

小さくても元気な地方小売店

青森県三戸郡五戸町。人口二万人に満たないこの町の人影もまばらな商店街に二年前、洋品店「セミコロ」が開店した。売り場面積は約一〇坪。地元客を対象に子供服から高齢者向けの婦人服までを扱っている。一点モノ中心の品揃えと割安な価格設定が好評で、売り上げは順調だ。

昨年は八戸市にも二店舗を出店。今年に入って三戸郡の田子町にも店舗を開いた。田子町の人口はわずか八〇〇〇人。それでも「田舎のほうは実は売れる」と店長の前田千春さんは強気だ。スタッフは六人まで増えた。事業規模が拡大したため、一〇月中にも個人事業を改め、会社法人として登記する計画だ。

セミコロンは全ての商品を「オンライン激安問屋」と「スーパーデリバリー（SD）」で調達している。いずれもベンチャー企業のラクーンが運営するインターネット卸だ。「そもそもウチは激安問屋とSDがなかったら、この商売を始められなかっただろう」と前田店長はいう。

これまでセミコロンのような地方の小規模洋品店はシーズンごとに都市部のアパレル卸を訪問し、一定量をまとめて仕入れるしかなかった。決済は基本的に現金。しかも返品は認めてもらえない。調達した商品が売れ残れば販売価格を下げてでも売り切るしかない。在庫リスクと資金繰りに追われるのが常だった。

これに対して、ラクーンが運営する二つのネット卸は、ホームページに掲載された数多くの商品を一点から買い付けることができる。在庫リスクが最小で済むうえ、支払いサイトが最長九〇日の信販・クレジットを利用できる。地方の小規模洋品店の経営リスクは大幅に下がる。

第1部

新しい中間流通が市場を生み出す

既にチェーンストアの中間流通モデルは決着した。今後、焦点となるのは組織化されていない一般小売店向けの中間流通だ。日本市場では小規模小売店が今後もメインの販売チャネルとして存続する。これまでになかったタイプの中間流通業者が登場し、そこに新しいマーケットを創造する。

(大矢昌浩)

「当社のシステムを利用している会員の特徴は三つある。一つは地方。もう一つが中小。そして三つめが開業して間もない小売店や若手の後継者が多いことだ。既存の卸が敬遠している小売店たちだといえる」とラクーンの小方功社長は解説する。

小規模単独店は今日の流通市場では「負け組」とされる業態だ。統計では八二年以降、日本の小売業の廃業率は一貫して開業率を上回っている。従業員五人以上の規模では開業率のほうが高い。ところが、四人以下の小売店の廃業が新規開業を大幅に上回っていることから全体の事業者数が減少している。事業を継続中の小規模小売店も約七〇%が赤字だ（国民生活金融公庫調べ）。

「それでも小規模小売店の開業率は年間四%を超えている。全国で考えれば莫大な数だ。しかも新規開業者は半数以上が黒字。そのうちオーナーの年齢が四四歳以下の層では六〇%以上が黒字という調査結果が出ている。またネットを利用して小売店は今のところ全体の一五%程度に過ぎないが、利用していない小売店より黒字の率が七、八ポイントも高い」と小方社長。小規模小売店は業態としては負け組でも、個別の企業を見れば優良企業が少なくない。しかし既存の中間流通は、規模が小さく実績もない新規開業者との取引には積極的にはなれない。ましてや彼らを育てる機能などない。そこにラクーンは新たなビジネスチャンスを見出そうとしている。

同社が九八年に運営を開始したオンライン激安問屋は、メーカーの抱える過剰在庫の解消を狙ったものだ。過剰在庫は捌きたいが、普段の取引先卸に格安で流せば、その後の商売に響く。そんな悩みを抱えるメーカーの在庫商品を激安問屋がアウトレットとして全国の小規模店に販売している。

ラクーンが予めメーカーから在庫を買い取ることはしない。会員から注文が入った時点で初めて所有権がメーカーからラクーンに移る。その後はラクーンが検品から発送、決済まで処理する。商品の提供元は非公開。激安問屋の会員は実店舗を持った小売店に限定しているため、卸した商品がバツタ屋に流れてメーカーのブランドを損なうリスクも少ない。

