

〔査読論文〕

総合スーパーの「脱総合」

仲 上 哲

目 次

はじめに

- I 総合スーパーの登場と流通近代化および減収への対応
 - 1. 高度経済成長期における総合スーパーの登場と流通近代化
 - 2. スーパー冬の時代と減収増益体制の構築
 - 3. 日本独自の総合小売業態である総合スーパー発展の要因
- II 長期不況期における業績不振の要因と対応策
 - 1. 小売業を取り巻く経済環境の変化
 - 2. 消費要因の変化と小売業の状況
 - 3. 高コスト商品流通への新たな対応
- III 長期不況期における総合小売業態変革の事例と方向性
 - 1. イオンとイオンリテール
 - 2. セブン&アイとイトーヨーカ堂
 - 3. ユニー・ファミリーマートとユニー
 - 4. 総合小売業態変革の方向性
- IV 商業集積に見る新たな総合
 - 1. 総合小売業の解体と再構築
 - 2. 商業集積に見る新たな総合の実在
 - 3. 資本配置に見る「脱総合」
 - 4. 「脱総合」に関する見解
- V 総合小売業の新たな役割—買物場所としての公益性—
 - 1. 新たな総合に期待される役割
 - 2. 実現の条件整備

おわりに

はじめに

戦後の日本では、総合スーパーに代表的な総合小売業¹⁾とこれを核とする大手流通グループが、全国的な商品流通と価格水準の形成を主導し、様々な小売業態や商業集積を登場させながら、社会と経済に多大な影響を与え、日本の流通機構と商品流通に重要な役割をはたしてきた。とりわけ高度経済成長期当初よりその中心的存在であった総合スーパーは、社会環境や消費者のニーズおよび購買行動の変化に対応しながら、成長・業績不振・変革という状況をへてきたのであるが、近年は業績不振だけでなくその存在意義が問われ、「脱総合」という言葉に象徴される事態にいたっている。

しかしながら、今日でも消費者にワンストップ・ショッピング²⁾で生活用品を取り揃えることを可能としてきた総合小売業の売場が求められなくなったわけではない。社会環境と消費者ニーズが同じではなくなった状況にあって、同じ形態の業態では通用しなくなっただけのことである。つまり「脱総合」とは、これまでの総合小売企業にとっての経営環境が変化したことに対して、その対応がなされた結果生じている事態であり、本稿ではこれを新たな総合小売業への転換であるととらえる。

以上の概括的な問題意識を検討するために、本稿では2つの課題を設定する。第1の課題は、総合スーパーの発展と成長、変革および戦略の変化という事態を、これを取り巻く環境から説明し、またそれぞれの事態に対応する中でその役割も様々に変化してきたことを確認する

ことである。さらに、これらの事態はおおよそ、総合スーパーが総合小売業態であることに起因しており、よって様々に生じる変化や対応は、総合小売業態に関する何らかの論理によって説明できると推察できる。この何らかの論理にもとづいて、先述の「脱総合」という事態について説明することが本稿の第2のかつ主要な課題である。

これらの課題を解明するために、本稿では日本における代表的な総合小売業態である総合スーパー、具体的にはイトーヨーカ堂、イオンリテール、ユニーの各社を対象として、以下の手順で考察を進める。まず高度経済成長期以降の社会環境や消費者のニーズおよび購買行動といった経営環境の変化と総合小売業態の発展との関連について分析する（ⅠおよびⅡ）。次に現在の状況に対応する典型的な事例として、おもにイオンリテールとイトーヨーカ堂の政策を分析し、総合小売業態に共通する変革の方向性を見出す（Ⅲ）。これらを踏まえて、「新たな総合」について、その実在である商業集積および資本配置の両側面から考察することによって、「脱総合」についての見解を示す（ⅣおよびⅤ）。

Ⅰ 総合スーパーの登場と流通近代化および減収への対応

1. 高度経済成長期における総合スーパーの登場と流通近代化

戦後復興の時期をへた1950年代半ば、軽工業だけでなく重化学工業の分野でも消費財の工業的生産が進展し、大量生産方式が開始されることになった。当時の経済環境は、加工食品、既製服、家電製品といった新商品の需要に対して供給が追いつかないモノ不足、大量に生産された商品を大量に滞りなく販売する売場不足、またメーカーごとに売り出される商品の品質はもとより、メーカー主導で決められる価格も不均等なままであるという流通過程におけるプライスリーダー不在という諸問題を抱えていた。

このような状況にあっては、特定の商品に消

費者の需要が集中することで大ヒット商品が生まれ、これを確実にしかも安く提供できる流通組織が消費者に待ち望まれることになる。これに 대응べく1960年頃より登場した総合スーパーは、大規模店舗においてワンストップ大量陳列を行うことで大量販売を可能とし、全国的にチェーン店を展開しながらそのバイイングパワーにもとづく本部一括の大量仕入を行うことで安売りを可能とした。

日本固有の総合小売業態として成長した総合スーパーの特徴は、アメリカで確立していた主要な業態を組み合わせたことにある。つまり非食品総合小売業態（以下GMS）と食品スーパー（以下SM）の結合形態を基礎としながら、ディスカウントストア（以下DS）および近隣型ショッピングセンター（以下NSC、またショッピングセンターについては以下SC）の特徴をも兼ね備えていた。日本では高度経済成長期に急速に進展した工業化と商品購買を基本とする消費生活への移行に対して、買物環境をはじめとした社会的な諸整備が追いつかず、さらには所得の低さや移動および運搬手段が限られていたため、総合スーパーがその箱型店舗にあらゆる業態を抱えることになったのである。こうして日本では総合スーパーが総合小売業態の典型となり、モノ不足と売場不足、価格の不均一状況にあつて、大規模店舗とチェーン本部一括仕入をはたすことで、確実な商品提供と低価格販売を実現したのである。

この時代の経済と流通機構の発展水準においてそれほど多様化していないニーズを満たすには、大量販売に適した画一的な商品を最安値でかつワンストップで取り揃えた業態が消費者にとって好都合であり、これには箱型店舗と単一資本のチェーン展開という形態が適していた。こうして日本の総合小売業態の典型と言える総合スーパーは、社会と消費者にとって最適かつ最も進んだ近代的小売業態として売場を全国的に展開し、大量システムの時代に生産と消費を結合させるという基本的な役割をはたすことで社会に貢献してきたのである。

2. スーパー冬の時代と減収増益体制の構築

1970年代半ばのオイルショック以降、日本経済の状況は大きく変化する。この頃には高度経済成長を牽引した耐久消費財の家庭普及率がほぼ上限に達するなど、戦後急速に伸びた国内需要が一巡していた。またオイルショックにともなう輸入原材料価格の上昇は、国内消費財の価格高騰を招来した。こうして高度経済成長期の売り手市場は、低成長期の買い手市場へとその様相を変化させることになった。2度目のオイルショックの後、流通業界でも1982年度決算から総合スーパー各社の業績に明らかな変化が現れることになる。高度経済成長期から続いていた年2桁の総合スーパー大手5社売上高平均伸び率が3%台に低迷したのである³⁾。これがいわゆるスーパー冬の時代の始まりであった。高度経済成長期を売れる時代とするならば、この低成長期は明らかに売れない時代の始まりであった。

売れない時代の買い手市場を攻略するために、流通各社は商品種類を増やして消費者のニーズを喚起することを試みた。しかしながら多品種類の商品を投入するには、商品開発コストの上昇による高仕入価格がもたらされ、さらに多品種類商品の品揃えにコストが掛かることになる。こうして仕入れられる商品が高単価になるだけでなく、個々の種類の商品量は画一的な商品の大量投入に比べれば少量にならざるを得ず、当然売れない商品種類が生じることになる。

