

# 不透明の時代の消費と流通

東京大学大学院総合文化研究科 教授 荒井 良雄

## 1. 「百貨店」激動

この原稿に着手しようとしていた矢先に、西武百貨店有楽町店の閉鎖が報じられた（2010年1月27日）。翌日には、京都の阪急百貨店四条河原町店の閉鎖も発表されているから、東西大都市の都心真ん中の大型百貨店が相次いで閉まることになる。かねてより百貨店業界の不振は伝えられており、一昨年秋の「リーマン・ショック」に端を発する不況は、そうした状況に拍車を掛けたと言われているから、大方の見方としては、たいした驚きもなく、「ああ、やっぱり」と納得するということではないか。

今度の西武有楽町店のケースが注目されるのは、閉鎖を決断した張本人が現在の親会社であるセブン&アイ・ホールディングスだということにある。西武有楽町店を運営する「そごう・西武」の前身、ミレニアムリテイリングは、旧そごうと旧西武百貨店が経営統合して成立したものであり、旧西武百貨店と西友が共存していたセゾングループはすでに存在しないから、「そごう・西武」はまぎれもなく百貨店系企業である。しかし、セブン&アイ・ホールディングスは、大手スーパーチェーンであるイトーヨーカ堂と、もともとはイトーヨーカ堂の子会社であったセブン-イレブン・ジャパンを統合した会社だから、これはスーパー系企業と言ってよい。つまり、今回の閉鎖は、日本を代表するスーパー系企業が下した決断である。上述のそごう心齋橋店の売却もセブン&アイ・ホールディングス傘下入りの後のことだから、これもスーパー系企業としての経営判断が反映されていると見るべきであろう。

セブン&アイ・ホールディングスがミレニアムリテイリングを完全子会社化したのは2006年

6月のことだが、同社が総額2000億円以上とも報じられる巨額を投じて、この買収に踏み切った背景には、不振が続くイトーヨーカ堂などの活性化のために、百貨店のノウハウを取り入れるという目論見があったと言われている。今回の閉鎖騒ぎは、そうした思惑が裏目に出たと見られないこともないが、さらに根本には、高度成長期に百貨店を抜いて、日本流通のリーダー役に立ったスーパー業界が、深刻な行き詰まりを迎えて、なりふり構わない再編に走っているという現実がある。

そうしたスーパー業界の行き詰まりは、バブル後の消費不振の影響と、一般には思われており、かつて世の中の注目を浴びたダイエーの倒産劇もそうした文脈で捉えられることが多いが、事態は、そうした景況の動きに帰着できるほど単純なのだろうか。翻って、かつて急成長を遂げたスーパー業界がよって来たところを思い返してみたい。

## 2. 「大衆」幻影

今日、大手百貨店グループを丸ごと買収してしまえるほどの巨大企業と化している大手スーパー企業も、そのスタートは百貨店に比べてはるかに遅く、いわゆる高度経済成長の時代に急成長した業態だから、その歴史はたかだか半世紀でしかない。そうした若い業界がそれまで商業の世界に君臨してきた百貨店をあっという間に抜き去ることができた根本的な理由は、「流通革新」の波にうまく乗ったという事実尽きるであろう。

いささか図式的に言い切ってしまうと、流通革新は「大量生産によって安価かつ大量に作り出された商品を効率よく大衆に送り届け、大量



### 荒井 良雄（あらい よしお）

1954年 福井県生まれ  
東京大学工学部都市工学科卒、同大学院理学系  
研究科地理学専攻博士課程中退。  
東京大学教養学部助手、信州大学経済学部助教  
を経て、東京大学大学院総合文化研究科教授。  
専門は人文地理学。

編著書に『都市の空間と時間』（古今書院、  
1996）、『日本の人口移動』（古今書院、2002）、  
『日本の流通と都市空間』（古今書院、2004）、『流  
通空間の再構築』（古今書院、2007）、『中国都  
市の生活空間』（ナカニシヤ出版、2008）など。

消費を実現する装置を出現させようとするビジネス・ソリューション」ということになろう。であるがゆえに、流通革新というビジネス・モデルの確立には、ビジネス・ターゲットとしての「大衆」が不可欠である。

