

卸売業による小売店支援活動の日米比較

“The Comparison between Retail Support Activities of Wholesalers in Japan and those in U.S.A”

石 黒 光 久
Mitsuhsisa Ishiguro

目 次

1. はじめに
2. 卸売業による小売店支援活動発生背景
3. わが国における小売店支援活動の現状と方向
4. 日米の卸売業による小売店支援活動における相違点
5. おわりに

1. はじめに⁽¹⁾

近年、わが国の小売業をとり巻く環境は大きく変化してきた。それは消費支出の伸び悩みの中で、小売商間の水平的競争の激化、さらに、スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアと中小の一般小売店との間の競争激化、電気製品・カメラ・紳士服などの業界では大型ディスカウント・ストアと中小小売商間の競争激化、などの小売流通段階における異形態間競争の激化である。さらに、地域によっては生協・農協と中小小売商との競争激化となって現われている。

このような変化は、とくに中小小売商に対して強力な圧力としてのしかかっている。その圧力の中でも消費支出の伸び悩みによる水平的競争の激化、さらには異形態間競争の激化が中小小売商の売上高不振を招き、ひいては利益率を低下させている。

中小小売店の売上高不振や利益率の低下は、これら中小小売店をその主要な利益獲得源としてきた、わが国の卸売業にとって、経営基盤を揺がす危機的状況といえよう。

このような卸売業の危機的状況を克服する手段、

方策として、日用雑貨卸売業や大手食品卸売業が注目したのがサービス・マーチャンダイザー (Service Merchandiser : 略称 SMD) 活動や小売店支援システム (Retail Support System : 略称 RSS) の展開などの小売店支援活動である。

これら小売店支援活動により得意先小売店を活性化させ、業績を改善させるとともに、当該卸売業からの仕入率を向上させ、究極的には卸売業と小売業との間の取引関係の主導権を卸売業が把握しようとしたのである。

しかし、このような卸売業による小売店支援活動はわが国の卸売業が開発したものではなく、アメリカ合衆国においてグロサリー卸等が悪戦苦闘の末、開発、発展させたものである。

本稿では、SMDとRSSに焦点を当て、日米において、どのようにこれらの小売店支援活動が発生し、展開してきたのかを考察するとともに、卸売業の小売店支援活動における先進国であるアメリカ合衆国とわが国卸売業の小売店支援活動を比較し、その相違点を明確にする。その相違点を基にわが国卸売業が今後、小売店支援活動を実施していく上での克服すべき課題を検討することを本稿の目的とする。

2. 卸売業による小売店支援活動発生背景

小売店を組織化し、それら小売店との取引関係の強化による、卸売業の売上高の安定的維持と拡大を図ったのは、アメリカ合衆国の卸主率のボランティア・チェーンにその端緒を見出すことができる。

その核心部分は、チェーン・ストア等の発展に

圧迫された独立小売店を種々支援して組織化することであった。

本節では、このようなアメリカ合衆国における卸売業の小売店支援活動の歴史的経緯と現在、アメリカ合衆国の卸売業の有力な差別化戦略であるSMDとRSSについて、その発生と展開を考察する。

(1) アメリカ合衆国における小売店支援活動の発生とその展開

アメリカ合衆国における消費財流通において、卸売業による独立小売店に対する支援活動が重視され、卸売業の経営の中心に置かれるようになって

た背景には、小売業界における変革が大きく影響している⁽²⁾。

これは19世紀の初めまでアメリカ合衆国の小売業の中核的存在であったGeneral Store中心の小売構造が工業化の進展や技術革新の浸透による通信手段・運送手段の発達によって大きく変化したためである。

これらの小売業界における変化は1870年頃から現われ始め、特に小売業の経営形態の変化と新しい小売業態の台頭が卸売業の活動に大きな影響を及ぼした。

小売業態の変化の中で特に重要なのが、チェー

表1. アメリカ合衆国におけるチェーン・ストアの発展過程 (全小売業に占める割合)

	店 舗 数			売 上 高 (百万ドル)		
	全 体	チェーン・ストア	%	全 体	チェーン・ストア	%
1929	1, 476, 365	159, 638	10. 8	48, 329	10, 740	22. 2
1939	1, 770, 355	132, 763	7. 5	42, 041	10, 105	24. 0
1948	1, 769, 540	105, 109	5. 9	130, 520	29, 736	22. 8
1954	1, 721, 650	105, 139	6. 1	169, 968	40, 297	23. 7
1958	1, 788, 325	114, 170	6. 3	199, 646	53, 443	26. 7
1963	1, 707, 931	141, 395	8. 3	244, 201	73, 584	30. 1
1967	1, 763, 324	161, 367	9. 2	310, 214	105, 408	34. 0

(出所) 流通政策研究所『流通の国際比較研究報告書』昭和57年3月、73頁

ン・ストアの出現と発展である。

アメリカ合衆国におけるチェーン・ストアは1860年頃から出現し、地方都市を中心に発展し、1920年代にはその全盛期を迎えた。このチェーン・ストアの特徴は、小規模な店を多く経営し、スケール・メリットを実現するものであり、その管理は

中央の本部に集中化され、販売と仕入れを完全に分離し、商品供給者に対する交渉力を持ち、独立店より宣伝・在庫コスト等は一店当り安くすみ、販売員の雇用・配置などでも有利さを備えていた。特に、食料品小売業においてその発達が顕著である。(表2)

表2. 食料品小売業におけるチェーン・ストアの発達過程

	店 舗 数			売 上 高 (百万ドル)		
	全 体	チェーン・ストア	%	全 体	チェーン・ストア	%
1929	481, 891	61, 416	12. 7	10, 837	3, 514	32. 4
1939	560, 549	51, 110	9. 1	10, 165	3, 409	33. 5
1948	504, 439	32, 574	6. 5	30, 966	10, 493	33. 9
1954	384, 616	25, 212	6. 5	39, 762	15, 478	38. 9
1958	355, 508	25, 005	7. 0	49, 022	21, 592	44. 0
1963	319, 433	32, 061	10. 0	57, 079	27, 950	48. 9
1967	294, 243	37, 345	12. 7	70, 251	37, 280	53. 0

(出所) 流通政策研究所、前掲報告書、73頁。

さらに、小売業態の変化で重要なのが、スーパーマーケット、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストア等の発達である。

スーパーマーケットは食料品小売業界に誕生し、セルフサービスとチェック・アウト方式を特徴とし、1929年の大恐慌以後発展し、チェーン組織展開により、1940年代末までにアメリカ合衆国食料品小売業界で確固たる地位を占めるに至った。

