

現代小売業界にみる新経営戦略

The New Management Strategy in the Modern Retail Industry

大 島 俊 一

Toshikazu OSHIMA

序

1. 現状の分析
2. 日本の小売業の実像
3. 小売業界の課題と新経営戦略
4. 今後における経営計画策定の考え方

終りに

序

小売業界にみられる最近の経営拡大（経営の多角化，新事業への着手）は目を見張るものがある。昨今，小売業・流通業界に関する出版，情報誌の数は増加の一途にあり，月間調査による各業態間の成長の度合が矢継ぎ早に報告されている。円高・ドル安の急激な為替相場の変動は，重厚長大型産業から軽薄短小型産業への移行を余儀なくし，従来の基幹産業のウェイトを引き下げ，マネーゲームを中心とする企業経営体制を主流とするに至った。大手製造メーカーにあってさえ，資産運用益が本業の営業益に数倍するものがあり，産業の空洞化が騒がれる状態を自身の手で招いている。

この論文では，現状での流通産業の展望を概観しながら，21世紀産業へと脱皮してゆく可能性を有すると考えられるこの業界の「新動向」と，新時代への「胎動」を考察してゆくことにする。

今日，あらゆる企業に求められている最重要課題は，明確なトップの「経営方針」の策定と実行である。バブル経済の崩壊以降，産業構造の急激な変化は就業形態さえ大幅に変化させ，景気の低迷する経済活動は方向を見定めないままに，マネーゲームに明け暮れた頃の後処理を続けながら，生き残りを賭けた経営へと追い込まれている。

こうした景気の中にあるからこそ，企業の存続に際し，中・長期的経営計画の策定は，その明暗を画するものである。

所得税減税が論議され、その財源として消費税率の引き上げが浮上している現況下において、積極的な企業活動を展開しているのは、G N Pの6割を占めるとされる消費者の購買力を吸引し続けている流通業である。3年前までの経済の推移は、度重なる円高（ドル安）を克服し、内需の大幅な拡大を引き起こし、金融業を中核として、産業全般の大幅な展開を招来していた。貿易黒字は着実に増大し、黒字国日本を世界に印象づけると同時に、世界に対する発言力も大きく見直され、そして豊かな国民・国家として認識され始めていた。ところがバブルが崩壊して3年になろうとする現在（94.2）、景気の回復は一向に見られず、戦後「最悪の不況」と命名されようとしているのである。

連日のように報道される雇用調整、人員削減、一時帰休、ボーナスの見直しなどのニュースは、メーカーを中心にその度合いを増しており、コンピューター関連産業も追従し始め、リーディング・カンパニー無き時代、と言われている。しかし、こうした現況下でも流通業は売上の減少という事態を経験しながら、円高差益を積極的に、かつ有効に利用することによって、21世紀に向けてリーディング・インダストリーへと成長している。

とはいえ、業界トップとしての百貨店の経営はかつてないほどに苦境に立たされおり、衣料品・食料品店などのディスカウントの追撃によって経営の方向転換を余儀なくされている。享乐的な都市風俗と消費文化も、「不景気」によって減退し始め、安価・良品という原点に返った消費に関心が移っている。そんな中でスーパー・マーケットの盛況だけが突出しているのが、目につく現象である。

百貨店の始まりは、1852年にアリスティド・ブーシコ（Aristide Boucicant）によって開業されたボン・マルシェ（Bon Marche）と言われているが、都市の購買力が許す限りの最大規模と機能を提供するという百貨店の経営は、今大転換期を迎えており、この業界ではスーパー・マーケットが文字どおり台頭している。生活者密着型の小売業が、消費者の生活文化を助長し、食料品を中心とする経営基盤をさらに強化している。スーパーの時代と言えるのではないだろうか。

これら量販店の経営方法は、ここ数年の間にかつて無いほどに激化し、百貨店は商品構成（item数）を増加し、完全な商品集積店（one stop shopping）としての内容を備えることによって、他の追従を許さない業態を確保せんとし、スーパーは大規模店であればあるほど百貨店化しようとし、また専門店是小規模であるという特性を生かし、D Cブランドを生み出し、ナショナル・チェーン化を進める営業展開をすると共に、個性的戦略を創業者理念に沿って実行している。小売業界に於ける言わばV Bともいえる存在から、確実に中堅成長企業へと発展している。

こうした現状を概観するとき、流通業界の各企業が展開する経営戦略の動向は、例えばシュンペーター（1883-1950）が『経済発展の理論』の中で述べた理論の本

質的命題との即応性がみられることに気が付く。いわく「経済の全過程は常に適応と革新の2つの活動から成り立っている。この2つの活動に応じて循環と発展の現象が交錯する。循環の軌道に執着するかぎり、そこには何も新しいものは現れてこない。……しかし、時として経済の内部からこの軌道をやり動かす革新が起こる。そしてその革新の成功と累積とによって軌道が変わり、その幅が拡大されてゆく、これが発展である。発展を担当する企業者はその意味で新しい人であり、その具体的な方法は新しい商品創出と新しい方法の導入である」(傍点筆者)、シュンペーターの「創造的破壊」を資本主義の本質とする命題は余りに有名であり、説明の必要はないと思われるが、その企業者を「新しい人」と規定している点は再認識されるべきものと考えられる。

経済の拡大、発展の問題は経済学の歴史と共に存在した。しかし、この成長という概念を、循環と発展という二概念で資本主義の本質を考察し摘出したのは彼の功績である。

アルフレッド・マーシャルの言を借りるならば「経済学はもともと人間の研究である」という視点は、やはり前面に出して、人間の経済的行為の集積として考察すべきであろう。

また、企業者概念の主体・原理をなす創造的革新の思想については、経営学者 P. F. ドラッカーの見解をみておくことにしたい。ドラッカーはその著『イノベーションと企業家精神』の中で次のような見解を示している。彼は戦略を [Managing for Result] (創造する経営者) とし、企業家的戦略を次の4種類に分けている。すなわち

1. 総力をもって攻撃すること
2. 手薄なところを攻撃すること
3. 生態学的地位を確保すること
4. 製品や市場の性格を変えること

である。

そして、イノベーションについては、それは「明確な目的意識のもとに合理的かつ体系的に行われる組織的な活動である」とし、続けて「イノベーションとは観念よりも知覚の活動である」と指摘しているのである。

上記の学者たちの理論は、かつて製造企業(メーカー)の経営政策、行動について分析した結果を前提とした理論である。しかし、今流通業の成長企業の行動様式を、こうした理論的指針で検証すると、驚く程の整合性がみられる。

この点からして、「企業家が企業を管理するための組織をつくる」とする経営手法は流通業界の動向を基に再度確認される可能性があると考えられる。換言すれば、流通産業は予測可能な産業として成熟してきたといえるかもしれない。

1. 現状分析

(1) 時間意識の徹底

小売業者にとって商品自体が多品種少量化している消費市場で一番大切なことは、「いつでも、手軽に欲しいものが、欲しい時に買える場」を提供することである。「消費者ニーズ」という名の不透明な欲求にフィットさせるためには、やはり事前に「何を欲しているか」を知るための調査をしなければならない。つまり、需要予測であり、また需要喚起である。

しかし、流行を創り出し、広告でそれを更に広めるという従来のパターンは、根強いマーケティングの手法であるが、大量に売り続けることは最近では難しくなっている。広告費とセールスプロモーション費の推移をみても、この傾向が表われている。となれば、製品・ライフサイクルの短命化の実情の中で少なくとも在庫の一掃を図るための手段は、'生'の情報収集に最大限努力し、当初から売れ筋を選定しながら、特定商品を売り出すことである。プランニング開始時より、年間・季節性を充分に考慮した商品構成を徹底し、Life Cycle にマッチしたディスプレイ（店頭配置）を心掛けることが、同業種・多業態との競争に打ち勝つための唯一の対策である。

今や、時代の潮流としての経済機構・産業構造の推移・変化を無視しては、どのような産業・企業もその経営は成立しない。例えばワープロ業界に見られるような三月サイトの研究開発、製品化、販売戦略は他の業界にまで、その時間競争意識の強烈な影響を及ぼし始めている。金融業界に代表される「Time is Money」の金言は、かつてない程の実感を呼び起こし、過度とも思える資産価値増殖追求の慮に、企業経営者を変貌させてしまったかのごとくである。これは正に、「時間を制するものが、企業を制す」の世界である。

経営の中心は現在、時間管理に移行し、流通業界におけるPOS（販売時点情報管理）は、その典型として逸早く実現したものである。しかし、POSは、データベースとしてしか活用できないため、仕入担当や店長などの優れた洞察力が必要なことを忘れてはならない。とはいえ、このシステムの普及は急速に進み、情報ネットワークの高度化とその運用が企業にとって勝者への戦術であり、「生き残り戦略」の鍵を握るものとなっているのである。情報ネットワーク社会を迎え更に高度化してゆく会社組織の中であって、この状況を「In Play」してゆくことが、企業経営（者）にとって、最も重要な使命である。

今後、各企業は事業体制を整備し、競争激化を生き抜くための便法を模索することになるが、小売業にとって必須となる情報戦略システムは、

- 1 POSを中心としたストア・オートメーション・システム
- 2 流通情報ネットワーク（INS・VAN）
- 3 顧客管理システム
- 4 経営の多様化，業際戦略への移行

などが中心となる。この整備が最優先となるところに，現代社会の実相が反映しているのである。

(2) 時間の有効利用とサービス

では一体何故，時間意識の徹底が必要なのであるか？ それは，情報の使命が端的に入って「早く，正確に」だからである。調査マンたちが，直接・間接に頭と身体で集めた周辺知識（見聞）をTimelyに情報として送り，それを自社ソフトで分析し，競争市場でのニッチ空間を確保し，より積極的な経営体制を創造してゆくためには，「より早く，より正確」にの方針を徹底し，より一層そのための対策を追求し続けることである。適時・適品・適量はTQC（全社的品質管理）体制の整備の上に成り立つものである。流通業界も例外ではないのである。トヨタの有名なカンバン方式にしても，主眼点は「在庫処理運動」の重要性を教えたものである。F. W. テイラーの科学的管理法の示唆するところは，やはり「能率増進」を中核とする管理の体系化の実現である。

