

「21世紀に向けた小売業のあり方を考える」

—愛媛県小売商業の動向を中心に—

水 口 和 寿

目 次

はしがき

- I. 流通業を取り巻く環境変化
- II. 愛媛県内における小売業の動向
- III. 『21世紀に向けた流通ビジョン』の検討

あとがき

は し が き

大店法の段階的規制緩和により、大型店の出店競争は、大都市から地方都市に及び、愛媛県下においても、大型店の出店が相次ぎ、それに対抗する既存店の増床・休業日数の削減競争の結果、小売業を取り巻く競争環境は一段と厳しさを増し、中小・零細小売業はその影響をもろに被り、売上高の減少に悩み、廃転業を余儀なくされる者も続出する有様である。そのような状況の中で、愛媛県内小売業が21世紀に向けて生き残るためにはどのような方策が考えられるのか。本稿においてはまず最初に、Iで流通業を取り巻く環境変化について概観し、IIで愛媛県内における小売業の動向を大店法の緩和改正との関連において検討する。そして最後に、IIIで通産省発表の『21世紀に向けた流通ビジョン』を手がかりに、とりわけ本県中小・零細小売業の21世紀に向けてのあり方を考える。

I. 流通業を取り巻く環境変化

1. バブル経済から平成不況へ

わが国経済は、1986（昭和61）年12月～1991（平成3）年4月までの53カ月間、「平成景気」を謳歌した。とくに1987（昭和62）年2月の「ルーブル合意」（ドル買い協調介入）以降は日銀の超低金利政策もあって「バブル経済」に突入し、金融肥大化、土地・株式投資、リゾートブームに明け暮れた。また、外需依存型から内需依存型への政策転換は、サービス経済化を加速し、人件費アップと人手不足をもたらした。企業はF A化・省力化・情報化・国際化を進めたが、結果として「高コスト体質」と「産業の空洞化」を招いた。

しかし、1990（平成2）年2月の株式暴落とその後の地価下落により「バブル経済」は崩壊し、1991（平成3）年5月からは一転して貨幣経済だけでなく実物経済も萎縮する「平成不況」へ突入した。流通業ではモノがさっぱり売れなくなり、在庫の山ができた。また、製造業はバブル期の設備投資がたたって、過剰設備を抱え込み、金融業は放漫貸出の結果、膨大な不良債権を抱え込んだ。政府の景気対策は、宮沢・細川内閣の下で1992（平成4）年3月～1994（平成6）年2月の間、合計5回にわたり、総事業費45兆5000億円にのぼる景気対策が実施されたが、なかなか景気回復の即効薬にはならなかった。

経済企画庁は、1994（平成6）年11月になって、既に1993（平成5）年10月に景気は底を打ったとする「景気底入れ宣言」を発表したが、それは全く当たらず、民間設備投資は停滞を続け、折からの「超円高」も加わって、1994（平成6）～1995（平成7）年の景気回復は極めて弱いものになった。ただ1991（平成3）～1994（平成6）年まで続いた企業収益のマイナスが1995（平成7）年3月決算でプラスに転じ、1996（平成8）年春先からは設備投資も5年ぶりに高い伸びを示し、ようやく本格的な景気回復の兆しが見え始めた。

2. 規制緩和の推進

(1) 「プラザ合意」から「日米構造協議」を経て「日米包括経済協議」へ

二度の石油危機を官民一体の「集団主義」で見事に克服した日本経済は1980年代前半に世界的な地位を高めた。一方、この間アメリカは「双子の赤字」（財政赤字と貿易赤字）を抱えて世界経済における相対的地位を低下させていた。とくに日本の貿易黒字が目立ったため、1985（昭和60）年9月にニューヨークのプラザホテルで5カ国蔵相会議（G5）が開催され、各国が為替市場に協調介入する形で「円安・ドル高修正」策が検討された。いわゆる「プラザ合意」である。その結果、1985（昭和60）年に1ドル=250円台であった円・ドル相場はそれ以後、急激に円高基調に転換し、1988（昭和63）年には120円台になった。

「プラザ合意」直後の経済閣僚会議で「内需拡大に関する対策」が検討され、中曽根内閣の私的諮問機関「国際協調のための経済構造調整研究会」（略称経構研）の座長を務めた前川春男元日銀総裁が取りまとめた「前川レポート」（1986年4月）および氏が経済審議会経済構造調整特別部会の部会長として取りまとめた「新前川レポート」（1987年4月）は「経済政策および国民生活を歴史的に転換させる」必要があるとして、「輸入拡大と国民生活の向上」を唱い、「構造調整のための指針」を具体的に示し、注目された。

しかし、アメリカは日本の対応を不満として、1989（昭和64）～1990（平成2）年に日米間に横たわる構造的障壁について検討するため「日米構造協議」（SII）の開催を要求し、さらに1993（平成5）～1994（平成6）年には「日米包括経済協議」を開催して、スーパー301条（不公正貿易慣行に対する制裁措置）の発動をちらつかせながら、日本市場の開放を強く迫った。ただ「日米構造協議」と「日米包括経済協議」の開催時点では日本経済の様相はがらりと変わり、バブル崩壊の局面に突入し、不況の長期化が明白になっていた。

(2) リストラと規制緩和の推進

そうした状況の中で、個々の企業は必死に「企業変革」に取り組んだ。バブル時の「高コスト体質」から脱出して、「高収益体質」を構築するためには、

なんとしても組織をスリム化しなければならない。そのため、各社とも金融圧縮、不良債権整理、配置転換を進め、年功・終身雇用制といった雇用慣行を見直し、能力主義的管理の実施といった企業合理化政策（リストラ→リエンジニアリング）を断行した。

しかし、企業のリストラ・リエンジニアリングは当然のことながら失業率・雇用不安を高め、失業率は史上最悪の状態になった。この現状を打破するため、細川首相の私的諮問機関である経済改革委員会の座長を務めた平岩外四経団連会長が1993（平成5）年11月に「平岩レポート」を発表し、経済的規制は「原則自由・例外禁止」、社会的規制は「自己責任」とする規制緩和の方針を打ち出した。それは規制緩和によって構造転換を促進し、失業者を新規事業で吸収するといういちかばちかの賭であった。

当初、規制緩和の取組は既得権益を死守しようとする官僚の抵抗があり、また業界の強い反対もあってなかなか進まなかったが、1995（平成7）年3月に自社さきがけ三党連立の村山内閣が「規制緩和推進計画」を策定し、今後5年間に11分野1091項目におよぶ公的規制を緩和することを閣議決定したことにより、「規制緩和」の流れが定着した。

しかも、1995（平成7）年4月19日、東京外国為替相場の円・ドル相場が1ドル＝79円の史上最高値を記録し、長期不況の中で「円高デフレ」傾向が懸念されたため、政府は1995（平成7）年4月下旬に「緊急円高経済対策」を発表して、先に決定していた「規制緩和5カ年計画」を2年間前倒して、3カ年計画に変更し、それと同時に公定歩合を年1.0%に引き下げ、9月にはさらに0.5%に引き下げた。その結果、「超低金利時代」に突入したが、円相場は10月になって100円台にまで回復した。

