

経営環境と小売業

大 須 賀 明

Business Environment and Retailing in Japan

OSUGA Akira

目 次

- I はじめに
- II 激変する小売りの経営環境
- III 成長するコンビニ店と苦悩する百貨店
- IV 現状打開策
- V まとめ

I はじめに

日本を含めて世界の小売業界は100年に1度と言われている世界同時の金融・経済危機のまっただ中にある。2007年の夏に起きたサブプライムローン（米国の低所得者向け住宅ローン）の支払い延滞問題は貸出し先の金融機関の経営を困難な状況に落とし入れたばかりでなく、住宅ローンを証券化して販売された金融商品を購入した先進諸国の金融機関にも多大な評価損を発生させた。

2008年9月15日のリーマン・ブラザーズが経営破綻した。この経営破綻は欧米の金融機関にさらなるショックを与えた。その主要な銀行の倒産を回避させるために欧米の政府は公的資金を積極的に導入しはじめた。

リーマンショックは世界同時株価下落の原因とみられているが、世界同時株価下落による不況の根源は米国の住宅不況にあると言われている。ともかく米大手証券会社のリーマン・ブラザーズの経営破綻以降、世界中でモノやサービスの需要が急降下した。

本論文では需要がジェットコースターのように急降下した経営環境の中で、小売企業が生き残るための革新的な役割について述べる。

II 激変する小売りの経営環境

日本の小売業界の中で売上高を伸ばしている企業は衣料品専門店のファーストリテイリングとコンビニのセブン・イレブンぐらいだろうと名指しされている。これらの大手小売

企業は不況に強い屈指の流通企業である。

しかし多くの小売流通企業は需要が縮小する経営環境の中で突破の糸口を見つけ出せずにいる。ここでは需要縮小の原因をいくつか取り上げ、その代表的なものについて述べる。

1. 人口の自然増減

日本の人口は低下傾向にある。一般に人口数の変化は自然増減数と社会増減数の両面の動きから判断する必要がある。

総務省が2008年7月31日に発表した住民基本台帳に基づく人口調査によると、日本の総人口は対前年度比で1万2707人増の1億2706万6178人であった。日本の人口が対前と比べて0.01%増加したが、出生者数と死亡者数の差である自然増減者数に注目すると、2万9119人減少しており、過去最大の減少幅であるという。

日本の総人口が3年ぶりに増加したようであるが、海外からの転入者数と海外への転出者数の差である社会増減が4万1826人増となったことが日本の総人口の増加に寄与していた。

したがって日本の総人口は自然減と社会増といった特徴を持続させながら変化しつつある。2007年度に出生した人数は109万6465人であるが、死亡した人数は112万5584人であるから、2年連続で人口の自然減少傾向は続いていることになる。

2008年3月末時点で見ると65歳以上の老年人口の比率は総人口の21.75%で3年連続の20%超が持続している。また75歳以上の人口は約1276万人で総人口比率で見ると約10%超を初めて占めるようになった。

都市圏別に見ると、東京圏と名古屋圏は人口増が続いているが、関西圏は4年連続で減少している。しかし名古屋圏は自動車不況で最近は自然減になっている。また大都市以外の地方都市は人口の高齢化と減少傾向に歯止めがかからなくなり、その傾向は鮮明になりつつある。

過去2、3年にわたって日本の人口は自然減、高齢化、若年人口の減少といった方向に動いている。

2. 需給ギャップの差

需給ギャップとは「実際の国内総生産（GDP）と、国内の工場設備や労働力を平均的に使って生み出せる潜在的なGDPの大きさを比べる。」⁽¹⁾と時の差の指標を意味する。つまり実際の国内総生産と潜在的な国内総生産の差が需要と供給の差となって現出するのが経済学でいうところの需給ギャップである。

(1) 日本経済新聞、平成18年5月30日付朝刊

実際の需要が供給を上回る需要超過になると物価が上昇し、経済はインフレ基調へと始動する。しかしその逆に供給が需要を上回ることになればデフレ傾向へと経済全体が動き始める。

世界の需給ギャップと日本の最近の需給ギャップはどのような方向に動いているのだろうか。世界銀行は3月8日に2009年の世界経済の見通しを発表したが、それによると「戦後初めてマイナス成長に陥る可能性が大きい」⁽²⁾ とのことである。また「エコノミストの間では……中略……三百兆円に達する」⁽³⁾ 需給ギャップが発生すると推測されているようである。悲観的な経済学者達は世界経済は最悪300兆円の需要不況に遭遇する危険があると警告を発しているようである。

世界の経済をリードしてきた米国の家計部門の「純資産は二〇〇八年十二月末に約五十一兆四千億ドル（約五千二十七兆円）となった。」⁽⁴⁾ と米連邦準備理事会は3月12日に発表した。この数字は「同年九月末と比べ約五兆一千億ドル（九・〇％）減で、……中略……三カ月で日本の国内総生産（GDP）に匹敵する資産を失った格好だ。」⁽⁵⁾ と考えられる。

短期間で想定外の資産収縮が起きており、米国の個人消費は節約傾向を強めざるをえなくなっている。米国の消費市場に拡大の可能性がなければ、米国への輸出依存度の高い日本経済は外需不振で成長に急ブレーキがかかることになる。

