

小売業の行方

Innovations in Retail Business

2009年 9月

矢野健一郎	Kenichiro Yano
齊藤 聡	Satoshi Saito

小売業の行方

Innovations in Retail Business

矢野健一郎*

Kenichiro Yano

齊藤 聡

Satoshi Saito

Abstract

The Japanese economy has rapidly declined and its 3-month GDP from October to December 2008 became minus 12.1% in the year-on-year comparison. From the perspectives of the supplier side of macro economics, the following consequences are noted: decreases in capital and the workforce and technical power declines. However, the economical depression factors are not caused only by the suppliers' problems.

On the other hand, from the perspectives of the demand side of Keynesian economics, there is not enough demand recently. The Japanese government has been trying to make many policies to create more demands, leaving the increasing deficit as it is. However, they are not working successfully yet.

We believe that the problem is the fact that the present market is overflowing. Now that the demand is overflowing, a new policy to break through it is required. For this reason, we analyze some companies which are still growing under this circumstance. There are some noticeable similarities in them. They have technical innovations, creating know-how's and so on.

If a new, good product or a new, good service is created, it succeeds drastically at the first stage, however, the market gradually overflows and eventually, it stops. It might not be an epoch-making technical innovation, but we may possibly create one by changing combinations of new sales techniques and ordinary merchandise or by diversifying the sales technique procedures.

はじめに

日本経済の状況は急激に悪化し、2008年10月から12月の3か月のGDPは、前年同期比で－（マイナス）12.1%となってしまった。マクロ経済学の供給サイドからの視点で見ると、資本の減少、労働力の減少、技術力の低下ということになるが、不景気の要因は、供給面の問題ではない。一方、需要サイドからみるケインズ経済学では、需要がないからということになる。需要を創出する政策は、副作用の財政赤字を放置しながら、いままで連発してきた。それでも、うまく機能していない。それでは、どこを直せば、何をすればよいのだろうか。現状は、市場が飽和しているのである。供給サイドの視点は、作る面からの上限を表している。今は生産能力の上限に届かないところで、需要が飽和している。つまり供給過剰である。そこを打開する政策が必要なのである。小売業での成長企業に目を向けてみたい。成功している会社は、他と違うところがある。何らかのイノベーション（技術革新やノウハウの創造等）を行っている。新しい製品やサービスが誕生すると、初めは急成長するが、徐々に飽和状態になり成長は止まるのが基本である。S字カーブを描くのである。この飽和に近づいた時に何ができるかで勝負が決まる。イノベーションで、新たなS字モデルを創造すればよいのである。そのイノベーションを実際に行っている小売業の行方を探りたい。画期的な技術革新がなくても、新たな販売手法や従来商品の組み合わせの変更、利用方法の多様化により、イノベーションは生まれるのである。

バブル崩壊以降、多くの小売業経営者が「モノが売れない」と嘆き、塗炭の苦しみを味わってきた。小売業は年々その数を減らし、淘汰、合従連衡を軸にかつてない地殻変動を繰り返している。しかしこの逆境を逆手に取り、躍進した小売業もある。アパレル業界に新風を巻き起こし、今も躍進を続けるユニクロはそのひとつである。2008年も降り返ればユニクロの独壇場であった。他の衣料小売業が軒並み不調だった中でユニクロは好業績を上げ成長し続けている。発熱・保湿効果を持つ「ヒートテック」肌着など、値ごろながら高品質、トレンドも加味した商品群が消費者に受け入れられたからである。いつの時代にも道はある。百貨店やGMSなど多くの衣料品部門が苦戦を強いられている中で、ユニクロの好業績はそれを物語っている。消費者のニーズに焦点を絞り、さらにその先を見据える。そして前に進むことで道は開かれるのである。それでは道を開くためには、具体的にどのような術が必要となるのだろうか。

このレポートは、バブル崩壊以降に躍進したユニクロをはじめ、総合ディスカウントのドン・キホーテ、生活雑貨・インテリアのフランフランといった小売業を取り上げ、その現状と魅力を探り結論を導くものである。

ユニクロは、SPAという業態で「安さと高品質」を実現し、大衆衣料というカテゴリーでブランドを確立した。現在は「トレンド」も加味し、さらなる進化を遂げている。ドン・キ

ホーテは「来店のパーク時間帯が午後10時から深夜の2時」という深夜のマーケットを開拓した。さらに独自の商品政策や世界観を構築し、総合ディスカウント業界で首位を独走している。フランフランは「都会で一人暮らし25歳のOL」をメインターゲットとし商品政策を進めると同時に、鮮度の高い売場作りを実現している。月1回の店頭の模様替えはその一環であり、「楽しい」、「かわいい」を訴求し、女性を飽きさせない売場作りを模索し続けている。

これら3つの小売業には、共通するキーワードがある。それはあくまでも「CUSTOMER No1」を判断基準に経営してきたという点である。その過程で彼らが進めていった「選択と集中」、「オリジナリティ」、「新鮮さ」を軸に論を進めるとともに、小売業を取り巻くマクロ環境の変化や、今の消費スタイルについても加味し、結論のエッセンスとする。

目的

2008年の後半、日本の経済は総崩れで連日暗いニュースが流れている。成熟消費社会、少子高齢化、インターネットの普及と小売業を取り巻く環境は厳しさを増している。このレポートの目的はこうした環境の中でもキラリと光る小売業について焦点を当て、未来への道しるべを示すことにある。主軸となる「選択と集中」、「オリジナリティ」、「新鮮さ」については、小売業にとって未来への架け橋となる要素である。これからの小売業は、ただのモノ売り業に留まらない創意と工夫、付加価値が求められる。そして、不屈の精神とさまざまな試行錯誤が未来への道を照らしてくれるのである。

1. 小売業を取り巻く環境

1.1. 変革の中の小売業

我が国の小売業商店数は1982年に172万店とピークを迎えるが、1997年には142万店、2007年には113万店と減少の一途をたどっている。

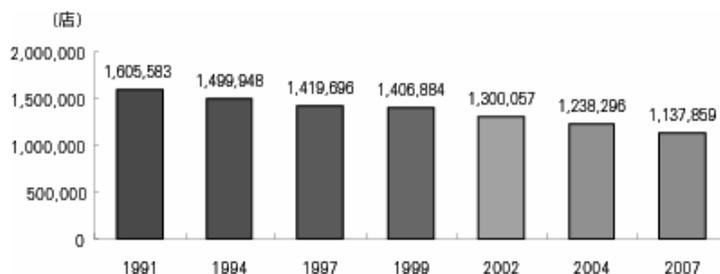
2002年以降、いざなぎ景気とも言われ、わが国の景気は回復基調にあった。しかし国内の消費は伸び悩み、多くの小売業にとっては景気回復を実感できるものではなかった。

2008年に入り、アメリカのサブプライム問題の深刻化や原油価格の高騰が相次ぎ、世界経済は混沌としてきている。わが国でも、同年5月以降、ガソリンの店頭価格が大幅に上昇し、企業収益や家計を圧迫してきた。

我が国は世界でも群を抜く成熟消費国家である。基本的に人々の日常生活は満たされており、食料品を除けばほとんどの商品を買わなくても支障がないのである。消費者にとっては所得が変わらず物価が上昇するのだから、購入数量や購入回数を減らすといった防衛策をとるのは当然といえよう。また選択的消費支出は真っ先に抑制の対象となる。このところ好調だった高級ブランド勢の苦戦は、消費者の買い控えを実直に物語っている。

