

第6回 第2章 旧業態の実態－① GMS

1. 日本の大手小売業(GMS)の状況,海外資本の参入

2001年1月1日,日本経済新聞の1面を「ウォルマート日本進出」という見出しが飾った。ダイエーの10倍の売上高を誇る世界最大の小売業ウォルマート(アメリカ)が,ついに日本に上陸することになる。ウォルマートが1999年の1年間に伸ばした売上高はダイエーの売上高に匹敵する約2兆円であり,日本の「大手小売業」とは比較にならないほどのスケールである。

今夏を目途に日本法人を設立し,2002年にも15000㎡級の大型ディスカウントストア(おそらくスーパーセンターと呼ばれるディスカウントストアに食品を加えた業態での出店と考えられる)を出店する予定で,千葉・幕張,名古屋市内を軸に調整中であるという。千葉・幕張にはイトーヨーカドー,オリンピックなどがある他,昨年10月には駅前にアウトレット・モールのガーデン・ウォーク,同12月にはカルフル(世界第2位の小売業 フランス)1号店,コストコ(世界17位会員制ホールセール アメリカ)2号店が相次いでオープンしている。

この時期に海外資本が日本へ進出してくる理由の一つとして,日本の大手小売業の業績不振が挙げられる。海外資本にとっては,日本の大手小売業が長期に渡る業績不振に陥り,経営の抜本的な見直しを迫られている現在が,日本進出の大きなチャンスと見ているのだろう。合併・提携など業界再編成が加速されることも考えられ,しばらくは目が離せない状況にある。

1月11日の日本経済新聞には,ダイエーが総合スーパーから撤退し,「カテゴリー・バリュー・センター(CVC)」とよぶ新型の商業施設に転換するという記事が掲載された。コンセプトは『各商品群で新興の専門店チェーンに対抗できる売り場づくり』であり,目標とする企業の具体例として「無印良品(良品計画)」「ユニクロ(ファーストリテイリング)」「マツモトキヨシ」などの名前が挙げられている。食品では企業名を特定していないが「高級食品スーパー」としており,安売りからの脱皮を目指していることになる。

しかし,その一方でマツモトキヨシ,良品計画が相次いで業績予想を下方修正しており,ファーストリテイリングも繊維業界による中国繊維製品に対する輸入規制「セーフガード」要請という難題を抱えている。

せっかくダイエーが目標として掲げた企業であるが,それらの企業もこれまでのように順風満帆とは言えない状況にある。余分な心配かもしれないが,これらの企業が停滞した時,新しい計画の目標すら見失うことになる。

ダイエーの新しい方向性に対して,記事に掲載されたアナリストのコメントでは「方向性は間違っていないが,即効性という点での疑問が残る」とあり,ダイエーが現在置かれている状況から考えた場合,果たしてどれだけの有効性があるのか,と疑問を呈している。ダイエーだけではなく,大手GMS各社は新規事業に進出する際,企業名隠しをすることが多い。百貨店,ショッピング・センター,専門店,海外資本との提携・合併で展開する関

連企業など、親会社の「スーパー」というイメージが付きまとうことを嫌って名前やマークを隠している。

日本固有の問題かもしれないが、「スーパー」のもつイメージが新しい事業展開、特に若い人や高感度の人を相手にしたファッション的要素の強い事業には、必ずしもよい影響を与えないことを企業側(経営者、社員共)も十分認識している。

言い換えれば、ダイエーの業績不振も「ダイエーという企業であること自体」に起因する部分が少なからずあるわけであり、その限りにおいては、一般論としてのカテゴリー・バリュー・センター(CVC)の可能性は評価できても、ダイエーという企業がはじめるカテゴリー・バリュー・センター(CVC)には企業イメージ、ブランドイメージという点で多くの課題を残すことになるだろう。

同じ1月11日の日本経済新聞には、マイカル宇都宮浩太郎社長が経営責任をとって辞意表明、同日夕刊には、後任として同グループのビルメンテナンス子会社、ジャパンメンテナンスの四方修社長の社長就任という記事が掲載された。

ダイエーの影に隠れてあまり目立たないが、マイカルもグループ全体で1兆1600億円にもものぼる有利子負債を抱えており、業績の低迷とあいまって有利子負債の圧縮は遅々として進んでいない。すでに脱・総合スーパーという点では、各社よりも先行しているマイカルであるが、本質的には他社の状況と大きく変わることはない。

新しい業態への転換というテーマには、マイカル、西友など幾つかの企業が取り組んできたが、本業から新業態へ転換して簡単に結果が出せるような状況にはない。

基本的に旧業態で長い間やってきた人達だけで新しい業態を立ち上げることは難しい。

西友のフードプラスは、ノンフーズのことが全く分からないSM運営部だけでスタートしたし、マイカルがニチイをサティと呼び変えてもGMSとは本質的には変わらなかった。

幕張にオープンしたカルフルも、雑貨系は大手GMS出身のバイヤーを連れてきたという話がある。商品、売り場づくりを見ればホームセンター、ディスカウントストアとなんら変わらないつくりである。

