

小売業における業態進化とその可能性

—PLS フレームワークと「遅れた業界」—

野口隼輔¹

序章 研究の目的と全体の構成

第一節 本研究の目的

小売業界²の歴史は、業態変化の歴史と言い換えてもいいたろう。今日では、百貨店、総合スーパー（GMS）、コンビニエンスストア（CVS）、ドラッグストア等多様な業態が存在しており、その誕生と発展によって私達の生活も変化してきた。しかし、小売業の中には多くの業界が存在し、その業界によっても業態の変化の度合いは異なっており、業態変化が進んでいない「遅れた業界」が存在する。本研究は、日本の小売業における業態研究を通して今後の業態変化（業態進化）の可能性を模索し、このような業界に対する業態変化（業態進化）への道筋を示すことを目的とする。

第二節 本研究で扱う業界、業態及び業態変化について

本研究は、小売業の中でも実店舗販売を行っている業界を対象とするものであり、無店舗販売（通信販売・訪問販売・自動販売）は扱わないこととする。業態については経済産業省「商業統計」における業態分類表に則して分析するものとする。これはセルフサービス方式の有無、取扱商品、売場面積、営業時間、という基準を基に、業態分類を行っているものである³。また、業態変化については様々な解釈が考えられるが、例えば親会社の視点から、事業多角化として新業態を加えるといった意味での業態変化ではなく、環境変化に適合する形で、既存の店舗がその業態を変化させるという意味における解釈とする。この業態の解釈は一般にダーウィン流の進化論を基に「環境理論」と定義されるが、自然科学の領域の言葉を借りれば、業態が如何に「環境適合」もしくは「自然淘汰」されていくのか、と言った視点から本研究は行われるものである。

¹ 慶應義塾大学 総合政策学部 4年 学籍番号 70806138

² 小売業の定義としては、経済産業省「商業統計」で定義されているものに則す。詳細については本文末※小売業の定義（経済産業省「商業統計」）を参照。

³ 「業態分類表」 <http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-1/pdf/h19link6.pdf>

第三節 全体の構成

第一章では、小売業全体の外観をした上で、業態変化の代表的なものである百貨店と総合スーパー（GMS）を取り上げてその変化の過程と革新性に迫る。加えて現代の百貨店とGMSにも注目し、その中で業態の遷移と進化の違いについて論じる。

第二章では、いわゆる専門店であり、業態進化を遂げた1）家電量販店2）ドラッグストアを取り上げ、その発展と革新性に迫る。かつては零細企業が扱う分野であったそれらの業態がなぜここまで発展したのかを明らかにする。

第三章では、第一章、第二章で取り上げたほどの規模はないが、斬新なビジネスモデルで業態進化を遂げた企業を取り上げる。どのような視点から業態進化を遂げたのかという点に注目し、考察する。

第四章では、主に第三章でとりあげた企業の業態進化を基に筆者が掲げるPLS フレームワークについて説明する。そして業態進化の「遅れた業界」として主に花き業界を取り上げて、PLS フレームワークによって提示されるいくつかの新業態の可能性について論じる。

第一章 成熟する百貨店・総合スーパー

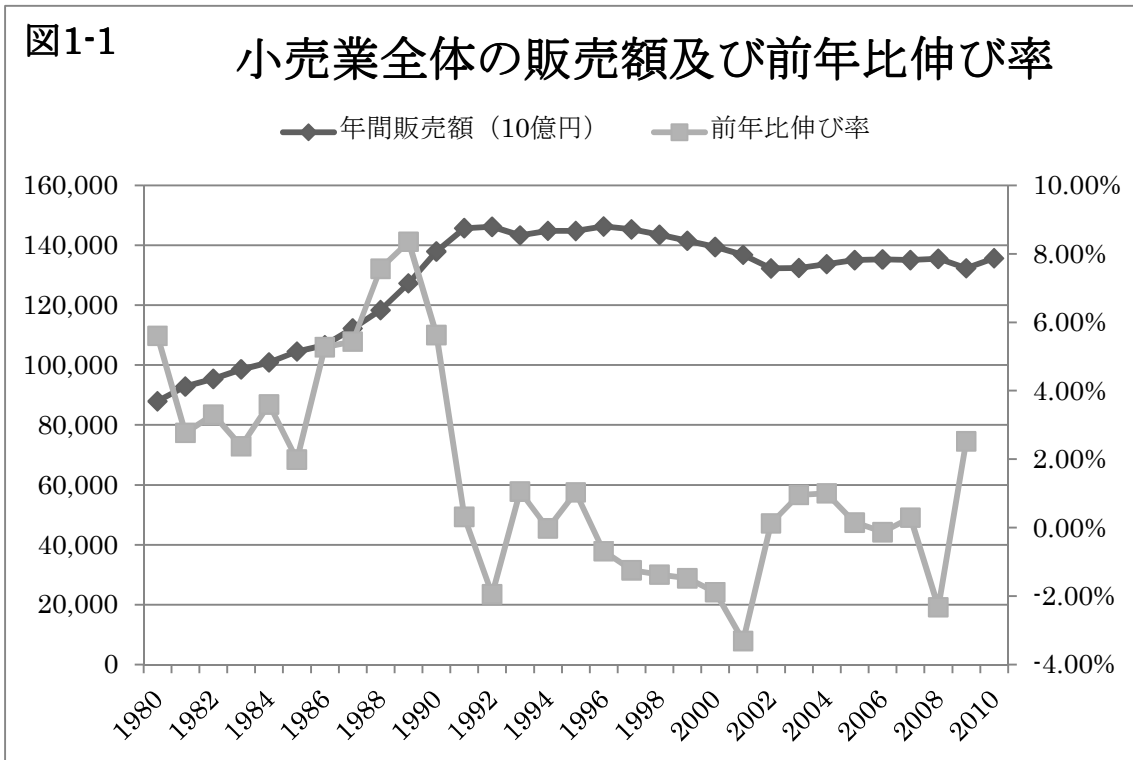
—業態の遷移的变化—

第一節 小売業界概論と業態変化

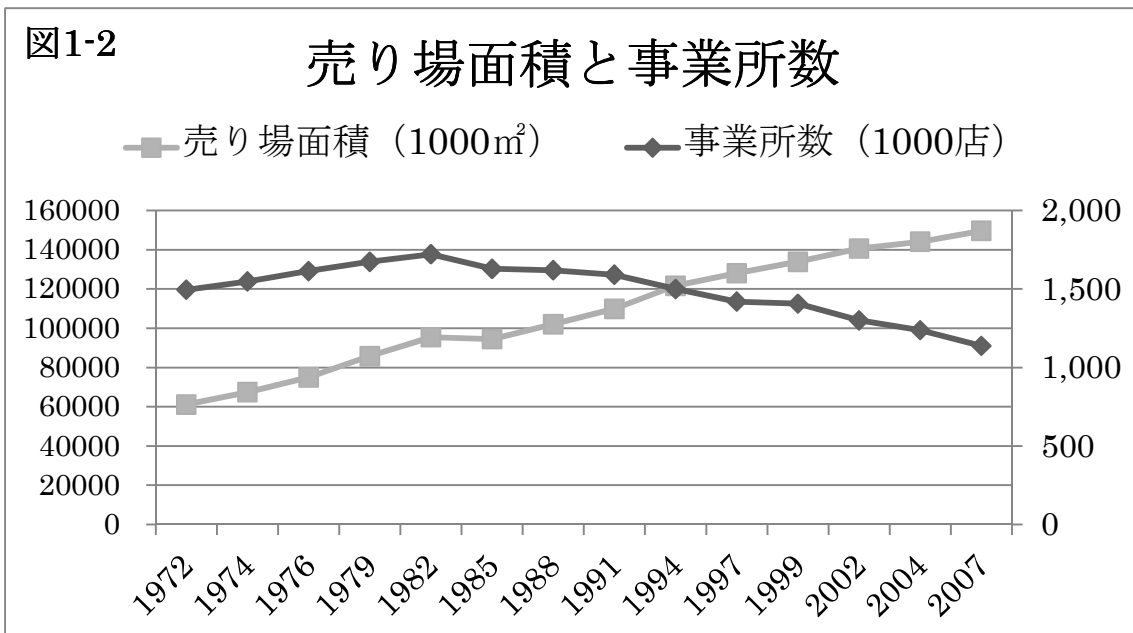
日本の平成22年の小売業界の規模は135兆6660億であり、前年比では102.5%と微増した⁴。しかし、全体の販売額は96年の146兆をピークに緩やかな減少傾向にあり、図1-1はそれを示すものである。