1950年代半ばから始まった高度経済成長は、まさに、その「大衆」を生み出す社会装置であった。高度経済成長に伴って、所得の平均値が上がり、かつ上下の差が小さくなると、いわゆる「ボリューム・ゾーン」に大きな購買力が誕生した。「大衆」がもたらすこの「ボリューム・ゾーン」こそ、スーパー業態の急成長を支える鍵であった。

ただし、この「大衆」は必ずしも他とはっきりした違いがあるような社会階層ではなかった。少し年配の人ならば、「一億総中流」という言葉を記憶しているであろう。日本人のほとんどが、自らを「中流」と思っていた時代が確かにあった。現実には相応の所得格差があったとしても、所得水準が上昇し、消費経験が急拡大していく局面では、消費行動に大きな差は出ない。「大衆」は幻影であったのかも知れないが、大方の人々が抱く「中流意識」は間違いなく存在したのである。「隣の家にもやってきたモノは、次の日にはわが家にもやってくるモノ」と皆が思っていたことは、当時の「三種の神器（テレビ・電気冷蔵庫・電気洗濯機）」があっという間に普及したことを思い出せばよく納得できる。「めざすところは皆同じ」なのだから、国民の圧倒的多数が同じようなモノをほしがるといえる巨大な均質市場である。スーパー業界が手に入れたのは、実に都合の良いマーケットだったのである。

こうしたマーケットを相手にする際には価格訴求は本質ではない。購買力を付けつつある消費者の目の前につぎつぎに商品を並べてみせる

ことこそ、マーケティングの要諦である。店舗を大規模化し、商品ラインを広げて、新たな消費意欲をかき立てる。それが大手スーパーチェーンの業容拡大を支えた経営戦略の本質である。そうした構造は、高度成長が終わり、世の中が多少落ち着いた後も、大筋では変わらなかった。ライフスタイル提案だとか、感性商品だとか、多少の目先は変えて見せたとしても、所詮は小手先でしかない。均一なマス・ターゲットを相変わらず追い続けたのである。

### 3. 「中流意識」崩壊

高度成長期以降、本質的には大きく変わることなく続いてきた消費者像が変化し始めたのは1990年代半ばである。1990年代に入って、高度成長期に「中流意識」を作り出したのとは逆のメカニズムが働き出している。かつては、消費水準の絶対値の上昇が「中流意識」を作り出した。しかし、その上昇が止まれば、「中流意識」も停滞する。

であれば、それまで人々の「中流意識」に支えられて業容を拡大してきたスーパー業界が逼塞感に陥ったのも無理はない。所得水準の上昇に見合った付加価値をとれる消費ニーズを先取りし、ターゲットを「中流」に絞り込んだマーチャンダイジングをボリューム・マーケットに投入するという、付加価値追求とボリューム追求を同時に追い求める戦略は挫折を迎えた。20世紀の幕切れに至って、大手スーパーチェーンの経営破綻が相次いだのは、単純に、不景気による消費減退という理由に帰せられるものではない。この時期、スーパー業界を襲ったのは、不景気の波と言うよりは、彼らの存立基盤であった消費者の「中流意識」の崩壊である。

2000年代に入って、低価格を売り物にして大量販売を目指す業態が急速に台頭してきた。ユニクロやヤマダ電機のような量販店であり、PLANTやベイシアのようなスーパーセンター、あるいは、100円ショップに象徴されるディスカウunterである。こうした「価格訴求＝ボリューム追求」の路線は、スーパー業態の看板のように受け取られてきたが、上で読み解いてみたように、実は、それは幻想だった。「中流幻想」に乗って、ほどほどの「価格訴求」とほどほどの「ボリューム追求」を追う路線は、両者を徹底的に追求する参入者が現れた時、あっけなく追いやられてしまった。

実は、こうした動きは、欧米ではしばらく前からみられたことである。シアーズ・ローバックやウールワースといったかつての流通革新の旗手達に代わって、近年の小売業を主導するのはウォルマートやテスコといった低価格を標榜するスーパーストア業態である。欧米では、オイルショック以降のリストラクチュアリングとグローバル化の波の中で、社会の格差拡大が日本より早く進行したから、「価格訴求＝ボリューム追求」業態の開発も早かった。昨今の日本小売業の事態は、それを後追いしているだけのように見えないこともない。西友がウォルマートの傘下入りし、テスコが関東の中堅スーパーを子会社化して進出するといった動きは、こうした事情を象徴的に示している。

