

松 山 大 学 論 集  
第 29 卷 第 3 号 抜 刷  
2 0 1 7 年 8 月 発 行

## 小売業におけるコト消費の現状と課題

—— 成都イトーヨーカ堂からの示唆 ——

成 田 景 堯

# 小売業におけるコト消費の現状と課題

—— 成都イトーヨーカ堂からの示唆 ——

成 田 景 堯

## 概 要

近年の経済新聞や雑誌などで、コト消費という言葉をよく目にする。これらの記事を読んでいくと、コト消費という言葉は共通して、消費者の楽しい体験をもたらすものだと思われる。

本稿では、小売業が実施しているコト消費に焦点をあて、コト消費を4つの類型に分類し、コト消費の類似概念である経験価値の研究をヒントに、消費者にとってのコト消費と小売業者にとってのコト消費の意味について検討した。そして、小売業者が売場でコト消費を実施する困難性について言及し、その困難性を打破するために、成都イトーヨーカ堂の事例を用いて検討した。

## 目 次

はじめに

1. コト消費が注目される背景
2. コト消費の類型とそれについての検討
3. 成都イトーヨーカ堂のコト消費
4. 成都イトーヨーカ堂による示唆

終わりに

## は じ め に

日経4紙の検索エンジン（日経テレコン）に「コト消費」というキーワードで全期間を指定して、検索すると556本の記事がヒットした。そのうち、9割超の記事は近5年に、8割超の記事が2015年8月以降に集中している<sup>1)</sup>

コト消費という言葉が日経4紙に初めて登場したのは、1989年である。そ

の記事では、将来に備えて貯蓄に励むよりも、現在の生活をエンジョイする享楽型の消費を選ぶ若者は、かつての一点豪華主義のモノ消費から、時間や空間などソフトに積極的に投資するコト消費へと流れるようになったと述べている（『日経流通新聞』1989年9月23日）。

コト消費という単語が初めて記事に登場してから現在に至るまで、その用いられ方にはいくつかの共通点がある。1つ目は、モノ消費との対比、またはモノ消費時代からの変化という文脈のなかで使用されている。2つ目は、消費者は情緒的価値を非常に重視するという前提に置いている。3つ目は、消費する際の文脈、言い換えれば消費時の雰囲気や場を重視する点である。

そして、異なる点としてはコト消費の使用者によって、コト消費の用いられる方法が異なることである。例えば、製造企業の場合では、コト消費を商品開発の方針、または商品の使用過程にコト（サービスの付加価値）を付け加えることで商品価値を高めるというように用いられている。小売企業の場合では、コト消費を品揃えやテナント選定の指針、または集客手段などに関連して用いられる。消費者の場合では、消費変化の説明などで用いられる。

上記のようなコト消費の用いられ方の共通点と相違点に関わらず、すべてのコト消費は消費者の楽しい体験に繋がっている。そのため、本稿はコト消費を消費者の楽しい体験と定義する。加えて、コト消費を小売企業との関係のなかで考察する。具体的には、まずコト消費が小売企業に注目されるようになった背景を概観し、つぎに小売企業が展開しているコト消費の類型を検討する。そして、コト消費が小売企業にもたらした影響を示し、最後にコト消費を上手に取り入れた成都イトーヨーカ堂の事例を通じて、そこから得られる示唆と課題について説明する。

---

1) 1989年から2012年の間にコト消費という単語が含まれた記事の数は、年間0本～8本までの間にとどまっていた。2013年では37本、2014年では36本、2015年では56本、2016年では162本、2017年の1月1日から7月26日までの間に217本というように近年では急増してきた。

## 1. コト消費が注目される背景

近年、日経4紙に登場したコト消費と関連する記事のほとんどが小売店と関係している。なぜコト消費は小売店と関連して度々登場したのだろうか。本節では、コト消費が小売業に注目される背景について説明する。

### ①小売市場の縮小と大規模小売店の不振

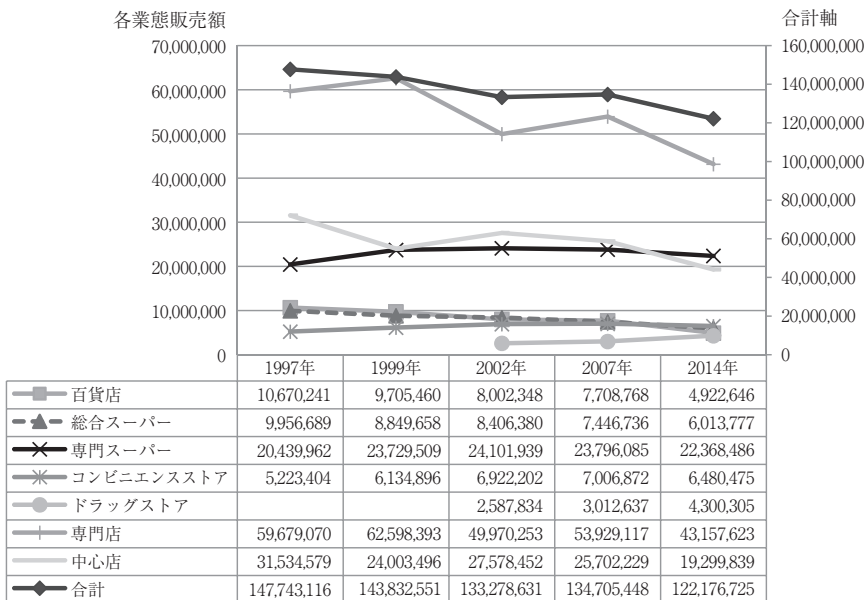
長期にわたる出生率の低迷による人口減少や1989年のバブル崩壊によるデフレ進行などの社会背景をもとに、小売業の年間販売額は1997年の147.7兆円をピークに下降を辿る一方である。こうした市場縮小傾向に対応するために、小売業は3つの主な方策を打ち出した。