また、図1-2に示すように、現在の小売は大型化の流れがある。その過程で商店街にあったような多くの零細企業は百貨店や総合スーパー（GMS）、ショッピングセンター（SC）に顧客を取られ、衰退していった。この百貨店・GMS・SCという業態の歴史は、多くの零細企業衰退の歴史でもあると言える。

⁴ 経済産業省「商業統計」



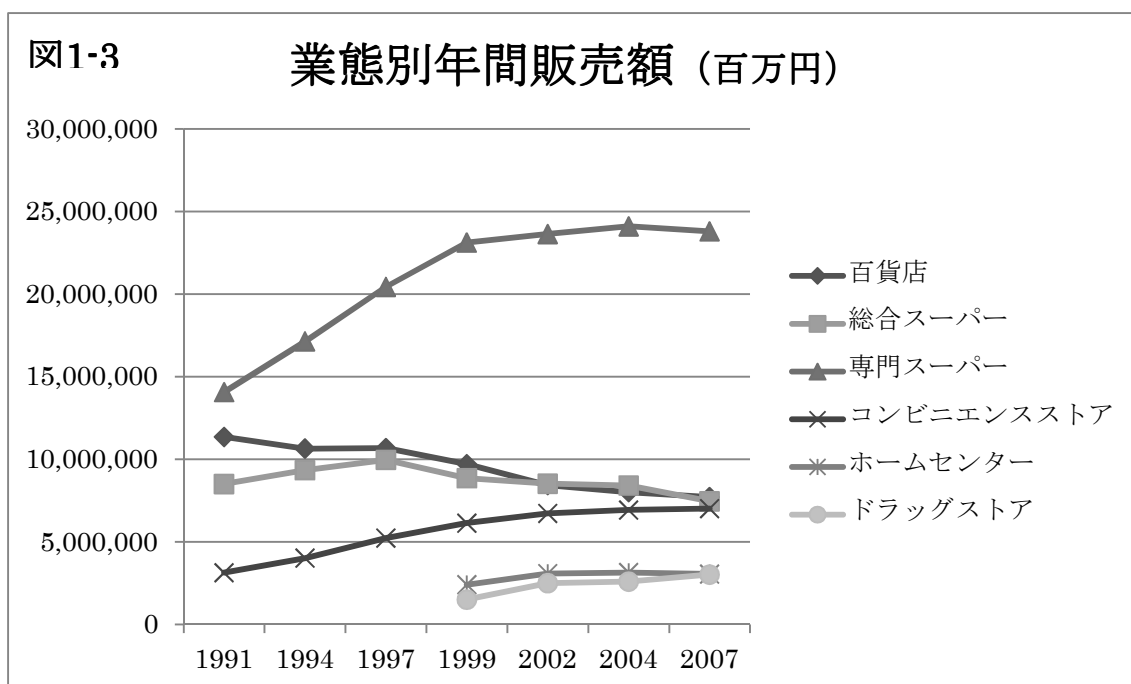
出所：経済産業省「商業統計」



出所：経済産業省「商業統計」

その業態別の販売額の推移を示したのが図 1-3 である。百貨店 **GMS** が下降していく中で、専門スーパー、コンビニエンスストアの堅調が目立つ。また、ドラッグストア、ホームセンターに関しても、商業統計に加えられるようになってからの数値ではあるが、堅調を維持している。これが一般的に、専門店の好調、総合店の不調と言われる所以である。

また、過去と現在の売上高ランキングを比較するとこの傾向はより明らかになる。1960 年に上位の大半を占めていた百貨店は 1972 年に首位の座をダイエーに明け渡すことを皮切りに、1999 年時点では **GMS** が上位を多く占めている。また、その後 2010 年では百貨店は上位 10 社にほとんど見られなくなり、代わりにヤマダ電機等専門店が上位にランクされるようになってきた。新たな業態が誕生するとともに、小売業界における勢力図も大きく変化してきたことが伺える。次節では、縮小傾向にある百貨店と **GMS** という二つの業態を取り上げ、その業態変化の歴史から、現在の動向までを追っていきたい。



出所：商業統計

図 1-4 小売業売上高ランキングの変遷

	1960 年	1999 年	2010 年
1 位	三越	ダイエー	セブン&アイ HD
2 位	大丸	イトーヨーカ堂	イオン
3 位	高島屋	ジャスコ	ヤマダ電機
4 位	松坂屋	マイカル	三越伊勢丹 HD
5 位	東横百貨店	高島屋	ユニー
6 位	伊勢丹	西友	J.フロントリテイリング
7 位	阪急百貨店	ユニー	ダイエー
8 位	西武百貨店	三越	エディオン
9 位	そごう	西武百貨店	高島屋
10 位	松屋	丸井	ファーストリテイリング

出所：石井・向山（2009）74 頁及び『流通経済の手引き 2001』、『日経 MJ トレンド情報源 2011』

第二節 百貨店⁵

百貨店の前身は江戸時代に創業した呉服店であり、彼らが業態転換をしたことにより誕生した。現在縮小が著しい百貨店であるが、その縮小傾向は 1992 年を境にスタートしている。それまでは拡大期であった百貨店だが、その革新性⁶はどこにあったのだろうか。

まず、百貨店が登場する以前、日本の小売は閉鎖的な座売販売⁷であったため、陳列販売によって自由に商品を見て、自由に買える環境は画期的なものであった。これは 1895 年に三越の一部の売り場で導入されたことに始まる。そしてその後は消費者の需要に迫られ、売り場面積の拡大と共に商品群を拡大していく。

⁵ 商業統計(2007)の定義では「衣（中分類 56）、食(中分類 57)、住（中分類 58～60)にわたる各種商品を小売していて、衣、食、住の販売額比率が各々10%以上 70%未満の範囲にある事業所で、従業員が 50 人以上の事業所」が百貨店、総合スーパーだとされる。

⁶以下に述べる百貨店の革新性は、その誕生当時から備えていたものではない。呉服店が陳列販売を始めたところから、次第に変化が始まり、結果的にそれぞれの要素を持ったものだと考えられる。

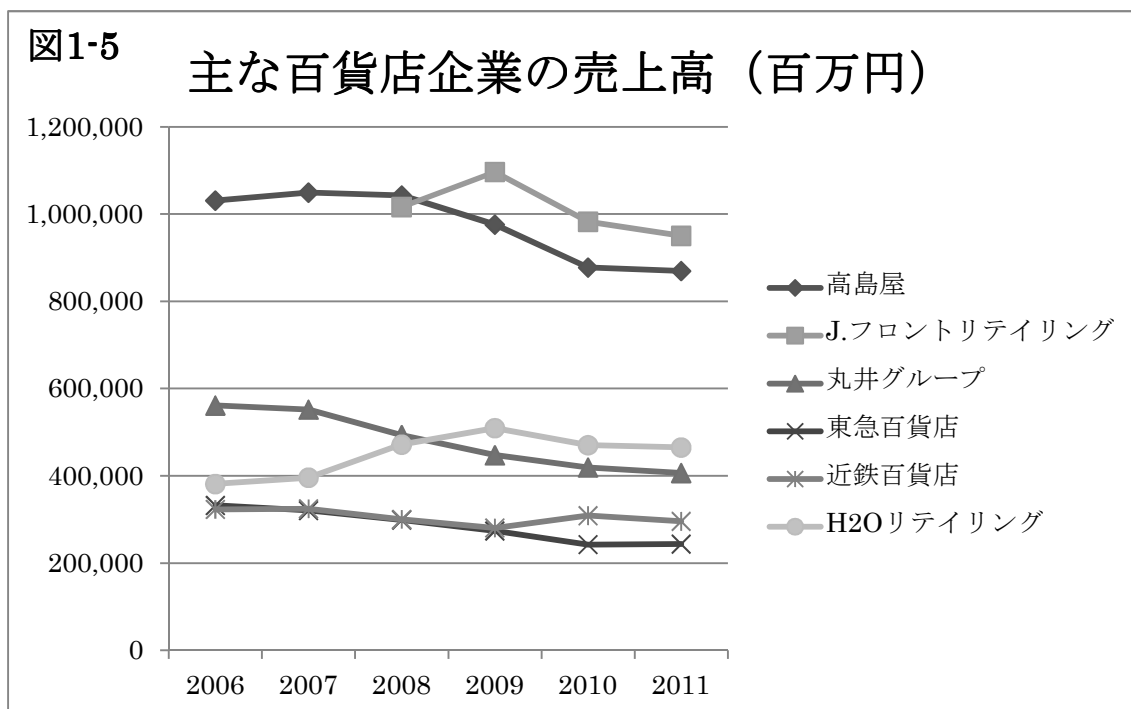
⁷「店先から店内の様子を覗き見ることができないばかりか、消費者は商品を購入する意志がなければ店舗内に入ることも許されず、また、店舗内に入った限りは必ず購入することが暗黙の了解だとされていた。」石井・向山（2009）

