

平成 22 年度 ハイライフデータファイル 2010

「商業と都市生活(商業業態の現場を通じて生活の変化を探る)」

- 執筆者: マーケット・プレイス・オフィス代表 立澤芳男(たつざわ よしお)
- 流通系企業の出店リサーチ・店舗コンセプトの企画立案/都市・消費・世代に関するマーケティングの情報収集と分析
- 現ハイライフ研究所主任研究員・クレディセゾンアドバイザー
- 元「アクロス」編集長(パルコ)/著書「百万人の時代」(高木書房)ほか



第五回 2010年9月29日

いまどきの元気な食料品スーパーに行く！

日本チェーンストア協会発表の2009年の全国スーパー売上高は、店舗調整済みの既存店ベースで前年比4.3%減の12兆8349億円と、1988年以来21年ぶりに13兆円を割り込んだ。これは、景気低迷による消費者の節約志向が高まったことに加え、値引き販売の激化による売り上げの縮小、また衣料品や住居関連商品での“勝ち組”専門店に顧客が流出したことが原因としてあげられる。品目別では、主力の食料品が既存店ベースで5.4%減。年前半までは、家庭で食事をする「内食回帰」を追い風に堅調だったが、年後半以降、消費者の買い控えが顕在化。度重なるセールで単価も下落している。厳しい環境を受け、総合スーパーは店舗閉鎖などリストラを加速する一方、ディスカウント店や超小型スーパーといった業態転換などを図っている。

しかし、地方に目を向けると、大手スーパーと対等に渡り合い、長期にわたり安定した業績を維持している地域スーパーが全国各地にある。こうしたスーパーに共通するのは、“家庭の冷蔵庫代わり”という基本的な役割を忠実に果たしているということである。これまで、食品スーパーの多くは、生鮮食品の安さで顧客を引きつけ、惣菜や加工食品で利益をあげるという戦略をとってきた。それが、生鮮食品で粗利をとる方向に転換する動きが高まっている。野菜や果物は、「とにかく新鮮で良いものを」、という日本人の強いこだわりもあって、安いだけではダメとし、安全性と鮮度を前面に押し出し、有機栽培の野菜などで、利益確保に取り組んでいる。

地域住民から絶大な支持を受ける地域・地方の「食料品スーパー」の生き残り戦略を探る。

<目次>

第一部 データで見る食料品スーパーの実力～小売業態における食料品スーパーのポジショニング～

1. 食料品スーパー売上高は、総合スーパー、コンビニをはるかに上回る —p. 2
2. どこへ行くGMS(総合スーパー) —p. 3
3. 地域小売の約15%前後の売上シェア。地域に根を張る食料品スーパー —p. 5
4. 食品の合計金額は約40兆円。小売業全体売上の約30%が食品マーケットである —p. 6
5. 地域スーパー、地方スーパー企業の経営効率は全国スーパーをはるかに上回る —p. 6

第二部 優れたものの地域・地方食料品スーパー～地域密着を指向し成長する食品スーパー～

- I — 食料品スーパーのその生き残り戦略
食料品スーパーの「鉄則」を守り続ける —p. 9
- II — 優れたものの地域・地方の食料品スーパー企業
地方で元気な中堅スーパー企業の二大特徴 —p. 11

* 執筆者メモ —p. 15

第一部 データで見る食料品スーパーの実力

小売業態における食料品スーパーのポジショニング

日本のスーパーは、衣食住全般の生活必需品を総合的に取り扱う「総合スーパー」、衣料品中心の「衣料品スーパー」、食料品を主体とし日用雑貨も取り扱う通称「食料品スーパー」の3つの形態に分化・成長を遂げてきた。1950年代の高度経済成長の波に乗り、米国のチェーンストアを手本に、「大量販売」の旗手として登場したそのスーパーは、1972年に総合スーパー（以下GMS）ダイエーが、小売業年間売上高第一位の三越百貨店を抜き、以来28年間首位に立ったが、2000年にコンビニエンスストア（以下CVS）のセブン-イレブン・ジャパンに首位の座を明け渡している。

スーパー業界は、今、消費低迷下の低価格販売の常態化、少子高齢化と人口減少、IT革新とグローバル化の進展といった社会構造の変化に加え大型店の出店規制、ホームセンター、大手専門量販店など他業態との競争激化といった状況のもとで、新たな経営のあり方を模索している。しかし、総合スーパー、総合大型百貨店が衰退してゆく中、日本の小売業態の中で一人、「食料品スーパー」が鼻息荒く成長を続けている。以下、日本全体の食品マーケットはどのような構造になっているのか、「商業統計」（経済産業省／平成19年度版）の調査結果からみてもみよう。

1. 食料品スーパーは日本全国で17兆円の売上。総合スーパー、コンビニをはるかに上回る

最新の商業統計平成19（2007）年度版によると、全てのスーパーの市場規模（年間売上高）は22兆6800億円、そのうち「食料品スーパー」は17兆1千億円。急成長続けてきたコンビニの市場規模（年間売上高）は約7兆円、衰退傾向にあるデパートの市場規模は約7兆6千億円である。日本の小売市場での「食料品スーパー」の存在は業態としては最大の市場規模を有している。食料品スーパーは、北海道から沖縄まで日本全国裾野広くいたるところで営業し、その事業所数は47都道府県で17,865（平成19年商業統計）に及ぶ。GMS、百貨店に比べ個々の食料品店は経営や売上規模が小さく全国の話題になることが少なく目立たないが、地域生活には必要不可欠な小売業となっている。

