

2010年3月
島根大学
社会福祉論集第3号抜刷

小売商業活性化における研究
：島根の共同仕入れの事例から

北山 幸子・橋本 貴彦

小売商業活性化における研究：島根の共同仕入れの事例から

A Study on Activation of Retail Market

北山幸子**

Sachiko KITAYAMA

橋本貴彦*

Takahiko HASHIMOTO

はじめに

本稿は、島根県内の小売商店による共同仕入れの実態を分析したものである。分析対象とするのは、1999年10月に設立された共同仕入れ機構の株式会社リテイルサポート（以下、リテイルサポート社）である。同社は、島根県共同店舗協同組合連合会の加盟企業21社のうち、県内東部地域の有志企業9社によって設立された「共店連ボランティアチェーン協同組合」と食品を扱う組合員5社とで設立されたものである。なぜ、このような共同仕入れ機構が設立されなければならなかったのか。設立経過とその仕組みを分析することにより、このような共同仕入れが小売商店にとってどのような意味を持つのかを明らかにする。

小売商の共同仕入れ方法の1つに、ボランティア・チェーン（以下、VC）¹がある。VCは、中小小売商業者に大手チェーン・ストアなみの規模と企業力を身に付けることを期待する²小売商業連鎖化政策（1966年）によって急速な発展を遂げた。1979年には社団法人日本ボランティア・チェーン協会加入のものだけでも全国各地に150以上、加盟小売店舗数は43,000店舗、年間販売額は約5兆3,000億円となった。これは、小売総店舗数の2.6%、総販売額の10%近くを占めていた。しかし、1974年以降のコンビニエンス・ストア（以下、CVS）の誕生とフランチャイズ・チェーン（以下、FC）の発展によってVCの優位は減少していった。2007年商業調査統計では、VC加盟小売店舗数は32,925（総小売業に占める割合2.9%）、年間販売額約7兆8,078億円（同2.9%）と十分に成果が得られていない状況にある。

VCの不振を反映するように、VC研究は1960年代半ばから1980年まで数多く見られたものの80年以降減少した。その多くは、VCの現状分析や歴史分析を主とするものであ

** 立命館大学大学院経営学研究科研究生

* 島根大学法文学部法経学科

1 VCとは、(社)日本ボランティア・チェーン協会によれば、「異なる経営主体同士が結合して、販売機能を多数の店舗において展開すると同時に、情報等を本部に集中することによって組織の統合を図り、強力な管理のもとで、仕入れ・販売等に関する戦略が集中的にプログラム化される仕組みとその運営」と定義される。

2 志沢芳夫『ボランティア・チェーン』（同文館、1980年）6頁。

った³。2000年に入ると、IT技術の進展や卸売業の再編によってVCの役割が見直され、EOS⁴などの情報システムの成果やリテールサポートに関する研究⁵がある。本稿は、小売商店による共同仕入機構の設立経過と仕組みを分析するものであるが、これまで、VC研究において十分に焦点が当てられていなかった加盟小売商店側の視角からVCを分析するものである。このことは中小零細小売業存続のためのビジネス・モデルを探ることでもある。

1 島根県商業の状況

1.1 島根の人口推移

2009年島根県推定人口は、720,112人で、松江市が全体の27%を占めている(表1)。これを1999年と比較すると、市部で30,115人(4.8%)、郡部で13,992人(10.3%)が減少している状況にある。減少数は市部が郡部の2倍であるが、減少率では郡部が市部ほぼ2倍となっている。1999年から増加した地域は、江津市、東出雲町、斐川町のみである。一方で、大きく減少した地域は邑智郡で、以下、順に津和野町、吉賀町、飯南町と続いている。1999～09年間の年齢別の推移をみると増加は65歳以上層のみで、15～64歳の生産年齢層が大きな減少(47,828人)を示している。減少率では、0～14歳層が21.6%と大きい状況にある。邑智郡、津和野町、吉賀町、飯南町では、どの年齢層も減少に転じており、特に邑智郡では65歳以上の層においても16.7%と高い減少率を示している⁶。

島根県は、2008年から2009年の1年間で5,000人ももの人口が減少し、1973年の人口調査開始から1985年まで増加基調にあったが、その後24年連続で減り続けている。65歳以上の老年人口割合も前回から0.4ポイント上昇して28.9%となっている⁷。人口は商業と密接な関係を持っている。次項以降では、このような人口減少の激しい島根県の商業の概観をみてみよう。

³ 同上書、『ボランティア・チェーン』は、VCの現状と実務のあり方をまとめたもの。戦後のVCの発生、発展、現状分析を竹林祐吉『わが国における戦後ボランティア・チェーンの生成と発展』(大阪経済大学中小企業経営研究所、1982年)。VCとFCとを史的展開から比較検討したものとして矢作敏行「組織小売業の発展」(日本流通新聞編『流通現代史』日本経済新聞社、1993年)47-87頁。VCのFCに関する歴史的検討から組織原理を考察した伊藤匡美「中小小売業組織化の原理とボランティア・チェーン」(青山学院大学大学院『青山社会科学紀要』第29巻第2号、2001年3月)。

⁴ Electronic Ordering System：オンライン受発注システム。

⁵ 京阪神地区の小売市場を対象に共同配送・仕入を展開するAKR共栄会を取り上げた寺島和夫「小売市場活性化のためのビジネス・モデルに関する研究」(『龍谷大学経営学論集』46(1)、2006年6月)。(社)日本ボランティア・チェーン協会「平成19年度中心市街地商業等活性化支援業務(高齢化社会における中心市街地商業の新たな役割とネットワーク型中小小売業の機能革新に関する調査研究)報告書」(2007年2月)。平成20年度中小企業庁経営支援部商業課調査研究事業『地域中小小売業の効率的な物流システムの構築等による経営力向上・生産力向上・生産性向上のためのリテールサポートに関する事例調査報告書』(2009年3月)等。

⁶ 2005年の合併に伴う調整済みである。

⁷ 『日本経済新聞』2009年12月1日付。

表1 人口推移（単位：人）

地域	年					増減（2009年-1999年）								
	1999	2002	2004	2007	2009	0～14歳	%	15～64歳	%	65歳以上	%	総	数	%
松江市	198,758	198,748	197,977	195,891	194,402	-4877	-15.7%	-9622	-7.4%	9394	24.6%	-4356	-2.2%	
浜田市	66,454	64,729	63,623	61,416	60,228	-2229	-23.5%	-5647	-14.1%	1592	9.4%	-6226	-9.4%	
出雲市	146,564	146,619	146,366	146,041	144,960	-2529	-10.9%	-4871	-5.3%	5655	17.6%	-1604	-1.1%	
益田市	55,465	54,092	53,203	51,079	49,985	-1775	-21.4%	-5507	-16.4%	1781	13.0%	-5480	-9.9%	
大田市	43,022	42,215	41,358	39,666	38,621	-1588	-26.1%	-3084	-12.9%	269	2.1%	-4401	-10.2%	
安来市	45,817	44,690	44,064	43,096	42,136	-1089	-16.5%	-4052	-14.5%	1461	12.9%	-3681	-8.0%	
江津市	26,034	25,304	28,227	27,043	26,054	-558	-15.3%	-946	-6.2%	1524	21.4%	20	0.1%	
雲南市	46,815	45,766	45,057	43,408	42,428	-1460	-21.7%	-3825	-14.2%	21,676	6.7%	-4387	-9.4%	
市部計	628,929	622,163	619,875	607,640	598,814	-16,105	-16.9%	-37,554	-9.7%	43,352	29.8%	-30,115	-4.8%	
東出雲町（八束郡）	11,816	13,331	14,072	14,218	14,480	683	37.2%	1075	13.9%	906	40.3%	2664	22.5%	
奥出雲町（仁多郡）	16,879	16,464	16,057	15,274	14,728	-816	-32.4%	-1496	-16.3%	161	3.1%	-2151	-12.7%	
飯南町（飯石郡）	6,541	6,400	6,255	5,737	5,513	-289	-32.7%	-631	-18.7%	-108	-4.7%	-1028	-15.7%	
斐川町（鏡川郡）	26,661	27,180	27,356	27,711	27,789	-259	-5.9%	153	0.9%	1176	21.3%	1128	4.2%	
邑智郡	29,107	28,100	23,832	22,250	21,416	-1358	-37.7%	-4539	-30.7%	-1794	-16.7%	-7691	-26.4%	
津和野町	10,718	10,191	9,802	9,061	8,621	-591	-42.9%	-1516	-26.3%	10	0.3%	-2097	-19.6%	
吉賀町	8,231	8,024	7,756	7,082	6,856	-373	-33.0%	-849	-20.4%	-153	-5.2%	-1375	-16.7%	
隠岐郡	25,337	24,804	24,152	22,679	21,895	-1191	-32.7%	-2471	-17.5%	221	2.9%	-3442	-13.6%	
郡部計	135,290	134,494	129,282	124,012	121,298	-4,194	-21.6%	-10,274	0.0%	419	0.0%	-13,992	-10.3%	
県計	764,219	756,657	749,157	731,652	720,112	-20299	-17.7%	-47828	-10.3%	22977	12.4%	-44,107	-5.8%	

資料：しまね統計情報データベース（推計人口）（<http://pref.shimane-toukei.jp/indox.php?view=3846>）。
注：2005年の合併における調整済み。

1.2 島根県商業の状況

わが国の卸売業は小規模零細な小売業と対をなし、流通構造は小規模零細という構造的特質を持っていた⁸。しかし1980年代以降、卸売業を中心とする中間流通業の役割⁹や構造が大きく変化したとされている¹⁰。1991年に事業所数他全てにおいてピークを示した全国の卸売業合計は、2007年では事業所数33万4,799事業所、年間販売額413兆5,317億円となり、それぞれピークの70.5%、72.2%へと減少している。この変化は、小売商店数が大きく減少した1980年代のはじめを一つの転機とするが¹¹、全国卸売業の地方進出と中小卸売業の経営不振¹²によって卸売流通の再編成をも進めた¹³。このような卸売業の動きは、

⁸ 佐藤肇『日本の流通機構』（有斐閣，1974年）。

⁹ 卸売業の機能については、伊藤元重・松島茂「日本の流通」（一橋大学産業研究会『ビジネスレビュー』Vol.37 No.1千倉書房，1989年9月），鈴木安昭・田村正紀著『商業論』（有斐閣新書，1987年）等参照。

¹⁰ 日本の消費財流通の特徴は、業種別流通にあり、取扱商品（縦）と販売地域（横）を限定した棲み分けによって大量の卸売業の存続がはかられていた（住谷宏「消費財卸売業の経営定石の崩壊」東洋大学経営学部『経営論集』第42号，1996年2月）。

