HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	北海道商業の四半世紀 ： 主な企業の1991年から2016年までの変化を中心にして
著者	佐藤，芳彰; Sato，Yoshiaki
引用	北海学園大学経営論集，16(4)：27-46
発行日	2019-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

北海道商業の四半世紀[1]

── 主な企業の 1991 年から 2016 年までの変化を中心にして ──

佐　藤　芳　彰

1．はじめに

北海道の商業における主な企業と言った場合，考察する対象は，道内市場での販売が多い企業なのか，道外の販売が多い企業も含めて道内に本社を置く企業なのかという問題がある。本論では，原則，後者を中心に考え，前者の視点も考慮する。したがって，両方に関して，つまり道内本社で道内売上げが多い企業と言えばスーパーになり，スーパーの記述が多くなるが，そのほかの企業についてもある程度みることになる。道外本社の企業についても，道内企業と関連が深い企業や，道内市場に関連する限り部分的に取り上げている。

商業は小売業と卸売業に大別され，卸売業者の後方には製造業者（メーカー）が存在し，卸売業者の前方には小売業者が，そして消費者が存在する。これが，流通チャネルのイメージになる。戦後しばらくは，メーカーが中心となって，流通チャネルを統制する仕組みが作られた。しかし，小売業の大規模化によるパワーシフトによって，メーカーによるチャネル統制が徐々に変化していく[2]。卸売業は，メーカーの代理店・特約店としての役割から，より自立的な高度な機能を要求されるようになる。ほとんどの業種で，本州から全国卸が道内に進出し，卸売業者の統合・再編が加速されたてきた。逆に，道内から本州に進出し，さらに経営統合し本社を移す企業も出てくる。小売業界では，最寄品販売が中心のスーパーでは，道内企業を中心に統合されていくことになる。また，専門量販店の中には，道外から全国に進出して急成長する企業も現れる。

また，原則的に，1991 年から 2016 年までの変化をとらえ，売上高の高い企業がどう変化したかを中心にまとめている。また，この期間に関連してその前後の状況についても必要に応じて言及している。25 年とは決して短い間ではなく，これから見るように，道内商業界は激変している。今後も変化し続けるであろうことは間違いないが，将来の変化に対する方向性が見えてくるものと思われる。

2．商業環境の変化[3]

先ず，1991 年（平成 3 年）と 2016 年に最も近い 2014 年（平成 26 年）の商業統計調査によって変化をみると，表 1 の結果になる。

その間の小売店舗数でもっと顕著な変化は，全国，北海道，札幌ともに，店舗数の減少である。特に小規模店の大幅な減少で，従業員 2 人以下でみると，いずれも 60％以上の減少を示している。一方で，大型店では店舗数は増加しており，大型店ほど絶対数は小さいが，増加率自体は高くなっている。50 人から 99 人規模で 35％増，100 人規模以上で 67％増になっている。大型店との競合や後継者難などで個人商店の閉店によるものと思われ，それ

表 1　商業統計調査からみた変化

H3	小売店舗数（計）	2 人以下	3～4 人	5～9 人	10～19 人	20～29 人	30～49 人	50～99 人	100 人以上	従業者数	年間販売額（百万円）	売場面積（M²）
全国	1, 591, 223	847, 185	416, 940	214, 007	71, 905	20, 202	12, 850	5, 851	2, 283	6, 936, 526	140, 638, 104	109, 901, 497
北海道	62, 929	27, 868	17, 967	10, 999	3, 754	1, 029	769	398	126	331, 488	6, 995, 080	5, 666, 089
札幌市	14, 285	5, 032	4, 204	3, 066	1, 185	346	245	153	54	98, 361	2, 320, 746	1, 581, 568
H26												
全国	1, 024, 881	316, 650	168, 619	145, 984	87, 987	27, 333	14, 998	9, 525	4, 100	5, 810, 925	122, 176, 725	134, 854, 063
北海道	42, 150	11, 105	7, 038	7, 045	4, 368	1, 014	667	504	201	265, 367	5, 881, 440	6, 557, 756
札幌市	7, 941	2, 004	1, 645	1, 972	1, 447	357	220	206	90	88, 787	2, 024, 715	2, 019, 470

出所：通商産業大臣官房調査統計部（1992）『平成 3 年商業統計表第 2 巻』大蔵省印刷局と経済産業省のホームページ（平成 26 年商業統計確報）2015 年公表より作成

によって商店街が疲弊し，特に，地方都市駅前の中心商店街では，郊外に出店したショッピングセンターの影響が大きかった。

大規模小売店舗法（大店法）では，売り場面積，開店時期，閉店時刻，年間休日日数が調整され，その目的は中小小売業者の小売機会の確保だった。大店法は日米構造協議の結果によって 2000 年に廃止され，大型店の出店が加速された。代わって制定されたのが，大規模小売店舗立地法，中心市街地活性化法，改正都市計画法の街づくり 3 法であった。大規模小売店舗立地法は生活環境の保持を目的とし，中小商店の保護は法の趣旨から除外された。中心市街地活性化法では，タウンマネジメント機関（TMO）が中心商店街の活性化を担う役割であったが，うまく機能しなかった。大型店が出店しやすい状況変化で，中小規模の地域のスーパーが影響をうけ，さらには，大型店同士の競合へと向かうことになる。本論では，このような競合の中で道内の主な小売企業や卸売企業がどのように変化したかを考察する。

なお，2006 年に街づくり 3 法が改正され，改正中心市街地活性化法では，商店，学校，共同住宅，病院などを都市の中心部に集約することを目指した。新法の目的を中小商業の再生から，地方都市の中心部への居住促進に重点を少し変更した形となったが，共同住宅や公共施設を集約し，「コンパクトシティー」を目指した。また，2007 年全面施行した改正都市計画法では，延べ床面積 10000 m² を超す大型店の郊外出店が原則禁止になった。旭川駅前にイオンのショピングセンターが立地されるなど郊外立地からの変化も見られるものの，大きな流れは止められずに現在に至っている。

3．1991 年から 2016 年までの道内主要小売企業の変化

（1）表中に取り上げた企業の基準について

表 2 は，日本経済新聞社（日経）調査による，1991 年度，北海道本社の小売業売上高道内 10 位までのランキングである。同時に全国順位を示している。表 3 は，2016 年度北海道本社の小売企業で，持ち株会社（親会社となり連結子会社の売上が含められている）と単体の場合がある。1997 年の法改正により，純粋持ち株会社が解禁されて以降，流通業界では持ち株会社が増加した。表 3 では，親会社が道外の場合は，道内ランキングが付けられ，親会社の名前が備考に書かれている。こ

表 2　1991 年度小売業売上（百万円）

道内（全国）順位	道内本社小売企業	売上	経常利益	2016 年までの変更
1（41）	コープさっぽろ	160128	1776	そのまま
2（56）	丸井今井	120978	486	札幌丸井三越に
3（110）	西武北海道	72667	−	そごう・西武に
4（151）	そうご電器	55130	623	2002 年経営破たん
5（165）	札幌そごう	48419	−	2001 年破産宣告
6（169）	ラルズ	46301	507	アークスの子会社に
7（176）	北海道ニチイ	44662	384	イオン北海道に
8（191）	石黒ホーマ	41178	1856	DCM ホーマックに
9（229）	札幌フードセンター	33804	563	マックスバリュ北海道に
10（231）	北雄ラッキー	33629	459	そのまま
2016 年 10 位以内に入る企業と統合先				統合先（新社名）
11（256）	札幌東急ストア	31084	138	アークス（東光ストア）
12（285）	ホクホー	28350	279	イオン北海道
13（318）	道央市民生協	24174	262	コープさっぽろ
19（400）	釧路市民生協	17560	174	コープさっぽろ
20（402）	ニトリ	17542	1219	ニトリホールディングス
21（461）	ホクレン商事	14562	30	そのまま

出所：日経流通新聞 1992 年 6 月 30 日と日経 MJ2017 年 6 月 28 日などより作成

の場合，親会社に順位が付けられるため，子会社の全国順位が付けられていない。親会社が道内の場合，子会社が 10 位以内に入っていても，その子会社は，表中の道内 10 位以内リストにあげられていない。ただし，アークスの子会社は有力企業が多いので，参考までに順位なしで主たるもののみ表 3 に示している。

