

## 「平成16年商業統計速報」を読む

### - 大型化・出店拡大偏重戦略の限界・多様な業態ニーズを制するものが勝つ

カルフルーの撤退、総合スーパー（以後、GMS）の低迷、24時間営業の見直しを図るコンビニエンスストア（以後、CVS）、グループ化が進むドラッグストアと小売業界が大きく変化するなかで、5月31日に平成16年（2004年）の商業統計の速報が、経済産業省から発表された。

この商業統計速報から、小売業、特に業態動向に焦点をあてて、日本の小売業はどんな変化を見せているのか、業態の勢力図がどのように変わっているのかを見てみる。

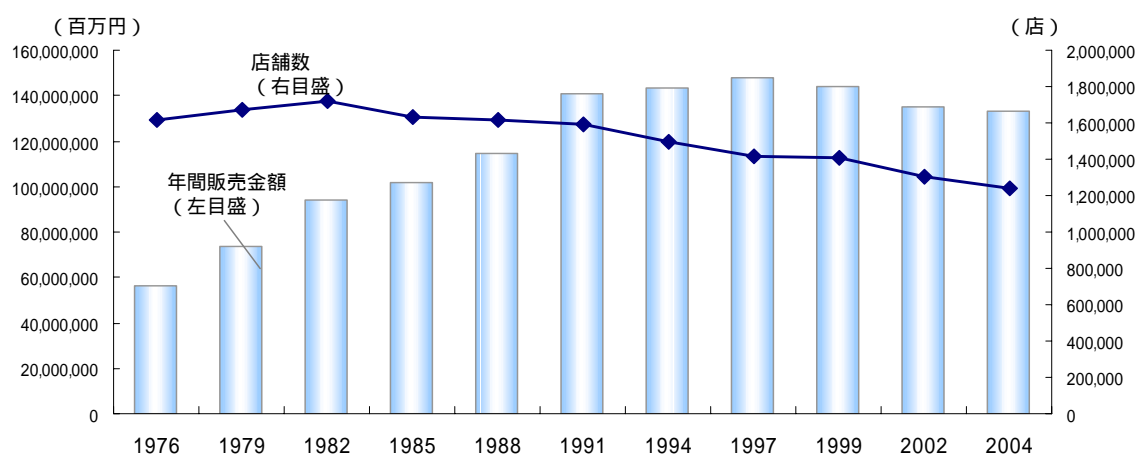
#### 1. 店舗の大型化による売上拡大は限界

##### (1)30%の店舗が消えた

小売業の店舗数は、1982年の172万店をピークに減少を続け、2004年は124万店にまで減少している。23年間で、約30%の48万店が消えている。

年間販売金額は、減少幅が縮まったものの、1997年をピークに減少を続けている。97年までは、店舗数は減少しつつも販売額は伸びており、小売業の集中化が進んでいた。97年以降は、店舗数・販売額ともに減少し、小売業の低迷が続いている（図表1）。

図表1 小売業全体の店舗数と年間販売金額の推移

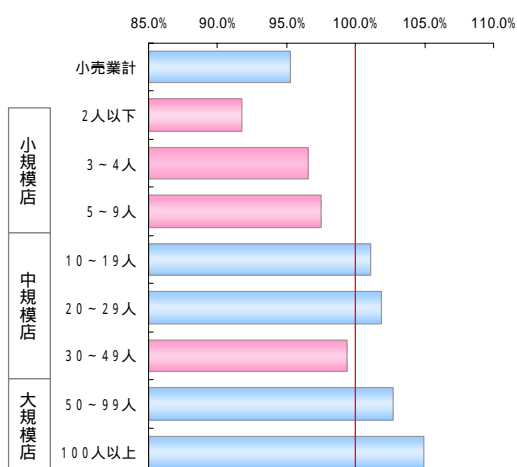


## (2)小規模店が消える

小売業全体が低迷しているわけではない。従業員規模別の店舗数と年間販売金額の伸長率をみると、一貫して従業員10人未満の店舗数・年間販売金額が減少している。一方、従業員50人以上の大規模店の店舗数は増加している（図表2、3）。小規模零細店が淘汰され、大規模店が成長を続けている。

