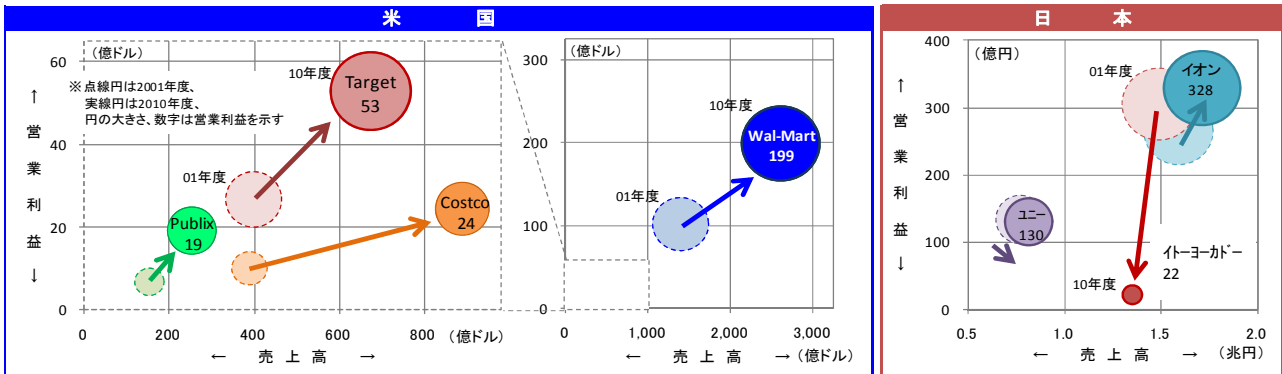


## 売場効率を重視した米國小売の成長モデル ～ 転換期にある総合スーパーへの示唆 ～

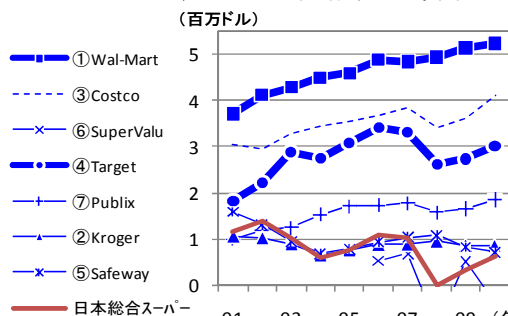
### 1. 日米・大手スーパーの成長差

- ・米国と日本のスーパー・ディスカウントストア業態大手のこの10年の業績推移を比較すると、米国では売上高と営業利益の伸びがほぼ平行に推移しつつ業容を拡大している企業が見られるが、日本では売上と利益が連動した動きになっておらず、小売企業の成長の様相が両国では大きく異なる（図表1-1、5）。
- ・米国各社の増益の要因を【一店舗あたりの営業利益】×【店舗数】に分解すると、一店舗あたりの営業利益を落とすことなく、店舗数を増加させたことで増益を達成している企業が多い（図表1-2、3、4、5）。
- ・一店舗あたりの営業利益を構成する要素を分解し、日米小売企業に生じた差異の主要ドライバーを洗い出すことで、転換期にある日本の総合スーパー各社の今後の戦略について考察していきたい。

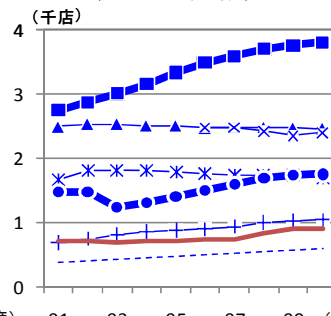
図表1-1 米国・日本のスーパー・ディスカウントストア企業の業績推移（2001→2010年度）