小売業の行方

図1 小売業商店推移表



〔出典：平成16年商業統計表（二次加工統計表）、平成14年商業統計業態別統計編(小売業)、平成11年商業統計業態別統計編(小売業)・大規模小売店舗統計編・立地環境特性別統計編（概況）、平成9年商業統計業態別統計編（小売業）から作成〕

また、我が国は少子高齢化社会に突入している。2005年の国勢調査によると、我が国の総人口は1億2773万人と、戦後初の減少に転じた。特筆すべきは総人口に対する高齢者と子供の割合である。65歳以上の老年人口は、2005年で2576万人と総人口の5分の1に達する。それに対して15歳未満の子供の数は、1725万人と毎年減少し続けている。少子高齢化は、今後の総需要減退を意味する。総需要が減れば、当然モノは今まで以上に売れなくなるのである。

表1 人口推移表

	0～14歳	65歳以上	総数
1975年	27,221	8,865	111,940
1980	27,507	10,647	117,060
1985	26,033	12,468	121,049
1990	22,486	14,895	123,611
1995	20,014	18,261	125,570
2000	18,472	22,005	126,926
2005	17,521	25,672	127,768
2006	17,435	26,604	127,770
2007	17,293	27,464	127,771

(千人)

〔出典：厚生労働省統計表データベースシステム 第1編 人口・世帯 第1章人口 第1-4表 総人口・将来推計人口・構成割合、年齢3区分×年次別〕

さらに、近年のITの深化は、小売業に大きなインパクトを与えている。中でもEコマースの充実は目を見張るものがあり着実にマーケットを広げている。経済産業省が公表した「2007年度我が国のIT活用に関する調査研究」によると、2007年における一般顧客向けEC市場規模は、前年の4兆3910億から21.7%増の5兆3440億円となっている。そのうち、小売り・サービス業は3兆3050億円を占め、前年比22.1%の大幅増となっている。ネット経由の商品販

売が好調に推移する一方、デパートやスーパーなど小売業全体の売上は低迷が続いている。

表2 一般顧客向けEC市場規模

業種	2005年	2006年	2007年		
	EC市場規模 (億円)	EC市場規模 (億円)	EC市場規模 (億円)	対前年比	
小売	総合小売	8,320	9,880	12,190	123.6%
	衣料・アクセサリ小売	320	440	570	129.5%
	食料品小売	1,470	2,040	2,510	123.0%
	自動車・パーツ小売	220	5,710	6,650	116.5%
	家具・家庭用品小売	630			
	電気製品小売	3,800	1,110	1,410	127.0%
	医薬化粧品小売	830			
	スポーツ・本・音楽・玩具小売	1,510			
サービス	宿泊・旅行業	3,590	5,080	6,510	128.1%
	飲食業	210			
	娯楽業	680	870	990	113.8%
	製造業	1,200	1,350	1,510	111.9%
	情報通信業	8,580	11,900	14,880	125.0%
	運輸業	1,900	2,110	2,370	112.3%
	金融	860	960	1,010	105.2%
	卸売業	330	530	620	117.0%
	その他	120			
	合計	34,580	43,910	53,440	121.7%
	合計(小売・サービス)	21,580	27,060	33,050	122.1%

〔出典：経済産業省 平成19年度我が国のIT利用に関する調査研究〕

これまでEC市場の拡大は、デジタルコンテンツや旅行の予約といったネットと親和性の高いものが牽引してきた。しかし最近では物販、それも実際に商品を見ないと買わないと言われていた衣料品などの購入にも至っている。今後もさらに機能やサービスが充実し、大小さまざまなメーカーや小売業の参入が活発化するだろう。いずれにしても縮小するマーケットの中で消費をめぐる小売間の競争はさらに激化していくことが予想される。まさに今、小売業は変革の最中にあるのだ。

1.2. 消費スタイルの進化

その商品にはこだわりがあるのか否か。消費者にとってこだわりのある商品ならば、少々高くても購入する。こだわりのない商品ならば、徹底して安さを追求する。これまで消費の二極化はそう語られてきた。事実バブル崩壊以降に躍進した小売業はこの二極に位置する。衣料品でいうならば、徹底した「安さ」を訴求したユニクロやしまむらがそのいい例である。またそれとは対極にあり成長を遂げたのがルイ・ヴィトンやグッチ、プラダ、エルメスといった欧州の高級ブランド勢である。しかしインターネットの普及や生活スタイルの多様化が

小売業の行方

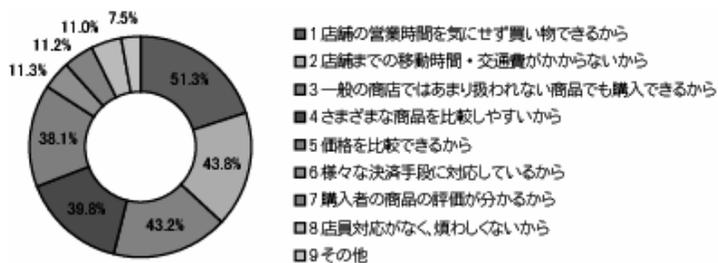
進み、二極化も単純にそれだけでは語れなくなっている。

この10数年の間に、消費者がモノを見極める目は格段に進化した。さらにインターネットの普及はそれに拍車をかけている。インターネットを使えば、誰でも簡単に情報を引き出すことができるようになったばかりか、価格や性能の比較検討も容易にできるようになったのである。

価格.comや比較.comなどは、インターネット上で、商品やサービスを一度に比較できるサイトである。例えば、エリアや予算を入力するだけで条件にあった宿泊施設を瞬時にリストアップしたり、同じ機能を持つ商品を一覧したりすることができる。また、各商品に対するユーザーの声なども整理されており、情報源としては非常に広範に亘っている。消費者にとってこだわりのある商品ならば、なおさらこうした情報源を活用するのはいうまでもない。時代と共に消費者も賢くなり進化を遂げているのだ。もはや消費者はかつてのように簡単にモノを買わない手強い相手となったのである。

インターネットに関連して、総務省が発表した「2007年通信利用動向調査報告書」（世帯編・企業編）によれば、ネットショッピングで商品を購入する理由で多いのは、①店舗の営業時間を気にせず買い物ができるから（51.3%）②店舗までの移動時間・交通費がかからないから（43.8%）③一般の商店ではあまり扱われない商品でも購入できるから（43.2%）④さまざまな商品を比較しやすいから（43.2%）⑤価格を比較できるから（38.1%）と続いている。この報告書からも分かるようにネットショッピングの最大の魅力は「利便性」である。

図2 ネットショッピングで商品を購入する理由



〔出典：総務省2007年通信利用動向調査報告書（世帯編・企業編）インターネットで商品を購入する理由（個人）（複数回答）（平成19年末）〕

また近年はこの「利便性」に焦点をあてた小売業の躍進が続いている。現代人はとにかくいそがしい。たとえばコンビニは、元々定価販売が基本である。お買い得感を訴求するスーパーマーケットなどと比べると価格は割高となる。しかし消費者にとって非常に便利な場所に

立地していることや、タイムリーな商品を取り揃えていることで、その商いが成り立っているのである。いふなればコンビニは消費者に対し利便性を売っていると言っても過言ではない。

さらに、最近では駅ナカの躍進も目覚ましい。駅の構内には、コンビニ、衣料・雑貨、ベーカリー、理髪店、マッサージサービスなど、多種多様な業態が進出している。JR品川駅改札内にある商業施設「エキュート品川」では、デパ地下さながらに華やかで凝ったフードショップや雑貨店が立ち並び活況を呈している。利用者にとっては駅から外へ出ることなく買い物や食事ができるためたいへん便利である。まさに利便性消費を狙ったものであるが、ここ最近では、需要と供給がピタリと一致したいい例である。

