

流通を取り巻く環境変化と今後の小売業 — 価格破壊で早まる構造変化 —

産業調査部 主任研究員 窪谷 治

〈要 旨〉

1. わが国の小売業界は未曾有の消費不振に直面している。消費マインドが低迷するなかで、消費財に対する低価格志向が浸透してきている。実際に安い価格が実現したことで、消費者の「モノの値段」に対する疑問が一気に顕在化した。加えて、流通慣行や規制に対する批判、内外価格差問題と、流通業界を取り巻く環境は急変しており、長期間根付いてきた流通構造や価格体系が大きく変貌しつつある。
2. 同時に、既存小売勢力の優位性が低下している。百貨店は80年代末の消費拡大期に高コスト体質が増長されたほか、出店・増床・店舗高級化といった設備投資競争のツケは大手スーパーにも重くのしかかってきている。また、わが国商業を支えてきた中小小売業は、店舗数が減少の一途を辿っている。
3. こうした中であって、ディスカウンターなどの価格破壊業態は、かつての「特殊な小売業」から脱却し、身近な業態として定着しつつある。価格破壊ビジネスは、消費者の声の高まりを追い風に、高価格を支えている諸要因が取り払われ、低価格化が各業態に浸透するまで成長を続けるであろう。また、通信販売などの無店舗販売も、女性就業者の時間節約志向や、低価格の実現、取扱商品の拡大、商品信頼度の高まりなどから一段の成長が見込める。
4. 「価格破壊」に端を発する流通構造の変革は、とりわけ流通システムに対する疑問が消費者の声として沸き上がってきている点が注目される。価格に対する感応度の高まりは、日本的流通慣行が低価格商品の実現にマイナスに働いている点を消費者に認識させることとなった。このような「消費民主主義」の高まりを受けて、小売業は今後ある程度までの低価格化を標榜せざるを得ない状況に立たされており、川上のメーカーや卸売部門のシステムに変革を迫ることになる。
5. このように今回の流通構造変化の動きは一時的なものではなく、「第二の流通革命」として、わが国の流通システムを大きく変えていくことになる。小売業の近未来を展望すると、百貨店や中小小売業など既存勢力が更に後退する一方で、「低価格」や「利便性」に戦略特化したディスカウント店、カテゴリーキラー、コンビニエンスストア、無店舗販売などの「成長勢力」の小売販売に占めるシェアは現在の30%内外から飛躍的に拡大し、2000年には45%前後に達するものと思われる。

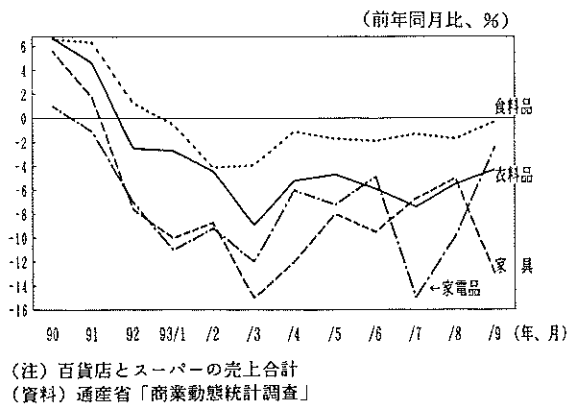
1. 構造変化への胎動

(1) 長期化する消費不振

[モノが売れなくなった]

消費低迷が長期化している。消費の代表的指標である百貨店の月間売上高は92年から93年にかけて長期間、前年比マイナスを記録したほか、必需品中心で「不況知らず」といわれたスーパーの売上高も93年11月までに連続15カ月のマイナスとなった。特に93年は夏場に冷夏、長雨、台風といったマイナス要因が重なり、消費低迷に拍車がかかった。「モノが売れない」現象は自動車や大型家電品などの耐久消費財から、衣料品、雑貨、食料品とあらゆる消費財に広がってきている(図-1)。

図-1 小売業の商品別売上推移



[価格が下がってきた]

今回の消費不況に伴う大きな変化として小売価格の下落があげられる。例えば、93年末に大手百貨店が一斉に玩具の値引き販売を行ったが、百貨店での値引き販売は会員カード割引等を除けばこれまでの一般消費者の「常識」では考えられなかったことである。この現象一つをみても、今回の価格低下(破壊)が単に一時的なものではなく、わが国の商品価格体系や流通構造を根本的に変化させつつあると言える。

特に今回の景気後退局面では、不況の長期化に

よる所得の伸び悩みや、雇用調整による失業不安の増大等に加えて、93年夏以降の円高が内外価格差をクローズアップさせた結果、消費者の価格志向が大きく加速された。

表-1 小売価格等を巡る主な出来事

品目	年月	内容
化粧品	90. 5	化粧品安売り店「富士喜本店」の割引販売に対して資生堂が契約解除したため、同社が資生堂を独禁法違反で申立て
	91. 5	公取委の適用回避に対して、富士喜が民事訴訟
	93. 4	再販指定商品の一部が対象外に
	93. 7	化粧品安売り店の「河内屋」が資生堂と鐘紡の販社を独禁法違反で公取委に申立て
	93. 9	東京地裁判決「対面販売は価格維持の効果を生み、独禁法に違反する疑いあり」
	93. 9	資生堂系列販売会社を公取が立ち入り調査
玩具	93. 11	資生堂本社を公取が立ち入り調査
	90. 秋	「日本トイザラス」が日本玩具メーカー等に対して直接取引を要求
	91. 6	任天堂が日本トイザラスとの直接取引を表明
	93. 5	大手玩具メーカーがオープン価格の実験に取り組むことを表明
家電品	93. 11	大阪の大手百貨店が玩具の値引き販売を実施し東京にも波及
	89. 4	一部メーカーが安売り防止のために標準価格の引き下げやリベート圧縮を実施
	92. 3	大手家電の販売会社4社に対して公取が小売価格拘束容疑で立ち入り調査
	93. 2	公取が量販店の表示価格拘束に対して排除勧告
パソコン	93. 3	4社が表示価格の制限を中止した旨を新聞広告で発表
	92. 10	米国コンパック社の日本法人が12万円台の超低価格パソコンを発売
	92. 10	日本IBMが国産機より3~5割割安い低価格パソコンを発売
紳士服	93. 1	NECがノート型パソコンを機能強化し実質値下げ
	92. 10	青山商事が銀座に都心第1号店をオープン
	93. 3	青山商事とオンワード樫山が製品の表示や価格に関して対立
	93. 10	アオキインターナショナルが新宿に都心第1号店をオープン
	93. 10	東京都心の百貨店が相次いで低価格スーツ販売やバーゲンを実施

(資料) 新聞報道等による

この結果、小売分野ではディスカウンターに代表される価格破壊業態が脚光を浴び、「同程度のものではできるだけ安く」といった購買行動が増えてきている。特に、92年から93年にかけては、①内外価格差の問題や、②輸入低価格パソコンの登場、③化粧品の値引き販売に対する出荷停止問題、④紳士服の価格等に関するアパレルメーカーと専門店の論争等、単に不況に伴う「値頃感」の低下だけでなく、「ものの値段」に対する構造的「抵抗感」や「疑問」が一気に顕在化したことが注目される（表-1）。

こうした「低価格化」や「価格破壊」が「一物多価」を生み出し、結果的にこれまでのメーカーや問屋による価格支配構造にも大きな変化をもたらしつつある。

(2) 円高と外圧

[日本的流通規制、慣行への批判]

わが国の流通慣行に対する海外からの批判は80年代初め頃から高まり、85年の日本・EC貿易拡大委員会や日米貿易委員会の場で、わが国の「大型店出店規制」が輸入の促進を阻害している等の指摘がなされた。また、89年秋以降の日米構造協議では米国側が大店法の数年以内の廃止を

表-2 日米構造協議における流通分野に関する要求

<p><流通制度></p> <p>①大規模小売店舗法の撤廃</p> <p>②不当景品類及び不当表示防止法の撤廃</p> <p>③独占禁止法の強化</p> <p>④通関手続きの即日通過</p> <p><価格メカニズム></p> <p>①価格調査の周知徹底</p> <p>②内外価格差是正の具体策策定</p>
--

(注) ①90年3月、日米構造協議の中間報告における米国側の要求項目より

要求するなど、この10年間に海外から日本的流通規制や慣行の是正を求める声が相次いだ（表-2）。

このような動きを受けて、中小事業者の保護育成を目的として大型小売店の出店を抑制してきた「大規模小売店舗法」（以下、大店法と呼ぶ）は、91年5月に出店調整期間の短縮（1年以内）などを骨子とする改正案が可決され、92年1月末から施行された。

ただ、規制が緩和されたものの、「大店法」そのものは現存している他、多段階にわたる複雑な流通構造は残ったままであり、最近でも米国玩具チェーンの「トイザラス」の日本進出を巡る騒動や、米国の穀物商社「カーギル」の日本からの撤退など、わが国の流通構造は諸外国からみて依然として不透明な部分を残している^(注1)。

[内外価格差問題]

93年度夏に再び円高が進んだことから、「内外価格差」問題が浮上した（表-3）。当然ながら内外価格差は為替レート水準に大きく左右されることになり、急激な円高局面においては、わが国の物価が他国に比較して上昇しやすくなる。その意味からは、内外価格差を引き起こす最大の要因が「為替レートの変動に対して物価の変動が非弾力的である」（通商白書平成5年版）ことも確かであるが、以下のようなわが国独自の商慣行や国内事情が価格是正を阻害している要因の一つになっている。

①輸入品に対する規制や高コスト

→輸入数量制限、価格支持制度、基準承認制度、輸送保険、関税などによる輸入コストの増大や、輸入品の流入伸び悩み

(注1) ①日本トイザラスは米国の玩具中心の子供用品小売チェーンの日本法人。米社は世界に7百店以上の店舗を展開。日本への進出が89年頃から具体化した。進出に対する地元玩具店の反対運動や、玩具メーカーの直接取引拒否などで難航した。91年12月に茨城県に第1号店をオープン。

