

熊本学園大学産業経営研究第 37 号抜刷

2018 年 3 月発行

最寄型小売業の業態革新と
地域商業の変容に関する考察
— 熊本市を事例に —

畠 山 直
出 家 健 治

熊 本 学 園 大 学

産 業 経 営 研 究 所

最寄型小売業の業態革新と 地域商業の変容に関する考察

—熊本市を事例に—

畠 山 直
出家 健 治

1. はじめに
2. 最寄型小売業態における革新性
 - (1) 小売主導型S C Mの展開—コンビニエンスストア業態を中心に
 - (2) ドラッグストア業態の確立と競争優位性
 - (3) 投機—延期の理論
3. 最寄型小売業をめぐる地元・地元外資本間の盛衰—熊本市を事例に
 - (1) 近隣型商圈における最寄型小売業の立地動態
 - (2) 売上データからみた熊本市の小売業の変容
4. 結びに

1. はじめに

近年、各地の近隣型商圈において最寄品・日用品等を取り扱う小売業態、いわゆる最寄型小売業態の躍進が著しい。なかでも、1990年代以降に飛躍したコンビニエンスストア、および2000年代以降において業態として確立したドラッグストア⁽¹⁾などはその成長分野の代表格として挙げられよう。

こうした小売業態の発展をめぐっては、流通システム論などの分野を中心にこれまで数多くの研究が行われ、そこでは主に大手小売資本の主導の下で進められた革新的な取り組みの数々

が明らかにされてきた。そして、これらの先行研究のなかでも指摘されているように、そうした業態革新を原動力として大きな飛躍を遂げた大手小売チェーンの多くが今もなお成長の途上にあるということは論を待たない。

しかしながら、昨今このような大手小売資本の出店攻勢が全国的に拡大することによって、多くの地方都市においては旧来の地元資本の淘汰が加速するとともに、小売業のみならず卸売業を含めた地域商業全体としての退潮が著しいものとなっている。だが、このような事態が進展する一方で、従来の流通システム研究においては、小売資本（ないしはサプライ・チェーン）による企業活動の側面ばかりに焦点をあてた議論がその主流となってきたのではないかと思われる。例えば、当該企業に生産・流通活動の効率化や競争優位性をもたらした種々の流通イノベーションに関する評価、あるいは今後の流通システムの向上やサプライ・チェーンの全体最適化（加藤 [2006]、木立 [2013]）などに代表される議論である。

さらにいえば、これまでの流通研究においては、こうした最寄型小売業態の台頭が各地の地域商業に及ぼした影響といった社会的側面についての検討は十分に行われていないばかりか、むしろ捨象される傾向にあったのではないかと考える。

本研究はこのような問題意識を出発点としたものである。

以上の考えに基づき、本稿では、地元外資本の伸張とそれによる地元資本の衰退という昨今の地方都市の最寄型小売業をめぐる状況を描き出し、さらにはこうした事態の進展による地域商業や地域経済への影響を指摘するとともに、その対応について論じる。

ただし、このように地方都市での最寄型小売業をめぐる盛衰を描出するにあたっては、その前提としてこれらの大手小売チェーンの競争優位性の源泉である流通システムの革新性について確認する必要がある。そのため本研究では、はじめに導入部分でそうした最寄型小売業態における革新的取り組みについて、その成長業態の筆頭格として位置づけられるコンビニエンスストアとドラッグストアを中心に、おもだった先行研究のレビューを行いながら整理する。

そして、それらの考察を踏まえながら今後の地域商業、さらには地域経済の発展の方向性について構想することとしたいが、ここではその政策的側面からの対応として2014年に創設された立地適正化計画制度（立適制度）に注目した。この制度は、所管の国土交通省によれば、従来の都市計画法に基づく土地利用規制等によって都市をコントロールするだけでなく、都市内の住民・企業等の活動を重視しつつ都市を「マネジメント」する⁽²⁾という目的の下に整備されたもので、今後の人口減少社会への対応として、都市内に設定した複数の誘導エリア（中心拠点、および地域・生活拠点）に商業や福祉等の様々な都市機能の集約を図る「多極ネットワーク型コンパクトシティ」として定義されるものである。

こうした概要で示されるように、この立適制度では、中心市街地等での大規模商業施設のみならず、近隣型商圈における最寄型小売施設がその誘導・集約を図るべき対象として想定されている。さらに、同制度をめぐるのは、立適計画の策定・公表を行った市町村が目下112団体に達しているが（2017年11月末現在）、現在このように急速なペースで広がりつつある同計画

に基づく取り組みは、早晩わが国におけるまちづくりのメインストリームとなることが見込まれるものである⁽³⁾。

そうしたことから、本研究では、立適制度が規定する地域拠点クラスの地区（近隣型商圈）における地域商業のあり方を強く念頭に置きながら、一般的に指摘される大手小売資本の立地による地域経済への3つの波及効果、すなわち買物利便性効果と税収効果、そして雇用創出効果に関する検証を行うことを主要なテーマとして位置づける。

以上を踏まえて、次章以降の本稿の構成を次に示す。第2章では、最寄型小売業態における革新性について、主としてコンビニエンスストアとドラッグストアの2業態に焦点をあてながら概観する。続く第3章では、それらの大手小売チェーンの参入によって引き起こされた地方都市における地場の最寄型小売業の衰退について、熊本市を事例に立地動態、そして経済的側面の2つの視点から検証する。最後に第4章では、最寄型小売業の大手各社の地方進出による地域経済への影響について検討する。さらには、地域経済において地域商業が担う役割とその保護・育成の重要性を指摘するとともに、地方都市における今後の取り組み上の課題について論じる。

2. 最寄型小売業態における革新性

これまで、わが国の流通イノベーションをテーマに数多くの研究が行われてきた。そこでは、従来のメーカー主導型の日本的流通システムが、1990年代以降におけるバブル経済崩壊後の長引く景気低迷の時期をとおして小売業主導型へと移行し、流通チャネルの再編が進んだことなどが明らかにされてきた。こうした日本の流通システムの動態に焦点をあてた主な先行研究としては、矢作 [1994]、加藤 [2006]、石井・向山 [2009]、崔・石井 [2009]、木立・齋藤 [2013]、土屋・兼子 [2013] などが挙げられる。

これらの研究は、家電や自動車、酒類などの旧来の産業から、ショッピングセンターやコンビニエンスストア、ドラッグストア、ディスカウントストアといった比較的新しい小売業態にいたるまで、様々な業態を対象としてその革新性を克明に描き出したものであった。

本章では、こうした学術的動向を踏まえつつ、先に掲げた問題意識、すなわち近隣型商圈を舞台とした最寄品・日用品を取り扱う小売業者の勢力伸張が近年著しいことに着目し、その躍進の基盤といえる当該業態の革新性について主要な既往研究を引きながら考察する。

なお、そうした昨今の最寄型小売業をめぐる動向のなかでも、先に触れたように、1990年代以降に飛躍したコンビニエンスストアと2000年代以降において業態として確立したドラッグストアの2つについては特に成長が著しい分野として挙げることができる。このような考えに基づき、ここではまず第1節で、流通システムの革新性をめぐる主要な議論のひとつである大手小売資本の主導によるサプライ・チェーン・マネジメント（supply chain management、以下SCM）の取り組みについて、最も完成度が高いとされるコンビニエンスストア業界のモデルを取り上げながら概観する。次に第2節では、近年めざましい成長を遂げつつあるドラッグストア業態における流通イノベーションについて確認する。そして、続く第3節では、これらの流通革新の基底をなす概念である「投機－延期の理論」について整理する。

(1) 小売主導型SCMの展開－コンビニエンスストア業態を中心に

1990年代に入り、バブル経済崩壊後の長期不況による消費の低迷と生活者の嗜好の多様化が進むなか、わが国の流通各社はより需要見込みのある商品開発と確実性のある商品供給を行うための体制整備を図る必要性に迫られていた。その一方で、この頃、日本の流通システムにおけるIT化が急速に進んだ。すなわち、①単品

バーコードの普及 ②POS（point of sale、販売時点情報管理）レジスター、ハンディスキャナー、コンピュータなど、データの収集、管理、分析に必要な機器の普及 ③POSやEOS（electronic ordering system、電子発注方式）などのデータをオンラインで授受可能ネットワーク環境の整備 などである⁽⁴⁾。

こうした時勢のなかで進展したのが、大手小売資本主導によるSCMの整備であった。

まず、SCMとは、齋藤[2013]によれば、原料調達から消費者までの一連の物流の流れ、連鎖に着目してマネジメントするための概念を指す⁽⁵⁾。あるいは、菊池[2013]によると、消費者への一層高い付加価値の提供手段として示される⁽⁶⁾。

次に「小売主導」によるSCMとは、家電業界における特約店制度や建値制などに代表されるそれまでのメーカー主導型のSCMに代わって台頭したものであるが、その背景としては次の2点を挙げることができる。第1は、小売業が、多数のメーカーとの取引を行うことで商品を大量に取り扱い、品揃えを行うというオープンな性格を本来的に持っていたこと⁽⁷⁾、第2は消費の不確実性が増しつつあるなかで、POSに代表される各種の情報システムによって、メーカーサイドでは十分な把握が難しい生活者の購買情報を小売業サイドがつぶさに入手できることとなったことである。

つまり、多数のメーカーや卸売業者との取引を通じた豊富な情報、そして実需に即した消費者データを源泉として、小売業者が一連の供給連鎖のなかで優位に位置し、そのマネジメントをリードするのが小売業主導型SCMである。別言すれば、それは「販売」を中心に構え、そのための「調達」をいかに遂行すべきかが求められるSCMである。そして、そこにおいては、何を欲しているのかといった消費者ニーズへの対応が重要であると同時に、小売店頭の情報をいかにサプライ・チェーン全体にフィードバックしていくのが重要な命題となる⁽⁸⁾。

こうした前提で示される小売主導型SCMの取り組みは、家電量販店や食品スーパーなど様々な業態で行われているが、わが国においてその完成度が最も高い業界はコンビニエンスストア(CVS)であるとされる⁽⁹⁾。そうしたことから、以上を踏まえつつ、ここではCVS業態を事例として小売主導型SCMの特徴を具体的にみていきたい。

