

中小小売業の現状と今後の経営のあり方



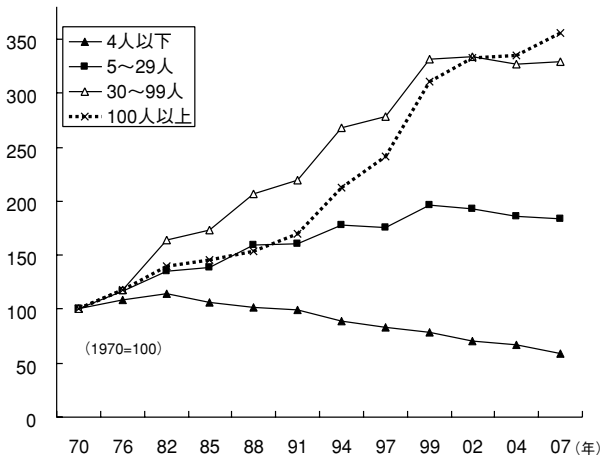
経済調査部門 小本 恵照

komoto@nli-research.co.jp

1——はじめに

経済産業省の「商業統計表」によって、わが国の小売業者数の推移を従業員規模別にみると、中小小売業者の減少が目立つ。従業員4人以下の小売業者数は、1970年を100とする指数で見ると、2007年には59にまで低下している（図表-1）。従業員5～29人の小売業者も、2007年は183と1970年に比べると増加しているものの、1999年以降は減少に転じている。これに対し従業員100人以上の小売業者は増加を続け、2007年には355に達している。

〔図表-1〕従業員規模別にみた小売業者の推移
(1970年を100とする指数)



(資料) 経済産業省「商業統計表」

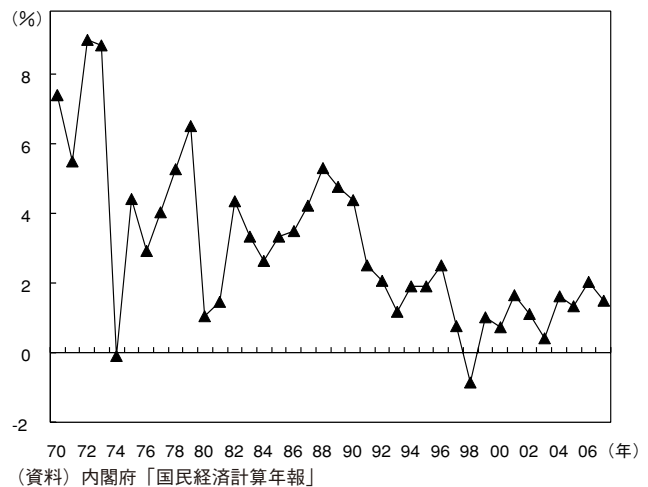
本レポートでは、中小小売業は衰退の一途を辿るのか、それとも新たな成長戦略が存在するのかという点について検討することにした。

2——中小小売業者減少の諸要因とその相対的重要度

1 | 減少の4要因

中小小売業者数が減少している第1の要因としては、消費の低迷が挙げられる。1980年代までは年による変動はあるものの、個人消費は約4%の伸びを示してきた。しかし、1990年代以降は2%を下回る成長にとどまっている（図表-2）。また、個人消費に占めるサービス支出のウェイトが高まる中では、小売業の販売の中心である財に対する支出の伸びはさらに低下している。

〔図表-2〕個人消費（実質）の推移



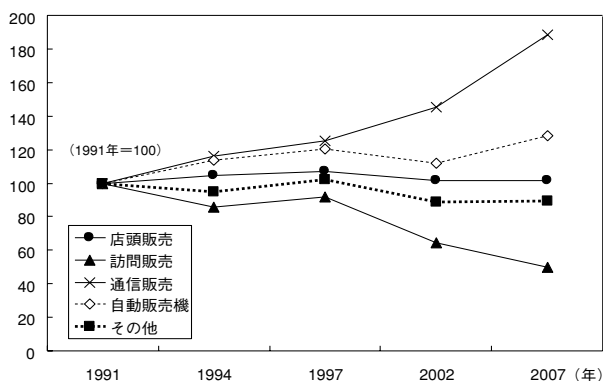
70 72 74 76 78 80 82 84 86 88 90 92 94 96 98 00 02 04 06 (年)
(資料) 内閣府「国民経済計算年報」

