

---

## 小売を変える「嫌消費」世代の攻略法

---

本稿は、2010年7月7日に行われた商業界研究セミナー【「嫌消費」現象の背景と攻略法】の講演原稿です。

### 構成

はじめに  
嫌消費の時代  
売れている小売業に学ぶバブル後世代攻略  
バブル後世代攻略法

## はじめに

ただいまご紹介にあずかった、松田でございます。「売り」の消費の現場でご活躍されていらっしゃる皆さんに、ぜひ少しでもお役に立てるお話をしたいと思っております。

皆さんにご提案させていただきたいのは、世代的な観点からお客さまを見ると、もっと違う見え方がするのではないかと。つまり、目の前にいらっしゃるお客さまとは違う、大きなひとつの流れとしてのお客さまというものをとらえてみたらどうだろうか、ということです。題しまして、「小売を変える『嫌消費』世代の攻略法」ということで、できるだけお役に立てればというふうに思っております。

お話は四つに分けて参ります。ひとつは「嫌消費の時代」、やはり消費というものは、どんどん消費すればいいという時代ではどうもなくなっているようです。あまり消費は好きではないというような気分の時代になってきているというお話をしてみたいと思っております。それを担っているのは、25歳から30歳までの世代です。世代というのは同年代生まれということですが、「クルマ買うなんてバカじゃないの?」と言っている人たちが出てきたというお話です。

2番目に、この人たちはどういう人なのか。モノを売っていくということは、お客さんを知

---

るということですので、お客さんを知るという観点から、この世代をどう理解したらいいかということをお話します。われわれの世代とは違う感覚を持った世代というのをどう理解すればいいのかということです。おそらくこの感覚、感性というふうなものが理解できると、売れていくのだと思います。売り方が見つかっていくのではないかとということです。

ひょっとしたら、この世代にうまくフィットするような売り方ということをやっている先行事例というものがあるのではないかと、というのが3番目のお話でございます。4期連続増収増益されている小売業が存在します。リーマンショック後も伸びている、そういう会社に少し学んでみよう、ということです。

4番目にこの世代をどう攻略するかということです。結論は五つでございます。この世代のことを理解しようということが、この世代と対話するという意味であります。それからこの世代はわれわれの若い時代と違った関心の領域を持っているわけですが、まずその関心の領域を知ろうということです。それから買い物満足を追求するというマーケティングを展開してはどうだろうかということです。そして、この世代というのは、別の、今までとは違うビジネスモデルを考えていかなければダメなんじゃないかと、ということで、プラットフォームというお話です。それから、多世代で対応していく、チームです。その五つの問題が結局この世代の攻略方法なのではないかというお話を、少々お時間をちょうだいして皆さんにご提案させていただければと思っております。

## 嫌消費の時代

今まで、いろいろな人とお話ししてきました。その人たちの関心というのは、「なぜ売れないのか」ということです。それに対して、この本（「嫌消費」世代の研究 東洋経済新報社）はどう答えたかということ、カネがないから買わないんじゃない、収入が減っているから買わないんじゃないということをお話したわけですが、それが多分いろいろなかたちで取り上げていただいた理由だと思います。そういう背景を少しずつ押さえていきたいと思っております。

最初は、なぜわれわれが取り組んでおります事業、ビジネス、販売と消費が伸びないのかということをお話したいと思っております。現在、消費支出の名目も実質もどんどん下がってきている状況です。ところが、よく見ていきますと、物価も下がっておりますので、消費数量という観点では現状維持をキープしていますが、それにしても消費低迷というのが長く続いています。これが直撃しているのが小売業ということになります。小売業全体では若干プラスになっておりますが、主力のスーパー、百貨店、コンビニエンスストアというところは対前年のマイナスを続けてきています。小売業で伸びていっている部分というのは何かということ、ネット売りということになります。このネットの売りが、約6兆6,000億円といわれています。百貨店の売上が6兆5,000億円ですので、百貨店の売上

---

を超えたということになります。

リアル店舗を持った業態では売上低迷が続いています。コンビニエンスストア、スーパー、百貨店などの主要業態では大変苦しい状況が続いています。メーカーは新興国に逃げることができますが、国内需要を担っている小売業というのは逃げることができません。これが小売業に課されている大きな課題です。

