

第9回 第3章 小売業の変化新・業態論 旧業態と新興業態の間にある業態

1. 旧業態と新興業態の間にある業態の状況

いままで見てきたようにGMS, SM, HCといった旧業態の業績悪化, 低迷が著しい一方で, それ以降に出てきた新しいタイプの店舗・企業が業績を伸ばしている。

それらはある程度歴史があり, 明確に業態として形を整えているケースと, まだ業態としての形成過程であり, 明確に業態という形をとっていないケースとに分かれている。

大きくとらえると前者がCVSやドラッグストア, 家電量販店であり, 後者はユニクロや無印良品などに代表される企業である。

(1) CVSの状況

ファミリーマートが, 国内5,200店舗のうち, 約1割に当たる500店舗の不採算店を閉店すると発表したのは2月下旬である。

CVS業界は, 先行するセブン-イレブン・ジャパンを後発の各社が追いかけるという形でこの20年間推移してきた。後発企業が, 店舗数を拡大していくために採用した手法は, 店舗開発を行う際のオーナーに対する条件や店舗の立地条件, フランチャイズ契約などあらゆる面でセブン-イレブン・ジャパンよりも条件をゆるく設定するというものだった。リクルート段階でオーナーに対して売上見込み金額を多めに提示するという強引な勧誘もテレビなどでは報道されている。いずれにせよ, 業績の陰に隠れて今までなかなか見えづらかったが, 各社とも無理な開発物件を抱えていたことは事実であり, 競争の激化と共にそれらが表面化してきたにすぎない。

CVS同士の競争が激しくなってからは, 2~3年目に急激に伸びるはずの新店売上も伸び悩むケースが増えていた。現在ではCVS同士の競争に加え, 雑貨やソフトドリンクなどの商品ではドラッグストア, メイン商品である弁当・おにぎりではマクドナルドのハンバーガー半額, 200円台の牛丼などファストフードとの競争も激しくなっている。

一時期, インターネットビジネスで注目されたCVSであるが, まだ店舗の実態がそれまでと大きく変わったわけではない。

さまざまなサービスを付加することでビジネスとしての巾を広げてきたが, 本業の物販で差がつきにくくなってきたことで, いよいよチェーン本部の営業戦略, 商品開発, 販促企画, マネジメントシステムなど総合的な力量が試される時代に入ってきた。出店店舗数と同時に閉店店舗数をも発表するようになり, CVS各社の状況がより把握しやすくなった。37000店舗, 6兆3000億円(1999年度日経新聞社コンビニエンスストア調査)と言われるCVSも, すでに淘汰の時代に入っている。

図表は, CVS各社の売上(チェーン本部売上であり, フランチャイジー全店の売上合計ではない)と営業利益の推移を示したものである。

売上規模では, 店舗数の多いセブン-イレブン・ジャパン, ローソンの2社が2500億円を超えているが, 営業利益と合わせて見れば, 10年前よりもさらにセブン-イレブン・ジャパンの強さだけが強調される格好である。

今後ともセブン-イレブン・ジャパンを軸にして業態全体が動いていくことは確かである。

2001年3月期末時点で、三菱商事は保有するローソン株で約840億円、伊藤忠商事はファミリーマート株で約830億円の含み損が発生している。商社が経営に加わることでネットビジネスを加えた新しい業態として次のステージに移行できるか、旧業態として構造的な限界を迎えるのか、ここ数年が重要な分岐点になる。

(2)ドラッグストアの状況 (図表)

ドラッグストアは、昨今注目されている業態であるが、すでに無競争で伸びられる時代は終わり、提携・合併により、業界全体が統合・集約される方向で動き出している。

イオン(ジャスコ)グループは、ドラッグスを中心にほぼ日本を縦断する形で提携を進め、ツルハ、クスリのアオキ、ハックキミサワ、スギ薬局など4000億円規模の一大ドラッグストアグループを形成している。医薬品を中心に低価格のPB開発を始めており、イオングループの低価格戦略の一環としてドラッグ部門を確実に組み込みつつある。

一方、ドラッグストアのトップ企業マツモトキヨシは、減益を機に社長交代を発表し、体制の立て直しを図っている。

ドラッグストアは、もともと薬局・薬店という形で以前から存在していた企業、店舗がベースになっている。初期の頃から企業数、店舗数ともこのように多い業態はかつてなく、他業態が成長・発展する過程で徐々に企業数が増え、店舗数を増やしていったのとは明らかに状況が違っている。他業態がその後数社、あるいは1~2社のトップ企業に集約していったことを考えると今後ますます提携・合併など統合・集約が進むと考えられる。これまでドラッグストアはボランタリーチェーンによって勢力圏が出来上がっていたが、イオングループがボランタリーの枠を越えたことで新たな編成の形を模索する動きも出てくるだろう。商社が川下への動きを強化しており、商流、物流(商品)、情報物流、マネジメントなどを統合したロジスティクスでの集約が一番現実的な選択肢と考えられる。

すでに製造業では、企画メーカーと製品を専門に製造する製造専門企業(EMS Electronics Manufacturing Service)とに分かれはじめている。

