

調査報告

スーパー業界の現状

～明暗分ける食品スーパーと総合スーパー～

概要

個人消費を取り巻く環境については、最近では、消費の抑制と消費者の低価格志向が強まっており、生活防衛型消費と呼ばれている。このような中で、食品スーパーと総合スーパーは、いずれも新規出店により売場面積を拡大し概ね増収を維持してきたものの、食品スーパーが増益基調、総合スーパーが減益基調と、損益面では異なった結果となっている。

食品スーパーは、顧客ニーズに合致した品揃えにより既存店が堅調に推移していること、また新規出店効果もあり、中小・零細小売業などから需要を奪う形で業績を拡大している。

一方、総合スーパーについては、価格競争が激化するなか、衣料品、家電などの専門店にシェアの一部を奪われる形が続き、客数および客単価とも振るわず、既存店売上高は前年割れが継続している。需要が弱いデフレ環境下においては、客数と客単価が反対方向に作用し、客数増加を見込んで値下げしたものの利益が減少するといった状況に陥っている。このため売上高営業利益率の改善に向けて、経費の削減やプライベートブランドの強化などの対策を立てている。なお、総合スーパーは、これまで急ピッチで売場面積を拡大してきたが、今後は資本効率を意識しつつ拡大路線を見直していくことも必要となつてこよう。

1. 明暗分ける食品スーパーと総合スーパー

(1) 消費環境とスーパーの状況

個人消費を取り巻く環境については、05年から06年にかけての各種社会保険料の負担増、06年と07年の定率減税の段階的廃止、08年後半以降の景気・雇用環境の悪化と円高など、全般的に消費マインドは盛り上がり欠けた。最近では、消費の抑制と消費者の低価格志向が強まっており、生活防衛型消費と呼ばれている。

経済産業省の商業販売統計年報（図表1）によれば、スーパー^(※1)の売上高は02年の12.7兆円から08年の12.9兆円へほぼ横ばいで推移した。一方、事業所数は同期間に3,641カ店から4,264カ店へ17.1%、従業者数は5.6%、売場面積は13.9%とそれぞれ増加しており、家計が支出を抑制するなか、出店効果により売上高を維持した。その結果「従業者1人当たり販売額」は7.6%減、「売場面積1㎡当たり販売額」は9.2%減とな

り、生産性および効率性は悪化しており、スーパーはデフレ経済のなかで供給過剰の状態となっている（図表2）。

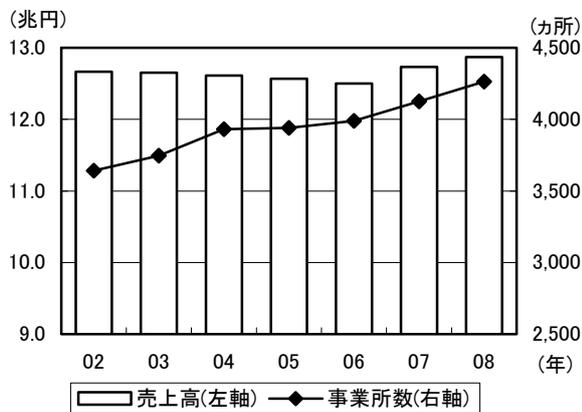
（※1）商業販売統計年報においてスーパーとは、従業者50人以上の小売事業所のうち、売場面積の50%以上についてセルフサービス方式を採用している事業所であつて、かつ、売場面積が1,500㎡以上の事業所をいう。セルフサービス方式とは、次の3つの条件を備えた販売方法をいう。①商品があらかじめ包装され、値段が付けられていること。②店に備えつけられたバスケットなどにより、客が自分で商品を取り集めるような形式を取っていること。③売場の出口などに備えつけられた勘定場で一括して代金の支払いを行う形式となっていること。

品目別販売額をみると、その増減の推移に大きな違いが生じている（図表3）。具体的には、飲食料品は、健康志向食材への関心の高まり、惣菜など中食市場の拡大、節約による内食回帰、生鮮食品・穀物の価格上昇などから堅調な伸びとなり、同期間に14.9%増加した。一方、衣料品はクールビズ効果があつたものの、専門店と

