

4 SM(スーパーマーケット)の変化と動向

今中間期は、GMSの苦戦を尻目に、マルエツ、カスミ、ヨークベニマル、ヤオコーと増収益企業が續出。デフレにも強い「食品」を印象づけた。好調要因は食のニーズ変化への対応、24時間化もにらむ営業時間延長。だが一方では、勝ち組負け組の色分けも鮮明化している。

集客のキーワードは賑わいと催事性

今年度食品スーパーの新店で話題になったのは、3月にオープンしたクイーンズ伊勢丹錦糸町店と6月オープンのヨークベニマル南吉成店である。クイーンズ錦糸町店は、デパ地下を再現して脚光を浴びた。ただし、このデパ地下の再現が百貨店の食品売場と決定的に違うのは、テナントに頼まず、全て自主運営していることである。自前の売場であるから自在にコントロールできるのが強みとなり、また、店内に漂う高級感とは別に今日食品売り場の主流となっている2つの仕掛けが施されている。1つは生産者と直結し、契約農家の名札を掲げ、朝採りの青果物を直売するコーナーである。安全・安心のトレーサビリティと新鮮さの2つの効果がお客さまをくすぐる。もう1つは、近海魚の裸売りである。販売員がついて本日のお勧めの声をかけ、お客さまからの調理の要望もこなすため、個人商店の魚屋感覚が購買意欲を誘っている。この2つの売場に共通するのは、目新しさや楽しさ、そして催事性である。ヨークベニマル南吉成店は、加工食品と住居関連品の思い切った組み合わせによる関連販売と、随所に顔をのぞかせる南吉成店の出店地、仙台の香りを取り入れた地域産品の陳列をしている。これらが売場に変化を与え、活気を呼び込んでいる。また、マルエツのマグロ1本を解体して売るパフォーマンスは、集客に大きく貢献した。10月にカルフルの狭山進出を迎え撃ったヤオコー狭山店は、シーフードやローストビーフ、ドレッシングなどのサラダ関連の食材を集めた「サラダステーション」を新設し、ついで買いを狙った。いなげやの遠藤正敏社長は、関連販売の重要性を認めながらも、売り手が自己満足に陥ることを警戒している。元売場がしっかりしていてこそその関連販売であるからである。同時に価格と価値の二極化も否定し、価格というベースの上に価値が乗ると指摘している。このことは食品スーパーの経営の根幹に通じるものであり、システム、オペレーション、売場管理など強固な土台なしには変化の花は咲かないであろう。

深夜営業が既存店売上を押し上げた

イオン直営のマックスバリュが、52店中49店を24時間営業に切り替えというニュースは食品スーパーの深夜営業の加速を端的に示している。「営業時間の延長は、既存店売上を下支えする」は、今や食品スーパー経営者の共通認識である。今8月中間期、カスミは全店の8割に当たる28店舗の営業時間を深夜1時まで拡大し、既存店の増収を引出した。「リージョン10」の政策を掲げるマルエツも深夜営業積極派である。午後11時以降に閉店する店を今期末で52店と前年同期の2倍に広げ、単身者、共働き世代対応の小パック品をきっちりと揃えた結果、既存店では5年ぶりの増収となった。小型店のフーデックスは原則24時間営業することを考えている。サミットも午前1時までの営業を全店に拡大した後、24時間店舗の実現も視野に入れている。そして、深夜の管理体制を強化するため、夜間専従の店長制度を今期からスタートし、昼夜2部制を徹底し、夕方6時の品揃えは開店時に

戻すようにしている。

このような動きの中、最も打撃を受けるのはコンビニ業界である。商品開発、サービス強化の指示が飛んでいる。

一方、いなげやは深夜営業の可能性を「立地による」とし、立地によっては深夜までではなく、早朝開店の店があっても良いと考える。

食品スーパーが「開いているのが当たり前」となる時代へ向けての戦いが始まっている。

営業方針や商品政策を転換、収益確保を図る

丸紅による東武ストア支援の実働部隊はマルエツである。東武ストアへの出資比率は丸紅が12.5%、マルエツ5%の両者合算で筆頭株主となる。丸紅はマルエツに25%出資する大株主で、そのマルエツを中核に首都圏に食品スーパーの連合体を組織する構想を持つ。マルエツ自身も「リージョン10」の実現に向けてM&Aには積極的な姿勢を見せ、破綻したマイカルの子会社ポロロッカの取得、神奈川のスーパーすえひろ、ホームセンターユニリビングのスーパー部門の買収などを行った。ライフコーポレーションとは教育事業で急接近し、提携を取り沙汰されたりもした。丸紅とともに東武ストアへの経営支援に乗り出すのは、首都圏連合構想で丸紅と思惑が一致しているからに他ならない。なお、東武ストアに限らず、電鉄系食品スーパーの不振はよく指摘される場所である。

首都圏の食品スーパーを糾合する動きでは、住友商事も見逃せない。周知のように西友に出資し、それをテコに世界ナンバーワン小売業ウォルマートを呼び寄せた。住友商事の食品スーパーは100%子会社のサミット、20%出資のマミーマーケットがある。ウォルマートと西友の提携が成った時、住友商事の和田文男副社長(当時)は、有力食品スーパーから住友商事が描く首都圏連合に加わりたいとの打診があったことを打ち明けている。

