

製造小売業の消費適応に
関する予備的考察

——スイーツの事例——

西 村 順 二

甲南経営研究 第54巻 第1号 抜刷

平成 25 年 7 月

製造小売業の消費適応に 関する予備的考察

——スイーツの事例——

西 村 順 二

- I 問題の所在
- II 製造小売業の機能とは何か
 - 1. 出自機能の次元からみた製造小売
 - 2. 製品の品揃え制約からみた製造小売
 - 3. 規模・品揃え・製品属性の問題への接近
- III 製造小売業と小売販売業の特徴比較
- IV 二次データによる考察
- V 結論と残された課題

I 問題の所在

ITの革新的発展やグローバル化の急激な進展など、経済社会を取り巻く環境が大きく変わってきていることは否めない事実である。とは言え、基本的には生産と消費の懸隔を架橋することが、マーケティング・流通の中心課題であることには変わりはない。しかし、その架橋において、ムービングターゲットと呼ばれる多様な消費者への対応は、今やその困難の度を深めてきている。多様化だけでなく変化もする消費者のニーズに対して、今やそれを事前に読み込むこと、予想することが困難となってきているのである。

これら消費者ニーズの予測困難性の高度化に対応する方策として以下の二つが、現実的な企業対応においてみられる。第一に、延期型流通チャネルの

製造小売業の消費適応に関する予備的考察（西村順二）

形成である。これは言うまでもなく、アパレル産業における SPA などみられる企画・生産から小売までの段階を一気通貫に行うビジネス・モデルである。これにより、弾力的かつ機動的にエンドユーザーのニーズに対応しようというものである。

第二に、ユーザー参加型の製品開発である。消費者起点つまりある程度の標的市場の絞り込みの上で、当該消費者とのコラボレーションによる共同製品開発、そして同様の製品仕入れ・品揃え形成などの消費者参加型マーチャンダイジングの重要性は、今や消費者ニーズ対応の有効な手法となってきた。これは、消費者ニーズを製品開発に事前に組み入れ、かつ製品開発に対して消費者を能動的に関わらせていくものである。例えば、クックパッドのようなユーザーからの発想で製品開発が行われるものを代表に、KDDIのユーザー参加型のアプリ開発プロジェクト「もっと Facebook」（2011年）、さらには2012年の無料 Facebook アプリ「vottie」の提供、ファミリーレストランロイヤルホストの「夏のカレーフェア人気投票」（2012年）、良品計画の運営する Web サイトの「MUJL.net ネットコミュニティ」等、その事例は枚挙にいとまがない。

これら二つの消費者対応の方策は、いわゆる生産と消費の懸隔をより効率的かつ効果的に架橋する近年の代表的な動きであると言える。しかしながら、近年に始まったことではなく以前から消費者へのより適切な対応を進めてきた零細・中小規模のビジネス・モデルが存在する。それが本研究で注目する製造小売業である。この具体的な姿は、街中にある豆腐店、スイーツ・ケーキ店、ベーカリー・パンショップなどである。製造小売業は、多くの場合所謂小売業態の一つとして位置づけられる。しかしながら、近年の小売店舗での品揃えにおける PB 商品の確固たる位置取りなどを考えると、スーパーマーケット、百貨店、コンビニエンスストア、量販店などの様々な小売業態展開の中に実は製造小売という機能も含まれることとなると言える。そして、アパ

レルにおけるファスト・ファッション店や、また従来の商店街などにみられる惣菜店など食料品中心の上記製造小売店の存在も、今もって大きな比重をもって確認することができる。

このアパレルや食料品を中心に見られる製造小売業は、どのような特徴を持つのであろうか。それは、端的には製造機能と小売販売機能を併せ持つことにより、多様化・変化する消費者ニーズへの対応力が高いということである。その点で、上述の延期型流通チャネルの形成と同様である。しかしながら、延期型流通チャネルでは、必ずしも製造機能を内部化する必要はなく、組織外にある製造機関などと円滑な流通チャネル上の連携ができれば良いというものである。ここで言う製造小売業は、小売業でありながらも、製造機能を有していることにその所以があるをしたい。それ故に、たとえ零細・中小規模であっても、変化する消費者ニーズに対応してそれらにマッチングする製品を自ら製造して提供できるということである。これらの中で特に食料品の製造小売業が、何故現代も流通段階において確固たる位置を占めて存在しているのだろうか。また、この製造小売業はどのように消費者に適応しているのだろうか。さらには、特に食料品製造小売業は全国市場だけではなく、いやむしろ地域市場においてその活性化が見られることも多い。この製造小売業の地域性は、何を意味しているのであろうか。これらの疑問に答えることが、本研究の大きな目的である。そのために、本論文では先ずはその予備的考察として、二次データを活用して、製造小売業の地域性に着目して考察を行うことが目指されることになる。それは、考察視点から言うならば製造小売業者の小商圈性と小規模性に着目するからである。

