

分析レポート

首都圏の主要スーパーマーケットチェーンの経営を概観する

～2018年度決算と過去5年間の決算分析を中心に～

専務理事 小方 泰

【概要】

当研究所では毎月「生活協同組合研究」という研究誌を刊行している。2018年12月号にコラムとして「首都圏の主要スーパーマーケットの経営を概観する」を掲載した。このコラムでは、首都圏を中心に展開している2017年度決算で営業収益1000億円以上のリージョナルチェーン8社の2017年度と過去4年の決算実績等から経営分析を行った。

今回の分析レポートは各社の2018年度決算数値と過去5年間の決算報告等の分析をしたレポートである。この過去5年間の分析レポート報告は研究誌の分析と内容が似通っている部分もあるが、研究誌を未読の方々にも読んでいただけるよう重複する内容も敢えて記述させていただいた。すでに研究誌12月号のコラムを読了している読者にはご容赦願いたい。今回の分析レポートの概要は以下のとおりである。

- 1) 2018年度決算ではライフとヤオコーが営業収益、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益（以下当期純利益）のすべてで増収増益であった。ベルクとエコスは当期純利益を除くと増収増益であった。マルエツといなげやは減収減益であった。また、8社とも減損損失を計上し、その結果いなげやとマミーマートの当期純利益は赤字となった。
- 2) 過去5年間の決算と2018年度決算を概観すると、営業収益はベルクとヤオコーが大きく伸長している。積極的な出店と既存店維持レベルの高さが主な要因と考えられる。経常利益率でもベルクとヤオコーが安定して4%以上を確保している。エコス、マミーマートも3%以上になってきた。いなげやが厳しく2018年度は1.0%まで落ちている。また、各社とも将来を見通した損失処理を行うため減損損失の計上金額が一部チェーンを除き増加する傾向にある。
- 3) 首都圏の主要SM8社の分析よりSMチェーン経営は以下の4点が特に重要であると考えられる。
 - ①明確なミッション（中長期ビジョン）の存在と社員の理解度の高さ。
 - ②積極的に出店・改装を進め、損益の厳しい店舗の迅速な閉店、減損処理の実施。
 - ③店舗の現場支えるインフラ（デジタル、物流等）の進化と厳格な投資管理。
 - ④基本作業、接遇、マネジメント、データ分析等目的を明確にした社員指導・教育・研修。

1. SMチェーン8社の2018年度決算状況

(1) 2018年度決算報告内容

各社の決算短信による決算報告の内容の概要は以下のとおりである(表1)。なお以下の表、グラフは各社の決算短信、参考資料、説明会資料より作成した。

●表1 2018年度決算数値

	営業収益 (百万円)	前期比 (%)	営業利益 (百万円)	前期比 (%)	経常利益 (百万円)	前期比 (%)	当期純利益 (百万円)	前期比 (%)
ライフ	698,693	103.1	12,285	101.6	12,831	102.2	7,401	112.9
ヤオコー	435,085	104.8	17,900	105.5	17,488	105.8	11,798	107.2
マルエツ	374,910	99.8	5,754	73.4	5,776	73.3	2,651	48.9
カスミ	271,663	100.9	5,998	101.7	6,371	103.0	3,525	86.3
いなげや	251,655	98.7	2,279	63.4	2,583	67.2	-1,304	-
ベルク	225,523	106.7	9,818	103.1	10,370	104.1	6,571	95.8
エコス	121,142	103.2	3,861	105.6	4,030	105.7	1,930	92.6
マミーマート	105,351	102.3	2,768	94.2	3,223	98.3	-1,291	-

出所) 各社の決算短信、参考資料、説明会資料より作成。

注) 当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益の略称。

2018年度決算ではライフとヤオコーが営業収益、営業利益、経常利益、当期純利益のすべてで増収増益であった。ベルクとエコスは当期純利益以外を除くと増収増益であった。マルエツといなげやは減収減益であった。また、8社とも今後の投資回収が計画通りにいかないと思込まれる場合に計上する科目の減損損失を計上し、その金額が多額であったいなげやとマミーマートの当期純利益は赤字となった(表2)。各社の概況は表3を参照されたい。

