

アマゾン・エフェクトが 誘引する店舗閉鎖

昨今、「アマゾン・エフェクト」 という言葉がメディアを賑わして いる。アマゾン(Amazon.com) がさまざまな商品を扱うようにな り、従来のEC事業の枠を超え て、高級スーパーのホールフー ズ・マーケット(Whole Foods Market)を買収し、実店舗ビジ ネスにも参入したことで、実店舗 に大きく依存していた従来型の 小売企業のビジネスモデルに 影響を与えばじめている。

代表例では、玩具チェーンの トイザらス(Toys"R"Us)、百貨 店大手のシアーズ(Sears)が 相次いで「チャプター11(日本 の民事再生法に相当する法的 整理手続)」を申し立てたことが 挙げられる。

日本の小売業においても、アマゾンをはじめとするEC企業の台頭によって、抜本的な構造改革に迫られる企業は少なくなく、合従連衡の動きも加速している。今後、不採算店舗が閉鎖に追い込まれたり、合従連衡の後に余剰店舗を閉鎖したりする動きも活発化するだろう。

しかし、閉店の手法や考え方 には、日本とアメリカで大きな違 いがある。以下、小売店舗の閉 鎖についての日米の違いについ てまとめてみたい。

閉店セールでの 完売が必須の米国

●閉店の規模

アメリカでは企業のリストラクチャリングや構造改革を目的とした店舗閉鎖を積極的に、かつ大規模に実施する傾向にある。日本と比べて国土が広く、店舗数が多いということもあり、一定期間内に数百店レベルの閉店を行うことも珍しくない。そのため、閉店に伴って膨大な量の在庫を販売する必要に迫られる。

一方で日本では、一社が持つ店舗数はアメリカほど多くないので、大掛かりで戦略的な店舗閉鎖が行われることは少ない。必然的に販売しなければならない在庫の量も限定的である。

②商品在庫の位置づけと値引 き率の調整

アメリカでは自社店舗間の距離が長いので、売れ残った在庫を移動させるだけでも物流費がかさむ。そのため、閉店対象店舗が抱える在庫をすべて売り切ることがコスト面からみても必須課題となる。しかし日本では、閉店セールで在庫を売り切るという意識に乏しい。仮に売れ残ったとしても、近隣の自社店舗に移動させればよいという考え方が一般的である。

閉店セール期間中に「売り切らなければならない」というミッションを抱えるアメリカの小売店では、在庫を完売させるために商品群ごとに値引き率を調整することが重要となる。もし一律の値引き率を全商品に適用してしまうと、売れ筋商品はすぐに完売す

るが、人気のない商品は売れ残ってしまう。魅力の乏しい商品が滞留し、売場自体の魅力もなくなり、残った在庫を販売することがより難しくなる。

一方、日本のように「売れ残る」ことが前提になっていると、細かな値引き調整はされず、「全品50%オフ」といった一律の値引きが行われる。しかしこの方法では、値引きする必要のない商品も50%割引で販売されるため、本来得られるはずだった利益を逸失してしまう。

閉店セールは 新規顧客開拓の場!

3宣伝広告戦略

閉店セールを実施するうえでは、集客を最大化するための宣 伝広告戦略を打ち出すことが重 要である。アピールが不十分で 通常のセールと間違って認識さ れると、販売機会を逃してしまう。

アメリカでは大々的に「閉店」を謳って派手なプロモーションを行い、店舗でもPOPなどで閉店することが明確にわかるようになっている。片や、日本では対外的に「閉店」をアピールすることに抵抗を持つ企業も少なくなく、結果として閉店セールの宣伝手法が控えめで、集客につながらないケースもある。

△顧客の維持・新規獲得

閉店すると、そのままでは当該 店舗の顧客を失ってしまう。アメリ カではディスカウントチケットの配 布、店頭での近隣店舗の案内 やスマホアプリを用いた情報発 信などを通じて、顧客を積極的 に継続店舗に誘導する。

これは閉店対象店舗の既存顧客の散逸を回避するだけでな

く、ディスカウント目当てに閉店セールに来店した新規顧客を近隣店舗の顧客として取り込むねらいもある。閉店を「新規顧客の獲得の機会」として活用してしまう強かさがあるのも、アメリカの特徴である。

