

【論文】

高度成長期における ボランティア・チェーン政策の成立と展開¹

林 彦 櫻

1. はじめに

日本経済は、戦後の復興を経験し、1950年代後半から高度経済成長の時代に突入した²。この時期の高度経済成長は、周知のように、製造業における設備投資の好循環（「投資が投資を呼ぶ」）によって支えられていた。それに対して、流通部門の近代化が相対的に遅れ、こうした製造部門と流通部門の不均衡が当時「日本経済の跛行性」と言われた。流通部門の遅れは、特に中小零細事業者の大量な存在と、その個々の経営の低生産性にあると認識され、これがいわゆる日本小売業の「過小過多」の問題としてしばしば取り上げられた。

1960年代に入ると、こうした流通産業の現状を変革する認識が、民間でも政府でも広く共有されるようになった。1962年に出版された『流通革命』は当時のベストセラーになり、世間の関心を呼び寄せた³。同時に、通商産業省の中でも流通政策に対する関心が高まり、1962年12月から産業合理化審議会の中に、流通部会が正式に発足した⁴。そこで、「流通近代化」が最も重要な課題として取り上げられた⁵。その一環として1966年にボランティア・チェーン助成政策が実施され、日本ボランティア・チェーン協会も設立された。

今日では、日本のボランティア・チェーンの発展が低調であることが一般的な認識である⁶。その

¹ 本研究は、JSPS 科研費 20K13542 の助成を受けたものである。

² ただし、高度経済成長が1950年代前半から始動したという見方も存在する。例えば、原朗（2010）『高度成長始動期の日本経済』日本経済評論社。

³ 林周二（1962）『流通革命』中央公論社。

⁴ 産業合理化審議会に商業部会が最初に設立されたのは1955年8月であり、1958年10月には、一旦「流通部会」と名付けられた。しかし、その後一旦休会し、再開したのが1962年12月であった。この点については、通商産業政策史編纂委員会編（1993）『通商産業政策史11：第III期高度成長期（4）』、pp.401-402を参照。

⁵ 石原武政は戦後における流通政策の展開を回顧するなかで、1960-1973年を「流通近代化の時代」と位置付けている。詳細は、石原武政（2009）「戦後流通政策の背景」石原武政、加藤司編（2009）『日本の流通政策』中央経済社、pp.1-36、を参照。

⁶ 石原武政「流通近代化へのあゆみ」通商産業政策史編纂委員会編（2011）『通商産業政策史（1980-2000）4：商務流通政策』、pp.149-210。

理由について、石原武政は、ボランティア・チェーンの組織設計に問題があり、加盟店の独立性を重視する原則が共同事業の有効性を阻害したと説明している⁷。また、竹林祐吉は、中小小売店の危機感の欠如、大型店規制政策の存在、大型スーパー・チェーンによる価格競争がそれほど厳しくなかったこと、メーカーのチャネル政策の強固さ、伝統的卸業者の粘り強さ等をあげている⁸。実際、1970年代以降急速に成長したコンビニエンス・ストアは、当初ボランティア・チェーン形態が優位にあったにもかかわらず、その後フランチャイズ・チェーンによって逆転されたこともコンビニエンス・ストアの研究ではしばしば指摘される⁹。流通政策当局に大いに期待されたにも関わらず、なぜボランティア・チェーンが日本で低迷しているのかについては、以上の先行研究とは別に更なる歴史的研究が必要であると思われるが、その前提として、本稿ではそもそもなぜ流通政策当局が流通近代化の手段としてボランティア・チェーンに着目したのかについて、時代背景を含めて流通政策史の視点から考察し、また政策の問題点について分析する。

本稿で主に利用する資料は、京都大学経済学研究科経済資料センター¹⁰で所蔵される林信太郎文書である。当該資料群を寄贈した林信太郎氏は、通商産業省企業局商務課長、日本ボランティア・チェーン協会会長等を歴任し、ボランティア・チェーン政策の立案者でもある。そのため、当該資料群にはボランティア・チェーン政策に関する貴重な一次資料が所蔵される。本稿は主にこれらの資料を利用して、ボランティア・チェーン政策の問題意識、内容及びその効果と問題点について考察する。

2. 政策の背景

すでに述べたように、ボランティア・チェーン政策は、高度成長期における流通近代化政策の重要な一環として策定されたものである。その意味で、当然、その内容は当時の流通政策の問題意識を強く反映している。本節では、まずボランティア・チェーン助成政策発足までの流通政策の変遷を概観し、ボランティア・チェーン政策の制定に至った経緯を明らかにする。

前述のように、流通政策の母体としての産業合理化審議会流通部会が正式に発足したのが、1962年であった¹¹。それまで小売業を対象とする政策は、主に「商業政策」と呼ばれていた。商業部門

⁷ 同上, p.165。

⁸ 竹林祐吉(1984)『日本のボランティア・チェーン』千倉書房, p.69。

⁹ 高岡美佳(1999)「日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム」『経営史学』34巻2号, pp.44-73, 川辺信雄(2004)「コンビニエンスストアの経営史—日本におけるコンビニエンス・ストアの30年—」『早稲田商学』400号, pp.1-59。

¹⁰ 当該センターは、2023年4月から京都大学経済学部図書室と統合され、所蔵資料も経済学部図書室に移管された。

¹¹ 産業合理化審議会は1964年4月に産業構造審議会に改組され、流通部会も後者に引き継がれた。

に中小企業が大量に存在することもあり、商業政策は本来中小企業政策の色彩が強い¹²。そのため、商業政策の課題は、主に中小小売業者と百貨店、消費生活協同組合、購買会などの異業態競争にあり、その中心的な施策として1956年に制定された百貨店法と1959年に制定された小売商業調整特別措置法がある。1960年代初頭に商業政策に代わって発足した「流通政策」は、大量生産体制に見合う大量流通体制の確立を狙うものであるが、既存の中小小売業の存在を強く意識する点においては、商業政策との連続性がある。この特徴は、ボランタリー・チェーン政策の制定に大きく関わる。

産業構造審議会流通部会（産業合理化審議会流通部会から改組）は、1964年から次々と中間報告を発表し、流通政策の展開を牛耳っていた。ボランタリー・チェーンへの助成は、1965年の第3回中間報告で流通部会の最初の具体的な施策として取り上げられた。その前の第1回と第2回の中間報告は、流通政策の課題と方針を規定するものであるが、ボランタリー・チェーン政策の背後にある問題意識を理解するために重要であるため、ここでは第1回から第3回の中間報告の問題意識を整理する。

1964年に発表された産業構造審議会流通部会の第1回中間報告（「流通機構の現状と問題点」）では、流通部門の課題として、「(イ) 経済発展に見合う流通機能の充実と流通コストの引き下げを図り、物資の配給を円滑ならしめ、量的・質的にも経済発展のあい路にならないようにし、国民経済の円滑な発展に資する、(ロ) 流通部門における企業の健全な発展により、所得格差の是正、すなわち二重構造の解消を図り、国民経済の均衡ある発展に資すること」が取り上げられた¹³。そのうち、(イ)の流通機能の充実と流通コストの引き下げは、前述のように「流通革命論」が叫ばれるなかで、大量生産に見合う大量流通体制の構築を目指すものであり、流通政策の第一義的な目標である。(ロ)であげられた「二重構造の解消」は、当時の中小企業政策の最も重要な課題であった¹⁴。つまり、日本経済の「二重構造」問題は、小売業の中にも百貨店等の大型店と中小小売業との対立として存在していると認識された。「二重構造」の解消が流通政策の一大目標であることは、前述のように流通政策が商業政策における中小企業政策的な要素を継承したことを示している。なお、この中間報告では小売業における共同化の現状について、「まだ実行ある共同化は極めて少な

¹² 石原武政「流通近代化へのあゆみ」石原武政編『通商産業政策史(1980-2000)4：商務流通政策』経済産業研究所、p.150では、戦後初期の流通政策について次のように述べられている。「戦後復興期にあつて、中小企業の占める位置は絶大で、中小企業対策は極めて重要な意味を持っており、早くから中小企業に対する支援策が講じられた。その重点が製造業に置かれたことは否定できないが、多くの場合、流通業もまたその中小企業対策の一翼に位置付けられていた。その意味では、固有の意味での『流通政策』は存在しておらず、中小企業政策の一環として流通問題が考えられていたといつてよいし、現にそれを活用した流通業も決して少なくない。」

¹³ 通商産業政策史編纂委員会編(1993)『通商産業政策史第III期：高度成長期(4)』、p.402。

¹⁴ 中小企業政策に対する「二重構造論」の影響については、清成忠男(2009)『日本中小企業政策史』有斐閣、を参照。

いが、共同化の必要性が認められつつあることは十分意義がある」と評価された¹⁵。

産業構造審議会流通部会第1回中間報告に続き、1965年4月には第2回中間報告（「流通政策の基本的方向」）が発表された。第2回中間報告は、第1回中間報告で提起された流通産業の課題を踏襲したうえ、まず流通部門の構造変化とその要因について考察した。流通部門の問題点として、企業の「過小過多」、流通経路の多段階性が指摘され、進行しつつあった大規模化の傾向が確認された。「流通部門の将来と望ましい姿」について、定量的な把握が不可能とされたうえ、小売業の将来について大型小売店、専門店と家族経営を中心とした零細商店という三つの類型に分化することが予想された。こうした「望ましい姿」を目指し、流通政策の基本方針として、第一に流通部門に適正な競争環境を作り出すこと、第二に企業の適正規模を推進すること、第三に上記な過程を円滑にすることが主張された¹⁶。この三つの方針は、その後も通商産業省の流通政策の基本とされる¹⁷。以上の方針に沿って、流通政策の具体的な方向として、(1)大規模化、(2)構造変化に伴う社会的摩擦の緩和、(3)合理的な取引活動の確保、(4)企業経営の近代化、(5)近代化実現のための金融、税制があげられた。そのうち、大規模化においては、個別企業の大規模化以外に、協業化と連鎖店化の重要性も指摘されており、特に連鎖店化においてはボランティア・チェーンの促進が強調された。また、社会的摩擦の緩和が強調されることは、流通近代化の推進にあたって既存の中小小売業の配慮が必要であることを意味し、前述のように流通政策における中小企業政策的な側面を反映した¹⁸。

