

わが国小売業態の新展開とブルー・オーシャン戦略 —バリュー・イノベーション仮説を手掛かりとして—

中 村 久 人

先ず小売業態の展開について業態変化の規則性解明に向けた研究の特徴とそれらの問題点について解明した。また、業態変化の規定要因についての研究もその特徴と問題点を指摘した。さらに、バリュー・イノベーターが辺境市場から覇権市場に参入するには顧客にとってのバリューを向上させるイノベーションが必要なことを力説した。

これらの史的・理論的展開を踏まえて、2000年以降のわが国小売業界の変化と特徴を明らかにした。その結果、わが国小売業態に同質化現象が顕著になっていることが明らかになった。しかし、この同質化現象を克服するためには、血で血を洗う熾烈な競争からバリュー・イノベーションを土台にしたブルー・オーシャン戦略に従うことが得策であることを提唱した。そのためにはセグメンテーション(市場細分化)や低価格戦略か差別化かといった競争戦略ではなく、競争のない新しい市場の開拓の重要性とその実現方法を提示した。

最後に、その一例としてファストファッション業態のGUを「戦略キャンパス」によって分析した。

keywords：小売業態、業態の同質化、バリュー・イノベーション、ブルー・オーシャン戦略、ファストファッション

目 次

- 1 はじめに
- 2 小売業態論の展開
 - 2・1 業態変化の規則性解明に向けた研究
 - 2・2 業態変化の規定要因に関する研究
 - 2・3 覇権市場への新業態参入の研究
- 3 2000年以降のわが国小売業態の変化と特徴
 - 3・1 わが国小売業態の近況
 - 3・2 わが国小売業態の同質化傾向
- 4 バリュー・イノベーション仮説による小売業態の新展開
 - 4・1 脱セグメンテーションを目指すブルー・オーシャン戦略
 - 4・2 差別化および低コスト化を同時に実現するブルー・オーシャン戦略
 - 4・3 ブルー・オーシャン戦略による小売業態のバリュー・イノベーション
- 5 おわりに

1 はじめに

わが国の小売業を展望すると、今日では百貨店や総合スーパーが売上や収益を落とし、コンビニエンス・ストア（以下コンビニ）も大きな成長は見られず、これらの業種に代わってヤマダ電機のような家電量販店（専門店）やユニクロのようなファストファッションの衣料専門店が売上を伸ば

している。また、業態を超えてネット通販（電子小売業）がすさまじい勢いで伸び続けている。

さらに、2010年以降、わが国小売業界では、大型百貨店や総合スーパーの専門店化が見られ、他方で大型専門店業態の総合化の傾向も進行しつつある。まさに小売業態の境界を乗り越えた「垣根溶解」現象あるいは「業態の同質化」現象が進行しつつある。

その結果、小売業態間、各個店間での血で血を洗うような熾烈な競争が展開されており、売上高や収益の減少をきたす消耗戦となり、いわばレッド・オーシャンでの激戦状態が展開されている。こうした状況を打破するために、本稿ではわが国将来の新しい小売業態を開拓できる戦略論として、「バリュー・イノベーション仮説」を基盤としたブルー・オーシャン戦略を提唱したい。

2 小売業態論の展開

先ずこれまでの小売業態に関する既存研究は、2種類に大別できよう。1つは、業態変化の規則性の解明に向けた研究であり、2つは業態変化の規定要因に関する研究である。

2・1 業態変化の規則性の解明に関する研究

ここでは代表的な3つの研究仮説について検討する。

(1) 「小売の輪」仮説の特徴と問題点

小売りの輪仮説は、McNair (1958) によって提唱された最初の小売業態論である。この理論では、当初小売業者は、低価格、低粗利益、低サービスによってある市場に参入するが、時間の経過に連れて、その店舗は格上げ (trading up) され、高価格、高収益を求めて高サービスを提供する小売業者へと進展していく。こうなるとその業者は、今度はより低価格、低収益、低サービスの新参入業者に攻撃されやすくなり、次第にこの新参者に取って代わられる。小売業態ではこの現象が循環的に繰り返されて出現するというのが McNair の仮説である。確かにこの仮説は、わが国においても百貨店、スーパー、総合スーパー、ディスカウント・ストア等の順番で新業態が出現してきたことと符合する。

しかし、この仮説の問題点は、すべての新業態の出現をこの仮説のみで説明できないことである。それどころか革新的小売業態が必ずしも低価格・低サービスで登場するとは限らない。例えば、総合スーパーに遅れて出現したコンビニは低価格を売り物にしているわけでもないし、いくつかの大型専門店やネット通販などについてもそうである。さらに、既存の小売業態が必ずしも格上げを行うとは限らないのである。

(2) アコーディオン仮説の特徴と問題点

アコーディオン仮説は、小売りの輪仮説を批判的に検討し発展させた Hollander(1966) によって提唱された。この仮説では、価格、粗利益、サービスなどを指標とするのではなく、店舗の平均的な品揃えの幅の循環的な変動が識別された。具体的には、幅広い品揃えのよろず屋は品揃え幅の狭い中小小売専門店により優位性を喪失する。しかしその後、品揃え幅の広い百貨店が出現し主要な地位を占める。さらに、百貨店業態を補完する新たな業態として品揃え幅の狭いブティックが出現し、そのブティックも後に品揃え幅の広いスーパーによってその主要な地位を奪還されることになる。このように小売業では品揃え幅の広い業態

