慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	流通変革・価格破壊と中小商業のパラダイム (佐藤芳雄教授退任記念号)
Sub Title	Paradigm of Small Distributive Traders in the Era of Revollutionary Change in Distribution (In Honour of Professor Yoshio Sato)
Author	伊藤, 公一(Ito, Koichi)
Publisher	
Publication year	1996
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.6 (1996. 2) ,p.73-
JaLC DOI	
Abstract	バブル崩壊後,消費財を中心に「価格破壊」が進んだ。この現象をもたらした根本原因は,デフレである。デフレの下で,消費者も企業も行動のパターンを大きく変えた。両者に共通の行動は,「低価格で品質が良く,ニーズや感性に合った商品」の追求である。この動きのなかに,日本の流通に革命とも呼べる大変革が起きる予兆を見て取ることができる。メーカーの流通に対する支配・優位性から,メーカーと流通企業との協働(製販同盟による商品開発やコスト削減など),価格決定権の小売への移行,永々と続いてきた日本的取引慣行の変化等がそうである。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19960200-00685748

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第38巻第6号
1996年 2 月

1995年11月28日掲載承認

流通変革・価格破壊と中小商業のパラダイム

伊　藤　公　一

<要　　約>

バブル崩壊後，消費財を中心に「価格破壊」が進んだ。この現象をもたらした根本原因は，デフレである。デフレの下で，消費者も企業も行動のパターンを大きく変えた。両者に共通の行動は，「低価格で品質が良く，ニーズや感性に合った商品」の追求である。この動きのなかに，日本の流通に革命とも呼べる大変革が起きる予兆を見て取ることができる。メーカーの流通に対する支配・優位性から，メーカーと流通企業との協働（製販同盟による商品開発やコスト削減など），価格決定権の小売への移行，永々と続いてきた日本的取引慣行の変化等がそうである。それに伴い，「流通問題」と「中小商業問題」もその性格を変えていきそうである。また，流通の革命的変化を控えて，中小商業は生き残りを賭けた戦略展開を迫られている。本稿はまず，現状分析から新たな流通革命の起動因を見出そうとする。次いで，中小商業に焦点を置き，「問題」の変容とサバイバルの方途を論じている。

<キーワード>

デフレ，価格破壊，リストラ，ディスカウンター（ＤＳ），製販同盟，クイック・レスポンス（ＱＲ），販販同盟，プライベート・ブランド（ＰＢ），規制緩和，大規模小売店舗法，希望小売価格，オープン価格，日本的取引慣行，リベート，返品，流通革命論，ＰＯＳデータ，リテール・サポート，ボランタリー・チェーン（ＶＣ），フランチャイズ・チェーン（ＦＣ）

1．デフレ下の消費者行動・企業行動

（1） 消費者行動の変化

デフレーション（略してデフレ）とは，物価の下落と需要の停滞・落ち込みが同時に進行する状態をいう。最近の日本経済の状態はデフレの様相を呈している。需要低迷の大きな原因は最終消費の不振である。いわゆる価格破壊によって企業収益が悪化し，賃金が伸び悩んでいる反面，消費者の購買行動に目立った変化が生じているために消費が振わない。[1)]

1） 斉藤精一郎「この『新型デフレ』はあと３～５年は続く」『エコノミスト』第73巻26号（1995年６月20日）。

変化の第1は，価格と品質のバランス志向である。バブル崩壊後，消費者は鋭い価格志向を発揮しながら一方で，品質に対する一定の要求水準を持ち，質と価格のバランスを見定める鑑識眼をもつようになった。「安い」は重要な訴求力ではあるが，それだけでは消費者は動かない。また，新機能の商品，新しい生活を提案する商品，あるいは感性に強く訴えかける商品が求められている。2)

第2の変化は物財（モノ）購入意欲の減退である。日本経済新聞の「消費者の生活と意識調査」（平成7年8月）によると，「今，特に買いたいと思うモノがない」と答えた消費者は大都市圏で2人に1人の割合である。モノが一応は充足したという理由のほか，「モノ以外に金を使いたい」，「モノへの欲求が薄れた」，「魅力的な商品がない」が理由として挙がっている。物財供給サイドが消費者のニーズに対応しきれていない面がこの調査結果に表れている。3)