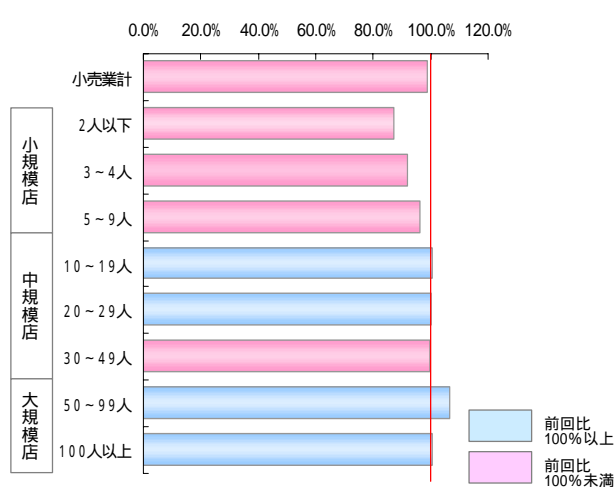
図表2 従業員規模別の店舗数の伸長率

(2004年と2002年の伸び)



図表3 従業員規模別の年間販売金額の伸長率

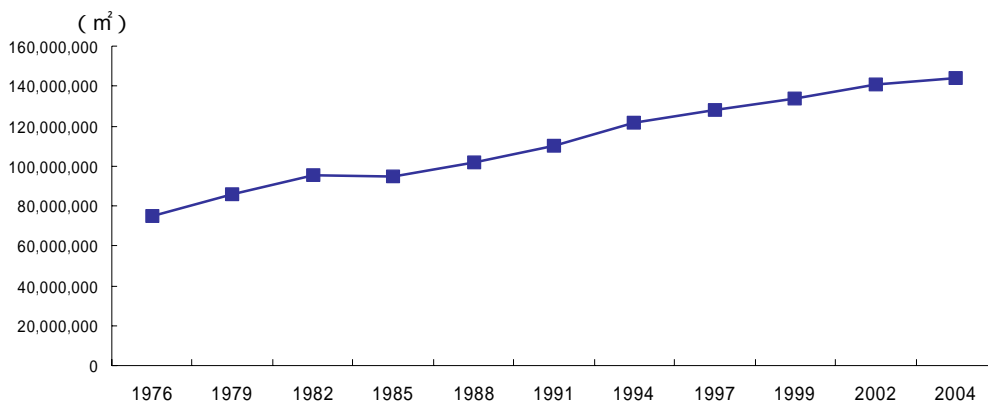
(2004年と2002年の伸び)



## (3)崩れる大型化の幻想

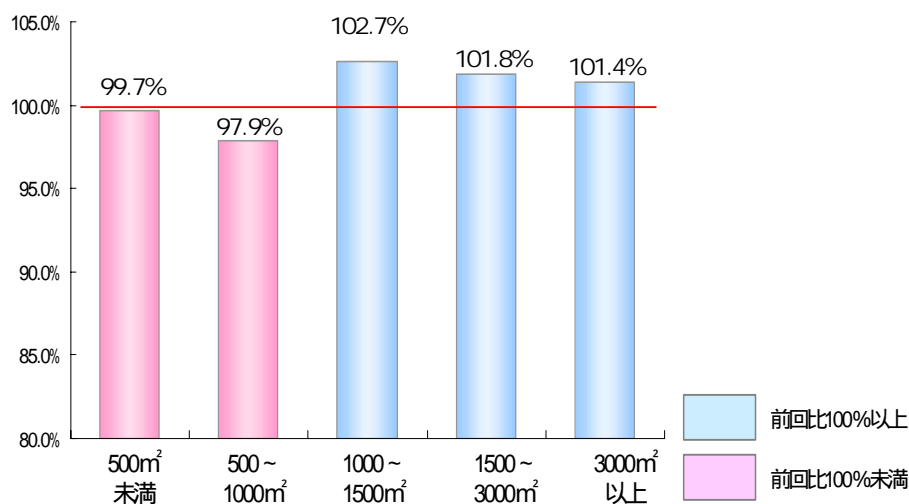
小売業全体の店舗面積は一貫して増加している（図表4）。イオンやヨーカ堂などのGMSに見られるように、1店舗あたりの売場面積を拡げて、扱いカテゴリーを増やし、商圈を拡げ、集客を促進し、売上を伸ばすという大型化戦略が続いていることを示している。近年では、その傾向が顕著になっている。イオンは4月にGMSの出店を抑制し、ショッピングセンター（以後SC、ショッピングセンターはGMSなどを核にして、専門店などを集積する複合商業集積。GMSよりも売場面積は大きくなる）の出店を増やすことを発表した。ヨーカ堂も路線変更し、SC出店を拡大すると発表した。今後、大型化戦略の展開を加速化する方向である。

