

前回の消費税切上げ(3→5%)後、景気は怎么样了か

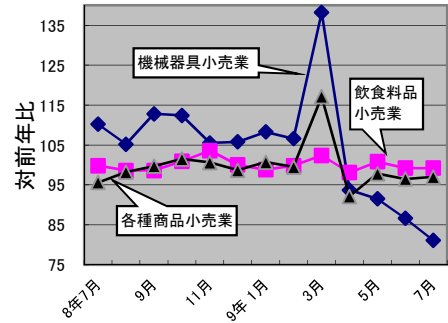
■ 消費税ショック(1997.6.21 週刊東洋経済 より)

無駄な駆け込みはしないが、必要なものは税率が低いうちに買う。消費者の間には1989年の消費税導入による学習効果が浸透していた。販売側が税率アップを需要掘り起こしに上手に使ったこともある。
そして今年4月には当然のこととして、反動減が大きく出た。通産省の「商業販売統計速報」によれば、自動車小売業の販売額は対前年比8.8%減。大型小売店では家具が21.9%減ったのをはじめ、衣料品も10%減と低迷した。

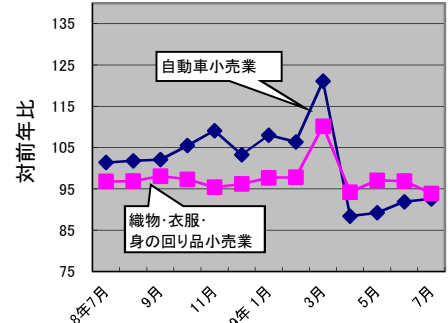
■ 景気失速の危機(1997.9.13 週刊東洋経済 より)

(リード)暗雲が日本経済を覆っている。消費停滞は一時的という予想は見事に外れた。景気は腰折れるか。それとも回復軌道に戻るのか。3つのシナリオを検討する。
多くの人々が、消費税増税の影響で4~6月の個人消費は落ち込むが、7~9月には立ち直りを見せ、下期は回復軌道に戻るというシナリオを描いていた。しかし、家計関連支出の指標は多くが水面下に没したまま。浮上の兆しが見えてこない。年末へ向けて景気は急ピッチで失速感を強めていくのか。それとも秋から再びこれまでの回復トレンドに復帰できるのか。3つのシナリオをもとに探ってみよう。
シナリオ①生産調整が深刻化し、景気後退局面に突入。
シナリオ②個人消費は勢いを戻す秋には回復が鮮明に。
シナリオ③失速は避けられるが年内は調整色が濃い。
結果は、下図の通り、シナリオ①が正解だった。

