

日経MJ 2017年 6月19日付

若い人たちにはピンとこないかもしれないが、私たちの世代になると、大変なスピードで広がった立ち食い蕎麦（そば）屋の光景が強い印象として残っている。安い立ち食い蕎麦屋が増えれば、昔からの街にもあった蕎麦屋の経営は厳しくなるだろう。なんとなくこう考へた。

この見方は半分は正しいが、半分は間違っていた。確かに大しておいしくない店は数が少なくなっていったが、おいしい蕎麦を食べさせる本格的な店の存在価値は以前にも増して高くなつた。立ち食い蕎麦が増え

店舗小売業の生存戦略

伊藤元重の

エコノウォッチ

るほど、本格的な蕎麦屋のありがたみが増すのだ。経済学では、これは代替と補完という考え方で説明できる。おいしくない旧来の蕎麦屋と立ち食い蕎麦屋は代替関係にある。同じような味だったら安い方に流れれる。しかしこだわりの味の蕎麦と立ち食い蕎麦は似て非なるもので、決して代替関係にあるわけではない。だから立ち食い蕎麦屋が増えるほど、老舗の蕎麦屋の価値が高まる。

ビジネスのあるべき姿を考える時、この代替と補完の考え方が重要となる。例えればインターネットやスマ

トフォン（スマホ）が進化して、ネット小売業が増えていた時、旧来の小売業はどう対応したらいいのか。重要なのはネット小売業によって、旧来の小売業は機能の一部を代替されているということだ。

ネット小売と代替する機能で勝負したら旧来の小売業には勝機はない。それよりはスマホやインターネットなどの手法は積極的に活用しながら、ネットと補完の関係を最大限に取り入れて非なるもので、決して代替関係にあるわけではない。だから立ち食い蕎麦屋が増えるほど、老舗の蕎麦屋の価値が高まる。

ネット補完の実現急げ

一トフォン（スマホ）が進化して、ネット小売業が増えていた時、旧来の小売業はどう対応したらいいのか。重要なのはネット小売業によって、旧来の小売業は機能の一部を代替されているということだ。

アルの融合で色々なことがありそうだ。米国大手のGMS（総合スーパー）のウォルマートはアマゾンを強く意識した戦略を展開しているようだ。ネット流通の手法は最大限に取り入れて、それと融合する形で店舗小売業の強みを最大化させようという。店舗の従業員の帰宅を利用して商品を顧客に届けるというような手法なども興味深い。

手法なども興味深い。今後の課題は、ネット小売業が沿線の不動産開発で多くの利益を上げられるのは、両者の間に補完関係があるからだ。リアルなビジネスは、本来はネットと補完的な部分が多いはずだ。（学習院大学国際社会科学部教授）

小売業がeコマースの拡大に押されがちだが、だからこそ代替と補完の両面から業態の見直しが必要だ。代替と補完という概念は、経済やビジネスを見る上で非常に重要な存在である。単純化して言ってしまえば、価値の生まるのは補完的な関係の部分なのだ。二つの補完的な機能や組織が融合すれば、そこにシナジーという追加価値が生まれる。例えば、鉄道事業が沿線の不動産開発で多くの利益を上げられるのは、両者の間に補完関係があるからだ。リアルなビジネスは、本来はネットと補完的な部分が多いはずだ。（学習院大学国際社会科学部教授）