

[査読論文]

# 専門量販店の成長

## ——その背景と経営にかんする考察——

仲 上 哲

### 目 次

はじめに

#### I 専門量販店の成長指標と業態としての特徴

1. 各社の成長指標
2. 業態としての特徴

#### II 成長の背景と要因

1. バブル経済崩壊後の状況
2. 消費者の志向および購買行動の変化
3. 専門量販店急成長の条件となった2つの要因

#### III 専門量販店の成長要因を現実化する経営

1. 専門量販店の商品調達
  - (1) 完成品メーカーからの仕入
  - (2) 製造過程への進出
  - (3) サプライチェーンの構築
2. 専門量販店の販売活動
  - (1) 派遣販売員の受け入れ
  - (2) 全面的な立地展開
  - (3) フォーマットの開発

#### IV 専門量販店の役割と成長の意味

1. 売れない時代の価値実現
2. 停滞する小売業界の再編
3. デフレ進行の支援

おわりに

### はじめに

1990年代初頭のバブル経済崩壊後、日本経済は長期不況に陥り、消費停滞の影響を受けた日本の小売業界も長い低迷の時代に入ることになった。高度経済成長期以来のリーディング企業であった百貨店や総合量販店の経営不振が顕著

になり、これに取って代わるように専門量販店の急成長が始まった。

彼らはカテゴリーキラーと呼ばれる特定の商品分野における専門量販店チェーンであった。それまでも専門量販店チェーンは存在していたが、総合量販店に比べて価格においても量販という点においても優位性をもつことができずにその後塵を拝していた。

ところが百貨店と総合量販店の業績低迷が継続する一方で、家電や衣料品などの商品分野におけるいくつかの専門量販店チェーンが、消費者の支持を集めて好調に成長し始め、総合量販店との関係を逆転させることになった。彼らは不況をむしろ利用しながら、メーカーなどの取引相手から受けていた価格とチャネルにかんする支配を脱するかあるいはこれを実力で乗り越えることによって、専門領域における価格決定権を持ち新たなチャネルリーダーとして活動し始めたのである。このことは百貨店や総合量販店にはできないことであった。

以上のような事態を指して、日本の小売業界における主導性が総合から専門へ移行したと評される。しかしながら、この事態がどの範囲と程度で妥当するのか、またこの事態を引き起こした専門量販店の成長とはどのようなものなのか、さらにこの事態が日本の小売業界や経済に何をはたすのかが明確にされてこなかった。つまり専門量販店の成長が論じられる際に次のような3つの問題が残されていると思われる。

第1の問題は、専門量販店の成長は指摘されたが、業態とりわけ総合業態との関係においてこれがいかなる種類の小売商業であるのかが明

確にされなかったため、専門量販店の特長と長期不況期に成長できた要因との関連がわかりにくいことである。第2の問題は、かつてのリーディング企業に取って代わった専門量販店が、生産から消費にいたるどの部分をどのように変革したのが、全体的に示されていないことである。第3の問題は、この移行の実態は様々に指摘されてきたが、それが向かう方向性が不明なため、専門量販店がいつまであるいは何を果たせばこの事態が收拾するのか、またその役割を達成することにどのような意味があるのかがわからないことである。

本稿は、バブル経済崩壊後の専門量販店の成長にかんする以下の検討を行うことにより、日本の小売業界における総合から専門への主導性の移行についてその全体像（具体性、誘因と方向性および役割）を明らかにする。

Iでは専門量販店の成長を確認した上で、そもそも専門量販店とは小売商業上いかなる種類の集合であるのかを考察し、IIでは長期不況期に専門量販店の成長を可能とした経済的背景と消費者の志向について指摘する。IIIでは典型的な専門量販店各社の成長にとって有効であると思われる経営内容について分析する。IVでは専門量販店が日本の小売業界および日本経済に対してはたした役割の検討を通してその意味を考察する。

## I 専門量販店の成長指標と業態としての特徴

ここではバブル経済崩壊後における専門量販店の成長を確認し、専門量販店がいかなる特長をもつ小売商業であるのかを述べることによって、本稿の分析対象を定めることとする。

### 1. 各社の成長指標

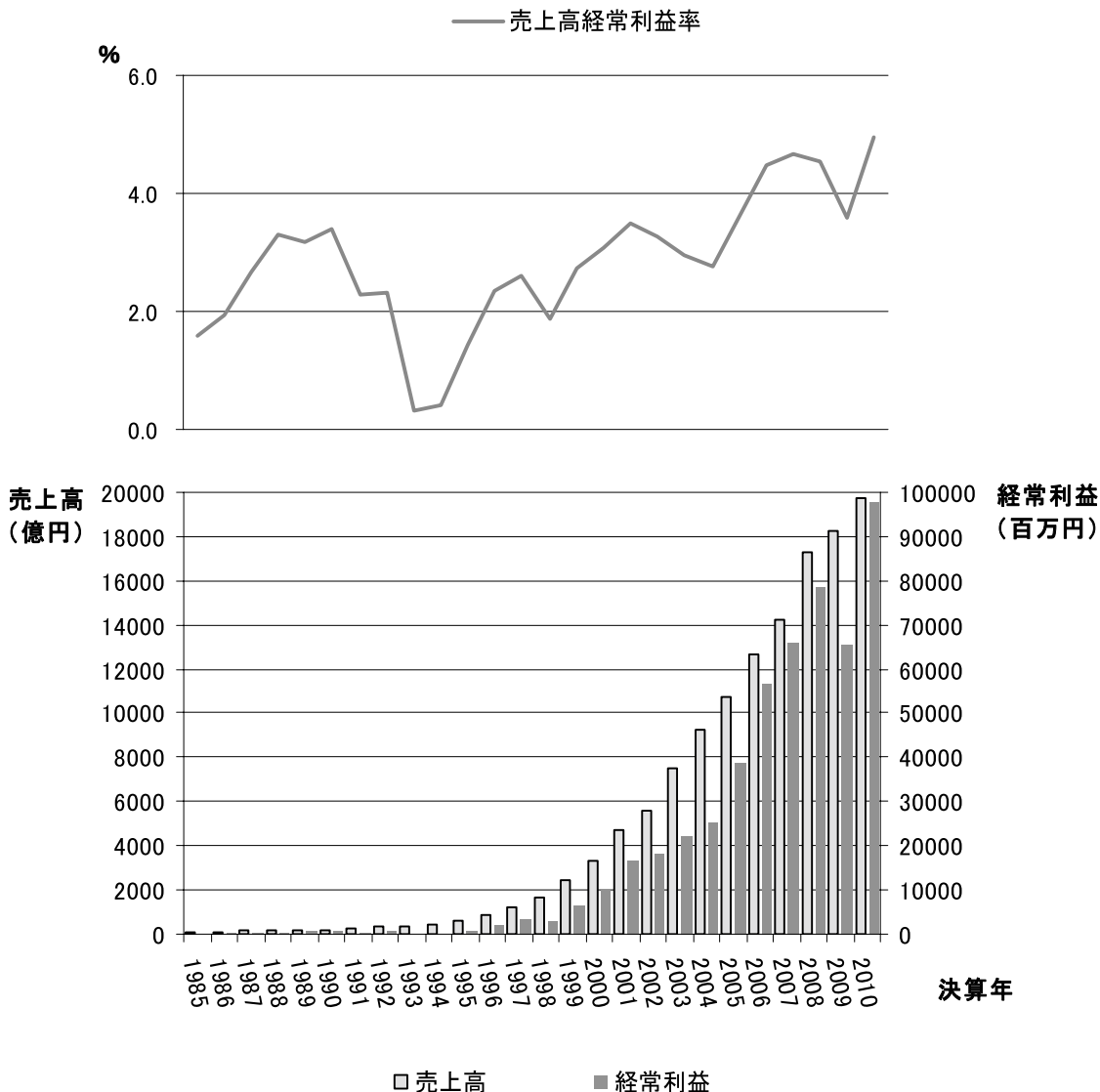
本稿ではとくに断らないかぎり、分析の対象とする専門量販店とは長期不況下で急成長したいわゆるカテゴリーキラーを指すものとする。おもな考察の対象として家電のヤマダ電機、衣