日本経済の実質国内総生産は2008年の10月から12月期にかけて年率換算で約12%の落ち込み、1月から3月期も引き続き低調に推移している。日本の需要不足は現在のところ「五十兆円に達するとの見方もある」⁽⁶⁾ という。

3. 株価の変動

ニューヨーク株式市場のダウ工業株平均は史上最高値の1万4198ドル10セント（07年10月）から09年3月5日には6594ドル44セントに落ちた。したがって「米国株の時価総額はこの間、10兆ドル（約980兆円）失われたといわれる。」⁽⁷⁾ くらい著しく暴落した。日本の日経平均株価も1989年12月の最高値3万8915円87銭から2009年3月9日には7086円03銭まで急落している。すなわち20年間で日本の平均株価はおよそ5分の1に急降下している。

(2) 日本経済新聞、平成21年3月12日付朝刊

(3) 日本経済新聞、平成21年3月12日付朝刊

(4) 日本経済新聞、平成21年3月13日付夕刊

(5) 日本経済新聞、平成21年3月13日付夕刊

(6) 日本経済新聞、平成21年3月12日付朝刊

(7) 日本経済新聞、平成21年3月7日付朝刊

たとえば100万円を株式に投資した人の株の時価は20年後には約20万円ぐらいの価値しかないことになってしまっていることになる。

ところで「日経平均株価が前年比で三割上昇した〇六年は、宝飾品や絵画などの高額品市場が活気づくなど資産効果がみられた。」⁽⁸⁾ ようである。

株価の上昇が株所有者層の消費需要を刺激し、高額品の購入を促したということは、株価の下落は株所有者層の購買力を低下させる要因となり、高価格帯の商品は売れなくなるようである。

また日本総合研究所によると「〇九年度末の日経平均が仮に七〇〇〇円におわるとすると、家計の株式評価損は年四十五兆円にのぼる見込み。」⁽⁹⁾ らしい。

4. 賃金の動向と雇用

2009年度の労使による賃金の引き上げ交渉は難航している。鉄鋼、電機、自動車等の労働組合は賃金改善を強く要求しているが多くの経営者側はさめた回答に徹している。雇われるサイドも引き続き大幅な定期昇給を望めない状況である。リーマンショック直後から売上高が急減したため、企業はアルバイトの時給を引き下げ、さらに正社員の賃金カットに動いている。

定期昇給という賃金制度は「終戦直後、GHQ（連合国軍総司令部）の指導を受けた鉄鋼、電力産業が先駆けた。」⁽¹⁰⁾ といわれている。この制度は「従業員の年齢や勤続年数、資格に基づき、年を追って自動的に賃金（基本給）を増やす仕組み。」⁽¹¹⁾ になっている。

働く者に対して「物価上昇や生産性向上を反映して従業員全体の賃金水準を引き上げるのがベースアップ」⁽¹²⁾ であり、これに対しても会社側は厳しいゼロ回答の姿勢を崩していない。

トヨタと日産の「両社とも昨年は労働組合の一時金要求に満額回答だったが、急激な業績悪化を受けて減額。」の回答を出している。

2009年度のサラリーマンの賃金上昇はその中身である定期昇給、ベースアップ、夏と冬のボーナスである一時金の3本柱のうち、期待できる上昇部分は定期昇給のみということになる。

急激な売上高の減少と過剰在庫を抱えた企業は雇用調整に動き、契約社員や期間従業員

⁽⁸⁾ 「ゼミナール 消費と日本経済③」, 日本経済新聞, 平成21年3月4日付朝刊

⁽⁹⁾ 「ゼミナール 消費と日本経済③」, 日本経済新聞, 平成21年3月4日付朝刊

⁽¹⁰⁾ 日本経済新聞, 平成21年3月20日付朝刊

⁽¹¹⁾ 日本経済新聞, 平成21年3月18日付夕刊

⁽¹²⁾ 日本経済新聞, 平成21年3月18日付夕刊

のリストラに着手した。正社員の希望退職者を募る方向にも雇用調整は進んでいる。

世界同時不況による未曾有の経営危機に直面した多くの経営者の対策は賃金の下げと既存の雇用調整に焦点が絞られているだけではなく、新規雇用者の削減にも及んでいる。

2009年3月卒業予定の大学生の就職内定率(87.3%)は5年ぶり、高校生の内定率(90.8%)は6年ぶり、さらに中学の内定率(18.9%)は2年連続でそれぞれ悪化したことが厚生労働省や文部科学省の調査で明らかになっている。⁽¹⁴⁾

5. 消費者心理と消費者ニーズ

内閣府は毎月消費者態度指数という指数で消費者心理を調査している。これは景気認識について（1）暮らし向き、（2）収入の増え方、（3）雇用環境、（4）耐久消費財の買い時判断の4つの項目を5段階で評価した結果をベースに消費者の態度を指数化⁽¹³⁾したものである。

消費者態度指数に表示された消費者心理の「改善が景気回復より一〜三カ月先行するの⁽¹⁵⁾」で⁽¹⁵⁾、エコノミストの間では「消費者心理は景気の先行指標とされるが、所得や雇用環境に左右されやすい。」⁽¹⁶⁾特徴がある。

