

経済と経営 29-2 (1998. 9)

〈論文〉

道内食品スーパー業界再編と自治体経営 (1)

佐藤 郁夫

目次

- 第1章 道内食品スーパー業界の現状
- 1-1 再編される道内食品スーパー
 - 1-2 財務データを用いた分析
 - 1-3 道内食品スーパーの戦略
- まとめ

大規模小売店舗法(以下大店法)の廃止と大規模小売店舗立地法(同大店立地法)、改正都市計画法、中心市街地活性化法の3法の成立が98年春の通常国会において決定した。これまでの大型小売店政策が百貨店法以来の中小零細商店の保護に重点を置いた経済政策であったのを産業サイドから住民サイド、しかも「まちづくり」の視点からみた社会政策へと転換することになったのである。また、実際の執行の窓口も国から地方へと転換されることとなった。

本論は、90年の日米構造協議を受けた大店法改正以来の道内食品スーパー業界⁽¹⁾に現れた動きをみることで、地域経済に起きている様々な変化、具体的には大型店進出による自治体への影響とその対応について検討を加えることで、産業振興と自治体経営との関連について考察を加えることを目的とし

ている。なぜなら、第一に、これまで工場立地の観点からみた地域経済の研究は数多いが、W.S. Siddal の W/R 比率を用いた都市経済の分析のような流通業界の変化とあわせみた地域経済の研究はいまだ十分になされていない⁽²⁾。ところが、その一方では大型店対策や商店街振興策は 3 法成立を目指す「まちづくり」、しかも自治体が主体となった政策へと移行しつつある。この政策スタンスの変化が自治体の財政や雇用をはじめとする自治体のいわば経営資源にどのような影響をもたらすのかを知ることは有益であるとみられる。これが第二の理由である。また、いまひとつの理由として、北海道のように基幹産業の衰退から脱することができず、産業振興にいまだ成果を得ていないまま推移している地域においては、地場食品スーパーのように地域と密接な関連を持つ産業の動向を知ること自体が有意義なことである。具体的に述べると、過疎で悩む北海道の地域町村にとっては、大型店の進出は雇用機会の創出や税収増にもつながる可能性すらあり、食品スーパーなど流通業界の動向を正確に把握する意味は大きくなりつつある。実際に、大型店進出による地元商店街との確執などで騒がれた道内各地域の従業者数の推移を 94 年と 97 年の商業統計調査で対比すると、この意義はより浮き彫りにされる。つまり、北海道全体でみると従業者数は市部で増え、郡部で減少しているが、大型店が市郊外に進出した渡島支庁：上磯町へのダイエー・カウボーイ進出、十勝支庁：音更町への大型店の進出ラッシュ、釧路支庁：釧路町におけるニチイの増床、などでは全道と逆に郡部の方が従業者を増加させている⁽³⁾。これは、これまで一般的に工場進出を雇用機会の創出として好意的にとらえ、大型店進出については地元商店街の衰退につながるとして否定的に構える傾向があったことと対比させると、新たな地域振興、さらに自治体運営のありかたが求められてきていることを示唆している。ただし、地域の所得水準への寄与という観点からみると、従来までの雇用数の増減だけに限定した影響評価とは視点を変えた分析が求められることになろう⁽⁴⁾。

以上のような問題意識から、第 1 章では、食品スーパー業界にとっては生

き残りに向けたコスト削減につながる多店舗化の背景となり、裏づけともなる財務内容や経営戦略についてみてみた。とりわけ、ラルズに代表される売上げ上位企業の財務状況や企業戦略について検討した。なぜなら、道内食品スーパー業界は売上げ上位企業を核に集約化が急速に進んでいるため、上位企業の現状を知ることがそのまま業界全体の先行き把握につながるからである。こうした検証を通じて、道内食品スーパー業界の集約化、再編によって現れる業界の姿を探り、その営業基盤である自治体や地域経済の先行きについても考察してみたい。なお、末尾ではあるが本論は平成9年度札幌大学研究助成を受けており、ここに記して謝意を表したい。

第1章 道内食品スーパー業界の現状

1-1 再編される道内食品スーパー

流通業界の経営環境が急速に悪化している。その背景について通商産業省は以下のように分析している。まず、供給面からみると、90年の大店法改正以来、大型店の出店競争激化、コンビニエンス・ストアの出店ラッシュ、などが相次ぎ、過当競争状態となっている。また需要面でも、消費者の生活様式の変化や長期的な低成長による所得の伸び悩みを受けた価格指向の高まり、消費者ニーズの多様化・高度化・個性化、などが急速に進展しており、企業側にとって従前とは比較にならない高い販売ノウハウや企業経営技能が求められるようになってきた。さらに、リサイクルなど環境問題や配送の際の交通障害など、新たな問題にも対応せざるをえなくなっていることも指摘している⁽⁵⁾。こうした流通業界を取り巻く様々な課題への対応が困難になった企業は市場からの退却・撤退を余儀なくされているのである。

このように環境変化の激しい流通業界のなかでも本論でみてゆくのは道内食品スーパーについてであるが、同業界が再編過程にあることを示す事例はこのところ急増している。最近の例としては、97年2月期に年商250億円を

計上し、道内のスーパーチェーン売上高ランキングで9位を占めていたユニークショップつしま（本社所在地・函館市。以下呼び名はつしま）が道内食品スーパー最大のラルズ（札幌市）と共同で商品仕入れや商品開発、新店舗の開発・運営を手がける新会社を設立することが98年8月に発表された。この新会社設立は、ラルズによるつしま支援にとどまらず、道南地区への進出の布石とみられている。従って、先行き資本提携や合併に発展する可能性が高い、との見方もある⁽⁶⁾。この新会社設立に先立つ97年12月には、同じくラルズが同3月期に年商230億円を計上し売上高ランキングで10位を占めていた三島（士別市）の旭川市、美幌町、北見市に所在する8店舗を買収、道北ラルズを設立して営業を開始している。ラルズはこのような大型で関係者の注目を集めた買収等の他にも芦別に拠点を持つ売上げ規模約60億円の角幡商店も買収するなど、着々とその営業範囲を拡大しつつある。

このような再編・淘汰の動きは90年の大店法改正以来本格化した。食品スーパーをはじめとする流通業界の倒産・撤退の推移をみると、92年には、山陽国策パルプ（現在の日本製紙）の系列であった国策共栄（旭川市）が業績不振を理由に撤退。次いで、93年には小樽市の老舗百貨店である大国屋が廃業し、道民に大きな話題を提供した。95年以降になると、老舗スーパーや生協、農協などの撤退・倒産が相次いで報道されるようになり、食品スーパーにとどまらず、流通業界が再編過程にあることは衆知のこととなった（図表-1）。

そこで、再編・淘汰の進んでいる食品スーパー業界をより知るために、道内主要小売5業態販売規模推移（図表-2）をみってみる。道内で食品販売を行う小売5業態（地場スーパー売上上位100社、有力生協売上上位10組合、本州系ビッグ5社、コンビニエンスストア、百貨店それぞれについての各機関による公表データ）の中で販売額の構成比が最も高いのは地場スーパー売上上位100社であり、しかもその割合は徐々に高まり3割を超えている。続いて構成比が高いのは百貨店であるが、その割合は92年度の27.1%から96年度の23.3%へと低下している。また、三番目に構成比の高い本州系ビッグ5

社（ダイエー，イトーヨーカ堂，マイカル北海道，長崎屋，西友）もその割合をわずかながら低下させている。この5社の97年度決算における合計売り上げは前年度比マイナス▲0.3%となっており，苦戦は現在も続いていると

