

第4章

大店法の運用緩和期における食料品スーパーの店舗網再編成 — 首都圏におけるいなげやとライフの出店戦略を事例に —

第1節 はじめに

食料品スーパーは、セルフサービス方式を採用しながら、食料品を中心に、日用品も含む最寄品を安く販売する業態であり、1930年にアメリカ合衆国で創出された（折橋，1991）。日本の食料品スーパーは1956年に福岡県小倉市（現在は北九州市小倉北区）で食料品のセルフサービス販売を導入した「丸和フードセンター」（現在は丸和）を起源とし、1970年代前半までに多くの食料品小売業者がその経営に参入した。そして、1970年代中頃以降になると、食料品スーパーの中から、チェーンストアとして本格的な多店舗展開を進める企業があらわれた。

第4章と第5章では、食料品スーパーが大店法の運用緩和に伴って、どのように店舗網を再編成させたのかについて、店舗展開および物流センターの立地と配送圏の関係から示す。このうち、第4章は、チェーンストアとしての食料品スーパーが大都市圏の拡大と共に、どのように成長をしたのかに関心を持ちながら考察を深める。

食料品スーパーの業態特性として、各店舗の商圈が徒歩あるいは自動車で10～15分以内と狭いために、その主な出店先として住宅地の近くが選ばれる。一方で、食料品スーパーは、厳格な鮮度管理が求められる生鮮食料品や日配品¹⁾の販売量が多い。したがって、食料品スーパーの店舗網は、商品配送時の鮮度維持と配送コスト削減の両立を目指して、物流センターから一定の時間距離内で高密度な店舗立地を続けるドミナント展開を通じて形成される（志村，1987；小本，2000）。日本における食料品スーパーの成長は、主に人口増加が進む大都市圏の郊外地域への積極的な出店と、冷凍・低温・常温の各温度帯に即した商品配送体制の確立に代表される物流システムの構築によってもたらされた（折橋，1991）。

食料品スーパーの立地とその空間的影響に関する研究を概観すると、需要者

である消費者の購買行動から考察を進めたものと、供給者である小売企業の行動を店舗網の形成過程とその規定要因から示したものに大別できる。なお、後者に含まれる物流システムの空間的特性をめぐる研究については、第5章で詳述する。前者の需要に関する初期の研究として、根田（1984）は住宅地における食料品の購買行動の特徴を最近隣仮説から明らかにする中で、地域内にある食料品スーパーが有力な購買先となっていることを示した。都市における商業環境の変化を捉えた福田（2001）は、モータリゼーションが進む郊外住宅地の購買行動を分析し、食料品の購買先が必ずしも自宅の近隣であるとは限らず、徒歩での利用が困難な遠方の大型店も選択されている状況を述べた。近年では、序章で述べたフードデザート問題の視点から、食料品スーパーの立地変化が高齢者をはじめとする交通弱者に対する食料品の購買行動におけるアクセスの低下とどのような関係にあるのかを考察した研究も報告されている（井上・中山，2003b；駒木ほか，2008；岩間編，2011）。

一方、都市における食料品スーパーによる店舗立地を扱う研究もあらわれた。例えば、安倉（1998b）は、大阪市において高度経済成長期まで代表的な食料品小売施設であった小売市場²⁾が1970年代以降に衰退した要因を食料品スーパーの相次ぐ立地に求めた。経亀（2004）は、札幌市に立地する食料品スーパーを売場面積、価格帯、サービスを指標に細分化した上で、GIS（Geographic Information System：地理情報システム）を用いて人口密度や距離帯と重ね合わせながら立地特性の分析を試みた。千葉（2012，pp.115-141）は、青森市を事例に経営破綻した食料品スーパーの店舗がいかなる立地環境に置かれていたのかについて、店舗周辺における住宅や競合店との位置関係を基に記述した。

以上の都市地理学からのアプローチに対して、企業レベルで食料品スーパーをはじめとするチェーンストアの店舗網の形成過程とその規定要因を捉えた研究は、序章で述べたように、空間的拡散研究の枠組みから説明されることが多かった。空間的拡散研究においてチェーンストアの立地は、イノベーションのひとつとして認識されていた（Brown，1981；Laulajainen，1987，1988）。チェーンストアによる店舗網の形成とその再編成に関する研究は、1980年代以降の欧米において多くの事例研究が蓄積されている（Jones，1981，1982；Laulajainen，1987；Lord et al，1988；Sparks，1990，1996a，1996b；Graff and

Ashton, 1994 ; Graff, 1998, 2006) 。これに対して、日本においてチェーンストアによる店舗網の形成過程を企業の成長と併せて説明した成果は少なく、志村 (1987) , 土屋 (1995) , 兼子 (2000, 2004, 2005, 2007) がみられるにすぎない。志村 (1987) は、茨城県に本拠を置く中規模の食料品スーパーを取り上げ、店舗網の形成とその規定要因を考察した。その結果、企業の設立段階では店舗立地にかかる初期投資の最小化、成長段階では売上高の最大化が重要な出店戦略となると述べた。土屋 (1995) は、コープこうべを事例に生協における店舗網は、人口密度の高い既成市街地を中心に、主力業態である食料品スーパーのほか、総合スーパーや専門店など複数業態の店舗を重層的に立地することで、加入者がもつ需要に最大限の対応を図ろうとしていることを明らかにした。兼子 (2000, 2004, 2005, 2007) は、ホームセンター、家電量販店、衣料品専門店の急成長が 1990 年代の大型店の運用緩和を契機としていることを示すと同時に、それらを展開する大手企業による店舗の立地件数が出店地域の拡大を伴いながら増加する様子を論じた。

先行研究を整理すると、需要に関する研究からは購買行動の広域化ならびにこの動きに対応できない高齢者など交通弱者に対する自宅から食料品スーパーへのアクセスの低下が指摘された。このことは、食料品スーパーが本来有する最寄品の販売拠点としての性格が揺らぐ状況を端的にあらわす。他方、都市における食料品スーパーの立地に関する研究では、それがいかなる地域特性と結びつくのかについて検討がなされた。さらに、企業レベルでみた店舗網の形成過程に関する研究からは、拡散理論との整合性を確認するものからより踏み込む形で、業態特性を考慮したものへと関心が移行しつつあることがわかった。だが、食料品スーパーの立地とその空間的影響に関する研究を進めるに際しては、次の課題が残されている。

第 1 に、大型店をはじめとする大型店の出店規制は、食料品スーパーが構築した店舗網の再編成にどのような影響を与えたのかを検証することである。特に大型店の運用が進んだ 1990 年代以降は、前章で示した総合スーパーだけではなく、食料品スーパーにおいても、従来に比べて多くの店舗を立地させる制度的な条件が整った時期であったと予想される。その状況下で、食料品スーパーの中には、幅広い食材調達の需要に応えるために、売場面積の広い店舗立地

