

平成19年度中心市街地商業等活性化支援業務

(高齢化社会における中心市街地商業の新たな役割と  
ネットワーク型中小小売業の機能革新に関する調査研究)

## 報 告 書

平成20年2月

社団法人 日本ボランティア・チェーン協会

## ネットワーク型中小小売業の機能革新に関する調査研究報告書策定に当たって

近年、多くの地域の中小小売業は厳しい社会的環境ならびに競争的環境に直面し、廃業や極度の経営不振に陥っているケースが少なくない。今後、空き店舗の増加等に伴う中心商店街の一層の空洞化やインターネット等の情報化技術の一層の進展、さらに大規模小売資本を中心とした小売機構の再編成などがより進行するとすれば、地域中小小売業はより一層厳しい状況下に直面することが予想される。

しかし、中心市街地商業ならびに近隣商業には、高齢者をはじめ地域生活者にとってまさに安定的生活のためのライフラインとして重要な社会的役割が期待されており、そのためには地域中小小売業は厳しい環境を克服するための経営革新を通じて経営を活性化させることが重要な課題となっているものといえよう。

このような状況下において、社団法人日本ボランティア・チェーン協会は経済産業省から平成19年度委託事業として、「高齢化社会における中心市街地商業の新たな役割とネットワーク型中小小売業の機能革新に関する調査研究」プロジェクトを委託され、実施した。本報告書はその調査研究の成果をとりまとめたものである。

本調査研究に当たっては、大学ならびに流通専門研究機関に所属する学識経験者、商工会議所に所属する専門的スタッフ、さらにボランティアチェーン本部や卸売業に所属する実務経験者などによって構成された調査研究委員会を設置し、委員会での協議、検討を中心に調査研究を進めた。とくに本調査研究では実態調査を重視し、全国各地の中心市街地等に立地する中小小売業、さらにボランティアチェーン加盟の中小小売業を対象にしたアンケート調査、ならびにボランティアチェーン本部への現地事例調査を実施し、問題の実証的分析につとめた。

アンケート調査の実施に当たっては日本商工会議所を通じて、全国20都市の商工会議所による協力・支援、さらに幾つかの代表的なボランティアチェーン本部の協力・支援を得て実施することができた。それらの協力・支援を快く提供して下さった関係機関、企業等に対して改めて感謝の意を表する次第である。

なお、本報告書の内容はあくまで委員会での検討内容をベースにして委員各位ならびに事務局スタッフによる分担執筆で取りまとめたもので、とりわけ委員各位の労に対しても感謝するものである。

本調査研究の成果が、わが国の中小小売業の活性化ならびにボランティアチェーン活動の普及促進、発展に寄与することを願うものである。

平成20年2月

ネットワーク型中小小売業調査研究委員会  
委員長 宮下 正房

# 目 次

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 第1章 本調査研究の目的と調査研究の概要 .....                           | 1  |
| 第2章 中心市街地商業の政策方向と課題 .....                            | 5  |
| 第3章 高齢者・生活者の購買行動の動向分析と地域商業の方向 .....                  | 10 |
| 第4章 調査結果にみる中小小売業の経営実態と課題 .....                       | 19 |
| 第5章 代表的ボランタリーチェーン本部の機能実態と機能革新の方向 .....               | 39 |
| 第6章 地域商業とボランタリーチェーンの情報化の方向 .....                     | 61 |
| 第7章 ボランタリーチェーンの新たな役割とボランタリーチェーンの機能開発、システム開発の方向 ..... | 66 |
| <資料編> .....                                          | 75 |

## 第1章 本調査研究の目的と調査研究の概要

### 1. 調査研究の目的

本調査研究プロジェクトの目的は、高齢化社会における中心市街地商業の活性化を図る観点から、有効な手段としてのネットワーク型中小小売業の在り方についての調査研究を行うことを狙いとして行われ、それによってネットワーク型中小小売業のさらなる普及、発展を促進させることにある。当事業の推進を行う上での、背景には以下のようなものが挙げられる。

- ・近年、中心市街地は、大型商業施設を含む様々な都市機能の郊外立地の進展に伴って、中心市街地のコミュニティとしての魅力低下、さらに小売業全体の売上不振等の要因によって、いわゆる「シャッター通り」に象徴されるように深刻な空洞化現象を招いている。
- ・同時に急速な高齢化社会が進展しており、高齢社会白書（内閣府、平成19年度版）によれば、平成18年度は全人口に占める高齢者層（65歳以上）の比率は約20%と、この10年間で約5%上昇している。今後も高齢化は加速的に進展するものと推計される。
- ・また、高齢者は買い物等を徒歩で行うことができる店舗を選択する傾向が高いため、一部の小売資本では小域商圈に対応した小型・中型店舗を増加させる動きも見せている。つまり、地域の住民ニーズの新たな傾向の発生によって、いままでの郊外型大型小売店に対して、中心市街地に隣接した中小小売店が優位性を発揮できる可能性が大きくなりつつある。

この様な状況下において、ネットワーク型中小小売業としての代表的な組織であるボランタリーチェーンは、各加盟店の主体性を生かしながら地域生活者のニーズに対応できる店舗運営システムの維持ならびに商品の共同調達、共同物流、情報ネットワークなどによる業務の効率化を図る仕組みを有している。このことは、今後、中小小売業が厳しい生存競争に対応するための有効な手段の1つであり、ボランタリーチェーンのようなネットワーク型中小小売業の更なる普及の推進が望まれる。

今後、ネットワーク型中小小売業の更なる普及のためには、中小小売業がボランタリーチェーンのような協業化組織に積極的に参加していくことが必要であるが、同時に中小小売業を得意先とする卸売業が協業化組織の本部としての体質を確立し、得意先中小小売業をネットワーク型中小小売業として組織化し、中小小売業の活性化のために有効な本部機能を開発・遂行することが必要である。このことは、中心市街地商業の活性化への地域卸売業の役割であると同時に、厳しい経営環境下にある地域卸売業自身の新たな活路となるものと期待される。

## 2. 調査研究の概要

上記の目的を達成するために、当調査研究では、以下の方法により事業に取り組んだ。

### (1) 委員会の設置と実施

学識者及びネットワーク型中小小売業を代表してボランティアチェーン関係者等の参加を得て、①の委員で構成される委員会を設置し、当調査研究全体についての検討と決定を行った。具体的には実態調査方法・項目の検討、資料分析の方法、仮説の検討と検証、結果分析、報告書のとりまとめ等について議論した。

#### ①委員名簿（順不同・敬称略／◎は委員長）

◎宮下 正房 東京経済大学 名誉教授／社団法人日本ボランティア・チェーン協会 会長  
渡辺 達朗 専修大学 商学部 教授  
福田 敦 関東学院大学 経済学部 准教授  
加藤 弘貴 財団法人流通経済研究所 専務理事  
田代 治喜 社団法人流通問題研究協会 専務理事  
斉藤 静一 財団法人流通システム開発センター 流通コードサービス部長  
高橋 和憲 日本商工会議所 流通・地域振興部 部長  
齋藤 充弘 全日本食品株式会社 代表取締役社長  
三吉 敏郎 協同組合セルコチェーン 理事（株式会社エコス 会長付）  
泉田 幸雄 オールジャパンドラッグ株式会社 取締役  
篠倉 猛 国分株式会社 営業推進部 部長

#### ②委員会の実施状況

##### ア. 第1回委員会

日時：平成19年11月16日（金） 10:00～13:00

場所：芝パークホテル別館2階アイリスの間

（東京都港区芝公園1-5-10 TEL：03-3433-4141）

議題：

1. 委員紹介
2. 委員長選出
3. 本事業の概要
4. 調査研究方法等に関する検討・審議
5. 最終報告書骨子案に関する検討・審議
6. 次回委員会の日程調整

##### イ. 第2回委員会

日時：平成19年12月14日（金） 10:00～13:00

場所：芝パークホテル別館 2 階アイリスの間

(東京都港区芝公園 1－5－10 TEL：03-3433-4141)

議題：

1. 委員報告（渡辺委員）  
委員報告（福田委員）
2. 調査進捗状況等
  - ①一般小売店向け調査票
  - ②ボランティアチェーン加盟店向け調査票
  - ③配布先一覧
3. 今後の予定

ウ. 第 3 回委員会

日時：平成 20 年 1 月 31 日（木） 10:00～13:00

場所：芝パークホテル別館 2 階アイリスの間

(東京都港区芝公園 1－5－10 TEL：03-3433-4141)

議題：

1. 委員報告（斎藤委員）  
委員報告（三吉委員）
2. 調査状況報告
  - ①アンケート調査
  - ②現地調査
3. 調査結果の分析・報告
4. 報告書骨子案
5. 小冊子原案（事務局案）

エ. 第 4 回委員会

日時：平成 20 年 2 月 25 日（月） 10:00～13:00

場所：芝パークホテル別館 2 階アイリスの間

(東京都港区芝公園 1－5－10 TEL：03-3433-4141)

議題：

1. 業界代表委員等による報告（篠倉委員）
2. 報告書原案の確認と承認
3. 配布用小冊子原案確認と承認
4. 成果報告会の開催

(3) 資料・文献の分析

調査項目「高齢者の購買行動分析」「高齢者ならびに地域生活者のための中心市街地商業の在り方」の 2 点の調査については、学識者である渡辺委員、福田委員の協力を

得て、資料、文献を収集・分析し、委員会での報告を行った。

#### (4) アンケート調査の実施

調査項目「中心市街地における中小小売業の経営実態と課題」と「代表的なネットワーク型中小小売業の経営実態と課題」については、アンケート調査を実施した。

前者の中小小売業に対するアンケート調査は、当委員会の高橋委員を通じ、日本商工会議所並びに全国 20 都市の各商工会議所の協力を得て、中小小売業 400 店を調査対象サンプルとして抽出し、実施した。

後者の中小小売業に対するアンケート調査は、当協会加盟のボランタリーチェーンから 200 店舗を調査対象サンプルとして抽出し、同じく実施した。

#### (5) 事例調査の実施

調査項目「高齢者に対するネットワーク型中小小売業の新たな機能革新の方向」と「卸売業による中小小売業組織化本部としての体質確立と機能開発の方向」については、主に代表的なボランタリーチェーンの事例調査として、全日食チェーン、セルコチェーン、アルビス、及びジョヴィの事例を、有力卸売業の事例調査としては国分(株)の事例をそれぞれ取り上げ、委員会での委員報告及び現地ヒアリング調査を通じて、取りまとめを行った。

#### (6) ボランタリーチェーンの新たな役割と機能開発、システム開発の方向（モデルプランの策定）

上記の調査研究の結果の総合的評価分析を、当報告書にまとめると共に、最終章において、「ボランタリーチェーンの新たな役割とボランタリーチェーンの機能開発、システム開発の方向」としてネットワーク型中小小売業の普及のための提言をとりまとめた。

#### (7) 成果物の作成と報告会の実施

当事業の最終成果物として、当報告書を 100 部作成すると共に、配布用小冊子を 2,000 部を作成し、普及啓発活動に活用する予定。また、平成 20 年 2 月 29 日には、(社)日本ボランタリー・チェーン協会関係者ならびに関係団体を対象とした成果報告会を実施した。

## 第2章 中心市街地商業の政策方向と課題

### 1. はじめに

ここでは1998年に制定された「まちづくり3法」の大幅な見直しという政策転換の意義の確認と地域経済への影響について、概括的にみていくことにする。

まちづくり政策転換のきっかけの1つになったのが、総務省による2004年9月の中心市街地活性化法の運用状況に関する監察・監視に基づく勧告（「中心市街地の活性化に関する行政監察・監視結果に基づく勧告」）であった。そこで中心市街地活性化法は、多額の公的資金の投入を行ってきたにもかかわらず、狙い通りの政策効果をあげていないと厳しく指摘された。

この時期、3法の実施過程に関する同様の問題指摘が、他にもさまざま行われた。その要因はいくつか考えられようが、とりわけ3法が政策効果という点から、もともと次のような矛盾ないし不整合を内在的に持っていたことが重要といえる。すなわち、中心市街地活性化法は、都市中心部における商業等の集積性を高め、活動を活発にすることに狙いがある。にもかかわらず、せっかく同法に基づいて、都市中心部に対してさまざまな政策的支援が行われても、大規模小売店舗立地法の規制は基本的に郊外部に比べて中心部で厳しく、都市計画法も中心部よりも郊外部において大型店開発が容易な制度体系になっていたことから、結果として大型店の郊外出店を後押しすることとなり、中心市街地活性化法の政策効果は大幅に減殺されてしまったのである。

以上のことは、「まちづくり3法」として一括される3つの法制度が、相互補完的な関係にあるというよりは、じつは互いに矛盾し合う政策効果を有していたことを意味する。

### 2. 政策転換の背景と理念

こうした内在的矛盾を解消するために、2006年の抜本見直しにおいては、スプロールの（無秩序）な郊外開発を規制し、コンパクトシティの実現を目指すことを理念とした政策転換が図られた。その際の背景的な要因として、少子高齢化のもとの人口減少という社会構造そのものの変動を、日本がまさに経験しつつあることがあげられる。逆にいえば、そのような変化が急速に進むことによって、従来のまちづくりのあり方、すなわち人口増加を前提に郊外開発を積極的に進めていく方向が、根底から見直しを迫られたわけである。

従来のスプロール的な郊外開発の弊害は、郊外化先進地の地方都市で多くみられる。近年、地方都市の衰退傾向を示すデータがいくつか明らかにされているが（例えば、経済産業省（2005）、「人口減少下における地域経営について—2030年の地域経済シミュレーション—」）、そうした経済規模の縮小、衰退にもかかわらず、慣性の法則が働いているかのように、地方都市では郊外開発がいつそう進んできた。小売開発には、市場規模に対して供給過剰になっても、簡単に止まらないメカニズムが内包されている

といえよう。

しかも、小売開発だけでなく、県庁や市役所、総合病院、大学等の教育機関などの不特定多数の人々を集める公共的な大規模集客施設の郊外転出もまた、従来から問題が指摘されながら止まらなかった。さらに、郊外開発の弊害は経済問題にとどまらず、「郊外化の病理」ともいえる社会問題すら惹起しているとの指摘もある。

だが、都市とは「社会的共通資本」であり「非可逆的存在」である。そのため、「都市の論理」が「市場の論理」に圧倒されてしまうと、都市が機能不全に陥ってしまうだけでなく、そこからの回復がほぼ不可能になる。これこそまさに「市場の失敗」である。そうであるからこそ、市場の失敗を防止したり補正するために、スプロール的な郊外開発による都市機能の拡散を止めることがまず必要といえる。

そして、そのうえで目指される具体的な都市像として掲げられたのが、都市機能の集約によるコンパクトシティである。これは、郊外開発規制の強化と相互補完的な関係にあるものと位置づけられ、都市中心部における既存資源の有効活用や再利用を重視すべきであり、生活や経済活動の場としての都市の社会的機能を再評価すべきとの立場である。欧米では、こうした主張を総称して「ニューアーバニズム」と呼ぶことがある。

コンパクトシティを目指す動きは、すでに欧米の多くの都市に広がっている。その理由は、スプロールの社会的費用という考え方に関連している。すなわち、人口が減少する中で、市街地の広がりを持続したり、さらに郊外開発を進めるならば、それに伴う人口1人当たりの公共投資等の市街地の維持費用、いいかえればスプロールの社会的費用は、過重な負担として市民にのしかかってくるということである。

### 3. コンパクトシティ実現の動きと郊外開発規制

以上のような理念に基づいて、「まちづくり3法」のうち、中心市街地活性化法と都市計画法の2法の改正が実施された。そのうち、中心部への投資の集中、都市機能の集約化等によるコンパクトシティ化をめざす中心市街地活性化法の改正法（以下では改正中活法）は2006年8月施行されている。そして、改正中活法のもとで、「中心市街地の活性化を図るための基本的な方針」（2006年9月8日閣議決定）、および「中心市街地活性化基本計画認定申請マニュアル」（2006年9月26日策定、2007年4月2日改定、内閣府中心市街地活性化担当室）が新たにとりまとめられた。

それらに基づいて、内閣府において自治体の基本計画が、2007年2月8日の富山市・青森市を皮切りに、5月28日に11市、8月27日に5市、11月30日に5市、及び12月25日に1市、計24市（2007年末現在）について、認定された。

他方、こうしたコンパクトシティ実現を目指す支援政策を補完するために、都市計画法について「大規模集客施設」の立地規制強化を中心に、次のような大幅改正が行われた（2007年11月30日施行）。

- (1) 延べ床面積 1 万 m<sup>2</sup>超の大規模集客施設の立地規制強化
- (2) 開発許可制度等の見直し
- (3) 広域調整の仕組みの導入
- (4) 都市計画提案制度の拡充

#### 4. 政策転換の影響：小売チェーンの行動と地域経済

それでは、以上のような政策転換は、都市と商業にどのような影響を及ぼしつつあるのでしょうか。まず、大規模小売チェーンの動向に注目すると、各社は3法見直しの方向が固まりつつある段階で出店戦略の練り直しに着手し、すでに以下のような対応を打ち出している。

- ・ 中心市街地の店舗を中心とした既存店強化路線への転換
- ・ 中心部における小型フォーマット、および郊外部における基準面積（床面積 1 万 m<sup>2</sup>）以下の新フォーマットの開発
- ・ 郊外ロードサイド等における基準面積以下の大型店の連たんの開発

こうした対応は中心部や近郊の幹線道路沿いなど、出店可能な限られた用地をめぐって、小売各社がしのぎを削る状況が出現していること示している。例えば、イオンは従来、地方の郊外立地の大型ショッピングモール開発に注力してきたが、東京圏近郊での大型ショッピングモール開発を進める一方で（2008 年春までに 3 ヶ所開業）、東京圏に周密な店舗網を持つマルエツへの出資比率を 33.2%にまで高め、経営の主導権を握る等を行い、東京圏市場における系列スーパーマーケットの店舗網の強化を図っている。

また、家電量販店分野では、業界トップのヤマダ電機が既存の郊外店の売場面積を約 2 倍に拡大し、品揃えを家電の枠を超えて生活雑貨やインテリアなどに広げる計画

（5 年程度かけて総投資額 1,000 億円）を打ち出す一方で、都市型・ターミナル駅前型店舗「LABI」を池袋、渋谷を皮切りに都内繁華街に集中出店する方向に踏み出している。また、同社は同業他社の M&A を加速させており、2007 年 6 月にぷれっそホールディングス（マツヤデンキ、サトームセン、星電社）を完全子会社化したのに続き、

同年 9 月都心部立地のディスカウントストアであるキムラヤセレクトを子会社化した。

さらに、アパレルチェーンのしまむら、ドラッグストアのスギ薬局など、専門店チェーンも東京圏における都心型店舗の多店舗展開を急ぐ方針を打ち出しているし、三越・伊勢丹の経営統合に象徴される業界再編の荒波に洗われている百貨店各社も都内中心部の既存店強化（松坂屋の銀座店建て替え、大丸の新東京店増床、三越の銀座店増床など）を進めている。

以上のような大規模小売チェーン各社の動向は、東京圏を始めとする大都市圏の中心部・近郊における地価・賃貸料に大きな影響を及ぼさずにおかない。さらに、特定

地域への出店の集中でパート・アルバイト等の需要が急増し、人手不足による人件費上昇にもつながっている。

これらのうち地価に注目すると、国土交通省が平成 19 年 9 月 19 日に発表した都道府県地価調査（基準地価、7 月 1 日時点）によると、商業地の地価は全国平均で 1.0% 増と 16 年ぶりに上昇に転じた（2006 年は 2.1% 減）。なかでも三大都市圏の商業地は、都心部におけるオフィスビルへの需要増を背景にした再開発等が牽引役となって、10.4% の上昇となった。

とくに、東京圏の商業地は 12.1% の上昇で、住宅地とともに 2 年連続上昇を記録した。なかでも港区（28.6%）、渋谷区（27.9%）、文京区（26.8%）など、商業施設開発や不動産投資の活発な地域で大きな伸びが目立つ。また、大阪圏の商業地は昨年の上昇率（3.6%）を上回る 8.0% の上昇、名古屋圏の商業地は昨年（4.8%）を上回る 7.2% の上昇となった。その中でも、名古屋駅周辺や栄地区では大規模開発案件が集中し約 40% と大幅な上昇を記録した。

これに対して、興味深いのは地方圏の商業地の地価動向である。全体でみると 8 割以上で下落を記録したものの、地方中核都市、とりわけ中心市街地活性化法の基本計画認定都市において、反転上昇の動きがみられた。例えば、富山市（再開発ビル「総曲輪フェリオ」前で 13.4% 上昇）、高松市（再開発ビル「高松丸亀町壺番館」近隣で 2.8% 上昇）、熊本市（上通り商店街および下通り商店街周辺で 10% 超の上昇）などがあげられる。

もともとコンパクトシティ化は公共投資等の節約を目指して取り組まれたわけだが、こうした状況は、それが結果として地価・賃貸料の上昇をもたらしかねないこと、さらには人件費の上昇をもたらしかねないことを示唆している。ここから、わが国は公共投資節約と高コスト化リスクとのトレードオフ状況に直面しているということができよう。

どちらかというところ公共投資節約のメリットは地方都市に、また、地価・賃貸料・人件費の上昇リスクのデメリットは大都市圏にあるといえるかもしれない。以上を踏まえた対応としては、二者択一的な議論に陥ることなく、地方都市と大都市圏それぞれにおけるコンパクトシティの具体像を模索していくべきであろう。

## 5. 結び

本論を結ぶにあたって、まちづくり政策を考える基本的視点と、その実現の難しさという観点から、一言付言しておきたい。まちづくり政策の基本的方向は、「市場の論理」が「都市の論理」を圧倒するのではなく、後者が前者をある程度コントロールすべきであり、さらにはそれを通じて地球環境等の社会貢献活動に配慮した「持続可能な発展」を目指すべきである。

そうした方向に進むためには、まずは外部不経済にかかわる問題の抑制（例えば大

型店の規制）と、外部経済にかかわる要素の促進（例えば地域商業の支援）が必要であるが、そのような供給側に対する政策だけでは、必ずしも十分ではない。当然、消費者の買い物行動やライフスタイルのあり方を問い直す必要もある。

しかし、買い物行動やライフスタイルの見直しは、そう簡単な課題ではない。というのも現状は、個々の消費者は基本的には自らにとっての効率性や便利さ、快適さなどを勘案してさまざまな生活行動をとっているが、それが社会全体にとって必ずしも最適な結果をもたらさない、といういわゆる「社会的ジレンマ」の状況にあるからである。

こうした状況について消費者自身がどう考え、どう行動するかということが、現在まさに問われているわけであるが、短期的な利益に比して長期的な社会的コストはなかなか実感しづらいという特徴がある。いわば社会的ジレンマ状況を断ち切るための即効薬は存在しないのである。したがって、一方で地球環境問題等の社会貢献活動と消費生活のあり方との関連等に関する、消費者の意識改革を図るという地道な努力を続けながら、他方で都市中心部が人々を引きつける魅力をいっそう高めるためのソフト、ハード両面での取り組みを継続すること求められているといえよう。