②カーギル社は世界最大の穀物商社。90年秋に昭和産業と合併でカーギル・フーズ・ジャパンを設立し、牛肉加工、流通に進出した。多頻度納入などの日本の流通システムに対応できず、93年10月に営業を停止した。

②日本の商慣行

- リベート制、返品制、建値制、希望小売価格等の商慣行
- 多段階卸などの複雑な流通経路
- 海外小売業の進出を阻害

③国内の公的規制

- 価格支持制度、小売業者の参入規制等による競争制限が国内物価を押し上げ

④高い地代、賃料

- 国内価格を引き上げるとともに、海外企業の新規参入も阻害

消費者サイドからは急激な円高による「差益」の小売価格への還元要求が高まっているが、上記のような特殊要因が小売価格へのスムーズな転嫁を妨げている面があることは否定できない。

表-3 小売価格の国際比較

	単 位	ニッ ポ ン	ロ ン ド ン	パ リ	バ ル リ ン	
飲 食 料 品	米	10 kg	51	58	44	56
	食パン	1 kg	106	40	153	91
	オレンジ	1 kg	57	44	44	60
	牛乳	1 ℓ	58	54	68	91
	ハンバーガー	1 個	64	82	92	105
	ビール	1 缶	40	80	50	54
衣 料 品 他	背広服(冬物)	1 枚	78	74	68	88
	スカート(秋冬物)	1 枚	66	78	80	86
	ワイシャツ(長袖)	1 枚	113	78	131	64
	男子革靴	1 足	105	75	108	93
	雑誌	1 冊	98	88	126	139
	ガソリン	1 ℓ	43	84	96	84

(注) ①東京を100とした場合の価格比
 ②網カケは海外の方が安いと認められるもの
 ③調査時点は92年11月、為替レートは92年平均値
 (資料) 経済企画庁調査資料より抜粋

(3) 消費者意識の変化

消費者のライフスタイル変化が言われて久しいが、80年代後半の景気拡大とその後の長期不況突入は、消費行動に与える影響としては近年でも特に大きな変化をもたらしたと言える。

好景気と資産価格上昇に支えられた80年代後半の消費行動(高級志向、ブランド志向、高額品志向)と、バブル崩壊後の消費行動(購買抑制、低価格志向)との極端な落差がその背景にある。

特にバブル崩壊で表面化した消費行動に影響する生活観や価値観の変化として以下のようなものがあげられよう。

- ①モノ社会への充足感(モノからココロへ)
- ②価格に対する意識の変化(品質と価格に敏感)
- ③ブランド信仰の一服感(嗜好の個性化と実用性、品質重視志向)
- ④多機能(高付加価値)から単機能(シンプル志向)へ

こうした変化のほかに、消費行動に確実に影響を与えている近年の大きな流れとして、

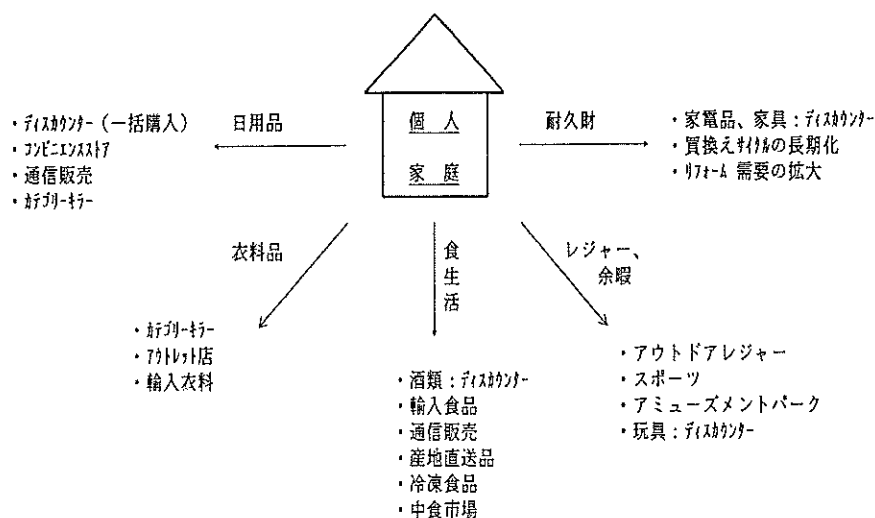
- ①欧米型合理主義の定着
- ②郊外型消費スタイルの定着
- ④就業時間・就業者・就業形態の多様化
- ④「モノ社会」や「仕事中心社会」に対する反省
- ⑤仕事最優先から個人生活重視へ

といったものがあげられる。

同時に国内流通の簡素化や並行輸入などによる低価格化の実現は、消費者の間にこれまでの「モノの値段は経済成長とともに上昇する」といった常識を覆させ、「工夫すればモノの値段は安くできる」という実感を植え付けたといえる。したがって、「価格の高いモノがいいモノ」といった意識も次第に崩れてきている。

言うまでもなく今回の低価格化は、かつてのような二流品を安く処分するといった「安かろう悪

図-2 景気低迷下での消費行動変化 ～定着する低価格志向～



(資料) ニッセイ基礎研究所作成

「かろう」主義とは根本的に異なっている。つまり、新たな安い商品が大量に出現したというよりも、「全く同じ商品がこれまでより安く購入できる」という低価格化である。極論すれば、ある商品については百貨店や高級専門店で売られているのと同じものがディスカウント店（以下、「DS」と呼ぶ）やカテゴリーキラーで安く購入できるようになっている。93年末の歳暮商戦でみられたような、ギフト商品をスーパーやDSで購入する層が増えている点もこうした流れを受けていると思われる。

今回の低価格商品の人気化は不況に伴う消費マインドの低迷に直接の要因があるとしても、今やそうした消費環境とは無関係に消費者の間に浸透しつつあるといえる。

2. 既存小売勢力の限界（薄れる優位性）

(1) 脱却できない高コスト構造（百貨店）

百貨店の収益力は、消費不振から「百貨店冬の時代」と言われた80年代初めの低迷期のコスト削減努力によって徐々に改善に向かっていたが、80年代末の消費拡大期に、コスト問題はそれを構造的に内包しながらも、売上の持続的拡大を予感させる現象が相次いだこともあって好景気にカキ消された恰好になっていた。

しかし、この消費拡大期に販売管理費をはじめとする諸経費は、実際には売上の伸びを上回るペースで増大した。このため、百貨店売上が景気変動の影響を受けやすいといった宿命に加えて、ひとたび売上が鈍化すると高コスト体質が直ちに表面化するという構造的体質はバブル期にもほとんど改善されなかったばかりか、更に高コスト化が増長される結果となった。換言すれば、かつての「冬の時代」の教訓がバブル期に再び忘れ去られたとも言えよう。

諸コストの中でも特に、80年代後半に地価や建築費の高騰下で店舗拡大（増床、出店、改装）

がすすめられたため、減価償却費や賃借料、広告宣伝費が売上の伸びを大きく上回る勢いで増大したほか、人手不足も手伝って人件費や配送費も高水準で推移した。

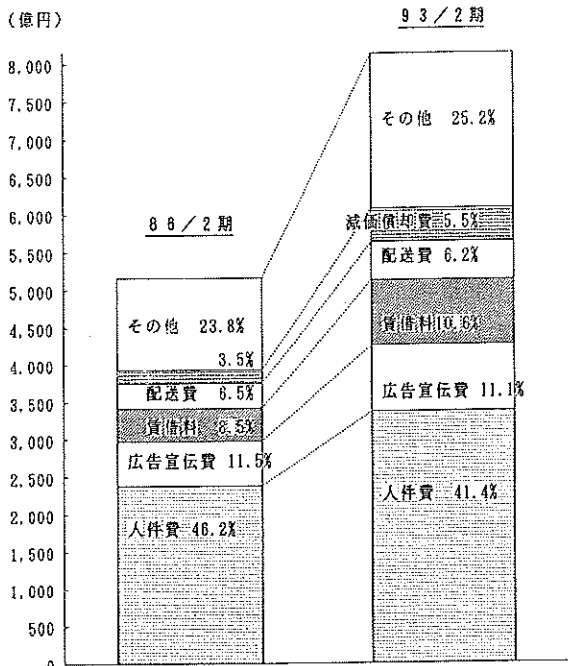
百貨店にとっては91年度以降の売上鈍化局面でも、80年代末に積み上がったコストをにわかには削減することは困難であり、大手6社の売上高販売管理費率は85年度の21.3%から92年度には24.2%まで上昇した。このため、売上高経常利益率は90年度の2.50%から、93年度各社見込みベースで0.48%まで急低下、経常利益額はピー

表-4 大手百貨店の経費伸び率

(年度)	86	87	88	89	90	91	92	91/85
販管費合計	3.8	5.9	7.4	9.8	12.5	8.9	▲0.1	57.4
うち								
人件費	2.7	2.0	4.9	6.2	12.4	7.3	0.2	40.8
広告宣伝費	5.5	9.4	7.0	13.6	13.8	3.5	▲8.6	65.3
賃借料	3.5	6.2	9.0	10.3	16.3	14.0	12.4	75.3
配送梱包費	2.4	15.5	5.5	9.4	14.2	10.0	▲12.8	71.5
減価償却費	1.2	10.2	10.0	20.8	15.9	28.3	12.8	120.4
売上高	3.8	5.3	7.0	9.0	10.6	3.9	▲5.7	46.3

(注)・大手百貨店6社計(但し、配送梱包費のみ5社計)
・前年度比伸び率: %

図-3 大手百貨店の経費内訳推移



(注)・大手百貨店6社の合計数値
・6社: 三越、高島屋、大丸、松坂屋、東急百貨店、そごう
・図中の数値は経費シェア
(資料) 表-4、図-3ともに有価証券報告書をもとに作成