消費が縮小している背景は何かについて申し上げたいと思います。消費支出金額というのは現在、月 31 万 8,853 円です。実収入が 51 万 8,595 円で。この時系列数字を 85 年からずっと見ていただくとわかりますように、消費支出金額と実収入の差がリンクしています。つまり、収入の減少というものがあります。しかし、それだけではこの消費の縮小というのうまく説明できません。収入から消費に回る分のことを「消費性向」といいますが、この消費性向の推移を見てみますと決して上がっていません。収入がどんどん少なくなり、消費支出がそのままだと消費性向は上がっていくわけです。しかし、収入が減少して消費が減少していると同時に、収入の中で使われる支出の額も下がっていますので、消費が下がっているという二重の構造になっているということです。

収入が減少していっているという要因の他に、物価が下落しているという問題と消費性向は上がっていない要因があります。このことは、所得だけで消費の減少を十分に説明することはできないということです。

若い時代は借金してでもモノを買うということが経済学のモデルになっています。ところが、この借金をしてモノを買うといわれる若い世代が、現在、嫌消費世代と呼んでいるバブル後世代、つまり 1980 年代生まれになっています。そういう人たちのこういう発言が次々出てきています。「クルマ買うなんて、バカじゃないの?」。それから「大型テレビなんていらぬ。ケータイのワンセグで十分」、「海外旅行は疲れるんで行きたくない」、「クーポンがないとカラオケやレストランにはいかない」。それから「化粧水に 1,000 円以上出すなんて考えられない」と言うわけです。私たちの世代になりますと「化粧品 = 資生堂」というのは当たり前のことですが、今は「化粧水あるいは化粧品 = DHC」になっており、「化粧水に 1,000 円以上出すなんて考えられない」という発言が出てきています。それから、最近の若者は親のためにやって、人前で恥をかいて、430 万円払う「結婚式なんて意味わかんない」と言っています。とにかく「30 才までに 1,000 万円を貯めればなんとかなる」というふうに思われている。最近の若い人たちの貯蓄率というのは、一般的に想定されているのよりも非常に高いです。入社して、2、3 年たてば、みんな 300~500 万の貯金は持っているということです。お金がないわけじゃない、ということです。

嫌消費というのは「消費嫌い」というネーミングなんですが、これは定義をさせていただきますと、収入に見合った支出をしないというふうに定義しております。何らかの理由によって、本来収入に見合った支出をしていない人たちのことを「嫌消費」というふうに言っています。これが 25~30 歳ぐらいまでの特有の年代で起こっています。

実はこの次の世代は「少子化世代」といっております。20 歳~24 歳ぐらいの世代ですが、

---

この世代はまた違っていています。いま消費というのは、5歳刻みぐらいの世代でコロコロと変わっていきますので、この見極めが非常に難しいです。それぐらい世代交代によって、どんどん消費は変わっていくということです。なぜかという、価値観とか価値意識というのがどんどん速く変わっていきますので、それに対応するかたちで世代が変わっていくということです。

消費性向を見ると、そのことがハッキリします。25歳～30歳に該当する世代というのは、本来ここではもっと消費性向が高くいいのですが、高くなっていません。比較的低いかたちになっています。他の世代に比べてそんなに高くありません。日本の消費というのは高齢層で維持されているということになっています。日本の消費は60歳以上の人たちが一生懸命お金を使っていたいておりまして、若い人たちはお金を使っていない、これがいまの日本の消費の現状です。

あまり消費をしない世代がどんどんこれから出てきます。仮に旺盛に消費している年代を25歳～60歳までとりまして、5年前の2005年と現在の2010年、それから将来の2015年ということで予測しますと、この世代の比率がどんどん高まっていきます。それが消費を変えていく、小売りを変えていくことになっています。

こういうふうに、目の前のお客さまとは少し違った観点から、世代という観点から大きなお客さまの流れをとらえていきますと、この世代に対してどう対応していくかということが非常に重要な課題となります。嫌消費世代が台頭してくることによって、業態でいろいろなチャンスと脅威が出てきたということです。パソコンでのインターネットショッピングは利用頻度意向の純増率が圧倒的に高くなっています。ネットへの対応というのは不可欠ということになっています。それからもうひとつは、明らかにコンビニは大変厳しくなってきているということです。20代後半の世代のコンビニ離れというのがかなり顕著になってきています。

一方で、彼らに注目されている業態というのがスーパー業態です。したがって、コンビニエンスストア業態から別の業態にどんどん流れていくという流れが、おそらくこの世代が本格的に結婚して、家庭を形成して、消費の日常出費の中心になってきますと、加速化していくと思われます。