料のしまむらとファーストリテイリング、家具のニトリの4社を取り上げる。その理由は本体の中核的事業が継続しており、大型の経営統合などによる規模拡大をしておらず、バブル経済崩壊後の事業成長が明確なことである。この4社以外にも必要におうじて、ヨドバシカメラ、コジマ、青山商事などの事例も参照する。

ここではさしあたり、4社の成長を確認する。その指標は図1～4のとおりである。まず注目すべきは売上高の成長にある。5年ごとに売上高規模が何倍になったかを示すと、ヤマダ電機は1985年から90年にかけて2.7倍、90年から95年にかけて3.0倍、95年から2000年にかけて5.3倍、2000年から05年にかけて3.2倍、05年から10年にかけて1.8倍になっている。同様にしまむらはそれぞれの期間に2.3倍、2.2倍、1.8倍、1.5倍、1.4倍であり、ファーストリテイリングは1990年から5年ごとの期間に9.4倍、4.7倍、1.7倍、2.1倍、ニトリは1985年以降1.9倍、1.8倍、2.1倍、2.6倍、2.2倍である。各社ともいずれの期間においても急成長を達成し、しかもそれを長期にわたって継続していることがわかる。その結果、1990年からの20年間で、売上高および経常利益の規模は、ヤマダ電機がそれぞれ94.5倍、138.5倍になった。しまむらはそれぞれ7.7倍、9.5倍、ファーストリテイリングは158倍、1237倍であり、ニトリは21.4倍、46.7倍になっている。ちなみにこの20年間でイトーヨーカ堂の売上高は1.10倍、のちにイオンリテールとして経営規模を拡大したジャスコでさえ1.45倍、高島屋は1.08倍にとどまっている。3社の経常利益にいたっては、それぞれ0.05倍、0.51倍、0.24倍に縮小している。総合業態3社の数字が異様に低く思えるが、不振をきわめる日本の小売業界ではこちらがむしろ妥当な水準なのである。

専門量販店の成長が高い水準で継続したことは、図5を見ても明らかである。おもに家電で構成される商品分野にかんして、総合スーパー2社と家電量販店2社の売上高の推移を比較したところ、バブル経済崩壊直後の1993決算年に

図1 ヤマダ電機の売上高、経常利益および売上高経常利益率



出所) ヤマダ電機「有価証券報告書」各年版より作成。

同じ程度であった売上高は、数年後にはその差が歴然たるものになっている。

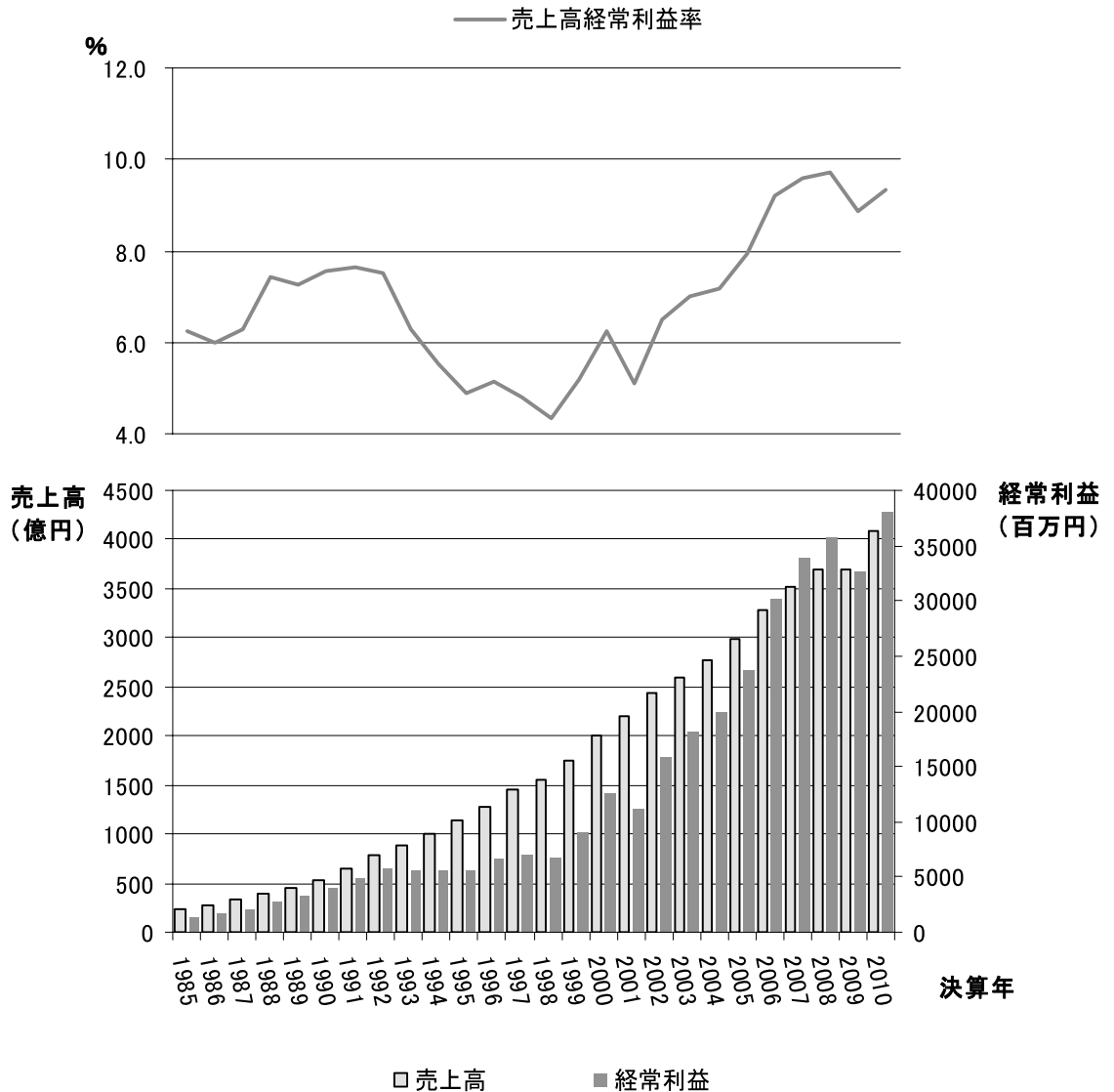
さらに注目すべきは、デフレ昂進の下で低価格販売によって利益を削り合う競争が激化した今世紀に入ってからのほうが、4社とも売上高経常利益率を著しく上昇させていることである。ここに専門量販店の成長が総合業態店の不振だ

