

第 11 章 Web 付録

1 専門店チェーンの動態——衣料品専門店チェーンの長期の動きから

小売業態の「残余カテゴリー」としての専門店

「専門店」という言葉を聞いたとき、具体的に思い浮かぶ店舗は人によってさまざまかもしれない。鳩居堂や虎屋のような老舗を連想する人もいれば、商店街の鮮魚店や青果店をイメージする人もいるだろう。ユニクロやニトリのような専門店チェーン、あるいは BEAMS などのセレクトショップを専門店として認識している人も多いだろう。

日本の小売・卸売流通に関する悉皆調査である「商業統計」による専門店の定義と日経流通新聞（日経 MJ）や雑誌『チェーンストア』による調査における専門店カテゴリーも内容が大きく異なっている。使用目的によってどの統計を活用するか、注意が必要である。「専門店」の位置づけが非常に曖昧なことには、理由がある。かつての日本では大型店は百貨店のみが存在し、それ以外の小売事業所のほとんどは、限定品揃えによる単独店舗の中小小売商であった。これら中小小売商が旧来の「専門店」であった。こうした「専門店」のなかに企業家的経営者が登場し、新たな経営形態や店舗形態、組織間関係の形態を導入し、伝統的な「専門店」からスピアウトして新しい「専門店」業態を生み出してきた。この種の現象は、衣料品、家具・インテリア、家電、靴、眼鏡、自動車用品、HBC（ヘルス・アンド・ビューティー・ケア）などの領域で顕著である。

皇室御用達の青果小売商から高級スーパーに転換した紀ノ国屋、薬局からスーパー、そして総合スーパーとなったダイエー、呉服・小間物店から現在の小売企業グループに成長したイオンリテール、松下電器の系列店を前身にもつヤマダ電機、紳士服店から世界有数のチェーンに成長したユニクロなど枚挙にいとまがない。近代的な専門店と旧来型の専門店、さらには「ユニークな単独店」などが入り混じる、つまり、他の小売業態に含まれないという意味での「残余カテゴリー」であることから、専門店には多様な性格の小売店舗が含まれるのである。そのため、専門店とは何かを一義に整理することは難しいが、相対的には「特定の業種（商品カテゴリー）に絞り込み、適切な小売サービスで深い品揃えを提供する」業態として認識することができる。ここでは、衣料品専門店を例にとり、長

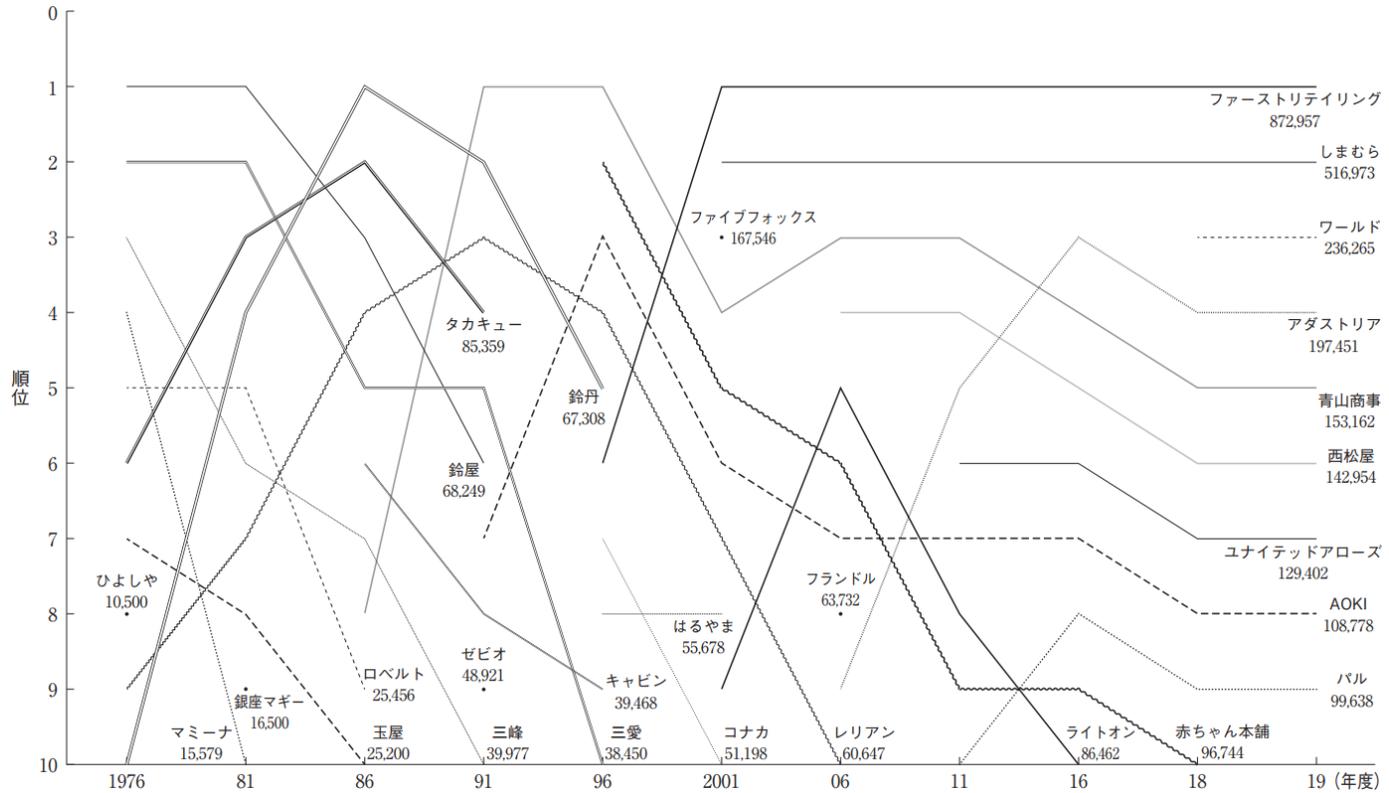
期時系列での（規模面での）リーダー小売業者がどのように変遷してきたかを観察してみよう。

衣料品専門店チェーンの長期変動から読み取る変化

図1は、この40年あまりの期間における衣料品専門店チェーンのトップ10の変動を整理したものである。70年代は草創期のファッションチェーンの急成長がみられたが、その後、大店法の施行を見据えてロードサイド立地に多店舗化を図りつつ海外における大規模な商品調達経路の組織化を推進した紳士服ロードサイド・チェーン（青山商事やアオキなど）が百貨店のスーツと大きな差異のない商品をPB展開することに成功し、同種チェーンがランキング上位を占めるようになった。しかし、1990年代後半になると、SCの増加とその一方での百貨店の求心力の低下、さらにはファッション消費のカジュアル化を背景に、ユニクロやしまむらをはじめとするカジュアル衣料品専門店チェーンが、縮小する市場においてシェアを伸ばす形でその地位を築いている。これらのチェーンの多くは、PB商品による品揃えによるものである。多くの消費者の傾斜消費の対象が「従来のファッション」＝衣服・身の回り品以外のカテゴリーに移行する現象も、こうしたバリュー・イノベーターと呼ばれる専門店の地位安定に影響している。その一方で、ECやE-プラットフォーム企業の伸長も著しく、これら大規模カジュアル衣料品専門店チェーンも、デジタル化を統合した小売フォーマットの整備が急務となっている。

