

Promising retail businesses in the near future.

# 物販の有望分野を探る

## ～2015年の商業の姿と近未来

2004年8月

『不動産[新活用事業]プラン集 '05』(総合ユニコム、2004年8月)所収

**C&Sコンサルタンツ株式会社**  
代表取締役社長 竹生孝夫

Email: [chikubu@csconsult.co.jp](mailto:chikubu@csconsult.co.jp)  
URL: <http://www.csconsult.co.jp>

Concept  
&  
Strategy

## 1. はじめに

相変わらず小売業は冬の時代が続いているようにみえる。しかし、個別に見ると毎年二ケタの増収増益を続けている企業も存在する。業界格差に加えて、企業格差が顕著になっているのである。

こうした時代には過去の延長線で将来を見通すことは難しい。先ず、将来像を描きそこから現状を見つめ直すことで、先が見えてくるものだ。

この点に関して、今、話題のハロルド・S・ジェニン氏（IT&T 元会長&CEO）の次の言葉をかみ締めるべきだ。

「本は最初から読みはじめる。だが、ビジネスは逆だ。最後からはじめて、そこに達するためにしなければならないことをする」

そこで、本稿では最初に10年後の商業のイメージを概観した上で、近未来の有望分野について述べることにしたい。

## 2. 10年後（2015年）の商業の姿

### 1) 市場はどう変わるか

#### ◆シニア社会と少子化の影響が顕在化

10年後の商業の姿を描くには、10年後の市場の変化を把握することが肝要だ。では、市場のベースとなる10年後の人口世帯構造はどうなるのか。それは次の5つキーワードに要約できる（次頁、図表1を参照）。

- ①高齢化
- ②少子化
- ③晩婚化・未婚化
- ④単身世帯の増加
- ⑤人口・世帯の長期逡減化

2015年には団塊の世代がすでに65歳を超え、老年人口は26%を上回る。生産年齢人口は90年代にすでにピークを超え、長期逡減期に移行した。現在に比べて生産年齢人口比率は5.5ポイント減少し、労働力も約800万人減となる。失業問題どころか労働力不足が深刻になるのである。

