

2014 年 7 月 2 日

Mizuho Industry Focus Vol. 157

50 年に一度の大転換期を迎えるスーパーマーケット業界 ～人口減少・高齢化を超えて生き残る企業とは～

中井 彰人

akihito.nakai@mizuho-bk.co.jp

〈要 旨〉

- 地域性が高く寡占化の進んでいなかったスーパーマーケット業界において、再編が加速している。市場縮小トレンドの下、長らくオーバーストア状態にあったスーパー業界は、労働集約的産業であるが故に、従業員のパート化等によるコスト削減を進めることで多くの企業が存続してきたが、パート化が限界に近付いたこと等で、規模の劣る企業の事業基盤は揺らぎ始めた。その結果、大手流通グループ等を軸としたグループ化、対抗する中堅中小スーパーという構図を中心に業界は寡占化へと向かうことになった。
- 業界の歴史的経緯を紐解くと、モータリゼーションに伴う商圈広域化への対応が、業界における優劣を分けた主要因となっていたことがわかってきた。地方でクルマがほぼ一家に一台にまで普及した 1990 年代、週末の買物はクルマ利用が主流となった。これによって、地方ではロードサイドの大型商業施設との競争に敗れた中心市街地が急速に衰退した。その結果、ロードサイド対応の成否はスーパーの命運を分けることとなった。2000 年代に地方で一人一台の時代を迎えると、平日の買物の主流もクルマにシフトしたため、ロードサイド大型店を展開する企業が、地方有力スーパーとして台頭する。これらが示すことは、立地環境変化適応したものが勝者となり、出来なかったものは衰退したという事実である。
- しかし、これまでの商圈広域化を前提とした戦略は転換を迫られている。高齢化の進行に伴うモビリティの低下と、郊外から進む人口減少によって、小商圈化とロードサイド市場の縮小が避けられないからである。小商圈化とロードサイド市場の縮小という事象は、50 年を超える日本のスーパーの歴史のなかでも経験したことのない立地環境変化であり、これまでの既存優良店舗網を負の資産へと変えてしまう可能性さえ孕んでいる。加えて、コンビニエンスストアやドラッグストアといった、小商圈に適した異業種小売業が存在感を高めて、スーパーの脅威となりつつある。
- 異業種も交えた競争がこれまで以上に激化する中、50 年に一度の立地環境変化への対応を迫られているスーパーマーケット業界が越えなければならないハードルはかつてないほど高い。スーパー各社は、今考えられるだけでも、①ロードサイド店舗網のスクラップ&ビルド、②都市型フォーマットの開発、③顧客志向の商品、サービス開発、④店舗投資の最適化、といった課題に早急に取り組まねばならない状況にある。しかし、これらを並行して実行していくことになれば、これまで考えられないような膨大なヒト、モノ、カネといった経営資源を必要とすることになる。
- こうした、大転換期を前にした今こそ、業界各社は近視眼的に局地戦の勝利に一喜一憂することを止め、長期的な生き残りをかけて合従連衡を検討すべき時ではないだろうか。

目 次

50年に一度の大転換期を迎えるスーパーマーケット業界 ～人口減少・高齢化を超えて生き残る企業とは

I. はじめに		2
II. 再編が進み始めたスーパーマーケット業界		
1. これまでは寡占化が進まなかったスーパー業界		2
2. 加速する業界再編とその要因		3
3. 再編の類型とメインプレイヤー		4
III. 背景となる環境変化と主要プレイヤーの勝因		
1. モータリゼーションの進展がスーパーの事業環境を変えた		7
2. GMS 大淘汰時代に勝敗を分けた要因とは		9
3. 地方有力スーパーが台頭した要因とは		11
4. 大都市のスーパーにも及んだ影響		12
5. 歴史的経緯からわかること		14
IV. 転換期を迎えつつあるスーパーの立地環境		
1. 人口減少・高齢化が変える立地環境		14
2. ロードサイド大型店のダウンサイドリスク		16
3. 都市回帰で加熱する大都市マーケットの争奪戦		16
4. 買物アクセス能力と業態間競争		17
5. 小商圏に対応しつつある異業態 ～コンビニエンスストア		18
6. 小商圏に対応しつつある異業態 ～ドラッグストア		18
V. 立地環境変化を超えて生き残る企業とは		
1. 市場縮小を前提としたロードサイド大型店運営		19
2. 新たな都市型フォーマットの開発が急務		20
3. 都市既存店舗のスクラップ&ビルドのスピードが運命を分ける		20
4. 今こそ合従連衡に踏み切るとき		20
VI. おわりに		21

I. はじめに

スーパー業界は分散鼎立から寡占化へと動き始めた

都道府県ごとの日常生活の多様性をネタにした「秘密のケンミン SHOW」なるTV番組に、県民なら誰でも知っている地場スーパーを取材して、売っている地域独特の食品を紹介するというコーナーがある。この趣向としては、各県ごとに住民に馴染みのあるスーパーが異なっているため、その看板を映すこと自体がその県の出身者の郷愁を誘うということであるらしい。実際、スーパー業界では各県毎にシェア上位の企業が異なり、全国どこでもトップクラスを確保しているといった企業はこれまでは存在していなかった。イオン、イトーヨーカドー、ダイエーといった大手のスーパーもあるが、地域の食文化に合わせた品揃えの地場スーパーが、住民の支持を得て各地に割拠しているというのが業界の構造であったのだ。ところが、近年では大手流通グループによる寡占化が進み始め、また地場スーパーから成長して、都市、県域を越えてスーパーリージョナルとなる企業が登場するなど、あたかも県予選、地区予選を終えて甲子園大会が始まったかのような様相を呈している。本稿ではこうした再編加速の背景を踏まえ、その要因となった環境変化の本質を明らかにした上で、今後の業界環境の変化について考察してみたいと思う。

II. 再編が進み始めたスーパーマーケット業界

1. これまでは寡占化が進まなかったスーパー業界

これまで業界の寡占は進んでいなかった

2012年時点でも、スーパーマーケット業界には寡占企業は存在しておらず、2大流通グループの主力スーパー事業会社であるイオンリテール、イトーヨーカドーの合計でも売上は3.28兆円とスーパー市場規模13兆円の約25%でしかない。これまでは地域ごとにシェアは分散し、各地に有力なスーパーが割拠している状況が続いていた。これは日本独特の流通構造や消費者の購買習慣に起因するものとされてきた。

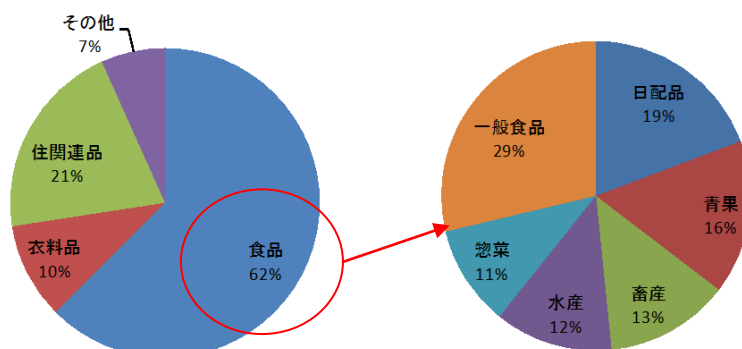
問屋、卸売市場が中間流通機能を担うため中小スーパーも商品調達可能だった

スーパーマーケット業界は生活必需品を中心に供給する業態であり、その売上の過半を食品が占め、衣料品、住関連品等がそれに次ぐ構成となっている。食品の約半分を生鮮品(野菜、肉、魚)が占めており(【図表1】)、その商品調達は主に地域の卸売市場を通じて行われる。こうした卸売市場からの調達は工業製品のように規模の利益が働かないため、大量調達が価格決定要因とはならない。また、生鮮以外の商品の多くも商品ジャンルごとの卸売業者(いわゆる問屋)が中間流通機能を担っているため、中小スーパーでも商品調達を行うことが出来る基盤がある(【図表2】)。さらに言えば、中小スーパーが鼎立した状態のほうが中間流通機能の価値が保たれるため、問屋は中小スーパーへの供給に積極的に対応し、その存続を支えてきた。

生鮮鮮度を重視する消費者の存在も寡占化の障害となった

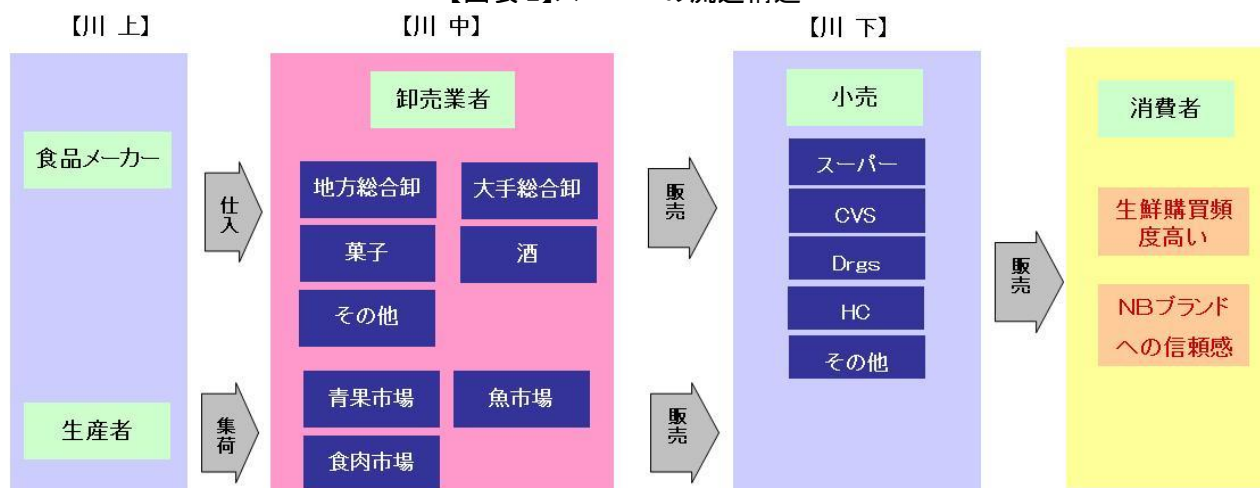
生鮮品の鮮度を重視する消費者の嗜好もスーパーのあり方に大きく影響したといわれる。生魚を購入する習慣のある日本の消費者は生鮮品の鮮度を重視するため、スーパーの生鮮品流通加工は店舗内バックヤードで人手をかけて行う方式が消費者の支持を得ていた(コスト削減のため、センター集中処理を試みた時代もあったが、消費者の支持が得られなかった)。このためスーパーの店舗オペレーションは労働集約的なものとなり、規模の利益による収益力格差が拡大しづらかったことも寡占化の障害となっていたとみられている。

【図表 1】スーパーの売上構成、食品売上構成比(2013 年)



(出所) 日本チェーンストア協会「チェーンストア販売統計」、新日本スーパーマーケット協会「スーパーマーケット販売統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】スーパーの流通構造



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

2. 加速する業界再編とその要因

再編は加速し始めたが、なぜ今なのか

市場縮小、競争激化が進んでもすぐには再編は進まなかった

こうした業界の構造にもかかわらず、昨今、スーパーマーケット業界では再編が急速に進行しつつある(【図表 3】)。県別のスーパー食品販売額のシェアをみても、1999 年と 2012 年とを比較するとほとんどの地域で上位企業への寡占化が進行していることが分かる。では、なぜこのように再編が加速し始めたのだろうか。

