

シリーズ；平成 20 年間の総括 **第 5 回** 平成時代の流通小売業

新消費社会で流通は専門チェーン化とグループ経営化の二極化が進行

バブル経済とその崩壊から始った 90 年代から約 20 年の歳月を重ねたが、景気低迷が続き、いまなお、停滞したその空気から抜け出すことができていない。

「失われた 10 年」という長期不況を経た日本の小売業者の生存戦略は何だったのか。

キーワードとして、ブランドと楽しさ、供給網管理、ターゲティングがあげられるが、これを基に、日本の小売企業は、消費者を攻略し優勝劣敗を重ねながら成長を成し遂げている。

ブランドに集中した企業としてはファーストリテイリングで、ユニクロのブランドで知られる同社は、大々的なイメージ広告を通じ 10 年間に売り上げを 7 倍以上増やした。楽しさに焦点を合わせ消費者を引き寄せた業者はマツモトキヨシであるが、若い女性のためのエンターテインメント型ドラッグストアを目指し 10 年間に 111% の売上の伸びを示した。顧客に笑顔を贈ることで忠誠度を高める戦略が的中したのだ。また、事務用品のアスクルは、事務社員に着目し、彼らをターゲットに一括購入ショッピングサービスを登場させた。

百貨店やGMSなどの量販大型流通企業の業績はこの 10 数年間の売上高は減り続けている一方で、ユニクロ、しまむら、ニトリなど新たな専門店チェーン企業が急成長している。さらに、ITを駆使するネット通販ビジネスはわずか数年間で、コンビニエンス業界の売上約 5 兆円に匹敵するまでの売上高を上げるようになった。

日本全体の景気や消費が伸び悩む中、日本の社会構造は少子高齢化と人口減少社会化が進行し、日本の消費マーケットは、量も質もすっかり変わったのである。インターネットが駆け巡る社会に、また、グローバル化社会が本格化したこの 20 年間で、流通業界はどのように変わったのか。

目次

I・データで見る平成 20 年間の日本の小売業	p. 2
II・日本の小売業主役交代史[劇]	p. 10
III・これからの流通小売業	p. 14
コラム I 日本のショッピングセンターの変遷	p. 17
コラム II 百貨店の悲劇。そこから学ぶべきものは	p. 18
IV・日本の社会と流通変遷／年表	p. 20
執筆者メモ	

I・データで見る平成 20 年間の日本の小売業

この平成の20年間で小売業に何が起こったのか

94(平成6)年に小売業の零細店と大型店の年間販売額が逆転し、その後格差が拡大したが、2000年代に入ると、大型店企業間や業態間競争が激しくなり百貨店やスーパーなどの大企業は店舗の閉鎖や売却等が進み経営統合が進んだ。一方で、低価格販売戦略を推進する家電大型量販店、衣料品チェーン専門店が急成長を遂げた。加えて、ネット通販が小売業界に参入し、流通全体に大きな打撃を与えている。

ここでは、商業統計データを見ながら、平成の約20年間における小売業の変化動向を確認する。

1. 構造と変化にみる日本の小売業の特徴

日本の小売業の特徴について確認しておこう。

日本の小売業の年間販売額は現在 135 兆円(07年「商業統計」データ)であるが、これは、日本のGDPの約30%弱を占めている。

小売業の活動は、日本の経済と大きな影響を与えあう関係にある。

日本の小売業年間販売額は、1985(昭和60)年に約100兆円の大台に乗り、その後も堅調に売上を伸ばしバブル経済期(平成2年前後)の小売業は3年前対比でも22.5%の伸びを記録している。

90年代のバブル経済の崩壊とその後の平成不況で、年間販売額は一時減少したが、直近の、統計では135兆円である。製造業や金融業などの産業が日本の経済動向に大きく左右され続けたのに比べ、小売業全体としては他の産業ほどの大きな影響は受けていない。

小売業が消費水準を一定に保つという社会生活と密接な事業であることと、もともと小売業という事業が製造業などが

◆GDP、最終消費、小売業販売額伸び率推移(単位%) 内閣府「経済統計」

年度		GDP成長率	家計最終消費支出 出前年比	小売業販売額 前回比
1988年度	昭和63年度	6.4	5.3	12.3
1989年度	平成元年度	4.6	4	・
1990年度	2年度	6.2	5.4	・
1991年度	3年度	2.3	2.2	22.5
1992年度	4年度	0.7	1.2	・
1993年度	5年度	-0.5	1.3	
1994年度	6年度	1.5	2.2	1.9
1995年度	7年度	2.3	2.2	・
1996年度	8年度	2.9	2.7	
1997年度	9年度	0.0	-1.1	3.1
1998年度	10年度	-1.5	0	・
1999年度	11年度	0.7	1	-2.6
2000年度	12年度	2.6	1	・
2001年度	13年度	-0.8	1.3	・
2002年度	14年度	1.1	1.2	-6.1
2003年度	15年度	2.1	0.5	・
2004年度	16年度	2.0	1.2	-1.4
2005年度	17年度	2.3	1.8	・
2006年度	18年度	2.3	1.1	・
2007年度	19年度	1.8	1	1.1
2008年度	20年度	-3.2	-0.6	・

必要とする大きな産業基盤や産業資本などを必要としない事業であるから、全体としての影響は少ない。しかし、小売業は基本的に小規模で零細という事業特性から、事業としての新陳代謝は他の産業にも見られない激しい変化を見せる。

年間販売額は、この平成の20年間はほぼ140兆円から130兆円前後で推移しているが、その間の小売業の中身を見ると小売事業の新陳代謝が激しく進行したのが見て取れる。

小売構造の変化 その1

- ・小売業事業所数は、約163万店(85年)→約114万店(07年)と減り続け、平成時代に入る前の昭和の末期と比べると、約50万店減少している。そして、その多くは、従業者数の増加に比べ事業所数が減少していることわかるように、個人事業所(約118万店(85年)→約57万店(07年))は減少しているのである。
- ・小売業の歴史は、小売業が零細個人事業から法人企業化へと転換してゆく流れが常時みられる。

▼日本の小売業

(経済産業省「商業統計」)

調査年		事業所数		従業者		年間商品販売額		売場面積	
			前回比	(人)	前回比	(百万円)	前回比	(㎡)	前回比
昭和60年	1985	1,628,644	-5.4	6,328,614	-0.6	101,718,812	8.2	94,506,983	-1.0
昭和63年	1988	1,619,752	-0.5	6,851,335	8.3	114,839,927	12.9	102,050,766	8.0
平成3年	1991	1,591,223	-1.8	6,936,526	1.2	140,638,104	22.5	109,901,497	7.7
平成6年	1994	1,499,948	-5.7	7,384,177	6.5	143,325,065	1.9	121,623,712	10.7
平成9年	1997	1,419,696	-5.4	7,350,712	-0.5	147,743,116	3.1	128,083,639	5.3
平成11年	1999	1,406,884	-0.9	8,028,558	9.2	143,832,551	-2.6	133,869,296	4.5
平成14年	2002	1,300,057	-7.6	7,972,805	-0.7	135,109,295	-6.1	140,619,288	5.0
平成16年	2004	1,238,049	-4.8	7,762,301	-2.6	133,278,631	-1.4	144,128,517	2.5
平成19年	2007	1,137,859	-8.1	7,579,363	-2.4	134,705,448	1.1	149,664,906	3.8

小売構造の変化 その2

- ・「その他の各種商品小売業」としてデータが上がってくるが、これは、個人事業が企業法人化された中小スーパー、コンビニエンスストア、チェーン専門店などを示す数字である。各種商品小売業の中でもこの「その他の各種商品小売業」が、小売業全体の従業者数や売り場面積や年間販売額は増加に貢献している。
- ・小売業全ての業種で商店数が減少し続けるが、中でも地元商店街にあった「飲食料品小売業」減少が目立つが、そこでは「その他の各種商品小売業」にあたる法人によるコンビニへの業態転換が進んだ。
- ・平成の20年間で事業所が減少した小売業の特徴をみると
 - ①総合スーパーの時代真ただ中で、「野菜・果実小売業」、「鮮魚小売業」「食肉小売業」などの零細小売業の多くが閉店した。そこには後継者不足という問題もあった。
 - ②零細小売業が多く占めていた生鮮三品を除く「米穀類小売業」「食料品関係の小売業」が十数万店減少している。この業種は平成20年間の間に次々に「コンビニエンスストア」に次々と吸収された。
 - ③地域で電気屋さんと呼ばれていた「電機機械器具小売業」の減少も激しいが、これも電機メーカー

の小売系列営業戦略の変更もあり、「総合大型電機ディスカウント企業」の全国出店により閉鎖された結果である。

- ④「自動車」「自転車」小売業も減少組だが、自転車は時代の流れの中で、また自動車は国内普及率は満杯で販売の主力は海外へ向かうなど、グローバル経済化の動きの影響もあり、大きく減少している。

▼平成19年の小売業と平成3年との比較

(経済産業省「商業統計」)

	事業所数 (商店数)	平成3年対 比増減数	年間商品販売額 百万円	平成3年＝ 100
小売業計	1,137,859	-453,364	134,705,448	96
各種商品小売業	4,742	395	15,652,725	79
百貨店、総合スーパー	1,856	-148	15,155,504	.77
その他の各種商品小売業 (従業者が常時50人未満)	2,886	543	497,221	1533