また、消費者が選択する販売形態の影響もある。中小小売業は主として店頭で販売を行うが、最近ではインターネットを中心とする店頭以外の販売形態のウェイトが高まっている。1991年から2007年までの販売形態別の販売額をみると、通信販売や自動販売機による販売は増加しているが、店頭販売は横ばいにとどまっている（図表-3）。

小売業の販売商品に対する需要の低迷は、中

小売業を厳しい競争に晒すこととなり、その結果として、競争から脱落する企業を増加させることになったと考えられる。

【図表-3】 販売形態別の売上の推移

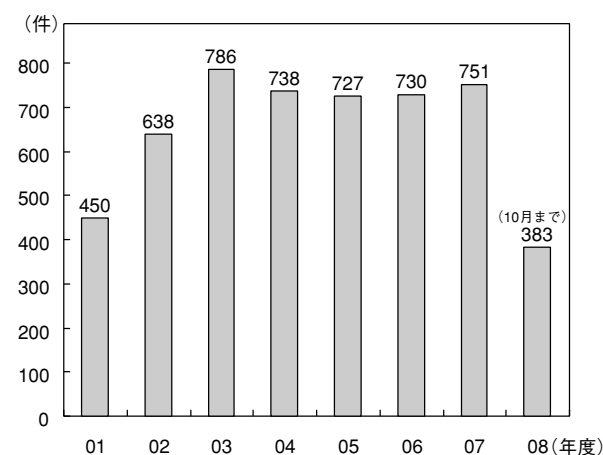


(資料) 経済産業省「商業統計表」

第2の要因としては、スーパーや家電量販店といった大規模小売業の店舗の増加が挙げられる。大規模小売業は大量仕入れによる低価格での商品提供と豊富な品揃えによって集客力を高めてきた。

大型店に対する出店規制をみると、1980年代までは大店法によって出店は強く規制されていた。しかし、1990年代に入ると、大店法の運用の適正化や法改正、大店法の廃止と大店立地法の施行といった規制緩和の中で、大型店の出店は原則自由化され出店は増加してきた(注1)。

【図表-4】 大店立地法の出店届出の推移



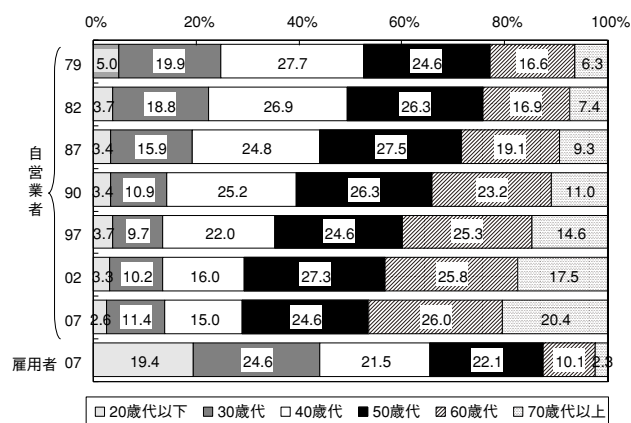
(資料) 経済産業省

最近の大店立地法の出店届出件数によって大型店の出店状況をみると、年間700件を超えるペースで推移している(図表-4)。2007年時点で、約37,000店の百貨店、スーパー、ホームセンターなどが営業していることを考えると、毎年の大型店の増加率は約2%に相当し、中小小売業に少なからぬ影響を与えてきたと考えられる。

第3の要因としては、中小小売業経営者の高齢化と後継者難を挙げることができる。総務省の就業構造基本調査によると、1979年には6.3%に過ぎなかった70歳以上の自営業者は、2007年には20.4%にまで上昇している(図表-5)。これに60歳代の自営業者26.0%を加えると46.4%に達する。自営業者の高齢化は急速に進んでいる。