### 第3章 高齢者・生活者の購買行動の動向分析と地域商業の方向

#### 1. 高齢者世帯の家計消費動向<sup>1</sup>

一般に、高齢者(65歳以上)と言えば社会的弱者というイメージが強い。しかし、その生活実態はさまざまで経済的基盤も多様である。

厚生労働省「平成16年国民生活基礎調査」によると、高齢者世帯(世帯主が65歳以上)の貯蓄額の平均は1,432万円で全世帯平均貯蓄額1,169万円を上回っている。一方、一世帯あたり平均借入額を見ると、高齢者世帯では167万円で、全世帯平均額の429万円を大きく下回っている。平均額で見ると、高齢者世帯の平均純貯蓄額が多いことがわかる(図表3-1参照)。

図表3-1 世帯主の年齢階層別にみる貯蓄額・借入額・純貯蓄額の状況(単位:万円)

|       | 全体    | 30歳未満 | 30歳代 | 40歳代 | 50歳代  | 60歳代  | 70歳以上 | 65歳以上 |
|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| 平均貯蓄額 | 1,169 | 175   | 570  | 889  | 1,304 | 1,546 | 1,379 | 1,432 |
| 平均借入額 | 429   | 151   | 677  | 860  | 520   | 275   | 153   | 167   |
| 平均純貯額 | 740   | 24    | -107 | 29   | 784   | 1,271 | 1,226 | 1,265 |

出所: 厚生労働省「平成16年度国民生活基礎調査の概況」より作成。

次に、総務省統計局の「家計調査年報」により、世帯主の年齢階層別一世帯当たり1ヶ月間の消費支出額(総世帯<sup>2</sup>)をみると、図表3-2に示すとおりである。

図表3-2 世帯主の年齢階層別にみる一世帯当たり1ヶ月間の消費支出額(全世帯<sup>3</sup>)

|           | 平均      | 30歳未満   | 30歳代    | 40歳代    | 50歳代    | 60~69歳  | 70歳以上   | 65歳以上   |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 消費支出      | 258,086 | 186,813 | 250,980 | 314,960 | 303,927 | 255,355 | 200,978 | 214,521 |
| 食料        | 59,491  | 41,476  | 56,000  | 70,809  | 67,408  | 61,489  | 49,401  | 52,457  |
| 住居        | 19,530  | 31,883  | 29,333  | 19,319  | 15,675  | 16,663  | 15,969  | 16,124  |
| 光熱・水道     | 18,906  | 9,260   | 16,075  | 21,718  | 21,859  | 20,115  | 17,590  | 18,237  |
| 家具・家事用品   | 8,136   | 3,896   | 7,209   | 8,845   | 9,170   | 9,423   | 7,304   | 7,810   |
| 被服及び履物    | 11,407  | 9,756   | 12,659  | 15,248  | 13,441  | 10,358  | 7,311   | 7,991   |
| 保健医療      | 10,788  | 5,092   | 9,205   | 10,060  | 9,974   | 13,513  | 12,316  | 12,617  |
| 交通・通信     | 33,011  | 33,995  | 39,939  | 43,245  | 40,306  | 29,536  | 16,907  | 20,106  |
| 教育        | 9,100   | 1,769   | 8,772   | 27,187  | 14,235  | 1,385   | 795     | 831     |
| 教養娯楽      | 27,379  | 23,629  | 30,466  | 34,749  | 26,630  | 28,013  | 21,266  | 23,151  |
| その他       | 60,338  | 26,055  | 41,328  | 63,779  | 85,228  | 64,860  | 52,118  | 55,196  |
| 世帯人員      | 2.55    | 1.64    | 2.93    | 3.46    | 2.32    | 2.32    | 1.89    | 1.98    |
| 一人当たり消費支出 | 101,210 | 113,910 | 85,659  | 91,029  | 131,003 | 110,668 | 106,338 | 108,344 |

出所: 総務省統計局『家計調査年報』平成18年より作成。(単位:円)

これによると、65歳以上の世帯主の消費支出額は214,521円、70歳以上の世帯主で

は 200,978 円となっており、それぞれ全世帯平均の消費支出額の 83.1%と 77.9%の水準である。しかし、高齢者世帯では世帯人員が少ないため、一人当たり消費支出額で見ると、逆に高齢者世帯の方が多くなる。例えば、食料について一人当たり消費支出額をみると、全世帯平均は 23,330 円、65 歳以上の世帯は 26,493 円、70 歳以上の世帯は 26,138 円となり、それぞれ全世帯平均を 12%～13%程度上回っている。すなわち、高齢者世帯では買物の量は少ないが、確かな品質で価格は高めでも価値ある商品を購入する傾向がうかがえる。こうしたことから、高齢者を一概に社会的弱者と決め付けることは適当ではない。むしろ、教養娯楽に伴う交通・通信費も堅調で、移動やコミュニケーションが闊達な元気な高齢者の姿(アクティブ・シニア)が浮かび上がってくる。このような元気な高齢者の買い物行動に関する調査を次に紹介する。

## 2. 高齢者の買い物行動分析

旧横浜市中心企業指導センターでは、1997 年に高齢者の買い物行動を 1 週間にわたって追跡調査している<sup>4</sup>。この調査に参加した横浜市立大学の斉藤毅憲教授は、高齢者の買い物行動として以下のような特徴があると述べている<sup>5</sup>。

- (1) 趣味や散歩など日常の行動パターンがほぼ決まっており、買い物もその延長線上で行われる。
- (2) 買い物を規則的に行う。
- (3) 生鮮食料品については、少量ずつ毎日買い物している。
- (4) 買い物に際しては、鮮度・品揃え・価格のほか、接客サービスもチェックしている。

その上で、今後予想される高齢者の消費行動に関して以下のような傾向が強まるとしている。

- (1) 高齢者の運転免許保有者数<sup>6</sup>が増えると、駐車しやすい店舗で「まとめ買い」をする傾向が強くなる。
- (2) 趣味や習い事のほか、地域コミュニティでの活動など多忙な高齢者が増えれば、時間的余裕がなくなり、どうしても買い物時間を短縮できるような「まとめ買い」のできる店舗や通信販売等の利用が増える。

## 3. 高齢者の地域商業の利用状況とその評価

(財)大阪商業振興センターが 1996 年に 60 歳以上の消費者を対象に、商店街の利用実態や評価に関する調査を行っている<sup>7</sup>。最もよく利用する買い物場所は、「スーパー」(55.9%)、「商店街」(31.5%)、「商店街とスーパーの併用」(8.1%)の順であった。ただし、75 歳以上の後期高齢者は「商店街」(47.2%)、「スーパー」(40.6%)、「商店街とスーパーの併用」(8.5%)で、商店街を最もよく利用している。

商店街を利用している消費者の商店街への評価については、表 3-3 のとおりであ

る。これについてみていくと、商店街を最もよく利用している消費者は、「なじみで安心」(87.4%)、「ゆっくりと買い物(ができる)」(77.0%)、「接客が丁寧」(75.2%)、「少量販売で融通が利く」(75.2%)といった項目を高く評価していることがわかる。一方、スーパーをよく利用するという消費者の商店街に対する評価をみると、商店街を最もよく利用している消費者に比べて全項目とも20ポイント程度低くなっている。とくに商品の品質・価格・品揃えに関して評価が厳しくなっている。このほか、接客で「お客により態度が変わる」、「声をかけられるのが煩わしい」とする評価も見逃せない。

図表3-3 商店街に対する評価 (単位:%)

|                         |               | 商店街  | スーパー | 点数差   |
|-------------------------|---------------|------|------|-------|
| 商品の品質・<br>価格・品揃え        | 品質に間違いがない     | 75.2 | 46.6 | -28.6 |
|                         | 品質に比べ価格が手ごろ   | 65.8 | 42.1 | -23.7 |
|                         | 必要な商品が揃う      | 65.8 | 30.5 | -35.3 |
| 接客                      | なじみで安心        | 87.4 | 59.6 | -27.8 |
|                         | 接客が丁寧         | 75.2 | 54.8 | -20.4 |
|                         | お客により態度が変わる   | 24.8 | 48.9 | 24.1  |
|                         | 声をかけられるのが煩わしい | 19.1 | 38.3 | 19.2  |
| 店舗施設や<br>雰囲気<br>顧客・サービス | ゆっくりと買い物      | 77.0 | 51.5 | -25.5 |
|                         | 清潔・衛生に配慮      | 65.8 | 46.1 | -19.7 |
|                         | 少量販売など融通が利く   | 75.2 | 54.4 | -20.8 |
| 有効回答数                   |               | 278  | 423  |       |

出所：(財)大阪商業振興センター『高齢社会における「信頼」を勝ち取る「お役立ち」の経営』p46より作成。

※商店街に対する評価項目で「そう思う」と回答した割合を、最もよく利用する買い物場所別に記載している。

次に、最もよく利用する買い物場所について、日頃どのような不満を持っているか、施設面を中心に聞いた結果が図表3-4である。これによると、商店街、スーパーともに「自転車や商品のはみ出しが邪魔」という回答割合が最も多くなっている。これは店側のエゴが安全な歩行やまちの清潔感を損なうことに直結することになる。このほか、商店街では「通路が狭い」、スーパーではバーコード表示もされているためか「値札が小さい」という苦情が多くなっている。

図表3-4 商店街とスーパーに対する不満 (単位:%)

|                | 商店街  | スーパー |
|----------------|------|------|
| 自転車や商品のはみ出しが邪魔 | 69.2 | 57.7 |
| 混雑している         | 15.4 | 15.8 |

|            |      |      |
|------------|------|------|
| 通路が狭い      | 46.6 | 32.1 |
| 休憩所がない     | 28.5 | 28.1 |
| 手押し車の置場に困る | 10.4 | 12.5 |
| 値札が小さい     | 26.7 | 38.5 |
| 照明が暗い      | 5.9  | 6.6  |
| 有効回答数      | 221  | 392  |

出所：(財)大阪商業振興センター『高齢社会における「信頼」を勝ち取る「お役立ち」の経営』p42 より作成  
※最もよく利用する買い物場所別に、評価項目で「よくある」と回答した割合を記載している。

#### 4. 地域商業における高齢社会への取り組みと課題

##### (1) 高齢社会への取り組み状況

2005 年 10 月に(財)大阪商業振興センターが、大阪府、東京都、愛知県の各商店街を対象に実施した「商店街の活性化に関する調査」<sup>8</sup>の中で、高齢社会への対応状況について調べている。それによると、高齢者への対応の必要性を感じている商店街が全体の 6 割<sup>9</sup>を超えている。

具体的高齢者への対応事業への取り組み状況としては、図表 5 に示すとおりである。全体を回答の多い順にみていくと、「買い上げ商品の配達」(29.9%)、「電話や FAX での受注・配達」(22.6%)、「商店街・店舗施設の段差の解消」(20.9%)、「高齢者向け商品の品揃え」(19.9%)、「量目や販売量の小単位化」(16.4%)、「休憩所、休憩コーナーの設置」(15.1%)などの事業に取り組んでいる商店街が上位を占めている。

しかし、これらのうち最も多く実施されているものでも、全体では 3 割程度にとどまり、決して商店街として積極的に対応しているとは言えない<sup>10</sup>。上位の回答にある各種配達等に関しては、高齢者の中に潜在的にこうしたサービスを受けることに対し、抵抗感を抱く人も少なくない。利用者のこうした微妙的な心理的抵抗を和らげるための努力もこうしたサービスの利用を促進するためには必要と考えられる。

図表 3-5 商店街の高齢者対応事業への取り組み状況

|                 | 近隣型  | 地域型  | 全体   |
|-----------------|------|------|------|
| 買い上げ商品の配達       | 36.8 | 21.5 | 29.9 |
| 電話や FAX での受注・配達 | 27.7 | 16.1 | 22.6 |
| 商店街・店舗施設の段差の解消  | 15.8 | 32.3 | 20.9 |
| 高齢者向け商品の品揃え     | 22.7 | 19.4 | 19.9 |
| 量目や販売量の小単位化     | 17.2 | 19.1 | 16.4 |
| 休憩所、休憩コーナーの設置   | 10.9 | 22.6 | 15.1 |
| POP やチラシの文字の拡大  | 12.2 | 13.0 | 11.6 |
| 配食（給食や弁当の配達）    | 10.1 | 3.3  | 6.9  |
| 高齢者の安否確認        | 5.2  | 4.3  | 4.7  |

|                  |     |     |     |
|------------------|-----|-----|-----|
| 高齢者向け商店街マップの作成   | 3.5 | 6.5 | 4.4 |
| 巡回バスの運行          | 2.3 | 6.5 | 3.7 |
| NPO 活動拠点の設置または誘致 | 2.4 | 3.2 | 3.4 |
| 通所介護施設の設置または誘致   | 2.3 | 2.2 | 2.4 |
| 高齢者向け「よろず相談所」の設置 | 2.9 | 1.1 | 2.0 |
| 高齢者向けカードの発行      | 0.6 | 0.6 | 0.7 |

出所:大阪府立産業開発研究所「高齢社会に対応した商店街づくりをめざして」2006年、p57より

※ 商店街のタイプのうち、広域型と超広域型については高齢者への対応事業の取り組みが限定されているため上表には載せていない。ただし、全体にはこれらの商店街も含めている。

また、2005 年度に内閣府が実施した「高齢者の住宅と生活環境に関する意識調査」によると、高齢者が現在住んでいる地域で不便な点として「日常の買い物に不便」とする回答割合が最も高く 16.6%を占め、4 年前と比べて 5 ポイントも増加している。高齢社会における買い物環境や高齢者に対する地域商業者の取り組みが必ずしも十分とは言えない状況が窺える。こうした中で、高齢者支援活動を積極的に実施している地域商業の事例(概要)を以下に紹介する。

#### ①京都市・西新道錦会商店街振興組合

2004 年に島津製作所五条工場跡地にイオンモールハナ（旧ダイヤモンドシティハナ）が出店し、地元のローカルスーパー 3 店が撤退するも、地域密着の商法で「2010 年に本業で生き残る」ことをスローガンに掲げて 40 の経済事業を独立採算で運営している全国有数の商店街である。住民を含む 40 人の 21 世紀生活ネットワーク委員会を立ち上げ、消費者の中に商店街をどう位置づけるかを模索しながら西新道流ローカル・スタンダードの構築を目指している。高齢者支援活動としては、ファックスネット事業（700 世帯を対象に注文・配達ツールとして活用するだけでなく、行政情報も取り込み地域コミュニケーション・ネットワークとして活用）、高齢者給食サービス事業（空き店舗を活用して、食事を通じたコミュニケーションの場を提供）、サウンドの集い事業<sup>11</sup>などがある。

#### ②足立区・株式会社アモール・トーワ

東和銀座商店街振興組合が 1990 年に有志で設立した地域支援のための民間版まちづくり会社。「地域社会の問題は商店街で準備する」をモットーに地域社会の課題を解決するビジネスに取り組んでおり、高齢者向けのランチ宅配事業、保育園・学校給食事業、学童保育事業等を実施することで、年商は 4 億 7 千万円、新たに 160 人分の雇用創出に貢献している。

#### ③品川区・中延商店街振興組合

中延商店街振興組合では、2004 年から商圈範囲内(半径 700m 程度)に居住する高齢者の悩み(買い物代行、食事づくり、掃除・洗濯、家具の移動、話し相手、パソコン指導、パッキン取替え、電球交換など)を解決するため、NPO 法人バリアフリー協会

と連携して「街のコンシェルジュ事業」に取り組んでいる。NPO 法人自体も地域デビューを目論む中高年齢者が多く、商店街の空き店舗を活動の拠点とした有償ボランティアの集まりである。利用者と事業参加者はともに 150 名程度に広がっている。謝礼はクーポン券であり、サービス提供者には受け取ったクーポン券を区内共通商品券に交換できる。

#### ④川越市・角栄商店街振興組合

角栄商店街振興組合では、地域に密着したふれあいを大事にした便利で楽しい商店街運営をめざしてきたが、2002 年に核となっていた食品スーパーが閉店・撤退した。自治会と一体となって食品を扱う核店舗誘致運動をした結果、2005 年にボランティアチェーンの（株）エコスが出店し商店街の賑わいを取り戻した。当商店街では、空き店舗を活用した「ふれあいサロン」事業（買い物客の憩いの場、お茶のサービス、ギャラリー運営、高齢者や障害者の方への配達サービスの拠点施設）や「ふれあいカード」事業（独自のポイントカード 600 ポイントで地元イベントや旅行に参加できるもの）も実施している。

#### ⑤コンビニエンスストア・ローソンプラス

既存店の伸び悩み等から、CVS の市場が飽和状態にあると指摘される中で、ローソンは顧客層の拡大の一貫として従来 CVS の主たる客層でなかった主婦と高齢者への対応により、生鮮食品や介護用品、高齢者が利用しやすい品揃えや商品づくりに配慮した「ローソンプラス」（オレンジが基調色）を 2007 年 1 月から展開している。従来型店舗から改装した店では、売上が従来の 1.5 倍まで拡大しており、2007 年度中に全国で 700 店程度まで拡大することになっている。

### （２）高齢社会における地域商業者の課題

一口に高齢社会と言っても、全ての地区が一律に高齢化しているとは限らない。とくに、都市部では町丁別あるいは一定範囲のメッシュに従って、住民の年齢階層区分を詳細に見ていくと、若年層の減少に伴い高齢化率が上昇している地区と若者世帯が増加して高齢化率が低下している地区が混在するところが多い。このような地区では、小売業にとって高齢者はあらゆる客層の一部であり、現場では高齢者向けの「MD とサービス」に特化しにくい事情もある<sup>12</sup>。しかし、高齢者の身体機能上の側面から、健康な人であっても視力・聴力・脚力あるいは敏捷性などの運動能力が低下し、これらの機能低下が高齢者の買い物行動にも制約を課すことは容易に推測できる。したがって、高齢者を客層の一部としている商店にとっては、こうした側面への一定の配慮や対策が重要になる。例えば、商店街の施設面では、①高齢者が安全に歩行できるように歩道部分へのはみ出し陳列を一掃して放置自転車を撤去するなど十分な歩道幅を確保する、②車椅子や押し車で移動の障害を無くすため足元の段差を解消するユニバーサルデザインを取り入れる、③買い物途中で一休みできるベンチや休憩所を設置する、

④分かりやすい場所と位置に案内板やトイレを設置する、などの対策が必要である。さらに、日常の行動パターンを規定する誘導施設(医療機関、文化スクール、ライフサポート型 NPO 法人など)を誘致するなど、戦略的な対応を検討する必要性が高い。一方、個店では、①店内照明を明るくするとともに POP やプライスカードの文字を大きめに表示する、②はだか売りや容量の小さな商品を多くするなど小口販売の機会を増やして買いやすさを訴求する、③新商品や初めて購入する商品はなるべく口頭で説明することで誤使用等を防止する、④挨拶や対話を重視した親身な接客によりその延長にある口コミ効果を活かす、などの諸対策が必要である。同時に、講じた対策はわかりやすく伝えることが重要である。

2007 年には高齢者の大量退職時代に突入し、高齢単身世帯も大幅に増加している中で、高齢者のライフスタイルを従来と同じ年齢区分による尺度や価値観でとらえることは必ずしも適切とは言えない。2005 年の国勢調査によると、「一人暮らし高齢者」(65 歳以上の単身世帯)は、386 万 4,778 世帯<sup>13</sup>で 10 年前の 220 万 2,160 世帯と比べて 75% 増加している。また、65 歳以上の人口に占める単身世帯者の割合も 15.1%となり、10 年前と比べると 3 ポイント増加している。さらに、厚生労働省「平成 18 年度国民基礎調査の概況」によると、65 歳以上の者のいる世帯数の構成割合のうち、単独世帯の割合は 22.4%で 10 年前と比べて 7.1 ポイント増加している。すなわち、高齢者の増加とともに、単身世帯化が顕著に進行している状況にあり、高齢世帯の地域内でのつながりが希薄化することも懸念され、単身高齢者の日常生活における安否確認の必要性等も高まっている。技術の進歩や応用により、安否確認システムの開発・普及が見られるが、日常の生活パターンとしての買い物行動において、こうした単身高齢者の安否確認をする視点を採り入れることも地域商業者の課題と言える。

近年は夫婦間でのライフスタイルも多様化しており、共に行動する場合と相互に干渉しない行動を上手く使い分けて生活している人達が多い<sup>14</sup>。地域商業者は、限定された商圈内に居住するお客のライフスタイルや想定されるシーンに合わせて MD やサービスを深堀することで顧客に満足して頂くことを基本的使命とする。消費者の買い物行動を単に日常の生活行動と捉えるだけでなく、余暇活動または健康維持活動という側面あるいは多様なライフスタイルの一側面として認識する必要がある。一般的な高齢者対策とともに、それぞれの「個客」のライフスタイルの変化に合わせて顧客シェアを高めるためにワントゥワンの対応が必要になる。そのためには、オペレーションの高度化だけでなく、顧客との関係性を持続的に強化していくことが不可欠になる。

本来、小売業は地域社会において流通機能あるいは社会的機能として不可欠な構成要素であり、地域社会の主要な担い手でもある。商業者や商店街は地域社会に淀むことなく、常に動くことで自店を取り巻く環境変化に能動的に対応し、地域の情報を収集・発信するため、地域社会との間で信頼の絆を太くすることでその存在意義が認知されるよう努めなければならない。商店街等が地域社会から認知され、信頼される関

係をつくる過程で、商業者は商機を見出し、自らの匠や専門性を強化しマーケティング競争力を向上させ、部分業種店による品揃え物の依存と競争を強化し、外部の知（血）を取り入れた社会的事業承継も進めることで、環境変化に対し適応できる力を持つことが必要になる。

終わりに、高齢者と非高齢者の購買行動を比較した研究成果の一部を紹介する。上田雅夫氏は、「高齢者は購買経験を積むことにより、積極的な情報検索を行わなくなる傾向があり、製品の情報も身近なもので済ませ、新規のアイテムに対する情報量も少なく、追加される情報も少なくなるので、現存の知識にあるアイテムから選択して購買する。高齢者が情報探索を積極的に行わず、買い慣れた製品を中心に購買するとすれば、新製品を市場に導入しても高齢者には購買されず、新製品を中心に市場を活性化するという既存の手法は有効ではなく、別な手法を考える必要がある。」と消費購買プロセスにおける情報探索の過程で非高齢者との違いを述べている<sup>15</sup>。同時に、同氏は「GMS店頭での調査によると、（食品類と日用雑貨については）年齢により計画購買の有無に差はほとんど見られず、4分の3の来店者が計画の程度は問わずに事前に購買するものを計画して来店している。従来は予め購買するものを決めていない来店者が多く<sup>16</sup>、小売店は非計画購買を促すため客単価の底上げを促すことを狙ってきたが、計画購買をする傾向が強い消費者が多くなると、できるだけ計画している購買を妨げないように、商品の欠品防止、消費者の考慮集合に基づく棚割提案などが重要になる」と指摘している<sup>17</sup>。

前述のとおり、高齢者の生活実態や購買行動は多様であり、高齢者の行動様式や購買プロセスを年齢階層だけで規定するのは合理的とは言えない。また、クロスMDの提案など店頭におけるプロモーション活動の重要性に変わりはない。大切なことは、小売店自らが立地する商圈の生活者ニーズを汲み取るための関係性構築と市場の囁き情報をもとに高齢者を意識したMDと買いやすい売場づくりそして必要とされる環境整備やサービスを日々改善していくことである。地方都市に限らず、大都市の一部においても人口減少社会に転じる中で、フードデザート<sup>18</sup>(food deserts)問題が深刻化する地区も見られ始め、流通が使命とする商品供給機能との軋轢を生じ、結果として「生活の質」を低下する人たちが増えることも懸念されている。流通政策の分野においても高齢社会、人口減少社会に対応した生活必需品の供給問題を積極的に論議する時期に来ている。