II 製造小売業の機能とは何か

1. 出自機能の次元からみた製造小売

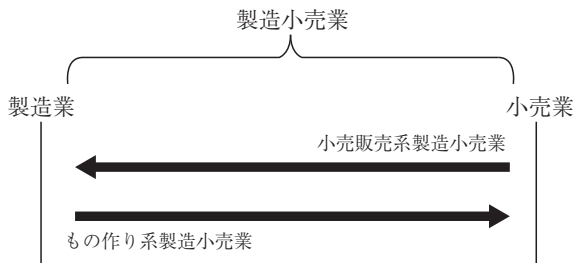
それでは、先ず製造小売業そのものを確認しておこう。上述したように製

製造小売業の消費適応に関する予備的考察（西村順二）

造小売業が製造機能と小売機能を併せ持つ業態ということであるなら、どちらの機能が主で、どちらの機能が従となるのであろうか。あるいはそもそもそういう比重は考えるべきではないのであろうか。つまり、どちらの機能も均等に持ち合わせるということによいのであろうか。また、もしも製造機能か小売機能かという区別と、組織の軸足はどちらにおかれるのかということに意味があるのならば、組織の基本理念として、モノづくり志向の組織なのか販売志向の組織なのかということが、その組織行動を規定する重要な要因となるのであろうか。これらの諸視点・諸属性が、まずは製造小売業を特定化する要因として考察されねばならないだろう。

これらの規定は考察を進めて行く上で必要であるとは言え、どの程度までの製造機能・小売販売機能を有するのかということになると、細分化されたタイプ分けが必要となってくる。しかしながら、現実的には機能の比重を厳密に分けることは困難であり、必然的に相対的なタイプ分けとなってくるであろう。そういう点で、下記の図1にあるように専門小売業でもなく、専門製造業でもなく、両者の機能を有するのであれば、その間に入ってくるすべてが製造小売業であると考えられるであろう。そして、まずはその様に想定した上で、製造小売業の中にその出自から製造業に近いものと、小売業に近いものの区別が可能となってくるであろうし、そういう視点での区

図1：出自機能による製造小売業の範疇



分は一つの分類分け・定義付けの視点となり得るであろう。その点でここでは、製造業から流通経路の川下の小売販売業へ展開していったものを「モノ作り系製造小売業」、そして小売販売業から川上の製造業へ展開していったものを「小売販売系製造小売業」と言うことにしたい。そしてこれら両者には機能的に明確な区別はなく、あくまでも便宜的に出自に基づくものであって、その成長・発展においてもの作り系製造小売業であっても小売業にきわめて近いものも存在し得るし、小売販売系製造小売業であっても製造業にきわめて近いものも存在し得るものとする。

2. 製品の品揃え制約からみた製造小売

もうひとつ注目すべき特徴が挙げられる。小売業において重要な課題である品揃えという観点からみると、製造業に近い製造小売業であれ、小売業に近い製造小売業であれ、小売機能を有するということであるならば、当該製造小売業者においてある種の品揃え形成が行われることが所与となってくるということである。一般的には、製造小売業においては、この品揃えは限定的な品揃えとなってくる。それは製造機能を有するがゆえに、まずは自社製造の製品販売が中心となるからである。それに比べて、通常の小売業では品揃えの狭い・広いと浅い・深いとその大きな差別的優位性の源泉となってくる。すなわち、品揃えの深さを求めている専門店化もあるし、品揃えの広さを求めた総合店化もあり得る。この点で、製造小売業の製品の品揃え制約ともいえる特徴が、製造小売業の出自機能と関連して表れてくることになる。(図2を参照されたい。)

また、この品揃え上の限定については、組織の規模が相対的に影響を及ぼしているということが出来る。例えば、製造小売業者としての側面も有している大規模小売業者においては、自らが企画生産している PB (Private Brand) 商品以外にも、NB (National Brand) 商品を取り揃え、他社企業製品

図 2：製造小売業の出自機能と品揃え属性の分布関係

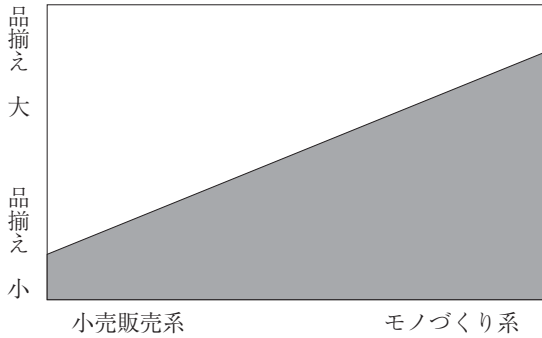
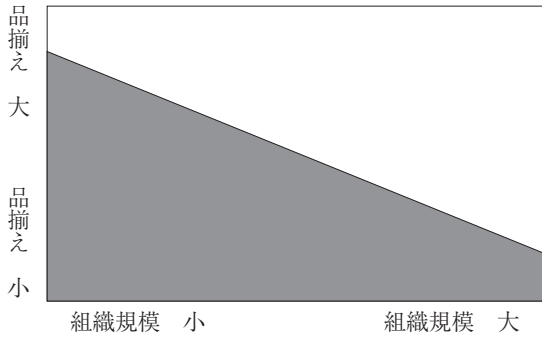