けに起因するのでもなければ、採算割れの売上高バブルでもなく、利益という経営の内実をともなった成長であることが示されている。

## 2. 業態としての特徴

ところでバブル経済崩壊後に急成長をはたした専門量販店各社は一般的にカテゴリーキラー

図2 しまむらの売上高、経常利益および売上高経常利益率

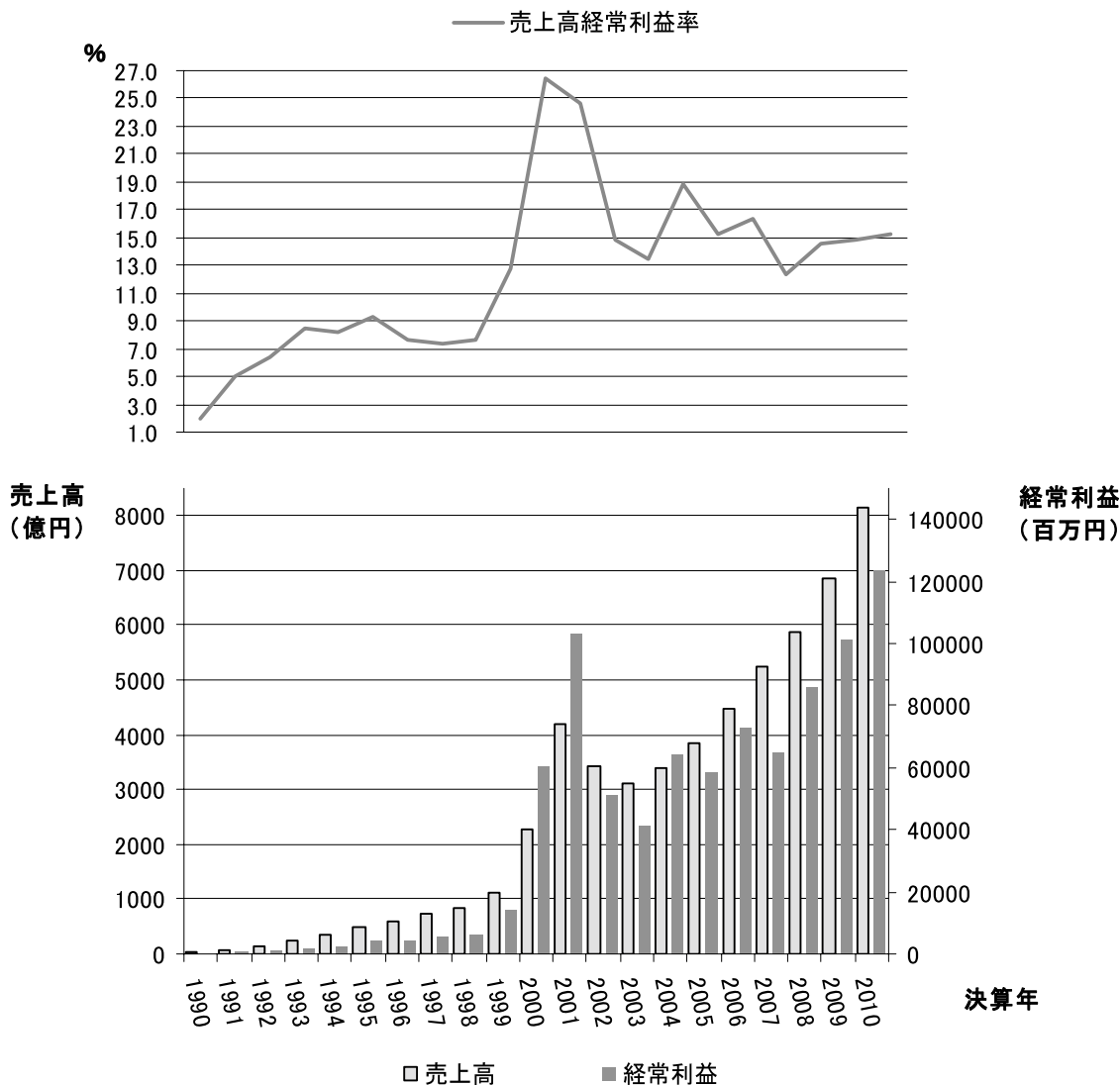


出所) しまむら『有価証券報告書』各年版より作成。

と称されてきたが、小売商業においてこれらをいかなる種類の集合として把握すれば良いのであろうか。このことは、IIで述べることになる専門量販店がなぜ長期不況期に成長しかつてのリーディング企業である百貨店や総合量販店に取って代わることができたのかという問題を考察する前提になる。

業種と業態の関係を厳密に論じておられる石原武政氏は「紳士服チェーンやトイザラスに代表されるカテゴリーキラーは、伝統的な業種分類の中での新業態とみることができる。ここでは業種の拡大は基本的に起こってはいない<sup>1)</sup>」との見解を示されている。以下では石原氏の説に沿って、カテゴリーキラーがどのような意味

図3 ファーストリテイリングの売上高、経常利益および売上高経常利益率



出所) ファーストリテイリング『有価証券報告書』各年版より作成。

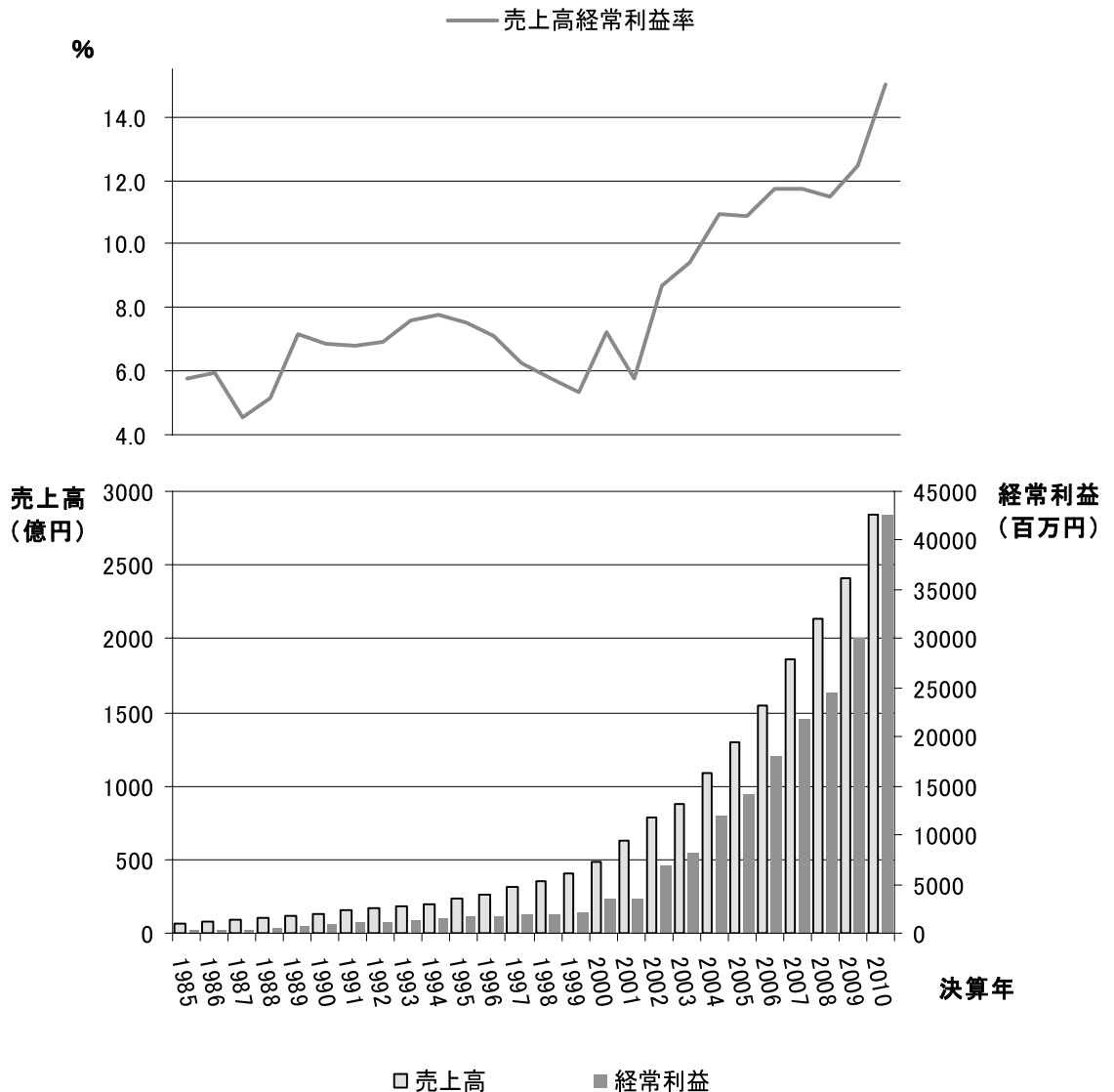
で新たな業態であるかを確認しながら、その集合としての性格を検討することにする。

石原氏は商業の有用性が売買集中の原理にあるとしながら、その内容を消費者の商品探索行動の容易化に見出す<sup>2)</sup>。そして商品の探索を容易にするためのいわば分類コードの役割をはたすのが業種であり、これを提供する商業が業種店であるとされる。どの業種に属する商品を

取り扱うかは、それぞれの商業者がもつ商品取扱い技術に規定され、よって業種店とはまずあらゆる商品における一部を扱う小売商であるとされる<sup>3)</sup>。すなわち魚屋であったり肉屋であったりする。

