

【論文】

# 安定成長期における中小小売業の事業転換<sup>1</sup>

林 彦 櫻

## 1. はじめに

本稿の課題は、安定成長期における中小小売業<sup>2</sup>の事業転換活動について複数の事例研究を通じて分析し、外部環境の激しい変化の中で、中小小売業がいかなる事業転換活動によって対応したのかを考察することである<sup>3</sup>。

1950年代後半から80年代初頭にかけて、日本における「流通革命」の展開は、スーパーマーケット、コンビニエンスストア等革新的な業態が次々と発展するとともに、店舗数として大きなシェアを占める中小小売業が、直ちに衰退することなく分厚い層をなしながら存続することを特徴としている。しかし、今まで先行研究による「流通革命」の叙述では、研究の焦点がもっぱら革新的業態の発達に当てられている。例えば、林周二（1962）、佐藤肇（1971）等は「流通革命」に関する先駆的な研究であるが、そこではスーパーマーケットをはじめとした革新的業態の発達により、伝統的な業態としての中小小売業が駆逐されるという図式が描かれている。それに対して、高岡美佳（1999a;1999b）は、「流通革命期」において、革新的業態としてのスーパーマーケット、コンビニエンスストアがいかに従来の卸売業者や中小小売業者と相互補完しながら発展を遂げたのかを論じているが、中小小売業が革新的な業態によって利用される存在として捉えており、中小小売業の主体的な経営活動についてはあまり言及しなかった。

中小小売業の底辺にある零細小売業を対象とする数少ない研究として、北山幸子（2007a;2007b;2008;2013）がある。北山は、滋賀県にある川辰商店を事例として、経営、労働、事業転換と事業継承など、様々な角度から緻密な実証研究を行ってきた。特に、北山（2013）の事業転換に関する論考は、事業転換のプロセスを丁寧に描くものとして高く評価すべきであろう。しかし、北山の研究は一事例を深く掘り下げて分析しているがために、膨大な数を占めながら、多様性のある中小小

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

<sup>2</sup> 本稿は、百貨店やスーパーマーケット、コンビニエンスストア等の革新的業態ではなく、一般的にいわゆる業種店のことを「中小小売業」と定義する。つまり、分類の基準は、従業者数や店舗面積などの量的基準よりも、業態という質的基準に基づく。

<sup>3</sup> 本稿は、小売業を対象とするが、日本経済史の時期区分を踏襲し、1973～1985年を安定成長期とする。その理由は、林彦櫻（2018）のように、高度成長期と安定成長期においては、小売業の市場環境が大きく変化したからである。

売業の事業転換の実態を解明するには、より豊富な事例群による研究が必要であると思われる。

以上の研究の現状に鑑み、本稿は、複数の事例分析により、安定成長期における急激な外部環境の変化のなかで、一部の中小小売業がいかに関業転換活動によって対応したのかを考察する。それを通じて、従来十分に分析されなかった中小小売業の事業転換の実態を探るとともに、事業転換の成功にどのような要因が寄与したのかを検討する。

本稿は中小企業事業団中小企業情報センター（1986）『事業転換事例集』（全7巻、大阪経済大学図書館所蔵）から抽出した中小小売業の53事例を取り上げる<sup>4</sup>。なお、本稿でいう中小小売業の事業転換とは、業種の全面転換や部分転換だけではなく、チェーンオペレーションによる多店化、品揃えの高級化・専門化による専門店化、チェーン加盟に伴う業種・業態の転換をも含む。その意味で、本稿で定義する「事業転換」は、「何を売るか」という業種の変更よりも範囲が広く、「何をどのように売るか」という業種・業態の変換を含めた広義の事業形態の転換を指す。

## 2. 小売業の構造変化

高度成長期の小売業の構図は、百貨店の興隆、スーパーマーケットの成長、中小小売業の繁栄を特徴とすると言ってよいだろう。当時ベストセラーとなった林周二（1962）は、大量生産・大量消費の成立に伴い、問屋の中飛ばし、多段階性の解消、多数の中小小売業の淘汰を予言したとともに、「流通革命」という言葉を定着させた。しかし、実際、高度成長期において革新的な業態としてのスーパーマーケットが急速に成長したことは事実である<sup>5</sup>が、中小小売業は淘汰されるどころか、むしろその数を増やしていた。『商業統計表』によれば、小売業の商店数は1954年の118.9万店から、1974年の154.8万店へと35.9万店（30.2%）も増加し、そのほとんどが業種店の中小小売業であると推測される。その意味で、高度成長期は、スーパー等の革新的業態と中小小売業が並行的に発展していた時期といえよう。

しかし、安定成長期に入ると、小売業は新たな構造変化を迎えることになった。

第一に、消費の多様化と高度化に伴い、業種の新旧交替において大きな進展が見られた。その中でも、特に飲食料品小売業の衰退が目立っている。『商業統計表』によれば、1972～1982年には、商店数が減少する18業種のうち、鮮魚（-5.4%）、野菜（-10.0%）、果実（-10.0%）、牛乳（-10.9%）、卵・鳥肉（-15.5%）、豆腐・かまぼこ等加工食品・製造小売（-17.7%）、菓子・製造小売でないもの（-18.3%）、乾物（-24.3%）、豆腐・かまぼこ等加工食品・製造小売でないもの（-34.1%）等飲食料品小売業が9業種を占めていた。それに対して、1956～1972年に商店数が減少する13業種は、主に呉服・服地（-7.3%）、他に分類されない織物・衣服・身の回り品（-42.6%）、履物（-50.2%）、荒物（-38.1%）など、在来的消費財を扱う業種と想定されるもので、飲食料品小売業で商店数が減少するのは、菓子（-31.7%）、乾物（-36.4%）の2業種のみであった。以上のように、高度成長

<sup>4</sup> ただし、第3、4巻では中小小売業に関連する事例が見当たらなかった。

<sup>5</sup> この時期のスーパーマーケットの発展については、例えば、高岡美佳（1999a）、廣田誠等（2017）を参照。

期における飲食料品小売業の衰退は、主に消費嗜好の変化、特に生活スタイルの洋風化によって、限られた業種に起きた現象であるのに対して、安定成長期のそれは、スーパーマーケット（特に食料品スーパー）の発展に伴う飲食料品小売業の存立基盤の縮小を反映している。

しかし同時に、安定成長期には、消費の多様化・高度化に伴い、小売業の内部において、従来の業種分類では捉えきれない新たな成長業種も現れた。それを示す一つの指標として、「他に分類されないその他の小売業」の商店数の増加があげられる。具体的には、1972年94,266店であった当該分類の商店数が、1982年には125,705店となり、33.4%も増加している。「その他の小売業」は、本来衣食住など以外の商品、例えばスポーツ用品、楽器、花・植木などを取り扱う産業分類であり、さらにその中にある「その他の他に分類されない小売業」は、従来の産業分類では捉えきれない業種を指す。その意味で、この業種の店舗数の大幅な増加は、消費の多様化に伴い、従来の分類の枠を超えた新しい業種の商店の叢生を反映する指標として見てよいだろう。

各業種の競争環境を考察するために、図1は第5回『商業実態調査報告書』により、業種別に中小小売業の競争状況を示した。それによれば、主な競争相手がスーパーマーケットである業種、例えば食肉、各種飲食料品、鮮魚、その他の飲食料品、野菜・果実、その他の各種商品小売業、菓子・パン、乾物、米穀類などは、ほとんど飲食料品類である。これらの業種もまた、前述のように安定成長期における小売業の衰退業種と重なることが多く、この時期における一部の飲食料品小売業の衰退は、スーパーマーケットの発展によるものであることを示唆している。他方、自動車、燃料、

(単位：%)