を通じてさらなる顧客の吸引を目指している（斎藤，2000）。しかし，同時にみられる立地競争の進展は，食料品スーパーの出店先を郊外地域のほか，大都市内部の既成市街地に広げている点も見逃せない（安倉，1998b）。それをふまえて，現在の食料品スーパーにおける店舗立地パターンを再考する必要がある。

第2に，食料品スーパーにおける店舗網の再編成は，ドミナント展開を支える基盤となる物流システムの空間的特性とどのように関わるのかが明らかにされないといけない。例えば，出店地域の拡大がなされた場合，配送時の鮮度維持を前提に物流センターの増設による配送圏の分割が行われているのか否かについては，物流センターの機能や処理能力を考慮に入れた分析がなされるべきである。

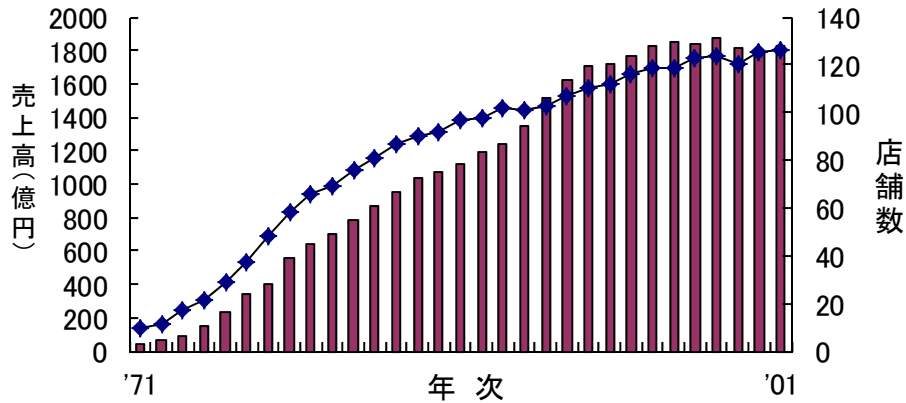
これらの2点を明らかにするためには，従来の研究で取り上げられてきた1社のみを事例とした分析では不十分である。すなわち，前章と同様に，同一地域で店舗展開をする小売企業間の比較研究を行う必要がある。以上の視点は，大店法の運用緩和後にみられる量販資本間の競争を前提に，食料品スーパーの店舗網がどのように再編成されたのかについて，物流システムの空間的特性を結びつけて述べることで一層説得力をもつはずである。

そこで，本章では，食料品スーパーの成長と店舗網の再編成について，大店法の運用緩和が進んだ1990年代以降の動向を中心に，店舗および物流センターの立地と，両施設を結ぶ配送圏の変化から検討する。具体的な研究対象地域として首都圏を選び，その郊外地域で店舗展開を続けてきた2社の事例を通じた比較研究を進める。

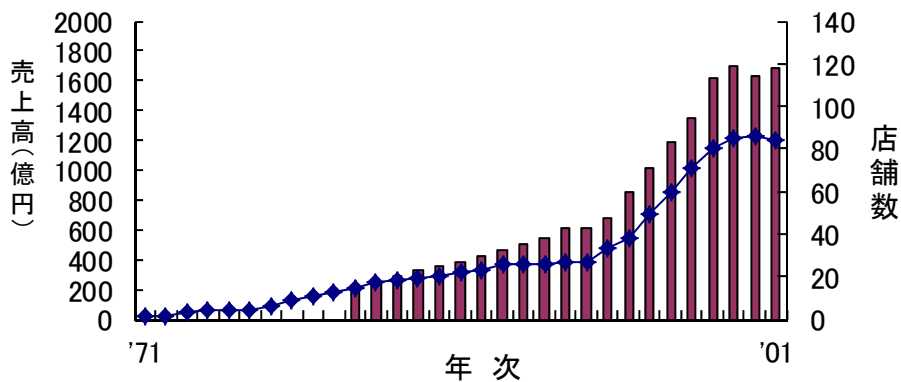
第2節 事例企業の選定

本章では，1970年代後半以降における食料品スーパーの成長を検討する事例として，いなげやとライフの2社を選んだ（図4-1）。両社は，本調査を行った1999～2000年の時点で独立系³⁾のチェーンであり，かつ他チェーンとのM&Aを受けることなく，人口の多い地域市場である首都圏の郊外地域を中心に独力で店舗網を形成してきたという共通の特徴をもつためである。

a)いなげや



b)ライフ



■ 売上高(億円) ◆ 店舗数

図4-1 いなげや・ライフの売上高および店舗数の推移(1971~2001年)
 注)ライフの売上高・店舗数は首都圏の店舗のみを記載。売上高については、資料の制約から1981年以降を記載した。
 出所:日本繊維経済研究所(1974):『日本のスーパーチェーン1974年版』
 日本繊維経済研究所および『有価証券報告書』

いなげやは、1900年に東京都立川市で開店した鮮魚小売店「稲毛屋」を母体としている。1956年6月には、セルフサービス店を立川市に開店したのを契機に、食料品スーパーの経営に乗り出した。いなげやが、本格的な成長を遂げたのは、多店舗展開を進める上での基盤施設となる物流センターの開設(1973年)を契機とする。また、1978年に食料品スーパーでは、1977年のマ

ルエツに次ぐ東京証券取引所第二部への上場を行い（1984年に一部上場）、資金調達も容易になった。2002年3月期決算（2001年度末。以下、2001年）の総売上高は、1,832億円（食料品は1,667億円）を占め、出店地域は東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県・茨城県・栃木県の1都5県、店舗数は126店である。

ライフは、1956年に設立された食料品貿易業者を母体に、1961年、大阪府豊中市に食料品スーパーの第1号店を開店した。当初の10年間は、大阪府と兵庫県で店舗展開を続けたが、1971年の東京都板橋区での出店を契機に、首都圏での店舗展開も進めた。首都圏におけるライフの出店地域は、東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県の1都3県に及ぶ。2002年2月期決算（2001年度末。以下、2001年）の総売上高3,821億円（食料品は2,885億円）のうち、首都圏の店舗によるものは1,689億円（44.2%）、店舗数は全186店中、84店（45.2%）である。

第3節 店舗網の形成とその再編成

いなげやとライフの2社は、食料品スーパーの成長が本格化した1970年代中頃～2001年までどのように店舗網を形成し、かつ再編成されたのか。以下では、それについて新規立地ならびに閉鎖店舗の分布から考察してみる。店舗網の形成と再編成には、大店法の運用緩和の中でも、1992年の改正大店法の施行が大きな影響を与えたと考えられる。したがって、出店年次を大店法改正前（1973～1991年）、大店法改正後（1992～2001年）に大別しながら、各時点における店舗の分布状況を明らかにする。