(表3)

ディスカウント・ストアは耐久消費財を中心に

資本回転の早い品目に限定して出発し、やがて化粧品、家具、家庭用品、衣服なども商品ラインに加え、1950年代半ばから急速に発展していった。

(表4)

コンビニエンス・ストアは1960年代に急激な発展を示し、ハイウェイ沿いに大型のスーパーが進出するのに比べ、郊外の住宅地にはスーパーが少ないことや、郊外への人口移動等により、郊外住宅地市場を補完するものとして急激に発達した。

(表5)

表3. アメリカ合衆国におけるスーパーマーケットの発達過程

	店 舗 数			売 上 高 (百万ドル)		
	全食料品店	ス ー パ ー	%	全食料品店	ス ー パ ー	%
1939	387,337	4,982	1.3	7,722	1,500	19.4
1954	279,440	13,598	4.9	34,421	15,900	46.2
1970	208,300	38,300	18.4	88,415	66,665	75.4

(出所) 流通政策研究所、前掲報告書、74頁。

表4. アメリカ合衆国におけるディスカウント・ストアの発達過程

	店 舗 数	販売額(億ドル)
1960	1,329	20
1962	2,363	69
1964	2,551	108
1966	3,503	150
1968	4,280	194
1970	5,058	244
1972	5,928	290
1974	6,295	314
1976	6,827	361
1978	7,707	443

(出所) 流通政策研究所、前掲報告書、76頁

表5. アメリカ合衆国におけるコンビニエンス・ストアの発達過程

年 度	1960	1965	1970	1973	1974	1975	1977	1980
店 舗 数	2,500	5,000	13,250	20,300	22,700	25,000	30,000	35,800
全食料品店売上高に占めるシェア	0.7%	1.1%	2.7%	3.8%	4.1%	3.8%	4.5%	5.6%

(出所) 流通政策研究所、前掲報告書、76頁

これら新業態店は、その経営にチェーン・オペレーションを漸次導入し、規模的拡大を図った。そして、従前からのチェーン・ストア本部やこれら新業態店のチェーン本部は、小売活動の効率化を目指し、そのため、卸機能を自らの組織の中に組み込むことによってメーカーとの直接的な取引関係を確立しようとしたのである。

このようなチェーン・オペレーションを実施する小売業が小売業界に与えたインパクトは、

①近代的经营方式を取り入れたチェーン・オペレーション企業は小売業界において、その売上高シェアを急激に拡大させたが、その反面、独立の中小小売店はその売上高シェアを低下させた。

②チェーン・オペレーション企業のチェーン本部機能強化による卸機能の代替と流通機構からの卸売業の排除。
の2点に整理される。

これらのことにより、卸売業の主要得意先である独立小売店の減少とチェーン・オペレーション小売業による卸売業排除の動きは、卸売業の経営を圧迫し、卸売業として何らかの対応方法の実施が是非とも必要になったのである。

このような状況下において、卸売業は自らの経営資源を考慮しながら、それぞれの差別化戦略を採用するようになった。その最初の方策が卸主宰のボランティア・チェーンの結成であった。このボランティア・チェーンは卸売業者が独立食料品店を組織化することにより、チェーン・ストアと同じような仕入におけるスケール・メリット等を得ようとするものであった。⁽³⁾

このボランティア・チェーン組織によって独立小売店への小売業のチェーン本部と同様のサービスを行うという考え方が、今日の卸売業によるRSSの起源といえよう。

さらに、卸売業自体の企業規模の相違により、ある一定の卸機能に専門化し、チェーン・オペレーション小売業、とくに、スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアの不得意とする機能部分を支援し、それらのチェーン・オペレーション小売業の成長とともに自らも成長しようとするSMDとしての動きも出て来たのである。

(2) アメリカ合衆国におけるSMDとRSSの発生とその展開

アメリカ合衆国の卸売業にとって、小売業のチェーン・オペレーションは自らの存立基盤を危うくする重大な小売業の経営革新であった。そこで、アメリカ合衆国の卸売業が採用した企業存続と成長の方策として卸主宰のボランティア・チェーンの結成による小売店組織化とそれによる小売店支援活動がある。この動きが今日のアメリカ合衆国におけるRSSの端緒となったといえよう。これは小売業のチェーン・オペレーションの動きに正面から対抗するものであった。一方、小売業のチェーン展開、とくに、スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアの発展に対して、自らの卸機能をより専門化することによって、チェーン・オペレーションになじまない商品流通部分を担当し、卸売業としての存続と成長を図ろうとするSMD化の動きもある。

まず、SMDの発生と発展はスーパーマーケットと深い係わりをもっている。

当初、スーパーマーケット間の競争は、食品を中心とした価格訴求に重点が置かれたが、やがて非食品部門の強化が重要な経営戦略となった。それは以下の理由からである。⁽⁴⁾

①食品だけでなく、非食品も販売することにより、ワンストップ・ショッピングを充実し、顧客吸引力をつけ、店頭での差別化を図ることを考えた。

②食品部門の価格競争が激化し、店舗を維持するのに十分な利益を確保することが困難となってきたため、比較的粗利益率の高い非食品部門の強化戦略をとった。

これらの理由から、多くのスーパーマーケット・チェーン企業が自社配送センターで非食品を直接扱うようになり、メーカーとの直取引が増加した。その結果、特定の商品群を扱う業種別非食品の卸売業は、スーパーマーケットとの取引から排除されるようになったのである。

しかしながら、スーパーマーケットの方では、メーカーとの直取引による非食品部門の強化が当初予期したほど利益を上げなかった。

その理由として以下の諸点が挙げられよう。⁽⁵⁾

①非食品は回転率が低く、多種多様で、食品と

同じ考え方では、店舗に適合した売場企画が出来ない。

- ②非食品はケース単位で仕入れ、バラで店舗供給することが不可欠であり、このため作業コストが非常に高いものにつく。
- ③非食品は扱い品目数が多く、大量に売れるものではないため、流通センターの在庫が大きくなり、ロスと在庫費用が利益を圧迫した。

以上の点から、スーパーマーケットは、店頭で非食品を単に陳列するのみでは利益率の向上に貢献せず、非食品の利益率向上のためには高度な専門的ノウハウが必要であることを理解した。そのためにも非食品部門全体を活性化するため、食品部門との調和を図りながら、一貫したマーチャンダイジング・プログラムの必要性が顕著になったのである。これらのことは、スーパーマーケット以外のコンビニエンス・ストアなど、食品系小売店で、非食品を扱う小売店全体に該当することでもある。