まず、あらためていうまでもないが、矢作[1994]によればCVSとは「小さな商圏のなかで生活必需品をセルフサービス方式で販売する長時間営業の小売店舗⁽¹⁰⁾」を指す。また、佐藤[2015]を引用すれば、平均的なCVSとは「店舗面積100㎡(約30坪)で、取扱アイテム数3,000品目、住宅地に近い立地という利便性を追求する業態」として定義される⁽¹¹⁾。

こうした店舗フォーマットに基づくCVSにおいては、限られた店舗面積のなかで多品種少量販売と無在庫経営が志向される。しかし、その一方では、当然のことながら売れ残りと欠品による売上ロス进行を避ける手立てが求められる。こうしたトレードオフ関係にある各要素を成立させ、CVSシステムを支える基盤となっているのが小売主導型SCMであり、そして、その最たる特徴といえるのが商品供給システムと問屋政策の2つである。

前者については、CVS各社が最も注力する商品カテゴリーである弁当・惣菜のケースであれば次のように示される。まず、弁当類は時間の経過とともに品質の劣化が激しいため、生産後なるべく早く店頭まで配送されなければならない。そこで第1に重視されるのが、供給リードタイムの短縮化の取り組みである。

一方、セブン-イレブン・ジャパンが1982年にいち早くPOSシステムを導入したことをはじめ、大手CVS各社は早い段階から情報システムを導入してきたが、CVSにおける商品供給システムにおいて、第2に重要となるのがこうした店頭を起点とする情報システムを活用することによって発注精度を高めながら行う多頻

度小口配送の取り組みである。

すなわち、弁当類の売れ残りは直ちに廃棄ロスとなるため、鮮度管理とともに売れ残りロスが発生しないように、需要予測を正確に行う必要がある。一般に需要予測は、発注の時点が遅くなるほど、つまり発注の意思決定を『実需』=消費者の購買時点に近づけるほど正確になる(加藤[2006])。こうして、CVSでは精緻化された購買情報に基づきながら、1日3回の多頻度で実需に即した数量の納品が行われている。

そして、こうした店頭を起点とした中間流通段階、さらには生産段階まで一気通貫した配送システムを実現する上で不可欠であるのが後者の問屋政策である。小川[2009]は、一般的な問屋政策が不特定多数の問屋を競わせ、それらの業者と1回ごとに交渉し、最も安い仕入れを提示した業者と取引を行うものであるのに対して、CVSシステムにおいては、取引相手を選定少数の問屋に集約し、それらの業者と数年にわたる長期継続の取引を前提に物流システムを構築するものであることを指摘している。

さらに、こうした業者選定が行われた上で、そこでは、例えば100種類の商品を5社にそれぞれ100個ずつ配送してもらうのではなく、同じ100種類の商品を1社で500個配送してもらうといった取り組みが行われている⁽¹²⁾。以上は、同一商品分野内での取引先の集約と商品カテゴリーをまたいだ取引先の集約、つまり共同配送である。

小売業者が単純に多頻度・小ロットの商品発注をすれば、多数の卸売業が高頻度で店舗へ納品することになり、店舗レベルでは明らかに弊害が生じる。ゆえに、このように共同配送センターを整備し、複数の卸業者が配送した商品をそこで店舗ごとに品揃え形成を行うことができたこと、そして細分化された従前の供給ルートを物流面で統合したことはCVSに大きな恩恵をもたらすものとなった。この共同配送化によって、創業当初1日平均70台だった店舗への納品車両数は徐々に減少し、90年代

に入って1日あたり9台となったという（佐藤[2015]）。

このように、CVS業態における小売主導型SCMの大きな特徴については、供給リードタイムの短縮と多頻度小口配送に基づいた商品供給システム、および問屋政策の2点に集約することができる。さらに、以上については、CVS各社にとって食品スーパー等の他業態や同業他社との差別化を図り、競争優位性を確保する上での極めて重要な戦略基盤となっているといえる。

また、このSCMに基づいたCVS業態でのその他の主要な活動としては商品企画、なかでもプライベートブランド（PB）商品の取り組みを挙げることができる。これについては、セブン-イレブンのオリジナル商品である「焼きたて直送便」の例が著名である。

堂野崎[2013]によると、従来セブン-イレブンでは山崎製パンをはじめとする全国ブランド（NB）のパン類を中心に扱っていたが、1994年頃からNB各社との取引を見直すとともにPBの開発に大きく舵を切ったとされる。その背景には、山崎製パン等との企業方針の衝突があったほか、商品の差別化や全国展開を図る上で大手パンメーカーの生産体制や物流網では対応が難しいとするセブン-イレブン側の思惑があったという⁽¹³⁾。その結果、セブン-イレブンでは、「焼きたて直送便」専用のサプライ・チェーンの整備を進め、その商品供給を担当するベンダーとして全国15社のメーカーを選定するにいった。

現在、このセブン-イレブンとベンダー各社との関係性は非常に強固なものとなっている。例えば、九州地区で同ブランドの製造・供給を担当するフランソア（本社福岡県新宮町）では、福岡工場を主に冷凍生地製造と冷凍生地保管を行う拠点として、そして熊本・長崎・佐世保・佐賀の4工場で焼成を行う体制が取られており、この冷凍生地の解凍から焼成を経て販売までの一連のリードタイムは12~20時間となってい

る⁽¹⁴⁾。

ここで、セブン-イレブンの店頭へ朝の着荷が要求された場合、前日の午後2~3時に製造が開始される。そしてこの過程において、九州地域のセブン-イレブンの各店舗から送信される発注情報は、セブン-イレブン本部で集計された後、本部からフランソアへは配送日の前日に送られてくる。さらに、販売エリア内の各店舗から送られてくる実需に基づく発注情報以外にも、セブン-イレブン本部からは週次、月次単位で予測発注数量情報が送られてくるため、予測と実需がセブン-イレブン本部とフランソアとの間で共有されているという（堂野崎[2013]）。

このように、ここではセブン-イレブンの「焼きたて直送便」のケースをとおして小売主導型SCMの展開について確認したが、以上は非常に成熟度の高い取り組みとなっているといえる。そして、こうしたサプライ・チェーンの構築をめぐるのは、前掲した業者選定（および業者排除）の例からも看取できるように、多店舗展開を背景とした強大なバイイングパワーやPOSデータ等に基づく細やかな消費者情報といった、大手小売チェーンならではの優位性によるものであるということが理解できる。

さて、ここではCVS業態に焦点をあてながら小売主導によるSCMの主な特徴について概観した。こうした小売主導型SCMの展開は、セブン-イレブン・ジャパンをはじめとするCVS業界の大手各社のみならず、家電量販店業界ではヤマダ電機、食品スーパー業態ではイオンなど様々な業界に広がりを見せている。ただし、このように、その取り組みは強大な発言権を持つ大手小売資本によって主導されるものである。そのため、これらは極めて寡占的な取り組みであり、けっして一般化した展開とはなっていないということを付言しておく。

(2) ドラッグストア業態の確立と競争優位性

ドラッグストアは、2000年代に入ってその定義が明文化⁽¹⁵⁾された比較的新しい小売カテゴリーである。そうしたことから、ここでははじめに、ドラッグストアについて、その業態の確立にいたるまでの経緯を簡単に整理することとする。

まず、1980年代において、各チェーンは都市部や市街地に小型のドラッグストアを展開していたが、それらは大衆薬や化粧品、日用雑貨の安売りといった「薬局」的な側面が強いものだった（駒木〔2013〕）。こうした従前のドラッグストア業界を転換させる上で、非常に重要な役割を果たしたのが、マツモトキヨシによる1987年の上野アメ横店の開業であったとされる⁽¹⁶⁾。島永〔2009〕によると、それまでの「体調が優れず暗い雰囲気でお薬を買いに来る」というイメージが定着していた薬局に対して、同店舗は「健康な人が美容と健康を増進するために利用する店」をコンセプトとし、従来にはない斬新な考え方を取り入れたものであった。

マツモトキヨシによるこうしたイメージ戦略は功を奏し、ドラッグストアの存在を社会的に大きく認知させる契機となった。さらに、このマツモトキヨシの新しい店舗フォーマットは多くのドラッグストア企業の共鳴を呼び、これを模倣した店舗展開が各社で推し進められることとなった⁽¹⁷⁾。そして、1990年代に入るとこの流れはますます加速し、ドラッグストアの戦略は、いわゆるヘルス&ビューティケア（HBC）といった美容・健康に関する生活用品を取り扱ったり、カウンセリングなどの顧客サービスを充実させたりするものへ大きくシフトしていった⁽¹⁸⁾。

ここで、特に注目すべきはドラッグストアがHBCという新しい生活シーンを提案し、それによって女性を中心とする幅広い層の消費者からの支持を得たことである。この点について、島永〔2009〕は「HBCという新しい生活シーンを開発し、新しいコンセプトのもとで業種横

断的な品揃えを再編成し、さらにこうしたドラッグストアの新しい試みによって消費者がドラッグストアを新たな業態として認知した」と評している。以上をとおして、ドラッグストアは「業種」から「業態」へと大きく飛躍を遂げることとなった。

そして、こうしたドラッグストア業態の確立をめぐるプロセスとして、いまひとつ重要なのが、医薬品の販売規制の緩和、すなわち薬事法の改正が1990年代後半から段階的に行われたことである。その主な政策対応については、渡辺〔2011〕による指摘に基づきながら整理すると次のように示される。

第1は、ビタミン含有保健剤、健胃清涼剤（以上がいわゆるドリンク剤）、外皮消毒剤等15の製品群について、医薬品のカテゴリーから医薬部外品のカテゴリーへ移行する措置が採られたこと（1999年）。第2は、医師の処方箋が必要な分野を除き、一般小売店での医薬品販売を可能にするための制度を整備するというその後の政府の方針を受けて、消化薬や整腸剤、殺菌消毒剤など371品目について、医薬部外品のカテゴリーに移行し、コンビニを含む一般小売店で販売できるようになったこと（2004年）。第3は、一般用医薬品が副作用などのリスクに応じて、①とくにリスクの高いもの、②リスクが比較的高いもの、③リスクが比較的低いものの3ランクに分けられ、①の分類には薬剤師による情報提供を義務づける一方で、②・③の分類には薬剤師が不在でも、新設する「登録販売者」がいれば販売できるようにされたことである（2009年春施行）。

