

白書より読む2008年余暇動向雑感

スタートラクト (株)
イギン (株)

○日高 啓太郎
多田 葉子

千葉工業大学
日大生産工
日大生産工

社会システム科学部
大澤 慶吉
篠原 正明

長島わかな
大澤 慶吉
篠原 正明

1. はじめに

研究趣旨として、我々のグループでは社会システムに関する OR 的評価の研究及び交通インフラから派生するマーケット分析などの研究を産学の垣根を越えて行なっているが、この研究はむしろ余暇動向から見る社会システムとライフスタイルという新たな研究分野に特化し、橋頭堡として永年的に研究を実施していく記念すべき第1回目の雑感的発表である。今の社会構造およびトレンドを過去の推移による分析を実施し、現状認識と中期的展望にたった未来予測が中心である。

2. 労働者環境における過去より学ぶ現状認識

現在、格差社会などという言葉が世の中を飛び交い、教育・医療・仕事の機会の不平等といった人間生活の根幹となる問題がインターネット及びマスメディアを通じて報道されている中で、非正規雇用者だけでなく正規雇用者に掛かる負担も増大傾向と見て取れる。実際、営業利益が経年推移で上昇傾向しているのに対して、非正規雇用比率が増加、正規雇用比率が減少している中で、我々の研究グループでは、終身雇用が崩壊して成果主義という形態に移行したと言われて久しいが、成果主義の実態についていくつかピックアップし、検証をおこなった。

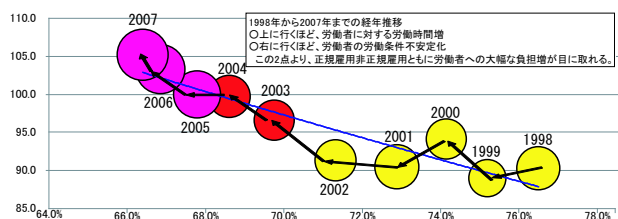


図 1: 営業利益ベースで見た正規雇用率と所定外労働時間指数

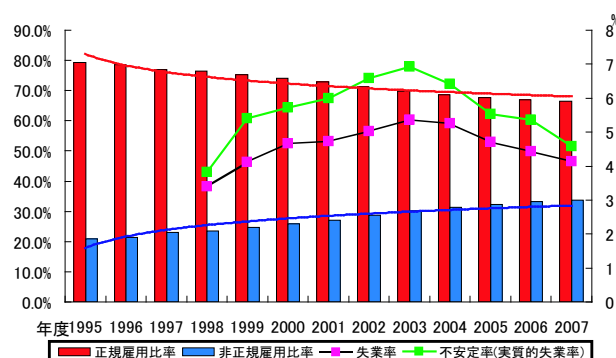


図 2: 正規・非正規雇用比率と失業率推移の経年変化

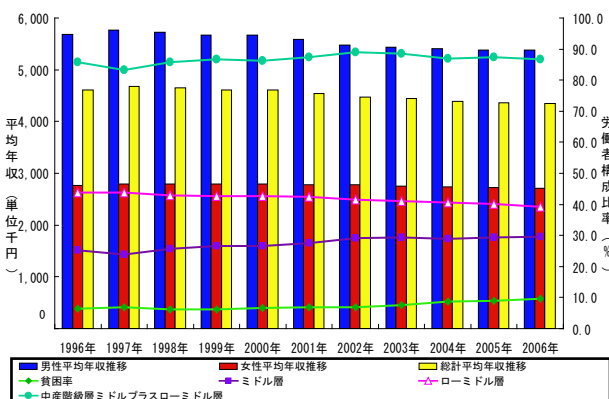


図 3: 給与階級層経年推移と貧困層と中流層の構成変化

図1は1998年よりの日本社会全体で見た労働者環境の経年変化であり、この約10年間で労働環境の変化と営業収益との関連付けをしている。一旦底を突いた不況が、営業利益上は見えるものの、大企業を中心として徹底された経営効率化のもとで、正規雇用形態においては、所定時間での労働時間数増加傾向であることを表している。これらより、1998年からの経年推移で、労働者にとっては、立場も労働時間も厳しい環境になっているのが浮き彫りにされている現状である。

図2では、正規・非正規雇用形態年度推移と失業率そして、我々のチームでは正規から非正規に転じた方々も背景を加味して新たに不安定率という指標で推移を見ている。

不安定率＝失業率＋(前年正規雇用比率-当年非正規雇用比率)