2009年春の賃金や雇用状況は対前年度と比較すれば良くない調査結果に終わっているので消費者心理が好転するとは思われない。

新規雇用が減少し、年収の改善が見込めなければ消費者は生活費の節約に努めなければならなくなる。消費者の節約志向は回避不可能であろうし、節約のニーズは高まることが予想される。

食品の産地偽装、食品の賞味期限の改ざん、食中毒問題が多発し社会問題化するにつれて、食品の安全性を重視する人々が増加傾向にある。安心して日々の生活を営むためには安全なモノを食べ、安全なモノを使用することだと人々は思い始めている。消費者のニーズは安全を重視する方向へと動いている。

株価の急落で経済的なダメージを受けた人々は株を売却し、より安全な金融商品を購入することで金融資産の急減リスクを軽減させようとしている。食品の選択基準と同様に金融商品の選択基準も安全性が重要な基準になっている。

2009年1月に米国の大統領に就任したオバマ氏は100年に1度の経済危機と金融危機の回復、改善を図るためにグリーン・ニューディール政策を提唱し、その実現に取り組んで

(13) 日本経済新聞、平成21年3月14日付朝刊

(14) 日本経済新聞、平成21年3月14日付朝刊

(15) 日本経済新聞、平成21年3月14日付朝刊

(16) 日本経済新聞、平成21年3月14日付朝刊

いる。すなわち自然環境を重視しながら金融と経済の危機から脱出できる可能性の高い公共事業や公共投資の推進に努力している。

低炭素社会の実現を目指す先進諸国は二酸化炭素の削減に寄与する製品の販売を支援する目的でその購買者に補助金を給付し、税負担を軽減するなどの助成策を実行している。

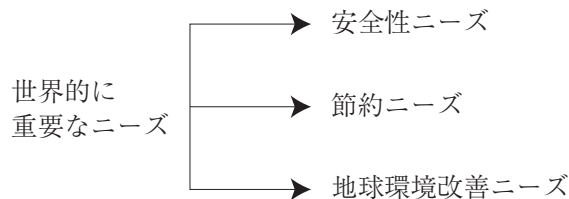
自然環境を重視する3R活動は個人や市民グループのレベルでも積極的に展開されている。企業も3R事業の収益化を図っている。

資源のムダを減らすリデュース、容器などを再使用するリユース、廃棄物の再資源化、再生利用するリサイクルといった3つのR活動は産業界のレベルばかりでなく、市民生活のレベルでも地球環境ないし自然環境を守らなければならないという共通の意識の高まりのもとで活発に実践されている。

自然環境を守り維持しようというニーズは全地球的課題であると同時に全地球的規模で解決しなければならない。

世界同時不況という経営環境の下での世界共通のニーズは節約に特別な配慮をしたいというニーズと安全性を優先したいというニーズと地球環境を改善して維持したいというニーズの3つに代表されるであろう。

第1図は世界的に重要なニーズであろうと想定されるニーズを概念的に3分類して図解したものである。



第1図 世界3大ニーズ

不況になると消費者は経済的な合理性に目ざめ節約に熱心になる。安全性を犠牲にしてまで節約に励むこともないだろう。また地球環境に負荷を与えるような節約はしないであろう。安全性と地球環境ニーズを優先させることを前提条件とした上で消費者は節約ニーズの満足化の課題解決に向けて行動を起こすと思われる。

Ⅲ 成長するコンビニ店と苦悩する百貨店

過去に経験したことがないと思われるような100年に1度の世界同時不況に遭遇することになった日本の小売企業はどのような革新的機能を創造し、開発すれば持続的成長を実現できるのだろうか。

1. コンビニ業界トップの根源的パワー

日本に初めてコンビニという小売業態を導入し、それを売上高日本一のコンビニに発展させた鈴木敏文氏は小売業が実践すべき基本原則を下記の4つ⁽¹⁷⁾に集約している。

- (1) 品ぞろえ
- (2) 鮮度管理
- (3) クリニネス（清潔）
- (4) フレンドリーサービス

生活必需品の販売に重点を置いた小売ビジネスであるコンビニエンスストアが持続的成功を実現できた秘訣とは何んだったのであろうか。

鈴木氏は「小売業にとって、なににもまして大事なものは、基本原則の徹底です。」⁽¹⁸⁾と強調している。また「基本の徹底以外に、仕事を成功させる方法はない」⁽¹⁹⁾と主張する。

コンビニのセブン・イレブンが現在でもトップシェアを維持している根源的秘法なり特別な方法とは上記の4つの基本小売機能であると思われる。

鈴木氏によると店の質を限りなく追求することが競争優位性を維持するための方法であり、その具体的な方法の第1番目に挙げられているのが「品ぞろえ」である。

その「品ぞろえ」のポイント⁽²⁰⁾は次のようなものである。

- (1) 売れ筋商品がきちっとそろえていること。
- (2) 欠品がないこと。
- (3) 適正な価格で売られていること。

さらに「品ぞろえ」は地域商圏内の年齢構成を調査した上で、その特性にマッチした品ぞろえを工夫することが原則であるらしい。すなわちコンビニ店が出店している「それぞれの地域ごとの異なったマーケットニーズを徹底的にリサーチし、そのうえでの品ぞろえになっていることが重要です。」⁽²¹⁾と鈴木氏は述べている。

