

ついに崩れた最後の2強！

強かったはずのイオン、ヨーカ堂に一体何があったのか？

GMSショック

不振が続くGMSの中で、勝ち残ったはずの「2強 - イオンとイトーヨーカ堂」がとうとう崩れた。2005年2月期の決算で、GMSを展開する単独決算での営業利益は、イオンが173億円で27.6%の減益、イトーヨーカ堂（以下ヨーカ堂）が88億円で63.5%の大幅減益となった。営業利益率はイオンが1.0%、ヨーカ堂が0.6%となり、もはや事業としての存在を問われる水準である。この衝撃的な発表に、市場はすぐさま反応し、イオンが1,810円から1,628円（4/22）、ヨーカ堂が4,410円から3,410円（4/21）と、両社の株価は急落した。改革に乗り出したばかりのダイエー、好転の兆しがみえないユニー、西友に、2強の転落が加わり、大手GMS各社の決算は、まさに「総崩れ」となった（図1）。

図1 GMS大手5社の2004年度決算 - 単独

| (百万円) | 売上高 | (対前年) | 営業利益 | (対前年) | 営業利益率 |
|---------|-----------|-------|--------|-------|-------|
| イオン | 1,830,282 | 3.7 | 17,392 | 27.6 | 1.0 |
| イトーヨーカ堂 | 1,473,583 | 1.4 | 8,800 | 63.5 | 0.6 |
| ダイエー | 1,308,149 | 8.5 | 3,361 | 75.5 | 0.3 |
| ユニー | 713,826 | 0.9 | 9,533 | 25.8 | 1.3 |
| 西友 | 692,356 | 13.1 | 5,997 | 9.8 | 0.9 |

各社決算発表資料より作成

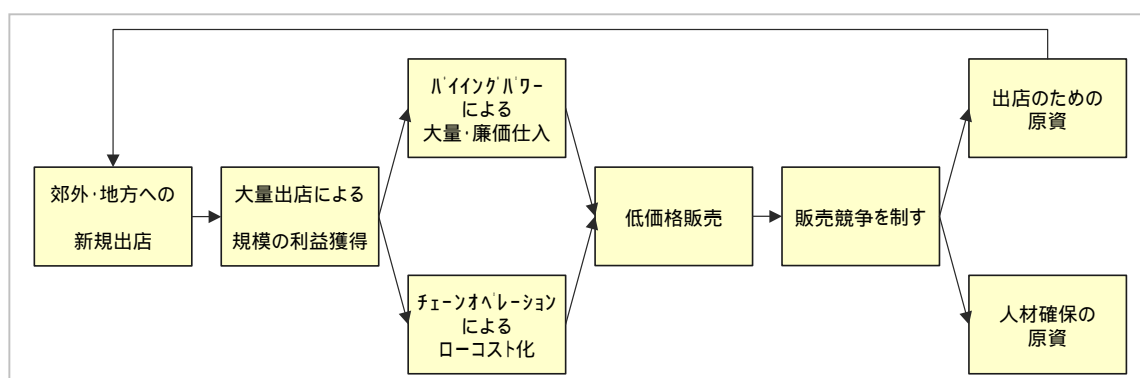
GMSとは何だったのか

1950年代後半に、ダイエー（1957年）やヨーカ堂（1958年）の登場で産声をあげたGMSは、僅か20年程度で日本の小売業界を席卷した。業態の特徴として、それまで各々の業種小売業が扱っていた飲食料品、日用雑貨、衣料品などを生活必需品という概念で括り、総合的に品揃えをしてワンストップショッピングで提供したこと、大量廉価仕入やチェーンオペレーションによる標準化・効率化を通じ、低価格販売を実現したことがあげられる。

成長の背景には、人口増加、都市郊外での核家族の増加、モータリゼーションの進展等があった。

GMSの成長戦略とは、新規出店による規模の利益を担保し、バイイングパワーを背景にメーカーから有利な取引条件を引き出すとともに、ローコストオペレーションによって低価格販売を実現することで小売間競争に勝ち、その収益を再び、出店原資やより良い人材確保に充てるというメカニズムから成り立っている（図2）。つまり、成長には出店数の増加が必要条件になるということだ。しかし、1990年代に入ると、徐々に出店余地は限られ、全国的な店舗過剰状態のなかで、かつての成長メカニズムが機能しなくなった。