特に、第3に挙げた2009年の法改正については、登録販売者をおけば異業種・異業態の小売業者であっても一般用医薬品の約9割を販売できる⁽¹⁹⁾とした法制度の緩和であり、他の小売業態からドラッグストア業界への参入を促す大きな契機となった。このように、1990年代以降にHBCという利用シーンが生活者に浸透したことに加えて、こうした一連の規制緩和が行わ

れたことによって、ドラッグストアは2000年代において「業態」としての位置づけを確立させるにいたった。

ただし、以上の業態確立までの経緯を跡づけるのみでは、昨今活況をみせるドラッグストアの競争優位性についてその全てを説明したこととはならない。続けてここで焦点をあてるのは、ドラッグストア業態における流通イノベーションに基づいた以下の4つの取り組みである。

その第1は、ローコスト・オペレーションの徹底である。なお、土屋・著本[2004]が指摘するように、これ自体はセルフサービスや大量仕入・大量販売を通じて廉価販売を追求してきた総合スーパーなどの先行業態でも行われてきた取り組みであり、必ずしも新しいテーマではない。しかしながら、多店舗展開を行うドラッグストアによるローコスト・オペレーションについては、こうした従来の方策に加えてその大きな特徴として指摘できるのが、店舗費や人件費をはじめとする固定費の圧縮策である。

同業界で2000年代後半から急成長しているコスモス薬品（本社福岡市）のケースを引くと、同社では、まず店舗の標準化を進めることで設計費等のコストを削減している。そして、約2,000㎡の標準店にあわせて店舗形状や棚割、品出し作業、動線設計などが統一されており、以上をとおして現場のオペレーションが効率化されている⁽²⁰⁾。いうまでもなく、これらはスタッフ教育の簡素化や高度なスキルを必要としないアルバイト等の大量採用といった人件費の圧縮に寄与するものである。さらに、自動発注式の在庫管理システムで全店の商品在庫が本部の在庫コントローラーによって一元管理されており、これによって販売状況を踏まえた発注・在庫管理や店舗間商品融通が効率的に行われるという⁽²¹⁾。

第2は、物流システムの構築である。これについては、先にみたCVS業態と同様であるが、ドラッグストア業態の大手チェーンにおいても店舗への配送効率を高めるために自社物流セン

ターを整備する例が多くみられる。つまり、こうした自社物流センターの効果は、物流経路の再編のみならず、センター使用料の徴収や在庫保管の効率化を通じた物流費の低減をもたらす。特に在庫保管に関しては、一般に店舗をもつ店頭在庫の量を一定と考えた場合、店舗数が増加するにつれて店頭在庫の総量は増大し、企業全体の経営を圧迫する。このため自社物流センターを設けて、そこに在庫を集約することは、在庫の総量を圧縮し、企業全体の流動資産を減殺する効果をもたらすものとなる⁽²²⁾。

第3は、そうした自社物流センターを起点とする一定圏内に高密度な店舗網を形成すること、いわゆるドミナント戦略に基づいた立地政策である。その効果としてはまず、物流基地を拠点として、ルート配送によって各店舗へ効率的な商品供給を行うことができるといった時間や費用の抑制が挙げられる。

加えて、一部の大手チェーンにおいては、このように小商圈に店舗を集中展開することによって、他社の参入余地を与えないという狙いがあるという。再び業界大手のコスモス薬品の例を引用すると、同社では商圈人口1万人に対して売場面積2,000㎡規模の店舗を1店出店するという基本方針が採られている。そこで店舗間の商圈に間隙が生じた際には、やや小規模の店舗（売場面積1,000㎡規模）を出店してエリア支配を補強するほか、ひとつの店舗の売上が損益分岐点に達し一定の基準以上に超過した場合は近隣に新店舗を追加出店するなど、多少の自社競合をいとわずに高密度なドミナントエリアの形成が図られる。こうした高密度なドミナント展開によって他社の参入を阻むとともに、長期的な商圈の独占と市場の深耕を可能にできるという⁽²³⁾。なお、このドミナント出店については、戦略性の濃淡はあるが、ドラッグストア大手以外にもCVSや食品スーパーなどの様々な小売業態の大手チェーン企業を中心として取り組まれているものである。

そして第4は、以上の物流政策や立地政策を

基盤とした多品目・大ロットの品揃えである。これについては、まず「一般の小売店が扱えない医薬品が販売されており、参入障壁の面で他業態では模倣困難性の高い専門性」をドラッグストアが持つ強みとして指摘できる（島永[2009]）。その上で、ドラッグストアの事業モデルについては、そうした医薬品の利益を原資として、多品目の日用品や食品を低価格販売するものとして示される。

すなわち、CVSとの比較でいえば、平均的なCVSでは販売品目数の絞り込み（約3,000アイテム）とともに店頭に並ぶ商品の数量の絞り込みが行われ、かつ値引き販売が行われないのに対し、ドラッグストアの店頭では専門性の高い医薬品をはじめ食料品や日用品など約8,000アイテムもの商品が大量陳列され、廉価販売される。以上をまとめるならば、ドラッグストアの品揃え活動については、多様なニーズに対応するための生活関連品の充実化、そして他業態との差別化を図るための専門性の高い医薬品の取り扱いという2つの要素をその特徴として挙げることができる⁽²⁴⁾。

さてこのように、ドラッグストア業態は様々な競争優位性を原動力として、近年大きな成長を遂げることとなった。ところで、上の第4の点に関連した指摘であるが、ドラッグストア業態でこうして生活関連品を中心とする取扱い品目の雑多さや価格の安さなどが追求されたことの結果として、特に2000年代後半以降においては、同業態とディスカウントストアの2業態の間でのクロスオーバー化が急速に進んだように思われる。

例えば、ドラッグストア業を出自とするコスモス薬品については、「ディスカウントドラッグコスモス」の屋号が示すように、現在ではいずれの業態にも位置づけられる品揃えが行われている。一方、逆のケースとしては、九州地区を中心にチェーン展開する大手ディスカウントストア「ダイレックス」（本社佐賀市、「サガカメラ」が前身）が、その後医薬品の取扱いに乗

り出した例などもみられる。なお、同社では、まさに物流センターの整備やドミナント出店といった流通システムの革新性に基づいた数々の取り組みが行われている。

こうした点に留意するならば、ここで指摘したドラッグストア業態をめぐる競争優位性については同業態ばかりではなく、流通イノベーションを基盤とし、かつ医薬品を取り扱うことで成長を遂げたディスカウントストア企業にも多分に該当するものといえるだろう。

(3) 投機－延期の理論

ここまで、わが国の最寄型小売業、なかでも著しい成長分野であるCVS業界とドラッグストア業態での取り組みに焦点をあて、それぞれの主な特徴について整理したが、こうした流通システムの革新性、とりわけSCMについて考察する上で欠くことのできないのがオルダースン（Alderson）とバックリン（Bucklin）による投機－延期の概念である。そうしたことから、ここではこの理論の枠組みについて簡単に触れておくこととする。

まず、延期の概念をはじめて示したのはオルダースン[1957]である。これは、市場の不確定性が高まるなかで、企業（またはサプライ・チェーン）が目指す生産・流通の全体最適化は、マーケティング・フロー（あるいは流通チャネル）のどの地点に製品形態と在庫位置を行うかによって決定されるものであるとし、その上で以上の決定を消費者の購買点（実需時点）に延期することによってその最適化がもたらされるということを提唱した理論である。

なお、ここでの製品形態とは、どのような製品を生産し始めるのかという意味決定を指令することである。そして、在庫位置決定とは、メーカー・卸・小売からなるマーケティング・フローのどの段階で何を、どれだけ在庫するかを決めることである（滝本・竹村[2012]）。一方、購買点（実需時点）とは実際の購買が発生した瞬間を指し、同時に時間的概念の「購買

時点」と物理的概念の「購買地点」の2つの意味を含んでいる。つまり、延期の理論とは、製品形態の決定時点と在庫位置をマーケティング・フローのなかで最も川下に位置する店頭段階にできるだけ引き延ばす（延期）ことによって実需予測精度が高まり、企業のリスクが低減されるということを説明したものである。

これに対して、その逆である投機の原理を提案し、延期と同様に投機の原理も流通費用の節減に効果があると主張しながら、投機－延期の合成モデルを作り上げたのがバックリン[1965]であった⁽²⁵⁾。

まず、投機の理論の主要な点については次のように示される。すなわち、マーケティング・フローにおけるもっとも早期の時点で形態を変化させることによって、大規模経済をとまなう工場設備の使用が可能になる。投機は小口でひんばんな発注よりもむしろ財が大量発注されることを可能にする。そして、この手順は品揃え活動と輸送の費用を削減する。投機は、また、在庫切れによる消費者愛顧の損失を制限するのを助け、多様な様式で不確実性の削減を可能にする⁽²⁶⁾、というものである。

このように、生産・流通活動が通常より引き伸ばされ、時間的・場所的に実需発生点（店頭）に近づくのが延期であり、反対に生産・流通活動が通常より前倒しで行われ、時間的・場所的に実需発生点（店頭）から離れるのが投機である（矢作[1994]）。そして、こうした投機－延期の応用・実践については、いずれか一方に偏るのではなく、様々な条件にしたがって両者の統合を図ることが重要であるとともに、商品カテゴリーや販売手段等によっても異なる（金[2011]）。

例えば、衣料品販売の分野では、ユニクロに代表されるSPA（speciality store retailer of private label apparel、製造小売）が近年の成長業態の代表格といえるものであるが、同業態大手で、自社企画商品の大部分を海外から調達するハニーズ（婦人服専門店第2位）のケース