小売業ののれんについて、それは「セブン・イレブンのマーチャンダイジングとイメージそのもの」⁽²²⁾であると説き、マーチャンダイジングとは「一般に商品政策のことをいいますが、具体的には、商品の品ぞろえのことです。」⁽²³⁾という。

⁽¹⁷⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月、15ページ。

⁽¹⁸⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月、51ページ。

⁽¹⁹⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月、36ページ。

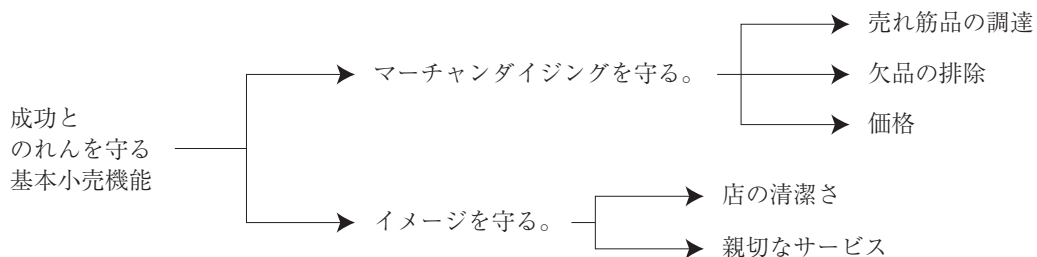
⁽²⁰⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月、46ページ。

⁽²¹⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月、133ページ。

⁽²²⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月、109ページ。

ところでイメージについてどのように説明しているかというと、鈴木氏は「イメージとは、店のクリンリネスであり、フレンドリーサービスのことです。」⁽²³⁾といい、「安心して買ってもらえるいいイメージと品ぞろえを守ること、お客様にどんどん買い物にきてもらえるわけです。」⁽²⁴⁾と説いているから、セブン・イレブンの成功している秘訣は顧客の立場から見て満足するような第2図に示されている2つの機能を守り実践することであると考えられる。

したがってセブン・イレブンというコンビニ店の繁栄とのれんは第2図のような関係の中で守られ、また維持されてきたといえよう。



第2図 セブン・イレブンの成功とのれんの保持に不可欠な基本機能

鈴木氏によれば、マーチャダイジングすなわち品ぞろえは「食品の場合でいえば味、鮮度、価格の三つ要素」⁽²⁵⁾に分解することができ、「味、鮮度、価格の面でお客様のニーズに合致した商品をダイナミックに提供していけば、ヘビーユーザーがどんどん増えて、売り上げも伸びることになります。」⁽²⁶⁾と主張されている。

これまで引用してきた鈴木氏の証言から判断すれば、セブン・イレブンの売上が長期にわたって伸びている要因と一見客の固定客化に成功した要因はお客ニーズ尊重の視点から、お客のニーズの満足度を高めることに徹したマーチャダイジングを実践しつづけていることにあると結論づけられるであろう。

2. 百貨店の抱える問題点と解決策

ここでは三越百貨店の元常務であった岩瀬敬一郎氏の意見に耳に傾けながら、百貨店ビジネスの基本的機能および中核的となる小売機能とは何かを考える。

岩瀬氏は三越での経験を踏まえながら日本の百貨店が衰退してきた原因を5つ⁽²⁷⁾に集

⁽²³⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月、109ページ。

⁽²⁴⁾、⁽²⁵⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月、109ページ。

⁽²⁶⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月、115ページ。

⁽²⁷⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、74ページ。

約できると指摘している。

- （１） 価格決定権の喪失。
- （２） 品質を語れる目利きがないこと。
- （３） 商品の取引先依存と不動産管理業的売場の管理。
- （４） 店員の商品取扱いを担当商品に限定していること。
- （５） 時代の変化を読めないこと。

百貨店の売場には過剰と思われるくらいの店員が仕事をしているが、メーカーや問屋からの派遣店員であるためか、各売場の販売サービスの質は低下しているのだという。なぜなら「何の経験も知識もない人が売場に立っている場合もある。」⁽²⁸⁾ からという理由らしい。

日本の多くの百貨店は「百貨店自身が責任を持ってブランドをつけて売っている商品が少なくなっている点」⁽²⁹⁾ が百貨店の危機を招いているようである。

岩瀬氏は「小売業とはお客さまに提案することであり、それが売り手にとって大切なのである。」⁽³⁰⁾ が「自信がない品揃えの多いのが百貨店の現状ではなかろうか。」⁽³¹⁾ と嘆いている。

ところで目利きのできる店員とはどのような店員のことをさしているのだろうか。岩瀬氏によると目利き店員とは「お客さまの立場に立って商品企画，仕入れ，販売に徹することが出来る」⁽³²⁾ 店員のことらしい。