1997 年をピークにスーパーの市場規模は縮小へと転じ、以降は概ね減少トレンドが続くことになる。そしてほぼ時期を同じくして、大規模小売店舗法による原則禁止の出店規制が、2000 年に原則自由の大規模小売店舗立地法へと方向転換されたことにより、大規模店舗の出店が地方郊外を中心に大幅に増加することとなった。加えて、異業態のコンビニエンスストアやドラッグストアの食品販売の拡大が顕著になり、スーパーの競争環境は厳しくなる一方であった。ただこの時点では中小を含めてもすぐに業界再編が進行する状況とはならなかった。

生鮮市場の衰退
で中堅中小スー
パーにも焦燥感

市場縮小、競争
激化をパート化で
延命した中小ス
ーパーも限界に

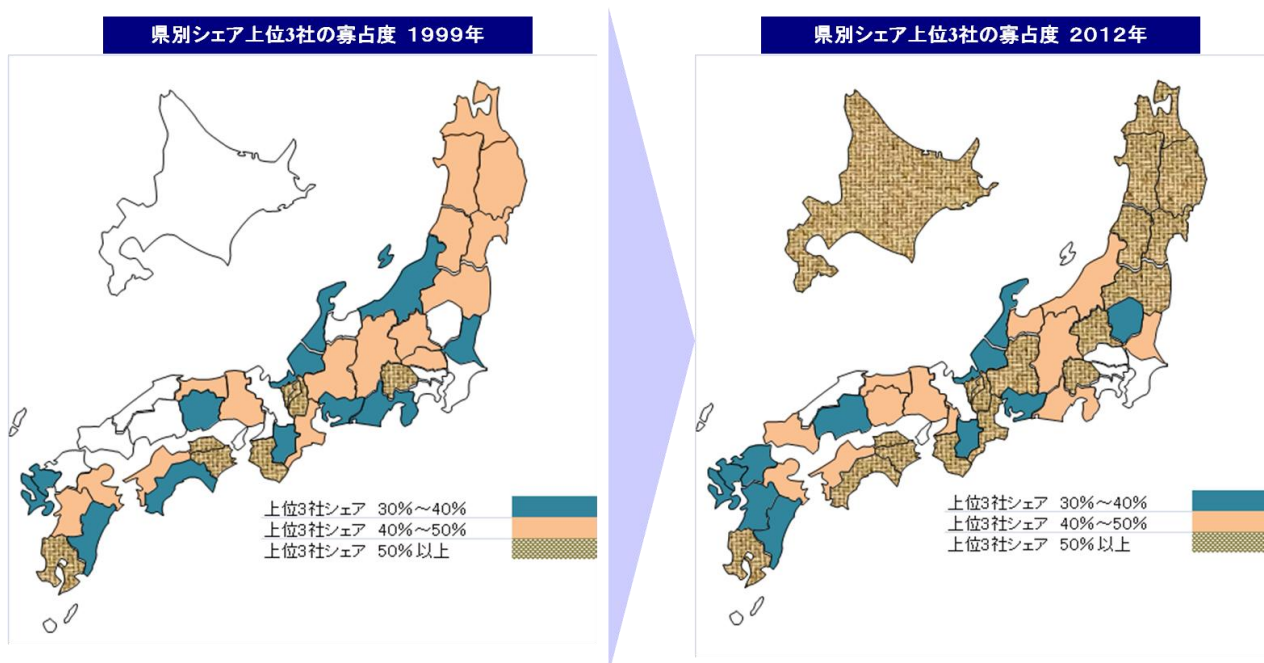
さらなるコスト削
減には一定の企
業規模が必要

中堅中小スーパーが焦燥感を持ち始めたのには生鮮市場の衰退も大きな影響があったといわれている。中堅中小スーパーの集客力、収益力の源泉は生鮮食品であり、地域の生鮮市場との紐帯をテコに大手スーパーとの差別化を図ってきたが、地方生鮮市場の集荷力が低下し、東京等の大消費地生鮮市場への集中が進み始めている（【図表 4】）。地方の市場では統合や閉鎖も起こり始めたことで、中堅中小スーパーは生鮮調達に先行き不安を感じるようになりつつあった。

こうした地方生鮮市場の衰退と並行して、1991 年をピークにスーパーの売場効率は減少に転じていたが、業界では従業員のパート化によるコスト削減を進めることにより、減収に耐えて収益を維持することがある程度可能であった。スーパーは生鮮部門を中心に労働集約的な業態であったため、異業態小売業に比べて労働分配率（粗利益に占める人件費の割合）が 5 割弱と高い。このため、パート化による人件費の流動化はコスト削減に大きく奏功したため、売場効率低下局面を一定期間耐えることが出来た。しかし、パート比率が 7 割を超えた 2005 年頃から、加工、物流センター等のインフラを持たない中堅中小スーパーではパート化推進は限界に達したといわれている（【図表 5】）。

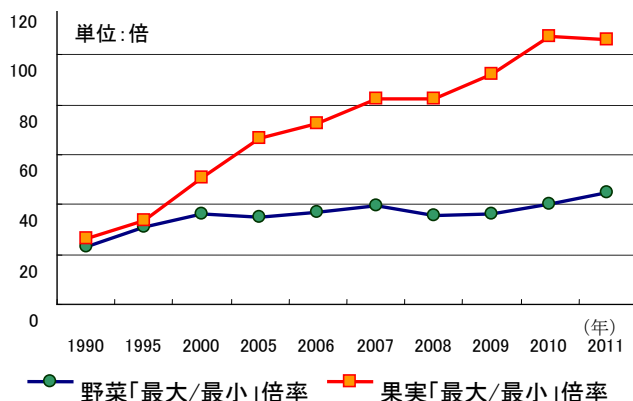
人件費削減余地がほとんどなくなったスーパーが、さらにコスト削減を行うためには、①プライベートブランド（PB）の導入による粗利確保と差別化実現、②加工・物流センターの活用による店舗オペレーションの削減、③人事生産性の向上、④IT 化の推進による人員削減、⑤バイイングパワーの強化による仕入価格の低減、等が考えられるが、いずれも一定以上の企業規模がないと効果は薄い。このため、企業規模を得るための経営統合や、経営資源の不足を補うための大手とのアライアンスが加速することになったと考えられる。

【図表 3】スーパー食品販売額都道府県別の上位 3 社シェアの動向



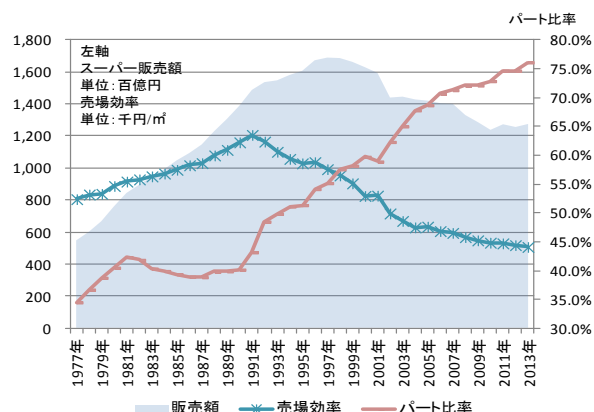
（出所）流通企画「食品スーパーマーケット年鑑」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 4】卸売市場の最大、最小市場の卸売量の倍率



(出所) 農林水産省「青果物集出荷機構調査報告」より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 5】スーパー販売額、売場効率、パート比率の推移



(出所) 日本チェーンストア協会「チェーンストア販売統計」より
みずほ銀行産業調査部作成

3. 再編の類型と主要プレイヤー

再編を主導するのは①二大流通グループ②地方有力スーパー③地場スーパー連合④異業種大手資本

こうして進み始めた再編は主に以下の4つの類型に分類出来る。①二大流通グループ(イオン、セブン&アイ)によるグループ化、②地場有力スーパーによるグループ化、③地場有力スーパー同士の連衡、④異業種大手資本によるグループ化、である。

① 二大流通グループによるグループ化

イオングループはマルナカ、ピーコックストア、カルフル(日本法人)等一定規模のスーパーを傘下に加えつつ、2013年にはかつての最大手スーパー、ダイエーを子会社化するなど積極的なM&Aを展開、並行してグループ内食品スーパー子会社マックスバリュ地方各社による中小スーパーのM&Aも進めている。セブン&アイグループは近商ストア、ダイイチ、天満屋ストアといった地場中堅企業へのマイナー出資によるグループ化を加速し始めた。

② 地方有力スーパーによるグループ化

イズミ、バロー、オークワ、平和堂といった特定エリアで高いシェアを持った有力スーパーが自社ドミナントエリア内や周辺部の中堅中小スーパーを傘下に入れている。このケースでは、競争の激化で経営が行き詰まった企業や、中長期的な先行きに不安を持った企業を支配的に買収していくという形態がほとんどである。

③ 地場有力スーパー同士の連衡

アークス(北海道、北東北エリアのCGC¹加盟有力企業の合従)、アクシアルリテイリング(新潟、群馬のCGC加盟有力企業の合従)といったボランタリーチェーンをベースにした地場有力企業が経営統合して大手資本への対抗を目指す形態も各地で進みつつある。この場合は各地域で相応のシェアや存在感を持つ地場企業が水平的に連合し、加工食品等の工業製品の仕入れを統合することでバイイングパワーを強化するが、屋号や店舗運営に関しては各社の裁量を残すという運営がされている。こうした経営統合はオーナー企業同士である地場スーパーのアライアンスとしては入口での抵抗感が少ないため、水面下で相当数の組み合わせが検討されているといわれる。

¹ CGC: Co-operative GrocerChainの略称、大手スーパーに対抗して、中小スーパーが共同仕入、商品開発のため結集した協業組織。加盟社総売上4兆2,451億円、加盟社数226社(2014年3月現在)

④ 異業種大手資本によるグループ化

大手商社丸紅による東武ストア、マルエツ、相鉄ローゼンへのマイナー出資や外食最大手企業ゼンショーによるマルヤ等の子会社化の事例がある。広義では、民鉄グループであるH2Oリテリング(百貨店+スーパー 阪急阪神ホールディングス傘下)とイズミヤの経営統合、西日本鉄道(子会社に西鉄ストアを持つ)によるマルキョウへの出資もこれにあたると考えられる。

資本提携にまでは至らないが、PB開発を軸にしたアライアンスも散見される。PB「スタイルワン」を共同で開発するユニー、イズミヤ、フジの連携や、PB共同開発を前提としたライフコーポレーション、ヤオコーの業務提携が挙げられる。また、バローは資本関係のない中小スーパーにも自社PB商品を外販している。こうしたPB商品を軸とした関係構築がされていけば、ゆくゆくは資本提携の伏線となりうるのかもしれない。

人口減少・高齢化の前提の下では長期的にスーパーマーケット市場の縮小は避けられず、プレイヤーの淘汰はこれまで以上に進んでいくであろう。現状を踏まえると今後は、二大流通グループ、有力地場スーパー、異業種大手資本が軸となって、寡占化に向けた業界再編が進んでいくことが予想される。ただし、現在の主要プレイヤーが今後ともその地位を維持出来るのかということについて予測するためには、彼らの勝因と背景が何であったか、そしてその背景は今後も変わらないのか、ということについての検証が必要であろう。