さらにここ最近「付加価値」の存在が拡大している。人々の生活はかつてとは比べものにならないくらい快適で豊かになった。その反面、ストレス社会と言われるように、人々は日々緊張や不安を抱え生きている。そこで人々はこうした日々のストレスや不安から開放してくれる「モノやコト」を志向するようになったのである。それは非日常性の志向と言ってもいいだろう。

またここ最近、リッチやプレミアムという言葉が飛び交うようになった。サントリーの「プレミアムビール」はそのいい例である。350^{ml}リットル缶の店頭実勢価格は240~250円と、通常のビールに比べ約2割高い。この通常より若干高い領域を先行していたのがサッポロビールのエビスである。今やこの領域にキリンビールの「ブラウンマイスター」やアサヒビールの「熟撰」などが参入し賑わいをみせている。サラダ用ドレッシングではピエトロの「ピエトロ・ドレッシング」が、食用油では花王の「健康エコナ」が従来商品よりも割高にもかかわらず売上が伸びている。また、クイーンズ伊勢丹や成城石井など比較的高価な食材のウエイトが高い高級スーパーでも売上が伸びている。

このような低価格商品カテゴリーにおける、ワンランク上の商品への嗜好。こうした点からも消費者が付加価値を重視するようになったことが理解できる。ささやかながらも日常に華を添えてくれるモノ。今、こうしたモノに消費者は魅了されているのである。

考えてみれば、「安さ」の対極にある欧米のブランド勢が提供するモノこそ究極の付加価値商品と言える。もしかしたら消費者は近年に至るまで、こうした欲求をはるか彼方の高級ブランドに行きつくことで満たしていたのかもしれない。

2. 選択と集中

2.1. 選択することの意義

選択とは、「多くのものの中から、よいもの、目的にかなうものなどを選ぶこと」を意味する。ここではその選択について「チャンネルを選ぶこと」と定義する。チャンネルとは、消費

小売業の行方

者ニーズであり、「安さ」、「付加価値」、「利便性」の3つである。それでは、チャンネルを選択することの意義とは何だろうか。全てを網羅するわけにはいかないのだろうか。

アメリカの経営学者M.E.ポーター（Michael E. Porter）はあれもこれもと手を出すことで、戦略のコンセプトが不明確になり、結局全てが中途半端になってしまう企業の状態を「中間での立往生」と呼んだ。今、この「中間の立往生」で苦戦している小売業は多い。

百貨店や総合スーパーはその最たる業態といえる。わが国が成熟消費社会にあることは前章でも述べた。街にはありとあらゆるモノや店、サービスが溢れかえっている。しかも基本的に消費者はモノに満たされているのである。

こうした中で、他とは一線を画し消費者の心を捉えるためには、突出した何かが必要なのである。あれもこれもでは結局中途半端な商品政策しかできず、消費者の心を捉えることはできないのである。「チャンネルを選ぶこと」の意義はまさにここにあると言える。それでは次にそれぞれのチャンネルを志向する小売業についてみていく。

図3 3つのチャンネルとそれを標榜する小売業



そのひとつがカテゴリーキラーと呼ばれる「安さ」を志向する専門店であった。「激安」や「価格破壊」といった徹底した「安さ」を前面に、急成長を遂げたのだ。今や専門店の規模は明らかに百貨店や総合スーパーを凌駕する規模にまで育ってきている。

例えば専門店トップのヤマダ電機の連結売上高は1兆7677億円。同社は小売業全体で見ても、セブン&アイHD、イオンに次ぐ第三の勢力にまで育ってきている。

表3 小売業の売上高 上位20社 (2008年度決算)

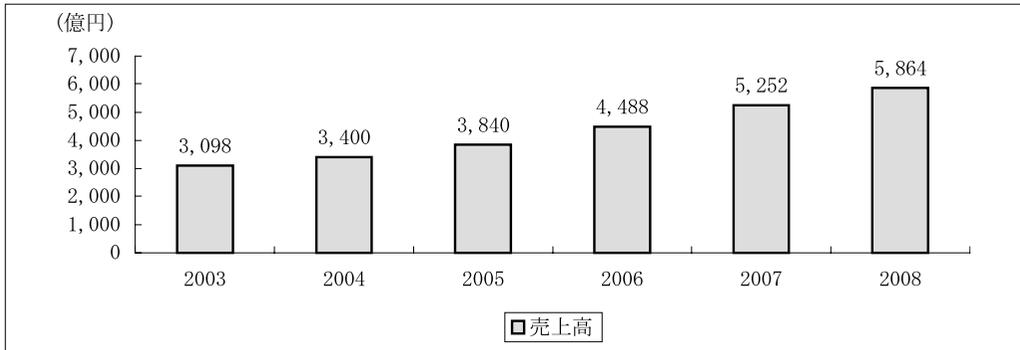
順位	社名	売上高 (百万円)	決算期
1	セブン&アイ・ホールディングス	5,752,392	2008年2月
2	イオン	5,167,366	2008年2月
3	ヤマダ電機	1,767,818	2008年3月
4	ユニー	1,216,247	2008年2月
5	ダイエー	1,196,011	2008年2月
6	高島屋	1,042,711	2008年2月
7	J フロントリテイリング	1,016,402	2008年2月
8	エディオン	851,205	2008年3月
9	ファーストリテイリング	586,451	2008年8月
10	ケーズホールディングス	567,776	2008年3月
11	コジマ	500,250	2008年3月
12	丸井グループ	493,533	2008年3月
13	H2O リテイリング	471,617	2008年3月
14	イズミ	470,698	2008年2月
15	平和堂	420,997	2008年2月
16	ベスト電器	413,530	2008年2月
17	しまむら	411,963	2008年2月
18	ドン・キホーテ	404,924	2008年6月
19	DJ ホールディングス	395,808	2008年2月
20	マツキヨ	390,934	2008年3月

〔出典：NIKKEI NET 売上高ランキング<http://markets.nikkei.co.jp/ranking/keiei/uriage.aspx> より抜き出し〕

またユニクロを展開するファーストリテイリングは08年8月期に5864億円（前年同期比11.7%増）を達成し、売上目標である1兆円に向かってひた走っている。

小売業の行方

図4 ファーストリテイリング売上高推移表



「出典：川嶋幸太郎。(2008)．なぜユニクロだけが売れるのか、ぱる出版」

かつて、百貨店や総合スーパーの魅力は「一ヶ所で何でもそろろう」といった総合性であった。たとえば、家電製品やカジュアル衣料、あるいは紳士服や子供服、玩具など日常生活にまつわるあらゆる商品がそこで一同に揃った。しかし、その総合性という魅力は、時代の流れと共に色あせていったのである。消費者のニーズは、百貨店や総合スーパーのような「総合的だが品揃えが薄い店」から、「専門性の高い店」に移行していったのである。

表4 各業態の年間販売額

業 態	販売額 指数	07年販売額 (百万円)	07/04年 販売額増減 (%)
小売業計	94.6	134,571,675	1.0
百貨店	67.6	7,688,307	▲ 3.9
総合スーパー	87.6	7,439,728	▲ 11.5
コンビニエンスストア	222.6	6,960,911	0.6
専門スーパー(※)	168.4	23,684,173	▲ 1.7
衣料品スーパー	204.5	1,609,264	4.2
食料品スーパー	151.0	17,053,467	0.0
住関連スーパー	253.5	5,021,443	▲ 8.9

(1991年を100とした2007年販売額)

