

【論文】

成熟化社会における食料品小売業の構造変化

中山 里美*・大賀 圭治**

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. はじめに | (3) イトーヨーカ堂グループの業務改革 |
| 2. 食料品小売市場の構成変化 | 5. コンビニエンス・ストア |
| (1) 小売業態別の飲食料品販売額シェア | (1) コンビニエンス・ストアの経営シス |
| (2) 小売業態別の飲食料品店舗数シェア | テム |
| 3. 百貨店 | (2) コンビニエンス・ストアの躍進 |
| 4. スーパーマーケット | (3) セブンイレブン・ジャパンの発展 |
| (1) 大規模小売店：スーパーマーケット | 6. おわりに |
| (2) ダイエーグループの失速 | |

1. はじめに

わが国の小売業は、近世からの業種別の中小規模小売店を中心とした小売市場であったが、明治末期から大正初期にかけて欧米方式の百貨店業態が導入され、1960年代になるとスーパーマーケット、1970年代以降はコンビニエンス・ストアと店舗規模と立地と品揃えによって消費者の要望を満足させる業態が導入された。こうした小売業の構造変化は、わが国の経済社会の成熟化にともなう消費者の分化（多様化）と、消費者ニーズの「価格」重視から質的「価値」重視への進化に負うところが大きい。この場合、消費者ニーズの「価格」重視から質的「価値」重視への進化とは、消費者すべてにおける一般的傾向を指し、消費者の分化（多様化）とは、消費者が世代、所属社会集団、地域などに応じた特徴ある消費パターンを示すことを言う。

わが国の経済社会は、1960年代初頭には戦後の復興がほぼ終了し、1960年代半ばからは高度経済成長期に移行した。高度経済成長期に入ると国民の生活水準は向上を続けた。主

*当学科大学院後期課程卒業生（なかやま さとみ） **当学科教授（おおが けいじ）

Key Words : 1) 経済社会の成熟化、2) 消費者の分化、3) 「価格」から質的「価値」への進化

食である米の生産調整が開始されたのもこの時期であり、食料は量的に充足された。その後、わが国の経済社会は1970年代前後からの安定成長期、1980年代半ばからは成熟化の時代へと移行して行った。本稿で成熟化というのは、所得水準の増加に伴い、消費が量的充実から質的充実へと消費社会が変化したこと指している。経済社会の成熟化の流れの中で、わが国の食生活も量の充足から質の充足、更に健康志向へと進化していった。また消費者の所得水準の向上を背景として、個々の価値観や嗜好に基づく個性的で自由な食生活へと、消費者の食生活は分化してきた。そこで本稿では、これら消費者の分化（多様化）と消費者ニーズの量的充実から質的充実への進化を事例分析で示し、食料品を中心に小売業の構造変化を明らかにすることを目的としている。

先行研究としては田村〔16〕、〔17〕の食料品小売業全般にわたる構造変化の研究がある。これら田村論文を参考としつつ1990年代後半からの食料品小売業の構造変化を明らかにすることを試みる。田村〔18〕はその後食品流通の構造変化に関する産業組織論からのアプローチを試み、また、田村〔19〕では今後の展望のためのパラダイムを提示しているが、本稿は実証分析に重点をおき、理論的分析は直接の課題とはしない。

分析方法としては、食料品小売市場全体の構成変化を数値の変化で示しながら明らかにし、つぎに百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストアの各業態別構造変化を明らかにしていく。しかし、業態別に集計されたデータはあるものの、食料品のみの業態別データや企業別データは限られており、データの収集に努めたがデータ不足が分析の壁となった。そこで業態別の分析では、各業態別のデータを対象に業態別構造変化の分析を試みた。本稿の執筆にあたっては、主に百貨店では加藤他〔5〕、小山〔13〕、〔14〕、スーパーマーケットでは岡本〔10〕、折橋〔11〕、田村〔16〕、コンビニエンス・ストアでは岡本〔10〕、矢作〔21〕などの文献を参照した。

2. 食料品小売市場の構成変化

(1) 小売業態別の飲食料品販売額シェア

表1は、わが国の業態別食料品小売業の食料品年間販売額を集計したものである。更に食料品の年間販売額を業態別構成比で示したのが図1である。1983年～2003年の20年間の食料品の年間販売額は、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストアでは増加傾向を示している。しかし、「パパ・ママショップ」と称される家族中心の従業員2名以下の店舗が大部分を占める「その他の小売店」では、1993年にはいったん経営が35兆円台に上昇したものの、その後は減少傾向にあって1980年代の販売規模に低下している。

図1で年間販売額の業態別シェアの時系列変化をみていくと、「その他の小売店」では、

表1 食料品小売業の食料品年間販売額

暦年	(10 億円)	(100 万円)	(100 万円)	(100 万円)	(100 万円)
	小売業合計 A	百貨店 B	スーパー C	コンビニ D	その他小売店 E = A - (B + C + D)
1983	30,371	1,566,449	3,037,506		25,767,045
1984	31,580	1,646,307	3,136,760		26,796,933
1985	32,615	1,717,928	3,186,819		27,710,253
1986	31,886	1,817,433	3,272,722		26,795,845
1987	32,298	1,906,949	3,343,821		27,047,230
1988	31,892	2,026,186	3,493,995		26,371,819
1989	37,513	2,168,431	3,733,027		31,611,542
1990	38,253	2,351,507	4,043,820		31,857,673
1991	40,332	2,539,596	4,384,989		33,407,415
1992	42,805	2,604,238	4,548,240		35,652,522
1993	43,075	2,532,972	4,611,687		35,930,341
1994	43,094	2,512,623	4,945,379		35,635,998
1995	42,456	2,492,208	5,366,606		34,597,186
1996	42,821	2,521,921	5,594,975		34,704,104
1997	42,483	2,561,688	5,870,259		34,051,053
1998	42,400	2,505,223	6,184,690	4,357,454	29,352,633
1999	42,520	2,453,446	6,478,184	4,525,839	29,062,531
2000	39,837	2,430,185	6,457,738	4,688,054	26,261,023
2001	41,444	2,373,416	6,683,495	4,786,347	27,600,742
2002	40,766	2,329,045	6,947,226	4,861,058	26,628,671
2003	40,820	2,292,044	7,189,206	4,915,870	26,422,880

資料：経済産業省経済産業政策局調査統計局『商業動態統計年報（1995年まで）』、『商業販売統計年報（1996年より）』各年版

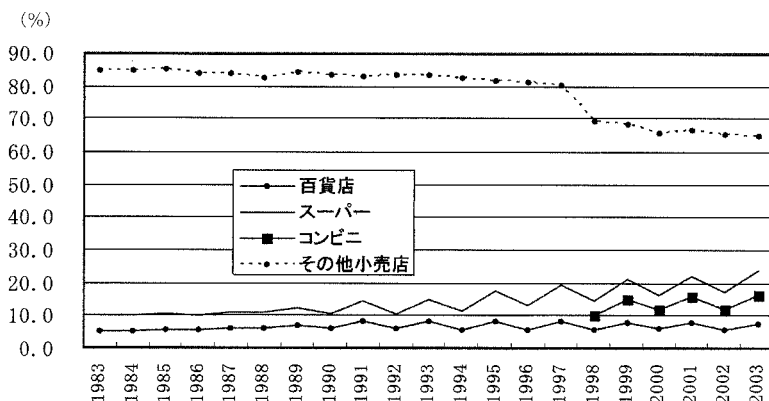


図1 食料品小売業の食料品販売額構成比

資料：表1と同じ。表1の食料品小売業の食料品販売額を構成比で示したものである。

1990年後半から年間販売額シェアが60%台へと一層低下しており、この低下は競合するコンビニエンス・ストアの食料品販売額シェアが急増してきた時期と一致している。正確な数値は入手できなかったが、「その他の小売店」からコンビニエンス・ストアに転換した店舗も多いといわれている。