このように、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア等のチェーン小売業の本部機能強化により、存立基盤が危機にさらされていた卸売業にとって、卸機能のより一層の高度化によって、スーパーマーケット等からの非食品部門の総合的マーチャンダイジング・プログラム提供の要望に応えることは、企業の存続と成長の一方向として卸売業に活路を与えた。この機会を最大限に利用して成長してきたのが「サービス・マーチャンダイザー（SMD）」であり、その活動が顕著になったのは1970年代になってからである。

サービス・マーチャンダイザーの経営革新は以下のようなものである⁽⁶⁾。

- ①非食品部門の商品をできる限り多種類供給できるような商品ラインの拡大。
- ②メーカー直取引に比べて、販売力においてサービス・マーチャンダイザー活用の方が有利

表6-1) アメリカ合衆国におけるマーチャント・ホールセラーの卸売販売額に占める比率の推移
(単位 1,000ドル)

	1929年	1939年	1948年	1954年
卸 売 販 売 額	65,378,051	53,766,426	180,576,659	234,974,422
マーチャント・ホールセラーの卸売販売額に占める比率	43.15%	40.57%	42.38%	43.03%

(出所) David A. Revzan, Wholesaling in Marketing Organization, 1961, p 43の表3より作成

であるということのPR活動。

- ③コスト削減とシステム開発。具体的には、受注業務におけるEOSの導入、値札のコンピュータ作成、バラ商品の集品システム、多頻度配送、補充システム、店頭棚割システムの開発など。
- ④サービスの改善。たとえば、リテイル・レス（店頭販売価格から商品群別にあらかじめ設定された小売店側の粗利益率を差し引いたものを納入価格とするもの）とコスト・プラス（製品の平均費用に一定の目標収益を加算する）の納価設定方式の開発、ギャランティー・セールス（売れ行きが悪い商品については担当営業マンの判断で一切条件をつけずに引き取る）など。

これらの経営革新を実施したサービス・マーチャンダイザーの特徴をより端的に言えば、(イ)より有利に商品を仕入れ、(ロ)より効果的に在庫設備を運用し、(ハ)より経済的に、小売店へ商品供給とサービス提供などを行う卸売業である⁽⁷⁾。

一方、これらチェーン小売業の食品流通に占める地位の向上とともに、独立食品小売店を主要得意先としていた食品卸売業は、その取引基盤が弱体化した。さらに、チェーン小売業の本部による卸機能代替化の動きは、食品卸売業の存立基盤を危機にさらし、その成長を圧迫したと考えられる。それは、アメリカ合衆国におけるマーチャント・ホールセラーの販売額の卸売販売額に占める比率が1929年、1939年、1948年、1954年を時系列にみた場合、ほとんど変化していないことから類推できる(表6-1)。

また、ボランティア卸売業者、コープ卸売業者および未組織卸売業者のマーケットシェアを時系列にみたのが表6-2)であるが、1970年代以降、未組織卸売業者の衰退傾向がみられる。

表6-② アメリカ合衆国における食品卸売業の組織形態別マーケット・シェア（販売額ベース）
（単位 %）

	1974	1975	1976	1977	1978
ボランティア卸売業者	59.9	60.2	61.2	62.4	62.1
コープ卸売業者	35.7	35.6	34.7	33.6	34.1
未組織卸売業者	4.4	4.2	4.1	4.0	3.8
	1979	1980	1981	1982	1983
ボランティア卸売業者	62.3	62.3	62.2	62.7	63.1
コープ卸売業者	34.1	34.3	34.4	34.1	33.9
未組織卸売業者	3.6	3.4	3.4	3.2	3.0

（出所）流通政策研究所『主要国における卸売業の実態と比較に関する研究報告書』

昭和61年3月、17頁。

これらの食品卸売業淘汰が進行する中で、存続できたのは独立食品小売店を組織化し、チェーン本部機能を自ら果たし、独立小売店の経営支援の体制をつくるという発想のもとに卸主宰のボランティア・チェーンを積極的に形成した食品卸売業である。

つまり、形成初期の卸主宰のボランティア・チェーンでは、卸売業と独立食品小売店がチェーン・ストアの脅威に対して共通の危機感を持ち、運命共同体的認識に立脚していたのである。そのため、ボランティア・チェーン主宰の卸売業がチェーン・ストア本部と同じような機能と仕組みを持ち、チェーン・ストア本部と類似のサービスをボランティア・チェーン加盟小売店に提供しようとしたのである。⁽⁸⁾そして、そのような卸売業が今日の大手卸売業であり、また大手卸売業に成長した企業である。

大手卸売業が標的とする得意先は、ボランティア・チェーンのメンバーを構成する独立小売店であり、これら小売店に対する経営支援サービスの質が、取引集中度を決定するため、卸売業者間の競争の焦点であった。つまり、小売業支援活動（リテイル・サポート）は、卸売業者間の差別化戦略の一環でもあるのである。

小売店へのリテイル・サポート展開を志向する卸売業が採用する主な戦略は、

- ①吸収・合併による商圏拡大と経営規模の追求
- ②総合的な流通センターの整備
- ③小売業態の開発
- ④小売店に対するコンピュータによる高度なサービスの提供を通じての情報ネットワーク・

システムの構築

⑤業務用食材の卸機能とノンフードなど商品ラインの多角化

⑥地域のスーパーマーケット・チェーンに対する本部機能代行などである⁽⁹⁾

卸売業界の淘汰の嵐の中を生き抜いた卸売業は自らボランティア・チェーンに独立小売店を組織化することで成長してきた。したがって、ボランティア・チェーンを主宰する卸売業にとって仕入集中度の向上は、主要戦略目標である。そこで、この仕入集中度を引き上げる最大の手段となるのがリテイル・サポートであり、その提供するサービス・メニューである。

このリテイル・サポートの展開とその提供するサービス・メニューの充実が大手食品卸売業の小売店組織化、ひいては卸売業自体の成長戦略の中核になってきたといえよう。

(3) アメリカ合衆国におけるSMDとRSSの相違

アメリカ合衆国におけるSMDとRSSの相違を①経営理念、②標的小売店、③活動目標、④商品構成、⑤サービス内容、⑥社内システム、⑦企業規模、等の各項目で比較すると表7のようになる⁽¹⁰⁾。