¹¹ 小売商店数は、1982年の約172万店をピークとし、2007年では約114万店と34%をも減少している。1980年代後半からは、円高進展、完成品輸入増加、内外価格差拡大、低価格を標榜する小売業態の台頭、国際競争力から流通合理化と流通コスト引下げ要請、大店法の規制緩和、流通情報システム発展等が卸売業経営に深刻な影響を与えた（三村優美子「卸売構造の変化と流通再編の進展」青山学院大学経営学会『青山経営学論集』第31巻第4号，1997年3月）。

¹² 『卸売業の構造変化の要因分析に関する研究』（中小企業事業団・中小企業大学校中小企業研究所，1988年）。

¹³ 1969年の北海道内有力卸売業7社の合併によるダイカ設立を卸売業再編の口火として、

中小零細な規模の小売業にとり、商店経営に最も重要な仕入が困難になるということでもあった。

1.2.1 卸売業の状況

商業統計調査によれば、2007年島根県内の卸売業合計は事業所数1,830事業所、年間販売額約6,896億円、常時従業者数14,165人で、小売業合計は事業所数8,952事業所、年間販売額約7,318億円、常時従業者数45,628人である。全国に占める島根県の事業所数、年間販売額、常時従業者数の割合は、それぞれ卸売業0.55%、0.17%、0.4%、小売業0.79%、0.54%、0.6%で、卸売業・小売業とも全国の1%にも及ばない状況¹⁴にある。

表2は、1964年から2007年までの島根県の商業の状況を示している。これによって卸売業合計の推移をみれば、1964年には事業所数は1,694事業所、年間販売額は約869億円、常時従業者数は13,621人であった。1964年を100として2007年は、事業所数107（参考に全国卸売業合計では1964年=100として2007年の指数133）、年間販売額187（同191）、常時従業者数104（同129）となった。島根県商業の全国に占めるシェアも小さいが、卸売業合計の伸びは全国に比べて小さかった。

業種別の中で、2007年衣服・身の回り品卸売業は事業所数50事業所、年間販売額約56億円、常時従業者数249人である。事業所数ではピーク（1968年92事業所）の約半分に、常時従業者はピーク（1982年878人）の4分の1まで減少している¹⁵。2007年食料・飲料卸売業では事業所数289事業所、年間販売額約982億円、常時従業者数2,456人で、ピーク時（1991年437事業所、1999年3,531人）の約7割に減少している。

次に常時従業者規模別に1994年と2007年の県内事業所数の変化を見てみると、卸売業合計では、1～4人規模が1,142→911事業所（20%減）、5～19人規模が975→769事業所（21%減）、20名以上規模が209→150事業所（28%減）となっている。衣服・身の回り品卸売業は、1～4人規模が38→30事業所（21%減）、5～19人規模が34→19事業所（44%減）、20名以上規模が4→1事業所へと減少している。食料・飲料卸売業では、1～4人規模が172→148事業所（14%減）、5～19人規模が157→109事業所（31%減）、20名以上規模が39→32事業所（18%減）となっている。事業所減少に伴う年間販売額の変化では、卸売業全体は1～4人規模25%減、5～19人規模22%減、20名以上51%減で

小・零細小売業の衰退、大規模小売業の成長とメーカーとの直接取引、日本的取引慣行の変化等は卸売業再編を加速させた。卸売業のもつ物流・情報機能の格差によって業績格差が拡大し、大手が中小を飲込む形の再編と大手間の合併・提携が増加した（『日経流通新聞』1993年12月23日付）。

¹⁴ 全国を100として島根県の卸・小売業の1事業所当りと常時従業者1人当りの年間販売額は、それぞれ卸売業：30.5、41.4、小売業69.0、90.2である。

¹⁵ 通商産業省中国通商産業局の卸売業に対する調査（1999年）では、衣服・身の回り品卸売業が「中小小売業の転・廃業の進展」「商店街の衰退」を問題とする比率が他の業種よりも高かった（平成11年度地域産業化活性化計画策定調査『中国地域における卸売業の新規事業展開可能性調査報告書』2000年3月）11頁。

ある。食料・飲料卸売業では、1～4人規模28%減、5～19人規模37%減、20名以上規模38%減である。中でも30～49人規模の食料・飲料卸売業は1994年の15事業所から2007年には7事業所に半減し、年間販売額は80%も減少している¹⁶。

表2 島根県商業（単位：店、億円、人）

	年	1964	1968	1972	1976	1979	1982	1988	1991	1994	1999	2002	2007	全国(2007)
卸売業 合計	商店数	1,694	1,407	1,494	1,905	2,023	2,425	2,480	2,693	2,307	2,401	2,247	1,830	334,799
	年間販売額	869	1,101	1,930	5,398	7,307	9,748	10,481	11,756	10,789	10,228	8,941	6,896	4,135,317
	常時従業者数	13,621	12,128	14,747	16,325	17,688	19,364	18,781	20,545	19,186	19,035	17,658	14,165	3,526,306
衣服・身の 回り品 卸売業	商店数	87	92	87	82	90	91	86	93	83	79	79	50	19,796
	年間販売額	25	43	64	123	230	265	264	246	236	255	207	56	124,266
	常時従業者数	656	801	780	735	870	878	777	771	750	575	472	249	228,623
食料、飲料 卸売業	商店数	253	234	291	329	361	379	425	437	368	400	372	289	38,214
	年間販売額	151	190	348	665	852	1,106	1,309	1,937	1,552	1,449	1,453	982	406,977
	常時従業者数	2,129	1,997	2,642	2,472	2,856	2,961	3,207	3,288	3,144	3,531	3,229	2,456	427,429
小売業 合計	商店数	11,971	12,663	12,978	13,886	13,808	14,219	13,263	13,096	12,018	11,580	10,693	8,952	1,137,859
	年間販売額	485	1,035	1,777	3,700	4,870	5,945	6,871	7,696	7,935	8,463	8,114	7,318	1,347,054
	常時従業者数	32,223	38,532	41,506	44,613	45,867	47,832	47,998	47,471	48,168	50,337	50,546	45,628	7,579,363
各種商 品小売 業	商店数	79	47	52	29	63	48	45	46	55	78	36	38	4,742
	年間販売額	31	62	87	196	294	347	465	594	576	735	657	461	156,527
	常時従業者数	1,084	1,217	1,098	1,389	1,549	1,672	1,568	2,089	2,579	2,505	2,681	2,268	522,523
織物・衣服・身の 回り品小 売業	商店数	1,622	1,614	1,596	1,708	1,750	1,786	1,665	1,661	1,541	1,388	1,249	1,046	166,732
	年間販売額	94	147	238	489	602	648	694	770	691	665	523	405	106,940
	常時従業者数	5,889	6,096	6,249	6,246	6,142	5,974	5,402	5,138	4,789	4,333	3,948	3,263	676,614
各種食 料品小 売業	商店数	918	932	1,064	1,230	1,296	1,248	998	928	852	672	447	420	34,486
	年間販売額	44	88	183	431	584	875	1,143	1,219	1,271	1,249	1,114	1,239	171,072
	常時従業者数	2,459	2,748	3,547	4,156	4,468	5,152	5,338	4,965	5,326	5,050	4,350	5,352	871,959
鮮魚小 売業	商店数	487	514	512	519	513	490	437	515	349	377	333	228	19,713
	年間販売額	11	20	31	70	96	99	105	109	99	99	74	55	8,581
	常時従業者数	1,182	1,275	1,230	1,297	1,322	1,241	1,142	1,132	883	806	774	570	68,774
乾物小 売業	商店数	116	109	74	99	94	103	70	65	68	60	-	-	-
	年間販売額	3	7	5	12	23	16	16	18	16	19	-	-	-
	常時従業者数	242	291	144	187	220	188	164	176	149	147	-	-	-
野菜・果 物小売 業	商店数	879	279	262	305	283	294	242	249	203	220	178	143	23,950
	年間販売額	9	19	258	58	72	79	73	82	91	107	58	68	9,976
	常時従業者数	608	810	708	793	783	753	672	658	579	738	545	570	87,721
菓子・パ ン小売 業	商店数	1587	2,899	4,017	5,920	891	11,320	11,066	674	11,523	13,493	10,449	11,372	66,205
	年間販売額	23	29	40	59	93	113	111	126	115	135	104	114	20,722
	常時従業者数	2,833	2,488	2,320	2,107	1,940	1,980	1,688	1,665	1,568	1,872	1,779	1,729	342,196

資料：通商産業大臣官房調査統計部編『商業統計表』各年より作成。

表3によって島根県の流通経路別の第1次と第2次卸売業（対象は法人卸売業2002年1,691社、2007年1,400社）の割合をみると、2002年の第1次事業所割合は24%（参考2007年23%）で、年間販売額では26%（同25%）である。第2次事業所割合は51%（同56%）、年間販売額では40%（同42%）で、全国と同様に集約化傾向を示している。第1次卸売業の集約化が進む中で、第2次卸売業の割合は高まっているが、島根県は中国5県の流通と深くかかわり、広島に中国地域の卸売機能が集中している¹⁷。この中国5県の第1と第2次卸売業事業所数の割合は、それぞれ鳥取県25%、51%（参考2007年21%、

¹⁶ 衣服・身の回り品卸売業は秘匿データを含むため常時従業者規模別変化は分からない。

¹⁷ 中国地域5県の卸売業の1991～97年概況は、全国よりも事業所数の減少傾向が強く、年間販売額の伸びは全国伸び率を下回る（通商産業省中国通商産業局『平成11年度地域産業活性化計画策定調査 中国地域における卸売業の新規事業展開可能性調査報告書』2000年3月）。

55%), 岡山県 25%, 49% (同 23%, 52%), 山口県 27%, 47% (同 23%, 53%), 広島県 26%, 42% (同 21%, 48%), と第 1 次卸売業が 25%前後, 第 2 次卸売業は 50%前後で, 島根県とよく似た構造を持っている。しかし, 1 事業所当り販売額の 2002~07 年の変化では, 広島県, 岡山県, 山口県が増加傾向であるのに対して, 島根県と鳥取県とが第 1 次, 第 2 次卸売業とも減少している。また, その金額も中国 5 県の中で島根県は最も低い状況にある。全国的にも第 1 次卸売業は 1997 年 312,672 事業所から 2007 年 273,406 事業所へと, 10 年間で約 4 万近い事業所が減少し集約化していた。

表3 流通経路別卸売業 (単位: 百万円)