（2） 企業のデフレ対応策

価格破壊の影響で企業の売上は低迷している。コスト削減を徹底しなければ収益は縮小を免れない。コスト削減を狙ったリストラは主として3つのルートで進められている。主要ルートの1つは雇用調整・賃上げ抑制である。もう1つは調達・仕入コストの削減である。あと1つは販売面のコスト引下げである。

流通企業では，店舗建設から仕入・販売業務まで一切のコストを削減するローコスト・オペレーションが至上命題になっている。調達・仕入面のコスト削減に寄与しているのは円高の進行である。製造業では国際分業化による安価な海外の原材料・部品の調達が加速しており，流通業では割安になった消費財の輸入増とプライベート・ブランド（PB）の海外委託生産が進展している。他方，販売面のコスト低減については，大手メーカーの取組みが流通企業に甚大な影響を及ぼし始めている。その取組みとは，リベートの縮小・廃止であり，販売先の絞り込みである。4)

リストラと並行して行なわれるデフレ対策は，新商品の開発である。既に市場に出ている自社商品の販売数量が伸びないうえ，値崩れが起きているケースが多くなれば売上減になりかねない。発売当初で安売りが比較的起こりにくい新商品を，相次いで投入しようとする。しかし，これが功を奏していると言い難いことは，消費者の「モノ離れ」傾向から明らかである。

メーカー・流通企業による調達・仕入・販売の面でのリストラの本格的展開とマーチャンダイジングを含むマーケティングの再構築，これらの動きが新たな流通革命の起動因となりそうである。その起動の発端・契機は「価格破壊」であるといってよい。

2） 通商産業省産業政策局・中小企業庁編『21世紀に向けた流通ビジョン――我が国流通の現状と課題』通商産業調査会，1995年，pp.16-19

3） 「無党派消費者5割超える」『日経流通新聞』（1995年8月29日）。

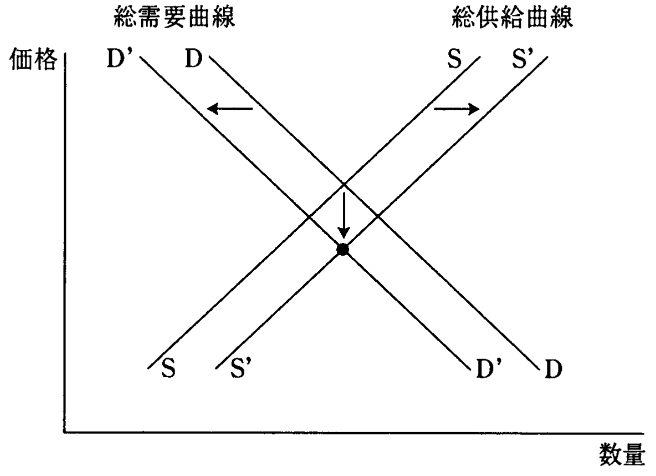
4） 1)と同じ。

2．価格破壊の意味とその先導者達

（1） 価格破壊の意味と原因

経済白書（平成7年度版）は価格破壊を次のように概念づけている。「価格破壊とは，総供給曲線の右下方シフトを意味する。（中略）総供給曲線が右下方にシフトするということは，生産性の上昇やコスト削減によって価格の引下げが可能になっていることを示して」いる。また同白書は，景気後退で総需要曲線が左下方にシフトして価格が下がるのが「値崩れ」で，これは景気回復につれて解消していくものだと説明している（図を参照）[5]。これまでのところ，雇用調整は行なわれているものの，雇用水準はなんとか維持されているため消費需要の大幅な低下は避けられている。従って，「値崩れ」より「価格破壊」のほうが，近時の消費財全体の価格水準低下に寄与しているとみてよいだろう。

図 総供給・総需要曲線（概念図）



出所） 経済企画庁編『平成7年度 経済白書』大蔵省印刷局，1995年，p.71

価格破壊は上記の通り「生産性の上昇やコスト削減」によって引き起こされる。既存の企業のコスト削減や高生産性の企業の新規参入による価格破壊がその典型である。コスト削減がなくても販売額が伸びれば価格引下げは可能だが，需要停滞下ではこのケースは多くはないだろう。

