

第1章

日本における量販資本の成長と再編成

第1節 総合スーパーの成長と再編成

1. スーパーの生成と高度経済成長期（1960～1970年代前半）までの企業行動

1930年、アメリカ合衆国においてマイケル・カレンによって、セルフサービス方式で食料品の低価格販売を行う近代的な業態として創出されたスーパーが日本にあらわれたのは1950年代のことである。その発端となったのは、アメリカ合衆国に本社を置くレジスターメーカーであるNCR社の日本法人である日本NCRが営業活動の一環として、小売店舗に対してレジスターの販売と同時に、セルフサービス方式の導入を薦めたことによる¹⁾。1953年、同社の要請に応じてセルフサービス方式を日本で初めて導入したのが、東京都港区青山にあった食料品店の紀ノ国屋である。1956年には福岡県小倉市（現在は北九州市小倉北区）で開店した丸和フードセンター（現在は丸和）が、日本で初めて本格的なスーパーの店舗運営に取り組んだ（鈴木，1991）。同店の経営者は、セルフサービス店の普及を図るために「主婦の店」の名称で食料品店の組織化を目指したが、運営方針をめぐる組織内部の対立が表面化する中で1958年に主婦の店は分裂し、スーパーの成長にはつながらなかった（矢作，1997；向山，2009）。

日本においてスーパーが本格的に成長したのは、高度経済成長期に当たる1960～1970年代前半である。しかし、それを牽引したのは、前述の主婦の店をはじめとする食料品店を母体とするものとは一線を画す量販資本であった。それには、薬店を母体とするダイエー、百貨店を母体とする西友ストア（現在は西友）をはじめ、イトーヨーカ堂やニチイ（後のマイカル）、ジャスコ（現在はイオン）の前身である岡田屋、フタギ、シロならびにユニーの前身である西川屋チェン、ほていやといった呉服店や衣料品店を母体とするものが含まれる。セルフサービス方式に関心を寄せたこれらの企業は、自社店舗をセルフサービス店にした上で、衣食住の全分野にわたる商品を幅広く扱う総合スーパーによる多店舗展開に注力してきた。

この動きに最も積極的に取り組んだのがダイエーである。1957年、大阪市旭区の千林商店街で薬局として第1号店を開店したダイエーは、1959年に実用衣

料品（肌着・靴下）のほか、食肉、日用品の取扱いを始めたのを契機に 1960 年代にかけて、食肉以外の生鮮食料品や加工食料品、さらには紳士服や婦人服、ならびに家電製品や家具の販売も開始し、店舗の大型化を伴いながら総合スーパーという日本独自の業態を確立させた（向山，2009）。ダイエーの出店行動をみると、第 1 号店が出店した大阪府および兵庫県でのドミナント展開を図りながら、隣接する中国，四国，そして九州地方にも出店地域を拡げた。また、東京都に本社を置く中小スーパーである一徳を買収（1964 年）した後は、首都圏にも出店地域を拡大させた。その結果、1963 年にはわずか 15 店しかなかったダイエーの店舗数は年々増加を続け、1972 年には 6 倍増の 90 店に達した。ダイエーは売上高においても、1963 年の 183 億円から 1972 年には約 17 倍増の 3,052 億円にまで増加し、表 1-1 で示したように、百貨店業界で売上高のトップであった三越を抜いて、日本で最大手の小売企業にまで成長した（折橋，1991；石井，2009）。

高度経済成長期はまた、総合スーパーによる成長を目指すダイエー以外の量販資本も、創業地を起点にドミナント展開による店舗網を形成していた。すなわち、イトーヨーカ堂と西友ストアは首都圏，ニチイとフタギ，シロは京阪神圏，そして岡田屋と西川屋チェンは中京圏，ほていやは中京圏のほか神奈川県および静岡県での出店に力を入れた²⁾。岡田屋・フタギ・シロの 3 社と、西川屋チェン・ほていやの 2 社は 1960 年代後半にそれぞれ、共同仕入れ会社の設立を経て、1970 年にジャスコ，ユニーの名称で合併³⁾を行い、1963 年に大阪府と京都府で営業していた衣料品店 4 社の合併によって設立されたニチイと共に、業界の再編成を主導した。以下、総合スーパーの動向に関する分析では、2000 年代前半まで売上高の上位を占める量販資本となり、かつ大都市圏を創業地に店舗展開を続けたダイエー，イトーヨーカ堂，ジャスコ（イオン），ニチイ（マイカル），西友，ユニーの 6 社を対象とし、これらを便宜上、「総合スーパー各社」と称する⁴⁾。

次に、高度経済成長期において、大都市圏を中心に総合スーパー各社が多店舗展開を通じて急速に成長した要因を指摘する。第 1 に、地域市場としての大都市圏の拡大があげられる。大都市圏への人口集中が進む中で近郊都市の人口は急増したが、広い売場面積で衣食住の全般にわたる商品を販売する総合スー

表1-1 日本における小売業売上高の上位15社（1972・1980・1990・2000・2009年）

順位	1972年	1980年	1990年	2000年	2009年
1位	ダイエー 3,052	ダイエー 11,339	ダイエー 18,420	ダイエー 19,806	ヤマダ電機 20,161
2位	三越 2,924	イトーヨーカ堂 6,879	イトーヨーカ堂 13,551	ジャスコ 16,235	イオンリテール 18,503
3位	大丸 2,131	西友ストアー 5,594	西友 10,484	イトーヨーカ堂 14,798	イトーヨーカ堂 13,878
4位	高島屋 1,994	ジャスコ 5,537	ジャスコ 9,953	マイカル 10,506	ユニー 11,344
5位	西友ストアー 1,668	三越 5,457	西武百貨店 9,853	高島屋 10,004	ダイエー 9,768
6位	西武百貨店 1,550	ニチイ 4,553	三越 8,666	西友 8,322	高島屋 8,778
7位	ジャスコ 1,550	大丸 4,213	高島屋 7,676	ユニー 7,811	そごう・西武 8,593
8位	松坂屋 1,493	高島屋 4,146	ニチイ 7,081	三越 6,860	エディオン 8,200
9位	ニチイ 1,442	西武百貨店 3,748	大丸 6,066	西武百貨店 5,788	ヨドバシカメラ 6,836
10位	ユニー 1,264	ユニー 3,325	丸井 5,658	コジマ 5,067	ケーズホールディングス 6,486
11位	伊勢丹 1,092	松坂屋 3,269	ユニー 5,247	丸井 4,821	ビックカメラ 5,892
12位	長崎屋 1,042	鉄道弘済会 3,116	松坂屋 4,663	ヤマダ電機 4,712	三越 5,591
13位	阪急百貨店 993	長崎屋 2,475	伊勢丹 4,309	伊勢丹 4,206	ユニクロ 5,382
14位	東急百貨店 869	東急百貨店 2,448	長崎屋 4,091	大丸 4,091	セブン-イレブン・ジャパン 5,350
15位	イトーヨーカ堂 826	丸井 2,413	東急百貨店 3,932	ライフコーポレーション 3,938	イズミ 4,921

