10年後の小売業態予測

大久保 恒夫，生盛 まり子

10年後の小売業を予測するにあたり，まず前半では，現在までのトレンドから予測される小売業の環境の変化と，その変化が小売業にもたらす影響を，小売業全体の販売額，すなわちパイの大きさ，それを分け合う小売業の売場面積，そこから算出される単位面積当たりの売上高をポイントに予測し，後半ではこれを受けて，予想される各業態の主要経営指標から，業態の盛衰を予想していくこととしたい．

1．商店数の推移

1.1 小規模店舗の大幅な減少…従業員規模別

小売業の店舗は1985年以降一貫して減少を続けてきている．特に1994年は，前回調査の1991年から▲6.6%と過去最大の減少となった．

中身を従業員規模別でみていこう．

1982年から94年までの間の無店舗販売，自動車・トラック小売業，ガソリン・燃料小売業を除いた商店数[1]の推移を商業統計表で見ると，パパママストアと呼ばれる従業員1～2人規模の商店は，この12年間に23万店近く減少し(26%減)，次いで3～4人規模の店舗も同期間に3万5千店（10%減）の減少となっていることが分かる．

1店舗当たり売上高を見るとパパママストア[4]平均年間売上高は1000万円程度と低い．特に専門店の売上は低く，住関連店では平均で1000万円を切っている．仮に粗利益率を30%とすると，粗利は300万円にしかならない．ここから家賃，人件費，水道光熱費等の必要経費を引くと手元には殆ど残らないことになり，このレベル以下ではとても生計を維持する生業とはなり得ないことが分かる．また3～4人規模の店舗でも，住関連，飲食料品小売業の低さが目立ち，この極端に低い売上が店舗減少の大きな要因となっていることが分かる．

高齢化の波は商店にも波及しており，現在は兼業商店，あるいはお年寄りの“生きがい店舗”として，かろうじて存続している零細パパママストアも，世代交代が進むに従い，事業承継が行われないまま[2]，消滅していかざるを得ないものと考えられる．

これらのことから，パパママストア，3～4人規模の店舗は，これまでよりもその減少スピードを速め，94年の96万店余りから，約38%減少し，2005年には60万店弱程度になるものと思われる（以下，特に断りのない予測数値は，リテイルサイエンス社刊「10年後の小売業予測」による）．

1.2 対面店舗の減少…業態別規模別

業態別では，パパママストアの95%，3～4人規模店舗の92%が百貨店，生協[3]を除く専門店に集中している．また逆に，専門店の82%を1～4人規模の店舗が占めており，これら小規模店舗の撤退による減少，あるいはCVS (ConVenience Store) などセルフサービス形態店[4]への業態転換による減少により，対面販売店は大きく減少し，94年の114万店から，2005年には34%程度減の75万5000店程度になるものと推定される．一方のセルフサービス店では，CVS, GMS (Genral Merchandise Store), SM (Super Market), DS (Discount Store)，住関連スーパー等々，各企業の中長期計画での大量出店計画が目白押しとなっている．

また，平成6年の全国消費実態調査報告[5]によると，消費者の対面販売店での購入は，昭和39年の82%から，平成6年には51%あまりへと激減し，代わってSM, CVS, DS等のセルフサービス店での購入が大きくその比率を伸ばしている(図1参照)．こうした消費者行動からも，セルフサービス店への流れは，今しばらくは続くものと思われる．

その結果，対面販売店からの業態転換による増加の他，今後，海外からの参入が本格化してくるカテゴリーキラーの増加も加わり，セルフサービス店はその数を大きく伸ばし，少なく見積もっても94年の13万7000店から24%程度増加し，2005年には約17万店になるも