実際的にFA・OAにかしても，ハード面での対応は揃っているのである。問題はソフト・コミュニケーションである。

西武セゾングループの堤清二氏は『変革の透視図……流通産業の視点から』の中で，流通産業の本質について次のように語っている。「資本の論理は，自動車工業におけるT型フォードの流れ作業式生産ラインに代表される，量産志向・画一化の考えで，流通でいえばチェーン・ストア理論にあたる。流通を組織化，大規模化，経営のマニュアルを作成しチェーン展開する」（傍点筆者）。堤氏のこの言葉は，製造業にみられるShop Managementの理論が，商業の中の流通業においても，インダストリアル・マネジメントとして形態を変え，適応が可能であることを示している。

換言すれば，小売業も外食産業もその本質は商業でありながら，生鮮食料品を加工・調理・配送する点で，製造業と営業展開の方式と変わりはないのである。

そして堤氏のごとく，企業規模の拡大をしてゆくためには，チェーン・ストア化は経営者の理論展開上は，自然な発展過程である。しかし，チェーン・ストア化は同時に，経営者の強い独創力と高度な経営テクニックが要求されることも事実である。それだけに，その経営姿勢が「アートであるか，サイエンスであるか」という評価に二分される特徴を包含している。この両方を同時に可能にしていると思わせるものが，最近急成長を遂げる流通業界大手のトップの姿勢にみられる。

ソフト・クリエイションは、ヒューマン・コミュニケーションの新結合であり、この認識こそが、流通業界の導線である。消費者、顧客〔クライアント〕の情報を集中管理し、消費者の要望に迅速に答えることは、消費者の持つ一日の中の自由時間、つまり消費者にとっての一つの自己実現の時間を増加させる手助けをしていることなのである。「時間」とレジャーを提供し、家事代行などへの関連性を強めることが、サービス提供ということの真意なのである。換言すれば、これは消費者の一日の可処分時間の増加を助長し、かれらの生活の基本的な部分、つまり食・衣・住の必需品、便益品、ぜいたく品の購買を引き受け、生活をより「Enjoy」してもらうためのパートナーとしての役割を実行してゆくことが、これからの流通業の有り様を決定すると考えられる。

(3) 変貌する小売業界

小売業界という業態とは、百貨店、スーパーマーケット、ディスカウント・ストア、専門店などの営業形態をいうのである。日本のスーパーはアメリカのスーパーマーケットとマス・マーチャンダイザーが一緒になった業態がスーパーと呼ばれるものであるが、日本では通常GMS（General Merchandise Store）のことを指している。基本的にスーパーマーケットは、直接に買廻りできる競合店の有無、駐車場の広さ、商品構成などが売上に影響を与える最大要因になる。店舗販売は何より立地と品揃えが勝敗の鍵を握り、この基本認識を離れた戦略はゴーイング・コンサーンであり続けることはできない。また、

- 1) 総花主義ではなく重点主義にする
- 2) 他社の情報を徹底的に分析した上で立案する
- 3) すべての販売促進にストーリー性を持たせる
- 4) クライアントが注目するような広告を作る

といった販売方針を実施することで、店頭に並んで商品の一つ一つの等級・価格・加工の仕方・包装の仕方などのすべてが、ある一定の考え方に基づいて作ることができるのである。商品のセールスポイント、セグメンテーション、シチュエーションを明示する、つまり、商品づくりへの「思想」を実現することによって、初めて良いスーパーと認められるのではないだろうか。

アメリカの小売業の展開の源は、何といたってもSC（Shopping Center）の存在である。このSC申請時のポイントとしては次の5つがある。

- 1 Accessibilityが良いか
- 2 Key Tenant（核店舗）をどれにするか
- 3 Trading Area（商圈）をどう設定するか
- 4 Promotionをどのように行うか

5 売上高をどの程度に設定するか

この5つを十分に考慮した上でS C出店に乗り出すのである。また商圈は客の80-85%が来ると予測されるものを第一次商圈としているのである。S Cは通常、ファッション志向、レジャー志向が強く、スーパーやディスカウント・ストアなどの入店は余りないのが特徴である。S Cはシアーズ、ローバック、J. C. ペニー、メーシー、ロビンソン、マークスなどの核店舗を2~3店入れることによって、営業展開をしているのである。また、それだけにS Cの競争力は核店舗によってその是非が決まってしまうと言われており、どのような専門店をテナントにしても、それだけでは顧客吸引力には、ほとんど貢献しないとされているのも特筆すべき点である。この点が、日本の場合と多少異なっているように思われる。アメリカのS Cの種類としては大別して3つあり、核店舗が3店以上、1~2店、1店の種類がある。それぞれは

- ① Super regional shopping center
- ② Community type shopping center
- ③ Neighborhood type shopping center

として区別されている。

「International Council of Shopping Center」の調査では、1985年末の統計で25,850のS Cが報告されている。ちなみにI C S Cによると平均的なリージョナルS Cの客は、月に2~3回来店し、一回の所要時間は2時間半程度で、一度に3店舗強の買い回りをする다고されている。(USA TODAY)

アメリカでも食品小売業界での業態開発は進んでおり、最近は次のような傾向が表れている。

- イ. Super warehouse storeの台頭
- ロ. convenience storeの台頭
- ハ. ヨーロッパのハイパーマーケットの進出
- ニ. Hybrid storeの出現
- ホ. Wholesale clubの成長
- ヘ. Gourmet志向のスーパー作り
- ト. Liquor barnの成長

しかしながら、こうした流行に対して、独自の経営理念を徹底してゆく営業展開をしているものもある。その代表格はペトリニーズとキングカレンである。フランク・J・ペトリニは「企業が維持している営業方法を成功させるためには、一つのスタイルでずっと営業を続けてゆくことが大切である」として、各地に散在する店舗規模はすべて27,000m²程度のものとしている。一方、マイケル・カレンは新しい小売店のコンセプトを持ってスーパーを創設しており、その特色は、店舗の大型

化、徹底したセルフサービス化、ダイナミックな価格操作、そして強烈な広告を武器に営業展開を続けているのである。カレンは自店を「The world most daring price wrecker」として、小売業界の旗手たらんとしている。

アメリカ食品流通業界の今後の課題としては、やはり競争激化の現況下での消費者動向にかいにフィットしてゆくかが、最大のものであり、その対応策としては次のようなものが考えられている。

- 1 P O S の導入
- 2 カード時代への対応
- 3 ファースト・フードや外食産業への対応
- 4 自然・健康食品ブームへの対応
- 5 D P P (direct product profit) の導入
- 6 R O I I (return on inventory investment)

在庫投資利益率導入のマネジメント、

などがあり、こうした計数による管理方法が考えられて、流通業を巨大なマネジメント・サイクルで把握しはじめているのである。それだけに、こうしたアメリカでの業態開発は、日本の業界にとって参考とすべき「他山の石」であることに疑いはないのである。

これに対して、現在の我が国の量販店を取り巻く環境としては、次のような問題がここ数年考えられている。

- 1 消費の差異化、生活のソフト化
- 2 メジャーからマイナー型商品の浸透
- 3 消費の二極分化、(a)合理的・経済的なもの (b)本物志向・遊び感覚志向
- 4 競争激化……パイの食い合い
- 5 アウトサイダーの進出。紳士服専門店、Sports shop、靴の流通センターなど
- 6 メーカー、問屋への小売への進出など

こうした問題が山積するなかで、競争に打ち勝ってゆくためには、自主マーチャンダイジングの比率を上げ、C I (コーポレート・アイデンティティ) を高め、またテナント・ミックスに経営努力を傾注し、商品・構成の差異化、差別化を図る必要がある。それ故に、量的拡大と質的向上を一挙に達成してゆくためには、やはり複合型のS Cの時代の到来を前提とした「競争的共存」形態へと営業形態を移行してゆくべきであると考えられる。つまり、地域の特性を尊重した「イベント・ミックス」の実現と、それへの貢献である。

経営戦略の目的は、(1)売上高の増大、(2)利益率の向上である。これらの目的遂行のための手段と条件を次に示すことにする。

(1)売上高の増大

- ・企業イメージノ向上 ← サービス体制の調整
商品トラブルの対応策強化
商品グレードアップ
- ・顧客数の拡大 ← 商圏内の潜在顧客の誘因
クライアント・データの確立と利用
- ・マーケティング強化 ← 注目される商品企画
販売分析の確立と活用
ニュース・プランナーとしての媒体戦術
- ・受注効率の向上 ← 商品販売の即時制の高度化
搬入体制の時間短縮

(2)利益率の向上

- ・コストダウン経営の実現 ← 全部門での原価の見直し
ロス排除
合理化促進
- ・MDの確立 ← 優良・特定顧客の創造
優良取引先の選定
ナショナル・ブランド
DCブランドとの提携強化

上記の2つの目的を充足させるための戦術を数多く持つことがあり、競争優位を約束するのである。そのための最重要課題は現状の再検討であり、SCではディベロッパーの企画力強化であり、テナント各社の個性的な店舗展開である。ここにトータル・コンセプトの実現の必要性があり、またそれが経営の核となるのである。

また、小売業の対応戦略としてのリニューアル・プランには、次の4つの課題が考えられる。

1. 顧客ニーズ多様化への対応 (生活提案, 演出性)
2. 顧客への密着力の強化 (通販の進展)
3. 集客力の向上 (ワンストップ対応)
4. 効率性の維持・確保

イ. 市場の特定化・安定化による効率化
(特定需要層への注目, 絞り込み)

ロ. コストダウンによる効率化
(情報機器による効率化, 回転率の向上)

以上4つの課題を克服するためには、次の(a)～(e)が必要とされる。

- (a) 販売企画の充実

- ⇒ 顧客分析・商圈分析・需要分析を通じた宣伝・催事企画
- (b) 販売促進の充実
 - ⇒ ダイレクトメールの発行増、個別訪問、アプローチ推進
- (c) 売掛管理の充実
 - ⇒ 優良顧客の確保、回収管理の徹底
- (d) 接客の効率化
 - ⇒ 事務の合理化
- (e) 顧客サービスの高度化
 - ⇒ 売上げ状況によるサービス展開

ここで、商店街の現状について触れておく。商店街においては次の3つの大きな問題がある。

- ① 商店経営者の問題～店舗の老朽化、高齢化、資金の不足、後継者の不足。
- ② 商店街機能の問題～空店舗の増加、駐車場の不足、業種の不足。
- ③ 商店街組織の問題～リーダー不足、組織の硬直化。共同意欲の低下。