価格破壊の追い風になったのは急速な円高と流通分野の規制緩和である。平成6年半ばからの1ドル100円を割る超円高は安価な輸入品を急増させた。大規模小売店舗法（略して「大店法」）は平成2年以降，出店・閉店時刻・休業日数に関する基準が緩和され，低価格を訴求するディスカウンター（ＤＳ）の増加を容易にした。それがまた大型店間の価格競争を刺激して一層の価格低下をも

5） 経済企画庁編『平成7年版 経済白書』大蔵省印刷局，pp.70-71

たらした。

消費財価格の低下は「家計調査報告」(総務庁)からも読み取ることができる。94品目のうち対前年比で下落したものは平成2年で35品目，同3年が77品目，同4年が73品目と，平成3年以降は約8割の商品が対前年比で値下がりしている。[6)]

（2） 価格破壊の先導者達

バブル崩壊後間もなく，販売不振に陥った多くの小売企業を尻目に，ひとり急成長したのはＤＳであった。総合ＤＳのほか，紳士服，酒類，生鮮などの専門ＤＳが「激安」を旗印にした。ＤＳに続いて大手スーパーが安いＰＢ・輸入品を大々的に投入するかたわら，国内メーカーの商品を「メーカー希望小売価格」を大幅に下回る価格で販売し出した。

これら価格破壊の口火を切った企業は，マージン率を極端に切り詰めて短期的な低価格販売をしたわけではない。高い生産性を実現するシステムを経営にビルト・インした結果，価格破壊を実行したのである。そのシステムの典型例は次のようである。[7)]

⑴ 販売商品全量をＰＢとし，少数のメーカーに大ロットで直接発注，完全買取り（返品なし）
——紳士服ＤＳ

⑵ ＰＢの海外委託生産，海外商品調達における独自ルートの開発（商社抜きのルート）
—— 一部の大手スーパー

⑶ 物流コストを自社負担し，かつ，車扱いやコンテナ扱いの大ロット発注——酒類のＤＳ

⑷ 産地と直接取引，加工も一部は産地でする（多段階流通のバイパス）——食肉のＤＳ

⑸ 地価の割安な郊外に出店し，広い駐車場で顧客を吸引——各種のＤＳ

価格破壊の先頭をきったＤＳや大手スーパーのなかには，平成6年頃からその勢いを失うものが出始めた。ＤＳの場合，「安さ」以外の消費者ニーズの高まりに対応できなかったことと，同業態・他業態との価格競争が激化したためである。大手スーパーの場合は，メーカーブランド（ＮＢ）の価格が時とともに下がり始め，ＰＢの安さが目立たなくなったためである。メーカーが本来の商品開発力を武器に低コスト生産に力を入れだしたからである。ＰＢとの「価格差3割の壁」を破ろうとする「ＮＢの逆襲」である。[8)]

価格破壊の先導者達の「システム」は早々に競争相手に導入され，彼等は苦境に立たされることもある。しかし，彼等の導入したシステムの波及効果は，新たな流通革命の胎動を呼び起こしてい

6） 玉岡直人「95年は価格志向がさらに強まる——平均購入価格（単価）にみる価格低下トレンド」『週刊東洋経済』第5257号（1995年1月14日)。
7） 後藤全克「紳士服業界をめぐる流通変革」，高山　守「食品業界をめぐる流通改革」『企業診断』42巻8号（1995年8月)，野口智雄『新価格論』時事通信社　pp.27-59，三輪芳朗「流通論壇：価格破壊の本質は革新」『日経流通新聞』(1995年1月31日)。
8） 「ＮＢの逆襲」『日経流通新聞』(1995年6月6日)。