高齢の自営業者の比率が高まっているのは、事業承継がスムーズに進んでいないことによる。自営業者の労働時間は長時間に及ぶ一方で得られる収入は雇用者よりも少ないケースが多く、生活上の満足感が得られにくいことが大きな理由である。

【図表-5】 自営業者の年齢構成の推移



(資料) 就業構造基本調査

第4の要因としては、中小小売業の経営革新が進んでいないことを挙げることができる。この点を小売業の進化の点からみてみよう。

小売業の進化については、低価格を武器とする新業態の出現→新業態の成長→提供サービス

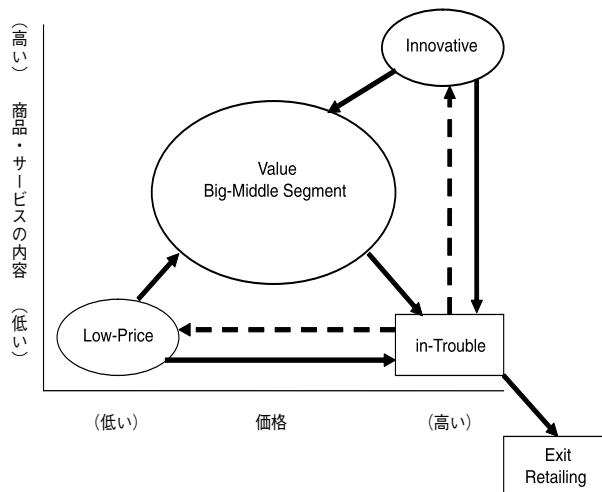
の充実と高価格化による業態の成熟→新たな低価格業態の出現に伴う業態の衰退というサイクルを主張する「小売の輪 (wheel of retailing) の理論」や、総合的に広い商品を品揃えする小売業と、専門的に狭い商品を品揃えする小売業とが交互に出現するという「アコーディオン理論」などが提示されてきた。これらの主張に現実が当てはまる部分もあるが、当てはまらない点も多く完全なものではなかった。そこで最近ではビッグ・ミドル (Big-Middle) 仮説という新たな仮説が提示されている。以下ではこの仮説から中小小売業の現状を考察してみたい。

ビッグ・ミドル仮説によると、小売業の構造は「ビッグ・ミドル (Big-Middle)」、「低価格 (Low-Price)」、「革新 (Innovative)」、「不振 (in-Trouble)」という、4つのセグメントに分けられる (図表-6)。企業は高品質な商品を高価格で販売する「革新」もしくは低価格をアピールする「低価格」のセグメントからスタートし、成功した企業がビッグ・ミドルに移行し、失敗した企業は「不振」のセグメントに移行するとされる。ビッグ・ミドルは最も多くの潜在的な消費者が存在し、長期的に大企業が競争を行うマーケットと位置づけられている。そこでは、豊富な品揃えやサービスが適度な価格で提供されるという特徴を持つ。ビッグ・ミドルに位置していても、組織に支配的な論理 (dominant logic) によって、経営者が「関連がある」と考えられる情報やデータのみを焦点を当て、経営が近視眼的になることによって「不振」に移行することがあるとされる。

この仮説から中小小売業を考えると、コンビニエンス・ストアはビッグ・ミドルに入ると考えられるが、伝統的な中小小売業は、それ以外のセグメント (「低価格」、「革新」、「不振」) に位置すると考えられる。中小小売業者の数が減少しているのは、「低価格」または「革新」から

ビッグ・ミドルに成長する企業が一部には存在するものの、「不振」から「退出 (Exit)」に至っている企業が多いことを物語る。つまり、「低価格」または「革新」からビッグ・ミドルへ移行を促す経営革新が進んでいない企業が多い。

[図表-6] Big-Middle仮説



(資料) Levy et al.(2005) The concept of the 'Big Middle'. *Journal of Retailing*, Vol.81, pp.83-88.

