

P1

I. はじめに(1)白井憲治の経歴

1970年神戸大学経営学部卒業

株式会社ダイエー入社

【主な取組】商品仕入や商品開発をする商品部に配属され日配メーカーへの原材料供給（コンビニの標準）

1986年株式会社ローソン出向

【主な取組】問屋物流からセンター物流の開発（センター物流が、現在のコンビニの物流標準）

2002年株式会社デパートヤマザキ転職

【主な取組】大手の温度別物流から中堅企業の身の丈に合った全温度帯一括物流センターの開発（弱者の戦略）

2013年白井経営研究所設立

現在に至る

【主な取組】企業での指導、大学での講義、中国視察団の講演等、中国での「コンビニ企業戦略」「コンビニ販売戦略」出版

P2

I. はじめに (2)「主要小売業態のイノベーションと盛衰」の目次

本日の講演のテーマは「小売業態のイノベーションと盛衰」です。

小売業の業界用語として「業態」と言う言葉を使いますが、「業態」とは事業モデルの違いとお考え下さい。

百貨店、総合スーパー、カテゴリーキラー、コンビニ、EC販売企業の5つの業態を事例にイノベーションを紹介します。

またイノベーションは、業態のライフサイクルの創業期、成長期、成熟期に応じたイノベーションが求められます

ライフサイクルの終わったビジネスモデルを脱ぎ捨て、新しいビジネスモデルを創造するイノベーションが求められます

講演の目次

I. はじめに

II. 小売業態の盛衰

III. 百貨店の盛衰とイノベーション

IV. 総合スーパーの盛衰とイノベーション

V. カテゴリーキラーの盛衰とイノベーション

VI. コンビニの盛衰とイノベーション

VII. EC企業の盛衰とイノベーション

本日は上記5つの業態を事例に「イノベーションにより市場創造と業態創造」をお話しします

P3

II. 小売業態の盛衰- (1) 世界の「時代の風」による新業態の誕生

1つの小売業態が誕生するには必ず「時代の風」が吹き、その「時代の風」を上手く活用した事業家が成し遂げます

世界の小売業において過去にどのような「時代の風」が吹き、その風を受けて、どのような新しい業態が誕生したか見てみましょう

①『産業革命』⇒高級品の百貨店が新興富裕層向けの高級店として誕生

(1852年仏のパリにボンマルシェが「ショーケースの対面販売・定価販売」の百貨店を創業)

②『世界恐慌』⇒「セルフサービス、現金、お持ち帰り」のスーパーが大衆向けの日用品の安売店として誕生

(1930年米のニューヨークにキングカレンが廉価販売手法「セルフサービス・現金・持ち帰り」のスーパーを創業)

③『第二次世界大戦後』⇒大衆の夜間生活時間増え夜間営業のコンビニが利便店としての誕生

(1946年米のテキサス州にセブンイレブンは氷屋から日用品を取り扱う7~23の営業時間のコンビニを創業)

④『1990年代不況期』⇒製造・卸・小売を垂直統合経営により新しい廉価販売店としてカテゴリーキラーが誕生

(1986年米のサンフランシスコでGAPは衣料品の製造・卸・小売の垂直統合経営をSPAと命名)

⑤『2000年代情報革命時代』⇒店舗販売の制約を克服したEC販売企業が誕生

P4

II. 小売業態の盛衰-(2) 日本の「時代の風」による小売業態の誕生

日本の小売業の近代的な業態は、1人当たりGDP(欧米のGDPに追いついた時点)の増加の「時代の風」に応じて誕生したと言えます

【GDPの増加に伴う小売業の誕生】

①百貨店、GDP/人1千弗の1904年に誕生、新興富裕層に「高級商品」を提供総合エンターテインメント業

②スーパー、GDP/人3千弗の1957年に誕生、豊かな大衆向けに「廉価商品」を提供薄利多売の廉価販売⇒総合販売

③コンビニは、GDP/人5千弗の1974年に誕生、団塊の世代の若者に「利便性」を提供利便性商品をFC経営で提供

④カテゴリーキラーは、GDP/人1万弗の80年代に誕生。不況で所得の多くない大衆に廉価商品を提供垂直統合の経営改革

⑤EC販売は、GDP/人2万弗の90年代にIT技術で店舗の制約を克服し「何時でも、何処でも、誰でも、安い」商品を提供

P5

III. 百貨店の盛衰-(1) 呉服屋が百貨店として強者の創業

昨年は西武百貨店、そごう百貨店がS&Iからファンドに売却されたり、また百貨店が閉店し百貨店が無くなった県が生まれている

百貨店業界で何が起きているのか?創業期から現在までの百貨店のライフサイクルでのイノベーションを検証していきます。

1. 事業モデル

①新興富裕層向けの総合エンタメ市場創造⇒それまでの商品毎の経営から初めての総合店舗経営

②近代的マネジメント手法の確立

◇百貨店は明治37年に越後屋が「デパートメント宣言」をして誕生(産業勃興期に誕生した新興富裕層向けの市場を開発)

2. 江戸時代からの呉服商が百貨店になり江戸時代からの企業経営のノウハウを基に近代経営へのイノベーションを難なくやり遂げた

◇持ち株会社（大元方）、複式簿記（永代目録帳）、支店経営、人事管理、勤怠管理の近代的経営技術を活用

3. 新興の百貨店だが、江戸時代の呉服屋としての経営ノウハウ、資産を基に圧倒的な強者として百貨店事業を創業

【三越の変遷】

1. 江戸時代（間口9尺の店舗から⇒道路の両側に店舗、600人の従業員、「芝居千両、魚河岸千両、越後屋千両」の繁盛）

◇1673年：越後屋「現銀掛値無し、店前売り、切り売り、即座仕立て」のイノベーションで大成功（江戸時代の越後屋は、欧米より250年も前に近代的な商売に取り組む先進性が有った）