生活必需品や実用品を求める消費者にも対応し、生鮮食料品や日用品を取り扱い顧客の大衆化をしていったのが第二次世界大戦以前の百貨店の姿である。

しかし、現在の百貨店の姿は高価格商品を扱うイメージが強く、大衆層はスーパーが取り込んでいる。それは戦後の百貨店はその量的拡大に伴い、衣料品部門を拡充していき、その中で海外ブランドを取り入れ高級化路線へと舵を切ることになったためである。その背景にダイエー等のスーパーの台頭があることは想像に難くないだろう。先述したように、それまで小売業売上高首位であった百貨店は1972年にダイエーにその座を明け渡している。合わせて、衣料品部門において海外ブランドを積極的に取り入れた百貨店は文化発信基地としての性格を持ち、ファッショナブルな小売へと変容していくことになる。

その後、衣料品拡充と売り場面積拡大に加えてファッション性を追求せざる負えなくなった百貨店は、アパレル卸への依存を高め、売り場づくりや店舗経営にアパレル卸が介入していくこととなる。この「貸しビル業」的経営は現在更に顕著になっているが、その発端をここに求めることができるだろう。

このような背景を持つ百貨店ではあるが、現在業界を取り巻く状況は非常に厳しいものである。図1-5は主な百貨店業界における企業の売上高推移を示したもののだが、2010年から2011年にかけては東急百貨店を除いた全ての売上高が減少し、2006年からみても、全体的に大きく右肩下がりにある。図1-3でもみたように、百貨店全体としても業界は縮小傾向にあり、各社は合併や販売管理費の削減でこれに対処している。



出所：各社[2006~2011]「有価証券報告書」

その中で近年の百貨店は「貸しビル業」的な性格を帯びてきたと言える。その例としては、2010年に松坂屋銀座店が家電量販店や低価格衣料品店をテナントに誘致したことや、三菱伊勢丹ホールディングスが2012年3月末に東京都新宿区の新宿三越アルコット店（旧三越新宿店）の営業を終了し、同建物を10年間家電量販のビックカメラに貸与することを発表したことなどが挙げられる⁸。業界が縮小傾向にある中、コスト削減と同時に好調な業態の需要を取り込めることからこのような戦略が採られているものと考えられる。

第三節 総合スーパー

日本における総合スーパー（GMS）の革新性とは以下の四点⁹にまとめられる。

- ①セルフサービス方式
- ②チェーンストア化¹⁰
- ③低価格訴求
- ④ワンストップショッピング

セルフサービス方式とは、百貨店に見られる対面販売方式と異なり、陳列された商品を消費者自身がチェックアウトカウンターに持っていき、そこですべての商品の代金を一括して支払い、自分で袋に入れて持ち帰るシステムの事を言う。この方式はコスト削減に貢献し、③の低価格訴求と結び付く。1960年代からこのセルフサービス方式を採用する店舗は急速に増えていったが、セルフサービスと同時にチェーン化の進展も進むことになる。このチェーン化は大量仕入れ・大量販売を可能にし、価格訴求をさらに助けるものであり、①と②を採用することにより③を追求しているというのがGMSを始めとする量販店の特徴である。

そのようなセルフサービス方式を採用し、チェーン化を進めてきた企業の中から、日本におけるGMSであるダイエー、イトーヨーカ堂、西友、ジャスコといったプレイヤーが急成長してくる。これらの企業は次第に取扱商品を拡大し、それに合わせて売り場面積も拡大していくことになる。その結果として、あらゆる商品を取り扱う総合スーパーとして、ワンストップショッピングの機能を持つものとして業態は確立してきたと言える

近年のGMS業界は、百貨店同様縮小傾向にある。その理由としては、小売全

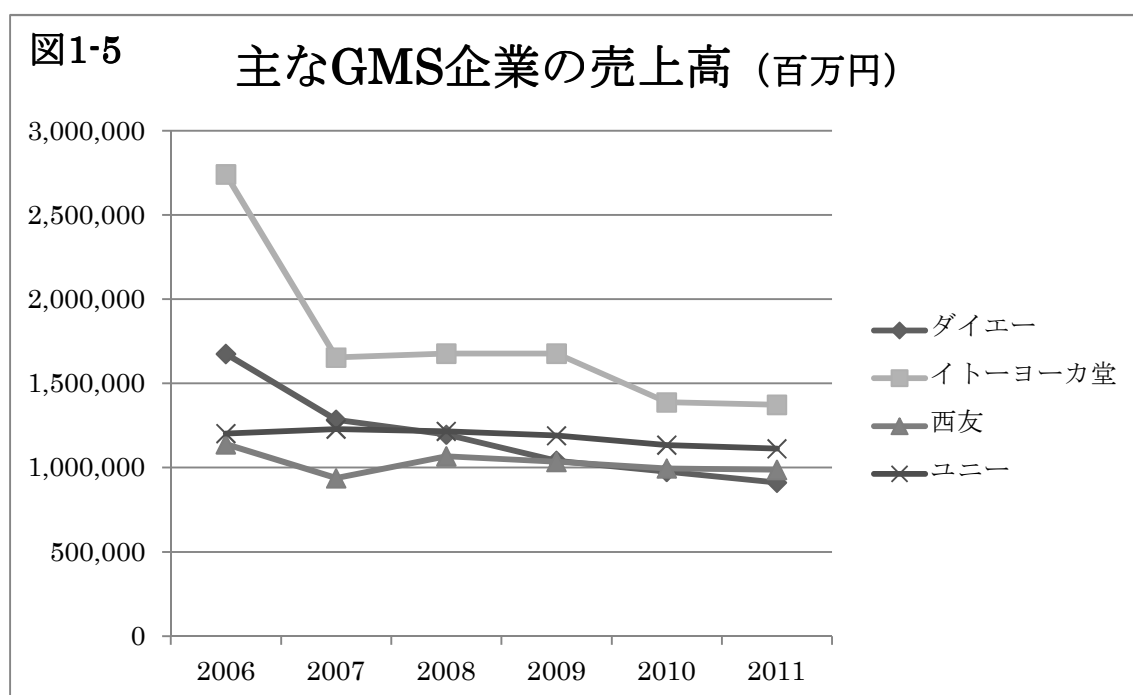
⁸ 日経ビジネス 2011.5.23

⁹ 石井・向山(2009)

¹⁰チェーンストアの優位性としては、本部一括の大量仕入れによるコスト削減という「低価格販売の優位性」と、仕入れと販売を分離し、同時に各店舗の外観・内装・運営システムを標準化するという「管理運営上の優位性」が挙げられる。石井・向山(2009)

体で市場が縮小するなか、専門スーパーや家電量販店、ドラッグストア、ディスカウントストア等、GMSが発展していった当時とは比べ、他に代替的な役割を果たせる業態がいくつも存在してきていることが挙げられる。企業別に見ても百貨店と同様、売上高は右肩下がりであり、GMSという業態の限界を示している。その様な中、GMSにおいても百貨店同様専門店を使った出店戦略が進められており、その代表的なものとしてはイオンが2010年9月に幕張店を「専門店の集合体」として再構築したという事例がある。

このような変化が起きる中、この事態を「総合の専門化」、「専門の総合化」ととる向きもあるようだが、果たしてこの総合×専門の業態は新たな業態としての可能性を持っているのだろうか。



出所：各社[2006~2011]「有価証券報告書」

第四節 業態の遷移と進化

ここまで百貨店とGMSに焦点を当て、その誕生から発展、そして現在の動向までを追ってきた。ある業態が環境変化の中で自らも変化させていき（環境適合）、新たな業態が誕生する。

さて、もちろん現在の日本の小売市場の環境変化の中に合って、百貨店・GMSも何もしていないわけではない。先に見たような専門店を誘致する取り組みなどによって業界は目まぐるしく動いている。しかし、百貨店・GMSに見られるこのような取り組みは業態の変化ではあるが、あくまで業態が遷移した結果と