▼平成3年対比の商店数が「1万店以上」減少した平成19年の小売業

(経済産業省「商業統計」)

順位	小売業種別(小)分類	事業所数		順位	小売業種別(小)分類	事業所数	
		事業所	増減数			事業所	増減数
1位	酒小売業	47,696	-58,954	13位	婦人・子供服小売業	78,371	-16,580
2位	菓子小売業(製造小売でないもの)	21,545	-47,503	14位	野菜小売業	17,365	-15,585
3位	各種食料品小売業	34,486	-34,428	15位	食肉小売業	13,682	-15,126
4位	他に分類されない飲食料品小売業	28,926	-32,109	16位	呉服・服地小売業	14,198	-15,025
5位	自動車(新車)小売業	28,494	-30,633	17位	家具小売業	10,111	-14,922
6位	医薬品小売業(調剤薬局を除く)	25,256	-29,661	18位	化粧品小売業	22,185	-13,745
7位	電気機械器具小売業	39,746	-23,525	19位	洋品雑貨・小間物小売業	14,479	-13,378
8位	自転車小売業	11,467	-22,637	20位	食肉小売業(卵、鳥肉を除く)	11,390	-13,055
9位	鮮魚小売業	19,713	-21,491	21位	男子服小売業	21,894	-13,040
10位	機械器具小売業	50,224	-20,979	22位	ガソリンスタンド	39,021	-12,687
11位	米穀類小売業	16,769	-20,329	23位	たばこ・喫煙具専門小売業	27,808	-10,931
12位	その他のじゅう器小売業	20,421	-17,450				

▼年間商品販売額が平成3年対比「50%以上」減少した平成19年の小売業

(経済産業省「商業統計」)

	小売業種別(小)分類	平成19年			小売業種別(小)分類	平成19年	
		(百万円)	平成3年=100			(百万円)	平成3年=100
1位	自転車小売業	133,654	16	11位	陶磁器・ガラス器小売業	139,800	41
2位	パン小売業(非製造)	70,570	21	12位	荒物小売業	464,919	46
3位	米穀類小売業	445,980	23	13位	家具小売業	1,306,581	48
4位	写真機・写真材料小売業	175,568	26	14位	食肉小売業(卵、鳥肉を除く)	602,261	48
5位	中古自動車小売業	3,186,194	30	15位	洋品雑貨・小間物小売業	827,179	49
6位	寝具小売業	237,298	35	16位	野菜・果実小売業	997,570	49
7位	呉服・服地小売業	672,387	35	17位	卵・鳥肉小売業	53,422	50
8位	果実小売業	195,705	37				
9位	建具小売業	83,035	37				
10位	酒小売業	2,489,602	39				

小売構造の変化 その3 百貨店、総合スーパー市場は縮小の一途。コンビニ、専門店時代に

- ・商業統計によれば、国内小売業総売上高は約135兆円だが、ピークの平成9年より約13兆円減少している
- ・業態別で年間販売額シェアを見ると、百貨店の小売全体に占める販売額シェアは、平成3年の8.0%から平成19年=5.7%と大幅にダウン。百貨店の販売額シェアは、成長の陰りが見える総合スーパーとともに6%台を切った
- ・小売業の中で、シェアアップ傾向にあるのは、「専門店」であるが、専門スーパーとコンビニエンスストアが堅調を続けている

◆商業統計・小売業業態別売上高シェア(%)推移(平成3年～平成19年) (経済産業省「商業統計」)

	年間販売額		百貨店	総合スーパー	専門スーパー	コンビニエンス	その他スーパー		専門店	その他小売店		
	(百万円)	前回比					ドラッグ			中心店		
1991(平成3年)	142,291,133		8.0	6.0	9.9	2.2	5.1		47.2		21.7	
1994(平成6年)	143,325,065	0.7	7.4	6.5	12.0	2.8	5.8		42.6		22.9	
1997(平成9年)	147,743,116	3.1	7.2	6.7	13.8	3.5	6.8	DG	40.4	中心店	21.5	
1999(平成11年)	143,832,551	-2.6	6.7	6.2	16.1	4.3	5.3	1.0	43.5		16.7	0.3
2002(平成14年)	135,109,295	-6.1	6.2	6.3	17.5	5.0	4.8	1.8	38.8		19.4	0.2
2004(平成16年)	133,278,631	-1.4	6.0	6.3	18.1	5.2	4.1	1.9	37.5		20.7	0.2
2007(平成19年)	134,571,675	1.0	5.7	5.5	17.6	5.2	4.6	2.2	40.0		19.1	0.1

2. 90年代の日本の小売業— 大型総合業態は低迷し、専門業態が台頭

GMS(総合大型スーパー)]に代表される大型の総合販売業態は、競争が緩やかで消費市場も拡大していた80年代までの環境に最も適応した業態であった。しかし厳しい競争環境下では、自社固有の商品による差別化ができない企業は消耗戦的な価格競争に巻き込まれた。総合販売業態の場合には、幅広い品揃えが必要なため、固有の商品で売場をカバーすることが難しい。GMSの低迷は、激しい価格競争の必然的な帰結と捉えられる。

90年代に入ると、GMSの低迷で、日本の小売業界は、コンビニ、食品スーパー、家電量販店をはじめとする専門特化型業態が上位を占める構造に変化した。小、多彩な専門特化型業態は、空洞化が著しく進んだ中心市街地の商業機能の回復に加え、閉店した百貨店やGMSの跡を埋めていった。90年代の日本の小売業は、そうした勢力によって、新しい時代へ踏み出した。

◆総合スーパーでは熾烈な販売競争が勃発。イトーヨーカドーとイオンの二大スーパー時代に

1980年代に百貨店が凋落するのを横目に見ながら総合スーパーは1980～90年代初めに日本の流通の覇者となった。しかし、総合スーパーは、99(平成11)年の商業統計では退潮が鮮明となっているが、01年の調査では、総合スーパーの後退に歯止めが掛かっているかのように見える。しかし、一部の総合スーパーでは売上減少が続き、企業倒産と店舗閉鎖による調整が相次ぐといった最終局面に入っている。マイカル、長崎屋、寿屋などは小売業売上高ランキングから姿を消し、長らく売上首位の座にあったダイエーは、その地位をセブン-イレブンに譲っただけでなく、金融機関主導で店舗閉鎖による縮小均衡を余儀なくされている。西友もウォルマートの傘下での大幅な事業リストラに踏み切っている。

総合スーパーの中では、イトーヨーカ堂とイオン、あるいは地方で強固な地盤を築いている平和堂やイズミといった生き残り組が残存者利得を手にして2000年代を迎えた。

▼小売統計(業態別)の概要—2001(平成13年)—

(経済産業省「商業統計」)

	事業所数		年間商品販売額		従業員数		高橋面積	
	(店)	前年比(%)	(億円)	前年比(%)	(千人)	前年比(%)	(百万㎡)	前年比(%)
小売統計	1,200,857	▲7.8	125.1	▲8.1	7,373	▲8.7	148.8	5.8
百貨店	282	▲8.1	8.4	▲12.2	144	▲14.7	7.8	▲4.8
総合スーパー	1,838	▲8.1	8.5	▲3.8	288	18.5	14.7	3.8
食品スーパー	8,224	22.2	1.8	24.8	78	47.2	2.2	28.7
日用品スーパー	17,821	▲5.4	15.9	▲5.8	782	5.4	18.4	5.2
白物スーパー	12,828	21.8	8.1	28.4	274	28.7	14.4	44.8
コンビニ	41,778	5.8	8.7	3.8	528	11.2	4.5	3.8
ドラッグストア	14,884	24.2	2.5	88.2	114	84.4	2.2	75.1
その他、専門店等	1,294,558	▲8.8	85.2	▲2.7	5,885	▲5.8	78.4	▲2.5

注：前年比は、1999年に実施された前年調査結果からの増減率

◆カテゴリーキラーと呼ばれるさまざまな専門特化型業態が台頭

90年代を通じて小売業にとって最も注目すべきことは、紳士服チェーンや家電量販店などの専門特化型業態の新興企業が、低価格を武器に急成長を遂げ、「価格破壊」という言葉が流行したことである。

この新興企業が火をつけた価格競争は、やがて既存の大手企業をも巻き込み、利益を犠牲にした泥沼の消耗戦となっていった。その結果、小売業の利益水準はかつてないほどの低迷を続けたのである。カテゴリーキラーと呼

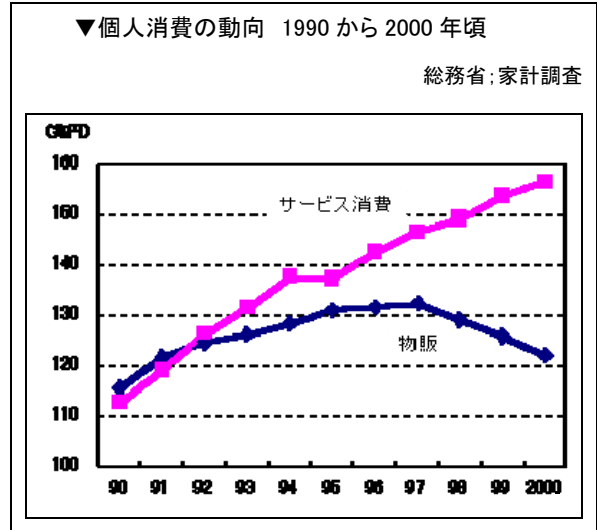
ばれるさまざまな専門特化型業態が、新たな環境のもとで台頭した一方で、かつての主役であった大型総合業態、GMSは危機的な状況に陥った。