商社主導でない食品スーパー間の提携や連合話は現状では噂話に留まり、首都圏の有力スーパー同士の大型提携、合併は未だに見られない。経営不振企業の救済型提携、合併に終始している。現時点ではヤオコー、サミット、いなげやは共に提携には否定的である。

首都圏で食品スーパーの再編が起こるか否か、その可能性の一例が北海道にある。札幌の大手スーパー、ラルズと帯広の福原の持ち株会社方式による統合である。両者が統合に踏み切る背景には、イオンの北海道地区での急速な出店にあった。もしも、そのイオンが首都圏で有力スーパーとの提携あるいは買収に動いたときはどうなるのかの1つの波紋が提携、アライアンスの連鎖を起しかねない状況である。

経営破綻した壽屋の店舗 をイオンが買収

九州でスーパー最大手の壽屋は九州第2位のスーパーサンリブとの提携交渉が決裂し、各金融機関も支援継続は難しいと判断した。壽屋は01年12月、自主再建を断念し、熊本地裁に民事再生法の適用を申請した。同地裁は財産保全命令を出した。グループ全体の負債総額は2,959億円。その後支援に乗り出したのはイオンであった。同社は02年2月、壽屋から食品スーパーを中心に約50店を買収した。6月、イオンは全額出資した新会社、マックスバリュ九州が食品スーパー35店、九州ジャスコが総合5店を引き継ぐことを決定した。九州地区のグループ売上高は2,200億円に拡大し、九州地区トップに浮上する。

ニココ堂が経営破綻し、 再建にはイズミの支援を受け 入れ

熊本市に本社を置く経営再建中の中堅スーパー、ニココ堂は02年4月、民事再生法を申請し、同地裁は財産保全命令を出した。同社は同時に九州都市開発とニココドーロジテックの子会社2社の民事再生法も申請し、財産保全命令を受けた。連結ベースの負債総額は約1,700億円。同年6月、ニココ堂は中国地方が地盤のイズミの支援を受けて再建を進めると発表した。ニココ堂はイズミと業務提携契約を締結し、売場面積が1万平方メートルを超える大型5店の運営を委託すると共に、資金や商品供給などの面で協力を得ることで合意した。その上で大型店をイズミに譲渡し、その資金をもとに残った中小型店で再生を図る計画である。イズミは九州での総合スーパーの営業基盤強化を狙う。

長崎屋は関係人集会が更 生計画案を可決

長崎屋は02年6月、東京地裁で関係人集会を開き、更生計画を法定多数の債権者の同意を得て可決し、更正計画が認可された。キョウデングループの支援の下00年2月の経営破綻から2年4ヶ月で本格再建に踏み出した。更生計画では、7月1日付けで合併した長崎屋とグループ2社を合わせた3社で総額4,698億円の更生債権のうち、グループ企業間の債権を相殺した後の4,140億円を693億円に圧縮して弁済する。一般債権(租税債権30億円除く)3,426億円は99%超カットして20億円に圧縮し、12月に一括弁済した。主に金融機関向けの更生担保権651億円は16年かけて全額弁済する。

イオンはいなげやの筆頭株 主に

02年5月、イオンは不動産会社の秀和から、いなげやの発行済み株式の26.1%を157億円で取得して筆頭株主となった。その後、事後承諾を促すようにいなげやに通達し、抵抗するいなげや側に持株比率を15%に減らす条件を提示し、ようやく合意した。再編が加速する最大の消費地である首都圏市場に、イオンはいなげやという足場を得て、駆け込み参戦する。

■図表23:2002年2月期単体・連結業績(百万円)

企業名	ライフコーポレーション	マルエツ	東急ストア	ヨークベニマル	オークワ
単体営業収益	382,050	314,184	273,134	257,085	213,338
単体営業利益	3,708	5,136	3,008	10,032	5,196
単体経常利益	2,765	4,506	2,028	10,324	5,130
単体当期利益	-3,088	1,660	-9,956	5,777	329
連結営業収益	-	327,063	280,085	257,514	233,723
連結営業利益	-	5,645	2,944	12,001	5,674
連結経常利益	-	4,821	2,072	12,272	5,256
連結当期利益	-	1,839	-11,055	6,795	158

■図表24:既存店成長率・当期新規出店数・総売場面積・出店計画

企業名	ライフコーポレーション	マルエツ	東急ストア	ヨークベニマル	オークワ
総利益率(%)	25.5	26.6	25.4	23.2	26.1
前期比(ポイント)	0.0	2.8	1.5	3.5	3.7
当期新規出店数	0	6	3	1	5
期末店舗数	186	191	91	92	117
期末総売場面積(m ²)	486,157	347,690	277,979	299,779	257,102
来期新規出店計画	7	10	3	10	6

■図表25:2003年2月期単体・連結業績予想(百万円)