しての変化に過ぎないと私は考える。百貨店・GMS等に見られる専門店などを活用した店舗展開は総合×専門という新たな業態ではなく、単純に好調な企業の店舗を入れているという話に過ぎない¹¹。そしてその流れは、好調な専門店と不調な総合店という環境の中、当然のことであり、百貨店やGMSが誕生したときのような革新性はそこにはないのである。つまり、業態の遷移とは、市場環境が変化する中で、あくまで受身的に、流される形で業態が変化していく様だと捉えられる。百貨店やGMSは成熟した業界にあって、業態の限界が示される中、遷移的な変化に留まっている業態だと位置づけられる。対して、呉服店が近代的百貨店と姿を変えていった発展過程や、セルフサービス方式を採用し、チェーン化を取り入れ、ワンストップショッピング機能を持つといったGMSの発展過程に見られる業態の変化を、ここでは敢えて業態の進化と捉えたい。これは、遷移とは対照的に、積極的に業態変化を遂げた過程であるという点で遷移的变化とは異なり、だからこそ新しい業態が誕生したと考えられるためである。

第二章 業界進化を遂げた専門店

—ドラッグストア・家電量販店—

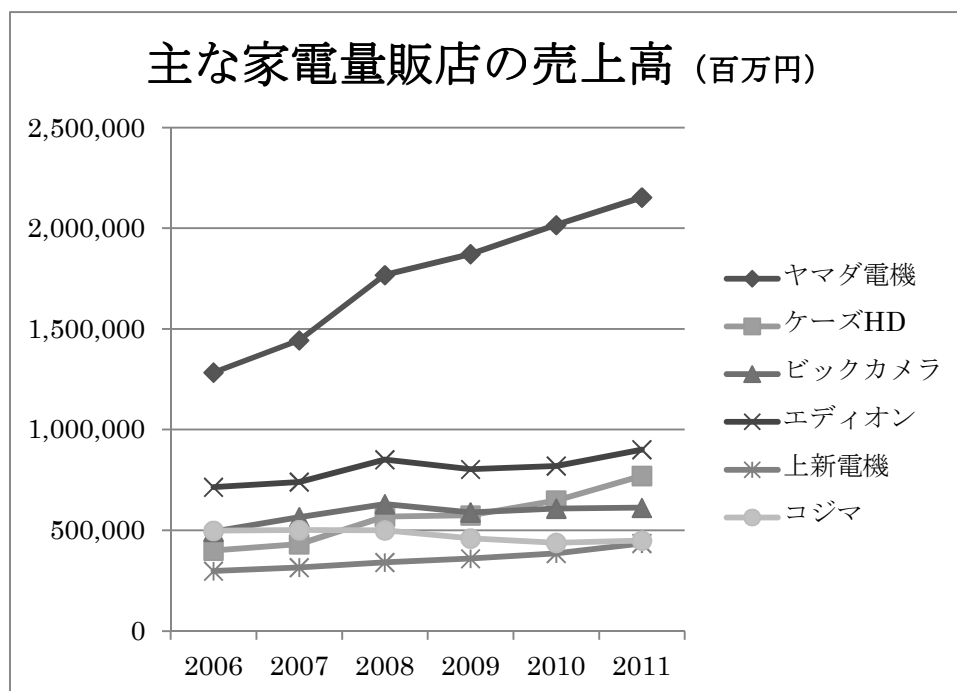
百貨店・GMSが停滞する中90年代以降、家電量販店、ドラッグストア、ホームセンター等専門量販店と位置付けられてきた分野の成長は著しく、(図1-3)。本章ではそれら業態の革新性に迫ることを目的とする。また、百貨店・GMSが遷移している業態と述べたが、ここで取り上げる業態は業態進化の過程が落ち着き、業態と言う観点からは比較的安定期にある業界である。しかし、それはこれから成熟期に入的过程中で遷移していく可能性のある業態であるとも考えることもできる。

第一節 家電量販店（ヤマダ電機）

日本の家電製品の販売額は7兆8000億円（商業統計2007年「電気機械器具小売業」と「電気事務機械器具小売業」の合計）を超えているが、市場は大手家電量販店に集中している（ヤマダ電機の2007年単独売上高は約1兆7316億

¹¹百貨店が貸しビル業化していく流れや、後述するヤマダ電機のスマートホームへの取り組みなどは、縮小していく市場の中で、それまでの業態というテリトリーから突破していく流れが観察できる。このような状況下では、今まで使われてきた総合・専門という分け方の意味は薄らいでいくと予想される。

9400 万円¹²でありこれは家電製品販売額の約 22%に当たる)。なかでも業界最大手のヤマダ電機は 2010 年以降連結売上高で 2 兆を超える規模となり、2 位以下の競合他社を大きく引き離している (2 位 ケーズホールディングス：7709 億 4700 万円、3 位 ヨドバシカメラ：6121 億 1400 万円 2010 年連結売上高 各社「有価証券報告書」)。



出所：各社[2006~2011]「有価証券報告書」

今日では圧倒的な市場地位を確立しているヤマダ電機であるが、元は日本ビクターを退社した山田昇（現・ヤマダ電機代表取締役会長）が 1973 年 5 月に前橋市に開業した地域家電店が始まりである。当時はまだメーカー系列店が家電小売業界において大半を占めていた時代であるが、その一方で系列を超えた家電総合量販店が定着してきた時代でもある¹³。家電量販店としては、ヤマダ電機は後発であった¹⁴。

矢作(2011)によればヤマダ電機の成長の過程とそのビジネスモデルは以下のように要約される。

① サービス重視から低価格訴求へと切り替えた時期と業界の価格維持政策に歯

¹² 日経 MJ(2008)

¹³ 矢作(2011)

¹⁴ ヤマダ電機の詳細な発展過程については矢作(2011)197 頁～228 頁を参照。

止めがかかった時期¹⁵が一致している。

②大型店の多店舗化に本格的に取り込もうという時期に大規模小売店法が改正され大型店設置の規制が緩和された。

③人材育成や開発を通して、テックランド店¹⁶を中心にパソコン販売に注力していく中、パソコンの家庭消費の需要が高まっていった。

④家電量販店としては後発でありながらも①②③の部分で優位性を持ち、郊外大型店を中心とした出店戦略を推進することでコジマ等の先行企業を追い抜いた。

⑤価格競争力を高めるために、中央集権的な意思決定とチェーンオペレーションを徹底し、標準化・制度化・機械化していった。

⑥物流の効率化を追求し、自社物流センターを設置¹⁷し、各店の在庫管理と納品を一元化した。

⑦仕入れの面では「コミットメント取引¹⁸」を採用し、売れ筋商品の確保を行っている。

⑧都心型大型店としてはビックカメラ、ヨドバシカメラが先行する中、テックランド店の面展開と都心型店舗 LABI¹⁹の出店により物流・人材・広告面での効率を挙げ、コスト優位を築いた。

¹⁵ 1992年3月に、価格維持政策を推進してきた業界団体 NEBA（「日本電機大型専門店協会」、1996年より「日本電機大型店境界」）に加盟する大手家電メーカー4社（松下電器産業、ソニー、東芝、日立家電、社名は当時）の系列販社10数社に対し、公正取引委員会が希望小売価格だけでなく値引き価格を指定して、それを守らせた疑いで立ち入り検査を行うという事態が起きた。矢作(2011)205頁。

¹⁶ 売り場面積3000平方メートル級を標準とする、当時では極めて大きな店舗。

矢作(2011)213頁。

¹⁷ この取り組みは1997年の埼玉県熊谷市から始まった。矢作(2011)218頁。

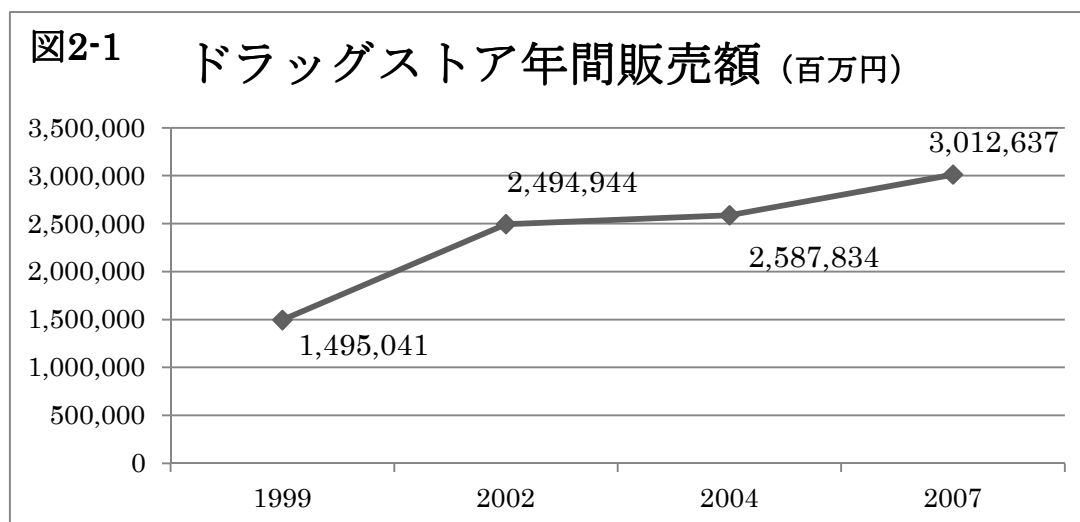
¹⁸ 売れ筋商品の中からコミットメント商品を複数設定して、そのメーカーに販売数量と販売時期を約束し、値段を崩さずその商品の価値が落ちない2,3か月～半年の間に集中的に販売する取引形態。利益率の高い取引であり、コミットメント商品は売上高の3割を占めるまでになっている。矢作(2011)216-217頁。