の競合や低価格傾向が強くと同期間に22.5%減少し、また家電製品等および家具等が同期間にそれぞれ23.3%、32.9%減った。

取扱品目のなかで、飲食料品に次ぐシェアを

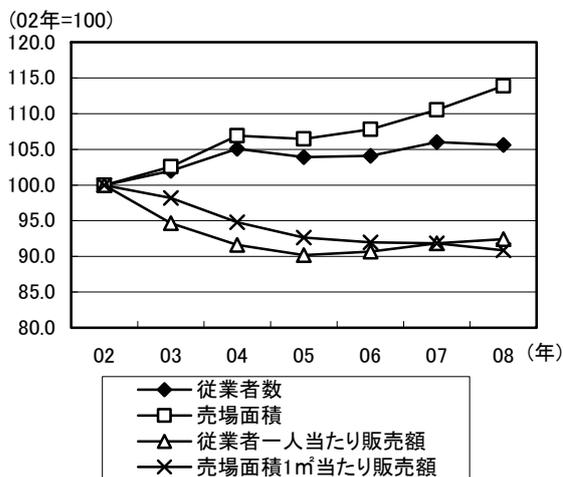
(図表1) スーパーの売上高および事業所数の推移



資料: 経済産業省商業販売統計年報

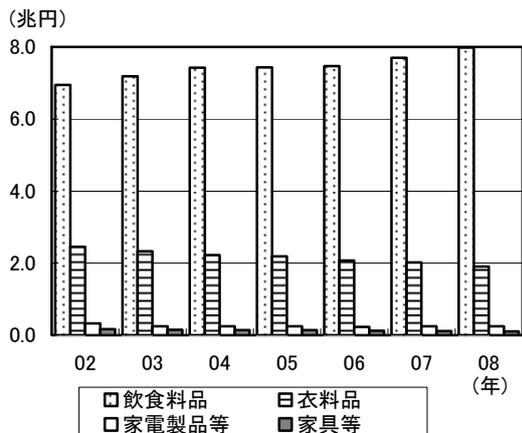
占める衣料品 (約15%) は、売上高が02年の2.45兆円から08年の1.90兆円へ22.5%減少しており、スーパーの経営に大きな影響を与えている。

(図表2) 従業者数、売場面積と単位当たり販売額の推移

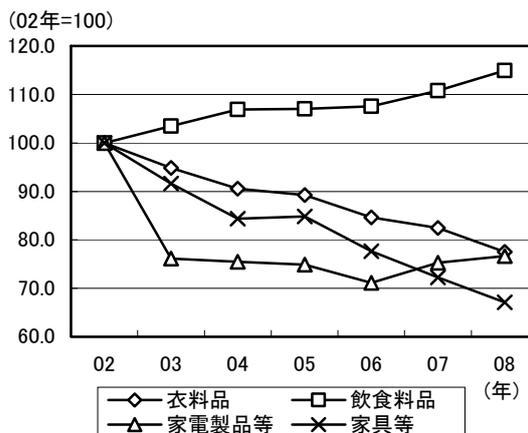


資料: 経済産業省商業販売統計年報

(図表3) 品目別販売額の推移(金額および指数)



資料: 経済産業省商業販売統計年報



(2) 食品スーパーと総合スーパーは損益面で明暗

明確な定義はないものの、スーパーは、食料品を中心に扱う「食品スーパー」と、食料品・衣料品・日用雑貨などの生活必需品を総合的に揃えている「総合スーパー (GMS=General Merchandise Store)」に分けられよう。食品スーパーと総合スーパーの割合は、事業者数では食品スーパーが大半を占めるが、商業販売統計年報の売上高合計12.9兆円 (08年) に占める割合では、概ね半々と当社は推測している。

ここでは、売上高に占める食品の割合が8割を

超える5社を「食品スーパー」(*2)とし、また「総合スーパー」(*3)として3社を抽出し、財務分析を行うとともにスーパー各社の取り組みについて考察した。

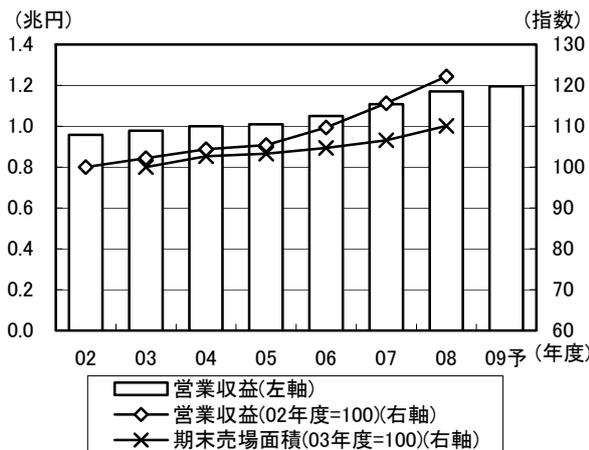
(*2) 食品スーパーとして(株)ハローズ (2742)、(株)マルエツ (8178)、(株)ライフコーポレーション (8194)、(株)ヤオコー (8279) および(株)関西スーパーマーケット (9919) の5社を抽出し、各社の財務諸表(単独決算)を集計・算出して食品スーパーの営業収益、費用および財務指標としている。()内の数字は証券コード。

(*3) 総合スーパーとしてイオン(株) (8267)、ユニー(株) (8270) および(株)イトーヨーカ堂 (非上場) の3

社を抽出し、各社の財務諸表（単独決算）を集計・算出して、総合スーパーの営業収益、費用および財務指標としている。ただしイオン(株)は2008年8月21日に会社分割により純粋持株会社へ移行しており、同日以降2009年2月20日までは、同社から事業を承継したイオンリテール(株)の業績によっている。()内の数字は証券コード。

主要計数についてみると、食品スーパーの営業収益（＝商品売上高＋その他の営業収入、以

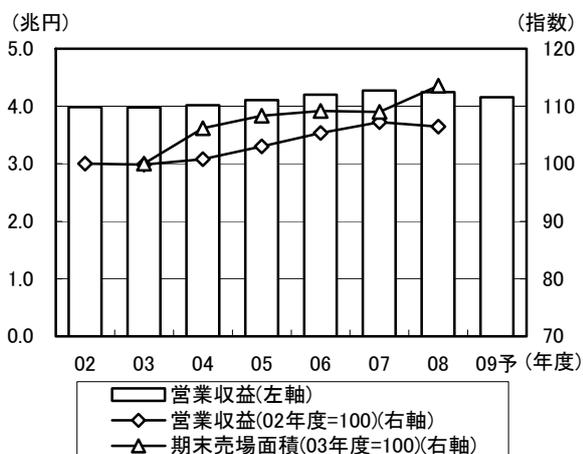
(図表4) 食品スーパーの営業収益と期末売場面積の推移



資料:有価証券報告書および会社資料(一部当社による推計)

