

松 山 大 学 論 集  
第 22 卷 第 4 号 抜 刷  
2 0 1 0 年 10 月 発 行

## 現 代 流 通 動 態 論

—— 1980～1990 年代の小売世界の諸相 ——

平 田 桂 一

# 現代流通動態論

—— 1980～1990 年代の小売世界の諸相 ——

平 田 桂 一

## I. スーパーマーケットの登場と百貨店法

神武景気、岩戸景気につづいて、1961 年頃から「いざなぎ景気」という戦後最長の好景気が始まった。「新三種の神器」と呼ばれたカラーテレビ、カー、クーラーは新たな「消費革命」の到来でもあった。しかし大量生産の受け皿であるはずの流通部門はいちじるしく立ち遅れていた。流通部門は卸売業・小売業の零細性と過多性という傾向を色濃く持つと同時に「取引の錯綜、大量取引体制の未成熟、非合理的な取引慣行、消費者主権の軽視」などの解決されなければならない課題を抱えていた<sup>1)</sup>

国内では 1960 年頃から消費者物価が上昇し始め慢性的なインフレとなった。インフレをめぐるのはデマンド・プル説、コスト・プッシュ説などが唱えられた。そしてインフレの一因は、国内流通機構の遅れにあるのではないかとして、これが問題視された。そのような社会状況下にスーパーマーケットが躍進を遂げていくことになる。流通機構の近代化、合理化が喫緊の課題となり、すでに通商産業大臣の「流通機構の近代化のためには、いかなる対策が必要か」との諮問に対して産業構造審議会流通部会は第 1 回中間報告「流通機構の現状と問題点」（昭和 39 年 12 月）で基本的考え方を打ち出した。

- (1) 流通部門に課せられた国民経済的課題は、(イ)経済発展に見合う流通機能の充実と流通コストの引下げを図り、物資の配給を円滑ならしめ、量的・質的にも経済発展の隘路とならないようにし、国民経済の円滑な発展に資

する、(ロ)流通部門における企業の健全な発展により、所得格差の是正、すなわち二重構造の解消を図り、国民経済の均衡ある発展に資することである。

- (2) 経済構造の変化に対して流通機構の近代化が進行するが、配慮すべきことは、(イ)総合的・長期的にみて、国民経済的に望ましい方向と合致させる、(ロ)社会的に摩擦を生じさせないようにすることである。
- (3) 流通近代化とは基本的には流通部門における生産性の向上であり、流通機構全体を一つのシステムと考えて、その能率を可及的に最大にすることであるとした。

卸売業、小売業ともに圧倒的部分が中小規模から成り立っていた流通の世界を近代化する方策としてボランタリー・チェーン等による中小小売業者の協業化、商業団地による中小卸の協業化などの施策が注目された。産業構造審議会流通部会では第3回中間報告「小売商のチェーン（連鎖店）化の推進について」（昭和40年9月）でボランタリー・チェーンの発展の遅れを指摘していた。ボランタリー・チェーンは中小小売業者たちが独立性を維持しながら規模の利益を追求するための協同事業であり、具体的には計画的集中仕入れ、共同保管、共同配送、共同宣伝、経営指導、商品開発などの事業をおこなうものである。1966年に日本ボランタリー・チェーン協会が官民の協力によって設立され、この年、政府の助成策（啓蒙普及、融資、税制）の大綱が決定された。助成策のうち啓蒙普及では、欧米諸国からの専門家の招請、欧米諸国への視察団派遣などがあった。融資では日本開発銀行によるボランタリー・チェーン本部施設に対する融資、「小売商業連鎖化資金」貸付制度などが実施された<sup>2)</sup>。日本ボランタリー・チェーン協会加盟のボランタリー・チェーンは、1967年に小売主宰のものが26、卸売主宰のものが60で、合計86のボランタリー・チェーンが存在していた。加盟店数は19,911店で、本部集中仕入れ率は12.4%であった。1971年には小売主宰のもの55、卸売主宰66で、合計121のボランタリー・チェーンが運営されていた。加盟店数は28,839店で、本部集中仕入れ率

は27.1%であった。全小売年間販売額に占める加盟店の売上比率は9.0%であった<sup>3)</sup>。

我が国は重化学工業の発展、積極的な設備投資と技術革新の結果、1968年国民総生産（GNP）でドイツ（当時は西ドイツ）を抜いて、アメリカに次ぐ世界第2位となった。海外からは「驚異の経済成長」を遂げる国として注目された<sup>4)</sup>。産業界では電気洗濯機、電気冷蔵庫などの需要増加で家庭電器産業や自動車産業が発展過程にあって、花形産業になっていた。高度成長による可処分所得の増加は家計の消費構造に変化をもたらした。全国勤労世帯の実収入は、1965年から1971年の7年間で倍増し、家計の支出構成では住居費、教養費、外食費、旅行費などの費目が漸増し、食料費は全体の支出から見ると徐々に減っていた。生活水準の上昇はモノに対する需要を膨らませていった。消費者の買い物先としてはスーパーマーケット、百貨店、一般小売店が多く利用されていた。だが傾向としては、消費者の消費支出の項目別購入先を1964年、1974年、1984年の時期でみると<sup>5)</sup>、消費支出全体では百貨店、一般小売店が減少しているのに対してスーパーマーケットが大きく伸びていた。同様に食料費、被服費、住居費でみると、ここでも購入先ではスーパーマーケットが伸びており、百貨店、一般小売店にとってスーパー資本が大きな脅威になっていたのは明らかである。

1960年代中頃から小売世界において、主導権が百貨店からスーパーマーケットに移りつつあった。1967年日本チェーンストア協会が設立された。年商50億円を超す大規模小売企業が相次いで出現し、それはチェーンストア方式によって可能になったととらえられた。当時、チェーンストア組織こそが小売業を巨大企業にする唯一の方法であるとの理想がみなぎっていた<sup>6)</sup>。

スーパーマーケットは、多店舗展開と薄利多売政策とで売上を伸ばしていった。ダイエーは、1963年に福岡に進出、さらに瀬戸内海沿岸に出店をはかり、首都圏への進出を目指して1969年に東京町田市に大型店を出店した。中内町にとって念願の出店であった。かれは都心から30-50 km圏を今後の人口増加

地帯と捉えて、その地帯に消費者が必要とするものをいつでも供給できる店舗を配置するという構想「レインボー作戦」を描いていた<sup>7)</sup>。当時の都心から30km圏内は人口2,000万人を擁しており、30万人に一店舗というダイエーの出店基準に立てば70店舗の出店が見込まれるドル箱地域であった。

ダイエーの創業者中内功は、これまで前近代的経営（体質）で語られた小売業を、チェーンストア組織を導入して「大売業」にして近代産業（インダストリー）に発展させようとの考えを抱いていた。かれは消費者の視点に立った小売活動に進出し、その小売哲学は、晩年に日本経済新聞の2000年1月の「私の履歴書」、それをおさめた『流通革命は終わらない』の中に見ることができる。

スーパー資本の出店意欲は旺盛で、その店舗の商圈も既存の中小小売商店に比べて、はるかに大きく、取扱品目、価格の面からも消費者の支持を瞬く間に取り付けた。全国各地で物価の上昇にあえぐ消費者の間にスーパー資本の出店待望論があったことも手伝って、スーパー資本の商勢は目を見張るものがあった。そのことは1970年の日本の小売業売上高ランキングで上位10位以内にダイエー（4位）、西友（5位）、ジャスコ（8位）、ユニー（9位）の4社が入り、1972年にはスーパーマーケットのダイエーが三越を抜いてわが国小売売上高ランキングで首位に立ったことから明らかである。ダイエー創業から15年目の快挙であった。小売世界の勢力図は新旧交代を印象付けることになった。その後、昭和55年には小売業売上高ランキングでは1位ダイエー、2位イトーヨーカ堂、3位西友、4位ジャスコ、5位三越、6位ニチイ、7位大丸、8位高島屋、9位西武、10位ユニーとなっていて、上位10位中6社がスーパー資本となり<sup>8)</sup>、誰の目にも小売業態としてしっかりと根をおろしたことは明らかであった。

スーパー資本は、創業時の取扱商品に違いはあるものの食料品や衣料品だけにとどまらず、広く耐久消費財などを取り込みながら取扱商品を拡大し、ワンストップショッピング機能を有するまでになる。店舗規模の大型化が進み、総

合品の揃えで見れば百貨店に準ずる小売業態となっていた。所得水準の向上、郊外化、自家用車の普及など社会環境はスーパー資本の成長に有利に働いていた。

小売世界は、百貨店法制定時には予想されなかったスーパーマーケットという新しいタイプの大型店舗が出現し、ダイナミックに動き始めた。これらの大型店舗は百貨店法の規制対象になるはずであったが、スーパー資本は同一建物内の売場を各階ごとに別会社にすることで百貨店法の規制から免れるという対策をとった。百貨店と同規模の店舗でありながら、別会社方式にすることで、各会社の店舗面積は百貨店法の基準以下となった。こうして疑似百貨店(問題)が出現すると、各地の中小小売業者や百貨店から出店反対や批判が噴出した。

中小小売商に対して百貨店と変わらないくらいの影響力をもつ疑似百貨店は百貨店法の規制対象にすべきだとの声が高まるなか、経済産業省(旧通産省)は大規模小売企業に対して「特定店舗を有する企業が、店舗を新增設する際には、事前に通商産業局へ届け出ること」「店舗の新增設、広告、廉売、休日、営業時間等について、地元と十分に調整を行うこと」「昭和43年6月7日付の通達を遵守すべきこと」を要請し、疑似百貨店に対する行政指導を強化した<sup>9)</sup>。

疑似百貨店問題をめぐっては、国内でも意見が分かれていた。経済同友会は「流通部門の自由化、近代化に関する第一次提言」(1969年1月)で、次のような立場をとっていた。わが国の流通企業の国際競争力を高めるため、国際資本の自由化の前に国内資本の自由化が必要である。そして政府は百貨店法、小売商業調整特別措置法など旧来の流通機構を温存する政策や法制を再検討し、流通新時代にふさわしい有効競争原理を導入した近代化、合理化対策とそれに対応してキメの細かい中小商業構造改善政策を確立し、流通再編成の円滑化をはかるべき、と主張した。物価安定推進会議は「行政介入と物価についての提言」(1970年4月)の中で、疑似百貨店が増加しつつあり、一部に、法律上の衡平の見地から百貨店法改正による規制の強化を求める声が高まっているが、立遅れの著しい流通部門の近代化、合理化を推進し、物価の安定を図る見地か

らは、かかる規制強化は妥当でなく、むしろ、一層競争環境の整備を図る方向で百貨店法を運用するとともに、流通業の新たな事態に即応した行政介入のあり方を検討することが望ましいとした<sup>10)</sup>

全日本小売商団体連盟、日本専門店会、日本商店連盟、全国商店街振興組合連合会、全国中小企業団体中央会、全国商工会連合会は「疑似百貨店の規制等百貨店法改正に関する要望意見」（1972年4月）で、百貨店法改正にあたって本法制定の趣旨・精神を十分尊重し、変更しないこと、疑似百貨店といわれる量販店を法適用の対象に含めること、営業許可に当たっては都道府県知事の意見を徴すること、時限立法としないこと、などを要望した。