図表－1 倒産・撤退に踏み切った主な道内スーパー等

時期	企業名	所在地	店舗数，売上げ規模，要因等
92年	国策共栄	旭川	6店舗，約50億円，業績不振により撤退
93年	(株)七丁目ストア	江別	4店舗，約25億円，大手スーパー進出による売上げ不振，設備投資負担増
95年	大国屋	小樽	道内有数の老舗百貨店だったが売上げ不振から廃業
	(有)青葉スーパー	夕張	6億円，経営破綻，過疎化による売上げ不振，設備投資過剰
	(株)月寒デパート	札幌	8店舗，約23億円，大手スーパー進出による売上げ不振，自己破産
	うらべ	美幌	年商約50億円の老舗だが，帯広の福原に身売り
	(株)イチワ	北見	ラルズに身売り
	(株)ドレミ	札幌	2億円，CVS，大手スーパー進出による売上げ不振，自己破産
	エイト産業(株)	札幌	約36億円，ホームセンター出店ラッシュ，価格競争による売上げ不振，自己破産
	みこう販売(株)	網走	4店舗，22億円，大型店進出による売上げ不振，自己破産
	(株)丸山山田	名寄	23億円，大手スーパー進出による売上げ不振，自己破産
	(株)北見ショッピングセンター	北見	5店舗，約18億円，CVS，大手スーパー進出による売上げ不振，96年3月再出発
96年	名店街スーパー	小樽	3店舗，約13店舗，大手スーパー進出による売上げ不振
	釧路市民生協	釧路	17店舗，約186億円，無理な店舗計画，粉飾決算，売上げ不振により和議申請
	十字屋フードセンター	函館	レストラン部門を含め，約22億円。大手スーパー進出などによる売上げ不振により和議申請
	マルシン商事	芦別	関連会社2社含め倒産。店舗数関連会社含め8店。約8億6千万円。
	きょくてつ産業	旭川	きょくてつストア10店を運営していたが，清算。JRグループの流通産業の新規出店などは北海道ジェイ・アール・ダイエー中心へ。はこだて開発経営のスーパーの大部分も順次閉鎖へ。

(注) 他に苫小牧，釧路の百貨店で大手百貨店への経営者交代。さっぽろ市民生協の経営不振。97年1月にはブルーハウス240億円の自己破産。また，道内各地でAコープ，市民生協の清算や経営方針見直し，合併，大型商業施設のサッポロファクトリーの売上げ不振による店舗改装，などが相次いで報道されている。

(資料) 日本地域経済学会『地域経済学研究』1997.12第8号佐藤郁夫著『流通業界の構造変化が地域の所得水準に及ぼす影響』

図表-2 道内主要小売5業態販売規模推移

小売業態	1992年度		1993年度		1994年度		1995年度		1996年度	
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)
①地場スーパー上位100社	578,826 (-2.7)	28.2	598,074 (3.3)	28.6	622,902 (4.2)	29.1	669,938 (7.6)	30.2	700,441 (4.6)	30.6
②有力生協上位10組合	244,296 (2.7)	11.9	248,646 (1.8)	11.9	251,637 (1.2)	11.7	259,405 (3.1)	11.7	※247,751 (-4.5)	10.8
③本州系ビッグ5社	423,567 (11.3)	20.7	427,750 (1.0)	20.4	425,164 (-0.6)	19.8	426,633 (0.3)	19.2	436,611 (2.3)	19.1
④CVS	248,902 (11.9)	12.1	281,670 (13.2)	13.5	315,280 (11.9)	14.7	338,422	15.2	369,490 (9.2)	16.1
⑤百貨店	555,670 (6.1)	27.1	536,430 (-3.4)	25.6	527,545 (-1.6)	24.6	527,602 (0.0)	23.7	534,327 (1.3)	23.3
合計	2,051,161 (4.7)	100.0	2,092,270 (2.0)	100.0	2,142,528 (2.4)	100.0	2,222,000 (3.7)	100.0	2,288,620 (3.0)	100.0

注 単位：百万円。カッコ内は前年度比伸び率；%。店舗数，販売額ともに各該当チェーンの期末時点の会計。「百貨店」はそれぞれ12月末時点。「CVS」は店頭商品の本部仕入れ率が高く，長時間営業を行っている小型店チェーンが対象。※は8組合の合計供給高。データは①②が帝国バンク札幌支店，③④が本紙（一部推定）⑤が北海道通産局の，それぞれ調査を基に作成。
(資料) 流通しんぽう社「流通しんぽう」1998年1月5日号

みられる（図表－3）。

ちなみに、98年2月期の決算で、セブン・イレブンの道内チェーン店の売上げが前年度比9.1%増の1,372億円に達し、ホーマック、丸井今井を抜き、コープさっぽろに次いで道内小売業で二番目の規模となった⁽⁷⁾。しかも、長年道内小売業界をリードしてきたコープさっぽろと丸井今井については、経営難の報道が相次いでおり、道内流通業界はかつてない再編段階の渦中にあることがわかる。

図表－3 本州系ビッグ97年度道内売上高

チェーン名	売上高(百万円)	伸び率	店舗数
ダイエー	108,469	3.3	18
イトーヨーカ堂	107,361	▲3.0	14
マイカル北海道	94,903	2.1	18 (▲1)
長崎屋	77,607	▲3.7	17 (+1)
西友	46,932	▲0.9	38
合計	435,272	▲0.3	75

(注) 伸び率；%，店舗数は98年2月期現在。カッコ内は期中増減。
(資料) 流通しんぼう社「流通しんぼう」98年7月25日号

次に、帝国データバンクが毎年公表する道内スーパーストア売上高ランキングをみしてみる。96年度売上高ランキング上位100社の売上げ総合計約7千億円の51.6%は上位10社(図表－4)によって占められている。この上位10社が上位100社に占める割合は漸増傾向にあり、92年度の44.7%から占有率は一割近くも高まっている。さらに上位20社で占有率をみると71% (96年度)と、すでに7割を超えている。⁽⁸⁾。また、上位100社の前年度と対比した売上げの伸び(96年度)の60%は上位10社の寄与によるものであり、90%は上位20社の寄与によるものである。従って、実質的には上位20社に入らない企業はほとんど売上げが伸びていないのである。

総じてみると成長性が最も高いコンビニエンスストアを除くと、道内で食品販売を行う小売業については、地場スーパー、それも売上上位企業のみが

図表-4 道内スーパーストア平成8年度売上高ランキング

順位	前年	商号	代表者	本社	資本金 (万円)	チェーン名	決算期	売上高 (万円)	前期売上高 (万円)	対前期比 増加(%)
1	1	㈱ラズルズストア	横山清	札幌市	270,291	ラズルズストア	9.2	6,736,725	6,151,701	9.5
2	2	㈱定鉄商事	若濱進	札幌市	20,000	札幌東急ストア	9.3	4,912,900	4,436,736	10.7
3	8	㈱ホクレン商事	佐々木俊也	札幌市	30,000	ホクレンマーケット	9.3	3,738,427	2,808,700	33.1
4	3	北雄ラッキーマーケット	桐生泰夫	札幌市	52,030	北雄ラッキーマーケット	9.2	3,676,458	3,579,694	2.7
5	4	㈱札幌フードセンター	出戸一成	札幌市	111,254	札幌フードセンター	9.3	3,400,258	3,486,817	-2.5
6	7	㈱福原	福原朋治	帯広市	248,183	フクハラ	8.5	3,203,564	2,902,600	10.4
7	6	㈱カウボーイ	中野晃	札幌市	245,265	カウボーイ	8.9	3,051,186	2,988,425	2.1
8	5	北海道スーパーマーケットダイエー	鈴木正昭	札幌市	40,000	ダイエー	9.2	2,640,000	2,740,000	-3.6
9	9	㈱ユニークショップつしま	対馬孝一	函館市	8,000	ユニークショップつしま	9.2	2,523,237	2,447,701	3.1
10	10	㈱三島	木島秀雄	士別市	30,000	みしま	9.3	2,256,939	2,325,720	-3.0
11	11	住友石炭産業	百瀬雄次	(札幌市)	663,778	J O Y チェーン	9.3	1,848,400	1,754,600	5.3
12	12	㈱ダイイ	川上直平	帯広市	57,418	ダイイ	8.9	1,789,311	1,703,963	5.0
13	14	㈱魚長	柳沢小弥太	函館市	2,000	スーパースーパー魚長	9.2	1,551,716	1,414,310	9.7
14	13	㈱ふじ	六車寛	旭川市	61,163	ふじスーパー	8.4	1,501,468	1,415,600	6.1
15	16	菱栄商事	皆上純	滝川市	6,000	りよーゆ	9.3	1,347,274	1,237,951	8.8
16	15	㈱旭友ストア	豊島弘通	旭川市	10,000	旭友ストア	8.12	1,258,600	1,305,200	-3.6
17	17	㈱王子サービスセンター	山本豊	苫小牧市	20,000	王子サービスセンター	9.3	1,154,895	1,121,557	3.0
18	22	㈱東武	千葉正治	中標津町	3,800	ショッピングセンター東武	9.1	1,114,063	824,676	35.1
19	20	㈱いちま	加藤裕功	帯広市	8,550	いちま	9.2	1,039,383	862,619	20.5
20	21	㈱志賀綜合食料品店	志賀辰哉	室蘭市	1,000	総合食品のしがら	9.2	970,282	837,792	15.8

