

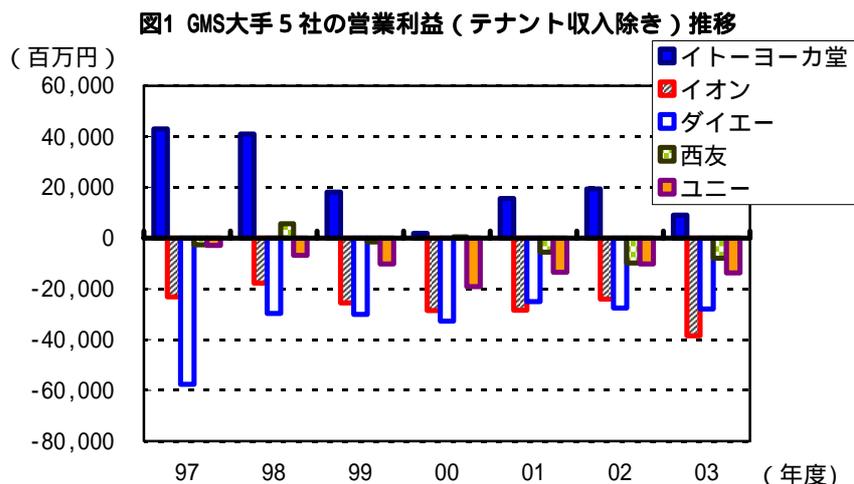
総合スーパー（GMS）の スーパーセンター（SuC）への取組

80年代末の大店法緩和を契機としたホームセンター、専門店チェーン、ディスカウントストア、食品スーパーとの競争激化、長期にわたる消費低迷・物価下落などにより、総合スーパーは大きく体力を消耗してしまった。コスト削減も懸命に進めているが、低収益・高コスト構造は一向に改善されていないように見える。本稿は、総合スーパーの実情、スーパーセンターに新たな活路を見出そうとする動きと今後の展望、について整理したもの。

1. 改善進まぬ低収益・高コスト構造

（1）テナント依存度の高まり

近年の総合スーパー（以下GMS¹）の業況をみると、各社とも直営売場からの利益のみではコストを吸収できない状況が続いている。業務効率化等により毎期懸命にコスト削減に取り組んでいるが、既存店売上高の不振等により、効果の大半が相殺されてしまっているため、収益力改善は進んでいない。テナント収入を控除した利益額の推移をみても、黒字はイトーヨーカ堂1社のみであり、他社はいずれも赤字が常態化し、直営売場の不振をテナント収入で穴埋めする構造となっている²（図1）。