また，1991 年に 10 位以内でなくても，2016 年に 10 位以内に入っている場合は，対応する企業の 1991 年時点での売上と順位を示した。逆に，2016 年に 10 位以内でなくても，1991 年に 10 位以内に入っている場合は，対応する企業の 2016 年時点での売上と順位を示した。ただし，社名などが変わっても，両年度に存在していることが条件になる。したがって，1991 年と 2016 年のどちらにも 10 位以内に入っていない企業は，原則，表 2 と 3 の中では示されていない。ただし，ツルハのみは 2016 年にランキング入りしているが，1991 年には示されていない。1991 年 8 月以前はツルハコントロールセンターの社名（薬類の卸売りが主目的に設立），それ以後ツルハの社名でのドラッグストア業務を集約し，1992 年度の売上は 196 億 6400 万円で道内 20 位にあてはまる。

（2）1991 年から 2016 年にかけて存続している企業

1991 年度の道内小売業 1 位はコープさっぽろ（全国 41 位）で約 1601 億 2800 万円，以下順に，丸井今井，西武北海道，そうご電器，札幌そごう，ラルズ，北海道ニチイ，石黒

表 3　2016 年度小売業売上高（親会社がある場合は道内順位のみ）（単位：百万円）

道内（全国）順位	道内本社小売企業	売上	経常利益	備考（親会社）
1（22）	ツルハホールディングス	527508	32623	
2（24）	ニトリホールディングス	512958	87563	
3（25）	アークス	512645	16471	
4（46）	コープさっぽろ	288433	5408	
5（55）	アインホールディングス	248110	15080	
6	イオン北海道	203174	8267	（イオン）
7	DCM ホーマック	186590	8764	（DCM ホールディングス）
8	マックスバリュ北海道	123203	1309	（イオン）
9	ホクレン商事	66427	－	＊
10	札幌丸井三越	63364	▲ 524	（三越伊勢丹 HD）
1991 年に 10 位以内に入っていた企業				
11（217）	北雄ラッキー	44252	433	
アークスの主な道内子会社（道内親会社の場合アークスの順位となり，単体では順位なし）				
	ラルズ	127025	5786	（アークス）
	東光ストア	46925	1310	（アークス）
	道北アークス	46291	754	（アークス）
	福原	43353	1345	（アークス）

出所：日経流通新聞 1992 年 6 月 30 日と日経 MJ2017 年 6 月 28 日より作成。▲は赤字。
＊ホクレン商事の売上は帝国データバンクによる。ホクレン商事は，2003 年の日経調査では回答が得られなかった企業に含まれ，それ以降，調査結果は出てきていないので，日経調査による全国順位は表 3 にない。

ホーマ，札幌フードセンター，北雄ラッキーまでが道内 10 位以内の小売業者であった。この中で，2016 年 10 位内で会社名もそのままで存続しているのが，コープさっぽろ（2016 年道内 4 位，全国 45 位）のみになる。さらに，ラルズを入れれば 2 つとなる。ラルズは，2016 年では，親会社のアークスとして全国順位 25 位（道内で 3 位）が付けられている。また，1992 年道内 7 位の札幌東急ストアは，アークスに経営譲渡されて東光ストアと名称変更されている。アークスを抜かして順位を数えれば，ラルズ単体では 2016 年においても道内 6 位となり，東光ストア単体では 2016 年においては道内 9 位となる。ラルズ，東光ストアを含めたアークスグループ全体に関しては，3 章に詳述する。北雄ラッキーもほぼ両年度 10 位以内に該当する（2016 年度，道内 11 位，全国 204 位）。

1991 年で道内 8 位の石黒ホーマは，経営主体はそのままに，ホーマックへの名称変更を経て，2015 年にさらに DCM ホーマックと名称変更している。2016 年道内 7 位とほぼ同じ順位である。現在は DCM ホールディングスのグループの一社であり，この経緯は後の 4 章で詳細を記す。このほか，5 章に詳述するが，ニトリ，ツルハは 1991 年には 10 位のランキング外であるが存続し，2016 年にかけ著しく成長している。これらは 3 章に詳述す

る。

（3）百貨店の変化と消滅[4]

次に，社名が変更した企業，消滅した企業について以下に経緯を説明する。1991年には10位以内に3つ百貨店が入っているが，2016年には1つのみで社名が変更になっている。それは，1991年で道内2位の丸井今井で，2016年では札幌丸井三越として道内10位となっている。丸井今井は，2009年に経営破たんし三越伊勢丹ホールディングスの子会社として札幌丸井今井としてスタートし，さらに，2011年から札幌丸井三越となった。この会社は，現在，丸井今井札幌本店と札幌三越の2店，そのほか，2014年イオンモール釧路昭和内と2015年イオンモール旭川駅前内に小型百貨店「MI PLAZA」を開設している。函館店は函館丸井今井の社名で，別会社になっている。札幌丸井三越と函館丸井今井の2社は共に三越伊勢丹ホールディングの完全子会社である。

1991年では百貨店として他に道内5位の札幌そごうがあるが，親会社そごうの経営破たんに連動して2001年に破産宣告を行っている。1991年3位の西武北海道が運営していた百貨店は，所有会社が変わり，東京本社の「そごう・西武」の旭川店として2016年では1店のみが残っていだが，旭川駅前でのイオンのショッピングセンター開店の影響により，この年閉店している。1991年当時は，西武北海道の店舗としては，この旭川店のほか，五番館西武（後の西武札幌店，2009年閉店），西武函館店（2003年閉店）を含めて3店舗存在していた。北海道本社の企業としては2016年のランキングからは消滅している。西武百貨店はセゾングループの中核会社であったが経営破綻し，現在は「そごう・西武」として，セブン＆アイ・ホールディングスの子会社となっている。セブン＆アイ・ホールディングスは，イトーヨーカ堂やセブン-イレブンジャパンなどを子会社として持つ，イオンに次ぐ規模の我が国の代表的小売企業グループである。

ランキング外であるが，この間の2009年に，ロビンソン百貨店が，立地の悪さもあり徐々に経営悪化し閉店している。これは，札幌松坂屋として1974年開業し，1979年にはヨークマツザカヤとなり実質的にイトーヨーカ堂が経営権を握る。1994年に，当時イトーヨーカ堂グループ（現セブン＆アイ）の百貨店部門だったロビンソン百貨店札幌店となっていたものである。

上述の丸井今井，札幌そごう，西武百貨店は，所有会社は代わり一部に店舗は残っているが，その破たんは，百貨店不況など外部環境に加えて，急激な多角化や不動産投資などの内部的な経営問題によるところが大きい。他の大手百貨店は，都市百貨店同士の合併による経営統合や，経営の効率化などによって，百貨店不況を乗り切っている。例えば，大丸は売り場運営の見直しによる正規従業員の削減を柱とする営業改革を行っている。この効果がはっきりと表れたのが2003年開業の大丸札幌店である。当初の見通しを覆して初年度から黒字を達成している。

（4）その他の消滅した企業[5]

1991年，4位のそうご電器，7位の北海道ニチイ，9位の札幌フードセンターは，2016年では存在していない。そうご電器は，2002年10月に経営破たんし民事再生手続きにより，直営店は，ゲオ（春日井）の子会社ゲオイエスとして，家電販売からビデオ・レンタル店へ業態変換している。一方，そうご電器のフランチャイズ店（FC店）の多くはベスト電器など他社とFC契約を結んだ。同社は，1948年に北海道相互興産として設立し，官公庁職員を対象とした商品販売から出発し，68年に家電の取扱を開始している。YES（your electronic spaceの略）ブランドで展開し，東北にも進出しピーク時にはFC店を含め220店舗を展開していた。家電専門店が本州から

道内に進出し競争に敗れ，消滅した。価格競争では本州企業と太刀打ちできず，サービス強化，ビデオ・レンタル部門の強化を進めたが，業績の回復はならなかった。

1991 年道内 7 位の北海道ニチイは，2016 年道内 6 位のイオン北海道の一部となっている。それは，北海道ニチイが，親会社マイカルの経営破たんによって，紆余曲折を経た結果である。1991 年道内 9 位の札幌フードセンターはイオングループに経営譲渡され，2016 年道内 8 位のマックスバリュ北海道の母体となっている。イオン北海道とマックスバリュ北海道については，イオングループの北海道本社の地域会社として，次章で詳述する。

4．主要小売企業の動向

4.1　道内主要スーパーの動向（アークス，コープさっぽろ，イオン）

（1）アークス[6]