一昨年のリーマンショック後の不況は、こうしたスーパー業界の苦境に追い打ちを掛けた。構造的に経営改革が遅れ、業界再編によって経営体質の立て直しを図ろうとしていた百貨店業界がその直撃を受けていることは、冒頭で紹介したような相次ぐ店舗閉鎖でも明らかだが、スー

パー業界もそれを免れているわけではない。否、これまで頼りにしてきた「中流」が空洞化しているという事態は、百貨店以上に根が深い問題だろう。なにしろ、百貨店のように「夢を売る」のでもなく、量販店のように「安さを売る」のでもないスーパーには、これといった「売り」が見当たらないからである。百貨店買収で、そうした状況に突破口を開こうとしたセブン&アイ・ホールディングスの目論見が、昨年来の消費減退の深化の中で挫折しつつあるのは最初に指摘したとおりである。

#### 4. 「リスク」過敏

このところ、「中流意識」の崩壊と平行するように進行している消費者意識の変化は、「リスク」に対する過敏なまでの意識である。

たしかに、「リスク」が切実に感じられる世相である。絶対安泰と思っていた大企業が突然倒産したり、そこまでは行かなくても大幅なリストラによって職を失ったという話しがそここで聞かれる。いわゆる非正規就労の増加とその処遇の低下、さらには、その職すらも失う完全失業と、雇用環境は悪化の度を強めている。昨年末の日比谷公園のテント村はそうした事態を象徴的に可視化している。

ただし、そうした（悲？）劇的な所得低下は、皆が皆経験しているわけではない。ベースアップ廃止や残業代激減には、ほとんど誰もが遭遇していようが、年収が1/2、1/3になったという人の割合はそう高いわけではない。しかし、実際はそうであっても、上で述べた「中流意識」形成の逆のメカニズムを考えれば、こうした事態が消費マインドを極度に冷え込ませるだろうということにすぐ思い至る。

先の見えない雇用情勢はわが身の将来についての不安を増幅する。たとえ今、そこそこの所得を得ていたとしても、それはいつまで続くかわからない。まして、掛けている年金は当てになりそうもないから老後の生活はどうなるのだろうか。社会の逼塞感のなかで、そうした「リスク」感が膨らんでいる。消費者が、自らの支出を決める際に参照しているのは、現実の所得水準ではなく、漠然と膨らんだ「リスク」感だから、景気刺激策として少々のお金を流したとしても、その分は「リスク」に備えようと溜め込まれてしまい、実際の消費行動につながらない。なるほど、モノが売れないわけである。

将来の生計に対する不透明さは、昨今の最大の「リスク」であろうが、消費者が過敏になっている「リスク」はそれだけではない。食の安全性に関する不安もまた、最近、急速に関心が高まってきている「リスク」である。食の安全性ということ、消費者が強く意識するようになったきっかけは、牛肉のBSE騒動や乳製品食中毒事件などであるが、輸入冷凍食品への毒物混入や賞味期限切れ食材の使い回しなどが相継いでおり、人々の不安感は収まりそうもない。

この種の「リスク」に対する消費者の反応はさまざまであるが、そこに特徴的なのは、消費者は字義通りの「安全」を求めているというよりは、「安心」を求めているように見えることである。たとえば、最近、「顔の見える〇〇」といった名前を付けた農産物をよく見かける。これは生産者や流通経路をはっきり表示しているところがセールスポイントだから、必ずしも安全な生産の仕方や、安全な流通方法をとっているということの意味しない。それでも、消費者は「顔が見える」というだけで、なにがしか

の安心感を覚える。考えてみれば、農産物の栽培方法など、いくら詳細に説明されてみても、一般の消費者にとっては、それを基に安全性を判断しうる能力など持ち合わせているはずもない。ただ、こんな名前のこんな顔をした人がつくっているのだ、というある種の納得感が「安心」の感覚をもたらすのである。