ただし、これは単純に数字の比率だけで出しており、概算指標値である。労働者人口から加味した真の指標値は、本稿発表の際に提示する。

不安定率という評価項目において見た場合、全産業の営業利益が再び底をついた 2003 年が最高に低調傾向である。図 1 と 2 を融合して考えると、この年度を境に、景気は回復するも、回復の本質的原因が労働者に転嫁されたことは容易に判断がつく。

最後に図 3 から経年推移より、貧困率という指標を我々のグループ独自の基準として、男性の場合年間所得 200 万円以下、女性の場合 100 万円以下として設定しており、そのほかに関してもいくつかの設定を実施しているので発表時に説明する。その結果からも読み取れるようにこの 10 年間での推移より貧困率は上昇して、中流階級層の減少が目立つ。団塊の世代と呼ばれる層の再雇用、転職問題を加味したとしても、労働者総数自体は 10% の下落を示しているため、貧困度合いの精度は高い。また、図 1 とともに解析すると企業収益上は向上していても、労働者における景気向上の実感がない要因はここにあると推察できる。平均物価自体も上昇していることから消費性向は有していても、実際の商取引にはつながらない現状が垣間見えることも付記しておく。

本稿著作時においてまだ明確ではないが 1 つの仮説を追記しておく。発表の際に、改めて補足説明するが、原材料費が高騰していた今夏対比で本稿発表時期においては急落する可能性を示唆する。

これは、あくまでも一例として、リーマンズショックによって国際的投機家が資金的問題により、原油を中心に手放さざるを得ない状況に着目し、買い手売り手の均衡関係が安定化し、価格下落（安定化）の要因になると推察する。当然先物市場以外の要因もあるが、そこが本題ではないので別の機会に提案することとする。

さて、本章においては労働者環境の悪化を中心に論じてきたが、その本質的解決策を、上記までのことを踏まえて論じていく。まず、社会の事象を所与された条件と置き換えると単純な線形性を帯びた解決案が求められる。まずは、円高時においては内需の拡大を優先すべきである。これは一般論であるが、実際は外需依存の度合いが高い現状がある。そこで、経団連などが陣頭指揮をとり、労働者条件の改善を、緊急に実施し

ていく必要がある。資本家による利益の取りすぎは、緊急を要する課題であると提言する。長期視点の効率化を図っていないが、実情は非効率に過ぎない。そして、ジニ係数を下げることに注力する施策を打つのではなく、消費を本質的訴求させる施策として、ライフワークバランスの適正な運用と正規雇用比率の抜本的引き上げこそが、内需拡大の一步と示唆し、それが全体最適像の効率化であると示唆する。

本章最後に、消費における非効率性の根幹を述べる。それは、固定費部分である人件費である。所得水準が下がり、労働時間が延びている中で、企業体は目に見える経営改善プログラムの推進を行ってきた。徹底的な経費削減をはじめとするローコスト政策、正規雇用比率の引き下げと正規雇用労働者における時間外労働時間の増加傾向。逆に電化製品などでは納期遅れ的大幅値下げなどで企業体に掛る負荷の方が大きく、大量消費大量生産の時代はすでに終焉を迎えており、逆にサプライチェーンマネジメントなどに代表される計画的生産に経営改善が図られている。さらに、そこに付加価値としての価値消費をベースとする必要性が存在すると本稿にて定義付ける。

3. 価値消費とは

価値消費とは、生産から消費過程すべてが価値を見出す 1 つの施策である。先日、経済学者の森永卓郎先生が『給料は増やさないが、自社の商品は買いなさい』という問いかけをある雑誌上で拝見したが、まさにそこが価値消費の根幹である。

企業家の多くが、人件費およびその他に付随するコストの効率化の施策を行っているが、まさに価値消費のロジックからは逆行しているのである。国内消費性向を向上させる施策こそ、人件費の増加配分である。特に内需と外需の関係はトレードオフであるが故に、国策的外需指向をたどっていたのが現状までの推移である。社会的な不平等実体を解決する案としてマクロな視点からは、労働者が労働という時間を人生で消費しているのだから、そこにも大きな価値を持たせましょうというバックボーンがそこには存在し、社会的な大義名分よりもパン 1 個こそ価値があるという考え方である。

現状のミクロな視点から、消費者が購買行動において、賢くなったのは、自己防衛的であり、実質日本経済においては、行動こそが経済的な効果をあげている現象は、更に明確に進んでいくと思われ、消費者が購

