

小売業態の変革の理論的考察
— チャネル革新がもたらすオムニチャネル業態 —

The theoretical of Change of Retail sales business type:
Change of Channel brings Omni Channel type

熊倉雅仁
Masahito Kumakura

要旨

第1章 小売業態の変革

- 1-1. 小売業態の変遷
- 1-2. 百貨店業態の変革
- 1-3. GMS（総合スーパー）業態の栄枯盛衰
- 1-4. カテゴリーキラー業態の革新
 - 1-4-1. 家電量販店の変革
 - 1-4-2. 家具専門店の変革
 - 1-4-3. 衣料専門店の変革
- 1-5. SM業態の変革
- 1-6. コンビニエンスストア業態の革新

第2章 新たな小売業態の出現

- 2-1. EC（電子商取引）業態の革新
- 2-2. オムニチャネル業態の誕生

要旨

今日、小売業態のライフサイクルは短縮化、成熟化しており、常に業態の変革を追求していかなければ衰退の一途をたどり、やがて淘汰されていく。百貨店やGMSなど一世を風靡した業態は衰退し、経営統合、再編に追い込まれた。コンビニエンスストア業態も、絶え間のない変革により、新たなビジネスモデル構築を目指している。モノ余りによって購買行動が成熟化し、益々競争環境が激化するなか、市場で生き残っていくためには、途絶えざる経営変革を追い続けなければならない。

これまで、顧客のライフスタイルの変化や、ICTの進展などにより、各小売業態は、市場で受け入れられて成長を遂げては、新たなビジネスモデルの出現によって衰退し、それを繰り返してきた。持続的成長を遂げるためには、画一的な業態から抜け出し、マーケティング力を駆使して斬新なイノベーションにより、新たなビジネスモデルを構築していく必要がある。これまでの各業態における動向を考察し、生き残るための新たなビジネスモデルを導き出す。

第1章 小売業態の変革

1-1. 小売業態の変遷

モノ余りの成熟社会における顧客ニーズやライフスタイルの変化や価値観の多様化、インターネットの普及による情報の氾濫は、小売業態に変革を起こしている。社会情勢の変化に即応し、スピーディ、かつ、柔軟に対応することが企業の持続的成長の要因であり、顧客ニーズの変化に的確に対応できなければ市場から退場を迫られる。新津（1995）は、小売業態を「何を売るか」の業種区分からではなく、①商品構成とプライスゾーン、②販売手法（ターゲットとサービスレベルなど）、③店舗形態、④立地の要素、等々のちがいによる区分と定義している。つまり、業種とは「何を売っているか」であり、業態とは「どんな売り方をしているか」で小売業を分類する概念である。

日本の小売業態は、アメリカで既に成功している業態を導入するかたちで進化してきたが、その業態発展を参考にしながら日本の風土にあった業態を創ってきた。非日常的な娯楽の買い物の場として登場した百貨店は、1904年に東京日本橋に三越百貨店が開業して以来、購買の近代化の象徴として各地で開業が進んだ。1970年代、GMSのダイエーが1960年代まで不動の地位を築き、百貨店業態の大丸、三越、高島屋を抜いて、小売業売上高のトップに立った。1980年代、ダイエーは価格破壊を旗印に、ハイパーマート業態による出店攻勢を強めた。また、低価格PB戦略を推し進め、セービングブランドを構築し、食品にとどまらず多くのトイレタリー商品や再販品の化粧品カテゴリーにまで参入して価格下落を助長した。GMSのPB商品の台頭により、NB商品の店頭シェアを侵食するなど店頭陳列シェアに大きな影響を与えるなど、小売業界におけるGMS業態の地位を確立した。GMSが百貨店の品揃えをより安く提供したため、地方の百貨店を中心に淘汰の波が押し寄せた。しかし、都市部の百貨店は食文化をファッション文化の情報発信基地として付加価値化を行い、業態の危機を乗り越えた。近年、百貨店は、中国の経済大国化と円安を追い風による訪日外国人による購買増加と百貨店ならではの接客による高サービス、高付加価値により、富裕層の購買を囲い込むことで業績を牽引している。

1990年代に入ると、顧客ニーズの多様化やライフスタイルの変化が、小売業態の多様化、個性化を後押しし、専門店、複合型商業施設など多彩な売り方を提案する業態の出現を促進した。より低価格で販売を行うカテゴリーキラーのディスカウントストア、在庫処分の目的でつくられたアウトレットストアや有名ブランド百貨店の在庫処分品を幅広く扱うオフプライスストアなどである。バブル崩壊による本格的なデフレの到来にあわせて、ヤマダ電機、ユニクロなどのカテゴリーキラーの業態である専門量販店の出現により価格破壊がさらに進行した。GMSの特定商品カテゴリーを低価格で提供する専門量販店は、2000年以降、GMS業態を苦境に追い込んだ。2000年代、常時品揃えの変更や商品提供、物流の改革を先行しているコンビニエンスストア業態のセブン・イレブンが小売業売上高の首位に躍り出た(表1)¹⁾。同社は、高品質なPB商品、サービスを値頃感のある価格で提供し、かつ、時間的および場所的な利便性をも提供する。売

れ筋商品を品切れも売れ残りもないように常時取り揃えられる高度な物流システムも強みである。新たな客層の拡大を目指した商品戦略などにより業績は右肩上がりであり、2014年度には同業態の全体の売上が初めて10兆円を突破している。

【表1 日本の小売業売上高ランキング】

年度	1968年度		1978年度		1988年度		2008年度		2015年度	
順位	社名	業態	社名	業態	社名	業態	社名	業態	社名	業態
①	三越	百貨店	ダイエー	GMS	ダイエー	GMS	セブンイレブン	コンビニ	セブンイレブン	コンビニ
②	大丸	百貨店	イトーヨーカ堂	GMS	セブンイレブン	コンビニ	イオン	GMS	イオン	GMS
③	高島屋	百貨店	西友	GMS	イトーヨーカ堂	GMS	ヤマダ電機	専門店	ローソン	コンビニ
④	鉄道弘済会	キヨスク	ジャスコ	GMS	ジャスコ	GMS	イトーヨーカ堂	GMS	ファミリーマート	コンビニ
⑤	松坂屋	百貨店	西武百貨店	百貨店	ローソン	コンビニ	ローソン	コンビニ	ファミリーマート	専門店
⑥	ダイエー	GMS	三越	百貨店	マイカル	GMS	ファミリーマート	コンビニ	ヤマダ電機	専門店
⑦	西武百貨店	百貨店	セブンイレブン	コンビニ	高島屋	百貨店	サークルKサンクス	コンビニ	イトーヨーカ堂	GMS
⑧	西友ストア	GMS	ニチイ	GMS	西友	GMS	エディオン	専門店	三越伊勢丹	百貨店
⑨	阪急百貨店	百貨店	高島屋	百貨店	ユニー	GMS	高島屋	百貨店	J.ファミリーマート	百貨店
⑩	伊勢丹	百貨店	大丸	百貨店	ファミリーマート	コンビニ	ダイエー	GMS	高島屋	百貨店

日本経済新聞「日本の小売業調査」（2016年）を参考に2016年1月筆者作成

経済通産省の商業業態調査によれば、近年、業態別の売上規模はECの業態がコンビニエンスストア業態を追い抜いた。13兆円を超える売上規模首位のGMS業態をここ数年で追い抜くものと予想される。GMSは自前主義で食品から衣料、住居関連まで揃え、顧客にワンストップショッピングを提供してきた。画一的な商品、サービスを大量に売る少品種大量消費社会では生産性向上が図れ、効率化の潮流にのることができた。しかし、今日の成熟化社会では専門性の高い品揃えを求める顧客ニーズに対応できていない。衣料関連では、ユニクロやしまむらが業績を伸ばす一方で、GMSは苦戦を強いられている。住居関連でも、ニトリが低価格を武器に増収増益を続け、世界最大手のイケアも日本での店舗網を拡大している。GMSの苦境に追い打ちをかけるかのように、イトーヨーカ堂は2016年以降5年間で全店舗180店のうち40店を閉鎖する。ユニーグループのGMSアピタなども数十店規模の閉鎖を予定している。また、