データ① 商業統計「主要な小売業態別基本数値」（平成19年）

資料：経済産業省「商業統計」

	事業所数	年間販売額(百万円)	シェア (%)	売場面積(m ²)	従業者数(人)
小売業計	1,137,859	134,705,448	100.0	149,664,906	7,579,363
大型百貨店	247	7,323,980	5.4	6,074,132	110,219
その他の百貨店	24	384,789	0.3	22,489	7,310
大型総合スーパー	1,380	6,947,294	5.2	14,411,113	357,326
中型総合スーパー	205	499,442	0.4	491,995	20,828
衣料品スーパー	7,153	1,680,800	1.2	4,990,292	81,000
食料品スーパー	17,865	17,106,265	12.7	19,207,362	879,075
住関連スーパー	10,494	5,009,020	3.7	15,800,967	245,440
コンビニエンスストア	43,684	7,006,872	5.2	5,016,762	635,413
ドラッグストア	12,701	3,012,637	2.2	4,757,090	140,646

2. どこへ行く総合スーパー(GMS)

1990年代半ばから2000年代前半にかけて、いわゆる大手総合スーパーマーケット、いわゆるGMSの世界では、血みどろの生き残り競争が繰り広げられた。

イトーヨーカ堂は、グループ名をセブン&アイ・ホールディングスに統一し、ロゴもセブンイレブンに準じたデザインに変えて、ジャスコは社名をイオンと変え、巨大複合商業施設を次々と各地の郊外に展開した。一方、かつてNo.1スーパーであったダイエーは産業再生機構下に入りイオンなどに出資してもらいその名を市場にとどめる状況に、また、西友はセゾングループから切り離され、世界最大の流通業ウォルマート・ストアーズに救われ、ニチイは完全にイオングループに吸収され、ブランドとしては影も形もなくなった。

イオンとセブン&アイの2大グループに集約されたGMSは、2010年になると、北海道、九州で地方の地場スーパーにより撤退を余儀なくされる、という事態に見舞われるようになっている。

また、首都圏をぐるりと回る国道16号線(横浜、橋本、町田、埼玉・入間、新三郷、幕張・・・・)では、コストコホールセールやイケア、テスコ、メトロといった欧州系の巨大流通も2000年代に入って以来、次々と店舗数を増やしファミリー客を獲得している。一方、世界最強のウォルマート・ストアーズが本格的に西友の名称を変えるなど本格的に動き出した。

日本の誇るGMSの最後の両雄は、地場の優良スーパーと世界トップクラスの多国籍流通業に猛烈な勢いで市場を奪われている。

1990年代までは、国内GMSはスケールメリットを生かして、大量仕入れを行い、データベースを駆使して、ムダのない棚作りを行い、利益率の高い店頭を構築し、スケール面で劣る地場スーパーや日本人のニーズにあった品揃えができない外資にも、負けることはなかった。

現在総合スーパーが置かれている経営環境

① デフレ消耗戦 ディスカウント合戦過熱

特売のタイトルは“(家計)応援・支援”から“過去最大”に発展。プライベートブランドは低価格版も登場して製配販の“消耗戦”に突入。

② 大手チェーンも参入した小型店開発ブーム

「改正まちづくり法」「消費低迷」による大型店開発のブレーキは、出店の舞台を都市部に移した小型店バトルへ発展。

③ ネットスーパーバトル

顧客争奪戦は、リアル店舗を軸とした“地上戦”からネットを介した“空中戦”へと進展。

④ 改正省エネ法施行

4月に施行された同法。CO₂および温室効果ガス削減に向けて、昨年秋には経済産業省によるエコストア研究会も始動。流通業の環境問題も待ったなしとなった。

⑤ 改正薬事法施行

6月施行の同法で初めてルール化された医薬品販売。スーパーマーケット、コンビニによる販売。

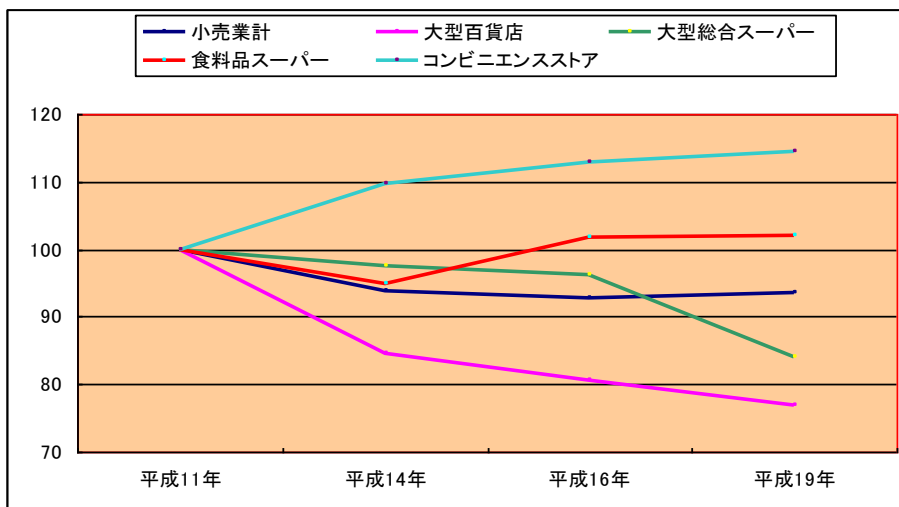
⑥ 総合スーパー、単体赤字続出

第二四半期決算では総合スーパーで赤字計上チェーンが続出。①に関連して、“勝者なきディスカウント戦”になっている。

▼総合かつ大型から専門性を強める業態が伸びている。大型百貨店、大型スーパーの限界か？

データ② 主な業態別年間販売額推移〈百万円〉／指数平成11年=100

資料：「商業統計」

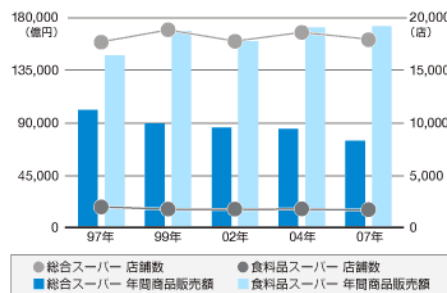


業態別事業所数・年間商品販売額の推移

経済産業省「商業統計」より作成

単位：百万円

	総合スーパー		食料品スーパー	
	店舗数	年間商品販売額	店舗数	年間商品販売額
97年	1,888	9,956,689	17,623	14,768,134
99年	1,670	8,849,658	18,707	16,747,995
02年	1,668	8,515,119	17,691	15,903,759
04年	1,675	8,406,380	18,485	17,046,994
07年	1,585	7,446,736	17,865	17,106,265