1965年9月9日の第3回中間報告は「小売商のチェーン（連鎖店）化の推進について」と題しており、重点的に小売業におけるチェーン化を取り上げた。報告の冒頭では、「この小売商のチェーン化の推進に関する報告は、上記の二報告¹⁹に基づく流通機構近代化の基本的方向の一つである大規模化のための具体的な施策の一環である」と政策の趣旨が打ち出された²⁰。次に、チェーン化の意義について、レギュラー・チェーンとボランティア・チェーンの定義やアメリカでの発展の状況が確認され、そのうえ「小売商の近代化のための方策としては、いろいろなものが考えられるが、チェーン化による規模利益の追求は以下の第1及び第2の理由により、有力な方向の一つと考えられるが、特にボランティア・チェーンについては、第3及び第4の理由により、その推進が特に重要である」とされた²¹。この四つの理由をまとめると次の通りである。①事業規模の拡大によって小売商の近代化、生産性の向上に資する。②消費者の購買慣習を考慮し、小規模店舗の分散的結合によるチェーン方式が日本の実情に適する。③既存の体制に急激な変更や大きな設備投資な

¹⁵ 通商産業政策史編纂委員会編(1993)『通商産業政策史 III期：高度成長期(4)』, p.403。

¹⁶ 産業構造審議会流通部会(1965)『流通政策の基本的方向：産業構造審議会流通部会第2回中間報告』, p.12。

¹⁷ 石原武政(2011)「流通近代化へのあゆみ」通商産業政策史編纂委員会編『通商産業政策史(1980-2000)4：商務流通政策』, 経済産業研究所, pp.157-158。

¹⁸ 産業構造審議会流通部会(1965)『流通政策の基本的方向：産業構造審議会流通部会第2回中間報告』, p.17。

¹⁹ 産業構造審議会流通部会第1回と第2回中間報告のこと。

²⁰ 産業構造審議会流通部会(1965)『小売商のチェーン（連鎖店）化の推進について：産業構造審議会流通部会第3回中間報告』, p.1。

²¹ 同上, p.2。

しに規模利益の達成ができるため、流通部門における資本蓄積が乏しくまた店主の地位の廃止に伴う抵抗が強い現段階でも円滑な推進が期待できる。④ボランティア・チェーンにより組織化しうる対象は零細小売商を含めて非常に広い。

このように、第1回と第2回中間報告は流通産業における基本的な問題点や方向を示したものであり、第3回の中間報告になってはじめて具体的な施策として小売業のチェーン化、とりわけボランティア・チェーンの推進が取り上げられた。ここからもボランティア・チェーン政策が当時の流通近代化政策の柱として期待されていたことが窺える。その理由として、当時の流通政策は流通近代化の方向として大量流通機構の確立に力点を置きつつも、それまでの商業政策における中小企業政策的な側面を継承し、社会的摩擦の軽減や中小企業の扶助を重視していたからである。そのため、当時の「流通革命」の旗手であったスーパーマーケットの育成よりも、既存の中小小売業の経営独立性を維持し、ボランティア・チェーンとして再編成することこそ、「大量流通機構の確立」と「社会的摩擦の軽減」の両立を図る最適な方策であるとされた。何より、「二重構造論」における「前近代部門」とされる中小小売業を「近代的な」チェーン・ストアに移行させることは、最も「流通近代化」という言葉に合致しているし、「過小過多構造」を特徴とする日本の小売業の土壤に適していると考えられていた。しかし、問題はこのチェーン化政策において、最も典型的な「前近代部門」であり、中小小売業の底辺にあり、家族経営を主体とする零細小売業は前述のようにボランティア・チェーンの組織対象として想定されていたが、その位置付けが必ずしも明確ではなかった。この点については、次節で政策の展開について考察しながらさらに掘り下げて分析する。

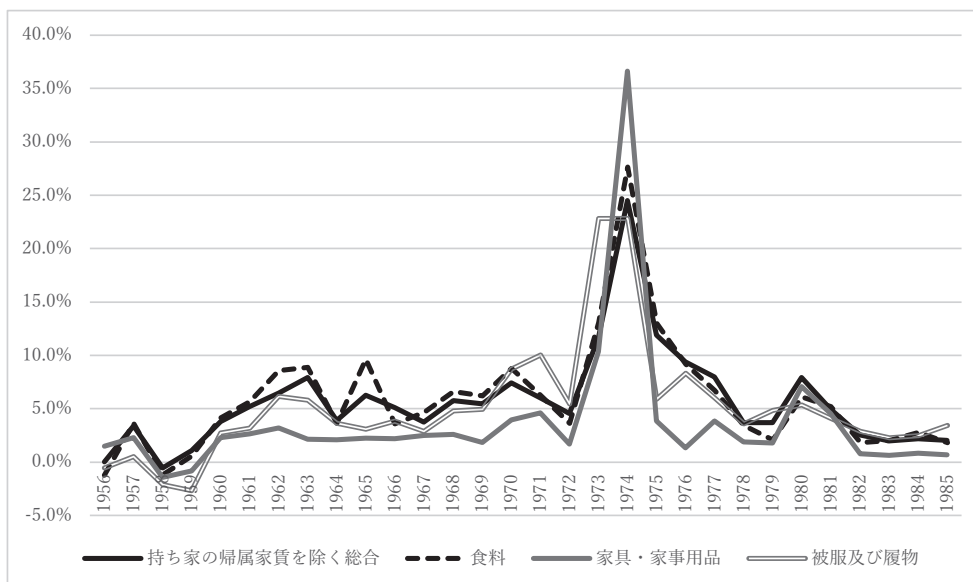
3. 政策の内容

以上のように、ボランティア・チェーン政策は1960年代半ばに中小企業政策的な側面を兼ねた流通政策として出発したが、当時の流通政策の背後に流通近代化という長期的なビジョンとは別にもう一つの問題意識があった。それは当時の物価問題である。そのため、ボランティア・チェーン政策は流通近代化政策の一環とともに、物価対策としても期待されていた。

1965年11月24日、通商産業省企業局『ボランティア・チェーン』と題される文書では、ボランティア・チェーン政策の趣旨について次のように記されている。「小売物価の上昇傾向に対処し、均衡のとれた経済発展の実現を図るためには、立ち遅れたわが国流通機構の合理化を図ることが不可欠な要件であり、このためには、独立小売業者のボランティア・チェーン化を推進し、強化することにより、大量流通機構の形成を図ることが最も効果的なことである」²²。

²² 通商産業省企業局(1965)『ボランティア・チェーン』(3), p.1。なお、1965年に『ボランティア・チェーン』と題された通商産業省企業局の文書が複数存在している。本項で引用されたものは、1965年11月24日付けのものであり、それ以外に、同じく通商産業省企業局で1965年9月13日付けと1965年9月20日付けのものもあり、本稿では日付の順番で9月13日付けのものを『ボランティア・チェーン』(1)、9月20日付けのものを『ボランティア・チェーン』(2)、11月24日付けのものを『ボランティア・チェーン』(3)と表記する。

図表1 消費者物価指数増加率の推移 (1956-1985年)



出所：日本統計協会編（2006）『日本長期統計総覧』より作成。

具体的に消費者物価の推移について図表1を見ると、消費者物価（「持ち家帰属家賃を除く総合」）は1950年代後半から上昇しつづけ、特に1960年代前半はほぼ5%を上回る水準であった。前述のように、産業合理化審議会流通部会（後に産業構造審議会流通部会）を中心に、戦後の流通政策が1960年代初頭に正式に始動したが、商業政策から流通政策に転換する一つのきっかけもこの物価問題であった²³。品目別に見ると、特に食料品の消費者物価の上昇が目立っている。1950年代後半からスーパーマーケットが出現し、この時期に成長しつつあったが、それでも食料品部門においては中小零細小売業が大量に存在していた。こうした生産性の低い中小零細小売業の大量な存在が消費者物価を押し上げているとみられたのである。

こうした物価問題の認識から、解決案として大量流通機構の確立が目標とされ、具体的な業態としてボランティア・チェーンに期待が寄せられていた。ここで重要なのは、他の業態よりも、ボランティア・チェーンが日本の経営土壌に適し、大量流通機構の確立にとって最適な方策であると政策当局が判断したことである。例えば、通商産業省企業局（1965）『流通経済政策の考え方と進め方』という文書は、流通機構の発展において百貨店、スーパーマーケット、チェーン・ストア（レギュラー・チェーン）の現状を分析し、いずれも消極的な評価を下したうえで、「以上要するに現

²³ 通商産業政策史編纂委員会編（1993）『通商産業政策史第III期：高度成長期（4）』，p.401。

在の個別店舗の大型化及び現行助成措置を前提としていては100年も立ち遅れた『小売革命』はほとんど進行しそに見えない。ここに日本の現実の土壤に適した適正小売革命方式としてVoluntary Chainの促進をとりあげた所以である」と結論づけた²⁴。特に、時代の寵児であったスーパーマーケットについては、「『高回転』『低マージン』の本質のうち『高回転』については一人当たり売上高にみる如く実現されていない。従って『低マージン』にすると経営が成立たず、グロスマージンを12～13%にすべき処、最近では17～18%に引き上げて経営の維持を図っている。これではS.M.の本質の大半は満たされていない。これは要するに消費者意識の低さ、経営技術の拙劣さ、適正規模の不明確等S.M.を成立させる土壤が一般的に未熟であることによる」と厳しい評価がなされていた²⁵。また、通商産業省企業局（1965）『ボランティア・チェーン』（3）も、「新規店舗の増加、既存店舗の拡張等の方途により大量流通機構の確立を図ることは、地価が異常に高いわが国においては限度がある」ことを強調し、既存の中小小売業者の組織によるボランティア・チェーン結成の正当性を主張した²⁶。

以上のように、遠景としての流通近代化と中小企業の近代化、近景としての物価問題という問題意識のもと、大量流通機構の早期の形成を目的にボランティア・チェーン政策が制定された。そこで、ボランティア・チェーンが次のように定義される。「ボランティア・チェーン化とは、独立小売商のみが結集し、あるいは卸商が中核となって独立小売商を組織して、①販売促進と経営指導、②市場調査と商品開発、③商品計画と在庫管理、④広告宣伝と情報交換、⑤店員教育、福利厚生、⑥共同発注と共同仕入れ、等の諸事業を協同して行うことにより、規模の利益を追求し、経営の近代化を達成しようとするものである²⁷。