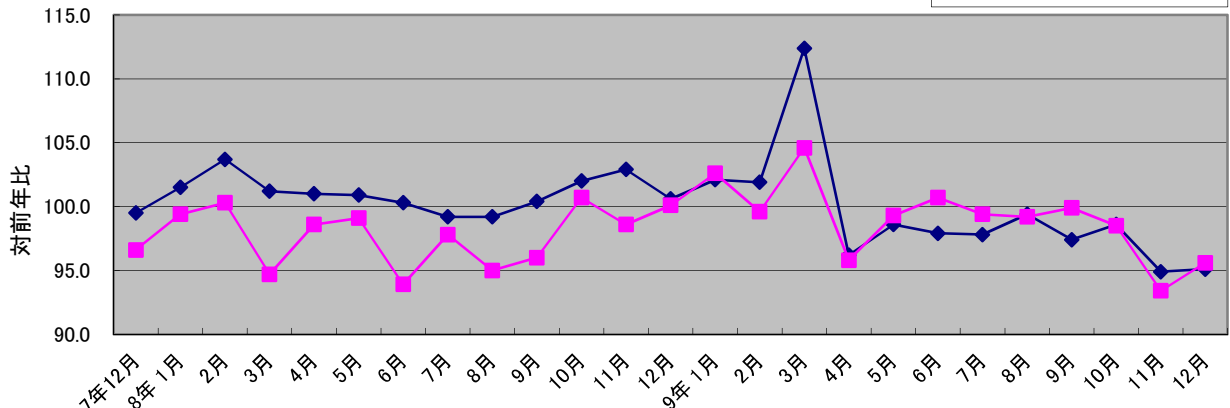
分野別切上げ前後の対前年比販売額



分野別切上げ前後の対前年比販売額



小売業・卸売業 平成9年消費税切上げ前後の対前年比販売額



平成9年と11年の小売業販売額比較 経済統計研究(2000年6月号)より

右上の両データは平成9年と11年の比較である。平成9年は4月に消費税が3%から5%に切り上がり、その後前頁で解説した通り消費が低迷しているところから、年間で比較するのは妥当性に欠けるとの認識もあるが、3月に駆け込み需要がかなりあったことから比較対象として問題はないと判断した。

コンビニと「専門」のつく業態が回復急

右上の「業態別平成9年11年販売額比較」では、小売業計で2.6%の落ち込みとなっており、消費税切上から1年半が経過した時点でも、消費が回復していないことが読み取れる。

ただ、業態によって明暗が分かれており、この傾向が約15年後の市場の動向の先行指標(小売業の売上首座がスーパーからコンビニに入れ替わる)となっている感があるのは興味深い。

従業員10名未満の小規模店の苦戦が鮮明

従業員2人以下が圧倒的に多い個人商店より、3~4人の落ち込みが大きい。この傾向は次頁で紹介する10分圏内でも商店よりコンビニを利用する消費者が多い現状を先取りした傾向といえるだろう。

なお、総合スーパーは平成10年度後半に「不況突破」「生活応援」と銘打って消費税5%還元セールに乗り出し、売り上げを3~5%伸ばす時期もあったが(1998年11月24日「エコノミスト」)、それでも回復までには至っていない。

小売業 業態別平成9年11年販売額比較

	年間販売額(10億円)		比較
	平成9年	平成11年	
小売業計	147,743	143,846	97.4%
百貨店	10,670	9,708	91.0%
総合スーパー	9,956	8,846	88.8%
専門スーパー	20,439	23,725	116.1%
コンビニエンス・ストア	5,223	6,134	117.4%
その他スーパー	9,985	8,459	84.7%
専門店	59,679	62,592	104.9%
中心点※	31,534	24,007	76.1%
その他の小売店	253	370	146.2%

※衣料品・食料品・住関連中心の店

小売業 従業員規模別平成9年11年販売額比較

	年間販売額(10億円)		比較
	平成9年	平成11年	
小売業計	147,743	143,846	97.4%
2人以下	12,485	10,834	86.8%
3人~4人	19,573	15,464	79.0%
5人~9人	28,558	26,305	92.1%
10人~19人	26,051	27,049	103.8%
20人~29人	13,015	13,252	101.8%
30人~49人	12,183	12,519	102.8%
50人~99人	11,081	12,808	115.6%
100人以上	24,797	25,615	103.3%

上下両表とも「経済統計研究」による

世界の主要国の消費税率比較

140カ国が一般消費税を導入

2008年版のOECD報告書によれば、一般消費税を導入している国は、世界で既に140カ国を超える。

なお、2006年のデータでは、OECD加盟国の約3分の2が、標準税率を15~22%に置いており、その時点で5%の日本は連邦政府管轄ではない「小売売上税」の米国を除くと最低となっている。

なお、右表は下段に注記した通り、2つの調査を一体化したもので、最新データを反映できていない可能性もある点をお断りしておく。

世界の国々の消費税率比較表(税率単位:%)

国名	消費税率	食料品の消費税率	国名	消費税率	食料品の消費税率
スウェーデン	25	12	オランダ	19	6
デンマーク	25	25	ポルトガル	19	5
ノルウェー	24	12	スペイン	16	7
アイルランド	21	0	メキシコ	15	0
イギリス	20	0	オーストラリア	10	0
イタリア	20	10	スイス	7.6	2.4
フランス	19.6	5.5	アメリカ	※	※
ドイツ	19	6	日本	5→8	5→8