卸売業	事業所数				年間商品販売額		1事業所当り年間販売額		
	2002年		2007年		2002年	2007年	2002年	2007年	
全国	第1次	92,745	30%	71,802	26%	44%	42%	1,924	2,399
	第2次	144,221	47%	143,693	53%	25%	27%	699	772
	その他	69,938	23%	57,911	21%	32%	31%	1,873	2,209
鳥取	第1次	341	25%	264	21%	29%	23%	689	605
	第2次	692	51%	701	55%	42%	48%	499	481
	その他	316	23%	306	24%	29%	29%	746	677
島根	第1次	402	24%	318	23%	26%	25%	563	531
	第2次	858	51%	778	56%	40%	42%	403	366
	その他	431	25%	304	22%	35%	32%	700	713
岡山	第1次	1,045	25%	886	23%	28%	30%	938	1,052
	第2次	2,081	49%	2,048	52%	29%	37%	484	563
	その他	1,096	26%	974	25%	44%	33%	1,406	1,054
広島	第1次	2,186	26%	1,630	21%	24%	27%	1,009	1,418
	第2次	3,473	42%	3,628	48%	24%	30%	648	709
	その他	2,656	32%	2,359	31%	52%	44%	1,854	1,623
山口	第1次	860	27%	704	23%	28%	28%	641	809
	第2次	1,515	47%	1,595	53%	33%	41%	432	529
	その他	859	27%	736	24%	40%	31%	923	847

資料: 経済産業省商業統計表より作成

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2.html>)。

注: %は構成比。

1.2.2 小売業の状況

同じく表2によって小売業合計の推移をみれば, 1964年には事業所数は11,971事業所, 年間販売額は約485億円, 常時従業者数は32,223人であった。1964年を100として2007年は, 事業所数66(参考に全国小売業合計では1964年=100として2007年の指数85), 年間販売額193(同194), 常時従業者数129(同150)だった。小売業も全国に占めるシェアも小さく, 減少は大きかった。

業種別に2007年事業所数の変化をみると, 菓子・パン小売業は11,372事業所で, ピーク時(1994年11,523事業所)とそれ程変わらない¹⁸⁾のに対して, ピーク時から大きく減少しているのは, 各種商品小売業¹⁹⁾(1964年79事業所→38), 織物・衣服・身の回り品小

¹⁸⁾ これは番場によるパン小売商店の内, 非製造小売が8割近く商店数を減少したのに対し, 製造小売は商店数が増加したという極めて対症的な傾向と合致する(番場博之『零細小売業の存立構造研究』2003年, 白桃書房, 80頁)。

¹⁹⁾ その他の各種商品小売業: 衣, 食, 住にわたる商品を小売りし, 各販売額がいずれも小

売業（1982年 1,786事業所→1,046）、各種食料品小売業（1979年 1,296事業所→420）、鮮魚小売業（1976年 519事業所→228）である。＊括弧内はピーク年と事業所数、矢印以下の数字は2007年事業所数を示す。特に野菜・果物小売業の減少は激しい（1964年 879事業所→143）。乾物小売業は、2002年商業統計調査から独立では調査されていない。全国と比較すると、島根県の各種商品小売業（全国のピーク1999年）と織物・衣服・身の回り品小売業（同1991年）が全国よりも早くピークを迎えている以外は全国の推移とほぼ同様の変化がみられた²⁰。

常時従業者規模別に1994年と2007年の変化を見てみると、1～4人規模が9,537→6,421事業所（33%減）、5～19人規模が2,239→2,212事業所（1%減）となっている。常時従業者20名以上規模の小売業は242事業所から319事業所へ3割以上増加し、小売業の大型化が進んでいた。

1.2.3 地域別商業の状況

島根県²¹では、広域市町村域区分として、松江圏、出雲圏、雲南圏、大田圏、浜田圏、益田圏、隠岐圏の7つの区分を行なっている。2007年の卸売業の圏域別構成をみると、「松江地区が最も大きく、事業所数では39.1%、従業者数では45.0%、年間商品販売額では55.4%を占めている。2004年と比べると、大田地区の従業者数が増加した以外はすべて減少した。このうち、松江地区及び浜田地区では事業所数、従業者数が、出雲地区及び隠岐地区では年間商品販売額が、雲南地区では事業所数が大きく減少した」²²。小売業においても、「松江地区が最も大きく、事業所数では27.9%、従業者数では33.3%、年間商品販売額では35.0%、売場面積では32.3%を占めている。前回と比べると、すべての圏域で事業所数、年間商品販売額が減少したが、浜田地区、益田地区では従業者数が増加した。松江地区、出雲地区、隠岐地区で売場面積が減少したが、その他の地区では増加し、特に浜田地区では大きく増加した」²³。

表4は1999年から2007年の、島根県内の地域別商業集積の状況を表したものである。この調査で商業集積地とされた地域は1999年に159箇所であったが、2007年には132箇所へと減少している。各商業集積地を構成していた事業所の数は1999年から1,397減少し、2007年には3,136事業所となっている。そこに働く従業者は1999年には21,699

売販売総額の50%未満で、従業者が50人未満の事業所をいう。

²⁰ 事業所数と常時従業者のピーク時期を卸売業と比べると、小売業の両ピークが同時期にみられる点で卸売業と異なっている。小売業は比較的小規模零細で家族経営が多いことから商店の減少が常時従業者の減少に結びつく。2007年島根県の卸売業全体と小売業全体の中で、従業者1～4名規模の事業所と年間販売額の割合は、それぞれ卸売業：49.8%、13.8%、小売業：71.8%、20.0%である。同様に、従業者50名以上規模では、卸売業：1.2%、10.7%、小売業：0.6%、14.5%である。

²¹ 平成19年島根県政策企画局統計調査課『商業統計調査結果報告書』統計資料20-No.16。

²² 同上報告書、28頁。

²³ 同上報告書、29頁。

人が従事していたが、2007年には17,143人となり4,556人が減少した。2007年の年間販売額では、1999年の7割へと減少している。卸売・小売業とも圏域別では松江地区が最大のシェアを持っていたが、その旧松江市でも1999年から2007年の9年間で商業集積を構成する事業所の数は233(28.4%)も減少していた。地域別の商業集積地数では、旧松江市がこの間23から25と増加しているのに対して、島根県共同店舗協同組合連合会参加の共同店舗が立地する旧松江市以外地域の商業集積数は136から107へと21.3%も減少していた。旧仁摩町、東出雲町、旧石見町、旧五箇村では、2007年になると商業集積地がカウントされないという状況にある。

表4 商業集積地別統計表 (単位: 事業所、人、千万円)

市町村	商集積数		事業所数増減		従業者増減		年間販売額増減	
	1999年	2007年	2007年-1999年	(%)	2007年-1999年	(%)	2007年-1999年	(%)
松江市(旧松江市)	23	25	-233	-28.4	-684	-11.3	-1,451	-14.5
松江市(旧玉湯町)	2	1	3	17.6	29	45.3	16	26.7
松江市(旧宍道町)	3	3	-12	-35.3	-86	-60.1	-182	-67.4
松江市(旧美保関町)	1	1	-13	-56.5	-40	-97.6	-21	-297.5
斐川町	4	4	-49	-39.5	-190	-29.7	-290	-27.1
浜田市(旧浜田市)	14	10	-166	-91.7	-661	-84.2	-1,137	-108.4
浜田市(旧旭町)	1	1	-11	-122.2	-18	-30.5	-73	-226.6
浜田市(旧金城町)	2	1	-25	-166.7	-72	-107.5	-76	-84.0
浜田市(旧三隅町)	2	1	-4	-20.0	-7	-10.8	-38	-48.0
出雲市(旧出雲市)	9	8	-135	-46.4	-541	-28.8	-1,982	-58.6
出雲市(旧平田市)	6	6	-17	-14.8	3	0.6	199	22.9
出雲市(旧大社町)	3	2	-60	-193.5	-148	-96.1	-33	-9.8
益田市	16	13	-129	-37.8	-310	-14.1	-1,134	-32.8
大田市(旧大田市)	6	6	-55	-29.1	-310	-35.2	-1,114	-70.6
大田市(旧温泉津町)	2	3	5	11.4	16	14.4	-20	-26.3
大田市(旧仁摩町)	1	0	-15	-	-89	-	-115	-
安来市	12	7	-92	-75.4	-233	-39.6	-465	-64.0
江津市	5	3	-57	-54.3	-205	-52.0	-509	-85.2
雲南市(旧大東町)	4	4	-31	-39.7	-1	-0.3	-49	-10.2
雲南市(旧加茂町)	4	4	-4	-9.3	-47	-29.7	-53	-32.1
雲南市(旧三刀屋町)	3	3	-18	-26.9	-65	-16.6	26	2.9
雲南市(旧木次町)	6	6	-44	-66.7	-178	-91.3	-286	-159.3
東出雲町	2	0	-41	-	-116	-	-91	-
奥出雲町(旧横田町)	4	3	-20	-25.0	-48	-15.6	-93	-20.7
飯南町(旧赤来町)	2	2	0	0.0	-3	-3.4	-3	-2.0
飯南町(旧頓原町)	1	1	4	11.8	42	32.1	81	44.9
川本町	3	2	-46	-124.3	-154	-118.5	-221	-152.1
邑南町(旧石見町)	2	0	-34	-	-101	-	-83	-
旧津和野町	6	6	-50	-61.0	-242	-92.0	-330	-156.0
津和野町(旧日原町)	1	1	-2	-15.4	-7	-15.9	-19	-37.6
吉賀町(旧柿木村)	1	1	0	0.0	-7	-12.5	-20	-31.0
吉賀町(旧六日市町)	4	2	-20	-45.5	-22	-11.1	-68	-24.5
隠岐の島町(旧西郷町)	2	2	-1	-1.5	-3	-1.4	-153	-74.4
隠岐の島町(旧五箇村)	2	0	-25	-	-58	-	-89	-
合計	159	132	-1,397	-44.5	-4,556	-26.6	-9,878	-36.4

資料: しまね統計情報データベース (<http://pref.shimane-toukei.jp/index.php?view=12753>)。

小括

全国的に比して小規模な島根県の卸売業は、同県の激しい人口減少に伴う小売業の減少と、中国5県の中での競合関係から集約化傾向が強まっていた。1994年からの13年間に、

総数で 3,562 事業所（卸売業 496、小売業 3,066）もの減少がみられた。卸売業の中では地域商業とかかわりの深い衣服・身の回り品卸売業が 34%、食料・飲料卸売業が 21%も減少していた。両卸売業とも常時従業者規模に係わりなく全ての規模の事業所が減少する状況にあったが、中でも常時従業者 50 人以下の中小零細規模の食料・飲料卸売業の減少は激しかった。1976 年の鮮魚小売業をはじめとして小売業の減少が卸売業の減少を招いていたが、2000 年以降になると衣服・身の回り品卸売業と食料・飲料卸売業は大きく減少し、さらに小売業を減少させた。卸売業の分布は、県全体の 3 割の人口を持つ松江市に事業所数では約 4 割、年間販売額では約 6 割が集中している。残りを県全体の 7 割の人口を持つそれ以外地域で分け合っていた。このような状況の島根県では、地域の買物の場であった商業集積地は旧松江市以外の全ての地域で衰退していた。食料品を扱う小売業の数は半減、買い回り品である身の回り品小売業でも約 3 割も減少し、郡部では小売業の集約化がより進んでいた。