政策の具体的な内容は、図表2の通りである。助成政策はチェーン結成の基礎醸成事業、金融上の優遇措置と、税制上の優遇措置の三つから構成される。基礎醸成事業は、主にボランティア・チェーンの啓蒙とチェーンの指導者やスーパーバーザー等の人材育成を内容とする。その狙いは、日本社会のボランティア・チェーンに対する認識を高め、ボランティア・チェーン結成の土壤を作ることである。また、金融と税制上の優遇は、主にボランティア・チェーン本部が対象であり、具体的な施策としてチェーン本部の設備資金と運営資金に対する融資、店舗の改造に関する融資、本部施設の特別償却等がある。図表2のように、各政策の担当部署として、中小企業庁がかなり大きな存在感を示していることは、ボランティア・チェーン政策が流通政策と同時に中小企業政策的な側面を強く持っていることを裏付けている。

²⁴ 通商産業省企業局（1965）『流通経済政策の考え方と進め方』、pp.7-12。

²⁵ 同上、pp.10-11。ただし、以上の評価が存在するのに対して、石原武政はこの時期のスーパーマーケットが「物価騰貴の解毒剤」として期待され、「通産省の『指導』を受けて百貨店法の規制を潜り抜けて成長した」と評価している。詳しくは、石原武政（2009）「戦後流通政策の背景」石原武政・加藤司編『日本の流通政策』中央経済社、pp.9-10、を参照。

²⁶ 通商産業省企業局（1965）『ボランティア・チェーン』（3）、p.3。

²⁷ 同上、pp.5-6。

図表2 ボランタリー・チェーン政策の内容

事業内容		予算	要求額	担当課	
基礎醸成事業	1. 啓蒙及び指導体制の確立	(1) マスメディアによる啓蒙	中小企業対策費	約18,000千円	中小企業調査課
		(2) パンフレットの作成配布	中小企業庁対策費	13,088千円	中小企業庁商業課
		(3) チェーン講習会開催	中小企業対策費	約3,000千円	中小企業庁指導課
		(4) 外人チェーン専門家の招へい	中小企業対策費	12,091千円	中小企業庁商業課
		(5) 海外視察団派遣費	産業生産性向上対策費	12,687千円	企業局企業第二課
	小計			7,987千円	
	2. 人材の養成	(1) チェーン指導者の養成研修	中小企業対策費	14,676千円	中小企業庁指導課
		(2) 都道府県の指導員研修		614千円	
	小計			17,855千円	
	合計			73,158万円	
金融	1. チェーン本部の設備資金の融資	(1) 中小企業チェーンに対する融資、都道府県を通じて無利子1/4の融資(倉庫、土地、計算設備、検査施設、配送設備その他)	一般予算、中小企業高度化資金	121,750千円	中小企業庁商業課
		(2) 大企業中心チェーンに対する融資	財政、開発銀行	約250,000千円	企業局商務課、産業資金課
	2. 小売店舗改造資金の融資	中小企業政府関係金融機関	中小企業政府関係金融機関		中小企業庁金融第一課
	3. チェーン本部の運転資金融資	(1) 資金融資	中小企業政府関係金融機関		中小企業庁金融第一課
		(2) チェーン本部振り出し商業手形を日銀再割適格とする	日本銀行		企業庁商務課
		(3) 信用保証公庫の保険料率の引き下げ	信用保険公庫		中小企業庁金融第一課
税制	(1) チェーン本部施設の特別償却：一定の要件に該当するチェーン本部の倉庫等について割増償却を認める(3倍)			企業局第二課、商務課	
	(2) チェーン本部に対する現物出資の圧縮記帳：一定の要件に該当するチェーンに対して、倉庫、土地等を出資することを容易にするため、出資前簿価まで圧縮記帳を認める	租税特別措置法			
	(3) 合併の際の清算所得の課税の特例：小売及び卸売商が合併して一定の要件に該当するチェーン・ストアとなる場合、清算所得のうち、評価益および利益積立金からなる金額について課税しない				
合計	一般会計約195百万円、財投約2,500百万円				

出所：大阪商工会議所(1965)『小売商のチェーン(連鎖店)化の推進とボランタリー・チェーン』、pp.23-26から引用。なお、当該資料は産業構造審議会流通部会(1965)『小売商のチェーン(連鎖店)化の推進について：産業構造審議会流通部会第3回中間報告』と通商産業省企業局商務課(1965)『ボランタリー・チェーン(1)』を収録した資料集であり、本表の元資料は後者である。

政策の実施にあたって、チェーンの参加企業の規模によって、異なる施策が必要であることも認識された。具体的には次のとおりである。①中小小売商—中小小売商や中小卸商—中小小売商のチェーンの場合は、中小企業高度化資金より設備資金、政府関係中小企業専門金融機関より運転資金を提供すべきとされる。②大規模小売商—中小小売商、大規模卸商—中小小売商のチェーンは、設備資金に日本開発銀行の特利融資、運転資金に日本銀行による再割適格手形の指定によって助成

するとされる。③大規模小売商—大規模小売商，大規模卸商—大規模小売商，外資—中小小売商のチェーンは，外資が入る場合を除き，運転資金について②と同じ助成策を取るとされる。④外資が大規模小売商を集結するチェーンは，「慎重に取り扱うべき」とされる²⁸。ここでは，それまでの商業政策・流通政策における中小商業と大規模商業の対立の視点から一変し，大規模商業でも中小商業の近代化に貢献する限り助成の対象に組み入れられることが重要なポイントであるが，竹林祐吉はそれがボランティア・チェーン政策の流通政策史的な意義であると評価している²⁹。

さらに，通商産業省は「チェーン化推進10ヶ年の目標」を打ち出した³⁰。具体的には，1966年からの10年間に，合理化の意欲と能力を有する小売店のうち，最低130千軒を組織化し，目標年次に小売販売額の約61%をチェーン加盟小売店が販売することである。加盟店舗数の目標値は，1962年の小売店舗数1,270千軒の約10%に相当する。対象として，小売物価上昇の大きいものを優先し，消費者の日常生活と密接な関係を有する日常生活用品全般を含める。それを通じて，1965年現在の小売物価（又は放置すれば将来上昇が見込まれる小売物価）の10%の引き下げを目標とし，それによって1.4兆円を消費者に還元するとされる³¹。後述（図表7）のように，1966年1月時点で，日本のボランティア・チェーンの数は43チェーンであり，加盟店舗数は19,911店にすぎない。「10ヶ年目標」は加盟店舗数を約10年間で6.5倍増やすということで，かなり野心的であるといえる。これもまた，ボランティア・チェーンに政策当局が非常に高い期待を持っていたことを反映している。

ボランティア・チェーン政策発足後，1968年7月に流通近代化政策の基本的な考え方と全体枠組みを示した産業構造審議会流通部会第6回中間報告『流通近代化の展望と課題』が発表された。この報告でも，「商業構造の展望」においてボランティア・チェーンが「組織された単体小売店」の小売形態として重点的に取り上げられた。当該報告は，まずボランティア・チェーンの現状について「未だ小売業全体にわたって基盤が確立されていない」と認めたと見え，欧米と異なり日本のボランティア・チェーンが多様な業種で成功例が現れていることを確認し，「このような事例からみて，日本におけるボランティア・チェーンは，他に例をみない特徴的な発展の経路をたどる可能性もあり，中小小売業にとってその発展のための最大の可能性を蔵している」と高く評価した³²。それを踏まえ，報告は小売主宰チェーンと卸売主宰チェーンがそれぞれ抱えている課題について分析し，今後合併・提携を通じてチェーンが大規模化し，チェーン内での加盟店の調整によって加盟店の規模も大きくなり，全体として5年後の売上が2.4兆円（小売販売高の12%）になることを予

²⁸ 大阪商工会議所（1965）『小売商のチェーン（連鎖店）化の推進とボランティア・チェーン』，pp.5-6，元資料は通商産業省企業局商務課（1965）『小売商のチェーン（連鎖店）化の推進について』。

²⁹ 竹林祐吉（1984）『日本のボランティア・チェーン』千倉書房，pp.60-61。

³⁰ 大阪商工会議所（1965）『小売商のチェーン（連鎖店）化の推進とボランティア・チェーン』，pp.10-11，元資料は通商産業省企業局商務課（1965）『ボランティア・チェーン』（1）。

³¹ 同上，p.11。

³² 産業構造審議会流通部会（1968）『流通近代化の展望と課題』，pp.137-139。

測した³³。さらに、報告は「今後5年間における流通政策の具体的内容」においては、「組織化、協業化」を最初に取り上げ、「ボランティア・チェーン化」をその第一順位の施策と位置付けた³⁴。このように、ボランティア・チェーン政策は流通政策の関心が「流通近代化」から「流通システム高度化」に移行する1970年代初頭まで、ほぼ一貫して流通近代化政策の柱として位置付けられていたことが確認できよう³⁵。それを背景とし、ボランティア・チェーンは、1966年の「中小企業近代化資金等助成法」（「中小企業近代化資金助成法」から名称変更）、1967年の「中小企業振興事業団法」、1973年の「中小小売商業振興法」でそれぞれ助成対象とされた。

ところで、この時期に小売店舗数の8割以上を占めていた従業者4人以下の零細小売業も、一応組織の対象と想定されていたが、ボランティア・チェーン政策ではチェーン化の推進においてこれらの零細小売業をいかに位置付けるのかについては明確にされていなかった。例えば、通商産業省企業局商務課（1965）『ボランティア・チェーン』（1）では、ボランティア・チェーンの推進によってチェーンに加盟できない零細小売商が逆に打撃を受けるのではないかという質問に対して、次のように回答した。やや長くなるが、政策当局が零細小売業の位置付けをいかに認識したのかを理解するために重要な記述であるため、次では回答の全文を引用する。

「現在わが国には約130万軒の小売商が存するが、このうちの約90%に相当する部分は、従業員4人以下の零細小売商であり、政府としてもこれら零細小売商の合理化、振興を図るため、その経営の診断、指導事業に対し、助成を行なう等、特段の意を用いて来た処である。

しかしながら、これら零細小売商は、自らの力により本格的な合理化をはかるためには、能力に乏しく、また同時に、個別企業の経営合理化によっては、打開しえない壁のあることも明らかとなりつつある。

このような観点から、政府としては、多数の小売商或いは多数の小売商と卸商が有機的かつ多面的な共同活動を行うことにより各小売商の経営合理化の達成に大きく貢献し、同時に消費者に対しても大いなる利益をもたらすボランティア・チェーンを積極的に育成し、発展しめようとする次第である。