3つの方策とは、廃業、統合、および消費者の買物の利便性を高めることである。商店街や近所にあるような個人経営の小型専門店と中心店は、収益が出ないことや後継者問題などで廃業されたケースが数多くあった。専門店事業所の数は平成6年の約93万軒から平成26年の約43万軒まで減少した。中心店の数も平成9年の39万軒弱から平成26年の19万軒までに低減した。

専門店と中心店だけではなく、地方百貨店の多くも廃業に追い込まれた。全国区の百貨店は生き残りをかけて、統合を繰り返してきた。百貨店の市場規模は1991年をピークに現在はピーク時の半分弱に縮小した。事業所も平成6年の463軒から平成26年の195軒へと大きく減少した。全国区の百貨店は統合を繰り返した結果、現在では百貨店が数社しか残っていない。

一方のチェーンストア経営が得意なスーパーマーケットは、消費者の買物の利便性を高めることで市場縮小傾向に対応した。主な政策としては、チェーンストア経営のノウハウを生かし、コンビニエンス・ストアの展開に注力した。例えば、西友ストアはファミリーマートを立ち上げ、イトーヨーカ堂はセブンイレブン、ダイエーはローソン、ユニーはサークルKのエリアフランチャイザー権をもとに、コンビニエンス・ストア事業に力を入れていた。

図表 1. 小売業の業態別売上推移 (百万円)



出典：経済産業省（各年）「商業統計」より作成。

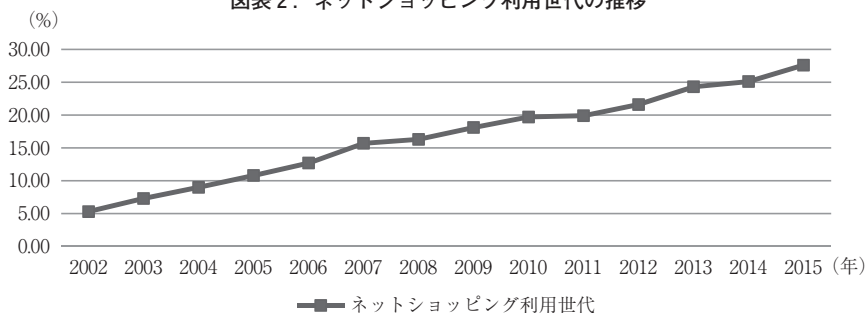
しかし、チェーンストア経営が得意なスーパーマーケットも、大型総合スーパーの衰退を食い止めることはできなかった。総合スーパーの市場規模は1997年をピークに現在はピーク時の6割にまで縮小している。

## ② ネットショッピングの成長

小売市場が縮小する傾向のなかで、唯一順調に成長してきたのがネット販売である。商業統計は、平成26年度からインターネット販売のデータを集計しはじめたため、本稿は総務省統計局の家計消費状況調査の資料をもとに消費の側面からネット販売市場の拡大について確認する。

インターネットの普及とIT技術の進歩などによって、図表2で示されたよ

図表 2. ネットショッピング利用世代の推移



出典：総務省統計局（各年）「家計調査」より作成。

うに2002年以降、ネットショッピングの利用者は大きく増加している。ネットショッピング人口の増加とともに、ネット販売事業者やクレジット会社、物流会社が工夫を重ねた結果、ネットショッピングの支出額も増大した。例えば、2002年では1世帯あたり平均のネットショッピングの支出額が1,105円であったのに対し、2015年には8,634円に増加した（総務省統計局（各年）「家計調査」）。

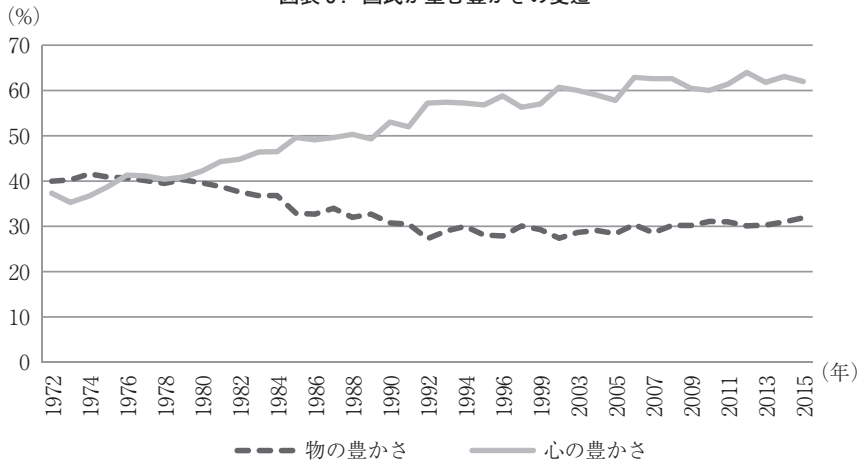
### ③消費の変化

小売市場の縮小傾向とネット販売の急増によって、強い危機感をもった有店舗小売企業は2つの政策をとるようになった。1つ目は自らネット販売に参入し、または実店舗とネット販売の融合を図り、新たな小売モデルを模索する政策である。2つ目は消費の変化に注目して、実店舗の特徴を生かした政策である。

内閣府の調査によれば、1970年代半ばころから、日本では、物や財産を多く所有するモノの豊かさよりも、心の豊かさ<sup>2)</sup>のある生活を重視するようになった。今日では、心の豊かさを重視する人の割合はモノの豊かさを重視する

2) 内閣府は「心の豊かさやゆとりのある生活」を心の豊かさとして定義している（内閣府（2016）『国民生活の世論調査』）（<http://survey.gov-online.go.jp/h28/h28-life/2-2.html> 2017年7月25日アクセス）。