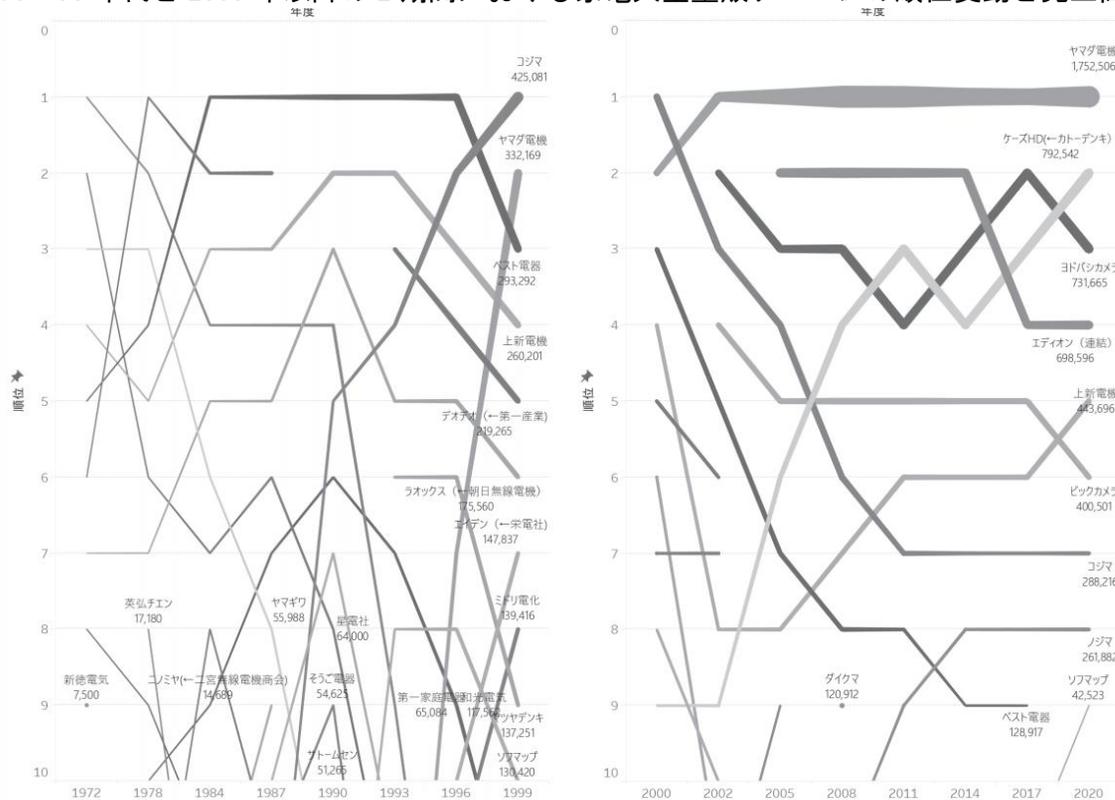
〔東 伸一〕

図1 衣料品専門店チェーントップ10の長期的変動



(出所) 日経専門店調査などをもとに筆者作成。

2 1970～90年代と2000年以降の2期間における家電大型量販チェーンの順位変動と売上高



(出所) 「日経専門店調査」「商業動態統計」をもとに、LEC 会計大学院横井隆志准教授、山本宣明教授と筆者による作成。

3 年表でみる自動販売機の歴史

西暦	出来事・事柄
(1) 前 史	
1C A.D	アレクサンドリアの数学者ヘロン（Heron）がコインを用いた「聖なる水」のディスペンサーを発明
1076	中国でコインを用いた鉛筆の販売機の発明
1700 年代	英国のパブでコインを用いたタバコの自動販売機の登場
1876 頃	上野公園に自動体重測定器（1回2銭）
1880	ロンドンで葉書を販売する近代的自動販売機の発明
1904	日本ではじめての自動販売機（切手とはがき）
1905	アメリカ合衆国の郵便制度で切手の自動販売機の登場
1926	初の商業用タバコ自動販売機の登場
1937	瓶入りコカ・コーラの販売機の登場
1950	サンドウィッチの冷蔵自動販売機の登場
1958	ミルクセーキの自動販売機の登場
1959	缶飲料のEOE（Easy Open End=プルタブ）の発明。日本でも1965年当たりから普及
1961	清涼飲料水の自動販売機の登場
1965	Greenway社のJohn Greenwickが紙幣認識装置（Bill Acceptor）を発明
1972	ガラスドアのスナック菓子自販機の登場
(2) 1950～80年代	
1951	高梨仁三郎（小網商店、のちに東京コカ・コーラボトリング東京初代社長）、東京地区のコカ・コーラのフランチャイズ権を獲得
1953	国鉄が手動式入場券自動販売機を導入（戦後、自動販売機初登場）
1954	日本初の缶入り飲料（明治製菓「天然オレンジジュース」）
1957	星崎電機による噴水ジュース（冷水器を応用したジュース自動販売機）（10円ジュース・プーム）
1958	国栄機械がチューイングガム、タバコ自動販売機を発売 日本コカ・コーラの現役製造工場の完成と「ファンタ」による直販・現金販売のルートセールス網の構築
1961	国栄機械による乾電池の自動販売機
1962	コカ・コーラ専用自動販売機の登場 三菱重工業による瓶自動販売機 初のカップ式インスタントコーヒー自販機の開発（三共電器：現サンデン）
1963	缶ビール自動販売機、酒類の販売業免許等の取扱い（自動販売機による酒類小売業の免許）通達 日本自動販売工業会設立 三洋、カップ式ジュース自動販売機を発売
1964	牛乳等の自動販売による販売認可 プルトップ付缶ビール発売 日本標準商品分類に自動販売機（中分類67）が登場 日立、包装商品自販機を発売
1965	日本コカ・コーラ、初の缶入り炭酸飲料「コカ・コーラ 250ml」を発売 自動販売年間販売額が1000億円を突破 第1回自販機ショー開催 大塚製薬、日本初の炭酸栄養ドリンク「オロナミンC」を発売
1966	三共電気、卓上型ドリンク剤自販機を発売

1967	三洋自動販売機設立 阪急北千里駅に初の自動改札機が登場 日本コカ・コーラ、清涼飲料水初のプルトップ缶（コカ・コーラ）
1968	国鉄が多能式乗車券自動販売機を発売 コップ販売式自動販売機の規格改正
1969	世界初の缶コーヒーの誕生（ucc 上島珈琲「ucc コーヒーミルク入り」）飲料マーケットの拡大（清涼飲料自動販売機の生産販売の大幅な伸び）
1970	松下、コカ・コーラから自販機認定 日本国内の自動販売機普及台数が 100 万台突破、英・独にほぼ並ぶ（アメリカ 500 万台）缶自動販売機（冷却専用）
1971	三洋、サーペンタイン方式（蛇行式収納方式）の缶飲料自販機を発売：瓶から缶への急速なシフトが進む 瓶ビール、電子レンジ内蔵のハンバーガー、レトルト食品調理自動販売機の登場
1972	厚生省「弁当等の加熱式自動販売機による営業の取扱いについての通知」
1973	自動販売機普及台数 200 万台突破 三共電器「ホット or コールド方式（温・冷の切替式）」の登場 調理種自動販売機、カップ食品自動販売機の登場 オールアルミ缶回収協会（現アルミ缶リサイクル協会）設立 空き缶処理対策協会（現スチール缶リサイクル協会）設立 食品容器環境美化協会設立
1974	三洋、「ホット&コールド方式」の缶自販機を発売（1 台の自販機でヒートポンプの利用によって冷たい飲料と温かい飲料を同時に販売することが可能となった）
1975	投入金額表示自動販売機、製氷機付カップベンダー、乾電池自動販売機、スナック自動販売機 の登場
1976	日立製作所、自販機から撤退 自動販売機の安全点検、ボルト雑誌自動販売機社会問題化
1977	愛媛県、自販機の適正な設置および管理に関する条例米穀自動販売機の認可（農林省：食管法の施行規制一部変更）総理府「自動販売機による俗悪雑誌の販売に対する対策の進め方」
1978	国税庁、自販機による酒類の深夜販売自粛を通達 通産省が自販機の悪質販売業者排除を通達 三菱重工、自販機の製造中止 マイコンによる自動販売機の多機能化
1979	自動販売機の据付基準にかんする JIS 規格
1980	大塚製薬「ポカリスエット」発売：スポーツ飲料カテゴリーの登場
1981	カップ式の大型ホット&コールド自動販売機の登場 京都市「空き缶条例」（現「美化推進条例」）の制定 伊藤園、サントリーが缶入りウーロン茶発売：ウーロン茶カテゴリーの登場
1982	食品衛生法改正 [PET ボトルの清涼飲料への使用認可]：ペットボトル飲料普及の加速 5 個・10 個パックたばこ自動販売機、アイスクリーム自動販売機
1983	東京三洋電機、三洋自動販売機を吸収合併 自販機の道路はみ出し問題が社会問題化 ハウス食品「六甲のおいしい水」発売：ミネラルウォーターカテゴリーの登場
1984	自販機普及台数 500 万台超す プリペイドカード対応飲料自動販売機、カタログ自動販売機
1985	岡山県で自販機のドリンク剤を飲んだ消費者が死亡 厚生省「LL (Long Life) 牛乳の常温流通許可」自動販売機による酒類の販売時間規制、ビールギフト券兼用紙幣識別機の導入 伊藤園「缶入り煎茶」発売：緑茶飲料カテゴリーの登場
1986	キンピール「午後の紅茶」発売：紅茶飲料カテゴリーの登場
1986	テレホンカード自動販売機、多種容器対応ビール自動販売機
1987	通産省「自動販売機の道路へのはみ出し防止」通知、宝くじ発券機 食品飲料自動販売協同組合と北海道・東北・関東・東海・北陸・関西・中国および九州の各自動販売協同組合において、統一組織による全国組織化の気運が高まり、日本自動販売協会（JAMA）設立
1988	ビール戦争過熱、自販機大型化に拍車 ビデオレンタル機、3 次元搬送方式を導入 大塚製薬「ファイブニ」：機能性小瓶飲料カテゴリーの登場
1989	自販機の年間出荷台数が 73 万 6000 台のピークに到達 伊藤園「缶入り煎茶」を「お-いお茶」に改称：緑茶飲料カテゴリーの確立 サントリー「鉄骨飲料」：機能性小瓶飲料カテゴリーの加速
(3) 1990 年代～	
1990	冷凍食品自動販売機で商品リフトアップ方式が登場（とりやすさ機能向上）猛暑をうけ清涼飲料の生産高 1000 万 kl を超える