百貨店では1990年代前半から食料品販売額は増加している。これは「デパ地下」¹⁾という語句の一般化が示すように、「中食」の拡大に注目した百貨店の経営努力の成果である。しかし、百貨店の食料品の販売額割合は、スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアの急増に比べ停滞あるいは減少傾向にある。

スーパーマーケットでは食料品の販売額と販売額割合がともに増加しているが、ここで注目すべき点はスーパーマーケットの食料品の販売額の低さである。この販売額の低さは「スーパーマーケット」の統計上の定義範囲によるものである。1960年代はセルフサービス方式の小売店がスーパーマーケットの1つの基準であったが、1974年の「大規模小売店舗法」では第1種3,000㎡以上、第2種500㎡以上と、はじめて出店規制に歯止めがかけられた。1979年の「改正大規模小売店舗法」では、500㎡以上、さらに2000年の「大規模小売店舗立地法」では1,000㎡以上と、店舗規模に限ってもスーパーマーケットの定義範囲は狭くなってきている²⁾。

百貨店やスーパーマーケットで欠如しているサービス面の補填を目的として登場したのがコンビニエンス・ストアである。1969年にマイシコソプチェーンが豊中市で開設したのが、わが国のコンビニエンス・ストアの第1号店である。その後、新業態開発ブームが本格化した1980年までに西友、イトーヨーカ堂、ダイエーなどニチイを除く大手スーパーマーケット6社がすべてコンビニエンス・ストア業界に参入した³⁾。コンビニエンス・ストアでは、短期間に販売額、販売額シェアがともに急増し、2003年の食料品販売額シェアは16.2%と拡大している。これら食料品の業態別販売額、販売額構成比から読み取れるこの20年間の特徴は、「その他の小売店」の地位の低下と百貨店の伸びの停滞、スーパーマーケットとコンビニエンス・ストアの躍進である。

(2) 小売業態別の飲食料品店舗数シェア

つぎに、食料品小売業の構造変化を表2、図2の業態別店舗数の構成比でみていく。百貨店では店舗比率での大きな変化はみられない。一方、百貨店と同じく大規模小売業であるスーパーマーケットの店舗比率は、1980年代から1990年代の間に10%代台～20%台、そして再び10%台へと変化している。この減少はスーパーマーケット業界の成熟化にともなう減少と、コンビニエンス・ストアの出現による減少と考えられる。

表 2 食料品小売業の店舗構成比

単位：％

暦年	百貨店	スーパー	コンビニ	その他小売店	合計
1985	0.1	10.0	4.4	85.5	100.0
1988	0.1	9.4	5.4	85.2	100.0
1991	0.1	11.9	6.7	81.4	100.0
1994	0.1	15.0	8.3	76.6	100.0
1997	0.1	24.9	6.5	68.5	100.0
1999	0.1	20.2	7.5	72.2	100.0
2002	0.1	17.9	8.9	73.1	100.0

資料：経済産業省経済産業政策局調査統計部『商業統計表 業態別統計編』各年版

注：スーパーマーケットは総合スーパーマーケット、食料品スーパーマーケット、その他のスーパーマーケットの店舗数を集計、その他の小売店は食料品専門店、食料中心店の店舗数を集計し、それら店舗数を比率で示したものである。

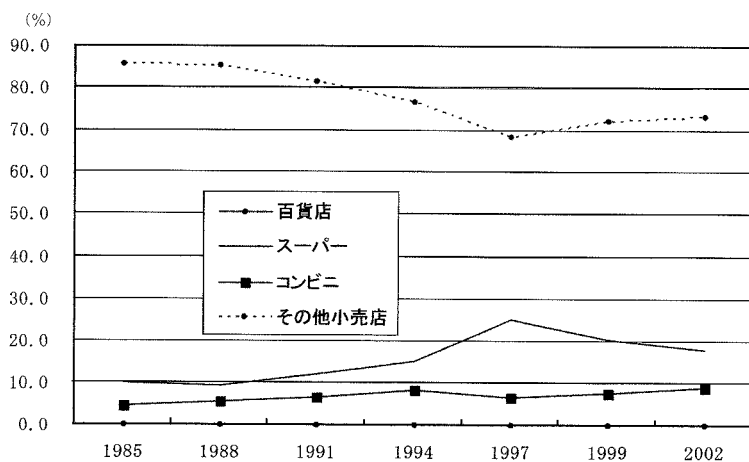


図 2 食料品小売業の店舗構成比

資料：表 2 と同じ。

「その他の小売店」の店舗比率は、1980年代から1990年代かけて80%台～70%台へと10%強の低下である。この低下はスーパーマーケットや百貨店のワンストップ・ショッピング機能と、その地域に立地しているというスーパーマーケットの立地的利便性の影響によるものと考えられる。

コンビニエンス・ストアでは店舗比率が1980年代から1990年代かけて4.4%～8.9%へと、約2倍（店舗実数でも2万9,000店から4万2,000店）に急増している。コンビニエンス・ストアの出店ラッシュである。これら食料品小売業の業態別店舗比率の変化は、前述した業態別販売額構成比の変化を裏付けている。

3. 百貨店

わが国の百貨店は戦前の問屋主導型流通システム全盛の時代に、近代小売業の基礎を築いた。初期の百貨店はその業種に着目すると、大きく呉服屋系と電鉄系に分けられる。呉服店系では、1905年東京・日本橋の三井呉服店が名称も三越呉服店と変え、近代的な百貨店経営システムを取り入れた。それまでのわが国の小売業では、物を買うには店の背面の棚から商品を取り出してきてもらうシステムであつた。しかし、百貨店では商品は陳列されており、客は手にとって自由に選ぶことができるようになった。この新しい販売方式と百貨店の高級な雰囲気、客は三越呉服店に足を運んだ。百貨店の骨格は、定価販売、現金販売、品質保証、返品自由、部門別管理方式、そしてワンストップ・ショッピングの導入である。三越はこれらの販売・経営方式を我が国で初めて採用した近代的小売業であつた。三越の成功に白木屋、大丸、松坂屋、松屋といった呉服店も、次々と百貨店に業態を転換した。次いで関西系のそごう、高島屋も百貨店へと業態を転換していった⁴⁾。

しかし、これらの百貨店は呉服屋からスタートしたということもあって、当時の主力商品は婦人服や紳士服の衣類であつた。その後、コーヒー、紅茶などの食料品も販売するようになるが、品数もそれほど充実してなかった。また、生鮮食料品は取り扱われておらず、食料品はまだデパートの主力商品ではなかった。

一方、電鉄系では阪急電鉄が1929年に大阪・梅田駅に阪急百貨店を開店した。電鉄直営の阪急食堂からスタートしたという経緯もあって、オープン当初より食料品や食堂が充実していた。阪急百貨店では1階に日用品と食料品を配置して、東京の百貨店のイメージである高級・豪華というよりは安さとおしさを前面に打ち出した。この阪急の成功になつたのが東急電鉄であり、1934年に東京・渋谷駅に食料品を充実させた東横百貨店を開店した。同店はその後もこの路線を進み、1951年に「東横のれん街」をオープンさせた⁵⁾。

しかし、一般に百貨店で購入する食料品は贈答用や家庭でのパースデーケーキなどで、自分たちの日常の食材はスーパーマーケットや肉屋、魚屋、八百屋といった近隣の中小売店で買うものであるという考え方が支配的であつたが、女性の社会進出が一般化するにつれて、それまでの生鮮食料品は近所の中小小売業やスーパーマーケットで買うという考え方に変化が起きた。地元に戻ってからでは小売業店舗は閉まっている。それならば職場に近い、途中のターミナル駅にあるデパートで日常の食材を購入するほうが便利である。このような状況を背景に注目を浴びだしたのが「中食」である。「中食」とは、調理済みの惣菜や弁当類のことで、仕事で疲れたときには調理済みの食品が便利である。また、単身者にとっては材料をそろえて作るよりは経済的である。この結果、デパートの食料品が、ふだんの買い物の場として日常的なものになった⁶⁾。ちなみに、仕事を持たずに家事に