流通各社からすれば、国内需要が伸び悩む状況にあって、モノがほぼ満たされた消費者のニーズを喚起するために投入した多品種類の商品を無駄なく流通させることが課題となった。総合スーパーも同じく、総合小売業態であろうとするならば多品種システムに対応し、いっそう多くなった商品種類を総合的に扱わなければならなかった。これができなければ、減収はそのまま減益に直結する。総合小売業態はワンストップという販売の優位性をもって成長してきたがゆえに、商品種類の増加への対応は他の業

態に比べて死活的な課題であった。

このような状況への対応として最も成功した経営改革が、イトーヨーカ堂の業革であった。これは多品種類の品揃えを試みながらも、売れる商品種類と売れない商品種類を素早く選別し、後者を排除しつつ前者に特化することで無駄を削減するという方策である。損失を最小限に抑えるならば減収であっても増益が見込めるというわけである。POSレジを導入し、店頭での売れ行き情報を集約する。この情報を納入業者に伝え、売れる商品のみ、売れる時間に、売れる数量だけ納品させることで在庫と廃棄処分を圧縮させることが可能となった。

この一連の課題を解決するために、納入業者に協力させる間接流通の構築がいっそう強化された。単体としての総合スーパーの売場を徹底的に把握管理し、納入業者からの商品を滞りなく無駄なく搬入させるのである。品揃えの改革を軸にしながらも、無駄を削減する合理的な売場づくりを行うには管理しやすい箱型の店舗が適していた。また取引に関しては間接流通を強化する必要があった。取引相手といっそうの緊密な関係を構築し展開するには、売場のすべてを単一資本として支配する形態が適していた。

3. 日本独自の総合小売業態である総合スーパー発展の要因

高度経済成長期とその後の低成長期では、売り手市場と買い手市場という違いはあるが、その基調には日本の高コスト商品流通の存在という共通した環境がある。日本の消費者ニーズに応えるためには、高品質なNB商品のできるかぎり多様に品揃えし、大規模店舗であっても消費者の身近に立地する必要がある。高コスト商品流通とは、このような活動を行う結果として、仕入価格や仕入諸掛、出店コストが高止まりすることである。しかしこれを販売価格にそのまま転嫁することも、また自らの利益を減ずることもなく商品を流通させることが日本の総合小売業態の典型である総合スーパーに求められた活動内容であり、これを実現することに総

合スーパーの発展要因があった。

高度経済成長期には、大量システムのもとで生産と消費を結合させるための売場を量的に拡大させるという役割が総合スーパーの活動にとって重視されたのに対して、低成長期の売れない時代には多品種システムのもとで効率的に消費財を行き渡らせ、多様化するニーズを満たすという流通の質的向上をはたす役割が重視されるようになった。それぞれの時期においてその役割を変革しながらも、基本的には箱型の大規模店舗においてワンストップの売場を提供し続けることで、一方では消費者の買い回りコストを引下げることに寄与してきたのである。

しかしながら、いくら役割をはたそうとも、赤字経営では立ち行かなくなる。よって他方では、利益取得に適した形態も同時に構築しなければならない。高度経済成長期のそれは、バイイングパワーにもとづく大量仕入であり、低成長期のそれは多品種品揃えと物流による高コストを納入業者に転嫁するシステムであった。規模格差にもとづく低価格仕入と、情報の格差にもとづく間接流通のフル活用という違いはあるが、いずれの時期にあっても、単一資本による仕入力と販売力を発揮することでこれをなし得て来たことには変わりはない。

生活用品をワンストップで提供するという社会貢献性を有していたことと、強大な資本力を持って取引を優位に進めることができたことで、総合スーパーは総合小売業態として活動し得たのである。この時期までの総合スーパーは、このように箱型の大規模店舗の形態で単一資本として存在し、総合小売業態として自らを構築し維持してきたのである。

II 長期不況期における業績不振の要因と対応策

1. 小売業を取り巻く経済環境の変化

1990年代初頭のバブル経済の崩壊によって、日本経済は戦後最大の不況に陥ることになる。不良資産を抱えた企業の業績不振、過剰な設備

や在庫商品の処分、過剰な労働力のリストラなどの課題が山積することになる。このような状況にあっても、バブル経済崩壊直後の消費不況期にはいわゆる価格破壊による過剰商品の処分販売が行われるなど、徐々にではあるが不況から脱出する準備が講じられていた。しかし消費の回復が見え始めた1990年代後半に、国際競争から立ち遅れた状況を打開しようと急ぐあまり、企業減税、消費税率の引き上げ、リストラや非正規雇用の拡大といった新自由主義的な経済政策が採用されることになり、所得減少と将来不安が消費をいっそう停滞させた。他方で売れない状況から抜け出そうとする企業の安売り行動が低価格販売を常態化させ、その原資を得るための労働力コストの節減が図られることになった。こうして日本経済はデフレスパイラルの様相を呈し、回復しかけていた景気はデフレ不況へと進み長期化することになった。

低成長期に始まった売れない状況は、こうしていっそう売れない状況になり、さらに低価格販売を行うことで企業の粗利益が減少した。減収のみならず減益を基調とするデフレ不況がこうして定着することになった。

2. 消費要因の変化と小売業の状況

デフレ不況を特徴とする長期不況下では、小売業に影響を与える2つの消費傾向が見られた。

1つは可処分所得の低下にともなう節約と買い控えの傾向である。バブル経済崩壊直後に見られた消費者の低価格志向は、デフレの影響もあり、安いだけでは購買にいたらなくなった。低価格は当然であって、さらに価値ある商品すなわち値頃感を重視した消費スタイルが目立つようになる。とりわけ買い控えが可能な非食品物販においてその傾向が顕著に現れた。

消費者のこのような低価格高品質志向に応えたのが、衣料のファーストリテイリングや家具のニトリといったSPA企業であった。SPA各社は得意とする専門領域で、品質とデザインに優れた自社企画商品を海外工場で委託生産し豊

富に品揃えしながらも売り切ることを特徴とした。それまでの総合スーパーの中価格中品質商品では、値頃感を重視する消費スタイルに対応できない状況になったのである。

2つは、不安定雇用と低賃金を補うべく広がった長時間労働や共働きによる購買行動の急激な変化である。買物や移動に時間をかけることが敬遠され、できるだけ近くで買物を済ませようとする傾向が強まることになる。

小商圈型の小売業態であるドラッグストアやコンビニエンスストア、さらには通信販売での購買機会が増えることになる。これらの業態では、買物のための移動に要する時間が節減されるという利便性に加えて、商品の受け取りや支払いについても利便性が強調されている。これまでの大商圈や中商圈⁴⁾を対象とする有店舗小売業は、利便性の提供に関して圧倒的に不利な状況に置かれることになる。

長期不況下で進展した低価格高品質商品と利便性の提供がこれまで以上に優先される買い手市場において、従来の総合小売業態である総合スーパーはいかに特徴ある売場を提供できるかという課題に直面することになった。

3. 高コスト商品流通への新たな対応

デフレ不況下で節約と買い控えの傾向を強め、買物時間を節約しようとする消費者の購買を得ることができる商品流通を実現しようとするならば、これまで以上のコストを費やすことが必要となる。厳しい値頃感に対応できるよう商品の品質を高め、多様なニーズに対応できるよう品揃えを豊富にし、近隣立地や配送などのサービスを充実させる必要があるからである。しかもこれを販売価格の引下げ競争が繰り広げられるデフレ経済下において追求しなければならないのである。

ではどうすれば良いのであろうか。この課題を解決している新たに登場した好調なライバル業態を見る限り、専門性とアクセスを含む利便性を強調することにその答えを見出すことができる。SPAに代表される専門量販店は、多品

