

ディスカウントストアの現状

提出日平成10年1月9日

今まで消費の主体であった百貨店が勢いを落としてきている。それとは逆に急速に力を付けてきたD S（ディスカウントストア）の動向には注意する必要がある。1972年にダイエーの売上げが三越のそれを上回りそれ以来小売り業のトップはスーパーで百貨店がそれを追走している状況である。しかもその差はますます開く一方である。¹日本経済新聞社の調査によると1991年度の売上高の伸びは前年度比9.5%増となり、0.4ポイント前年度の伸びを上回っている。²これは消費者にD Sが受け入れられ、支持されている証拠である。ここまで消費者に支持されてきたのはやはりD S独自の運営形態である低価格販売が受け入れられたからであろう。

ここで、消費者に支持されているディスカウントであるが、ディスカウントストアとはどのような経営態なのだろうか。期間限定の特売や不定期の催事廉価ではなく、経常的に市場価格より低価格販売する店をディスカウントストアと呼ぶようである。日本のディスカウントストアはつぎの3つにわかれている。新規創業型の大型総合ディスカウントストア：創業当初は倒産品などのバツ品、換金物を中心に現金で買ったたいて仕入れる激安店だったが、飛躍的な成長を遂げ正規ルートからの仕入率を上げ品揃えを安定させた。

大手量販店が手がける大型ディスカウントストア：大手量販店が営業不振の既存店の活性化を目指して資本力を背景として開発している新興ディスカウントストア。限定商品型専門ディスカウントストア：専門化することにより絞られた需要を標的とし、店舗面積が狭くてすむために都心部でも多く見かけられる³。この様にD Sにも様々な消費者のニーズに合った経営態が存在している。

低価格な商品を消費者に提供していくD Sを展望するためには、できるだけ低い価格を実現するために重要な商品にかかるコストの削減の課題を検討しなければならない。D Sの粗利率はほかの小売業と比較するとかなり低く、小売業の平均粗利率は25% - 28%であるのに対しD Sの粗利率は10% - 15%といわれ、中には10%を切るD Sもある⁴。このような経営でディスカウントストア（D S）が低価格維持をするためには、仕入れや店舗などを含めた運営上のコストをできるだけ減らすことを考えなければならない。北海道を基盤とするカウボーイでは、週の60%の売上げをあげている土・日曜日だけの営業にして効率的な売上げに成功し人材のコスト削減をしたり、返品なしで完全買い取りで安く仕入れたり、店内の天井を低く設定し建材費を削減し店内照明を落としてコストを削減したりしている⁵。このように様々な方法でコストをどれだけ抑えることができるかが商品

¹ 溝上幸伸 『デパートがD Sに喰われる日』 ぱる出版 1993年、74頁。

² 館沢貢次 『ディスカウント戦争の内幕』 ぱる出版 1994年、72頁。

³ 溝上幸伸 1993年、前出、136頁。

⁴ 佐藤洋平 『激烈・ディスカウント業界戦争』 エール出版社 1992年、28頁。

⁵ 日経流通新聞 『D S新世紀』 日本経済新聞社 1994年、107 - 115頁。

低価格実現には肝心なことである。

次に仕入れの段階ではディスカウントストアの低価格販売を実現させるために特に注目すべきところである。一般の仕入れと違い一次問屋や二次問屋での中間のマージンや経費をカットしてできるだけ安くものを仕入れるための流通構造が存在している。それに加えてディスカウント商品の取引では、仕入れ先にとって貸し倒れもなく、すぐ資金運用が図れ、しかも仕入れ業者側も通常より安く仕入れることができるというメリットから例外なく現金による買い取り方式で行われる。しかもある一定の量の商品をまとめ買いすることにより、より大幅な値下げを要求するのである⁶。その他に色々な情報を入し破産宣告により没収された物件を競売で入手したりデパートの売れ残り商品やスーパーの返品商品などを買ったりなどの裏のルートが存在する⁷。特にD Sでは仕入れる時にどれだけ安く仕入れるかでその商品のディスカウント率が決まると言っても過言ではない。つまり仕入では様々な安く商品を仕入れるための裏ルートが重要になるのである。

ディスカウントストア(D S)では、メーカーのナショナルブランド(N B)商品の値引き競争だけでは値引きに限界があるので、商品の低価格を実現するために独自に開発した低価格のプライベートブランド(P B)商品の開発に取り組んでいかなければならない。西友では安い韓国のメーカーに直接発注したP B商品を輸入販売する事により原料・人件費などの生産コストを日本の場合の6, 7割に抑えている⁸。オリジナルの輸入商品の開発を行うとこのように生産過程で価格力が強化する事ができ、絶対的な安さを訴えることが可能である。開発輸入商品は企業の力を落とさずに価格競争ができる⁹ので、ディスカウントストアにとってプライベート商品の開発強化は業態発展のためには不可欠なものである。

しかしここでD Sとメーカーの間での関係が問題になる。価格破壊を行うD Sは日本では着々と勢力を拡大しつつあるが、メーカーとしては希望小売価格を設定しているのでそれをD Sに破壊されては信用に関わる問題になるのである。しかしその価格決定権がメーカーからD Sを中心とした小売りに移りつつある。その実例として松下電器産業や味の素・バンダイのど様々な商品部門で希望小売価格を表示しないオープン価格を導入し始めている¹⁰。また、93年12月クリスマスギフトなどの玩具の歳末商戦から阪急百貨店を皮切りに、三越・高島屋・大丸など大手百貨店が一斉に玩具の値引き販売を始め¹¹対抗措置を取り始めている。しかしメーカーも出荷停止や商品の買い占め、価格維持のため安く売るところには商品を高値で卸すところもある。買い占めについては回答企業98社のうち57社、58.2%が、出荷停止についてはどう108社のうち、50.9%の5