図表3. 国民が望む豊かさの変遷



出典：内閣府（各年）『国民生活に関する世論調査』より作成。

人の2倍以上にのぼっている（図表3を参照）。

心の豊かさへの重視は、消費構造にも大きく影響している。総務省の家計調査によれば、1970年のサービス財への支出は全体の3割弱しか占めなかったが、今日では4割を超えるようになった（総務省（各年））。また、『国民生活に関する世論調査』のうちの「今後の生活の力点」という調査項目でも、レジャー・余暇生活を挙げた人が最も多く35.5%を占めるようになった（内閣府（2016年））。

このような消費変化は、消費者の購買選択にも表れている。例えば、既に所有しているにも関わらず、自らの雰囲気や合う雑貨品があれば、思わず買うことや、同じ商品でも通常のパッケージよりも季節感のあるパッケージを選択する購買行動などがそうである。当然、消費者の購買時の購買環境の選択にも影響を及ぼしている<sup>3)</sup>

有店舗小売企業は、この消費変化こそ自らがネット販売との差別化できるポイントと考え、楽しい売場作りを通じて店舗への集客と販売につなげていこう

と考えたのである。こうした考えのもとで作られ出された売場に共通しているキーワードがコト消費である。

## 2. コト消費の類型とそれについての検討

本節では、小売業と関連し紹介されたコト消費の記事や雑誌などをもとにコト消費を分類したうえで、コト消費に関わる学術上の位置づけと、モノ販売を中心とする小売業がコト消費を扱う際の困難性について説明する。

### ①コト消費の類型

本稿は、コト消費を消費者の楽しい体験と定義する。そして、楽しい体験を意図して消費者に提供しようとする売場をコト消費の売場と呼ぶ。

コト消費の売場に関する近年の記事や筆者が観察したコト消費の売場をもとに、コト消費の売場をおおまかに4つの類型に大別した。

一つ目は、発見型コト消費の売場である。発見型コト消費は、消費者が自ら有していなかった情報・知識を発見した時に生じる。例えば、洋服ブラシが洋服の埃取りのためにあると思っていた顧客は、そのブラシには生地繊維を整え、洋服の美しい風合いを保つ機能もあることを発見したときに、発見型コト消費が発生する。この知識の発見は顧客が自ら発見することもあれば、店頭POPや店員の説明などを通じて発見することもある。いずれにしても、この新しく何かを発見した時に生まれる楽しい気持ちが、発見型コト消費のポイントである。

発見型コト消費の売場は、これまでの小売企業が売場で行ってきた情報伝達

---

3) このような変化をいち早く察知し、真剣に取り組んだのはメーカーであった。例えば、1998年の日経ビジネスによれば、ある洋菓子メーカーの社長は「“モノ”を作るのではない。“コト”を売なのだ」という考えのもとで、「若い夫婦がゆっくり音楽を聞きながら食べる。女性が友人同士おしゃべりをしながら食べる」といった使用シーン、すなわちコトを想定しながら商品開発をしていた（日経ビジネス編集部（1998）『日経ビジネス』1998年6月15日号、147ページ）。



と3つの点において大きく相違する。

第一は、見せ方の相違である。これまでの小売企業は、商品陳列やPOP、および店員の説明といった顧客の目や耳を中心に訴える方法で情報伝達してきた。それに対し、コト消費を実施している売場では、五感に訴える情報伝達方法を多く用いている。例えば、高級ボールペンの良好の使い心地を知ってもらうために棚から出して顧客が自由気軽に試せるようにしたことや、電気炊飯器の窯の良さを知ってもらうために米を実際に炊いて試食してもらうことがそうである。

第二は、見せる部分の相違である。これまでの小売企業は商品効用を中心に情報伝達をしてきた。しかし、コト消費を実施している売場では、商品の生産や流通過程も見せるようにしている。例えば、羽毛布団の羽毛を店頭で入れて販売することや、流通過程における果物の糖度変化とその管理過程をパネルにして見せることがそうである。

第三は、伝達目的の相違である。これまでの小売企業であれば、モノの購入を促すための情報伝達であったのに対し、コト消費を意識した小売企業はモノの購入を目的としない情報伝達もする。彼らはモノの購入の有無に関わらず、顧客が知りたいことをサービス商品にして、提供する。例えば、三越日本橋本店のはじまりのカフェや伊勢丹新宿本店のココイクがそうである。

二つ目は、エンターテイメント型コト消費の売場である。エンターテイメント型コト消費は、消費者が他者から提供された普段あまり見ない事柄に対して感動や興奮を覚えた時に生じる。例えば、G.G イオンモールの休日で実施する無料ミニコンサートを聴いて興奮したとき、または季節にあった桜の店内装飾が綺麗だと感動した時である。

このコト消費の売場は、これまでの小売企業が集客のために、行ってきたイベントと店内に設置したエンターテイメント施設と大きく変わらない。差があるとすれば、これまで行ってきたイベントの規模と質を超える点と、イベントの数と種類が増加したことである。例えば、劇場型百貨店をコンセプトにする

阪急うめだ本店9階にあるホールで行っている大規模かつ高品質のイベントや展示、またはイオンモール沖縄ライカムに設置された1,000匹の熱帯魚が泳ぐ100トンの大水槽などがそうである。

三つ目は、創造型コト消費の売場である。創造型コト消費は、消費者が自ら創造した製品に対して満足を感じた時、またはその製造過程で楽しいと感じた時に生じる。その売場は、過去の小売企業の活動のなかではあまり見られなかったものである。そして、この売場は必ず顧客の参与を必要とする。例えば、エキスポシティにあるカントリーマアムファクトリーの手作り体験工房やららぽーと埼玉が実施している野菜収穫体験プログラム、彩りのミニトマトのバイキング式販売などがそうである。

