

# 過渡期業態GMSの 勝ちパターンづくり

六車 秀之 むぐるま ひでゆき

(株)ダイナミックマーケティング社 代表

●PROFILE 明治大学大学院商業研究科修了。SC経営士。SC及び流通の理論に基づく実践手法のコンサルタント。SCの開発・リニューアルに関するコンサルティング専門に実施。1つの固有マーケットの中で競争SCと棲み分けする「消費者がもう1つ欲しいSCづくり・もう1つ成立するSCづくり」をミッションとしている。ホームページでは流通・SCの情報発信を行っており、年間60万アクセスと好評を得ている。  
Email : DM@dynamic-m.co.jp http://www.dynamic-m.co.jp/ 六車流研 http://www.muguruma-ryuken.jp/

GMS（総合スーパー）は、アメリカでは1950～1960年代に最盛期を迎え、1970～1990年代にPDS（プロモーションナルデパートメントストア＝特定の客層にフルライン対応する大衆百貨店）に脱皮し、多核モール型RSCの核店として発展しました。しかし、1990年代以降は進化が止まり、独自性がなくなり、長期低落化の道を歩みました。現在はGMS業態は崩壊したと言われています。

日本においても、GMSは1960～1980年代までは繁栄しましたが、1990年前後のモノ離れや旧大店法の規制緩和はGMSを核店とするCSSC（中型SC）の長期低落化を招き、衰退化しています。

1990年以降、ダイエー、西友、マイカル、寿屋、ヤオハン、イズミヤ等ほかの流通企業の傘下になり、また、ジャスコ（現・イオンリテール）やイトーヨーカドーは連邦経営の一角（イオングループやセブン&アイHD）として発展していますが、GMS自体の小売業としてのビジネスモデルは希薄化しています。

今回は、GMSの成立・成功のメカニズムを説明し、今後の方向性を探索します。

## 業態の進化プロセスと 長期低落化の要因

日米の総合業態は「百貨店」「GMS」「総合DSS（ディスカウントストア）」が存在し、それをタイプとランクで分類すると図表1の通りです。

基本的にはGMSは、中の中レベルの消費ニーズに対応した業態ですが、消費者のニーズの2極化により、上位レベルの百貨店、下位レベルの総合DSSに挟まれ、GMSは中道化（中途半端な存在）となっています。

総合業態の成立・成功の基本要素は「選択肢（品揃え）の幅」と「品質・機能性」と「付加サービス」ですが、すべての流通業態を飛躍かつ長期繁栄するためには、単に総合業態の選択肢の幅や品質・機能や付加サービスの精度を高めるだけでは成果は出ません。すなわち、流通の進化のプロセス理論を適用することが

図表1 日米の総合業態のグレード表

業 態		ランク区分	日 本	米 国	
RSCCの核店可能	百貨店	スリーランク上の総合業態	・日本橋三越本店 ・日本橋高島屋	・ニーマンマーカス ・バークドルフグッドマン ・サクスフィフスアベニュー	
		ツーランク上の総合業態	・阪急百貨店 ・大丸 ・近鉄百貨店	・高島屋 ・三越	・ノードストローム ・ブルーミングデールズ
		ワンランク上の総合業態	・マルイ ・京王百貨店 ・京阪百貨店	・阪神百貨店 ・地方百貨店 ・郊外型百貨店	・メイシーズ
広義のGMS 核店可能	GMS	スタンダードの総合業態	・イオンリテール ・イトーヨーカドー ・平和堂	・西友(ウォルマート) ・イズミ ・イズミヤ	・JCペニー ・コールズ ・シアーズ (旧)
		ワンランク下の総合業態	・MEGAドン・キホーテUNY ・コストコ ・アマゾンジャパン		・ターゲット(スーパーターゲット) ・百貨店の廉価版 ・アマゾン ・コストコ
	総合DS (ディスカウントストア)	ツーランク下の総合業態	・トライアル ・ザ・ビッグ ・日本型スーパーセンター	・ミスターマックス	・ウォルマート (ウォルマートスーパーセンター)

