

第 10 回 第 3 章 小売業の変化 新・業態論 新興業態

1. 新業態の特徴

(1) 新興企業の状況

さまざまな業態が長い間不振にあえいでいるにもかかわらず、業績が好調な企業がある。ユニクロに代表されるこれらの企業は、売上規模が比較的小さなうちから企業としての戦略を確立し、急速な売上拡大を実現している。

[図表-1.2](#)は、特徴的な企業戦略、好調な業績から注目される代表的企業をピックアップし、売上、営業利益の推移を整理したものである。ここには載せていないが、前回紹介したドラッグストアのマツモトキヨシ、家電量販店のコジマ、ヤマダ電機なども同様な位置づけの企業である。どの企業も売上が確実に拡大し、それに伴い営業利益も高い伸びを示している。

もともと売上規模があまり大きくないから新店の寄与が大きく、売上伸び率が高く見えるということもある。このような状況がいつまでも続くとは考えられない。しかし、確実に旧業態に代わる存在としての地位を確立していることは事実である。

特に、損益分岐点が高く、経費が固定費的に発生するという小売業の構造的特徴を考えれば、売上の拡大はそれ以上の利益拡大を生み出す。

2000 年度の決算を見てもファーストリテイリングは 2 倍の増収で 4 倍の増益、良品計画は 15%増収で 49%増益、しまむらも 13%の増収で 34%増益となっている。

営業内容によって総ての企業に当てはまるわけではないが、これらの企業は増収率以上の増益率を示しており、ひじょうによい状態にあると言える。

マツモトキヨシの6年ぶりの減益や良品計画の業績予想下方修正に見られるように、これらの企業もいつまでも順風満帆という状況にはない。しかし、これまで見てきたようにGMS, SM, HCなどの旧業態がこの10年間で失ってきたものを考えれば、多少の躓きも今後の事業展開に対する適度の警告となるだろう。

事実、マツモトキヨシも良品計画も社長交代を発表し、すぐに対応に動き始めている。迅速な意思決定と適切な対応ができる限り、大きく状況が変わることはない。

重要なことは、業態ごとに一定の規模を境に業績が伸び悩み、そこから抜け出せないで体力を失っていく企業が多いという事実である。

立地、店舗規模、店舗数、店舗の経過年数、マネジメント・システム、マーチャンダイジング、業態のスペックなどさまざまな要因が複雑に絡み合っているものと思われるが、業態別に見るとGMS4000億円、1兆5000億円前後、SM1500億円、2500~3000億円、HC600億円、1100~1300億円が一つの壁になっている。

単に店舗数を増やし、単店売上の掛け算だけで売상을伸ばしてきた企業には限界がある。規模が大きくなるためには、幼虫が脱皮を繰り返すように壁を乗り越えるだけの質的变化を伴う必要がある。

これらの企業も、いずれこのような規模の壁にぶつかる時が来るはずである。それが、いつになるかは不明だが、旧業態が答えを見出せずに苦戦しているだけにしばらくは優位

に競争を続けることだろう。

(2) 新興業態の特徴

これらの企業は大きく幾つかのパターンに分けることができる。

①一つは、アスクル、トイザラスなど従来にはない新しいタイプのビジネスである。

マーケットリーダーがいない中小、零細企業だけのマーケットをねらって近代的な設備と充実した品揃えで選択の巾を広げ、マーケットを活性化している。旧業態が部分的に扱っていた商品をまとめることで一つのマーケットとして確立し、新しいマーケットを創りだしている。トイザラスが比較的短期間で1,000億円を突破したのも、アスクルが倍々で売上を伸ばしてきたのも、全く新しい発想でビジネスを展開してきたからである(トイザラスはすでにアメリカで実績を上げているが、日本では全く初めての業態と言える)。

②2つ目は、良品計画の無印良品、ファイブフォックスのコムサ・イズムのように総てをPB商品で展開するライフスタイル提案型の業態である。ファーストリテイリングのユニクロもNB商品を扱っていた時期があったが、結果としてPB商品だけに戻して飛躍的に躍進している。これらの企業はSPA(specialty store retailer of private label apparel; 製造小売業)と呼ばれる業態であり、メーカー、商社などとコラボレーションチームをつくって商品開発に当たっている。自らが企画メーカーとしての機能を持つことで迅速な意思決定ができ、こだわりのあるトータルなMDを実現するとともに中間マージンを排除し、高い利益率を実現している。

