

# 変化する小売業

林グループ

林大介 山田弘史 池宮昌也

賀数由美 安部睦 佐藤靖子 國吉優美子

# 1.小売業態革新の展開

## 小売業態とは？

小売業者の販売や経営スタイルのこと。

## 小売業態の種類

百貨店、スーパーマーケット・チェーン、コンビニエンスストア、通信販売など。

## ライフサイクル

生成期、成長期、成熟期というサイクルをたどる。

# 百貨店 3つの革新性

- ・商品を陳列し値札をつけ、現金で取引するという点
- ・商品部門別の部門制組織を採用した点
- ・魅力的な店舗により不特定多数の消費者を吸引した点

# 商品を陳列し値札をつけ、現金で取引することがなぜ、どのように革新的であったか

## 当時の一般的な取引形態

- ・販売員が顧客に合わせて商品を取り出し、提示していた
- ・交渉により価格が決められていた
- ・信用取引が行われていた(ツケ払い)

↓

上記の取引形態だと、沢山の顧客を相手にするのが難しい

↓

知識の無い顧客に高く売りつけられるというメリットはあった



## 百貨店の革新的な取引形態

- ・現金取引である
- ・値札がある
- ・陳列してある

↓

一人一人の顧客のために商品を取り出しに行かないいうえ、価格交渉も無く、従業員による顧客への対応に時間がかからない

↓

人件費削減と効率化による「低マージン・高回転販売」の実現

↓

低価格販売も可能となる

# 商品部門別の部門制組織を採用したことの革新性

・それまでにない巨大な店舗の管理が可能になった



・買回品における品揃えの広さを追求できるようになった



・ワンストップ・ショッピングが可能になった

# 不特定多数の消費者を呼び寄せた 魅力的な店舗とは？

当時の普通のお買い物

・商品を購入するという  
目的だけの行為であっ  
た



商品を買わずに帰るな  
んてことはなかった



百貨店でのお買い物

・顧客を魅了するような内  
装や設備のなか、陳列さ  
れた商品を見て回る



「買い物の楽しさ」を提供



都市における買い物が娯  
楽の1つに！

(バーゲンセールや大々  
的な広告も登場)

関連企業を紹介

# 小田急百貨店



(鉄道会社系百貨店はちょっと違う)

代表者：取締役社長 小川 三木夫

資本金：37億7千万円

売上高 単独:1,793億87百万円(2007年度)

従業員数：1,744名(男性879名、女性865名)

ちなみにPOSシステムは富士通製

# 百貨店以前の業態革新

百貨店という業態が誕生する前にも、業態の革新はあった。

フランス

マガザン・ド・ヌヴォテ(流行品店)という小売業態の存在  
(女性衣料品や生地を販売する小売業)

ショーウィンドーの設置、商品の陳列、値札通りの価格で販売  
→不特定多数の顧客を吸引し、買い物を楽しいものにした。



# 百貨店以前の業態革新

日本

越後屋(呉服商)→後の三越

「店前現銀無掛値(たなさきげんきんかけねなし)」

(当時)訪問販売→ 店舗販売の奨励

信用販売→ 店舗で現金掛け値なしの正札販売＋チラシ広告

→特定の顧客しか相手にできなかった当時の販売方法に比べ、効率の良い販売方法で幅広い顧客を得ることができた。

# スーパーマーケット・チェーン

- 3つの革新性

1. チェーン・オペレーション
2. セルフサービス
3. 販促的価格設定

# チェーン・オペレーション

一つの企業が多数の店舗を経営

- 規模の経済性
- 他の小売業より低価格設定が可能

# セルフサービス

顧客が商品を選び、集中化された支払場所(レジ)でまとめて支払いをする方式

- 人件費やショーケースなどの費用節約
- 多数の顧客に商品販売

# 販促的価格設定

顧客を吸引するために、一部の商品について  
特別に低価格を設定して販売する手法

- 消費者へのインパクト(低価格のイメージ)を与え、吸引力を高める
  - ロスリーダーの利用による全体の利益増加
- \* ロスリーダー: 客寄せのために損を覚悟で安く販売する目玉商品

