
小売業の変化とメーカー・卸のチャネル戦略

中村靴流通研究室

代表 中 村 岐 雄

1 マーケットの変化

(1) 成功体験を捨てる

過去10年を振り返ってみても、多くの小売業が破綻している。百貨店、GMS、専門店。靴専門店だけをみても、ナショナルチェーンのマルトミ、アメリカ屋、そして、北海道から九州まで、過去の有力ローカルチェーン、あるいは1～10店の有力専門店が姿を消したり、大幅に戦線を縮小したりしている。

最大の問題は「業績がソコソコ、どうか、まあまあ、の時」の危機感、謙虚さ（学ぶ姿勢）、仕事に対する社会的使命感、の欠如である。

今、本当に悪ければ、危機感をもつ。しかし、この場合、経営者が抜本策を打つ決断が必要であり、ソコソコの時に危機感ももたず、手を打たなかったくらいだから殆どの場合、改革・発展策ではなく、“縮小均衡型”の消極策になっている。

従業員のモラルは落ち、人材の新規投入も教育投資も行われない。いつのまにか「店は客のためにある」「企業は人なり」の理念まで失われていく。

「マーケットの変化に自社、自店の現状が対応出来ていない」ことに気がつくことで危機感が生まれる。しかし、教育投資、自己育成風土のない企業の幹部の人達には、まず、マーケットの変化が見えない。過去の経験、とくに、成功体験のフィルター

を通すとマーケットの変化が消えてしまう。一生懸命やっても、ずれる。変化を見ようとしても見えない。

「見る」「聞く」「読む」そして「体験すること」によって、過去の成功体験を追い出す必要がある。靴業界はあまりにも勉強不足である。業界内よりも業界外に学ぶべきことが多い。

(2) 小商圈化の流れ

2004年一年間でS Cの専門店が5,000店増え、売場面積で10%、30万坪増加した。1,000㎡以上の大型店も1994年から2003年の10年間で店数で1.6倍、面積で1.5倍に増えている。

米国でも、人口一人当たりの売場面積は1972年から2000年の28年間で0.2坪から0.6坪へ、3倍に増えている。

売場面積は確実に増えつづける。売場面積の増加は商圈を狭め、出店・売場面積の拡大を継続できる企業は限られる。小商圈化、寡占化の流れは止められない。

前記の売場面積の増加＝競争の激化の他に、「人口構成の変化＝高齢化」、ショートタイムショッピングを求める「働く主婦の増加」そして、今回の「まちづくり3法改正案の施行」の3つが小商圈化の流れを加速させる。

一方、小商圈化は「坪当たり売上の低下」を生む。事実、日本チェーンストア協会

加盟企業の坪当たり年間売上高は1991年の1,249千円から2005年には634千円になり、約半減した。

坪効率の低下は小売業、とくに、専門店にとっては、価格帯を中心とする、まったく新しい業態（品目構成×売り方）の開発が必要となる。

（3）寡占化の流れ

寡占化はすすむ。最も大きいマーケットであるポピュラープライスの分野での寡占候補企業といえる靴専門店売上高上位5社の中期3カ年（2006～2008）の出店数を推定してみると、800店を越す。

* 1店・1億円の年商として、800億円（シェア5%）、原価率50%として売上分の仕入額400億円、在庫日数75日とみて在庫分の仕入額80億円。5社の新店の仕入額だけで、500億円近いビッグマーケットが発生する。

寡占化企業の商品戦略は次の3点で明確である。

- ① 仕入機能の集約と取引先の絞込み
- ② 仕入原価率の引き下げ
- ③ P B 開発強化

P B 開発はメーカー・卸の協力なしには出来ないと考えてよい。この点も、メーカー・卸にとってのビジネスチャンスといえる。

（4）まちづくり3法の改正

“規制”で成長は止められない。小売業にとって成長を阻害するものは法の規制ではなく「マーケットの変化への対応力」のみということは歴史が証明する。

1979年。改正大店法（500㎡以上は地元調整が必要で、地元主導に）が施行されたが、これが第一次専門店時代の幕開けを後押しした。

「戦略」とは時流に乗ることであり、「規制」も時流と考え、積極的に拡大策に打ってでた企業も多い。

現在、業界トップのチヨダは1980年に東京靴流通センター1号店をオープンさせ、1985年には年間157店を出店。一挙に拡大していった。規制の強かった1980年代、1990年代にロードサイドを中心に拡大をつづけた専門店の多くが、今、勝ち組になっている。