を引くならば以下のとおりである。

まず、同社では火曜日と水曜日に渋谷、原宿、新宿等の街頭で情報収集を行う。次に、そこでリサーチした流行の兆しなどの情報を木曜日の企画会議で具体的なデザイン案としてまとめ、その日の夜には詳細な発注仕様書に整えるとともにCADによってパターンに展開し中国の現地工場に送信する。続いて、金曜日には現地工場の責任者や本社スタッフを交えた会議で、生地見本を基に細かい仕様等について最終決定を行う。そして、翌日には中国で生産準備にかかるという体制であるが、以上の工程をとおしてリードタイムが大幅に短縮され、発注後平均で40日、最速30日で納品される。またそこでは、製造原価が安い中国で製品が生産されることに加えて、発注ロットを抑制し、売り切り型で追加生産も行わないため、投資が抑えられ機動力を発揮することができるという（佐藤[2015]）。

ただし、こうした企画・生産段階における延期的システムのみならず、その一方では、生地を大量にストックしておくなどの一定の投機的活動も重視される。それは、当然のことながら、発注時点から生地の生産に取り掛かるようでは、リードタイムの短縮化を図ることができず、急速に変化するファッション界のトレンドに対応することが難しいためである。以上をまとめるならば、このハニーズの取り組みからは延期と投機のバランス⁽²⁷⁾による好作用が生まれていることが確認できるとともに、この両者の調整が生産・流通過程において非常に重要であるということが指摘できよう。

とはいえ、「ビジネス世界の歴史的推移は投機重視から延期重視へと大きくシフトしてきている」と大石[2006]が指摘しているように、現実には多くの小売企業が延期重視型へのシステムへと移行しつつあることは間違いない。なかでも、本稿で着目する最寄型小売業態については、先にみたCVS業界におけるSCMの取り組みやドラッグストア（およびディスカウントストア）各社の戦略からも確認できるように、

延期の概念をより重視したモデルが採用されているということがいえる。

つまり、これらの業態における流通システムでは、POS等によって入手された詳細な購買情報を基に、店頭を起点とした生産・流通の指示系統が整備されている。また、実需発生点(店頭)の1段階前に位置する物流センターで大量の商品在庫が行われるとともに、そこから多頻度小口配送による店頭への商品供給システムが構築されている。さらには、そうした効率的な配送システムを実現する立地戦略として、物流センターから一定圏内に複数の店舗を配置するドミナント出店が展開されている。以上の点が示すとおりである。

いずれにせよ、最寄品・日用品という生産・流通サイクルが短い商品を取り扱う分野である最寄型小売業態については、実需予測精度を高めることによって競争優位性を確保することが極めて不可欠であることから、こうした延期的システムの重要性が特に高いカテゴリーであるといえるだろう。

3. 最寄型小売業をめぐる地元・地元外資本間の盛衰—熊本市を事例に

ここまで、わが国の最寄型小売業態におけるイノベーション、主としてコンビニエンスストアとドラッグストア(ディスカウントストアも含む)の革新性について、主要な既往研究を引きながらその概要を整理した。繰り返しになるが、こうした最寄型小売業をめぐる種々の流通システムの革新は大手小売資本を中心にこれまで進展してきたものである。そして、これらの大手小売資本の多くが、ここまでみたSCMの構築や自社物流センターを起点とした一定圏内での高密度な立地戦略(ドミナント出店)、あるいはローコスト・オペレーションなどの手法に基づきながら、今なお成長の途上にあることはいうまでもない。

ところで、地域商業の変容をめぐるこれまで

の流通研究に関しては、1990年代以降相次いだ大型ショッピングセンター(SC)の郊外立地とそれによって引き起こされた中心市街地の衰退など、都市郊外部の大型店と都心部との対立構図に焦点をあてた議論がその主流であったと考える。また、そこで主要な論点となってきたのは、例えば大型店の郊外進出による都市のスプロール化や中心市街地の空洞化などの都市の構造的変化、あるいは中心商店街の小売販売額や通行量等の減少といった、いわゆる都市中心部で顕在化した負の外部性の問題であった(石原・加藤[2005]、宇野[2012]など)。

これらの議論については、都市全体のなかで大きな売上と集客の割合を占める中心商店街を地元商業の代表として、そしてこれを脅かす地域外資本=大型SCをその対極として位置づけるケースが大勢的であっただろう。しかしながら、昨今の地域商業をめぐる状況については、そうした売上規模の大きい商業集積間競争の図式のみならず、より規模の小さい商圈内での動向にも着目する必要性が増しつつあると考える。そのひとつは、このようにコンビニエンスストアやドラッグストア等を展開する大手小売資本グループが地方都市への出店を加速し、それによって各地の近隣型商圈において地元資本の衰退が進展していることである。

なお、こうした状況をめぐっては、ここまでみた流通システムの革新性のみならず、2006年に都市計画法の強化改正が行われ、それによって都市計画区域の非線引き白地地域での10,000㎡以上の集客施設の立地が原則不可となるなど、大型店の郊外出店が大幅に規制されたことにも留意する必要がある。つまり、同法改正でこのように郊外部での大型集客施設の開発が規制強化されたことも、その後、多くの流通大手が中小規模の店舗展開などの小商圈型の出店戦略へシフトチェンジすることを促したもうひとつの側面として指摘できるということである。

いずれにしても、このように多くの大手小売資本が近隣型商圈への出店攻勢を強めるなかで、

各地の地域商業は近年大きく様変わりしつつある。このような考えの下で、本章では、はじめに地方都市を舞台に最寄型小売業態の大手チェーンがその勢力を伸張させてきたプロセスについて、熊本市郊外の近隣型商圈を事例として立地動態の側面から検証する（第1節）。そして、以上を踏まえながら、熊本市の最寄型小売業態をめぐる地元・地元外資本それぞれの売上の推移について分析を行う（第2節）。

（1）近隣型商圈における最寄型小売業の立地動態

本節では、近隣型商圈における最寄型小売業態店舗の立地動態について検証する。取り上げるのは熊本市の北部郊外に位置する清水地区の例である。同地区を事例として、以下では地元資本（本社所在地が当該自治体）か地元外資本（本社所在地が当該自治体外、主に大手チェーン）かの出自別、そして食品スーパーやドラッグストア等の業態別に1990年代後半から現在にいたるまでのその立地状況について確認する。

なお、ここで同地区を検証の対象としたのは、次の3つの理由に基づくものである。第1は、この地区が2016年に策定された『熊本市立地適正化計画』による地域拠点のひとつ（八景水谷・清水亀井地区、居住人口約5万人）であり、既述したように、本研究が立地適正化計画に基づく地域拠点地区での最寄型小売業のあり方を念頭に置いたものであるためである。第2は、当該地区が典型的な近隣型商圈として位置づけられることによる。すなわち、この清水地区においては、最寄品を取り扱う小売業態としてこれまでに食品スーパー等の中小規模の店舗は入れ替わり立地しているが、SCや総合スーパー等の広域型の大規模商業施設は出店したことがない。そして第3は、筆者が40年近く当該エリアに居住しており、その間におけるこの一帯の環境変化をつぶさに把握しているためである。

以上の前提の下、ここでは同地区における主要な最寄型小売店舗の立地状況について、図表

1に基づきながら1996年と2006年、そして直近の2016年との比較検証を行う。

① 1996年の立地状況

まず1996年の時点では、生鮮品を取り扱う個店等が集積する近隣型商店街（亀井商店街）に2つの食品スーパーが立地しているのをはじめ、清水地区全体でスーパーが計9店出店しており、且つその全てが地元資本によって運営される店舗で占められている。

そして、ディスカウントストア業態については地元資本が運営する1店が立地しているが、地元外資本による出店は行われていない。また、ドラッグストア業態では地元・地元外資本のいずれも立地していない。一方、コンビニエンスストアについては2店舗の立地が行われていることが確認できる。