2. 明治時代（明治37年「デパートメント宣言で越後屋は三井の越後屋から三越へ＝キャッチフレーズ「今日は帝劇、明日は三越」）

3. 現在、道路を挟んで左側が三越日本橋店、右側が旧三井本店（江戸時代の越後屋の資産の店舗跡を活用）

P6

Ⅲ. 百貨店の盛衰-（2）時代の風

【時代の風】新興富裕層⇒豊かな大衆の晴れの日⇒競合エンターテイメントの出現

1. 創業期神風近代資本主義の勃興で新富裕層の高額品需要に応ええた（今日は帝劇、明日は三越）
2. 成長期追い風高度成長期の豊かな大衆へ「晴れの日エンターテイメント」需要に応えた
3. 現在逆風より高度なエンターテイメント提供の競合店の出現

◇エンターテイメントの一つが屋上遊園地、現在200弱の百貨店で屋上遊園地が有るのは5ヶ所のみ

P7

Ⅲ. 百貨店の盛衰-（3）百貨店はイノベーションを怠り衰退

ここに過去50年間の業態別の売上高の推移がある

【衰退】百貨店と総合スーパー、【成長】ショッピングセンター、EC販売、コンビニ

◇「一事業30年説」が1980年代に言われたが、このグラフは将来に業態の盛衰と1事業50年が実態である

◇百貨店と総合スーパーは90年代にピークを付け、業態転換を進めなかったのが衰退の一途

◇コンビニ、専門店、ショッピングセンター、EC販売は急伸

◇現代の小売業で最もエンターテイメントの高いショッピングセンターこそ百貨店が取組む事業だったが取り組まなかった

P8

Ⅲ. 百貨店の盛衰-（4）成熟期のイノベーションの遅れ

事業のライフサイクルが成熟期になれば、次の業態開発の為にイノベーションが求められる。

しかし百貨店業界は、そのイノベーションに取り組まなかった。その事例を三越伊勢丹とイオンとの比較で見よう。

【三越伊勢丹に見る百貨店の事業多角化の遅れ】

1. 【小売事業】三越伊勢丹は百貨店事業のみ、イオンは小売事業多角化イオンはGMS、SM、DS、ヘル

スと多様な小売業展開

2. 【金融事業】三越伊勢丹はカード事業、イオンは銀行事業の多角化イオンはイオン銀行の展開

3. 【不動産事業】三越伊勢丹は内装事業、イオンはS C運営会社の多角化イオンはイオンモール、イオンタウンで250ヶ所

P9

III. 百貨店の盛衰- (5) 衰退期の業績と市場評価

株式市場は将来性を買うわけですが、三越伊勢丹とイオンの将来性を株価でみてみよう

【三越伊勢丹のピークアウトした業績と市場評価】

1. 1株利益はイオン52円、三越伊勢丹84円と1.6倍の格差

2. 株価はイオン3,403円、三越伊勢丹1,650円と半分以下

3. PERはイオンのPER65倍に対して三越伊勢丹19倍

◇株主はイオンの将来性を買っている事が鮮明

P10

IV. 総合スーパーの盛衰- (1) 薄利多売・ワンストップショッピングで大衆市場創造

最近、ファンドからイトーヨーカ堂の売却、北海道・東北からの撤退、イトーヨーカ堂の上場等がマスコミを賑わしているが

総合スーパーで何が起きているのか、創業時から現在に至るまでの総合スーパーのライフサイクルとイノベーションを検証します

1. 事業モデル (大量生産、大量消費の時代に応え大量販売の薄利多売による大衆向けの市場創造)