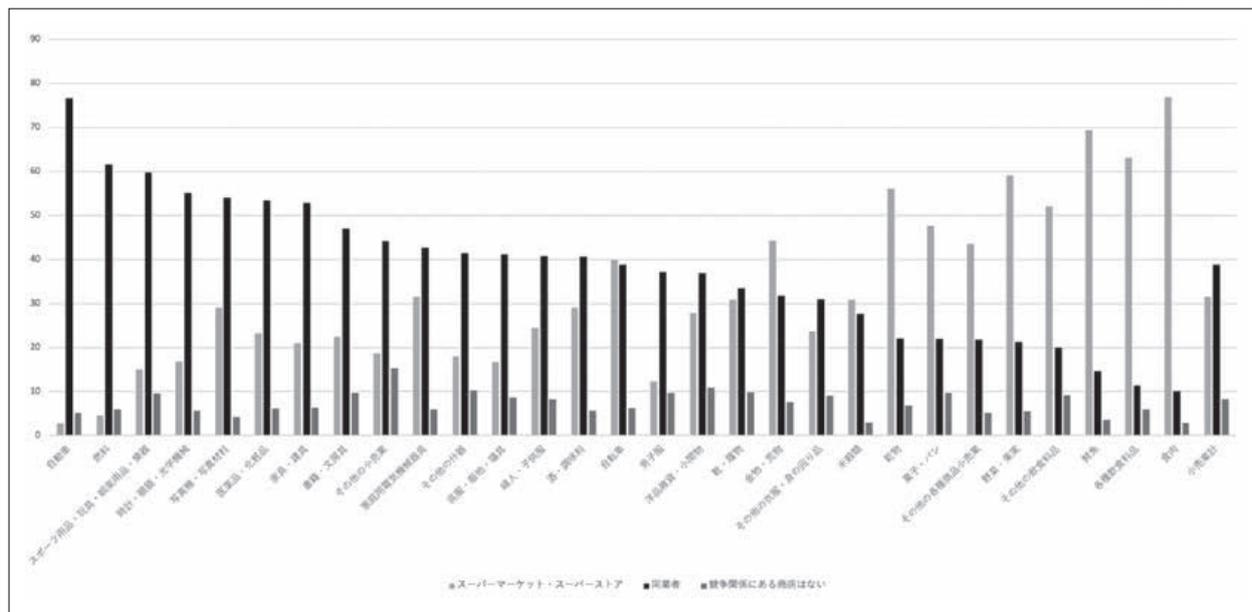


図1 中小小売業の主な競争相手 (1986年)

注：左からは主な競争相手が「スーパーマーケット」の比率が高い順となっている。「百貨店」、「コンビニエンスストア」、「生活協同組合、農業協同組合」、「その他」、「回答なし」を省略。

出所：通商産業大臣官房調査統計部、中小企業庁（1986）『昭和41年商業実態基本調査報告書』、286～290頁より作成。

スポーツ用品・玩具・娯楽用品・楽器等，主な競争相手が同業者である業種は，大型店の進出が相対的に遅れた分野とみて良いだろう。こうした業種は同業間の競争が激しいが，まだ中小小売業にとっては適切な存立領域である。また，「競争関係にある商店がない」比率は，特に「その他の小売業」が他の業種に比較して格段に高い。それは，前述のように，この時期の消費構造の変化を反映し，従来の業種分類では把握できない，多様な商店の増加を反映していると思われる。

第二に，小売業の内部において業態の多様化が著しく進行している。スーパーマーケットは高度成長期の成長を経て，安定成長期には小売業を君臨する業態まで成長した。その代表的な出来事として，1971年にダイエーの売上が三越を超えたこと，また同年にスーパーの総売上が百貨店を上回ることがあげられる。また，コンビニエンスストアは1970年代初頭に日本に導入され，その後プレゼンスが高まりつつあった。さらに，1960年代後半から郊外のショッピングセンターが目覚ましい発展を遂げ，小売業の立地構造を大きく変容させた。それとともに，ショッピングセンターのテナントとして入店し，速やかに展開する専門店チェーンの発展も，中小小売業にとって大きな脅威となりつつあった（石原武政，矢作敏行編，2004，pp.238～243）。

以上のように，高度成長期には，高回転・低マージンを武器とするスーパーマーケットが業態革新の旗手となったが，安定成長期には，国民所得の増加とともに，消費の多様化・高度化が進行し，一部の業種において，中小小売業の新たな存立基盤が発生している。その意味で，安定成長期は中小小売業にとって大きな転換期であると言える<sup>6</sup>。

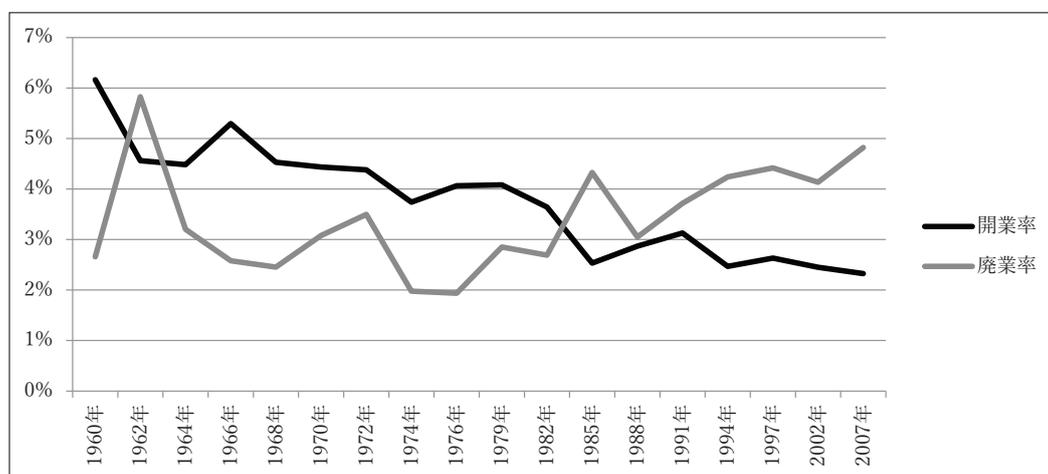


図2 小売業の年間開業率と年間廃業率

出所：通商産業大臣官房調査統計部『商業統計表』各年版より作成。

注：(1) 期間中の年間開業率＝期間中開業商店数／前期商店数；期間中廃業率＝（期間中開業商店数－期間中純増商店数）／前期商店数。年間開・廃業率＝期間中開・廃業率×12／調査期間の月数。

(2) 「期間中開業商店数」は，各年の『商業統計表』における「開設年代別商店数」のデータを用いて，前回調査の年次以降の商店数を合計し，更に前回の『商業統計表』における調査当年に開業した商店の数を引くことによって計算した。

<sup>6</sup> 高度成長期と安定成長期に関する事業環境の変容については，林彦櫻(2018)を参照。

それでは、以上の外部環境の変化によって、中小小売業の内部にどのような変化が起きたのか。図2は、この間の小売業の開業率と廃業率を示した。それによると、安定成長期には開業率の低下と廃業率の上昇が見られる。高度成長期には常に4%を上回る開業率が、1974年以降になると4%前後で推移し、さらに1979年以降3%台まで低下した。他方、廃業率は、1974年以降一旦2%前後で推移した後、1985年まで4%まで上昇した。1980年代半ばにおける小売業商店数の減少は、開業率と廃業率の逆転によって現れたが、開業率の低下と廃業率の上昇という動きは、すでに1970年代から始まっていると見ていいだろう。その意味で、1985年以降の中小小売業の大幅な減少は、長期的に見れば、すでに安定成長期からその端緒が見られると言える<sup>7</sup>。

ただし、競争環境が全体的に悪化したとはいえ、中小小売業の中には、拡大意欲があるものがまだ少なからず存在している。図3は、従業員1~4人と従業員20~49人の商店の事業拡大意欲の推移を示した。それによれば、1973年から1992年にかけて、拡大の意思がある中小小売業の割合は、従業員1~4人では約3~4割、従業員20~49人では約7割前後となっている。特に、従来拡大意欲が弱いと想定される1~4人の零細商店でも、1973~1986年にかけて、むしろ「事業拡大を考えている」割合が上昇している。このように、安定成長期には、新たなビジネス・チャンスが発生する中で、既存の中小小売業者は少なくとも主観的には拡大意欲があり、外部環境が変化する中でも、事業転換によって対応する動機を持っているといえよう。

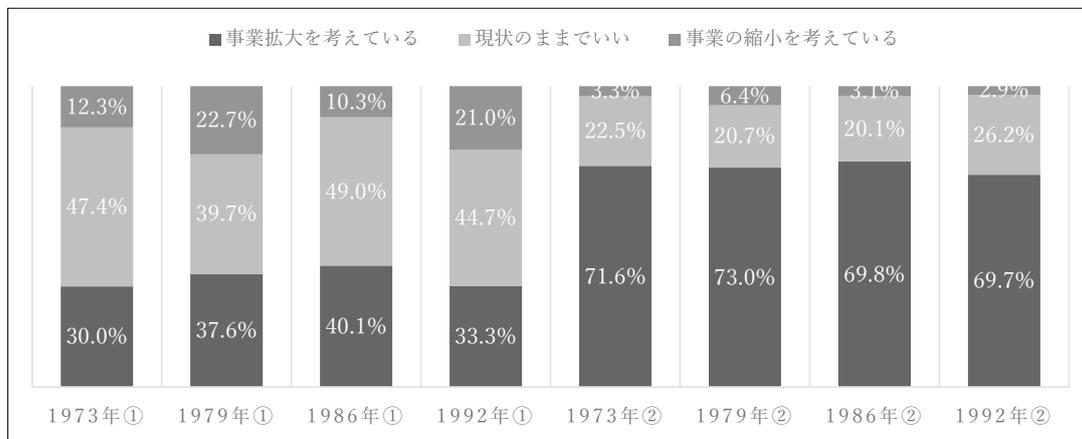


図3 中小小売業における事業拡大意欲の推移

注：①は「常時従業員1~4人の商店」、②は「常時従業員20~49人の商店」である。

出所：中小企業庁、通商産業大臣官房調査統計部（1996）『我が国における商業企業の変遷と現状：最近20年における商業実態基本調査を通じて』、192頁より作成。

以上のように、高度成長期の全盛期を経て、安定成長期において、中小小売業は大きな転換期を迎えている。一方では、競争環境の悪化により、飲食料品を中心とした一部の業種は商店数が減少