1. 大店法改正前（1973～1991年）における店舗展開

いなげやの1973年当時の店舗数は14店ときわめて少なく、その分布は本部がある立川市をはじめ、武蔵村山市・東大和市・小金井市など立川市の周辺都市に限定されており、ローカルチェーンの性格が強かった（図4-2）。しかし、1974年以降は立地件数が急速に増え、本拠地である東京都の多摩地域はもとより、埼玉県では、入間市・所沢市を中心とする南部、神奈川県では横浜市・

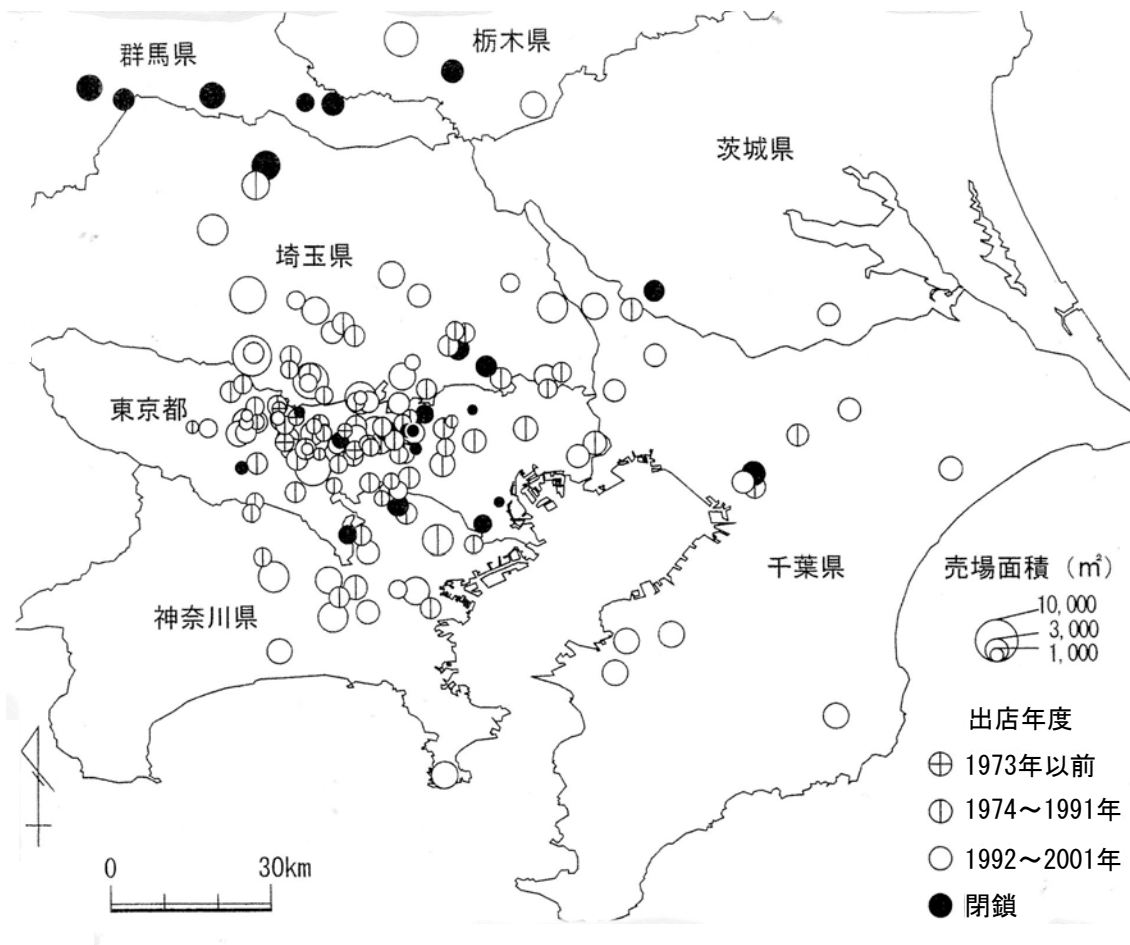


図4-2 いなげやの店舗立地（2001年度末）

出所：『日本のスーパーチェーン（1974年度版）』および『流通会社年鑑（2003年度版）』のデータに基づく。

川崎市，東京都内でも多摩地域に隣接する練馬区を手始めに23区内への立地がそれぞれ始まった。なかでも，1976・1977年に10数店の大量立地を行ったのが注目される。また，店舗の売場面積をみると，1973年以前に立地した店舗では1,000 m²以下の小規模なものが多かったが，1974～1979年にかけては，ほぼ1,000～1,499 m²に標準化されている。当時の大店法では，売場面積1,500 m²以上の店舗を対象としていたため，1976・1977年の大量立地は，法的規制を受けることなく自由に行うことができたのである。

1979年に大店法の調整対象となる売場面積は500 m²に引き下げられた。同時に大店法の運用は厳しさを増し，食料品スーパーにおいても，地元での立地調整が難しくなった。そのため，いなげやの立地件数は1980年代に入ると減少した。同時期に出店したいなげやの店舗には，大店法の規制対象外である売

場面積 500 m²以下のミニスーパーでの立地を余儀なくされた。「アイマーク」という小型店舗がそれである。

一方で、いなげやは、この時期、東京都や神奈川県に比べて人口密度が低い首都圏の外縁部において、広範囲からの顧客の吸引を目的として、ワンストップ・ショッピングが可能な大型店の開発にも取り組んだ。例えば、1988年に埼玉県毛呂山町に出店した店舗の売場面積は 4,000 m²を超える。同店での取扱商品は、食料品・日用品に留まらず、肌着・靴下に代表される実用衣料品にも及んでいた。また、わずかではあるが出店地域の拡大を図った点も見逃せない。例えば、1985年には群馬県内の第1号店を大泉町に出店したのをはじめ、1988年には千葉県（第1号店の所在地は千葉市若葉区）、1989年には茨城県（同・守谷市）にも出店地域を拡げていた。

ライフは、1971年に東京都板橋区に第1号店を出店後、1977年までは板橋区のほか、渋谷区・目黒区・足立区と東京23区内にのみ店舗展開していた。東京23区以外への立地が始まったのは、1978年のことであり、以後、ライフは埼玉県南部へのドミナント展開を続けながら、1988年には千葉県へも出店地域を拡げた。しかし、1991年までにに出店した現存店舗は24店に留まり、いなげやに比べるとその数はきわめて少ない。また、売場面積をみると、東京23区内で初期に出店した店舗の場合、売場面積 1,000 m²未満の店舗もある反面、1980年代に埼玉・千葉の両県に出店した店舗の中には、2,000~3,000 m²の売場面積をもつものもある（図4-3）。