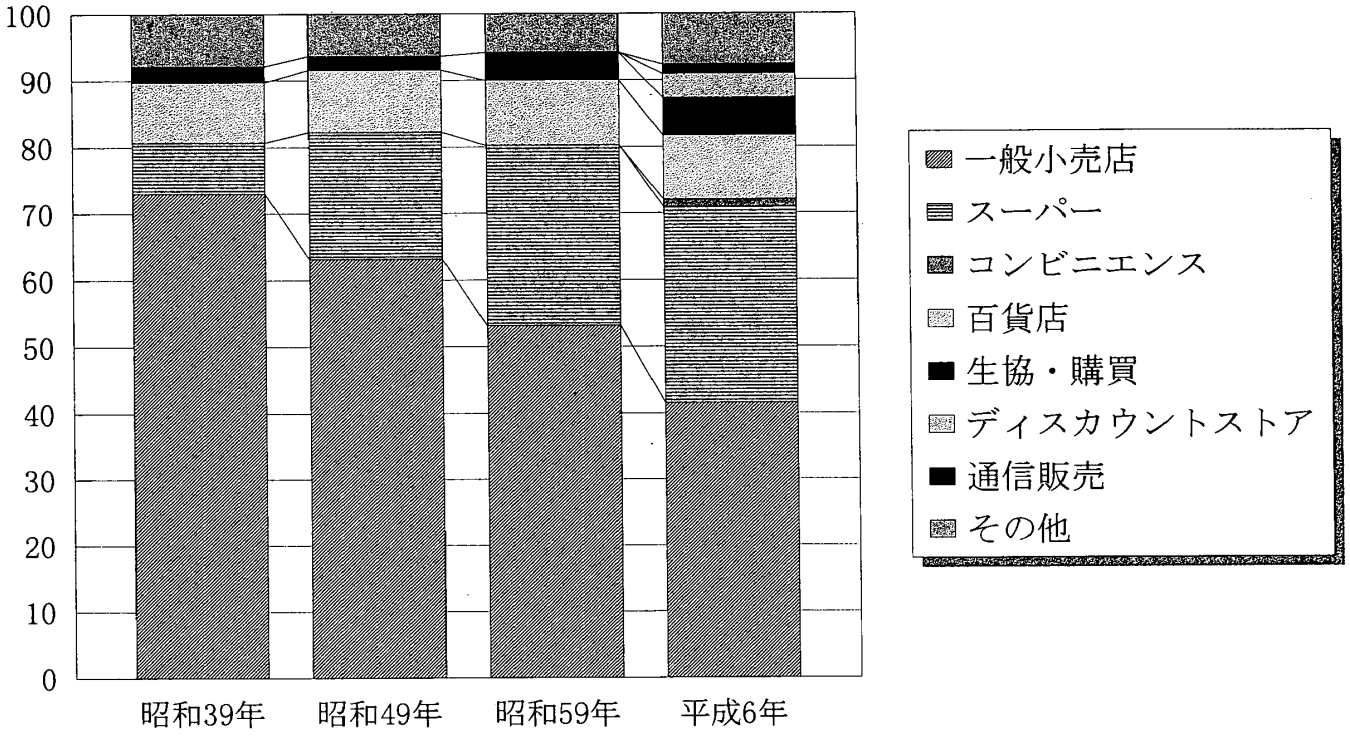
おおくぼ つねお，いくもり まりこ
㈱リテイルサイエンス
〒150 渋谷区桜丘町22-8 アガタビル2F

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

のと思われる（図2参照）.

