

# 商いの新しいものさし

第37回

株式会社 創研研究所  
代表取締役

## 松本 大地

### 業界リーダーと業態開発

修学旅行でアメリカを訪れた日本の高校生がセブンイレブンのお店を見て、「セブンイレブンはアメリカにもあるんだ」と話していたことが記憶から離れない。コン



モールのビジネスの業態開発を続けるイオンモール

ビニエンスストア業態が日本発だと思っている世代もあるが、1973年イトーヨーカ堂が当時全米で4000店のセブンイレブンを展開していた米国サウスランド社とライセンス契約、翌年豊洲に日本一号店を出店したのが日本のコンビニの始まりだ。

その後、日本流の商品開発やシステム。その後、日本流の商品開発やシステム。その後、日本流の商品開発やシステム。

一企業として競争優位性を持つて持続的に達成できる長期プランの戦略が確立されてきた。

リーダー企業に対し、チャレンジャー、フォロアーとの決定的な格差は時代をリードする業態開発への取り組みの差である。リーダーが手作りにおにぎり、POSシステム、PB商品、店内抽出コーヒーを導入すれば、他がそれに追従するといふ繰り返しの小手先の人まねばかりでは、いつになっても時代をリードする業態開発を実現することはできない。

先頃セブン&アイがニッセンを買収し、バーニースに出資して傘下に収めたのも、コンビニエンス事業の競争優位性による利益獲得からであり、流通大手であるセブン&アイとイオングループとの収益力の大差は、セブンイレブンとミニリスト

ツプでのコンビニエンス業態が成否を分けている。

一方、ショッピングセンター事業ではリーダーであるイオンがトップランナーとして業界を牽引している。アメリカのモールビジネスを徹底研究し、GMSやホームセンター、シネマコンプレックスなどで両端に2枚をつくり、それを専門店をつなぐ2枚1モールド型を基軸に全国で展開してきた。そのデベロッパ事業を展開するのがイオンモールであり、イオングループの中核企業として稼ぎ頭になっている。

後発でショッピングセンター事業に参入したイトーヨーカ堂が開発、運営するショッピングセンター「アリオ」を大きく引き離している。

時代をリードする業態開発への取り組みの差がブランドディングの差となるのは、コンビニエンス事業でもショッピングセンター事業でも同様であり、リーダー企業には目的意識を明確に、かつ長く継続させる技量が育つからこそ顧客ニーズに添えている。

業態とは「モノの売り方」(type of operation)を意味し、扱っている商品の種類や業種ではなく、どのような売り方をするかといった営業形態の違いを基準とした分類である。アメリカの業態を導入して日本流にアレンジしてきたが、既に殆どの業態は日本に進出している。

筆者が大学やファッションビジネススクールで提唱している業態開発の要点は、1つは顧客のニーズを顕在化すること。2つには顧客の視点で商品やサービスを見て、新しい組み合わせや商品開発、売り方を行うことと

している。新業態を作り上げ育てるには、商品、店舗、サービスの新しい価値創造を組み合わせ、新しい波をつくることであり、そのためには常に多面的な引き出しを持って潜在ニーズを探り、そこに創造性と客観性の視点でイノベーションを起こすことが肝要である。

実は業態開発のヒントは毎日の生活の中に潜んでいる。時代をリードすることは、時代の流れへの感度を鈍らせず、時代とともに変化する観察力が欠かれない。観察とは観て察すること。人まねではなく創造的な自分らしさがリーダー企業には備わっているゆえ、また業態が強固になる。

生活必需から生活提案、そして生活創造の時代になった現在、今年はどうなる業態開発が登場するのか、楽しみでもある。

生活必需から生活提案、そして生活創造の時代になった現在、今年はどうなる業態開発が登場するのか、楽しみでもある。