これまでの話をまとめますと、消費がシュリンクしているのはカネがないんじゃないんだということです。ある特定の世代が消費に対してポジティブじゃない。クルマはいらない。それから家電はいらない。大型のAV家電や液晶のような大型テレビはいらない。それから海外旅行は行かない。今まで私どもの世代が豊かさの象徴だと思ってきたものが、彼らにとってはあまりそうではない。逆に、そういうことで考えていきますと、ローンとかに縛られない現金を持った世代が登場しているという意味になるわけです。これは、小売業にとっては非常にチャンスだと思います。そのチャンスと脅威、どちら側のスタンスに立っていくかということが、重要になると思います。

---

## 「嫌消費」世代とはどんな人達か？

次に、この世代はどんな世代なのかということをご説明していきたいと思います。5年前の2005年の価値観の流れは、「自己実現」、事業を自分でどんどんやって拵げて、頑張って自分のやりたいことをやっていくんだというのが1番です。2番というのは、伝統的な日本の保守的なものを守っていこうというのが2番。3番は自由気ままに生きていけばいいじゃないかと、これが自由享楽です。4番目は寄らば大樹、他者依存。大きな会社に入って、みんな仲間と仲良くやっていけばいいじゃないかと、そういう価値意識が4番です。09年、一昨年でございますが、まったく逆になってしまいました。5年でこういう調査で見限りの価値意識というのが完全に逆になっています。それぐらいのスピードでわれわれの意識が変わってしまっているということで。自己実現志向というものがまったく反転し、他者依存志向というのが上がってきました。みんなに合わせていこうとか、みんなが持っているものもいいんだということです。例えば女の人でいいますと、5年前はインポートブランド全盛の時代でした。みんながヴィトンを持ちたい、ヴィトンが欲しいと言っていた時代でしたが、いま東京でヴィトンを持っていらっしゃる女性の方は大変少なくなっているわけです。日本の若い女性で許されるブランドというのはいまはコーチということになります。それから『sweet』という付録で売られている雑誌がございますが、マークジェイコブスのトートバッグとか、いわゆる350円とか1,000円ぐらいのバッグが付録に付いていて、みんなが持っておりますので、みんながそのバッグを欲しがるというような構造になっているわけです。みんなが持っていないものを欲しいのではなく、みんなが持っているものを欲しいというように変わってしまっているということです。

先ほどの意識を世代別に見ていきますと、ここにもまったく逆転現象が起こっています。バブル後世代、若い少子化世代というのは、先ほど言いましたように自己実現したい、周りに合わせていこうというのが非常に強い。団塊の世代などの年配の方たちは、伝統、筋を通せ、という話になり、価値観がまったく逆です。これはどういうことかということ、理解できないということです。例えば、われわれの世代で友だちというのは、肌着一枚でも付き合える人を友だちというふうにいっていたわけですが、バブル後世代の人たちの友だちというのは、いちばん気を使う人のことをいいます。誰よりも気を使うというのが友だちです。なぜかということ、友だちに嫌われますと、それはいじめられるということになっているわけです。友だちの考え方も随分違います。

この世代をわれわれはどう理解していったらいいかといいますと、この売りの現場で店頭で理解していくと同時に、やはりいろいろなものを通じて理解していかないと、なかなかこのお客さまを理解するという事は難しいと思います。

皆さんに「世代」というひとつの捉え方をご提案します。地域社会に根ざした関係（地縁）、血の関係、家族ですね（血縁）、それから会社で結ばれた縁（社縁）、そういった

---

いろいろな縁でもって私たち生活者は暮らしています。しかし、今はどうも歴史の共通体験によって結ばれた縁が非常に重要な縁になっています。去年お台場に身長 30 メートルのガンダムを作りましたが、3~4 カ月で集客した方が 300 万人、ディズニーランドの集客の 2.5 倍になっています。東京の地下鉄、JR 線を使って、男連れでお台場にガンダムを見に行くというのがあのときのトレンドでした。それは何で結ばれているかという、共通体験の縁です。ネット社会になればなるほど、歴史的な結び付きが重要となってきます。会社は信用していませんし、当てにしていませんし、もちろん政府も信用していない。もちろん友だちというのは気を使わなければいけない。その中で信頼できるネットワークというのは何かという、共通体験ということになります。同年代生まれで、共通体験を持っていて、同じ心理発達段階で共通意識を持った人、こういうものを「世代」といっています。世代視点で見えていきますと、時流が見えてきます。人間がつくり出す歴史のひとつの側面であるというのが、世代の見方です。

日本の世代を括っていきますと、いくつかに分けられます。大きく「バブル崩壊」というもので分けられます。バブル崩壊をどういう時期に通過していったか、それによって現代の世代は大きく分かれていくのではないかということです。