1980年代よりライフでは、「スーパーレット」（売場面積 1,000 m²未満）、「スーパーマーケット」（同 1,000~1,200 m²）のほか、「スーパー・スーパーマーケット」（同 1,300~3,000 m²）、「コンビネーションストア」（同 3,000~4,500 m²）の名称で規模別に4タイプの店舗開発を進めていた（高山・販売革新編集部、1989）。ライフの出店地域では、マルエツ、いなげやを初めとする他の食料品スーパーや、イトーヨーカ堂、西友など総合スーパーとの競合が激しかった。大店法の運用強化により出店規制が厳しい中、ライフは、顧客の吸引を図る出店戦略の選択肢として、件数は少ないながらも複数タイプの店舗展開を推し進めたと考えられる。

2. 大店法改正後（1992～2001年）における店舗展開

大店法改正後のいなげやは、新たに房総半島を中心とする千葉県東部をはじめ、茨城県、栃木県、群馬県への立地を増やした（図 4-2）。しかし、店舗分布を詳細にみると、高密度な立地を続けてきた東京都や神奈川県、埼玉県の店舗に比べて分散している。また、1店舗当たりの平均売場面積も、1,251.4 m²から 2,092.5 m²へ拡大するとともに、平均駐車台数も 70.6 台から 210.3 台に増加している。

2001年時点でのいなげやでは、主に売場面積 1,500 m²程度の「スーパーマーケット」と、同 2,000 m²程度の「スーパー・スーパーマーケット」の2タイプからなる店舗開発を行っていた。それぞれの駐車可能台数は、「スーパーマーケット」で 100～150 台、「スーパー・スーパーマーケット」で 200～500 台を基本としている。また、用地に余裕があるところでは、単独立地ではなく、衣料品専門店や、ドラッグストアと共に、近隣型ショッピングセンターのテナントとして入居する動きもあった。これらの店舗開発においては、投資額を1店舗当たり約 5～6 億円と定め、出店から 7～8 年以内での投資回収を目指しているとされた⁴⁾。

以上のように、大店法改正後にいなげやが採った店舗開発では、大型店の立地が容易になる中、食料品を中心に日常生活に欠かせない商品のワンストップ・ショッピングに対する需要の高まりに加えて、大都市圏の郊外地域におけるモータリゼーションのさらなる進展も考慮されていた。その結果、人口密度は小さいものの、安い地価でも収容台数が多い駐車場の確保が可能で、かつ広範囲にわたる顧客の吸引が見込まれる千葉県東部を中心に、茨城県、栃木県など、首都圏でも外縁部に積極的な新規出店を行ったとみられる。

1992年以降、ライフは 60 店もの大量出店を行った（図 4-3）。そして、1店舗当たりの平均売場面積も 1,898.7 m²から 2,703.4 m²に拡大した。この中には、売場面積 3,000 m²以上の店舗は 14 店、1991 年以前にはみられなかった売場面積 5,000 m²のものも 7 店含まれている。さらに、その分布は、東京都府中市のほか、東京 23 区（練馬区・世田谷区）、埼玉県では新座市・吉川市など東京近郊のみならず、毛呂山町・寄居町など首都圏外縁部にも拡がり、出店先の範囲が広域化している。ライフでは、これらの店舗を「ゼネラル・マーチャнда

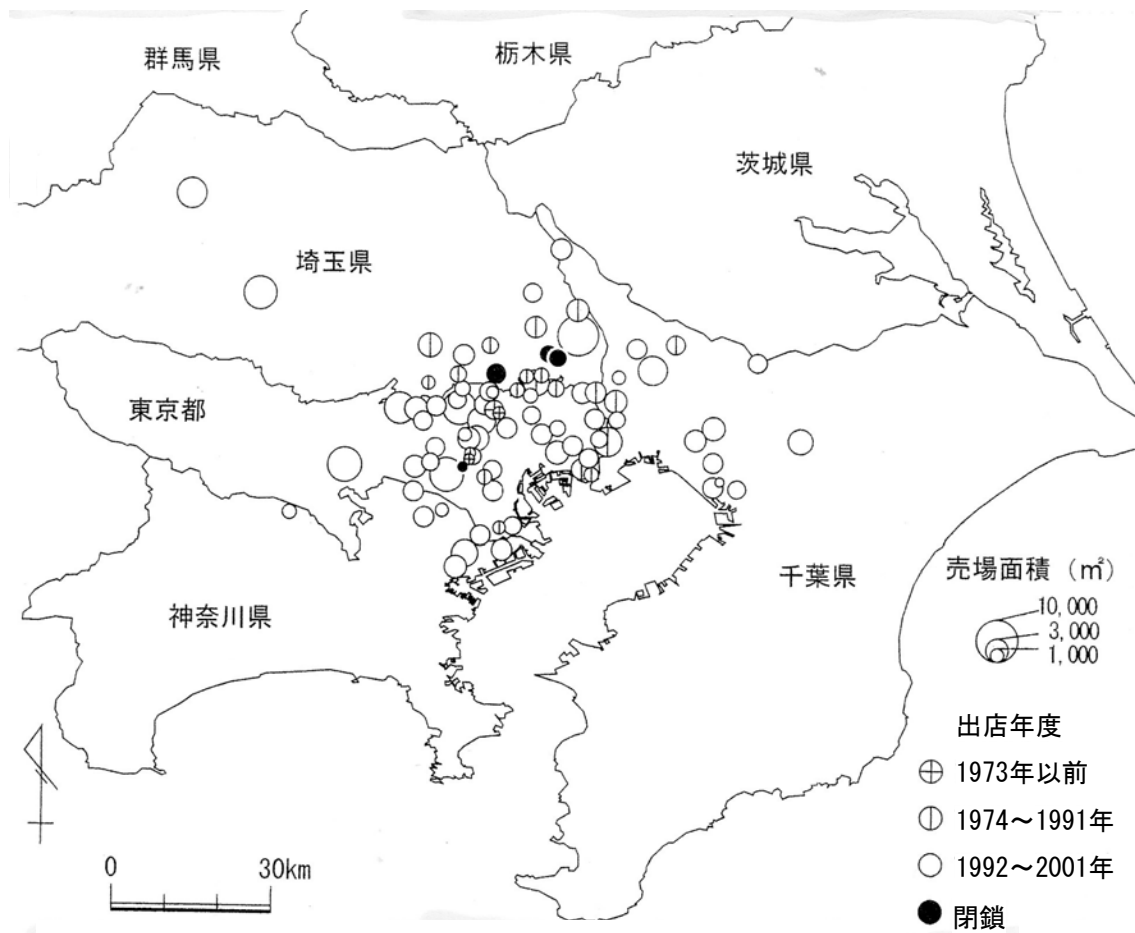


図4.3 ライフの店舗立地（2001年度末）

出所：『日本のスーパーチェーン（1974年度版）』および『流通会社年鑑（2003年度版）』のデータに基づく。

「イジング・ストア」と位置づけ、品揃えにおいても衣料品の比重を高めるなど総合スーパーとしての性格を強めている。

ライフの出店地域も、いなげやと同じく、大店法改正後、急速に拡大している。しかし、店舗分布をみると60店中、東京23区への出店件数が31店と多い点がいなげやとはきわめて対照的である。だが、それらの分布を細かく検討すると、墨田・江東・葛飾・練馬・世田谷・中野・杉並の各区など、東京23区でも夜間人口が多い地域に集中する。同時に、神奈川県には1995年に初めて出店して以降、1997年にかけて川崎市内を中心に8店が立地した。