なお、ボランティア・チェーンには、例えば有名なパンダム・チェーン（米）の如く従業員規模1～4人程度の零細小売商を専ら構成員とし、店舗の改造を援助して、その大型化、セルフサービス化等を図り、著しい合理化効果を挙げようとするものが欧米において極めて多く、またわが国にも、その事例を見ることができる。（ヒロマル・グロサリー・チェーン）

政府としては、ボランティア・チェーン育成策において、零細小売商と爾余のものとを差別する意思等毛頭なく、上記の如く、合理化効果の高いチェーンであるならば積極的に育成を図る所存で

³³ 同上、pp.139-142。

³⁴ 同上、pp.185-196。

³⁵ 1970年代初頭における流通近代化政策の転換については、三村優美子（2009）「商業近代化政策」石原武政・加藤司編『日本の流通政策』中央経済社、p.93、を参照。

ある。」³⁶

以上の記述からわかるように、政策当局は零細小売商に「合理化の壁」が存在すると認めつつ、零細小売商を他の中小小売商を差別しなく、組織の対象に含めると考えていた。しかし、問題は従業員4人以下の零細小売商が、従業員構成、経営形態、経営効率等様々な点においてそれ以上の規模の中小小売業と性格が異なっている³⁷。零細小売業をも組織の対象とするならば、その性格を考慮したチェーン結成の対策も必要であると思われるが、実際の政策は零細小売業の位置付けが曖昧なまま実施された。

以上の考察からわかるように、ボランティア・チェーン政策は高度成長期の流通近代化政策の柱として政策当局に大きく期待されていた。中小零細小売業が大量に存在するという日本の小売業の土壌のうえに、大量生産に見合う大量流通システムを早急に構築し、なおかつ社会的摩擦を最小化するという政策スタンスから見れば、ボランティア・チェーンが確かに当時の政策当局の最適解のようにみえる。しかし、政策の力点は主にチェーン本部の設立の助成とチェーンの宣伝においており、チェーンと加盟店の量的拡大を重視したが、質的向上のための施策は必ずしも十分ではなかった。また、政策当局は、ボランティア・チェーンが大量の中小零細小売業が存在するという日本の小売業の土壌に適していると認識していたが、小売業店舗数の8割以上を占めた零細小売業がボランティア・チェーンの展開の中でどのように位置付けるのかについては明確にしていなかった。これらの問題は、政策制定後のボランティア・チェーンの発展を大きく制約した。次節ではこの点も含めて政策制定前後のボランティア・チェーンの実態を考察し、政策の効果について検討する。

4. ボランティア・チェーンの展開

(1) 政策制定初期のボランティア・チェーンの状況

まず、政策制定初期のボランティア・チェーンの状況について、東京商工会議所（1967）『わが国ボランティア・チェーンの実態』に基づいて概観する。この調査は、1966年12月～1967年2月にかけて、(a) 全国にある207ボランティア・チェーンの本部に対するアンケート調査、(b) 上記のチェーンのうち、東京、大阪、名古屋方面にある代表的なチェーン16の本部及びその加盟店に対する面接調査、(c) 別に東京都内小売店約1000店を対象とした「小売店の発展進路に関する調査」、(d) 別に都内卸売業300社を対象とした「卸売店の発展進路に関する調査」から構成されたものである。定量的な分析手法と定性的な分析手法を併用するだけでなく、(a)の調査対象は卸売主宰、小売主宰、メーカー主宰のチェーンやボランティア・チェーンに類似したものを網羅的に調査している。

³⁶ 大阪商工会議所（1965）『小売商のチェーン（連鎖店）化の推進とボランティア・チェーン』、pp.29-30、元資料は通商産業省企業局商務課（1965）『ボランティア・チェーン』（1）。

³⁷ 零細小売業とそれ以上の規模の中小小売業の違いについては、糸園辰雄（1980）『日本中小商業の構造（改訂版）』有斐閣、pp.58-66、を参照。

当該調査によると、調査時点（1967年）で日本ボランティア・チェーン協会に加入しているチェーンは卸売主宰63チェーン、小売主宰23チェーン、計86チェーンであるが、協会に加盟していないチェーンもその5割程度存在すると推算されており、1967年現在は約130のチェーンが存在しているとされる³⁸。

a調査からチェーンの業種別分布を見ると、チェーン数で言うと衣料品店チェーンが最も多いが、食料品、身の回り品等、ほとんどの小売業種においてボランティア・チェーンが結成されている。前述のように、欧米ではボランティア・チェーンの主体が食料品チェーンであるのに対して、日本のボランティア・チェーンが多くの業種で結成されるのが特徴である。チェーンの設立時期についてみると、1955年以降に設立したチェーンは67チェーンのうち、63チェーン存在している。戦前にはすでにボランティア・チェーンの萌芽があったとはいえ、ほとんどのチェーンは戦後に新しく結成されたものである。

また、地域的な分布からみれば、全国に加盟店が広がっているのが37チェーン（55%）、特定の地域に集中しているチェーンが30チェーン（45%）であり、これによれば、全国チェーンが地域チェーンよりも多くなっているように見える。しかし、この全国チェーンの割合が過大評価される可能性が高い。例えば、前述の産業構造審議会流通部会（1968）『流通近代化の展望と課題』では、ボランティア・チェーンの現状について、「地域性の強いチェーンがほとんどである」と記述されている³⁹。また、時期がやや早くなるが、株式会社富士経済産業構造調査部が1963年に実施した調査では、全国チェーンが22チェーン（28%）で、地域チェーンが57チェーン（72%）という結果が出ている⁴⁰。以上の資料から推測すると、おそらく『わが国ボランティア・チェーンの実態』では、回答者の偏りにより全国チェーンの割合が過大評価になっていると推測される。

加盟店の地域分布で見れば、調査対象の9,622店のうち、関東地方、中部地方、近畿地方がそれぞれ46%、19%、16%を占めており、三大都市圏で全体の81%を占める。初期のボランティア・チェーンは主に大都市圏を中心に展開しているのである。

9,622の加盟店の従業者規模を見ると、4人以下の店が全体の38.9%を占めており、そのうち特に小売主宰チェーンでは4人以下の店が16.8%で低くなっている。この時期の小売業全体において従業者4人以下の零細商店が8割以上を占めていたことを想起すれば、ボランティア・チェーン加盟店における零細商店の割合がかなり低い。言い換えれば、ボランティア・チェーンに加盟しているのは、主に相対的に規模の大きい商店であり、とりわけ小売主宰チェーンはその傾向が強い。

また、主宰別加盟店数で見ると、卸売主宰が平均330店、小売主宰が平均70店となっており、卸売主宰チェーンの加盟店舗数が多い。組織形態として、卸売主宰チェーンは卸売業者の主導

³⁸ 東京商工会議所（1967）『わが国ボランティア・チェーンの実態』、p.15。

³⁹ 産業構造審議会流通部会（1968）『流通近代化の展望と課題』、p.141。

⁴⁰ 富士経済産業構造調査部（1963）『ボランティア・チェーン』、p.32。

のもと、多数の中小零細商店が集結しているのに対して、小売主宰チェーンは有力な小売業者が共同でチェーン組織を作っているようである。

チェーン本部からの仕入れ集中率を見ると、5割以上の仕入れ集中率を示している加盟小売店は、卸売主宰が31.8%、小売主宰が32.4%である。それ以外のほとんどは仕入れ集中率が5割以下のものになっている。特に、仕入れ集中率が1割に達していない加盟店（「全然なし」を含む）は、卸売主宰チェーン加盟店では7.3%と少ないが、小売主宰では40.5%でかなり高くなる。本部による集中仕入れはボランティア・チェーンが低価格を実現する主な手段であるため、仕入れ集中率の相対的な低さは、この時期のボランティア・チェーンの未熟さを反映している。

この時期のボランティア・チェーンの未熟さは、本部の小規模性にも反映される。本部の従業者規模について見ると、従業者数が1～4人のチェーンが最も多く、全体の46.3%となっており、5～9人が28.4%で、合計で10人未満が全体の74.7%を占めており、本部の平均従業者数が8.4人である。また、本部の経営組織について見ると、卸売主宰はほとんど任意団体（86.8%）で、株式会社が10.5%と少ない。小売主宰も任意団体（37.9%）が多いが、協同組合が37.9%、株式会社が24.1%で、組織形態から見れば卸売主宰よりやや進んでいる。

小売店の加盟基準について図表3を見ると、なんらかの基準を設けているのが卸売主宰でも小売主宰でも9割弱になっている。具体的な基準で見ると、卸売主宰の基準は主に「最低仕入額」（73.5%）であるのに対して、小売主宰は主に「地理的距離的配置」（84.6%）である。卸売主宰が主に取引関係を重視し、集中仕入れの機能を発揮するのに対して、小売主宰は主に同業者間の競争を避けることを重視しているようである。

小売店舗の加盟動機について見ると、最も多いのは「チェーン本部の勧めがあったため」（33%）、その次は「仕入れ、販売コストの引下げを一層はかるため」（29%）、「百貨店、大型店、スーパーに対抗するため」（22%）となっている⁴¹。つまり、多くの小売店はボランティア・チェーン本部の勧誘で加入しているのである。ボランティア・チェーン政策の実施に伴い、多くの小売店はチェーン化が将来の方向として感じて加入したのだろう。これはこの時期のボランティア・

図表3 主宰別ボランティア・チェーンの加盟基準

	実数	決めている	最低売上規模	最低従業者規模	最低仕入額	地理的距離的配置	どれも決めていない
卸売主宰	38	89.5%	55.9%	11.8%	73.5%	58.8%	10.5%
小売主宰	29	89.7%	65.4%	23.1%	26.9%	84.6%	10.3%

出所：東京商工会議所（1967）『わが国ボランティア・チェーンの実態』，p.230。

⁴¹ 東京商工会議所（1967）『わが国ボランティア・チェーンの実態』，p.48。

チェーン政策が、小売店に対する認識を高めた効果があったこととしても読み取れる。実際、非加盟店のうち、ボランティア・チェーンに関心を持っている商店が全体の43%を占めており、潜在的な加入者も多く存在していた⁴²。