企業名	ライフコーポレーション	マルエツ	東急ストア	ヨークベニマル	オークワ
単体営業収益	375,000	32,200	272,000	270,500	220,000
単体営業利益	4,700	6,000	3,800	11,000	6,250
単体経常利益	3,700	5,000	2,200	11,100	6,000
単体当期利益	1,800	2,400	1,100	6,200	3,100
連結営業収益	-	366,000	275,000	270,700	234,000
連結営業利益	-	6,700	4,200	13,100	6,500
連結経常利益	-	5,400	2,600	13,200	6,200
連結当期利益	-	2,600	1,200	7,300	3,200

5 2003年の流通業界動向①

出口の見えないデフレ、巨大流通外資の本格進出で一層厳しい生き残り競争となる。欧米に比較して寡占化が進んでいない流通小売業の淘汰・再編が激化する。こうした環境の中で、セブン-イレブンは小売業として初の1万店を突破し、イオンがマイカルを連結対象にすれば流通業界で国内初の4兆円グループになる可能性がある。

2003年は節目や変化を目的の当りにする年に

2003年はいくつもの節目や変化を目的の当りにすることになる。まず、セブン-イレブンは2003年夏～秋頃に国内小売業ではじめての1万店を達成することになる。同社は11月に創業30周年を迎える。規模と質を両立し、利益でも小売業ナンバーワンの生産性を誇る。

同社を連結子会社とするイトーヨーカ堂は国内流通で唯一、連結売上高が3兆円を超える。2003年2月期の決算でイオンがこれに並ぶ。純血路線のイトーヨーカ堂とは全く異なる、地方スーパーやドラッグストア各社との資本提携、破たん企業の店舗取得や再建への参加などM&A(合併・買収)でも大きく規模を拡大した。会社更生手続き中のマイカルは、2004年2月中にイオンの出資を含む更生計画の認可を受ける予定。一時は支援企業の座を巡って混迷を極めたマイカル九州も再生計画の骨子が決まった。イオンがマイカルを連結対象にすれば国内初の4兆円グループになる可能性もある。

イオンがGMSトップに

経営再建中のダイエーは、2000年2月に連結売上高が3兆円を割り込んだ。2002年度は、単体売上高でも首位の座をイオンに明け渡す。

20年ぶりに大丸が大型店出店

百貨店では3月に大丸が札幌店を開業し、同社にとっては1983年の梅田店(大阪市)以来、20年ぶりの大型店出店となる。

秋には丸井が神戸に関西一号店を出店する。名古屋では松坂屋が秋に、名古屋本店を8万6千㎡に増床し、東武百貨店池袋本店(東京・豊島区)を抜き日本最大の百貨店となる。近隣の名古屋三越も2005年に専門館を新設する予定で、そごうの破たん店舗過剰が薄れた百貨店業界で再び競争が激化する。

破たんした、そごうは民事再生手続きを終結するとともに、西武百貨店とのダブル再建の主導権を握る。

ウォルマートが西友の経営権を取得

流通外資では、ウォルマートが2002年末に西友を傘下に納め、3月には佐賀市に西友がウォルマート仕様の新店を開いた。世界2位の小売業、仏のカルフルとホールセール(会員制卸売)クラブの米コストコ・ホールセールは2003年秋、兵庫県尼崎市に共同でショッピングセンターを開業し、流通外資大手による共同出店ははじめてとなる。独メトロも出店を進める。

出口の見えないデフレ下の中で、流通外資大手を含めた競争が一層、激化することになる。

月	社会・消費	流通小売業の主な動き	淘汰・再編、再建に関する動き
1月	<ul style="list-style-type: none"> ・日本ミルクコミュニティ発足(1日) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ローソン、全店に郵便ポスト設置(1日) ・セブン-イレブン、出版流通初となる正月に漫画の新刊発売(1日) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイエー再建3カ年計画見直し着手(23日) ・西武百貨店、再建計画案を正式決定(14日) ・十合(そごう)、民事再生手続きを終結(30日)
2月	<ul style="list-style-type: none"> ・7カ国(G7)財務相・中央銀行総裁会議 ・2002年10-12月期の国内総生産(GDP)速報(14日) ・旧北海道拓殖銀行特別背任事件の判決公判(札幌地裁)(27日) 	<ul style="list-style-type: none"> ・独メトロ、埼玉県川口市に日本2号店を開業 ・イオン、連結売上高が3兆円突破、単独ベースでダイエーを上回り、スーパー首位に(2月期決算) 	<ul style="list-style-type: none"> ・熊本岩田屋(熊本市)閉店、後継に阪神百貨店と地元企業出資の「くまもと阪神」が開店 ・西新岩田屋(福岡市)が閉店、専門店街に ・カスミ、家電量販子会社の一部をケーズデンキに売却 ・西武百貨店の再建計画に合意(21日)
3月	<ul style="list-style-type: none"> ・大和銀行とあさひ銀行が合併。「りそな銀行」「埼玉りそな銀行」発足 ・個人向け国債、初回発行(10日) ・みずほグループが傘下の銀行、証券、信託を統括する新持ち株会社設立 ・米アカデミー賞授賞式(23日) 	<ul style="list-style-type: none"> ・大丸、札幌店開店(6日) ・みった、「PLANT(プラント)」に社名変更(21日) ・アイワイバンク銀行、現金自動預け払い機が5000台突破(下旬) ・西友、佐賀市にウォルマート型店舗の1号店を開業 ・阪急百貨店、食品売り場などを除き制服廃止 ・阪神百貨店、阪神西宮駅(兵庫県西宮市)高架下に店舗出店 ・小田急百貨店、新宿店の地下食品売り場5割増床 ・チェルシージャパン、栃木県佐野市にアウトレットモール開業 	<ul style="list-style-type: none"> ・阪急百貨店、子会社の阪急共栄物産を吸収合併(1日) ・松坂屋、横浜松坂屋を完全子会社化(1日) ・さくら野百貨店 仙台店改装オープン(27日)
4月	<ul style="list-style-type: none"> ・「汐留シティセンター」開業(東京・港の汐留地区)(上旬) 日本郵政公社が発足／構造改革特区制度開始／健康保険の本人負担が3割に／厚生年金と健康保険の保険料が月収ベースからボーナスを含めた年収(総報酬)ベースに変更／米国型企業統治を選択できる改正商法施行(1日) ・東京ディズニーランド開園20周年(15日) ・東京電力、原子力発電所すべてを停止の可能性(中旬) 	<ul style="list-style-type: none"> ・森ビル、東京・六本木に「六本木ヒルズ」開業(25日) ・複合商業施設「リバーウォーク北九州」開業(19日) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ライフコーポレーションとマルエツ、従業員教育の合併会社で外部向け講座を開講