①「薄利多売」の販売革新で大衆向けの市場創造【三河屋的商売】・対面販売⇒セルフサービス

②「セルフサービス、現金、持ち帰り」の販売革新でローコスト化・掛売⇒現金販売

2. スーパー参入前の家業とスーパー参入年・配達⇒持ち帰り

①祖業：ダイエー⇒薬局⇒S33、イトーヨーカ堂⇒洋品店⇒S33、イオン⇒呉服屋・洋品店⇒S34

②メーカーの指定する定価販売が当たり前の小売業に薄利多売のイノベーションで価格破壊を実現

P11

IV. 総合スーパーの盛衰- (2) 時代の風：購買力旺盛な大衆の誕生

【時代の風】豊かな大衆の誕生⇒都市化の波⇒競合(カテゴリーキラー)の出現

1. 創業期神風豊になった大衆が求めた大量消費に応じた廉価の大量販売が求められた

2. 成長期追風郊外住宅は無店舗の新たな商圈を産み、ワンストップショッピングの総合スーパーが成長

3. 現在逆風総合スーパーは経費増で売価を上げビジネスモデルが壊れ、カテゴリーキラーの廉価販売に敗れている

【創業期の弱者の戦略】

①競合は零細小売業、②立地は裏通、③店舗は居抜物件(倉庫、映画館)、④商品は生活必需品、⑤価格は2割以上廉価

P12

IV. 総合スーパーの盛衰- (3) 販売革新：薄利多売の事業モデル

1. 【薄利多売の事業モデル】小売店スーパー備考

①【廉価販売】メーカーの定めた定価販売を価格破壊して20%廉価販売売価100円80円2割引き

②【薄利】 荒利益率は、一般小売業は20%、スーパーは10%の薄利仕入高80円72年1割引き

③【多売】 商品回転率は10~40倍以上の多売荒利益20円8円薄利

④【高利益高】 利益高は一般小売業の単位面積当たり4~10倍以上回転数1回10回多売

2. 【薄利多売による価格破壊】 荒利益高20円80円薄利多売

①【価格決定権】 価格決定権をメーカーから奪い小売業が売価決定⇒メーカーが小売価格を決定

②【自由価格制】 定価販売⇒自由価格制（小売店が価格決定）⇒ダイエー・松下30年戦争を経て今は小売業が価格設定

③【価格破壊】 定価販売を価格破壊により、家計消費支出を半減目指す⇒総合スーパーが切り開いた自由価格で物価引下げ

P13

IV. 総合スーパーの盛衰- (4) ダイエーの事業モデルの変遷

【脱祖業の新しい事業創造へ】 薬局⇒食品スーパー⇒衣食住の総合スーパー⇒専門店も加えショッピングセンター

①1957年主婦の店ダイエー薬局千林店開店（29坪、薬局の安売り屋）

②1958年主婦の店ダイエー三宮店開店（100坪、食品スーパー⇒薄利多売の廉価販売競争）

③1963年ダイエー三宮店開店（1,572坪、総合スーパー⇒衣食住の総合的品揃え競争⇒店舗面積拡大競争）

◇SSDDS = 中内社長が開発

④1973年ダイエー新潟店開店（4,960坪、ショッピングセンター⇒衣食住+専門店の店揃え競争）

P14

IV. 総合スーパーの盛衰- (5) 成長戦略：事業モデルの変遷

総合スーパーの事業変遷（安売りや⇒部門スーパー⇒総合スーパー⇒ショッピングセンター）

◇創業期には部門スーパー（ダイエーは食品スーパー、長崎屋、イトーヨーカ堂、オカダヤは衣料品スーパー）

安売り競争品揃え競争（店舗拡張競争）店揃え競争（巨大化競争）

1. 【仕入】 問屋から大量安価仕入れで薄利多売の部門スーパーへ安売り競争

2. 【総合化】 「薄利多売」から「ワンストップショッピングの利便性」へより多くの品揃えの為に店舗の大型化競争へ

3. 【中価格帯】 「小売の輪」（経験則）の経費上昇で中価格帯へ売上高低迷で薄利多売のビジネスモデル破綻し中価格帯へ

P15

IV. 総合スーパーの盛衰- (6) 成長戦略：ウォルマートの新業態開発

1. 1962年DS創業（非食品のデイスカウター）

◇【創業期】 ウォルマートも「弱者の戦略」の、カントリー出店で競争回避と「EDLP（エブリデーロープライス、毎日低価格）」で集客に成功

◇【創業期】 イオンも「弱者の戦略」の、ローカル出店で競争回避と品揃え、店揃え（ショッピングセンター開発）の集客で成功

2. 1988年の衣食住の総合デイスカウト業態を米国で初めて開発後は顧客から高い支持を得て急成長

3. 1991年以降の衣食住の総合デイスカウト業態で海外出店も大成功

4. 2000年代にEC販売に取組み売上高構成比6%（日本ではイトーヨーカ堂やイオンはEC販売高1%

未満と振るわず)

P16

IV. 総合スーパーの盛衰- (7) 成長戦略：業態転換の成功と失敗

1. ウォルマートは業態転換に成功

◇EDLP の販売戦略で大成功

- ① 88年に非食品のDSから衣食住のSC開発で急成長
- ② 91年に衣食住のSC業態で海外進出で海外でも成功
- ③ 2000年代にEC販売に成功（販売高率6%）

2. 日本の総合スーパーは業態転換に失敗

①ダイエーはハイパーマートの失敗

②IYは百貨店に失敗、コンビニに特化

◇「単品管理・不良在庫処理」で成功（「単品管理」は業務改革手法であっても業態改革手法でない）

③イオンは小売事業の多角化に成功

◇多様な小売業態の育成（GMS、SM、DS、ドラッグストア等）と小売業関連の金融事業、不動産事業（SC運営会社）

P17

IV. 総合スーパーの盛衰- (8) 成長戦略：ディスカウント業態が主流

1. 世界の小売業上位10位は、業態は異なるが各企業はディスカウンターである

2. 日本の小売業1位はディスカウンターの総合小売業のイオン、2位はコンビニが事業の中心のS&I

3. 海外はメーカーから直接仕入れ、日本は卸経由仕入で利幅が少なくディスカウント業態は困難

P18

IV. 総合スーパーの盛衰- (9) 逆風：市場と顧客の構造変化

1. 1980年代は耐久商品は100%普及

2. 1979年は「物の豊かさ」より「心の豊かさ」を求める転換点

3. 70年代前半に家族人数は5人以上<2人以下

4. 90年代前半に主婦は共働き>専業主婦

P19

IV. 総合スーパーの盛衰- (10) 逆風：売上低下で薄利多売の破綻

1. イトーヨーカ堂の薄利多売の破綻

①売上高低迷（多売モデル破綻）

◇1990年のバブル崩壊の景気悪化で売上高低迷し、多売が効かなくなり経費上昇

②経費上昇を売価転嫁（薄利モデル破綻）

◇経費吸収の為に創業時の荒利益率10%は薄利でなくなる

③悪循環で経費率急増（薄利多売モデル破綻）

◇経費上昇⇒売価転嫁⇒売上高低迷

2. 企業別の収益構造

①総合スーパーの薄利多売の破綻

◇創業期10:8:2の収益構造

◇DSの経費率の上限15%超

◇IYの現状24:24:-1.4

②ウォルマートは経費を抑え黒字

◇ウォルマートはDSの経費率の上限15%を超えて20%

③コストコは倉庫型で経費を8.9%

◇利益2.6%の大部分は会員料1.9%で賄う

P20

IV. 総合スーパーの盛衰-(11)逆風：経費削減の取組

1. 各社の販売管理費率⇒イオン (37.5%)、ダイエー (31.7%)、IY (24.1%)、ウォルマート (20.8%)、コストコ (8.9%)

2. コストコの売場⇒ケース陳列で補充作業が容易、売場上部に在庫置場で補充作業が容易

3. ウォルマートの売場⇒ピース陳列で補充作業が大変、在庫置場はバックヤードで補充作業が大変

P21

IV. 総合スーパーの盛衰-(12)逆風：競争激化 (カテゴリーキラーの出現)

【カテゴリーキラーの新しい廉価販売に敗退】

1. 創業期競争相手の零細小売業を薄利多売の廉価販売で圧倒

2. 成長期競争相手は総合スーパーで店舗の大型化 (ワンストップショッピング) で競争

◇経費上昇に伴い、売価を上げ中価格帯へ移行 (廉価販売の破綻)

3. 衰退期競争相手の垂直統合経営のカテゴリーキラーの新しい廉価販売に敗退

◇総合スーパーの中価格帯は、カテゴリーキラーの廉価販売に敗退

P22

IV. 総合スーパーの盛衰-(13)逆風：食品スーパー化

【総合スーパーは非食品がカテゴリーキラーに敗れ食品スーパーへ転落】

1. 【S55年】食品41.6%、衣料品33.3%、生活品12.5%が、総合スーパーの売上高構成である

2. 【R4年】食品87.5%、衣料品5.9%、生活品3.3%と総合スーパーから食品スーパー化へ

3. イトーヨーカ堂は総合スーパーから食品スーパーへ戦略転換 (衣料品・住居関連売場をテナントへ)