表3 百貨店業界の総販売額、総売場面積、総店舗数

項 目	販売額	売場面積	店舗数	売場面積当りの販売額	店舗当りの販売面積
	100 万円	m ²	店舗	円/m ²	m ² /店舗
	A	B	C	D = A ÷ B	E = B ÷ C
1982 年	7,314,060	5,581,222	461	1,310,476	12,106.8
1985 年	7,779,717	5,721,174	438	1,359,811	13,062.0
1988 年	9,062,759	6,144,077	433	1,475,040	14,189.6
1991 年	11,414,025	6,834,119	455	1,670,153	15,020.0
1994 年	10,640,330	7,124,072	463	1,493,574	15,386.8
1997 年	10,670,241	7,658,314	476	1,393,289	16,088.9
1999 年	9,705,460	7,290,180	394	1,331,306	18,503.0
2002 年	8,426,888	6,998,065	362	1,204,174	19,331.7

資料：経済産業省経済産業政策局調査統計部『商業統計表 業態別統計編』各年版

専従する女性と、仕事を持つ女性の比率が逆転したのは1983年である⁷⁾。

2002年の日本百貨店協会の発表によると、百貨店全体の売上の中で食料品の占める割合は34.0%、衣料は32.2%で、食料品は衣料品を凌ぐ主力商品にまで成長した⁸⁾。百貨店各社が地下食品売場に新しいテナントを誘致したり新商品を仕入れたりと努力をして、デパ地下に食料品を求めに来た客が、上の階で買い物をして帰るという「噴水効果」現象が増えている。

しかし、戦後の復興期から順調な成長を続けていた百貨店もスーパーマーケットと同様に、第1次オイルショック後の消費不況で70年代後半から80年代前半にかけて大型店が「冬の時代」をむかえ、減量経営が進められた。西武百貨店やそごうに代表される都市型百貨店は、大幅なりフレッシュや新規出店を進めて経営体制を立て直した。一方、地方都市の弱小百貨店では不振店舗の閉鎖や縮小を余儀なくされ、弱小百貨店の整理・淘汰が大幅に進展した。その後1985年のプラザ合意以降は景気も回復してきたが、表3で示すように百貨店の店舗数の減少はその後も続いている。しかし、百貨店の店舗当たりの販売面積は拡大を続けており、さらなる店舗の巨大化が進んでいることを示している。

表4は、百貨店とスーパーマーケットの販売額の小売業総販売額に占める比率を示している。百貨店の販売額比率は7%台から6%台へと減少傾向にある。一方、スーパーマーケットの販売額比率は1970年代には8%前後であったが、この20年間で小売業総販売額に占める比率が30%近くに拡大した。このスーパーマーケットの販売額の大幅な上昇は、一般に「パパ・ママショップ」と呼ばれる中小零細規模小売店の店舗数の減少、それに伴う販売額の減少の影響が大きいものと考えられる。

表4 百貨店・スーパーマーケットの小売業総販売額に占める比率

項 目	小売業の 総販売額	百貨店の 総販売額	百貨店の 販売額割合	スーパーの 総販売額	スーパーの 販売額割合
	100 万円 A	100 万円 B	% $D = B \div A$	100 万円 C	% $E = C \div A$
1982 年	93,971,191	7,314,060	7.8	16,340,204	17.4
1985 年	101,719,064	7,779,717	7.6	19,155,092	18.8
1988 年	114,839,927	9,062,759	7.9	17,907,264	15.6
1991 年	140,638,104	11,414,025	8.1	25,945,825	18.4
1994 年	143,325,065	10,640,330	7.4	30,490,367	21.3
1997 年	147,743,116	10,670,241	7.2	40,382,345	27.3
1999 年	143,832,551	9,705,460	6.7	41,019,619	28.5
2002 年	135,109,295	8,426,888	6.2	38,637,628	28.6

資料：経済産業省経済産業政策局調査統計部『商業統計表 業態別統計編』各年版

4. スーパーマーケット

(1) 大規模小売店：スーパーマーケット

ワンストップ・ショッピング、立地選定などの小売業態の革新、大量販売・仕入業務や単品管理などのチェーンストア理論を導入し、大規模消費財メーカーが組織する流通システムに対抗するかたちでスーパーマーケットを中心とした大規模小売店主導型流通システムが形成された。戦後日本の小売業界は近代的小売業である百貨店と、多数の小規模な専門小売店が群立するという二極構造であった。そこに高度経済成長によって、家庭での電気冷蔵庫や自家用車の所有が一般化してきた。電気冷蔵庫の普及によって家庭での生鮮食料品の保存ができ、さらに自家用車の普及によって日常生活必需品のまとめ買いもできるようになった。百貨店もワンストップ・ショップではあるが、その地方の中心となる繁華街や駅前にあり、かつ当時の百貨店は食料品を含む日常生活必需品の購入というよりは、むしろ贈答品をはじめとする高級品の購入に訪れる店であった。そこで食料品を主とする日常生活必要品のワンストップ・ショップとして、百貨店よりは消費者の生活圏に近い地域にスーパーマーケットが登場した。

日本のスーパーマーケットは、アメリカのチェーンストア、スーパーマーケット、ディスカウントストアを同時に導入するといった独自の発展形態をとった⁹⁾。日本におけるスーパーマーケットの第1号は、1953年の東京・青山に開店した「紀ノ国屋」であるが、外国人を対象としたセルフサービス方式による高級食料品店であって一般消費者向きではなかった。

現在のダイエーの前身である「主婦の店ダイエー」は、1957年「千林駅前店」を同社初

のスーパーマーケットとして開店した。ダイエーは、この1号店が成功し次々にスーパーマーケットを開店していき、1965年には年商300億円を突破するという急成長を遂げた。そこで百貨店もスーパーマーケットに進出を始めた。1957年に東光ストアが発足、1959年に西武ストアがスーパーマーケット第1号店を東京・ひばりが丘に開店、1959年にジャスコの合併前の岡田屋がスーパーマーケットストアを開店、イトーヨーカ堂も1960年にセルフサービス方式の導入に踏み切り、スーパー業界に進出することとなった¹⁰⁾。

日本経済新聞社の1966年の「日本の量販店ランキング」によると、第1位はダイエーの売上高400億円で29店舗、第2位は西友ストアの売上高230億円で22店舗となっている。一方、現在の最大手スーパーマーケットであるイトーヨーカ堂は売上高100億円で店舗数11店舗、当時は12位と下位であった。日本のスーパーマーケットの急成長の要因としては、セルフサービス方式による経費の縮小、チェーンストア展開による売場面積の拡大、繁華街を避けた出店による出店コストの削減、取扱商品の総合化と、それに伴う店舗の大型化等があげられる¹¹⁾。

1973年にはオイルショックが発生し日本経済は低成長へと移行するが、スーパーマーケット業界は1960年代の急成長ほどではないが70年代も成長を続けた。しかし、オイルショック後の消費不況と1973年「大規模小売店舗法」(大店法)の制定によって、70年代後半から80年代前半にかけてスーパーマーケットも「冬の時代」をむかえた。

百貨店は「百貨店法」で規制を受けていたが、スーパーマーケットにはまだ法規制が存在しておらず比較的自由に出店ができた。スーパーマーケットは百貨店に指定されることを回避するため、各階ごとに別会社にして「擬似百貨店」¹²⁾という形態を採ることで多店舗化を図った。しかし、1973年に「百貨店法」が廃止され、それに替わるものとして「大規模小売店舗法」が制定されスーパーマーケット業界も法規制をうけることになった。しかし、表5のスーパーマーケットの店舗数と店舗当たり販売面積が示すように、「冬の時代」の間もスーパーマーケットの多店舗化・大型店舗化は継続されていた。

