

小売店舗の近接競争とパフォーマンス*

中央大学商学部
結城祥研究会第4期
西川　　みな美

<要約>

我が国における大型小売店の立地可能用地は、2000年の都市計画法改正によって強く制約されることになった。それを受けて今日では、複数の小売業者が近接した場所に出店するケースも増えており、大手小売業者間の競争はますます激しさを増している。

それでは、こうした大型小売店舗間の空間的近接競争は、店舗成果にいかなる影響を及ぼすのであろうか。興味深いことに、既存研究はこの問題について正反対の主張を展開してきた。すなわち一方では、この種の近接競争は成果に負の影響を及ぼすことが、また他方では、近接競争は成果に正の影響を及ぼすことが示唆されてきたのである。

しかし既存研究は、近接競争の正・負いずれか一方の効果のみを強調するものが多く、双方の効果を同時に考慮している実証研究は、著者の知る限り、ホテルの立地行動を分析したBaum & Haveman (1997) のみである。しかも様々な産業の中で、立地戦略ないし空間的競争が最重要課題になるのは小売業界であるにも関わらず、小売店舗間の近接競争と成果の関係を論じた実証研究は、一部の例外を除いてほとんど存在しない。つまり企業間、特に小売店舗間の近接競争と成果の因果関係については、その全容解明が進んでおらず、ここに既存研究の空白地帯が存在するのである。

以上に述べた研究の空白地帯を埋めるべく、本論は「同業態小売店舗間の近接競争が、当事者の成果に及ぼす影響力」の解明を目指して、理論モデルの提唱と実証分析を行う。市区町村レベルの2次データと大手小売業の店舗データを組み合わせて実証分析を行った結果、小売店舗間の近接立地は、競争激化により店舗販売効率を低下させる「負の効果」と、商業集積の魅力度向上により店舗販売効率を高める「正の効果」の双方を併せ持つことが示された。

<キーワード>

近接競争、小売店舗、総合スーパー、商業集積、集積の経済、売買集中の原理、クラスター、競争マイオピア、競争のレッドクイーン仮説

* 本論の執筆にあたり、格別なるご指導を賜りました中央大学商学部結城祥先生に、心より感謝いたします。なお本論の意図せざる誤りは、すべて筆者に帰するものです。

1. はじめに

2000年の都市計画法改正によって、我が国における大型小売店の立地可能用地は大幅に制限されることとなった。法改正以前に全国で6402km²あった立地可能用地は、法改正後3265km²にまで減少し、その結果、大型小売店舗は空間的に近接して立地することを余儀無くされている（田村 2008b）。こうした事情により、今日では大手小売業者間の競争がますます激化している。とはいえ、駅前商店街や都市の商業集積を想像すれば明らかなように、「複数の小売店舗が近接して立地し、競争する」という現象それ自体は、特段珍しいものではない。むしろそれは、我々が日常生活において良く目にする、ごく自然な姿である。

さて、それではこうした小売店舗間の近接競争は、当該店舗のパフォーマンスにどのような影響を及ぼすのであろうか。興味深いことに、既存研究はこの点について相反する2つの見解を示している。

すなわち第1は、「近接競争は企業の成果に負の影響を及ぼす」という見解である。ドメイン¹⁾の重複する企業間にあつては、各企業が同一顧客層をターゲットとしているため、顧客獲得を巡る価格競争が激化しやすい。ゆえに企業は、ドメインの重複する他社との近接を回避し、利益確保を目指すと考えられるのである（Baum & Haveman 1997）。

第2の見解は、「近接競争は企業成果に正の影響を及ぼす」というものである。これは、ドメインの重複する企業群が近接立地すると、集積の経済が機能し、当該企業は他社が存在することによって波及的な恩恵を享受できる、という理由に基づいている（Baum & Haveman 1997）。加えて近接競争は、より一層の事業改善努力を促すインセンティブになり、それが企業成長に寄与することも指摘されている（Porter 1998, 石原 2000）。

以上のように、企業間の近接競争が成果に与える一般的な影響について、既存研究は正負両方の効果が存在しうることを指摘してきた。それでは、小売店舗間の近接競争においては、正負どちらの影響が作用するのであろうか。

この問題について田村（2008b）は、同一商圈内に立地するイオンのジャスコ相模原店とイトーヨーカ堂古淵店を対象として、近接競争が店舗魅力度に及ぼす影響を実証的に検討している。それによれば、両店舗は顧客に対する価値創造を置き去りにしたまま、互いの行動を模倣し合う「マイオピア」に陥っており、それが消費者から見た各店舗の魅力度を悪化させているという。ただし、田村（2008b）は簡単にしか述べていないものの、調査対象となったイオンのジャスコ相模原店とイトーヨーカ堂古淵店はそれぞれ、イオンおよびイトーヨーカ堂の各チェーンの中で、比較的優れた成績を収めている店舗であることに注意が必要である。つまり田村（2008b）は、近接競争が持つ負の効果を強調しているものの、他方で両店舗が各チェーンの優秀店であるという事実を考慮すれば、近接競争が店舗業績に正の影響を及ぼしている可能性も否定できないのである。

¹⁾ ドメインは、企業が自らの対象とする顧客や、提供する製品などによって定義され、他社とドメインが重複するほど、直接的な競争関係にあるということになる。また小売業におけるドメインは、業種や業態によっても定義される。矢作（1996）を参照のこと。

以上のように既存研究は、近接競争と成果の因果関係について相反する主張を提示してきた。しかし次節で議論されるように、多くの研究は理論的な議論に留まり、近接競争の結末を実証的に解明しているものは極めて少ない。しかも近接競争が持つ正負両方の効果を同時に考慮している実証研究は、著者の知る限り、マンハッタンのホテル産業に注目したBaum & Haveman (1997) のみであり、立地戦略が最重要問題になる小売業を対象とした実証研究は田村 (2008b) 等の一部の例外を除いて、ほとんど存在しない。

かくして本論は、この研究の空白地帯を埋めるべく、「小売店舗間の近接競争が成果に及ぼすインパクト」の解明を目的として、近接競争が成果に及ぼす複雑なメカニズムを統合的に描写したモデルを提唱し、その経験的妥当性をデータによってテストする。

本論の構成は次のとおりである。まず第2節においては、競合他社との近接競争がもたらすであろう正負の影響と、企業間競争に関する既存研究をレビューする。続く第3節においては、近接競争が成果に及ぼす様々な影響メカニズムを整理し、それらを1つのモデルへと統合する。そして第4節においてモデルの実証分析を行い、第5節において実証分析の結果から得られた本論の知見と貢献、および今後の課題を議論する。

2. 既存研究のレビュー

前節に示した研究目的を踏まえて、本節では、はじめに近接競争が持つ負の効果を論じた既存研究、次に近接競争が持つ正の効果を論じた既存研究、そして最後に、企業間競争と成果の關係に注目した既存研究を、順にレビューする。

2-1. 近接競争が成果に及ぼす負の影響

(1) ドメインの重複による競争激化

Baum & Haveman (1997) は、ドメインの重複する企業と近接すると、競争が激化し、市場退出リスクも高まるため、企業はそのような競合他社とは離れて立地し、差別化を図ると述べている。

ドメインとは企業がターゲットとする顧客や生産する財・サービスを定義したものであり、このドメインが他社と重複することは、企業が成功のために必要とする資源が重複し、同じ資源を巡って競合関係にあることを意味する。したがって類似した財を提供する競合他社と、地理的に近い場所に立地すれば、対象とする顧客層が重複するので、それだけ競争も激しくなる。逆に言えば、類似した財を提供する競合他社が存在していたとしても、地理的に離れて立地していれば、競争を抑制できることになる。Baum & Haveman (1997) によれば、企業はドメインの重複する企業と離れて立地することで競争を抑制し、その代わりにドメインの重複が少なく、互いに補完関係にある企業と近接し、利益を確保しようとする。このことから、ドメインが重複する企業と近接するほど、当該企業の成果は低下することが示唆される。

(2) 競争マイオピア

Baum & Haveman (1997) は「ドメイン」という概念を用いて、近接競争が企業に及ぼす負の影響を論じたが、それに関連して田村 (2008b) は、近接競争がもたらす「競争マイオピア」の問題について検討している。その骨子は以下に示すとおりである