●表2 2018年度減損損失の状況

	金額 (百万円)	売上高比 (%)	前期比 (%)
ライフ	1,198	0.2	48.9
ヤオコー	1,971	0.5	400.6
U.S.M.H	4,127	0.6	108.7
カスミ	1,469	0.5	86.7
いなげや	2,693	1.1	197.0
ベルク	605	0.3	-
エコス	693	0.6	135.6
マミーマート	4,033	3.8	1098.9

出所) 各社の決算短信、参考資料、説明会資料より作成。

注) マルエツとカスミは個別の減損損失の開示はしていない。ベルクの前期は減損損失未計上。

●表3 2018年度経営成績等の各社報告概要

名称	決算月	報告概要
ライフ	2月期	すべての科目で増収増益となった。新店、改装店、おいしさ等の追求等の成果で増収となり、利益面でも人件費等の増加もあったが、投資効果や商品政策等の成果で増益となった。スーパーマーケットの経営環境は大変厳しくなっているが、2018年度よりスタートした「第6次中期計画」において目指すべき姿を「ライフらしさ宣言」として明文化した。2021年度には売上高6000億円、経常利益200億円を目指す。ネットスーパーは56店舗に拡大した。ICカードの会員数が30万人を超過した。キャッシュレス比率が高まり、全店で共通ポイントカードの利用を開始した。
ヤオコー	3月期	すべての科目で増収増益となった。厳しい経営環境にあるが、「豊かで楽しい食生活」を提案するグループとして「ミールソリューションの充実」と「価格コンシャスの強化」をメインテーマに構造改革、商圏内シェアアップを優先課題として進めた。運営戦略として生産性改善モデルの水平展開を継続し、労働環境を改善する取り組みに注力した。元旦と1月2日の連続休暇を設けた。ネットスーパーは4店になった。エイヴィは「圧倒的な価格」「徹底したローコスト運営」を基本方針として施策を進めている。
マルエツ	2月期	すべての科目で減収減益となった。特に利益科目が3科目とも20億前後の大幅減益となった。U.S.M.Hグループとしての事業インフラの共通化による効率化を推進している(カスミも同様)。財務経理部門とICT部門をカスミと統合する組織改正を行うとともに新たなスーパーマーケットモデルへの転換を目的に、事業開発及びデジタル事業企画部を新設した(カスミも同様)。マルエツとしては「質の高い商売への転換」「生産性の高い職場への転換」「勝ち抜くための環境づくり」に取り組んだ。セミセルフレジを198店に導入し、改装店舗を中心に「生鮮デリカ」を46店に拡大した。
カスミ	2月期	営業収益、営業利益、経常利益は増収増益であったが、当期純利益は前年比86.3%と減益になった。U.S.M.Hグループとしての共通の取り組みは上記マルエツの欄をご参照いただきたい。地域の皆さまに「いいね!」と共感していただける店舗づくりをめざし、地域の生活拠点づくりを進めた。3月にイオンの「WAON」を導入し、9月には電子マネー「KASUMI WAONカード」を発行した。10月には筑波で完全キャッシュレス店舗の実験を開始した。サービスレベル及び生産性の向上を目的に業務改革推進プロジェクトをスタートした。
いなげや	3月期	すべての科目で厳しい決算となり減収減益であった。売上面では価格競争において野菜の相場安に柔軟な対応ができなかった。利益は発注精度の向上を進め売上総利益は増益となったが、配送コスト・水光熱費の増昇、地代家賃の増等により減益となった。特別損失で三浦屋ののれん10.5億、固定資産16.4億と計27億近い減損損失を計上した。スーパーマーケットには厳しい環境が続いているが、グループとしては「食と人を通して地域に貢献するお役立ち業」として信頼され支持されるお店づくりに取り組んだ。「新フォーマット」の開発展開を実施し、店舗改装を機に「くつろぎスペース」を設置し、他社と差別化された接客サービスを実施した。
ベルク	2月期	営業収益、営業利益、経常利益は増収増益であったが、当期純利益は前年比95.8%と減益になった。小売業界では厳しい状況が続いている。地域社会の人々により充実した生活を提供すべく、「Better Quality & Lower Price」を掲げ、お客さまに支持され信頼される店舗づくりを推進した。ポイントカード販促、チラン価格の強化を行い、3月には「ベルクアプリ」をリリースした。また同時期に新たな商品ブランドとして「くらしにベルク(クラベルク)」を立ち上げた。店舗運営では標準化された企業体制を基盤にLSP(作業割当システム)の定着化、適正な人員配置等で効率的なチェーンオペレーションを推進した。また各種研修プログラムの充実を行い、従業員教育の強化に取り組んだ。
エコス	2月期	営業収益、営業利益、経常利益は増収増益であったが、当期純利益は前年比92.6%と減益になった。経営方針である社は「正しい商売」を徹底し、地域のお客様の食文化に貢献できる店舗づくりに取り組んできた。ポイントカードを活用し売場づくりを強化と集客の拡大に努めた。さらに競争力の高い生鮮食料品を提供するとともに、惣菜売場の活性化に努めEDLP商品を日配・ドライグローサリー商品を導入した。特別利益として固定資産売却益等0.6億、特別損失として減損損失等10億を計上した。
マミーマート	9月期	売上高は増収となったが、営業利益、経常利益、当期純利益のすべてで減益となった。小売業界の経営環境はますます厳しくなっているが、「食を通して健康になる」をグループコンセプトの考えを柱と定め、「商品開発」「基礎営業力の強化」「人財の育成」を重点取り組み項目とした。PBの新規開発、リニューアルを重点的に進め、各種のイベントで開発商品が受賞した。人員配置の適正化、商品の鮮度管理、品切れの防止を重点的に進めた。従業員が主体的に経営に参画する活動を推進した。収益性の低い店舗に対する減損損失40.3億を計上し、親会社株主に対する当期純損失12.9億を計上した。