必要です。この流通の進化プロセスを総合業態の企業事例で見ると図表2の通りです(流通の進化のプロセスは本連載の第3回参照)。

アメリカのシアーズ(旧)やJCペニーは、業態化(商業の仕方による分類)からライフスタイル化(生活提案)レベルまで進みましたが、その後は進化が止まりました。

ウォルマートやターゲットは、業態化からバリエーション(価格破壊)レベルまで進み、その後、ウォルマートはローカルエリアや低所得層にカスタマイズ化(自

分のための店づくりと客が感じることに、なくてはならないと感じる店)レベル、ターゲットは独自の斬新な商品でオリジナル化(独自の商品の開発)レベルまで進みました。

ノードストロームとメイシーズは百貨店であり、業態化からライフスタイルレベルまで進み、メイシーズはここで進化が止まりましたが、ノードストロームはキャリア志向のファッション&ライフスタイルニーズにカスタマイズ化レベルまで進みました。

一方、日本の総合業態であるGMSは業態化のレベルで進化が止まり、アメリカのPDSのようにライフスタイルレベルまで進化しませんでした。

また、日本の百貨店は、業態からライフスタイルレベルまで進みましたが、ここで進化が止まりました。

GMSの中でも、ベシアは業態化からバリエーションレベルまで他のGMSより一歩前へ進み、MEGAドン・キホーテUNYは業態化からバリエーション・オリジナル化(独自の個性ある商品の開発)レベルまで進化が進んでいます。

性ある商品の開発)レベルまで進化が進んでいます。

広義のGMSは、中の中から下位の価格帯のニーズを対象としています。モノ離れ消費や低成長経済の中で、中価格帯のニーズが切り崩され、GMSが生き残るためにはバリエーション(品質に対して20~30%廉価)レベルに進むか、新たな生活提案の付加要素を追加したライフスタイル化レベルに進むかの二者択一の道あるいは両方の道があります。

アメリカのシアーズやJCペニーはバリエーションよりもライフスタイル化の道の道を選び、PDSとして多核モール型RSCCの1つの核店舗として存在感を持ちました。しかし、PDSの賞味期限の20~30年が経過しても次の進化のイノベーションが起こらなかつたため、今や長期低落化から崩壊への道を歩んでいます。

一方、シアーズやJCペニーが業態化の次のステップとしてライフスタイル化を選んだのに対し、ウォルマートやターゲットはバリエーションレベルの道を選び、価格破壊力のある総合業態へと進化しました。

図表2 日米の総合業態の企業別進化

		第1ステップ	第2ステップ		第3ステップ		第4ステップ		第5ステップ	
		業態化	バリュー化	ライフスタイル化	カスタマイズ化	オリジナル化	デジタル化	ウェルネス化	サステナブル化	サブスクリプション化
アメリカ	シアーズ (旧) JCペニー	○		○						
	ウォルマート	○	○	○	○		○			
	ターゲット	○	○	○		○	○			
	ノードストローム	○		○	○		○			
	メイシーズ	○		○			○			
	アマゾン	○	○		○		○			
日本	日本のGMS	○								
	日本の百貨店	○		○						
	MEGAドン・キホーテUNY	○	○			○				
	ベシア	○	○							

さらに、ウォルマートはローカル（田舎）の消費者や低所得層に対するカスタマイズ化（顧客が自分のために作ってくれた店で、自分達にとってはなくてはならないと感じる店）レベルと、ローカルエリア層と低所得層のための生活を提案するライフスタイル化レベルまで進化しました。

一方、ターゲットは独自のオリジナル性の高いPB商品を開発して、都市型のおしゃれな総合DSとして生活提案性のあるライフスタイル化レベルまで進みました。ウォルマートもターゲットも、バリュー化とライフスタイル化を同時に進

行させました。

このように、GMSでもシアーズやJCペニーのような進化が浅い業態は長期低落化し、ウォルマートやターゲットのような次のステップのイノベーション志向の進化をした総合DSは大発展しています。

ちなみに、GMSであったモンゴメリワードは業態化からカテゴリー分野のメガストアへと進みましたが、価格破壊力と圧倒的品揃えの完成度が低かったために早くの段階で倒産しました。同じジャンルである価格破壊力と圧倒的品揃えのカテゴリキーラー（トイザラス、スポーツオーソリティ、ベストバイ等）は、2000年代から経年劣化して長期低落化の道を歩み、2010年以降は淘汰されつつあり、現在は生活提案性を強化して生き残りの道を探っています。