Ⅲ. 背景となる環境変化と主要プレイヤーの勝因

この20年間で大都市基盤のスーパーが凋落、地方で有力スーパーが台頭した

再編を主導するプレイヤーが現在の地位を築いた背景と勝因について考えるため、スーパー業界の過去の歩みと時代背景について以下で振り返ってみることとしたい。注目したのは、現在の有力スーパーと20年ほど前の1990年の有力スーパーとでは顔ぶれが大きく異なっているという点である。1990年時点でのスーパーの営業収益額と経常利益率上位20社のランキングをみると、営業収益上位の大半、経常利益率上位の約半分が大都市を地盤とするスーパーで占められていたことがわかる(【図表6】)。営業収益の1位はダイエーであり、イトーヨーカ堂が2位であるが、イオンの前身であるジャスコは4位でダイエーの半分程度の規模でしかなかった。方や、2012年を見ると営業収益ランキングでは1位はイオン、2位はイトーヨーカ堂となり、都市を基盤とするスーパーは淘汰の進んだ総合スーパー(以下、GMS)が大幅に数を減らし、5社のみのランクイン、経常利益率に至ってはユニー社のみとなった。残りは地方有力スーパーが占めており、まさに様変わりしたといえる。イオン、イトーヨーカ堂が二大流通グループに成長し、地方を地盤とするスーパーが台頭したその要因は何だったのだろうか。

【図表 6】上場スーパー営業収益額、経常利益率ランキング(1990 年、2012 年)

1990年度 スーパー営業収益ランキング 単位:百万円

順位	企業名	業態	本社	営業収益
1	ダイエー	GMS	兵庫	1,842,088
2	イトーヨーカ堂	GMS	東京	1,355,139
3	西友	GMS	東京	1,048,486
4	ジャスコ	GMS	東京	995,396
5	ニチイ	GMS	大阪	708,122
6	ユニー	GMS	愛知	524,766
7	長崎屋	GMS	東京	409,199
8	イズミヤ	GMS	大阪	371,460
9	忠実屋	GMS	東京	315,473
10	マルエツ	GMS	東京	296,538
11	ユニードダイエー	GMS	福岡	292,166
12	壽屋	GMS	熊本	282,354
13	東急ストア	SM	東京	256,850
14	平和堂	GMS	滋賀	189,234
15	ヨークベニマル	SM	福島	159,576
16	ライフ	SM	大阪	158,513
17	いなげや	SM	東京	151,592
18	フジ	GMS	愛媛	133,174
19	イズミ	GMS	広島	130,092
20	東武ストア	SM	東京	125,902

1990年度 スーパー経常利益率ランキング

順位	企業名	業態	本社	経常利益率
1	ユーストア	SM	愛知	6.9%
2	イトーヨーカ堂	GMS	東京	5.9%
3	オークワ	SM	和歌山	5.5%
4	ニッショ	SM	大阪	4.7%
5	ヨークベニマル	SM	福島	4.2%
6	イズミヤ	GMS	大阪	4.1%
7	ハイマート	SM	茨城	4.0%
8	平和堂	GMS	滋賀	4.0%
9	ニチイ	GMS	大阪	3.8%
10	イズミ	GMS	広島	3.8%
11	ヴェルマート	SM	兵庫	3.8%
12	ユニー	GMS	愛知	3.6%
13	カスミ	SM	茨城	3.6%
14	いなげや	SM	東京	3.6%
15	信州ジャスコ	SM	長野	3.3%
16	スーパー大栄	SM	福岡	3.2%
17	原信	SM	新潟	3.2%
18	ジャスコ	GMS	東京	2.9%
19	ヤオコー	SM	埼玉	2.8%
20	マルエツ	SM	東京	2.7%

2012年度 スーパー営業収益ランキング 単位:百万円

順位	企業名	業態	本社	営業収益
1	イオンリテール	GMS	千葉	2,153,500
2	イトーヨーカ堂	GMS	東京	1,332,292
3	ユニーグループ	GMS	愛知	1,030,259
4	ダイエー	GMS	東京	831,293
5	イズミ	GMS	広島	535,510
6	ライフコーポレーション	SM	大阪	519,941
7	アークス	SM	北海道	433,992
8	パロー	SM	岐阜	431,218
9	平和堂	GMS	滋賀	392,586
10	ヨークベニマル	SM	福島	363,862
11	イズミヤ	GMS	大阪	344,295
12	マルエツ	SM	東京	315,689
13	フジ	GMS	愛媛	313,121
14	オークワ	SM	和歌山	297,804
15	マックスバリュ西日本	SM	広島	264,243
16	イオン九州	GMS	福岡	252,196
17	ヤオコー	SM	埼玉	247,967
18	カスミ	SM	茨城	228,381
19	いなげや	SM	東京	220,856
20	イオン北海道	GMS	北海道	168,316

2012年度 スーパー経常利益率ランキング

順位	企業名	業態	本社	経常利益率
1	サンエー	SM	沖縄	6.8%
2	イズミ	GMS	広島	5.1%
3	ベルク	SM	埼玉	5.0%
4	大黒天物産	SM	沖縄	4.7%
5	イオン北海道	GMS	北海道	4.6%
6	丸久	SM	山口	4.5%
7	ヤオコー	SM	埼玉	4.4%
8	パロー	SM	岐阜	3.9%
9	ヨークベニマル	SM	福島	3.8%
10	アークス	SM	北海道	3.3%
11	原信ナルスHD	SM	新潟	3.2%
12	ハローズ	SM	岡山	2.9%
13	カスミ	SM	茨城	2.9%
14	マミーマート	SM	埼玉	2.8%
15	平和堂	GMS	滋賀	2.6%
16	ユニーグループ	GMS	愛知	2.4%
17	アルビス	SM	富山	2.3%
18	天満屋ストア	SM	岡山	2.2%
19	マックスバリュ東海	SM	静岡	2.2%
20	マックスバリュ西日本	SM	広島	2.2%

(出所) 各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

1. モータリゼーションの進展がスーパーの事業環境を変えた

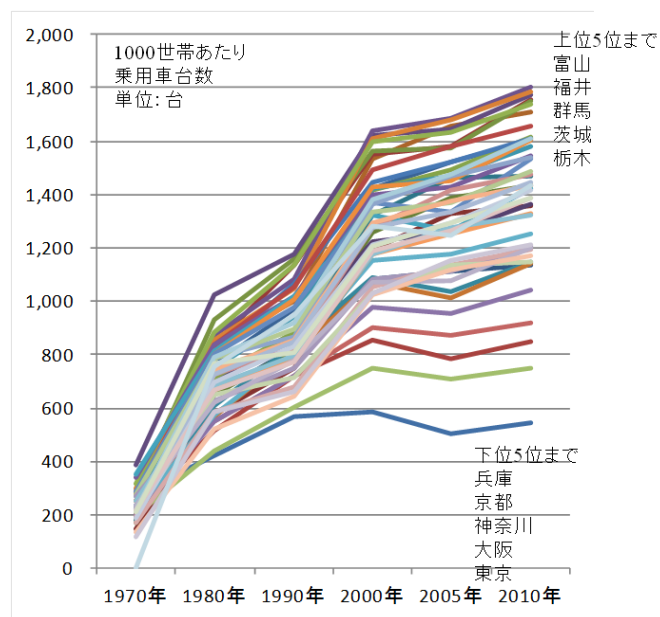
乗用車が一家に一台に普及したことで、中心市街地が急速に衰退した

1970年代から普及し始めた乗用車は、1990年代には公共交通の発達していない地方圏では一家に一台の時代を迎え、その後さらに一人一台保有する世帯も増えていくこととなった。方や、首都圏、大阪圏といった公共交通網の発達した大都市圏では一世帯あたり一台未満で頭打ちの状況となった。この結果、大都市圏は鉄道を中心として徒歩、自転車移動する鉄道社会、地方はクルマ社会へと生活スタイルが大きく分化していくこととなった(【図表 7、8】)。こうした地方消費者の生活スタイルの変化は、地方でのスーパーの立地適地を徐々に変えていくことになる。一家に一台の 90 年代には週末には駐車場完備の郊外の GMS へ、平日はクルマが通勤等で利用できないため、徒歩、自転車移動で近くのスーパーへといった買物スタイルが主流となった。これに伴って、90 年代以降、地方で増加したロードサイド型 GMS に押されて、中心市街地の衰退が顕著なものとなり、中心市街地立地の GMS 店舗は不採算店舗が急増していった。

クルマが一人一台に普及すると
平日の買物もロードサイド大型店
にシフトした

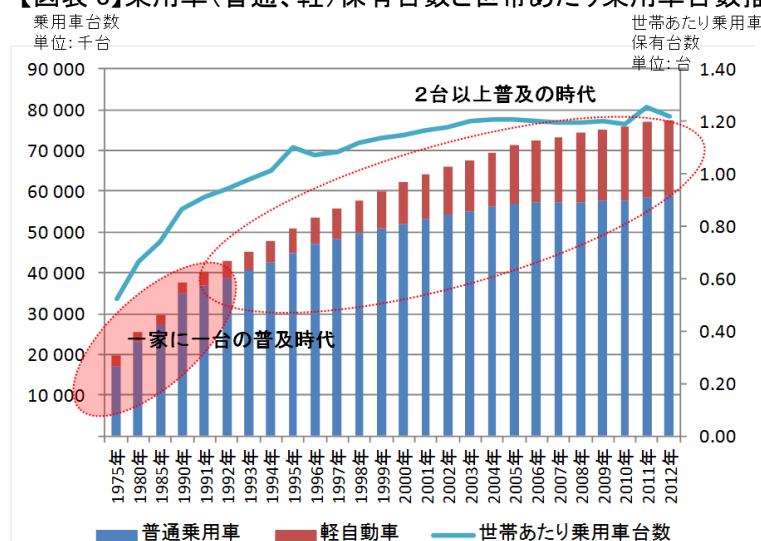
さらに一人一台という世帯が増えた 2000 年代になると、平日もクルマで買物、週末は家族で、若者同士でロードサイドの大型商業施設へといった生活が主流となった。その結果、2000 年代以降の平日の買物行動の変化で、徒歩・自転車を前提とした売場面積の小さい食品スーパーは、クルマ社会に適合した幹線道路沿いの大型食品スーパーの登場でその存在価値を失っていくことになった。この結果、地方中心市街地に店舗展開していたスーパーが衰退し、ロードサイドを中心とした店舗網を持った企業が成長した。また、ロードサイドに大型店を展開した地方食品スーパーが地域でのシェアを確立し、やがて地域を超えた成長へと進んでいくことになった。