図 3：製造小売業の組織規模と品揃え属性の分布関係



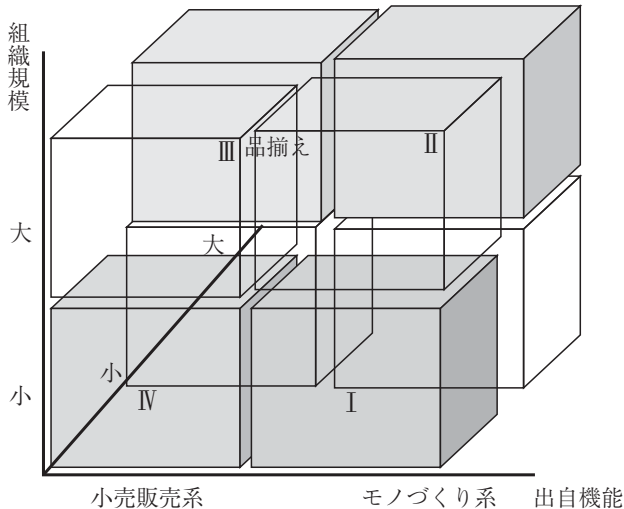
も含まれる多様な品揃えを形成することは当然見られることになる。また、アパレルなどに代表される SPA、これもひとつの製造小売業のタイプとしてみるならば、品揃え上は自社製品からしか構成されない専門小売店が存在することは明らかであるが、一方で相対的に規模が大きく、組織型展開を行っているセレクトショップなどのように自社製造製品も販売取扱いするが、小売販売用に多様な製品品揃えを形成する製造小売業も存在する。このように、出自機能以外に実は規模構造が製造小売業のタイプ分けに影響を及ぼすということも考えられる。(図 3 を参照されたい。) 以上のことから、出自機能の

視点からみると、相対的にみて小規模な製造小売業はその品揃えにおいて小さく、またそれ故にモノづくり系製造小売業に位置し易いと言われているであろう。

3. 規模・品揃え・製品属性の問題への接近

さて、本論文の最初に言及した具体的な製造小売業の多くは、特に食品製造小売業の場合は、上述の区分に従うと、出自機能ではモノ作り系製造小売業であり、製品の品揃え制約からその品揃えは小さく、組織規模は小規模の製造小売業となる。すなわち、図4の中のIである。これに従い、ここでは先ず出発点として製造小売業の中のモノづくり系製造小売業のタイプIを主たる考察対象とする。それは、原則的には組織上小規模・零細規模で単一製品群を取り扱う製造小売業、従って自社製品のみを小売販売する製造小売業を想定するものとするということである。改めて製造小売業をどのようにと

図4：製造小売業の属性分類



製造小売業の消費適応に関する予備的考察（西村順二）

らえるべきか、本研究でのいくつかの前提条件を整理しておきたい。

先ず、製造業では製品ラインを考慮することはあるが、基本的には品揃えを考慮することはない。しかしながら、小売業では多様な消費者ニーズへの対応上、一般的には品揃え形成は不可欠となってくる。たとえ専門店であっても、品揃えの深さと言う観点から品揃え形成は重要課題となってくるのである。そこでこの品揃えに着目すると、製造小売業では出自機能からみて製造業者から小売業へ進出したモノづくり系製造小売業者の場合には、品揃えは相対的に限定的となってくる。モノづくりからスタートし、小売販売機能を強化して行く中では、当然ながら本来の自社製造品の販売が中心となるからである。ところが、小売業者から製造業へ進出した場合には、品揃えは多様なままで進められる。品揃えの拡張と言う観点から、より消費者のニーズに適応した自社製品を製造し、それらを品揃えへ加えて行くということになってくる。これは、大規模小売商などに見られる PB 商品の事例に言えることであろう。大きな品揃えを形成していく中で、より消費適応度の高い製品を自らの品揃えへ追加し、それも効率的かつ安定的に供給していく上で、製造機能を自身に付加してきているということになる。その目的は小売局面での品揃えの拡張であることから小売販売系製造小売業では、品揃えは多様なままとなるのである。これらを上記の図2と図3に示されている機能（小売販売系か、モノづくり系か）と、品揃えの大きい・小さいと言う視点に、さらに規模状態（大規模か、中小規模か）を加えると以下の表1に示されるような8つのセルが想定されることになる。⁽¹⁾（図4も参照されたい。）しかしながら、現実的にはIからIVに示されているタイプが顕在化することになる。そ

(1) ここで言う品揃えの大きさと小ささについては相対的なものである。品揃え形成においてはその幅を広くする・狭くすると言う基準と、その深さを深くする・浅くするという基準が存在することは周知のことであろう。ここでは、その両者を含めて包括的に大きいか、小さいかと言う視点でとらえている。