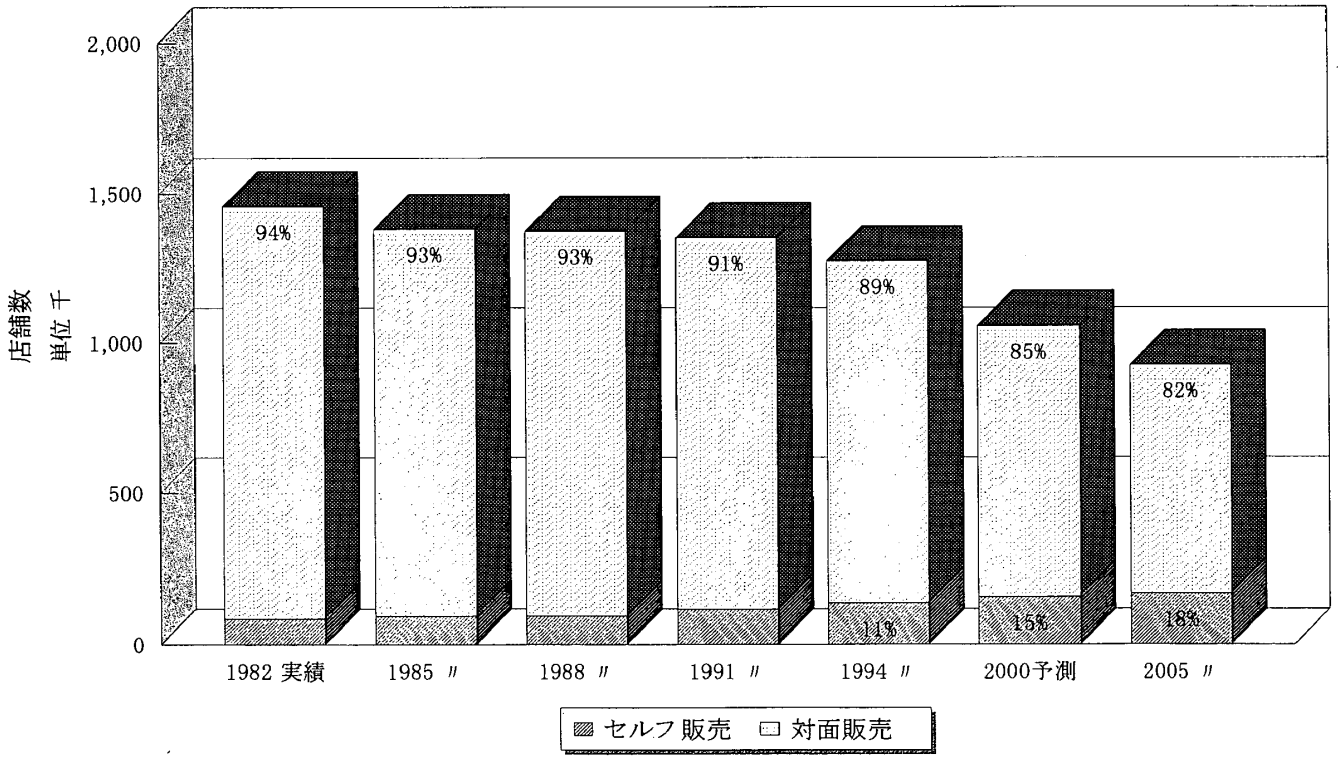
業態別では，飽和点に近づきつつあり現在のような急成長はかなり抑えられるとはいえ，CVSが27%増の1万3000店増，次いでフード＆ドラッグ大型DSなどその他のスーパー[6]が新業態店として，15%増の約1万2000店増とその数を大きく伸ばすものと思われる.

また今後，オフィス関連，ホームインプルーブメント関連，ペット，スポーツのカテゴリーキラー等の参入



データ出所：全国消費実態調査

図1 消費支出に占める購入先別支出の推移（全世帯）



無店舗販売専業、自動車・トラック販売、ガソリンスタンドを除く

図2 販売形態別店舗数推移予測

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

が増えると思われる住関連スーパーが年率の伸びでは最も高く，年平均7％近くに達し，1994年時点の2250店舗から2005年には4500店舗強へ伸びると思われる．

2．売場面積の推移

商店数の減少の一方，小売業の総売場面積は逆に1988年以降増加を続けており，1985年から1994年の9年間の間に，売場面積は全体で1.3倍近くとなった．業態別に見ると，衣料品，食料品，住関連の専門スーパーの売場面積の伸びが最も大きく，1982年～1994年の12年間に約2倍となっている．次いでGMSが1.7倍，百貨店が1.3倍となっており，店舗数ではこの間に▲20％と大きく数を減らした対面販売店も，面積では1.1倍と増加している．

これらの意味するところは，弱小小型小売店が閉店するのに伴い，その穴を埋めるように大型店ができてきていること，あるいは各店舗が生き残りをかけて増床を行い，一店舗当たり面積を拡大してきていることを示している．

各業態共ほぼ押し並べて一店舗面積を増大させているが，最も伸びが大きかったのは，ホームセンター店舗の大型化による影響を受けた住関連スーパーで，年平均4％近い伸び率を示した．

次いで百貨店，生協を除く対面販売店が同じく年平均3％前後の伸びを示した．これは，個々の店舗が大型化したという要因の他に小規模店舗の減少により平均値が上昇したため，という2つの側面を持っている．

食料品SMのSSM[1] (Super Super Market)化，資材館併設型の大型ホームセンターの増加，大型店舗が中心の海外企業の参入[8]等，店舗大型化の傾向は今後さらに顕著になるものと思われ，商店数は減少するが，小売業全体の売場面積は逆に増加し，2005年には現在の約1.3倍，4,700万坪程度になるものと予想される（図3参照）．