流通情報 2002年の変化と今後の動向

月	社会・消費	流通小売業の主な動き	淘汰・再編、再建に関する動き
5月	<ul style="list-style-type: none"> ・酒税引き上げ、発泡酒(350ml缶)、ワイン(720ml瓶)で各10円上げ(月内) ・1-3月期のGDP速報(上旬) 複合コンベンション施設「朱鷺メッセ」開業／「ゆめテク新潟03」開催(新潟市)／日本テレビタワー開業(汐留地区)(1日) ・東京・六本木にホテル「グランドハイアット東京」開業(6日) ・カンヌ国際映画祭(14～25日まで) 	<ul style="list-style-type: none"> ・イオン、監査役を廃止し社外取締役が経営監督の中心を担う米国型の「委員会等設置会社」に 	
6月	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア太平洋経済協力会議(APEC)貿易相会議(タイ・コンケン、2～3日まで) ・1-3月期法人企業統計(5日) 		マイカル、会社更生計画案の提出期限
7月	<ul style="list-style-type: none"> ・たばこ税引き上げ、1本につき1円(月内) 		
夏頃			<ul style="list-style-type: none"> ・イトーヨーカ堂、旧奈良そごう跡(奈良市)に出店。直営売場は同社で最大級の1万5千㎡程度になる見通し
8月	<ul style="list-style-type: none"> ・住民基本台帳ネットワークシステム第2次稼働(ICカードの配布開始)(月内) ・4-6月期のGDP速報(上旬) 	<ul style="list-style-type: none"> ・全日本食品、グループ加盟企業の店舗が3000店突破 	
9月	<ul style="list-style-type: none"> ・「パークホテル東京」開業(汐留地区)(月内) 	<ul style="list-style-type: none"> ・Mr.Max、関東地方に物流拠点設置 	
秋頃		<ul style="list-style-type: none"> ・松坂屋、名古屋店を増床し日本最大の百貨店に ・ダイヤモンドシティ、京都市と奈良県橿原市に相次ぎ大型ショッピングセンター開設 ・セブン-イレブン、1万店突破 ・丸井、神戸市に関西1号店出店 ・コストコとカルフル、兵庫県尼崎市に共同出店 	
10月	<ul style="list-style-type: none"> ・JR東海が東海道新幹線の品川駅を開業(月内) ・ASEAN首脳会議(パリ、7～8日まで) ・ASEAN+日中韓首脳会議(パリ、8日の場合も) ・APEC首脳会議(バンコク、20～21日まで) 		
11月	<ul style="list-style-type: none"> ・7-9月期のGDP速報(上旬) ・東京国際映画祭(1～9日まで) ・2004年度の政府経済見通しを決定(月内) ・地上波デジタル放送が東京、名古屋、大阪の3大都市圏でスタート ・日・ASEAN特別首脳会議(日本、11～12日まで) 		

産業再生機構の行方、経済産業省主導で進む問題企業の生死判定が、再編の大きなインパクトになる。この点での最大の焦点はダイエーおよびダイエーが保有するマルエツ株の行方である。これに加え、首都圏で都心部への出店を推進するイオンにより、イトーヨーカ堂、西友との競争が激化、競争による再編の全国の縮図となる可能性が高い。

■北海道

- ラルズ・福原グループ(アークス)の提携が注目される。外資との提携の噂も。
- ポスフルは、(マイカル九州決着)次のマイカル関連の焦点に。三井物産の動向が注目される。
- JOYは親会社が住友石炭鉱業。西友/ウォルマート連合へ参画か？
- 3月大丸札幌店(4万5千㎡)がオープン、同社にとって20年ぶりの大型出店となる。