【図表 7】都道府県別 1000 世帯あたり乗用車保有台数の推移



(出所) 総務省統計局「国政調査」、自動車検査登録情報協会「自動車保有台数統計データ」より みずほ銀行産業調査部作成

【図表 8】乗用車(普通、軽)保有台数と世帯あたり乗用車台数推移



(出所) 国土交通省「自動車保有車両数」、国立社会保障・人口問題研究「人口統計資料集」より みずほ銀行産業調査部作成

2. GMS 大淘汰時代に勝敗を分けた要因とは

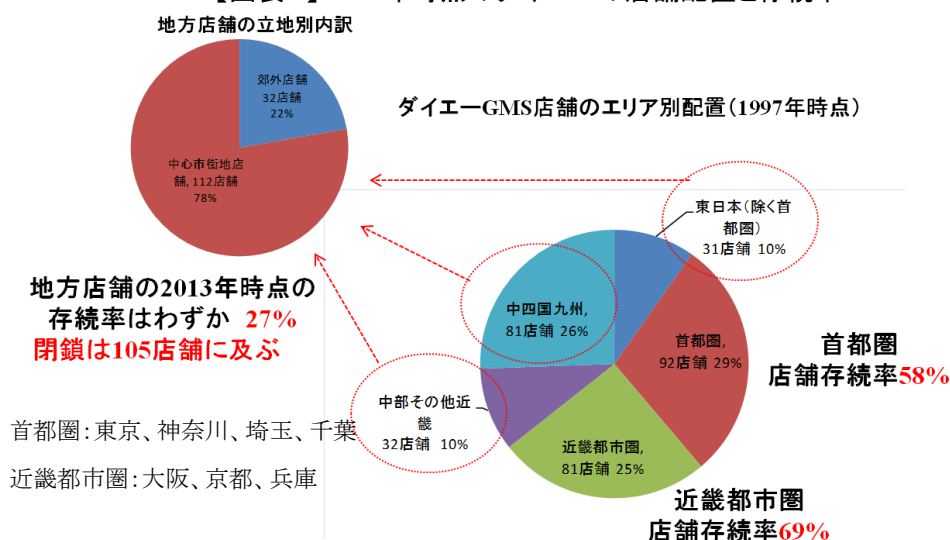
モータリゼーションに対応出来なかったダイエーは致命的なダメージを受けた

モータリゼーションに対応したイオン、モータリゼーションが限定的だった首都圏中心のイトーヨーカドーが生き残った

【図表 9、10】はダイエー、イオン、イトーヨーカドーの 1997 年時点の GMS 店舗のエリア別の配置とその 2014 年までの存続率等を示したものだ。この店舗配置と不採算店の配置を分析するとその店舗政策の違いが各社の命運を決めたのは明らかだ。ダイエーは 1997 年時点、その 317 店のうち、首都圏、近畿の都市圏に約半分、残りの半分を地方に配置していた。地方店は約 8 割が地方中心市街地に置かれていたため、すでにモータリゼーションの進行により中心市街地は衰退しており、大半が不採算店となっていたとみられる。2014 年まで存続できた店舗はわずか 27%に過ぎず、全店の 1/3 にも達する 105 店舗もの地方店が不採算店化していたこと、店舗閉鎖による資本的毀損を発生させたことが、ダイエー敗北の要因となったことは明らかだ。ダイエーの都市型店舗の存続率ははるかに高く、近畿圏では約 7 割の店舗が 2014 年まで存在しているということも立地がすべてに勝ることの表れといえよう。ちなみに、経営破たんしたマイカル、長崎屋に関しても基本的に同様の店舗配置であった。

これに対してイオンの店舗配置はダイエーとは対照的だ。その 193 店舗の 8 割は地方に配置されているが、その大半は郊外ロードサイド立地である。このためイオンの地方店の存続率は 7 割以上であり、35 店の閉鎖を行っているが大半が戦略的な撤退とみられる。こうして地方、郊外ロードサイドをホームグラウンド化したイオンは、その後地方ロードサイドの大型ショッピングセンターを次々に出店し、地方における大形商業施設の運営者として他の追随を許さぬ確固たる地位を築くことになった。イトーヨーカドーは全店舗 159 店舗のうち、首都圏に 7 割の店舗を配置しており、地方店は 60 店舗しかなかったことが幸いする。地方店のうち 7 割はダイエーと同様、中心市街地に置かれていたため、その店舗の約半数は存続出来なかったが、全体に与えた影響は軽微であった。ロードサイド化に適合もしくは回避出来なかった GMS の多くが淘汰され、変化に適合したイオン、首都圏集中で回避したイトーヨーカドーが生き残り、その後 M&A 等でグループを拡大しながら、二大流通グループとして台頭することになる。

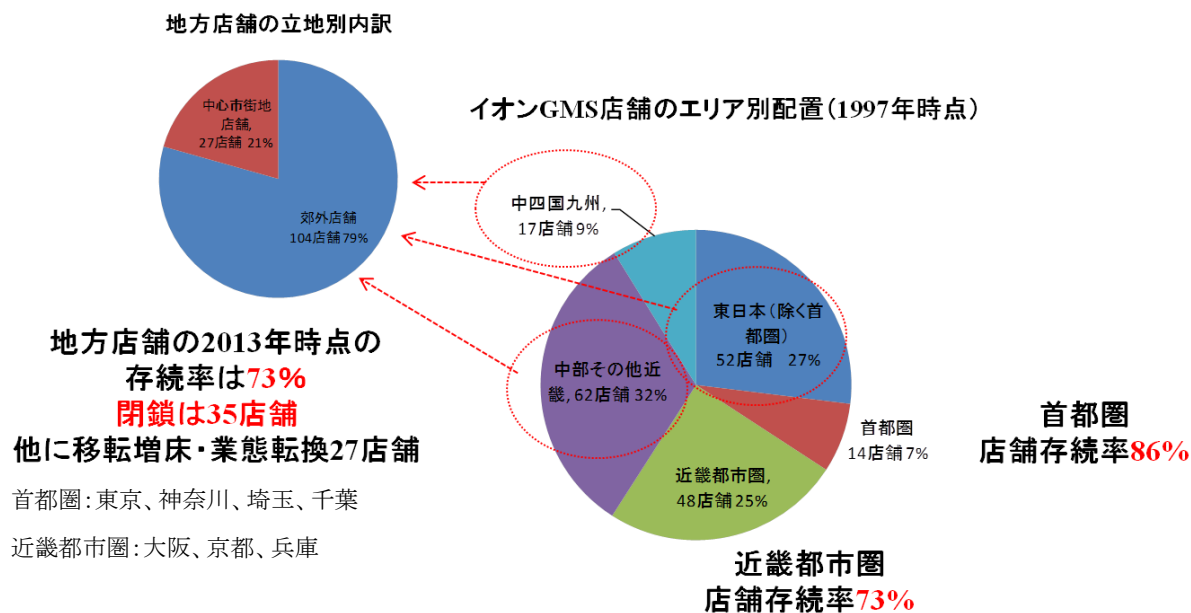
【図表 9】1997 年時点のダイエーの店舗配置と存続率



(出所) 商業界「日本スーパー名鑑」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 存続率は 1997 年時点の店舗数に占める 2014 年 3 月時点の存続店舗数の比率として算出

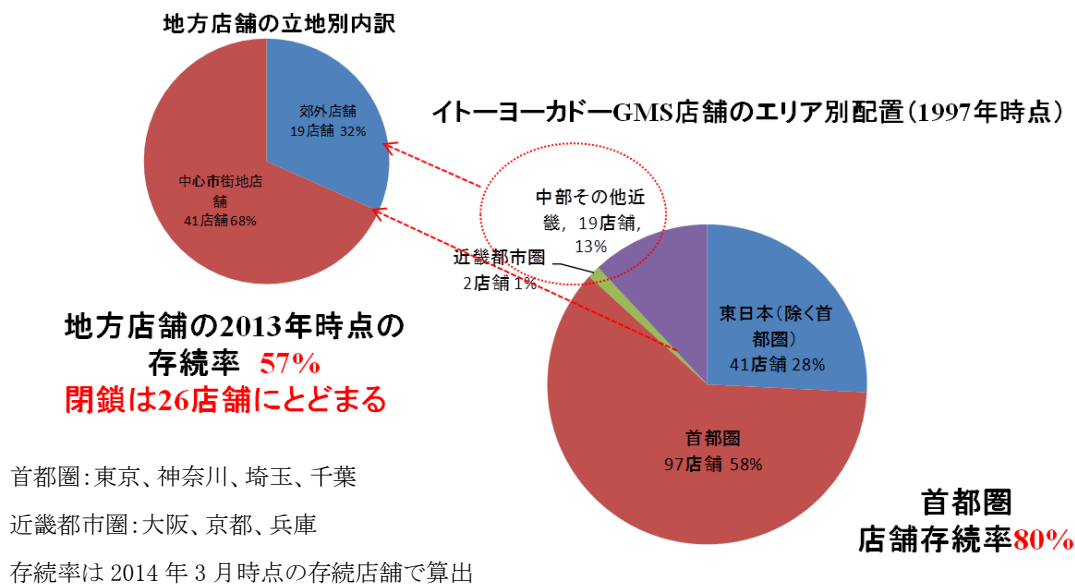
【図表 10】1997 年時点のイオンの店舗配置と存続率



(出所) 商業界「日本スーパー名鑑」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 存続率は 1997 年時点の店舗数に占める 2014 年 3 月時点の存続店舗数の比率として算出

【図表 11】1997 年時点のイトーヨーカ堂の店舗配置と存続率



(出所) 商業界「日本スーパー名鑑」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 存続率は 1997 年時点の店舗数に占める 2014 年 3 月時点の存続店舗数の比率として算出

3. 地方有力スーパーが台頭した要因とは

クルマが一家に一台から一人一台となった時点で平日の買物の機動力は大きく上昇

モータリゼーションの進展によりクルマを一人一台保有するようになった地方エリアでは、これまで徒歩・自転車中心だった平日の主婦の買物移動手段は、急速にクルマにシフトした(【図表 12】)。これにより平日の日常的買物行動の移動範囲は拡大し、結果として商圈が広域化し、競合は飛躍的に増加することとなった。小売業の世界では、商圈が拡大すると、売場面積が大きい店舗が有利になるという経験則があるが、まさにこの競争に勝利したのは、広い駐車場と大きな売場面積を確保出来る地方ロードサイドの店舗網を構築できたスーパーであった。

ロードサイド大型店が地方の勝ちパターンに

スーパーの競争力は1店あたりの食品販売額の大きさにほぼ比例するとみることが出来る(【図表 13】)。購買頻度の高い食品による集客力を備え、新店1店投入した場合の競合に与えるダメージが大きく、地域の消費者に一番店のブランドも定着させることが出来るからである。1店あたりの食品販売額は、売場面積×売場効率×食品販売比率に分解される。売場面積と売場効率の、相関関係を各社の実績からみると、例えば売場面積を10%増やしても売場効率は3.57%しか低下しないという傾向がみてとれる(【図表 14】)。これは売場面積を大きくした(経験則的には2,000~3,000㎡程度)企業が、相対的に高い1店あたり食品売上を実現し、商圈における高い競争力を発揮することを意味する。その結果、ロードサイドに大型店舗網を構築出来たスーパーが成長性、収益性ともに高い、競争力の高い企業となったのである。