¹⁹ LABIの1号店は2006年大阪のなんば店。

つまり、徹底した効率追求によるオペレーションの標準化、一括物流を推進し、それに多店舗化による規模の経済を加えて価格競争力を高め、商品調達においてはコミットメント取引によって高利益率体質を実現している。この点にヤマダ電機の強さがあると言える。

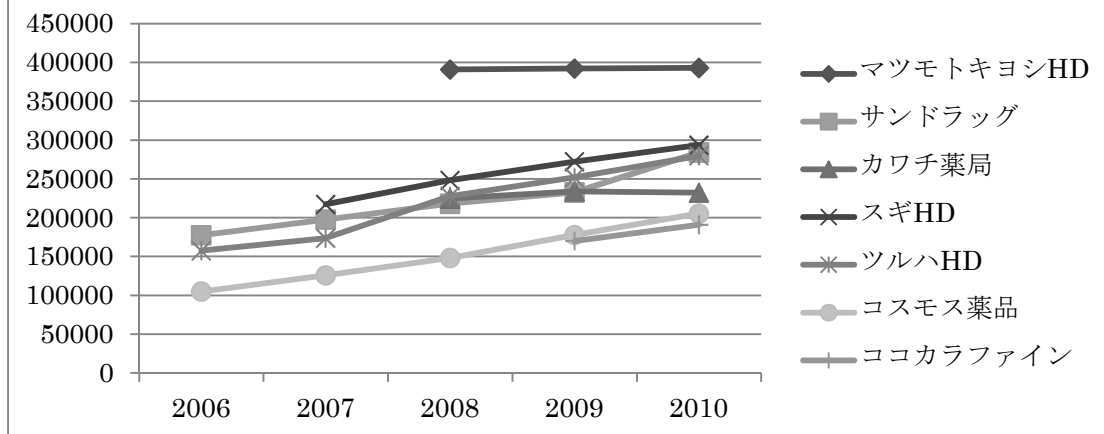
第二節 ドラッグストア

ドラッグストア業界の規模は2007年時点で3兆を超え（図2-1）、小売を代表する業界として定着してきた。1999年と比較してもその伸び率は2倍となっており、非常に成長著しい業界である。図2-2は企業別の売上高を示すが、どの企業も右肩上がりの状況である。このような業態は如何に誕生し、その革新性はどこにあったのか、以下では主にドラッグストア業界最大手であるマツモトキヨシ（現マツモトキヨシホールディングス）に焦点を当て、考察していく。



出所：経済産業省「商業統計」

図2-2 主なドラッグストア企業売上高（百万円）



出所：各社[2006~2010]「有価証券報告書」

ドラッグストアの前身は、多くの駅前の薬局・薬店である。それらがチェーンストア化すると同時に、品揃えを従来薬局・薬店が扱ってきた専門的な領域から、それを崩さない形でその野を広げていったことで成り立ってきた。その業態に最初に到達したのはマツモトキヨシであり、同社は医薬品だけでなく、ヘルス&ビューティケア（HBC）といった健康や美容を求める消費者を対象とした商品を取り扱い、そのビジネスモデルを確立してきたと言える。また、ドラッグストアにおいても一つ特徴的なのは、単にHBCから日用品、食品へと取扱商品を広げていったことだけでなく、その商品群の中に異なる粗利益率の商品を配分し、ミックス戦略をとっている点である。医薬品や調剤薬等の専門的な分野は非常に高い粗利益率に設定しつつ、その分日用品や食品には低い粗利益率を設定することで、日用品や食品においても他の小売業に競争力を持つ構造を実現している。このように粗利益率の違う商品を陳列し、その全体で高い粗利益率が確保できるようにした点で定価販売をするコンビニと差別化ができ、それが成長の原動力となった。

また、マツモトキヨシに代表される、CMでのPRや、個性的な店舗外装は、それまで薬を扱うということ、あまりイメージのよくなかったドラッグストアを気軽に立ち寄れる空間へと転換することに繋がった。同社はHBCという分野の確立やこのイメージ転換を推進してきたという点で、ドラッグストア業界を作った企業と言え、他の店舗もそれに追随する形でドラッグストア業界全体が発展してきたと考えられる。

加えて、この業界は発展当時「薬事法」で保護された業界であり、そのために入参障壁が高かったという点も見逃してはならない。しかし、2009年にこの

「薬事法」が改正され、異業種参入が容易になったことでこの業界を取り巻く環境も変化してきた。

このように、マツモトキヨシのビジネスモデルを基に近年まで急速に発展するとともに、消費者のライフスタイルに欠かせない地位を確立したドラッグストア業界であるが、2010年の伸び率は前年と比較して0.6ポイント低下しており、成長の鈍化が指摘されている²⁰。実際、今後飽和が見込まれる業界の中にあつて、企業はM&Aを用いてその規模を拡大する動きに出ている。

このようにドラッグストアを取り巻く環境は変化してきており、再編と異業種参入の動向により、今後業界の進む道が決まっていくであろう。

第三章 業態進化の渦中にある企業群

本章では、第二章に引き続き、新たな業態の可能性を示したいくつかの企業を紹介する。これらの企業も、革新的な業態進化によって新たな業界を作る可能性を持った企業群である。しかし、可能性と述べているように、これらの企業は第二章で論じたような業界とは違い、その業態が大規模に広がり、メジャーからマイナーまで多くのプレイヤーが存在しているわけではない。いわば新種の生物として新たな領域を獲得しつつある企業である。

1) ヴィレッジヴァンガードコーポレーション

ヴィレッジヴァンガードコーポレーション（以下、VV）は、1986年に名古屋市内に1号店を出店したことに始まり、その後書店業界において新たな業態を示したことで、近年注目されている企業の一つである。図3-1に見るように、その業績の好調ぶりは明らかであり、これまで急速に成長を遂げてきた。利益率の低い書店業界においてVVの2010年の総売上高営業利益率は9.0%であり、小売全体でも17位にランクされている²¹。

そのビジネスモデルとは「遊べる本屋」をテーマに書籍だけでなく、雑貨やCD、衣料品、楽器に至るまで消費者の趣向に合わせて販売することであり、その様相は「おもちゃ箱をひっくり返したような店内」²²と描写される。この商品ラインナップは雑貨や衣料品等、粗利益率の高い商品を組み合わせるマージン

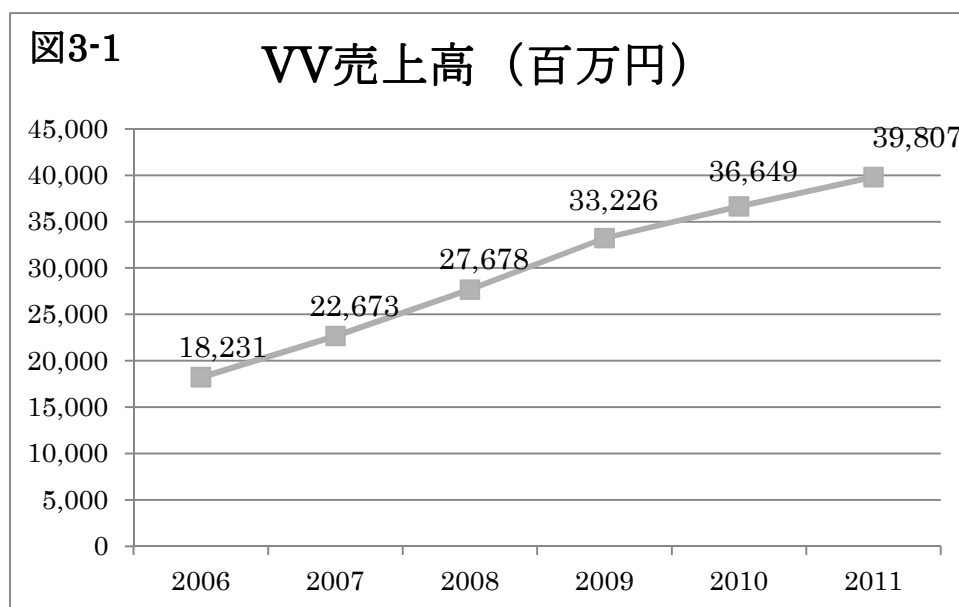
²⁰ 日経 MJ(2011)