しかしながら消費者が生活に要する商品は多岐にわたるため、商品はできるだけ関連させて購買されることになる。これに対応するために

図4 ニトリの売上高、経常利益および売上高経常利益率



出所) ニトリ『有価証券報告書』各年版より作成。

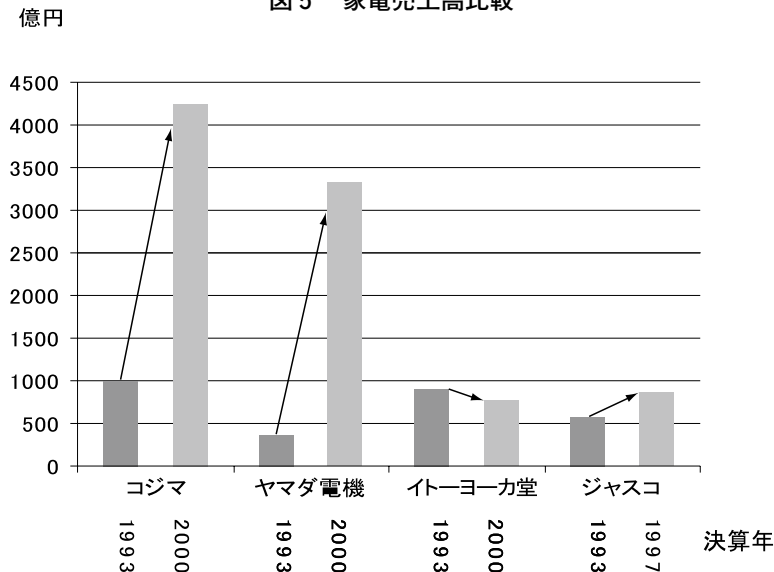
商業は業種を総合しようとする。その際の制約は商品取扱い技術を含む流通技術であるが、石原氏は商業者がこれを乗り越えようとする新しい技術を手に入れ、さらに新しいコンセプトをもったとき、総合化がなし遂げられて業種の壁を超える業態が生まれると説明される<sup>4)</sup>。

消費者の関連購買行動の範囲内で総合化され

た商業を、石原氏は業種総合型小売商であると論じ、これは1つの部門を形成するとされる。この業種総合の範囲内で業種の壁を超える変革が生じた場合、食品スーパーのような業種総合型の業態が登場する<sup>5)</sup>。

さらには消費者の関連購買行動とは関係なく、いくつもの部門が総合化された商業を、石

図5 家電売上高比較



出所) コジマ『有価証券報告書』1993年および2000年, ヤマダ電機『有価証券報告書』1993年および2000年, イトーヨーカ堂『有価証券報告書』1993年および2000年, ジャスコ『有価証券報告書』1993年および1997年の各年版より作成。  
 注) イトーヨーカ堂の売上高は、衣料品と食料品を除く住居関連用品の内、さらに日用雑貨とホビー用品を除いた住居用品である。ジャスコの売上高は、衣料と食品、日用雑貨、レジャー関連およびその他を除く家具・家電用品である。

原氏は部門総合型小売商とされる。この部門総合の範囲内で業種の壁を超える変革が生じた場合、総合スーパーや百貨店のような部門総合型の業態が登場する。

以上のような認識から石原氏は業種の範囲内における業態店の成立を論証し、カテゴリーキラーが新たな業態であると主張されるのである。この説明に従うならば、有店舗小売業態は品揃えの範囲に応じて3つの系統で登場し、カテゴリーキラーとはこのうち業種の品揃えの範囲内で成立する業態であると理解することができる。本稿では石原氏が言及されるカテゴリーキラーをバブル経済崩壊後に急成長した専門量販店と同義で理解し、前者を後者の通称として扱う。

次にこの新たな業態であるカテゴリーキラーつまり専門量販店の内部がどのように編成されているのかを考察する。専門量販店が業種店であると定義するのであれば取扱商品分野ごとの

分類で事足りるが、業態であると定義しようとするならば、そのような分類をただけでは本質的な認識をしたことにならない。部門総合型の業態に総合スーパーや百貨店あるいはコンビニエンスストアなどの集合があるように、業種の範囲内で生じた業態である専門量販店にもいくつかの集合がある。

業態とは、取扱商品の価格帯や立地などの販売形態にかんして、特徴を同じくする小売商業をその小売経営タイプごとにグルーピングしたものである。つまり業態は、小売商業が競争優位と利益取得の手段としてもっとも適した販売形態を追求したことによって生み出されてきたのである。よって本稿で対象とする業態としての専門量販店にかんしても、競争優位と利益取得を追求する手段にしたがって分類されるべき形態を認識することができ、これには2つの副次的タイプがある<sup>6)</sup>。

1つは家電量販店のように、完成品メーカー

のブランド品を調達して品揃えをする小売経営の副次的タイプである。この場合調達した商品にかかわるリスク負担が少ないことと引き換えに利益も少なくなる。これをどのように取り戻すかが課題となる。もう1つはSPA (Specialty store retailer of Private label Apparel 製造小売) のように、自らのブランドで調達した商品で品揃えをする小売経営の副次的タイプである。この場合調達した商品にかかわる高いリスクを自らが負うが、価格設定の裁量があり利益も大きいことに特徴がある。リスクマーチャングダイニングと売り切る体制を構築するバランスが重要になる。

両タイプ間における相違が生じた主な要因は、もともとは部品点数や加工技術などの製品特性にあった。つまり組立加工製品である家電は、衣料などに比べると部品点数が多く加工技術も高度であるといったことなどがその相違の主な要因であった。しかし技術的に成熟した多くの商品分野において製造小売に特化することが容易になりつつある現在では、専門領域の製品に精通した専門量販店の多くが製造に進出する条件を整えている。その結果、この条件を活用して自らが直接にリスクを取るか、あるいはそれ以外の機能を手に入れるかといういずれの価値取得の方法を採用するかはその相違の主要な本質を見出すことができるようになったのである。

以上のように、バブル経済崩壊後に急成長した専門量販店とは専門領域において成立した業態であり、この領域における商品の品揃えと調達に優れ、必要であれば製造に進出することもできるほどに専門領域に精通した競争優位と利益取得の手段をもつことにその特長がある。II ではこの特長と急成長の要因を関連づけて考察する。

## II 成長の背景と要因

専門量販店が急成長した時期の経済状況は消費者行動に重要な変化をもたらした。この変化

に積極的に対応することが、専門量販店が成長を現実化する条件であり、これはディスカウント性とスペシャルティ性という2つの要因からなる。ここではすでに指摘した専門量販店業態の特長が、長期不況期の消費者行動の変化と結びつくことで急成長の要因となった事情について考える。

### 1. バブル経済崩壊後の状況

日本経済は戦後の復興期を経て1960年代から高度経済成長期に入り、いわば売れる時代を迎えることになった。加工食品、既製服、家電などの消費財分野で大量生産が定着し、可処分所得の伸びとともに国内需要が高まり、これを大量に販売する商業組織が急成長した。この時代は売り手市場であったことに加えてインフレ基調であったため、売る側にとっては積極的な仕入在庫形成が、買う側にとっても躊躇しない購買行動が志向された。

1970年代には、2度のオイルショックによる生産コストの増加と戦後需要の一巡によって国内売上高が低迷した。日本経済は低成長期へと移行し、いわば売れない時代が到来した。売上高が伸び悩む状況でも増益を達成するため、物流と情報のシステムを結合させることで流通過程における無駄を削減した効率的な販売を追求する商業組織が成長した。つまり店舗から死に筋商品を排除することで、慎重になった買い手の購買行動に売り手側からの商品提供の頻度と量を整合させようとする売り方が追求された。

1990年代初頭のバブル経済崩壊にともなって日本経済は長期不況に陥ることになり、いっそう売れない時代が始まった。当初は過剰商品の処分売りによる価格破壊と呼ばれる低価格販売が流行したが、経済状況は消費不況から立ち直ることができないままデフレをとまとう不況として長期化することになった。

このような全体状況にあつて、企業は減収減益が業績の基調となり、また経済成長が見込めないため、投資を控え、雇用者報酬をも削減しながらひたすらコストを節減するという方策を



とることになった。他方、消費者は可処分所得の減少に加えて、社会保障の削減や増税に見舞われることで将来不安を高め、ますます慎重な購買行動をとるようになった。

長期不況下でのいっそう売れない時代であっても、売れるものは何か、また利益をともないながら売れる売り方は何か模索された。これにもっとも有効に対応できる商業組織が専門量販店であった。なぜ専門量販店が取り揃えた商品が消費者に支持されるのかについて、次に消費者行動に生じた変化を中心に考察する。

## 2. 消費者の志向および購買行動の変化

小売商業の業績に大きな影響を及ぼす消費者の志向と購買行動は、長期不況期にどのように変化したのだろうか。消費者がとった慎重な購買行動には2つの特徴的な傾向が見られる。