と、考えてみると、「顔の見える〇〇」商品づくりに一番熱心なのが大手スーパーチェーンであるというのも納得がいく。スーパー業態が立脚する大量流通の仕掛けは、大量生産と大量消費を結ぶ巨大なブラックボックスである。消費者にとってその商品の安全性は、大メーカーや大スーパーが付けてくる「記号」としての保証を信じるしかない。「中流意識」華やかなりし頃は、それでも、消費者は大手スーパーチェーンを信頼し、そこが並べてくれる商品の「安全」を疑いもしなかった。それまで手にすることができなかった豊富なモノを運んでくれるスーパーはまことに心強い味方であり、ある種の一体感が売り手と買い手の間に醸成されていたからである。しかし、生計維持の「リスク」が高まり、「中流意識」が崩壊すれば、その一体感も喪われる。そうなれば、生産も流通も中身が見えないブラックボックスの中にあるという事態は不都合である。消費者は見えないモノについて安心感を抱くはずがない。ちょっとした事故・事件が起こると、一気に不安が高まり、パニック的な行動に走る。売り手側も、そうした消費者心理に気づいているから、食品の事故には過剰とも思えるような反応を示すのである。

21世紀に入ってからの日本に蔓延している「気分」は「不透明」であり「リスク」である。恐らく、そのようなマイナス要因を、経済理論が

説くような需要創出の手段をもって払拭することは不可能である。「顔の見える〇〇」はそうしたジレンマに悩む流通企業の模索である。

## 5. 「人口」変質

さて、今、目の前に起こっている困難から少し距離を置いて考えてみると、これからの日本にとって、最大の構造問題は人口である。周知のように、日本は目下、急速な高齢化が進行すると共に、出生率が人口再生産水準を大幅に下回る人口減少局面に入っている。単純に考えても、このことが消費動向に及ぼす影響は甚大である。消費のボリュームは人口の大きさに決される部分が多いから、人口減少はただちに消費の減少に結びつく。それだけではなく、高齢者が多く生産年齢人口が少ないという人口構造は、人口1人あたりのGNIを低下させるから、人口減少以上のペースで売上は減少することになる。

ただし、人口の全般的な減少が、すべての局面で消費を減退させるわけではない。広く認識されているように、高齢者をターゲットとしたビジネスは好調である。先行きは危ういとはいえ、とりあえず、まっとうに生活できる程度の年金を得ている高齢者は多いから、ほどほどの購買力とたっぷりした時間的余裕のあるマーケットが存在するのである。いわゆる「シルバー・マーケット」向けの商品は枚挙にいとまがない。特に、あり余る時間を楽しく過ごさせるためのサービス商品は急成長している。気候の良い頃に内外の観光地に向かう鉄道や飛行機は年配客で一杯になるし、近場の美術展やコンサートは平日でもチケットが売れる。街には、就職難とリストラに悩む若・中年層が見たら思わず腹を立てそうな光景が繰り返されていることも事実である。

## 6. 「都市空間」縮小

一方で、人口減少が都市空間を変容させるという局面も、消費のあり方に大きな影響を与える。大都市圏を例にそれを考えてみよう。

東京を始めとする大都市圏の人口が急増したのは高度成長期である。この時期に、日本全体の所得水準は大幅に向上し、それが「中流意識」の形成を媒介として旺盛かつ膨大な消費需要をつくりだしたことは、すでに述べたとおりだが、そうした経済成長を支えたのは団塊世代の人々であった。戦後のベビーブーム期に生まれた彼らは、地方から大挙して大都市圏に流入し、産業労働力の中核を担った。ほとんどは単身で上京した彼らの多くは、最初は都心周辺の単身者住宅に住み着いたが、その後、結婚、子供の誕生とライフステージを辿り、1970年頃から郊外に居を構えるようになった。その結果、いわゆる郊外住宅地が延々と広がるという光景が当たり前に見られるようになったのである。

何度も地価高騰を経験しながら、「住宅双六」の中で悪戦苦闘した彼らも、順次、住宅取得を成し遂げてきたが、その最後の波が、1980年代バブル期の外遠郊外部における住宅開発ラッシュであった。その時には、都心から2時間近いような住宅地でも億に届きそうな住宅物件がどんどん売れたのである。

しかし、彼らも、そろそろ高齢期を迎えようとしている。かつて若い家族の象徴のように思われてきた郊外には、今や、大量の「高齢者予備軍」が控えているのである。彼らの子供達の多くは、すでに親元を離れ、小広い住宅に夫婦二人だけが残っている。彼ら夫婦のなかには、もはや「住宅の広さよりは便の良さ」が大事と都心近くの集合住宅に転居するものもあり、い