⁶ 佐藤洋平 1994年、前出、28頁。

⁷ 佐藤洋平 1994年、前出、30 - 34頁。

⁸ 川嶋光 『スーパーvsメーカー 定価が無くなる日』東洋経済新報社、1994年、64 - 65頁。

⁹ 日経流通新聞 『D S新世紀』日本経済新聞社 1994年、149頁。

¹⁰ 日経流通新聞 前出、15頁。

¹¹ 館沢貢次 前出、125頁。

5社が「ある」と回答した「価格設定に対してメーカー及びメーカー系列販社の価格指導はどうか」の問いに対して回答企業112社のうち「指導はない」と回答したのは、18社16.1%にとどまった。¹²価格決定権を守ろうとするメーカーと価格破壊を強行するDSとの戦いは一層激しくなっている。

消費者の商品を購入する際には、何を求めているかを知る必要がある。最近では消費者が商品を購入する業態を商品によって選択している。図1では百貨店利用頻度が全体的に落ちていて、特に家電製品・スポーツ・レジャー・生鮮食品・惣菜等の品種では百貨店の利用頻度が少なくなっている。これは消費者が価格や品揃え・商品の使用目的などを考えて購入先を決定していることを表している。このことはディスカウントストア業界にしてみても特定分野にこだわりを持つ消費者がDSに低価格だけでなく品揃え・専門性を希求し始め、専門店ディスカウントストアの支持層が次第に増えつつある¹³ようである。また満足度の低い消費生活を質的に向上させるには商品・サービスの「価格引き下げ」と「品質向上」のどちらが有効かという質問では、全体では59%対41%で「価格引き下げ」の方が有効視されているけれども、サラリーマンは主婦より「品質向上」を有効視している傾向にある¹⁴。この様に価格だけでなく品揃えや品質等も購買行為に大きく影響してくるのである。

図1 それぞれの商品をどの業態で買うか(%)

	1位	2位	3位
紳士スーツ	専門店(35.9)	百貨店(33.3)	DS(21.9)
婦人服	百貨店(39.0)	専門店(30.9)	スーパー(12.8)
家具インテリア	専門店(58.2)	百貨店(15.6)	DS(12.7)
生鮮食品・惣菜	スーパー(70.9)	近所の商店(37.6)	百貨店(16.7)
家電製品	専門店(59.2)	DS(33.3)	スーパー(13.3)
和洋食器	百貨店(29.5)	スーパー(23.2)	専門店(19.9)
おもちゃ	専門店(18.1)	百貨店(16.2)	スーパー(14.8)
スポーツ・レジャー	専門店(53.5)	DS(26.7)	百貨店(18.8)

(出所) TBCコンサルタントグループ 『パワーセンターの驚異』1995年、121頁。

¹² 舘沢貢次 『ディスカウント戦争の内幕』ぱる出版 1994年、175頁。

¹³ 溝上幸伸 1993年、前出、136頁。

¹⁴ 花田隆雄 『消費者の期待はDS 百貨店と訪販は独自の活路』エコノミスト、1996年、81頁。

そこでこれからのDSが消費者の要求に応えるためには、PB商品の開発の工夫に注目しなければならない。つまりPB商品の開発によって先にも述べたように絶対的な安さで販売できるのに加え、今までより品揃えを豊富にすることもでき、商品の安定供給をおこなうことができるからである。成功するPB商品の条件としてNB商品と同程度の機能があり、高い購入頻度があり、商品が単価で安い消費者に商品知識がある5割程度NB商品より安く提供できる納入システムの開発をあげている¹⁵。では、DS商品がNB商品と比較して品質において消費者の不安を取り除くために重要であり、消費者意識調査でもPB商品が安くて品質が良ければこだわらないという人が62.4%を占めている¹⁶。ではDSは少ない利益だが大量に販売することで売上利益を上げていく経営態であるので、商品の回転率を高めより多く商品を販売できなくてはならない。は品質保証、アフターサービスの面から見て、消費者は単価が高い商品を選ぶ場合、少々高くてもNB商品を買うためである。は消費者にある程度の商品知識が無ければ他の商品と比較ができないからである。この様にPB商品の開発には価格はもちろんながら、NB商品に劣らない品質を維持し、消費者のニーズを考慮に入れながら取り組んでいかなければならない。

その他にもDSにつきまとう問題として信用問題がある。消費者の低価格に対する不安・不信感を取り除くために裏ルートからメーカーを通じた正規のルートに切り替えが行われている¹⁷。そうすることにより商品の安定した仕入・供給を行うこともできる。そのほかにも、メーカーの保証書を手に入れるのに必死になっている店舗もある。信用は低価格と同様に経営態として成長していくには不可欠なものである。

参考文献

- 溝上幸伸 『デパートがDSに喰われる日』 ぱる出版 1993年。
館沢貢次 『ディスカウント戦争の内幕』 ぱる出版 1994年。
佐藤洋平 『激烈・ディスカウント業界戦争』 エール出版社 1992年。
日経流通新聞 『DS新世紀』 日本経済新聞社 1994年
TBCコンサルタントグループ 『パワーセンターの驚異』 同友館、1995年。
花田隆雄 『消費者の期待はDS 百貨店と訪販は独自の活路』 エコノミスト、1996年。

¹⁵ 日経流通新聞 『DS新世紀』 日本経済新聞社 1994年、156 - 159頁。

¹⁶ 日経流通新聞 前出、218頁。

¹⁷ 館沢貢次 前出、225頁。