1991	自販機の道路はみ出しによる景観問題の深刻化 酒販店の全国団体「屋外ビール自販機の完全撤廃」を決議 ビール自販機戦争の終焉 レンズ付フィルム（使い捨てカメラ）自動販売機の登場 「カルピスウォーター」の大ヒット
1992	自販機、薄型化戦争の過熱 障害者対応自動販売機（点字、投入口、高さなどに工夫）の登場 全国清涼飲料工業会と PET ボトル協議会による基本構想にしたがって PET ボトルリサイクル開始 サントリー「BOSS」：ブランド缶コーヒーの登場 カゴメ「キャロット 100」、伊藤園「充実野菜」：トマト系野菜ジュースカテゴリーの登場 自販機飲料の販売価格 110 円に値上げ（100 円から）
1993	厚生省「コンドーム自動販売機の設置等の状況について」（AIDS の流行に対応するため自販機設置規制を緩和）森永乳業「マウントレーニア カフェラッテ」発売：「チルドカップ」コーヒー飲料の登場
1994	缶飲料自販機価格のピーク 記録的猛暑により、ミネラルウォーター、緑茶、麦茶飲料カテゴリーが急成長 輸入ミネラルウォーターの小型 PET ボトルのブーム（当時、日本国内では 1000 ミリリットル以下のサイズの PET ボトルの製造にかなする自主規制あり）
1995	三洋、ペットボトル自販機を出荷 日本コカ・コーラ「爽健美茶」の大ヒット 容器包装リサイクル法公布 缶コーヒー各メーカーの販促競争が過熱
1996	小型 PET ボトル製造の自主規制の撤廃 日本容器リサイクル協会設立
1998	97 年の消費税 5% への引きあげにともなって自販機飲料の価格 120 円に値上げ（110 円から）
1999	自動販売機自主管理基準（ガイドライン）の実施 医薬品の販売規制緩和でドリンク剤の一般市場販売の解禁 HACCP（総合衛生管理製造過程承認制度）の対象に清涼飲料水が追加される
2000	Y2K 問題への対策でミネラルウォーターの普及が加速（「水を買う時代」の到来）
2001	ホット対応ペットボトル飲料を各社が発売 ペットボトルのリサイクル手法でボトル to ボトルが可能に キリン「聞茶」で「ボトル缶」が登場：PET ボトルへの巻き返し 携帯電話の赤外線通信を用いたキャッシュレス自販機の実験
2002	富士が三洋電機自販機株の全株取得、飲料自販機のシェア 55% に伸ばす 自販機が、省エネ法による特定機器に追加指定される 健康意識の高まりを受けて、機能性飲料、スポーツドリンク伸張
2003	自動販売機自主管理基準、大幅改正 PET ボトル回収率が 5 割を超える 特定健康食品（特保）表示付きの茶系飲料カテゴリーの急伸（例：花王「ヘルシア緑茶」）軽量化が図られリサイクル容易性の高い「ペコロジール」の導入 災害支援自動販売機の設置（日本コカ・コーラと上尾市役所）
2005	「ヒートポンプ方式」の自販機が登場 ペットボトル飲料の生産量が飲料全体の 60% を超える ファミリーマートが「コンビニ自販機」によるマイクロマーケットへの対応を開始（2018 年には約 1500 か所に 1800 台の二温度帯コンビニ自販機を設置）業態間競争により小売店での PET 飲料値下げが一般化
2006	缶ボトル飲料自販機、1 台当たりの年間消費電力量を約 50% 削減（1991 年比）
2007	緑茶飲料の原料原産地表示を義務化 清涼飲料生産者販売金額が 3 兆 7450 億円で過去最高を記録 複数の電子マネーに対応する自販機の導入
2008	未成年者の喫煙防止対策の一環として、「taspo（タスポ）」対応の「IC カード方式成人識別たばこ自動販売機」を全国で稼働開始屋外設置のたばこ自動販売機の深夜稼働自主規制解除 自動販売機据付基準の策定（大地震による自販機の転倒防止）
2010	猛暑から熱中症予防報道が過熱し、関連清涼飲料水も爆発的な販売量となり史上最高の生産量が記録された
2011	霞ヶ関駅にリンゴの自動販売機が登場 東日本大震災被災機にミネラルウォーターの需要急拡大
2012	アサヒ飲料、アサヒカルピスビバレッジの展開する自動販売機に無料で Wi-Fi 機能を搭載
2013	清涼飲料生産量 4 年連続で記録更新、2000 万 kℓ の大台を突破 日本コカ・コーラ、ピークシフト自販機を導入
2014	自販機飲料、消費税増税の転嫁カルテルで 16 年ぶり価格改定 立川観光協会、KADOKAWA、自販機設置事業会社のユカと飲料メーカーのトーヨービバレッジの協力を得て、立川市の各所に「『とある』シリーズのオリジナルデザイン自動販売機」を設置 ソネット、ドコモの Xi/FOMA ネットワークに対応したプリペイド式の SIM カード「Prepaid LTE SIM」を日本で初めて自動販売機で販売開始（関西空港）
2015	サントリー-食品インターナショナルが JT の自動販売機事業を買収

2016	東京メトロ有楽町線の銀座一丁目駅に「ふるさと納税であなたと地域をつなぐ自販機」が登場
2017	セブン-イレブン・ジャパンが食品自動販売機「セブン自販機」のテスト設置を開始（オフィスビルなどのマイクロマーケットの有人店舗との代替を図る）日本国内の PET ボトル回収率 92.2%, リサイクル率 84.8%を記録
2018	広島市の物流企業イーラインが広島市西区にアジア初のイタリア・Cierreci 社製のピザ焼成機能付の自販機 Pizza Self を設置 清涼飲料自販機の総消費電力が、2005 年比 63.8%削減
2019	サンデン・リテール・システムが、自販機内の商品を組み合わせ購入できる「マルチ・モジュール・ベンダー」を発売 広島・宮島に紅葉堂が「もみじ饅頭」の自販機を設置 東京農工大学がプラスチック容器廃棄物削減のため、学内のプラ容器自販機を 2020 年春までに廃止することを発表

〔東 伸一〕

4 Retail Change——小売業の変化に法則性は存在するのか

流通研究の伝統的なテーマ「小売業態展開論」

「小売業の変化には何らかの法則性があるのか?」「そのような法則性があるとしたら、それらはどのように理論化できるのか」という命題は、流通研究における最大の伝統テーマの1つである。小売研究の礎をつくったアメリカの研究者の1人、ポール・ナイストロム (P.H. Nystrom) が小売変化には一定のパターンがあるのではないかという問題意識を抱いたのは、今から100年以上遡った1915年頃のことである。その後、Hower [1943] がアメリカの百貨店メイシーズ (Macy's) の研究を進めるなかで後述する小売アコーディオン (Retail Accordion) の原型を見出したのも1930年代である。それ以来、さまざまな角度からこのテーマについての議論が行われてきたとともに、多くの理論仮説モデルが提示され、今日に至っている。このテーマは流通、マーケティングの領域にとどまらず、経済学や歴史学、地理学といった多様な分野の研究者の関心を集めるところとなっている。

一口に「小売業の変化」といっても、変化を読み取るための切り口はさまざまであり、業種構造や規模構造、地域構造、業態構造、さらには生産と卸売段階との関係も視野に入れれば段階構造といった視点がある。これらについては本書の関連テーマの中で取り上げているが、ここで考えていく「小売業の変化」は、業態の側面から捉えたものを中心とする。このトピックは欧米では、Retail Institutional Change あるいは単に Retail Change と呼ばれることが多い。後者は業態の動きが小売業の変化に与える影響がいかに大きいかを反映しているといえるだろう。Retail Change と並んで Retail Evolution という表現も用いられている。日本では、このテーマは「小売業態展開論」あるいは「小売商業形態発展論」といった名称のもと多くの関心を集めてきた。