3．小売販売額の推定

それでは，これら4,700万坪の小売業が分け合うパイ，小売販売金額の規模はどのように変化していくのだろうか．

3.1 家計支出の傾向

家計消費支出は平成7年度実質では3年連続，名目でも2年連続して減少した．これは家計調査開始（昭和38年）以来初めてのことである．

実収入面では前年比増加となったが，消費性向（＝消費支出÷可処分所得，実収入から税金，保険料等を差引いた可処分所得のうち，消費支出にまわされる割合を示す）は昭和58年以降，平成2年にわずかな上昇となったものの，以降一貫して低下傾向にあり，ピー

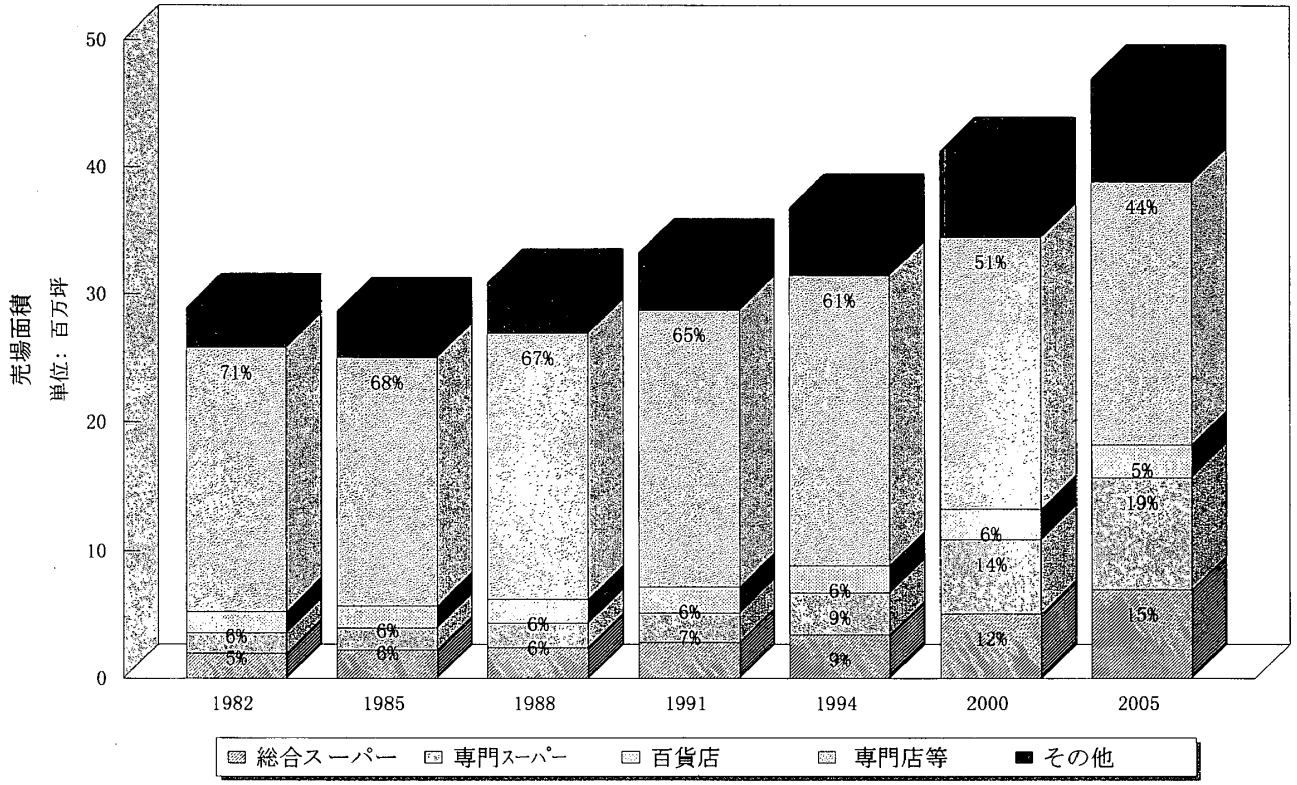


図3 業態別売場面積推移

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

ク時の昭和58年の79.1から，平成7年には6.6ポイント下がり，72.5となった．

この家計消費支出の低下あるいは低迷傾向は，今後さらに増加するであろう低価格輸入品の影響による低価格傾向の恒常化，景気の先行き不安，雇用情勢の不安定感，消費税率の上昇等を受けた消費者の買い控え行動などとあいまって，今後も定着していくものと思われ，消費支出全体に大きな伸びは期待できないと考えられる．