注1) 順位の上段が業者名、下段は売上高（単位：億円）である。

注2) 2000・2009年は、連結決算が導入されているが、データの時系列性を考慮して、連結子会社の単体決算が記載されている場合は、それを記載した。

注3) ゴシックはスーパーを指す。

出所：日経流通新聞編（1987）：『ランキン流通革命』日本経済新聞社、日経流通新聞編（1991）：『流通経済の手引き92年度版』日本経済新聞社、日経流通新聞編（2001）：『流通会社年鑑（2002年版）』、『食品商業』2001年8月号、『日経MJ（流通新聞）』2010年6月30日付

パー各社の店舗は、近郊都市の住民に対して日常生活に不可欠な商品の有力な販売拠点としての性格を強め、その主な出店先は大都市の既成市街地から次第に近郊都市へと移動した（伊東，1978；伊藤，2007a）。このことは、同じ大型店でも主に高級買回品を扱うために、出店先が都道府県庁の所在都市クラスに限られる百貨店（末田，2010）とは異なり、両業態の間で店舗立地の差別化をもたらした。

第2に、法規制の不備があげられる。第2章で後述するように、高度経済成長期における大型店の出店規制である百貨店法（1956年施行）では、売場面積1,500 m²（大都市・政令指定都市では3,000 m²以上）の大型店をもつ量販資本の出店に対して国の許可を必要としていた。しかし、総合スーパー各社は、実質

的には同一店舗であるにも関わらず、各フロアもしくは売場単位で別会社を設立することで百貨店法の適用を回避しており、事実上の自由出店であった。

第3に、主要な取扱商品の特性があげられる。当時の総合スーパー各社が販売に注力していた商品は、衣料品のほか、家電製品や家具などの住関連用品である。これらの商品は鮮度管理を行う必要がないために、生鮮食料品に比べて商品管理は容易であり、出店地域の拡大も難しくなかった。もちろん、総合スーパーにおいても、生鮮食料品の販売は各店舗で行っていたものの、それはあくまでもロスリーダーと呼ばれる低価格販売を訴求しながら高頻度で顧客の吸引を図るための位置づけで販売されていたことに加え、生鮮食料品売場の管理を外部企業に委託することも珍しくなかった。したがって、後述する食料品スーパーに比べて、生鮮食料品の販売体制が店舗展開の方向性に影響されにくかったと推察される（荒井，1990）。さらに、大手メーカーによる大量生産体制へとシフトしていた加工食料品や日用品を低価格で大量販売する受け皿のひとつとして、総合スーパーの店舗が活用されていた点も看過できない（趙，2008）。

2. 1970年代中頃～1980年代の企業行動

この時期の総合スーパー各社が採った出店行動の特徴として、大都市圏での出店に留まらず、新たな市場を求めて地方圏へ出店地域を拡大させることで、ナショナルチェーンを目指す動きがあらわれた点が注目される。

総合スーパー各社による地方圏への出店地域の拡大は、直営店舗の出店によるものと、同業他社とのM&Aによるものに大別される。このうち、後者に力を入れた企業は、ドミナント展開を行う大都市圏では直営店舗による出店を続ける一方、地方圏では地元でスーパーや百貨店を経営する有力量販資本を買収して既存店舗の直営化を行うか、当該企業との間で総合スーパーの管理・運営を目的とする連結子会社を設立し、独立採算を維持しながら事実上、親会社の傘下に収めた（天野，2004）。

M&Aによる企業規模の拡大に最も積極的であった企業は、ジャスコとニチイである。両社は、1970～1980年代に複数の連結子会社の設立もしくは合併を通じて、東北地方から九州地方に至る店舗網を構築した（矢作，1997）。また、ダイエーも地方圏の県庁所在都市を含む人口規模の上位都市に直営店舗を出店

する一方、1975年には地元の量販資本との共同出資で設立したダイナハを通じて沖縄県に進出した（ダイエー社史編纂室、1992）。1981年には、すでに連結子会社として設立済みの九州ダイエーと、福岡県に本社を置くリージョナルチェーンであるユニードの合併によるユニードダイエーという新たな連結子会社を設立し、九州地方での店舗網を構築した。そのほか、西友は首都圏で直営店舗によるドミナント展開を続ける一方、京阪神圏を含む近畿地方や北海道、九州の各地方では総合スーパーの運営を連結子会社が行っていた⁵⁾。

対照的に M&A に消極的な姿勢を採っていた企業は、イトーヨーカ堂とユニーである。イトーヨーカ堂は1970年代以降、首都圏でのドミナント展開を続けつつ、北海道、東北、東海、近畿の各地方に出店地域を拡大していたものの、それらのほとんどは直営店舗であり、M&A によって取得した店舗は、地元の百貨店を前身とする新潟県および青森県の一部店舗に限定されていた。また、ユニーは M&A を全く行わず、既存の出店地域である中京圏をはじめ、静岡県と神奈川県での出店を続けながら店舗網の再編成に取り組んでいた。前述したように、ユニーは、1970年に西川屋チェーンとほていやの合併によって設立されたものの、1974年まで従前店舗の管理・運営については、それぞれ東海ユニー、中部ユニーという販売子会社が行っていた。そのため、出店先においては両社店舗の競合もみられると共に、店舗運営に統一性を欠くという問題点を抱えていた。そこで、ユニーは1975年にこれらの販売子会社を吸収合併し、本体に店舗の管理・運営を一本化した後に、経営不振に陥った中小店舗の閉鎖を行った。同時に、愛知県一宮市や春日井市といった名古屋市の近郊都市では「サンテラス」の愛称でモータリゼーションの進展に対応した郊外型店舗の出店に取り組むことで、主に中京圏でのドミナント展開を深める出店戦略を選んだ（経済界「ポケット社史」編集委員会、1991、pp.155-158）。大都市圏を創業地とする総合スーパー各社の中でも、ユニーの企業行動は、地方圏へ出店地域を拡げることでナショナルチェーンとしての成長を目指した他社とは一線を画す独自性の強いものであった。