1998年に「中心市街地活性化法」「改正都市計画法」が施行され、市街地活性化の名のもとに、毎年、多額の補助が国からつぎ込まれてきた。しかし、松江市などごく一部の地域をのぞいて殆ど改善されていない。

1982年、172万あった商店が2002年には130万店。20年間で42万、25%減っている。また、2000年の「商店街実態調査」では17,000ヶ所の商店街の内、繁盛しているところは2.2%、停滞または衰退しているのが97.8%である。『店は客のためにある』と考えている店主は少数派であり、投資意欲を持つ人も決して多くない。このような状況下、2000年には、大店法が米国の圧力もあって廃止となり、前記2法と合わせ「まちづくり3法」になる。

今回の“規制”はまた、小売業、とくに専門店にとって新たなチャンスを生む。

それは、そのまま、メーカー・卸にとってのチャンスでもある。

2 小売業の変化

（1）出店立地と業態の多様化

立地開発、業態開発の基本は「生活者の利便性の追求」である。これからの成熟化する社会では行動範囲が広がり、単なるワンストップショッピングの総合性は利便性につながらないことは、これまでの、百貨店、GMSの低迷が示している。

ライフスタイルや用途をセグメントしたSC開発や専門店にとって今回の規制案はむしろ追い風となり、立地と小売業態の多様化を後押しし、1980年代中盤からの10年間以上に専門店の売場面積は拡大をつづけると考える。

業態開発や業界参入の「時間を買う」買収、合併、提携も増えるだろう。靴業界は他業界の資本にこのチャンスを奪われないためにも、小売・卸・メーカーが協力して、立地の多様化に合致する業態を開発すべきである。そのためには、他業界からの人材採用の必要性も増すだろう。

- ① 小売業の出店立地と業態の多様化はメーカー・卸にとってのビジネスチャンスでもある。チャンネル戦略として、正しく理解しておくことが必要だろう。

出店立地に合わせた業態開発が今まで以上に必要になり、結果、新しい業態が生まれる。

- ② 独自性のある“小商圈型業態”をもつ企業には千載一遇のチャンスがくる。大商圈型業態は小商圈では成立しないが、小商圈型業態は大商圈でも通用する。まちづくり3法改正ポイントの一つが床面積1万㎡以上の規制。1万㎡以下の近隣型SC、スーパーセンター、バリューセンター型SCが増える。

一方、中心市街地、モール型大型SCへの出店でも、独自性が求められる。

- ③ 大商圈対小商圈、大商圈型業態と小商圈型業態のせめぎあいが2、3年で本格化する。

(2) 可能性のある靴(中心)専門店の業態開発

- ① ライフスタイルカジュアルNBのセレクトショップ
- ② (ローポピュラープライス)



米国ロサンゼルス サウスコーストプラザSC内
“THE WALKING CO.”

レディスファッション(雑貨ミックス)
ファミリーシューズ

- ③ (アッパーポピュラープライス・PB中心)

ファミリーライフカジュアルショップ
レディース専門

- ④ スポーツ(NB)のセレクトにアパレル・雑貨をミックスしたショップ

(3) 専門化の流れ

競争時代では専門化、つまり、競争の武器(コアコンピタンス)づくりが必要。専門化とは「見切る勇気と深掘できるMD力」である。「ブランド」「品種・用途」「価格」「スタイル」「素材・色」は増えつづける。この点でも、“見切る=セグメント”しかない。今、はやりのライフスタイル論もセグメントに通ずる。

また、他業界から見て“不思議”といわれる靴専門店の「類似品目過多」のカットもセグメント力が要求される。

メーカー・卸はこの「セグメント手法」を理解するだけでなく、アドバイスできるレベルにまで企業力をアップさせる必要がある。

伊藤元重・東大教授は次のように言っている。

『成熟社会、競争社会で企業が生き残

る道は①差別化②競争相手を消滅させる(M&Aもこの方法)③もっとがんばる。右肩上がりの時代には多くの企業が③の方法だけで生き残ろうとしてきた。これからは「差別化」がキーワード]

3 (メーカー・卸) 小売業との協働

(1) 哲学の共有

メーカー・卸にとって「小売」はパートナーであって、「お客」ではない。店舗で靴を買ってくださる人が、メーカー・卸にとっても真の「お客」である。お客に買ってもらい、履いて満足してもらい、喜んでもらうことを“ミッション(使命)とし、お客のために仕事をする”という哲学を3者で共有しなければならない。