人口についても，少子化傾向により，2005年までの間の人口増加は3％弱程度と考えられており，この点からも大きな消費支出の伸びは期待できない．法人需要も，企業体質のスリム化，生産拠点の海外移転はさらに続くものと思われ，大きな伸びを期待できる環境にはない．

以上のことから，ここでは2005年までの間，毎年前年比1.2％の割合で販売金額が伸びると仮定して2005年の小売販売金額を推定した（ちなみに1991年から1994年の3年間の年平均伸び率は0.24％であり，この年平均実質で1.2％の伸びは，やや大きすぎるかもしれない）．この前提から2005年の小売販売金額を算出すると，1994年の約1.14倍の133兆円余りと計算される．

4．坪当たり売上高の推定

前述の通り，小売売場面積自体は2005年には1994年時点の1.3倍程度になると推定されており，ここから坪当たり売上高を算出すると，2005年の坪当たり売上高は1994年時点の88％弱程度にまで低下することとなる．

もちろん小売販売金額が売場面積と同率で伸びるか，あるいは売場が大きく淘汰されていけば，坪売上高の低下は起こらない．しかし小売販売金額が売場面積と同率で伸びるためには，2005年までの間，平均で年2.4％程度の伸び率を確保していかなければならない．そのためには，1991年から1994年の間の10倍のスピードで販売金額を伸ばしていかなければならないことになるのである．2.4％の伸びはよほどの幸運にめぐまれない限り，難しいのではないかと思われる．

業態別には，まず，衣料品店，食料品店，住関連店などの対面販売店では，一店舗面積の伸びはさほど大きくないこと，また，これらの業種では，弱小店はすでに淘汰され，比較的，体力，実力のある店舗が残っていると思われるところから，坪売上高の下落幅は小さく，現在の水準の90％前後までの落ち込みにとどまるものと思われる．

対面販売店の10倍以上の大きさを持つセルフ販売店では，拡大競争の結果，さらに店舗面積を拡大することとなり，坪売上高は現在の82％前後の水準にまで落ち込むものと思われる．

いずれにしろ，坪当たり売上高が圧縮されれば，小売業の経費の大部分を占める人件費，設備費を大きく圧縮していかなければ利益は確保できないことになる．今後，日本とは比較にならない厳しい環境を生き抜いてきた有力海外企業も続々と日本市場に参入してくる．業態のいずれを問わず，従来とは比較にならない厳しい店舗運営が求められることとなると思われる．

坪当り売上の低下は小売業の利益構造に大きな影響を与える．これをシミュレーションしてみよう．表1は，GMSの1994年度の実績と，1992年度からの各項目の年平均の変化率をそのまま伸ばして，2005年度の経営指標をシミュレーションしたものである．ただし，粗利率は変化しないと設定している．

これでみると，GMSは，2000年には経常利益はマイナスに，2005年には経常利益率がマイナス2.7％となるとシミュレーションされる．経費項目別にみると，設備費率が大幅に上昇し，人件費率を上回っていることがわかる．人件費率は上昇していないが，1人当たり売場面積は約2倍になっており，既存店で売場面積が変わらない店舗であれば，現状の販売人員を半分にしてやっと人件費率のアップが押さえられることになる．小売業にとってスペース生産性の悪化の影響が大きく，その対応策が重要な課題になることがわかる．

では，個々の業態について，業態別の予想される主要経営指標から，その盛衰を占い，大胆に将来を予測してみよう．

5．百貨店

5.1 現状と問題点

粗利率（売上総利益率）が低い．リスクMD（Merchan Dising）を行い粗利率を高める必要がある．その方向で努力はしているものの，人的資源が不足しており，実現は容易ではないが，ここ数年粗利率が上昇してきている．売上はマイナスが続いているが，大幅な経費削減により減益率は縮小しており，94年度は経常利益は増加した．今後は経常利益率は低いまま横這いが続くと予想される．

