

超円安で変わるSPA

日本の流通業は、常に為替レートの変化への対応が問われる産業である。円高の時代と円安の時代では、ビジネスの構造を大きく変えることが求められる。

1980年代後半から2000年代にかけては、円高の時代が続いた。円ドルレートが80円前後にまで円高になったこともあった。この時期には海外から安価な製品を仕入れて日本国内で低価格で販売することが小売業に求められた。小売業による安売りは「価格破壊」と呼ばれた。

この時期の流通業の構造変化を見ると、特にS



伊藤元重の

エコノオッチ

PA業態の躍進が目につく。SPAとはSpecialty store retailer of Private label Apparelの略称で、自社ブランドの商品を店舗で展開する製造小売業のことである。小売業者が商品開発から中間流通に至るまで全面的に関与して、コスト競争力を確保するビジネスモデルだ。

生産の多くを海外で行うので、円高の時代には大きなコスト競争力を持つことになった。この業態ではユニクロを展開するファーストリテイリングが有名だが、良品計画やニトリ、タイソーなども同様のビジネスモデル

国内での価格転嫁カギに

で成功を収めている。SPA業態のビジネスモデルは、為替レートが円安に大きく振れる中で変更を余儀なくされた。海外から安価な製品を輸入し国内で低価格で販売するだけでは通用しないからだ。国内店舗の価格を引き上げるためには、商品の価値を高めることが求められる。多くのSPA型企業の展開を見ると、円安の中で低価格路線一辺倒ではなくなったことが分かる。

円安時代のもう一つの大きな流れが、海外での販売拡大である。SPAの場合、もともと海外生産が中心であった。それを日本に持ち込めば円安によって調達コストは上がるが、海外店舗で売る

限りは円安の影響を受けにくい。それどころか、海外での売り上げや利益は現地通貨建てなので、円安のおかげで円建てに換算した価値は増えることになる。日本で成功を収めたSPA型の企業が積極的に海外展開を進めてきたことは、理にかなっている。

さて、この先、為替レートはどのように展開していくのだろうか。円安傾向が当分続くとするなら、海外での展開を進めていくことは理にかなっている。一方で国内販売輸入調達コストをいかに販売価格に転嫁していくかが問われる。円安が続く限り、日本の国内市場の相対的な重要性は低

くなる。ただ、中長期で現在のような超円安が続くという保証はない。この10年、円の実質価値（実質為替レート）は1970年代の水準にまで下がっている。名目の円レートが円安に動いたことに加え、日本の物価や賃金が諸外国に比べて上がらなかつたからだ。

こうした超円安状況が、この先5年も10年も続くという保証はない。名目円レートの円高方向への修正や物価や賃金の上昇によって、実質レートの超円安が是正されていくこともありうる。そのような流れの中で、小売業の形態がどう変わっていくのか注目したい。（東京大学名誉教授）

*この記事・写真は日本経済新聞社の許諾を得て転載しています。無断転載、複製を禁じます。