と狭い業態とが交互に登場して盛衰を繰り返すのであり、それがアコーディオンの開閉に似ていることからアコーディオン仮説の名称が付けられた。

この仮説の問題点として、品揃えに関する妥当な統計データが存在しないため、理論妥当性の検証が困難であること、また品揃え幅の広狭のみで業態の循環を説明することは単純すぎるといった批判がある。

(3) 真空地帯仮説の特徴と問題点

真空地帯仮説は、小売りの輪仮説が低価格を武器とした一部の革新的小売業にしか妥当しないと批判した Nielsen(1966) によって提唱された。彼は縦軸に提供商品の消費者選好度を、横軸にその価格・サービス水準をとり、そこに山型の選好度分布曲線を描く。山型になるのは横軸の中央部に中価格・中サービスを志向する大規模市場が存在するからである。革新的小売業態は当初、一般的には消費者選好度分布曲線の両端を標的として参入する。しかし、両端に分布する消費者は少数なのでいずれの小売業態も徐々に消費者の選好が集中する中央の大規模市場に移行するので両端に真空地帯が発生する。革新的小売業態はこれら両端の真空地帯を狙って新市場に参入すると考えられる。新規小売業態もその後次第に中央の大規模市場へと移行する。

この仮説に対しては、一国においても選好度分布曲線の状態や位置の決定メカニズムを理論的に断定したり推測したりすることは困難であるなどの批判がある。

その他、業態変化の規則性の解明に向けた研究としては、弁証法的理論仮説 (Gist, 1968)、小売りの3つの輪の理論 (Izraeli, 1973)、危機-変化モデル (Stem and El-Ansary, 1977) などが存在するが、ここでは紙幅の都合上割愛する。

2・2 業態変化の規定要因に関する研究

ここでは小売業態変化の規定要因に関する研究として次の3つを採り上げる。

(1) Simmon (1964) は、小売業態変化に与える社会的・経済的諸要因とその関係についてのモデルを提示した。彼は、特に都市における小売業

の変化に影響を及ぼす、社会的・経済的諸要因を修正的要因と直接的要因に2分している。修正的要因は流通システムの一般的変化を促進する諸要因であり、具体的には、所得と支出水準、運送技術水準、生産技術水準、人口増加と都市システム等からなる。これらの修正的要因が消費者の分布状況などの直接的要因に経済的、社会的、技術的、さらにエコロジカルな影響を及ぼす。その結果、小売業の業態構造が変化する。さらにその小売業の業態構造が種々の小売業態の立地上の変化や集積に影響を及ぼすというモデルである(李、2014)。

(2) 次に、Blizzard (1976) は革新的小売業態の登場に影響を及ぼす環境要因を6つの要因に分類している。競争、経済システム、価値システム、技術、社会構造、政治的・法的システムである。彼は、小売業態がそれらの外部諸要因と相互依存関係にあり、それらに対する適応行動をとろうとするとときに不均衡が生じれば、そこに新たな小売業態が登場すると述べている。

彼は、具体的には、次の4つのパターンがあるという。①環境の変化に既存小売業が反応しないパターン。②環境の変化に既存小売業が誤って判断するパターン。③環境変化を既存小売業が過大・過小評価するパターン。④環境変化の方向に既存小売業態が逆に反応して行動するパターンである。

しかし、このモデルでは環境条件が支配的となり、小売業態の受動的側面が強調される恐れがある(李、2014)。

(3) McNair and May (1976) は小売業態の規定要因として、経済、技術、生活状況、消費者、マーケティング、経営者の各要因を採り上げており、これら6つの要因の因果関係と重要度の優先順位を示している。先ず、経済的要因と技術的要因がマーケティング要因、消費者要因、生活状況要因のそれぞれに影響を及ぼし、影響を受けたそれら3つの要因は経営者の判断に影響を与えることになる。この経営者要因が最終的に直接小売業態に変化をもたらすというモデルである。彼らの所説の中核的部分はこの経営者要因を重視していることである。

しかし、このモデルでは要因間の相対的重要性について再検討する必要がある。また、小売業態発展の法則性が説明できないという批判もある(李、2014)。

以上、小売業態の展開を業態の規則的パターン解明の研究と業態変化の規定要因に関する研究に分けてみてきたが、前者を小売業態の循環理論、後者を小売業態の環境理論ということもできよう。

しかし、本稿研究の目的は単に以上の学説の分類やその特徴・問題点を解析することに留まらない。それは革新的小売業態がイノベーターとして市場に参入し、やがて覇権市場の支配的業態になるメカニズムを解明することであり、どうすればそのような革新的業態を生み出せるかを探求することである。

2・3 覇権市場への新業態参入の研究

業態の定義には諸説があるが、McNair and May (1976) は、業態は店舗がその小売流通機能を遂行する基本的な様式であるとしている。本稿では、業態を、販売形態の共通性によりグループ分けされた小売業のタイプと定義する。どの業態の定義も基本的には小売店舗の活動基盤に焦点を当てている。例えば、百貨店、スーパー、専門店、コンビニなどが代表的な業態として捉えられている。しかし、厳密に言えば、イノベーターとしての革新的小売業態の研究には、業態概念とともにフォーマット概念が必要である。