四つ目は、憩い型コト消費の売場である。憩い型コト消費は、エンターテイメント型コト消費と類似する点もあれば、相違点もある。共通点は、2つが共に他者から提供された楽しさである。相違点は、エンターテイメント型コト消費が普段あまり見ないモノやコトとの接触によって得られる楽しさであるのに対し、憩い型コト消費は、よく知っているモノやコトとの接触によって得られる楽しさである。それは、ほっとするまたは幸せだなと感じるときに生じる。憩い型コト消費の売場の例としては、雑貨やキャラクター、または本に囲まれたカフェやレストランなどがそうである。

注意すべき点は、憩い型コト消費の売場は、買い物疲れを緩和させ、滞在時間を延ばすために設置されたサービス施設と相違することである。憩い型コト消費を提供するサービス施設は、体力を回復させる機能もあるが、それ以上に顧客の心の憩いを重視する。例えば、休憩を取りたいというよりも、好きなものに囲まれたい、または自らと同じ趣味の仲間と一緒にいたい、あるいは仲間とコミュニケーションを取りたいという目的の人をターゲットにするネコカフェやカルチャースクール内のカフェがそうである。

最後はコト消費と消費者の関係について考察する。本項で説明した4つのコト消費は、実施している活動が同じでも、人によって消費されるコト消費が異

図表 4. 4つのコト消費の売場

4つのコト消費	コト消費を発生させる原因	具 体 例
発見型コト消費	新しい情報や知識の発見	ココイク、食品工場の見学（大丸心斎橋）、はじまりのカフェ、伊東屋、東急ハンズなど
エンターテイメント型コト消費	他者から提供された非日常的体験	劇場型百貨店、オービイ大阪、イオンモール沖縄ライカム、屋上神楽祭など
創造型コト消費	自らの創造物とその創造過程	カントリーマムファクトリー、オオサカ・イングリッシュ・ビレッジ、野菜収穫体験、親子で作れる料理セミナー（松屋銀座店）など
憩い型コト消費	他者から提供された好物に囲まれた空間と仲間が集まる空間	ドラえもん・コミックワールド、クアトロラボ、葛屋家電、書店併設カフェなど

出典：『日経 MJ』と『日本経済新聞』より作成。

なるということがある。例えば、日本橋三越本店のはじまりのカフェに参加する顧客のなかには、講師から発信したワインの知識や情報を「なるほど（発見型コト消費）」と思う人もいれば、ワインやそれに興味がある人に囲まれて「幸せだな（憩い型コト消費）」と思う人もいる。このような相違は、顧客の捉え方の相違に由来する。

また、同一人物に複数のコト消費が同時に起きることもよくある。例えば、羽毛布団の羽毛を店頭で入れて販売することに対して、羽毛の形やそれを布団に入れる過程を見て「そうやって作ったのか（発見型コト消費）」と、ふわふわした羽毛が羽毛挿入室のなかで舞っている姿を見て「面白いなあ（エンターテイメント型コト消費）」と同時に思う人もいる。

## ②コト消費の位置付け

コト消費との類型概念として、経験価値が挙げられる。経験価値は Pine, B. J. and J. H. Gilmorek (1999) によって提示された概念である。彼らによれば、経済システムの進展によって、これからの提供物はその提供物の使用過程で得られる経験価値が重要だと説明している (Pine, B. J. and J. H. Gilmorek (1999),

p. 16. (岡本慶一・小高尚子訳 (2005), 36 頁)。そして、その経験価値を感覚的経験価値、情緒的経験価値、創造・認知的経験価値、肉体的経験価値とライフスタイル全般、準拠集団や文化との関連付けの5つに分類し、商品の使用過程のなかで消費者にこれらの経験を提供することが大切だと述べている (Schmit, B. H., (1999))。

コト消費と経験価値の相違としては、経験価値は1つの商品やサービスによって引き出される楽しい体験を暗黙な前提にしているのに対し、コト消費は複数の商品・サービスの組み合わせによって得られる楽しい体験も含む。また、コト消費は商品の使用過程にたとえ楽しい体験がなくても使用の結果が楽しいものであれば良いという点でも異なる。

しかし、経験価値とコト消費には重要な共通点がある。それは共に消費者にとって楽しい体験(経験)を提供しようとしている点である。そのため、本稿では小売業の経験価値研究をもとに、研究対象としての「小売業のコト消費」の位置付けについて検討する(近藤(2013);張婧(2014);藤岡芳郎(2015))。

近年の経験価値研究では、経験価値が如何に作り出されているのかが研究の焦点である。日本においては、価値共創という視点から経験価値の研究課題に取り組んでいる人が多い(小川(2006);井上,村松(2010);近藤(2013))。彼らは経験価値を捉えるこの視点を価値共創パースペクティブと呼んでいる。

価値共創パースペクティブでは、従前の価値創造パースペクティブで述べられた「提供物の使用価値は生産による機能価値の埋め込みによって確定され、その価値は消費・使用段階で変容することはないと想定される」(近藤(2013), 53頁)ことに異議を唱え、「消費者は積極的に価値を創出する主体として位置付けられる…(その)消費者は価値共創プロセスでは中心的な役割を担う主体」(近藤(2013), 51頁)だと主張している。そして、消費者がもつ商品に対する消費・使用知識の相違が商品の使用価値を左右すると考えている(井上,村松(2010))。価値共創で述べられる使用価値は、経済学で述べられた使用価値とどのように異なり、どのように整合性をとることができるのかという点是不

明確であるが、同じ商品に対して異なる消費者が使用すれば、その商品の質的的使用価値が異なるという説明に納得する部分もある。ただし、本稿では使用価値と価値共創の関係について論じるものではないため、これ以上検討しないこととする。

近藤（2013）は、価値共創パースペクティブの考え方を小売業者にも適応させようとした。彼によれば「小売業者は、生産された機能価値として提供物を交換価値促進者として消費者に結びつけるとともに、店舗の雰囲気、販売員の接客といった他の要素で消費者と相互作用することにより使用価値、文脈価値を共創する」（近藤（2013）、53頁）。換言すれば、小売業の売場で展開されているコト消費の一部は消費者と共創されているということになる。