皆さんのお客さまというのは七つの世代に分けられます。ひとつは 17 歳~26 歳ぐらいの「少子化世代」、10%です。それから「バブル後世代」、いま問題にしているのがこの世代です。そのうが「団塊ジュニア」、「新人類」というふうにいっています。それから「断層の世代」があり、それから著名な堺屋太一さんが命名された「団塊の世代」という、最も 1 年代当たりの人口の多い世代があります。それから大きくは「戦後世代」、「焼け跡世代」を一緒にしているわけですが、65 歳以上の世代があります。これが日本の七つの世代構成ということです。これは、日本の中にある意味で存在し、根を張っているんだとご理解いただければいいかと思います。

バブル後世代というのはどうしてこんなにモノを買わなくなったのか、どうしてクルマがいないのか、どうして液晶大型テレビがいないのか、海外旅行は面倒だというふうに言うようになったのかといえますと、この人たちの環境がものすごく変わっていったということがあります。バブル後世代の生活史を理解していくということ重要です。

自分が形成されていくうえで、中 2 とか高 2、17 歳ぐらいが非常に重要な年齢になります。これは心理学的にもそのようにいわれています。なぜ日本では 14 歳と 17 歳かといえますと、高校進学 1 年前、それから大学進学 1 年前で、親と離れた自分の考え方が形成されるという時期なので非常に重要です。この時期に何が起きているかといえますと、中 2 のときに阪神淡路大震災、地下鉄サリン事件です、住専の不良債権問題です。それから野茂がメジャーで活躍するということが起こっています。高 2 のときには、和歌山の毒物カレー事件、W杯フランス大会に日本初出場で負けたというようなことがありました。それからここで初めて富士通が実力主義賃金体系を導入があり、日本の年功序列賃金体系は度事実上廃止されていくわけです。そういう時期が 14 歳と 17 歳ということになります。

これを簡単に見ますと、だいたい小学校前半までは王子様とお姫様扱いです。ところがバブルが崩壊しまして、小学校低学年と小学校高学年で100%扱いが変わっていきます。それを体験しまして中学校に入ってきますと、学校ではゆとり教育、競争はしてはいけないというふうに言われるのですが、そのときに小泉政権が誕生して、競争によって日本社会は活性化していくというふうになっていきます。学校で教えられることと、社会が望んでいることとはまったく対極になっていきます。社会人になりましたら、就職氷河期です。20社、50社、100社と平気で回っているわけです。それで採用されないわけです。そうすると社会から受け入れられることを拒否されているわけです。そしてやっと入ったと思ったら、何を指したらいいのか悩みます。その時に皆さんご存知のようにホリエモンさんとか、あるいは村上ファンドというものが盛り上げられて英雄になります。それが一挙に英雄から悪役に変わります。これだけ180度常に変わっていきますと、価値意識を確立するということが大変難しいです。われわれはそれを30歳以上で経験しておりますので、世の中こういうこともあるんだなというふうに流せるかもしれませんが、やはり自分の価値意識を確立する14歳とか17歳のあたりにそういうことを経験してきますと、恐らく将来に対する不安というものを抱かざるを得ない、自分に対して自信を持つということが非常に難しくなってくるということだと思います。それがこの世代のひとつの大きな特徴になっております。

いま申し上げましたような背景を経ておりますので、彼らは自分に対して自信がないです。社会人になっても、おもしろい仕事を与えられない、仕事は評価されない、ということになり、いつまでたっても自信を付ける機会がないということになります。劣等感を持つ世代になってしまっています。自分とは何者なのか、自分はどういう職業が向いているのかという同一性に対する感覚というのが低いです。これはアイデンティティ・スケールというものがありますが、明らかにそういう心理的な問題を抱えているということがわかります。これは彼らのせいではなく、日本という歴史がつくり出した世代だということです。それがバブル崩壊ということになったということです。

その結果どうなってくるかといいますと、この生涯収入の見積もりが非常に低くなっています。日本人が一生かかって稼げる金額は2億5,000万です。その2億5,000万というものを生涯にわたってどう使っていくかというのが、消費を決めるということであります。それが支出ということになります。ところがバブル後世代の人たちというのは、この見積もりがだいたい2億5,000万よりも10%低いです。だいたい2億2,500万ぐらいで見積もっているというふうにお考えになったらいいと思います。なぜかといいますと、まず平均余命が非常に伸びています。だから生涯支出が多くなります。それから賃金が上がらないと思うからです。普通、30代よりも40代のほうが上がるだろうと、40代よりも50代のほうがいいんじゃないかというふうに思っているわけですが、彼らはそうは思っていません。多分変わらないだろうと思っています。そのため、生涯年収は低くなりますし、政府の公的年金、医療費というのは当然上がっていきます。将来、政府の基本的な社会保障水準が