2 | 4要因の相対的な重要性

中小小売業者が減少している4つの要因の相対的な重要性はどのようなであろうか。その一つのヒントを、全国商店街振興組合連合会の「平成18年度 商店街実態調査報告書」の中の「商店街の抱える大きな問題」から読みとることができる (図表-7)。そこでは、商店街に対し、現在商店街で問題となっている事項を上位3項目まで選択してもらった結果が示されている。

回答数の多い上位3つの項目は、「魅力ある店舗が少ない」が36.9%と最も多く、「商店街活動への事業者の参加意識が薄い」33.4%、「経営者の高齢化等による後継者難」31.4%となっている。「魅力ある店舗が少ない」という回答は、第4の要因として挙げた小売業者の経営革新が進んでいないことを示すものと考えられる。また、「経営者の高齢化等による後継者難」は第3の要因に該当する。4位以下の回答をみると、6番目

に多い回答として「大型店との競合」23.9%、7番目に多い回答として「商圈人口の減少」22.2%という結果がみられる。「大型店との競合」は第2の要因、「商圈人口の減少」は第1の要因に該当すると考えられる。

この結果をみると、大型店との競合よりも小売業者の経営革新が進んでいないことを商店街関係者は最も重要と考えているようである。また、3番目に回答数の多い「経営者の高齢化等による後継者難」についても、中小小売業者の経営革新が進まず、「魅力ある店舗」でないならば後継者を見つけることは困難であり、この要因も店舗の魅力に密接に関連している。

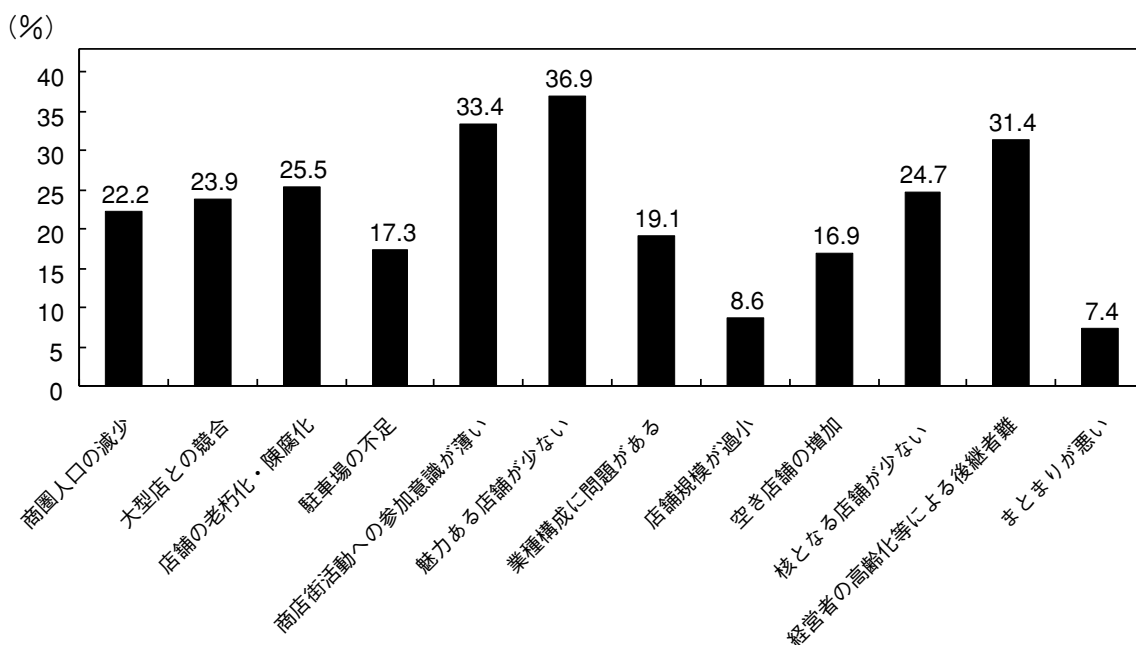
こうした点を踏まえると、中小小売業が現在抱えている最大の課題は、いかに経営革新を行い、魅力ある店舗を作るかという点にあると考えられる。また、大型店との競合や消費の低迷といった要因は環境要因であり、小売業者が左右できる問題ではない。この点からも、経営革新が中小小売業者にとって最も重要な要因と考えることができる。