フォーマットとは、業態の分化した種々の形のことであり、例えば、百貨店という業態も詳細にみれば、都市型百貨店、地方百貨店があり、都市型百貨店でもフルラインの百貨店、郊外のジュニアデパート、女性ファッション特化型の百貨店などがあり、またスーパーでも、総合スーパー、衣料品スーパー、食料品スーパーなどがある。さらに総合スーパーでは、ハイパーマーケット、スーパーストア、総合量販店などと多様で、当初支配的であった業態から分化した種々の形があり(田村、2008)、これらの革新的業態を分析し理解するにはフォーマット概念が必要である。また、フォーマットは業態の戦略的側面に焦点を合わせ

て、その業務展開のパターンを概念化しようとするものでもある (Goldman, 2001; 田村, 2008)。

革新的新業態は、支配的企業に対するイノベーターとして辺境市場に多様なフォーマットによって登場する場合が多い。Levy et al.(2005) では、小売業態変化のメカニズムを解明するために革新的小売業態の行動局面に焦点を当てた「ビッグ・ミドル (Big Middle) モデル」を提示している。このモデルでは縦軸に相対提供物、横軸に相対価格をとり、革新的企業が辺境市場において低価格、あるいは消費者にとっての革新性 (イノベーション) を武器に参入する。そのうち辺境市場での制約を乗り越えたいくつかの業態は、提供物 (商品・サービス) と価格が中程度のビッグ・ミドルに辿り着き、次第に支配的業態となっていくモデルである。他方、このモデルではビッグ・ミドルにうまく辿り着けなかった他の低価格業態や革新的業態は問題児になり、多くは市場から撤退していくことになる。

「業態盛衰のモデル」(田村, 2008) でも、縦軸にサービス品質、横軸に相対価格 (営業費用) をとり、辺境市場に登場した新業態企業が覇権市場の支配的企業に成長するモデルを提示している。このモデルでは、イノベーターとして、価格イノベーター、サービス・イノベーター、そしてバリュー・イノベーターの3種が登場する。バリュー・イノベーターとはサービス品質の向上と低価格化を同時に達成する革新的企業である。覇権市場に参入するためには単純な格上げや格下げだけでなく、顧客にとってのバリュー (価値) を向上させるイノベーションの必要性を強調している。覇権市場への参入過程で価格イノベーターとサービス・イノベーターのフォーマットが共にバリュー・イノベーターへ収束していくのである。これは新業態のフォーマットの標準化が固まり、フォーマットが同質化して行く過程でもある。

他方、このモデルでも、バリュー・イノベーターに失敗した業態の企業は衰退企業になり、その多くは市場から退出するか他企業に吸収合併されるか持株会社に子会社化される途を辿ることになる。

それでは、次に、わが国の小売業態はどのよう

に変化してきたか、また、その特徴はどのようなものか解明してみよう。

3 2000年以降のわが国小売業態の変化と特徴

3.1 わが国小売業態の近況

まず、表1に示したのは1973年から2015年までのおよそ10年ごとの売上高トップテンの小売企業名とその売上高の推移である。1972年に三越の売上高を抜いたダイエーがそれ以降かなりの期間首位を独走していたが、2015年にはそのダイエーも首位のイオン (旧ジャスコ) に子会社化されその軍門に下ってしまった。さらに、コンビニについてはセブンイレブン、ローソン、ファミリーマートの御三家がベストテン入りしているが成熟期にあり、かつてほどの伸びは感じられない。また、2003年まではベストテン入りしていなかったヤマダ電機やファーストリテイリング等の専門店が2015年にはそれぞれ4位、8位に台頭してきており注目される。かつて上位に君臨していた百貨店は合併した三越伊勢丹とフロントリテイリングおよび高島屋がようやくベストテンに留まっている状態である。

野村総合研究所 (NRI) の「2020年に向けた小売業態のあり方」(高木, 2011) と題したメディアフォーラムによれば、2010年時点で生じていることとして、①イトーヨーカドーは第3四半期までは営業赤字、②イオンは2010年9月に幕張店を専門店の集合体として再構築、③都市型百貨店の閉鎖あるいは専門店化が相次ぐ、④代表的な専門店 (ヤマダ電機、ファーストリテイリング、しまむら、ニトリ等) はいずれも好調な業績を挙げている。

また、長期トレンドでみても百貨店、GMS、ディスカウント・ストア、生協などの総合業態が伸び悩み、家電量販店、アパレル専門店、ホームセンターなどの専門業態が伸びていることが報告されている。また、ネット通販による売上高が2009年には百貨店に並び2010年には百貨店を上回ったことが明らかにされている。この背景として、最近では若年男性・女性だけでなく、中高年男性・女性の利用が増えていることを挙げている。

以上みてきたように、2000年以降の小売業界変化の特徴は「専門化」と「ネット化」が進んでいることである。その背景には、消費者のこだわりと企業活動のスピードアップがあると分析している。特に消費者の価値観は「自分が気に入った付加価値には対価を払う」や「多くの情報を収集し、気に入ったものを安く買う」といった方向に移行しつつあるという。

この報告で興味深いのは、「総合業態の専門化」、さらにはその逆の「専門業態の総合化」という一見相矛盾する2つの動向が同時に進行していることである。前者では、百貨店や総合スーパーが売