北海道本社の小売業で，2016 年度売上 10 位以内で，道内での売上がほとんどを占める主な小売企業に，アークス，コープさっぽろ，イオングループがある。いずれもスーパーである。ほかの道内本社の専門店は，道外が主な市場となっている。帝国データーバンクによると，道内売上げに限定し，また，それぞれの関連会社も含めると，イオングループが 3263 億円，アークスグループが 3079 億円，コープさっぽろグループが 3002 億円になりになり， 3 社の合計はスーパー全体の道内シェア 79％になる。道内小売業の 3 強と言われる所以である。

アークスは，2016 年度売上 3 位で 5126 億 4500 万円（全国 29 位）である。アークスは持ち株会社で，1991 年時点では存在していない。親会社として傘下に道内と東北の有力小売会社とを子会社として有している。主な道内子会社は表 3 に示したが，2016 年時点では，スーパー業態の子会社は，ラルズ，東光ストア，福原，道北アークス，道東アークス，道南ラルズの 6 社が道内で，道外の子会社として，ユニバース（青森），ベルジョイス（盛岡）の 2 社がある。そのほかに，ホームセンターのカインズを，フランチャイズ契約によって運営する子会社エルディ（札幌）がある。食品スーパーグループとしては，全国一のライフ（大阪）に迫る売上となっている。

アークスは，水産商社（野原産業）が，1961 年に別会社ダイマルスーパーを設立し，11 月に小規模ながら札幌市南 13 条西 9 丁目にスーパーを開店させたことに始まる。現アークス社長の横山清氏はこの開店時に商社から出向して現在に至っている。1969 年に大丸スーパーとなっている。1989 年には，衣料品専門店金市館を道内主要都市に出店していた丸友産業と合併し，ラルズを設立する。その後，ラルズは，旧金市館各店を，札幌狸小路店（2015 年閉店）以外は早い時期に閉店させている。

その後，ラルズは積極的に，地方のスーパーに資本参加や買収を続けていく。95 年イチワ（北見）を子会社化し，96 年道東ラルズを設立する。97 年に三島の関連会社（士別）サンフーズを子会社にし，後に道北ラルズとなる。1998 年に，ユニークショップつしま（函館）と共同出資で北海道流通企画を設立する。同じ年，角幡商店（芦別）の店舗を買収する。2000 年に，富士製鉄（現日鉄住金）の購買部門として出発したホームストア（室蘭）を子会社化する。2002 年に，ラルズと帯広市の福原が持ち株会社アークスを設立し，両社がその子会社となることで経営統合する。

以後は，アークスが経営統合の受け皿の中心になる。2004 年には，アークスが北海道流通企画を子会社化し道南ラルズ（函館）を設立し，同年に「ふじ」（旭川）を子会社し，2005 年に民事再生法申請で経営破たんした

三島（士別）の店舗を継承し同社を吸収している。三島はかつてラルズ以上の売上（1988年度）を達成していたが明暗を分けた。2008年にラルズがホームストア（室蘭）を吸収合併し，ホームストアも消滅している。

2009年札幌東急ストア（現東光ストア）の買収，2011年の篠原商店（網走），ユニバース（青森），2012年ジョイス（盛岡）を子会社化する。また，2012年には道北ラルズとふじが合併し道北アークスとなる。2014年ベルプラス（盛岡）が新たに傘下に入り，2016年には道東ラルズと篠原商店が合併し道東アークスになる。同年，ジョイスとベルプラスが合併しベルジョイス（盛岡）となっている。

アークス設立以前から，ラルズが，地方のスーパーを吸収合併や子会社化して成長してきた。アークス設立後は，これまでの成功をみて，アークスの経営方針に共鳴する，道内有力企業やさらには青森・岩手の有力スーパーが，子会社としてアークスに参加することとなる。勝ち組の取り組みとも言われた，その経営方針は横山氏が命名した八ケ岳連峰経営である。これは，グループ内の会社が一方的に支配されるのではなく，当初は特に，社名や店名はできるだけそのまま残し，情報システムなどを共通化し，小売業にとって最大の課題である効率性の向上に取り組んできた。結果として，商品の約8割の仕入を一本化した。もともとアークスに参加した企業は，日本最大のVC（ボランタリーチェーン）であるCGCに入っていた経緯がある。CGC本部の活動は新商品の開発や共同仕入れである。

アークスは，同時に，多業態化や事業多角化にも乗り出している。2007年には子会社のエルディがカインズホームのフランチャイジーとして北広島市にホームセンターを開業している。子会社ラルズが運営する新小売業態としては，ビッグハウスと呼ばれる食料品ディスカウントストアがある。1992年に札幌市北区太平に1号店が開店している。一物三価をキャッチフレーズとしている。標準的食品スーパーで14000から15000品目ある商品を三分の一に絞り込み，顧客にもまとめ買いを促し，粗利も経費も20％以下（例えば，粗利16.5％で販管費13％）に抑えて，薄利多売で利益を出す業態であった。ビックハウスの生みの親はCGC加盟の盛岡のベルプラス（現ベルジョイス）であるが，アークスで成長し本格化した。

このようにアークスがグループとして拡大するとともに，傘下の子会社が，各地での厳しい競合にも直面するようになった。道内ではイオン系のスーパーとの競合，さらに，東北に進出してからは，イオンに加えてセブン＆アイグループのヨークベニマルとの競合もある。これまでの自主独立を重んじる連邦経営から，一段上の相乗効果を求めて融合という方向性も見え始めている。

（2）コープさっぽろ[7]

コープさっぽろは，道内本社の小売業で，単体では，2016年度売上道内4位（全国46位）2884億3300万円，1991年度では売上道内1位（全国41位）1601億2800万円であった。1965年に札幌市民生協として設立され，その後，生活協同組合市民生協，生活協同組合市民生協コープさっぽろの名称変更を経て，2000年に現在の名称「生活協同組合コープさっぽろ」となっている。この間，1978年には北海道中央市民生協（旧空知市民生協），函館市民生協と統合している。

1972年には，組合員自身がかかわって「コープママさんウインナー」を開発し現在も販売を続けている。これは，日本で初めての食品添加物を使用しない画期的な商品であった。組合員の声を反映して作るコープ印のPB商品に特徴がある。また，同じ年に始まった宅配による販売である協同購入（現トドック）もコープさっぽろの大きな強みである。

1995 年から 96 年にかけて経営破たん寸前の危機が表面化する。現理事長の大見英明氏によるとその原因は，①実質 25 年に及ぶ前理事長のワンマン体制，②店舗の標準化ができなかったこと，③非食品部門の拡大に伴う非効率化，④飲食店，ホテル・観光事業などの多角化，⑤銀行借入金依存体質をあげている。根本的原因としては，本州から進出した大型スーパーや地元食品スーパーとの競合で，競争力を徐々に失ってきたことであった。

再建に向けては 1998 年に，日本生活協同組合連合会から新理事長を迎えると同時に 217 億円の資金が投入された。不採算部門の撤退とテナントの導入，採算店の閉店，希望退職者募集による人件費の削減を行った。この時，希望退職であっても退職金は半額しか支払われず，退職金捻出のため職員の給与カットが行われた。当時の内館理事長が言う「残るも地獄，去るも地獄」の状況であった。8 年間の職員採用を停止，週休 2 日から週休 1 日への変更，業績に応じた評価や降格人事の実施や，即戦力にならない人材の配置換えも行われた。超過勤務は当たり前で，職員が危機を共有し懸命の再建がなされた。

一方で，パート教育プログラムの充実を行っている。中途半端な衣料品や家電製品の品揃えを再検討・整理し，食品部門強化のために，「おいしいお店」をコンセプトにかかげた。鮮度・品質のよい食材，こだわった食材・お祝いごとのための食材を揃えることであった。地域一番点店を目指し，米・薬・酒を強化し競合に備えた。食品スーパーとドラッグストアのコンビネーション型の業態を店舗コンセプトとした。その結果，徐々に V 字回復する。

2006 年にはそれまであった宅配事業の協同購入に「トドック」のブランディングを行っている。宅配は毎週一回カタログが組合員に配布され，翌週配達する仕組みで，他の小売業に真似できないものである。コープさっぽろの強みであり，業績に多大に貢献している。2003 年には POS データを取引先に料金をとって開示することを始めている。取引先と情報共有することによって営業の効率化が飛躍的に進んだ。同業他社に先駆けた試みであった。コープさっぽろの仕入担当者と，多数の取り先がともに POS データから問題を見つけて，仮説の形で新しい提案を行い，それを POS データで検証することが行われるようになった。短期間での業績改善にはこのような取り組みが大きかった。