図表4 小売業全体の店舗面積の推移



しかし、大型化は幻想になりつつある。飲食料品小売業の売場面積別の年間販売金額と1店あたりの年間販売金額の伸びをみると、売場面積が大きいほど販売金額の伸びが大きいとは言い切れない。1000～1500㎡や1500～3000㎡の中規模店舗で伸びが大きいからである（図表5）。

図表5 飲食料品小売業の売場面積別1店あたりの販売金額の伸長率



GMSは、大型店化し、広く扱いカテゴリーを増やし、売れ筋中心の浅い品揃えによるワンストップショッピングを実現してきた。しかし、この展開は多様化する現在の消費者のニーズに対応できない。家電量販店のヤマダ電機が売上1兆円を突破した例を見ても、特定カテゴリーに特化した品揃えと豊富な情報を基にした売り方を実践する専門性が必要となってきた。

## 2. GMSと百貨店が低迷し、品揃え・売り方の専門性の高い業態が伸びる

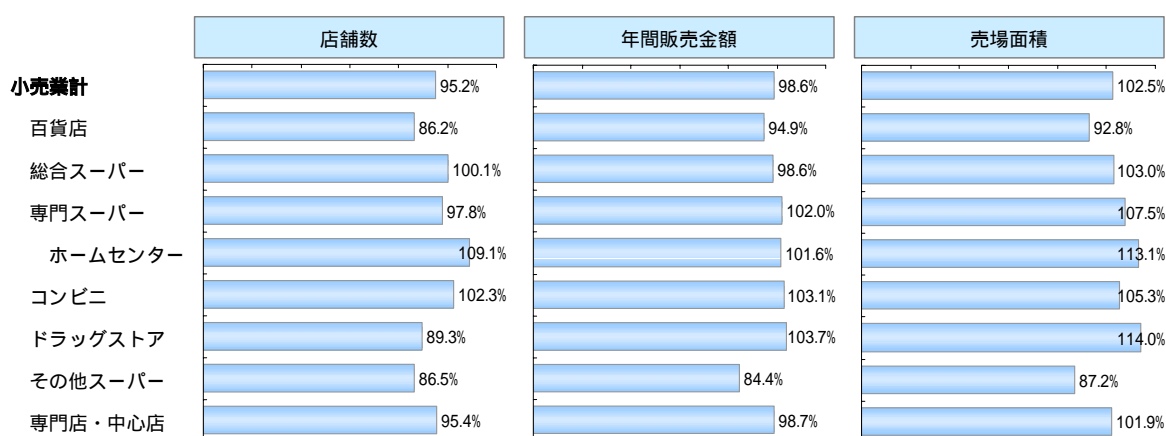
大型化の限界が見えてきたなかで、業態によってその格差が生じている。かつて小売業を牽引していたGMSや百貨店が低迷し、品揃え・売り方の専門性の高い業態が成長している。では、業態別にどんな変化が起きているのだろうか。業態ごとに現状と今後の方向性を確認してみる。

### (1)成長する業態・低迷する業態

店舗数では、ホームセンター（以後、HC）、CVSの店舗数が増加している。一方で、90年代に著しく成長したドラッグストアの店舗数が前回比89%と大きく減少している。