ライフが他地域に比べて東京23区への立地に積極的であった理由のひとつとして、当該地域における食料品を取扱う大型店の少なさが考えられる。従来、大都市の既成市街地では、地価の高さや駐車場取得の難しさから、総合スーパ

一は、主な店舗の出店先を大都市の既成市街地から近郊地域の主要鉄道駅前を経て、幹線道路沿いへと移動させた（伊東，1978；伊藤，2007a）。その中にあって、ライフは来店法改正に伴う出店規制の緩和を企業規模拡大の好機と捉え、東京 23 区内に売場面積 1,000～6,000 m²台に至る様々な規模の店舗を短期間のうちに出店した。これらの店舗の周辺は人口密度が高く、かつ鉄道駅に近いところが多い。このため、店舗立地に際して駐車場の収容台数をあまり考慮しなくても一定の顧客が確保できた。実際に、ライフが東京 23 区内に出店した 31 店中、併設駐車場を持たない店舗は 9 店を数える。また、駐車場をもつ店舗でも最大の収容台数は西大泉店（練馬区）の 162 台であり、いなげやが来店法改正後に出店した店舗の 1 店舗当たりの平均駐車台数(210 台)にも満たない規模に留まっている。

来店法改正後におけるライフの店舗展開の特徴は、店舗規模の拡大と並んで、主な出店先を東京 23 区へ移したことに求められる。それは、食料品を販売する大型店が少なく、かつ公共交通機関に恵まれ、店舗周辺の人口密度が高い地域特性を最大限に生かした出店戦略の変化をあらわす。ライフの店舗展開は、大都市居住者による潜在的な消費需要を指向する食料品スーパーの出店行動を示す上でもきわめて興味深い。

3. 閉鎖店舗の地域的特徴

スーパーの出店行動は、新規出店の面だけから捉えられるものではない。スクラップ・アンド・ビルドのもう一面、すなわち、店舗閉鎖の面と併せることによって理解される。

いなげやの閉鎖店舗は、2001 年までに 37 店確認された（図 4-2）。うち 26 店が来店法改正後の閉鎖である。特に、1990 年代後半には、1996 年の 6 店をはじめ、年間数店の閉鎖が行われている。以下では、来店法改正後の閉鎖店舗に考察の対象を絞る。

来店法改正後におけるいなげやの閉鎖店舗の地域的特徴と出店戦略との関連は次のようにまとめられる。まず、既存の出店地域である東京・神奈川・埼玉の各都県では、人口密度が高いために、食料品の販売をめぐる店舗間競争が激しさを増した。大型店の出店を重視するいなげやの場合、既存店舗の多い地域

では、競争の激化により集客力が期待できない売場面積 500 m²未満の小型店の閉鎖を進めつつ、各店舗の商圈の隙間をつく形で、従来よりも売場面積が大きな店舗の新規立地や、既存店舗の増床・改装を続けることで食料品販売におけるシェアの維持を図ったと考えられる。一方、大店法改正前からの出店地域でありながらも、群馬県からは撤退している⁵⁾。群馬県内の食料品スーパーには、「とりせん」「フレッセイ」などのローカルチェーンが存在する。こういった競合店の存在に加えて、群馬県内での店舗展開は、物流センターからの商品配送に多大な時間を要する点で、いなげやには不利な条件にあった。大店法改正後のいなげやの出店戦略では、配送時の鮮度維持、食料品におけるワンストップ・ショッピング性の向上、そして郊外地域におけるモータリゼーションへの対応の3点が重視された。そして、いずれかの条件にも対応できない店舗を閉鎖した結果、東京・神奈川・千葉・埼玉の各都県を中心とする店舗網の再編成が進んだのである。

いなげやとは対照的に、ライフの閉鎖店舗は5店と少ない(図4-3)。店舗の閉鎖年次が2000年以降ときわめて新しい点でもいなげやとは異なる。大店法改正後に積極的な立地を続けたライフは、店舗開発の段階で出店用地の有無が優先される傾向にあった。その結果、同時期に立地した店舗の中には、不採算に陥るものもあらわれ、1993～2001年にかけてライフの首都圏における事業は赤字を計上し続けていた⁶⁾。そこでライフは2000年に入ってから、一部の不採算店舗の閉鎖によりややく取り組むようになったのである。

ライフにおける店舗の閉鎖行動は、その実施年次からみても、いなげやとは異なり、大店法改正後の規制緩和を背景とした店舗のスクラップ・アンド・ビルドという文脈での説明は難しい。大店法改正後にとったライフの経営戦略では、売上高の増加を見込んだ多店舗展開による急速な企業規模の拡大が重視された。しかし、2000年6月の大店立地法施行後、大型店の立地をめぐる枠組みが変わる過渡的な期間を利用して、従来の売上高から収益を重視する方向へ経営方針を変えながら、店舗網の再編成に取り組み始めたと考えられる。