人の生産性は一見高いが，これは店員を派遣社員に依存している結果であり，実際は人の生産性は高くない．社員の平均年齢の高さ，パート比率の低さから，

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

表1 坪当り低下の影響のシミュレーション

GMS 一店舗平均　　単位：千円

	1994年度		2000年度		2005年度	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上金額	4,631,264	100.0%	4,909,467	100.0%	5,154,026	100.0%
粗利益	1,218,022	26.3%	1,291,190	26.3%	1,355,509	26.3%
人件費	520,442	11.2%	548,493	11.2%	573,021	11.1%
設備費	339,424	7.3%	472,327	9.6%	622,052	12.1%
広告宣伝費	82,456	1.8%	102,444	2.1%	122,754	2.4%
その他販売管理費	168,178	3.6%	157,331	3.2%	148,828	2.9%
営業利益	107,522	2.3%	10,595	0.2%	-111,146	-2.2%
営業外損益	-17,786	-0.4%	-22,636	-0.5%	-27,672	-0.5%
経常利益	89,736	1.9%	-12,041	-0.2%	-138,819	-2.7%
従業員数	134		121		110	
一人当り売上	34,438		40,644		46,662	
一人当り人件費	3,870		4,541		5,188	
一人当り売場面積	13.3		18.8		25.1	
売場面積	1,784		2,270		2,776	
坪当り売上	2,596		2,162		1,857	
坪当り設備費	190		208		224	

GMS 一店舗平均　シミュレーション

	1994年	1995年以降伸率
荒利率	26.3%	0
一店舗売場面積(坪)	1,784	1.041
坪当り売上(千円)	2,596	0.970
坪当り設備費(千円)	190	1.015
一人当り売上(千円)	34,438	1.028
一人当り人件費(千円)	3,870	1.027
坪広告宣伝費(千円)	46	0.996
坪その他販売管理費(千円)	94	0.950
坪営業外損益(千円)	-10.0	1.000

1人当たり人件費が高く，これが利益を圧迫する原因となっている．坪当り売上の低下により，人の生産性が低下し，人件費率は上昇してくると予想される．スペース生産性は高いが，これはターミナル好立地であるからである．その割に店舗費が低いが，これは過去の遺産であり，新規出店のROI (Return On Investment) は極めて低い．ここ数年坪当り売上が急激に低下したが，今後も坪当り売上はゆるやかに低下していくと考えられる．

5.2 動　向

1980年代後半は，バブルの波に乗り，売上，利益とも伸びたが，バブル崩壊後売上の成長が大きく低下し，1992年から3年連続でマイナス成長となった．経常利益は急激に低下し赤字スレスレである．

過去に取得した安い土地，建物で何とか成り立っている状態であり，新規出店を継続的に行うことは困難である．新規出店で企業を成長させるには立地の改革が必要である．既存店も同業間の競争激化や郊外型店舗との競争により大きな成長は望めないばかりか，売上は徐々に，郊外店に食われていくであろう．

ライフサイクル的には衰退期にある業態であるが，都市型百貨店を中心に，百貨店の役割，機能はニーズがあるので，高い成長は望めないが今後もある範囲内で存続していくと考えられる．ただしシェアは低下していくであろう．

6．GMS

6.1 現状と課題

管理費率が高い．粗利率（売上総利益率）は高いが，販売管理費率が高く，利益がでない体質となっている．今後も販売管理費は上昇していくと予想される．販売管理費率が高いので，安く売れない体質であり，お客様の支持を失いつつある．その結果，売上，経常利益の成長が低くなっている．スペース生産性も人の生産性も高くない．

坪当り売上は今後も低下していくと予想され，坪当り設備費の削減も容易ではないので，今後設備費率が大幅に上昇すると考えられる．よほど人件費率を低下させないと利益構造の維持が難しい．今後10年で1人当たり売場面積を2倍近くにする必要がある．ROIが低く，大量の新規出店は借入金の増加，金利負担増となり苦しい状況にある．

6.2 動　向

日本の高度成長期に急激に成長し，売上げも利益も日本の小売業のリーディング業態となったが，二度のオイルショックを経て，成長力は大きく落ち込んでいる．近年の不況の影響をうけ，成長力は急激に低下し，1992年度から，経常利益は3年連続で2桁の減益となった．1995年度は経費削減により経常利益は増加したが，本格的回復にはほど遠い状態である．

経費率の上昇を補うように粗利率を上昇させ利益を維持してきたが，価格競争の激化により粗利率が低下し減益傾向が続いている．店舗や企業の外見は整ったが，高コスト構造になり生産性も上がらず，以前のような消費者の圧倒的支持をうける状況ではなくなった．既存スタイルのGMSの不調を打破すべく新しい業態開発も進めているが，まだ成功しているとはいい難い．