#### （脚注）

- 1 大阪府立産業開発研究所「高齢社会に対応した商店街づくりをめざして」2006年を参考にした。
- 2 総世帯は二人以上の世帯と単身世帯からなる。
- 3 全世帯は勤労者世帯と勤労者以外の世帯からなる。
- 4 横浜市内で高齢化率の高い西区の藤棚商店街(約50店)周辺に居住する高齢者11人について一週間

- の買い物行動を追跡調査したものである。
- 5 齊藤毅憲「高齢社会における商店街戦略」齊藤・藤野・松浦・南『アクティブ・シニアの消費行動』中央経済社 2003 年.
  - 6 平成 16 年末に 24 歳以下の運転免許保有者数は 776 万人(免許取得可能者数に対する割合は 59.3%)に対し、65 歳以上の保有者数は 927 万人(同 37.1%)となっている。
  - 7 財団法人大阪商業振興センター『高齢社会における「信頼」を勝ち取る「お役立ち」の経営』参照。有効回答数は 701 票。
  - 8 有効配布数は、大阪府 419 件、東京都 970 件、愛知県 117 件、合計 1,506 件で、回収数(回収率)は、それぞれ 151 件(36.0%)、153 件(15.8%)、20 件(17.1%)、324 件(21.5%)である。
  - 9 商店街のタイプ別では、近隣型が 66.3%、地域型が 63.8%、広域型が 21.1%、超広域型が 8.3%となっており、商圈範囲が狭くなるにしたがい、高齢者への対応の必要性を感じている商店街が増加していく傾向がみられる。
  - 10 商店街として必要性があるとしながらも、高齢者対応事業に取り組まない理由としては、組合員の認識不足、人手不足、資金不足、効果が不明、積極的に推進できるリーダーが不在、やり方がわからない、などの順に多くなっている。
  - 11 元気な高齢女性のニーズをくみ取り、京都市内にある大学ダンス部の男子学生を調達して費用が安い仏滅などにホテルでダンスパーティーを行う事業
  - 12 東京都大田区の調査によると、区内小売業の中心客層は、30 代(54.5%)、40 代(64.8%)、50 代(73.7%)、60 代以上(58.7%)と幅広い客層(複数回答)にわたっている実態がわかる。『大田区の産業に関する実態調査報告書』2007 年 12 月 p114 参照。
  - 13 このうち、前期高齢者世帯が 189 万 7,825 世帯、後期高齢者世帯が 196 万 6953 世帯で、後期高齢者世帯の方が多い。
  - 14 池田克彦「実感としてとらえた高齢化と地域間格差に対する店舗と本部の対処法」『月刊コンビニ』2008 年 2 月号. pp42-45
  - 15 上田雅夫「高齢者と新製品の購買」『流通情報』(財)流通経済研究所 2004 年 2 月. pp11-18
  - 16 大槻博「1981 年度衝動買い調査報告書」『消費と流通』第 6 巻 2 月号 1982 年. pp128-130
  - 17 上田雅夫「年齢と購買行動-高齢者・非高齢者における計画購買に関する行動の差-」『流通情報』(財)流通経済研究所 2005 年 4 月. pp26-31
  - 18 生鮮食料品などを購入することが困難な「食の砂漠化」を意味するインナーシティ問題の一つ。とくに地理学の分野で国際的な視点での研究が進められている。

## 第4章 調査結果にみる中小小売業の経営実態と課題

### 1. 調査の概要

#### (1) 一般店

当委員会の高橋委員を通じ、日本商工会議所並びに全国20都市の各商工会議所の協力を得て、北海道から九州まで全国20都市の商工会議所の方の全面的な協力を得て、中小小売業400店を調査対象サンプル（以降では「一般店」と表記）として抽出し、アンケート調査を実施した。

調査票配布数：400件

調査票回収数：284件（内訳は下表参照）／回収率：71.0%

図表4-1 一般店の調査協力状況

| No  | 地域   | 商工会議所名    | 回収実績 |
|-----|------|-----------|------|
| 1   | 北海道  | 函館商工会議所   | 23   |
| 2   | 北海道  | 釧路商工会議所   | 19   |
| 3   | 東北   | 青森商工会議所   | 25   |
| 4   | 東北   | 会津若松商工会議所 | 10   |
| 5   | 北陸信越 | 小松商工会議所   | 8    |
| 6   | 北陸信越 | 加茂商工会議所   | 19   |
| 7   | 関東   | 大田原商工会議所  | 9    |
| 8   | 関東   | 立川商工会議所   | 11   |
| 9   | 関東   | 富士商工会議所   | 19   |
| 10  | 東海   | 安城商工会議所   | 14   |
| 11  | 東海   | 岐阜商工会議所   | 8    |
| 12  | 近畿   | 伊丹商工会議所   | 8    |
| 13  | 近畿   | 和歌山商工会議所  | 16   |
| 14  | 中国   | 松江商工会議所   | 22   |
| 15  | 中国   | 府中商工会議所   | 13   |
| 16  | 四国   | 高松商工会議所   | 15   |
| 17  | 四国   | 中村商工会議所   | 18   |
| 18  | 九州   | 別府商工会議所   | 5    |
| 19  | 九州   | 八代商工会議所   | 9    |
| 20  | 九州   | 宮崎商工会議所   | 13   |
| 合計数 |      |           | 284  |

## (2) ボランタリーチェーン加盟店

中小小売業に対するアンケート調査は、当協会加盟のボランタリーチェーンから、今回のテーマに合致する最寄品のチェーン 19 チェーン、計 240 店舗を調査対象サンプルとして抽出し、同じく実施した。

調査票配布数：240 件

調査票回収数：197 件（内訳は下表参照）／回収率：82.1%

図表 4-2 ボランタリーチェーン加盟店の調査協力状況

| No    | 業種   | 正会員名               | 回収実績 |
|-------|------|--------------------|------|
| 1     | 食料品  | (協) あおいボランタリーチェーン  | 4    |
| 2     |      | (株) イズミック          | 18   |
| 3     |      | 国分タウンショップチェーン      | 17   |
| 4     |      | (株) 全国酒有連          | 3    |
| 5     |      | (協)セルコチェーン         | 16   |
| 6     |      | 全日本食品 (株)          | 75   |
| 7     |      | 東京コンビニエンスシステム (株)  | 5    |
| 8     |      | Vショップチェーン(協)       | 5    |
| 9     |      | (協) 横浜市中心小食品スーパー連合 | 1    |
| 10    | ドラッグ | オールジャパンドラッグチェーン    | 16   |
| 11    |      | (株) ジョヴィ           | 21   |
| 12    |      | (株) ハロー・ファーマウェイ    | 5    |
| 13    |      | (協) F・A・D          | 3    |
| 14    | その他  | シャディ (株)           | 5    |
| 15    |      | ウイング北陸総合衣料商業(協)    | 3    |
| 合 計 数 |      |                    | 197  |

## 2. 調査結果

### (1) チェーン組織加盟状況の概要

調査結果を分析するあたり、まず小売業におけるチェーン組織（協働型組織）加盟状況を確認しておく。小売業全体の事業所数における構成比では、チェーン加盟率 9.0%であり、ボランティアチェーン加盟率は 3.2%である（「平成 14 年商業統計調査による」以降同様）。

業種別では、飲食料品小売業でのボランティアチェーン加盟率 4.5%、医薬品・化粧品小売業での V C 加盟率 9.8%である。V C 加盟事業所における構成比の高い業種は、「飲食料品小売業」約 51%、「医薬品・化粧品小売業」約 21%の順である。

就業者規模別では、4 人以下の小規模事業所は、チェーン非加盟では約 72%、ボランティアチェーン加盟では約 57%であり、5～49 人の中規模事業所では、チェーン非加盟では約 27%、V C 加盟では約 40%である。中小規模の事業所間を比較すると、チェーン非加盟対しボランティアチェーン加盟の方が就業者の多い事業所の構成比が高い状況である。

図表 4-3 小売業におけるチェーン組織加盟状況

業種別・チェーン組織加盟有無別の事業所数構成比

| 業種別             | 事業所数      |           |         |              |            | 事業所数構成比（業種別） |       |       |              |            | 事業所数構成比（加盟状況別） |        |        |              |            |
|-----------------|-----------|-----------|---------|--------------|------------|--------------|-------|-------|--------------|------------|----------------|--------|--------|--------------|------------|
|                 | 合計        | 非加盟       | 加盟計     | フランチャイズ・チェーン | ボランティアチェーン | 合計           | 非加盟   | 加盟計   | フランチャイズ・チェーン | ボランティアチェーン | 合計             | 非加盟    | 加盟計    | フランチャイズ・チェーン | ボランティアチェーン |
| 小売業計            | 1,300,057 | 1,183,349 | 116,708 | 75,663       | 41,045     | 100.0%       | 91.0% | 9.0%  | 5.8%         | 3.2%       | 100.0%         | 100.0% | 100.0% | 100.0%       | 100.0%     |
| 飲食料品小売業         | 466,598   | 390,574   | 76,024  | 55,027       | 20,997     | 100.0%       | 83.7% | 16.3% | 11.8%        | 4.5%       | 35.9%          | 33.0%  | 65.1%  | 72.7%        | 51.2%      |
| 医薬品・化粧品小売業      | 87,068    | 76,265    | 10,803  | 2,237        | 8,566      | 100.0%       | 87.6% | 12.4% | 2.6%         | 9.8%       | 6.7%           | 6.4%   | 9.3%   | 3.0%         | 20.9%      |
| 織物・衣服・身の回り品小売業  | 185,937   | 176,122   | 9,815   | 4,088        | 5,727      | 100.0%       | 94.7% | 5.3%  | 2.2%         | 3.1%       | 14.3%          | 14.9%  | 8.4%   | 5.4%         | 14.0%      |
| 各種商品小売業         | 4,997     | 4,284     | 713     | 481          | 232        | 100.0%       | 85.7% | 14.3% | 9.6%         | 4.6%       | 0.4%           | 0.4%   | 0.6%   | 0.6%         | 0.6%       |
| 家具・じゅう器・機械器具小売業 | 120,746   | 116,351   | 4,395   | 2,938        | 1,457      | 100.0%       | 96.4% | 3.6%  | 2.4%         | 1.2%       | 9.3%           | 9.8%   | 3.8%   | 3.9%         | 3.5%       |
| 自動車・自転車小売業      | 89,096    | 85,773    | 3,323   | 2,742        | 581        | 100.0%       | 96.3% | 3.7%  | 3.1%         | 0.7%       | 6.9%           | 7.2%   | 2.8%   | 3.6%         | 1.4%       |
| その他の小売業         | 345,615   | 333,980   | 11,635  | 8,150        | 3,485      | 100.0%       | 96.6% | 3.4%  | 2.4%         | 1.0%       | 26.6%          | 28.2%  | 10.0%  | 10.8%        | 8.5%       |

就業者規模別・チェーン組織加盟事業所数構成比

| 就業者規模別           | 事業所数      |           |         |              |            | 事業所数構成比（就業者規模別） |       |       |              |            | 事業所数構成比（加盟状況別） |        |        |              |            |
|------------------|-----------|-----------|---------|--------------|------------|-----------------|-------|-------|--------------|------------|----------------|--------|--------|--------------|------------|
|                  | 合計        | 非加盟       | 加盟計     | フランチャイズ・チェーン | ボランティアチェーン | 合計              | 非加盟   | 加盟計   | フランチャイズ・チェーン | ボランティアチェーン | 合計             | 非加盟    | 加盟計    | フランチャイズ・チェーン | ボランティアチェーン |
| 小売業計             | 1,300,057 | 1,183,349 | 116,708 | 75,663       | 41,045     | 100.0%          | 91.0% | 9.0%  | 5.8%         | 3.2%       | 100.0%         | 100.0% | 100.0% | 100.0%       | 100.0%     |
| 4 人以下（小規模事業所）    | 887,035   | 847,233   | 39,802  | 16,389       | 23,413     | 100.0%          | 95.5% | 4.5%  | 1.8%         | 2.6%       | 68.2%          | 71.6%  | 34.1%  | 21.7%        | 57.0%      |
| 5 ～ 49 人（中規模事業所） | 397,482   | 322,366   | 75,116  | 58,845       | 16,271     | 100.0%          | 81.1% | 18.9% | 14.8%        | 4.1%       | 30.6%          | 27.2%  | 64.4%  | 77.8%        | 39.6%      |
| 内訳 ① 5 人 ～ 9 人   | 225,468   | 200,305   | 25,163  | 15,782       | 9,381      | 100.0%          | 88.8% | 11.2% | 7.0%         | 4.2%       | 17.3%          | 16.9%  | 21.6%  | 20.9%        | 22.9%      |
| ② 10 人 ～ 19 人    | 119,117   | 83,544    | 35,573  | 31,056       | 4,517      | 100.0%          | 70.1% | 29.9% | 26.1%        | 3.8%       | 9.2%           | 7.1%   | 30.5%  | 41.0%        | 11.0%      |
| ③ 20 人 ～ 49 人    | 52,897    | 38,517    | 14,380  | 12,007       | 2,373      | 100.0%          | 72.8% | 27.2% | 22.7%        | 4.5%       | 4.1%           | 3.3%   | 12.3%  | 15.9%        | 5.8%       |
| 50 人以上（大規模事業所）   | 15,540    | 13,750    | 1,790   | 429          | 1,361      | 100.0%          | 88.5% | 11.5% | 2.8%         | 8.8%       | 1.2%           | 1.2%   | 1.5%   | 0.6%         | 3.3%       |

出所：経済産業省『商業統計 平成 14 年調査』より作成

## （２）回答店舗の概要

回答店舗は、全体として 481 店であり、一般店が 284（約 59%）、ボランタリーチェーン加盟店が 197（約 41%）である。一般店とボランタリーチェーン加盟店では、業態構成や店舗特性が異なる構成を示している。なお、食料品と日用品雑貨のいずれも扱う店舗は、以下の業種分類では「食料品店」とした。

また、以降の各集計においては、その項目に関して「無回答」のサンプルも含めた構成比（パーセント算出）としている。

### ＜一般店＞

- ・業種構成では、「その他」の比率が高く約 32%、それに次いで食料品店約 25%である。また、日用品雑貨店約 17%、衣料店約 16%、ドラッグ店約 6%である。
- ・従業員数の構成では、5 人以下が約 73%と非常に多い。次いで、5～20 人が約 19%である。21～50 人および 51 人以上は、それぞれ約 1%である。ほとんどの店が従業員 20 人以下である。
- ・売場面積構成では、売場面積の小さい店舗の構成比が高い傾向である。50 m<sup>2</sup>以下が約 43%、51～100 m<sup>2</sup>が約 31%、101 m<sup>2</sup>以上が約 17%である。
- ・来店客の高齢者割合についての構成では、半分前後が約 44%、2～3 割以下が約 25%であるが、7 割以上も約 24%を示している。
- ・立地の構成では、中心市街地の比率が高く約 76%である。それに次いで、中心市街地周辺約 14%である。郊外立地は、約 6%と低い比率である。

### ＜ボランタリーチェーン加盟店＞

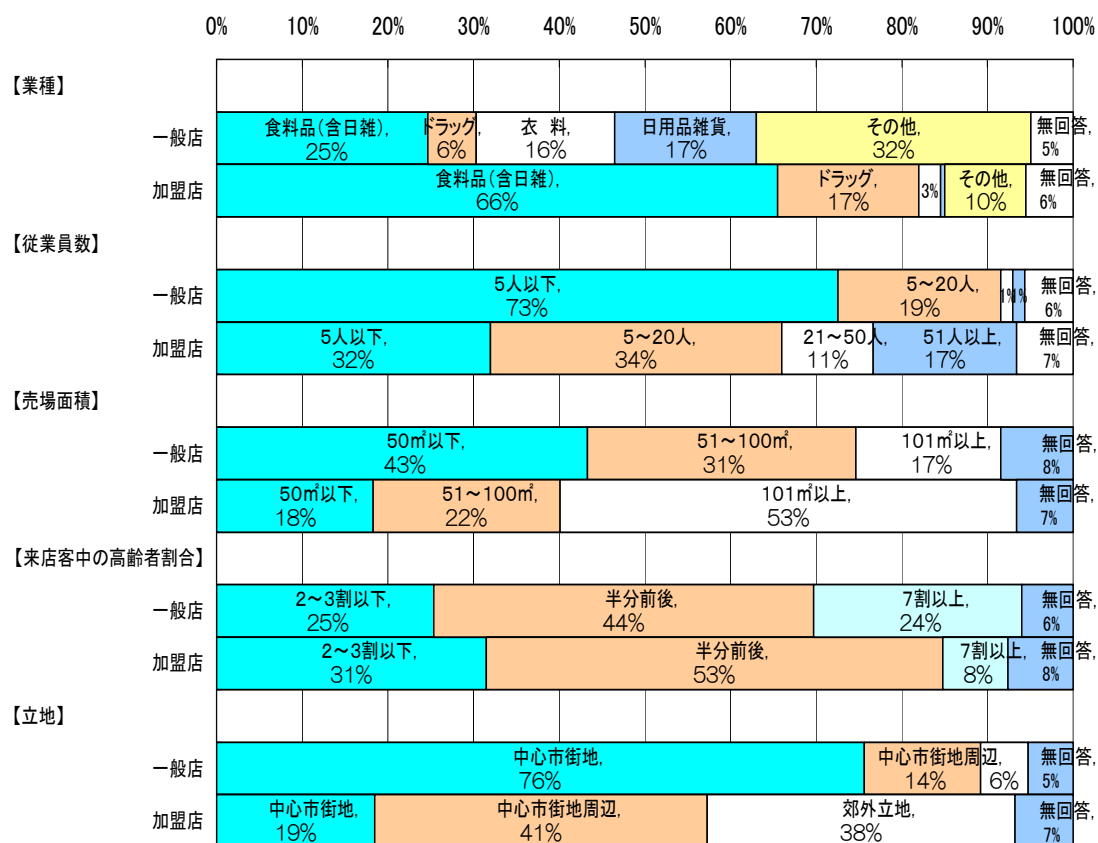
- ・業種構成では、食料品店の比率が高く約 66%、それに次いでドラッグ店約 17%である。また、「その他」約 10%、衣料店約 3%、日用品雑貨店約 0.5%である。食料品とドラッグで 8 割を超える比率である。
- ・従業員数の構成では、5 人以下が約 32%、5～20 人が約 34%である。また、21～50 人約 11%、51 人以上約 17%であり、21 人以上で約 28%の比率がある。
- ・売場面積構成では、売場面積 101 m<sup>2</sup>以上の店舗構成比が半数以上の約 53%である。また、50 m<sup>2</sup>以下が約 18%、51～100 m<sup>2</sup>が約 22%である。
- ・来店客の高齢者割合についての構成では、半分前後が約 53%、2～3 割以下が約 31%であるが、7 割以上は約 8%と比率は低い。
- ・立地の構成では、中心市街地周辺の比率が高く約 41%である。それに次いで、郊外立地約 38%である。中心市街地は、約 19%と低い比率である。

これらの違いのポイントを整理すると、一般店は「食料品とドラッグを合わせて約 31%、従業員は 20 人以下が約 92%、売場面積 100 m<sup>2</sup>以下が約 74%、来店客の高齢者割合 7 割以上約 24%、中心市街地立地約 76%」である。ここからも示されるように、ここでの一般店とは、この調査の目的に対応した中心市街地立地中心の中小規模である「一般店」が分析の対象となっている。これに対してボランタリーチェーン加盟店

は、「食料品とドラッグを合わせて約 83%、従業員は 21 人以上が約 28%、売場面積 101 m<sup>2</sup>以上が約 53%、来店客の高齢者割合 7 割以上約 9%、中心市街地立地約 19%」となる。この分析でのボランタリーチェーン加盟店とは、最寄品を中心とした一部郊外立地の含めた「ボランタリーチェーン加盟店」が分析の対象となっている

以降では、「一般店」と「ボランタリーチェーン加盟店」（図表中では「加盟店」と略記）の調査結果を記すが、両者を比較する場合には業態構成・店舗規模構成・立地構成が異なる、との状況も考慮されたい。なお、同一業種・同一規模・同一立地での「一般店」と「ボランタリーチェーン加盟店」の比較（クロス分析）は、サンプル数が非常に少なくなる場合が多いため、特定の調査項目のみで行った。

図表 4－4 調査回答店舗の概要

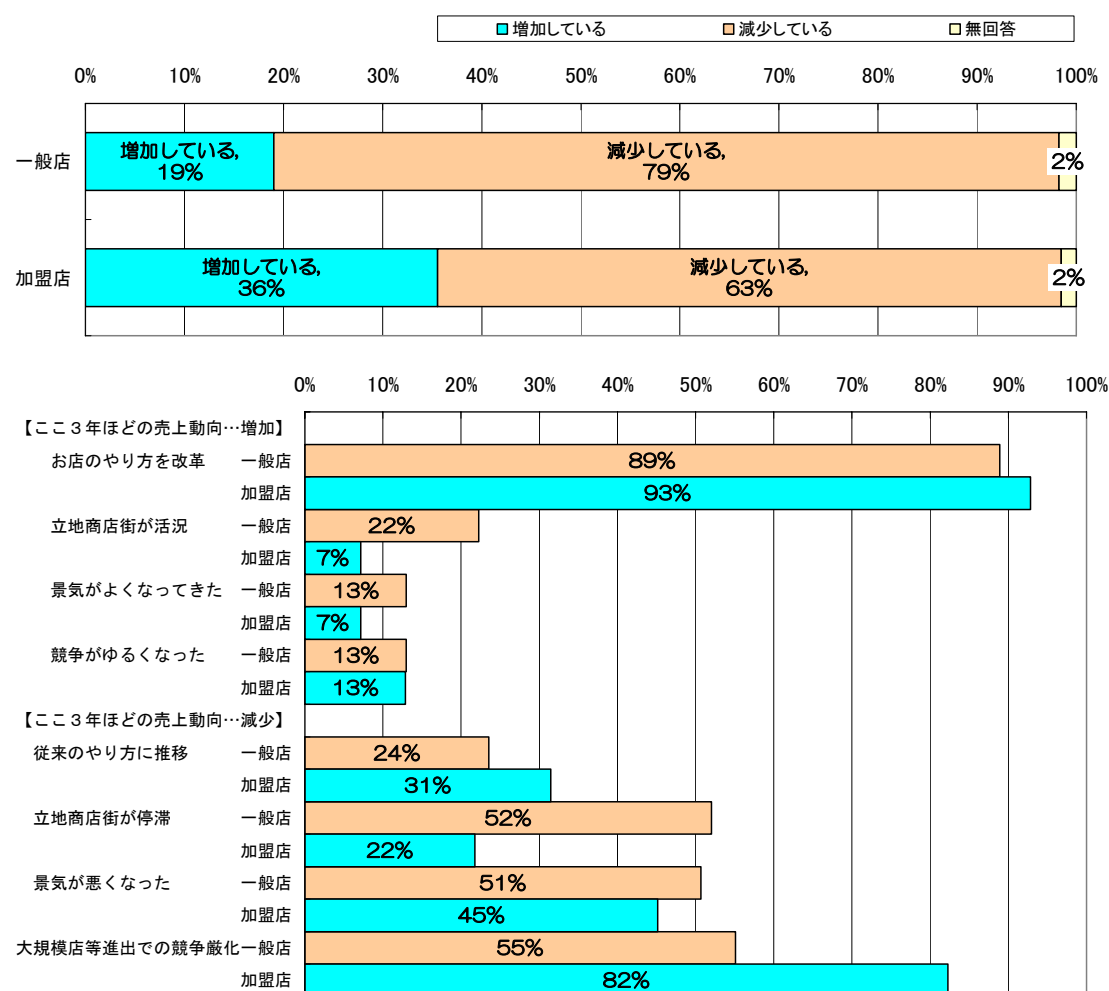


### (3) 売上の動向

ここ3年ほどの売上傾向として「かなり増加している」と「やや増加している」を合わせて「この3年ほどの売上動向：増加している」店舗とした。この売上増加傾向の比率は、一般店約19%、ボランティアチェーン加盟店約36%であり、ボランティアチェーン加盟店の方が売上増加傾向の比率が高い。また、ここ3年ほどの売上傾向として「やや減少している」と「かなり減少している」を合わせて「この3年ほどの売上動向：減少している」店舗とした。この売上減少傾向の比率は、一般店約79%、ボランティアチェーン加盟店約63%である。

