

続・変わる小売勢力<要約>

～熾烈を極める業態間競争と企業間競争に迫る～

はじめに

平成 13 年 7 月、いまから 4 年前に当研究所では、ドラッグストアや家電製品、カジュアル衣料品に代表される、低価格戦略を武器とした専門量販店の台頭などによる小売業界の競争の状況を分析したレポート「変わる小売勢力」を発表した。あれから 4 年、今なお九州の小売業を取り巻く競争環境は激化の一途を辿っている。この間、経済的規制から社会的規制へと枠組みを変えた大規模小売店舗立地法の施行等により、ショッピングセンターを中心とした大規模小売店舗の出店もとどまるところを知らず、また、専門量販店の出店も依然として堅調である。その結果、経営破たん追い込まれた小売業も少なくはなく、九州の小売勢力図が一変するとともに、業態間競争もさることながら、同業態内における企業間競争も熾烈を極めてきている。

そこで今回は、平成 13 年に実施した前回調査と同様に、熊本市と福岡市の生活者を対象に購買行動調査を実施、各業態や小売店舗の利用状況の変化を探り、小売業態間競争と企業間競争の実態に迫った。

1. 調査の概要

- ・調査時期：平成 17 年 3 月～5 月
- ・調査対象：熊本市、福岡市の女性
- ・調査方法：熊本市は当研究所の登録モニター

	回答数	構成比(%)
20歳代	181	17.6
30歳代	223	21.7
40歳代	208	20.3
50歳代	200	19.5
60歳代	215	20.9
合計	1,027	100.0

福岡市は電話帳からの無作為抽出によるモニター制

(電話帳により事前承諾後、調査票を郵送。自記式。郵送回収。)

- ・有効回答：1,027 人(熊本市 519 人、福岡市 508 人)
- ・調査内容：本調査では、以下の 12 の小売業態について代表的な店舗を例示して、それぞれの「利用頻度」、「ここ 2～3 年の利用回数の増減」、「ここ 2～3 年の利用金額の増減」、「購入品目」、「最もよく利用している店舗」、「最もよく利用している店舗の利用理由」について調査した。

①百貨店	⑦家具専門店
②スーパーマーケット(SM)	⑧ドラッグストア
③ホームセンター・ディスカウントストア (HC・DS)	⑨ショッピングセンター(SC)
④コンビニエンスストア(CVS)	⑩商店街
⑤家電量販店	⑪生協
⑥カジュアル衣料専門店	⑫無店舗販売(通販・インターネットショッピング)

2. 業態別にみる利用状況の変化

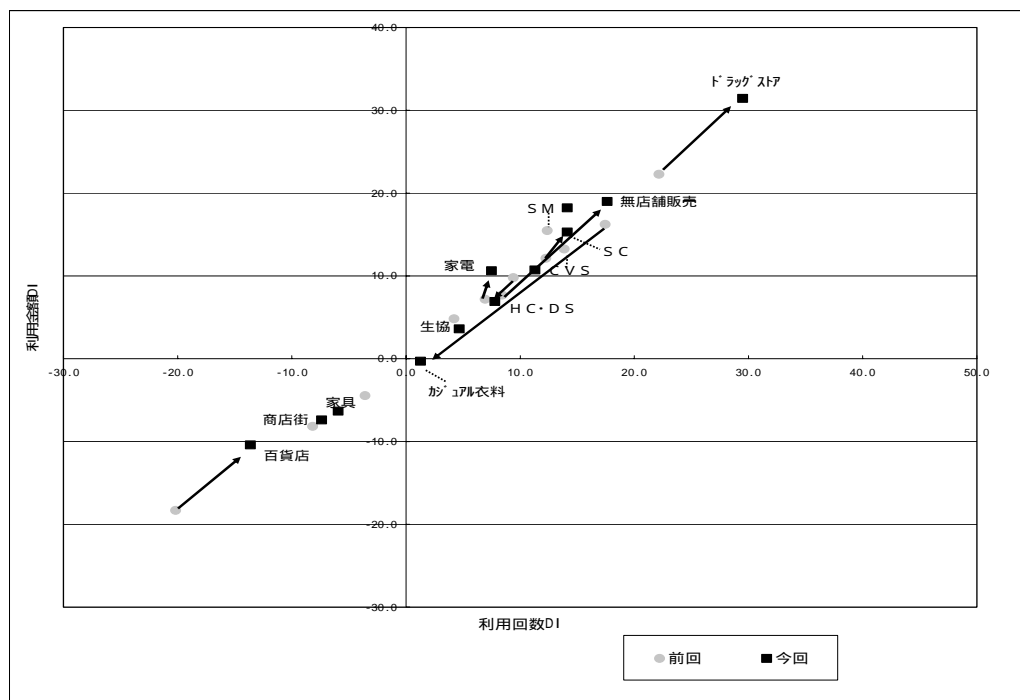
業態別にここ 2~3 年の利用回数と利用金額の D.I. ((増えた) + 「やや増えた」) - (「減った」 + 「やや減った」) を前回と比較すると、「ドラッグストア」と「無店舗販売」で、利用回数・金額ともにプラス幅が拡大し右上方に大きくシフトしている。また、「百貨店」と「商店街」は依然としてマイナス超となっているが、前回に比べるとマイナス幅が縮小し、この 2 業態も右上方へシフトしている。一方、「カジュアル衣料専門店」は利用回数・金額ともにプラス幅が縮小し左下方に大きくシフトしている。

他の業態については前回に比べ小幅な動きはみられるものの、業態間の相対的な位置関係に大きな変化はみられないことから、業態間の競争は弱まりつつあり、今後の焦点は同業態内での競争に移っていくものと推察される。(図表 1)。

購入品目の利用業態(どこで買うか)の回答をもとに、購入品目別の利用業態の現状を示すと図表 2 のようになる(品目ごとの利用業態の上位 5 業態)。

前回の調査では、「百貨店」や「スーパーマーケット(SM)」、「ショッピングセンター(SC)」等が、「カジュアル衣料専門店」、「家電量販店」、「ドラッグストア」等の特定のカテゴリーの品揃え(幅と深さ)を充実させた新興勢力にそれぞれの売場を侵食され、業態が分散・多様化する傾向がうかがわれたが、今回の調査では、特定の品目では、首位の業態への集中やシェアの固定化が見られる一方で、食料品や日用雑貨等の分野では競争が激しさを増している状況がうかがわれた。

図表 1 利用回数と金額の増減



図表 2 購入品目別の利用業態 (上位 5 業態)

(単位:%)