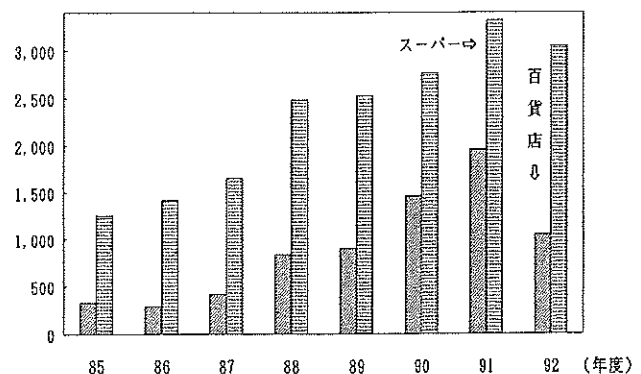
ク時の6分の1近くまで減少している。結果的に大手百貨店(6社)はバブル突入前の85年度から売上ピークの91年度までの6年間に売上を46.3%伸ばしたが、一方で販売管理費は57.4%も伸びており、高コスト体質が助長された(表-4、図-3)。

(2) 出店、増床競争による資産効率の悪化(百貨店・スーパー)

80年代後半の新規出店や店舗改装競争によって、大手小売業の設備投資額は大幅に増大した。この結果、92年度末の大手スーパー6社の店舗数は1千店余りに、店舗総面積は約650万㎡に達した。また、それまでスーパーとは一線を画して、少数店舗による高級化路線を堅持してきた大手百貨店も、首都圏を中心に店舗の増床、新設が相次ぎ、特に大都市近郊への新規出店が増えた。

特に百貨店は従来の店舗「高級化」に加えて「大型化」が加速し、同時に大都市郊外部への新規出店が急増するなど「多店舗化」傾向も顕著となった。これをうけて、大手百貨店の設備投資額もピークの91年度には大手7社合計で2千億円近くと、80年代半ばに比べて6倍以上の水準に達した。

図-4 百貨店、スーパーの設備投資推移(億円)

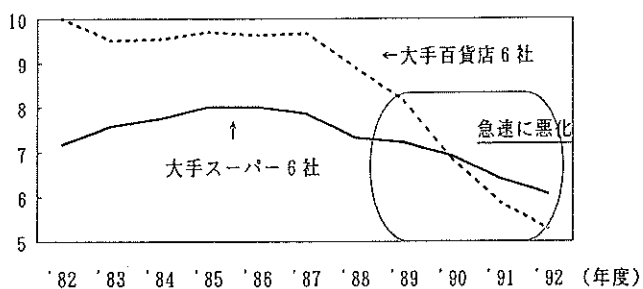


(注) 百貨店: 三越、高島屋、大丸、松坂屋、東急百貨店、そごう、伊勢丹の合計
スーパー: ダイエー、イトーヨーカ堂、西友、ジャスコ、ニチイ、ユニーの合計
(資料) 有価証券報告書をもとに作成

一方、スーパーは、本来の「価格の安いものを大量に供給する」といった戦略に加え、脱スーパーを目指した高級化路線や、専門店ビルの直営など形態を多様化させたため、設備投資の所要資金が年々増大した。この結果、80年代半ばまで減少傾向にあった大手スーパー6社の設備投資額は、85年度の1,254億円を底に増加に転じ、ピークの91年度には3,319億円に達した(図-4)。

この80年代後半から90年代初めにかけての一連の設備投資競争が、結果的に大手小売業の体力を弱めることになった。それは、仮に消費が一定の水準で拡大していた場合においても各社の財務構造は総じて悪化しており、金利、償却費負担や人件費の増加が収益を圧迫する構造になっていたからである。結果的には91年以降、売上の伸びが急速に鈍化したため、増大した固定資産の回転率が大幅に悪化している(図-5)。特に百貨店の場合にはスーパーに比較して店舗数が少ないこともあり、設備投資の失敗は長期間に渡って企業収益に影響を及ぼすことになる。現状では、大半の企業において既存店舗の増床分や郊外の新規店舗の売上が前年比マイナスとなっているため、投資資金の回収が困難な状況に陥っており、店舗縮小や撤退も含めた思い切った対応が必要とされる事態にまで深刻化している。

図-5 大手小売業の有形固定資産回転率(回)



(注) 有形固定資産回転率=売上高/有形固定資産残高
(資料) 有価証券報告書をもとに作成

表-5 最近における百貨店の出店計画変更事例

百貨店	内 容
西武百貨店	<ul style="list-style-type: none"> ・90年末に高松市への出店計画を白紙に ・91年末に3条結審済だった堺市への出店を断念 ・92年10月に中百舌鳥(堺市)駅前出店を断念 ・92年12月に福岡天神地区への出店を凍結
そごう	<ul style="list-style-type: none"> ・95年までに現在手掛けている7店程度を開店予定。以後は延期や取り止めの可能性あり。当初の50店体制構想も経済環境悪化、業績低迷で方針変更。
高島屋	<ul style="list-style-type: none"> ・滋賀県大津市(95年予定)への出店を断念 ・92年12月に福岡天神地区への出店を凍結
伊勢丹	<ul style="list-style-type: none"> ・93年4月に東京臨海副都心(台場地区)への出店を断念
京都近鉄百貨店	<ul style="list-style-type: none"> ・滋賀県草津市への出店計画を撤回(92/9)

(資料) 新聞報道等

(3) 日本の小売サービスの優位性低下(百貨店等)

百貨店や専門店の売り場では商品説明や顧客ニーズに合った商品提供など、対面販売を基本としたきめ細かな顧客対応が従来から行われてきた。特に百貨店においては売り場での顧客サービスが他業態との差別化戦略の一つでもあり、ステータスにもなっていた。

ただ、昨今では消費者のニーズや価値観が多様化するなかで、ある意味では顧客に対する売り場での詳細なサービスは、むしろ逆効果に作用する懸念がある。すなわち、現在のような個性化時代においては、顧客の嗜好や価値観は千差万別であり、にわかには計り難い面がある。また、消費者の商品知識もかつてとは比較にならない程向上している。そのため顧客も売り場では「自己のペースでじっくり商品を選びたい」といった欲求の方が高くなってきていると思われる。

したがって、売り場における対面販売のような熱心な顧客対応サービスは、逆効果にもなりかねず、また仮に売り場従業員のコストが商品価格に含まれているとすれば、そのサービスを許容でき

る余地は以前の消費拡大期に比較して大きく狭まっているといえる。

買い上げ商品の無料配送サービスもまた、百貨店を中心に行われてきた際立ったサービスの一つである。このサービスに対しては顧客側からは不満の余地はなく、他の小売業態と差別化できる大きなポイントであったと言える。ただ、例えば「3千円の買い上げ商品に対して配送料が7百円かかる」というように、買い上げ商品の配送コストが百貨店収益を大きく圧迫しており、この1～2年で大半の百貨店が商品配送の有料化に踏み切った。このようにコスト増加がネックとなって百貨店における無料配送サービスの優位性が薄れる結果となっている。

さらに百貨店を中心に行われていたカード会員向けの値引き販売（通常5%程度）は80年代後半に一般化した。カード発行コストが増加しているうえに、会員情報の活用も不十分なまま、バブル崩壊以降は売上減少と高コストの要因になっていた。

カード割引は消費好調期には、売上の伸びがそのコストを吸収していたが、消費低迷期に入って負荷が拡大し、大手百貨店では相次いで割引率の引き下げや、割引の廃止を打ち出した。カード提示による割引が常態化していた消費者にとっては、サービスの低下イメージや割高感が残る結果となり、マインド面を含めたマイナスイメージにつながっている。

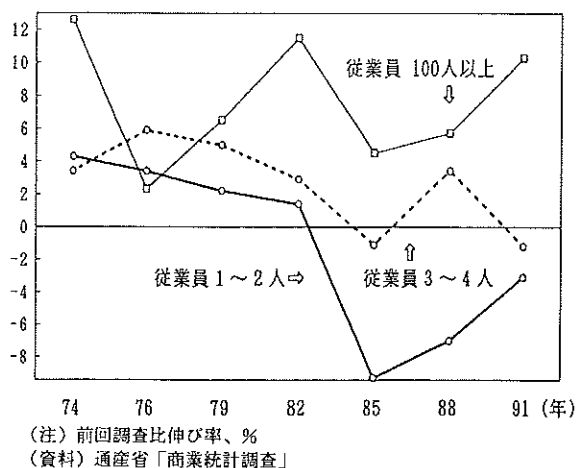
(4) 中小小売業の低迷

中小小売業は限られた商圏のなかで、消費者への至近性や利便性を売り物に地域社会における日常生活用品を提供してきた業態であり、わが国の商業を長期間支えてきたといえる。

ただ上述したような消費者のライフスタイル変化や大型店・コンビニエンスストアの登場などにより立地基盤が崩壊し、低迷を余儀無くされている。いわゆる“街の雑貨店や洋品店”は70年代末

から商店数が減少傾向にあるほか、“食肉店、鮮魚店、乾物店、青果店、菓子・パン店”などの飲食品小売業の退潮も著しい。特に従業員が2～3名の零細店舗はここ数年で大幅に減少している（図-6）。現在でも、低価格化や、消費者の郊外大型店舗へのシフトが続いているため、中小小売業の存在基盤は益々脆弱なものとなりつつある。

図-6 中小小売業の商店数推移



3. 台頭する価格破壊勢力

(1) 価格破壊業態の躍進

小売業における低価格戦略はもともと60年代の終わりに急成長した「大手スーパー（量販店）」に端を発するが、その後、主に郊外ロードサイドに立地する「ディスカウンター」や「ホームセンター」と呼ばれる業態がスーパーの派生形として各地に登場した。また70年代後半から80年代にかけて家電品を比較的安く提供する「家電量販店」の全国チェーン化が進んだ。そして、ここ2～3年の間に急速に脚光を浴びてきた価格破壊業態が「カテゴリーキラー」や「アウトレット店」である。

カテゴリーキラーは専門店型ディスカウントストア（DS）とも言える業態で、郊外のロードサイドなどに立地して特定の商品領域のみを取り扱う専門大型店で、品揃えにおいては百貨店やスー

パーの当該商品売り場を上回る規模を確保している業態である。また、アウトレット店は本来はメーカーの余剰在庫や規格外品を専門に安く提供する店（FOS:ファクトリー・アウトレット・ストア）のことであり、主に米国で発達している。わが国ではまだ本格的なアウトレット店は出現していないものの、小売業が国内でだぶついている海外ブランド品等を安く販売している店舗をアウトレット店と称しているケースが多い。