そして、全国約18,000の商店街の抱える共通問題は、人材育成の遅れ、後継者不足、変化対応力の不足、イメージの低下などが挙げられるが、今、危機が叫ばれている中で、生き残りをかけた開発に取り組む商店街も数多くある。それらは時代対応を明確にし、活性化を可能にする組織・風土づくりを行い、運動を展開しているのである。発展の手法としては、「魅力ある町づくり」を目標に再開発を行い、商店街組織を法人化したり、駐車場やコミュニティー、アメニティー機能を整備して、リニューアルを果たしている。一つには行政施策の積極的活用が挙げられ、行政との一体化戦略の形成をとっている。

これは、町の全体としての意気込みの差である。成功した商店街は、個店・商店街の自助努力はもちろんのことであるが、何よりも新しい視点で、コンセプトを明確にし、そのポジショニングを活用できる最良の方策を見いだした結果である。換言すれば、商店街があたかも企業体であるかのような組織形態を採用して、大手スーパーや百貨店、ホームセンターなどと競合できるようになっているのである。つまり、商店街が変われば→街が変わり→都市が変わる という図式になるのである。それだけに行政の都市商業政策と一体となって、高度な商業集積の整備を実現しようとするのである。

全国商店街の積極的な「サバイバル戦略」の展開は、上記で述べた競争戦略の好例である。ここでその例をいくつか挙げてみる。

- ① 大手百貨店が展開している「ギフトの小型店」拡大に擬した営業展開ができるか？ ～ 三越では既存の外商部の各事務所に物販・サービス機能を付加し、[サテライト計画]として展開

② プリペイド（代金前払い）カードの発行ができないか？

～ カードを額面より若干安くし、レジで処理することによって、情報化時代の先端をゆくサービス商品作りを徹底しようというもの

③ 都市型百貨店への脱皮はできないか？

～ すべての戦略のベースをこれに置き、商品政策として、若者向けのスポーツ用品、インテリア、レジャー・カルチャー志向の商品強化などを行う

④ ハイテクを使った遊戯施設が作れないか？

～ 建物全体の付加価値を高め、店舗のイメージを買えることが最も効果的な方針であると考え、情報収集に徹底する

こうしたライバル競争は、最新の情報処理技術・機器を駆使したものである点が、従来見られた小売業界の競争と大きく異なっているのである。流通業界に見られる情報戦略への取り組みとしては、POSシステムの導入を基軸として、自社内のオンライン、受発注オンライン、顧客管理システム、ファームバンキングなどが大幅に成長してきている。

もちろん、これに連動した業態開発、販売チャンネルの多角化は、流通業界では、次の2大特色が鮮明になってきている。すなわち、大手メーカーや問屋の企業間ネットワークが「メーカー」－「問屋」－「小売店」というタテ型ネットワークを意味したのに対し、地方の流通業者たちは、VAN（付加価値通信網）を利用したヨコの連携を強めているのである。このタテ型が一般型に、納期短縮やコストダウンを目指すのに対し、ヨコ型はネットワークに参加している企業の技術や情報を有効的に利用し、大手メーカーの進出に対する競争戦略として、死活を賭けて取り組んでいるのである。

2. 日本の小売業の実像

従来の製造業にみられる競争原理としての外部経済への進出、つまり環境適応戦略としての経営多角化戦略は、他社企業の行動を前提とし、また市場支配を目的としたものであった。

しかし、小売業界の成長への企業運営は、「消費者」という国民大衆を直接の顧客[クライアント]としており、消費者行動にフィットした商品販売体制を築き、消費者の生活文化全般に及ぶトータル・サービスの徹底を企業目的としている点で、生活密着型企业といえるものである。それだけに、今後の小売業界の発展過程は、「消費者」の生活形態の在り方を変えてゆこうとする「大きな潮流」となる可能性を有しているように考えられるのである。

最新の情報機器を駆使しながら、サービス産業の「雄たらん」としている企業者の経営実践は、情報化社会を迎えて、一段と産業界での地位を明確にし、やがては Reading Industry となる最短距離を窺っているように思えるだけに、大きな興味を持たれる。

特に、情報システムを統合していくことと、この情報システムをジョイントさせることが必須の条件である。情報化時代への情報戦略の取り組みは、約9割がPOSシステムを導入済みとなっており、そのすばやい対応振りがうかがえる。更に付言するならば、POSの導入の契機は、やはり消費者動向への対応が原因の第一に挙げられるだろう。つまり消費の個性化、これに対する商品の差別化、差異化の浸透により多品種少量販売が通常の形態となってきたため、その管理運営面でのきめの細かな対応が必要になってきたからである。顧客の注文への迅速な対応を実行するために、各社とも明確な「目標設定」をし、全社的な相即体制を達成しつつ、着実なストア・ワークステーション化を実現しなければならない。ただ、VANへの取り組みは全体としてPOSに押されているが、自社内オンライン化の整備状況は急速に進んでおり、OAのネットワーク化の進展度は、製造企業のそれを上回ってきている。

次の表は、日経流通新聞（H5. 7. 13）が実施した日本の小売業調査の〈92年度設備投資ランキング〉である。以下の図表の出所はすべて同じである。動向をまとめてみると、92年度の設備投資額は前年度比14.3%減と大きく後退し、93年度の予定額も同1.4%減と低水準の状況が続いている。流通各社は消費不況の中で、設備投資に慎重な姿勢を強めている。

93年度の設備投資計画を業態別に見ると、百貨店は92年度に比べ、30.5%減と大幅に落ち込む見込みである。中でも、都市百貨店は42.0%減少し、「積極的な投資をしたいが、現在のような経済環境では守りの状態にならざるを得ない」（坂倉三越社長）と言われている。

都市百貨店の場合、人件費、家賃、地価税などが高負担となり、損益分岐点比率が上昇しているため、設備投資を極力抑え、償却負担を軽くしようとしているのである。

専門店も93年度の設備投資額は5.1%減少する見込みで、青山商事、アオキインターナショナルなど郊外型専門店の一部は積極投資を進める考えだが、多くの企業は投資を見合わせ、リストラクチャリング（事業の再構築）を進めている。また、不採算店舗の整理を積極的に進めたため、92年度の閉鎖店舗は前年度に比べ24.1%も増えている。

一方、設備投資を増加させるのはスーパー業界で、92年度実績額で比較すると前年度9.5%増と92年度の同4.6%が減少から一転して投資を増やす計画である。スー

現代小売業界にみる新経営戦略

92年度設備投資ランキング

(単位: 百万円、%)

順位	社名	業態	本社 (本部)	92年度		新設 投資率	93年度		91年度 設備 投資額
				設備 投資額	伸び率		設備 投資額	伸び率	
1	ニチイ	ス	大阪	79,176	▲22.1	56.8	70,000	▲11.6	101,659
2	ダイエー	ス	兵庫	60,600	17.7	61.7	60,000	▲1.0	51,500
3	ジャスコ	ス	東京	57,100	80.7	49.4	77,000	34.9	31,600
4	イトーヨーカ堂	ス	東京	52,100	▲16.9	57.6	59,000	13.2	62,700
5	西友	ス	東京	47,500	▲14.1	18.3	45,800	▲3.6	55,324
6	丸井	ス	東京	45,600	▲27.0	65.8	30,000	▲34.2	62,500
7	ユニー	ス	愛知	31,000	▲5.5	25.5	35,000	12.9	32,800
8	セブシーイレブ ン・ジャパン	コ	東京	30,400	▲1.9	—	25,000	▲17.8	—
9	高島屋	百	大阪	25,200	▲3.1	—	27,000	7.1	26,000
10	三越	百	東京	24,612	▲64.0	5.0	17,480	▲29.0	68,375
11	伊勢丹	百	東京	23,778	▲4.1	0.0	6,500	▲72.7	24,784
12	青山商事	専	広島	23,378	7.5	85.0	35,000	49.7	21,757
13	阪急百貨店	百	大阪	23,019	85.6	4.8	3,568	▲84.5	12,400
14	長崎屋	ス	東京	20,121	7.0	52.5	—	—	18,811
15	チェーンストア オニクワ	ス	和歌山	19,100	198.4	67.5	19,000	▲0.5	6,400
16	大丸	百	大阪	18,500	▲8.9	0.0	13,000	▲29.7	20,300
17	マルエツ	ス	東京	18,375	▲1.5	60.8	17,925	▲2.4	18,660
18	コープこうべ	生	兵庫	16,235	▲4.3	48.3	21,304	31.2	16,972
19	靴のマルトミ	専	愛知	16,164	56.4	91.1	11,350	▲29.8	10,335
20	イズミヤ	ス	大阪	16,153	▲6.7	34.2	14,500	▲10.2	17,322
21	近鉄百貨店	伯	大阪	15,600	143.8	—	1,100	▲92.9	6,400
22	アオキインターナ ショナル	専	神奈川	14,772	▲8.3	—	16,000	8.3	16,112
23	イズミ	ス	広島	13,899	0.0	57.0	16,500	18.7	13,894
24	東急百貨店	百	東京	13,782	126.8	0.0	3,000	▲78.2	6,076
25	忠実屋	ス	東京	13,615	1193.0	72.4	7,101	▲47.8	1,053
26	平和堂	ス	滋賀	13,009	108.9	75.0	24,700	89.9	6,228
27	ファミリーマート	コ	東京	12,341	52.5	69.1	14,708	19.2	8,095
28	フジ	ス	愛媛	12,210	61.1	46.4	9,791	▲19.8	7,580
29	ライフコーポレー ション	ス	大阪	11,600	▲40.8	26.7	21,400	84.5	19,600
30	松坂屋	百	愛知	10,265	▲71.7	0.0	5,700	▲44.5	36,291
31	ヨークベニマル	ス	福島	10,113	4.5	86.3	8,395	▲17.0	9,678
32	ユニードダイエー	ス	福岡	10,000	▲40.8	61.0	10,000	0.0	16,900
33	寿屋	ス	熊本	9,781	▲21.0	54.6	—	—	12,387
34	東急ストア	ス	東京	9,606	▲33.5	52.3	10,000	4.1	14,452
35	カスミ	ス	茨城	9,383	48.5	50.6	8,162	▲13.0	6,318
36	チヨダ	専	東京	9,011	84.3	—	—	—	4,890
37	カンセキ	専	栃木	8,653	112.3	—	4,115	▲52.4	4,075
38	鈴丹	専	愛知	8,460	49.7	44.6	5,000	▲40.9	5,653
39	天満屋ストア	専	岡山	8,039	—	77.8	2,100	▲73.9	5,213
40	ケーヨー	専	千葉	7,900	27.4	—	—	—	6,200
41	西武百貨店	百	東京	7,895	▲61.6	—	4,151	▲47.4	20,551
42	小田急百貨店	百	東京	7,815	—	0.0	11,430	46.3	3,356
43	しまむら	ス	埼玉	7,506	▲11.2	91.7	10,000	33.2	8,449
44	ゼビオ	専	福島	7,315	▲22.1	61.1	2,345	▲67.9	9,390
45	ラオックス	専	東京	7,206	8.6	—	—	—	6,633
46	ヤオハシジャパン	ス	静岡	7,111	—	24.0	7,000	▲1.6	—
47	いなげや	ス	東京	7,036	▲11.0	41.9	—	—	7,902
48	ビックカメラ	専	東京	7,000	▲26.3	100.0	—	—	9,500
49	丸井今井	百	北海道	6,975	—	0.0	—	—	—
50	不時シティオ	ス	神奈川	6,242	54.4	79.6	2,967	▲52.5	4,044
51	上新電機	ス	大阪	6,239	▲45.6	55.3	8,372	34.2	11,466
52	コープさっぽろ	生	北海道	5,700	▲40.7	61.0	8,300	45.6	9,609
53	タイクマ	専	神奈川	5,674	31.9	90.9	7,180	26.5	4,302
54	信州ジャスコ	ス	長野	5,583	198.1	62.2	5,866	5.1	1,873
55	ニコニコ堂	ス	熊本	5,249	51.2	60.5	4,800	▲8.6	3,472
56	コナカ	専	神奈川	5,205	—	—	—	—	—
57	ヨークマート	ス	東京	5,178	▲1.3	5.7	—	—	5,245
58	マルナカ	ス	神奈川	5,100	24.5	44.9	5,000	▲2.0	4,098
59	ユースストア	ス	愛知	5,056	▲39.1	86.0	7,000	38.4	8,303
60	山陽百貨店	百	兵庫	5,000	▲37.9	0.0	4,500	▲10.0	8,058