3. 流通業へのインパクト

(1) 「円高対応」と「価格破壊」

こうした円乱高下の状態の中で「円高対応」を積極的に進め、経済成長の著しい東アジア地域へ海外進出する企業が急増した。いわゆる「アジア戦略」の

積極化（「アジアシフト」）である。現在、アジアは世界の成長センターとして注目を浴びている。1995（平成7）年11月には大阪でAPEC第7回会議が開催され、アジア・太平洋地域における貿易・投資の自由化と経済協力の方向を確認した。今後、日本経済とアジア経済の結びつき（リンケージ）は確実に強まり、日本経済システムの変革が迫られることは間違いない。

この間、国内では「円高メリット」を生かして安い輸入品を販売する安売り店（ディスカウンター）が出現し、小売り段階における「価格破壊」に火をつけた。これは「大店法の運用緩和」（1994年5月実施）の動きとも相まって、大型店の反撃（①出店・増床、②休日日数削減、③営業時間延長）を招き、各地で「流通大戦争」（中小小売店の淘汰→大型店同士の競争激化）を引き起こした。

（2）大店法の緩和改正と流通システムの変革

大店法は1974（昭和49）年3月に施行され、大型店の出店を規制する形で中小小売業を保護してきたが、「日米構造協議」の中で問題にされたことから、段階的に緩和されていった。すなわち、1990（平成2）年に出店調整期間が1年半に短縮され、1992年にはさらに1年に短縮された。また1994（平成6）年4月には運用基準が大幅に緩和され、売場面積1000㎡未満の出店は原則自由になった。しかも、1997（平成9）年には大店法の最終見直しが予定されている。

かくして、「規制緩和」の流れは「円高対応」を進める企業行動と相まって、まず第一に「価格破壊」をもたらしたが、それだけに止まらず、第二に川上から川下に至る「流通システム全体の効率化」を推進し、第三に「価格決定方式の見直し」（①再販制の見直し、②建値制→オープン価格制、③ナショナルブランドNB→プライベートブランドPB、④ローコストオペレーション、⑤エブリーデーロープライスEDLP等）を通じて、これまで閉鎖的（排他的）と言われてきた日本市場ないし「日本的取引慣行」に重大な修正を迫っている。

4. 情報通信技術の活用

（1）消費者行動の変化と小売業の対応

バブル経済崩壊後の消費者行動はバブル期のそれとは明らかに異なり、「高額・高級志向」から「低価格志向」へと移行した。それが「価格破壊」現象の背景にあったことは言うまでもない。しかし、バブル経済下で目の肥えた消費者は単なる「安かろう・悪かろう商品」には見向きもせず、「品質が確かで、かつ納得のできる低価格商品」でなければ購入しなくなった。すなわち、消費者は「放漫消費者型」から「堅実消費者型」へと変化した。

一方、小売業の側もこうした消費者ニーズに迅速に応える仕組みを作り上げていった。すなわち、「POS（販売時点情報管理システム）」「EOS（オンライン受発注システム）」「EDI（電子的データ交換）」「QR（迅速対応取引）」「ECR（消費起点型流通システム）」「CAL S（高速電子商取引）」「EC（電子商取引）」等と呼ばれるコンピュータ利用による流通（取引）情報システムの構築がそれであった。

（2）「消費起点」の商品提供システムの構築

これらのシステムに共通するものは従来のように製造業がリードする「生産起点」の商品提供システムではなく、消費者の購買情報を出発点とする「消費起点」の商品提供システムであるが、それは流通システムの革新を出発点としながらも、それだけに止まらず、製品の開発・設計・発注・生産・流通・保守に至るすべてのプロセスを革新する「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング」（BPR）として展開された。

しかも、それは一企業内の動きに止まらず、情報通信技術のデジタル化やマルチメディア通信の発達、さらにはインターネットの発達によって、情報の共有化と企業間ネットワークの構築を容易にし、「製販同盟」（大手流通メーカーと消費財メーカーの戦略的提供）や「バーチャル・コーポレーション」（仮装企業）といった今までにはなかった新しい企業（事業）形態を出現させている。

Ⅱ．愛媛県内における小売業の動向

ここでは、主として愛媛県内最大の商圈である松山市を中心に、大型店出店

調整がどのように行われてきたのか。その経緯と動向について簡単にみておこう。なお、本章の記述については、『愛媛県史4』、『松山商工会議所百年史』等を参考にし、最近の動向については、四国通産局、愛媛県経済労働部、松山商工会議所等の資料により補足した。

1. 大店法施行以前の出店調整

(1) 第一次流通戦争

戦後の松山における大型店出店第一号は、昭和21年10月の三越松山支店の開店であった。当時は戦後間もない頃で商業活動調整のルールは何もなく、同支店の出店は都市の経済復興に果たす役割から抵抗なく受け入れられた。

昭和31年に「百貨店法」が制定された。この年、三越松山支店の増床について松山商工会議所で「商業活動調整協議会」が開催された。これが松山における調整第一号であった。

昭和43年になって、フジ、いずみ（現在のラフォーレ原宿松山）、ニチイの3つの本格的スーパーが一斉に出店を表明したことから、地元商店街は危機感を持ち、「松山疑似百貨店対策協議会」を結成し、中小小売業者による組織的な反対運動が盛り上がった。世に言う「第一次流通戦争」であった。松山商工会議所は事態を重く見て、両者の間に入って調整に乗り出し、昭和43年12月「互いに協調して共存共栄を図る旨の覚書」の交換に成功、中小企業庁はこれを「松山方式」として高く評価し、通産省は全国の会議所に「松山方式」の指導を呼びかけた。

(2) 第二次流通戦争

昭和44年、三越の増床計画といよてつそごうの新設計画が具体化されるのと並行して、ダイエーの本格的なビッグストア（千舟ショッピングプラザ）の建設が明らかになり、「第二次流通戦争」が始まった。松山商工会議所の仲裁活動により地元商店街とダイエーの間で協定書が交わされ、千舟ショッピングプラザは昭和45年12月に開店したが、開店間近になって協定書の内容と異なる店

舗の使用が取り沙汰され、地元商店街が態度を硬化させ、地元商店街の「商工会議所集団脱会運動」までエスカレートしたが、昭和46年3月商店街が脱会届を取り下げ、紛争の解決をみた。三越の増設といよてつそごうの新設については百貨店法に基づき、商業活動調整協議会で審議され、いずれも円満解決し、いよてつそごうは昭和46年7月に開店の運びとなった。

このダイエー問題を機に疑似百貨店対策協議会は発展的に解散し、代わって「松山市商店街近代化協議会」（近代協）が組織され、現在に至っている。また松山商工会議所は、その後2D4S（2つのデパート4つのスーパー）の大型店と市内中小小売業が一つのテーブルを囲んで共栄共存を図り、情報交換や研鑽に務め、松山の小売業全体の発展を図ることが大切であるとの観点から「流通問題懇談会」（のちに松山地域小売商協会に発展改組）を設置し、定期的に会合をもつことになった。