各社とも新しいコンセプト、プランニングと保有する資源(人、経験、技術、ノウハウ、取引先など)の制約という厳しい現実の間でしばらくは揺れ動くことになるだろう。

2. 数値面から見た大手小売業(GMS)の状況

図表-1は大手小売業(GMS)の2000年2月期の決算内容を整理したものである。

減収減益(ジャスコは信州ジャスコなど関連会社を合併しているため増収)は、あくまでも結果であり、ここで重要視したい数値は衣食住の売上構成比である。

各社とも食品の売上構成比が40~50%(ダイエーは卸売りなどその他売上が約26%あるためその分を差し引いて計算し直すと食品売上が約48%)であり、すでにGMSではなく、SSMと言ってもよい売上内容になっている。

2000年8月中間決算では、食品の売上が伸びたわけではないが、衣料品、住居関連商品の落ち込みが大きいために、結果として食品の売上構成比がさらに高まっている。

アメリカでは、GMSという業態はディスカウントストア、もしくは百貨店に業態転換して消滅しており、我国でもGMSという業態の存在に対する疑問の声が挙がっている。

商業施設の増加に伴い、さまざまな店舗・業態が生まれ、さらに e コマースという従来とは全く異なる形態が加わったことで、商品供給チャネルは確実に多様化している。

消費者は、マスメディアなど多様な媒体を通じて豊富な情報を持ち、直接的・間接的に店舗や商品の使用経験、評価情報を数多く持ちだしている。

また、一般消費者以外にも就業人口の6割を占める第3次産業就業者、学生・フリーター・主婦など第3次産業での就業経験を持つ消費者というように小売業の裏側を熟知する消費者は確実に増え続けている。店舗の内情だけではなく、中には商品原価や問屋ルートなどの裏情報までを知り尽くしている人も少なからずいる。

多くの商品情報と経験・知識を持ち、消費することに習熟した消費者、流通・小売での就業経験を持つ消費者は、専門的な立場から商品・価格を評価することも、魅力ある店舗を見分けることもでき、そのための情報を入手する術も持ち合わせている。

そして、何よりも消費者が選択できる店舗・業態の数は確実に増えている。

多くの企業で「自分の店で商品は買わない」という社員、パートの声を耳にしている。

商品を購入することにこだわりを持つ消費者には、巨大なコンビニエンスストアと化したGMSで「一箇所でいろいろなものが揃うから」という理由だけで無目的にワンストップショッピングをする理由はなくなりつつある。

1000坪～3000坪超の専門店やカテゴリーキラーも珍しくない時代である。フルラインで3000坪～4000坪というGMSは、すでに大きな店舗ではない。

個々の商品ラインの規模・品揃えが中途半端なだけではなく、売場づくり、販売方法、接客・サービスなど総てにおいて中途半端な状況にある。

現在のGMSのように販売コストを押えたセルフサービス販売では、消費者にこだわりがなく、気軽に安心して買える商品＝消費者が商品知識・使用経験を持ち、なおかつNB商品のように品質に大きな違いのない、高頻度商品しか売れない構造になっている。百貨店が五十貨店、三十貨店と言われて商品ラインがどんどん減っていったのと同様に、大型化し、スーパーストア化した専門店やカテゴリーキラーが取扱う商品ジャンルはGMSの売場から確実になくなっていく。

住居・余暇関連商品の中から家電、スポーツが縮小、あるいは消滅し、収納やインテリア、寝具なども大型専門店、ホームセンターなどにチャネルが移りつつある。

衣料品も郊外型の紳士服専門店で紳士服を奪われ、ジーンズショップやカジュアルショップにカジュアルウェアが奪われている。このまま行けば、肌着・靴下、日用品、食品(状況次第では生鮮食品も難しく、残るのは一般食品)ぐらいしか残らないだろう。

すでにGMSは、取敢えずの商品が一通り揃う巨大なコンビニエンスストアとしての機能だけで成立していることになる。

3. GMS から SMS へ(図表)

すでに10年以上も前にGMS (General Merchandise Store)に代わる業態としてSMS(Specialty Merchandise Store)という概念を提唱したことがある。

総合化したために個々の部門の専門性が薄れ、競争力をなくしたGMSを立て直すには、個々の部門を専門店化して作り直すしか方法はない。それぞれをショップとしてショップマスターを配置し、仕入から利益管理までを任せるしか、売場のレベルを上げること