り場の全部ないしは一部を専門店業態に変更していることである（例、松坂屋銀座店のFOREEVER21やイオンのR.O.U、イトーヨーカ堂のタノシア等）。後者では、専門業態が規模追求のために扱い品目を徐々に拡大している（例、ヤマダ電機やその他の家電量販店での書籍、日用品、食品の取り扱い、ZOZOTOWNでのコスメ、インテリア、書籍の取り扱い、サンドラッグでの医薬品や化粧品はもちろん、文房具、生活雑貨、軽家電、ペット用品、文具、食料品に至るまでの品揃え等）。

このような動向はいろいろな業態でみられるの

表1 小売業売上高トップ10社の推移

売上高（単位：千億円）

順位	1973年	売上高	1983年	売上高	1993年	売上高	2003年	売上高	2015年	売上高
1	ダイエー	4.8	ダイエー	12.3	ダイエー	20.7	ジャスコ	35.5	イオン	63.9
2	三越	3.7	イトーヨーカドー	8.5	イトーヨーカドー	15.4	イトーヨーカドー	35.4	セブン&アイ(H)	56.3
3	大丸	2.7	西友	7.0	ジャスコ	10.6	ダイエー	19.9	ローソン	19.4
4	高島屋	2.3	ジャスコ	7.0	西友	10.5	ユニー	11.7	ヤマダ電機	18.9
5	西友	2.3	マイカル	5.5	マイカル	8.2	高島屋	11.1	ファミリーマート	17.2
6	マイカル	2.1	三越	5.2	三越	8.0	ヤマダ電機	9.4	三越伊勢丹(H)	13.2
7	西武百貨店	2.0	高島屋	4.8	高島屋	7.2	三越	9.2	J. フロントリテリング	11.4
8	松坂屋	1.8	大丸	4.7	西武百貨店	6.8	大丸	8.2	ファーストリテイリング	11.4
9	ユニー	1.6	西武百貨店	4.6	ユニー	5.8	伊勢丹	6.1	高島屋	9.0
10	ジャスコ	1.5	ユニー	3.9	大丸	5.4	丸井	5.6	ユニーグループ(H)	8.6

（注）セブン&アイ（H）は、セブン・イレブン、イトーヨーカドー、そごう・西武等を傘下に持ち、J. フロントリテリングは、大丸と松坂屋の経営統合体。

（出所）田村正則『業態の盛衰』p.46 および日経パリュサーチ(www.gyokai-search.com)2016年6月。

であり、いわゆる「業態の同質化」が進行しつつある。

3.2 わが国小売業態の同質化傾向

わが国におけるバブル崩壊後の長期経済停滞期は「失われた10年」あるいは20年ともいわれ、小売業はデフレ不況下で何とかこの事態を打開しようと様々な方策が講じられてきた。例えば、低価格を基本としながらも値ごろ感のある商品を扱うとか、利益率の高いPB商品を総合スーパーが開発して販売するとか、節約や買い控えがあまり利かない食品や日用品を家電量販店専門店でも取り扱うとか、また、業態の如何を問わずネット販売で売上を伸ばすとか、配送によって他社との差別化を打ち出すとか、あるいは消費者の近隣に小型店舗を出店する等がそれである(仲上、2011)。

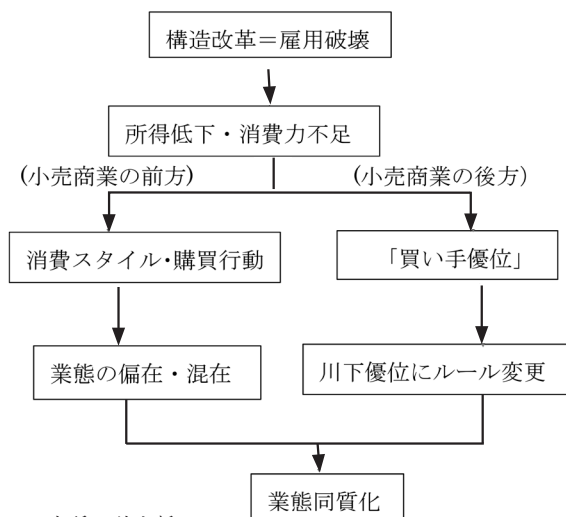
前節で触れたわが国小売業での「総合業態の専門化」やこれとは真逆の「専門業態の総合化」といった一見相矛盾する動向の同時進行的発生は、今日のデフレ不況下での上記のような小売業による事態の打開策と無縁ではなく、業態の垣根溶解、あるいは業態の同質化を促進させるものである。

仲上(2011)によれば、業態の同質化傾向は、①商品の販売価格帯、②店舗の立地、③取扱商品の領域、が関わっていると述べている。つまり、本来の業態から他業態に特徴的な販売価格帯、店舗の立地、取扱商品の領域のいずれかあるいはすべてに対して、いわば複合的な状態になることである。例えば、コンビニがスーパーで売られている青果や日配品を小分けで販売(ローソンストア100等)したり、ドラッグストアが食品スーパーやコンビニの取扱商品を販売(ハックドラッグ、グリーン・シア等)するとか、食品スーパーが深夜営業でコンビニ客を獲得したり、デパ地下で販売したり、先にみた百貨店や総合スーパーの専門店化、専門店の総合化などである。

このようにかつては業態の差異を追及して販売形態が多様化され業態の垣根が築かれてきたものが、今日ではその特徴が曖昧になり、喪失しつつあるのが業態の同質化の本質である。