その後は，組合員の要望，救済的な理由から，2003 年釧路市民生協，2005 年宗谷市民生協，2006 年道央市民・コープどうとう，2007 年コープ十勝，など道内各地の生協を吸収合併している。また，生協だけでなく，道内の地方スーパーのへの資本参加・事業継承による事実上の合併・買収が行われた。2009 年室蘭のスーパー，志賀綜合食料品店と資本提携したが，12 年に同店の特別清算の後に一部の店舗を継承している。2009 年には旭友ストアから店舗を継承している。また，同年，函館のスーパー「魚長」と資本提携すると同時に，店舗運営ノウハウを提供しこの再建に成功している。

（3）イオングループ（イオン北海道とマックスバリュ北海道）[8]

イオングループの北海道本社のスーパーとしては，2016 年度道内売上 6 位で 2031 億 7400 万円のイオン北海道と， 8 位で 1232 億 300 万円のマックスバリュ北海道の 2 社がある。これらの 2 社は 1991 年時点では存在していないが，元となる別の会社が存在していた。イオン北海道の元になった企業は，1978 年に北海道ニチイとして設立されている。同社の 1991 年度売上は道内 7 位で 447 億円であった。北海道ニチイは，総合スーパーのニチイ（後マイカルに社名変更）の地域子会社であった。1992 年に，同じニチイグループ

だったホクホー（札幌）と合併している。ホクホーは，道内の中小スーパー4社が合併し1980年に設立され，その後，ニチイが道内進出するに当たって，資本の約60％を出資していた。ニチイは，当時，ダイエー，ジャスコ（現イオン），イトーヨーカ堂に次ぐ総合スーパーであった。1996年には，ニチイの「マイカル」への社名変更に伴い，子会社の北海道ニチイもマイカル北海道に社名変更している。この親会社の社名変更には，業態転換に伴う意図があった。それまでの総合スーパー「ニチイ」の生活必需品中心の業態から，品揃えを強化した生活百貨店「サティ」への転換が意図され，札幌市内を中心に道内各地にサティが開店した。しかし，バブル崩壊後の経済状況に直面し，この高級化路線と多角化が過大投資につながり，2001年9月に，親会社のマイカルは民事再生法適用申請に至る。

上記の申請直前に親会社がマイカル北海道の株式を売却し，同社は，親会社の連結子会社からは外れ，マイカルグループを離脱し自立経営を目指した。翌2002年に，道民から社名を公募し，ポスフールとし，完全独立を成し遂げた。これには，地場スーパーホクホーの時代からの経営陣の独立意図が強く働いている。2003年にイオンと資本提携し2007年にイオンの子会社となり社名をイオン北海道に変更して現在に至っている。イオン北海道は，道内で，イオンのショッピングセンターの運営（イオンモール旭川駅前店や新札幌のカテプリはイオンモールが運営）を始め，スーパーセンター，ショッピングセンター内の総合スーパーや，最近では，小型スーパーの「まいばすけっと」の運営を行っている。

マックスバリュ北海道は，2000年に札幌フードセンターと北海道ジャスコが合併し設立された。現在の社長は札幌フードセンターの創業家から出ている。1991年度では札幌フードセンターは道内売上9位で338億円であった。札幌フードセンターは1961年8月に札幌市北21条西5丁目に食品スーパー1号店を出店している。ラルズの前身ダイマルスーパーの出店より数ヶ月前であり，スーパーの草分け的存在であった。出戸芳成氏による小樽市内でのニシンや数の子を集荷する海産問屋がルーツであったが，ニシン漁の衰退と共に，個人を対象に現金商売への切り替え，セルフサービスによるスーパーマーケットへと事業転換し札幌に進出した。その後は，地下鉄沿線への出店が原動力になり，食品スーパーチェーンとして成長していった。

一方，北海道ジャスコは，ジャスコと札幌フードセンターの共同出資によって，1993年に設立され，札幌フードセンターとの合併までに，道内にマックスバリュを10店近く出店していた。マックスバリュ北海道設立後はさらに，2003年に王子サービスセンター，2008年にジョイを吸収合併し拡大してきた。当初は，マックスバリュ，札幌フードセンター，ジョイなど8つの店名があったが，徐々にザ・ビッグあるいはザ・ビッグエクスプレスに集約されつつあるが，マックスバリュやフードセンターの店名を持つ店舗もある。さらに，2015年には，ダイエーの北海道地域におけるスーパーマーケット事業を一部継承し，また，いちまる（帯広）のスーパーマーケット事業を旧店舗名のまま継承している。

4.2　その他の主要企業（スーパー，専門店，コンビニエンスストアの動向）[9]

上述した3グループ以外のスーパーとして，1991年道内10位（売上336億2900万円），2016年道内11位（442億5200万円）北雄ラッキーがある。1971年にオレンジチェーンの社名で札幌西区に創業し，1974年に山の手ストアーに社名変更し，1982年に衣料品チェーン「まるせん」と合併し社名を北雄ラッキーとしている。その後も道東のスー

パーと合併するのどして成長してきた。この間増収であるが経常利益は減であり，スーパーの競合の厳しさと，独立系スーパーの経営の難しさを反映している。2017 年には，ラッキー株の一部が大手全国スーパーに売られる可能性が出て，アークスの横山社長が個人で株を買い付けることがあった。横山氏は「長期保有が目的で統合を意図していない」と表明している。今のところ，ホワイトナイト（友好的買収者）的役割を果たしたと見られている。そのほか，売上ランク外で，ホクノー（札幌），フード D の店名である豊月（本社芦別・本部苫小牧），道北を中心に総合スーパーを展開する西條（名寄）など独自性のある特色を出して独立系のスーパーとして残っているところもある。

スーパーは，最寄品販売を中心に道内を基盤にしている企業であるが，これらのスーパー以外の専門量販店で本州に進出していった北海道本社の主な小売企業には，ニトリ，ツルハ，ホーマック，アインファーマシーズがある。また，コンビニエンスストアとしてはフランチャイズ加盟店を含めた売上で全国 6 位に入る札幌本社のセコマ（旧セイコーマート）がある。

ニトリは 1991 年の売上 175 億 4200 万円（全国 402 位）から 2016 年ニトリホールディングスとして，道内 2 位の 3310 億 1600 万円（全国 31 位）となっている。全国に進出した道内企業で，ツルハとならんで最も飛躍的に成長したのが，札幌で家具店として創業したニトリである。HFS（ホームファニシングストア）と自らが呼ぶ，日本国内には存在しなかった新しい小売業態を創造した。登記上の本社は札幌であるが，東京本部を持つ全国企業であり，さらに，台湾・中国・アメリカにも店舗を有するグローバル企業の道を進みつつある。個人経営の家具店から出発し，メーカーからの直接仕入，海外輸入，日本で初めての家具専用の自動倉庫の建設，家具メーカーの買収，インドネシア，ベトナムに自社工場を所有しての海外生産など，常に新しい道を切り開いてきた。製造から物流・販売まで垂直統合した製造物流小売業を確立し急成長した。

ツルハは，第 2 次大戦以前に旭川で薬局として創業し，その後，「（株）クスリのツルハコントロールセンター」を旭川市に設立し，1991 年 8 月に（株）ツルハに社名を変更すると同時に本社を札幌市に移転している。1992 年の売上 196 億 6400 万円（全国 394 位）から，2016 年ツルハホールディングスとして，2016 年では，道内 1 位の 3481 億 9800 万円（全国 29 位）となっている。この間，1995 年にはイオン（当時ジャスコ）と資本・業務提携している。道内全域に店舗網を構築した後は，持ち株会社によって，くすりの福太郎（千葉）など，全国各地の薬局・薬店・ドラッグストアを買収・子会社化して傘下におさめて成長してきた。M&A での成長が，ニトリとの相違になる。医薬品や化粧品を利益の柱としながら，日販品を含めた食品を始め幅広い品揃えで集客を図っている。

ホーマックは，釧路市の金物店として創業し，石黒ホーマと社名変更しホームセンターとして札幌に進出する。石黒ホーマは 1991 年道内 8 位 411 億 7800 万円（全国 191 位）から，2016 年 DCM ホーマックとして道内 7 位 1865 億 9000 万円となっている。1992 年から，積極的に東北・関東のホームセンターを合併・買収によって本州に進出し，2007 年カーマ（現 DCM カーマ，愛知県），ダイキ（現 DCM ダイキ，愛媛県）と DCMJapan ホールディングス（現 DCM ホールディングス）を設立し，日本最大のホームセンターグループとなっている。2011 年には，ツルヤを完全子会社し小型店舗をニコットという店名で展開している。DCM ホーマックは，現在，大型店のスーパーデポ，標準店のホーマック，前述の小型店の 3 つのフォーマットでホームセ