²¹ 日経 MJ(2011)

²² NIKKEI VENTURE 2003.6、52頁

ミックスを行い、書店の収益性の低さを補っている。しかし、VVの革新性はその商品ラインナップだけにあるのではなく、それらあらゆる商品の販売手法にある。陳列方法は商品ごとではなく、消費者の趣向を軸としたものであり、ある一冊の本に関連する雑誌やCD、雑貨などをまとめて置いていく手法が採られている。加えて、それらの商品には店舗スタッフ独自の視点で画期的なPOP広告が貼られており、そのような奇抜な店内が若者を中心に話題となり、店舗を拡大していった。

また、商品調達からどのように陳列して販売するかまで、店舗における権限が店長に委譲されており、その中でその店舗の客層や流行に沿った商品を仕入れ、販売していく。このようなビジネスモデルは、今までの書店が書籍のジャンルごとに区分し、書籍以外の商品の取り扱いも少なかった中、消費者の感性を軸にラインナップを構成するという新たな業態進化を果たした事例であると言える。



出所：ヴィレッジヴァンガード[2006~2011]「有価証券報告書」

2) あさひ

あさひは自転車の大型専門道を、郊外を中心に展開する企業である。斜陽産業であった業界の中で2000年以降急速な拡大を見せ、現在では273店舗²³まで拡大している。2011年度単体の営業実績は売上高286億7200万、営業利益は

²³ あさひ HP <http://www.cb-asahi.jp/real/>

最終アクセス 2012年1月15日。

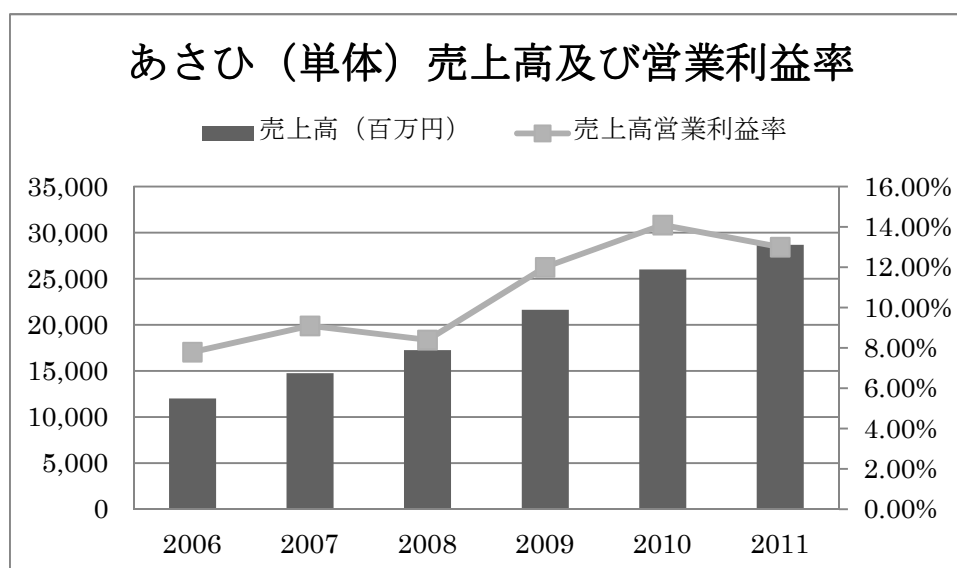
若干下がったものの、それでも 13%と非常に高い²⁴。あさひは「自転車の大型専門店」という業態を確立したとされるが、その革新性は以下の点にまとめることができる。

一つ目は、その品ぞろえの豊富さにあり、一店舗につき約 1000 台の自転車を陳列している²⁵。GMS やホームセンターよりも多くの品ぞろえを行うことで、消費者の選択肢を広げている。

二つ目は、販売だけでなく修理関連のサービスにも注力した点だ。あさひにおいて修理やパーツ販売などの「自転車外収入」は売上高の約 3 割を占めている²⁶。点検を 390 円で行う「サンキュー点検」等、アフターサービスに力を入れている。

三つ目はプライベート・ブランド (PB) の展開が挙げられる。中国の工場と提携し、SPA (製造小売り) としてビジネスモデルを確立させてきた。PB 商品は売り上げの 5 割強を占め²⁷、高い粗利益率を持つ PB 商品はあさひにおける柱となっている。

自転車小売といえば街中にある零細な自転車屋か、GMS やホームセンターで買う以外に手段がなかった業界の中で、この 3 つの要素で優位性を獲得し、拡大していった企業である。



出所：あさひ[2006~2011]「有価証券報告書」

²⁴ あさひ[2011]「有価証券報告書」

²⁵ 日経トップリーダー 2011.6 23 頁

²⁶ 日経マネー 2010.11 66 頁

²⁷ 同上

3) スープストックトーキョー

スープストックトーキョー(以下、スープストック)は株式会社スマイルズが手掛ける中核事業の一つであり、現在都心を中心に展開しているスープ専門のファストフード店である。これは三菱商事の社内ベンチャー制度で誕生した企業であるが、女性を中心に「スープ需要」を掘り起こし、現在では全国で50店舗²⁸以上展開している。

このスープストックの業態としての革新性は、まず「スープの専門店」という業態を確立したことにある。本来であれば外食産業にとってスープとはサイドメニューであり、決してメインディッシュとは成り得ない存在であるが、ファストフードでありながら無添加やその調理方法に徹底的にこだわることで、「スープ需要」を掘り起こすことに成功した。

また、駅や百貨店など人が集まる場所に出店することで、会社帰りに駅中で買い物をした女性が、帰宅前にスープストックで夕食を済ませて帰るといった消費行動に結び付き、「女性が一人で立ち寄れるファストフード店」という業態を確立した。

以上の三つに加えて、以下は小売ではなくサービスを扱う企業であるが、画期的な業態進化を遂げたという点から、付け加えるものである。

4) QB ハウス

「10分1000円」でカットを行うことで、時間に追われたサラリーマンをターゲットとし、それまで時間がかかる上に過剰なサービスで高価格であった理髪店業態が進化を遂げた事例と言える。ここまで短時間と低価格を追求できるのはこれまでの理髪店とは明らかに違う運営手法に基づいているからである。カットに必要な道具は全て移動せずに手に取れる位置に配置するとともに、理容師は電話対応や会計など、カット以外の仕事に時間を割かない。会計は1000札のみ扱える券売機を設置し、事業の徹底した効率化を図っている。

さらに注目すべきは、その立地である。主なターゲットはサラリーマンであるため、その多くを駅中や駅周辺に出店することで、空いた時間に気軽に立ち寄れる環境を作った。このビジネスモデルにより、サラリーマンが移動中や休憩中などの空き時間に駅で髪を切る、というあらたなライフスタイルを提示し、新業態として確立した。

²⁸ スマイルズ HP <http://www.smiles.co.jp/brand/index.html> 最終アクセス 2012年1月15日

第四章 業態進化における分析

第一節 分析

ここまで、あらゆる企業、業界の業態進化について論じてきたが、それぞれがどのような方向性で業態進化を遂げてきたかという点を要素で分解すると概ね次のようにまとめることができる。

- ①Place（都心／郊外／駅／他業態・他業種／乗り物・・・）
- ②Lineup（物販／飲食／サービス・・・）
- ③Style（販売のみ／製販一体／製造委託）

①は場所に関する軸であるが、一般的な路面店から通販まで、様々な視点がある。近年百貨店はもちろん、ユニクロ、QBハウスに至るまで駅という場所にも注目が集まり、産業が集積している。さらには、飛行機や新幹線など長距離移動する交通機関内で物販が行われていることは多々あり、この点については後述するが、この移動中の場に焦点を当てた販売方法も存在していることを確認して頂きたい。これらは、「どこで売るか」という **WHERE** に関する部分である。

