

# 成功する中小小売業の業態転換 全国中小小売業の業態転換の事例調査結果から



当社 コンサルティング第二部 マーケティング・システム室 室長 **金子 和夫**

## 商店街の活性化は商店の業態転換から

小売業では、事業者の高齢化、将来見通し難などを背景に、商店数が激減しています。商店街をみても、空き店舗率が10%を超えるケースが全体の40%を占め、空き店舗問題の深刻化と、活力が低下している個店の増加が重なり、年々商業集積としての魅力が薄れている商店街が増加しています。こうした連鎖を断ち切るには、商店の業態転換を促進することが必要です。最近当社は、全国成功事例を調査して、中小小売業の業態転換の戦略と手順を取りまとめました。

## 店舗改装と業態転換は大きく異なる

顧客ニーズは社会情勢の変化やその時代の流れに沿って変化します。店舗はそうしたニーズに合う商品とサービスを提供する舞台ですから、商品やサービスの変化に合わせて舞台装置である店舗の形態も変えなくてはなりません。それが業態転換の目的です。

売上の長期低迷、立地条件の悪化が原因となって改装に踏み切る店舗が多いようです。しかし、単に店構えをきれいにすればいいというものではありません。新業態開発として、「商圏」「対象顧客」「コンセプト」「品揃え」

「販売」などについて、経営戦略を見直し、新業態に転換を図る必要があります（用語解説1～2）。

## 業態転換、7つの成功パターン

成功事例を戦略面から整理してみると、取扱商品を強化する 総合化戦略、品種特化戦略、製造直売戦略、超専門化戦略と、対象顧客の明確化による 顧客絞込戦略、無店舗販売戦略に加えて、異業態に転換するフランチャイズ戦略の合計7つに整理できます（表）。今後は、従来の商品・対象顧客の取り組み強化に加えて商品を仕入から自店製造に切り替えて差別化を図る製造直売戦略、インターネットを活用して国内・海外に販売する無店舗販売戦略、成長の見込める異業態に転換するフランチャイズ戦略に積極的に取り組む必要があるようです。