パーは新設店向けの投資に重点を置いており、93年度は前年度費31.7%増になる予定である。さらに、一店当たりの売り場面積は92年度に同13.4%増となっており、店舗の大型化が進んでいる。「小売業も複合化して出店するショッピングセンター（SC）の時代。大きな駐車場を備えた消費者に利便性のある店が主力になる」（岡田ジャスコ会長）と説明し、大型化で3.3平方m（一坪）当たりの投資額や人件費を抑え、コストを削減、小売業各社が口をそろえる everyday low price を実行する考えである。

スーパーは92年度中に大胆なリストラを進めてきたことで、前向きな投資をするようになった。バブル期に比べ出店コストが下がっていることから、積極的な店舗展開を進めようという所もあり、スーパー業界では生き残りをかけて激しい競争が展開されている。

この調査の結果を次の7点について分析する。

(1) 業態別の動向

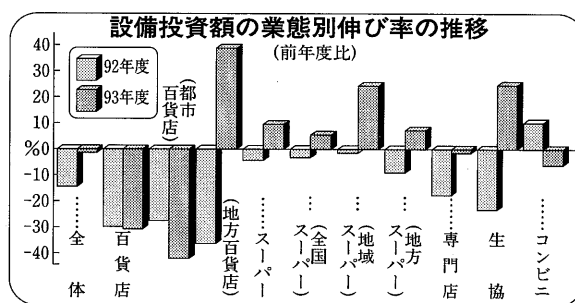
93年度の設備投資額は全体で見ると前年度に比べて微減になる見通しだが、業態別に見ると、業種ごとのばらつきが激しい。特に百貨店の都

市と地方との二極分化が際立っている。

百貨店は全体で30.5%減。都市百貨店は高島屋（7.1%増）、小田急百貨店（46.3%）など、数社以外伸び率は軒並み2ケタのマイナスになり投資削減傾向に拍車がかかる見通しにある。

その一方、地方百貨店は対照的で、92年度の36.8%減から93年度は38.9%増と一転して大幅増額に転じた。しかし、1社当たり平均では93年度予定額は91年度実績額の水準には届いていないのが現状である。スーパーは全体で9.5%増。規模別では全国スーパー（5.1%増）、地域スーパー（23.7%増）地方スーパー（6.3%増）と、総じて投資を削減した92年度に比べると93年度は一転、増額になる。特に地域スーパーの平和堂（89.9%増）、ライフコーポレーション（84.5%増）、サミット（115.7%増）などが大幅に伸びているが、一方で忠実屋（47.8%減）、フジ（19.8%減）、カスミ（13.0%減）など2ケタ減の企業が目立っている。

また、生協も店頭販売に力を入れ始め、92年度の23.1%減少から93年度は24.1%増と伸びる見込みで、投資意欲は旺盛である。



専門店は全体で5.1%減。92年度の17.9%減に比べると減少幅は縮まったが、こうした中でも郊外型紳士服専門店の青山商事は49.7%増と強気の構えを見せている。

(2) 新設店向けの投資額

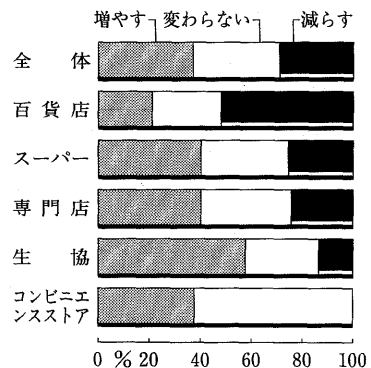
93年度の設備投資額が全体として微減になる中で、新設店舗向けの投資は堅実な伸びを見せている。消費景気の回復が不透明にもかかわらず、新設店向けの投資を加速する企業が多いのは「不動産、建設費ともに低くなっている。出店するチャンス」（小林ニチイ社長）と見ているためである。

中でもスーパー業界は比較できる106社で31.7%増を計画している。規模別では、全国スーパー（33.0%増）、地域スーパー（54.2%増）が、地方スーパー（13.5%増）に対して大きな投資額の伸びを予定している。

93年度の新設1店当たりの投資額は平均で6億2100万円で、前年度の4億円に比べて

55.4%増と大幅に伸びている。また3.3%平方m当たりの投資額は93年度が158万円で前年度費12.4%増なので、1店当たり建物の規模は大きくなっている。これは店舗の大型化投資が大きな要素になっている。

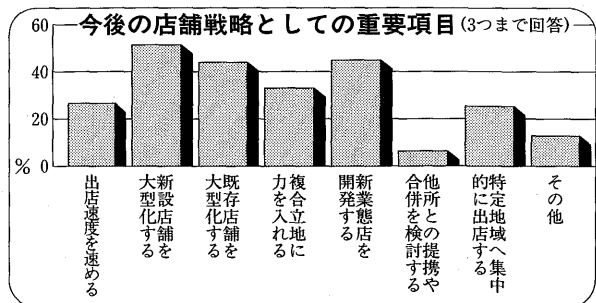
専門店は93年度の新設店舗の予定数が多く、靴のマルトミ（250店）がトップで、青山商事（100店）が続く。全国スーパーではイトーヨーカ堂の6店が最も多く、次いで東急ストアの4店になっている。



(3) 投資の決め手・戦略

小売業各社に、93年度の設備投資額を決定する際に考慮する項目についての調査によると、「売上高より利益を重視する」（66.5%）、次いで

「出店・増床コストの上昇」（48.3%）という回答が返っている。「売り上



げよりも収益力も大切にしなければならない時代」と各小売業者が口をそろえるだけに、出店や増床のための投資も確実な収益として返ってくることを期待している。なかでも81.9%の百貨店が売り上げよりも利益を重視しなければならないと答えており（スーパーは57.3%）、設備投資の面でも百貨店の収益力が低いという問題点が浮き彫りになっている点は注目したい。

また、出店戦略について「今後の店舗戦略としての重要項目」を上げている点では、「新設店舗を大型化する」が52.3%と最も多く、「既存店を大型化する」と答えた企業が44.5%で、店舗の大型化を目指した投資であることが理解される。これを進めているのがスーパーと専門店で、スーパーは全体で64.2%、地方スーパーは68.6%と高く、店舗網を拡大するなかで、競争に打ち勝つため大型化を進める動きがうかがえる。

さらに「新業態を開発する」が45.5%あり、既存の業態に飽き足らず、収益力の高い新しいタイプの店作りを目指している業界の動きも明らかになってきている。消費景気が不透明の中でも、業界の厳しい競争に生き残るためには、設備投資を増やす企業が実は増加しているのである。

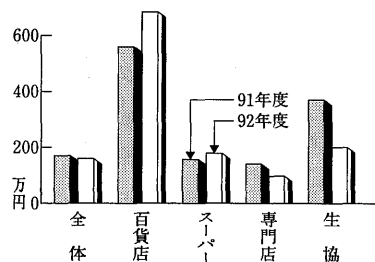
(4) 店舗投資額

小売業各社の収益力が低迷する中で、利益を確保するためのローコスト経営が課題になっているが、設備投資面でも初期投資を抑える動きが明確になりつつある。92年度の新設店舗の3.3平方m当たり投資額は、5.0%減少し店舗に対する投資額を極力抑えることで、

減価償却費を減らす動きが活発になっている。生協（前年度費45.7%減）、コンビニエンスストア（同49.6%減）、専門店（同31.1%減）などの業態がコストに敏感なことを裏付けた形となっている。全国スーパーは不動産を取得した費用が大きく全体を押し上げているため、同54.2%増加している。一方、百貨店はいずれも損益分岐点が高く、「店舗への投資額は極力抑える必要がある」（日高高島屋社長）としている。コスト削減意識が強いだけに、93年度以降の店舗投資にどう反映されるか注目される。

新設店舗1店当たりで見ると、店舗自体が大きくなっていることもあり、92年度の総投資額は全体で前年度費1.7%増になった。投資額が最も

直営新設店3.3平方メートル当たりの投資額

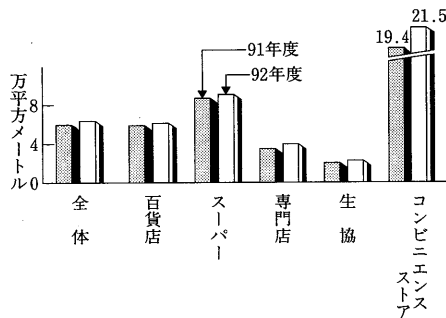


大きかったのは丸井（300億円）で、次いでニチイ（224億9700万円）イトーヨーカ堂（100億円）となっている。

(5) 総売り場面積

大規模小売店舗法の規制緩和などにより店舗の大型化や郊外型店舗の

FC店を含めた総売り場面積



発展が進んでいるため、92年度
のフランチャイズチェーン（F
C）店を含んだ総売り場面積は
前年度に比べて全体で6.7%増
と、昨年調査より1.3ポイント増
加している。業態別に見ると、
スーパーは5.1%増。全国、地
域、地方スーパーともF C店を