いずれにしても、ここ2～3年における低価格業態の躍進は、これまでのような「特殊な小売業態」としての位置づけから完全に脱却し、身近で手軽な小売業態として定着しつつある（表-6）。

表-6 商品別の購入店舗形態及び今後の購入希望店舗形態

(単位: %)

商品別	店舗形態	一般小売店	中小スーパー	大規模スーパー	デパート	ディスカウントストア	通販	訪問その他	買ったことがない
エアコン	上段	(57.6)	(2.7)	(7.3)	(1.5)	(11.8)	(0.2)	(1.2)	(17.7)
	下段	58.2	3.3	11.9	2.2	24.3	0.1	-	-
洗濯機	上段	(64.8)	(4.2)	(10.4)	(1.9)	(16.4)	(0.3)	(1.0)	(1.1)
	下段	55.8	4.1	12.3	1.9	26.0	0.1	-	-
テレビ	上段	(64.1)	(3.9)	(9.1)	(1.8)	(19.3)	(0.3)	(0.6)	(0.9)
	下段	57.2	3.8	11.8	1.8	25.2	0.1	-	-
カメラ	上段	(58.9)	(2.6)	(8.0)	(3.1)	(20.1)	(3.7)	(0.6)	(3.1)
	下段	51.3	3.0	10.1	3.1	30.5	0.6	-	-
腕時計	上段	(47.6)	(3.5)	(9.7)	(14.8)	(15.2)	(4.2)	(1.5)	(3.5)
	下段	45.8	2.6	10.8	14.8	21.2	1.0	-	-
背広	上段	(25.2)	(2.5)	(8.4)	(31.2)	(27.1)	(0.3)	(2.1)	(3.2)
	下段	21.3	2.9	12.2	31.2	20.5	0.3	-	-
ネクタイ	上段	(18.1)	(3.0)	(15.1)	(44.6)	(12.5)	(0.7)	(2.2)	(3.8)
	下段	14.5	3.7	16.7	44.6	12.5	0.5	-	-
婦人ワンピース	上段	(25.5)	(2.8)	(17.8)	(40.9)	(0.8)	(4.1)	(0.7)	(7.3)
	下段	18.4	3.9	19.3	40.9	4.5	2.0	-	-
スポーツシャツ	上段	(21.4)	(8.2)	(31.1)	(25.3)	(6.4)	(3.6)	(0.6)	(3.4)
	下段	16.9	7.4	31.9	25.3	10.3	2.3	-	-
ハンドバック	上段	(22.1)	(3.8)	(15.9)	(48.0)	(1.2)	(3.7)	(1.6)	(3.7)
	下段	19.7	3.1	16.0	48.3	5.6	1.4	-	-

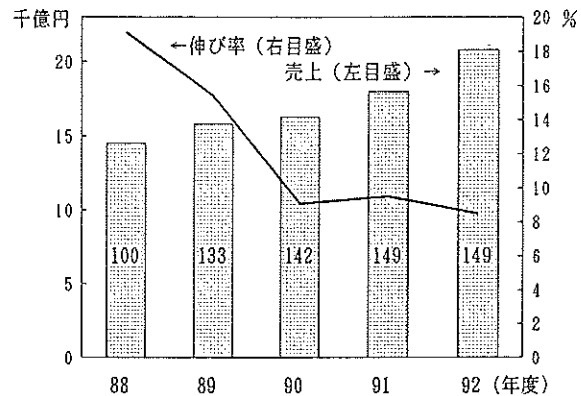
(注) 上段()は最近の購入店舗、下段は今後の購入希望店舗の割合。
(資料) 経済企画庁物価モニター調査(92年12月)による。

その背景には、低価格志向を追い風に店舗数が急増していることに加え、取扱商品も従来の家電品、AV、カメラ、時計・メガネ等に加えて酒類、食肉、玩具、医薬品、履物、スポーツ用品と広がってきていることがある。このため、かつてのように遠方に出向かなくても近隣になんらかのDSが開店しているケースが増えてきている。

この結果、DSの売上高は92年度の主要149社計(日経新聞社調べ)のみでも2兆円を超えて

いるほか、売上の伸び率も他業態が低迷するなか最も高い伸びを確保している(図-7)。

図-7 主要ディスカウントストアの売上推移



(注) ①棒グラフ内の数値は対象企業数
②伸び率は前年度と比較可能な企業のみ
(資料) 日本経済新聞社調べ

(2) 価格破壊の背景

このように価格破壊ビジネスがこの2～3年の間に急成長した主な背景は、①景気低迷の長期化による消費マインドの変化、②円高の進行、③規制緩和機運の高まりの急増の3点に集約できよう。

①消費マインドの変化

不況の長期化に伴う資産価格の下落や、雇用不安、賃金の伸び悩み等が消費マインドを冷え込ませているが、今回は特に景気拡大期の高額品や高級品消費ブームの反動という面も加わり、一般消費者の消費態度は、「同程度の品質のものであれば、ブランドやメーカーよりも価格の安い方」へ変化してきている。

つまり、耐久消費財から衣料品、食料品、雑貨にいたるまであらゆる商品において消費者は低価格商品を求める傾向が強まっている。この結果、例えば一般消費者が自ら消費する酒類はスーパーや一般酒店よりも酒類DSで大量購入するといった消費行動が急速に日常化している。

②円高の進行

円レートは85年のプラザ合意後の急速な上昇に加えて、93年夏に再び上昇した。特に今回の「新円高」は全ての外国通貨に対して円の独歩高の様相を呈しており、しかも景気低迷期のさなかの円高であるため、輸出主導型のわが国の基幹産業は大きな打撃を受けている。この円高の進行が、内外価格差問題を大きくクローズアップさせており、諸外国に比べた国内商品価格の高さが一般の消費者の間でも問題視されるようになった。

円高の進行は第一義的には為替差益の還元というかたちで輸入品価格を低下させているが、一方では相対的な国内製品の製造コスト上昇が「並行輸入」や「開発輸入」などの輸入ビジネスを急増させている。

つまり、従来の輸入ルートでも輸入品価格は低下しているが、さらに安い海外商品を確保するために、国内の代理店等を経由せずに直接海外メーカーや代理店から購入する方式（並行輸入）や、小売業が海外メーカーと提携して独自の商品を開発して直接輸入する方式（開発輸入）によって流通ルートを簡素化し、輸入品の大幅な価格引き下げが実現している。こうした並行輸入や開発輸入には大手小売業が相次いで乗り出していることから、ブランド品も含め輸入品価格は今後一段と低下しよう。

③規制緩和機運の高まり

規制緩和の進行は実際にはスローペースであるが、政府が各分野において規制緩和の方針を打ち出すなど、ここにきて大きな政策課題として重要視されつつある。流通関連分野においては、大型店の出店制限や輸入品の数量規制、化粧品・書籍・薬品の再販制度などの競争制限的規制が存在するが、そうした規制がにわかには撤廃されないまでも、規制緩和の方向に動いていることは事実である。また、規制ではないが、わが国に独特の商慣行が価格を引き上げている面も否定できず、既存

の流通ルートや慣行にとらわれない商品仕入れを検討する小売業が増えてきている（表-7）。

表-7 価格破壊業態の戦略例

	現 状	価格破壊への戦略
紳士服	<ul style="list-style-type: none"> 原糸メーカー→アパレルメーカー→卸売→小売と複雑な流通経路 特定アパレルメーカーと百貨店の密着 	<ul style="list-style-type: none"> 大量現金買い取りによる仕入れコスト引き下げ 開発輸入ブランドによる割安商品供給 郊外出店、少店員、チェーンオペレーションによる低コスト化の実現
酒 類	<ul style="list-style-type: none"> メーカー系列問屋を通じた販売（ビール） 海外ブランド洋酒は総代理店経由 多品種少量販売の定着で特約店（問屋）のコスト増大 	<ul style="list-style-type: none"> 問屋の在庫をスポット的に大量現金仕入れ メーカー、問屋からの販促リベートを値下げの原資に 輸入洋酒は輸入代理店を通さず並行輸入
化粧品	<ul style="list-style-type: none"> メーカーのチェーン店政策（美容部員派遣、リベート、販売店向け無料美容講座） 対面販売原則主義（大手メーカー） メーカー主導による全国一律定価販売の励行 一部商品は再販価格維持制度の対象 	<ul style="list-style-type: none"> 大量仕入れにより獲得したリベートを値下げの原資に
玩 具	<ul style="list-style-type: none"> メーカー→製造問屋→問屋→小売の流通経路 中小メーカーは製造問屋による流通支配に依存 	<ul style="list-style-type: none"> メーカーからの直接仕入れによる価格引き下げ
家電品	<ul style="list-style-type: none"> メーカーによる系列店政策 メーカーによる希望小売価格政策 	<ul style="list-style-type: none"> 大量仕入れにより獲得したリベートを値下げの原資に

（資料）ニッセイ基礎研究所作成

流通業界では、そうした機運を先取りするような価格破壊者がここ1～2年で急増した。「紳士服」「酒類」「玩具」「薬品」などのディスカウンターがその典型であり、共通する価格引き下げ戦略は、

- 徹底したコスト削減（店舗投資圧縮、チェーンオペレーション、従業員圧縮等）
- 買い取りを基本とした大量現金仕入れによる

仕入れ価格引き下げ

○大量仕入れで獲得したリベートを小売価格引き下げ原資に充当

○複数の問屋を経由しない直接仕入れ

○海外ブランド品等の並行輸入、開発輸入

といったものである。

現在もなお進行中の価格破壊は、消費低迷や円高進行による一過性のものではなく、川下の小売業が主導権を握るかたちで今後も「より安い価格」への挑戦が続くものと思われる。