3——小売業者の経営戦略と経営志向

小売業の競争の次元は、①店舗（立地、デザイン、雰囲気など）、②サービス、③商品（品揃え、品質、PB商品など）、④価格、⑤サプライチェーンマネジメント、⑥技術であるとされる^(注2)。これらの次元において、大型店の規模の経済性に対抗できる優位性を経営革新によって中小小売業が獲得できるかが、中小小売業の業績を左右する。

企業規模や売場面積の大きさがこれらの要因に影響を与えるかどうかに関心の対象となるが、企業規模等が競争上の優位性に決定的に寄与するのは、価格と品揃えの豊富さが主であって、それ以外の次元については規模の利益は必ずしも大きいとは言えないとする主張がある^(注3)。また、競争優位が他社の模倣することができない経営資源にあるとする資源ベース理論の立場から見ると、店舗の立地、独自の品揃え、サービスなどは模倣しにくいのが、価格や品揃えの充実などは容易に模倣できる要素であると考えられ

〔図表-7〕 商店街における大きな問題



(注) 3つまでの複数回答。

(資料) 全国商店街振興組合連合会「平成18年度 商店街実態調査報告書」

る。

一方、環境変化に対応できる組織能力である動態能力（dynamic capability）の視点から、企業家的志向（entrepreneurial proclivity）を重視する主張もある。そこでは、企業家的志向を持つ中小小売業者は、顧客、競合他社、供給者などに関する知識の獲得に努め、そのことが市場環境への適応能力を高め、好業績につながると主張される^(注4)。

4——経営戦略の効果

中小小売業の経営戦略が、企業業績に与える効果を実際に見てみることにしたい。データは、1997年に国民生活金融公庫が実施した「小売業の経営に関する調査」の個票データである。

まず、小売業者が最大のセールスポイントと考えていることと企業業績の関係を見たものが図表-8である。経営戦略の内容は、先に挙げた6要因のうち、サプライチェーンマネジメントと技術を除く、店舗、商品、価格、サービスの4要因である。セールスポイントと業績の関係については、各セールスポイントを指摘した企業をサブサンプルとして採算状況が黒字と回答した

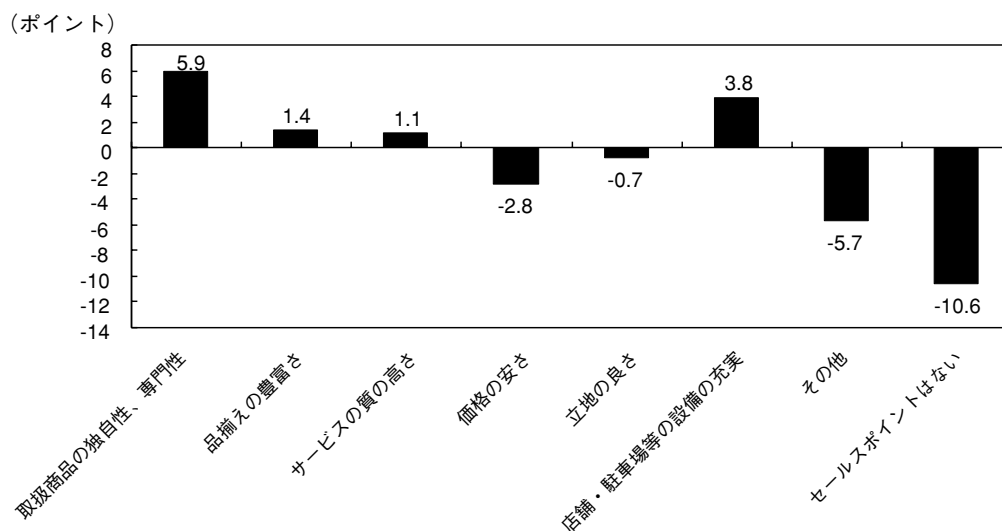
企業の割合を求め、その値とサンプル全体での黒字回答企業の割合の差を求めることによって確認することにした。