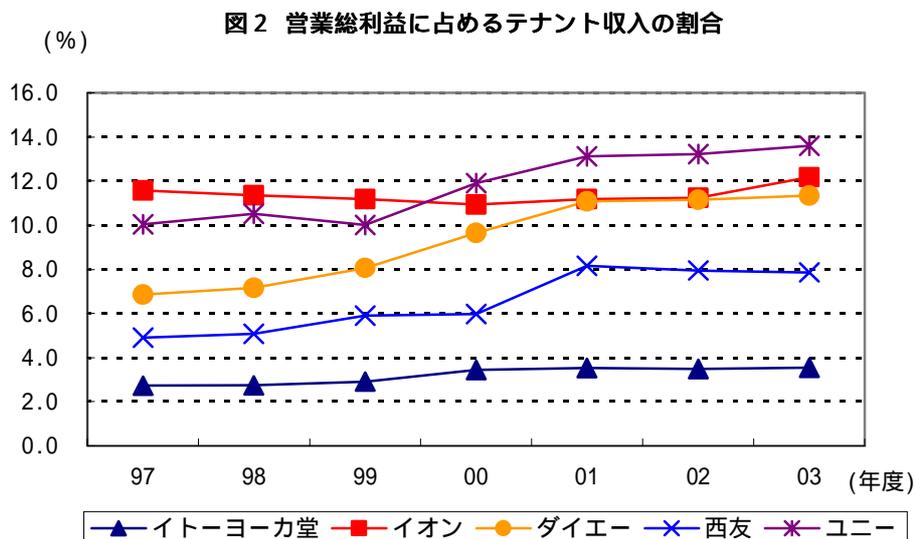
（資料）各社有価証券報告書より当部作成

¹ General merchandise store の略。

² 無論、販管費にはテナント収入に係るコストも含まれているため、本データが直接的に直営売場の採算を示すものではない。

例えば、近年出店意欲旺盛で増収増益基調にあるイオン(単体)でさえも、テナント収入を営業利益から控除した利益額でみると、その間も毎期200億円前後のマイナスとなっていることから、増益分の大半はテナント収入の増加によって成し遂げられたものであることがわかる。

図2に示すとおり、粗利(営業総利益)に占めるテナント収入の割合は、元々テナント割合が高いイオンに追随するかのようになり、各社ともじりじりと上昇しており、テナント依存体質はますます深まる傾向にある。「直営+テナント」がGMSのビジネスモデルであるにせよ、直営売場の販売力低下はもはや軽視できない状況にある。こうした販売力低下を招いた要因としては、消費低迷という経済環境の悪化以外に、GMS自身消費スタイルの変化に対応しきれず、専門店チェーン、ホームセンター、ディスカウントストア等他業態に顧客を奪われてしまったことが挙げられよう。



(資料) 各社有価証券報告書より当部作成

最近では、GMSの集客力低下を受け、ショッピングセンター(以下SC)のデベロッパーまでもが、GMSを核テナントに据えるこれまでの考え方を見直し、核テナントを設けず専門店の集積とするケースや、GMSでなく食品スーパーを誘致するケース、飲食・アミューズメント施設など非物販機能を主体とするケースなど、“GMS無きSC開発”にシフトしつつある。こうした動きは、SCも消費スタイルの多様化により、もはや「利便性」や「低価格」だけでなく、「付加価値」や「探索する楽しみ」というニーズをも念頭に入れ、特徴あるSCをつくらなければ集客できなくなっている状況を物語っている(表1)。

表1 2003年開業の主要SC(総面積2万㎡以上)