含めた新設店舗数は前年度比でマイナスだが、直営新設店の1店舗当
たりの売場面積は地方スーパーが前年度比48.1%増、全国スーパーも
40.2%増と店舗の大型化が進んでいる。

例えば、ダイエーは昨年10月に神戸ハーバーランドに売り場面積2万9
千平方mの大規模店舗を開設、増加売り場面積ランキング第1位に大き
く貢献した。

直営とF C店の92年度増加売り場面積ランキング

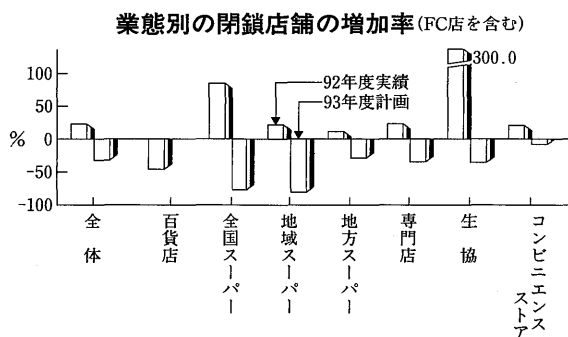
順位	社名(店名)	業態	増加面積 (平方m)	期末 面積の 伸び率 (%)	新店 舗数 (店)	売り場 総面積 (平方m)	91年度 新店 舗数 (店)	売り場 総面積 (平方m)
1	ダイエー	ス	98,956	6.1	10	1,711,726	24	1,612,770
2	靴のマルトミ	専	97,110	29.6	370	424,909	238	327,799
3	チヨダ	専	89,715	28.1	247	408,886	116	319,171
4	青山商事	専	54,712	35.0	92	207,077	74	152,365
5	ジャスコ	ス	54,253	6.1	10	950,199	2	895,946
6	イトーヨーカ堂	ス	51,482	4.7	3	1,158,412	3	1,106,930
7	ニチイ	ス	46,128	5.5	2	877,428	5	831,300
8	セブン-イレブン・ジャパン	コ	45,061	9.6	—	515,471	—	470,410
9	ダイエーコンビニエンスシステムズ	コ	41,412	10.4	—	438,240	—	396,828
10	しまむら	ス	31,949	25.6	36	156,684	33	124,735
11	近鉄百貨店	百	28,159	18.2	0	183,193	2	155,034
12	イズミ	ス	27,881	17.1	3	190,910	2	163,029
13	西友	ス	27,628	2.9	5	969,343	3	941,715
14	フジ	ス	27,519	19.9	1	165,967	0	138,448
15	丸井	百	25,693	6.9	1	396,594	0	370,901
16	ファミリーマート	コ	24,561	11.7	221	235,010	232	210,449
17	イズミヤ	ス	21,152	4.8	1	462,945	2	441,793
18	ヨークベニマル	ス	21,009	14.8	4	163,069	4	142,060
19	疾新	専	19,573	46.9	4	61,295	1	41,722
20	コメリ	専	19,388	28.4	28	87,675	11	68,287
21	ケーヨー	専	19,256	18.9	10	121,016	8	101,760
22	ユニー	ス	18,091	2.9	2	645,663	3	627,572
23	忠実屋	ス	18,049	5.2	3	367,586	1	349,537
24	島忠	専	17,823	17.7	3	118,653	2	100,830
25	丸広百貨店	百	17,156	16.0	1	124,278	0	107,122
26	中部近鉄百貨店	百	16,706	70.3	0	40,478	0	23,772
27	アオキインターナショナル	専	16,365	19.3	25	101,087	44	84,722

28	ゼビオ	専	16,032	25.1	13	79,897	13	63,865
29	カインズ	専	15,355	22.2	6	84,411	5	69,056
30	ホームワイド	専	13,800	53.0	8	39,830	5	26,030
31	高島屋	百	13,325	5.4	0	258,321	0	244,996
32	ナカイ	専	12,708	23.2	2	67,491	1	54,783
33	ジュンテンドー	専	12,348	14.1	16	99,941	14	87,593
34	三越	百	12,067	3.3	0	376,468	0	364,401
35	鈴丹	専	11,960	14.3	79	95,848	69	83,888
36	セキチュー	専	11,347	46.9	11	35,534	5	24,187
37	アルペン	専	11,328	9.8	29	126,871	36	115,543
38	チェーンストアオークワ	ス	11,310	14.0	6	92,192	5	80,882
39	東急百貨店	百	11,133	5.7	0	204,760	0	193,627
40	はるやま商事	専	10,823	16.4	20	76,976	13	66,153
41	寿屋	ス	10,525	2.8	1	391,931	1	381,406
42	石黒ホーマ	専	10,513	22.0	5	58,237	5	47,724
43	九州ジャスコ	ス	10,489	21.8	2	58,706	0	48,217
44	ヴィクトリア	専	10,106	15.6	22	74,700	16	64,594
45	カンセキ	専	10,061	26.6	5	47,829	4	37,768
46	ベスト電器	専	9,953	4.8	32	216,643	36	206,690
47	セーブオン	コ	9,949	35.6	100	37,872	93	27,923
48	コープこうべ	生	9,411	5.8	1	172,870	2	163,459
49	マルエツ	ス	9,184	3.3	5	286,126	4	276,942
50	マツヤデンキ	専	9,017	9.9	13	99,786	26	90,769

専門店が前年度比13.4%増で業態別の伸び率の中ではトップで、靴のマルチミ、青山商事などの郊外型店舗を積極展開する専門店が増加売り場面積ランキングで上位を占めている。これはこれまで郊外型店を出店する際、好立地獲得のため競合していた外食産業が景気後退の影響から出店を控えたことで、物件を確保しやすくなったのからある。

コンビニエンスストアも10.9%増と2ケタの伸びを示し、従来からの積極的なF C展開を継続して進めている。

(6) 閉鎖店舗数



92年度のF C店を含む店舗の閉鎖件数は1,168店舗で、前年度比26.4%増だった。昨年の調査では14.4%増だったのに比べ、閉店のペースが加速したと言える。

閉鎖店舗数をランキン

グ別に見ると、1位はサンショップヤマザキの103店舗だが、同社は92年度の新規出店が253店舗あり、激しい新陳代謝の結果と言える。2位はタカキューの47店舗。3位以下の殆どが都市型の専門店で、上位30社のうち26社が専門店で占めている。これは「収益を無視した拡大路線の見直しを進めたため」と説明され、93年度の閉鎖予定店舗数のランキングでも上位20社のうち15社を専門店が占めており、閉鎖が一段と進む見通し

である。損益分岐点の高い百貨店やスーパーも、業績悪化により不採算店舗の閉鎖に追い込まれるケースが相次ぐことも予想される。

(7) 店舗外投資

92年度は、全体の設備投資額が落ち込むなかで投資の重点を新設店舗に置き、既存店や店舗以外への投資が押えられた形となり、増床・改装投資、情報システムなどの店舗外投資はともに前年に引き続き大きく減少している。

前年度に比べ全体では22.9%減となり、業態別に見ると、コンビニエンスストア（212.9%増）は大幅に伸びているが、これ以外は軒並み前年割れとなっている。特に生協（64.3%減）、専門店（48.2%減）が目立ち、百貨店（46.5%減）の中では地方百貨店（34.3%減）大きく落ち込んでいる。スーパーでは全国スーパー（8.0%増）、地域スーパー（5.6%増）は検討しているが、地方スーパー（33.3%減）が大幅に落ち込んだため、全体で1.0%減となった。

*この調査は93年5月、小売業を営む企業の中から1,704社を対象に行なったものである。便宜上、スーパーは出店地域が3都道府県以内の企業を地方スーパー、4都道府県以上の企業を地域スーパー、4都道府県以上で東京、大阪、名古屋のうち2大都市県以上にまたがり全国展開する企業を全国スーパーとしている。

3. 小売業界の課題と新経営戦略

アダム・スミスを言を換りるならば、「あらゆる事物を観察することを職業とする」ものの一人（研究者）として、この業界が他の業界との異なる様相について以下に試見を展開してゆくことにする。

今日までの経済・経営の理論は、製造業つまり第2次産業を中心としたものであった。しかし、産業構造の転換が急速に進んだ現在、第3次産業のウェイトに適した新しい経済・経営理論の構築が望まれる。そのために原理・原則に今一度立ち帰って、「事業」Businessを遂行する「企業」Businessの在り方を、流通業を「モデル」として考察してゆくことが本論の主旨である。

経済審議会がまとめた「構造調整の指針」では、従来からの産業分類を採らず1次、2次を統合した「物財生産部門」、3次のうち商業、金融、運輸、通信を「ネットワーク部門」、マネージメント、医療、教育、レジャーなどを「知識・サービス部門」としている。

サービス生産部門は、高度情報化社会にシフトして、約680万人もの就業者を増加

させる部門に成長してゆくのである。流通業はネットワーク部門と知識サービス生産部門の両方に連動しながら、その成長速度を早めている。

通産省産業政策局長の私的諮問機関、[21世紀流通フォーラム]の提言では、商店数の減少、貿易摩擦の激化、予想を上回る情報化の進展など、流通産業を取り巻く大きな環境変化を踏まえ、世界第2位のGNP（約400兆円）を誇る経済大国にふさわしいライフスタイルを形成するために、流通産業が今後進めるべき方向、その流通政策について2つの目標を掲げている。

その1. 生活創造産業への脱皮—消費拡大、雇用の創出、地域開発への貢献

これは、現在はあらゆる面において、商品を大量に「流し通す」ことがその中心機能であった高度成長期とは異なり、今後の流通産業には、流通の主役である消費者を常に念頭においた生活文化の提案や、豊かな生活を演出する機能が必要とされる。つまり、現在は各種の消費財が完全に「物余り」状態になっており、商品過剰の事態に突入しているという、かつて日本人が経験したことのない状況なのである。豊かな国、富める国への建設意欲は、戦後45年間に着々と続けられ、今正に達成され、享受するまでになったのである。それだけに生活の質的变化は個性的創造を強調し始め、教養・文化の再認識、消費にみられる感性重視など、かつてない消費社会を志向してきているのである。