4. 期待される無店舗販売分野

顧客来場型の小売店舗を持たない無店舗販売は、「通信・カタログ販売」「訪問販売」「移動販売」「自動販売機販売」「共同購入」「月極め購入」等に分類される。91年の商業統計調査（通産省）によるとこうした無店舗販売の年間販売額は約30兆円と、小売全体の年間販売額の21.6%に達している（表-8）。統計上の売上規模では訪問販売が17兆円近くに達しており最も多いが、この中には自動車販売の7.7兆円が含まれている。

表-8 無店舗販売の形態別販売額推移

	88年	91年
訪問販売	13兆 1,008億円	16兆 6,398億円(27.0)
通信・カタログ販売	1兆 3,594億円	2兆 1,215億円(56.1)
自動販売機販売	1兆 319億円	1兆 3,822億円(34.0)
共同購入等	6兆 2,431億円	9兆 7,634億円(56.4)
(小売販売シェア)	19.3%	21.6%

(注)カッコ内は伸び率、%
(資料)「商業統計調査」(通産省)

無店舗販売はどの分野も小売全体の伸びを大きく上回る伸びを示しており、小売業態のなかで最も成長しているものの一つである。無店舗販売の中で今後一段の市場拡大が期待されるのが「通信販売」と「共同購入」の2部門であろう。この2

部門は91年商業統計の前回調査(88年)比でもそれぞれ56.1%、56.4%と最も高い伸びを達成している。

[通信販売]

通信販売はカタログ販売やテレビショッピング、新聞・雑誌掲載によるものなどが主流を占めている。各種メディアを活用した通信販売の成長は、単にメディアの発達によるものではなく、消費者のライフスタイルの進化によるホームショッピング志向の高まりがその背景にある。より具体的には以下のようなものがあげられよう。

①時間節約志向

買 物：繁華街や大型店の混雑、道路交通渋滞、目指す商品を取り揃えた店舗や売り場の選定時間

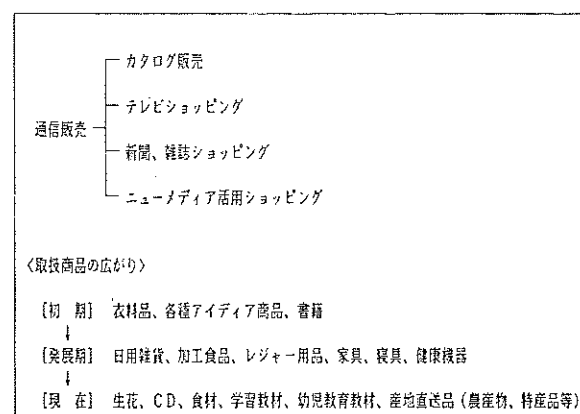
就業構造：女性の就業率の高まりによる買い物時間制約

余 暇：健康志向等によるレジャー活動時間の増加

②買い物行動に一定の制約を受ける高齢者の増加

③消費者の個性化

図-8 通信販売の種類と取扱商品の広がり



(資料) ニッセイ基礎研究所作成

特に女性の就業率の高まりは、現在の不況下で家計収入が伸び悩むなかで、家計を支えるために主婦がパートタイマーに出るなどの機会が増えて

おり、買い物時間の節約から通信販売を活用する傾向が高まっているものと推察される。

通信販売は中堅企業の急成長や大手企業の参入で、開発輸入による独自ブランド商品、生産地直送の農産物など取扱商品の種類が益々増えており、かつての商品種類が少ないとか、品質が悪いといった抵抗感は急速に薄れてきている（図-8）。また商品仕入れルートの簡素化から、通信経費がかかるにもかかわらず、商品価格は比較的安い。したがって、「手軽さ」と「時間節約」に「信頼」も加わり市場は急速に拡大することになる。通信販売市場は現在の2.5兆円（93年推定）から、少なくとも今後は年率10%~15%程度の成長を果たし、2000年には6兆円ビジネスに成長すると思われる。したがって小売全体に占める割合も現在の2.0%から飛躍的に上昇し、2000年には3.5%程度まで高まろう^(注2)。

[共同購入]

生協などが実施している共同購入システムも急速に拡大している。

地域の主婦層の組織化による購買生協は特に80年代以降、急成長しており、生協の組合員数は1千5百万人を超え、売上高も3兆円に達している（92年度現在、日本生協連調べ、図-9、表-9）。生協は生活必需品を中心とする消費財を供給しているが、低価格と高品質を目指した戦略が現在の消費志向にも合致し、一般主婦層に受け入れられている。販売形態は店頭販売のほかに無店舗の共同購入方式のウェイトが高いのが特徴である。生協および、形態としての共同購入システムの強みを整理すると以下のようなものになる。

- ①商品に対する信頼度の高さ（品質、有害物質排除、農業等のチェック）
- ②共同大量購入による1人当たり購入コストの削減

- ③共同購入組織内での商品情報の交換
- ④食品等の一括買いによる無駄の節約
- ⑤配送による買い物時間の節約
- ⑥店舗経費節約による低価格化の実現

図-9 生協の総事業高と組合員数

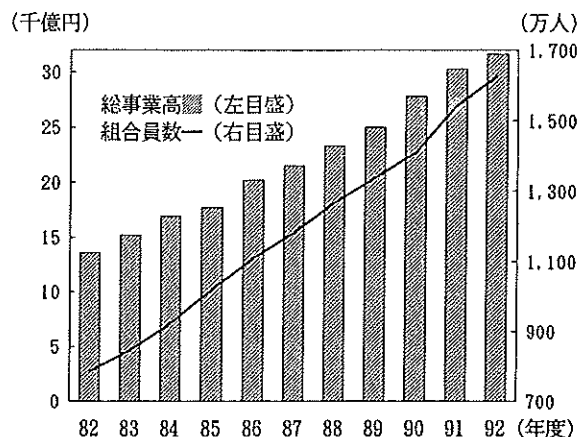


表-9 生協の事業形態別事業状況

	(億円、%)		
	金額	構成比	生協数
店舗	13,798	48.0	378
共同購入	13,353	46.5	244
カタログ	298	1.0	105
その他	1,301	4.5	185
合計	28,749	100.0	501

(注) 旅行、共済事業等を除く
 (資料) 図-9、表-9とも日本生活協同組合連合会「生協の経営統計 1992」

5. 日本の流通慣行、政策の限界と課題

(1) 低価格志向で噴出した流通慣行の矛盾

既に述べたように、これまで諸外国から閉鎖的であると批判されてきたわが国の流通慣行は、消費者の価格に対する感応度が高まるにつれ、国内からも批判にさらされ始めている。こうした消費者の声の高まりは、「外圧」以上に早いテンポで流通慣行に潜む（消費者サイドからみた）非合理的、前近代的な部分を排除または是正する方向

(注2) 当研究所推計値。但し、小売全体から自動車小売、燃料小売を除いている。

に働くと思われる。

多段階にわたる卸売業の存在や、メーカーによる卸売や小売の系列化、値引き販売に対するメーカーや問屋の介入、輸入総代理店制度等が結果的に価格を引き上げている（または高価格を維持している）という指摘は以前からあった。ただ、一方では例えば卸売業の存在が小売業の物流やマーケティング機能を代替し、中小零細中心のわが国小売業界で極めて重要な役割を担っており、またメーカーが直接小売に商品を供給しても結局、様々なコストがかかるとの反論もそれなりに説得力をもっていた。しかし、日本的な流通慣行が大量の商品を確実に消費者の手元に届けるという点で貢献しているとしても、消費者本位に立脚したより低価格のものを提供するという点ではマイナスに働いている可能性が高いという認識が急速に広がってきている。現実に衣料品や加工食品では極端な例を挙げれば「メーカー→一次卸→二次卸→地域

問屋→小売→消費者」という多段階の流通ルートが確立されており、多額の流通マージンが商品に課される仕組みになっている。この既存流通ルートの固定化とそこに介在する複雑なシステムが、小売業者がメーカーと直接取引をするような流通簡素化をにわかには実現させない障壁となっている。

このような日本的流通慣行に関しては、これまでは諸外国からの批判がクローズアップされ、それに対してはいわば日本小売業全体の「特質」として多少なりとも反論の余地を残していたと言える。しかし、これが低価格志向の高まりを背景に、消費者利益を阻害しているという純粋な国内の問題に振り代わってきているため、小売業は今後、ある程度までの低価格戦略を標榜せざるを得ない状況に立たされている。すなわち、これまでの日本的システムに安住できなくなり、川上のメーカー、卸売部門の流通システムに変革を迫らざるを得ない

表-10 日本の流通慣行の影響

	小売業にとって		消費者にとって	
	プラス	マイナス	プラス	マイナス
卸売(問屋)の複数介入	<ul style="list-style-type: none"> 迅速な仕入れ 品切れ不安の解消 倉庫機能の代替 売れ筋商品の把握 	<ul style="list-style-type: none"> 仕入れ価格の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 品切れ懸念の払拭 	<ul style="list-style-type: none"> 小売価格上昇
返品制	<ul style="list-style-type: none"> 在庫リスクの解消 資金繰りの安定化 			<ul style="list-style-type: none"> 返品コストが卸売価格に上乗せされる懸念
リベート制	<ul style="list-style-type: none"> 実質的な仕入れ価格の値引き 	<ul style="list-style-type: none"> 大量仕入、販売圧力 	<ul style="list-style-type: none"> 商品の値引き原資に充当されればプラス 	<ul style="list-style-type: none"> 特定商品の押しつけ販売懸念
建値制	<ul style="list-style-type: none"> 小売価格の安定(他者による値引き販売リスクの解消) 	<ul style="list-style-type: none"> 卸、小売価格の硬直化 メーカー、問屋圧力の増大 		<ul style="list-style-type: none"> 小売価格の値下げ競争阻害
メーカーによる問屋の系列化	<ul style="list-style-type: none"> 安定的な商品供給 	<ul style="list-style-type: none"> 問屋パワーの増大 仕入れ価格の固定化 販売価格の硬直化 	<ul style="list-style-type: none"> 粗悪品、類似品等の排除 	<ul style="list-style-type: none"> 流通硬直化による自由競争阻害
委託販売制度	<ul style="list-style-type: none"> 売れ残り、在庫、返品リスクの解消 資金繰りの安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 小売業本来の機能低下(場所貸し業的性格に) 		<ul style="list-style-type: none"> 委託販売コストが卸売価格に上乗せされる懸念
派遣店員	<ul style="list-style-type: none"> 人件費削減 豊富な商品知識 	<ul style="list-style-type: none"> 自社販売ノウハウの低下 自社従業員の販売知識低下 	<ul style="list-style-type: none"> 詳細な商品説明 	<ul style="list-style-type: none"> 派遣店員コストが卸売価格に上乗せされる懸念
取引契約書省略	<ul style="list-style-type: none"> 経費、手間の削減 注文、仕入れの迅速化 	<ul style="list-style-type: none"> 問題発生時の法的対応困難 		