人口は2006年に1億2,774万人でピークに達した後、以後減少過程に入り、2050（平成62）年には約1億人に減少。

一方、世帯数は2015年にピークを迎える。この時点で世帯主が65歳以上の世帯が35%を超え、単身世帯も3割強に達する。少子化は人口の自然減を

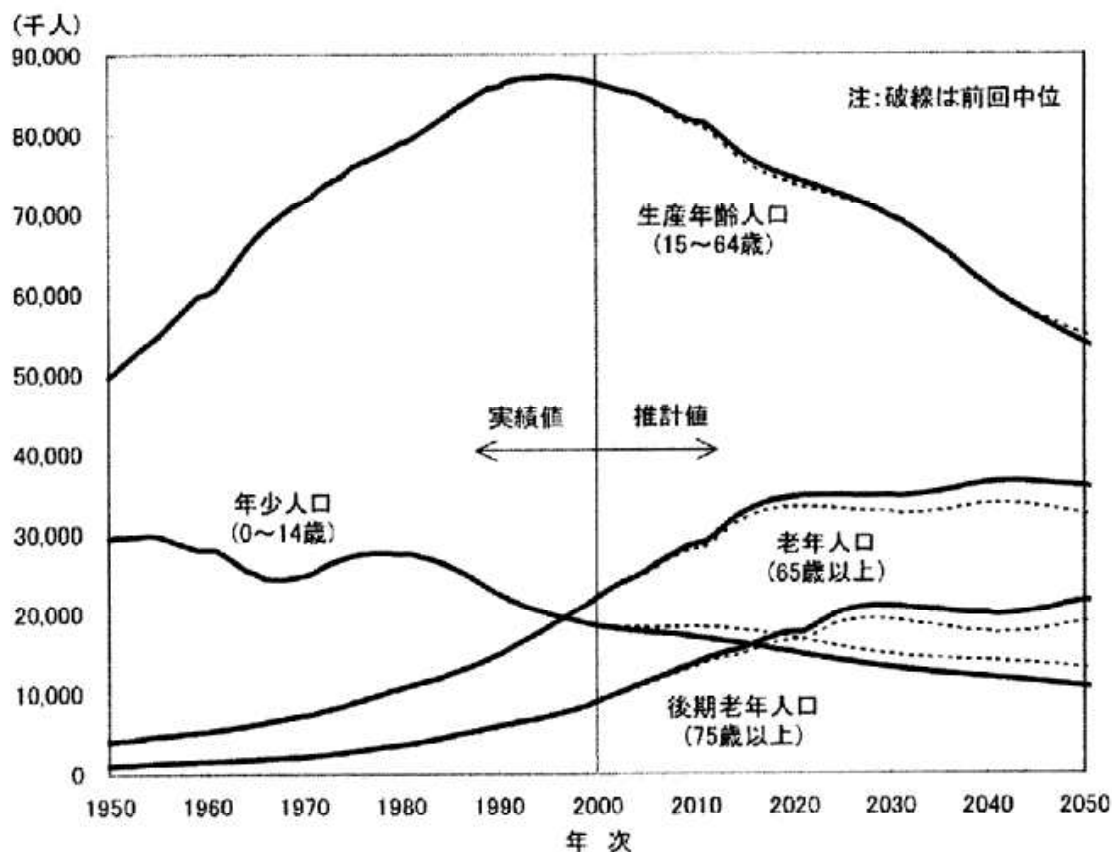
もたらず。晩婚化・未婚化は少子化の原因でもあり、世帯数の減少を支え、単身世帯の増加の一因でもある。このように10年後の2015年は、高齢化社会と少子化の影響が顕在化するターニングポイントとなる。

市場規模のベースとなる人口の減少と人口ピラミッドのマッシュルーム型化で、一層の市場細分化による市場創造が求められるようになる。労働力不足から労働力の国際間モビリティが高まり、女性や高齢者の雇用が促進されることで、新たな事業機会が生まれるだろう。

ここで2011年に、テレビのデジタル放送化が完全実施されることを忘れるべきではない。2008年の北京オリンピック、2010年の上海エキスポと続く中国景気の影響と国内のデジタル化によって、日本経済は第二次バブルが到来する可能性を否定できない。とすれば、2015年頃は第二次バブル崩壊のリスクがあるといえよう。歴史は繰り返すというが、政府や企業が「失われた10年」の失敗からしっかり学んでいることを願うばかりである。

最後に、もう一つリスクがあるとすれば、年金問題である。団塊世代が年金生活に入る2012年をターゲットに、年金改革が行われる可能性は大である。この行方によっては、高齢者世帯が支える市場構造にマイナスの影響を与えることは不可避である。

図表1 年齢3区分別人口の推移：中位推計



出所：国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（平成14年1月推計）』

## 2) 消費行動はどう変わるか

### ◆6つの消費の潮流

上述した人口・世帯構造の変化に伴い、消費パターンが変わる。また、時代の流れや人々の価値観の変化によっても消費行動は変容する。筆者は次の6つの消費の潮流に注目している。

#### 【デモグラフィック要因による変化】

- ①女性市場を支えるパラサイト消費
- ②子供市場を変える6ポケット消費
- ③サービス消費の新たな顕在化

#### 【時代・価値観要因による変化】

- ④選択消費から選別消費へ
- ⑤X型消費の普及
- ⑥ディズニールランド型非日常消費の定着

晩婚化・未婚化によって、親と同居する未婚のOL「パラサイトシングル」が更に増加する。各種の調査によると、こうした女性の可処分所得とファッションへの関心は、一人暮らしのOLに比べて格段の差があることが分かっている。こうした親がかりの人達の豊かな消費行動を「パラサイト消費」といつている。

