

日経MJ 2015年10月28日付

アマゾンの脅威

先日、お掃除ロボットのルンバを買い替えることになった。近くの家電量販店にいったら割り引きしてもらった。安く買えたという満足感で帰宅したが、その夜にアマゾンのサイトを見てショックを受けた。世界一斉セールというような企画で、我が家が購入した商品と同じものがはるかに安い価格で販売されているのだ。世界的な通販業者が持っている価格パワーを改めて見せつけられた。

アマゾンにはカテゴリーキラーと呼ばれる。品ぞろえと低価格で他の店を潰してきた大型量販店はカテゴリーキラーと呼ばれるが、そのカテゴリーキラー以上の品ぞろえと価格の安さでカテゴリーキラーを潰す存在(キラー)ということだ。これに対して店舗



伊藤元重の

エコノオッチ

型の大店はどう対応したらよいのだろうか。

東京大学経済学部の二トリ寄付講座で二トリホールディングスの似鳥昭雄社長は、大型家電店はメーカーの定番品を売っているのだからアマゾンにやられてしまう。二トリの商品は二トリの自前の企画商品であるのだから、そうした心配はない、というような発言をされていた。自前の企画商品、それも他では購入できないような特徴のある商品を提供するのがSPA(製造小売)の強みである。これはユニクロも同じだ。ヒートテックやフリースなど特徴のある商品を自ら企画することで、他の店との差別化を図ってきた。

競争の激しい小売業にとって他の店との違いを出すことが競争を有利にする重

店独自の商品開発求める

要なポイントとなる。問屋やメーカーに依存していた従来の日本の小売り業態では、こうした差異化は難しい。同じような問屋のネットワークを使い、同じようなメーカーから商品を調達するだけでは、他の店と違った店にすることは難しいからだ。

チェーン化して多店舗化する小売業は商品の調達に独自性を出す必要がある。自ら商品を企画して自社ブランドで売るSPA業態はその代表である。大手コンビニなどが積極的に取り組んでいるプライベートブランド(PB)の商品も同じような狙いがある。メーカーにとつてはこうした流れは都合が悪いので、有力なメーカーは小売業と組んでメーカーと小売りのダブルブランド(たとえばセブン&アイ・ホールディングスとキリンビール)などの商品を展開するという動き

も見えてくる。

こうした動きは同業他社との違いを出すという意図で行われているように見えるが、結果的にはアマゾンのようなプラットフォームとの競争を避ける上でも有益だろう。アマゾンが扱えないような商品であれば、アマゾンの強力な価格競争力とぶつからずすむからだ。ナショナルブランドを売るといつのが旧来の小売業にとつてはビジネスの基柱でもあった。しかしネット流通が出てくると、ナショナルブランドとはひと味違う商品を開発することが求められる。これはナショナルブランドのメーカーにとつても困った動きである。アマゾンはカテゴリーキラーのキラーであるだけでなく、メーカーにも対応を迫る存在となるのだ。

(東京大学大学院
経済学研究科教授)

*この記事は日本経済新聞社の許諾を得て転載しています。