売上増加の理由としては、「お店のやり方を改革したから」が、一般店・ボランティアチェーン加盟店とも約9割から選択されている。売上減少の理由としては、「大規模店等の進出によって競争が厳しくなったから」が一般店（約55%）・ボランティアチェーン加盟店（約82%）とも1番比率が高い。2番目の理由として一般店は「立地商店街の停滞」（約52%）、ボランティアチェーン加盟店は「景気が悪くなった」（約45%）をあげている。

図表4-5 ここ3年ほどの売上動向とその理由



#### (4) 経営活動の動向と意向

##### ①経営改善のための施策実施状況

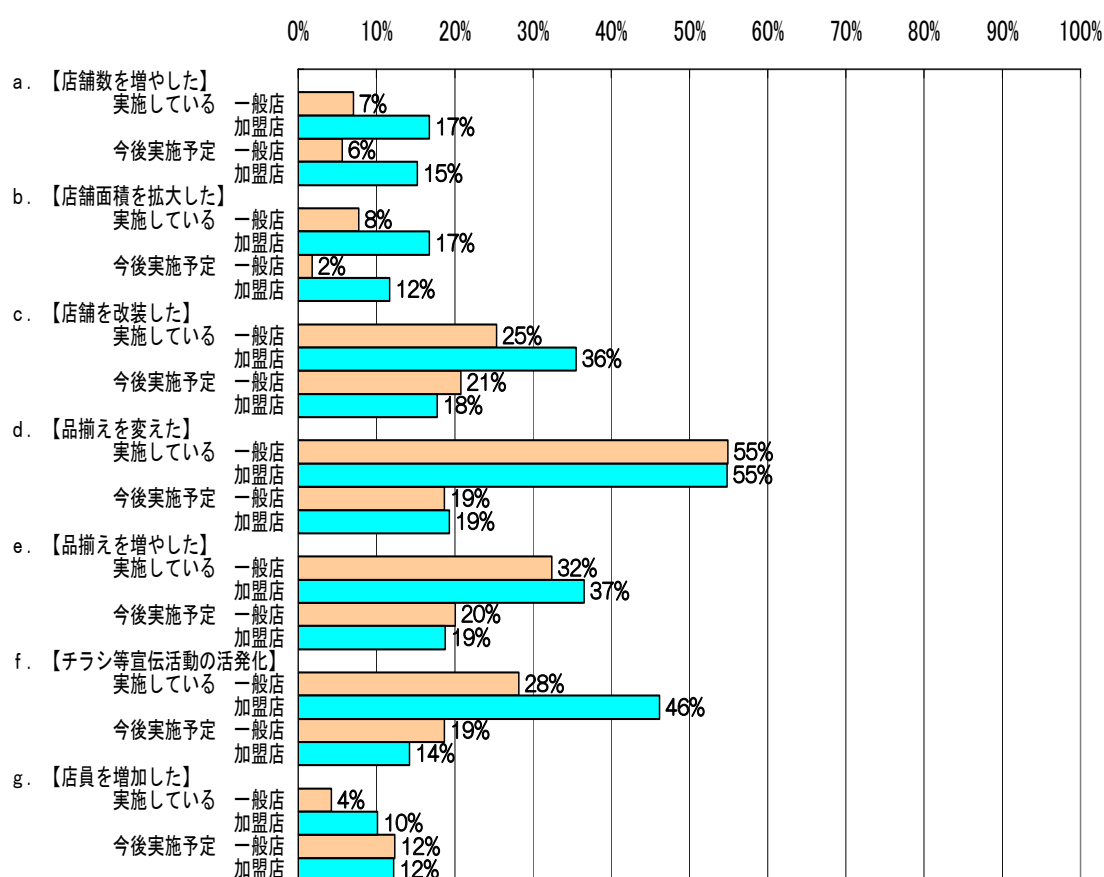
経営改善のための施策実施状況では、「品揃えを変えた」が半数以上の店舗で実施されている（一般店約 55%、ボランティアチェーン加盟店約 55%）。

一般店では、次いで「品揃えを増やした」（約 32%）、「チラシ等の宣伝活動の活発化」（約 28%）、「店舗を改装した」（約 25%）などが実施されている。

ボランティアチェーン加盟店では、次いで「チラシ等の宣伝活動の活発化」（約 46%）、「品揃えを増やした」（約 37%）、「店舗を改装した」（約 36%）などが実施されている。

一般店とVC加盟店を比較すると、ボランティアチェーン加盟店の方が多くの項目において施策の実施率が高い傾向である。この状況は、「店舗数を増やした」「店舗面積を拡大した」「店員を増加した」などの人やハード面における増強でも、一般店が 10% 未満の実施率であるのに対して、ボランティアチェーン加盟店は 10% 台の実施率であることで示されている。

図表 4－6 経営改善のための施策実施状況



## ②管理面での施策実施状況

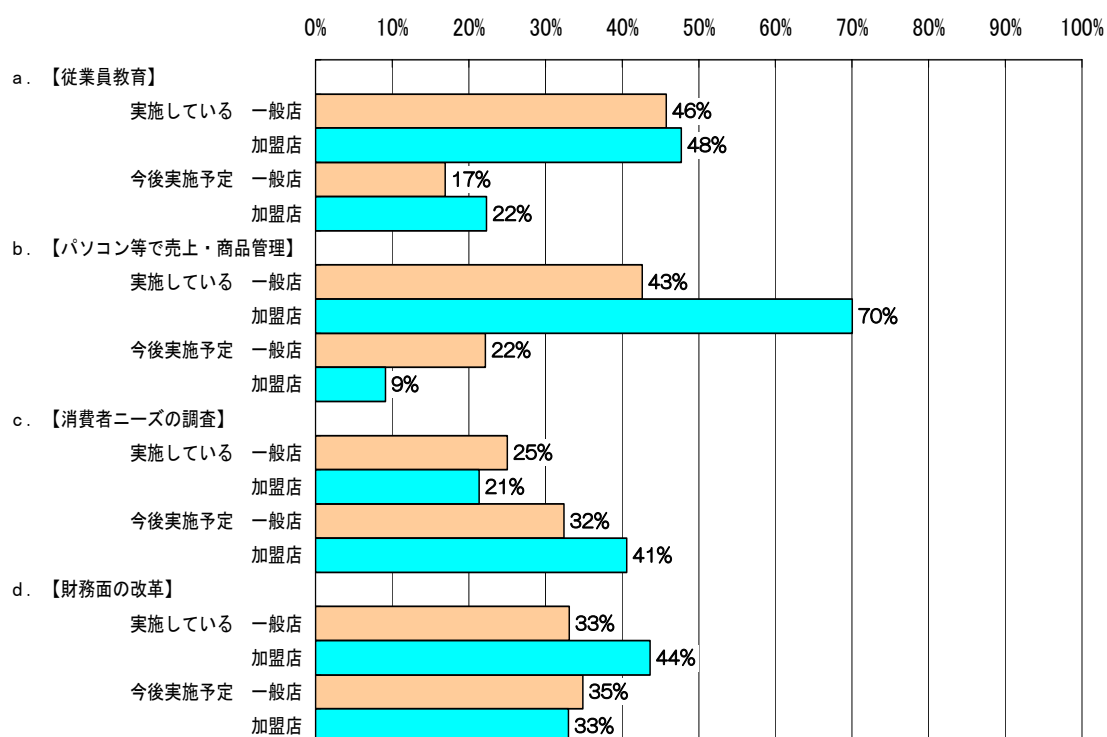
管理面での施策実施状況では、実施率の一番高い項目が一般店とボランティアチェーン加盟店では異なる状況である。

一般店では、「従業員教育」(約 46%)、「パソコン等での売上・商品管理」(約 43%)、「財務面の改革」(約 33%) の順で実施率が高い。

VC加盟店では、「パソコン等での売上・商品管理」(約 70%) の実施率が高く、次いで「従業員教育」(約 48%)、「財務面の改革」(約 44%) の順で実施率が高い。

「消費者ニーズ調査」以外では、ボランティアチェーン加盟店の実施比率が高い傾向である。ボランティアチェーン加盟店においては、今後の実施予定として「消費者ニーズ調査」に関して一番高い比率を示している。

図表 4-7 管理面での施策実施状況



### ③高齢者顧客への対応策実施状況

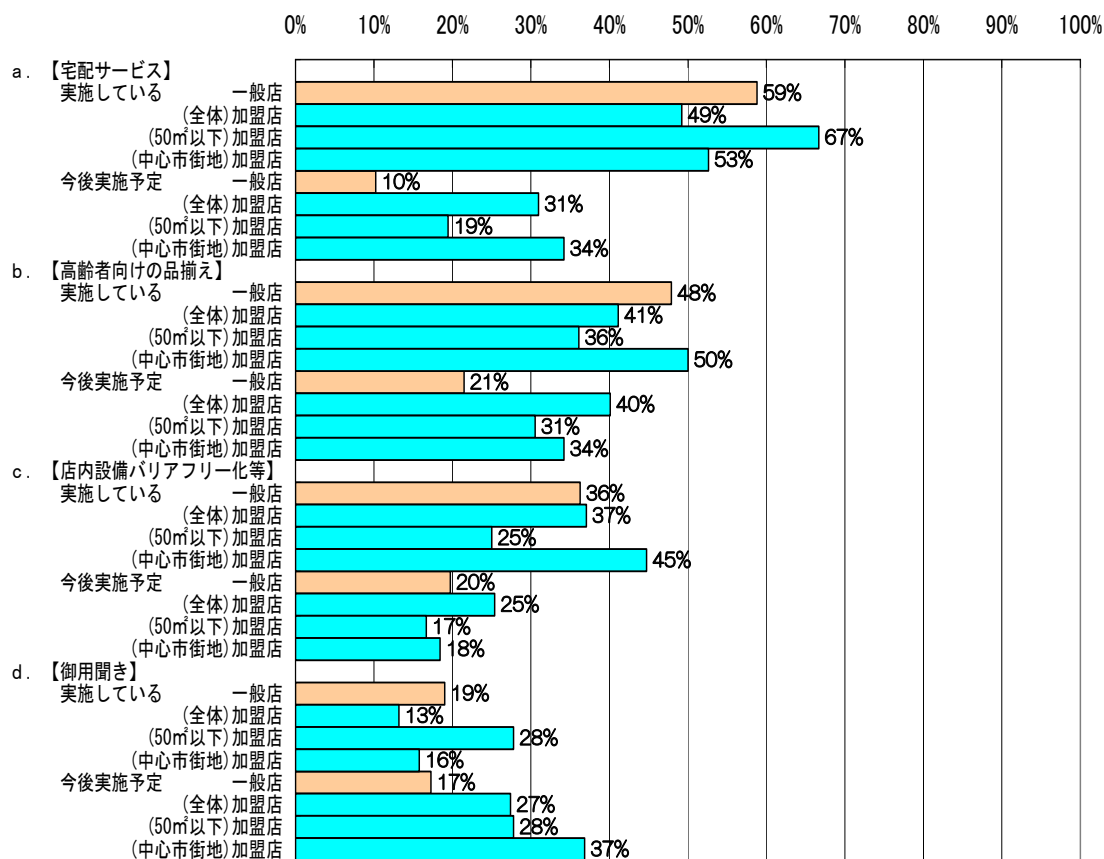
高齢者顧客への施策実施状況では、一般店・ボランティアチェーン加盟店（全体）とも同じような実施率の順番である。

一般店では、「宅配サービス」（約 59%）、「高齢者向けの品揃え」（約 48%）、「店内設備面でのバリアフリー化など」（約 36%）、「御用聞き」（約 19%）である。

ボランティアチェーン加盟店（全体）では、「宅配サービス」（約 49%）、「高齢者向けの品揃え」（約 41%）、「店内設備面でのバリアフリー化など」（約 37%）、「御用聞き」（約 13%）である。「店内設備面でのバリアフリー化など」以外では、V C加盟店において実施比率が若干低い傾向である。しかし、ボランティアチェーン加盟店を店舗特性別に集計すると異なる傾向が示される（下図参照）。店舗面積 50 ㎡以下のボランティアチェーン加盟店では「宅配サービス」（約 67%）、「御用聞き」（約 28%）の実施率が一般店に比べて高く、中心市街地のボランティアチェーン加盟店では「高齢者向け品揃え」（約 50%）、「店内設備面でのバリアフリー化など」（約 45%）の実施率が一般店に比べて高い。売場面積の制約がある小さい店舗では店外サービスとしての宅配・御用聞きを、中心市街地で店舗面積に比較的余裕がある店舗では高齢者向けの品揃え・店内設備のバリアフリー化を、既に高齢者顧客対応として実施していると考えられる。

また、対応策の実施予定率では、ボランティアチェーン加盟店がバリアフリー化以外の項目で一般店より高い比率を示している。

図表 4－8 高齢者顧客への対応策実施状況



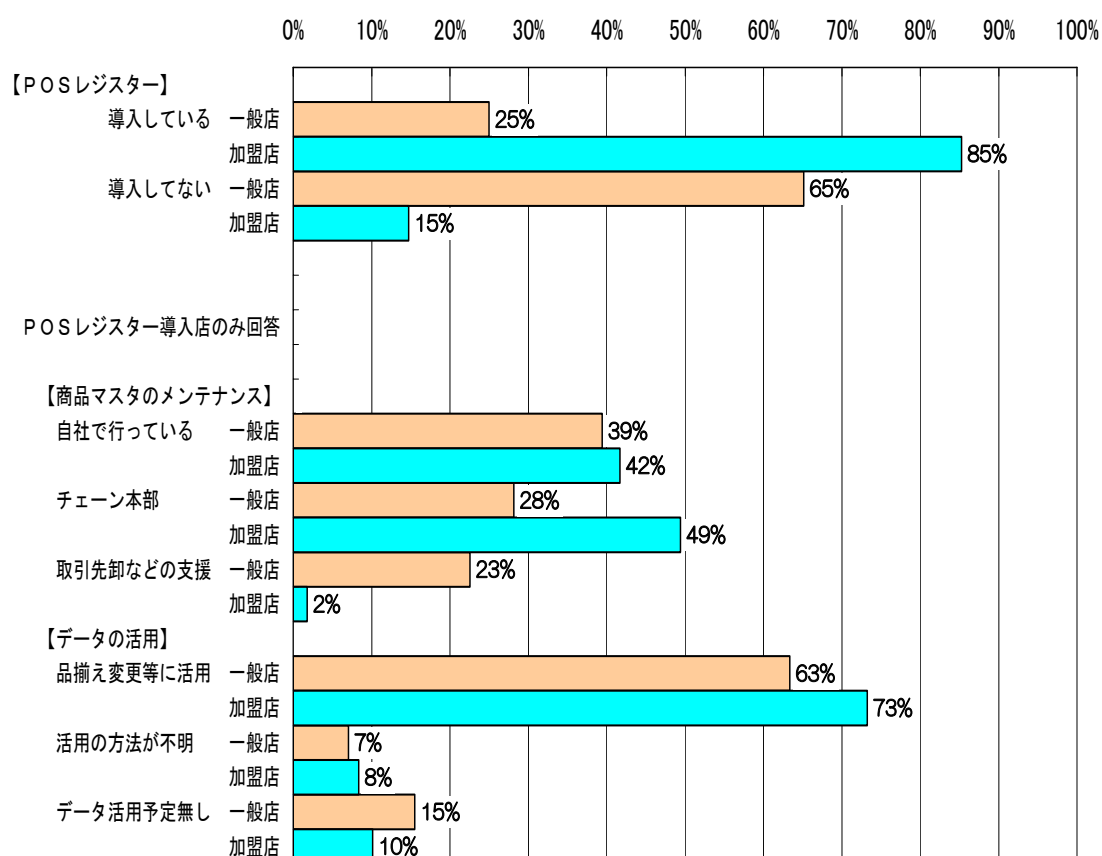
## (5) POSレジスターの導入・活用状況

POSレジスターの導入状況は、一般店とボランティアチェーン加盟店では大きく異なる。一般店の導入率が25%であるのに対して、ボランティアチェーン加盟店では導入率85%である。

商品マスタのメンテナンス状況は、「自社で行っている」（一般店約39%、ボランティアチェーン加盟店約42%）、「チェーン本部」（一般店約28%、VC加盟店約49%）、「取引先卸などの支援」（一般店約23%、ボランティアチェーン加盟店約2%）となっている。

データの活用状況は、「品揃えを変えるなどに活用している」（一般店約63%、ボランティアチェーン加盟店約73%）との活用比率が高い。しかし、一般店・ボランティアチェーン加盟店とも、「活用方法が不明」（一般店約7%、ボランティアチェーン加盟店約8%）「データ活用予定無し」（一般店約15%、ボランティアチェーン加盟店約10%）は今後検討すべき事項と考えられる。

図表4-9 POSレジスターの導入・活用状況



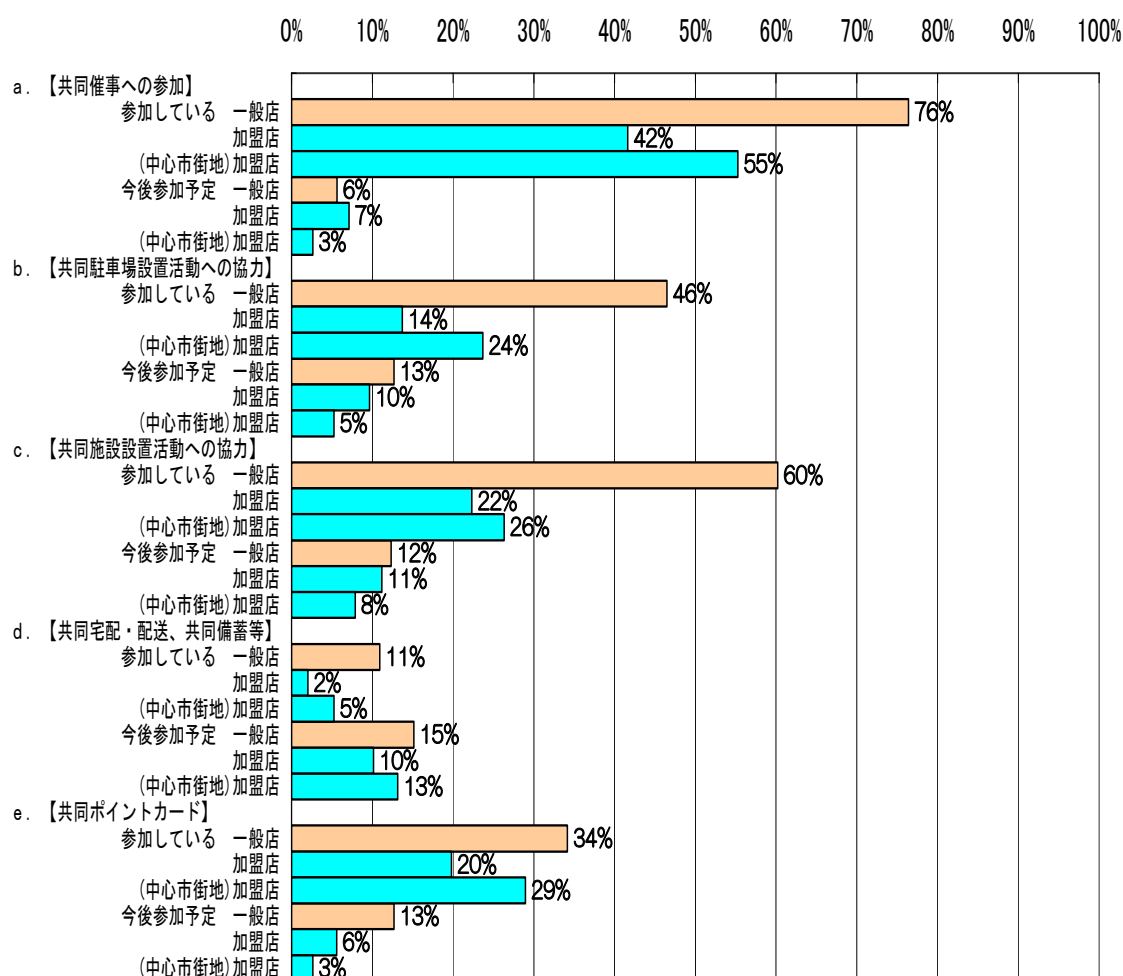
## （６）商店街活動への参加状況

商店街活動への参加状況は、一般店の方がＶＣ加盟店に比べて参加率が高い状況である。ただし、（２）の店舗の概要で見たように、ボランティアチェーン加盟店は「中心市街地周辺」と「郊外立地」の比率が一般店に比べて高い。そのため、ここでは、「中心市街地」に立地するボランティアチェーン加盟店の参加状況も下図に含めた。

一般店で参加率が高いのは、「共同催事への参加」（約 76％）、「共同施設設置活動への協力」（約 60％）、「共同駐車場設置活動への協力」（約 46％）である。

ボランティアチェーン加盟店（中心市街地立地のみ）で同じ項目の比率は、「共同催事への参加」（約 55％）、「共同施設設置活動への協力」（約 26％）、「共同駐車場設置活動への協力」（約 24％）である。これらは、一般店に比べていずれも 20 ポイント以上低い水準である。「共同ポイントカード」に関しては、一般店・ボランティアチェーン加盟店とも 30％前後の実施率で差は少ない。