一方、総合スーパーについては、営業収益は02年度の3兆9,853億円から08年度の4兆2,429億円へ6.7%増加したが、営業利益は同期間に835億円から423億円へ49.3%減少し増収減益となった。売場面積は、03年度の583万㎡から08年度の663万㎡に13.6%増加している(図表6および7)。

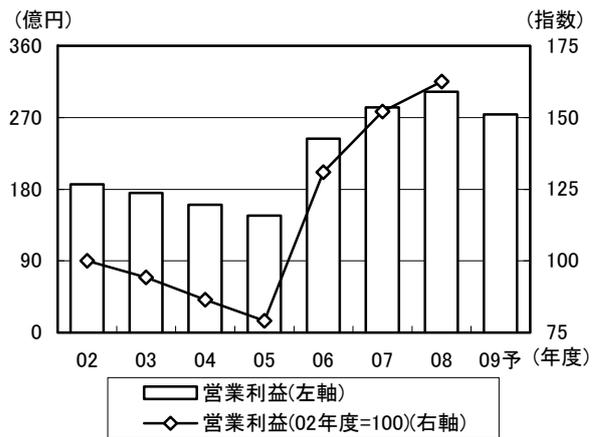
(図表6) 総合スーパーの営業収益と期末売場面積の推移



資料:有価証券報告書および会社資料(一部当社による推計)

下同じ)は、02年度の9,577億円から08年度の1兆1,705億円へ22.2%拡大し、営業利益は同期間に186億円から302億円へ62.6%増加して増収増益となった。売場面積は、新規出店により03年度の107万㎡から08年度の118万㎡に10.1%増加している(図表4および5。なお、売場面積については、02年度のデータが一部取得できないため、03年度から記載。以下同じ)。

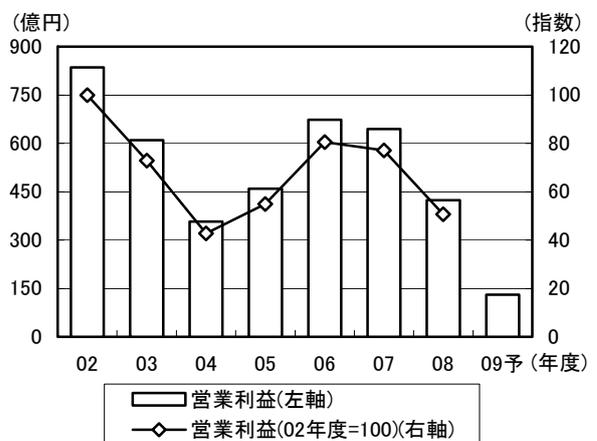
(図表5) 食品スーパーの営業利益の推移



資料:有価証券報告書および会社資料(一部当社による推計)

食品スーパーと総合スーパーは、いずれも新規出店により売場面積を拡大し概ね増収を維持してきたが、食品スーパーが増益基調、総合スーパーが減益基調と、損益面では異なった結果となっている。

(図表7) 総合スーパーの営業利益の推移



資料:有価証券報告書および会社資料(一部当社による推計)

2. 好調に推移してきた食品スーパー

(1) 客数は前年度を上回り既存店売上が堅調

食品スーパーは、家計が消費を抑制しているなか顧客ニーズに合致した品揃えにより既存店売上が堅調に推移している。また新規出店効果もあり、中小・零細小売業などから、需要を奪う形で業績を拡大している。

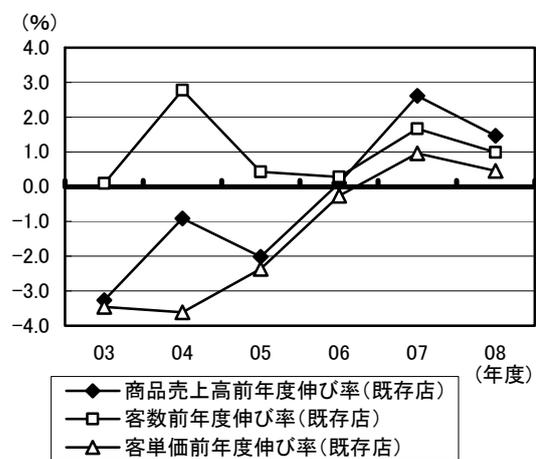
食品スーパーの営業収益（＝商品売上高＋その他の営業収入）は、既述のとおり02年度から08年度に22.2%増加し、営業利益は62.6%の増益となった（前掲図表4および5）。営業収益は、客数の増加を背景に06年度以降、既存店売上が前年度を上回って推移したこと（図表8）、新規出店による増収効果があったことにより、好調に推移した。また営業利益は、営業収益の伸びが新規出に伴う販売費及び一般管理費の増加額を吸収し、増益となった（営業利益率は同期間に0.6%ポイント改善（図表9））。