いわゆる「都心回帰」の一因にもなっているが、多くの夫婦は、地価下落で担保価値が急落した住宅ローンが残ったまま、移るに移れずに、年齢を重ねるといった状況にある。敷地がやや狭かったり、アクセスが良くないといった条件にある住宅地では、次世代が再び入ってくる可能性は低いから、地区全体が高齢化し、徐々に人口減に陥る。まさに、中山間地の過疎地のような事態が出現しようとしている。まさに「都市の過疎」である。

そのように高齢化が進む郊外住宅地では、さまざまな形で衰退の兆候が現れる。通勤・通学者の減少によってバス路線が成り立たなくなる。地区内の近隣商店街も人口減のために客足がまばらになり空き店舗が目立つようになる。少しずつ転出する家族も出てくる一方で、そこに入居しようとする買い手はなかなか見つからないから、空家だけが残り、さらには、更地となって駐車場と化す。そうした事態が、そここの郊外住宅地で顕在化する時代がすぐそこまで来ている。否、大都市圏外縁部郊外の立地条件の良くない住宅地ではすでに、その兆候が目に見える形で始まっている。

住宅地の高齢化が進行する中で、消費と商業はどのように変化していくか。現時点で、その行く末を確実に見通すことは難しいが、徐々に減少していくとはいえ、ある程度の長期にわたって、高齢者が住み続けるであろうことは事実だから、そうした住民の生活インフラを維持する必要が発生するであろう。加齢と共に車の運転ができなくなった高齢家族にとって、ロードサイドの大型店は利用しにくい。ましてバス路線も維持できないような立地の住宅地なら、毎日の買物もままならない事態が予想される。都会

の中で、最低限の生活必需品も入手できにくいような状態が発生することは、欧米で「フードデザート（食品砂漠）」と呼ばれているが、日本でもそうした問題が起こりうるのである。そうしたとき、行政はどう対応するか、民間の商業者には何ができるか、当の消費者はどう自らを守るか。難しい問題への解答が模索されなければならない。

## 7. 「ビューティフル」復権

かように、日本社会は今、大きな曲がり角に立っている。人の頭数と行動の変化について行かざるを得ない宿命を持つ消費と流通は、そうした社会の構造変化に否応なく対応を迫られる。それでは、この先、日本の流通システムはどのような変貌を遂げることになるであろうか。それを最後に考えてみたい。

図をご覧ください。

あらゆる変化の大本にある構造問題は、「人口減少」が進む中で「格差」が顕在化し、一方で、さまざまなシステムあるいは将来についての不透明さから生じるリスクに対する漠たる「不安」が発生することに求められる。今後、「人口減少」に伴って、「消費の量」はどうしても限られてくることになる。生計の先行きについての「不安」も、「消費の質・量」にマイナスの作用を及ぼす。さらに、「格差」の深化は「消費の質」の二極分化をもたらす。「消費の質」の分化に対応しようとするれば、小売「業態」は自ずと「多様化」せざるを得ないが、「消費の量」の限界には厳しいものがあるから、「業態の淘汰」も激しくなる。平行して、巨大なブラックボックスと化している大量生産・大量流通のシステムに対する漠たる「不安」に対処するために、「流通過程の可視化」