大阪商工会議所は「流通近代化に関する要望」（1970年10月）で公正競争の立場から実質的、実体的に百貨店となんら変わらない営業活動を行いながら、百貨店法の対象外にある疑似百貨店を同法の対象とすることとし、また僅少な売り場増設については百貨店法を緩和する方向で検討することを要望した<sup>11)</sup>

中内功という独自の流通哲学をもつ企業家らによって進められたスーパーマーケット経営は百貨店法そのものを見直しさせる動きとなった。産業構造審議会流通部会の第10回中間答申「流通革新下の小売商業—百貨店法改正の方向—」では、百貨店法改正の方向性として「(1)流通近代化、消費者利益確保の視点を法の中で明らかにする。(2)基準面積以上の大規模小売店舗の新増設については、許可制を事前届出制とし、通商産業大臣の勧告、措置命令等の規定を設ける。(3)百貨店以外の新しい形態の大規模小売店舗を対象に含める。(4)営業時間、休日等の行為規制については、新しい事態に配慮しつつ、なお、これを存続する」こととした<sup>12)</sup>

#### 注

1) 経済企画庁 経済白書昭和43年度版、1968年。

2) 通商産業省編 流通革新下の小売商業、1972年、86頁。通商産業省 通商産業政策史 11、1991年、401-411頁。石原武政・加藤司編 日本の流通政策、2009年。

- 3) 通商産業省 同上書, 412 頁。
- 4) 矢部洋三編 現代日本経済史年表, 2008 年。
- 5) 伊藤元重 新流通産業, 2005 年, 295-296 頁。
- 6) 中内功 流通革命は終わらない, 2000 年。
- 7) 株式会社ダイエー ダイエーグループ 35 年の記録, 1992 年。
- 8) 鈴木安昭他 マテリアル 流通と商業, 1997 年, 92 頁。
- 9) 通商産業省編 流通革新下の小売商業, 1972 年, 81 頁。1968 年 6 月 7 日付の通達とは, 疑似百貨店に対し百貨店法の営業許可を受けるよう指導するとともに, それまでの間は広告, 商号, 店員の服装等を各出店者毎に相互にまぎらわしくないよう区別し, 消費者が同一店舗であるとの誤解をもたないように指導を行うこととした。
- 10) 通商産業省 通商産業政策史 第 13 卷, 1991 年, 501 頁。
- 11) 通商産業省 同上書, 501-502 頁。
- 12) 通商産業省編 流通革新下の小売商業, 1972 年, 86 頁。

## Ⅱ. 大店法の時代

中小小売業者の事業機会を確保するため, 政府は百貨店, スーパーマーケットの大型店の出店を規制するために「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律」を 1973 年に制定し, 翌 74 年に施行することにした。これに伴い百貨店法は廃止される。

大店法は大規模小売店舗の周辺の中小小売業の事業活動を適正に確保し, 小売業の正常な発達を図ることを直接的な目的とし, その目的が達成されれば, 国民経済の健全な進展に至ることになる。この目的の達成手段が大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整であった。その場合, 消費者の利益が妨げられることも予想されるので, 「消費者利益の保護」が配慮要因として大店法に明記された。だが同法の実際の運用では消費者利益の保護はあくまで配慮事項にとどまり, 小売業者にとってもその経営規模に応じて不満の残るものであり, 事業活動の調整では紛争が後を絶たなかった<sup>1)</sup>。

大店法施行により大型店の出店意欲が削がれたかということ, そうではなかった。1974 年施行の大店法の出店規制にもかかわらず, スーパーマーケットの



出店は止まらなかった。大店法の施行後の建物新設の届出件数をみると1974年398件、1975年280件、1976年265件、1977年318件、1978年243件、わずか5年間で1,504件にのぼっており、大店法施行前の大型店数が約1,700店舗であったことを鑑みると出店意欲は依然として旺盛であったことがわかる<sup>2)</sup>。

中小小売業者の間では大型店の進出に対して深刻な危機意識が高まっていた。各地で工事着工禁止、出店審査の見直しを求める行政訴訟、協定違反を主張する不動産仮処分申請などがおこなわれ、他方、大型店側からは妨害禁止の仮処分申請が出されるなど大型店出店をめぐる混乱は収まらなかった<sup>3)</sup>。それどころか大店法対象外の中型店の出店について各地で混乱が発生していた。1974年から1977年の数年間に1,500m<sup>2</sup>以上と1,500m<sup>2</sup>未満の店舗紛争・調整件数は、461件に及んでいた。

図表1 1974年から1977年までの国内の店舗紛争・調整件数

	昭和49	50	51	52	計	49年店舗数
1,500m <sup>2</sup> 以上	1	6	8	14	29	2,262
1,500m <sup>2</sup> 未満－1,000m <sup>2</sup> 未満	1	32	71	183	287	1,766
1,000m <sup>2</sup> 未満－500m <sup>2</sup> 以上	1	6	21	82	110	5,656
500m <sup>2</sup> 未満	0	1	5	29	35	1,476,567
計	3	45	105	308	461	1,486,251

(注) 1. 調査対象期間 昭和49年3月1日－52年12月31日

2. 紛争・調整件数は、当初の出店計画に対し、条例・要綱等により店舗面積等が削除されたもの及び付帯条件の付いたものをいう。

3. 年の欄は話し合いに入った時期を示している。

4. 面積の欄は計画時の面積を示している。

5. 昭和49年店舗数は商業統計(参考)

(注) 通商産業省 通商産業政策史 第13巻, 1991年, 517頁。

大分市では商調協が出店打ち止めを表明し、仙台市では一般小売商が出店凍結宣言を出し、大阪府の豊中市、熊本市の地方自治体では大店法の対象外の店舗規模のものを規制対象にする独自規制の動きがみられた。1978年には39都県、170市町村に大型店規制のための条例等が制定された。このような規制の

動きに対して消費者利益に反するものだとか参入障壁が小売の効率化を妨げるとの声が上がっていた。

地方自治体による大型店の規制の動きから政府は、1978年に大店法を改正することになる。改正大店法の要点は次の4点である。(1)調整対象面積の引き下げ：1,500m<sup>2</sup>以上の店舗は第一種大規模小売店舗，1,500m<sup>2</sup>未満で500m<sup>2</sup>以上の店舗を第二種大規模小売店舗とした。(2)調整権限：第一種大規模小売店舗は、通産大臣が調整するとし、第二種については都道府県知事が調整権限を有することになった。第一種の届け出も知事を経由し、知事も大臣に意見を述べることができる。市町村長も通知を受け、知事に意見を述べるができる。(3)期間延長：届け出から勧告までの期間を3か月から4か月に改め、必要に応じて更に4か月を限度に延長できる。また公示から開店までの期間を6か月から7か月経過後と延長した。(4)商調協：商調協が通達による位置づけから本法施行規則で位置づけられた。また産業政策局長通達により、事前商調協の審議期間をおおむね8か月に限り、正式商調協の審議期間を2か月（必要なら4か月延長）とすること、および広域商調協を設けることなどが定められた。

改正大店法は1979年5月14日から施行されたが、出店紛争は依然として各地で発生していた。大型店出店凍結宣言は、1980年時点で27都道府県62市町に及んでいた。このため通産省は1981年10月8日に年内の「大規模小売店舗の届け出の自粛」について産業政策局長の通達を出した。この自粛通達は、1982年1月末まで延長されることになる。産業政策局長と中小企業庁長官の私的諮問機関である「大型店問題懇談会」は最終報告書を出して、1982年1月に大型店の出店届け出が依然として高い水準にある一方、小売業の競争環境が一段と厳しくなっており、中小小売商の経営も困難の度を加えていること、このため大型店の出店を巡る紛争が各地で発生している点を指摘している。そして最近の諸情勢など現下の緊急性に鑑みて具体的対応策を打ち出すべきとした。大型店の出店抑制制では、特定の大手小売業者(百貨店10社：三越、大丸、高島屋、西武百貨店、松坂屋、東急百貨店、丸井、阪急百貨店、伊勢丹、そご

う、スーパー10社：ダイエー、イトーヨーカ堂、西友ストア、ジャスコ、ニチイ、ユニー、長崎屋、ユニード、寿屋、忠実屋）の個別指導、大型店の出店が相当水準に達している地域への大型店の出店の自粛の指導、小規模市町村（人口3万人未満）への新設の届け出は慎重に扱うなどの措置を講ずるべきとした。この大型店問題懇談会の最終報告を受けて1982年1月に産業政策局長通達「大規模小売店舗の届出に係わる当面の措置」が出され、大店法の運用は「当分の間、抑制的」におこなうとして大型店出店抑制政策をとることになる<sup>4)</sup>。

「80年代の流通産業ビジョン」は、大型店の急激な出店により地域商業環境が変わり、当該地域の中小小売業者の近代化努力が妨げられるようなことがあってはならないとの立場をとっていた。「大規模小売店舗の届出に係わる当面の措置」が1982年2月から実施され、効果を発揮しているとして、現行調整制度の充実を図る必要があるとしている<sup>5)</sup>。しかし「90年代の流通ビジョン」では大店法制定後15年余を経過した現在、ライフスタイルの多様化など情勢変化がみられると指摘している。つまり、大店法の枠組み自体は維持しながら、出店調整制度の運営については、経済社会情勢の変化に対応するとともに、その本来の趣旨から逸脱した運用実態を適正化する方向性を打ち出した<sup>6)</sup>。

大店法の廃止に向かって規制緩和がおこなわれていくことになるが、地方自治体の間では大店法の規制の範囲を超えて独自に規制に乗り出す動きがあった。

## 注

- 1) 藤原真史 「大店法廃止の政治過程」, 早稲田政治公法研究第62号, 1999年, 154頁。
- 2) 通商産業省 通商産業政策史 第13巻, 1991年, 516頁。
- 3) 通商産業省 同上書, 517頁。
- 4) 日経流通新聞編 流通現代史, 1993年, 203-204頁, 坂本秀夫著 大型店出店調整問題, 1999年, 25-27頁。
- 5) 通商産業省 80年代の流通産業ビジョン, 1984年, 93頁。

6) 通商産業省 90年代の流通ビジョン, 1989年, 169-182頁。

### Ⅲ. 大店法などの規制緩和の動き

1989年は昭和から平成へと時代転換の分水嶺の年であった。この年の12月地中海のマルタ島で米ソ首脳会談がおこなわれ, 東西冷戦終結宣言が出された。世界は新しい枠組みを模索し始めていた。

欧米諸国は1980年代にはいつて対日貿易赤字が深刻化し, 貿易摩擦が生じてくると, わが国に輸入の拡大と市場開放にたいする要求を強めた。ECは1982年3月に日本の市場開放に関してGATT 23条第1項に基づく協議を求めた。同年11月にアメリカ通商代表部は, 議会に提出した報告書「日本の対米貿易障壁と最近の日本政府の対応策」において, アメリカ側の日本の貿易障壁と市場開放策にたいする考え方を示した<sup>1)</sup>。