「財務省資料」(2013年1月現在) & 「WEB金融新聞」(2005年10月発行)
アメリカは連邦政府でなく州や郡、市がそれぞれ課税する「小売売上税」。

消費税増税の影響を最も受けやすいと目される小売業の実態

神奈川県産業振興センター昨年末調査では「経営に影響が出る」は小売業86.9%が最大値

下図が示す遠くのスーパーより近くのコンビニ

前号「マーケティングの達人に学ぶ」で、セブン-イレブンの総帥・鈴木敏文氏の金言として「遠くのスーパー」より「近くのコンビニ」を選ぶ人間の心理を読むを紹介したが、下図の「日頃利用する買い物場所及び方法」はその見解の通りとなっている。これは、中小企業庁の「中小企業白書2011年度版」に掲載された2010年11月調査(複数回答)。3年を経過しているの、現状との多少の食い違いがあることは考慮されたい。

突出した数値は81.1%の「10分圏内のコンビニ」で、第2位の「大型店舗の10~30分圏内(53.2%)」を大きく引き離している。ここにきてのコンビニの出店ラッシュと、PB商品の充実ぶりをみると、この傾向は3年の間に更に進んでいると考えられよう。

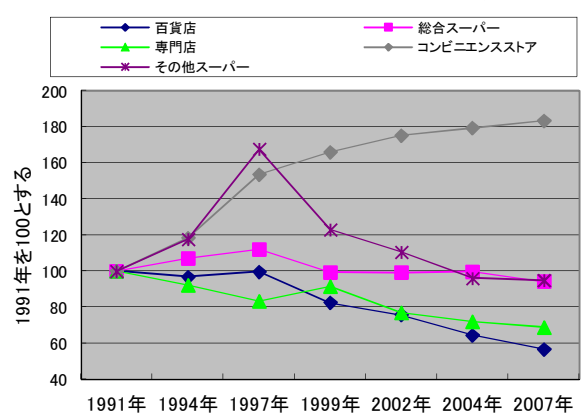
なお、ここでは具体的な数値は示していないが、4位のWeb販売・通販は、書籍・趣味・教養関連ソフトウェアにおいて大型店舗での販売に迫る勢い。過半の消費者はこれらのソフトを両者(大型店舗かネット、または双方)で購入している。

右上表は、平成24年経済センサスー活動調査「事業所に関する集計」。前頁に記したが、前回の消費税増税時は3~4人の規模の落ち込みが大きかった。法人と個人がほぼバランスしており、規模的に変化への対応の難しさが窺える。右中図は業態別商店数推移(出典が商業統計であり2007年までしかデータが示されていない)。前回消費税切上の1997年がコンビニ・専門店以外の業態では分岐点になったことが明確に見て取れる。