(資料) ニッセイ基礎研究所作成

い状況に追い込まれてきている。

これまでのような「売る側」（メーカー、問屋、小売）の都合ではなく、「買う側」（消費者）の都合に立てば、日本的流通慣行が消費者利益を阻害していることはある程度明白になる。消費者にとっての最大の弊害は、「価格維持」あるいは「高価格化」と、「小売業の自由競争によってもたらされる消費者利益の阻害」であろう。

(2) 優位性が低下する卸売機能

このように見てくると、商品流通における卸売業の役割が今後益々問われてくることになるだろう。それは価格引き下げの処方箋として先ず、多段階における卸売業の介在の排除が挙げられるからである。また、小売業によるメーカーや生産者との直接取引や輸入ビジネス（並行輸入、開発輸入）は今後飛躍的に拡大する可能性が強いことから、卸売業の役割がより限定されることになるだろう。とりわけ、個人経営を含めた中小の卸売業はその存在基盤が年々薄れ、事業者数は今後大きく減少する可能性が高い。事実、商業統計調査による卸売業のうち小規模の個人商店は88年から91年の間に、約4200店（▲3.5%）減少し、その従業者は4万4千人（▲11.8%）も減少している。

こうした価格破壊に伴う要因の他にも、昨今では消費者の個性化にとまなう多品種少量化が物流効率を低下させているため、卸売業も従来のシステムのみでは対応できなくなりつつある。また、商品戦略や顧客ニーズの吸収（市場調査）、マーチャライジング、代理店機能、物流倉庫機能など、これまで卸売業が得意としてきた諸々の機能について、メーカー（アンテナショップ）や小売業（市場調査、PB商品開発、並行輸入、大型物流センター）が同様の機能を年々強化してきているのも卸売業にとっては脅威であり、「卸売機能の限定化」が着実に進行している。

このように、これまで確固たる地位を築いてきたわが国の卸売業は、今後は、①価格引き下げを

契機とした小売のパワーアップ（値引きによる大量販売、価格に対する発言権の高まり）によるマージン率の低下、②商品の多品種少量化による効率低下、③輸入ルートの簡素化に伴う取扱商品の減少、④卸売機能のメーカー、小売業への移管といった大きなインパクトにより、今後一段と優位性が低下することになるだろう。

(3) 日本的流通規制の限界

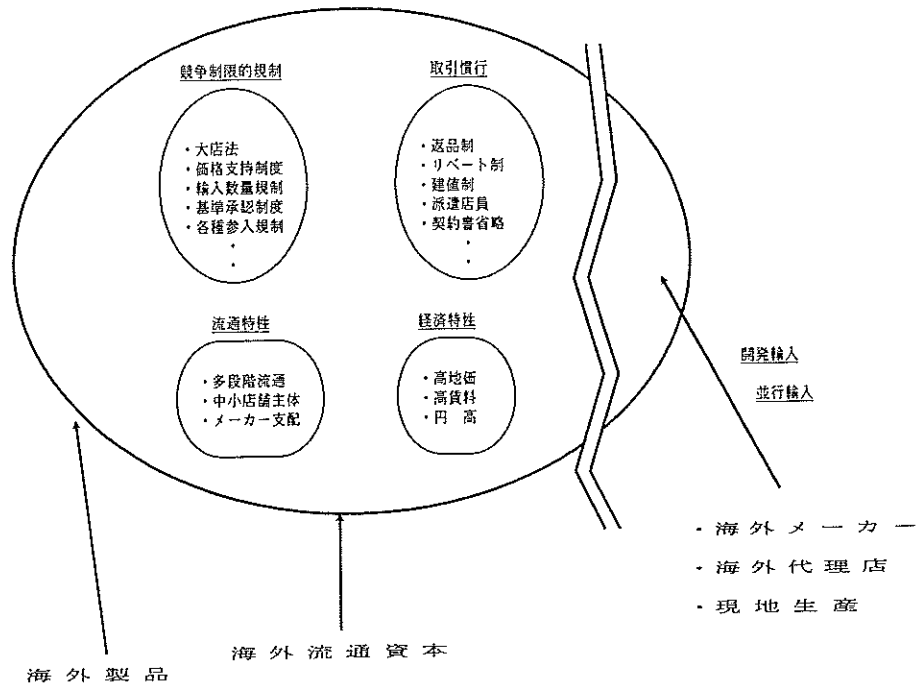
わが国流通業に関する法的な規制は、そのほとんどが戦後の産業復興政策に立脚した「業者の保護・育成」といった立場に基づいている。したがって、わが国経済が一定の成長を果たした現在においては、「消費者の利便性」という観点に立つと数々の規制に内包された様々な矛盾が顕在化してきている。

日本的流通規制の典型としてあげられるのは大型店の出店を規制した「大規模小売店舗法」である。小売業の出店規制はフランス、ドイツ等の先進諸外国にも存在するが、面積規模や詳細な調整基準など、わが国の方がより競争制限的に作用していると思われる。

大店法の弊害は以下のように整理できよう。

- ①本来、中小小売業の保護育成を目的にしてきた大店法が、大型店進出の抑制によって中小小売業を安住させ、経営革新を阻害してきた。
- ②大型店はひとたび出店すると、他の大型店の出店が困難となるため、結果的に大店法が既存の大型店の既得権益を守ってきた面がある。
- ③全国の自治体では、大店法をさらに強化した独自規制が行われており、大型店の出店に伴うトラブルが多く発生した。
- ④地域によっては大型店を核とした再開発や商業集積振興の妨げとなった。
- ⑤結果的に消費者利益を阻害してきた。
→店舗競争による価格低下やサービス強化を阻害
→営業時間の延長、売り場面積の増加による利

図-10 わが国流通市場の特性と障壁



(資料) ニッセイ基礎研究所作成

便性拡大を阻害

→大型店の出店による消費機会の拡大を阻害

また、酒類販売や米販売を許可制としている酒税法や食料管理法も、消費者利益に立てば改善の余地を残していると言える。酒類販売許可基準は89年に一部が改正（緩和）されたが、酒類販売店の出店を世帯数や販売店同士の距離、販売見込み数量などで制限している基本的構造は変わっていない。米穀販売店は88年に新規参入を促進する方向に転換されたが、担当消費人口に基づく販売許可定数制度は依然として残っており、食品スーパーの約25%が米を販売できないと言われている。

酒類販売店や米販売店はこれまで法規制によって既得権益が守られてきたため、消費者ニーズの吸収などの小売業としての経営革新はほとんどなされなかったといえる。消費者の利便性確保や小売店相互の競争原理を働かせるために規制の思い切った見直しが求められる。

折から牛肉やオレンジに加えて米の輸入自由化が実現の方向に向かい、中小零細の日本農家が国際的自由競争の波にさらされつつあるなか、中小小売業の保護育成を前提とする諸規制は、その論拠が大きく薄れつつある。

6. わが国小売業の近未来構造

(1) 第二の流通革命

ここで述べてきたように、経済産業を取り巻く急激な環境変化や、消費不振の長期化から、わが国の小売業は大きな転換期にさしかかっている。わが国の流通産業の歴史のなかで「流通革命」が存在したとすれば、それは70年前後に急成長した大手スーパーによる商品の大量供給や価格破壊、チェーンオペレーションである。そして、今回の極端な消費不振や価格破壊に端を発する流通構造変化への胎動は、「第二の流通革命」とも呼ぶべき変化をわが国小売業にもたらしつつある。

今後の小売業の近未来構造を考えると、とりわ

け今後数年間に小売業の勢力図は大きく変化するものと思われる。そして、小売業の近未来図を見通す上でのキーポイントは以下のような点に集約されよう。

- ①個人消費や法人消費は今後は80年代後半のようには伸びない点。
- ②一段の「低価格化」の進行と、価格破壊に伴う流通構造簡素化や卸売業の退潮。
- ③メーカーや卸売の価格支配の崩壊と小売業のパワーアップ。
- ④日本的流通慣行や規制の崩壊（返品、リベート、契約書なし、大店法、酒店・米穀店の免許制等）
- ⑤一定のパイの中で、急成長勢力であるディスカウンターや通信販売がシェアを拡大し、既存勢力のパワーが相対的に低下。
- ⑥流通簡素化、大型業態増加、規制緩和等による中小零細小売業（青果、魚肉、雑貨、呉服、酒、米店等）の店舗激減。
- ⑦海外輸入品の品目、数量の激増。（円高、規制緩和、並行輸入、開発輸入等）

とりわけ、本レポートで述べてきた「価格破壊」は、現在の国内商品の高価格を維持している要因が取り払われ、かつ低価格化がDS以外の小売業態にも波及し、価格引き下げ余地が薄れるまで続くと思われる。

(2) 業態別の動向予想

〔百貨店〕～一段と低下する業態優位性

百貨店は、①小売り業態としての優位性低下と、②企業収益低迷に伴う法人消費の停滞、③80年代後半の店舗拡大戦略のツケという三つの要因から当面は低迷が続くものと予想される。特に①に関しては、本レポートで述べてきた低価格化の影響が今後も強まるとと思われる。

これまでも一般商品の価格破壊が進行する過程において、百貨店からは家電品、AV機器、カメラ、時計、家具、スポーツ用品などが消え去ったか、または売り場面積の大幅縮小を余儀なくされ