小売業の諸形態と「業態」の一般像

ここでは業態を手がかりにして小売業の変化を捉えようとする有力仮説モデルについて触れてゆくが、そもそも「業態」とは何だろう。小売業の形態には、店舗形態 (営業形態)、企業形態、経営形態、組織間関係による形態などがある。そのうち、店舗の小売ミックス (retailing mix) 上の特徴、つまり消費者に小売サービスを提供する形態上のパターンによる分類が、店舗形態 (営業形態) にあたるが、これは一般的には「小売業態」あるいは「業態」と呼ばれている。この

点で類似した店舗群は、スーパーや百貨店、コンビニエンス・ストア、ドラッグストア、ホームセンターなどの分類として捉えることができる。

参考までにその他の小売「形態」についても簡単に整理しておこう。企業形態は小売店舗がどのように所有・経営されるかに関連する。個人商店であるのか、法人商店にあたるのか。法人商店である場合、多くは企業によるものであるが、生協や農協、購買会、NPOなどの特殊な法人もある。小売業の経営形態は、経営する店舗の数（単独あるいは複数）、そして複数店舗を経営する場合にどのような方式が採用されているかに関連する。百貨店のように複数店舗経営ではあるものの各支店に品揃えや販促、店舗経営管理などの権限が本部から移譲されているものは本・支店経営にあたる。一方、各支店の小売ミックスの標準化と本部一括仕入れ（仕入れと販売の分離）をベースとし、本部による中央統制度がある程度水準で行われるものは広くチェーンストア・オペレーション（Chain store operation）とされる。

チェーンストア・オペレーションのうち、本部と各支店が同一の企業の組織内で所有されている場合、これはコーポレート・チェーン（corporate chain）あるいはレギュラー・チェーンという。狭義のチェーンストアである。対照的に本部と各支店が独立した経営主体であり、両者がフランチャイズ（FC）契約あるいはボランタリー・チェーン（VC）契約を締結し、組織機関関係によってコーポレート・チェーンと同様のねらいの実現を図る、広義のチェーンストア形態である。

「業種」と「業態」について考える

日本で「業態」という表現が用いられるようになったのは、地域スーパーの躍進を筆頭に、コンビニエンス・ストア（CVS）やドラッグストアが普及し始めた1980年代のことである。日本の小売業は伝統的に「零細」「多数」「生業性（低生産性）」といったキーワードに代表される構造的な特徴をもち、事業所数、年間小売販売額の双方で大部分を占めた中小小売商の品揃えは特定の品目（業種）を中心とするものであった。青果店、精肉店、米穀店、鮮魚店など、商店街でみかける小売店（「〇〇屋さん」）を想像すればわかりやすい。この種の小売店は「業種店」と呼ばれることがある。英語でいえば single-line あるいは limited-line store、つまり「単一品目」とか「限定品目」店といったニュアンスであるが、ある小売店が「何を売っているか」を手がかりにした分類であり、小売段階と卸売段階ともに業種分化が特徴的であった日本の流通システムの構造を反映した分類法であるといえる。統計上の小売業の把握についても、百貨店や総合スーパー（各種商品小売業）を除けば、これら「業種店」に関する諸指標を集

約すれば小売業全体、さらには業種（品目）別の小売業の動態もおおよそ把握することができた。

スーパーや CVS は、こうした伝統的な「業種店」のエッセンスを品目横断的に集約しつつ、それぞれワンストップ・ショッピング性とディスカウント、時間と場所の便宜性といったサービスを提供することを重視した小売ミックスを備えた店舗の開発を通じて消費者の特定のニーズ（群）を満たすことで急速な成長を遂げた。その影響を受ける形で伝統的な「業種店」の減少が顕著となるとともに、小売店舗形態（営業形態）の多様化が進み、従来のように「取り扱い品目（業種）」のみを手がかりに小売業を捉えることが困難となった。業種横断的な品揃えをはじめ、従来の「業種店」とは異なる小売ミックス上の明確な特徴をもった新たな店舗形態やその背景にある事業モデルを説明するための概念が必要となり、そこに「業態」という言葉が当てはめられたのである。統計的な捕捉においても同様の問題が生じたため、商業統計の構成も産業別の把握に加え、「品目」別、さらには「業態」別の統計調査が実施されることになった。

こうした歴史的な経緯から、業種と業態は対照的あるいは相互反動的な概念として認識されがちである。そのため、日本の流通システムの長期的変化の特徴の1つとして「業種別流通から業態別流通へ」という説明がなされることも多い。大きな潮流としてはそのような捉え方は妥当であるものの、「業種店」と「業態店」という概念を厳密に考えるとすれば、そこには若干の誤解が含まれている。1つには、代表的な「小売業態」の多くは伝統的な「業種店」から展開し、追随者の店舗とともに消費者から受容され、社会的に認知されるようになることで1つの新しい「業態」カテゴリーを生み出してきた点が指摘される。CVS を代表するセブン-イレブンもテキサスの氷小売商が周辺需要を取り込むなかで誕生した。日本の総合スーパーの草創期を担ったダイエーは薬局から、そして SPA と呼ばれる PB 衣料品の垂直統合型専門店チェーンとして国際化を推進してきた H&M や The Gap、ユニクロも、それぞれドレス、ジーンズ、紳士重衣料分野の伝統的な「業種店」をルーツにもつ。

これらの事例を振り返ると、もう1つの視点が浮き彫りになる。それは次のような例から読み取ることができる。伝統的な「業種店」のなかには変化を回避するものが大勢を占めるが、それらとは対照的に小売ミックスやその背景の事業モデルに常に創意工夫を重ねる小売商もみられる。たとえば、伝統的な酒販店（いわゆる「酒屋さん」）が、地ビールの醸造施設を所有して独自商品の開発に注力したり、それらを楽しむための飲食スペースを併設したりするケースや、鶏肉に特化した品揃えで長年営業してきた精肉店（「肉屋さん」）が商圏の消費者のニーズに対応し、希少な部位や輸入食材を取り入れ、さらにそれらを取り入れたレ

シビを楽しむためのワインや調味料、チーズなどを品揃えに追加し消費者の豊かな食生活の提案を試みたりする例などがあげられる。このように捉えると、業種と業態は明確に識別される独立した概念ではなく、1つのスペクトラム上の両端に位置するものとして捉えることができるだろう。上記の例にもあげたように伝統的な「業種店」から展開し、ユニークな小売ミックス上の特徴を生み出した店舗群が社会的に受容され一定の閾値を超えた段階で「業態」として追認されるからである。

なぜ、「Retail Change」に関する法則性の発見を目指すのか

前述のとおり、小売業の構造変化や小売業態の盛衰メカニズムの説明を試みる研究は100年余りの歴史を有しているが、そうした研究蓄積のプロセスのなかでいくつかの特徴的な視覚が生まれるに至っている。とはいえ、小売業の役割は、ある特定の時代に特定の場所においてみられる課業環境とさまざまな制約環境の状態によって規定されるため、そのあり方は時空間によって異なることが多い。したがって、時空間の境界を超越する普遍性をもった理論を見出すことは「幻想」であるといわれることもある。

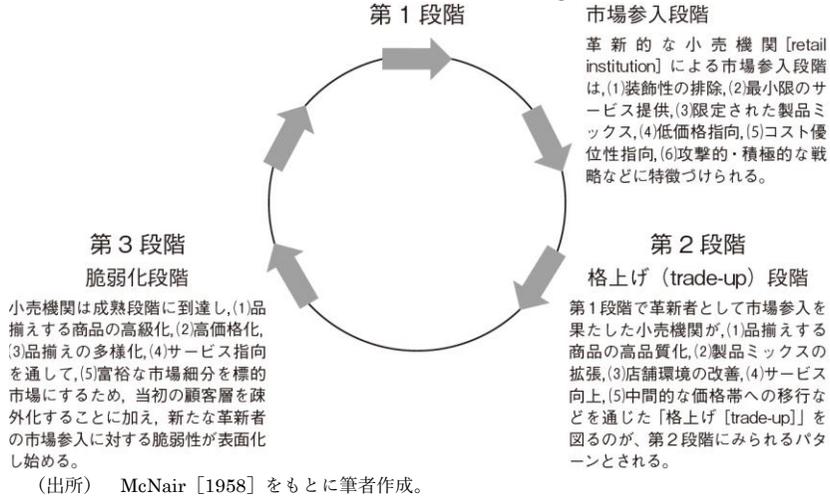
ただし、観察対象とする市場も含めた時空間に一定の制約を設けたうえで、中範囲の理論の構築を目指すことは実現可能であると考えられる。そのようにして生み出される理論仮説は、消費者と流通システムの接点に位置し絶えず変化にさらされる小売流通の過去から現在にいたるプロセスを把握し、近未来の変化を展望するための大きな助けとなるだろう。