この表をみると、最も基本的な点、つまり、小売店の経営を支援し、小売店の成長とともに、卸売業自体も成長してゆこうとする経営理念については、SMDもRSSも同様である。しかし、そ

表7. アメリカ合衆国におけるSMDとRSSの比較

	S M D	R S S
(1) 経営理念	得意先小売店の繁栄を自社の繁栄につなげる。	同 左
(2) 標的小売店	スーパーマーケット、コンビニエンス・ストアなど主として食品系小売店。	レギュラー・チェーン展開をしている小売店以外のあらゆる事態の小売店。特に、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア、ドラッグ・ストアなど革新的業態の小売店に主眼を置く。
(3) 活動目標	食品系小売店の非食品売場、あるいはその一部の活性化と売場効率の継続的な維持管理。	小売店業務の積極的代替化と小売店の自社への依存度の向上
(4) 商品構成	非食品のうち、ケース単価以下のバラ単位で店頭まで流通する8,000～10,000品目	小売店に必要な商品のフルライン供給
(5) サービス内容	食品系小売店の非食品部門の売場、あるいはその一部の一括管理 <ul style="list-style-type: none"> ・店頭商品構成 ・販売企画 ・店頭受注記録 ・値札づけ ・陳列棚の開発 ・戻り品の引き受け ・販売データの提供 	小売店の小売経營業務全般の支援 <ul style="list-style-type: none"> ・人事、労務 ・財務会計業務 ・市場分析 ・店舗開発 ・商品調達 ・商品管理 ・在庫管理 ・販売管理 ・広告・販売促進活動 ・店舗管理 ・経営管理
(6) 社内システム	コンピュータ・システム、倉庫・物流システム、営業活動システムを具備	高度なコンピュータ・ネットワーク・システム、物流システム、優秀な人材、資金力などを具備
(7) 企業規模	年商1,000万ドル～1億ドルの中規模卸売業	年商50億ドルの卸売業をはじめとする大規模卸売業
(8) その他	<ul style="list-style-type: none"> ・チェーン・オペレーションになじまない商品の流通を補完する専門化した卸売業が実施 ・サービス提供は有償 	<ul style="list-style-type: none"> ・グロサリー流通において、大きな売上高シェアをもつ流通の主導的卸売業が実施 ・サービス提供は有償

(出所) 流通政策研究所『流通組織管理に関する研究調査報告書』昭和63年3月において、筆者が第1章「RSSの概念と現状」(11頁)において作成した表を修正したものである。

の方法、手段が異なっている。その違いが現われるのは、それぞれの卸売業の企業規模の相異が第一の要因であると考えられる。

この企業規模の差がそのサービス・メニューの違いになって現われているといえよう。SMDは年商1,000万ドルから1億ドル規模の中規模卸売業が主体となっているため、小売店の全業務を包含する経営支援を実施するのは困難であり、また、それを行うための社内システムも完備されていない。そのため、食品系小売店の非食品売場、ある

いはその一部を一括管理するという、チェーン小売業のチェーン・オペレーションになじまない商品の流通を補完するといった専門化した卸業務を実施しているのである。

一方、RSS展開卸売業は企業規模が年商50億ドルをはじめとする大規模企業であるため、社内システムも高度なコンピュータ・ネットワーク・システム、物流システムを具備しているとともに、優秀な人材や資金力も保持している。そのため、小売店の小売経營業務全般に対する支援を実施で

きるサービス・メニューをもっている。つまり、小売店に必要な商品をフルラインで供給し、小売店業務の積極的代替化と、小売店の自社への依存度の向上を目指しているのである。これは、卸売業と小売業との取引関係において、その主導権を握ろうとするものである。

SMD、RSSもその発生の端緒は、共に流通機構内の卸売業存立の危機感から、つまりその生き残り戦略から出現したようにいえよう。しかしながら、その後のSMDとRSSの発展過程をみると、その発展形態、成長戦略に違いが生じたことを指摘できる。

SMDは、スーパーマーケットなど食品小売店の非食品売場の陳列棚、あるいはその一部の一括管理をその活動目標として、スーパーマーケット等、小売店自体が行うよりも効率的に実施できるよう、その卸売機能をより専門化・特化させ、スーパーマーケット等の発展とともに自らも成長しようとした卸売業の差別化戦略の産物である。

それに対して、RSSは、スーパーマーケット等がチェーン・オペレーションを実施し、そのチェーン本部による卸機能の代替が行われるに至ったとき、それに対抗する戦略・理念として、独立小売店を組織化し、それらの自ら組織化した小売店を成長させると同時に自らも成長しようとするものであり、小売業のチェーン・オペレーションと同様の機能を果たそうとするものである。

つまり、SMDは、小売業が主導する流通システムの中で、卸機能をより専門化・特化させて成長を図ろうとする卸売業の戦略であるのに対して、RSSは、あくまで、流通システムの中で卸売業が主導権をもちつつ成長を図ろうとする戦略であり、対照的である。

このSMDとRSSの展開過程の相違は、それぞれの卸売業の企業規模の違いによるものが最も大きな要因であると考えられるが、その他に、それまで培ってきた、卸売業としてのノウハウ、つまり、取扱商品の違いによる経営ノウハウの違いも、その採用した戦略の違いとなって現われたとも考えられる。

これらのことは、今後のアメリカ合衆国におけるグロサリー流通において、RSS展開卸売業による独立小売店の組織化が進展し、SMD活動を

行っている卸売業の活動領域がより狭いものになる可能性がある。

それを決するのは、卸機能の専門化・特化を図ったSMDと小売経営全般を支援するRSSに対して、小売業が自らの戦略上、どちらをより好ましいサービスを提供する卸売業として選択して、その取引を維持、拡大するかにかかっている。

3. わが国における小売店支援活動の現状と方向

(1) わが国におけるSMDの発生とその展開

わが国においては日用雑貨卸売業によってSMD（サービス・マーチャндаイザー）が指向された。その理由として、大きく2つのものが挙げられる。1つは卸売業をとり巻く環境変化ともう1つはSMD機能を発揮できるハード面（機器、通信技術等）の発達である。特にこの第1の卸売業をとり巻く環境の変化が日用雑貨卸売業のSMD指向を強く押し進めたと考えられる。

卸売業をとり巻く環境変化は、小売業における売上の伸びの鈍化とそれに伴う小売業界内における激しい競争の展開が挙げられる。このような小売業をとり巻く環境の変化の中で、大手小売業を中心に経営効率化の努力と、売上高に貢献する売れ筋商品を中心とした売場の充実・活性化が進められた。さらに、小売業の売上高の伸びの鈍化と、店舗運営コストの上昇は、スーパー、コンビニエンス・ストアといった業態でのチェーン展開の鈍化につながった。