ンターを展開している。早い時期に，POS システムを導入するなど情報化に積極的に取り組んできた。近年では，ニコットの一部の店舗では，売り場の 3 分の 1 を生鮮や日販品も含めた食品売り場にし新業態化している。

アインファーマシーズは，1969 年に受託臨床検査事業を行う第一臨床検査センターとして札幌に設立され，1998 年に現社名に変え，現在は調剤薬局とドラッグストアを経営の柱としている。1991 年では社名は第一臨床検査センターで全国の 500 社ランキングに入っていない。2016 年ではアインホールディングスとして，道内 5 位の 2481 億 1000 万円（全国 55 位）となっている。門前薬局と言われる病院に隣接した立地の調剤薬局に強みを発揮している。2006 年には，後発医薬品卸を主な事業とするホールセールスターズ（本社東京）を設立し卸事業に進出している。2008 年にセブン＆アイと資本・業務提携している。調剤薬局としては全国トップクラスの企業となっている。これらの専門店は，地元の限られた商圏を有する食品スーパーと相違し，道外に積極的に進出し売上げを伸ばした。

セイコーマート（2016 年 4 月 1 日に社名を株式会社セイコーマートから株式会社セコマに変更，店名はセイコーマートのまま）は，2016 年の売上は 146 億 1500 万円（全国 398 位）で道内 10 位以内には入らない。これは，フランチャイズ加盟店の売上は，セコマの売上に入らないためである。しかし，2016 年度で店舗数が 1183 店で道内コンビニ最大で，直営店と FC 加盟店の全店舗の売上は 1827 億 5500 万円となり，この数字を当てはめれば，道内 8 位となる。関連会社に卸や製造会社を持ち，PB 商品の供給を支えて，全国チェーンに負けない強みとなっている。同じセイコーマートグループのボランタリーチェーン（本部：セイコーフレッシュフーズ）によるコンビニとして北海道スパーがあったが，2016 年にオランダの国際本部との契約を更新しないで，ハマナスクラブと店名を変更している。この時点で，北海道内に 57 店あった。北海道スパーは地区本部で最盛期には 120 店舗あった。スパーは，ボランタリーチェーンとして野菜や魚などの品揃えで，セイコーマートと異なる需要を満たすと同時に，スパーの知名度によって，セコマが，ヨーロッパ小売業の情報収集やワインの調達先を探すのに利用していたが，一定の役割を終えたと判断された。セコマは道外には進出しないことが基本方針であるが，その代わり，セイコーマートの PB 商品を道外のスーパーやコンビニに販売している。

5．1991 年から 2016 年までの道内主要卸売企業（消費財）の変化[10]

表 4 は 1991 年度，北海道本社の卸売業売上高ランキングである。最終消費財を扱う卸業者のみをあげている。産業財や中間財卸を含んでいない。日本経済新聞の調査では業種別の全国順位を示しているが，ここでは，業種を横断して売上 100 億円以上の企業のみ取り上げたので，全国順位は示さず道内順位のみを表記している。表 5 は，同じく，2016 年度持ち株会社（親会社として連結子会社の売上が含められている）と単体であわせてのランキングである。すぐわかることは，100 億円以上の売上の道内本社の企業が減少していることである。道内企業同士の合併や本州大手卸による買収などによる結果である。

1991 年度の道内卸売業 1 位は秋山愛生舘で約 1014 億 2700 万円，以下順に，北海道酒類販売，北酒連，モロオ，バレオ，ホシ伊藤，大丸藤井，ダイカ，古谷，杉野商事までが道内 10 位以内の卸売者であった。さらに，売上高 100 億円以上の企業を見ていくと，丸ヨ西尾，オグラ，ナシオなどが続く。

この中で，2016 年で所有関係と会社名もそのままで，売上 100 億円以上を維持して存続

しているのが，モロオ，ナシオである。所有関係はそのままで会社名が変わったのが丸ヨ西尾で，セイコーフレッシュフーズに社名変更している。道内企業同士の合併で社名変更したのが 2016 年 7 位の大丸である。1991 年度 7 位の大丸藤井と 11 位の日藤は，2016 年に紙・文房具の問屋同士合併し大丸と社名変更している。これに先立つ 2015 年には大丸藤井・日藤ホールディングスを設立し両社が子会社となっていた。事業所の統一・物流コストの削減など効率化を目指したものと言われている。

社名はそのままであるが，本州企業から出資を受け入れ傘下にはいるあるいは子会社になっているケースが，北海道酒類販売やスハラ商事である。本州の大手卸売企業に吸収合併や買収あるいはメーカーによる販社化により社名がなくなったものに，秋山愛生舘，粧連，古谷，オグラ，北酒連，ヤマグチがある。道内企業同士合併で社名がなくなったものに，バレオ，ホシ伊藤，十勝米穀，杉野商事がある。また，ダイカは本州企業との対等合併で社名がなくなっている。函館米穀や東栄は売上を減少させて 100 億円未満となったので表にあげていない。

表 4　1991 年度卸売業売上（単位：百万円）

道内本社の卸売企業	売上	業種
1 秋山愛生舘	101427	医薬
2 北海道酒類販売	95830	食品
3 北酒連	82870	食品
4 モロオ	72551	医薬
5 バレオ	65331	医薬
6 ホシ伊藤	65181	医薬
7 大丸藤井	61628	文具・紙
8 ダイカ	50978	日用雑貨
9 古谷	40829	食品
10 杉野商事	31063	食品
11 日藤	28718	文具・紙
12 丸ヨ西尾	24854	食品
13 オグラ	23044	菓子
14 ナシオ	20761	菓子
15 ヤマグチ	19122	玩具
16 スハラ食品	17414	食品
17 十勝米穀	18657	食品
18 東栄	14607	日用雑貨
19 粧連	14057	日用雑貨

＊日経流通新聞 1992 年 7 月 30 日より作成

6．道内卸の動向と再編[11]

医薬品卸業界では，1991 年に道内医薬卸 5 社が合併しバレオ設立された。1998 年には道内医薬品卸最大手の秋山愛生舘が，当時売上全国 1 位のスズケンに吸収合併される。これによって，本州からの医薬品卸の進出が本格化する。さらに，1999 年には，バレオとホシ伊藤が合併し「ほくやく」となる。現在，札幌本社の主な医薬品卸は「ほくやく」とモロオの 2 社になっている。1992 年からの医薬品卸の再編は，この年から年医薬品の取引慣行が変更になったことと大きく関係している。卸から医薬品卸への医薬品の納入価格は，この年から卸が医療機関や薬局と交渉して自ら決めなければならなくなった。それ以前はメーカーの営業員である MR が納入価格を決めていた。卸経営の効率化と自立をより図る必要がでてきた。「ほくやく」は，2006 年には，持ち株会社である「ほくやく・竹山ホールディングス」を設立し，医療機器の竹山と経営統合し，2016 年時点の道内卸の中では最大の売上高となっている。

1995 年には食管法が廃止され食糧法が制定される。2004 年新食糧法が施行され，コメ流通に大きく影響を与える。2002 年には十勝米穀と空知米穀が合併し食創が設立され

表5　2016年度度卸売業売上高

道内本社の卸売企業	売上（百万円）	備考
1 ほくやく・竹山ホールディングス	228713	道内会社の合併で成立
2 モロオ	113655	
3 セイコーフレッシュフーズ	105407	丸ヨ西尾から発展
4 国分北海道＊	98865	北酒連から国分の子会社へ
5 日本アクセス北海道	85056	北海道雪販と杉野商事の合併
6 北海道酒類販売	75945	日本酒類販売の子会社
7 大丸	46360	大丸藤井と日藤の合併
8 ナシオ	50260	
9 トワニ	18774	道内会社の合併で成立
10 食創	16961	道内会社の合併で成立
11 スハラ食品	16120	伊藤忠食品の子会社
12 大槻食品	14190	
関連する道外企業（親会社など）		
三菱食品（東京）	2411474	MS北海道（旧RJオグラ）の親会社
スズケン（愛知）	2126993	秋山愛生舘を吸収合併
日本アクセス（東京）	2015494	日本アクセス北海道の親会社
国分グループ本社（東京）	1817876	国分北海道（旧北酒連）の親会社
伊藤忠食品（大阪）	632002	スハラ食品を子会社化
パルタック（大阪）	922095	粧連吸収合併
あらた（千葉）	704610	ダイカなどと合併で成立
三井食品（東京）	799000	古谷吸収合併