図表5. 価値提供パースペクティブと価値共創パースペクティブ

	価値提供パースペクティブ	価値共創パースペクティブ
製造業者	機能価値創造者	機能価値創造者／使用価値共創者
小売業者	交換価値促進者	交換価値促進者／使用価値・文脈価値共創者
消費者	使用価値需要者	使用価値・文脈価値共創者

出典：近藤（2013）、53頁。

使用価値はどのように消費者と一緒に共創されているのかについての研究に異議はないが、小売業のコト消費の実行者である小売業者が使用価値の一創造者だという考え方に疑問を感じる。その理由は、生産者が意図して作り出された使用価値をもつ商品（サービス商品も含む）のひとつひとつに価格が付いている一方で、彼らの言う小売業者が作り出す買物環境のなかで得られる使用価値（例えばコト消費など）に値段が付かないからである。それでは、小売業が作り出された価格の付かない使用価値を一体どのように捉えたら良いのだろうか。そのヒントを与えてくれるのが、森下（1984）の『商業経済論』にある。

森下の『商業経済論』のなかでは、使用価値は製造業者によって作り出され、商業者はその使用価値を前提に、交換価値を実現させていくための諸活動のみをしている。氏によれば、自由競争段階における商品価格は、使用価値を前提

にし、消費者がこの商品に対する交換価値の評価によって決定される。そして、この商品価格は、製造業者が商品生産に必要な生産費用と余剰価値によって構成されており、商業者は一般利率に従って、価値実現活動に必要な資本が得られる利率を余剰価値から分与してもらう（森下（1984））。すなわち、商業者の価値実現活動は余剰価値をもつ使用価値を作り出しているのではなく、生産業者によって作り出された余剰価値の一部を分け与えられているのだという説明である。つまり、小売業が実施しているコト消費を森下のいう価格の付かない価値実現活動として捉えた方がより説明しやすいということになる。

当然、森下の考えに基づいてコト消費を位置づける場合、来店した消費者はイベントなどを楽しく体験し、その体験を消費しているが、この消費すなわち使用価値の実現は、どのように説明すればよいかという疑問または批判が予想される。

消費（使用価値の実現）は商品（売買によって入手した製品）にのみ発生するものではない。売買されない製品も消費、すなわち使用価値をもつことが可能である。例えば、母親が自宅で作った食事は、レストランで提供された食事と同じように空腹を満たす。その相違は、売買によって入手するか否かにある。言い換えれば、生産者はその製品を有料な商品として、または無料の製品として消費者に消費させようとしても、消費者にとってその製品には使用価値が存在するということになる。

小売業者が実施しているコト消費に当てはめれば、小売業者はコト消費的売場作りを価値実現活動として価格を付けずに実施しているのに対し、消費者はその価値実現活動（コト消費的売場）を使用価値として消費しているということになる。別の言い方をすると、小売業者は消費者にとって使用価値のあるコト消費を、自らの価値実現活動の一部として取り込んだということが言える。

当然、コト消費をひとつの財として捉え販売することもあり得る。その際のコト消費を実現する商品に価格が付くことになる。この場合は、小売業者がコ

ト消費的商品を提供したというよりも小売業者の一部がサービス製造業者に転換し、コト消費的サービス財を提供するようになったと理解したほうが、研究上の混乱を引き起こさないであろう。

### ③コト消費に伴う悩み

これまでは、商品計画を的確に実施すれば、商品自体が集客要素の一部であり、多くのコト消費的集客活動をしなくても商品が売れていた。しかし、ネット販売の登場と市場規模の縮小によって、小売企業は集客のためにより多くのイベントや販売促進を実施しなければならない。当然、それに伴う追加的費用も発生する。だが、消費者はそうした追加的費用に関係なく、店舗内で実施されているコト消費的イベントや販売促進だけを消費し、モノを購買せずに帰宅することがある。つまり、集客のためのコト消費的活動だけが消費され、収益に繋がらないという悩みがある。

もうひとつの悩みは、販売スペースの広さが、揃えられる商品の数・種類への影響に由来する。商品の数・種類を的確に計画していれば、理論上では、商品の数・種類が売上と正比例する。しかし、コト消費的イベントや販売促進のために販売スペースを割くとその分揃えられる商品の数・種類が減る、すなわち売上の減少を意味する。そのため、小売企業は集客をするためのコト消費のスペースと収益に関係する販売スペースのバランスを考える必要がある。

こうした集客をするためのコト消費的スペースで実施しているコト消費的イベント活動を商品化し、直接収益につなげる考え方もある。しかし、多くのコト消費は無形なサービス製品によって構成されるため、それを商品化しても物販のように高い収益を確保することが難しい<sup>4)</sup>。そのため、ここでも小売企業は

---

4) サービス製造業者は、生産と消費の同時性から消費場所も提供しなければならない。換言すれば、消費場所のスペースと消費時間が売上を制限するということになる。一方の小売業者は商品を消費者に販売し、その消費を消費者の自宅またはどこかの外部にもらう。そのため消費場所のスペースと消費にかかる時間は売上制約条件とならない。こうした理由から、物販の方がサービス販売よりも収益性が高くなりやすいのである。

コト消費的無形なサービス商品の提供スペースと有形なモノ商品の販売スペースのバランスについて考える必要がある。

こうした現代の有店舗小売企業がコト消費を取り入れた際に伴う悩みを、コト消費の売場構築に成功し、かつ収益を上げている成都イトーヨーカ堂の事例を通して、収益とコト消費の両立について検討する。

### 3. 成都イトーヨーカ堂のコト消費<sup>5)</sup>

成都市は中国内陸部に位置する。内陸部は、改革開放政策の関係で沿海部より経済発展が遅かった。しかし近年では、格差是正政策（西部開発政策）や製造業の内陸移転などによって、その経済成長率は沿海部を上回るようになった。

