

# 大型小売業態は「日本の失われた20年」に どう適応したのか

—— 百貨店と大型スーパーにおける  
イノベティブな業態革新を点検する ——

田 村 馨

1. はじめに—大型小売業態になぜ注目するのか
2. 本稿で依拠する統計データと用語
  - (1) 商業動態調査とは
  - (2) スーパーとスーパーマーケットの違い
3. イノベティブな業態革新に注目する
  - (1) 業態とはなにか
  - (2) 操作概念としての「業態革新」と「イノベーション」
  - (3) 本稿の課題とアポリア（難点）
4. 百貨店、大型スーパーの比較分析
  - (1) 店舗当たり売場面積の推移
  - (2) 実数値による考察
  - (3) 生産性指標と売場面積との関係
5. 業界の構造変化と業態の対応
  - (1) 業界レベルの変化と店舗レベルの変化の違い
  - (2) 環境適応の違い—百貨店と大型スーパーの対応を検証する
  - (3) 2つの業態の業態革新の違い
  - (4) 大型スーパーは破壊的なイノベーションに挑んでいるのか
6. おわりに

補論：淘汰はどのようなメカニズムで働いたのか

## 1. はじめに—大型小売業態になぜ注目するのか

小売業は私たちの日々の生活を支える生活インフラとも言える産業である。小売業が活性化している時、私たちの生活も生気を得て、充実したものであるはずだ。本稿ではそういう観点から小売業を捉えてみたい。逆にいうと、小売業の停滞は私たちの生活の停滞を意味する。筆者が小売業を長年にわたり研究しウォッチしてきたのは、国民の厚生（Well-being）に寄与する産業の盛衰メカニズムを明らかにすることで社会をよりよくすることに貢献したいからに他ならない。

だから、本稿では、この20年間の百貨店と大型スーパーの変化に注目する。これら2つの業態は、大型小売業態として右肩上がりの経済成長期（1955年～1991年）において日本の小売業界を牽引し、国民の生活向上に大きく寄与した。百貨店は都心に位置する「街の顔」となり、最先端のトレンドやライフスタイルを発信する小売業としての地位を確立した。大型スーパーは「日常の生活に潤いをもたらす」場として、多くの消費者に支持された。百貨店がハレの小売業態であったとするなら、大型スーパーはケに奥行きと楽しみを与えた小売業態であった。

それだけに、「失われた20年」といわれる日本のこの20年間に、それら2つの大型小売業態が業態革新的な適応を果たしたのか、果たさなかったのかに本稿は注目する。のちに見るように、日本経済の停滞から2つの業態は無縁ではなかった。マスコミ等で百貨店は「絶滅危惧業種」「構造不況業種」などと揶揄された。大型スーパーも同じである。専門量販店やコンビニエンス・ストアの成長と比されて、それら業態の成長性を際立たせる古い業態として取り上げられることが多かった。だが、本当に、それら2つの業態はイノベティブな業態革新から見放されたのであろうか。それを見定めることが本稿の課題である。

## 2. 本稿で依拠する統計データと用語

### (1) 商業動態調査とは

本稿で利用するのは経済産業省「商業動態統計」である。データを使い実証的に何かを論じようとする、使うデータの制約が無視できない。本稿で注目する百貨店と大型スーパーは、「商業統計」の業種分類で言えば、各種商品小売業のなかの「百貨店・総合スーパー」である。ただし、それら業態の「商業動態調査」での定義は、「商業統計」の定義とは異なる。

商業動態調査における定義は以下の通り。

#### 〈百貨店〉

日本標準産業分類の百貨店、総合スーパー（561）のうち、次のスーパーに該当しない事業所であって、かつ、売場面積が東京特別区及び政令指定都市で3,000m<sup>2</sup>以上、その他の地域で1,500m<sup>2</sup>以上の事業所をいう（「商業統計」でいう大型百貨店は、それぞれ、6,000m<sup>2</sup>以上、3,000m<sup>2</sup>以上が基準）。

#### 〈スーパー〉

売場面積の50%以上についてセルフサービス方式を採用している事業所であって、かつ、売場面積が1,500m<sup>2</sup>以上の事業所をいう（「商業統計」でいう大型総合スーパーは上記の大型百貨店と同じ基準）。ただし、商業動態統計調査の家電大型専門店、ドラッグストア、ホームセンターの調査対象企業の傘下事業所で、調査対象となっている事業所を除く。

経済産業省の「商業統計」は最新版が2014年。しかも2020年3月31日に廃止が発表された。「商業統計」は世界的に見ても貴重な統計だった。その「商業統計」が使えないということは、体系的に実態を捉える統計データがないことを意味する。

商業動態統計は「商業統計」に比して、①時系列データが得られる半面、②悉皆調査ではない、③特定の業態（百貨店、スーパー、コンビニなど）へ

の注目度が高く、業種レベルのデータはほぼ捕捉されていない、④卸と小売の関係（流通経路関係のデータ）が捨象されている、など得られる情報は少ない。

そもそも、「商業統計」と「商業動態調査」の間には数値的な差が大きくなり、全く違う統計と見做した方がいい。たとえば、2014年の「商業統計」における小売販売額は121兆円だが、「商業動態統計」では141兆円である。調査方法が違うとはいえ、「商業統計」との差は余りにも大きく、「商業統計」とリンクさせた分析は本稿ではしていない。なお、断らない限り、以下の考察で使うのは「商業動態統計」データの3カ年移動平均値である。また、データの期間は1996年から2019年の24年間。2020年も利用可能だが、コロナ禍の影響が無視できないほど大きいので外した。

## (2) スーパーとスーパーマーケットの違い

本稿では「商業動態統計」でいう「スーパー」をあえて「大型スーパー」と称す。なぜ、そういう「いいまわし」にこだわるかという点、「スーパー」という言葉が日本においては曖昧に使われてきたからだ。1950年代に日本の経営者の多くが米国視察でスーパーマーケットをみて、日本への導入を決断した。ところが米国でいうスーパーマーケット＝食品スーパーが、日本ではスーパーは食品スーパーと総合品揃え量販店（米国のGMS（general merchandise store）とは違う業態）の2つをさすものとして共有された。米国の視察でスーパーマーケットに感化されたが、店舗の大型化と多店舗化が目指され、食品部門の比率を結果として下げる、非食品部門の品揃え＝商圈拡大を志向する大型小売店＝総合品揃え量販店が登場し、それもスーパーと呼ばれた。

スーパーマーケット（食品スーパー）は日々の来店を前提とする。これは経営的には安定する戦略だが、成長・拡大には制約がでてくる。売上を牽引力に小売企業が成長するには「スーパーマーケットからの脱却」（地域密着

型業態から離れる）が必要だった。そして少なくない小売企業がその方向を目指した。店舗の売上拡大には商圈を広げることが欠かせず、商圈拡大には非食料品の品揃えは不可欠だった。業態的には百貨店に近づく方向である。

引き金となったのが1955年からスタートする高度経済成長であった。製造業を中心に企業業績が向上し、それは従業員の給与増大となって景気にプラスに寄与した。相対的に生産性が高い産業が潤うことで、相対的に生産性が低い産業も潤う。この時期の日本の小売業、特に百貨店、総合品揃え量販店（スーパー）は消費者の旺盛な消費意欲に対応し、店舗の大型化、多店舗化、企業規模の拡大を享受した。この総合品揃え量販店（スーパー）をさして本稿では大型スーパーと称す。

### 3. イノベティブな業態革新に注目する

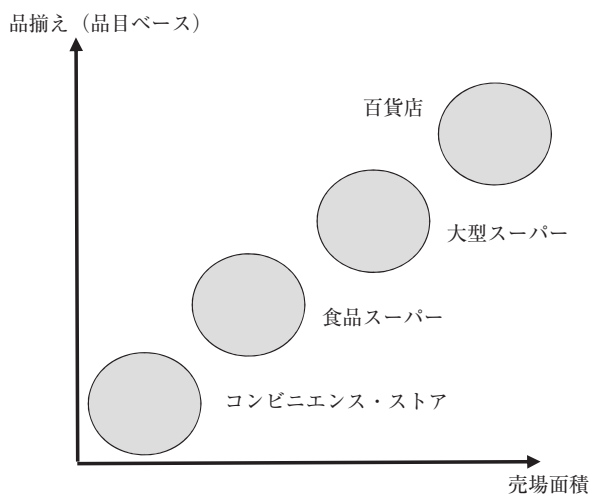
本稿では、百貨店と大型スーパーに限定して直近の20年の変化をみていく。そのための最小限の概念整理とフレームの提示を以下で行っておく。

