

### 第7回 第2章 旧業態の実態－② SM(スーパーマーケット)

#### 1. SM(スーパーマーケット)の状況

##### (1) SM(スーパーマーケット)の状況

歴史的に見て GMS(総合スーパー)よりも短いサイクルで変化を繰り返しているのが生鮮食品を扱う SM(スーパーマーケット)である。店舗面積、立地、取扱商品・商品構成、店舗・取扱商品のグレード、商品調達方法、価格設定、販売方法、物流システム、オペレーション・システム、加工方法、.....など多分野に渡り、実に多くの試みを繰り返している。

[図表-1](#)は主要企業の 2000 年 2 月期決算である。食品売上構成比は 50%台～80%台とばらついているが、全体的には決して高い数値ではない。

SSM(スーパースーパーマーケット)を志向し、衣料品や住居関連商品を強化して大型化を図っている企業も多く、東急ストア、ヨークベニマル、オークワ、東武ストアのように食品売上構成比が 60%前後という企業も多い。

前回(第6回 旧業態の実態－①GMS)指摘したように GMS は衣料品、住居関連商品不振の打開策として食品の強化を推進し、実質的に SSM 化している。すでに食品の売上構成比が 50%を超えている企業もあり、さらに SM 業態への進出、食品強化を打ち出す企業も増えている。衣料品、住居関連商品に対する抜本的な解決策が見出せない限り、GMS が SM 業態への出店を強化し、売上の中心を食品にシフトする傾向は今後ますます強まることが予測される。

GMS が中・広域商圈をターゲットとした巨大 SM となる日も近いだろう。

一方、SM も激しい競争を生き抜くためにさまざまな形態に分化している。

標準的でオーソドックスな SM を展開する企業、衣料品・住居関連商品を取り込むことで SSM からミニ GMS、さらに大型化してハイパーやスーパーセンターを志向する企業、価格志向を鮮明にしてディスカウントへ向かう企業、ワイン・チーズ・チョコレートなど輸入品を多く扱い高級 SM を志向する企業、生鮮食品を中心にしてより専門性を訴求する企業、生鮮食品をテナントに任せてグロッサリー中心に店舗のプロデュースを志向する企業、成城石井のように東京八重洲地下街、品川駅、恵比寿駅、イクスピアリなど住宅街から離れてターミナルや観光立地に出店する企業、マックスバリュのように NSC(近隣型ショッピングセンター)中心に出店する企業.....など実に多種多様である。カルフルの出店や今後見込まれるウォルマート(スーパーセンターでの出店が予測される)の出店は、更にさまざまな形態の店舗を生み出すことにつながるだろう。

アメリカではすでに 10 年以上前、SM は業態ではなく業種として位置づけ、その中をさまざまな業態に分けて解説していたことがある。

中・小型の店舗でいち早く競争の波にもまれたことが SM という業態をさまざまに分化・進化させたと言ってもよいだろう。他社との差別化を図り、自らのアイデンティティを確立することこそが生き残ることであったと言える。

ただし、その過程で払った代償も大きく、数多くの試みも中途半端に取組んだテーマはことごとく失敗している。食品以外の商品も同様であり、中途半端に取組んだケースでは

それらの商品で利益を上げるまでには至っていない。

図表-1でも明らかなように、本業の食品では売上を伸ばしている企業がほとんどであり、本業の食品を落とした企業は、衣料品、住居関連商品まで総てを落としている。

衣料品の落ち込みは、GMSと同様にマーケット全体の傾向として見ることができるが、SMの場合、実質的には業者任せであり、主体的に改善に取り組むことは難しい。売上低迷から抜け出せない大きな理由の一つである。SMはその特性からリスクの大きいファッション衣料を避け、志向変化が比較的少ない実用衣料・軽衣料を中心に品揃えしている。しかし、衣料品専門店ですえ業績低迷が続く状況では、全く打つ術がない。

住居関連商品は情報家電のように大型専門店に集約された分野、ペット・園芸・インテリアのようにピークを過ぎて低迷している分野など、マーケットの棲み分け、盛衰が明確であり、しかも現状では大きく成長を見込める分野は見当たらない。

一時期注目されたH&BC(ヘルス&ビューティ・ケア)などマーケットとして可能性のある分野もあるが、すでにドラッグストアを中心にオーバーストア気味である。

基本的には家庭用品、日用雑貨などの限られた商品を広域商圏のGMS、HC(ホームセンター)、DS(ディスカウント・ストア)、小商圏のドラッグストア、100円ショップなどと取り合う、ひじょうに厳しい競争状況にある。

しかし、住居関連商品の取り組みも衣料品と同様、実質的には業者任せである。

本業の食品のように主体性を持ってさまざまな工夫をすることはない。100円均一コーナーを置く企業もあるが、従来の商品が100円商品に置き換わるだけである。

HCやドラッグストアなどによってノンフーズ分野が大きく成長してきたことを考えれば、はるかに歴史のあるSMが相変わらず『日用雑貨』でしかないのも淋しい限りである。売上を大きく落としている企業は、衣料品と同様、住居関連商品でも打つ術がなく、売上を落としていく。

## (2) 主要SMの10年間の業績推移から見るSMの問題点

図表-2は、主要SMの10年間の売上推移(2001年2月期は予想)を示したものである。グラフからある程度売上を伸ばした企業と伸ばせずに停滞した企業の2つのタイプに分かれていることが読取れる。

