

# チェーンストアにおけるドミナント出店戦略の経済分析

産業調査部 副主任研究員 小本 恵照

komoto@nli-research.co.jp

## <要旨>

1. チェーンストアでは、特定の地域に店舗を集中させ、高い市場シェアの獲得を狙う「ドミナント」出店が行われることが多い。ドミナント出店は、店舗の集中立地に伴う、①コスト削減効果、②販売促進効果、③独占的利益効果、④労務管理効果、⑤新規参入阻止効果によって促されていると考えられる。ただ、出店政策の違いや、地盤とする地域経済の違いなどから、ドミナント化の程度は企業間でかなりのバラツキがみられる。

2. 食品スーパー 26 社について、実際の店舗配置を基に、「市場シェア」と「店舗集中度」から構成されるドミナント度を算出し、企業収益に与える影響を分析してみると次のような結果が得られる。

- ① 市場シェアと店舗集中度のいずれもが、企業収益に有意にプラスの影響を与えており、ドミナント出店戦略の推進が高収益率をもたらしている。
- ② 規制緩和や消費者の品揃えの豊富さに対するニーズが強まる中で、店舗面積 1,000 m<sup>2</sup>未満の小型店舗を数多く抱えている企業ほど収益性は低い。
- ③ 自己資本比率の高い企業ほど収益性は高く、自己資本比率が何らかの経営上の優位性を反映している可能性が大きい。

3. 2 企業（A 企業と B 企業）が 2 地域（地域 1 と地域 2）に出店を計画している理論モデルを構築し、需要条件、企業のコスト条件、出店総数の制約が各企業の地域別店舗配置に与える影響を検討すると、以下のような結論が得られる。

- ① 地域需要が拡大すると、両企業とも需要が拡大した地域での店舗集中度を高める。市場シェアについては、需要が拡大した地域ではシェアは均等化する方向に向かうが、需要が拡大していない地域では逆にシェア格差は拡大する。
- ② A 企業は地域 1 にコスト優位性を持ち、B 企業は地域 2 にコスト優位性を持つといったように、地域によって企業のコスト構造が異なっていると、各企業はコスト優位性を持つ地域でドミナント化を進める。
- ③ 両企業とも出店総数が増加すると、市場シェアは均等化していく。店舗集中度についても、両地域の需要条件が同一であると均等化していく。

実際にわが国の最近の動きをみると、出店規制の大幅な緩和、消費者のライフスタイルの変化等もあって、食品スーパー各社は順調に業容を拡大してきた。これら変化は、これまでの出店総数の制約を緩めるものであり、今後は、各企業のドミナント化（特に市場シェア）の程度は徐々に低下し、各企業間の競合度は高まっていくと予想される。

## <目次>

I. はじめに	50
II. ドミナント出店の実態とその背景	51
1. ドミナント出店とは	51
2. ドミナント出店の実態	52
3. ドミナント出店の経済効果	54
III. 食品スーパー業界におけるドミナント出店の効果	57
1. 食品スーパー業界の概要	57
2. ドミナント指標の定義	58
3. ドミナント指標の算出結果	61
4. ドミナント化要因を考慮した収益性の要因分析	65
(参考) 市場シェア指標の性質	73
IV. ドミナント出店の理論的考察と今後の動向	75
1. モデル概要	75
2. 前提条件が変化したときの影響	76
3. 数値例	78
4. 分析結果のインプリケーション	80
(参考) 出店総数の制限がなくなったケース	82
V. おわりに	84

# I. はじめに

過去 30 年間における小売業界の変遷の中で最も特徴的なこととして、百貨店に代わってスーパーやコンビニエンスストア等のチェーンストアが台頭し、現在も成長の中心となっていることが挙げられる。チェーンストアは、多店舗展開、店舗の標準化、本部集中仕入などを武器に急成長を遂げてきたが、出店政策において、比較的狭い特定地域に集中出店を行う「ドミナント出店戦略」を重視している点も大きな特徴といわれている。最近では、ドミナント出店は、チェーンストアの出店戦略の定石ともなっており、新聞・雑誌でチェーンストアの出店戦略が議論される場合、以下のような記事を目にすることも多い。

「コンビニエンスストアの〇〇社は△△地区では 120 店舗しか展開していないが、今後は出店ペースを上げ、ドミナント化を推進することで同地区でのチェーンストア運営の効率化を目指す。」

「食品スーパーの□□社は、出店ペースを年 5～6 店に引き上げ、関越自動車道沿線地域のドミナント化を進める。」

また、チェーンストア企業間でも、企業戦略の違いから店舗のドミナント度は異なっており、その違いが店舗運営に効率性の格差を生みだし、企業の収益格差につながっているという、以下のような声も頻繁に聞かれる。

「コンビニエンスストアの△△社は全国展開を優先したため、ドミナント化を重視した××社に比べ、効率性では劣後する結果となった面は否めない。」

このように、ドミナント出店についての具体的な記述は、雑誌や新聞に頻繁に登場し、注目を集めている。しかし、ドミナント出店を理論的あるいは実証的に、その実態やその経済効果を分析したものはほとんどない。そこで、本稿では、ドミナント出店戦略の実態を現実のデータを用いて把握した上で、ドミナント化を促す要因を理論的に分析するとともに、ドミナント出店戦略が企業の収益性に与える影響について、計量経済学的に分析を加えてみた。

以下の構成は、続く第 II 章で、ドミナント化が意味する内容を明確化した上で、チェーンストアでドミナント出店が一般的である事実を紹介する。また、ドミナント化を促してきた要因を解説する。第 III 章では、食品スーパー企業 26 社を取り上げ、厳密な定義を基に算出されたドミナント度を用い、ドミナント度の違いが収益性に与える影響について実証分析を行う。第 IV 章では、2 企業が 2 地域で出店を行う簡単な理論モデルを構築し、市場環境や企業の経営内容の相違がドミナント度に与える影響を分析する。また、規制緩和や企業の成長によって、出店総数の制約が緩められた時に、店舗のドミナント度にどのような変化が生じるか検討する。第 V 章では、これまでの分析をまとめ、今後を展望する。

## II. ドミナント出店の実態とその背景

### 1. ドミナント出店とは

小売業の出店方法は、出店地域を特に限定せず有望とみられる地域に出店を行う「逐次出店」と、出店エリアを限定し集中出店を行う「ドミナント出店」に大別される。逐次出店が、商圈として有望な地域に先行して出店することを重視する「点」的な戦略であるのに対し、ドミナント出店は、いわば狭い地域で店舗間の連携を狙った「面」的な出店と考えられよう。

業界関係者へのインタビュー、新聞や雑誌に登場するドミナント出店という用語の使用例などを踏まえ、本稿では、「ドミナント出店とは、店舗を集中させることによって、高い市場シェアの獲得を狙う出店戦略」と定義する<sup>(1)</sup>。すなわち、ドミナント出店とは、以下の2つの指標で高い値の獲得を狙った出店戦略と考える。

①店舗集中度：特定地域における自社店舗の集中度

②市場シェア：集中出店した地域で獲得している市場シェア

なお、上記定義の中で、次の点については留意しておきたい。上記の2要因は一般に正の相関があるため、各企業は原則としては両要因の同時達成を狙うが、現実における各地域市場の経済環境のバラツキは非常に大きく、店舗集中と市場シェアの同時達成が両立しないことも少なくないことが挙げられる。このため、ドミナント出店を目指す場合にも、地域の実態に即し、いずれか一方に重点がおかれた出店戦略とならざるをえないケースも多い。すなわち、大都市及びその近郊地域のように市場規模が大きな地域では、採算面から出店可能な店舗総数が大きく、自社店舗の集中立地は容易だが、他企業の参入も多いため、高い市場シェアを獲得できないケースがみられる。他方、過疎地のように市場規模が小さな地域では、一旦先行出店すると市場規模の制約から他企業が参入する可能性が小さく、高い市場シェアの獲得・維持が可能となる。しかし、自社店舗を多数出店することもまた不可能となるため、高い店舗集中度は実現できないことが起こりうる。このように、ドミナント出店を出店戦略の中心に据える複数の企業が存在しても、立地する経済環境の違いによって、実現するドミナント度には違いが生じてくるとみられる。

---

<sup>(1)</sup> 山下[1994]は、商圈戦略の中で「ドミナント・エリア戦略」を解説している。しかし、ドミナント出店が、本文で示した2要因から構成されていることを必ずしも明確に解説していないように思われる。

## 2. ドミナント出店の実態<sup>(2)</sup>

店舗集中要因と市場シェア要因の2点を念頭に置きながら、主要なチェーンストアの店舗配置状況を検討し、ドミナント化の実態を確認してみたい。

### (1) 店舗集中状況

図表-1では、自社店舗内の集中状況を見るため、各企業の都道府県別の店舗配置状況から、出店数の多い都道府県を第3位までピックアップし、その構成比を表示するとともに、上位3県及び上位5県のシェア合計、ハーフィンダール指数<sup>(3)</sup>を示している。それによると、各チェーンストアとも高い店舗集中度を示している。特に、食品スーパーとホームセンターでは、ほとんどの企業で、上位3県シェアは8割以上、上位5県シェアは9割以上、ハーフィンダール指数は2,500以上となっており、極めて高い店舗集中となっている。なお、この2,500という水準は、4つの都道府県に均等に店舗展開したときの店舗集中度に等しい水準である。

図表-1 主要企業の企業内店舗分布状況

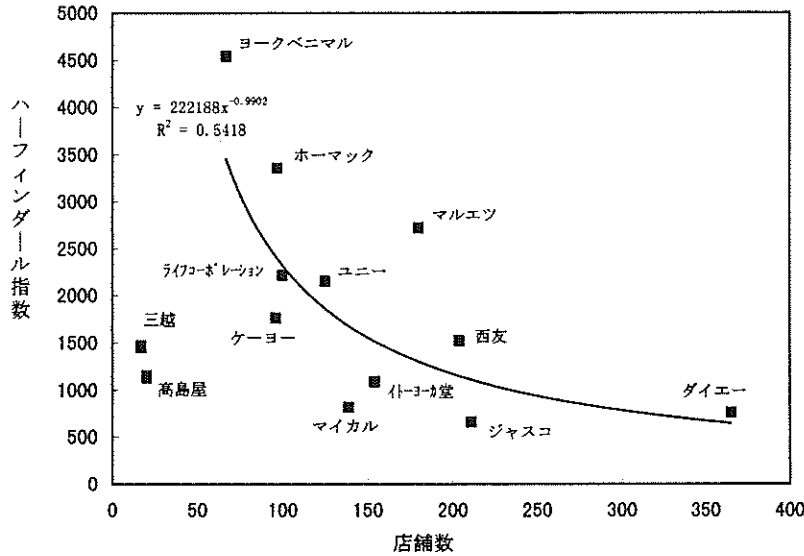
(単位：%、店)

企業名	上位の都道府県名			集中度		ハーフィンダール指数	店舗数	
	1位	2位	3位	上位3県	上位5県			
スーパー	ダイエー	(13.2)	(12.9)	(10.7)	36.8	54.9	757	365
		大阪	兵庫	福岡				
スーパー	イトーヨーカ堂	(17.5)	(16.9)	(13.0)	47.4	69.5	1,090	154
		東京	神奈川	千葉				
食品スーパー	ヨークベニマル	(62.7)	(22.4)	(7.5)	92.6	100.0	4,542	67
		福島	宮城	山形				
食品スーパー	マルエツ	(38.3)	(24.4)	(18.3)	80.5	99.4	2,720	180
		埼玉	千葉	神奈川				
ホームセンター	ケーヨー	(33.3)	(14.6)	(11.5)	59.4	79.2	1,762	96
		千葉	埼玉	茨城				
ホームセンター	ホームマック	(51.5)	(22.7)	(9.3)	83.5	96.9	3,357	97
		北海道	岩手	青森				
コンビニ	セブンイレブン	(14.9)	(10.6)	(9.4)	34.9	51.2	741	6,373
		東京	神奈川	埼玉				
コンビニ	ファミリーマート	(24.9)	(13.1)	(10.8)	48.8	65.7	1,179	3,402
		東京	神奈川	大阪				
百貨店	三越	(28.6)	(14.3)	(7.1)	50.0	64.3	1,429	14
		東京	大阪	神奈川				
百貨店	高島屋	(16.7)	(16.7)	(11.1)	44.4	66.7	1,111	18
		大阪	神奈川	東京				

- (注) 1. 1995年度のデータを用いている。  
 2. 都道府県名の左上のかっこ書きは、市場シェアを示している。  
 3.  $\text{ハーフィンダール} = \sum S_i^2$  ( $S_i = \text{地域 } i \text{ の店舗構成比 } (\%)$ )

- (2) ドミナント出店を構成する、市場シェアや店舗集中度の測定等に当たっては、市場や競合業態の特定が不可欠であり、業態ごとにより詳細な検討が必要と思われる。しかし、ここでは、業態ごとのドミナント状況の違いを概括的に捉えることを目的としているため、暫定的に都道府県を単位としてドミナント度を算定している。
- (3) ハーフィンダール指数は、各地域の店舗構成比を2乗したものを、全ての地域について合計したもので、店舗配置の偏りを示す指標である。例えば、店舗を、50%、30%、20%の割合で3県に展開しているケースでは、 $50^2+30^2+20^2=3,800$  となるのに対し、5県にそれぞれ20%の割合で店舗展開している、より偏りの小さなケースでは  $5*20^2=2,000$  となり、より小さな値をとることになる。なお、定義より、ハーフィンダール指数の最低値は0、最大値は10,000となる。