※売場面積250㎡以上で、衣料、食品、住関連商品の取り扱いがそれぞれ70%以上の専門スーパー(商業統計より作成/07年は速報値ベース)

「出典：月泉博。(2008)．よくわかる流通業界、日本実業出版社及び、経済産業省 平成19年商業統計(速報データ)第13表 小売業の業態別、年次別の事業所数、従業者数、年間商品販売額、売場面積、構成比及び増減率から作成」

各業態の年間販売額推移表ではそうした動きが一目瞭然となっている。コンビニや専門スーパーはいずれも高い伸びを示しているのに対し、総合スーパーはマイナス成長、百貨店に至ってはおよそ3分の1近い市場を喪失しているのだ。

しかし、総合性が問題なのかといえれば必ずしもそうとは言えない。例えば無印良品は、衣料から生活雑貨、食品、文具とあらゆるモノを取り揃えている。百円ショップのダイソーも同様である。彼らの商品政策はあきらかに「総合」である。にもかかわらず百貨店や総合スーパーとは異なり躍進している。同じ総合でも「百貨店や総合スーパーの総合」と「専門店の総合」ではいったい何が違うというのだろうか。

その答えはコンセプトの有無にある。専門店の総合は一貫したコンセプトに基づいているのだ。これが百貨店や総合スーパーとの決定的な違いである。

無印良品は「わけあって安い」をうたい文句に寝具や衣類、文具、雑貨など、一見何の脈絡もないこれら商品群のテイストを見事に統一してきた。これら統一された商品に共通する要素こそが無印良品の専門性であるともいえる。ダイソーの商品はもっと明確に統一されている。それは「100円均一」という共通要素である。

一方、コンビニの品揃えも総合である。無印良品やダイソーが「安さ」を核に据えたのとは異なり、コンビニは「利便性」を核に据え、「今すぐほしいもの」「必要なもの」といったタイムリーな商品を取り揃え、独自の世界を形成していった。

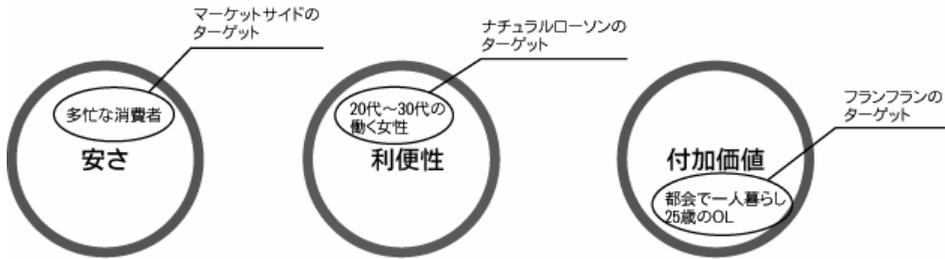
このようにバブル崩壊以降躍進した小売業には、共通して一貫したコンセプトがあった。そして、そのコンセプトの有無が命運を分けたといっても過言ではない。全ては「チャンネルを選ぶこと」から始まっているのである。

2.2. 集中することの意義

一般的に集中とは「1カ所に何かを集めること」を意味する。企業でいうならば、今ある資源を可能性ある分野へ集中的に投下することである。しかしここでの集中とは、対象とする顧客を絞りその顧客ニーズにあった商品政策を進めるといったことから「ターゲットを絞ること」と定義する。

多くの競合店がひしめき合う中で、キラリと光り輝くためには消費者に対し明確なメッセージを発信する必要がある。チャンネルを選択するだけでは不十分である。そこで集中すること、つまりターゲットを絞ることが必要となる。ターゲットを絞ることによりぶれのない明確な商品政策が可能となる。

図5 ターゲットを絞る小売業



例えば、世界最大の小売業、米ウォルマート・ストアーズが展開する、ミニスーパー「マーケットサイド」はエブリデー・ロー・プライスを標榜した上で、多忙な消費者に照準を合わせている。そこでの商品政策は、持ち帰り調理品と半加工品を主体としている。また来店客が10分以内に買い物を終わらせることができるように小フォーマット化されている。ただ安いというわけではなく、しっかりターゲットを絞り、それに基づいて商品政策を行っているのである。

またローソンは、ここ最近市場に飽和感漂うコンビニ業界で次々と新しい業態を展開している。コンビニは「利便性」にチャンネルを合わせた業態である。日本人全体の実に9割を超える人が年に1回以上コンビニを利用している。しかし男女年齢別にその利用頻度をみると、男性の30~50代でのコンビニの利用頻度は拡大しているものの、女性の利用は拡大していない。ローソンはこの点に着目し、女性をターゲットに据えて、新しいコンビニ像を模索している。

その一つが「ナチュラルローソン」である。20代~30代の働く女性をメインターゲットとし、低カロリー弁当や、自然志向の商品を中心に切り揃えている。また「ローソンストア100」は、都市部に住む主婦層をターゲットとし、生鮮食品の販売をおこなっている。

他方、フランフランは、デザイン性や機能、遊び心といった付加価値を追求し、生活雑貨・インテリアを展開している。フランフランは、ターゲットを「都会で一人暮らし25歳のOL」とし、それを軸に商品政策、売り場演出をおこなっている。同社の代表取締役である高島郁夫は、著書「フランフランを運営しながら考えたこと」で次のように述べている。

「グラウゼヴィッツの戦争論の中に「目的はパリ、目標はフランス軍」という言葉があります。戦いの際、目的、目標を定めろということです。〔中略〕ビジネス戦線でも、ピンポイントにターゲットを絞り込むと、MDや商品企画非常にしやすくなり、ブレも少なくなります。それだけ店から放たれるアペールが鮮明になるということです。(高島、2008、p.49)」

集中することの意義は、まさにこの点にある。ターゲットを絞ることで、その店で扱う商品が明確に定まり、そのことにより店から発せられる強力なメッセージができあがるのである。

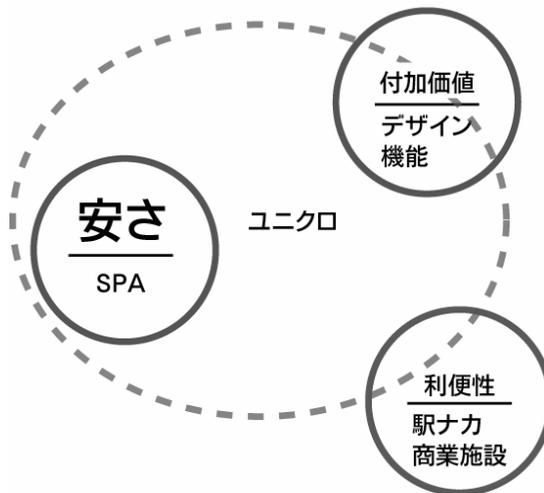
2.3. ユニクロの選択と集中

衣料品不振が続く中で一人勝ちを続けるユニクロは3つのチャンネルの中の「安さ」を志向しそれを徹底してきたが、今のユニクロは「安さ」だけではなく、「付加価値」や「利便性」も視野に入れている。

付加価値を追求するために「デザイン」や「機能」に重きを置き、ユニクロというブランドに磨きをかけてきた。また駅中や、商業施設への出店も加速しており、消費者にとっての買いやすさ、つまり「利便性」も追求するようになってきている。もはやユニクロは「安さ」一辺倒だけではなく、「付加価値」や「利便性」も包括する新しい業態に変化を遂げたのである。

時代の流れと共に消費者のニーズも変化する。その変化を先読みし、他に先駆けることが勝者の条件である。ユニクロが逆風の中で成長を続けているのも、自らを進化させてきたことに他ならない。