表1：製造小売業の分類

		大規模	中小規模
モノづくり系	品揃え 小		I
	品揃え 大	II	
小売販売系	品揃え 小		IV
	品揃え 大	III	

れは、すでに図3で示されているように、品揃え形成と組織の規模状態にはある種の相関が高いものがあると言えることからである。

ここで、これらIからIVのタイプには、製造小売業の成長パスとして、IからIIを経由してIIIへ、またIVからIIを経由してIIIへ成長していくというパスを想定することができる。まずは、「I→II→III」のパスである。モノづくり系製造小売業では、製造機能が主であることから製造可能な自社製品中心の品揃えとなり、そのため小売販売局面での品揃えを小さくしたままの状況からスタートせざるを得ない。しかしながら、その後成長を目指すならば、大規模化に向かいながら品揃えをある程度拡張していくことになる。しかしながら、その品揃えの拡張には限界がある。それはたとえ製造面での規模の経済が進んだとしても、設備投資や人的投資は必要であり、より大きな売上高を上げていくためには更に品揃えを拡張し、多様多数の消費者に対応する必要が生じてくる。従って、その意味での規模の経済が追及されることになってくる。つまり、小売販売局面での品揃え拡張であり、タイプIIIにシフトすることになるということである。それは、取りも直さず小売販売業は設備投資などの観点から製造業よりは相対的にコスト・レスですすめる事が出来るからである。

次に想定できるのが、「IV→II→III」のパスである。小売販売系製造小売業では、中小規模の組織からスタートし、その後売上高の増大を目指して品揃えを拡張していくこととなる。その場合に、単なる品揃え製品の拡大によっ

製造小売業の消費適応に関する予備的考察（西村順二）

ただけでは多様な消費者ニーズへの適応を進めることが出来ないことから、自社での製造による品揃え充実へ向かわざるを得ない。例えば大規模小売商によるPB商品開発などもその線上の展開と理解できよう。しかしながら、それも上記の成長パスと同様に、規模の経済を求めての成長過程において製造面での規模の経済性追及の制約から、小売販売業面での規模の経済性追及へとシフトされていくことの方が主であると言える。そのため、小売販売系製造小売における大規模化が進んでいくこととなるのである。それがⅢへのシフトと考えられる。

さて、これらの製造小売業の諸タイプと二つの成長パスにおいて、特徴的にこの両タイプからの成長パスが存在することを確認することが必要であるが、本論文の以下では、まずはタイプⅠからの出発に焦点をあてて、その製造小売業の特徴を明らかにしていきたい。もちろん上述に従えば、出発点としてはタイプⅠとタイプⅣが想定されることになる。しかしながら、製造機能を有する小売業と、それを有さない小売業と言う区分から考えると、まずは大きな業態特徴である出自機能における製造機能の方がよりコストがかかるため、初期条件として越えねばならない条件の重要度として高いということから、タイプⅠがより製造小売業の出発点としての特徴を色濃く持つことになるからである。そして、この製造小売業の代表として、食料品製造小売業者、それも鮮度管理を必要とするような製品を扱う製造小売業者を直接的な考察の対象とすることにしたい。

タイプⅠは、一般的に中小規模で品揃えの小さいモノ作り系製造小売業である。このタイプでは、商圈から見て制約を受けているのが一般的である。街のパン店、ケーキ店、そして総菜店がその具体的姿である。これらの製造小売業は品揃えという観点からみて、またその規模も小さいものであることから、当該店舗で製造される製品、つまり自社製品が品揃えの中心とならざるを得ないのである。また、食料品ということからもうひとつの大きな特

徴を考えた時、製品の賞味期限・製品の物理的寿命の短かさが挙げられる。もちろん、食料品にも加工食品のように日持ちのするものは存在する。缶詰食品や固形食品、冷凍食品などは年単位での在庫が可能なものもあるだろう。しかしながら、品揃え上は主に日々の食料品を製造供給していること、そして中小規模であるが故に多種多様な製品を製造することが製造施設等において物理的に困難であり、これらタイプIは小売業と言う側面を有していても、小さな品揃え形成にならざるを得ないのである。

さらに、タイプIからスタートするということから、空間競争上の特徴も見えてくる。小規模かつ品揃えが小さいということは商圈の小ささを伴うことになる。製造上の様々な制約条件となる施設の物理的生産可能体制の制限や品揃え上の拡張性・多様性への限界が存在し、小さな商圈内の限られた消費者への対応とならざるを得ない。また、商圈を小さくする大きな理由に、製品の属性・特徴も挙げられる。製造小売業者の生産する製品の寿命・日持ちの短さが、特にここで取り上げられる食料品では大きな制約条件となるのである。

III 製造小売業と小売販売業の特徴比較

さて、製造小売業に関する研究は、他の研究対象に比べて相対的に少ないと言える。それ自体を含んだ研究対象として、業界分析・産業構造分析にとどまるものは散見しても、製造小売業と言う業態・産業を直接的に考察する研究は、ほとんどない。それでも小売業態を包含して、流通業全体を考察する研究は大きくは以下のようなものが見られるだろう。第一に、小売業態というビジネス・モデルに焦点を当てた研究群（石井・向山 2009等）と、専門店と言うカテゴリにおいて空間的近接競争に焦点を当てた研究群（田村 2008等）、そしてSPA や製販統合に表わされる延期型流通チャネルの研究群に分けられるだろう。一方で、製造小売という小売業態自体の分析や、流通

製造小売業の消費適応に関する予備的考察（西村順二）

機構における製造小売業の構造を分析する研究はほとんど見られない。その意味で、本研究はその端緒の一部となるものとして位置付けるために、上記の諸特徴から、次のような経験仮説を導出することができる。

