

成長が期待されるドラッグストアとホームセンター ——注目される食品スーパー、 バイイングパワーの強化に向けて進む小売業界の再編



鈴木 孝之 (すずき たかゆき)

メリルリンチ日本証券
ファースト ヴァイス プレジデント
シニア アナリスト 調査部

1 本格的な淘汰再編の時代へ

日本の小売業界は本格的な業界再編に突入しつつある。企業間格差が拡大しており、今後淘汰が加速する。企業規模の大小を問わず、バブル期に大きな問題を抱えた企業は退場を迫られる。1950年代の終わりに始まった総合量販店と食品スーパーマーケットを主役とする日本の小売業界近代化の動きは40年を経過した現在、やっと本格的な淘汰再編の時代を迎えようとしている。

40年の時間の経過の割には、客観的にみれば、近代化、合理化はあまり進んでいない。それは昔の百貨店法、そして大規模小売店舗法と続く規制が、自由競争による淘汰を阻み、その結果として、欧米の小売業に比べて日本の流通そして小売業の競争力を弱いものにしてしまった。日本人の思考の根底に、農耕民族特有の平和主義、淘汰を避ける、現実回避の考えがある。

大規模小売店舗法は、中小零細小売業の保護を目的としたものだが、その結果は、多数の中小規模の小売業や問屋等の中間流通を存続させるだけでなく、総合量販店やスーパーマーケット等の大型店の競争を緩和し長期間にわたって現状維持的な状況を作り出した。そのために本来は淘汰されるべき企業が生き残り、その結果オーバーストア現象が進み、全体として効率改善があまり進まなかった。しかしそのような、日本的ぬるま湯的な環境の中から、ユニクロのファースト・リテーリングや、100円ショップの大創産業、そして

実用衣料品のしまむら等の革新的な企業が台頭し、既存の流通構造と価格体系を大きく揺り動かしている。

2 外資大型店の日本進出

このような国内の状況に加えて、いよいよ外資大型店の日本進出が本格化する。アメリカの会員制ディスカウントストアのコスコは九州に続いて千葉県幕張に2号店を昨年暮れ出店した。同時にフランス最大の小売業で、アメリカのウォルマートに次ぐ世界第2位のカルフルが日本に上陸し、2001年5月現在3店舗出店している。カルフルは日本における出店を加速する方針だ。これに加えて、イギリス最大のスーパーマーケットであるテスコが日本進出のための事務所を開設した。そして世界中の小売業が恐れる、アメリカのウォルマートも2〜3年後には日本上陸の可能性が高い。

コスコもカルフルも、そしてウォルマートもテスコも、これらの欧米の小売業は世界のトップクラスの小売業であり、日本の小売業の何倍もの売上げ規模を持つ巨大企業だ。これらの外資小売りは巨大なバイイングパワーを背景に、価格競争力のある商品を多数持っている。彼らが日本に進出し彼ら本来のバイイングパワーを発揮するような商品を持ち込んだら、日本の小売業は太刀打ちできない。

3 バイイングパワーの強化に向けての資本提携

ここに至って、いよいよ日本の小売業界は、バイイングパワーの強化に向けた業界再編の動きをみせ始めた。コンビニエンスストア、ドラッグストア、家電専門店、そしてホームセンターにおいて資本提携の動きがみられる。この資本提携の動きの特徴は、これまでの勝ち組企業が負け組企業を呑み込むといった動きとは大きく異なっている。それは当初から、

複数企業との提携を目指した合従連衡または連合体形成の動きだ。従来の資本提携が、案件ベースの2社間の交渉の結果で、当然のことながら交渉の動きについては正式発表まで明らかにされない。そこには当事者企業の同業他社に与えるメッセージ性は、最近の連合体の形成に比べると弱い。さらに、このような形で規模拡大を狙うとすると、時間がかかる。提携企業も負け組企業が対象となり、理想とする強者連合のようなものは形成しにくい。

4 ドラッグストア業界などにみられる連合体の形成

これに対して、ドラッグストアと直近では家電専門店でみられる提携は、提携の手法としては、従来の提携とは大きく異なる。従来の提携が企業間の支配と被支配、または上下垂直的な力関係を思想として持っているのに対して、新しい手法は横断的、水平的な思想を持っている。提携にかかわる企業数も従来型が1社であるのに対して、新しい手法は一気に3社以上、ジャスコが推進するドラッグストア連合のように11社という例もある。直近の家電専門店の広島のアオデオと名古屋のエイデンの場合は、2社連合でスタートし、今後さらに複数企業を取り込もうとしている。

このような新しい連合体形成の動きの大きな特徴のひとつは、連合体形成の目的が、上位企業に対抗するためという現実的な状況から始まっているが、参加企業数の増加とそれによって潜在的なバイイングパワーが強大化するにつれて、当初の現実的な目的に加えて、参加企業が共有できる、求心力を持った新しいビジョンが生まれてくることだ。その結果、従来型提携の持つ、当事者企業の生々しい企業エゴと資本の論理が中和される。