(資料) 帝国データバンク

業績を伸ばしており、それ以外の企業、業態は苦戦が続いていることがわかる。ちなみに、再び図表－2で道内小売5業態の販売規模推移をみると、92年度から96年度にかけて総体の販売額は12%伸びているが、この内6%が地場スーパー上位100社、同じく6%がコンビニエンスストアの寄与による伸びである。また、有力生協10組合が0%、本州系ビッグ5社が1%、百貨店が▲1%の寄与となっている。

図表－5 97年度道内地場スーパー上位10社業績

社名	本社	売上高	伸び率	経常利益	伸び率	店舗数	決算年月
ラルズ	札幌	72,805	8.1	2,767	25.9	39	98/2
札幌東急ストア	札幌	56,658	16.1	396	▲35.7	21	98/3
ホクレン商事	札幌	40,595	8.8	1,820	24.5	18	98/3
北雄ラッキー	札幌	38,825	5.6	—	—	35	98/2
カウボーイ	札幌	37,043	21.4	1,593	871.3	13	97/9
福原	帯広	35,298	10.2	1,761	7.8	36	97/5
札幌フードセンター	札幌	34,571	1.7	858	▲5.8	22	98/3
ユニークショップつしま	函館	26,568	▲1.1	228	▲21.9	21	98/2
ジョイ	札幌	18,701	1.1	—	—	17	98/3
魚長	函館	18,356	14.3	—	—	15	98/2

(注) 単位百万円、店舗数は期末時、ジョイの本社は住友石炭鉱業流通事業部の所在地
(資料) 流通しんぼう社「流通しんぼう」98年7月5日号

1-2 財務データを用いた分析

上位10社についていまだ少し詳しく企業の特徴をみてみる。まず、現在のよ
うに消費者の購買姿勢が多様化し、価格指向も高まっている状況においては、
豊富な品揃えやローコストオペレーションに対応できる企業規模がますます
重要になる。そこで、流通しんぼう社が発表した「97年度道内地場スーパー
上位10社業績」(図表－5)を参考に試算してみた⁽⁹⁾。一店舗当たりの売上規
模はラルズが19億円、札幌東急ストア⁽¹⁰⁾が27億円、ホクレン商事23億円、
北雄ラッキー11億円、福原(帯広市)10億円、札幌フードセンター16億円、
ユニークショップつしま13億円、住友石炭鉱業(チェーン名はJOY)⁽¹¹⁾11

億円、となっており、概ね1店舗当たりの売り上げは10億円から20億円である。なかでも、93年度決算以来売上順位で一位と二位を独占してきたラルズと札幌東急ストアがともに20億円前後の売り上げを安定的に計上している。一方、96年度決算で既存店の改装等による売り上げの伸びが奏効して前年度8位から一気に3位にまで順位を上げたホクレン商事の店舗当たり売り上げは10億円台から20億円超となっている。こうしてみると、地場スーパーが、2,000~5,000 m²程度の店舗規模で多店舗化や大型化によって売上げ拡大を図る場合、店舗当たりの売上げが10~20億円に達しているかどうか、成功と失敗の一応の判断基準になるとみなすことができそうである。なお、カウボーイの一店舗当たり売上げは30億円前後と非常に大きくなっているが、これは本州にある系列会社への卸売販売を含んでいるためである。ちなみに、下位企業で一店舗当たり売り上げが20億円を超えているのは、直近で店舗数を記載している帝国データバンクの95年度売上高ランキングデータで計算すると、中標津町の東武、釧路市の十條サービスセンターや千歳市のちとせデパート、根室市の根室ファミリーデパートなど数社しかない。なお、売上順位上位10社に入っている企業で一店舗当たり売り上げが10億円を下回っている企業は福原のみである。また、20位前後までの企業で一店舗当たり売り上げが10億円前後に達しているのは旭友ストア(旭川市、社名は旭川電気軌道)、菱栄商事(滝川市)、王子サービスセンター(苫小牧市)、ホームストア(室蘭市)、松下(札幌市)、志賀総合食料品店(室蘭市)、東武、丸しめ志賀商店(余市町)など地域を代表する企業が多く、地域においてある程度の地盤を維持するには10億円程度の店舗当たり売上げ規模が必要になると推察される。

91年度決算から97年度決算までで売り上げが一度でもマイナスの伸びを記録したことがある企業をみってみる。ホクレン商事が92年3月期に、北雄ラッキーが94年2月期、札幌フードセンターが97年3月期、つしまが98年2月期、住友石炭鉱業が96年3月期、北海道スーパーマーケットダイエーが

97年2月期と98年2月期に、それぞれ前年度に比べマイナスの伸びとなっている。ラルズ、札幌東急ストア、福原についてはこの間一度としてマイナスの伸びとなったことはなく、両社の成長性は際立って安定している。さらに、20位前後までの企業についてみる。この期間に20位以内に入ったことのある企業はダイイチ（帯広市）、王子サービス、魚長（函館市）、ふじ、旭友ストア、西村（札幌市、94年2月期決算から北海道スーパーマーケットダイエー）、菱栄商事、ホームストア、松下、志賀総合食料品店、いちまる（帯広市）、東武の12社である。そのうち、この間売り上げを増加させ続けているのは、ふじ、いちまる、東武の3社のみである。

従って、売上高ランキング上位20社のなかで一店舗当たり売り上げが10億円を上回り、10年近くの間売り上げを伸ばし続けている企業は、ラルズ、札幌東急ストア、東武の3社だけとなる。ただし、これまでは売り上げ面からだけ見てきたが、売り上げを伸ばすためには多店舗化が有効な戦略の一つである。かつ多店舗化による売上げ拡大が人件費や物流費などのコストの吸収を可能にし、収益面の改善に結びつけることができる。また、収益面の改善がさらなる多店舗化を可能にすることから、各企業の収益性、効率性、生産性など他の観点からも検討を加えてみることで、道内食品スーパー売上上位企業の現状をさらに掘り下げてみる。

まず、収益状況をあらわす総資本経常利益率（図表－6）、売上高経常利益率（図表－7）では、両指標ともラルズ、福原、札幌フードセンター、カウボーイ、札幌東急ストアが他社と比べ高い。ただし、この5社のうち札幌東急ストア以外の4社は図表－8のようにいずれも店頭公開企業である。札幌東急ストアも増資を続けているが、それでも他の4社と比較すると1.5～4分の1程度の資本金でしかない。このため、借りに頼る割合が高くなる札幌東急ストアは、他4社と比較して収益面で不利になっているとみられる。そこで、増資前のやや古い財務データしか入手できなかったため、札幌東急ストアには不利な結果が出やすいので注意が必要だが、企業の営業活動で得