そのためには、従来からの流通産業の枠〔小売業、卸売業、倉庫業、運輸業など〕に止まらず、他のサービス業、製造業とクロスオーバーした「生活創造産業」(Life creative industry)とも言うべき産業へと脱皮することが重要なのである。端的に言えば、産業間の垣根を低くした交流が必要となってくるのである。具体的な対応動向としては、各メーカーが商品ルートの整備と、消費者の嗜好を吸い上げるコミュニケーションの形成が上げられる。

この目標を可能なものとする対策は、各企業が生活提案を行う企画力とやはり人材の育成が必要となる。また、原価の管理・政治情勢を先取りする形での適応策として異業種、ならび外国企業などとの提携の活性化が必要である。流通業界の動向をみる「キーワード」の一つは、「効率化」であることに疑いはない。製造業者にみられる現地化生産、ノックダウン方式は、流通業界にとっても単に「他山の石」ではなく、切実な課題なのである。

その2. 開放型流通機構の構築—輸入拡大と国際社会への貢献

それは、時代の要請である。単に国内需要に即応するだけに止まらず、世界のあらゆるベストソースから商品調達（グローバル・マーチャンダイジング）を行い、輸入比率を高め、流通分野においても国際的水平分業を進める必要がある。貿易収支の大幅な黒字に対する諸外国の批判を緩和し、クリアーしてゆ

くためには、日本人の生活の実情をもっと積極的に諸外国に説明すると共に、懸案となっている農産物の輸入障壁を撤廃してゆくことが何にも増して重要であると思われる。

一部大手百貨店、スーパーで、輸入品フェアが開催され、その回数、品目は増大しているものの、やはり業界全体が開発輸入を促進し、V CやF Cなどを通じて積極的に消費者の日常生活の中へ浸透してきている状況には程遠い。

上記の2つの目標達成のためには、次の5つの現実的な課題がある。

- 1 豊かな消費生活のために……………個人消費の拡大への貢献
- 2 魅力ある職場とするために……………雇用の創出への貢献
- 3 賑わいのある街にするために……………地域社会活性化への貢献
- 4 海外の生活文化に触れるために……………輸入拡大への貢献
- 5 世界のよきパートナーとなるために…国際社会への貢献

これらの課題を克服してゆくためには、様々なものが考えられるが、やはり典型的な経営形態としては、「情報武装型経営」であると思われる。特に急速に普及してきたカード社会への対応がある。現在クレジットカードの普及枚数は1億枚を優に超え、2億枚に迫っていると言われており、その種類も約2,500種類あるとされている。

物流と市場支配

最近この業界で特に目立った動向は、各企業が後方部門の整備を積極的に行ってきたことである。従来、余り考慮されなかった部門の大規模な改善が矢継ぎ早に着手されており、物流の部門が注目されてきたのである。以下、この状況について考察しておくことにする。

大手消費財メーカーを始めとして、巨額の投資を「物流体制の整備」に行っている。投資規模は一物流拠点当り、従来の7～8倍である。年間総設備投資額の20～30%を物流対策に振り向けている企業もある。これは売れる商品を開発し、最も効率よく生産するためには、物流対策が経営の「鍵」であることを再認識したからに他ならない。生産部門を支えるための物流対策へと「物の流れ」の価値を転換させてきたのである。端的に言えば、「物流を制する企業が、市場を支配する」として、時代のトレンドをこの戦略によって見極めたものと解釈される。つまり、21世紀産業へと変化する消費者動向、短命化し始めた商品サイクルの現状の中で、タイムリーな販売体制とコスト軽減化を実現してゆく、この物流拠点の整備は、今生産そのものを変化させ始めているのである。

かつて、J. B. セイは「企業家とは資源を生産性の高いところへ移し、より多くの収益をあげる者のことである」とした。多くの企業経営者にとって、生産性上昇への鍵は、効率化であり、能率の増進であり、合理的な管理体制の構築である。

計画・立案・実行という基本的な経営サイクルが、適時・適品・適量のJust in Time方式と連携して、予測可能な循環をとり始めてきたというのが、最近の流通業界に対する筆者の見解である。Just in Time方式は、作り過ぎ・手持ち、運搬・加工・在庫・動作・不良品などすべての部門におけるムダの排除を目的とし、対策としては、職制の見直し、需要予測、組織の一体化、社員教育などが挙げられる。成熟産業へのシフトアップ化は、今や物流部門の整備から開始されようとしているのであり、流通業は、他の産業にも増して「時間性」との熾烈な競争に、また一歩踏み出し始めている。

このような中で、『値段の安さ→集客力（販売力）→値引き仕入れ→安さの維持』という好循環をもたらし、メーカーとの直接取引・並行輸入で流通の多段階性を克服したディスカウントストア（D S）は、酒・肉などの食料品から、紳士服、家電に至るまで様々な業態で急成長している。効率的なカネの使い方を身に着けた消費者は、これらを身近に感じ始め、また通信販売も活用するようになった。徹底した仕入れ価格の引き下げと低コストによる店舗運営を源泉とするD Sは、これからも規模を拡大し続けると考えられる。

ビック・スリーの経営動向

流通業界の特質は、他の業界とはある面において決定的ともいえる相異があるように思える。それは、経営者の意思決定の大きさであり、その影響力の大きさである。重厚長大型産業から軽薄短小型産業へと転換が進んできた製造業界では、経営の立て直しを図る有効な手段として、C Iの導入、続いて新経営戦略としての多角化路線を選択してゆくために、既存のイメージを脱皮すべく社名変更などの措置を実行してきている。しかしながら、将来に向けての企業戦略、またそのイメージ、業態の在り方、その目的とする方向などの具体性・明確性は、この流通業の方が一歩進んでいるように思われるのである。

その基本的な経営方針は、例えばHerbert A.Simonの「Administrative Behavior」の管理の諸原理に驚くほど合致するものがあると筆者は考えている。ただ、「組織目的は間接的には、すべての参加者の個人的目的なのである」（The true explanation is simpler; The organization objective is indirectly, a personal objective of all the participants.）としたサイモンの組織論の姿勢は、創造的経営者にふさわしいものと考えられる。洋の東西を問わず、「企業が会社を経営」してゆく時、組織としての構造を構築し、管理過程を整備してゆくことは必要条件であり、またその過程に特有の意思決定を生かすことが十分条件となる。

米国産業界に広がるリストラクチャリング〔事業再編〕の動向分析を前提に、「エクセレント・カンパニーは存在するか？」という問いに、トム・ピーターズ氏は、

「長期間市場でリードを続けることは容易ではない。私はもはやエクセレント・カンパニーはありえないと思う」として、GM、大手一貫製鉄メーカー、ベスレヘム、USXなどを例に、優良企業であり続けることの難しさを説明している。

このエクセレント・カンパニーにみられる共通な視点としては、企業経営ではトップのリーダーシップのもとに組織内部の人間の活力を、効率よく運用してゆくための基本的コンセプトが要求されており、これは人間相互の信頼関係がしっかりしていることが前提である。企業の活力は人間の「やる気」を集合して、1つの目的に向わせた時に発揮される。「やる気」は自己実現欲求と連帯意識が1つになって始めて、人間を行動に向わせるものである。この行動に方向性を与えるのが経営戦略であるが、その戦略を実益あるものとしているのは、人間を行動に駆り立てる“Emotion”である。人間の潜在能力を開花させるものは、時に「1つの言葉、態度、好意」等の要因であることが多い。人間関係のもつ、タテとヨコの、そしてその周辺の人づき合いこそが、企業の真の資産であることを明確に打ち出す必要があるのではないだろうか。情報化社会での主役はやはり、人間（組織人）である。

こうした認識が最も強い企業は、やはり「西友」が第1かもしれない。堤清二代表の独特な企業観は有名であるが、その特質は、代表がピラミット型組織を最も嫌っている点である。支配、被支配の関係ではない対等な企業群を創造し、「経営共和主義」という考え方を一貫させている。堤氏は、「アメンバーみたいな、何かわからんけれど、発想に共通性がある全体として動いてゆくというグループにしたいですね」とインタビューに答えている。

人間の自主性、創造性を何よりも重視し、付加価値の高い人間を育ててゆくことが、企業の永続性を保証し、また発展させ続けるとする堤氏の主張は、グループ内の人間は多少の戸惑いを生んでいるようであるが、「企業は永久革命である」とする姿勢は、傾聴に価する。商人道という伝統的商（あきない）を継承しつつ、なおかつ創造的革新を貫いてゆく堤氏の思考論理は、他の業界のトップと比較しても、実に多面的である。

周知のごとく、小説家・辻井喬として自己内の作家的資質の成熟が、自己をすら客観的に見据える思考論理を徹底させているのかもしれない。堤氏には、従来の組織理論を大幅に改革してゆくことが、企業家の仕事でもあるかのような姿勢が感じられ、また経営とは、経済界における自己実現の証の1つであるのかもしれない。

次に、この堤氏が商人道の実践者として目標としていたとされるイトーヨーカ堂の伊藤雅俊代表の経営姿勢をみることにする。

イトーヨーカ堂の母体は、昭和33年に設立され、40年に現在の社名に変更、47年に株式を上場し、48年にデニーズ・ジャパン（外食チェーン）、セブンイレブン・ジャパン（コンビニエンス・ストア）を設立している。現在、それぞれの会社は流通

業界の中で、注目される存在となっている。一般的にイトーヨーカ堂は「ストック（含み資産）に頼らずフロー（収益）を追い続けてきている」とされているが、それは伊藤代表が「一業専念」の姿勢を貫いているからである。それだけに「目まぐるしく変わる世の中できちんとした仕事ができるかどうかは、結局、社風の問題です」とする企業観は重みがある。また物流改革は、単品管理を徹底する店舗サイドの業革と並行して追求された。つまり商品の物流に目を付け、発注して納品されるまでのトータルとしてのシステムの見直しを図ったわけである。このシステムの狙いは、物流の合理化と効率化を図り、各店舗への確実な納品と問屋の物流コストを削減することであった。自社の利益だけを追求するのではなく、「共存共栄」というイトーヨーカ堂の経営ポリシーの具現化でもある。さらに、平成3年からリスク・マーチャンダイジング（リスクMD）を打ち出し、顧客の求める商品が、求める時に売場に陳列されている状態をつくり、リスス負担しようと取り組んでいる。

財テクを行なわず、多角化も行なわない企業。しかし、小売業界の中で着実に“質の経営”を志向して、消費者ニーズに対応してゆくことに経営目標を徹底したイトーヨーカ堂の企業戦略は、今後の輸入の自由化を前提としているだけに注目される。