図表-2 店舗数とハーフィンダール指数



なお、逐次的出店の代表例である百貨店との比較を行ってみると、百貨店の店舗集中度も意外と大きい。これは、ここで使用した指数が出店数が少ないと大きな値を示す傾向が強いという出店総数に依存する性質があることによる<sup>(1)</sup>。100以上の店舗数を有するチェーンストアと10数店しか店舗を持たない百貨店では、出店総数の違いが大きく影響しているのである。

そこで、店舗数を横軸、指数を縦軸にとった散布図を作成し、百貨店を除いたチェーンストアを対象とする近似曲線と百貨店の位置と比べてみると（図表-2）、百貨店の位置は近似曲線から大きく左方向に外れていることが分かる。すなわち、店舗数が指数に与える影響を控除すると、チェーンストアの店舗集中度は、百貨店に比べ大きいと判断できる。

## (2)市場シェア

各企業について最も販売額の多い都道府県における市場シェアを算出してみると（図表-3）、概ね3割となっており、各企業ともかなり高い市場シェアを獲得していることがわかる。特に、食品スーパーやホームセンターでは、全国的なレベルでみた市場シェアと集中出店地域の市場シェアが大きく乖離しており、局地的に大きな市場シェアを獲得していることが確認できる。

## (3)企業間格差

このように具体的な店舗状況を見ると、チェーンストアの店舗配置は先の2つのドミナント化の定義を満足しており、ドミナント出店はチェーンストアの出店を特徴づける戦略となっていると判断される。ただ、図表-1～3からわかるように、同じ業態であっても、ドミナント化の度合いには無視

<sup>(1)</sup> 例えば、店舗が1店舗しか存在しない極端なケースでは、定義によると店舗集中度は最大値をとる。また、現実の出店状況を考えると、店舗数が少ない時には、自社店舗間の競争はなく同一県内への出店は容易であるが、店舗数が増加してくると、自社店舗間の競争が生じてくるため、県外への出店を増加させざるをえなくなってくる。このため、出店数が増加すると、図表-2で定義された店舗集中度は低下する。

図表－3 主要企業の地域別販売シェア（94年度実績）

(単位：百万円、%)

企業名	対象地域	業態	販売額 (A)	県内販売額 (B)	シェア (A/B)	全国 シェア
ダイエー	大阪	総合スーパー	284,545	763,529	37.3	26.5
イトーヨーカ堂	神奈川	総合スーパー	228,220	724,505	31.5	16.3
ヨークベニマル	福島	食品スーパー	76,303	162,262	47.0	3.2
マルエツ	埼玉	食品スーパー	102,878	506,991	20.3	4.2
ホームマック	北海道	ホームセンター	62,393	115,783	53.9	2.9
ケーヨー	千葉	ホームセンター	43,318	111,224	38.9	6.2
セブンイレブン	東京	コンビニ	232,936	1,055,637	22.1	16.7
ファミリーマート	東京	コンビニ	161,008	1,055,637	15.3	5.8
三越	東京	百貨店	482,164	2,840,743	17.0	7.4
高島屋	東京	百貨店	239,737	2,840,743	8.4	6.8

(注) 1. 「販売額」は各企業の対象地域における販売額、「県内販売額」は業態全体の対象地域における販売額を示している。

2. 「全国シェア」は業態全体の全国販売額に占める当該企業の全売上高の割合である。

(資料) 各社有価証券報告書、通産省「商業統計表」

できない企業間格差が存在している点も重要である。例えば、店舗集中度をハーフィンダール指数で見ると、ホームセンターのケーヨーは1,762に止まるが、ホームマックは3,357となっている。また、市場シェアでは、マルエツは20.3%であるのに対し、ヨークベニマルは47.0%という高い値となっている。これは、これまで企業がたどってきた成長過程の違い、地盤とする地域の経済環境の相違、出店政策に係る企業戦略の相違といった要因が、各企業の店舗開発に影響を与え、ドミナント度にバラツキを生じさせたものと考えられる<sup>(5)</sup>。

### 3. ドミナント出店の経済効果<sup>(6)</sup>

チェーンストア各社でドミナント出店が推進されているのは、それが有する経済効果にある。その効果を分類してみると、物流面を中心とするコスト削減効果、販売促進効果、独占的利益効果、労務管理効果、新規参入阻止効果に分けることができる。なお、これら効果とドミナント化を構成する2要因との関係では、独占的利益効果が市場シェア要因に関係している以外は、店舗集中要因に関係していると考えられる。

<sup>(5)</sup> 各企業のドミナント化は、各業態の特性を踏まえ、市場や競合業態を厳密に特定した上で算出を行うと、ここでの暫定的な結果より大きな格差がみられる。詳細は第三章で検討する。

<sup>(6)</sup> 以下の記述は、ドミナント化による経済効果を整理しているが、ドミナント化とその経済効果の関係は、静的ではなく動的であることには留意が必要かと思われる。すなわち、ドミナント化は瞬時に達成されるものではなく、新規出店を継続し店舗が集積する過程で効果が発揮される。このため、どの地域でドミナント化が形成されてくるかは、各企業が有する固有の歴史的条件に依存する。

具体例として、典型的なスーパーの成長過程を考えてみよう。スーパーの前身は食品小売店であったとする。スーパーを開業しようとする場合、地域事情に通じ、馴染みの顧客も存在する当該地点で食品小売店をスーパーに業態転換するのが普通の選択であろう。業容が拡大するにつれて新規出店を考えるが、その場合にも、店舗の集積効果等から既存店舗の近隣地域に店舗を出店することが一般的である。既存店舗の近隣地域への新規出店は、地域の需給関係が許す限り続き、店舗のドミナント化が達成されていく。このように、たまたまある地域で小売業を営んでいたということが、当該地域でのドミナント化を促すことにつながる人が多いのである。

## (1)コスト削減効果

店舗の集積によって削減されるコストには、物流コスト、広告コスト、店舗開発コスト、店舗巡回コストなどが挙げられる。

### ①物流コスト

チェーン展開型の小売業態における最近の物流システムは、かつてはベンダー（メーカーや卸売業者）から小売の各店舗への「直納方式」がほとんどであったが、効率性の観点から、最近では小売の配送センターを経由する「配送センター方式」が主流となっている。そもそも、「配送センター方式」は、小売の各店舗が相当程度集中立地していることを前提に成り立っている。すなわち、そこでは、各ベンダーが商品を小売業者の配送センターに一旦集中させ、そこで店舗別に商品の仕分けを行い各店舗へ配送するが、これは店舗が集中立地していないと、配送費用が嵩みかえって非効率となるのである。また、集中立地の密度が高いほど、一ヶ所の配送センターでまかなえる店舗の数（＝流通ロット）が増加するため、規模の経済性が働き、より効率性が高まると考えられる。こうした店舗の集中立地によるコスト削減効果は、多頻度小ロットの配送が要求されるコンビニエンス・ストアや食品スーパーといった業態で特に顕著に発揮されると考えられる。

### ②広告コスト

特定エリアでのテレビCMを考えてみればわかるように、一般に広告に要するコストは広告を行う地域によって定まり、地域内に立地している店舗数には関係しない。このため、1店舗当りの広告コストは、特定地域における店舗数の減少関数となり、特定地域に高密度で店舗が立地しているほど1店舗当りの広告コストは少なくなる。

### ③店舗開発コスト

新規出店を行うに当っては、各出店候補地について、人口、年齢構成、所得状況、競合店の状況といった商圈調査を行い、最も有望な出店候補地を選定していくことになる。その場合、既存店舗の近隣地域については、消費者や競合店に関する地域情報が既に十分ストックされていることもあって、遠隔地に出店する場合に比べ商圈調査に係るコストが節約されると考えられる。

### ④店舗巡回コスト

フランチャイズシステムを採用しているコンビニエンスストアに典型的にみられるように、チェーンストアでは本部のスーパーバイザーが各店舗を巡回・指導することが一般的である<sup>(7)</sup>。ここでは、スーパーバイザーが売場のマネージャーに対して、販売商品の説明、競合店や商圈に関する情報提供などを行う他、商品陳列方法や単品管理方法などに関するコンサルティング活動を実施している。また、スーパーバイザーが各店舗の巡回で入手した販売情報を本部のバイヤーにフィードバックすることによって、今後の商品仕入れや商品開発に関する情報提供活動も行っている。フランチャイズ店にあっては、店長が定められた契約どおり営業を行っているかモニタリングすることも、重要なスーパ

---

<sup>(7)</sup> 以下の記述は、小林[1995]によっている。



ーバイザーの業務となっている。

こうした、店舗巡回を実施する場合に、集中して店舗が立地しているほど巡回に要する移動時間が節約され、効果的な指導を行いやすくなる。また、各スーパーバイザーは、同一地域の狭い範囲を担当することになるため、その地域固有の問題にも精通し、指導のレベルアップを図りやすくなるという効果も発揮される。

## (2)販売促進効果

特定地域で多店舗展開していると、企業名が消費者の目に留まることも多く、知名度の向上やブランドイメージの確立につながりやすい。これは、消費者のストア・ロイヤリティの向上に寄与し、最終的には集客力や売上の増加につながると考えられる。

## (3)独占的利益効果

高いシェアを有していると、独占力の行使によって高い販売価格の設定が可能となり利益の増加を図ることが可能となる。

## (4)労務管理効果

店舗集中による、地域における知名度の向上やブランドイメージの確立は、従業員のモラルアップにつながる。また、職員の採用に当たっても、優秀な従業員を採用することを容易にするとみられる。

## (5)新規参入阻止効果

他の企業に先行してドミナント出店を行い高密度の店舗網を達成すると、当該地域における1店舗当たり期待売上高の低下とコスト面での自社の優位性が相まって、その後ライバル企業が近隣に出店しようとしても採算に乗らないことがありうる。すなわち、店舗の集中立地によって、他の企業の新規参入が阻止される<sup>(8)</sup>。

ただ、同業態で同規模の店舗が出店するのであれば、これまで述べたような参入阻止効果は有効に作用すると考えられるが、業態や規模が異なると、必ずしもその効果が発揮されるかは疑問な面がある。豊富な品揃えを有する大型店舗の参入によって、既存店の売上が激減した事例も少なくない。ドミナント出店は何らかの新規参入阻止効果を有することは間違いないが、その効果は完全なものではないと判断される。

---

<sup>(8)</sup> イートンとリップシー (Eaton and Lipsey[1979]) は、市場が拡大している時に、企業が自社の既存店に隣接して新設店舗を先行出店することによって新規参入が阻止されるモデルを示している。また、ウェスト (West [1981a], [1981b]) は、バンクーバーの食品スーパーの店舗展開を分析し、新規参入阻止のために集中出店が行われていると結論している。

### Ⅲ. 食品スーパー業界におけるドミナント出店の効果

第Ⅱ章でみたように、各チェーンストアは基本的に店舗のドミナント化を押し進めている。しかし、一方で、各社の経営方針や企業経歴の違いや立地環境の相違などから、企業間でドミナント化の程度にかなりのバラツキが存在する。企業間のドミナント化のバラツキは、ドミナント化によって生じる種々の経済効果を通じ、企業業績格差をもたらす原因の一つとなっていると考えられる。本章では、こうした企業間のドミナント化の違いが企業収益に与える影響について実証分析を行う。

具体的には、株式公開を行っている食品スーパー企業 26 社を対象に、各企業のドミナント指標を算出・比較する<sup>(9)</sup>。そして、ドミナント指標の違いが利益率に格差を生み出しているかどうかについて、回帰分析を用いて検討を加える。

#### 1. 食品スーパー業界の概要

分析に先立ち食品スーパー業界を概観しておきたい。食品スーパーは、業界用語ではスーパーマーケット (SM) ともよばれ、一般に食品を主体にセルフ販売を行う大型店と考えられている。どの程度まで食品を扱うと食品主体と判定するかについては、必ずしも定まった定義が存在するわけではないが、通産省の商業統計では「食品の販売比率 70%以上」を「食料品スーパー」、(社) 日本セルフ・サービス協会では「食品の売上構成が 66%を超える企業」を「食品スーパー」と定義していることから、食品の販売比率が 7 割弱を超えることを一つの基準とみてよいのではないと思われる。食品以外の商品は、日用雑貨や肌着を中心とした衣料品など、食品購買に付随して購入される商品が中心となっている。全小売業に占める地位としては、94 年の商業統計表によると、販売額で 5.4%、従業者数では 3.9%を占めており、販売額では百貨店(7.4%)、総合スーパー(6.5%)を下回るものの、従業者数では両業界を上回る規模となっている(百貨店(2.8%)、総合スーパー(3.7%))。

わが国における食品スーパーの歴史は、1953 年の紀ノ国屋にまで遡ることになる。その後の食品スーパーの成長は、衣料品、家庭雑貨、耐久消費財などを総合的に品揃えした総合スーパー (GMS) が急成長したことに比べると、やや見劣りするものであった。しかし、大型冷凍冷蔵庫の家庭への普及による生鮮食品のまとめ買い行動の定着、生鮮食品の鮮度・味覚を保持しつつセルフ販売する技術・ノウハウの確立、郊外都市の成長などから、1980 年以降成長率は高まってきている。90 年代に入ってから推移をみると、総合スーパーを上回る成長を示しており、現在では 30 店以上の企業が株式公開を果たしている。また、株式公開を控えている企業も多い。(日経流通新聞社[1993]、折橋[1991])