1985年のブラザ合意を引き金として、日本の経済状況は景気拡大にむかった。しかし、表5で示すように、スーパーマーケットの販売額も売場面積当たりの販売額もいったんは上向いたが、その後のバブルの崩壊による長期不況で消費者は買い控えをおこし、スーパーマーケットの販売額や売場面積当たりの販売額は減少していった。特に、売場面積当たりの年間販売額は1991年の約100万円と最高額であった時と比較すると、2002年には約67万円となって約30%の減少である。

表5 スーパーマーケット業界の総販売額、総売場面積、総店舗数

項 目	販売額	売場面積	店舗数	売場面積当りの販売額	店舗当りの販売面積
	100 万円	m ²	店舗	円/m ²	m ² /店舗
	A	B	C	D = A ÷ B	E = A ÷ C
1982 年	16,340,204	19,182,694	65,779	851,820	291.6
1985 年	19,155,092	21,247,152	67,150	901,537	316.4
1988 年	17,907,264	22,612,146	62,082	791,931	364.2
1991 年	25,945,825	26,111,902	76,527	993,640	341.2
1994 年	30,490,367	33,104,409	91,670	921,036	361.1
1997 年	40,382,345	47,810,511	154,818	844,633	308.8
1999 年	41,019,619	52,766,741	123,568	777,376	427.0
2002 年	38,637,628	57,607,291	103,714	670,707	555.4

資料：経済産業省経済産業政策局調査統計部 『商業統計表 業態別統計編』各年版

(2) ダイエーグループの失速

1957年、大阪・千林の「主婦の店ダイエー」1号店の開業で始まったダイエーは、日本の高度経済成長のもとで拡大路線を進め、1972年には三越の売上高を抜き創業後わずか15年で日本最大の小売業となった。しかし表6で示すように、1980年代後半からダイエーの純利益率、経常利益率は共に年々減少していった。1998年2月の決算で上場後初めて経常利益が赤字に転落し、その経常利益の赤字額は約260億円となり、2004年10月には再建を産業再生機構に委ねることとなった。以下では、このダイエーグループの失速要因の考察を試みる。

成長期のダイエーは、全国ベースで展開するナショナルチェーンとしての強みを生かし、圧倒的な仕入れ力を誇った。メーカー品を大量に仕入れて安く売るというスケールメリットの発想である。メーカーの小売希望価格の何%オフといった表示をして「価格破壊」を経営目標とした。

NB（ナショナルブランド）およびPB（プライベートブランド）の大量仕入れによるスケールメリットは、全国展開する大手スーパーマーケットの品揃えには必須のものであるが、それと並行して地元の新鮮な商品の仕入れ力が必要とされる。しかし、その半面として一括仕入れという数量を武器にした品揃えでは、地域の特性を生かした地元メーカーとの取引が進めにくくなるという側面もある。新鮮商品の仕入れでは、ダイエー開業以前からダイエーの周辺で開業していた地元スーパーマーケットのほうが地域のニーズに応じていくことになる。特に、この現象は食料品分野で顕著に現れた。

ダイエーでは「価格破壊」を重視することによって、消費者が望む商品の安定供給と鮮

表6 ダイエーグループの業績

単位:百万円、%

決算年月	売上高 A	経常利益 B	当期純利益 C	経常利益率 D = B ÷ A	純利益率 E = C ÷ A
1991.2	1,799,328	26,661	8,947	1.5	0.5
1992.2	1,980,550	27,542	9,309	1.4	0.5
1993.2	1,967,006	24,044	8,036	1.2	0.4
1994.2	2,016,969	22,022	10,037	1.1	0.5
1995.2	2,469,843	7,210	▲ 25,686	0.3	▲ 1.0
1996.2	2,432,828	25,037	14,018	1.0	0.6
1997.2	2,434,776	591	1,240	0.0	0.1
1998.2	2,402,762	▲ 25,828	1,100	▲ 1.1	0.0
1999.2	2,276,916	1,036	1,034.0	0.0	0.0
2000.2	2,141,034	1,147	1,117	0.1	0.1
2001.2	1,915,795	2,044	▲ 192,182	0.1	▲ 10.0
2002.2	1,665,573	14,122	▲ 458,210	0.8	▲ 27.5
2003.2	1,498,848	14,529	100,029	1.0	6.7
2004.2	1,375,838	16,645	14,581	1.2	1.1
2005.2	1,254,893	5,326	▲ 473,699	0.4	▲ 37.7
2006.2	1,126,833	▲ 2,958	369,855	▲ 0.3	32.8

資料：ダイエー『有価証券報告書総覧(株)ダイエー』大蔵省印刷局、各年版¹³⁾。

注：経常利益とは企業の経営状態を表す代表的な数値で、営業利益（営業活動から直接に生じる利益）の金利などの営業外利益を加えたものである。経常利益から税金を除き、臨時的損益を含めたものが純利益となる。

度がなおざりにされる結果となった。この点から考察すると、ダイエーの失速原因の一つは全国展開する大手スーパーマーケットとの競争に負けたというよりも、まずは地元のスーパーマーケットとの競争に負けたからであるとみることもできる。

つぎの失速要因としては消費者ニーズの進化への対応の遅れである。所得の向上にともなうライフスタイルの変化により、消費者も低価格の魅力よりも商品の質的な改善を求めるようになってきた。消費者ニーズの「価格」志向から質的「価値」志向への進化である。消費の多様化、高付加価値商品への要求の高まりなど消費者ニーズの分化（多様化）と消費者ニーズの進化が進んでいるなかで、ダイエーでは依然として「価格破壊」に重点を置き、メーカー品を大量に仕入れて安く売るというスケールメリット重視の発想を続け、この消費者ニーズの進化への対応が遅れた。その後、ダイエーは1995年に従来の本部一括仕入れをやめ、商品部の分割とカンパニー制を導入したものの、実際には制限付き権限の譲渡であって戦略性を発揮するまでには至らなかった。

さらなる失速要因は「大規模小売店舗法」対策としてのM&Aである。「大規模小売店舗法」が1979年に改正され、スーパーマーケットの出店条件がさらに悪化した。そこでダイエーは同業者のスーパーマーケットや百貨店に対するM&Aを進めグループの拡大をはかった。これは新規出店制限をチェーン化された同業種を傘下におさめることで、ダイエーの店舗を増やしていく戦略である。「大規模小売店舗法」による出店規制の下での同業者とのM&Aは当然の拡大戦略であるが、ダイエーでは急速な拡大によって資金繰りが苦しくなるという問題が発生した。

ヨーカ堂はグループの多角化を図る際に小売業に固執した。一方ダイエーはグループの拡大を進めていく過程で、小売りのみでなくサービス、ファイナンス、ディベロッパーの4セクターで事業を推進していく経営方針を採り、事業の多角化を進めた。本業に対する新たな付加価値を求める消費者ニーズを軽視し、かつ収益力が低下してきた小売業という本業をテコ入れすることなく、事業の多角化に力を注いだことは経営戦略の失敗であった。

(3) イトーヨーカ堂グループの業務改革

1960年代のイトーヨーカ堂は、規模的には中堅クラスのローカルスーパーマーケットであった。そこで事業規模を拡大するために経営の多角化を図ることにし、現在の社長である鈴木敏文氏がその調査のために米国に赴いた。鈴木氏は米国でサウスランドが展開する「セブン・イレブン」の急成長に着目しサウスランドと提携した。ヨーカ堂は小売業の領域にこだわって、スーパーマーケットと共存できる中小小売店としてチェーンストアシステムの「セブン・イレブン」を選択し、イトーヨーカ堂グループの多角化を図った¹⁴⁾。イトーヨーカ堂の経営方針は、米国「セブン・イレブン」の成功を大規模小売店であるヨーカ堂に適応できるように改良した手法であって、そのセブン・イレブンの経営方法の基本は「売上拡大－コスト低減＝利益増大」¹⁵⁾である。イトーヨーカ堂の業務改革はスーパーマーケットが「冬の時代」の1982年に始まった。スーパーマーケットが「冬の時代」に突入した不況下では売上の拡大は望めない。そこでコストを低減して利益増大を図ることとなる。「基本の徹底と変化の対応」がスローガンに掲げられたヨーカ堂の業革は、無駄な在庫の低減や商品回転率を上げる等の売上原価を減らすことによるコスト低減に重点を置いた。