欧米諸国は, わが国の流通機構や商慣行を非関税障壁にあたるとみていた。わが国の流通機構が複雑で閉鎖的であることは, (a)メーカーによる卸, 小売の系列化が外国製品の日本市場への参入を妨げていることや, (b)輸入品の流通コストが高く, 輸入品拡大の阻害要因になっている, ことから明らかであった<sup>2)</sup>。また欧米諸国の企業が日本市場に参入できないのは, わが国の商慣行にその原因があると見ていた。具体的には, たとえば「取引にあたって人間関係を重視すること」「長期的, 安定的取引関係を重視すること」「契約書によらない取引があること」「取引における意思決定の遅さ, 不透明さ」「品質, デリバリーに対する厳しい要求」「返品, 派遣店員などの取引慣行」などを指摘し, これらが日本市場参入の妨げになっていると見ていた<sup>3)</sup>。

規制緩和の動きについては, すでに1970年代後半に先進工業諸国において, これまでの様々な規制や統制が累積し, 自由な市場の機能障害が問題となり始めていた。いちはやくアメリカ, イギリスそしてニュージーランドが規制緩和に取り組み, 少し遅れて日本も着手することになる<sup>4)</sup>。1986年6月にトロ

ントで開催された先進国サミットで、日本の取り組む課題として内需主導型成長を維持し持続させるために、構造改革をおこなっていくことが打ち出された。そして土地利用政策および流通制度を含む主要部門における政府規制の改革を推進することが課題とされた。1988年に臨時行政改革推進審議会が公的規制緩和の答申を出し、これを受けて同年12月に政府は「規制緩和推進要綱」を閣議決定した。

わが国とアメリカとの関係では、アメリカの対日赤字が膨らんでいくにつれて、日本市場の閉鎖性が問題視された。日米貿易摩擦解消のため1989年9月に日米構造協議第1回会合が東京で開催された。この第1回の構造協議でアメリカ側から指摘された点は、貯蓄・投資パターン、土地利用、流通、排他的取引慣行、系列、価格メカニズムの問題であった。流通については大店法が、本来は国内の中小小売商と大手小売資本との問題解決から端を発したものであったが、この時期では国際的な問題として取り上げられ、廃止をめぐる議論が変わっていく。

大店法については1986年9月に欧州議会が対日決議で大店法の撤廃を決議し、そして同年11月にアメリカが大店法の改善措置を要求していた。そして1989年の日米構造協議でアメリカ側が大店法の緩和を強く要請したことから1990年5月、大店法運用適正化通達が出される。この日米構造協議で、日本側は次のような規制緩和措置をとることを約束した<sup>5)</sup>

1. 出店調整処理期間を1年半以内とする。

所轄通商産業局に出店計画についての通達に定める所要事項の説明がなされた日をもって出店表明日とする。届出はすべて受理される。

2. 輸入品売場については、店舗面積の一定増(100m<sup>2</sup>以下)について調整手続きを不要とする。
3. 規制対象となる閉店時刻を午後6時から7時以降へ、規制対象となる休業日数を月4日未満から年間44日未満へそれぞれ緩和する。
4. 商業活動調整協議会の審議内容の一層の開示、出店調整手続きの透明性

を向上する。

5. 政府として、運用適正化および地方公共団体の独自規制の適正化の実行が上がるように努力する。

大店法の規制緩和措置が1990年5月にとられ、出店調整期間は1年半以内とする改正措置により、出店調整期間を長引かせる出店阻止行動はとれなくなった。さらに1992年1月には改正大店法が施行された。同年の改正の基本的視点は、1. 消費者利益への十分な配慮、2. 手続きの迅速性、明確性、透明性の確保、3. 輸入拡大の国際的要請への配慮である。改正の骨子は次の通りである。

1. 出店調整期間は1年以内（地元説明4ヶ月＋大店審8ヶ月）とする。
2. 商業活動調整協議会を廃止して、その機能を大規模小売店舗審議会に一本化する。
3. これまで運用で実施されていた出店表明、事前説明を廃止する。
4. 第1種大規模小売店舗と第2種大規模小売店舗の定義を変更する。第1種大規模小売店舗は3,000m<sup>2</sup>以上（東京都の特別区と政令指定都市は6,000m<sup>2</sup>以上）、第2種大規模小売店舗は500m<sup>2</sup>以上3,000m<sup>2</sup>未満（東京都の特別区と政令指定都市は500m<sup>2</sup>以上6,000m<sup>2</sup>未満）とする。

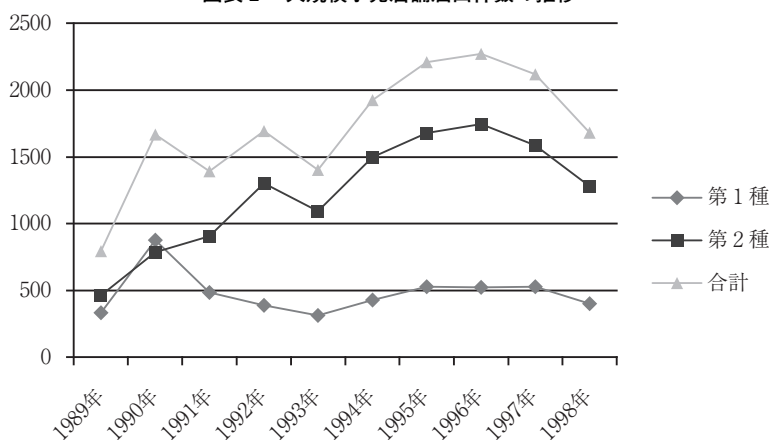
そして1994年には売場面積1,000m<sup>2</sup>未満の店舗の場合、原則出店自由とする、閉店時刻の届出不要基準を午後7時から8時に延長する、年間休業日数の届出不要基準を年間44日から24日に短縮するなどの一層の緩和措置が打ち出された。そして1995年に政府は規制緩和推進3カ年計画で大店法を1997年度末までに見直すことを決めた。アメリカ政府は、1997年10月に大店法の完全廃止を日米次官級協議で要求し、自民党内でも大店法見直しの議論が活発化していた。

大店法は1990年、1992年、1994年の3回の改正で、なし崩し的に緩和の方向で進んでいくことになる。大店法の緩和に伴い大型店の郊外出店が強まり、都市の商店街から郊外に顧客の流出も強まっていった。全国商工会連合会で

は、1997年10月に大店法規制緩和絶対反対を決議したが、大店法の見直しの方向に変更はなく、1997年12月に産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会合同会議において「大規模小売店舗立地法（仮称）」が提案された<sup>6)</sup>。そして1998年に大店法に代わる大規模小売店舗立地法と中心市街地活性化法、改正都市計画法からなるまちづくり三法が制定された<sup>7)</sup>。

大店法が1990年から同法廃止までの間に数度にわたり規制緩和がおこなわれ、これにより大型店の届出件数は第1種、第2種あわせて1989年の794件から1990年に1,667件、1998年には1,681件となった。

図表2 大規模小売店舗届出件数の推移

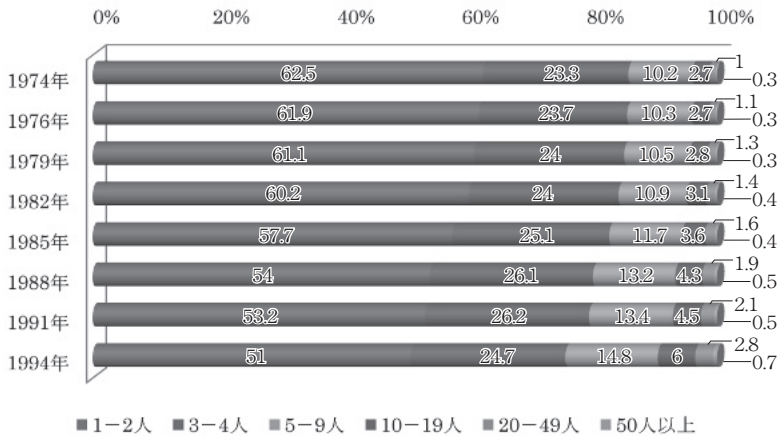


(注) 総務庁編 規制緩和白書(99年版), 1999年より作成。

大型店の進出が容易になったことで都市や郊外では、ディスカウンターや量販店間の異業態間競争や同業態間競争が激しくなり、こうした競争の結果、価格は引き下げられていった。小売競争の展開の中で中小小売商店数は1982年の172万店をピークに1985年に163万店、1988年162万店へと減少していく。小売商店数の減少は現在に至るまで歯止めがかからず、どこまで減少を辿

るのか予測がつかない。小売商店の中でも減少が目立つのは零細小売商店である。その原因としては、大店法の緩和による店舗周辺、郊外地域における大型店の出店による影響に加えて、経営者の高齢化、後継者難、少子化などの要因が複合的に作用し合った結果だと考えられる。

図表 3 小売商店従業者規模別の推移



(注) 通産省編 21世紀に向けた流通ビジョン、1995年より作成。

大店法の廃止は、国内の流通環境の変化もあったものの、欧米からの外圧という力に引っ張られて政府当局や世論が動いた結果であった。アメリカ政府は、1997年に大店法や商調法などの市場調整メカニズムは、競争を制限し、(商業)施設開発の意欲をそぐことにより、外国製品及び外国投資の市場アクセスへの障壁として作用しているとの立場をとっていた。大店法は非生産的な中小小売店舗を保護し、消費者の利便を減殺し、長期的には中小小売業者の利益をも阻害する、という行政改革委員会規制緩和委員会からの結論を全面的に支持する態度を表明し、強く大店法、商調法などの廃止を求めた<sup>8)</sup>。

また EU は 1997 年までに大店法の大規模改正を求め、大店法における届出処



理手続の簡素化・迅速化を求めた。かつ大店法の枠組みを超えて、大規模小売店の開設を制限したり、小売業者間の競争を阻害する内容の地方条例の撤廃を求めた<sup>9)</sup>。

国内では大店法をめぐる、同法が機能しているとして積極的に評価する動きと、そうでないとの消極的意見とがあった<sup>10)</sup>。

図表4 大店法の評価

積極的評価	消極的評価
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大型店の出店は地域社会に大きな影響を与えるものであり、大店法は大型店の出店に際して住民等の意見を聴取することにより、地域におけるコミュニケーション手段として機能している。</li> <li>・ 規制緩和をしても大型店の出店を巡る紛争がなくなるわけではなく、大店法は全国で統一・透明なルールを定め、紛争費用を低下させている。</li> <li>・ 大店法があることにより、地方の行き過ぎた独自規制が抑制され、円滑な出店が可能になっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出店者が店舗面積を「底上げ」して届け出ているのではないかと見られる場合があり、本当はどれだけの面積が必要なのか判断に苦勞する。</li> <li>・ 閉店時刻、休業日数の規制は、コンビニが普及している現在、意味がない。</li> <li>・ 国レベルで統一的なルールがあるので、地方の実情に合わせた規制ができない。</li> <li>・ 実態的に、中小小売業の事業活動の機会の確保に役立っていない。</li> </ul>

(注) 産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会合同会議中間答申『これからの大店政策—大店法からの政策転換』1998年、55-56頁。

