

[論文]

わが国における小売業態開発の変遷と課題

松 原 寿 一

- 〈目 次〉
1. 「小売の輪」と「業態」
 2. わが国における小売業態の市場参入の変遷
 - 2-1 「業態」と個別業態の定義
 - 2-2 百貨店の市場参入と変遷
 - 2-3 スーパーの市場参入と変遷
 - 2-4 コンビニエンス・ストアの市場参入と変遷
 3. 業態の構成要因の検討
 - 3-1 わが国の「業態」
 - 3-2 「業態」の構成要因と定義の検討

1. 「小売の輪」と「業態」

バブル経済の崩壊後、長引く景気低迷の中、百貨店、総合スーパー等の旧来からの業態の成長が鈍化し、いくつかの企業は経営危機に瀕している。その一方で、価格訴求型の新業態や、流通外資の市場参入が相次いでいる。

このようにわが国の小売業態の盛衰に関する現象を、McNairの「小売の輪」仮説（1958）に依拠して説明しようとする既存研究がわが国に存在する。

同仮説の概要をまとめると、以下のようになる¹⁾。

1. 新業態は経営組織上の何らかの革新を基盤として、全て低価格・低サービスを武器として小売業に参入してくる
2. 新業態が既成の他業態との競争（＝業態間競争）に勝つことがわかると、多くの類似企業が参入してくる
3. 企業数が多くなると、今度は新業態の中で企業間競争（＝業態内競争）が激しくなる結果、各企業はサービス水準を向上する「格上げ（trading-up）」を余儀なくされる
4. それにともないマージン幅と小売価格を上げざるを得なくなり、また次の低価格・低サービスを売り物にした革新的業態が参入する余地を作り出す。

この他にも、同仮説以外にも業態変化を説明するさまざまな仮説があり、同時にそれらのレビューも既に複数存在している。しかし、多くの場合、その基となる「業態」自体の定義について言及を避けている。もとより、「業態」を形成する要因が複合的であることから、その定義を行うことは容易でなく、いまだ一定でない²⁾と記述する文献も相当数存在する²⁾。

そこで、本稿では、わが国における小売業の市場参入

の変遷を確認し、各「業態」の特色を整理することで、各「業態」の市場適合と現状における課題をみていく。もって、「業態」定義のための構成要素を考察していくことを目的とする。

2. わが国における小売業態の市場参入の変遷

2-1 「業態」と個別業態の定義

「業態」に関する一定の定義がないことから、個々の小売業態も一定の定義がなされているとはいえない状況にある。その理由はいくつか掲げられるが、主たる理由のひとつは企業が主体となって業態を具現化しているため、企業内の実務に伴う店舗間の運営上の差異や、企業間の経営戦略上の差異などから、実際の店舗にそれぞれの固有な特性が生じることとなる。そのため、ひとつの業態としての概念範疇が不明瞭になることや、プロダクトライフサイクルを論じる際に「製品」の集計水準が問題となるように、「業態」の集計水準が問題となるためである。ましてや、「製品」と異なり、「業態」については定義が一定しないことも相まって集計水準に関する見解は一致したものはない。

そこで、本稿では、①百貨店、②スーパー、③コンビニエンス・ストアという3つの「業態」について見ていくこととする。この3つの業態を取り上げたのは、通商産業省（現経済産業省）が定期的に調査を行っている商業統計調査において、1982年から業態別統計がまとめられた際に、「百貨店」「スーパー」「コンビニエンス・ストア」の3つの業態分類区分がなされたためである。ただし、図表2-1～2の表側にあるように、「スーパー」は「総

1) 中西（1996）による。同論文で、アメリカにおける過去の小売業の業態変化をかなりうまく説明しているように見えるとした上で、問題点を指摘している。

2) 吉井（2001, p.209）、小堀（1999, p.127）、西岡（1994, p.30）などがある。ただし、青木（1999, p.94）のように、「一般的に、業態という場合には、営業形態、すなわち、マーケティング戦略のパターンをさし、とりわけ、小売店舗において実現されるマーケティング戦略のパターンをさすことが多い。」という限定的な定義を試みるものもある。

しかし、ここでいう「一般的」という表現に留意するならば、より汎用性の高い定義を確認する必要がある。そのため、「広辞苑」（岩波書店、第五版）でその語意を探ってみると、「営業や企業の状態・形態。」とある。より汎用的な意味においては、小売業に限定されないことがわかる。

また、上原（1999, p.166）は「小売業態」（付点は筆者）の便宜的な定義を、「品揃えパターンから識別され得る小売店舗のタイプを小売業態と呼ぶ」としているように、必ずしも「業態」の対象を小売に限定していない。

図表 2-1 業態別店舗数の推移

	1982	1985	1988	1991	1994	1997	1999
百貨店	461	438	433	478	463	476	394
総合スーパー	1,561	1,389	1,478	1,683	1,804	1,888	1,670
衣料品スーパー	606	520	571	2,237	3,111	4,549	4,780
食品スーパー	4,358	4,707	4,877	14,761	16,096	17,623	18,707
住関連スーパー	531	646	949	3,829	5,964	10,037	12,044
コンビニエンス・ストア	23,235	29,236	34,550	41,847	48,405	36,631	39,628

出所：『商業統計表業態別統計編』各年による。ただし、1997年に専門スーパー（衣料品スーパー、食品スーパー、住関連スーパー）とコンビニエンス・ストアが定義変更になっている。91年、94年は新定義による修正値

図表 2-2 業態別年間販売額の推移

単位：百万円

	1982	1985	1988	1991	1994	1997	1999
百貨店	7,314,060	7,779,717	9,062,759	11,349,861	10,640,330	10,670,241	9,705,460
総合スーパー	5,223,325	5,914,353	6,637,492	8,495,701	9,335,933	9,956,689	8,849,658
衣料品スーパー	455,091	461,917	428,284	786,778	891,394	1,153,739	1,270,681
食品スーパー	4,120,066	4,788,381	5,177,527	11,296,961	13,197,669	14,768,134	16,747,995
住関連スーパー	410,103	522,055	788,426	1,980,749	3,045,831	4,518,089	5,710,834
コンビニエンス・ストア	2,177,609	3,382,902	5,012,549	3,125,702	4,011,482	5,223,404	6,134,896

出所：『商業統計表業態別統計編』各年による。ただし、1997年に専門スーパー（衣料品スーパー、食品スーパー、住関連スーパー）とコンビニエンス・ストアが定義変更になっている。91年、94年は新定義による修正値