2 島根県の共同店舗

本稿の分析事例であるリテイルサポート社は、島根県共同店舗協同組合連合会（1992 年法人化）の加盟企業 21 社のうち、県内東部地域の有志企業 9 社によって設立された「共店連ボランティアチェーン協同組合」を母体とする。島根県共同店舗協同組合連合会は、1986 年結成の「島根県の共同店舗運営協議会」を前身とする法人組織である。島根県には、「中小企業新興事業団法」（1967 年）にもとづく高度化資金の助成を受けた「共同店舗が人口の割に多く…過疎地の中山間地帯が多いという特殊事情からも特徴を持った商業形態として地域に貢献してきた」²⁴。

2.1 全国の共同店舗

全国の共同店舗は、中小商業施策の施設集約化事業（1963 年度）創設から 2002 年度までに 757 店舗が開店している²⁵。中小小売商業の近代化のための共同店舗化は、国の重要

²⁴ 島根県共同店舗共同組合連合会パンフレット「しまね共店連」（1995 年）2 頁。

²⁵ 平成 17 年度全国中小企業団体中央会補助事業『共同店舗の経営戦略化ビジョン策定報告書』（協同組合全国共同店舗連盟，2006 年 2 月）第 1 章第 3 節 1 頁。以下、全国の共同店舗の記述については同報告書による。年度別共同店舗高度化融資件数は以下の通り。

付表 年度区分別共同店舗高度化融資件数

年度	1963～77（導入期）		1978～88（成長期）		1989～91（成熟期）		1992～2003
	無利子	有利子	無利子	有利子	無利子	有利子	
件数	0	124	283	165	38	6	141
合計	124		448		44		141

資料：同上、『共同店舗の経営戦略化ビジョン策定報告書』より作成。

注：無利子は特定案件，有利子はで一般案件ある。時期区分は同報告書による。

な小売商業施策の一つであり、全参加者による共同事業等の継続的实施を通じて、一体的運営を行なうことで、参加する中小小売業者の経営近代化と合理化を進める目的で創設された。その助成である高度化資金の融資は、1966年までは国によって、1967年からは中小企業総合事業団（現中小企業基盤整備機構）及び都道府県により行われている。1973年度の「中小小売商振興法」施行によって、この高度化資金融資には無利子と有利子の2種類ができたため、1990年度までは無利子と有利子の併用型で移行し、1991年度以降は全てが無利子の融資で共同店舗が設立されている。共同店舗の経営形態は、制度創設当初では会社や協同組合を中心に「寄合百貨店」「寄合スーパー」「市場」、といった形態で展開していた。1965年以降になると、核店舗と中小の専門店が相互に補完しあう形で出店する「ショッピングセンター方式」²⁶が主流となった。しかし、近年では、核店舗の集客力減少によって参加小売商の営業不振等による空き売場が増加するという状況にある。

2.2 島根県の共同店舗

人口に比して多いといわれた島根県の共同店舗は、大半が大手小売業に対抗する手段として、地域の商業者による協同組合形式によって設立された。共同店舗の第1号は1968年の安来SCである。無利子の高度化資金融資が施行された1973年までに3件（安来SC、邑南町のSCみずほエース、奥出雲町のよこたSC）の共同店舗が設立されている（表5）。全てが無利子となった1973～91年間では70年代に6件、80年代に11件の共同店舗が設立された。1965年以降、全国では「ショッピングセンター方式」が主流となったが、島根県でも同様で、中でも1980年開設の出雲SCパラオは、県外大手小売業ニチイ²⁷を併設する共同店舗だった。表4によって判明できる売場面積は590～11,400㎡で、平均4,300㎡だった²⁸。1989年以降²⁹、共同店舗数は1994・95年の24店舗をピークにして、現在の共同店舗数は18（協同組合形態17、会社形態1）まで減少している。総売上高では1989

²⁶ 日本ショッピングセンター協会の定義によれば、ショッピングセンター（以下、SC）とは、ディベロッパーにより計画、開発されるものであり、次の条件を備えることを必要とする。①小売業の店舗面積1,500㎡以上であること、②キーテナントを除くテナントが10店舗以上含まれていること、③キーテナントがある場合、その面積がショッピングセンター面積の80%程度を超えないこと、④但し、その他テナントのうち小売業の店舗面積が1,500㎡以上である場合には、この限りではない、⑤テナント会（商店会）等があり、広告宣伝、共同催事等の共同活動を行っていること（日本ショッピングセンター協会HP：http://www.jcsc.or.jp/what_sc/index.html。2009年12月25日）。

²⁷ 1984年以降サティ。その後2002～09年ジャスコ。2009年4月からはディスカウントスーパー（株）トライアルカンパニー（本社・福岡市）が24時間営業の店舗を出店（『島根日日新聞』2009年3月26日付）。パラオは、協同組合店舗と大型店との売場面積がほぼ同じで、売上比率では組合側がニチイ側を上回るなど地元商業者主導の店舗として評価されていた（古瀬禦『中小企業一途』山陰中央新報社、2000年、146-147頁）。

²⁸ 参考に、松江サティなど2009年現在県内にある13社の大手資本の大型店平均面積は10,418㎡で、協同組合系共同店舗の約2倍の広さである。

²⁹ 共同店舗についての最新のデータは、島根県中小企業団体中央会（以下、島根県中央会）より提供された1989～07年分のみ（2009年8月10日調査）。

年が約 469.3 億円 (22 店舗, 1 店舗当り売上高 21.3 億円) で, ピークは 1991 年の約 518.2 億円 (20 店舗, 同 23.6 億円) である。翌 1992 年になると総売上高は低下したが, 1 店舗当り売上高は増加していた。1 店舗当り売上高が低下傾向を示すのは 1993 年以降である。店舗数が最も多かった 1994 年売上高は 487.2 億円 (24 店舗, 同 20.3 億円) で, 2007 年になると約 241.1 億円 (18 店舗, 同 13.4 億円) と半減している (表 6)。単純に共同店舗数の減少が売上高の減少となっているのではなく, 各共同店舗の売上高が落ち込んでいるのである。こういった業績下降は, 共同店舗建設のための高度化資金返済を困難³⁰にさせるばかりでなく, 共同店舗自体の存在が問われるようになってきている。

表5 共同店舗他の概要 (単位: 人, 百万円, m²)

開店	共同店舗名	所在地	組織	2010年現在営業状況	共店舗連	組合員数	総投資額(出資金)	高度化資金	テナント数	駐車台数	従業員数(家族含)	SC面積(注1)	店舗面積(注2)	建築面積	売場面積	備考
1969年12月	安来ショッピングセンター	安来市	(協)	不明												高度化資金融資第1号
1969年10月	ショッピングセンターみずほエース	邑南町	(協)→(株)	営業		9	18.8	9.8			22				590	
1971年10月	よこたショッピングセンター横田蔵市	仁多郡奥出雲町下横田	(協)	営業	○	4	54	32.6	5	30→325	45→60		982→3,676	1111→2,586		店舗改装1977年12月, 1995年3月, 1998年から横田町内の高齢者等に対する無料宅配サービス事業を実施。
1973年12月	ひろせショッピングセンター	安来市広瀬町	(協)	営業	○	4				150				1,857	1,122	
1974年10月	大田ショッピングセンターさんのおパート	大田市大田町	(協)	営業	○	6				450		6,103	5,084	9,080	6,103	
1977年12月	養南ショッピングセンターサンライズ	三刀屋町三刀屋	(株)	閉店→みしまや(2006年)			(10)	38.7		260	70			2,912	2,322	
1977年9月	赤名ショッピングプラザ	飯石郡飯南町赤名	(協)	さんのお赤名		5	154	73.6		70	30			1,615	1,175	
1978年11月	ひかわショッピングセンタージョイタウン	斐川町大字荏原町	(協)	閉店			306.6	204.7		105	25	1,991	1,523	1,670		
1979年12月	大東ショッピングセンターグリーンセンター	養南市大東町	(協)	営業	○	4	(102.8)	395.0		151	92			2,989	1,833	
1980年9月	出雲ショッピングセンターバラオ	出雲市今市町	(協)	営業	○	28	(86.6)		26	850		16,662	14,150	20,035	5,368	
1980年11月	大社ショッピングセンターエル	大社町大字北荒木	(協)	営業	○	13				200		3,000	2,400	4,748	2,410	店舗改装1995年, 2004年4月, 2005年6月
1981年10月	ショッピングタウングリーンモール	江津市嘉久志町	(協)	営業	○	16			19	800		3,650	3,275	15,498	11,424	
1981年11月	ファミリープラザ アピア	松江市黒田町	(協)	民事再生→キャッシュ						800		16,569	13,414			
1981年9月	掛合ショッピングセンターコア	養南市掛合町	(協)	営業	○	2				127				1,151	1,001	
1982年3月	大田ファミリーデパートバル	大田市大田町	(協)	営業	○	8				450		5,208	3,139	8,007	4,461	
1982年12月	荏原ショッピングセンターアイ	斐川町大字荏原町	(協)	営業	○	6				255		2,557	1,854	3,961	1,782	
1983年3月	*西郷ショッピングセンターふれあいタウンピア	西郷町大字西町	(協)	営業		6				100		2,835	1,952	6,872	1,893	
1983年12月	安来商業開発協同組合プレーナ	安来市安来町	(協)	営業	○	8				300		4,484	3,160	6,459	3,256	
1988年10月	仁多ショッピングセンターサンクス	多郷奥出雲町三成	(協)	営業	○	5				106				2,988	1,832	
1993年3月	仁摩ショッピングセンタービーバード	大田市仁摩町	(協)	営業	○	6				191				1,749	1,297	
1994年11月	三隈プラザサンナム	浜田市三隈町	(協)	営業	○	5				120				1,979	1,149	
1996年11月	あいタウンアベル	石見町大上	(協)	営業	○	10				180		2,300	2,300	3,020	1,725	
2001年3月	*東出雲ショッピングパークアイバルテ	八束郡東出雲町	(協)	営業		5										
1996年11月	*加茂ネービル	養南市加茂町	(協)	営業		5										
不明	出雲ショッピングスクエアベル	松江市出雲町	(協)→(株)	営業						500						

資料: (社)日本ショッピングセンター協会HP (http://www.jssc.or.jp/data/pdf/list_of_shopping_centers200602.pdf), 島根県商工会連合会『商工会20年史』(1980年), 島根県共同店舗共同組合連合会パンフレット『しまね共店舗』(1995年), 『山陰中央新報』(2005年8月23日付), 島根県中小企業団体中央会(2010年1月18日調査)により作成。

注1, 注2は, (社)日本ショッピングセンター協会HPによる。
*は, 共同店舗ではなく, 各店舗が1つの建物内の営業ではなく, 完全に区分されている小売商業集積(島根県中小企業団体中央会調査2010年1月20日)。
網掛けは, (株)リテールサポート社加盟の共同店舗。

30 例えば大社 SC エルでは, 1995 年売上高約 18 億円だったものが, 2003 年には約 12 億円まで減少した。2004 年度の共同店舗 19 店の総借入残高は, 98 億円で, 総売上高の 30%超となっている (『山陰中央新報』2005 年 8 月 23 日付)。