種類の商品を取り揃える際に、すべてを総合的に品揃えするのではなく、特定の専門領域で取り揃えている。これに比べると総合スーパーが行ってきた同一商品の本部一括仕入では多品種類商品の取り揃えに限界があることは明らかである。またSPAは生産段階から自社企画の専用商品を手入するなど、従来のバイイングパワーとは区別される低価格の実現手法を活用している。さらに徒歩圏内の立地によるアクセスや自宅配達といった利便性を実現する際にも、徹底した実地調査と機動的な出退店を行うことで、来店や商品配送に関して高い成果をあげている⁵⁾。

総合スーパーも同様の対策を講じつつある。セブン&アイグループでは、グループ内のロフトや赤ちゃん本舗などの専門店を活用することでイトーヨーカ堂を含む自社グループ内での専門的な深い品揃えを強調しつつ、これらをネットで結合させて受け取りや決済の利便性を提供しようとしている。またイオンリテールは、専門店自体の展開やさらには自らの売場をユニットとして特徴づけるなど多様な専門化政策を試みている。さらに多くの大手流通グループが、売場に自己のみならず他資本を導入して、総体としてのワンストップの売場を構築しようとしている。

高度経済成長期には単一の資本として売場のすべてをまかなって総合小売業態を追求した総合スーパーではあるが、長期不況期には多くの他資本のテナントと自らもテナント化することで、値頃感のある高品質商品を豊富に品揃えするための専門的な売場集積という総合性を構築する傾向にある⁶⁾。しかしながらこのような政策によって、SPAと同じレベルの専門性を実現できているのか、また自己の売場を縮小させることによる売上高の減少に対処できるのかといった問題が生じる。これらの課題については節を改めて、おもにイオンリテールとイトーヨーカ堂の事例を取り上げつつ考察を進める。

Ⅲ 長期不況期における総合小売業態 変革の事例と方向性

デフレを特徴とする長期不況下においても好調な業績をあげている小売業態の特徴が専門性と利便性にあることを確認した。本節ではこの2つの視点から総合スーパーの改革事例を概観し、総合小売業態の変革について基本的な方向性を見出す。

1. イオンとイオンリテール

(1) イオングループ

売上高8兆円超を誇るわが国最大の流通グループイオンは、創業時から持株会社イオンホールディングスが発足するまで、総合スーパー・ジャスコがその中核企業であった。現在のグループ構成は表1に見るように、総合スーパー、SM、コンビニエンスストア、ドラッグストアという流通関連事業を中心に、ディベロッパー、イオン銀行などの周辺領域にも事業を展開している。

イオングループはジャスコ発足以来、「緩やかな連帯」を掲げて業績不振企業の救済合併によって拡大してきたため、中央集権を強めることを課題としてきた。とりわけ長期不況期には、マイカル、ダイエーをはじめとする総合

スーパー、多数の食品スーパー各社を傘下に持つにいたりこの傾向は強められた。2007年には「グループ内のNB商品」とも言われるようになったPB商品トップバリュ⁷⁾を提供するトップバリュ株式会社、イオン商品調達、イオンSCMという特定機能会社を設立した。さらに店舗名に関しても、総合スーパーの店名のはほぼすべてをイオンに、食品スーパーの店名の多くをマックスバリュに統一するにいたった。こうしてグループとしての一体化を図ることで、巨大な売上高を利益に転換する効率的な組織化を成し遂げ、イオンの改革は計画通りに進むかのものであった。

しかしながら、組織の再編がそのまま消費者の購買行動に結びつくわけではない。何よりも総合スーパーの不振が、買収による店舗数の増加によって増幅されながら、グループにおける最大の課題であり続けた。従来からの「何でもあるが欲しいものは何もない」という状況に加えて、中央集権スタイルがむしろ弊害となり、同じ店舗に一括仕入れされた商品が並ぶだけという状況を強めることになった⁸⁾。

イオングループは2011-13年の中期経営計画では、「アジアシフト」「都市シフト」「デジタルシフト」「シニアシフト」という4つのシフトを改革の理念として掲げた。これにもとづいてア

表1 イオン 2017年2月期 事業セグメント別業績 (単位:百万円, %)

	営業収益		営業利益	
	実績	営業収益比率	実績	営業利益比率
GMS事業	3,012,263	36.7	2,481	1.3
SM・DS事業	2,890,232	35.2	31,288	16.9
小型店事業	378,703	4.6	2,776	2
ドラッグ・ファーマシー事業	623,631	7.6	22,053	11.9
総合金融事業	372,046	4.5	61,904	33.5
ディベロッパー事業	315,940	3.8	46,851	25.4
サービス・専門店事業	765,669	9.3	26,393	14.3
国際事業	398,395	4.9	-5,401	-2.9
その他	18,125	0.2	-4,036	-2.2
調整額	-564,863	-6.9	428	0.2
連結合計	8,210,141	100	184,737	100

注) 四捨五入のため、各費目の比率合計と連結合計は一致しない。

出所) イオン「ホームページ」株主・投資家の皆さま/財務・業績情報/セグメント情報より作成。

Oct. 2017

総合スーパーの「脱総合」

アジア諸国へのモール進出や都市部攻略の小型スーパーが展開されることになる。続く2014-16年の中期経営計画では、総合小売業態の不振打開に重点が移される。4つのシフトに加えて「商品本位の改革」が提起された。さらに2015年7月の決算短信では、新業態としての「イオンスタイル」が確認され、その実行へと舵が切られることになった。

(2) イオンリテールの課題と対応

イオンリテールには最大で555店の総合スーパー店舗が存在した。他社の買収という経緯から近接立地であるもの、買収された業績不振企業の店舗であったため改装がなされず老朽化したままのものも多くある。これら店舗の閉鎖を含む整理が急がれるが、課題はそれだけにとどまらない。比較的業績の良いSCの核店舗であっても必ずしも集客力のある魅力的な売場とはなっておらず、総合スーパーという業態そのものを見直す作業が急務となっているのである。

2014年からの3カ年計画で提案された「商品本位の改革」では、消費者ニーズに適合した品揃えを売り手の事情からではなく、買ってもらえる商品を買やすく提供することが強調され、これが翌年には新業態としての「イオンスタイル」に結実することになった⁹⁾。イオンスタイル店では、それぞれの売場がユニットとして自立し、あたかも専門店のテナントのごとく配置されているところに特徴がある。そこでは地域に特有の商品が優先され、これまでのようにトップバリュで埋めつくされる売場の光景ではなくなっている¹⁰⁾。

他方利便性に関しては、都市部への小型SMの出店(都市シフト)や高齢者の買物に配慮したモール設計(シニアシフト)が見られるが、総合スーパーについては明確な政策はまだ示されていない。

(3) イオンスタイルの事例

①ユーカリが丘店

2016年に改装オープンしたユーカリが丘店は次のような特徴を持っている。食であれば、地域密着やマグロ専門店といった独自性を前面に打ち出している。また住居関連であれば、ベッド、ソファ、子供部屋などのシーンごとに徹底した提案型の売場を展開している。衣料では、パターンオーダーに取り組むなど従来の総合スーパーの平場とは一線を画した内容構成となっている¹¹⁾。

②堺鉄砲町店

2016年にイオンモール堺鉄砲町の核店舗としてオープンした堺鉄砲町店は、人口密集地である堺市の中心寄りに立地するため競合店が多く、これらとの差別化を意識した内容構成となっている。たとえば物販であれば、オーダーのビジネスシャツ「ベラカミーチャ」の導入、泉州タオルや堺包丁など地場商品の取扱い、サービスであれば、住居余暇商品や筆記具への名入れなどを行っている¹²⁾。