食品スーパーの店舗は、販売品目が食料品を中心とする日常品に限られているため、店舗規模は

---

<sup>(9)</sup> 食品スーパーを分析対象としたのは、株式公開を行っている企業が多く統計的分析に必要なサンプル数が確保できることによるものである。

総合スーパーに比べると小さく、概ね 500~1,500 m<sup>2</sup>の店舗が代表的なものであった。このため、500 m<sup>2</sup>以上の店舗を規制対象とする大店法の規制の影響を大きく受ける結果となった。90年代からの一連の規制緩和が行われる以前は、大型店の出店自体が容易ではなかったため、食品スーパー業界では、大店法の規制を回避する目的で 499 m<sup>2</sup>という小型店舗の出店が必要以上に行われてきた。ところが、その後の大店法の改正や同法の運用基準の緩和から、消費者の本来のニーズにマッチした大型店舗の出店が格段に容易となり、食品スーパーの店舗形態にも大きな変化が生じてきている。すなわち、小型店舗の競争力の低下が顕著となってくる中で、各社は 2,000~3,000 m<sup>2</sup>のスーパー・スーパーマーケットを増加させる姿勢を強めている<sup>(10)(11)</sup>。

## 2. ドミナント指標の定義

ドミナント出店の定義は、①特定地域で高シェアを獲得すると同時に、②特定地域に集中出店を行うというものである。この2点を満たす指標を作成するに当たっては、シェアや集中度の計算の前提となる市場範囲や競業態の確定が必要である。このためには、食品スーパーの営業特性（商圈、販売品目等）を検討した上で、実態に則した市場範囲や競業態の確定を行う必要がある。

以下では、こうした視点から、食品スーパーの業態特性と利用できるデータ面の制約を踏まえ、以下のように各指標を定義した。

### (1)市場シェア

#### (a) 特定地域の確定

市場シェアの算出に当たって必要な特定地域については、市町村（政令指定都市にあっては特別区）を単位として用いた。これは、主に次の3つの理由によるものである。

- ①食品スーパーは、食料品や日用雑貨という最寄品を主要販売商品とするため、第1次商圈は一般に半径 500メートル程度といわれるほど狭いため、都道府県を特定地域とすることは広範囲すぎ不相当と考えられること。
- ②96年8月時点で市区町村は 3,370 存在し、各市区町村の平均人口と平均可住地面積は、それぞれ 37千人、37km<sup>2</sup>となる。第1次商圈を半径 500メートル、商圈人口を 1万人とすると、上記のエリア内に食品スーパー数店舗を包含させることが可能であり、食品スーパーの市場として大きな違和感がないこと。
- ③統計データ面からみて、市町村単位より小さい地域のデータは利用できないこと。

<sup>(10)</sup> 500 m<sup>2</sup>程度の小型店舗については、長時間営業時間という利便性を売り物としたミニスーパーとして活性化を図る動きもみられる。

<sup>(11)</sup> 最近の規制緩和は食品スーパーに少なからぬ影響を与えているため、出店規制の変化の影響を明示的に取り込んだ分析が必要であると考えられる。

## (b) 競合業態

次に、食品スーパーと競合する小売業態としては、競合の程度の捉え方により様々な可能性がある。ここでは、次の3通りのケースを考えた<sup>(12)</sup>。

### ①市場を最も狭義に捉えたケース (SHARE1)

食品スーパーとの競合は、日常的な食品販売のウェイトが大きな大型店でのみ生じると想定し、食品スーパーと総合スーパーを競合業態とするもの。なお、総合スーパーを競合業態に含めたのは、総合スーパーの全販売額の約4割を食品販売が占めていることや、食品スーパーの大型店舗では、食品ウェイトが低くGMSに近い商品構成になっていることなどから、食品スーパーとの業態特性の違いは小さいと判断したことによる。

### ②大型店主体にやや範囲を広げたケース (SHARE2)

①の対象に、百貨店、衣料品スーパー、ホームセンター等のその他の大店法規制対象の全店舗を加えたもの。百貨店については食品販売、その他の業態については食品スーパーにおける非食品部門との競合関係を考慮し、競合関係にあると判断したものである。なお、中小小売店については、競合は小さいと判断し対象から除外している。

### ③市場を最も広義に捉えたケース (SHARE3)

②の対象にコンビニ、専門店等のその他中小小売店を全て加えたもの。中小小売店についても、食品スーパーとの競合は無視できないものと判断し、競合の対象に含めている。

## (c) 市場シェア指標の定義

各企業の個別店舗は、①市町村を単位に分断された地域市場で営業を行い、②そこで獲得される市場シェアが企業に与える影響は、全社の店舗面積に占める当該地域所在店舗の面積シェアに応じたものとなる、との仮定のもとに、次のような指標を作成した。

対象企業  $X$  が  $N$  個の市町村に出店している時、地域  $i$  ( $i = 1, 2, \dots, N$ ) における対象企業  $X$  の店舗面積及び当該企業と競合関係にある全小売業の店舗面積 (企業  $X$  分も含む。) をそれぞれ  $S_i$ 、 $M_i$  とし、他の地域も含めた企業  $X$  の全店舗面積を  $S_0$  とした場合に、 $i$  地域における地域シェア  $\left(\frac{S_i}{M_i}\right)$  に企業内シェア  $\left(\frac{S_i}{S_0}\right)$  を乗じたものを、全地域について合計したものを、市場シェア (SHARE) と

<sup>(12)</sup> 食品スーパーの取り扱い品目は最寄品がほとんどで、その商圏は百貨店やGMSに比べ狭く、高級品を扱う百貨店等の競合度合いは小さいとみられる。しかし、一般に小売業で商圏や競合相手を厳密に確定することは難しい。小売市場は「鎖状連結構造」(田村 [1986]) と呼ばれるように、各業態の市場は部分的に重なり合っているためである。食品スーパーでは同業の食品スーパーはもちろん最も大きな競争相手であるが、販売額の約4割を食品販売が占める総合スーパーや地場の生鮮食品販売店などとの競合も少なくないともみられる。また、非食品については、衣料店や雑貨店との競合も生じていると考えられる。食品スーパーの競合状況は、このように多くの業態が複雑に関連しているため、その記述は現実の近似に止まざるを得ない面が大きいとみられる。

定義した。

$$SHARE = \sum_{i=1}^N \frac{S_i}{M_i} * \frac{S_i}{S_0}$$

この指標は、章末の（参考）に記載しているように、市場シェアを測定する上で満たすべき性質をそれなりに有しているとみられる。

## (2)店舗集中度

### (a)特定地域の確定

店舗集中度を算出するために必要な特定地域は店舗網の視点から捉えられ、商圈の視点に立つ市場シェアでの特定地域とは必ずしも一致しない。ここでは、以下の理由から、現に出店が行われている市町村を特定地域として集中度を算出することとした。

- ①食品スーパーで集積効果が発揮される最低の店舗数は 10 店舗程度と言われているが、この程度の店舗数は、都道府県内の一部市町村への出店で十分達成できると考えられる。このため、都道府県全体を特定地域とみることは、地域の範囲が広くなりすぎるとみられ、店舗集中の実態を正確に反映しにくいと考えられる。また、都道府県より小さい行政単位は市町村しかないという制約もあげられる。
- ②出店が行われている市町村のみを対象地域とするのではなく、店舗全体が形作る最大エリアを対象地域として、集中度を定義する方法も考えられる。すなわち、店舗を出店していない市町村が既存店舗が形作る最大エリア内に存在する場合、当該市町村も対象地域に含めて集中度を定義するという考え方もありうる。しかし、食品スーパーでは、本店が所在する市町村を含めた周辺地域に出店しているケースがほとんどで、遠隔地に孤立した店舗を有するケースは稀であるため、出店が行われている地域のみを対象地域とするほうが実態を正確に捉えることができると思われる。また、遠隔地に対しても多数の出店を行っている一部の大手食品スーパーでは（大阪の企業が首都圏に出店しているようなケース）、遠隔地でも 10 店舗以上の大量出店によってドミナント化が形成されていることが多くなっている。

### (b)店舗集中度指標の定義

地域が定まった後は、出店数と何らかの地域指標を用いて集中度を定義することになる。地域指標としては、物流面では面積、広告面では人口などが考えられるが、以下のように、いずれもバイアスが大きく、集中度を算出するための地域指標として利用できないと思われる。

まず、面積についてみると、全国の市町村の面積格差は非常に大きく、例えば、全国の市の中で最も大きな面積を有するいわき市（1,231km<sup>2</sup>）と最も小さな面積の蕨市（5 km<sup>2</sup>）を比較すると、いわき市は蕨市の実に 241 倍という大きな面積格差が生じている。面積を地域指標として用いた場合、蕨

市に1店舗出店している時に、いわき市が蕨市に等しい集中度となるためには、いわき市では241店舗必要となるが、これは現実から大きく乖離した結果と判断される。その理由として、①特定のエリア内に店舗が10店舗程度あれば集中効果が発揮できる現実から考えると、そもそも面積格差ほどの集中度の違いが生じることはありえないこと。②集中度が重要となるのは市町村全域ではなく、市町村内の中心市街地といった一部地域における集中度である可能性が大きいこと。特に、地方の市町村では山林の占める割合が大きく、集中度測定の対象となる面積は実質的には少ないこと。③物流面からみると、面積よりは直線距離あるいは道路の混雑状況を考慮した時間距離を用いたほうが適切であること、などが大きな原因であると考えられる。

人口についても、①そもそも広告コストの削減は物流コストほど大きな効果を持っていないとみられること、②市町村の人口格差は面積同様大きく、人口格差ほどの集中度の違いが存在することはないことなどから、やはり適切な地域指標とは言えないと考えられる。

そこで、ここでは、完全に満足できる指標ではないが、比較的バイアスが少ないと思われる地域指標として、以下のような集中度指数を算出することとした。

$$AGG = \frac{\text{総店舗数}}{\text{店舗が所在する市町村数}}$$

市町村内部の市街地を中心とした、比較的狭い地域での集中度が重要であるとすれば、例えば、いわき市で10店舗出店していることと、蕨市で10店舗出店していることを同程度に扱うことには、面積を基準にするほどの大きなバイアスは生じないのではないかと判断されるのである。

この指標は、各店舗を全て異なった市町村に出店した場合に最低値1をとり、少数の市町村に店舗を集中させるほど大きな値を示すことになる。

また、市場シェアは、その算出過程の中で市町村別の企業シェアでウェイト付けを行ったため、販売市場の地域別分断性が数値に現れたが、集中度指数については、各市町村を全て同一とみているため、いわば、出店が行われている複数の市町村を一つの単位として捉えるのと同じ結果となっている。

### 3. ドミナント指標の算出結果

これまでに定義したドミナント指標を主要食品スーパーについて、実際に計算してみた。なお、データは大型店の面積については「96年大型小売店総覧」（東洋経済新報社）、小売業全体の面積については通産省の「平成6年商業統計表」を用いた。この両統計は1994年時点の数値がベースとなっている。調査対象とした食品スーパー企業は、94年度決算データが入手できる株式公開企業の内、食品販売比率が約7割以上を占める26社である<sup>(13)</sup>。

<sup>(13)</sup> 調査対象企業は以下のとおり。

福原、マルキョウ、タイヨー、ヨークベニマル、ヤオコー、ベルク、マルヤ、マミーマート、ウェルマート、ユーストア、原信、ジョイス、関西スーパーマーケット、スーパー大栄、ヤマザワ、パロー、マルエツ、いなげや、カスミ、フレックス、東急ストア、ハイマート、ヤマナカ、アオキスーパー、ライフコーポレーション、相鉄ローゼン

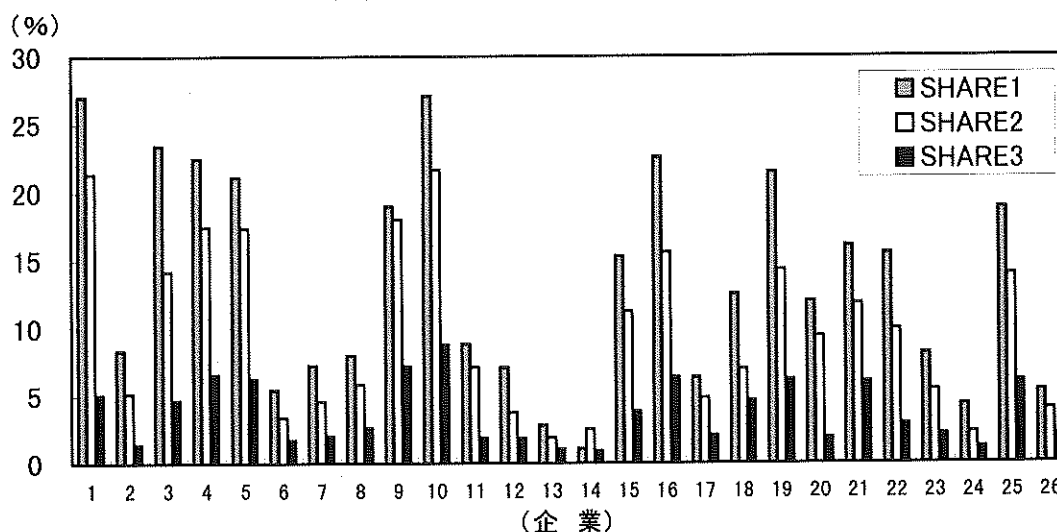
以下では、算出された市場シェア及び店舗集中度の概要を簡単にみておきたい。

(1)市場シェア

(a)市場シェアの分布

市場シェア (SHARE1, 2, 3)は図表－4のとおりで、企業間格差がかなり大きいことが大きな特徴となっている。例えば、SHARE1 についてみると、最大値 27.1 に対し、最小値は 1.1 であり、極めて大きな市場シェアの違いがあることがわかる。なお、3種類の指標については、相互の相関係数は 0.9 以上と相互の関連性が大きく、競合業態の範囲の違いが各市場シェアの分布に与える影響は小さい。