合スーパー」と「衣料品スーパー」「食品スーパー」「住関連スーパー」に細分類されているが、本稿では「スーパー」として一括する³⁾。

2-2 百貨店の市場参入と変遷

2-2-1

わが国における百貨店の始まりは、1904年に三井呉服店が合資会社から株式会社と改組し、三越と社名を改めると同時に、それまでの呉服商からワンストップ・ショッピングに対応する品揃えを志向した「デパートメントストア宣言」を行った時といわれている。もとより、同

社は正札販売を行い、宣言に前後して従来の座売りから陳列場やショーウィンドーを設置し、新しい販売方式を導入していった⁴⁾。

この後、大都市を中心に、同じ呉服商である松坂屋、白木屋（現東急）、松屋、高島屋、大丸などが販売方式を百貨店方式に転換していった。また、地方都市においても伝統的な呉服商から百貨店へ転換するものが現れた。これら多くは上流階層を顧客としていたが、関東大震災（1923年）を契機に大衆路線に転じて急成長を遂げた。そして、このような呉服商を出自とした百貨店は、その立地する都市規模に準じて、都市百貨店、地方百貨店と呼ばれるようになった。

3) その後、商業統計においては85年調査から「衣料品スーパー」「食品スーパー」「住関連スーパー」は「専門スーパー」として括られている。また、ミニスーパーとコンビニエンスストアの区分が曖昧であることなどから、97年には定義変更がなされている。

したがって、この分類の区分と定義は、調査を容易にすることが目的であることから、必ずしも調査対象である事業者の業態に関する主体性とは一致しない。

4) わが国における百貨店の年代記述に関しては、池尾（1997）、神保（2001）を参考とした。

また、これとは別に、電鉄会社を母体とする百貨店がもうひとつの源流として存在する。1929年、大阪、梅田駅ビルに阪急が百貨店を開業した。この立地は、世界で初めての「ターミナル百貨店」であった。そして、その後、東急、近鉄、西武などが百貨店経営に乗り出すようになった。

2-2-2

呉服店系百貨店の立地は、城下町、門前町といった旧来の繁華街が中心であったのに対し、電鉄系百貨店の立地は駅、駅周辺といった明治以降の繁華街が中心であった。ただし、第2次大戦以降、東京地区の消費市場の急激な拡大を見た関西の百貨店が、東京、神奈川などにターミナル百貨店を相次いで出店した。主だったものとして、1954年の大丸（東京駅八重洲口）、57年の十合（現そごう、東京有楽町。現在は退店）、同年の高島屋（別会社横浜高島屋、横浜駅西口）などがある。

1956年に（第2次）百貨店法が制定されたこともあって、60年代になると、この時代に急成長を遂げたスーパーや専門店と競合するようになっていった。それまでは唯一の業態といえた百貨店が、初めて異業態との競争を行うようになった時期といえよう。この時、都市百貨店が中心となって、次のような対抗策がとられた。①既存店の増改築による大型化、②大都市や周辺や地方都市に支店開設などによる多店舗化、③地方百貨店との提携、④欧米の著名なメーカー、百貨店、専門店などとの提携である。

①については、より大型化することによって、品揃えをより拡大することを志向した。また、②については、支店形態で進出するものと、系列子会社として出店する方法があった。①②ともに、企業あるいはグループ全体としての売上拡大にあったことは明白であるが、その運営は店舗単位で独立させたため、品揃えも必ずしもすべて同一ではなく異なる場合が多く、そのため仕入れ先も異なることとなった。また、支店ではなく、系列会社として出店した地域の多くは出店地の購買力や平均賃金を考慮し、本社と賃金等の労働条件を同一基準でない方が好ましいとの判断がなされたためのものと考えられる。これらのことは、チェーン・オペレーションを採用する

ことを、まったく念頭に置いていなかったことを意味するものである。

③については、わが国の小売業は全国すべてを市場とした企業の存在が現在にいたっても存在しない。ましてや、当時の百貨店においては、都市部や特定の地域圏内に限定して商圈を形成するに過ぎない状況にあった。この時期の資本自由化の流れから、有力な流通外資が国内参入する可能性があったことから、都市百貨店は極力広い地域に影響を及ぼしたいとする思惑と、都市百貨店の有する経営資源を活用することによって急成長を遂げているスーパーに積極的に対抗しようとする思惑が合致したことが主な理由のひとつだと思われる。この結果、都市百貨店を主体とした共同仕入機構が複数構築された。

④については、商品政策、特にファッション面において、リーダーの役割を確立するためと思われるが、欧米の百貨店のようにプライベート・ブランドを構築するというよりも、国内における独占、あるいはそれに準じた仕入を行うことによって、品揃えの独自性を打ちだそうとする意図が読み取れる。

しかしながら、このような努力も1972年に、三越がダイエーに年間売上高で抜かれたことにより、小売売上首位の座を奪われることとなった。さらには、70年代半ばから80年代半ばにかけて百貨店の不振は続き、特に82～85年頃には「百貨店冬の時代」といわれた。

2-2-3

ところが、86年末頃から、いわゆる「バブル景気」が始まるようになると、百貨店の売上も好調に転じた。また、当時、①食料品部門の拡大・拡充、②通信販売事業の本格参入、③情報化・カード化戦略の展開、④海外店舗などのさまざまな試みがなされた。

①については、アメリカなどでは百貨店においては一部クッキー等の常温の加工食品を品揃えする店はあるものの、わが国の百貨店のように惣菜や高級食材の販売は行っていない。当該商品を販売するのは、グルメストア（gourmet store）と呼ばれる専門業態であり、当該店をスーパーマーケット（supermarket）の範疇に入るとする意見もあるが、いずれにしても百貨店とは異なる業種で販売されていることになる。⁵⁾

5) アメリカの小売業の実態については、筆者が流通政策研究所の研究員として、1988年から98年の間に8回にわたって店舗視察やヒアリング調査を行ったものの結果である。以下、特に断りがない場合は同様。

②については、そもそもわが国の百貨店が欧米の百貨店と大きく異なるのはプライベート・ブランドの比率が少ないことである。アメリカにおいてほぼ同時に、それまでと比べ品揃えを極端に絞り、アパレルやアクセサリを重点的に販売するようになった。そして、主だった百貨店は自店のロゴを冠したアパレルを積極的に販売するようになった。