<sup>7</sup> この点については、林彦櫻（2015）による店主の供給源の変化に関する考察と一致している。

したが、他方では消費構造の高度化と多様化に伴い、新たなビジネスチャンスが発生した。いわば、安定成長期は、中小小売業にとって機会と脅威が共存する時代であった。こうした外部環境の急変化は、業界の不況に直面する一部の中小小売業者が事業転換によって事業の継続と成長を図る契機となった。

### 3. 事業転換の概観

#### (1) 事例の概要

本稿で利用する『事業転換事例集』では、資料作成の趣旨に関しては明記されていないが、事例の詳細を確認してみると、事業転換法の認定を受ける業者や、高度化資金を受給する業者が多く存在していることから推察すると、おそらく中小企業政策の制定に関わる参考資料として使われているものであると推測される<sup>8</sup>。各事例の転換は、およそ1960年代後半から1980年代初頭にかけて実施されているが、時期としてはほぼ安定成長期をカバーしている。

表1は、『事業転換事例集』から抽出した小売業の53事例の概要をまとめたものである。なお、本稿では、主に中小小売業内部の事業転換を対象とするが、比較のために、小売業から他業種への事業転換や、他業種から小売業への事業転換も含めて検討する。事例数で見れば、小売業内部の事業転換は23事例、小売業から他業種への事業転換が12事例、他業種から小売業への事業転換が18事例となっている。

次に、以上の53事例を転換の形態によって分類してみる。原資料では、事業転換を「業種転換（全面）」、「業種転換（一部）」、「製品転換」、「業態転換」、「グループ化」、「多角化・新分野進出」、「立地転換」、「市場転換」、「海外進出」に分類しているが、そうした分類は小売業の産業特性を十分に反映していないため、本稿では独自の類型化を行った。具体的には、事業転換の事例を「業種転換」、「システム化」、「専門店化」、「多店化」、「チェーン加盟」、「共同化」、「多角化」の7つの類型に分類する<sup>9</sup>。以上の類型化にしたがうと、53事例のうち、「業種転換」が31事例、「システム化」が4

<sup>8</sup> 第7分冊の説明によれば、第1～5巻は、中小企業庁、全国中小企業団体中央会、全国商工会連合会の協力を得て、中小企業事業団がまとめたものである。また、第6、7巻は、中小企業事業団が作成した『事業転換事例分析調査報告書』をもとに、1976～1981年に刊行した事業転換事例情報を再編集したものである。なお、当該資料は、中小企業の事業転換に関する記述資料として貴重なものであるが、各巻においては記述の形式が統一されておらず、同じ巻においても記述のスタイルや、情報の充実度などにバラツキがあるため、取扱上の難点を抱えている。表1は、各事例の記述から一部の情報を抽出してまとめたものである。

<sup>9</sup> 「業種転換」とは、従来の業種を廃業して、他の業種に転換することを指すが、この類型は予想通り最も多い。「システム化」は、一つのコンセプトを中心に、製品開発、小売業、消費者サービス、ないし生産、物流などに多角的に展開し、いわば一種の総合流通システムとなっている業態である。「専門店化」は、従来の業種をベースに、さらに取扱商品を絞って、専門店化路線をたどり、大型店との差別化を図る転換形態である。「多店化」は、自らがチェーン・オペレーションを展開して成長する転換形態である。「チェーン加盟」は、特定のチェーンに加盟することで、本部の指導により事業転換を行う形態である。さらに「多角化」は、従来の業種と異なる部門を設置し、兼業を行う形態であるが、特定のコンセプトを中心に展開していないことから、本稿では「システム化」と区別している。

表1 事例一覧(転換前の従業者規模順)

事例番号	地域	転換の類型	転換前後の規模	転換前後の業種	転換のきっかけと動機	転換先の選定	外部の支援	転換の成果
小売業内部の事業転換								
1-7	岩手県	業種転換	2人→4人	魚介類小売→茶器小売	隣接都市への消費流出で売上が低下	テナント入店のショッピングセンターには魚店が3店存在するため、茶・茶器類小売業を選定	商工会青年部から情報を取得	成長
7-89	栃木県宇都宮市	チェーン加盟	2人→4人	八百屋→コンビニエンスストア	周辺にコンビニ・スーパーができて売上急減。それで市内に移転して、コンビニへ転換	もともとVCのメンバーであったため	チェーン本部の指導	急成長
7-88	栃木県宇都宮市	業種転換	3人→2人	釣具小売→レザークラフト材料小売	靴製造業の発展、アケードができたため卸が困難	趣味と実益の両立を図るため	指導機関、取引先、友人から情報を得た	安定
1-268	沖縄県	チェーン加盟	3人(2)→12人	家具販売店→家電FC(居酒屋兼営)	消費が高級志向から性能価格志向へと変化したため	立地と経営ノウハウを生かし、また消費者のニーズの変化を考える	記載なし	成長
6-66	A県B市	専門店化	5人→6人	婦人・子供服小売→婦人服専門小売	大型店の出店に伴い、主力商品を中高年婦人服に切り替え	息子夫婦の経営により適した若年婦人服店を新たに開業	市商工会の経営指導員の指導を受けた	成長
6-14	愛媛県	専門店化	6人→14人	一般衣料→ファッション衣料	大型店の進出により経営が圧迫を受ける	商品構成の弱みを切り捨て、品種を絞り込んだ専門化で大型店に対抗する	記載なし	急成長
7-91	東京都	システム化	12人→22人	陶器小売業→複合型生活提案企業	陶器業界のあり方への疑問、消費者ニーズの変化	生活提案型企業という発想	記載なし	急成長
1-159	福井県	チェーン加盟	20人以上→4人	紳士服専門店→コンビニエンスストア	大手量販店の進出に伴い、都市の商圏が大きく変容	ヤマザキデイリーの経営を見て引きつけられた	チェーン本部の指導	不明
6-43	香川県大川郡	共同化	47人→54人	商店街→共同店舗(駅前商店街)	商店街の立地悪化、交通の整備により近隣都市への客流出	三本松高校の敷地利用	中小企業団体中央会の支援	安定
6-16	埼玉県大宮市	多店化	75人→123人	婦人服洋品店→多店化	駅前の拡張により将来本店立ち退きが予想される	大型店の出店に際して多店化を展開	記載なし	急成長
6-44	香川県高松市	多角化	75人→75人	菓子製造小売→雑貨ファッション小売	脇の自転車屋の廃業により敷地を購入	知人のアドバイス、本人も以前から民芸品店を考えていた	専門家から情報を得た	安定
1-212	広島県	業種転換	不明→7人	靴小売→パン製造小売	業界の低迷、海外ブランド直営店の進出	飲食業は景気による影響が小さい。都心部という好立地の利用	厨房機械メーカーのコンサルタントを利用	不明
1-234	愛媛県	システム化	不明→21人	家具専門店→パライエティショップ	同社の問題点を反省し、経営方針を再検討	家具専門店の経験を生かし、インテリア小物を中心にパライエティショップに転換	記載なし	急成長
3-54	福井県	多角化	不明→90人	寝装・寝具販売→居酒屋・電FC	布団の売りゆきが伸び悩む	ビジネスチャンスを見出し、大胆に拡張	記載なし	安定
1-40	群馬県	業種転換	不明	庭石小売業→味噌製造小売	以前から多角化を考えていた	味噌販売は観光客に好評で競争も少なかった	藤岡農業改良普及所主任技師の技術指導	不明
1-227	香川県	業種転換	不明	酒類小売→クッキー製造小売	劣悪な立地、同業競争の激化	共同店舗の建設にあたり、出店を決意した	業種の選択に際しては組合内部の調整	不明
1-228	香川県	専門店化	不明	八百屋→インスタペーカー	商圏の狭小化とモータリゼーションの進展に伴い業績が悪化	県と大手ベーカーリーの指導により業種を選択	県と大手ベーカーリーの指導を受けた	安定
1-269	沖縄県	業種転換	不明	婦人服小売→小物類小売	大型店の出店	不明	記載なし	不明
3-34	静岡県	システム化	不明	日用雑貨小売→建材販売、保険・旅行代理業	消費者ニーズの変化を捕捉し、「暮らしの総合商社」の戦略を構想	創業当初から販売部門と建設部門を設置していること、「暮らしの総合商社」という構想	記載なし	不明
3-68	和歌山県	多角化	不明	米穀販売→住宅設備等販売	米穀販売業に付随してプロパン販売を行ってきたが、組織力を生かしてさらに住宅設備機械の販売とそれに伴う配管工事まで行うようになった	記載なし	安定	
6-15	埼玉県	多店化	不明	ニット衣料品小売→多店化	商圏内購買力の量的拡大と質的变化	イトーヨーカ堂の出店に際してテナントによる多店化に転換した	記載なし	急成長
7-105	東京都	システム化	不明	ファッション雑貨店→総合型ファッションショップ	消費者ニーズの変化	「商品・店舗・じゅう器」の三位一体という発想	記載なし	急成長
7-106	千葉県	専門店化	不明	一般酒小売店→地酒を主体とする酒販店	杜社との知り合ったことをきっかけにアドバイスを受けた	従来との関連性、社長個人の信条	杜社のアドバイス	急成長
小売業から他業種への事業転換								
1-77	新潟県	業種転換	1人(1)→5人(1)	家具小売・卸→自動車部品組立	市場の成熟や同業競争の激化により需要が停滞	下請工場募集の情報を得た	親会社の技術指導	安定
6-65	兵庫県神戸市	多角化	1人→8人(転換部門)	ケミカルジュース卸小売→うどん屋	円高不況、消費者ニーズの変化等により業績悪化	周辺に大型店の出店を利用し、回転率も利益率も高いうどん店を展開	支店長の仲介で総代理店を紹介してもらった	成長