同じく仲上(2011)によれば、「現代の日本ではかつて多様化した業態がデフレ不況のもとで展開の余裕を失くして、特定の形態に収斂している」

図1 業態同質化の2つの道筋



(出所) 仲上哲(2011)

と述べている。さらに業態の同質化は、図1にみるように2つの道筋で進んでいると説明している。1つはデフレ不況下で生じた消費の縮小に伴う消費スタイルや購買行動の変化により消費者の近くの狭い地域に色々な小売業態が偏在・混在するようになり、その結果、業態の同質化が生じることになる。もう1つは、バブル経済崩壊後小売業の競争において「買い手優位」に対応できることが条件になり、川下の他業態の小売業もこのルール変更により垣根を超えて自由に参入することが可能になり同質化が進行したとする見解である。

4 バリュー・イノベーション仮説による小売業態の発展

4.1 脱セグメンテーションを目指すブルー・オーシャン戦略

前節では多くの小売業態がその垣根を乗り越えて業態の同質化を来たしていることを明らかにした。しかし、このような状態を抜け出して新たな業態が次から次へと出現しなければわが国の小売業界の発展はあり得ないし、消費者の満足を満たすことも実現できないといえよう。

既述のように、辺境市場にある革新的小売企業

は価格イノベーターや品質イノベーターから次第にバリュー・イノベーターへと収束し覇権市場に向けて参入することが明らかにされている(田村、2008)。バリュー・イノベーターは顧客に対して低価格と高品質を同時に提供する革新的小売企業であり、まさに顧客はそのような小売企業を待望している。

例えば、今日飛躍的な成長を遂げているユニクロを経営するファーストリテイリングはバリュー・イノベーターといえるであろう。それは商品企画・生産・物流・販売までを一貫して行うSPA(製造小売業)モデルを他社に先駆けて確立し、高品質なカジュアル・ウェアを圧倒的な低価格で提供することができたからである。また、ユニクロは「フリース」をはじめ、保湿機能に優れた「ヒートテック」「プラトップ」、発汗性・防臭性に優れた「シルキードライ」や「サラファイン」など買い手にとって価値のある商品を次々と開発し新たな需要を喚起してきた。そのようなバリュー・イノベーションを土台とした戦略はKim and Mauborgne (2005)のいうブルー・オーシャン戦略に他ならない。

今日、日本の企業は小売業だけでなくあらゆる業種の企業が売上高の低減や収益減に悩まされている。例えば、メーカーの場合、新製品を売り出してもそのための研究開発費が回収されないうちに製品ライフサイクルが終了してしまう。そのためにまた新製品開発を行う。例えば、日本企業のモバイル・パソコンは、世界で最も軽量で薄く性能も高い。1ミリでも薄く1グラムでも軽い、そして全てを使いこなすことができないほどの多くの機能を付加した新製品が開発される。しかし、ほとんどの企業はその価値を利益として十分に獲得することができていない。そしてどこのメーカーも同じようなパソコンを高価格で販売しようとするのだが、ほどなく低価格競争の波に飲み込まれてしまうといった状況を繰り返している。

こうした状況はちょうど小売業態でいえば、既述の百貨店の専門化、専門店の総合化、さらにはその結果としての業態の同質化と酷似した現象である。まさに日本のどの業界においてもキムとモボルニュがいう血で血を洗うレッド・オーシャン

戦略が展開されているのである。

では、このような状況から抜け出すにはどうすればよいのだろうか。それは目の前の標的市場よりは競争相手の少ないあるいは全く競争相手のいない市場に乗り出すことである。つまり、まだ生まれていない市場、未知の市場空間に向けて乗り出すのである。この方向を選択するのがブルー・オーシャン戦略である。

本項では、先ずブルー・オーシャン戦略はマーケティングという市場セグメンテーションに対立することを強調しておきたい。つまり、「脱セグメンテーション」がブルー・オーシャン戦略の一大特徴である。

ちなみに、マーケティングでの基本的な市場開拓の手順は、まず市場リサーチ(調査)を実施した後、それを基に市場セグメンテーションにより購買者をニーズや選好の異なるグループごとに特定し、その特徴を明確にする。そしてそれを基に参入する標的市場を確定(ターゲティング)し、市場での立ち位置(ポジショニング)を確定することになる(Kotler and Keller, 2006)。

日本マーケティング協会・尾上他(2010)では、市場の捉え方として先ず、市場をマス・マーケティングとマイクロ・マーケティングに大別している。前者は市場全体を狙っており、後者はその一部を狙うものである。後者はさらに特定市場を狙うセグメント・マーケティング、隙間を狙うニッチ・マーケティング、個を狙うカスタマイズド・マーケティングに分類している。

市場セグメンテーションの具体的な細分化方法は消費財市場と産業財市場で多少異なっている。しかし、いずれも市場細分化の切り口としては、いくつかの細分化変数に基づいて実施される。まず、消費財市場では、人口統計的変数、地理的変数、心理的変数、さらには生活行動上の変数等が利用される。