出所：日経MJ（流通新聞）2017年8月2日などより作成
＊売上は，国分グループ本社「ニュースリリース（2017年3月2日）」より

2016年では10位の売上となっている。100億円未満の売上で言えば，1996年に北海道中央食糧が，室蘭米穀・小樽米穀を吸収合併しており。コメの卸でも再編が進んだ。2016年9位のトワニは，平成7年2月に三香商会と協和食材が合併して，新社名トワニとなったものである。両社は食品添加物卸として旭川と札幌で創業しているが，その後，業務用総合食品卸を中心に業容を拡大し成長した。

全国卸が道内の卸を傘下に収めて道内進出を果たす例が顕著にみられるのは，食品・酒類業界である。2000年に，三井物産系食品卸の三友食品（現三井食品）が，古谷を買収し三井食品北海道支社となり，古谷の名称が消滅する。古谷は1899年に札幌で創業した老舗であったが，酒ディスカウンターのデリーズ（札幌）の倒産に伴い連動して債務超過に陥った。

2000年には杉野商事と北海道雪印販売が合併し杉野雪印アクセスが設立される。杉野

商事は 1914 年創業の旭川市本社の食品卸であるが，最大の仕入先である雪印乳業からの子会社「北海道雪印販売」との合併提案を受け入れた。2005 年に東京本社の食品卸である雪印アクセスが伊藤忠商事の子会社となったのを契機に，杉野雪印アクセスは社名を「日本アクセス北海道」（2016 年 5 位）に変更して今日に至っている。

また，2000 年には，菱食（現三菱食品）が，千歳鶴ブランドの日本清酒（札幌）の酒類卸部門の営業譲渡を受け，北海道リョーショクの一部となるが，北海道リョウショクは MS 北海道と社名変更している。1991 年 13 位で，菓子問屋としては道内最大であったオグラが，2005 年には，菱食の子会社となり，「RJ オグラ」と社名変更している。さらに，2014 年に，北海道リョウショクと統合し MS 北海道となる。取引口座は三菱食品北海道支社に移管されているので，実質的には三菱食品と一体化し，オグラの名称が消えた。札幌本社のオグラは，1915 年サハリン創業の老舗企業であった，幾つかの小売業の相次ぐ破綻による債権焦げ付きよって，他の取引先とのリスク回避を急ぎすぎる経営判断に誤りがあったと言われる。コープさっぽろやダイエーとの取引停止は失敗だったといわれる。コープさっぽろの驚異的業績回復後に取引を再開できなかった。

北海道酒類販売は北酒販と略称されるが，2007 年に日本酒類販売（日酒販）からの出資を受け入れ傘下にはいっている。同じ年 2007 年に北酒連が国分の子会社となり，2009 年に北海道国分と統合し「シュレン国分」となる。さらに，2016 年に国分（現在の国分グループ本社）北海道支社と統合し，国分北海道となり売上 4 位となっている。2011 年には，伊藤忠食品が小樽市のスハラ食品を子会社化するが，名称はそのまま残り 2016 年 11 位の売上となっている。

メーカーが下方統合するなかで販社化（特定メーカー専属の卸）し，社名変更と東京への本社移転の例が，1991 年 15 位の玩具問屋ヤマグチである。当社は 1947 年に深川市で玩具問屋山口商店として創業し，その後旭川市に本社移転と同時にヤマグチの社名になり，その後札幌本社となる。徐々に，任天堂や関連のテレビデオゲームソフトの扱いが多くなり，全国に営業拠点を広げていく。2005 年にはジェイネットと社名変更し，2016 年に任天堂の子会社になり，任天堂販売と社名が変更し本社を東京に移転させている。メーカー系列とはいえ，北海道の地方卸から全国卸になった例である。2015 年度の売上は約 570 億円であった。

食品業界で独立して残った企業にセイコーフレッシュフーズ（旧丸ヨ西尾）がある。グループ内のセイコーマートを販売先に成長した。もともと，酒・食品卸の丸ヨ西尾が 1971 年から販売先の酒店をセイコーマートに変えたのが始まりであった。コンビニエンスストアへの多角化が成功した。2016 年売上 3 位となっている。2016 年 8 位の菓子問屋のナシオも独立を維持し単独で全国に進出していく。これは全国生活協同組合連合会の指定卸になって，全国の生協とのつながりを強めたことによるものである。コープさっぽろが POS データを低料金で公開したことをきっかけに，ナシオはデータから様々な提案をする「リテールサポート」行う，平社長の言う「運ぶ卸」から「情報を売る卸」への転換が行われた。配送の大部分はアウトソーシングが行われた。

1991 年 8 位のダイカは道内各地の日雑卸合併して 1969 年に設立された企業である。ダイカが全国的に注目を集めたのは 1992 年から実施した無返品政策であった。これは，小売店からの返品は従来通り受けるが，メーカーへの返品は，原則しないというものである。主な目的は小売店頭重視の販売革新にあった。日雑卸業界の反応には，実現可能性

について懐疑的なものが相当あったが，これ以後，販売員の意識と実際の行動も大きく変わっていった。その後，ダイカは，中部，九州のそれぞれを基盤とする，サンビッグ，伊藤伊の3社は経営統合のために持ち株会社をつくり，さらに，2004年に四国の新たな1社を加えてこれら4社が合併し「あらた」という全国規模の会社になった。一方，それまで日雑卸では売上1位だった大阪本社のパルタックが，2004年に札幌本社の粧連（1991年19位）を吸収合併して道内に進出してくる。粧連はこの時点で消滅する。

7．本州スーパーの道内進出[12]

（1）ダイエーの道内進出

以上，北海道本社の企業を中心にこの25年間の変化をみてきた。イオン（旧ジャスコ），マイカル（旧ニチイ）の本州企業は，道内企業との関連で既に触れている。それ以外の道外本社の代表的企業の本道への進出についても，この期間を中心にしてまとめたい。

1991年時点では，小売業売上の全国順位は，ダイエー，イトーヨーカ堂，西友，ジャスコ（現イオン）のスーパーが並び，5位以下は百貨店が続き，8位に再びスーパーのニチイ（後マイカル）が，9，10位は百貨店である。以上に明示したスーパーは積極的に道内に進出してきた企業である。

最初にダイエーについてみるが，ダイエー本体と子会社による運営，あるいは，この両者で運営主体が交替するなどと複雑な経緯をとっている場合があるが，一括してダイエーの店舗として考察の対象とする。北海道地区進出1号店は，1973年（昭和48年）11月に札幌駅前通り（南2条西4丁目）の中心街ビルに札幌ショッパーズプラザとして開業したものである。これは，1993年（平成5年）に閉店している。現在はファッションビルのピヴォになっている。

1991年に小売業売上全国1位のダイエーは，この時点では，道内に，ダイエー本体直営とグループ会社を含めて約30店舗進出しており，2016年には，ダイエーは会社そのものが消滅している。1992年以降に16店舗出店あるいはグループに組み入れているが，その後，順次閉店し，2015年に16店舗まで減少した。この年イオンの完全子会社になり，その後ダイエーが消滅している。

ダイエーの道内進出は，総合スーパーの大型店は直営（一時期子会社の北海道ダイエー）によって進出し，中小規模のスーパーは，道南の地元スーパーを関連会社にすることで進出してきた。道南の地元スーパーだったホリタ（函館）とボーニストア（函館）を子会社化し，さらに合併させ函館ダイエーを設立し（1990年），さらに西村（札幌）を吸収合併し北海道スーパーマーケットダイエーに社名変更し本社を函館から札幌に移転し（1993年），さらに2006年にはグルメシティ北海道に社名変更し，2009年に全ての店舗をダイエー本体に移管している。その後イオンの関連会社から完全子会社になり，2015年にほとんどがイオングループの店舗となり，主に道南の中小店は食品スーパーのマックスバリュ北海道，札幌を中心とした大型店はほとんどが総合スーパーのイオン北海道に吸収された。

（2）イトーヨーカ堂の道内進出

1991年時点で小売業売上全国2位のイトーヨーカ堂は，北海道地区進出1号店は，1975年9月に帯広の中心市街地に，商店街の核としてバスターミナルと一体となったビル内に出店した。480台の有料市営駐車場が隣接されているが手狭であり，駅前から郊外への流れの中で，売上が徐々に減少し，ピーク時の約半分まで下がったといわれる。ついに，1998年10月に閉店した。代わりに，同年11月に郊外に2200台の駐車場で，店舗面積の1.5倍と大幅に拡張し開店している。中心街