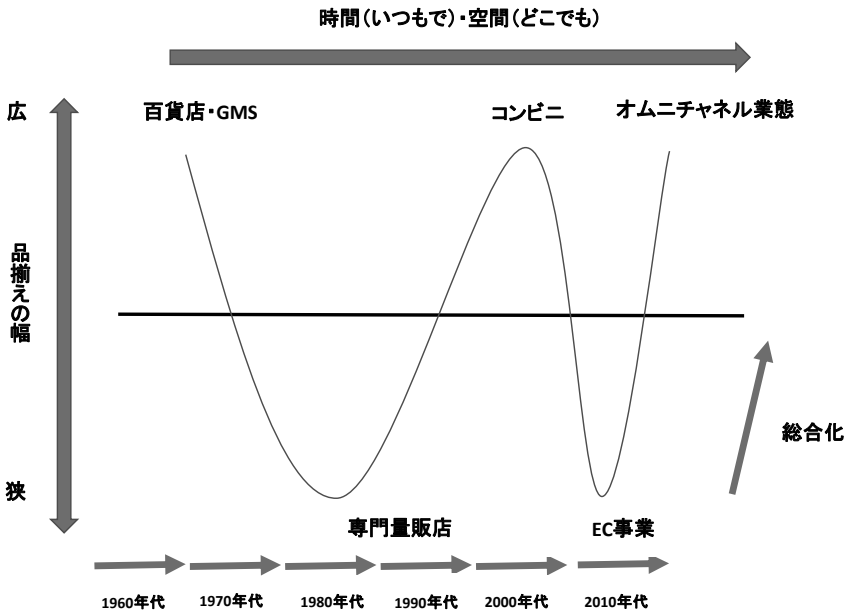
イオンは閉鎖はしないが、年 50 店のペースで店舗改装による改革を加速させる。GMS が業態別売上規模の首位の座を明け渡すのも時間の問題である。

1963 年、ブランド・E は、小売アコーディオン理論を提唱した。同理論は、その後、1966 年に S.C ホーランダーが理論仮説として精緻化して命名した²⁾。小売アコーディオン理論は、小売業態の変化を総合化と専門化の繰り返しと捉えて、広い商品ラインと狭い商品ラインの小売業態がアコーディオンのように相互に出現するという循環説である。広い商品ラインのゼネラルストアが優勢であると狭い商品ラインの専門店が登場し、時間の経過とともに専門店の業態が優勢となるとまた百貨店のような広い商品ラインの業態が台頭するという小売業態の歴史的発展過程を説明している。

日本の小売業態の発展過程を考察すると、高度経済成長期からバブル期にかけて、広い商品ラインで総合化した百貨店と、ダイエー、イトーヨーカ堂などの GMS が食品を中心として衣料品、家電製品などへの商品を拡大して優勢であった。バブル崩壊後のデフレに突入すると百貨店、GMS は、狭い商品ラインに特化した専門量販店にマーケットシェアを奪われた。その後、百貨店、GMS 以上に広い商品ラインで総合化されたコンビニエンスストアが台頭した。近年、本という狭い商品ラインに専門化したアマゾンに代表される EC 業態が躍進している。直近は、ヤマダ電機に代表される専門化した専門量販店やアマゾンが、広い商品ラインを揃える総合化の動きをみせている。

小売アコーディオン理論の品揃えの幅の概念に加え、時間（いつでも）、空間（どこでも）の概念を加えると、コンビニエンスストア業態のセブン・イレブンが、オムニチャネル戦略をとるオムニ7を開始したことやアマゾンが実店舗を開発して品揃えを拡大している戦略は理解できる。百貨店は 100 年のサイクルを描き衰退業態と位置付けられ、GMS はダイエー誕生から 60 年で苦境に立たされた。さらに、セブン・イレブンは 40 年、ユニクロは 30 年で創生期から成熟期を迎えていて、アコーディオンのサイクルが短くなっていることをうかがわせる（図 1）。品揃えの幅の広狭と時間、空間の観点から、変化への対応の速さが新たな小売業態を生み出すことにつながり、顧客ニーズに適った小売業態が創出されて進化を遂げると考えられる。それは新たな小売業態次元への

チャネルの多次元化と商品、サービスの拡大を意味しており、これらを俯瞰すると品揃え、時間、空間の関係から実店舗とネット店舗の融合と、品揃えの拡大による顧客が欲しい商品（品揃え）を欲しいタイミング（時間）に欲しい場所（空間）で手に入れることができる小売オムニチャネル業態を予見することができる。



【図1 小売アコーディオン理論】

Hollander.S.C. “Notes on the Retail Accordion Theory” を参照に
2016年1月筆者作成

1-2. 百貨店業態の変革

経済産業省の商業統計業態分類によれば、百貨店は衣・食・住の商品群のそれぞれ10%以上70%未満を取扱い、従業員50人以上のいわゆる百貨店および総合スーパーが含まれ、このうち伝統的な意味での百貨店は、売場面積3000㎡以上（東京特別区および政令都市は6000㎡以上）の「大型百貨店」と、3000

m²未満（同 6000 m²未満）の「その他百貨店」に区分される³⁾。百貨店は、1904年の三越呉服店による「デパートメントストア宣言」により始まった。高度経済成長期に人々の生活が豊かになり購買行動が活発になっていくなかで、百貨店は、小売業の華々しい業態のリーダー的存在として顧客の購買意欲を掻き立てるような取扱商品群の拡大や最先端の情報の発信により、それまでの家業的商業から抜け出して繁栄を続けた。しかし、1990年代に入り人々の生活や経済が成熟すると、百貨店を取り巻く環境は激変し、小売業態が多様化するにつれて百貨店の地位は下がっていった。1990年初めのバブル崩壊後からは、長期不況による消費の低迷や、スーパーマーケットや GMS、カテゴリーキラーの出現により百貨店の売上高は停滞していった。

百貨店の仕入形態は消化仕入を採用しており、この仕入構造が百貨店業界停滞への大きな要因となった。消化仕入では、在庫リスクをメーカーが負うため百貨店は売れ残りリスクを回避できる。小売価格の決定権はメーカーがもっているため、この仕入構造は、百貨店売り場で売れ行きの悪い商品を入れ替える仕組みとして、百貨店、メーカーの双方にメリットがあった。百貨店とメーカーが相互に協力して売り場の商品を入れ替え、陳列し直して新鮮味を出し、変化を持たせることにより売り場の活性化につながった。これは、百貨店の販売力が小売業態のなかでも圧倒的に強いことで成り立つ仕組みである。そのため、百貨店の販売力が低下し、かつ、新たな小売業態の出現により販売チャネルが多様化すると、その力関係は崩れていった。消化仕入に対応できるのは、大手メーカーに絞られていき、結果として仕入先が絞られることで必然的に品揃えが似通い始め、各百貨店とも個性を失った。同時に、モノ不足からモノ余りへと時代が進むにつれ、顧客の購買行動が、周囲が買うから自分も買うという消費から、顧客にとって価値のあるものを厳選して、真に必要なものだけを買うという消費に価値観が変化した。従来からの百貨店の仕入構造は制度疲労を起こしており、顧客の購買行動、価値観の変化への対応ができなかった。その結果、顧客離れは進み、業界全体が活力を失い、地方店や不採算店の閉鎖が相次いだ。いまや、百貨店業態の経営環境は苦境に追い込まれている。日本百貨店協会によれば、百貨店の売上高はピークだった1991年の9.7兆円から2015