	利 用 率										
	1位		2位		3位		4位		5位		
生鮮食料品		SM	91.3	SC	39.9	生協	31.3	百貨店	24.2	商店街	22.3
	前回順位	SM	90.8	SC	37.4	一般商店	35.8	生協	28.1	商店街	22.5
惣菜・弁当		SM	51.1	CVS	50.3	百貨店	32.0	SC	21.1	商店街	9.4
	前回順位	CVS	41.6	SM	40.3	百貨店	21.9	SC	14.6	商店街	6.6
加工食品・飲料		SM	69.6	CVS	47.8	SC	28.5	生協	25.6	ドラッグストア	24.1
	前回順位	SM	63.1	CVS	41.2	SC	22.5	生協	22.0	商店街	7.4
日用雑貨		HC・DS	69.9	ドラッグストア	53.7	SM	44.4	SC	38.5	生協	17.8
	前回順位	HC・DS	65.7	SM	51.5	ドラッグストア	43.6	SC	35.4	生協	17.8
衣料品(婦人用)		カジュアル衣料	59.8	百貨店	55.1	SC	54.0	無店舗販売	32.8	商店街	25.3
	前回順位	百貨店	60.3	カジュアル衣料	50.5	SC	40.3	無店舗販売	28.1	商店街	25.1
衣料品(紳士用)		カジュアル衣料	35.1	SC	24.5	百貨店	18.4	SM	8.9	無店舗販売	7.6
	前回順位	カジュアル衣料	33.7	百貨店	28.3	SC	18.8	SM	11.6	無店舗販売	9.5
衣料品(子供用)		カジュアル衣料	28.3	SC	26.4	百貨店	15.8	無店舗販売	14.0	SM	9.3
	前回順位	カジュアル衣料	23.4	SC	21.4	百貨店	17.7	無店舗販売	10.6	SM	10.4
下着類		SC	30.5	カジュアル衣料	24.5	無店舗販売	21.0	SM	17.3	百貨店	12.4
	前回順位	SM	23.9	SC	22.0	無店舗販売	18.9	百貨店	15.5	カジュアル衣料	12.0
化粧品		ドラッグストア	48.6	百貨店	17.4	無店舗販売	17.4	SC	12.3	HC・DS	9.7
	前回順位	ドラッグストア	34.3	百貨店	14.5	SC	11.3	SM	8.9	無店舗販売	8.5
医薬品・健康食品		ドラッグストア	75.8	無店舗販売	11.0	商店街	8.6	SM	7.8	HC・DS	7.5
	前回順位	ドラッグストア	67.8	SM	8.4	商店街	7.2	無店舗販売	5.0	HC・DS	4.6
家具・インテリア		家具専門店	37.8	HC・DS	17.1	無店舗販売	9.2	SC	6.1	百貨店	3.0
	前回順位	家具専門店	33.9	HC・DS	18.2	無店舗販売	7.5	百貨店	5.1	SC	4.6
家電製品		家電量販店	78.4	HC・DS	15.2	無店舗販売	3.4	SM	2.3	家具専門店	2.1
	前回順位	家電量販店	68.2	HC・DS	16.8	SM	5.0	SC	4.0	一般商店	2.4
ギフト・贈答品		百貨店	61.1	SC	12.1	無店舗販売	5.4	商店街	4.5	SM	2.9
	前回順位	百貨店	61.6	SC	11.4	商店街	4.5	SM	3.1	無店舗販売	2.2
ガーデニング用品		HC・DS	37.3	SM	3.6	SC	2.4	生協	2.3	家具専門店	0.6
	前回順位	HC・DS	42.0	SM	3.3	SC	3.1	生協	3.1	一般商店	2.0
ペット用品		HC・DS	21.3	SM	5.6	ドラッグストア	3.3	SC	2.5	無店舗販売	1.2
	前回順位	HC・DS	21.5	SM	6.9	SC	3.1	百貨店	1.4	商店街	1.0

* SM=スーパーマーケット, HC・DS=ホームセンター・ディスカウントストア, CVS=コンビニエンスストア, SC=ショッピングセンター

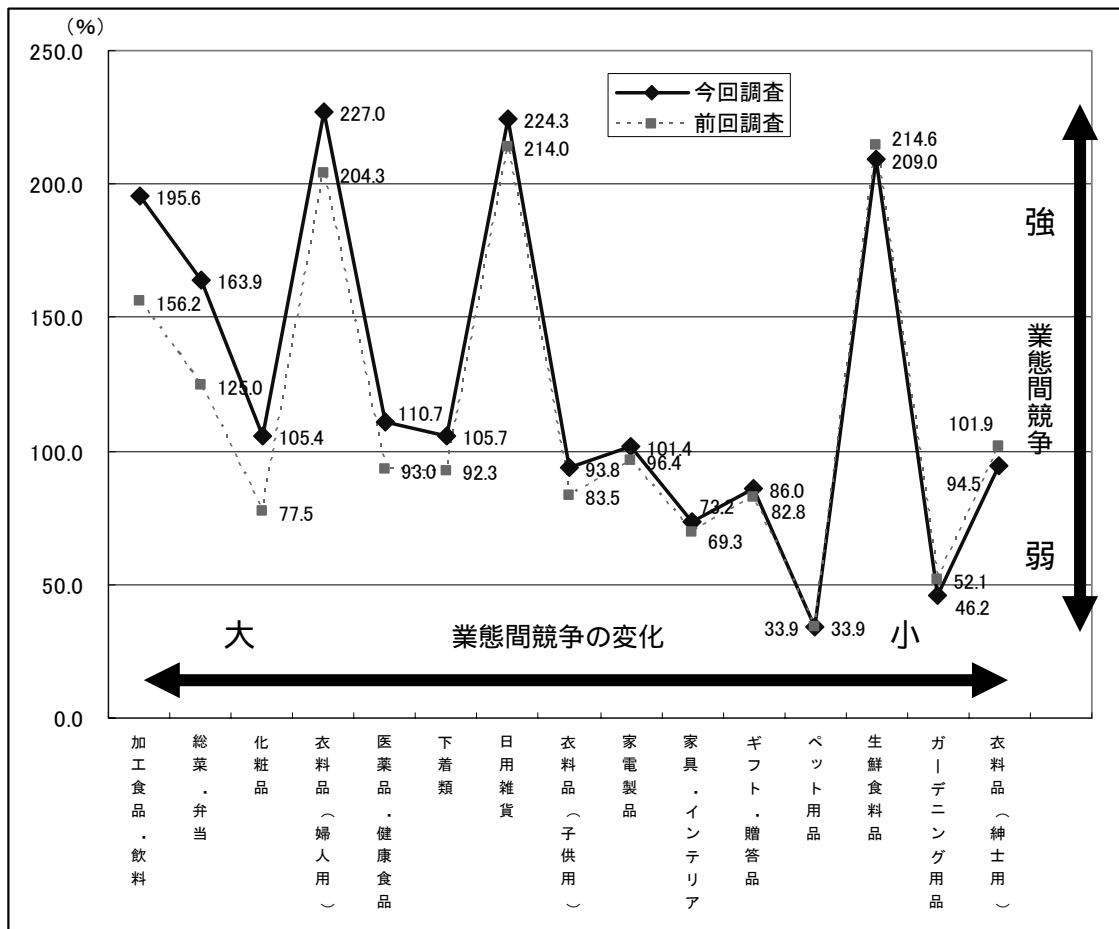
//// は前回調査に比べランクアップした業態

例えば、医薬品・健康食品と化粧品では「ドラッグストア」、家電製品では「家電量販店」がそれぞれの品目で前回調査よりも利用率を高めており、また、ギフト・贈答品では「百貨店」が前回調査とほぼ同じ購入率で首位を維持している。一方、惣菜・弁当では「SM」が「CVS」を押さえて首位に立ち、日用雑貨では「ドラッグストア」の購入率が「SM」を上回っている。このように品目毎に最も利用率の高い業態への集中が進む一方で、多くの業態で競合する分野では、競合が厳しさを増すものと思われる（図表 2）。