一方、わが国の百貨店の場合は、一部プライベート・ブランドを導入したものの、店名とは異なるブランドネームを付けることが多かった。さらに、他店との品揃えの差異化を図るために、特定商品を「〇〇百貨店特選」として選定し、百貨店自身のブランド力を背景に、そのマーチャンダイジング機能を消費者に訴求することを強化していった。

③については、主として顧客情報をデータ化したことに留まり、店内オペレーションや商品管理に対する情報化はほとんど着手されなかった。この点については、現在にいたってもほぼ同様な状況となっている。

④については、多くの百貨店は出店地の地元民よりも、むしろ当該国の在留邦人や邦人観光客を主たる対象顧客と考えていた。このため、日本の百貨店としてのストアブランドを頼りとした極端な品揃え（日本人的嗜好が強い商品や日本人が好みやすい商品）による店が展開されていった。

また、この時期のわが国の百貨店における戦略で象徴的なことは、バブル景気を背景にした店舗の改装や新規出店がある。おしなべて、高級化、巨大化の方向に進んでいった。

対照的に、当該時期よりやや過去になるが、1980年代のアメリカの百貨店においては、先に記したように積極的なプライベート・ブランド開発だけでなく、単独出店よりもショッピングセンター内のテナント出店に重点を置き、急速な多店舗展開を目指した。そのため、チェーン・オペレーションを積極的に導入し、店内オペレーションや商品管理のための情報化システムも構築されてい

った。

1990年代初頭にバブル経済が崩壊し、長期の不況が続くようになると、百貨店の売上も低迷するようになる。先の高級内外装を施された巨大店舗は、損益分岐点比率が極端に高い施設であったことから、一転して、「百貨店＝構造不況業種」「百貨店業態の崩壊」が叫ばれるようになった。中でも、拡大路線をとり続けた百貨店の中には土地、建物の不動産資産としての高騰を前提とした出店が多かったことから、バブル経済が崩壊し当該資産の価値が凋落した結果、事実上、損益分岐点比率が100パーセントに近い企業が多く現れるようになった⁶⁾。

2-2-4

上記の百貨店業態の変遷を踏まえて、わが国の百貨店の特徴をまとめると、以下が掲げられる。

- ① 多店舗展開を行っているものの、実質の店舗運営は単店単位である
- ② 高級品、高額品の売買差益の極大化によって経営が維持される収益構造となっている
- ③ ②の要素を含みながらも、集客の一環として、惣菜、食材のような相対的に単価の低い商品を取り扱っている
- ④ 部門別の収支管理を前提としているものの、部門構成全体の収支管理が行われていない⁷⁾
- ⑤ 店舗自体のブランド力と高級品の品揃えによるストア・ロイヤルティ形成を経営戦略の中心に据えている

2-3 スーパーの市場参入と変遷

2-3-1

アメリカにおいて、セルフサービス方式のスーパーマーケットの原型といわれる「キングカレン」が市場に登場したのが1930年であった。

わが国においては、約20年後の1953年に東京・青山の

6) 1993年3月30日付けの日経流通新聞19面には、1993年2月期の大手百貨店5社の損益分岐点比率が98パーセント程度となったとの記載がある。

7) わが国の百貨店の場合、標準的な商品ミックスがあるためか、一定規模以上の店舗の場合は総合的な品揃えを目指す場合が多い。そのため、価格訴求専門店の小売市場シェアが高く、百貨店型の売り場では採算に乗せにくい、玩具、家電製品の品揃えを外さない店舗が多く存在する。このことは、店舗全体の収益性を悪化させることが明らかであるのにも関わらず、総合的な品揃えにこだわることに起因すると考えられる。そこで、敢えて業態の構成要因とした。

紀ノ国屋食料品店がセルフサービス方式を導入した。ただし、この後、わが国のスーパーはアメリカのスーパーマーケットと異なる方向を進むこととなる⁸⁾。

まず、ほぼ同時期の56年に、衣料品のセルフ販売店としてセルフハトヤ（旧ニチイ、現マイカル）が、非食品のスーパーとして登場した。このような、非食品を中心に扱う店舗は、スーパーストアとして別の業態に分類する場合もあるが、いずれにせよスーパーというひとつの業態に括られている⁹⁾。

このような背景には、アメリカと異なりわが国においては商業者が主体となるチェーンストアが明確に存在していなかったためと考えられ、セルフストア・イコール・スーパーのような図式が形成されていった。アメリカの場合には、キングカレンが登場する以前からA & Pのようなチェーンストアが既に存在し、順次、セルフサービス方式を導入することによって、スーパーマーケットが増加する結果となっている。

また、わが国においては、1960年前後になると、食品主体のスーパーの一部が非食品を取り揃え、また、非食品主体のスーパーの一部が食品を取り揃えるようになり、結果として食品・衣料品・雑貨という総合的な品揃えを行う総合スーパーが登場するようになった。

2-3-2

1960年代には、中小規模のスーパーが普及すると同時に、先行して市場参入したスーパーの中の一群が店舗の大型化を図っていった。そして、家具・家電などのような大型商品を品揃えするようになり、一層の商品ラインの拡大を図るようになった。また、チェーンストア方式や価格訴求を一段と強めるようになっていった。いわゆる、総合スーパーの誕生である。別名、ゼネラル・マーチャンダイジング・ストア（general merchandising store）と呼ばれる業態であるが、アメリカにおける同様の呼称の業態とは大きく異なる品揃えとなっている。アメリカにおいては、文字通り general merchandise（商品回転率が比較的遅い日用雑貨、大型商品）を取り扱っている業態

であり、生鮮食品は一切扱っていない。したがって、わが国における総合スーパーは独自性の強い業態ともいえる。

この一群を代表する企業として、①マイカル、②西友、③ダイエー、④イトーヨーカ堂、⑤イオンの5社がある¹⁰⁾。

①のマイカル（旧ニチイ）は、前掲のように1956年にセルフサービス方式を導入した「セルフハトヤ」を全身のひとつとしている。「セルフハトヤ」自体は下着類を中心とした衣料品のセルフストアであったが、その後、合併や提携を重ね、規模拡大を行い、総合的な品揃えを行っている。（2001年11月、経営破綻により会社更生法を申請）

②の西友は、もともとは西武百貨店のスーパー部門であったが1956年に分離独立した。58年に1号店の「西武ストアー」を出店したが、その品揃えは食品中心であった。その後の63年に「西友ストアー」に商号を変更した。