最後に、「流通革新の雄」とされるダイエー中内功社長の経営姿勢を考察してみる。ダイエーは創業35周年を迎え、「フォー・ザ・カスタマー」が創業以来の信念である。流通革命の歴史そのものがダイエーの歩みであると言ってよい。

中内氏の流通革命に対する考え方は、次のごとくである。以下、多少長くなるが引用する。「メーカーにとって消費者というのは、今まで自分たちが作ったものを売り込むための対象でしかなかった。情報を発信するのは常にメーカーだったわけですね。それを逆転させる。つまり、消費者というより生活者が情報の発信者になり、私どもはそれを受信してメーカーに還元する。買う側・使う側の論理にに応じてものを作って頂く。流通革命というのは、何がなんでも安く売ろうとか。流通路線を短縮しようということじゃなく、消費に関しての主導権を生活者に取り戻そうということです。だから革命という言葉を使ったのです」。

この言葉は流通業界に属する人なら誰でも願うことである。消費者の志向、趣向をメーカーに伝え、それを商品化して売るといった従来と逆のチャンネルの構築は、流通業界が他の業界と対等な立場になることを意味しているからである。

ダイエーは21世紀対応の新戦略として「4セクター・ビジョン」を展開している。これは「生活に密着した文化と情報を総合的に提供していく企業集団」といったダイエー・グループのCI戦略を確立するために、事業領域全般を“RETAIL”という概念で統一し、さらにそれを①小売部門、②サービス、③ファイナンス、④ディロッパーの4つの分野に集約したものである。

こうした動向をみると、ダイエー方式とも思われる多角化戦略は今後拡大し、そしてシステム構築を不動のものとする巨大企業に成長する可能性が大きい。ただ、中内社長は日本的経営について、ヒト、モノ、カネのストックを大きな評価規準になるとしており、「終身雇用を前提とした人材の育成や、土地・建物、銀行株をどれだけ所有しているかも重要な要素である」として、期間損益にとらわれない経営姿勢を主張している。このことは常に中・長期計画を前提に経営行動をとる必要性を強調しているのかもしれない。

4. 今後における経営計画策定の考え方

経営者の戦略的意思決定が、環境変化に対してタイミングよく、合理的に行われることによって、企業は存続、成長を実現することができる。経営計画は、企業の経営戦略の策定を合理的かつ効果的に行うためのものであり、それらがシステムのなかに組込まれることによって、安定した実践的基盤が確立されるのである。これらの経営計画の今後における考え方を詳細にみておくことにする。

(1) 経営計画の目的

①経営環境の変化に対応する。

経営は環境適応であり、常に革新と再構築が繰り返される。戦略的であることが必要で、時代を見通す経営の羅針盤づくりであると言える。

②創造と革新の経営を展開する。

「当たり前のことが当たり前に見える」という原理原則は、その上に立った人間中心の管理でなければならない。企業が絶えず創造・革新する場であることが要求され、風土となり、またうまく機能するためには、企業のあるべき姿、明確なビジョンの構築によって可能となる。

③解決すべき課題、優先順位を明らかにする。

企業目標を達成するための解決すべき課題の中で、本質的な重要な課題は何かを明らかにし、そのための対策・方向づけ・優先順位を示す。そしてこれを全社員共通認識のものとし、一致団結してあたる。

④サクセスストーリーである。

企業目標実現のための組織のあり方、人事制度のあり方、管理システムなどについての基本的方向づけのシナリオが必要である。計画は戦略的経営計画でなければならない、限られた経営資源（人、物、金、時間、情報など）を最大限有効に活用し、また新資源を創造し、適正な配分および組合せをするための計画を策定しなければならない。

⑤管理者の管理能力向上に資する。

経営計画は、あくまでも目標達成のための手段・材料であり、管理者の絶

え間ない能力向上，自己変革を要求するものである。

(2) 経営計画の基本的あらまし

①経営計画は，目的により，期間計画の面で分ける。

長期経営計画（５年以上），中期経営計画（３～５年），年度経営計画があり一般には中期経営計画が採用される。

②プロジェクトの期間とそのとらえ方によって分ける。

戦略的計画……企業の経営構造の変革，業態の変革などを目指した内容。

長期的視野（５～１０年）に立って，自社を取り巻く企業環境を予測し，自社の事業についての構想（ビジョン）を描く。明らかになった現状とのギャップをうめるための企業の方向づけ，取り組み方，そして新経営資源の創出，現有資源との組み合わせ・活用・配分などをどのようにしていくのかの計画である。

経営戦略の狙いを大きく３つあげると…

- ・ 商・製品市場戦略—事業領域の設定，市場地位の目標，製品多角化，市場多様化への構想，また国際化，M & A などのあるべき姿をとらえる。
- ・ 管理・システム戦略—財務・利益計画，目標，内部管理体制のあり方，コンピュータによるシステム化（S I S，C I M など）についてである。
- ・ 企業体質改善戦略—人づくり，上場への体制づくりなどについて示される。

戦術的計画……現状の経営構造の中での，業務目標を達成するための計画が中心である。新時代を生きていくための計画は，戦略的でなければならない，目標を解決するための戦術と結びついて戦略的経営計画として表されるのである。

(3) 策定のステップ

経営計画のつくり方，プログラムは，目的達成のための手段であるので，いかに効率よいものであるかどうかである。中期経営計画の場合，骨子は，『経営理念→経営基本方針→利益計画（利益計画，資本計画，予想貸借対照表，予想損益計算書）→年度経営方針や→年度部門方針→年度部門

計画→個人計画』として表される。

ステップ①…社長，トップからの経営計画策定についての発表。

策定のための委員会，事務局を設置し，トップだけでなく全社員が何らかの役割を持って参画する計画づくりであることが望ましい。

ステップ②…現状認識をする。

企業内外のあるがままのデータの総点検と分析を行い，自社の強み・弱みは何か，また事業が，社会・経済・市場体制の変革により大きく変動を受けることがあるかなど，リスク要因の分析まで含めて分析をする。

ステップ③…長期的視野（5～10年）に立って企業のビジョンを描く。

現状とミスマッチしていれば，新経営理念が構築され，そしてビジョンを達成するための経営戦略が示される。いわば戦略的経営計画の中核をなすところである。この指針は，中・長期事業構想，経営基本方針としてまとめられる。

ステップ④…経営基本方針達成のための数値面での目標値の明確化。

中期経営計画では，少なくとも3年先までの年度ごとの利益計画が立てられねばならない。このことにより，中期経営計画の骨子ができる。

ステップ⑤…年度基本方針の策定。

ステップ⑥…年度部門方針の策定。

生産・営業・管理・開発・総務の各部門にわたる部門方針の策定である。

ステップ⑦…年度部門計画の策定。

年度の部門計画は，戦術計画である。全社員が挑戦する行動計画であり実行計画である。

ステップ⑧…総合調整をする。

部門間・組織単位間における数値調整，年度計画と中期経営計画の調整をして，中期（3年）戦略的経営計画が策定される。

ステップ⑨…フォローアップシステムの確立，管理サイクル（P・D・C）による計画の実現。

Plan（計画），Do（実行），Control（統制）のローリングシステムにより計画制度の向上を図りながら，毎年度，新中期戦略的経営計画が策定される。

(4) 経営理念

経営理念は企業の原点である。経営理念の浸透と徹底が、目指す経営革新という成果に結びついて、次のステップである的確な経営基本方針が導かれなければならない。経営理念は、次のような事項について集約される。

- ①事業指針…事業領域および業態（メーカー、卸、小売り）についての基本的考え方と方向性。また、商品について顧客、市場に提供している真の価値は何かである。
- ②経営基本姿勢…納税による国家・社会に対する貢献、地域社会・文化に対する責任をどのように果たしていくか。また、企業の創業の精神、その後続く企業発展の歴史の中で培った基本的精神は何であったのかである。
- ③行動基準…労働者の自己実現を図るための基本的考え方および仕事のやり方、進め方についての価値判断規準になるものである。

以上により、自社が何の目的のために存在し、何をもって社会に貢献し、今後どのような方向を目指してゆくのかを表すことができるのである。そして、これを受けてより具体的に表したものが、経営基本方針になるのである。

(5) 利益計画の基本

利益計画は、経営基本方針に戦略的目標として示されたビジョンを数値面から裏付けするための損益および資金計画を具体的に表したものである。中期経営計画であれば、3ヵ年の年度ごとの目標値の設定である。作成については、次のような点が基本となる。

①最初に目標利益を設定する。

利益額は通常、経常利益で示される。求め方の方法は、(a)利益処分から求める方法、(b)総資本利益率による方法、(c)付加価値分析による方法、(d)生産性から求める方法、(e)成長性、伸び率による方法、(f)業界水準を規準とする方法、などがある。

②次に目標売上高の設定である。

損益分岐点を求める計算式によって算定され、決定にはこの他に過去の実績と比較した成長率、マーケットシェア、総資本回転率

などの面からアプローチし、総合的に検討されることが必要である。

以上のことが徹底されることによって、予想損益計算書が作成される。そして、もう1つの柱である資金計画表（運転資金計画表、固定資金計画表から成る）が作成される。経営の体質が強化され、より資金効率の良い企業体質づくりに結びつかねばならないが、そのために利益計画達成時点での予想貸借対照表が作成されて、その目標が達成されるのである。

(6) 経営計画のフォロー

経営計画の目的は企業目標達成であり、1つの手段に過ぎず、どのように活用、実践していくかが大切である。トップはもちろん、全社員が経営計画を最重要として理解し、実現を図らねばならない。方針発表会を実施して、トップの考えを全社員に分かしめるのも1つの方法である。

〈例〉電器製品販売のK社の場合

販売会社での経営方針は、販売戦略である。これは何を（商品）、どこに（顧客）、どのように（販売の仕組み）、どれだけ（目標額）売るかということであるが、その標的とすべき市場セグメントを明確にし、対象とする顧客創造のための販売のやり方を示すことである。これらを実現するために、次のように行った。

①全社員が正しく、良く理解できる

創業以来の会社の歩みを、その時点の経営背景と共に解説していくことによって、現状認識が把握できる。つまり、企業が置かれてた立場、直面した問題を共通認識することができるのである。

②分かりやすい方向づけ

同社主力商品をライフスタイルからとらえた関連商品、関連・隣接市場への積極的展開で、具体的には、新業態店舗の開発と推進を行う。このことで、一人一人が自分の仕事の役割と意義を明確にし、目標を意欲的にあたることができるのである。