③出雲店

2014年に営業終了した総合スーパーの跡地に出店した出雲店は、小型モールの核店舗として2016年にオープンした。元々総合スーパーが対象とした地域商圈を、配置されたテナントとイオンスタイルのユニットで深堀しようとする課題を有する店舗であることから、近隣の漁場や魚市場からの直送鮮魚や地場野菜を取り揃えるなど、大型モールとは異なるテナント構成や総合スーパーとも異なる特色を持っている¹³⁾。

④東戸塚店

東戸塚店は、旧ダイエー店から転換された初のイオンスタイル店である。立地する地域の人口構成は30～40歳代のファミリー層が比較的多いため、その取り込みにキッズ関連のユニットと体験型スペースに重点をおいた店舗構成になっている¹⁴⁾。

これらの事例からもイオンスタイルは地域の消費者構成、競合店などを考慮に入れつつ、特徴のあるユニットを専門店の売場のごとく自

立させることで、消費者との関係を深めることを追求していることがわかる。これがイオンリテールの目指す新業態としてのイオンスタイルの経過的な事例である。

2. セブン&アイとイトーヨーカ堂

(1) セブン&アイグループ

売上高約6兆円のセブン&アイグループは、イオングループに次ぐわが国第2位の規模を誇る流通グループである¹⁵⁾。1958年の株式会社ヨーク堂創業より2005年のセブン&アイ・ホールディングス発足までは、総合スーパー・イトーヨーカ堂がグループの親会社であった。現在のグループ構成は、表2に見るように流通とその周辺領域に事業セグメントを展開している。それぞれのセグメントには、コンビニエンスストア・セブン-イレブン、総合スーパー・イトーヨーカ堂、そごう・西武百貨店、SMヨークベニマル、SCアリオ、ロフトや赤ちゃん本舗などの専門店といった流通企業を中心に、外食デニーズ、プライベート・ブランド商品セブンプレミアム、セブン銀行などの有力企業が事業を展開している。

しかしながら事業セグメント別の営業利益で見ると、約86%がコンビニエンスストア事業、約14%が金融サービス事業からであり、SMを含むスーパースタ事業を除く他の事業

の業績は低迷している。とりわけ主要会社に関しては、イトーヨーカ堂とそごう・西武の総合小売業態2社の業績不振が目立っている¹⁶⁾。かつて「業務改革」で無駄のない在庫と物流システムを築き、減収増益が目標とされた時代に小売業初の経常利益1,000億円を目前にしていたイトーヨーカ堂も、デフレ不況が進行する中であって、衣料品をはじめとする分野でSPAに需要を奪われるなど業績不振に陥っている。高額消費への対応を期待されてグループ入りしたそごう・西武も景気回復の遅れや実質賃金減少の影響を受けて思うように業績をあげることができていない。

セブン&アイ・ホールディングス設立の意図は、個別の事業企業の困難をグループ力で突破することにあつた。セブン銀行の設立、電子マネーnanacoの発行、セブンプレミアムの投入などによってグループを結合させながら売上高と利益を確保するための方策が試みられ、2015年にはセブン流オムニチャネルであるオムニ7に大きく舵が切られることになった。これはグループのあらゆる事業と商品をネットで結合させ、商品の注文と受け取り、決済を自由に選択できるシステムであり、主要には全国に2万店近く展開するセブン-イレブン店舗を受け取り場所として活用するメリットを強調するものであつた。グループ内の専門店や百貨店で提供さ

表2 セブン&アイ・ホールディングス 2017年2月期事業別セグメント業績 (単位:百万円, %)

	営業 収 益		営 業 利 益	
	実 績	営業収益比率	実 績	営業利益比率
コンビニエンスストア事業	2,550,640	43.7	313,195	85.9
スーパースタ事業	2,025,534	34.7	22,903	6.3
百貨店事業	852,174	14.6	3,672	1
フードサービス事業	82,562	1.4	515	0.1
金融関連事業	201,932	3.5	50,130	13.8
通信販売事業	139,226	2.4	-15,097	-4.1
その他の事業	57,424	1	4,632	1.3
消去および当社	-73,805	-1.3	-15,379	-4.2
合 計	5,835,689	100	364,573	100

注) 四捨五入のため、各費目の比率合計および比率合計とセグメント合計は一致しない場合がある。

出所) セブン&アイ・ホールディングス「ホームページ」IR情報/財務・業績/セグメント情報より作成。

れる商品もネットを通じて取り扱うことで品数の豊富さをアピールし、注文と受け取りの利便性を提供するなど、グループの事業全体を結合させると同時に成長軌道に乗せることを意図していた。

しかしながらオムニ7では状況が好転しそうになかった。そこには以下のような問題がある。1つはオムニチャンネルそのものの限界である。オムニチャンネルは急成長するアマゾンなどの通販専門企業に対抗するために有店舗小売企業が持ち込んだ反撃の方策であるが、通販専門企業と対等に競争できないことは、オムニチャンネルの元祖とされるメーシーズの状況に表れている。メーシーズは通販専門企業に対抗するために、実店舗の閉鎖にとどまらず、商品構成や業態の見直しを実行したが、関連費用の増加による減益に苦しんでいる¹⁷⁾。2つはセブン流オムニチャンネルのように、個々の消費者を囲い込むことを主要な目的としたグループのネットワークでは、利用者がそれを通販との代替購入方法として認識しないということである。業務とシステムが煩雑になりコストが掛かるだけで、利用数は見込めないことになる。さらに3つめとして、グループにおける食材を含む最寄り品取扱いの最大手である総合スーパー業態イトーヨーカ堂はオムニ7には馴染まず、利便性を高めるにも自前のネットスーパーを展開する方が効率的であるという事情があった。

グループ全体の利益を最大化するために赤字企業の問題を早急に解決しなければならないという課題に向けて、セブン&アイでは2016年の人事刷新後に戦略の転換が示された。中期経営計画「100日プラン」¹⁸⁾では、主要戦略として「GMS・百貨店再生に不動産再開発の視点を入れる」「オムニチャンネル戦略の見直し」が他の3項目とともに明示された。オムニ7はグループとしての顧客一元管理の手段に限定されるとともにスマホアプリにその領域を狭めることになり、総合スーパーイトーヨーカ堂については、この業態そのものが全面的に見直されることになる。

(2) イトーヨーカ堂の改革

イトーヨーカ堂についてこれまで確認され実施されてきた方策は閉店と食品領域への特化であった。この間182店にまで増加し続けてきたイトーヨーカドー店舗を、業績が好転する見込みのない不採算店から順次閉店させ、個々の店舗でも食品売場は拡充させるが、それ以外の売場は縮小させる内容の改装が試みられてきた。

このような縮小政策を推進する一方で、新経営体制の下2016年10月に発表された「100日プラン」では、イトーヨーカ堂を総合スーパー業態のまままで再興することが困難であるとの判断が下された。それは閉店と食品特化のいずれにも該当しないままになっていた大規模店と中規模店についても変革内容が示されたことに表れている。2019年度の着地点に向けて、大規模店8店はアリオ化し、中規模店32店に関しては、不動産価値を活用した再開発(下層階は店舗、上層階はマンションなど)あるいはテナント比率を高めた新たな商業施設とする方針が提起された。

(3) イトーヨーカドー店舗改革の事例

①福山店

2009年に食品特化型の店舗に改装された福山店では、1階が食品館とされ、地域性を重視した商材揃えが打ち出されている¹⁹⁾。

②三島店

三島店は、テナントの導入を図ることで構造改革を目指す中型店舗である。売上高の自営比率を95%から77%に下げつつ、食品強化と引き換えに衣料・住居の自営売場は縮小させる。三島店より大規模な他の旗艦店舗の一部などは「アリオ化」も計画されるが、いずれの場合もテナントミックスの推進により従来の総合スーパー業態を見直すことが確認されている²⁰⁾。