での閉店は，帯広中心街の空洞化に拍車をかけることになり，影響が大きかったと言われる。

1991 年時点で，道内に，イトーヨーカ堂は，14 店舗進出しており，このうち，5 店が 2016 年まで存続している。さらに 1992 年以降に開店して 2016 年まで残っている店舗が 6 店あるので，2016 年時点では 11 店舗存在している。イトーヨーカ堂の進出は，ダイエーと相違し，直営で，大型の総合スーパーのみで進出してきたが，必ずしも成功しなかった。2017 年には，2020 年までに全国で 40 店舗閉店することを公表している。これは，イトーヨーカ堂の問題というよりは，総合スーパーの業態としての構造的問題で，専門量販店との競合の中で，総合スーパー業態そのものがライフサイクルの衰退期を迎えている。その状況の中で，イオングループはイオンスタイルという専門店の集合への転換を図るなど，各社が対応を迫られている。

イトーヨーカ堂は，中小型の食品スーパーには，これまで道内では進出してこなかった。しかし，2013 年に食品スーパーのダイイチ（帯広，2016 年売上高 321 億円，経常利益 7 億円）に約 3 割出資し筆頭株主となっている。ダイイチとしては，競争力のある PB 商品を持つヨーカ堂との協業により，上述した，アークス，イオングループ，コープさっぽろの 3 グループに対抗する意図がある。全国的にも，スーパー業界では，成長余力に乏しい地方スーパーを，大手が支援し場合によっては，買収によって取り込んでいくケースは広がっている。食品スーパー，いちまる（帯広）は，マックスバリュ北海道に買収されている。

（3）その他の全国スーパー

イオン，イトーヨーカ堂，ダイエー，ニチイ（マイカル）については既にすでに触れており，1991 年度で全国売上順位 10 位内の全国スーパーで，残るのは，西友，長崎屋である。

①長崎屋

長崎屋は，1967 年に札幌に 1 号店（南 2 条西 2 丁目，現在の北専ビル）を開店している。この 1 号店は道外のスーパーとしては最も早い出店であり，当初，道内では売れそうにない東京と同じような品揃え，店舗の設備が寒冷地に合わないなど，開店から 2 年間は失敗の連続だったといわれる。この店舗は 1972 年に手狭になり閉店している。代わりに，南 1 条西 1 丁目（現在，ジュンク堂が出店している丸井南館）に出店し，1987 年には店名を「Big-Off」とし，ブランド品を安く売るディスカウント店として業態転換し，2002 年まで存在していた。全道に進出していくが，1991 年時点では，店舗は 19 店舗存在しており，ピーク時の店舗数に達していた。

2000 年に 3000 億円以上の負債を抱えて，会社更生法の申請を行い事実上破綻し，その後，複数の企業グループによる再建の試みを経て，最終的には，2008 年にドン・キホーテが企業買収し，多くの店舗はドン・キホーテに変換された。長崎屋の店舗名では 2016 年で 4 店舗（小樽店，室蘭中島店，帯広店，中標津店）が存在し現在に至る。帯広店と苫小牧店には，長崎屋が経営する屋内型遊園地ファンタジードームが併設され，屋内でのジェットコースターが呼び物で話題になったが，いずれも短命で閉園となっている。

②西友

西友の札幌への進出は，1973 年の月寒店（1991 年閉店）に始まる。その後，札幌市内だけでなく，旭川，函館，岩見沢，滝川などに出店するが，1991 年時点では 11 店舗存在しており，その後，2016 年までに 5 店閉店，3 店出店し，スクラップビルドによって，結果的には 2016 年で，札幌市内のみ 9 店存在している。最も新しい 2000 年出店の福住店は食品スーパーであるが，それ以外は，総合スーパーとして大型店を出店させてきた。かつては，西のダイエー，東の西友と言われ，

日本を代表するスーパーで，かつて札幌市内の幾つかの店舗で年商百億を超える優良大型店もあった。

しかし，西友は，この間，大きく変貌している。総合スーパーの業態自体が構造的問題を抱え，食品スーパーへの転換が進まないうちに，西友子会社のノンバンク「東京シティファイナンス」が多額の不良債権を抱えることになる。この処理のために，ファミリーマートや良品計画などの株式を手放し，2000年に住友商事と資本提携している。札幌では，西友元町店が2002年に輸入牛肉を国産と偽装したことが発覚し，「なりすまし」も含めて多数の顧客が返金を求めて大混乱する事件が起こっている。

この年，世界最大の小売会社であるアメリカの「ウォルマート・ストアーズ」と包括的業務・資本提携しその傘下に入った。徐々に出資比率を高め，2009年に完全子会社へ移行している。EDLPによる特売やチラシ削減，リテールリンクなどの商品情報管理システムの採用などウォルマート流の経営方法導入されたが，業績は改善されずに，２度にわたる早期退職者の募集が行われた。札幌の店舗でも，フードコートを縮小・廃止し商品陳列を拡張するなど店舗レイアウトが大きく変更されて現在に至っている。

８．まとめと道内小売業の組織能力[13]

第１の変化は，商業の地域から全国化への広がりである。本州からのスーパーや専門量販店の道内への進出，また，全国卸の道内進出である。逆に，道内からも，一部の小売業や卸売業が本州に進出している。各地の限られた商圏で商業が営まれた時代が終焉しつつある。第２の変化は，道内でのM&A，企業の合併や，買収が進んだことである。買収に関しては第１の本州企業の進出と直接関係し，道内企業同士の合併あるいは，持ち株会社となる親会社による経営統合も，第１の変化に触発されたものであり，間接的には関係している。

アークスグループやコープさっぽろの例は，道内企業・組織同士の統合の顕著な例である。イオンは全国スーパーが道内企業を統合して進出してきた。逆に，ニトリ，ツルハ，ホーマック，アインファーマシーズの専門店は積極的に道外に進出し全国企業になった。卸売業では，「ほくやく」が道内企業同士の統合の例にあたる。ダイカは道内企業同士の統合から本州企業の吸収合併，さらに全国規模での統合に進んでいく。同業の粧連とは対照的な結果となった。

同業者間での統合は水平的な統合であるが，垂直的な統合や垂直的な関係の強化も見られる。セコマは，卸（丸ヨ西尾）から小売へ進出であり，同時にメーカーへの進出であり，川下と川上への両方向への垂直統合である。ニトリにおいても垂直的統合が見られ，小売から製造・物流機能の統合が行われた。垂直的な関係の強化では，ナシオとコープさっぽろの情報を介した関係強化がある。ナシオとオグラは同じ菓子問屋であるが，経営判断の相違が明暗を分けた。ナシオと同様に，医薬品卸ではモロオが地域に密着した企業として単独で独立を維持してきた。セイコーフレシュフーズ以外の食品・酒類問屋のほとんどは本州から進出した全国卸や商社の傘下に入ることになった。

道内に進出したスーパーでは，イオンが最も成功している。総合スーパーを中心に進出した他の企業はいずれも成功していない。イトーヨーカ堂は閉店を続けている。総合スーパーは個々の企業の問題というより構造的な問題が大きく，セブン＆アイグループでは，帯広のダイイチを傘下にしたように，食品スーパーで再編を開始している。食文化が多様な日本では各地の食品スーパーの業態は今後とも存続すると考えられ，競合・再編が続

くと予想される。

矢作（2011）は，中核的な組織能力を，「独自の顧客価値を生み出すうえで，中心的な役割を担っている仕事のやり方のこと」として，小売業の中核的組織能力として，市場戦略に独自性を発揮する場合と，業務システムに革新を起こしている場合があり，または両方の場合もあるとしている。その考えに沿って，道内企業や道内進出企業についてまとめてみる。市場戦略では，革新的な小売業態を開発し，競争相手のいない市場環境を自ら作り出すことである。または，類似の業態戦略をとる企業が相当ある場合でも競争相手の比較的少ない地域に位置取することである。市場戦略は模倣されやすく，有効性が薄れた後は，商品調達等の業務革新の重要性が増す。業務革新をどの分野でどのように行うかが問題である。

業務システムの革新では，中核的な組織能力が店舗運営にある場合と，商品調達力あるいは商品供給力である場合がある。新しい業態・出店戦略を考える場合でも，それを支える業務革新の展開が課題となる可能性がある。業務システム革新を軸にしているのは，取扱商品が特定分野に絞り込まれている専門的店において顕著であった。