田村 (2008b) は、「同じ小売業態に属し、規模も同等で、かつ徒歩5分圏内に位置している」というドメイン重複度が極めて高い2つの総合スーパー（イオンのジャスコ相模原店とイトーヨーカ堂古淵店）を対象として、小売店舗間の近接競争に関する調査を行っている。具体的には、両店舗の周辺に居住している消費者に対して、それらの店舗属性に関するアンケートが実施された。調査データを分析した結果、両店舗はあらゆる店舗属性において非常に高い類似性を有していること、そしてこの類似性は、近接するがゆえに過度の競合意識が生まれ、双方とも顧客指向が欠落したまま相互に模倣し合った結果、生成されたものであることが明らかにされた。

以上のような店舗間の相互模倣行動を、田村 (2008b) は「競争マイオピア」と表現しているが、それでは、なぜ近接競争は競争マイオピアを招くのであろうか。この点について田村 (2008b) は、図表1に示す囚人のジレンマ型ゲームを用いて検討している。

図表1 競争マイオピアを生み出す企業間の相互作用

		J店	
		顧客指向採用	顧客指向不採用
Y店	顧客指向採用	価値創造競争 (3, 3)	模倣 (0, 4)
	顧客指向不採用	模倣 (4, 0)	競争マイオピア (1, 1)

出典) 田村 (2008b), p.176。

注) 各セルの括弧内は、左がY店の利得を、右がJ店の利得をそれぞれ示している。

一般に小売業界の特徴として、競争相手の品揃えやプロモーション活動を模倣することは比較的容易であると考えられるが、特に近接競争下においては、互いの行動の観察にほとんどコストがかからないため、自社の行動が競争相手に模倣されるリスクは更に高まる。このような状況下で、企業はコストを費やして積極的に顧客に対する価値創造を行う「顧客指向」を採用するだろうか。

図表1に示すように、両店舗が顧客指向を採用し顧客価値創造行動を実行すれば、両店舗ともに高い利得 (3, 3) を得ることができる。しかし模倣コストが低い場合、顧客志向を採用している競合店舗（先発者）の行動を模倣すれば、他方の店舗はコストを費やして顧客価値創造を行わずとも大きな利得を獲得できることになり、他方で先発者はコストを費やした分、利得が減少する。その結果、模倣者の方がより多くの利得を獲得することになる (4, 0あるいは0, 4)。

このように近接競争では、自らが顧客指向を採用したとしても、それを競合他社に模倣

され、自らの利益を搾取される危険が高い。それゆえ両店舗ともに顧客指向を採用せず、相手を模倣することが合理的な選択となる。この両店舗の意思決定が「顧客に対する価値創造の放棄と相互模倣の繰り返し」、つまり競争マイオピアを引き起こし、消費者から見た店舗魅力度を悪化させるのである。

以上の議論は、ドメインの重複する同業態小売店舗間の近接競争は競争マイオピアを引き起こし、それが店舗の改善努力を妨げ、店舗成果を低下させることを示している。

2-2. 近接競争が成果に及ぼす正の影響

(1) 集積の経済

次に近接競争が成果に及ぼす正の影響を指摘した既存研究をレビューしよう。

既存研究では、ドメインが重複している企業群が近接し集積を形成すると、「集積の経済」が機能すると言われている (Baum & Haveman 1997)。集積の経済とは、「ある範囲に企業が集積することによって、周辺企業から波及的な利益を得られる」ことを示した概念であり、その中には、インフラの共有、情報の外部性、消費者の探索コスト削減、の3つの効果が含まれている。

ここで、本論の研究対象と密接に関連する「消費者の探索コスト削減」の効果に注目しよう。消費者がある製品を購入する場合、複数店舗を回って製品を比較するかもしれない。また、自らの欲しい製品がどの店舗で販売されているかが事前に分からないために、複数の店舗に赴く場合もあるだろう。このように消費者は、製品を購入するにあたり店舗に向向して製品を探索するコストを費やさなければならない。

しかし、空間的に一定の範囲内に店舗が集積していれば、出向や店舗間移動のエネルギーが節約できるため、消費者の探索コストが削減される。これが集積の経済による探索コスト削減の効果である。つまり企業が単独で立地するよりも、企業が近接し集積している方が、消費者にとっての利便性は高い。それゆえ当該集積は、便利な買物場所として消費者から選択される可能性が増加し、その結果、当該集積に立地する店舗の成果もより高くなると考えることができる。

(2) クラスターによる生産性の向上

Porter (1998) は、企業群の集積が企業の生産性向上に寄与することを、「クラスター」という概念を用いて説明している。クラスターとは、ある特定分野に属し、相互に関連した企業（機関）から構成される地理的に近接した集団のことであり、企業はクラスターに所属することによって自らの生産性やイノベーション能力を強化できるという。

クラスターが企業の生産性を向上させる理由に関して、Porter (1998) は複数の要因を挙げているが、その中で特に本論に関連する要因を整理すれば図表2に示すとおりである。簡潔に述べると、クラスターに属していれば、必要な資源・情報の獲得が容易になり、また競争者との近接で競争意識が高まることで、企業の生産性が向上することになる。このPorter (1998) の議論は、同じ分野に属する競合他社が近接していると、当該企業の成長が

促され、成果が向上することを示している。

図表2 クラスターによる生産性向上の要因

要因	内容
専門的な資源へのアクセス	クラスター内では専門性の高い投入資源へのアクセスが容易となり、費用削減と効率化が促進される。
情報へのアクセス	クラスター内部で専門的な技術や情報が蓄積され、低い費用で豊富な情報を得られる。
生産性向上へのインセンティブ	クラスター内部での企業間競争は、生産性向上への強いインセンティブとなる。

注) Porter (1998), 邦訳第2章に基づいて、筆者により作成。

(3) 商業集積における売買集中の原理

「集積の経済」や「クラスター」という概念は、様々な産業に適用できるものであるが、他方で小売業に固有の集積メリットを論じたものとして、石原 (2000) の「商業集積における売買集中の原理」に関する研究を挙げることができる。

ここで商業集積とは、隣接立地する複数の小売店の集合を意味する。また売買集中の原理は、「売買を商業者の手許に集中することによって、生産者と消費者が直接取引を行う場合よりもはるかに効率的に両者を結びつけることができる」(石原 2005, p.2) という商業の基本原理解であり、取引総数最小化の原理²⁾ や不確実性プールの原理³⁾ などがこれに含まれる。そして石原 (2000) は、商業集積において売買集中の原理が有効に作用するためには、集積内店舗間の「依存関係」および「競争関係」の両方が含まれていなければならないと主張する。以下、この点を検討しよう。

商業集積において売買集中原理が作用するための第1の条件は、商業集積内の店舗間で品揃えを補完し合う「依存関係」である。多くの消費者は買物の際、商品を比較検討する「比較購買」や関連した商品を一度に購入する「関連購買」を行う。個々の店舗は品揃えの形成によって、この購買行動に対応しようと試みるが、店舗規模や品揃え形成に必要とされる専門的技術に制約があるため、自身の品揃えのみをもって比較購買や関連購買に対する消費者ニーズを満たすことは出来ない。つまり、消費者が求める売買集中の範囲に対して、個々の店舗のレベルで実現できる売買集中の範囲は不十分にならざるを得ないのである。

しかしこの限界は、消費者の移動可能な範囲に店舗が集合し、商業集積全体として品揃えが形成されることにより解消され、消費者の購買行動に有効に対応できるようになる。この点で、個々の店舗は互いに品揃えを補い合う「依存関係」にある。つまり、たしかに売買集中の原理を担う最小の単位は個店であるが、個店レベルでは売買集中の原理を不完

²⁾ 多数の生産者と多数の消費者が直接取引を行うよりも、両者の間で商業者が仲介し間接的に取引を行った方が、生産者から消費者に商品が渡るまでの総取引数が削減されること。矢作 (1996) を参照のこと。

³⁾ 商業者が中継点で集中的に在庫を所有すると、生産者がそれぞれ不確実性を吸収するために在庫をもつ場合より社会的な在庫量が減少すること。矢作 (1996) を参照のこと。

全にしか達成できず、そのために個店が集まった商業集積全体が売買集中の原理を担うことになる。

商業集積において売買集中の原理が作用するための第2の条件は、消費者の獲得を巡る「競争関係」である。商業集積全体の品揃えの魅力度を高めるためには、絶えず消費者の需要に適応して品揃えを変化させるよう、個々の店舗が努力しなければならない。この個々の努力を促すインセンティブとなるのが、店舗間の競争関係である。