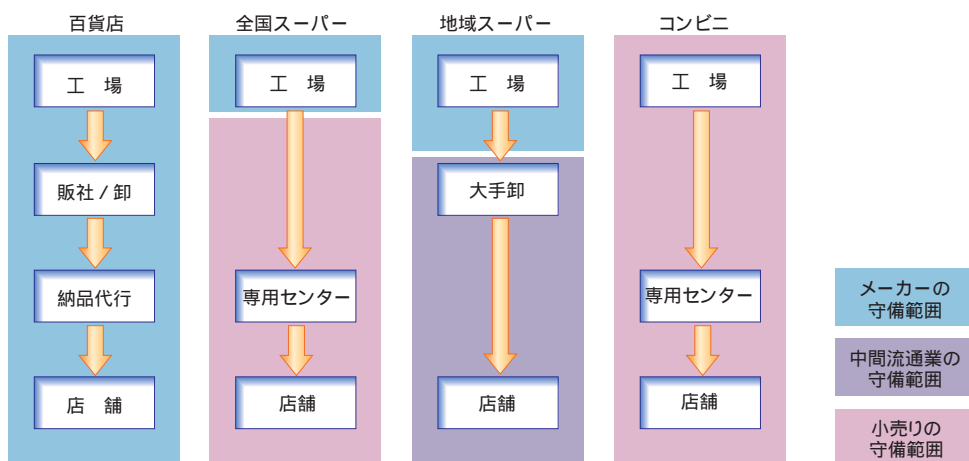
この仕組みで現在までにメーカー約五〇〇社、小売店約一万三〇〇〇社の会員を獲得した。さらに同社は二〇〇二年二月にスーパーデリバリーを開設。新商品や定番品など通常商品の扱いも開始した。ネットを介してメーカーと全国の小規模小売店の実質的な直接取引を可能にするものだ。

ラクーンの売上高は昨年度で約六億円。今期は一〇億円を見込んでいるものの、規模的にはまだ小さい。しかし、その将来性は高く評価されている。事実、ITバブルの崩壊後も国内外の有力投資会社から次々に資本が集まっている。度重なる増資によって現在、資本金は六億八〇〇万円まで膨らんだ。

それでも体力に劣るベンチャー企業が成熟した既存の卸からシェアを奪うのは難しい。ラクーンと同じB to Bの中間流通ビジネスで、金型部品商社のミスミは成熟市場に通販という新しいモデルを導入することで、大きな飛躍を遂げた。その後、同社は金型部品で成功したB to Bのモデルを、全く畑の違う医療用具や飲食店向け素材にも適用しようとしている。

しかし現状では金型部品以外のビジネスは伸び悩んでいる。同社が金型部品で成功したのは、単に通販というモデルを導入しただけではなく、従来は顧客が社内で加工していた部品や工具を標準化することで、外部から調達できるようにしたことが大きい。つまり新しいアウトソーシングの市場を作ったのだ。

図1 業態別ロジスティクスの概念図



ラクーンの小方功社長

物流市場を見ても、宅配便はそれまでの郵便小包の荷物を奪っただけではなく、その十倍にも上る新しい需要を作り出している。ラクーンの今後の規模拡大もどれだけ新しい市場を生み出すことができるか、つまり同社の仕組みを活用して起業する五戸町のセミコロンのような新しい小売店が、どれだけ全国に登場するかにかかっている。

このように、「誰もが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの供給を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤を提供する役割を私的ビジネスとしておこなっている存在」(慶応大学・國領二郎教授)をプラットフォーム・ビジネスと呼ぶ。そのコンセプトを突破口とすることで、既存チャネルからシェアを奪うのとは違った新しい中間流通の道が開ける。

ただし、チェーンストア向けの中間流通モデルは既に決着している。工場から出荷した製品を地域販社あるいは系列卸の倉庫で保管。そこから最前線の店舗に供給する。メーカー主導で作り上げられた日本市場特有のサプライチェーンはもはや立ち行かなくなった。組織化によって力を付けたチェーンストアは、それぞれ自社の店舗運営に沿った納品方法を調達先に強い

業態別ロジスティクスのモデル

イオングループに代表される全国スーパーや大手流通外資はメーカーとの直接取引を指向している。各メーカーの工場から直接調達した商品を自社専用の一括物流センターに集約。そこで店舗別かつ陳列レイアウト順に仕分けて各店舗に納品する。卸は完全に中抜きされる。

食品スーパーをメインとするローカルチェーンや、