■東北

- イオンは盛岡ショッピングセンター、盛岡駅前に24時間営業のマックスバリュを開店。CGCグループとの競合に注目。
- 盛岡ではユニバース(青森)やジョイス(岩手)などCGCグループ同士の競合も顕在化。
- ジョイスは秋田県にスーパーセンターをオープン、マックスバリュ東北との競合が激化。

■仙台

- ヤマザワ(山形)、ヨークベニマル(福島)、東北西友が競合しつつ、みやぎ生協の市場剥奪を狙う。
- 旧マイカルグループ・ダックビブレの再生事業として、仙台駅前のさくら野百貨店仙台店が改装オープン(3月)。

■東京

- イオンは品川の出店に続き、2003年はGMSを昭島、マックスバリュを東雲、津田沼(千葉県習志野市)等の都心部へ出店。イトーヨーカ堂、西友との競合が注目される。
- 深夜・24時間都市型スーパーとCVSの競争が一層激化する。
- 年間来場者数3,650万人を予定する六本木ヒルズの開業などオフィスだけでなく商業スペースの2003年問題も浮上か。

■埼玉・北関東

- ヤオコー(埼玉)は2003年以降、年間10店の出店を予定。
- イオンはGMSを入間(埼玉県)、佐野新都市(栃木県)、大田南(群馬)に出店予定。
- チェルシージャパン、栃木県佐野市にアウトレットモール開業。

■新潟

- ベイシア(群馬)が小千谷市と豊栄市に1万㎡超のスーパーセンタータイプを出店、さらに5年以内に10店を計画する。
- みったは見附市にスーパーセンターをオープン、今後10年間で15店舗の出店を計画。
- スーパーセンターの激突(=価格競争)と地元勢の原信、ウオロク、清水フードセンター、パワーズフジミ等の対抗策に注目。

■静岡

- 西友は静岡市に「西友楽市」を初出店。

■中京

- ユニーの小型店出店が活発化、2002年から展開するミニGMSの「ジョイマート」に、2003年は新タイプの都市型SM「ラ フーズコア」を出店。
- SMはマックスバリュ東海、マックスバリュ中部のイオン系と、地元のヤマナカ、バロー等が名古屋都市圏で競合。
- 2002年度最高益を達成したバローは物流センターを整備し90店舗体制へ。
- セブン-イレブンは空白だった愛知県で2003年2月までに80店を一気に開店。3年後をメドに岐阜、三重両県を含め300~400店を展開する予定。
- 松坂屋の名古屋店は増床して日本最大の百貨店に。

■大阪・兵庫

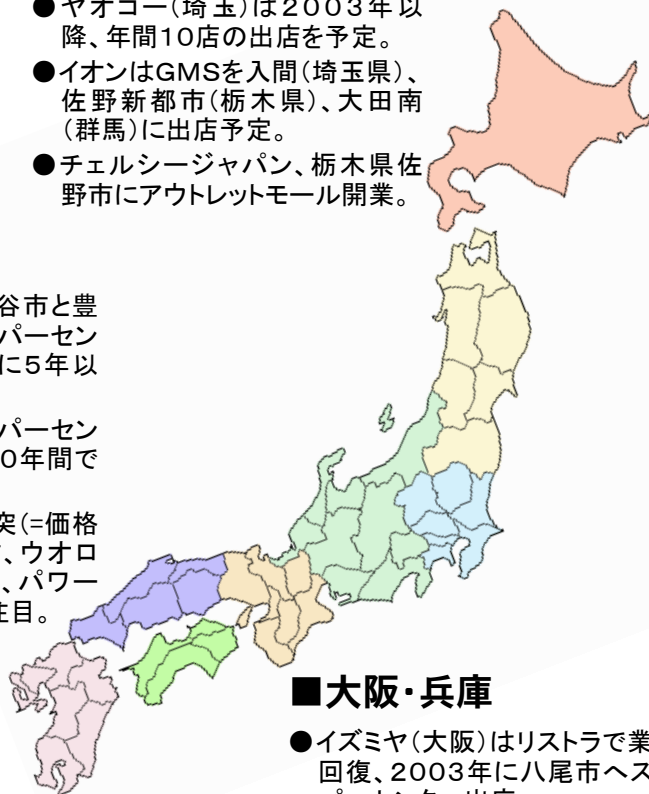
- イズミヤ(大阪)はリストラで業績回復、2003年に八尾市へスーパーセンター出店。

■広島・岡山

- マックスバリュ西日本が岡山へ侵攻。
- ハローズは300坪ディスカウント型24時間営業業態。上場資金調達で、大量出店へ。

■九州

- 西友ウォルマート型店舗を佐賀に出店。サニー/西友、イオングループ、イズミ、サンリブ、ダイエーの企業グループ同士の攻防が激化。



5 2003年の流通業界動向②

ウォルマートの主軸業態、スーパーセンターへ対抗

世界最大の小売業ウォルマート(2003年1月通期の総売上は約29兆3,300億円)で企業としても2年連続世界最大)が日本へ乗り込んでくる。「EDLP(エブリデイ・ロー・プライス～毎日が安売り)」を掲げる超巨大流通外資が、デフレ下の日本に最も得意とする「スーパーセンター(ディスカウントストア+大型食品スーパー)」の出店を本格化させる。