るという意味で，小さくはない。

3．「流通革命」の主体と条件

（1） かつての「流通革命」と「流通革命論」

昭和30年代後半（1960年頃から）に「流通革命」という言葉が盛んに使われた。日本が大量生産・大量消費を迎えた時代であった。スーパーの急成長自体が革命的であったが，「流通革命論」の唱えた革命，すなわち「大量生産時代にふさわしい大量流通のパイプをメーカーが敷設するという形で流通革命がスタート」[9] しなかった。したがって，メーカーとスーパーが直結した太く短いパイプの構築をみることはなかった。作れば売れた時代のメーカーの力は強く，急成長したとはいえスーパーの力をはるかに凌いでいた。

メーカーは，今ほどにはコスト削減・販売努力の必要にかられなかったから，従来の流通システムを変革することはなかった。メーカーの流通に対する支配・優位性の時代が続いたのである。

（2）「新・流通革命」の胎動

近年の状況は当時のそれとは大きく異なる。多くのスーパーや専門店が大企業となり，大手メーカーと対等に近い力をつけてきた。当時の高度成長経済から低成長経済に変わっている。メーカーの力は相対的に低下してきた。バブル崩壊後の不況・デフレと円高による調達・仕入市場のグローバル化は，メーカーと流通企業の双方にリストラとマーケティングの再構築を迫っている。この経済環境の変化が新たな流通革命の基盤を用意し，変化への企業の対応行動（戦略）のなかに，「新・流通革命」の起動因を見出すことができる。

その起動因とは，第1に，大手メーカーと大手流通企業との提携・連携，大手小売企業間の提携である。前者の目的は，ア)生産から消費までのトータルコストの削減，イ)消費者ニーズの的確な把握，ウ)商品開発，である。後者の目的は主に商品の相互供給と商品開発である。大手企業間の提携等によって「協働」で戦略展開がされる点に特徴がある。第2の起動因は，先端的情報技術の駆使である。「協働」を主軸とする戦略も先端的な情報技術を用いて展開されている。情報技術の進歩は「新・流通革命」を規定する条件である。第3は，取引条件の見直しである。いわゆる日本的取引慣行の一部は縮小の道をたどりつつある。そして第4は，取引先の集約である。

---

9) 田島義博『日本の流通革命』日本能率協会，1962年，「はしがき」。

4.「新・流通革命」を生み出す企業戦略

(1) 企業間の提携・連携

企業間の提携等による「協働」の戦略は，これまでのところ次の3つのタイプで展開されている。製販同盟，販販同盟，チーム・ロジスティックス，である。

(1) 製販同盟

アメリカでは「戦略的同盟」(Strategic Alliance) と呼ばれる。意味は，メーカーと卸・小売企業が以前のように対立関係にあるのではなく，互いに協力しあう関係である。

商品開発と物流面での協力が中心となっている。

まず，商品開発における提携について近年の動向をみたい。大手スーパー等のPB開発は進み，大手スーパー上位3社の総売上高に占めるPB売上高比較は12～13%，最大手は年間3000億円近い売上を達成している (94年度)[10]。しかし最近は退潮気味である。今後は低価格のほかに，質の面で特徴を出す必要がある。小売企業の自主企画だけでは限界があると感じ始めた。そこでメーカーとの提携が始まったのである。メーカー，小売それぞれのスタッフがチームを組んでPBを開発するチーム・マーチャンダイジング (チームMD) が行なわれる。チームMDでは1品目の開発に複数のメーカーが参加することも稀ではない。メーカーとしてはPBの「量」の魅力の他に，小売と他メーカーの双方から情報が得られるメリットがある。[11]

製販同盟が商品開発にとどまらず，製造から消費までの過程を迅速かつ効率的な体制にもっていこうとする取組みがクイック・レポンス (QR) である。QRの定義は「消費者の求めるものを求める時に，最もムダのない形で提供できるサプライチェーンを，新しい考え方と情報技術で構築すること」である。[12] アメリカの繊維・アパレル業界で広まりつつある。また，QRの生みの親といわれるECR (Efficient Consumer Response) はアメリカ食品業界で進行中である。日本ではQRもECRもまだまだ実験段階の域を出ないが，製販同盟の進化の必然として遠からず広まる可能性がある。