百貨店やGMSの年間販売金額が減少している（図表6）。70～80年代に日本の小売業全体を牽引していたふたつの業態が苦戦をしている。

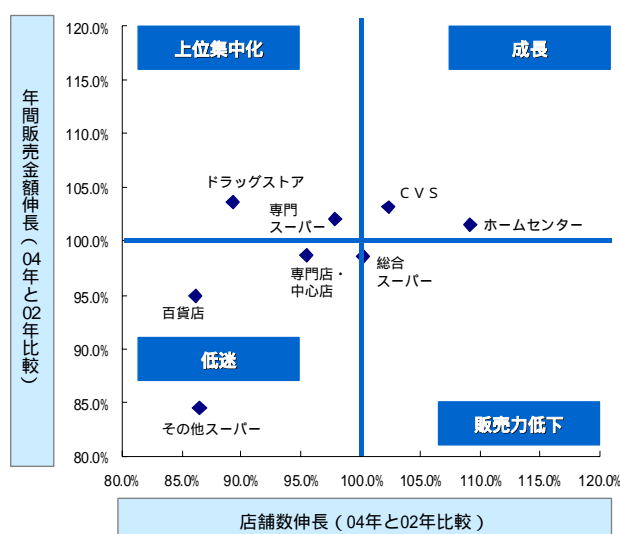
図表6 業態別の店舗数・年間販売金額・売場面積の伸長（04年と02年比較）



主要業態ごとの店舗数と年間販売金額の伸長率の2軸を使い、業態を四つ分類した（図表7）。ひとつめは、成長業態である。店舗数と販売金額が伸びている業態である。HCとCVSが該当する。ふたつめは、店舗数は減少しているが、販売金額を伸ばしている業態である。上位集中化業態である。ドラッグストアと専門スーパーが該当する。

みつめは、店舗数が伸びているものの、年間販売金額が減少している業態である。1店舗あたりの売上が低下している販売力低下業態

図表7 業態のタイプ分け



である。GMSが該当する。

四つめは、店舗数、年間販売金額ともに減少している業態である。低迷業態である。ここには、百貨店などが該当する。

店舗数を拡大させながら、大規模化を進め、売上拡大を図っていたGMSが低迷している。一方で、売場面積はGMSや百貨店のように大規模ではないが、品揃えを特化し、専門的な売り方を実践していることや高度なオペレーションを実現している業態が売上を伸ばしている。

## (2)主要業態の最近の取り組み

低迷している業態は、現状を打開すべくどのような方向を模索しているだろうか。一方、成長している業態はどのようなことを行ってきたのだろうか。業態ごとの最近の取り組みについてみよ。販売金額の大きいGMS、専門スーパー、CVS、ドラッグストアに焦点をあてて確認していく。

図表8 業態別の1事業所あたり、従業員1人あたり、1㎡あたり販売金額

業態別	1事業所あたり売上げ (百万円/店)			一人あたり売上げ (百万円/人)			1㎡あたり売上げ (百万円/㎡)		
	02年	04年	16/14年 (%)	02年	04年	16/14年 (%)	02年	04年	16/14年 (%)
小売業計	103.93	107.64	103.6%	16.95	17.16	101.3%	0.96	0.92	96.2%
1.百貨店	23,279	25,641	110.1%	58.71	65.17	111.0%	1.20	1.23	102.3%
2.総合スーパー	5,105	5,025	98.4%	22.43	21.29	94.9%	0.58	0.55	95.7%
3.専門スーパー	638	666	104.3%	20.83	20.32	97.5%	0.68	0.64	94.9%
うちホームセンター	706	657	93.1%	24.46	22.77	93.1%	0.37	0.33	89.9%
4.コンビニエンスストア	161	162	100.8%	11.26	11.45	101.7%	1.50	1.47	98.0%
5.ドラッグストア	170	198	116.1%	21.90	22.42	102.4%	0.77	0.70	91.0%
6.その他のスーパー	100	98	97.7%	15.11	14.87	98.4%	0.80	0.77	96.8%
7.専門店・中心店	69	71	103.4%	15.22	15.63	102.7%	1.16	1.12	96.8%

### 1)SC化と食品スーパー化を進めるGMS

GMSは、1店舗あたり売上、従業員一人あたり売上、1㎡あたり売上が減少している。売場生産性、労働生産性が低下し、店舗販売力が弱まっている。これは、売れ筋中心の広く浅い品揃えによる総合化によって画一的な売場となり、売場魅力度が低下しているからであり、GMS業態の大きな問題となっている。

この問題を解決するために、ヨーカ堂はチームMDやIY生活デザイン研究所を設立し、品揃えや売り方の抜本的な見直しを図っている。イオンはPBであるトップバリューで差別化を図ろうとしている。しかし、今期決算では、ヨーカ堂、イオンとも大幅な減益であり、両社ともGMS業態としての答えが出せていない。

一方、両社ともGMS業態そのものの存在を否定するふたつの動きが起きている。ひとつは、既に述べたSC化である。もうひとつは食品スーパー化である。既に、イオンは食品スーパーで