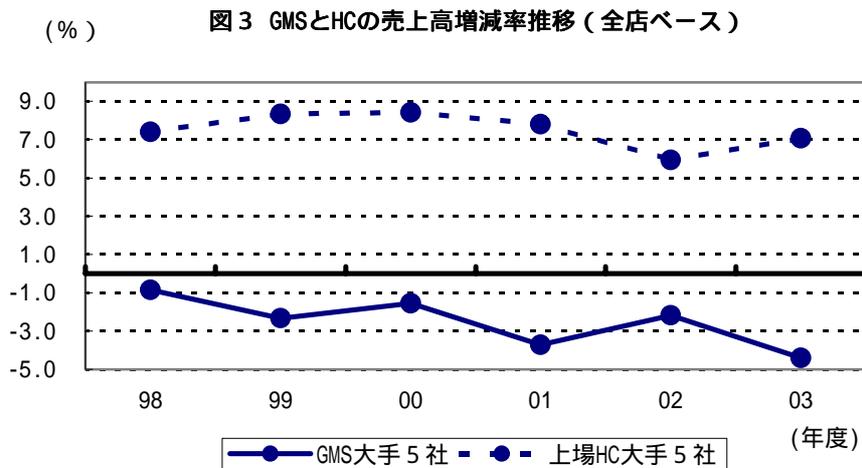
SC名	所在地	デベロッパー	核テナント	テナント数			
				物販	飲食	サービス	合計
札幌ステラプレイス	札幌市中央区	札幌駅南口開発	無し	127	27	7	161
イオン札幌苗穂SC	札幌市東区	イオン	ジャスコ札幌苗穂店	51	25	20	96
イオン盛岡SC	盛岡市	イオンモール	ジャスコ盛岡店	64	31	19	114
イオン富谷SC	宮城県黒川郡	イオン	ジャスコ富谷店	41	17	17	75
FKDショッピングモール 宇都宮インターパーク	宇都宮市	福田屋百貨店	福田屋百貨店	34	18	6	58
佐野プレミアム・アウトレット	栃木県佐野市	チェルシージャパン	無し	58	23	15	96
イオン佐野新都市SC	栃木県佐野市	イオン	ジャスコ佐野新都市店	82	7	0	89
イオン太田SC	群馬県太田市	イオンモール	ジャスコ太田店	84	33	19	136
イトーヨーカドー錦町店	埼玉県蕨市	イトーヨーカ堂	イトーヨーカドー錦町店	22	11	8	41
イオン入間SC	埼玉県入間市	イオン	ジャスコ入間店	28	12	14	54
イオン津田沼SC	千葉県習志野市	イオン	ジャスコ津田沼店	48	18	14	80
六本木ヒルズ	東京都港区	森ビル	無し	120	70	20	210
イオン昭島SC	東京都昭島市	イオン	ジャスコ昭島店	27	15	15	57
湘南モールFILL	神奈川県藤沢市	大和情報サービス	バシオス藤沢店	58	20	20	98
アピタ新潟西	新潟市	ユニー	アピタ新潟西店	40	5	5	50
イオン熱田SC	名古屋市熱田区	イオン	ジャスコ熱田店	89	37	24	150
イオン扶桑SC	愛知県丹羽郡	イオン	ジャスコ扶桑店	58	21	21	100
なんばパークス	大阪市浪速区	南海電気鉄道	無し	81	19	5	105
箕面マーケットパーク ヴィソラ(visola)	大阪府箕面市	東急不動産	カルフル箕面	93	27	18	138
カルフル東大阪	東大阪市	カルフル・ジャパン	カルフル東大阪	35	18	6	59
イトーヨーカドー奈良店	奈良市	イトーヨーカ堂	イトーヨーカドー奈良店	30	20	15	65
福山ロッツ	広島県福山市	天満屋	無し	69	20	25	114
リバーウォーク北九州 デコシティ	北九州市小倉北区	エフ・ジェイ都市開発	コムサストア	82	13	8	103
イオン香椎浜SC	福岡市東区	イオン九州	ジャスコ香椎浜店	71	26	23	120
ゆめタウン久留米	福岡県久留米市	イズミ	イズミゆめタウン久留米店	94	25	22	141
モラージュ佐賀	佐賀市	日商岩井	西友佐賀巨勢店	53	15	9	77
イオン都城SC	宮崎県都城市	イオン九州	ジャスコ都城店	31	16	13	60
イオン名護SC	沖縄県名護市	琉球ジャスコ	ジャスコ名護店	26	10	19	55

(資料) (社)日本ショッピングセンター協会

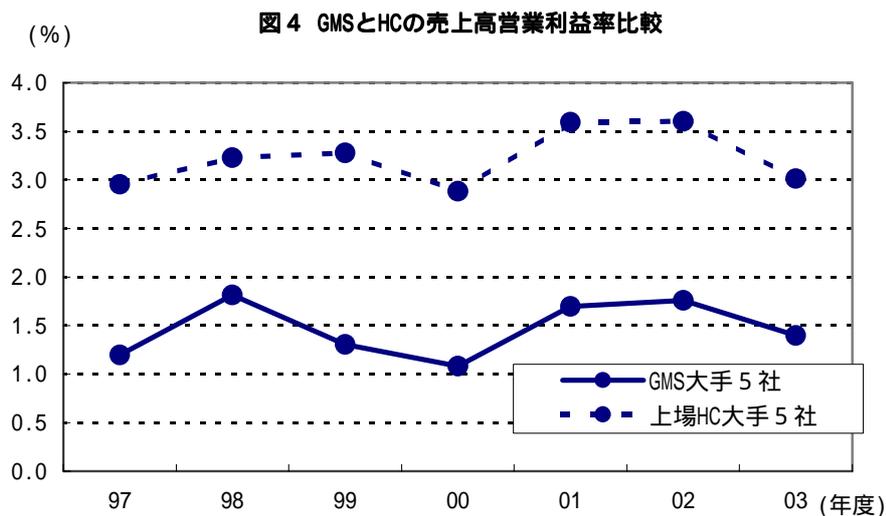
(2) 低コストで優位に立つホームセンター

ホームセンター上場大手5社³(以下HC)との比較においても、元々郊外を主要エリアとし低コスト体質のHCとは、その差が歴然としている。売上高増減率では、積極出店による業容拡大でプラス基調にあるHCに対し、GMSは赤字店舗閉鎖に伴う売場面積の減少と既存店売上高の落込みによりマイナス基調を辿っている(図3)。さらに、収益性においても、GMSとHCでは営業利益率ベースでおよそ倍の開きがある(図4)。