新しい連合体形成の動きがビジョンの構築に成功すると、それはそのビジョンに共鳴する新たな企業の参加を促す効果を持つ。その

結果、多くの企業が参加する大規模な連合体を形成することが可能となる。短時間で大きな連合体を形成することができる。従来型が秘密裏に当事者企業と仲介企業との間で話し合いが進められるのに対して、連合体形成の場合は、メディアが大々的に報道する結果、業界に与えるアナウンス効果が大きい。メディアを通して、関心のある企業に対してメッセージを発信することができる。また、アナウンス効果の大きさから、業界に与える影響は大きく、その連合の動きが業界の勢力図を大きく変えてしまうものとして評価された場合には、連合体への参加を急がせる雪崩現象が発生する。それだけでなく対抗グループ形成の動きの引き金となり、一気に業界再編の動きが活発化し、業界が活性化する。

5 ビジョンとスピードを持った企業統合

このような新しい考え方に基づいた連合体は、従来の合併という形はとらずに、共同持ち株会社の下に統合する形をとる。これは銀行業界の統合再編が手本となっている。このような合従連衡による連合体の形成は結果ではなく、大きなデザインを持って最初から計画されたものだ。その背景には、グローバル化する競争に対する強い危機感がある。そしてバイイングパワーの強化という明確な目標を持っている。個々の企業のエゴと言うよりは、最終的には、メーカーに対する交渉力の強化を目的とした動きだ。共同持ち株会社方式は、ほとんどと言っていいくらいオーナー企業の多い小売業界においては、合併よりはむしろ、現実的な統合の方法でもある。

このようにしてみると、資本の論理を前面に出した従来型の提携戦略よりも連合体形成方式の方が多くの点で優れていることがわかる。両者の根本的、決定的違いは何か。それは、ビジョンだ。優れたビジョンの有無が、従来型方式をとるのか連合体方式をとるのか

の違いに発展する。ビジョンが希薄な場合は資本の論理に頼る。大きなビジョンを持つならば、多くの企業を呼び込む連合体形成に向かうだろう。いずれの手法もバイイングパワーの結集を目的としたものであるならば、バイイングパワーは強大でなければならない。そのためには多くの企業の力を結集した方がよい。これに加えて重要なのは、スピードだ。急速に変化しつつある競争状況を考えれば、一気に事を進める必要がある。

連合体形成が業界他社に与える大きな影響のひとつは、地盤沈下企業や、弱い立場にある企業が合従連衡によって、あたかも将棋の歩が裏返って金に変身するように、強者連合に変わってしまう脅威だ。トップ企業と言えども、同業他社を呼び込む提携戦略を持っていないと、一気に競争力の弱体化、地盤沈下につながる危険がある。合従連衡の時代では、単独企業の競争力だけでは中長期の成長性は評価できない。そして人間に人徳と呼ばれるものがあるように、企業も他企業を共鳴させ、同業他社を引き寄せる企業徳とでも呼ぶべきものが評価される。しばしばトップ企業は強大で排他的な企業体質を持っていることが多いが、合従連衡の時代においては、同業他社から声がかかるそういう企業でなければ孤立化する危険が大きい。

日本の小売業界は百貨店からコンビニエンスストアにいたるまで、ほとんどすべての業界は多数の企業で構成されている。企業数が多いということは、企業規模が小さい多数の企業ということになる。外資小売りとの競争が現実的なものとなっている現在では、それらの外資小売りと比べれば、著しく規模が劣っていると言わざるを得ない。

このような構造では、効率的なサプライチェーンの構築はむずかしい。メーカーや問屋主導のマーチャンダイジングが主流となり、小売りはメーカーの販売機能を担う存在でしかない。こういう状況では小売りは産業とは

呼べない。メーカーに対する従属的な存在でしかない。こういう業界は、有能な人材を引きつける力がない。革新が期待できない。したがって投資対象としては、クオリティーの低い魅力の乏しい業界ということになる。

しかし、消費不況とは言いながら、1億2,000万人の日本人が生活しているわけであり、われわれの日常生活に密接な食品を中心とするマーケットは巨大だ。その巨大なマーケットの中から、バイイングパワーの結集を目的とした動きにより、今までの10倍規模の大型企業が誕生するとしたら、小売業界に対する見方は大きく変えなければならない。市場は大きいけれども、企業は小さく、全体として非効率という現状から、効率の良い、大型企業の誕生、しかもメーカーとの十分な交渉力を持った企業が誕生する。メーカーの従属的機能であった小売りから、バイイングパワーという力を、生産から販売にいたる全体の過程を主体性を持ってデザインする力を、このような新しい企業は持ちつつある。

6 業界再編が遅れた食品スーパー

食品スーパーマーケットは、業界再編が最も遅れている業界だ。これは食習慣の違いを基盤にして、有力なローカルスーパーが成長した結果、業界の力関係が全体としては拮抗しているためだ。その結果、県単位かまたはそれ以上の細かい地理的単位でローカルスーパーが存在している。地域密着型のマーチャンダイジングと経営が行われているという評価もできるが、小売業を産業として、また効率化という視点で見れば、このような状況は望ましくない。こういう状況の中で、ジャスコが全国規模のスーパーマーケットの構築に乗り出している。ジャスコ本体の食品部門とは別に「マックスバリュ」という名の郊外スーパーマーケットを展開している。マックスバリュ北海道、東北、中部、西日本の4社が