下がっていくと思っています。自前での補完が必要になると考えている。そうすると、合理的に判断しますと、支出を下げざるを得ない。だから、消費水準というものは常に下方へ、下方へ押し下げられる傾向があるということです。そういう見通しの暗さをどういふふう理解するかというのが、彼らのひとつのポイントです。節約するということが彼らにとっては非常に重要な生きるポイントになっています。

まとめますと、彼らの消費の特徴というのがこの四つに集約できます。ひとつは平均消費性向が総体的に低い。収入に対して支出が他世代よりも低いということです。どこに後の残りはいつているかということ、預貯金志向が高いということです。2番目に選択的耐久消費財への支出意欲が低い。値段の高いもの、リスクのあるものは避けたい、将来のことを考えると避けたいというのが大きな特徴です。3番目には衣食などの必需的支出への関心は逆に非常に高い。都心で食品スーパーというのは若い世代にとって多分非常に魅力的に映っているということでありませう。4番目ですが、情報・コンテンツ・サービスへの関心が高い。これらがこの世代の特徴かというふうに思います。

## 売れている小売業に学ぶバブル後世代攻略

このようにこの世代の特徴というのがあるわけですが、ではどのようにしてこの人たちに対応したらいいのかということについて申し上げてみたいと思います。

景気が悪いという話を見ていきますと、不況というのは平均の見方です。意味がありません。商売人には不況という見方は無縁です。これはひとつポイントだと思ひます。実際、不況期で91~93年のバブル後不況、97~98年の金融不況、それからITバブル不況というのに増収・増益でぐり抜けている企業というのはだいたい28%から30%前後常にあります。減収・減益が多いので全体としては落ち込んでいますが、ミクロで見れば決してそんなことはないということです。

今回、日本スーパー名鑑に掲載されている785チェーンにつきまして、4期連続増収のチェーンさんというのはどういふものかということ調べてみました。リーマンショックをはさんだ4期です。130、16.6%のチェーンが4期連続増収となっています。業態でみますとスーパー、ついでドラッグストア、それからホームセンター、DIYという構成になっていますが、小売業界でもリーマンショック以降の不況の中で、売り上げていつている会社がたくさんあります。

そういう構図の中から、学べることはないかということです。増収率で1番で挙がってくるのは、店舗数は少ないのですが、タチヤさんです。4期間の増収率は548%で、愛知に本社があります。売上109億、店舗数9店。小さいから伸びが大きいということも背景にあります。それから、2番目に挙がってくるのは、スーパーセンタートライアル、392%、

---

福岡にあります。売上が1,514億、店舗数93店です。以下、卸出身の富山のアルビスさんで、売上468億です。こういうように挙がってくるわけですが、この中でいくつか特徴があります。ひとつはこの中で価格だけで勝負されているチェーンというのは3~4店ありますけども、価格以外でこの業績をあげていらっしゃるチェーンさんが多いです。価格以外のところで頑張っていて、努力されているチェーンの皆さん、特に食品SMということになるわけですが、皆さんはどんな努力をされているのか、整理してみたいと思います。

五つぐらいポイントが出てくると思います。ひとつはナショナル型ではないことです。つまりローカル単位です。県単位の食品スーパーという業態が強く、130チェーン中79チェーンが食品スーパーということになります。出店エリアは県単位のドミナント出店チェーンがほとんどを占めています。ナショナル型ではありません。2番目には仕入に独自の特徴があるということです。小さいですが、タチヤさんは30人の担当者が自分で仕入れて、自分で売るといようなことをやられています。「個店仕入れ担当制」、毎朝社員が市場へ出向いて独自に仕入れるということです。これとほぼ同じことをやっていたのが、伊勢丹メンズ館です。伊勢丹メンズ館のバイヤーは30人、西武池袋のバイヤーは紳士関係でいきますと1人、圧倒的にその品揃え力が違います。雑誌と同じ水準の品揃えができたということが、伊勢丹メンズ館の強さだと思いますけれども、タチヤさんも独自の地元の市場を通じて、30名の方が仕入れをしています。独自仕入れ、そして在庫なし、売り切りという強みがあります。八百屋が大きくなったスーパーみたいなイメージでお考えになられてもいいかなと思います。それから大阪のコノミヤは、「キャクダス」というアメダスのもじりですけれども、アメダスを応用した来客予測システムを開発しています。温度が1上がって需要がものすごく変わってくるのはアイスクリームやビールです。天候の予測から需要予測を精度高く行い、それをもとに出荷仕入れをやっているということです。これはどこまでの水準かわかりませんが、こういうふうなかたちでお客をベースにして仕入れ数量や陳列、価格を決定しています。それから仙台のフレッシュフードモリヤは、個店立地主義にもとづく、独自の仕入れルートや産地との共同開発という、産地をベースにした独自の仕入れルートや産地との共同開発が特徴です。