図表 4－１０ 商店街活動への参加状況



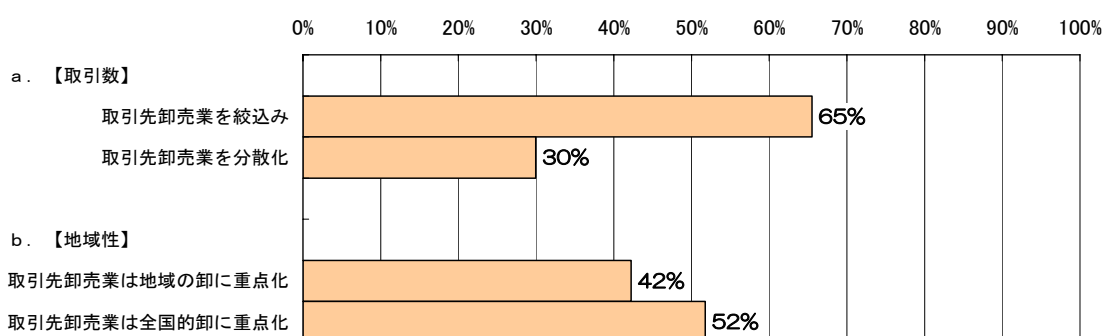
## （７）一般店向け調査の結果

### ①卸売業との取引動向と要望

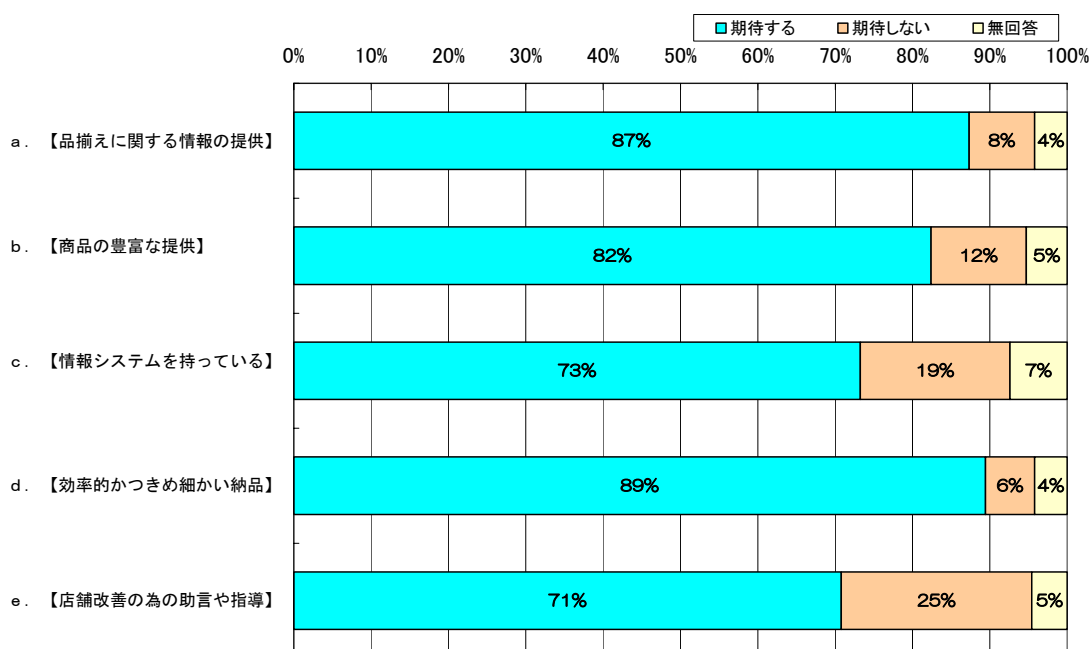
卸売業との取引動向は、「取引先卸売業を絞り込んでいる」との比率が高い（約 65%）。また、「取引先卸売業は全国的卸売業に重点化している」との比率が若干高い（約 52%）。

取引先卸売業への期待機能では、どの項目でも 70%以上の店舗が期待している。特に期待率が高いのは、「効率的かつきめ細かい納品」（約 89%）や「品揃えに関する情報の提供」（約 87%）である。「情報システムを持っている」や「店舗改善のための助言や指導」への期待は 70%台である。

図表 4－1 1 取引先卸売業との取引の現状（一般店）



図表 4－1 2 取引先卸売業へ期待する機能（一般店）

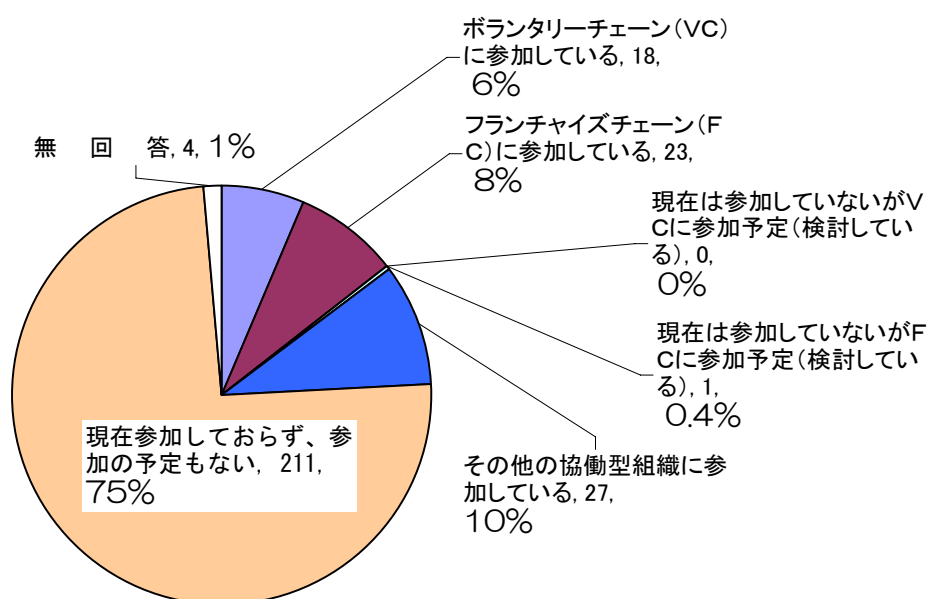


## ②中小小売業の協働型組織

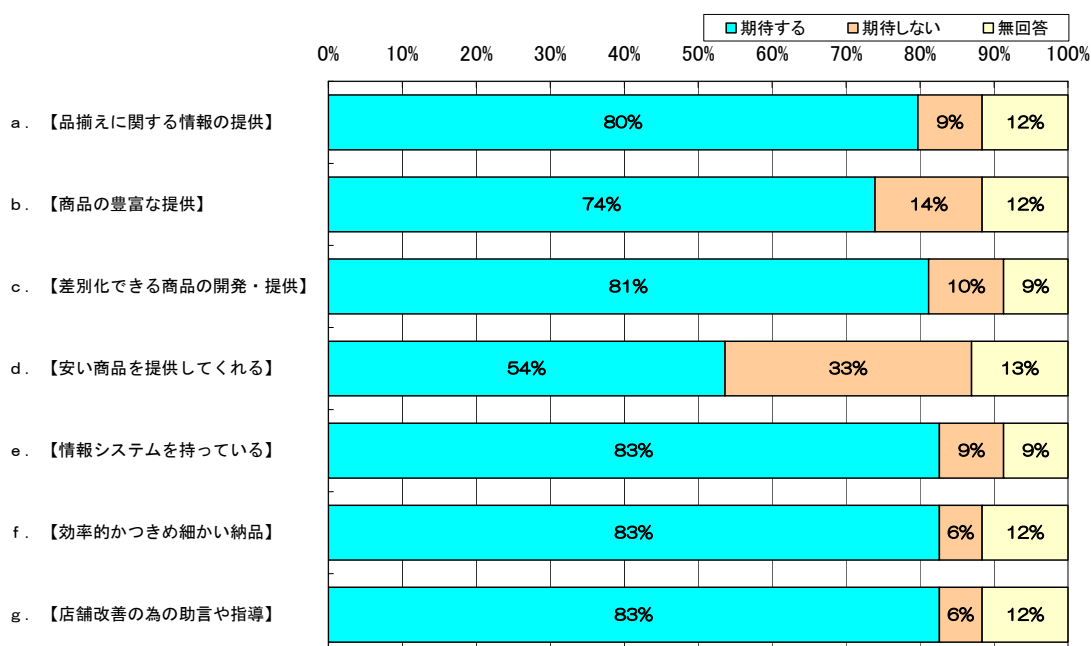
協働型組織への参加状況としては、「現在参加しておらず、参加の予定もない」が約75%と一番高い比率を占めている。今後参加予定の比率は非常に低い（ボランティアチェーン参加予定：0%、フランチャイズチェーン参加予定：約0.4%）。

協働型組織への参加店（参加予定を含む）では、「安い商品を提供してくれる」（約54%）以外では、納品・品揃え・システム・助言などすべて70%以上の高い期待率である。

図表4-13 協働型組織への参加状況（一般店）



図表4-14 チェーン本部（または協働型組織）へ期待する機能（参加店のみ）



### ③中小小売業の協働型組織に参加しない理由

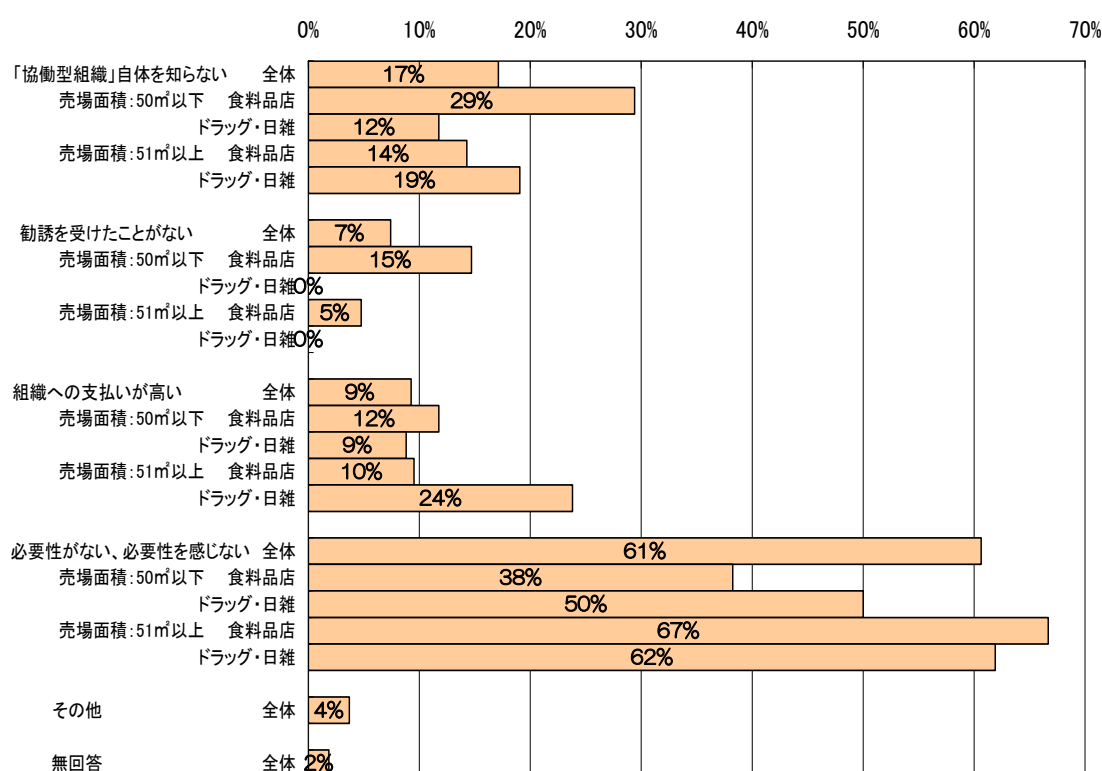
協働型組織への参加状況で「現在参加しておらず、参加の予定もない」店舗における理由としては、「参加の必要性がない、必要性を感じない」が約61%と一番高い。次に「協働型組織自体を知らない」が約17%である。また、「組織への支払いが高い」約9%、「勧誘を受けたことがない」約7%である。

一般店全体では、業種も店舗規模も異なる店舗が含まれているため、売場面積別（50㎡以下、51㎡以上）と業種別（食料品店、ドラッグ及び日用品雑貨店）でのクロス集計で理由の構成比を比較した。

「参加の必要性がない、必要性を感じない」とする比率は、売場面積51㎡以上で食料品店（約67%）、ドラッグ・日雑店（約62%）とも高めの傾向である。「協働型組織自体を知らない」は、売場面積別50㎡以下の食料品店で比較的高い（約29%）。「組織への支払いが高い」は、売場面積51㎡以上ドラッグ・日雑店で比較的高い（約24%）。

「勧誘を受けたことがない」は、ドラッグ・日雑店では理由としてあがっていない。

図表4-15 中小小売業の協働型組織に参加しない理由（非参加店のみ）



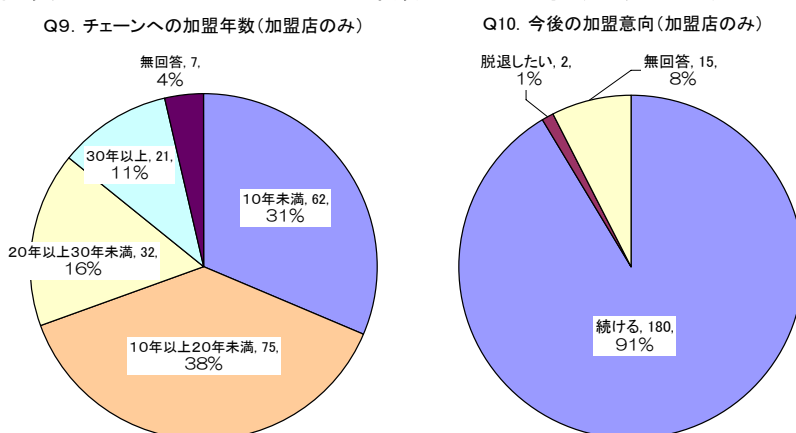
## (8) ボランタリーチェーン加盟店向け調査の結果

### ①加盟年数・加盟意向と加盟効果

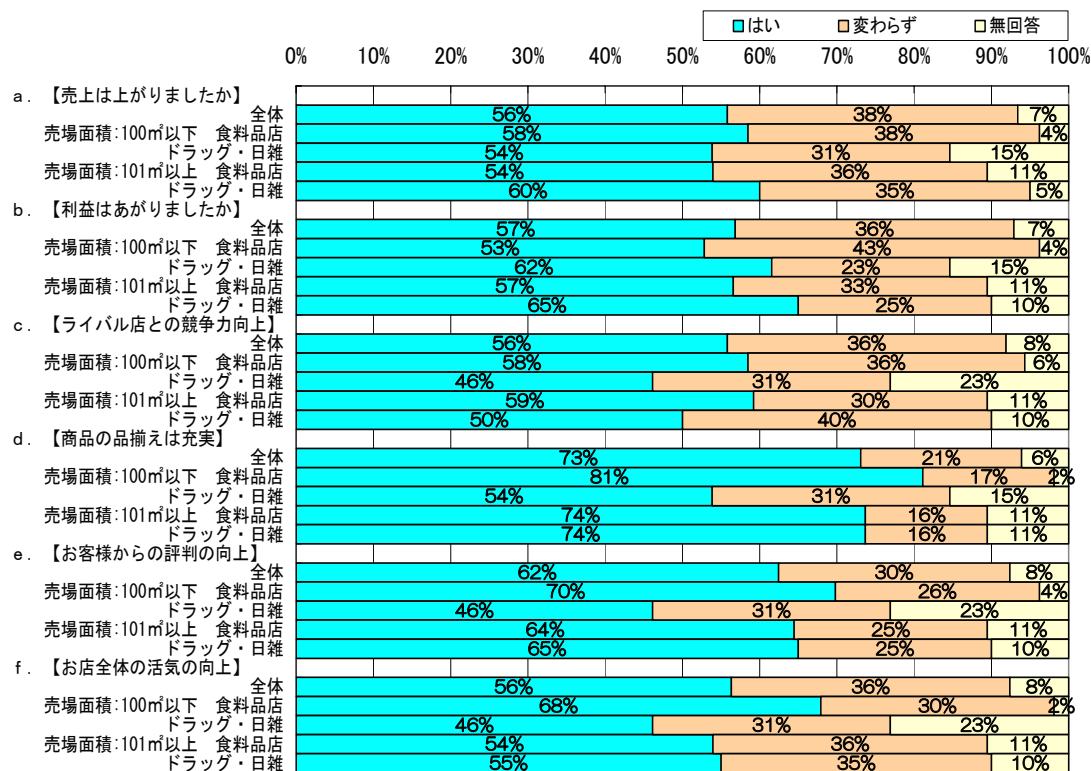
加盟年数は、「10 年未満」が約 31%、「10 年以上 20 年未満」が約 38%、「20 年以上 30 年未満」が約 16%、「30 年以上」が約 11%である。20 年未満が約 7 割を占める状況である。また、約 91%が今後も「加盟を続ける」としている。

チェーン加盟による効果は、加盟店全体としてはすべての項目で半数以上の店舗において効果があったとしている。「商品の品揃え充実」では約 73%において効果があった、「利益向上」でも約 57%において効果があったとしている。業種や売場面積で分けても約半数の店舗で、売上・利益・競争力・品揃え・評判・活気の効果を認めている。

図表 4-16 チェーン加盟年数と加盟意向（ボランタリーチェーン加盟店）



図表 4-17 チェーン加盟による効果（ボランタリーチェーン加盟店）



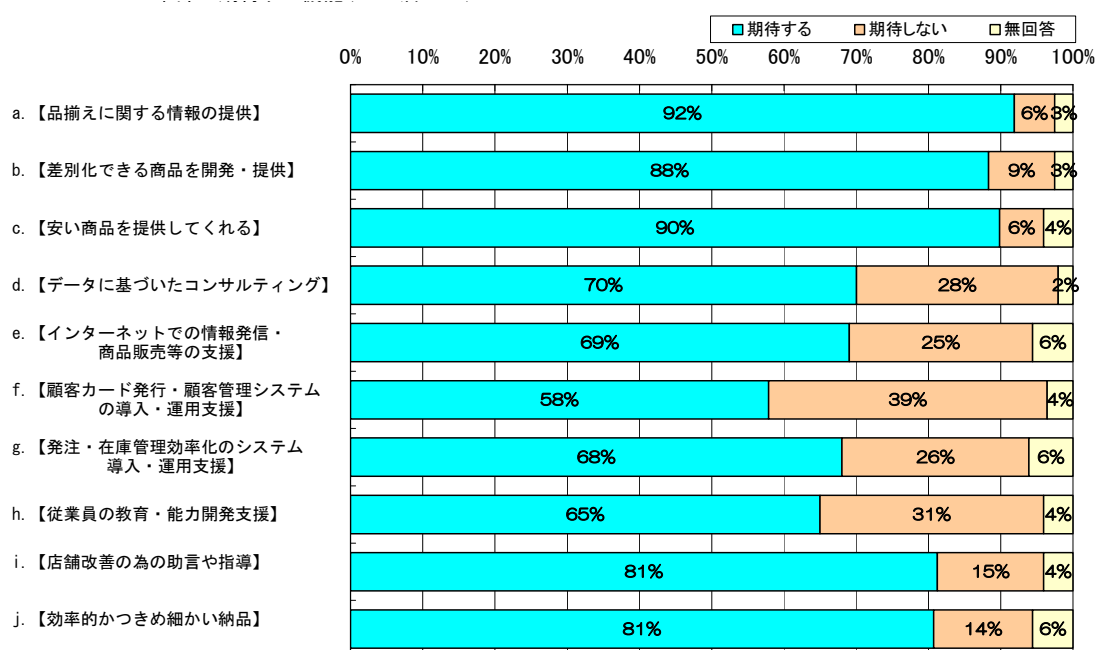
## ②チェーン本部の期待する機能

特に比率が高いのは、「品揃えに関する情報を提供してくれる」約 92%、「安い商品を提供してくれる」約 90%、「他店と差別化できる商品を開発・提供してくれる」約 88%である。

また、「データに基づいたコンサルティングをしてくれる」約 70%、「インターネットによる情報発信や商品販売などの支援をしてくれる」約 69%、「商品発注や在庫管理の効率化のためのシステム導入・運用を支援してくれる」約 68%、「従業員の教育・能力開発支援」約 65%、「顧客カードの発行や顧客管理システムの導入・運用を支援してくれる」約 58%、と高い期待率である。

項目としては、品揃えや価格への期待が特に高く、それに次いで情報サポートや情報システム支援および人材育成への期待が高い状況である。

図表 4－18 チェーン本部に期待する機能（ボランタリーチェーン加盟店）



### 3. 一般中小小売業の経営実態と課題

#### (1) 現在の経営実態

一般店の概要としては、中心市街地立地が約 76%と多く、売場面積も小規模な店舗が多い。これらの店舗のここ 3 年ほどの売上動向は、「減少している」比率が約 79%と厳しい状況である店舗が多い。中心市街地での立地の多さもあり各種の商店街活動（「共同催事への参加」「共同施設設置活動への協力」など）への参加比率は 6 割以上と高いが、「立地する商店街が停滞したから」が、半数以上の店舗で売上減少の理由の 1 つとしてあげられている。

経営活動としては、「品揃えを変えた」「品揃えを増やした」や「従業員教育」などの施策を実施している。また、高齢者顧客への対応施策と捉えられる「宅配サービス」「高齢者向け品揃え」も約半数の店舗で実施している状況であり、この比率は V C 加盟店全体よりも高い。中心市街地立地が多く、来店客に占める高齢者の割合も V C 加盟店に比べて高い傾向から、中心市街地の来店客特性に対応して、既に徒歩来店客や高齢者への施策がなされていると捉えられる。

情報システム面では、POS レジスターの導入率はまだ 3 割以下と低く、「パソコンでの売上管理・商品管理」の実施率は半数に満たない状況でシステム化率は低い。

取引先卸売業に対しては、効率的で豊富な商品の提供機能以外に、「品揃えに関する情報の提供」「情報システム」「店舗改善のための助言や指導」の機能を 7 割以上で期待している。

#### (2) 今後の課題

高齢者顧客への対応施策と捉えられる「宅配サービス」「高齢者向け品揃え」は既に約半数の店舗で実施している状況であるが、今後実施予定としている店舗の比率は 1 割～2 割とボランティアチェーン加盟店の実施予定率に比べて 20 ポイントほど低い。現状でも、「来店客中の高齢者割合がおよそ半分以上」としている店舗が約 7 割の状況である。今後高齢者の比率が増加していく状況では、さらに多くの店舗における高齢者顧客への対応施策の推進が必要と考えられる。

取引先卸売業への期待として、「品揃えに関する情報の提供」が非常に高い比率を示すように、品揃えに関しては外部情報活用が志向されている。しかし、情報システムの導入率が低い状況から窺えるように、自店での販売実績データを詳細に検討するには不十分と考えられる。このため、「品揃えを変えた」「品揃えを増やした」や「高齢者向け品揃え」の施策を実施してはいるが、その品揃えが自店の顧客層に適しているか否かの検証やそれによる改善は困難と思われる。そのための施策の 1 つとしては、自店の情報に基づいた品揃え変更に活用できるような情報システムの導入を進めることがある。より適切な品揃えとなれば、実施率が高い「宅配サービス」の利用客数や利用回数も増えると考えられる。

取引先卸売業に対しては、情報面・システム面・店舗運営面でのサポート機能への要望が7割以上と非常に高い状況である。これに対して、協働型組織の関しては、「現在参加しておらず、参加予定がない」が約75%と参加に関心を持つ店舗が少ない状況である。情報面・システム面・店舗運営面でのサポート機能は、「協働型組織」でも提供される機能であり、現在協働型組織に参加している一般店でのこれらのサポート機能への期待率は8割以上と非常に高い。協働型組織参加していないし予定もない店舗の理由としては、「協働型組織自体を知らない」「協働型組織から勧誘を受けたことがない」を合わせると2割以上の比率となる。一般店においては、外部からの情報面・システム面・店舗運営面でのサポート機能を求め現状での店舗経営に課題を認めている状況である。