(loss leader)

# コンビニエンス・ストアの業態革新

1. 最寄立地・長時間営業
2. POSシステム
3. 多頻度少量の物流システム

# 最寄立地・長時間営業

1970年代に日本にコンビニが誕生。  
当時はスーパーマーケットなど「郊外主流」

- 若い世代が利用。
  - 弁当などサービスの商品を取扱うため革新的
- 以上の二点においてコンビニは優れていた。

# POSシステム

- レジの迅速化・効率化
- 商品管理

– 売れ筋・死に筋の判断

コンビニは店舗が小さく在庫を置くスペースがない。

品切れ回避のためにPOSシステムを使った分析が必要。



# 多頻度少量の物流システム

- コンビニには一日3～4回、商品の搬入がある。
- またロット数も最小限に抑えられており、物によっては最少1個からでも配送可能。
- 配送の共同化。
  - 店舗が密集しているので、一店舗が少なくとも大量の荷物を配送することができる。

# 通信販売

消費者に広告・カタログを通じて商品を宣伝し、通信による注文を受け、郵便や宅配便でその商品を配送する販売方式。

(大辞泉より)

# 通信販売の利点

- 広い範囲の消費者に商品が売ることができる。
- 店舗のコスト、店頭在庫のコスト、販売員のコストがかからない。
- 消費者が買い物に行く手間がはぶける。
- 大型店舗などに行くことのできない地方にすむ人でも商品を手に入れることができる。

# 通信販売の制約

- 売り手が商品の買い手を見つけることや、買い手がほしい商品を見つけることが難しくなる。
- 商品の実物情報を入手することが難しい。
- 販売業者は、業者から消費者までの物流を考えなくてはならない。
- 物流コストがかかる。
- 消費者の支払い方法を設定しなければならない。

# 通信販売業者の特徴と制約の克服

- 広告やダイレクトメールを大量に出す.
- カタログの質を高める.
- 返品制度を設ける.

など

# Amazon.com, Inc.

- アメリカ合衆国・ワシントン州シアトルに本拠を構える通販サイト。本以外にも、DVDや電化製品など様々な商品を扱っている。
- 現在、Amazon.comがアメリカ国外に進出している国。
  - イングランド (amazon.co.uk), フランス (amazon.fr), ドイツ (amazon.de), カナダ (amazon.ca), 日本 (amazon.co.jp), 中国 (amazon.cn) の6国。
- 日本国内では、現地法人であるアマゾンジャパン株式会社(東京都渋谷区)が日本版サイトAmazon.co.jpを運営し、千葉県市川市と八千代市に専用の倉庫を、北海道札幌市中央区にサポートセンターを設置している。

# Amazon.com, Inc.の強み

- 品数が豊富.
- ダイレクトメール.
- アマゾンからのオススメ商品.
- カスタマーレビュー.
- 1,500円以上注文すると配送料が無料.
- 注文に対する素早い対応.
- 返品制度を設けている.

# 小売業態の革新パターン

歴史的に様々な小売業態の革新が繰り広げられており、また今後も新しい革新が生まれると予想される。

では、これらの業態革新はどのように展開するのか？なぜ画期的な業態が誕生し、その業態が小売市場を支配することにならないのだろうか？



# 「小売の輪」仮説

- 小売業における新しい業態は、薄利多売による低価格を求める革新として誕生する。

例、

- ・百貨店における値札価格の現金取引や陳列販売
- ・スーパーマーケットにおけるチェーンオペレーションやセルフサービス



# 「小売の輪」

差別化や成功者の  
心理により...