スーパーセンターは、郊外立地・平屋(原則)で1万2千~2万㎡の規模。ウォルマートでは1990年代後半から米国で本格展開を開始、同国内約3,400店舗のうちスーパーセンターは約1,200店舗に上る。これによって同社は2000年度に食品部門売上高でも全米一となった。

今後の主力業態をこのスーパーセンターと定め、出店に積極的なのがイオンである。実験店の「ジャスコスーパーセンター天理店(奈良県天理市)」が2002年10月にオープン。店舗面積は約1万3千㎡、天高5m、主通路幅6m、店舗の幅は200m。商品アイテム数は18万で通常スーパーより2割近く多く、商品数を絞り込み効率化を図る従来型スーパーとは一線を画する。値段の末尾数字も「7」が多く、日本の流通業界で安さを強調する「8」よりも安さを強調した。低価格実現のため、従業員350人のうち、正社員は13人にするなど、売上高販管比率は19%(全社ベースで9ポイント減、ウォルマートは約16%)に抑えられている。

2005年度以降は、出店の8割近くがスーパーセンターになる見通しで、これに呼応するように、ホームセンター業態もスーパーセンター業態へのシフトが進む。

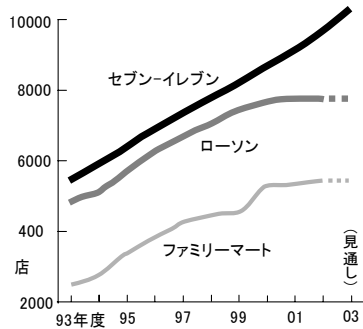
ウォルマート傘下の西友も佐賀市にスーパーセンター「スタイリッシュモール佐賀」をディスカウント大手のMr. MAXと共同出店した。ここでも売上高販管比率の目標は20%前後となる。国内産、米国オリジナル、日米共同のスーパーセンターがぶつかりあい、流通業態の主軸となる可能性が高まっている。

日本国内でスーパーセンターを展開する主な小売業

社名	本社所在地	店名(店舗数)
ジョイス	盛岡市	スーパーセンター(3)
天野金物	秋田県男鹿市	スーパーセンターアマノ(2)
藤越	福島県いわき市	スーパーセンター(5)
ベシアグループ	群馬県伊勢崎市	カインズホームスーパーセンター(1) ベシアスーパーセンターなど(10)
イオン	千葉市	ジャスコスーパーセンター(1) マックスバリュスーパーセンター(1)
みった	福井県坂井町	スーパーセンタープラント(5)
原徳チェーン本部	島根県安来市	スーパーセンターホック(3)
リッチ	愛媛県宇和島市	スーパーセンターリッチ(6)
トライアルカンパニー	福岡市	トライアルスーパーセンター(8)
マキオ	鹿児島県阿久根市	A・Zスーパーセンター(1)

5 2003年の流通業界動向③

セブン-イレブン 1万店突破へ



コンビニエンスストア最大手のセブン-イレブン・ジャパンが設立30年の今年、業界で初めてチェーン全体で1万店を突破するのが確実となった。

セブン-イレブンの2002年12月の総店舗数は約9,400店。2004年2月期に過去最高の1,000店規模(2003年2月期は約900店)の新規出店を予定、秋には1万店の大台に乗る。

「消費者ニーズに対応していけば、出店の余地はまだある」と、業界の店舗過剰懸念を退ける。2003年2月までに名古屋市を中心に空白だった愛知県で80店を一気に開店。3年後をメドに岐阜、三重両県を含め300~400店を展開する。セブン-イレブンの「攻め」が一層際立つ。

大手スーパーではイオンが首位へ

大手スーパー(GMS)ではイオンが首位の座を奪う。2003年2月期の単体売上高は前期比1.8%増の1兆7,000億円の見込み。ダイエーは1年で約60店を閉鎖するなどし、売上高は前期比8.2%減の1兆5,900億円程度になる見通し。GMSは収益のぶれが小さい食品のウエイトを高め、超大型SMへと変質しているのが実態。「2強」のイオン、イトーヨーカ堂も実質的には残存者利益を享受している状態で、緩慢なる衰退トレンドを断ち切れるかどうか2003年の注目点となる。

百貨店は、再び冬の時代を自ら招聘か?