あるマックスバリュの積極展開を 90 年代から進めている。ダイエーも新たな経営陣のもとで GMS 業態の店舗を閉鎖し、食品スーパーに注力する方針を発表した。そして、最も GMS 業態にこだわったヨーカ堂でさえ、来年度から首都圏を中心に食品スーパーを展開する。5 年間で 80 店舗を展開する予定である。

SC 化と食品スーパー化というふたつの方向に注力し、GMS 業態の出店を抑制する。GMS という業態がなくなる可能性もある。

## 2) 地域密着化を進める食品スーパー

スーパーは、淘汰が進み、上位集中化する傾向にあり、1 店舗あたりの売上は伸びる傾向にある。

こうしたなかで、スーパーはふたつの展開を行っている。ひとつは、都市型スーパーの展開である。スーパーは、これまで地代の高さから都市部への出店に消極的であった。しかし近年では、マルエツがフーデックスなどを都市部へ積極的に出店している。都市型スーパーは、都市部の消費者のニーズに対応するために、CVS の販売ノウハウを取り入れている。24 時間営業だけでなく、飲料売場のリーチイン展開や書籍の取り扱いなどである。これまで、出店していなかった空白地帯に出店し、都市部の消費者のニーズを取り込んでいる。

もうひとつは、店舗販売力を高めるために地域・生活への密着を強化していることである。店舗へ権限を大幅に委譲し、店舗独自の品揃えを強化している。かつては、本部仕入れが 9 割、個店での仕入れ 1 割と言われていた。しかし、現在、ヨークベニマルに見られるように個店仕入れを高める企業が増えている。地域の農家から直接仕入れし、売場では「さんが作ったほうれん草」という売り方で地域密着性を打ち出している。

生活への密着では、レジ前の売場の変化があげられる。これまで、レジ前は売場内の品揃えを変えずに固定的な売場であった。現在では、レジ前の 1 ~ 2 カ所を変動型、いわゆる提案型にし、臨機応変に品揃えを変え、情報発信を行っている。例えば、埼玉や茨城を中心に 66 店舗を展開するエコスでは、レジ前で季節によってキシリトールガムと歯磨き粉を陳列し、オーラルケアを提案している。

スーパーは、立地する場所に合わせた店舗展開・売り方を行い、そこに在住する消費者のニーズを取り込んでいる。地域密着化を進めたことが売上拡大につながっている。

## 3) 脱セブン-イレブン化とサービス強化

CVS は成長業態である。1 店あたりの売上も伸びている。こうした要因としては、CVS 各社がふたつの取り組みを行っていることがあげられる。ひとつは、サービス強化である。CVS は、セブン-イレブンを中心に近年、接客重視に販売方法を転換している。これまで、CVS は客とのコミュニケーションよりも品揃えや欠品防止などに注力してきた。しかし現在では、挨拶の徹底など接客を重視、サービス水準の向上を図っている。この背景には、食品スーパーの深夜

営業化やC V Sの出店余地の減少による競争激化がある。競争激化のなかで、集客力を維持するためには、ストアロイヤリティーの向上が重要である。値下げをしないC V Sにとって、消費者の選好を強めるためには店舗サービス水準の強化が流通技術革新のない場合には、最も有効な方法である。

ふたつめは、オリジナル商品開発である。メーカーと共同でオリジナル商品を開発している。セブン-イレブンでは、オリジナル商品比率が50%を越えている。優れた高単価のオリジナル商品によって、ストアロイヤリティーの向上と同時に客単価の向上を進めている。

成長するC V Sであるが、次の展開にも取り組み始めている。キーワードは脱セブン-イレブン化である。ローソンは、05年にこれまでのC V Sの常識を覆す方針を発表した。ひとつは、24時間営業の見直しである。社内に専門チームを設置し、深夜帯の来店客数が全体の5%に満たない店舗の営業体制の見直しを始めている。ふたつめは、ストア100とナチュラルローソンの展開である。ストア100は、現在急激に伸びているショップ99(ショップ99は99プラスが経営する生鮮食品を扱うC V S。01年に1号店をオープン。約4,000品目を扱い、価格帯は全て原則99円均一、営業時間は24時間営業。現在500店舗)を模倣したものである。生鮮食品を充実させた業態で、5月27日に練馬に1号店をオープンした。ローソンでは3年間で1,000店まで拡大する計画を立てている。健康志向の品揃えを特徴とするナチュラルローソンの出店も強化する。女性客を取り込むことが狙いである。現在24店舗で、08年2月末までに首都圏や近畿地区を軸に、300~500店に拡げる予定である。ローソンのストア100には不安も残る。