3. 業態間競争の変化

品目別にみた利用上位 5 業態の利用率の合計を前回と比較したものが図表 3 で、前回は上回った数値の大きい順に左から並べたものである。この図表は縦軸では業態間競争の強弱を、横軸で業態間競争の変化の大きさを表しており、縦軸の数値が高い品目ほど複数の業態で購入されている、つまり業態間競争が強い（激しい）ことを示しており、横軸の左側の品目ほど、前回と比べて業態間競争が激しくなっている（変化が大きい）ことを示している。

図表 3 品目別みた利用率（上位 5 業態の合計）

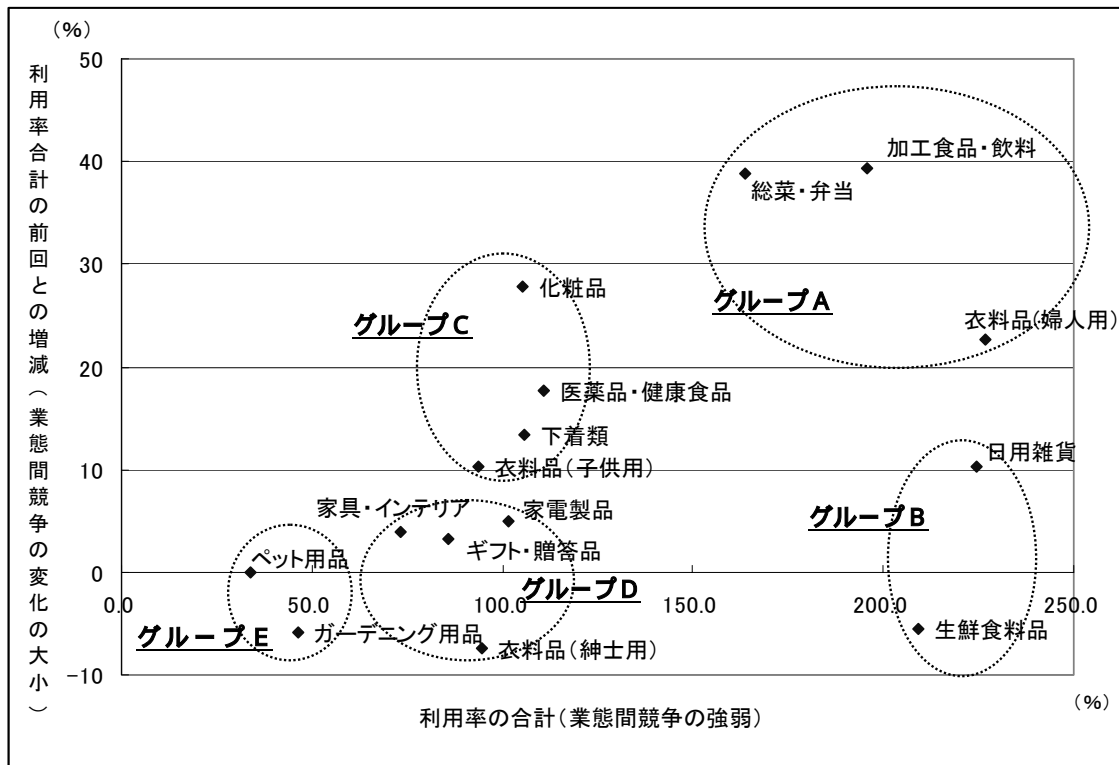


まず、利用率の合計が多い品目としては、衣料品（婦人用）227.0%、日用雑貨 224.3%、生鮮食料品 209.0%の 3 品目で、いずれも前回同様利用率の合計が 200%を超えており、最も業態間競争の強い（激しい）品目とみることができる。これら 3 品目に次ぐのが加工食品・飲料 195.6%、総菜・弁当 163.9%となっている。一方で、ペット用品 33.9%、ガーデニング用品 46.2%の 2 品目では、100%を大きく下回っており、比較的業態間競争が強くない（激しくない）品目となっている。

また、前回との比較でみる業態間競争の変化では、加工食品・飲料が+39.4%で最も大きく、次いで惣菜・弁当の+38.9%、化粧品の+27.9%の順となっており、これらの品目では、この間、業態間競争が激しさを増していることを示している。一方で、衣料品（紳士用）や生鮮食料品、ガーデニング用品では前回に比べてマイナスとなっており、変化の点ではこの間の大きな変動はみられないようである（生鮮食料品については、依然として激しい）（図表 3）。

そこで、これらの品目を業態間競争の強弱と変化の大きさによってグルーピングを行うと、図表 4 のように、5 つのグループに分けられる。まず、グループ A は業態間競争の変化が大きく、さらに利用率の合計も 150%を超え、業態間競争も強い（激しい）グループで、加工食品・飲料、総菜・弁当、衣料品（婦人用）の 3 品目が含まれている。グループ B は業態間競争の変化は小さいが、利用率の合計が 200%を超え、業態間競争は依然として強い（激しい）グループで、日用雑貨と生鮮食料品の 2 品目。グループ C は業態間競争の変化があ

図表 4 業態間競争の強弱と変化の大きさによるグルーピング



る程度大きく、この間の変化は強（激し）かったが、利用率の合計がほぼ 100%となっており、業態間競争がほぼ収束に向っているグループで、化粧品、医薬品・健康食品、下着類、衣料品（子供用）の 4 品目。グループDは業態間競争の変化がさほどみられず、かつ利用率の合計もほぼ 100%以下となっており、すでに業態間競争が収束している（すみ分けができていない）グループで、家電製品、ギフト・贈答品、衣料品（紳士用）、家具・インテリアの 4 品目。そして、グループEは業態間競争の変化が極めて小さく、さらに利用率の合計が 50%を割り込んでいることから、まだ市場としての成熟度が浅く、これから市場の拡大とともに業態間競争が激しくなると思われるグループで、ペット用品とガーデニング用品の 2 品目が含まれている（図表 4）。