食品、サニタリーなどを中心に多くの業態がNB商品をチラシから外せない、NB商品を使うから荒利率が低下する、というジレンマに陥っている。NBと同等以上のブランド力を確立したこれらの企業は、はるかに有利な競争を展開している。

③3つ目は、しまむら、ドンキホーテ、ダイソーなどのように独自の経営思想、経営戦略によって成長してきた企業である。

しまむらは、各社がファッション衣料へ移行していくのとは逆に実用衣料をベースに郊外立地で独自の地位を築いたし、ドンキホーテもジャングル形式の売場で商品を探し出すことの楽しさ・面白さを演出し、独自に深夜マーケットを開拓した。ダイソーは総ての商品が100円という安さに加え、さまざまな分野の商品を取扱うことで『金額を気にしない買物』を消費者に提供して支持を得ている。

④4つ目は、大塚家具、ユザワヤなどのように皆が撤退した衰退マーケットで大型店、超大型店を展開し、高いシェアを確保した企業である。

すでに強力な競争相手のいないマーケットでは圧倒的な強さを誇る。

新興業態だけではなく、旧業態の中でも先行した企業が古い店舗の効率悪化によって出店もままならず、停滞している間に大型店、超大型店を急速に展開して売上を拡大しているケースは少なくない。

HCのコーナン、ホームック、コメリ(コメリは例外的に小商圏の小型店を多店舗化しており、ある意味ではしまむらに似ている)、家電量販店のコジマやヤマダ電機などは先行する企業が停滞しているここ数年の間に急速に売上を拡大している。

2. 旧業態の停滞、新興業態成長の要因

何故、旧業態は停滞し、新興業態が消費者の支持を得て急速に伸びているのか、今

回のシリーズの中でも核心とも言える重要なテーマである。仮説を立てて検討してみる。まず、旧業態が停滞した理由について考え得る要因を整理すると次のようになる。

① 少子高齢化とライフステージの変化, その結果として立地環境の変化

高齢化は、行動パターンを決める上での基準を変える。ただし、年を重ねても価値観として変わらない部分とライフステージの変化により構造的に変わる部分がある。

例えば、50歳を過ぎてもGパンをはくが、「食欲(肉)」よりは「健康(野菜,魚)」を優先する。また、同じ商品売る似たような店舗が増えれば、わざわざ遠くまで出かける必要はなくなる。高齢化とともに1時間の買物もつらくなる。商圈は狭まり、消費量も減る。

20年前に栄えた団地は高齢化が進み、余裕のある人達は駅前のマンションへ移り住む。栄えた立地もゴーストタウンと化す。

専門店が3000坪超の時代に3000坪のGMSは巨大なコンビニエンスストアに過ぎない。前提が大きく変わり、大きな店を造っても以前のような広域商圈は取れない。

② 消費者の習熟

高度成長、オイルショック、安定成長、バブル、バブル崩壊、価格破壊、長期に渡る不況とさまざまな状況を経験し、ブランド品も100円ショップもユニクロも経験した消費者達は多様な価値観を持ち、さらに情報誌などを通じて商品・店舗の知識も豊富である。消費者の中には第3次産業の経験者も多い。バイヤーよりも、販売員よりもよほど商品について詳しい習熟したプロの消費者が大勢いる。消費者ではなく、上司、問屋・メーカー、競合店を向いた品揃え、店づくりでは満足させることは難しい。

③ 消費者と現場のズレ

多くの社員が、朝早くから夜遅くまで会社の中で忙しく仕事をし、消費者の日常に触れる機会がない。子供の入学式に行けなければ、皆がどんな服を着ているのか、どんなビデオカメラを持っているのかも分からない。運動会に行けなければ、皆がどんな弁当を持ってきたのか、どんな服装でどんな靴を履いているのかも分からない。