これらは、小売業の店舗運営の低コスト努力とそれに伴う卸売業への受発注業務の効率化、物流システムの効率化、品揃え機能の充実といった要求となって現われた。また、このような卸機能の充実には経営コストの増大をもたらした。

小売業の売上高の鈍化は当然卸売業の競争の激化をもたらす。この卸売業同士の競争の激化と卸売業の経営コストの増大は、日用雑貨卸売業を小売店舗のインスタア・シェアの増大による売上高拡大という方向に指向させた。

このような小売業、とくに大手小売業からの卸機能充実の要望と小売店舗のインスタア・シェア拡大という日用雑貨卸売業の経営方針は何らかの革新、つまり、新しい小売業対応の方法を生みだ

す圧力となった。

このような日用雑貨卸売業にとって、情報関連機器や通信技術の発達は、新しい差別化の方法として、SMDという形態を生み出した。これは、得意先小売店の売場活性化に寄与するための機能を提供するものである。具体的には、とくに食品系の小売店における非食品の売場、あるいはその一部を一括して引き受けコンピュータによる在庫管理、物流システムに基づき、補充発注、値札づけ、陳列補充等の代行サービスやマーチャンダイジング企画、店頭販売促進企画を提供する卸売業である。

わが国においてSMD活動をしている日用雑貨卸売業はまだ限られている。それはSMD活動をするためには、卸売業の社内システムが整備されていないとSMDとしてのサービスが提供できないためである。

具体的には、EOS受発注、コンピュータ等による在庫管理、売れ筋商品の把握システムや迅速な物流システムによる小口多頻度配送システム、さらに陳列棚のレイアウト、フェーシング等を行える社員のノウハウ蓄積などである。このような社内システムを具備した日用雑貨卸売業がSMDとして活動できるといえよう。

また、SMDの標的小売業態として、地域スーパー、コンビニエンス・ストア、とくに単独店が展開チェーン店数の少ないスーパー、コンビニエンス・ストアに的を絞っている日用雑貨卸売業が多い。これは全国展開のスーパーやコンビニエンス・ストアは既に自社でシステムを構築しているとともに、取引における主導権を握っており、SMDとしての活動を目指す卸売業としては、そのノウハウやサービス提供による主導権の把握が困難なためである。それに比べて中小スーパーや中小コンビニエンス・ストアは、経営効率の合理化を目指すとともに、SMD卸売業の売場管理ノウハウの提供を求めており、低コストで日用雑貨品の売場管理が出来るというメリットをSMD卸に期待しているため、SMD指向の卸売業としては絶好の標的小売店となるためである。

以上のような理由のため、各地域の有力日用雑貨卸売業がSMDとしての活動を実施あるいは検討しているといえよう。

(2) わが国におけるRSS活動の発生とその展開

わが国の大手食品卸売業がRSS活動を重視し、その実行に着手した理由を探るためには、食品卸売業のおかれている立場とその環境について検討する必要がある。つまり、食品流通における構造の変化がその主要因といえよう。それを示すのが表8と表9である。

その変化の第1は、小売商店数が増加基調から減少に転じたことである。特に一般の食品小売店の減少が目につく。

第2の変化は、小売店の減少傾向に伴う卸売業の商店数が減少したことである。つまり、小売商店数の減少によって卸売業同士の競争が激しくなり、卸売業界内部での淘汰が進行したのである。

第3の変化としては、小売商店数の減少が幅広い業種で進行した中で、各種商品小売業、つまりスーパーやコンビニエンス・ストア等の業態だけ、その売上高と商店数が増加している。これは、食品流通においても、スーパー、コンビニエンス・ストアなどチェーン展開をしている大型小売業態へ小売店が淘汰されたことを表わしている。

第4の変化として、今まで業種別の流通形態をとっていた卸売業界に対して、小売業界はスーパー、コンビニエンス・ストアといった多様な品種を扱う小売業が台頭し、業種別に特化した卸売業では、これら業態の小売業に対して満足を与えるサービスを提供できないという現象をきたしていることである。

以上のような食品流通における変化が食品卸売業に以下の問題を投げ掛けたのである。

- ① 総体的に得意先小売店の減少により、卸売業同士の競争が激しくなり、何らかの差別化戦略を卸売業が採用せざるをえなくなった。
- ② 大型小売業、とくにスーパー、コンビニエンス・ストア等の業態の売上高シェアが拡大し、これら業態店の食品流通におけるリーダー・シップが強化される傾向にある。
- ③ 全国展開スーパーやコンビニエンス・ストアに限らず、地域の中小スーパーに対しても既存の業種別卸売機能だけでは充分に対応できず、卸売業の小売業に対する指導力が低下した。

このような食品卸売業が抱える問題を解決し、

表8 飲食料品小売業の商店数推移

	昭和51年		昭和54年		昭和57年		昭和60年		
	商店数 (店)	対前回 伸び率 (%)	商店数 (店)	対前回 伸び率 (%)	商店数 (店)	対前回 伸び率 (%)	商店数 (店)	対前回 伸び率 (%)	
飲食料品小売業	732,818	1.6	734,750	0.0	725,585	△1.2	671,190	△7.5	
内 訳	各種食料品小売業	93,625	4.4	96,437	3.0	90,604	△6.0	92,602	0.2
	酒・調味料小売業	106,436	0.0	107,277	0.8	109,621	2.2	106,693	△2.7
	食肉小売業	43,836	3.8	43,874	0.1	41,371	△5.7	36,171	△12.6
	鮮魚小売業	58,057	1.9	56,574	2.6	53,133	6.1	46,638	△12.2
	乾物小売業	14,820	△4.4	13,196	△11.0	11,850	△10.2	9,419	△20.5
	野菜・果実小売業	66,195	0.1	61,727	△6.7	58,785	△5.0	50,871	△13.4
	菓子・パン小売業	184,580	1.2	179,675	△2.7	175,941	△2.1	150,416	△14.5
	米穀類小売業	41,864	2.5	42,443	1.4	42,467	0.0	41,167	△3.1
その他の飲食料品 小売業	123,405	1.8	133,547	8.2	141,813	6.2	137,213	△3.2	