年の 6.2 兆円まで減少している⁴⁾。このような状況のなか、百貨店各社は生き残りをかけ、続々と再編に着手した。2003 年に、そごうと西武百貨店とでミレニアムリテイリングを発足させたのを契機に、2007 年 9 月には、松坂屋と大丸が経営統合し、J. フロントリテイリングが誕生した。また、同年 10 月には、阪神百貨店と阪急百貨店が統合し、エイチ・ツー・オーリテイリングが誕生した。さらに、2008 年 4 月には、三越と伊勢丹が統合して三越伊勢丹ホールディングスが誕生している。相次ぐ百貨店同士の経営統合により、大手百貨店の構図は激変した（表 2）。

【表 2 百貨店売上高ランキング変遷】

年度	1968年度		2014年度
順位	社名	➔	社名
①	三越		三越伊勢丹
②	大丸		J.フロントリテイリング
③	高島屋		高島屋
④	松坂屋		H2Oリテイリング
⑤	西武百貨店		そごう・西武

日本経済新聞「日本の小売業調査」（2016 年）を参考に 2016 年 6 月筆者作成

百貨店業界トップの三越伊勢丹は、売り場のことを、お買い物と呼んでおり、徹底した顧客主義によって顧客の声を品揃えや売りに反映させている。三越伊勢丹の最大の特徴は、自主編集売り場にある。百貨店の衰退の原因は、テナントに仕入れや販売を任せきりにしていたため、自らでそれを行う力が減退し、他社との差別化ができなくなってしまったことにある。三越伊勢丹は、ブランドの垣根を崩し、一つの売り場で多くのブランド商品を並べて顧客がそれらを比べながら購入できるよう売り場を工夫している。三越伊勢丹が主導する自主編集売り場は、自らが発掘した新人のデザイナーの商品などを完全買い取りでリスクをとり、自らが販売するものである。それまでの常識であった実績とブランド力のある大手メーカーに限られていた百貨店の仕入慣行を崩した。三越伊勢丹はその自主編集売り場の割合を増やしている。そのため、売れるものを売れる時期に売れる分だけ揃えるために単品管理を導入した。単品管理の導入

により、売れ筋を早めに調達し、臨機応変に売り場を切り替えることができ、最も売れる方法をスピーディに的確にとらえることができる。このことが、マーチャンダイジング力の優れた三越伊勢丹といわれる所以である。優れたマーチャンダイジング力を活かし、顧客目線で売り場作りを進める自主編集売り場をコンセプトに、商品をメーカーから仕入れて単に販売するだけにとどまらず、顧客にどのような付加価値を提供していくのかを明確にしていくことが差別化につながるものと考えられる。

百貨店業界売上高2位のJ. フロントリテイリングは、「新しい時代を切り拓く、進化し続ける百貨店へ」をモットーに、変化する時代にいち早く呼応する新しい百貨店ビジネスモデルの構築に向け、これまでの既成概念にとらわることなく、柔軟な発想力でチャレンジし続けている⁵⁾。新しい百貨店ビジネスモデルとは、「大衆とともに歩む百貨店」を目標に、顧客がわざわざ足を運びたくなくなるような、魅力的、かつ、収益性の高い店舗を創造するための百貨店再生プログラムである。J. フロントリテイリングは、マーチャンダイジング力という点について業界を見渡した時に、三越伊勢丹に追いつくことに時間をかけては、マーケットの変化に対応できず、生き残れないと判断した。店頭ショップ運営については、仕入れを伴わない専門店のテナントを誘致して出店する仕入れ機能のない小売業へとビジネスモデルの転換を図ったのである。百貨店の枠組みを超えた「脱百貨店」改革に踏み切り、マーケット対応力を重視する「新百貨店モデル」という新たなビジネスモデルを構築した。新百貨店モデルは、新しい顧客層の獲得と少人数体制による高効率運営を目指している。売り場を自主運営とショップ運営に明確に分け、それぞれに適したローコストオペレーションを推進している。2011年、大丸松坂屋梅田店は、大阪駅の大規模な再開発に伴い、店舗を一新し、売り場面積を大幅に増床した際に、紳士服のはるやまやユニクロ、H&Mの他、東急ハンズなど従来の百貨店では考えられない大型のテナントを誘致した。また、20～30歳代の女性をターゲットにした比較的価格が低いブランドとして取り入れた「うふふガールズ」というファッションフロアを導入した。さらに、ポケットモンスター、トミカショップなどを誘致し、30～40歳代の家族連れでの来店誘致に成功している。男性顧客や

ファミリー層の取込みにより、売上高大幅増を実現している。ローコストオペレーションの実現に関しては、売り場ごとの管理となっていたレジを全店集中管理へと変更し、レジの配置数を減らして、かつ、レジ担当者を非正社員とする取組みを行っている。正社員を、コンサルティングや対面販売に多くをシフトした。百貨店のサービスは人的付加価値にあるといえる。それがバブル当時、単に商品を売りつける売り子だけの存在で成り立ってきたことに今日の不幸がある。そしてこの面の百貨店の再生は大変むずかしい。なぜならば百貨店の社員だけの接客業革（クリンネス、欠品防止、品質・鮮度、POP、値札、フレンドリーなどの基本管理）ですまないからだ（新津，1995）。J. フロントリテイリングは、この面の改革により、競争力向上を目指している。今後、さらに小売業である百貨店の独自性を発揮するための自主編集売り場運営の強化と、コンサルティング、対面販売の強化により、顧客満足の向上を目指さなければならない。

1-3. GMS（総合スーパー）業態の栄枯盛衰

経済産業省小売業態分類表によれば、GMS（総合スーパー）の定義は、衣・食・住の各販売額がいずれも総額の10%以上70%未満の範囲内にあり、取り扱っている従業者が50人以上で、売り場面積の50%以上についてセルフサービス方式をとっていることである。売場面積については、3000㎡以上（東京特別区および政令都市は6000㎡以上）の「大型GMS」と、3000㎡未満（同6000㎡未満）の「中型GMS」に区分される⁶⁾。GMSは、1950年代、米国の流通業を視察した先人たちによって持ち込まれ、高度経済成長期に発展し、大量生産、大量流通、大量販売、大量消費を担う生活インフラに成長した。先人たちのなかには、ダイエー創業者の中内功やイトーヨーカ堂創業者の伊藤雅俊、イオンの岡田卓也らもいた。1957年に中内は、大阪で「主婦の店ダイエー」を創業した。日用雑貨品、衣料品、食料品等の取扱いによるワンストップショッピングを特徴として、店舗の大型化と多店舗展開により、GMS業態を構築した。ダイエーをはじめとして、イトーヨーカ堂、ジャスコ（現・イオン）などが、百貨店に対抗して店舗を展開した。1972年、ダイエーは、百貨店業態の雄である

三越を抜き、小売業売上高 1 位の座を獲得し、GMS は小売業態の主役の地位を確立した。GMS の成長戦略は、人口増加、都市郊外、地方での核家族の増加、モータリゼーションの進展等を背景に、新規出店による規模の利益を追求してバイイングパワーによって仕入先との取引条件を有利に進め、ローコストオペレーションによる低価格の商品、サービスの提供を実現することである。GMS の躍進に伴い、近隣商店街等の中小小売店が圧迫を受け始め、大型店の規制を目的として、1974 年に大店法（大規模小売店舗法）が施行された。大店法は、多くの運用問題が発生し、79 年に改正、92 年に再改正されることになったが、大型店への厳しい規制は、小型店でフランチャイズ方式のコンビニエンスストアが多店舗展開する一因になったと考えられる。