1970年代中頃～1980年代にかけて、総合スーパー各社の企業行動では、ユニーを除いて M&A による既存店舗の獲得も含めて、地方圏へ出店地域の拡大がみられた点で共通する。他方、新規出店については後述する大店法の運用強

化により容易ではなかった。また、消費者需要の多様化や新たな競合相手となる専門店業態の出現も相まって、総合スーパー各社は高度経済成長期にみられた急速な成長が見込めなくなり、成熟段階に達していた。そこで、総合スーパー各社は、コンビニや外食産業などに進出する多角経営を行うと同時に、既存店舗についても、単なる改装や改修だけではなく、1980年代からはターゲットとする顧客の年齢層を考慮した店舗づくりを行うことで新たな活路を求めなければならなかった。その方向性のひとつは、ニチイの「サティ」「ビブレ」やユニーの「アピタ」に代表されるように、従来の店舗に比べて若年層を主要顧客に定めた上で、衣料品を中心に専門店を意識した上級指向の商品構成を充実させるというものである（斎藤，1997；経済界「ポケット社史」編集委員会，1991，pp.37-92）。もうひとつの方向性として、総合的な商品構成を維持しながら、低価格販売を強く訴求したディスカウントストアへの業態転換があげられる。この販売方針に該当する総合スーパー各社のディスカウントストアとして、ダイエーの「トポス」、イトーヨーカ堂の「ザ・プライス」、ジャスコの「ビッグバーン」がある。それらのほとんどはまた、売上高の低下が続く既存店舗の再生策として業態転換されたものであった（高山・販売革新編集部，1989）。

3. 1990年代以降の企業行動

1990年代以降、総合スーパー各社による企業行動は多様化し、店舗網の再編成が進んだ。ただし、天野（2004）が指摘するように、その方向性は1994年以前と1995年以降では大きく異なる。

1994年以前にみられた動きとして、合併による企業規模の拡大と大型ショッピングセンターの開発が指摘できる。前者の例としては、ダイエーが該当する。ダイエーは、1994年に前述のユニードダイエー、ダイナハに加えて、首都圏のリージョナルチェーンであった忠実屋を合併した結果、直営店舗では最大で378店（1997年）を数えるナショナルチェーンとなった。とりわけ、M&Aによって忠実屋の店舗を取得したことは、高度経済成長期に進出しながらも、イトーヨーカ堂や西友などドミナント展開を続ける同業他社との競合に直面していた首都圏においてダイエーの店舗網を構築する上では大きな出来事であったといえる。同時に、ダイエーは、郊外地域において「ハイパーマート」と呼ばれる

ディスカウントストアの新規出店にも力を入れた。これは、既存店舗を利用した「トポス」とは異なり、地価が安い郊外地域の立地特性を生かしながら、建物の装飾を最低限にとどめることで店舗にかかる初期投資を抑え、取扱商品の低価格販売を行うというものであった（溝上，1994）。

他方、後者に当たるのがニチイである。ニチイは、前述の「サティ」「ビブレ」の直営店舗に加えて、シネコンやボウリング場などの娯楽施設を併設した大型ショッピングセンター「マイカルタウン」を設立することで付加価値の高い商業集積づくりに力を入れつつあった。ニチイの行動は、後述する大店法の運用緩和に伴い、総合スーパー各社の競争激化が予想される中で、他社との差別化を明確に打ち出す出店戦略を具体化したものといえる。

ところが、1995年以降になると、総合スーパー各社が置かれた経営状況によって店舗網の再編成をめぐる方向性が大きく左右されるようになった。すなわち、総合スーパー各社の間で経営をめぐる「勝ち組」「負け組」という格差が生じたために、企業規模の拡大を続けることが可能な企業と、縮小を余儀なくされる企業に大別されたのである。

このうち、経営が悪化した企業は、ダイエー、マイカル、西友である。この3社は、出店に必要な資金調達に際して、主に中心市街地に出店した既存店舗の土地・建物を担保とする借入金への依存が強かった点で共通する。総合スーパー各社の中には成長過程にあった1960年代後半以降、急速な売上高の増加を背景に銀行をはじめとした大手金融機関との間で緊密な取引関係を構築する中で、既存店舗の土地・建物を担保とする借入を行うところがあらわれた。総合スーパー各社にとって、大手金融機関からの借入による資金調達は、従来なされた回転差資金⁶⁾よりも多額の資金が入るために、新規出店を行う上では魅力的な資金調達源のひとつであった。その後も、総合スーパー各社による大手金融機関からの借入に依存する資金調達は、地価が高騰した1980年代まで続いた（中野，1978；高山・販売革新編集部，1989）⁷⁾。しかし、バブル経済が崩壊した1990年代以降、その手法の限界が露呈した。なぜなら、全国的な地価下落を背景に、担保となっていた中心市街地の既存店舗の資産価値は急速に低下したからである。同時に当該店舗では、小売活動の郊外化が進む中で売上高の低下が続いた点も資産価値を下げる一因となり、企業が抱える有利子負債の増加

をもたらすと共に、それらの返済負担が増した。加えて、1995年以降になると、大手金融機関による不良債権処理の実行が強く求められ、融資先の選別が厳格に行われるようになった結果、有利子負債を多く抱える企業ほど、大手金融機関からのさらなる借入が困難となったのである（天野，2004；箸本，2004）。