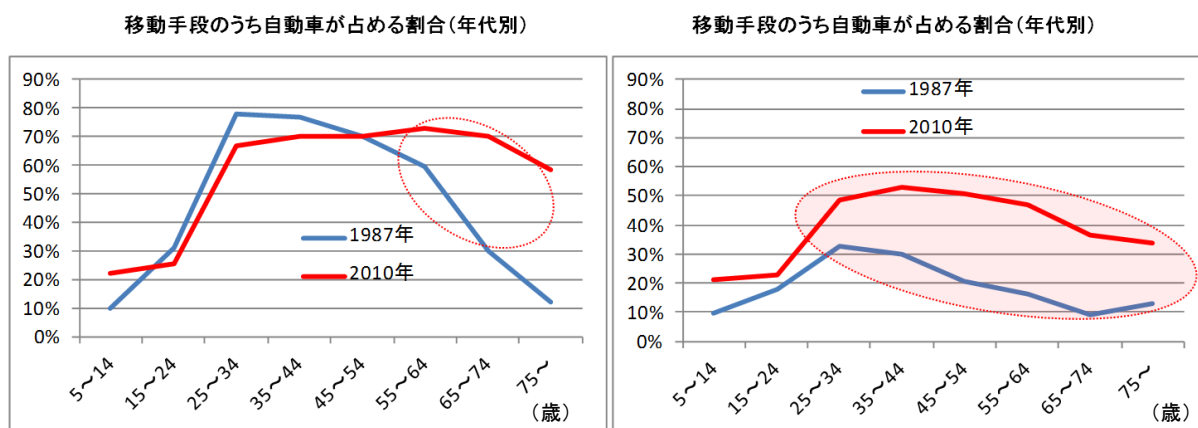
出店規制の緩和で企業間格差は拡大し、地方有力スーパーが台頭

2000年に大規模小売店舗法は廃止され、大規模小売店舗立地法が施行されたことで出店規制が原則自由へと方向転換され、出店余地のあった地方ロードサイドが自由競争状態になったことも、企業間の格差を拡大させた。大型の新店を数多く出店出来たスーパーは、小型、中型店からの脱却が出来なかったスーパーを圧倒しその進出エリアを順次拡大しつつ、地方有力スーパーへと成長を遂げたのである。

【図表 12】地方における移動手段のうち自動車占める割合

地方圏 男性

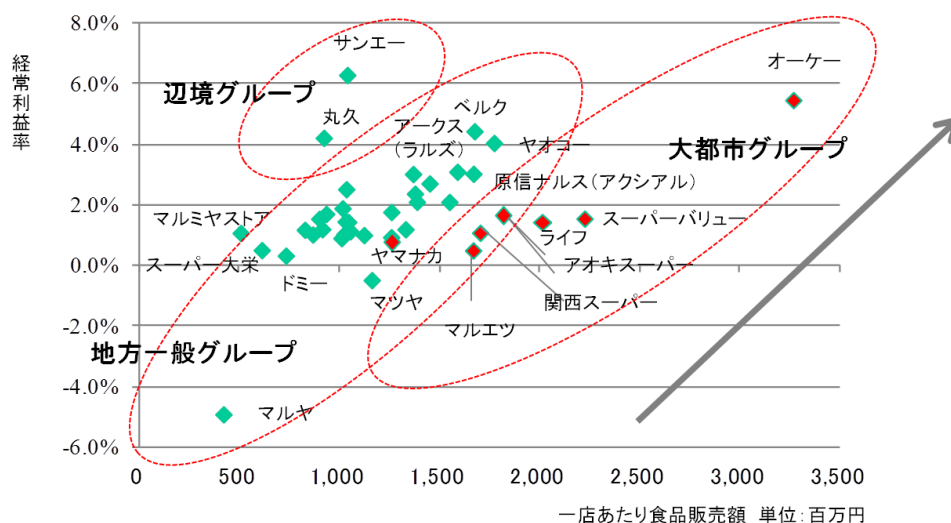
地方圏 女性



首都圏、中京、京阪神の三大都市圏以外を地方とした

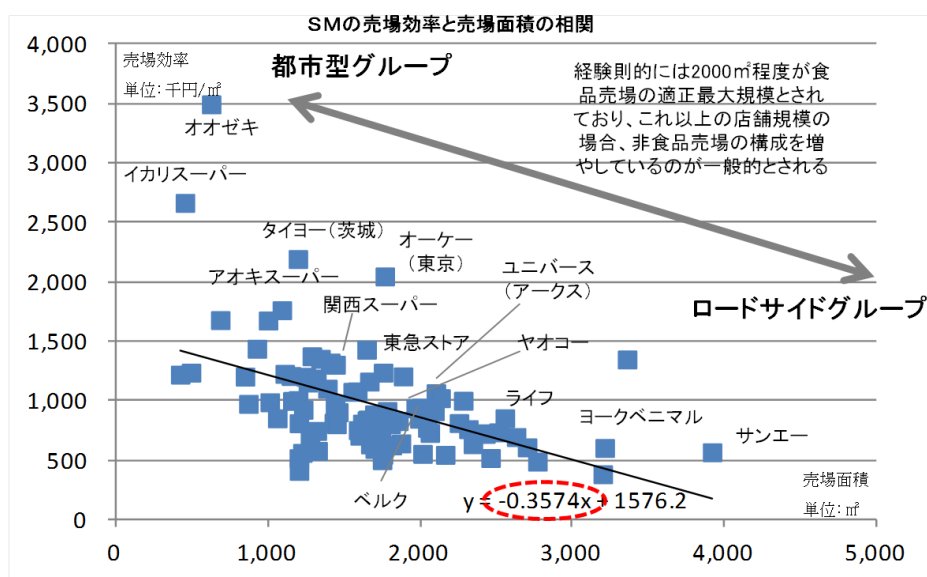
(出所) 国土交通省「都市における人の動き」より みずほ銀行産業調査部作成

【図表 13】上場食品スーパーの一店あたり食品販売額と経常利益率の相関性



(出所) 各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 14】食品スーパー (SM) の売場効率と売場面積の相関性



(出所) 流通企画「食品スーパーマーケット年鑑」よりみずほ銀行産業調査部作成

4. 大都市のスーパーにも及んだ影響

モータリゼーションの進まなかった大都市では周辺を含め徒歩、自転車対応型店舗が主流だった

地方で立地環境変化が急速に進む間、東京、大阪を中心とする大都市部ではモータリゼーションは一定程度までしか進行しなかったため、大きな立地環境の変化は起こらなかった。そのため、90年代に既に業界上位の一角を占めていた都市型スーパーの有力企業は都市中心部から大都市周辺地域へと店舗展開を拡大し成長した。ただし、モータリゼーションをあまり意識しなかったため、多層階中型総合スーパーや、大都市で展開していた中型、小型の食品スーパーと同じフォーマットでの店舗展開が中心で

大型店出店競争の少ない大都市では競争は緩やかだった

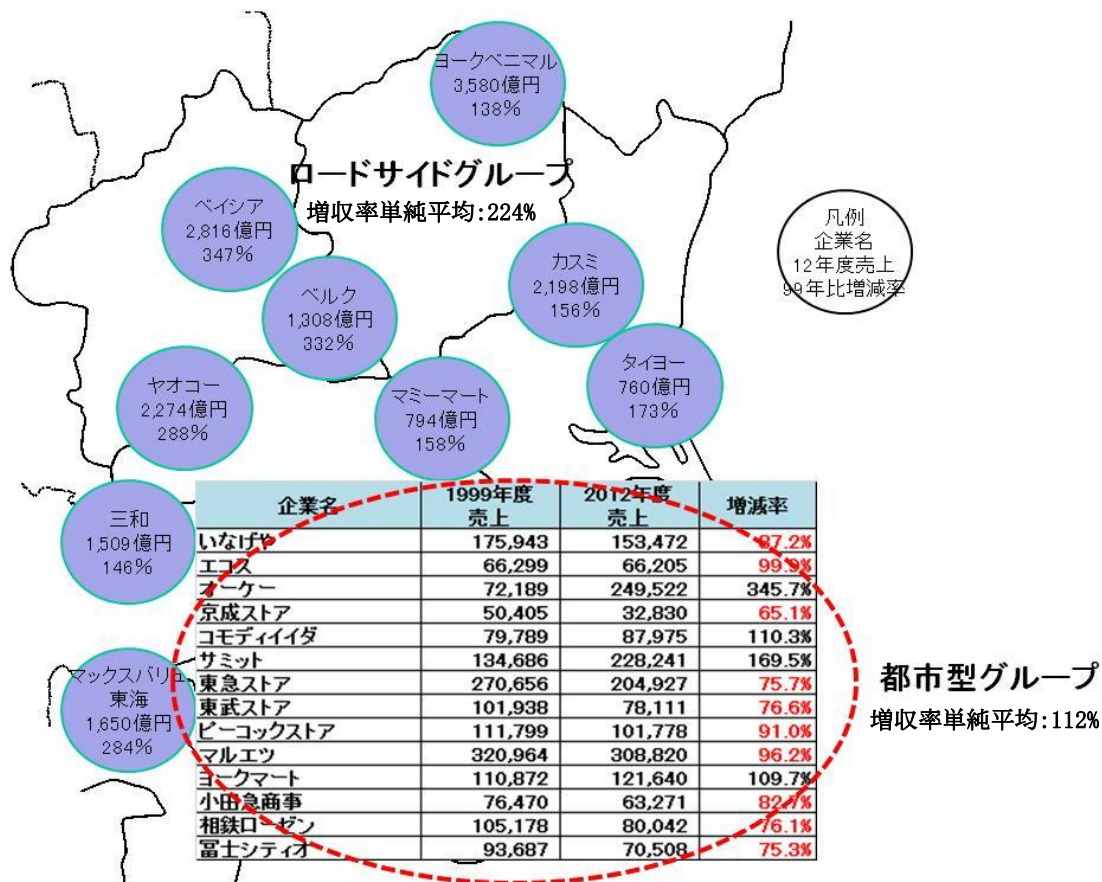
大都市周辺のロードサイド有力企業が都市郊外部を侵食して成長、都市型スーパーを圧迫

あった。また、自転車・徒歩での来店を想定しているため、幹線道路ではなく住宅地の生活道路沿いというのが当時の一般的な店舗立地とされていた。

地方とは異なり既に宅地化が進んでいる大都市中心部では、新規出店余地も少なかったこともあり競合店舗の増加も少なく、競争環境は比較的緩やかであった。そのため、人口集積度が高い上に、商圈も小さい東京、大阪圏では、競合の少ない好立地を一旦確保してしまえば、改装投資等を怠っていても、激しい競争に晒されることはあまりなかった。結果として、人口が希薄な上に、競争の激しいロードサイドを勝ち抜いた地方有力スーパーと都市型スーパーとの間では、ハード面、ソフト面ともにサービスレベルで少しずつ差が開いていく。

2000年代に入ると、大都市に隣接するロードサイドエリア（首都圏なら北関東、埼玉北部）で地方有力スーパーとして成長した企業が、その成長余地を求めて都市周辺部への浸食を開始した。その結果、都市型スーパーは周辺部の店舗採算が悪化し、減収と収益低下に見舞われることとなった。関東地方を例にとれば、【図表 15】にあるように、北関東、埼玉等のロードサイドを勝ち抜いた有力各社の売上は、1999年～2012年の間に概ね2～3倍に成長したのに対して、東京地盤の主要各社はほとんどが減収となっていることがわかる。大都市スーパーはロードサイド大型店フォーマットに対抗可能な業態を新たに開発出来なければ、中心部に向けて店舗網を縮小したうえで、中心部にわずかな出店余地を巡って熾烈な競争をするという過酷な状況に追い込まれつつある。

【図表 15】首都圏における食品スーパーの売上規模と売上動向(99年度～12年度増減率)