出所) 各社の決算短信、参考資料、説明会資料より作成。

注) 決算上、営業収益、営業利益、経常利益、当期純利益を「すべての科目」とした。マルエツとカスミはマックスバリュ関東はユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(U.S.M.H)株式会社の連結子会社。マミーマートは9月期決算。

(2) 2018 年度決算状況の考察

2018 年度すべての科目で増収増益はライフとヤオコーの 2 社であった。ライフは昨年度の決算は増収減益であったが、2018 年度は見事に回復している。積極的な出店と迅速な閉店、おいしさの追求等が経費上昇を上回ったと考えられる。ヤオコーは個別では 30 期連続の増収増益を達成し驚異的である。一貫して「豊かで楽しい食生活」を目指す姿勢は変わらず、労働環境の見直し等時流を捉えた経営を行い続けている。

ベルク、エコス、カスミが親会社株主に帰属する当期純利益のみが減益であった。この 3 社の中でベルクは前年同期比 106.7%と高い営業収益を確保している。ベルクは前期に未計上の減損損失を計上したこともあるが当期純利益のみ減益となった。マルエツ、マミーマート、いなげやは厳しい決算であった。各社とも多額の減損損失を計上している。損益が低迷する店舗が増えたことと、将来に備えて厳しく投資回収見積りをしていくことが SM 各社に定着したと考えられる。

ライフとヤオコーに共通するのは中期計画を明確に設定していることである。ライフは「名実ともに日本 1 のスーパーマーケットを目指す」と目標が明確であり、ヤオコーは「豊かで楽しい食生活」をミッションと表 2 のような今後の方向性を掲げている。また、時流に沿った施策も実行している。ベルクもミッションが明確である。定期的にストアコンパリゾンをしてこの 3 社の売場維持レベルは高い。

一方でいなげやとマルエツが減収減益となった。減損損失も理由のひとつだが、都心と首都圏中心部の競合状況が厳しくなったことも一因であろう。また、ミッション・ビジョンが店舗で本当に社員に定着しているかが今後大きなポイントとなるだろう。マミーマートは決算短信に「業界動向を踏まえ」と記述があり 40.3 億の減損損失を計上した。損失基準をより厳しく見積もったためと考えられる。

いずれにしても早期の減損損失計上と競合環境の厳しさが理解できる。また、今期の特徴として SM 8 社とも経営環境の厳しさと人手不足を上げている。これは SM 8 社のみでなく日本のスーパーマーケット全体に関係する事項である。さらに各社とも人材（人財）教育についての記述が過去と比べ大幅に増えている。人手不足の中でいかに定着率を高め、売場維持レベルを高め、効率的な作業を追求するための教育研修的な取り組みが進められている。