③仮称川越店および仮称千住店

川越店および千住店に関しては、いずれも建物の立て替えが実施され、3階以上に分譲されるマンションの1・2階にテナントとして出店することが計画され、2019年度のオープンが予

定されている²¹⁾。

3. ユニー・ファミリーマートとユニー

(1) ユニー・ファミリーマートグループ

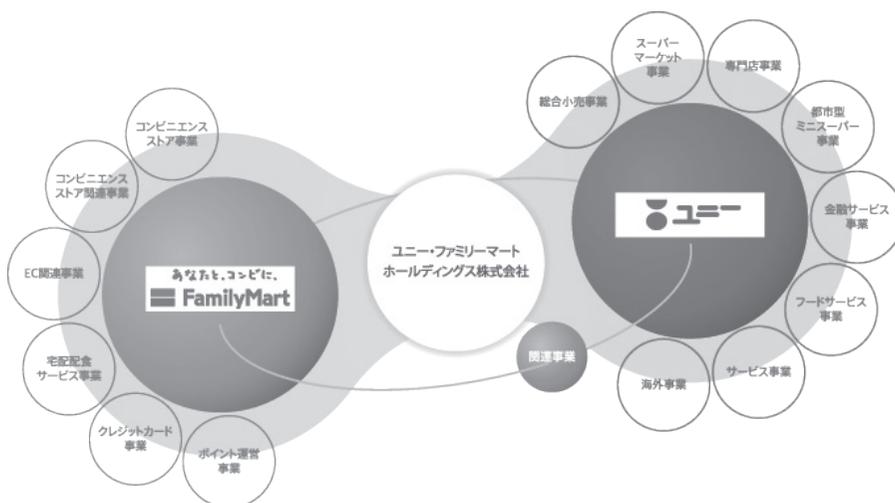
2016年9月にコンビニエンスストア大手のファミリーマートとユニーグループ・ホールディングスが経営統合し、国内売上高4兆円でわが国第3位の流通グループとなるユニー・ファミリーマートホールディングスが誕生した。統合後の新たなグループでは、図1に見るように、コンビニエンスストア、総合スーパー、食品スーパー、SCなどの流通事業を中心に、金融などの周辺領域にも事業が展開されている²²⁾。

この経営統合が目指す最大の目的は、旧ファミリーマートが旧ユニーグループ・ホールディングス傘下のサークルKサンクスを統合することで、店舗数と全店舗売上高でローソンを抜いてコンビニエンスストア業界第2位となることにある。他方、旧ユニーの目的は創業時からの中核事業である総合スーパーに関してその業績の先行き不安を打開するため、コンビニエンスストア・サークルKサンクスを有効に活用す

ることにある。つまり経営統合という方法を採用にせよ、企業規模の拡大をはたし、グループ全体における総合小売業の比重を小さくすることで、将来の業績悪化の影響を最小にとどめつつ、人材をはじめとした経営資源を他の事業に移して行くことが容易になるとの判断があった。しかしながら、経営統合それ自体で総合小売業ユニーの課題が解決されるわけではなく、これは独自に解決されるべき課題である。

(2) ユニーの課題と対応策

ユニーグループ・ホールディングスには総合小売業ユニーとサークルKサンクス、専門店、金融などのセグメントが存在する。総合小売業ユニーは、228店舗で営業収益7,955億円、営業利益96億円という業績をあげている²³⁾。主要な業態として、総合スーパー・アピタ、SMピアゴ、小型SMピアゴラフーズコア、モールSC、ミニモール・ラスパなどがあり、愛知県内を中心に中部・東海地方にかけて展開している。近年の業績は緩やかな下降傾向にあるが、消費者の購買行動にマッチした業態開発と地域への対応が徹底されていることで、イオンリテールやイ



出所) ユニー・ファミリーマートホールディングス「ホームページ」グループ情報/グループ企業のご紹介より。

図1 ユニー・ファミリーマートホールディングス組織図

トーヨーカ堂ほど業績不振が目立っているわけではない。

「新生活創造小売業」の理念にもとづく経営方針では、マーチャンダイジング改革、客数拡大、ローコスト化、SC化（テナント導入による魅力度アップ）の4つの取り組みが実行されている。具体的には、商品領域の絞り込み（「50貨店化」）、ライフスタイルの提案や直営売場のテナントへの転換が重点として掲げられている²⁴⁾。

しかしながら、経営統合後の新方針による総合小売業態の変革や個々の業態や店舗の改革計画はまだ策定されていない状況にある。

4. 総合小売業態変革の方向性

(1) 変革事例に見られる特徴

デフレ不況においても好調な小売業態に共通する特徴である専門性と利便性という2つの視点から総合スーパー各社の変革事例を概観してきた。いずれの流通グループに関しても、その特徴が現在の主要な総合小売業態である総合スーパーからの転換を目指すという意味での「脱総合」にあることが確認できる。つまり、総合スーパーは従来から生活用品をワンストップかつ低価格で販売する売場を提供することを使命とし、これに必要な効率的なシステムとして箱型の店舗とチェーン組織および本部による画一的商品の一括仕入という方式を採用してきたのであるが、今やこのシステムが転換されるべきであると認識されているのである。

しかしこれを転換する道筋には各社の特徴がある。イオンリテールは総合スーパーイオンの売場を専門化することに着手し、イオンスタイルという新たな総合小売業態を構築しようとしている。イトーヨーカ堂はオムニ7を見直した後、食品スーパー化およびテナントミックスへ踏み出そうとしている。ユニーは自社の既存の小売業態にライフスタイル提案を導入した上で、それぞれの小売業態の実情に見合った売場を再構築することに着手している²⁵⁾。

(2) 共通する方向性

しかしながら、各社のアプローチは異なっても、大筋ではいずれも食品領域の強化に加えて、売場ごとの専門性をアップさせるという共通した方向性を確認することができる。つまりいずれの変革も、それぞれの店舗が対象とする商圏に対応した店舗規模ごとの差はありながらも、同じ方向性を有している。

小商圏を対象にする小規模店舗は、食品領域を強化するSMにシフトする傾向にある。食品領域の強化には、マンションの低層階へのSM出店、小型SMの積極的展開、自社売場を食品領域に絞り込むなど具体的な方策は様々であるが、総じて食品という特定領域への専門化であると見ることができる。

中商圏を対象とする単独立地型の中規模店舗、あるいは大商圏を対象とするSC内の核店舗については、売場総体の専門性をアップさせるためにテナント比率を高めたSC化が図られるとともに、総合スーパー自らもユニット化することでテナントとの融合性を高める方策が採用されている。これらは、テナントを様々にミックスさせる中で、自らも食品を中心とした商品領域に専門化しつつ他資本のテナントと融合するという新たな総合性構築の方策であると見ることができる。

現在取り組まれている総合小売業態の変革を概略するならば、食品への特化は自らの商品取扱領域の絞り込みであり、これを単にSM化として実現するか、テナントミックスという新たな総合に取り込まれながら実現するかということになる。前者はSM化の単独採用、後者はSM化とモール化の同時採用としてとらえることができる。その際、前者にとどまらずに後者が志向される理由は、現代でもワンストップ性こそが流通の公益性として目指されるべき内容であり、これは商業集積におけるテナントミックスの形態で可能とされるからである。つまり全体的な総合性が継続されるから、自らの食品領域への特化が許されるという関係が、その前提となっているのである。逆に食品領域への特

化、あるいはユニット化した新たな核店舗が全体の総合性をより優位なものにするという傾向にある。

この新たな総合の成立要因や実際の形態について、これを論理的に説明するために、商業集積と資本の配置の視点から節を改めて述べる。

IV 商業集積に見る新たな総合

1. 総合小売業の解体と再構築

(1) 総合小売業の解体

資本は社会的な利益を提供するという役割によって社会に貢献する。この社会的な貢献が資本の公益性である。商業資本であれば、生産と消費を結合させるという役割をはたすことに基本的な公益性が認められる。