(2) 販販同盟

内外の小売企業同士の提携をいう。PBの相互供給や共同開発を主な狙いとする。最近では，アメリカの大手小売企業と日本の大手スーパー・量販専門DSとの提携がその典型である (ウォルマートとイトーヨーカ堂，J・Cペニーと青山商事)。日本側の狙いは海外のPB販売による差別化の追求である。海外の企業には自社PBの拡販のほか，日本・アジア進出にそなえた情報収集のメリッ

---

10) 『日経ビジネス』<製販合作の時代>第790号 (1995年5月22日) p.23
11) 10)と同じ。pp.26-29
12) 尾原蓉子「流通論壇：QR進展 繊維業界一丸で」『日経流通新聞』(1995年5月16日)，「アパレル各社QR推進」『日経流通新聞』(1995年5月9日)。

トがある。国内の大手企業間の提携は百貨店において，従来の共同仕入に加えてＰＢの開発でも共同化に乗り出している（三越と大丸の例)。なお，商社等の卸売企業と小売企業との提携は配販同盟と呼ばれている。大手スーパーと大手商社が提携して世界のベストソースから商品を調達するのが目的である（ダイエーと丸紅の例[13])。

(3) チーム・ロジスティックス

物流効率化の新しい試みはチーム・ロジスティックスである。物流コストの低減は「第３の利益源」といわれた頃から，物流改善に取組んできた企業は多かったが，その際，自社に都合のよいシステムをつくりがちで，他企業に物流コストを押しつけたりしたこともあって，流通段階トータルとしてのコストの引下げとは必ずしもいえなかった。物流コストも他のコスト同様，最終価格を構成する。価格引下げのためにはトータルとしての物流コスト削減が不可欠との認識が企業間で深まり，「協働」の削減作業が始まったのである。[14]

（２） 情報武装のチャネル戦略

流通チャネルの情報化は急テンポで進んでいる。機器の低額化，操作の容易化とあわせて，データの加工・分析能力の向上が著しい。チャネル構成員間の情報ネットワークは年を追って形成，整備されてきている。受発注のオンライン化の段階を過ぎ，商品開発から物流管理や販売管理・販売促進に至るまで情報技術が駆使される段階にきている。

メーカーは，小売店頭からの情報を収集して商品開発に結びつけるその一方で，その情報をもとに，ダイレクトに小売店の指導・援助（リテール・サポート）を試み始めた。例えば，ＰＯＳデータを分析して「こういう棚割りにすればこの程度の売上と粗利益が見込める」といった棚割り管理システムの開発・活用である。[15] 大手・中堅の卸売企業はメーカー以上にリテール・サポートに力を入れている。直接の取引先である小売店の強化・開拓に自社の命運がかかっているからである。

他方，大手のスーパー・コンビニ企業のＰＯＳデータ解析力は一段と向上し，品目別の管理から個々の商品レベルの管理（単品管理）の段階に移行しつつある。[16]

（３） 取引慣行の見直し

日本の商取引の永い歴史のなかで形成されてきた取引慣行が変わろうとしている。「複雑・不透明」との外国からの批判もさることながら，デフレが永年の慣行を崩しつつある。リベート，メーカー希望小売価格，メーカーの価格拘束といった慣行が崩れ出し，これらを手段とする流通系列化

13) 野口智雄『価格破壊時代のＰＢ戦略』日本経済新聞社，1995年，pp.45-47
14) 日経流通新聞編『流通経済の手引き』日本経済新聞社，1995年，pp.168-170
15) 「情報トライ＆Ｔｒｙ」『日経流通新聞』(1995年４月20日)。
16) 『日経流通新聞』＜第２部ＳＡ特集＞（1995年９月28日)。

も揺らいできた。また，返品や派遣店員の慣行にも見直しが加えられている。

(1) リベートはメーカーにとっては販売管理費である。各種の目的・名目で支払われるので体系は複雑化し，管理だけでもコストがかさむ。コスト削減のためにリベートのカットや体系の簡素化に踏み切るメーカーが増えている。[17)]

(2) メーカーの示す希望小売価格は，メーカーの小売価格への関与であるが，これが価格破壊で有名無実化し，かえって値引きの基準にされるに至って，食品や家電のメーカーは続々これを廃止している。小売価格の設定は小売企業の自由とするオープン価格が広まっている。[18)] 小売価格の拘束を強力にしてきた大手化粧品メーカーがＤＳとの裁判で敗訴した後，高級化粧品の安売りが始まった。[19)]