近隣に競合する店舗があると、自らが手を抜けば簡単に顧客を奪われてしまう恐れがあるので、他店との競争に敗れないための、あるいは他店よりも多くの利益を獲得するための方策が模索されるであろう。また、もし他店に顧客を奪われているならば、それが「店舗改善が必要である」というシグナルとなって、より良い店舗作りを促すことも考えられる。このように店舗間競争の存在は、消費者にとって魅力的な商業集積を形成するための重要な条件になる。

このように石原 (2000) は、品揃えの補完と共に、商業集積内部における店舗間競争が、商業集積全体の魅力度を高め、それが当該集積に属する企業の成果向上に寄与することを示唆している。これは、Porter (1998) が述べたクラスターによる生産性向上の議論とも一致しており、要するに企業間競争が企業の成長や成果に好影響を及ぼすことを述べたものである。この点を踏まえて、次に企業間競争が企業成果に正の影響を及ぼすメカニズムを論じた研究をレビューする。

2-3. 企業間競争と企業成果

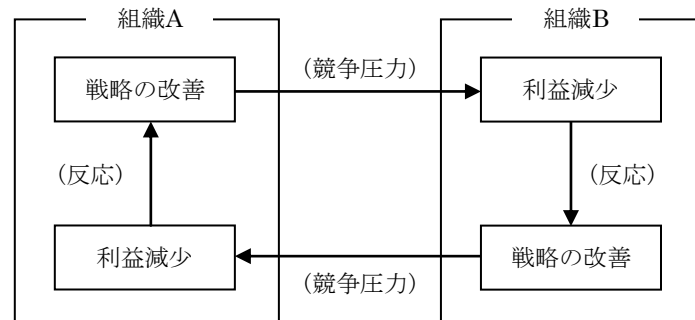
企業間競争が、なぜ企業の成果を高めるのか。このプロセスを論じたものにBarnett & Hansen (1996) が提唱する「競争のレッドクイーン仮説」がある。レッドクイーンとは、「互いに競争している組織間の相互的な反応のプロセス」であり、Barnett & Hansen (1996) は、企業がこのプロセスを通じて競争の経験を蓄積し、さらに自らの競争力を強めていくことを実証している⁴⁾。

競合関係にある企業間のレッドクイーンの相互プロセスを図表すれば図表3のとおりである。組織Aが何らかの戦略を通じて市場に働きかけると、組織Aは組織Bよりも競争上有利となり、組織Bの利益を奪う。次いでこの利益減少が競争圧力のシグナルとなり、組織Bはこれに対抗して戦略の修正を行い（適応行動）、今度は組織Bが競争優位を獲得し、組織Aの利益を奪う。それが更に組織Aの対抗行動を促すことになる。このように、企業が相互に相手の戦略的行動に対抗し適応を繰り返す過程で、両者は経験を蓄積し、自らの競争力が高められていくと考えられている。

この競争のレッドクイーン仮説は、競争者との相互対抗の連鎖によって、企業の成長が促され、それが企業の成果を高めることを示すものである。

⁴⁾ 「レッドクイーン」という用語の由来は、Van Valen (1973) が、Lewise Carroll著の「鏡の国のアリス」を参考に、アリスと赤の女王がレースしている様から反応のプロセスの概念として命名したものである。Barnett & Hansen (1996) を参照のこと。

図表3 競争のレッドクイーンのプロセス



注) Barnett & Hansen (1996) を参考に、筆者により作成。

2-4. 既存研究レビューのまとめ

以上、我々は本節において、3つの観点から既存研究のレビューを行った。

第1に、Baum & Haveman (1997) による「ドメインの重複」と田村 (2008b) による「競争マイオピア」というコンセプトに基づいて、近接競争が企業成果に負の影響を及ぼしうることが論じられた。

第2に、Baum & Haveman (1997) による「集積の経済」、Porter (1998) による「クラスター」、石原 (2000) による「商業集積における依存関係と補完関係」の各概念がレビューされ、これらの要因が企業成果の向上に寄与することが示された。

このうちPorter (1998) および石原 (2000) は、近接する他社との競争が企業成長を促すことを示しているが、そのプロセスを更に吟味するため、第3に「競争のレッドクイーン仮説」に関する研究 (Barnett & Hansen 1996) がレビューされた。

以上の既存研究による知見を踏まえ、次節では、近接競争による企業成果への影響に関して、実証分析の可能な因果仮説を導出し、包括的なモデルを提唱する。

3. 仮説の提唱

第1節で述べたように本論は、「小売店舗間近接競争の店舗成果への影響」を解明することを目的としている。よって本節では、前節でレビューされた既存研究の知見を踏まえ、小売店舗におけるドメインの重複を「業態」の観点から捉えた上で、同業態小売店舗間の近接競争による企業成果への影響について、実証可能な因果仮説を導出する。仮説は3つから成り、本節の最後に、これらの仮説を統合した包括的なモデルを提唱する。

3-1. 近接競争が持つ負の効果に関する仮説

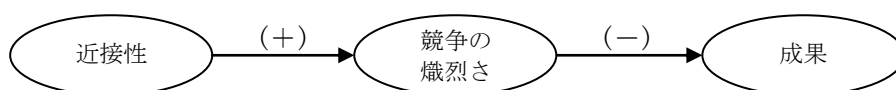
Baum & Haveman (1997) によると、企業はドメインの重複する他社と近接していると、ターゲット顧客層が重複してしまうために、互いの利益が縮小する。また一般的なミクロ経済学の教科書が教えるように、提供する製品やサービスの差別化の程度が低く、買手が

購入先を変更するためのスイッチング・コストも低い場合、価格引き下げの圧力は強くなる(青島・加藤 2012)。これらの議論より、同業態店舗の近接立地は、価格引き下げ圧力を強め、価格競争を引き起こすと考えられる⁵⁾。また田村(2008b)によると、企業は、近接する他社を過剰に意識するあまり競争マイオピアに陥る可能性がある⁵⁾と指摘している。

したがって図表4に示すように、直接的な競争関係にある同業態の店舗が近接していると、競争の熾烈さが強まり、それによって店舗の成果が低下すると考えられる。かくして、この点について仮説を明示すれば次のとおりである。

仮説1：同業態小売店舗間の近接は、競争の熾烈さを強めることによって、店舗の成果に負の影響を及ぼす。

図表4 近接性が成果に負の影響を及ぼすメカニズム（仮説1）



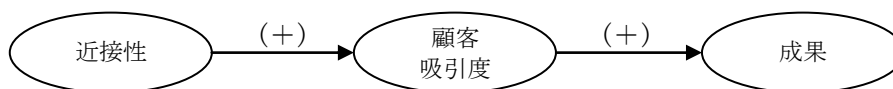
3-2. 近接競争が持つ正の効果に関する仮説

Baum & Haveman (1997) に基づくと、ドメインが重複する企業群が近接立地すれば、集積の経済が機能し、消費者は製品探索コストを節約できる。そのため当該集積地は多数の消費者を吸引することが可能になるであろう。同様に石原(2000)も、小売店舗が集積することによって売買集中の原理が発揮され、比較購買や関連購買に対する消費者ニーズに対応することができると述べている。

以上の主張は、同業態の小売店舗が近接していると、消費者にとって買物の利便性が高まること、そして当該集積地が消費者から購買場所として選択されやすくなるであろうことを示している。したがって図表5に示すように、同業態小売店舗が近接すると、当該商業集積の顧客吸引度が向上し、店舗の成果に正の影響を与えられ⁵⁾と考えられる。かくして、この点について仮説を明示すれば次のとおりである。

仮説2：同業態小売店舗間の近接性は、当該商業集の顧客吸引度を高めることによって、店舗の成果に正の影響を及ぼす。

図表5 近接性が成果に正の影響を及ぼすメカニズム（仮説2）



⁵⁾ 複数の同業態の小売店舗が近くに立地していると、消費者は店舗までの出向コストはどの店舗もほとんど変わらないため、価格の低い店舗で購入しようと考えられ、近接する店舗間で価格競争が起こる可能性は高まるだろう。

さて、近接競争が店舗成果に正の影響を及ぼす因果関係については、もう1つのメカニズムが存在する。Porter (1998) によると、クラスターに属している企業は必要な情報をより多く獲得でき、またクラスター内でのライバルの存在によって企業努力も促されるため、企業の生産性が向上するという。また石原 (2000) も、商業集積内の競争関係が、各店舗および集積全体の魅力度向上に欠かせないことを指摘している。更に競争のレッドクイーン仮説を提唱したBarnett & Hansen (1996) は、企業が競合他社との相互競争対抗を積み重ねることで成長を遂げることを実証的に説明している。