経営が悪化した3社は、コンビニ、外食産業など多角化した事業の売却による債務返済を図りながらも、本業である総合スーパーの経営再建に際して厳しい対応を取らざるを得なかった。例えば、ダイエーは2004年に産業再生機構の支援を受けて債務の圧縮を図ったが、その条件として店舗数が少ない東北（仙台店を除く）・北陸・中国・四国の各地方と沖縄県からの撤退および、前述したハイパーマートの閉鎖を余儀なくされた（箸本，2007）。また、マイカルは2001年に民事再生法の適用申請により経営が破綻し、イオンの連結子会社として再生を図ることになった⁸⁾。さらに、西友は2002年にアメリカ合衆国に本拠を置くディスカウントストアの最大手企業であるウォルマート・ストアーズと業務提携（2008年には完全子会社化）を行い、同社の傘下となる道を選んだ。

対照的に、企業規模の拡大に注力したのがジャスコである。ジャスコは、1990年代後半以降、総合スーパーの管理・運営を行っていた連結子会社のうち、扇屋ジャスコ、信州ジャスコ、北陸ジャスコを合併し、各社の店舗を直営化すると共に、社名をイオンに変更した2001年以降は、既存店舗がなかった北海道にも進出し、新規出店にも力を入れた。同社による出店の方向性はショッピングセンターへの核店舗としての入居を基本としている。また、ユニーも、1990年代以降、前述の「アピタ」を大型ショッピングセンターのブランドに事実上改称し、既存店舗が集積する中京圏と関東地方をはじめ、奈良県、京都府、新潟県、山梨県、福島県への出店も開始した。他方、イオンやユニーとは対照的に、これまで総合スーパーの単独出店を基本とし、自社によるショッピングセンターの開発には消極的であったイトーヨーカ堂も2005年から「Ario」の名称でショッピングセンターの開発を開始し、その数は2011年現在で12カ所に達する。

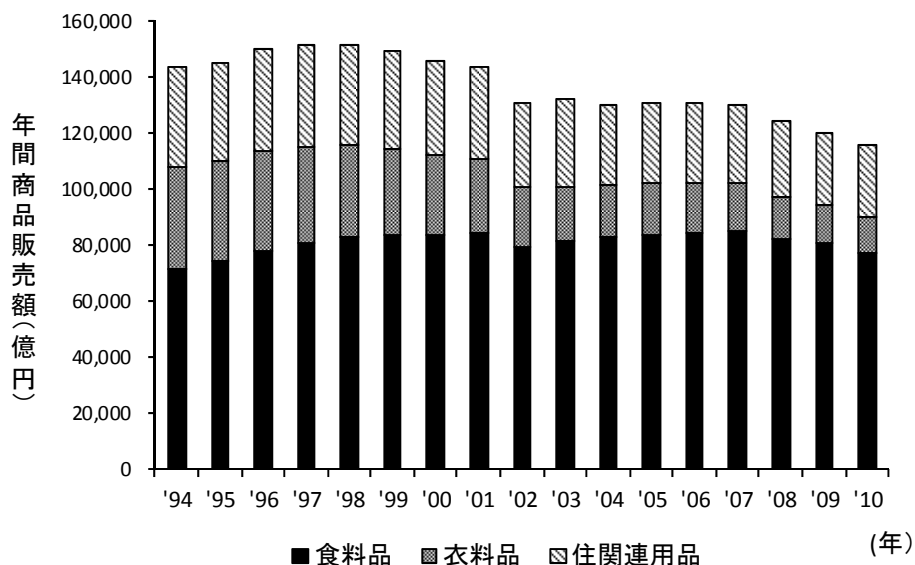
このように、総合スーパー各社の中では勝ち組に当たるイオン、イトーヨーカ堂、ユニーの行動において、総合スーパーを単独出店としてではなく、集客力の高い大型ショッピングセンターの核店舗として出店する傾向が強まったことは注目される。もとより、イオン、イトーヨーカ堂、ユニーの3社は、ダイ

エー、マイカル、西友とは異なり、出店に必要な土地の確保に際して、概して地権者からのリース（賃借）方式を採用していた。そのため、バブル経済崩壊後においても、既存店舗の含み損による有利子負債で経営が圧迫されることはなく、株式市場からの評価も高かった（天野，2004）。むしろ、イオン、イトーヨーカ堂、ユニーの3社は地価下落により、出店にかかる初期投資額や借入金の金利が低下する中で大型ショッピングセンターの建設を含む新規出店に力を入れることが可能な経営環境にあったといえる⁹⁾。

しかしながら、直営店舗に着目すると、それだけで集客力を高めることが困難になりつつあった。図 1-1 からわかるように、かつての総合スーパーの主力商品であった衣料品や住関連用品が売上高に占める割合は、大店法の運用緩和が進んだ 1990 年代以降に急成長したホームセンターや、カテゴリーキラーと呼ばれる家電製品や衣料品を扱う大型専門店を営む量販資本との競合が進む（兼子，2000，2004，2005，2007）中で次第に減少しており、業態として総合スーパーがもっていた優位性の低下は否めない。こうした現状を反映して、総合スーパー各社は、高頻度の来店者が予想される食料品の販売を重視し、後述する食料品スーパーとの競争に直面するようになった。対照的に買回性の強い衣料品や住関連用品の販売については、直営およびテナントであるカテゴリーキラーの売場を併存させるだけではなく、自社が直営していた売場をカテゴリーキラーに譲渡する動きもみられる。総合スーパー各社が、自ら開発したショッピングセンターのテナントにカテゴリーキラーを誘致するのは、直営店舗のみの販売に限界があることを認識した上で、直営店舗の売上高以外にも賃料による新たな収入源の確保を図って全体としての収益を上げようとする経営戦略の一端をあらわしている（田村，2008）。

第 2 節 食料品スーパーの成長と再編成

高度経済成長期に急成長し、日本におけるスーパーの代名詞となった総合スーパーとは対照的に、アメリカ合衆国で創出されたスーパーの業態を継承した食料品スーパーの日本での成長は、1970 年代後半以降まで待たなければならなかった。本節では、食料品スーパーがチェーンストアとして確立されていなか



1) サービス, その他の値は除外した。

2) 各年1~12月までの集計である。

図1-1 日本チェーンストア協会に加盟するスーパー各社の商品別
年間商品販売額の推移(1994~2010年)

(資料: 日本チェーンストア協会『チェーンストア販売統計』

<http://www.jcsa.jp/>, 2011年2月1日最終検索)