2. 大店法施行後の出店調整

(1) 第三次流通戦争

昭和49年3月1日から「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律」（大店法）が施行され、同時に百貨店法は廃止された。大店法は百貨店法の許可制から原則自由の届出制を採用し、「企業主義」から1500㎡以上の建物を大型店としてとらえる「建物主義」を採用した。

大店法の施行によって、1500㎡以上の店舗面積を持つ大型店が規制されるようになると、この基準面積（1500㎡）を切った「中規模店舗の展開」が全国各地で見られるようになり、小売商団体が反発の姿勢を強めて、各地で紛争が起り始めた。

昭和52年3月、愛媛県はこうした動きに対し、大型店を補完する制度として、基準面積以下の一定規模の大型店の新增設を調整する「地域小売商業活動調整要項」（県要項）を制定した。これは大店法の「商業活動調整協議会」（商調協）と同種の機関である「地域小売商業活動協議会」（地商協）を商工会議所内に設置して、審議し、解決しようとする制度であった。

松山市においては、昭和51年にトーエイトウン、いよてつそごう等12店舗(53,924㎡)の新增設計画が出揃い、いわゆる「第三次流通戦争」が始まった。この調整に当たっては総許容面積を算出し、これを各店に配分するいわゆる「一括総量方式」が採用された。商調協での調整は困難を極め、松山商工会議所が設置した「流通問題懇談会特別委員会」で8回の審議を重ね、昭和52年9月に総許容面積17,970㎡(削減率約67%)が決められた。商調協は昭和53年1月「昭和55年まで大型店の新增床の許容面積がない」旨の提言を採択し、この提言をもとに松山市商店街連盟など小売商6団体が「大型店出店凍結宣言」を公表した。

(2) 第四次流通戦争

昭和54年5月、新しい大店法(第1回改正)が施行された。大型店の調整の基準面積が1500㎡以上から500㎡に引き下げられ、概ね8カ月の「事前商調協」による実質審議がルール化された。愛媛県では昭和54年5月、商工会議所連合会、商工会連合会及び中央団体中央会の商工3団体が協定を結び、県内各地における大中型店問題の円満な解決のため、商調協、地商協の運営を指導する機関として「愛媛県小売商業協議会」が設置された。

昭和55年末で凍結宣言の期限が切れ、年が明けると、フジをはじめとするスーパーの新設やいよてつそごう、トーエイトウンの増床等24店舗という全国でも類例を見ない多数の新增設案件が出揃い、「第四次流通戦争」が始まり、全国から注目を浴びた。全国においても大型店の出店は昭和54年から昭和55年にかけて激増、各地に紛争をもたらし、社会問題化してきた。そこで、通産省は昭和57年1月、「大規模小売店舗の届出にかかる当面の措置」(以下「当面の措置」)という「自粛通達」を出し、行政によって大店法を抑制的に運用すべく指導するという方針を明示した。この24店舗の新設増床問題は通産省の自粛通達の影響もあり、第一次事前商調協以来、実に1年4カ月という長期間審議を経た後、24店の届出総面積58,645㎡に対し、約69%カットの18,313㎡という前例のない厳しい数字で、昭和57年12月の事前商調協で結審された。

(3) 規制強化から規制緩和へ(第5次・第6次流通戦争)

昭和57年1月の通産省通達「当面の措置」から数年間、大店法の出店は低水準で推移した。また昭和58年12月に発表された『80年代の流通ビジョン』では「地域経済社会との調和」が唱われており、昭和59年3月の「大規模小売店舗の届出にかかる今後の運用について」（以下「今後の運用について」）においても出店抑制措置が継続された。そのため、第1表に見るように昭和57～60年度の新設届出（3条届出）は愛媛県および全国ともに低水準に止まった。

第1表 大規模小売店舗の新設届出（3条届出）の状況

| 年 度 | 愛 媛 県 | | | 全 国 | | |
|------|-------|--------|--------|-----|--------------|--------------|
| | 第一種 | 第二種 | 合 計 | 第一種 | 第二種 | 合 計 |
| 54年度 | 1 | 1 | 2 | 506 | 1,019 | 1,525 |
| 55年度 | 2 | 3 | 5 | 305 | 387 | 692 |
| 56年度 | 13 | 4 | 17 | 161 | 273 | 434 |
| 57年度 | 0 | 4 | 4 | 113 | 244 | 357 |
| 58年度 | 0 | 6 | 6 | 102 | 245 | 347 |
| 59年度 | 2 | 2 | 4 | 135 | 265 | 400 |
| 60年度 | 0 | 1 | 1 | 137 | 337 | 474 |
| 61年度 | 6 | 7 | 13 | 137 | 364 | 501 |
| 62年度 | 1 | 2 | 3 | 174 | 354 | 528 |
| 63年度 | 2 | 2 | 4 | 207 | 402 | 609 |
| 元年度 | 1 | 3 | 4 | 273 | 453 | 726 |
| 2年度 | 9 | 10 | 19 | 724 | 772 | 1,496 |
| 3年度 | 8 | 18 | 26 | 403 | 867 | 1,270 |
| 4年度 | 4 | 10 | 14 | 302 | 1,201 | 1,503 |
| 5年度 | 0 | 6 | 6 | 264 | 1,041 | 1,305 |
| 6年度 | 12 | 21(18) | 33(18) | 357 | 1,472(988) | 1,829(988) |
| 7年度 | 8 | 20(15) | 28(15) | 445 | 1,678(1,047) | 2,113(1,047) |

(注1) ()は二種店のうち1,000㎡未満案件の件数

(注2) 愛媛県、全国いずれも、8.3.31現在

(資料) 愛媛県経済労働部商工課調べ。

しかし、昭和60年代に入ると、流通における構造的変化、政府規制緩和の議論を背景に、大店法の運用についても、運用の適正化を求める声が高まり、昭和63年12月に「臨時行政改革推進審議会」(新行革審)から大店法の運用改善を主眼とする答申が提出され、これを受けて平成元年6月に取りまとめられた『90年代流通ビジョン』では、大店法の運用改善について種々の提言がなされた。さらに平成元年9月より開始された日米構造協議においては大店法の廃止を含む厳しい指摘がなされ、通産省では、このような『90年代流通ビジョン』の提言および「日米構造協議中間報告」を受けて、平成2年5月30日から「大店法の運用適正化措置」(以下「運用適正化措置」)を施行した。

このような大店法運用の変化がみられる中で、昭和61年には出店件数が増加し、松山市においてもコーノ中央店をはじめとするスーパーや専門店の新設、そごう、三越、ダイエー、フジの増床など19店8,569㎡の新增設計画の届出が一斉に出て、「第5次流通戦争」が始まった。これは昭和57年以来、久々の大量新增床届出であり、1年3カ月にわたり事前商調協を11回、専門委員会を9回、正式商調協を1回開催して調整を図った結果、昭和64年4月の事前商調協において37,355㎡(削減率54%)で結審され、関係各店舗にこれが配分された。