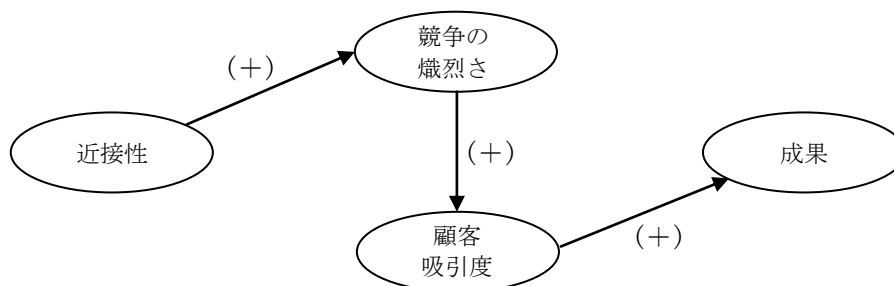
以上の議論から、集積内で同業態の小売店が近接していると、小売経営に有用な様々な情報を獲得でき、その情報を活用した品揃え・サービスの改善が促されると推測できる。また近隣に同業態店舗が存在することは、こうした業務改善に励むための重要なインセンティブにもなるであろう。

つまり同業態店舗が近接した集積内では、確かに競争の熾烈さが増すのであるが、それは単に価格競争を促すだけではなく、企業の店舗運営の改善努力あるいは切磋琢磨を促進させる側面もある。もしそうであれば、集積全体としての魅力度も向上し、顧客の吸引度が高まることで、当該店舗の成果も改善するであろう。

したがって図表6に示すように、同業態小売店舗が近接すると、競争の熾烈さが商業集積の顧客吸引力を鍛え、更にそれが店舗の成果に正の影響を与えと考えられる。かくして、この点について仮説を明示すれば次のとおりである。

仮説3：同業態小売店舗の近接性によって高まった競争の熾烈さは、当該商業集積の顧客吸引力を高めることによって、店舗の成果に正の影響を及ぼす。

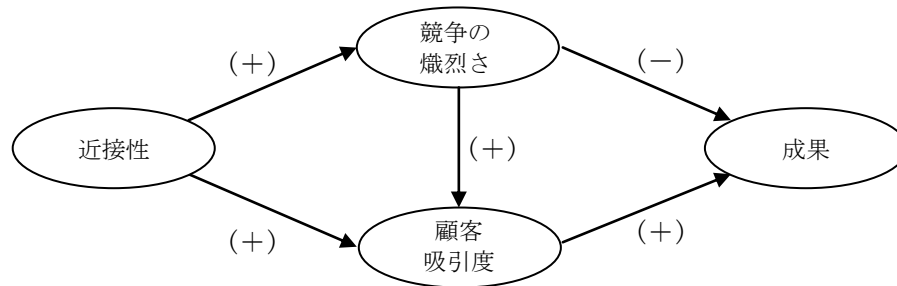
図表6 近接性が成果に正の影響を及ぼすメカニズム（仮説3）



3-3. 近接競争と成果に関する統合モデルの提示

本節では、様々な既存研究の知見を踏まえて、近接競争が店舗の成果に及ぼす影響について、3つの仮説を提唱した。それらの仮説を統合して、近接競争による企業成果への多様な影響を示した包括的なモデルを示せば、図表7のようになる。次節では、このモデルの経験的妥当性をチェックすべく、実証分析を行う。

図表7 近接競争と成果に関する統合モデル



4. 実証分析

4-1. 分析の概要

第3節で提唱したモデルの経験的妥当性を吟味するため、SPSS Amos Ver. 21を用いてパス解析を行う。

分析対象は、データの入手可能性とサンプル数を勘案して、イトーヨーカ堂の147店舗とし、1998年度の有価証券報告書より、1998年4月から1999年3月までの各店舗の売上と売場面積のデータを抽出した⁶⁾。加えて1999年の『商業統計』より、当該時点でイトーヨーカ堂が出店している各市区町村の産業分類小分類における「百貨店」⁷⁾（百貨店と総合スーパーの両方を含む）の店舗数、全売場面積、および年間販売額のデータを、また1999年の『住民基本台帳』より、当該市区町村および都道府県の人口データを、それぞれ抽出した。

これらの抽出されたデータより、モデルの各変数を図表8のように操作した。

図表8 変数の操作的定義

変数名	操作的定義
近接性	市区町村内の百貨店および総合スーパーの数／市区町村の人口
競争の熾烈さ	市区町村内の百貨店および総合スーパーの全売場面積／市区町村の人口
顧客吸引度	市区町村の商業人口／市区町村の人口
成果	イトーヨーカ堂の全店舗の平均売場効率に比した、当該店舗の売場効率

注1) 商業人口とは「当該地域の実質的な購買力人口」を意味し、「(市区町村の年間小売商品販売額／当該市区町村が属する都道府県の年間小売商品販売額) × 当該市区町村が属する都道府県の人口」によって算出される(田島・原田編 1997)。よって「顧客吸引度」が1を超えれば、当該地域は他の市区町村から顧客を吸引していることになる。

注2) 各店舗の売場効率は、店舗の年間売上高を店舗の売場面積で除したものである。

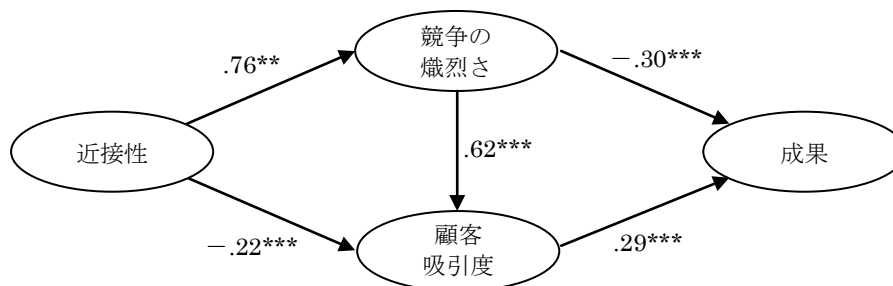
⁶⁾ 店舗別の売上を示すデータが、2000年までしか取得できず、2000年より以前に実施され2000年に最も近い時点の『商業統計』のデータが1999年のものであったため、本論では1999年のデータを使用した。

⁷⁾ 産業分類小分類の「百貨店」は、従業員50人以上の百貨店および総合スーパーを含むものである。本論は総合スーパーを分析対象としているため、総合スーパーのみのデータを入手したかったのだが、市区町村ごとの総合スーパーのみの統計データを入手できる地域が千葉県と東京都だけであり、分析するにはサンプル数が不十分であった。よって本論は、産業分類小分類の「百貨店」のデータを総合スーパーの同業態店舗のデータとして使用することとした。

4-2. 分析結果

パス解析による分析結果は、図表9に示すとおりである⁸⁾。まずモデル全体の適合度についてみると、 χ^2 値は.51 (d.f.=1, p=.48)、適合度指標GFIは.99、自由度調整適合度指標AGFIは.98と、それぞれ高い適合度を示している。また平均二乗誤差平方根RMSEAも.00と良好である。

図表9 パス解析の結果



χ^2	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	AIC
0.51 (p=.48, d.f.=1)	0.99	0.98	0.00	0.00	18.51

注) *** : 0.1%で有意、** : 5%で有意。

続いてモデルの部分的評価を行う。まず分析の結果、近接性は競争の熾烈さに有意な正の影響を与え、さらに競争の熾烈さは成果に有意な負の影響を与えている。つまり、大型店が多数存在している地域に出店しているイトーヨーカ堂の店舗は、ライバルの数が多く競争がタフであるために、店舗の売場効率が低下するのである。これは「近接性が競争の熾烈さを高め、それが成果を低下させる」旨を述べた仮説1を支持するものである。

次に、近接性は顧客吸引度に有意な負の影響を与えている。近接性が顧客吸引度を高めるか否か、という部分で仮説2と分析結果は食い違っているため、「近接性は顧客吸引度を高め、それが成果を向上させる」という仮説2は棄却された。