(出所) 日本加工食品卸協会『加工食品卸売業情報化標準モデル策定調査報告書』

昭和62年3月、2頁。

表9 飲食料小売業の年間販売額推移

	昭和51年		昭和54年		昭和57年		昭和60年		
	年間販売額 (百万円)	対前回 伸び率 (%)	年間販売額 (百万円)	対前回 伸び率 (%)	年間販売額 (百万円)	対前回 伸び率 (%)	年間販売額 (百万円)	対前回 伸び率 (%)	
飲食料品小売業	16,585,648	42.6	21,925,559	32.2	28,716,604	31.0	31,818,017	10.8	
内 訳	各種食料品小売業	4,615,399	61.5	7,031,916	52.4	10,504,124	49.4	12,845,733	22.3
	酒・調味料小売業	2,941,263	31.5	3,740,012	27.2	4,740,514	26.7	5,044,628	6.4
	食肉小売業	1,123,064	39.7	1,290,205	14.9	1,417,152	9.8	1,353,704	△4.5
	鮮魚小売業	1,081,715	39.2	1,339,866	23.9	1,524,155	13.8	1,508,506	△1.0
	乾物小売業	273,773	30.4	308,073	12.5	335,224	8.8	272,113	△18.8
	野菜・果実小売業	1,355,603	34.4	1,481,044	9.3	1,712,782	15.6	1,700,737	△0.7
	菓子・パン小売業	1,718,265	38.3	2,125,279	23.7	2,578,609	21.3	2,477,527	△3.9
	米穀類小売業	1,478,239	36.8	1,852,793	25.3	2,124,482	14.7	2,197,559	3.5
その他の飲食料品 小売業	1,998,327	41.1	2,756,370	37.9	3,779,562	37.1	4,417,511	16.9	

(出所) 表8と同じ

食品流通だけでなく、消費財流通においてもリーダー・シップを高め、さらに競争相手の卸売業との差別化戦略として大手食品卸売業が注目した方策がRSS活動の展開である。

換言すれば、標的小売店への小売経営全般の支援によって、小売店からの仕入を集中化させ、取引における主導権を握るとともに、標的小売的の成長により、卸売業自体も成長しようという考え方に基づいた卸売業の成長・発展のための戦略としてRSSがわが国においても注目されたといえよう。

わが国における大手食品卸売業のRSS活動の現状は、アメリカ合衆国におけるRSS活動ほど、そのサービス内容が豊富ではない。現在、実施されているRSS活動の内容としては、標的小売店に対するEOSの導入がその中心になってきている。

このEOSの導入により、標的小売店の商品販売動向等を把握し、その売れ筋商品を供給するという段階に現在のRSS活動はとどまっている。その意味からは、RSS活動がやっと緒についたところといえよう。

RSS活動の展開を試みている大手食品卸売業が目指しているのはアメリカ合衆国におけるRSS活動である。その具体的目標は、

- ①付加価値サービス、総合機能サービスの提供
- ②フルラインの商品供給サービス
- ③小売業態開発
- ④小売業チェーン店の本部機能代行サービスの提供
- ⑤すべての取引先小売業からの仕入集中率の向上

等である⁽¹¹⁾

(3) わが国におけるSMDとRSSの今後の方向

今後、わが国において、日用雑貨卸売業が展開し始めているSMD活動と大手食品卸売業が開始したRSSの展開について、その有効性を比較してみると、日用雑貨卸売業が展開しているSMD活動は、今後、厳しい状況下におかれると予想される。

その第1の理由は、大手食品卸売業によるRSS活動の展開に伴うSMDの吸収化である。厳し

い競争環境におかれているのは日用雑貨卸売業だけではなく食品卸売業も同様である。その中で、全国卸である大手食品卸売業が地域卸売業の系列化や異業種卸売業との提携による商品ラインの拡充を伴ったRSS活動の展開によって、小売店との取引関係を強化し、食品だけでなく、日用雑貨品の売場管理もそのRSS活動のメニューに加えて、SMD卸売業の活動分野へ進出してくることが予想される。

大手食品卸売業は全国的な情報・物流ネットワークにより、その商品供給能力の充実を武器にSMD卸売業が標的としている中小スーパー、中小コンビニエンス・ストアとの取引強化を目指しており、それらの小売店における日用雑貨品の売場争奪をめぐってSMD卸売業と厳しい競争に入ると思われる。その際、大手食品卸売業は標的小売店に対して提供できるサービス・メニューをSMD卸売業より多く所有しており、さらに、その取扱商品も異業種卸売業との提携により小売店に対してSMD卸売業よりも多く商品群を提供できる。

このような状況下において、SMD卸売業は、RSS活動実施の大手食品卸売業と不利で困難な競争をしてゆかねばならなくなろう。

第2の理由は、SMD活動への新規日用雑貨卸売業の参入である。

SMDによる売上拡大を図ろうとする日用雑貨卸売業の増大に伴って、新規小売店開拓において、日用雑貨卸売業同士の激しい競争が展開しよう。これらの競争に勝ち残るために、より高度なサービスを標的小売店に提供せざるを得なくなり、そのためのコスト増大がSMD卸売業の経営を圧迫すると予想される。

いずれにせよ、わが国における卸売業による小売店支援活動においても、SMD卸売業よりもRSS展開卸売業の方が得意先小売店との取引強化、小売店からの仕入集中率の向上等についても有利に展開できると予測される。

4. 日米の卸売業による小売店支援活動における相違点

(1) 日米の小売店支援活動内容の比較

わが国の日用雑貨卸売業が展開しているSMDと大手食品卸売業のRSS活動のサービス・メニュー

(内容)を米国のグロサリー卸が実施している小売店支援活動のサービス・メニューと比較すると表10のようになる。この表10には、わが国のボランティア・チェーン本部、フランチャイズ・チェーン本部がその加盟小売店に対して実施しているサービス・メニューとメーカーがディーラー・ヘルプとして実施しているサービス・メニューも加えて