#### (1) 業態とはなにか

本稿でいう業態は、売場面積と品揃え（品目ベース）の2つの軸で構成される業態マップ（図表1）上の特定の位置にポジショニングされる小売業の共通のタイプをさす。ここにいうタイプとは業態コンセプトといってもいいし、フォーマット、小売ミックスといいかえてもいい。ただし、結論をさきについておけば、本稿は流通論的な業態論の領域に足を踏み込まない。田村正紀（2008）が指摘するように、「業態というコンセプトほど曖昧で分析的でないコンセプトは流通論では数少ない」からである。

日本では、業種店が小売業において大勢を占める状況がスーパーやコンビニエンス・ストアの登場で大きく変化し、業態なる言葉が登場した。商業統

図表1 小売業態マップ



計調査に「業態別統計編」が登場したのは1982年である。スーパーが日本に入ってきてからすでに30年もたった頃だ。

矢作(1994)は小売業態を3つの側面にとらえる。1つは、顧客と直接的に対峙する「小売業務」。これに、小売業務を背後で支える「商品開発と商品供給」, 「生産・流通システムに関わる組織間関係」を加えた3つである。非常にシンプルな捉え方だが、3つの内容と3つの関係性に注目するだけでも業態は無限に分類できる。矢作もいうように、既存の業態間の差異は曖昧で、研究も世間的な消費者が認知する業態分類から離れることは難しい。

本稿では、「業態とは何か」にはこだわらない。それは家電量販店を例にとれば、家電以外の商品の品揃えが増え続けており、専門量販店なる業態概念が成立しにくくなっている現状に照らすとき、概念的な業態に拘るメリットは少ないと判断するからである。「商業動態調査」でいう百貨店とスーパー(本稿では大型スーパー)を対象にすることに本稿は徹する。

## (2) 操作概念としての「業態革新」と「イノベーション」

### イノベーションと業態革新

本稿の課題は、百貨店と大型スーパーが、「この20年の事業環境の変化」に業態としてどのように適応したかを、革新的か否かを基準に見定めようというところにある。ただし、業態革新とは何かについて、流通論的な業態論を手掛かりにするのではなく、イノベーションを補助線に考えてみたい。

本稿でいうイノベーションとは、少なくとも3つの要件をみたすものをさす。1つは、それが登場するまで世の中（ここにいう世の中は流通の場合、ある地域や街でもいい）になかったものであること。2つに、「不可逆性」。それが登場し普及することによって前の状況に戻り得ないインパクトをもつこと。いまや、スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアがない生活に戻るなど、消費者にはありえないはずだ。3つめは、社会に対するインパクトの大きさだ。良品計画は独自路線を歩むが、その独自性ゆえに他社が模倣することは難しい。つまり、社会的な広がり期待できない。1企業や店舗の革新は業態に関わるイノベーションとはみなさないということだ\*。

\*実は、たとえば良品計画の軌跡をイノベーション（業態開発や業態革新）とみなせるかどうかは簡単な問題ではない。歴史的にみると、イノベーションは様々なサブマーケットを通して社会に受け入れられていった。スーパーマーケットもそうである。何か普遍的なフォーマット、小売ミックスが存在するのではなく、「内食の材料を総合的に品揃えしワンストップ的に提供する」というコンセプトは共有するも様々なフォーマット、小売ミックスで運営されている。フォーマット、小売ミックスの違いに注目するなら個々のスーパーマーケットを業態論で語ることはできない。実際に存在するかどうかは別にして、共有しているコンセプトの有無が業態か否かの区別になる（図表1でいうとどこにポジショニングできるかだ）。このように考えると、良品計画のコンセプトに元祖があるかどうかのポイントになる。たとえば1980年代くらいからいわれはじめた「ライフスタイル業態」をコンセプトとして共有する他の小売業者が多く存在するなら、良品計画の事業形態も業態（ライフスタイル業態のサブマーケット）とみなせる。業態論として重要な論点だが、ここではこれ以上の究明はしない。

ちなみに、イノベーション論といった、何か統一的な「論」があるわけではない。イノベーションの解説書として良書だと思われる玉田（2015）と清水（2019）を比べても、イノベーションに関する論点の置き方、定義の仕方

は微妙に違っている。『The Innovator's Dilemma』で有名な故クリステンセンの著作ですら、教科書的なイノベーション論が展開されているわけではない。したがって、以下では比較的オーソドックスなイノベーションに関する概念をベースに議論を進めたい。

一般にイノベーションは、プロダクトイノベーションとプロセスイノベーションの2つに分けられる（3つめとして意味のイノベーションもあるが、本稿では使わない）。小売業態でいえば、新業態の開発はプロダクトイノベーション、業態オペレーションのイノベーションはプロセスイノベーションになる。

ここにいう業態オペレーションとは、矢作の業態の定義に倣い、ある売場面積の運営に求められる「小売業務」「商品開発と商品供給」「生産・流通システムに関わる組織間関係」の統合的なシステムを稼働させるオペレーションの総体をさす。業態オペレーションのレベルが上がれば（下がれば）、運営できる売場面積は増大（低減）する。また、競争関係や時代の変化（消費者の変化を含む）に応じて、ある規模の売場面積に必要な業態オペレーションは変動する。業態が違えば業態オペレーションの中身は違う。

プロダクトイノベーションとプロセスイノベーションの間には、トレードオフ関係が生じる。つまり、プロセスイノベーションに注力するほどにプロダクトイノベーションが生まれにくくなる。特に小売業ではプロセスイノベーションにより多くの経営資源が投入されやすい。日々の業態オペレーション向上の積み重ねが顧客の支持と維持に繋がるからである。よって、業態オペレーションにおけるイノベーションは持続的イノベーションとしても定義できる。結果として、既存の小売業界からは新業態の開発が誘発されにくくなる。

歴史をふりかえると、プロダクトイノベーションが社会的なインパクトをもつには、プロセスイノベーションが欠かせない。日本におけるスーパー



マーケット、コンビニエンス・ストア然り、産業革命の蒸気機関や鉄道然りで、社会に受容され広がっていくには数年、数10年にわたるプロセスイノベーションが必要なことが多い\*。このプロセスイノベーションに特徴的なのが累積性である。累積的だから、プロダクトイノベーションとの間にトレードオフ関係が生まれるといってもいい。

\*「小売の輪」仮説におけるイノベーターについては、持続的イノベーションとは異なる、クリステンセンがいうところの破壊的なプロダクトイノベーションをイメージされる方も多いだろうが、それは正しくない。日本にスーパーマーケットが入ってきたとき、特に生鮮食料品店はその専門性と卸売市場との結びつきでスーパーマーケットをよせつけなかった。当初は、スーパーマーケット自体が生鮮食料品店等で修業した職人の手助けを必要とした。結果として食品スーパーは旧来の生鮮食料品小売業を駆逐したが、そこに至るには10数年にわたる業務オペレーションの変革が必要だった。そもそも、スーパーマーケットは「安売り」業態として参入するとは限らない。時代によっては国によっては、既存の市場や露店よりも清潔かつ快適かつ便利に買い物ができる業態として登場し、消費者に受容される。

ちなみに、持続的イノベーションは漸進的イノベーションと画期的（ラディカルな）イノベーションに区分される。自動車でいえば、前者は燃費向上や軽量化に向けた漸進的な取組みであり、後者はプリウスの開発がイメージできる。

持続的イノベーションは業界の構造や私たちの生活スタイルを大きく変えるものではない。例えば家電量販店は画期的なイノベーションだったかもしれないが、家電メーカーとの共存共栄関係は変わらなかった。また私たちの生活スタイルも買い物先が変わっただけで大きく変化したわけではない。その点、コンビニエンス・ストアは小売業界の構造を変え、私たちの生活スタイルを大きく変えた。そのようなイノベーションは破壊的イノベーションといわれ、「創造的な自己破壊」なくしては既存業態からうまれない\*。

\*詳しくは述べないが、当時、ダイエーに次ぐ総合品揃え量販店チェーンであったイトーヨーカ堂からセブンイレブンは生まれた。鈴木敏文氏は社内の反対や業界の否定的な見解を押し切って米国セブンイレブンの導入に踏み切った。イトーヨーカ堂をはじめ大手チェーンは、多店舗展開、店舗の大型化を最優先案件として取組んでいた時代であった。鈴木氏の「創造的な自己破壊」がなければ、セブンイレブン、コンビニエンス・ストアの成功はなかったかもしれない。