図表－4 市場シェアの分布状況



図表－5 SHARE の統計的記述

	SHARE1	SHARE2	SHARE3
平均	13.4	9.8	3.8
標準偏差	7.9	6.2	2.3
最大値	27.1	21.6	8.8
最小値	1.1	1.9	0.9
中央値	12.3	8.3	2.8

(b)市場シェアと地域性

市場シェアと地域特性の関係をみるために、企業を都市立地と地方立地に分け、市場シェアの違い

図表－6 地域別の市場シェア状況

項目	SHARE1	SHARE2	SHARE3
平均 (都市)	10.8	8.1	3.5
平均 (地方)	17.6	12.4	4.1
統計値	-2.50**	-1.98**	-0.73

(注) \*\*は有意水準 5%を示す。

がみられるか検討した（図表－6）。それによると、SHARE1、SHARE2、SHARE3のいずれについても、都市立地の企業の市場シェアは、地方立地の企業を下回っている。ただ、その違いの統計的有効性については、SHARE1やSHARE2の大型店を対象とした市場シェアについては平均が等しいという仮説を有意水準5%程度で棄却できるが、全小売業を対象としたSHARE3は棄却できない結果となっている<sup>(11)</sup>。市場シェアの定義によっては、市場シェアには地方立地企業に高いシェアの企業が多いという、地域性が存在するといえよう。

### (c) 市場シェアと企業規模

食品スーパーを全店舗面積によって2つのグループに分割し、それぞれについて市場シェアを算出し企業規模の違いによって、市場シェアに違いがみられるか検討した（図表－7）。それによると、SHARE1とSHARE3では、大企業の市場シェアが小企業に比べ有意に大きいという結果がえられる。SHARE2でも、大企業の市場シェアが大きくなっているが、統計的には有意な違いにはなっていない。

この結果は、出店面積が増えることで、市場シェアを獲得しやすくなることを示していると考えられる。

図表－7 企業規模別の市場シェア状況

項目	SHARE1	SHARE2	SHARE3
平均（大企業）	16.0	11.3	4.7
平均（小企業）	10.7	8.3	2.8
統計値	1.85*	1.30	2.30**

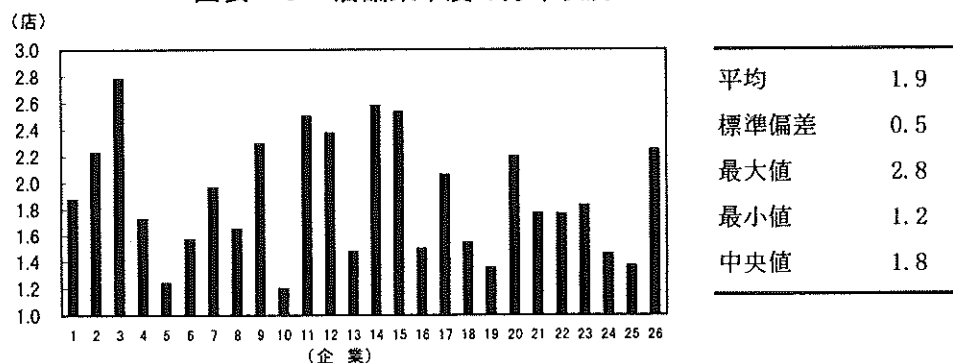
（注）\*\*、\*は、それぞれ有意水準5%、10%を示す。

## (2) 店舗集中度

### (a) 店舗集中度の分布

店舗集中度の分布は図表－8のとおりで、市場シェアと同様、企業間格差は大きい。平均は1.9と、各企業は各市町村に約2店舗を出店させている結果となっている。

図表－8 店舗集中度の分布状況



<sup>(11)</sup> 平均値の差の検定で、各集団の分散が不明の時に、分散の推定値を用いて検定統計量を計算した場合、標本数が多いと検定統計量は標準正規分布で近似される（刈屋・勝浦 [1994]）。今回の標本数は26しかないため、信頼性はやや失われていることに留意が必要である。



(b) 店舗集中度と地域性

市場シェアの場合と同様に、企業を大都市立地と地方立地の2つのグループに分け、それぞれについて、店舗集中度の大きさを算出し、企業の立地状況によって店舗集中度に違いが生じるか検討してみた(図表-9)。

図表-9 地域別の店舗集中度

項目	AGG
平均(都市)	1.78
平均(地方)	2.06
統計値	-1.59

平均値は、地方立地の企業のほうが、店舗集中度は高くなっている。しかし、平均値の違いは、それほど有意ではなく、立地条件が店舗集中度に与える影響は比較的小さいと判断される。

(c) 店舗集中度と企業規模

企業を総店舗数の大きさによって2つのグループに分割し、総店舗数と店舗集中度の関係をみると(図表-10)、大企業の店舗集中度が小企業の店舗集中度を若干上回るものの、その差は統計的に有意ではない。

図表-10 企業規模別の店舗集中度

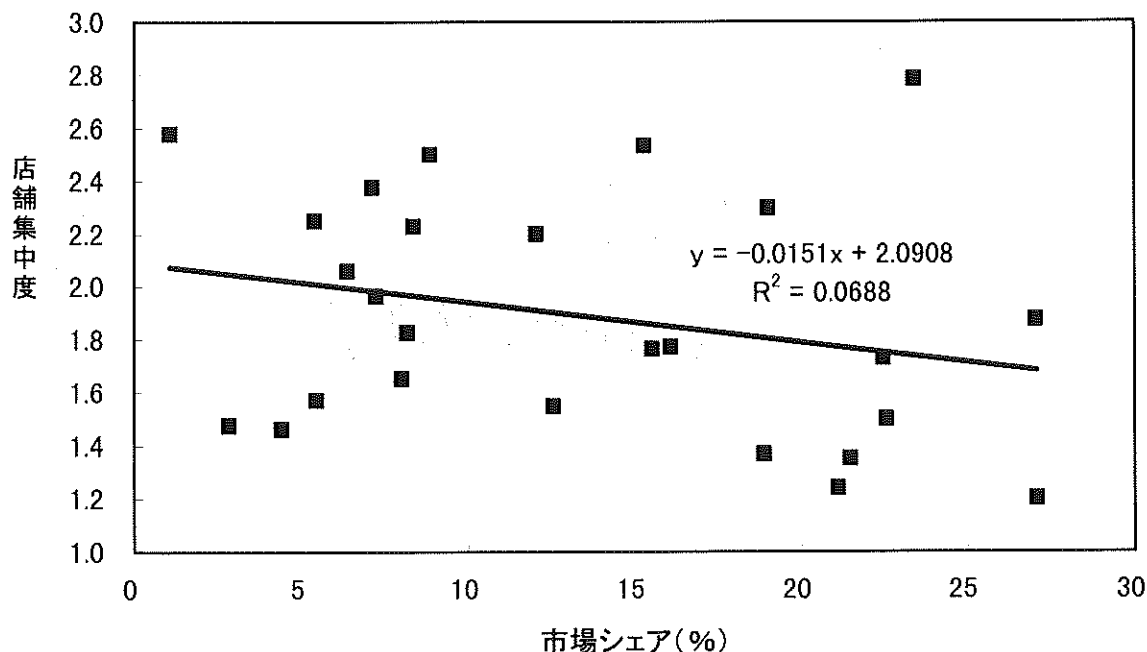
項目	AGG
平均(大企業)	1.98
平均(小企業)	1.80
統計値	1.09

店舗集中度は、企業規模の影響をほとんど受けない結果となっている。

(3) 市場シェアと店舗集中度

市場シェアと店舗集中度は一般に正の相関があると考えられるが、実際に市場シェアと店舗集中度をプロットして確認してみると、相関はほとんどみられない(図表-11)。これは、店舗が集中すればするほど市場シェアが高まる要因と、店舗が集中する地域は市場規模が大きく、高い市場シェアを獲得するのを困難にさせる要因が相互に作用した結果とみることができよう。

図表-11 市場シェアと店舗集中度



#### 4. ドミナント化要因を考慮した収益性の要因分析

##### (1)分析モデル

ここでは、ドミナント化要因を明示的に取り入れ、収益率に企業間格差を生み出している要因を実証分析に検討する。

被説明変数として用いる収益率は、①売上高営業利益率、②総資本事業利益率の2つである。売上高営業利益率は、売上に占める本業（スーパー事業）からの利益の割合を表示するもので、今回の分析における利益率の指標としては最も適したものと考えられる。総資本事業利益率は、総資本を使ってどれだけ利益を本業と財務活動から出しているかを求めた比率である。また、この利益率は、売上高事業利益率に総資本回転率を乗じたものに等しくなっている。

説明変数としては、①市場シェア、②店舗集中度、③食料品販売比率、④店舗規模変数、⑤総店舗数、⑥パート比率、⑦自己資本比率の7変数を利用した。④の店舗規模変数については、(a)500㎡未満店舗比率、(b)1,000㎡未満店舗比率、(c)1店舗当り平均店舗面積の3種類の変数を利用した。

##### (2)使用変数の内容

###### ①市場シェア

市場シェア(SHARE)については、シェアの上昇によって販売価格の上昇が可能となるとともに、新規参入阻止効果も期待できるため、一般に収益率に対してプラスの影響を与えると考えられる<sup>(15)</sup>。

図表－12 変数の出所と定義

変数名	記号	データ出所	変数の定義
売上高営業利益率	OP	各社有価証券報告書	営業利益／売上高*100
総資本事業利益率	ROA	同上	(営業利益+金融収益)／総資本*100
食料品販売比率	ROF	同上	食料品売上高／全売上高*100
500㎡未満店舗率	S500	同上	500㎡未満店舗数／総店舗数*100
1,000㎡未満店舗率	S1000	同上	1,000㎡未満店舗数／総店舗数*100
1店舗当り店舗面積	SCALE	同上	総店舗面積／総店舗数
総店舗数	NOS	同上	店舗数の合計
パート比率	PS	流通会社年鑑	パート数／全従業員数*100
自己資本比率	CAP	各社有価証券報告書	自己資本／総資本*100

(注) パート数は、8時間労働で換算した人数である。

<sup>(15)</sup> 同質な財のマーケットにおいて、売上高利益率は、市場シェアに比例し需要の価格弾力性に反比例することが示される(Scherer and Ross[1990]を参照)。

図表-13 変数の統計的記述

変数	単位	平均	最大値	最小値	中央値	標準偏差
OP	(%)	2.9	4.8	0.9	2.7	1.2
ROA	(%)	6.5	14.5	3.0	5.7	2.8
ROF	(%)	83.0	91.2	69.4	84.6	6.9
S500	(%)	23.0	85.5	0.0	10.3	25.0
S1000	(%)	48.7	97.4	5.6	42.1	31.1
SCALE	(m <sup>2</sup> )	1,357	2,920	545	1,265	662
NOS	(店)	54.7	175.0	11.0	43.5	34.5
PS	(%)	58.0	77.3	42.0	58.1	9.8
CAP	(%)	46.7	77.0	26.1	42.0	13.7

## ②店舗集中度

店舗集中度(AGG)は、集中度の高まりによって物流コスト等の削減が可能となることから、利益率に対してプラスの効果を与えると予想される。

## ③食料品販売比率

食料品販売比率(ROF)は、①食料品と非食料品との間の粗利率の相違、②同じく商品回転率の相違、③優位性を持つ食料品販売部門への経営資源集中効果などを通じて利益率に影響を与えるとみられる。一般に食料品の粗利率は非食料品に比べ小さく商品回転率は大きいいため、食料品販売比率が高くなると、売上を分母にとった利益率は低下すると考えられる<sup>(16)</sup>。一方、食品スーパーの経営資源の優位性は食料品販売にあるため、競争力の乏しい非食料品部門を拡大させることは利益率の低下をもたらす可能性がある<sup>(17)</sup>。このため、食料品販売比率の上昇は、上記の項目のうちの①及び②については利益率低下、③については利益率上昇をもたらすとみられ、トータルとしての影響は、それぞれの効果の大きさに依存することになる。

## ④店舗規模

店舗規模関連の変数は、ここでは3種類の変数を取り上げている(S500, S1000, SCALE)。店舗規模関連の変数を用いているのは、品揃えの豊富さに対する消費者ニーズの高まりや出店に係る規制緩和の影響から、店舗規模の違いが集客力に与える影響が無視できなくなってきたことを考慮したためである。500 m<sup>2</sup>と1,000 m<sup>2</sup>で基準を設けたのは、大店法の規制に対応させたものである。

品揃えについてみると、最近の消費者は、食品等の最寄品の購入の際の店舗選択に当って、品揃え

<sup>(16)</sup> 食品販売と非食品販売で、同一の売上高に対する人件費や施設費は異なるため、食品販売比率が高いと必ず売上高利益率が低下するとは言いきれない面がある。しかし、ここでは、この効果は小さいと判断している。