第一に、モノ作り系製造小売業とそうでない小売販系製造小売業を区別した場合に、組織規模と品揃えという点では、両者とも大規模化と品揃え拡大に向かうが、小売販系企業の方がそのシフトをより実現し易いということである。すなわち、タイプⅠについては品揃えの拡大がその成長には必要である。この品揃えの拡張において設備等の制約からより低コストで進めて行くことが出来るのは小売販売業である。その点で、製造小売業においてはモノ作り系よりは、小売販売系の方が有利なのは当然である。これは、上記の諸特徴を前提としたときに製品の賞味期限の短さから品揃えが限られてしまう食料品の製造小売業において、特に生来的に有している特徴的な傾向であると言える。

第二に、食料品と言う製品の持つ特性である寿命の短さから、必然的に商圏が狭くなり製造小売業では地域における競争が激化することになる。従って競争優位を求めて、結果的に地域における生産性向上は小売販売業よりは進められることになる。製造小売業にとって、空間・地域商圏はどの様に設定されるべきであろうか。そして、そもそもの競争相手は誰となり、どの市場を目指すべきであるのだろうか。一般的には、地域に張り付いた製造小売業は小売販売業とは異なる競争の状態におかれることになる。それは地域市場と言う小さな商圏での競争であり、一方で全国市場へ進出していく製造小売業も現れてくる。しなしながら、それは多くの場合には、ⅢからⅣへのシフトであり、大規模化に向かうとしても、小売販売業の拡大・成長とは異なるスピード・仕様で進むものと想定されるのである。⁽²⁾

(2) 小売業における地域商圏の存在は、買い物行動の空間的範囲の制約から当然ながら想定すべき課題である。しかしながら、近年のIT化と物流システムの高度化

そして第三に、上記の第二仮説から地域商圈と言う制約を受け易い製造小売業は、それだけ地域の購買力の影響を受け易く、その需要変動への対応のため在庫回転率を上げる必要がある。小売販売業では、ある程度の大きさの品揃え形成を目指すことから多種多様な製品を取り揃えることとなり、消費者の多様性への適応可能性が高まることとなる。その結果、製品の寿命・賞味期限の制約が、製造小売業よりはより小さくなるため製造小売業と小売販売業を比較した場合に、製造小売業の方が在庫回転率を上げねばならない必要性が大きいと言えるだろう。これら三つの経験仮説について、以下で若干の検討を加えてみる。

IV 二次データによる考察

以下では、食料品、特にスイーツについて、全国の菓子製造小売業と菓子小売業の時系列データによる比較考察が行われる。⁽³⁾ 先ず、図5にあるように、1972年から2007年にわたる12時点の菓子製造小売業と菓子小売販売業の従業員当たり売上高の時系列データをみてみよう。この長期トレンドに基づけば、どちらも増加傾向にあるが、小売販売業が全ての時点で製造小売業を上回っている。また、その格差は次第に大きくなってきていることがわかる。すなわち、長いレンジでは菓子製造小売業も菓子小売販売業も成長基調にあり、また常に小売販売業が菓子小売業界をリードしてきたことが分かる。

はその商圈の制約を緩和する効果をもたらしてくれる。すなわち購買行動上のユビキタスの状態を提供し得るインフラストラクチャーの整備が進んでいるということである。しかしながら、購買する製品の属性が多様であっても、日常の買い物行動においてはまだ地域商圈と言う空間制約は大きい。本研究では、この地域性に焦点を当てているということである。

- (3) ここでの考察は、以下のデータに基づくものである。なお、データの時系列比較を行うための整合性から、必ずしも年次における均等間隔のデータとはなっていない。