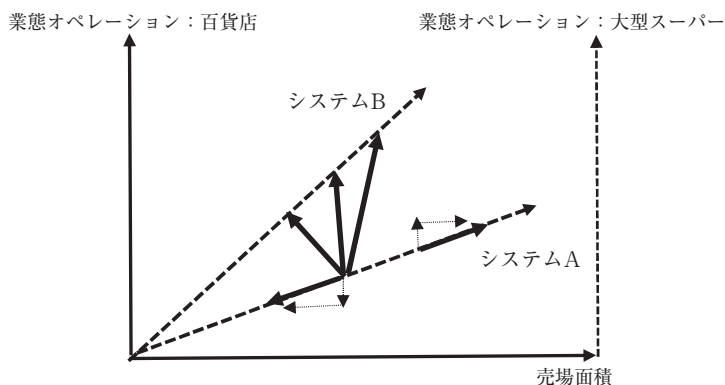
なお、業態論と一緒に、細かな分類は操作性に欠け、解釈の余地を多く残す議論を生み出しやすい。伊神（2018）はイノベーションの分類を程度の問題だと切り捨てる。本稿でも、これ以上の分類に立ち入らない。

### 本稿が想定するスキーム

本稿が想定するスキームを図表2に示す。図表2のシステムAは既存の業態革新プロセスである。百貨店も大型スーパーも「大型化」を志向する業態だと想定する。広域商圈で成立する業態であり、商圈のさらなる広域化を志向する。商圈のさらなる広域化を狙って売場面積を増大するには、業態オペレーションのレベルアップが欠かせない\*。

\*業態オペレーションの水準をどういう指標で測ればいいのかに関して本稿は単純な想定しかしていない。だが、現実的には何かの代理変数をもって業態オペレーションを捉えることは不可能であろう。それを可能にするには伊神（2018）のような構造解析か、矢作（1994）が行ったような詳細なケーススタディしかない。そのいずれも本稿においては取り組まれていない。

図表2 大型小売業態の業態革新とイノベーション



業態が違えば業態オペレーションの中身は違うので図表2では百貨店と大型スーパーの業態オペレーションを別々に書いている。当然、システムAの曲線の形も傾きも違うだろうが、そこは煩雑になるので1本の曲線でしか描いていない。

システムBは、既存業態からすれば新業態をあらわす。既存業態から新業態への移行においては売場面積を「減らす」、「維持する」、「増大する」プロセスがあることを図表2は示している。売場面積を増やすことが既存業態の誘因なら、それとは真逆の「売場面積を減らす方向」で生まれる新業態は画期的な、あるいは破壊的なプロダクトイノベーション（新業態の開発）となる可能性が高い。

かつそこには、「創造的な自己破壊」ともいえる適応行動があるはずであり、システムAからシステムBへの移行は、単なる移行ではない。

百貨店、大型スーパーはかつて「イノベーターのジレンマ」に陥った負け組である。「イノベーターのジレンマ」（日本語訳では書名が「イノベーションのジレンマ」になったのでそれで流布してるが、原著は「イノベーターのジレンマ Innovator's Dilemma」とは、成功した企業ほど、新規事業の開発や投資には消極的になり、新規参入者の登場に対抗することが難しいことをさす。事実、専門量販店の登場で百貨店も大型スーパーも家電、家具、衣料などの主力カテゴリーの縮小・撤退に追い込まれた。百貨店と大型スーパーが小売業界の覇者として競争優位を確立できたのは、カテゴリーレベルの総合品揃えであった。その成功の方程式に照らすとき、1つのカテゴリーに絞り込んだ専門量販店は百貨店、大型スーパーからすれば消費者に支持される可能性が低い業態にみえていたのだろう。

「この20年」において、2つの業態が持続的イノベーションのフェイズから破壊的イノベーションのフェイズに移行するには「創造的な自己破壊」ともいえる適応行動が必要であったであろう。2つの業態にそのような適応行

動なり兆候はあったのかなかったのか。

システム A の線上の動きも、システム A から B への移行プロセスも、本稿では業態革新あるいは業態革新プロセスだととらえる。

### (3) 本稿の課題とアポリア (難点)

あらためて本稿の課題を整理しておく。

- ①百貨店、大型スーパーの「この 20 年」への適応行動をイノベーション的に特定する。具体的には、図表 2 のシステム A 上を右上にあがる軌跡を描くなら「持続的イノベーション」、ほとんど動かぬ軌跡なら「イノベーションに対して中立的な動き」、左下に下がる軌跡なら「持続的イノベーションからの離脱」あるいは「異なる次元への動き」とみなす。
- ②プロセスイノベーションかプロダクトイノベーションかの差や漸次的イノベーションか画期的イノベーションかの差は程度の問題もあり、両者の「この 20 年」の適応行動から判断する。
- ③破壊的イノベーションあるいはその兆候的な動きかどうかは、既存の業態コンセプトに対する従順度（反逆度）で判断する。

次に本稿のアポリアだが、1 つに、上記①～③が示唆するように、判定の基準が分析者である私の主観に委ねられていることである。ここは帰納法的な記述に拘ることで解決したいと思っている。2 つに、業界レベルの分析であることだ。百貨店といっても多様な百貨店が存在する。にもかかわらず、平均値や総計値で 2 つの業態の適応行動をみていくしかない。それゆえ、特定の主体を起点に誘発されるイノベーションを、業界の適応行動として解釈する記述をしかねない。システム論を援用したマクロ社会学が流行った頃（1960 年代から 70 年代）、仮説構成体としての巨視的行動者を想定した分析が一定の成果をあげた。それと同じように業界を位置づけるには事前準備が必要だが、そこに費やす時間はなかった。

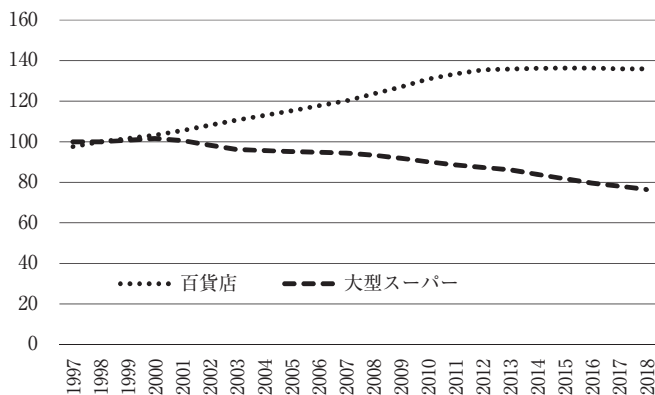
#### 4. 百貨店、大型スーパーの比較分析

##### (1) 店舗当たり売場面積の推移

では実際に、2つの業態はどのような動きをこの20年間にしたのだろうか。まずは、2つの業態の店舗当たり売場面積の推移を確認することからはじめよう（図表3）。本稿ではこの「店舗当たり売場面積」が、図表1や図表2で示したように鍵となる。それを維持するにせよ、増大あるいは減少させるにせよ、相応の業態オペレーションの革新（小売イノベーション）が求められるからである。

図表3に示す通り、2つの業態は、店舗面積に関して、驚くほど対照的な推移を示す。百貨店は店舗当たり売場面積を、この20年間で、40%も増加させた。他方、大型スーパーは20%も減少させている。図表2のスキームに照らすなら、百貨店には何らかのイノベーションがあったとみられ、大型スーパーにはそのようなイノベーションはなかった可能性が示唆される。

図表3 店舗当たり売場面積の推移（1998年=100，3カ年移動平均値）



資料：経済産業省「商業動態統計」各年版（以下、同じ）

## (2) 実数値による考察

業態オペレーションを反映する代理変数として、小売業の生産性に関わる3つの指標（以下、生産性指標と略す）、店舗当たり販売額（店舗生産性）、従業員当たり販売額（労働生産性）、売場面積当たり販売額（売場効率）を想定しよう（分子は販売額であり付加価値ではないので生産性という言い方に違和感があると思うが、流通論では、使えるデータの制約もあって長年、こういう言い方がされ、生産性の代理変数として使われてきた）。さらに、店舗当たり従業者数と売場面積当たり従業者数（人的サービス度）といった指標も加えて、実数値でみたのが図表4である。

百貨店が店舗当たり売場面積だけでなく、店舗当たり販売額でも大型化したことが確認できよう。百貨店業態＝衰退業態とのイメージは図表4からはみえない。反対に、これら2つの数値を大きく下げたのが大型スーパーである。

図表4 実数値による生産性指標の推移（3カ年移動平均値）

		M/T : m <sup>2</sup>	S/T : 億円	S/E : 万円	S/M : 万円	E/T	E/M : 100m <sup>2</sup> 当たり
百貨店	1998	19191.3	250.9	6858.2	130.8	366.1	1.91
	2003	21241.5	249.7	8021.1	117.6	311.4	1.47
	2008	23708.5	256.2	7261.4	108.2	352.8	1.49
	2013	26079.6	264.7	7724.2	101.5	342.7	1.31
	2018	26105.4	288.2	8861.6	110.4	325.2	1.25
大型スーパー	1998	5896.9	42.1	3195.9	71.4	131.6	2.23
	2003	5669.3	33.5	2587.0	59.2	129.6	2.29
	2008	5510.4	29.9	2518.4	54.3	118.8	2.16
	2013	5084.8	26.2	2514.5	51.4	104.0	2.05
	2018	4507.4	26.3	2655.0	58.4	99.2	2.20