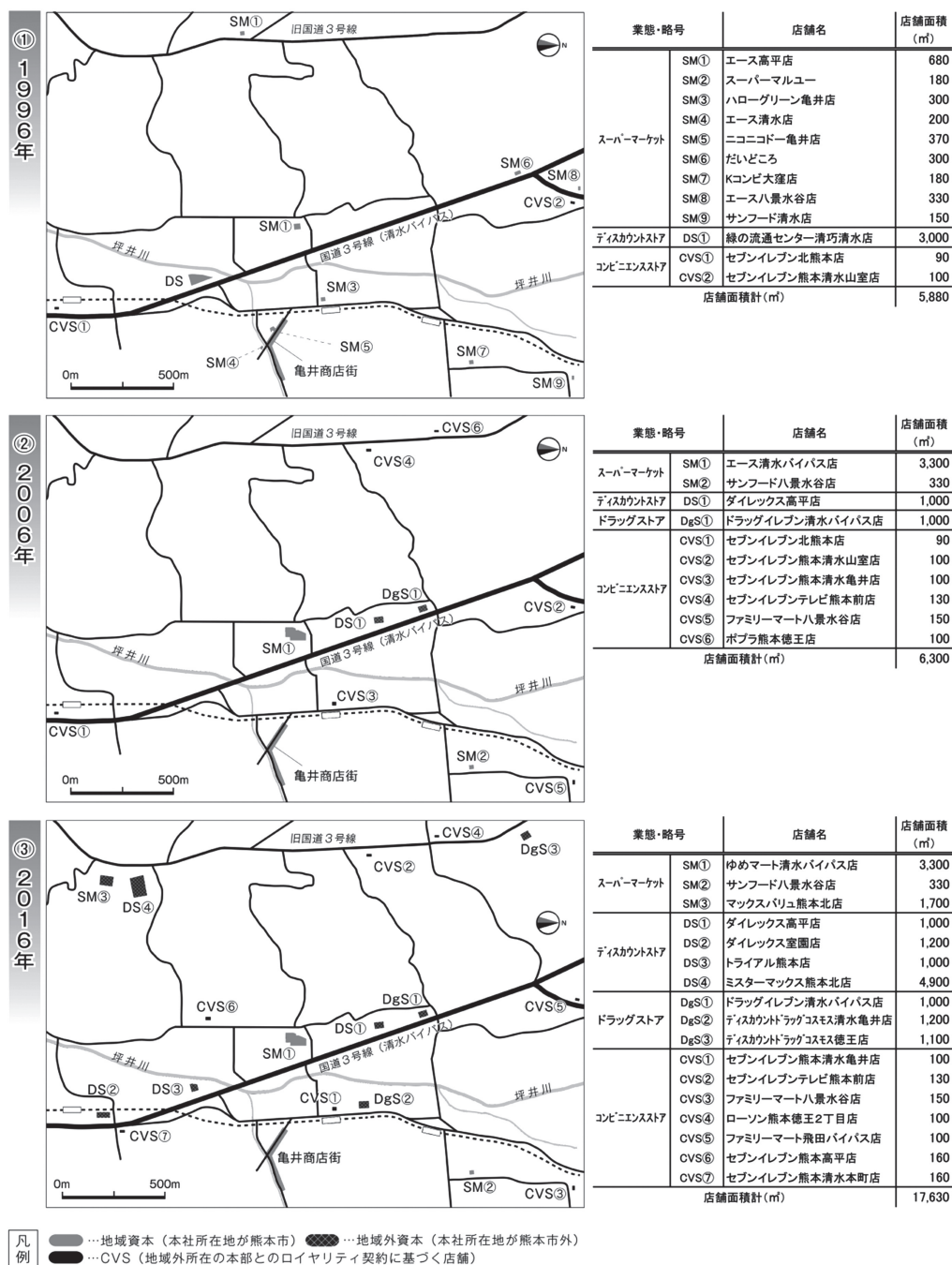
② 2006年の立地状況

次に2006年になると、大手のディスカウントストアとドラッグストアが各1店舗とそれぞれの業態で地元外資本の進出がはじまっていることや、コンビニエンスストアの数が10年前の2店舗から計6店舗と大きく増加していることがわかる。

一方、食品スーパー業態については、この段階では地元外資本の進出はまだ行われていないものの、地元店の店舗数が10年前よりも大きく減少していることが顕著な傾向として表れている。特に、1996年時点でこのエリアに所在していた店舗面積500㎡未満の規模の小さなスーパーの大半がこの時期までに退店していることが確認できる。

その主な要因としては、次の2つが挙げられる。ひとつは、熊本市に本社を置く2つの流通大手が2000年代初頭に経営破綻したことである。すなわち、寿屋（2001年12月）とニコニコ堂（2002年4月）が相次いで廃業したことであるが、これに伴って、当該地区においてもこの2社が運営していた「K コンビ大窪店」と「ニコニコドー亀井店」の2店舗がこの時期までに

図表 1 熊本市清水地区における主要商業施設の立地状況（1996年・2006年・2016年）
※『熊本市立地適正化計画』（2016年）が定める地域拠点「八景水谷・清水亀井地区」を中心に



（出所）ゼンリン『ゼンリン住宅地図 熊本市（西部）1996』（1997年11月）。『ゼンリン住宅地図 熊本市北区2017』（2017年7月）。
※注 上表中の各店舗面積は筆者による同地図の計測値、または大規模小売店舗立地法に基づく届出書（熊本県公開）より抜粋。

閉鎖されている。

そして、いまひとつは店舗自らの物理的な問題による客離れである。これは、本研究において各年版の地図を検証した上での指摘であるが、1996年時点における当該地区内の食品スーパーについては、利便性の悪い、いわゆる居抜き物件などに店出する店舗が数多く見受けられたということである。より具体的にいえば、これらの店舗については、店舗部分の面積が小さいことに加えて、一般車両用の駐車場や出入り用の通路、あるいは物流車両のための導線やバックヤードが狭小で十分な広さを確保したものではないなど、様々な構造上の問題が確認された。

一方、この時期での動向としては、同地区内のスーパーがわずかに2店（いずれも地元資本）と大きく減少したなかで、そのうちの1店舗である「エース清水バイパス店」が施設の大規模化を行ったことが注目すべき対応となっている。この時、生鮮品を中心とする売場の拡大（店舗面積を3,000㎡超に増床）と品揃えの強化を図り、また駐車場の拡張などを行ったことによって、同店舗は清水地区で最大規模の食品スーパーとなった。

③ 2016年の立地状況

続いて、2016年になると、そうした10年前の状況が一変していることがわかる。それは全業態に共通する傾向として、この地区内での地元外資本の勢力が大きく伸張していることである。特に、ドラッグストアとディスカウントストアの2業態で地元外資本が運営する小売店舗の増加が極めて顕著となっている。加えて、これらの業種については、同一資本による一定商圈内での複数店舗の出店、すなわちドミナント出店が当該地区内で展開されていることが確認できる（ディスカウントドラッグコスモス、ダイレックスの2つの小売チェーン）。

なお、この時期においては、食品スーパー業態では地元外資本による1店舗の新規参入があった一方で地元店舗の撤退例は表れていない。

また、コンビニエンスストア業態について、10年前からの増加がわずかに1店舗とそれまでの拡大基調が緩やかになっていることがわかる。

以上、本節では近隣型商圈における最寄型小売店舗の立地動向として、熊本市清水地区を事例にその1990年代半ばから2010年代半ばまでの流れを確認した。ここでの考察については、2000年代後半以降において大手チェーンの当該地区への進出が激化したこと、なかでもドラッグストアとディスカウントストアの2業態で店舗数の増加が顕著となっていること、さらにそうした地元外資本の攻勢の一方で、現在までに地元小売資本の大半が地区内から姿を消したことが主な点として挙げられるだろう。

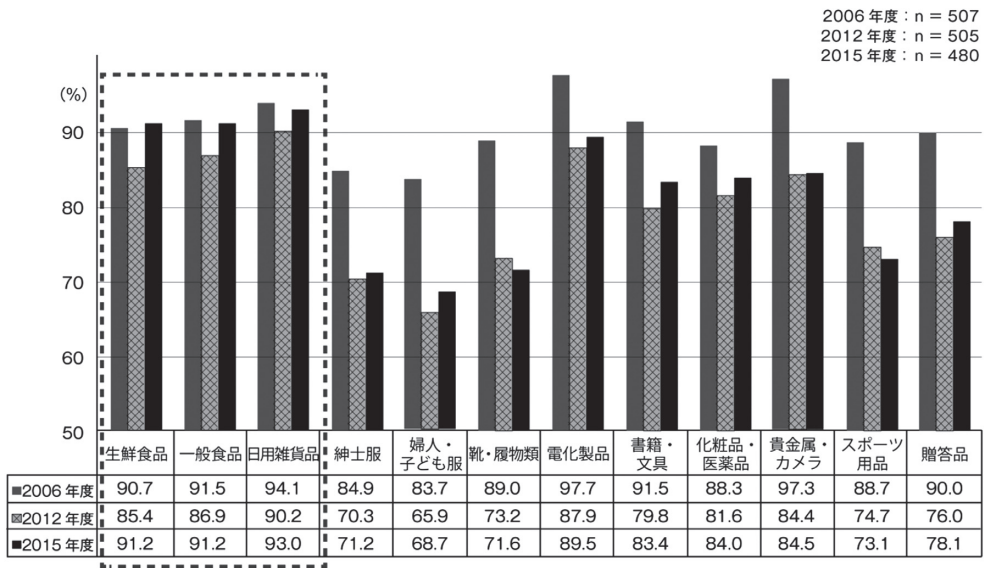
さて、ここまでの熊本市清水地区における最寄型小売業の立地動態に関する考察を踏まえつつ、次節ではこうした近隣型商圈における地元外資本の勢力拡大と地元資本の衰退が進んだ結果、熊本市の小売業をめぐる地元資本と地元外資本の売上状況にどのような変化が表れているかということを検証したい。

(2) 売上データからみた熊本市の最寄型小売業の変容

ここでははじめに、熊本市内の消費者が最寄品を主にどのような場所で買い求めているのかということ、ならびにその経年変化について確認する。図表2は、2006年度と2012年度、そして直近の2015年度に行われた『熊本県消費者動向調査』のデータに基づき、熊本市におけるその間の地元購買率の推移について商品カテゴリー別にまとめたものである。

これをみると、衣類等の買回り性の高いカテゴリーの商品に関しては、特に2010年代に入ってからでの購買率が大きく低下していることがわかる。これについては、インターネット通販の利用拡大や、2011年3月に九州新幹線が全線開業したことなどによる福岡市等への消費の流出増加がその主要因として挙げられるだろう。

図表2 熊本市における商品別地元購買率の推移



(出所) 熊本県『熊本県消費動向調査』(平成18年度 [2006]・24年度 [2012]・27年度 [2015])。

だがその一方で、最寄性の高い「生鮮食品」「一般食品」「日用雑貨品」の3カテゴリーの地元購買率は、この間いずれも90%前後の高い水準で推移しているとともに、経年変化がそれほど表れていない。なお、本調査における「地元購買」とはいわゆる足元商圈での消費行動を指すものだが、最寄品・日用品の購買行動は買回り商品のように環境要因による影響を受けにくいものであるため、これらの品目の地元購買率がこのように高い数値で推移していることについては、半ば自明の結果といえるものではある。

ただ、いずれにせよ、このデータと前節での考察、すなわち熊本市の近隣型商圈で大手資本による最寄型の小売店舗数が大きく増加しているという現状とを総合するならば、現在の熊本市の最寄型小売業をめぐる状況として次のような理解が導き出せるだろう。それは、熊本市内の消費者の多くが、最寄品の主要購入先として、かつての地元店に代わって足元圏内にあるこれらの大手チェーン店を利用する傾向にあるということ、ひいては、それによって同市内のこう

した近隣型商圈の各所で地元外資本が運営する店舗の売上が大きく伸びているということである。

このような考えに基づき、次に、熊本市の近隣型商圈における最寄型小売業態の地元資本と地元外資本それぞれの売上規模の推移について考察することとした。

なお、当然のことながら、店舗ごとの細やかな売上に関するデータは企業戦略上の根幹をなすものであり、これを小売各社がつまびらかにすることはない。しかしながら、単店舗ごとの売上数値を割り出すことなくしては、本研究においてこのような小商圈内での地元・地元外の小売業者間の趨勢をみることはできない。