③のダイエーは、1957年に「大栄薬品工業」として設立され、同年「主婦の店ダイエー薬局」を開店した。当時の品揃えは、化粧品、薬品、雑貨、バラ菓子であった。その後、59年に「主婦の店」、62年に「主婦の店ダイエー」に商号を変更している。

④のイトーヨーカ堂は、1920年に開業した「羊華堂洋品店」を前身とし、58年に「ヨーカ堂」を設立し大量販売を志向するようになった。また、61年頃から衣料品主体であった品揃えを改め、総合的な品揃えの方向に進んでいった。その後、65年に「伊藤ヨーカ堂」に社名を変更した。

⑤のイオン（旧ジャスコ）は、「岡田屋」と「フタギ」の2つ店を中心として成立した背景がある。「岡田屋」は1758年創業という長い歴史を持ち、1926年に「岡田屋呉服店」を設立し、58年のセルフサービス方式に着手し総合スーパーの方向を目指していった。一方の、「フタギ」は、1937年に「フタギ洋品店」を開業した後、61年にスーパーストアを開店した。ともに、衣料品を取り扱ってはいるものの、和装、洋装と、その中心の品揃えは異なっていたが、総合的な品揃えを志向することについては同じであった。

8) わが国におけるスーパーの年代記述に関しては、建野（1997, 2001）を参考とした。

9) 上記（3）で触れた商用統計表業態別統計では、「スーパー」を細分類し、「大型総合スーパー」「その他の総合スーパー」「衣料品スーパー」「食料品スーパー」「住関連スーパー」としている。本文中にも記載しているように、アメリカでは生鮮食料品を中心に扱っている業態のみを「スーパーマーケット」としている。

10) 日経流通新聞が毎年調査を行っている「小売業調査」を参考とし、同社が定義した「スーパー」の中から、売上上位社を選んだ。ただし、2001年4月実施の第34回調査では、西友はユニーに売上順位を抜かれ6位となっている。

2-3-3

1970年代に入ると、73年を契機に前述の総合スーパー5社の成長に転機が見えた。理由はいくつか考えられるが、同年に第一次石油危機があったことから、わが国の景気そのものが冷え込んだことが挙げられる。また、翌年74年にそれまでの（第2次）百貨店法にかわって「大規模立地店舗法（大店法）」が施行されたことも影響している。その後、79年に改正され、対象店舗の基準が500㎡超までに大幅に引き下げられ、運用自体も強化された。

したがって、スーパーの多くは既存店の売上不振に加え、新規出店もこれまでのように自由に行えない環境に陥ったことになる。

特に企業規模の大きな総合スーパーほど経営に対する影響は大きかったことから、さまざまな対応が図られた。具体的には、①複数業態の展開、②提携・合併、③経営の多角化、④海外店舗との提携などがある¹¹⁾。

①については、ダイエーを例にとれば、基幹業態である総合スーパーの他に、デイスカウントストア（「トポス」、「ビッグA」など）や食品スーパーなどを展開していったことが挙げられる。この後の百貨店業態（「プランタン」）の設立や、後述するコンビニエンス・ストア（「ローソン」）も、この経営方針の一環といえる。

②については、①の経営戦略と相まって複数業態を展開するための手段として、他の業態と資本提携や業務提携を行ったことが挙げられる。地方の百貨店や大型店が主な対象であり、その後合併したものもあった。また、結果的には成立しなかったが、ダイエーによる高島屋の買収の試みもこの頃のことであった。

③については、生活のあらゆる「シーン」（場面）にサービスを提供することを掲げた総合スーパーは、多角的な事業を展開していった。具体的には、外食、レジャー、スポーツ、教育、金融、保険などのほか、物流、デベロPPER事業などがある。

④については、商品提携と国内出店のための業務提携に分けられる。ダイエーを例にとれば、前者はアメリカのクローガー、Kマートとの提携、後者は同じくアメリカのローソンミルク、フランスのオ・プランタンなどの提携が挙げられる。

2-3-4

80年代に入ると、総合スーパーは低成長時代に適応できるように業務改善をおこなうようになった。もっとも、既に70年代から取り組まれていたものもあるが、パートタイマー比率の増加による人件費の抑制、POSやEOSなどの情報システム導入による業務コストの削減などが順次行われていった。中でも、これまでの運営と大きく異なるものとして取り組まれたものが、在庫削減による粗利益率の向上である。不良在庫の徹底管理はもとより、在庫そのものを極力減らす取り組みがなされた。

当時のアメリカのスーパーマーケットでは、店舗の大型化が顕著になっていた。その理由は、店舗を巨大化することによって、売り場面積当たりの従業員の数を減らすことによって売り場生産性を向上させようとの経営戦略があった。わが国の総合スーパーも大型化が進んでいたが、取り扱いの商品カテゴリーを増やすことによって、売上増加を図ることが主な狙いであったためと考えられる。

また、在庫に対する考え方も大きく異なる。というのも、アメリカの場合は、一定数の店舗を有するとなるとメーカーと直接取引することが常識的に行われ、全米に店舗を展開するような大手小売業の場合、強大な物流センターを複数箇所所有し大量の在庫を抱えるようになる。つまりは、大量購入によって購入単価を下げためである。ところが、わが国の大手総合スーパーの場合はメーカーと直接購入を行うことを積極的には望まず、あくまでも卸売業を介在させる取引を行った。また、アメリカに比べ土地購入単価が高いことから大型店においても店舗のバックヤード（在庫置き場）も相対的に小さく、物流センターに対する投資も卸売業を活用することで抑制した。結果として、自社在庫の削減を行うと同時に、多頻度小口化物流が誕生することとなった。

90年代、特に後半になると、それまでの複数業態の展開や事業多角化が、企業、あるいはグループ企業全体の経営不振を招くようになった。また、企業のドメインともいえる総合スーパー事業も、バブル景気崩壊後の長期の消費低迷もあって不振に陥った。

2-3-5

上記のスーパーの変遷を踏まえて、わが国のスーパー

11) 建野（2001, pp65-66）の右4項目を参考とした。①業態の明確化、②提携・合併、③経営の多角化、④国際化

の特徴をまとめると、以下が挙げられる。

- ① わが国においては、チェーン・オペレーションよりもセルフサービスの方が早く実現したため、必ずしも複数店舗を有するとは限らない
- ② むしろ、セルフサービス店と同義語であるため、食品中心、衣料品中心、住居品中心、総合的品揃え、のように品揃えでは必ずしも「スーパー」という概念を特定できない
- ③ 多店舗展開を行っている店舗も多く、チェーン・オペレーションも導入しているが、大店法の影響から外内装以外のストア・フォーマットの統一性はなく、品揃えを中心に統一化が図られている
- ④ 価格訴求によってストア・ロイヤルティを形成する店舗が多いが、そのための方策としては大量購入による仕入原価の引下げと、パート・アルバイト比率を高め人件費率を下げるのが主要な方法となっている