(2) 小売業とのコラボレーション

コラボレーションとは複数の企業、部署、人が互いに強みと弱みを補完していくために協力し、共同で研究していくことを意味する。

そのためには、① 共通の哲学、価値観 ② 謙虚さ ③ 情報の共有 という3つの“潤滑油”を必要とする。また、外部とのコラボレーションの前に、「社内」のコラボレーションが必要であり、同じく3つの潤滑油を必要とする。

これからの靴業界で、他の業界との戦いを含めた、厳しい戦いに勝ち、生き残っていくためには「変える」勇気と「コラボレーション」をすすめる謙虚さを合わせもつ必要がある。

お客の変化と競争対策のための「教育」「立地」「コスト」「ブランド」などは一個人や一企業の力だけで成果が上げられるとは思えない。

コラボレーションには同業同士の『ヨコ型』と、ショッピングセンター・商店街な

ど、地域内の『マル型』、そして、店舗を基点とする、小売・卸・メーカー3者の『タテ型』の3つに大別できるが、ここでは、『タテ型』について考えてみる。

(3) 「タテ型」コラボレーション

店舗を基点とする小売・卸・メーカーの3者又は2者のコラボレーション。主に次のようなことが考えられる。

- ① 店舗の一定の陳列スペースを協力して活用する。
- ② 三者三様のパートナーシップの締結。
- ③ 卸又はメーカーと小売との提携による店舗又は売場の開設。
- ④ 小売とメーカーとのフランチャイズ契約。
- ⑤ P B商品の企画、開発、販売、在庫コントロールの共同研究。
- ⑥ 提携、合併。

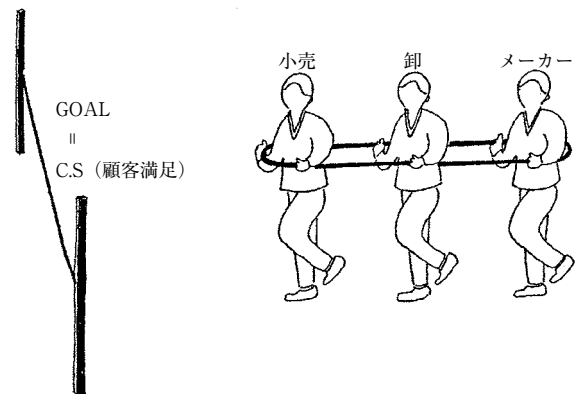


図1

すべての成果は「店舗」という現場にある。しかし、上図からわかるように、お客の満足に到達するスピードは3者の中で最も遅い者のスピードになる。そこで、「メーカー・卸の小売(ショップインショップ含む)進出」「卸の排除」「小売のSPA(製造小売)志向」等の動きとなる。

遅い(非能率)者は他者に迷惑を掛けないうよう自ら改革をすすめる責務がある。

(4) 小売業との協働で解決すべき課題

- ① 中小店への物流効率化（ヨコ型コラボレーションも必要）
- ② 「総額表示」「棚卸資産評価方法の変更」「坪効率低下による販売管理費率アップ」等に対応するための仕入原価率の引き下げ。
- ③ 小売業のPBとの取り組み。（いままでの取引手法ではリスクが増える）
- ④ 「坪効率の低下」「商品ライフサイクルの短縮化」「品種、ブランドの増加」「サイズ切れの増加」「価格デフレの継続」等の“変化”への対応。
- ⑤ 店舗スタッフへの商品知識教育。リテイルサポート全般。

『技術的リテイルサポートのレベルとニーズ』

	卸売業のレベル	小売店のニーズ	
		大型店	小売店
商品サポート	○	○	◎
販促サポート	△	×	◎
売場サポート	△	◎	◎
店舗サポート	×	×	◎
経営サポート	×	×	○
情報化サポート	×	×	○

資料：商業システム研究センター調べ

(5) お客に合わせる、店舗に合わせる

小売業はこの10年間で年間600時間位、営業時間が増えた。運送業の営業日も増え、市役所、病院でも土、日、祝日でも利用できる場所ができています。

現場に合わせ、現場を知り、現場を味方につける営業を考えると、メーカー・卸の“働き方改革”が必要だろう。

メーカー・卸は、土、日、祝日、年末年始、本当に全休でよいのか。パソコン操作、会議、書類作り、等のムダをなくし、外に出る、店舗に行く時間を増やさなくてよいのか。よいはずはないと思う。