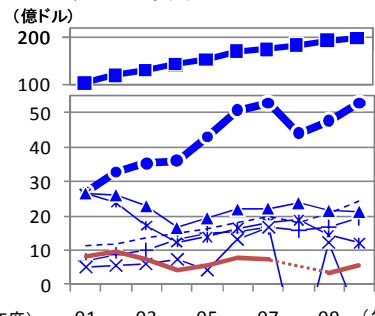
図表1-2 一店舗あたり営業利益



図表1-3 店舗数



図表1-4 営業利益



図表1-5 米国・日本のスーパー・ディスカウントストア企業の業績推移（数値）（2001→2010年度）

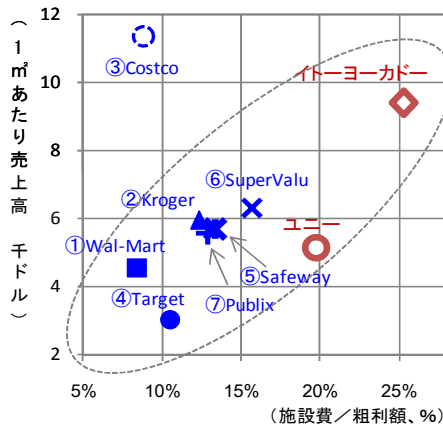
順位	企業名	売上高			営業利益			1店舗あたり営業利益			店舗数		
		(億ドル)	(倍)		(億ドル)	(倍)		(百万ドル)	(倍)		(店)	(倍)	
1	Wal-Mart Stores (DS)	1,391	2,603	1.9	102	199	2.0	3.72	5.24	1.41	2,744	3,804	1.39
2	Kroger (SM)	501	822	1.6	24	22	0.8	1.06	0.86	0.81	2,488	2,460	0.99
3	Costco	388	889	2.3	11	24	2.1	3.04	4.12	1.35	374	592	1.58
4	Target (DS)	398	674	1.7	27	53	2.0	1.82	3.02	1.66	1,475	1,750	1.19
5	Safeway SM)	343	411	1.2	26	12	0.5	1.59	0.58	0.36	1,656	1,694	1.02
6	SuperValu (SM)	209	375	1.8	5	▲10	-	-	0.42	-	-	2,394	-
7	Publix (SM)	154	253	1.7	8	19	2.8	1.00	1.64	1.64	684	1,034	1.51
		(億円)	(倍)		(億円)	(倍)		(百万円)	(倍)		(店)	(倍)	
1	イトーヨーカドー(7&I)	14,911	13,493	0.9	306	22	0.1	169	13	0.08	181	170	0.94
2	イオンリテール(イオン)	15,913	17,114	1.1	265	328	1.2	73	66	0.90	364	500	1.37
3	ユニー(単体)	7,706	8,130	1.1	134	130	1.0	85	57	0.67	158	229	1.45

(図表1-1～5備考) 1. 各社IR資料より作成 2. 米国:スーパー・ディスカウント業態の2010年度売上高上位7社を抽出しており、企業名の前の数字は売上高順位を示す。図表1-5の企業名の後の()内のDSはディスカウントストア、SMはスーパーマーケットを示す。Costcoは卸売を含む。①Wal-Martは米国事業の数値。⑥SuperValuの05年度以前はデータ不明のため記載していない 3. 日本:図表1-2～4の日本総合スーパーはイトーヨーカドー、イオンリテール、ユニーの3社合算。図表1-4の08年度はイオンリテールのデータ不明のため点線としている。図表1-2、1-4の為替レートは10年度期中平均85.7円/ドル

## 2. 各種指標のトレンド比較

- ・日米各社の比較にあたっては、両国の、地価や店舗立地、店舗構造の違いから生じる利益構造の違いに留意が必要であり、米国は日本よりも施設費の分配率（施設費／粗利額）が低く、売場効率（1㎡あたり売上高）も低い（図表2-1）という特徴がある。
- ・ただし、利益構造の違いはあっても、10年間のトレンド比較を行うにあたっては、売場効率や経費分配率に大きな変動がなければ、一店舗あたりの営業利益は変わらないはずである。そこで、売場効率、経費分配率の変化から、一店舗あたり営業利益の日米の差異が生じた要因を分析していく。
- ・分析にあたっては【経費分配率】を、②【経費】／（③【売上】×①【粗利率】）に分解し、日米各社で、この①～③の各数値がどのように変化しているかをみていく。
- ・まず、①【粗利率】については、日本は低下傾向にあり、米国はウォルマートやパブリックスは改善しているものの、他企業は横ばい・低下しており、一店舗あたり営業利益の差異が生じた要因は、粗利率ではない（図表2-2）。
- ・次に、②【経費】については、対売上高比では日米ともにほぼ横ばいに推移しているが（図表2-3）、対売場面積で見ると米国が横ばい・上昇しているにもかかわらず、日本は地価下落や人員削減を進めたことで低下している（図表2-4）。コストコントロールという点では日本が米国を上回っており、日米の差異は、経費が直接的な原因ではないと考えられる。
- ・では、何が日米の差異を生じさせたかといえば、③【売上】である。日本が売場効率をほぼ右肩下がりに低下させたのに対し、米国は横ばい・上昇させており、日米の差異を生じさせた最大のドライバーは、この売場効率にあると推測される（図表2-5）。