高級化段階

高価格  
高マージン

参入段階

低価格  
低マージン

新業態の参入



攻撃対象段階

# 「真空地帯」仮説

「小売の輪」仮説では、低価格で参入するコストリーダー型の業態革新のみを想定。しかし、高価格・高サービスによる差別化型の業態革新もある。

両方の業態革新が発生するメカニズムを説明しようとしたのが「真空地帯」仮説。

# 仮説の前提

「真空地帯」仮説では、小売業者が低い価格を設定しようとするれば、消費者へのサービス水準を引き下げなければならず、消費者に高いサービスを提供しようとするれば高価格にならざるを得ないという想定で考える。

# 「真空地帯」



低価格  
低サービス

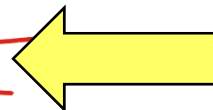
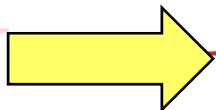


高価格  
高サービス

消費者は低サービスでもなく、高価格でもないものを求める そのため…



低価格  
低サービス



高価格  
高サービス

より大きな市場を求めてシフトする！

# 「小売の輪」「真空地帯」の問題点

- 異なる小売市場
- 業態革新の範囲
- 業態革新の「まとめり」

# 異なる小売市場

二つの仮説は新しい業態の生成・発展プロセスを説明するものである。

業態ごとに取り扱う商品が違う場合、実際にはあまり競合しないものが含まれる。

そのため1つの業態が時間の経過とともにその価格やサービスの水準を変えたからといって、次の業態がそこで発生した市場機会を捉えたとは言いきれない。

# 業態革新の範囲

業態、革新の範囲をどう定義すべきかという問題。

## 「企業家的な革新」

- 企業家が店舗投資を行い実現。単発的なものとして想定。

## 「プロセス革新」

- 組織的な分業のもとでの革新。試行錯誤に基づくため、連続的な革新になる。



# 業態革新の「まとめり」

## 「まとめり」の想定

まとめりとは、小売業態のグループ分けである。

一度まとめりを形成したら、業態の拡散が起きない。

– まとめりは業態革新発生時に起こる。

ex.) スーパーマーケットのまとめり

– 既存の業態はまとめりを維持する。

ex.) 百貨店のまとめり

– 上記の変化時にできる市場機会は、業態革新を行う外部の新規参入者によって埋められる。

# 業態革新の「まとめり」

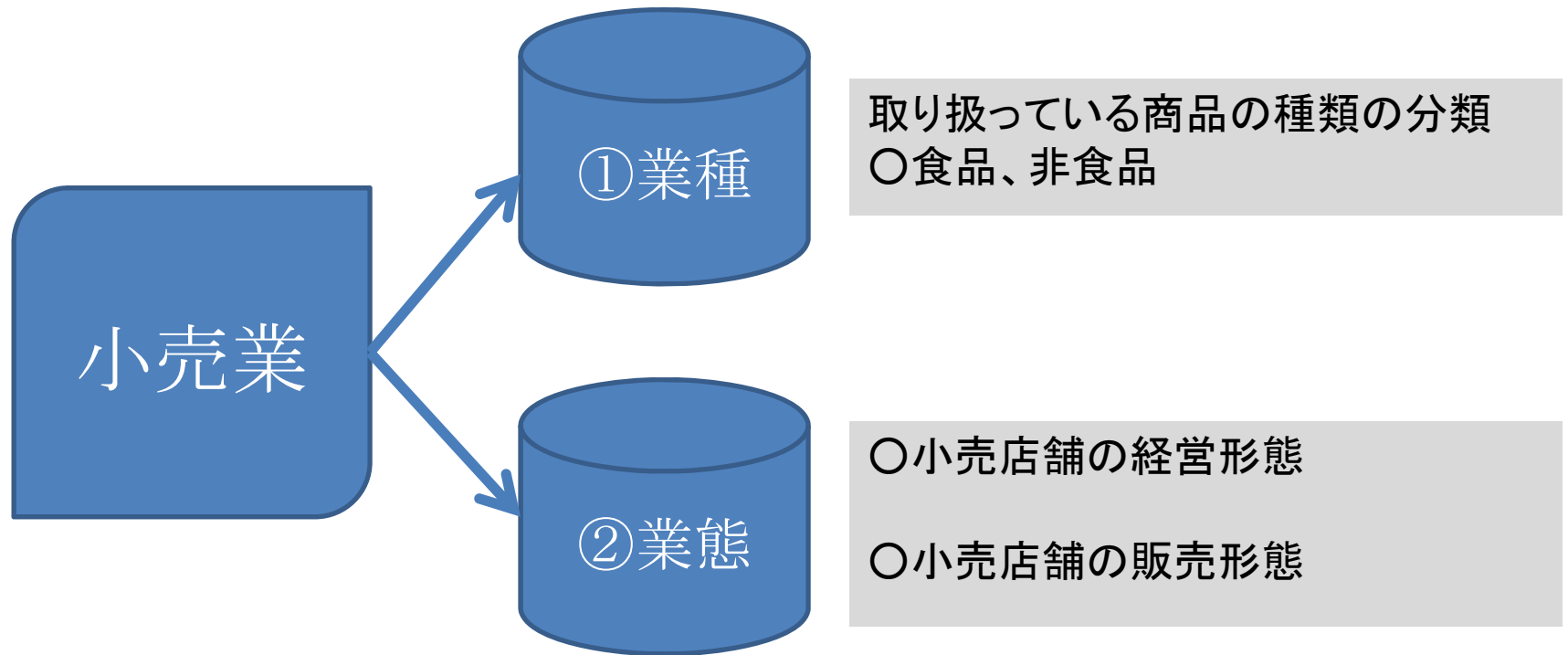
消費者の需要が多様なため、新しい業態が誕生しても、古い業態がなくなることはない。