◆物販のマイナス成長と泥沼の業界内競争

この90年代は、小売業もさることながら、GDP統計で見ると、消費の伸びは、バブル崩壊の影響が鮮明になり1992年頃から一気に鈍化している。しかし、消費の伸びが鈍化するものの消費の支出の有り様が大きく変わってきている。90年代の個人消費の動向を「サービス支出」と「物販支出」で分けてみると、「物販支出」の総額は97年の130兆円をピークに年々減少している。

これに比べ「サービス支出」は年を重ねるたびに増え続け、「物販支出」を大きく上回っている。サービス支出にはインターネットや携帯電話料金などあるいは、旅行・レジャーの支出、教育費、医療費などが含まれ、社会の大きな変化が90年代にあったことを示しているが、「物販支出」の減少は、小売業

の停滞を促した。90年代の社会の大きな変化(=情報化やサービス化)があったにもかかわらず、小売業は業態や業種などの業界内の問題で揺れ動いただけにとどまってしまった。



▼90年代に準備されていた流通業態の変化

		経済・社会	流通・企業	大型店・スーパー	業界
1989	元年	消費税の実施	弱小商店減少淘汰進む、	価格破壊の進展、プリペイドカードの普及	
1990	2年	「経営の多角化」	流通業・人材の確保育成が課題	空洞化現象、空き店舗	高度情報化進展
1991	3年	バブルの崩壊	『百貨店売上げが最高値を記録』	外資企業の上陸	景気の後退
1992	4年	百貨店販売額減少	流通規制緩和、新規申請者への交付、大店法インパクト		『供給過剰化』
1993	5年	小売業商店数減少	セルフ販売店増加。大販店輸入増	規制緩和と伝統的業種店減	業態変化
1994	6年	円高経済、買い控え	「多商品化」流通経路の短縮化	コンビニ飽和	★規制緩和進展
1995	7年	関西大震災	ディスカウント・ショップ台頭、専門店チェーン化(家具、家電)		製造物責任法
1996	8年	官僚汚職住専問題	電子商取引、インターネットを活用した商売の増大		
1997	9年	経営環境の大変化、速度が速く変わりやすい状況			ヤングファッション
1998	10年	大店法廃止、大店立地法都市計画法、中心市街地活性化法			ダイエーの没落
1999	11年	個店・個性派ショップ	「新世代ショップ」が続々登場	イトーヨーカ堂「新機軸のSC」	
2000	12年	そごう百貨店の倒産	『大規模小売店舗立地法案』施行	ネット販売の増大	
2001	13年	不況深刻化	アメリカ同時多発テロ事件	流通業界倒産相次ぐ	失業率最悪

3. 2000年代の日本の小売業—停滞の常態化

2000年代の約10年間、ここでは平成の10年代を指すが、最近の10年間の小売業について言えば、「停滞の常態化」ということができよう。この10年間は、景気低迷で所得は増えず、一方で人口社会構造は少子高齢化に向かい、経済は米国輸出依存ということで、内需は拡大せず、消費の縮小傾向もみられる。2004(平成16)年頃から日本経済全体の回復基調が次第に鮮明にはなったが、日本経済は「回復」してきたと言っても、中長期的に持続可能な経済成長のペースとしてはバブル期以前の4%程度の成長力を取り戻すとは考え難く、2%程度にとどまるとの見方が一般的だ。しかも、消費に関しては伸びるのはサービス分野が大部分で、基本的なニーズがすでに満たされているモノの消費は、人口が減少に転じたこともあって、今後はほとんど頭打ちの状態が続く可能性が高い。2007(平成19)年の商業統計から小売業に何が起こっていたのかを見てみよう。

◆この10年間、日本の小売業は停滞し続けた

日本の小売商業販売額は、1996年(平成8年)年調査のデータをピークに減少を続け停滞気味である。今回の調査で、小売業の年間商品販売額が、前回調査(3年前の簡易調査)比で1.0%と小幅ではあるが、プラスに転じ、10年ぶりに増加した。

しかし、よく中身をみると、2004年後半から急速に進んだ原油価格の上昇と、それにとまなうガソリン価格の高騰を反映して「燃料ガソリン小売業」が伸びただけで、小売業の経営環境の改善を示すものとは言い難い。このデータから判断する限り、この間の小売業は依然として厳しい環境下にあったものと考えられる。

事業所数の動きを見ても、小売業全体では前回調査の124万店から今回は114万店と、前回は8.2%の減少、個人商店に限って見ると66万店から57万店に13.4%の減少となっている。

◆小売業態間競争で分かれる明暗

小売販売額が全体としてほぼ横ばいの状態にあるが、業態別や業種別に見ると、事業環境の差異が顕著になっている。

その明暗は、消費者のニーズの動向を鮮明に映し出している。そうしたなかで、明るさが一際目立つのが「ドラッグストア」である。販売額は前回は15.9%増、従業者は同21.2%増、売場面積は同29.5%増と、いずれも大幅な増加を示している。この増勢は、消費者の基礎的なニーズが充足するなか、「健康」や「美容」に対するニーズが依然として旺盛であることの反映と考えられる。ただ、事業所数は前回は3.2%の減少となっており、集客力の強い大型店舗の開設が進む一方で、競争力を欠いた小型店が整理、淘

▼小売業態別の事業所数と年間販売額

平成19年の商業統計から(経済産業省)

	事業所数(件)		年間販売額(10億円)	
		前回は(%)		前回は(%)
小売業計	1,136,755	▲8.2	134,572	1.0
百貨店	272	▲11.7	7,688	▲3.9
大型百貨店	246	▲10.9	7,300	▲4.8
その他の百貨店	26	▲18.8	388	16.4
総合スーパー	1,583	▲5.5	7,440	▲11.5
大型総合スーパー	1,384	▲7.5	6,959	▲12.5
中型総合スーパー	199	11.2	481	5.2
専門スーパー	34,954	▲3.5	23,684	▲1.7
衣料品スーパー	6,560	3.5	1,609	4.2
食料品スーパー	17,882	▲3.3	17,059	0.0
住関連スーパー	10,512	▲10.5	5,021	▲8.9
コンビニエンスストア	43,318	1.4	6,961	0.6
うち終日営業店	36,490	5.9	6,188	1.8
ドラッグストア	12,671	▲3.2	3,000	15.9
その他のスーパー	57,511	2.3	6,201	13.1
うち各種商品取扱店	1,012	29.4	339	49.1
専門店	632,821	▲4.7	53,764	7.6
衣料品専門店	94,833	▲0.7	4,099	3.2
食料品専門店	175,780	▲7.9	7,159	1.9
住関連専門店	422,208	▲4.2	42,506	9.1
中心店	291,779	▲18.6	25,654	▲7.0
衣料品中心店	58,054	▲17.3	4,386	▲12.1
食料品中心店	97,754	▲26.1	5,399	▲15.2
住関連中心店	135,971	▲12.7	15,869	▲2.2
その他の小売店	1,846	▲31.1	179	▲21.7
うち各種商品取扱店	1,762	▲34.3	143	▲37.5

汰されている状況がうかがえる。

業態全体としては伸びている、そのなかでの店舗間、企業間でも、厳しい競争の結果、優勝劣敗が鮮明になってきている。その他の業態では、「専門店」が総じて販売額を伸ばしているが、業種別の統計でより詳しく見てみると、量販店も含む家電専門店が大半を占める「機械器具小売業」の販売額が前回比7.2%という高い伸びを示している。前回調査から今回調査にかけての期間には、薄型大画面テレビやDVDレコーダー、デジタルカメラといったデジタル家電が急速に市場を拡大している。白物家電でもドラム式洗濯機や省エネ対応のエアコン、冷蔵庫など、高度化したタイプの商品のヒットが相次いだ。「機械器具小売業」の好調は、そうした動きの反映と考えられるが、事業所数を見ると前回比11.6%減と大幅な減少となっており、ここでも競争激化にともなう厳しい淘汰が進んでいることが読み取れる。また衣料品関連でも、「男子服小売業」の販売額が前回比6.9%増、「婦人・子供服小売業」が同4.9%増、「靴・履物小売業」が同2.0%増と、いずれも前回比プラスとなっている。単独での多店舗展開が難しかった中小規模の衣料品小売企業が、近年、日本各地で相次いで開設されている大規模な複合型商業施設に立地を得たことで、店舗展開を加速させている影響も考えられる。