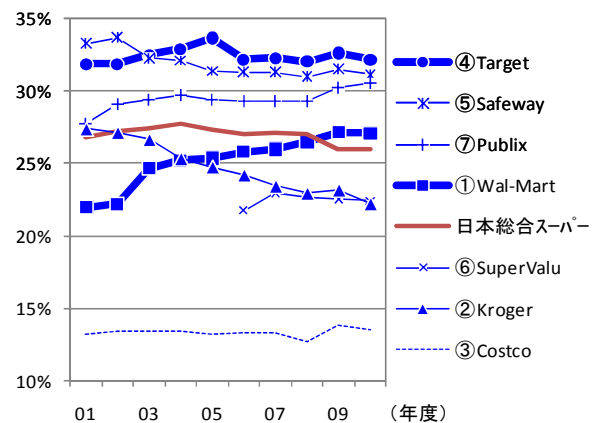
図表2-1 1㎡あたり売上と施設費分配率の相関（2010年度）



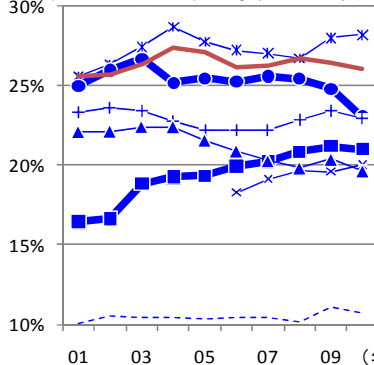
<日本>  
・高い地価  
・駅前店舗あり  
・多層構造

<米国>  
・安い地価  
・郊外中心  
・1～2層構造

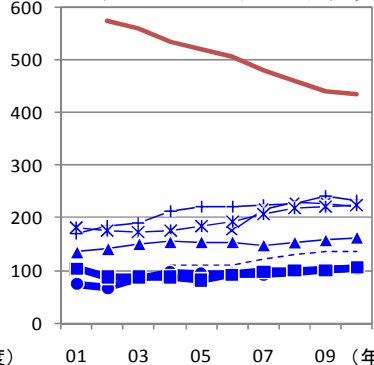
図表2-2 粗利率の推移



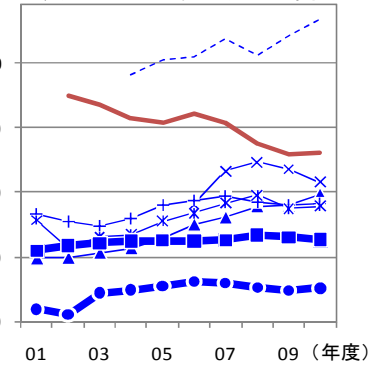
図表2-3 販売管理費／売上高



図表2-4 1㎡あたり施設費 (ドル)



図表2-5 1㎡あたり売上高



(図表2-1～5備考) 1. 各社IR資料より作成 2. 米国: ①Wal-Martは図表2-1の1㎡あたり売上高、図表2-5は米国事業の数値、図表2-1の施設費/粗利額、図表2-2～4は米国事業以外を含む全社の数値を使用している。③Costcoは図表2-5は03年度以前はデータ不明のため記載していない。⑥SuperValuは図表2-2～5は05年度以前はデータ不明のため記載していない 3. 日本: 図表2-2～5の日本総合スーパーは、イトヨーカドーとユニーの合算。図表2-4～5はイトヨーカドーの01年度データが不明であることから02年度から記載している。為替レートは10年度期中平均85.7円/ドル。イオシールドは、売上高がイトヨーカドーへの消化売上を売上計上しているのに対し、イオシールドはネット計上しており他社との整合性が取れないことから、また、データ不明期間があることから記載や合算をしていない。