他方で、近接性は競争の熾烈さに、競争の熾烈さは顧客吸引度に、そして顧客吸引度は成果に、それぞれ有意な正の影響を与えている。つまりこれは、競合店が多い地域ほど競争は激化するものの、他方で当該地域はそれだけ多くの消費者を他の市区町村から吸引できるのであり、その恩恵に預かることのできるイトーヨーカ堂の店舗は、売場効率が向上することを意味している。かくして、「同業態小売店舗の近接性によって高まった競争の熾烈さは、当該商業集積の吸引度を高めることによって、店舗の成果に正の影響を及ぼす」という仮説3は支持された。

最後に特筆すべきこととして、競争の熾烈度が成果に及ぼす影響力は-.30、顧客吸引度が成果に及ぼす影響力は.29である。これは成果を直接規定する変数だけに注目すれば、商

⁸⁾ 各店舗のデータは、本論末尾の付録を参照のこと。

業集積の成果に対する正と負のインパクトが拮抗していることを物語っている。

ここで本節のまとめとして、各仮説の判定結果を整理すれば、図表10のようになる。

図表10 仮説の判定結果

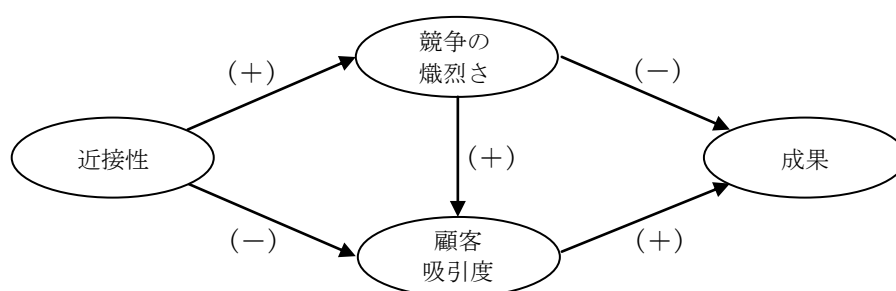
仮説	分析結果
仮説1: 同業態小売店舗の近接は、競争の熾烈さを高めることによって店舗の成果に負の影響を及ぼす。	支持
仮説2: 同業態小売店舗の近接は、当該商業集積の吸引力を高めることによって、店舗の成果に正の影響を及ぼす。	棄却
仮説3: 同業態小売店舗の近接によって高まった競争の熾烈さは、当該商業集積の吸引力を高めることによって、店舗の成果に正の影響を及ぼす。	支持

5. 考察及び今後の課題

5-1. 考察

これまで本論は、近接競争が店舗成果にいかなる影響を与えているのか、また、その影響はどのようなメカニズムで作用しているのかを解明し、モデル化することを試みてきた。そしてイトーヨーカ堂の店舗データによる分析の結果、図表11に示す推定結果が得られた。これは、仮説1および仮説3を支持するものであったが、「同業態小売店舗が近接すると集積の経済が働き、顧客吸引力が高まる」という予想に反して、近接するほど顧客吸引力は下がるという結果となり、仮説2が棄却された。これらの結果から、以下の3つ発見および示唆を見出すことができる。

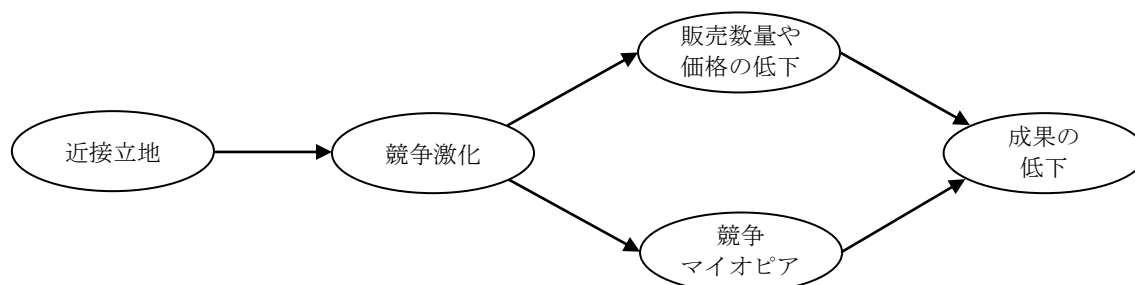
図表11 分析結果の総合



第1の発見は、「近接立地は競争の熾烈化を通じて成果に負の影響を与える」ということである。図表12に示すように、この因果には、①近接立地が消費者争奪競争を激化させ、それが価格競争等を誘発することで企業の売上や利益を減少させるというルート (Baum & Haveman 1997) や、近接競争の熾烈化によって競争相手を過剰に意識するために競争マインドに陥り、企業が成果を高められないというルートが含まれていると考えられる。

(田村 2008b)。

図表12 近接競争が成果に負の影響を及ぼすメカニズム



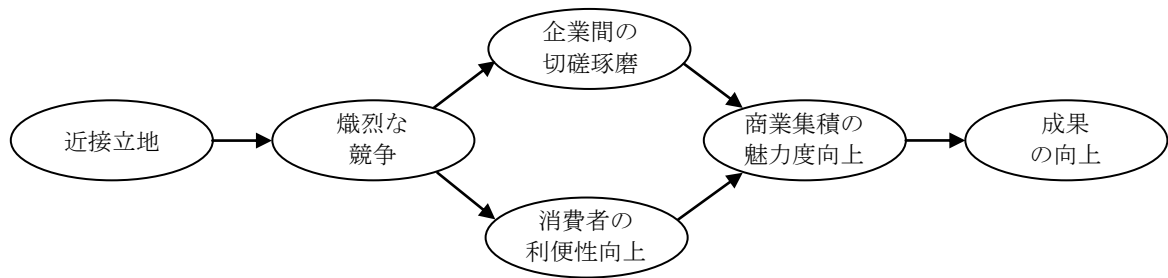
第2に、近接競争は企業成果に正の影響を与えることが明らかになった。つまり近接立地はたしかに店舗間競争を激化させるのであるが、同時にそれは当該商業集積の顧客吸引度を高めるというプラスの効果も持っているのである。

それでは、なぜ「競争の熾烈さ」は「顧客吸引度」に正の影響を及ぼすのであろうか。近接競争が顧客吸引力を通じて成果を高めるのは、「集積のメリット」が作用しているためだと推測される。この点について本論は、既存研究で多様に述べられてきた集積のメリットを大きく2つの要素に分けて検討してきた。第1は集積の経済 (Baum & Haveman 1997) や商業の依存関係 (石原 2000) に対応する「消費者の利便性向上」のメリットである。そして第2は、クラスターによる生産性向上 (Porter 1998) や商業の競争関係 (石原 2000)、そしてレッドクイーン仮説 (Barnett & Hansen 1996) に対応する「競争を通じた企業成長」のメリットである。それぞれについて考察しよう。

我々は「競争の熾烈さ」を「市区町村内の百貨店および総合スーパーの全売場面積／市区町村の人口」として操作した。それゆえ、店舗が近接し集積全体としての売場面積が増加するほど、それだけ商業集積として提供できる品揃えの幅が広い（あるいは製品ラインが深い）ことが予想され、消費者はその集積内でより多くの製品を比較購買もしくは関連購買することが可能になる。つまり、近接競争がもたらす正の効果は、消費者の利便性向上を媒介している可能性がある。

また近接競争が持つ正の効果は、「集積内の企業間競争を通じた当該企業の成長」、いわゆる「切磋琢磨」に起因することもあるだろう。Porter (1998) や石原 (2000) が述べるように、集積内の競合他社の存在は、当該企業に競争を意識させ、より一層の努力を促すインセンティブとして機能するため、当該企業が単独で立地するよりも、成果改善努力が強まると考えられる。以上の議論に基づいて、近接競争が企業の成果に正の影響を与えるメカニズムを整理すれば、図表13のとおりである。

図表13 近接競争が成果に正の影響を及ぼすメカニズム



第3に、仮説2が不支持であったことに対応して、「近接立地は、顧客吸引力を直接高めるわけではない」ことが明らかとなった。その理由は、近接する店舗数が多くなっても、当該商業集積で吸引できる顧客数（商業人口）には限界があることによるのかもしれない。

以上の考察から、同業態小売店舗間の近接競争は、競争を激化させ企業成果を低下させる「負の影響」と、集積地の魅力度を向上させることにより企業成果を高める「正の影響」の双方を併せ持っていることが示された。さらに、それぞれのメカニズムは、負の影響は「価格低下」や「競争マイオピア」の要因に、また正の影響は「切磋琢磨」や「消費者の利便性向上」といった要因に起因すると推測されると結論付けられる。