◇2005年のダイエー再建策「食品スーパーに限定し、衣料品と住居関連はテナントへ」は失敗

P23

IV. 総合スーパーの盛衰-(14)成熟期の戦略：事業の多角化の比較

1. 【イオンの弱者の戦略】

①イオンは後発でダイエー、IYと競合を避けローカルに出店。集客の為の事業の多角化を図った、弱者の戦略が成功

2. 【イオンの「総合スーパー」から、成熟期の多角化の「総合小売業」の創造を見てみよう】

①【小売事業部門】

◇イオンは百貨店を除く多くの業態に多角化⇒GMS、SM、DS、ヘルス（ウエルシア+ツルハ）

◇S&Iは百貨店を買収したが、結果的にコンビニ事業のみの一本足

②【金融業】

◇イオンは本格的で営業利益は603億円と多い

◇S&Iも健闘しているが営業利益はイオンの半分の371億円

3. 【不動産事業】

①イオンはショッピングセンターのデイベロッパ（イオンモール94ヶ所、イオンタウン155ヶ所）として確立

・イオンは弱者の戦略からイオンモール事業で営業利益452億円

②S&Iの不動産事業（アリオ18ヶ所）は殆ど見る影もない

P24

IV. 総合スーパーの盛衰- (15) イトーヨーカ堂とイオンの営業実績

1. 売上高は90年代前半にピーク（イオンはダイエーのGMSを取込み売上高のピークは2011年）

2. 利益のピークはIYは93年548億円、イオン11年245億円。現在は10年近く両社とも赤字

P25

IV. 総合スーパーの盛衰- (16) 現在の業績と株式市場評価

【多角化の成果の市場評価（連結）】

1. 【1株利益】イオン52円、S&I84円と1.6倍以上の格差

2. 【株価】イオンの3,403円、S&Iの2,069円と6割の格差

3. 【PER】イオンの65倍、S&Iは24倍と、株主はイオンの将来性を買っている

P26

V. カテゴリキラーの盛衰- (1) 垂直統合経営による新廉価で大衆市場創造

中価格帯で競争力の無くなった総合スーパーを蚕食して急成長している専門店群は何故急伸しているのかを

ユニクロとニトリを事例に検証する。特定部門に限定して商品力と価格で他を圧倒するのでカテゴリキラーと呼ばれている

このカテゴリキラーは製造・中間流通・小売を統合した製造小売業の経営イノベーションにより廉価販売で大衆市場を創造した

但し、ユニクロもニトリも創業時は、単なる安売り屋のバツタ屋だった。その後、製造小売業の経営イノベーションに成功し躍進した

経緯を検証する

1. 事業モデル

①製造・卸・小売を統合した製造小売業の垂直統合経営で廉価販売を実現

②総合化ではなく部門限定でデパートディスカウント、デパートで大衆市場を創造

2. ユニクロ1号店（広島袋町店）1号店は製造小売業の商品ではなく有名ブランド品のバツタ物の廉価販売

3. ニトリ1号店(似鳥家具卸北支店)1号店は製造小売業の商品でなく訳あり家具の廉価販売

P27

V. カテゴリーキラーの盛衰- (2) 時代の風(創業期・成長期・現在)

1. 【時代の風】無競争の低価格市場出現⇒円高・出店規制撤廃⇒円安・無店舗販売

①創業期神風(国内要因)総合スーパーが低価格帯から中価格帯へ移り、無風の低価格市場の誕生

②成長期追風(海外要因)円高で海外生産の製造小売業の仕入価格が大幅に安くなった。出店規制が無くなった

③現在逆風円安で仕入れ価格が高くなる。国内市場飽和とEC販売企業との競争の激化

2. 【ユニクロの創業期の弱者の戦略】

①地方都市で創業し、大都市周辺の大手と競争回避の出店

②大手の青山の紳士服と競合しないカジュアル衣料の販売

P28

V. カテゴリーキラーの盛衰- (3) 「時代の風」: 国内要因

【「国内要因による時代の風」(無競争の低価格市場が誕生)】

①総合スーパーが中価格帯へ移行し、低価格帯に空白マーケット(30兆円)誕生

P29

V. カテゴリーキラーの盛衰- (4) 「時代の風」: 国外要因

1. 【「国外要因の時代の風」(米国の弱体化を助けるべく日米構造協議)】

①【円高の効果】円高(360円⇒100円前後)

◇海外での生産コストを大幅に引き下げ廉価仕入が実現

②【出店の規制緩和】

◇1989年〜日米構造協議で大店法が順次緩和され出店規制が無くなった

2. 【日米構造協議】

①円高政策で海外生産コスト低減

・71年ニクソンショック⇒1弗=360円の固定相場から変動相場で250円の円高へ

・85年プラザ合意⇒1弗=250円から100円を割る円高へ

②出店緩和で自由な出店

・大店法の廃止この日米構造協議では全ての産業に構造協議が起き半導体は世界シェア50%が激減

P30

V. カテゴリーキラーの盛衰- (5) ユニクロは「時代の風」を事業化

1. 「時代の風」に乗ったユニクロの事業化と出店

①宇部市の紳士服店⇒ユニクロ(バツタ屋)⇒ユニクロ(製造小売業)⇒銀座店⇒上海店

②72年小郡商事入社⇒84年ユニクロ1号店出店⇒97年東証2部上場(上場まで13年)

2. ユニクロはSPA業界で世界第3位(ZARA、H&M、ユニクロ、SPAの事業コンセプトを生み出したGAPは4位と低迷)

P31

V. カテゴリーキラーの盛衰- (6) 成長戦略：経営革新（ユニクロの事例）

◇ユニクロの垂直統合の経営改革とグローバル展開の事業改革の事例

1. 【経営手法】製造小売業（メーカー＋中間流通＋小売の垂直統合の経営イノベーション）
2. 【R&Dの世界6拠点】東京、上海、ロンドン、パリ、ニューヨーク、ロスアンゼルス
3. 【生産の世界5拠点】東アジア、東南アジア、南アジアの人件費の安い国での生産
4. 【販売の世界31ヶ国】出店（日本国内：1,944店＋海外31ヶ国：1,634店＝合計：3,578店）

