

進化の
ゆくえプリモ・リサーチ・ジャパン
鈴木孝之 代表

第1回

日本の小売業を襲う変革の波

欧米より一〇年以上は遅れている。そう言われて久しい日本の小売業が歴史的な転換期を迎えている。今後数年で一気に欧米化が進展し、あらゆるサプライチェーン関係者が甚大な影響を受ける。物流業者も変化の波から逃れることはできない。本連載では、外資系証券会社のトップアナリストとして実績を積んだ著者に、日本の小売業界で起こっている変化を、グローバルな視点を交えながら解説してもらおう。ご期待いただきたい。

規制の長期化が招いた低迷

日本の小売業界で大規模な地殻変動が続いている。二十一世紀に入って早くも四年が経過したが、この間に起こった出来事は、過去の日本の小売業の常識では考えられないことばかりだった。

マイカルの破綻とイオンの支援による再建、西友の破綻と世界最大の小売業である米ウォルマートによる買収、英国最大のスーパーマーケットのTescoによるシートウーネットワークの買収、世界第二位の小売業である仏カルフル

の日本での出店再開。直近では、ダイエー問題の解決に向けた活発な動きから目が離せない。連日のようにマスコミを賑わすこうしたニュースによって、日本の流通や流通構造全体に対する関心はかつてないほど高まっている。

日本の小売業界は一九六〇年代後半から新しい歴史を歩み始めた。ダイエーや西友、イトーヨーカ堂、長崎屋など、その当時はスーパーと呼ばれた大型総合小売店の急成長が、中小規模の商店や卸売業者に大きな影響を与えた。このように流通全体に及んだ変化は「流通革命」と呼ばれた。

しかし、二〇世紀後半の四〇年間の変化は、大きな変化ではあったものの、真に「革命」と呼べるほど完結したものではなかった。革命になり得なかった最大の要因は、戦後一貫した中小零細小売業に対する保護行政のためだ。

ダイエーなどの大型店の急成長は、結果として中小零細小売業者を業界から駆逐した。これが社会問題となって大型店の出店が規制されるようになり、この出店規制の長期化が日本の小売業の大型化と流通構造の効率化を著しく遅らせることになった。我々はこのことを、外資への市場開放による国際競争の激化という最近の

図1 2003年世界の小売業ランキング(上位50社)

順位	社名	国名	決算期	売上高 (百万ドル)	伸び率 (%)	参加 エクステンジ
1	ウォルマート・ストアーズ	アメリカ	1	244,524	12.2	
2	カルフル	フランス	12	72,049	1.1	GNX
3	ロイヤル・アホールド	オランダ	12	65,711	15.6	WWRE
4	ホーム・デポ	アメリカ	1	58,247	8.8	
5	メトロ	ドイツ	12	54,015	4.0	GNX
6	クローガー	アメリカ	1	51,760	3.3	GNX
7	テスコ	イギリス	2	45,220	11.5	WWRE
8	ターゲット	アメリカ	1	43,917	10.1	WWRE
9	コストコ・ホールセール	アメリカ	8	42,545	9.8	
10	シアーズ・ローバック	アメリカ	12	41,366	0.9	GNX
11	エデカ・ツイントラレ	ドイツ	12	40,045	0.5	WWRE
12	レーベ	ドイツ	12	39,238	0.3	
13	アルパートソンズ	アメリカ	1	35,626	6.1	WWRE
14	アルディ	ドイツ	12	35,504	9.1	
15	デル	アメリカ	1	35,404	13.6	
16	ITM	フランス	12	32,922	0.3	
17	ウォルグリーン	アメリカ	8	32,505	13.3	WWRE
18	J.C.ペニー	アメリカ	1	32,347	1.1	WWRE
19	セーフウェイ	アメリカ	12	32,339	5.7	WWRE
20	Kマート	アメリカ	1	30,762	14.9	WWRE
21	イトーヨーカ堂	日本	2	29,419	0.8	
22	セインズベリー	イギリス	3	29,229	1.6	GNX
23	オーシャン	フランス	12	28,933	5.4	WWRE
24	ピノブランタン	フランス	12	28,692	16.5	GNX
25	テンゲルマン	ドイツ	6	28,255	7.3	WWRE
26	ルクレール	フランス	12	27,256	5.0	
27	ローズ	アメリカ	1	26,491	19.8	
28	シスコ	アメリカ	6	26,140	11.9	
29	イオン	日本	2	25,721	5.2	WWRE
30	CVS	アメリカ	12	24,182	8.7	WWRE
31	カジノ	フランス	12	23,961	23.0	WWRE
32	デルヘイズ	ベルギー	12	21,692	3.3	WWRE
33	リドル&シュヴァルツ	ドイツ	12	21,650	32.0	
34	ベストバイ	アメリカ	2	20,946	6.9	WWRE
35	スーパーバリュー	アメリカ	2	19,160	5.6	WWRE
36	ダイエー	日本	2	18,313	12.1	
37	キングフィッシャー	イギリス	1	17,744	4.6	WWRE
38	ウルワース	オーストラリア	6	17,551	27.2	WWRE
39	コールズ・マイヤー	オーストラリア	7	17,496	25.2	GNX
40	ジョージ・ウェストン	カナダ	12	17,406	12.3	
41	パブリックス	アメリカ	12	16,027	4.3	WWRE
42	ライト・エイド	アメリカ	2	15,801	4.2	WWRE
43	フレミング	アメリカ	12	15,503	0.8	
44	フェデレーテッド・デパートメントストアズ	アメリカ	1	15,435	1.4	GNX
45	セーフウェイ	イギリス	3	14,988	1.3	WWRE
46	ミグロス	スイス	12	14,573	0.1	
47	ギャップ	アメリカ	1	14,455	4.4	WWRE
48	エル・コルテ・イングレス	スペイン	2	14,400	9.4	WWRE
49	メイ・デパートメントストアズ	アメリカ	1	13,491	4.8	
50	LVMHモエ・ヘネシー	フランス	12	13,304	21.9	