た利益が支払利息など金利負担の何倍になっているかを示すインタレストカバレッジ（図表－9）を比較してみる。店頭公開企業であるラルズ、福原、札幌フードセンターのインタレスト・カバレッジは10～80倍であり、非公開企業の札幌東急ストアの1倍と比較すると収益性の面で非常に有利な財務内容であることがわかる。また、後述するように、北雄ラッキーやつしまなど雑貨やドライ・グロサリー関連商品（缶詰、インスタント食品等）の取り扱いが多い企業の収益性（売上高経常利益率、図表－7）は相対的に低くなっている。ところで、両指標を経年でみると、5社のうち指標を毎年改善させているのはラルズ、札幌フードセンター、札幌東急ストアの3社だけであり、やはり収益性の面でもラルズと札幌東急ストアの両社が安定していることがわかる。

図表－6 総資本経常利益率（％）

	98年度	97年度	96年度
ラルズ	11.04	10.43	8.86
札幌東急ストア	2.86	1.71	1.05
北雄ラッキー	1.51	△1.33	△2.23
札幌フードセンター	5.95	5.13	4.77
福原	9.32	9.02	9.19
カウボーイ	4.11	0.47	4.62
ユニークショップつしま	0.29	1.00	1.44
三島	△3.06	1.45	1.56

（注）各企業の決算時期は以下の通り一致していない。各指標とも同様。

なお、各データは帝国データバンクの財務情報を参照したものだが、上位企業のうち、北海道スーパーマーケットダイエー、ホクレン商事の2社についてはデータを入手できなかった。

ラルズは98年、97年、96年の各年2月期

札幌東急ストアは96年、95年、94年の各3月期

北雄ラッキーは97年、96年、95年の各2月期

札幌フードセンターは97年、96年、95年の各3月期

福原は97年、96年、95年の各5月期

カウボーイは97年、96年、95年の各9月期

ユニークショップつしまは98年、97年、96年の各2月期

三島は97年、96年、95年の各3月期

参考にあげたイトーヨーカ堂は98年、97年、96年の各年2月期

図表－7 売上高経常利益率（％）

	98年度	97年度	96年度
ラルズ	3.80	3.26	2.58
札幌東急ストア	1.21	0.75	0.49
北雄ラッキー	0.68	▲0.63	▲1.07
札幌フードセンター	2.68	2.26	2.07
福原	4.99	5.10	5.30
カウボーイ	4.30	0.54	4.34
ユニークショップつしま	0.17	0.50	0.73
三島	▲0.96	0.45	0.41
(参考) イトーヨーカ堂	4.54	4.50	4.96

図表－8 上場、店頭公開している道内の小売関連企業（単位：百万円）

札幌証券取引所上場企業

企業名	本店所在地	資本金	事業内容	上場時点
そうご電器	札幌市	3,130	家電販売	昭和51年12月
ニトリ	札幌市	4,706	総合家具販売	平成元年9月

店頭公開企業

企業名	本店所在地	資本金	事業内容	公開時点
ラルズ	札幌市	3,189	スーパー	平成5年7月
第一臨床検査センター	札幌市	1,281	臨床検査, 薬局	平成6年3月
福原	帯広市	2,481	スーパー	平成6年3月
カウボーイ	札幌市	2,452	ディスカウントストア	平成6年5月
札幌フードセンター	札幌市	1,112	スーパー	平成7年10月
ふじ	旭川市	611	スーパー	平成7年11月
札幌臨床検査センター	札幌市	983	臨床検査, 薬局	平成8年4月
マイカル北海道	札幌市	2,597	スーパー	平成8年9月
はるやまチェーン	札幌市	1,258	紳士服小売	平成8年12月
オートハローズ	札幌市	1,420	カー用品小売	平成9年7月
ジャパンケアサービス	札幌市	846	介護用品小売, 人材派遣	平成9年10月
ツルハ	札幌市	1,312	ドラッグストア	平成10年6月

(資料) 北海道財務局, 平成10年6月30日現在

図表-9 インタレスト・カバレッジ (倍)

	98年度	97年度	96年度
ラ ル ズ	81.41	36.40	21.78
札幌東急ストア	1.33	0.86	0.74
北雄ラッキー	1.71	0.15	▲0.03
札幌フードセンター	10.88	6.98	4.50
福原	68.63	50.77	48.33
カウボーイ	6.15	0.90	5.76
ユニークショップつしま	0.82	0.80	0.70
三島	▲1.72	0.54	0.87
(参考) イトーヨーカ堂	212.84	128.22	104.62

図表-10 商品・製品回転期間 (日)

	98年度	97年度	96年度
ラ ル ズ	0.38	0.37	0.40
札幌東急ストア	0.29	0.29	0.32
北雄ラッキー	0.40	0.42	0.41
札幌フードセンター	0.24	0.21	0.27
福原	0.31	0.30	0.27
カウボーイ	0.20	0.15	0.30
ユニークショップつしま	0.60	0.54	0.55
三島	0.29	0.26	0.29
(参考) イトーヨーカ堂	0.45	0.44	0.40

図表-11 一人当たり売上高 (千円)

	98年度	97年度	96年度
ラ ル ズ	89,883	82,558	77,870
札幌東急ストア	167,424	165,852	164,087
北雄ラッキー	76,267	74,206	61,087
札幌フードセンター	77,631	67,574	63,951
福原	79,861	73,985	66,880
カウボーイ	194,964	170,457	154,043
ユニークショップつしま	65,607	29,512	46,183
三島	63,755	62,019	65,449
(参考) イトーヨーカ堂	102,585	102,508	103,038

図表-12 労働装備率（千円）

	98年度	97年度	96年度
ラルズ	17,509	14,605	11,915
札幌東急ストア	35,318	35,904	39,231
北雄ラッキー	14,366	14,706	12,788
札幌フードセンター	11,860	9,362	9,189
福原	23,152	21,123	16,976
カウボーイ	77,887	85,031	90,658
ユニークショップつしま	15,603	7,103	11,228
三島	10,554	9,632	8,348
(参考) イトーヨーカ堂	14,333	13,031	13,142

次に、資産効率や生産性についてみる。まず商品・製品回転期間（図表-10）は、これまでの売上げや収益関連の指標とは逆にラルズの位置が低下する。これは、ラルズが衣料品量販店の金市館など⁽¹²⁾との合併会社であるため、商品構成のなかで日常性に欠ける衣料品や雑貨の取り扱いが多くなっていることなどからこのような結果となったとみられる。ちなみに、同じ函館に拠点を置くつしまと魚長（商品・製品回転期間は98年2月期で0.30日、97年2月期で0.39日、図表-10参照）を比較してみると品揃えと商品・製品回転期間の関係はより明らかとなる。魚長の店舗は「生鮮夢市場」という名称が示す通り、魚の専門店的色彩が強いため全体の商品構成も生鮮品、日配品が多くなっている。これに対して、つしまは魚長と同じ食品スーパーといっても長期在庫が可能なドライ・グロサリー関連商品と生鮮食品がそれぞれ4割を占めほぼ同割合である。しかも、「Uバリュー」と呼ぶDS業態を取り入れた店舗では酒類の取扱いが多いため、商品・製品回転期間は生鮮品中心の品揃えより長くなりがちである。つしまの売上高経常利益率（図表-7）は魚長（98年2月期で3.06%、97年2月期2.61%）よりも低い。これはつしまの「Uバリュー」戦略の影響のほかに、商品構成で両社の生鮮品が占める割合の違いも少なからず影響しているとみられる。その理由としては、

①魚などの生鮮品は日持ちがしないため、廃棄リスク等を考慮して粗利益率を高く設定して販売する傾向がある、②商品・製品回転期間が長くなりがちであるため、在庫コストが高くなってしまふ、などが考えられる。