(3) 返品や派遣店員の見直しもコスト削減の一環である。売れ残り・売れ行き不振の商品の返品は日本ではふつうに行なわれてきた。売手は当然，返品リスクを販売価格に組み入れる。価格破壊の下で，完全買取（返品なし）により仕入価格の引下げを要求する企業が増えている。ＤＳの低仕入コストの手法が他業態にも波及しかけている。百貨店に多い派遣店員（人件費は納入業者負担）も同様の理由から縮小の傾向がみられる。

（４） 取引先の集約と業種のボーダレス化

取引先の絞り込み（集約）によって，取引コストと物流コストを減らそうとする大手メーカー・小売企業の動きが活発化している。玩具の最大手メーカーは取引先の卸を現在の３分の１に減らすと発表して業界に衝撃が走った。また，私鉄系食品スーパーのなかには，全仕入の８割以上を大手卸１社に集中させた等が代表例である。[20)] 後者の事例のような大手スーパーによる卸の集約が進むと，卸売業では伝統となっていた業種別の卸売構造が崩れ，業種のボーダーレス化が起こる。絞り込まれた側の卸売企業にとっては，商品ラインの拡充を迫られるからである。すでに食品卸業界では大手卸による専門卸の買収がみられる。[21)]

17） 『週間ダイヤモンド』<ニッポンのリベートを裸にする>第81巻27号，pp.24-33，「リベートが消える加工食品」『日経流通新聞』(1994年11月３日)，日本経済新聞社編『新価格革命』日本経済新聞社，1995年，pp.152-163

18） 「検証　オープン価格(上)（中）（下)」『日本経済新聞』(1995年８月16，17，18日)。

19） 95年６月に公正取引委員会は資生堂に価格拘束の排除勧告。同年10月２日資生堂はこの勧告を受け入れ，同意審決を申し入れ。「資生堂排除勧告を受諾」『日本経済新聞』(1995年10月３日)。

20） 「『卸』選別」『日本経済新聞』(1994年12月27日)。

21） 前掲，日経流通新聞編『流通経済の手引き　1995年版』，p.58，125-126

5．古くて新しい流通問題・中小商業問題

(1) 流通問題の沿革と新たな広がり

日本の流通機構は多段階で，圧倒的多数の中小企業で構成されているために欧米と比べて非効率といわれてきた。流通の近代化・合理化により物価引下げが可能であるとの問題性認識は，流通革命論の柱でもあった。[22] 昭和40年代後半のインフレ期（いわゆる「狂乱物価」）に流通問題がクローズアップされたが，インフレ終息とともに問題への視線はそれていった。オイルショックの低成長期には，「第3の利益源」を求める企業もあったが，自社の流通チャネルのトータルコスト削減という意識は希薄であった。そしてバブルの時期となり，問題意識はさらに薄れていった。過去のインフレ期と同様，企業のコスト意識は高かろうはずがなかった。流通に対するマクロ，ミクロの視点からの関心の高まりはバブル崩壊後の経済環境を待たねばならなかった。

バブル崩壊・デフレの下での企業の流通コスト削減策は既述の通りである。マクロの視点からの関心の高まりは以前のそれとは背景を異にする。急速な円高による大幅な内外価格差の発生，市場開放・規制緩和により競争を促進し経済活性化を図ることが経済政策の命題となったこと，この2点が今回の背景にある。

内外価格差の原因究明において，流通に関しては流通機構のみならず，流通活動の面にも流通コスト高の原因があることが明らかにされた。[23] 主な原因として3つが指摘できる。第1に流通のインフラの高コスト（地価，公共料金等）。第2に流通分野の競争を制限する法規制（「大店法」，販売に関する各種の免許制等）。第3に，いくつかの取引慣行（リベート，返品等）。流通問題に対するパースペクティブは，流通機構から流通活動の諸側面へ，さらには日本の経済システムの問題へと拡大している。