収益性を表す総資本営業利益率は、売上高営業利益率および総資本回転率がいずれも上昇したことにより、同期間に4.33%から7.00%に向上、また労働生産性も6.60百万円から6.84百万円に上昇した（図表10）。

売場面積は、新規出店により03年度から08年度に10.1%増となったが（前掲図表4）、同時に「従業員1人当たり商品売上高」「1㎡当たり商品売上高」はともに増加しており、販売効率および売場効率が高まっている（図表10）。

なお09年度の業績は、営業収益は前年度比2.1%増となるものの、景気後退の影響を受け、営業利益は同9.5%減と増収減益となる予想である（前掲図表4および5）。

（図表8）食品スーパーの商品売上高等伸び率



一部データが取得できず03年度以降を表示
資料：会社資料

（図表9）食品スーパーの営業収益対前年伸び率と営業収益に対する費用などの割合

（単位：％）

年度	02(a)	03	04	05	06	07	08(b)	(b)-(a)
営業収益 ^(※4) の対前年伸び率	-	2.2	2.2	1.0	4.0	5.4	5.7	
費用								
売上原価	72.0	72.5	72.7	72.9	72.6	72.4	72.0	0.0
人件費	12.4	12.1	12.1	11.9	11.6	11.8	12.0	-0.4
設備費	5.5	5.6	5.7	5.7	5.6	5.4	5.4	-0.2
販売費	2.4	2.4	2.3	2.3	2.3	2.3	2.4	-0.1
販促費	2.0	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	2.0	0.0
一般費	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0	0.1
その他	2.9	2.8	2.8	2.9	2.8	2.7	2.7	-0.1
営業利益	1.9	1.8	1.6	1.5	2.3	2.6	2.6	0.6

（※4）営業収益＝商品売上高＋その他の営業収入

資料：有価証券報告書および会社資料

(図表 10) 食品スーパーの総資本営業利益率と労働生産性などの推移

年度		02(e)	03	04	05	06	07	08(f)	(f)-(e)	
収益性	総資本営業利益率(a) × (b)	%	4.33	3.97	3.63	3.47	5.88	6.78	7.00	2.66
	売上高営業利益率 (a)	%	1.94	1.79	1.61	1.46	2.32	2.56	2.58	0.64
	総資本回転率 (b)	回	2.23	2.22	2.26	2.38	2.54	2.65	2.71	0.48
生産性	労働生産性(*5) (c) × (d)	百万円	6.60	6.34	6.28	6.23	6.48	6.70	6.84	0.24
	従業者1人当たり商品売上高 (c)	百万円	25.15	24.73	24.75	24.80	25.49	26.09	26.20	1.05
	付加価値率(1-売上原価率) (d)	%	26.22	25.65	25.38	25.12	25.43	25.67	26.10	-0.12
その他	売上原価率(*6)	%	73.8	74.3	74.6	74.9	74.6	74.3	73.9	0.12
	1㎡当たり商品売上高	千円	-	-	896	890	917	952	981	84
	臨時雇用者の割合	%	71.2	71.9	71.9	72.4	72.5	71.6	72.4	1.2

(*5)
$$\frac{\text{付加価値額}}{\text{平均従業者数}} = \frac{\text{(従業者1人当たり売上高)}}{\text{平均従業者数}} \times \frac{\text{(付加価値率)}}{\text{売上高}}$$
 付加価値とは、企業が購入した原材料などに対して新たに生み出した価値をいい、ここでは「付加価値額=売上総利益」としている。

(*6) 商品売上高に対する売上原価の割合

資料: 有価証券報告書および会社資料

(2) 地域と密着、生鮮食品を中心に顧客満足度を高める

では、食品スーパーの出店戦略を見ておこう。食品スーパーは、新規出店については既存店と営業上および管理上の相乗効果を見込みドミナント戦略(*7)に基づくこととし、特定地域や既存店周辺に出店するケースが多い。このため、食品スーパーの多くは地域と密着している。

また、衣料品、ファミリーレストラン、ドラッグストア、生活雑貨店舗などを併設した近隣型商業集積地や駅前ショッピングセンターの核店舗として出店し、顧客誘致を図っている。例えば(株)ハローズは、これまで出店地域としてきた広島県東部、岡山県に新たに香川県を加え、中期的に売上高1,000億円を目指し、また長期的には兵庫エリアを加えた瀬戸内商勢圏3,000億円構想をうち立てている。出店を計画している岡山市の江崎店は、600坪の自社スーパーを核店舗とし、来店頻度の似かよったドラッグストア(385坪)、100円ショップ(260坪)を誘致して異業態との複合化を図り、より生活に密着した商業集積を目指している。その際、従来の建物を自前で建てて異業種へ賃貸する建物賃貸型から、同社が賃借した出店用地の一部を異業態へ転貸する土地賃貸型へ転換することで、商業集積化にかかる建設費などの

投資コストの削減を図っている。

(*7) ドミナント戦略とは、スーパーなどの小売業が店舗展開をする場合に、特定地域内に出店することで経営効率(認知度向上による来客誘致、物流コストおよび広告宣伝費の抑制など)を高め、かつ特定地域内のシェアを拡大することで競争優位を狙う戦略をいう。