4. シェアの変動によるグルーピング

今回の調査では、熊本市と福岡市の都市別に業態の利用状況について、利用頻度や利用する店舗とその利用理由などをみているが、その中でも、「最もよく利用する店舗」の利用率を前回と比較すると、それぞれの業態で利用される企業の利用率（シェア）の変動がみられる。

図表 5 は、各業態の「最もよく利用する店舗」の上位の 2～5 社（店）の利用率を前回と比較したものであるが、シェアトップ（利用率 1 位企業）の変動状況によってグルーピングを行うと、大きくは以下の A～C の 3 グループに分類することができる。

A シェアトップに変動はなく、前回に比べてシェアを伸ばしているグループ

このグループに分類されるのは、熊本では「百貨店」,「スーパーマーケット (SM)」,「コンビニエンスストア (CVS)」,福岡では「SM」,「ホームセンター・ディスカウントストア (HC・DS)」,「CVS」の各業態となっている。

B シェアトップに変動はないが、前回に比べてシェアを落としているグループ

このグループに分類されるのは、熊本では「HC・DS」。福岡では「家電量販店」と「無店舗販売」の各業態となっている。

C シェアトップが交代しているグループ

このグループに分類されるのは、熊本では「家電量販店」,「ドラッグストア」,「無店舗販売」。福岡では「百貨店」,「ドラッグストア」,「SC」の各業態となっている。

このように、熊本と福岡では地域性や出店状況の違いなどから、異なるグループに分類される業態もみられるが、「SM」と「CVS」は熊本と福岡のいずれもグループAに分類されることから、この 2 つの業態については、地域の如何に関わらず業態内にお

ける「勝ち組」と「負け組」の差が鮮明になりつつあるものと思われる。また、「ドラッグストア」では、熊本と福岡のいずれもシェアトップが交代しており、強力な新興勢力のシェアアップにより、旧勢力が苦戦を強いられている状況がうかがえる。

5. シェアの変動からみた企業間競争の実態

そこで、それぞれのグループに分類される業態のシェアトップ企業やシェアを伸ばしている企業と、シェアを落としたり、ランクダウンしている企業の、それぞれの利用理由の上位 3 項目を比較することにより、シェアトップ企業の強みと、ランクダウン、あるいはシェアを落としている企業の弱点についての考察を行うことにする。

図表 5 業態内の企業（店舗）シェアの変動

（単位：％）

熊本

		1位		2位		3位		4位		5位	
百貨店	今回	鶴屋百貨店	64.9	くまもと阪神	14.1	—	—	—	—	—	—
	前回	鶴屋百貨店	56.9	熊本岩田屋	16.5	—	—	—	—	—	—
SM	今回	サンリブ	13.3	エース	11.2	くらし館	8.9	生鮮市場	7.3	鮮ど市場	5.8
	前回	ニコニコドー	14.8	サンリブ	11.8	寿屋(くらし館)	11.3	エース	6.5	新鮮市場	4.3
HC・DS	今回	サンコー	25.8	ダイレックス	14.7	ナフコ	9.4	ミスターマックス	8.9	スーパーキッド	8.3
	前回	サンコー	27.8	ナフコ	16.0	ダイレックス	11.3	Hビロセ	6.3	緑の清巧	4.3
CVS	今回	セブンイレブン	30.3	ローソン	8.9	エブリワン	5.8	ファミリーマート	2.9	スーパー	2.7
	前回	セブンイレブン	20.1	ローソン	11.3	エブリワン	5.5	スーパー	5.3	ファミリーマート	4.5
家電量販店	今回	ヤマダ電機	29.9	ベスト電器	23.9	コジマ	12.3	デオデオ	5.0	—	—
	前回	ベスト電器	24.3	ヤマダ電機	20.3	デオデオ	5.0	コジマ	4.5	—	—
ドラッグストア	今回	コスモス	22.4	ドラッグイレブン	10.4	同仁堂	9.1	シモカワ	8.3	ロッキー	5.8
	前回	下川薬局	21.1	同仁堂	14.8	ありあけ	7.8	たけや	3.3	ロッキー	2.0
SC	今回	ゆめタウンはません	21.6	ゆめタウン光の森	17.9	サンリブくまなん	15.0	ゆめタウンサンビアン	11.0	宇土シティ	1.7
	前回	クリスタルモールはません	21.8	サンリブくまなん	13.5	サンビアンSC	10.5	サンリー菊陽	9.5	宇土シティ	4.0
無店舗販売	今回	千趣会	8.7	セシール	7.1	ヤフー	6.4	ニッセン	6.2	楽天	1.5
	前回	セシール	13.5	千趣会	5.3	ニッセン	2.8	楽天	0.8	ファンケル	0.8

福岡

		1位		2位		3位		4位		5位	
百貨店	今回	博多大丸	35.4	岩田屋	23.2	福岡三越	13.2	—	—	—	—
	前回	岩田屋	27.1	博多大丸	25.9	福岡三越	10.5	Zサイド	10.0	—	—
SM	今回	サニー	28.1	ダイエー	12.4	マルキョウ	12.2	西鉄ストア	10.6	ハローデイ	6.7
	前回	サニー	23.5	ダイエー	15.4	マルキョウ	13.0	西鉄ストア	12.0	寿屋	5.6
HC・DS	今回	ミスターマックス	33.1	ナフコ	20.3	グッティ	8.7	ダイレックス	5.7	—	—
	前回	ミスターマックス	30.8	グッティ	15.4	ナフコ	14.2	—	—	—	—
CVS	今回	セブンイレブン	34.1	ローソン	19.3	ファミリーマート	6.9	ampm	3.7	ポブラ	1.0
	前回	セブンイレブン	30.1	ローソン	10.0	ファミリーマート	8.6	ポブラ	2.4	ampm	1.2
家電量販店	今回	ベスト電器	28.3	ヤマダ電機	21.3	ヨドバシカメラ	11.0	ビックカメラ	8.9	コジマ	7.9
	前回	ベスト電器	37.7	ヤマダ電機	12.5	デオデオ	3.9	—	—	—	—
ドラッグストア	今回	ドラッグイレブン	18.5	セガミ	17.9	大賀薬局	16.1	マツモトキヨシ	7.9	コスモス	5.1
	前回	大賀薬局	18.6	セガミ	13.2	ドラッグイレブン	10.5	新生堂薬局	6.1	コクミン	3.4
SC	今回	マリノアシティ	10.6	キャナルシティ博多	9.4	ゆめタウン	9.4	イムズ	8.1	ソラリアブラザ	7.3
	前回	マリノアシティ	10.5	キャナルシティ博多	7.3	イムズ	6.1	ソラリアブラザ	5.4	マリノアシティ	4.9
無店舗販売	今回	セシール	8.3	ヤフー	7.9	楽天	7.1	ニッセン	7.1	千趣会	5.3
	前回	セシール	11.2	千趣会	6.4	ニッセン	4.6	フェリシモ	2.0	大丸	1.0