業態革新は支配的な業種にまとめられるのではなく、多様な業種が乱立すると予想される。

また二つの理論では、説明できない点がある。

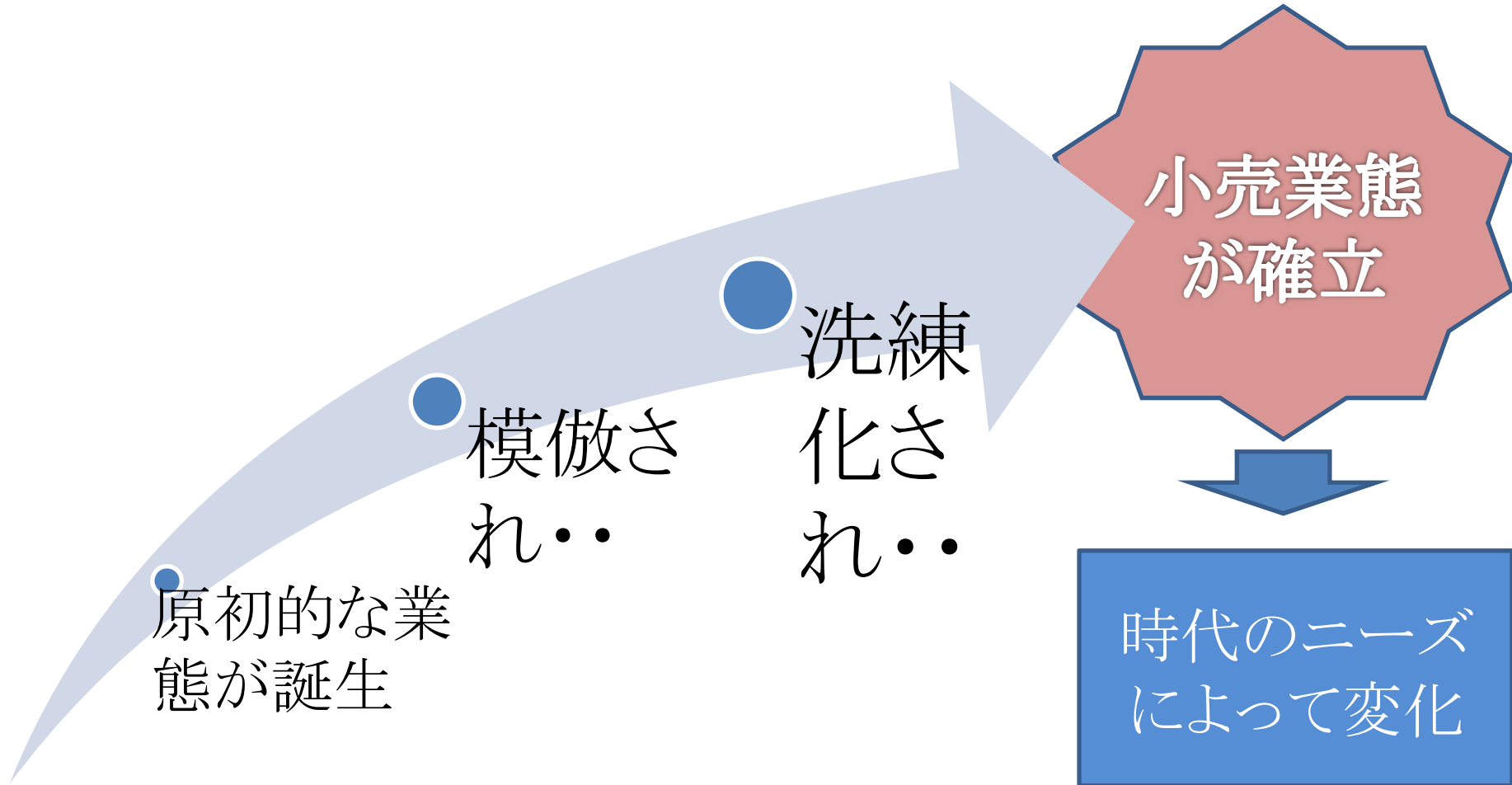
- なぜ業態ごとに似た特徴を持つのか
- なぜ既存の業態の中からは革新が発生しにくいのか