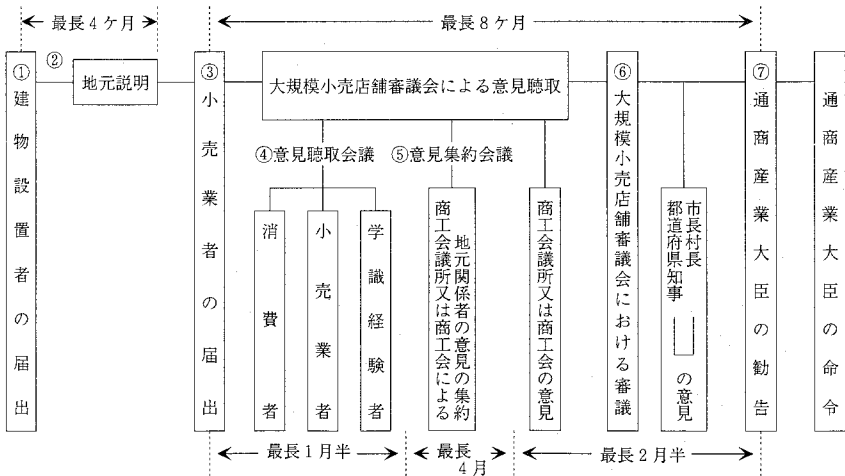
また平成2年5月30日から施行された「運用適正化措置」は①出店調整期間の短縮(最長1年以内)、②出店抑制地域の事実上の廃止、③軽微な案件についての調整不要措置(店舗面積の微増、中小テナントの入れ替え手続きの簡素化)、④閉店時刻、休業日数の届出不要基準の緩和(閉店時刻午後6時→午後7時、休業日数月4日→年間44日)、⑤輸入売場に係る特例措置(100㎡以下の輸入品売場の設置は調整不要)などを主な内容としていた。そのため平成2年度からの出店競争は再び活発化し(第1表参照)、松山市においても平成2年からジャスコ、松山ビブレの新規出店など10店72,605㎡の新增設計画による「第六次流通戦争」が始まった。この時には、平成3年7月から6回の事前商調協が開催され、平成3年8月の事前商調協において46,810㎡(削減率約36%)で結審され、各店舗に配分された。

3. 大店法の段階的緩和と出店調整の状況

(1) 平成4年の改正以後

平成4年1月31日、改正大店法が施行された。改正の主な内容は、①種別境界面積の引上げ（第1種1,500㎡→3,000㎡以上、第2種500～1,500㎡未満→500～3,000㎡未満）、②大店審（通産大臣の諮問機関「大規模小売店舗審議会」の略）意見聴取対象の拡大（商調協を廃止し、大店審に調整を一本化）、③地方公共団体の独自規制の抑制（300～500㎡までの店舗について県独自に規制していた「愛媛県地域小売商業活動調整要項」の廃止）であった。これにより「商調協・地商協」（県要項）が廃止され、「商業まちづくり協議会」が発足した。かくして、地方公共団体による行き過ぎた独自規制の禁止が明文化されたことにより、出店凍結や事前調整が出来なくなり、従来のような一括審議は不可能となり、届出案件毎に個別に大店法に基づく調整手続きによって調整されることになった。大店法による出店調整スキームは第1図のようになっている。

第1図 出店調整スキーム



(資料) 四国通産局

商調協の廃止により商工会議所の調整機能は「商業まちづくり協議会」に移行された。大店審は「おそれある届出」については商工会議所の意見を聞くことになっている。大店審から意見を聞かれた場合、商工会議所は「意見集約の依頼を受けない場合は、商業まちづくり協議会特別委員会の審議結果」をもって、「意見集約の依頼を受けた場合は、意見集約会議の意見集約の結果」をもって、松山商工会議所の意見とする旨の規定を定めている。松山商工会議所で実施された平成4年度・5年度の「意見集約会議」では、セブンスター石手店の新設、フジグランマツヤマ、トーエータウンの増床など6店19,388㎡の新增床計画が個別に審議され、全体の総面積12,645㎡（削減率約35%）で意見集約がなされた。

(2) 平成6年の改正以後

平成6年5月1日、改正大店法の見直しが施行された。今回の見直しでは、①1000㎡未満店の届出原則自由化（中小テナントによる店舗面積500㎡未満の増床自由化、テナント入れ替え自由化等）、②増床案件に対する調整の簡素化、③閉店時刻の届不要基準が午後7時から午後8時に延長、休日日数の届出不要基準が年間44日から年間24日に削減されるなど、規制が大幅に緩和された。この大店法緩和改正から1年が過ぎ、愛媛県内はもちろん全国的にも届出が急増した（第1表参照）。

大店法緩和から1年間（平成6年5月1日～平成7年4月30日）の松山市における出店届（新設・増床）は20件、店舗面積合計は約48,900㎡となった。閉店時刻・休業日数に関する届出は閉店時刻は1件であるが、休日日数はフジの12店舗をはじめセブンスターの2店舗など15件あり、休業日数を短縮する案件の増加が目立った。第2表は松山商工会議所がこの1年間の出店調整案件の分析を行ったものである。これによって、今回の出店調整の特徴をまとめてみるとおよそ以下のようなことが言える。

- ① 新設では、出店が原則自由になった1,000㎡の案件が多く、50%強を占め、第2種に占める割合は89%に上る。
- ② 四国初上陸のトイザラスや高知のサニーマートなど県外資本の新規出店が