平成24年経済センサスー活動調査 事業所に関する集計

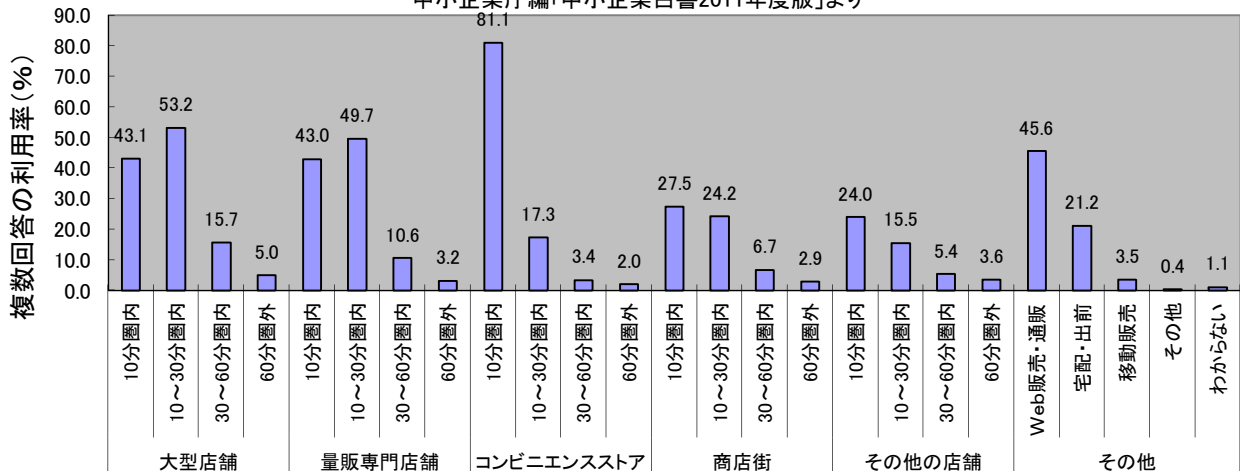
従業員規模	事業所数	法人	個人	年間商品販売額
計	782,862	408,578	374,284	110,489,863
2人以下	350,996	82,736	268,260	5,537,202
3~4人	171,877	98,911	72,966	8,631,768
5~9人	133,251	113,569	19,682	17,715,951
10~19人	75,772	65,842	9,930	21,466,047
20~29人	23,681	20,848	2,833	11,008,139
30~49人	13,642	13,102	540	10,358,065
50~99人	9,160	9,094	66	13,122,409
100人以上	4,483	4,476	7	22,650,282

業態別商店数推移(出典:経済産業省 商業統計表)



日頃利用する買い物場所及び方法

中小企業庁編「中小企業白書2011年度版」より



マーケティングの
達人に学ぶ

著者名のないのは柳井正著

ファーストリテイリング 会長兼社長 柳井正氏

6冊の文献から、マーケティング関連への言及をピックアップ

売れる店長と
売れない店長の違い『柳井正の希望を持とう』
(朝日新聞出版)

店長として着任したら、とにかくまず店を隅から隅まで自分の目で見て確かめること。従業員の動き、表情、売り場が整頓されているか、お客様が試着した服がすぐに畳まれておいてあるか、店舗の中の清掃はちゃんとされているか……。

そういうことを観察するだけで、売れる店か売れない店かはすぐに見分けることができる。いちばん厳しいお客様になったつもりで、自分の店を点検する。すると、問題点はいくつも出てくる。従業員の表情が暗い店、整理整頓されていない店、床がきたない店などは売れるはずがない。

では、なぜ、そういった店舗の状態になっているのか。その根本的な原因は店長がお客様のほうを見ないで、本部を向いていることにある。

売れる店の店長ほど
錯覚する『成功は一日で捨て去れ』
(新潮社)

店長として、よく売れる店舗だけに勤務していると、商品というのはどんどん勝手に売れていくのだと誤解してしまうことがよくある。

「ぜんぜん売れない」という経験をしないと、商品は陳列しておけば勝手に売れていくものと錯覚する。小売業では、繁盛店が繁盛店としてあまり長く続かないというのは、売れていると何も努力しなくても売れるのでないかと錯覚し、何もせず今のままいいと思ってしまうのが原因なのである。

しかし、お客様の感覚は知らぬ間にどんどん変わり、商品や店舗に飽きてくる。その店舗が何か新しいことをしなければ、そこでその店はおしまいになるのだ。

「何を売りたいか」ではなく
「顧客は何を求めているか」『大前研一 × 柳井正
この国を出てよ』(小学館)

私は、ドラッカーの「顧客の創造」というキーワードを、自分の仕事を認めてくれる人、自分の仕事に対して喜んでお金をを出してくれる顧客を1人でも増やしていくことがビジネスの本質なのだ、という意味に解釈しました。

要するに、「企業側が何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を求めているのか」を追求するのがビジネスなのです。自分たちがどんなによいと思える商品を作っても、それが顧客の望むものでない限り、独りよがり過ぎず、結果にも繋がらないのです。

需要は「ある」のではなく
「つくりだす」『現実を視よ』
(PHP研究所)