これまで、セブン-イレブンのビジネスモデルで成長してきた各社であるが、更なる成長を目指して、セブン-イレブンとは違う方法を模索し始めている。C V Sでの生鮮食品の扱いは過去に行われており、そのロスが多さと物流や販売ノウハウの違い・管理の難しさから縮小させてきた経緯がある。脱セブン-イレブン化が成功するかは未知数である。

#### 4)高付加価値販売とローコストオペレーションへの転換が必要なドラッグストア

ドラッグストアは、淘汰のステージに突入した。店舗数が減少している。マツモトキヨシやツルハ、スギ薬局などの大手は出店拡大している一方で、中小のドラッグストアが淘汰されている。これは、価格競争の激化が原因である。化粧品の30%引きが常態化するなかで、利益率が大きく低下している。体力のない企業が淘汰され、残った店舗へ売上が集中している構造である。

現在、ドラッグストア業界では、マツモトキヨシやイオンウェルシア、WINグループなどグループ化が進んでいる。マツモトキヨシは、グループで1兆円の売上目標を立てている。マツモトキヨシグループの売上は5,000億円、イオンウェルシアグループは約7,000億円である。

グループ化と同時に、出店も強化している。マツモトキヨシは、ダイエーのGMS業態全店に出店することを今年3月に発表した。スギ薬局も近畿圏へエリアを拡大している。グループ化と出店拡大を進めながら、パイニングパワーを高め、弱い企業を淘汰している。

一方で、売場生産性は大きく減少している。ドラッグストアでは郊外型店舗の出店が進み、店舗の大型化が進んでいる。郊外型店舗での売上は都市型店舗と比べ小さい。郊外型店舗の売上は

年間3～6億円程度(都市型の売上は10～15億円程度)である。店舗の大きさを活かした品揃えや売り方と効率的な店舗オペレーションがまだ確立していないことが売場生産性低下の原因であると考えられる。

ドラッグストアの販売管理費は20%以上を越えている企業が多い。最も販売管理費が低いサンドラッグで約15%、ディスカウントストアのそれと同程度である。高コスト化がドラッグストアの店舗数減少の要因でもある。近年では、物流システムの構築、情報システムの再整備などに取り組み始めたものの、依然としてローコストオペレーションのレベルは低い。出店拡大に依存し、PB開発やメーカーからの高粗利商材を求めただけでは、第2のGMSになる可能性もある。スギ薬局やツルハなど、従業員教育を強化し、化粧品のカウンセリング販売などを積極的に行っている企業も出ている。ローコストオペレーションや高付加価値販売の確立が急務となっている。

### 3. 多様な業態ニーズを制するものが勝つ～求められる売り方革命～

これまで述べてきたことをまとめてみたい。店舗の大型化は必ずしも売上を伸ばすものではない。大型化と出店拡大の戦略は限界に来ていることが今回の商業統計の速報から見えてきた。しかし、イオン、ヨーカ堂を筆頭に依然として店舗の大型化を進めていく方向である。商業統計は、中規模店の方が伸びている事実注目すべきだと教えてくれている。大型化・出店拡大戦略ではない、小さいながらも品揃えを見極め、商圈に密着させる売り方を開発することが重要である。

業態構造も変化が見えてきた。これまで流通業界を主導してきた百貨店やGMSの限界が見え、これまで成長を続けていたドラッグストアやスーパーが淘汰のステージに突入した。弊社の調査結果でも、利用者を増やした業態はネット通販、100円ショップ、食品中心スーパー、コンビニ、ドラッグストアである。一方、利用者を減らしている業態は、百貨店、GMSである(図表9)。商業統計からもこの結果が裏付けられた。

70～80年代のGMSに消費者が集中する状況から、様々な業態を消費者は使い分けるようになってきた。GMSや百貨店が低迷し、CVSやHC、ドラッグストア、スーパーが売上を伸ばし、業態別の伸長に格差が生じていることがその結果である。小売業市場が多業態化している。