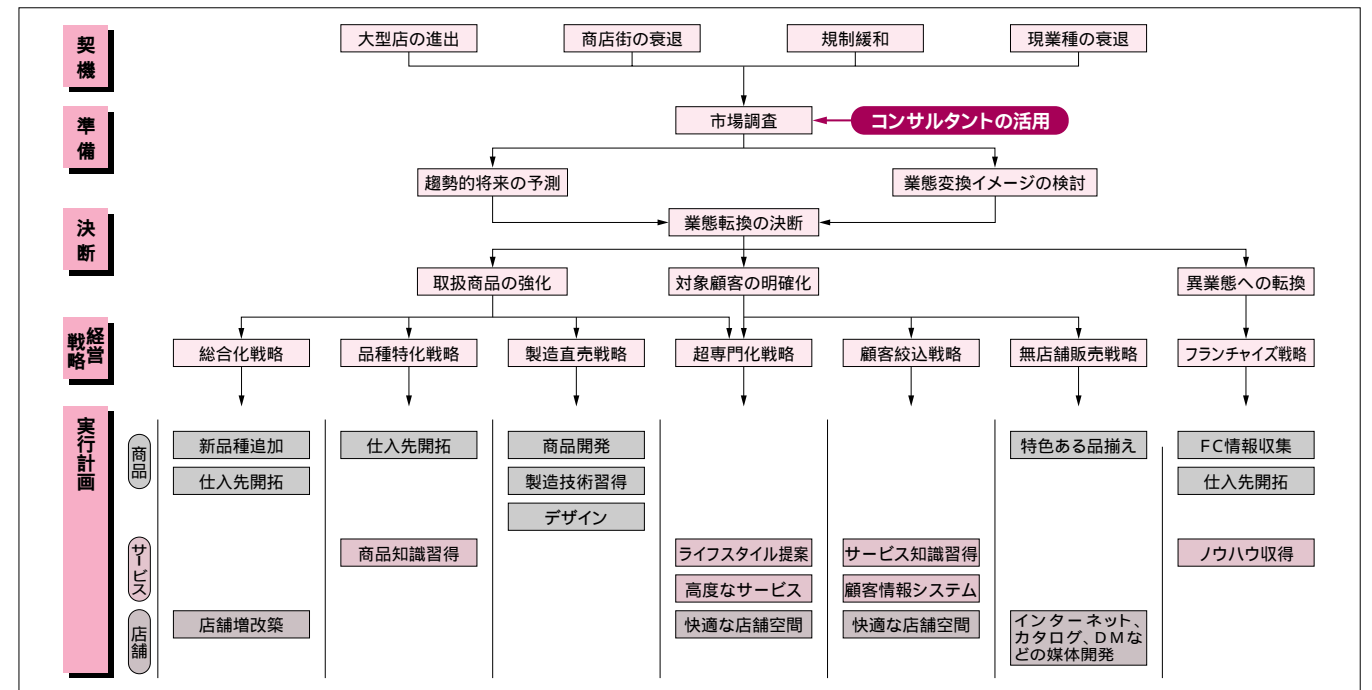
## 成功する業態転換の手順

中小小売業の業態転換の手順は、大企業の場合と比べると変わりません。市場調査、コンセプト・対象顧客の設定を経て、業態転換の決断、戦略の組立、計画の実行という手順を踏むことが大切です（図）。以下に、ファッション専門店業界の成功事例をご紹介します。

表 業態転換の戦略パターン

業態転換の特徴	転換方法	転換時における課題	業態転換例
<b>総合化戦略</b> 現在の中核的な品種に、新たに成長性の高い品種を加えて、総合化を促進する。	・新たな品種の追加 ・仕入先の開拓 ・店舗の増改築	・店舗拡張用地の確保	肉屋 総合食料品店 金物屋 金物・ギフト等総合店
<b>品種特化戦略</b> 特定品種に特化し、その中で豊富な品揃えや高い知識を提供する。	・先進店の視察 ・仕入先の開拓 ・商品知識の習得	・専門的な研修の受講 ・新規取引先開拓のための情報収集や展示会参加	酒屋 地酒専門店、ワイン専門店 自転車店 スポーツバイク専門店
<b>製造直売戦略</b> 仕入主体の業態から、付加価値の高い独自商品を製造・直売する業態に転換する。	・独自商品の開発 ・製造技術の習得 ・商品等のデザイン	・商品開発ノウハウ ・新規販売チャネルの開拓	ホームベカリー おにぎり専門店
<b>超専門化戦略</b> 品種や顧客の特化を進めて、独特のテーストやライフスタイルを提案する。	・ライフスタイルの提案 ・高度なサービスの提供 ・快適な店舗空間の整備	・高度な商品知識の習得	紅茶販売の専門店兼紅茶サロン （紅茶を販売、喫茶室では紅茶を出すとともに紅茶のマナーも教える）
<b>顧客絞込戦略</b> 特定顧客に絞り込み、商品だけでなく宅配、イベントなどの各種サービスを提供する。	・サービス知識の習得 ・顧客情報システムの整備 ・快適な店舗空間の整備	・顧客管理、受注システムや宅配サービスの共同化	家電店の修理サービス強化 食料品店の宅配サービス
<b>無店舗販売戦略</b> 店舗だけでなく無店舗販売媒体を活用して、商圏制約を越えて広域的に販売する。	・特色ある商品の品揃え ・インターネット、カタログ、DMなどの無店舗販売媒体の開発	・名簿の確保 ・無店舗販売媒体の開発	ギフトカタログ専門店 文具屋の外商強化 インターネット販売に特化
<b>フランチャイズ戦略</b> 従来の業態にとらわれず、全く異なる業態に転換する。	・FC情報収集 ・ノウハウの取得 ・仕入先の開拓	・ノウハウの取得 ・先進企業における研修	中古本チェーン リサイクル家電チェーン 惣菜チェーン