てきた。今回の新たな低価格化の進行は、紳士物重衣料や酒類、玩具などの売り場をも脅かしている。現段階で百貨店が優位性を保っていると思われる点を列举すると、

- ①ギフト商品（店舗ブランド）
- ②高級ブランド衣料
- ③高級家具、調度品、雑貨類
- ④身の回り品や貴金属、小物類
- ⑤法人売上の高さ
- ⑥売り場の高級感とアメニティ機能
- ⑦体面販売による売り場サービス
- ⑧ターミナルに立地する利便性

などが挙げられる。

その反面で、

- ①取扱商品に関するディスカウント業態の出現
- ②「百貨」からの事実上の脱却
- ③配送サービスの有料化、会員カード割引率の引下げ
- ④高度成長期以来の売り場構成などの固定化
- ⑤高コスト体質に起因する経営戦略の硬直化
- ⑥消費者の高級品志向、ブランド志向からの離脱

といった点において、その優位性が薄れてきている。

93年末の百貨店による玩具の値引き販売が今後常態化するようなことがあれば、これまでの「百貨店の商品は定価販売」あるいは「同じ商品であればどの百貨店でも同じ価格」といった常識が完全に崩れ去ることになる。また、百貨店同士の商品の安売り競争が激化すると、店舗経費、人件費などのコストが郊外のディスカウンターやカテゴリーキラーとは比較にならないほど高い水準であるために、収益悪化は避けられず、コスト削減が緊急の経営課題となつてこよう。

いずれにせよ、百貨店は今後コストを削減してある程度安い商品を供給するか、逆に取扱商品を大きく絞り込んで輸入品などを中心とした高級化路線に徹するかを選択を迫られ、これまでにない

岐路に直面しているといえる。百貨店が今後生き残っていくためには、①不採算郊外店舗の整理統合や業態転換、②大胆なコスト削減、③一般商品の価格是正、及びPB商品や開発輸入による品質本位の低価格品供給、④法人消費部門の強化、⑤高級品・高額品販売を対象とした顧客層の組織化、⑥販売の8割を占める「委託販売」や「売上仕入れ」方式の是正、など多くの課題に早急に取り込む必要がある。

「スーパー」～求められる新勢力への対抗策

全国に展開する大手スーパーはこれまで日常生活必需品の供給者として、高品質、低価格を武器に成長してきたが、今回の消費低迷では生活必需品の節約傾向さえ出はじめていることから、これまで景気変動に強い業態としての認識が一気に崩れ去った。ただ、それ以上に今後の構造的課題として表面化したのはスーパーの取扱商品がもはや価格優位性を維持できなくなりつつあるという点である。

かつてのようにディスカунターの店舗数や取扱商品がごく限定されていた時期には、スーパーにとっても十分業態としての「棲み分け」の範囲内であったが、現在のようにスーパーよりも安い商品を販売する価格破壊業態が、これまでの家電品やDIY用品のみならず精肉や酒類、玩具、輸入加工食品、スポーツ用品と拡がってきているなかで、スーパーの価格優位性が急速に低下している。このような競合業態の成長と、消費そのものの不振から、特に93年に入って多くの店舗で大幅な価格引き下げ戦略が採られた。

つまり、大手スーパーはかつて価格破壊者として急成長した60年代末以来、二度目の価格破壊の必要性に迫られているといっても過言ではない。今後の大手スーパーの方向性を見通すと、経営戦略の違いによって大きく以下のように別れてくる可能性が高い。

①徹底した価格追求を行いながら優位性を確保

していく～ディスカウント業態に近づくグループ

- ②食料品や衣料品を中心に品質と品ぞろえに重点を置いた比較的低価格の商品を提供していくグループ～従来の路線を踏襲するグループ
- ③百貨店とスーパーの隙間的領域を開拓し、高級化と専門店ビル化を目指すグループ～従来路線からの脱却による業態転換を目指すグループ

ただ既に述べた通り、大手スーパーも消費ブーム期の、投資拡大による金利・償却負担が重くのしかかってきているため、①不採算店舗からの撤退や業態転換、②より低コストの店舗オペレーションの確立、③他店舗との共同仕入れなどによる価格引下げ、④並行輸入・開発輸入の更なる強化等を図る必要があることはどの企業にも共通の課題といえよう。

大手スーパーの設備投資額は93年度は前年度比5%程度のマイナスとなった模様だが、水準は依然として高く、現在の消費低迷下でも新規出店意欲は衰えていない。その一方で、93年度の売上低迷を受けて各社とも大幅なコスト削減を断行しており、百貨店に比較すると対応の速さが目立っている。スーパーの現在の売上不振は、低価格戦略の浸透や、食品部門の回復から94年度の早い時期に回復する可能性もあるが、中長期的には思い切った経営革新なしでは急成長しつつある価格破壊業態や無店舗販売などの「新勢力」にシェアを徐々に奪われる可能性が高い。

一方、食品スーパーが中心の地方中堅スーパーの中には、現在でも増収増益を達成している企業がいくつか見受けられる。

地方立地の特性を活かし、特定地域の消費者ニーズに対応した店舗・商品戦略で、80年代後半の消費ブーム期にも堅実な経営を維持してきたといえる。すなわち、生鮮食品や日配品を中心に高品質のものを安価で提供する戦略は依然として優位性を保っていると言える。大手スーパーやコンビ

ニエンスストア、ディスカウントストアとの業態上の競合場面も比較的少なく今後も一定の成長が期待できる。

[専門店] ~カテゴリーキラーが成長

専門店のうち従来型のもは、戦略の明確化を迫られることになろう。これまでのように、ターミナルビルや商店街に立地したり、大型SCや百貨店のテナントといった立地の良さのみに頼った戦略では相対的に地盤沈下に向かう可能性が高い。多店舗化を図りにくいターミナル立地のアパレル専門店が郊外立地の新興勢力に間接的に影響を受けるような現象は今後益々増えてくると思われる。

また、品揃えや価格面でも、従来の仕入れルートの見直しを迫られるほか、差別化を図れる独自ブランドの開発、強化が益々重要となつてこよう。

専門店のなかでもいわゆる“街の洋品店”クラスの中小零細店舗はこれまで地域密着戦略で生き残ってきたが、品揃えや価格の優位性に乏しいうえに、後継者等の問題もあり、全体的には淘汰の波にさらされることになろう。ただ、書籍やジーンズなどは中小の店舗であっても専門店での購入が一般化しているため、書店やジーンズショップなどは中小規模の店舗でも生き残っていくものと思われる。

一方、専門店の中でも価格追求と品揃えに徹する「カテゴリーキラー」は時流に乗って中長期的にも成長が期待できる。カテゴリーキラーは一般的なDSと異なり、低価格品の提供のみではなく、普及品から高級品までの豊富な品揃えと、開発輸入やメーカーとの直接取引（垂直統合）による低価格の独自ブランド商品の提供など幅広い顧客層に対応できるのが強みである。商品分野も、現在の家電品、紳士服、家具、玩具、酒類に加えて、履物、眼鏡、スポーツ用品、レジャー用品、医薬品、書籍と拡がってこよう。店舗立地がこれまでの郊外幹線道路沿いや都心部から、郊外住宅地、地方へと拡大しているため、消費者が近隣で日常

的にカテゴリーキラーを活用するようになると思われる。

ただ、カテゴリーキラーも、今後2~3年間で店舗数の急増が見込まれることから、店舗乱立による競争が激化し、既存店舗の優位性が徐々に薄れる段階に突入するため、立地箇所や店舗規模などに関し、これまで以上に慎重な戦略が必要となろう。

[ディスカウントストア (DS)]

~大型店が増加し一大勢力に

ディスカウントストアも現在の低価格志向に乗って当面は成長が期待される。これまでの大手スーパー系列のホームセンターや、DIYショップに加えて、独立系の総合DSも増加している。

カテゴリーキラーとの違いは徹底した価格破壊が主戦略であり、大量現金仕入れや店舗コストの削減によってあらゆる商品を少しでも低価格で販売することを目的にしている点である。したがって、既存の流通ルートによらない並行輸入等は積極的に活用するが、あくまで既存商品の安売りが主体であり、独自ブランド品や開発輸入などは基本的に行わない。

DSは現在では店舗の大型化が進行している。これまでのDIYショップ的な品揃えから、衣料品、食料品まで幅広い日常生活用品を安く提供するようになり、ワンストップショッピング性が高まってこよう。

いずれにしてもDSは、消費者の根強い支持に支えられて成長が見込まれる。今後は米国にみられるような郊外の大型DSが増加し、消費者による“まとめ買い”的な消費行動が増え、米国でウォル・マートやKマートが成功しているように、既存のスーパーやSCの対抗勢力になってくると思われる。

[大型ショッピングセンター (SC)]

～求められる差別化戦略の強化

80年代に大都市郊外を中心に急増した大型SCは、今後も一定の顧客を獲得すると思われる。ただ、「店舗集積」や「広さ」のみでは郊外出店が増加している大型DSに基盤を脅かされる可能性も高く、施設運営や店舗づくり等の面で一段の工夫が必要となろう。大型SCでは生活情報の発進や、レジャー機能など、他業態との差別化を明確に打ち出す必要がある。またテナントも高級専門店から並行輸入品などを取り扱う低価格業態まで幅広く確保することが求められる。今後は大型のDSを核とするSCの登場も考えられよう。

[コンビニエンスストア (CVS)]

～地位確立と競争激化

コンビニエンスストアはこの10年余りの間に急成長を遂げ、地位を確立した業態である。戦略の中心が年中無休、長時間営業に代表される「利便性の追求」であり、その意味では消費者本位に立って既存の小売業のシステムを破壊して成功した業態の一つである。商業統計調査によると、CVSは91年時点で店舗数は4万店を超え、売上高も7兆円に迫っている。88年から91年の3年間で店舗数が21.1%、売上高が39.3%と各業態の中でも高い伸びを維持している。また、大型の流通センター完備や、受発注システムなど、小売業態の中では最もシステム化が進んでいるのも強みとなっている。