第4節 店舗展開を可能にする物流システムの空間的特性

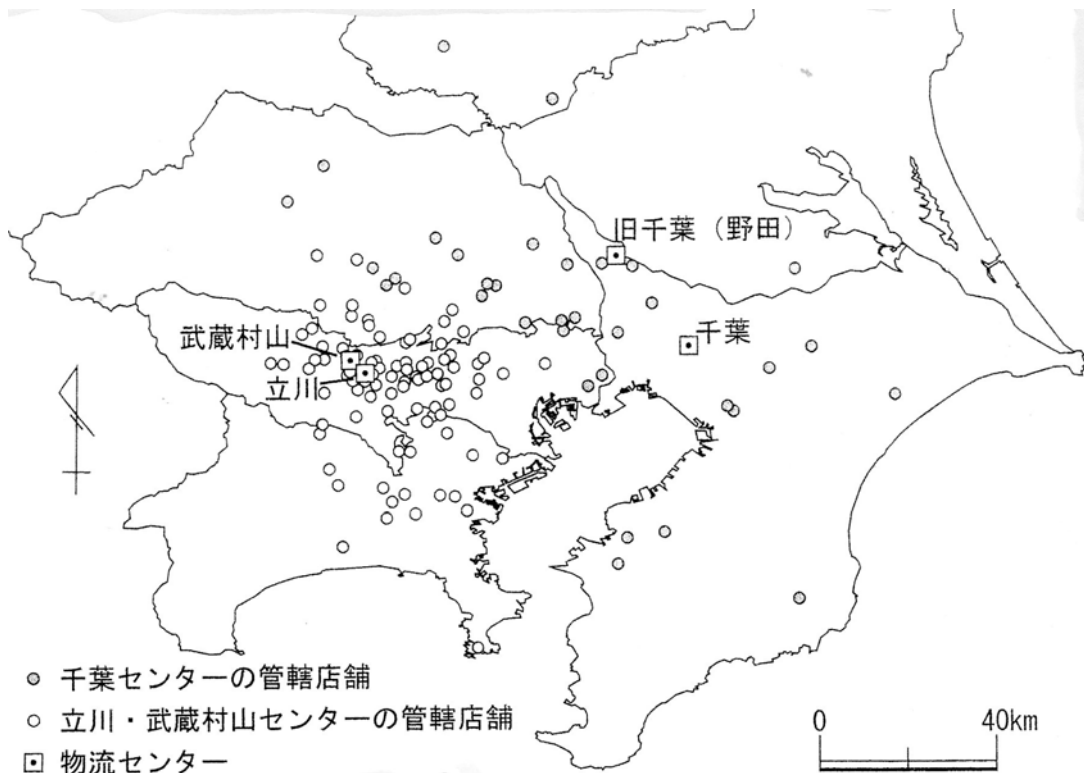


図4.4 いなげやにおける物流センターの立地とその配送圏（2001年度末）

注：各センターの機能および取扱商品については、表4.1を参照。

出所：いなげや本社の資料により作成。

表4-1 「いなげや」物流センターの概要（2000年）

物流センター名	物流センターの機能	現在地への立地年	施設面積（㎡）
立川	常温・青果物（集配）	1976年	23,100
武蔵村山	鮮魚（プロセス）・日配品（集配）	1973年	4,762
	食肉（プロセス）	1978年	2,409
	ベーカリー（プロセス）	1994年	677
千葉	低温・常温（集配）	1999年	3,878

注）ゴシックは外部の卸売業者（窓口問屋）に運営を委託しているセンターを指す。

出所：『有価証券報告書』およびいなげや本社の資料により作成。

上述のように形成された店舗網はどのような物流システムによって支えられているのであろうか。本節では、その空間的特性を、主に物流センターの立地・機能と配送圏の分析を通じて明らかにする。

食料品スーパーの物流センターは、その機能からプロセスセンターと集配セ

センターの2つに大別される。まずプロセスセンターでは、食肉・鮮魚の加工や惣菜の製造が行われる。食料品スーパーは、チェーンストアとして成長する過程で、生鮮食料品の加工作業をどのように標準化させるのかを課題としていた。プロセスセンターの導入はこうした中で採られた方策のひとつであり、生鮮食料品の一括加工を通じて、店頭段階での従業員の負担軽減ならびに少人数での店舗運営を可能にした⁷⁾。次に、集配センターは、メーカー・卸売業者から納品された商品を冷凍・低温・常温の各温度帯を基準に各店舗へ仕分けるための施設である。従来、各店舗への納品はメーカー・卸売業者からの直接配送に依存していたために、店頭段階では、従業員による品出し・検品・陳列などの作業負担が大きかった。しかし、集配センターの導入後は、複数のメーカー・卸売業者からの商品が温度帯毎にまとめて納品されるために、当該作業に要する時間は減少した(土屋, 1998; 土屋・箸本, 2004)。こうした物流センターの設置は、商品の配送コストならびに店舗内作業にかかる人件費といったチェーン全体の運営費削減を可能にした。以下、いなげや、ライフの2社を事例として、食料品スーパーにおける物流システムの構築とその再編成を、店舗展開との関連において比較しよう。

先述の通り、いなげやによる初めての物流センターの設置は、1973年に遡る。当初の物流センターは武蔵村山市に置かれ(以下、武蔵村山センター)、プロセスセンターとして鮮魚の加工に取り組んだのをはじめ、すべての温度帯にわたる商品の集配センターとしての機能も併せもっていた。しかし、大量出店に伴い、取扱商品が増加すると、武蔵村山センターの処理能力にも限界が生じると考えられた。このため、1976年、加工食料品のような常温商品を取り扱う集配センターは、武蔵村山市から立川市へ移転した(以下、立川センター)。他方、武蔵村山センターは、食肉およびパン用生地 of 加工・製造を手がけると同時に、日配品を扱う集配センターとしての機能を併せもつようになった(表 4-1)。なお、武蔵村山・立川両センターからの配送圏は、時間距離で2時間以内に設定されていた。そのため、当時のいなげやでは、この時間距離内での配送が可能でかつ人口密度が高い東京都内、神奈川県東部、埼玉県南部への出店を進めたといえる。

いなげやが、早くから物流システムの整備に積極的であった理由の中には、



図4-5 ライフにおける物流センターの立地とその配送圏（1998年度末）

注1)：各センターの機能および取扱商品については、表4-2を参照。

注2)：資料の制約から、1998年度末に立地していた店舗のみを記載した。

出所：ライフコーポレーション秘書広報室の資料により作成。

表4-2 「ライフ」物流センターの概要(1999年)

物流センター名	物流センターの機能	現在地への設立年	施設面積 (㎡)
栗橋	食肉・水産物 (プロセス) 低温・常温 (集配)	1993年	12,176
川口	総菜・弁当 (プロセス)	1982年	2,931
川崎扇町	常温 (集配)	1998年	5,739
用賀	低温 (集配)	1998年	1,429

出所：『有価証券報告書』およびライフコーポレーションの資料により作成。

1970年代中頃の時点で、多店舗展開による規模拡大を経営方針に掲げて、首都圏の郊外地域へのドミナント出店を目指したことも含まれる（高山・販売革新編集部，1989）。配送頻度が高い食料品の配送圏を拡げるためには、基盤施