グループ A シェアトップに変動がなく、前回に比べてシェアを伸ばしているグループ

グループ A の特徴としては、利用理由の上位 3 項目が全体のスコアを上回る、前記に加えて、2 番手以下の企業と比較した時に圧倒的な強みがある、の 2 点が挙げられる。このグループに分類される「熊本・百貨店」と「福岡・SM」をケースにそれぞれの企業の強みや弱点について考察する。

熊本・百貨店

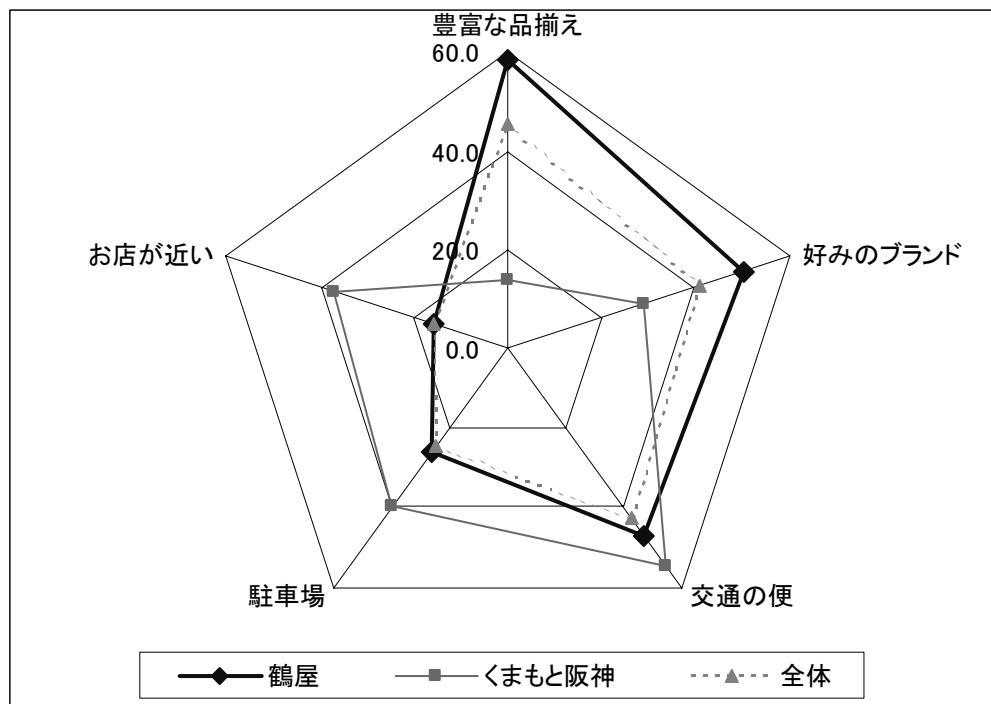
熊本の百貨店では、鶴屋百貨店のシェアトップに変動はなく、さらに利用率は前回の 56.9% から 64.9% へと 8.0 ポイント伸ばしている。逆にくまもと阪神は前回の熊本岩田屋の 16.5% から 14.1% へとわずかながら落としている。

鶴屋百貨店の利用理由の上位 3 項目は、「豊富な品揃え」58.2%、「好みのブランドがある」50.1%、「交通の便がよい」46.9% で、いずれも全体のスコアを上回り、「豊富な品揃え」と「好みのブランドがある」では、くまもと阪神のスコアを大幅に上回っており、鶴屋百貨店の強みとなっている。

くまもと阪神の利用理由の上位 3 項目をみると、「交通の便がよい」54.8%、「駐車場が利用しやすい」39.7%、「職場や家からお店が近い」37.0% となっている一方で、「豊富な品揃え」と「好みのブランドがある」で鶴屋百貨店を大きく下回っている。

このようなことから、百貨店として選ばれるためには、ブランドの有無を含めた品揃えの充実が、立地やアクセスのよさに加えて必要になってくるようである(図表 6)。

図表 6 熊本・百貨店



上位 3 項目：鶴屋百貨店 (1 位：豊富な品揃え、2 位：好みのブランドがある、3 位：交通の便がよい)
くまもと阪神 (1 位：交通の便がよい、2 位：駐車場が利用しやすい、3 位：お店が近い)

福岡・S M

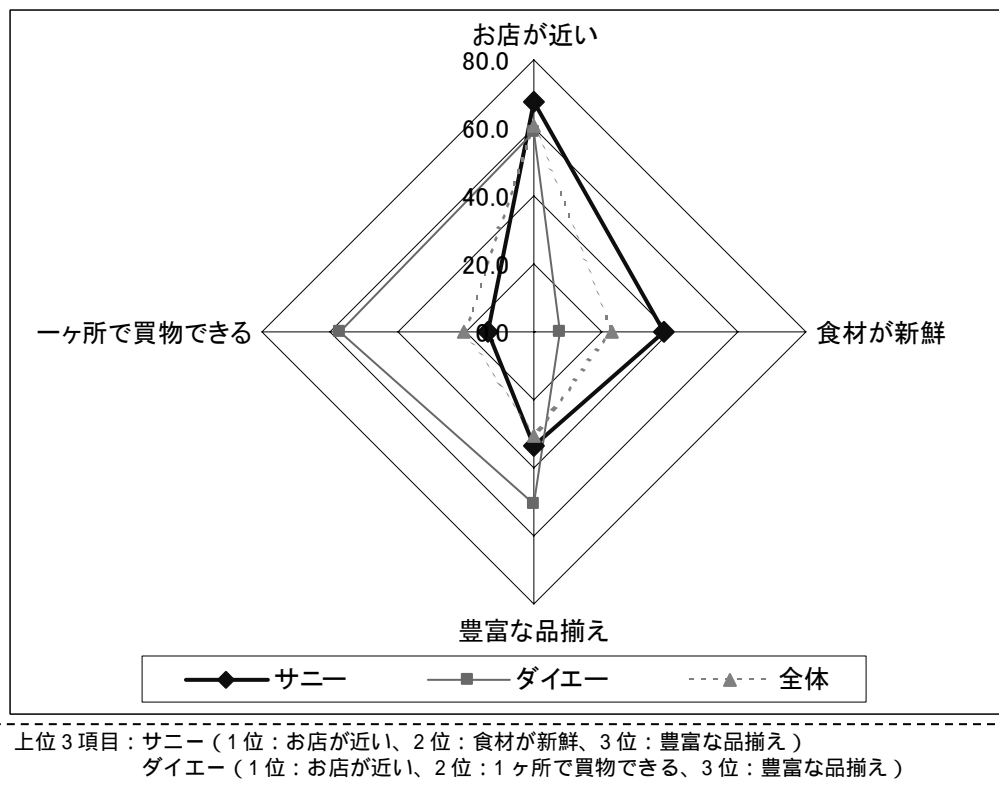
福岡の S M では、サニーのシェアトップに変動はなく、さらに利用率は前回の 23.5% から 28.1% へと 4.6 ポイント伸ばしている。逆にダイエー（グルメシティ）は前回の 15.4% から 12.4% へと 3.0 ポイント落としている。