1つは節約的志向の強まりである。消費者は生活に必要な商品を取り揃える際に、在庫コストなどを考慮してできる限り消費時点に近づけようとする。購買は概ね延期的に行われる傾向がある。とりわけデフレ基調と将来不安という心理的作用が顕著であれば、購買はますます延期的な傾向を強めることになる。しかしながら商品には延期的な購買に不向きな商品もある。食料品やキッチン・トイレタリー用品などがこれにあたる。このような購買頻度が高い商品の場合、消費者は購買を先送りできないため、できるかぎり節約して入手しようとする。つまり節約を意識して低価格商品を探索する。延期的な購買が可能な商品の場合にも、衣料品や家電なども徹底的に価格比較を行ってわずかでも安く入手しようとするなど、節約的志向を強めることになる。

もう1つは買い急がずあるいは可能ならば買い控えようとする傾向の強まりである。季節衣料であれば翌年まで買わない、道具や器具は修理して使用し続けるといった購買を延期する行動をとることになる。この際注目すべき点は、節約的志向を促進した要因がおもに所得にかかわっていることに対して、買い控えを促進する

要因が消費パターンにおけるパーソナル化の進展にかかわっており、これが買い控え傾向を助長していることである。複数名の家族で消費する1台目の道具や器具であれば、もっとも標準的な機種が買い控えられることもなく購入される。しかし家族需要が満たされた後、2台目の機種や携帯電話などは個人利用が主目的であり、個人選好が優先される。この場合それを使用する個人のニーズにことごとくマッチした商品しか購入されにくくなる。よってパーソナル化が進展した消費の場合には、購入商品があらかじめ決められていることが多く、目的来店性の高い購買行動がとられることになる。機能はもちろんデザインにおいてさえ適度に納得される余地が少なくなる。つまり個人の狭いニーズに照らして購入するだけの価値を見出された商品しか実際の購買にいたらなくなるのである。

長期不況期にあつて消費者は無駄な出費をしないように心掛け、安い商品を探索し、さらに狭い個人的ニーズに見合う価値を見出したものしか購入しようとしないう購買行動をとるようになる。不況が長期化するなかで将来不安の増進とデフレ心理によって、以上の2つの傾向が強められてきた。

## 3. 専門量販店急成長の条件となった 2つの要因

デフレが進行する長期不況の下では、消費者は節約的志向と買い控えという2つの特徴的な傾向を強めることになり、小売商業が成長するにはこの2つの傾向に対処することが不可欠になった。

節約的志向を強める消費者から支持されるには、これを突破できるほどの低価格販売を実現しなければならない。具体的には店頭すべての商品が地域最安値付近で販売されるほどのディスカウント性がもたらされた。

買い控え傾向を強める消費者から支持されるには、消費者が価値を体感できる売り方ができなければならない。具体的には消費者のニーズにことごとくマッチした品揃えの実現、新商品

を含むフルラインの設定、販売員の説明力などの高い販売技術である。これらは専門の商品分野においてもっとも有効に実現されており、消費者は特定の専門的な領域における高いスペシャルティ性の中に購買意欲を見出すことができたのである。

この時期に急成長した専門量販店すなわちカテゴリキラーは、以上のようにスペシャリストであると同時にディスカウンターであった。つまり彼らは即時的にスペシャルティディスカウンターであったから、長期不況にもかかわらず消費者からの支持を得ることができたのである。

バブル経済崩壊後に見られた総合から専門へという小売業界における特徴的な変化は、低価格販売を前提とした上で品揃えや接客などにおいて価値ある商品提供をできる技術をもつ専門量販店が消費者から支持された結果であった。専門量販店は消費者行動を低価格志向に導く現実的な手法を備えており、しかもそれだけにとどまらず買い控えをさせない仕組みを提供できたのである。すなわち専門量販店が専門領域において商品調達と品揃えに優れた特長をもつ新たな業態であることと、節約的志向と買い控え傾向を強める消費者行動の変化とが結びつくことによって、その成長要因が創出されたのである。

### Ⅲ 専門量販店の成長要因を現実化する経営

Ⅱでは専門量販店成長の背景を概観しながら、その成長要因を析出した。ここではディスカウンターであると同時にスペシャリストであることを可能にする経営の実態を検討することにより、いかにして専門量販店が成長したのかを考察する。

これに先立ち、商品販売のコストにかんする前提問題について少し述べておく。商品の販売価格は、仕入価格と仕入諸掛、営業費および営業利益の4つから構成される。長期不況下においてそれぞれの構成部分は次のような傾向をも

つことになる。パーソナル化が進展する消費者のニーズに応じようとして、製品は多品種化および多様化されることになる。そのため多品種で少量ずつ生産される製品の開発および製造コストは上昇し仕入価格に反映する。さらに多品種化された製品をすべて取り揃え、売れ残りも品切れもさせないように品揃えするには、売れ行きに応じた多頻度の補充が必要になる。よって仕入諸掛は上昇する。豊富な品揃えを実現したならばこれを大量陳列するスペースを確保し、接客時に正確に販売できる優秀な販売員を配置しなければならず、そのための営業費は上昇する。このように販売原価を構成する3つの部分がすべて上昇する傾向を強めることになる。その一方で低価格販売を断行し、なおかつ利益を取得することは至難の業である。もはや自己努力ではどうにもならないことは明白であろう。この原資をいずれか外部に求めるほかない。

ニトリは定番品を定期的に値下げしながら、利益を急速に増大させているのである。なぜいくつもの専門量販店はこの難題に立ち向かうことができているのか。以下では、商品調達にかかわる分野と、営業および販売にかかわる分野にかんして、これを可能とした専門量販店の経営実態について論じる。

#### 1. 専門量販店の商品調達

専門量販店の商品調達の特徴は、専門領域に限定された深い品揃えと大量取引にあるが、先に指摘したように、これにはおもに完成品メーカーから商品調達を行うタイプと、自ら製造過程に進出して商品調達を行うタイプの2つがある。ここでは、いずれのタイプの専門量販店であれ販売原価を引下げながらも、同時に高品質で差別化された専門商品を調達していることを指摘する。

##### (1) 完成品メーカーからの仕入

専門量販店は商品調達に際して、多部門にわたる品揃えを行う総合小売業態とは異なりおも

に業種内で品揃えを行うため、少数の相手と大量取引を行うことになる。取引相手であるメーカーの側からすれば、個々の専門量販店に対する依存度が大きくなり、これに比して専門量販店のバイイングパワーが増大する。このバイイングパワーにもとづいて専門量販店はメーカーなどの取引相手から、仕入価格にかんする有利な取引条件を引き出すことができるのである<sup>7)</sup>。

完成品メーカーから仕入れる商品は、競合他社にも同様に取揃えられることになる。この場合、同じメーカーの同じ商品なので、販売価格は安ければ安いほど良く、どこよりも安く仕入れることが競争優位の重要な要因となる。しかしこれではメーカーも小売商業も利益を度外視した破滅的な価格競争に終始してしまうことになる。

完成品メーカーから仕入れる場合でも、発注商品の場合は事情が異なる。専門量販店が行う大量取引のメリットは、むしろこの方法で発揮される。これは1990年代の紳士服分野で注目された取引において特徴的な方法であった。青山商事は紳士服完成品メーカーから仕入れる際に全品買い取り、大ロット取引、早期発注、早期引き取りを原則にすることで、メーカーのコストと自らの仕入価格を同時に引下げることが可能にした。この仕入方法は、大量発注ゆえに成立した取引であり、そこでは他社には提供されない商品が扱われた。利益を確保しながら低価格競争を優位に展開できるビジネスモデルを構築できたのである。このビジネスモデルがそれまでの総量販店の衣料部門と決定的に異なるのは、在庫を抱えるリスクはともなうものの取扱量と商品回転数が圧倒的であったため、常識では考えられない低価格を実現できたことであった。発注商品取引が大量取引にもとづくバイイングパワーを本格的に展開させたのであり、これはその後次の2つのパターンとして具体的に発展させられてきた。

1つは近年の家電量販店がNB（ナショナルブランド）商品メーカーから独自商品の提供を受けているパターンである。ヤマダ電機のいわ

ゆるコミットメント商品を始めとする家電量販店各社の独自商品の特徴は、各社が把握した顧客ニーズを製品の企画に反映させることでライバル他社との差別化がなされており、さらには製造原価の管理まで行うことで高い利益率が見込まれることにある<sup>8)</sup>。これは大量取引によるバイイングパワーをNB商品の仕入価格引下げよりもむしろ独自商品の発注に利用する典型的な事例である。