それから3番目に品揃えの工夫ということです。これは皆さんよくご存知のハローデイが典型例だと思います。刺身50種類、寿司50種類、鮮魚500アイテム、精肉320アイテムという圧倒的な品揃えというのが強みです。ホームセンターでは、ハンズマンがあります。何でも揃うハンズマン、商圏が20キロといわれていますが、毎月電話帳1冊分くらいのお客さまの品揃え要望があって、そのうちの8割を採用しているといわれています。ロングテール型の品揃えを行っているということになります。4番目に、セルフ販売を補完するということです。店舗内の一角での料理教室やレシピ提供を徹底的にやられている「わたなべ生鮮館」が典型例です。あるいは刺身をおろす専用のコーナー、あるいは精肉のデモンストレーションを行うコーナーを設置されている「しずてつストア」があげられます。最後が独自の売場づくりです。タチヤさんは、コンセプトとしては非常に優れていると思

うのは「動く売場」です。やはり時間帯によってお客さまというのは変わってきます。午前中は専業主婦の方がいらっしゃって、生鮮 3 品を中心に回られる。お昼すぎて 4 時とかになってきますと、今度は有職主婦の方が来られるので、加工食品を中心にした動きになります。そして夕方から夜になってくるとサラリーマンが来店して、コンビニとの競争になってきますので、カップ麺とか惣菜などの売場を中心に回遊することになります。そういうことをきちっと対応されていると、こういうことだと思います。若い人たちがスーパーに行きますと、店頭には情報がない。楽天に比べて情報がないです。POP というのは 1 行か 2 行ぐらいしか打てないですが、そこで精一杯情報発信をしなければなりません。情報をどう出していくかということもひとつのポイントだと思いますが、そんな努力をいろいろされていったというのが共通の特徴としてあげられます。

## バブル後世代攻略法

嫌消費の世代に対応していくうえで、好調なローカルチェーンの共通の特徴をヒントにしながら、どう考えていったらいいかというところに話を移していこうと思います。皆さんにご提案したいポイントは五つあります。ひとつは、まず頭で考えていてもこの世代はなかなかわかりませんので、バブル後世代と会話をするということが重要です。最近の若い人たちは 1,000 円以上の化粧水をなかなか買ってくれないですが、そのなかで、3,000 円や 5,000 円の化粧水を、美容部員と話をし、買ってくれた人と買ってくれない人を分けてみていくと、単純な結果が出ました。高い化粧水が売れた美容部員と売れなかった美容部員を比較すると、15 分の接客をしているか、していないかが大きなポイントです。単純な話、15 分の接客なんです。15 分の接客というのはどういうことかと中身を分析してみますと、たわいのないことです。世間話ができているかどうかということ、つまり、お客さまの気持ちを代弁できているかどうかということが非常に重要になります。それが信頼されるということで、信頼されるということはお客さまの代弁ができるということです。バブル後世代でいくと、バブル後世代の気持ちを代弁できているかどうかというのが売れるか、売れないか、つまり信頼を獲得できる第一条件になります。そのうえで、彼らが求めているニーズを充足できる解決策、ソリューションを提案できているかというのが重要になります。

2 番目ですが、われわれとは彼らに関心が大きく違います。私の 50 代の世代、断層の世代にとりましての関心はクルマでした。ユーミンの曲で「中央フリーウェイ」という曲がありました。1978 年の曲ですが、中央フリーウェイとは何かというと中央高速です。あの歌詞の中で描かれているのは中央高速を滑走路に例えて、そのまま飛んでいくという歌詞です。いま聞くと笑います。でも、当時、そういうふうにしたかった、夢がありました、

希望がありました。それでクルマが欲しかった。それがいま、クルマが欲しいという人は少ないです。テレビも欲しかったですね。大型テレビの、でっかいブラウン管を床に置いて見る、そういうSONYの世界に憧れていました。それから外資を含めた高級化粧品が欲しかった。それから大人になっていく象徴として、酒とかビールを飲まされて、好きになって飲んでいって、居酒屋でくだをまいてということになっていきました。それから家事とかをやりたくないの、できるだけ外食で済ませました。結局、いろいろなローンを抱えることになりました。私どもの世代の関心はこういうところにありました。