表6 島根県共同店舗の状況

年	島根県全体		店舗数	1店舗当り		
	売上高 (億円)	1989= 100		売上高 (億円)	前年比 (%)	1992= 100
1989	469.3	100	22	21.3		
1990	497.9	106	22	22.6	106.1	
1991	518.2	110	22	23.6	104.1	
1992	509.7	109	21	24.3	103.0	100
1993	508.6	108	23	22.1	91.1	91
1994	487.3	104	24	20.3	91.8	84
1995	480.8	102	24	20.0	98.7	83
1996	458.9	98	23	20.0	99.6	82
1997	454.5	97	23	19.8	99.0	81
1998	434.0	92	23	18.9	95.5	78
1999	412.3	88	21	19.6	104.1	81
2000	382.1	81	20	19.1	97.3	79
2001	352.7	75	20	17.6	92.3	73
2002	340.0	72	21	16.2	91.8	67
2003	333.7	71	21	15.9	98.1	65
2004	288.1	61	19	15.2	95.4	62
2005	274.6	59	19	14.5	95.3	60
2006	247.7	53	18	13.8	95.2	57
2007	241.0	51	18	13.4	97.3	55

資料：島根県中小企業団体中央会提供資料（2009年8月10日）より作成。

2.3 共店連ボランティアチェーン・ストア協同組合

島根県の共同店舗運営協議会は、共同店舗先進県として全国的に注目される中で県内共同店舗間の連携強化が必要であるという観点から1986年に結成された³¹。その役割は、共同店舗の抱える問題について情報公開し、解決策を探るというものである。その後1992年に、「県外大資本のショッピングセンターが相次ぐようになり、国、県の施策、支援の受け皿として組織体制を強化し、業界の維持発展を期するために島根県共同店舗協同組合連合会（以下、共店連）」³²へと発展した。

1996年には、島根県中央会の多角的連携指導強化事業対象として、共店連に「共同店舗の核店舗業種である食品（SM）部門企業による『共同仕入システム研究会』を発足」³³させた。これは、共店連の中で「精肉、青果及び鮮魚を中心とする商品のダイレクトマーケティングの展開方策について新分野の開拓を行ない、最終的には共同出資会社設立を視野に入れて」³⁴、検討していたものである。翌年には、共店連の中から10社が集まって、食品ボランティアに特化した「共店連ボランティアチェーン・ストア設立準備会」ができた。この準備会で、「全国展開の上位VCから商品供給、本部運営システム等のノウハウの提供を受ける業務提携が必要と結論」³⁵づけられ、2年後の1999年3月に、「共店連ボランティアチェーン・ストア協同組合」（以下、共店連VC（協））が設立された。組合員は、（有）アーム他8名の合計9名³⁶であった。そして共店連VC（協）は、「共店連ボランティアチ

31 古瀬禦『中小企業 競争と協同』（山陰中央新報社、2003年）185頁。

32 同上書、185頁。

33 同上書、196頁。

34 前掲書、『中小企業一途』、266頁。

35 同上書、282頁。

36 出資金1.1百万円で、現在組合員数は7名。設立当初からの会員企業は、よこたSCの（有）アーム、大東SCと大社SCの山陰ミート（株）、掛合SCの（有）タイヨー、

チェーン・ストア設立準備会」で結論付けられた全国展開の上位 VC として全日本食品株式会社³⁷（以下、全日食）を選んだ。同年 10 月には、共店連 VC（協）と組合員企業のうち商品供給を予定する 5 社他の出資によって、実際の共同仕入業務を行なうリテイルサポート社を株式会社形態で設立した。このリテイルサポート社に商談を一本化することによって、全日食を含む幅広いメーカー・卸売業からの安定的な商品調達と交渉力の強化を図り、規模の経済性と効率性を確保しようとしたのである。

3 共同仕入機構リテイルサポート社

3.1 リテイルサポート社の概略

リテイルサポート社は資本金 3,300 万円³⁸で、従業者はバイヤー 3 名、事務職 1 名、SC 業務運営担当 3 名、代表取締役の手銭薫氏の総数 8 名である。同社は、実質 VC 本部として商品供給とともに販売促進のチラシ作成や商品構成の比較等のリテール・サポート及び共同店舗運営を業務³⁹としている。

2009 年度年商（決算 8 月）は日配品 2.3 億円、菓子 2.2 億円、その他食品 5.2 億円、雑貨 1.3 億円、その他 0.8 億円で合計約 11.8 億円だった。1999 年の設立当初、年商約 5 億円だったものが現在では約 12 億円となり、10 年間で約 2.4 倍に拡大している。利益は粗利益約 3,500 万円、経常利益約 160 万円、純利益約 100 万円である。

商品数では、日配品 1,500、菓子 1,500、その他食品 3,500、雑貨 3,500 で 1 万以上のアイテム数である。これらの商品を一般食品 8 社、菓子 6 社、雑貨 7 社、日配品 3 社、衣料・身の回り品 7 社の合計 31 社との取引によって取扱い、2009 年現在 31 店舗に供給している。仕入集中率（本部からの仕入÷加盟店の全仕入額×100）は、（社）日本ボランティア・チェーン協会が行なった「平成 20 年度ボランティア・チェーン実態調査報告」によれば、食品 VC では 34.7%であったのに対して、リテイルサポート社では、95%と極めて高い集中を獲得している。

仁多 SC の（有）三成主婦の店、荘原 SC の（有）ワイ・エム・ケイ・フーズの 5 社である。3 店舗が脱退し、西郷 SC の（協）島後青果物流センターと手銭マーケティング研究所が加わった（リテイルサポート社提供資料による。2009 年 10 月 27 日調査）。

³⁷ 1962 年設立の小売主宰 VC の東京フーズ（株）を前身とする東京に本社を置く全日本食品株式会社（資本金 17.6 億円、本部社員 371 名、加盟店数 1,780 店、東京他 24 箇所事業所）生鮮食品、加工日配、一般食品、菓子、日用雑貨、医薬品、酒、米他を扱う VC（加盟店数、売上規模は表 8 参照）（全日食チェーン・ストア島根協同組合 2009 年 12 月 8 日調査時の提供資料。全日食 HP：http://www.zchain.co.jp/company/profile_index.html。2009 年 12 月 8 日）。

³⁸ 設立時資本金は 3,100 万円。現在の出資比率は、共店連 VC（協）が 50%強を出資し、残りを（有）アーム、（有）タイヨー、（有）三成主婦の店、（株）ワイ・エム・ケイ・フーズ、手銭薫で出資している（リテイルサポート社調査 2010 年 1 月 25 日）。

³⁹ 現在、大社 SC エルの運営を委託している（2009 年 10 月 27 日調査）。

3.2 リテイルサポート社設立の背景

小売店経営で最も重要な機能である仕入をなぜ、このような高い比率でリテイルサポート社に集中しているのだろうか。リテイルサポート社から商品供給を受ける小売商が位置する店舗は、横田、掛合、三刀屋、大田など中山間地域にある。このような中山間地域の店舗のほとんどは地場卸売業からの仕入に依存していた。しかし仕入価格が重要にも拘わらず、自分たちの仕入価格が他に比べて高いのか、低いのかさえ判っていない状況であった。実際に調査を行なって見ると⁴⁰、中山間地域の仕入価格はそれ以外の地域と比べて1割以上も高く、大きな価格差があることが判明した。これは売上規模で5~10%の差となっていて表れていたのである。しかし、それ以上に情報が入手できないことが重要問題としてあった。

それまで地場卸売業は小回りが利き、小売店舗側の様々な要望に応じてくれていた。それが大規模小売業の全国展開を契機に、全国規模の大手卸売業を中心とする統合が進み、県内だけでなく中国圏内の卸売業は厳しい競争の中に置かれた⁴¹。地場卸売業は大手卸売業の傘下に入る以外、存続は不可能な状況になっていたのである。そのためには、規模が小さく不効率な中小零細小売業との取引は整理が必要となっていた。中小零細規模な小売業に対する効率的な卸売業経営では、キャッシュ・アンド・キャリー（以下、C&C）のように、小売業が卸売業まで商品調達に向く方法がある。C&Cは危険負担や配送、保管、販売促進や経営指導、情報提供機能を排除することにより、低価格販売と卸売業経営の低コスト化を目的とするものである。つまり、卸売業の廃業・統合によって小売業はこれまでと同様のサービスを受けられなくなっていたのである。特に取扱量の少ない中小零細な小売店には卸売業の提供するサービス低下は強く現れる。例えば、これまで卸売業が小売業に対して供与していた与信を停止するなどである。実際に、卸売業が小売業に対して商品代金支払に対する保証金を要求するようになっていた⁴²。卸売業に保証金を預託することができる小売業だけを取引相手として選ぶといったように、卸売業による小売業の選別が行なわれるようになっていたのである。これは、共同店舗の核店舗になっている小売店であっても、一定規模の取引高⁴³でなければ卸売業と取引できず、商品供給が受けられないということであった。このような状況を打破するために設立されたのが、リテイルサポート社だったのである。

⁴⁰ リテイルサポート社での聞き取りによれば、約13年前にリテイルサポート社の手銭薫氏が、共店連での講演を契機として当時の会長が共同仕入機構設立を熱心に勧めた。その中で仕入価格が重要な関心事であり、調査が必要となった(2009年10月27日調査)。

⁴¹ 例えば、中国5県等の地元食品スーパーや小売店に食品全般を販売している広島県の広川(株)は、九州地区の日用雑貨卸業などの10社と合併して(株)サンビックを設立。(株)サンビックは、その後2002年にはダイカ他数社と共同持株会社「あらた」を設立した。

⁴² 現在リテイルサポート社では、保証金として総額で5千万円を大手3社(全日食、旭食品、菱食)に預けている。これは加盟小売店の取引高に応じて預託しているものである(同社聞き取り)。

⁴³ 最低でも20億円程度は必要(同社聞き取り)。

3.3 株式会社のリテイルサポート社

2001年、共店連の19店舗を対象に島根県中小企業団体中央会が現状調査を行ない、その中で指摘されたことは、借入金・金利及び組合員脱退による出資金あるいは建設協力金の返済負担の増加であった⁴⁴。その要因は、売上低下であるが、集客の中心である核店舗の不振が半数に近い9店も占めていた。石原武政が指摘するように⁴⁵、「所縁型」で共同事業を行なう商店街と異なり、有力店が集合した「仲間型」組織である共同店舗の経営は、設立初期においては問題にならなかった協同組合による共同経営が桎梏となっていた。協同組合⁴⁶である故の機動性の悪さという問題だった⁴⁷。こういった協同組合の弱点を避けるために、リテイルサポート社は株式会社形式である。協同組合に比して株式会社では意思決定が迅速で、責任の所在と役割分担が明確になるという利点がある。