もう1つのパターンである婦人衣料量販店の場合は状況が異なる。商品の取揃えを高回転かつ低価格で行うことで低価格販売と利益を両立させていることは、少数の取引相手と取引をする専門量販店の商品仕入に共通するが、これが売場の新鮮さを維持することを前提に行われている点に違いがある。すなわち衣料の専門量販店であるしまむらは、顧客のファッションニーズを大切にするため、同じ商品を大量に扱うことをしない。多品目の商品を多数の取引相手から迅速に調達し、完全買い取りした商品売り切れれば追加発注はしないのである。売り切る強みがあるからこそ、仕入単価の驚くべき低さにもメーカーが応じるのである。このように多品種商品を少量ずつではあるが、圧倒的な高回転で総量としては大量に販売する方法も、専門領域で活動する小売商業によるバイイングパワー発揮のもう1つの事例である。

## (2) 製造過程への進出

専門量販店の中には自ら製造過程に進出して商品を調達するいわゆるSPAと呼ばれるタイプがある。この概念が衣料分野において成立した理由は、衣料産業では設備投資や製造技術への投資が組立加工型の産業に比べて少なく済み、おもに卸売商業が完成品の提供者であって、製造業者は小規模多数で多段階工程に分かれて存在しているという特徴をもっていたからである。同じ様な産業構造をもつ家具や雑貨分野でも同様の製造小売商業が成長し、SPAと称されるようになった。

小売商業が自ら製造も行うSPAビジネスモ

デルの競争優位は、顧客ニーズを反映させた商品の企画、完成品のブランディング、需給の迅速な調整をできることにある。ファーストリテイリングやニトリなどは生産技術にまで精通する高い専門性をもって2ケタ台の経常利益率をあげている。

ファーストリテイリングにあってこの特長はとりわけ顕著である。同社は新商品の開発にあたって、保湿や保温などの機能性と補正やファッション性などを両立させた商品を顧客のニーズから発見して企画し、新機能商品に必要な素材を繊維メーカーと共同開発する。また低コストを実現するための海外生産も、中国で全工程を集積させた生産体制いわゆるユニクロ専用工場を整備し、匠と呼ばれる技術者を派遣して現地で直接指導に当たらせている。グループの低価格ブランド・ジーユーの場合、バングラデシュやカンボジアなどでいっそうの低コスト生産を実現させるなど国際規模での生産地の選定まで行っているのである。海外で生産された商品は、工場から店舗まで同社が一貫管理する。このように低価格高品質商品の安定的提供をすべて自社の責任で遂行しているのである<sup>9)</sup>。

### (3) サプライチェーンの構築

商品調達にかんして、完成品メーカーからの仕入とSPAについて見てきたが、いずれの方法であっても入手した商品を確実に利益に結実させるためには、最適な分散と効率的な配送をへることが不可欠である。この製と販をつなぐ過程において無駄なコストが増大してしまうようでは、大量仕入のメリットや工場内の計画性も、また店舗における商品取り揃えも用をなさなくなってしまう。

ニトリやファーストリテイリングのようなSPAは、リスクを自社で負担しながら製と販をつなぐサプライチェーンを構築している。利益の最大化にもっとも役立つ供給のコントロールを自社の責任で行い得る条件、あるいは行わざるを得ない制約を有しているのである。

しかしながら専門量販店であっても完成品メ

ーカーから商品を調達する場合には事情が異なる。ヤマダ電機は1997年に家電量販店としてはもっとも早く自社物流センターを全国に設置して一括物流の体制を整えることで、完成品メーカーが商品をセンターに搬入し、商品はセンターから各店舗に配送されるようになった。専門量販店の品揃えが業種の範囲内に限定されているとはいえ、その深い品揃えを効率的に行うには、メーカーから店舗への直接配送という従来の方式では手間とコストが掛かり過ぎていたのである。ヤマダ電機の一括物流体制は、店舗の無駄な在庫を削減しただけにとどまらず、メーカーの配送コスト削減にも役立ち仕入価格の引下げにもつなげることができたのである<sup>10)</sup>。

## 2. 専門量販店の販売活動

専門量販店が低価格販売を行いながらも高い利益をあげることを可能にした経営実態のもう1つの分野は、その販売活動にかかわっている。ここではこれを販売員、立地、フォーマットについて検討しながら、これらがいかにコスト抑制的でありながらも高いパフォーマンスを発揮しているかを指摘する。

### (1) 派遣販売員の受け入れ

専門量販店が主導的に活動する分野は比較購買される商品が多く、消費者は商品の選択に際して、とくに機能面にかかわる不安をもっている。これを解決するもっとも有効な手段が販売員の説明であり接客である。

衣料品であれば社内研修などで販売員を育成することにそれほどの手間やコストが掛からない。しかし家電製品の場合には、機種が多く機能や構造が複雑で、新製品や技術の進展が著しいため、販売員の育成に多大な手間やコストが掛かる。これを考慮するあまり、多くの家電量販店がメーカーからの派遣販売員に頼ることを慣行としてきた。このヘルパーと呼ばれるメーカーからの販売員の人件費負担を無償かあるいは切り下げることができれば、家電量販店にとって大きなメリットとなる。他方正社員あるい

は人材派遣会社を介した派遣販売員を送り込むメーカーの側も、在庫リスクは家電量販店が抱えてくれる売場で自社製品を優先的に販売するために販売員を派遣するのであればメリットは大きい。

しかしながらこれが常態化し、人員が拡大し、しかも百貨店のようにブランドごとに仕切られているわけではない売場で自社製品販売以外の業務も担わされることになると事態は異なる。もはやメーカーにとってのメリットは減少し、家電量販店の優越的地位の濫用や二重派遣問題が疑われるなど<sup>11)</sup>、この制度や慣行そのものが見直されようとしている。

## (2) 全面的な立地展開

低価格と深い品揃えを特長とする専門量販店には高い集客力があるため、成長が始まった1990年代には専門量販店の多くがロードサイドに自前の駐車場を備えた低層階店舗を単独で出店していた。ロードサイド立地の優位点は、低地価を求めて都市中心部から離れた地域に出店していながらも、道路という公共財を無償で利用して利便性を確保できることにあった。しかも低地価ゆえに広いフロアを展開でき、店内の見通しが良いため販売員の配置を少なくすることも利点であった。このような理由からコジマ、ファーストリテイリング、しまむらなどがロードサイドに標準店舗を積極的に出店してきた。

しかしながら2000年の大店法廃止後あたりからロードサイドで専門量販店が過剰となってきた。異なる業種の専門量販店がロードサイドで集積していわゆるパワーセンターを形成することもあるが、競合する他社店舗と差別化するためにレールサイドにも出店するようになった。ヨドバシカメラのマルチメディア館、ヤマダ電機のLABIといった大都市中心部の巨艦店や、ユニクロの専門ショップといった駅周辺の小型店舗などが積極的に展開されている。また強力な専門カテゴリーによる集客力を見込まれてのショッピングセンターテナントへの誘致も絶え

ない。百貨店に入居するファストファッション専門量販店も登場している。

レールサイドや商業施設への進出は、ロードサイドに比べれば出店コストは上昇するが、宣伝効果や新規客獲得も考慮すれば、決して高い出店とは言えない。消費者からの高い支持と高成長の持続を背景に全面的な立地が展開されており、デフレ不況下での低価格の実現と深い品揃えに加えて、とりわけ商圈縮小時代に対応した近隣立地が重視されている。

## (3) フォーマットの開発

専門量販店のフォーマットの特長は、同じ店舗揃えであるということにある。広さ、店内のレイアウト、顧客導線、レジ配置、人員配置、外観にいたるまで標準化されていることが高い販売効率を実現している。

このモデルは1990年代の大店法下でコジマやファーストリテイリングが展開した売場面積500m<sup>2</sup>以下のロードサイド店を基本としていた。その後大店法の廃止を見据えてヤマダ電機が展開したテックランドのような大型店が登場する。