<sup>(17)</sup> 非食料品の存在によって、ワンストップショッピングの機会が提供されることによる顧客誘引効果は、利益率アップに一部つながっている可能性がある。

の豊富さを重視する傾向が強くなっている<sup>(18)</sup>。こうした消費者のニーズを満たすためには、一定規模以上の店舗が不可欠となっており、これまでの食品スーパーの規模を一回り大きくした、スーパー・スーパーマーケットの出店も増加している。一方、小型店舗は不十分な品揃えから競争力を失ってきている。

規制緩和の影響についてみると、かつては大店法の規制を回避する目的で500㎡未満の小型店舗が多数出店され、有利な立地条件を活かし高い収益性を享受することができた。しかし、90年代に入ってから、一連の規制緩和の中で新規出店は格段に容易となり、こうした規制回避は急速にその必要性を失っている。現在では、過去の出店によって多数の小型店舗を有するスーパーでは、小型店舗の競争力の低下から収益性の悪化につながっているケースが多いと考えられる<sup>(19)</sup>。

以上から、店舗規模が大きいほど高い収益性につながるとみられ、S500及びS1000の符号はマイナス、SCALEの符号はプラスになると予想される。

#### ⑤総店舗数

企業規模の要因として総店舗数を用いている。企業規模が収益率に与える影響としては、企業規模の拡大に伴う組織内部の非効率性の増大の影響が大きいのではないかと考えられる。このため、総店舗数の増加は収益率に対してマイナスに作用するのではないかと予想される<sup>(20)</sup>。

#### ⑥パート比率

パート比率(PS)については、パート活用による人件費の削減効果は収益率にはプラスの効果が期待されるが、組織効率の面からはマイナス効果が生じる可能性もあるとみられる。

#### ⑦自己資本比率

自己資本比率(CAP)については、高い自己資本比率を有する企業は財務安定性に優れ、有利な条件で金融機関等からの資金調達が可能になるとともに、投資負担力を高めるとみられる。また、公表される財務データの内容が不十分な場合、高い自己資本比率は、外部の金融機関や投資家に対して、優れた経営内容を示すシグナルともなりうる。このため、経営力に優れた企業では、その優位性を外部に顕示する目的で、高い自己資本比率を意識的に実現させている可能性も大きい。この時には、高い自己資本比率は、企業の競争優位性を表す代理変数になりうる。これらのことから、高い自己資本比率は、高い収益率につながると期待される。

推計手法としては、各利益率を被説明変数とし、SHARE等の変数を説明変数とする回帰分析を行っ

<sup>(18)</sup> 中小企業庁の「買物と仕事に関する調査」(H8/12)によると、最寄品の買物をする店舗の選択基準で、「品揃えの豊富さ」は、「近所にあること」に次いで第2位となっており、「価格の安さ」(第3位)を上回る選択の基準となっている。

<sup>(19)</sup> 94年の運用基準の緩和による、1000㎡未満店舗の実質的な出店の自由化の影響も大きい。しかし、今回の分析では94年度データを用いているため、その影響はほとんどないと考えられる。

<sup>(20)</sup> 商品購入量の増大に伴うメーカーや卸売業者に対する交渉力の上昇も考えられなくはないが、食品スーパー各社の売上規模から判断するとこの影響はネグリジブルであるとみられる。

た。なお、パート比率については、それを説明変数から除いた推計も併せて行っている。回帰分析では通常の最小自乗法（OLS）を用いた。

### (3)分析結果

分析結果は図表-14~16 のとおりである<sup>(21)</sup>。以下、各項目について結果を検討していきたい。

#### ①市場シェア

まず、市場シェアについてみると、いずれのケースでも、概ね統計的に有意なプラス符号となっている。市町村を単位とする地域市場で、高シェアを獲得する戦略は高い利益率につながる傾向が強いと結論できよう。各ケースにおける違いでは、総資本事業利益率に対する影響については、Share3 に比べ Share1 と Share2 の影響力が弱いことが挙げられる。総資本事業利益率に対する市場シェアの影響をみる場合には、同業の食品スーパーや総合スーパーのみならず、地場の食料品店や非食料品店、百貨店、衣料専門スーパー等も含めて市場シェアを捉えたほうが望ましいことを示唆している。これは、最も広義の Share3 には、売上高利益率のみならず売上高回転率に対して与える影響も含まれているためとみられる。

#### ②店舗集中度

店舗集中度については、いずれのケースでも符号はプラスで統計的に有意となっている。同一市町村内に店舗を集中させることは、物流コスト削減効果等によって、利益率の向上につながることを示している。

#### ③食料品販売比率

食料品販売比率については、符号はいずれのケースでもプラスとなっている。これは、非食料品部門の強化は利益率の低下要因につながる結果となっている。経営上の優位性がない非食料品分野への進出による経営上の非効率性が、低粗利率・高回転率という食料品販売の性質による利益率低下効果を上回っているといえよう。ただ、総資本事業利益率については、プラスの影響が有意には観測されないケースもあり、食料品販売比率が収益性に与える影響はやや小さくなっている。

#### ④店舗規模

店舗規模については、符号は S500 と S1000 でマイナス、SCALE でプラスとなっており、期待された符号と一致する結果となっている。すなわち、小規模店舗は収益性の低下につながる結果となっている。これは、規制緩和の進展の中で、小型店舗の競争力は確実に失われてきていることを反映したものとみられる。ただし、係数の統計的有意性は、営業利益率では満たされているが、総資本事業利益率では僅かに満たされていないケースが多い。これは、小型店舗は、売上高利益率を抑え回転率を上昇させることによって、総資本事業利益率をそれほど低下させないという営業を行っていること

---

<sup>(21)</sup> 売上高経常利益率についても同様の推計を行ってみると、売上高営業利益率と総資本事業利益率ほぼ同じ結果が得られる。

現れとも解釈できよう。

なお、今回の分析では94年度決算をデータとして利用したため、94年5月以降の大店法運用基準の緩和の効果が十分に反映していない点には留意が必要である<sup>(22)</sup>。

#### ⑤総店舗数

店舗数については、係数の符号はマイナスで、店舗数の増加は収益性にマイナスの影響を与える結果となっている。企業規模の拡大は、業務における非効率性などから、低収益率につながりやすいことを示しているといえよう。ただ、係数の有意性を満たしていないケースも多く、それほど明確な影響とはなっていない。

#### ⑥パート比率

パート比率については、いずれも符号はプラスとなっているが統計的に有意ではなく、利益率に影響を与える可能性はほとんどないとみられる。

#### ⑦自己資本比率

自己資本比率は、いずれのケースでもプラスの有意な影響が観測される。営業利益率や事業利益率には、自己資本比率の違いを直接的に反映する金融収支の影響は含まれていないため、高い自己資本比率は資金調達面の効果よりもむしろ、優位性のある経営資源を示している可能性が大きいのではないかと考えられる。

### (3)まとめ

以上の分析結果を要約すると、パート比率を除き、いずれの変数も収益性に対して有意に影響を与えており、事前の予想をほぼ確認する結果となっている。市場シェアと店舗集中度のいずれもが、収益性にプラスの影響を与えていることは、店舗のドミナント化を進めることが企業収益性の向上につながっていることを意味している。この結果は、ドミナント出店の収益性に対する有効性を、明示的に示したと結論づけることができよう。

---

<sup>(22)</sup> 規制緩和は、小型店舗の競争力を低下させるが、一方で競争力の低下は、小型店舗のスクラップを促進させる。このため、規制緩和が十分に押し進められるた場合、立地面等から十分な競争力を有する小型店舗のみが残存することもありうるため、必ずしも小型店舗の比率が高いことが低収益性につながるかどうかはわからない。ただ、今回の計測時点である1994年では、正に本格的な規制緩和が開始されたところであり、小型店舗の競争力の低下が問題として認識され始めた時期に当たる。このため、店舗スクラップの決断に要する時間を考慮すると、非効率な小型店舗が数多く残存していたと考えて差し支えないと思われる。

図表-14 回帰分析結果 (その1: SHARE1 のケース)

(営業利益率)						
C	-8.112**	-9.167**	-16.878**	-8.605**	-9.110**	-16.842**
	(-2.21)	(-2.67)	(-2.65)	(-2.22)	(-2.57)	(-2.56)
SHARE1	0.089***	0.083***	0.073**	0.084**	0.085***	0.074**
	(3.03)	(3.12)	(2.59)	(2.68)	(2.90)	(2.37)
AGG	1.711***	1.984***	2.124***	1.780***	1.974***	2.119***
	(3.50)	(4.11)	(3.63)	(3.44)	(3.95)	(3.49)
ROF	0.073*	0.085**	0.140**	0.071*	0.086**	0.140**
	(1.95)	(2.39)	(2.48)	(1.86)	(2.31)	(2.41)
S500	-0.023**			-0.024**		
	(-2.33)			(-2.33)		
S1000		-0.025***			-0.025***	
		(-3.03)			(-2.95)	
SCALE			0.156**			0.156**
			(2.39)			(2.32)
NOS	-0.753	-0.897	-1.062*	-0.832	-0.878	-1.054
	(-1.34)	(-1.70)	(-1.82)	(-1.40)	(-1.58)	(-1.71)
PS				0.012	-0.003	-0.001
				(0.50)	(-0.14)	(-0.06)
CAP	0.031**	0.040**	0.035**	0.030*	0.040**	0.035**
	(2.12)	(2.76)	(2.32)	(1.93)	(2.64)	(2.21)
D. W.	1.40	1.60	1.18	1.49	1.58	1.17
ADJ. R <sup>2</sup>	0.381	0.463	0.388	0.355	0.433	0.354
(総資本事業利益率)						
C	-10.264	-13.230	-25.459	-12.482	-13.875	-26.473
	(-1.13)	(-1.50)	(-1.65)	(-1.32)	(-1.54)	(-1.68)
SHARE1	0.119	0.118	0.104	0.098	0.101	0.086
	(1.64)	(1.72)	(1.52)	(1.28)	(1.36)	(1.15)
AGG	2.447**	2.994**	3.316**	2.759**	3.105**	3.457**
	(2.01)	(2.42)	(2.34)	(2.17)	(2.44)	(2.38)
ROF	0.076	0.106	0.196	0.069	0.094	0.185
	(0.82)	(1.17)	(1.43)	(0.74)	(1.00)	(1.33)
S500	-0.023			-0.029		
	(-0.94)			(-1.15)		
S1000		-0.033			-0.033	
		(-1.58)			(-1.56)	
SCALE			0.232			0.236
			(1.46)			(1.46)
NOS	-0.015	-0.017	-0.020	-0.019	-0.020	-0.023
	(-1.08)	(-1.29)	(-1.43)	(-1.28)	(-1.38)	(-1.53)
PS				0.054	0.035	0.038
				(0.91)	(0.64)	(0.69)
CAP	0.121***	0.135***	0.130***	0.114***	0.129***	0.124***
	(3.28)	(3.63)	(3.55)	(3.02)	(3.32)	(3.24)
D. W.	1.71	1.79	1.46	1.86	1.90	1.56
ADJ. R <sup>2</sup>	0.303	0.355	0.344	0.297	0.335	0.325

(注) 1. カッコ内の数値はt値である。

2. \*\*\*, \*\*, \*は、それぞれ有意水準1%、5%、10%を示す(両側検定)。

図表-15 回帰分析結果 (その2: SHARE2 のケース)

(営業利益率)						
C	-8.193** (-2.37)	-8.510** (-2.61)	-15.181** (-2.41)	-8.294** (-2.28)	-8.346** (-2.50)	-14.955** (-2.30)
SHARE2	0.118*** (3.38)	0.103*** (3.22)	0.085** (2.45)	0.116*** (2.98)	0.112*** (3.06)	0.091** (2.26)
AGG	1.768*** (3.74)	1.965*** (4.13)	2.026*** (3.45)	1.783*** (3.56)	1.934*** (3.96)	1.997*** (3.28)
ROF	0.073* (2.06)	0.078** (2.30)	0.124** (2.24)	0.072* (1.98)	0.082** (2.32)	0.126** (2.20)
S500	-0.026** (-2.68)			-0.026** (-2.57)		
S1000		-0.025*** (-3.08)			-0.025*** (-3.03)	
SCALE			0.147** (2.21)			0.145** (2.13)
NOS	-0.733 (-1.36)	-0.880 (-1.68)	-1.030* (-1.73)	-0.753 (-1.30)	-0.802 (-1.45)	-0.977 (-1.54)
PS				0.003 (0.12)	-0.012 (-0.54)	-0.007 (-0.30)
CAP	0.033** (2.31)	0.041** (2.85)	0.035** (2.30)	0.032** (2.17)	0.043** (2.85)	0.036* (2.26)
D. W.	1.51	1.68	1.24	1.53	1.61	1.21
ADJ. R <sup>2</sup>	0.427	0.474	0.371	0.395	0.453	0.340
(総資本事業利益率)						
C	-11.997 (-1.40)	-13.750 (-1.69)	-24.046 (-1.63)	-13.246 (-1.49)	-13.987 (-1.67)	-24.784 (-1.63)
SHARE2	0.186** (2.16)	0.173** (2.16)	0.148* (1.82)	0.163 (1.71)	0.160* (1.73)	0.130 (1.38)
AGG	2.650** (2.27)	3.076** (2.59)	3.238** (2.36)	2.834** (2.31)	3.122** (2.55)	3.332** (2.34)
ROF	0.090 (1.03)	0.109 (1.29)	0.182 (1.40)	0.084 (0.93)	0.103 (1.15)	0.177 (1.32)
S500	-0.029 (-1.23)			-0.033 (-1.32)		
S1000		-0.035 (-1.71)			-0.035 (-1.66)	
SCALE			0.215 (1.39)			0.220 (1.38)
NOS	-0.014 (-1.07)	-0.017 (-1.28)	-0.019 (1.39)	-0.017 (-1.18)	-0.018 (-1.28)	-0.021 (-1.41)
PS				0.036 (0.62)	0.017 (0.31)	0.024 (0.42)
CAP	0.122*** (3.47)	0.135*** (3.78)	0.128*** (3.58)	0.117*** (3.20)	0.132*** (3.50)	0.125*** (3.32)
D. W.	1.74	1.81	1.47	1.84	1.86	1.53
ADJ. R <sup>2</sup>	0.361	0.402	0.373	0.339	0.372	0.345