# 3.業態のライフサイクル



- 小売業態は様々である……
  - 百貨店 ●スーパーマーケット ●コンビニエンスストア
  - 通信販売 ●専門量販店 ●ディスカウントストア

# 小売業態の展開



## 戦後復興期

大部分は小売業または零細  
商店

日本経済の急回復・拡大  
小売店の系列組織化

## 高度成長期

大量生産・大量消費

小売業態では量販店の台頭  
大型店舗の全国展開開始

## 70年代後半～80年代初頭

石油ショックが契機

経済の低成長・所得低迷・物価  
上昇→消費低迷

低成長対応型小売業態の登場

## 80年代半ば～90年代初頭

小売業態の多様化

個性化・多様化

専門店、複合型商業施設

## 90年代前半～現在

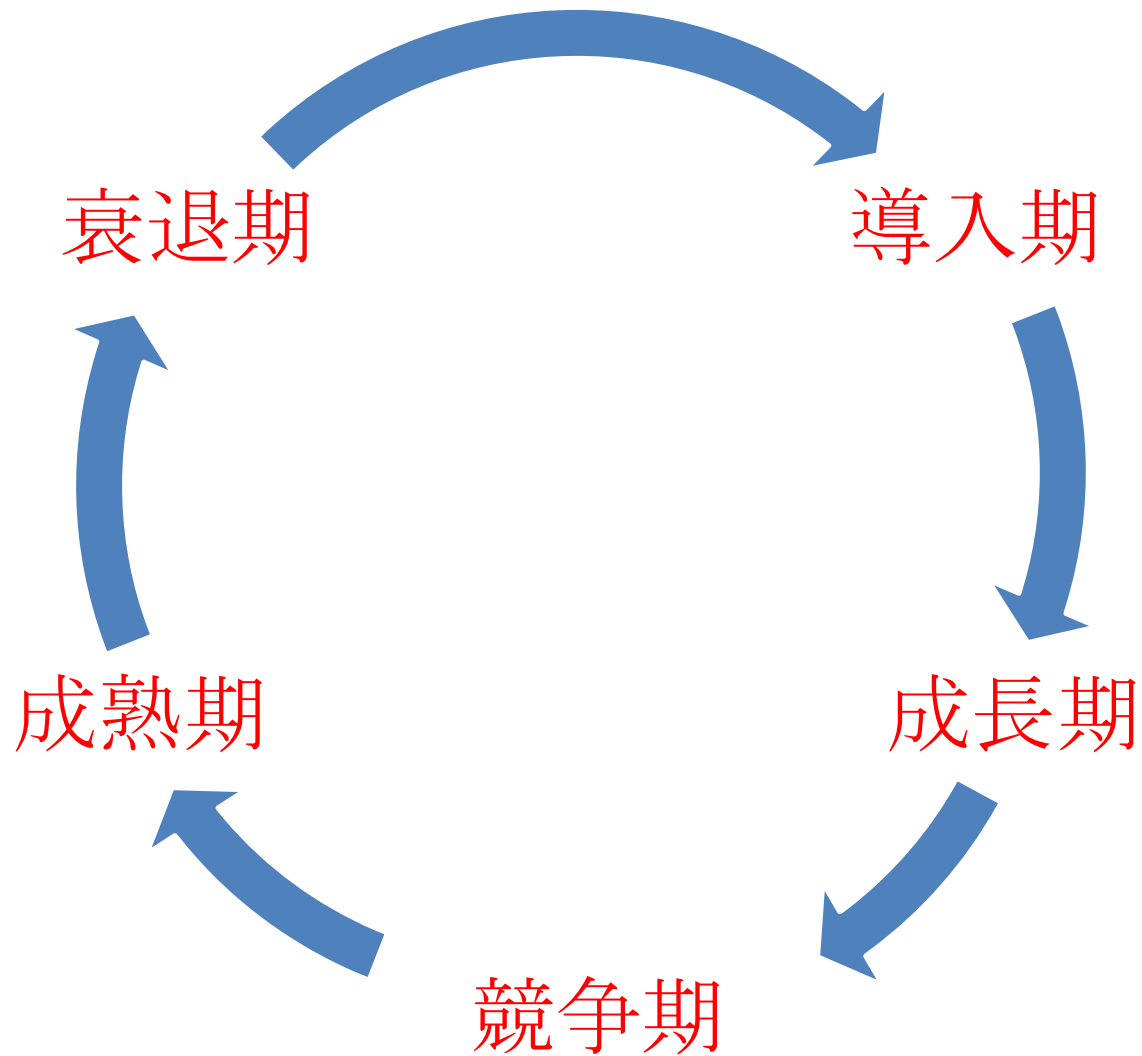
小売業態の再構築

低価格・実質本位へ変化

低価格路線のDS/PSの登場



# 小売業態のライフサイクル





# 業態革新の発生!

**競争環境**

①高価格・高マージンへのシフト

- ・新たな消費者層の取り込み。
- ・取扱商品の多様化 (NB商品、高マージン商品)