1990 年に入ると、GMS は業態サイクルから成熟期を迎えた。GMS を支えた郊外居住、核家族、標準的な中流ライフスタイルが変化し始めた。また、顧客の購買行動は、価格主導から価値主導へと変化するなかで、安さ追求だけの GMS のマーチャンダイジング力は低下し始めた。GMS が百貨店に対抗して品揃えや若干の低価格での商品、サービス提供に奔走している間に、多様化、高度化する顧客ニーズを深堀りできる品揃えの深さと品質、安さを追求するカテゴリーキラーにマーケットプレースを奪われることになる。カテゴリーキラーは、専門店としての品揃えの深さという付加価値を提供し、優位性を発揮している。また、SCM（サプライチェーンマネジメント）への積極投資による低価格での商品、サービス提供も実現し、結果、GMS の取扱い商品の中心価格帯が、相対的に高くなった。大量生産、大量消費の時代、GMS は百貨店に近い品揃えで、若干の低価格で商品、サービスを提供することで業態の地位を確立したが、顧客の購買行動が成熟した 2000 年代半ばには、カテゴリーキラー業態の出現やコンビニエンスストア業態の発展等を背景に衰退期へと突入した。GMS 業態を創りあげたダイエーは、2004 年に産業再生機構の支援を受けた。ダイエーの失敗は多角化経営によるところが大きい。しかしながら、ダイエーは、セービングに代表される PB 商品開発による低価格の提供や、ハイパーマートやコウズといったローコストオペレーションを目指した店舗運営等に根本的な原因があったと考えられる。ハイパーマートは食品とディスカウントストア

を複合した大型店である。また、コウズは倉庫のような店舗でケース単位の商品を販売するいわゆるホールセールで、年会費を払った会員に対して、衣食住のフルラインの商品を卸売りに近い価格で提供する店舗形態であり、徹底して店舗運営にかかるコストを削減し、低価格を実現しようとした。しかしながら、結果として、低価格だけでは顧客に受け入れられることができなかった。イトーヨーカ堂は、セブン・イレブンのノウハウを取り入れ、POSシステム導入や多頻度小口配送を実施している。徹底した単品管理をマーチャンダイジング力の強化、個店への権限委譲などの戦略を実践しているが、既存店売上、利益率の低迷により苦戦を強いられている。現在も、食品 SM 特化による効率性の追求や、SC 化での集客力の向上、オムニチャネル化によるセブン&アイグループの総合力の発揮により、戦略の転換を図っている。イオングループは、ヤオハンの経営統合、ダイエーの完全子会社化、ウエルシアの子会社化等、事業拡大を積極的に行っている。マルエツ、カスミ、マックスバリュ関東を経営統合・子会社化する「首都圏商品スーパーマーケット連合」を設立するなど、拡大路線を突き進んでいる。マックスバリュは、EDLP（エブリディ・ロー・プライス）を旗印に、常時低価格で商品の販売に力を入れ、低価格には定評がある。EDLPによって常時低価格で商品を販売するためには、ローコストオペレーションによる経費削減、SCM の変革によるコスト削減の対策を講じる必要がある。イオングループは、規模の拡大により、サプライヤーに対する優位性を確保するとともに、効率的な IT の活用によるサプライチェーンの効率化により、物流コストの削減を図っている。イオングループは花王とトラック物流で提携し、首都圏と中京圏を出発する双方の車両が中間の静岡県で積み荷を交換して、出発地に戻るリレー方式を導入した。運転手が日帰りできる環境を整え、人手の確保と物流費の削減につなげる。さらに、惣菜などの食品については、品質の向上を目指しながらコストを下げるため、生鮮食品の仕入れや加工、配送等を一括して行う拠点に力を入れている。

近年、GMS の業態そのものが機能なくなっている。ユニクロ、ニトリ、ヤマダ電機等のカテゴリーキラーの出現により、GMS の衣料や住関連商品の売上高は減少し、結果、食品を拠り所とした GMS の SM 化が進んでいる。従

来、GMS は衣料品、生活用品、食品と、あらゆる生活シーンの商品を取り揃えて顧客の生活を支えてきた。今後、GMS は、ポイントカードやクレジットカードによって得られた購買、決済データのビッグデータの積極活用で活路を見出すことができる。毎日食品を買っている顧客が、一緒にどんな商品を買っているか調べることで、これまで見えなかった顧客の購買行動が見えてくる。クロスセールによる購買確率の高い商品、サービスのフロアを隣接させたり、品揃えを強化するなど、売り場の配置や商品の品揃えに有効に活用ができ、ワンストップショッピングの強みを発揮することができる。商圈が飽和状態にあるなかで、ビッグデータの活用により、マーチャンダイジング力を高める取組みが極めて重要となる。商品そのものを販売するのではなく、顧客の視点に立って、顧客の求めるものを販売する小売業への原点回帰が求められている。

1-4. カテゴリーキラー業態の革新

1-4-1. 家電量販店の変革

高度経済成長期、家電販売は、松下電器産業が全国津々浦々に地域密着型の特約店「ナショナルショップ」を展開し、メーカー系列店「街の電気屋さん」として成長した。1980年代に入ると、特定メーカーに偏らない豊富な品揃えと低価格を武器にして家電量販店が勢力を強め始めた。1990年代バブル崩壊後、景気減速から個人消費の低迷により、顧客の低価格志向が進むにつれ、メーカー系列店は、商品の特定メーカーに偏り、価格競争力がないなどの理由から、市場シェアを小売価格の安い大型家電量販店に奪われていった。地域の電気屋は、電気メーカーから仕入れるより、量販店から買ったほうが安いほどであった。家電量販店間の価格競争も激化の一途をたどり、他店より1円でも安くするなどをうたい文句に激しさを増していった。ICTの進展により、顧客が容易に情報を収集できるようになり SNS などを通じて安い商品をいつでもどこでも買えるツールを手に入れると、家電量販店の行き過ぎた価格競争は、EC（電子商取引）業態との価格競争に突入し、自らの首を絞めることになる。2015年5月、家電量販店大手のヤマダ電機は、地方や郊外の不採算店を中心に46店舗を閉鎖した。2011年3月期に2兆1533億円に達した売上高は、2015年3月

期には 1 兆 6644 億円まで減少している⁷⁾。家電量販店は、商品をたくさん売れば売ればほど増加するメーカーからの報奨金をもって小売価格に反映し、ディスカウントするものである。しかし、EC（電子商取引）が拡大するなか、家電量販店ではショールーミング現象が起きている。顧客は家電量販店の店舗で商品の実物を見て説明を聞いたうえで、価格比較サイトで最安値の商品をネットで購入するようになり、家電量販店業態は苦境に立たされている。

一方で、ヨドバシカメラは、家電量販店業態のなかでも好調を維持している。全国展開しているヤマダ電機と違い、大都市と地方でも中核都市の駅前に 23 店舗しか出店していない⁸⁾。ネット通販の売上高は、家電量販店のなかでもトップである。1998 年からネット通販を手掛けており、日本における世界大手の EC（電子商取引）事業者アマゾンより歴史が古い。また、ネット通販の取扱い品目をみると、家電量販店大手ながら、家電の比率は低い。品目 400 万点を取り揃えるが、ベビー用品、玩具、食品、飲料など家電以外で 8 割を占める。ヨドバシカメラは、将来的には、取扱い品目を 1000 万点まで拡大し、家電比率は 1 割程度になると予想している。また、ヨドバシカメラの強みは、物流、配送にもある。当日配送のカバー率は 75% であり、翌日配送まで含めると 98.5% に達する。さらに、配送は自社の従業員が担っており、商品を最後に届けるラストワンマイルの接客を重視し、サービスの質の向上を目指している。

1-4-2. 家具専門店の変革

家具産業は分業化が進んだ産業であり、従来の企業の多くが、製造業、卸売業、小売業のいずれかの流通機構のなかで競争優位を確保してきた。ニトリは、デザインから製造、販売まで一手に扱う SPA（Speciality store retailer of Private label apparel）により、低価格で適度な品質の製品を生産、販売する能力に長けている⁹⁾。従来の家具は、流通機構の複雑さから、顧客にとっては高い買い物であったため、一度買ったら容易に買い替えることができなかった。しかし、1990 年代のバブル崩壊以降、顧客の低価格志向、ライフスタイル、ファッションスタイルの多様化により、顧客の購買行動の生活様式の変化に対応するように、一生ものから買い替える商品へとパラダイムのシフトが起きた。