現場が忙しさに追われて社内に閉じこめれば、外界とは隔離される。消費者という主役を忘れ、閉ざされた世界で考えるから「安ければ売れる＝安くしないと売れない」品揃えになる。だから競合店しか見なくなる。安さは重要な要素であるが、消費者ニーズを無視し、価格に合わせて商品を設定すれば、消費者は見向きもしない。お客とかけ離れたところで生活していることが低迷の大きな理由の一つである。

④ 各業態の進化方向

この30～40年間を見ると、各業態とも進化の方向は店舗としての質的な進化を二の次にして単に店舗を大きくしただけである。

忙しい現代では、日常商品の買物(補充作業的買物)ニーズは、1日かけてのレジヤー的買物ではなく、ショートタイムショッピングである。大きな店で長時間の買物を無理強いするという価値観に消費者は閉口している。ドラッグストア、SM、HC、専門店など駐車場やレジに並ばず、目的の商品を短時間で買物できる小商圈型の小型業態が確実に支持を広げている。

ある意味では新興業態の成長の理由は上記項目の裏返しとも言える。詳細は次回に回すが、ポイントを整理すると次のようになる。

①企業イメージ、店舗イメージの確立 安くてもオシャレ・あるいはよいイメージ

現在、消費者の支持を得ている企業はどんな形態の店であるかに関係なく、好感を持って消費者に受け入れられている。従来であれば、ファッション商品や高額商品を扱う企業がブランドを確立し、消費者の支持を得ていたが、現在では、さまざまなジャンル・価格帯でお客を納得させることができた企業・従来の常識を超えてお客をファンにさせた企業が確実に支持を得ている。

②旧業態の不便な点、不満な点を解消 ある意味では小売業本来の姿を実現

小売業は横並び意識が強く、他社とかけ離れた店づくり、商品構成、売り方などはしない。どこかがやればすぐにマネをするし、すぐにマネのできる範囲でしか、新しいことはしない。消費者が感じている不便も、不満も横並び意識の旧業態は気がついていない。広い売場に多くの商品を並べても、皆同じような商品ばかりで欲しいものがない。何か訊きたくても売場には人がいないし、やっと見つけて訊ねても質問に答えられない。新興業態では、売場は決して広すぎず、商品的にも特徴があり、販売員から積極的に声をかけてくる。小売業本来の売ろうとする姿勢があるから基本にも忠実である。

③ブランクマーケットの掘り起こし

旧業態は頑なに自分で扱う商品範囲を決めつけている。効率が悪い、過去に失敗した、自社がやる商品ではない、以前からこの商品を扱ってきた、...などの論理が優先し、消費者ニーズという論理を持たないから実に欠落商品が多い。

新興企業は誰もやらないマーケットを掘り起こし、消費者の支持を得ている。

④消費者の慣れにより、旧業態が「あるだけ」の空気のような存在になっているのに対し、存在意義を明確にし、身近で便利な存在という位置づけを確立している。

すでに20年以上も大きく変わることはない旧業態は、企業側から見ても消費者側から見ても『ただあるだけ』の空気のような存在になっている。売場からは『売る』という意志が感じられないし、消費者もたまたま近くにあるから買いに行っているだけである。

新たにチャレンジをする企業は、新しい形態が新鮮であることはもちろん、旧業態が長年かけて失ってきた小売業の基本をキッチリと再現していることが、とても新鮮に映っている。例えば、旧業態で買物をした場合、一言も会話をせずに店から出てくることは不思議ではない。顔を見て、目を見て「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」などと言う店はほとんど見られない。

一方、新興企業では、大きな声で声をかけられるし、対応してくれる。旧業態が「そこにあるだけの店」になっているから改めて本来の接客をされるととても新鮮に感じる。

情けないことであるが、新興業態と旧業態の大きな違いの一つである。

新興業態は、売場作りや商品構成も分かりやすく買いやすい。店舗を大きくすることだけが目的で大きくなった店舗には、品揃えに必要な商品ではなく、売場を埋めるための商品が溢れているが、売上を伸ばすために店舗を拡大してきた企業には売りたい商品が並んでいる。

業績の格差はまだ広がるだろう。