2-4 コンビニエンス・ストアの市場参入と変遷

2-4-1

わが国の流通行政を振り返ると、百貨店法や大店法のような制限を加える一方で、中小売商の近代化を図ることも同時に目指していた。そのための有力な方法のひとつとして注目したのが、コンビニエンス・ストアであった¹²⁾。

当初は、卸売業が取引先の中小小売業をボランティア・チェーンとして組織し、コンビニエンス・ストアに「業態転換」することから始まった。それは、1969年のマイショップ、71年のKマート、ココストア、セイコーマートなどに代表的される。

ところが、72年に中小企業庁が「コンビニエンス・ストア・マニュアル」を発行し、フランチャイズ・システムによるコンビニエンス・ストアの導入を積極的に啓蒙し始めたことにより、大店法の影響でこれまでのように自由に出店できなくなった大手スーパーが着目をした。

アメリカの場合、多店舗展開をしたスーパーマーケットはメーカーと直接取引を行うようになったため、卸売

業は単店舗や少数の店舗を有する小売業を組織化し、ボランティア・チェーンを形成していった。その際、わが国と異なる点は、組織化した卸売業がスーパーマーケットの本部機能を有するために、さまざまな機能を装備し、品揃えも総合化していったことにある。つまり、1社のみで傘下の小売業の品揃えをすべて供給できるようにしていったのである。わが国の場合、スーパーの品揃えはもとより、コンビニエンス・ストアの品揃えにおいてさえ、1社ですべてを供給できる卸売業は現在においても存在しない。

コンビニエンスストアは、既にアメリカに存在していたことから、73年にイトーヨーカ堂はアメリカ最大のコンビニエンス・チェーンであるサウスランド社と業務提携をし、翌年5月には1号店をフランチャイズ方式で出店した。これが、現在のセブン-イレブン（セブン-イレブン・ジャパン）の原型である。ダイエーもローソン・ミルク社と提携し、75年6月に直営店を出店した。

一方、西友は73年には、実験店舗を開店したものの、独自開発を目指したことや社内方針の不統一もあって、ファミリーマートの名称による1号店は78年となった。

この他、76年に酒類卸売業である国分が国分グロスリ-チェーン、広屋がヒロマルチェーンを設立。食品卸売業である北洋商事（現菱食）も、同年に進出した。また、食品メーカーである雪印乳業が、79年にブルマートを展開。同じく、メーカーである山崎パンが、77年にサンエブリチェーンを、82年にサンショップヤマザキを、それぞれ展開した¹³⁾。

80年前後には、主だったスーパーのほとんどが、コンビニエンスストアを手がけるようになった。たとえば、ユニ-はサークルK、イオン（当時はジャスコ）はミニストップ、長崎屋はサンクス、というようにそれぞれ出店を競うようになった。

この背景には、セブン-イレブン・ジャパンの急成長がある。73年に1号店を開店した後、78年には500店の出店を達成し、79年に東京証券取引所第2部に上場した。さらに、翌年第1部に昇格した。

また、同時に、百貨店、スーパーと同様に、わが国の

12) わが国におけるコンビニエンス・ストアの年代記述に関しては、矢作（1994）、金（2001）を参考とした。

13) 卸売業がコンビニエンス・ストアを展開する場合、従来の取引先である中小小売業が多くなる。その際、店舗の品揃えに占める高い供給率が、本部機能を発揮するために必要となる。わが国の卸売業の場合は業種卸売業であることから、必然的に、食品を取り扱う酒類卸売業や食品卸売業が該当することとなる。このことは、メーカーにもあてはまり、食品メーカーが該当することになるが、食品供給を考えると従来から店舗直送機能を有するメーカーが優位となる。市販乳や調理パンなどは日配が前提となるため、当該機能を有するメーカーがコンビニエンス・ストア事業に参画したと考えられる。

コンビニエンス・ストアも、アメリカとは異なる方向性を示している。それは、特に品揃えに現れ、生鮮食料品や惣菜などの毎日配送、あるいは1日複数回配送を必要とする商品の比率を高めていったことにある。このことは、結果的に一部店舗においては、店舗規模が500㎡未満のスーパー（ミニスーパー）と変わらぬ品揃えを現出させることとなった¹⁴⁾。

2-4-2

80年代に入ると、大手チェーンの成長が続く、一方で、中小チェーンやボランタリー・チェーンの低迷が現れるようになった。その原因は、規模拡大を目指すために、出店競争が激しくなり、競合店同士の隣接や、道を挟んで向かい合うような立地の出店が増えたことによる。その結果、1985年にはサンクスがニコマーケットと資本業務提携を結び、89年にはローソンがサンチェーンを合併するなどの事態となった。

当時、出店競争の他にも、各チェーンは経営効率化を図るために、次のような取り組みを始めた。それは、①商品開発、②物流システム構築、③情報システム構築などである。

①については、当時の商品開発の中心は弁当や惣菜であった。アメリカにおいても、ホットドッグやホットコーヒーなどのファーストフードの持ち帰り販売は粗利益率が高い商品であることから重視された品揃えであった。わが国においても、ミニストップのように店内で食べられるコンボタイプの店も登場したが、商品構成がマクドナルドのようなファーストフード・チェーンと同様であることから競合することになり、十分な成功とはいえなかった。試行錯誤の結果たどり着いたのが、弁当、おにぎり、和惣菜であった。

②については、それまでの商慣習を一掃した取引を行うようになった。セブン-イレブン・ジャパンを例にす

れば、取引の集約化を図り特定の卸売業に商品を集め店舗に配送を行う「窓口問屋制度」を開始した。同時に、当該の卸売業には、これまでの物流とは異なる小分け、定時配送（ジャスト・イン・タイム）、年中無休の毎日配送を要請した¹⁵⁾。

③については、再びセブン-イレブン・ジャパンを例にとれば、1978年から97年の間に5次までの店舗情報システム改廃を行っている。基本的には、発注業務のコンピュータ化に始まり、POS導入による販売情報管理を行い単品ごとの売上データを、時間帯別、客層別に分析できるようにした。このことによって、限られた店舗面積を有効にいかし、売れ行き良好な商品（売れ筋商品）を増やし、売れ行き不良な商品（死に筋商品）を減らし、経営効率を高めた¹⁶⁾。