ニトリは、テーブルや椅子などのインテリア・食器や生活雑貨などのホームファッションを販売する家具の小売業者である。ニトリは SPA を採用することにより、品質の管理ができ、生産プロセスの無駄を削減することで低コストでの生産を可能にしている。品質は、塗装を 3 回塗り重ね、光沢にこだわり、擦り傷に強く、汚れを拭き取り易い塗装を施している。ニトリの製品は、社内デザイナーによる PB 商品が 8 割を占める。また、ニトリは、家具を安く生産できるベトナムやインドネシアなどの低労働コストの国を利用して生産している。グローバル展開の拡大による海外生産体制の下、すべての製品を一旦中国の物流センターに集約し、そこで店舗ごとに商品を振り分けて、川上で物流加工を行うことで、トータルの物流コストの削減を目指している。SPA に加え、中間物流・配送まで自社による一気通貫体制を敷き、新たなビジネスモデルとなる製造物流小売業を確立させた。ニトリは、安さを追求し、品質と価格に見合う必要最低限の性能に絞り、中間層以下を対象として、買い替え可能な価格で提供している。これまでの家具は、耐久消費財であり高いものを長く使うという購買行動が主流であったが、ニトリは、消耗品のようにライフスタイルやファッションスタイルに応じて次々に買い替えていく購買行動へと家具業界に変革をもたらした。旧態依然の家具産業にとっては、ニトリに対抗し得る差別化や価格競争力を講じることが急務であり、変革できなければ生き残ることはできない。

1-4-3. 衣料専門店の変革

近年のアパレル産業は、顧客の価値観の多様化や景気低迷に伴う低価格志向、節約消費やグローバル化の進展により、価格、品質、ファッション性などの顧客ニーズに対応するために激しい競争に晒されている。個人消費の低迷などにより百貨店や GMS など衣料品分野の販売が低迷するなか、SPA 方式を採用する企業の売上は伸びている。その代表格であるユニクロは、製造から小売までを統合した最も垂直統合度の高い販売形態である SPA 方式の採用により、製品を企画してから製造、販売に至るまですべての工程を一括して管理し、サプライチェーン全体のロスを極小化している¹⁰⁾。SPA 方式の導入により、低価格かつ機能的な商品の提供が実現でき、今日のユニクロの低価格路線での成功の源

泉となっている。世界中から良質な素材を大量に仕入れ、大量生産、大量販売によって、製造原価と小売価格の低廉化を実現している。また、商品開発に1年程度かけ、期待できる商品には改良を重ねてヒット商品に育て、少品種大量生産、販売する戦略をとっている。顧客ターゲットを絞り込まず、幅広い顧客層に支持され、カジュアルでベーシックな商品を提供している。一つの商品に色や柄のバリエーションを多くすることで、生産プロセスを効率化している。さらに、週次ベースで各店舗の販売状況と在庫状況を確認し、適正な在庫を維持しつつ、各店舗からの新商品などの発注に機動的に対応できる物流網を備えている。ユニクロは、中国などでの低コスト生産から各店舗における販売、オペレーションを直結し、自社で100%コントロールすることで、大きな付加価値を生み出し、高品質な商品を低価格で提供している。

ファストファッションと呼ばれる企業、「H&M」や「ZARA」、「フォーエバー21」などの企業も急速に売上を伸ばしている。最新のトレンドや顧客が求めるデザインを素早く取り入れ、短時間で商品に反映し、手ごろな価格でグローバルに販売を行っている。これらファストファッション企業と異なり、ユニクロのシンプルでベーシックな商品戦略は、EC（電子商取引）の業態に適合する。なぜなら、顧客が一度購入した商品などについては、販売スタッフの接客や試着が不要なケースが多いからである。ユニクロは、ネットで注文した商品をセブン・イレブンで受け取れるサービスの提供を開始している。いつでも、どこでも注文ができるEC（電子商取引）は、購入と受取が異なるため、社会インフラと化したコンビニエンスストア店舗を受取拠点とすることが重要である。ユニクロは、商品戦略、物流戦略面において、実店舗とネット店舗の融合によるオムニチャネル戦略を取り入れている。

1-5. SM 業態の革新

スーパーマーケット（SM）とは、主に食品中心のスーパーマーケットのことをいう。経済産業省の商業統計業態分類によれば、食品の売上構成比が70%以上、売場面積が250㎡以上と定義される¹¹⁾。また、売場面積が1700~2700㎡程度の大規模店舗となる食品スーパーマーケットは、スーパースーパーマー

ケット（SSM）と呼ばれている。食品スーパーは、顧客ニーズに合致した品揃えにより既存店の売上が堅調に推移、また、新規出店の効果を発揮し、中小、零細小売業から需要を争奪している。商品面において、生活スタイルの変化を捉え、地域社会のニーズにきめ細かく対応し、新鮮で品質の高い食品を豊富な品揃えで提供している。生鮮食品や総菜は店内で作るなど、顧客満足度の高い店づくりを実現している。特に、食の安心、安全の確保に貢献するため、トレーサビリティ、成分表示、衛生等の耐性を整備し、管理を徹底している。

SMの革新性は、チェーンオペレーション、セルフサービス方式、ハイ&ロー価格政策にあると考えられる。チェーンオペレーションは、一つの企業が多数の店舗を経営することで、規模の経済を追求し、他社競合より低価格設定が可能になる。なぜなら、販売する商品を大量に仕入れると数量割引を享受できるからである。企業規模が大きくなり仕入量が大きくなると、この数量割引が大きくなり、仕入原価の低下をもたらす。セルフサービス方式は、顧客が自ら商品、サービスを選び、集中化されたレジでまとめて支払うため、顧客は商品をレジまで運んで精算してくれる。その結果、人件費の削減、販売作業の効率化を実現している。近年、フルセルフレジやセミセルフレジ等の拡大によりレジはさらに進化している。通常のレジは、店員がバーコードの読み取りから精算まで行い、顧客は何もしない。フルセルフレジは、バーコード読み取りから精算まで顧客が行い、商品、サービスを選んでから精算まで顧客が行うため、店員の作業負担がない。セミセルフレジは、店員が商品にバーコードを読み取る作業を行い、顧客が別の端末で精算を行う。読み取り作業を顧客が行うとミスが多いため、慣れた店員が担当して買い物かごがスムーズに流れるようにしている。また、セルフサービス方式は、生鮮食料品を含めたワンストップショッピングによる品揃えの幅を拡大し、さらに、商品の包装、ラベルの改良、陳列ケース、冷蔵ケース、買い物カートやカゴ等、店内の設備の刷新を促進した。セルフサービス方式は、販売方法、品揃え、店舗オペレーションに変革をもたらした。ハイ&ロー価格政策は、ロスリーダー原価割れ商品等で顧客を店舗に呼び込み、定番商品を買ってもらう戦略であり、顧客へ低価格のイメージを与え、吸引力を高める効果が期待できる。チラシなどの販売促進を行うことで即効性のある集客を実現している。

近年、1時間以内配達など、物流の変革により、EC（電子商取引）による生鮮食料品の取扱いは拡大傾向にある。ネット店舗で注文して、指定の時間に実店舗でピックアップすれば買い物を済ませることができるなど、実店舗とネット店舗の融合による新たな変革が、SM業態にも求められている。