社内リソースをかけず "閉店コンサル"に一任

6閉店サポート企業の活用

アメリカの閉店プロジェクトでは、筆者も属するゴードン・ブラザーズ(Gordon Brothers)や、ヒルコ(Hilco)、グレート・アメリカン(Great American)といった専門企業がアドバイザーとして起用されるケースが多い。

こうしたアドバイザーは、依頼 人である小売企業に対して、ど の商品をいつからどのくらい値引 きすべきか、店内のVMD(ビジ ュアル・マーチャンダイジング) をどのようにすべきか、チラシ、デ ジタル・サイネージ広告、テレビ CMなどの広告戦略をどうとるべ きか、閉店対象店舗の顧客を 他店舗に誘導するにはどうすべ きかなどについてアドバイスする。

場合によっては、閉店セールの売上高を保証したり、閉店セールで販売される在庫をプロジェクト開始前に買い取ったりすることで、対象企業のダウンサイド・リスク(予想した在庫量を販売できない、予想以上の値引きをせざるを得ないといったことで期待した売上高を確保できないリスク)のヘッジを行うこともある。商品在庫のみならず、店舗の什器や備品の販売までサポートするケースもある。

アメリカでこういった"閉店ビ ジネス"が成り立つ背景には、閉

日米の閉店セールの傾向 アメリカ 日木 プロジェクトの規模 小規模で店舗数が少ない/在庫量が少ない 大規模で店舗数が多い/在庫量が多い 在庫の完売 完売に拘らない/売れ残りは継続店舗に移動 基本的に各店舗で完売 値引き率の設定 大雑把(場合によっては一律の値引き率を適用) 細かい(商品群ごと、週ごとに変更) 宣伝広告 実施(閉店専用の宣伝広告を積極的に実施) 実施 顧客誘導 実施(既存顧客の喪失回避) 積極的に実施(既存顧客の喪失回避と新規顧客獲得の機会) 専門家の雇用/自前 白前 専門家の雇用 担保価値に関係ない融資 担保価値の低い在庫を換金する動機なし 担保価値の低い在庫を換金するか 担保価値の高い在庫に入れ替える動機なし 担保価値の高い在庫に入れ替える動機あり 店 | や「割引 | を UP TO 大々的にPRする

店セールの成否が経営に与える影響を経営陣が認識しているからだ。慣れない閉店業務にリソースを割くよりは専門企業に任せ、場合によっては売上保証や買い取りサポートといったオプションも活用してダウンサイド・ヘッジすることが有効であるという判断が根底にあるのだ。

一方で日本では、閉店は"特殊な状況"であるので、専門企業のサポートを受けるべきであるとの認識が不足している。閉店セールは、平時のセールの延長として自社で完結できると判断されることが多く、そしてその結果としての収益性を厳しくチェックすることも少ない。

6 在庫担保融資

アメリカでは小売業者が在庫 担保融資(ABL: Asset Based Lending)で運転資金を調達す ることが頻繁にある。アメリカの ABLでは担保価値が融資の上 限になっているので、担保価値 は借入人である小売業者にとっ て非常に重要である。

貸付人である金融機関による担保価値は定期的に見直され、専門企業の評価がこれに用いられる。よく売れる在庫は高く評価されるが、売れない在庫は評価が低くなる傾向にあるので、小売業者としては売れない価値の低い在庫を保有するより、閉店セールなどを通じてこれらを換金してしまうほうが、資金繰りの観点で有利になるのだ(担保価値のない在庫を資金化する、またはその資金で担保価値のない在庫を仕入れれば、融資可能額が増える)。

日本でも、同じくABLと呼称される小売業者への在庫担保融資は存在する。しかしアメリカのABLとは異なり、担保価値に依存した融資ではなく、融資額の上限が担保価値の範囲に連

動するわけではないことが多い。

担保価値の増減が融資可能額に影響するわけではないので、小売業者にとって在庫を価値の高い物に入れ替える動機に欠ける。また、アメリカでは在庫を担保に提供することは珍しくないが、日本では在庫を担保に入れること自体が、無担保や不動産担保で資金調達ができない場合の"最終手段"としてよからぬイメージがあるのも大きな相違点だろう。

こまで見てきたように、日米では閉店や在庫に対する考え方に大きな違いがある。しかし、専門企業の活用による在庫の価値の把握と最大化、収益性を重視した閉店セールの実施、顧客の維持・獲得を図るための施策など、閉店を経営戦略の1つとして位置づけるという観点で、アメリカに学ぶべき点は多い。