生産性を見る一人当たり売上高（図表-11）と労働装備率（図表-12）については概ね逆相関となっている。ただし、労働装備率は稼働中の有形固定資産額の従業員一人当たりをみる指標であるが、資産の購入方法が多岐に及んでいる最近では単純な比較は難しくなっている。なぜなら、店舗やPOSなどの機械設備を買い取りにするかリースやレンタルにしているかで計上される有形固定資産額が大きく異なるためである。例えば、新規出店に当たって、店舗部分を含めてほとんどをリースにするケースも現われてきており、労働装備率が低くても、こうした経営戦略が反映している場合もある。ところが、こうした事情を考慮に入れても、札幌東急ストアは高い労働装備率を背景に、高水準の一人当たり売上高をあげているとみられる。これは、イトーヨーカ堂の参考データと対比しても同社の労働装備率や一人当たり売上高が高水準であることがわかる。なお、この一人当たり売上高を計る従業員数は、正社員だけの数値を用いて算出している。従って、パートタイマー社員の売上げへの貢献は無視されている。札幌東急ストアは早くから優れたパートタイマー社員向け教育メニューを有しており、パートタイマー社員の戦力化は他社と比較しても進んでいると言われる⁽¹³⁾。こうしたことも同社に高い一人当たり売上高をもたらし、正社員一人当たりの売上高を高めることに少なからず寄与したとみられる。見方を変えると、パートタイマー社員をより戦力化できるように機械化など労働装備率を高めてきた、とみることもできよう。ところで、会社全体では札幌東急ストアを上回る売上げを計上していながらラルズの一人当たり売上高は、やや見劣りする。これはラルズが合併会社であるため、いまだ人的な効率性や生産性の面で改善の余地を残していることを反映しているとみられる。

ここまで、道内食品スーパーの売上順位上位企業のなかで比較データが入

手可能な企業について、収益性、効率性、生産性、などについて比較検討してみた。その結果、札幌東急ストアでは収益性、ラルズについては人的生産性、などの面で改善の余地を残すものの、この二社は規模の面、その他いずれの面においても他社を上回る優れたパフォーマンスを示していることがわかった。なお、データ不足から財務分析はできなかったが、最近業績改善の著しいホクレン商事も有力企業であるとみられる。しかしながら、営業基盤を札幌市内に限定してきた札幌東急ストアと違って道北や道東、道南へと広域に展開するラルズがこれからの道内食品流通スーパー業界の帰趨に大きな影響を与える、とみることができよう。ただし、注意しなければならないのは、経営難に陥った中小食品スーパーを買収などで傘下に組み入れても、今後も従来のような店舗の再生、蘇生ができ広域の店舗戦略を続けることができる、とは限らないことである。これは、前述したように、①各指標ともラルズの方が優れていることから、下位企業の安易な買収は財務内容悪化につながる可能性がある、②全国チェーン・スーパーによる北海道への参入・出店が相次ぎ、競争が益々厳しくなる可能性がある、③買収等の対象企業が札幌市内ではなく、遠隔地が多くなり、マーケットに関する情報の把握や経営方針の浸透が難しくなる、④既存の物流システムを活用しないで遠隔地にまで店舗展開するとコストが上昇する、などのためである。こうした背景もあって、95年のイチワへの資本参加や97年の三島からの8店舗の営業譲渡、そして98年8月のつしまと協力しての新会社設立、などにみられるように、それぞれ別会社設立によるグループ経営という営業戦略を採り入れたと推測される⁽¹⁴⁾。

1-3 道内食品スーパーの戦略

これまで道内の食品スーパー業界は売上順位上位企業を中心に再編・淘汰が進んでおり、その中でも規模、収益性、生産性などの面で差があることをみてきた。ところで、本州系大手の進出が続き、市場環境が厳しさを増して

いる状況のもとでは、こうした格差を縮めるような戦略を打ち出すことができなければいずれ再編・淘汰の波に飲み込まれることになる。そこで、これらの売上上位企業の戦略についてみてみたい。なぜなら、戦略が重要になっていることは、マーケット全体でみた道内食品スーパーの厳しい現状をみると明瞭だからである。商業統計をみると、94年調査の飲食料品小売業の販売額は前回調査を下回っており、97年調査については、94年調査をわずか0.3%しか上回っておらず、道内食品スーパー業界は91年調査以降すでに飽和状態に入りつつあるとみられるのである(図表-13)。マーケットの拡大を期待できなくなりつつあるなかで、出店競争が加速している訳であるから、担い手としての道内食品スーパーには、優れた戦略がかつてないほど求められるようになってきているのである。

図表-13 道内飲食料品小売業の商店数、従業者数、販売額の推移

調査期日	商店数 (店)	従業者数 (人)	販売額 (百万円)
85年5月1日	24,561	108,089	1,742,517
88年6月1日	24,804 (1.0%)	119,960 (11.0%)	1,991,466 (14.3%)
91年6月1日	23,613 (△4.8%)	119,788 (△0.1%)	2,226,369 (11.8%)
94年7月1日	21,536 (△8.8%)	130,794 (9.2%)	2,205,339 (△0.9%)
97年6月1日	19,508 (△9.4%)	131,552 (0.6%)	2,212,878 (0.3%)

(資料) 商業統計, カッコ内は伸び率

道内食品スーパーの戦略を分かりやすく類型するために本論の最後に参考資料として道内食品スーパー上位企業毎の事業計画や最近の営業戦略をまとめた。これによると、例えば食品スーパー業界が取り組んでいるコスト構造の見直し戦略としては、多くの企業が多店舗化、物流センターの設置、システム化をコスト削減の中心戦略に据えている。とりわけ、多店舗化に取り組む企業が多い。一般的に企業活動に必要な費用である販売費一般管理費の構成は、販売促進費、人件費、租税公課などであるため、店舗を増やすことはその総額の増加につながる。逆に、売上高の伸び以内に販売費一般管理費の

増加を抑えることができれば新規出店によってコスト低下に奏効したとみる
ことができる。ラルズを例に挙げると売上高販売管理費率の6割近くを人件
費が占めており、新規出店を好機に人件費負担をいかに低下させることがで
きるかが重要な経営手法であることがわかる。実際、図表-14のように売上
高上位企業は概ね売上高販売管理費率を低下させている。ところが、つしま
と三島は逆に上昇させている。これは①惣菜など加工食品をいわゆる惣菜セ
ンターで一括、集中して調理・配送せず、各店舗の内部で作っている、②地
域性などからアルバイト、パートタイマーの確保が難しい、③小規模店の合
理化、店舗の大型化等が効率よくおこなわれなかったために売上げが落ちた
り、伸び悩んだ、などの理由から人件費等の負担増加につながってしまった、
とみられる。このような収益性の低下がラルズへの店舗の売却や共同による
新会社設立を決断させたとみることもできよう。

ところで、多店舗化については、その戦略をさらに広域ドミナント型、中
域ドミナント型、狭域ドミナント型に分類することができる。広域ドミナン
ト型とは全道に店舗展開を進めている企業であり、その代表はラルズである。
このタイプは規模の効果を最大限に活用しようとするものであり、本州系の
大型スーパーに多くみられる戦略であるが、これを目指した店舗展開は道内
企業の中ではラルズだけによって進められているといえよう。中域ドミナン
ト型はある地域にドミナントをすでに形成しているが、さらに、商圈を拡大

図表-14 売上高販売管理費率の推移 単位%

	98年度	97年度	96年度
ラルズ	19.88	20.52	21.27
札幌東急ストア	18.93	18.98	18.76
北雄ラッキー	23.22	24.86	25.12
札幌フードセンター	20.01	20.22	20.36
福原	20.19	20.36	20.34
ユニークショップつしま	19.66	18.25	17.82
三島	22.28	21.51	20.61