それによると、「取扱商品の独自性、専門性」と「店舗・駐車場等の設備の充実」をセールスポイントとして挙げた企業の業績が良好である一方、「価格の安さ」を挙げる企業や「セールスポイントはない」という企業の業績は不振である。

4つの経営戦略の次元において強みのない企業の業績が悪いことは、経営戦略上の強みの存在が業績に好影響を与えることを示している。ただし、その一方で経営戦略の内容の違いによって経営戦略上の強みが業績に与える影響が異なることも明らかとなっている。

「価格の安さ」をセールスポイントとする企業の業績が不振であることは、仕入れや店舗オペレーションによって、競合企業を圧倒できる「価格の安さ」が実現できるケースは別として、業績向上に結びつけることが難しい戦略であることを示している。むしろ、価格の引き下げが競合企業の対抗的な価格引下げを促し、結果的に業績を悪化させることになる面も少なくないと考えられる。

[図表-8] セールスポイントと相対的な業績



(資料) 国民生活金融公庫総合研究所「小売業の経営に関する調査、1997年」

一方、「取扱商品の独自性、専門性」を挙げる企業が良好な業績となったのは、自らが製造した製品や入手が難しい商品は他社との差別化につながるためと考えられる。また、「店舗・駐車場等の設備の充実」については、モータリゼーションの進展の中で、駐車場の有無が集客上重要であること、店舗設備の充実が消費者の購買の際に重要となることを示している。

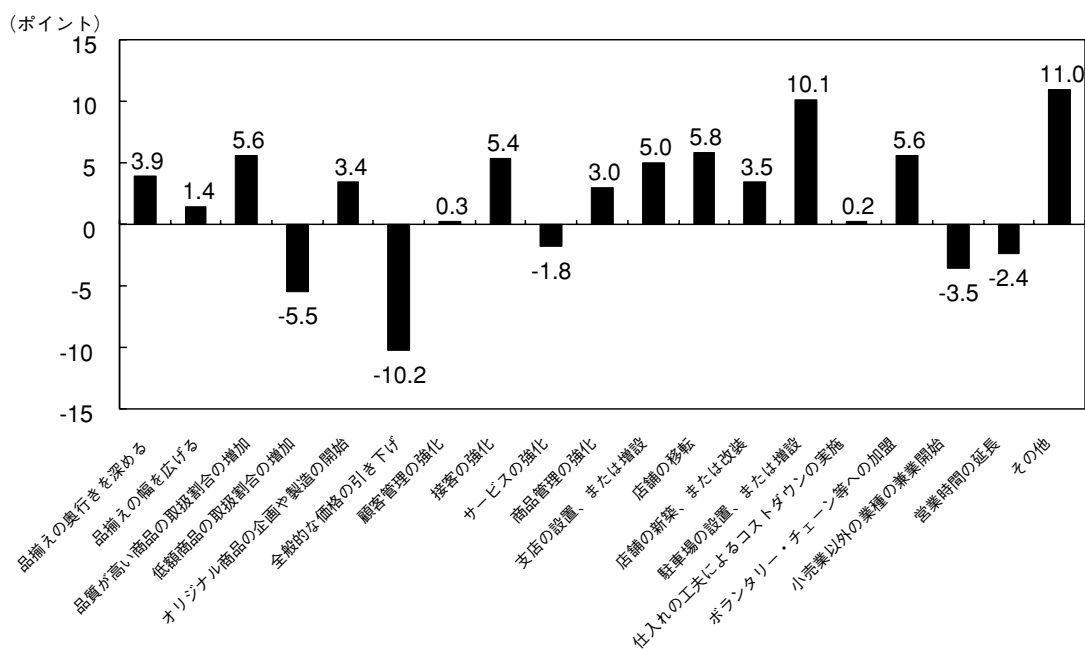
次に、経営環境の変化に対する対応の効果について見てみたい（図表－9）。対応の効果については、「大いに効果があった」、「まずまず効果があった」、「あまり効果がなかった」、「まったく効果がなかった」という4つの選択肢が用意されている。ここでは、18種類の対応策のそれぞれについて、その対応策を講じた企業をサブサンプルとし、「大いに効果があった」と「まずまず効果があった」を合計した企業の割合を算出し、サンプル全体での同様の割合との差をみた。