P32

V. カテゴリーキラーの盛衰- (7) 成長戦略：業態毎の経営革新

1. 総合スーパー：『問屋仕入』⇒薄利多売の販売方式のイノベーション

◇問屋仕入である限り、仕入力は弱く低利幅、荒利益率24%（問屋仕入の限界）

2. コンビニ：『チームMding』⇒メーカーとの共同開発の商品開発方式のイノベーション

◇FF部門（米飯、惣菜、調理麺、調理パン等）の商品開発手法、荒利益率32%

3. カテゴリーキラー：『製造小売業』⇒製造・卸売・販売の垂直統合の経営方式のイノベーション

◇「SPA」はGAPが開発した手法で、垂直統合経営手法、荒利益率50%

P33

V. カテゴリーキラーの盛衰- (8) 成長戦略：業態毎の収益構造改革

1. 業態別の収益構造総合スーパー、コンビニ、製造小売業（SPA）の荒利益率、経費率、利益率の相違
2. 業態別の当期利益率 IY（-1.4%）、セブン（3.9%）、ユニクロ（10.7%）、ニトリ（10%）

P34

V. カテゴリーキラーの盛衰- (9) 製造小売業の経営革新の成果

【ユニクロ】【ニトリ】

①家計消費支出を半減の市場①家計消費支出の減少の市場

◇柳井社長「衣料品の家計消費支出を半減させる」、似鳥社長「家具の価格を半減させる」

②ユニクロは全スーパーの売上高を凌駕②ニトリは全スーパーの全売上高を凌駕

P35

V. カテゴリーキラーの盛衰- (10) 成熟期の戦略：海外事業の展開

1. ユニクロ（51.9%）とニトリ（3.8%）の海外営業実績の比較
2. ユニクロの国内と海外の営業実績比較（海外実績が売上高51.9%、営業利益率59.6%と国内実績を凌駕）

P36

V. カテゴリーキラーの盛衰- (11) ユニクロとニトリの営業実績

1. 売上高はユニクロは海外進出でニトリより高い売上高伸び率
2. 利益はユニクロは海外利益が国内利益の多さからニトリより高い利益伸び率

P37

V. カテゴリーキラーの盛衰- (12) 現在の業績と株式市場評価

【1株利益】ユニクロ966円、ニトリ841円と余り格差が無い

【株価】ユニクロ34,180円、ニトリ16,515円とユニクロが2倍以上

【PER】ユニクロの35.4倍、ニトリは19.6倍と海外展開の有無が鮮明

P38

VI. コンビニの盛衰- (1) FC経営でお一人様の利便性市場を創造

コンビニの成長は止まったのでは？またファミリーマートを伊藤忠がTOBで上場廃止。ローソンをKDDIがTOBし上場廃止。

セブンイレブンは新しい業態のSIPを開発し大きなニュースになっている。

今、コンビニ業界に何が起きているのか？創業時から現在に至るまでのコンビニのライフサイクルとイノベーションを検証する

1. 事業モデル

①お一人様の利便性市場を創造

②FC方式による本部と加盟店の役割分担の経営改革

2. コンビニの誕生 (団塊の世代のお一人様にタイムコンビニエンスで市場創造)

①評論家「日本は米国と違い小売店が多いのでコンビニは成功しない」が業界の大勢だったが、夜間の市場を開いて成長

②社会人に成った団塊の世代の私は夜間営業店が皆無なので買い物難民となっていたので、成功すると確信

3.利便性商品に絞り込んだ売場面積の変遷：創業時60坪（ミニスーパー）⇒成長期30坪（絞込）⇒現在40坪

◇総合スーパーは品揃え競争で店舗面積競争が起き、創業時の100坪から最盛期には標準店で3千坪へ大型化

P39

VI. コンビニの盛衰- (2) 時代の風 (創業期・成長期・現在)

1. 【時代の風】お一人様市場の変遷 (団塊の世代が社会人のお一人様客⇒サラリーマンの昼食需要⇒有職主婦客⇒シニア客)

①創業期神風団塊の世代が社会人に成り夜間に食事も買物も出来ない買い物難民となったのを救済

②成長期追風独身のお一人様市場から有職主婦の仕事帰りの買い物、シニア客のお一人様の買い物難民の救済

③現在逆風現状のコンビニ市場が飽和状態へ、新しい利便性商品、利便性サービスの開発遅れ、小型店舗開発遅れ

2. 【弱者の戦略=スーパーと競合しない市場を独占】

①【営業時間】スーパーの昼間営業(10~19時)、コンビニは夜間営業

②【商品】スーパーの食卓素材(例：米)、コンビニの今すぐの不便解消商品(利便商品の例：弁当・おにぎり)

③【競争相手】街の利便店としての零細小売店を圧倒(利便品のワンストップショッピング、24H営業)

P40

VI. コンビニの盛衰- (3) 事業モデル：フランチャイズ方式

【本部は加盟店支援業務、店舗は営業業務の役割分担のFC経営の改革】

1. 【FCビジネス】本部と加盟店の役割分担で出店スピードを促進（ユニクロ13年、セブン5年で上場）
2. 【本部】出店、商品開発、商品供給、加盟店支援に専念
3. 【加盟店】営業業務に専念（営業の為の店舗管理に専念）
4. 【ロイヤリティー】本部と加盟店の役割に応じてロイヤリティーで荒利益高を配分

P41

VI. コンビニの盛衰- (4) 事業モデル：成果の荒利益高を両者で配分

1. 【FC事業で獲得した規模の利益を本部は加盟店へ配分すべき】
 - ①『ロイヤリティー』⇒売買差益の荒利益高を本部と加盟店の役割に応じ分配を実施（ロイヤリティー）
 - ②『本部の利益』⇒本部経費が固定的「ロイヤリティー×店舗数」の掛け算による規模の利益を獲得
 - ③『加盟店の利益』⇒加盟店経費は変動的「荒利益高-店舗運営費」の引き算で規模の利益は無い
 - ④ロイヤリティーの見直し⇒本部が独占している「規模の利益」を、加盟店へ配分する必要がある
2. 7-11の本部利益は店舗の日販が横ばいでも店舗数が増えて右肩上がりの増加（規模の利益を獲得）
3. 加盟店の日販横這いの中の店舗経費の上昇で加盟店の利益は逡減（本部のドミナント出店で売上高横這い）、成果配分を見直し