大店法緩和の動きを受けて，新規出店計画が多いが，ROIが低いので，このままの状態で出店を続けると財務体質が悪化する恐れが強い．ライフサイクル的には，成熟期から衰退期に移行しつつある業態である．

7．食品SM

7.1 現状と課題

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

販売管理費率が高く，ローコストオペレーションができていない．GMS同様，安く売れない体質になってしまっている．人の生産性が悪い業態であり，人の効率をあげることが重要課題である．パート比率のアップによる1人当り人件費の削減，1人当り売場面積の拡大による1人当り売上のアップが必要となる．

坪当り売上は低下していくと考えられるので，設備費の負担は増加していく．ローコスト化によるディスカウントタイプのスーパー，大規模化によるSSM等業態内での革新の動きがある．まだ実験段階であり，利益があがる構造になるかどうかが問題となる．

7.2 動　向

GMS同様，近代的小売業態として成長してきたが，未だに日本を代表するような業態にまで成長しきれていない．SMは，対象とするマーケットサイズが大きく今後パパママストア等の非近代的な流通構造が衰退していくので，チャンスの大きい業態といえる．

売上はここ数年伸び悩んでいるが，ローカルの中堅食品SMで上場企業が相次いでいる．これらのSMの成長性は高い．食品SMのマーケットサイズは大きく，デイリーニーズを担う業態として発展の可能性はあるが，最大手の企業でも3000億円程度の売上しかなく，今一歩の状況にある．外国の例でみると各国の売上高上位の企業に食品SMが並んでいる例が多く，日本でも1兆円企業が出現してもおかしくない業態である．

ライフサイクル的には，成長後期にある業態であるが，今後各社からの参入が強化され，競争が激化していくと考えられる．

8．ホームセンター

8.1 現状と課題

販売管理費率が低く，ローコストオペレーションにより，消費者の支持を得て成長力の高い業態であるが同業態間の競争激化により，最近成長力が落ちてきた．新規出店の大型店の低坪効率，10年以上経過した中小型の売上ダウンにより，坪当り売上が急激に低下して，坪当り設備費は削減しているが，設備費率は上昇してきた．人の生産性は高く，1人当り売上はアップしてきている．現在でも1人当り売場面積は大きいが，坪当り売上が低下してくるので，今後さらに1人当り売場面積を拡大しないと販売管理費率が上昇してしまう．

ROIが低下してきたので，これからの新規出店のスピードはしだいに鈍化してくると予想される．まず既存店の売上の低下を解決し，新規大型店の低坪効率を改善しないと，成長力は維持できない．在庫日数が多すぎる．在庫日数は企業のマネジメントレベルをあらわすものであり，マネジメント力の強化が急務である．

8.2 動　向

GMSが利益があがらないという理由で取り扱わなくなった住関連商品を郊外の軽装備店舗で駐車場を設置して展開したことにより，すき間を縫って急速に成長した業態である．

売上伸率は低下してきてはいるが，他の業態より高い．新店の出店数も多く，規制緩和のメリットを最大に受けた業態であるが，同業間競争が激化してきた．売上は増加したが，4年連続して経常利益は減益が続いている．経費率のアップにより経常利益は低下してきているが，特にスペース生産性の低下が著しく，既存の小型店の売上の減少と，最近開発が多くなっている大型店が極端にスペース生産性が悪いことが今後の大きな課題である．在庫日数が多すぎる等，問題点も多く，マネジメントレベルも高めていかないと今後の成長は望めない．

同業間の競争が激化し，ホームセンター内で業態が分化し，いくつかの方向に分かれつつある業態である．ホームセンターから米国型DS，スーパードラッグストア，ホームインプルーブメントストア，といった業態が生まれる可能性がある．ライフサイクル的には，成長前期から，成長後期に移行しつつある業態である．

9．CVS

9.1 現状と課題

CVSはフランチャイズ(FC)方式をとっており，他業態と横ならびで比較するのは困難である．FCの成功により，他の小売業から抜き出た業績をあげている．高い情報システム力，商品開発力，販売力により高粗利率，高坪当り売上を実現している．総資本回転率，経常利益率とも高く，ROIは極めて高く，これが成長の原動力となっている．積極的な出店を続けているが，無借金である．損益分岐点比率は50%前後と低い．

9.2 動　向

コンビニエンスというニーズを追求して成長してきた業態であるが，同業間の競争が激しくなってきた．企業間の格差はついてくるが，業態としてはまだ成長過程にある．1993年度は売上伸率が低下傾向となったが，1994年度，1995年度は盛り返した．新規出店も活発であるが，既存店の伸率が低下してきた．分母の増加により，成長性はゆるやかになっていく．