それによると、効果があったという対応策は、「駐車場の設置、または増設」、「店舗の移転」、「ボランティアチェーン等への加盟」、「品質が高

い商品の取扱割合の増加」、「接客の強化」、「支店の設置、または増設」、「品揃えの奥行きを深める」、「店舗の新設、または改装」、「オリジナル商品の企画や製造の開始」などがある（図表－9）。一方、効果がなかったという対応策は、「全般的な価格の引き下げ」、「低額商品の取扱割合の増加」、「小売業態以外の業種の営業開始」、「営業時間の延長」などがある。

この結果を見ると、先のセールスポイントの場合と同様に、店舗や駐車場などの設備の充実や取扱商品の独自性や専門性の追求が効果を挙げている。品揃えの重点を高級品に移すことやボランティアチェーンなどに加盟するという経営革新も効果を挙げている。また、接客という顧客に対するサービスの向上も効果を挙げている。一方、価格の引き下げや低額商品の取扱割合の増加という「低価格志向」は効果を挙げない。これも、「価格の安さ」をセールスポイントとする企業の業績が悪かった事実と一致する。また、小売業態以外の業種へ新規参入するという多角化は効果を挙げない。小売業のノウハウが活かさないことは業績向上にはつな

【図表－9】 環境変化に対する対応策の効果



（資料）国民生活金融公庫総合研究所「小売業の経営に関する調査、1997年」

がらないことを示している。営業時間の延長が効果を挙げていない点については、多くの大手小売業がすでに営業時間を延長している中では、効果がなかったものと推測される。

セールスポイントと環境変化への対応の結果から見えてくる中小小売業の経営のあり方としては、いたずらに低価格競争や異業種への進出を行うのではなく、高品質と高いサービスを提供することを目指すことであるように思われる。そこでは、オリジナル商品の提供や品揃えの奥行きを深めることによって、販売商品の独自性や専門性を高めることが重要となる。また、高品質と高いサービスを提供する店に見合った店舗作りも重要となる。そのためには、店舗の改装によって店舗の雰囲気へ高級感を出し、駐車場の設置や増設によるアクセスの利便性を高めることも重要となる。

5——経営者の企業経営に対する志向の効果

企業家的志向の強い経営が環境変化への適応

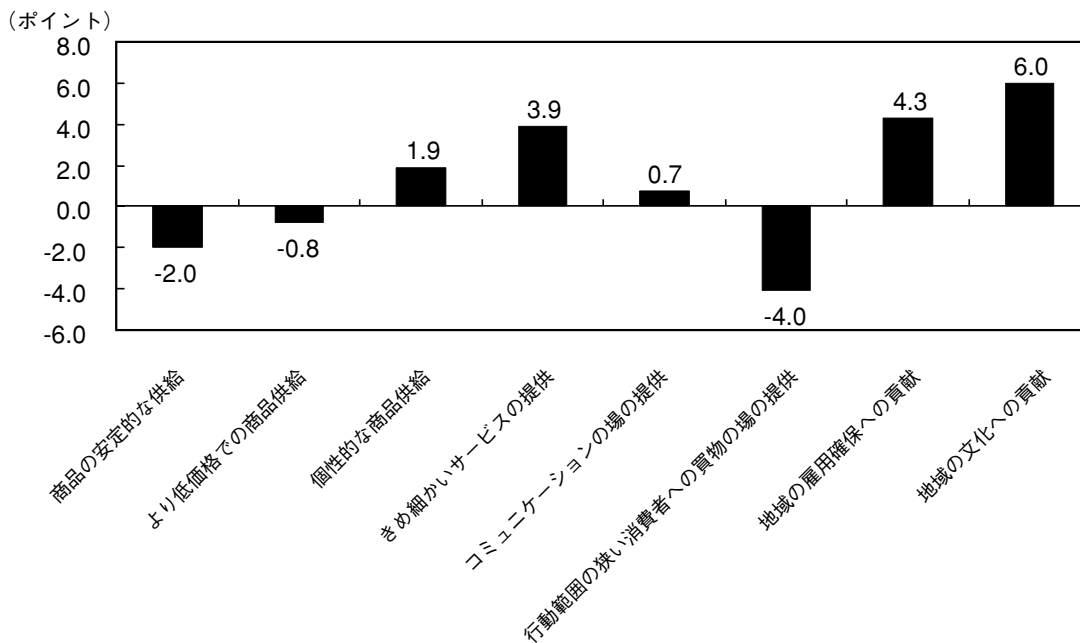
性を高めるように、中小小売業の経営者の企業経営に対する志向の違いが業績に影響を与えると考えられる。