2. 2013 年度から 2018 年度の決算状況

(1) 営業収益分析

まず、表 4 をご覧いただきたい。各社の 2013 年度から 2018 年度の営業収益の伸長率対前年比である。基本的に SM 8 社とも 6 年間トータルでは増収である。しかし、数値状況にはかなりの差が見られる。この 6 年間でヤオコーが約 1.7 倍、ベルクは約 1.6 倍と事業規模が大きく拡大している。ヤオコーは 2017 年度に神奈川県を中心に展開している独特なディスカウントチェーンであるエイヴイを完全子会社化したこともあるが、それを差し引いても相当な伸長率である。ベルクも毎年 1 割弱の伸長率を維持している。

この 2 社以外の 6 社でも 1.1 倍から 1.3 倍くらい伸長している。伸長率が前年割れの年度はいなげやが 2 回、マルエツ、エコスがそれぞれ 1 回ずつあるだけである。これらの経営数値から SM チェーンの経営の基本は積極的な事業拡大であり、SM 8 社とも積極的な姿勢で経営を行ってきた経過がわかる。

●表 4 営業収益前期比

(単位:%)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2012-18
ライフ	102.9	109.5	107.5	103.6	103.8	103.1	130.4
ヤオコー	110.8	112.1	105.9	105.4	121.0	104.8	167.7
マルエツ	103.3	106.6	104.6	102.7	100.7	99.8	119.0
カスミ	102.2	107.2	99.5	105.4	102.6	100.9	117.9
いなげや	104.3	104.3	107.1	100.3	98.7	98.7	115.4
ベルク	109.0	111.1	112.4	106.9	109.2	106.7	158.8
エコス	101.8	104.1	103.3	97.4	102.2	103.2	108.9
マミーマート	107.3	107.8	104.7	103.9	102.0	102.3	128.3

出所) 各社の決算短信、参考資料、説明会資料より作成。

注) ライフは 2015 年度のみ非連結決算、他は連結決算。マミーマートは 9 月期決算、他は 2 月期または 3 月期決算。ヤオコーは 2017 年度にエイヴイを完全子会社化した。

この営業収益の伸長を支えているのが積極的な新規出店である(表 5 参照)。2018 年度末時点の店舗数と新規出店数の比率も掲載した。8 社中 6 社がこの 5 年間で 2 割を超えた出店し、特にカスミ、ベルク、マミーマートは、ほぼ 3 割くらいの比率がある。10 店に 3 店は 6 年以内の新店であるということである。

一方で閉店数はチェーンによってかなり差がある・マルエツ、ライフは 20 を超える店舗の閉店をしている。ライフとマルエツは都心にも店舗が多く、マルエツは店舗規模が比較的小さいこともあることが閉鎖店舗数の多さに関係していると考えられる。ヤオコー、ベルク、マミーマートの閉店数は 1 ケタである。2018 年度のマミーマートは多額の減損損失を計上したが、主な出店立地は首都圏近郊であり、より競争が厳しくなったとも考えられる。

●表 5 店舗数の動向

	店舗数 (店)	新店数 (店)	新店割合 (%)	閉店数 (店)
マルエツ	295	54	18.3	29
ライフ	270	60	22.2	20
カスミ	188	55	29.3	12
ヤオコー	172	44	25.6	5
いなげや	150	22	14.7	15
エコス	114	25	21.9	14
ベルク	111	35	31.5	1
マミーマート	75	22	29.3	6

出所) 各チェーン決算報告、補助資料等より筆者作成。

注) 店舗数は 2018 年度決算期の S M 店舗合計数値。新店数と閉店数は 2013 年度から 18 年度の過去 6 年間の合計。ヤオコーのスクラップ&ビルド 2 店は数にいない。ライフは近畿圏 152 店舗、首都圏 118 店舗、ヤオコーの店舗数はエイヴイ既存 10 店と新店 1 店含む、いなげやの店舗数は三浦屋既存 11 店、閉店 1 店含む。

また、新店出店だけでなく既存店の売上高前年比も各チェーンの営業力を計る重要なバロメーターとなる（表6参照）。エコスとマミーマートは残念ながら既存店前年比は未開示であるが、他のチェーンは決算の参考資料として開示している。ヤオコー、ベルク、ライフの3社は既存店も安定的に伸長している。既存店前年比をこれだけ維持していることは、新店だけでなく既存店の営業力も他の競合に負けないレベルであると言える。一方でマルエツ、いなげや、カスミは100%を超える年度もあるが安定せず、既存店運営も厳しい状況にある。