はできない。

GMS の総ての間違いは、カジュアルウエアなどインショップ化した商品部門を別会社に分離し、残った商品だけで売場＝平場を構成したことである。

時代の流れにあった商品を売場の外に出せば、残る商品に大きく望むことは難しい。

売場作り、販売形態、商品など特徴あるもの総てを外に出した後に残ったのが GSM では、弱体化することはあっても、強化することなどできるはずもない。

セルフサービスで売れる商品しか扱わなくなったことは、商品面の弱体化だけではなく、人員面での弱体化も同時に引き起こしている。

だから、SMS である。コーナー化し、インショップ化した手法を総ての商品に広げていけば、全く違った業態として再生できたはずである。

現に 10 年ほど前に筆者が提唱した『食品ブティック』と全く同様の概念を取り入れた店舗がアメリカのスーパーマーケット クローガーなどに現れ始めている。

広い売場の中に特徴のある品揃えと販売方法の『ブティック』を組み込み、アクセントとしている。『ブティック』は、他店との差別化を図るためのものであるが、その手法を見れば、あまりにも無機質化した売り場づくりに対する反省であることは一目瞭然である。

完全に総ての商品ラインをコーナー化・インショップ化したわけではないが、スーパーマーケットでさえ、このような試みをせざるを得ない状況にあることを十分認識する必要がある。まして、フルラインでファッション商品までを扱う GSM であれば尚更のことである。

物事の流れを見れば、必ず行き着く先は見えてくるものである。

右に大きく行き過ぎれば必ず左に戻るし、左に大きく行き過ぎればその反動で右に戻ることは、物事の必然である。現在がどのような状況にあるのか、正しく認識することさえできれば、自ずと答えは見えてくる。

経験・知識とも豊富で消費に習熟した消費者、インターネットの普及による豊富な情報、多様化した店舗形態と商品供給チャネル、情報家電を中心とした大型・超大型専門店の台頭、横浜ベイサイドマリーナ、ビナスフォート、イクスピアリなど観光立地の行楽型ショッピングセンターの台頭、.....

このような環境を考えれば、ただの大きな店が成り立つことは難しい。例え特徴ある専門店やシネマコンプレックスなどを配置してショッピングセンターという形態をとったとしても、核店舗の GSM が「ただの大きな店」では長続きすることは難しい。現にショッピングセンターの中には、1 年間に 10 億円単位で売上が減少しているところも珍しくない。『狭く深く』『広く深く』の店づくりはどうにかなるが、『広く浅く』では難しい。大きな店にたくさん商品が置いてあっても、品揃えが豊富な魅力的な店ということにはならない。

『ローコストを目指してずっとやってきたが、ローコストの向こうにローコストはなかった』とは、ある経営者の名言である。

売場から人員を減らし、そのためにセルフサービスでも売れる商品、パート、アルバイトでも扱える商品、パート、アルバイトでも維持できる売場を志向してきたが、結局売場の販売技術・ノウハウを失っただけだけではなく、消費者からの支持もなくし、働く者からも販売という魅力ある仕事とプライドを奪って、ただの作業だけにしてしまった。

このことの代償はあまりにも大きいと言わざるを得ないだろう。

図表－1 主要 GMS 2001 年 2 月期決算数値

企業名	営業収益		営業利益		食品売上		住居	衣料
	百万円	増収率 %	百万円	増収率 %	百万円 構成比%	増収率 %	構成比% 増収率%	構成比% 増収率%
ダイエー	1,980,568	▲10.2	12,257	6.1	696,400 35.2	▲10.0	18.3 ▲15.2	18.4 ▲15.1
ジャスコ	1,623,508	14.1	23,612	14.6	759,837 46.8	19.4	16.1 16.2	28.8 12.3
イトーヨーカ堂	1,479,825	▲1.9	16,250	▲46.8	593,319 40.1	▲0.3	18.1 ▲0.1	25.8 ▲6.0
マイカル	1,050,623	▲2.8	7,653	▲6.1	337,553 32.1	▲0.3	14.9 ▲10.4	27.3 ▲7.5
西友	832,187	▲4.9	13,258	16.1	398,271 47.9	0.2	15.5 ▲7.1	19.0 ▲13.0
ユニー	781,097	0.9	4,601	▲61.0	398,578 51.0	3.1	20.7 2.8	22.7 ▲5.2
イズミヤ	339,843	▲4.3	▲4,666	－	178,107 52.4	▲3.3	22.8 ▲6.5	20.0 ▲5.3
平和堂	301,055	2.9	6,450	▲6.5	151,439 50.3	4.2	18.0 ▲0.2	20.5 ▲1.4
イズミ	304,257	7.1	8,255	8.5	125,618 41.3	3.2	10.2 3.9	19.1 5.0
フジ	254,577	4.0	2358	▲8.0	103,848 40.8	2.8	16.2 3.4	17.0 ▲1.0
壽屋	241,630	▲5.0	▲6,851	－	128,865 53.3	▲1.3	16.3 ▲5.8	26.3 ▲11.0

商品別売上構成比の合計が 100%にならないのはその他売上が入っていないため