1-78	新潟県	業種転換	2人(1) →1人(1)	家具販売業→軽貨物輸送業	立地の問題(佐渡ヶ島), 業界全体の低迷	家具販売時代に所有していた家具配送用の小型トラックを使用して運搬業を営む	不明	安定
6-69	石川県松任市	業種転換	2人→6人	食料品小売→寿司販売(FC)	大型店の影響, 売上の大幅減少	共同店舗の競合を避けるために, 取扱商品の調整がなされた	組合間及び県の診断指導を受ける	成長
6-67	A県G市	業種転換	2人→2人	洋装店→定食屋→釜飯チェーン	売り上げの激減と, 知人のアドバイス	社長が各地に研究視察の結果, 取扱商品の部分転換を決意した	知人から飲食店が早く儲かると聞いた	安定
1-8	岩手県	業種転換	2人(1) →3人(1)	紳士服小売業→弁当屋	顧客層が薄く, 商品の回転率が悪く, さらに消費者が都市部に流出	飲食業が現金取引で, 資金回転も速いため	全国チェーンと提携し, その指導を受けている	急成長
1-107	静岡県	業種転換	2人→3人	紳士洋服店→好み焼き	業況の悪化, 家業継承の際に子供の意思に従い転換	子供が好み焼きに自信があるから	転換の際には仕入れ先の理解を得て調整	不明
6-41	茨城県高萩市	業種転換	3人→7人	寝具小売→喫茶店	業況悪化, イトーヨーカ堂の出店	大型店の集客力を利用して転換	経営ノウハウはコーヒー販売業者の指導を受けた	成長
7-87	東京都中央区	業種転換	4人→5人	寝具小売業→うなぎ飲食店	都心部の人口減少	昼間の流動人口の増加に伴い, 飲食業が有望だと判断する	都庁の診断指導を受けた	安定
6-68	三重県鈴鹿市	業種転換	6人→5人	総合食品小売業→喫茶&グリル	地元スーパー「主婦の店白子店」ができたため競争が激化	素人でもできる, アルバイトの経験を生かしたい	調理師組合を通じて調理師を採用	安定
6-64	東京都	業種転換	6人→20人	紳士服小売業→喫茶店	人口のドーナツ化に伴う従来立地していた神田の地盤沈下, 吉祥寺への出店	自分の性格に合うこと, 将来性のある事業, 高額商品避ける, 未経験でも参入できること	K館から指導を得た	安定
他業種から小売業への事業転換								
1-10	岩手県	業種転換	2人(2) →2人(2)	建具製造→農作物業衣小売	冷害と住宅不況で業況が悪化	受注減少の際に妻が農作物業衣の内職を始めたことがきっかけ	記載なし	成長
1-141	石川県	業種転換	2人→2人	合繊織物業→精肉小売	工賃の低下, 設備の老朽化	当地では同業者が少ない, ブロック肉流通で素人でも開業できる	仕入れ先の指導を受けている	安定
1-54	東京都	チェーン加盟	2人→3人	ネクタイ製造販売→贈答品小売	途上国の追い上げやヨーロッパ高級品の影響で業界が不振	顧問税理士からフランチャイズチェーン募集のことを聞いた	チェーン本部の指導	不調
1-136	石川県	業種転換	2人→4人(4)	合成繊維業→釣具販売業	工賃と売行きが不安定	趣味と実益とを兼ねたいため釣具小売を選択した	記載なし	不明
1-11	岩手県	業種転換	3人(1) →1人(1)	木造建築業→食料品小売業	受注競争の激化, 掛売で資金の回収が悪く, 現金商売の小売業へ転換	現金販売で, 必要な設備資金が少なく, ニューズも把握しやすい	保証人のアドバイス	安定
1-146	石川県	業種転換	4人(1) →4人(1)	綿紡績業→食料品小売(コンビニ)	繊維不況に伴う先行不安	小売業が経済の変動による影響が小さいと判断するため	仕入れ先企業の紹介で同業者の店舗で2ヶ月研修	成長
6-70	石川県小松市	多角化	5人→4人	陶器卸売→陶器小売, タオル製品	サンウエーブが代理店を探し, 社長と話が合った	大型店の集客力を生かしたい	記載なし	成長
6-13	愛媛県	業種転換	10人→8人	旅館→土産店	建物の老朽化, 人手不足	商店街の中にある立地を利用	商工指導センターの指導	安定
7-80	山梨県F市	多角化	11人→14人	織物業→婚礼用家具小売	チョップ商品の打ち切り	需要が漸増傾向, 現金取引, 未経験でも開業できる, 良好な立地	事務用品専門問屋の指導を受けた	成長
6-42	香川県高松市	業種転換	13人→7人	鐵工所→室内装飾小売	不況による建設機械の受注減少, 大幅な債務累積	取引銀行との相談, 自ら大阪心齋橋で調査	出店地の地主の支援, 取引銀行の援助	安定
2-41	大阪府	業種転換	40人→6人	紳士服製造・卸売→紳士服小売	石油危機後小売業からの返品が慣習化し, 収入が不安定	記載なし	同業者から事業転換に関する情報を得た	安定
7-90	徳島県那賀郡	専門店化	162人→197人	建具・高級ドア製造・卸→DIY店	建具の業界不況, 米国の視察で刺激を受けた	現業の関係で以前からDIY店に興味があった	問屋の支援	急成長
7-110	不明	業種転換	不明→16人	手芸用品卸売→手芸用品小売	過剰在庫を処理するとともに,	消費者の嗜好をも知りたいため	記載なし	不調
2-17	神奈川県	業種転換	不明→20人	飼料製造→食料品スーパー	神奈川から横浜への交通渋滞, 千葉湾, 鹿島湾の港湾機能強化で立地が悪化した	所有土地を活用, 大手の系列には縛られたくないため, 独力でスーパーに参入	商工会議所の打診, 建築家, レジ販売業者へ市場調査の依頼	不調
7-109	不明	業種転換	不明→30人	ピーナツ菓子類製造卸→直営小売	石油危機後の消費低迷と消費者の嗜好の変化	末端の消費動向を把握したいため	記載なし	不調
1-18	秋田県	業種転換	不明	製材業→家具建具小売	需要の不振により, 木材産業再編成の許可を受けて廃業	従来から建具, 大工用機械器具小売業を兼営しているため	記載なし	安定
1-19	山形県	業種転換	不明	絹織物業→食肉小売業	繊維不況により先行不安	地域内の食肉販売業者が少なく, 立地条件も良好	記載なし	安定
1-92	山梨県	業種転換	不明	絹人織織物業製造業→文具・OA販売	メーカーがチョップ品製造を打ち切ったため	1978年に中小企業事業転換臨時措置法に基づいて事業転換	N社の特約店になった	安定
2-32	石川県	業種転換	不明	織物製造業→食品卸売→土産品小売	繊維不況, 取引先商社の倒産で仕入れルートの喪失	インタチェンジ横の土地を利用し, 観光土産品小売業を開始	事業転換法を適用, 織物業の仲間と共同経営	不調