注：Sは販売額、Tは店舗数、Eは従業員数、Mは売場面積。

百貨店と大型スーパーの差に注目すると、店舗当たり売場面積（M/T）はこの20年で3.3倍から5.8倍に広がった（百貨店の数値／大型スーパーの数値。以下同じ）。店舗当たり販売額（S/T）は6倍から10.9倍、従業員当たり販売額（S/E）は2.1倍から3.3倍、売場面積あたり販売額（S/M）は1.8倍から1.9倍、店舗当たり従業者数（E/T）は2.8倍から3.3倍に拡大。百貨店のスケール感が大型スーパーよりも増している。

さて、実数値をみて気づくのは、従業員数絡みの指標が「実態と離れた値」であることだ。百貨店の100㎡あたり従業者数は2人以下で、コンビニエンス・ストアよりも少ない。そしてそれは百貨店のみならず、大型スーパーにもいえる。「商業統計」では、別経営の組織からの出向・派遣者数も計上され、それと従業者数をあわせた就業者数が掲載されている。2014年の「商業統計」によると、店舗当たり就業者数は、大型百貨店で909.5人、大型総合スーパーで188.9人。従業者数しか掲載されていない「商業動態統計」の数値とは2～3倍近い開きがある。

使える生産性指標は、店舗当たり販売額、売場面積あたり販売額の2つとなる。それらと店舗当たり売場面積には次のような関係がある。

#### **店舗当たり販売額＝店舗当たり売場面積×売場面積あたり販売額**

売場面積あたり販売額は2つの業態とも低下傾向にあったので、店舗当たり販売額が増えるには店舗当たり売場面積が相応に増えるしかない。それを実現したのが百貨店であり、大型スーパーは実現できなかった。繰り返しになるが、大型スーパーの店舗当たり販売額はこの20年間で4割も減り、百貨店との差は6倍から11倍になった。他方、百貨店の店舗当たり販売額は、この20年で15%増えた。売場面積あたり販売額（売場効率）は下がったものの、店舗当たり売場面積を36%も増やすことで店舗当たり販売額増大を達成したのである。図表5はそのような変位を、寄与度を指標にみたものである。百貨店における売場面積効果の高さがあらためて確認できよう。

図表5 店舗当たり販売額の増減に対する2つの生産性指標の寄与度

	百貨店		大型スーパー	
	店舗当たり売場面積	売場面積当たり販売額	店舗当たり売場面積	売場面積当たり販売額
1998-2018	230.5	-130.5	-58.9	-41.1
1998-2008	692.4	-592.4	-18.3	-81.7
2008-2018	94.3	5.7	-155.3	55.3
1998-2003	2242.7	-2342.7	-16.4	-83.6
2003-2008	294.7	-194.7	-22.0	-78.0
2008-2013	496.5	-396.5	-58.1	-41.9
2013-2018	-14.6	114.6	-611.2	711.2

注：販売額をS、店舗数をT、売場面積をMとすると $S/T = S/M \times M/T$ 。S/Tの増減に対する寄与度は $\Delta \text{LN}(S/T) = \Delta \text{LN}(S/M) + \Delta \text{LN}(M/T)$ で近似できる。

### (3) 生産性指標と売場面積との関係

3つの変数間には図表6にあるような相関関係がある。大型スーパーにおける3つの指標間の関係はプラスである。これは、3つの変数が同じマイナスの方向に変化したからである。大型スーパーの「この20年間」は3重苦的な状況だったのである。因果関係は特定できないので何が起点になったかは不明だが、想定できるのは、売場面積当たり販売額の低下が店舗当たり販売額の低下に直結し、結果、店舗当たり売場面積が低下せざるをえなかったことである。あるいは、売場面積を維持するだけの業態オペレーションが達成できず、店舗当たり売場面積の低下によって店舗当たり販売額、売場面積当たり販売額の低下が必然となったのであろうか。

図表6 小売業態オペレーションに関わる変数間の相関係数

	店舗当たり売場面積	売場面積当たり販売額
店舗当たり販売額	0.728/0.827	-0.425/0.876
売場面積当たり販売額	-0.927/0.453	

注：前の数値は百貨店、後ろの数値は大型スーパー。



その点、百貨店は店舗規模（店舗当たり販売額、店舗当たり売場面積）にマイナスに働く売場効率（売場面積当たり販売額）を落としつつも、店舗規模の指標は向上している。因果関係は特定できないが、一般には、店舗当たり売場面積が増えても売場面積当たり販売額は下がる 경우가多く、場合によっては店舗当たり販売額も下がる。百貨店では生産性指標間にあるトレードオフ関係を克服した小売イノベーションが働いた可能性が示唆される。

## 5. 業界の構造変化と業態の対応

ここ20年間の2つの業態の動きを見る限り、大型スーパーからは業態革新的な足跡は発見できない。他方、百貨店には業態革新の可能性が示唆される。

ただし、ここで留意しないといけないのは、業界レベルの変化と店舗レベルの変化の違いである。業界的にいえば、百貨店業界に明るい未来はみえそうにない。あらためて業界レベルでの変化を確認しておこう。

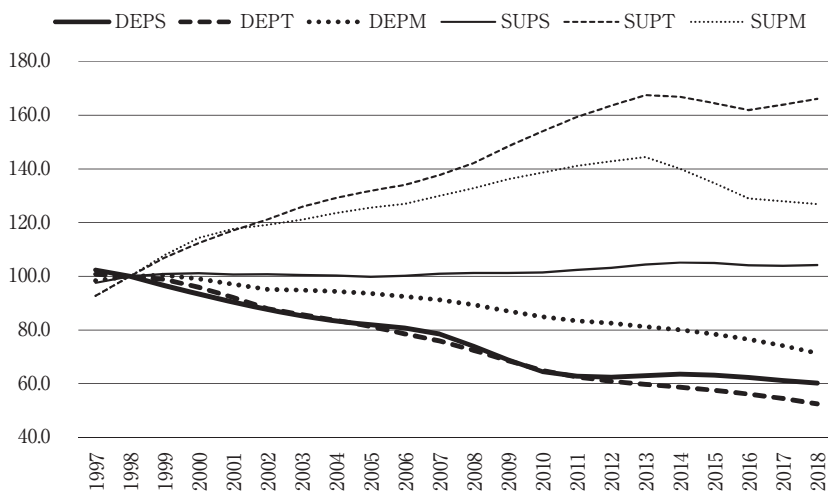
### (1) 業界レベルの変化と店舗レベルの変化の違い

#### 業界レベルでの淘汰メカニズム

まずは、業界の推移をみておこう（図表7）。百貨店業界は販売額、店舗数、売場面積のすべてにおいて、この20年間で大きく減少した。販売額と店舗数は4割減、売場面積は2割減である。これらの推移は、この20年間、ほぼ一貫した傾向を示す。業界としてみるならば、百貨店業界には、「逆風」以外の変化はみられない。

他方、大型スーパー業界は、販売額はほぼ変わらない、店舗数と売場面積は2013年まで増加傾向にあり、その後、売場面積が減少に転じる。店舗数は増えていないが、減ってもいない。

図表7 百貨店、大型スーパーの業界の推移（1998年=100，3ヵ年移動平均値）



注：DEPは百貨店，SUPは大型スーパー，Sは販売額，Tは店舗数，Mは売場面積。

これらの業界の推移は、既にみたように、店舗レベルでの変化とは異なる様相を呈す。その異なる様相は何を示唆しているのだろうか。

示唆される1つは、百貨店では淘汰のメカニズムが働き、大型スーパーでは淘汰のメカニズムが働かなかった可能性である。それは店舗数の推移が端的に示唆することである。

イノベーションは、多くの場合、事業環境や社会経済環境の危機的な状況が引き金となる。百貨店が危機感を募らせたことは容易に想像できる。実際、この20年における百貨店業界では、経営統合、地方百貨店の倒産など危機的な状況を反映した動きが多発した。もちろん、偶然の要素もあるだろう。偶然の要素とは、たまたま「どの都市に立地しているか」といったことである。多くの百貨店は老舗である。数10年前の立地環境が数10年後にどう変化するかなど予想できたはずがない。

## 8大都市と8大都市以外エリアの比較

2つの業態での淘汰のメカニズムの違いに立地はどのように関与しているのだろうか。それを探るために大都市とそれ以外のエリアでの両業態の推移に注目した。全国に占める大都市（図表8にある8大都市）の2つの業態の構成比は百貨店と大型スーパーでは対照的である。すなわち、大都市の構成比が百貨店では上がっているのに対して、大型スーパーはほぼ変わっていない。