が要請され、それに対応する形での「業態の多様化」も進行する。

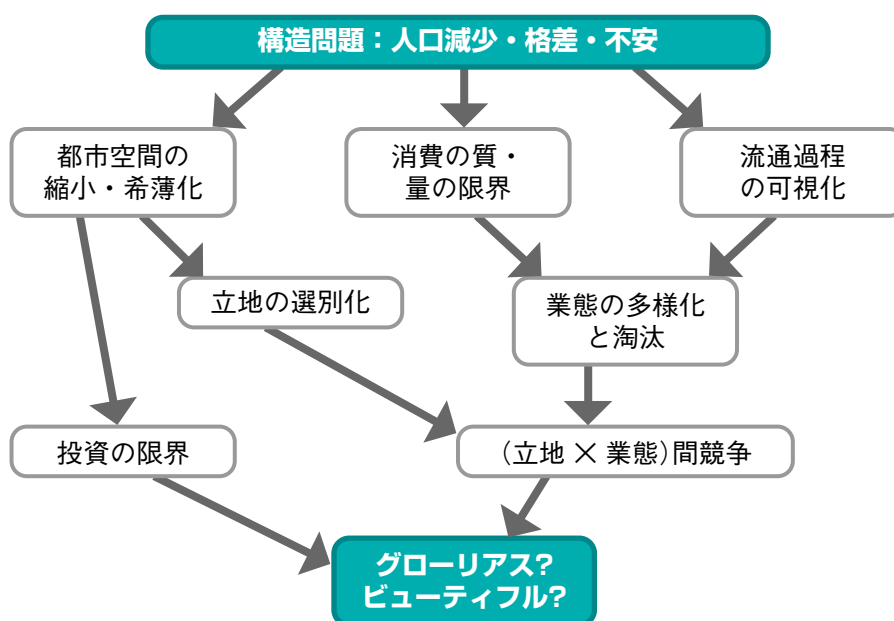
一方で、「人口減少」は住宅地やさまざまな都市機能の需要を低減させるから、その受け皿としての「都市空間の縮小」が始まる。量的側面としての「人口減少」は、たとえば高齢化のような質的側面も併せ持つから、それに伴った住宅地の過疎化のような「都市空間の希薄化」も顕在化する。そうした「都市空間」の変容の中では、小売業における従来の立地選択の常識は通用しなくなり、新たな「立地の選別化」が進む。それは、「業態の多様化」と組み合わせられて、「(立地×業態)の間での競争」が激化する。ただし、「都市空間の縮小・希薄化」に伴って、不動産資産価値の下落が起こるから、不動産が大きな割合を占める商業開発に対する「投資」には自ずと「限界」が生じる。

これまでの議論から描けるシナリオはざっと

こんなところだろうが、では、そうしたシナリオがもたらす、流通システムのソリューションとはどんなものなのだろうか。筆者は、それを考えるに当たっては「ビューティフル」というキーワードが重要になると考えている。

ここで指摘したような、さまざまな限界と競争の中では、あれもこれもとさまざまな要求を同時に取り込むような業態や開発プロジェクトは困難になっていくだろう。そのような業態・開発プロジェクトは、見た目、如何にも華やかで「グローリアス」だが、すべての要求を十分に満たそうとすることは、厳しい投資の限界の下では無理であり、下手をすれば、あらゆることに対応しようとして、そのいずれもが中途半端になってしまう。誤解を恐れず言えば、このところのスーパー企業にはそのジレンマに陥った例も多いのではないか。

今後、そうした「グローリアス」なソリュー



---

ションが難しくなるとすれば、その対極としての「ビューティフル」なソリューションもあり得るのではないか。かつて、「スモール・イズ・ビューティフル」という言葉が一世を風靡したが、「ビューティフル」とは、まさに何らかの小ささを選び取るという志向である。たとえば、品質を追求して少数の顧客相手のビジネスを組み立てる高級スーパー、商品の価格帯を下位の小さな幅に限定して高効率の経営を目指すスーパーセンター、敢えて立地選択を盛り場から外したうえで、高齢者などの需要にも応えられるような品揃えと価格帯を目指す低価格コンビニ。そんな業態は「ビューティフル」時代の流通システムを端的に象徴するであろう。昨今、何かと取り沙汰されることの多い地方都市の中心商業地なども、「ビューティフル」な打開策を考えなければならない例である。あくまで中心地のプレステッジに拘り、規模は小さいが伝統の老

舗の集積として生き残りを図るのか、それとも、身近で親切な商店群として手頃さを売りにするのか。いずれにしても自らが進むべき道を明確に選択する他ない。

グローバル化の下、新興国の激しいキャッチアップが進む世界情勢の中で、日本は、かつて欧州の先進国が歩んだような成熟化の道を歩む他あるまい。その中で生き残っていくための秘訣は、敢えて狭きを選択する「ビューティフルさ」なのではあるまいか。

#### 参考文献

- 荒井良雄・菅本健二（編）[2004]『日本の流通と都市空間』古今書院  
荒井良雄・菅本健二（編）[2007]『流通空間の再構築』古今書院  
荒井良雄・長沼佐枝 [2009]「大都市圏における人口高齢化と住宅地の持続性」, 新都市 63(8), 28-31.