当時、大店法をめぐるは大きくは積極派、消極派とにわかれていたが、もう少しみれば、いくつかの観点から大店法の存続をめぐる意見が分かれていた<sup>11)</sup>。大店法無用論は、そもそも大店法は必要でないとみた。参入規制は小売業の有効な競争を阻害するもので、流通の効率化・近代化にとってもマイナス効果である。自由な競争を通じて消費者の選別に耐えることができるものだけが生き残るようにすべきである。中小小売商を保護する目的で法律を厳しく運用してきたが、1982（昭和57）年から小売商店数は激減してきており、大店法は小規模小売商の存続に有効に働いていないとみた。競争秩序維持論は公正な競争秩序を維持していくためには、大店法は必要であるとする立場である。大店法は必要であるとしながらも、あくまで中小小売商が体力をつけるまでの

緊急避難措置とするのが、緊急避難的調整論である。小売世界では諸機関に発達速度に違いがあり、速度の早い分野についてその速度調整をして、一方遅れている分野の近代化を図ろうとする立場である。大型店の急成長は中小小売商の倒産やそれによる失業の発生の恐れが強い。また小売機関の中には中小小売商のように力の弱いものも多数存在する。そのため金融援助、経営指導などにより体質改善措置を講じるべきとする。中小小売商保護論は中小小売商には生存権ないし生業権があり、これを認めるべきであるとして中小小売商保護を求めている。これら以外にも大型店の出店については地域レベルで総合的に調整しなければならないとする地域主義論や当該地域の行政人口、商圈人口を基準にして、総売り場面積を算定し、これを大型店と中小小売商に一定の比率で割り当てるべきだとする総量規制論などがあった<sup>12)</sup>

「米国通商代表部（USTR）外国貿易障壁報告」（2000年3月）では、日本の流通システムは多くの規制があり、非効率的であるため貿易や対日投資に対する大きな障壁になっているとの立場を崩さない。また法律や規制、慣行が流通コストを高くしている原因になっていると捉えている。大店法については輸入製品を取り扱う可能性の高い大規模小売店舗の新設、拡張、営業を制限し、外国の投資家、輸出業者にたいする障害になっていたこと、大規模店舗の営業を規制することでコストを上昇させ、小売業の生産性を低下させ、国内新規投資を妨げ、製品やサービスの選択の幅を狭め、消費者に不利益をもたらしているとの見方を示した。大店法が廃止され、大店立地法が2000年6月から施行されるにあたり、大店立地法の下では地方自治体が大店立地法が許す範囲を超える厳しい制限を新規の大規模小売店舗に適用することはできず、また競争を理由に新たな大規模小売店舗の参入を制限することもできないとの考えを示した<sup>13)</sup>

規制緩和の動きは1980年代前後からアメリカ、イギリスで始まっていたが、我が国では第2次臨調発足（81年）以前に国民負担の軽減、行政事務の簡素化・合理化などから規制緩和がはじまっていた。政府は1977年に1,240事項の許認可等について廃止、権限委譲などの許認可等整理合理化計画を閣議

決定している<sup>14)</sup>。本格的な規制緩和は第2次臨調以降であり、民間活力の發揮、国民生活重視などの観点から進められた。

元来、各分野で規制が加えられてきたのは、産業の発展、消費者の利益や国民生活の安定など、これらにとってのぞましいという観点からであった。しかし1980年代に入ると公的規制が経済の発展や競争促進の足かせとなっていた。そこで規制緩和をおこなうことで企業のビジネスチャンスを拡大させ、消費者の選択を多様化させることによって内需の掘り起こしや、内外価格差の縮小などが可能になると期待された<sup>15)</sup>。

1980年代半ば以降の円高の進行で輸入物価は下がったにもかかわらず、国民の間では、生活面で豊かさの実感が伴わないという状況がつづいていた。経済企画庁の物価レポート89で大半の商品が他の先進国より高いのは、政府の規制が強いエネルギー・水道、運輸・通信、食料品などの商品・サービスであることが分かった。ここに酒類販売規制の緩和、米流通の規制緩和、再販制(再販売価格維持制度)指定商品の縮小、通信自由化、売電制度導入、運輸業の需給調整制度緩和、特定石油製品輸入暫定措置法の廃止などの制度改正に至る<sup>16)</sup>。また国際化の中で規制緩和は避けて通れず、また豊かな国民生活の実現、経済活性化、国民負担の軽減などの観点からも規制緩和に期待がかかった<sup>17)</sup>。

酒類販売免許制度については、新規参入を妨げるもので、アメリカから競争制限的制度として指摘され、見直しが求められた。酒類販売免許は、従来は、既存の酒販小売店から一定の距離を置く距離基準と一定の人口に割り当てる人口基準の二つの規制があった。しかし需給調整要件としての「距離基準」は2001年に、「人口基準」は2003年に廃止され、酒類販売の自由化を迎えた。小売店にとって酒類の自由化は集客力の強化は言うまでもなく、利益率の高い他の商品を同時に売ることも出来る「マグネット効果」が期待できた。

独占禁止法ではメーカーが取引先である卸売業者や小売業者などに対して卸売価格、小売価格を指示して、これを維持する行為、いわゆる再販売価格維持制度は価格競争を妨げるものとして認めていない。しかし公正取引委員会が指

定する再販指定商品は、独占禁止法の適用から除外されていた。医薬品、化粧品は再販指定商品の対象になっていたが、たとえば平成9年に再販指定商品（医薬品・化粧品）の指定取り消しがおこなわれ、化粧品や医薬品などでは価格低下が始まった。また医薬品販売規制の見直しもおこなわれ、1999（平成11）年にビタミン含有保健剤、健胃清涼剤、外皮消毒剤、トローチ、軟膏剤、絆創膏、カルシウム剤など人体に対する作用が緩やかで、販売業者による情報提供の努力義務を課すまでもない15製品群については、一般小売店でも販売が可能となった。

## 注

- 1) 通商産業省 通商白書昭和58年版，1983年，なお経済企画庁，輸入品の流通及び商慣行，1986年も参照のこと。
- 2) 通商産業省 通商白書昭和58年版，1983年。
- 3) 経済企画庁 輸入品の流通及び商慣行，1986年。
- 4) 猪木武徳著 戦後世界経済史，2009年，283頁。
- 5) 知念肇 現代日本流通論，1997年。
- 6) 川野訓志「大規模小売店舗法」，石原武政・加藤司，日本の流通政策，2009年所収
- 7) 産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会合同会議中間答申『これからの大店政策－大店法からの政策転換』，1998年，流通経済の手引1999年版，1999年，峰尾美也子「大規模小売店舗に関する出店規制の変遷と評価枠組み」，経営論集第71号，2008年3月。
- 8) 産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会合同会議中間答申『これからの大店政策－大店法からの政策転換』，1998年，115頁。
- 9) 産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会合同会議中間答申『これからの大店政策－大店法からの政策転換』，1998年，116頁。
- 10) 産業構造審議会流通部会・中小企業政策審議会流通小委員会合同会議中間答申『これからの大店政策－大店法からの政策転換』，1998年，55-56頁。
- 11) 関根孝 小売競争の視点，2000年，174-179頁。
- 12) 同上書，174-179頁。
- 13) 「米国通商代表部（USTR）外国貿易障壁報告」，2000年3月
- 14) 経済企画庁 平成6年年次経済報告，1994年，[http://wp.cao.go.jp/zenbun/keizai/wp-je\\_95/wp-je\\_95-00102.html#sb\\_1.2.2](http://wp.cao.go.jp/zenbun/keizai/wp-je_95/wp-je_95-00102.html#sb_1.2.2) より。

- 15) 経済企画庁 平成6年年次経済報告, 1994年, [http://wp.cao.go.jp/zenbun/keizai/wp-je\\_95/wp-je\\_95-00102.html#sb](http://wp.cao.go.jp/zenbun/keizai/wp-je_95/wp-je_95-00102.html#sb) 1.2.2 より。
- 16) FRI 経済研究所・日本経済研究センター共同研究「ネットワーク時代の流通業」FRI 研究レポート, No. 51, May 1999。
- 17) 総務庁編 規制緩和白書 99年版, 1999年。

## Ⅳ. コンビニエンス・ストア

大型店の出店規制と中小売商による大型店出店反対運動が強まる中、大手スーパー資本は大店法の規制対象外であるコンビニエンス・ストアという新業態に注目した。イトーヨーカ堂、ダイエー、ジャスコがこの業態に進出していくが、事業方式としてはフランチャイズ方式を採用することになる。小規模な小売商店は業態転換で新たな小売成長の機会をつかもうとした。セブン-イレブンは1974年に東京都江東区で第1号店を誕生させるが、1980年には1,000店を達成し、1984年には2,000店達成という急成長を遂げていた。

コンビニエンス・ストアは住宅地、市街地、郊外地域に短期間のうちに立地することになる。気軽に利用できる消費者密着型ともいえる、これまでにない24時間営業の生活用品を提供する店舗の出現は、零細小売商店に大きな影響を及ぼすことになる。

単身世帯の増加、深夜労働の動きなど社会の変化が、そしてこの業態利用者にとっては、既存の身近な小売商店にはない斬新でかつ明るい買い物空間が、コンビニエンス・ストアの業態普及につながった。コンビニエンス・ストアは狭い売場で高い売上高を追求する業態である。平均30坪の売場には2,400－3,000アイテムの商品が販売されていて<sup>1)</sup>若い世代にマッチした品揃えがなされていた。常に新商品を開発・投入し、話題性など、様々な要素が相互的に絡みあって高い売上高を可能にした。

コンビニエンス・ストアは公衆電気通信法改正（1982年）、酒類販売免許の許可基準緩和（1989年）、改正景品表示法の施行（1996年）、新食糧法の施行

(1996 年), 旅行業法の規制緩和(1997 年), 医薬品販売規制の緩和(1999 年), 銀行法の規制緩和(1999 年), 日本道路公団のサービスエリアの利用制限緩和(1999 年), 酒類販売の実質自由化(2003 年), 医薬品販売の規制緩和(2004 年)など一連の規制緩和を小売成長の機会として巧みに利用したといえよう。情報システム, 物流システムの高次化をはかりながら業務の効率を追求するとともにコメ, 旅行商品, 医薬品など新商品の投入で, 他の小売業態にないスピード感で差異化を推し進めてきた。ただ1980年代に店舗数, 売上高, 一日あたり平均日商を伸ばしてきたコンビニエンス・ストアも, 1990年代に入ると一日平均日商が減少傾向に入っていた。急成長を遂げてきたコンビニエンス・ストアもスーパーマーケットの長時間営業や100円ショップ, ドラッグストアなどの業態との競争に直面して, これまでの競争優位を維持できた環境は変わってきた。今後, 高齢化や環境志向, エコ志向, 健康志向など社会の動向に適應する形でコンビニエンス・ストアも姿を変えていかざるをえないだろう。

#### 注

- 1) 石井淳蔵, 向山雅夫 小売業の業態革新, 2009 年, 181 頁

## V. 開発輸入と並行輸入の拡大

1970年代中頃から, 日本経済は世界経済において強い影響力をもち始める。わが国の製造業は, 価格競争力を背景に輸出を増やし, 貿易黒字を拡大していった。我が国の輸入は輸出ほどに伸びず, 先進諸国から日本市場の閉鎖性を指摘されることになる。

