

## SDNET-300 先見情報No.61

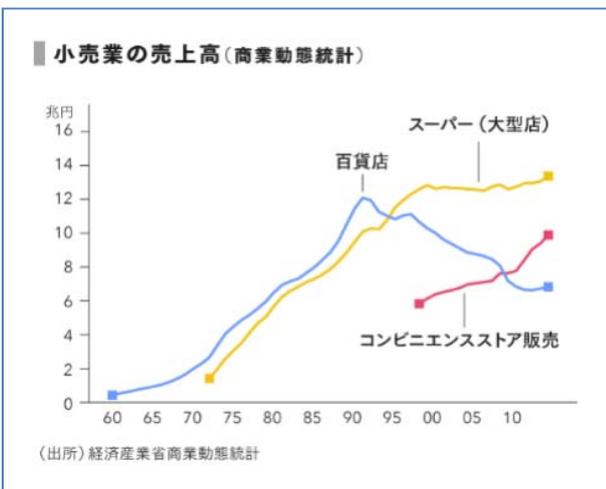
## 『解体論より「買いたい論」を』

— 総合スーパーの大量閉店 —

「GMS」。どれだけの人がこの言葉の意味を知っているだろうか。G（ゼネラル・全般的な）、M（マーチャンダイズ、商品計画）、S（ストア、店）。

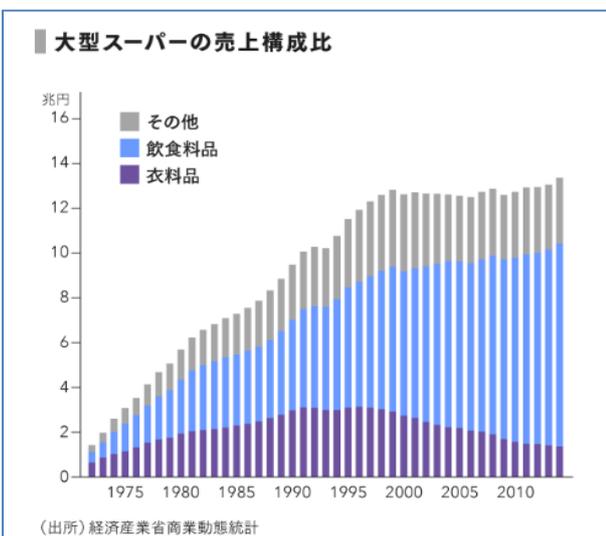
流通業界では「総合スーパー」と呼ぶ。食品、衣料、日用品、家電など幅広い品ぞろえを誇る形態のことだ。これを経営の中核に据えて高度成長期に業容拡大したユニーやイトーヨーカ堂が大量閉店を打ち出した。GMS は時代遅れなのか。

## ■物価を半分にする



確かにその側面はある。経済産業省が定義するGMSの数は2012年で1122店と約15年で40%も減った。同じ時期の小売り全体では27%減。GMSの1平方メートル当たり売上高は約73万円から約46万円に落ち込んだ。だがGMSの意味を知らない生活者からすると「GMSだから」とその店を敬遠するものでもないだろう。「買いたい商品がない」から行かないだけだ。

米国発のGMSを参考に近代的な流通業を目指してダイエー、ヨーカ堂、イオンなどが同事業を立ち上げたのは約半世紀前。底流にあったのは規模の追求だ。規模が伴えば仕入れ条件が良くなり低価格で販売できると考えた。ダイエー創業者の中内功氏の口癖は「物価を半分にする」。規模の経済を目指しM&A（合併・買収）を繰り返した。



## ■構造不況 20 年

現実はどうか。大資本のGMSと地方の零細食品店に並ぶ人気のカップ麺の通常売価に大差はない。低価格化のゴールは逃げ水のように捕まえられない。

低価格のためにGMSは本部主導で店舗面積や品ぞろえなどの標準化を推進した。それでも低価格の果実を手にできないのは、商品をメーカーや卸会社から単に仕入れる古典的な流通構造に依存し続けたからだ。

特売価格は販売奨励金が原資なので商品自体の価格体系の見直しではなかった。高度成長期の大量生産・大量販売の成功体験の名残が色濃く残る。同業のまねが横行した結果、同質化を生み、店の魅力が落ちた。