②低価格・低マージンへの展開

○コストリーダー型の革新

○立地、品揃え、サービス等の差別化による革新

○既存業態の市場へ新規参入

既存業態も新しい業態に対抗して、革新を導入しようとする。

既存業態

対抗



小売市場は地域市場、商圈が限定的

既存小  
売業態

新規参  
入業態

成功業  
態

模倣  
する

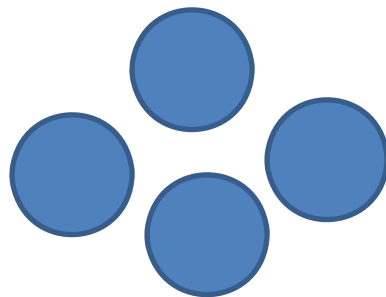
パワー関係

効率化や差別化の促進





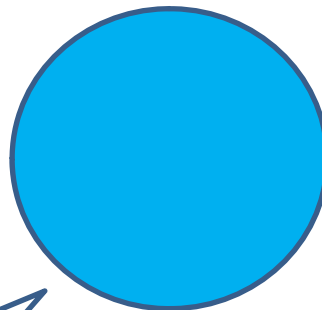
イメージ



各業者個々のプロセス展開



ひとつの「まとめり」



統一性

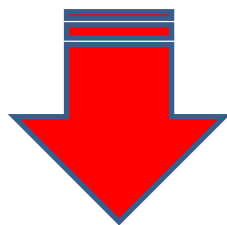
業態としての明確なイメージが有利に働く

**戦略グループの形成**

# まとめー小売業態のライフサイクル論

二つの仮説は、革新によって発生した業態が、価格・サービス水準で捉えられた市場のどこに参入して、参入後にどのように変化するかを説明するものであり、このことは参入時期の違う複数の業態ならば、業態革新の連続的なパターンを説明することが中心となる。

なので、革新後の展開のなかでも格上げ、格下げが議論の中心となり、ひとつの業態の発生から衰退までの過程を十分に説明しているとは言えない。



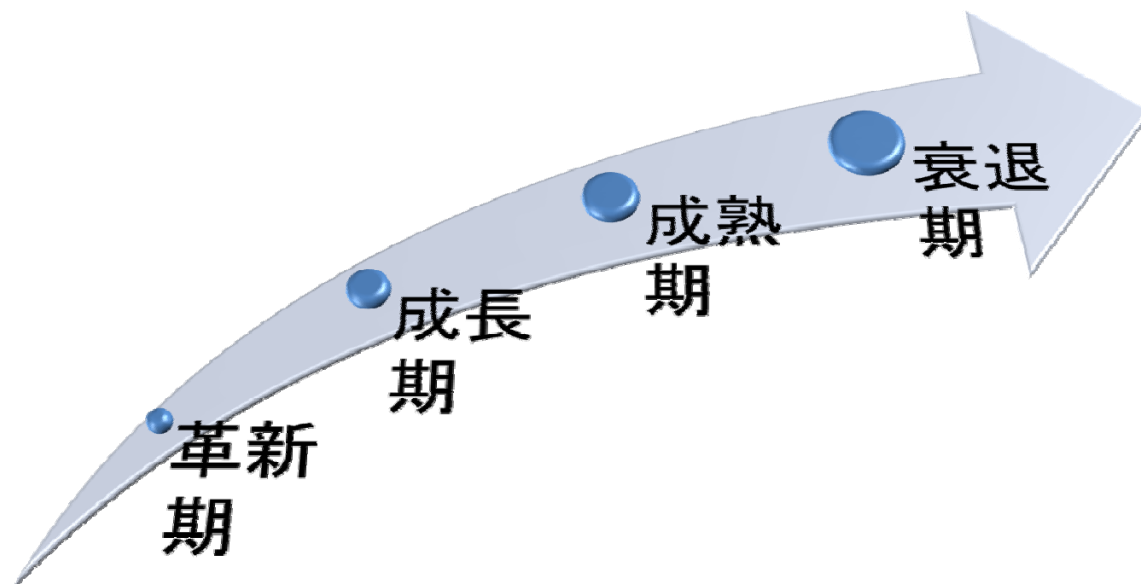
一つの業態の発生から衰退までのプロセスを、製品ライフサイクルの概念を使って、ダビットソンが説明した。  
(1976年)