アメリカは巨大な双子の赤字(国際収支と財政)を抱えて, この解消に取り組まなければならなかった。1985年9月, ニューヨークのプラザホテルでの先進国5カ国蔵相会議(G5)で, ドル高是正への協調介入の合意がなされた。これを受けて円相場は1986年1月に1ドル=200円を突破して8月には152

円へ、さらに1988年1月には121円に達し、円高が定着した。だが円高により輸出産業は大きな打撃を受けた。これを緩和するために政府は公定歩合の引き下げなどの金融緩和措置や公共事業の拡大を通して内需主導型の景気対策を実施した<sup>1)</sup>。これがバブル経済を生み出すことになった。円高、原油安、輸入物価の低下から消費者物価は安定し、家計の実質所得は増加した。個人や企業は資金を株式や土地に投資し、証券ブームや土地ブームを引き起こした。

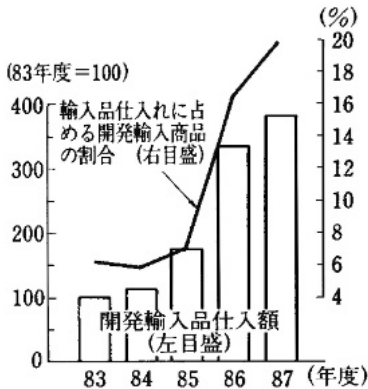
1980年代、百貨店、スーパー資本などの大手小売企業は、大店法の運用強化、東南アジア市場の潜在的成長性、円高に伴う東南アジアへの渡航者の増加などから出店の矛先を海外、とくにアジアに向けた。そして1980年代の円高により大手小売企業は輸入品の取り扱いに力を入れ、各社が輸入品フェアや円高還元セールを実施した。本来、大手小売企業では、輸入品を集客力の一手段として位置づける傾向にあったが、次第に収益性を重視した輸入品販売戦略や商品政策のひとつとしてみるようになった。大手小売企業は、こぞって生産コストの低い東南アジア諸国などの地域から仕入れ・調達を本格化させていった<sup>2)</sup>。タイやマレーシアなどに買付事務所を新設したり、開発輸入の動きも目立つようになった。

円高基調の定着で大手小売業は自主的マーチャンダイジングのひとつとして開発輸入を一段と本格化させた。百貨店やチェーン・ストアは、開発輸入は商品の価格競争力を高め、粗利益の向上が期待できるとして、海外とりわけ東南アジア諸国との結びつきをより強めていった。消費者の輸入製品に対する関心も高いものがあった。しかし衣料品であれば、従来、小売業が提供する輸入製品は高価格でデザイン、サイズなどで消費者のニーズにあわないこともあった。そこで円高の動きを受けて流通業者の消費者ニーズに合致した仕様指定による開発輸入が活発になる。小売企業の輸入品仕入れ額に占める開発輸入品の割合は1983年度から1987年度に7%から20%に増加している。

開発輸入が小売業界で注目されることになるが、日本の国内市場向けに海外の工場で委託生産し、その商品を輸入することに全く問題がなかったわけでは

ない。小売企業が開発輸入を進めていこうとすれば、そこには現地の生産委託先の技術指導・技術力や委託先の採算を満たす発注量など様々な問題を解決しなければならなかった<sup>3)</sup>。

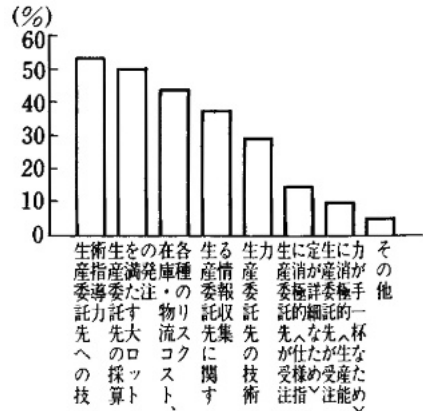
図表5 小売企業の開発輸入品仕入額及び輸入品仕入れに占める開発輸入品の割合の推移



- (備考) 1. 開発輸入品仕入額は、回答企業1社当たり平均額、円ベース。  
2. 輸入品仕入れに占める開発輸入商品の割合は、回答企業の輸入品仕入額合計に対する開発輸入品仕入額合計の割合。

通産省 通商白書 昭和63年版, 1988年, 79頁。

図表6 開発輸入についての問題点



- (備考) 1. 回答は3つまで。  
2. 回答企業に対する割合。  
通産省 通商白書 昭和63年版, 1988年, 80頁。

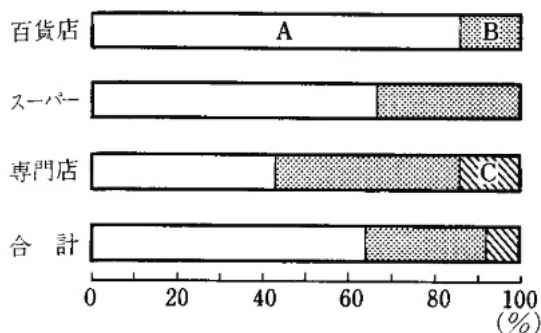
開発輸入と並んで、並行輸入が注目された。ヨーロッパの商品は、かつて消費者の間でこれまで舶来品として特別の感情をもって受け容れられていた。消費者の海外ブランド品信仰もこのような所に起因しているのかもしれない。またゆたかな社会になって消費者がモノによって他者との違いを示したいとする心理がブランド品の購入動機になっていた。ただ高級ブランド品が輸入総代理店制度のもとで販売されているため高価格となっていた。このため閉鎖的な流



通システムである輸入総代理店経由のチャネルに対峙するものとして並行輸入が台頭してきた。並行輸入は、輸入総代理店以外の者が輸入総代理店を通して販売されている当該ブランド品を総代理店以外の第三者ルートから直接輸入するものである。並行輸入によってウイスキー、ブランデー、ネクタイ、スカーフ、ハンドバッグなどの人気の高い欧米ブランド品が輸入総代理店チャネルよりも安く買えることから消費者は歓迎した。

並行輸入品ブームは円高により欧米各地を多くの観光客が訪ねるようになり、国内の海外高級ブランドの価格と現地の価格の乖離を知るようになったことが一因している。国内では円高基調にもかかわらずブランド品の価格が値下がりしていないことから、並行輸入品が歓迎されたのは当然であった。百貨店やスーパーなどの大手小売企業の多くも並行輸入品を、その仕入れ価格が輸入総代理店経由よりも安いとか、総代理店からの商品の入手が困難などの理由から取り扱った。このため輸入総代理店経由の有名ブランドは、随所で並行輸入品とのブランド内価格競争にさらされることになった。

図表7 並行輸入品を扱っている理由



(注) A: 仕入価格が総代理店経由のものより安いから  
 B: 総代理店からの商品の入手が困難であるから  
 C: その他  
 通産省 通商白書 平成元年版, 1989年, 159頁。

## 注

- 1) 矢野恒太郎記念会編 日本国勢図会数字で見る日本の100年, 2006年。
- 2) 日本興業銀行 興銀調査 233, 1987, No. 2, 203頁。
- 3) 通商産業省 通商白書 昭和63年版, 1988年。

## Ⅵ. 価格競争の本格化

バブル崩壊で景気後退が長期化の様子を見せ始めた。消費者は企業のリストラ、賃金カット、解雇などから生活防衛意識を強め、低価格志向の買物行動をとるようになった。消費者動向実態調査（平成6年12月）によれば、食料品や日常生活用品、家電製品の購入にあたってディスカウントストア、大型スーパーが利用されていることが顧客シェアの伸びから分かる。一般小売店は軒並み顧客シェアを縮小させており、消費者が低価格志向を強めていたことが窺える。

図表8 この5年間における消費者の商品購入先業態の変化

	百貨店	コンビニエンスストア	大型スーパー	小型スーパー	ディスカウントストア	一般小売店
日常衣料品	-2.6	0.4	2.3	-0.3	2.3	-4.4
その他衣料品	-2.4	0.1	1.7	-0.2	2.9	-2.3
加工食品	-0.1	0.6	2.9	-0.7	0.8	2.3
酒類	-1.0	1.9	2.7	1.1	18.7	-20.4
飲料	0.0	2.4	1.6	-0.9	4.7	-7.4
肉類	0.8	0.0	2.7	0.3	1.0	-4.1
野菜・果実	0.2	0.3	2.1	0.8	0.4	-3.4
日用雑貨	0.0	0.8	1.1	-1.1	4.1	-3.5
家電製品	-0.7	0.0	1.0	0.2	6.8	-7.8
化粧品	0.1	0.8	1.3	0.3	1.0	-3.4
娯楽品	-1.8	0.1	-0.2	-0.3	4.7	-3.4

資料：中小企業庁「消費者動向実態調査」6年12月

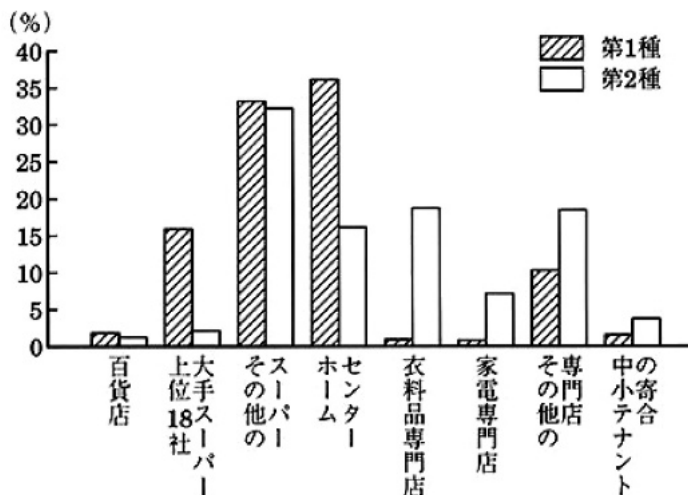
(注) 上表の増減値については、「現在の商品購入先業態の選好度」－「5年前の商品購入先業態の選好度」により算出し、プラスとなるものは顧客シェアの拡大、マイナスとなるものはシェア縮小を表す。

中小企業庁 中小企業白書 平成7年版, 1995年, 111頁。

大手小売企業では競争過程で仕入単価の引き下げ、粗利益の削減、人員削減、商品の買取り制など、様々な方策をとりながら価格引き下げ努力をおこなった。大手スーパー資本ではPB商品の開発に一層力を入れ、NB商品よりも安い価格を実現している。これは流通側からのメーカーに対する価格引き下げ圧力として作用し、<sup>1)</sup>全体として低価格化の動きを促進したと考えられる。1990年代の「価格破壊」「価格革命」現象をみていくと、いくつかの要因によって引き起こされていたことがわかる。製造企業は「プロセス・イノベーション」に力を入れ、その結果、コスト削減をもたらした価格の引き下げを実現していた。<sup>2)</sup>

1992年1月の大店法改正で出店調整期間の短縮や出店表明、事前説明が廃止となり大型店の出店が容易となった。1992年の大店法改正から1994年11月にかけて大店法3条届出の状況をみると第1種（第1種は店舗面積3,000m<sup>2</sup>