図表9 業態利用の増減

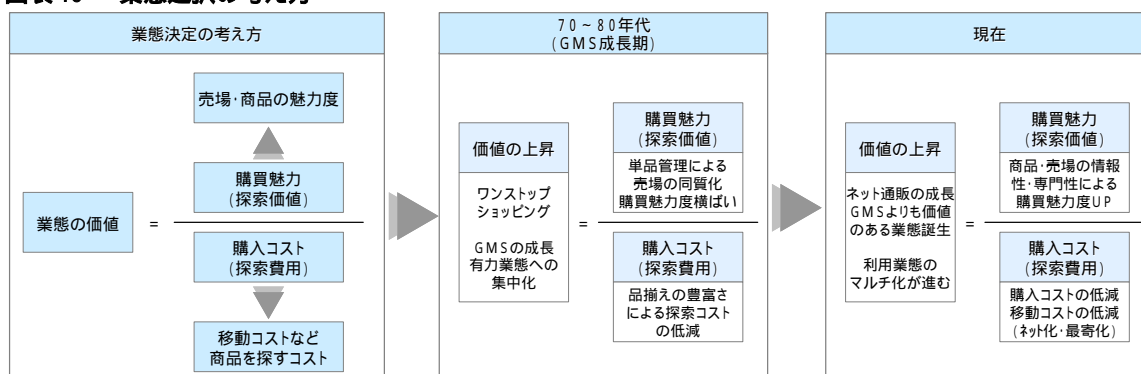
	利用を増やした人	利用を減らした人	利用の増減の差(増やした人 - 減らした人)
ネット通販	36.8	4.3	32.5 (%)
100円ショップ	39.1	12.3	26.8
食品中心スーパー	29.7	10.2	19.5
コンビニエンスストア	28.3	16.8	11.5
ドラッグストア	21.8	10.7	11.1
家電・カメラ量販店	13.8	13.7	0.1
ホームセンター	11.8	13.7	-1.9
ディスカウントストア	9.6	12.3	-2.7
GMS	19.3	24.6	-5.3
衣料品専門店 (ユニクロ・GAPなど)	8.7	18.6	-9.9
百貨店	9.1	42.0	-32.9

\*ここ2～3年での利用の増減 Base for % : 1,200s

出所：JMR生活総合研究所「消費社会白書2005 見えてきた情報世代の消費心理」

多業態化が進むのは、消費者にとって、GMSや百貨店よりも価値が高い業態が誕生しているからである。業態の価値は、購買魅力÷購入コストで概念的に整理することができる。購買魅力度の向上、購入コストの低下によって業態の価値が増加する(図表10)。70～80年代のGMSは、ワンストップショッピングによって購入コストや探索コストを低減させ、業態の価値を高めてきた。しかし、現在では、購入コストが小さいだけでなく、品揃えの深さや情報発信力の高さや売り方の専門性など購買魅力度の高い業態が現れている。消費者ニーズの変化にGMSや百貨店が敏速に対応できず、不適応が生み出す真空領域に新たな品揃えや売り方を進化させた業態が参入し、多業態化が進んでいる。

図表 10 業態選択の考え方



出所：JMR生活総合研究所「消費社会白書2005 見えてきた情報世代の消費心理」より

多業態化のなかで、勝ち残るポイントは、消費者がもつ多様な業態ニーズに対応できるかである。決め手は地域・生活密着化である。既にCVSの高サービス化、食品スーパーの地域密着化といった取り組みを始め、消費者が求めるニーズに対応している。これまでの成功体験に縛られず、店舗に依存しない地域に密着した売り方を実現できるかである。地域の消費者が「私たちのことを良く分かっているわ」「そうそう！」「なるほど！」と思わせること、売場で消費者と対話できるかどうかポイントとなる。

36ヶ月連続増収を実現している京急百貨店の常務は、「お客さまに言われたことを、すぐに取り入れるだけで売上は上がる。それをするためには、お客さまのニーズを吸い上げ、素早く動ける仕組みをつくることである」と語っている。新たな品揃えや売り方の進化を実現するには、消費者のニーズに柔軟に対応できる仕組みを整えることである。

一方、メーカーは業態の趨勢を見極める必要がある。多業態化を前提としたチャンネル戦略を構築することである。バイイングパワーの大きな業態に資源を集中するだけでなく、成長業態を客観的に判断し、売上の大きな業態の対抗軸として成長業態を育成することが重要である。そのためには、メーカー自身が消費者の多様な業態ニーズを常に把握し、そのニーズに合わせた商品開発と売り方開発を行うことが重要である。