そこで、本稿では、ドラッグストアやディスカウントストアなどの最寄型小売業態を中心として、効率的な施設運営を志向するローコスト・オペレーションの観点から店舗の規模や仕様の画一性が重視されていること、またそれらの小売資本が近隣型商圈でドミナント出店を展開する際に当該商圈が一定以上の市場規模にあ

最寄型小売業の業態革新と地域商業の変容に関する考察

図表3 熊本市清水地区に出店する主要小売事業者による当該地区、および熊本市内の全ての近隣型商圈での売上額の推移（2006年→2016年、CVSを除く）
※粗試算（各社1店舗あたりの売上を均等割／ $d=a \div b \times c$ ）

①熊本市清水地区のみ

本社所在地		熊本市		熊本市外					
事業者（略号）		A	B	C	D	E	F	G	H
業 態		SM	SM	SM	DS	DS	DS	DgS	DgS
① 2006年	a.年商(百万円)	5,600	600	92,800	130,800	80,800	90,700	124,000	38,700
	b.全店舗数(店)	4	1	98	75	117	42	276	175
	c.うち当該エリア内店舗数(店)	1	1	0	0	1	0	0	1
	d.当該エリア内店舗売上推計額(百万円)	1,400	600	0	0	691	0	0	221
	熊本市／熊本市外別 売上推計額計(百万円)	2,000		912					
② 2016年	a.年商(百万円)	18,500	600	156,900	351,400	163,800	118,400	447,200	46,900
	b.全店舗数(店)	14	1	154	199	239	57	828	215
	c.うち当該エリア内店舗数(店)	1	1	1	1	2	1	2	1
	d.当該エリア内店舗売上推計額(百万円)	1,321	600	1,019	1,766	1,371	2,077	1,080	218
	熊本市／熊本市外別 売上推計額計(百万円)	1,921		7,531					

②熊本市内の全ての近隣型商圈

本社所在地		熊本市		熊本市外					
事業者（略号）		A	B	C	D	E	F	G	H
業 態		SM	SM	SM	DS	DS	DS	DgS	DgS
① 2006年	a.年商(百万円)	5,600	600	92,800	130,800	80,800	90,700	124,000	38,700
	b.全店舗数(店)	4	1	98	75	117	42	276	175
	c.うち熊本市内店舗数(店)	4	1	7	0	4	2	0	7
	d.熊本市内店舗売上推計額(百万円)	5,600	600	6,629	0	2,762	4,319	0	1,548
	熊本市／熊本市外別 売上推計額計(百万円)	6,200		15,258					
② 2016年	a.年商(百万円)	18,500	600	156,900	351,400	163,800	118,400	447,200	46,900
	b.全店舗数(店)	14	1	154	199	239	57	828	215
	c.うち熊本市内店舗数(店)	14	1	14	1	9	3	31	9
	d.熊本市内店舗売上推計額(百万円)	18,500	600	14,264	1,766	6,168	6,232	16,743	1,963
	熊本市／熊本市外別 売上推計額計(百万円)	19,100		47,135					

（出所）帝国データバンク『主要企業要覧九州版 2007年新年特集号』（2007年1月）、『主要企業要覧九州版 2017年新年特集号』（2017年1月）、地域経済センター『くまもと企業白書 2008年』（2008年1月）、『くまもと企業白書 2017年』（2017年1月）、および各社 Web サイトを基に筆者作成。

※注1 Aは会社合併に伴い当該店舗の事業者が2015年9月より変更（上表の2006年の各数値は従前の運営会社のもの）

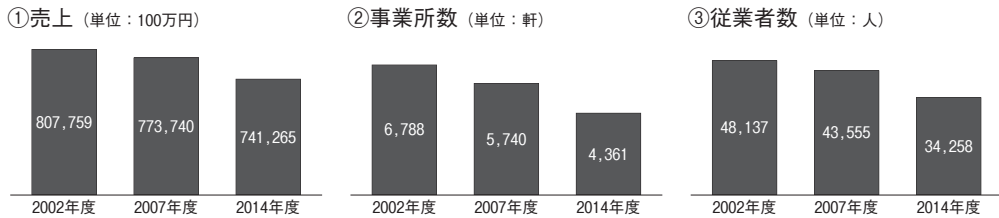
※注2 Hは2016年時点において熊本市中心商店街に立地する2店舗を含めた計11店舗を熊本市内で展開しているが、ここではこの2店舗を除外し、同社については近隣型商圈に立地する9店舗のみを対象とした。

るかという点が重視されることに着目し、同一企業が運営する個々の店舗の商圈規模、そしてそれらの店舗の売上を均等とみなして店舗あたりの売上の概算値を推計することとした。したがって、ここでの分析は、大手の小売チェーンを中心に近年主流となりつつあるこれらのビジネスフォーマットに依拠しながら、近隣型商圈における各社の売上の規模やシェアの推移等について類推するものであることをあらかじめ断っておく。

こうした前提の下、ここでは小売各社が公開する年商を当該企業の全国の店舗数で均等割し、その数値を当該地区内の店舗数で乗じた計算式を用いた。そして、図表3に示すように、2006年と2016年における各社の店舗ごとの売上を推計した。

まず、この図表の上段①で示されるデータは、熊本市清水地区に立地する最寄型小売店（前掲図表1中の店舗、コンビニエンスストア業態を除く）を運営する各社の当該地区での売上を割

図表 4 【熊本市の小売業】売上・事業所数・従業者数の推移



(出所) 熊本市『熊本市商業統計調査結果報告』(平成14年度 [2002年度]・19年度 [2007年度]・26年度 [2014年度])。

り出した上で、地元資本と地元外資本の合計額を算出したものである。

この推計によると、地元小売資本2社による売上額の合計は2016年までの10年間でほとんど変化していないが、地元外資本各社の売上合計額については2016年時点では2006年と比べて8倍以上の規模で増加していることが確認できる。これについては、前節で行った最寄型小売店舗の立地動態に関する考察からもわかるように、この10年の間に地元外資本による多数の小売店舗が清水地区に進出したことが主な要因といえる。

次に、この清水地区で小売店舗を展開する各社を対象として、そのエリアを熊本市内全ての近隣型商圈に広げて推計した場合のデータが同図表の下段②で示されるものである。

この熊本市全体における最寄型小売業態の売上推計の推移をみると、地元外資本による売上額は2006年時点でも既に150億円超に達しているが、その後の2016年にいたっては470億円となっており、10年前から実に300億円以上もの増加となっていることがうかがえる。

その一方で、地元資本による売上合計額についても2016年の数値が190億円と、この10年間で相応規模に増加しているようにみえるが、この数値はここでサンプルとして用いたA社の売上増加分がそのまま反映されたものであり、熊本市の地元小売業全体としての状況は実際にはこれとは異なるものとなっている。

そのことをつぶさに示すのが図表4のデータである。『商業統計』に基づくこの資料によれ

ば、直近の2014年度における熊本市の地元小売業者による年間売上額は7,400億円と、2007年度から300億円以上も減少していることがわかる。

なお、『商業統計』における産業分類は、調査ごとに統合や新設等が行われており(2014年度調査において「ドラッグストア」の分類が新設など)、最寄型小売業態に該当する業種のみを特定・抽出した上でその経年変化を測定することができない。そのため、この資料については百貨店や総合スーパー等を含めた全ての地場小売業の業況を表すものとなっている点に留意されたい。

したがって、ここで示される2014年度における熊本市の小売業の年間販売額の大幅な減少については、既述のように買回り性の高い商品群におけるインターネット通販の利用拡大や大都市圏への消費の流出増加などによる影響分も含んでいることが考えられる。しかしながら、上で検証を行った最寄型小売業態をめぐる地元・地元外資本それぞれの売上推計額の状況を踏まえるならば、この地元小売業全体としての売上額の落ち込みについては、熊本市内各地の近隣型商圈において地元商業者の多くが大手チェーンとのシェア争いで後塵を拝した結果が反映されたものであることが十分に指摘できるだろう。

以上の考察を踏まえ、次章では、こうした熊本市の最寄型小売業態における地元外資本の売上増加と地元資本の売上減少が熊本市の地域経済に及ぼした影響について検討するとともに、

今後の地域商業のあり方について構想しながら
本稿のまとめを行う。

4. 結 び に

ここまで、わが国の最寄型小売業における業態革新を概観した上で、それらの流通イノベーションを基盤に成長を遂げた大手小売資本が地方都市へとその勢力を拡大し、一方で地元資本の多くが衰退の一途をたどることとなった過程について、熊本市を事例として立地動態と売上の推移の2つの側面から考察した。

なかでも前章では、熊本市の最寄型小売業を取り巻く変容として、特に2000年代後半以降において地元資本による売上額が大幅に減少し、地元外資本による販売額が増加の一途にあることを確認したわけであるが、本章では、はじめにこのような状況の進展が地域経済に及ぼす主な影響について2点指摘したい。

第1は、地元外小売資本の勢力伸長と地元小売企業の衰退によって、当該自治体の税収が減少することである。それには、店舗が立地することによって当該市町村に納付される固定資産税もあるが、特にここで焦点をあてたいのは法人税である。すなわち、現在の日本の税制の下では、店舗が立地するのみでそれを運営する小売企業の事業所が所在していなければ、その店舗の売上（純利益）にかかる法人税（法人住民税）はその市町村には納められない。また、全国規模でチェーン展開を行う食品スーパーやドラッグストア、ディスカウントストア等の小売企業は、福岡市や広島市クラスの拠点都市を除けば、進出先の地方都市に子会社や支社などの事業所を配置することがほとんどなく、本社を構えるだけの場合が大多数である。したがって、これらの企業については本社が所在する自治体のみ法人税を納めるケースが大半となっている。

このことを踏まえて、あらためて前掲の図表3をみるならば、大手小売資本各社が熊本市で

の売上額に応じてそれぞれの本社所在自治体へ法人税として納める額は今や相当規模に達しているということ、さらにそうした小売業に関連する財について、熊本市外への流出額が近年著しく増加しつつあるということが指摘できよう。