他方、産業財のセグメンテーションでは、産業統計変数、使用状況に関わる変数、さらには製品・サービスの属性変数等が利用される(石井他、2004)。

しかし、ブルー・オーシャン戦略における一大特徴はこのような市場セグメンテーションを行わ

ないことである。マーケティングでは既存の市場を対象とするのに対してブルー・オーシャン戦略では未知の市場全体を対象にして新しい市場を創り出すからである。戦略論では競争の理論と創造性の理論の双方を網羅すべきであるが、ブルー・オーシャン戦略は創造性を主体とした戦略論である。

マーケティング・マネジメントでは、主要な競合他社をどのように特定し、その企業の戦略、目的、強みや弱みをどのように分析するか、マーケット・リーダーはどのように総市場を広げ、市場シェアを防衛するか、マーケット・チャレンジャーは、マーケット・リーダーをいかに攻略するか、マーケット・フォロアーやニッチャーはどのように効果的な競争を行うか、といった競争戦略が主要な課題として扱われている (Kotler and Keller, 2006)。ブルー・オーシャン戦略はバリュー・イノベーション仮説に基づいており、競合他社を打ち負かさそうと腐心するのではなく、購買者と自社にとっての価値を飛躍的に高めることで競争のない新しい市場を切り開こうとするのである (Kim and Mauborgne, 2005)。

4.2 差別化および低コスト化を同時に実現するブルー・オーシャン戦略

次に、ブルー・オーシャン戦略の特徴の一つは、差別化と低コスト化を同時に実現する戦略であることである。通常では、何らかの差別化によって製品またはサービスの価値を高めれば価格も上昇すると考えられる。ここで想起されるのがマイケル・ポーター (Michael Porter) による「3つの基本戦略」あるいは「4つの基本戦略」である。周知のように、ポーターの競争戦略論 (Porter1980) では、次の3つの基本戦略のいずれか、もしくはその組み合わせを選択し実行することによって当該企業は有利な競争上のポジションを獲得できるとしている。

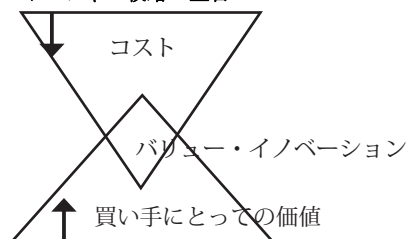
すなわち、①コスト・リーダーシップ戦略 (低価格戦略)。これは競合企業よりも低コストを達成することで競争に勝つ戦略である。規模の経済性の追求が最も一般的な方策である。②差別化戦略。顧客が重視する次元に合わせて自社を産業内で特異性のある企業にしようとする戦略である。

差別化の手段には、製品自体、価格、技術、包装、サービス、イメージなどがある。③焦点戦略 (集中戦略)。特定の買い手グループ、特定の種類の製品、特定の地域市場などにターゲットを絞り込み、それに合わせる戦略である。この戦略は、厳密には、コスト・リーダーシップと結合した低価格焦点戦略と差別化と結合した差別化焦点戦略に2分される (「4つの基本戦略」)。ポーターによれば、企業は以上の3つ (あるいは4つ) の基本戦略のいずれかを強力に実行することによって競争優位に立ち、業界内で有利な競争上のポジションを獲得できるとしている。つまり、ポーターによれば、つまるところ企業は低価格化か差別化のどちらかに徹底することが競争優位に立つための要件であるとしている。

これに対して、キムとモボルニュは、「差別化と低コストを同時に実現せよ」と述べている。これは明らかにポーターの主張と真っ向から対立するものである。彼らはブルー・オーシャンを切り開いた企業は、競合企業とのベンチマーキングを行わず、バリュー・イノベーションという戦略ロジックに従っており、このバリュー・イノベーションこそ、ブルー・オーシャン戦略の土台をなすものであると述べている。

図2にみるように、ブルー・オーシャンを創造するためには、コストを下げながら、同時に買い手にとっての価値を高めていく必要がある。コストを下げるには、業界で常識とされている競争のための要素をそぎ落とす。買い手にとっての価値を高めるために、業界にとっての未知の要素を付

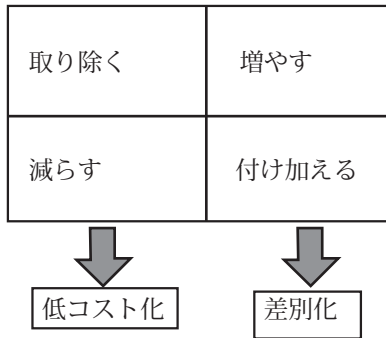
図2 バリュー・イノベーション：ブルー・オーシャン戦略の土台



差別化と低コストを同時に実現

(出所) キム&モボルニュ (2005)

図3 アクション・マトリックス



(出所)中野 明 (2007)

け加える (差別化) のである。そうすれば、売り手と買い手双方にとっての価値を飛躍的に高めることができる (Kim and Mauborgne, 2005)。彼らはこのことを図3にみるように「アクション・マトリックス」として提示している。このマトリックスに幾つかの要素を「取り除く」、「減らす」、「増やす」、「付け加える」という4つのアクションを具体的に書き込んで実行していくと、差別化と低コストを同時に追求できるとして主張している。

4.3 ブルー・オーシャン戦略による小売業態のバリュー・イノベーション

これまで企業がレッド・オーシャンから抜け出すにはバリュー・イノベーションを土台にしたブルー・オーシャン戦略の開拓が不可欠であることを述べてきた。本項では対象とする小売業態に戻って、どのような方法を駆使して小売業態のバリュー・イノベーションを創造していけばよいのか、また具体的にどのような革新的業態が出現しつつあるのかを検討したい。