CVSは今や若者や単身者の“冷蔵庫”的な役割に加えて、宅配便やDPEの取次ぎ、コピーサービスなど様々なサービスを提供しており、今後も一定の成長が期待できる。

ただ、CVSも大手スーパー系列の大規模チェーンと中堅以下のクラスで二極分化が進行するものと思われる。すなわち、大手チェーンが優位な情報システムや物流体制、商品開発力を背景に系列店を増やして行く一方で、中堅以下のCVSは体

力不足から大手に系列化される企業が増えるものと予想される。

[中小小売業] ～店舗数減少は必至

わが国小売業の最大の特徴は圧倒的な中小小売業者の多さにある。したがって、小売業者数や小売業従事者数は米国をも凌いでいる。ただ、上述した通り近年、中小小売業者数は減少傾向にあり、その傾向は今後一段と加速されることになろう。商業統計調査によると、従業員数が4人以下の中小零細店舗は、88年から91年までの3年間に3万2千店、従業員数は7万7千人、それぞれ減少している。

青果店、鮮魚店、雑貨店、酒店、米店、菓子店などの中小小売業は以下のような他業態との競合や経営面の課題から、今後淘汰を余儀無くされることになる。

- ①中堅食品スーパーの脅威
- ②CVSの脅威
- ③品揃え、価格面の競争力欠如
- ④規制緩和（大店法、酒税法、食管法）による脅威
- ⑤後継者不足

[通信販売]

～生活スタイル変化に適合しシェア拡大

上述したとおり、通信販売は今後、成長が期待される小売形態の一つである。最近では取扱商品数の増加に加えて、品質の向上、配達日数の短期化など事業者側の経営努力により信頼度が飛躍的に向上しつつある。さらにキャプテン、CATVといったニューメディアの発達も通信販売の新しい媒体として期待される。

参入企業も、通信販売専門業者から大手百貨店、スーパーも通販部門を強化しており、また最近では、商社や大手小売業が海外の通信販売企業と提携するケースも増えている。

ただ、通信販売は新規参入に際して大型店舗出

店ほどのコストがかからないことから参入障壁が低く、今後さらに参入者が増加し、企業間競争の激化が予想される。また郵便料金や宅配便の値上げによるコスト増が予想されることから、品質と同時に、比較的安い価格をどこまで維持できるかが、今後の生き残りのポイントと思われる。

表-11 小売業態別の現状と方向性（概念）

	〈現状キーワード〉	⇒	〈今後の方向性キーワード〉
百貨店	停滞	⇒	部門特化戦略
スーパー	改革	⇒	低価格化戦略
専門店	〔従来型 増強型〕 分化	⇒	高級・低価格化
ディスカウunter	成長	⇒	優位性保持努力
アウトレット店	新風	⇒	取扱商品拡大
コンビニエンスストア	定着	⇒	サービス強化
通信販売	浸透	⇒	成長余地大
訪問販売	転機	⇒	形態多様化

（資料）ニッセイ基礎研究所作成

以上から、わが国小売業は今後、百貨店やスーパー、従来型の専門店など、既存勢力の伸びが鈍化する一方、低価格を志向する業態や無店舗販売、CVSなどの成長率は今後更に高まることになる。すなわち、成長勢力（CVS、カテゴリーキラー、DS、無店舗販売）の小売業に占める売上シェアは93年時点の31.2%から2000年には44.0%と、小売売上の半分に迫る勢いで成長を遂げることが予想される。（図-11、但し自動車小売業、燃料小売業を除く）。

7. おわりに

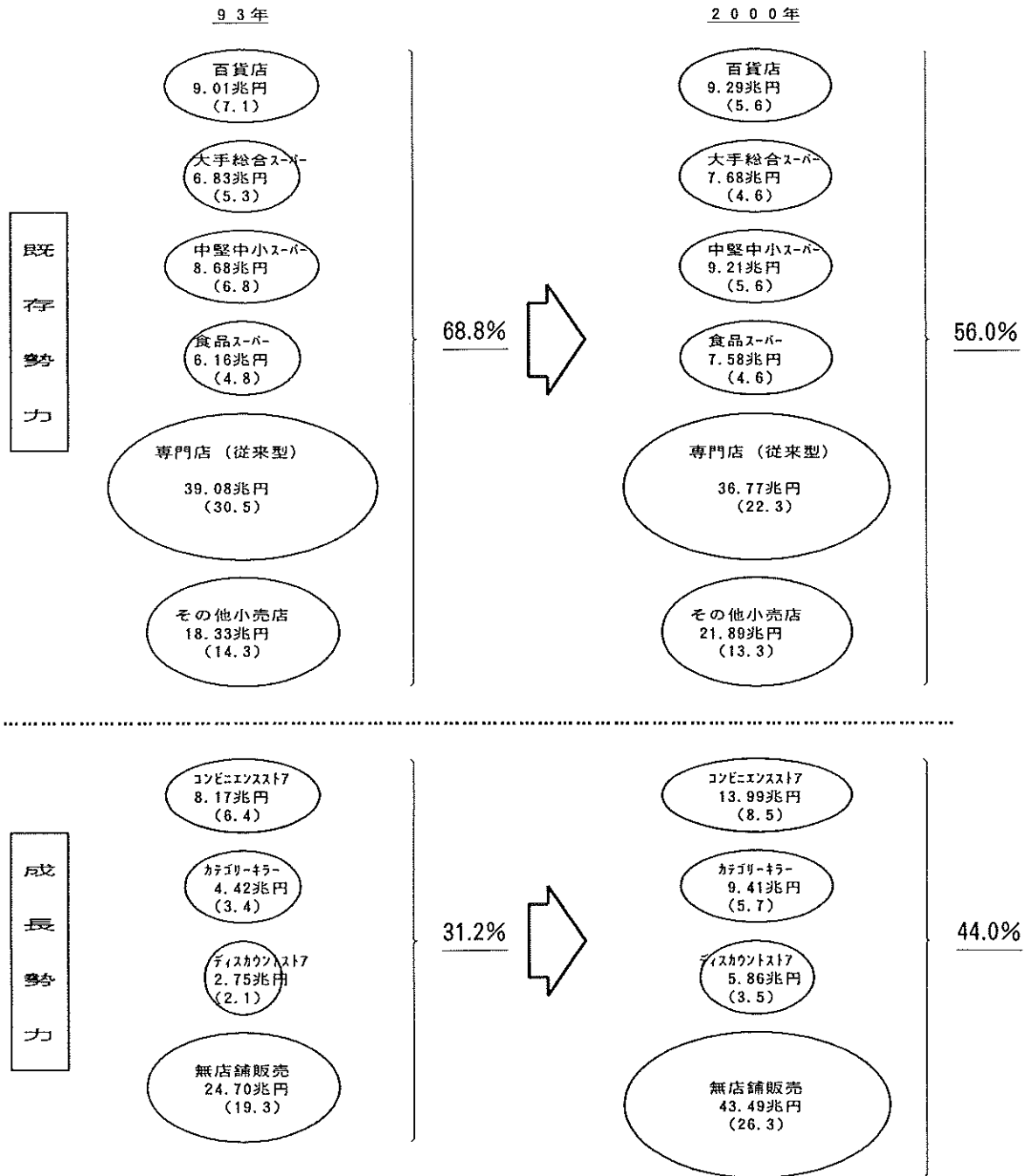
バブル経済の崩壊に端を発する今回の消費低迷は、予想以上に長期化している。そのなかで発生した今回の流通産業を巡る環境変化は、長い間培われてきたわが国の流通構造に確実に変化をもたらしつつある。それは単なる一時的な現象ではなく、今後の流通産業の在り方に大きな課題を投げ掛けていると言えよう。

特に注目すべきは、今回の価格破壊に代表される流通構造変革の兆しが、外圧や政策的事象に起因するものではなく、国内の消費者の「声」や、一部の小売業者による「改革」によってもたらされている点である。つまり、わが国流通を担う内なる勢力によって、「消費民主主義」とも呼ぶべき既成概念を打破する動きが着実に広がってきているといえる。

したがって、本レポートでみてきたように、わが国の流通業はメーカー、卸売、小売とすべての流通段階において変革を迫られており、とりわけ消費者に直結する小売業にとっては既成概念にとられない戦略が喫緊の課題となっている。そして、その戦略の中心は「消費者本位」であり、「流通の簡素化」であると思われる。

一方、対外的にも円高の進行に加えて、わが国の市場開放が現実のものとなってきており、海外商品の流入が今後一段と加速するばかりでなく、海外流通資本の参入も増えることが予想される。そうした中であって、わが国の小売業は国際的な競争も含めた生き残りを迫られることになり、業態の強みを活かしつつ消費者の支持を得た小売業者のみが勝ち残ることになる。

図-11 小売業態別の売上シェア予測



(注) ① 大手総合スーパー：衣・食・住関連がそれぞれ10%以上70%未満、且つ売り場面積 1,500㎡以上
 中堅中小スーパー：大手総合スーパー、食品スーパー以外のスーパー
 食品スーパー：食料品の取扱が70%以上のスーパー
 専門店 (従来型)：カテゴリキラー以外の専門店が衣、食、住関連のいずれかが90%以上
 その他小売店：衣食住関連の各分野にわたって販売する小売店で、スーパー、専門店の概念に属さないもの、中小規模の日用雑貨店、ミニスーパー等
 カテゴリキラー：専門店のうち、特定商品に特化して大量の品揃え、低価格を実現し、主に郊外ロードサイドに立地、並行輸入・開発輸入も実施。ここでは家電品、紳士服、家具、医薬品、酒類、スポーツ用品を対象
 無店舗販売：通信販売、訪問販売、共同購入等の合計。百貨店などで実施している場合は、各業態から想定分を控除。
 ②自動車小売業、燃料小売業を除く
 ③所得税減税、消費税引き上げは考慮していない
 ④円=ドルレートは1\$ = 100円内外を想定
 ⑤カッコ内の数値は売上に占めるシェア、%

(資料) 商業統計調査 (通産省)、商業動態統計調査 (通産省)、日本百貨店協会、日本ファースト7協会、日本経済新聞社資料等をもとにニッセイ基礎研究所想定