さらに商業は生産と消費をより合理的に結合させるために、商品種類を集積させることで消費者に対してワンストップの売場を提供してきた。一般的に商業が提供する売場が総合的であることは、その公益性を増大させる傾向にある²⁶⁾。よって商業にとっては、売場と商品種類を総合的に提供すること、つまり総合的な商業が実在することはそれ自体が大きな公益性を提供する条件であった²⁷⁾。

ところが先述のように、長期不況下の売れない状況においては、商品領域と商圈に関する分離が生じ進行している。前者については、不況下で生じる消費者の買い控えに対処するため、深い品揃えを専門的な商品領域において実現しようとするのが商品領域の分離を招いたのである。後者については、買物コストと時間の節約に対処しようと、おもにアクセス上の利便性に優れた立地が選好されることで、従来の商圈に対応した商業立地に変化が生じたのである。

とくに商圈の分離については、たとえば買回り品を専門的に品揃えして販売する専門店が広域からの購買来客を対象とする広域商圈を必要とし、ラグジュアリーブランド取扱いや百貨店はいっそうの広域商圈を必要とする。また食品販売であっても、低価格食品を薄利多売で販

売する場合には広域商圈を必要とする。他方でアクセスの利便性を強調する小商圈型の業態であるドラッグストアやコンビニエンスストアが店舗数を増やし、商圈に制約されない通信販売の売上高が伸張している。こうして広域型の商業と近隣型の商業に適した商圈が成立し、不況下ではむしろこの両端がマグネットとなる傾向にあるため、総合スーパーが対象としてきた駅前や郊外住宅地近郊といった中商圈で購買行動を完結させる消費者が減少することになる。

専門領域ごとに細分化される商品領域の分離に加えて、両極への商圈の分離が同時に進行することでワンストップの優位性が揺らぐことになる。ワンストップ自体の必要性にかかわりなく、総合スーパーが提供してきたワンストップを選ぶメリットを、ワンストップを選ばないことによるメリット（低価格販売、高品質商品、アクセスを考慮して購買先を使い分けることなどによる利益）が上回る状況になることで、これまで箱型店舗にすべての商品を抱え込んでワンストップを提供してきた総合スーパーが必要とされなくなったのである。地理的および商品領域に関して、消費者が選好する購買行動の広がりや拡散が生じ、その結果これまで中商圈型の業態が対象としてきた地域のいたるところに店舗の空白地帯が存在することになる。

(2) 総合小売業再構築の可能性と困難性

資本の根本的な活動は、社会に商品を提供し、これを通じて利益を取得することである。しかし当該資本による活動が、競争関係にある他の資本や別の経済主体によって担われる場合に比べて、それ以下の社会的コストの節減や消費者への利益供与しかもたらさないならば、この資本はそのままでは存続することも成長することもできないことになる。

長期不況下において、日本の代表的な総合小売業態である総合スーパーが中商圈で中価格帯商品をワンストップで提供してきたメリットが他業態のそれを下回るようになった。しかしそのメリット自体がなくなったわけではなく、ま

たこれに対する消費者のニーズがなくなったわけでもない。衣料、住居、食品というすべての商品領域にかんして、必ずしも最高の品質、超低価格販売や豊富な品揃えでなくても、日常生活の必需品をひと通り入手できる売場が自宅からの移動時間が15分程度の中商圏内にあることは、とりわけ日本のように自動車移動による買物が不便な消費環境では不可欠な要素であり、そのような業態に対するニーズは残されている。総合スーパーであるか否かという業態は問わず、いずれかの総合小売業が再構築される可能性がここにある。

しかしながら、長期不況の20数年の間に、日本社会の環境も大きく変化してきた。地域格差や所得格差が拡大し、これにともなって消費者のニーズやライフスタイルが多様化している。このような状況で、消費者が欲しいものをワンストップで提供するには、これまで以上に特徴ある商品の品揃えを追求することになるが、これをどの程度で実現することが中商圏に適した品揃えになるのか、またその品揃えは中商圏の来客数で採算が取れる効率的な売場面積に収まるのかといった再構築をはたす上での難問がともなうことになる。

さらにこのような現実の売場として、商業集積とテナントミックスが追求されることになるが、これと単独立地型総合スーパーとの収益構造の違いについても考慮されるべき問題が生じる。

2. 商業集積に見る新たな総合の実在

日本の代表的な総合小売業態である総合スーパーのこれまでのあり方は、単独立地型のビッグストアから始まり、郊外モールタイプの中・大型SC内における核店舗タイプへと発展してきた。いずれの場合においても、総合スーパーは単独で大規模な総合小売店舗として存在し、基本的にすべての生活用品を提供するワンストップタイプの総合小売業態であった。

他方、代表的な商業集積である中・大型SCの従来のあり方は、総合小売業態に専門店モー

ルを付設したタイプが基本であり、前者が商業集積における主要な業態であって、後者の専門店は前者を補完する付属的な業種店であった。

しかしながら、長期不況下で「脱総合」と言われる事態が進行する過程において、現実的には総合スーパー店舗自体がモールに転換されるなど、総合小売業のあり方が単独の小売業態から小売業の集積体へと急速に変容している²⁸⁾。このような状況にあって、これまで単独でワンストップを提供してきた総合スーパーから変容したこの集積体の特徴づけは、従来の実在的な業態である総合スーパーおよび商業の集積体であるSC双方に関連づけて行われなければならない。

新たに生成した総合小売業は次のような特徴を持っている。1つは、テナントの構成比率が高められ、開発所有主体の企業が、自らも専門テナントとして入居していることである。2つは、核店舗に関して、必ずしも総合スーパータイプの核店舗ではなく、ドラッグストア、ホームセンター、SMなどのサブ核店舗を中心に構成されている場合があることである。3つは、テナントについて、行政関連や美容院などサービステナントが入居していることである²⁹⁾。総じて特徴づけるならば、ワンストップ性の実現を、単独店舗としてではなく、商業集積におけるテナントミックスの構成によって可能としていることである³⁰⁾。

新たな総合としてのテナントミックスを、先述した事例に関連づけて整理するならば、イオンリテールは自らの売場をユニット化することで擬似的な業種総合型あるいは部門総合型小売商という新業態イオンスタイルを試み、イトーヨーカ堂はSMという業種総合型小売商への業態転換を図っている。いずれもこれらを核店舗としつつ、他資本のテナントとミックスさせて擬似的な部門総合型小売商の新たな商業施設に転換するという方向性を明確にしていることが見て取れる。ユニーが総合スーパー・アピタの「50貨店」化などを通じたテナント比率の向上に着手していることも同様である。つまり従

来の総合スーパー売場を業種店のレベルに戻して、あるいは業種総合型小売商へ転換して、自らもテナントとして他資本のテナントと融合(ミックス)するのである。

従来のSCにおける核店舗は自らが他のテナントと融合しておらず、この点で明らかに異なっている。単なるSMへの業態転換を目的とするのではなく、また総合的な核店舗を自立させたままテナントを付属させる単なるモール化でもない。モール化とSM化を同時一体的に進展させることで、新たな核店舗とテナントとの高い融合性を実現しようとしているようである。今回の事態は集積体全体で融合した1つの総合小売業としての性格を強めていることに特徴がある。従来型の総合的な核店舗がない状況で、テナントが商業集積における従来の補完的な位置づけから、テナントミックスという全体でワンストップを実現する1つの小売業集積体へと変化したということである。これは脱総合スーパーであっても「脱総合」ではなく、実在的な総体としては新たな総合への進化であり、新たな総合とはこのようなテナントミックスの形で存在する小売業であると言える。

