©日本経済新聞社 2010（昭和46年5月14日第三種郵便物認可）
第5030号

あさひ快走「3輪」戦略

店舗と連携、ニーズ即応

自転車専門店「サイクルベースあさひ」を展開するあさひが快走している。サイクリングブームとは裏腹に国内の自転車出荷台数が2009年、10年ぶりに1000万台を割り込むなか、11年2月期は売上高300億円、税引き利益21億円とともに過去最高を予想する。「ユーザー視点の商品開発」「きめ細かいサービス」「新規出店と提携による販路拡大」の〝3輪走行〟で、市場飽和の壁に立ち向かう。

外光の入る明るいオフィスでサドルの素材やカラーなどを協議する開発スタッフ（大阪市都島区のあさひ本社）

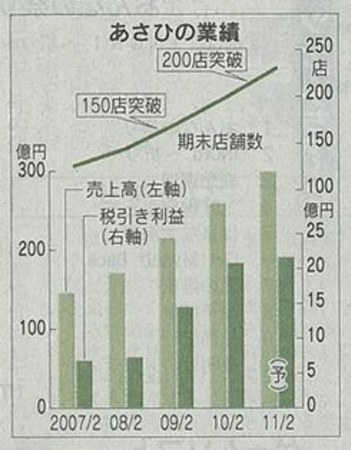
商品開発

あさひは5月、大阪市都島区の創業の地から500㍍ほど離れた場所に本社を移転した。5階建ての新社屋の最上階、緑化されたテラス横の一等地に「最重要のセクション」（下田進社長）である開発部隊が入る。

あさひは中国に協力工場を持つSPA（製造小売り）で、直営店のプライベートブランド（PB＝自主企画）品の売上高比率は5割を超す。PBの主力は〝ママチャリ〟とも呼ばれる一般車や子供用自転車。全70車種の開発責任者、中野雅已商品企画課長は「ハンドルとサドルと車輪で基本形が決まる自由度の低いフォーマットの中で、多様なニーズにどう対応するかが勝負」と話す。

開発に当たっては利用シーンを突き詰める。通勤用クロスバイクはスーツへの泥はねを防ぐチェーンカバーと革靴でも滑りにくいペダルを採用。カゴはブリーフケースを入れやすい横幅のあるタイプ、といった具合だ。

スカート派の主婦のため、またぎやすい形状のフレームを用意。高校生の利用を想定した商品には丈夫なタイヤと、部活動帰りを想定した自動点灯のオートライトを取り付ける。その上で必要な部品の素材や強度を洗い出し、ニーズを細分化して設計に落とし込む。



それらすべての商品を標準店舗で500平方㍍ほどある売り場に、一覧しやすいよう高低差をつけてきっちり並べる。輸入車を含む他社製のスポーツ車や電動自転車を併せ、展示台数は800～1000台に達する。

「通学用ですか」「どれくらいの距離を走りますか？」「買い物の荷物はどれくらいですか」。店員は来店客に寄り添うように会話する。潜在ニーズを聞き出せば、他社製品も含め「必ずぴったりる合う自転車がある」（中野課長）との自負がある。

PBは最大6色展開の車種もあり、身長に合わせたタイヤサイズも豊富で、展示品はすべて試乗可能。同業他社からは「まるで洋服の販売員のように」と言われる。

開発から販売まで自社で一貫して手がける強みは、店舗からのフィードバックの速さにも表れる。来店者の声や新商品への反応は翌日には本社で回覧され、その数は月100件にものぼる。

ある来店客から「子供がボルトの飛び出た部分を触っていた」という意見が届いた。部品の多くはボルトとナットで固定しており安全面の問題はないが、工場に突起を丸めたナットへの変更を即日指示。次回の生産ロットから改良した。

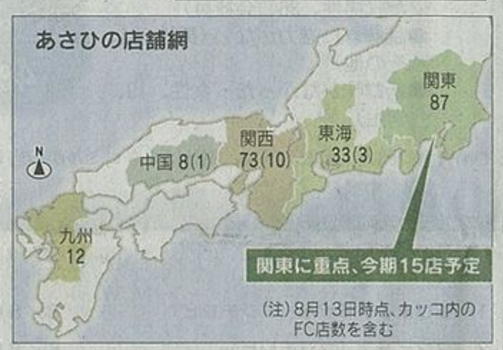
創業者の下田社長が自転車販売を始めたのは1970年代前半。その後、プロショップの経営から、一般車販売を軸とする現在の業態にかじを切った。「自転車好きのプロの視点でママチャリをつくる」こだわりが、90年代後半にSPAモデルの可能性を探るきっかけとなった。

安さを重視し消去法で選ぶ自転車から、安くても選ぶ楽しみがある安全な自転車へ――。店舗と連動した不断の改良が、競合店との差をじわり広げていく。

利用シーンを突き詰める

▲通勤する会社員
スーツへの泥はねを防ぐチェーンカバーを採用

◀スカート派の主婦
すそが引っ掛かりにくく、乗り降りしやすいフレームの形状



脱「売りっぱなし」

サービス

修理の質高め好循環

「パンク直してえな」「鍵が壊れたんよ」。5月に開店した都島本店（大阪市）には、やや古びた自転車の修理やパーツの取り付けを求める客が多く訪れる。あさひは他店で購入した自転車の修理も受け付ける。壁には「一式点検1575円」「チェーン調整315円」といった料金表。修理やサービスの料金を「見える化」し、来店客の安心につなげている。