なお、このように小売店舗が立地する市町村が法人税によって当該企業から十分な歳入を得られないこと、そして立地自治体から財の流出が生じていることについては、フランチャイズ制を採用するコンビニエンスストア（CVS）業態の場合も同様の指摘ができる。それは、CVSの大手各社が、加盟店による粗利の相当分をロイヤリティとして本部へ納める「粗利分配方式」を用いていることである。

小川〔2006〕によると、セブン・イレブン・ジャパンであれば粗利益の43%を、ローソンでは同じく34%を、そしてファミリーマートであれば同35%を、それぞれの加盟店はロイヤリティとして本部に支払うルールとなっている⁽²⁸⁾。したがって、これらのロイヤリティによる売上より経費等を差し引いたCVSチェーン各社の純利益にかかる法人税は、当然のことながら店舗の立地自治体ではなく各チェーンの本部所在自治体へと納められることとなるのである。

そして第2は、当該地域内において商業を営む事業所数と地場商業に携わる従業者数の減少である。先の図表4に基づきながら再び熊本市の例を取り上げると、ここでは2002年度から直近の2014年度までの間に、小売事業所数で2,400社以上、そして同業種に携わる従業者数で14,000人近く減少していることが示されている。また、この『商業統計』においては、小売業ばかりではなく、同市の卸売業の事業所数と従業者数についても、2002年度の2,417社・26,234人から、2014年度においては1,748社・16,664人に減少したことが報告されている。

こうした地場卸売業の衰退については、バブル経済崩壊後において卸売業界の再編成が進んだこと、そして、いわゆる商物分離が進み、地

元の小売事業者がインターネット等の手段で遠隔地の卸売業者との取引量を拡大させたことなど、熊本市内の小売業者が取引様式を多様化させたことによる影響も含むものと考えられる。

だが、これらの状況をめぐっては、流通イノベーションの側面からも次のような要因が挙げられよう。それは小売主導によるSCMの整備が進展していること、より具体的にいえばチャネル・リーダーである大手小売資本が各地で店舗網の拡大を進めるなかで、進出先の地元卸売業者との新たな関係性を構築するよりも自らのサプライ・チェーンの構成員である業者との協調を重視する戦略を採っていることである。このことから、強大なバイイングパワーを持つ小売資本の主導によってそのような業者選定が行われてきたことが、熊本市における卸売業の退潮に少なからず影響しているということが指摘できるだろう。

以上を整理すると、熊本市における大手チェーン各社の台頭については、直接的な競合関係にある地元小売業のみならず、これと密接する地元卸売業をも含めた地域商業全体に及ぼす影響が非常に大きいものとなっていることが確認できる。なかでも、事業所数と従業者数の減少が示すように、ここからはいずれの業態についても雇用創出装置としての機能低下がひとつの顕著な傾向となっていることがわかる。

また、こうした地域商業をめぐる雇用面での懸念であり、なおかつ同様に流通システムの革新性が要因となるもうひとつの問題として、大手小売資本の多くが固定費の圧縮を図るために店舗スタッフの大部分をアルバイトやパートタイマーによって賄うことを挙げることができる。繰り返しになるが、ドラッグストアやディスカウントストア等の業態を中心とする大手各社が採用するローコスト・オペレーション戦略においては、設計費等の店舗費を削減するために店舗の規模や仕様などの画一性が追求されるとともに、販売オペレーションを単純化することを目的とした店内の簡素化が志向される。いうま

でもなく、これらは正社員ではなく、高度なスキルを必要としない非正規雇用者を販売員として多数起用することによって、人件費を大幅に縮減するための方策である。

なお、こうした大手小売資本の地方都市への参入によって地域における雇用創出効果がマイナスに作用することについては、宇野〔2012〕が次のように指摘している。すなわち、「大型店による雇用機会は、マクロの小売市場からみて、自営業主の淘汰と正社員・正職員および有給役員の削減を伴い、主として女性パートタイマーの増加という構図であり、売場面積が増加するなかで従業者数は減少することになっており、国内総生産にはマイナスに寄与し、国民経済の成長には貢献しなかった⁽²⁹⁾」と。

各地で大規模商業施設の郊外出店が相次いだ2000年半ばまでの時期では、そうした小売資本の進出を地域の新たな雇用の受け皿として肯定的に受け止める気運が少なからずあった。そして、この宇野による主張は当時のこのような理解に対して異を唱えた議論であった。

だが、以上の指摘は、大型店の郊外立地が隆盛を極めたその頃よりも現在において、より地域商業を取り巻く問題の核心を突くものとなっているのではないかと考える。昨今、小商圈を舞台とした大手資本による最寄型小売店舗の出店攻勢が加速し、各社がローコスト・オペレーション戦略に基づくドラスティックな雇用政策を展開していることはここまでみたとおりである。そのようななかで、当然のことながら、こうした企業活動は当該地域に正規雇用者の増加という効果をもたらすものではない。

さて、このように、ここでは主として最寄型小売業態に焦点をあてながら、一般的に理解される大手小売資本の立地による地域経済への3つの波及効果のうち、税収効果と雇用創出効果の2つについて検討を行った。以上の考察からは、地元外資本が地域商業の担い手となることによって当該地域にこの2つの効果がもたらされることは極めて難しく、別言すれば、これ

らは地域資本がその主要な担い手となってこそもたらされるものであるということが指摘できよう。

一方で、地域経済へのもうひとつの波及効果として一般に認識される買物利便性効果に関しては、あらためていうまでもなく大手小売資本が優位な状況にある。そこでの価格や品揃え、店舗の立地条件などでの優位性はまさに大手チェーンが多数の消費者からの支持を得てきた結果であるし、また数々の流通システム研究で取り上げられているように、これらの小売資本（あるいはサプライ・チェーン）が業態革新を基盤として様々な企業努力を重ねてきたことの賜物である。

これらの取り組みは、このような企業の経済活動としての側面に焦点をあてるならば大いに評価されるべきものであることは間違いない。しかしながら、これを企業活動の側面ではなく、社会的側面からみた場合はどうであろうか。

こうした大手資本の台頭については、買物利便性効果の側面よりも、ここまでみたように地域経済レベルでの税收効果と雇用創出効果におけるマイナス面があまりにも大きいものであるといわざるを得ない。すなわち、大手小売企業の売上にかかる法人税が立地自治体へ納付されないことは当該地域にとっては財を域外へ流出させることとなり、また非正規雇用者の増加によって地域内の所得水準が向上しないことは、地域における財の生産量を低下させることになるからである。

ゆえに、今後の地域商業のあり方をめぐっては、財の「域内流入」「域内生産」「域内還流」の3つの視点が非常に重要であると考ええる。それは、地元事業者が地域商業の主たる担い手となることによって、域内に安定的な雇用や所得が生まれるとともに、地域外からの財の呼び込みが促進され、以上をとおして地域内経済が発展する。そして、消費や納税によって地域内経済における財の循環が促がされるというメカニズムである。

とりわけ、ここでは、財の「域内還流」をもたす前提となる「域内流入」と「域内生産」の2つが重要となるだろう。まず、前者については、都市経済学における移出ベース理論に依拠するならば、地域内の経済活動を左右する基盤産業たる移出産業（財を外部市場から獲得する産業⁽³⁰⁾）の存在にはほかならない。

これは、本稿で取り上げた大手小売各社の活動事例がそのひとつの示唆を提示しているように考える。つまり、本稿でここまで熊本市のケースをみたように、大手小売資本が企業活動をとおして他地域から財を獲得していることと同様の経済活動を、多くの小売企業が地域外において展開することである。それは、例えば、地元の小売者が当該地域のみならず、販売網をオムニチャネル化し、全国や海外を見据えた企業展開を行うことなどが挙げられる。地域商業のあり方を都市経済レベルで考えるならば、このような他地域からの財の獲得・移入を促すための小売企業各社の取り組みが今後ますます重要となるだろう。

一方、後者に関しては、市場原理に基づく自由な企業間競争を基調としながらも、こうした商業者による自助努力のみならず、地域を挙げて地域商業の保護や育成等に取り組むための政策的な手立てを整備することが不可欠である。それは、地域商業と関連性の高い現状の政策メニューについて次のように考えるからである。

まず、大規模小売店舗法が2000年に廃止されたことによって、今や経済的側面から中小小売商の保護や調整を目的とする法制度は存在しない。そして、そうした流通政策分野からの対応に代わる土地利用上の枠組みとして、2000年以降に数度の改正が行われた都市計画法についていえば、同法のスキームは10,000㎡以上の大型集客施設の立地規制を主に念頭に置いたものであり、小商圏に対応した最寄型店舗の開発という、地方都市で昨今多くみられる商業立地のトレンドには対応しにくいものということがいえる。

翻って、ここでは、本稿の冒頭で指摘したように、2014年に立地適正化計画制度（立適制度）が新設され、同制度に基づく取り組みが現在わが国におけるまちづくりの主流となりつつあることに注目する必要がある。

繰り返すように、この制度は従来の都市計画法に基づく土地利用規制等によって都市をコントロールするだけでなく、都市内の住民・企業等の活動を重視しつつ都市を「マネジメント」することを企図したもの、そして人口減少社会の到来を強く念頭に置きながら、都市内に設定した複数の地域拠点に商業や福祉等の様々な都市機能の集約を目指すものである。さらに、そのような都市の縮退を意識したものであるがゆえに、同制度は、商業の誘導の方向性について、大規模なものだけではなく地域拠点クラスの地区における小規模な施設をも想定した内容となっている。

ただし、これまでに策定された各地の立適計画をみると、制度の創設から間もないこともあり、残念ながら、例えば商業の誘導に関する考え方として、地域拠点エリアであれば店舗面積500㎡以上の食品スーパーといった施設の規模や種別のみを規定したもの、そして、商業が持つ都市の生活機能としての側面を強調したものが多い傾向にある⁽³¹⁾。

しかしながら、都市を「マネジメント」という同制度の趣旨を鑑みるならば、この立適計画においては、地域経済全体を見通した視点が今後非常に重要になることは間違いないだろう。そして、ここまでの考察を踏まえるならば、そこでは商業を単に買物利便性機能を果たす装置としてみただけではなく、その担い手について出自が地元であるか否かという点が少なからず考慮されなければならないと考える。