第2表 大店法緩和から1年間(平成6年5月1日～平成7年4月30日)の調整案件の分析

| 店名 | 届出総数 | 新設 | 千㎡未満店新設 | 増設床 | 新増設・総数 | 百貨店 | 専門店 | 県外資本 | 出店地区 | 地区別既存大型店数 | 件数対比 | 面積対比 | 休業日数削減総数 | スリーパー | 閉店時刻繰り下げ | 休業日の現時刻 | 主その既の現店他 | フジの動き | セブンスターの動き | 調整状況 |
|-----------------|------|----|---------|-----|--------|-----|-----|------|-------|-----------|----------|-----------|----------|-------|----------|------------|------------|-------|-----------|-------------------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| スーパーABC新石手店 | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | | 石井 | 番町(19) | S51(5) | S51 | | | | 20時・15日 | いよてつそごう | | | 3,961㎡→2,950㎡ |
| セブンスター別府店 | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | | 石井 | 石井(13) | S56(24) | S56 | | | | 20時・18日 | 18時半・30日 | ○ | ○ | 3,390㎡→2,200㎡ |
| フジ和気店 | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | | 和気 | 新玉(10) | S56(24) | S56 | | | | 20時・18日 | フジグランテマツヤマ | ○ | | 3,279㎡→届け出どおり |
| フジ垣生店 | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | | 垣生 | 三津浜(5) | S61(19) | S61 | | | | 20時・(18日) | 20時・24日 | ○ | | 5,235㎡→3,702㎡意見集約 |
| サニーマート久米店 | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | ○ | 久米 | 久米(5) | S61(19) | S61 | | | | {22時}(12日) | トーエイタウン | | | 5,377㎡→2,980㎡意見集約 |
| 第一教習所ビル | ○ | ○ | | | ○ | | ○ | ○ | 石井 | 久米(4) | H2(10) | H2 | | | | (21時)(0日) | 20時・24日 | | | 7,980㎡意見集約予定 |
| 三豊松山店 | ○ | | | ○ | ○ | | | | 雄郡 | 雄郡(4) | H2(10) | H2 | | | | 18時半・30日 | 1番ショップスプラザ | | | +1,452㎡→届け出どおり |
| コーノ三津店 | ○ | | | ○ | ○ | ○ | | | 潮見 | 潮見(4) | H4.5(6) | H4.5 | | | | (21時)(6日) | 20時・22日 | | | +6,022㎡→意見集約予定 |
| ダイイチ松山店 | ○ | | | ○ | ○ | | ○ | ○ | 道後 | 道後(3) | H4.5(6) | H4.5 | | | | 20時・22日 | 銀天街ラブリープラザ | | | +1,839㎡→1,250㎡回答 |
| フジ道後店 | ○ | | | | | | | | 清水 | 清水(3) | H6.7(20) | H6.7 | ○ | ○ | | 20時・18日 | 20時・24日 | ○ | ○ | 18日届け出どおり |
| セブンスター石手店 | ○ | | | | | | | | 生石 | 生石(3) | H6.7(20) | H6.7 | ○ | ○ | | 20時・18日 | | ○ | ○ | 18日届け出どおり |
| (第一種 小計) | 11 | 6 | | 3 | 9 | 1 | 6 | 2 | 3 | 桑原 | (2) | (48,803㎡) | 2 | 2 | | | | 3 | 2 | |
| エフコ東本店 | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | 桑原 | 味酒(2) | (56年対比) | (61年対比) | | | | 21時・6日 | | | | 970㎡届け出どおり |
| 南海放送本町会館 | ○ | ○ | ○ | | ○ | | | | 新玉 | 味生(2) | ▲17% | ▲39% | | | | 18時・30日 | | | | 726㎡届け出どおり |
| 愛媛FAZ産業交流会館 | ○ | ○ | ○ | | ○ | | ○ | | 余土 | 味生(2) | | | | | | 17時・6日 | | | | 595㎡届け出どおり |
| エフコ道後店 | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | 道後 | 堀江(2) | | | | | | 20時・5日 | | | | 631㎡届け出どおり |
| そごうマート三津店 | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | 三津浜 | 小坂(1) | | | | | | 21時・12日 | | | | 608㎡届け出どおり |
| アルペン松山城北店 | ○ | ○ | ○ | | ○ | | ○ | ○ | 久枝 | 東雲(1) | | | | | | 20時・12日 | | | | 894㎡届け出どおり |
| そごうマート梅本店 | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | 小野 | 素勢(1) | | | | | | 21時・2日 | | | | 805㎡届け出どおり(予定) |
| エイコー東石井店 | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | ○ | 石井 | 浮穴(1) | | | | | | 20時・44日 | | | | 979㎡届け出どおり(予定) |
| ニート・鶴川ショッピングプラザ | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | | 潮見 | 和気(0) | | | | | | (21時)(18日) | | | | 2,211㎡審議中 |
| 松山四国電業土居田店 | ○ | | | ○ | ○ | | ○ | | 垣生 | 垣生(0) | | | | | | 20時・24日 | | | | +490㎡届け出どおり |
| セブンスター和泉店 | ② | | | ○ | ○ | ○ | | | 小野 | 小野(0) | | | ○ | ○ | | 20時・18日 | | ② | | +466㎡、18日届け出どおり |
| フジ本町店第11店 | ① | | | | | | | | 湯山・伊台 | 湯山・伊台 | | | ① | ① | | 20時・18日 | | ① | | 18日届け出どおり |
| 南サニーマート | ○ | | | | | | | | 五阴 | 五阴(0) | | | ○ | ○ | ※ | 21時・18日 | | | | 18日、21時届け出どおり |
| (第二種 小計) | 24 | 9 | 8 | 2 | 11 | | 6 | 5 | 2 | 久谷 | (0) | | 13 | 13 | | | | 11 | 2 | |
| 合計 | 35 | 15 | 8 | 5 | 20 | 1 | 12 | 7 | 5 | | 87 | | 15 | 15 | | | | 14 | 4 | |

(資料) 松山商工会議所調べ。

21世紀に向けた小売業のあり方を考える(水口)

4件あり、新設届出の27%を占める。

- ③ 増床では、3,000㎡（2種は500㎡）未満の増床が簡易案件のため、この種の届出が80%を占める。
- ④ 新設と増床を合わせた今回の新・増設の届出を過去の届出と比べてみると、件数は昭和56年のフジをはじめとするスーパーの新設やそごう、ダイエーの増床など全国でも類例を見ない多数の新・増設案件が出揃った「第四次流通戦争」に次ぐ件数である。
- ⑤ 面積は昭和56年はもちろん、昭和61年のコーノ中央店をはじめとするスーパーや専門店の新設、そごう、三越、ダイエー、フジの増床などの「第五次流通戦争」、平成2年のグリーンモール松山、松山ビブレの新規出店などの「第六次流通戦争」などに及ばないが、その原因は1,000㎡未満店の届出が多いことなどによるものである。
- ⑥ 休業日数については、届出不要基準が24日に短縮されたことから、第1種ではダイエー南松山店、ラプリープラザニチイ、フジグランマツヤマが年間24日に短縮したが、いよてつそごうと三越松山店は近代協（松山市商店街近代化協議会）からの要請を尊重して年間30日とした。
- ⑦ 1,000㎡未満店は年間2日や5日の店舗があり、年間2日間の臨時的な削減が認められているので、年中無休に近づいたことになる。
- ⑧ 閉店時刻については、届出不要基準が午後8時に延長された。現状では午後8時、午後9時の店舗が多いが、年60日の1時間までの延長が認められており、夏場や年末の繁忙期には1時間の延長を実施する店舗が多くなっている。
- ⑨ 流通業界ではスーパーを中心に営業時間の拡大競争が激化する傾向にある。サニーマート久米店のように午後10時まで閉店時間を延ばすところも出ている。
- ⑩ この1年間の届出件数は県外からの出店攻勢も加わって急増した。大型店同士の競争の時代になり、同じパイの中での競争であることから、大型店といえども業績の悪い店舗は淘汰される時代がやってきたと言える。県内資本

の中では積極展開をしているフジ、セブンスターの動きが注目される。

4. 愛媛県小売商業の動向

(1) 平成6年商業統計調査

愛媛県では3年毎に『愛媛の商業』を発表している。最近のものは平成6年発表のもので、今回は平成9年発行である。それゆえ、ここでは前回調査（平成3年）と比較しながら平成6年商業統計調査（平成6年7月1日現在）に基づく愛媛県内商業の動向をごく簡単に見ておこう。

第3表は平成3～6年間の商店数・従業者数・年間販売額の増加率を愛媛県と松山市についてみたものである。小売業の商店数は愛媛県全体ではマイナス9.2%であり、松山商圏ではマイナス7.9%となっている。また小売業の従業者