2000年以降、大店法の廃止や不況の長期化に対応するために、専門量販店は従来から追求してきた販売における効率性に加えて、顧客層や消費者行動の広がりに対応することも重視してフォーマットを多様化することになった。1つは商品価格帯別や客層別のフォーマットである。ファーストリテイリングは低価格帯の新ブランド・ジーユーを立ち上げた。しまむらは若年層向けのフォーマットとしてアペイルの展開を強化している。2つは商圈規模別のフォーマットである。ヤマダ電機は大商圈にはLABI、中商圈にはテックランド、小商圈にはコスモス・ベリーズ傘下の店舗を展開している。3つはフランチャイズチェーン化を加速させていることである。ヤマダ電機グループのコスモス・ベリーズは従来のロードサイド店や大都市中心部の巨艦店では取り込めなかった客層を深耕しようとしている。かつてはメーカーの系列店で

あったいわゆる町の電器店に加えて、異業種からも加盟する業者が増えている<sup>12)</sup>。加盟店側にはヤマダ電機を通じた商品の低価格仕入というメリットがあり、ヤマダ電機にはグループとしての販路拡大はもちろんのこと、加盟店に商品の設置や修理などのきめ細かなサービスを任せることができるというメリットがある。

以上、商品調達と営業販売にかかわる経営実態を考察してきた。商品調達にかんしては、新興諸国の生産者から取奪した価値をSPAの場合には直接的に、それ以外の場合にはバイイングパワーにもとづいて完成品生産者からの仕入をつうじて間接的に手に入れている。販売にかんしては派遣販売員の人件費やロードサイド出店の利便性コストといった本来自社で負担すべき営業コストを外部に転嫁している。専門量販店は、このようにして手に入れた原資にもとづいて、高品質商品の充実した品揃えを実現しながらも低価格販売を可能とし、高利益を得ることができている。さらにその高い成長力にもとづいて、サプライチェーンの整備や立地およびフォーマットの多様な展開を行い、日本の小売業界の主導性を総合業態から奪ったのである。

#### Ⅳ 専門量販店の役割と成長の意味

ここでは長期不況下で成長した専門量販店が、日本経済と小売業界においてはたす役割とその意味について検討する。すでに見たように専門量販店が成長した背景には消費者からの強い支持があった。しかしその成長を待望したのは消費者だけではない。つまり何によって専門量販店の成長が要請されたのかを明らかにする。

##### 1. 売れない時代の価値実現

バブル経済の崩壊は、深刻な停滞を日本経済に与えた。低成長期以降の内需の低迷、1980年代半ば以降の急速な円高による輸出不振、投機にもとづく景気の消滅がすべて出揃うことで、企業の業績悪化と売れない状況がさらに深まった。企業業績だけを回復させようと急ぐ新自由

主義的政策に沿って行われた雇用者報酬の削減は、可処分所得の低下と将来の生活不安をまねいた。こうして当初の経済停滞に起因する不況は、消費力不足が原因の不況へと、さらにはデフレ不況へと転化して長期化することになった。

資本は価値実現の困難をきわめたが、資本として存続するためには消費力の低下にも深刻な不況にも構わずに生産や販売を遂行して利益を取得しなければならない。消費者行動が節約的志向になっても、買い控え傾向を強めても資本はこれを突破するほかないのである。

専門量販店はそのための推進力としての役割を期待された。低価格販売や深い品揃えおよび購買に結びつける説得的な説明などが専門商品分野ごとに徹底的に磨き上げられたが、これらも結局は消費者に購買させるための有効な手段として認められたからであった。

ニトリのビジネスがわかりやすい事例であろう。ニトリにとっての安さとは、ホームファッションのコーディネートを庶民に提供するためのものである。つまり比較的所得である庶民にとってはホームファッションの単品が高いとコーディネートの困難になる。そのために単品の価格をおさえる事が課題であった<sup>13)</sup>。ニトリが追求した低価格販売は、このようにして新しい顧客を創造したのである。

##### 2. 停滞する小売業界の再編

この20年間の長期不況下で小売業界の主導性が総合から専門へと移行したことは、すでに確認したとおりであるが、専門量販店チェーンが成長した同じ時期には、図6に見るように、中小小売商いわゆる業種店が多くを占める専門店・中心店のシェアおよび百貨店のシェアが縮小している。これは専門量販店チェーンが百貨店や業種店の売上高を奪ったからであろうか。あるいは、百貨店や業種店が価格や品揃えの点で不況期の消費者ニーズに対応できずに、専門量販店チェーンの存在にかかわりなく、売上高を逡減させただけのことでであろうか。いずれに

しても結果論に過ぎない。重要なことはこの時期に消費者の節約的志向に応じることができ、買い控え傾向を突破できる売り方を実践している業態に小売業界を牽引させることが、早急に着手すべき課題であったことである。

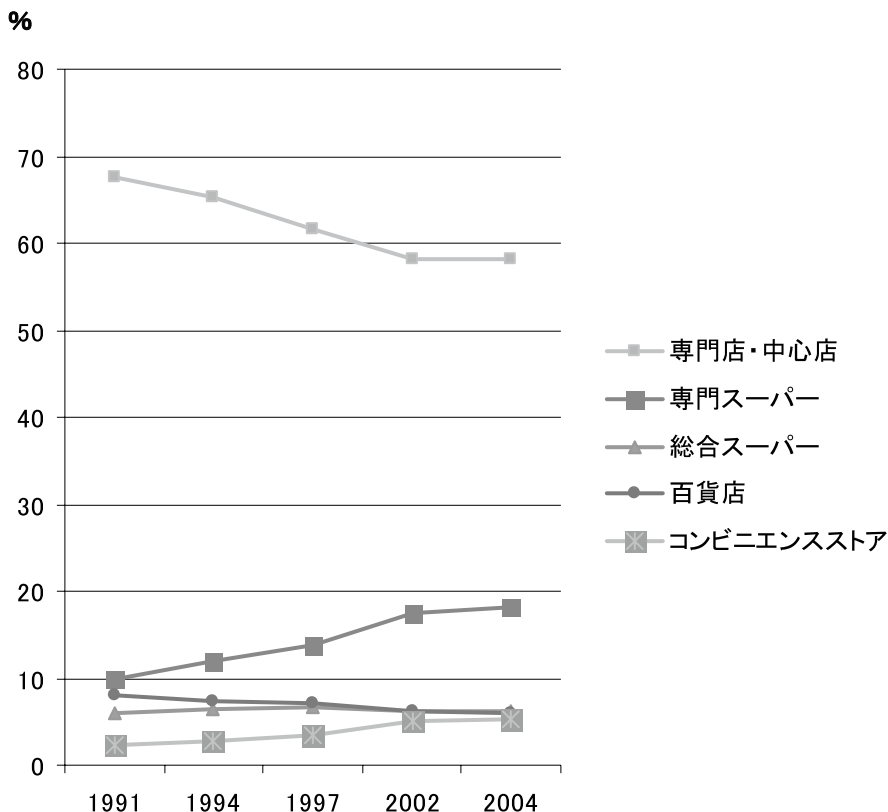
この課題に対応する方向で、小売業界の再編が急速に進展した。政策にかんしては、大店法の廃止を始めとする一連の規制緩和が行われ、自由な競争状況が創出された。実際の店舗展開にかんしては、従来の百貨店アパレルにかわってファストファッションが百貨店に入居する事例や、商店街にショッピングセンターが取って代わり、ショッピングセンターのテナントにはどこでも見かけるような専門量販店チェーンが立ち並ぶという事態が進行した。

長期不況下で小売業界の停滞を引き起こすことになった消費者行動の特徴は、節約を意識した低価格志向と買い控え傾向である。しかも前者はさらなる価格低下を期待するというデフレ経済下の消費者心理によって、後者は将来の生活不安に対する過度な防衛意識によって強固なものになっている。これにもっとも有効な対応ができると期待された業態が専門量販店であり、小売業界の再編はその主導的な役割がスムーズにはたされるような方向で進められた。

### 3. デフレ進行の支援

物価変動にかかわるデフレとは、価格下落が継続することである。バブル経済の崩壊により過剰な資本の整理が強行されたが、これにとも

図6 小売り販売額に占める業態シェアの推移



出所) 田村正紀『業態の盛衰』千倉書房、2008年、16ページを参照にして作成。

なう過剰な商品の処分売りである価格破壊が物価下落の始まりであった。同時に過剰な労働力の削減も行われ、早期退職、採用抑制、非正規雇用への置き換えが進められた。これらが経済再建築として供給サイドで行われたことであった。

