

流通業界において「定番化」「コモディティ化」「陳腐化」という現象があります。

定番化とは、客から見て絶対必要ではあるが、競争に勝つことや成長のエンジンにはならなくなる現象のことです。コモディティ化とは、現状のポジショニングが普及し、より大衆化して今までと同じポジショニングでは効果が出ない現象です。陳腐化は、時代遅れになり役に立たなくなる現象です。

客の中では常に変化に対する慣れという現象が起こっており、斬新なものも必ず「当たり前」になってしまいます。この当たり前になり、今までの効果が希薄することを定番化やコモディティ化、陳腐化と言います。さらに、当たり前になることを競争優位性の視点から見ると「定番化」となり、普及して大衆化という視点から見ると「コモディティ化」となり、効果の減少という視点から見ると「陳腐化」となります。

脱定番化のためには、「新成長基軸となるエンジン」が必要です。定番化は、「当店の定番商品は〇〇です」のように、店の売上の中心となっている商品のことを定番商品と言いますが、現状における売上のエンジンになってはいるものの、次の時代の成長のエンジンにはなりません。それゆえに、必要ではあるが次の競争優位性にはならないことを定番化と言います（六車流：流通理論）。ただ、すでに定番化しているのに、勘違いで成長エンジンであると思っていることが流通社会ではたくさんあります。

その例として、「孔雀の理論」という比喩論を使って定番化の話をします。

孔雀の雄の体は大きくてきれいです。それは雌の興味を誘うためであり、羽は大きくカラフルに、そして目玉のような模様が鮮やかにあります。しかし、孔雀を30年間見ていたある先生の研究によると、雌が興味を持つのは、もう羽の美しさではなく、雄がクックッという刻みの声をどれだけ出せるかに変わったというのです。

今から15年ぐらい前に、鮮度が良いというのでお客さんに支持され、非常にもてはやされたスーパーマーケットがありました。しかし、その会社は今では必ずしも業績は良くない状態です。鮮度が悪くなったかということ、前よりも良くなっています。なぜ、前より鮮度が良くなったのに、今は業績が良くないのでしょうか。他店がみな、鮮度が悪いときに鮮度を良くすれば勝ちパターンですが、現在では、鮮度の悪いスーパーマーケットなどもうありません。今は、安心安全もあれば、質感もあれば、グルメ、健康、オーガニック、できたて等、いろいろな差異化要因にお客様の興味は移っています。鮮度が悪ければ絶対に売れませんが、お客さんの目から見て鮮度が良い、もしくは鮮度が悪いという評価の基準は、いわゆる「定番化」しています。定番化は、必要だけでも勝ちパターンにはなりません。勝ちパターンにならないということは、お客さんにとっての差異化、売上アップにはならないということです。前述の孔雀でいうと、見た目のきれいさや羽を広げカラフルだといった段階では、雌にとっての魅力、いわゆる成果を得ることはなくなりました。羽のきれいさが他の雄との競争優位性になる時代は終わって、声の良さへ移ったのです。

当たり前ということは、つまり定番化です。定番化はやはり必要で、これをやらなければ売上は落ちますが、やったからといって売上は上がりません。お客さまの目はそこを飛び越えて、違うところへ行っているのです。

定番化とコモディティ化と陳腐化は、流通業における進化のプロセスです。しかし、すべて似て非なるものです。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>  
代 表 六 車 秀 之