った1972年と、食料品スーパーがチェーンストアとして確立された2001年の2年次における比較を中心に、その後の動向も補足しながら論を進める。

表1-2は、1972年の時点で食料品を販売する売上高の上位に当たるスーパーを示したものである。なお、以下で述べる食料品スーパーとは、『商業統計表・業態別集計編』の定義に準じて、売上高に占める食料品の割合が70%以上を占める企業を指す。

食料品の売上高が高いスーパーは、ダイエー、西友ストアー、ジャスコなど、後に総合スーパーとして成長した点で共通する。このタイプの量販資本において、売上高に占める食料品の割合は約30~40%である。総合スーパーの店舗数をみるとユニーの118店をはじめ、ダイエー、西友ストアー、ジャスコではそれぞれ90店前後に達していた。また、総合スーパーにおける1店舗当たりの平均売場面積では、ダイエーの4,815㎡をトップに、売上高の上位企業ではほぼ2,000㎡以上であった。このことから、総合スーパーに当たる量販資本は、高度経済成長期に店舗の大型化を伴う多店舗展開を行い、チェーンストアとして企業規模の拡大に注力したことがわかる。

表1-2 食料品を販売するスーパーの売上高上位30社（1972年・「いなげや」も含む）

順位	小売企業名	本社が立地する 都道府県	食料品売上高 (億円)	売上高 (億円)	食料品売上高 の割合 (%)	店舗数	1店舗当たりの 平均売場面積 (㎡)	総売場面積 (㎡)
1	ダイエー	大阪府	1,224	3,052	40.1	90	4,815	433,313
2	西友ストア	東京都	737	1,860	39.6	96	2,366	227,095
3	ジャスコ	大阪府	451	1,555	29.0	93	2,936	273,000
4	東光ストア	東京都	319	650	49.0	55	1,812	99,664
5	丸食グループ	福岡県	288	480	60.0	78	不明	不明
6	イトーヨーカ堂	東京都	279	849	32.9	34	3,868	131,503
7	ユニー	愛知県	256	1,249	20.5	118	2,641	311,650
8	淵上ユニード	福岡県	195	750	26.0	31	5,102	158,160
9	ピーコック	大阪府	164	260	63.1	25	1,069	26,724
10	いづみや	大阪府	146	598	24.4	48	2,960	142,100
11	サンコー	神奈川県	139	348	40.0	30	不明	不明
12	小田急OX	東京都	138	250	55.0	17	1,927	32,758
13	忠実屋	東京都	123	219	56.1	19	2,158	40,996
14	オーケー	東京都	113	140	80.8	28	753	21,078
15	丸悦ストア	埼玉県	110	125	88.2	22	711	15,630
16	青楓チェーン	東京都	105	220	47.9	79	418	33,000
17	東武ストア	東京都	104	171	60.9	17	1,303	22,148
18	サカエ	大阪府	94	205	46.0	18	1,732	31,180
19	サミットストア	東京都	90	120	75.0	24	679	16,300
20	近商ストア	大阪府	89	150	59.3	24	795	19,083
21	ヤマナカ	愛知県	84	102	82.0	20	970	19,390
22	エンドーチェーン	宮城県	83	260	31.9	22	1,703	37,467
23	平和堂	滋賀県	76	193	39.1	7	6,154	43,081
24	ベニマル	福島県	75	97	77.0	19	643	12,210
25	西友ストア関西	大阪府	73	172	42.3	15	2,623	39,340
26	ニチイ	大阪府	73	1,450	5.0	149	1,926	287,003
27	清水フードセンター	新潟県	73	83	87.3	28	295	8,253
28	丸共ストア	福岡県	72	85	85.0	23	不明	不明
29	ライフ	大阪府	72	102	70.6	15	1,196	17,935
30	魚力	長野県	70	82	84.8	31	588	18,226
37	いなげや	東京都	59	66	89.5	14	522	7,309

注1)：太字は、食料品スーパー（売上高の70%以上を食料品で占める）を指す。

注2)：総売場面積のデータがないものを「不明」とした。

出所：日本繊維経済研究所(1974)：『日本のスーパーチェーン1974年度版』日本繊維経済研究所

これに対して、食料品スーパーに属する10社をみると、最も上位であったオーケーの売上高（140億円）は、総合スーパーの上位企業の3社と比べても10分の1に満たない。食料品スーパー各社の1店舗当たりの平均売場面積も約706㎡ときわめて狭い。店舗数に着目すると、最も多い魚力においても31店しかなく、各社のそれはおおむね10数店～20店台に留まっていた。また、出店地域の範囲は、すでに全国展開を始めていたダイエーや、大都市圏でのドミナント展開を進める西友ストア、ジャスコ、ユニーなどの総合スーパー各社とは異なり、本社がある都府県にほぼ限定されるローカルチェーンとしての性格が強かった。このように1972年の時点で総合スーパーと食料品スーパーを営む量販資本の間では、企業規模や品揃えの範囲の違いだけではなく、チェーンストアの指標となる店舗数や出店地域の範囲においても著しい差異がみられた。

こうした差異をもたらした要因のひとつとして、食料品スーパーの主力商品である生鮮食料品における鮮度管理の問題が指摘できる。当時は、生鮮食料品の鮮度管理体制は十分ではなく、店舗における生鮮食料品の加工業務を特定の専門技術者に依存していた。このことが、総合スーパーに比べて企業規模が小

さい食料品スーパーの店舗運営を高コスト化し、チェーンストアとしての成長を阻害したのである（緒方，1984；石原，2000）。

1970年代中頃以降、チェーンストアとしての成長を指向する食料品スーパー各社は、鮮度管理体制の強化や生鮮食料品の加工業務における標準化に力を入れるようになった。まず、前者はハード面でのシステム構築といえる。具体的には、厳格な温度管理が求められる冷凍・冷蔵商品に対して、それらの保管および仕分けを行う物流センターの立地や、物流センターから各店舗への輸送時における冷凍・冷蔵車両の利用といったコールド・チェーン（低温輸送体系）の確立、ならびに店舗内部での冷凍・冷蔵庫や陳列ケースの導入と、生鮮食料品の加工作業場に当たるバックヤードの整備があげられる（矢作，1997）。他方、後者は人材育成というソフト面を活用した取り組みを意味する。すなわち、従来は特定の専門技術者に依存していた生鮮食料品の加工作業について、マニュアルを作成することで一定期間、技能研修を受けた正社員ならびにパート従業員にも容易に行えるような体制を作り上げ、各店舗で販売される生鮮食料品の品質を同一レベルにするというものである。しかし、生鮮食料品における加工作業の標準化を進めるに際しては、作業自体をどこで行うのかをめぐって企業間で異なる対応がなされた。つまり、生鮮食料品の加工作業を各店舗のバックヤードで行うか、各店舗から離れたプロセスセンターと称した施設で集中的に行うかという相違が食料品スーパーを展開する企業の間でみられたのである（安土，1987；荒井，1990）。