さらに、同調査ではボランティア・チェーン政策に対する意見と要望についての自由記述欄がある。そこから見れば、卸売主宰では、①加盟店に対する低利融資をチェーン本部を通じて行うべきこと、②育成策がチェーンの実情に即したものであること、③開銀融資の手続きの簡素化、③税制の優遇措置などきめの細かい施策、④チェーンのメリット、必要性のPR、⑤消費者に対するPR、⑥物価政策の発想を起点としていることに無理があること、等の意見が寄せられた。一方、小売主宰チェーンでは、①小売商の本質を把握した政策の立案と推進、②零細小売商を守るためのボランティア・チェーン政策であること、③長い目でボランティア・チェーンの育成策を考えること、④ボランティア・チェーンを政府の許可制にすること等である。これらの意見からみれば、卸売主宰でも小売主宰でもボランティア・チェーン政策に対して批判的な意見が多い⁴³。

同じく自由記述欄で、ボランティア・チェーンの阻害要因について多くあげられたのが、①小売店の経営者意識、②加盟店のチェーン意識、③共同意識の程度、④人材の問題、⑤本部機構の充実度、指導体制の問題である。また、チェーンの成長条件として、①加盟店の経営意識、意欲が高いこと、②共同意識が高いこと、③本部機構が充実していること、④資金の問題の解決等の回答が多い⁴⁴。これらの回答からわかるように、特にボランティア・チェーンの成長にとって加盟店の意欲と共同意識が重要視されている。

以上の実態調査から初期のボランティア・チェーンの状況と問題点がいくつか見えてくる。ボランティア・チェーン政策の展開に伴い、この時期においてはボランティア・チェーンが多く現れていたが、仕入れ集中度や本部の従業員規模等から見てまだチェーン組織としては十分に成熟していない。また、加盟店の規模から見ると、相対的に規模の大きい商店が多く、小売業において最も高いシェアを持っていた従業員4人以下の零細小売業の加盟は比較的少ない。前節で検討したように、ボランティア・チェーン政策の制定においては、日本に大量の零細小売商の存在が一つの前提として意識されていた。それにもかかわらず、零細小売商の加盟が相対的に少ないのはなぜか。次は、この点に関して詳しく分析する。

(2) 零細小売商の加盟をめぐる問題点

以上のように、初期のボランティア・チェーンは組織としてまだ未熟とはいえ、政策の宣伝効果もあるか、チェーンの結成が急速に進展している。後述(図表7)のように、ボランティア・チェーン政策が発足した1966年から1967年にかけて、日本ボランティア・チェーン協会の加盟

⁴² 同上, p.50。

⁴³ 同上, p.46。

⁴⁴ 同上, p.47。

図表4 従業者規模別ボランティア・チェーン加入の有無と加入の意思(1967年)

(単位:店)

		ボランティア・チェーン加入有無商店数			今後の加入意思の有無別商店数			加入率 (B/A)	加入意思の ある比率 (C/A)
		計 (A)	加入してい る (B)	加入してい ない	加入したいと 思っている (C)	加入したいと 思っていない	わからない		
全国	合計	882,242	19,104	863,138	528,373	68,988	265,777	2.17%	59.9%
	1～4人	771,583	12,260	759,323	47,2761	52,494	234,068	1.59%	61.3%
	5～9人	80,289	4,569	75,720	39,642	12,234	23,844	5.69%	49.4%
	10～19人	22,666	1,615	21,051	11,692	3,487	5,872	7.13%	51.6%
	20～49人	7,704	660	7,044	4,278	773	1,993	8.57%	55.5%
	七大都市	233,285	6,098	227,187	133,549	19,463	74,175	2.61%	57.2%
	大都市	197,924	3,995	193,929	117,635	14,642	61,652	2.02%	59.4%
	中都市	300,797	6,167	294,630	184,184	25,138	85,308	2.05%	61.2%
	小都市	150,236	2,844	147,392	93,005	9,745	44,642	1.89%	61.9%

出所：通商産業省官房統計調査部、中小企業庁（1967）『第二回商業実態基本調査』。

注：本表は常時従業者50人以下の個人商店であって支店のない商店及び本店のみのデータである。なお、「七大都市」とは東京都区部、横浜市、名古屋市、大阪市、京都市、神戸市、北九州市であり、「大都市」、「中都市」、「小都市」とは「七大都市」以外の、人口がそれぞれ20万人以上、5～20万人、5万人以下の都市である。

チェーン数が43チェーンから86チェーンに1年間で倍増しており、加盟店数も11,059店から19,911店まで大きく増加している。この数字には、既存のボランティア・チェーンが協会の成立に伴い加入するものも含まれるため、過大評価の可能性が高いが、それを考慮してもボランティア・チェーンの結成はこの時期に非常に早いものであると考えられる。

しかし、前述のように、ボランティア・チェーンの加盟店は規模が大きいものが多く、零細小売商の加盟が相対的に少なかった。実際、図表4のように、従業者規模別にボランティア・チェーンの加入率から見れば、従業者規模の小さい商店ほど、加入率が低い。特に従業者4人以下の零細商店は、加入率がわずか1.59%にすぎない。ところが、加入の意思の有無について見ると、従業者4人以下の零細商店の61.3%は加入の意欲があり、他の規模よりも割合が高い。こうした実際の加入状況と加入の意思のギャップは、商店の地域構造にも反映されている。実際の加入率は、都市の規模が大きいほど高くなっているが、加入の意思がある比率は、中都市や小都市の方が高い。

当時の読売新聞に寄せられた零細小売商の相談も、ボランティア・チェーンに対する零細小売商の関心の高さを裏付けている。読売新聞では、一般の読者の相談を受け付ける「相談室」というコラムがあり、このコラムでは、1969年8月7日と1972年12月19日の新聞に、ボランティア・チェーンに関する相談が寄せられた⁴⁵。相談内容は以下の通りである。

⁴⁵ 「自由連鎖店加入の効果は 仕入れ、宣伝などの手間省ける」『読売新聞』1969年8月7日夕刊、p.2、「ボランティア・チェーン、問屋から加入の勧めを受けたが」『読売新聞』1972年12月19日朝刊、p.8。

「東京郊外住宅地の店員二人の小規模の食料品小売店ですが、営業成績はいまのところ順調です。しかし、こんご、これ以上店を立派にするための経営知識もないので心配です。最近ある有名な食料品の問屋から自分のところボランティア・チェーンに加入を勧誘されていますが、ボランティア・チェーン加入による効果をわかりやすく教えてください。」(1969年8月7日付け)

「地方都市の食料品の小売店です。業績は順調に伸びておりますが、先日来、主要仕入れ先の問屋から、数年前から結成されている自分のボランティア・チェーン(VC)に加入しないかと勧誘を受けています。今のところ別段VCに加入しなくてもやってゆけますので一応は断りましたが、長い目でみてこのままで良いか判断に苦しんでいます。」(1972年12月19日付け)

このコラムは、事業経営者に限らず、一般読者向けなので、それでも以上のような相談が入ったことから、政策の宣伝効果により、零細小売商までボランティア・チェーンの存在が広く知られたことを示唆している。しかし、前述のように、零細小売業の加盟意欲が高いが、実際には加盟率がかなり低かった。その理由は前述のボランティア・チェーンの状況と合わせて考えると、一つはボランティア・チェーンの組織の未熟さにより、加盟のメリットは必ずしも大きくないこと、もう一つはチェーン本部が設けた加盟の条件が零細小売業にとって相対的に厳しいことにあると考えられる。

初期のボランティア・チェーンの加盟条件と共同仕入れの状況をより具体的に検討するために、図表5は、東京都(1966)『ボランティア・チェーンとその現状』という事例集に掲載された卸売主宰と小売主宰の22チェーンの加盟条件と共同仕入れの状況をまとめた。そこからわかるように、チェーンによって異なるが、各チェーンは様々な加盟条件を設けている。そこで広く見られる条件として、加盟店同士の競合を避けること、入会金(出資金)、保証金、会費を支払うこと、また理事会もしくは既存の加盟店の同意を得ることがあげられる。加盟店同士の競合を避けるという条件は、既存商店と同一商圏の商店の新規加盟を阻害している。また、入会金、保証金、会費の徴収は、経営力の弱い零細商店にとって大きな障壁となっただろう。このように、ボランティア・チェーンの加盟は、零細商店にとって決して容易なことではなかった。

一方、加盟のメリットはどうか。上記図表5のように、ボランティア・チェーンの最も重要な事業である共同仕入れについて見ると、卸売主宰のボランティア・チェーンでは高い仕入れ集中率を実現した事例も見られるが、小売主宰のボランティア・チェーンは概して共同仕入れがまだ不十分な事例が多い。例えば、日本陶芸チェーンは、従来問屋に依存しながら、単に注文が本部に集中して発注している。また、神奈川セルフサービスチェーンのように、集中仕入れではなく、本部が単に仕入れの仲介機構として機能するチェーンも存在している。集中仕入れ機能が不十分であれば、仕入れコストの抑制効果も限られるため、加盟店にとっては必ずしも加盟のメリットが大きくない。

また、共同仕入れによって仕入れ価格を抑えても、それを生かして価格優位性を実現するために、加盟店は回転率を高める必要がある。政策制定に関わる当時の通産省の資料では、図表6のようにボランティア・チェーンの一実例をあげていた。そこからわかるように、加盟店は、確かに非