●表6 既存店売上高前期比

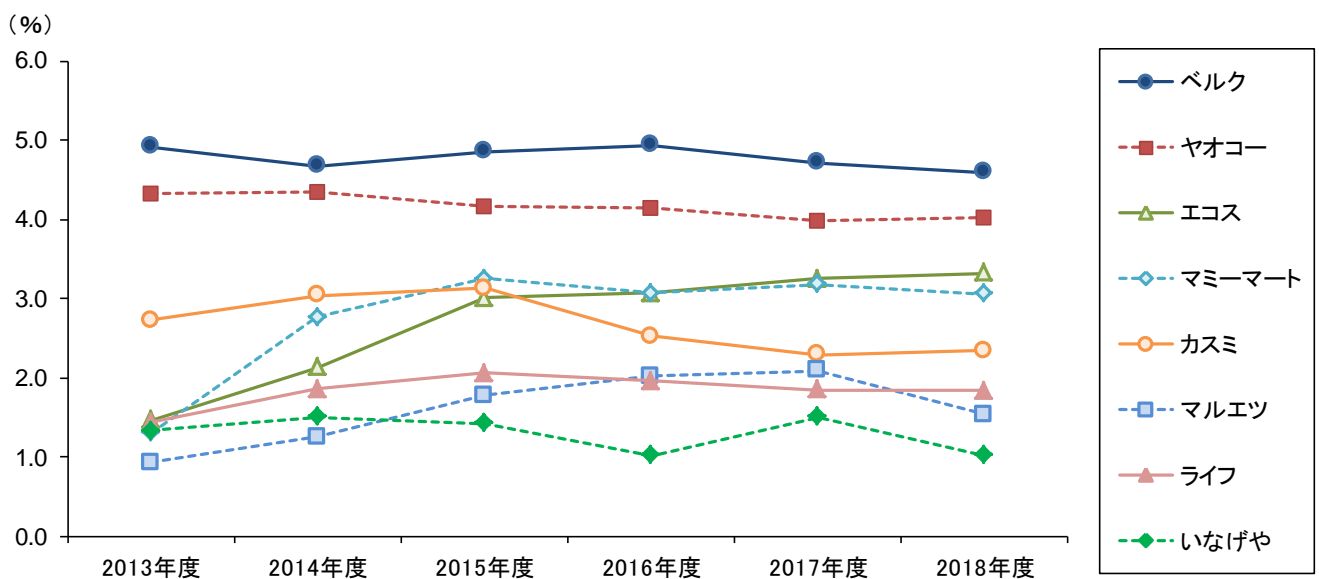
(単位:%)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	平均値
ベルク	102.3	104.8	106.2	103.2	102.7	102.6	103.6
ヤオコー	103.0	105.1	105.3	102.0	102.3	101.3	103.2
ライフ	100.2	104.3	104.5	100.8	102.4	101.3	102.3
いなげや	99.9	102.5	103.7	98.4	99.1	97.9	100.3
マルエツ	98.0	98.9	100.8	101.2	99.8	98.6	99.6
カスミ	97.5	100.5	99.2	100.2	99.7	98.1	99.2

出所) 各社の決算短信、参考資料、説明会資料より作成。

注) エコスとマミーマートは年度別開示データなし。平均値は2013~2018の単純平均値。

(2) 経常利益分析

営業収益の次に経常利益の推移を概観する（図1参照）。この図を見るとベルクとヤオコーは経常利益率4%以上の高いレベルで安定している。新規出店を継続し、既存店売上高伸長率も着実に伸ばしつつ、投資および経費コントロールも徹底しているので、このような経常利益率が確保できるのであろう。



出所) 各社の決算短信、参考資料、説明会資料より作成。

●図1 経常利益率の推移

ベルクとヤオコー以外ではエコスが過去4年間安定して3%以上の経常利益率を確保している。マミーは2018年度は多額の特別損失を計上したが、4年間3%以上の経常利益率を確保している。ライフは2%前後の経常剰余率を確保しているが、経営を安定させる上ではもう1%の上乗せがほしいところである。カスミも当面3%まで回復させたい。マルエツは安定して2%台確保を目指したい。8社の中で経営状況が一番厳しいのがいなげやである。経常利益率が2%に到達した年度は一度もなく1.0~1.5%の間で推移している。2018年度も1.0%となった。小手先の対策ではなく抜本的な損益対策が必要であるが、決算数値を見る限り今後も厳しい経営状況が続くことが予想できる。