この10年間で大きく売上を伸ばしたのはライフコーポレーション(約2.5倍)、ユーストア(約2.2倍)の2社であり、年率に直すとそれぞれ約10%、約8%の伸び率である。以下、オークワ(約1.8倍)、ヨークベニマル(約1.6倍)、タイヨー(約1.6倍)、カスミ(約1.5倍)などがこのグループである。ヨークベニマル、タイヨーの約1.6倍は年率に換算すると約5%の伸び率に相当し、コンスタンスに売上を伸ばしてきたことになる。ただし、グラフからも分かるようにライフコーポレーションを除く他社の伸び率はここ数年著しく鈍化している。

一方、この10年間売上が横這い、もしくは減少している企業群がある。

マルエツ(2001年/1991年 108.4%、ただし、2001年/1992年では100.0%)、東急ストア(同108.2%、同101.3%)、相鉄ローゼン(同99.4%、同91.1%)、東武ストア(同74.2%、同69.5%)などである。勝ち組み/負け組というとらえ方もあるが、マルエツは1992年に3000億円、東急ストアは1991年に2500億円をそれぞれ超えており、早くに売上規模を拡大した企業が伸び悩んでいる。これらの企業はマルエツを除いて総て電鉄系であ

り、沿線開発で早くに出店した店舗がその後老朽化して競争力をなくし、郊外の大型店舗に売上を取られてしまうという構図が見えてくる。

GMS でいえば西友やダイエーの構図と同様であり、早くに店舗展開をした企業がある後、立地環境の変化に対応できず、店舗も老朽化して競争力がなくなっていくという典型的なパターンである。

[図表-3](#)は営業利益の推移を示したものである。唯一、営業利益を伸ばしているのがヨークベニマルであり、それ以外は総て横這い、もしくは減少している。

新店を出店し、売上を伸ばしているにもかかわらず、営業利益が伸びていないのは、見せかけの売上が大きくなっても利益を伴う質のよい売上ではないことを物語っている。

大型・広域商圈のGMSだけではなく、小商圈のドラッグストアやDSも食品を強化しており、業態間・業態内競争はますます激化する。価格競争による利益率の低下は当然のことであり、いつまでもローコスト・オペレーションという手法だけで乗り切れる状況にはない。類似・同質の競争から抜け出すためにも、抜本的にSMのスペックを変革する必要があるだろう。

2.SM(Super Market)からHQSM(High Quality Super Market),

SSM(Specialty Super Market)へ

アメリカでは、スーパーセンターという食品を扱うディスカウント・ストア業態の出現によって業態間・業態内競争が一段と進み、SMは質的転換を図らざるをえない状況にある。すでに、ただコンコースをワンウェイで誘導するような伝統的SMは見られなくなっている。多くの店舗が、青果を中心に市場をイメージした売り場づくりで鮮度や楽しさを訴求し、焼きたてパンや作りたてデリ(惣菜)の量り売りで売場に動きを与えている。

ダラスでは、アメリカにおけるSMの典型だと思っていたアルバートソンがメルヘン調の店づくりをし、今後10年をかけて総ての店をこのようなタイプに切り替えていくと言う。

大型店も低価格も当たり前になったアメリカでは、多くの業態が『質(Quality)』の競争に入っている。食品を買う店はいくらでもあるから、SMも鮮度がよくて安いことは当たり前である。いたるところで買物をする時間、空間をどのように快適なものにするかという『質(Quality)』の競争が行われている。キッチンツールなども安いだけの商品ではなく、デザインや素材、カラーの工夫されたオシャレな商品が並び始めている。

店舗空間、商品、サービスなどあらゆる点で『質(Quality)』の競争が行われている。

かつて「高級スーパー」なるものが流行ったことがあったが、今にして思えば、ただ内装を豪華にし、輸入品を中心に高価格帯の商品構成をしていたに過ぎない。本当に質の高い店舗のみが生き残る時代に見せかけだけの高級は成立たない。そういう意味では日本における競争はSM業態を変革するまでには至っておらず、まだ中途半端である。

どんなにローコストを追求してみてもお客にソッポを向かれてしまえば店舗として成立たない。NB商品の安売り以外でお客を集められるような質的転換、変革が必要だろう。

いろいろな意味で質を追求したHQSM(High Quality Super Market)、特定の商品ラインに特化し、高い専門性で集客するSSM(Specialty Super Market)などの新しい概念の業態出現が期待される。

図表－1 主要 SM 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%
ライフ コーポレーション	393,842	2.7	2735	▲ 15.7	288,119 73.2	3.8	12.5 ▲ 1.1	9.8 ▲ 1.6
マルエツ	314,131	▲ 3.5	4631	▲ 11.9	266,904 85.0	▲ 2.3	7.4 ▲ 10.7	6.1 ▲ 11.2
東急ストア	274,742	▲ 0.8	3595	▲ 20.1	160,641 58.5	1.1	11.2 ▲ 3.9	7.5 ▲ 7.9
ヨークベニマル	257,519	▲ 2.4	10855	▲ 8.4	157,285 61.1	▲ 0.9	7.7 ▲ 7.9	8.9 ▲ 7.8
オークワ	207,101	6.3	3177	55.6	131,208 63.4	14.9	15.9 8.0	7.5 1.4
カスミ	143,155	▲ 1.9	3131	▲ 31.5	123,314 86.1	▲ 0.6	6.7 ▲ 7.2	3.3 ▲ 11.3
ユースストア	140,668	8.5	2399	▲ 44.1	98,434 70.0	10.6	11.1 4.9	14.3 1.7
タイヨー	122,638	1.7	3639	▲ 9.3	84,945 69.3	3.1	16.6 ▲ 0.2	9.8 ▲ 5.9
相鉄ローゼン	106,055	▲ 1.0	4	▲ 99.3	80,542 75.9	1.0	7.3 ▲ 9.2	3.6 ▲ 11.2
東武ストア	93,475	▲ 8.9	82	▲ 85.2	62,288 66.6	7.5	7.7 13.9	10.5 18.0

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