図6 他のチャンネルも包括するユニクロ



3. オリジナリティ

3.1. オリジナリティがあることの強さ

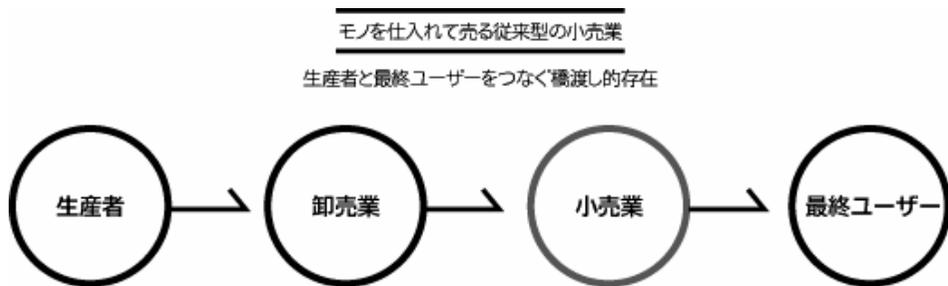
オリジナリティとは独創性のことである。独創性は、独自の考えで物事を作り出す能力であり、オンリーワンと言い換えることができる。どんな商いであってもオンリーワンであればそれ程の強みはない。なぜならオンリーワンであるということは、他に競争相手が存在しないということを意味するからである。競争相手がいないのであれば、価格競争に巻き込ま

小売業の行方

れないですむ。競争は収益の低下を招くのである。

また、オンリーワンであるということは、消費者に対して大きな価値を提供することができるということでもある。例えば東京ディズニーランドは、数あるテーマパークの中でもエンターテインメント性を徹底的に追求し、他との違いを鮮明に打ち出している。徹底したエンターテインメント性こそ東京ディズニーランドの魅力であり大きな価値でもある。東京ディズニーランドは、今もオンリーワンであるからからこそ、人々を魅了し続けているのである。それでは小売業におけるオンリーワンとは、どのようにして実現できるのだろうか。

図7 流通のしくみ



「モノを仕入れて売る」といった小売業は、本来生産者（メーカー）と最終ユーザーをつなぐ橋渡しの存在であった。生産者と小売業の橋渡し役が卸売業である。これまで小売業の多くは、卸売業者を介して商品を仕入れてきた。なぜなら卸売業者を通じることで小口買いが可能となり、さまざまな商品を取り揃えることができたからである。要するに小売業は、卸売業者を活用することで、効率的に商品の仕入れを行ってきたのである。

しかし、こうした流通の仕組みは、メーカー主導の商習慣につながり、特約店制や系列店、建値制やリベート、委託販売といったわが国独自の流通政策に発展する。経済が右肩上がりモノを置けば売れた時代には、この仕組みが最適だったのかもしれない。しかし、こうした仕組みは、小売業の主体性を奪ったばかりでなく、独自性に欠落した面白みのない小売業を生み出す元凶ともなったのである。

それでは、小売業が独創性を生み出すためにはどのような術があるのだろうか。次にユニクロとドン・キホーテに焦点を当てこの問いの答えを見出していく。

3.2. ユニクロのオリジナリティ

ユニクロの運営会社であるファーストリテイリングが発表した08年度11月の国内ユニクロ事業の既存店は前年比32.2%増となり、単月では過去最高の売上高を記録した。さらに09年1月に発表された今期の連結業績予想については、売上高を期初見通しより70億円多い6720億円に上方すると発表している。

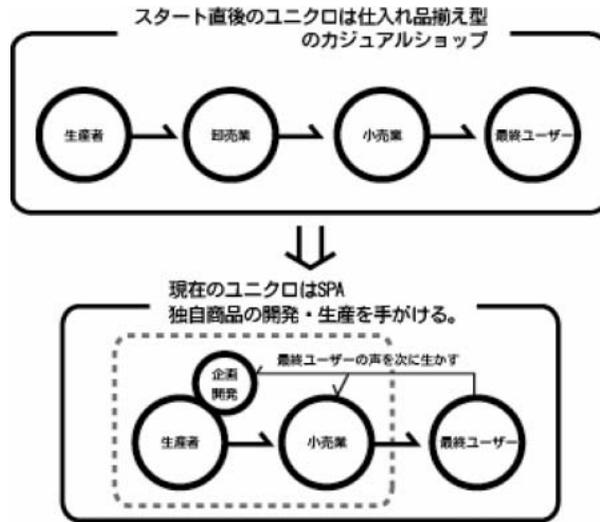
世界的な景気の後退は、我が国の経済にも深刻な打撃をあたえている。消費者の生活防衛意識は日増しに高まるばかりであり、多くの小売業が苦境に陥っている。これまで成長著しかった低価格衣料専門店も同様であり、08年12月の売上高増減率はしまむらが前年同月比で7.7%減、西松屋チェーンも同6.3%減と落ち込みをみせている。また、百貨店や総合スーパーの衣料品売上高のいずれも10%程度の大幅マイナスと不振が続いている。このように多くの衣料品専門店が販売不振に陥っている中、ユニクロだけが快進撃を続けているのである。

08年秋に自ら発熱するだけでなく保温性にも優れる発熱保温肌着「ヒートテック」の人気に火がつくと多くの店舗で品切れとなる状態に発展、昨シーズンだけで2000万枚を販売している。「ヒートテック」は08年12月の売上高が前年同月比10.3%増となる好業績に貢献しており、今期からグローバル戦略の重要なアイテムと位置づけ、国内外で2800万枚の販売目標を掲げている。

消費者がユニクロを支持した理由は、圧倒的低価格にプラスアルファとしての機能、すなわち品質があったからである。そして、これをいち早く実現するためにユニクロはSPAとしての体制を確立していったのである。

自主企画による生産はオリジナリティを実現するが、同時に大きなリスクを抱えることになる。企画が外れればそのシーズンを棒に振ることになるばかりか、在庫が増え、場合によっては深刻なダメージを受けることになるのだ。こうしたことからSPAを展開するためには、その年の売れ筋を読み解く優れたマーケティング能力が必要なのである。

図8 ユニクロの業態図



SPAの最大の利点は、流通経路の短縮により収益率の高さを実現できる点にある。また、生産と販売がダイレクトでつながることで、売り場の情報をすぐに生産現場へ反映するといった好循環の仕組みを構築することができる。

閑話休題。ヒートテックは、現在の品質に至るまで約5年の歳月を費やしている。発熱性、保温性、保湿性、ストレッチ性、抗菌防臭性の5つの性能に加え、風合いと着心地の改善を何度も繰り返し完成した商品なのである。

デザインの源泉は02年に開設されたユニクロデザイン研究室にある。さらに05年には東京、ニューヨーク、ミラノ、パリにR&D (Research&Development) を置き、グローバルな体制で商品の企画、デザイン、開発にあたっている。

ところで、今でこそSPAの先駆けとして国内で名をはせているユニクロであるが、元々は商品を問屋から仕入れて売るといった従来型の小売業であった。SPAへの業態変換へのカギは、価格や品質を追い求めた結果であるが、それは以下の同社が掲げる「企業ミッション」に明示してある。

「いつでも、どこでも、誰でも着られる、ファッション性のある高品質のベーシックカジュアルを市場最低価格で継続的に提供する。その為にローコスト経営に徹して最短、最安で生産と販売を直結させる。」

この基本コンセプトはユニクロの1号店出店以来、ずっと変わっていない。これはユニクロの運営会社であるファーストリテイリングの代表取締役社長である柳井正の信念ともいえる。その柳井が日本の小売業について次のように述べている。