その前に、キムとモボルニュはブルー・オーシャン戦略を策定し実行するための基本的な原則として次の6つを推奨している。①市場の境界を引き直せ、②細かい数字は忘れ森を見よ、③新たな需要を掘り起こせ、④正しい順序で戦略を考えよ、⑤組織面の障壁を乗り越えよ、⑥実行を見据えて戦略を立てろ、である (Kim and Mauborgne, 2005)。

さらに、企業が魅力あふれるブルー・オーシャ

ンを創造するのに欠かせない分析ツールとして、既述の「アクション・マトリックス」の他に、既存市場の現状分析と理解のために「戦略キャンバス」や「価値曲線」を開発している。戦略キャンバスは自社と比較してどのような競争要因に競合企業や業界全体 (業界標準) が力を入れているのかを横軸に示し、その程度が高いか低いかを縦軸にとり、それらの競争要因ごとにスコア化して示したのが戦略キャンバスである。また、それらのスコア化した数値を直線で結んだものを「価値曲線」 (value curve) と呼んでいる (例えば、図4参照)。

それでは、具体的に小売業態のバリュー・イノベーションとしてどのような革新的な業態が出現しつつあるのか、一例を示してみよう。筆者がここで取り上げるのは「ファストファッションのコンビニ」ともいえるGUである。20代女性を中心とする若年層向けのファストファッション衣料を中心にして、従来のコンビニのように、店頭に並べる商品数を絞り込み、人気商品の入れ替えを頻繁に行う業態である。そこでは定番アイテムや生活必需品と旬のアイテムの双方が揃っており、カジュアルなファストファッションをOEMやODMによって生産し (SPA)、低価格で販売することを目指している。

周知のように、ファストファッションとは最新の流行を素早く取り入れながら、徹底的に価格を低く抑えた衣料品を、短いサイクルで世界的に大量生産・販売するファッションブランドやその業態を指している。これまで、具体例としては、Zara、H&M、FOREEVER21 が3大ファストファッション・ブランドとして知られており、これに日本のユニクロを加えて「3プラスワン」ともいわれている。GUはいうまでもなくユニクロよりさらに低価格帯ブランドとして誕生した系列企業である。

ユニクロはSPAモデルを他社に先駆けて確立し、高品質なカジュアル・ウェアを圧倒的な低価格で提供することで爆発的な成長を遂げてきた。その戦略は、コスト・リーダーシップ (低価格) 戦略と差別化戦略の複合であるという解釈もできるが、他方、既述のように「フリース」をはじめ、

買い手にとって価値のある商品を次々と開発し新たな需要を喚起してきたのであり、競争者のいない新たな市場で買い手に高付加価値と低コストを同時に提供するブルー・オーシャン戦略を実現させたということもできよう。

一方、GUはファーストリテイリングによってユニクロに続く第2の事業の柱として位置づけられている。GUの柚木社長は、単なるユニクロの廉価版ではなく、「ファストファッションのコンビニ」を目指すと言っており、また、「日本発のファストファッションはニーズがあるのに、誰もやっていなかった」とも述べている(注1)。

そこでGUの競争要因を業界標準や競合企業と比較するために、品質、年齢ターゲット、雰囲気(楽しさ)、ファッション性、価格、モバイル販促の6つの要因に着目して、「戦略キャンパス」と「価値曲線」を描いてみると図4のようになる。

GUのファッションブランドの特徴は何といっても商品の安さである。ユニクロの半額程度の商品が多い。安さの秘密は、ユニクロの海外にある生産コストの低いOEM工場やODM工場が利用でき、またそれらをベースに多くのコントロール可能な工場を開拓できることである。これによって原材料調達のための交渉コスト、人材を採し雇用するためのコスト、資本を調達するためのコストといったいわゆる埋没コストや取引コストを最小限に抑えることが可能になる。また、ユニクロ同様にSPAとして中間の商社や卸を使わない点

も大きい。

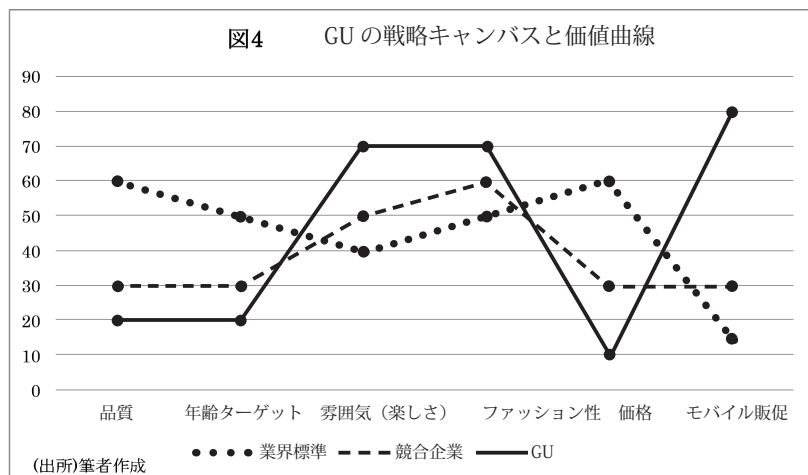
さらに「最旬トレンドを気軽に、だれでも楽しめる」ことをテーマ(GUのHPより)としており、ターゲットは20代女性・若年層である。さらに、販売促進では、基本的に新聞折り込みチラシを使わずにモバイル中心の販促に専念している。マルメガ、公式アプリ、LINE公式アカウントの3媒体を使って、会員獲得を強化すると同時にモバイル経由でのさまざまな販促で大きな効果を上げている。この点では業界標準や競合企業に大きく差をつけており、O2O(Online to Offline)への一歩進んだ取り組みが行われている。