3.4 リテイルサポート社の業務

リテイルサポート社は共店連 VC（協）を母体とするが、商品供給を受ける小売店は、共店連 VC（協）に出資・加盟して仕入の機能を委託する。共店連 VC（協）はリテイルサポート社にその仕入業務を委託する。仕入業務を行なうリテイルサポート社は商流のみを担当し、物流はメーカー・卸から直接小売店側へと流れている。具体的には、商品発注、小売店からの商品代金回収とメーカー・卸への商品代金支払である。これが主要な業務であるが、それ以外にもマーチャンダイジング（以下、MD）業務として商品政策、企画提案、販促計画、棚割提案がある。さらに、経営指導、従業員教育、市場調査、店舗・業態開発、高度化等制度事業などのコンサルタント業務、システム管理、運用、受注データ分析などの情報管理業務を行なっている。この小売店と共店連 VC（協）、リテイルサポート社の3者の関係は図1によって示される。

図1によれば、共店連 VC（協）は組合員の情報化、啓蒙、親睦を主軸とし、「情報機器協同レンタル」「情報提供」「先進地視察研修」「福利厚生」等事業を担当する。しかし、共店連 VC（協）の事務局はリテイルサポート社内に置かれているため、リテイルサポート社が商流だけでなく情報流も担当し、親睦機能のみを共店連 VC（協）が担当していると

⁴⁴ 前掲書、『中小企業 競争と協同』、186-194頁。

⁴⁵ 石原武政「コミュニティ型小売業の行方」（『経済地理学年報』第43巻第1号、1997年3月）、石原武政「小売商業の動向と共同店舗の役割」（前掲書、『共同店舗の経営戦略化ビジョン策定報告書』序章）。

⁴⁶ 中小企業等協同組合法5条1項は、協同組合に4つの原則（①加入脱退の自由、②平等の議決権・選挙権、③組合員の相互扶助を目的とする、④剰余金配当に制限）を定めている。そのため、①に伴う出資金・積立金の返済により資金の不安定性をもつ。出資金にかかわらず②のため組合決定では、決定が遅く合意形成に時間がかかる、という問題がある

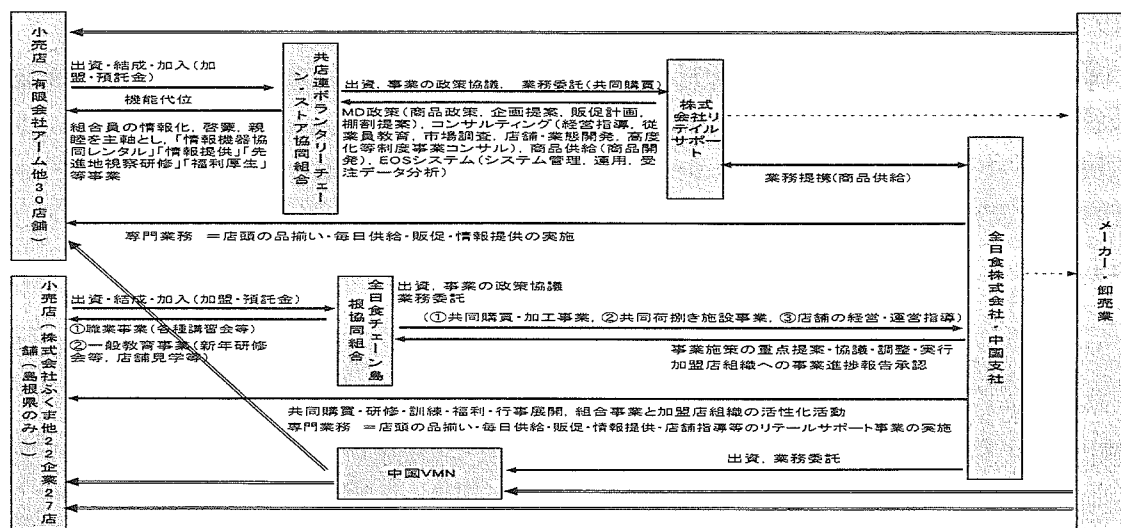
⁴⁷ 改善策として提案されたのは、①経営力のある県内中堅食品会社に共同店舗のSM部門の経営を委託する。②委託先企業から売上の一定割合をSM部門の組合員企業が家賃として徴収し、借入金返済に充当する、というものであった（前掲書、『中小企業 競争と協同』、194頁）。

思われる。実際、リテイルサポート社は個店の売上や利益の拡大のためにメーカーから入手した情報を選択して加盟店へ流す。無駄な在庫を持たないようにデータを管理する、といった業務が重要であると認識している。加盟店からの発注はEOSによって行なわれているが、このシステムは日配品の商品調達先である全日食による商品供給システムを独自に加工して取込んだものである。こういったリテイルサポート社の業務に対する対価は、加盟店からの供給高の0.5%だけである。同社のこれ以外の収入は、取引先卸売業からの取引高の3%分が戻ってくるだけである。

同社代表取締役の手銭氏によれば、臨店巡回による経営指導、毎月1回の担当者会議、1~2ヶ月先の販売促進の企画といった業務よりも重要な業務は、集金業務であると話す。加盟店と本社との取引は全て現金取引である。毎月月末になれば、メーカー・卸売業への支払のために商品供給先の加盟店からの商品代金回収に神経を使い、最も重要な業務であるとする。つまり、①各店舗の経営状況を十分に掌握し、無理な仕入や経営が無いかチェックする。②メーカー・卸に対する支払が滞ることが無いように財務を把握する。③島根県中央会等と連携して情報把握と対策をとることが重要な課題となっているのである。

これによって、これまで生業性やボスの(独立性)⁴⁸など前期的性格が指摘されてきた中小零細小売業に、第三者による外部からのチェックが入ることになった。VCを存続させるためには、メーカー・卸売業に対する支払が滞ることが無いように常に健全な店舗経営が求められる。そのためにリテイルサポート社による加盟店の経営監視システムが出来上がったのである。

図1 小売店と共店連VC協同組合、全日食株式会社および株式会社リテイルサポートとの関係



資料: 平成17年度全国中小企業団体中央会補助事業「共同店舗の経営戦略化ビジョン策定報告書」(協同組合全国共同店舗連盟, 2006年2月, 第3章, 「図1組合・会社と資本・経営の分立図」), 全日食チェーン島根協同組合調査(2009年12月8日), 株式会社リテイルサポート調査(2009年10月27日)により作成。

注: → 物流を示す。-----> 商流を示す。

48 自営業層を他階級から区別するものは、彼らの利潤追求活動ではなく、自分自身のボスとなることや独立性を維持するもの(鄭賢淑『日本の自営業層 階級的独自性の形成と変容』(東京大学出版会, 2002年)12頁。

4 全日食のシステム

本節では、VC と小売店との関係を全日食のシステムを参考に具体的に検討するものである。リテイルサポート社は、取扱商品の内、日配品は全日食からの仕入に依存していた。加盟店からの商品の受発注には、全日食の EOS システムを改良して用いていた。では、全日食はどのようなシステムであろうか。以下では全日食の HP 等を参考に全日食のシステムを整理する。

4.1 全日食チェーン島根協同組合

VC は本部と個別加盟店とが契約によって構成される FC とは異なり、多数の独立した企業がその自主性を維持しながら共同事業を営む同志的連鎖店を指すものである。協同組合や株式会社という形態で運営される本部には、各加盟店からの出資や役員派遣による参画が行なわれる点に特徴がある。組合員 26 名（島根県 24 名，鳥取県 2 名）⁴⁹からなる全日食チェーン島根協同組合（以下，全日食島根（協））も加盟店による自主的結合組織で VC の組織活動を行なっている。同様の活動を行なう全日食チェーン協同組合は、全国各地に 14 組合存在し、その本部として全日食チェーン商業協同組合連合会がある。

全日食島根（協）は、1999 年 8 月に設立した。設立当初、年商約 10 億円（店舗数 10）だったが、2009 年（8 月）では約 21 億円（店舗数：島根県 28，鳥取県 3）と順調な拡大をしている。小売店とリテイルサポート社との関係を表した図 1 によれば、全日食島根（協）は、共同購買・加工事業，共同荷捌き施設事業，店舗経営・運営指導事業を全日食に委託し、教育研修事業と福利厚生事業を業務としている⁵⁰。

4.2 全日食のシステム

(1) POS システム導入

全日食の受発注方法は、「昭和 47 年の新センター建設と同時に、定番台帳を作成して共通品目コードにて発注する仕組みを構築し、昭和 49 年にはコンピュータを導入してコードをマスター⁵¹登録，マークシート方式でコード入力することにより伝票が作成される体制が整備される段階となった。その後，加盟店に発注端末を設置する EOS 方式⁵²を導入し，発注業務の時間短縮による加盟店の負担軽減を実現した。しかし，情報化の進展は，加盟

⁴⁹ 2009 年 3 月末現在。出資金 52 万円，代表理事長實重喜六（ピュアレ協同組合（有）ウィズ），店舗数 31（島根県 28，鳥取県 3），生肉・鮮魚・医薬品以外食料品全般を扱う VC（2009 年 12 月 8 日聞き取り調査）。

⁵⁰ 全日食 HP によって商品供給，委託対応例を示せば，①店舗への納品システム概略は，店舗 EOS 注文→本部電算機→物流センター→出荷→店舗納品，②商品の物流センターへの入荷は，本部より発注→メーカー・市場・問屋→物流センター納品（一部店舗への直送，※ドライ品は小分実施，チルド品最小発注単位はバラ対応が基本），③委託品の引取・納品は，委託品の引取→在庫保管→納品先別商品仕分け→納品，となる。

⁵¹ マスターとは，商品名，規格名，レシート品名，サイズ，色，メーカーコード，標準売価，登録日，廃番日，ケース入数などの商品の属性情報を管理するシート。

⁵² EOS 方式は 1981 年に実験開始した。

店からの販売情報の収集と加盟店への情報提供という双方向システムへと、機能向上を図る必要性に迫られる」⁵³ようになった。そのため CVS が POS を導入し始めた 1980 年頃と同時期に全日食も POS の実験的導入を開始し、1987 年 3 月末を目標に加盟店約 500 店舗に設置する方針を持った。導入には中小企業事業団の高度化資金を利用した。事業費は総額 21.77 億円で 70%を高度化資金で調達し、機器は全日食チェーン商業協同組合連合会が購入して各加盟店に貸し付けるものだった⁵⁴。

(2) VC-POS 導入

加盟店からの販売情報の収集によって、売れ筋商品をすばやく把握して効率的な仕入に役立てるのが目的で POS が導入されても、「加盟店には商品マスターを適時適切に改廃処理していく業務が課せられており、業務処理が適切に行われる仕組みはできても、商品マスターをメンテナンスする加盟店側の運用が課題となった。…商品マスターの改廃業務をチェーン本部が行ない、加盟店の POS レジまで自動配信することにより、正確な日常業務処理が可能になるとともに、加盟店に週報、月報、大手食品メーカーへの販売情報の提供、VC 各本部へ全国とエリアの売れ筋情報の提供など」⁵⁵の実現のために 1992 年 VC-POS 協議会を発足させた。1994 年には VC-POS 推進業務を開始し、各加盟店への導入が図られた。