「日本の小売業の最大の弱点は、方針がないことだ。自分たちの会社はどのような商品をお客様に提供するのか。お客様に評価される商品とはどういうものなのか。明確に定義しないとけない。」

こうして見ていくと、ユニクロのSPA化は、柳井社長が自らの信念を貫いた結果であり、必然であったといえる。そしてこの企業ミッションこそ、ユニクロのオリジナリティの源泉である。SPAはたしかに商品としてのオリジナリティを生み出してくれる。しかし、そこに信念がなければ商品は完成しない。そしてこの信念を貫いてきたからこそ、今のユニクロがあるのである。

3.3. ドン・キホーテのオリジナリティ

小売業がオリジナリティを実現させるためには、SPAが有効な手段となる。これについては前述した。自主企画による商品は確かにオリジナリティを産み出す。しかし、大量生産、大量販売がこなってこそ、コストパフォーマンスが発揮されるのである。企画がはずれば当然その商品は売れ残り不良在庫を抱えることになる。また、最初から思い描く商品は簡単にはできない。何度も試作、改良が加えられてはじめてひとつの商品となるのである。当然、そのためには時間と労力、コストを費やすことになる。

日本の小売業の6割超はいわゆる家族を主体としたパパママストア。小資本、少人数のパパママストアにおいてSPAは現実的ではない。ではモノを仕入れて売る従来型小売業がオリジナリティを実現するためにはどうしたらいいのだろうか。これについてドン・キホーテを考察する。

ドン・キホーテは基本的に「モノを仕入れて売る」従来型小売業である。近年は電化製品や、家具を中心とした「Bis」というPBを展開しているが、同社の基本商品政策はこれまで通り仕入れ主体となっている。PBについて同社の現会長で創業者である安田隆夫は次のように語っている。

「何よりもPBは大量発注のロングセラーが前提だから、お客様の嗜好変化に対応できず品揃えが守りの姿勢になる。すなわち小売業はメーカーの向こうを張って商品開発に力を注ぐのではなく、既存のいい商品を安くタイミング良く仕入れることに、全精力を傾けるのが本来の姿ではないか。」

小売業の行方

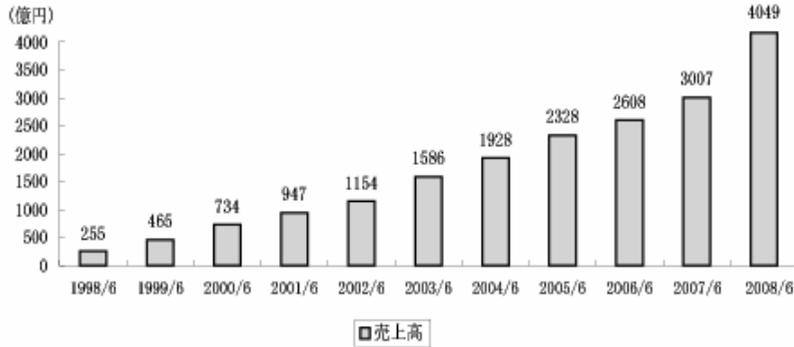
表5 総合D S大手9社の07年度業績（単体）

順位	社名	本社	決算期	売上高	経常利益
1	ドン・キホーテ	東京	2007.6	272,915 (7.2)	14,910 (7.8)
2	トライアル カンパニー	福岡	2007.3	130,950 (26.8)	1,723 (一)
3	Mr.MAX	福岡	2008.3	96,811 (6.6)	932 (▲29.5)
4	サンクス ジャパン	佐賀	2008.2	86,284 (6.7)	1,609 (20.7)
5	PLANT	福井	2007.9	82,543 (6.4)	479 (499.1)
6	北辰商事 (ロヂャース)	東京	2008.3	63,236 (0.3)	4,003 (15.9)
7	ビッグ・エー	東京	2007.2	55,900 (7.9)	—
8	大黒天物産	岡山	2007.5	52,312 (28.5)	2,462 (6.0)
9	マキヤ	静岡	2008.3	41,848 (4.3)	1,171 (16.1)

総合D S大手9社の07年度業績（単体）

「出典：月泉博，（2008）．よくわかる流通業界、日本実業出版社、株式会社ドン・キホーテ ホームページ（IR情報・経営指標）から作成」

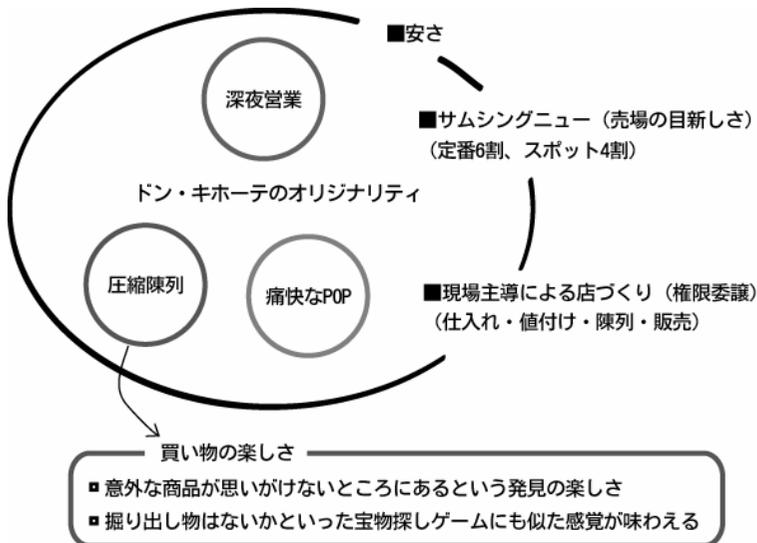
図9 ドン・キホーテ売上高推移表



〔出典：月泉博，(2003)．完全解明 ドン・キホーテの革命商法、商業界〕

ドン・キホーテといえば、まずは深夜営業、圧縮陳列などが挙げられるが、これこそドン・キホーテのオリジナリティであり屋台骨でもある。来店者の多くは、意外な商品が思いがけないところにあるという発見の楽しさや、雑多でぎゅうぎゅうに詰まった売場に何か掘り出しモノはないかといった宝物探しゲームにも似た感覚を持つ。ドン・キホーテで感じる買い物することの楽しさは、こうした点からきているものと考えられる。それではドン・キホーテのこうした独創的な商品政策や売場演出はいかにして作り出されていったのだろうか。

図10 ドン・キホーテのオリジナリティ



小売業の行方

創業当初のドン・キホーテは安田会長による商品の仕入れ、売場演出により成り立っていた。しかしいつの日かそれは従業員主体で行うものになっていった。ドン・キホーテのスタッフはそれぞれ担当する売場の商品を自ら仕入れ、値付けし、陳列して販売するのだ。店舗数が増えてもこの権限委譲や現場主導が変わらなかったことにより、ドン・キホーテの独創性は進化を遂げていったのである。

効率を考えれば本部主導の従来型チェーンストアシステムに軍配が上がるのは間違いない。しかし現代のようにモノが溢れ、競争が激しい社会においては、ドン・キホーテのような雑多さ、つまり非システムのものを取り入れた方が魅力ある売場を作り出すことができるのかもしれない。

安田会長は言う「人気すなわち人の気は深遠にして猥雑なるもの、聖にして俗なるもの」と。試行錯誤の上で生み出されたドン・キホーテという業態は、その人の気すなわち消費者のニーズをあくまでも追求した結果出来上がったものである。お客の笑顔が見たい、買い物を楽しんでもらいたい、そういった思いが根底にあって既成概念にとらわれないオリジナリティあふれる業態につながったのである。そしてこの「試行錯誤」こそ、生産機能を持たない小売業であってもオリジナリティを実現するための術なのである。