「6ポケット消費」は子供市場での消費行動をいう。少子化が進むことは間違いないが、そのバックには子供達の両親と双方の祖父母、合計6人のスポンサーが存在する。10年後には、パラサイト消費と6ポケット消費による豊かな潜在市場がさらに勢いを増すのである。

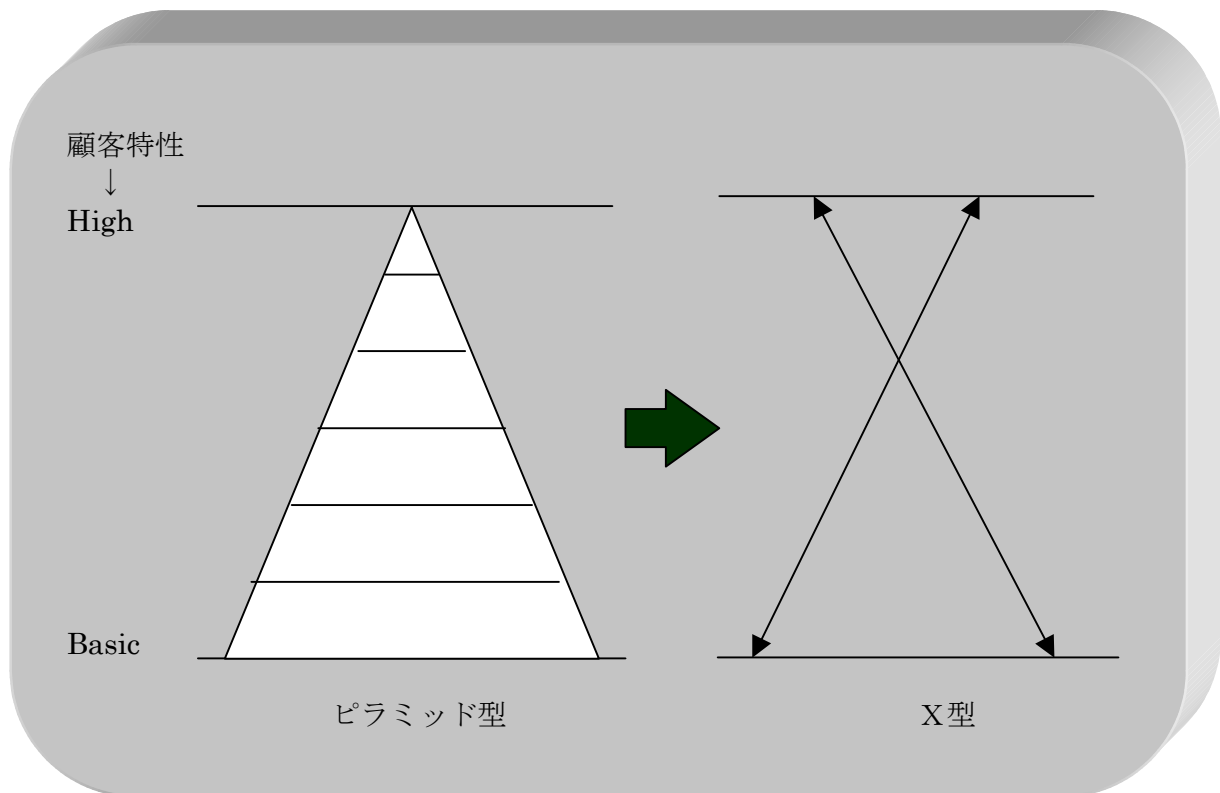
サービス化経済の到来といわれて久しい。だが、本格的にサービス化が進むのはこれからだ。高齢化と少子化の進行、単身世帯の増加、労働力不足などはさまざまなサービス需要を生み出す。潜在需要の増加は供給量を増加させ、価格の低下をうながすことでサービス消費はさらに拡大するだろう。