図2 GSMの成長メカニズム



▶ ダイエー、イオン、ヨーカ堂の10年の興亡

1990年代を境に曲がり角を迎えたGMS各社のその後の戦略展開は、明暗を分ける結果となった。

(1) ダイエーの凋落～低価格販売重視の失敗

GMSの代表的な存在であったダイエーは、2004年に産業再生機構の支援を受けた。中内元会長が目指したディスカウント型GMSの挫折であった。ダイエーの失敗は多角化によるところも大きいですが、GMSの再建ができなかったことが根本的な原因だ。ダイエーは、1990年代初頭のPB開発、1995年の社員削減等に代表されるように、徹底して価格競争力にこだわった。果たして結果は、サービス・店舗運営レベルの大幅な低下であった。1997年には経常赤字が258億円となり、損益3カ年計画のもとで、本業GMSへの資源集中を進めたが、GMSとしての営業力を回復することはとうとうできなかった。低価格だけでは消費者の支持を得られなかったのである。

(2) イトーヨーカ堂の苦戦～単品管理の限界

ヨーカ堂は、1982年に「単品管理」という新しいマネジメント手法を導入し、徹底的な効率化を進めた。あくまでも成長戦略を追求するダイエーとは対照的に、業務改革、内部の効率化を追求する路線をとったわけである。

POSシステムを全店導入し、問屋窓口制を導入、多頻度小口配送化も進めた。こうした努力の結果、1992年には営業利益が800億円を超えるに至った。業務改革が成功した背景には、セブン-イレブンのノウハウを取り入れたことが大きいといわれている。

バブル崩壊後の消費低迷によって業績が再び悪化すると、鈴木現会長による「価値の追求」をスローガンに、GMS業態にこだわり、出店拡大よりもチームMDによるマーチャンダイジング・単品管理の強化、個店への権限委譲を進めた。しかし、ヨーカ堂といえども、多様化し、変化し続ける消費者ニーズには対応できず、既存店売上、利益率の低迷を避けられなかった。売れ筋重視の品揃えは、消費者にとって、何の特徴や面白味もない画一的売場となり、かえって不効率となったからである。

現在、ヨーカ堂は大きな戦略転換の真っ只中にある。GMS単独出店から転換し、食品SM特化による効率性の追求、SC化での集客力の向上を図る構えだ。

(3) イオンの苦悩～急速な量的拡大の弊害

イオンは1970年代からSC展開に着手し始め、一貫して郊外への出店を進めてきた。マックスバリュやメガマート、スーパーセンター等の新業態展開やヤオハン、カスミ、マイカル、いなげやのM&Aやドラッグストアとの提携等、ヨーカ堂と異なりGMSや自前主義にはこだわらないやり方で規模を拡大してきた。駅前、郊外に続く、第三の立地革命(ロードサイド)の波に乗って、単体ベースでは2000年に、連結ベースでは2003年にヨーカ堂を抜く規模にまで成長を遂げた。

イオンの成長の背景には、GMSにこだわらないフォーマットの多様化、拡大だけでなく、PBトップバリュの強化、自動補充システム等のIT化推進、ワンレジの導入など徹底したローコストオペレーションを同時に進めたことも大きい。ヨーカ堂とは全く逆の「量の拡大」戦略をこの10年一貫して追及し、世界でベストテンに入る「グローバル10」を宣言するなど、その将来は順風満帆にみえた。

しかし、1店舗あたり売上、従業員1人あたり売上などの生産性は、ヨーカ堂よりも低水準で、個店の販売力は弱い。店舗の品揃えの魅力度、効率化が未強化のまま、規模の追求だけが先行しているのが現状であり、GMSとしての競争力が高いわけではない。SC化によって不動産収益という新たな収益源を確保したが、根本のGMSの答えは出せていない。