大手百貨店の新店は今年3月に開業する大丸札幌店(札幌市)の1店のみ。札幌は2000年に札幌そごうが破たんし、約2万㎡の売り場が消えた。店舗過剰が解消され、地場百貨店、丸井今井が2002年1月期に最終黒字に転じるなど残存者利益を享受したが、大丸札幌店の店舗面積は4万5千㎡。パイの奪い合いは再び熾烈さを増す。2003年に入っても、消費が回復し百貨店に消費者が戻ってくる要素はない。この状況で2004年以降だが日本橋三越が新館増床リニューアル、名古屋三越増床、JR大阪駅に旗艦新店、銀座店増床と計画が目白押し。松坂屋は今秋、名古屋店を1万㎡程度増床し国内最大店舗とする。さらに、大丸東京店も移転・増床するなど大型投資を計画、攻めの戦略が目立つ。もし、未だに「面積の拡大=売上の拡大」というような発想が残っているなら、自分の首を自分で絞めることになる。

食品スーパーは「高度化」と「深夜営業」対応力が明暗を分ける

食品スーパーは、食の高度化(≡デパ地下的なエンターテイメント性と食の安心・安全保証)と深夜営業(≡買物利便性の追求とコンビニ市場の剥奪)対応が焦点となる。好不況に左右され難く、デフレにも強いことが2002年の業績で証明された。一方で、東武ストアの丸紅への身売りなど、優劣は一層鮮明になる。

専門店ではデフレ型経営を標榜するヤマダ電機が大きく伸長

専門店業界では、家電販売最大手のヤマダ電機の売上高が大きな伸びを見せている。2003年3月期に初めて公表する通期の連結決算で、連結売上高は8,011億円と予想されている。前期にコジマを抜き、業界トップに躍り出た。引き続き、50店に迫る規模で新規出店を計画しており、1兆円は既に視野に入っている。

品質重視へ軸足移動

2002年8月に1個80円だったハンバーガーを59円に値下げした日本マクドナルドが販売不振に見舞われている。2002年12月期の連結経常利益は、前期比91%減の17億5千万円に急降下する見通しだ。

マクドナルド苦戦

2000年から始めた「平日半額バーガー」がヒットし、デフレ時代の「勝ち組企業」ともてはやされた。景気回復基調にあると判断し、2002年2月にハンバーガーを常時80円で販売し始めたが、低価格になれた消費者に受け入れられなかった。59円という新価格で巻き返しを図ったが、苦戦が続いている。

ユニクロ成長神話も過去のものに

「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングも既存店(1年以上営業する店舗)売上高は2001年10月以降、前年実績を下回っている。業界全体が低価格化にシフトする中で割安感が薄れ、集客力が落ち始めると、低価格戦略は自らを苦しめることになる。

イトーヨーカ堂は「新しい価値ある商品」に挑戦

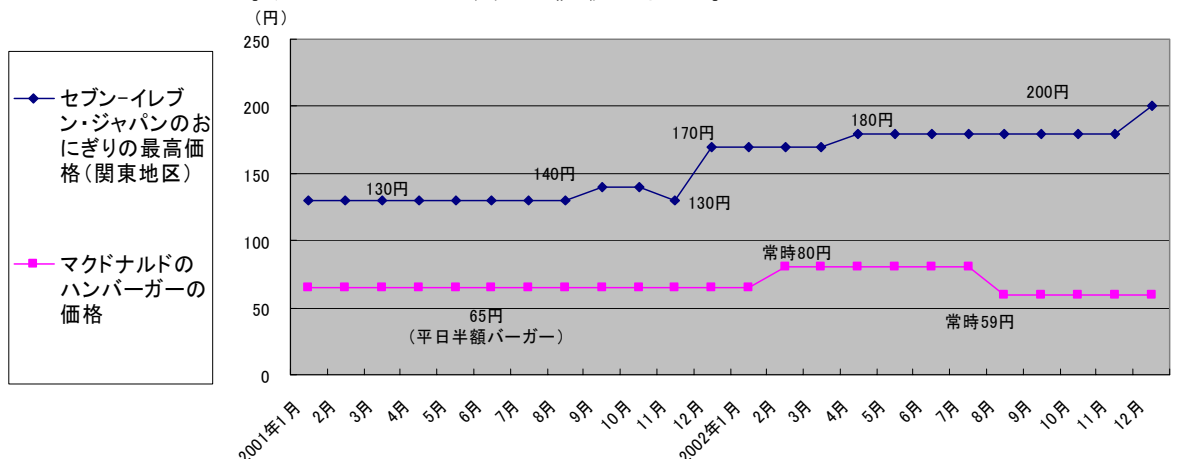
プライシング(価格設定)の見直しが進んでいる。イトーヨーカ堂は「安いだけで売れる時代ではない」と衣料品を中心に品質を高め、価格を引き上げる戦略をとる。日本製を売り物にした「メイド・イン・ジャパン」企画を展開し、冬物では7万9千円の紳士スーツ、9万8千円の婦人コート(いずれもカシミア100%)など百貨店並みの価格で展開。「新しい価値ある商品」でニーズを掘り起こそうとしている。

2002年秋、伊勢丹本店(東京・新宿)の紳士スーツ売り場から、それまでの最低価格4万9千円のスーツがほとんど姿を消し、同価格は5万9千円になった。一般売り場のスーツは5万9千~9万9千円が中心となり、同店の紳士服の売り上げは前年比プラスに転じた。