アスクルなどの事務用品の通販企業も実質的には企画会社であり、物流や情報処理は専門業態に委託しているのが実情である。

このように機能分化してそれぞれの専門業態ができつつあり、商品開発ですら専門に請け負う企業が出てきていることを考えれば、ドラッグストアも従来の商品供給だけというボランタリーの形から一歩進んで、物流・情報処理をベースにして再編成される可能性は高いだろう。

薬局・薬店は立地、規模、商品構成を変えてドラッグストアに転換し、多店舗化を図ることによって現在のように発展・成長してきた。

日常生活の必需品、高頻度品を多く扱うドラッグストアは住宅に近く、価格も安い。

さらに150坪をベースにした店舗は大型化する一方のGMS、HC、SMなどに対して、ショートタイム・ショッピングを実現した。大型化、広域商圈化する他業態の間を縫って成長してきた業態とも言えるだろう。

アメリカではドラッグストアがCVSに変わる業態として業態の置き換えが進んでいる。調剤、健康管理・相談という本来の機能と共に生活必需品が簡単に入手できる業態として消費者の間に深く浸透している。

しかし、ドラッグストアも出店が増えれば、業態内競争が激しくなり、他業態がインショップとしてドラッグ部門を取り込めば、150坪のフリースタANDINGでの競争は難しい。

現在では、食品やノンフーズを取り込むことで大型化した郊外立地店舗と駅前立地で医薬品、健康食品、化粧品などを中心に扱う店舗に二極化しつつある。

図表は、主要ドラッグストアの売上と営業利益の推移を示したものである。どちらもきれいに右肩上がりを示しており、これまで見てきた他業態とは明らかに違っている。

どちらもトップはマツモトキヨシであり、2001年3月期が減益といってもダントツのトップであることに変わりはない。

売上規模に対して営業利益が比較的高くなっているのがカワチ薬品(食品を取り込み、大型店を展開している 中には1000坪前後の規模の店舗もある)とサンドラッグであり、逆にハックキミサワ(SMとのコンボスタイルの店舗などさまざまなタイプの立地、規模、商品構成の店舗を持っている)は売上規模に対して営業利益の低さが目立つ。

現状では、各社ともいろいろな立地、規模、商品構成を模索している状況であり、今後まだ大きく変わる可能性が高い。

CVSと同様に業界再編後にどのようなタイプの業態に収束するかによって、新業態として次のステージに移行できるか、旧業態として構造的な限界を迎えてしまうかが決まるだろう。数年の内に方向が決まると考えられる。

(3) 家電量販店(図表)

家電量販店は、売上推移から大きく2つのグループに分けることができる。先行してある程度売上規模の大きかった企業(売上の伸びは低い)とコジマ、ヤマダ電機のようにここ数年の間に急速に売上を伸ばしてきた企業である。

先行した企業は、都市型立地で、現状の基準からすると比較的小中型店舗が多く、店暦の古い店舗を多く持つ企業である。一方、コジマ、ヤマダ電機は、低価格を武器にここ数年の間に新店を加速させており、大型店の出店を強化することで飛躍的に売上を伸ばしている。

商品的には、パソコンを中心とする情報・通信分野が加わったことで、商品の裾野が大きく広がり、周辺機器やパーツ類、ソフトなど実に多様化している。

専門性があり、さまざまな商品が一箇所、しかも取り寄せでなく現品で変える店舗が少ないためにさまざまな周辺機器やパーツ類のワンストップショッピングができる大型専門店はかなり商圈を広く取ることができる。

コジマ、ヤマダ電機の2社は、パソコンをはじめとする情報・通信分野を強化することで大型店としてのメリットを十分発揮しており、最近のパソコンブームという追い風も手伝って急速に売上を伸ばしている。

ただし、ここへ来て、パソコン市場に陰りが見られるようになってきたことが気掛かりである。すでに法人需要から個人需要にウエイトが移っており、1300万台ともいわれる出荷台数に大きな伸びは期待できない。個人需要へウエイトが移っていること自体はファミリー客の多いコジマ、ヤマダ電機にとっては追い風と考えられるが、パソコン本体の単価が下がっており、周辺機器、パーツ類、ソフト、メモリーやハードディスクの増設サービスなど周辺での売上を強化する以外に大きく売上を伸ばすことは期待できない。

しかし、まだ物販中心の構造であり、物販が低迷した時にそれをカバーする仕組みができ上がっていない。デジタルカメラやスキャナーなど周辺機器を販売するだけでなく、画像データという大きなファイルを処理するためのメモリーやハードディスク、CD-R/RW などのメディア増設、OS のバージョンアップ、ドライバや BIOS のバージョンアップなどパソコンショップがおこなうさまざまなサービスをファミリー客中心の業態が取り込むことができれば、まだ売上を伸ばす余地はあるだろう。(パソコンショップに行くような客は自分でできるケースが多い。ファミリー客にこそ、このような知識の啓蒙やサービスが必要である。)

大手 10 社の業績を見ると売上に比べて営業利益が安定しておらず、価格競争による利益面での影響をどう克服していくのか、大きな課題である。

業態としては必ずしも新しい業態ではないが、新業態として脱皮できるかどうかの境目にある。

ここで紹介した 3 つの業態は旧業態と比べれば、まだ可能性を秘めている業態である。どのように次のステージに移行していくのか、それとも旧業態と同じ道をたどるのか、ビジネスの再定義が必要な時期に直面している。