注: 事例番号は, 「巻 - 事例番号」となっている。また, 転換前後の従業者規模の括弧内は家族従業者数。

出所: 中小企業事業団中小企業情報センター(1986)『事業転換事例集』第1, 2, 3, 6, 7巻より作成。

事例、「専門店化」が5事例、「多店化」が2事例、「チェーン加盟」が4事例、「共同化」が1事例、「多角化」が6事例となっている。

小売業内部の事業転換，小売業から他業種への事業転換，他業種から小売業への事業転換に分けてみると，以下の傾向が読み取れる。小売業内部の事業転換は，従来の業種を廃業し，完全に他業種へ進出するという「業種転換」以外に，システム化，専門店化，多店化，チェーン加盟，多角化など，転換の形態にかなり多様性が見られるだけでなく，転出と転入の業種も多岐にわたっている。こうした転換形態の多様性は，この時期の小売業内部において，事業転換によって存続・成長の方向性が多く存在していることを示唆している。

小売業から他業種への事業転換は，表1が示すように，転出先に飲食店が多い（12事例のうち10事例）。小売業と飲食店とは，良好な立地の土地と建物が重要な経営資源であることや，必要な技術と経験も相対的に少ないことに共通点があるため，小売業から転出する場合，飲食店が転換先として有力な候補となるだろう。また，中小小売業が固定客に大きく依存し，掛け売りが多いため，飲食業という現金販売に転換することで，資金の回転を高めることも，事例1-8，6-65等，一部の事例で見られる転換動機である。他方，他業種から小売業へ転換する事例は，繊維関係の中小企業が多い。

転換の動機については，例えば清成忠男（1970）等のように，一般的には経営状況の悪化による「受身転換」と，自ら成長を求めて積極的に転換を行うという「前向き転換」に区別されることが多い。しかし，本資料の事例を分析することにより，事業転換の動機は以上の二分法よりも複雑であり，実際の転換の経緯からみると，「受身転換」なのか，「前向き転換」なのかが容易に判明できない事例も多く存在しているし，一見「受身転換」のように見える事例でも，うまく事業転換を図って成長するものがある。

例えば，事例6-16の転換のきっかけは，商店の所在地である大宮駅前の拡張により，将来本店の立ち退きが予想されることであった。しかし，経営者自身には従来拡大の意思があったため，それをきっかけに，業種転換と同時に多店化，多角化を展開することで，有力中小企業に成長した。また，事例7-88も，従来革卸を扱っていたが，商店街でアーケードができて卸が困難となったため，一旦釣具小売業に転換した。さらに周辺に大型店が進出すると，経営者がそれに危機感を覚えて転換を図ったが，その準備に際しては積極的な調査を重ねながらレザークラフト材料小売への転身に成功した。こうした事例から見れば，転換の動機が一見競争の激化による受身転換であっても，転換に際しては各企業が主体的に調査や準備をすれば，十分に成功の可能性があると見えよう。

## （2）地域別の特徴

事例の地域分布についてみると，本稿で取り上げた53事例は，三大都市圏よりも，地方のものが多く，事例数が限られるため，明確な結論には至らないが，安定成長期における地方都市の商業環境の急変化を反映する可能性がある。スーパーマーケットの一層の発展や自動車の普及によって，地方では小売業の競争が激しくなり，そのため事業転換を図る中小小売業が増加したと推測さ

れる。

他方、三大都市圏の事例は特に東京都、埼玉県、千葉県のように首都圏に集中している。数としては相対的に少ないものの、これらの事例は地方都市のそれには見られない特徴がある。第一に、事業転換が何らかの経営革新を伴い、急成長した事例が多い。表1が示したように、転換の成果として「急成長」を遂げた9事例のうち、東京都、埼玉県、千葉県の事例が4事例もある。また、この4事例は、地方都市での成長事例に比較して、いずれも多店化(6-16)、製販統合を目指す独自の流通システムの構築(7-91, 7-105)、専門店化(7-106)等、伝統的な業種店の枠を超えて、新しいビジネス・モデルの構築に模索して成長したものである。

### (3) 零細小売業の事業転換

表1からもわかるように、本稿で取り上げた事例の大半は一定の雇用者を使用している中小小売業であり、中小小売業の底辺にあり、なお商店の絶対数では圧倒的に多い零細小売業の事例は比較的少ない。従業者4人以下を一応零細小売業<sup>10</sup>とすると、小売業内部の事業転換の3事例(1-7, 7-89, 7-88, 1-268,)と、小売業から他業種への事業転換の8事例(1-77, 6-65, 1-78, 6-69, 6-67, 1-8, 1-107, 6-41, 7-87), 合計11事例である。こうした事例の偏りは、資料の性格によるバイアスかもしれないが、経営資源が貧弱な零細小売業には事業転換の能力も相対的に低いことを反映する可能性がある。

零細小売業の11事例からは、主に以下の特徴が読み取れる。①転換後の従業者規模の拡大は限られるものの、売上高の増加が顕著である。②転換の要因は、主に消費の減少や大型店の影響等の外部環境の変化によるものである。③転換先の選定に際して、経営者は何らかの形で外部から情報を収集するか、指導を受けている。④転換後の業績は、立地等の外部環境により大きな影響を受けている。こうした特徴は、零細小売業がその経営資源の乏しさから、急速な規模の成長が困難であること、事業環境の変化により影響を受けやすいこと、転換の遂行に外部の支援が必要であることを反映するだろう。しかし、逆に言えばこの時期には、零細小売業が一定の条件を満たせば、事業転換によって成長する可能性も存在することを示唆している。

例えば、事例1-7のS庵は、転換前は岩手県にある従業者2人の家族経営小売業であった。経営者は、妻の実家である魚店で6年間修業した後、1970年に自宅で魚介類小売業を開業した。1970年代末から、消費の流出によって利益が圧迫されることが、転換の意思決定につながった。ちょうど1977年前後から商工会青年部の一員としてEショッピングセンターの設立計画に関わることをきっかけに、同ショッピングセンターへの入店を決意した。ショッピングセンターには魚店が既に3店も存在していることから、入店の際には茶と茶器を扱う専門店へと転換した。従業者規模は転換初期の1981年の2人から1985年の4人(うち、家族従業者3人)へと拡大した。年間売上は64.0万円から3644.3万円へと急激な変化が見られた。転換前後の業種には売上単価と商品の回転率が

<sup>10</sup> 零細小売業の定義及びその根拠については、糸園辰雄(1975)を参照。

大きく異なるため、売上による単純な比較はできないが、その点を考慮しても転換後の業績は転換前より大きく伸びたと言える<sup>11</sup>。この事例の成功は、ショッピングセンターの中に立地し、その集客力を利用したこと、また消費者のニーズの変化に合わせて適切な業種を選択したことが最も重要な要因といえよう。転換の業種は自ら選択したものの、ショッピングセンターへの入店は、やはり商工会青年部からの情報が重要な役割を果たした。

事例6-69は、もともと石川県松任市にある家族従業者2人の食料品小売業（主に青果物）であった。現店主は当初商売に興味がなく、自ら国鉄のサラリーマンを勤めながら、商店の経営を妻と実父に任せていた。1965年頃、店舗の前に生鮮三品を主力とする競合店Fセンターが周辺に出店し、さらに駅前に大型店2店も出店すると、当店は大きな打撃を受けることになった。それで、現店主は定年を迎えることをきっかけに、商店街の近代化計画及び共同店舗計画に参加し、転換を決意した。転換にあたっては、知人、友人等に相談をしながら、数々の候補業種を検討した。その結果、北陸地方で展開している寿司チェーンの店頭販売の転換に決意した。転換に際しては、FC組織と県庁から多くのアドバイスを受けたという。転換前の1975年度の売り上げは、888.2万円だったのに対して、転換後の1978年度は、早くも3877.2万円まで大きく成長し、従業者数も2人から6人へと拡大した。