(財)食品産業センター編 (2011)『平成23年度版食品産業統計年報』財団法人食品産業センター。

図5：従業員当たり売上高の推移（百万円）

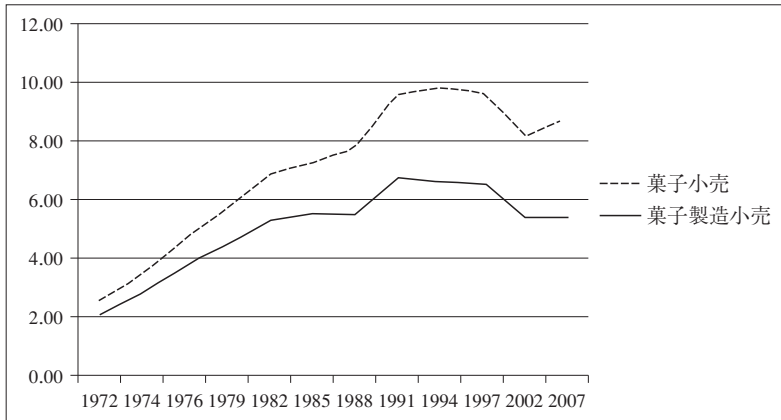
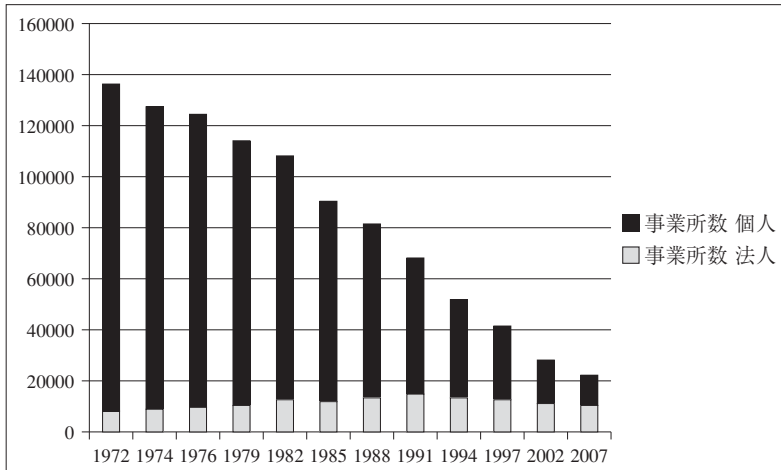
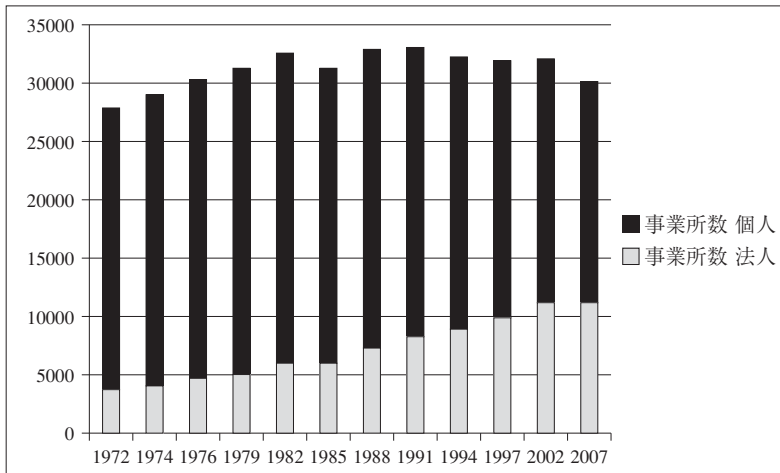


図6：菓子小売業の事業所数の推移



さらに、両者の組織形態別の動きを見ておこう。図6と図7にあるように、菓子小売業は大きな減少傾向を示しているが、菓子製造小売業では、増加の後に少し減少を示し、結果として横ばい傾向にあると言える。それぞれの法

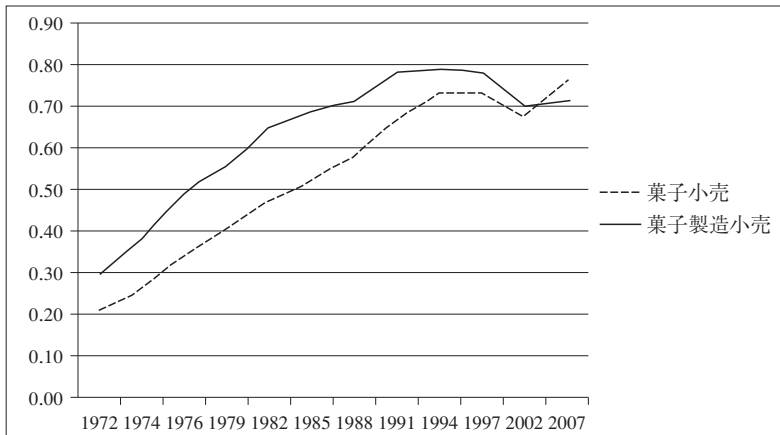
図7：菓子製造小売業の事業所数の推移



人比率をみてみると、菓子小売業では、1972年の6.2%から2007年には48.6%と大きく上昇している。菓子製造小売業では1972年には13.5%であったものが、2007年には36.8%とやはり上昇している。それぞれに個人経営から法人経営へのシフトが行われ、菓子小売業では事業所数の増加は見られないが、少数精鋭の規模の集中化が起り、半数近くが法人化し、寡占的競争へ向かう傾向がでてきているということができらるであろう。また、菓子製造小売業では事業所数の横ばい状態の中で、法人化に向かう組織が増加し、規模の集中が起りつつある中で個人経営の組織も着実に存在し、多様な競争が行われているということができらるであろう。

これらデータにある製造小売業をモノ作り系製造小売業、小売販売業を小売販売系製造小売業と読み替えることによって、第一の仮説に対するひとつの論証とすることが出来る。従業員当たりの売上高が増加傾向にあるということは、何が起ってきているのであろうか。それは、モノ作り系製造小売業よりは小売販売系製造小売業の方が、従業員当たりの売上高増加を実現し

図8：売り面当たり売上高（百万円）の推移



易く、それは組織の法人化へ向かう形で実現されていくということである。従って、総じて規模の拡大が起こってきているが、製造小売業に比べて小売販売業の方がその拡大は大きいということが明らかである。第一の仮説は検証確認されたと考えてよいであろう。