図表9は、主要指標に関する推移を8大都市と8大都市以外エリアでみたものである。ここでも2つの業態では対照的な推移を示す。百貨店は8大都市でも8大都市以外エリアでも、すべての主要指標が落ち込んでいる。落ち込み度合いは8大都市以外エリアの方が20ポイント以上大きい。その点、大型スーパーはすべての指標で、8大都市の伸び率が8大都市以外エリアを下回る。

以上のことから推察されるのは、百貨店における淘汰のメカニズムは地方ほど強く働いたことである。逆に、大型スーパーは地方が主戦場になった

図表8 全国に対する8大都市の構成比（3カ年移動平均値）

		販売額	食品販売額	売場面積	店舗数
百貨店	1998	52.8	49.4	35.7	22.8
	2008	56.5	52.1	38.3	25.8
	2018	64.2	57.4	43.0	29.1
大型スーパー	1998	20.8	21.1	15.7	17.7
	2008	19.9	19.8	15.0	16.5
	2018	19.9	19.3	14.5	15.9

注①：8大都市は札幌市、東京特別区、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、福岡市（これらの都市は13大都市で秘匿データがないことから選んだ）。

②：8大都市の日本の総人口に占める比率は1998年17.6%、2008年18.5%、2018年19.5%。

図表9 8大都市と8大都市以外エリアでの2つの業態の比較（3カ年移動平均値）

			販売額	食品販売額	売場面積	店舗数
百貨店	8大都市	1998	100	100	100	100
		2008	79.1	89.5	95.8	82.1
		2018	73.1	84.2	85.9	67.0
	8大都市 以外	1998	100	100	100	100
		2008	68.3	80.4	85.9	69.6
		2018	45.7	61.0	63.3	48.2
大型 スーパー	8大都市	1998	100	100	100	100
		2008	97.2	120.5	126.8	133.0
		2018	99.9	145.0	117.7	149.7
	8大都市 以外	1998	100	100	100	100
		2008	102.3	129.9	133.9	144.1
		2018	105.3	161.7	128.7	169.6

（成長の余地があった）可能性が示唆される。ざっくりいえば、百貨店は大都市・都心性を高め、大型スーパーは地方性を高めた。つまり、百貨店は本来の広域商圏、都心への回帰を強め、大型スーパーは地方での展開が強化された。とはいえ、8大都市でも大型スーパーの店舗数は1.5倍に増えている。「地方での展開が強化された」とはあくまでも相対的な意味である。

図表10で立地の影響をさらにみておこう。注目されるのは、地方の百貨店の店舗当たり売場面積が大きく増えていることだ。ただし、店舗当たり販売額の伸びは売場面積に比例せず、商圏拡大が必ずしも巧くいかなかったことを示唆する。つまり、店舗規模を増やせる、あるいは店舗規模が大きな百貨店しか地方では生き残れなかったが、百貨店として生き残れることが約束されたわけではない。

他方、大型スーパーでは、地方での店舗当たり売場面積が大幅に減った。地方へのシフトを強めたとはいえ、それは商圏拡大を狙ったものではなく、

図表 10 8大都市と8大都市以外エリアの実数値での比較（3カ年移動平均値）

		S/T：億円	M/T：m <sup>2</sup>	S/M：万円	food比：%	
百貨店	8大都市	1998	582.0	30354.2	193.4	21.9
		2008	560.4	30071.4	159.7	24.8
		2018	635.3	29855.7	164.7	25.2
	8大都市以外	1998	153.3	15969.6	96.0	25.2
		2008	150.6	19707.0	76.4	29.6
		2018	145.4	20981.1	69.3	33.6
大型スーパー	8大都市	1998	49.4	5300.4	94.3	49.8
		2008	36.1	5184.6	72.3	61.8
		2018	33.0	5229.8	80.0	72.4
	8大都市以外	1998	40.4	6036.9	66.9	48.9
		2008	28.7	5611.1	51.1	62.1
		2018	25.1	4579.7	54.7	75.1

注：Sは販売額，Tは店舗数，Mは売場面積，food比は食料品販売額の構成比。

地方でも小商圈化がめざされた可能性が高い。それを裏づけるように、食料品取り扱い比率は、8大都市と8大都市以外エリアではほぼ差がない。大型スーパーであるにもかかわらず、この20年で、大都市でも地方でも、大型スーパーは食料品の取り扱い比率を大幅に増やしたのである。

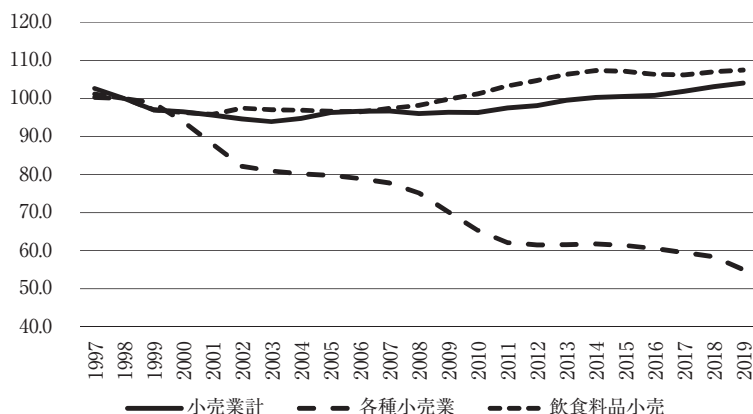
## (2) 環境適応の違い—百貨店と大型スーパーの対応を検証する

### 大型スーパーの食料品販売へのシフト

すでに見てきたように、この20年の大きな変化の1つが、大型スーパーの食料品の品揃えを拡充する方向へのシフトである。20年前は売上に占める比率が半分だった食料品が、いまや7割をこえるまでになっている。

そもそも、小売業全体の売上が低迷する中、それをやや上回る推移を示すのは飲食料品小売業の販売額である。それに対して、各種商品小売業（百貨店、大型スーパーから規模が小さな「よろずや」まで含む）は大幅な低減傾

図表 11 小売業販売額の推移 (1998年=100, 3カ年移動平均値)



向を示す(図表11)。食料品が戦略商品としての地位をあげたのである。ちなみに、小売業販売額のピークは1996年、飲食料品小売業のピークは1994年、各種商品小売業のピークは1995年である。

2つの業態における商品構成の推移をみたのが図表12である。百貨店では「食料品」と「その他」(の中の「その他」)の構成比が増えている。主力商品だった衣料品は4割に下がった。大型スーパーは、食料品以外、軒並み構成比を落としている。強調していえば、食料品の拡充以外に活路をみいだせなかったのが、大型スーパーの「この20年」だったのである。

店舗当たり販売額でみると、やや異なる様相がみえてくる(図表13)。1つに、百貨店では生き残った店舗の衣料品の販売額はほぼ維持され、食料品の販売額はわずかながら増えている。それに比べて、大型スーパーの衣料品は3分の1にへり、構成比が大きく伸びる食料品の販売額はわずかとはいえマイナス基調を脱していない。「その他」に関しては、伸びる百貨店と大幅に落ち込む大型スーパーといった明暗的な違いをみせる。

食料品販売に大きくシフトしたとはいえ、大型スーパーはそれを店舗当た

図表 12 百貨店・大型スーパーの商品構成の推移（3カ年移動平均値）

		衣料品					食料品
		紳士服・洋品	婦人・子供服・洋品	その他の衣料品	身の回り品		
百貨店	1998	50.7	9.1	27.7	4.1	9.8	23.5
	2008	48.9	7.3	26.3	2.9	12.4	26.9
	2018	43.0	6.4	21.6	2.1	13.0	28.2
大型スーパー	1998	23.9	5.0	11.9	3.0	4.0	49.1
	2008	14.7	3.2	7.5	1.4	2.6	62.1
	2018	8.7	2.1	4.4	0.7	1.6	74.6

		その他					
		家具	家庭用電気機械器具	家庭用品	その他の商品	食堂・喫茶	
百貨店	1998	25.8	2.9	0.9	3.7	15.8	2.5
	2008	24.2	1.5	0.5	3.2	16.4	2.6
	2018	28.7	1.1	0.3	2.8	22.1	2.5
大型スーパー	1998	26.9	1.6	4.0	5.6	15.2	0.5
	2008	23.3	0.8	1.9	3.7	16.6	0.3
	2018	16.7	0.2	1.2	2.1	13.1	0.1

図表 13 商品別店舗当たり販売額の推移（3カ年移動平均値）

	衣料品		食料品		その他		その他の中のその他	
	百貨店	大型スーパー	百貨店	大型スーパー	百貨店	大型スーパー	百貨店	大型スーパー
1998	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2003	99.9	78.9	101.6	97.4	92.6	73.1	99.3	89.0
2008	99.6	63.9	103.9	96.5	95.6	61.3	106.2	77.6
2013	99.3	44.8	106.1	94.5	102.0	51.5	115.2	68.7
2018	99.5	35.9	107.9	98.4	127.7	38.8	160.7	53.9