従来は必需消費と選択消費とに分けることができた。ここで選択消費とは、生きていく上で必ずしも必要不可欠ではなく、個々人の趣味嗜好によって選択される商品・サービスのことをいう。現在は大雑把にいて、必需消費6割、選択消費4割といわれているが、10年後には選択消費の比率は更に高まるだろう。そして、消費者は単に選択するだけではなく、自分の好みやライフスタイルに従い厳しく選別する「選別消費」の時代に入る。消費者は自分らしさを一層大事にし、自分の好みにあった選別消費を行うようになるからだ。そうすると、企業らしさやブランド・イメージ、明確に差別化された商品・サービスが選別の鍵になるだろう。

日本人の消費行動は、欧米のようにピラミッド型ではなくX型だ。つまり、欧米では、オートクチュール（高級仕立て服）やプレタポルテ（高級既製服）の

顧客層は、ピラミッドの上層、一部の富裕層である。ところが、日本では一般の消費者がGAPやユニクロなどで購入するとともに、高級ブランド店でも購入する。従来のピラミッド型の棲み分けはなく、「上も下もあり、顧客は両方を行ったり来たりする」という意味で、X型と呼ばれる。世界のブランド消費の45%は日本人が占めているのはこのためだ（図表2を参照）。

図表2 X型消費とピラミッド型消費



出所：シドニー・トレダノ「リポジショニングがブランドを活性化させる」  
『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2001年2月号。

注：X型消費に関しては、竹生孝夫『ブランディング・カンパニー～成功する9つの法則：らしさの経営を実現する！』（経林書房、04年5月）を参照。

なお、最近ではこうしたX型消費は米国の中流クラスでも観察できるといわれており、「ニュー・ラグジュアリー現象」と呼ばれている。

最後はディズニーランド型非日常消費である。1983年に開業した東京ディズニーランド(TDL)は、隣接するディズニーシーがオープンした01年秋までに、累計で2億6千万人集客した。日本人が2回足を運んだ形で、平均すると年間1400万人が来場したことになる。同様に、お台場、六本木ヒルズ、汐留などの賑わいは、非日常的な消費行動の現れである。10年後の社会では、こうした非日常的消費行動がさらに活発化するだろう。

### 3) 2015年の商業のイメージ

#### ◆使い分けのX型消費、少子高齢化社会の豊かな消費を充足させる商業

市場や消費パターンの変化、時代の流れを踏まえながら、2015年の商業の姿を描いてみよう。

2015年の商業を占う鍵の一つはX型消費である。海外高級ブランドや高感度ファッションブランドの売上は依然堅調に推移するだろう。銀座中央通りはニューヨークの5番街に匹敵するブランド通りとなり、丸の内と連動しながら集客力を高める。大阪・心斎橋や神戸元町なども現在の海外ブランド店に加えて、百貨店から退店した海外ブランド店が集積して一層賑わうことだろう。

海外高級ブランドは路面店展開が主流である。路面店の方が百貨店内出店よりも不動産コストが低いからだ。これまで一部のブランド店に集客を依存していた百貨店は、生き残りをかけて大都市圏ではファッション専門店志向、地方都市では価格訴求力のある専門店コンプレックス志向に分化している。

一方、街では生業的な商店がすっかり姿を消した。見かける店は、ほとんどが量販店（総合スーパー）あるいは専門店チェーンである。このような日常生活に必要な商品を販売する価格訴求型店舗は、各業種・業態の勝ち組が順調に業績を伸ばしている。世界でトップクラスの流通外資の相次ぐ進出により、日本の流通業界も淘汰と再編が進み、合従連衡を経て生き残った勝ち組の経営体質は強化されたからである。

次に、非日常消費も活発だ。2007年に六本木の防衛庁跡地（東京ミッドタウンプロジェクト）に出来た商業施設は、六本木ヒルズやお台場、汐留、横浜MM21そしてTDLやTDSと同様に賑わっている。

2009年から始まった羽田空港の再国際空港化により、アジア諸国などの海外からの旅行客が増加した。銀座や大規模開発ゾーンの創出する商業空間は、アジアのアーバンリゾート地として国内のみならず近隣諸国の非日常消費に対するニーズを満たしている。