既にボランティアチェーンに加盟している店舗全体では、チェーン加盟による効果として売上増・利益増・競争力向上などが半数以上から評価されている。売場面積が小規模な100㎡以下の店舗においても、食料品店では半数以上、ドラッグ・日用品雑貨店では半数前後で加盟効果があったとしており、売場面積の規模に余り関係なく効果があると捉えられる。現在組織加盟への必要性を認めていない一般店においても、協働型組織からのサポートが可能であるとのことも検討すべきであろう。また逆に協働型組織からは中心市街地にある小規模なチェーン未参加企業へ「参加によるメリット」のより積極的なアピールやアプローチが必要であると考えられる。

中心市街地の活性化の視点でも、高齢化がより進行する社会環境においても、中心市街地の中小小売業の生産性向上が求められている状況である。現状の中小小売業の協働型組織への非加盟率は8割以上である。中小規模の個別小売業では市場環境変化への対応力には限界があろう。現状の延長ではない対応策が求められる場合が多いと考えられる。そのためには、中小規模の一般小売店舗が共有出来る領域においては協働化（チェーン化）し変化する市場変化への対応力向上を推進していく必要がある。

#### 4. ボランティアチェーン加盟小売業の経営実態と課題

##### (1) 現在の経営実態

ボランティアチェーン加盟店の概要としては、中心市街地以外の中心市街地周辺や郊外立地もあり、売場面積も一般小売業よりは広い店舗が多い。これらの店舗のここ3年ほどの売上動向は、「減少している」比率が約63%と多いが、「増加している」比率も36%見られる。売上減少傾向の店舗では、その理由として「大規模店等の進出によって競争が厳しくなったから」としている比率が8割以上と非常に高い。

経営活動としては、「品揃えを変えた」「チラシ等宣伝活動の活発化」「品揃えを増やした」「店舗を改装した」や「パソコンでの売上管理・商品管理」「従業員教育」など多様な施策を実施している。

商店街活動への参加率は一般店より低いが、その理由の1つは商店街とは異なる場

所への立地の問題、また「共同駐車場設置活動への協力」は自店で既に駐車場を備えている場合など、小規模な店舗とは共同できる状況が異なることが考えられる。

高齢者顧客への対応施策と捉えられる「宅配サービス」「高齢者向け品揃え」はボランティアチェーン加盟店全体では一般店舗よりも現状は低い実施率である。しかし、ボランティアチェーン加盟店を店舗特性別に集計すると、店舗面積 50 m<sup>2</sup>以下のボランティアチェーン加盟店では「宅配サービス」、「御用聞き」の実施率が一般店に比べて高く、中心市街地のVC加盟店では「高齢者向け品揃え」、「店内設備面でのバリアフリー化など」の実施率が一般店に比べて高い。売場面積の制約がある小さい店舗では店外サービスとしての宅配・御用聞きを、中心市街地で店舗面積に比較的余裕がある店舗では高齢者向けの品揃え・店内設備のバリアフリー化を、既に高齢者顧客対応として実施していると考えられる。

ボランティアチェーン加盟による効果は、売上向上・利益向上・競争力向上・品揃え充実・評判向上・活気の向上と、全体としてこれらすべてにおいて半数以上の店舗において効果があったと評価されている。業種や売場面積別集計しても約半数からは加盟による効果を認められている。また、チェーン本部に期待する機能としては、品揃えや店舗改善へのサポート機能、差別化商品や安い商品の提供機能、情報システム面での支援機能、従業員の人材開発支援機能など、多様な面での高い期待率が示されている。

## (2) 今後の課題

高齢者顧客への対応施策と捉えられる「宅配サービス」「高齢者向け品揃え」の実施予定率は高い。これらを推進していく上では、求められる品揃えに対応していく仕組みの構築と高度化が必要と思われる。

POSレジスターの導入率は高いが、データの活用に関しては「活用の方法がわからない」や「データを活用する予定はない」との比率を合わせると約2割存在する状況である。一般店と同様であるが、「品揃えを変えた」「品揃えを増やした」や「高齢者向け品揃え」の施策の実施においては、その品揃えが自店の顧客層に適しているか否かの検証やそれによる改善が必要であり、そのための情報システムの活用をしなければならないであろう。このデータ活用の実施率が高まれば、チェーン本部に期待する機能の1つである「データに基づいたコンサルティング」7割の期待率もさらに高まっていくものと考えられる。

ボランティアチェーン加盟継続の意向は9割以上と非常に高い。現状でも全体としては半数以上の店舗において加盟による多様な効果を認めている。しかし、大規模店舗等の進出による競争激化など競合環境を考慮すると、さらに店舗の魅力度を高め競争力を向上していく必要があるといえる。そのためには、チェーン本部との交流を強めていくなど、現状の留まらず継続的に改善している努力が求められる。店舗改善の方向性として

は、効率的な納品などの物流面、品揃え情報などの情報流面以外でも、顧客管理などのシステムの質的向上面や従業員教育などの人材開発面などの多様な項目がある。

中小規模の小売店では、立地や人的サービスなど大規模店舗とは異なる面での競争優位な要因も持ち合わせている。これらの特長を伸張させる意味でも、成功事例を共有化するなどチェーン組織の利点をより活性化していく必要があるだろう。

## 第5章 代表的ボランティアチェーン本部の機能実態と機能革新の方向

### 1. 全日本食品株式会社

#### (1) 企業概要

全日本食品株式会社は通称「全日食チェーン」と呼称されている。本章では全日食チェーンと表記する。

全日食チェーンは、1962年に資本金130万円、出資26企業で東京フード(株)として設立された。1965年に東京フード協同組合を設立し、1967年に城砦スーパー、城南くるみ会、旭チェーン、船橋ボランティアチェーン、キングフードと全日食食品ボランティアチェーン連合会を結成した(1978年に全日食チェーン協同組合設立、1996年に全日食チェーン商業協同組合連合会設立)。そして、1968年に現社名に変更し、全国のボランティアチェーンとの提携・合併、2003年には医薬品部を設立(2005年4月、FADに名称変更)し、現在に至っている。

全日食チェーンの加盟店の立地条件は設立当初は全て商店街立地であった。しかし、店舗の大型化に伴い、住宅地やロードサイドに移り、現在商店街立地は全体の60%と推定される。

全日食チェーンの特徴は、当時のボランティアチェーンの多くが協同組合組織で結成されたのに対して、最初から株式会社組織とし、後に設立された協同組合と車の両輪のような関係で、ボランティアチェーンとしての理念と事業活動を分けていたことである。また、当時の大手スーパーの多くが卸売業に物流を依存していたにもかかわらず、創業時にわずか12.5坪であったが、すでに配送センターを設置していることは注目される。これが後に、自社物流ネットワークの確立、VMN(1995年発足、2005年全日食本体に吸収合併)へと発展していくことになる。先進的な物流・情報システムを背景として卓越した小売店支援システムを確立しており、フランチャイズチェーン展開するコンビニエンス・チェーンと比較しても遜色のないものとなっている。加盟店1店1店の店頭を支えるZRSS(全日食リテールサポートシステム)が唯一のチェーンの存在意義として、以下の3原則により絶対的競争力を持つ加盟店を目指すとしている。

①スーパーバイジングによる経営、売場指導

②全品供給体制による強力な品揃え

③ボランティアチェーン—POSネットワークによる情報サービス

加盟店の総年商は2005年には約3,000億円と推定される。

所在地：東京都足立区入谷6-2-2

資本金：1,460百万円

本部年商：803億円

本部社員(正社員)：390名

取扱商品：生鮮食品、日配・チルド食品、加工食品・菓子、日用雑貨、酒、医薬品等

営業所：26カ所

取引先：全日食チェーン加盟店（主としてスーパー、ミニスーパー）1,703店

※2005年5月、VMN、商い物流、太陽酒販の3社と全日本食品が統合

※関連組織

○全日食チェーン商業協同組合連合会

組合ならびに組合員の教育研修、福利厚生事業、共同設備・施設設置、共同広告・機関誌発行、事業資金貸付等の事業。現在の傘下組合数14組合

## （2）全日食チェーンの事業展開

全日食チェーンの組織体制は、開発機能（全日食チェーンへの加盟店募集）、RS機能（加盟店へ店舗指導、加盟店チェーンの統括）、情報システム機能（ボランティアチェーンーPOSネット、取引先・売場データの共有化、グループ各社のシステム運営）の3機能が中核となっている。

全日食チェーンの、特に優れている小売店支援活動（RS）の内容は以下のとおりである。

### ①商品のリテールサポート（RS）

以下のサポート内容を、日時業務としてPCで個店別に各店頭へ配信するとともに、その実施状況の確認及び課題事項の解決のためにスーパーバイザーが訪問サポートを実施する。訪問頻度は、大型店は毎週、小型店は隔週である。

ア．POSデータに基づく売れ筋商品(600品目のAA、A商品)の導入と拡販のサポート

個店別売れ筋商品と売れ筋商品および導入リスト、個店別品切れチェックリストに基づき個店別に導入と拡販をサポートしている。

現在POSの導入率は70%弱、加盟店PC（日時情報の提供）は100%の稼働。

イ．個店別商品改廃

新商品、売れ筋商品を定番導入し、死に筋商品を定番より排除。また、個店別陳列状況、棚割の維持、メンテナンスサポート。

標準棚割表、個店別改廃指示書に基づき、商品の改廃、棚割の維持、メンテナンスを実施している。

商品マスターのリアルタイム問い合わせシステムを活用することによって、個店のマスター管理のサポート。

ウ．売れ筋商品（AA、A商品）の適正売価販売サポート

個店別売れ筋商品販売実績に基づき、売価チェック、シミュレーションを実施。

エ．販促企画のサポート

個店別に、本部販促企画メニューより、月別、週別販促企画を提案、実施促進をしている。

## ②チェーンブランド（PB）の開発

2003年にチェーンブランド「モアセレクト」の開発・展開、2005年に価格訴求型チェーンブランド「スマイルキューブ」の開発など、商品開発の面でも積極的な試みを展開している。

## ③運営のサポート

店舗オペレーション・サポートは個店別に、店舗オペレーションの問題についてのサポートを実施。接客・クリンネスのチェックと改善サポートを実施している。

## ④経営のサポート

月次売上、差益、経費、利益の改善サポート実施している。これは、個々の加盟店に、全日食管理会計システムを活用し、問題点の抽出と、改善、対策を実施。

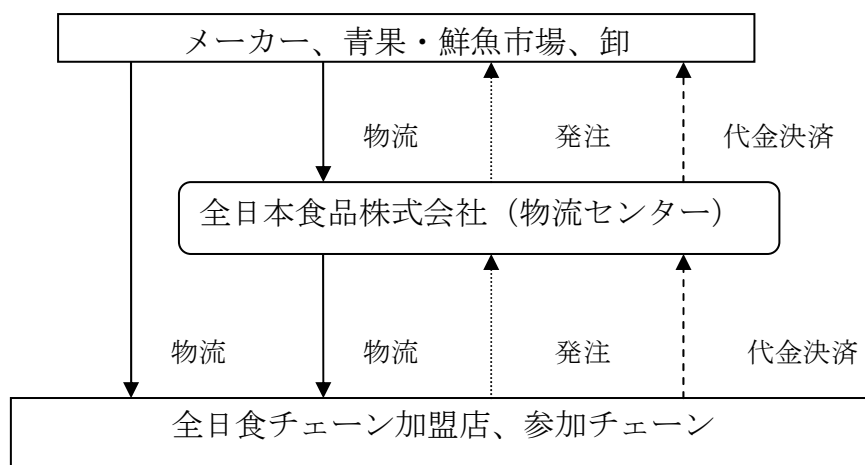
以上のリテールサポートに対して加盟店は月額の固定料金を支払う。店舗のリニューアルや立地調査などは別途料金が請求される。

## （3）全日食チェーンの企業連携の特徴

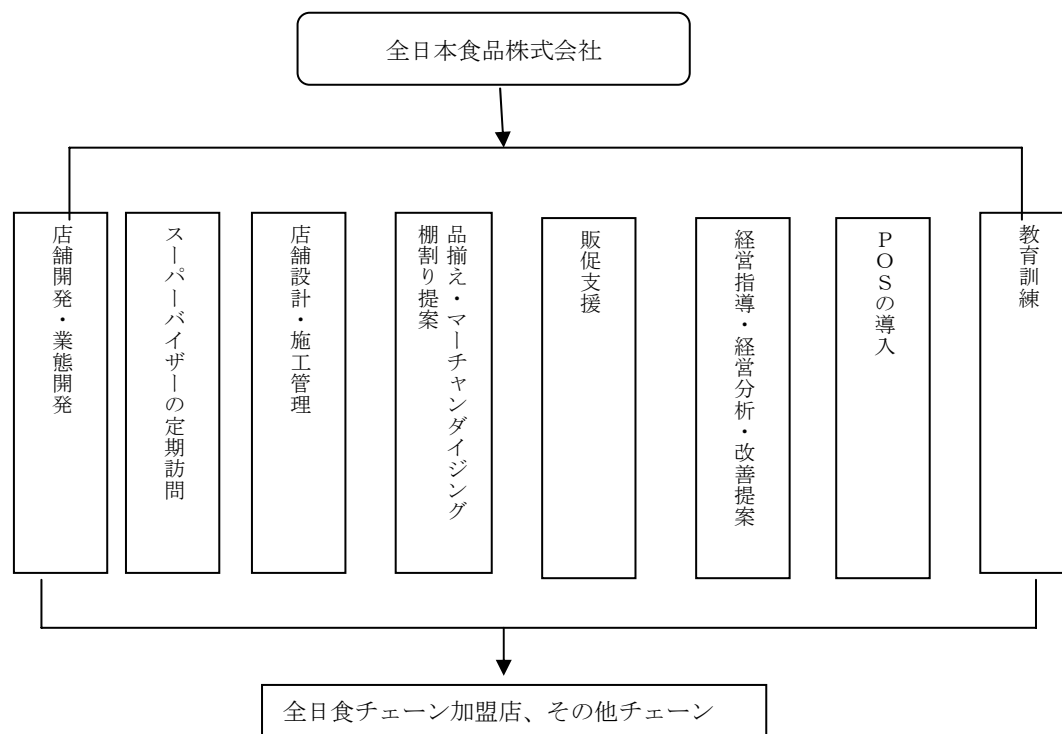
全日食チェーンは、メーカーと連携したPB商品の開発や仕入先との連携などがある。まず、セルコチェーンをはじめとするスーパーを主力とするボランティアチェーンとの連携であり、また異業種の（協）FAD、コスモス、ジョヴィ、バイゴー、マイドラッグとも連携している。

全日食チェーンが持つ仕入れ機能、情報機能、物流機能を共有化することによって、チェーンの規模効果と効率の追求が可能となり、ボランティアチェーンのオペレーションのプラットフォームとしての役割を果たしているといえよう。今後の地域小売業の活性化に大きく寄与するものと思われる。

図表5-1 全日本食品株式会社の受発注・物流・代金決済



図表 5－2 全日本食品株式会社のリテールサポート



## 2. 協同組合セルコチェーン

### (1) 企業概要

協同組合セルコチェーンは、スーパーマーケットのまさに勃興期であった昭和37年、全国の中小スーパーマーケットが結集し、『日本セルフサービス協同組合』としてスタートし、中小企業庁の後押しも受けて、中小商店の近代化を目的としたボランティアチェーン活動を開始した。設立の翌年である昭和38年には、競争激化に打ち勝つために協同仕入会社「日本セルフサービス株式会社（資本金240万円、食品・雑貨・什器備品の販売、保険代理業が目的）」を組合全額出資により設立した。以後、現在までに協同組合、株式会社共に何度かの改名を経てはいるが、両組織を両輪として、売上高1兆円確立を目指して、地域の中小スーパーの組織化に努めている。

加盟企業の中には全国チェーン化して巣立っていった企業も数多くあるが、大型店に押され、中小スーパーマーケットには大変厳しい時代だった1990年代を経て、21世紀に入ってから、加盟企業数も回復してきている。

セルコチェーンは、全国5ヶ所の地域セルコで構成されている。各地域の地域セルコ本部は共同仕入れ・共同物流体制の構築、及び、各社との情報交換・成功事例の波及促進など、それぞれ地域に密着した活動を行っている。その地域セルコ本部及び加盟企業をバックアップ機能を果たしている運営本部では、協同組合セルコチェーン、株式会社日本セルコを中心となり、教育研修、共同物流体制の構築、情報システムの開発・提供、国の中小企業助成・支援事業の利用促進といった業務に当たっている。また単独ではできない、輸入品を含めた共同仕入体制の強化、情報システムの強化、地域性を尊重したチェーン展開等の支援も一部で行っている。また、現在は一旦活動を中止し、政策見直しを行っている最中ではあるが、セルコオリジナルプライベートブランド商品（PB商品）である『ハートフラッグ』の商品開発にも取り組んできた。

代表者 : 理事長 佐伯 行彦（株式会社さえき 代表取締役社長）

所在地 : 東京都三鷹市下連雀6丁目17番地34号205

出資金 : 1,280 万円

組合員数 : 58 社

加盟店舗数 : 673 店舗

加盟店総売上 : 6,400 億円

関連組織 : 以下の5地域セルコ本部

株式会社関東セルコ（埼玉県さいたま市）

株式会社城西セルコ（東京都国立市）

株式会社北陸セルコ（石川県金沢市）

株式会社関西セルコ（大阪府大阪市）

株式会社千葉セルコ（千葉県千葉市）

## （２）セルコチェーンの事業展開

セルコチェーンの事業活動は「経営指導・経営情報の提供」「人材育成・教育」「商品活動」「物流支援」の４機能が中核である。それぞれの主な内容は、以下の通りである。

### ①経営指導・経営情報の提供

現在のセルコチェーンの中心的機能として、第一に「経営情報の提供」が挙げられる。半年に一度行われる「全国トップ会」、城西セルコや関東セルコなどで毎月のペースで行われる「地域トップ会」、年３回実施の「地方トップ会」などを通じて、会員企業トップ（社長）が集まり行われる情報交換は、業界の動向や経営者としての視点に沿った成功事例や課題など、枠にはめられない多様な情報収集の機会となっている。これは経営者の勉強会であり、学習塾的機能も果たすものであるが、同時に、セルコチェーン全体の情報の共有化を進め、価値観を揃えていく作用ももたらしめている。資本関係や、契約関係のないボランティアチェーンが、「組織」として機能していくためには、経営者が集まり、価値観を共有することは、極めて重要なことと言える。

この他、月刊「セルコレポート」による各種の情報の発信や、専門スタッフによる各種アドバイスなどを通じて、店舗作りや経営手法に役立つ情報を加盟企業に提供している。

### ②人材育成・教育

セルコチェーンでは、「社員は企業の財産であり、社員のモラル向上が企業の発展につながるもの」と捉え、各種の研修を行っている。

年３回１泊２日の『店長セミナー』では、技術的な講座だけでなく、物の見方と考え方を揃えるため、何人もの経営者と直接語らう場が設定されているのが特徴である。また、食品スーパーの要とも言える惣菜、青果、精肉、鮮魚の生鮮４部門については、日本未来教育センターと協力し、年２回（各１泊２日）の主任セミナーを実施、座学だけでなく、実務セミナーを中心に実践的な内容としている。

その他、毎回、単独企業ではアレンジできない企画で取り組む海外流通視察や、外部の施設や講師と連携して行っている。

トップの情報交換を通じて、互いに切磋琢磨し合い、後継者育成、更なるグループの進展へつなぐセルコの取り組みは前述の（１）の通りである。

### ③商品活動

商品開発では、全国商品展示会を年に一回開催し、多くの出品者（メーカー・卸売業・店舗什器企業・ＩＴ企業等）の合同展示と商談の場を提供している。

周知の通り、日本の流通業は、多くの卸売業者が存在し、特に生鮮品について統制された手数料のもとで集荷と販売がなされ、卸売市場の全国的整備や、農協による出荷体制網の網羅など、「国家的なインフラ」が中小商店の存続を永く助けてきた。即ち、かつては、ボランティアチェーンとしての商品供給が必ずしも必須機能ではなかった。

しかしながら、激化する昨今の競争環境の中で、今後の商品開発や商品供給のあり方は、セルコチェーンとしても、重要な課題となっており、委員会を設置して検討を続けている。

#### ④物流支援

物流機能としては、現在、埼玉・山梨・茨城・高知のグロサリーセンター・チルドセンターが稼働している。セルコチェーンでは、物流について「共同物流システムはスーパーマーケットの変革をもたらす」「共同物流は競争に打ち勝つ大きな武器」という考えの下、欲しい商品を的確な時間に、かつ、適正な価格で入荷するために、共同物流システムの導入を進めている。

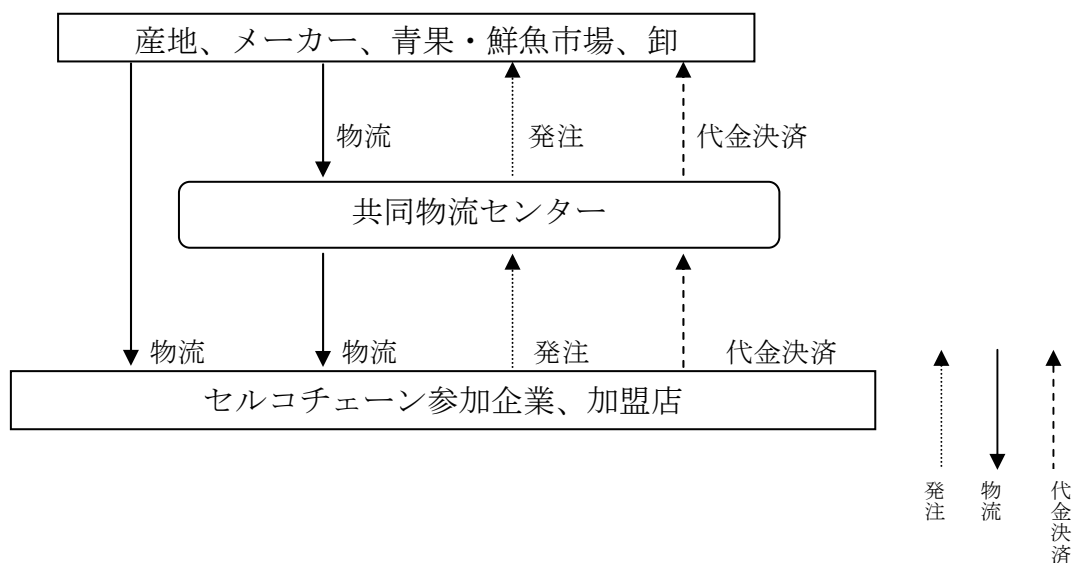
共同物流システムにおける「伝票レス」化により、大幅な事務合理化と、販売情報・経営情報の迅速化を可能とした。また、小ロット仕入れのコストアップ要因の抑制により、売価の低減にもつなげると共に、情報ネットを組み合わせ活用することで、地域にあった品揃えの実現も可能としている。