5-2. 本論の知見と今後の課題

本論は、同業態小売店舗間の近接競争が企業成果に与える影響、およびそのメカニズムを包括的なモデルとして提唱した。近接競争に関する既存研究を概観したところ、各々の主張は異なっており、また実証的に検討している研究も少なかった。さらに小売店舗における近接競争の効果を包括的に検討した研究もほとんど存在しなかった。この点に関して、小売店舗における近接競争とパフォーマンスの複雑な因果関係を、1つの統合的なモデルとして提唱し、既存研究が個別に主張してきた様々な因果ルートの妥当性を同時にチェックできたことは、今後の研究の発展に貢献できると考える。しかしながら、本研究は以下に記すように、多くの課題も残している。

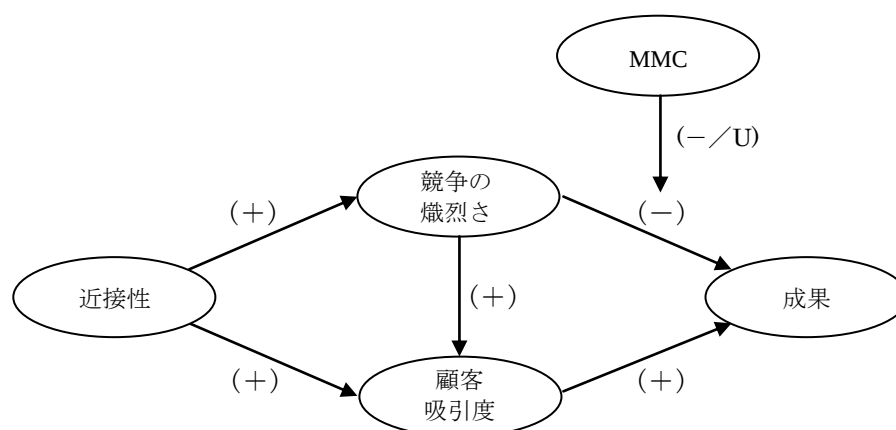
第1に、本研究は近接競争が成果に与える正負双方の影響メカニズムを示したが、どのような場合にどちらの影響力が強く現れるのか、というモデレート要因の解明には至らなかった。以下、この点について若干の検討を加えたい。

企業成果に対する近接競争の総合的な効果が正負どちらの方向に強く出るかは、近接する競合他社との「マルチ・マーケット・コンタクト」の程度によって変化するかもしれない。マルチ・マーケット・コンタクト（以下、MMCと略す）とは、複数の市場に事業展開する企業（例えば複数の店舗を各地に展開する小売業）が、それらの市場の中で、ある特定の企業とどれだけの市場で相対しているかを表す概念である。たとえば、少数の市場でしか相対していない他社とはMMCが低い関係にあり、多くの市場で相対している他社とはMMCが高い関係にある、ということになる。そして既存研究では、MMCが高い他社に対

して攻撃を仕掛けると、結果として互いに大きな損害を被ってしまうため、競争を回避し、共存の道を模索すると言われている⁹⁾ (Baum & Korn 1996, 入山 2012)。

こうした既存研究のアイデアを適用すれば、MMCが近接競争の効果を変動させるモデレート要因になる可能性が浮上する。すなわち図表14に示すとおり、近接するライバル店の多くと高いMMCの状態にある場合（つまり様々な商圈で出店が重複している場合）、両者は表面的には熾烈な競争を演じるように見えるが、実際には価格競争などの破滅的な競争を避け、協調的関係を築くことで利益を確保しようとする可能性がある。そしてもし、そうした暗黙の了解が当該市場（商圈）内で共有できれば、競争の熾烈さが成果に及ぼす負の影響が、緩和されるものと推測される。

図表14 マルチ・マーケット・コンタクトの影響



第2の可能性として、MMCの影響がU字型となることも考えられる。近接する競合店舗とのMMCが低い場合は、互いに積極的に競争を仕掛け合い、価格競争のような破滅的な競争になる可能性が高いため、当該店舗の成果は低くなるだろう（つまり成果に対する競争の熾烈さの負の影響が強まる）。次にMMCが中程度であれば、協調的関係を築いて成果は高まるが（成果に対する競争の熾烈さの負の影響が弱まる）、MMCが高すぎると企業改善努力が放棄されたり、相手を意識しすぎるあまり模倣行動に走ってしまうマイオピアが発生するために企業の成果は低くなる（成果に対する競争の熾烈さの負の影響が強まる）かもしれない。

以上のようにMMCは近接競争のインパクトを変動させるものと推測できるが、本論で示したモデルにどのように組み込むことができるか、という点については慎重に吟味する必要がある。本論では、競争のレッドクイーン仮説 (Baum & Korn 1996) で実証されて

⁹⁾ たとえば、市場Aにおいて他社と競争している時に、競争的・攻撃的行動をとると、相手も反撃を試みるだろう。このときMMCが高い関係にあれば、自社は市場B、C、D…という多くの相対する市場で反撃を被ることになるため、それだけ企業全体としてのダメージが大きくなる。MMCが低い関係にあるならば、強気な行動をとったとしても、少数の市場でしか反撃を受けないため、企業全体としての損害は抑えられるのである。よって、MMCが高い競合他社ほど当該企業にとっては脅威であり、共存する道を選択し利益を確保すると考えられる。Baum & Korn (1996) を参照のこと。

いるように、企業間競争が企業の成果を向上させることが推測されたが、MMCに関する研究は、企業成果を低下させるものとして競争を捉えており、主張が対立している。この点について、それぞれの「競争」の概念を整理し、必要であればモデルの修正を行うことによって慎重に検討したい。以上が現段階のモデレート要因についての検討であるが、さらに、3企業以上の関係におけるMMCの影響や、他業態店舗からの影響なども考えられるため、モデレート要因については今後の更なる追究が求められる。

本研究に残された第2の課題は、モデルの構造に関するものである。本研究では「近接性（立地）」をモデルの起点として、近接性が顧客吸引度に影響を及ぼすと想定したが、逆の因果関係、つまり顧客吸引度が高い商圈であるからこそ、小売業者は当該地域に殺到し、その結果、近接性が高まるという因果ルートも考えられる。企業が店舗を出店する際、どのような場所に立地するかは重要な問題であり、需要が少ない場所よりも、大きな需要が期待できるところに立地する方が利益を見込めると考えて、顧客吸引度が高い地域に出店するかもしれない。こうした因果関係の前後関係についても、今後更に検討する必要がある。

第3の課題として、近接競争による影響のメカニズムに関する更なる分析が必要であろう。本論では、図表12および図表13に示した近接競争の過程で起こりうるメカニズムを、直接分析するには至らなかった。それらの図表で示されたメカニズムは、あくまで既存研究の知見を踏まえて推測の範囲内で論じられたものであり、本論で検討されなかった他の要因が因果関係に作用している可能性も否めない。

例えば本論は、競争の熾烈さを「全売場面積／人口」、顧客吸引度を「商業人口／人口」として操作し、前者が成果に負の、後者が成果に正の影響を及ぼすことを明らかにしたのであるが、これらの変数はそれぞれ、商業集積の供給量と需要量を示す指標でもあるから、分析結果は単純に、「供給量が増えれば（過剰になれば）、個別企業の成果が低下し、需要量が増えれば個別企業の成果が向上する」という形でも解釈できる。こうした、本論の主張と競合する様々な仮説を検討することは、近接競争による影響のメカニズムを明確にするためには必須である。

第4に、本論では入手可能なデータに制限があったため、集積の単位が市区町村となり、商業集積単位での分析には至らなかった。そのため今後は、商業集積に適したデータを模索する必要がある。例えば田村（2008a）では、商業集積の単位として、市区町村ではなく、地理情報システム（GIS: Geographic Information System）を利用した「1kmメッシュ・データ」を採用している。本論も当初は1kmメッシュのGIS情報を利用したかったのであるが、商業統計メッシュ・データは2007年以降のものしか公表されておらず、2000年までしか入手できない総合スーパーの店舗別データと対応させることができなかった。今後は、この限界を打破すべく、方策を検討したい。