それから、高齢者や子供向け市場が細分化され、きめ細かにニーズに対応する動きが定着している。これより業態は分化あるいは深化して、物販とサービスの垣根がなくなりつつある。例えば、高齢者向けの店では高齢者向けの商品からサービスまで一括して提供している。子供向け店舗でも同様に、さらに他の専門店もサービスによる高付加価値を目指している。

テレビのデジタル化後、インターネットによる買い物が急速に増加した。テレビとパソコンが一体になって、テレビ画面を通じてネット取引が可能になったからだ。店舗はショールーム化して、実際はネットで購入するケースが増える。

このように10年後の商業は、「店舗とは何か」が問われている。単なるモノを販売するのが店ではない。そのような店は早晚ネットショップに取って代わられる。モノ売り以外の何かが求められているのだ。それは徹底した価値の追求で、圧倒的な競争優位価格を除けば、日常の中での「発見の楽しさ」であり、非日常的な空間での「感動」ではないだろうか。

### 3. 近未来の物販の有望分野

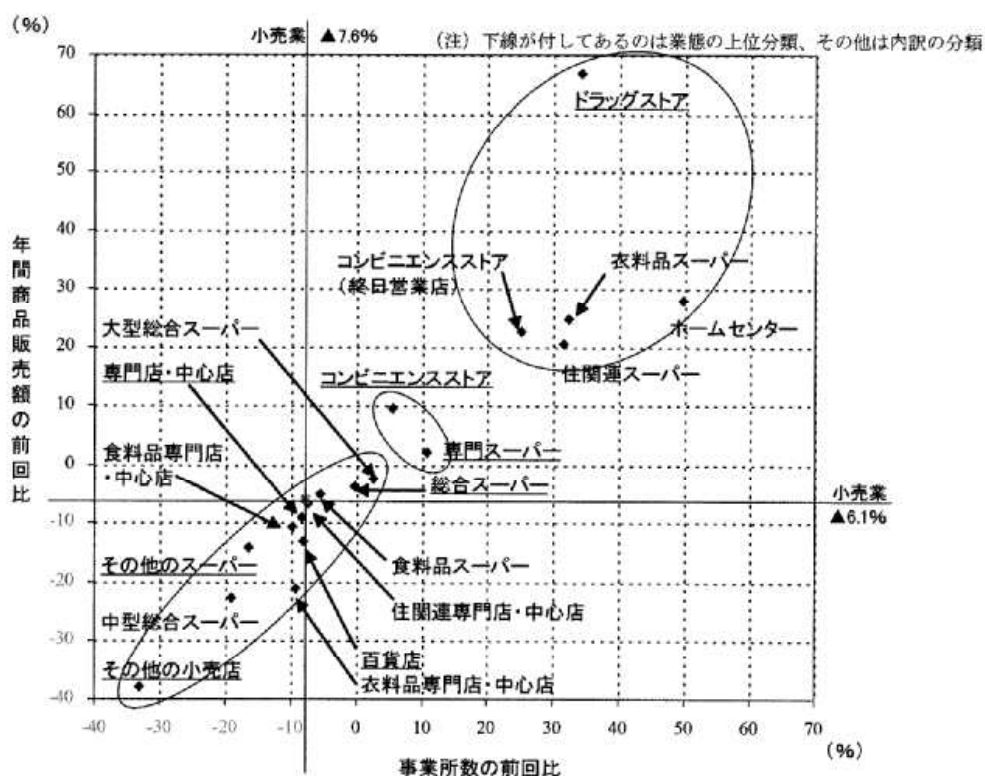
#### 1) 物販の成長分野は？

##### ◆価格訴求型チェーン、コンビニが伸びる

2002年の商業統計の結果をみると、99年に比べて事業所数及び年間販売額の双方とも伸びているのは、ドラッグストア、ホームセンター、コンビニエンスストア、衣料品スーパー及び住関連スーパーである。