3. 資本配置に見る「脱総合」

高度経済成長期に登場した総合スーパーは、単一の資本として総合小売業の大規模店舗を有して、仕入および販売活動を行っていた。その理由は、大量販売に適した単品種類の商品を本部で一括仕入するには、単一の資本として活動することが効率的であったからである。また現在のようにSPAやドラッグストア、ホームセンターのような総合スーパーにとってのライバル業態がまだ登場していなかったため、高い粗利益が保障され、増収の達成がそのまま増益に直結しており、それゆえ自社の売上高を追求することを優先させることが最も効率的な活動であったからである。

しかしながら、売れない時代になり状況が変わる。消費スタイルが変化した消費者を相手にするには、単一の資本が得意としてきた単品種

類の商品を大量仕入し大量販売するシステムが行き詰まることになる。このことは高粗利益率をとともなう増収が不可能となることを意味した。多品種システムと厳しい価格競争の下で増収を絶対目標にしようとするならば、赤字で販売する以外に方法はなくなる。またこれまでの広く浅い品揃えから深い品揃えに転換することは、売れ残りのリスクを自らに集中させてしまうことになりかねない。増収が困難な時代に増益を目指さなければならない状況にあって、リスクを分散させながら、かつ手取り早く利益を取得する方法がテナント誘致とこれによるテナント料の取得であった。総合スーパーは核店舗として商業活動を行うと同時に、ディベロッパーとして他資本が取得した利益を収奪するという二重の経済主体へと進化することになる。

しかし他方で、テナントを誘致するには広大な売場に多数の来客を呼び込むことが不可欠である。当初は自らが核店舗としてその役割を担ったそうとするが、むしろ逆効果になる³¹⁾。来客数を向上させるためのテナント構成が模索された結果、売場効率を上昇させるためには不人気エリアを縮小させる必要があり、これを実現するための方法が、単一資本による総合売場の縮小とテナント比率の上昇であった。テナント料収入を高めるためにも、自らはダウンサイジングをした新たな核店舗業態となることに活路が見出されたのである。

こうして単一資本としては、商業活動を行うことは副次的な活動となり、1つの商業集積を管理することが主要な活動となる。ディベロッパーとしての単一経営体が、多数資本の集積体としての総合小売業を管理するのである。この集積体に自社の売場も、総合的な核店舗としてではなく、擬似的な業種店あるいはユニット化したテナントとして組み込まれるようになる。したがって単一の資本としては、単体のみの経営によって利益を取得していた総合小売業態から「脱総合」をはたし、高い融合性をもつ集積体として進化した総合小売業を管理し、そこから利益を取得することになる³²⁾。この利益取得の

対象を、従来の大商圈を対象にした大型SCのテナントだけにとどめず、中商圈を対象にしていた総合スーパー店舗を改装した規模の商業集積にまで適用範囲を拡大し、しかも自らもテナント化することが「脱総合」といわれる事態の特質である。

4. 「脱総合」に関する見解

SCが業態および業種店の集積体であることや、商店街が業種店の集積体であることに鑑みるなら、テナントミックスで実在することになる新たな総合の形態は正確には既存の業種および業態の集積体である³³⁾。しかしながらこれが従来の商業集積からの進展であることを述べるために、この新たな総合小売業の実在形態と単一資本の利益取得の方法とを関連づけて検討したのである。

総合スーパーのような従来型の総合的な核店舗がなく、自らもSM化あるいはユニット化して他資本のテナントと融合しながら集積体として進化した総合小売業が新たな総合の実在であるが、この融合性が高まることで中商圈・中価格帯という小売業の範囲に限定された専門領域の品揃えが無駄なく効率的に実現されることになる。

またこの新たな総合小売業と、総合的な核店舗を有するこれまでのSCとの違いとは、支配的な単一資本の主要な活動が総合小売業を目的とした核店舗経営から、ディベロッパーの活動へと重点が移行したことにあり、支配的な単一資本の収益取得がより確実になることにある。

「脱総合」とは資本配置として見た場合に単一資本がとる行動の結果であって、実在の売場としては脱総合スーパーに過ぎず、ワンストップを新たに再構築する総合小売業への進化であると言える。またこの進化の斬新さは、総合スーパー再建の有力な方策としてかつてよりそれぞれ提起されてきたSM化とモール化に関して、これらを同時一体的に進めようとするところにある。

V 総合小売業の新たな役割—買物場所としての公益性—

いわゆる「脱総合」という事態の進行過程において再構築され進化した新たな総合小売業はどのような役割を担い、社会貢献を期待されるのか、その存在意義と実現の条件整備について考察する。

1. 新たな総合に期待される役割

高度経済成長期の小売商業は、ワンストップの売場をもたらすことが即時的に社会への貢献であり公益性を有していた。総合スーパーはこの役割をはたすことで公益性を有する事業企業であると認識されていた。しかしながらオイルショックやバブル経済の崩壊をへながら売れない状況が深刻化するとともに、箱型の大規模店舗でワンストップの売場を提供することが即時的に公益性を有する時代は終わることになる。さらに長期不況期にいたって、ワンストップであるかを問わず、単に売場を提供するというだけでは公益性を有することができない時代となった。たとえば、通信販売の伸張によって、消費者は売場がなくても購入することができるようになる。また商業施設に来店する客は必ずしもモノを購入するためではなく、何らかのサービスや体験を目的として来店するいわゆるコト消費が増大している。このような消費スタイルを前にして、販売の場所である売場はかつてほどには必要とされなくなっている。

また社会環境も変化している。人口減少や高齢化の進展による総消費量の低下、徒歩圏内で生活必需品を入手することが困難な買物難民の増加、非正規雇用労働者が増えることによる所得低下や労働コストを節減する方途としての長時間労働の蔓延など、消費の側では買えない要因ばかりが目立っている。このような状況では、単に売場を提供してもオーバースペースになるばかりで、売上高につながることはない。むしろ買えない状況にある消費者に対して買物の場所と機会を進んで提供するという活動が、

現代の商業に求められている³⁴⁾。

移動手段に優れない高齢者や買物の時間的余裕がない共働き世帯のような買物困難者に対して、アクセスしやすい中商圏内での買物場所を進んで提供することが必要とされている。また所得低下と将来不安をもつ勤労世帯に対して、専門的な機能を備えた高品質商品や逆に安全性すら疑わしい廉価食品ではない普通の中価格帯の商品を品揃えして提供することが必要とされている。このような買物場所を提供することが、現代の商業に求められる社会貢献であり、新たな総合小売業に期待される公益的な活動である。

2. 実現の条件整備

しかしながらこのような買物場所を提供する新たな総合小売業を経営するには、地代や建物の維持管理、光熱費、テナントの改装など、これまでに展開してきた単独店舗経営に要する以上のコストが付加されることになる。消費者のニーズがあっても、それが売上高を向上させ、コストを回収した上でディベロッパーとテナント出店業者の双方に利益をもたらすかは別の問題である。

コスト負担を軽減させる方策として、セブン&アイ・ホールディングスのように、店舗建設地を再開発して上層階のマンションを分譲することで利益を確保することは1つの有効な手段である。また別の手段として、施設の公益性を高めることで行政の協力および配慮や補助を引き出し、テナント料抑制の原資にすることが行われている。

市街地再開発事業関連の補助を活用して新たに商業施設を創出する方策がある³⁵⁾。これは市街地内の整備等を行うことにより、都市における土地の高度利用と都市機能の更新を図る事業であり、整備に要する費用の一部を国、都道府県、市によって補助されるというものである。その一環として、戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金やまちづくり交付金の活用が盛んに行われている。後者の事例として、長