³ コメリ、コーナン商事、ホームック、ケーヨー、カーマの5社。(「ホームセンター経営統計2004年版 年商高ランキング」より、上場企業上位5社を採用。)



(資料) 各社有価証券報告書より当部作成



(資料) 各社有価証券報告書より当部作成

2. GMSのスーパーセンターへの取組み

こうした中、低収益・高コスト体質改善の活路として、スーパーセンター(以下 SuC)を出店する動きがイオンを中心に GMS 内で広がりつつある。

(1) SuC とは

SuC とは、非食品中心のディスカウントストアと食品スーパーを融合させた業態で、1988年にウォルマートが、「1ヶ所ですべての買い物を済ませたい」

という消費者のニーズに応えるべく、フランス発祥のハイパーマーケット⁴を原形に、より利便性を重視した新業態として、ワシントン州に1号店を出店したのが最初であり、元々はウォルマートの主力業態のみを指す固有名詞であった。SuCは、今日ウォルマートが2位カルフルを大きく引き離し圧倒的な世界トップ企業に成長した原動力とされるが、ウォルマートが展開するSuCとは、売場面積1～2万㎡、ワンフロア・ワンストップ⁵型、衣食住フルラインでアイテム数10万点という豊富な品揃え、EDLP⁶、EDLC⁷による徹底した価格訴求、都市郊外もしくは更に離れた田舎(ルーラル)に立地等の特徴を有するものである。

(2) SuCが注目される理由

GMSがSuCの出店に意欲を見せる主な背景としては、以下のようなことが考えられる。

小売業の欧米におけるノウハウ導入の歴史

わが国の小売業は、欧米から様々な業態や販売手法を取り入れながら、それを日本風に消化、アレンジすることで発展してきた。SMや駅周辺の多層階GMS、郊外型GMS、パワーセンター、アウトレットモールといった業態もこうした歴史の中から生まれ、拡大していったものである。したがって、低収益・高コストに苦しみ、行き詰まった感のある状況下において、米国で成功したSuCを取り入れようとする動きが発生するのは、自然の流れとも言える。

出店、運営がローコストで済むこと

SuCは、地価の安い郊外に立地し、ワンフロアで簡素な建物構造であること等から、GMSの既存業態に比べ人件費、設備費などのコストを低く抑えることができることとされている。実際、わが国SuCの先駆けとされるPLANTとGMS大手5社の直近における売上高販管費率を比べてみると、PLANTの同比率は14.5%と、GMS大手5社の27.5%より実に13%も低いローコスト経営を実現している。コスト削減をいくら進めても一向に体質改善しないGMSにとって、SuCを主力業態とするPLANTの事例は、”SuCは高コスト体質を改善してくれる救世主”

⁴ 欧州、特にフランスで発達した業態。スーパーとディスカウントストアを融合させた売場面積1万㎡前後の店舗。郊外立地、セルフサービス方式、低マージンの高回転商法、食品中心の品揃えといった特徴を有している。

⁵ 消費者が一カ所で必要なものをまとめて買いできるよう、多様な商品やサービスを総合的に揃え、代金支払も1ヶ所でまとめて行えるようにした形式。

⁶ EveryDayLowPrice：消費者の求める商品を毎日継続的に低価格で提供すること。

⁷ EveryDayLowCost：EDLPを実践するために、大量一括仕入による原価引下げとローコストオペレーションの徹底を図ること。

に見えるのかもしれない。

買上げ点数の増加への期待

GMSは多層階GMSの客離れが起こって以降、いかに顧客の回遊性を高め、買上げ点数を増やすかということに頭を悩ませ続けている。例えば、SCでは売場を2～3フロアとし、駐車場と上層階を直結させたり、売場の上層階に駐車場を配し上層階下層階へと顧客を誘引することで一定の効果をあげてはいるが、低収益・高コスト構造を打開するまでには至っていない。こうした中で、SuCはワンフロア・ワンストップという形態をとることにより、買上げ点数増加が期待できる業態として注目されている。