◆店舗の整理が続く総合スーパー

一方、販売額の減少が著しい業態としては、前回比11.5%減となった「総合スーパー」が目立つ。「総合スーパー」は、1950年代後半から70年代前半にかけての高度成長期には、当時の経済発展の機軸であった大量生産・大量消費の様式に最も適応した業態として、日本の小売業の主役の座を占めていた。しかし、1980年代以降は、消費者のニーズの高度化、多様化に適応できず、次第にその地位を低下させていった。そして、1990年代の長期不況期には、小売企業間の消耗戦的な価格競争によって体力を喪失し、かつて小売業大手5社に数えられていたうちのダイエーとマイカルがイオングループ傘下で、西友が米国のウォルマートの傘下で、それぞれ不採算店舗の大規模な整理を含む事業再建を進める事態となっている。それもあって、「総合スーパー」の事業所数は前回比92件、率にして5.5%の減少となっているが、販売額の減少はそれを大きく上回るペースで進んでおり、店舗の整理は今後さらに進められる可能性が高い。

商業統計調査で最も注目しておきたいのは、「その他」の小売業の好調さである。「その他」の業態・業種に含まれる「何か」は、将来の小売業の主役に育っていく萌芽である可能性もあり、小売業の多様化が本格的に進みはじめる兆候かもしれない。もしそうであれば、「その他」の好調は、小売産業全体が停滞するなかで生じている、小売業の進化の胎動を示すデータということになる。

▼小売業の事業所数と年間販売額

平成19年の商業統計から(経済産業省)

	事業所数(件)		年間販売額(10億円)	
		前年比(%)		前年比(%)
小売業計	1,136,755	▲ 8.2	134,572	▲ 1.0
各種商品小売業	4,742	▲ 14.7	15,624	▲ 7.6
百貨店、総合スーパー	1,855	▲ 6.5	15,128	▲ 7.8
その他の各種商品小売業	2,887	▲ 19.2	496	▲ 1.8
織物・衣服・身の回り品小売業	166,801	▲ 6.3	10,715	▲ 2.4
呉服・服地・寝具小売業	22,967	▲ 17.3	909	▲ 26.0
男子服小売業	21,876	▲ 4.3	1,548	▲ 6.9
婦人・子供服小売業	78,900	▲ 2.5	5,485	▲ 4.9
靴・履物小売業	12,907	▲ 9.0	691	▲ 2.0
その他の織物・衣服・身の回り品小売業	31,151	▲ 6.8	2,082	▲ 13.2
飲食料品小売業	389,358	▲ 12.4	40,910	▲ 1.3
各種食料品小売業	34,433	▲ 10.6	17,085	▲ 0.0
酒小売業	47,641	▲ 20.9	2,515	▲ 24.5
食肉小売業	13,679	▲ 7.7	659	▲ 4.4
鮮魚小売業	19,703	▲ 14.4	854	▲ 10.0
野菜・果実小売業	23,948	▲ 18.6	997	▲ 18.0
菓子・パン小売業	66,177	▲ 14.8	2,066	▲ 8.9
米穀類小売業	16,763	▲ 20.0	452	▲ 32.2
その他の飲食料品小売業	166,997	▲ 8.1	16,182	▲ 6.9
自動車・自転車小売業	82,738	▲ 4.3	15,568	▲ 3.8
自動車小売業	71,273	▲ 3.4	15,434	▲ 3.8
自転車小売業	11,465	▲ 13.0	134	▲ 4.9
家具・じゅう器・機械器具小売業	98,883	▲ 14.1	11,498	▲ 0.3
家具・建具・畳小売業	28,264	▲ 16.5	1,723	▲ 13.9
機械器具小売業	50,210	▲ 11.6	8,502	▲ 7.2
その他のじゅう器小売業	20,415	▲ 16.7	1,267	▲ 17.1
その他の小売業	394,427	▲ 3.3	40,957	▲ 10.9
医薬品・化粧品小売業	83,938	▲ 3.2	8,476	▲ 14.2
農耕用品小売業	13,961	▲ 7.2	1,681	▲ 12.2
燃料小売業	57,883	▲ 7.5	12,733	▲ 16.4
書籍・文房具小売業	48,080	▲ 11.5	4,572	▲ 3.6
スポーツ用品・かん具・娯楽用品・楽器小売業	29,073	▲ 12.2	2,754	▲ 5.4
写真機・写真材料小売業	3,513	▲ 18.4	176	▲ 18.7
時計・眼鏡・光学機械小売業	20,402	▲ 4.7	973	▲ 3.3
他に分類されない小売業	137,571	▲ 5.4	8,985	▲ 23.9

II・日本の小売商業主役交代史[劇]

日本の小売業は、1904年、東京日本橋の三越百貨店の開設を端緒として、産業としての歩みをスタートさせた。その後、各地の呉服商や鉄道会社によって日本中に開設された百貨店は、西洋風大建築の店内に商品を展示する販売方式で、欧米の近代的なライフスタイルを日本の人々に提示するショールームとしての役割を果たしていった。戦後になると、セルフサービスとチェーンオペレーションをベースとするスーパーマーケットのビジネスモデルが米国から導入された。

戦後復興の1950年代からすでに半世紀を超えた2000年代まで日本の社会での流通業の主役はどのように変わったのか、その変遷を追う。

日本でも、個人商店への配慮から、大型店の出店や営業は規制されてきた。しかし、60年代初頭に登場したスーパーに続いて、コンビニやホームセンター、ドラッグストア、紳士服や家電などの専門量販店と、さまざまなタイプのチェーン小売業が次々に登場し、勢力を広げていった。個人商店や商店街は、それらに圧迫され、80年代以降、減少を続けている。さらに、大型店の出店、営業を規制していた「大店法」が80年代末に緩和されてからは、ダイエー、ジャスコなどの総合量販店をはじめ、大型店の開設が急速に進んだ。その結果、個人商店や商店街の衰退に拍車がかかっただけでなく、攻めていたはずの大型店同士、チェーン店同士の競争も極端に過熱し、大手企業でも、マイカル、長崎屋、そごうなどは、事業を維持できなくなってしまった。結局のところ、市場や商店街は衰退を続け、大手企業も体力を消耗、相次ぐ大手企業の倒産は銀行の不良債権問題の主因ともなっている。チェーン店間の激しい価格競争の結果、物価は下がったが、それは「デフレ」の一因という負の側面も持っている。

ステップ1 1960年代～70年代前半までは百貨店の時代

資料：日経M「Jトレンド情報源」

	1960年 昭和35年	1968年 昭和43年	1972年 昭和47年	1980年 昭和55年	1985年 昭和60年	1990年 平成2年
1位	三越	大丸	ダイエー	ダイエー	ダイエー	ダイエー
2位	大丸	三越	三越	イトーヨーカ堂	イトーヨーカ堂	イトーヨーカ堂
3位	高島屋	高島屋	大丸	西友ストア	西友ストア	西友ストア
4位	松坂屋	鉄道弘済会	高島屋	ジャスコ	ジャスコ	ジャスコ
5位	東横百貨店	松坂屋	西友ストア	三越	ニチイ	西武百貨店
6位	伊勢丹	ダイエー	鉄道弘済会	ニチイ	三越	三越
7位	阪急百貨店	西武百貨店	西武百貨店	大丸	西武百貨店	高島屋
8位	西武百貨店	西友ストア	ジャスコ	高島屋	高島屋	ニチイ
9位	そごう	阪急百貨店	松坂屋	西武百貨店	大丸	大丸
10位	松屋	伊勢丹	ニチイ	ユニー	ニチイ	丸井

ステップ2 70年代後半～90年代前半まで総合スーパーの時代

日本のスーパーマーケットは、食品と日用雑貨に特化した食品スーパーと、衣食住の各分野に品揃えを広げたGMS(General Merchandise Store／総合スーパー)の二つの業態に分化していったが、そのうちのGMSは、ワンストップ・ショッピングの利便性で消費者を惹きつけて急成長を遂げ、百貨店に代わる新たな主役となっていった。

順位	企業名	業種	売上高
1	ダイエー	総合スーパー	2.5兆円
2	イトーヨーカ堂	総合スーパー	1.57兆円
3	ジャスコ	総合スーパー	1.1兆円
4	西友	総合スーパー	1兆円
5	ニチイ	総合スーパー	1兆円
6	三越	百貨店	7677億円
7	高島屋	百貨店	7061億円
8	西武百貨店	百貨店	6603億円
9	ユニー	総合スーパー	6112億円
10	大丸	百貨店	5216億円

ステップ3 90年代 総合スーパー惨敗、流通大企業は経営統合で生き残り。

浮上する電機量販など専門店チェーン企業

日本経済が高度成長期から安定成長期へと移行した1990年代半ばころから、日本の消費者は効率的で安いだけの店では満足しなくなり、買い物しやすい快適な店舗、豊富な選択肢のある品ぞろえ、専門的な情報提供など、次々と要求を高度化、多様化させていった。そうした変化を受けて勃興してきたのが、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ホームセンター、家電量販店、ファーストフード、ファミリーレストランなどの専門店チェーンである。

1990年代になると、出店規制の緩和にともなう消耗戦的な価格競争の結果、多くのGMS企業が経営を破綻させた。専門店チェーンでも、下位企業の多くは淘汰の波にさらされたが、それぞれの業態の有力上位企業は、同業態の下位企業の市場を奪うことで、小売産業における地位を一段と高めていった。また、この時期には、大型紳士服店、カジュアル衣料品店、100円ショップなど、多彩な専門店チェーンが新たに台頭した。GMSが急成長した時代には出遅れた感のあった食品スーパーも、日常の「食」の領域に特化した専門店チェーンとして、その地歩を固めている。