サニーの利用理由の上位 3 項目は、「お店が近い」67.8%、「食材が新鮮」38.5%、「豊富な品揃え」33.6% で、いずれも全体のスコアを上回り、とりわけ「食材が新鮮」では、ダイエーのスコアを大幅に上回っており、サニーの強みとなっている。

ダイエーの利用理由の上位 3 項目をみると、「お店が近い」58.7%、「1ヶ所で買物できる」57.1%、「豊富な品揃え」50.8% となっているが、サニーの強みとなっている「食材が新鮮」では 7.9% にとどまり、サニーはもとより、全体のスコアを下回っていることからシェアを落としているのではないかとと思われる。

S M の場合は、食品を中心に購買頻度が高いことから、「お店が近い」ことが店舗選択の条件になることに間違いはないが、加えて「食材が新鮮である」という、食品にとっての基本的な条件が重視されている（図表 7）。

図表 7 福岡・S M



グループ B シェアトップに変動はないが、前回に比べてシェアを落としているグループ

グループ B の特徴としては、利用理由の上位 3 項目のうち、いずれかの項目が全体のスコア並みか下回る、シェアを伸ばしている 2 番手企業に著しく劣っている項目がある、の 2 点が挙げられる。このグループに分類される「熊本・HC / DS」と「福岡・家電量販店」をケースにそれぞれの企業の強みや弱点について考察する。

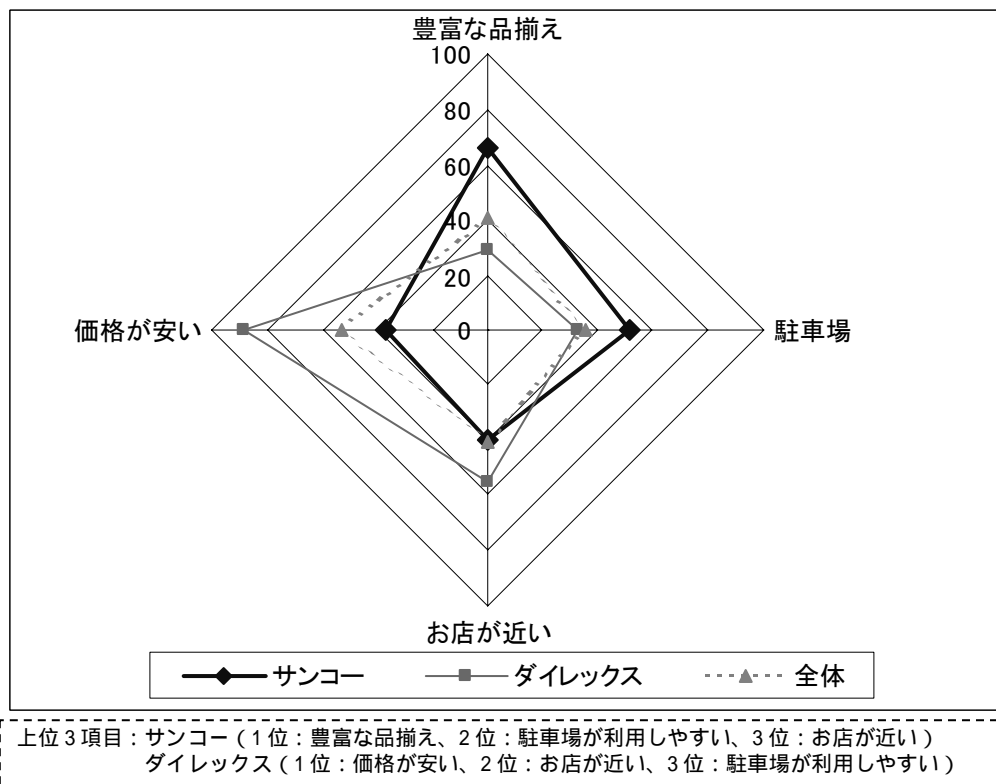
熊本・HC / DS

熊本の HC / DS では、サンコーのシェアトップに変動はないが、利用率は前回の 27.8% から 25.8% へ 2.0 ポイント落としている。一方で今回 2 番手企業に躍進したダイレックスは前回の 11.3% から 14.7% へ 3.4 ポイント伸ばしている。

サンコーの利用理由の上位 3 項目は、「豊富な品揃え」65.7%、「駐車場が利用しやすい」51.5%、「お店が近い」39.6% で、とりわけ「豊富な品揃え」では、ダイレックスと全体のスコアを大きく上回っており、サンコーの強みとなっている。しかしながら、ダイレックスの最大の強みとなっている「価格が安い」では、ダイレックスの 88.2% に対して 36.6% と 50 ポイント以上の差を付けられており、この点がシェアを落とす要因となっているのではないかとと思われる。

ダイレックスは、「豊富な品揃え」28.9% と「駐車場が利用しやすい」32.9% で、シェアトップのサンコーに水をあけられているものの、前述のように「価格が安い」で圧倒的な強さを発揮しており、今後もシェアを伸ばしていくのではないかとと思われる（図表 8）。