(注) 1. カッコ内は t 値である。

2. \*\*\*, \*\*, \*は、それぞれ有意水準 1%、5%、10%を示す (両側検定)。



図表－1 6回帰分析結果（その3：SHARE3のケース）

(営業利益率)						
C	-11.816*** (-3.00)	-11.113*** (-3.03)	-17.466** (-2.69)	-11.780*** (-2.91)	-11.303*** (-3.04)	-17.389** (-2.62)
SHARE3	0.393*** (3.68)	0.329*** (3.33)	0.271** (2.53)	0.400*** (3.27)	0.376*** (3.25)	0.302** (2.38)
AGG	2.265*** (4.40)	2.341*** (4.58)	2.338*** (3.83)	2.258*** (4.25)	2.352*** (4.56)	2.329*** (3.73)
ROF	0.099** (2.62)	0.096** (2.66)	0.140** (2.47)	0.100** (2.52)	0.106** (2.76)	0.145** (2.47)
S500	-0.028*** (-2.98)			-0.028** (-2.83)		
SI000		-0.026*** (-3.18)			-0.026*** (-3.17)	
SCALE			0.149** (2.27)			0.147** (2.19)
NOS	-1.101** (-2.11)	-1.190** (-2.32)	-1.288** (-2.21)	-1.085* (-1.98)	-1.114** (-2.11)	-1.230* (-2.03)
PS				-0.003 (-0.13)	-0.018 (-0.80)	-0.012 (-0.49)
CAP	0.043*** (3.09)	0.049*** (3.46)	0.042** (2.79)	0.043*** (2.91)	0.053*** (3.50)	0.044** (2.75)
D.W.	1.73	1.76	1.39	1.72	1.70	1.37
ADJ. R <sup>2</sup>	0.463	0.486	0.380	0.434	0.476	0.354

(総資本事業利益率)						
C	-22.677** (-2.54)	-22.282** (-2.67)	-31.381** (-2.23)	-22.773** (-2.47)	-22.416** (-2.61)	-31.354** (-2.17)
SHARE3	0.804*** (3.31)	0.720*** (3.20)	0.635** (2.74)	0.785** (2.83)	0.753** (2.82)	0.645** (2.33)
AGG	3.922*** (3.35)	4.111*** (3.54)	4.088*** (3.09)	3.940*** (3.27)	4.119*** (3.46)	4.085*** (3.01)
ROF	0.172* (2.00)	0.173** (2.12)	0.236* (1.93)	0.169* (1.87)	0.180* (2.03)	0.238* (1.86)
S500	-0.039* (-1.81)			-0.040* (-1.87)		
SI000		-0.038* (-2.06)			-0.038* (-2.02)	
SCALE			0.217 (1.52)			0.216 (1.48)
NOS	-0.021* (-1.76)	-0.022* (-1.92)	-0.024* (-1.88)	-0.021 (-1.71)	-0.022* (-1.79)	-0.024* (-1.78)
PS				0.009 (0.16)	-0.013 (-0.25)	-0.004 (-0.08)
CAP	0.140*** (4.48)	0.151*** (4.69)	0.140*** (4.32)	0.139*** (4.11)	0.154*** (4.39)	0.141*** (4.00)
D.W.	1.60	1.62	1.29	1.62	1.57	1.28
ADJ. R <sup>2</sup>	0.495	0.516	0.473	0.468	0.491	0.444

(注) 1. かつこ内はt値である。

2. \*\*、\*は、それぞれ有意水準1%、5%、10%を示す(両側検定)。

## (参考) 市場シェア指標の性質

市場シェアの指標： $SHARE = \sum_{j=1}^N \frac{S_j}{M_j} * \frac{S_j}{S_o}$  は以下のような性質を有しており、市場シェアを測定する指標として、比較的満足できるものではないかと考えられる。

### 1. 地域市場に力点が置かれている。

この指標では、各地域シェアを企業内シェアでウェイト付けすることによって、市町村ごとに市場を捉えている点に特徴がある。すなわち、店舗が出店している複数の市町村全体を一つのマーケットとして捉え、そこでの市場シェアを測定するのに比べ、この指標では、より市町村毎の個別のマーケット状況を反映したものとなっている。

例えば、ある県が2つの町AとBから構成されて、次のような小売業の配置になっていたとする。

A町：当該企業の店舗面積＝1万㎡、町全体の小売業面積＝100万㎡

B町：当該企業の店舗面積＝9万㎡、町全体の小売業面積＝10万㎡

この時、A町とB町を併せた地域をマーケットとして捉え、シェアを計算すると次のようになる。

$$\frac{1+9}{100+10} = \frac{10}{110} = 0.091$$

一方、市場が分断されていると仮定し、先の指標で計算を行うと以下のようになる。

$$\frac{1}{10} * \frac{1}{100} + \frac{9}{10} * \frac{9}{10} = \frac{811}{1000} = 0.811$$

この例は、やや極端な設定だが、市場が複数の地域に分断されていると考えるか、市場が大きく一つに統一されていると考えるかで、市場シェアの測定には大きな違いが生じることを示している。食品スーパーの商圈は特定の市町村の内部に収まっているとみられることを考慮すると、ここで提示したように、各地域シェアを企業内シェアでウェイト付けた指標がより望ましいものと思われる。

### 2. 店舗の異動に伴う指標の変化は期待された動きとなっている。

店舗に異動が生じた時の指標の変化は下記のとおりであり、市場シェアの尺度として、特段の問題点はないと考えられる。

#### (1) 既存店舗の全面的な再配置を行う場合

既存店舗の配置を、その出店地域内で全面的に見直す場合を想定すると、最も大きな市場シェアは、全小売店舗数が最も少ない地域に店舗を集中させた時に得られる。

## (2) 1店舗について移動を行う場合

その時点で最も高い市場シェアを有する地域に店舗を移動させることによって、市場シェアは上昇する。

これを確認するために、地域  $i$  の店舗を地域  $j$  に移転するケースを考えてみる。

$$SHARE = \frac{S_i^2}{M_i S_0} + \frac{S_j^2}{M_j S_0} + A \quad (A \text{ は } i, j \text{ 以外の地域の合計) \text{ となるので、店舗の移転による}$$

シェアの変化は次のように表現される。

$$\begin{aligned} d(SHARE) &= \left( \frac{2S_i M_i - S_i^2 M_i'}{M_i^2 S_0} \right) dS_i + \left( \frac{2S_j M_j - S_j^2 M_j'}{M_j^2 S_0} \right) dS_j \\ &= \frac{\left\{ 2(S_i/M_i - S_j/M_j) \left( (S_i/M_i)^2 - (S_j/M_j)^2 \right) \right\}}{S_0} dS_i \end{aligned}$$

この式は、 $\frac{S_i}{M_i} > \frac{S_j}{M_j}$  が満たされている時には正の値をとる。

## (3) 新規出店のケース

新規出店については、少なくとも、新規出店対象地域の地域シェアが残りどの地域シェアの半分以上ある限り、店舗の増加によって市場シェアは上昇する。すなわち、既存店舗の地域シェアが極めて小さい地域に新規出店するのでない限り市場シェアは上昇する。

これを確認するために、地域 1 に新規出店が行われた時の  $SHARE$  の変化を考えると、次のように表現することができる。

$$\begin{aligned} \frac{\partial(SHARE)}{\partial S_1} &= \frac{2S_0 S_1 M_1 - S_1^2 M_1' - S_1^3 M_1'}{M_1^2 S_0^2} - \sum_{i=2}^N \frac{S_i^2 M_i}{M_i^2 S_0^2} \\ &> \frac{\sum_{\substack{i,j=2 \\ i \neq j}}^N M_i S_j (2S_1 M_j - S_j M_1)}{S_0^2 \prod_{k=1}^N M_k^2} \end{aligned}$$

なお、最後の不等式は、 $\frac{S_1 M_1'}{M_1} < 1$  の関係を利用している。

上式の最後の式は、新規出店が行われる地域 1 の市場シェアが、他のいずれの地域のマーケットシェアの半分以上ある場合、すなわち、 $\frac{S_1}{M_1} > \frac{1}{2} \frac{S_j}{M_j} \quad (j = 2 \dots N)$  が満たされる場合には正の値をとる。

## IV. ドミナント出店の理論的考察と今後の動向

ドミナント化の程度には企業間格差がみられるのは、企業が立地する地域環境や企業の出店経歴などが、ドミナント化とその経済効果に大きな影響を与えるためとみられる。

以下では、このような認識に基づき、2企業が2地域に出店を行う簡単な理論モデルを考え、各種の条件の変化がドミナント化の程度に与える影響について分析を加えてみたい。ただし、ここでは、分析の容易さから静学的分析枠組みによってその特徴を分析することに止めたい。

### 1. モデル概要

企業Aと企業Bは出店を計画しているが、出店規制や企業体力・店舗開発力の制約から、両企業が出店できる店舗の総数は、それぞれ  $m$  店舗、 $n$  店舗に制約されているとする。出店可能地域は地域1か地域2のいずれかに限られており、企業Aと企業Bは総数  $m$  店舗あるいは  $n$  店舗をそのいずれかの地域に配分するものとする。なお、各地域の需要規模は十分大きく上記の出店総数は常に実現されると仮定する。また、各企業は、相手企業の企業体力や店舗開発能力を熟知しているため、相手企業の総出店数を事前に正確に知っているとして仮定する。

出店される店舗は企業や出店地域にかかわらず同質であり、各店舗の販売数量は等しいと仮定する。この時、企業Aの地域  $i$  への出店数を  $x_i$ 、企業Bの地域  $i$  への出店数を  $y_i$ 、地域  $i$  の販売価格を  $p_i$ 、地域  $i$  の出店総数を  $q_i$  とするとすると、各地域の市場は、下記の線型需要曲線で記述できると仮定する<sup>(23)</sup>。なお、今回の想定は、企業は既に当該地域で出店を行っている場合には、地域の総需要から既存店の供給分を除いた残余需要について、店舗の配分を検討していると考えられる。

$$p_i = \alpha - \beta q_i = \alpha - \beta(x_i + y_i), \quad i=1,2 \quad \alpha, \beta > 0$$

一方、出店に伴うコストは、これまでの出店状況等を反映し<sup>(21)</sup>、企業毎、出店地域毎に異なっていると仮定する。具体的には、企業  $j(j=A, B)$  の1店当りの出店コストは以下のとおりとする。なお、ここでは1店舗当りの出店コストは、出店数に関係なく一定と仮定している。

地域1への出店コスト =  $c_{j1}$ ， 地域2への出店コスト =  $c_{j2}$

<sup>(23)</sup> ここでは、1店舗の出店による販売数量は一定であり、店舗数の増加による競争の激化は全て販売価格の低下に反映されると仮定している。売上高は限界収入が非負の範囲に定まることを考えると、企業Aの売上高  $(\alpha - \beta(x + \bar{y}))x$  は、出店数の増加とともに増加するが、そのペースは遅減していくことを示している。これは、新規出店の増加によって新たな顧客が吸引されるが、出店が増加するにつれて、その吸引は徐々に難しくなることを意味している。また、1店舗当りの売上高は、店舗の増加とともに減少していくことになる。この売上高の想定は、実際の販売活動をかなり近似していると思われる。

<sup>(21)</sup> 例えば、企業Aが地域1あるいは地域1に隣接する地域に店舗網を構築している場合、地域1への新規出店コストは、既存店との店舗集中効果によって、地域2への新規出店コストに比べ低い水準となる。

この時、企業A及び企業Bの利潤関数  $\pi_j$  は次のように表現される。

$$\pi_A = \{\alpha - \beta(x_1 + y_1)\}x_1 + \{\gamma - \delta(x_2 + y_2)\}x_2 - c_{A1}x_1 - c_{A2}x_2 \quad (1)$$

$$\pi_B = \{\alpha - \beta(x_1 + y_1)\}y_1 + \{\gamma - \delta(x_2 + y_2)\}y_2 - c_{B1}y_1 - c_{B2}y_2 \quad (2)$$

ここで各企業の総出店数は  $m$ ,  $n$  に制限され、かつその出店総数は常に実現されると仮定しているため、 $x_2 = m - x_1$ ,  $y_2 = n - y_1$  を上式に代入し、それぞれ  $x_1$ ,  $y_1$  で偏微分し、ゼロとおくと次の式が得られる。

$$\frac{\partial \pi_A}{\partial x_1} = \alpha - \gamma + (2m + n)\delta - 2(\beta + \delta)x_1 - (\beta + \delta)y_1 - c_{A1} + c_{A2} = 0 \quad (3)$$

$$\frac{\partial \pi_B}{\partial y_1} = \alpha - \gamma + (m + 2n)\delta - 2(\beta + \delta)y_1 - (\beta + \delta)x_1 - c_{B1} + c_{B2} = 0 \quad (4)$$