データ③ ▼主な業態別年間販売額〈百万円〉及びシェア(%)推移

資料：「商業統計」

	平成11年	平成14年	平成16年	平成19年
小売業計	143,832,551	135,109,295	133,278,631	134,705,448
	100.0	100.0	100.0	100.0
百貨店	9,705,460	8,426,888	8,002,348	7,708,768
	6.7	6.2	6.0	5.7
総合スーパー	8,849,658	8,515,119	8,406,380	7,446,736
	6.2	6.3	6.3	5.5
衣料品スーパー	1,270,681	1,583,349	1,544,556	1,680,800
	0.9	1.2	1.2	1.2
食料品スーパー	16,747,995	15,903,759	17,046,994	17,106,265
	11.6	11.8	12.8	12.7
住関連スーパー	5,102,531	6,143,359	5,510,389	5,009,020
	3.5	4.5	4.1	3.7
コンビニエンスストア	6,126,986	6,713,687	6,922,202	7,006,872
	4.3	5.0	5.2	5.2
ドラッグストア	1,495,041	2,494,944	2,587,834	3,012,637
	1.0	1.8	1.9	2.2

3. 地域小売の約15%前後の売上シェア。地域に根を張る食料品スーパー

「食料品スーパー」の都道府県別の分布および年間販売額を、平成19年の商業統計による「都道府県別小売り業態別調査結果」から見てみると都道府県で地域の小売全体の年間販売額に占める「食料品スーパー」の売上構成比が最も高いのは、沖縄県、第2位は高知県、第3位は山形県となり地方の県がトップグループを占めている。しかもその構成比は15%を上回っており、また事業所数も多く地域での最も重要な業態となっている。

▼沖縄県の小売シェアは20%弱。日本全国の地域に浸透する「食料品スーパー」

データ4 都道府県別「食料品スーパー」の小売に占める割合(シェア)ランキングおよび事業所数、年間販売額、

		事業所数	年間商品販売額(百万円)	小売シェア(%)			事業所数	年間商品販売額(百万円)	小売シェア(%)
1位	沖縄県	223	211,983	19.1	25位	北海道	866	849,375	13.8
2位	高知県	158	140,352	18.7	26位	茨城県	357	404,598	13.7
3位	山形県	229	205,444	16.8	27位	神奈川県	874	1,161,839	13.6
4位	徳島県	148	122,611	16.7	28位	栃木県	310	288,523	13.5
5位	香川県	171	181,813	16.4	29位	三重県	261	260,676	13.5
6位	福島県	349	332,125	16.3	30位	山口県	293	199,964	13.5
7位	奈良県	181	196,672	15.7	31位	静岡県	570	531,559	13.0
8位	鳥取県	131	99,839	15.7	32位	佐賀県	155	106,467	13.0
9位	和歌山県	154	142,139	15.2	33位	宮崎県	230	149,017	13.0
10位	愛媛県	285	203,985	14.9	34位	滋賀県	187	175,857	12.9
11位	岩手県	236	194,978	14.8	35位	千葉県	720	736,573	12.8
12位	青森県	210	212,009	14.7	36位	広島県	502	389,612	12.5
13位	秋田県	174	167,331	14.7	37位	長崎県	238	169,529	12.2
14位	富山県	176	169,461	14.4	38位	岐阜県	268	256,118	12.1
15位	宮城県	414	362,332	14.3	39位	石川県	200	161,967	12.1
16位	群馬県	337	303,569	14.3	40位	福井県	131	108,046	11.9
17位	山梨県	136	124,076	14.2	41位	大阪府	1,069	1,149,036	11.9
18位	島根県	146	103,240	14.1	42位	愛知県	855	862,150	10.4
19位	鹿児島県	329	225,931	14.1	43位	福岡県	736	534,038	10.0
20位	長野県	371	333,500	14.1	44位	京都府	359	300,074	9.9
21位	新潟県	399	361,678	14.0	45位	東京都	1,315	1,705,313	9.9
22位	兵庫県	769	767,067	14.0	46位	大分県	177	116,633	9.6
23位	埼玉県	858	881,307	13.9	47位	熊本県	271	161,665	9.2
24位	岡山県	337	284,191	13.9		全 国	17,865	17,106,265	12.7
25位	北海道	866	849,375	13.8					