しかしこの経済再建築はある程度の効果が現れ始めてもお雇破壊を継続させ、1997年からの大衆増税が加えられることで、需要サイドにダメージを与えてしまうことになった。こうしてバブル経済崩壊後の経済停滞に起因する不況は消費不況の様相を呈しはじめ、過剰商品の処分売りが終わったのちも、消費不況に対応する必要から低価格品の提供が継続され、1999年頃には物価下落が定着し始めたのである。

このように物価下落の継続つまりデフレは、労働コストの削減として実行された雇破壊の当然の帰結であった。デフレの進行は経済に対して2つの変更内容をもたらした。1つは経済が拡大しても価値がともなわないことである。雇破壊によって切り下げられた労働力価値しか反映しない商品価値が社会的平均となる。もう1つは所得低下を支えるためには、労働力価値を規定する生活必需品を安価で提供する必要が生じることである。低価格で輸入された食料品や日用品が大量に出回り、これらが商品価値の社会的平均を引き下げた<sup>14)</sup>。

流通は経済的変更内容の後者にかかわることで、デフレの進行を支援する役割をはたした。労働力価値の重要な構成要素である生活必需品の価格を低下させることで、デフレスパイラルにおいて生じる所得低下にともなう問題を緩和させ、雇破壊がスムーズにすすむことに貢献してきたのである。国内外の低賃金労働者が生産した商品の調達と販売コストの外部転嫁、これらを結合させた経営をつうじて低価格販売を行うことに優れた専門量販店は流通のこの役割を主導するものであった。総合から専門へ主導性が移行するのは、専門量販店こそが流通のこの役割を主導できる業態だからである。

## おわりに

以上、専門量販店の成長について検討してきたが、結論として次の3点を確認することができる。

1つは、長期不況期において成長できた専門量販店の特長と要因についてである。専門量販店は、業種の範囲内での品揃えでありながらも新しい業態として成立した。つまり伝統的な業種店を超える流通技術と経営コンセプトをもっていると同時に、専門の商品分野に特定しているがゆえに商品調達力やコスト管理、および大量陳列や接客のような流通技術にかんして百貨店や総合量販店の売場をも凌駕する優れた小売商業能力をもっている。

このような特長をもつ業態であるとはいえ、専門量販店が低価格販売と価値ある商品を提供する高コスト経営を両立させ、なおかつ高い利益を取得することができたのは、消費力不足やデフレに誘導される長期不況下にあつて節約的志向と買い控え傾向を強める消費者行動に対して、彼らがスペシャルティディスカウンターとして対峙することが競争優位を獲得する上で有効であるという状況にあつたからである。すなわち専門量販店が低価格と高価値という2つを同時に追求することに優れた特長をもつ新たな業態であることと、節約的志向と買い控え傾向という消費者行動の2つの変化とが結びつくことによって、その成長要因が創出されたのである。

2つは、専門量販店は生産から消費にいたる過程で生じる変化に対応して、商品調達にかかわる分野と販売にかかわる分野で成長にとって重要な経営内容の変革を行ったことである。

商品調達にかかわる分野では、大量取引によるバイイングパワーを発揮して高利益を得ることができる独自商品の取り揃えを行うこと、あるいは生産技術にまで精通している高い専門性を活かしてSPAとして自ら製造過程に進出することにより、高い利益を取得できるビジネスモデルを構築した。



販売にかかわる分野では、メーカーからの派遣販売員の受け入れやロードサイド立地のように公共財を無償で優先利用するなど、高コストを外部に負担させることで競争優位を獲得してきた。

このように専門量販店は規模と専門性を活かして、サプライチェーンのすべての領域で価値取得あるいはコストの外部転嫁を行うことができるように企業経営の内容を変革し、手に入れた原資にもとづいて、高品質商品の充実した品揃えを実現しながらも低価格販売を可能としている。さらにその高い成長力にもとづいて、サプライチェーンの整備や立地およびフォーマットの多様な展開を実行している。

3つは、このようなことが許される客観的な状況は何によって可能とされているのか、つまり長期不況下における専門量販店のこの自由な活動と成長が何によって要請されたのかである。長期不況下で専門量販店は、節約的志向と買い控え傾向を主導的に突破すること、および停滞する小売業界を再編するという役割を期待された。そしてこの役割をはたすには、雇用破壊が生み出した低所得者層に低価格帯商品を提供することが必須の課題となる。

長期不況下では、所得低下を社会問題化させないという役割と意義を認められた商業組織に対して、彼らが競争優位になるように出店地域や商品取扱領域にかんする規制緩和が行われ、自由な活動と成長の条件がもたらされる。これはいつまで続くのか。新自由主義的政策による雇用者報酬の削減、雇用破壊が続くかぎり、労働力価値の低下を主導的に支援する業態は推進勢力からも消費者からも支持される。

以上が、小売業界における総合から専門への主導性の移行と評される事態にかかわって、専門量販店の成長要因、企業経営の変革、役割と意義を順次検討した本稿の結論である。

#### 注

- 1) 石原武政『商業組織の内部編成』千倉書房、2000年、210ページ。

- 2) 同上、114ページ。
- 3) さらに現実に存在する小売商とはこの業種に属する一部のみを取り扱う部分業種店であるということになり、その業種に属する商品の一部を品揃えしていることになる(同上、129ページ)。
- 4) 同上、190ページ。
- 5) ドラッグストアやホームセンターもこれに妥当しよう。当初はそれぞれ医薬品やDIY商品中心の品揃えを特徴としていたためカテゴリーキラーに分類されていたドラッグストアやホームセンターも、今では非食品日用品部門の業種総合型の業態や関連部門の業種総合型の業態に分類できる。
- 6) 詳しくはIIIで述べるが、専門量販店の競争優位と利益取得の源泉は低価格での商品調達にある。いずれのタイプもおもに新興国の生産者が生産した商品を調達しているが、タイプの1つである家電量販店の場合は家電メーカーが国境を超えて調達した商品を品揃えし、もう1つのタイプであるSPAの場合は自らが国境を超えて調達した商品を品揃えしている。この2つのタイプは、自ら国境を超えて直接的にリスクをとるか、間接的な手段を講じるかという国際収奪あるいは国際価値移転の方法にかかわって区別される。
- 7) 2004年に公正取引委員会が実施した家電製品の流通にかんする調査によれば、家電製品10品目412事例について大手家電量販店(売上高上位10社)と系列店とを比較すると、平均取引量で1400倍以上、取引価格(メーカーおよび販社からの仕入価格)で平均6%程度の開きがみられるとのことである。この取引価格差は、家電量販店との商談後にメーカーや販社からの協賛金やリベートが支払われることでさらに拡大することになる(公正取引委員会事務総局『家電製品の流通実態に関する調査報告書—適正取引への課題—』2004年、公正取引委員会ホームページより入手)。
- 8) 家電量販店の独自商品は、完成品メーカー名を冠しているためPB(プライベートブランド)商品とは呼ばれない。また高い利益率を得るためには頻りに新製品が投入されて価格下落が引き

- 起こされるデジタル家電のような商品よりも、むしろコモディティ化した白物家電である場合が多い（片山修『だからヤマダ電機で買いたくなる』潮出版社，2011年，58ページ参照）。
- 9) 榑野順三『ユニクロ増収増益の秘密』ぱる出版，2006年，119-137ページ参照。
- 10) 田川克己『ヤマダ電機 激安戦略 勝利のシナリオ』ぱる出版，2008年，80ページ参照。
- 11) 2007年，ヤマダ電機とヨドバシカメラが労働当局や公正取引委員会の立ち入り調査を受けた。
- 12) 新規加盟の5割弱が，LPガス販売店，ガソリンスタンド，工務店，携帯電話販売店，酒販店などである（『日経流通新聞』2011年2月21日）。
- 13) 『販売革新』2010年2月号，30-32ページ参照。
- 14) 浜矩子氏は「新型デフレ」を「ユニクロ型デフレ」と特徴づけて，デフレの下で安物が与えられる事に疑問を呈しておられる（浜矩子『ユニクロ型デフレと国家破産』文藝春秋，2010年）。
- (2011年7月21日掲載決定)