この2式より、 $x_1$ ,  $y_1$  を求めると、次のようになる。なお、ここでは、 $c_j = c_{j1} - c_{j2}$  と表記している。なお、ここでは、店舗数及び企業の地域別利益は非負となるような範囲に  $\alpha$  等のパラメータは定められていると仮定している。

$$x_1 = \frac{\alpha - \gamma + 3m\delta - 2c_A + c_B}{3(\beta + \delta)} \quad (5)$$

$$x_2 = \frac{-\alpha + \gamma + 3m\beta + 2c_A - c_B}{3(\beta + \delta)} \quad (6)$$

$$y_1 = \frac{\alpha - \gamma + 3n\delta + c_A - 2c_B}{3(\beta + \delta)} \quad (7)$$

$$y_2 = \frac{-\alpha + \gamma + 3n\beta - c_A + 2c_B}{3(\beta + \delta)} \quad (8)$$

企業Aの地域1への集中度及び地域1での市場シェアは以下のとおりとなる<sup>(25)</sup>。

$$\text{地域1での集中度} : \frac{x_1}{x_2} = \frac{\alpha - \gamma + 3m\delta - 2c_A + c_B}{-\alpha + \gamma + 3m\beta + 2c_A - c_B} \quad (9)$$

$$\text{地域1の市場シェア} : \frac{x_1}{y_1} = \frac{\alpha - \gamma + 3m\delta - 2c_A + c_B}{\alpha - \gamma + 3n\delta + c_A - 2c_B} \quad (10)$$

## 2. 前提条件が変化したときの影響

上記の分析結果を踏まえ、需要構造とコスト構造が地域別出店状況に与える影響をみると次のことが分かる<sup>(26)</sup>。なお、ここの分析では、企業Aや地域1の変化を中心に考察を行っているが、企業

<sup>(25)</sup> これまで用いてきた、地域1の店舗集中度及び市場シェアの定義、 $x_1/(x_1 + x_2)$ 、 $x_1/(x_1 + y_1)$ とは異なっている。ただし、変化の方向は同一である。

<sup>(26)</sup> この時、企業A及び企業Bの利潤関数  $\pi_j$  は次のように表現される。ここでの分析は、先に得られた(5)～(10)式を基に行っている。

と地域はいずれも対称的であるため、一般性には影響を与えない。

### (1)需要変化による影響

需要曲線の傾きは一定とし切片の大きさを需要の規模と捉え、地域1での需要が拡大した時の影響を考える。当然のことながら、企業A及び企業Bとも需要が増加した地域1での店舗数が増加する一方、地域2の店舗数は減少する。

店舗集中度については、両企業とも需要が増加した地域1（地域2）の集中度が上昇（低下）する。市場シェアについては、市場シェアの小さな企業に需要拡大に伴う出店増加（減少）効果が強く出るため、地域1の市場シェア格差は縮小し、地域2での市場シェア格差は拡大する方向に向かう。

### (2)コスト変化による影響

企業Aの地域1への出店コストが低下した時の影響を考える。企業Aは出店コストが相対的に低下した地域1への出店を増加させ、地域2への出店を減少させる。企業Aのコスト構造の変化は企業Bにも影響を与え、企業Bの地域1（地域2）への出店を減少（増加）させる。ただし、企業Aのコスト変化が、企業Bの出店に対して与える影響は、企業A自身に与える影響の半分にとどまる。

店舗集中度は、企業Aでは地域1で上昇し、企業Bでは地域2で上昇する。このため、市場シェアは、地域1では企業Aのシェアが上昇し、地域2では企業Bのシェアが上昇する。

なお、企業1と企業2の出店コストが同時に変化する場合には、企業Aが地域1への出店コストを低下させ、企業Bが地域2への出店コストを低下させるといったように、地域間出店コスト格差について企業間での対称性が拡大すればするほど、一方の企業が特定の地域で店舗集中度と市場シェアを高める結果となる。

### (3)出店総数変化の影響

企業Aの出店総数が増加した時の影響を考える。企業Aはいずれの地域においても出店数を増加させる。店舗集中度の変化については、各市場の需要曲線の傾きの大きさに依存する。傾きが等しい時には、店舗集中度は均等化する方向に向かう。傾きが異なる時には、必ずしも変化の方向は定まらないが、出店総数が相当程度大きくなった時には、需要曲線の傾きが小さい市場の集中度が高まる方向に作用する。これは、傾きが小さな市場の市場規模が大きいことを反映したものである。

企業の市場シェアについては、企業Aの出店はいずれの地域でも増加するため、いずれの地域でも市場シェアが拡大する方向に作用する。

なお、企業Aに加え企業Bも出店総数が同数だけ増加する場合についてみると、両社の両地域での出店増加数は等しくなるため、いずれの地域でも市場シェアは均等化する方向に向かっていく。

### 3. 数値例

上記の分析結果をより具体的にみるために、各パラメータに具体的な数値を代入し、各パラメータの変化が地域別店舗数等に与える影響についてみてみたい。

#### (1) 需要条件が変化した場合

ここでは、需要の変化は需要曲線の切片項にのみ表れると考へ、2地域の切片項の和は一定 ( $\alpha + \gamma = 200$ ) という制約条件のもとで切片項を変化させることで、店舗数への影響を検討した。

なお、ここでは、企業Aと企業Bの総出店数は共に 30 とし、コスト構造は、企業Aは地域1に優位性を持ち、企業Bは地域2に優位性を持つケースを想定し、これらの値は需要構造が変化しても変わらないと想定している。

図表-17 各パラメータの値

パラメータ名	$\beta$	$\delta$	$C_{A1}$	$C_{A2}$	$C_{B1}$	$C_{B2}$	$m$	$n$
数値	0.25	0.25	3	7	7	3	30	30

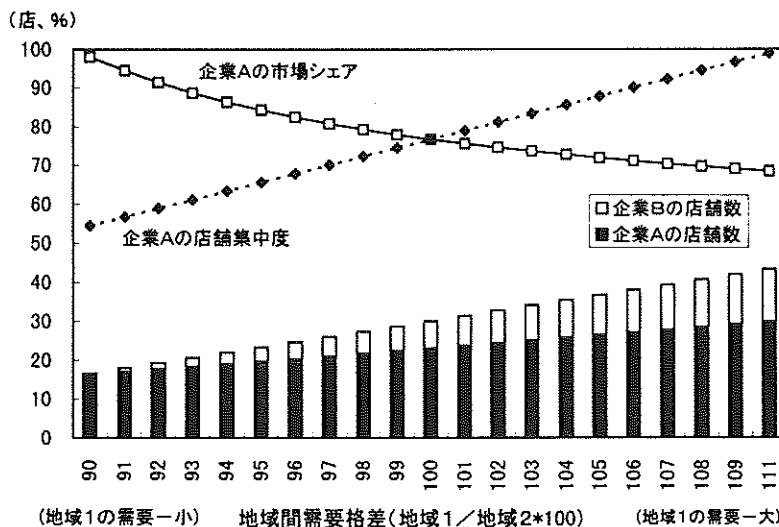
結果は図表-18 のとおりであり、地域1の需要が拡大するにつれ、企業A、企業Bとも地域1での出店が増加する。この結果、企業Aの地域1における店舗集中度は上昇する。

地域1における企業Aの市場シェアをみると、地域1の需要が相対的に小さい時は、出店コスト面で劣位に立つ企業Bの出店がわずかとなるため、企業Aの独占状態に近い結果となる。地域1の需要が相対的に拡大するにつれ、企業A、企業Bともに地域1への出店が増加させるが、企業Bの出店増加の影響が大きく、企業Aの市場シェアは低下していく。

#### (2) コスト条件が変化した場合

ここでは、企業Aと企業Bの平均出店コストは一定 ( $C_{A1} + C_{A2} = 10$ ,  $C_{B1} + C_{B2} = 10$ )、企業Aと企業Bの地域別コスト構造は対照的 ( $C_{A1} = C_{B2}$ ,  $C_{A2} = C_{B1}$ ) との制約の下で、コストパラメータ

図表-18 需要変化に伴う地域1への影響



を変化させ影響を調べてみる。

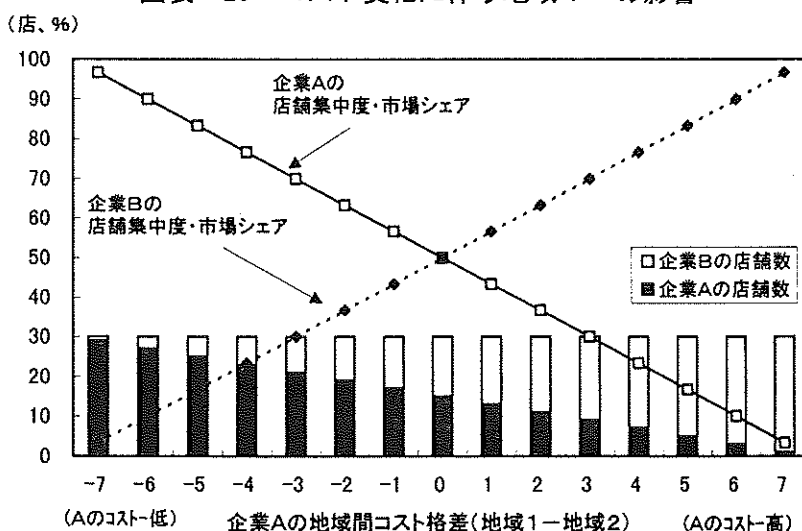
なお、それ以外のパラメータの値は下記のとおりとし、コスト構造が変化してもこれらパラメータには変化がないと仮定している。

図表-19 その他のパラメータの値

パラメータ名	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\delta$	$m$	$n$
数 値	100	0.25	100	0.25	30	30

分析結果は図表-20 のとおりであり、企業Aの地域1における相対的なコストが上昇するにつれて地域1における店舗集中度、市場シェアともに低下する。ただ、地域1における企業Aと企業Bの出店を合わせた出店総数は、企業Aの店舗の減少を企業Bの増加が補う結果30店舗で不変となる。

図表-20 コスト変化に伴う地域1への影響



### (3) 出店総数が変化したケース

企業Aと企業Bの出店数は等しいという制約( $m=n$ )のもとで、出店総数を変化させ地域1における自店シェア及び市場シェアの変化を求めてみた。

その他のパラメータは以下のとおりで、出店総数が変化しても不変と仮定した。

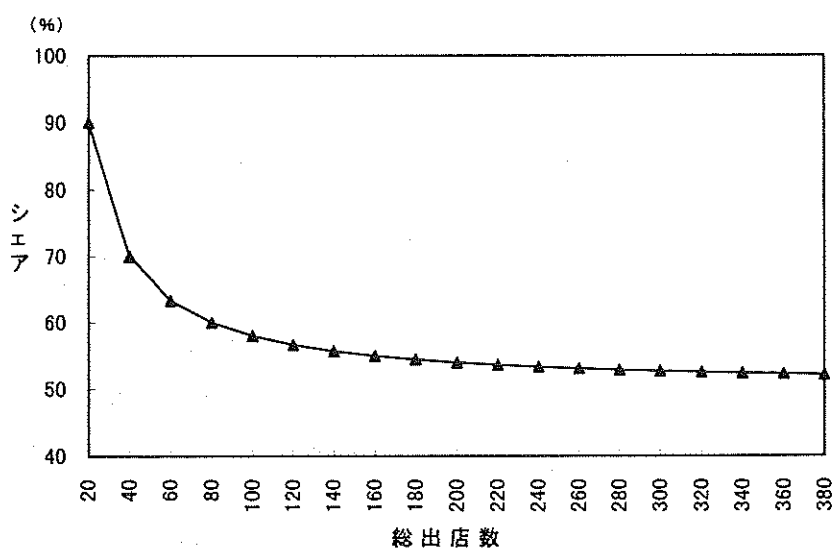
図表-21 その他のパラメータの値

パラメータ名	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\delta$	$c_{A1}$	$c_{A2}$	$c_{B1}$	$c_{B2}$
数 値	100	0.25	100	0.25	3	7	7	3

結果は図表-22 のとおりであり、出店総数がわずかな時には、地域1における店舗集中度と市場シェアは高い値を示すが、出店総数が増加すると急速に店舗集中度と市場シェアは減少していく結果となっている。



図表-22 出店総数が変化した時の地域1への影響



#### 4. 分析結果のインプリケーション

これまでの分析から、需要構造やコスト構造等が出店に与える影響を次のようにまとめることができよう。

①地域需要の増大は、ドミナント化している企業の店舗集中度を上昇させるが、他の企業の出店の増加ももたらすため、市場シェアの低下を招く。これは、人口の増加や新産業の立地などによって需要が増大している地域では、店舗集中度を高めやすいが、市場シェアを高めることは難しいことを意味しているといえる。首都圏近郊地域では、地方都市に比べ、店舗集中度は高いが市場シェアは低い傾向が強くなることを意味しているといえよう。