▼2008(平成20年)年度 日本の流通業売上高ランキング

[日経調べ]

順位	企業名	業種	売上高
1	セブン&アイホールディングス [旧セブンイレブン、イトーヨーカ堂]	コンビニ、スーパー、 百貨店	5.6兆円
2	イオン[旧ジャスコ]	スーパー、SC建設運営	4.7兆円
3	ヤマダ電機	総合電機量販店	1.8兆円
4	三越伊勢丹ホールディングス	百貨店	1.4兆円
5	J.フロントホールディングス [旧大丸・松坂屋]	百貨店	1兆円
6	ユニー	スーパー	1兆円
7	高島屋	百貨店	9761億円
8	ダイエー	総合スーパー	9649億円
9	エディオン	総合電機量販店	8030億円
10	ビックカメラ	総合電機量販店	6048億円
11	ファーストリテイリング[ユニクロ]	衣料品チェーンSPA	5864億円
12	ケーズホールディングス	総合電機量販店	5741億円
13	エイチツーオーリスティング [旧阪急・阪神百貨店]	百貨店	5095億円

▼2008年度の専門店売上高の上位10社(日経調べ)

(順位のカッコ内は前年度順位。売上高は億円。カッコ内は前年度比増減率%、▲はマイナス)

ランク	専門店企業	業種	売上高(前年比)
1(1)	ヤマダ電機	総合電機量販	18,250(5.4)
2(2)	エディオン	総合電機量販	8,030(▲5.7)
3(3)	ヨドバシカメラ	総合電機量販	7,012(▲1.5)
4(4)	ケーズホールディングス	総合電機量販	5,741(1.1)
5(6)	ビックカメラ	総合電機量販	4,895(9.7)
6(7)	ユニクロ(ファーストリテイリング)	衣料品	4,623(8.9)
7(5)	コジマ	総合電機量販	4,591(▲8.1)
8(9)	しまむら	衣料品	3,693(▲0.1)
9(8)	マツモトキヨシホールディングス	医薬品等量販	3,671(▲0.7)
10(12)	上新電機	総合電機量販	3,491(5.5)

ステップ4 2000年代、専門店が大集積するショッピングモール、アウトレットモールの時代に

SC時代へ複合型商業施設の発展

21世紀に入った現在でも、専門店チェーンが日本の流通産業の主役の座を占めている状況は変わっていない。しかし、商業施設の進化のプロセスにおいては、従来とは違う新しい状況も生じてきている。専門店チェーンとは違った意味で存在感を高めてきたのが「複合型商業施設」。それは、現在の主役である多彩な専門店、さらには百貨店やGMSまでもを組み合わせ、それらの相乗効果によって集客力向上を狙った商業施設です。その萌芽は1969年開設の「SC 玉川高島屋」や、81年開設の「東京ベイららぽーと」などに見られていましたが、その展開は、21世紀を迎えたころから一気に本格化していきました。典型的なのは郊外の大規模モールですが、六本木や丸の内など、話題を集めている都心の再開発地域の商業ゾーンも複合型の一種と位置付けられます。日常的な買い物の場としては、食品スーパーにドラッグストアやカジュアル衣料品店を組み合わせた「NSC」と呼ばれるタイプが急増しています。また、全国のお菓子の有名店を多数集めた東京の「自由が丘スイーツフォレスト」や、各地のラーメンの名店を次々に出店させている横浜の「新横浜ラーメン博物館」など、特定の商品分野に絞ってテーマパーク的な展開を志向するタイプも増える。

▼SCの概況(日本ショッピングセンター協会資料から)

売上高は調査対象SCに協会会員SC総数を乗じて推計

新規開業数	
06年から第四次SC開業ブーム	
69年以前	133
70～79年	475
80～89年	594
90～99年	1,030
00年～08年	748
01年	43
02年	66
03年	63
04年	74
05年	71
06年	83
07年	97
08年	88

SCの売上高		
・日本の消費支出(287兆円)の約1割		
・小売業販売額(135兆円)の約2割		
	総売上高(推計)	
	売上高;百万円	前年比
2001年	26,000,000	—
2002年	26,115,800	0.4
2003年	26,189,500	0.3
2004年	26,382,600	0.7
2005年	26,729,800	1.3
2006年	26,830,600	0.4
2007年	27,163,300	1.2
2008年	27,258,500	0.4

Ⅲ・これからの流通小売業

◆今後の流通業

進化続ける条件はそろった

従来の店舗レベルでの進化は、百貨店であればショールーム機能、スーパーマーケットの場合にはセルフサービスとチェーンオペレーション、コンビニエンスストアではフランチャイズ方式を前提とした長時間営業、といった具合に、いずれの場合にも何らかのイノベーションが契機となっていた。それに続く専門店チェーンの場合にも、スーパーマーケットやコンビニほど画期的ではなくても、それぞれに他社店舗との差別化の核となる新機軸が前提となるため、その進化と多様化のペースには自ずと限界があった。それに対して複合型の場合には、既に存在している店舗からどれを選んで組み合わせるかで、立地やターゲットとする顧客層、想定するショッピングのスタイル等にあわせて、自在にバリエーションを広げることができる。複合型商業施設の多様化が急速に進んでいるのも、そうした構図があるためだ。

広がるビジネスチャンス

小売産業の進化が店舗の編成の次元にまで広がってくると、商業施設全体としての集客力を最大化するために、組み込む店舗のラインアップを考え、その配置や全体の雰囲気やコーディネートをプロデューサー的な役割が重要になる。それは、小売業に限らず、さまざまな産業の多くの企業に新たな事業機会が生じることを意味している。この領域では、「ららぽーと」を展開する三井不動産をはじめとする不動産会社や専門の商業デベロッパーのほか、GMS からショッピングモール運営に事業の軸足を移すことで業績を維持してきたイオングループの動きが目立っている。NSC ではその核店舗となる各地の食品スーパーが活躍している。また、有名ブランドの売り場の拡充と快適な「ショッピング空間」の提供を集客力の要としてきた百貨店のなかからも、その路線を徹底させることで複合型商業施設のプロデューサーとしての事業にチャンスを見出す企業が出てくるかもしれない。JRをはじめ駅という優良な立地を押さえている鉄道会社も、オーナー兼プロデューサーといった役回りを果たしていくことは十分考えられる。(未来経済研究所レポートより)

◆これからの注目業態

①アパレルSPAチェーン専門店

- ・日本標準産業分類において、大分類の卸売・小売業に含まれる一業態。
- ・SPA (speciality store retailer of private label apparel) の訳語の一つ。
- ・これらの他、単行本『製造小売業革命』のように、メーカーが直接小売する業態を「あえてSPA と分けて」製造小売業と呼ぶ場合もある。

日本標準産業分類において、個人用又は家庭用消費のために商品を販売するかあるいは産業用使用者に少量又は少額に商品を販売する事業(所)は小売業と呼ばれる。その中で、「製造した商品その場所で個人又は家庭用消費者に販売するいわゆる製造小売業は、製造業ではなく小売業に分類される」という形で「製造小売業」という用語が出てくる。

1986年GAPが自らを定義した「speciality store retailer of private label apparel」という用語は、訳してみると「独自のブランドをもちそれに特化した専門店を営む衣料品販売業」、衣料品業界で販売から商品企画までを手がける、従来の日本の衣料品業界の商習慣から見て目新しい業態を指すものであつ

たが、GAPの成功を見て、「SPA」、あるいはその訳語である「製造小売業」という用語、業態が普及するようになった。

従来、衣料品メーカーで製造された商品は百貨店などで委託販売されるのが主流であり、その場合多めに仕入れて売れ残りは返品するという商習慣が一般的であった。これに対し、衣料品等の販売から製造(開発)までを単一の業者が行う業態のことをSPAと言う。小売業が企画・製造に進出する場合のほか、衣料品メーカー(製造卸)が自らブランドを確立し小売に進出する場合もSPAと呼ばれる。

なお、小売と企画を結びつける物流その他の機能は「製造小売」業者が自ら手がけなくても「SPA」であり、製造についても外注としているSPAは少なくない。

アパレル業界でメーカー自らが既存の卸売業者、小売業者に頼らず消費者に直接販売するショップを持つ業態としてのSPAのメリットは、流通コストの中抜きによるコスト削減や、顧客ニーズが共有しやすく迅速な商品開発ができること、需要予測の精度が増すことによる適時適量の生産などである。アメリカではアパレルのGAP、日本ではユニクロ(ファーストリテイリング)がこの方式で急成長している。

②注目される複合型商業施設(ショッピングモールとアウトレットモール)

複合型の施設に出店する個々の店舗の側でもチャンスは広がっていく。複合型商業施設の増加は、多くの専門店チェーンにとっては、出店機会が増えることを意味する。さらに、商業施設のプロデューサーが用地の確保や施設の建設を担当することで、そうした機能を持っていないために潜在的な力はあっても事業を拡大できなかった個人商店や、これから事業を広げていこうとしている新興企業にも、多店舗展開、チェーン化のチャンスが生じてくる。単独での店舗展開は難しくても、商業施設全体の演出やイメージアップに貢献できる個性的な店舗であれば、複合型への出店が成立するケースも想定できる。これは、小売や外食、サービスの事業領域において、ビジネスとして成立する範疇が格段に広がっていくということだ。その結果として、複合型商業施設の発展は、施設全体の多様化だけでなく、そこに組み込まれる店舗の多様化にもつながるだろう。