(3) わが国におけるSuCの出店動向

わが国のSuC1号店は、1993年にPLANTが出店したPLANT-2坂井店(福井県)と言われている。その後、2000年にベイシア、イオン、02年にカインズ(ベイシアグループ)、03年にイズミヤ、そして04年にはSuCの本家本元であるウォルマートの出資を受けた西友が、各々1号店を出店している。表2は、SuC(自称SuCも含む)の主な出店実績をまとめたものであるが、現時点ではGMSよりも、立地・取扱品目・ローコストオペレーション等、GMS以上に既存業態との類似点が多いHCの取組の方が先行している。GMSでは前述の通りイオン、西友といった価格訴求型にシフトしつつある企業が意欲的な姿勢を示す一方で、イトーヨーカ堂は付加価値重視の戦略をとっており、SuCに関しては今のところ目立った動きがみられない。

表2 SuCに注力する主な企業、店舗数

	SuC 店舗数	主な出店地域
イオン	4	海部郡弥富町(愛知県)、天理市(奈良県)、南秋田郡五城目町(秋田)、横手市(秋田)
西友	1	沼津市(静岡県)
イズミヤ	1	八尾市(大阪府)
PLANT	7	北蒲原郡聖籠町(新潟県)、河北郡津幡町(石川県)、見附市(新潟県)、滑川市(富山県)
ベイシア	16	北群馬郡子持村(群馬県)、前橋市(群馬県)、鴨川市(千葉県)
カインズ	5	北群馬郡吉岡町(群馬県)、榛原郡吉田町(静岡)、甘楽郡甘楽町(群馬県)
天野金物	2	男鹿市(秋田県)
藤越	6	いわき市(福島県)、柴田郡大河原町(宮城県)
ひらせいホームセンター	5	見附市(新潟県)、新発田市(新潟県)、糸魚川市(新潟県)
ニシムタ	11	始良郡始良町(鹿児島県)、都城市(宮崎県)

(注) SuCの定義は明確化していないため、"自称SuC"も含まれている場合がある。

(資料) 日本経済新聞の記事、各社ホームページをもとに当部作成

3. 今後の展望

GMS が SuC に取り組もうとする動きは、冒頭で述べたテナント依存体質を改めようとするものと言うよりは、行き詰まったビジネスモデルを再構築するための新たな活路を模索する試行錯誤の一つだと考えられる。米国でウォルマートが成功し急成長を遂げた要因は、強力なバイイングパワーが物を言う取引慣行と、優れた PB 商品開発や IT を駆使した EDLC の徹底により、圧倒的な品揃えと価格訴求力を手にしたからであり、SuC という“業態”だけが直接の要因ではない。一方、わが国ではトップのイオンやイトーヨーカ堂でも、マーケットシェアは 3% 程度と影響力が小さく、仕入についても独特の取引慣行がある。また、SuC は競争の比較的少ない商圈で高いシェアを確保し収益をあげるビジネスモデルであるが、国土が狭くまとめ買いの習慣も定着しているとは言い難いわが国で、米国と同じように成功するかどうかは未知数である。

SuC の出店にあたっては、メーカーとの協業も見据えた仕入・物流・PB 商品開発体制の構築や購買履歴の分析等に基づく売れ筋・死に筋商品の目利き力強化により、値下げ原資の捻出と商品回転率の向上を実現することが極めて重要と考えられる。こうした点をなおざりにしたまま出店を拡大しても、売り手の業務効率優先ばかりが目立つ魅力ない店舗を作ってしまうだけに終わってしまうであろう。

SuC という新たな業態により、GMS が低収益・高コスト体質改善のきっかけを掴むか、それとも既存業態と大差ないものに終わらせてしまうか、今後の動向を注目していきたい。

（竹内：takeuchis@sumitomotrust.co.jp）