図表 8 熊本・HC / DS



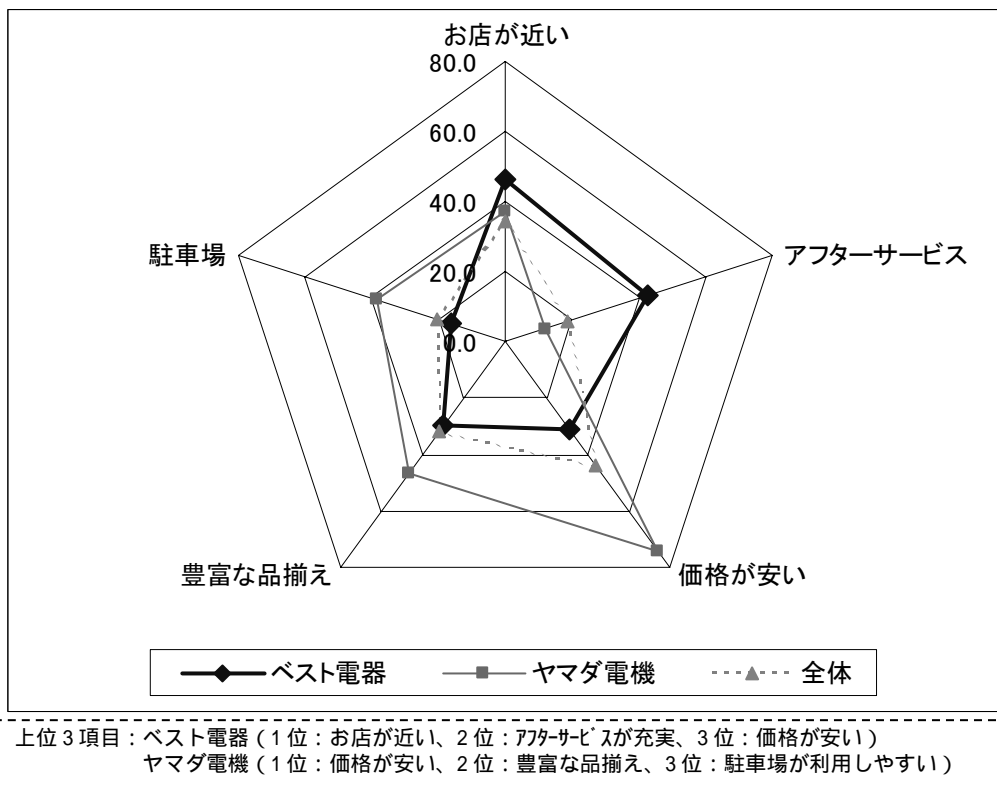
福岡・家電量販店

福岡の家電量販店では、ベスト電器のシェアトップに変動はないが、利用率は前回の 37.7% から 28.3% へ 9.4 ポイント落としている。一方で、2 番手企業のヤマダ電機は前回の 12.5% から 21.3% へ 8.8 ポイント伸ばしている。

ベスト電器の利用理由の上位 3 項目は、「お店が近い」46.5%、「アフターサービスが充実している」43.1%、「価格が安い」30.6%で、とりわけ「アフターサービスが充実している」では、ヤマダ電機と全体のスコアを大きく上回っており、ベスト電器の強みとなっている。しかしながら、ヤマダ電機の最大の強みとなっている「価格が安い」では、ヤマダ電機の 74.1% に対して 30.6% と 40 ポイント以上の差を付けられており、この点がシェアを落とす要因となっているのではないかとと思われる。

ヤマダ電機は、「アフターサービスが充実している」12.0% では、シェアトップのベスト電器に大きく水をあけられているものの、前述のように圧倒的な強みを発揮している「価格が安い」をはじめ、「豊富な品揃え」46.3% や「駐車場が利用しやすい」38.0% でも、ベスト電器のスコアを上回っており、現状では店舗数で劣っているものの、今後もシェアを伸ばしていくのではないかとと思われる（図表 9）。

図表 9 福岡・家電量販店



グループC シェアトップが交代しているグループ

グループCの特徴としては、シェアトップから転落した企業は、利用理由の上位3項目のうち、2項目以上でシェアトップに躍進した企業のスコアを下回る、シェアトップから転落した企業は、利用理由の上位3項目のなかで、全体のスコアを下回る項目がある、の2点が挙げられる。このグループに分類される「熊本・ドラッグストア」と「福岡・百貨店」をケースにそれぞれの企業の強みや弱点について考察する

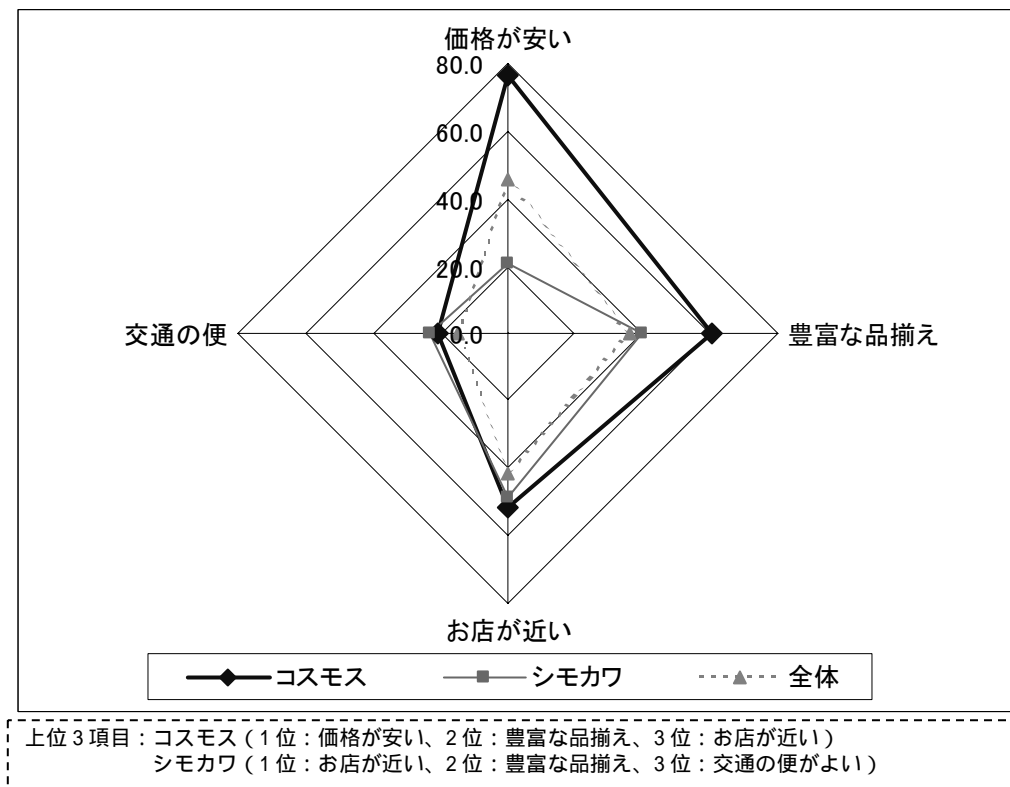
熊本・ドラッグストア

熊本のドラッグストアでは、前回シェアトップのシモカワが、利用率を前回の21.1%から8.3%へ12.8ポイントを下落とし、代わって前回の利用率が1.8%だったコスモスが20ポイント以上(20.6ポイント)伸ばし、一躍シェアトップに躍り出ている。

コスモスの利用理由の上位3項目は、「価格が安い」76.7%、「豊富な品揃え」60.3%、「お店が近い」51.7%で、とりわけ「価格が安い」では、シモカワと全体のスコアを大きく上回り、「豊富な品揃え」でもそれぞれを上回っており、コスモスの強みとなっている。

それに対して、シモカワは、「価格が安い」20.9%で、シェアトップのコスモスに大きく水をあけられているとともに、全体のスコアを20ポイント以上(24.6ポイント)下回っている。さらに、「豊富な品揃え」39.5%では全体のスコアは上回ったものの、コスモスを20.8ポイント下回るなど、「お店が近い」48.8%や「交通の便がよい」23.3%といった立地上の要素以外で劣っていることなどから、大きくシェアを落としているのではないかとと思われる(図表10)。