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

好調な業績を背景に，情報システム化が進んでいる．POSデータを中心とした単品管理により商品の売行き・消費者ニーズを把握することに関しては，小売業ではNo.1であり，販売力，商品開発力は強力である．単に24時間開店しているというコンビニエンスニーズだけで成り立っている業態ではなくなっている．今後食品SMを中心に他業態の時間延長が予想され，業態の悪化も懸念されるが，急激な悪化はないであろう．

ライフサイクル的には成長前期から成長後期に向かいつつある業態である．業態平均としての売上伸率は2.5%程度と考えられるが，上位数社の売上伸率は5%程度と予想される．

10. 無店舗販売

10.1 現状と課題

粗利率は高いが販売管理費率も高い．無店舗販売なので，売場販売員，店舗設備費はかからないが受注人員，カタログ作成，配布コスト，物流コストが高く，現在のところ店舗販売より高コスト構造となっている．

売場販売員はいないが受注のための人員が必要であり，人件費率は店舗小売業より若干低い程度である．店舗設備費のかわりに，カタログの作成，配布に多額のコストがかかり，特に広告宣伝費は極めて高い．商品を消費者に配送するための物流コストも大きく，無店舗販売はコストのかかる業態である．現状では粗利率が高いので，経常利益率も高くなっている．

10.2 動　向

現在の無店舗販売のシェアは低く，今後伸びる可能性のある業態として注目を浴びている．

無店舗であるから店舗費や販売員人件費がかからないローコスト構造になっているかというと，まったく逆で，カタログの作成配布コストや物品コストが高く，極めて高コスト構造の業態である．経費率の高さを粗利率の高さで補って経常利益率は高い．この粗利率の高さは生産段階まで踏み込んだ計画生産，リスクマーチャンダイジングの結果である．

時間が忙しい人が買物に行けない店舗小売業の問題点をつき，今後も増加するであろうこの消費者ニーズにマッチして売上の伸び率は店舗小売業を上まわっている．カタログ作成，配布コストは，今後情報システム，マルティメディアの進歩により削減されてくると考えられ，経費率が低くできれば，さらに成長性が高まっていくと考えられる．

無店舗販売は実物を手で見たり，さわったりできないデメリットがあり，各家庭への物流コストの負担も大きく，シェアはある程度まで上昇してそこから頭打ちになる可能性が高い．ライフサイクル的には成長期にある業態である．

注

(1) 以降，特に断りのない数値の引用は，商業統計表小売業の数値より無店舗販売，自動1車・トラック小売業，ガソリン・燃料小売業を除いた数値である．また，予測に当たっては，平成6年度の商業統計を基にしており，特にことわりのない数値の比較は，1994年と2005年の間の比較となっている．

(2) 通産省の「中小小売商業個店実態調査」(95年1月実施）によると，調査対象の70%以上が年間売上高3000万円以上であるにもかかわらず，後継者問題は切実で，経営者が60歳以上の場合でも，後継者が決まっている，と答えたのは62%にとどまっている．

(3) 生協は本来，商業統計上では，セルフサービス店，対面販売店のいずれにも含まれているが，今回は，対面販売店の中に入れることにした．又ここでは，対面販売店の内，生協，百貨店を除くものを便宜上専門店と呼ぶこととする．

(4) 売場面積の60%以上についてセルフサービス方式(客が，商品を店に備え付けられたカゴ，カートなどにより自分で取り，売場の出口に設けられたレジで一括して代金の支払いを行う販売方法)を採用している店舗．

(5) 総務庁が昭和34年以降，5年ごとに実施している消費者の家計収支及び資産についての総合的な調査．家計調査に比べ，調査項目，標本数共に多く，家計調査では除かれている農林漁家世帯及び単身世帯についても調査している．

(6) 取扱商品の構成比が衣食住それぞれ50%未満の従業員50人未満のGMS等．

(7) 食料品SMが推し進める新フォーマットで，各社それぞれ1000坪前後の店舗を標準店として計画している．

(8) たとえば，来春広島に日本1号店を開店する世界最大の文具・オフィス用品小売チェーンのオフィス・デポの平均的な店舗面積は800坪前後となっており，トイザラスの場合は，1000坪である．

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．