第3表 愛媛県の商業活動

| 圏域 | 商店数 | 卸 | 小売 |
|------------|--------|-------|--------|
| 愛媛県計 | 26,905 | 5,126 | 21,779 |
| 松山 | 7,534 | 2,044 | 5,490 |
| 増加率6/3（愛媛） | -8.3% | -4.3% | -9.2% |
| 増加率6/3（松山） | -7.3% | -5.5% | -7.9% |

| 圏域 | 従業者数 | 卸 | 小売 |
|------------|---------|--------|--------|
| 愛媛県計 | 132,820 | 44,122 | 88,698 |
| 松山 | 50,782 | 21,894 | 28,888 |
| 増加率6/3（愛媛） | -0.5% | -0.7% | -0.4% |
| 増加率6/3（松山） | -0.3% | -0.5% | 0.7% |

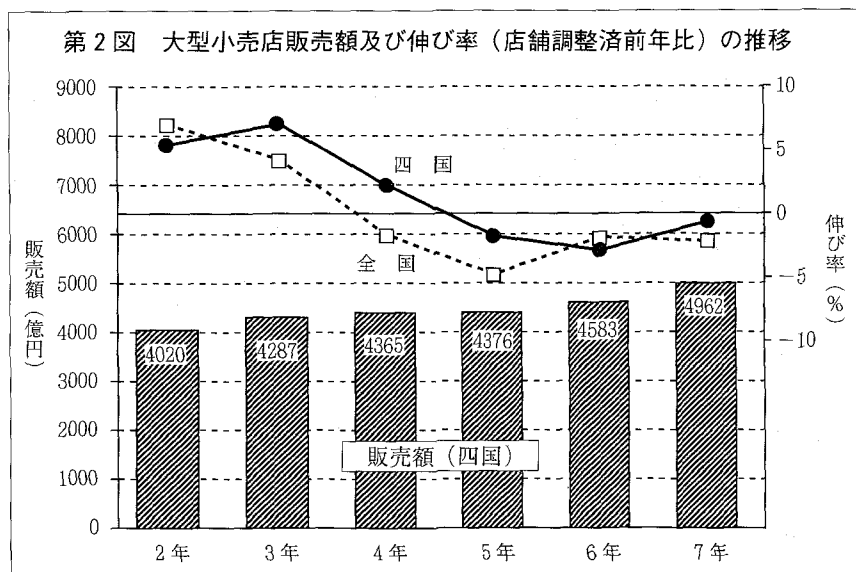
| 圏域 100万円 | 年間販売額 | 卸 | 小売 |
|------------|-----------|-----------|-----------|
| 愛媛県計 | 4,525,313 | 3,015,292 | 1,510,021 |
| 松山 | 2,151,429 | 1,582,874 | 568,555 |
| 増加率6/3（愛媛） | -3.7% | -6.8% | 3.1% |
| 増加率6/3（松山） | -6.5% | -9.2% | 1.8% |

（資料）愛媛県『愛媛の商業 平成6年版』より作成。

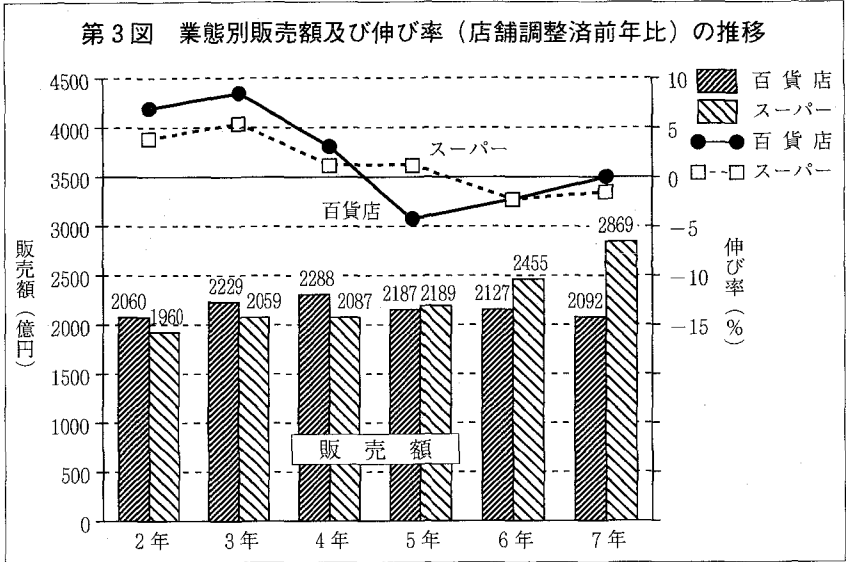
数は県内全体ではマイナス0.4%であるが、松山商圏ではプラス0.7%となっている。年間販売額は逆に県内全体では3.1%伸びているが、松山商圏では1.8%の伸びに止まっている。このことから松山商圏は従業員数の微増にみるように依然として愛媛県内小売業の吸引力を保っているが、その力は弱くなっており、店舗数の減少や売上高の頭打ちに見られるように、厳しい競争環境に置かれていることがわかる。平成9年の『商業統計調査』ではどのような結果が表われるのか気になるところである。

(2) 平成7年大型小売店販売状況

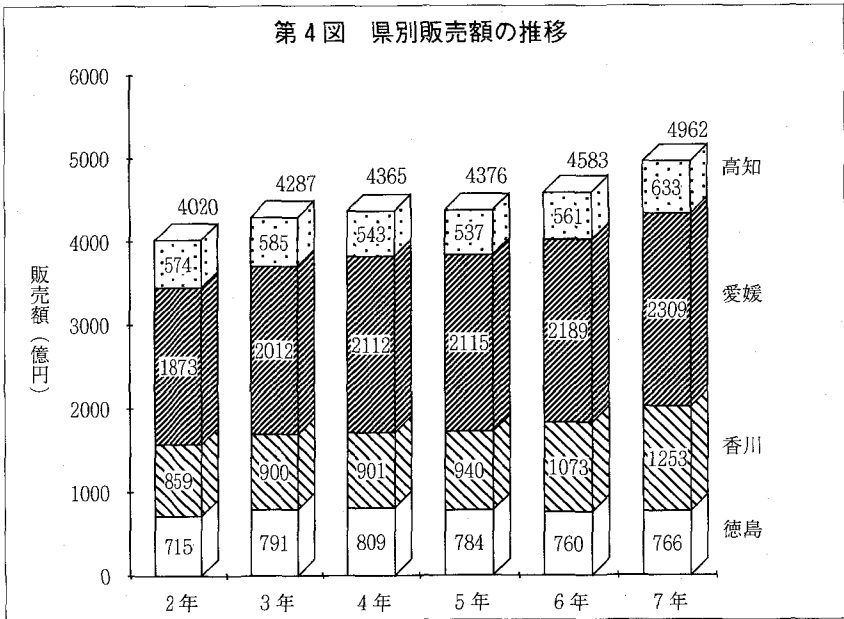
四国通産局では毎年大型小売店の販売状況を調査している。平成8年2月28日発表の平成7年調査によれば、四国管内の大型店78店（百貨店8店、スーパー70店）の販売額の伸び率は対前年比マイナス0.6%で、依然として低迷しているが、全国平均のマイナス2.0%に比べると若干改善している（第2図参照）。また業態別の販売額及び伸び率を見れば、平成7年の販売額はスーパー（2,869