このような業態内部で店舗運営の改善につながる技術革新に向けた取り組みと、最寄性が強い食料品に対する需要の高さが相まって、1970年代後半から食料品スーパーを展開する企業の中から、創業県に出店地域を限定するローカルチェーンの枠内に留まらず、隣接する県域にも出店地域を拡大するリージョナルチェーンを目指す企業もあらわれた。その先駆的な企業のひとつが、マルエツである。1945年、埼玉県浦和市（現在はさいたま市浦和区）の鮮魚小売店「魚悦商店」として生まれたマルエツは、1959年に丸悦ストアーに社名変更（1974年に現社名に変更）をした。その後、1965年からセルフサービス方式を導入し、埼玉県南部でのドミナント展開を続けていたが、1978年千葉県に本拠を置く同

表1-3 食料品を販売するスーパーの売上高上位30社（2001年）

順位	小売企業名	本社が立地する 都道府県名	食料品売上高 (億円)	売上高 (億円)	食料品売上高 の割合 (%)	店舗数	1店舗当たりの 平均売場面積 (㎡)	総売場面積 (㎡)
1	イオン	千葉県	8,501	16,701	50.9	364	8,323	3,029,658
2	ダイエー	兵庫県	6,302	17,312	36.4	286	7,466	2,135,375
3	イトーヨーカ堂	東京都	6,255	15,109	41.4	181	9,316	1,686,193
4	西友	東京都	4,190	7,846	53.4	207	4,682	969,189
5	ユニー	愛知県	4,038	7,706	52.4	158	8,109	1,281,259
6	ライフ	大阪府・東京都	2,885	3,821	75.5	186	2,512	467,156
7	マルエツ	東京都	2,771	3,142	88.2	191	1,808	345,301
8	イズミヤ	大阪府	1,844	3,263	56.5	78	6,860	535,093
9	平和堂	滋賀県	1,698	3,162	53.7	84	6,417	539,015
10	東急ストア	東京都	1,677	2,731	61.4	91	3,055	277,979
11	いなげや	東京都	1,667	1,832	91.0	126	1,536	193,572
12	ヨークベニマル	福島県	1,627	2,571	63.3	92	3,259	299,779
13	万代	大阪府	1,470	1,612	91.2	124	661	81,926
14	オークワ	和歌山県	1,425	2,133	66.8	117	2,198	257,102
15	サミット	東京都	1,325	1,448	91.5	72	1,346	96,918
16	イズミ	広島県	1,313	3,104	42.3	74	7,465	552,393
17	マックスバリュ西日本	兵庫県	1,255	1,439	87.2	111	1,411	156,619
18	カスミ	茨城県	1,252	1,461	85.7	103	1,490	153,497
19	フジ	愛媛県	1,138	2,710	42.0	75	6,536	490,231
20	マルナカ	香川県	1,133	1,576	71.9	102	2,515	256,478
21	ユーストア	愛知県	1,061	1,441	73.6	63	4,789	301,716
22	ヤマナカ	愛知県	1,006	1,126	89.3	69	2,257	155,738
23	関西スーパーマーケット	兵庫県	949	1,039	91.3	49	1,386	67,914
24	サンリブ	福岡県	934	1,776	52.6	68	4,165	283,222
25	大丸ピーコック	大阪府	926	1,120	82.7	62	1,423	88,200
26	タイヨー	鹿児島県	897	1,281	70.0	85	2,138	181,759
27	ヤオコー	埼玉県	867	1,030	84.2	56	1,840	103,012
28	ベイシア	群馬県	850	1,227	69.3	59	4,629	273,089
29	相鉄ローゼン	神奈川県	833	1,075	77.5	49	1,984	97,197
30	パロー	岐阜県	827	1,100	75.2	94	1,766	165,958

注) : 1972～2001年にかけて、社名変更されたチェーンは以下の通りである。

ジャスコ→イオン、西友ストア→西友、ピーコック→大丸ピーコック、いづみや→イズミヤ、丸悦ストア→マルエツ、サミットストア→サミット、ベニマル→ヨークベニマル、東光ストア→東急ストア、丸食グループ→サンリブ。

出所：日経流通新聞編（2002）：『流通経済の手引き2003』日本経済新聞社、日経流通新聞編（2002）：『流通会社年鑑2003』日本経済新聞社、『チェーンストアエイジ2002年9月1日号』、各社ホームページより作成。

業のプリマートとの合併を行い、千葉県にも出店地域を拡げた。1981年には、神奈川県でドミナント展開を続けていたダイエーグループのサンヨーと合併した結果、マルエツは、首都圏に店舗網を構築する食料品スーパーのリージョナルチェーンに成長した（高山・販売革新編集部，1989）。この時期に大都市圏で成長した食料品スーパーには、M&A を用いたマルエツのほか、いなげややライフコーポレーション（以下、ライフ）のように独力で行ったものも含まれる。これらの量販資本は、人口が増加する大都市圏の郊外地域の中でも、住宅地を主な出店先に選び、総合スーパーに比べて小さな売場面積でありながらも、人口に恵まれた地域市場の特性を生かして多店舗展開を行い、企業規模の拡大を果たしたのである。

さて、表 1-3 から 2001 年の状況をみると、1972 年に比べて食料品スーパーを展開する量販資本の成長が認められる。まず店舗数をみると、100 店以上出店している企業が 7 社を数え、多店舗展開の進展による企業規模の拡大が確認できる。また、食料品スーパーの上位企業には、香川県や鹿児島県など地方圏に本社を置くものも含まれる。前述した食料品の鮮度管理体制の強化とドミナント展開を支える物流システムの構築が進む中、最寄性の強い取扱商品の特性