目利き店員が主役として活躍する機会が相対的に少なくなっているのは「どう宣伝してお客さまに売るか、どのようなディスプレイにするか、といったことに主眼がおかれ、上っ面な点ばかりに神経が集中しているようにも見られる。宣伝が当たれば売れる時代であるから、売れなければメーカーや問屋に返品すればいいという、安易な考えが根底にある。」⁽³³⁾ からだと思われる。

つまり、宣伝とディスプレイに重点が置かれ、仕入と販売のミスを返品でカバーできることが異常な営業方法であることに気づかない点に大きな問題がある。売れ残り商品リスク負担をメーカーや問屋に転嫁することが容易な百貨店では目利き店員が若干名いればよ

⁽²⁸⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社，2001年5月，40ページ。

⁽²⁹⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社，2001年5月，39－40ページ。

⁽³⁰⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社，2001年5月，41ページ。

⁽³¹⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社，2001年5月，42ページ。

⁽³²⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社，2001年5月，30ページ。

⁽³³⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社，2001年5月，16ページ。

いと経営は判断しているように思える。仕入れのプロ、販売のプロといわれるような目利き店員が脇役的な仕事をさせられているようでは百貨店が業績を伸ばそうとしても困難なのではないだろうか。

岩瀬氏は「商品の価値、価格、保証など、すべての責任を百貨店が持ちながら販売をしないとお客のご愛顧に結びつかない。そのためには百貨店自身がプライベートブランドというべき商品を作り、責任を持って販売にあたるべきである。」⁽³⁴⁾と強調するように、宣伝担当部門がリーダーシップを握り、無責任な返品販売に徹しているようでは、そのような百貨店には明日はないということになるだろう。

顧客の愛顧を再び取り戻すには責任ある百貨店経営とは何かを考えるべきなのである。岩瀬氏の発言からわかるように、顧客支持を得ながら収益の改善を図りたいということならば仕入れ先のメーカーや問屋へ無責任に返品を繰り返すような仕入れ政策を止め、プライベートブランド商品の開発に主眼を置いた小売業へと経営方針を根本的に変える必要があるだろう。

つまり「返品仕入れ」から「買い取り仕入れ」へとビジネスモデルの変革を推進することで収益の改善を実現すべきなのではないだろうか。

岩瀬氏は小売ビジネスの先進国である米国と比較することで日本の百貨店の弱点ないしは後進性を明らかにしている。

第1表は岩瀬氏の論述を基本に作成されている。この表では「仕入れ形態」と「投資」と「幹部」の3点に絞って比較が行なわれている。

第1表 日米百貨店の比較

比較対象 国別	仕入れ形態	投 資	幹 部
米国の百貨店	買い取り仕入れ	情報投資	女性が多い
日本の百貨店	返品仕入れ	店舗投資	男性が多い

(岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、49ページと62ページから作成。)

第1表を見ると日本の百貨店はソフトよりもハード重視の投資をしていることが判明する。なぜ米国のように情報投資を重視していないのかというとそれは「売れなければメーカー・問屋への返品という仕入れ形態が多いためにIT投資が後回しになった。」⁽³⁵⁾ことに由来する。買い取り仕入れ中心の米国の小売業は「商品管理を追求しないと利益が確保

⁽³⁴⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、16ページ。

⁽³⁵⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、62ページ。

できない。」⁽³⁶⁾ から商品の情報管理システム化が進んでいるようである。

また「百貨店のお客さまは8割が女性である。」⁽³⁷⁾ にも拘らず日本の百貨店は「女性店長が少しだけというくらい。」⁽³⁷⁾ である。女性の潜在能力をフル活用していないため日本の百貨店では婦人服の売上高が伸びないのでないだろうか。

日本の小売流通業界で商品の情報管理が最も進んでいるのはセブン・イレブンのコンビニエンス・ストアであることは広く知られており、衣料専門店のユニクロを経営しているファーストリテイリングは日常の小売関連業務の情報化投資を重視している代表的企業であると評価されている。

百貨店が凋落してしまった原因のひとつに岩瀬氏は「価格決定権を失った」ことが大きいと言っているが、何故そうなったのか。

現状では多くの百貨店は「ブランドを持つ問屋やメーカー」⁽³⁸⁾ から商品を仕入れ「ただ売れるから置いている」⁽³⁹⁾ ようである。そのため「百貨店の独自性は出てこない。」⁽⁴⁰⁾ という欠陥が生じている。

競争の中で差別的優位性を発揮するには、百貨店は自分でリスクを負担した上でオリジナル商品を開発することが必要となるだろう。

オリジナル商品を開発するとなると百貨店は「商品企画、生産まで立ち入る」⁽⁴¹⁾ ことがもとめられる。そうすると素材や原料の相場から工場での生産原価までを理解することが不可欠となり「百貨店としていくらの売価で売る」⁽⁴²⁾ べきかが明確になる。

つまりオリジナル商品というプライベート商品を開発することになれば、百貨店は「競合するマーケットにおける値段まで十分に勉強する。原価計算できる、商品の原価を組み立てられる」⁽⁴³⁾ 従業員を増強しながら、「流行など世界の流れを十分理解して、商品に対する価値を決めていく」⁽⁴⁴⁾ こともできるというわけである。百貨店が価格決定権を取り戻す条件は百貨店の独自性を顧客に強くアピールできるプライベートブランドの開発に積極的に取り組むことだということになるだろう。