成都市民の年間所得は2000年の1,379ドルから2010年の7,136ドル、そして2015年の14,118ドルまでに急増した（図表6を参照）。成都市の急速な経済成長と今後の発展性を見込んで、数多くの外資や中国資本の小売企業は争って成都市へ進出し、成都市民の需要を取り込もうとしている。さらに、近年ではネット販売も急成長し、成都市の小売業はかつてない激しい競争に晒されている（図表7を参照）。

また、所得増加とともに、成都市民が海外や沿海部に旅行および買い物する機会も増えている。当然、それに伴って商品や売場に関する情報も急速に増加する。そのため、顧客の需要はめまぐるしく変化し、売場に対する要求も高度化している。

このような成都市民の購買経験の成熟化、商圏内の競争激化、およびネット販売の急速な台頭という環境に置かれた成都イトーヨーカ堂は、戦略を再構成するようになった。彼らは、これまでの商圏内の中間所得層が必要な商品を手

---

5) 成都イトーヨーカ堂のコト消費に関するデータは、2015年から2016年の間で実施された成都イトーヨーカ堂の商品部部長やフロアマネージャーなどへのインタビュー調査と成都イトーヨーカ堂から頂戴した社内資料、および統計資料をもとに作成した。



図表 6. 日中 GDP および中国主要都市 GDP の変遷と比較(1980-2015) (単位: 億ドル, ドル)

		1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
日本	総額 (名目)	13,727	31,079	54,491	48,873	47,553	57,001	43,832
	1人当たり	11,340	25,143	43,395	38,505	37,218	44,512	34,498
中国	総額 (名目)	3,095	3,948	7,346	12,111	22,872	61,009	110,602
	1人当たり	292	345	607	956	1,749	4,550	8,046
	日本比 <sup>1)</sup>	3%	1%	1%	2%	5%	10%	23%
北京	総額 (名目)	87	105	181	382	851	2,085	3,694
	1人当たり	913	1,012	1,880	3,429	7,186	16,572	27,462
	日本比	8%	4%	4%	9%	19%	37%	80%
上海	総額 (名目)	159	164	299	576	1,129	2,536	4,033
	1人当たり	1,305	1,274	2,460	4,360	8,301	17,957	27,947
	日本比	12%	5%	6%	11%	22%	40%	81%
深圳	総額 (名目)	13	36	101	264	605	1,444	2,809
	1人当たり	1,506	2,141	2,246	3,767	7,303	13,918	24,690
	日本比	13%	9%	5%	10%	20%	31%	72%
広州	総額 (名目)	42	67	151	301	629	1,588	2,905
	1人当たり	776	1,125	2,332	4,297	8,385	19,694	34,013
	日本比	7%	4%	5%	11%	23%	44%	99%
成都	総額 (名目)	29	41	85	140	289	820	1,734
	1人当たり	341	442	880	1,379	2,675	7,136	14,118
	日本比	3%	2%	2%	4%	7%	16%	41%

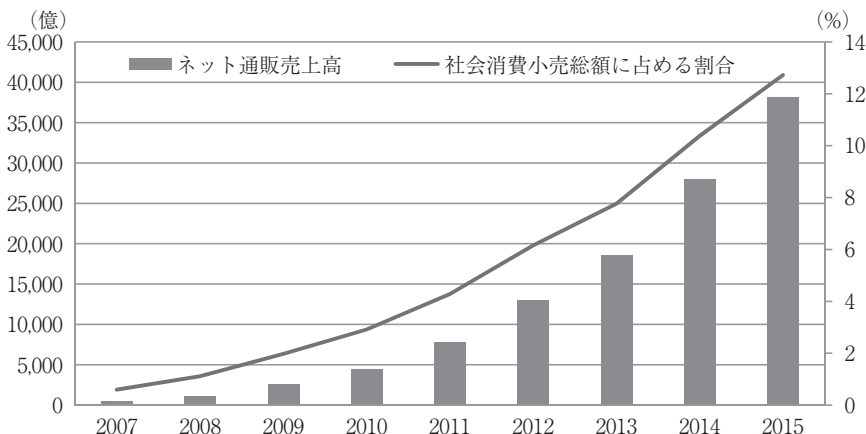
1) 日本比は一人当たり GDP の比較である。

出典: 内閣府『国民経済計算』2003・2015, 総務省『日本の統計』2017, 『中国統計年鑑』2016, 『深圳統計年鑑』2016, 『広州統計年鑑』2016, 『成都統計年鑑』1996・2016, [principalglobalindicators.org](http://principalglobalindicators.org) (年間平均の為替レート) より作成。

頃な価格で提供するという戦略を改め, 商圏内のミドルアッパー層を重要ターゲットとし, 日常性の高い高品質商品を手頃な価格で提供するようにした。この戦略を反映するように, 2011年に高品質 GMS という経営方針を打ち出した。

そして, 他店との価格競争に巻き込まれないために誘導型と適合型の商品構成の割合も変更した。適合型商品は顧客がいま欲しい商品を指している。それに対して, 誘導型商品は顧客がいまその商品を知らないが, その効用を理解すれば欲しくなる可能性のある商品を指している。

図表7. ネット通販売上高と社会消費小売総額に占めるネット通販割合の変遷 (2007-2015)



出典：『中国電子商務年鑑』2009・2010・2016, 『2016（上）中国電子商務市場数値監測報告』, 『中国統計年鑑』2008-2016より作成。

当然、このようなターゲットと商品構成の変更に従って、売場での販売方法も変えなければならない。そこで注目されたのがネット販売にも対抗できる、すなわちコト消費（中国名：事的消費）を意識した売場作りである。