山田 弘史

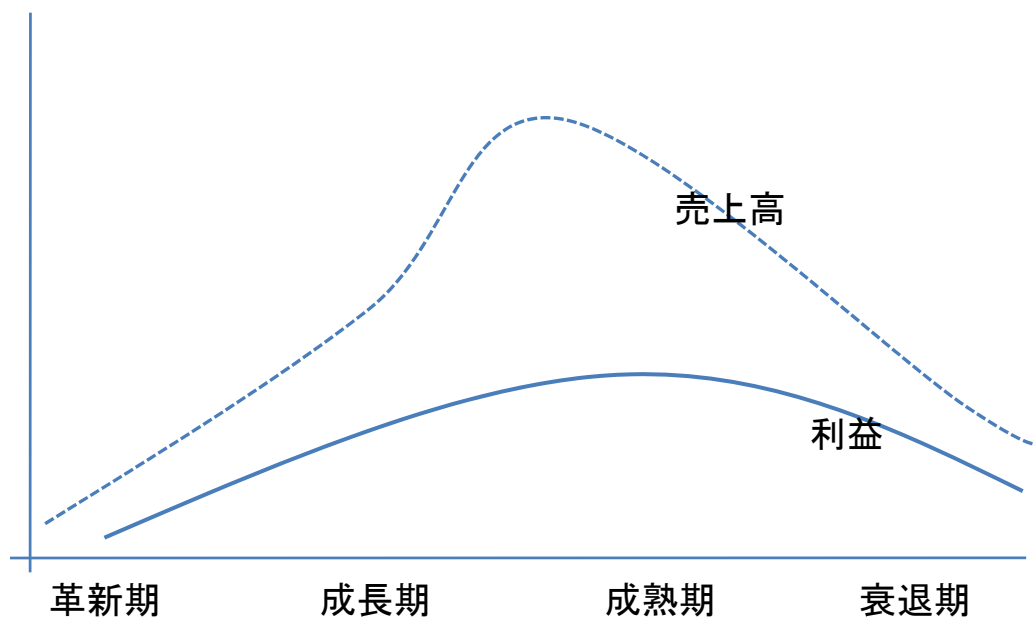
小売業態ライ  
フサイクル論



- 市場特性
- 小売業者の行動
- 供給業者の行動



## 小売業態の変化



**S P A**

Speciality store retailer of private label apparel

SPAとは・・・

独自ブランド衣料品の専門店チェーン業者  
のことである



つまり・・・

衣料品について、独自のブランドを企画・開発し、  
その商品を直営のチェーン店で販売する業者

「ユニクロ」で有名なファーストリテイリングなど

# 衣料品業界は難しい！！！！

- ・商品の企画には半年以上先の予測が必要
- ・シーズン分を発注した後、追加注文できない
- ・サイズやデザインが多い
- ・流行の変化が激しい
- ・季節によって売れる製品が違う



需要予測が難しい！！



- ・売れ残りの大量発生
- ・買う人がいたのに品切れ（販売機会を逃すことに・・・）  
店頭在庫の過不足が発生していた！！

小売業者が必要に応じて追加注文するシステム  
では非効率！！

# なぜ小売業者が必要に応じて追加 注文するシステムでは非効率か？

その商品のシーズンが始まって、とても売れ行きが好調！  
小売業者はその商品が売りきれたので追加注文をします！



生産者は、その注文に応えるためには常に在庫を置かないといけません。



もし、その商品が今シーズンは不調で、  
追加注文が来なかったら……

その商品は不良在庫になり、生産者のもとに残ってしまう……  
(衣料品には毎期トレンドが違うためデッドストックになってしまう)



生産者にとってのリスクが大きい！！！！

生産者は、自分の思惑通りに小売店に売ってほしい(販売方法を統制したい！)



コンセプトの伝わりやすい商品の陳列方法なら  
売れていたかもしれないのに……

## そこで、S P A

# SPAとして事業展開する意義

- ・メーカーの意思による陳列方法なので、商品のコンセプトが顧客に伝わりやすい
- ・商品のコンセプトを伝えることで、ブランドを確立することにおいても有利になる
- ・店舗での販売状況や在庫状況などの情報を把握しやすい
- ・小売と生産を統合し、情報システムの導入することにより、POSデータなどによる在庫管理、生産管理が可能になる
- ・小売と生産のデータの共有により、それによる需要予測がしやすい

確かにユニクロってそんな感じ・・・