2-4-3

1990年代には大店法の緩和によって、一部のスーパーは営業時間を延長し始めた。また、ファーストフード・チェーンが価格訴求を積極的に展開し始めるなど、異業種との競争も始まるようになった。また、94年には石油元売り大手であるジャパンエナジーがampmを国内で展開した。

一方で、このことに前後して、海外進出も盛んに行われた。1988年にファミリーマートが台湾企業と提携、90年にミニストップとファミリーマートが韓国企業に技術システムを供与した。91年にはセブン-イレブン・ジャパンが、セブン-イレブンの世界フランチャイザーであるアメリカのサウスランド社を買収し、結果的に再建した。

国内では、既存店の売上向上を図るため、各チェーンは取扱商品・サービスの拡大競争を始めた。例えば、宅配便、DPEの取次ぎ、コピー・サービス、ファックス送受信、コンサートやイベント・チケット販売、銀行ATMの設置、通信販売の代金収納代行などが挙げられる¹⁷⁾。

14) 前掲の商業統計表業態別統計では、ミニスーパーとコンビニエンスストアの区分をしていないため、事実上の同一業態と見なしている。

15) 結果的には、他のチェーンも同様な物流システムを採用している。

16) システムを構築する際に、その効用は投資額に規定されるため、企業の規模（この場合には加盟店舗数）に大きく影響されることが一般である。その上、コンビニエンス・ストアを想定すると、物流システムの投資は地域、店舗数に比例して投資額が拡大するのに対し、情報システムの投資は店舗数に反比例してソフトウェアの店舗当たりの投資比率を低くめることから、大手チェーンほど有利になる。このため、次第に格差が生じている。

17) 開始当初は他のチェーンとの差異化のために行われるが、すぐに追従されることから営業維持のための前提となってしまう。一方で、公共料金に代金収納などは、電気、ガスなどの事業者が効率化のため、一定数以上のチェーンにのみ委託することから中小チェーンは当該サービスを実施できない。このことから、大手と中小の格差は一層拡大することとなる。

また、出店候補を拡大するために、立地によって従来の店舗規模より拡大・縮小を行うように店舗フォーマットを拡充する、一部商品の値下げし価格訴求を行う、さらにはメーカーと提携し自社独自商品の比率を高めるなど、さまざまな試みがなされている。

そして、2001年には、セブン-イレブン・ジャパンが店内ATMの独自運用を行うことを主眼として銀行を設立するなど、新たな動きも見えている。

2-4-4

上記のコンビニエンス・ストアの変遷を踏まえて、わが国のコンビニエンス・ストアの特徴をまとめると、以下が挙げられる。

- ① わが国においては、行政においては中小小売対策、企業においては大店法対策の手段として注目されていたことから、大店法の規制対象外である500㎡未満の店舗と特定できる
- ② ただし、①が前提となるとミニスーパーが含まれることになる。ミニスーパーが含まれるのであれば、コンビニエンス・ストアが必ずしもチェーン・オペレーションを前提とせず、立地によってはボランティア・チェーンなどに参加しない単店舗での存続も可能となる
- ③ また、キンコーズのように食品は品揃えしていないものの、24時間営業をしている物販ビジネスをコンビニエンス・ストアに含めるならば、品揃えでは特定できなくなる
- ④ 一方で、弁当、惣菜などの他に、加工食品等も含め幅広い食品カテゴリーにおいて、独自商品やプライベート・ブランドの比率が高めることによってストア・ロイヤルティを形成している店舗は多い。

3. 業態の構成要因の検討

3-1 わが国の「業態」

このようにわが国における主要業態の市場参入の変遷

をみていくと、百貨店は旧来の大榎（おおだな）といわれる呉服商や電鉄系などが中心となって市場参入したこともあり、店舗に対する投資も大きく、それまで業態店がわが国には存在しなかったことから業態としての概念が捉えやすい。しかし、スーパーをひとつの業態として捉えるのは、個人商店主が業態転換して市場参入する機会が多いことから、セルフサービスという機能を装備した業態と見なすことはできるものの、ひとつの業態として構成要因を抽出するには難しい。もちろん、品揃えによって、「総合スーパー」「衣料品スーパー」「食品スーパー」「専門スーパー」というように別の業態、あるいは細分類として区分することも可能であるが、どこまで細かく分類すれば定義が可能かという別の課題が生じることになる。また、細かく分類した場合、最終的には店舗単位になり、店舗ごとに業態定義が必要となる。そもそも、単店舗経営の小売業を業態と見なせるのかという疑問が生じる¹⁸⁾。

これについて、石原は「業態を品揃え物そのものではなく、それを支える技術との関連でとらえるべき」としている。また、その一方で、上原は「品揃えパターンから識別されうる小売店舗のタイプ」としていることから、業種店もまた業態のひとつの形態であるとしている。上原説を支持するならば、単店舗経営の小売業も業態店であることになる¹⁹⁾。

一般に業種店は、特定の商品群を取り扱う店としての理解があるため、実質的には商店街に位置する個人商店が想定されることになる。ただ、そもそも一定の商品群が、現在の括りとなったのは、偶然ではなく必然性があったと考えられる。中でも商品特性の共通性が重要な要因と考えられる。というのも、商品特性に共通性が高い商品については、同一生産者が生産する可能性が高く、配送・保管などの物流活動も同様な形態で行え、消費者の購入目的も共通性が高いことが予想できる。そのため、必然的に同一の小売店舗で品揃えすることになる。

ところが、業態が登場するようになると品揃えの総合化が始まるようになり、必ずしも品揃えする商品の特性の共通性を必要としなくなった。小売店舗が総合化すれば、本来は卸売業も総合化する必然性はあったが、わが

18) この場合の単店舗は、仕入から販売に至るまで独自に行っていることを意味し、共同仕入機構に所属する地方の単店舗百貨店や、ボランティアチェーンに加盟している単独店舗は対象としていない。