「Retail Change」の説明を試みる代表的な研究の特徴と課題点

小売業態の展開に関する最も広く受け入れられている視点は、このテーマをめぐる膨大な数の先行研究を「循環型」「衝突型」、そして「環境型」の3種に分類するアプローチである。このタイポロジーはBrown [1987]によって行われたものであるが、その背景には、環境要因の諸力の組み合わせと小売業態間の一連の衝突の循環の結果、小売業態が発生するという基本的な考え方が存在する。

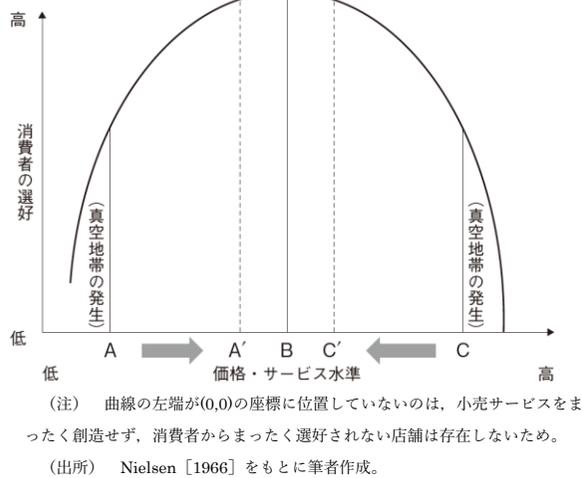
これら3種のアプローチのそれぞれを簡単に整理してゆくと、まず、循環モデルは業態展開の周期性に注目したものである。環境モデルは、環境条件にもっとも適合した小売業態が生存・発展する、適者生存を強調する視点である。衝突モデルは、従来の小売業態と新たに登場した業態の衝突（相互作用）とその結果としての新旧融合によるさらなる新業態の出現などを説明しようとするものである。

図1 小売の輪 (wheel of retailing)



次に、これら3つの視点それぞれに含まれる代表的な仮説モデルを概観してゆこう。「循環型」の諸モデルには、小売業態展開論の嚆矢となった McNair [1958] による小売の輪 (wheel of retailing) 仮説や Nielsen [1966] による真空地帯論 (retail vacua) , Davidson, Bates, and Bass [1976] の小売ライフサイクル (retail lifecycle) , さらには Stanley Hollander による小売アコーディオン仮説 (retail accordion) などがある。小売の輪仮説によれば、低コスト・低価格販売を武器に市場参入を果たした革新者は、当初は相対的に低い社会的地位にある一方で、低価格によって消費者の支持を集めるようになる。しかし、その革新者は、社会的な地位の上昇とともに取り扱い商品の上質化や店舗改良などによって運営コストを上昇させ、粗利益率と販売価格の上昇を招く。そして、この経営構造の変化、すなわち“trading-up (格上げ)”によって、革新者としての出発点でみられた低サービス-低コスト-低価格を訴求ポイントとしていたものが、高級店となることを意味する。これは、当初の顧客ベースの離反を招くとともに、低コスト-低価格を武器とした新たな革新者の市場参入の契機となる。こうしたロジックに沿って展開した小売業態は複数存在するものの、コンビニエンス・ストアなど、当初から高価格・高利益率をもって登場した業態についての説明力を欠くことになった。

図2 真空地帯モデル



そこで、デンマークの研究者 Nilesen [1966] による真空地帯論では、小売の輪仮説では想定されていなかった”trade-down”という概念が提示された。図2は消費者選好曲線の両端に小売業者 A（低価格・低サービス）および C（高価格・高サービス）が位置し、消費者選好の最も集中する中心付近に B（中価格・中サービス）が営業しているという初期条件を設定している。この時、両端に位置する小売業者のうち A は価格・サービス水準を右方向に移動させ、格上げを行う。一方の C はそれらを左方向に移動させ、格下げを行う。その結果、3つの小売業者の位置は価格・サービス水準の中位点（B）に集中することになり、選好曲線の両端に空白＝「真空地帯」が生み出される。これら真空地帯に向けて新たな革新者が参入を果たすことで、小売業態の循環が発生するという仮説モデルである。このモデルは成長指向の小売業者のとりうる経路を反映したものである反面、そのような指向をもたない（ニッチ指向の）小売商の存在を等閑視したものである。それと同時に、trade-down または trade-up を通じて消費者選好曲線の中心点に集積することになる小売業者たちがその後、どのような経路をたどるかについての洞察を含まない点にも説明力の限界があると考えられる。

小売ライフサイクル（retail lifecycle）は、製品ライフサイクル（PLC：product Lifecycle）のコンセプトを小売業態に適用したものであり、その特徴は小売業態にもその誕生から消滅に至る一連の段階が存在し、ライフサイクル上のどの段階に位置するかに応じて取るべき戦略が異なることを示している。それと同時に、業態の発生期から成熟期に到達するまでに要する年数が短縮化、短サイクル化する

る傾向が指摘されている。アメリカの小売業を例にとると、百貨店のそれは約80年であったが、スーパーマーケットは約35年、ディスカウント・デパートメントストアに至っては約20年であったという。こうした一連の特長がみられる一方、小売ライフサイクル・モデルは革新者がなぜ登場するのか、そしてライフサイクルのステージ間の移行はどのように生じるのか、といった点についての説明力をもたない。

小売の輪仮説と並んで循環モデルを代表する古典的仮説が、小売アコーディオン (retail accordion) である。アメリカの小売業の歴史を振り返ると、しばしばパブ (居酒屋) も併設していた小規模なよろず屋 (general stores) から始まり、ショッピングセンターに至るまで、総合的な品揃えの小売業態と専門的品揃えのそれらが交互に小売業の覇権を握るサイクルが繰り返していることから提示されたモデルである。このモデルは長期の時間軸での変化の概観には適しているものの、品揃えの広狭の概念は時代や地域によって異なるとともに、時空間を超えて比較可能なデータもアーカイブされておらず、検証面での大きな問題を内包している。

上記の循環モデルに含まれる理論仮説は総じて、自然界の法則の作用のそれと同様、小売業態も一定のパターンに従って変化するという決定論的な認識がその前提とされている。そのことにより、観察対象となる時空間に固有のコンテキストや小売業者をはじめとするアクターによる行為やその相互作用による影響力が相対的に軽視されているといえるだろう。

「衝突型」の理論仮説は、広義には「循環型」の諸モデルと同様、小売業態の展開は一定の法則に支配されているという決定論的な立場をとるが、異業態間の相互作用に着目している点にその特徴がある。この種のモデルを代表するものが Gist [1968] の弁証法的発展論である。その基本的な発想は、新たな革新的業態の出現が伝統的な業態への脅威を生み出し、その結果、既存業態が変化を余儀なくされるというものである。このモデルが想定する小売業態発展パターンは、正=thesis (伝統的な業態による安定) —反=antithesis (革新的業態の登場) —合=synthesis (伝統的な業態と革新的業態の融合による新たな革新) —新たな正……の循環によるものとされる。1950年代のアメリカにおけるディスカウント・ハウスの台頭の脅威にされされた百貨店が「ディスカウント・デパートメントストア」に転換した例や、1960~70年代の欧米や日本におけるスーパーマーケットの急成長期に個店・少数店舗経営の小売商が連帯する形でのボランティア・チェーンが登場した例などは、このモデルによって説明することができるだろう。

このモデルはシュンペーター (Shumpeter) の「非連続的变化」やドイツの経済学者/マーケティング研究者ロバート・ニーシュラグ (Robert Nieschlag) の影

響を受けたものである。前者は、革新者が既存業態に与える脅威によって、既存業態の間で新業態の模倣や新業態への適応がとられる点を、後者は革新者自身が自ら生み出した新業態の普及プロセスのなかで変容していく点を強調している。このように、衝突型モデルは、新旧業態間の模倣や適応といった相互作用を通じた業態核心に着目している点に特徴をもつが、上述のとおり、業態変化の法則を決定論的に捉えている点に説明力の限界をもっているといえる。また、現実の小売業者の行動は正一反一合の弁証法的パターンに従わず、既存小売業態が新業態を模倣し、規模拡大を通じて業態内競争での優位性実現を目指す場合もある。日本の大手家電専門店チェーンの競争過程で顕著になった有力チェーン間での吸収・合併を通じた寡占化の動きは、そうした事例の1つである。