食品スーパーは、商品面において、生活の変化や地域のニーズにきめ細かく対応した品揃えに注力している。具体的には、生鮮食品(鮮魚・青果・精肉・惣菜)を中心とした商品の開発力強化、生鮮食品の時間帯別管理の徹底・産直商品の強化、惣菜の作りたて商品の品揃えの充実などにより、新鮮・安全・安心・低価格な商品を提供している。特に生鮮食品の品揃えで差別化を図り、顧客満足度の高い店づくりを実現している。この結果、粗利益率の高い生鮮食品(20%台後半)の商品売上高に占める割合は40%を越えて徐々に高まり、営業増益となった。生鮮食品を中心に魅力を高め来客を誘致する戦略は、結果として日配食品・一般食品の売上高の増加ももたらしており、好循環といえよう(図表11)。

また食品スーパーは、顧客アンケートで要望のあった商品を原則全て揃えることで品揃えを充実させ、または会員カードから購買履歴を把

握しライフスタイルに合わせた品揃えを店舗ごとに管理することなどにより、消費者の満足度と信頼度を高めている。こうした客数と客単価の向上を目指す地道な取り組みは、価格競争中心の消耗戦を回避しつつ消費者をつかむ戦略として注目されている。

店舗運営面では、陳列棚・在庫管理において、作業のムリ・ムダの排除を進め、生産性の高いオペレーションシステムを構築、経費の削減と効率性の向上に取り組んでいる。また、一方では、食の安全・安心に対する顧客ニーズに対応するため、トレーサビリティ（産地を含む流通履歴）、成分表示、衛生等の態勢整備を図るとともに管理を徹底している。

3. 利益率改善に取り組む総合スーパー

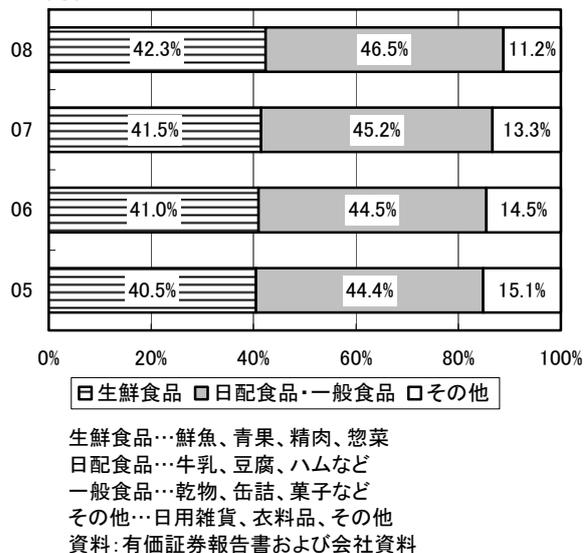
(1) 既存店売上高が不振で費用負担は増加

総合スーパーについては、価格競争が激化するなか、衣料品、家電などの専門店にシェアの一部を奪われる形が続き、客数および客単価とも振るわず、既存店売上高は前年割れが継続している（図表12）。

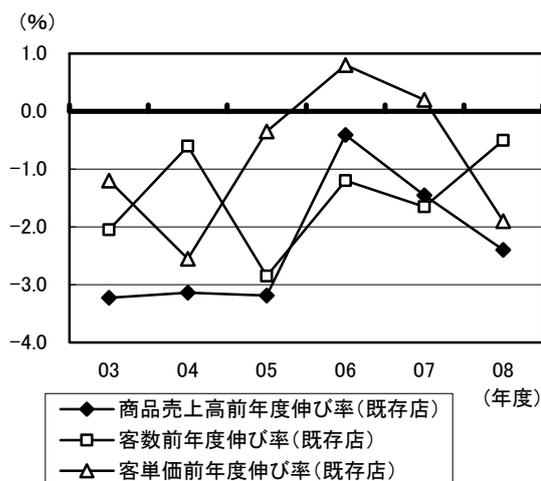
営業収益は、既述のとおり02年度から08年度に6.7%増加したが、営業利益は49.3%の減益となった（前掲図表6および7）^(※8)。この間の営業収益については、客数の前年度割れを主因として、既存店売上高の前年度割れが継続しており（前掲図表12）、新規出店効果は認められるものの営業収益の増加率は低い。営業収益の伸びが鈍いなか、新規出店などに伴う設備費（0.7%ポイント増）、一般費（水道光熱費など、0.4%ポイント増）および人件費（臨時雇用者の割合を高めているものの0.1%ポイント増加）などが増加したため、売上高営業利益率は同期間に2.1%から1.0%まで落ち込んだ（図表13）。

（※8）ユニー(株)は2008年8月21日に(株)ユースタと合併しており、総合スーパーの08年度には、営業収益に700億円程度、営業利益に10億円程度、期末売場面積に30万㎡程度、旧ユースタ分が含まれている。

（図表11）食品スーパーの品目別売上高(割合)の推移(年度)



（図表12）総合スーパーの商品売上高等伸び率



売上原価率（商品売上高に対する売上原価の割合）は、同期間に0.8%ポイント上昇（図表14）しており、仕入れにおいて、総合スーパーの購買力が十分に発揮できていない。また、販売する商品構成からみると、売上原価率の上昇は、原価率の低い衣料品の商品売上高に占める割合が低下していることも一因となっている。