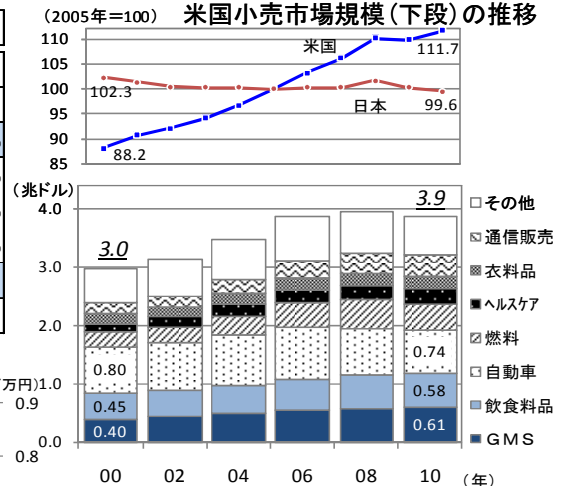
### 3. 日米小売 戦略の違い

- ・アプローチを変えて、企業別に10年間の営業利益の増減を要因分解すると、日本は経費削減を行ったものの、売上減・粗利率低下に伴う粗利減を賄えず減益となっているが、米国は経費増を粗利増で打ち返す真逆の構造になっており、そして、その粗利増の大半を売上の増加で稼いでいることが明確に示せる（図表3-1）。
- ・米国各社が売上を増加させてきた背景には、日米の小売市場そのものの成長率の違い（過去10年間の小売市場の成長率：米国約30%増のうち約26.6%が、日本約2.7%減のうち約2.6%減が物価変動の影響（図表3-2））があるものの、①日本企業の売場効率の低下は市場拡大期の90年代から始まっていること、②米国企業は売場効率と売场面積は概ね比例関係にあること（図表3-3）などを勘案すると、外部環境の違いだけでなく、売場面積に対する考え方の違いが根底にあるのではないかと考える。
- ・日本の場合、地価が高く、店舗用地が限られることから、売場の確保にプライオリティが高くなりがちである。確保した売場面積と商圏に見合った最適な品揃えを行っているものの、そのプロセスに、自社の強みのある商材だけで売場を決めるという発想は乏しい。結果として、自社の強みのある商材以外の売場も設定されることで（図表3-4）、平時はともかく、不況時や他企業との競争が激化した場合には、競争力のない商材が苦戦することで売場効率が低下するリスクを内包することになる。
- ・一方、用地選択余地が大きい米国では、自社の強みのある商品×アイテム数により必要な売場面積を決めているため、売場はカテゴリークラーの集合体となる。結果として、競争力の強い売場となることで、不況対抗力を有し、出店しても売場効率を落とすことのない成長モデルの基盤が出来上がったと考えられる。