## ■食料品と衣料品の組み合わせがGMSの核

なぜ、そうなったのか。「消費者ニーズを捉え、製造

の段階まで踏み込んで商品開発できたかどうかの差」である。従来の流通構造に乗っかってきたヨーカ堂と、ゼロから仕組みを作り、消費者ニーズを店頭で直接くみ取り、取引先を巻き込んで商品を独自開発するセブンイレブン。

強烈なリーダーシップを発揮する鈴木氏ですらヨーカ堂の改革にてこずる。その間に新興のファーストリテイリング、良品計画などがSPA（製造小売り）という垂直統合の商品開発を定着させ、衣料や生活雑貨などGMSで扱う商品を奪った。SPAなどの言葉など知らなくても「買いたい商品がある」のを知っているから来店する。

GMSのMは、消費者に近い存在の小売業が主体となって商品計画する意味のはずが、それを放棄してしまった末路が今の惨状だ。本当の意味を知ろうとしなかったのはGMSそのものなのだ。「GMS解体論」は根強いが、その前に「買いたい論」が置き去りになっているとすれば、小売業としての存在価値はない。

## ■小売業界で総合スーパーを軸にした地殻変動が起きている

全国展開するスーパーの稼働力が一段と弱まった一方、一定の地域に根ざしてGMSを展開する企業が躍進している。

業態別の営業利益増減率で悪化が目立つのは全国スーパー。「平均前年度比24.7%減」

大手GMSの内訳をみると、イオンリテール90.9%減、イトーヨーカ堂83.5%減、ユニー14.3%減である。

これに対して地域スーパーは8.1%増、地方スーパーは9.1%増である。

**地方GMSの好調な理由はあらゆる逆風をはねのけた「地域密着力」にある。**

手間をかけ、**地域の事業に応じた店づくりを行い、消費者の立場での新たな成長モデルを見つけること**である。そして**外部環境の変化に対応しなければならない。**

(日本経済新聞 2015.9.27刊)

世界経済危機、さらにわが国の政治と経済の悪循環のもとで、企業にとっての危機は増大している。このような外部環境の変化に対して、企業の経営力を把握し、俊敏な対応が求められる。

経営目的を創造し、経営者としての使命、生き方こそ、事業を生み出していくもとなる。

---

### ■経営目的と事業の構想、イノベーション

経営目的の内容は、「経営理念」と「経営目標」である。しかも、経営理念は、企業の発展とともに企業の文化となり、経営意思決定だけでなく、経営システムやメンバーの行動の拠り所となっていく

これに対して経営目標は、企業とそのメンバーが一定期間内に達成すべき定性的、定量的な内容である。**企業の経営目的に導かれて、それを実現するために事業の方向と内容が構想される。**また、**外部環境の変化に対して企業が創造的に対応するためにも新たな事業構想と、それを具体化していくイノベーションが求められる。**

### ■イノベーションを具体化する3つのステップ

#### □Step-1 ブレイクスルーするための土壌づくり

##### ①問題解決が技術開発の鍵

イノベーションの土壌づくりが大事である。そして、問題や変化を発見する力、気づく力を養うことが重要である。現実の問題解決により、ブレイクスルーをはかるのである。

##### ②本業をとことん掘り下げる

改善は本業の掘り下げからである。改善成果そのものよりもそのプロセスと組織における経験値の共有化がカギであり、広く浅くではなく絞り込んで深く改善（深化）することが大事なのである。

#### □Step-2 新事業開発への挑戦

##### ①本業を深めて新たな需要を創り出す

本業を深めていく中で、変化への土壌ができあがってくる。ブレイクスルー体質へ深化した中で、今一度バリュー・チェーン全体を見直し、自社の事業領域そのものを見直しを行う。中核人材による中期計画プロジェクトが有効的である。

##### ②個人の夢や希望を育む

新事業開発の困難な壁を越えていくには、個人の夢が必要である。組織の夢と個人の夢がつながり、共有され、その上で個人のライフプランの策定と共有を通じて、個人の夢を育むことが大事になる。

#### □Step-3 企業群による地域活性化

##### ①中核企業として地域コミュニティの形成へ

新事業開発の壁は1社だけで乗り切れるものではないので、外部との協力が必ず必要となっていく。一緒に取り組んでいく地域、業界の仲間を増やしていくことが重要であり、本業の深化から地域の問題解決へと更に事業開発テーマが広がっていくのである。

---