図表9 改正大店法（平成4年1月末）施行後の大型店出店状況



(注) 平成6年11月末までに受理した件数による。  
 経済企画庁、平成7年年次経済報告「日本経済のダイナミズムの復活をめざして」1995年。

以上、東京23区と政令指定都市は6,000m<sup>2</sup>以上)ではホームセンターが、第2種(第2種は店舗面積500m<sup>2</sup>以上)では衣料品専門店、家電専門店が高い水準となっている。これらディスカウンター業態の積極的な出店が価格競争を強めていた。

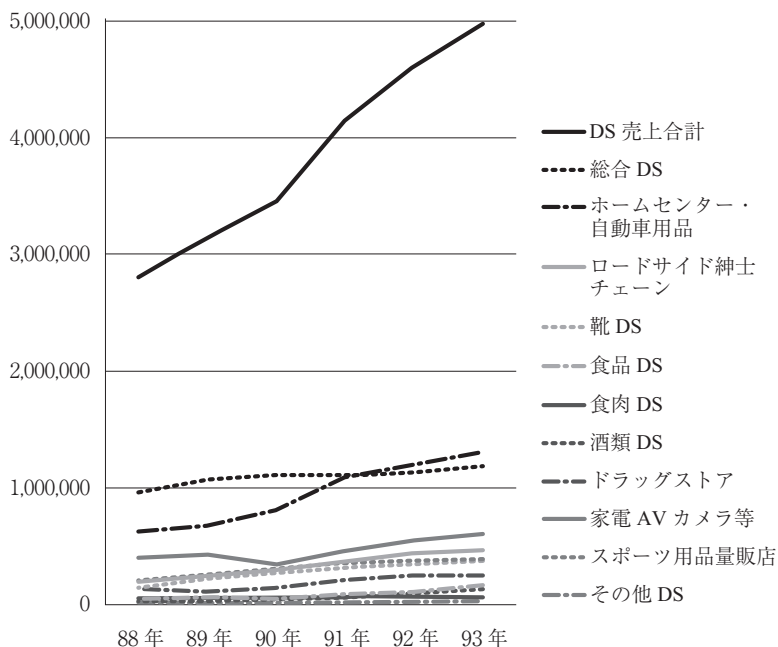
ホームセンターは他の業態が取り扱わない日曜大工用品、家庭用日用品、園芸品、ペット用品、レジャー用品などの総合的品揃えに特徴がある。1980年代、1990年代に専門業者を市場とするだけでなく瞬く間に消費者市場に浸透していった。ホームセンターの品揃え幅の拡大は家具専門店、総合スーパー、家電量販店と品揃えや価格面で競合するものであった。

ディスカウンターなどの低価格販売の動きは、既存の国内流通業者に価格引き下げをせざるを得ない環境を作り出した。大手スーパー資本は製造企業の遊休設備を利用するなどしてPB商品の開発や直輸入に力を入れ、百貨店もPB商品の取組みを強化したため価格競争が一層進展し、これが価格破壊の動きにつながった。さらに中国の安価な労働力を利用して現地工場で生産をする製品開発から販売までのSPA(Specialty Store Retailing of Private Label Apparel)の代表的企業ファーストリテーリングの革新的衣料品流通システムの登場などが、国内小売業の低価格販売を一層促進させる動因となった。アジアNIEs, ASEAN, 中国など東アジア経済圏の躍進も我が国の製品価格の引き下げにつながった。我が国からの資本と技術、そして現地の豊富な安価な労働力とが組み合わされて良質の製品の供給力が高まっていった<sup>3)</sup>。このアジア製品が国内市場に流入し価格競争を激しくした。

バブル崩壊後の消費の冷え込みで、過剰在庫を抱えることになった企業の間では、低価格での在庫処分をおこなった。また円高の進行は、原材料・製品などの輸入価格の低下をもたらし、国内物価の下落につながった。大手チェーンストアの低価格のビール輸入は、国産ビールの低価格販売につながった。

このほかにも再販制度の見直しや、酒類販売業免許制度の緩和がなされ、1993年7月から1万m<sup>2</sup>以上の大型小売店舗に対して、申請すれば、酒類販売

図表 10 ディスカウントストアの売上高趨勢 (単位 100 万円)



(注) 日本百貨店協会, 百貨店の歩み, 1998 年, 163 頁より作成。

免許が付与されることになった<sup>1)</sup>

円高は消費者サイドから見れば、実質所得の増加となって消費者の購買力が大きくなるはずであったが、円高に伴う企業収益の減少、リストラなどの不安材料が働いて、消費者の購買態度は節約・低価格志向になっていた。そのような中、価格訴求型の流通外資の国内参入が価格競争を激化させ、国内小売企業を激しく揺さぶることになった。

#### 注

1) 中小企業庁 中小企業白書 平成 7 年版, 1995 年。

2) 松江宏編現代流通論, 2001 年, 29 頁。

- 3) 古川顕「バブル経済の崩壊と物価下落」, フィナンシャル・レビュー November, 1997, 1-6 頁。
- 4) 経済企画庁 物価レポート'95, 1995 年。

## VII. 流通外資の参入

我が国は戦後復興からまもなくして高度成長の時代を謳歌する。1960 年代には GNP はアメリカに次いで世界第 2 位となり、日本経済の躍進はめざましく世界の注目するところとなった。これは貿易・資本の自由化への取り組みを不可避とした。資本の自由化は 1967 年から着手されるが、小売業の資本自由化は 1969 年に単独専門小売店の 50% 自由化から始まり、1970 年に単独総合小売店の 50% まで自由化された。翌 71 年に第 4 次資本自由化で店舗数 11 店以下の小売業が出資比率 50% まで自動認可になり、1975 年に小売業の 100% 自由化となった<sup>1)</sup>。100% 自由化に先立ち、政府は 1973 年に大店法とともに中小小売商業振興法を成立させた。後者は商店街の整備、店舗の共同化等の事業の実施を円滑にし、中小小売商業者の経営の近代化を促進し、中小小売商業の振興を図らんとするものである。大型店の出店規制、高度化事業に対する支援などの中小小売商業の経営の近代化に向けての道筋をつくって、小売業の資本の自由化を実施した。小売業の 100% 自由化も大店法による規制のため流通外資による大型店出店は制約された。このため海外からは大店法の規制対象外の小型店舗を出店してシャネル、ルイ・ヴィトン、エルメスなどが日本市場に参入してくる。1990 年代に大店法の改正がおこなわれると外資の進出が遅れていた小売の世界は大きく変貌を遂げることになる。1992 年の檀原市のトイザらス檀原店のオープンセレモニーに、米国トイザラス会長ラザウスとともに来日中であったブッシュ元大統領が訪れて「トイザらスに続いてアメリカの小売業が参入することを期待する」と表明して大店法緩和に外交圧力をかけた。国内不動産価格の下落、節約・低価格志向の高まり、大店法の規制緩和などによりエディバウアー、オフィスマックス、コストコ、カルフルなど欧米の小売企業

が相次いで国内に参入してきた。

小売業界は本格的なグローバル競争という新時代に入った。そして2001年度の売上高でエクソンモービル、ゼネラル・モーターズ、フォードモーターズの売上高を抜いて世界最大となったウォルマートが日本に進出することになった。アメリカに次ぐ大きな小売市場をめざしての流通外資の参入ラッシュは国内小売業からは脅威として受け止められた。1972年から2003年の期間で見ると、流通外資の参入は97件であった。このうち2004年頃までに半数の47件が撤退している<sup>2)</sup>。これらのうち、オフィスマックス (Office Max) は1997年に日本市場に参入したにもかかわらず、アスクルなどの迅速な配送システムを有する企業に勝てなかった。ザ・ブーツ (The Boots) は1998年に参入したが、日本の薬事法ではプライベート・ブランドの医薬品販売ができなかったことなどから撤退した。セフォラ (Sephora) は1999年の参入だが、ブランド力の弱さ、香水市場の小ささ、メーカー直接仕入れの難しさから撤退をした。カルフル (Carrefour) は1999年に消費者の間で「まとめ買い」の習慣がなく、客単価が低いことから撤退を余儀なくされた<sup>3)</sup>。

流通外資の参入は価格競争を引き起こすことにもなったが、他方で日本市場に適応できずに撤退する企業も目立った。流通外資が厳しい事態に至った理由としては、薬事法などの法律や各種規制の存在、商慣行の違い、品質・鮮度・ブランドに対する日本人のこだわり、特定商品市場の規模の狭隘性などがあげられよう。日本参入にあたって市場調査が十分でなかった点もあげられる。

日本市場で小売事業を根付かせるためには、日本市場や消費者ニーズの調査、消費者のブランド重視、鮮度重視の理解、パートナーの慎重な選定、規制や商慣行、諸制度に対する理解などが不可欠である<sup>4)</sup>。メーカーは工場周辺の地域住民が消費者でなくても、他国の消費者向けへの販売ができる。しかし小売業の場合、小売店舗周辺の住民が消費者となる<sup>5)</sup>。この大前提は動かしがたく、このため現地適応ができるかどうかが流通外資の成否を占うと言っても過言ではない。

図表 11 主要な小売外資の参入 (1984～2003 年)