平成19年経済産業省「商業統計」

4. 食品の総売り上げ金額は約 40 兆円。小売業全体売上の約 30%が食品マーケットである

- ①小売業全体の構造であるが、小売業総売上金額は 134 兆 5,716 億円である。この中には当然、衣食住、ドラッグの零細商店すべてが含まれての数字であるが、日本を代表する大手小企業のセブン&アイホールディングスとイオンの合計売上高は約 10 兆 8,807 億円でその構成比は 8.0%にすぎない。
- ②食料品を販売している事業所を小売業態別でみると、「食料品スーパー」が 17 兆 534 億円でその構成比は 12.6%。「食料品専門店（八百屋、鮮魚店、精肉店、お菓子屋など）」が 7 兆 1,586 億円（小売全体の 5.3%）でほぼ「コンビニ」の 6 兆 9,609 億円（同 5.1%）と並ぶ。加えて、「食料品中心店」では、5 兆 3,991 億円（同 4.0%）を売り上げている。
- ③GMS は全体（衣食住販売）で 7 兆 4,397 億円であるが、こと食料品に関して言えば、食品構成比をおよそ 40%と見て、約 2 兆 9,758 億円（同 2.2%）。百貨店も全体では 7 兆 6,883 億円であるが、食品構成比が約 20%であるから約 1 兆 5,376 億円（同 1.1%）となる。以上の結果、食品の売上金額は合計すると 41 兆 857 億円となる。小売業全体売上の約 30%が食品マーケットであるといえる。
- ④イメージ的には食品は、イオン、セブン&アイ H などの GMS が食品マーケットも制しているように思えるが、実態は違い、こと食品に関しては、食料品スーパーが約 40%を握る No.1 業態である。
GMS はわずか 7.2%である。ちなみに、コンビニ 16.9%、食料品専門店 17.4%、食料品中心店 13.1%、そして百貨店 3.7%となる。以上が食品マーケットの実態である。

5. 地域スーパー、地方スーパー企業の経営効率是全国スーパーをはるかに上回る

食品マーケットの約 40%を占める食料品スーパーの中身をもう少し見ると、食料品スーパーはすでに約 50 社近くが上場しているが、この約 50 社の総売上を見ると、約 9 兆円ぐらいとなり、全体に占める割合は 50%強となる。したがって、主要約 50 社で約 50%、それ以外の残りの食料品スーパーで約 50%となり、小売業全体でもそうだが、食品マーケットの No.1 業態の食料品スーパーでも裾野がいかに広いかかわかる。

ちょうど、各都道府県に 1 社ずつ強力な食料品スーパーが存在しているような状況であり、各地区で、上場食料品スーパー 1 社とその他の食料品スーパーとシェアを分け合っている状況である。このように、日本の食品マーケットにおいては、業態としては約 40%のシェアを食料品スーパーが抑えている。

食品マーケットは裾野が広いが、流れとしては、食料品スーパーが食料品専門店を吸収し、GMS の食品からシェアを奪い、コンビニとともに、食品マーケットにおけるシェアを拡大している。今後、食品マーケットの動向はシェア No.1 の「食料品スーパー」が鍵を握っているといえるが、いつ、業界再編が本格的に起こってもおかしくない状況であり、その動向が気になるところである。

▼売上がデカイだけの総合スーパー（GMS）と経営効率が高い地域・地方のスーパー企業

データ⑤ 全国、地域、地方スーパーチェーン企業の「売上高」ランキング

ランク	企業名	09年度売上高 (百万円)	同経常利益 (百万円)	同経常利益率 (%)	当期利益 (百万円)
1位	イオンリテール（GMS）	1,850,301	17,390	0.9	—
2位	イトーヨーカ堂（GMS）	1,387,831	4,136	0.3	6,650
3位	ユニー<GMS>	1,134,427	19,019	1.7	▲4,995
4位	ダイエー（GMS）	976,815	▲4714	-	▲11,855
5位	イズミ（広島／中・四国）	492,140	19,730	4.0	8,752
6位	ライフ（大阪／近畿圏、首都圏）	468,858	8,438	1.8	4,062
7位	平和堂（滋賀県／中部・東海）	385,731	9,648	2.5	6,457
8位	イズミヤ（大阪／近畿・中国・九州）	368,591	933	0.3	▲7,005
9位	ヨークベニマル（郡山／東北・関東）	348,735	10,874	3.1	6,088
10位	パロー（岐阜県多治見市／中部・東海）	344,900	9,916	2.9	3,945
11位	マルエツ（東京／首都圏）	336,938	7,584	2.3	6,965
12位	ベシヤ（群馬県前橋市／東日本）	317,601	12,404	3.9	6,518
13位	フジ（愛媛松山市／四国）	302,686	2,579	0.9	917
14位	オークワ（和歌山県新宮市・近畿・東海）	289,523	5,968	2.1	2,359
15位	イオン九州（福岡県／九州）	258,930	437	0.2	961

薄いブルー色は総合スーパー（GMS）

データ出所：「日経全国小売業調査 09年度」

▼売り場効率の悪い大型総合スーパーと中型百貨店。人的生産性の高い食品スーパーとドラッグストア

データ⑥ 小売業態別経営・営業数値（平成19年）

<経済産業省「商業統計」>

	1事業所当 り年間販売 額(万円)	1事業所当 り従業者数 (人)	1事業所当 り売場面積 (㎡)	1㎡当たり年間 販売額 (万円)	従業者一人当 り年間販売額 (万円)
小売業計	11,839	7	132	66	2,022
大型百貨店	2,965,174	446	24,592	121	2,259
その他の百貨店	1,603,286	305	937	114	4,997
大型総合スーパー	503,427	259	10,443	48	2,706
中型総合スーパー	243,630	102	2,400	102	3,371
衣料品スーパー	23,498	11	698	34	2,671
食品スーパー	95,753	49	1,075	89	2,737
住関連スーパー	47,732	23	1,506	32	2,700
コンビニエンスストア	16,040	15	115	140	1,713
ドラッグストア	23,720	11	375	63	2,733