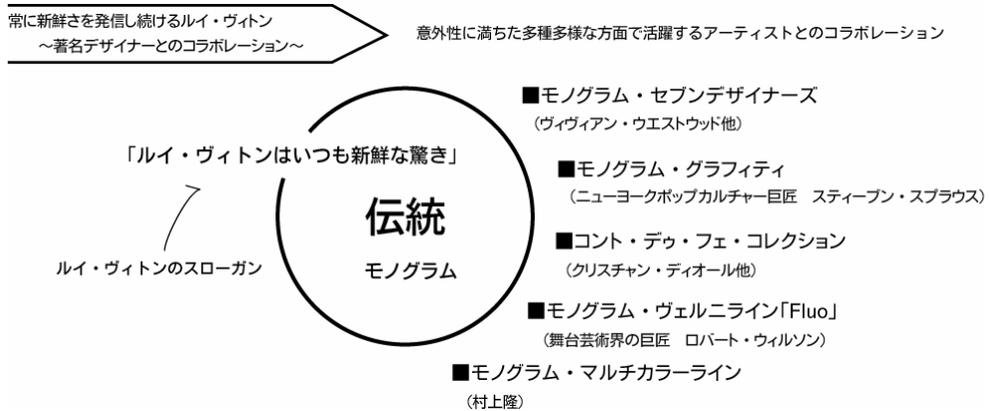
4. 新鮮さ

4.1. 新鮮さとは何か

顧客を飽きさせない売場作りや商品構成は小売業にとって生命線である。いつ行っても同じ商品、同じディスプレイで代わり映えしなければその店の鮮度は失われていく。そして、この「新鮮さ」こそ、小売業の成長にはかせない重要な要素のひとつである。

今ではファッションにかかわらずさまざまな商品のライフサイクルが短期化している。メーカーは新しい技術やデザインを商品に搭載し、競合他社との差別化に取り組んでいる。消費者も今では次から次へと変わる商品のライフサイクルに慣れてしまい、常に目新しいものを求めるようになった。もはや「新鮮さ」は消費者のニーズと言っても過言ではない。

図11 ルイ・ヴィトンの新鮮さ



〔出典：堺屋太一と東京大学ゼミ生、(2004) どうして売れる ルイ・ヴィトン、講談社〕

150年の歴史を誇るルイ・ヴィトンは、「ルイ・ヴィトンはいつも新鮮な驚き」をスローガンに掲げている。ルイ・ヴィトンの代表的商品に「モノグラム」があるが、これはルイ・ヴィトンの2代目当主ジョルジュ・ヴィトンが1986年に模造品防止のために考案したものである。このモノグラムが考案された19世紀末、ヨーロッパではジャポニズムが流行しており、日本の家紋を見たジョルジュ・ヴィトンがその文様から着想を得たという。以来ルイ・ヴィトンは、このモノグラムをベースに商品のラインナップを拡充し、そのスローガンにもあるように「新鮮さ」を追求していったのである。

例えば、1996年にはモノグラム100周年記念として、世界のファッション界をリードする7人の一流デザイナーとのコラボレーション作品「モノグラム・セブンデザイナーズ」を発表している。その後も世界的著名なデザイナーとのコラボレーションを実現させ、大胆で斬新な新しいルイ・ヴィトンの世界を発信し続けている。2003年に発表された「モノグラム・マルチカラーライン」では、日本のポップアート界の代表者である村上隆とのコラボレーションを実現させている。このようにルイ・ヴィトンは、150年という歴史の中で培われてきた伝統に甘んじることなく、常に「新鮮さ」を加味することで消費者を魅了し続けてきたのである。

どんな商品にもライフサイクルがあり、ひとつの商品で永久に消費者を捉えることはできない。したがって常に新商品の開発が求められ、新陳代謝を図っていくことが成長のための重要な要素となる。

4.2. フランフランの新鮮さ

フランフランはバルスが運営する生活雑貨・インテリアの専門店である。バルスは2004年から企業理念を「VALUE by DESIGN」とし、デザインによって新たな価値を創造し続ける企業を目指すとしている。バルスの代表取締役社長である高島郁夫はこれについて次のように述べている。

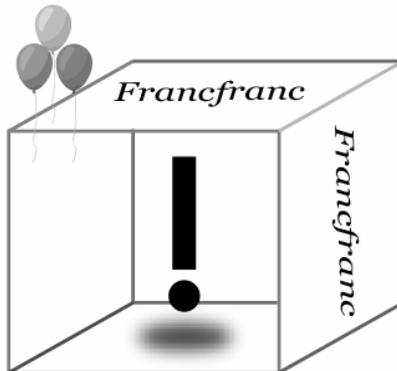
「当たり前のことだが、これからは付加価値を付けていかなければビジネスにならない。バルスが何をもって付加価値を付けていくのか、その答えはデザインしかないと考えた。」

バルスはフランフランを軸に「アバウトアガール パイ フランフラン」、「ジェイ ペリオド」、「BALS TOKYO」などを展開している。その中でもフランフランは売上高の約9割を稼ぐ大黒柱であり同社の原点でもある。08年7月まで21ヶ月連続の増収を実現させており、景気が後退している中で驚異的な記録を樹立している。フランフランの魅力とは具体的にどのような点にあるのだろうか。

図12 フランフランの新鮮さ

いつでもどこか新しい

フランフランには常にサムシング・ニューの発見がある



■1ヶ月に一度は商品の配置換え、レイアウト変更

■シーズンごとにテーマを決め商品の入れ替え

■異業種とのコラボレーション

「出典：高島郁夫。(2008). フランフランを経営しながら考えたこと、経済界」

そのひとつに売り場の新鮮さへの探求が挙げられる。バルスは現在商品の企画・製造（外注）にまで踏み込み、たくさんのオリジナル商品を店頭に並べている。また、全店で1ヶ月

に1度は商品の配置換えを行ったり、レイアウトを変えたりして、店の印象をリフレッシュしている。さらにシーズンごとに時代に吹く風を感じながらテーマを決め、それに基づいて商品の入れ替えを行っている。全アイテム数約15000点の内5000アイテムを1年で入れ替えているという。これらは店の鮮度を保つために行っていることであり、常連客に対しても「いつもどこか新しい」といった印象を与え続けることに寄与している。実際同社の顧客調査によると、顧客の8割はリピーターであり、月に1回の頻度で来店していることが分かっている。

この他にも異業種とのコラボレーションを通じ、新鮮さをアピールし続けている。こうした新しい取り組みにより新規顧客をつかむ契機とし、同時に常連客に対しても「新鮮さ」を発信し続け「常に関心を持ってもらう」努力を続けているのである。

高島は言う、「小売業とはいかにして商品にお客様の心を惹きつけ、財布を開いてもらうかの勝負であり、そのためにも常に店に関心を持ち続けてもらうことが重要だ」と。店こそ最高のメディアであり、「楽しい」や「かわいい」といった空間を提供し、「顧客を飽きさせない」努力とそれを発信し続けることが重要であると。フランフランにおける新鮮さとは顧客満足を満たすための術であり、「顧客を飽きさせない」ための創意と工夫なのである。

ユニクロ、ドン・キホーテ、フランフランといった小売業に共通するものは「顧客第一主義」を貫いたということである。そしてそれを実現するために各々「試行錯誤」を重ね、道無き道を進んでいったのである。つまり、「オリジナリティ」や「新鮮さ」といったものはどちらも試行錯誤の賜物なのである。それはSPAであれ、非SPAであれ同じことである。