ところで、事例1-159のように、経営不振により事業転換を行いながら、中小小売業から零細小売業に転落する事例も存在した。当該商店は、福井県にあり、1960年代後半には年間売上1億5000～1億7000万円、3店舗を抱え、従業員20人を超えた紳士服専門店であった<sup>12</sup>。事業転換のきっかけは、従来の商圈を南北に二分するほど、大手量販店の進出による商圈の変化であった。その影響を受け、2号店が直ちに前年の4割まで売上が低迷し、撤退することになった。偶然の機会で福井県のヤマザキディリー1号店の経営を見て感銘を受け、3号店をも閉店して本店の事業転換に決断した。従来の紳士服部門は顧客を絞り、しばらくはカタログ販売を続けた。

#### (4) 転換の成果

では、これらの事例の事業転換は、どのような成果を収めたのか。本稿で利用する『事業転換事例集』では、転換後一定年数が経過した事例がほとんどで、そのうちの大半（特に第6、7巻）は、転換前後の売上高、営業利益、従業者数のいずれか（もしくは全部）の推移が掲載されている。また、ほとんどの事例では、文末に転換に対する評価が掲載される。そのため、この資料自身は追跡調査の性格を有し、転換直後の経営成果をある程度把握できる。

以上の情報に基づき、総合的に転換後の業績を分類すると、「急成長」が10事例、「成長」が10

<sup>11</sup> 『日本長期統計総覧』の推計によれば、1981年、1985年の消費者物価指数（2005年＝100）はそれぞれ80.6、88.1である。なお、当該事例では売上総利益などの指標が掲載されていない。ただし、記述資料では転換後の成果について、当該事例は転換後の経営がうまく軌道に乗り、成功を収めたと評価している。

<sup>12</sup> 当店の最盛期には、「福井のソーゴさん」と呼ばれるほどの有力中小企業であった（中小企業事業団中小企業情報センター『事業転換事例集』第1巻、274頁）。

事例、「安定」が20事例、「不調」が5事例、「不明」が8事例となっている<sup>13</sup>。従業者規模の変化についてみると、どちらかと言えば転換を通じて規模が拡大するものが多い。全体53事例のうち、拡大が19事例、変わらないのが6事例、縮小が9事例、規模の変化が確認できないのが19事例となっている。転換後の業績が「安定」以上のもの一応成功と定義すれば、これらの事例をみる限り、事業転換の成功率が比較的高いと言える。

それでは、これらの事例に成功例が多いのは、資料の偏りによるものであろうか。事業転換に関する事例集について、当該資料以外に、やや早い時期に、商工組合中央金庫（1973）『事業転換事例集』も存在している。その調査結果の概要が商工組合中央金庫（1973）という論文で紹介されるとともに、商工組合中央金庫調査部経済調査課（1976）という追跡調査も行われている。後者の追跡調査の結果によれば、当初の調査対象の104企業のうち、成功企業が72企業、失敗企業が32企業となっている。それに比較すれば、本稿で利用する『事業転換事例集』の成功率は過大評価の可能性のあるものの、高度成長期から安定成長期にかけては、中小企業の事業転換の成功率が決して低くないという結論には変わりがないだろう。この事実は、当時の市場環境に大きく依存すると思われるが、中小企業の事業転換はリスクが伴うものであり、企業の死活を決める重大な意思決定でもあるため、慎重な判断の上で決断されることが多いと推測される。

#### 4. 事業転換の成功要因と成長事例の分析

##### (1) 事業転換の成功要因

以上は、『事業転換事例集』に掲載された53事例をまとめ、その全体像について紹介した。次に、特に情報の充実度が高い第6、7巻の事例に絞り、中小小売業の事業転換の成功要因を探ってみよう。

まず、第6、7巻の事例から、転換に際して、各事例の記述により、事前調査の有無、同業経験の蓄積の有無、事業計画、仕入れルート、立地良好な土地・建物の有無、外部の指導・支援の有無、転換準備期間、資金調達状況についてまとめたのが表2である<sup>14</sup>。そのうち、前述の転換成果に関する評価に基づき、「急成長」と判断するものを「成長型転換」として位置付ける（網掛けの部分）。こうした事例から見れば、成功事例から以下の特徴が読み取れる。

第一に、「同業経験、技能」は必ずしも重要な要素ではない。「成長型転換」の事例の多くは、同業経験と技能があるが、それはこれらの業種が以前の業種との間に連続性があるからである。全体で見れば、むしろ同業経験と技能の蓄積がある事例が少ない。表1事例6-68のように、転換先の

<sup>13</sup> 資料の性格を勘案し、本稿では事例集に掲載される評価をそのまま採用するよりも、事例全体の情報を参考し、総合的に判断する。

<sup>14</sup> 原資料では、本稿のように転換時の要因分解はなされていない。本稿では各事例に関する転換の経緯、転換後の経営状態、転換に対する評価等の記述により、各項目に関する記述の有無及びその要因の重要性について整理した。

表2 事業転換の成功要因

事例番号	転換の種類	転換の業種	事前調査	同業経験、技能	転換戦略	事業計画	仕入れルート	土地・建物	外部の指導・支援	転換準備期間	資金調達（借入金の比率）	転換の成果
6-13	業種転換	旅館→土産店	△	×	○	不明	不明	◎	○	約5年	不明	不明
6-14	専門店化	一般衣料→ファッション衣料	△	○	◎	△	不明	◎	×	約1年	不明	急成長
6-15	多店化	ニット衣料品小売→多店化	○	○	◎	△	不明	×	×	約1年	不明	急成長
6-16	多店化	婦人服洋品店→多店化	×	○	◎	不明	不明	○	×	約3年	○	急成長
6-41	業種転換	寝具小売→喫茶店	△	×	×	△	○	△	○	約3年	◎90%（信用金庫，事業転換資金）	成長
6-42	業種転換	鐵工所→室内装飾小売	×	×	×	△	不明	○	◎	約4ヶ月	◎100%（民間金融機関）	安定
6-43	共同化	商店街→共同店舗（駅前商店街）	×	×	○	○	×	○	◎	約3年	96.8%（51%高度化資金，36%政府系金融機関，9.8%その他）	安定
6-44	多角化	菓子製造小売→雑貨ファッション小売	△	×	×	△	不明	○	×	約9ヶ月	全て自己資金	安定
6-64	業種転換	紳士服小売業→喫茶店	×	×	△	×	×	△	◎	約1年	不明	安定
6-65	多角化	ケミカルジュース卸小売→うどん屋	×	○	△	○	×	◎	○	約5ヶ月	75%（民間金融機関）	成長
6-66	専門店化	婦人・子供服小売→婦人服専門小売	×	○	△	○	○	△	○	約6ヶ月	0%	成長
6-67	業種転換	洋装店→定食屋→釜飯チェーン	△	×	×	×	×	×	○（	約2年	76%（国民金融公庫，民間金融機関）	安定
6-68	業種転換	総合食品小売業→喫茶& Grill	×	×	△	○	×	◎	×	約4ヶ月	80%（民間金融機関）	安定
6-69	業種転換	食料品小売→寿司販売（FC）	×	×	×	△	×	○	○	1年6ヶ月	65%（高度化資金）	成長
6-70	多角化	陶器卸売→陶器小売、タオル製品	○	○	○	○	○	○	○	3ヶ月	不明	成長
7-80	多角化	織物業→婚礼用家具小売	△	×	△	○	○	×	◎	約3年	88.9%（中小公庫，株主借入）	成長
7-87	業種転換	寝具小売業→うなぎ飲食店	△	◎	△	△	不明	不明	○	約1年	75%（信用金庫）	安定
7-88	業種転換	釣具小売→レザークラフト材料小売	△	×	×	△	◎	○	○	約4年	86%（銀行，テナント貸の敷金）	安定
7-89	チェーン加盟	八百屋→コンビニエンスストア	△	×	○	△	◎	◎	◎	約6ヶ月	60%（国民金融公庫）	急成長
7-90	多角化	建具・高級ドア製造・卸→DIY店	○	×	◎	◎	◎	×	○	約3年	80%（民間金融機関）	急成長
7-91	システム化	陶器小売業→複合型生活提案企業	○	×	◎	◎	◎	不明	×	約5年	30.4%（民間金融機関）	急成長
7-105	システム化	ファッション雑貨店→総合型ファッションショップ	○	×	◎	◎	×	不明	×	約3年	不明	急成長
7-106	専門店化	一般酒小売店→地酒を主体とする酒販店	△	○	◎	◎	◎	不明	○	約1年	不明	急成長
7-109	システム化	ピーナッツ菓子類製造卸→直営小売	○	○	◎	○	○	不明	×	8ヶ月	不明	不調
7-110	システム化	手芸用品卸売→直営小売	○	○	◎	不明	○	×	不明	不明	不明	不調