P42

VI. コンビニの盛衰- (5) 事業モデル：利便性市場の創造

【利便性の追求＝徒歩3分・3品以内の買い物、滞店時間3分の利便店の業態】

1. 24時間営業のタイムコンビニエンス一般店が夜間・深夜の閉店後の無店舗時間帯に営業
2. 店舗が近くにありロケーションコンビニエンス総合スーパーの集客ではなく、お客様へ店舗をお届けするの考えで3分以内に店舗を出店
3. 狭い店舗は商品が探し易い創業時の30坪を広げず、現在は40坪前後に限定（総合スーパーは百坪が3千坪へ）
4. 売筋商品に絞り込まれ選び易い「一品採用一品カット」の原則で品揃え数で3千品目に抑え込み

P43

VI. コンビニの盛衰- (6) 事業モデル：スーパーと真逆の利便性事業モデル

【事業モデルの相違】スーパーと真逆の利便性市場創造のイノベーション

1. スーパーの閉店後の24時間営業（タイムコンビニエンス、CM「開いてて良かった」）
2. スーパーの家族市場ではなくお1人様市場
3. スーパーの廉価販売でなく定価販売
4. スーパーの集客ではなくお店を届ける（ロケーションコンビニエンス、CM「近くて便利」）
5. スーパーの食卓素材（事例：米・野菜）ではなく即消費の利便性商品（事例：弁当おにぎり・サラダ）に絞り込み
6. スーパーと競合せず、零細小売店の利便性市場を奪う

P44

VI. コンビニの盛衰- (7) 成長戦略：営業時間政策（夜間市場「タイムコンビニエンス」）

1. 米国での祖業（氷・牛乳以外に食品販売開始）、日本での創業時の店舗概要（ミニスーパーで創業）、脱祖業のコンビニ
2. 創業期の唯一の競争上の優位性は24時間営業の夜間営業のタイムコンビニエンスのみ。
3. 夜間・深夜営業を訴求するために店頭のファサードの電飾化、24H化で23時～7時の売上高構成比25%

P45

VI. コンビニの盛衰- (8) 成長戦略：顧客政策（お1人様市場の創造）

【時代と共に変化するお1人様客層の買物難民に利便性の提供】

1. 『百貨店（富裕層、中産階級）』、『総合スーパー（大衆客）』⇒顧客の少子高齢化対応に失敗
2. 『コンビニ』⇒顧客の少子高齢化対応に成功（若者⇒有職女性客、シニア客の買物難民へ利便性提供）

P46

VI. コンビニの盛衰- (9) 成長戦略：売価政策（廉価より利便性を訴求）

【ディスカウント型コンビニが成功しない理由】

1. 【売上高が伸びない】安く売っても商圏が広がらない（日販421千円）
2. 【低荒利益率】定価販売が安売りで荒利益率が低い（荒利益率26%）
・セブンイレブンは31.9%、99ショップは26%
3. 【高経費率】高コスト体質なので経費削減が困難（高経費率の25.8%）

P47

VI. コンビニの盛衰- (10) 成長戦略：商品政策（今すぐ不便解消商品）

1. 『創業期』24H営業のタイムコンビニエンスから中食（FF商品）開発で品揃えがミニスーパー型を脱却
2. 『成長期』オンラインサービス（ATM、宅配、収納代行、チケット）の莫大なシステム投資が出来ない中堅コンビニは脱落
3. 『成熟期』冷凍食品（従来の中食商品販売から有職主婦、シニア客向け内食商品販売も取込）
4. 『今後』デリバリー商品開発（からあげくん、米飯、FF商品、店内調理商品）、出来立て商品の開発

P48

VI. コンビニの盛衰- (11) 成長戦略：出店政策（集客ではなく、お店を届ける出店立地開発）

1. 【創業期】自ら集客できないコンビニは人流のある一番立地出店で競争力獲得の絶対条件
 - ①人流のある商店街、人の棲んでいる住宅街へ出店
2. 【成長期】面展開のドミナント出店により「地域の競争力形成」のイノベーション
 - ①無店の立地へ出店（オフィス街、幹線道路沿い、準工業地の出店立地開発）
 - ②閉鎖商圏立地の開発（駅中、空港、高速道路のSA・PA、病院内、オフィスビル内、工場内、大学内、官公庁内）
 - ③タイムコンビニエンス⇒「近くて便利（ロケーションコンビニエンス）」

3. 【今後】①損益分岐点の低い小商圈型店舗開発で出店立地開発のイノベーション

②海外出店（現状の50兆円市場⇒将来150兆円市場へ）

P49

VI. コンビニの盛衰- (12) 成長戦略：出店政策（ドミナント形成）

1. 一番立地のドミナントは、チェーンの認知度を上げ数々のハロー効果を生む（来店客、出店優良物件、優良加盟店、優良クルーの獲得）

2. 一番立地のドミナントは、店舗の競争力と地域への参入障壁を高める（競合店出店阻止、競合店売上伸長阻止）

3. 一番立地のドミナントは、チェーン本部の運営経費を削減を図る（物流効率、店舗指導員巡回効率、TVCM効率等）

4. 一番立地のドミナントは、チェーン本部の規模の利益を高める

P50

VI. コンビニの盛衰- (13) 成長戦略：競合店政策（弱い零細小売業）

1. 1991年より小売売上高がピークとなるがその1982年から零細小売業は店舗数が減少

◇零細小売業の店舗数は1982年のピークの144万店から現在は51万店へ激減

2. コンビニは零細小売業の商圈を食って6千店から現在58千店へ10倍増

◇コンビニが1店舗出店すると零細小売業の20～30店舗が閉店するが、それを如実にグラフは表している

P51

VI. コンビニの盛衰- (14) 成熟期の戦略：事業ライフサイクルからの脱出

【コンビニのライフサイクルの踊り場＝「利便性市場」の飽和⇒利便性市場開発】

1. 業態のライフサイクルは、先ず利益高が次いで売上高がピークを打ち、次第に衰退に向かう

2. 『売上高』大手も伸び悩み、中堅は減少へ（市場が飽和し大手と中堅の優勝劣敗が明確化）

3. 『利益率』大手も低下、中堅は赤字化へ（コンビニ業態は成熟期から衰退期への兆候）

4. 『今後の利便性市場開発』小商圈市場、デリバリー市場、ネット販売市場、海外市場の取り込により衰退期を脱却すべき

P52

VI. コンビニの盛衰- (15) 成熟期の戦略：大きな市場の海外への出店

"1. 全世界のコンビニ店は60万店、今後156万店（5千人/店で計算、日本は2,100人/店）の可能性"