### (3) セルコチェーンの今後の展開

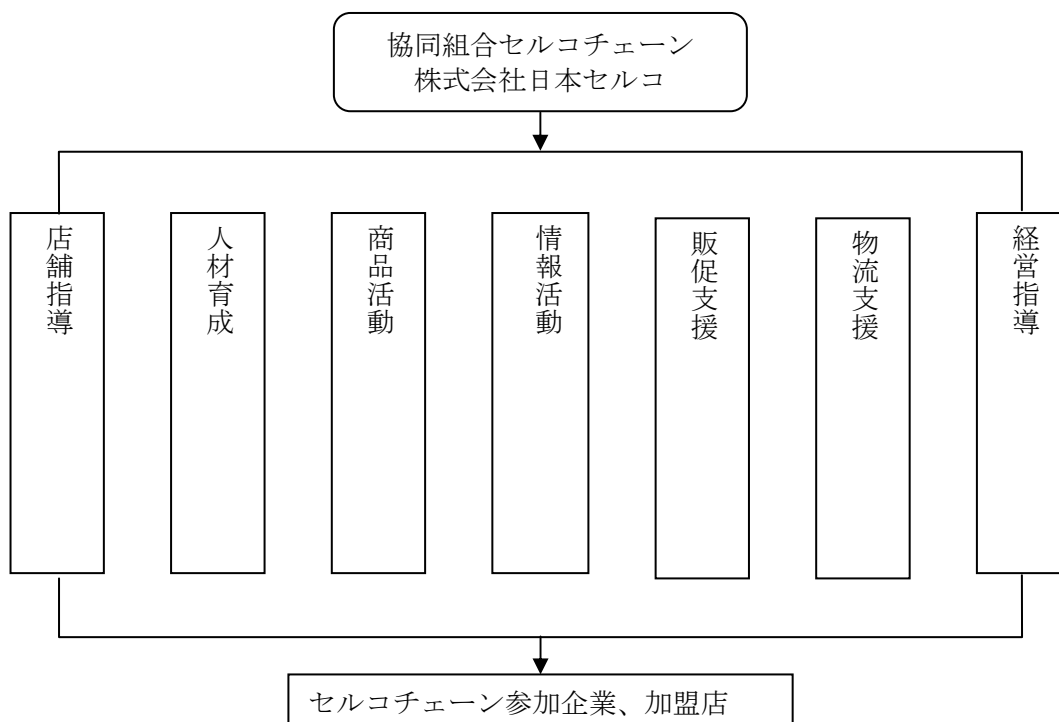
先述の通り、ボランタリーチェーンとして「協働により互いに恩恵を享受していこう」という思想の下、活動しているセルコチェーンであるが、「ドングリの背比べ」ではなかなか機能しないという現実も見えてきた。中核となる企業があることにより、その傘の下で各加盟企業にメリットがあり、それが中核企業にも相乗効果が現れてくるという構図の中で、ここ数年は、株式会社エコスが中核となり、拡大を続けてきた。

現在のセルコチェーンは、エコスに続く複数の企業を、次代の中核を担う企業に育て、更に大きな傘にしようとする移行期にある。経営情報の共有という点においては、一層の質の向上を目指していくとともに、中核企業の育成と、商品面での新たな挑戦、そして新たな成長のチャンスを見出せるよう自己革新を続けていくことが、今後の目標でもあり、課題でもある。

図表５－３ セルコチェーンの受発注・物流・代金決済



図表５－４ セルコチェーンのリテールサポート



### 3. アルビス株式会社

#### (1) 企業概要

アルビスは、食品卸売業（リテールサポートを含む）と直営小売業の両方を備えた、ボランティアホールセラー（ボランティアチェーン）として、北陸を基盤に活動をしている。ボランティアホールセラーとは、加盟店企業に対して総合的にサポートしていくもので、アルビスでは、卸売業本来の商品供給はもとより、加盟小売店の社員教育や経営支援も含めたリテールサポートや出店支援も行っている。また 1997 年には、石川事業部を開設し、石川県での本格的な活動をスタートさせた。

代表者 : 代表取締役社長 大森 実  
所在地 : 富山県射水市流通センター水戸田 3 - 4  
設 立 : 1992 年（1968 年設立の北陸スパーパー本部㈱と 71 年設立の㈱チューリップが合併）  
資本金 : 18 億 2,932 万 2,974 円  
年間売上高 : 705 億円（2007 年 3 月期） 食品スーパー66%、食品卸売業 34%  
加盟企業 : 16 社（アルビスを含む）  
加盟店舗数 : 得意先 38 店舗、直営店 43 店舗  
加盟店頭売上 : 900 億円（得意先約 400 億円、直営店約 500 億円）

#### (2) 現在に至るまでの経緯

アルビスは 1968 年 12 月、富山県内の中小食品小売店など 10 社が、共同仕入れの為の卸会社として設立した（当時の社名、北陸チューリップチェーン。1985 年に北陸スパーパー本部に変更）。

1968 年の設立当時は、決して強い企業ではなかった。ボランティアチェーンの中核企業は、加盟店各社の経営者たちが役員となることが多く、最も重要な商品仕入れを含め経営方針が加盟企業の意向に左右されやすい状況であった。さらに取扱品目も加工食品中心で、共同仕入れ機構といっても実際に加盟企業にとって本部の重要性は大きくなかった。

##### ①生鮮食品を供給し本部・加盟企業の強化

北陸スパーパー本部も発足当初は、加盟企業の力の方が強くて、本部の指導力を発揮しきれなかった。だが、北陸スパーパー本部は創業 4 年目から生鮮品の仕入れに着手した。生鮮食品は、仕入れ先の開拓や鮮度維持の為に物流網の整備などノウハウもかなりのものが必要になるが、あえて踏み切った。

さらに、1985 年には富山市近郊に物流センターを建設。数年後には各店舗に 1 日 3 便の配送ができる体制を整えた。本部役員も創業後、徐々に加盟店役員から専業役員に切り替え、資本と経営の分離を始めた。その結果、財務体質も強くなってきた。

ここまで体制を整えたことで、加盟企業にとっては、必要な商品のほとんどを北陸スパーパー本部から仕入れ、配送も依頼できるようになった。結果、加盟企業の仕入集中

率は 80%に達した。

## ②卸と小売の機能を統一

1992 年 4 月に、ボランティアチェーン本部の北陸スーパー本部と食品スーパーのチューリップとの合併によってアルビス㈱が誕生した。両社はもともと兄弟会社の関係で、当時チューリップは、北陸スーパー本部のボランティア本部に加盟する小売業であった。

両社が合併を選んだ理由は、北陸スーパー本部が持つ卸売機能とチューリップが持つ小売機能を統合することが企業成長につながると判断したからである。

そのきっかけとなったのが、アメリカ視察研修で、特に当時全米トップの売上高を持つスーパーバリュー社の経営理念には共感をもった。

ボランティアホールセラーのスーパーバリュー社は、独立小売店を組織化し、本部機能を代行するとともに、加盟店に商品を全面的に供給している。一方、自らも直営店を出店するなど、卸売と小売の両方機能を持つボランティアチェーンである。

そこで北陸スーパー本部もより一層の発展を目指し、ボランティアチェーン本部でありながら小売業を経営することを決断した。そこには自らが小売業を経営することで、加盟店である食品スーパーの支援機能を強化する狙いもあった。そのことが、北陸スーパー本部とチューリップが合併したポイントでもあった。

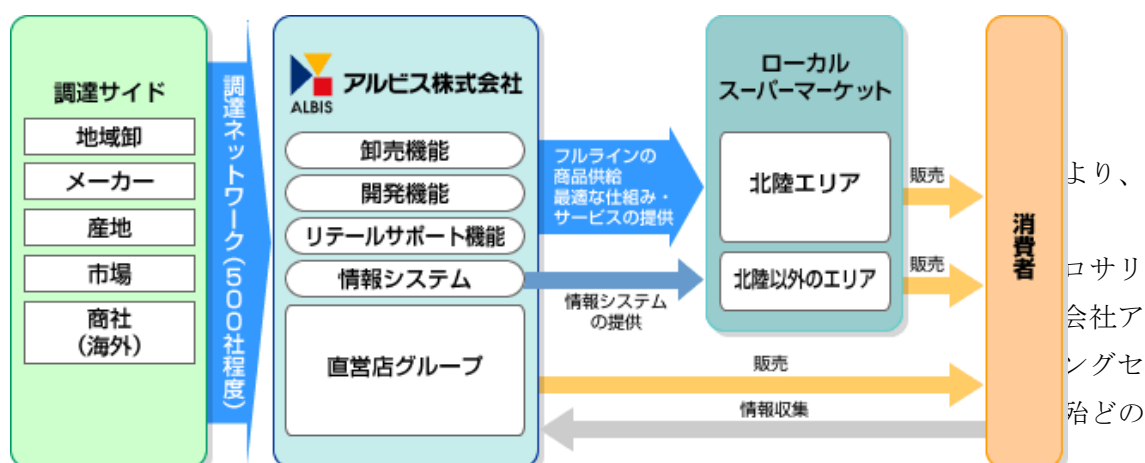
なお、1995 年 11 月には、名古屋証券取引所市場第二部に株式を上場、ボランティアチェーンとしてわが国最初の株式公開企業となった。

## (3) アルビスの事業活動

アルビスではローカルスーパーマーケット（加盟店・直営店）を幅広くバックアップするために、「リテールサポート機能」、「卸売機能」、「開発機能」が三位一体となった「パッケージシステム」を構築している。

そこには直営店での実践に基づく地域に根ざしたサービスノウハウ、さらに国内外 500 社に及ぶ強力なネットワーク力がフルに活かされており、これらを背景とした実効性ある戦略・施策を展開できることが強みとなっている。

図表 5-5 アルビス社の「パッケージシステム」



商品を一括調達・供給)、2)定期定時配送(1日3便(一部5便)体制で決まった時間に必要な商品をきめ細かく配送)、3)一括納品システム(生鮮から一般食品までを1台のトラックで一括配送)、4)産地直送・温度管理(産地から直接仕入れた鮮度の高い食材を最適に温度管理されたトラックで配送)によって、ボランティアチェーン加盟店・直営店への『フルライン一括供給体制』を実現している。

マーチャンダイジング・販売促進支援機能については、直営店から得た情報を活用して、スーパーバイザー等がボランティアチェーン加盟店に対し、売れ筋商品の分析、品揃え提案、魅力ある売場づくりの提案、価格政策の提案など、ボランティアチェーン加盟各店の個々の現状を分析し的確かつ迅速に提案を行っている。

また、各種イベント・チラシ・POPの企画提案、販促資料の提供など日常的なリテールサポートを実施している。

## ②リテールサポート開発事業部

アルビスは、関連会社での小売店展開を含めて直営店43店舗の運営を手掛けているが、直営店を「消費者に支持される店づくりの実践の場」として位置付け、店舗運営上の課題・問題点とその解決策、地域消費者の嗜好・ニーズ等に関するノウハウ・データを蓄積し、最適な仕組み・システム・サービスを開発して、ボランティアチェーン加盟店に提案している。

リテールサポートの主なものとしては、前記のマーチャンダイジング・販売促進支援のほか次のようなものがある。

### ア. 情報システム機能

ボランティアチェーン加盟店及び直営店からの商品発注はE O S (Electronic Ordering Sytem) を活用して行われている。具体的には、アルビスとボランティアチェーン加盟店・直営店との間で構築されたオンラインネットワークを通じて、ボランティアチェーン加盟店等からの発注情報がアルビスのホストコンピュータに集約・一元処理され、総合物流センター・商品部へ送信されるとともに、約500社に及ぶ問屋・産地・メーカー・商社へ送信される。

こうした受発注情報等は蓄積・分析が行われ、販売・利益状況の管理やPOP情報、売れ筋商品情報等の提供に活用される。また、直営店の成功事例・ノウハウ等は加盟店にもフィードバックされる。

### イ. 研修・訓練機能

ボランティアチェーン加盟店等の社員教育については、模擬バックヤード・レジ研修室・調理研修室等を備えた「研修センター」において、専門トレーナーが経営・店舗実務、レジ操作、接客対応など豊富なカリキュラムのもとで研修・訓練を行っている。例えば2005年度においては、「カスタマーサービス研修」、「防犯セミナー」、「部門別チーフ研修(精肉・惣菜・青果・海産)」、「レジステップアップ技術研修」、「ラッピングセミナー」、「計数研修」、「新入社員導入基礎研修」と

いった多様な講座が行われている。

#### ウ．カウンセリング

スーパーバイザー等が、中長期経営計画から予算管理、店舗運営体制の構築等について指導・サポートを行っている。

そのほか、同業他社との差別化、リテールサポートの強化を狙って、消費ニーズのリサーチに基づきPB商品を開発。メーカーとの連携で「生活応援(加工食品)」、「生活安心(雑貨)」、「撰菓良品(菓子)」といったブランドを構築している。

また、「おいしさ」、「健康」、「安心」に配慮して全国の優良産地と直接契約し生鮮品を調達しているし、店舗開発（立地開発、商圈調査、店舗設計、施工管理、投資経営計画立案・出店申請の支援）、新業態開発（食品スーパーマーケットの枠を超えた流通の新業態の開発）といった取組みも行っている。

このように、アルビスでは、「ローカルスーパーマーケットの本部機能を代行」することによって、加盟店の経営効率化と戦略的経営の実践を支援することにより中小小売業の活性化と地域消費者の利便性の向上に貢献している。

#### （４）高齢化社会への取り組み

同社では一部の店舗で高齢者向けへの様々な取り組みを開始している。同社の店舗にはスーパーマーケットタイプとショッピングセンタータイプの２種類が存在しているが、高齢者への対応はショッピングセンタータイプの店舗でスタートした。取り組みを開始した店舗は30年前にオープンした店舗であるが、ここでは2階に地域コミュニティ広場を設けている。この運営に当たっては、特定非営利活動（NPO）法人と組み、元気な高齢者の交流サロンを立ち上げている。ひとり暮らしの高齢者が気軽に出かけられ、仲間作りをしたり、健康について学ぶ場を提供することを目指している。

サロン事業の内容としては、①健康講座、②健康料理教室、③高齢者が子供に教える会（カルタ、折り紙、童話など）、④介護予防教室、⑤食事会などを立ち上げている。また、将来はクリニックも併設したい、としている。

このような取り組みは同社が将来の高齢化社会を見据えたものであり、地域小売業のあり方を追求したモデル実験。60歳を過ぎた方々を対象にして、公民館的な“たまり場”を作ろうとしたチャレンジである。既存の店舗でこのような取り組みを図るためには、サロンのメニューを作るだけでなく、店内にスロープをつけたり、トイレの改造、エレベータの設置などハード面の改良するためにも多くの資金も必要とする。

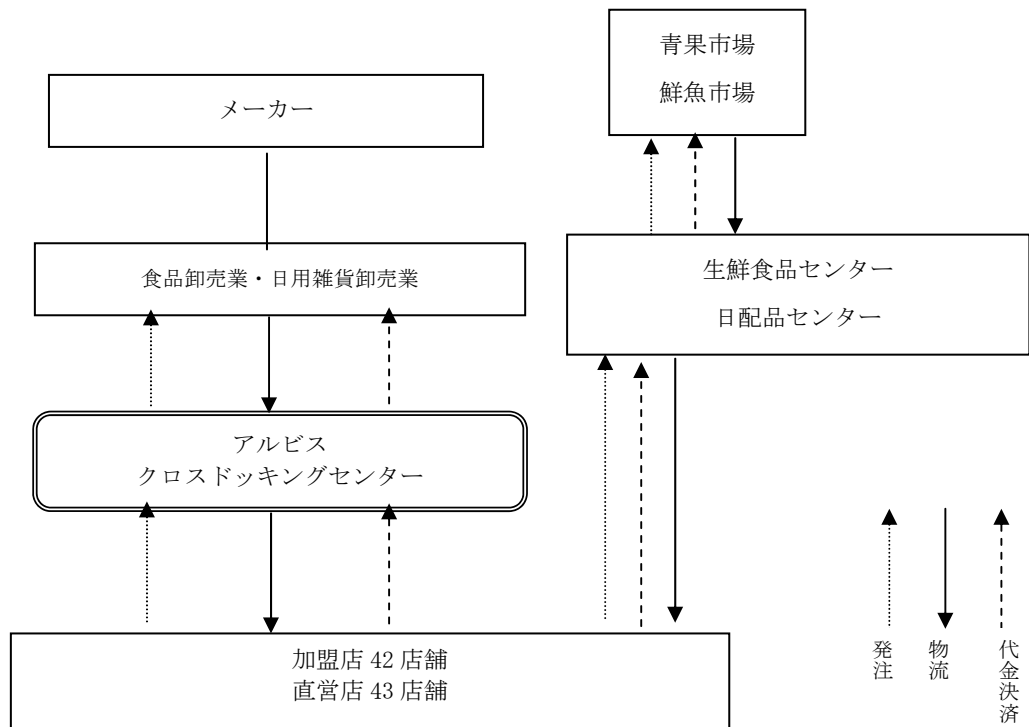
一方、同社では1年半前から高齢などの理由で来店することができない顧客を対象に、電話で注文をもらい、家庭まで100円で配達する買い物代行も行っている。また、マイクロバスを使い、店舗まで送迎し、買い物した商品は家庭へ配達することも行っている。このサービスに対して、商品を配達するのも元気な高齢者が担当している。

現在では1日当たり10～15件の利用者となっている。同社においては、地方が高齢化社会の影響を最も受けると捉えている。同社の回りにはボランティアでも働きたいという元気な高齢者が急増している一方、買い物に来られない顧客も多くなってきている。同社ではこのような状況を捉え、地域を守るのもローカルスーパーとして重要な役割と判断し、高齢者を活用したり、高齢者への宅配サービスや“たまり場”作りに取り組んでいる。このような取り組みには投資対効果をどのように捉えるかという課題もあるが……。

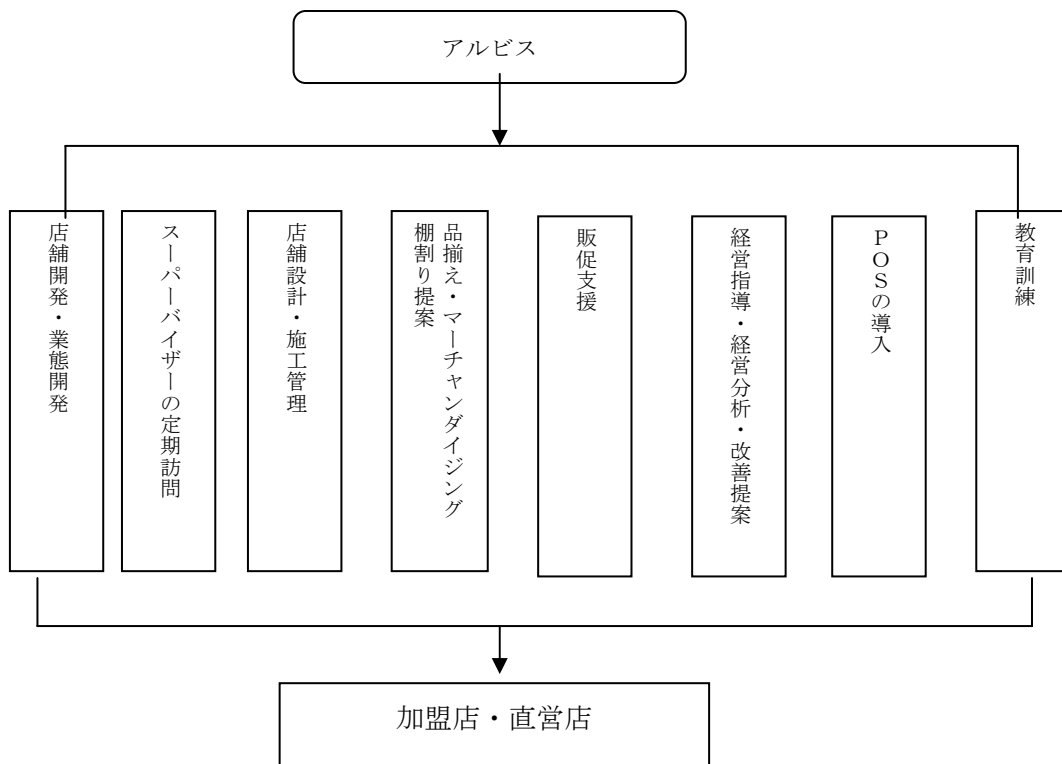
また、商品面においては、同社は今のところ、高齢者対応には取り組んではない。

今後は介護関連商品や高齢者向けの少量商品、低カロリー商品など商品面でも高齢者対応を進めていきたいとしている。

図表５－６ アルビスの受発注と物流



図表５－７ アルビス株式会社のリテールサポート



#### 4. 株式会社ジョヴィ

##### (1) 企業概要

ジョヴィの加盟店は100㎡前後の薬局が多くを占めている。1,100店舗のうち約50%が中心市街地に立地し、地域密着の経営をしている。とくに、高齢化社会の到来で、地域にとってなくてはならない存在になってきている。

しかし、医薬品卸売業や日用品卸売業の合併により、中小卸売業が減少しつつあり中小医薬品小売業の仕入先がなくなりつつある。

このような環境において、マーチャндаイジングの充実と物流活動の充実を背景に、ジョヴィは中小医薬品小売業にとってなくてはならない存在になってきつつあり、社会的役割が高まってきている。

ジョヴィは、1965年、堺市内の薬局の若手経営者が集まり、自主的な研究会グループ「若手2代会」を結成したことに始まる。翌年から共同仕入れを開始しているが、組織的活動でなければ効果が上がらないことから1970年に共同仕入れ事業を行なう株式会社セイユーが設立された。1983年に組織強化を図るため、小売業の共同体であるセイユーボランティアとそれを支える卸事業会社である株式会社セイユーとを分離している。卸事業会社ジョヴィの正式なスタートはこのときといえる。その後、同じ医薬品ボランティア卸の株式会社ネオ・ファルマと合併、1995年、ジョヴィに社名変更をしている。

ジョヴィは他社との提携や合併に積極的であり、合併したネオ・ファルマの他に、1995年には株式会社バイアス、セイユーナゴヤ（1998年合併）の3社共同出資でPB商品開発専門会社株式会社ビック・ビットを設立している。さらに、1998年、アクシス、ウイング（2001年合併）、エフコなど他の医薬品ボランティアチェーン組織8団体とジャパン・ドラッグ・フォーラム（JDF）を結成し、情報交流とPB商品開発を進めてきた。また、JDFメンバーであるウイング、エフコとともに共同物流センター（東日本共同物流センター）を運営している。

ジョヴィの経営の特徴は、情報化への取り組みの熱心さにある。1985年頃からコンピュータシステムの充実を図るとともに1988年からPOS実験を開始、1991年から加盟店におけるPOSシステムが稼働している。また、同時期に受発注の自動化と共同物流体制の整備が進められた。1997年にはパソコンによる情報提供と受発注のネットワークシステム（ストアコントローラー）が稼働し、翌年、取引先小売店の全店導入が完了している。このシステムでは、ジョヴィPOSシステムと連動させれば自動発注も可能である。2003年にはWEB発注と新顧客管理システムが稼働を開始している。

また、調剤薬局に対しては、1999年よりJOINS調剤システムを稼働している。これは、調剤のレセプト業務、オンラインによる新薬追加、薬価改訂、法改定プログラムの自動発信、インターネットによる医療機関情報の提供などの調剤業務の支援システムである。また、2000年より医薬品の適正使用を可能にするためのモニタリング・