り販売額の増大には活かせていない。店舗レベルの集客力低下に対して食料品の拡充をもってしても対応できない厳しい状況が示唆される。

### 揺らぐ大型化を牽引した業態オペレーション

大型スーパーの成長拡大を牽引した業態オペレーションの肝は、最寄り性の低い商品の品揃えによって店舗の大型化を図る点にあった。かつての大型スーパーには家具売場やオモチャ売場、家電売場があった。それら買い回り品の購入頻度は年に数回である。ただ、店舗の大型化で商圏が拡大すれば採算にあうはずだった。当時の大型スーパーは百貨店を目指していると揶揄されることもあったが、それらの売場構成をみると的外れな意見ではなかった。実際に、都心百貨店業態を標榜する大型スーパーは1970年代に早くも登場していた。

百貨店も大型スーパーも、右肩上がりの経済成長時代は、大型化を目指した。大型化を目指した業態コンセプトは次のような内部要因によって支えられた。①企業を支配する売上至上主義がもたらす大型化信仰、②大型化（売上増大）以外の店舗戦略が企業戦略として浮上しない組織風土・文化、③百貨店・SCなど数万m<sup>2</sup>をこえる店舗はテナント依存度が高くならざるをえず、テナント料が大型化の誘因になった。

この大型化志向にストップをかけたのが、④バブル経済崩壊後の景気低迷と⑤大店立地法（大規模小売店舗立地法）の施行（2000年6月）で出店可能地区の面積が半減したこと、にもかかわらず、①～③の要因で競合他社も多店舗展開を進め、⑥市場における競合環境が激化した、そして⑦長期にわたり消費者の所得が増えず（先進国では唯一日本だけの現象）、価格競争が市場を支配するようになった。これら事業環境の変化によって、百貨店、大型スーパーの大型化による成功の方程式は大きく揺さぶられた。

結果、百貨店では、強力な淘汰メカニズムが働くことになった。その点、



大型スーパーには淘汰メカニズムが働いていないように見える。1つには、業界としてみたときにまだ生存の余地が残されているといえなくもないからだ。特に「食品スーパー化」に活路をみいだす大型スーパーは少なくない（店舗数の伸びが示すように）。2つに、地方で30億円、大都市で40億円の店舗当たり売上をあげる小売業態は、百貨店以外では他にないからであろう。家電量販店で18億円、ホームセンターで8億円（全国）と、大型スーパーに届いていない。イオンの2019年2月期のGMS（大型スーパー・SC）部門の売上は3兆円に達する。これにSM（スーパーマーケット）部門3.2兆円をあわせると6.2兆円にもなる。2009年2月のこれら2つの部門の売上は4.2兆円。この10年で2兆円も増えている。ひとことでいえば、食料品を中心とした業態（大型スーパーを含め）は「捨てがたい」どころか、「成長が期待できる」業態なのである。

### （3） 2つの業態の業態革新の違い

以上の分析から「この失われた20年」を大型小売業態に関してどう総括すればいいのだろうか。ポイントを売場面積と店舗当たり販売額の関係に絞ってみよう。常識的には、「総合品揃え」をコンセプトに成長してきた2つの業態が、専門量販店や小売商圏特化型によって虫食いのように売上を奪われていった結果、事業環境が大きく変わり、生存するための基準がかわった。端的には、店舗規模（売場面積）が上がれば店舗当たり販売額も増大する方程式が成立しなくなった。

ただし、そういう対応を迫る事業環境の変化に対して、百貨店と大型スーパーでは対応が違った。

その違いをみるために、店舗当たり販売額（業態オペレーションの代理変数：この規模の売場面積を運営するにはこのレベルの業態オペレーションが求められる → そのレベルの業態オペレーションを実現したらこのレベルの

図表 14 店舗当たり販売額を店舗当たり売場面積で説明する回帰分析  
(両対数式)

	定数項	回帰係数	決定係数	F 検定
百貨店	2.803*** (183.5)***	0.275*** (0.0033)***	0.411 (0.428)	***
大型スーパー	-9.88*** (-21.4)**	1.552*** (0.0099)***	0.667 (0.64)	***

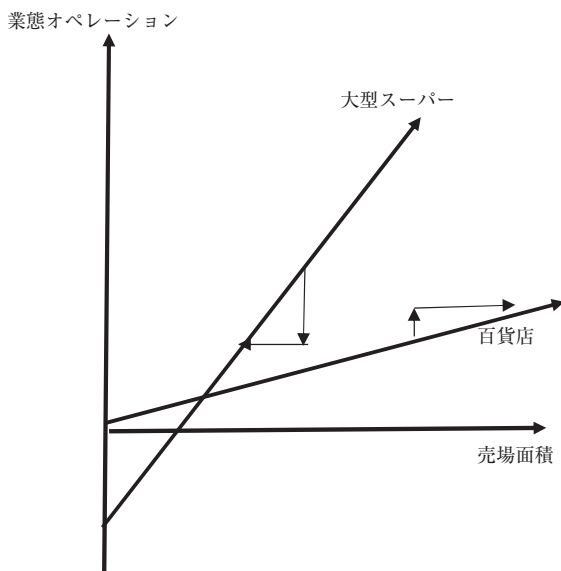
注：\*\*\*は統計的に1%水準で、\*\*は5%水準で有意なことを示す。括弧の数値は両対数式ではない回帰分析の結果。店舗当たり販売額は億円、店舗当たり売場面積はm<sup>2</sup>。

店舗当たり販売額が得られる)を、店舗当たり売場面積で説明する回帰分析を行った(図表14)。店舗当たり売場面積が1%増えると、百貨店では0.275%、大型スーパーでは1.552%、店舗当たり販売額が上がる。大型スーパーの方が売場面積を増やす効果は大きい(かつ弾力的だ)が、定数項に注目すると大型スーパーの定数項はマイナスである。

それをもとに、この20年間の大型小売業態の軌跡を図示したのが図表15である(縦軸のスケールは百貨店と大型スーパーでは異なる)。最初に想定したスキームとは大幅に違う。このスキームをもとに以下論じるのは、さらに検証を要する仮説的な解釈である。

図表14には両対数式ではない回帰分析の結果も記載している。それによると、百貨店は店舗当たり売場面積がゼロでも184億円の店舗当たり売上が生まれる。この184億円はベースなので、いってみればブランド力みたいなものだと考えよう(つまり店舗の大小にかかわらず達成できる売上規模であり、百貨店の集客ポテンシャルを反映しているものだと)。それに比すと大型スーパーの定数項はマイナス21億円。売場面積を1m<sup>2</sup>増やすと99万円の売上があがり、それは百貨店より3倍も高いが、基礎集客ポテンシャル=ブランド力がマイナスなのだ。このマイナスをゼロにするには2161m<sup>2</sup>の売場面積が必要であることを回帰分析は教える。

図表 15 百貨店と大型スーパーの業態革新の構図



百貨店は淘汰メカニズムが強く働いた分、生存できる領域が減った。百貨店によっては、立地等の幸運でイノベティブな業態革新に取り組まなくてよかったものもあるだろうし、現状を維持するために漸進的な業態革新に取り組んだものもあろう。残念ながら、幸運で生き残った百貨店とイノベティブな業態革新で生き残った百貨店を区分することは本稿の分析ではできない。

いえることは、ある規模以上の百貨店しか生き残れなかった。逆にいうと生き残るべき百貨店が生き残った。生き残りをかけて百貨店が取り組んだのは、「総合的な品揃え」を捨てない適応だった（その他のなかの「その他」を増やす取り組みにそこは象徴されている）。また、生き残った百貨店は、「地域一番店」「地域を代表する老舗」的なブランド力をもっているものが生き残った可能性が高い。

他方、大型スーパーは食料品の比重を大きく増やすことに注力した。食料品を増やすということは大型スーパーに2つのジレンマを課す。1つは、大型小売店でありながら小商圈化を目指すというジレンマである。キャッシュフロー的にいえば、食料品を扱うことで一定の売上が保証される。半面、食料品を扱う他の小商圈型業態との日々の競争にさらされる。

2つに、異なる業務システムを抱え込んでしまうというジレンマである。大型スーパーは卸やメーカーを活用し完成された商品を並べることで店舗規模を拡大してきた。食料品は加工食品を除くと、最終的な加工を自ら行うことが必要な商品である。特に競合相手となる食品スーパーと同等の店内加工業務システム（バックヤードスペースとセットになった）を導入しないと、消費者の満足は得られない。一般に食品スーパーは、地域密着度を高めようとすると、一次商圈が半径1 kmでも売場面積1500~2000m<sup>2</sup>を必要とする。この規模の売場を維持するには1000m<sup>2</sup>前後のバックヤードが求められる。