最後に「環境型」モデルは、コンテキスト要因、つまり外的な環境要因によって小売業態の変化が発生するという立場をとる。歴史的研究の多くはこのカテゴリーに含まれるが、そこでは小売業態の変化の空間的・時間的コンテキストとその先行条件を重視し、変化の細部にわたるまでの物語が構成される。このタイプの理論仮説には、小売業者の行動や出来事の追跡を通じて、経路依存やロックイン (lock-in) の発見を重視するものがある。百貨店の大都市中心部への出店が長期的にその後の適応や発展を妨げた例などをあげることができる。小売業態が環境の中で期待される役割を重視する見方があるが、期待役割との齟齬が生じることで変化の原動力が生まれるというものである。そして、循環型モデルのうち、最も広く知られるものに Gist [1971] の環境適応モデル、Dreesman [1968] による生態学的アプローチ、Etgar [1984] の生態系モデルなどがある。

Gist は複数の構成要素からなる PESTLE (political, economic, socio-cultural, technological, legal and environmental) を独立変数としての環境として捉え、それらが小売業態の展開に与える影響を直接的に考慮したはじめての仮説であったといえる。Gist の基本的な思考は Etgar と一致するものであり、環境条件に最も適合した小売業者が生き残る適者生存と自然淘汰を強調している。Dreesman は、小売業態の変化にも、収斂、異常発達、退行、同化などの生態学的展開がみられることを主張する。しかし、これらは、環境を重視するあまり、環境の変化に事業機会を見出す個人や組織の存在を過小評価した議論となっている。その意味では循環型の諸モデルとどのような決定論的側面による制約を受けているといえる。

表1 小売業の変化 (Retail Change) の理論的説明を試みるさまざまな視点

小売業の変化をもたらす主要因	Brown(1989)による分類	既存研究の分野	典型的な観察単位	小売業の変化の説明に対する貢献	制約点・課題点	
経済的合理性		・マイクロ経済学の理論	媒介機関・仲介機関・中間業者	特定の小売機関の登場(消滅)は、経済的合理性(非合理性)に規定されるという視点の提示を通じ、小売構造の変化を説明	他の条件がすべて同じであればという静的な前提が置かれており、常に均衡解が選択されることを期待している。そのため、費用対効果の低い機関や最適下限を下回る行動を説明することができない。	
		・取引費用アプローチ	取引費用			
		・機能主義	効用			
自然界において作用するパターン(法則) (小売業態の進化は本質的に不安定な性格をもつが、自然界の法則のように、何らかの決定的なリズムにしたがったプロセスであるという考え)	循環モデル	・小売アコーディオン(accordion)	小売業態(retail formats)	品揃えの広狭による支配的業態の繰り返し	<ul style="list-style-type: none"> ・変化のパターンによって示唆される決定論的な視点による制約 ・これらのモデルのロジックにしたがうと他の業態に代替されているはずの業態が存続している場合、その理由を説明することができない。 	
		・小売の輪(wheel of retailing)	個別小売機関	革新業態の格上げによる新業態の参入		
		・小売ライフサイクル(retail lifecycle)	個別小売機関	製品ライフサイクル(PLC)の小売業態展開への適用		
		・真空地帯論(retail vacua)	個別小売機関	選好曲線の中心への格上げと格下げ		
	衝突モデル	・衝突モデル(conflict model)・弁証法モデル(dialectic model)	個別小売機関とその対立関係にある機関	新旧業態間の相互作用による		
		・ビッグミドル仮説(the big middle) ・業態盛衰モデル	個別小売機関	低価格ニッチあるいは高品質ニッチに位置する小売業者が市場専門化または製品専門化を通じてバリュー・イノベーター経路を歩み覇権市場での地位確立とその維持をめぐる攻防が小売業の変化をもたらすとする。		<ul style="list-style-type: none"> ・低価格-低サービス、高価格-高サービスの小売業者がそれぞれ大規模市場での地位確立に向けて革新を行うという想定が置かれているが、すべての小売業者が規模を追求するわけではない。 ・決定論的視点も含まれる。
		・地理学アプローチ	小売店舗の立地と空間的分散	地理的コンテキストにおける小売店舗の空間的配置や小売業者による立地選択と小売構造の変化との関係に着目		<ul style="list-style-type: none"> ・このタイプの研究は都市計画やその他の計画管理のための示唆を得ることを目的とした規範的研究である点に特徴づけられ

					るが、発想のベースは決定論的立場に依拠している。
経路パワーの不均衡		・経路パワー	生産者と小売業者のダイアド (Dyad)関係	行動を中核概念とし、人間を中心に据えた視点から小売業の変化を捉える視座の提示	・パワーという測定の非常に困難な概念を具象化しようとするに限界が存在する。 ・ダイアドを単位とした観察では、変化を間接的にしか捉えることができない。
		・対抗力 (counter-veiling power)	対立・対抗関係にある機関	パワー不均衡の知覚が一方でなされることが契機となり、2段階のプロセスを経て変化が発生するという視点の強調	予測力が限定的であるだけでなく、パワー以外の変数の存在を無視している。
革新行動		・個別小売店舗の歴史研究	個別機関とその創業者	豊かな記述と小売店舗に関する目に見える根拠	成功企業と（または）成功した創業者の伝記(hagiography)的側面が色濃い。
		・起業家 (entrepreneur)研究	革新者または革新行動	変化に関する事項を直接的に示し、人間の行動がパワーによる動機を超えてどのように変化に対して影響するかを広範に分析することを可能としている点	変化をもたらす主体に焦点があてられるため、その他の原因変数の存在が排除されている。
環境の影響		・歴史学のアプローチ	外部のコンテキスト	・小売業の変化はそのコンテキストの外部で理解することは不可能であり、累積的因果連関を考慮することが不可欠であるとしている点 ・マーケティングには長い歴史があるという前提を置いている点	理論的な性格よりも物語的な性質が顕著であり、ユニークな出来事に関する特定の歴史研究に特化している。
	環境モデル	・生態学のアプローチ	・環境に関する一般的な性質 ・特定の変数	・外的な力が小売業の変化に影響を与えたとし、小売業の変化を「プロセス」として捉えている点 ・消費者も含む多様な環境要因が想定されていること	共進化という観点が軽視されており、個々の小売機関、さらには個々の小売機関と環境の相互関係が小売業の変化にどのように影響しているかについての考慮がなされていない。
共進化における部分間の相互依存		・システム理論	環境のコンテキストにおける関係群	学際的な視点、初期条件と結果の異質性、そして共進化の双方向のプロセスを許容する点	・すべての部分が把握可能であるという前提 ・コンテキスト依存度が高いことにより、普遍的な法則を導出することができない。
		・進化論			
		・共進化理論			

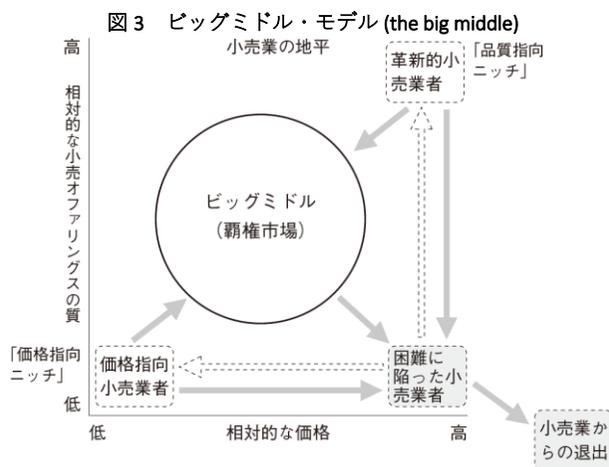
(出所) McArthur et al. [2015] に加筆。

小売業の変化の説明を試みるその他のアプローチ

ここまで、Brown [1987] による分類に沿って代表的な小売業態展開論の仮説モデルについて概観を行ったが、小売業の変化の説明を試みる研究は経済学や歴史学、地理学などを含む多様な観点から行われてきた。ここではそれらについては直接的にふれないが、表1の中で他の有力仮説モデルとあわせて簡単に紹介しておきたい。

近年の議論の展開 The Big Middle

小売の輪や小売アコーディオン仮説などで初期の小売業態展開論をリードした Stanley Hollander の追悼号となった 2005 年の *Journal of Retailing* 誌では、小売業の変化を説明する仮説モデルの再考が行われた。その中で Levy et al. [2005] が提唱したものが、ビッグミドル (the big middle) ・モデルである。「ビッグミドル」とは、小売市場のうち最も多数の消費者が存在し、その支出の多くが振り向けられる大規模市場を指す。このモデルの特長は、図3に示すように低サービス—低価格、高サービス—高価格のいずれかの周縁に位置する小売業者がその成長を図るために、ビッグミドルを目指すというものである。前者のタイプの小売業者は価格競争力を維持しながら格上げを図り、後者はサービス水準を保ちつつ価格面での訴求力の獲得を企図し、バリュー・イノベーター (田村,2008) としてビッグミドルでの地位を築き、そのポジションを維持するための小売ビジネスモデルの継続的革新に取り組むとされる (Brown et al. [2005])。そして、ビッグミドルへの離陸を図る際、小売業者は「市場専門化 (market specialisation)」