⁽³⁶⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、60ページ。

⁽³⁷⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、49ページ。

⁽³⁸⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、25ページ。

⁽³⁹⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、25ページ。

⁽⁴⁰⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、25ページ。

⁽⁴¹⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、27ページ。

⁽⁴²⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、27ページ。

⁽⁴³⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、28ページ。

⁽⁴⁴⁾ 岩瀬敬一朗著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、28ページ。

岩瀬氏の言葉を借りれば「メーカーが企画しないものを小売業自らのリスクで素材まで踏み込んで物作り」⁽⁴⁵⁾を百貨店が実施すべきなのである。かつての三越は「商品作りは売場でやっていた。」⁽⁴⁶⁾という事実がある。

現在の日本の百貨店の多くはスーパーブランドのエルメス、ティファニー、ルイ・ヴィトンなどのテナントをインショップ形式で集積させ「華やかさを演出」⁽⁴⁷⁾しているが、「ティファニー、ルイ・ヴィトンを買うと、他の売場には目もくれないで帰るお客さまも少なくない。」⁽⁴⁸⁾のが実態である。

日本の百貨店がその独自の個性を顧客にアピールしたいのであれば、欧米の人気スーパーブランドで集客力をアップさせるだけでは収益を回復させる上で限界があるだろう。スーパーブランドの集積で表面的な魅力度アップに努力しても、スーパーブランドの品揃えが他の売場の売上高の増加に直接結びつかないという事実を多くの百貨店は受け入れようとはしていないのである。他力本願で客足を増やすことができても、自らの個性の発揮に結びつき顧客を引きつけられるような商品を自主開発することができなければ売場の輝きは取り戻せないのではないだろうか。

Ⅳ 現状打開策

100年に1度の金融危機と経済危機の結果、世界は同時不況の中で危機突破の糸口を探し求めている。製造業も小売業も急激な需要の減少に直面している。

メーカー各社は在庫調整と従業員の雇用調整で急場を切り抜けようとしている。輸出依存成長型のメーカーは国内市場の開拓に努力すると同時に海外市場の開拓にも注力している。

小売業界の中にも大手はメーカーと同様に海外進出に向けて動き始め、海外市場で勝ち残っている場合もあれば撤退を余儀なくされている場合もある。

内需依存型の業界の代表的な業界とも思われる小売業界の経営環境はすでに説明したように悪化の方向にある。最悪の経営環境の中に打開のチャンスを発見し、収益改善の策を創案した上でそれを実践しなければ現状維持でさえ困難さを増すばかりであろう。

では小売業が与えられた経営環境の下で収益を上げながら生き残るためにはどのようなことを実行したらよいのだろうか。

⁽⁴⁵⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、80ページ。

⁽⁴⁶⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、80ページ。

⁽⁴⁷⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、46ページ。

⁽⁴⁸⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、45ページ。

鈴木氏と岩瀬氏が共通して重視している点に注目すると両者は共に小売業の中核的機能として「品ぞろえ」を挙げている。特に岩瀬氏はメーカーや問屋から商品を仕入れて売場に並べ、売れ残ったら仕入れ先に返品するような無責任な営業を続けていては現状を打開できないと指摘していた。

メーカーの作ったナショナルブランド商品や問屋の勧める商品を仕入れることで売場にぎわいを演出することはどの小売店でもやれそうである。メーカー品と問屋の商品の組み合わせで顧客を店に引きつけ購入を促すやり方は模倣が簡単で他店との長期的な差異化は難しいと思われる。

競合店の売場には置かれていない商品、競合店が販売することができない商品を自店が品ぞろえすることで差をつけなければ競争優位性を持続できないであろう。

他店との差異化の有力な商品となると小売業者が自主的に商品を企画してそれを売場で販売するということになる。

自主企画商品（プライベートブランド品）を差異化の方法として選択すればその商品は返品できない。返品できないというリスク商品を増やすことで収益の改善と差異化を追求することが小売業の現状打開策のひとつとなる。

1973年の第1次石油危機がきっかけで発生した狂乱物価という課題をイオンの岡田卓也氏はどのように解決したのだろうか。

岡田氏によると「異常な時代だったが、小売業でも価格引き下げのためには、自ら商品開発に踏み込む必要があると痛感した。」⁽⁵⁰⁾ という。

何を自主開発したのだろうか。イオングループの総合スーパー、ジャスコは「当時最高の売れ筋商品だった」⁽⁵¹⁾ 日清食品のカップラーメンの代替商品「Jカップ」を日清食品以外の「メーカーと組み、商品開発に乗り出した。」⁽⁵²⁾ のであった。ジャスコ自主企画商品第1号のカップラーメンである定価85円のJカップはヒットし、この商品開発がきっかけでジャスコは「メーカー」から「価格決定の主導権」⁽⁵³⁾ を奪うことができたということである。