(3) 全日食次期システム「ハート・ワン」

同社の斎藤充弘社長によれば、これまで 40 年間物流機能の強化に注力してきたが、これからは情報武装が必須だとする。そのため 2004 年から、「お客様に愛される地域商業の実現に向けて絶対的競争力を培養する」を目的に加盟店を基点とした業務に変更する基幹システム刷新プロジェクト「ハート・ワン」を始動した⁵⁶。長年の改修作業でシステムが複雑になり、必要な情報が簡単には取り出せない状況になっていたのである。新システム構築作業は 2006 年からスタートし、08 年 2 月には全地域が新システムへ移行する。

新システムはこれまで [店舗マスター] → [地域マスター] → [全社マスター] という流れの 3 階層建てになっていた。[店舗マスター] とは最下層にあり、全日食全加盟の店舗の内その店舗だけで独自に扱っている土産物や特産物などを登録していたものである。この [全社マスター] と [店舗マスター] の中間に位置する [地域マスター] を商品エリア別に 18 地域分割した。従来、物流センター毎に分割していた [地域マスター] を、新システムでは売れ方の特性が似通っている地域毎 (=商品毎) に分割したのである。この

⁵³ 「事例 2-(3)全日食による支援システム」(前掲書、『共同店舗の経営戦略化ビジョン策定報告書』) 第 3 章。

⁵⁴ 『日本経済新聞』(1984 年 1 月 20 日付)。

⁵⁵ 前掲、「事例 2-(3)全日食による支援システム」。

⁵⁶ 『日経コンピュータ』2007 年 11 月 26 日号(日経 PB 社)62-66 頁。「ハート・ワン」については同記事による。

変更によって、これまで各地の加盟店にとって、本部の特売企画が十分に有効ではなかったものが有効性をもつようになった。実際の商品の売れ方と加盟店の商圈が合致しないために、本部企画の特売が実情に合わない、本部都合での企画という問題・不満点が改善されたのである。さらに、これまで30もあった中間マスターが18に減少したため、システム管理の手間が軽減でき、必要な情報が容易に取り出せるという効用があった。それ以外にも生鮮食品用コードを作成し、商品マスターに追加することで生鮮食品の売れ筋傾向も全国的に分析できるようになった⁵⁷。

4.3 全日食加盟取引条件

全日食の加盟取引条件を全日食島根（協）で提供された資料を参考に整理すると、以下の通りである。(1)全日食島根（協）への加入、(2)本部取扱商品の全面集中、(3)本部請求金額の本部規定期日支払（商品代金、運営負担金、配送費等）、(4)会議への出席義務（オーナー会議、チェーン会議、主婦研修会、その他）、(5)全日食チェーン規定遵守（指定看板・外装の統一、店舗改装指導の一部実費負担、陳列替え・設備・システム機器等はチェーン本部に従う、システム機器の使用料負担、出欠にかかわらずチェーン大会等会費徴収、プレザー購入）、(6)チェーンの重要事項・情報等の守秘、(7)リテール・サポートの受入、(8)VC-POS導入⁵⁸、(9)必要に応じて経営状況・情報等の提出、(10)競合は総務組織委員会の決議に従う。以上の10項目である。(3)請求額は以下の費用である（表7-1）。

(1) 加入時費用

加盟時には、最低でも出資金2万円、預託金50万円、加入金105万円、プレザー代13,650円の合計1,583,650円が必要である。これに改装指導料、指定看板代、回線工事代が必要となる。出資金と預託金は脱会時に返却されるが、最も高額の加入金は返却されない。

(2) 月額費用

加盟後は預託金2万円、組合費・オーナー会費8千円、機器使用料6,825円の合計34,825円が毎月固定費用である。これに商品供給額に応じて運営負担金①と運営負担金②が必要である。運営負担金①は、商品供給額100万円以下は1万円、100万円以上50万円増加毎に1,000円を加算するものである。運営負担金②は、本部配送額に1.7%を除いた額である。運営負担金①と運営負担金②の合計額は20万円が上限となっている。

例えば、2007年商業統計調査による島根県飲食料品小売業の1商店当月間販売額は、従業者規模1～4名店で143万円、5～9名店で671万円だった。仕入額は販売額よりも低い、この月間販売額に仕入集中率34.7%（2008年度日本ボランタリー・チェーン協

⁵⁷ 2008年9月から効率的な在庫管理や発注精度の向上でチャンスロスを防ぎ、加盟店売上高の5%増、本部売上高の20%増を実現した（『2020Value Creator』Vol.284、2009年1月、株式会社オフィス2020新社、88-93頁）。

⁵⁸ 全日食島根（協）では、VC-POS導入は28店舗中21店舗（2009年12月8日調査）。

会実態調査における食品 VC) を除して試算すると、全日食への支払月額は従業者規模 1～4名店で 53,274 円、5～9名店で 87,378 円（消費税別、青果物流費 2 万円を除く）となり⁵⁹、これはパート・アルバイト 1 名分の人件費におおよそ相当する金額とみることできる（表 7-2）。

表7-1 全日食加盟時の費用

組織・会社	項目	支払時期	金額	備考
全日食島根(協)	出資金	加盟時	¥20,000	脱会時に返却
	預託金	〃	¥500,000	脱会時に返却
全日本食品(株)	改装指導料	〃	別途見積	必要に応じて
	指定看板	〃	別途見積	
	加入金	〃	¥1,050,000	税込(返却なし)支店加盟は別途
	プレザ一代	〃	¥13,650	税込
	回線工事代	〃	別途実費	機器接続工事
加盟後の費用				
組織・会社	項目	支払時期	金額	備考
全日食島根(協)	預託金	毎月	¥20,000	1企業毎、積立金、脱会時に返却
	組合費	〃	¥4,500	1企業毎
	オーナー会費	〃	¥3,500	1企業毎
全日本食品(株)	運営負担金①	〃	商品供給額に応じ	注1
	運営負担金②	〃	商品供給額に応じ	本部配送額×1.7%
	機器使用料	〃	¥6,825	BHT・PCLレンタル料税込
	生鮮物流費	〃	商品供給額に応じ	
	店舗改装	改装時	別途実費	必要に応じて

資料:全日食チェーン島根協同組合提供資料による。

注1:100万円以下1万円として50万円増加毎に1,000円増加し、750万円では23,000円となる。

注2:運営負担金①と運営負担金②の合計額は20万円が上限となる。

注3:青果の物流費負担金は月額2万円。水産については全日食島根(協)では取扱っていないため不明。

注5:機器使用料6,825円は、変動する場合がある。BHTとはハンディターミナル。

表7-2 飲食料品小売業の全日食支払費用試算（単位：万円）

2007年島根県	1～4名規模	5～9名規模
総事業所数	2,317	398
総年間販売額	3,982,104	3,202,362
1事業所当り月間販売額(a)	143.2	670.5
仕入集中度(34.7%)で試算(a*34%)	49.7	232.7

全日食支払項目(単位:円)

預託金	¥20,000	¥20,000
組合費	¥4,500	¥4,500
オーナー会費	¥3,500	¥3,500
運営負担金①	¥10,000	¥13,000
運営負担金②	¥8,449	¥39,553
機器使用料	¥6,825	¥6,825
全日食支払費用合計	¥53,274	¥87,378

資料:全日食については表7-1と同じ。島根県『商業統計表』2007年。

⁵⁹ 全日食島根(協)の平均仕集中度 70%で試算すれば、1～4名店で 61,868 円、5～9名店で 131,616 円となる。実際のパート・アルバイトの時給は不明だが、参考に 2007 年島根県毎月勤労統計調査年報によれば、卸・小売業の「きまって支給する現金給与額」は、従業者規模 1～4名店で 163,665 円、5名以上店で 196,744 円である。また 2007 年商業統計調査によれば、島根県飲食料品小売業の 8 時間換算パート・アルバイト等の 1 事業所当り人数は、従業者規模 1～4名店で 0.2 名、5～9名店で 2 名である。

(3) 遅延損害金

本部請求金額は15日及び末日締め後、15日のサイトで支払うことになる。万一支払が遅延した場合、加盟店への商品の出荷は直ちに停止され、遅延損害金が加盟店負担となる。遅延損害金は、商品供給額×年利6.8%×遅延日数÷365(閏年366)によって算定される。

4.4 リテール・サポート

4.4.1 全日食島根(協)

リテール・サポートとは、小売業に品揃えや売場づくり、広告、人材育成などの経営指導や資金援助、情報提供などを行なう支援活動とされる⁶⁰。全日食島根(協)の調査では、全日食が行なっているリテール・サポートはMDが中心で、その基本政策は「死に筋商品を排除して、売れ筋商品を配置する。それを最適価格で提供する」、というものである。消費者にとって望ましい店舗とは、「近くて、そこそこの価格で、ほどほどの商品が買える店舗」を実現するのが全日食の考えるMDの基本政策である。そのために「そこそこの価格」と「ほどほどの商品」を明確にする必要があった。

全日食は、加盟店舗の内1坪当たり0.8~1万円規模の店舗をベンチマークに、グロサリーは月に3個以下、日配品は週に3個以下、生鮮食品は日に3個以下しか売れない商品を「死に筋商品」と決め、これ以外の商品を「売れ筋商品」として、「最適価格」を設定したのである。「最適価格」とは、全日食加盟店の「ある期間の各店舗のPOSデータから粗利益と販売数の分布を調べて利益額が最大になる売価を探る。…この最適価格とは概ね大型店の通常価格に匹敵するが、特売価格よりも高いという設定」⁶¹の価格をいう。この「最適価格」によって平均原価を算出した結果、これまでよりも仕入原価が3%低下したとする⁶²。

VCは加盟店の自主性を確保しながら、本部一括発注の共同仕入によるスケール・メリットと効率化を目指すものである。しかし加盟店の自主性尊重のため、全日食以外からも仕入ができる。そのため本部一括発注によるスケール・メリットや効率化が簡単には実現できないという課題を常に持っている。つまり、加盟店の仕入集中率を如何に高めるかである。VC-POSを導入し、本部による商品マスター改廃業務による加盟店の共同仕入作業の軽減や週報、月報の配信だけでは仕入集中率を高めるのには限界がある。VCに参加していることの利点を加盟店が実感しなければ、仕入集中率は高まらない。リテール・サポートの質が重要なのである。全日食の仕入集中率の推移は不明だが、1加盟店当り本部売上高は2009年5.44千万円で2008年よりも約600万円増加している(表8)。これまで、複雑化したシステムで加盟店のデータが活用できていなかった。しかし「ハート・ワン」導入によって、1,800店舗ものデータが分析できたことで、リテール・サポートの質