(出所) Levy et al. [2005] をもとに筆者作成。

あるいは「製品専門化（product specialisation）」のいずれかの経路をたどるといふ。市場専門化は同一市場における多品目市場での需要獲得を必要とするため、品揃えの総合化を伴う。一方、製品専門化によるビッグミドル指向の場合、絞り込んだ品目を中核とする小売ミックスを通じて、マスマーケットに加え多数の市場セグメントからの需要を集計していくことになる。

ビッグミドルへの参入を果たすことのできない小売業者もあり、ビッグミドルでの地位を一時的に構築した小売業者もそのポジションを自動的に維持することができるわけではなく、そこからの退出を余儀なくされることも想定されている。このようにビッグミドル・モデルでは、小売業の地平の周縁部に位置する小売業者の成長指向がバリュー・イノベーター化を通じて覇権市場としてのビッグミドルでの地位構築とその維持を目指すという側面において、小売業者の誕生と成長、競争と成長、そして衰退に関わるライフサイクルの概念、さらには小売業者と環境諸要因の相互作用の重要性が示されている。ビッグミドル・モデルは、伝統的な小売業態展開論の有力モデルをハイブリッド化させたものであるといえるだろう。

一方、ビッグミドル・モデルにもいくつかの限界がある。まず、この仮説モデルは小売業者が規模的拡大を指向するという前提にもとづいているが、各種のニッチ指向の小売業者も同時に数多く存在する。したがって、このモデルは大規模小売業者が占める市場部分のみ説明可能なモデルである。つぎに、このモデルはアメリカの大規模小売業の歴史の一部に着目して概念化されたものであるため、ビッグミドルを指向する小売業者がどのようにしてバリュー・イノベーター化を果たすのか。その背景の小売ビジネスモデルは何か。あるいはそうした小売業者が支配的な地位を獲得したビッグミドルとはどのような構成の市場なのか。こうした点については、今後の実証研究の成果を待つ必要がある。さらには、循環モデルの各モデルと同様、決定論的な視点が含まれている点も指摘する必要がある。

小売業態概念の溶解と小売ビジネスモデル（RBM）への視点移動

ここでのオーバービューからも明らかになったように、小売業態展開論の系譜においては数多くの仮説モデルが提示されてきたが、小売流通そのものの根源的性格に鑑みると、いずれのモデルによっても業態展開のダイナミクスを包括的に説明することは難しい。この難しさがゆえに、100年以上にわたって多様な視点からの仮説が生まれ、あたかも仮説の集合体のような様相を呈してきたといって過言でない。従来の小売業態展開論においては、共通のテーマに関する仮説モデルであるにもかかわらず、それぞれの研究者が想定する観察単位は、店舗なの

か、企業なのか、それとも業態のレベルなのか、明確にされていないことが多かった。

小売業における競争のミクロ局面は、地域小売市場（商圈）内の同種カテゴリの商品に対する需要をめぐる店舗間の競争として捉えられる。個々の小売業者は、繁盛店を目指して地域顧客にとって魅力的な小売ミックスを創造することが重要な課題となる。その意味で消費者との接点となる小売店頭において小売業者の戦略が顧客の目にみえる形で結晶化したものが小売ミックスであり、そこで約束する顧客体験を実現するために不可欠な一連の活動や関係性、行動を整理し、競争優位を生み出す役割を果たす仕組みが小売フォーマット（retailing format）である。小売フォーマットのフロントエンドは小売ミックスに代表される消費者接点によって構成され、バックエンドは店頭を支える小売サプライチェーンなど顧客の目に触れることのない側面である。

このように整理をすると、消費者からの支持を集める小売ミックス上の特徴をもつ小売フォーマットが、ある小売業者によって生み出されたとすると、その小売業者が成長指向を採る場合、類似した店舗を異なる立地に反復複製するだろう。また、繁盛店の小売ミックスを観察した複数の小売業者が模倣店の展開に着手することになる。その結果、特定の小売業者の戦略を反映して生み出された小売フォーマットのフロントエンドとなる小売ミックス上の特徴と類似した店舗群が社会的に増加することで、特定の小売業態イメージが定着するというプロセスから業態の誕生を捉えることができるだろう。

しかしながら、現代の小売流通においては、このような単純化された業態展開のロジックのみでは補足できない現象の発生が顕著になっている。たとえば、イオンリテールやセブン&アイ・ホールディングスのような conglomerant は、グループ企業レベルではその傘下に多様な業態のチェーンストアを展開している。あるいは、ユニクロやニトリなど、垂直統合型の専門店チェーンの躍進は、小売ミックスの魅力だけでは説明することは難しい。小売フォーマットのバックエンドの編成様式についての洞察が不可欠である。

オムニチャネル（omni-channel）という表現が用いられることもあるが、たとえば、1つのスーパーが実店舗での販売と店舗を起点としたネットスーパー・サービスを並行して提供する場合、それは1つの業態として捉えること自体、もはや不可能となる。逆にネット販売専業からスタートした無店舗小売業者が、実店舗のネットワークに着手するケースもある。さらには、流通技術の進展により、一部の既存小売業態の間で可変度がたかまり、業態間の境界線が曖昧になる現象も観察されている。小売業とサービス業の間にも同様の兆候が顕著になっている。

ここであげた一連の現象は、小売業態を観察単位として、小売業の（構造）変化や小売業の進化の理論化を目指す伝統的なアプローチの限界を示唆するものである。そのため、近年においては、より広い概念として小売ビジネスモデル（RBM：retail business model）研究への関心が高まっている。

〔東 伸一・森山一郎〕

5 スーパーマーケットをさまざまな方法で体感する

ここでは、より身近な存在としてスーパーマーケットを体感することを目的とし、さまざまな情報源について「実務書・資料」「映像」「データ」、そして、「資料館」という4つのカテゴリーに分けて紹介していきたい。

「実務書・資料」から学ぶ——実務的な視点に触れるための主要文献

(1) 原論的な文献

・安土敏 [1987] 『スーパーマーケット原論』ぱるす出版

本名、荒井伸也氏（元サミット社長）による、スーパーマーケットのシステムを体系的に解明した書である。

(2) 歴史記述的な文献

・倉本初夫・渥美俊一 [1960] 『日本のスーパーマーケット』文化社

食品スーパーの具体的な商品構成、仕入れ方法、店舗設備等の経営の実務を解説した体系的な指導書。

・長門毅 [1991] 『流通革新——日本の源流』同友館

1955年前後、日本にスーパーマーケットが誕生するころ、スーパーマーケットやその周辺産業に携わった人々との対談集。

(3) 実務家の自著またはスーパーマーケット経営者に関する文献

・吉田日出男 [1982] 『スーパーの原点』評言社（丸和フードセンター創業者）

・西山進 [1983] 『関西スーパー北野祐次の完全主義経営』商業界

・安土敏 [2009] 『スーパーマーケット
ほど素敵な商売はない』ダイヤモンド
社

・清水信次 [2001] 『闘魂 人生必勝の道
——日本一の食品スーパー「ライフ」
を築き上げた男』経済界

・川野幸夫 [2011] 『日本一強いスーパー
ヤオコーを創るために母がくれた50
の言葉』産経新聞出版

・石井良明 [2016] 『成城石井の創業』
日本経済新聞出版社



法政大学流通産業ライブラリー（写真提供：法政大学イノベーション・マネジメント研究センター）

一般の図書館に所蔵されていない貴重な流通関係資料（社史、団体史、伝記、政策関連の灰色文献等）

(4) 法政大学流通産業ライブラリー（法政大学イノベーション・マネジメント研究センター内）

11 関連業界団体および4 学術団体・研究機関の支援により、2009 年5 月に流通・消費財産業専門のデポジット・ライブラリー（保存図書館）として法政大学市谷キャンパス内に設立された。

一般の図書館ではコレクションとしての所蔵の難しい、戦後流通・消費財産業と企業経営に関する専門的な図書や社史、団体史、伝記、また政策関連の灰色文献まで幅広く取りそろえられ、2010 年4 月より一般公開されている。

「映像」に学ぶ——スーパーマーケットを題材とした映像資料

(1) 映 画

・『スーパーの女』

伊丹十三氏による脚本・監督、1996 年の日本の映画。安土敏氏の『小説スーパーマーケット』が原作で、生鮮部門を仕切っていた職人と近代的なオペレーションの確立を目指す企業経営者との葛藤を良く理解できる作品である。宮本信子主演。