1-6. コンビニエンスストア業態の革新

経済産業省の商業統計業態分類における、コンビニエンスストアの定義は、飲食料品を扱い、売り場面積 30 m²以上 250 m²未満、営業時間が14時間以上のセルフサービス方式をとっている業態とされている¹²⁾。コンビニエンスストアは、1974年に東京の豊洲でセブン・イレブンが第1号店をオープンしてから42年が経過した。日本フランチャイズチェーン協会の発表によると、店舗数は、2015年12月現在53,544店舗、売上高は、2015年1年間で10兆1,927億円まで成長している¹³⁾。百貨店、GMSが苦戦を強いられるなか、コンビニエンスストアが持続的に成長する成功要因は、社会構造の変化への柔軟な対応に加えて、POSシステムによる徹底した単品管理、物流の効率化、PB商品の開発力、フランチャイズチェーンシステムの展開があげられる。社会を取り巻く環境は、男性女性ともに結婚年齢が30歳を超えて晩婚化が進み、男性の未婚率は25%を超えるなど単身者が増加している。また、女性の社会進出により、子育てと仕事の両立による女性の慢性的な時間不足が顕在化し、時間節約ニーズが高まっている。さらに、2025年には65歳以上の比率が30%に達し、超高齢化社会が到来する。単身者が、一人分の食事を一から作るのには、コスト面でも、時間の面でも非効率である。また、時短を求める働く女性は、スーパーマーケットより、24時間開いている身近のコンビニエンスストアで買い物する傾向にある。若年層の晩婚化、働く女性、高齢者の増加は、コンビニエンスストアを通じた中食市場に社会的に頼らざるを得ない状況をつくりだしている。近年、コンビニエンスストアは、高齢者に対して、日常の買い物や食事に不便を感じている動かない顧客をターゲットとして、買い物や食生活をサポートするために移動販売や宅配サービスを積極的に提供している。

最初にあげられるコンビニエンスストアの成功要因は、いち早く導入した、

商品単位の売上実績を単品単位で管理、集計ができる POS (Point of Sales : 販売時点情報管理) システムの効用にある。POS システムは、商品名、価格、数量、日時などの販売実績により、個々の商品が、いつ、どこで、いくらで売れたかという動向が管理できるシステムである。POS システムは各店舗の日報などの作成を待たずに、コンビニエンスストア本部でリアルタイムに売上実績を確認することができる。また、在庫状況を店舗にいなくても把握できるので、在庫管理のコスト削減が図れる。従前の多店舗経営では、各店舗の手作業による日報作成、売上集計と FAX による本部への報告などにより運営されてきた。POS システムは、店舗の売上集計の自動化により、スピーディーで正確な情報収集と、店舗と本部のオペレーション削減によって業務の効率化を実現した。本部は、POS システムにより、各店舗の売れ筋商品を把握できる。リアルタイムに各店舗毎の商品の販売状況を確認できるため、売り筋商品の欠品を防ぎ、販売機会の逸失を回避できる。POS システムの導入により、コンビニエンスストアは、リアルタイムにより商品の単品管理が可能となり、売れ筋商品と死に筋商品の選別を可能にした。死に筋商品の早期入れ替えは、在庫削減による店舗運営効率につながる。POS システムの販売データは、単品レベルの売れ行き同行を詳細に管理できるので、在庫管理の精度が増し、過剰在庫を抑制することができる。また、従来のレジでは、商品の単価を手打ちしていたが、POS システムは、バーコードを読み取って会計を行うので、時間短縮やミスの削減効果が期待できる。時間短縮とミスの削減は、顧客の待ち時間短縮による顧客満足の向上につながる。次に成功要因としてあげられるのは、物流システムの変革である。多品種の多頻度少量配送の調達物流と時間指定による計画配送を特徴とするジャストインタイム物流を実現している。また、商品毎に多数の仕入業者から共同センターに商品を持ち込み、店別に仕分けし、一括して店舗に納入している。これにより店舗は、納入作業時間短縮と納入作業スペース削減により、顧客対応の時間と売り場スペースの空間を確保している。さらにあげられる成功要因は、その商品開発力にある。コンビニエンスストアの店舗数拡大による売上増加は、商品の取扱数量の拡大につながり、仕入れ価格の低下を促し、結果として、小売業としての立場であるコンビニエンスストア

アの発言力、交渉力を増大させた。技術進歩による商品の品質の向上も後押しし、商品の大量発注は、PB商品の導入をもたらした。PB商品は、小売業者、卸売業者が企画し、独自のブランドで販売する商品である。セブン・イレブンは、NB商品より品質の高いPB商品「セブンプレミアム」を安い価格での提供を行っている。また、より高級な顧客をターゲットとした高価格PB商品「セブンゴールド」の取扱いを行っている。コンビニエンスストアの商品は、1年で7割が入れ替わるといわれている。コンビニエンスストアは、徹底した商品の単品管理によって恒常的に売れ筋商品と死に筋商品を選別して、PB商品開発につなげてきた。最後にあげられる成功要因は、フランチャイズチェーンシステムの構築である。コンビニエンスストアがスタートした当時、スーパーなどの大型チェーンストアが個人商店を圧迫しているといわれており、国の政策の観点から、中小小売商業振興法によって中小小売業者の経営の近代化の促進が図られた。コンビニエンスストア業界は、こうした国の方針に則って、中小小売店との共存共栄の理念のもと、ビジネスを発展させた。また、同じ時期、大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（大店法）が制定され、店舗面積500㎡以上の店舗の出店は事実上規制されてきた。コンビニエンスストアのフランチャイズチェーンシステムは、加盟店とコンビニエンスストア本部が明確な役割分担、責任分担のもと、両者が対等なパートナーとして運営する仕組みになっている。フランチャイジーである加盟店は、店舗経営と販売に専念し、フランチャイザーであるコンビニエンスストア本部は、店舗のバックアップを行う。加盟店は、接客、販売に専念しつつ、ストアスタッフの人的マネジメントや、商品、経営数値に係るマネジメントを行う。本部は、商標利用、広告・宣伝、物流システムサービス、各種情報の提供、加盟店としての起業、運営に係る融資、経営相談などにより支援、サポートを行う。フランチャイズチェーンシステムは、顧客、加盟店、コンビニエンスストア本部にWin-Winの関係をもたらす。顧客は、同じ看板を掲げる店舗は数多くあるため、初めてでも、品揃え、品質、サービスへの信頼から安心して利用できる。加盟店にとって、顧客が求める品揃え、品質、サービスを提供しようとしても、一個人事業者では事実上不可能だが、コンビニエンスストアフランチャイズに加

盟すると、本部が支援、サポート、共同配送サービスを提供してくれるため、加盟店の負荷は著しく軽減される。また、起業時には、資産や小売の経験がなくても本部が物件斡旋や資金提供もサポートしてくれる。会計、税務などの管理業務は本部で集約処理しているため、営業に専念できる。コンビニエンスストアの企業ブランドにより、ストアスタッフの採用も容易である。コンビニエンスストアは、加盟店の成功により、ロイヤリティチャージ拡大による収益増強が図れる。こうしたフランチャイズチェーンシステムがコンビニエンスストアの成長の原動力ともなっている。現在、5万店を超えるコンビニエンスストアの店舗のほとんどがフランチャイズストアで運営されている。コンビニエンスストアは、最初から今のようなビジネスモデルではなく、社会情勢や顧客ニーズの変化にあわせて変革を行ってきた。コンビニエンスストアは、今やなくてはならない存在となり、社会フンフラ化している。

ICTの進展により、顧客にとって多数の購買行動ができる選択肢ができ、ネットで注文して店舗で受け取るというチャンネル横断的な購買行動が可能になった。株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、実店舗、テレビ、通販、Webサイト、スマートフォン、ダイレクトメール、SNSなどすべてのチャンネルが連携する戦略を打ち出している。つまり、リアルとバーチャルの融合により、顧客がチャンネルを意識することなく同一空間のなかで、購買行動を決定するオムニチャンネル構築を目指している。

第2章 新たな小売業態の出現

2-1. EC（電子商取引）業態の革新

経済が成熟化するなか、顧客の購買行動の変革は著しく速い。また、ICTやインターネットの進展は、従来と比較にならない程の商品、サービスの提供を可能にしている。EC（電子商取引）業態の事業規模は、売上10兆円を超え、GMS業態、コンビニエンスストア業態を凌駕する勢いで伸長している。ネット店舗の実店舗に対する有利な点は、24時間365日、日本だけでなく世界各国の消費者を対象にビジネスができ、いつでも、どこでも、必要に応じて商品、