年代	企業名	国名	参入形態	業 態	日本側パートナー ( )内は合弁会社の場合の外資の出資比率
1984年	サークル K	米	業務提携	コンビニエンスストア	ユニー
	オッシュマンズ	米	業務提携	専門店	イトーヨーカ堂
	ロンビンソン百貨店	米	業務提携	百貨店	イトーヨーカ堂
	デベナム★	英	業務提携	(商品販売)	ジャスコ
	ダルティ★	仏	業務提携	(商品販売)	ベスト電器
1985年	コンピューターカード★	米	業務提携	通信販売	ユニー
1986年	ハロズ★	英	業務提携	(商品販売)	三越
	バシフオード★	米	業務提携	専門店	タカキュー
	ローラ・アシシュレイ	英	合弁会社	専門店	ジャスコ (26.8%)
	オットー	独	合弁会社	通信販売	住友商事 (51%)
1987年	ベネトングループ	伊	完全子会社	専門店	
1988年	フェデレイテッド★	米	業務提携	(商品販売)	松屋
	W. ソノマ★	米	合弁会社	専門店	東急百貨店 (19%)
1989年	トイザラス	米	合弁会社	外食産業	日本マクドナルド (80%)
	タルボット	米	完全子会社	専門店	
1990年	ボディショップ	英	業務提携	専門店	ジャスコ
	シアーズ・ローバック★	米	合弁会社	専門店	セゾン (50%)
	ヴァージンメガストア	英	合弁会社	専門店	丸井 (50%)
	HMV	英	完全子会社	専門店	
	グッチ	伊	完全子会社	専門店	
1991年	ブロックバスター★	米	合弁会社	サービス業	藤田田商店 (50%)
	キンコース	米	合弁会社	サービス業	住友金属鉱山 (51%)
	ディズニー・ストア	米	完全子会社	専門店	
	ブラダ	伊	完全子会社	専門店	
1992年	L.L. ビーン	米	業務提携	通信販売	西友 (70%), 松下電器 (30%)
1993年	エディ・パウアー	米	合弁会社	専門店	住商オットー (30%)
	ランズエンド	米	完全子会社	通信販売	
1994年	JC ペニー★	米	業務提携	(商品販売)	青山商事 (カジュアル衣料販売)
	クレアーズ	米	合弁会社	専門店	ジャスコ (50%)
	エスプリ	香港	完全子会社	専門店	
1995年	ティンバーランド	米	業務提携	専門店	インチケープ (専門店)
	DFI★	香港	合弁会社	食品スーパーマーケット	西友 (60%)
	スポーツオソソリティ	米	合弁会社	専門店	ジャスコ (51%)
	ワーナーブラザーズ	米	合弁会社	専門店	ダイエー (33.3%)
	ギャップ	米	完全子会社	専門店	
1996年	ピアウィンインボーツ	米	業務提携	専門店	晩印刷 (雑貨)
	オフィスデポ	米	合弁会社	専門店	デオデオ (50%) (事業展開は1997年から)
1997年	ネクスト	英	業務提携	専門店	ゼビオ
	RTG	米	業務提携	専門店	ジャスコ
	オフィスマックス★	米	合弁会社	通信販売	ジャスコ (19%)
	タイラック	英	合弁会社	専門店	藤田田商店 (50%)
	フットロッカー★	米	完全子会社	専門店	
1998年	ウォルグリーン	米	業務提携	(ノウハウ供与)	伊藤忠商事, ハックキミサワ
	JC ペニー★	米	業務提携	(商品供給)	デオデオ
	ブーツ★	英	合弁会社	ドラッグストア	三菱商事 (51%)
	ザラ	スペイン	合弁会社	専門店	ビギグループ (-)
	コストコホールセール	米	完全子会社	ホールセールクラブ	
1999年	オアシス・ストアズ★	英	業務提携	専門店	ブルーグラス
	ノードストローム	米	業務提携	(商品販売)	西武百貨店, 大丸
	リズ・クレイボーン★	米	合弁会社	(商品供給)	ジャスコ (19%)
	ヘイガークロージング	米	完全子会社	専門店	
	セフォラ★	仏	完全子会社	ドラッグストア	
	カルフル	仏	完全子会社	ハイパーマーケット	
2001年	メトロ	独	合弁会社	ホールセールクラブ	丸紅 (80%)
2002年	ウォルマート※	米	業務提携	ディスカウントストア	西友 (6.1%) → (33.4%)
	ディーンアンドデルーカ	米	業務提携	食品専門店	伊藤忠商事他 (食品販売)
2003年	デスコ※	英	完全子会社	食品スーパーマーケット	シートゥーネットワークを TOB (買収)

(注) ★は撤退, ※は未展開

ロス・デービス, 矢作敏行編著, 外川洋子監訳, 日本経済新聞社「アジア発グローバル小売競争」2001年, セゾン総合研究所「生活起点」2000年10月号, 各種資料からセゾン総合研究所作成。

JETRO ジャパニーズ・マーケット・レポート No.72 小売業, 2004年。



## 注

- 1) ロス・デービス, 矢作敏行編 アジア発グローバル小売競争, 2001年, 80頁。
- 2) JETRO ジャパニーズ・マーケット・レポート No. 72 小売業, 2004年。
- 3) JETRO 同上論文, 2004年。渦原実男著 日米流通業のマーケティング革新, 2007年, 118頁。
- 4) JETRO 同上論文, 2004年。
- 5) 渦原実男著 前掲書, 118頁。

## Ⅷ. ロードサイドショップ

都市の過密化, 地価の高騰, 交通渋滞などから郊外地域が開発され, 郊外人口が増加した。郊外地域では公共交通機関が十分に整備されていなかったために車を所有して車で買い物をする行動が生まれた。

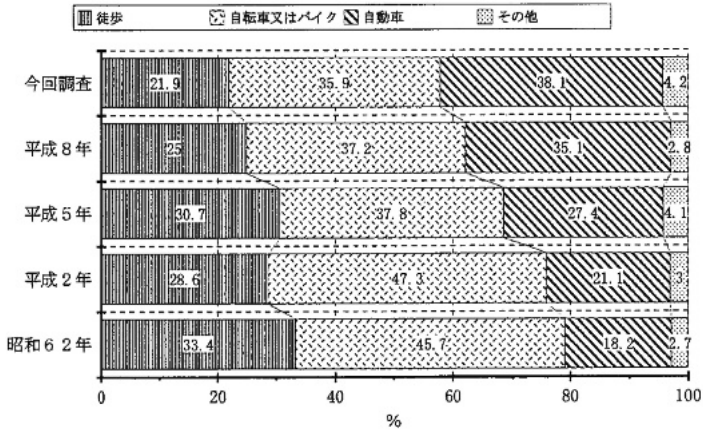
モータリゼーションの進行は消費者の購買行動にまで変化を生みだした。農水省の1999(平成11)年度調査「食料品の購買行動について」によると野菜, 鮮魚, 果実などの食料品購入にあたって自動車(自家用車)による買い物が約4割を占めている。これまでの調査から徒歩による部分が減少しており, 近所での買い物が減少していることがわかる。また, このことは郊外のロードサイドショップなどでの購買行動が強まっていることを意味している。

徒歩交通や公共交通時代に成立・発展してきた市街地の商店街は駐車場の確保が十分にできておらず, また商店街に至る道路自体, 幅が狭く交通渋滞が発生しやすく買い物客にとって不便であった。

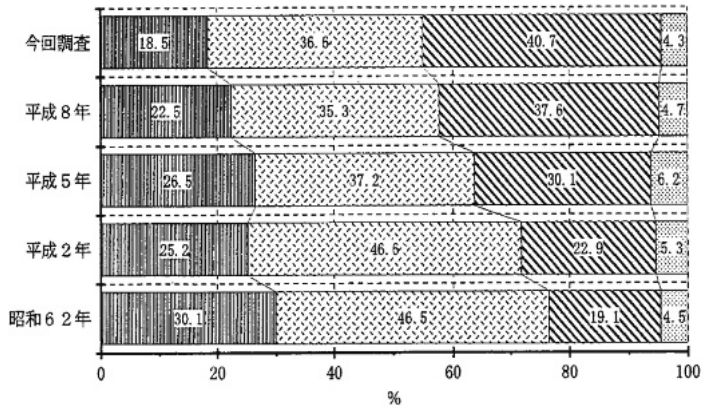
郊外開発やモータリゼーションの進行が自然発生的にロードサイド型商業集積の形成を促した。ロードサイドショップは低層のものが多く, またその多くがチェーン店であるが, 消費者の関心を引きつけるために店舗外観や看板などに特徴をもたせている。ロードサイドショップの特徴としては1. 小売・飲食・サービス業を営む店舗, 2. 主要幹線道路(国道及びそのバイパス)沿いの立地, 3. 比較的大きな駐車場を有する, 4. カーショッピングに適している, 5. 単品種の中で比較的豊富な品揃え, 6. 比較的長時間営業という点を

図表 12 購入店までの交通手段

購入店までの交通手段（野菜）



購入店までの交通手段（鮮魚）



(注) 農水省 食料品の購買行動について(平成 11 年度調査),  
2000 年, 8-9 頁。

あげることができる<sup>1)</sup>。ロードサイドショップの開店技術はオーダーリース方式が採用された。ロードサイドに土地を有する地主は土地の活用により利便な条件を相手に提供し、借り手側のロードサイドショップは比較的低コストで土地建物

を借り上げることができた<sup>2)</sup>

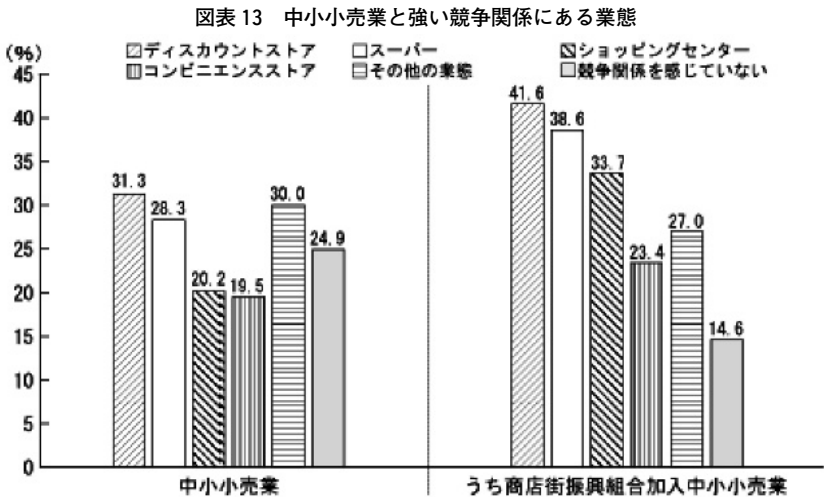
我が国のロードサイドショップは昭和44年に東京都八王子市の村内家具店が開設した甲州街道沿いのホームセンターを嚆矢とする。爾来、国内各地の郊外に家電量販店、ホームセンター、家具店、書店、カジュアル衣料専門店、紳士服専門店、スポーツ用品店、CDレンタル、レストランなどがロードサイドに群立つ光景をみるようになった。また近年ではディスカウントストアやホームセンターの単独出店から複数店舗がオープンモール形式で集積するパワーセンター形式での出店の動きも強まっている<sup>3)</sup>

郊外型商業集積の形成に大店法が大きく関係していた。同法の規制が厳しい時代はロードサイドの店舗の売場面積は150坪(495m<sup>2</sup>)タイプで占められていた。いわゆる「イチゴモール(150)」ショップといわれるもので、大店法の規制対象外の店舗であった<sup>4)</sup>。その後、1989年の日米構造協議で大店法の規制緩和がはじまると、ロードサイドに大型店が軒を連ねる光景をみることになる。家電量販店業界ではPC関連の品揃えの必要性から店舗の大型化を加速させていた<sup>5)</sup>。家電量販店は、低価格の業態同様、景気低迷と所得の伸び悩みの中、豊富な品揃えの中から納得価格で買い物をしたいという消費者をどれだけとりこめるか激しく競争をしている。価格競争で家電量販店の収益構造は大きく圧迫され、ローコスト経営を強いられている。ローコスト経営の追求の中で家電量販店が力を入れ始めたのが郊外における店舗の大型化であった。大店法の規制下では150坪以下の店舗の出店に力を入れていたが、大店法の規制が解けた1995年頃から店舗競争力のアップと経営効率のアップから店舗の大型化が進行していくことになる<sup>6)</sup>

郊外地域にはナショナル・チェーンの大型店やコンビニエンス・ストア、専門店が軒を連ね、大手スーパー資本がスーパー、書店、レストラン、ゲームセンターなど物販・飲食店・アミューズメント施設を一つにまとめた大型複合商業施設の開設に乗り出したことから、郊外地域の商業集積化が急速に進んできた。今や全国各地、各種小売業態が道路沿いに林立し、画一化されたような景