⁶⁰ 加藤義忠・斎藤雅通・佐々木保幸編『現代流通入門』(2007年、有斐閣ブックス)76頁。

⁶¹ 『日経情報ストラテジー』第18巻第4号、2009年5月(日経BP出版センター)96頁。

⁶² 全日食島根(協)での聞き取り(2009年12月8日調査)。

が向上したのである⁶³。具体的には「死に筋商品」や「最適価格」が明確になり、加盟店に役立つ情報が提供できるようになったのである。中小零細小売業は全日食に加盟することで、高品質の情報をパート労働者の賃金に見合う費用で入手できるようになっていた。

表8 全日食業績推移

年	2000	2001	2002	2003	2004	2006	2008	2009
加盟店舗数	1,637	1,689	1,692	1,722	1,716	1,602	1,789	1,800
本部売上高(億円)	961	946	910	893	886	846	870	979
仕入集中度(%)	34.4	34.5	32.5	29.8	—	—	—	—
1加盟店当り本部売上高(千万円)	5.87	5.60	5.38	5.19	5.16	5.28	4.86	5.44

資料：平成17年度全国中小企業団体中央会補助事業「共同店舗の経営戦略化ビジョン策定報告書」(協同組合全国共同店舗連盟, 2006年2月), 『日経MJ』(2005年3月21日付, 2007年11月26日付), 全日食チェーン島根協同組合提供資料(2009年12月8日調査)。

注：-は不明

4.4.2 リテイルサポート社における小売支援活動

全日食島根(協)におけるリテール・サポートはMD中心で、1,800店舗のデータが有効に活用されていた。同様に、リテイルサポート社のリテール・サポートも無駄な在庫を持たない等のMDが中心である。一般的にVCにおける取引関係は、[小売店-協同組合-メーカー・卸売業]という関係を示す。図1下段の[小売店-全日食島根(協)-全日食-メーカー・卸売業]という関係である。VCの本部は、高度化資金の借入れ等の関係から、個々の小売業者がその独立性を保持しつつ、共同仕入を行なう組織として協同組合⁶⁴という形態で設立される。本稿が事例とするリテイルサポート社は、この協同組合と全日食の中間に位置していることが特徴的である。図1上段の[小売店-共店連VC(協)-(株)リテイルサポート-全日食・メーカー・卸売業]、という関係である。このことは、リテール・サポートにおいて、他のVCとどのような違いがあるのだろうか。

前述のように、リテイルサポート社の最も重要な業務は商品代金の回収で、同社代表取締役の手銭氏は、「VCは常に倒産との戦いであった」、と話す。先行研究において、VCが充分な発達ができなかった要因として指摘されてきたのは、VC存続にかかわる以下の4点である⁶⁵。①加盟小売業者が一国一城の主という意識が強く、己を捨てて忠実に参加す

⁶³ 総合的なリテール・サポートを行なうことのできる卸売業は大規模層が大半であり、中小規模の場合には比較的上層のものに限られる(前掲書, 『現代流通入門』, 76頁)様に、VCにおいても規模の重要性は同じと思われる。

⁶⁴ 小売商業等商店街近代化事業における高度化資金は、(1)商店街振興組合、事業協同組合、(2)参加中小企業者の数が20人以上、(3)中小小売商業者または中小サービス業者の割合が3分の2以上の団体を支援対象としている。協同組合設立は高度化資金だけでなく、国や県の施策・支援の受け皿となることも目的とされる。

⁶⁵ 前掲書, 『ボランティア・チェーン』, 53-55頁, 249~255頁。坂本秀夫によれば、日

ることがない。②商店経営に対して切実な危機感を持つに至っていない。③業種によってはメーカーの市場支配力が強い。④つまみ食いの的に利用するである。特に④のように、特売用の商品だけの発注や思惑買いによる在庫増等で仕入債務の不履行が大きな問題であった。このような場合、その債務は VC 全体に転化される。あるいはリーダー的組合員に被害が及ぶだけでなく、最悪の場合には VC 破綻を招いていた。このような危険を回避する仕組みとして、AKR 共栄会（大阪）は共同仕入債務に対する信用保証契約を大手損害保険会社と契約し保証制度を確立している⁶⁶。リテイルサポート社は、AKR 共栄会のような保証制度をもっているわけではないが、VC 維持のために加盟店の経営をチェックしている。問題がある場合には、島根県中央会等との繋がりを利用して、経営情報の入手や対策を講じるのである。このような業務は VC 存続のためだけでなく、そこに参加する加盟店経営を健全に維持させる、という積極的な意味を持っている。共店連 VC（協）加盟店の商品代金支払は全て現金で、極めて厳しい商店経営を強いているにもかかわらず、95%の高い仕入集中率を維持し、年商が上昇しているのは、同社のこの積極的な経営支援が機能していたためである。

小括

本来、小売商店自身が行なうべき仕入や販売情報などの業務処理を VC 本部に委ね、販売業務に専念することに対する中小零細な小売業の抵抗はこれまで強くあった。しかし経営資源が乏しく、恒常的人材不足を指摘される中小零細小売業が VC に加盟することで、パート労働者の賃金程度の費用で仕入業務の代替ができた。年間 979 億円の商品を供給し、1,800 店舗のデータを分析して得られる全日食の高度な情報も入手できた。そのためには共店連 VC（協）・リテイルサポート社に加盟する場合と異なって、全日食のような全国上位の VC に加盟するには約 200 万円近い加盟金、3 万円弱の毎月の固定費、商品調達に伴う月額 5~9 万円といった費用が必要になる。それだけでなく、オーナー会議などの各種会議出席に伴う機会費用など負担は大きい。

このような負担を避けながら商店経営に有用な情報の入手をするには、自ら VC を設立することであった。そして協同組合の持つ弱点を克服する株式会社形態の VC が必要とされた。リテイルサポート社である。同社は加盟店数 31 社、年商 10 億円に過ぎないが、全日食と業務提携⁶⁷することで高度な情報を入手し、その情報を選択して加盟店に提供して

本的経営の大きな特質の一つである家族主義的経営を背景として、全てを「家」中心に考え、他者すなわち「家」の非構成員が関与してくる共同化、協業化にはなじみにくいという伝統が、近年まで VC が進展してこなかった原因の一つとする（坂本秀夫『日本中小商業の研究』信山社、1989 年、138 頁）。

⁶⁶ AKR 共栄会については、前掲論文「小売市場活性化のためのビジネス・モデルに関する研究」を参照のこと。

⁶⁷ 図 1 におけるリテイルサポート社と（株）全日食の「業務提携←→」は、全日食島根（協）提供の資料による。この業務提携の内容は具体的には判断できないが、手銭氏によれば、「日配品の販促企画の提案を受け入れているので、単に取引先の一つというより、ノウハウの供給も受けている大事な関係先です」と述べる（2010 年 1 月 25 日調

いた。より厳選された情報を提供することで、加盟店経営の効率性を高めようとしたのである。同時に、リテイルサポート社からの厳しい経営監視は、生業的な中小零細小売業経営を健全化させ、経営合理化・近代化が可能となる芽が生まれていたのである。

おわりに

本稿は、これまで十分に検討されていなかった加盟小売商店側の視角から VC を分析したものである。島根県中山間地域で共同店舗を営む小売商達が設立した共同仕入機構のリテイルサポート社と、同社の日配品調達先である全日食を分析した結果、得られた結論は以下の通りである。

なぜ、このような共同仕入機構が設立されなければならなかったのか、という課題では、第 1 に、商品の安定的調達のためである。人口減少の激しい島根県は卸・小売業とも衰退し、中でも常時従業員 50 人以下の中小零細規模の食料・飲料卸売業の減少は激しかった。こういった地場卸売業に依存していた食品を扱う中小零細小売業は、卸売業の衰退によって、これまでのような安定的な商品供給と情報が受けられなくなっていたのである。第 2 に、卸売業自身の生き残りのために、小売業の選別が行われたことによる。このために商店経営に必要な情報や卸売業からの与信が受けられなくなっただけでなく、小売業は卸売業に高額な保証金を提供することが求められた。このような卸売業の要求に応えられる小売業となるためには単独では難しく、中小零細な小売業は共同するしかなかったのである。VC は共同仕入を行なうことでスケール・メリットにより低価格仕入を実現するものであるが、彼等は低価格仕入よりも、むしろ安定的な商品調達を主眼としていたのである。

もう一つの課題であるこのような共同仕入が小売商店にとってどのような意味を持つのかについては、第 1 に、これまで生業性など非近代的とされてきた中小零細小売業に、外部からのチェックが入ることになったことである。VC 存続の要である加盟店の仕入債務を完全に履行させるリテイルサポート社は、加盟店の経営を監視する機能として働いていた。第 2 に、大規模小売業に比して経営資源に乏しい中小零細小売業にとって、低費用で仕入業務の代行と有用な経営情報の入手が実現したことである。

商人としての積極性、力量不足⁶⁸が指摘されていた中小零細小売業であったが、事例の商人たちは自らで VC を設立し、共同化によって年商 10 億円の小売業として強い交渉力をもったのである。そして幅広いメーカー・卸売業からの安定的調達や小口配送等の実現をしていた。共店連 VC (協)・リテイルサポート社設立は、全て現金仕入という厳しい条件を加盟店自らに科す仕組みを持ち、そのことが自らの経営健全化する働きをしていた。

共店連 VC (協) は共同組合内の 6 小売業が加盟しているが、仮に共店連加盟 18 共同店舗参加の全小売業が共店連 VC (協) に結集できれば、年商 250 億円規模の VC になる⁶⁹。

査)。

⁶⁸ 馬場雅昭『日本の零細小売商業問題』(同文館、2006 年)、他多数。

⁶⁹ 民事再生法適用申請した島根県の中堅スーパー原徳(2004 年 1 月)の支援企業となったスーパーさえき(東京国立市)の佐伯行彦社長は、「卸の再編が進み、国分系や菱食

つまり、このような取組みは単なる共同仕入機構といった側面ではなく、中小零細な経営資源しか持たない小売業にとって、規模の経済性と経営の合理化・近代化を促す役割と機能を持ち、存続の可能性を生み出すものだった⁷⁰。

経済合理性だけが評価される今日、不効率な中小零細小売業への評価はますます厳しい。しかし、人口と密接に関係する小売業において、人口減少地域の人々の暮らしを支える中小零細な小売商人達のこのような取組みこそ評価されなければならない。だが、このような個別店舗及び共同店舗の経営状況は十分に検討されていない。今後の課題としたい。

系の地方卸が全国的に存在し、島根県のような地域でも商圏内で100～150億円規模のチェーンを形成できれば採算は合う」という（『日経MJ』2004年4月13日付）。

⁷⁰ その前提として、POS端末機を含むIT機器の低価格化・小型化など今日の情報技術の発達が中小零細小売業存続に果たす役割は重要である。