「日本は成熟社会だから、もう成長できない」「景気が悪いから需要がなくて、モノが売れない」

いますぐ、そうした考え方を捨てるべきである。

そもそも資本主義社会では、企業は必死で売れる商品をつくらうと競争している。需要よりも供給のほうが多いのは当然のこと。

だから、需要は景気によって左右されるものとは考えず、自分でつくりだすものという発想が基本となる。そのためには、時代に合わせて自社の定義そのものを見直すのも、一つの方法かもしれない。

次々ヒット商品が
生まれる秘密『柳井正 未来の歩き方』
(大塚英樹著/講談社)

フリースという素材自体はそれ以前からあったが、主に登山家やウィンタースポーツの選手たちの間で使用されていたぐらいで、一般的ではなかったし、スポーツ用品店では1着1万円以上もする高価なアイテムだった。そのフリースにファッション性を持たせようと、カラーを51色も揃え、しかも1900円という手ごろな値段設定をして、一般の人が着れるように創意工夫した。

その後もアイデアイノベーションを続け、2008年にはキャミソールやタンクトップにブラジャーのカップをつけた「ブラトップ」。

あるいは「ヒートテック」。薄手で暖かいこの下着には、世界的繊維メーカーの東レとユニクロが共同開発した新素材が使われている。この繊維は、人体から出る水蒸気を熱エネルギーに変える。さらにその熱を「エアポケット」と呼ばれる繊維の間にある空気層の断熱効果によって、外に逃がしにくくしている。これが暖かさの秘密だ。

フリースの成功につながる
「失敗に学んだこと」『一勝九敗』
(新潮社)

都心型1号店は、大阪のアメリカ村店だ。ここは立地の悪さもあったが、ぜんぜん売れなかった。売上不振の主因は、郊外型店と同じようなオープンの仕方、売り方をしたことに尽きる。

この失敗から学んだ教訓の一つは、多くの種類の商品を年齢層や男女別にターゲットを絞った消費者層に売ることよりも、フリースのような一つの商品を年齢も性別も選ばない不特定多数の人に売ることが絶対に効率がよい、ということだ。

ユニクロのカジュアルは年齢や性別はもちろん、人間を区別してきた国籍や職業や学歴などを含めて、あらゆるものを超える、みんなの服と考えている。フリースはこのことにもっともふさわしい商材だった。テレビコマーシャルにミュージシャンや学者、そして一般人まで、男女とりまぜ、小学生から年配の人まで、いろいろな人たちに登場していただいたのは、何よりもそのことを伝えたかったのだ。

消費税増税には「売れるアイデア」で対抗 工夫

サッカースパイクを5倍売る

スポーツ用品店チェーンのある支店で店長がスパイクシューズの売上げ大幅増しに成功した。彼によると、スポーツシューズの中でもサッカースパイクは、「攻撃的な選手、攻撃的なプレーをイメージさせて購入につなげる」ことが基本とされており、守備的ポジション向けの提案がなされていない。

そこを彼は見直した。守備的選手を対象にしたのだ。具体的にはセンターバックやボランチの選手を対象に、同商品の「滑りにくい」、「クッション性が良い」という長所を活かし、「厳しい競り合いで負けないために、滑るのが許されない君に！」「試合中最後まで走り続けなければならない君に！」という切り口でアピールした。

その結果は、訴求し始めの2ヶ月はそれまでの3倍、その後は5倍の売上となった。

1脚10万円の椅子をDMで売る

毎年、一脚か二脚しか売れない10万円の椅子が、1月で12脚も売れた。

発端は椅子の良さに魅かれていた店主が顧客にDMを打ったこと。熟慮のあげく店主が書いた文章は「いやあ～、もう、読書するならこの椅子やと思いましたネ！」DMの内容は読書の話。

誰にもじゃまされず大好きな本をじっくり読むことがいかに至福の時間か。しかしそこにはじゃま者がいるという問題・そのじゃま者とは、お尻や背中が痛くなってきたりするその不快感であること。もしそれを解決できるならどんなにいいだろうかということ。