収益性を表す総資本営業利益率は、同期間に3.30%から1.52%に下落している。これは売上高営業利益率が営業利益の減少により、また総資本回転率が新規出店などの設備投資に伴う固定資産の増加により、それぞれ低下してきていることによるものである。また労働生産性は、「従業者1人当たり商品売上高」の悪化に伴い同期間に7.84百万円から6.86百万円に低下した（図表14）。

売場面積は、新規出店に伴い03年度の583万㎡から08年度の663万㎡へ13.6%増加したが（前掲図表6）、商品売上高の増加が02年度の3兆8,537

億円から08年度の4兆267億円へ4.5%増にとどまったこともあり、「1㎡当たり商品売上高」や「従業者1人当たり商品売上高」が悪化している（図表14）。

なお09年度の営業収益は、価格競争が激化する中、客単価の下落幅が比較的大きいこと、また衣料品の売上高がさらに減少していることが影響し、前年度比2.1%減を見込んでいる。経費削減を進めているものの、営業利益は同69.1%減と減収減益となる予想である（前掲図表6および7）。

（図表13）総合スーパーの営業収益対前年伸び率と営業収益に対する費用などの割合

（単位：％）

年度	02(a)	03	04	05	06	07	08(b)	(b)-(a)
営業収益 ^(※9) の 対前年伸び率	-	-0.2	1.0	2.2	2.3	1.8	-0.7	
費用								
売上原価	71.4	71.5	71.5	71.0	70.9	71.1	70.8	-0.6
人件費	11.7	11.9	11.9	11.9	11.7	11.6	11.8	0.1
設備費	9.1	9.3	9.6	9.6	9.3	9.3	9.7	0.7
販売費	1.1	1.2	1.2	1.2	1.1	1.2	1.2	0.1
販促費	2.1	2.1	2.2	2.4	2.4	2.2	2.2	0.1
一般費	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7	1.8	2.0	0.4
その他	0.9	1.0	1.0	1.2	1.2	1.3	1.3	0.4
営業利益	2.1	1.5	0.9	1.1	1.6	1.5	1.0	-1.1

（※9）営業収益＝商品売上高＋その他の営業収入

資料：有価証券報告書および会社資料

（図表14）総合スーパーの総資本営業利益率と労働生産性などの推移

年度		02(e)	03	04	05	06	07	08(f)	(f)-(e)	
収益性	総資本営業利益率(a) × (b)	%	3.30	2.38	1.36	1.71	2.43	2.31	1.52	-1.78
	売上高営業利益率 (a)	%	2.10	1.53	0.89	1.12	1.60	1.51	1.00	-1.10
	総資本回転率 (b)	回	1.57	1.55	1.53	1.52	1.51	1.53	1.52	-0.05
生産性	労働生産性 (c) × (d)	百万円	7.84	7.42	7.19	7.24	7.27	7.17	6.86	-0.98
	従業者1人当たり商品売上高 (c)	百万円	29.97	28.54	27.83	27.71	28.02	28.25	27.63	-2.35
	付加価値率(1-売上原価率) (d)	%	26.17	26.00	25.82	26.11	25.94	25.38	24.84	-1.32
その他	売上原価率 ^(※10)	%	73.8	74.0	74.2	73.9	74.1	74.6	74.6	0.8
	1㎡当たり商品売上高	千円	-	-	644	630	633	639	620	-24
	臨時雇用者の割合	%	73.7	75.6	77.6	79.1	79.1	79.5	79.2	5.5

（※10）商品売上高に対する売上原価の割合

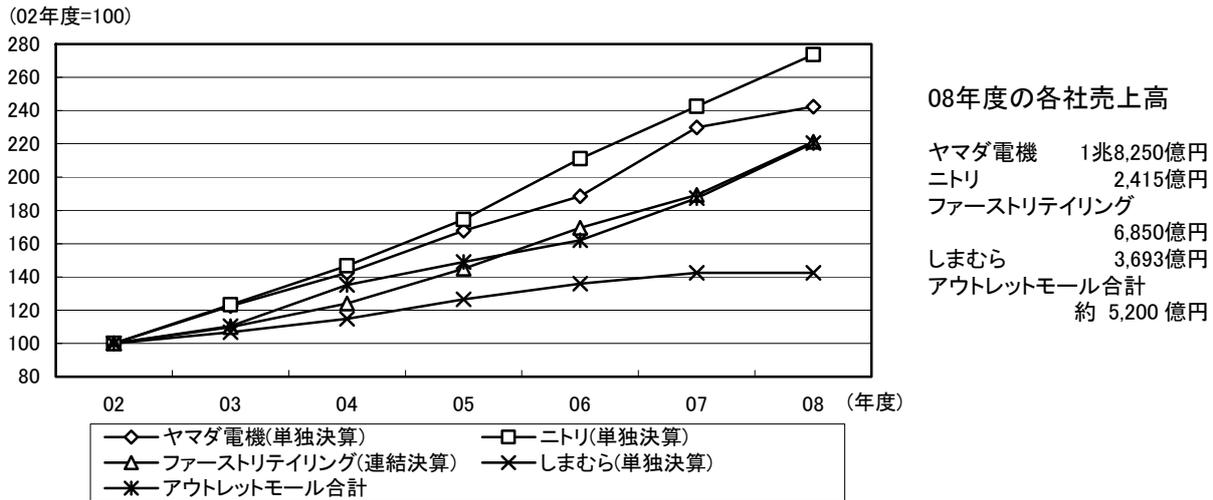
資料：有価証券報告書および会社資料

(2) 専門店の台頭と総合スーパーの課題

総合スーパーにおける商品売上高の伸び悩みは、消費不振と同時に、衣料品、家具・インテリア用品、家電製品といった分野において、専門店であるファーストリテイリング、ニトリなどの影響を強く受けている可能性が高い。これ