(資料:チェーンストアエイジ2003年12月1日号)

環境変化のなかで、日本の小売業の競争力のなさ、流通構造の非効率性として思い知らされることとなった。
外資の日本進出だけでなく、「バブル崩壊のあおりを受けた経営破綻によって、「流通革命」の旗手として先頭を走っていた企業が、次々に

姿を消したり、傷ついたりした。内部の人たちは薄々わかってきたのだろうが、部外者にとつては、西友やマイカル、そしてダイエーが現在のようにも無惨な姿になるとは想像すらできなかつただろう。それだけに、これらの企業の経営破綻が表面化したとき世間は驚いた。

ただし、小売業界の主要プレーヤーが全滅したわけではなかった。消費税率が3%から5%に引き上げになったことに端を発した戦後最悪・最長の消費不況とデフレの進行に苦しみながらも、堅実経営のイトーヨーカ堂に危うさはない。そして最も注目すべきは、「流通革命」

図2 日本の有力小売業ランキング

総合量販店		
順位	社名	2003年度
1	イオン	1,764,365
2	イトーヨーカ堂	1,493,962
3	ダイエー	1,430,256
4	ユニー	720,214
5	西友	644,275

(単位:百万円)

コンビニエンスストア(チェーン全店売上)		
順位	社名	2003年度
1	セブン イレブン・ジャパン	2,343,177
2	ローソン	1,285,018
3	ファミリーマート	954,445
4	C&S	902,247
5	ミニストップ	245,730

(単位:百万円)

スーパーマーケット		
順位	社名	2003年度
1	ライフコーポレーション	376,138
2	マルエツ	332,060
3	イズミヤ	328,161
4	イズミ	332,264
5	平和堂	319,258
6	フジ	298,217
7	東急ストア	262,339
8	ヨークベニマル	279,777
9	オークワ	219,814
10	いなげや	182,274

(単位:百万円)

では準主役的な立場でしかなかったジャスコだ。同社は二〇〇一年にイオンと社名変更し、日本の小売業界の中心的存在としてにわかには浮上してきた。

他にも二十一世紀の小売業界を支える新しい企業群が成長している。これまでは総合量販店(GMS)を後追いつける立場にあった専門店の中から、しまむら、良品計画、ファーストリテイリング(ユニクロ)、ニトリ、マツモトキヨシ、ヤマダ電機、ワールドなどが台頭してきた。いずれも、商品調達や商品開発、情報システム、物流、店舗オペレーションなどで、総合量販店と比べて秀でた点を持つ。これらの専門店が発揮する強い競争力は、いまや各分野で大きな影響力を持つに至っている。

サプライチェーンの効率化競争

二〇世紀の四〇年間は「流通革命」の第一フェーズ、いわば準備期間だった。これに対して

現状は「流通革命」が本格化する第二フェーズと位置づけることができる。

この第二フェーズでは、日本の小売業者は、世界規模で活動するワールドプレーヤーと競争することになる。もはや第一フェーズのような規制は存在しない。個々の小売業者の真の競争力が問われ、熾烈な生き残り競争になることが避けられない。

こうした環境下では当然のことながら企業の淘汰が加速する。競争力による選別だけでなく、ダイエーのようにバブル期の清算を迫られる企業も淘汰を免れない。そして急速な淘汰はそのまま業界再編へとつながる。再編によって企業は大型化し、かつて保護行政下で大小の企業が入り乱れて競争していたとは異なる、大企業間の競争が繰り広げられることになる。