買行動自体を見直し、目に見えない満足、すなわち満足の納得から誰が見ても満足である、非納得的満足にシフトしていく現状で、余暇事情もまた投資の選択だけでなく、特に勤労者においては消費時間の選択を余儀なくされるのは自明である。

労働者の話に終始したが逆に、リタイアした世代向けへは、時間を消費ではなく浪費行動にシフトさせ、浪費行動の顧客価値に着目し囲い込みを行うとともに顧客のマニア化の強化に注力するのが望ましい。収益構造の観点からは、認知→行動→感動→発見→行動の顧客行動プロセスをふまえると、10 回程度の利用コストを低額設定し、実質的客単価を下げて、その分の高リピート率を設定することにより、15 回目以降からの収益性を高く設定した、マニア層向けの浪費行動の意思決定させることで満足を提供し、その結果としての貢献利益を高くすることで、収益性の向上を提案しておく。当然小規模来店・来社回数では効果が無いため、来店動機の契機として『顧客を知る』という面では、マーケット分析よりターゲット分析が望ましく、顧客客単価での分析ではなく、顧客からの管理会計上の客単位貢献利益でのカルテ化が必要であり、一般社員層からの認識が強い企業体を構築し薄利多売の経営から、高利価値創造消費型経営への転換期であると追記する。

$$M = PQ - v - f \quad (1)$$

$$M_i = PQ_i - v_i - f_i \quad (2)$$

M = 貢献利益

M_i = 単位別貢献利益

PQ = 売上高, P = 平均価格, Q = 販売総数

v = 変動費, f = 固定費

PQ_i = 単位別売上高, P_i = 単位別平均価格, Q_i = 単位別販売個数

過去から学ぶ本章での考察は、2009 年の余暇市場において余暇産業企業体は、顧客の所得層を明確にとらえたうえで、顧客に対して対価以上の余暇消費、これを我々の研究グループでは『価値の見える化における余暇商品提供』が急務であると提案する。

4. 投資選択型余暇とは

労働者 1 人당りにおける収入に幅と限界がある現状において、所定外労働時間増と余暇時間の関係性はこの種の研究において重要なウエイトを占めるという話を前章では行ってきたが、時間の消費もまた価値の消

費であり、そこには幾重にも及ぶ投資行動の要因とそれを享受すべき価値が存在し、複雑な意思決定論が介在すると定義。まさにそれこそが感情によって経済は動く、行動経済学の原理と融合する。価値なくして行動なしを具現化したものが下記に挙げる例である。

5. 価値の見える化における余暇商品提供事例

2008 年のキーワードとして、価値が見えることで、商品自体余暇に対しての対価が継続的に得ることが出来、収益向上が見込めるという定義付けをするなら、株式会社キッズシティージャパンは可視化できる競合業種及び業態が無く、これはブルーオーシャン戦略と言える。さらに、ターゲット層を明確にしていき囲い込みが完成している。更に入場時予約システムの導入により新規参入要素が厳しい情勢になっている。今後、ららぽーとマネジメント株式会社が保有する関西圏のテナントに出店予定があり、同様の入場予約制のスタイルをとっていくことは間違いないであろう。

また同様に、2006 年に新宿サザンテラスにオープンしたクリスピー・クリーム・ドーナツジャパン株式会社の事例も興味深い。先行的にオープンした新宿店は人の往来の絶えない好立地による効果と開業当初平時 60 分程度並ぶという、負荷こそ価値という国民性にマッチしたシナジーによるビジネスモデルを展開。1 年間単独店舗で営業することにより、ブランド力を著しく向上させ、後発店舗を成功に導いている。当然ながらドーナツを販売し収益を上げる事業としては一番有名なミスタードーナツは競合しないもののミスタードーナツ側から見た場合には、出店されたことによる顧客減収益減が考えられ競合となる。

6. 新ランチェスター型顧客価値提供ビジネスモデルの定式化

5 章では 2 つの事例を報告したが、それぞれ競合となり得るものが、出店業体の側からは存在せず、競合業種のみが利益喪失を被る。これはランチェスター理論に落とし込むと、以下のような 2 乗則となる。