参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦 (2012), 『競争戦略論』, 東洋経済新報社。
- Baum, J. A. C. and H. A. Haveman (1997), “Love Thy Neighbor? Differentiation and Agglomeration in the Manhattan Hotel Industry, 1989-1990,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.2, pp.304-338.
- _____ and H. Korn (1996), “Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry,” *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2, pp.255-292.
- Barnett, W. P. and M. T. Hansen (1996), “The Red Queen in Organizational Evolution,” *Strategic Management Journal*, Vol.17, Special Issue, pp.139-157.
- 陳妙玲 (1997), 『流通系列化と広告効果』, 白桃書房。
- 石原武政 (1999a), 「産業集積における管理と競争」, 『経営研究』(大阪市立大学), 第50巻第3号, pp.1-20。
- _____ (1999b), 「売買集中の原理と商業集積」, 『経営研究』(大阪市立大学), 第50巻第1・2号, pp.1-16。
- _____ (2000), 『商業組織の内部編成』, 千倉書房。
- _____ (2005), 「小売業における売買集中の原理の作用様式」, 『商學論究』(関西学院大学), 第52巻第4号, pp.1-18。
- 入山章栄 (2012), 『世界の経営学者はいま何を考えているのか ―知られざるビジネスの知のフロンティア』, 英治出版。
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, 竹内弘高訳 (1999), 『競争戦略論Ⅱ』, ダイヤモンド社。
- 田嶋義博・原田英生編著 (1997), 『ゼミナール 流通入門』, 日本経済新聞社。
- 高嶋克義 (2012), 「小売市場における価格競争と差別化戦略」, 『國民經濟雜誌』(神戸大学), 第205巻第3号, pp.1-13。
- 田村正紀 (2008a), 『立地創造 ―イノベーション行動と商業中心地の興亡―』, 白桃書房。
- _____ (2008b), 『業態の盛衰』, 千倉書房。
- Van Valen, L. (1973), “A New Evolutionary Law”, *Evolutionary Theory*, No.1, pp.1-30.
- 矢作敏行 (1996), 『現代流通』, 有斐閣。

参考資料

- 経済産業省, 『商業統計(平成11年)』, 経済産業省,
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syouggyo/result-2.html>, 2013年12月2日参照。
- 総務省, 『住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査(1999年)』, 総務省,
http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstatCode=000001039591, 2013年12月10日参照。
- 株式会社イトーヨーカ堂, 『有価証券報告書』, 平成10年度版。

<付録> 分析に用いたデータ

イトーヨーカ堂の出店地			競合 大型店数	大型店の 売場面積 (m ²)	市区町村 人口 (人)	競争 熾烈度	顧客 吸引度	店舗 面積 (m ²)	平成10年 度売上高 (百万円)	店舗販売 効率(百万円 /m ²)
北海道	東区	北四十二条	3	19907	246335	0.13	0.56	9047	7610	0.95
	豊平区	月寒	4	24187	199962	0.20	0.85	8108	4675	0.65
	北区	新川	4	22824	255796	0.13	0.62	8417	8109	1.09
	西区	エスパ琴似	4	24124	198750	0.21	0.85	13659	10416	0.86
	苫小牧市	苫小牧	3	19072	172083	0.20	0.77	11883	7118	0.67
	江別市	江別	2	17105	119920	0.20	1.00	9128	6275	0.77
	旭川市	旭川	8	58008	362785	0.25	1.12	12057	8107	0.76
	函館市	函館	8	67887	289806	0.32	1.64	12791	9949	0.88
	釧路市	釧路	4	22873	193833	0.15	0.82	8785	7787	1.00
	恵庭市	恵庭	1	6481	64567	0.13	0.70	8098	6481	0.90
	北見市	北見	2	18904	110433	0.18	1.20	6623	7914	1.35
青森	弘前市	弘前	4	30374	177572	0.34	1.64	18694	10996	0.66
	八戸市	八戸	3	22976	244151	0.16	0.90	11077	5411	0.55
	五所川原市	五所川原	2	11820	50500	0.46	2.24	9926	5659	0.64
	八戸市	八戸沼館	3	22976	244151	0.16	0.90	13298	5799	0.49
岩手	花巻市	花巻	2	10476	72526	0.19	1.48	8392	7189	0.97
宮城	泉区	仙台泉	4	42866	197138	0.25	1.68	16340	14853	1.02
	石巻市	石巻中里	1	9652	120283	0.11	0.62	2908	1595	0.62
		石倉あけぼの	1	9652	120283	0.11	0.62	7983	3657	0.52
秋田	秋田市	秋田	5	46055	311723	0.18	1.72	10331	5584	0.61
福島	いわき市	平	9	52094	365531	0.22	1.35	12734	7178	0.64
	白河市	白河	1	2764	47098	0.10	0.55	4402	2556	0.65
	いわき市	いわき植田	9	52094	365531	0.22	1.35	6335	3354	0.60
	福島市	福島	11	60104	287308	0.32	1.98	8673	7861	1.02
	郡山市	郡山	8	59560	326617	0.22	1.72	13718	10845	0.89
茨城	取手市	取手	3	21600	83717	0.40	2.94	9095	5273	0.65
	土浦市	土浦	1	8930	133648	0.11	0.76	14775	8930	0.68
	高萩市	高萩	2	8296	35385	0.39	2.67	5848	4067	0.78
	古河市	古河	2	16709	59427	0.48	3.21	13463	9756	0.82
	日立市	日立	2	22664	196650	0.19	1.31	16984	10138	0.67
栃木	宇都宮市	宇都宮	11	133792	438680	0.37	2.36	8519	7957	1.05
	小山市	小山	3	20145	150712	0.33	1.04	10840	6619	0.69
	足利市	足利	3	18364	163783	0.22	0.87	7456	4302	0.65
	鹿沼市	鹿沼	2	13296	94315	0.16	1.09	7277	5251	0.81
群馬	藤岡市	藤岡	2	8619	63764	0.17	1.73	6144	5096	0.93
	前橋市	前橋	4	43840	282861	0.23	1.99	13871	8462	0.69
	伊勢崎市	伊勢崎	5	21157	119888	0.36	2.26	10801	7259	0.76

イトーヨーカ堂の出店地			競合 大型店数	大型店の 売場面積 (m ²)	市区町村 人口 (人)	競争 熾烈度	顧客 吸引度	店舗 面積 (m ²)	平成10年 度売上高 (百万円)	店舗販売 効率(百万円 /m ²)
埼玉	浦和市	浦和	5	75842	473519	0.14	1.34	9144	9246	1.14
	大宮市	大宮	9	121572	444276	0.28	2.28	14447	11235	0.88
	川越市	川越	4	49493	322478	0.13	1.28	4416	4245	1.08
	越谷市	越ヶ谷	3	26440	302674	0.09	0.73	10672	8900	0.94
	蕨市	いばら	2	15505	69277	0.24	1.87	5243	6489	1.39
	川口市	川口	6	72919	453414	0.20	1.34	6789	6990	1.16
	草加市	新田	4	25693	221118	0.15	0.97	4917	5681	1.30
	川口市	西川口	6	72919	453414	0.20	1.34	6003	6073	1.14
	久喜市	久喜	3	24282	72598	0.40	2.79	16107	16291	1.14
	越谷市	せんげん台	3	26440	302674	0.09	0.73	2659	3327	1.41
	坂戸市	坂戸	2	12162	96734	0.16	1.05	7464	8469	1.28
	東松山市	東松山	3	17049	90392	0.27	1.57	6784	5551	0.92
	深谷市	深谷	1	12264	101836	0.13	1.00	12858	11230	0.98
	上尾市	上尾	2	24127	211454	0.14	0.95	12712	11005	0.98
	加須市	加須	2	8421	68464	0.15	1.03	6165	5756	1.05
	草加市	草加	4	25693	221118	0.15	0.97	11222	9534	0.96
	和光市	和光	2	15233	64617	0.28	1.97	12985	12452	1.08
千葉	稲毛区	長沼	2	17477	145694	0.15	0.76	10780	7131	0.75
	野田市	野田	2	14792	119832	0.19	6.04	5936	5177	0.98
	柏市	柏	5	103539	321721	0.28	5.87	9923	8602	0.98
	松戸市	五香	9	95833	458035	0.24	2.68	5902	4999	0.95
	君津市	君津	2	8304	93491	0.15	5.57	5670	3648	0.72
	市原市	市原	3	22713	279713	0.10	1.70	12161	8853	0.82
	四街道市	四街道	1	10548	83190	0.13	8.94	9647	9568	1.12
	鎌ヶ谷市	鎌ヶ谷	2	8036	101608	0.11	4.56	8014	5687	0.80
	習志野市	津田沼	3	56543	150841	0.38	14.57	17559	18177	1.17
	市原市	姉崎	3	22713	279713	0.10	1.70	6699	5843	0.98
	松戸市	松戸	9	95833	458035	0.24	2.68	12202	11960	1.10
東京	船橋市	船橋	7	118880	541763	0.22	2.37	19495	18780	1.09
	松戸市	八柱	9	95833	458035	0.24	2.68	7555	7095	1.06
	市原市	八幡宿	3	22713	279713	0.10	1.70	9215	5706	0.70
	我孫子市	我孫子	2	17235	127041	0.18	6.26	7549	5491	0.82
	流山市	流山	1	10209	148262	0.09	2.72	12919	10209	0.89
	我孫子市	エスパ我孫子	2	17235	127041	0.18	6.26	15340	11744	0.86
	習志野市	東習志野	3	56543	150841	0.38	14.57	14745	11001	0.84
	足立区	千住	5	41877	618285	0.05	0.24	3949	5845	1.67
	葛飾区	立石	6	49557	420897	0.11	0.42	850	2381	3.16
	大田区	蒲田	5	21390	638262	0.04	0.12	2775	3407	1.38
	墨田区	曳舟	3	27939	214643	0.25	0.46	2540	4486	1.99
	品川区	戸越	4	47494	316555	0.15	0.53	1926	2283	1.34
	荒川区	三ノ輪	2	9883	169699	0.04	0.21	3011	6063	2.27