成都イトーヨーカ堂は、誘導型の高品質商品を顧客に理解してもらうために、商品効用をより早く、そして分かりやすく伝わる五感に訴える売場、すなわち発見型コト消費の売場を多く作った。例えば、フェイスオイルの売場ではオイルの良さを顧客に知ってもらうためにオイルマッサージを体験させたり、浄水器の良さを知ってもらうために浄水器を付けた水とそうでない水の比較結果を見せたり、ガラスの入れ物を使うことで入れ物が家のデザインの一部となることを見せたり、または枕の違いを知ってもらうために実際に横になってもらって枕の違いを体験してもらう（写真1）などの売場がある。そのほかにも綿製ティッシュの試用や果物の試食など多数の売場で商品を顧客に実際に試させている。

そして、成都イトーヨーカ堂のターゲットは安全性や安心をより重視するた

め、商品の生産過程と流通過程も売場で見せるようにした。彼らは顔が見える安心<sup>6)</sup>（中国名：看得見的放心）と呼んでいる。例えば、素材の製造から陳列までの過程を全部見える化した売場（写真2）や青果の生産と流通に関わる諸情報を告知する売場などがある。彼らはこの売場でコト消費を実施していると意識がないかもしれないが、顧客の感じ方によってはコト消費となる。



写真1. まくらの試用売場



写真2. 製造の見える化



写真3. テーマ性のあるVP  
(教師節)

出典：筆者撮影。

また、中国のミドルアッパー層は日本の消費者と同じく、モノの豊かさよりも心の豊かさを求めるようになったため、成都イトーヨーカ堂はターゲットを惹き付ける楽しい陳列やイベント、および店内空間の形成にも工夫している。例えば、各売場にその時期にあったシーズン性またはテーマ性のあるビジュアルプレゼンテーション（VP）（写真3）やあっと驚かせるようなイベント売場（写真4）、季節感の溢れる空間形成（写真5）、または児童売場での育児講座の開催（写真6）などがそうである。

上記のようなシーズンや売場に合わせたイベントを実施する以外にも、成都イトーヨーカ堂は積極的に自社発、中国初のイベントを仕掛ける。例えば、児童パフォーマンス大会（日本の学芸会に相当する）、昆虫展（日本の夏でよく見るカブトムシやクワガタのイベント売場）、サンバ大会、七夕祈願などがそうである。

6) 日本のイトーヨーカ堂では「顔が見える食品」という形で展開している。



写真4. あっと驚くイベント売場



写真5. 季節感のある空間形成



写真6. 児童売場における育児講座

出典：筆者撮影。

日本小売業の関係者が本稿で紹介した成都イトーヨーカ堂のひとつひとつの売場でやっている内容を見るだけでは、何か特別に感じることはないであろう。しかし、これらのコト消費の売場を考えられないほどの数を同時かつ統一感をもって、展開することは一般的ではない<sup>7)</sup>。ターゲットの違いとそれにしがった販売方法の相違を踏まえて誤解を恐れずに言うと、成都イトーヨーカ堂双楠店の活気は、新宿伊勢丹本店に匹敵するものがある。

その証拠に、成都イトーヨーカ堂の単店当たりの売上が中国一番を記録し（図表8を参照）、そして中国の主要小売企業の重要視察先に数えられていて、多くの受賞歴もある（図表9を参照）。

また、成都市の小売業のなかに成都イトーヨーカ堂に関する何個かのユーモアのある言い伝い（中国語名：笑話）もそれを証明している。そのうちのひとつは、「ある中国小売企業のオーナーが売上向上について悩んでいる幹部に対して“あなたは何も考えなくていい。いますぐ成都イトーヨーカ堂の売場に並んでいる商品と売場を見てきて。彼らと同じ商品を調達し、同じ売場にすればいい”」という言い伝いである。

7) 多くの売場を見てきた筆者から見ても、これだけコト消費の売場を多く配置できた店舗は、見たことがないと言っているほどである。

図表 8. 2015年中国主要小売企業店舗あたり平均売上高 (単位: 億円)<sup>1)</sup>

成都イトーヨーカ堂	155
スーパーマーケット・GMS 売上高上位 10 社	17
百貨店売上高上位 10 社 <sup>2)</sup>	111
主要外資系小売企業 17 社	61

1) 1元 = 19.4円

2) ショッピングセンターの売上高も計上された百貨店を含まない。含んだ場合、百貨店売上高上位 10 社店舗あたり平均売上高は 141 億円となる。

出典：中国連鎖経営協会 (2016)、成都イトーヨーカ堂社内資料より作成。

図表 9. 成都イトーヨーカ堂のスタッフ受賞歴

受賞年度	賞の名称	賞の発行元	受賞者
2004	労働模範賞	四川省	城木信隆
2008	中国商業服務業改革開放 30 周年功績人物賞	中国国务院	三枝富博
2010	金牌店長賞	中国連鎖経営協会	邝红
2011	中国商業服務業入世 10 年最具創新力人物賞	中国商报社	三枝富博
2011	金牌店長賞	中国連鎖経営協会	刘虎
2012	十佳金牌店長賞	中国連鎖経営協会	董戎
2013	年度人物賞	中国連鎖経営協会	三枝富博
2013	金牌店長賞	中国連鎖経営協会	漆湖锐
2015	名誉市民	成都市	三枝富博
2015	金牌店長賞	中国連鎖経営協会	梁艳荣
2016	年度人物賞	中国連鎖経営協会	三枝富博

出典：筆者作成。

成都イトーヨーカ堂の売場を回っていると、様々な発見があり、そして明日も行こうという不思議な気持ちが生まれる。ただ、そこで展開しているコト消費の売場は発見型とエンターテイメント型に集中している。創造型と憩い型は少ない。それは、成都市民の需要がまだ日本ほど高度化していないことと成都イトーヨーカ堂の戦略と関係するであろう。とはいえ、成都イトーヨーカ堂はターゲットにとって必要な商品を揃えながら、活気のある楽しい売場を作りだしているのは確かである。