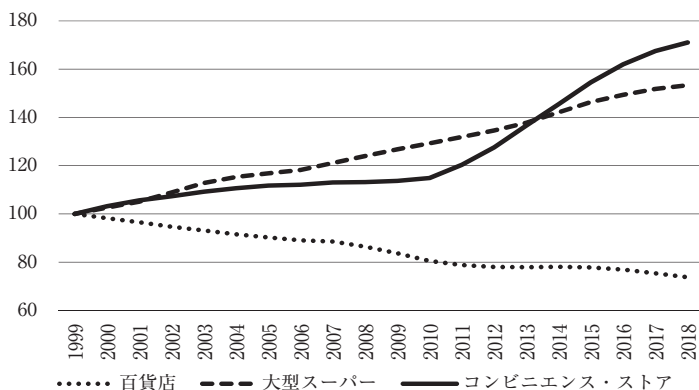
大型スーパーの多くは自社の食品スーパーを核テナントにしているだろう。店内加工業務システムは既にあるとしても、通常の食品スーパー以上の規模の店内加工業務システム拡充が求められる。そういう業務システムを導入する「食品スーパー化」をより高いレベルを目指す以上、中途半端な立ち位置は許されなくなる。食料品販売比率が高まったことから、大型スーパーの「引くにも引けなくなった」状況が示唆される。

#### (4) 大型スーパーは破壊的なイノベーションに挑んでいるのか

食料品の販売比率を説明変数に店舗当たり販売額を目的変数とする回帰式を推計すると、以下のような結果がえられる（期間は1996~2019年。両対数式。定数項、回帰係数ともに1%で統計的に有意）。

$$\begin{aligned} \text{百貨店の店舗当たり販売額} &= 4.418 + 0.349 * \text{食料品の販売比率} & R^2 &= 0.272 \\ \text{大型スーパーの店舗当たり販売額} &= 8.35 - 1.194 * \text{食料品の販売比率} & R^2 &= 0.92 \end{aligned}$$

図表 16 業態別食料品販売額の推移（1999年=100，3カ年移動平均値）



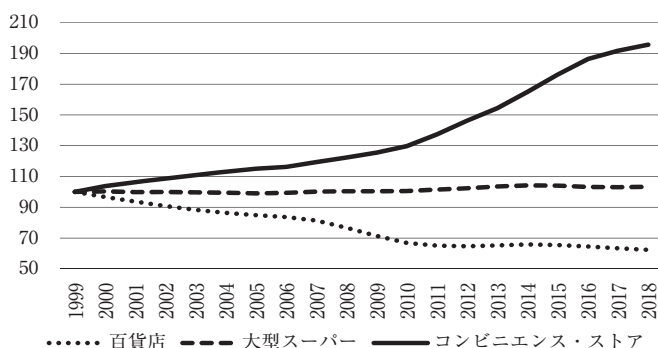
大型スーパーは、食料品販売額比率を1%あげると店舗当たり販売額は1.194%低下する。食料品販売に傾倒すればするほど店舗当たり販売額が落ちる。にもかかわらず、食料品の比重を高めざるを得ない方向に自らをロックインせざるをえなかった。この矛盾した対応をどう解釈すればいいのだろうか。

両対数式ではない以下に記す回帰分析（定数項，回帰係数ともに1%で統計的に有意）がそのヒントを与えてくれる。大型スーパーは72億円の売上を上げるポテンシャルをもっている。だが，食料品の販売比率を1%上げると売上は6500万円も下がる。

$$\text{大型スーパーの店舗当たり販売額} = 71.8 - 0.649 * \text{食料品の販売比率} \quad R^2 = 0.854$$

そこまでしても食料品の拡充を図るのは，食料品が一段上の戦略商品・カテゴリーに格上げしたからであろう。その「前のめり」的な取組みは図表16が示唆する通りだ。既にみたように，大型スーパーの適応行動に「総合品揃え」の業態コンセプトに拘る姿勢は見いだせない。食料品専業ともいえる方向は，大型スーパーの業態コンセプトに対する否定でしかないにもかかわらず。

図表 17 業態別販売額の推移 (1999年=100, 3ヵ年移動平均値)



ここでコンビニエンス・ストアに注目してみる。コンビニエンス・ストアは小売業界にとって破壊的イノベーターだった。そしてその成長性は留まるどころを知らない(図表17)。百貨店、大型スーパーにとっては後塵を拝したというしかない。

そのコンビニエンス・ストアの戦略商品も食料品である。大型スーパーと同じ回帰分析の結果を次に示す(定数項、回帰係数ともに1%で統計的に有意)。

$$\text{CVSの店舗当たり販売額} = 3.45 - 0.023 * \text{食料品の販売比率} \quad R^2 = 0.573$$

コンビニエンス・ストアの場合、3.45億円を売り上げるポテンシャルを持っているが、食料品の販売比率を1%上げると230万円の売上減につながる。店舗当たり販売額と食料品販売比率の関係は大型スーパーもコンビニエンス・ストアも似ている。そこにどういう構造的な類似性があるかは本稿では明らかにできない。仮説的にいえば、①食料品を扱うことで集客のポテンシャルは上がる、②半面、食料品を扱う小商圏型業態との競合が強まる(特に地域密着度が高い食品スーパーがその筆頭だろう)、③生鮮食品のロス率を一定水準以下に下げするために販売機会ロスに見舞われている、④消費者は業態の使い分けをしているので加工食品や非食品の売上が思うように伸びな

いなどの理由が考えられる。

食料品を扱うということは、このような逆風要因を自らの事業環境に取り込むことであり、業態オペレーションの向上を水準的に図るだけでは、問題は解決しない。それだけに「創造的な自己破壊」を起点とする破壊的イノベーションが求められているのだろう。

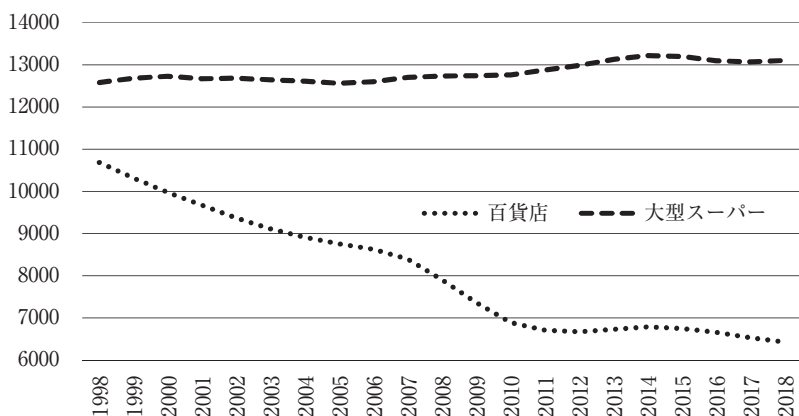
ポテンシャルに対する「食料品販売比率1%増がもたらす売上減少額」の比率は、大型スーパーが0.9%、コンビニエンス・ストアは0.7%と変わらない。ただし、コンビニエンス・ストアは非食品比率を1999年の26.1%から2019年には35.7%へと増やしているのに、大型スーパーは食料品専業業態を目指し続けている。姿勢的には「創造的な自己破壊」か「単なる自己破壊」以外の何ものでもない。

残念ながら、本稿の分析で言及できるのはここまでである。「創造的な自己破壊」の可能性は示唆できても、それは類推にとどまる。ただ、その類推を私なりに支えるのは大型スーパーの食料品売場の状況である。そこで展開されるのは、食品スーパーやコンビニエンス・ストアが絶対に実現できない、食料品の総合的な品揃えである。特に日配品（中でも惣菜）の品揃えには圧倒される。店舗当たり売場面積が4000m<sup>2</sup>～5000m<sup>2</sup>もある大型店で食料品の販売比率が7割をこえる業態が、持続可能な新業態の革新＝破壊的イノベーションを誘発する（システムBへ移行する）可能性は残しておきたい。

## 6. おわりに

百貨店は業界的には絶望的な状況と未来しかみえず、それが故に淘汰メカニズムが働き（補論）、この20年で、店舗規模が大きな百貨店が残った。それに比べ大型スーパーは、業界的に依然として12～13兆円台の市場規模を維持している。この20年でもっとも成長が著しい業態といわれてきたコン

図表 18 百貨店、大型スーパーの業界としての市場規模（単位：10 億円，3 ヶ年移動平均値）



ビニエンス・ストア業界ですらその規模に、わずかとはいえ達していない。

その 13 兆円の業界規模が誘因となっているのであろうか。大型スーパーでは新規参入が多く、過当競争に陥っていることがうかがえる。店舗レベルでみると、店舗当たり売上は「この 20 年」で 4 割も低減した。

繰り返しになるが、大型スーパーの「この 20 年」は、品揃えに占める食品品の比率を上げる小商圈化業態に衣替えしているようにしかみえない。食品品を拡充する以上、生鮮食品や日配品が欠かせない。日持ちしない商品が如何に高度な業態オペレーションを要求するかはいうまでもない。