サービスを提供することができる。また、インターネット上のバーチャルな店舗を必要最小限のコストで出店でき、接客が不要なため、人件費を大幅に抑えることができる。ICTの進展により、EC（電子商取引）は消費者にとってますます身近な存在になっている。スマートフォンや SNS の普及は、顧客同士が密接につながり、常時情報を交換してその場で購買行動がとれるため、EC（電子商取引）の拡大を後押ししている。EC（電子商取引）の商品、サービスのラインアップ拡充に伴い、顧客の購入頻度は高まっている。顧客はネット店舗で、スマートフォンを通じて、いつでも、どこでも、好きな時間に好きな場所で購入することが可能である。時間的制約を受ける商品受取りは、職場の近くや仕事の帰り道にあるコンビニエンスストアでの受取サービスを利用することができる。スマートフォンの進化は、世界中のマーケットを同期化するという、企業にとって非常に重要な変化を引き起こしている。これは、競争が国や業種を超えて起こることを意味しており、大きなビジネスチャンスであると同時に、一方で、パラダイムシフトができない企業は淘汰されることになる。

EC（電子商取引）業態に金字塔を打ち立てたアマゾンが日本に進出したのは2000年である。2015年度の売上は1兆円に達し、2011年度の売上高5240億円から倍増し、その勢いは止まるところ知らない。アマゾンの成長を牽引するのが、年会費サービス「アマゾン・プライム」である。プライム会員に登録すると、お急ぎ便、お届け日時指定便の他、注文した商品が1時間で届く「プライム・ナウ」を利用できる。また、割引価格で得する点も多い。先行タイムセールへの参加や定期おトク便のおまとめ割引、プライム会員を対象に発行される割引クーポンなどもある。さらに、プライム会員を対象とした、音楽が聴き放題、国内、海外の映画、テレビ番組が見放題の特典がある¹⁴⁾。日本のプライム会員数は600万人とみられ、伸びしろはある。急成長を支えてきたのは、物流網の拡大である。アマゾンが取り扱う荷物の数は、年間推定4億個といわれており、配送エリアのカバー率は当日配送で約80%、翌日配送まで含めると95%となり、日本中どこにいてもすぐにアマゾンの商品が届く状態にある。急成長を支えるもうひとつの要因が、2億種類を超える品揃えである。モノの提供に限らず、コトの提供にも力を入れている。たとえば、アマゾン・ソムリエであ

る。顧客がワイン商品のページで電話番号を入力すると、アマゾンが契約しているソムリエから電話がかかってきて、用途やシチュエーションに合わせたワインを選んでくれる。また、FinTech（フィンテック）を活用した、最大 5000 万円まで融資が受けられるアマゾンレンディングも積極的に展開している。銀行から融資を受けるためには、3 期分の決算書が必要なうえ、審査が厳しく資金が実行されるまでに相応の時間を要する。アマゾンレンディングは、1 年間の出品実績があれば融資を受けられる。銀行のように担保や事業計画ではなく、EC（電子商取引）における販売実績や決済データに基づいて融資が実行される。創業から 20 年が経ったアマゾンは、Amazon.com で本の販売を開始してから、今では、世界で最も豊富な推定 20 億品目を取り扱っている。また、アマゾンは、書店などの実店舗の本格展開も開始し、クリックアンドモルタルへと業態を変革している。実店舗とネット店舗の融合、物流の変革、FinTech（フィンテック）の登用など、インターネットを小売にし、世界中の消費者を顧客にするアマゾンの変革が、新しい小売業態の出現を予見している。

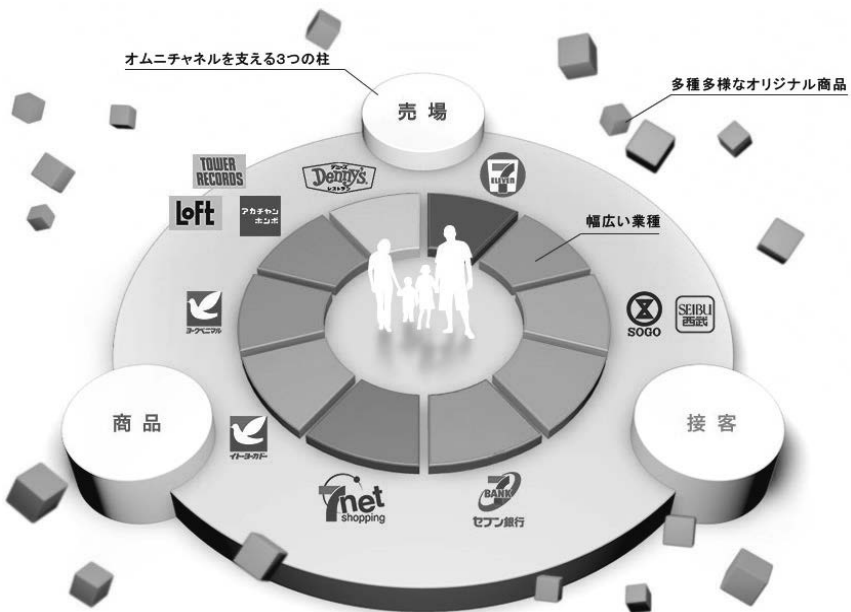
2-2. オムニチャネル業態の誕生

スマートフォンの普及による購買行動の変革により、顧客とのコンタクトポイントが劇的に増加している。実店舗以外の顧客とのコンタクトポイントが急激に拡大しており、顧客へのアプローチ方法を変革する必要がある。企業と顧客とのコンタクトポイントの拡がりを受けて、シームレスなチャネル活動により、一貫性のある相互な購買経験を提供することが重要である。オムニチャネルに積極的に取り組む企業に、株式会社セブン&アイ・ホールディングスがある。セブン&アイグループは、2015 年 11 月に、リアル店舗とネット店舗を融合した「omni7」を立ち上げた。コンビニエンスストア業態のセブン・イレブン、百貨店業態のそごう・西部、GMS 業態のイトーヨーカ堂、カテゴリーキラー業態のアカチャンホンポ、ロフト、EC（電子商取引）業態のセブンネットショッピングなどの業態を超えて、あらゆる店舗で取り扱う商品を注文したり、受け取ったりできるようになった。セブン・イレブンの 24 時間営業などの利点を活かし、業態を越えた購買行動や、新たな購買スタイルの創出を演出し始

めている（図 2）。株式会社セブン&アイ・ホールディングスの 2016 年 2 月期の決算発表によると「omni7」の初年度売上高は 1418 億円だった。セブン&アイグループ全体の売上高が 6 兆 457 億円なので、オムニチャネル売上高比率は 2.3%になる¹⁵⁾。「omni7」は今後、オムニチャネル専属の商品開発を進め、現状 300 万アイテムを 2018 年までに 600 万アイテムにし、売上高 1 兆円を目指すという。アマゾンの日本における直近 1 年間の売上高約 9000 億円に匹敵する金額である。

女性の社会進出、単身世帯の増加、少子高齢化に伴う買い物弱者の増加、ICT の進展による顧客ライフスタイルにあった購買行動への変化、実店舗の減少、EC（電子商取引）の拡大が、小売業態の実店舗とネット店舗の融合によるオムニチャネル化を要請している。米国では、2010 年に大手百貨店のメイシーズがオムニチャネルの概念を発表した。その他、ディスカウント業界のウォルマートや薬局チェーンのウォルグリーンがオムニチャネルを展開しているが、いずれも単業態である。複数の業態による実店舗とネット店舗の融合によるオムニチャネルを展開しているのは、世界中どこを見渡しても、セブン&アイグループだけである。セブン&アイグループは、業態を越えた実店舗とネット店舗の融合により、新しい買い物習慣の創出を目指しており、オムニチャネルを支える 3 つの柱として、「どこでも買える売り場」、「新しく上質な商品」、「1 人ひとりに合った接客」を掲げている（図 5）。「どこでも買える売り場」は、自宅では PC による注文、店頭では売り場で購入、接客端末による注文、移動中ではスマートフォンによる注文など、時間と場所の制約を受けることなく、いつでも、どこでも注文できるようにしている。「新しく上質な商品」は、安さを追求した従来の PB 商品とは明確に異なる商品設計により、質、価値を徹底追及したセブンプレミアム、セブンゴールドを展開している。セブンプレミアムは、NB 売れ筋商品と同等以上の品質、実勢価格に対する値頃感により提供し、セブンゴールドは、専門店と同等以上の味、品質でお手頃な値段により提供している。「1 人ひとりに合った接客」では、ネットで注文したセブン&アイグループ各社の商品を近くのセブン・イレブンで受け取ることができたり、ネットで注文した商品の返品、返金も近くの店舗で対応している。また、高齢者や子育