▼経常利益率は全国スーパーよりはるかに高い地域・地方スーパー

データ⑦ 全国、地域、地方スーパーチェーン企業の「営業利益率」「営業利益」ランキング

営業利益率 ランキング		09年度売上高 (百万円)	経常利益率 (%)	営業利益高 ランキング		経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)
1位	オオゼキ(東京世田谷)	70,836	7.4	1位	イズミ(広島/中・四国)	19,730	8,752
2位	フレスタ(広島県)	62,695	6.8	2位	ユニー(GMS)	19,019	▲4,995
3位	タチヤ(愛知)	12,597	6.7	3位	イオンリテール(GMS)	17,390	—
4位	サンエー(沖縄県)	136,999	6.5	4位	ベイシア(群馬県前橋市)	12,404	6,518
5位	マルヤス(大阪高槻)	25,852	6.4	5位	オーケーストア<東京都)	11,340	6,607
6位	成城石井(神奈川)	43,347	5.6	6位	ヨークベニマル(郡山)	10,874	6,088
7位	オーケー(東京大田)	215,841	5.3	7位	パロー<岐阜県)	9,916	3,945
8位	丸久(山口県)	79,484	4.9	8位	平和堂(滋賀県)	9,648	6,457
9位	大黒天物産(岡山県)	73,451	4.8	9位	サンエー(沖縄県)	8,962	4,993
10位	ラルズ(北海道札幌)	114,837	4.4	10位	ヤオコー(埼玉県川越市)	8,460	4,827
11位	福原<北海お堂帯広)	44,967	4.4	11位	ライフ<大阪市)	8,438	4,062
12位	オギノ(山梨県)	71,319	4.4	12位	マルエツ(東京都)	7,584	6,965
13位	ベルク(埼玉)	106,727	4.3	13位	マックスバリュウ西日本	7,232	4,235
14位	山陽マルナカ岡山)	125,136	4.3	14位	万代(大阪)	6,332	3,033
15位	ベルクス(東京都足立)	45,476	4.2	15位	カスミ(茨城県つくば市)	6,095	2,760
68位	ユニー(GMS)	1,134,427	1.7	22位	イトーヨーカ堂(GMS)	4,136	6,650
91位	イオンリテール(GMS)	1,850,301	0.9	172位	ダイエー(GMS)	▲4714	▲11,855
120位	イトーヨーカ堂(GMS)	1,387,831	0.3				
128位	ダイエー(GMS)	976,815	—				

薄いブルー色は総合スーパー(GMS)

データ出所:「日経全国小売業調査09年度」

第二部 優れたものの地域・地方食料品スーパー

地域密着を指向し成長する食料品スーパー

堅調に成長している地域や地方の食料品スーパーチェーンに共通していることは、地域に密着するという方向性であり、地域の消費者のニーズにあった品揃えと店舗作りを如何に効率よく進めるかが生き残りの鍵を握っているということである。現状、地域・地方を中心とする食料品スーパーは、地域経済の改善が進まず苦しい戦いを強いられているが、地域の大手スーパーとは違い誕生時からして地域の実態と生活起点を共有しており「生き残り」戦略に長けている。地域密着型のMD戦略、店舗展開により大手チェーンと互角に対抗している地域スーパーの全貌を徹底解明する。

I 食料品スーパーのその生き残り戦略

1. 食料品スーパーの「鉄則」を守り続ける

1) 店舗間競争は商圈内寡占化が鉄則

イオン、セブン&アイもグループ総体では4兆円超の売上げ規模を誇る世界クラスの企業であり、最近の流通再編において、まさに2強といわれる状況をつくっているが、こと単店レベルになると激戦エリアの中では苦戦を強いられている。とりわけ「総合スーパー」は過剰とも言える広い売場面積ゆえに平日の売上げ効率維持に腐心している。総合スーパーのもつ「広域」からの集客力は、同業他業態の競合店によって削り取られ、「総合」のもつ品揃えの強さも、食品、衣料はじめ専門性の強い競争相手に食いつられるようになった。

2) 圧倒的な寡占状況” を作ること

いま国内の商業（小売）売上高は135兆円だが、イオン、セブン&アイもグループの2強はその1割に届くかどうかなのであるから、日本はいまだ中小規模の企業が林立していることがよくわかる。とりわけ、生鮮、日配などの分野で、地域性や嗜好の多彩さを残す日本の地域スーパーチェーンが強い理由もここにある。現行の国内市場では、「寡占化」という状況はつくりにくい。しかし、小売業、とりわけ、食料品スーパーの世界では、“(一定の範囲＝地域において) 圧倒的な寡占状況”が存在しており、それが強さにつながっている。

3) 「店舗は小さな町には大きく、大きな町には小さくつくる」が合言葉

優秀な地域・地方の食料品スーパーチェーンの合言葉は「店舗は小さな町には大きくつくり、大きな町には小さくつくる」（仏の学者ルネ・ユリック・故川崎進一東洋大学名誉教授が紹介の言葉）だそうだ。ここでいう町の大小とは地勢上というよりも人口密度や市場的なポテンシャルのことである。

ローカル地域には、巨大ショッピングセンターやスーパーセンターのような衣食住(+サービス)フルライン店舗のほうが、利便性が高く、競争上も有効だが、都市部のような人口密度が高い地域では、お客による目的に応じた店の使い分けが進むため、専門性を強めた“一点突破型”の店が強さを発揮する。

食品スーパーは、家庭での食事の三要素（「買う」「つくる」「食べる」）から構成されている。「買う」は品揃えや売場構成、そして価格の問題、「つくる」は惣菜や簡便商材の強化、「食べる」は商品の品質、が問題解決の対象となる。大型店と価格強化型店舗との差別化の最大ポイントである。