(2) 中小商業問題の変容

昭和初期の大不況と，そのなかで発展を遂げた百貨店による圧迫が中小商業問題を強く意識させた。主たる問題は過当競争問題と百貨店問題であり，後者の問題への対処が百貨店法を生んだ（昭和12年）。戦後の復興期に過当競争問題が再燃したが，百貨店の立直りと，これに続くスーパー等の大型店の成長に伴う問題が中小商業問題の中心となった。問題への対処は百貨店法（第2次）と，そ

---

22) 林 周二『流通革命』（中公新書，1962年）の要点は，日本の物価高の原因が細くて長い流通経路にあるとした点である。

23) 通商産業省産業政策局物価対策課監修・国際価格構造研究所・小川高志編著『レポート内外価格差――日本市場のパフォーマンスを検証する――』通商産業調査会出版部，1994年，pp.33-42，労働大臣官房政策調査部編『勤労者生活と流通（流通・物価・労働問題に関する調査研究報告書）』大蔵省印刷局，1990年，pp.32-33

れを引き継いだ大規模小売店舗法（昭和48年）であり，一連の中小商業振興政策であった。また，百貨店等の大企業との取引上の不利性の問題は，戦後に成立した独占禁止法により初めて対処が可能となった。他方，中小商業問題とは別に，中小商業の量的比重とその構造が，流通問題との係わりから問題視されたのは，前にみた通り昭和30年代後半から40年代にかけてであった。これに対しては流通近代化・合理化政策が用意された。

今後，「新・流通革命」の動きのなかで，従来の中小商業問題はその内実において，問題の対処において必然的に変容するであろう。また中小商業に対しては以前とは異なった評価が加わるであろう。これを以下，４つに要約しておきたい。

まず，規制緩和とくに大規模小売店舗法の緩和から廃止の方向は，中小商業者の減少傾向に拍車をかけるであろう。これを従前と同じ論理で「問題」とする説得力はもはやない。大型店と中小商業者間の「永すぎた調整期間」に対する批判，競争促進の政策命題を前にして，淘汰に伴うコストは競争促進のコストとみなされるであろう。せいぜい，転廃業の円滑化が施策において重みを増すくらいであろう。第２に，取引条件の不利性の問題は，今後の中小商業問題の中心になるであろう。コスト削減の企業戦略展開の過程で，大企業の「優越的地位の濫用」問題は生じやすい。[24] 独占禁止法の運用強化が流通・商業の分野においても重要な政策課題になるであろう。第３は，中小商業問題とは別に，商業分野における開業率の低下の問題である。[25] 他分野でも同じであるが，開業意欲を削ぐ社会経済環境が生じつつあるとすれば，経済の活性化にマイナスであることはいうまでもない。「起業」が萎えて「過多」が解消する道行きを，よしとするわけにはいかない。第４に，中小商業の衰微は地域社会の問題として浮上してくるであろう。中小商業者の地域密着・定着の度合いはきわめて高い。とくに中小卸の地元中小メーカー育成機能は評価されて然るべきである。対照的に中央・大都市から進出した大企業の支店・チェーン店は本社の意思に従って行動する。状況次第で地域から撤退する。地域社会形成のあり方（いわゆる「まちづくり」）に関心が高まるなかで，中小商業の地域社会における役割とその先行きの問題が，あらためて論じられるであろう。

6．中小商業サバイバルの方途

デフレ下においては，マーケティング強化とローコスト経営が企業の大小を問わず二大戦略であ

24）大手小売企業の「優越的地位の濫用」をうかがわせる最近の調査結果は，ＰＢ商品の委託生産を巡る下請法違反の実態調査結果である（公正取引委員会が1995年４月26日公表）。「下請法違反　94％に疑い」『日本経済新聞』（1995年４月27日）。

25）開業率は，卸売業では昭和40年代後半以降（1965年以降），小売業では同50年代以降（1970年以降）低下傾向にあり，廃業率は卸売業，小売業ともに昭和50年以降上昇している。事業所増加率は両業種とも低下傾向にあり，小売業では昭和53年以降マイナスとなっている（中小企業庁編『平成６年版　中小企業白書』大蔵省印刷局，1994年，p.169)。