図 業態転換の手順



### 市場調査と起業家確保で業態転換に成功したA店

A紳士服店は商店街で2店舗営業していましたが紳士服の不振で業態転換を決意、まずコンサルタントに、自店の立地条件と環境変化の調査を依頼、次いで消費者調査で不満の声を拾い、新しい業態の必要性を確認しました。

また、意欲ある起業家パートナーを求めて「将来お店を持ちたい人」の募集広告を出し、婦人服メーカーに勤務していた女性を採用しました。彼女は街での女性たちのファッションや生活を観察して回り、その写真を観察ラベルのように広げて紙に貼り、店のコンセプトをビジュアルなものに仕上げました。

まず1店のメンズショップをレディースカジュアル店に業態転換し、その成功から、もう1店も業態転換することにより、紳士服店からメンズ&レディース・カジュアル・ファッションの業態への転換に成功しました。

### Aパレル依存をやめて自主的な仕入活動に取り組むB店

郊外駅前前のB婦人服店は、低価格の海外輸入品を独自に仕入れて販売する実用衣料店です。

以前はショッピングセンターの専門店街に出店し、大手Aパレル商品を取り扱っていましたが、ところが、量販店の価格が下がり、自店の業績が悪化したのを機に、商店街に店舗を移動し、仕入れ方法を変更、さらに安い商品求めて、大手Aパレルの展示会での仕入れをやめ、新しいルートを開拓することで販売価格の引き下げに成功しました。国内では大阪の現金問屋を中心に仕入れ、海外は3～4年かけてエージェントづくりに取り組み、最近では月1回は

韓国、中国、台湾、ベトナム、タイなどへ出かけてエージェントから直接商品を仕入れています。

### 自社商品を企画製造して差別化を図ったC店

C婦人服専門店は2店舗しかありませんが、商品のほとんどを自店で企画製造しています。ショップ2階をアトリエ兼工房とし、企画・パターンづくりから裁断、縫製、水洗いまでの一貫体制を作りあげています。手間のかかる縫製作業は約80人の一般家庭の主婦に外注しています。

同店の商品を一度着たら他の商品は着られないというお客様が多く、お客様の評判を聞きつけて取引を希望する小売店が増加し、今では70店に卸しています。小売店は商品を仕入れて売るのが基本ですが、C店のように自ら作って売らうの発想がないと、なかなか利益は確保できません。製造直販の心構えで商品を企画することが利益確保の第一歩になります。

## 業態転換成功のポイントは外部の活用

中小小売業の多くは家業であり、経営資源も限られていますが、長期的な視点に立った、しっかりとした経営戦略と実行計画を立てることが重要です。そのためには、まず情報収集やセミナー参加を通じて、経営者が自ら意識を変えたとともに、地元の商工団体の経営指導サービスや取引先のリテールサポート・サービスを積極的に活用したり、専門的なコンサルタントに相談してみることが大切です。

（かねこ・かずお）

## 用語解説

**1 業種・業態**：業種（Type of Business）とは、取り扱う主力商品部門や品種のことであり、「主に何を売っているか」ということ。業を主に売っている店が薬局であり、肉を主に売っている店が肉屋となる。

**業態**（Type of Operation）とは、経営の方法で分類した商売の種類で、商品、価格、客

層、店舗規模、営業時間、販売方式、経営管理システムなどの仕組みによる商売の分類のこと。具体的には、特定分野の商品を奥深く品揃えて専門知識やサービスを提供する「専門店」、24時間営業で利便性を提供する「コンビニエンスストア」、特定の生活シーンに特化して商品だけでなく暮らし方のアドバイスや情

報提供を行って「ライフスタイルショップ」、ナショナルブランド商品を低価格で販売する「ディスカウントストア」などのように使われる。  
**2 業態開発**：従来の業態のままに営業努力を行ったり、店舗改装に取り組みのではなく、顧客ニーズの変化や、競合する業種・業態の変化に対応して、新業態として開発すること。