らの専門店は、品質が良いこと、加えて低価格であることなどから消費者の支持を得て、客数の増加とともに売上高を大幅に増やしている。これら専門店の多くは6年間に2倍を上回る規模に成長しており、総合スーパーのシェアの一部を奪ったものと思われる（図表15）。

(図表 15) 専門店各社の売上高の推移(指数)



資料: 有価証券報告書(一部当社による推計)

専門店は、販売計画策定にあたり、市場調査、商品化計画、製造、宣伝、販売促進などを一貫して自社にて取り込み、消費者ニーズを捉えた価値の高い商品を作り、需要を継続的に創出している。同時に「製造小売業」として、コストの安い東南アジアに製造拠点を設け、または製造を委託し、消費者に商品を安く提供できるサプライチェーンを構築している。このため、専門店の平均的な売上原価率は50%台と低く、売上高の増加とともに営業利益率も上昇しており収益性は高い。専門店は、商品企画・製造・販売などの一連のリスクを抱えつつも、それを適切に管理することでリターンも高くなっている。

一方、総合スーパーは、景気の低迷で急速に高まっている顧客の節約志向に応えるため、2009年3月までに品目数で5,000点前後を段階的に10%~35%値下げした。さらに期間限定で衣料品、住居関連商品の購入者に対し5%~30%の現金をキャッシュバックするキャンペーンを行い、また

衣料品・住居関連商品の購入者から不要となった家庭用品を下取りし、実質的に割り引くなど、各社とも客数の引き上げに注力している。こうした取り組みにより、足許では客数が前年度並みに落ち着きつつある。しかし需要が弱いデフレ環境下においては、客数と客単価が反対方向に作用し、客数増加を見込んで値下げしたものの利益が減少するといった状況に陥っている。このため売上高営業利益率の改善に向けて、経費の削減やプライベートブランド（以下「PB」という）の強化などの対策を立てている。

(3) 売上高営業利益率改善に向けた現状の取り組み

① ローコストオペレーションの試み

値下げ競争は消耗戦の様相を呈してきている。常時低価格販売とするには、仕入をはじめ店舗運営に至るまでローコストとすることが前提となるため、総合スーパーの一部をディスカウントストア^(*11)（以下、「DS」という）に業態転

換する試みも行われている。DSは、a) 生鮮食品を市場から直接買い付けることにより低価格と鮮度を両立させる、b) DS用の低価格PB商品（後述②を参照）を新たに開発し導入する、c) 衣料品は袖丈やカラーの変更により商品ごとのバリエーションを豊富にし、また生産地からの一括納品で物流コストを削減し低価格を実現、あわせて独自に企画、開発したオリジナル商品を展開して、品質を追求しつつ低価格の実現も目指している。

店舗運営面では、a) 商品数を半分程度に絞り込み生活必需品に特化し、商品の回転率を高め在庫管理を効率化する、b) 常時低価格（エブリデー・ロープライス）とすることで新聞折込みチラシの回数を抑え広告費を削減する、c) また売場の内装や装飾を大幅に減らし経費を削減する、などにより、既存の総合スーパーと比較して、販売価格を平均で1~3割程度安く設定することが可能となる。DSへの業態転換は、低価格販売を、品揃えや店舗運営面の見直しから可能とする試みといえよう。

（*11）一般的にディスカウントストアとは、恒常的に低価格で商品を提供する小売店をいう。低価格で商品を提供するには、仕入れや店舗設備、在庫管理などにかかる経費を抑えたローコストオペレーションが必要となる。

②PBの強化

「お客様の価格志向を背景に、PB^{（*12）}の人氣過熱！～低価格PB（880円ジーンズ、100円ビール、ボジョレー・ヌーボーなど）投入も相次ぎ、競争も激しさを増す。」これは、2009年チェーンストア10大ニュース（日本チェーンストア協会）でトップに掲げられた文言である。PBは、特に07年以降、食料・原材料価格の高騰により食料品の価格が上昇し始めたことから、低価格商品としてスーパー各社による取り扱いが拡大した。PBの開発に当たり、有力メーカーと提携・共同開発し、価格だけでなく従来以上に質を重視して品揃えを増やし、合わせて既存PBのリニューアルを随時行っていくことで、ブランドの

価値を向上させている。

昨今のPBへの取り組みは、a) 以前と比べて取扱品目が豊富になってきたこと、b) 価格がナショナルブランド（国内主要メーカーの商品）と比較して割安であること、c) また一部の総合スーパーはPB食品のメーカー名を表示し食の安心感を引き出すこと、等で消費者の支持を得ている。