設である物流センターの整備が不可欠だからである⁸⁾。

大店法改正後、いなげやは千葉県へも出店地域を拡げた。しかし、従来の武蔵村山・立川両センターを経由した商品配送では、東京中心部での交通渋滞が激しく、配送時間の負担が大きくなるために、新たな物流センターの立地が求められた。そこで、1995年、新たな物流センターを野田市に設け（以下、野田センター）、荒川沿いで配送圏が分割された（図4-4）。野田センターは、大手食料品卸売業者である雪印アクセス（現在は日本アクセス）に管理運営を委託しており、開設当初、食肉・鮮魚も含めた低温商品と常温商品の集配センターとしての機能を有していた。しかし、千葉県を中心として、さらに店舗数が増加したため、野田センターでも処理能力が限界に達し、1999年、物流センターは千葉センターの名称で再び、船橋市へ移転されると共に、青果物の集配業務も始めた⁹⁾。このような大手食料品卸売業者によるチェーンストアの物流業務の受託は、流通業界において「窓口問屋方式」と称される¹⁰⁾。なお、食肉・鮮魚の加工業務も外部業者に委託されており、それらは千葉センターでの仕分けを経て配送される点で武蔵村山センターとは異なる。

ライフの物流センターは、1982年川口市に東川口物流センターの名称で集配センターが、1985年、同市に川口フーズセンターの名称でプロセスセンターがそれぞれ開設された。しかし、大店法改正後の積極的な多店舗展開による首都圏での規模拡大が経営戦略として具体化されるにつれて、既存の両センターのみでは処理能力の限界が予想された。そこで、ライフでは新たな物流センターの出店先として、茨城県との境界に近い埼玉県栗橋町（2010年3月、久喜市に合併）を選び、1993年、栗橋総合物流センター（以下、栗橋センター）の名称で稼働をさせている（表4-2）。

栗橋センターは、敷地面積16,792㎡・建物面積12,176㎡と大規模であり、自社運営で食肉・鮮魚のプロセスセンターと低温・常温の集配センターが併設されている。特に、プロセスセンターは100店舗までの処理が可能であり、処理された食肉・鮮魚は首都圏の全店舗へ配送される¹¹⁾。なお、栗橋センターの立地に伴い、東川口物流センターは廃止されたが、川口フーズセンターは、惣菜・弁当の製造に特化したプロセスセンターとして稼働を続けており、商品は首都圏の全店舗に配送されていた。

ところで、栗橋センターの地理的位置は、主な出店地域よりも北東に偏っている（図 4-5）。一般に、チェーンストアにおける物流センターは、各店舗への配送時間が最小になるように店舗網の重心に立地するのが理想とされる（土屋 1998；箸本，2001）。しかし、実際には、大都市圏で店舗展開するチェーンストアの場合、地価の高さから物流センターの用地確保がきわめて難しく、理想的な立地点を選ぶのは困難である。栗橋センターは、東北自動車道の加須インターチェンジから約 12km、トラックで約 20 分程度の場所に立地するため、栗橋センターが店舗網の重心からずれていても高速道路を利用することで首都圏の全店舗へは 2 時間以内での配送が可能であるとされる。だがその後、ライフは、東京 23 区の南部および千葉県・神奈川県のお店に対する物流センターからの配送時間をより短縮させるために、1998 年、世田谷区用賀と川崎市扇町に低温・常温の各集配センターを増設し、その配送圏は分割された（図 4-5）¹²⁾。

第 5 節 小括

首都圏の代表的な食料品スーパーである、いなげやとライフの両社は、大店法の運用緩和を契機に、従来よりも広い売場面積の店舗を数多く出店させながら出店地域の拡大と物流システムの再編成に取り組んだ点で共通する。しかし、その具体的な方向性は、両社で大きく異なっている。このため、両社による拡大戦略の違いを示した上で、その背景にある企業戦略の差異を整理する必要がある。

まず、店舗展開については、いなげやが千葉県東部をはじめとする外縁部に出店地域を拡げた上で、平均 200 台以上の駐車台数を持ち、かつ平均売場面積も 2,000 m² 台の店舗を出店する傾向にあった。同時に既存の出店地域では、競争力が低下した売場面積 500 m² 未満の小型店および物流センターから遠い群馬県内の店舗を閉鎖した。一方、ライフは人口密度の高い東京 23 区内への出店に注力したが、いなげやに比べて駐車場の収容可能台数は少なく、公共交通機関や徒歩・自転車の利用を前提とした店舗が多い。新規出店した店舗の売場面積は、1,000～6,000 m² ときわめて多岐にわたっていた。

次に、物流システムの再編成については、いなげやが出店地域の拡大に伴って新設された物流センターにおいて窓口問屋方式を導入し、その管理運営を外部の食料品卸売業者に委託した。対照的に物流センターを自社で運営していたライフでは、生鮮食料品と惣菜の生産機能をもつプロセスセンターは1か所に集中立地していたものの、集配センターについては、出店地域の拡大に対応する形で、低温、常温の温度帯別に分散立地させていた。

これらの結果を基に、大店法の運用緩和後に、いなげやとライフにおける拡大戦略の共通点と相違点を考察した。いなげやとライフが大型化された店舗を数多く出店するようになったのは、食料品スーパーをワンストップ・ショッピングの拠点とすることで地域市場での集客力を高める出店戦略があったからである。他方、主な出店先の選択において、外縁部への出店を進めたいいなげやと、東京23区への集中的な出店を続けたライフの間で差異がみられた要因として、両社の間で首都圏の内部でも郊外地域の外縁部と東京23区のどちらの消費者をターゲットに出店するのか、という地域市場の細分化に対する考え方が異なっていたことが推察される。このように小売企業レベルで出店先の多様な選択が可能なのは、取扱商品の最寄性が強いために総合スーパーに比べて出店の自由度が高い食料品スーパーの業態特性を反映している。

次に、いなげやとライフにおける物流システムの再編成では、出店地域の拡大を伴う店舗数の増加に連動して、集配センターの増設と配送圏の分割がなされた。だが、物流センターの所有関係においては、窓口問屋方式の導入により外部の食料品卸売業者の施設を利用するいなげやと、自社による管理運営を進めるライフの間で異なる。この違いは、いなげやとライフの両社における物流センターの所有をめぐるコスト負担をめぐる考えの相違を反映する。いなげやにとって、窓口問屋方式に基づく物流の外部委託は、物流センターの土地・建物にかかる固定費が削減されるために経営面でのメリットが大きい。加えて、1990年代後半のさらなる店舗数の増加により、処理能力が限界に達した千葉県内の物流センターを開設からわずか4年で野田市から船橋市へ移転したのも、窓口問屋方式の導入によって可能になった。このように、大店法の運用緩和後のいなげやによる外縁部への出店は、物流の外部委託をうまく活用しながら進