図3 イトヨーカ堂、イオンの時系列活動表

| イトヨーカ堂 | | | 年代 | イオン | | |
|--------|---|------------|--------|--------|---|---------|
| 主な活動 | 単体営業収益(億円) | 単体営業収益(億円) | | 主な活動 | | |
| 攻勢的布石期 | 業務改革に取り組む 単品管理システムの導入 | 9,535 | 85-89年 | 7,320 | オペレーションシステム高度化 POS導入・分権制強化 ・食品雑貨POS導入(85) ・分権制を強化(87) | 攻勢的布石期 |
| | | 9,878 | | 7,612 | | |
| | ・業務改善委員会設置(82) ・POSシステム全店導入(85) | 10,550 | | 7,746 | | |
| | ・窓口問屋制全店導入(86) ・惣菜納品1日2便化(87) ・婦人衣料発注の週4回化(87) | 11,703 | | 8,070 | | |
| | | 12,582 | | 8,617 | | |
| 攻勢的波及期 | 鈴木敏文体制 | 13,551 | 90-94年 | 9,954 | 業態多様化 ・ホームセンター・ドラッグ ストア・DS・食品SM PB導入 ・PBトップバリュ販売(94) | 攻勢的波及期 |
| | マーチャндаイジング変革 | 14,590 | | 10,413 | | |
| | ・新組織スタート(90) (BY-SV-DB三権分立) ・チームMD(92) | 15,116 | | 10,057 | | |
| | | 15,363 | | 10,609 | | |
| 守勢的布石期 | マーチャндаイジング元年 チームMD強化 | 15,450 | 95-99年 | 12,021 | 積極的な出店・ 店舗規模拡大 ・ジャスコ、メガマート、マッ クスバリュの出店加速 岡田元也体制 | 攻撃的制度化期 |
| | | 15,464 | | 12,954 | | |
| | 金融事業へ進出 ・セブン-イレブン、都銀4行と ATM運営会社設立(99) | 15,476 | | 12,549 | | |
| | | 15,633 | | 13,144 | | |
| | | 15,089 | | 14,224 | | |
| 守勢的漸進期 | 「質」の強化 ・構造改革の基本戦略明示(01) 商品開発力向上・個店権限強化 出店戦略見直し・組織変更 ・IYG生活デザイン研究所設立 ・SC出店、食品スーパー出店 ・営業・衣料・開発組織の改革 | 14,798 | 2000年- | 16,235 | グローバル10構想 マイカル支援 eJUSCO.Comオープン SCの出店加速 ・6sc(00) 7sc(01) 7sc(02) 9sc(03) | 攻撃的波及期 |
| | | 15,109 | | 16,701 | | |
| | | 15,277 | | 17,012 | | |
| | | 14,940 | | 17,643 | | |
| | | 14,736 | | 18,303 | | |

21世紀日本の組織小売業～業態競争からコミュニティ競争へ

2強と言われたイオン、ヨーカ堂までが窮地に立たされている。もはやGMS自体が限界なのか、それとも復活の道はあるのだろうか。

GMS業態が抱える根本問題は、以下のふたつに集約できよう。

ひとつは、消費者のライフスタイル変化へ対応できていないことである。ワンストップショッピングを実現する総合的品揃えと低価格販売という戦略の限界は、商圈シェアをみれば一目瞭然である。カテゴリー別シェアは個別専門業態の方が高く、GMSは広く浅くシェアをとることで成り立っていた。それが1990年代に入り、GMSを支えた郊外居住、核家族、中流という日本の標準的ライフスタイルが崩壊し、支持基盤を大きく失ったのである。

ふたつは縮小するGMS市場の中で同質化競争の消耗戦に陥っていることである。大型スーパーは1999年を境に店舗数減少が続いているが売場面積は増え続けている。イオン、ヨーカ堂の量か質かの違いはあれ基本的には差別性がない。同質化競争の帰結はベルトラン型の価格競争を引き起こし収益ゼロで均衡するしかない。生鮮3品を中心に、高鮮度意識で多頻度小口という購買スタイル、価格だけでなく品質へのこだわりももつ消費者の多様性ニーズには対応できなかったわけである。逆に、変化に対応した衣料専門店、ドラッグストア、100円ショップ、六本木ヒルズといった新業態に顧客を奪われていったのである。

GMS復活のためにはどうすればよいか。答えはふたつある。ひとつは、日本の消費者がもつ多様な業態ニーズに接近することである。各社が打ち出しているSM特化、SC化、スーパーセンター開発といった既存の業態概念では、いずれGMSと同じ帰結がみえている。これからの競争の鍵は、多様な業態ニーズの深掘りを基点に、新たな品揃えや売り方の進化と多様な店舗の開発・出店を進め、地域で求められる店舗が集積したコミュニティを形成し、さらに多くの集客を実現する、という多様性による成長メカニズムを創り上げることである。その意味で、業態間競争からコミュニティ競争へと視点を転換させることが新たな突破口になるであろう。

もうひとつは、グローバルな戦略構想力をもつことである。現在の戦略では、ベルトラン型競争に突入するだけで、コスト競争力で優位にあるウォルマートには永遠に勝てない。日本では2強と言われるイオン、ヨーカ堂も世界では24位・25位とその存在感は薄い。世界一厳しい日本の消費者に支持される品揃えと売り方を開発、世界市場へ進出し、勝つシナリオ、戦略を構想することが求められている。