5. 小売業の行方

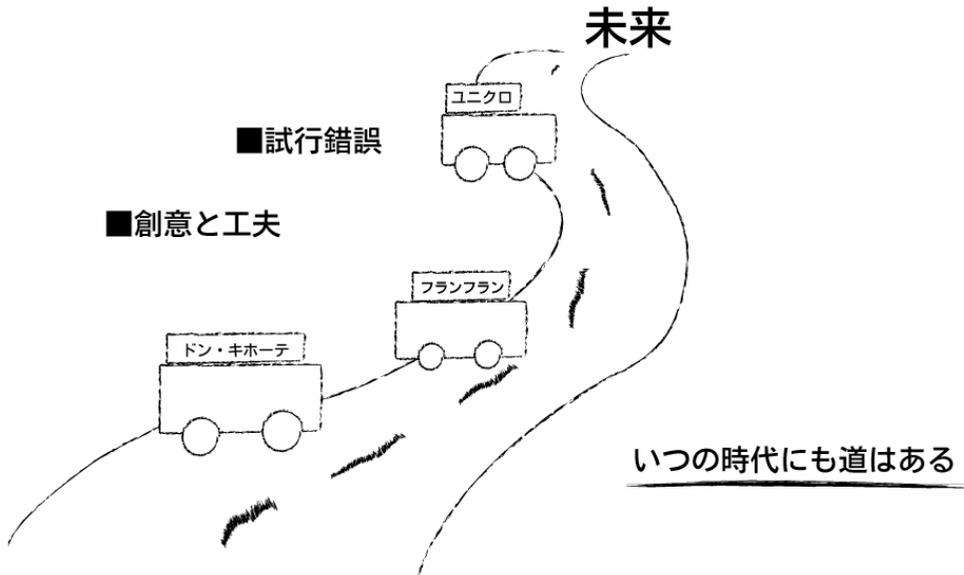
これまで小売業に必要な要素として「選択と集中」、「オリジナリティ」、「新鮮さ」の3つを軸に論じてきた。ドン・キホーテの代表取締役である安田会長は言う「ドン・キホーテの物差しは唯一、お客様の反応」だと。結局ドン・キホーテのオリジナリティは、試行錯誤を重ねた上で、既成概念にとらわれない独自の手法を醸成していった結果なのである。これと同じことはフランフランについてもいえる。「顧客を飽きさせない」売り場作りのために常に「新鮮さ」を追い求め、そのために出来ることを試行錯誤の上で行っていったのである。そして、ひとつの成功に慢心することなく次の成功に向け努力しているのである。全てはその積み重ねである。

2009年に入り景気の後退が一層鮮明になってきている。トヨタを始め我が国の基幹産業が軒並み不振にあえいでいる。外需依存で、もともと景気の回復を実感できなかった小売業もここに来てさらなる苦境に追いやられている。その中でも今回取り上げたユニクロやドン・キホーテ、フランフランといった小売業は、ただのモノ売り業に留まらない創意と工夫、付加価値によってこの局面を打開しようとしている。

小売業の行方

序文でいつの時代にも道はあると述べた。まさに彼らが進もうとしている道こそ「小売業の行方」であり、未来を切り開くための道であると確信している。

図13 小売業の行方



マクロ経済で見ると、日本の現在の不況は、輸出の激減が大きな要因である。それに、金融機関が破たんし、融資姿勢が厳格化し、貸し渋りが起き、消費が減退している。そこに、不景気からの所得減少が追い打ちをかけている。負の連鎖に陥らないためにも、発想の切り換えが必要である。飽和状態を打開する新たな戦略、ノウハウ、技術等のイノベーションを起こすのである。日本の従来輸出立国のモノづくりの姿勢を転換し、次のステップへの成長が必要なのである。産業構造、ビジネスモデルの転換させなければ、未来はないのである。潜在成長率、需給ギャップという概念は、生産設備がフル稼働しているという前提があつての話である。前提条件が崩れている今、基本的な発想を転換し、成功している企業を参考にしながら、新たな段階に踏み出さねばならない。

文献・資料のリスト

著者	出版年	書籍名	出版社
・ 月泉博.	(2006).	ユニクロVSしまむら	日本経済新聞社.
・ 月泉博.	(2007).	「流通戦略」の新常識	P H P 研究所.
・ 月泉博.	(2008).	よくわかる流通業界	日本実業出版社.
・ 松尾武幸、佐山周.	(2007).	図解 アパレル業界ハンドブックVer.4	東洋経済新報社.
・ 電通S.P.A.T.チーム.	(2007).	買いたい空気をつくり方	ダイヤモンド社.
・ 朝永久見雄.	(2006).	小売り	日本経済新聞社.
・ 堺屋太一と 東京大学ゼミ生.	(2004)	どうして売れる ルイ・ヴィトン	講談社.
・ 堺屋太一.	(2004).	ブランド大繁盛	NTT出版.
・ 白井美由里.	(2006).	このブランドに いくらまで払うのか	日本経済新聞社.
・ 野村総合研究所.	(2005).	第三の消費スタイル	野村総合研究所.
・ マイケル J. シルバースタイン (他).	(2004).	なぜ高くても買ってしまうのか	ダイヤモンド社.
・ 鈴木宣利.	(2008).	COACHがGUCCIより売れて いるって、本当ですか？	ゴマブックス.
・ 鈴木貴博.	(2006).	アマゾンのロングテールは、 二度笑う	講談社.
・ 安田隆夫 月泉博.	(2005).	ドン・キホーテ闘魂経営	徳間書店.
・ 月泉博.	(2003).	完全解明 ドン・キホーテの 革命商法	商業界.
・ 小林元.	(2007).	イタリア式ブランドビジネスの 育て方	日経BP.
・ 川嶋幸太郎.	(2008).	なぜユニクロだけが売れるのか	ぱる出版.
・ マルコム・ グラッドウェル.	(2007).	急に売れ始めるにはワケがある	ソフトバンク文庫.
・ 高島郁夫.	(2008).	フランフランを経営しながら 考えたこと	経済界.
・ 川島蓉子.	(2007).	フランフランの法則	東洋経済
・ 流通大激変「選ばれる店」の秘密.	2008/10/18.	週刊ダイヤモンド.	ダイヤモンド社

小売業の行方

新聞

- ・ユニクロ、米旗艦店1年 都心に照準、黒字化急ぐ。2007/11/9 金曜日。日経流通新聞。
- ・マーケティング新潮流～クロスメディア時代の“売れる仕組み”づくり～。2007/10/15水曜日。日経流通新聞。
- ・「飽きさせない」雑貨の宝箱。2008/8/25月曜日。日経流通新聞。
- ・米スーパー小型店の陣。2008/11/28金曜日。日経流通新聞。
- ・ユニクロ、危機は躍進台。2009/1/16金曜日。日経流通新聞。

インターネット上のホームページ

- ・株式会社ルイ・ヴィトンジャパンカンパニー Louis Vuitton officialwebsite
http://www.louisvuitton.com/web/flash/index.jsp;jsessionid=Y2X5V35GGISQACRBXUFFAGIKEG4RAUPU?buy=1&langue=ja_JP&direct1=home_entry_jp
- ・株式会社バルス バルスホームページ
<http://www.bals.co.jp/sitemap.html>
- ・株式会社ファーストリテイリング ユニクロホームページ
<http://www.uniqlo.com/jp/>
- ・株式会社ドン・キホーテ ドン・キホーテホームページ
<http://www.donki.com/index.php>

以上