野市の「もんぜんぷら座活用事業」がある。この事業では、大型空きビルを市が取得し、市街に不足していた公益施設とSMを導入した上で、就職支援機能の拡充や会議室、ギャラリーなどが提供されている³⁶⁾。

また商業等創業・経営革新緊急支援事業を活用している事例として、「とびあ」の事例がある³⁷⁾。「とびあ」は、旧マイカル店舗の跡地に、同事業の補助金(国から総事業費の約6割にあたる6億3,000万円)を受けて行政主導で設置された公設民営型のSCである。商業テナントのほかに、産直施設やフリーマーケット、市民サービス施設、集会所、研修室、高齢者スペース、行政施設などで構成されている。アクセスに関しても地元バス会社と市の負担で「ワンコインバス」を運行させている。

おわりに

日本における総合小売業の活動経緯に沿って、総合スーパーを代表例としつつ、現在の「脱総合」と言われる事態を検討してきた。高度経済成長期、低成長期、長期不況期と変化する経営環境に対して総合スーパーは、総合小売業として様々に対応しつつその役割をはたしてきた。本稿では「脱総合」という事態を、新たな総合小売業への転換であるとしてその内容を検討し、以下にまとめる2つの結論をもつにいたった。

結論の1つは、総合スーパーの発展と社会的役割の変化にかかわる。総合スーパーは高度経済成長期には大量システムに対応した商品提供および全国的な価格形成を主導し、低成長期には流通JIT(Just In Time)へとその活動内容を変化させ、また自らの形態も単独立地型店舗からSC内核店舗などへと修正および進化させてきた。そして長期不況期にあって、「脱総合」という事態に直面しているのである。このように活動内容や形態を変化させることで、総合スーパーはその役割も変化させてきたのであるが、一貫していることはいつの時代にあっても、公

益性を提供することで企業として存続できたということである。長期不況期の小売業界において生じた「脱総合」という事態は、総合スーパーの業績不振自体が問題なのではなく、その社会的役割、公益性が同時に問われていることが問題なのである。逆にその役割や公益性を明確にできてこそ、総合スーパーは新たに登場する総合小売業として売上高の増加や業績の回復に向かうことができる。つまり、生活用品をワンストップで購入することに対する消費者のニーズは失われておらず、これに応えることができる中価格中品質の商品を総合的に取り扱う買物場所を中商圏の範囲で提供することが、新たな総合小売業に求められる役割である。これが本稿の結論の1つである。

もう1つの結論は、「脱総合」を論理的に説明することにかかわる。本稿では、総合スーパーの発展経緯において展開された上記のような内容に沿って、「脱総合」という事態が、多様に変化する経済的および経営的環境の中にあっても、一貫する論理にもとづく進化であると理解することを試みた。つまり支配的な単一資本の利益追求の側面と、ワンストップを提供する商業集積という実在の側面からこれを説明してきた。この結果「脱総合」が単一資本の行動のことであって、実在としての新たな総合小売業は、従来の総合的な核店舗としてではなく、支配的な資本自らがSM化あるいはユニット化した新業態として他資本のテナントとの融合性を高めて集積したテナントミックスとして措定されると認識するにいたった。こうして得られた新たな総合への進化という考え方が、現代の「脱総合」や総合の再建と表現される状況に対する本稿のもう1つの結論である。

【付 記】

本稿は、科研費基盤研究(C) (課題番号JP16K03965)「国際比較によるプライベート・ブランド商品概念の再検討」の研究成果の一部である。

注

- 1) 小売業の総合について、総合スーパーとは「衣、食、住にわたる各種商品を販売し、そのいずれも小売販売額に対する割合が10%以上70%未満」と定義される(経済産業省, 2009, 200ページ)。
- 2) ワンストップ・ショッピングとは、1箇所の店舗で消費者の購買予定商品がすべて揃うことを可能とする商品集中の状況を指すが、消費者の関連購買行動に沿っていることが前提である(石原武政, 2000, 118ページ参照)。以下ではワンストップ・ショッピングについては、ワンストップと略記する。
- 3) 田井修司・久保建夫・奥村陽一(1991), 23ページ。
- 4) 商圏についての明確な定義や分類の規定はない。買回り品の商圏, 最寄り品の商圏, 1次, 2次, 3次商圏などの分類方法はあるが、これも様々である(市原, 1995参照)。本稿ではコンビニエンスストアやSMの商圏を小商圏とし、広域SCや百貨店の商圏を大商圏として、その中間にあつて、購買頻度が比較的高い買回り品を含む生活用品をワンストップで販売する商業の商圏を中商圏と規定する。中商圏のおおよその目安は、商圏内人口5～10万人、徒歩、自転車、自動車などいずれの移動手段であっても、自宅から店舗までの所要時間15分～30分以内と想定している。
- 5) 出店後の営業成績が不振であれば、専門店は2年で閉店するが、総合小売業態はそのようにはできない。他方で商圏人口の年齢構成は10年で大きく変わっている(『激流』2005年7月号, 39ページ参照)。
- 6) 前者を統合型とするならば、後者はモジュール型と特徴づけることもできる。
- 7) イオンの久木邦彦専務執行グループ商品担当によると、トップバリュは今や「グループ内のNBになった」とのことである(『激流』2008年3月号, 18ページ参照)。
- 8) トップバリュは、低価格ではあるが、それ以外の特徴をアピールしがたいままグループの全店舗にあふれていた。
- 9) これに先立ってSC内では、自転車、手芸、医薬品、雑貨店などの専門店化が取り組まれていた(『日経流通新聞』2009年11月27日, 2012年4月8日, 10月19日参照)。
- 10) これにともなつて、トップバリュ株式会社は食品分野の扱いに限定され、イオン商品調達は解散されるなど、中央集権化は解消される方向となる(石橋忠子, 2016a, 12ページ参照)。
- 11) 『販売革新』2016年7月号, 81～84ページ参照。
- 12) 『日本経済新聞』2016年2月9日, 『販売革新』2016年7月号, 88～89ページ参照。
- 13) 『日本経済新聞』2016年3月11日, 5月3日, 『販

Oct. 2017

総合スーパーの「脱総合」

- 集積を核とした街づくりを目指して—商業集積ハンドブック—特定商業集積整備法関係法規集』通商産業調査会出版部。
- 土屋純・兼子純編 (2013) 『小商圏時代の流通システム』古今書院。
- 内閣官房地域活性化統合事務局 内閣府中心市街地活性化担当室 (2009) 『中心市街地活性化取組事例集【第1版】』内閣府ホームページ。
- 西川立一「イオンスタイルユーカーが丘—3世代対応を意識し、新“ユニット”も投入」『販売革新』2016年7月号, 商業界。
- 丹羽哲夫 (2000) 『ショッピングセンター—商業集積の支配人マニュアル—』商業界。
- 山下裕子 (2009) 「商業集積」石井淳蔵・向山雅夫編著『シリーズ流通体系1 小売業の業態革新』中央経済社。
- イオン (2015) 「2016年第2四半期 決算短信」。
- セブン&アイ・ホールディングス (2016a) 「2017年2月期決算第2四半期報告」。
- (2016b) 「2017年2月期決算第3四半期説明資料」。
- (2017) 「2017年2月期決算短信」。
- ユニーグループ・ホールディングス (2016) 『2016年2月期有価証券報告書』。
- 『激流』2005年7月号および2008年3月号, 国際商業。
- 『販売革新』2008年6月号, 2016年6月号, 7月号および11月号, 商業界。
- 『日経流通新聞』2006年9月4日, 2008年7月13日, 2009年11月27日, 2012年4月8日, 10月19日, 2015年1月19日, 2016年2月9日, 3月11日, 5月3日, 10月5日。
- 『日本経済新聞』2016年3月11日, 5月3日, 8月12日 (夕刊), 10月5日。

(2017年7月26日掲載決定)