(出所) 流通企画「食品スーパーマーケット年鑑」よりみずほ銀行産業調査部作成

5. 歴史的経緯からわかること

これまで見てきた過去の経緯をまとめると、

○モータリゼーションが進行した地域を中心に商圈が広域化し、適応したロードサイド大型店を展開した企業が大きく成長した

○モータリゼーション対応に遅れた企業は淘汰されるか、業績不振に苦しんだ

○モータリゼーションを回避した企業も生き残ったが、相対的な競争力が低下した

○結果として、有力スーパーの顔ぶれは20年で大きく入れ替わった

ということになる。

立地環境変化対応に遅れるとトップ企業でさえ存続出来ないほどのダメージを受ける

歴史的経緯を踏まえてわかることは、立地環境変化への対応がスーパーの盛衰に大きな影響を及ぼしたということである。地方でのモータリゼーション進展はスーパーの立地適地を変化させ、それまで地方の最適立地だった中心市街地や住宅地の優良店舗網を不採算店の山へと変えてしまった。その結果、20年ほど前の業界有力企業の大半が脱落し、トップシェア企業さえも経営破たんし追い込まれた。チェーンストアとは最適立地に標準化した店舗を大量に出店して店舗網を築くことによって、投資回収の最適化を実現するというビジネスモデルであるため、成長期には同一立地環境の同一フォーマットの店舗網が構築される。ただし、立地環境は常に潜在的に変化しているため、環境変化が顕在化してきた時点で、店舗網の大半が立地環境に不適となってしまう。山高ければ谷深しというが、その規模が大きいほど、成長スピードが速かったほど、反動として、この負の資産の重圧がかかり、投資余力を奪われることで負のスパイラルに陥ることになる。

立地環境変化を常に先取りした転換戦略の準備が必要

スーパーが成長していくためには、現状で競争に打ち勝てる店舗網を急速に拡大することが重要である。しかし、同時に、自社の既存店舗フォーマットの前提としている立地環境が中長期的にみて維持されるのかを把握し、環境変化のトレンドを見据えた撤退、転換戦略を準備しておくことが求められているのである。

IV. 転換点を迎えつつあるスーパーの立地環境

モータリゼーションの一巡と人口減少、高齢化により立地のトレンドは一変する

現在までのスーパー業界では、モータリゼーションの進展を前提に、ロードサイド大型店を展開し周囲の中小型店からシェアを奪って成長するという手法が勝ちパターンとなっている。しかし、地方においてほぼ一人一台にまで普及したことで、モータリゼーション進展の時代は終焉を迎えようとしている。加えて、人口減少を要因とするロードサイドの希薄化と都市への人口集中、高齢化に伴った消費者のモビリティ低下は、広域化する一方であった商圈を小商圈化の方向へと揺れ戻すことになるであろう。本項では来るべき立地環境の変化とそれに伴うスーパーへの影響について考察する。

1. 人口減少・高齢化が変える立地環境

モータリゼーションの一巡後の高齢化で消費者のモビリティは低下する

1970年代以降、モータリゼーションが持続的に伸展していたことから、クルマで買物をする消費者の割合は増え続けてきたが、地方での乗用車保有がほぼ一人一台にまで行き渡ったことで、今後は頭打ちになることが予想されている。加えて、日本の人口自体が減少トレンドに入ったこと、クルマに乗らない高齢者の比率が急速に上昇することを考えれば、買物行動のモビリティは低下することになる(【図表 16】)。

ロードサイドから人口が減少する

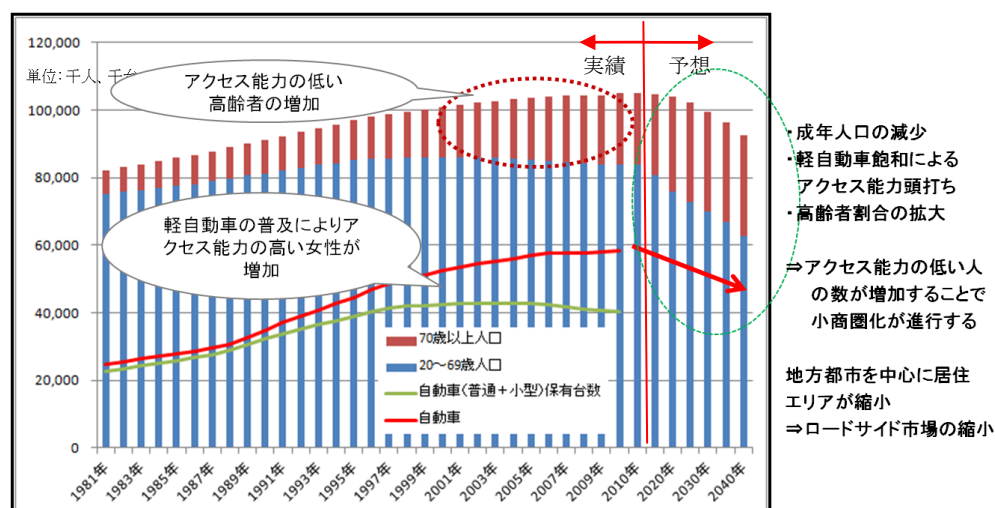
また、人口減少も大きな環境変化であるが、この進行度合いは全国一律ではない。社会保障・人口問題研究所の将来人口推計によれば、三大都市圏を中心とする大都市

商圈広域化から
小商圈化へと転
換を迫られる

の人口の減少度は小さく、人口規模の小さい自治体ほど人口が減少するという予測がされている(【図表 17】)。過疎地ほど人口は減少し、都市部に人口が集中するというイメージであり、こうした前提を踏まえると地方ロードサイド周辺の人口は減り、ロードサイド大型店舗の需要は減っていくことになる。

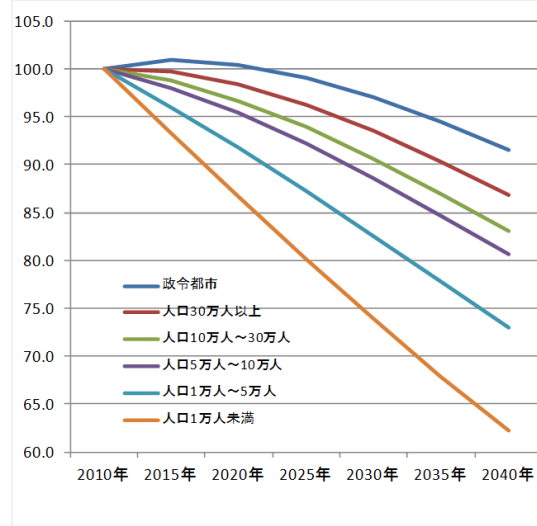
人口減少、高齢化の進行は、確実に進行する環境変化であることから、ロードサイドを立地適地としてきたスーパーの店舗戦略は都市部回帰、小商圈化対応という方向へと転換を迫られることになるとみられる。

【図表 16】年齢階層別人口推移と自動車保有台数の推移



(出所) 総務省統計局「人口推計」、人口問題研究所「将来人口推計」、自動車検査登録協会「自動車保有台数統計データ」、軽自動車検査協会「軽自動車保有台数」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 17】都市の人口階層別将来人口推移



(出所) 社会保障人口問題検収書「将来人口推計」よりみずほ銀行産業調査部作成

2. ロードサイド大型店のダウンサイドリスク

小商圏化は50年に一度の大転換であり、これまでの延長線では乗り切れない

地方ロードサイド大型店舗網を収益基盤とする有力スーパーは、ロードサイドマーケットの縮小に合わせて、既存店舗網の転換に取り組まなければならないだろう。過去20年の歴史的経緯をみれば、立地適性が失われた既存店舗が存続できる可能性は極めて薄い。そして歴史に学ぶべきは、不採算店の同時大量発生という事態に陥ってしまった、業界トップ企業といえども存続すら困難になるという事実である。日本にスーパーという業態が生まれてから50年以上を経ているが、これまではほぼ一貫してモータリゼーションの進展を要因とする商圏広域化を前提とした戦略策定を行ってきた。一貫した商圏広域化の下での立地適地の変化だけでも、多くのスーパーは対応出来なかったのが現実である。人口減少と高齢化という根本的な社会構造変化が引き起こす小商圏化というこれまでとは全く逆の原則に既存のスーパーが対応するには、これまでにない対応スピードと発想の転換が必要となろう。

ロードサイド店舗の撤退を行いつつ、都市部回帰の新たなフォーマット開発が急務

ロードサイドマーケットの縮小局面においては、地域で上位シェアを獲得している地域一番店クラス以外は不採算店となり、収益を圧迫する上に減損の予備軍となるであろう。自社の店舗網の状況を詳細に分析予想した上で、地域一番店クラス以外の店舗については事前に具体的な撤退戦略を準備しておくことが必要となる。また、並行して都市回帰、小商圏化に対応した新たなフォーマットを用意して、中心市街地も含めた都市部とその周辺で店舗を配置していくことが求められる。ただし、その新たなフォーマットは現在の大型店を中小型にサイズを縮小しただけのものではなく、この市場を今まさに攻略しつつある異業態との戦いに勝てる収益構造を備えていなければならない。

3. 都市回帰で加熱する大都市マーケットの争奪戦

人口減少度の低い都市部を巡る争奪戦が予想されるが、大型店出店余地はあまりない

地方ロードサイドマーケットが縮小することが確実となっているため、人口減少度の低い都市部マーケット、特に人口集積の厚い三大都市圏の争奪戦が急速に加熱することになるであろう。現在、業界再編を主導する有力企業の多くがこの都市部マーケット参入を狙っているが、大型店の新規出店で中小型店舗の競合のシェアを奪うという手法をそのまま使うわけにはいかない。大都市部では、不動産コストが高い上に、開発可能な未利用物件が物理的に少ないため、大型店出店適地は希少であり取得競争は極めて厳しい。このため、地方有力スーパーは都市部進出が可能な中型小型店フォーマットを新たに開発する必要がある。この点でも先頭を走るのはイオングループであり、コンビニ跡地に居抜き出店が可能な戦略的小型店業態「まいばすけっと」を開発し、首都圏中心に1000店舗を目指して出店を加速している。他の有力スーパーも同様の方向性にあり、様々な小型店フォーマットの投入や実験が行われている。

小商圏型店舗ではコンビニエンスストアに優位性

ただし、都市部の小型店展開ではコンビニエンスストアが先行して店舗網を構築している。特に店舗網、物流網等のインフラを構築済みのコンビニエンスストア大手のオペレーション力は極めて高い。スーパーが都市型店舗をチェーン展開するにあたっては、コンビニエンスストアとの差別化に最も留意すべきであろう。スーパーの都市型業態を規模で上回るチェーン展開をしている中堅以下のコンビニエンスストアが苦戦を強いられている状況をみれば、コンビニエンスストアとの同質化がいかに危険であるかは明らかであろう。