・『県庁の星』

桂望実氏の2005 年の小説『県庁の星』が原作で、2006 年に映画化がされた。県庁のキャリアが民間企業との人事交流の研修先となった食品スーパーにおいてさまざまな改善を重ねていく。『スーパーの女』と比較すると娯楽性が高い作品であり、食品スーパーの仕組みを学びたい場合には『スーパーの女』の方が適している。織田裕二主演。

(2) ドキュメンタリー

・『プロフェッショナル 仕事の流儀——小売り再建 大久保恒夫の仕事 人が変われば、会社は変わる』 [DVD] NHK エンタープライズ、2010 年

ユニクロや良品計画などの小売企業の改革に成果を上げてきた小売再建のエキスパートであり現・西友社長大久保氏による成城石井の改革の一端を覗くことで、人やチームに関する事項を学ぶことができる。

・『プロフェッショナル 仕事の流儀—食品スーパー経営者 福島 徹の仕事 信頼は己の全てでつかみとる』 [DVD] NHK エンタープライズ、2012 年

「売れそう」ということに縛られることなく、顧客に役立つ商品を考え、顧客のニーズを満たし、生産者の利益を生み出すビジネスを遂行する姿から、食品スーパーだけでなく小売業の役割についても考えさせられる。

「データから学ぶ」統計データ

「食品スーパーマーケット月別動向」：スーパーマーケットに特化した統計データ。2010年より、（一社）全国スーパーマーケット協会、（一社）日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会の業界3団体が合同で年次、月次の統計調査を実施し、結果をインターネット上で公表している。

（1）スーパーマーケット統計調査（月次）

2010年4月実績（2010年5月公表）から、スーパーマーケット3団体合同での統計調査結果として公表されている。原則として、毎月の公表日までに集計可能な企業を対象に「速報版」として発表し、翌月公表日までに、報告のあったすべての企業を集計した「確報版」を発表している。

本調査は「スーパーマーケット販売統計調査」と「スーパーマーケット景気動向調査」で構成されている。

「スーパーマーケット販売統計調査」

・パネル対象企業数

スーパーマーケット企業数は270社（2021年1月22日現在）

・集計項目

売上高（商品部門別、地方分類別、保有店舗数別）

既存店総売上高、総店舗数、総売場面積、店舗平均月商、売場1㎡当たり売上高

「スーパーマーケット景気動向調査」

本調査は、経営動向や景気判断を調査し、月次でスーパーマーケット経営を取り巻く環境変化を定量的に明らかにすることを目的としている。また「スーパーマーケット販売統計調査」における売上変動の要因や商品カテゴリー別の好不調要因を補足する役割がある。

経営動向調査

経営状況：「売上」「収益」「生鮮品仕入原価」「食品仕入原価」「販売価格」「客単価」「来店数」

カテゴリー動向：「青果」「水産」「畜産」「惣菜」「日配」「一般食品」「非食品」

景況感調査

景況感：「景気状況」「消費者購買意欲」「店舗周辺の競合状況」「店舗周辺地域の景気」

(2) スーパーマーケット年次統計調査

本調査は、全国スーパーマーケット協会（当時は社団法人日本セルフ・サービス協会）が昭和36年より48回にわたって継続してきた「協会会員経営実態調査」をもとに2010（平成22）年度より「スーパーマーケット年次統計調査」としてリニューアルされたものである。本調査において、各企業の経営実態に加えスーパーマーケット業界の活動実態をも把握する調査となっている。

調査項目

「保有店舗と売場、設備」「人事関連」「ポイントカード・決済手段」「販売促進・サービス」「PB商品」「環境対策」「トピックス/その他」「店舗状況」

(3) スーパーマーケット白書

『スーパーマーケット白書』は、（一社）全国スーパーマーケット協会が発行しているもので、スーパーマーケットを取り巻く内外の環境変化や推移についてまとめられている。その時々的重要なトピックを取り上げたり、スーパーマーケットを中心とした小売業に関連する各種統計指標も併せて掲載したりしている。



2021年版

特集 数字でみるスーパーマーケット
2020/日本標準産業分類に

「スーパーマーケット業」の追加を

第1章 2020年のスーパーマーケット
動向

第2章 新しい生活様式とスーパーマ
ーケット

第3章 スーパーマーケットの新たな
競争戦略の可能性～スーパー
マーケット Good Action Initiatives に向
けて～

資料編

（全国スーパーマーケット協会提供）

「資料館」で学ぶ——スーパーマーケットのミュージアム

初期スーパーを感じることができる、総合スーパーのダイエー、イトーヨーカ堂、イオンの3つの資料館を紹介する。その空間に佇むと創業者の創業時の想いが伝わってくるようである。

(1) イオン歴史館（千葉県千葉市美浜区 イオン本社内）

イオンの基本理念の成り立ちや、企業文化を広く伝えるために設立された。入口には、岡田卓也名誉会長相談役の書「賢者は歴史に学ぶ」が掲げられている。岡田屋創業当時の看板や帳簿、グループ発展の歴史を表現する写真と文章が展示されている。また、備え付けのパソコンやタブレットを使い、イオンの歴史を学ぶことができる膨大な資料映像をみることができる。

(2) 伊藤研修センター内史料室（神奈川県横浜市港北区 伊藤研修センター内）

セブン&アイグループの創業精神と経営理念の浸透を目的に設立された。創業時より大切してきた「商いのこころ」と、その後、日本の流通を大きく変えていった革新的な取り組みが紹介されている。イトーヨーカ堂の創業期、グループの



イオン歴史館（写真提供：イオン歴史館）



伊藤研修センター内史料室（写真提供：伊藤研修センター）



ダイエー資料館（左）と開店時の色紙（右）（写真提供：ダイエー資料館）

歴史、セブン-イレブンの革新、グループシナジー、そして未来を考察する企画の5つの展示ゾーンで構成されている。

（3）ダイエー資料館（兵庫県神戸市西区 流通科学大学内）

館内に復元された「主婦の店ダイエー」のファサードや各種の資料、映像から、「流通革命の旗手」と評されたダイエーの歴史を振り返り、そのフロンティア精神と「For the Customers」のマインドを感じることができる。改めて、「流通とは何か」を考えるきっかけを与えてくれる資料館となっている。館内にはつぎのような展示がある。なお、流通科学大学のキャンパスには、ダイエーの前身となった「サカエ薬局」の建物も復元されている。

- ・ダイエー1号店（千林店）の復元されたファサード
- ・ダイエー資料閲覧（各店舗資料）
- ・中内功氏の映像 DVD
- ・ダイエーのチラシ、店舗開店時の色紙を展示
- ・展示コーナー「中内功が残した言葉」など

〔岸本徹也〕

参考文献

- Brown, S. [1987] "Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis", *European Journal of Marketing*, 21 (6), pp. 3-36.
- Davidson, W. R., A. D. Bates, and S. J. Bass [1976] "The Retail Life Cycle," *Harvard Business Review*, 54(6), pp. 89-96. (藤原肇訳 [1976] 「小売ライフサイクルにみる小売業の成長と衰退」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第2巻第2号, 31~40頁)
- Dreesman, A. C. R. [1968] "Patterns of Evolution in Retailing," *Journal of Retailing*, 44(1), pp. 64-81.
- Etgar, M. [1984] "The Retail Ecology Model : A Comprehensive Model of Retail Change," *Research in Marketing*, 7, pp. 41-62.
- Gist, R. R. [1968] *Retailing : Concepts and Decisions*, Wiley and Sons.
- Gist, R. R. [1971] *Marketing and Society : A conceptual Introduction*, Holt, Rinehart and Winston.
- Hower, R. M. [1943] *History of Macy's of New York 1858-1919: Chapters in the Evolution of the Department Store*, Harvard University Press.
- Levy, M., D. Grewal, R. A. Peterson, and B. Connolly [2005] "The Concept of the 'Big Middle'," *Journal of Retailing*, 81 (2), pp. 83-88.
- McArthur, E., S. Weaven, and R. Dant [2016] "The Evolution of Retailing: A Meta Review of the Literature," *Journal of Macromarketing*, 36 (3), pp. 272-286.
- McNair, M. [1958] "Significant Trends and Developments in the Post-War Period," in A. B. Smith ed., *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and its implications for University*, University of Pittsburgh Press, pp. 1-25. (鳥羽達郎訳 [2022] 『「小売の輪」の循環—アメリカ小売業の発展史に潜むダイナミクス』同文館出版, 所収)
- Nielsen, O. [1966] "Development in Retailing," in M. Kjaer-Hansen ed., *Readings in Danish Theory of Marketing*, North-Holland, pp. 101-115.