ある。また、この表10のサービス・メニューについては、現在、実施していなくても、今後、提供を計画しているものも含んでいる。

表10の内容は、以下のとおりである。

まず、最左端に小売店経営上の大項目を列挙し、その右に、それぞれの項目をさらに細かく分類している。これらの小売店経営の項目に対して、小

表10 日米における小売店支援活動内容の比較

(注) ○印が実施、あるいは計画中のもの

小売店経営項目		各種小売店支援活動実施主体						
		米 国		日 本				
大項目	項 目	グロサリー卸 (I)	グロサリー卸 (II)	食品卸売業	日用雑貨卸売業	フランチャイズ・チェーン本部	ボランティア・チェーン本部	メーカー (ディーラー・ヘルプ)
		(1) 人事管理	① 従業員の採用・獲保	○				○
② 経営者・従業員への教育	○		○	○		○	○	○
③ 従業員管理	○					○	○	
(2) 財務	① 資金調達	○	○			○	○	○
	② 資金運用	○	○					
	③ 利益管理	○	○			○	○	
	④ 会計上のその他の業務	○	○	○		○	○	○
(3) 店舗開発	① 立地・市場分析	○	○	○		○	○	
	② 土地・建物の調達	○				○	○	
	③ 店舗設計	○	○			○	○	○
	④ 店舗建設	○	○			○	○	
	⑤ 売場環境レイアウト	○	○			○	○	○
	⑥ 業態開発	○				○	△(?)	○
(4) 店舗運営	① 商品調達	○	○	○	○	○	○	○
	(イ) 品揃え陳列	○	○	○	○	○	○	○
	(ロ) 商品価格設定	○	○	○	○	○		○
	(ハ) 付随サービス	○		○	○			○
	② 在庫管理	○		○		○		○
	③ 販売管理	○	○	○	○	○		○
	④ 広告販売促進	○	○	○	○	○	○	○
⑤ 種々のサービス提供		○	○	○	○	○		
⑥ 店舗管理	○	○	○	○	○	○		
(5) 経営管理		○	○	○		○	○	

(出所) 流通政策研究所「流通組織管理に関する研究調査報告書」、昭和63年3月において筆者が第1章「RSSの概念と現状」(21頁)において作成した表を修正したものである。

売店支援活動実施主体である米国のグロサリー卸、わが国の食品卸売業、日用雑貨卸売業、フランチャイズ・チェーン本部、ボランティア・チェーン本部などが支援のサービス・メニューを持っているか、計画中の場合に○印をつけてある。

米国グロサリー卸(I)はスーパーバリュー社、米国グロサリー卸(II)はフレミング社である。

この表から明らかなことは、米国のグロサリー卸、わが国のフランチャイズ・チェーン本部、ボランティア・チェーン本部は小売店経営の全般にわたって、指導・援助していることがわかると同時に、日本の食品卸売業の場合は小売店舗運営については、かなりのサービスを実施、あるいは計画しているが、小売店全般の経営に対するサービス提供では、遅れをとっているということが推測できる。さらに、このことはわが国の日用雑貨卸売業にはより強く言えよう。

つまり、日本の食品卸売業は、フランチャイズ・チェーン本部、ボランティア・チェーン本部等の幅広く、強力な加盟小売店への指導・援助による小売店組織化に対抗する意味で、あるいは、それを目標として、リテール・サポート活動に力を入れ始め、小売店との取引強化による組織化に乗り出したとも言えよう。

(2) 日米における小売店支援活動への取り組みの相違

前述したように、日米両国において、小売店支援活動の実施主体の主流は、SMD卸売業よりも、RSS展開卸売業になる可能性が強く、現今においても、RSS展開卸売業の方が優勢であるといえる。

そこで、以下、日米の食品卸売業のRSS展開への取り組み姿勢の相違を考察することとする。日米の食品卸売業のRSSについて概観すると、以下のような諸点が指摘できる。

①卸売業としての立脚点

米国のRSS展開卸売業は、独立小売店の本部代行機能を自らの中心に置いているのに対して日本の卸売業は、買手に対するサービスとしてRSSを位置づけている感が強い。

②RSSの目的

RSSの基本理念としては、日米の卸売業と

も差異はないが、その具体的目的としては、米国の卸売業が得意先への各種サポートシステム(ネットワーク化、情報提供、プログラム提供)の提供としているのに対して、日本の卸売業は、この側面以上に自社のローコスト・オペレーションの実現と販売促進という面を強くもっている。

③RSS実現のための戦略

米国の卸売業は、RSS実現のための戦略として、吸収・合併を採用し、卸売業としての体質強化を図り、支援先の小売店に対してはボランティア・チェーンを組織し、組織づくりを前面に押し出す場合が多い。

これに対して、わが国の卸売業は、同業卸や異業種卸との提携という形をとり、支援先の小売店をボランティア・チェーンに組織化するということを実施していない。

④品揃え

米国の卸売業はフルライン供給をRSSの基本的サービス・メニューとしているのに対して、わが国の卸売業は業種卸の域を出ておらず、異業種商品の取り揃えが貧弱である。

⑤物流体制

米国の卸売業では24時間体制の物流システムが定着しているのに対して、わが国の卸売業は、労働条件等の問題により、24時間体制の物流システムが構築しにくい。

⑥RSSサービスの有償化

米国ではRSSのサービスは原則的に全て有償であると同時に、それに対する小売店側の抵抗感も少ないのに対して、わが国ではサービスに対する考え方の違いにより、RSSのサービスに対しても、有償化を進めるのが容易ではない。しかし、最近、わが国においても、有償化への動きがあり、すでにサービスを有償化している卸売業も存在する。

⑦値札・伝票

米国では卸売業の自社様式のものを使用しているが、わが国においては、小売業の指定する伝票等を使用する機会が多い。

⑧ネットワーク

米国においては、卸売業を中核とする単独のネットワークが主流であるのに対して、わが

国では、単独ネットワークへの志向はあるものの、コスト負担等の問題を含め、共同利用のケースが多い。

このようにRSSの先進国であるアメリカ合衆国の卸売業と比較して、わが国の卸売業の場合、同じRSS志向でも環境や方法等で差異があり、アメリカ合衆国の卸売業が実施しているサービス・メニューによるRSSの実現にはまだ困難な課題が山積しているといえよう。

(3) わが国卸売業の小売店支援活動展開への課題

わが国の卸売業が今後、卸売業として存続、発展するための手段として小売店支援活動、とくに、SMD化やRSSの展開に注目し、実施し始めた。なかでも、RSSは卸売業が小売業との取引関係において、その主導権を握りながら成長を図ろうとする、有望な理念・戦略と思われる。

そこで、わが国卸売業がRSSを展開する上で克服しなければならない課題を前述の米国卸売業のRSSとの対比の結果を基に整理すると以下のようなことになる。

- ①品揃えの問題
- ②小売店指導ノウハウ蓄積の問題
- ③投資の問題
- ④帳合の固定化の問題
- ⑤人材の問題
- ⑥サービス有償化の問題

これらの課題を具体的に検討すると以下のようなことが指摘できよう。

①品揃えの問題

わが国の卸売業は今まで業種別、縦割の流通経路の一端を担ってきた。つまり、自社の業種商品を仕入れ、それを小売店へ販売するということである。したがって、普通は異業種商品は取り扱わず、それら異業種商品の知識もあまり豊富とはいえない。