#### 4. 成都イトーヨーカ堂による示唆

成都イトーヨーカ堂が中国でこれだけ成功を収めたのは、コト消費の売場の実現だけが原因ではない。とは言え、それが大きな促進要因の1つに間違いはない。そして、成都イトーヨーカ堂はコト消費の売場で集客しただけではなく、収益をもたらすモノ販売も促進している。本節では、成都イトーヨーカ堂の事例をもとに、彼らはどのようにしてコト消費の売場を集客とモノ販売の両方につなげたのかについて検討する。

成都イトーヨーカ堂の集客イベントに2つの特徴がある。第1に、来店する消費者の想像を超えた驚きを与えることである。例えば、本物の戦闘機を持ち込んであっと驚かせるようなイベント（エンターテイメント型コト消費；写真4）、春を体感してもらうように本物の菜の花を大量に持ち込んだイベント（憩い型コト消費）の開催である。

第2に、成都市民に好奇心を持たせるために、成都市初のイベントを持ち込むことである。例えば、中国にはなかった児童パフォーマンス大会（創造型コト消費）や七夕祈願（発見型コト消費）をいち早く企画し開催したことなどがそうである。

こうしたコト消費的イベントに引きつけられた消費者を商品購買させるために、各フロアと各ゾーンでイベントのテーマに合わせた装飾品を置き、商品提案とミニイベントなども実施している。それによって、イベントスペースと売場の垣根をなくし、消費者をより多くの売場に回遊させ、商品購買を促進している。

また、成都イトーヨーカ堂の各売場には、必ずと言っていいほど新商品の体験コーナーを設けている。そして、陳列においては、使用場面を簡単にイメージできるように何個かの商品を、使用されている状態で陳列する。商品の使用体験と商品の使用場面をイメージさせることによって、商品の使用効果に対する消費者の理解を高め、購買を促進するのである。このような体験コーナーと使用効果をイメージさせるような展示が数多くあるため、売場における商品情

報の提供を超えて、それ自体が楽しいイベントスペースであるような錯覚を顧客にもたせる。こうした売場機能を持たせたままのコト消費的イベントスペース化も集客と収益の両立に役立つのである。

## 終 わ り に

近年、新聞や雑誌を賑わしている小売業のコト消費は、有店舗小売業がネット販売の急成長と市場縮小の危機を背景に、集客するために実施した活動である。こうした活動は追加的な販売費用と販売スペースの縮小をもたらすため、実店舗はコト消費を実施する必要性とそれに伴う収益の低下という狭間に立たれている。

本稿では、中国において単店でもっとも売れている成都イトーヨーカ堂の事例を通じて、コト消費の実施と収益の確保についての示唆を示した。

しかし、そのような売場作りを可能にしている仕組みについての言及をしていない。例えば、一般的な小売企業では商品グループ別(食料品, 衣料品など)で商品部が構成される。そしてその商品部の分類に従って、店頭での販売場所も決定される。当然、自部門の業績を守るためのテリトリ意識も生まれる。成都イトーヨーカ堂のように商品部の壁に関係なく、テーマに合わせた品揃えをひとつの売場で提供できた背後には、必ずこうした組織内のコンフリクトを調整する仕組みが存在する。その仕組みについて本稿では触れられていないのである。

また、コト消費的な売場作りをするには、その売場を構成する商品が大変重要である。そのコト消費的な売場作りを構成する商品は、どのような基準で選択され、また調達されているかについても言及されていない。これらの不足は、今後の研究課題とする。

## 謝 辞

本研究は、平成27年度松山大学特別研究助成を受けて実施したものである。

## 引用文献

- Pine, B. J. and J. H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Press.  
(岡本慶一・小高尚子訳 (2005) 『(新訳) 経験経済』ダイヤモンド社)。
- Schmit, B. H., (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, The Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000) 『経験価値マーケティング-消費者が「何か」を感じるプラス  $\alpha$  の魅力』ダイヤモンド社)。
- 井上崇通, 村松潤一 (2010) 『サービスドミナントロジック』同文館。
- 小川進 (2006) 『競争の共創造論-革新参加社会の到来』白桃書房。
- 近藤公彦 (2013) 「小売業における価値競争～経験価値のマネジメント～」『マーケティングジャーナル』 Vol. 32, No. 4, 50-62 頁。
- 清水滋 (1993) 『21世紀版 小売業のマーケティング』ビジネス社。
- 張婧 (2014) 「価値共創型小売り企業システムのモデル化-企業と顧客の新しい関係を踏まえて-」『消費経済研究』通巻第35号, 145-157 頁。
- 成田景堯, 秦小紅 (2016) 「小売業国際化の第一歩～中国に生まれ、ただし染まりすぎるな～」『流通ネットワークキング』 No. 294, 57-61 頁。
- 成田景堯, 山本和孝 (2016) 「楽しい売場作りへの模索～コト消費を中心に～」『流通ネットワークキング』 No. 295, 47-52 頁。
- 藤岡芳郎 (2015) 「小売マーケティングの新たな展開へ向けた一考察」『消費経済研究』通巻第36号, 38-50 頁。
- 森下二次也 (1984) 『現代商業経済論』有斐閣ブックス。

## 統計資料

- 経済産業省 (各年) 『商業統計』 (<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-2.html> 2017年7月28日アクセス)。
- 総務省統計局 (各年) 『家計調査』 (<http://www.stat.go.jp/data/kakei/> 2017年7月30日アクセス)
- 内閣府 (各年) 『国民生活に関する世論調査』 (<http://survey.gov-online.go.jp/index.html> 2017年7月25日アクセス)。
- 『中国電子商務年鑑』2009・2010・2016年版。
- 『2016 (上) 中国電子商務市場数値監測報告』。
- 『中国統計年鑑』2008-2016年版。
- 『中国統計年鑑』2016年版。
- 『深圳統計年鑑』2016年版。
- 『広州統計年鑑』2016年版。
- 『成都統計年鑑』1996・2016年版。