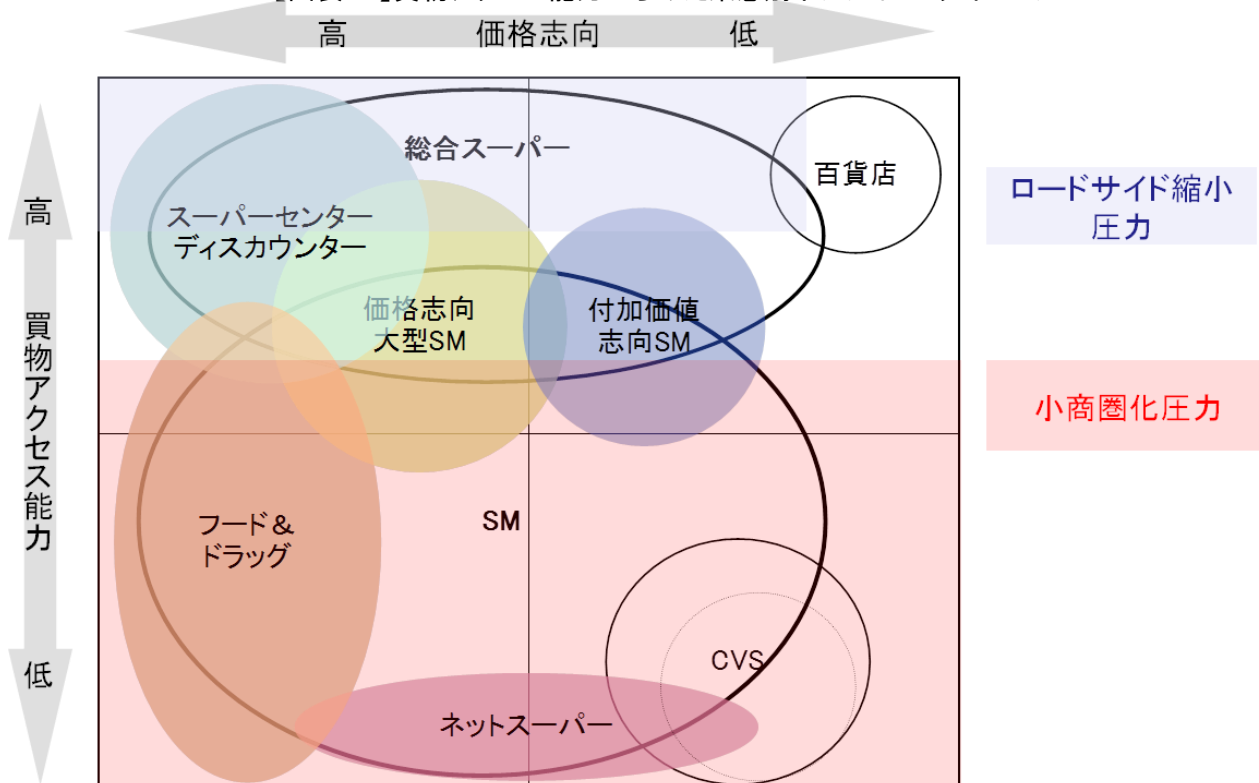
4. 買物アクセス能力と業態間競争

日常的な買物において消費者がどのような店を選択するかは、消費者の価格志向の強さと買物アクセス能力によってイメージすることが出来る。ここでいう買物アクセス能力とは、その移動能力と時間的余裕の制約を指しており、制約が少ないほど店舗を選択する自由度が高い＝買物アクセス能力が高いといった意味合いで使っている（【図表 18】）。

小商圏対応が可能な異業種コンビニエンスストア、ドラッグストアがスーパーの代替機能を備えつつあり、スーパーの市場を侵食しつつある

1990年代のクルマは一家に一台の時代には、土日は品揃えの豊富なGMSへ、平日は近くのスーパーへと棲み分けられていた。価格志向が強く安い店を選んで買いまわりたい人でもアクセス能力が低い時代には、徒歩、自転車で行ける範囲の店から選択せざるを得ず、現実的には我慢するしかなかった。しかし2000年代のクルマ一人一台時代の到来によって、飛躍的にアクセス能力を得た多くの地方の女性は平日にも選択権を行使できるようになり、安さを優先するタイプはディスカウントストアへ、相応の価格と品揃えを重視するタイプは価格訴求型大型食品スーパーへ、加えて鮮度、品質を重視するタイプは価値訴求型大型食品スーパーへと分散するようになった。ただ、依然として高齢者や有職主婦といった買物アクセス能力の低い消費者はこの動きから取り残され、近くのスーパーで我慢していた。このスペースにコンビニエンスストア、ドラッグストア、ネットスーパーが登場してポジションを構築しつつある。コンビニエンスストア、ドラッグストアはスーパーの機能をかなりの部分で代替出来る上に、1店あたりの損益分岐点売上が小さいため、数多く出店して消費者の至近距離まで近づくことが出来る。これら異業態の拡大は、労働集約的で損益分岐点売上が相対的に高い中小型スーパーにとって大きな脅威となりつつある。

【図表 18】買物アクセス能力からみた業態別ポジショニングイメージ



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

5. 小商圈化に対応しつつある異業態 ～コンビニエンスストア

拡大を続ける単
独世帯需要への
対応で成長して
きたコンビニエ
ンスストア

「あいててよかった」をコーポレートスローガンとして誕生したセブンイレブンに代表されるコンビニエンスストアは、一般家庭にとっては補完的な存在であり、スーパー閉店後に「あいててよかった」という存在であった。コンビニエンスストアは、主に家族のために料理をする機会のない単独世帯を主要顧客として弁当、惣菜、加工食品を中心に供給するという存在であり、スーパーとは棲み分けがされていたといえる。総務省統計局の消費実態調査によれば、コンビニエンスストアの一人あたりの利用額は、単独世帯が二人以上世帯の約6倍になるという結果があり、これは過去に遡ってもあまり変化はない。ただ日本の世帯構成は、多世代同居から核家族化へ、そして単独世帯の増加へと進んできた。こうした単独世帯の増加に伴って、コンビニエンスストアの市場は拡大してきたともいえるのである。

今後の単独世帯
増加と地域偏在
性の解消で、コ
ンビエンスストア
はさらに成長する

今後も高齢者単独世帯と若年非婚単独世帯の増加が続くこと、および高齢者がコンビニエンスストア利用に抵抗のない世代にシフトすることにより、その市場規模はさらに拡大する余地を持っている。加えて、現在のコンビニエンスストア店舗の偏在性を考えれば、地方にはまだ出店余地があると考えられる。こうした点からもコンビニエンスストア市場は、現在の成り行きでも相当な成長余地があると見る事が出来よう。

コンビニエンス
ストアは家族世帯
需要をフロンティア
として狙う

加えて、コンビニエンスストアはこれまで顧客に取り込めていなかった二人以上の家族世帯の需要をも取り込むことにも積極的で、「近くて便利」なスーパーとしての機能も発揮するように進化しつつある。本来強かった弁当、調理パンといった単独世帯向け商品を、高齢者や家庭用にも支持されるように進化させるなど、加工度の高い食材の商品開発を継続的に行っている。またローソンのように、生鮮の品揃えがある「ローソン100」業態のミニスーパー的進化形「ローソンマート」によって、スーパーの市場を奪取することを宣言する企業も現れている。単独世帯増加一巡と地域偏在性の解消の次に来るであろう国内市場の飽和を前提として、コンビニエンスストアがスーパーに正面から宣戦布告する日が刻々と近づいているのである。

6. 小商圈化に対応しつつある異業態～ドラッグストア

食品を幅広く揃え
たフード&ドラッグ
がスーパーの代
替機能を備え、
成長しつつある

まだ地方の郊外に偏在するため、スーパー業界に十分認識されていないが、ドラッグストアの中で食品の品揃えを強化したフード&ドラッグ業態は、スーパー業界から着実に市場を奪いつつある。元々、都市部で大衆薬＋化粧品＋日用消耗品といった品揃えで女性客を取り込んだドラッグストアは、食品スーパー同様に地方女性のモビリティ向上と並走するようにして、地方にマーケットを拡大することで成長を続けてきた。地方ロードサイドに進出した郊外型ドラッグストアは急速に国内に浸透し、地方の大衆薬、化粧品(薬粧)市場を地域ごとの有力企業で分割するようになった。実質的に飽和した地方の薬粧マーケットを奪い合うようになったドラッグストアの中には、購買頻度の高い食品を低価格販売することによって集客し、来店した顧客に薬粧を買ってもらおうといったモデルを採用した企業があった。こうして食品の低価格販売と品揃えを強化したドラッグストアは、やがて地方での同業間競争に打ち勝って、フード&ドラッグと呼ばれる業態として台頭し始めている。

フード&ドラッグに
とっての食品は
撒き餌

フード&ドラッグが競争相手として認識しているのは、あくまでも薬粧を売る同業であるが、食品の低価格販売でシェアを奪われるのは、主にスーパー業界である。今や、フード&ドラッグの品揃えは生鮮を除く(一部生鮮の取り扱い企業もある)大半の商品が一通り揃うため、スーパーの機能を一部分代替することが可能である。加えて、フード&ドラッグにとって食品はあくまでも集客のための撒き餌でしかなく、食品で収益を確保しようという意図はあまりない。食品で収益を確保しなければならないスーパーが、同じ

損益分岐点の低いフード&ドラッグが全国に広がり、スーパーの市場を一定量奪う

土俵で価格競争を行うことは極めて困難と言わざるを得ない。

さらに言えば、スーパーが収益源としている生鮮、惣菜部門が労働集約的であるのに対して、フード&ドラッグは基本的には生鮮、惣菜等を取り扱わず、薬事法上の販売資格者コストを含めても相対的にローコストで運営可能であるため、売上がスーパーの半分程度で店舗が成立する。このため小商圏化時代において、より多く出店が可能なフード&ドラッグはスーパーに対して相対的優位を確保しているといえる。現在は九州、北陸、北関東等一部限定的なエリアに偏在しているフード&ドラッグであるが、近い将来、地方ロードサイド、都市郊外の全域に拡大する可能性が高く、この対策にもスーパーは悩まされることになるであろう。

V. 立地環境変化を超えて生き残るスーパーとは

小商圏化への方向転換は不可避、対応せねば減じる

消費の未来をどう考えていますか、との問いにイオンの岡田社長は、「分からない。ただ、人口動態だとか、「そう変わらなければおかしい」というものはいくつかある。(中略)これに対応できないとどうしようもない。」(日経ビジネス 2014 年 1 月 24 日号)と答えている。今後スーパーがどうなっていくべきかについて、確固とした答えは誰にもまだ見えてはいないが、少なくとも人口減少、高齢化の進行とこれに伴う小商圏化への方向転換という環境変化が起こることだけは確実である。スーパーは、少なくともこうした確実に起こる変化への対応なくして生き残ることは困難であるといえる。以下では、生き残るために最低限必要な条件について整理してみよう。

1. 市場縮小を前提としたロードサイド大型店運営 ～ 生き残れるのは地域一番店の集合体

ロードサイド一番店クラスなら生き残れる

ロードサイド大型店のマーケットは縮小することが予想されるが、そのすべてが消失してしまうわけではない。小商圏型異業態が増加してその市場シェアを奪うとしても、すべての機能を代替できるわけでもない。一定の市場が残る以上、地域一番店は必ず消費者に必要とされているのであり、その地位を確保すれば相当期間生き残ることは可能である。ロードサイド型大型店を展開する企業は地域一番店の集合体となれば、十分に生き残ることが出来るだろう。

損益分岐点一番店に活路はあるが、一定の企業規模を要する

もしくは、地域一番店となれない場合でも、損益分岐点売上地域最低を実現し、売れなくても生き残れる店となるという選択肢も可能である。地域一番店となることが最も望ましいが、現実的には損益分岐点売上地域最低の実現を目指すほうが、効率化を推進する本能を持つチェーンストアとしては安全策であろう。ただし、その実現のためには、①バイイングパワー、②プライベートブランド商品、③店舗作業のセンター化、④ITインフラ整備、⑤効率的な物流構築、等が必要であり、これには一定以上の企業規模が必要となるだろう。