イトーヨーカ堂の出店地			競合 大型店数	大型店の 売場面積 (m ²)	市区町村 人口(人)	競争 熾烈度	顧客 吸引度	店舗面積 (m ²)	平成10年 度売上高 (百万円)	店舗販売 効率(百万円 /m ²)
東京	足立区	西新井	5	41877	618285	0.05	0.24	2755	4986	2.04
	葛飾区	高砂	6	49557	420897	0.11	0.42	6088	5625	1.04
	板橋区	上板橋	5	35238	496440	0.08	0.25	6443	8568	1.50
	葛飾区	金町	6	49557	420897	0.11	0.42	8607	8384	1.10
	江東区	南砂町	6	30264	366994	0.09	0.29	2842	4364	1.73
	足立区	竹ノ塚	5	41877	618285	0.05	0.24	12297	5718	0.52
	江戸川区	小岩	4	37333	606962	0.07	0.22	7250	10240	1.59
	足立区	綾瀬	5	41877	618285	0.05	0.24	10574	12298	1.31
	大田区	大森	5	21390	638262	0.04	0.12	9851	5595	0.64
	葛飾区	四つ木	6	49557	420897	0.11	0.42	10595	11308	1.20
	北区	赤羽	4	33965	319863	0.12	0.38	15804	12549	0.89
	葛飾区	亀有	6	49557	420897	0.11	0.42	14441	12095	0.94
	昭島市	昭島	2	26647	105869	0.22	27.77	8843	8384	1.07
	東村山市	東村山	3	12431	139038	0.10	7.51	6784	8630	1.43
	府中市	府中	3	35177	217191	0.20	8.71	9508	8136	0.96
	武蔵野市	武蔵境	6	95545	130376	0.69	65.66	9229	14975	1.83
	東久留米市	滝山	2	18600	113311	0.16	16.92	5011	4367	0.98
	多摩市	多摩センター	3	45338	141597	0.39	26.41	8337	8883	1.20
	昭島市	エスパ昭島	2	26647	105869	0.22	27.77	14089	16252	1.30
	東久留米市	東久留米	2	18600	113311	0.16	16.92	13672	14233	1.17
	八王子市	南大沢	8	71983	507151	0.20	3.27	14825	10356	0.79
神奈川	相模原市	相模原	10	102885	587813	0.21	1.04	7,131	8581	1.36
		橋本	10	102885	587813	0.21	1.04	6,502	5422	0.94
	港南区	上大岡	5	88505	220758	0.42	2.37	10,625	11445	1.21
	旭区	希望ヶ丘	5	30809	250836	0.15	0.73	6,709	4713	0.79
	青葉区	多摩プラザ	5	64314	258923	0.23	1.47	8,577	9762	1.28
	港北区	綱島	4	34168	285360	0.12	0.71	9,736	8309	0.96
	旭区	若葉台	5	30809	250836	0.15	0.73	6,596	7257	1.24
	港南区	上永谷	5	88505	220758	0.42	2.37	10,573	14608	1.56
	中原区	武蔵小杉	1	12227	191541	0.05	0.38	9,119	11411	1.41
	旭区	鶴ヶ峰	5	30809	250836	0.15	0.73	5,645	5677	1.13
	高津区	溝ノ口	2	15397	175335	0.09	0.52	10,145	10644	1.18
		ザブライズ 溝ノ口	2	15397	175335	0.09	0.52	3,108	4887	1.77
	麻生区	新百合ヶ丘	1	9780	136314	0.08	0.42	11,346	9780	0.97
	相模原市	古淵	10	102885	587813	0.21	1.04	15,318	15925	1.17
	鶴見区	鶴見	4	29466	249521	0.11	0.70	10,341	11663	1.27
	大和市	大和	4	31955	207859	0.15	0.91	5798	4153	0.81
	藤沢市	藤沢	9	105609	372620	0.25	1.68	12728	12372	1.10
	厚木市	厚木	3	33192	208575	0.29	0.94	12677	11665	1.04
	茅ヶ崎市	茅ヶ崎	1	11262	219063	0.10	0.30	9308	9441	1.14
	秦野市	秦野	2	21110	160130	0.13	0.78	4956	3296	0.75

イトーヨーカ堂の出店地			競合 大型店数	大型店の 売場面積 (m ²)	市区町村 人口 (人)	競争 熾烈度	顧客 吸引度	店舗 面積 (m ²)	平成 10 年 度売上高 (百万円)	店舗販売 効率(百万円 /m ²)
神奈川	大和市	中央林間	4	31955	207859	0.15	0.91	6294	4943	0.88
	鎌倉市	大船	4	26310	169716	0.17	0.92	10804	9747	1.02
	伊勢原市	伊勢原	3	21442	95840	0.31	1.32	12155	10381	0.96
	小田原市	小田原	1	16885	199085	0.07	0.50	12701	15155	1.34
新潟	新潟市	新潟水戸	8	88553	485878	0.24	2.37	13,576	8716	0.72
	上越市	直江津	3	20982	132870	0.24	2.05	9792	5545	0.64
山梨	富士吉田市	富士吉田	2	8421	55426	0.25	1.33	8148	5164	0.71
	韮崎市	か崎	1	5758	32214	0.20	1.56	5852	5229	1.01
長野	上田市	上田	3	18534	122155	0.21	1.55	7563	5552	0.83
	長野市	長野	9	68658	356763	0.26	1.97	10833	8145	0.85
	岡谷市	岡谷	2	9322	56888	0.35	1.68	6628	1694	0.29
	松本市	エスパ松本 2383	4	35974	202336	0.22	1.82	10206	4599	0.51
岐阜	各務原市	各務原	3	16075	132447	0.16	1.04	8603	7341	0.96
	静岡市	静岡	5	70196	471593	0.15	1.19	12748	11727	1.04
	浜松市	浜松	8	95091	564935	0.18	1.35	14373	8517	0.67
静岡	富士市	富士	2	11767	234195	0.06	0.61	8322	6133	0.83
	沼津市	沼津	3	31004	209870	0.13	1.78	9799	12509	1.44
	三島市	三島	1	13162	110067	0.12	1.44	13500	13162	1.10
愛知	豊橋市	豊橋	7	56885	353013	0.24	0.90	7389	6174	0.94
	刈谷市	刈谷	3	17308	128349	0.19	0.75	7081	5257	0.84
	犬山市	犬山	2	8490	71501	0.21	0.66	8618	5629	0.74
	小牧市	小牧	5	28593	138341	0.36	1.15	11989	6437	0.60
	知多市	知多	2	12624	80803	0.20	0.87	12152	10182	0.94
	緑区	鳴海	3	26779	147209	0.20	1.01	13758	11683	0.96
	安城市	安城	4	19900	155396	0.26	0.71	14549	8406	0.65
京都	宇治市	六地蔵	5	30379	187267	0.24	0.73	13260	8256	0.70
大阪	堺市	堺	15	143317	787585	0.18	0.78	15028	13381	1.00
兵庫	加古川市	加古川	4	61338	264824	0.31	1.40	21367	16497	0.87
平均値			4.10	37293.25	251249.12	0.19	2.90	9641.50	8162.01	1.01