- ・最近のSCは大規模化と郊外出店へ
- ・SCの大型化が進み、1SC当り平均店舗面積、テナント数が増加
- ・アウトレットやディスカウントを核とする中規模SCが増加
- ・シネマコンプレックス、フードコート、各種サービスとの複合SC開発がメインに

▼大規模化し複合商業施設化するSC(資料:日本SC協会)

	1SC当り 平均店舗面積(m ²)	同指数	テナント数	同指数	1SC当り テナント数	1テナント当り平 均面積(m ²)
01年	17,266	100	2,307	100	54	320
02年	15,772	91	3,265	142	49	322
03年	21,199	123	3,962	172	63	336
04年	23,607	137	5,210	226	70	337
05年	22,036	128	4,417	191	62	355
06年	25,717	149	5,825	252	70	367
07年	23,705	137	6,517	282	67	354
08年	27,791	161	7,201	312	82	339

▼都心中型百貨店の売上高を上回るショッピングセンターが続々と開業した

—首都圏の主なSC(売上高上位)

SC名	08年年間売上高(億円)	届出小売店舗面積(m ²)	営業効率(千円)	テナント数	駐車台数
ラゾーナ川崎プラザ 06・9	700	79,294	243	287	2,000
ららぽーと TOKYO-BAY	654	115,000	156	540	8,300
玉川高島屋SC69	593	57,600	283	340	2,000
御殿場プレミアムアウトレット	531	45,200	323	210	5,000
ららぽーと横浜 07・3	404	93,000	119	370	4,200
軽井沢プリンスSP	330	31,800	285	217	約 4,000
アーバンドックららぽーと豊洲	300	62,000	133	190	2,200
イーアスつくば 08・10	300	84,765	97	221	4,700
大和オークシティ 01・11	300	51,177	161	131	3,547
イオンモール千葉NT07・9	300	83,168	99	185	3,863
イオンモール成田 07・9	280	71,808	107	167	4,000
越谷イオンレイクタウン 08.9	250	218,483	31	566	8,200
イオンモール日の出 07・11	240	76,240	80	156	3,650
ガーデンウオーク幕張 05・4 増床	220	15,830	382	91	1,359
アウトレットパーク多摩南大沢	180	21,120	234	112	—

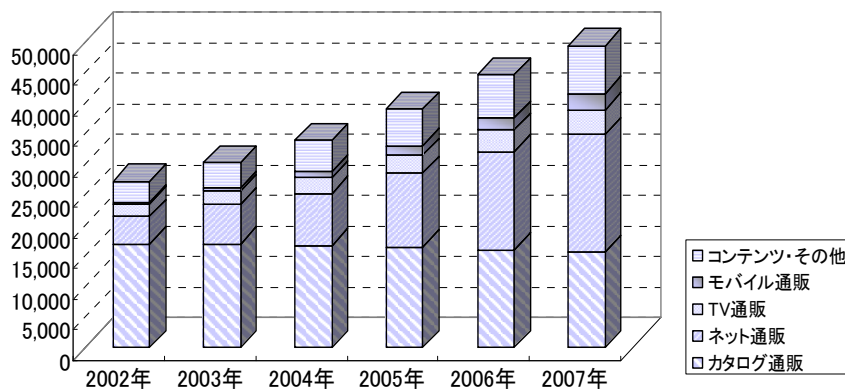
資料；日経MJ、織研新聞、業界誌等

③ネットビジネス

インターネットの普及とソフトの開発で通信・ネット販売は約 5 兆円に迫る勢い

▼チャネル別の通信販売売上金額の推移(出典：富士経済)

(単位: 億円、%)											
カタログ通販		ネット通販		TV通販		モバイル通販		コンテンツ・その他		合計	
	前年比		前年比		前年比		前年比		前年比	前年比	
15,664	98.0	19,240	120.0	3,962	111.4	2,715	133.9	7,831	111.1	49,412	110.7



コラム I 日本のショッピングセンターの変遷

進化する日本のSC—地域商業地開発から不動産(住宅等)開発ビジネスに

	年代	立地	特徴
第一次SCブーム 総合スーパーの成長期 新規開業 475SC	1960年代中頃 ~70年代	東京、関西の郊 外の私鉄沿線	<ul style="list-style-type: none"> ・急成長しはじめた量販店企業であるダイエーやイトーヨーカドーやニチイ(現イオン)などが大きな売場面積を持ってSCの核となる ・ほとんどのSCは、大型量販店(総合スーパー=GMS)を核店舗とし地権者専門店と弱小の小売専門店で構成される店舗パターン
第二次SCブーム 新規開業 599SC	1980年代	地方都市の駅前、郊外地区	<ul style="list-style-type: none"> ・大手量販店主導の開発 ・大きな売場を持つ大型量販店を核店舗とし、専門店街と飲食街と大駐車場
第三次SCブーム 不動産企業など新規参入 総合小売企業(百貨店、GMS)のパワーダウン	1990年代 新規開業 1030SC 地方都市の旧市街地に大きな打撃	都心部から地方都市まで日本全国に波及	<ul style="list-style-type: none"> ・GMSは業態企業間競争のため無理やり出店 ・駅ビルや地下街、都心型ファッションビル、組合型SCなどさまざまな形態が生まれ“SC自体”が多様化 ・アパレル専門店の成長 ・レストランチェーンの活性
<p>90年末から2000年代のはじめにかけて、SC開発ブームは影をひそめた。デフレ不況が長引き、2001年のSCの新規開業数は37、02年は54へと激減。消費が落ち込むなか流通業は業績が悪化し、吸収合併、経営統合されるなど経営戦略が見直され、SC出店戦略も均一的成長を求めるSC開発から「量から質」の成長構造の構築へと転換」</p>			
第四次SCブーム 不動産ビジネス(金融資本とのコラボ) 資産価値から効用価値重視	2004年~2008年 新規開業 746SC 経済活性化のための都市再生政策(消費者、小売業界無視)	都心部と東京郊外に集中的に開設	<ul style="list-style-type: none"> ・都心部:高層オフィスビル、マンション、ホテル、商業施設、文化施設を組み込んだ「業務・住宅・商業・文化施設複合型」 ・郊外部:工場跡地などに建設。高層マンション&娯楽系施設&商業施設の「三点セット型」。全体的施設配置を、専門店をモール(通路空間)の中央に円形になるようにまとめ、売り場以外の遊び場や公園など非物販部門面積が異常に大きい
<p>第四次SC時代は、SC開発・運営コスト負担をどのように分散するのかなど、SC経営・運営のマネジメント能力が大きな課題に</p>			

コラムⅡ 百貨店の悲劇。そこから学ぶべきものは……。

◆百貨店市場は縮小の一途。シェアは7%台から5.7%へ

▼小売業業態別売上高シェア(%)推移(平成3年～平成19年)

経済産業「商業統計表」

	年間販売額 (百万円)		百貨店	総合スーパー	専門スーパー	コンビニエンス	その他スーパー・ドラッグ		専門店	その他小売店	
	前回比										
1991(平成3年)	142,291,133		8.0	6.0	9.9	2.2	5.1		47.2	21.7	
1994(平成6年)	143,325,065	0.7	7.4	6.5	12.0	2.8	5.8		42.6	22.9	
1997(平成9年)	147,743,116	3.1	7.2	6.7	13.8	3.5	6.8	DG	40.4	中心店	21.5
1999(平成11年)	143,832,551	-2.6	6.7	6.2	16.1	4.3	5.3	1.0	43.5	16.7	0.3
2002(平成14年)	135,109,295	-6.1	6.2	6.3	17.5	5.0	4.8	1.8	38.8	19.4	0.2
2004(平成16年)	133,278,631	-1.4	6.0	6.3	18.1	5.2	4.1	1.9	37.5	20.7	0.2
2007(平成19年)	134,571,675	1.0	5.7	5.5	17.6	5.2	4.6	2.2	40.0	19.1	0.1

- ①商業統計によれば、国内小売業総売上高は約135兆円だが、ピークの平成9年より約13兆円減少している
- ②業態別で年間販売額シェアを見ると、百貨店の小売全体に占める販売額シェアは、平成3年の8.0%から平成19年＝5.7%と大幅にダウン。百貨店の販売額シェアは、成長の陰りが見える総合スーパーとともに6%台を切った
- ③小売業の中で、シェアアップ傾向にあるのは、「専門店」であるが、専門スーパーとコンビニエンスストアが堅調

◆百貨店の販売効率は1990年の60%に。売り場面積は1.38倍

全国百貨店の売上は98年以降、11年連続して減少。衣料品を中心とする売場面積増が売上につながらず、販売効率は大きく低下。差益率も上がらず、「売上高と差益率と経費率」のバランスが崩れ経常利益が悪化。

▼全国百貨店の売上高・売り場面積・年間平均総営業時間推移

日本百貨店協会

暦年	売上高		店舗面積		総営業時間		1㎡当たり年間売上高	
	億円	指数	万㎡	指数	時間	指数	千円	指数
1990(平成2)	93,302	100	493.8	100	2847	100	18,895	100
2000(平成12)	88,202	95	710.7	144	3358	118	12,411	66
2007(平成19)	77,052	83	679.6	138	3560	125	11,338	60