図表10 熊本・ドラッグストア



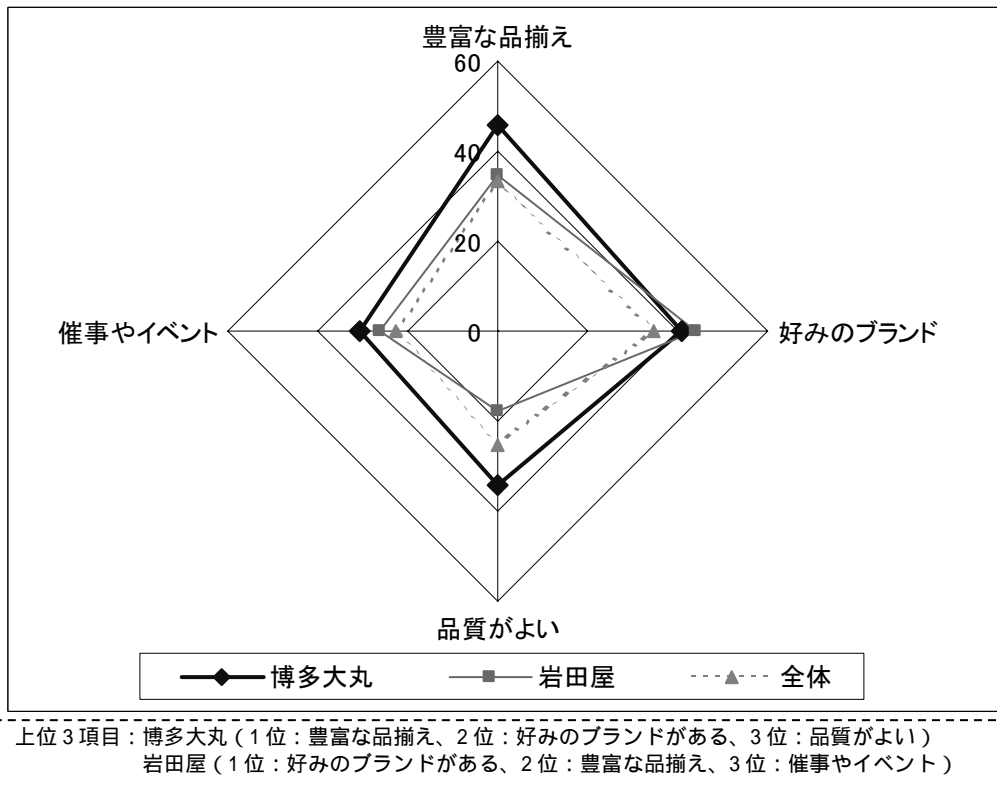
福岡・百貨店

福岡の百貨店では、前回シェアトップの岩田屋（Zサイドを含む）が、利用率を前回の 37.1%から 23.2%へ 13.9 ポイント落とし、代わって前回の利用率が 25.9%だった博多大丸が 9.5 ポイント伸ばし、シェアトップに躍り出ている。

博多大丸の利用理由の上位 3 項目は、「豊富な品揃え」45.6%、「好みのブランドがある」41.1%、「品質がよい」34.4%で、「好みのブランドがある」を除いた 2 項目で岩田屋と全体のスコアを上回り、とりわけ「豊富な品揃え」では、岩田屋と全体のスコアを大きく上回り、4 位の項目「催事やイベントがある」30.6%でもそれぞれを上回っており、総合的な強さがうかがわれる。

それに対して、岩田屋は、「品質がよい」17.8%で、シェアトップの博多大丸に大きく水をあけられているとともに、全体のスコアも下回っている。さらに、「豊富な品揃え」34.7%と「催事やイベントがある」26.3%でも、全体のスコアは上回ったものの、いずれも博多大丸を下回るなど、百貨店の生命線とも言える品揃えや品質の点で劣っていることなどから、シェアを落としているのではないかと思われる（図表 1 1）。

図表 1 1 福岡・百貨店



6. 業態間競争の行方と企業間競争

本レポートでは、人口減少や市場の成熟化などにより低迷を続ける個人消費をめぐり、熾烈な競争が繰り広げられている業態間競争と業態内における企業間競争に焦点を当て、品目別の利用状況や利用企業のシェアや利用理由による分析から、業態間競争と企業間競争の実態に迫った。

品目別の業態利用率の分析からみた、現在の小売業の業態間競争の状況では、細かく分類すると図表 4 に示すように 5 つのグループに分けられた。この中で、グループ A と B は現時点での業態間競争が激しく展開されており、今後もこのような状況が続いていくと思われるが、それ以外のグループにおいても、決して業態間競争が落ち着いたとは言えない。とりわけ、グループ C については、前回調査に比べて業態間競争が激しさを増してきているグループであり、今後の動向が注目される。このグループに分類されている品目は、化粧品、医薬品・健康食品、下着類、衣料品（子供用）の 4 品目となっており、図表 5 をみてもわかるように、ドラッグストアや無店舗販売、カジュアル衣料専門店といった業態が、シェアを伸ばしてきている。

しかしながら、これらの業態は生活者の利用が高まってきているがゆえに、新規参入や激しい出店攻勢などにより、同一業態内における企業間競争が激しさを増していることも事実である。従って、今後は業態間における競争もさることながら、同一業態内においていかに生き残れるかと言う業態内企業間競争がいつそう激しさを増すことが予想される。その企業間競争における勝ち組の条件を探るために、躍進企業と低迷企業の特徴をみてきたわけであるが、その条件は業態によって異なることは当然であるが、同一業態であっても熊本と福岡でも異なるといった地域性もうかがえる結果となった。つまり、流通における顧客接点である小売業が、いかにローカルな視点を持たなければならないかを物語っている。

また、躍進企業の特徴を 2 点に絞り込むとすれば「総合」型と「専門特化」型に集約される。前者は、前節でみた利用理由の上位 3 項目のすべてがシェア下位企業のスコアを上回っているタイプであり、後者は、3 項目のうちの 1 ~ 2 項目で、シェア下位企業に圧倒的な差をつけているタイプである。「総合」型はどちらかという企業規模が大きく、スケールメリットを生かした事業を展開している大手企業でなければ実践することが困難かもしれないが、「専門特化」型については、企業規模の大小に関わらず、前述したローカルな視点をいかに持つかという、いわば小売業の原点を追求することによって実践できるのではないかと考える。

あらゆる業態において、大手小売業がシェアを高める中、地域の中小小売業は苦戦を強いられている現状にあるが、今一度原点に立ち返って地域小売業としての使命を果たすべく、自社の強みを発揮していくことができれば、シェアを高めながら激しい競争の中でも勝ち抜いていくことができるものと確信している。