なお、売り場面積当たりの売上高についても確認しておこう。以下の図8にあるように、売り場面積当たりの売上高では製造小売業が小売販売業を上回ってきている。これは規模拡大や品揃えの拡大と言うよりは、適正規模を求めての結果であると思われる。製造小売業はモノづくりの設備も必要であり、その施設からみた売り場面積も制約を受ける。そのため、適正な規模の売り場面積が求められる必要が、小売販売業よりは大きくなるだろう。小売販売業ではむしろ品揃えの大きさによる訴求を求めるため、売り場面積の適正規模と言うよりは、より大きな品揃え対応の売り場を求めることとなるだろう。その差異がこの推移に現れていると言える。

次に、第二仮説について検討してみよう。以下は、神戸市の菓子製造小売業の生産性の推移である。⁽⁴⁾ 図9にある従業員当たりの売上高の推移を見ても、

図9：従業員当たり売上高推移（百万円）

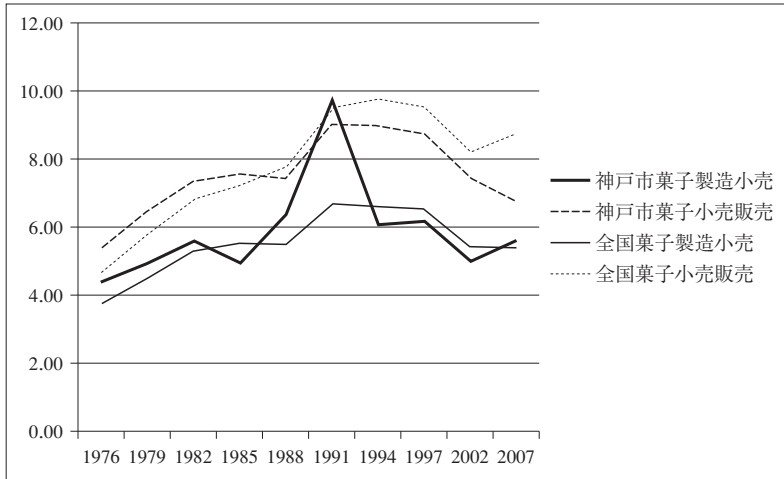
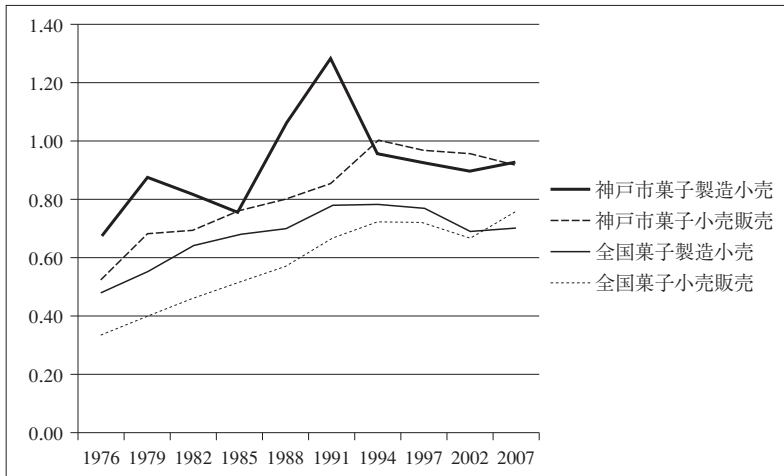


図10：売り場面積（m²）当たり売上高の推移（百万円）



(4) ここで考察される図9及び図10については『商業統計表』に基づくものである。各年次の『商業統計表』から抽出したものである。なお、時系列年次については、分類上のデータの整合性から全ての年次を含んでいない。

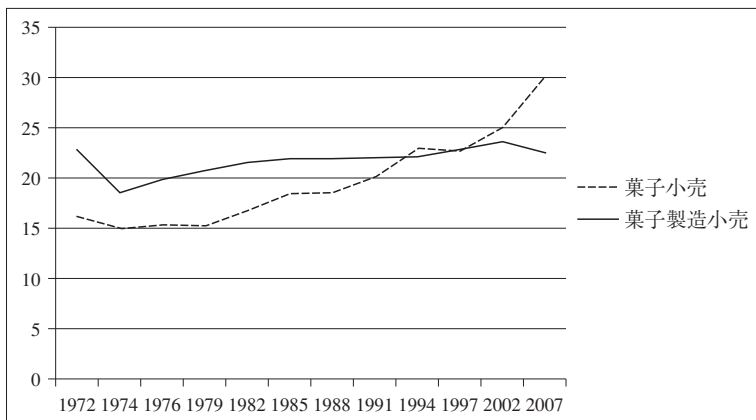
製造小売業の消費適応に関する予備的考察（西村順二）

図10の売り場面積当たりの売上高推移を見ても、製造小売業においては、全国の数値よりも神戸市の数値が上回っていることが多く見られる。従業員当たりの売上高推移では、数時点で全国の方が勝る場合もあるが、総じて神戸市の数値の方が高い。また、売り場面積当たりの売上高推移では、ほとんどの時点で神戸市の数値が全国の数値を上回っている。

以上から、言えることは以下のことであろう。まず、菓子製造小売業では製造施設に拘束されるため、また製品寿命の短さから商圈の制約が生じることは上述のとおりである。そこでの競争は激化し、小さな商圈を想定すると生産性向上を目指すことが一つの方向となる。それは、全国よりは小さな商圈となる地域市場において顕著であろう。上記の全国と神戸市の生産性比較からみて、神戸市の方が進んでいるということはこの第二仮説のひとつの論証となると考えて良いであろう。