19) 石原（2000, p.192）による。上原は前掲。

国ではそのようにはならなかった。その要因はさまざま考えられるが、もっとも影響力が多きい要因として考えられることは、業態としての小売業が自ら物理的な商品調達に取り組まなかったためと考えられる。アメリカの場合は、スーパーマーケットが自らの店舗数を増やす過程で、メーカーと直接取引を行うようになり、物流施設や物流システムを構築していった。取引先が減少した卸売業はチェーン化していない小売業を組織化しスーパーマーケットへ業態転換させていった。その過程において、卸売業もまた品揃えの総合化と、総合化した品揃えを物理的に供給するシステムの構築を図った。百貨店も、ショッピングセンターのテナント出店に重点を置き、品揃えの絞込みとチェーン・オペレーションの導入を図る際に、物理的な商品の調達・供給システムを構築していった。

一方で、わが国の場合、百貨店、スーパーともに、既存の卸売業の物流システムを活用し続けたことから、店舗全体の総合的な品揃えを行える物流システムが存在し

ない²⁰⁾。

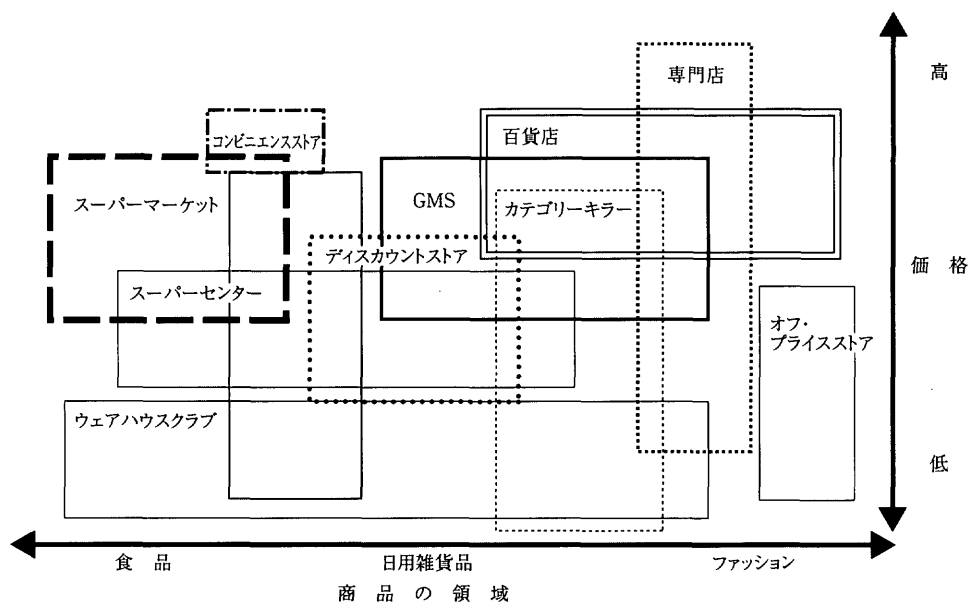
このことは、コンビニエンス・ストアにも該当し、一般には小売業の物流センターといわれている施設についても、実際の運営責任はメーカーや卸売業、あるいは物流業にあることが多い。

3-2 「業態」の構成要因と定義の検討

上記を踏まえると、わが国の業態は店舗装飾と品揃えが業態構成要因として大きな影響を与えることになる。このことは、わが国にも参入しているアメリカ発祥の「ホールセールクラブ（ウェアハウスクラブ）」の業態特性をみれば明らかである²¹⁾。

図表3-1~2は、アメリカのコンサルティング会社である Kurt Salmon Associates が、流通外資について、わが国における市場参入余地を検討するために作成した資料である。図表3-1はアメリカの小売業態を、同3-2はわが国の小売業態の分布をそれぞれ示している。このよ

図表3-1 アメリカの小売業態



出所：Kurt Salmon Associates, Inc 社内資料を筆者が加筆

20) 現在においても、一店舗全部の商品を供給できる物流システムは存在しないが、取り扱い範囲の拡大を試みる卸売業や、メーカーと直接取引を志向し物流システムの自己管理を行なおうとする小売業は存在する。

21) 業務用サイズやバンドル包装（複数個包装）の商品を会員制で低価格販売する。店舗規模は総合スーパーと同等であるが、アイテム数（品数）はコンビニエンス・ストアと同等である。これは、メーカーから直接大量に仕入れることによって極力低価格で販売するため原則として競合品を置かず1品当たりの販売数を増やすことを目的としている。また、物流の単位はすべてパレット単位であることから、メーカーの工場から直接店舗に輸送されそのまま店内に保管される。アメリカにおいては業態として全米に展開しているが、わが国には2001年9月の段階では2店舗が出店しているのみである。

うな業態領域を整理したマップは、コンサルティング会社ごとに作成しているため、必ずしも汎用性はないが、同図表が「商品の領域」(品揃えと同義)と「価格」で構成されている点が特徴的である。また、留意する点として、次の2点がある。

- ① わが国の小売業態には、食品や日用雑貨品を低価格で販売する業態が存在していない
- ② アメリカと比べ、わが国の場合、百貨店と総合スーパーの商品領域が極めて近く、かつ広い範囲の品揃えとなっている

わが国においては、かつては百貨店に対する商品供給は「百貨店卸(問屋)」と呼ばれる特定の卸売業が行っていたが、現在では総合スーパーに商品供給を行う卸売業と区別がつきにくくなった。したがって、品揃えの差異化を図ることは、価格帯以外には実質的には困難になっている。図表3-2上における2業態の価格の違いは、両者の品揃えの中心価格帯として捉えるならば理解できる。より安い価格帯を取り扱う業態(ウェアハウスクラブ)はアメリカには存在するが、わが国には现阶段では数店の流通外資しか存在しない。このことは、当該業態はア

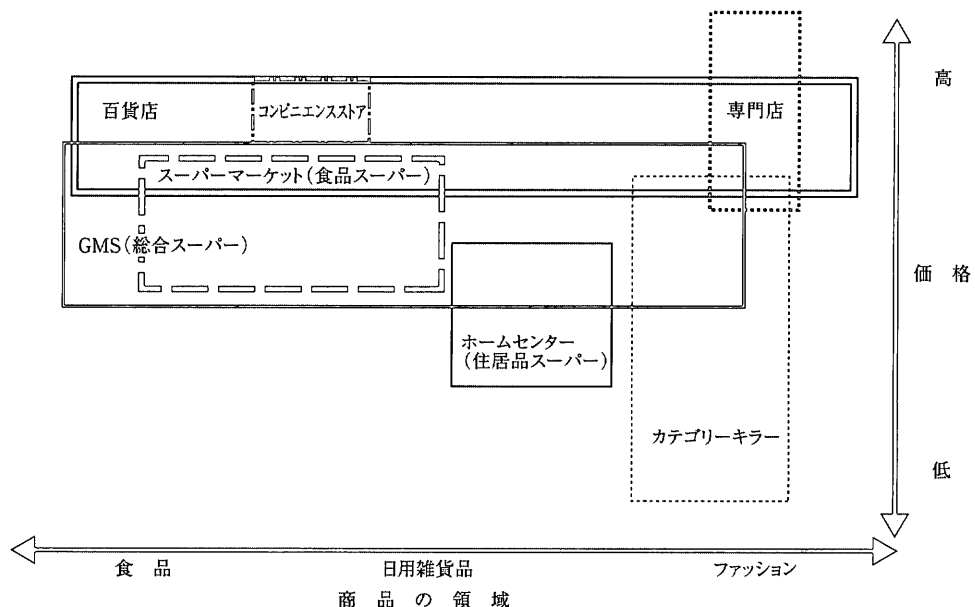
メリカにおいても新業態であり、低価格を販売し低マージンでも経営ができる小売技術を確認していると考えられるためである。