しかし、RSSを展開する上で、業種の境を越えて、種々の業種の小売店、さらに、雑多な商品構成をもつスーパーやCVSをもRSSの対象とするならば、あらゆる商品の知識とその供給能力をRSS展開卸売業が養う必要がある。

②小売店指導ノウハウ蓄積の問題

今まで小売店を経営したことのない卸売業にとっては非常に大きな課題、問題である。実際の小売店の経営活動内容を知らずして、小売店経営全般にわたる指導や支援はできるものではない。そのため、小売店経営に詳しい外部コンサルタントの起用や実験店舗の展開といった、小売店経営に関するノウハウや情報を卸売業自体が蓄積することが急務である。

③投資の問題

わが国のRSS展開卸売業は、小売店からのEOSをまず手掛ける傾向がある。つまり、小売店の情報化を支援することからRSSを展開し始めるのである。

そのため、小売店に貸与する情報機器、小売店が情報機器を購入する際の資金援助等、かなりの投資額が必要である。さらに、卸売業自体の情報システム確立のためにも莫大な資金が必要となる。これをどうするか、資金の手当ができればRSSも展開できない。これは、提供するサービスの有償化問題とも関係する課題である。

④帳合の固定化の問題

わが国の卸売業と小売業の取引においては、余程のことが無い限り小売業が帳合を変更するという事は無かった。つまり、帳合の固定化が慣習的に行われてきたのである。

RSSを展開する卸売業が、今までの小売店の帳合を自社にどのように変更させるか、は非常に難しい問題であるとともに是非、実現しなければならない課題でもある。

そのために、小売店に対して当該卸売業がいかに有益な取引相手であるかを認知させる必要があり、具体的には、小売店へ提供するサービス・メニューの有用性と小売店業績の向上を実現しなければならない。

⑤人材の問題

RSSを展開しようとする卸売業は、自社内でそのための人材を育成することが急務となる。これらの人材は小売店経営の専門家である必要があると同時に、卸機能を十分に理解し、卸機能の高度化により小売店を成長させようとする情熱をもつことも必要であろう。

⑥サービス有償化の問題

このRSSサービスが有償化できるかどうかはRSSそのものの成否を握る重要な問題である。RSSのサービス・メニューを充実し、真に小売店を支援してゆくために、そのコストを吸収でき、RSSのシステムの構築と充実、その水準を高める必要がある。

しかし、従来の小売店と卸売業との取引においては、卸売業が小売店に提供するサービスは販売促進活動の一部であり、無償であるべきだとする小売店の認識が一般的である。

この小売店の認識を変えさせるためには、従来の卸売業の販促以上のサービス水準と、提供するサービスによって明らかに小売店の業績が大副にアップしたという実績が必要であり、今後RSSに取り組む卸売業にとって最も重要な克服課題であろう。

5. おわりに

前節までにおいて、日米両国における卸売業の小売店支援活動の発生とその展開について考察してきた。そして、その歴史的経緯を基に日米両国の卸売業による小売店支援活動を比較し、その相違点を明らかにした。

これらの検討の結果、以下のことが結論的に導き出される。

日米両国の卸売業とも、その主要得意先である独立小売商の業績不振により卸売業としての存続・成長が危機に瀕した。そこで、得意先小売店を活性化し、得意先小売商の成長とともに当該卸売業も成長・発展しようという理念に基づいて小売店支援活動、とくにRSSに着手したといえよう。

しかし、米国の卸売業が小売店支援をその経営の基本理念としたのに対して、わが国の卸売業は、販売促進、あるいは売上拡大のための手段として小売店支援活動(SMD、RSS)を導入したという感が強い。これが最も大きな日米の相違点といえよう。

以下、日米における小売店支援活動、とくにRSSにおける相違点を整理すると次のようになる。

①RSS実現のための戦略の相違

②卸売業としての品揃えの相違

③物流体制整備の相違

④RSSサービスに対する有償化の意識の相違

⑤種々の伝票等の相違

⑥卸売業としてのネットワーク化の相違

これらの相違点を基に、わが国の卸売業が先進国米国並みのRSSを展開するための課題として、次の諸問題を解決する必要がある。

①品揃えの問題

②小売店指導ノウハウ蓄積の問題

③投資の問題

④帳合の固定化の問題

⑤人材の問題

⑥サービス有償化の問題

このような問題を克服して、初めて、わが国の卸売業も真の意味での小売店支援のための企業、換言すれば、小売店の成長・発展と一体化し、自社も成長できる卸売業となることができるといえよう。(受理 1988. 8. 6)

注

- (1) 本稿は昭和62年度に流通政策研究所が作成した『流通組織管理に関する研究調査報告書』において筆者がとりまとめた第1章「RSSの概念と現状」に基づいて、それを大幅に加筆、修正したものである。
- (2) 流通政策研究所『流通の国際比較研究報告書』(昭和57年3月)第1章に詳細な研究結果がある。
- (3) 長嶋信一「米国のリテイル・サポート(1)」(『流通情報』、財流通経済研究所、昭和62年)に米国のボランティア・チェーンの発展とリテイル・サポートとの関連について論じられている。
- (4) 麻田孝治「米国のサービス・マーチャンダイザーの経営革新」(『季刊消費と流通』、昭和57年秋、Vol. 6, No. 4)、59頁。
- (5) 同論文 59頁。
- (6) 同論文 59～60頁。
- (7) Robert Bull, The Service Merchandising System of Marketing, The National Association of Service Merchandising, 1979, pp. 4-10.
- (8) 中村 博「卸売業のリテイル・サポート」(『流通情報』、財流通経済研究所、昭和62年、3月)と長

- 嶋前掲論文に食品卸売業による独立小売店のボランタリー・チェーン化について詳しい。
- (9) 麻田孝治「米国食品卸売業の成長戦略に関する考察」(『杏林社会学研究』、第2巻、第3号、昭和59年12月)、28～39頁。
- (10) この表は通商産業省産業政策局商政課編『情報武装型卸売業ビジョン』、(財通商産業調査会、昭和60年)、麻田孝治前掲2論文、流通政策研究所『情報化に関する研究調査報告書』、昭和62年3月)等を基にして作成したものである。
- (11) 麻田孝治、前掲論文(「米国食品卸売業の成長戦略に関する考察」)、28～39頁。