てで実店舗に来店できない顧客に対しては、御用聞きに訪問して接客している。ウェブリングによりネット店舗から実店舗に送客し、ショールーミングにより実店舗からネット店舗へ送客、また、実店舗での商品の受け取りによるネット店舗から実店舗への送客等、実店舗とネット店舗の循環を促進し、相乗効果を発揮している。リアルとネットを意識することなく、あらゆる制約を超えて、自由に買い物を楽しむことができる新しい世界を切り開こうとしている。



【図2 セブン&アイ・ホールディングスのオムニチャネル戦略】
株式会社セブン&アイ・ホールディングスウェブサイト「オムニチャネル戦略」
(2016年)を使用

オムニチャネルが重要となるのは、顧客の購買行動が、購入の意思決定と商品、サービスの受取が分離し、店頭での購入意思決定のウェイトが下がり、店舗以外のコンタクトポイントで購入意思決定がなされることである。購入の意思決定までのインターネットを活用した顧客とのコンタクトポイント、購入時

の店頭でのコンタクトポイント、商品、サービス受取時のコンタクトポイントなどをデザインすることが極めて重要となる。購入意思決定までの対応として、Webサイトの構築とスマートフォンアプリの提供により、購買の意思決定を促す仕組みを作らなければならない。また、実店舗とネット店舗の相互連携が相乗効果の発揮をもたらす。Webサイトで気になった商品を実店舗に見にきて購入する、もしくは、ネット店舗で購入した商品を実店舗で受け取るなどの相互送客を行うことで、実店舗とネット店舗の連携を強化し、顧客とのコミュニケーションを創出しなければならない。業態、チャネルを超えたシームレスな連携が求められる。

高齢化の進展に伴い、人口が減少し、小売市場において顧客を待ち、吸引する実店舗型の小売業界に大きな変化の波が押し寄せている。EC（電子商取引）の進展により、実店舗型の小売業者はデジタルチャネルへの移行を余儀なくされている。デジタルチャネルへの移行は、顧客の購買行動、履歴のデータが蓄積され、分析できる環境が整うので、顧客を知り、顧客に近づき、顧客ニーズを先取りできるようになる。顧客への商品、サービス提供のプロセスは、顧客が注文した商品、サービスを効率的に製造して顧客に届ける「サプライチェーン」と、顧客や市場のニーズをいち早く取り入れて新たな商品、サービスの開発に反映させる「デマンドチェーン」に大別される。商品、サービス提供の付加価値の源泉は、どのようにして作るのかという製造生産プロセス「サプライチェーン」から、何を作るのかという開発プロセス「デマンドチェーン」へとシフトしなければならない。マイケル・E・ポーターは、企業のすべての活動が最終的な価値にどのように貢献するかを体系的かつ総合的に検討する手法として、バリューチェーンという概念を提唱した（M・ポーター，1985）。事業を顧客にとって価値を創造する活動という切り口から分解し、それぞれの活動の特徴を正確に把握したうえで、それらの活動の連鎖を再構築するためのフレームワークとして利用される。より競争優位を導き出すことを目的としている。ICTの進展によりインターネット利用者が増加の一途をたどる一方で、高齢者への利用普及には課題が残る。つまり、EC（電子商取引）にとどまらず、買い物弱者に対する移動販売、送迎バス、また、デジタルのみならず、アナロ

グの電話、FAX に至るまで、あらゆるチャネルの進化をとめることはできない。あらゆるチャネルを通じたコンタクトポイントの拡大によって企業は、顧客ニーズを先取りし、個客ごとにパーソナライズされた一歩先を行く提案をし続けなければならない。マーケットが縮小するなか、顧客とのコンタクトポイントをいかに増やすかが小売業者にとって大きな命題となる。「いつでも」、「どこでも」購買行動が実現できる、いわゆる、最適な商品、サービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで買い物が楽しめる顧客とのコンタクトポイントを実現できるオムニチャネル業態は、今後の小売業にとって欠かせないものとなるであろう。顧客とのコンタクトポイントの変革、実店舗とネット店舗の相互連携、シームレスな連携によるチャネル接点の創出が、オムニチャネル業態への変革の鍵となる。

【注釈】

- 1) 日本経済新聞社ウェブサイト「日本の小売業調査」（2016年）を参照
- 2) Hollander, S. C. “Notes on the Retail Accordion Theory”, *Journal of Retailing*, Vol42, 1966.
- 3) 経済産業省「業態分類表」（2016年）を参照
- 4) 日本百貨店協会ウェブサイト「百貨店売上高」（2016年）を参照
- 5) J. フロントリテイリングウェブサイト（2016年）を参照
- 6) 経済産業省「業態分類表」（2016年）を参照
- 7) ヤマダ電機ウェブサイト（2016年）を参照
- 8) 株式会社ヨドバシカメラウェブサイト（2016年）を参照
- 9) 株式会社ニトリウェブサイト（2016年）を参照
- 10) 株式会社ファーストリテイリングウェブサイト（2016年）を参照
- 11) 経済産業省「業態分類表」（2016年）を参照
- 12) 経済産業省「業態分類表」（2016年）を参照
- 13) 日本フライチャイズチェーン協会ウェブサイト（2016年）を参照
- 14) アマゾンジャパン合同会社ウェブサイト（2016年）を参照
- 15) 株式会社セブン&アイ・ホールディングスウェブサイト（2016年）を参照

【参考文献】

- ア. 新津重幸著（1995年）「業態再編期における流通業の競争ステージの方向性」, 株式会社誠文堂新光社.

- イ. 日本経済新聞「小売売上高ランキング」,
<http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/uriage.aspx?KubunCode=0&Gyosyu=45&PageNo=>, 平成 28 年 1 月現在.
- ウ. 経済産業省 (2016 年)「業態分類表」,
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-1/pdf/6h26k-gyoutai.pdf>,
平成 28 年 7 月現在
- エ. J.フロントリテイリング (2016 年) ウェブサイト,
<http://www.j-front-retailing.com/>, 平成 28 年 7 月現在
- オ. 株式会社ヨドバシカメラウェブサイト「会社情報」,
<http://www.yodobashi.co.jp/company/philosophy/index.html>, 平成 28 年 7 月現在.
- カ. 株式会社ヤマダ電機 (2016 年) ウェブサイト「IR 情報」,
<http://www.yamada-denki.jp/ir/>, 平成 28 年 7 月現在.
- キ. 株式会社ニトリ (2016 年) ウェブサイト「ビジネスモデル」,
http://www.nitori.co.jp/about_us/business_model/, 平成 28 年 7 月現在.
- ク. 株式会社ファーストリテイリング (2016 年) ウェブサイト「ユニクロのビジネスモデル」,
<http://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html>,
平成 28 年 7 月現在.
- ケ. 一般社団法人日本フライチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ」,
<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html>, 平成 28 年 7 月現在.
- コ. アマゾンジャパン合同会社ウェブサイト, <https://www.amazon.co.jp/>,
平成 28 年 7 月現在.
- サ. イトヨーカ堂とセブン&アイ・ホールディングス「セブン&アイ・ホールディングスのオムニチャネル戦略」,
<http://www.itoyokado.co.jp/company/job/pharmacist/about/omnichannel.html>,
平成 28 年 7 月現在.
- シ. マイケル・E・ポーター著 (1985 年)「競争優位の戦略」, ダイヤモンド社.