しようとし、実際に商圈を拡大しつつある企業である。これに属するのが、北雄ラッキー、福原、ホクレン商事、つしま、などの売上高ランキングで上位に位置する企業群である。札幌フードセンターも最近になりジャスコの店舗展開に合わせて地下鉄沿線戦略から札幌近辺、そして道北⁽¹⁵⁾へと展開しつつあるため、このグループにカテゴリーされる。中域ドミナント型は比較的道内有力企業に適した戦略ではあるが、売上高販売管理費率の推移を用いて前述したように、店舗展開してもコスト低下に効果を得ることができなければ逆に経営悪化につながる可能性もあり、高い経営判断が求められる。また、営業拠点を限定したいわば狭域ドミナント型と言えるグループに属する企業群がある。下位企業の多くがこのカテゴリーの中に含まれている。このグループに属す企業群の多くは市場の成熟化とともに本州系の大型スーパーの攻勢などに押される形で売り上げは低迷傾向となり、コスト削減の面でも思うような効果があがらなくなる危険にさらされやすいといえよう。なお、札幌東急ストアは中域ドミナントと狭域ドミナントの中間に位置するとみられるが、最近になり自社内での競合によって既存店が売り上げの伸び悩みに直面していると伝えられている⁽¹⁶⁾。これはやや狭域的な店舗戦略が影響した結果と考えられる。

また、このような広域、中域、狭域の店舗展開であってもその店舗の業態については、さらに本州系大型スーパーとの提携型、新業態独自開発型、他業態との連携型に分けることができる。大型スーパーとの提携型とは、札幌フードセンターのジャスコとの提携や東武のダイエーとの提携にみられるように、商品開発などに本州系の大型スーパーのノウハウを取り込む経営戦略である。新業態独自開発型に属するのは、ラルズのビッグハウスやつしまのUバリュー、三島のバリューなどであり、DS型の店舗戦略が多い。三島やつしまのケースについては、小型店舗の活性化策として新業態を開発したものである。ラルズは店舗引継ぎなどの際にみせる用地の独特の獲得手法、そして再生策の一環としてビッグハウスという業態を生み出している⁽¹⁷⁾。他業態

との連携型とは、カウボーイのパワーセンターや札幌フードセンターのマックスバリューなどのようなドラッグストアや家電DSなどとの複合型店舗戦略であり、最近ではこの業態の出店が活発になっている。

店舗開発以外の戦略の中でコスト削減と商品開発の面で重要な戦略としては、直接輸入を行ったり、商品の調達チャンネルを拡大させるための共同仕入れ組織であるボランタリーチェーン（VC）の活用を挙げることができる。やはりラルズの例でみると、同社がまだ大丸スーパーだった1980年に日本を代表するVCであるCGCに加盟している。これは、当時の大丸スーパーの規模、体力では計画的で安定的、そして長期的に供給できる商品を自社開発することは実際上難しかった。このため、CGCに加盟することによって、同社は共同仕入れ体制に一步近づき、産地直送、自社ブランドによる生鮮強化が可能になったのである⁽¹⁸⁾。従って、現在のラルズの発展を支えた戦略の一つにこのCGC加盟があった、とみることもできよう。現在CGC北海道には、売上順位上位企業のなかではラルズ、福原、北雄ラッキー、ふじ、などが加盟している。同様の戦略としては、札幌フードセンターがジャスコと提携することで、仕入れや品揃え面の改善を図ったことをあげることができる。

ま と め

これまで活発だった道内における大型店の出店であるが、98年上期にはその動きは一段落し出店申請が減少している。98年1～6月期の大店法に基づく三条申請（建物設置者による届け出）件数は第一種、第二種合計で32件と前年同期比▲47%となっているのである⁽¹⁹⁾。ところが、99年度以降の出店状況については、総投資額約600億円、9万8千平方メートルもの商業面積を擁する全国的にみても最大級のスーパー、小樽ベイシティが99年春に小樽築港ヤードに開業する。また、ダイエーの石狩ショッピングセンター（店舗面積2万9千平方メートル）が同年夏の開業を目指して建設が進んでいる。一

方、2003年には札幌駅南口に百貨店大手の大丸が店舗面積5万平方メートルの商業施設をオープンさせることが検討されている⁽²⁰⁾。さらに、ジャスコが2000年9月開業を目指して150億円を投じて店舗面積5.1万平方メートルと道東最大の「釧路昭和ショッピングセンター」を出店させることを関係機関に対し表明している⁽²¹⁾。また、札幌市清田区にも小樽ベイシティを上回る国内最大級店舗の2001年開業を検討していることも明らかになった⁽²²⁾。この他にも、大丸の進出に対抗して三越が大幅な増床を検討していることも伝えられている⁽²³⁾。さらに、マイカル北海道は大谷地(店舗面積6,000 m²を8,000 m²へ)と釧路のサティの(同23,300 m²を41,000 m²へ)の大幅な増床を予定している⁽²⁴⁾。これらのすべてが大店法廃止前の駆け込みを背景に報道通りに出店するかどうかは深刻な景気状況もあって不確定要素は多い。しかしながら、現在は一応落ち着いているようにみえる大型店新設も先行きさらに加速することは十分予想されることである。

ところで、道内において大型店の競合が激しさを増したのは最近だけに限ったことではない。オイルショックをはさんだ70年代から80年代にかけてすでに北海道のスーパー業界は過当競争状態にあったと言われていたのである。札幌オリンピックで日本中が沸きあがったのは72年であるが、その翌年には西友が月寒店をオープン。翌74年にはダイエーが札幌市内の南一条西四丁目に進出しているし、長崎屋も南一条西一丁目に出店した。また、当時市内の食品関連大型店としてすでに確固とした地盤を築きつつあった市民生協が北大生協から新経営者を招いたことを契機に1000坪タイプの大型店を中心に据えて73年5店舗、74年3店舗、75年7店舗と相次いで出店させた⁽²⁵⁾。一方、経済環境はオイルショックの影響で高度成長から安定成長へと急変、地場食品スーパーにとっては厳しい状況が現出した。そのような環境のもとで本州系大型スーパーの出店ラッシュはさらに続き、76年には西友西野店、イトーヨーカ堂琴似店、77年にはダイエーとそうご電器が提携し店舗面積7,600坪を誇るサンピアザがオープンした。その後も77年店舗面積

3,400坪のダイエー麻生店に続いて、ダイエーが琴似店をオープン。78年にはダイエー東札幌店、79年には豊平区月寒一条11丁目へのイトーヨーカ堂進出、南区川沿二条二丁目へのニチイ藻岩店オープンと本州系大手スーパーの攻勢が続いた。この時点で札幌市内は日本最大のスーパー激戦地となったのである。このような状況をとらえて、食品スーパー業界の間では“日本で初めての小売業の競争”が始まったと評された⁽²⁶⁾。

オイルショックから20年が過ぎ、かつてない低成長の重しが我が国にのしかかるなかで全道的に大型店の出店ラッシュが続く様は、70年代から80年代にかけての出店ラッシュを上回る様相を呈していると言えよう。ところが、すでに飽和状態に入っていることは明らかでありながらも各社は出店に対して意欲を見せている。また、このところ地場食品スーパーに押され気味の本州系大型スーパーであるが、先行き小樽ベイシティにみられるような、地場食品スーパー単独では到底追従できない巨大な店舗戦略を武器に反撃に打って出る企業が増えてきているのは、前述した通りである。さらに、本州に地盤を有する有力食品スーパーなどが北上する事態も考えられよう。加えて、コンビニエンスストアからの圧力もいま以上に加わることであろう。こうした攻勢に対して地場食品スーパー各社は対抗しなければならない。しかも、これまでみてきた財務データ分析等からもわかるように、道内地場食品スーパーの再編・集約の鍵になるとみられるラルズや札幌東急ストアであってすら、人的資源や資本力の面、そして店舗戦略のうえでの地域性による課題など、多くの問題を抱えている。このような果てしない流通戦争の行く末には“地域の経営資源の無駄使い”とも言える状況が待ち受けることも予想される。そしてそれを予言するかのように、最も弱小な立場にあった商店街ではガレージを閉ざす店舗が後を絶たない。このようななかで自治体はいかに対応するのか、そして新3法はこうした現状に対して有効に機能するのであろうか、今回は道内自治体の実状を踏まえながらこうした課題について考察を加えたい。