- ①収縮する消費(バブル崩壊以降不況が続いた＝普況)、増える選択消費とサービス消費
- ②業態内、他業態との競争激化(駅ビル、外国ブランドショップなど)
- ③チープ&シックに流れる衣料消費と製造系アパレル業界(問屋卸)の低迷
- ④人口構造の変化(少子高齢社会) 百貨店ターゲット世代(団塊世代の高齢化)

◆百貨店不振の経過

1990 年前後 バブル経済と百貨店復活。その後崩壊と競争激化

- ①長期的に伸び悩んでいた百貨店業界は、バブル時(1990 年前後)にファッション、貴金属、レジャー等の高級品バブル消費で売上高はピークの 9 兆 3 千億円で百貨店が復活。
- ②百貨店復活で衣料品のバイイングパワーが見直され、衣料品売場の拡張と粗利アップを追求。

1995 年前後 平成不況・デフレ不況でダブルパンチ

- ①1992 年のバブル消費の崩壊で、不動産・株資産の目減り、リストラによる収入環境が悪化。失われた 10 年＝平成不況となり、家計消費支出は伸びず、衣料品への支出は二桁のマイナスに。4, 50 歳代をメイン顧客とする百貨店の売上は前年割れが始り、以降マイナスに。
- ②平成不況が続く中、百貨店業界は同業他社・他業態の競争に打ち勝つため、衣料品シフト、高級品志向を強め、売り場面積を増やし続けた。しかし、売上は伸びず、販売効率は、1997 年は 1990 年の 77% 台に落ち込んだ。「売上減の経費増」で経常利益が悪化し続けた。

2005 年前後 実感なき景気回復、百貨店の営業構造の劣化で売上低迷

- ①平成不況・デフレ不況から一時 2004.5 年に IT バブルがあり、高級雑貨等が売れ売上高は一時戻したが、景気は、一般消費増に結びつかず、百貨店の売上は再び低迷。
- ②低迷する売上の中身を見ると、差益率の高い衣料品(紳士服、子供服、呉服など)の売上が大きく落ち込む一方、単価の低い身の回り品(靴、ハンドバックなど)や食料品の売上はほぼ前年並みの売上であったが、全体としてマイナスが続く。
- ③売上をカバーするため、粗利アップを図るが、顧客からすれば百貨店の価格は高いという印象を強めた。また、経費削減はサービス力の低下の印象を与えるなど百貨店のイメージは劣化し続けている。

◆百貨店売上減少化の構図

- ①「百貨店の売り場の大きさ=売上高増」のトラウマから、バイイングパワーを確保維持・拡大することで競争力をつけるということで、売り場面積を増やし続けた。(問屋アパレルの困り込み、依存体質)
- ②売り場を増やしても、現実には、顧客は離れ(若い人はルミネ・パルコへ、消費選択力アップ)、消費支出は伸び悩み(衣料品支出は半分)で、百貨店の売上の低迷が、バイイングパワーの減少につながり当てにきてきたアパレル業界から見放された。
- ③百貨店は、売上を落とす中、粗利(27~28%)アップと経費削減(人件費、宣伝費カット)を進めるべく、もともと依存度の高いアパレル問屋に対し粗利アップのため仕入れ率ダウンが求められた。アパレルは他のバイイングパワーのある駅ビルや専門ビルのテナントとの取引に力点を置くようになり、百貨店には適当な商品を供給するようになった。(百貨店の委託販売仕入れ、商品回転率の悪さ、派遣社員の要求等の問題が顕在化)
- ④百貨店はクオリティーのある商品の品揃え、仕入れができなくなり、どの百貨店にもある商品しか並ばなくなったり、また、商品品揃えが、衣料品と食品に重きが置かれ、本来のワンストップ・ショッピング、対面販売能力が劣化した。

▼日本の百貨店売上高推移 日本百貨店協会調べ		
	売上高計	
	億円	指数 前年比
1990(平成 2)	93,302	100
1995(平成 7)	85,683	91.8
2000(平成 12)	88,202	94.5
2001(平成 13)	85,725	-2.3
2002(平成 14)	83,447	-2.7
2003(平成 15)	81,117	-2.8
2004(平成 16)	78,788	-2.8
2005(平成 17)	78,414	-0.2
2006(平成 18)	77,700	-0.7
2007(平成 19)	77,052	-0.5
2008(平成 20)	73,814	-4.3
		79.1

IV・日本の社会と流通変遷／年表

▼バブル景気からバブル崩壊へ向かう(1988～1991年)

日本の世相と消費&ブーム	
1988年 昭和63年	“ハナモク”が盛況 シーマ現象, 超高級品ブーム, 私生活至上主義
1989年 平成元年	横浜アリーナ(4.1), MYCAL 本牧・アポロシアター(6.2), Bunkamura (9.3), 横浜ベイブリッジ(9.27), 幕張メッセ(10.9), 葛西臨海水族園(10.10)などオープン 高級化する消費市場と百貨店のリニューアル Hanako 族, クロワッサン症候群おたく族
1990年 平成2年	東京武道館(2.10), 水戸芸術館(3.22), スペースワールド(4.22), 東京都写真美術館(6.1), 東京芸術劇場(10.30), サンリオピューロランド(12.7)などオープン。水族館のオープン。鳥羽水族館新館(7.15), 海遊館(7.20), 登別マリンパーク(7.20), マリンピア日本海(7.27)。海外旅行者数1000万人突破, 人手不足
1991年 平成3年	バブルの崩壊ー営業特金, 株価急落, クレジット破産急増。 結婚しないかもしれない症候群, 渋カジ族

▼第一次平成不況ーバブル崩壊で不況深刻(株・資産価格下落)、企業倒産。混乱・混迷する日本経済

日本の世相と消費&ブーム	
1992年 平成4年	ハウステンボス(3.25), ナムコ・ワンダーエッグ(2.29), ワイルドブルーヨコハマ(6)などのテーマパークがオープン 東海道新幹線に「のぞみ」が登場。東京ー山形間にミニ新幹線「つばさ」開業 不況が家計直撃 お歳暮は3J(地味・重量感・実用性)が売れ筋 家庭回帰現象とアウトドアブーム、第3次カラオケブーム(カラオケBOX), フリーマーケット盛況
1993年 平成5年	消費者の低価格志向が一段と強まる ーPB商品, アウトレット, 格安紳士服, 格安パックスツアー, 低価格マンション, 食べ放題レストランなど 福岡ドーム(4.2), シーパラダイス(5.8), ザウス(7.15), ランドマークタワー(7.16), オーシャンドーム(7.30), レインボーブリッジ(8.26), 羽田ビッグバード(9.27)などオープン
1994年 平成6年	全国各地で最高気温を更新。ミネラルウォーター, ビール, エアコン, 水着など夏の商品が爆発的に売れる。「いじめ自殺」が深刻化。バラバラ殺人事件も相次ぐ。松本サリン事件, 「悪魔ちゃん」命名事件, 屋台村ブーム
1995年 平成7年	日本の安全神話が崩壊したといわれた年 毒ガス「サリン」による無差別テロ事件, オウム真理教幹部の逮捕 ウィンドウズ95フィーバー, パチンコブーム, スノーボードブーム
1996年 平成8年	大型複合商業施設, 都市型テーマパークのキャナルシティ博多, ナンジャタウン, 東京ジョイポリス, タカシマヤ タイムズスクエアなどオープン。 携帯電話普及。個人の自己破産急増

	ナイキ社のスポーツシューズ「エアマックス」が若者を中心に爆発的人气。地ビール、プリクラ、携帯用ミニゲーム、アムラーファッション、SMAPなどがブーム
1997年 平成9年	新車販売、百貨店・スーパー売上高などが軒並みマイナス 高まる地球へのいたわりー容器包装リサイクル法施行 たまごっち、ポケモン、イタリアン食材、マイブーム、ベルギーワッフル、キシリトール商品、小顔化粧品、ガーデニング、キティーちゃんグッズ、ボードゲーム、トレーディングカードが話題 イベント施設のオープンー東京国際フォーラム、大阪ドーム、ナゴヤドーム、新国立劇場
1998年 平成10年	景気低迷を反映して「低価格志向が高まる」ー発泡酒、半額ハンバーガー、新規格軽自動車、100円ショップ、格安航空便、格安電話サービス、消費税分還元セールなど格安・半額をキーワードにした商品やサービスが話題