2. 市場規模50兆円⇒150兆円（263千円/日で計算、日本は500千円/日）

3. 出店地域は東アジア、東南アジア、北米に限定的なのを世界の全地域へ出店を拡大する

4. 【売上高世界順位】1位セブンイレブン、2位ファミリーマート、4位ローソンと上位を独占し日本のコンビニが海外で戦える優位性を証明

P53

VI. コンビニの盛衰- (16) 成熟期の戦略：海外出店の課題

【海外市場への進出】

1. セブンイレブン

①国内21,402店、海外13,714店（北米13,122店、中国525店と出店地域が北米に限

定的)

②海外ライセンス店49, 192店(米国セブンイレブンが営業権を貸与、今後は経営、営業指導をして売上高・利益向上へ)

2. ローソン

①国内14,643店、海外7,344店(中国6,288店、その他1,056店だが、早期に損益分岐点を超える出店数へ増やす)

P54

VI. コンビニの盛衰- (17) 成熟期の戦略: 海外事業収益

"1. 【セブンイレブン】①米国の Eleven, Inc: 2,640億円の黒字、"

②ライセンス: 48,334店のライセンス料収入だけでなく営業力の強化を図る

2. 【ローソン】海外出店の促進と現状の赤字75億円の黒字化

P55

VI. コンビニの盛衰- (18) 成熟期の戦略: 新業態の開発

◇業態は「誰に何をどの様に販売し、収益構造の黒字化を実現する」必要がある。それぞれの業態の目指す物を明確にするべき

1. 【セブンイレブン】SIP(セブンイレブン・イトーヨーカ堂のパートナーショップとは何をやりたいのか?)

◇書店併設型、薬局併設型、野菜充実型(農協との協業)等の併設型は失敗、セブンとIYの併設型は失敗するのでは

2. 【ローソン】99ショップ買収⇒「ローソン100」(コンビニのデイスカウント業態)は赤字。コンビニとデイスカウントは相性が良くない

3. 【ローソン】「ナチュラルローソン」(健康志向、女性向け)もニッチな市場(女性向け市場)で失敗。小商圈の中で女性客だけに絞るのは失敗

4. 【イオン】「まいばすけっと」(都心の無店舗地域へミニスーパー業態で出店で成功)、当期利益0.9%

P56

VI. コンビニの盛衰- (19) 成熟期の戦略: リアルとデジタルの新業態

1. コンビニのローソン、商社の三菱商事、通信会社のKDDIのシナジー効果で新しい利便性市場の開拓が出来るか

2. ローソン・三菱商事連合で何故2位から3位へ転落したのか

①三菱商事とローソンが提携したが、業界2位から3位に転落したのは、ローソンの仕入の自由度を制限

②三菱商事と提携してコンビニの市場飽和説から出店を抑制し、コンビニ事業の「規模の利益」を阻害した

P57

VI. コンビニの盛衰- (20) コンビニの営業実績

1. 売上高は右肩上がり(1位7-11、2位ファミリーマート、3位ローソン)

①コンビニは、売上高による「規模の利益」を実現するのがビジネスモデル

②セブンイレブン、ファミリーマートが積極出店戦略を取っている時に三菱商事と提携したローソンは後れを取った

2. 利益は1位7-11で右肩上がり、2位ファミリーアート（サークルK合併で減益）、3位ローソン
①コンビニは、売上高による「規模の利益」を実現するのがビジネスモデル。ローソンは「規模の利益」の売上高を追求せず失敗した

P58

VI. コンビニの盛衰- (21) 現在の業績と株式市場評価

【事業内容の市場評価】

1. 【1株利益】S&I 254円、ローソン446円と2倍の格差。
2. 【株価】S&I 2,042円、ローソン10,335円
3. 【PER】S&I 8.0倍で業績低迷のイトーヨーカ堂の対策が急務。
ローソンは23.1倍と高評価だが、海外事業展開を急ぐべし

P59

VII. EC販売の盛衰- (1) 店舗販売の制約をITで克服し無店舗販売市場創造

IT時代の風を感じ、果敢にIT企業として起業。スピーディーな事業展開。更に上場で事業拡張資金を確保。EC販売のライフサイクルを検証する

1. 事業モデル①IT技術により店舗販売の制約を克服し無店舗販売の市場の創造
②差別化（アマゾンが物流の優位性・楽天は経済圏の優位性）によりEC市場での優位性を実現
◇アマゾンのベゾフ氏はヘッジファンドVPを退社、翌年創業、3年後に上場
◇楽天の三木谷氏は阪神淡路大震災で興銀を退社、2年後創業、3年後上場
◇ダイエー、ユニクロは出店に苦労して上場に13年、セブンは加盟店方式で出店が楽で5年と短時間で上場
2. 【上場】EC企業は出店の苦労（出店物件確保、店長・売場従業員の育成）が無く、市場が世界と広く上場が3年と速い
3. 【シンプルなサイト】リアル店舗に対応する無人店舗のサイトはアマゾンと楽天の創業時はシンプルなサイトから開始

P60

VII. EC販売の盛衰- (2) 時代の風（創業期・成長期・現在）

1. 【時代の風】IT技術による「無店舗販売でリアル店舗の制約を克服し市場創造」
①創業期神風 20世紀後半のIT技術革新の波に乗れた
②成長期追風 IT技術が飛躍的に伸びスマホが普及し、オンライン販売が飛躍する環境が整った
③現在逆風特徴のない商品、リアル感の喪失、オムニチャネルによるリアルとデジタルの競争激化
2. 【アマゾンの創業期の弱者の戦略】
強者の大手リアル店舗に対して無店舗販売の市場創造
①ネット販売向きの書籍（市場規模、郵送、商品コード登録等でIT対応が容易）
②店舗販売の物理的制約を排し、世界を商圈化へ
◇商圈、出店場所、営業時間、売場面積、品揃え数、価格等の制約克服
③死筋商品の売筋商品化（ロングテールの売筋化）