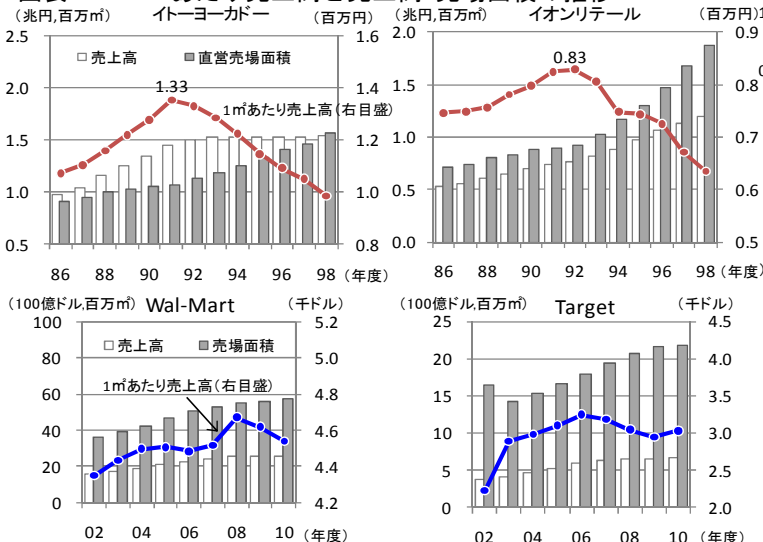
図表3-1 営業利益増減の要因分解（2001→2010年度累計）

	米 国 (億ドル)				日 本 (億円)			
	Wal-Mart	Target	Publix	総合スーパー	イトーヨーカドー	イオンリテール	総合スーパー	総合スーパー
営業利益増減	135	26	12	▲288				
粗利額増減	660	82	35	▲615				
売上増減	512	92	30	▲278				
粗利率増減	157	▲9	5	▲341				
相乗効果	▲9	▲1	▲0	4				
経費増減	▲525	▲56	▲22	327				
1㎡あたり	33ドル	▲109ドル	▲58ドル	37,979円				

図表3-2 消費者物価指数(上段)と 米国小売市場規模(下段)の推移



図表3-3 1㎡あたり売上高と売上高・売場面積の推移



図表3-4 商品戦略の差異イメージ (食品の場合)

重視される指標	①店舗 ②集客 ③売上高		
	大	中	小
↑ 高価格品	売筋商品	売筋商品	売筋商品
商品価格	商品	商品	商品
↓ 低価格品	売筋商品	売筋商品	売筋商品

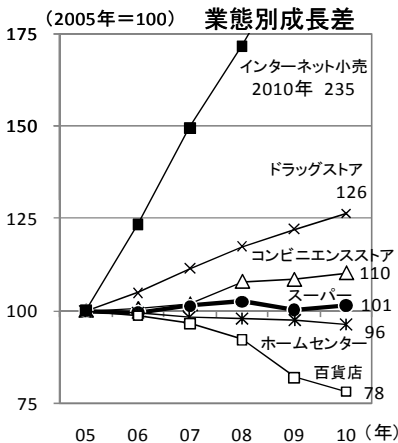
重視される指標	①売場効率 ②商品×アイテム数 ③売上高		
	大	中	小
↑ 高価格品			
商品価格	売筋商品	売筋商品	
↓ 低価格品	売筋商品		

(図表3-1備考)1. 各社IR資料より作成 2. Wal-Martは米国事業以外を含む全社の数値を使用している 3. 日本総合スーパーはイトーヨーカドーとエーの合算。イオンリテールはデータ不明期間があるため合算していない (図表3-2備考) 米国:労働省、商務省、日本:総務省、経済産業省(本文中の市場規模数値)資料より作成 (図表3-3備考)各社IR資料より作成 (図表3-4備考) 日本政策投資銀行作成