彼我の戦力分析を行い、自社のポジション把握が重要

現時点での彼我の店舗競争力を比較すれば、自社の地域におけるポジションは明らかになるだろう。上記のどちらにもなれない店舗はいずれかの時期に不採算店となり、その数が多ければ企業としての存続すら危うくする。ロードサイドマーケットで生き残れる企業数は今まで以上に少なくなることを前提として事業戦略を再構築する時が近づいているのである。

2. 新たな都市型フォーマットの開発が急務 ～ コンビニとの同質化は命取り

都市マーケットで
コンビニエンスス
トアが確実にスー
パーの市場を奪
う

発祥以来、商圏の広域化を前提にビジネスモデルを構築してきたスーパー業界は、これまでは小商圏対応という方向では戦略を組んだ企業はほとんどないといっている。地方スーパーはロードサイド大型店フォーマットを磨く方向へ進み、都市型スーパーは小商圏を対象とはしているが、厚い人口集積を前提とした高コストで労働集約的な店舗運営が一般的で競争耐性は高くない。1店あたり平均2億円で成り立っているコンビニエンスストアに対して500㎡クラスのスーパーの損益分岐点は10億円程度であるといわれ、数多く出店して顧客に近付くことが出来るという点で大きな実力差があると言わざるをえない。このような状況でコンビニエンスストアが今後も増加する単独世帯の需要を取り込みつつ、家族世帯のニーズ対応、ミニスーパー業態投入を進めれば、都市部におけるスーパーの既存市場は相当なシェアを奪われることは避けられないであろう。

スーパーの小商
圏対応フォーマッ
トはコンビニエン
スストアの逆バリ
が必要

現在スーパーの都市型小商圏フォーマット実験は、基本的に大きなコンビニやミニスーパータイプが多いように思われるが、コンビニエンスストアが既に構築済みの商品開発力、物流インフラ、情報システムを上回る仕組みを作ることがはたして可能なのだろうか。ヒト、モノ、カネでスーパーを凌駕する大手資本が運営する大手コンビニエンスストアと同じ土俵で戦うことには危うさを感じざるをえない。現在のコンビニエンスストアの強さは、単独世帯の利便性ニーズへの対応力にあり、家族世帯需要に十分に対応出来ている訳ではない。スーパーは家族世帯需要をターゲットとして明確に認識し、コンビニエンスストアとの差別化を図っていく方向を打ち出すべきであろう。たとえば、①ナショナルブランド品の価格訴求、②加工食品の最適規模への絞り込み(生鮮惣菜売場シフト)、③生鮮鮮度、品揃えの強化、④生鮮ロス管理と一体運営の惣菜部門、等を強化した中小型店(売場面積500～1000㎡)といった強みがあれば消費者の支持を得られるのではないだろうか。そして結果として、同業からシェアを奪い、地域一番店を確保するならば生き残りの道は残されているのではないか。今後は競争の激化に伴って、既存都市型スーパーの中小型店舗の淘汰が進んでいくことが予想される。競争を耐え抜いた上で、退場企業の店舗網に居抜きで出店出来るフォーマットを持つことが出来れば、残存者として成長戦略を描くことも可能だと思われる。

3. 家族世帯の家事効率化機能の追求 ～ コンビニの手法に学ぶべきところは多い

コンビニエンスス
トアは単身世帯
の家事作業効率
化で貢献してきた

コンビニエンスストアの便利さが、「近い」だけではなく「一人暮らしで忙しい人の家事効率化機能」にあることは多くの人が実感しているところであろう。コンビニエンスストアは、「一人暮らし」を明確な主要顧客層と定め、その煩わしい作業である買物、調理、代金支払い、ATM利用等の効率化機能を提供することで、付加価値を生み出した。

メーカー、問屋に
依存した商品調
達は価格競争へ
と向かうのみ

スーパーも生鮮の鮮度を向上させつつ、ワンストップショッピングを提供することにより、消費者の食生活の豊かさや、買物時間短縮に大きく貢献してきた。ただ、家事効率化に資する商品やサービスをほとんど生み出してはこなかった。これは、スーパーの取扱商品が多岐にわたるため、メーカー、問屋、市場関係者等と商品調達機能を分散せざるを得なかったことによるところが大きい。スーパーは、川上の数多くの提案の中から選択するという調達体制のほうが、より効率的であったため小売起点の商品開発は長らく重要視されなかった。こうした調達構造で供給過多の時代を迎えたスーパーは、価格競争から脱却出来なくなっているのである。

スーパーのプライベートブランド(PB)商品をみれば、そのことが顕著にわかる。現状のスーパーのPB商品の大半は、返品をなくし(商品ロスコストなし)、広告宣伝費が不要と

NBの廉価版PBは効率化提案になっていない

いうコスト要因をもって原価を低減した、ナショナルブランド商品の廉価版であり、そこに消費者の家事効率化といった目線は薄いといわざるをえない。本来、PB商品とは、消費者の最前戦で家事効率化等のニーズを把握した小売業が、メーカー等と連携して商品開発を行うというべきもののはずである。コンビニエンスストアをベースに商品開発を行うPB「セブンプレミアム」が顧客の評価を得ているのもこうした開発姿勢によるものと考えられる。

顧客のために自ら提案する体制こそ、価格競争脱却の第一歩

コンビニエンスストアとの差別化を明確にするためには、スーパーはその主要顧客層が調理を行う家族世帯(主に2人以上世帯)であることを再認識し、その機能代行や効率化に資する商品、サービスを自ら提案していける企業となる必要がある。スーパーの数多い商品の総てをオリジナル商品には出来なくとも、地道にニーズに一つ一つ対応していくことで少しずつ差別化は実現していく。例えば、レンジアップするだけでも一品メニューが増えるレトルト食品、行くたびに新たなメニュー提案があるサービス、といった王道に加えて、他店と比較する必要がないほど安い時間短縮が出来るというものもあるだろう。基本はターゲットと定めた顧客層の利便性、効率性実現のために、自らが起点となって提案出来る体制を構築できるかどうかということではないだろうか。そして、こうして生み出した付加価値こそ価格競争から一番遠いところにあるはずだ。

4. 都市既存店舗のスクラップ&ビルドのスピードが運命を分ける

ロードサイド型の殿戦と小商圏対応の二正面を行うスーパーのかじ取りは難しい

これから生き残るスーパーとは、商圏広域化から小商圏化への大きな流れを認識し、立地環境変化に合わせて事業戦略の転換を図ることが出来る企業であるといえる。ただし、この転換は、都市型フォーマット展開と、商圏広域化対応フォーマットの適正スピードでのダウンサイズという二正面作戦を並行して遂行しなければならないという点で難易度が高い。この間、一定量の店舗スクラップが発生することは避けられないため、閉店基準を厳格化した上でスクラップはこれまで以上に容赦なく進めねばならない。不採算店が累積するスピードはこれまで以上に早まるため、対応を怠れば手に負えなくなる可能性がある。

大都市圏既存店の再開発による戦力強化にも活路あり

大都市圏内に既存店舗を所有する企業に関しては、既存店の開発余地がある物件は早急に再開発を実施すべきであろう。出店余地が少ない都市圏においては、既存店舗の立地価値は高く、再投資する意義は高い。再開発分譲により資金を捻出(もしくは等価交換)することで、店舗建替えを実現し最新の設備をもって競争することが可能になる。都市部の優良不動産を低層利用していても、経営資源として活用は出来ないのである。

5. 今こそ合従連衡に踏み切るとき ～ 生き残り策実行にはヒト、モノ、カネがいくらあっても足りない

これからの環境変化を踏まえれば、上述の通り、①ロードサイド店舗のスクラップ&ビルド、②都市型フォーマット開発、③顧客志向の商品、サービス開発、④店舗投資の最適化、といった点について最低限検討していく必要があるだろう。ただし、これらの課題解決に取り組むためには、多様な人材、最新の設備、投資余力の極大化といったヒト、モノ、カネが必要であり、加えて激化する競争環境を踏まえれば、その規模はいくらあっても足りないということになるだろう。理屈からすれば、志を同じくするものが集まって、その経営資源を結集すべしということになるが、強力なオーナーの下、家業から企業へと成長した企業が群雄割拠するスーパー業界においては、再編が進みつつあるといっても、まだまだ途上といった感は強い。

50年に一度の今こそ戦略的合従連衡のとき

しかしながら、スーパー業界を待ち受ける今後の環境変化は、これまでに起こったこととは根本的に次元の異なる大変化であることを重ねて強調したい。現在の立地環境の前提が大きく変わること、ほぼすべての企業の立地前提が見直しを迫られる。この50年に一度ともいえる構造変化は、事業資産のかなりの部分を占める既存店舗資産の価値を大きく変動させる可能性があり、有力企業といえども対応を間違えれば転落の危機を孕んでいると考えるべきである。このまま、シェア分散の状況での消耗戦を続けられれば、容赦ない構造変化の圧力が局地戦の勝者ごと押しつぶすことになるであろう。スーパー各社は、今こそ合従連衡して多様な経営資源を持ち寄る時ではないだろうか。目の前の競争に捉われて消耗戦を続ける限り、長期的な構造変化に対応する余力を失うばかりである。

V. おわりに

生物の進化の歴史を振り返れば、現在、地球上に生息する魚類の大部分の祖先は、海で誕生したにも関わらず、天敵に海を追われ川を遡上して生き延びた淡水魚類であったらしい。辺境に追われたこのグループの中から、浸透圧、低酸素、急流に耐え、食物の乏しい環境に適応して、内骨格、肺(後に浮き袋に進化)、腎機能等を装備するものが現れ、生存競争力は格段に強化されていく。その後大きな環境変化が起こり、海の生物の大半が絶滅した後、彼らは海に舞い戻り、大繁栄することになる。ちなみに、この淡水魚の中でのさらなる負け組が陸に追いやられて、我々人間を含む陸上生物の祖となっているという。環境の大変化が起これば、それまでの勝者は一転して滅び、辺境に追いやられて厳しい環境の中で進化したそれまでの負け組が空きスペースを埋め尽くす。地球生物史レベルでは、環境変化はこうした逆転劇を引き起こすものようだ。

スーパー業界にとって、小商圏化とは競争要因を一変させる環境変化であり、適応出来なければ現在の有力企業といえども衰退を避けられないであろう。ただ、この変化は短期間に状況が一変するものではなく、これまでの商圏広域化との併存という過渡期を経て進むものであろう。この過渡期には現在の有力プレイヤー(異業種を含め)による寡占化が一旦は進行し、然る後に新たな環境への適応競争が起こることになるだろう。例えば、効率一辺倒の有力スーパーとコンビニエンスストアが業界で一定の寡占化を実現したと仮定してみよう。我々消費者はその状況に完全に満足するだろうか。答えは否である。消費者のその不満は必ずや空きスペースを生み、そのニーズを充足する新たな業態がそのスペースを埋めるだろう。それが、家族需要を満たしたコンビニエンスストアなのか、生鮮を備えたフード&ドラッグなのか、新たな中小型スーパーなのか、それは誰にもわからない。ただ、そのプロトタイプは必ず今どこかの辺境で進化を準備しているはずなのである。

(本稿に関する問い合わせ先)
みずほ銀行産業調査部
流通・食品チーム
中井 彰人
akihito.nakai@mizuho-bk.co.jp

参考文献**1. 資料**

株式会社 日経 BP「日経ビジネス 2012 年 1 月 24 日号」

2. 新聞・プレスリリース記事

日本経済新聞(日本経済新聞社)

日経 MJ(日本経済新聞社)

©2014 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