注：◎：あり（主な成功要因），○：あり，△：あるが不十分，×：なし，不明：関連する記述がない。  
 出所：中小企業事業団中小企業情報センター（1986）『事業転換事例集』第6，7巻より作成。

選定に際して、未経験でも開業できることが基準になるケースも決して少なくない。それに対して、事例7-87のように、経営者が飲食業に将来性があると判断し、店の経営を父親に任せ、転換の8年前（1969年）から調理師学校に通い、その後、スペイン料理の支配人、ホテルでの懐石料理の担当を経験してから開業するパターンは、むしろ稀である。全体で事業転換の成功率が高いことを想起すると、事業転換の成否は必ずしも同業経験と有無に直接関連しないようである。

第二に、仕入れルート（取引関係）が転換成功の中核要因（◎）となる事例が7-88の1事例のみで、かなり少ない<sup>15</sup>。それは、資料ではそれについての記述不足によるかもしれないが、原資料の記述は、転換の経緯や成功要因についてかなり力点を置いているため、記述不足ということは、実際の転換においても仕入れルートの重要性が比較的薄いと解釈することもできよう。

第三に、転換にあたって、何らかの形で外部の指導や支援を受けることが多い。特に、知人や中小企業関連団体などから、転換先の選定に関する情報を得る事例が多く見られる。例えば、事例7-106の経営者は、杜氏との出会いをきっかけに、アドバイスを受けながら、従来の大衆酒から地酒に全面的に転換することを決意した。転換先の決定は、事業転換の成否にかかわる重要な意思決定であるため、適切な情報を収集することができるかどうかは、転換後の経営成果に大きな影響を与えるだろう。本稿の事例分析から見れば、こうした情報の獲得には、各種の中小企業支援機構や経営者自身の人的ネットワークが大きな役割を果たしたと言える。

第四に、立地良好な土地、建物を所有しているかどうかは一部の事例において成功の重要な要素であるが、必要条件ではないようである。特に、成長型転換に注目すると、事例6-14を除いて、むしろ、土地、建物を所有していないか、転換の際に土地・建物の確保に関しては明記されていない事例が多い。

第五に、「成長型転換」の事例に注目すると、その多くにおける成功の主な要因（◎）は、転換戦略にあることがわかる。ここでの「転換戦略の有無」とは、情報収集をベースに商店を取り巻く競争環境を意識し、そこから自店の明確なポジションを見つけ出すことができるかどうかである。それに比較して、意外と「同業経験・技能」や「土地・建物」、「仕入れルート」、「外部の指導・支援」の重要性が低い。その意味で、成長型転換においては、既存の経営資源をベースに、明確な転換戦略を制定し、それに伴い事前の調査と準備を十分に行うことが重要であろう。

以上は、事業転換事例集を概観し、その特徴を検討した。次は、とりわけ事業転換を通じて、企業として成長した事例を取り上げ、この時期の成功事例の特徴をより立ち入って把握する。

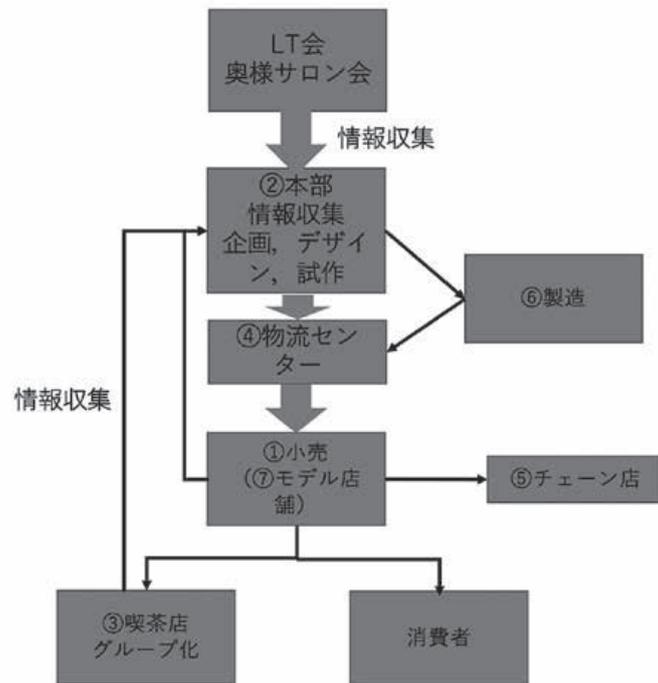
## （2）システム化の事例：洋食器店→生活提案型企业（6-91）

T社は、1955年に経営者S氏が大卒後に東京都渋谷区原宿で創業し、1967年に法人化した洋食器店（陶器）である。1969年前後にS氏は消費者のニーズの変化を察知し、新たなビジネス・モデルを構想した。そこで勘案したのが、小売を中核とし、モノではなく、サービスを売るトータル・シ

<sup>15</sup> 事例7-88は、開業当初品揃えの不足という苦情を受けたため、レザークラフト材料の品揃えを増やすことを検討する際に、従来の取引先であるS社の助力を得た。

システムとしての「生活提案型」企業である。そうした発想から、1970年頃からデザイン、飲食店、物流センター、生産部門など、次々と事業領域を拡張し、1973年から1977年前後にかけて、事業転換を行った。S氏の市場環境に対する洞察が事業転換に決意したきっかけとなった。S氏は、①それまでの陶器を含めた雑貨業界は、輸出向けが中心で、国内への需要に十分配慮しなかったこと、②1970年代に入るにつれて、消費者の需要がハードなモノからソフトなサービスへとシフトしつつあることを痛感し、従来の業態に対しては不満を持っていた。

図4 T社成長の流れ



出所：中小企業事業団中小企業情報センター（1986）『事業転換事例集』第6，7巻より作成。

そうした不満から、S氏は従来の「製造－流通」というルートでは消費者のニーズの変化に的確に対応できず、小売段階から自ら「生活提案」をコア概念とするシステムを構築するという発想に至った。そこで、図4が示すように、まず1970年前後から人材の確保に動いた。「デザイナーは第1人者を得なければならない」<sup>16</sup>という考えから、積極的にデザイナーの交渉に関わり、最終的にはデザイナー1人とアシスタント、外部プレーン数名を確保した。次に、消費者のニーズに関する情報をさらに収集するために、喫茶店、様々な職業の人々から構成された「LTサロン会」、消費者から構成された「奥様サロン会」、ホビークラフト教室などを次々と立ち上げた。情報収集とデザインの準備ができると、S氏は生産と流通体制の整備に取り掛かった。1973年3月に物流センター

<sup>16</sup> 中小企業事業団中小企業情報センター『事業転換事例集』第6巻，118頁。

を設置し、1977年7月に生産部門として別会社を設置した。また、情報収集機能の強化や適正生産規模の確保の観点から、1976年からチェーンショップを展開するようになった。

S氏が構築したビジネスモデルは、以下の特徴を持つ。第一に、情報収集、商品企画・開発、製造・販売に至るまで製販統合の一貫したシステムを構築する。第二に、商品を自社に独占し、他の卸・小売業者に販売しない。第三に、小売業者の優位性を発揮し、喫茶店、ホビークラフト教室から、各種サロンまで、情報収集システムの構築を非常に重視する。第四に、販売の重心を陶器というモノではなく、生活提案というサービスに置いている。

こうして、T社は大きな成功を収めた。転換が始まる直前の1973年には、T社は従業員12人、店舗面積28.6坪の単独店であったが、調査時点の1979年には直営3店舗、従業員32名へと成長した。年間売上は20,169.1万円から53,142.6万円へ、売上総利益も8,846.1万円から20,541.7万円へと、いずれも大きな増加が見られた。T社の成功においては、経営者個人の才能と臭覚もあるが、市場環境をよく考察し、適切なビジネス・チャンスを見つけ出すことが鍵となったと考えられる。

### (3) 多店化の事例：ニット製品小売業→ニット製婦人服小売チェーン (6-16)

当店は、埼玉県大宮市大門町大宮駅周辺に立地している婦人服専門店である。1952年創業当初から1960年代後半まで、当店は主に毛糸を取り扱い、それにセーターを若干付け加える程度であったが、毛糸の伸び悩みによりニット製婦人服に転換した。転換の時期は、ちょうど首都圏の人口ドーナツ化が急激に進む時期であったため、人口の流入を背景に、当店は細番手のダブルニットを中心とした付加価値の高い製品を扱い、大きな成功を収めた。調査時点の1976年現在は、従業員195名、37店舗を抱える有力中小企業へと成長した。