2. GMS とスーパーマーケットとの違いを徹底的に追及

GMS

GMS は、都市（人口のひとまとまり）を、ひとつの全体として自店の商圈に取り込もうとしている。具体的に言えば、人口 50 万人の地方都市があれば、GMS は、そこにひとつの店舗を持ち、50 万人全体を対象商圈と考えて商売をする。その戦略は、地方百貨店とほぼ共通している。その違いは、自らを『百貨店』と名乗っているかどうか（百貨店法が百貨店と認めているかどうか）ということだけだと言って過言ではない。

スーパーマーケット

それに対して、スーパーマーケットは、人口 50 万人の都市の住宅地のなかに多数（少なくとも 25 店舗）の店舗を開設できるし、事実としてそういう出店戦略を採用している。消費者が家庭内でとる食事に関する商品を提供しようとしているから、（消費者は日常の食品を自宅近くで買うという習慣に合わせて）立地は住宅地のなかに入り込む。一言で言って、それは往年の生鮮食品市場（イチバ）と同種のものである。ちなみに、スーパーマーケットという言葉のなかにある『マーケット』とは、まさに『イチバ』のことで、1960 年ごろに、日本では『スーパーマーケット』が『スーパー』と略され、そのコトバから『マーケット』が脱落してしまったことが、結果的に大きな誤解のもとになったのである

GMS とスーパーマーケットとの、業態としての考え方の違い

～扱い商品の違い、さらには、商品取扱いノウハウの違いとなって現われる～

- 1) スーパーマーケットのワイン売場では、自家消費用のワインを売る（いわゆるテーブルワインなど廉価なワインを消費者が自分の好みに応じて選ぶ売場）のに対して、GMS のワイン売場では、贈答用ワインを売る（高額ワインを赤白セットで販売する）のである。そういう違いは、ほとんどの商品のいろいろな場面で見られる。
- 2) GMS では、「遠くからわざわざ買いに行く価値がある」と消費者が考える『珍しい商品』（豆腐でもコーヒーでも、希少価値のある商品がある）が大切であるのに対して、スーパーマーケットでは、ふだんの食事に使う当たり前の食品（普通よく見かけるような豆腐やコーヒー）が、『いい状態で品切れせずに揃っていること』が最重要な課題になる。

▼食料品スーパーの飲食料品の売上構成比は 90%に特化。餅は餅屋の食品スーパー

—食料品スーパーの商品別年間商品販売額および品目構成比（平成 19 年） 資料：経済産業省「商業統計」

商品代分類別	分野	品目
食品スーパー年間商品販売額)	17,084,314	100
織物・衣服・身の回り 品	286,871	1.7
飲食料品	15,632,477	91.5
自動車・自転車	1,437	0.0
家具・什機・機械器具	171,637	1.0
その他<タバコ、洗剤>など	991,892	5.8

▼生鮮三品は飲食料品の38%弱。生鮮三品の品揃えが食品スーパーの鍵（顧客）を握る

飲食料品計		15,632,477	100.0			
	酒	1,218,816	7.8	米穀類	379,353	2.4
生鮮産品 (37.6%)	食肉	1,480,361	9.5	牛乳	360,289	2.3
	卵・鳥肉	380,448	2.4	飲料（茶類飲料を含む）	571,066	3.7
	鮮魚	1,679,045	10.7	茶類	120,445	0.8
	野菜	1,627,397	10.4	料理品<弁当など>	1,109,322	7.1
	果実	714,331	4.6	豆腐・かまぼこ等加工食品	1,049,394	6.7
菓子・パン	菓子（製造）	51,198	0.3	乾物	321,507	2.1
	菓子（非製造）	835,882	5.3	他の飲食料品	3,022,188	19.3
	パン（製造）	122,712	0.8			
	パン（非製造）	588,723	3.8			

注：飲料（牛乳を除く・茶類飲料を含む）

3. スーパーマーケットは『ふだんの食生活のパートナー』

GMSでは衣料品や耐久消費財の買物が中心で『食品は従たる買物』だから、商売をする側としては、品切れに対してそれほど神経を使わないで済むのだが、食料品スーパーでは品切れに対して、はるかにシビアな感覚を持っていなければならない。閉店近くに住む主婦でも挽肉や刺身の品切れを許さない。特に住宅地のなかに生鮮食品の専門店が減った昨今では、それらがなければ、『今夜のおかず』が満足に用意できないからである。『相対的に少ない客数で、鮮度劣化の激しい生鮮食品を、品切れせずに、閉店間際まで揃えておく』というのは、なかなかむずかしい課題で、それこそ、『GMSにはないスーパーマーケット特有のノウハウ』が必要な理由である。

II 優れたものの地域・地方の食料品スーパー企業

現在スーパーマーケット市場の全体規模は約28兆円程度と推定される。その中で、いわゆる大手量販店といわれる年間1000億円以上のナショナルチェーン及び有カリージョナルチェーンは33社であり、売上高合計は約12兆6790億円に達しており、全体市場に占める比率は約45%となっている。一方売上高300億円以下のいわゆるSMチェーンは全国で約1000社、その売上高合計は7兆5000億円程度と推定され、全体市場に占める比率は約27%となっている。ここでは大手スーパーが業績不振に沈む中でも、元気な地域リージョナルチェーンおよび地方を中心とする中堅の食料品スーパーチェーン企業に焦点を当てレポートする。

1. 地方で元気な中堅スーパー企業の二大特徴

「北海道のアークス」、「和歌山のオークワ」、「中・四国のハローズ」などは地域経済が冷え込んでいても業績は堅調。首都圏に店を構える「ヤオコー」や関東・関西に店舗網を築いた「ライフコーポレーション」も同様である。それらの企業の共通する特徴を見ると