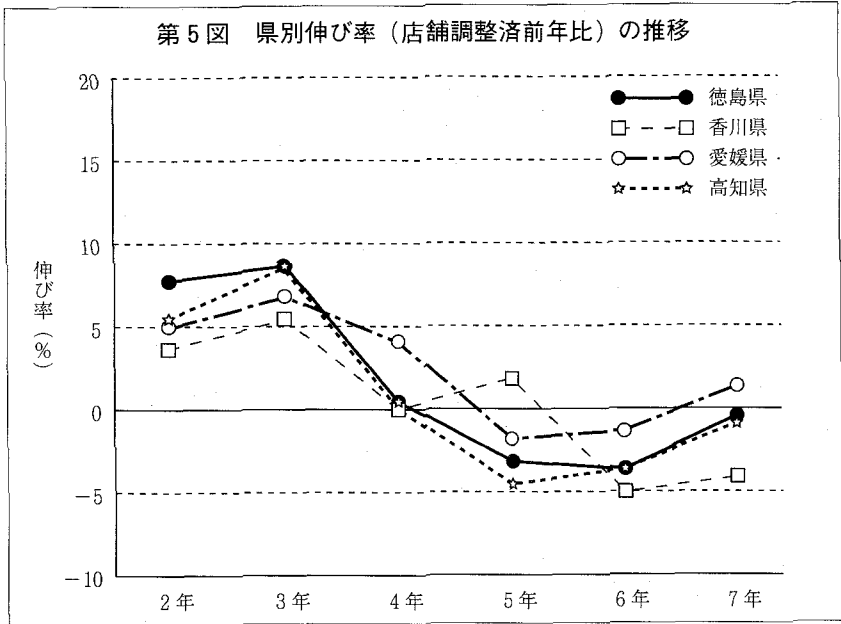
(資料) 四国通産局調べ。



(資料) 四国通産局調べ。



(資料) 四国通産局調べ。



(資料) 四国通産局調べ。

億円)が百貨店(2,092億円)を上回ってはいるが、伸び率は百貨店(0.0%)の方がスーパー(マイナス1.2%)より一足早く回復基調にある(第3図参照)。

一方、四国管内の県別販売額及び伸び率の推移を見ると、販売額では愛媛(37店、2,309億円)、香川(21店、1,253億円)、徳島(11店、766億円)、高知(9店、633億円)の順になっている(第4図参照)。また店舗調整済対前年比伸び率では徳島(0.4%減、3年連続マイナス)、香川(4.2%減、2年連続マイナス)、高知(0.8%減、3年連続マイナス)の3県がいずれも前年を下回る中で、愛媛だけが1.1%増と3年ぶりに前年を上回る伸びを示し、一足早い回復ぶりを見せている(第5図参照)。しかし、そのことは、四国管内の中で愛媛県内の大型店競争がそれだけ厳しく、中小・零細小売店の経営がその分だけ厳しくなってきたことが予想される。大型店出店競争に伴う中小・零細小売業の実態調査を行なうことは緊要の課題であろう。

Ⅲ. 『21世紀に向けた流通ビジョン』の検討

1995（平成7）年6月、通産省は『21世紀に向けた流通ビジョン』（以下「21世紀流通ビジョン」）を発表した。ここでは、この流通ビジョンを手がかりに、21世紀における小売商業のあり方を考えてみたい。

1. 中小流通業の現状と課題

(1) 中小小売商業の現状

平成6年「商業統計表」によって全国の中小小売商店数と就業者数等の変化を見れば、商店数は161万店、従業員数は738万人である。そのうち、従業者規模50人未満の中小小売店は149万店、629万人で、約8割を占める。昭和57年以降、中小小売商店数は減少傾向にあり、とりわけ従業者数4人以下の商店数の減少傾向は顕著で、従業者数10～49人規模の商店数は増加傾向にある。

次に、「商店街実態調査」（平成5年12月）により、商店街の状況を見れば、衰退または停滞と答えた商店街は96%に上る。また「空店舗調査」（平成7年3月）によれば、空店舗が1割を超える商店街は約3分の1で、厳しい状況にある。

最後に、「中小小売商業個店実態調査」（平成7年1月）により、中小小売商業者の状況を見れば、過去3年間の売上の状況は維持・増49%、減49%で、完全に二極化している。そのうち売上3,000万未満の個店は維持・増32%、減67%、売上1億円以上の個店は維持・増65%、減35%で、小規模企業の経営の方が悪化している。但し、小規模企業でも業績を向上させている企業が存在することは注目に値する。

それらの個店に共通していることは次のような点である。①自ら専門店であると考えている個店の比率が高い。②伸張している商店街・共同店舗に立地している。③自ら仕入先を切り替え、かつ、仕入先を増加させている。④取扱い商品数を増加させており、オリジナル品、輸入品、新規取扱い分野の商品の増加が顕著である。⑤今後ほとんどの商品群で輸入品の増加を検討している。⑥

従業員教育訓練の強化、多店舗化を重点課題としている。⑦40歳代までの経営者が多い。⑧新規開業の店が多い。

(2) 中小小売商業をめぐる環境変化

既にIで述べた事柄とかなり重複しているが、「21世紀流通ビジョン」では次のような事柄を上げている。①消費者ニーズの変化。②価格競争の激化。③新業態小売業の進出（ディスカウントストア、カテゴリーキラー、ホームセンター等が低価格等を武器にして現れている）。④都市構造・交通体系の変化（マイカーの普及率、高速道路・幹線道路網の整備が進んだことにより、消費者の行動範囲は飛躍的に高まり、既存都市の規模の変化や新興都市の出現及びスプロール化等都市構造に変化が起きている）。⑤規制緩和（(a)立地シフト、(b)大型店同士競争の激化、(c)地域間競争の激化の動きを加速している）。⑥取引関係、取引慣行の変化（小売主導の商品開発・価格設定の動きが活発化している）。⑦情報化の進展（情報技術の発達が「流通構造改革」の実現に貢献している）。⑧社会問題への対応（(a)高齢化、(b)環境問題、(c)過疎化、(d)防災問題等に対し、中小小売商業の果たすべき役割は大きい）。

(3) 中小小売業者による新たな取組み

先に業績を延ばしている小規模企業（個店）の特徴を見たが、その他にも次のような中小小売業者による新たな取組みが見られる。①新たな店舗コンセプト形成の動き（創意工夫に富んだ店づくり。従来業種にとられない商品構成を意欲的に行う中小小売業者が見られる）。②新たな取引関係構築の動き（売上増加業者ほど仕入先を切り替えている業者が多い。また従来業種、業態にとられず共同化する事例も多い）。③新たな商業集積の構築の動き（いわゆるショッピングセンター型の共同店舗ではなく、魅力に富む幾つかの個店が集積する団地タイプの商業集積が出現しつつある。またパワーセンター等にも意欲のある中小業者が共同して集積体を作り、出店する事例もある）。④新たな商店街に係わる動き（既存商店街の活性化策として、(a)オープンスペースを伴った商店街内の個店の小集積であるパティオの建設、(b)第3セクター方式の「街づくり会社」により、ハード施設の建設だけでなくソフト事業も行う、