一方、同じGMSのシアーズやJCペニーはライフスタイル化し、多核モール型SCの核店となり、その後も生き残りました。

日本のGMSは進化のプロセスで見ると、業態化のレベルで止まって

おり、バリュー化も中途半端でライフスタイル化にも何回も挑戦しましたが、完成度の高いレベルに進化しませんでした。PDSになるためには、自らが目指す特定の客層に対して百貨を売るスペシャリティ百貨店（ただし、中価格帯）に進化しなければ無理があり、全客層を対象として百貨を売る総花型業態では不可能です。

1つのRSCの中でGMSが2核出店し、客から見ても互いに異なる業態であり、2つともあって欲しいレベルに異質化することができるのがPDSです。PDSはアメリカでは1970～1990年までは存在感がありましたが、その後は進化が止まり客から見ても斬新性がなくなり、またウォルマートやターゲットの価格破壊型のカスタマイズ化及びオリジナル化した業態が進出して、存在感が希薄化しています。

日本のGMSは、PDSのライフスタイル化に何度か挑戦しましたが、失敗した結果、1996年以降の今日まで25年間、淘汰あるいは長期低落化の道を歩んでいます。

その意味において、現在、流通業界で覇権を握っているセブン&アイやイオンは連邦経営で収益構造を高めています。イトーヨーカドーにセブンイレブンが、イオンリテールにイオンモールがなければダイエーやマイカルや西友と同じ道を歩んでいたことが想定されます。すなわち、イオンとセブン&アイは企業内でイノベーションを起こし、新たな収益構造の高いニュー業態を開発した結果であり、GMS業態でのイノベーションは起こしていません。

## 日本のGMSの現状と課題

多くの日本のGMSは収益性は低く、かつ長期低落化の道を歩んでいます。

日本のGMSを過去・現在・未来の次元でビジネスモデルを説明すると次の通りです。

第1期、1970～1995年まで〈GMS全盛期〉

GMSはCSCCの核店としての存在感のある業態で、自らの小売業と

しての収益とテナントからの収益(不動産収入)のダブル収益のビジネスモデルの時代

第2期、1996～2010年まで〈GMSの過渡期〉

GMSの小売業としての収益性は著しく低下あるいはGMS自体は赤字の中で、CSCCの核店としての集客力によるテナント導入で、テナントからの収益性で企業維持のビジネスモデルの時代

第3期、2011年以降〈GMSの衰退期〉

テナントの収益で企業維持していたGMSは、GMSの集客力の低下によりCSCC自体の競争力が低下し、テナントからの収益性が期待できなくなり、企業維持ができないビジネスモデル化した時代

現在の日本のイオンリテール、イトーヨーカドー、旧ユニー、イズミヤ、平和堂……等のGMSは、直営の小売業としての収益はトントンあるいは赤字ですが、テナントからの不動産収入の収益を加算して、かろうじて黒字化(場合によっては赤字化)しているに過ぎません。テナン

トからの賃料収入を除くと、ほとんどのGMSは赤字経営となります。すなわち、日本のGMSは小売業としての収益は創出していません。日本のGMSを成立・成功させるためには、SC及び小売業におけるイノベーション(過去の延長線上ではないレベルの業態革新)が必要となります。

## 勝ちパターンの方角性

日本で、小売業レベルで黒字化しているGMSは、イズミとベイシアとMEGADON・キホーテUNYです。この日本で成功しているGMSやアメリカで成功しているGMSを探索し、モデル化すると次の通りです。

①グローサラント化した食品に特化した小型の小商圏業態化

総合業態ではなく、マーケットニースの一番多い食品に特化して、商圏を狭小化したSM化で、多くのGMS企業が展開しています。

例えばアメリカのクローガーや日

本の各GMSのSM特化タイプです。  
②徹底した価格破壊力のある総合業態化

GMSのような総合業態は、バリユ化すると勝ちパターン化でき、アメリカのウォルマート、ターゲット、日本のMEGADON・キホーテUNYやベイシアやコストコは、勢いのある変形GMSとなっています。ローコスト開発、ローコスト運営、ローコストサプライチェーン等の徹底したローコスト化による価格破壊力(通常価格より20～30%の廉価性)を完成度高く仕上げることができるGMSです。