▼IT 景気とデフレ不況

1999年 平成11年	自動車販売、百貨店・スーパー売上高などは低迷を続けた 情報関連商品ー低価格パソコン(アプティバ20Jなど)、新世代携帯電話サービス(iモード、cdmaOne、着メロ)、インスタントカメラ、携帯用MDプレーヤー、低価格DVDソフト、200万画素デジタルカメラ、デジタル家電 パレットタウン(3.19)、ヴィーナスフォート(8.25)、横浜ワールドポーターズ(9.10)、渋谷「QFRONT」(12.17)、名古屋駅ビル「JRセントラルタワーズ」完成(12.20) 癒し商品ブーム、デビットカード、地域振興券、音楽配信サービス
2000年 平成12年	パソコンや携帯電話は好調を維持家電および自動車は回復の兆しが見られ、海外旅行も持ちなおし 低価格志向が一段と進行。ユニクロ、平日半額ハンバーガー アウトレットモールが大流行ー「グランベリーモール」町田市、「御殿場プレミアム・アウトレット」、「ラ・フェット多摩南大沢」、「ガーデンウォーク幕張」 デジタル商品ープレステ2、DVD、PDA、携帯コンテンツサービス、ネット銀行/ネット証券、オンライン書店、ネットオークション
2001年 平成13年	JR東日本定期券「Suica」登場、200円台牛丼、液晶テレビ、低価格住宅 都心の超高層マンション 新東京宝塚劇場、ユニバーサル・スタジオ、札幌ドーム、埼玉スタジアム、東京ディズニーシー
2002年 平成14年	カメラ付き携帯電話、「サッカーW杯」、「職住近接マンション」 日本語ブーム、昭和30年ブーム(駄菓子、復刻版家電・家具)、讃岐うどん、おにぎり JR上野駅新駅舎(2.22)、丸ビル新装開業(9.6)、汐留駅・カレッタ汐留開業、りんかい線全線開通、東北新幹線の盛岡ー八戸間が開業(12.1)

▼いざなぎ景気と世界同時不況と忍び寄るデフレ不況

2003年 平成15年	ブロードバンド、DVDレコーダー、薄型(プラズマ・液晶)テレビ、小型デジカメ、新世代ハイブリッドカー、「バカの壁」、テレビ通販、フリーペーパー、「小泉内閣誕生」 大江戸温泉物語、札幌駅JRタワー、「六本木ヒルズオープン(4.25)」、Spa LaQua(ラクーア)開業、東海道新
----------------	--

	幹線品川駅開業、なんばパークス開業
2004年 平成16年	百貨店やスーパーは低迷。家電は五輪効果や猛暑の影響で2年連続増加 タワーマンション、大画面薄型テレビ、DVDレコーダー、エアコン、携帯ゲーム機、非接触ICカード、ブログ、韓流、「伊右衛門」、「ラストサムライ」、「アジエンス」 みなとみらい線開通(2.1)、コレド日本橋(3.30)、ダイヤモンドシティ・ソレイユ(3.24)、九州新幹線一部路線開業、札幌プリンスホテルタワー開業(4.24)、丸の内オアゾ開業、羽田空港第2ターミナルビル、「旭山動物園」、萌え
2005年 平成17年	中部国際空港(セントレア)開港(2.17)、低迷が続く百貨店やスーパーはマイナス幅が縮小。家電も好調 大画面薄型テレビ、次世代携帯ゲーム機、プレミアムビール、10万円液晶テレビ、新・100円ストア、低価格ホームセキュリティ、電子マネー機能付き携帯電話、クールビズ、インターネット株取引 つくばエクスプレス線開通(8.24)、そごう心斎橋本店開業(9.7)、ヨドバシカメラマルチメディアAkiba開業(9.16)
2006年 平成18年	プレミアムビール、プレミアムシート、高級豆腐、「レクサスLS460」、疾病保障付き住宅ローン、介護サービス付きマンション、コンピュータウィルス対策ソフト ポータブルな商品—高性能携帯ゲーム機、音楽プレーヤー付き携帯電話、ワンセグ対応携帯電話、携帯型デジタルAVプレーヤー、おサイフケータイ 大画面薄型テレビ、デジタル一眼レフカメラ、ダ・ヴィンチ・コード、「キッザニア東京」 表参道ヒルズ、新北九州空港開港、横浜ベイクォーター、ららぽーと豊洲、キッザニア東京、京都国際マンガミュージアム開館
2007年 平成19年	国立新美術館、ミッドランドスクエア、ららぽーと横浜、東京ミッドタウン、サントリー美術館、ザ・リッツ・カールトン東京、新丸の内ビルディング、マロニエゲート、ザ・ペニンシュラ東京、有楽町イトシア、鉄道博物館、ブルガリ銀座タワー開業 携帯電話の家族割引サービス、高性能携帯ゲーム機、「ipod touch」、ワンセグ対応携帯電話、デジタルカメラ電子マネー、「クリスピー・クリーム・ドーナツ」

▼世界同時不況

2008年 平成20年	赤坂サカス(3.20)、三井アウトレットパーク(入間 4.10、仙台港 9.12)、東京メトロ副都心線(6.14)、東京ディズニーランドホテル(7.8)、H&M(銀座店 9.13、原宿店 11.8)、シルク・ドゥ・ソレイユシアター東京(10.1)、イオンレイクタウン越谷(10.2) 国内新車販売は4年連続の減少。百貨店やスーパーも低調。家電は薄型テレビと次世代DVD健闘 低価格商品—PB(プライベート・ブランド)、低価格小型パソコン、カジュアル衣料、第3のビール 健康・美容関連商品—「Wii Fit」、ゼロカロリー飲料、男性用機能性下着、ニコチンパッチ、韓国コスメ エコロジーな商品—電球形蛍光灯、湯たんぽ。注目商品—ブルーレイ・ディスク・レコーダー、「iPhone e3G」、郊外型アウトレットモール、「taspo」
----------------	--

執筆者コメント 「ばか安列島」と化した日本。消費者のわがままに翻弄される小売業

小売業はこの社会では必要なのか、必要でないのかが問われ始めている。

現在の日本各地で、安売り商品に群がる消費者とそれに遅れじと安売り合戦に突入する大手小売企業のせめぎあい
が激しく行われている。収入が伸びず、将来不安が高じるなか、将来に向けて消費より貯蓄を優先し、低価格志向が高ま
るのは当然である。しかし、それにしても、マンション、ホテル、カラオケ、食品スーパー、総合スーパー、百貨店まで低価
格商品提供競争が蔓延しその戦いは相手をつぶしにかかるほどの無茶ぶりである。それらの企業の業績を見ると、一部
はのぞくが、ほとんどの企業は損切り、つまり、利益を無視するかのような価格設定でこのサバイバル騒ぎにこたえようと
しているのである。

良いものを低価格で販売というのは好ましい限りだが、生き残るために自らの利益を無視して安売合戦をしなければなら
ないというビジネス社会はどこかが狂っているとしか言いようがない。

安売り合戦の現場に足を踏み入れれば、安い値札が付いた商品が山のように積み、お客はその山のように積み
た商品を片っ端から買い物かごの中に放り込んでいる。店内を眺めると従業員と思われる人は売場にはほとんどいない。
代金の処理(現金やカード)をするレジの前に立ち、商品のことより現金のやり取りに目が血走っているのだ。小売業の基
本であった「対面販売」、「小口仕入」、「情報伝達」などはどこかに消えてしまっている。お客の顔も販売者の顔もそこには
ない。そこにあるのは低価格商品とその運搬人だけである。

消費者は王様ではなく、対等関係を望んでいる。わがままな消費者を育て上げた小売業の責任

この 10 数年間、消費の低迷と原料アップ、仕入れコストアップ、流通コストアップなどが積み重なり、小売業事業者は零
細店から大企業まで、利益を獲得するために総人件費を抑え、品揃えの見直しなどを進めてきた。その結果は何のことも
ないただの「安売り競争の坩堝」となってしまったのである。この 10 数年間苦しい中で取り組んできた「消費者満足」という
マーケティングに翻弄されたということである。

まともな時代の消費者満足ならよいが、不況や格差の進行で、自分さえよければよいという価値観をベースとする社会で
は、「消費者満足」志向を取り込むことは危険である。単に、今日のように、消費者のわがままを是認し迎合することだけ
に終始してしまう恐れがある。

かつて 10 数年前にも低価格商品ブームがあり、小売業者は果敢に挑んで乗り越えてきたが、現在の低価格志向は前
と大きく異なる。この長期の消費の低迷の中で、低価格商品の提供などの単純な図式ではとらえられない現象が起きて
いる。現在、買い物の煩わしさ(店舗に行く時間、商品選択の時価、決済の時間、商品を運ぶ時間など時間効率が悪いこ
となど)を逆手に取ったインターネット上でのネット購入ショッピングが急成長しているが、そこでは、従来「消費者は王様
だ」(百貨店やGMSがお経のように唱えていた)という上下関係でとらえられていた購入者と販売者との関係が、契約的概
念により対等な関係として存在しているからである。現場も含め売り手の顔が見えなくても消費者は商品を購入するよう
になったのである。現代の消費者は、先に商品情報・買い物情報を先に身につけて行動する。店頭は声をかける余地もな
い売り場となっており、大型店の売り場は、別な見方をすれば実質巨大な自動販売機となっているのである。安売りの現
場は、お客が勝手気ままに走り回り、従業員はその行動に微笑で応えるというのが日常的風景となっている。

生産者と消費者が直接の商売当事者同士になってきており、純粋な小売業は一部にとどまり、ほとんどが製造小売
りに変わりつつある。外資の進出により 60 年代に流通革命が起こり小売業は大きく前進したが、今、インターネットにより流
通革命が起こりそうである。

今一度小売業は、現業態を社会環境や消費者意識・価値観変化に対応して見直しを図るべきではなかろうか、上述し
たような環境変化の下では、建物・管理・人件費など店舗コストが大きくかかる店舗販売を基本とする小売業は変わらざる
をえない。(記・立澤 09 年 9 月 25 日)

了