さらにイトーヨーカ堂では、経済社会の成熟化にともなう消費者ニーズの「価格」から質的「価値」への進化の対応として、品揃え商品構成の拡大と格上げをおこなった。従来のスーパーマーケットの低価格販売のイメージから脱却して、おしゃれなスーパーマーケットのイメージづくりである。すなわち中高級品の品揃えによって消費者ニーズの質的

表7 イトーヨーカ堂グループの業績

単位:百万円、%

決算年月	売上高 A	経常利益 B	当期純利益 C	経常利益率 $D = B \div A$	純利益率 $E = C \div A$
1991.2	1,355,139	88,835	44,101	6.6	3.3
1992.2	1,459,590	97,162	53,702	6.7	3.7
1993.2	1,511,553	97,508	54,840	6.5	3.6
1994.2	1,536,340	82,003	46,759	5.3	3.0
1995.2	1,538,742	75,054	44,708	4.9	2.9
1996.2	1,544,958	76,558	45,714	5.0	3.0
1997.2	1,546,435	69,645	43,147	4.5	2.8
1998.2	1,547,594	70,337	41,322	4.5	2.7
1999.2	1,563,338	71,202	42,099	4.6	2.7
2000.2	1,508,910	51,081	33,600	3.4	2.2
2001.2	1,479,825	42,094	20,006	2.8	1.4
2002.2	1,510,945	46,136	25,791	3.1	1.7
2003.2	1,527,688	49,242	42,767	3.2	2.8
2004.2	1,493,962	42,317	28,695	2.8	1.9
2005.2	1,473,583	27,081	17,509	1.8	1.2

資料：イトーヨーカ堂『有価証券報告書総覧―イトーヨーカ堂―』大蔵省印刷局、各年版

注：1）経常利益、純利益については、表6の注1）を参照。

2）2005年7月に株式会社セブンイレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂および株式会社デニーズジャパンは共同して、持株会社、株式会社セブン&アイ・ホールディングスを設立したので、上記のイトーヨーカ堂の決算数値は2005年2月決算までとした。

「価値」に対応し、スーパーマーケットのデパート化を図った。

イトーヨーカ堂は本業である小売業に固執し、小売業の拡大に企業努力を注いだ業務改革の結果、表7で示すように多くのスーパーマーケットグループが経営不振に陥るなかで、イトーヨーカ堂の純利益率は3%前後、経常利益率は4%～6%と安定した好業績を維持している。

5. コンビニエンス・ストア

(1) コンビニエンス・ストアの経営システム

コンビニエンス・ストアでは商品の開発、生産、調達、在庫補給、配送の商品供給システムが店舗の背後で小売業務を支え、この商品供給システムによって、消費者ニーズに対応する品揃えや価格を提供している。さらにコンビニエンス・ストアは、住宅地にあり徒歩でゆける立地条件、年中無休、かつ長時間営業の時間的便利さ、多品種少量在庫販売の品揃えによるなどの流通サービスの特徴をもっている。これらの特徴の中でも品揃え面の

充実は、消費者が最も要求することである。しかし、コンビニエンス・ストアは少人数の店舗経営を原則とする小規模中小売店舗であるので、スーパーマーケットと同じように店舗拡大によって多品種販売を目指すことができない。そこでコンビニエンス・ストアは、在庫を可能なかぎり減らして店頭の販売空間を増やさなければならない。

この消費者ニーズに対応する多品種少量在庫販売の品揃えの問題を解決したのが、発注端末機、EOS、POS、検品スキャナー等の情報技術の導入である。最初に導入されたのが発注端末機である。発注端末機の導入は多品種少量在庫販売にともなう発注コストの上昇と受発注ミスを減少させた。次に導入された電子発注方式のEOS（Electronic Ordering System）は供給業者との受発注データの共有化を進めた。コンビニエンス・ストアの特徴の一つである販売時点情報管理POS（Point of Sales）の投資コストは発注端末機やEOSと比較して膨大であったが、単品販売動向を正確に把握できるようになった。さらにPOSの導入で販売予測の精度が向上し、在庫切れが少なくなり売上高が増えるという結果をもたらした¹⁶⁾。

コンビニエンス・ストアの店舗を、チェーン・ストアタイプ別に分類すると、レギュラー・チェーン（RC チェーン）、ボランティア・チェーン（VC チェーン）、フランチャイズ・チェーン（FC チェーン）の3タイプに大別できる。RC チェーンは直営店方式で本部と店舗が同じ組織に所属しているタイプであり、スーパーマーケットは大部分がこのタイプである。コンビニエンス・ストアの一部もこのタイプである。VC チェーンでは店舗が共同出資して組合を設立し、組合で共同仕入れや店舗指導する。加盟店は組合に加入していても自店の経営について独自性がきわめて強い。なお、スーパーマーケットのコンビニエンス・ストアへの参入前のコンビニエンス・ストアには、このVC チェーンタイプが多かった。

FC チェーンでは本部が加盟店と契約を結び、自己の商標等の営業の象徴となる標識および経営方法を用いて、同一のイメージのもとに商品の販売やその他の事業を行う権利を与える。加盟店はその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下して本部の指導および援助のもとに事業を行うタイプである。米国のコンビニエンス・ストアではRC チェーンが主流であるが、日本のコンビニエンス・ストアの多くはFC チェーン方式を採用している。

(2) コンビニエンス・ストアの躍進

多様な種類の生活必需品をコンパクトに品揃えする長時間営業の小型店舗としてのコンビニエンス・ストア業態は、米国のサウスランド・アイス社が季節商品である氷以外の生

活必需品を販売したことに起源する。米国でのコンビニエンス・ストアは、1960年代に一気に成長し、日本での関心も60年代の終わりごろからしだいに高まった。

コンビニエンス・ストアの日本への導入要因としては、中小規模小売店の活性化とスーパーマーケット業界の出店規制による戦略転換の必要性である¹⁷⁾。1960年代のスーパーマーケットの急成長で、多数の食料品の中小規模小売店は大きな打撃を受けた。これらの中小規模小売店の経営活性化を図ることから、コンビニエンス・ストアに対する政策的関心が高まった。中小企業庁は1972年3月『コンビニエンス・ストア・マニュアル』を作成し、コンビニエンス・ストアはスーパーマーケットに対抗する小売業態として官民において強く認識された。そこで、取引先の中小規模小売店の経営悪化に悩む食品メーカーや食品問屋はボランタリー・チェーン化を図り、日本におけるコンビニエンス・ストアの先駆けとなった。

さらに、自由な出店が許されていたスーパーマーケット業界は、1973年9月に成立した「大規模小売店舗法」によって初めて出店規制がかけられ、否応なく戦略の転換を迫られた。そこで、スーパーマーケット業界は従来の中小規模小売店、すなわち「パパママ・ショップ」ではない新しい業態の中小規模小売店とのタイアップを模索していた。

1969年と1970年に最初の実験店舗であるボランタリー・チェーンのマイショップとKマートが相次いで開設された。スーパーマーケット系では、1973年9月に西友が埼玉県狭山で実験店舗を開設し、1973年11月には、イトーヨーカ堂が米国のサウスランド社と提携して現在のセブン・イレブンを設立し、1974年にセブン・イレブン1号店を東京都江東区で開設した。さらに、1975年にはダイエーがローソン1号店を豊中市で開設、1980年代までにニチイ以外の大手スーパーマーケット6社が、すべてコンビニエンス・ストアに参入した¹⁸⁾。1974年に1号店を開設したセブン・イレブンは、既に1976年には100店を達成した。