例えばアメリカのウォルマートや日本のベイシアスーパーセンターです。

③オリジナル商品やエンターテイメント性を付加し、さらにバリュ志向の総合業態

アメリカのターゲットやMEGADON・キホーテUNYのような低価格志向に独自開発のユニークな商品の創出によるオリジナルMarketingで生活全面に対応するGMSです。

例えばアメリカのターゲットや日

本のMEGAドン・キホーテUNYが挙げられます。

④GMSと専門店を独自のモールで完成度高く融合したGMS・専門店融合型の総合業態(SSC)

GMSがコンパクトRSCの核店となり、核店とテナントの配置をサーキットモール等の手法で融合させ、回遊性とカジュアル性と利便性と非日常性を一体化して、モールの集客力をGMSへ直接的に波及させるGMSです。

例えば日本のイズミのサーキットモールによるコンパクトRSCのゆめタウンです。

⑤多核モール型RSC(300億円以上)の中で100億円売る核店としてのGMS

多核モール型RSCの300億円の販売体制の中では、核店としてのGMSはSC全体の相乗効果や波及効果で100億円以上の売上げを獲得できます。その場合、SMは50〜60億円とし、非食品は40〜50億円、その中味はライフスタイルの提案型のPDSです。

例えば日本のイオンモールの核店

としてのイオンリテールが挙げられます。

⑥ライフスタイルメガストアでGMS機能を代替する総合業態

スベチャリティGMSとは、客層を絞り込んで、絞り込んだ客層にあらゆる商品を提供するGMS(ライフスタイル特化GMS)例としてシニアに限定して、シニアに「百貨」を売るGMS)、あるいは客層は絞り込まずに、逆に商品を一定の分野に限定するGMS(例として、商品カテゴリー特化のライフスタイルメガストアの集合体としてのGMS)食文化やホーム&DIYやホビー&クラフトに商品を限定して、客層はオール対応のGMS)の2つのタイプがあります。

例えば日本のイズミのLECTやイオンリテールのライフスタイル・メガストア化したGMSです。

#### ⑦館型の代替GMS

食品の直営と、GMSを崩壊に導いた非食品のテナントとしてユニクロ、しまむら、ニトリ、無印良品、アカチャンホンポ、ダイソー……等を導入して代替GMSの形成。ある

いは、食品の直営と、現在サービス業の成長性と分散立地を1カ所に集約したライフサポートセンター(サービス特化のコンビニエンスセンターIICVC)と一体化して、小商圏立地に生活上なくてはならないニーズを集合させるGMSです。

以上のようにGMSの勝ちパターン化は、一度、過渡期業態化したため、再度、勝ちパターン化するためにはハードルの高いイノベーションを伴う進化が必要です。

### イノベーションレベルの業態改革が不可欠

GMS業態はアメリカでは崩壊状態で、日本でも長期低落化の道を歩んでいます。それゆえに、いずれにしてもイノベーションを伴う業態改革が必要となります。実は、アメリカでもGMS及び代替GMSの新陳代謝は過去には激しく起こり、その中で現在の勝ちパターンになっています。

すなわち、GMS及び代替GMSの勝ちパターンづくりは、単なる現

在進行形の中での改良型レベルでは対応できません。多くの事例から見ても、新たな次元からの発想や顧客ニーズ志向の深掘り等のイノベーションの改革が必要です。

多くのGMSは業態化レベルまでであり、ライフスタイル化やバリエーション化レベルまで進化せず、業態化までしか進化しなかったGMSは淘汰状態です。しかし、ライフスタイル化やバリエーション化レベルまで進化しても今や当たり前化して、完成度を高くしなければ、生き残るとしてもギリギリの状況です。流通の進化のレベルで「カスタマイズ化」や「オリジナル化」レベルまで進化した業態は元氣です。

さらに、近未来は「デジタル化」(ネットネイティブ)、「サステナブル化」(持続可能社会対応)、「サブスクリプション化」(非所有や一定料金化)まで進化しないと勝ち残ることができません。アメリカでは、リアル店舗のウォルマートやターゲットの広義のGMSが、通販のアマゾンに対抗してネットネイティブ企業に進んでいます。