図表5 ボランタリー・チェーンの加盟条件と共同仕入れの状況

	本部所在地	加盟店数	業種	商圏範囲	設立	加盟条件	共同仕入れの状況	
小売主宰	日本陶芸チェーン	東京都	69店	陶器	全国	1959	①会員店同士が競合しない、②年商2,000万円以上、③理事会の承認	①中間問屋を排除せず、従来の流通機構を利用する、②10～20%のコストダウンを実現
	ゆたかチェーン	名古屋市	60店	洋品・衣料	中部地方	1950	①経営熱心な経営者、②他の加盟店と競合せず、③役員会の審査、④保証金10万円、入会金1万円	一部の商品のみ共同仕入れ
	東京文具チェーン	東京都	47店	文房具	東京都内	1952	①加盟店間の競合を避けるために組合員の推薦が必要、②入会金5万円、月会費1,000円、出資金50万円	本部一括仕入れではなく、取引は個々の加盟店で実施している
	日本トイズチェーン	東京都	110店	玩具	全国	1961	①競合を避けるため会員の推薦が必要、②全会員の承認、③入会金5万円、月会費1,000円	共同仕入れが不十分
	日本モートシューズチェーン	東京都	76店	靴	全国	1955	①年商2,000万円以上、②加盟店同士が競合しない、③入会金5万円、月会費5,000円	共同仕入れではなく、本部より推薦商品を決め、各加盟店が仕入れ商品を自主的に決定する
	日本ニューバッグチェーン	東京都	32店	カバン・ハンドバッグ	全国	1955	①加盟店と競合しない、②会員全員の同意、③入会金3万円、月会費5,000円、出資金60万円	商品の性格から一括仕入れが難しく、仕入れ委員が自店で消化できる量を仕入れてその後各加盟店が追加発注するシステムを取る
	神奈川セルフサービスチェーン	横浜市	67店	食品（セルフサービス）	神奈川県	1963	①所在地が神奈川県で、所在地のブロックの承認を得る、②出資金3万円、月会費1,000円	集中仕入れを採用せず、本部が協力商社を選定して加盟店にあっせんし、個々に発注するシステムを取る
	日本良書チェーン	東京都	21店	書籍	関東地方	1955	①他の加盟店と商圏が重複しない、②年商3,000万円、④他会員に経営を公開できる、④経営者の人柄が協調的で進歩的な人	活動内容は経営研究が主体であり、業界の性格から共同仕入れができず、仕入れ量の増加でリベートを増やしてコストを下げる
	東京シルクチェーン	東京都	14店	呉服	東京都	1947	①店舗が都内にある、②一区一店主義、③出資金6万円、月会費3,000円	集中仕入れではなく、仕入れ先をチェーン指定の7社に集中してコストダウンを図る
	城西スーパーチェーン	東京都	42店	総合食料品店（セルフサービス）	関東地方	1952	①セルフサービス方式を取る総合食料品店、②加盟店から800メートル以上離れる、③会員2名の推薦、④入会金10万円、月会費2,000円	共同仕入れで不祥事が起きたため、共同仕入れの比率を10～20%に抑える
問屋主宰	日本スポーツチェーン	新潟市	35店	スポーツ用品	全国	1953	①1都市1店、②全会員の賛同、③入会金3万円、年会費3万円。	主に経営改善活動を主体とし、共同仕入れは実現されていない
	日本チクタクチェーン	東京都	31店	時計、宝石	全国	1962	①1都市1店、②年商5,000万円以上、③従業員10人以上	主に宝石を中心に共同仕入れをしている。時計の共同仕入れ率は10%、眼鏡その他の付属品は10%
	TBチェーン	仙台市	53店	食料品	仙台市	1963	①新規申し込みに対して慎重であり、ある程度の機関通常の取引を行い、その間の信用度から参加を認める、②統一看板作成費1.5万円、月会費2,000円、チェーン通常運営の経費は問屋が負担	記述なし
Kマート	大阪市	214店	菓子	大阪周辺	1964	①他の加盟店より600メートル離れる、②経営者の経営改善の意欲が高い	記述なし	
日の出チェーン	東京都	167店	家具	全国	1959	①加盟店の競合を避ける、②問屋からの年間仕入れ額200万円以上、③月会費500円	記述なし	

		本部所在地	加盟店数	業種	商圏範囲	設立	加盟条件	共同仕入れの状況
問屋主宰	日本文化家庭用品チェーン	東京都	90店	家庭日用品	関東地区	1960	①地区の支部長の許可を得る。②問屋からの仕入れ額が80万円以上、③1キロ以内に他の加盟店が存在しない、④共済会の加入、⑤出資金2万円、入会金3,000円、月会費1,000円、共済会入会費1,000円、共済会年費800円	特定の日のみ加盟店に特典を与え、他の日は一般取引の場合とほとんど同様の扱いをする
問屋主宰	グレートスーパーチェーン	横須賀市	12店	食料品	神奈川県	1962	記載なし	仕入れ依存度が70%に達している
	アストリア・ライナー	東京都	約2,000店	化粧品・日用品	東日本	1952	①地域の有力店、②問屋との重点取引先で経営の業績が伸びていること、③団体経営に理解があり、協調性のある店、④加盟店と支部との取引が月20万円以上、その他	記述なし
	ヒロマル・グロサリー・チェーン	東京都	438店	食料品	東京・神奈川	1960	①加盟店との競合を避けること、②地区の会員の承認、③問屋からの仕入れ額が月商30万円以上、④入会金5,000円、月会費1,000円	幅広くの商品において共同仕入れを実施しており、年額1,000万円以上に達する
	西川チェーン	東京都	360店	寝具	全国	1960	①問屋が指定したノルマを達成すること（そうでないと地域内の加盟店を増やす）、②本部の選定商品は必ず店頭陳列し、推薦販売すること	仕入れ依存度が60～100%
	山室グロサリーチェーン	東京都	170店	食料品	関東・東北	1962	①年商1億5,000万円以上、②店頭に統一看板を掲示すること、③月会費1,000円	仕入れ依存度は平均25%
	ルーキーチェーン	東京都	約5,000店	菓子	全国	1961	①地区の有力店、②取扱商品に菓子が入っていること、③チェーンの趣旨を理解し、各種活動に協力的である、④加盟店間の競合を避けるため、隣接する加盟店の承認を得ること、⑤入会金2,000円前後、月会費300～1,000円	記述なし

出所：東京都（1966）『ボランティア・チェーンとその現状』より筆者がまとめた。

加盟店より低い納入価格で商品を仕入れることができ、その結果、小売価格も非加盟店より低くなっている。しかし、ここでの問題点は、加盟店が非加盟店に比較して、納入価格の差よりも、小売価格の差が大きいことである。例えば、味の素オレンジ袋の場合、サークルグループ価格が非加盟店より4～6円低くなっているのに対して、小売価格は15円も安くなっている。言い換えれば、加盟店の方が非加盟店に比べて粗マージンが低いわけである。つまり、ボランティア・チェーンが目指すのは、低マージン・高回転による低価格販売の戦略であり、この点においてはスーパーマーケットと同じである。しかし、問題は低マージン・高回転の販売戦略は、単純に共同仕入れの実現だけでは不十分で、業態そのものの革新が必要である⁴⁶。何より、この時期のスーパーでさ

⁴⁶ 矢作敏行は、チェーンストアの成長にとって業態革新の重要性を強調している。矢作敏行（2004）「チェーンストア」石原武政、矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣。

図表6 ボランタリー・チェーンの加盟による価格引き下げ効果

(単位：円)

品名	容量	仕入	リベート 引き	納入価格			小売価格			標準 小売価格 (D)	割引率 (A対D)
				サークル グループ	その他の チェーン グループ	非加盟店	サークル グループ (A)	その他の チェーン グループ (B)	非加盟店 (C)		
味の素 オレンジ袋	146g	159	146.6	155	157	159～161	165	175	180	180	9.30%
Q.Pマヨネーズ	300	94	90.06	93	96	98～100	97	110	115	115	15.70%
カゴメケチャップ	700	125	117.5	122	125	122～126	135	145	155	155	12.90%
雪印バター	225	162	153	158	160	162	175	175	175	180	2.80%
〇は鯖水煮	平2号	30	29.7	31	31.5	32	100	38	40	40	17.50%
日清サラダ油	500	160	153.76	160	165	167～170	175	185	200	200	12.50%
明星ラーメン	85	23	21.1	22	23	24	25	28	30	30	16.70%
マックス インスタント コーヒー	150	450	434.25	447	455	460～475	500	540	550	580	13.80%
森永ホットケーキ ミックス	450	74	71.78	76	78	80	85	90	100	100	15.00%
雪印チーズ	225	153	142.5	147	149	153	160	165	170	170	5.70%

出所：通商産業省企業局（1965）『ボランタリー・チェーン』（3）、pp.69-70。

注：企業局により調査した食品ボランタリー・チェーンの一例。A,B,C価格を設定し、Aは本部に対する仕入集中度50%以上、純食品仕入れ額50万円以上の契約グループであるスーパーサークルに適用し、B価格はサークル以外の加盟店に適用し、C価格は非加盟小売店に適用する。

え、本格的に低マージン・高回転を実現するものが限られていた⁴⁷。それを中小小売業ひいては零細小売業に求めるのが決して容易なことではなく、そうであれば零細小売業が業態革新なしでボランタリー・チェーンに加盟するメリットも限られるだろう。

さらに、ボランタリー・チェーン本部にとっても、零細小売業を受け入れるかどうか大きな難点であった。特に業界の優良商店が結成したチェーンにとっては、経営体質の弱い零細商店の加盟により、加盟店間の均質性が弱まり、それがチェーンの運営にとって大きな問題になることもしばしばあった。実際、1969年にボランタリー・チェーンに関する実態調査では、チェーン運営上の最も大きな問題として、「共同意識の面で加盟店間に格差がある」（45%）とされている⁴⁸。このような共同意識の格差は、各商店の経営体質と経営意欲の格差に由来すると考えられる。

この点について、日本ボランタリー・チェーン協会大阪ブロック会（1973）『大阪のボランタリー・チェーン』の事例調査からも確認できる。この事例集からみると、小零細商店を積極的に取

⁴⁷ この点については、例えば林彦櫻（2018）「戦後日本における零細小売業の事業機会の変容」『社会科学』48巻1号、147-170頁、を参照。

⁴⁸ 「活発な提携の動き、ボランタリー・チェーン」『朝日新聞』1969年3月1日夕刊、p.2。

り入れたボランティア・チェーンの多くは経営体質が弱体であり、加盟店の意思の統一が難しく、結果的に運営上の問題に遭遇することが多い。

例えば、本部が大阪府門真市にある関西チューリップ・チェーンが一つの好例である⁴⁹。当該チェーンは、ボランティア・チェーン政策発足直後の1967年に設立され、総合食料品分野のボランティア・チェーンである。当該チェーンは、食料品卸問屋カネトミ商事株式会社を中心になって当該会社の取引先の小売店を組織して結成したものであり、1973年時点で加盟店数が55店である。同時期の他の卸売主宰チェーンと同じように、ボランティア・チェーン業務は独立せず、カネトミの一業務部門として存在しており、本部の要員も専任が1名しかいなく、兼任を含めても5名にすぎない。このように、当該チェーンがかなり弱体なチェーンであるため、設立当時は小零細小売業の加盟も多かったが、規模の差から生じる共同意識の差によって加盟店舗数は設立当時の98店から1973年時点での55店に減少した。