〈注〉

- (1) 通商産業省は「21世紀に向けた流通ビジョン～我が国流通の現状と課題～」(1995年6月15日)、通商産業調査会出版部、のなかでは、食品スーパーについて「日常生活における必需品としての食品、日用雑貨等について、低い価格水準を維持しながら、ワンストップショッピングを満たしつつ、(時間的な便宜性を確保するため)住宅の近隣部において提供することを特徴とする業態」と定義している。p 78.
- (2) W.R.Siddal “W/R Ratio as Urban Central-City” Economic Geography April 1961. 並びに、安部真也・宇野史郎編「現代日本の流通と都市」1996年6月10日、有斐閣、p 2～20, p 28～40 参照。
- (3) 大型店の進出が影響したとみられる地域別の飲食店小売業従業者の変化は以下の通り、

地域別にみた飲食品小売業の従業者の変化

		97年調査 (人)	94年調査 (人)	伸び率 (%)
北海道	市部	101,640	99,458	2.2
	郡部	29,912	31,336	△4.5
渡島支庁	函館市	8,065	8,366	△3.6
	町村計	3,990	3,991	△0.0
十勝支庁	帯広市	3,924	4,145	△5.3
	町村計	4,128	3,858	7.0
釧路支庁	釧路市	4,958	5,058	△2.0
	町村計	1,953	1,779	9.8

ちなみに、北海道新聞 98年8月27日によると、小樽ベイシティ(名称はマイカル小樽)では3千200人が従事するとのこと。うち小樽市内や札幌など地元から約2千人規模の雇用を予定していると発表された。

- (4) 筆者の日本地域経済学会「地域経済学研究 1997年12月号」所収「流通業界の構造変化が地域の所得水準に及ぼす影響」参照。この論文においては、地域の範囲を北海道単位でとらえ、流通業界についてもその範囲を卸売業界、運送業界まで考慮に入れ、雇用についても非正規社員の増加の影響などを検討の材料に入れている。

ただし、定性分析にとどまっているため、本論では対象を限定してより詳しく検討を加えてみた。

- (5) 通商産業省「21世紀に向けた流通ビジョン～我が国流通の現状と課題～」p 4～6。
- (6) 日本経済新聞 98年8月11日

- (7) 流通しんぼう 98年7月25日
- (8) 財務データにもとづいた分析に共通することだが、各企業の決算時期が一致していないため、年度表記も必ずしも一致していない。また、下記のように97年度の売上高ランキングが発表されているが、今回からマイカル北海道や北海道ジャスコなどがランキングに入ったため、下位企業が100位内から脱落している。このため、前年度との比較が困難になったため、注で紹介するにとどめた。
- (9) この資料は、データの入手可能な企業で作成したランキングと思われ、例年は魚長ではなく、図表-4のように北海道スーパーマーケットダイエーが10位以内にランキングされている。
- (10) 98年に社名を定鉄商事から札幌東急ストアに変更。資本金も7億円へと増資している。
- (11) 全部で6事業部ある内の流通事業部がスーパーを営業している。
- (12) 現在はラルズプラザとして営業。なお、金市館グループの衣料品専門スーパーの丸友ストアはラルズストアとなっている。
- (13) 北海道新聞 98年6月24日
- (14) 北海道新聞 98年10月2日によると、営業区域が重複するため、道北ラルズ・北見地区の3店舗は道東ラルズに譲渡された。
- (15) 日本経済新聞 98年9月9日
- (16) 北海道食糧新聞 98年1月1日
- (17) 日本食糧新聞 97年5月12日。また、日経ベンチャー97年11月号には、前年にニチイの店舗を買収する際に、最初の提示された価格の3分の1になるまで待ったとの横山社長の談話が掲載されている。
- (18) 「ラルズ35年史」p42
- (19) 北海道新聞 98年8月7日
- (20) 北海道新聞 98年8月5日
- (21) 日本経済新聞 98年9月10日
- (22) 北海道新聞 98年8月1日、日本経済新聞 98年9月18日
- (23) 北海道新聞 98年8月7日
- (24) 北海道新聞 98年10月18日
- (25) 「ラルズ35年史」p38
- (26) 「ラルズ35年史」p40~41

その他参考文献は以下の通り

- (1) 前林和寿著「経営分析の基礎」1998年5月
- (2) 日本経済新聞社「大店法が消える日」1990年6月
- (3) 通商産業省編「90年代の流通ビジョン」1989年8月
- (4) 草野厚著「大店法経済規制の構造」1992年11月
- (5) 杉岡碩夫著「大店法と都市商業・市民」1991年11月
- (6) 田島義博・原田英生編著「ゼミナール流通入門」1997年6月
- (7) 通商産業省編「これからの大店政策 大店法からの政策転換」1998年3月
- (8) 通商産業省編「1997 我が国の商業～転換期にある商業～」1997年3月

注8の表 北海道内スーパーストア平成9年度売上高ランキング

順位	前年	商号	代表者	本社	資本金 (万円)	チェーン名	決算期	売上高 (万円)	前期売上高 (万円)	対前期比 増加(%)
1	-	㈱マインカール北海道	大川 祐一	札幌市	259,747	サテイト	10.2	9,986,500	9,782,700	2.1
2	1	㈱ラルズ	横山 清	札幌市	318,751	ラルズストア	10.2	9,986,500	9,782,700	8.1
3	2	㈱札幌東急ストア	若濱 進	札幌市	77,785	札幌東急ストア	10.3	5,665,868	4,912,900	15.3
4	3	㈱ホクレン商事	石黒 栄一	札幌市	50,000	ホクレンショップ	10.3	4,059,600	3,738,427	8.6
5	4	北雄カウボウ	桐生 泰夫	札幌市	52,030	北雄ショップ	10.2	3,882,548	3,676,458	5.6
6	7	㈱カウボウ	中野 晃	札幌市	245,265	カウボウ	9.9	3,704,313	3,051,186	21.4
7	6	福原	福原 朋治	帯広市	248,183	フクハ	9.5	3,529,846	3,203,564	10.2
8	5	㈱札幌フードセンター	出戸 一成	札幌市	111,254	札幌フードセンター	10.3	3,457,155	3,400,258	1.7
9	8	北海道スーパーマーケットイェー	船本 正文	札幌市	40,000	ダイエー	10.2	2,600,000	2,640,000	-1.5
10	9	㈱ユニークショップつしま	対馬 孝一	函館市	8,000	ユニークショップつしま	10.2	2,519,303	2,523,237	-0.2
11	12	㈱ダイイチ	川上 直平	帯広市	57,418	ダイイチ	9.9	1,943,564	1,789,311	8.6
12	11	住友炭鉱業	小林 一信	(札幌市)	663,778	J O Y チェーン	10.3	1,868,500	1,848,400	1.1
13	10	島三	木島 秀雄	士別市	30,000	しましま	10.3	1,765,008	2,256,939	-21.8
14	13	魚長	柳沢小弥太	函館市	2,000	スーパースポット	10.2	1,764,621	1,551,716	13.7
15	14	ふじ	六車 寛	旭川市	61,168	ふじ	9.4	1,600,050	1,501,468	6.6
16	16	旭川電気軌道	豊島 弘通	旭川市	35,700	旭友	10.3	1,457,130	1,258,600	15.7
17	15	栄商事	皆上 純	滝川市	6,000	りよゆ	10.3	1,373,630	1,347,274	2.0
18	18	㈱東武	千葉 正治	中標津町	3,800	ショッピングセンター東武	10.1	1,166,674	1,114,063	4.7
19	19	㈱いちま	加藤 裕功	帯広市	8,550	いちま	10.2	1,105,553	1,039,383	6.4
20	17	㈱王子サービスセンター	山本 豊	苫小牧市	20,000	王子サービスセンター	10.3	1,080,837	1,154,895	-6.4