コンビニエンス・ストア業態は、中小規模小売店、百貨店やスーパーマーケットの大規模小売店に続く後発の業態であるが、消費者ニーズに対応したニッチ産業として急速に成長した。また、現代の日本人の多様化した生活形態に適合した業態であることが、コンビニエンス・ストア業界の急速な成長の要因の一つでもある。表8で1990年代以降の販売額、売場面積、店舗数を実数でみていくと、1994年から2002年の10年弱の間に、総年間販売額は約4兆円から6兆7,000億円と約1.7倍に急増、百貨店業界の総年間販売額の約8兆4千億円に迫る金額である。また、総店舗数も2万8,000店舗から4万2,000店舗と約1.5倍の急増である。さらに売場面積当たりの年間販売額は150万円に近くスーパーマーケットの2倍強となっている。

つぎに、コンビニエンス・ストア業界の急速な成長を、表9で販売額、売場面積、店舗

表8 コンビニエンス・ストア業界の総販売額、総売場面積、総店舗数

暦年	販売額 (100万円)	売場面積 (m^2)	店舗数 (店)	売場面積当り販売額 (円/ m^2)	店舗当り売場面積 (m^2 /店舗)
1994年	4,011,482	2,764,278	28,226	1,451,186	97.9
1997年	5,223,404	3,639,925	36,631	1,435,031	99.4
1999年	6,126,986	4,090,236	39,628	1,497,954	103.2
2002年	6,713,687	4,481,071	41,770	1,498,233	107.3

資料：通商産業省『商業統計表 業態別統計編』各年版

表9 コンビニエンス・ストア業界の販売額・売場面積・店舗数の年間増減率

単位：%

暦年	販売額	売場面積	店舗数
1985年	55.3	33.5	25.8
1988年	48.2	33.6	18.2
1991年	39.3	23.7	21.1
1994年	19.3	15.6	15.7
1997年	30.2	31.7	29.8
1999年	17.3	12.4	8.2
2002年	9.6	9.6	5.6

資料：通商産業省『商業統計表 業態別統計編』各年版

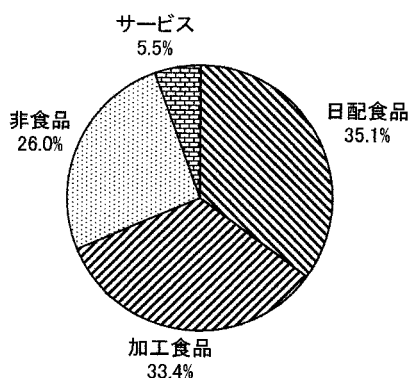


図3 コンビニエンス・ストアの販売額の商品構成比平均

資料：商業界『月刊 コンビニ』2004年2月号～2005年10月号より集計・作成した。

数の年当たりの増減率でみると、販売額、売場面積、店舗数ともに急速な増加を示している。とくに販売額の年当たり増加率は1985年には55.3%の高い数値である。しかし、その後はコンビニエンス・ストア業界の成熟化にともない販売額、店舗数の増加率は低減している。売場面積の増加率は店舗数の増加率を上回っているがその数値差は小さく、百貨店やスーパーマーケットでみられる各店舗の売場面積の大幅な拡大は、コンビニエ

表10 コンビニエンス・ストア業界の販売額の商品構成比

単位：％

年・月	売上総額 100 万円	商 品 構 成 比 率				
		日配食品	加工食品	非食品	サービス	計
2003. 11	572,642	34.5	33.1	26.3	6.1	100.0
2003. 12	614,193	34.4	31.8	26.7	7.1	100.0
2004. 01	554,995	35.0	32.6	26.9	5.5	100.0
2004. 02	534,631	35.3	33.3	25.8	5.6	100.0
2004. 03	585,949	35.4	33.3	25.8	5.5	100.0
2004. 04	585,949	34.6	34.3	25.8	5.3	100.0
2004. 05	588,032	35.5	34.0	25.3	5.2	100.0
2004. 06	583,926	35.1	34.2	25.6	5.1	100.0
2004. 07	660,133	34.4	36.2	24.4	5.0	100.0
2004. 08	645,291	36.1	34.3	24.7	4.9	100.0
2004. 09	587,345	35.3	34.1	25.6	5.0	100.0
2004. 10	599,164	35.4	33.2	26.1	5.3	100.0
2004. 11	584,145	34.5	33.4	26.3	5.8	100.0
2004. 12	627,001	34.2	32.3	26.8	6.7	100.0
2005. 01	561,835	34.9	33.3	26.4	5.4	100.0
2005. 02	523,717	35.2	32.6	26.6	5.6	100.0
2005. 03	601,531	35.3	32.8	26.3	5.6	100.0
2005. 04	592,949	35.4	32.8	26.4	5.4	100.0
2005. 05	600,660	35.8	33.0	25.6	5.6	100.0
2005. 06	600,551	34.8	33.5	26.2	5.5	100.0
2005. 07	653,806	36.2	33.1	25.4	5.3	100.0
平 均	593259.3	35.1	33.4	26.0	5.5	

資料：商業界『月刊 コンビニ』2004年 2 月号～2005年10月号

ス・ストアではみられないことを示している。

表10は2003年11月から2005年 7 月までの、コンビニエンス・ストアの月別販売額の商品構成比率を表している。更に、販売額の商品割合の平均を算出したのが、図 3 の円グラフである。この円グラフの日配食品と加工食品が食料品に該当する。この両者の商品構成比を加えた食料品の販売額割合は平均68.5%となり、コンビニエンス・ストアの販売額の約70%近くを飲食料品が占めることを示している。

さらに、このコンビニエンス・ストアの販売額の商品構成比率をもちいて、表 8 のコンビニエンス・ストア業界の総販売額を販売商品分野別に算出したのが表11である。コンビニエンス・ストア業界の全販売額の拡大にともない、飲食料品の販売額も大幅に拡大しており、この試算によるとコンビニエンス・ストア業界の2002年の飲食料品の総販売額は約

表11 コンビニエンス・ストア業界の商品構成別販売額

暦年	総販売額	日配食品	加工食品	非食品	サービス	飲食料品
	A	B	C	D	E	F=B+C
	100万円	35.1%	33.4%	26.0%	5.5%	68.50%
1994年	4,011,482	1,408,030	1,339,835	1,042,985	220,632	2,747,865
1997年	5,223,404	1,833,415	1,744,617	1,358,085	287,287	3,578,032
1999年	6,126,986	2,150,572	2,046,413	1,593,016	336,984	4,196,985
2002年	6,713,687	2,356,504	2,242,371	1,745,559	369,253	4,598,876

資料：通商産業省『商業統計表 業態別統計編』各年版

4兆6,000億円となる。

また、前節3. 百貨店で述べたように、2002年の日本百貨店協会の発表による飲食料品の百貨店の販売額に占める割合は34.0%である。この販売額割合に基づき、2002年の百貨店の飲食料品の販売額を試算すると約2兆4,000億円となる。そこで2002年の百貨店とコンビニエンス・ストアの飲食料品販売額を比較すると、概算ではあるがコンビニエンス・ストア業界の食料品販売額の約4兆6,000億円は、百貨店の食料品販売額の約1.9倍であるとの結果を得た。

(3) セブンイレブン・ジャパンの発展

好業績を示すイトーヨーカ堂グループのなかでも、とりわけ収益率の高いのがセブン・イレブンである。1973年11月、イトーヨーカ堂と米国「サウスランド社」との間に「エリアサービスおよびライセンス契約」が調印され、現在のセブン・イレブンが設立された。翌1974年5月にセブン・イレブン1号店を東京都江東区で開設した。初の外資との提携である。セブン・イレブンは米国「サウスランド社」との提携によって、当時は日本ではまだ未開発の領域であったFC会計システム（粗利益分配方式）を含めたチェーンストアシステムを導入した。FC会計システムとは本部が経営のノウハウや販売の共通業務システムなどを提供し、加盟店は資本と労働力を出し、共存共栄の考え方で、粗利益を本部と加盟店で分配する方式である¹⁹⁾。