そして、第三仮説についての考察である。下記の図11に見られるように、12時点にわたる商品回転率の推移では、1991年までは菓子製造小売業の方が、菓子小売販売業よりも高い。地域商圈と言う制約を受けている製造小売業で

図11：商品回転率の推移



は、それだけ地域需要への依存度が高く、その需要変動への対応上商品の回転率を上げてきたと言える。しかしながら、1994年より2007年に至っては菓子小売販売業の方が菓子製造小売業の商品回転率を上回っている。

これは、次の二つのことから生じてきた結果であると想定できる。すなわち、製造小売業の商品回転率には一つの適正な商品回転率なるものが存在しており、それが20%前後であるということである。また、菓子小売販売業では15%から30%程度へと倍増し、全体として増加傾向を示しているということである。製品の寿命・賞味期限の短さから製造小売業が20%前後程度までは商品回転率を上げて対応してきているが、地域商圏の小ささからそれ以上の商品回転率の向上は困難であるということである。一方で菓子小売販売業では相対的に商品回転率の向上よりは品揃えの拡張が優先していたが、図6にもあるように商店数が大きく減少し、一方で組織の法人化が進む中で菓子小売販売業もまた商品回転率を上げることを遅れて志向するようになってきたということである。

V 結論と残された課題

最後に、若干の結論的な発見物について言及・整理しておこう。先ず、菓子における小売業と製造小売業では、その生産性や戦略において異なってくるということである。そしてそれを敷衍すれば、モノづくり系製造小売業と小売販売系製造小売業の区別において、二つの成長パスを確認できたと言える。その中で、モノづくり系製造小売業は、小規模で品揃えの小さいところから始まり、小売販売系製造小売業へ向かうに従い、規模拡大・品揃え拡大を指向していくことになる。さらには、全国市場と比べて、地方市場と言う小さな商圏において製造小売業の生産性向上は進んでいる。それは菓子製造小売業の本来有する製品特性から、小さい商圏に縛られるが故の方向性である。しかし、製造小売業にも適正な規模の展開が存在し、その範囲内では商品回

製造小売業の消費適応に関する予備的考察（西村順二）

転率などからみても、製造小売業が優位性を有しているが、その規模を超えた発展においては、小売販売業の優位性が顕在化してくることとなるのである。それが、製造小売業の発展パスの存在として確認されたのである。

さて、残された課題は多いが、ここでは基本的なものを三つ挙げておこう。第一に、菓子製造小売と菓子小売販売と言う限られた製品のデータによるため、製造小売業の全てを表わしていないということである。菓子小売業のデータを考察対象としたが、これが食料品の小売製造業を代表しているとは言い難いし、またそれ故にこれでもって製造小売業全般の考察を行ったのかと言うと、その一部に過ぎないのである。菓子産業の特異性を考慮に入れて考察をする必要があるということも言える。また、それらを包含した一般仮説の導出に至る研究遂行上の手順が必要である。その点で、本研究は予備的考察にとどまっているのである。

第二に、データの制約から、本研究では製造小売業と小売販売業の比較となっているということである。製造小売業の中でのモノ作り系製造小売業と小売販売系製造小売業の変化についての直接的な説明とはなっていない。あくまでも製造小売業の動向をモノ作り系製造小売業、そして小売販売業の動向を小売販売系製造小売業によみかえたものである。そのために、製造小売業の成長・発展のパスについて、それを検証できたのかと言う点で不十分であることは否めない事実であろう。もちろんこの2タイプの製造小売業の区分についての概念上の精微化も必要である。

そして第三に、地域市場を表わすデータとして神戸市のデータを利用したが、はたしてこの神戸市のデータが地域市場を代表するものであるかという点、その確認は行われていない。神戸市がスイーツに関して標準的な地域市場であるのか、あるいは特異な状態にある地域市場なのかについて確認する必要があるだろう。

《参考文献》

- Bucklin, L. P. (1972), *Competition and Evolution in the Distributive Trades*, Prentice-Hall, Inc.
- Ford, P. (1935), "Excessive Competition in the Retail Trades; Changes in the Numbers of Shops, 1909-1931", *The Economic Journal*, Vol. 45, September, pp. 501-508.
- Ford, P. (1936), "Decentralisation and Changes in the Numbers of Shops, 1901-1931", *The Economic Journal*, Vol. 46, June, pp. 359-363.
- 石井淳蔵・向山雅夫編著 (2009) 『シリーズ流通体系1 小売業態の革新』中央経済社。
- 高嶋克義 (1997) 「生業志向のマーケティング行動：資源ベース視点による考察」『国民経済雑誌』176-1, pp. 47-60。
- 田村正紀 (1973) 「〈学界展望〉都市圏小売システム」『国民経済雑誌』128-1, pp. 73-97。
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰—現代流通の激流—』千倉書房。
- 西村順二 (2009) 『卸売流通動態論—仕入と販売の取引連動性—』千倉書房。