このDMを出した後、期待通りに多くの顧客が来店し口々にこう言ったという。

「あの読書の椅子はどれ？」

高いキムチを4倍売る方法

定番品の大手メーカー商品は1パック288円だが、同店(豪雪地帯の食品スーパー)が取り組んだ商品は、ほぼ同じ量目で525円。大きな価格差があるが、店長は以前ならともかく、今ではこういうものこそが売れるのだと、力を入れた。同商品のどの点をお客さんに伝えるべきかを考え、手作りであること、特別なおいしさの秘密はつけ込むタレにあり、野菜や魚介類など16種類もの材料を調合し1ヶ月熟成させて作られることなどを、徹底的に語った。訴求点を直感的に伝えるため写真も多用した。生産者の顔の見えるものや「16種類」を伝えるために材料をテーブルにずらっと並べて撮ったものだ。言葉だけでなく、さまざまな伝達手段を工夫した。その結果、販売開始1カ月で、大手メーカーの品の昨年1年間の売上金額を超えた。その後も売れ続け、価格訴求を続けている大手メーカー品に対し、販売数で4倍、売上金額で7倍もの売れ行きとなっている。

ワインを飲みたくさせる

講演会場の画面に大きく「エモーション・ド・テロワール」の文字。そして、売価とフランスワインであることを告げ、唐突にこう訊く。

「これ、いま、飲んでみたくなった方？」。千人の会場でも手を上げるのは数人。

次に画面は、「このワインはジュヴレ・シャンベルタン・ロマネ、ヴォーヌ・ロマネ・・・という4種類のブドウを使用しています」。しかし、これでも情動が動くのは30人程度。

そして、次のスライドを映し出す。フランスのワイン界で天才と呼ばれているワイン醸造家ヴァンサン・ジュラルダンさんがフランス政府に逆らってまで作ったワインです。有名なワイン評論家ロバート・パーカー・ジュニアも、彼のワインを見つけたら走って買いに行けと言っているほど。それがこのワインです。