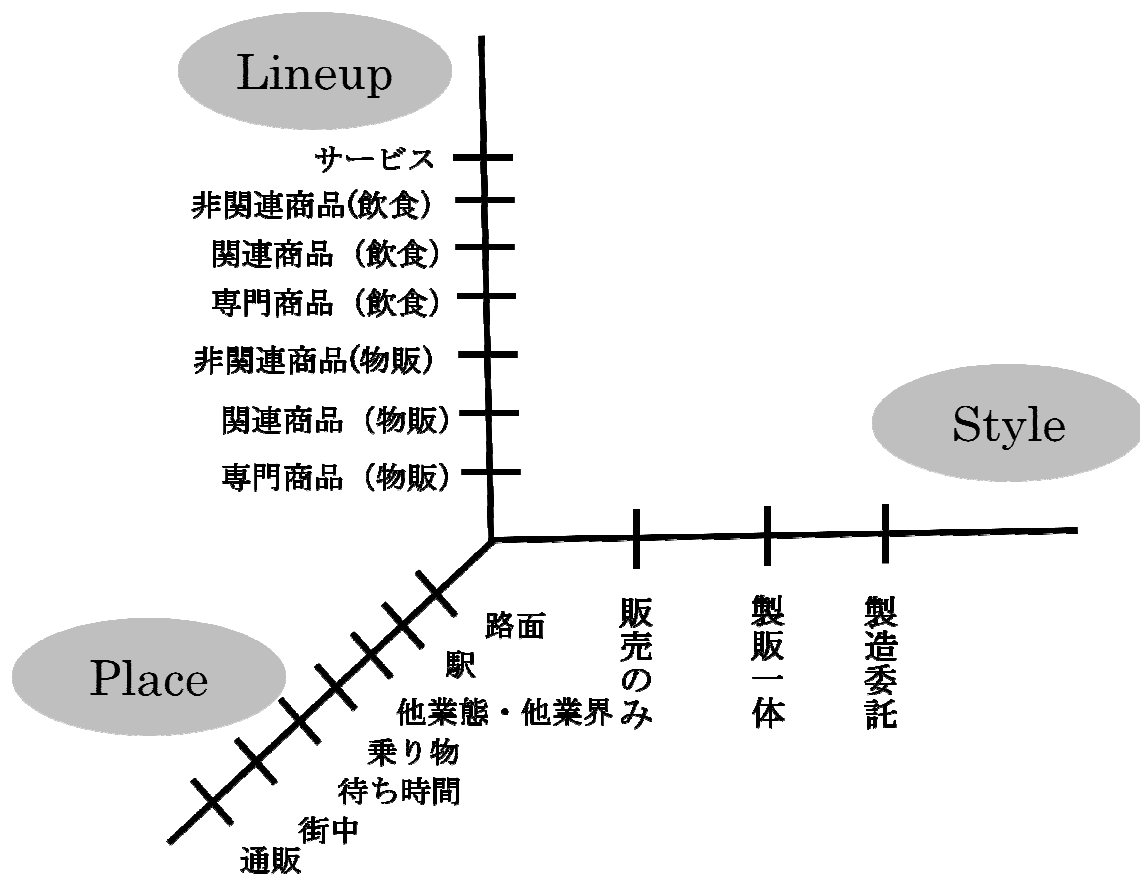
②は商品ラインナップ（サービスも含まれている）に関する軸であり「何を売るか」という **WHAT** に関する部分である。物販はもちろん飲食、サービス等消費者が消費するものは多々あるが、例えば **VV** は専門商品と関連商品のミックスで売ることが戦略の一つであった。このようにどの組み合わせにするかという視点も重要になってきており、その場合は **WHICH** に関する部分であると言える。

③は主に販売形態に関する部分であり、卸から仕入れて販売のみを行う一般的な小売から、一般に「製造小売り」と言われる製販一体型、**GMS** が得意とし、あさひの事例でも紹介した **PB** を使った製造委託販売等が挙げられる。これらは、「どうやって売るか」という **HOW** の視点を持つものである。

このそれぞれの要素を一つの軸として図式化したものが図 4-1 の「**PLS** フレームワーク」である。第三章で紹介した企業に見られるように、それぞれの要素の組み合わせで業態進化を説明することができる。この図は既存の業態進化を遂げた企業からその要素を抽出し、他業界に対してもその既存の要素の組み

合わせで業態転換する可能性があることを示すものであり、3軸に渡る要素の組み合わせの中で業態進化に向けたヒントを得ることができる。以下では、この図を第三章で紹介した業態に一度当てはめてそれを説明した上で、筆者が「遅れた業界」と定義する花き業界について、この図を基に業態進化の可能性を提示したい。

図 4-1 PLS フレームワーク



第二節 業態進化を遂げた企業に対する分析の当てはめ

第三章で紹介した5つの業態進化の事例に、分析を当てはめた表が図 4-2 である。

図 4-2

	Place	Lineup	Style
VV	都心	専門商品（物販） 関連商品（物販）	販売のみ
あさひ	郊外	専門商品（物販） サービス	製販一体
スープストック	駅中 他業態・他業種 都心	専門商品（飲食）	製販一体
QBハウス	駅中	サービス	—29

それぞれの項目を改めて簡略に確認すると

1) VV は専門商品である書籍に加え関連度の高い雑貨や CD、衣料品を組み合わせ、消費者の趣向に合わせた軸で商品ラインナップを組むことで、従来の書店と差別化していた。Style は販売のみであり、出店は都心が中心である。

2) あさひは自転車の大型専門店として業態を確立し、専門店ならではの幅広い品揃えだけでなく、修理、点検等のサービスにも力を入れたことで成長した。また、PB の展開として SPA としてのビジネスモデルも確立し、PB は売上高全体の約 5 割を占めるまでになっている。出店は郊外が中心である。

3) スープストックはスープというニッチな分野で専門性を極め、「女性が一人で立ち寄れるファストフード店」として業態を確立させた。都心を中心に展開する中でも、特に駅中や他業態・他業種である百貨店内にも店舗を構え、新たなライフスタイルを生むことに成功した。Style は自社で調理を行っているため製販一体である。

4) QB ハウスは徹底した効率化で「10 分 1000 円」というスピードと低価格を実現し、理容業界における新業態を確立させた。スープストック同様、駅中に
出店し消費者の少しの空き時間に利用できるようにしている。

このように、この 3 つの軸で事例を見てみると、それぞれの企業がどのよう

²⁹ Style 軸は販売方法等主に小売に関する軸であるため、サービス業では考慮していない。

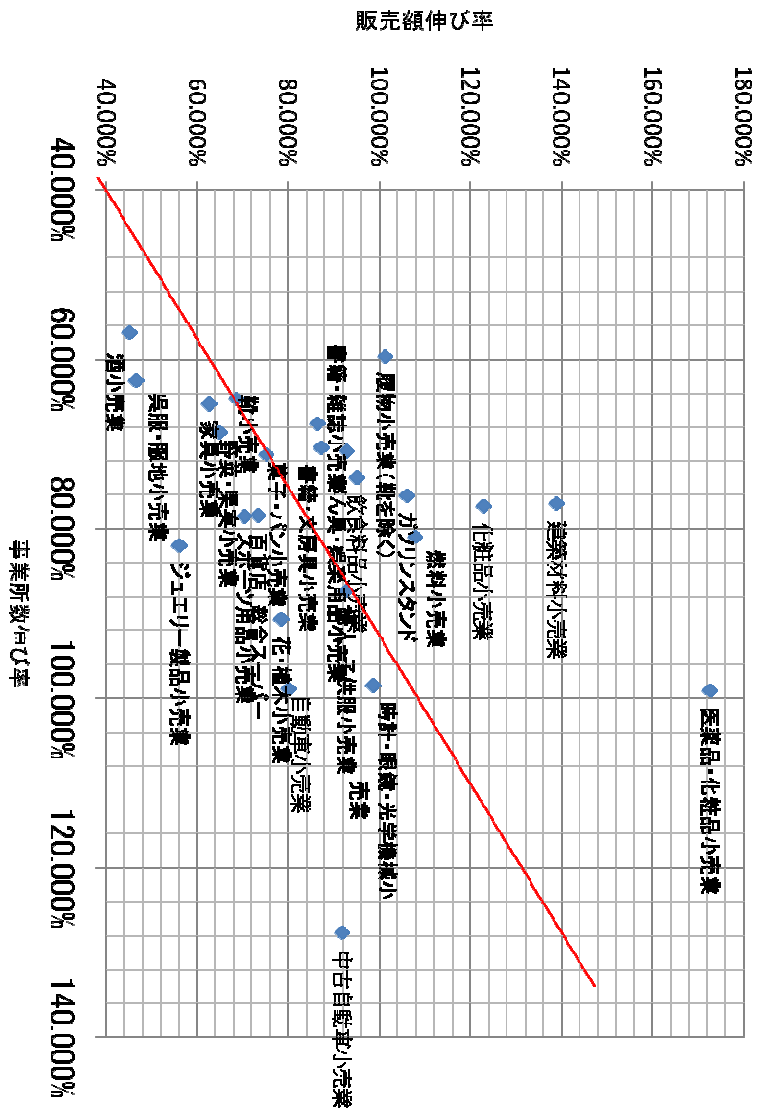
な軸の組み合わせで業態としての革新性を有しているのかが明らかになる。

第三節 業態進化の可能性

本節では、前節で紹介した PLS フレームワークを用いて、今後業態進化の可能性のある業界について、どのような方向性が考えられるのかを示したい。

フレームワークを業界に当てはめていくにあたって、実際どのような業界が業界進化を遂げていない「遅れた業界」なのであろうか。図 4-3 は販売額と事業所数の 1997 年から 2007 年の伸び率で業界ごとにプロットしたものである。このグラフから分かるのは、中央線の上にある業界は販売額の伸びに比べて事業所数の減少が激しい業界であり、大型店舗等など業態進化の過程で零細企業が減っていったことを示している。対して、中央線から下に位置する業界は、伸び率に比べて事業所数が未だ多く残っている業界であり、これらの業界を業態進化が進んでいないという観点から「遅れた業界」と定義する。以下では、その中から花き業界を取り上げていくこととする。