以上から、GUのバリュー・ノベーションの特徴は何であろうか。第1は、ユニクロ同様、自社工場を持たず、海外の提携工場から製品をアウトソーシングしつつ、これらと緊密な活動の調整を行い、疑似的な垂直統合を実現しているSPAである点である。第2は、ユニクロのOEM、ODM工場やその関連工場を利用することで取引コストを最小限に抑えていること。第3にそれらによって他の追随を許さない低価格を実現していること、第4に最旬トレンドを気軽に、誰でも楽しめる商品であること、第5に競合企業に差をつける徹底したモバイル販促を実践していること。最後に、日本初のファストファッションのコンビニを目指していること、等である。このような業態はこれまでほとんど存在しなかったといえよう。

5 おわりに

先ず、はじめに小売業態に関する研究を業態変化の規則性解明とその規定要因に大別して分析を行った。また、小売業界のバリュー・イノベーターが覇権市場に参入するにはバリュー・イノベーションが必要なことを指摘した。

これらを踏まえて、2000年以降のわが国小売



業態の変化と特徴について解析した。その結果は、小売業態の同質化がわが国において顕在化していることであった。今日の消費の鈍化に伴うこの同質化現象を克服するにはオーシャン戦略に切り換えることが肝要であることも力説した。そのためには脱セグメンテーションが必要であり、コスト・リーダーシップか差別化かという競争戦略ではなく競争のない新しい市場に向けてのバリュー・イノベーションを実現することの重要性を指摘した。最後に小売業態におけるバリュー・イノベーションの最新例としてGUについての分析を行った。

ところで、最近の消費者行動の特徴の一つは、モノを購入するというよりも、経験や思い出といったコトにカネをかける傾向があることである。特に、一般の若い女性たちは高級な衣服などにはあまりカネをかけなくなっている。

こうした中、GUはファッションコンビニとして、最旬のファッションを低価格で誰にでも楽しめる時代にマッチしたファストファッションのバリュー・イノベーターとして出現したといえるであろう。

注1：「ファッションのコンビニを目指す」GU・柚木治社長インタビュー、東洋経済オンライン、マーケット、toyokeizai.net、2014年6月18日

参考文献

- Bizzard, R. T. (1976) "The Comparative Evolution of Selected Retail Institution in the United States and Australia: A Culture Ecological Analysis," PH. D, Dissertation, University Colorado, pp.368-383.
- Gist, R. R. (1968), *Retailing: Concepts and Decisions*, John Willy and Sons, Inc.
- Goldman, A. (2001) "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China", *Journal of Retailing*, Vol.77, pp.221-242.
- Hollander, S.C. (1966), "Notes on the Retail Accordion," *Journal of Retailing*, Vol. 42, Summer, pp.29-40.
- Izraeli, D. (1973), "The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note," *European Journal of Marketing*, Vol.7, No.3, pp.70-74.
- Kim, W. Chan and Renee Mauborgne (2005) *Blue Ocean*

Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing Press (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』(株)武田ランダムハウスジャパン、2005)

- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2006) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice-Hall. (恩藏直人監修、月谷真紀訳 (2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』(12版) (株)ピアソン・エデュケーション
- McNair, M. P. (1958) "Significant Trends and Developments in the Post War Periods," in A. B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, pp.1-25.
- McNair, M. P. and E. G. May (1976) *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Institute.
- Nielsen, O (1966) "Developments in Retailing," in M. Kajae-Hansen (ed.), *Readings in Danish Theory of Marketing*, North-Holland, pp.101-115.
- Porter, M.E.(1980) *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Simmons, J.W. (1964) *The Changing Pattern of Retail Location*, Department of Geography, University of Chicago,
- Stem, L. W. and A. L. El-Ansary (1977), *Marketing Channels*, Prentice Hall, Inc.
- W. チャン・キム、レネ・モボルニュ (2015) 「ブルー・オーシャン開拓の余地はいまなお十分にある」Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー、10月号。
- 高木裕之 (2011)「2020年に向けた小売業態のあり方」野村総合研究所(NRI)、第146回NRIメディアフォーラム
- 田村正紀 (2008)『業態の盛衰』千倉書房
- (社)日本マーケティング協会(監修)尾上伊知郎、恩藏直人、三浦俊彦、芳賀康浩(編著) (2010)『ベーシック・マーケティング』同文館出版
- 石井淳彦、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎 (2004)『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社
- 中野明 (2007)「競争のない市場を開拓する」Business Risk Management、ビジネスリスク経営研究所、8月号、9月号
- 仲上哲 (2011)「現代日本の小売商業における業態の同質化」『阪南大学論集社会科学編』Vol.46, No.2
- 李楊 (2014)「小売業態研究の系譜」『2014年度大学院高度化推進研究プロジェクト成果報告書：企業活動・経済活動の中の補完性と環境変化』慶應義塾大学大学院商学研究科