観が生まれ、地方ならではの光景は過去のものとなってしまった<sup>7)</sup>

モータリゼーションの進行、郊外地域の開発、郊外地域の商業集積化の結果、地方都市の商店街は大きな痛手を受けており、「シャッター通り」と称される状況にある。商店街を構成する個々の店舗は売り場面積も狭く、商品の品揃えも弱く、価格も比較的高いとあって顧客は遠のき、地方都市の賑わいの中心地としての顔が失われようとしている。今や商圈は中心市街から郊外にシフトしてしまっている。中小企業庁の中小小売業と強い競争関係にある業態調査(図表 13)では商店街振興組合加入の中小小売業は、競争相手としてディスカウントストア、スーパーマーケット、ショッピングセンターを高い割合で挙げている。これらの業態が郊外に出店し、車での買い物客を取り込んでいることから、商店街が商業集積間競争で後塵を拝していることは誰の目からも明らかである<sup>8)</sup>。



資料：通商産業省・中小企業庁「商工業実態基本調査（平成 10 年）」再編加工。

(注) 複数回答のため合計は 100 を超える。

中小企業白書 2000 年版、2000 年、175 頁。

## 注

- 1) 中小企業事業団監修，企業共済協会編 ロードサイドショッパーその実態と商店街への影響，1993年。川野訓志著 ロードサイド商業の展開～国道16号線における調査を基にして，1999年。川野訓志他著 ロードサイド商業新世紀，1999年。
- 2) 川野訓志 同上論文。総合ユニコム，ロードサイド型新業態店実態調査資料集，1996年，6頁。
- 3) 通産省 21世紀に向けた流通ビジョンー我が国流通の現状と課題ー1995年，113頁，278頁。
- 4) 総合ユニコム，前掲書。
- 5) 中嶋嘉孝 家電流通の構造変化ーメーカーから家電量販店へのパワーシフトー2008年，156頁。
- 6) リック 家電流通データ総覧1997年版，1997年，16-27頁。
- 7) 三浦展 『ファスト風土化する日本』，2005年。
- 8) 中小企業庁 中小企業白書2000年版，2000年，174頁。

## IX. 1980ー90年代の総合スーパー，百貨店

さまざまな小売業態の登場，大店法の規制緩和と廃止，流通外資の参入により小売世界は大きな変貌を遂げてきた。小売業態別販売額構成比でみると1990年代は食料品スーパー，ホームセンター，コンビニエンス・ストア，ドラッグストアなどの業態が成長し，百貨店，中小個人商店の凋落傾向がみられた。ドラッグストアは消費者の健康志向の高まりやセルフメディケーションの動きの中で成長を遂げてきた。この業態は医薬品，化粧品，ヘルス&ビューティケア商品に加えて加工食品，飲料など品揃え幅が広いためスーパーマーケット，コンビニエンス・ストア，ホームセンターなどと競合関係にある。価格破壊の推進役であるディスカウントストアは，1988年に2兆8,131億円であった売上高は，1993年には4兆9,706億円にまで，5年間で1.8倍の増加を遂げる躍進ぶりであった（図表10）。

大手スーパー資本は同業態間競争に加えて新たな異業態間競争により既存店舗の売上高の伸び悩みに苦しんでいた。このため設備投資のかなりの部分を既

存店舗のリニューアルにあててきた。また店舗の効率化を目指して商品管理システム投資に力を入れた<sup>1)</sup>。店舗に導入されたPOSシステムは売れ筋・死に筋商品の的確な把握、売れ筋商品の品切れ防止に大きな力を発揮すると同時に多品種少量発注ができるようになり、在庫削減を可能にした。

総合スーパーは、消費者が生活の豊かさを求めてモノを買い求めた時代にあつては低価格で豊富な品揃えが歓迎された。しかし、1980年代には消費に占めるサービス支出比率が上昇し、消費者ニーズも個性化、多様化を遂げていく。そのような中、従来の商法である標準化された大量生産商品の大量販売では消費者の支持は得られず、総合スーパーの競争力は低下せざるを得なかった<sup>2)</sup>。ドラッグストア、専門量販店、ホームセンター、カテゴリーキラーなどの異業態との競争が強まる中、総合スーパーの各商品部門はこれらの新しい業態に浸食されていった。

スーパー資本は、その成長過程で店舗用地を積極的に取得しながら、店舗建設をし、その資金は銀行の融資で賄っていた。しかしバブル崩壊は、長きにわたって右肩上がりで上昇してきた不動産の価格を下落させることになった。大手スーパーの中には所有する不動産の担保価値が一気に下がり、銀行からの借入金の返済が覚束なくなり、経営破綻するものもあらわれてきた<sup>3)</sup>。ダイエーは株式会社忠実屋、株式会社ユニードダイエーなどを吸収合併したり、ホークスタウンを開業するなど、バブル崩壊後も拡大路線をとっていた<sup>4)</sup>。その結果、有利子負債は驚愕的な数字に膨れ上がっていた。

中内功は創業以来、小売業産業化の情熱をもって歩みつづけ、スーパー事業から新しい業態やサービス業を立ち上げて生活総合産業を実現してきた。しかし1995年1月の阪神大震災はダイエーに大きな損傷を与えることになった。店舗の倒壊、商品被害、これらを合わせると被害総額は500億円に及び、1998年2月期の決算では380店舗中4割が赤字に陥った<sup>5)</sup>。経営危機に直面して中内功は1999年に社長を退任し、かわって元味の素社長を務めた鳥羽重が引き継いだ。このあとダイエーは産業再生機構の支援を受けることになる。

大手スーパー資本はバブル崩壊後の消費の冷え込み、小売競争の激化などから店舗の収益力が低下し、店舗閉鎖に踏み切らざるを得なくなったと考えられる。ダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコ、マイカル、西友、ユニーの大手6社の店舗閉鎖数は、1980年代後半は10店舗程度であったが、1990年代は単年度で50店舗を超える年も出てきている<sup>6)</sup>。1991年から1998年にかけての店舗閉鎖数は年平均32店舗を数えた。

百貨店は石油ショック以後の低成長経済の中で売上高の低迷にあえいでいた。当初、総合スーパーが多店舗展開により各地に大型店を出店すると百貨店にとって脅威となった。その後、衣料品、家具、家電製品、玩具などの商品分野において専門量販店やドラッグストアなどの低価格業態の相次ぐ登場は消費者の百貨店離れとなり、売上高の長期低迷の原因になっていく。

競争相手の小売業態がマイカーの普及、モータリゼーションの進行の中で立地を重視した店舗展開に力を入れたのに対して、百貨店に大きな立地の変化は見られず、小売世界での優位性は崩れていった。長引く不況は法人需要にとどまらず消費者の需要の冷え込みをもたらした。百貨店の売上高の伸びは、石油ショック以降1990年代半ば頃まで個人消費の伸びを上回る年よりも下回る年が多く、厳しい経営環境にあったことがわかる。その中でも1982年から1985年は特に「百貨店・冬の時代」といわれた。

百貨店は他の小売業態に比べて営業利益率は低く<sup>7)</sup>、他方、高コスト体質を引きずっており経営体質の改善が喫緊の課題になっていた。売上高低迷の中でいかにして利益を出すか、百貨店業界では経費節減努力やPB商品の開発などを迫られた。そごう百貨店ではグループ全体で1兆4,000億円という借入金を抱えて経営の再建が求められ、主要取引銀行の日本興業銀行と日本長期信用銀行が全面支援を打ち出した<sup>8)</sup>。そごうの再建計画のもと再生をはかるが、ついに2000年に経営破綻となった。

我が国は1990年代末になっても長期不況から完全に脱することはできなかった。この時期、百貨店業界では新規出店の動きもあったものの、出店計画

図表14 個人消費支出と百貨店売上高の推移

年度	個人消費支出	百貨店売上高	個人消費 (対前年比増減率%)	百貨店売上高 (対前年比増減率%)
1972	52,055.60	2,527.20		
1973	62,806.70	3,108.80	20.7	23
1974	76,389.60	3,683.10	21.6	18.5
1975	86,994.60	4,065.10	13.9	10.4
1976	98,784.40	4,408.50	13.6	8.4
1977	109,457.60	4,641.30	10.8	5.3
1978	120,779.60	4,893.40	10.3	5.4
1979	132,935.60	5,220.60	10.1	6.7
1980	143,613.30	5,722.50	8	9.6
1981	152,453.80	6,055.10	6.2	5.8
1982	163,336.00	6,245.90	7.1	3.2
1983	171,921.80	6,366.40	5.3	1.9
1984	180,795.70	6,586.60	5.2	3.5
1985	190,763.30	6,832.10	5.5	3.7
1986	198,964.20	7,146.70	4.3	4.6
1987	208,484.10	7,491.00	4.8	4.8
1988	221,252.50	7,996.70	6.1	6.8
1989	236,550.30	8,605.70	6.9	7.6
1990	252,581.20	9,330.30	6.8	8.4
1991	265,417.10	9,713.10	5.1	4.1
1992	273,415.90	9,519.60	3	-2
1993	281,136.20	8,960.30	2.8	-5.9
1994	286,665.60	8,771.30	2	-2.1
1995	293,995.00	8,568.30	2.6	-2.3

(注) マーケティング史研究会編、日本流通産業史、2001年、35頁。

の見直しや、店舗閉鎖が相次いでおこなわれた。店舗閉鎖は1980年代にも見られたが、90年代のバブル崩壊後、とくに目立つようになった。1993年に西武百貨店（八王子）、1994年に近鉄百貨店（別府）、西武百貨店（神戸）など



大手の百貨店が店舗閉鎖に踏み切り、1999年の東急百貨店（日本橋店）の閉鎖は、前身の呉服店「白木屋」時代から336年の長き歴史を終える象徴的出来事であった。また同年は三越の新宿南館が閉鎖され、福岡玉屋が廃業した。アジア経済の危機などから90年代に香港では三越、伊勢丹、松坂屋が店舗を閉鎖することになった。もはや百貨店はつぶれないという百貨店神話は遠い過去の話になっていた。

百貨店にとって脅威となる業態が、1980年代から相次いで小売の世界に参入してきた。にもかかわらず百貨店が守勢に回っている背景には経営管理システム、立地、マーチャндаイジング、人事など多方面で百貨店に技術革新がなくなったためであるといえよう<sup>9)</sup>。

低価格訴求が支持される今日、百貨店業界は「百貨店」という業態ブランドを維持しながらいかに顧客を取り組んでいくかという難しい局面に立たされている。

## 注

- 1) 日本興業銀行 最近の主要産業動向と今後の見通し(下)、興銀調査242, 1989, No. 2, 181頁。
- 2) 通産省 80年代の流通産業ビジョン, 1984年, 39頁。平野隆「日本における小売業態の変遷と消費社会の変容」, 三田商学研究第48巻第5号, 2005年。
- 3) 伊藤元重 新流通産業, 2005年, 10-12頁。
- 4) 流通経済の手引2000年版, 1999年。
- 5) 流通経済の手引1996年版, 1995年。同 2000年版, 1999年。
- 6) 小本恵照 小売業店舗戦略の経済分析, 2000年, 97頁。
- 7) 伊藤元重著 新流通産業, 2005年, 256-257頁。
- 8) 流通経済の手引1996年版, 1996年。
- 9) 流通経済の手引1994年版, 1994年。