販売額と事業所数の伸び率（平成9年・平成19年）



出所：経済産業省「商業統計」

花き業界は図 4-3 から分かるように大型の量販店やスーパーではなく、それ以外の商店街にあるような零細小売業が多く存在する。卸から仕入れた商品を店頭で並べて販売しているいわゆる「花屋さん」が業界の主要プレイヤーである。

花は枯れるという特性上、生鮮品という点では、肉や魚といった商品と同一なカテゴリである。そして、その肉・魚を扱う肉屋、魚屋といった零細小売は、今ではその役目の多くを食品スーパー等へ奪われてしまっている。これは、管理の難しい生鮮食品を、技術革新によって対面販売ではなく陳列販売で大量に仕入れてもある程度在庫ロスを出さずに管理できるようになったことが背景にある。対して花はどうかというと先ほど見たようにスーパー等の大型店での販路はそこまで拡大しておらず、肉屋や魚屋のように業態進化によって、既存の零細企業が廃れていくという構図はそこまで進展していないことが伺える。また、花きと肉、魚といった生鮮食品との決定的な違いはもちろん花きが必需品ではないという点にあり、このような点から花きが小売業の中で特殊な性質を持ったものであることが伺える。そしてそれゆえに、業態進化が進んでいないという可能性が高いと思われる。

しかしこの業界は多くの業態進化の可能性を持っていると私は考えている。以下では、先の PLS フレームワークに則り、そこからどのような業態進化の可能性があるかを挙げていきたい。

①カフェでの販売

Place：他業態・他業界 Lineup：専門商品（物販） Style：販売のみ

この組み合わせでポイントとなるのは Place を他業態・他業種であるカフェを選択したことにある。花という商品をよく考えてみると、先に述べた生鮮品であり必需品でないという点だけでなく、香りや見た目から心のやすらぎやインテリアとしての役割も持っていることが想像できる。その心の安らぎやインテリアとしての役割を發揮できるカフェで売るとというのがここで述べる新業態の特徴である。カフェ内においてインテリアとして飾っている花を、気に入ったものがあれば消費者が購入できるというものである。

カフェで販売する際の利点としては、

- ①集客力が上がる。
- ②消費者がカフェで時間を過ごす中で、商品を長時間見る環境が自然と作れる。
- ③心の安らぎといった感覚が共通していることで、購買意欲が高まる可能性が

ある。

④カフェで時間を潰しているひとの空き時間（待ち時間）に付け込んだ販売ができる。

といった点が挙げられる。また、欠点としては自社の店舗でないため管理しづらいという点があるため、比較的手間のかからない商品を選別することが大切である。

この業態を更に発展させると、既存の店舗をカフェに転換してそこで花も売るといった業態も考えられる。それを PLS で表すと以下のようになる。

Place：路面 Lineup：専門商品（物販）、サービス Style：販売のみ（サービスに関しては製販一体）

②出張生け花サービス

Place：路面 Lineup：専門商品（物販）、サービス Style：販売のみ

これは上の既存店舗のカフェへの転換の話と要素は同じだが、専門商品に直結する生け花サービスを行なうというものである。お祝いなどで花をもらうことはあると思うが、特に男性などはもらったその花をどうしてよいか分からず結局枯らしてしまったというような経験もあると思う。そこで、積極的に花に関連するサービスを行なうことで他者との差別化を計る戦略である。

自分の店舗で購入した顧客のみならず、別のルートで花を手に入れた顧客や贈答用であれば贈答先の人にもこのサービスを提供していくことで潜在顧客を増やしていくことができる。なお、リスクとしては人件費の拡大が挙げられる。

③製販一体型

Place：路面 Lineup：専門商品（物販） Style：製販一体

最後に Style の部分で差別化する戦略として、製販一体型のモデルが挙げられる。これは言うまでもなく、自社で商品を栽培し、販売するというものであり、それによって原価率の引き下げを狙うものである。その際、全ての商品を自社で栽培しようとするコストがかかり、逆にコストを抑えると商品の品揃えが狭まってしまうため、自社栽培と卸からの仕入れをミックスさせた PB 的展開が有力であろう。

このように、花き業界一つとっても PLS の視点から考えることで、新たな業態

の可能性がいくつも見えてくる。その要素のどれをとっても他業界で既にやられていることではあるが、他の業界に当てはめて、その環境の中で組み合わせを選ぶことで、その業界に合った業界進化の方向性が示されるのである。

謝辞

本研究を進めるに当たり、上山信一教授には大変温かく熱心なご指導を賜りました。深く感謝致します。また、研究会に所属するメンバーからも同じ分野を研究する仲間として大変刺激を受け、励まされました。誠にありがとうございます。

※小売業の定義（経済産業省「商業統計」）

1. 個人用（個人経営の農林漁家への販売を含む）又は家庭用消費のために商品を販売するもの
2. 産業用使用者に少量又は少額に商品を販売するもの
3. 商品を販売し、かつ同種商品の修理を行う事業所
同種商品の修理料が商品販売額より多い場合でも修理業とせず小売業とする。
ただし、修理のみを専業としている事業所は修理業（大分類Qーサービス業（他に分類されないもの））となる。この場合、修理のために部品などを取り替えても商品の販売とはしない。
4. 製造小売事業所（自店で製造した商品をその場所で家庭用消費者に販売する事業所）
（例：菓子店、パン屋、弁当屋、豆腐屋、調剤薬局等）
5. ガソリンスタンド
6. 主として無店舗販売を行う事業所（販売する場所そのものは無店舗であっても、商品の販売活動を行うための拠点となる事務所などがある訪問販売又は通信・カタログ販売事業所）で、主として個人又は家庭用消費者に販売する事業所
7. 別経営の事業所（官公庁、会社、工場、団体、遊園地などの中にある売店で当該事業所の経営に関わるものはその事業所に含めるが、その売店が当該事業所以外のものによって経営される場合には別の独立した事業所として小売業に分類される。）

参考文献

- 石井淳蔵・向山雅夫編『小売業の業態革新』中央経済社,2009
中田信哉『小売業態の誕生と革新—その進化を考える—』白桃書房,2008
波形克彦『小売業の「21世紀型」革新戦略』経林書房,2001
峰尾美也子『小売構造変化—大型化とその要因—』千倉書房,2010
宮本惇夫『躍進する『駅ナカ小売業』』交通新聞社,2008
矢作敏行『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社,2011
日経 MJ (流通新聞)『日経 MJ トレンド情報源<2009年版>』日本経済新聞出版社,2008
日経 MJ (流通新聞)『日経 MJ トレンド情報源<2012年版>』日本経済新聞出版社,2011
経済産業省「商業統計[1991~2007]」

- 『朝日新聞』2010年1月5日
『日経情報ストラテジー』2004年3月号
『日経トップリーダー』2009年7月号
『日経トップリーダー』2011年6月号
『日経ベンチャー』2001年1月号
『日経ベンチャー』2001年8月号
『日経ベンチャー』2003年6月号
『日経ビジネス』2001年3月19日
『日経ビジネス』2004年12月6日
『日経ビジネス』2006年5月29日
『日経ビジネス』2011年5月23日
『日経ビジネス』2011年10月17日
『日経マネー』2010年11月号
『日経マネー』2011年9月号

あさひ HP <http://www.cb-asahi.jp/real/> 最終アクセス 2012年1月15日。
スマイルズ HP <http://www.smiles.co.jp/company/company.html>
最終アクセス 2012年1月19日