P61

Ⅶ. EC 販売店の盛衰- (3) 時代の風：情報革命で機器の飛躍的な普及

1. 日本の IT 機器（受信端末普及率複数で 100%）
2. 日本のキャッシュレス率は 36%（21 年の実績、韓国 93.6%、中国 83%、英国 63.）、米国 55.8%、日本 32.5%）
3. 日本の EC 市場規模 22.7 兆円、EC 化率 9.9%（日本 9.9%、米国 1.6%、中国 52.1%）

P62

Ⅶ. EC 販売店の盛衰- (4) EC 市場推移と企業別売上高

1. 国別では中国の圧勝、日本は円ベースの単位では円安が影響し、売上高は横ばい。
2. 企業別でも、中国企業が圧勝。米国のアマゾンが漸く 5 位。（リアルのウォルマートが 6 位と健闘）
3. 日本の楽天、アマゾンジャパンは、通過額だが、それでも 6 位と 8 位でやや劣勢。（実売は半分以下）

P63

Ⅶ. EC 販売店の盛衰- (5) 成長戦略：アマゾンと楽天の差別化戦略

1. 【収益源】アマゾンは直販ビジネス（商品売買差益）、楽天はテナントビジネス（テナントから手数料）
2. 【強み】アマゾンはロングテールの売れ筋化、楽天は「楽天経済圏」で各種の EC サービスとポイント付与
3. 【物流戦略】アマゾンの自社物流による物流戦略、楽天の物流はテナント任せで物流戦略は弱い

P64

Ⅶ. EC 販売の盛衰- (6) 成長戦略：差別化（楽天の「楽天経済圏」）

【70 以上のサービスを楽天会員等のメンバーシップを結びつける楽天経済圏の形成】

1. 【インターネットサービス】E コマース、トラベル、デジタルコンテンツなど
2. 【フィンテックサービス】クレジットカードをはじめ、銀行、証券、電子マネー、スマホアプリ決済など
3. 【モバイルサービス】携帯キャリア事業（先行投資の為に 4900 億円の大赤字）
4. 【その他サービス】プロスポーツ等の多岐にわたる分野で 70 以上のサービスを提供

P65

Ⅶ. EC 販売の盛衰- (7) 成長戦略：差別化（アマゾンの自社物流戦略）

【アマゾンの自社物流戦略】

1. 【EC 企業との競争】EC 企業間の差別化は IT 戦略に加えて物流戦略が重要
2. 自社物流の効果
- ① 【平均配送日数】アマゾンが 2.5 日、米国の業界平均 5.3 日と短く競争力を高めた
- ② 【配送戦略】アマゾンのプライム会員へ翌日配送の利便性の訴求
- ③ 【販売戦略】自社在庫によりロングテール商品の売れ筋化へ（アマゾン全体の 25%）
3. 日本国内の配送センター数でもアマゾン 64 ケ所、楽天 14 ケ所とアマゾンのセンター数が圧倒

P66

VII. EC 販売の盛衰- (8) 成長戦略：差別化（アマゾンの自社物流の先行投資）

1. EC 企業間の「競争力は物流力」の差別化戦略
2. 利益を犠牲にし物流センターへの先行投資で競争力を高めた
3. 創業の1994年以来10年間当期利益赤字（経費率は94年の79.5%から03年の16%へ激減）
4. 03年にやっと黒字、09年に累損一掃（03年～09年の経費率16%前後、利益率7%前後）
5. 10年以降は再び先行投資で利益を抑制（経費率30～40%、利益率4～7%）

P67

VII. EC 販売の盛衰- (9) 成長戦略：リアルとネットの融合競争

【オムニチャネル競争：ラストワンマイルを制する者は顧客獲得を制する】

1. リアル販売（ウォルマート）とネット販売（アマゾン）の垣根を越えた競争
 - ① 【リアル店の EC 対策】 ウォルマートは EC 企業を3,300億円で買収し EC 販売強化（EC 販売率6%）
 - ② 【EC 企業のリアル対策】 アマゾンは食品スーパーを1兆5千億円で買収しリアル販売の生鮮販売で競争力強化
2. ラストワンマイル競争には IT 技術が受注・配達をバックアップ

P68

VII. EC 販売の盛衰- (10) 成長戦略：業態毎のリアルとネットの競争

1. 【ネットコンビニ】 店舗数が多く配送時間30分～と「今すぐの利用」が圧倒的な強みで、すぐ食べられる FF 商材の注文が多い
2. 【ネットスーパー】 ネットスーパー専用の配送センターを稼働、生鮮に強み（現状 EC 販売率1%弱と低い）
3. 【EC 会社】 当日配送体制の構築、17万点の圧倒的な品揃が強み

P69

VII. EC 販売の盛衰-(11)成長戦略：デリバリー（垣根を越えた競争時代）

【デリバリー競争は内食・中食・外食の業界の垣根を越えた競争激化】

1. スーパー（内食）のデリバリーは中食と外食の市場を侵食
2. コンビニ（中食）のデリバリーは内食と外食の市場を侵食
3. 外食のデリバリーは内食と中食の市場を侵食

◇IT 技術が受注・配達をバックアップ

4. 従来 of 垣根の中の競争から内食、中食、外食の垣根を越えた大競争時代

P70

VII. EC 販売店の盛衰- (12) 多角化戦略：アマゾンと楽天の多角化

【アマゾンと楽天の課題解決の為の利便性の強化】

1. 【アマゾン】 EC 事業、海外進出、AWS 事業に多角化。EC 事業はコロナ後で苦戦。23年度は急回復
2. 【楽天】 EC 事業、金融事業、モバイル事業に多角化している。モバイル事業は大苦戦（△3,375億円）

P71

VII. EC 販売店の盛衰- (13) 現在の業績と株式市場評価

【事業内容の市場評価】

1. 【1株利益】 アマゾン2.95弗、楽天-
2. 【株価】 アマゾン185弗、楽天885円
3. 【PER】 アマゾン62.7倍、楽天-