を生かした食料品スーパーは、消費者に身近な業態として、大都市圏はもとより、地方圏にも広く普及したといえるだろう。食料品スーパーの成長を裏付けるもうひとつの事実として、1社を除いて1店舗当たりの平均売場面積が1,000㎡を超えており、1972年に比べて店舗が大型化している点が指摘できる。しかし、それを詳細にみると、1店舗当たりの平均売場面積が2,000㎡以上の企業では、売上高に占める食料品売上高の割合が70%台に留まる。この理由として、食料品スーパー各社で品揃えの範囲に違いがみられることがあげられる。食料品スーパーは、品揃えの範囲から食料品の販売に専念する専門型と、食料品のほか日用品ならびに肌着や靴下をはじめとする実用衣料品の販売も行う総合型に大別できる。専門型に相当する店舗の売場面積は最大でも1,700㎡とみなされ、近隣からの高頻度の来客を想定している。これに対して、総合型に相当する店舗の売場面積はおおむね2,500~3,000㎡であり、専門型の店舗よりも大型化されている。その上で、食料品以外の商品も販売することで客単価は高くなると共に、各店舗の商圈も広がる（折橋，1991）。このことから、食料品スーパーの中でも、1店舗当たりの平均売場面積が2,000㎡以上の企業には、総合型に該当する店舗が多く含まれていると考えられる。

ところで、食料品を販売する売上高の上位5社は、依然として総合スーパーで占められるが、2001年時点での各社の売上高に占める食料品の割合をみると50%を超す企業もあり、1972年に比べて高い傾向にある（表1-3）。前述したように、総合スーパーの主力商品であった衣料品や住関連用品の売上高は、競合者であるカテゴリーキラーやホームセンターなどの出現で低迷している。配送、保管、加工を含む食料品の鮮度管理体制が整備された現在、総合スーパー各社は、安定した顧客が確保できる食料品の販売に力を入れている。その中で、総合スーパー各社が選ぶ行動として、食料品スーパーを展開する企業の系列化と、吸収合併もしくは新規出店による食料品スーパーの直営化が指摘できる。前者の事例として、表1-3にある企業の中では、マルエツ（ダイエー）、マックスバリュ西日本（イオン）、ユーストア（ユニー）があげられる。とりわけ、イオングループは、1990年代後半から食料品スーパーである「マックスバリュ」の出店を進めてきたが、その範囲はマックスバリュ西日本が出店している近畿・中国・四国の各地方をはじめ、全国にある連結子会社を通じて広がっており、

従来みられなかった食料品スーパーのナショナルチェーンが構築されつつある（表 1-3）。なお、表 1-3 では売上高の割合から食料品スーパーには加えなかったが、福島県に本社を置き、東北地方南部から関東地方北部にかけての地域で店舗展開をしているヨークベニマルもまた、一般にはイトーヨーカ堂の系列（現在はセブン&アイ・ホールディングス）にある食料品スーパーとして知られる。他方、後者の総合スーパー各社への吸収合併による直営化は、2000 年代以降、顕著にみられる動きである。例えば、表 1-3 で記したユーストアは 2008 年ユニーに吸収合併された。同様の動きは西友でもみられ、2008 年に東北、九州の各地方および長野県で展開していた食料品スーパーの子会社を吸収合併している。もうひとつの動きである、総合スーパー各社の食料品スーパーによる新規出店の一例として、イトーヨーカ堂による「食品館」や、イオンによる小型店「まいばすけっと」の展開が指摘できる。

だが、総合スーパー各社による食料品スーパーへの進出は、食料品スーパーの出店に専念してきた量販資本にとって、競争相手が増えたことを意味する。こうした状況下で、2000 年代以降、食料品スーパーを展開した量販資本の中には、イオンとの間で商品供給や情報・物流システムの活用をめぐる業務提携を結ぶところもあらわれた¹⁰⁾。このほかにも、食料品スーパーが取り組んだ企業行動として、ローカルチェーンとの M&A を通じた出店地域の広域化があげられる¹¹⁾。こうした動きが続くと、今後は食料品スーパーにおいても売上高の上位集中化が一層進むことが予想される。

第 3 節 小括

高度経済成長期に当たる 1972 年の時点で総合スーパーと食料品スーパーを営む量販資本の間では、前者の上位 3 社の売上高が後者の最上位企業に比べて 10 倍以上に達するなど、企業規模自体に大きな差異が生じていた。このことは、品揃えの範囲や生鮮食料品の鮮度管理をめぐるコスト負担の差異と相まって、両業態の間で店舗数および出店地域の範囲に大きな隔たりをもたらした。その後、1970 年代中頃～1980 年代にかけて、総合スーパーの多くは、大都市圏から地方圏に出店地域を拡げ、ナショナルチェーンとして成長する道を進んだ。他

方、多店舗展開において総合スーパーに後れを取った食料品スーパーでは、この時期に生鮮食料品の鮮度管理や加工作業の標準化をはじめ、物流システムの構築などチェーンストアの成立に不可欠な基盤整備に取り組んだ。その結果、食料品スーパーは都市圏を中心にドミナント展開に基づく店舗網を作り上げると共に企業規模を拡大した。

1990年代以降、チェーンストアとしての基盤が整った食料品スーパーは、取扱商品に対する高い需要を背景に、大都市圏のほか地方圏への普及が進んだ。また、1972年には最多でも30店舗しかなかった食料品スーパー各社の店舗数も大幅に増加しており、2001年の時点で100店舗以上をもつ売上高の上位企業も珍しくない。他方、総合スーパーでは、カテゴリーキラーやホームセンターとの競争を受けて、取扱商品に占める衣料品や住関連用品の割合を次第に低下させたのとは対照的に、1972年には約30～40%程度だった売上高に占める食料品の割合は2001年の時点で約50%近くに上昇した。これらの変化は地域市場における食料品の販売をめぐる、総合スーパー対食料品スーパーという業態間でのボーダーレスの競争が始まったことを意味する。各業態の出店行動をみると、食料品スーパーでは、さらに1店舗当たりの平均売場面積がほぼ1,000㎡台で推移する食料品販売に専念する専門型の企業と、食料品から衣料品まで幅広く販売するために2,000㎡以上の大型化された店舗をもつ総合型の企業に大別できるなど、業態内部で販売方針の多様化が認められる。また、総合スーパーを展開してきた量販資本の中には、直営もしくは子会社による食料品スーパーの出店を増やすと共に、食料品スーパーを展開する量販資本の系列化にも取り組んでいる。これらの動きが進むと、少子高齢化の進展による地域市場の縮小も相まって、食料品の販売を軸に量販資本による店舗網ならびに企業の再編成が加速される可能性がある。