もう一つの事例として、SSS暮らしの店チェーンは、1959年に結成された荒物・金物の卸売主宰チェーンである⁵⁰。このチェーンの特徴は、加盟店に特別に資格の要件を設けていなく、規模の制限もない。そのため、加盟店の平均規模が従業員3～4人であり、零細小売業が加盟店の主体となっている。しかし、このチェーンも関西チューリップチェーンと同じように、ボランティア・チェーン業務は主宰卸から独立せず、本部要員の12名が全て兼任である。共同仕入れは実現され、一般の仕入れより10%の価格ダウンになったが、販売促進はセールスマンが加盟店に訪問した時に相談に応じる程度であり、経営者教育も年1回ゼミナールを行う程度である。また、従業員の共同採用を1962年に一回試みたが失敗に終わった。このようにチェーンの全体の活動として低迷しており、結果として加盟店は設立当初の約80店から1973年時点での61店に減少した。

以上のように、零細小売業を積極的に取り入れたボランティア・チェーンは概して弱体であり、運営上にさまざまな問題があるものが多い。また、規模が比較的大きい小売業と零細小売業が混在する場合、共同意識の差でしばしば問題が生じる。そのため、チェーンの運営は必ずしもうまくいかず、結果として零細小売業が一旦加盟してもメリットを感じられず、離脱するケースも多かった。

零細小売業の加盟率が低いもう一つの原因として、零細小売業の危機意識の希薄さもあげられる。1950年代後半から1980年代初頭までの時期には、大規模小売業が発展し、小売業の競争が激化しつつあるとはいえ、市場が拡大しているなかで、零細小売業にはまだ存立基盤が存在していた⁵¹。欧米のボランティア・チェーンは、厳しい不況のなかで中小小売業が存亡の危機に直面する時に自衛組織として結成したのに対して、この時期の日本の零細小売業はまだそこまでの危機意識を持っていなかった。そうした危機意識の希薄さは零細小売商によるボランティア・チェーンの加

⁴⁹ 日本ボランティア・チェーン協会大阪ブロック会(1973)『大阪のボランティア・チェーン』, pp.31-48。

⁵⁰ 日本ボランティア・チェーン協会大阪ブロック会(1973)『大阪のボランティア・チェーン』, pp.130-140。

⁵¹ 林彦櫻(2018)「戦後日本における零細小売業の事業機会の変容」『社会科学』48巻1号, 147-170頁, を参照。

盟を阻害していたといえよう⁵²。

零細小売業の加盟率が低いという問題は、日本ボランティア・チェーン協会によっても認識されていた。日本ボランティア・チェーン協会（1973）『ボランティア・チェーン近代化の方向』は、ボランティア・チェーンの問題の一つとして組織率の低さをあげながら、次のように述べた。「全小売業の中の3%と組織化率が低い上に、既存の加盟店の規模が全小売店の平均より大きいという点から、VCが組織を拡大するためにはどうしても、小売店全体の84%を占める常時従業者4人以下の店（家族経営的小型零細店）の取り込みと、それを可能にするチェーン本部の店舗経営ノウハウの開発が必要です。すなわち、中小零細店が加盟しても直ちにメリットが得られるような小型店経営手法を本部が身につけなければなりません。」⁵³ また、同報告は、ボランティア・チェーン近代化の方向において、「ボランティア・チェーン組織化率向上の方向—加盟基準に達しない中小零細店の組織化—」を取り上げ、具体的な対策として中小零細店向けのオペレーション・システムの開発、中小零細店向け小売業態開発の指導、リスク・カバーのための各種制度の検討、加盟店間の格差問題への対応、卸主宰ボランティア・チェーンによる中小零細店組織化の促進、事業協同小組合制度の活用を提案した⁵⁴。しかし、このような提案がなされたにも関わらず、少なくとも1970年代初頭までは、零細小売業の加盟率はあまり上昇していないようにみえる。志沢芳郎の推計によれば、1974年におけるボランティア・チェーンの従業者4人以下の加盟店舗数は11,827店であり、1975年の『商業統計表』による従業者4人以下の小売店舗数1,328,687店に比較すると、加盟率はわずか0.9%である⁵⁵。この零細小売業の加盟率は、前述の1967年の1.59%よりも低くなり、両者の統計方法の違いによる誤差を考慮しても、少なくとも高度成長期の末期まで、零細小売業の加盟率はあまり上昇していないとみて差し支えないだろう。小売業店舗数の8割以上を占めた零細小売業の加盟率の低迷という事実は、ボランティア・チェーン政策が大量の中小零細小売業の存在という

⁵² 林信太郎はボランティア・チェーンが進まない理由について次のように語っている。「(アメリカの) そういう経緯と日本の問屋とは全然違うのです。日本はまだ高度成長の最中でぬくぬく右肩上がりの経済の中でなんとかやれました。こういう甘い環境の下でそんなボランティアのような新しい業態指導をやる意欲、迫力はなかったのです……動機や問題はそういうにあるのですが、日本の流通はアメリカにおけるようにスーパー企業の巨大化に伴う小売業全体の地盤沈下による中小零細店の全面的な崩落ではないのです。そこで日本は組織化が遅れた。」(林信太郎、柴田章平(2008)『産業政策立案者の体験記録：戦後から高度成長期の産業創造への挑戦』国際商業出版社、pp.37-38) また、零細小売業の加盟意欲が低い要因について、林信太郎は地価の上昇をあげていた。「ボランティア・チェーンが進まなかった決定的原因は、実は商店街の地価の高水準でした。坪あたり数百万円が普通であった。5百万円/坪とすると20坪の用地の店主は1億円の大資産家になります。地道な自主努力に励むよりはるかに楽に不動産業をやるのが確実にできるのです。私はこのプレーキ役を見落としていました。」(p.43)

⁵³ 日本ボランティア・チェーン協会(1973)『ボランティア・チェーン近代化の方向』、p.13。

⁵⁴ 同上、pp.16-17。

⁵⁵ 志沢芳郎(1980)『ボランティア・チェーン—新指針の展開—』同文館、p.218。また、推計で用いられたボランティア・チェーンの規模別店舗数は、中小企業庁(1974)『VC加盟店実態調査』によるものである。

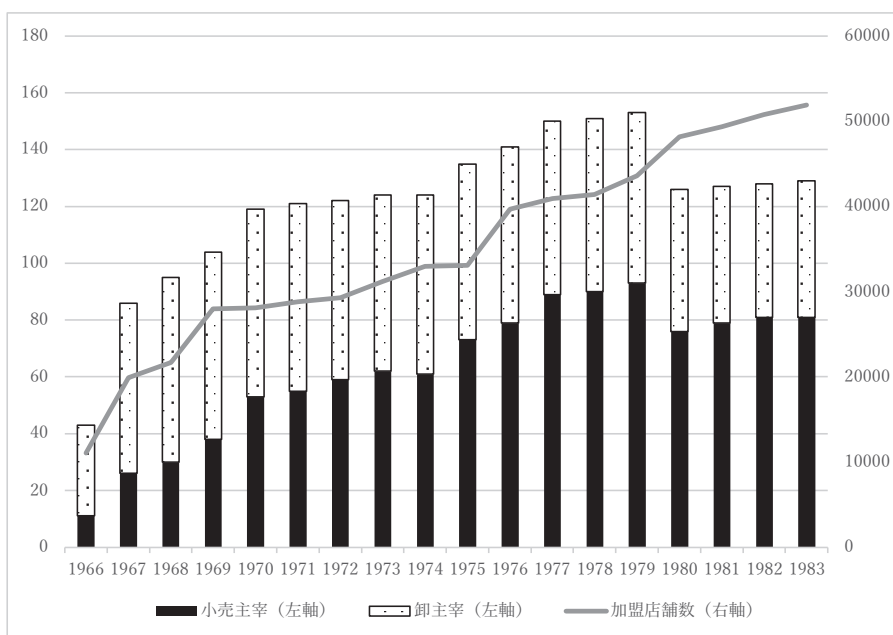
日本の経営土壌を出発点とすることに問題があることを示唆している⁵⁶。

(3) 政策制定後の展開

次に、政策制定後のボランティア・チェーンの展開について見よう。図表7は、日本ボランティア・チェーン協会に加盟するチェーン数と加盟店舗数を示している。ここからわかるように、協会に加盟しているボランティア・チェーンの数は、1966年の43チェーンから、1979年の153チェーンに約3.6倍に増加している。時期的に見れば、特にボランティア・チェーン政策が発足した1966年から1970年にかけて大きく増加したが、1970年代前半になると、約120チェーン前後でやや停滞していた。1970年代後半に再び増加に転じたが、1980年代に入ってチェーン数が減少しはじめる。

一方、加盟店舗数は、1960年代後半以降一貫して増加しており、チェーン数が停滞していた1970年代後半や、チェーン数が減少した1980年代前半にも加盟店舗数が増え続けている。これ

図表7 日本ボランティア・チェーン協会に加盟するチェーン数及び加盟店舗数の推移



出所：日本ボランティア・チェーン協会（1983）『ボランティア・チェーンの現状（日本、欧米）』，p. 2。

⁵⁶ 三村優美子は、ボランティア・チェーン政策が「零細小売業まで政策対象と設立することで、意欲の高い中小小売業者の『自助自立の組織』としての性格が後退し」、それにより、「同士の結合によるボランティア・チェーン運動が政府主導の中小小売業振興策に変質した」と指摘している。三村優美子（2009）「商業近代化政策」石原武政・加藤司編『日本の流通政策』，p.97。

は、チェーン数の増加と減少に関わらず、チェーンあたりの加盟店舗数が一貫して拡大していることを示唆している。また、仕入れ集中度で見ても、1966年3月時点での平均本部仕入れ集中度が9.5%であるのに対して、その後ほぼ一貫して上昇しており、1981年度には41.5%とかなり高くなっている。ボランティア・チェーン政策実施後、宣伝効果の影響で萌芽期に大量のチェーンが結成されたが、前述のようにその中に経営が弱体なものも多く含まれる。時間の経過につれて弱体チェーンの淘汰やチェーン同士の連携・合併によりチェーン数が減少したが、個々のチェーンの経営は着実に成熟したのである。

なお、主宰別に見ると、ボランティア・チェーン政策制定当初は、卸売主宰チェーンが優位であったが、その後小売主宰チェーンの増加の勢いが強く、1970年代なかばにはチェーン数において小売主宰チェーンが優位になった。ボランティア・チェーン政策立案者の林信太郎は、卸売主宰チェーンの多くが従来の取引先を組織してチェーンに名前を変えただけのものが多いのに対して、小売主宰チェーンは比較的進展していると指摘した⁵⁷。