$$m(0)^2 - m^2 = E(n(0)^2 - n^2) \quad (3)$$

ランチェスター戦略モデルの第 2 法則絶対優位性に基づく理論式である。それを今度は下記のように解釈する (但し、 E は交換比)。

さらに、補給能力をも考慮し、戦力を戦略力と戦術力に分けて、以下の戦略モデルとなる。

$$\frac{dm}{dt} = P - P\beta \frac{n_s^2}{m_t} - \alpha(n_t + m_t) \quad (4)$$

$$\frac{dn}{dt} = Q - Q\beta \frac{m_s^2}{n_t} - \alpha(m_t + n_t) \quad (5)$$

自社： m_t = 自社ブランド力, m_s = 長期戦略労働生産性, P = 自社が持つ企業力

競合： n_t = ブランド力, n_s = 長期戦略労働生産性, Q = 競合が持つ企業力

又、 β は生産・補給力からの影響係数、 α は戦術兵力からの影響係数、 $m = m_s + m_t$, $n = n_s + n_t$ である。

今までの事例を踏まえこの場合の考え方に落とし込みミクロ的に解釈すると、クリスピー社が先行的に店舗を有して、同業他社が隣接区域に新規参入した場合、クリスピー社は競争の中に入ることなく絶対的優位に立つと推定でき、逆に同業他社が徒歩商圏において出店している中で、後発的に出店した場合、同業他社の売上は、一時的に大幅な減少を受け、特に FC 制個人オーナーで営業をしている場合には資金的な困難に陥り、撤退も余儀なくされる可能性があると思われる。となると Q 自体が 0 の値をとる。

また、マクロな視点で考えても同様で、考え方として新ランチェスター型顧客価値提供ビジネスモデルの場合、ドミナント政策も充分考慮しなくてはならない。単純に収益性を向上させる為の大量出店よりかは、商圏そのものが大きい、テナントでの出店計画により収益の拡大が図れ、逆に大量出店した場合には、ブランド力の低下と同種競合との戦いを余儀なくされるレッドオーシャン戦略モデルになってしまう。これらに関しては別途、業務担当者とのインタビューを経て研究を開始することとする。

先行的に利益に絶対負の値をとると設定するとブルーオーシャン戦略との融合性が取れる。敵のいない海に敵が現れても、同種抗争をするわけではないので、競合のみが体力を消耗し、必然的に防戦一方になる。よって競争優位性を持つのであるが、ある一定値以上の市場支持を受けると、マーケットにおける市場停滞化減少を伴いユーザー離れが進むという結論に至る。

7. おわりに

余暇動向を事業体から考察するべきものと利用者から考察すべきものはそれぞれ違うものの、ランチェス

ター戦略とブルーオーシャン戦略によるシナジーによる囲い込みは非常に有用であり、価値提供の基準値も充分満たしている。選択投資型余暇の前提論として、労働時間の増大と実収入の減少に伴い、余暇を吟味し選択する層が意思決定を持つ根拠によるものである。したがって、日本的余暇というべき、行列などの現象もある一定値において混雑緩和現象の施策を投じないと時間消費型余暇ではなく、時間浪費型余暇という収穫逨減状態期（衰退期）を迎えると思われる。2009 年のトレンドワードとして短時間充実消費というキーワードを挙げ、業界を問わず消費に価値を持ちうる。

また初期のブランド力が確立されていない状況下で、新規出店は現実的な危険性が高く、財務・成長性などの企業価値を著しく損ねる可能性があることは明確である。しかしながら、利益率を下げて、広報活動に費用投下を実施し、認知から価値に高めたときに、少店舗ドミナント展開が有用的であるのは、上記の例より実証できている。

余暇活動を事業体として推進していく中でブランディングを構築するだけでなく、同種競合参入に対してブルーオーシャン的戦略は非常に有用であり、その要件として、2 号店出店までの時間要素及びマーケティングプロモーションを考慮した m_t の部分の検証と出店計画定式化・輸送生産営業販売における、川上・川下統合における全体サイクルの運用効率化は MUST であり、WANT'S として 1 年間における収益のアンダーラインを一定にして来店動機としての商品における価値の差別化を図る施策が必要である。

私感であるが、今後、クリスピー社が、地域コミュニティー密着型ファンドレージング活動を展開して、業績を伸ばす戦略をとるのか、大規模ドミナントでの出店のみに資本投下するのか興味が尽きない。長々難しい話を論じてきたが、消費の本質とは行動に実行させる心理的要素にゆだねられ、それは実質経済を左右することを記して結ぶ。

参考文献

- [1] 宇野 弘蔵:『経済原論』岩波全書 (1962)
- [2] 財団法人社会経済生産性本部:『2008 年レジャー白書』(2008)
- [3] 友野典夫:『行動経済学—経済は「感情」で動いている』光文社 (2006)
- [4] 田岡 佳子:『儲かる会社はこうしてつくれ!—「ランチェスター戦略」に学ぶ 45 の鉄則』PHP 文庫 (2005)