彼らはこういうものには関心はありません。何に関心があるかという自転車です。10万、20万なんて平気です。クルマはいらないですが、10万、20万の自転車は欲しいです。テレビはいらないですが、6~10万の炊飯器は買っています。化粧品はいらないですが、まつげのエクステンション1本70円、両眼で140本、1万円、それからネイルで8,000円を使います。関心はネイル、まつげに移っています。酒は飲みませんが、缶コーヒーや水にはうるさいです。それから外食、中食は非常に節約していますが、肉食には大変興味があって、手づくりには大変興味があります。具入りラー油が大ヒットしていますが、具入りラー油というものを自分で作ろうというのがいまの流れです。クックパッドでナンバー1で挙がっているラー油のメニューというのを見てみると、なかなかよく考えてあるなと思います。桃屋のラー油ですと390円ぐらいで売っていますが、自分で手作りして作っていきますと、もっと安く、美味しいものが作れます。今はそういう流れです。

それからローンよりも預貯金に関心があります。彼らの関心というのは、「いま、ここにある私を楽しみたい」。長い時間をかけて、例えば高級化粧品で5,000円以上の化粧品を使っていると、20年、30年あなたの肌は違いますよという説得は効きません。いまの自分を変えたい、いまここにいる自分を変えたい。嫌なことを楽しみたいと感じています。彼は料理が好きです。いい弁当を創りたい。そういうふうにはニーズは完全に違っています。だから食品スーパーに大変興味があるということだと思います。

そしてもうひとつ関心があるのが、預貯金と資産運用です。そういうふうにして、バブル後世代の関心に対応していかなければなりません。それぞれの業態、個店に従って、品揃えを変えていく必要があるのではないかと思います。

彼らをどう攻めるかということですが、長期の攻め方は「衝動買い」です。大きなものは買わないのですが、けっこう衝動買いはしています。この彼らの欲望をどうしていくかということがポイントになるのかと思います。彼らの衝動買い率は非常に高いです。ファッション、食品を衝動買いしています。男の子はゲームです。この領域にはすぐにお金を出しやすいです。チーズケーキが美味いって言うとなんかすぐにお金を出してしまうという世界です。どれぐらいの金額をやっているかというと、1,000円未満は18%で、5,000円未満で23%、1万円までが12.5%、5万円までが32.1%というのが、男性で行っている衝動買いです。クルマは買わない、海外旅行も行かないですが、衝動買いはします。女性の方はどうかというと、特にファッション、それから食品です。これも衝動買いの対象です。金額も5万

円までのところが30%です。

この衝動買いを起こしている要因は何かというと、カラーとデザインです。カラーとデザインというものに対して非常に衝動買いを起こしやすい。アップルのデザインというのはいま、世界を席捲していますが、あのハードは、ほかのメーカーにもすぐに作れます。しかし、デザインがなかなか真似できません。なぜそういうものを作っているかという、お客さまの眼の動きを追いながら、何がいちばんお客さまの関心と呼んでいるかというのを徹底的に研究しています。驚きのあるデザインを出せるかというところがポイントです。こういうひとつの狙いどころというのは、こういう欲望をうまく刺激していると彼らは買ってくれるということです。

3番目には、彼らはあまり買い物が好きではありません。買い物が楽しいと思っているのが10%で、そう思わないというのが9割ですね。だからネットで買うわけです。それからわざわざ外出するのはわずらわしいと思っています。商品を探す時間をもたない、そういうふうになっている方が非常に多いようです。もっと買い物を楽しくしてあげないと、この世代というのは買ってくれないのではないかとということです。