本稿の結びとして、ここでは、こうした立適計画の運用が、今後の各地の地域商業、ひいては地域経済のあり方をめぐるポイントとして極めて重要であることを指摘しておきたい。

【注】

- (1) 本稿における「最寄型小売業」の定義については、本藤・奥島〔2015〕による『「最寄型小売業」というのは、最寄品（消費者が習慣として最も近くの店舗で購入する商品）を中心に販売している小売店のことで、住宅地に近接する形で出店している小売業態のことを指しています。具体的には、一般生活者の利用習慣を考えると、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアになります」との見解に依拠した。本藤貴康・奥島晶子『ID-POSマーケティング顧客ID付き購買データで商品・ブランド・売り場を伸ばす』2015年、60ページ。
- (2) 国土交通省都市局都市計画課『立地適正化計画作成の手引き（平成28年4月11日改訂版）』2016年、2ページ。
- (3) くわしくは、畠山（2017）を参照されたい。畠山直「立地適正化計画制度における地域商業の位置づけに関する考察—わが国のコンパクトシティ政策の変遷をとらえて」『熊本学園商学論集』第21巻、第1号、2017年。
- (4) 土屋純・箸本健二「変容するチェーンストアの物流システム」荒井良雄・箸本健二編『流通空間の再構築』2004年、121ページ。
- (5) 齋藤雅通「流通からサプライチェーン、ネットワークへ」木立真直・齋藤雅通編『製配販をめぐる対抗と協調—サプライチェーン統合の現段階』2013年、4ページ。
- (6) 菊池宏之「加工食品のサプライチェーンをめぐる対抗と協調」、同上書、149ページ。
- (7) 金度測「日本型流通システムにおける小売主導型SCMの可能性—イギリス型小売SCMからの若干の示唆」『大阪商業大学論集』2011年、第7巻、第1号、117ページ。
- (8) 同上。
- (9) 加藤司『日本的流通システムの動態』2006年、91ページ。
- (10) 矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』1994年、45ページ。
- (11) 佐藤芳彰『流通システムと小売経営』2015年、117ページ。
- (12) 小川進「コンビニエンスストアの革新性」石井淳蔵・向山雅夫編『小売業の業態革新』2009年、

185ページ。

- (13) 堂野崎衛「C V S主導型サプライチェーンの構築—セブン・イレブン・ジャパンの『焼きたて直送便』の事例から」木立真直・齋藤雅通編、前掲書、175～178ページ。
- (14) 同上書、184ページ。
- (15) 駒木伸比古「ドラッグストアの再編成と業際化」土屋純・兼子純編『小商圏時代の流通システム』2013年、72ページ。
- (16) 島永崇子「専門量販店の革新性とその変容」石井淳蔵・向山雅夫編、前掲書、205ページ。
- (17) 島永崇子、同上書、206ページ。
- (18) 駒木伸比古、前掲書、73ページ。
- (19) 渡辺達朗『流通政策入門—流通システムの再編と政策展開（第3版）』2011年、51ページ。
- (20) JMR生活総合研究所、ウェブサイト「コスモス薬品—業態革新の波を起こし、東部戦線を拡大中（2013年6月）」<http://www.jmrli.co.jp/scto/case/2013/cosmos.html> より（2017年11月1日閲覧）。
- (21) 同上。
- (22) 「衣料品チェーンの商品特性と経営指標」荒井良雄・箸本健二編、前掲書、2004年、40ページ。
- (23) JMR生活総合研究所、前掲ウェブサイト。
- (24) 島永崇子、前掲書、209ページ。
- (25) 金度測、前掲書、113ページ。
- (26) Bucklin, Louis P. (田村正紀1977訳)『流通経路構造論』1965年、31ページ。
- (27) 佐藤芳彰、前掲書、161ページ。
- (28) 小川進、前掲書、187ページ。
- (29) 宇野史郎『まちづくりによる地域流通の再生』2012年、136ページ。
- (30) 佐藤康裕『都市・地域経済学への招待状』2014年、30ページ。有斐閣
- (31) 畠山直、前掲書、21ページ。

※本稿は全文を畠山が執筆し、そのチェックを指導教授である出家が行ったものである。

【参考文献】

- Alderson, Wroe (1957, 訳1985) Marketing behavior and executive action (石原武政訳『マーケティング行動と経営者行為—マーケティング理論への機能主義的接近』千倉書房)。
- Bucklin, Louis P. (1965, 訳1977) A theory of distribution channel structure. (田村正紀訳『流通経路構造論』千倉書房)。
- 阿部真也 (2006)『いま流通消費都市の時代—福岡モデルでみた大都市の未来』中央経済社。
- 阿部真也・宇野史郎編 (1996)『現代日本の流通と都市』有斐閣選書。
- 阿部真也・藤澤史郎・江上哲・宮崎昭・宇野史郎編 (2003)『流通経済から見る現代—消費生活者本位の流通機構』ミネルヴァ書房。
- 荒井良雄・箸本健二編 (2004)『日本の流通と都市空間』古今書院。
- 荒井良雄・箸本健二編 (2007)『流通空間の再構築』古今書院。
- 石井淳蔵・向山雅夫編 (2009)『小売業の業態革新』中央経済社。
- 石原武政 (2009)「日本に卸売商業政策はなかったか」『商学論究』第57巻、第3号、2009年12月、関西学院大学商学研究会。
- 石原武政 (2011)「地域商業の系譜」『商学論究』第58巻、第2号、2011年1月、関西学院大学商学研究会。
- 石原武政 (2013)「流通システムの効率化—流通政策のもう1つの側面」『商学論究』第60巻、第4号、2013年3月、関西学院大学商学研究会。
- 宇野史郎 (1998)『現代都市流通のダイナミズム』中央経済社。
- 宇野史郎 (2005)『現代都市流通とまちづくり』中央経済社。
- 宇野史郎 (2012)『まちづくりによる地域流通の再生』中央経済社。
- 加藤義忠監修 (2006)『現代流通辞典』白桃書房。
- 加藤司 (2006)『日本的流通システムの動態』千倉書房。
- 加藤司・石原武政編 (2005)『商業まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房。
- 菊池宏之 (2012)「延期型流通システム転換と中間流通機能—小売業主導の流通システムへの転換と企業間関係」『経営論集』第70号、2012年3月、東洋大学。

- 菊池宏之 (2013) 「消費財の生産・流通システムにおける多様性—サプライチェーンをめぐる対抗と協調」『経営論集』第81号, 2013年3月, 東洋大学。
- 木立真直・辰馬信男編 (2006) 『流通の理論・歴史・現状分析』中央大学出版部。
- 木立真直・齋藤雅道編 (2013) 『製配販をめぐる対抗と協調—サプライチェーン統合の現段階』白桃書房。
- 金度測 (2011) 「日本型流通システムにおける小売主導型SCMの可能性—イギリス型小売SCMからの若干の示唆」『大阪商業大学論集』第7巻, 第1号, 2011年6月。
- 玄野博行 (2016) 「業界別・主導権別のSCMのシステム特性に関する一考察」『甲南経営研究』第57巻, 第2号, 2016年12月, 甲南大学。
- 玄野博行 (2017) 「SCMサーベイ研究に関する文献レビュー—部門別・企業間協働に焦点を当てて」『国際研究論叢』第30巻, 第2号, 2017年1月, 大阪国際大学。
- 国土交通省都市局都市計画課 (2016) 『立地適正化計画作成の手引き (平成28年4月11日改訂版)』。
- 佐藤康裕 (2014) 『都市・地域経済学への招待状』有斐閣。
- 佐藤芳彰 (2015) 『流通システムと小売経営』千倉書房。
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編 (1998) 『営業・流通確信』有斐閣。
- 高嶋克義 (2010) 「延期的流通システムに基づく小売企業戦略の変化」『国民経済雑誌』第201巻, 第3号, 2010年3月, 神戸大学経済経営学会。
- 滝本優枝・竹村正明 (2012) 「流通システムを延期させるためのリレーションシップ管理」『大阪経済法科大学経済学論集』第36巻, 第1号, 2012年2月。
- 田村正紀 (1989) 『現代の市場戦略—マーケティング・イノベーションへの挑戦』日本経済新聞社。
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰—現代流通の激流』千倉書房。
- 崔相鐵・石井淳蔵編 (2009) 『流通チャネルの再編』中央経済社。
- 土屋純・兼子純編 (2013) 『小商圏時代の流通システム』古今書院。
- 畠山直 (2017) 「立地適正化計画制度における地域商業の位置づけに関する考察—わが国のコンパクトシティ政策の変遷をとおして」『熊本学園商学論集』第21巻, 第1号, 2017年3月。
- 宮内拓智 (2012) 「卸売業のSCM戦略と流通システム・イノベーション」『成美大学紀要』第2巻, 第1号, 2012年3月。
- 宮内拓智 (2013) 「日本型流通の変容と卸売市場流通システムの適応過程」『成美大学紀要』第4巻, 第1号, 2013年12月。
- 本藤貴康 (2006) 「ドラッグストア業態におけるビジネスモデル・パラダイムの変化」『横浜商科大学紀要』第9巻, 2006年9月。
- 本藤貴康 (2009) 「小商圏型業態の立地環境別動態分析—立地環境に基づいたドラッグストアのフォーマットモデルに関する考察」『東京経大会誌 (経営学)』第264巻, 2009年11月。
- 本藤貴康 (2010) 「小商圏小売業態のリピー率と売価訴求効果分析—上場ドラッグストア企業の2009年決算数値に基づいて」『東京経大会誌 (経営学)』第266巻, 2010年3月。
- 本藤貴康・奥島晶子 (2015) 『ID-POSマーケティング—顧客ID付き購買データで商品・ブランド・売り場を伸ばす』英治出版。
- 矢作敏行 (1994) 『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。
- 矢作敏行編 (2011) 『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
- 吉村純一・竹濱朝美編 (2013) 『流通動態と消費者の時代』白桃書房。
- 渡辺達朗 (2011) 『流通政策入門—流通システムの再編と政策展開 (第3版)』中央経済社。