コンビニエンスでは、高級おにぎり

セブン-イレブン・ジャパンが火を付け、コンビニ各社に広がった“高級”おにぎり。1個160円以上の値付けは常識外だったが、おいしさを求める消費者が飛びついた。2002年12月には、同社は1個200円のおにぎり(カニ飯)を売り出した。

こうした動きは、価値を伴えば価格を上げても消費者の支持は得られることを示している。自らブランド力を高める挑戦でもある。



6 小売流通の方向性

「淘汰・再編」が一層深耕、「再建」立ち遅れによる、業界の競争構図が大きく変わる。デフレ、過剰店舗(ex.一人当たり食品小売業の店舗数は米国の7倍)でさらに破たんする企業の増加も予測される。業界地図、戦略業態も様変わりの様相を呈してきた。

業界再編の震源地は、ダイエー、マルエツ。イオンは中心的な役割を果たし、イトーヨーカ堂は静観か

ダイエーの3カ年計画は、はやくも見直しを迫られ、利益目標は遠のくばかりだ。金融支援体制は強化されているが、営業面での見通しは厳しい。最悪の場合は、切り売りの可能性も考えられる。

その際、ダイエーが保有するマルエツ株の行く先が焦点となる。これには商社再編も絡んでくる。イトーヨーカ堂と包括提携にある三井物産は川下業態を持っていない。三井物産がマルエツ株に興味を示し、もしも住友商事と統合するようなことになれば、マルエツ、サミット、マミーマート他独立系のスーパーが連なる可能性もある。

ダイエーが切り売りされるような場面では、ウォルマートも当然、顔を出してくる。マイカル破たん時には関心を示したイトーヨーカ堂は、持てるもののゆとりと経験面で積極的な関与は考えにくい。一方、イオンはPB開発、商品の共同仕入れ、物流共同利用、積極的なM&Aなど戦略も明快で、再編の中心的な役割を果たすと考えられる。

首都圏の再編が全国の縮図化?

こうした再編につながる材料が最も多く存在するのが首都圏である。イトーヨーカ堂、西友、マルエツに首都圏の拡大を狙うイオン(いなげや株の20%強を保有)の4グループが形成され、全国の縮図化する可能性が高い。

戦略業態の主役はスーパーセンターへ

ウォルマートの本格参入で、戦略業態の主役として「スーパーセンター(1万2千~2万㎡のディスカウントストア+大型食品スーパー)」に注目が集まる。一方で、イトーヨーカ堂は日本にディスカウントストアは定着しないとダイクマを売却、本業強化と専門店テナントミックスという方向性を打ち出している。

価格戦略は、最も明確な西友/ウォルマートのEDLP(エブリデイロープライス)を中心軸に展開される

こうした再編に繋がる材料が最も多いのが首都圏である。イトーヨーカ堂、西友、マルエツに首都圏の拡大を狙うイオン(いなげや株の20%強を保有)の4グループが形成され、全国の縮図化する可能性が高い。

ウォルマートのEDLPを支えるのは、エブリデイ・ロー・コストの仕組みでもある。商品調達、店舗運営、情報技術など経営構造全体の競争力が問われることになる。2005年に西友を子会社化した跡のウォルマートの動きも注目される。巨大流通外資に危機感を強く有するイオンは既成概念に捕らわれず、業界慣例にも習わない消費者志向の独自価値による商品開発とプライシング政策を進める。一方、現在最強の小売業態であるセブン-イレブンではEDFP(エブリデイファインプライス)を軸に、日本流のハイ&ローを巧みに織り交ぜている。イトーヨーカ堂も対応力を駆使した日本型のプライシングを推し進めると考えられる。

「米EDLP」対「和AMLP
(オールモスト・ロー・プライ
ス)」の競い合いか？

ウォルマートはEDLP(エブリデイ・ロー・プライス)を揺るがぬ軸として推進する。一方で、EDLPはEDHP(エブリデイ・ハイ・プライス)となるリスクもある。特に商業施設が狭いエリアに密集する日本では、他の複数店舗がハイ&ロープライスを展開すれば、EDLPの店舗は年間を通じて割高との印象を与えかねない。米国式EDLPには日本流のキメ細かいプライシング手法が実施される可能性も高い。

顧客戦略は“全て平等か”、
“購買に応じて公平”かの
いずれを是とするかで展開
手法は大きく異なる

次に、ウォルマート型EDLPの顧客戦略は明快で、“全ての顧客に平等”となる。全ての局面で平等が基本で、ポイントの付与といった発想は全くない。CVSではレジ時点で(設定している)顧客像を入力するため、顧客と購買アイテムの吸い上げは容易。この2つの手法はコスト的にも優位性が高い。一方で、FSP(フリークエントショッパーズプログラム)は、割引販売なのか、利用に応じた還元なのか、店舗選択の決定要因なのか、業態と取組みによって評価や手法は異なる。また、ポイント還元の原資をどこに求めるか、も大きな課題となる。

いずれにしても業態としての“全てはお客様のための徹底”と、業態特性に応じた“顧客戦略×価格戦略”により(顧客が)得られる価値の実感が競争優位の源となり、競争構図の変化を促す。

■図表26: 顧客戦略×価格戦略タイプと代表的業態