このように、総合スーパーと食料品スーパーを展開する量販資本が多店舗展開する段階を整理すると3つの時期に分けられる。第1期は両業態の間でチェーンストアとしての展開状況に差異がみられた高度経済成長期である。第2期は店舗運営に必要な技術革新に取り組んだ結果、食料品スーパーがチェーンストアとして成長する機会を得た1970年代中頃～1980年代が該当する。第3期は食料品の販売をめぐる、総合スーパーと食料品スーパーが競争関係にある

1990年代以降を指す。だが、スーパーの多店舗展開をめぐる社会経済的背景は各時期で大きく異なる。すなわち、高度経済成長期の場合は、地域市場において1人当たりの購買金額が増大し、かつ都市空間が拡大する中で市場規模も安定した成長をみせた。しかし、こうした環境下でも、スーパーの出店に対する高い社会的需要に応じて、多店舗展開を伴う大型店の出店に不可欠な資金が負担できたのは、食料品のほか単価が高い衣料品や住関連用品も扱う総合スーパーを展開する量販資本に限定されていた。ところが、続く1970年代後半～1980年代は、住宅地の開発による都市空間のさらなる拡大を背景として、食料品スーパーへの需要が高まると共に、食料品スーパー自身が、鮮度管理上の技術革新を武器に、食料品の販売をめぐる総合スーパーとの差別化を図りながら成長を始めた時期といえる。他方、1990年代以降の動きをみると、総合スーパーはカテゴリーキラーやホームセンターの成長により、衣料品と住関連用品の売上高を減らして業態としての競争優位性を失った。そこで、総合スーパーを展開する量販資本は、生き残りの手段のひとつとして、安定した集客を得るために食料品の販売を強化せざるを得なくなり、結果として食料品スーパーとの間でボーダーレスの競争を余儀されるようになったのである。

注

- 1) 日本 NCR には、レジスターの販売部門のほか、アメリカ合衆国における小売業の近代化に関する調査部門が設けられており、その実態を紹介する啓蒙誌を大正時代から毎月刊行していた。セルフサービスの導入は、その一環として行われたものであり、アメリカ合衆国におけるスーパーの経営手法を紹介することで、日本における小売業の近代化を側面から支援する役割を担っていた（高山・販売革新編集部，1989；矢作，1997，2004）。
- 2) ジャスコの前身のひとつである岡田屋は、1960年代後半の時点で三重県内を中心に、総合スーパー「オカダヤ」と、食料品スーパー「OKストア」による重層的な店舗立地を行っていた（ジャスコ株式会社，2000）。また、ユニーの前身のひとつである、ほていやの起源は名古屋市と横浜市に拠点を置く呉服店であった。このことが、スーパーとしての同社の店舗網は両都市を結

ぶ形で神奈川県，静岡県にも拡がった要因と考えられる（経済界「ポケット社史」編集委員会，1991，pp.150-152）。

- 3) ジャスコの前身となる共同仕入れ会社に岡田屋，フタギと共に加わっていたシロは，合併直前に業績悪化が表面化したために，1970年の合併には加わらなかった。ジャスコは，シロを京阪ジャスコに社名変更した上で経営改善に取り組んだ。その後，業績が回復した京阪ジャスコは，1972年ジャスコに吸収合併された（ジャスコ株式会社，2000）。
- 4) 各社の社名変更がなされた年次は以下の通りである。西友ストアーから西友：1983年，ニチイからマイカル：1996年，ジャスコからイオン：2001年。なお，イオンは2008年に純粋持ち株会社になり，各部門を分割する際，総合スーパーに関する部門は連結子会社のイオンリテールに分割して現在に至るが，本研究では基本的にイオンの名称を使う。
- 5) 関西西友，北海道西友，九州西友という連結子会社が該当する。そのうち，関西西友は1989年，北海道西友と九州西友は2008年，それぞれ西友に吸収合併された。
- 6) 回転差資金とは，量販資本が卸売業者から仕入れた商品の支払期限が，商品を消費者に現金で販売するまでの日数よりも長いために生じる余裕資金のことである。量販資本にとっては，仕入れた商品を消費者に短期間で販売するとその分，回転差資金は増えるために借入金に依存しない資金調達源としても重要であった（高岡，1999）。
- 7) 総合スーパー各社による大手金融機関からの借入を通じた資金調達の流れは以下の通りである。①総合スーパー各社が既存店舗の土地・建物を担保に大手金融機関から借入を行って新規出店する，②新規出店した当該店舗への来店者の増加に伴って店舗周辺の地価が上昇すると，その店舗の資産価値が高まる，③総合スーパー各社は，当該店舗の土地・建物を新たな担保に加えて再び大手金融機関からの借入と新規出店を繰り返す。
- 8) イオンは，2011年3月にマイカルを吸収合併した。その結果，マイカルが展開した「サティ」，イオンが展開した「ジャスコ」の名称を廃止し，総合スーパーの店舗名称を「イオン」に統一した。
- 9) ただし，ユニーは1993年に経営の悪化が表面化しており，本業と関係が薄く，

採算性が悪い事業からの撤退をはじめ、賃料の節約を目的に、本社機能を名古屋市中村区から自社の物流センターがあった愛知県稲沢市へ移転した（伊藤，1997）。

10)表 1-3 に示した企業の中で、この動きを取ったのは、いなげや（2002 年）、カスミ（2003 年）、マルナカ（2010 年）があげられる。このうち、マルナカは 2011 年 10 月、イオンの子会社となった。また、マルエツもダイエーの経営悪化に伴いダイエーグループから離れており、2007 年にイオンとの間で業務提携を結んでいる。

11)本研究では詳しく言及しないが、2000年代以降、現在にかけて食料品スーパーでM&Aによる規模の拡大を行った企業として、表1-3で示したバローのほか、北海道を拠点とするアークスなどがあげられる。