特徴その1

規模が小さく、PB も少ない食品スーパーがなぜ強いのか。その裏には卸会社の存在がある。

少し地域が違うだけで醤油や味噌の味が異なる。食文化という言葉があるように食生活には独特な地域性がある。地域密着の精度を高めれば高めるほど多品種少量販売の世界になる。大量生産・販売が前提のPBとは真逆だ。地域情報を熟知し、それを小売業に伝え、商品供給する。それが地場の卸会社である。たとえば、和歌山のオークワはチラシで客を呼び込み目玉商品を大量販売する食品スーパーだが、「多様な消費者を取りこぼさないため」に常に低価格販売を行い販売量を平準化する食品ディスカウントストア（DS）、こだわり商品を発掘し新しさを演出する高級食品スーパー、などを同一

商圏に出店する。多彩な店舗形態、多彩な販売形態に合わせて、品揃え

できるのも卸のきめ細かな体制があるからである。調達・配送機能強化の為に地場の卸会社は欠かせない。中堅の地域密着型スーパーが調子

特徴その2

大手小売企業には出来ないような、商品とサービスに対するきめの細かい対応が存在する 大手スーパーに比べて中堅の地域密着型スーパーの方が、地方色が出ており、親近感と安心感がある。大手スーパーは店舗環境も陳列もきれいだが、どこかシステムチックであり、地域色に乏しい。売り手側も消費者側も、“割り切り感”がある。

それに対し、地域・地方スーパーは、地場野菜売場はもとより、地域で作っている加工食品を集めて“地域の産品コーナー”として展開されている企業もある。地域の伝統的なスローフードを特化して提供することもある。（地域の“おばあちゃんの味”をアンケートで募集・再現、デモキッチンで実演販売、週替わりでメニューを変更、レシピを配布しながら伝統料理を伝えるなどの売場作りを行っているところもある）。

2. 地域・地方スーパー優良チェーン企業ランキング<売上高>

①地域スーパー（出店地域が4都道府県以上の企業）売上高ランキング

▼地域スーパーで売上3000億円以上のチェーン企業は7社。2000億円台は11社。経常利益率は3%前後で高い

出店地域が4都道府県以上の企業		09年度売上高	経常利益	経常利益率	当期利益
地域スーパー		(百万円)	(百万円)	(%)	(百万円)
1位	イズミ（広島）	492,140	19,730	4.0	8,752
2位	平和堂（滋賀県）	385,731	9,648	2.5	6,457
3位	ヨークベニマル（福島県）	348,735	10,874	3.1	6,088
4位	パロー（岐阜県）	344,900	9,916	2.9	3,945
5位	マルエツ（東京都）	336,938	7,584	2.3	6,965

6位	ベシア (埼玉県)	317,601	12,404	3.9	6,518
7位	フジ (愛媛県)	302,686	2,579	0.9	917
8位	オークワ (大阪府)	289,523	5,968	2.1	2,359
9位	イオン九州 (福岡県)	258,930	437	0.2	961
10位	万代 (兵庫県)	243,745	6,332	2.6	3,033
11位	サミット (東京都)	238,337	3,883	1.6	2,399
12位	東急ストア (東京都)	234,703	921	0.4	1,705
13位	いなげや (東京都)	223,662	3,672	1.6	1,302
14位	マックスバリュウ西日本 (大阪府)	223,477	7,232	3.2	4,235
15位	カスミ (茨城県)	216,901	6,095	2.8	2,760
16位	オーケストア (東京都)	215,841	11,340	5.3	6,607
17位	ヤオコー (埼玉県)	206,496	8,460	4.1	4,827
18位	マルナカ (香川県)	204,962	2,851	1.4	14
19位	イオン北海道 (北海道)	166,198	2,023	1.2	963
20位	サンリブ (鹿児島)	154,821	—	—	—

資料：「日経新聞調査／日本の小売業調査09年度」

②地方スーパーチェーン企業（出店地域が3都道府県以内の企業）の売上高ランキング

▼地方スーパーは、売上高90～150億円の企業がほとんどだが、好業績あげているスーパーが多い

出店地域が3都道府県以内の企業 地方スーパー		09年度売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	経常利益率 (%)	当期利益 (百万円)
1位	イオン北海道 (北海道)	166,198	2,023	1.2	963
2位	三和 (神奈川)	143,762	3,538	2.5	1,931
3位	サンエー (沖縄県)	136,999	8,962	6.5	4,993
4位	タイヨー (鹿児島県)	126,830	2,253	1.8	822
5位	山陽マルナカ (岡山)	125,136	5,352	4.3	2,953
6位	ラルズ (北海道)	114,837	5,092	4.4	2,837
7位	関西スーパーマーケット (大阪)	110,931	1,593	1.4	414
8位	エコス (東京)	109,971	245	0.2	▲56
9位	ヨークマート (東京)	108,690	3,193	2.9	1,412
10位	ヤマナカ (愛知)	107,650	490	0.5	▲775
11位	ユニバース (八戸)	98,211	3,532	3.6	-
12位	原信 (新潟長岡)	97,219	3,169	3.3	-
13位	アオキスーパー (愛知)	89,935	1,937	2.2	-
14位	とりせん (群馬県)	89,647	348	0.4	-
15位	ヤマザワ (山形)	89,621	2,307	2.6	-