「業界の売りっぱなし体質を変えるのが、あさひの使命の一つ」。営業を統括する下田佳史専務は言い切る。修理やパーツ販売などの「自転車外収入」は前期85億円に達し、売上高の3割を超えた。「ホームセンター（HC）が追いつけない専門店の強み」（下田専務）である、きめ細かなサービスの積み重ねを大きな収益源とする。

各店では店長が修理の練習を随時指導する。「パンク修理を10分で」「自転車を100以上の部品にバラしてから組み立てる」などの課題に取り組み、スキルを磨く。スポーツ車や電動自転車の構造を学ぶ集合研修もあり、店員はメカニックとしても鍛え上げられる。

「店が増え、販売台数が増えればサービスの潜在顧客も増える。その好循環づくりが大切」（研修を統括する赤松英樹営業課長）。年間百数十万台を売る最大手だから膨大な補修パーツの在庫も抱えられ、修理の9割は当日返却できる。顧客満足度もアップし、パーツの売り上げも伸びる。

自転車販売店は、修理技術は高いが品ぞろえに劣る個人商店と、割安だが修理対応が十分でないHCやスーパーに二極化していた。あさひがここまで成長したのも「品ぞろえ」「低価格」に「修理の質」も兼ね備えていたからだ。下田社長は「自転車店は人的要素が強いオールドビジネスの側面が必要」と強調する。

それゆえ店舗網の拡大には細心の注意を払う。新規開業を年間20～30店にとどめるのも、店員のレベル維持を念頭に「無理はしない」方針から。目指すのは人材の育成というペダルを確実にこぎながらの安定成長だ。

HCの売り場受託

市場縮小にらみ提携

販路拡大

「大量在庫700台自転車売り場3階にでっかくOPEN」――。東京都西部を地盤とするHCのヤサカ（東京都福生市）の東大和店（同東大和市）は2月、展示台数を3・5倍に増やす大型改装に踏み切った。豊富な種類と色の自転車が整然と並ぶ売り場づくりは、看板こそないが、あさひが丸ごと手がけた。

「自転車はHCの有望な商品。売り場を広げたいが、魅力ある商品の調達力や運営ノウハウに欠けていた」。ヤサカの根生豊社長はあさひと提携し、1年間かけて自転車を扱う全12店の売り場を店内店舗「ブリーズサイクル」に衣替えした。

あさひは商品供給やスタッフ教育を担当。近隣の直営店のデータを参考に、ヤサカに売れ筋の商品を卸す。あさひはPBの販売数量を増やしてコスト競争力を高める狙いだ。HC最大手のDCMホールディングスとも同様の実験店を展開している。

あさひの売り場と同様に一覧しやすくした「ブリーズサイクル」（東京都東大和市のヤサカ東大和店）

下田社長は「少子化も進み、国内市場は年800万～850万台規模まで縮小する」と予測する。あさひの店舗数は少数のフランチャイズ店を含め213店。国内の展開余地は350店が目安とみる。飽和状態に近い国内市場では、いずれ自力出店も壁に突き当たる。商品供給事業の売上高は前期でまだ10億円に満たないが、あさひの名前が出ない「見えないチェーン化」には、第2の販路としての期待がかかる。

昨今のサイクリングブームも需要創出効果には限界がある。あさひは04年の株式公開以来、既存店売上高は前年実績を上回ってきたが、今期は5月を除きマイナスに転じている。一方、ライバルの動きも急だ。イオンは1月、福岡に自転車専門店を開設し、あさひの店舗網が手薄な九州に今後5年間で30店を展開する方針を示した。

飽和市場では従来の戦略のみで高水準の成長率を維持するのは難しい。パイの奪い合いも激しくなる。さらなる飛躍を遂げるには、商品開発・サービス・販路を一段と強化するとともに、潜在需要を掘り起こす手立ても見いだしたいところ。新ステージを先頭で駆け抜けるための〝ギアチェンジ〟が、いずれ必要になりそうだ。

（馬淵洋志）

MJ Nikkei Marketing Journal
日経流通新聞
8月13日（金曜日）
月/水/金 発行
発行所 日本経済新聞社
東京本社 〒100-8066 東京都千代田区大手町1-3-7 電話（代表） (03)3270-0251
大阪本社 〒540-8588 大阪市中央区大手前1-1-1 電話（代表） (06)6943-7111
日本経済新聞電子版 http://www.nikkei.com/
NIKKEI MJサイト http://www.nikkei.co.jp/mj/
MJメールマガジン http://www.nikkei4946.com/e-service/
購読の申し込み先 0120-21-4946 http://www.nikkei4946.com

INDEX

「ビーサン」が主役 16
夏の定番アイテム「ビーサン」が進化している。ボリュームたっぷりの装飾を鼻緒に〝盛った〟もの、付け替え可能なクリスタルでデコったものなど派手さが売りだ。

ドラッグ業界、中韓と連携 4
「イネド」1～2割値上げ 6
携帯コミック時間制読み放題 9
うかい、海外にノウハウ供与 15

次号は
地銀が売り込む
地方の一次産品や工芸品の販路開拓を巡り、地銀がプロデューサーの役割を果たすケースが増えてきた
アメコミ人気
アメリカ生まれのヒーローものコミックが再ブーム。従来と異なる味わいが新たな読者をつかんでいる

広告特集 関西発 イチオシのこだわりアイテム&サービス

広告特集 関西発 イチオシのこだわりアイテム&サービス

広告特集 関西発 イチオシのこだわりアイテム&サービス

日経電子版
http://www.nikkei.com/
お問い合わせ（7:00～21:00）
0120-24-2146