#### 4. 転換期にある総合スーパーへの示唆

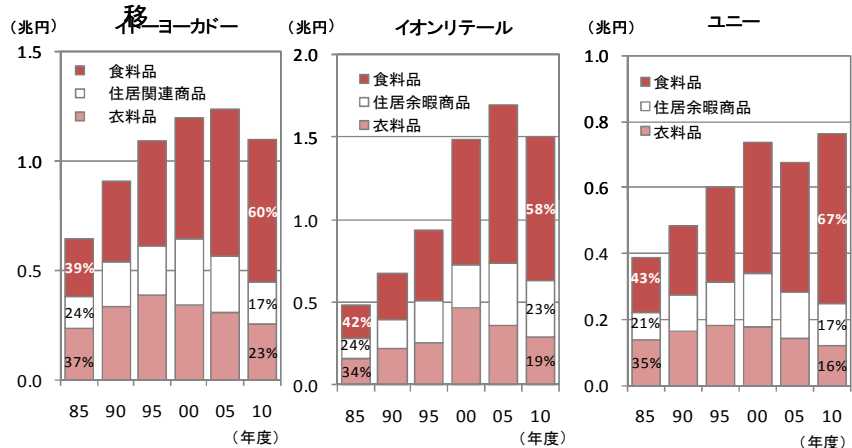
- ・国内小売市場は、市場のパイが緩やかに縮小している一方で、インターネット小売業は急成長を果たし、ドラッグストアやコンビニエンスストアは成長性を維持している（図表4-1）。総合スーパー各社にとっては厳しい経営環境であり、今後とも減収圧力に晒されることが予想される。
- ・加えて、かつて高収益カテゴリーであった衣料品の売上が減少、粗利率の低い食料品への依存度が高くなる（図表4-2）ことで、粗利率に低下圧力がかかり、売上高の減少と相俟って、粗利額が減少している。
- ・これまでは、粗利額の減少を、主に人件費と施設費の削減で補ってきたが（図表4-3）、人件費の削減は、サービスの質の低下を招く懸念があるため、いずれ限界がくる。既に総合スーパーの従業員一人あたり保守面積はウォルマートと同水準にまで拡大しており（図表4-4）、更なる保守面積の拡大を行うには、日本は中所得者層を対象にしていることや、用地が限られているなかでローコストオペレーションが可能な店舗へ変更することを勧奨するとハードルは高い。
- ・総合スーパーが縮小均衡を断ち切るためには、抜本的な対策が必要と考えられ、それは競合他社に負けない売場を作ることである。そういった点では、売場効率を重視する米國小売の成長モデルは、今後縮小する国内市場においても、有効な方策の1つと考えられ、売場効率を維持できる強い商材を数多く育てることが重要になる。
- ・その際は、自社で時間をかけて育てるよりも、競争力のある商材を持つ専門店（カテゴリーキラー）に売場を任せる、或いは、企業価値向上の視点から、強い資本力を活かしてグループに取り込み、カテゴリーキラーの強い成長力を自社の成長力とすることも選択肢となろう。

図表4-1 日本小売市場の

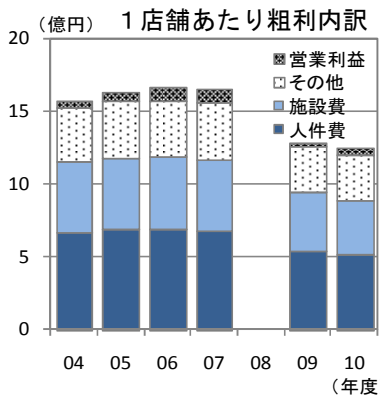


(図表4-1備考) 経済産業省「商業販売統計」「電子商取引実態調査」、日本チェーン・ドラッグストア協会資料、日本DIY協会資料より作成  
 (図表4-2備考) 各社IR資料より作成

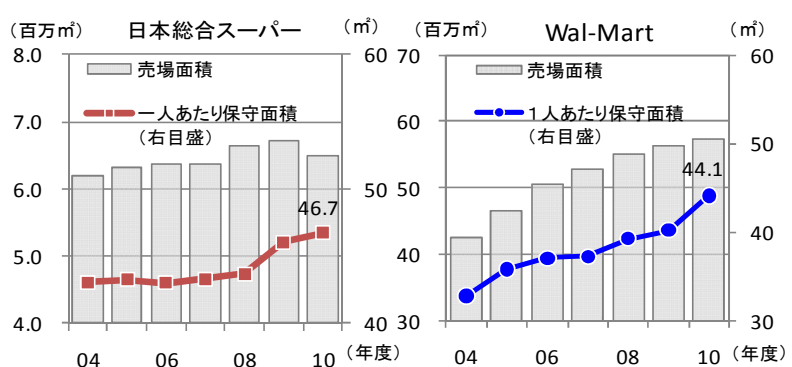
図表4-2 総合スーパー各社の商品別売上高推移



図表4-3 総合スーパーの



図表4-4 従業員1人あたり保守面積



(図表4-3~4備考) 1. 総合スーパーはイトーヨーカドー、イオンリテール、ユニークの3社合算。各社IR資料より作成 2. 図表4-3の08年度はイオンリテールの経費内訳不明のため記載していない 3. 図表4-4のWal-Martは米国内業の数値

- ・本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。
- ・本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

お問い合わせ先 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部

Tel: 03-3244-1840

E-mail: [report@dbj.jp](mailto:report@dbj.jp)