本稿では「食品スーパー化」という表現でその転換を表現したが、大型スーパーからすれば破壊的プロダクトイノベーションに匹敵する取組みになるのかもしれない。そこに注目すると、大型スーパーに対する本稿の途中までの評価トーンを変えざるを得ない（5 の(4)で論じたように）。

1998 年当時、百貨店業界の売上は 11 兆円（商業動態統計，以下同じ），大型スーパー業界は 12 兆円をこえていた。それから 20 年たった 2018 年時点のホームセンター業界の売上は 3.3 兆円，家電量販店は 4.3 兆円にすぎない。



図表 19 業態別販売額(2014年, 億円)

百貨店	49,226
総合スーパー	60,138
食料品スーパー	153,754
コンビニエンスストア	64,805
ドラッグストア	43,002
食料品専門店	35,196
食料品中心店	38,707

資料：商業統計 業態統計編

注：食料品専門店は八百屋や肉屋を、食料品中心店は食料品を半分以上扱う雑貨店、市場的な店舗。

それらよりも高い成長の軌跡を描いたコンビニエンス・ストア業界で12兆円、ドラッグストア業界で6.3兆円。百貨店業界は市場規模を半減させたが、大型スーパー業界は市場規模を13兆円台へとわずかながら拡大させ、小売市場においては最大の業態規模を維持している\*。

\* 商業動態調査では捕捉されていないので不明だが、大型スーパーに匹敵するか、それ以上の業態規模をもつのは食料品スーパー業態である。商業統計と商業動態統計は違うものだと本稿ではみなしたので、あくまでも参考値だが、2014年「商業統計 業態別統計編」によると食料品を扱う業態の中で最大規模の業態は食料品スーパーである（図表19）。しかもその規模は半端ではなく大きい（ただし、食料品スーパーの店舗当たり販売額は10.4億円にすぎない）。

本稿の意図しない結論の1つは、食料品が集客力の要として戦略的な地位を上げていることである。日本型流通システムの問題はその零細性にあると、林（1962）以来、批判されてきた。もっといえば、零細性をうみだす食料品小売業の存在や小商圈を支える消費者の食料品（の鮮度）を重視する購買行動、ライフスタイルが批判の対象となってきた。その日本型流通システムの構造特性を打破するプレイヤーとして大型スーパーは期待された。1960年代後半から、その期待に応えるように大型スーパーは成長し、多くの業種店や商店街は姿を消した。

日本型流通システムの構造特性を、私は、比較制度論的に合理的であると、かつて田村（1998）で総括した。その私にとって意外だったのは、本稿の分析が、「地域に密着した小商圈化を求める」食料品の拡充が業界としての成長を支えたことを、大型スーパーの「この20年」の適応行動として明らかにしたことである。日本型流通システムの構造特性は依然として堅持されているのか否か。残されたテーマは大きい。

### 補論：淘汰はどのようなメカニズムで働いたのか

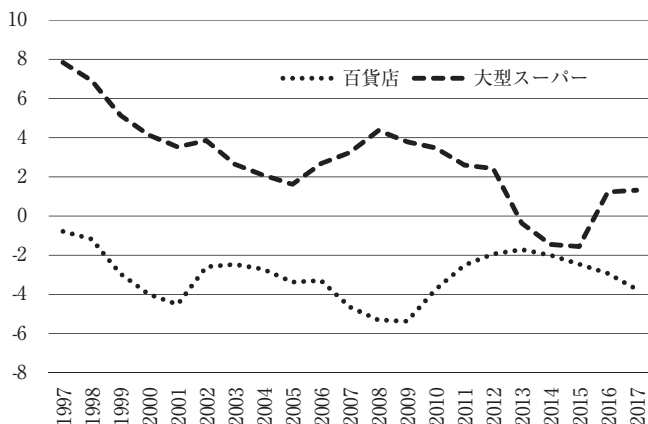
本稿の分析のキーワードの1つは「淘汰」である。百貨店では淘汰メカニズムが働き、大型スーパーでは働かなかったという認識に本稿はたった。その根拠は百貨店の業界としての規模の縮小である。売上規模と店舗数が「この20年」で4割減少した。他方、大型スーパーは、売上規模がわずか（5000億円）ながら増え、店舗数は1.6倍に増えた。

百貨店の構造変化は淘汰メカニズムが働いたと直観的に理解しやすい。生き残るべきものが残り、それらは百貨店業態のコンセプトにより忠実なものであると想定できるからだ。ちなみに、ここでいう「淘汰」は進化論的な意味での淘汰ではなく、優勝劣敗が支配する市場メカニズムを前提にしての淘汰である\*。

\*実は本稿でも指摘したように、立地という偶然の要素が市場メカニズム、競争メカニズムにおいて何らかの働きをしたことは無視できない。その意味では進化論的な淘汰の要素も否定できない。

他方、大型スーパーでは店舗規模（店舗当たり販売額・売場面積）が縮小した（百貨店は逆に増えた）。大型スーパーは、業界的には淘汰メカニズムが働いたとはいえないが、店舗レベルで見ると「淘汰」といってもいい状況だと言えるのではないか。店舗数は増えているものの、店舗当たり販売額が「この20年」で4割も減るのは、淘汰メカニズムが働いた証ではないか。つまり業界レベルではなく、店舗レベルでみたときに、大型スーパーでも淘

補論図表1 店舗数の対前年増減率の推移（3カ年移動平均値）



汰メカニズムが働いたのではないか。ここは本稿で詰め切れなかった課題の1つである。

参考までに店舗数の対前年増減率をみた補論図表1を示しておこう。百貨店は基本的にマイナス基調。大型スーパーは、対前年増減率はプラスだが、その増減率は傾向的に低下する。このことは、「この20年」、大型スーパーでも淘汰メカニズムが傾向的に働いていたことを示唆する。つまり、店舗数は増えたが、その増加率は低下しているのだから、大型スーパーでも淘汰メカニズムは働いていたと判断できるのではないか。

ちなみに、店舗数と店舗当たり販売額との関係は百貨店、大型スーパーとも同じで、店舗数が減れば店舗当たり販売額はあがり、逆は逆となる（補論図表2）。百貨店は店舗数が減り店舗当たり販売額が増え、大型スーパーでは店舗数が増え店舗当たり販売額が減った。2つの業態における店舗数と売上の関係は同型である。ただ、大型スーパーの方が「店舗数変動するほどに店舗の売上が変動する」度合いは高い（弾力的である）。食料品の品揃えを拡充することによる小商圏化がその原因だと本稿では見做した。

補論図表2 店舗当たり販売額を前年の店舗数で説明する回帰分析  
(両対数式)

	定数項	回帰係数	決定係数	F 検定
百貨店	6.705***	-0.199***	0.645	***
大型スーパー	10.177***	-0.813***	0.979	***

注：\*\*\*は統計的に1%水準で有意なことを示す。

残念ながら、なぜ店舗数がそこまで大幅に減ったのか増えたのかに関して、本稿では詰めた分析ができていない。それを明らかにするにはクロスセクション分析が必要だろう。残された課題の1つである。

### 参考文献

- 安土敏(荒井伸也)「日本スーパーマーケット原論 そのチェーン・システムとしての業態思想を解明する」、『食品商業』1986・9月号～1987年6月号に連載
- 石井淳蔵・向山雅夫『小売業の業態革新』中央経済社、2009年
- 伊神満『「イノベーターのジレンマ」の経済学的解明』日経BP社、2018年
- 石原武政「新業態としての食品スーパーの確立」、嶋口充輝他編著『マーケティング革新の時代④ 営業・流通革新』有斐閣、1998年
- クレイトン・クリステンセン『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2001年
- 榊原清則『イノベーションの収益化』有斐閣、2005年
- 清水洋『野生化するイノベーション』新潮社、2019年
- 鈴木敏文『わがセブン秘録』プレジデント社、2016年
- 高嶋克義「小売業態革新の分析枠組み」、『国民経済雑誌 187(2)』神戸大学、2003年
- 玉田俊平太『日本のイノベーションのジレンマ』翔泳社、2015年
- 田村馨『日本型流通革新の経済分析』九州大学出版会、1998年
- 田村正紀『流通原理』千倉書房、2001年
- 田村正紀『業態の盛衰』千倉書房、2008年
- 仲上哲「ライフスタイル対応小売業の展開と役割」、『阪南論集 社会科学編』阪南大学、2018年
- 新倉貴士「消費者の業態認識」、中西正雄他編著『小売マーケティング研究のニューフロンティア』関西学院大学出版会、2015年
- 林周二『流通革命』中央公論社、1962年
- 矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社、1994年
- 矢作敏行『小売りイノベーションの源泉』日本経済新聞社、1997年