巨大な流通外資と、淘汰・再編により大型化した日本の総合量販店、さらに食品販売を主力とするスーパーマーケットや、しまむらやファ

ーストリテイリングのように各分野で大きな影響力を持つ専門店。こうした企業の間で繰り上げられる競争は、必然的に「商品調達力」と「商品開発力」の強化へと向かう。「流通革命」の第二フェーズにおける小売業の取り組む課題は、効率的なサプライチェーン、つまり生産から販売に至るすべての過程の効率化だ。

とりわけ注目すべきは、こうした小売り業者が、強大化した販売力を背景にして川下発でサプライチェーンの効率化を図ろうとしていることだ。

この動きを世界規模で実現しているのがウォルマートだ。同社の場合、川下の小売業による川上に位置するメーカーの支配という関係が商品分野によっては成り立っている。ウォルマートとの競争に直面している日本の小売業は、商品のコスト競争力を強化するために、ウォルマートと同様の効率化に取り組むことが求められている。

思えば四〇年を費やした「流通革命」の第一フェーズでは、サプライチェーンの効率化に欠かせない小売業の経営規模の大型化が進んだ規制のために競争原理が十分に働かず、ダイエーのような問題企業や、競争力のない弱小企業が存在したまま、国際競争力の視点から見れば不十分な点も多かった。競争力の低下を招く極めて危険な大型化ではあったが、第二フェーズの準備としては有効だった。大型化した小売業のパワーは、これからはサプライチェーンの効率化へと向かうことになる。

規制行政が長期化したツケは大きい。しかも、これにバブル期の清算と、市場開放による巨大外資の進出が加わるため、淘汰・再編はハードランディング的にならざるを得ない。仮にもつと早期に規制行政を自由競争に方向転換していれば、今後一気に加速するであろう淘汰・再編の荒波による悪影響をより小さく押さえられたのではないかと。日本的な先送りや傷を大きくしてしまっただけという教訓である。

規模の格差を克服できるか

日本に進出してきている大手欧米外資は、すべて売上規模で世界のトップ10に入る巨大企業である。チェーンストアエイジ誌の「2003年世界の小売業ランキング」によると、ウォルマート一位、カルフル二位、メトロ五位、テスコ七位、コストコ九位となっている(図1)。

一方、これを迎え撃つ日本企業は、イトーヨーカ堂二十一位、イオン二十九位、ダイエー三十六位となっている。これは連結ベースの業績に基づくランキングだが、日本の小売業で50位以内に上がっているのはこの三社だけだ。セブンイレブン・ジャパンのようなコンビニエンスストアは店頭売上高ベースでは日本最大だが、ここでは別扱いとなっている。

順位もさることながら、数値としての売上規模の違いは歴然としている。ウォルマートの売上高は、イトーヨーカ堂の八・三倍、イオンの九・五倍ある。これらの巨大企業と直接競争することがなければ、その巨大さに感嘆している

だけでいい。だが世界のトップ10のうち五社が日本に上陸済みとあっては、経営規模の格差に恐怖を感じるのは自然なことだろう。

売上高だけでなく、その伸び率もまた桁違いだ。ウォルマートの売り上げの対前年伸び率を見ると、出店にM&A効果も加わって十二・二%増。ウォルマートの売上高は二七兆円(一ドル＝一〇円)で、この巨大企業が二ケタも売上を伸ばしていることに驚かされる。二ケタ増といって実感が湧かなければ、イオン一社分に近い売上高をたった一年間で拡大していると言えれば理解してもらえらるだろうか。

さらに米国には、イトーヨーカ堂やイオンより大きなスーパーマーケットや、ウォルグリーンのようなドラッグストアがあることも認識しておかなければならない。

広大なアメリカ市場を席巻しているウォルマートの売上規模が大きいのは当然としても、ヨーロッパ企業が上位にランクインしていることも見逃せない。EUの誕生によってヨーロッパ大陸にはアメリカに匹敵する巨大市場が出現し、新たな出店やM&Aが活発化している。さらにウォルマートのヨーロッパへの進出がこの動きを刺激し、欧米の小売業はここにきて巨大化の動きを加速させている。

そして、アメリカやヨーロッパで巨大化したグローバルリーダーたちは、中国を主戦場としながらアジアへの進出を加速している。こうした動きに対して、日本の小売業がすぐに同格にはなるのは難しい。しかし、せめて日本国内

では流通外資と競争できるだけの十分な「体格」と「体力」をつけなければ、単独で生き残ることはできないのである。

オーバープレヤーで低い寡占度

前述したように、過去の日本には、中小零細小売業を保護するための出店規制があった。地域性が高いという性格を持つ総合量販店とスーパーは、自由競争の嵐にさらされることなく互いの商圏を維持することができた。その結果が、全国それぞれの地域にローカルスーパーが存在する現在の日本の流通構造である。規制緩和後の自由競争のなかで戦い抜く体格と体力を持たない、中途半端な売上規模のスーパーマーケットの林立を許してしまった。