る。中小商業はこの２つの戦略を基本に置いて，展開すべきサブ戦略は次の５つである。専門化，差別化，情報化，組織化，共同化，である。これらの戦略自体は目新しいものではない。しかし流通の革命的変化の時期を生き抜くためには各戦略において強調すべき点がある。

（１） 専門化と差別化について

中小企業のマーケティングの要諦は専門化・差別化にある。しかし，中小商業にとりその余地はますます狭まっている。取扱い商品の専門化についてとくにそれがいえる。卸，小売分野ともに業種の垣根が壊され，いわゆる業種のボーダレス化が進むからである。

取り扱い商品の専門化は限られた消費財分野（ファッション衣料，手作り商品，特殊な輸入品など）でしか効果は上がらないだろう。専門化は中小卸売業にあっては機能面に求められるべきである。それも新しい機能の追求である。商品開発（自社あるいは取引先小売のＰＢ開発，国内中小メーカーの商品の育成，海外商品の発掘・直輸入）とリテール・サポートが有力な新機能となるであろう。[26)]

中小小売業にあっては，従来から差別化の追求が最重要とされてきたが，それはますます困難化している。取扱い商品においては上述の通りである。営業時間・休業日数は，規制緩和で大型店・コンビニのほうが長く・少なくなるのは必至である。「家から近い」を理由に来店する客は減少しており，立地のメリットは個店，商店街ともに減退している。むしろ駐車スペースの不足が立地のデメリットとなっている。[27)]差別化の残された余地はサービスである。地域密着で対面販売の良さは消えることはないが，今後は顧客情報をデータ化して，よりきめ細かな販売促進を行なうことが求められる。

（２） 情報化

すでに，情報化の波が中小商業を洗いつつある。メーカー系列色の強い業種ではメーカー主導で流通の再末端まで情報網が出来上がっている（ガソリン，ビール等)。大手のフランチャイズ・チェーン（ＦＣ）本部とＦＣ店との間でも情報網の整備が進んでいる。

これまでは，メーカーやチェーン本部がＰＯＳデータを一方的に吸い上げるきらいがあったが，しだいに卸・小売がデータを自由に引き出し，販売促進に利用できるシステムに進化してきている。[28)]系列色も薄くＦＣ等の組織にも加入していない「独立」中小商業ほど情報システムから遠いだけに，情報のハンディは大きい。情報の利用・活用の度合いがサバイバルを左右するであろう。

26） 中小企業庁編『平成７年版　中小企業白書』大蔵省印刷局，1995年，pp.326-331，前掲『21世紀に向けた流通ビジョン』，pp.94-100
27） 松原寿一「消費者からみた商業集積の利用実態――東京商工会議所「消費者の一般小売店利用実態に関するアンケート」調査結果より」『流通政策』46号，1991年。
28） 「ＰＯＳシステムで新サービス創出」『日経流通新聞』1995年５月25日。
「パソコンＰＯＳシステムの普及急速」『日経流通新聞』1995年２月28日。

（3） 組織化と共同化

中小商業の組織化・共同化の必要性が説かれて久しいが，今後は急テンポの進展が予想される。中小卸では仕入，配送，商品開発において規模の利益追求は緊急課題である。共同化で効果が上げられないならば，企業合同による他はない。中小小売業者はチェーン，とくにＦＣ加盟が生き残りのための選択肢として有効であろう。[29)]ＦＣは契約上の縛りが強いが，「独立」小売では得難いメリット（商品開発，情報，経営指導等）が手に入る。

商店街の共同事業は商店街の衰退の歯止め役を果たしてこなかった。新しい発想で大胆なリニューアル事業なくして商店街の将来はない。大型共同店舗・駐車場・アメニティー施設の建設による地域ショッピング・センター化がビジョンとして描けるが，地域内外の既存小売集積との競合関係，資金調達，権利関係の調整等の困難な問題が多いこともたしかである。諸問題への取組みと解決は「自力蘇生の意欲」に規定される。商店街に最も欠けているのは，この意欲ではないだろうか。

［千葉商科大学］

29) 「れぽーと：我が国のフランチャイズ（ＦＣ）・ビジネスの現状」『全信連レポート』第264号，1995年7月。