靴のマーケットサイズの縮小を止める。

生活者の靴への支出配分を増やしてもらおう。メーカー・卸・小売、の3者が力を合わせ、今こそ、“チーム”として戦わなければならない。

* 小売業との協働というテーマに興味のある方は拙書の小冊子「メーカー・卸・小売業との協働」エフ・ワークス刊をご覧ください。

4 メーカー・卸のチャンネル戦略

(1) 靴流通のチャンネル分類

- ① 総合寡占企業チャンネル（専門店、量販店）
- ② 中小総合店チャンネル
- ③ 百貨店（都市型、地方型）
- ④ 専門店セグメント業態チャンネル（OEM、セレクト・ポピュラープライス型、セレクト・モデレートプライス型）
- ⑤ アパレル業態チャンネル（OEM、ポピュラープライス型、モデレートプライス型）
- ⑥ スポーツ専門店チャンネル
- ⑦ ホームセンター、スーパーセンター、スーパーマーケット、チャンネル
- ⑧ アウトレットモールチャンネル
- ⑨ 直営店、FC店、インショップ、チャンネル
- ⑩ ネット、通販、チャンネル
- ⑪ 職域チャンネル

(2) 求められるメーカー・卸の商品開発力

ターゲットとする客層、用途、価格帯を明確にすればするほど、新しい商品の提案が必要になる。

成熟社会でお客様のニーズを掘り起こすためには、切り口を明確にし、サイズも含めた品目構成を価格帯という“タテ”ではな

く“ヨコ”に広げるといふ業態発想が必要である。そこに、新商品開発のチャンスも潜んでいる。

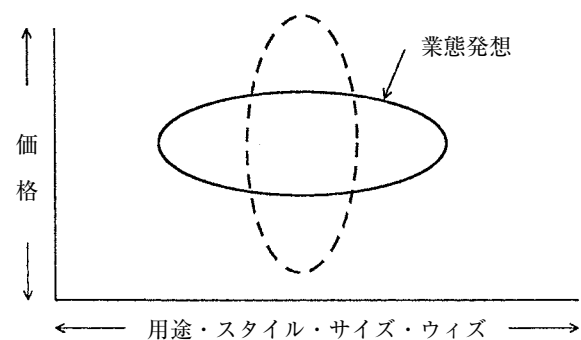


図2

今、メーカー・卸に求められるものは次の3点である。

- ① 商品企画力 必ずしも、最先端をいく企画である必要はない。『モデル選定力』『コピー、アレンジ力』も企画力である。
- ② コスト削減力 資材調達、生産・品質管理、物流、全般にわたる。とくに、品質管理は重要である。
- ③ リードタイム短縮力

最も重要なのは商品企画力であり、対象とするチャンネルの客層・用途を徹底的に理解することが出発点となる。

量販・チェーン型グループ、百貨店、アパレル専門店3者のマーケットシェアは70%を越す。しかし、現状では、この3者には旬のホット商品やお客のニーズを掘り起こす商品を自社で企画する力は弱い。ターゲットを明確にした、バリュー価格での商品提案力をもつサプライヤーの成長余地は大きい。ただし、メーカー・卸、自ら「店とお客」を知ることが先決である。

量販・チェーン型に属する郊外化企業の

マーケットシェアは上昇をつづけるが、お客に対するストアロイヤリティが高いとは言えない。一定の単価以上の品目の売上を支えているのは商品の「ブランド」と言っても過言ではない。

ストアロイヤリティのある靴専門店の一部を除いて保守的であり、業態開発、立地開発も積極的ではない。そのため、そのロイヤリティも局地的である。

今、郊外のお客は「安心」してポピュラープライスで買える『ブランド』を求めている。とくに、婦人靴、紳士靴のミドルポピュラープライスで認知度の高いブランドが少なく、小売企業のPB、OEMも含め、この分野でのブランドづくりが求められる。ポピュラープライスで認知度の高いブランドはスポーツ系に片寄っている。したがって、郊外における靴専門店ですポーツシューズを重点にしない店舗の効率は悪い。

国内生産を貫き、輸出比率30%、国内シェア50%のデニム地メーカー「カイハラ」の貝原社長は次のように言っている。（「日経ビジネス」より）

「顧客に言われたことをやるだけでは、結局、『いくらで作れるか』と値段を叩かれる世界に引きずり込まれてしまう。それを防ぐには『こういうものは如何ですか』とこちらから持ちかけ、お互いが利益を出せる関係を築いていくことが欠かせない」

今、あらゆる産業分野でパワーはメーカーから小売業へと着実に移行しつつある。小売業の課題を解決出来るメーカー・卸のみが、生き残り、成長できる。以上。

※中村靴流通研究室 TEL 04-2992-7655

E-mail:nakamura@bd.wakwak.com