当店の成功は、1960年代後半からショッピングセンターの成長に合わせ、「ショッピングセンター+テナント」の戦略に帰するところが大きい。この戦略は、前述のように、人口のドーナツ化やそれに伴う商圈の変化に適合することが成功の鍵であろう。

しかし、当店の成功は、必ずしも順調満帆なものではなかった。何よりも、当初転換のきっかけは、立地の悪さによるものであった。前述のように、毛糸の販売が伸び悩んだ際、当店はニット婦人服の販売店に事業転換をした。そうしたなか、店主は年最低2回フランス、イタリアへと見学に行く等、様々な努力をした。1960年代前半からスーパーの進出から大きな脅威を感じるようになると、店主は本格的に多店化を検討し始めた。

多店化の実践に移るきっかけは、周辺に西武と高島屋の出店で危機感を覚えたことであった。両店の出店予定地からみれば、当店は波及効果に恵まれない、かなり不利な立地にあった。そこで店主は様々な対応策を検討していたが、たまたまイトーヨーカ堂の出店を見学し、同じような高級品を扱う専門店がテナントとしての成功経験を見て、共感を覚えた。1969年6月に越谷店に出店することを皮切りに、3年間の試行錯誤をしてから、1972年以降年平均7店というペースで本格的な多店化を展開するようになった。

当店の成功は、上記のようにショッピングセンターの波に乗って多店化を展開するだけでなく、

同時に明確な立地戦略も奏功した。当店は、出店地域を首都圏のベッドタウン周辺都市、その他の地域について西は名古屋、北は仙台を限度とし、商圏人口40万人の地域に限定した。また、盲目的な拡張ではなく、スケールメリットと高級店という店格を考えて、自ら50~60店を限度と設定したという。

もう一つの成功要因は、明確な市場戦略にあった。当店は、「ヤング市場」ではなく、「ミセス市場」を狙いとした。高級化・ファッション化という戦略は、戦後育ちの新しいファッション感覚を持つ世代の既婚女性に適していた。こうした消費者層は、ファッションを求めているが、ヤング層に比較してファッション情報が不足していた。そこで、当店は客に適切な助言をするような経営方針を取った。また、衝動買いが少ないという既婚女性の購買行動の特性から、顧客カード、会員制による顧客の組織など、固定客を前提とする販売方針を取った。このように、当店の成功においては、経営者の鋭い経営感覚と市場への洞察が最も重要な要因である。

#### (4) 専門店化の事例：一般酒販店→地酒専門店

当社は、千葉県にある1966年に創業した酒販店である。店長は1963年に高校卒業後、叔父の酒店で修業してから創業した。1972年頃から、ナショナルブランドの酒販売をやめ、本物嗜好の地酒に着目した。1975年に全国の地酒を揃え、手作りの銘酒を販売する酒店の転換に成功した。

店主が転換に踏み切るきっかけは、外部環境の変化というよりも、個人的な事情であった。第一に、偶然の機会で長野県の杜氏松沢氏に出会ったことが重要な契機となった。松沢氏の「惚れた女に打算抜きの愛情をかけるように、日本酒の命であるカビにも愛情をかけてやらなければ、人の心を感動させる酒は作れない」という言葉に感銘を受け、より広く大衆に本物嗜好の地酒を提供することに決意した。第二に、店主自身も、従来酒造りのしっかりした知識を持ったプロの酒商になりたいという気持ちが強かった。

転換に際して、店主は毎年20カ所程度の蔵元を直接歩いて廻り、自分で味を確認してから仕入れるなど、様々な努力をした。転換後、経営が軌道に乗るまでには時間がかかり、業績も悪化した時期があったが、1974年以降は順調に伸びるようになった。転換前の1972年の年間売上高が約8,000万円から、調査時点の1980年には約44,000万円へと、大きな成長が見られた。当店の成功は、酒販売という業種内の転換であるため、経営資源においては連続性が強いことも関連していると思われるが、それよりも市場の動向に合わせて地酒に専念することが主な要因であろう。

以上は、三つの事例から中小小売業の事業転換を考察した。ここで取り上げたのは、特に企業として成長を遂げた成長型転換の事例である。こうした成長型転換の事例から、その成功において、経営者に強い成長意欲があるかどうか、また市場から適切なビジネス・チャンスを見ることができるかが鍵になる。前述のように、安定成長期は、中小小売業にとって脅威と機会が共存する大きな転換期であるが、以上の成長事例から分かるように、適切な転換戦略があれば、中小小売業でも成長できる時代であると言えよう。このように、少なくとも一部の意欲的な中小小売業は、自ら事業転換を実践することで、日本の「流通革命」の進展に寄与したのである。

## 5. 終わりに

本稿は、安定成長期における中小小売業の事業転換を巡って、複数の事例分析を行った。中小小売業は、高度成長期の全盛期を経て、安定成長期になると、スーパーマーケットの成熟、コンビニエンスストアの成長など、業態の多様化により競争環境が悪化した。それに伴い、中小小売業は開業率の低下と廃業率の上昇の動きが見られ、1980年代半ば以降の衰退につながる兆候が見られた。しかし、その中でも、多くの中小小売業は、強い成長意欲を持っていた。そうした中小小売業は、自ら事業転換によって外部環境の変化に対応した。

中小小売業の事業転換活動の実際をみれば、安定成長期には、業種の変更によって外部環境に適応する業種転換以外に、多店化、専門店化、システム化などのように、多くの転換形態が存在していた。全体で見れば、事業転換の成功率が比較的高い。また、一部の中小小売業は事業転換によって大きく成長した。こうした成長型転換の成功要因についてみると、経営者に強い成長意欲があるかどうか、また時代に適合したビジネス・チャンスが発見できるかどうかは鍵であった。

以上のように、中小小売業は必ずしも従来考えられるほど経営意欲の弱い存在ではなかった。一部とはいえ、強い経営意欲を持つ経営者が存在し、彼らが主体的に外部環境の変化に対応することで、存続ひいては成長を実現した。こうした中小小売業から意欲的な企業の成長は、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの革新的な業態の成長とは異なる経路から、戦後日本の「流通革命」を推し進めるもう一つの原動力であるといえよう。

## 文献一覧

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、矢作敏行編(2004)『日本の流通100年』有斐閣。

糸園辰雄(1975)『日本中小商業の構造』有斐閣。

北山幸子(2007a)「高度成長期の零細小売業経営：滋賀県湖東地方の一商店の事例を中心に」『社会経済史学』72巻6号, 71-87頁。

北山幸子(2007b)「高度成長期の零細小売業経営の労働——川辰商店の事例を中心に」『立命館経営学』45巻5号, 71-96頁。

北山幸子(2008)「高度成長期における個人消費の変化と小売商店の経営——川辰商店の非食品仕入伝票分析から」『立命館経営学』46巻6号, 201-209頁。

北山幸子(2013)「零細小売業の事業転換と継承：川辰商店のアルミサッシ販売を事例として」『立命館経営学』51巻5号, 135-163頁。

清成忠男(1970)「中小企業の事業転換」『国民金融公庫調査月報』112巻2号, 22～52頁。

佐藤肇(1971)『流通産業革命：近代商業百年に学ぶ』有斐閣。

商工組合中央金庫(1973)「中小企業の事業転換」『商工金融』23巻7号, 3-31頁。

商工組合中央金庫調査部経済調査課(1976)「中小企業事業転換追跡調査—事例にみる成否の軌跡」『商工金融』26巻6号, 3-35頁。

高岡美佳(1999a)「高度成長期スーパーマーケットの資源補完メカニズム：日本の『流通革命』の実像」『社会経

- 济史学』65巻1号, 3-24頁。
- 高岡美佳 (1999b) 「日本の小コンビニエンス・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。
- 橘木俊詔, 安田武彦 (2006) 『企業の一生の経済学——中小企業のライフサイクルと日本経済の活性化』ナカニシ出版。
- 田村正紀 (1986) 『日本型流通システム』千倉書房。
- 日本中小企業学会編 (2007) 『中小企業のライフサイクル』同友館。
- 林周二 (1962) 『流通革命——製品・経路及び消費者』中央公論社。
- 廣田誠等 (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。
- 丸山雅祥 (1992) 『日本市場の競争構造——市場と取引』創文社。
- 安田武彦等 (2007) 『ライフサイクルから見た中小企業論』同友館。
- 林彦櫻 (2015) 「戦後日本における零細小売店主の供給源—1950年代後半から80年代初頭を中心に」『社会経済史学』81巻1号, 3-23頁。
- 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。