したがってプライベートブランド品（＝自主企画商品）は小売業にとって次のようなメリットがある商品である。

⁽⁴⁹⁾ 岩瀬敬一郎著「百貨店に明日はない」実業之日本社、2001年5月、80ページ。

⁽⁵⁰⁾ 岡田卓也著「小売業の繁栄は平和の象徴」日本経済新聞社、2005年3月、103ページ。

⁽⁵¹⁾ 岡田卓也著「小売業の繁栄は平和の象徴」日本経済新聞社、2005年3月、99ページ。

⁽⁵²⁾ 岡田卓也著「小売業の繁栄は平和の象徴」日本経済新聞社、2005年3月、101ページ。

⁽⁵³⁾ 岡田卓也著「小売業の繁栄は平和の象徴」日本経済新聞社、2005年3月、101ページ。

- (1) 価格を自主的に決定できる。
- (2) メーカー品よりも安く商品化できる。
- (3) 売れ筋商品をプライベート化すれば売れ残りのリスクを低減することができる。
- (4) ヒットすれば収益改善に寄与する。
- (5) 競争相手の店と商品開発で差別化ができる。

セブン・アイグループの会長である鈴木氏は「どれだけ差別化ができるか」⁽⁵⁴⁾は「なにもむずかしいことではなく、いかにお客様の立場に立った商品開発、販売、品ぞろえが、きちんとできているかということです。」⁽⁵⁵⁾と述べている。

つまりライバルとの差別化ないし差別化は顧客重視型商品開発の努力次第ということになる。

また最近では「消費者の節約志向」と「環境意識の高まり」は家具、アパレル関連品、テレビや冷蔵庫などの「リサイクル品への抵抗感」を崩壊させる影響力を持ち始めている。

ところで売上高と利益が共に急減している大手流通企業のイオンは最近次のような方法で収益の改善を図ろうとしている。⁽⁵⁶⁾

- (1) 約30万品目の商品を約18万品目に絞る。
- (2) PB品の「トップバリュー」を増やす。
- (3) 売れ筋のメーカー品に絞る。
- (4) メーカーから直接仕入れる。

コンビニのサークルKサンクスは「メーカー品であれば百四十五円のウーロン茶と緑茶について、百円のプライベートブランド（PB＝自主企画）商品を売り出す。」⁽⁵⁷⁾ことで集客力のアップに努めている。

「ファッションセンターしまむら」という店名で低価格の衣料品を販売している専門店しまむらは「機能性強化や大量発注による原価低減しやすいPB商品の拡充で衣料品販売をてこ入れする。」⁽⁵⁸⁾ことを計画している。

したがって近頃の日本の消費者の需要は「単価の安い商品に需要がシフトしている。」⁽⁵⁹⁾という現実の課題に対する解決策としてコンビニ、女性衣料専門店、総合小売企業のいず

⁽⁵⁴⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月発行、141ページ。

⁽⁵⁵⁾ 緒方知行編「鈴木敏文 商売の原点」講談社、2003年11月発行、141ページ。

⁽⁵⁶⁾ 日本経済新聞、平成21年3月19日付朝刊

⁽⁵⁷⁾ 日本経済新聞、平成21年3月26日付朝刊

⁽⁵⁸⁾ 日本経済新聞、平成21年3月26日付朝刊

⁽⁵⁹⁾ 日本経済新聞、平成21年3月26日付朝刊

れも PB 商品開発が有効な策だと考えているようである。

日本の消費者の「富裕層から普通の主婦まで買い控えが広がり、食品、衣料品、高級ブランド品など幅広い商品に値下げが及んでいる。」⁽⁶⁰⁾ ことを理解し始めた百貨店は消費不振、消費低迷の打開策としてどのような方策を講じようとしているのだろうか。

日本の「百貨店業界は昨年末以降、高額品の顧客離れなどで一割前後の減収が定着」⁽⁶¹⁾ している。また「中期的にも人口減少などで百貨店の新規出店が難しい」⁽⁶²⁾ という問題に直面している。

売上高の減少に歯止めのかからない電鉄系の京王百貨店は「売れ筋をベースにしながら、新宿店の商品に比べて価格が四割ほど安い PB を新たに開発する。」⁽⁶³⁾ 準備にとりかかっており、「機動的に出退店できる SC 内店舗」の多店舗化で収益の回復を図ろうとしている。

業績の悪化から脱出し、「増収策を探る動き」⁽⁶⁴⁾ が活発化している百貨店の解決策は次の 2 点に絞り込まれている。

（１） 売れ筋メーカー品の PB 化。

（２） SC への多店舗化。

京王百貨店のような「中堅百貨店の生き残り戦略」⁽⁶⁵⁾ としての SC への出店は「百貨店の顧客以外の開拓も狙う。」⁽⁶⁶⁾ 目的がある。

SC への出店は「高島屋や大丸などの大手百貨が食品に特化した店舗を出している。」⁽⁶⁷⁾ ように最近の際立った共通の傾向のようである。

「日本百貨店協会がまとめた二〇〇八年の全国百貨売上高は前年比四・三％減（既存店ベース）の七兆三千八百十三億円。」⁽⁶⁸⁾ であった。この協会の発表から判断すると SC への多店舗化は既存店の減収を補うためのひとつの成長戦略であるようだ。