（*12）PB＝プライベートブランドとは、スーパーなどの小売業が企画・開発を行い、メーカーが製造を担当、スーパー独自のブランド名をつけて販売する商品をいう。

一般的にPBは、a) 卸を通さないメーカーとの直接取引であること、b) 完全買い取り制のため売れ残りリスクをスーパー側が負担すること、c) 包装の簡素化による原材料費、直接配送による物流費用およびメーカー側の宣伝広告費を削減すること、等でスーパーの仕入原価を引き下げ、低価格販売を実現させている。

ただし、スーパーは売れ残りリスクを負担することから、④で後述するロス率を増加させないためにも、PBの売れ筋を的確に見極めつつ、適切な発注と在庫管理を行っていく必要がある。

ある総合スーパーのPB売上高（グループ会社の売上高を含む）は、08年度に3,000億円台に達している。同社は、PBの拡大は売上高営業利益率の改善につながることから、今後は7,500億円程度まで大幅に拡大する方針としている。衣料品、寝具などへのPBの展開も始めており、これまでの既製の商品を仕入れる方法から、自ら開発した付加価値の高い商品により、利益を確保しつつ価格競争力を高める方法へ軸足を移している。

③専門店の内製化

さらに総合スーパーは、衣料品、自転車、医薬品など、各商品部門を分社化したうえで、専門店同様の製造小売業を目指すことも検討している。専門店のシステムを内製化することで、顧客ニー

ズに合致した売場作りを機動的に行い、売上高営業利益率の改善を目指すものである。既に分社化または自社グループで開発した靴専門店やドラッグストアといった専門店の、総合スーパーの売場内に入居させる試みも始まっている。

④ロス率の改善

総合スーパー3社のロス率^(*)13)は、08年度の平均で7.8%となっている。

「粗利益率＝値入率^(*)14)－ロス率」の関係にあり、ロス率を下げれば粗利益率が改善し、あるいはロス率を下げ同時に値入率を下げることで粗利益率を維持しつつ低価格販売が可能となる。一部の総合スーパーにおいては、ロス率は徐々に改善しているが、全体として見れば依然として高い水準にあり、売上高営業利益率を下げる要因となっている。引き続き、売れ筋商品を的確に把握した仕入れや、在庫管理の精度向上による値下げ販売頻度の削減などにより、更なるロス率の引き下げを期待したい。

(*)13) ロス率は、「ロス高（値下げロス、廃棄ロスおよび不明ロスなどの合計額）÷商品売上高」で計算される。

(*)14) 値入率とは、商品の販売価格と仕入原価の差額の販売価格に対する割合をいう（いわゆる利幅）。

(4) 資本効率の改善に向けて

総合スーパーの今後の経営展開においては、こうした利幅の改善だけでなく、資本に対する収益性からの対応も重要となつてこよう。

図表16は、総合スーパーの毎年度の売上高営業利益率と総資本回転率のプロットを示している。02年度以降08年度まで左下の方向に推移してきているが、総資本営業利益率の向上の観点からは、グラフ右上に推移するトレンドが望ましい。

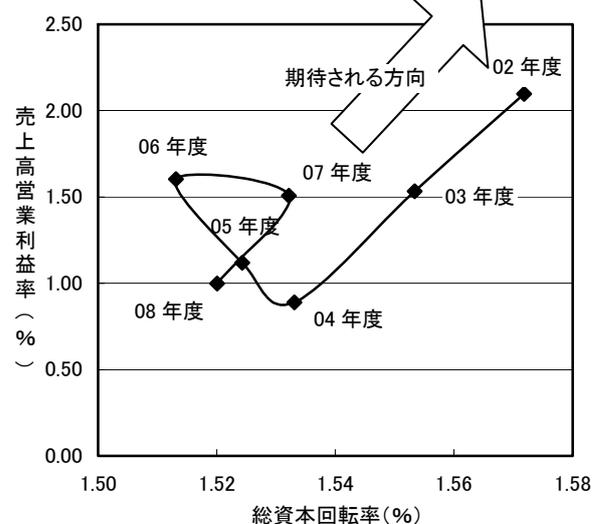
売上高営業利益率については、3 (3) のローコストオペレーション、PBの強化と専門店の内製化、ロス率の改善、等を通じて、グラフの縦軸

を上へシフトさせよう。合わせて資本の効率化の観点から、総資本回転率についても、横軸を右へシフトさせる継続的な取り組みが必要である。

総合スーパーは、出店にあたり、「まちづくり三法^(*)15)」による規制を受けている。このうち大規模小売店舗立地法は2000年に施行され、それまでの規制が大きく緩和されたことから、郊外への大型出店が進んだ。また07年の都市計画法の改正では、政府の政策転換により、大規模集客施設について原則可能から原則禁止へと転換されることとなり、改正施行前に大型店舗の駆け込み着工が増えた。このため、総合スーパーは、08年度まで売場面積を拡大させてきたが、その結果として売場効率、販売効率ともに低下し、スペース、ヒトともに供給過剰の状況になっている。図表16においても、資本効率を表わす総資本回転率は左方向に推移している。総合スーパーは、これまで急ピッチで売場面積を拡大してきたが、今後は資本効率を意識しつつ拡大路線を見直していくことも必要となつてこよう。

(*)15) まちづくり三法とは、大規模小売店舗立地法、中心市街地活性化法および都市計画法をいう。

(図表 16) 総合スーパーの売上高営業利益率と総資本回転率の推移



資料:有価証券報告書

(高村 慎一郎)