株式公開をしている。これに加えて、再建中の静岡のヤオハン、九州ジャスコ、そして琉球ジャスコがある。ジャスコ本体とこれらの子会社を加えると食品部門の合計売上高は1兆2,000億～3,000億円で日本で最大規模となる。これは、専業スーパーマーケットであるライフコーポレーションの売上高約4,000億円の3倍の規模となる。今後、独立系のスーパーマーケットとの資本提携によって、2兆～3兆円を目指すことになる。今後注目されるのは、ジャスコとどこが組むかという点だ。地理的に最も注目されるのは首都圏。注目企業はライフコーポレーション、いなげや等。そして、これは大手総合商社とのツバ競り合いとなる。

7 成長が期待されるドラッグストア

これ以外では、ドラッグストアが注目される。ドラッグストア市場は、隣接する調剤薬局を含めて4～5年後には6兆～7兆円に拡大すると考えられている。現在マツモトキヨシが売上高2,000億円強で最大で、ハックキミサワが1,000億円台、中堅が600億～700億円台という構造になっている。この分野についてもジャスコが「ウエルシア」という名の全国規模のドラッグストア連合を形成している。11社とジャスコ本体のヘルスアンドビューティケア部門の合計売上高は約4,000億円で、マツモトキヨシの2倍のバイイングパワーを持っている。ジャスコのドラッグストア連合は、プライベートブランド化した医薬品の販売を昨年秋から開始しており、このような商品を今後急速に増やす計画だ。競争力がありしかも粗利率の高い商品により、他社との競争で優位に立つ。11社連合の売上上げは4～5年後には7,000億円に達する規模で、新たな参加企業の増加により、1兆円規模の売上上げを持った連合体の誕生が目前だ。

1兆円連合がメーカーとの取引条件、そして商品開発に大きな影響力を持つことは言うま

でもない。そしてジャスコのドラッグストア連合が勝ち組であるのは明らかであり、ジャスコ連合への参加希望企業の増加や対抗するグループ結成の動きなどの雪崩現象が一気に起きる。ジャスコ連合は、全店に調剤薬局を併設した「かかりつけ薬局」の全国展開を目指しており、もしこれが完成すると、イギリスのブーツやアメリカのウォルグリーン、CVSのような巨大なドラッグストアチェーンが誕生することになる。ダイエー単体の売り上げ2兆円と比べれば、ジャスコのドラッグストア連合の近い将来1兆円の大きさと影響力が想像できる。

8 住の時代、ポテンシャルの高いホームセンター

スーパーマーケットとドラッグストアに続いて、バイイングパワー結集により、大型企業の誕生と新たな成長ポテンシャルが考えられるのが、ホームセンター業界だ。まずホームセンター業界の成長ポテンシャルに注目する必要がある。アメリカのホームデポのようなホームセンターと日本のホームセンターとは業態が異なる。アメリカのホームデポは、いわゆるDIY商品の品揃え中心であるのに対して、日本のホームセンターは生活雑貨の構成比が高く、ホームセンターとしての専門性よりもディスカウントストア的で、日本のホームセンターはまだ業態が確立していない。

業態確立という大きな課題を持った日本のホームセンター業界ではあるが、アメリカのホームデポを中心とするホームセンター業界と、ホームセンター市場をみると、そのポテンシャルの高さに気がつくはずだ。結論を言えば、日本の小売業の衣料品を中心とする構造は急速に変わり、ベーシックな食品は別にして、衣食住の分類の中では、住の時代がす

ぐやってくると考えられる。住空間市場の特徴は、個人需要だけでなく大きな業務用、プロ用需要があること、また、顧客層は、DIYが男性市場であるとすれば、ホームファニッシングやホームデコレーションは女性という具合に顧客層が広いこと、そして、DIYから住設機器、ホームファッションと周辺市場が広く、需要創造型の市場と業界であるという点に、非常に魅力がある。

日本における残された最も潜在需要の大きい分野、それは住の世界で、中心となるのはホームセンターだ。そのホームセンターの現状は、ホームマック、ケーヨーの2,000億円台のトップグループの間に動きがないこと。ここでもジャスコは、ホームマック、ケーヨー、そして九州のホームワイドに資本参加をしており、ホームセンターのナショナルチェーン構想を持っている。しかし、ドラッグストアやスーパーマーケットと比べると動きが少ない。しかしここきて、名古屋のカーマの業績が低迷しており、カーマの動きが業界再編の引き金になる可能性がある。

9 終わりに

コンビニエンスストア、家電、ドラッグストア、スーパーマーケット、ホームセンターの合従連衡の動きは、バイイングパワーの結集を目指したものと言える。連合体の結成によって、新たな成長ストーリーが見えてきた。この中で市場もまだ若く、業界も流動的、従って、ビジネスチャンスが大きいのはドラッグストアとホームセンターだろう。一方、企業の大規模化、巨大企業の出現による成長が見えるのがスーパーマーケットということになる。

■