また大手百貨店は開店時間の繰り下げと閉店時間の繰り上げによって「売り上げ増を見込みにくい時間帯」⁽⁶⁹⁾ の人件費と光熱費を合理的に節約する工夫をしている。

⁽⁶⁰⁾ 日本経済新聞，平成21年 3 月26日付朝刊

⁽⁶¹⁾ 日本経済新聞，平成21年 3 月31日付朝刊

⁽⁶²⁾ 日本経済新聞，平成21年 3 月31日付朝刊

⁽⁶³⁾ 日本経済新聞，平成21年 3 月31日付朝刊

⁽⁶⁴⁾ 日本経済新聞，平成21年 3 月31日付朝刊

⁽⁶⁵⁾ 日本経済新聞，平成21年 3 月31日付朝刊

⁽⁶⁶⁾ 日本経済新聞，平成21年 3 月31日付朝刊

⁽⁶⁷⁾ 日本経済新聞，平成21年 3 月31日付朝刊

⁽⁶⁸⁾ 日本経済新聞，平成21年 3 月12日付朝刊

⁽⁶⁹⁾ 日本経済新聞，平成21年 3 月12日付朝刊

カジュアル衣料専門店「ユニクロ」が秋冬用肌着として開発したPB商品「ヒートテック」は2008年度内で約2800万枚を販売した。定価1000円前後の価格は値ごろ感があったのか空前のヒット商品になった。

肌着ヒートテックが暴発的に売れたのは偶然ではなく、繊維メーカーの東レと共同で素材を開発した努力の成果であった。

すなわち「提携関係にある東レと繊維一本から理想の商品を追う。」⁽⁷⁰⁾姿勢を貫き、「〇三年以来、毎年のように進化させている。」⁽⁷¹⁾ことがヒットに結びついている。

理想的な肌着のヒートテックが発熱性保温肌着に到達するまでの品質改良進化のプロセスは次のようであった。⁽⁷²⁾

第1段階：04年に抗菌機能を追加。

第2段階：07年に保湿性を高める。

第3段階：08年に軽量化。

上記のように改良、改善の努力の積み重ねがあって軽くて温かい理想的な発熱性保温肌着が誕生している。単純なメーカーとの共同開発、共同企画ではヒットするPBは生まれて来ない。素材まで遡って小売業者がメーカーと共同開発をしなければ大ヒットPB商品は世に出ることはなかったように思われる。

V まとめ

コンビニの原型はアメリカで開発されたが、収益力のあるビジネスモデルに仕上げたのは日本であった。日本型コンビニを世界標準にまで完成度を高めた功労者の鈴木氏、日本を代表する百貨店三越の元幹部であった岩瀬氏およびイオングループの成長基盤を築き上げた岡田氏の3者に共通する意見を要約すると、小売業の最重要機能は「品ぞろえ」であると結論づけられるようである。

さらに他社との差異化を決定づける品ぞろえに欠くべからざる商品はPB商品であると強調している点も上記3者に共通している。

返品できないPB商品は売れ残りのリスクを小売業者が背負わなければならない高リスク商品である。そのリスクはメーカーの売れ筋商品をPB商品化すれば低減できそうである。

⁽⁷⁰⁾ 日本経済新聞、平成21年4月1日付朝刊

⁽⁷¹⁾ 日本経済新聞、平成21年4月1日付朝刊

⁽⁷²⁾ 日本経済新聞、平成21年4月1日付朝刊

メーカーの売れ筋商品の PB 商品化開発に成功しても鈴木氏が主張するように店内を清潔に保ち、フレンドリーな接客で顧客に PB 商品を販売しなければ多額なコストと多大な時間をかけて PB 商品を開発してもヒット商品に育つことはないようである。

100% PB 商品を陳列させ店内の魅力度向上に細心の注意を払っているユニクロの経営者柳井正氏は伝統的な小売業のビジネスモデルである仕入れた商品をそのまま付加価値を追加することなく販売するやり方を全面的に見直し、製造小売業という革新的ビジネスモデルを創造している。

ハイリスクな PB 商品製造小売業をローリスクにするためには「素材の段階から繊維メーカーとの研究開発に汗をかく」覚悟が求められることになる。「消費不況の逆風下」⁽⁷³⁾という最悪の経営環境の中で「進化を続ける安さが顧客をとらえて離さない。」⁽⁷⁴⁾魅力がある「ユニクロはニューヨークのタイムズスクエア」⁽⁷⁵⁾で PB 商品のヒートテックをニューヨークに4000着無料で手渡したという。

柳井正氏は「需要をつくり出せないなら、売れないのは当然」⁽⁷⁶⁾と発言しているように、需要創造に独自性を発揮できるかが不況下の小売業の売上高の明暗を分けることになりそうである。

⁽⁷³⁾ 日本経済新聞、「第2部グローバル化 第2の波④」，平成21年4月1日付朝刊

⁽⁷⁴⁾ 日本経済新聞、「第2部グローバル化 第2の波④」，平成21年4月1日付朝刊

⁽⁷⁵⁾ 日本経済新聞、「第2部グローバル化 第2の波④」，平成21年4月1日付朝刊

⁽⁷⁶⁾ 日本経済新聞、「いまどきの売れ筋 ④」，平成21年3月26日付朝刊