今までの店頭というのは、売場効率を重視して、セルフ販売で露出を大きくしていく店頭マーケティングの考え方で作られていました。メーカーの棚割提案を受け入れて、そして展開範囲を店だけにして、買いやすさ、見つけやすさをベースにして、消費者の合理的選択というものを前提にして、売場づくりをやっていたのではないのでしょうか。この売場だとおもしろくない。おもしろくないものはできるだけ効率的に削減したい。だから、ネットでいいじゃないかというようになり、どんどんネット化が進んでいると思います。店頭での買い物満足というものをあまりにも追求しなすぎたのではないだろうかと思っています。この攻略法のポイントとしては、買い物満足をいかに高めていくか、買っただいて、満足していただける売場にしていかないとダメだろうと思います。買い物満足の最大化、顧客に機動的に対応していくということが必要なのではないのでしょうか。好調なローカルチェーンは非常に機動的にやられていると思います。店頭で小売業とメーカーとが協働して行って、店内・店外を含めて買い物の楽しさとか、買い物コストを削減するとか、そういうハッキリとした店頭での買い物満足のマーケティングを展開していく必要があるのではないかと考えています。時間帯別に売場を変えていくというのもひとつの手でしょうし、お客さまを幾つかのタイプに分けて買い物の楽しさの価値を高めていく、買い物コストを下げている、両面からお客さまの買い物満足を上げていくということが必要ではないのでしょうか。業態別で見えてきますと、いちばん不満を持たれているのはコンビニエンスストアです。買い物満足を得られないところというのは、どんどんお客さまの選択からはずれていってしまいます。

4番目に、これからの小売業を考えますと、メーカーがあって、卸があって、小売業があるというモデルよりも、むしろプラットフォームモデルという考え方を持つ必要があると思います。ファッション業界では、製造アパレルメーカーがありまして、それを販売サー

---

ビスしていった、メーカーブランドとして売っていくという、典型的な三層分業のモデルでした。これがだんだんダメになり、SPAというかたちになって、さらにファストファッション型のSPA、その先というのは、やはりZOZOTOWNというかたちになっていくのではないかと思います。プラットフォームと言いましたが、携帯電話と同じモデルです。NTTドコモがあるフォーマットを提供し、そのフォーマットに対していろいろなコンテンツをメーカーが提供し、そしてそれにかかわる情報コンテンツのサービスとかというものも提供し、そしてそのことを通じて多様な消費者を引き寄せる、このような形をプラットフォームモデルと言っています。

このプラットフォームの強みというのは何かというと、多様性ということです。あらゆるものが展開できるということです。例えばホームセンターですと、ハンズマンで20万とか30万とか、家が建つぐらいの品揃えといわれていますが、このプラットフォームモデルを使えば、ほとんど無限大に商品を扱うことができます。ZOZOTOWNで現在、1,052ブランド、4,514店のファッションモールがありますが、これでもまだまだ足りなくて、もっとたくさんを載せて、さらにそこにファッション関係の情報が次々に入ってくるという形です。

これは少しバブル後世代を長期に攻めていこうというふうに考えたときに、ネットと実際のリアル店舗を使って展開していくときの、ひとつのビジネスモデルとしてご検討いただいたほうがいいのではないかなと思っています。

こういうふうにバブル後世代を攻めていくわけですが、攻めていくうえで非常に重要なのは、先ほど言いましたように顧客の信頼を得るといのがベースになります。それをチームでやっていくということです。チームでやるということは、このバブル後世代をチームの中に入れて、そしてこの人たちの異質な価値観と、異質な価値観を組み合わせ、新しいものを作り出していくということが必要なのではないかと思います。この人づくりの問題に対して、ひとつだけキーワード的に申し上げておきますと、この世代は叱るとどうもダメです。つまり自分に自信がないので、自信のないところに叱るとさらに落ち込みます。そうではなく、彼らに自信を持ってやってもらうためには、自分で決めて自分でやる、自分で決めさせる環境をつくっていくというのが、この世代の追っかけをしていく非常にポイントだと思います。これは心理学の理屈でありまして、だめだ、だめだと思っている人に「だめだ」と言いますと、そのやる気が半減するという事実があります。これを「内的原因の割引原理」といいます。社内にこの世代がいるわけですから、この世代をうまく活用して、そして彼らのやる気をうまく引き出す、そのコツは自分で決めて、自分でやる、自分でやらせるということが必要だと思います。

このように多世代チームでバブル後世代を攻略していく必要があるのではないかと思います。五つの攻略法：バブル後世代と対話する、バブル後世代の関心に対応する、買い物満足度を追求する、ビジネスモデルを長期をにらんで考えていく、そしてこの世代をうまく活用して多世代チームで対応していくということがこの世代の攻略法になってくるの

---

ではないかと思っています。

最初に申し上げましたように、これから皆さんのお客さま中心のひとつはバブル後世代になっていくかと思います。時代が世代をつくり、世代がこの小売を変えていき、経済を変える、それがまた新しい時代をつくって新しい時代が世代を変える、そんなふうにして20年、30年という単位で時流が変わっていく。その時流にいかに対応していくかということが小売業の本質なのではないかなというふうに思っています。

長時間、申し上げましたが、ご提案させていただきたいことは以上です。どうもご清聴ありがとうございました。