セブン・イレブンの店舗数は1号店を開設した2年後の1976年には100店舗を達成し、1980年には1,000店舗、1984年には2,000店舗、1987年には3,000店舗を超え飲食料品販売額で日本一となった。2005年9月現在のセブン・イレブンの店舗数は10,981店舗で、全コンビニエンス・ストアの39,590店舗の30%近くを占めるようになった²⁰⁾。

これらセブン・イレブンの店舗数の拡大を可能にしたのは、コンビニエンス・ストアの特徴である徒歩でゆける立地条件、年中無休、かつ長時間営業の時間的便利さを活用した

表12 セブン・イレブンジャパンの業績

単位：百万円、%

決算年次	営業収益 A	営業利益 B	経常利益 C	営業利益率 $D = B \div A$	経常利益率 $E = C \div A$
1991.2	137,277	59,537	66,970	43.4	48.8
1992.2	162,820	68,071	77,664	41.8	47.7
1993.2	181,962	78,265	85,160	43.0	46.8
1994.2	195,667	82,996	88,110	42.4	45.0
1995.2	214,560	90,115	93,381	42.0	43.5
1996.2	231,226	95,508	98,121	41.3	42.4
1997.2	254,617	103,657	105,151	40.7	41.3
1998.2	286,916	109,153	112,076	38.0	39.1
1999.2	308,903	114,693	117,211	37.1	37.9
2000.2	337,287	137,419	141,738	40.7	42.0
2001.2	358,446	143,919	148,292	40.2	41.4
2002.2	384,416	149,949	148,507	39.0	38.6
2003.2	424,091	155,869	153,769	36.8	36.3
2004.2	474,283	165,698	170,079	34.9	35.9
2005.2	502,516	170,729	178,208	34.0	35.5

資料：東洋経済新報社『会社四季報』各年春号

経営戦略を、他のコンビニエンス・ストアチェーンに先駆けて開始したことである。

商品の小売販売以外の公共料金の収納業務、Eビジネス商品の取次ぎ、音楽CDの取扱い、ATMの導入などの業務の導入を最初に採用したのはセブン・イレブンである。また、POSシステムに代表される情報システムの導入もセブン・イレブンが最初である。セブン・イレブンは、コンビニエンス・ストアの経営の方向性を示すコンビニエンス・ストアチェーンの牽引車の立場にある。

表12は、セブン・イレブン・ジャパンの決算といわれるものの数値である。しかし、コンビニエンス・ストアチェーンの決算数値は、その経営組織の特異性より一般企業の決算数値とは異なり、厳密にはセブン・イレブン・ジャパン本部の経営状況を示す決算数値である。そこで、これらの数値よりセブン・イレブン・ジャパン本部の経営状況を示す営業利益率と経常利益率を算出すると、2000年代になって下がったといえ35%前後の驚異的な収益率となっている。これはセブン・イレブン・ジャパン本部の数値とはいえ、セブン・イレブンジャパン傘下の店舗の経営状況を代弁しており、セブン・イレブン・ジャパンの他のコンビニエンス・ストアチェーンに先だつ的確な経営戦略の導入による経営状況の好調と安定性を示している。

しかし、コンビニエンス・ストアの決算は本部の経営状況数値であるので、百貨店やス

表13 上位コンビニエンス・ストアチェーンの営業状況

単位: %

決算年次	経 常 利 益 率				営 業 利 益 率			
	セブン・	ロー	ファミリー	サンクス	セブン・	ローソン	ファミリー	サンクス
	イレブン	ソン	マート	ジャパン	イレブン		マート	ジャパン
1998. 2	38. 0	15. 7	15. 0	2. 8	39. 1	14. 0	15. 4	2. 4
1999. 2	37. 1	11. 1	18. 4	2. 9	37. 9	10. 3	18. 6	2. 8
2000. 2	40. 7	13. 8	19. 1	3. 2	42. 0	12. 9	20. 0	3. 0
2001. 2	40. 2	14. 7	13. 7	3. 2	41. 4	14. 1	14. 9	3. 1
2002. 2	39. 0	14. 2	12. 1	3. 2	38. 6	13. 7	12. 8	3. 1
2003. 2	36. 8	13. 6	12. 8	2. 6	36. 3	12. 2	13. 3	2. 6
2004. 2	34. 9	15. 5	12. 7	2. 5	35. 9	14. 9	13. 2	2. 5
2005. 2	34. 0	16. 9	12. 2	1. 8	35. 5	16. 6	12. 5	1. 9

資料：東洋経済新報社「会社四季報」各年春号

スーパーマーケットといった他の小売業態との決算数値との単純比較はできない。そこで、同じ業態であるセブン・イレブン、ローソン、ファミリーマート、サンクスジャパンのコンビニエンス・ストア業界の上位4チェーンの営業利益率、経常利益率の比較をおこなった。表13ではそれぞれの営業利益率と経常利益率を示している。営業利益率ではセブン・イレブンの30%台に対し、ローソンとファミリーマートは共に10%台、サンクスジャパンは1桁台でセブン・イレブンとの差が大である。同じく経常利益率でもセブン・イレブンの30%台に対し、同じくローソンとファミリーマートは共に10%台、サンクスジャパンは1桁台である。以上のようにセブン・イレブンの営業成績は突出している。他のコンビニ・ストアチェーンの営業利益率、経常利益率との比較によって、セブン・イレブンの良好な経営状況が数値的に追証され、かつ他のコンビニ・ストアチェーンとの経営状況の格差が一層明らかとなった。

6. おわりに

わが国の食料品小売業では、経済成長の過程で「パパ・ママショップ」と呼称される伝統的な零細小売店が減少し、1990年代以降はスーパーマーケットが販売シェアを拡大し、コンビニエンス・ストアが急速に増加した。こうした食料品小売業界の構造変化は、1990年代までは消費者の所得水準の向上、都市生活者と単独世帯の増加傾向によって生み出された。

1990年代になると、バブル経済の崩壊下での経済の停滞にもかかわらず消費者の分化が進み、消費の多様化、高付加価値商品への要求の高まりなど、消費の成熟化が進んでいる。

その結果、スーパーマーケットの百貨店化や営業時間の延長、コンビニエンス・ストアのスーパーマーケット化が進展している。百貨店では食料品購入が贈答用品からスーパーマーケットの範囲であった日常の「内食」用の食材および「中食」の販売に拡大した。スーパーマーケットは消費者ニーズの「価格」から質的「価値」への進化にともない品揃えを格上げしてデパート化を進めている。また、スーパーマーケットは営業時間延長あるいは24時間営業を取り入れ、コンビニエンス・ストアの時間的便利さに対抗してきている。こうした消費の多様化に対応しきれないスーパーマーケットは、小売業の退場を余儀なくされている。コンビニエンス・ストアは、その弱点である生鮮食料品の希薄を補填する「生鮮百均コンビニ」市場に進出し、スーパーマーケットの強みである生鮮食料品部門への参入を図っている。わが国の食料小売部門は、業態別に特定の消費者から支えられていた時代は終わり、消費者を奪い合う競合の時代になっている。

今後は、少子化、高齢化社会への対応としての在宅高齢者への配食サービスなどのサービス産業への進出や有機栽培に代表される食の安全・安心に対する消費者ニーズへの対応も注目される。

本稿では食料品小売市場全体の構成変化を数値の変化で示しながら明らかにすることを中心に研究を進めた。総括的な食料品小売業の構造変化は示すことはできたが、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア、その他の食料品小売店の各業態間の構造変化における業態相互の影響については、十分な分析はできなかった。