ここで、衣料品スーパー、住関連スーパーは衣料や住関連の取り扱いが70%以上でセルフ方式の店をいう。その他の業態は事業所数、販売額ともに微増か減少傾向にある（図表3を参照）。

図表3 業態別の事業所数、年間商品販売額の前回比（2002/1999）



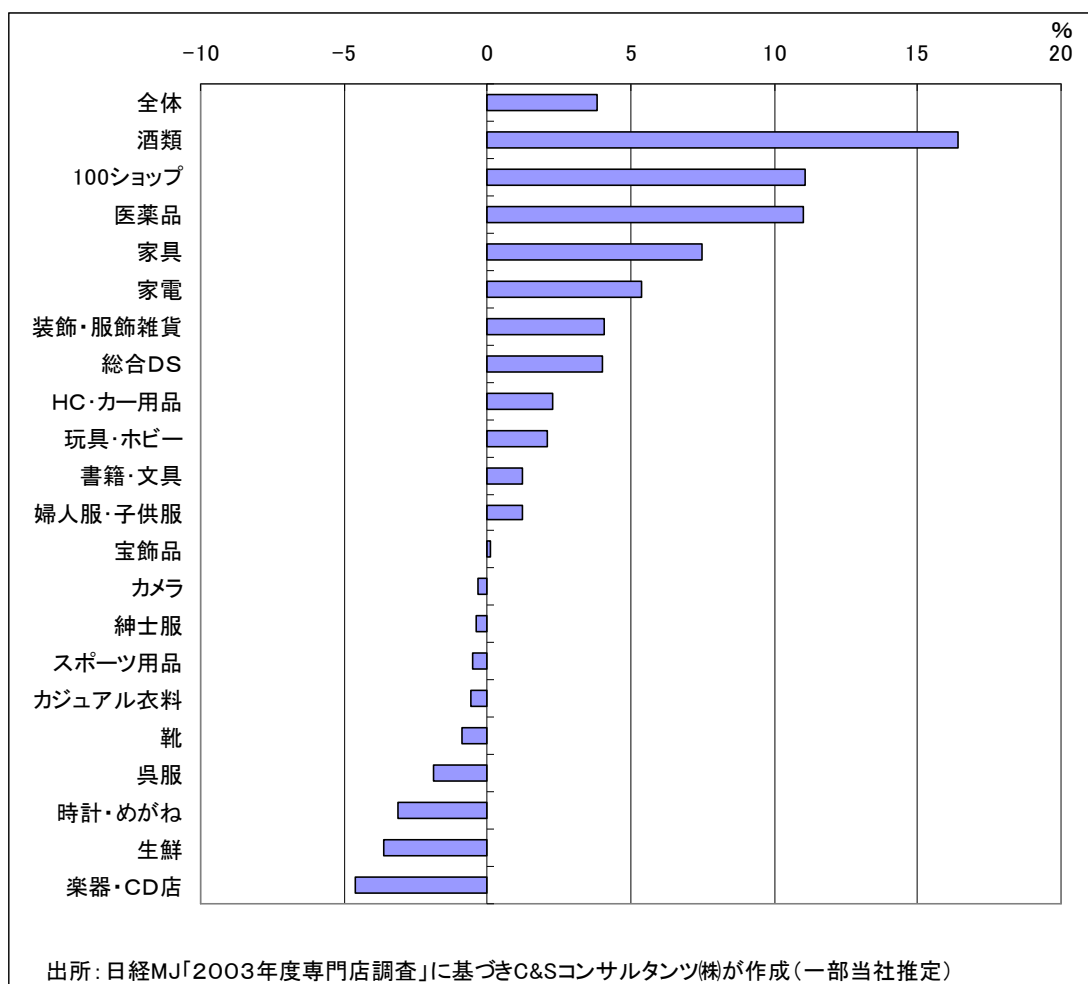
出所： 経済産業省『平成14年商業統計 業態別統計編要旨』

次に、日経MJ（流通）の「専門店調査」に基づき、業種別動向をみてみよう。

2003年度の専門店全体売上高の伸びは3.8%と前年度の3.0%に比べて微増となった。図表4から明らかなように、対前年比2ケタ成長業種は、21業種中3業種である。またプラス成長12業種となった。いずれも昨年度に比べて好転している。売上高伸び率のトップ5は次の業種である。