つまり、業態とは一定の商品特性を有する商品群を販売するための運営技術・経営技術を有する組織であると考えられる。

業種店の多くの品揃えは、既存卸売業や既存流通チャネルにおける商品特性の共通性が高い商品群を扱ってきた業態といえるであろう²²⁾。

では、わが国の百貨店と総合スーパーが、業種店と異なる意味における業態といえるかどうかという疑問が生じる。既存の卸売業や既存の流通チャネルを組み合わせ活用したに過ぎないのではないか。また、対面販売とセルフ販売という販売方法の違いはあるにせよ、取扱商品価格帯以外に業態を構成する要因に大きな違いはないのではないか。だからこそ、近年、百貨店地下食品売り場に見られるようなセルフ販売の導入や、反対に総合スーパーでの対面販売売り場の増加が見られるのではないか。一定規模の店舗で総合的な品揃えを行うと、どの売り場も専門店に品揃えが見劣りする可能性が高くなる。2業態の成長の鈍化はここに原因があるのではないだろう

図表 3-2 日本の小売業態



出所：Kart Salmon Associates, Inc 社内資料を筆者が加筆

22) 前掲、石原(2000, p.185)において、「私たちがいま『業種』として受け止めているのは、あくまでもある時点での商品取り扱い技術の臨界点によって切り取られたものに過ぎない」としている。

か。また、アメリカの業態を見ると、物流を企業経営の基本においた業態構築が顕著である。つまり、購買頻度が比較的近い商品群を販売する小売業として成立しているのである。図表3-1にはスーパーセンターやウェアハウスクラブのように幅広い商品群を取り扱う業態がマッピングされているが、両業態ともに競合する品揃えのスーパーマーケットやGMSよりもほぼ同じ価格帯の商品を低価格で販売している。わが国における、百貨店と総合スーパーの競争関係とは異なっており、また同様に総合スーパーと食品スーパーとの競争とも異なっている。

一方、コンビニエンス・ストアにおいては、物流システムの実質的な運営を外部に依存したとしても、当該のシステム・コンセプトの開発は小売主導であった事実があり、その意味では日常品という商品特性の共通性が高い商品群を販売する業態と捉えることができる。

このようにして、業態を「一定の商品特性を有する商品群を販売するための運営技術・経営技術を有する組織」として説明することは可能であるものの、「一定の商品特性」の再定義、あるいは構成要因の抽出が、今後の課題として残ることになる。

(参考文献)

- McNair, Malcolm P. (1958) "Significant Trends and Developments in the Post War period," in A. B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implication for the University*, University of Pittsburgh Press, pp.1-25.
- 中西正雄 (1996) 「小売の輪は本当に回るのか」『商学論及』第43巻第2・3・4号、pp21-41
- 吉井敏子 (2001) 「小売商業」宮澤永光・十合眺 編著『現代商業学入門』八千代出版、pp191-226
- 小堀雅浩 (1999) 「小売機構」宮澤永光・宮原義友・望月光男編著『現代商業学』同文館、pp107-148
- 西岡俊哲 (1994) 保田芳昭・加藤義忠編『現代流通論入門[新版]』有斐閣、pp29-39
- 青木均 (1999) 「小売業」兼村栄哲・青木均・林一雄・鈴木孝・小宮路雅博『現代流通論』八千代出版、pp85-113
- 上原彦彦 (1999) 「マーケティング戦略のための実践理論の構築」『マーケティング戦略論』有斐閣、pp127-201
- 池尾恭一 (1997) 「小売業態の発展」田島義博・原田英生編著『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社、pp124-171
- 神保光弘 (2001) 「百貨店の日本的展開とマーケティング」マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館、pp25-47
- 建野堅誠 (1997) 「わが国における小売業の業態変化」『長崎県立大学論集』第30巻第3号、pp21-58
- 建野堅誠 (2001) 「スーパーの日本的展開とマーケティング」マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館、pp49-72
- 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社
- 金顕哲 (2001) 「コンビニエンス・ストアの日本的展開とマーケティング」マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館、pp71-103
- 石原武政 (2000) 「商業集積における競争と管理」「小売業における業態革新」『商業組織の内部編成』千倉書房、pp151-213
- 白石善章 (1976) 「小売商業構造変動論について」『六甲台論集』第23巻第1号、pp40-50
- 加藤司 (1998) 「日本小売業態の分析枠組み」『経営研究』第49巻第2号、pp53-76
- 石原武正 (1999) 「小売業における業種と業態」『流通研究』第2巻第2号、pp1-14
- 三浦一郎 (1987) 「小売業態論の意義について」『立命館経営学』第26巻第1号、pp23-50
- 杉岡碩夫 (1990) 「各種業態の展開と大型スーパーの戦略」『経済評論』第39巻第3号、日本評論社、pp48-61
- 市川繁 (2000) 「ストア小売における業態と複合生活空間にみる新傾向」『中京経営研究』第9巻第2号、pp27-72
- 中田信哉 (2000) 「小売業の種類と業態」『新版商業学の講義』白桃書房、pp72-79
- 関根孝 (2000) 「営業形態発展の理論」「我が国小売業の革新と展開」『小売競争の視点』同文館、pp27-74
- 近藤公彦 (1998) 「小売商業形態論の課題-業態変動のマイクロ基礎-」『流通研究』第1巻第2号、pp44-56
- 日経流通新聞編 (1993) 『流通現代史』日本経済新聞社
- 通商産業大臣官房調査統計部編『商業統計表業態別統計編』