この点を、大手小売業に比した中小小売業が果たすべき役割をみることによって考察する。分析方法は、セールスポイントの場合と同様に、中小企業が果たすべき役割の違いによるサブサンプルごとに黒字企業の割合を計算し、全サンプルでの黒字企業の割合との差を求めた（図表-10）。

それによると、「地域の文化に貢献すること」、「地域の雇用確保に貢献すること」、「きめ細かいサービスを提供していくこと」、「大手小売業が取り扱わないような個性的な商品を供給していくこと」を中小小売業の役割とみなす企業に企業業績が良好な企業が多くみられる（図表-10）。一方、「高齢者など行動範囲の狭い消費者に買い物場を提供すること」、「商品を安定的に供給すること」を挙げる企業の業績は不冴えである。

この結果から見えることは、地域への密着志向が強いこと、大手小売業との差別化を意識していること、きめ細かいサービスの提供を意識

〔図表-10〕 中小小売業が果たす役割と相対的業績



(資料) 国民生活金融公庫総合研究所「小売業の経営に関する調査、1997年」

していることが好業績につながっている。一方、高齢者を中心とする行動範囲の狭い消費者という特定の消費者をターゲットとすることは成功していない。また、商品を安定的に供給するという安定志向の経営は業績向上につながっていない。つまり、地域の特性を意識し、きめ細かいサービスなどによって大手企業との差別化を進めることに中小小売業の役割を見出す企業が成功を収めていると考えることができる。

6——おわりに

経営環境が厳しさを増す中で、存続が危ぶまれる中小小売業が増えているが、中小小売業の中でも良好な業績を維持している企業は存在する。本稿では、その要因を企業のセールスポイント、環境変化への対応、経営者の経営志向から考察した。

それによると、店舗や駐車場などの設備の充実や取扱商品の独自性や専門性の追求が効果を挙げている。また、顧客に対するサービスの向上や地域特性への配慮も効果を挙げていることが明らかとなった。これは、ポーターの差別化戦略および集中戦略が有効であることを示すとともに、大型店が模倣しにくい立地上の利点やサービス内容が業績を向上させることを示している。

大手小売業も創業当初は中小企業であったことを考えるならば、企業家的志向の強い中小小売業者が上記のような戦略を追求することによって、ビッグ・ミドルの仲間入りをすることは不可能なことではない。国民経済のレベルからみると、中小小売業者から多くの成長企業が生まれ小売業界が活性化することは、最終的には消費者の利益を高めることにもなる。より多くの中小小売業経営者が企業家的志向を強め、元気のある中小小売業が増えることを期待したい。

謝辞

二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJデータアーカイブから「小売業の経営に関する調査, 1997」(寄託者: 国民生活金融公庫総合研究所) の個票データの提供を受けました。

-
- (注1) 2007年11月からは都市計画法の改正によって大規模集客施設を出店する地域の制限が強化されたため、大型店の出店は従前に比べると難しくなっている。
- (注2) Grewal, D., Krishnan, R., Levy, M., and Munger, J. (2006) "Retail Success and Key Drivers" in Kraft M., and Mantrala M. K.(eds.) *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends*, Springer, pp. 13-25.
- (注3) 伊藤公一 (2007) 「中小小売業の可能性」『商工金融』, pp. 11-19.
- (注4) Griffith, D. A., and Nobel, S. M., and Chen, Q(2006) "The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic capabilities Approach," *Journal of Retailing*, 82, pp. 51-62.