末端小売の売上ベースで、コンビニエンスストアを含む日本の全小売業の中で最大の売上高を持つのは、セブンイレブンの二兆三〇〇億円、次いでイオンの一兆八〇〇億円、イトーヨーカ堂一兆五〇〇億円、ダイエー一兆四〇〇億円となっている。そこにファミリーマート、C&S、ユニー、西友が続いている。

こうして見ると、日本ではコンビニエンスストアの経営規模が目立って大きいことがわかる。そしてコンビニエンスストアの扱いアイテム数が少ないことを考えると、単品の販売力の大きさと、その結果としてのメーカーに対する交渉力の強さにも納得がいく。

売上上位はコンビニエンスストアと総合量販店が占めており、スーパーマーケットは含まれ

図3 英国スーパー市場のシェア

1	Tesco	27.1%	75.4%
2	Asda(ウォルマート)	16.9%	
3	Sainsbury	16.1%	
4	Safeway/Morrisons	15.3%	
5	その他	24.6%	
		計100.0%	

(資料:日経流通新聞)

このように多数の企業が競争する小売業界を、業界別の寡占化の進展という視点で見ると、その構造がさらに鮮明に見えてくる。イギリスのスーパーマーケットは世界でも最も寡占化が進んだ例として知られている。上位四社がスーパーマーケット市場の約七五%を占める構造となっており、トップのTescoの二七%が最も大きく、その他の三社も一五〜一七%となっている。最近ではウォルマートが買収した第二位のAsdaがシェアを上げていくと伝えられている(図3)。

ていない。最大の売上高を持つスーパーマーケットはライフコーポレーションで三八〇〇億円、マルエツは三三〇〇億円台、そこにイズミヤ、イズミ、平和堂と続く。上場企業は、わずかな差の中にひしめき合っている。スーパーマーケットの上位約三〇社は一〇〇〇億円以上だが、他に一〇〇〇億円に満たないスーパーマーケットも多数存在している。

図4 イギリス市場と比べると寡占度の違いは歴然とする

国内小売業(業界別・上位企業占有率)		
総合量販店	3社	60%
	6社	81%
	10社	18%
スーパーマーケット	61社	50%
	191社	80%
コンビニエンスストア	2社	50%
	6社	80%
家電専門店	18社	81%
ドラッグストア	50社	80%
ホームセンター	28社	80%

資料:チェーンストアエッジ、2003年9月1日号、「日本のチェーンストア1,000社ランキング」

このイギリスのスーパーマーケットの上位四社で七五%という寡占化構造を、日本の小売業界と比較してみると現状を理解しやすい。寡占化は競争の結果を表している。逆に、寡占化の進行の遅れは競争が緩やかであるか、もしくは規制によって人為的に自由競争を抑制してきた結果だ。本当の意味での競争が、日本で規制によっていかに損なわれてきたかがこの数字に如実にあらわれている。業態別にみっていくと、さらに踏み込んで日本の小売業界の現状を理解することができる。総合量販店の寡占度は上位六社で一八%、スーパーマーケットは一九一社で八〇%、コンビニエンスストアは六社で八〇%、家電専門店は一八社で八一%、ドラッグストア五〇社で八〇%、ホームセンター二八社で八〇%となっている(図4)。

つまり日本では、総合量販店とコンビニエンスストアが最も寡占化が進んでおり、スーパーマーケットは最も遅れている。家電専門

店、ホームセンター、ドラッグストアの順で寡占度が低い。スーパーマーケットとドラッグストアの寡占度の低さは、この業態にはいまだに家業的経営の中小企業が多いことの影響といえる。

寡占度の低さはメーカーとの交渉力の弱さにつながる。こうした数値からは、スーパーマーケットやドラッグストアに対するメーカーや卸の影響力の強さを感じる。対照的に、寡占度の高いコンビニエンスストアは、メーカーとの交渉力の強さや独自のシステムを構築する力を持っていることがわける。

サプライチェーンの成熟度や競争力は、小売業の寡占化の度合いによって規定されている。それを理解することが、これからの流通の変化を読む第一歩になる。

■

Profile



(すぎき・たかゆき) 東京外国語大学卒業。一九六八年西友入社。店長、シカゴ駐在事務所長などを経て、八九年パークレズ証券に入社しアナリストに転身。九〇年メリルリンチ証券入社。小売業界担当アナリストとして日経アナリストランキングで総合部門第二位が二回、小売部門第一位が三回と常に上位にランキングし、調査部のファーストバイスプレジデント、シニアアナリストを最後に二〇〇三年に独立。現在はブリモ・リサーチ・ジャパン代表。著書に『イオングループの大変革』(日本実業出版社)ほか。週刊誌などでの執筆多数。