また、わが国の経済社会の成熟化にともなう消費者の分化と消費者ニーズの「価格」から質的「価値」への進化に関する詳細な分析は、今後の研究課題としたい。さらに、消費者の分化と消費者ニーズの質的「価値」への進化を進める要因と、分化と進化の程度について、更なるデータの発掘をおこない、わが国の食慣習の特性とのかかわり、特に消費者の食材への新鮮さや安全・安心へのニーズの拡大に着目して、数量化分析の手法などを用いて、一層研究を進めていきたい。

謝 辞

本稿の執筆にあたっては、日本大学生物資源科学部の中島正道教授より多くの貴重なコメントを賜り、深く感謝を申し上げます。また、二人の査読者からも貴重なコメントを賜り、心よりお礼を申し上げます。

注

1) ㈱綜合社編集「イミダス2004」(㈱集英社・発行、2004年、p.636より引用。「デバ地下」とは、高級総

業や全国の銘菓、高品質の生鮮品などを集めた百貨店の地下食品売場。以前はギフト用の品揃えが多く、40代主婦が主な客層であったが、中食を中心としたテナントが増えたことでOLやサラリーマンの利用が増加した百貨店各社は、低調な衣料品販売に代わる新しい集客装置としてデパ地下の乗客カを高め、消費者を地下から上階に回遊させる噴水効果を期待している。加藤〔5〕 p.163参照。「デパ地下」の新語としての登場は1999年とされている。

2) 業態分類表

区 分		セルフ	取扱商品	売 場 面 積	営業時間
百貨店	1 大型百貨店	×		3,000m ² 以上(都の特別区及び政令指定都市は6,000m ² 以上)	
	2 その他の百貨店			3000m ² 未満(都の特別区及び政令指定都市は6,000m ² 未満)	
総合スーパー	1 大型総合スーパー	○		3,000m ² 以上(都の特別区及び政令指定都市は6,000m ² 以上)	
	2 中型総合スーパー			3000m ² 未満(都の特別区及び政令指定都市は6,000m ² 未満)	
専門スーパー	1 衣料品スーパー	○	衣が70%以上	250m ² 以上	
	2 食料品スーパー		食が70%以上		
	3 住関連スーパー		住が70%以上		
コンビニエンスストア		○	飲食料品を扱っていること	30m ² 以上250m ² 未満	14時間以上
その他のスーパー		○			
専門店	1 衣料品専門店	×	衣が90%以上		
	2 食料品専門店		食が90%以上		
	3 住関連専門店		住が90%以上		
中心店	1 衣料品中心店	×	衣が50%以上		
	2 食料品中心店		食が50%以上		
	3 住関連中心店		住が50%以上		

資料：経済産業省経済産業政策局調査統計部『商業統計表 業態別統計編』、

2002年版、2004年発行より抜粋。「セルフ」とは売場面積の50%以上

について、セルフサービス方式を採用している事業所をいう。

3) コンビニエンス・ストアの日本への伝播は矢作〔21〕 p.39を参照。

4) 「呉服店系」百貨店の創設については加藤〔5〕 pp.158-159、小山・他〔13〕 pp.24-27を、「百貨店の骨格」については折橋〔11〕 pp.67-69を参照。

5) 「電鉄系」百貨店の創設については吉田〔22〕 pp.93-96、加藤〔5〕 pp.159-161を参照。

6) デパ地下のふだんの買い物の場への転換は加藤〔5〕 pp.161-162を参照。

7) 女性の社会進出比率は加藤〔5〕 p.160を参照。

8) 食料品の売上割合は加藤〔5〕 p.186を参照。

9) 日本のスーパーマーケットの特徴およびアメリカのスーパーマーケットとの比較は小山・他〔13〕 pp.62-68、折橋〔11〕 pp.20-22を参照。

10) 「主婦の店ダイエー」の創設および百貨店企業のスーパーマーケットへの進出は小山・他〔13〕 pp.64-65を参照。

11) 日本のスーパーマーケットの急成長の要因は、小山・他〔13〕 pp.78-80を参照。

12) 折橋〔11〕 pp.67-69を参照。百貨店に指定されることを回避するためのスーパーマーケット側の苦肉の策が、「擬似百貨店問題」をひきおこす。70年代に入るとスーパーマーケットと地元中小小売店、

地方百貨店との紛争がいつそう激しくなり、スーパーマーケット規制の声はいちだんと高まり、74年に『百貨店法』の改正として『大規模小売店舗法』が制定され出店規制が開始される。

- 13) 1995年の当期純利益の赤字は、阪神大震災の影響によるものである。
- 14) 米国「セブン・イレブン」との提携については、岡本〔10〕pp.43-45を参照。
- 15) 経営法の基本「売上拡大－コスト低減＝利益増大」は、岡本〔10〕p.79を参照。
- 16) コンビニエンス・ストアへの「情報技術の導入」については、折橋〔11〕を参照。
- 17) コンビニエンス・ストアの日本への導入要因は矢作〔21〕pp.37-38を参照。
- 18) コンビニエンス・ストアの日本への伝播は矢作〔21〕p.40を参照。
- 19) 「FC会計システム」については岡本〔10〕pp.49-52を参照。
- 20) セブン・イレブンの店舗数は(株)商業界〔15〕の2001年4月号pp.58-61を参照。

引用文献

- 〔1〕 安土 敏『日本スーパーマーケット原論』ぱる出版(株)、2000年。
- 〔2〕 ダイエー『有価証券報告書総覧(株)ダイエー』大蔵省印刷局、各年版。
- 〔3〕 外食産業総合調査研究センター編『外食産業統計資料集』、各年版。
- 〔4〕 イトーヨーカ堂『有価証券報告書総覧(株)イトーヨーカ堂』大蔵省印刷局、各年版。
- 〔5〕 加藤幸男・剣持佳苗『デパート地下仕掛人』(株)光文社、2002年。
- 〔6〕 経済産業省経済産業政策局調査統計部『商業統計表 業態別統計編』、各年版。
- 〔7〕 経済産業省経済産業政策局調査統計局『商業動態統計年報 (1995年まで)』、『商業販売統計年報 (1996年より)』、各年版。
- 〔8〕 日本経済新聞社編『ドキュメント・ダイエー落城』日本経済新聞社、2004年。
- 〔9〕 緒方知行『二人の流通革命－中内功と鈴木敏文－』日経BP社、1999年。
- 〔10〕 岡本広夫『ヨーカ堂グループの高収益へのシステム革新』ぱる出版、1998年。
- 〔11〕 折橋靖介『スーパーマーケット業界』(株)教育社、1996年。
- 〔12〕 小山周三『流通』日本経済新聞社、1988年。
- 〔13〕 小山周三・外川洋子『デパート・スーパーマーケット』日本経済評論社、1992年。
- 〔14〕 小山周三『現代の百貨店』日本経済新聞社、1997年。
- 〔15〕 商業界『月刊 コンビニ』、各月号。
- 〔16〕 田村 馨「大店法の改正と食料品小売革新」並木正吉編『食料白書 現代の食と食品産業 (1991年版)』食料・農業政策研究センター、1992年、pp.97～117。
- 〔17〕 田村 馨「食料品小売市場にみる食料消費行動の変化」紙谷 貢編『食料白書 食料消費構造の変化 (1996年版)』食料・農業政策研究センター、1995年、pp.83～100。
- 〔18〕 田村 馨「食品流通の新たな展望」小山周三・梅沢昌太郎編『フードシステム学全集 第3巻 食品流通の構造変化とフードシステム』農林統計協会、2004年、pp.350～364。
- 〔19〕 田村 馨「食品流通の産業組織とその成果分析」小山周三・梅沢昌太郎編『フードシステム学全集 第3巻 食品流通の構造変化とフードシステム』農林統計協会、2004年、pp.44～61。
- 〔20〕 東洋経済新報社「会社四季報」各年春号。

- 〔21〕 矢作敏行『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、1994年。
- 〔22〕 吉田菊次郎『デパートB1物語』(株)平凡社、1996年。