注：□は、経常利益率が2%以上の企業

資料：「日経新聞調査／日本の小売業調査09年度」

3. 日本の小売業の業態別「粗利益率」と「販売管理費比率」のランキング

▼小売業の経営は、いかに粗利益率を高くし、販売管理費比率を低くするかである

専門性を高める地方食品スーパー企業の「粗利益率」は高い							
粗利益率（売上げに占める商品仕入れ原価等を差し引いた利益高の割合）							
地域スーパー		地方スーパー		全国スーパー		参考；百貨店	
ヨークマート（福島）	28.7	ヤオマサ（神奈川）	30.8	ライフ	26.2	伊勢丹	27.2
マルエツ（東京）	28.6	サンエー（沖縄）	30.2	イオンリテール	26.1	松坂屋	24.4
クイーンズ伊勢丹	28.1	ヤスサキ（福井）	30.1	ピーコックストア	25.4	ながの東急	23.8
サミット（東京）	27.4	三徳（東京）	29.7	イトーヨーカ堂	25.0	松屋	23.3
イオン九州（福岡）	27.1	ワイズマート（千葉県）	28.1	ダイエー	24.4		
東急ストア（東京）	26.8	京王ストア（東京）	28.1	パロー	24		
平和堂（滋賀県）	26.5	ぎゅーとら（三重県）	27.5	ユニー	23.4		
シェルガーデン（東京）	26.4	文化堂（東京品川）	26.5	イズミヤ	23.3		
いなげや（東京）	25.9	東武ストア（東京）	26.4	ベイシア	21.2		
とりせん（群馬県）	25.8	イオン北海道	26.1				
全国スーパー・百貨店企業の人件費等の「販売管理費比率」はまだまだ高すぎる							
販売管理費比率（売上げに占める人件費、宣伝費など販売管理費の割合）							
地域スーパー		地方スーパー		全国スーパー		参考；百貨店	
オーケー	14.8	たいらや	11.1	ベイシア	16.6	伊勢丹	25.1
本間物産	16.9	オザム	12.4	ピーコック	24.3	松屋	23.9
大黒天物産	17.8	マルアイ	15.1	イズミヤ	25.4	ながの東急	23.5
エブリー	18.0	アオキスーパー	16.3	イトーヨーカ堂	26.1	松坂屋	22.9
マルキョウ	18.7	タイヨー（茨城）	17.1	パロー	26.3		
丸八	18.9	紅屋商事	17.2	ライフコーポレーション	26.3		
マルミヤストア	19.1	フジ	17.2	ユニー	26.4		
マルナカ	20.0	オオゼキ	18.1	成城石井	27.6		
山陽マルナカ	20.3	スーパーバリュー	18.7	ダイエー	28.9		
三河屋	20.3	京急ストア	19.3	資料；「日経新聞調査／日本の小売業調査09年度			

執筆者メモ

「近年スーパー業界では店舗の大型化や新規出店の加速により、売場面積の伸びが売上高の伸びを上回り続けているが、店舗の販売効率が低下している。90年以降大法が緩和された後にそれぞれのスーパーの出店が加速したが、いずれも大量出店の後には各スーパーの業績は悪化した。特に大手総合スーパー（GMS）は、競争を勝ち抜くための投資やコスト負担が増加する一方で、有利子負債の削減や不採算店舗の閉鎖で経営の効率化を図る必要がある。この中で食料品スーパーは「生鮮品売場や惣菜売場を拡大したり、インスタ加工の比率を高めることにより鮮度の高い商品の提供に努めている。店頭で消費者のニーズを細かく把握することで売れ残りによる値下げ・廃棄のロスや機会ロスを削減するなど生鮮品部門の強化を進めている。また、パート社員を通じて地域の消費者ニーズのより詳細な把握を図っている。」以上は、日経ビジネスや週刊ダイヤモンドが最近の流通事情を分析記事化したものを整理したものでありまったくその通りである。しかし、総合スーパーはダメだから食料品スーパーにシフトせよといっているわけではない。食料品スーパーはGMSとは全く違う小売業であるから簡単に業態変更などできるはずがない。大手企業は、ある地域の個店で儲けた利益をその地域に再投資することができない経営構造になっているからである。地方の中堅食料品スーパーチェーン企業には、経営者本人のもと「地域に生きる。地域あつての企業」という経営理念を掲げ、その実践において異常なほどの強い責任を持っており、共通して掲げるスローガンは「個店主義」と「集客主義」と「従業員・家族主義」であると云うところも多い。大手チェーン企業はことあるごとに個店主義とPB商品の導入を言ってきた。ここでは何のために誰のためにという視座が地域ではなくて企業でしかなかったのである。大手企業では、地域一番店になることより企業の店舗の一番になることを目指す。一方、優れた地域スーパー、地方スーパーは「地域一番店になること」を目指す。何故なら地域でのプライスリーダーシップをとることができ、日常のオペレーションで有利になるからだ。つまり、店舗運営が自分のペースで行なえるからである。

地域や地方のチェーン企業は、生鮮食品の販売力の差で地域一番店になり、その点での優位性を保てれば、競争に勝ち続けることを知っている。大手スーパーチェーンが小型の食料品店を全国にばら撒いたり、ネット販売を強化することにシャカリキになっているが、「紺屋の白袴」にならないよう小売商売の基本に立ち返らなければ将来はない。しかし、食料品スーパーにおいても「量」を追求するスーパーと「質」へのシフトを強めたスーパーとに二極化がはじまっている。

スーパーマーケット登場のころ（60年代）に『流通革命で巨大な小売業チェーンが生まれ、そのバイングパワーによってチェーンは製造業者から価格決定権を奪い、それがモノの値段を下げる』と思われた。しかし、モノの値段が下がるという、消費者にとってあたりまえの価値のまえに、小売業の価格決定などという大それた試みは、消費者にとっても日本の生産システムの世界にあってもさして意味のないこととしてあまり吟味されることはなかった。この50年間で結局はダイエー、西友、マイカル、ヤオハン…と例を挙げるまでもなく、大きくて強いはずの流通企業が、むしろ先頭を切って破綻していった。本当に大きいところが強かったのだろうか。「安売り」「ノーブランド」「価格破壊」と装いを変えて何をしようとしているのかが問われている。

<記・立澤>

了