③社員との信頼関係づくり

社長が経営方針を発表していく中で、「今日あるのは、皆様のお陰です」というレベルで、終始展開する。これまでの業績未達成部門については、経営陣の指導不足をあげ、自らの非から責めて言う。裏表なく、トップの人柄が社員に

通じたとき、初めてやる気を伝えることができるのである。

終わりに

現実的な問題として十分に検討しなければならない大問題が3つある。それは

- (1) 大型店の営業形態の変革と時間延長
- (2) 商店街活性化と特定商業集積法
- (3) CVS、ロードサイド・ストア

の動向の問題などがあげられる。(1)については、昨今の不況下の経済動向において、店舗展開の在り方が問われきている。時間延長の影響度もここ2～3年前とは、変化しており慎重を要す事項となっている。何よりも小売業界の雄たる百貨店時代がここ30数ヵ月売り上げを減少し続けているという現状では、従来のワン・ストップ・ショッピングとしての展開だけでは、客を呼び、客単価を維持することができない。外販のウエイトが高い百貨店としては、現在は死活を賭ける時代となっているのである。

(2)については、その背景には深刻な店舗数の減少があり、中小企業庁などの実態調査によると、全国の9割以上の商店街が「停滞および衰退している」と報告されている。これに引き換え、広域型の商店街では大型店への集客を糧にしながら、競合形態を保ちつつ発展している。しかし、これは地域差がかなり影響し、商店街の規模と対象商圈によって異なるため、小規模商店街では危機感が強く表れている。そこでこうした小規模商店街を活性化するための施策として、現在全国各地で「特定商業集積法」への適応が試みられているのである。

この法律は「消費生活等の変化に即して、かつ、都市環境との調和を取りつつ、特定商業集積の整備を促進することにより、商業の振興及び良好な都市環境の形成を図り、もって国民経済及び地域社会の健全な発展並びに国民生活の向上に寄与することを目的とする。」ものであり、特徴的なのは通産省、建設省、自治省の3省が共同で事業の推進を図っていることである。また決定権者も国ではなく、県知事となっていることである。それだけに、この法律の適応には、従来よりも柔軟性があり、地域商業活性に支援する体勢が整っていると言えるのである。問題は地元商店街を核とした共同意欲の高まりであり、行政の積極的な協力・支援体勢である。

(3)については、昨今の状況から明らかであるが、この他無店舗販売、通信販売の進展の問題があり、商品街の実質的なライバルはむしろこれらの進展にあると言って過言ではないと思われる。24時間営業を基本とする500㎡以下のミニ店舗の増加は、大型店と地元商店街との競合の間隙を縫った、言わば「魚夫の利」的な強力な第三者である。その普及に対しての方策こそが、商店数の減少（後継者）を食い止

めるための重要課題であると考えられるが、現在は眼前の巨大なライバルとしての大型店のみに矛先を向けているように思われる。

その他にも、小売業界の動向としては、10数カ月売り上げを減少しているスーパーの営業戦略が、昨今とみにディスカウントに向けられていることを指摘しておきたい。アメリカ並とはいかないと思うが、ウォルマートなどのシステム化した、ディスカウント方式を導入していく企業が増加していくことは、方向としては間違っていないと思う。ただ現状でのディスカウント商戦は、在庫の食いつぶしの傾向をもっている小売販売でしかないと思われる。これについては、今後の動向を見て行きたい。

ここで是非付記しておきたいことはこの論文の作成については、小生ゼミの船戸由美さんに資料の整理と、関連事項の調査を手伝ってもらったことである。来年小売業界への就職を決めた彼女にとって、予定された道程を予め下調べをすることになったと思う。卒論もこのテーマを扱うということで、楽しみである。これ以上の論文をものにしてくれると期待している。

最近地域の委員を少しやっているが、まちづくりの手法として「商業」を全面に出して各種の委員会が開かれるようになった。筆者もS市やK市などで委員（委員長）を数年に亘って経験しているが、この傾向は益々大きくなってきているように思える。時代は小売業界を産業・企業の中核として進め、景気回復へのブレーク・スルーの任をリテイラーに任せているかのようである。それならば、小売業界の責務は重大であり、21世紀産業として消費者と直結した企業展開を実のあるものにしていくべきである。経営学を専攻する者としては、こうした業態改革を思い切って行う産業としての小売業の発展に大いに研究意欲を掻き立てられている。

最後に、これからの流通を考察する場合、先ず指標となる統計数値、就業構造、消費構造の大まかな展望についての図表を掲げ、10年、15年先を見て、今後の動向を検証して行く必要性を強調しておきたい。業態は消費者が作り、また消費者は時代の流れの中で変化していくからである。

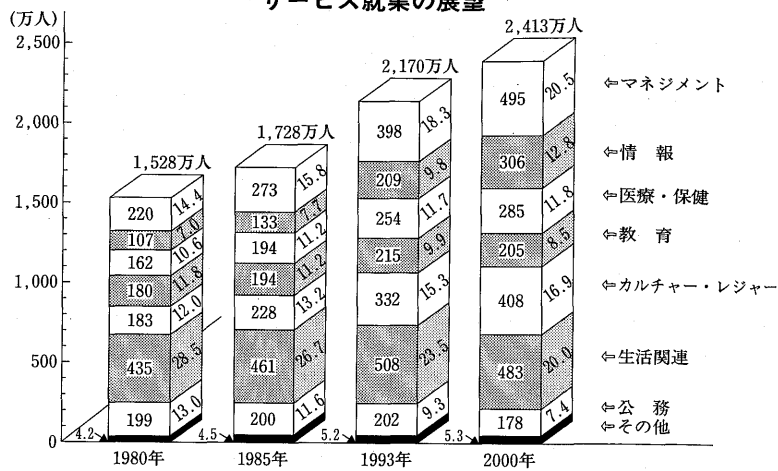
①就業者増減数

就 業 構 造 調 整 の 進 展

	就 業 者 数 (万人)			年平均増減数 (万人/年)		
	1985年	1993年	2000年	1985～ 1993年	1993～ 2000年	過 去 5 年間
第 1 次 産 業	509	439	345	△ 8.8	△13.4	△13.6
第 2 次 産 業	1,992	1,970	1,954	△ 2.8	△ 2.3	△13.4
(うち製造業)	1,453	1,395	1,335	△ 7.3	△ 8.6	△17.4
第 3 次 産 業	3,306	3,725	4,012	52.4	41.0	54.4
(うちサービス業)	1,635	2,069	2,310	54.3	34.4	41.2
産 業 計	5,807	6,134	6,311	40.9	25.3	54.2

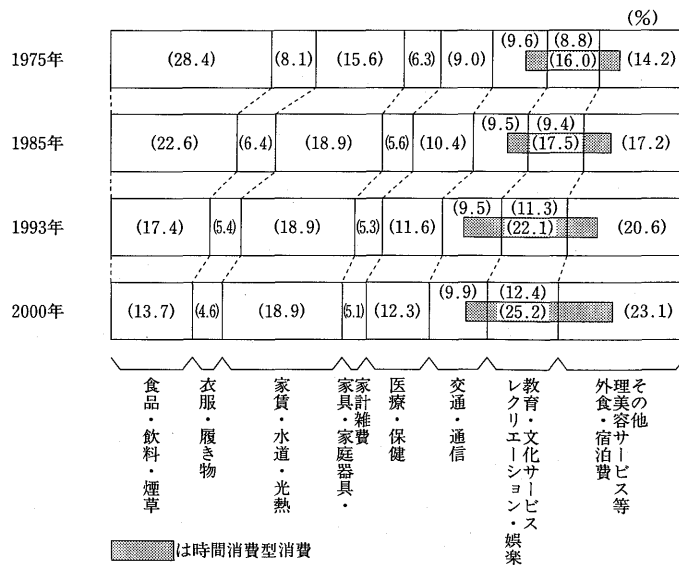
(備考) 経済企画庁「国民経済計算」、総務庁「労働力調査」をもとに経済企画庁総合計画局において推計。

サービス就業の展望



(備考) 1. 総務庁「労働力調査」,「国勢調査」をもとに経済企画庁総合計画局において推計。

消費構造の展望 (新 SNA ベース・名目)



(備考) 経済企画庁「国民経済計算年報」により, 経済企画庁総合計画局において推計。

参考文献

1. 『新産業論』日本経済新聞社, S.62
2. P.F.ドラッガー『イノベーションと企業家精神』, 1987, 小林宏治監訳, ダイヤモンド社, 1985
3. 岡本康雄, 若杉敬明編, 『技術革新と企業行動』, 東京大学出版会, 1985
4. 北野利信編, 『経営学説入門』, 有斐閣新書, 1977

5. 工藤秀幸著、『経営の知識』, 日本経済新聞社, S.62
6. 唐津一著、『Q Cからの発想』, P H P文庫, 1987
7. W.H.ホワイト, 『組織のなかの人間』, 現代社会科学叢書, S.46
8. 『1988流通経済の手引』日本経済新聞社, 1987
9. 『豊かさの構築 流通産業』通産省産業政策局商政課編, S.62
10. 『辛口社会情報』平凡社, 1987
11. 堺屋太一著, 『豊国論』文芸春秋 N E S C O, 1987
12. 『21世紀への基本戦略』経済企画庁総合計画局編, S.62
13. 『全国商店街サバイバル戦略』日本流通新聞編, 1987
14. 『第4次全国総合開発計画』, 国土庁編, S.62
15. 『大規模小売店舗法法規集』, 通産省産業政策局編, 1987
16. 田原総一郎著, 『業態革命』, 新潮社, S.60
17. H.A.Simon, 「Administrative Behavior, 2nd.ed, New York」1957, 松田武訳『経営行動』ダイヤモンド社, S.40
18. 増田米二著『原典情報会社』T B S ブリタニカ, 1985
19. Glenn Porter and Harold C.Livesay “Merchants and Manufacturers” The John Hopkins Press, 1971
20. 「流通統計資料集」流通経済研究所, 1986
21. T.J.ピーターズ, R.H.ウォーターマン『エクセレント・カンパニー』大前研一訳, 講談社, 1983
22. M.M.Zimmerman “The Super Market” Mass Distribution Publications, Inc., New York. 1955
23. 「経営対策 次の一手」中部経済新聞社, 1993.5.24-5.29
24. 堤清二著, 『変革の透視図』, 日本評論社, S.54