画面を読み上げた後、再度訊く。「いま、飲みみたくなった方？」すると驚くことに6割から7割の人が手を挙げる。



■今回取上げた小坂裕司氏の掲載誌紹介
『商業界』2014年2月号 18～83頁の大特集
「心の時代」の商いの旗手

小坂裕司の世界

第1部 小坂裕司のトークセッション五番勝負
第2部 徹底解説 ワクワク系マーケティングの真髄
第3部 現場取材 ワクワク系実践者の確信

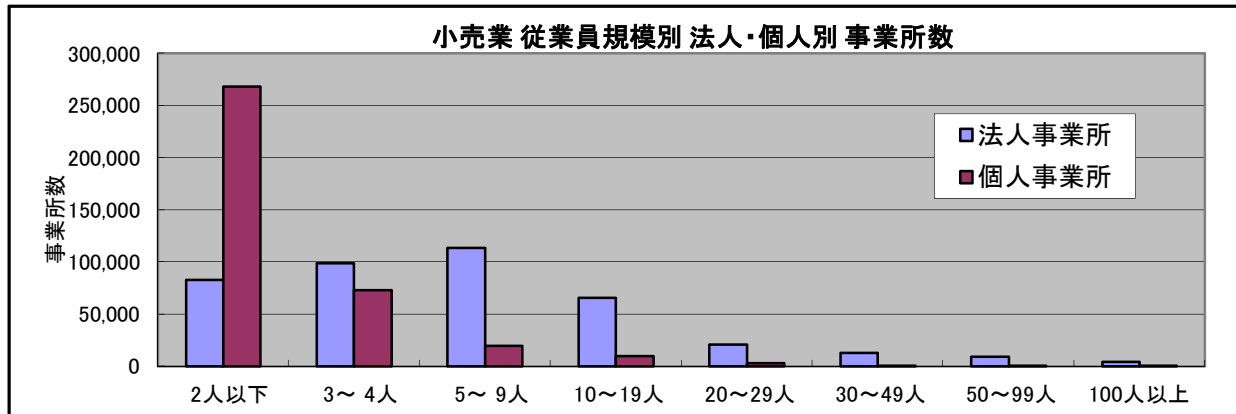
■参考文献■

『「買いたい！」のスイッチを押す方法』

『「心の時代」にモノを売る方法』より

右2冊共 小坂裕司著/角川書店





標準産業分類に基づく「小売業」の企業データ&事業所データ

企業データ		主要細分類 事業所データ(重複事業所は単一化しており、実数はこれより多い)		
	件数	細分類CD	標準産業分類名称	件数
北海道	9,237	5611	百貨店、総合スーパー	49,165
青森県	2,729	5699	その他の各種商品小売業(従業者が常時50人未満のもの)	7,550
岩手県	2,318	5721	男子服小売業	2,766
宮城県	2,869	5732	子供服小売業	5,149
秋田県	2,246	5791	かばん・袋物小売業	4,731
山形県	2,192	5792	下着類小売業	2,822
福島県	2,941	5793	洋品雑貨・小間物小売業	6,472
茨城県	3,290	5799	他に分類されない織物・衣服・身の回り品小売業	1,825
栃木県	2,566	5811	各種食料品小売業	61,745
群馬県	3,262	5822	果実小売業	15,099
埼玉県	4,642	5831	食肉小売業(卵、鳥肉を除く)	12,938
千葉県	4,807	5832	卵・鳥肉小売業	3,841
東京都	11,116	5841	鮮魚小売業	17,072
神奈川県	5,873	5851	酒小売業	47,211
新潟県	4,281	5861	菓子小売業	17,623
富山県	1,992	5863	パン小売業(製造小売)	1,381
石川県	1,727	5864	パン小売業(製造小売でないもの)	10,680
福井県	1,637	5891	コンビニエンスストア(飲食料品を中心とするものに限る)	50,046
山梨県	1,667	5892	牛乳小売業	8,520
長野県	3,149	5893	飲料小売業(別掲を除く)	4,452
岐阜県	2,431	5894	茶類小売業	6,522
静岡県	4,661	5896	米穀類小売業	18,682
愛知県	6,711	5897	豆腐・かまぼこ等加工食品小売業	5,843
三重県	1,952	5899	他に分類されない飲食料品小売業	1,884
滋賀県	1,271	5911	自動車(新車)小売業	64,045
京都府	2,184	5912	中古自動車小売業	19,661
大阪府	6,418	5913	自動車部分品・附属品小売業	15,811
兵庫県	4,407	5914	二輪自動車小売業(原動機付自転車を含む)	12,492
奈良県	1,025	5921	自転車小売業	11,900
和歌山県	1,443	5931	電気機械器具小売業(中古品を除く)	34,822
鳥取県	1,028	5939	その他の機械器具小売業	6,650
島根県	1,608	6021	金物小売業	8,424
岡山県	2,930	6023	陶磁器・ガラス器小売業	1,627
広島県	4,048	6051	ガソリンスタンド	31,396
山口県	1,861	6061	書籍・雑誌小売業(古本を除く)	11,233
徳島県	1,256	6062	古本小売業	3,350
香川県	1,655	6063	新聞小売業	21,719
愛媛県	2,229	6064	紙・文房具小売業	19,312
高知県	1,332	6071	スポーツ用品小売業	21,488
福岡県	4,647	6072	がん具・娯楽用品小売業	26,602
佐賀県	908	6081	写真機・写真材料小売業	5,717
長崎県	1,751	6082	時計・眼鏡・光学機械小売業	13,513
熊本県	1,931	6091	ホームセンター	5,104
大分県	1,963	6098	中古品小売業(骨とう品を除く)	13,676
宮崎県	1,390	6099	他に分類されないその他の小売業	21,841
鹿児島県	1,873	6111	無店舗小売業(各種商品小売)	4,102
沖縄県	1,052	その他	上記以外の17細分類	5,680
全国計	140,506	合計	(2014年2月10日現在集計値)	744,184