- 1位 酒類(16.4%)
- 2位 100円ショップ(11.1%)
- 3位 医薬品(11.0%)
- 4位 家具(7.5%)
- 5位 家電製品(5.4%)

図表4 2003年度の専門店の売上高成長率（対前年）



酒類は全業種中最も高い伸びを示した。規制緩和に伴い大手が積極的な出店を行ったことが寄与したものだ。100円ショップはかつての急速な伸びは衰え、かろうじて二ケタの伸びを維持した。ドラッグストアは9年連続の二ケタ成長を持続。家具は上位企業の好調さが成長の牽引力になった。家電は新三種の神

器（DVDレコーダー、薄型TV、デジカメ）の売れ行きが好調だが、上位企業の2ケタの伸びと下位の減収が際立った。こうした格差が一ケタの伸びにとどめた。

なお、6位以下10位は装飾・服飾雑貨、総合DS、HC・カー用品、玩具・ホビー用品の順で、書籍・文具と婦人服・子供服は同率の10位である。

これまで好調だったカジュアル衣料は、2年連続でマイナス成長となった。売上高のウェートが高いファーストリテイリング（ユニクロ）が前年に続き二ケタの減収になったからだ。

## 2) 有望分野は？

### ◆4つの切り口で有望分野を探る

近未来の物販の有望分野をみる切り口は、次の4つである。つまり、

- ①ブランド・高級志向
- ②価格志向
- ③利便性志向
- ④市場細分化志向

である。

まず、ブランド・高級志向に関して、海外高級ブランドの勢いは持続する。前述したX型消費がさらに浸透するからだ。特に、ルイ・ヴィトン、エルメス、シャネルの御三家と米国のコーチなどのブランドが今後も有望だ。スローフードや健康・自然食品などの関心が高まり、高級スーパーも今後の成長が見込まれる。成城石井をはじめクイーンズ伊勢丹、ザ・ガーデンに注目したい。

価格志向については、100円ショップ、ドラッグストア、家電量販店、総合DS、ホームセンター、カジュアル衣料（SPAを含む）、リサイクルショップなどが注目される。いずれも上位企業と下位との格差が拡大する傾向にあるので注意が必要だ（各論は省略）。

利便性志向は、コンビニエンスストアとオフィスコンビニが有望である。コンビニは大手三社の寡占傾向が強く、勝ち組を見きわめることが肝要である。

企業やSOHO、個人に対して、コピー・製本サービスやデジタル出力などのサービスを提供するのがオフィスコンビニである。現状ではキンコーズが圧倒的に強い。今後はMBEやネットスクエアがどこまで成長するかが注目される。利便性分野は今後新たな業態が出現する可能性が高い。

最後に、市場細分化に関しては、雑貨・家具ショップやベビー・子供ファッションが有望である。雑貨はカントリーテースト別や商品別に細分化される。雑

貨の人気は自分の好みに合わせた「発見する喜び」にある。ベビー・子供向けビジネスは、少子化で市場が縮小傾向にあるが、6ポケット消費市場として注目される（各論は省略）。

## 5. 終わりに

物販業界も勝ち組と負け組が明確になり、他の業界と同様に企業間格差がはっきりしてきた。それゆえ、今後各社は生き残りをかけて合従連衡を模索するだろう。勝ち組はさらなる競争優位を求めて、そして負け組は弱点を補強するために。

このような環境下で大事なものは、21世紀に生き残るための経営トップのビジョンと戦略眼だ。物販の有望度は企業のトップで判断する時代になった。

了