3. SMチェーンの経営について

ヤオコーとベルク、ライフ各社の経営の好調な要因について決算短信と、決算補足資料、決算報告書等だけでは難しいこともあるが可能な範囲で行いたい。

ベルクは表3にあったように2018年度の決算短信では『スーパーマーケットとして地域社会の人々により充実した生活を提供すべく「Better Quality & Lower Price」を掲げ、おいしく鮮度の良い商品の販売、価格訴求及びお客さまに支持され信頼される店舗づくりを推進いたしました。』（2019年2月期 決算短信2ページ）とあるが「Better Quality & Lower Price」というスローガンを除けばどこのスーパーマーケットでも方針として掲げられているような記載内容である。しかしその後『当社最大の特徴である標準化された企業体制を基盤にLSP（作業割当システム）の定着化、適正な人員配置、省力器具の活用による効率的なチェーンオペレーションを推進いたしました。』とある。ここにベルクの特徴が見られる。ベルクの経営の最大のポイントは「標準化」である。どの店舗に行っても売場作りの基本は徹底されている。また管理手法も共有化されている。本部からの指導ももちろんあるだろうが、標準化を進め業務の効率化を徹底し、売上と利益も追及していく姿勢が現場で働く社員に浸透しているのであろう。別の言い方をすれば、チェーンストアの原則を各店ごとに忠実に実践していることがベルクの強みであると考えられる。

一方、ヤオコーの好調な要因には決算短信や資料、説明会資料では特別な記述は見当たらない。『当社グループは～中略～「ミールソリューションの充実」と「価格コンシャスの強化」を基本方針とし、中期計画で『ヤオコーウェイ』の確立』をメイン・テーマに掲げ、『チェーン』を強くする構造改革。「商圈内シェアアップ」を優先課題として、4つの政略を掲げている(2019年3月期決算短信2ページ)。SMチェーンの基本を大切に現場で活用できるシステム開発を行い時流に沿った方針と施策を行うのがヤオコーの強みと考えられる。

また、ライフの決算短信は中期計画から記述されていて目指すべき姿を「ライフらしき宣言」として明文化し、7つのアクションプランを掲げ中期計画の最終年度の具体的な売上高と経常利益の目標数値を掲げている。さらにネットスーパー事業にも積極的に取り組み、電子マネー等のデジタル施策も積極的に行っている。またこれらの3社に共通しているのが積極的な新店出店の既存店売上前年比レベルの安定性である。

首都圏の主要SM8社の分析よりSMチェーン経営は以下の4点が特に重要であると考えられる。

- ①明確なミッション（中長期ビジョン）の存在と社員の理解度の高さ。
- ②積極的に出店・改装を進め、損益の厳しい店舗の迅速な閉店、減損処理の実施。

- ③店舗の現場支えるインフラ（デジタル、物流等）の進化と厳格な投資管理。
- ④基本作業、接遇、マネジメント、データ分析等目的を明確にした社員指導・教育・研修。

4. おわりに

以上のように経営環境がより厳しくなっても首都圏には好調な経営を維持するSMチェーンがある。そのことは経営環境の厳しさが減収や減益の理由にならないことを示している。ベルク、ヤオコー、ライフはベンチマークするには格好のチェーンであり、エコスも地味であるが安定した利益率を確保している。地域生協の店舗事業は2013～2015年度は経営の改善が進んだものの、2016年度以降は経営状況が悪化している。2018年度の決算結果も厳しく好調な地域生協はごく一部である。好調なSMチェーンから率直に学び実践に活かして今後の店舗事業の発展につなげていきたい。

【参考資料】

- 1) 小方泰「首都圏の主要スーパーマーケットチェーンの経営を概観する ―過去5年間の決算報告等の分析を中心に―」、『生活協同組合研究』2018年度12月号、pp.56-59。

本件に関するお問い合わせは、下記までお願いいたします。

Tel : 03-5216-6025

Mail : ccij@jccu.coop

- ・本資料は個人の見解を示したものであり、研究所の見解を代表するものではありません。
- ・本資料は作成時点で当研究所が一般に信頼できると思われた情報に基づき作成しておりますが、内容の正確性および完全性を保障するものではありません。
- ・内容につきましては、社会情勢の変化等を踏まえて、変更される場合があります。