小売業におけるボランティア・チェーンの市場シェアについて図表8を見れば、政策制定後の

図表8 加盟店の年間販売額とマーケットシェアの推移移

(単位：兆円)

	チェーン加盟店の 年間販売額	市場シェア
1966年3月	0.55	5.1%
1968年度	1.21	7.3%
1969年度	1.45	7.7%
1970年度	1.98	9.2%
1971年度	2.25	9.0%
1973年度	2.80	8.2%
1975年度	4.00	10.0%
1977年度	5.30	8.7%
1979年度	6.78	9.2%
1981年度	7.91	8.4%

出所：日本ボランティアチェーン協会（1983）『ボランティア・チェーンの現状（日本、欧米）』、p.4。

⁵⁷ 林信太郎は回想録（林信太郎、柴田章平（2008）『産業政策立案者の体験記録：戦後から高度成長期の産業創造への挑戦』国際商業出版社）の中で卸売主宰チェーンについて次のように述べている。「問屋の形でスタートしたものは、結局従来の中小の小売屋がお得意です。これをボランティアという名前に変えただけのものがほとんどだったのです。これの典型的なのが布団の西川さんです。要するに卸売りにしている先の小売店を組織化すればいいのですから。そうすると地方の小売をメンバーにしたチェーンだという言い方をしました。すり替えです。ヒロヤのヒロマルチェーンもしかりです。ですから問屋さんが真剣にやらないでチェーン流行りだから、名前を使うためにただ名前を変えただけでした。」(pp.3-36)。一方、「小売主宰のチェーンは、具体的な障害がそれなりあったのですが進展したものもありました。……従って中小小売のグループの方がうまくいった。具体的な効果があったのです」と小売主宰チェーンの進展を評価している (pp.37-38)。

10 年間は順調に拡大していることがわかる。しかし、1975 年をピークに市場シェアが低下しており、それはオイルショック以降、小売業の業態多様化に伴い、競争が激化し、ボランティア・チェーンの相対的な地位が低下したからであると推測される。

以上のように、政策制定後、日本のボランティア・チェーンは成長、成熟と停滞を経験したが、国際比較で見れば、どのような水準に到達したのか。日本ボランティアチェーン協会（1983）『ボランティア・チェーンの現状（日本、欧米）』によれば、1980 年時点で欧米諸国のボランティア・チェーンの市場シェアは、西ドイツが 25.9%、デンマークが 21.0%、イギリスが 7.4%（共同仕入れ機構を含む）、オーストリアが 26.0%、フランスが 10.0%、イタリアが 10.3%、スペインが 14.0%、アイルランドが 31.0%（共同仕入れ機構を含む）、アメリカが 24.1%となっている⁵⁸。前述のように、日本のボランティア・チェーンの市場シェアはピークの 1975 年に 10.0%になっており、1981 年時点では 8.2%と低下しているので、政策制定の 15 年経過後も、日本のボランティア・チェーンは欧米諸国に比較してなお比較的低い水準にあったと言えよう。

また、前述のように政策制定当初には通商産業省は「10 ヶ年目標」を打ち出したが、実際、その目標は実現されなかった。1966 年当初の「10 ヶ年目標」と比較して、1976 年 5 月に協会の統計による加盟店舗数が 39,690 店となっており、協会非加盟チェーンの存在を加味して考えても、これは当初の目標である 130 千店からは大きく外れたとみていいだろう。

以上の政策実施後のボランティア・チェーンの進展からみると、政策の展開によってボランティア・チェーンの存在が一般の零細小売業まで認識されたという点で政策の宣伝効果が相当大きいものであると評価できよう。そのため、零細小売業の加盟意欲も一時期かなり高まったようである。また、政策実施初期のボランティア・チェーンは本部規模の小ささと集中仕入れ率の低さにも反映されるように弱体なものが多かったが、それが時間の経過につれて着実に成熟し、ボランティア・チェーンが日本の小売業に定着するようになった。しかし、1980 年代になっても日本のボランティア・チェーンは欧米に比較して相対的に低い水準にあり、また政策当局が当初制定した目標からも大きく外れた。その背後には、小売業の店舗数の 8 割以上を占めた零細小売業の加盟率の低さが一つの要因である。さらに、零細小売業の加盟率が低い理由として、零細小売業の側から見れば、多くのチェーンの加盟基準が相対的に高いこと、業態革新なしでの加盟がメリットを感じにくいこと、チェーン本部から見れば零細小売業を取り込むことがチェーンの運営にとって必ずしも望ましくないこと等がある。このように、ボランティア・チェーン政策は、日本の小売業に大量に存在した中小小売業の独立性を維持しながら大量流通機構の確立を目指すという出発点が、一見当時の日本の小売業の土壤に適合しているようにみえるが、零細小売業の位置付けが曖昧なまま実施されたことに大きな限界があると考えられる。

⁵⁸ 日本ボランティアチェーン協会（1983）『ボランティア・チェーンの現状（日本、欧米）』、p.6。元資料は 1980 年『国際スーパー年次報告書』。

5. 終わりに

本稿は、1960年代半ばのボランティア・チェーン政策の制定過程及びその実施後のボランティア・チェーンの展開について考察した。ボランティア・チェーン政策は、高度成長期の流通近代化政策の柱として大きく期待されていた。その背後に、中小零細小売業が大量に存在している日本の小売構造のもと、いかに社会的摩擦を最小限にし、流通近代化を進めるのかという問題意識があった。「流通革命」の旗手であったスーパーマーケットではなく、中小企業の組織化を目指すボランティア・チェーンに着目したのは、当時の流通政策が商業政策の中小企業政策的な側面を継承したからである。しかし、高度成長期の流通政策はすでに戦後復興期の保護政策から脱皮し、流通の近代化・合理化を第一義的な目標とした。その意味で、ボランティア・チェーン政策は中小零細小売業の保護を目的とするのではなく、あくまでも意欲のある中小零細小売業の組織化を通じて大量流通機構の確立を目指すものであった。そのこともあるか、政策においては中小零細小売業の加盟意欲を高める施策が乏しく、また、小売業店舗数の8割以上を占めていた零細小売業の位置付けも曖昧なままであった。

実際、政策実施後は、一般の零細商店までもボランティア・チェーンに対する認識が高まり、ボランティア・チェーンの数も加盟商店の数も大きく増加していた。それは政策によってチェーン結成の社会的基盤がある程度醸成されることで、政策の効果として評価すべきであろう。しかし、政策意図に反して日本に大量に存在していた零細小売業が結局ほとんど組織されていなく、それがボランティア・チェーンの低迷の一因となった。零細商店はチェーン加盟の意欲が高いが、ボランティア・チェーン本部が設けた加盟条件は零細小売業にとって必ずしも低くなかった。また、共同仕入れが不十分であることや、利益を実現するために回転率を高める必要があることから、零細小売業が加盟してもメリットを感じにくいのがもう一つの理由であった。一方、ボランティア・チェーン本部の運営にとっても、零細小売商の加盟は必ずしも望ましいことではなかった。経営能力や共同意識が弱い零細小売商の加盟によって、本部の経営が悪化するケースもみられた。このように、政策における零細小売業の位置付けの曖昧さがその加盟率の低下につながり、ボランティア・チェーンの更なる拡大の制約要因になった。ボランティア・チェーン政策は、大量の中小零細小売業の存在という日本の小売業の土壌を政策の出発点としたが、この「土壌」の大半を構成した零細小売業の性格について十分に考慮しなかったことに限界があると言わざるをえない。

参考文献

- 東伸一、三村優美子、懸田豊、金雲鎬、横山斉理編『流通と商業データブック—理論と現象から考える』有斐閣。
石井寛治編（2005）『近代日本流通史』東京堂出版。
石井淳蔵、向山雅夫編（2009）『小売業の業態革新』中央経済社。
石原武政（2018）「戦前のボランティア・チェーン（上）」『流通情報』50巻1号、pp.37-53。
石原武政（2018）「戦前のボランティア・チェーン（下）」『流通情報』50巻2号、pp.51-66。
石原武政、矢作敏行編（2004）『日本の流通100年』有斐閣。

- 石原武政, 加藤司編 (2009)『日本の流通政策』中央経済社。
- 糸園辰雄 (1980)『日本中小商業の構造 (改訂版)』有斐閣。
- 川辺信雄 (2004)「コンビニエンスストアの経営史—日本におけるコンビニエンス・ストアの30年—」『早稲田商学』400号, pp.1-59。
- 清成忠男 (2009)『日本中小企業政策史』有斐閣。
- 公開経営指導協会編 (1981)『日本小売業運動史3:戦後編』。
- 志沢芳夫 (1980)『ボランティア・チェーン—新展開の指針』同文館。
- 高岡美佳 (1999b)「日本のコンビニエンス・ストアの成長過程における資源補完メカニズム:フランチャイズ・システムの採用」『経営史学』34巻2号, 44-73頁。
- 竹林祐吉 (1969)『ボランティア・チェーンの研究』千倉書房。
- 竹林祐吉 (1984)『日本のボランティア・チェーン』千倉書房。
- 田村正紀 (1986)『日本型流通システム』千倉書房。
- 通商産業政策史編纂委員会編 (1993)『通称産業政策史11:第III期高度成長期(4)』。
- 通商産業政策史編纂委員会編 (2011)『通商産業政策史(1980-2000)4:商務流通政策』
- 日本ボランティア・チェーン協会 (2006)『40年のあゆみ:更なる発展をめざして』。
- 林周二 (1962)『流通革命—製品・経路及び消費者』中央公論社。
- 林信太郎, 柴田章平 (2008)『産業政策立案者の体験記録:戦後から高度成長期の産業創造への挑戦』国際商業出版社。
- 廣田誠, 山田雄久, 木山実, 長廣利崇, 藤岡里圭 (2017)『日本商業史—商業・流通の発展プロセスをとらえる』有斐閣。
- 満園勇 (2021)『日本流通史:小売業の近現代』有斐閣。
- 南方建明 (2013)『流通政策と小売業の発展』中央経済社。
- 林彦櫻 (2018)「戦後日本における零細小売業の事業機会の変容」『社会科学』48巻1号, 147-170頁。
- 渡辺達郎 (2016)『流通政策入門 (第4版)』中央経済社。