②過去の出店によって既に特定地域でドミナント化が進んでいる場合には、店舗集積効果等によって、当該地域への出店コストは、店舗の少ない地域への出店コストに比べかなり低下する。特に、各企業がそれぞれ異なった地域でドミナント化しているとすると、出店コストの地域格差は企業間でかなり対照的なものとなる。先の分析では、出店コストの地域間格差が企業間で対照的であればあるほど、出店のドミナント化が進むという結果が得られている。この結果から判断すると、過去の何らかの歴史的経緯によって、各企業の店舗配置に偏りが生じている場合には、将来にわたって店舗のドミナント化が形成されやすく、また長く維持されやすいと考えられる。

③食品スーパーに対する需要は、これまで順調に拡大してきたとみられる。一方、食品スーパーの出店については、90年代初頭までは、大店法の厳しい出店規制や企業体力面から制約を受けていたと考えられる。すなわち、これまでの状況では、食品スーパー各社は、出店総数の制約によって希望する出店数を下回る出店しかできなかったと考えられる。これは、先の分析結果からみると、出店総数の制約によって、出店総数が過少となり、店舗集中度と市場シェアに大きな偏りをもたらしていたと考えられる。

最近の動きをみると、出店規制は緩和され、食品スーパー各社についても企業規模が拡大すると同時に、株式公開等を通じ財務体質も改善されるなど、食品スーパーの出店を巡る環境には大きな変化が生じてきている。こうした変化は、各企業の出店総数の増加を促し、出店総数の増加は店舗集中度と市場シェアを均等化させる方向に作用するため、ドミナント化の低下をもたらしてきているとみられる。実際、最近の主要なチェーンストアの出店状況をみると、上記の事情を反映し、ドミナント化を形成していたエリア外の出店が増加し、他のチェーンと競合する場面が増加してきていると思われる。今後についても、規制緩和と企業規模の拡大は続いていくことが確実であり、ドミナント化の程度は徐々に低下し、各企業間の競合度はますます高まっていくと予想される。

(参考) 出店総数の制限がなくなったケース

出店規制がなく、各企業の企業体力と店舗開発能力も十分大きくなった、究極的なケースを考えてみたい。まず、企業Aと企業Bは出店可能な店舗総数を決定する。この決定は、店舗開発体制の整備や資金調達計画などを意味し、相手企業もその水準を知っているものと仮定する。また、その計画は必ず実行されるものとする。

企業Aと企業Bの出店総数がそれぞれ  $m$ ,  $n$  の時の企業Aと企業Bの利益は、(5)～(8)式を(1)及び(2)式に代入することで求められる。そこで求められた企業Aと企業Bの利益をそれぞれ  $\pi_A^*(m, n)$ ,  $\pi_B^*(m, n)$  とすると、企業Aの最適出店数  $m(n)$  と企業Bの最適出店数  $n(m)$  は、 $\pi_A^*(m, n)$  と  $\pi_B^*(m, n)$  をそれぞれ  $m$ ,  $n$  で偏微分しゼロとおくことで求められる。

その結果は次のとおりとなる。

$$m(n) = \frac{\alpha\delta + \beta\gamma - \delta c_{A1} - \beta c_{A2}}{4\beta\delta} \cdot \frac{n}{4} \quad (11)$$

$$n(m) = \frac{\alpha\delta + \beta\gamma - \delta c_{B1} - \beta c_{B2}}{4\beta\delta} \cdot \frac{m}{4} \quad (12)$$

両者の出店政策が均衡点は(9)式と(10)式の交点となる。これを求めると次のとおり。

$$m^* = \frac{3\alpha\delta + 3\beta\gamma - 4\delta c_{A1} - 4\beta c_{A2} + \delta c_{B1} + \beta c_{B2}}{15\beta\delta} \quad (13)$$

$$n^* = \frac{3\alpha\beta + 3\beta\gamma - 4\delta c_{B1} - 4\beta c_{B2} + \delta c_{A1} + \beta c_{A2}}{15\beta\delta} \quad (14)$$

ここで求められた総出店数を、(5)～(8)式に代入することで各企業の各地域への最適出店数が次のように求められる。

$$x_1^* = \frac{5\alpha\beta + 3\alpha\delta - 2\beta\gamma - (10\beta + 4\delta)c_{A1} + 6\beta c_{A2} + (5\beta + \delta)c_{B1} - 4\beta c_{B2}}{15\beta(\beta + \delta)} \quad (15)$$

$$x_2^* = \frac{5\gamma\delta + 3\beta\gamma - 2\alpha\delta + 6\delta c_{A1} - (4\beta + 10\delta)c_{A2} - 4\delta c_{B1} + (\beta + 5\delta)c_{B2}}{15\delta(\beta + \delta)} \quad (16)$$

$$y_1^* = \frac{5\alpha\beta + 3\alpha\delta - 2\beta\gamma + (5\beta + \delta)c_{A1} - 4\beta c_{A2} - (10\beta + 4\delta)c_{B1} + 6\beta c_{B2}}{15\beta(\beta + \delta)} \quad (17)$$

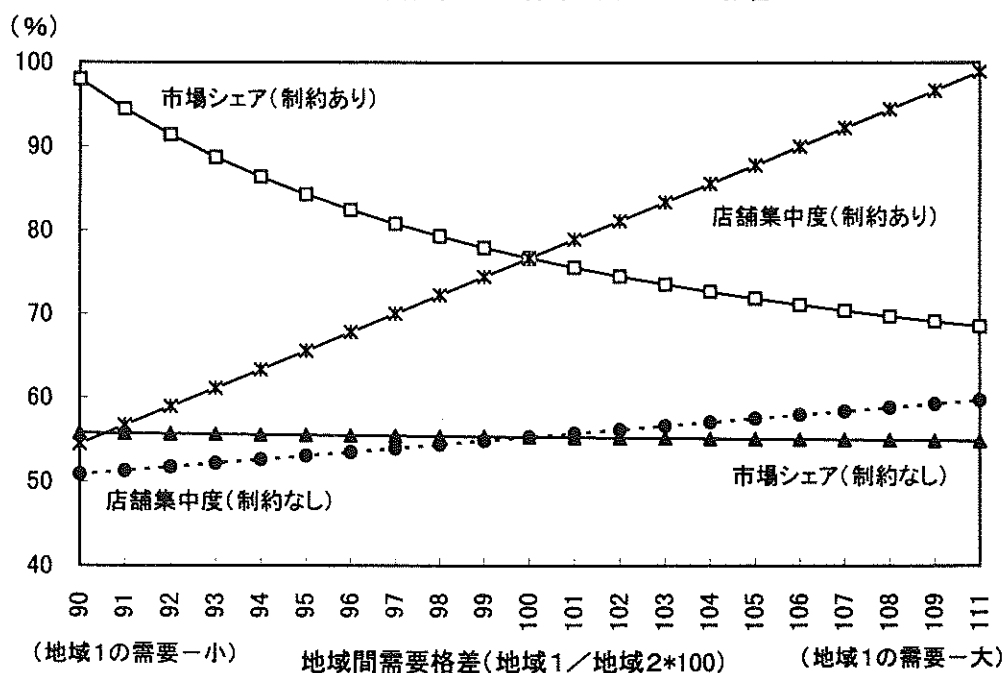
$$y_2^* = \frac{5\gamma\delta + 3\beta\gamma - 2\alpha\delta - 4\delta c_{A1} + (\beta + 5\delta)c_{A2} + 6\delta c_{B1} - (4\beta + 10\delta)c_{B2}}{15\delta(\beta + \delta)} \quad (18)$$

出店総数の制限がなくなった時の状況は、先に検討した出店制限を設けたケースで、企業Aと企業Bの出店数を増加させた時の状況に近くなる。すなわち、相当程度の需要規模を前提とする場合、企業A及び企業Bともいずれの地域でも出店数を増加させる結果、市場シェア及び店舗集中度はより均等化することになる。

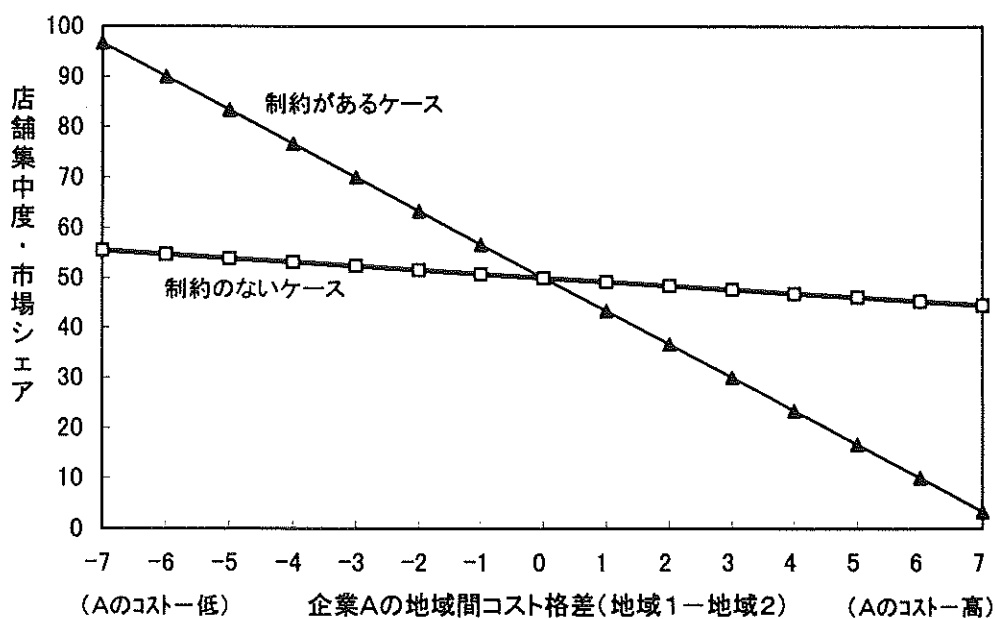
ここでは、出店総数の制限を外して、先の2つの数値例（需要変化とコスト変化）について同様の計算を行い、地域1における変化を測定してみた（図表-23 と図表-24）。それによると、各図表から明らかのように、各社が出店総数を自由に設定できるようになると、ドミナント化の度合いははるかに小さくなることを見て取れる。

今後とも規制緩和が進み、企業規模の拡大が続くとみられる状況を考えると、食品スーパーにおける店舗の地域偏在は解消に向かい、ドミナント化の度合いは低下していくものと予想される。

図表-23 需要変化に伴う地域1への影響



図表-24 コスト変化に伴う地域1への影響



## V. おわりに

本稿では、チェーンストアに典型的にみられる出店戦略といわれるドミナント出店について、ドミナント出店の定義を明確化した上で、その実態をみるとともに、店舗のドミナント化が企業収益に与える影響について食品スーパー業界を取り上げ実証分析を行った。また、2企業が2地域に出店を行う簡単な理論モデルによって、経済環境や企業の経営条件の違いが店舗のドミナント化に与える影響について分析を行った。

そこで得られた結論としては、次のようなことが挙げられる。第1に、現実の店舗配置状況からみると、ドミナント出店はチェーンストアの出店戦略を特徴づけるものになっている。しかし、出店地域の経済条件の違いなどから、ドミナント化に係る企業間格差は大きい。第2に、ドミナント化は企業の収益率に影響を与えており、ドミナント化を高めた食品スーパーほど、高い収益率につながっていることが統計的に検証された。最後に、簡単な理論モデルによると、既存店舗網から派生する企業の地域別コスト構造の対称性、規制等による出店総数の制約などは、店舗のドミナント化を促進する効果を与えていることが確認された。また、この理論モデルを前提にすると、今後、規制緩和や企業の成長から出店制約が緩和されるにつれ、ドミナント化の程度は徐々に低下に向かうことが予想され、地域市場の競争度は高まると予想された。

なお、本稿の分析が抱える不十分な点や、今後、分析を拡張させる方向としては、次のような点が指摘できよう。

まず、実証分析では、商業統計等のデータ面の制約から、1994年をベースに分析を行っているため、1994年以降の出店規制の緩和の影響が十分に反映されていない。実際、1994年以降、各企業の出店ペースは以前にも増して高まっており、こうした動きを反映した実証分析が求められよう。また、今回の分析は、1994年という1時点におけるクロスセクション分析であったが、異時点におけるデータも反映させたパネルデータ分析も面白いのではないかと考えられる。

次に、ドミナント化の理論分析については、ここでは、分析の容易さから比較静学分析を行ったが、ドミナント化の過程は、本来は時間とともに進展する動態的性格に特徴があることを考えると十分なものではない。このため、時間を明示的に考慮した動学的分析が必要であると思われる。

## 主要参考文献

- Eaton, B. C, and R. G. Lipsey [1979] The Theory of Market Pre-emption: The Persistence of Excess Capacity and Monopoly in Growing Spatial Market, *Economica*, 46, 149-158
- 刈屋武昭・勝浦正樹[1994]「統計学」 東洋経済新報社
- 小林啓孝[1996]「変革期の小売業の利益戦略」 中央経済社
- 日経流通新聞 [1993]「流通現代史」 日本経済新聞社
- 折橋靖介[1991] 「スーパー業界」 教育社
- Scherer, F. M, and D. Ross [1990] *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd ed., Houghton Mifflin
- 田村正紀[1986]「日本型流通システム」 千倉書房
- West, D. S. [1981a] Tests of Two Locational Implications of a Theory of Market Pre-emption, *Canadian Journal of Economics*, 14, 313-326
- West, D. S. [1981b] Testing for Preemption Using Sequential Locational Data, *Bell Journal of Economics*, 12, 129-143
- 山下勇吉[1994] 「商業立地の知識」 日本経済新聞社