(資料) 帝国データバンク

〔参考資料〕

企業名	道内主要食品スーパーの主な事業計画, 戦略
ラルズ	<p>西暦2000年の1000億円企業を目指した戦略を2002年にグループ売上げ1500億円企業へと目標を上方修正。98年8月には函館に基盤を置くユニークショップつしまと共同で新会社設立も発表。</p> <p>同社の店舗戦略は①非食大型の「ラルズプラザ」、②食品と衣料品の7百坪型コンビネーションタイプの「ラルズストア」、③250坪型食品SMの「フレッティ」、④150坪型小型食品SM「ラルズマート」、⑤DS業態の「ビッグハウス」の5種類。新たに400坪型食品SMの開発も検討している。</p> <p>94年6月に「ビッグハウス」太平店をオープン。その後も同年に元江別店, 光星店, 96年にはニチイ恵庭店を買収した恵庭店, さらに, 千歳, 石狩花川にビッグハウスを展開した。北見のイチワを買収して道東ラルズ設立。三島の8店舗を買収した道北ラルズ, 国井の営業引受等で97年には10店舗オープン。</p>
札幌東急ストア	<p>札幌都心部の店舗を効率的に運営しながら, 道内における食品流通業界上位を維持。</p> <p>店舗立地の特性から夜間の販売力が高い店舗も多い。弁当, 惣菜, デリカテッセン等の強化など, 店舗毎の特性をいかす戦略を展開中。20時間営業の新業態「ディナベール」を開発。</p> <p>96年度は4年振りに2店舗出店。97年度には西区福井への出店に加えて, グループの東急ストアから北広島, 宮の森の営業を引き受ける。98年には北区あいの里への出店も検討中。</p> <p>ただし, 競争激化で既存店の売上げはやや伸び悩み状態。打開策の鍵として, 食品SMの惣菜部門について一層の強化を図る。</p>
北雄ラッキー	<p>ボランティアチェーンのHGCグループの主力メンバー。</p> <p>新たな店舗展開で経営規模の拡大をはかりながらも, 既存店舗である福井店の閉店, 山の手店の全面改装などスクラップ&ビルドで経営体質の強化もねらう。店舗戦略は札幌商圏が基盤だが, びほろデパートを買収(93年)して道東の美幌町へ進出。さらに, 遠軽町にも店舗展開。栗山町への出店予定もあり, リージョナルチェーンとしての展開を進めている。千歳にホームセンター・ヤマキとの複合型大型店も展開している。</p> <p>90年にはイトーヨーカ堂進出を契機に向かいにあった新川店を非食DSの新業態に。また, 一階がSM, 二階DSの複合型コンビネーションタイプのSSMも開発。</p>

札幌フードセンター	<p>同社は札幌市の地下鉄ターミナル戦略であり、これの改装等を含めた売上げ拡大戦略の成否が引き続き鍵。</p> <p>ジャスコとの提携による「マックスバリュ」戦略が注目されている。その第一号店は、厚別南店であり、食品スーパーとドラッグストアを組み合わせたコンビネーション型のSSMとなっている。</p> <p>新店舗開発は、食品と衣料品を組み合わせたコンビネーション型のSSMタイプだが、同一敷地内に篠路店では我が国最大の家電チェーンのマツヤ、豊平店は国内ホームセンター最大手ビバホームとの共同開発で複合型のSC機能を有している。</p>
福原	<p>21世紀に向けた企業体質の強化のため、89年に社名を変更。引き続き配送センターや生鮮食品センターの整備も行う。</p> <p>収益性については、道内トップレベルを維持しており、経常利益率でみると、全国トップ水準にある。</p> <p>店舗展開では、北見のうらべの買収。釧路星が浦にショッピングセンター、釧路町の桂木店、釧路市の春日店にも展開。</p> <p>道央圏にも91年以降、上野幌、恵庭に出店したが、上野幌店は97年に閉鎖。</p> <p>97年末時点の店舗配置は、帯広市内13店、十勝地区12店、釧路地区9店、北見地区3店、札幌地区1店となっている。</p>
ホクレン商事	<p>96年度からの中期3ヵ年年計画で売上高500億円、経常利益25億円を目指す。とりわけ、福原に匹敵する全国でもトップレベルの経常利益率達成が目標。</p> <p>スローガンは“小さな大企業になろう”で、21世紀までに売り上げは1000億円、経常利益はエーコープ旭川と合わせて2000年に30億円を目指す。</p> <p>店舗戦略としてはここ2～3年、500坪DS型SSMを積極展開。また、新発寒の複合型パワーセンター・コムスを開設し、独自の店舗戦略を展開中。97年度の店舗展開は2店で、いずれもSSM500坪と書籍300坪の複合タイプ。150坪型の小型店のスクラップを進める店舗大型化戦略はほぼ終了。</p>
ユニークショップつしま	<p>函館を拠点に長万部から八雲～森、そして海峡側の松前、日本海側の江差と渡島半島一円にドミナント展開。</p> <p>96年に法人設立20周年を迎え「根本から変わろう満20歳」を標榜、函館・道南のつしまから北海道のつしまへと拡大を図る。その最大目標が売り上げ300億円。その推進役としてUバリュ業態を掲げ、94年に「フードパワーセンターUバリュ」を苫小牧でスタート。</p>

ユニークショップつしま	既存 SM のバリュー転換を行いながら、SM とバリューの両輪体制を軌道へのせつつある。98年 8 月にラルズと共同による新会社設立を表明。このことから最大店舗となるフードパワーセンターUバリュー美原の開店、運営動向が注目される。
三島	<p>創業から半世紀を迎えようとしている三島は新業態「バリュー」を展開、また道内流通業界再編時代を先取りし注目を集めた。その象徴が店舗見直しによる旭川市内 5 店舗、北見地区 3 店舗のラルズへの売却。</p> <p>これにより、売上高規模は縮小するものの小型店舗の整理で収益面は大幅に改善される見込み。</p> <p>サンバリュー士別館をオープンさせるなど占拠率の高い地元の士別・名寄地区を中心において事業の再編成に向けた戦略を展開中、経常利益率 2% を見込んだ事業計画を立てている。</p> <p>現在の店舗展開は、本社を置く士別地区に、サンバリュー士別食品館、宮下店、士別西店、和寒店。名寄地区には名寄北店、名寄中央店、長崎屋店、美深店。</p>
住友石炭鉱業北海道支社流通事業部 (Joy チェーン)	<p>Joy チェーンの展開は、当初は150坪以下の小型 SM を軸としていたが、10年程前から店舗の大型化・標準化に取り組み、350坪の中型 SM への転換を進めた。この S&B 計画は最終段階にある。</p> <p>業態は、SM、酒類、ドラッグ、衣料、書籍の 5 部門で構成、最近展開しているショッピングセンタータイプは、これらの各部門の集約される SC 機能。</p> <p>また、350坪標準タイプを SM から DS に転換した平岸店「プライスマート」が好調。</p> <p>物流面では、93年から生鮮センターを稼動、生鮮三品と日配品の一部を自社配送しているほか、グロサリー分野をセンターからの供給に切り替えて自社配送機能を強化している。これによって店舗作業のシステム化を実現、大幅な省力化などから企業体質を強めている。</p> <p>住友系列のスーパーチェーン 4 社による情報交換や研修活動、商品交流などの幅広い連携活動も行われている。</p>

(資料) 北海道食糧新聞社98年1月1日号などから作成。