(c)商店街ぐるみでリサイクルに取り組むなど社会的問題に正面から取り組む動きが出てきている)。

(4) 中小小売商業に期待される役割

中小小売商業に期待される役割としては、①消費者の利便等へのきめ細かな対応による国民生活への貢献、②流通業の変革への貢献、③魅力ある商業集積の形成を通じた地域社会への貢献、④地域の雇用への貢献が上げられている。

(5) 中小小売商業の課題と方向性

中小小売商業の課題と方向性としては、①商業集積面でのハード整備及びソフト整備、②新たなネットワーク形成等による業務革新、③人材育成等による経営マインドを持つ魅力ある個店（企業）づくりが上げられている。

2. まちづくりと商業

小売業の発展とまちづくりは不可分の関係にある。このことについて、「21世紀流通ビジョン」は以下のような事項を列挙している。

(1) まちづくりと商業をめぐる状況変化

このことについては、①商業機能の郊外化の進展、②都市間競争の進展、③中心市街地の商業の低迷（中心市街地の「商業の空洞化」）、④まちづくりと商業の問題に対する関心の高まりが指摘されている。

(2) まちづくりに関して商業に期待される役割とその位置づけ

このことについては、①まちの核として商業、②多様な小売業態の提供（中小小売店、商店街と大型店の共生）、③魅力ある個店の創出、育成、④レジャー志向、余暇時間の増加への対応、⑤高齢化社会等への対応、⑥環境問題、景観保全への対応、⑦地域の伝統文化の保持・振興、⑧地場産業との連動（ファッションタウン構想の実現）、⑨新たな技術に対応した地域社会の情報提供の場としての役割、⑩災害への機動的な対応が指摘されている。

(3) 商業を核としたまちづくりに関する行政における取組みと問題点

このことについては、これまで①都市計画法制に基づいた取組み、②中小小売商業政策に基づいた取組み（中小小売商業振興法が支援対象として、商店振

興組合等のほか平成3年に「街づくり会社」が、また平成5年に施行された小規模事業者支援促進法により商工会及び商工会議所が支援対象に追加された)、③特定商業集積法によるまちづくり(平成3年に施行された特定商業集積法は、良好な都市環境形成と地域商業の振興を目的としており、商業集積を核としたまちづくりを促進するものである)の取組みがそれぞればらばらに行われてきた。

今後の取組みにかかる問題点としては、①自治体の課題(自治体の商業部局の組織・体制が必ずしも充分でなく、都市計画部局との連携も十分でない)、②施設面での問題点((a)合意形成の困難性、(b)まちづくり計画における広域的視点の欠如、(c)特定商業集積法に関する問題点、(d)まちづくりに関する運営等のついでソフト面の軽視)の2点が指摘されている。

3. 中小小売商業政策のあり方

21世紀の向けての流通システムを構築するため、中小小売商業政策はいかにあるべきか。このことについて、「21世紀ビジョン」は5つの視点(①消費者利益の重視、②地域のまちづくりへの貢献、③大型店と中小店の共存共栄の努力への支援、④流通構造変革への対応、⑤自主的努力への積極的支援)を列挙した上で、以下のように具体的な政策の方向を示している。

(1) 商店街・商業集積対策(多様な方向性の追求、創造性・個性の発揮への支援)

このことについては、①消費者志向の商店街整備への支援((a)商店街整備の多様な方向性の追求、(b)個性的な商店街整備の推進、(c)商住一体の整備)、②中小小売商業による多様な商業集積の開発への支援((a)共同店舗における協業化の推進、(b)小売団地の推進、(c)異業種団地(卸・小売複合団地等)の検討、(d)大型店との共存共栄型立地方式の多様化)、③まちづくりとの一体化((a)広域連携の推進、(b)まちづくりのソフト機能面の重視、(c)関係地方自治体の積極的取組みへの期待、(d)まちづくりにおける地域住民及び行政との連携)が指摘されている。

(2) 業務革新への支援（新たなネットワークづくりへの支援）

このことについては、①小売業者による協業化の推進（水平連携）、②新たなネットワーク化の推進（異業種連携や戦略的な垂直連携）、③情報化によるネットワーク機能の向上が指摘されている。

(3) 魅力ある中小小売店の形成への支援（個店の革新への支援）

このことについては、①人材育成・確保の支援、②意欲ある小規模な小売業者への支援、③起業化支援、④商店街整備との連携、⑤国際化の推進、⑥情報化の推進が指摘されている。

(4) 社会的課題への対応

このことについては、①ハード面での整備における配慮、②商店街等におけるソフト面での配慮が指摘されている。

あ と が き

本稿では、愛媛県内（主として松山市）の小売業の動向を大店法の緩和改正との関連でみてきた。かつて「松山方式」と言われ、全国的にも高く評価されたことのある出店調整方式は全く無意味になり、県外資本を交えた大型店の出店競争が激しく、これを迎え撃つ県内大手資本の攻勢の狭間で、中小・零細小売店は陥没状態にある。四国管内における愛媛の競争状況は他県に抜きん出ている。本稿では、残念ながら県内中小・零細小売商業の経営実態を詳しく分析する余裕はなかった。これについては、他日を期したい。

ところで、「21世紀流通ビジョン」を検討したが、確かに個々の項目は中小小売業者の生き残り戦略として有効なものもある。たとえば、小規模企業で業績を向上させている事例は参考になり、勇気づけられる。しかし、中小小売商業政策のあり方など余りにも総花的で、メリハリがない。これでは、中小小売業者は一体どうしたらよいかわからない。また恐らく、この「21世紀流通ビジョン」は全国都道府県の商業振興ビジョンづくりのマニュアルに使われるであろうが、全国画一ビジョンが作られるのはなんとむなしいことか。

余談であるが、筆者の郷里は高知県であり、(財)高知県広報センターから「県外向け県政だより」を送ってくれる。ところが、最近送付されてきた同誌(1996. 6. 15. No.10)を見て愕然とした。「県内商業これでパワーアップ」という見出しで、「高知県商業パワーアッププラン21」の概要が掲載されている。そこには、三つの視点(①顧客としての生活者の視点, ②まちづくりの視点, ③産業としての商業振興としての視点)と五つの戦略(①魅力的な商業地づくり, ②顧客としての生活者の視点を重視した小売業の展開, ③卸売業の機能強化によるあらたな展開, ④情報化の推進による商業の活性化, ⑤商業活性化に向けた人づくり・組織づくり)とあるではないか。創造力豊かだと定評のある橋本大二郎知事を擁する高知県ですら「21世紀流通ビジョン」の焼き直しではないかと思う。

しかし、よく考えてみると、「21世紀流通ビジョン」に限らず、官製ビジョンとはもともとそのようなものでしかありえない。各地域・各個店がそのビジョンから何を読み取り、何を戦略するか。実はそのことが重要なのであって、それこそ各地域・各個店の力量に他ならない。各地域が個性的まちづくりを競い合い、各個店が個性的な店づくりを競い合うことを期待して、ひとまず結びとしたい。