このような能力は，本州に進出していった道内企業の中で，特に専門店に見られたものである。典型的には，ニトリにその特徴が見られる。革新的な業態のため競合他社がいない状況で，しかも簡単には模倣できない業務システムに支えられているので，優位性が持続していく事になる。その他の専門店中には，限定された商圏内で競合がない状況では，高い業績をあげても，平成に入って本州企業が道内進出して経営破綻する会社が出る。比較的模倣しやすい業態に多く見られるケースで，家電専門店のそうご電器や紳士服専門店はるやまチェーンが当てはまる。同じようなケースでも，本州の競合会社が十分に成長していない状況で，ホームセンターやドラッグストアでは逆に本州に進出し，買収だけでなく，持株会社を互いの親会社として対等な形での経営統合もしながら成長している。DCM ホーマックやツルハである。また，最近の DCM ホーマックは，市場飽和による市場戦略の有効性が薄れる中で，食品とホームセンターを合わせた小型店で，食品スーパーが撤退した地域に進出するニッチ戦略を取り始めている。

小売業の主要活動を販売と仕入とみることもでき，その場合，物流や情報処理システムは主要活動を支える活動になる。販売活動は，業態・出店戦略（市場戦略）と，業務システムの一部となる店舗運営の 2 つに分けられる。仕入れ活動は商品調達と，物流活動は商品供給と言い換えられる。仕入れを商品調達と言い換える場合は，メーカーブランドの商品を仕入れる（セレクトバイイング）だけでなく，PB 商品の開発なども含まれるからである。物流活動は商品供給と言い換えて，サプライチェーン化している意味も含める。

独自の商品・品揃え価値を作り出すマーチャンダイジングは，個々の商品の技術的特性や生産方法，取引関係の違いがあり，容易に学習し移転・模倣することが難しい。目に見えにくい模倣しにくい能力の中核には，店舗運営システムのほか，商品調達システムにおける独自商品の企画・開発と商品供給システムにおける一括配送センターの配置・運営などの業務システムの革新がある。

スーパーでは，上述した専門店と相違し，簡単には模倣されにくい業務システムを構築することは難しい。コープさっぽろの宅配システム「トドック」は例外的に競争相手がいない市場環境を作り出している。しかし，一般的に，商品調達で独自性を出すためには，生産部門への進出あるいは PB 商品の開発・委託生産が必要になる。そのためには，一定程度以上の規模が重要になる。情報システム

の構築のための費用や仕入れ費用についても規模の経済性が作用する。専門店と相違し，スーパーは，道内での販売がほとんどを占める。当初各地域の限定された商圏で営業していた中小のスーパーが，いくつかのグループに集約されることになる。アークスは，共通の親会社の下，対等の関係で子会社になることを条件として拡大してきた。イオンは，地元スーパーの事業を継承する形で北海道に進出してきた。コープさっぽろは道内各地の生協を統合するだけでなく，アークス傘下にない一部の小規模スーパーとの提携や店舗買収によっても拡大してきた。道内で，３つのグループ外の中堅スーパーは，セブン＆アイの傘下として資本提携，イオンに会社を譲渡するなどの動きがある。道内の中堅スーパーで完全に独立しているところ非常に少ないが，例えば，特定の漁港と繋がりがあり新鮮で豊富な水産物の品揃えが可能など，独自性のある強みが必要になる。

注

（１）本稿は，2013 年 7 月 6 日，経営史学会北海道部会ワークショップにおいてコメントテーターと同時に求められた報告の内容「北海道の商業」（佐藤（2016））に基づいたものであり，その内容を，分析期間を拡張し大幅に加筆したものである。

（２）佐藤（2018）。

（３）日本経済新聞 2006 年 8 月 23 日，北海道新聞朝刊 2013 年 7 月 24 日。

（４）佐藤（2018），日経 MJ（流通新聞）2012 年 6 月 27 日，札幌丸井三越のホームページ，週刊ダイヤモンド特別取材班（2001）。

（５）北海道新聞 2002 年 10 月 2 日，財界さっぽろ 2002 年 4 月号。

（６）横山（2014），北海道新聞朝刊（2005 年 3 月 29 日，2016 年 6 月 9 日），日経 MJ（2013 年 7 月 13 日，2015 年 3 月 27 日），日本経済新聞地方経済面 2018 年 1 月 24 日，アークスのホームページ。

（７）大見（2008），北海道新聞朝刊（2012 年 3 月 31 日，2017 年 11 月 16 日），さっぽろ文庫編集室（1999），コープさっぽろのホームページ。

（８）北海道新聞朝刊（1995 年 10 月 5 日，2000 年 10 月 4 日，2001 年 11 月 09 日，2003 年 11 月 11 日），日本経済新聞地方経済面 2001 年 12 月 3 日，財界さっぽろオンライン 2013 年 2 月掲載号，マックスバリュ北海道・イオン北海道のホームページ。

（９）似鳥（2015），鈴木（2005），北海学園大学経営学部株式会社ニトリ寄附講座運営委員会（2009），佐藤（2011），佐藤（2018），日経 MJ　2012 年 7 月 25 日，北海道新聞社朝刊（2013 年 2 月 17 日，2016 年 7 月 21 日，2017 年 9 月 28 日），日本経済新聞社地方経済面 2017 年 12 月 2 日，アインファーマシーズ・ツルハホールディングスのホームページ。

（10）日経流通新聞編（1993），日経 MJ2012 年 8 月 1 日，北海道新聞社朝刊 2016 年 7 月 20 日，任天堂販売株式会社ホームページ，東洋経済オンライン（2016 年 1 月 26 日），佐藤（2018）。

（11）高宮城（1997），佐々木（2015），平（2008），佐藤（2008），佐藤（2018），北海道新聞夕刊 1999 年 9 月 2 日，日本経済新聞地方経済面 1999 年 11 月 25 日，北海道新聞朝刊（2000 年 12 月 6 日，2005 年 1 月 25 日），FASF　2016 年 8 月 25 日（任天堂からのお知らせ），商人舎流通スーパーニュース 2017 年 11 月 24 日。

（12）さっぽろ文庫編集室（1999），矢作（2007），北海道新聞朝刊（1993 年 7 月 7 日，1998 年 11 月 27 日，2002 年 9 月 30 日，2003 年 9 月 17 日，2013 年 7 月 24 日，2015 年 8 月 30 日，2015 年 8 月 30 日，8 月 31 日），日経 MJ　2013 年 7 月 26 日。

（13）矢作（2011）。

参考文献

大見英明（2008）「「連」，つながりを生かして，講座のまとめ」『北海道の将来を展望するⅠ』（北海学園大学経済学部コープさっぽろ寄附講座運営委員会編）中西出版。

佐々木聡（2015）『地域卸売企業ダイカの展開 ── ナショナル・ホールセラーへの歴史的所産』ミネルバ書房。

佐藤はるみ（2011）「ツルハホールディングス ── 家業からイノベーターへ ──」『札幌大学産研論集』第 41 号

佐藤芳彰（2008）「モロオ ── 地域密着型の総合健康・医療企業を目指す医薬品卸」『北海道の企業２』（佐藤郁夫・森永文彦・小川正博編著）北海道大学出版会。

佐藤芳彰（2016）「北海道商業の変化」『札幌大学経営学部産研論集』第 50 号。

佐藤芳彰（2018）『流通システムと小売経営　改訂

版』千倉書房。
さっぽろ文庫編集室（1999）『さっぽろの商い』北海道新聞社。
週刊ダイヤモンド特別取材班（2001）『そごう　壊れた百貨店』ダイヤモンド社。
鈴木聡士（2005）「セイコーマート」『北海道の企業Ⅰ』（小川正博・森永文彦・佐藤郁夫編）北海道大学出版会。
平公夫（2008）「卸・小売業 ── 地域生き残り戦略について」『北海道の将来を展望するⅠ』（北海学園大学経済学部コープさっぽろ寄附講座運営委員会編）中西出版。
高宮城朝則（1997）「卸売業の経営システムと内部戦略」『卸売業の経営と戦略』（高宮城朝則編）同文舘。
似鳥昭雄（2015）『運は創るもの ── 私の履歴書 ──』日本経済新聞出版社。
北海学園大学経営学部株式会社ニトリ寄附講座運営委員会（2009）『株式会社ニトリ寄附講座シンポジウム報告書（流通・サービス業の未来）』北海学園大学経営学部。
矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス ── 理論とケースで考える ──』日本経済新聞出版社。
矢作敏行（2011）『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
横山清（2014）『アリの目から見た経営論』財界さっぽろ。

その他，新聞や商業雑誌，各社のホームページなどを参考にしたが，主なものは，注の中に明記してある。