められたと評価できる。対照的に、自社による物流センターの管理運営を続けたライフは、栗橋センターの建設に際して約 80 億円を投じており、初期投資にかかるコストはきわめて高い¹³⁾。ライフにとって、栗橋センターの建設は大店法の運用緩和を契機に、首都圏で大量出店を進めるために必要な先行投資であったといえる。このように 1990 年代時点でライフが物流センターの自社運営を進めたのは、いなげやとは異なり、物流センターを資産として捉えていたことに加えて、プロセスセンターで生鮮食料品の加工と惣菜の製造を集中して行うことで規模の利益を追求していたことが推察される¹⁴⁾。だが、こうした物流システムの構築に向けた積極的な取り組みにも関わらず、栗橋センター開設後の 1993～2001 年までの首都圏におけるライフの経営は、前述の通り赤字の状況にあり、同時期の売上高に占める営業利益率が 2% 台を維持したいなげやとは、採算面において対照的な結果を示したのである¹⁵⁾。

いなげやとライフの事例から、大店法の運用緩和後の食料品スーパーにおける店舗網の再編成について、店舗展開と物流システムの空間的特性を手がかりに比較検討すると、従来よりも出店に関する自由度が高まったことを反映して、大型化された店舗の立地件数の増加と出店地域の拡大に連動しながら、物流センターの増設と配送圏の分割がなされた点で共通する。しかし、出店先の選択や物流センターの所有関係からは両社の間で異なる対応が取られた。この知見からは、大店法の運用緩和に伴って得られた新たな事業機会を地域市場でいかに活用するのかをめぐって、小売企業間での経営方針の違いをふまえた差別化が明瞭になったことを示している。

本章では、食料品スーパーによる店舗網の再編成について、1990 年代における大型店の出店規制緩和の影響をふまえて説明してきた。しかし、2000 年代以降、東京 23 区を中心とする大都市圏内部を中心に、食料品スーパーの出店をめぐって、従来とは異なる動きがみられる。それは大店立地法の調整基準にかからない小型店の大量出店である。例えば、マルエツの「マルエツプチ」、イオンの「まいばすけっと」に代表される多店舗展開がその典型といえよう。1990 年代後半以降、東京 23 区の人口は増加に転じており、食料品に対する需要は高まる反面、これまでみられた大型店の出店用地確保は困難な状況が続いている。そうした中で、食料品スーパーの新たな出店戦略として、マンション

の1階など既存の建物に入居し、立地にかかる固定費を削減させながら小型店を数多く出店するという選択肢が取られた。これは、出店地域内での「深耕」を図ろうとする企業戦略と位置づけることができる。この動きをみると、東京23区内に出店する食料品スーパーの中でも、本章で取り上げたライフのように、広い売場面積を背景に幅広い品揃えで顧客を吸引するのか、あるいは「マルエツプチ」「まいばすけっと」のように売場面積は狭くても近隣からの高頻度での来客を目指していくのか、という企業単位での販売方針の相違がより明瞭になっていくと思われる。こうした変化を明らかにするためには、高齢者、ファミリー層、単身者など商圈内における居住者特性および小型店に対する商品配送の実態など、需要と供給の双方から食料品スーパーの店舗立地が成立するメカニズムを改めて捉え直す時期にきているといえるだろう。

注

- 1)日配品とは、豆腐や納豆、乳製品、ハム・ソーセージなど低温での管理が必要な商品を指す。
- 2)小売市場は、単一の小売施設内に生鮮食料品店をはじめとする中小小売店舗の集積を指し、その歴史は1918年に大阪市に開設された「日用品供給場」にさかのぼる。小売市場の運営主体は、市役所をはじめとする行政による「公設市場」と民間企業による「私設市場」に大別される。小売市場は、高度経済成長期まで大都市のほか、関西の諸都市では近隣商店街と並ぶ食料品の有力な購買先のひとつとみなされていた（安倉，1998b；石原，1989，1994）。
- 3)いなげやは、2002年6月にイオンが最大の株主になったものの、本章の調査時点では独立系チェーンであったために、独立系チェーンとみなす。
- 4)いなげや本社での聞き取り調査（2000年10月実施）と同社資料による。
- 5)群馬県内にあったいなげやの店舗は、ローカルスーパー「フレッセイ」に譲渡された。いなげや本社での聞き取り調査および同社資料によると、フレッセイの経営者は、いなげやで研修を受けたことがあり、いなげやの経営者と個人的な親交が深い。このことが、いなげやが群馬県内の店舗をフ

レッセイに譲渡した要因のひとつと考えられる。

- 6) 日経流通新聞 2002 年 7 月 30 日付による。
- 7) この点については、第 5 章で詳述する。
- 8) 物流センターの立地により、多店舗展開の基盤ができたとしても、商品配送時の鮮度維持が問題となる。そこで、いなげやでは、コールドボックスと呼ばれる自冷式の配送機器を 1975 年に自社開発し、1980 年代後半まで主に武蔵村山センターから各店舗までの商品配送に利用された。
- 9) 千葉県内の集配センターを船橋市に移転させた後は、新たに青果物の集配業務についても、伊藤忠商事系のケーアイフレッシュアクセスに委託するようになった。また、いなげやは、立川センターの管理運営も 1995 年以降、大手食料品卸売業者の国分に委託した。
- 10) チェーンストアにおける窓口問屋方式は、1986 年にイトーヨーカ堂が導入したのを契機に、1990 年代以降、スーパーのほか、コンビニ、ドラッグストアなど様々な業態の小売企業で導入されている。チェーンストア側は窓口問屋方式を採用することで物流センターにかかる固定費が削減できるのに対し、卸売業者側からは大口の取引先を獲得できることから、チェーンストア、卸売業者双方のメリットが大きい。
- 11) 栗橋センターの立地に伴う店頭負担の軽減を示す例としては、生鮮食料品の売場にかかる人件費が、センターの立地前に比べて約 30~40%削減したことがあげられる（日経流通新聞 1994 年 1 月 27 日付による）。
- 12) その後、首都圏におけるライフの物流システムは 2000 年代以降に 2 度目の再編成がなされた。まず、首都圏南部では、2000 年に低温集配センターを東京都大田区平和島に移転した後、2005 年には低温・常温の両機能を備えた集配センターを東京都大田区東海に新設した（食品商業編集部、2007）。また、首都圏北部では、2010 年千葉県松戸市に低温・常温の集配センターを新設し、その運営は大手食料品卸売業者である菱食（現在は三菱食品）が行っている。これにより、ライフの集配センターでは窓口問屋方式が採用される一方、自社運営を続ける栗橋センターは、プロセスセンターとしての機能に特化するようになった（ライフコーポレーションのプレスリリース <http://www.lifecorp.jp/news/pdf/091013kantobutsuryu.pdf>, 2011 年 11 月 5 日検

索)。

13)日経流通新聞 1993年6月15日付による。

14)食品商業(1993年10月号)の記事による。

15)営業利益率については、日本経済新聞社編『会社年鑑(上場会社編)』の各年次版から算出した。なお、ライフの1993~2001年までの京阪神圏の店舗も含めた売上高に占める営業利益率の平均値は1.1%であった。