システムの開発と運用が開始された。医療用医薬品については、医療用医薬品卸の機能補完（代金回収など）と情報システムによる調剤薬局の業務支援がその活動の柱となっている。

代表者 : 代表取締役社長 川久保 民雄  
所在地 : 大阪府大阪市中央区南船場 4-2-4  
資本金 : 2 億 3,800 万円  
年 商 : 約 210 億円(平成 19 年 3 月)  
従業員 : 86 人  
取扱商品 : 大衆薬、化粧品・雑貨、健康食品、医療用医薬品など (PB 約 500 品目)  
事業の内容 : 中小の薬局・薬店を顧客とするボランティアチェーン  
加盟店 : 約 1,100 店内調剤薬局 600 店 (沖縄を除く都道府県)  
加盟店の立地 : 中心市街地立地約 50%、住宅街立地 40%、その他 10%

## (2) ジョヴィのネットワークシステム

ジョヴィ独自の店舗管理運営システムは発注・返品の手簡素化、検品レス、伝票レスによる人件費の削減、店舗の運営管理（売上管理、顧客管理、商品管理）に対応できるシステム構成となっている。

### ①発注システム

- ア. ストアコントローラーから迅速・正確な発注
- イ. ジョヴィPOSシステムと連動させれば、自動発注も可能
- ウ. 単品バラ発注が可能
- エ. 日の翌々日に定期配送（週 2 回）
- オ. 調剤薬品は、発注日の翌日に毎日納品

### ②POSシステム

- ア. 売上管理、粗利管理、商品管理、顧客管理をPOS1台ですべて一元管理
- イ. ストアコントローラーと連動して自動発注の設定が可能
  - ・売れた分だけ自動的にバラ発注
  - ・在庫入力をしていれば発注点に達したときに自動発注
  - ・特定の商品だけの発注量調整も可能
- ウ. 売れ筋商品、死に筋商品を適確に把握

### ③物流システム

- ア. 単品バラ発注でも安定した低価格で納品
- イ. 週 2 回の定期配送で発注商品のほとんどを一括荷受けでき、しかも出荷前の 2 回の検品で荷受け段階での検品の不必要。荷受け作業も大幅に短縮できる
- ウ. 発注商品の品切れ状況がパソコンで把握できる

## エ. 調剤薬局支援システム（レセコン）

### <調剤薬局支援システム（J OINS-RXⅡ）の特徴>

調剤の基本機能（窓口業務やレセプト業務）にとどまらず、薬剤師の医薬品適正使用業務（医薬品情報と患者情報の突合せチェック、患者インタビュー、疑義照会、情報提供、薬歴記録、服薬指導など）を一定以上レベルに維持し、トラブル回避と作業効率の改善を目的として開発した医薬品適正使用モニタリング・システムをベースとした、電子薬歴システムSOAP・Q&Sを搭載。

#### 特徴1. フル装備のレセコンシステム

①基本システム、②在庫管理、③レセプト電算処理システム、④ダウンロードサービス、⑤電子薬歴、⑥薬歴の共有化、⑦介護請求システムの7つの機能を搭載。

これから利用が進む介護保険制度の請求にも対応し、月単位での請求や施設への対応も十分に行える。

#### 特徴2. オンラインシステムによる情報発信

- ・新薬情報や、プログラム改定をオンラインで自動配信
- ・薬剤画像をオンラインでダウンロード可能。

#### 特徴3. SOAP・Q&S（電子薬歴システム）の搭載

- ・医薬品の適正使用を進めるために医薬品情報を即時性・参照性の高いシステムで提供。
- ・医薬品情報は、重要度を設定し視覚的にわかりやすく表示。
- ・シート形式、簡単操作で充実した論理的な電子薬歴を記録することができる。

## ④商品情報システム

ア. 台帳搭載の商品数が多いので、お店にあった幅広い商品選択が可能。

イ. 毎日新商品情報が追加され、いつでも最新の情報や全国の売れ筋情報がチェックできる。

- ・情報源が広がり、得たい情報が検索操作でいつでも簡単に入手できる。
- ・タイムリーな品揃えができ、いつでも新鮮な売り場づくりが可能。
- ・商品画像もカラーで見やすく表示。

## ⑤PB商品供給&マーチャンダイジング支援

ア. 関連会社ビッグビットによるPB（プライベート・ブランド）商品開発

イ. PBは現在、約500品目。高利益の確保やチラシ戦略商品、競合店との差別化商品に利用できる。

ウ. 商圏に対応した最適な品揃えをご提案。

## ⑥顧客管理システム（FSPの実施）

ア. 顧客ごとの購買履歴を的確に把握

イ. 購買額に応じたポイントサービスの実施

ウ．着実に顧客の固定化

＜F S P の仕組み＞

- 1) 顧客カード発行
- 2) お客さまの商品お買上げ時に、獲得ポイントのレシート印字
- 3) カードを読み取ると過去の購買履歴がP O S画面上に表示される
- 4) 顧客管理台帳の集計・抽出
- 5) P O S レジから金券発行も可能

### (3) ジョヴィのマーチャンダイジング活動

O T C (Over The Counter)、医療用医薬品、健康食品、化粧・日用雑貨品など、これからの店舗運営に必要な幅広い商品を単独店仕入れに比べ安い納価で供給。現在、約 35,000 品目以上の商品供給を行っている。

加盟店の商品仕入れは単品・バラ発注。商品は1個から発注ができ、加盟店在庫の圧縮につながっている。

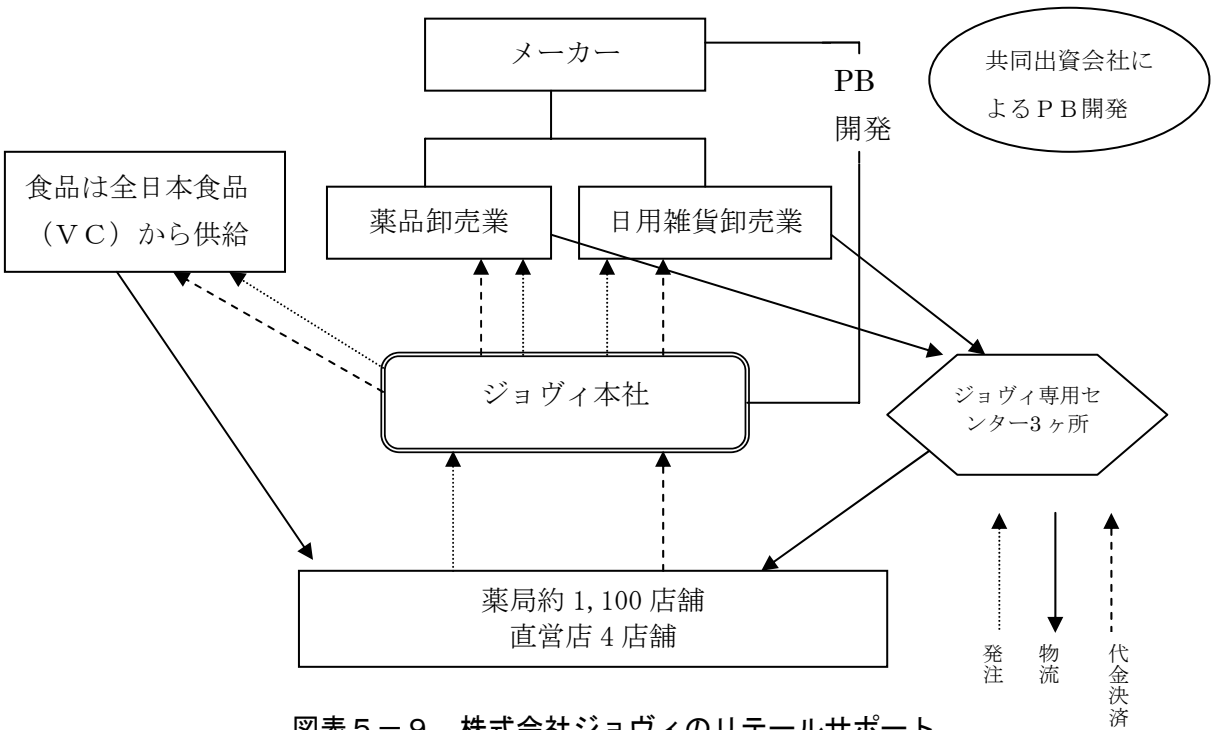
ジョヴィグループでは週2回の定期配送が確立しており、発注した商品は一括納品(一部の商品は直送)されている。また、発注した商品の品切れ状況などが、納品前にパソコンで確認することができる。

発注・返品業務、商品・業界情報、商品台帳、棚卸業務、仕入・請求書管理など、店舗運営に必要な管理のほとんどが専用パソコンで行える。また、商品マスターや業界・新製品情報などは、毎日オンラインで更新、いつでも新鮮な情報が入手できる。

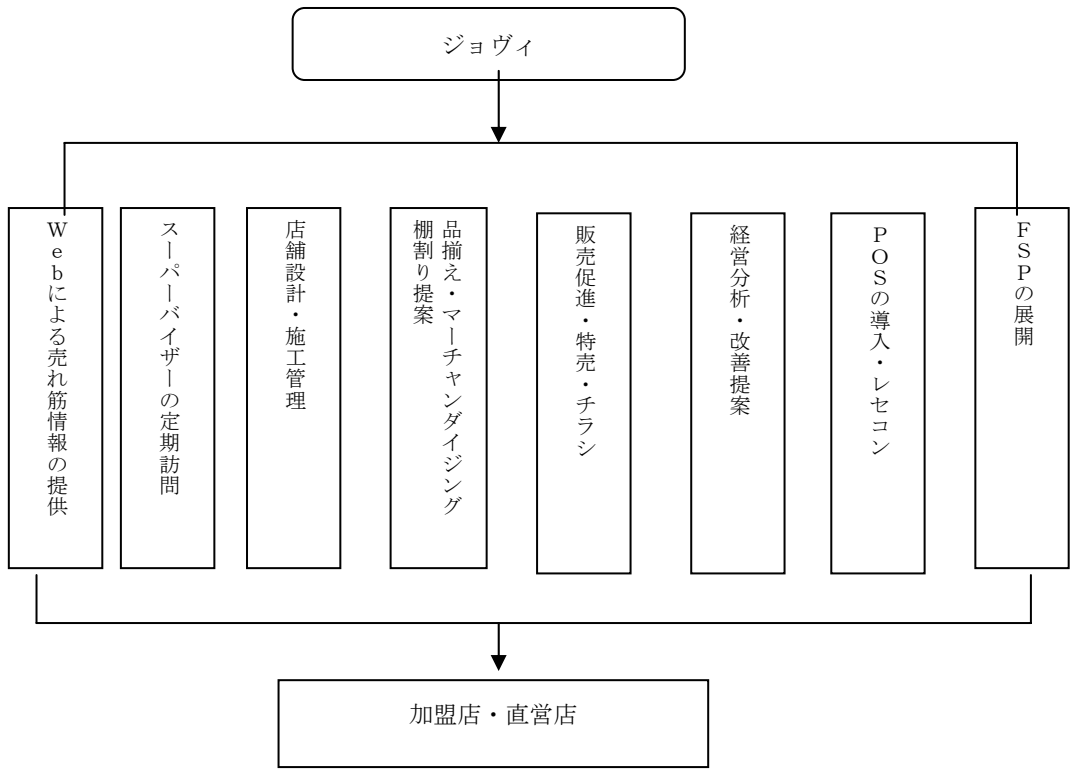
P B を約 5 0 0 品目開発 (2007 年 7 月現在) しており、加盟店の利益確保やチラシ戦略商品、競合店との差別化商品などに活用している。

ジョヴィ本部では、その他、販売促進活動として低単価チラシの作成や商材の提供を行っている他、販売精度の高い売場づくりに必要な商品棚割提案や、設備機器の低価格提供や、医療用医薬品の安定供給、およびレセプトコンピューターの提供を行っている。

図表 5－8 株式会社ジョヴィの受発注と物流



図表 5－9 株式会社ジョヴィのリテールサポート



## 5. 国分株式会社

### (1) 企業概要

国分株式会社は、食品・酒類を主とする卸売業を中核に、食品の製造業、貿易業、コンビニエンスストア本部の主宰（フランチャイズチェーンタイプの「国分グロースーズチェーン（KGC）」とボランタリーチェーンの「タウンショップチェーン」）、流通分野以外にも広告代理業、流通の調査・研究、オフィスサプライ事業や保険代理業など、国分グループとしてトータルに幅広くビジネスを展開している。

国分の歴史は大変長く、1712年（正徳2年）に醤油の醸造業創業したところまで遡る。以来、300年に及ぼうかという歴史の中で、国分は一貫して「信用」を社是とし、「食を通じてこころ豊かなくらしをお届けする」企業を目指して、日々、新たな改革に取り組んでいる。

社 名：国分株式会社

創 業：正徳2年（1712年）

資本金：35億円

本 社：〒103-8241 東京都中央区日本橋 1-1-1

事業内容：酒類・食品・関連消費財にわたる卸売業及びそれらに関する資材の販売業、貿易業、パン粉の製造業、貸室業

売上高：13,889億円（単体売上 12,952億円）／平成18年12月期

従業員数：1,527人

### (2) 物流センターの形態と基本コンセプト

現在、国分が運営する物流センターには、次のような形態があり、それぞれの基本コンセプトに基づいた運用がなされている。同時に、柔軟性・正確性・安全性ニーズを把握し、「常にローコスト運用を目指す」というローコストオペレーションの最適流通が追及されている。

①汎用センター：複数チャネルおよび複数取引先

②業態別センター：同一チャネルおよび複数取引先

③企業専用センター：単独取引先専用および多形態対応

### (3) マーチャンダイジング

現在、国分が取引先小売業に提供している主なマーチャンダイジング活動には、下記のようなものがある。

#### ①商品提案

保有する情報（国分の場合は「KOMPASS営業支援メニュー」）や市販POSデータ、生活カレンダーなどを基に、カテゴリーごとに商品動向を把握し、そのカテゴリーにおける最適な商品を最適なタイミングで提案する。

## ②棚割提案

POSデータ、家計調査資料などを基にカテゴリーごとの動向を把握し、販売データ、新商品、終売商品、リニューアル商品データ等に基づいた参考棚割を作成し提案する。加えて、国分では、マーチャンダイジング部が作成する「季刊カテゴリー」情報を提供している。

## ③52週間販促提案

52週生活カレンダーを作成し、52週販促企画を提案する。これは過去の事例などに基づき、大きなハレの日や行事のあるときはテーマを決めて企画立案されるものである。

## ④カテゴリーMD提案

取引先や仕入先と共に「カテゴリー」について深く掘り下げて研究に取り組み、POS情報と合わせて売場の活性化策を提案している。

## ⑤売上分析提案

取引先のPOSデータを時系列に複数年分収集、実績推移を分析している。

また、時系列で市販POSデータと比較することによって、そのカテゴリーの動向を把握し、カテゴリー政策支援を行うとともに、取引先のPOSデータと家計調査データを時系列で比較することにより、購入と販売の動向ギャップを確認し、「これからはどういった商品が求められるのか」を見定め、次回の販促の適正投入時期を分析支援についても行っている。

## ⑥その他

この他、国分では、今後広まる新しい受注手段として「インターネットによる受発注」の研究にも、着目し、「ネットパートナー」に対し出資を行うなど、既に取り組みを開始している。一連の取り組みにより蓄積された情報・調査結果はボランティアチェーンをはじめ、国分の各取引先にも、様々な形で提供していきたい考えであるという。

# (4) チェーン本部としての国分の取り組み

## ①各種機能の強化・推進

- ア．開発商品部をはじめとする問屋マーチャンダイジングの強化
- イ．低温事業、菓子事業、フードサービス事業の強化
- ウ．各地域で地域密着卸としての整備推進

## ②チェーン本部としての取り組み

国分には、フランチャイズチェーンタイプのチェーンストア形態「国分グロースチェーン（KGC）」とボランティアチェーンの「タウンショップチェーン」があるが、国分では永く、「小売店支援活動」の一環として“チェーン本部機能”の役割を果たしてきた。

タウンショップチェーンは、国分が「街の小さな酒販店」の支援を目的に立ち上げたもので、近隣の生活者になくてもならない、頼りにされるフレンドリーなお店を基本コンセプトとして、品揃え、サービス面に於ける差別化、オリジナリティーの創造に取り組んでいる。

国分では、そのボランティアチェーン本部として、より地域に根ざした小売業支援を目指し、お客様の満足と加盟店の繁栄に向け、酒販店の活性化策として各種取り組みを実施している。

## 第6章 地域商業とボランティアチェーンの情報化の方向

### 1. 変貌する情報化の環境

今日、一部の小売業では取引先に対し発注や仕入、支払などの取引情報を、インターネットを利用して送信する情報化がスタートしている。また、一部の小売業では店内で販売している商品や物流過程における段ボールケースなどに、電子タグを利用して顧客のサービス向上を図ったり、物流作業の効率化を実現している。

今世紀に入り、小売業を取り巻く情報化は、パソコンやインターネットが飛躍的に普及することによって急成長を遂げた。情報化の代表であるパソコンは、企業内での利用はもちろんのこと、家庭内にも入り込み、文字通り個人単位で利用されるまでに浸透してきた。このような状況の中で、企業におけるパソコンの利用は単に事務処理を行うだけではなく、今日では電子メール機能を利用することで、企業の内外を問わずに情報のやり取りはメールで行われるようになった。また、パソコンのインターネット機能を利用して、世界中に散在する各種の情報を机上で容易に検索でき、逆に、自らがホームページを構築すれば多くの人々に企業や商品に関する情報を発信できる時代を迎えている。

さらに、携帯電話の普及も目覚しく、その利用にいたっては、若者はもちろんのこと、中高年にまでも広がった。携帯電話は本来の電話の機能のほかに、メールやカメラ、中にはバーコードスキャナーなどの多機能をもつ高度情報端末となり、消費者にとっては普段の生活に欠かすことができないツールとなってきた。

このように、情報化は企業経営の効率化ばかりか、生活者の生活向上にも大きく貢献してきた。今日、この情報化を企業経営の観点から見た特徴としては、グローバル化の進展、協働化への取り組み、新情報技術の普及の3つに取りまとめることができる。

#### (1) グローバル化の進展

昨今の流通情報システムはグローバル化の影響を色濃く受けている。企業によって情報化のレベルには違いがあるものの、情報化のインフラはグローバル標準になってきている。

とりわけ、今日の情報化は企業内における管理の充実や戦略の立案などに利用されているばかりでなく、企業間のネットワークなどの利用も活発化してきた。この結果、企業間で効率的に利用するために、コードやEDI（企業間データ交換）などの情報基盤（インフラ）をグローバルレベルで標準化する必要が生じてきた。これは、わが国の小売業も海外の小売業も同じインフラを使用することを意味する。

具体的には、流通情報に関する標準化の推進する機関であるGS1が、商品を識別するための商品コード（GTIN：Global Trade Item Number）や店舗や物流センターなどの事業所を識別する事業所コード（GLN：Global Location Number）を、ま

た、発注や仕入、支払などの企業間でやり取りされるデータ交換においてもグローバル標準を推進してきている。

## (2) 協働化への取り組み

また、今日の企業を取り巻く情報化の潮流としては、協働化への取り組みを挙げることができよう。従来の情報化はシステムを導入した企業が自らの業務について合理化、効率化、機能の向上を図るものであったが、近頃では取引関係にある企業同士が協働して情報化に取り組む動きが活発化している。これまでは、ややもするとシステムを導入した企業の効率化は促進されるが、取引先においては逆に非効率を招いてしまうこともしばしば生じていた。

協働化の取り組みでは、取引企業間がお互いに情報の共有化を図り、企業間の重複作業を排除し、取引間で発生するムダをなくし、健全なサプライチェーンを構築する動きを目指している。これまでの取引関係は自社のみ効率化を実現するという部分最適を追及するものであったが、現在の企業間の協働化では、取引する企業相互の効率化を実現するという全体最適を追及する形となっている。

## (3) 新しい情報技術の出現

昨今、わが国の小売業界においては、パソコンやインターネットをはじめ、“電子棚札”、“セルフスキャン”、“電子クーポン”、“電子マネー”、“電子タグ”など次々と新しいシステムが登場してきた。

中でも、小売業はパソコンやインターネットを利用することにより、販売や仕入、在庫、会計、給与など一連の経営管理がシステム化でき、経営者にとっては日々変化する経営環境を的確に捉え、タイムリーに意思決定ができるようになっており、また、店長やバイヤー、パートにいたっても業務の効率化が図られている。

一方、すでに多くの小売業に普及しているPOSシステムにおいては、POSデータに基づいた自動発注に取り組んだり、ポイントサービスや電子マネーを導入するなど、さらに高度な使い方に取り組む企業が増えつつある。

## 2. 今日における地域商業やネットワーク型中小小売業の情報化の現状

### (1) POSデータの活用

本事業で実施したアンケート調査でも分かるように、今日、POSシステムは中小の小売業でも導入が進んでおり、小売業においては、POSシステムは欠かすことのできない経営ツールとなっている。

しかし、小売業にPOSシステムが普及しているが、POSシステムから得られるデータを活用している企業は決して多くはない。多くの小売業においては、単にPOSシステムを導入することで、店内におけるチェックアウト時間の短縮やレジの正確

化の向上、チェッカーの教育時間の短縮などの利用に止まっている。

POSシステムを導入するメリットは、上記のようなハードメリットがあるものの、POSシステムから得られるPOSデータを経営に役立てるソフトメリットの方がはるかに大きい、といわれている。ソフトメリットとはPOSデータを分析することにより、適切な品揃えが実現したり、売価の見直しをしたり、効果的な販売促進を実施するなどの経営改善を意味している。

POSデータを経営に活用していくにはPOSデータを分析し、自らの強みや弱み、適正化などを把握し、それに基づいて具体的な売り場や仕入、販売などについて改善を図る必要がある。POSデータを活用するには、まずはPOSデータの見方を習得する必要があるが、そのためにはPOSデータを読むことのできる人材の育成と、どのようなアクションをおこすかといった社内のルール作りが不可欠となる。単独でPOSデータを分析することが難しいようであれば、POSデータを活用されて組織化された小売業に参加したり、取引先の卸売業の協力を得るなどの対応も考えられる。

POSデータを利用する代表としては死に筋商品の売場からのカットや、適正なる売価の設定、効果のある販売促進の実現などが挙げられる。例えば、死に筋商品を売場からカットする場合でも、むやみに商品管理手法であるABCZ分析に基づいてZ商品をカットすればよいのではなく、死に筋になっているZ商品を洗い出し、この対象商品を見せ筋商品、季節前商品、新商品、売場に陳列されていない商品など、なぜ売れていないのかを分析し、この中から売り場からカットすべき商品を決定する工夫が必要である。

しかし、いくら自社のPOSデータを分析し、経営改善を図るといっても、その活用範囲には限界がある。これは自社内のPOSデータでは客観的な商品政策や価格政策を実現するのは難しいからである。さらにPOSデータの活用を高めるためには、同業他社のPOSデータと比較する方法がある。同業他社のPOSデータと比較することで、初めて自社の品揃えや売価政策、販売促進などを見直すことが可能となってくる。例えば、同業他社と比較して、他社では売れ筋になっている商品が自社では売れていないことが判明したり、他社で売れ筋商品が自社では取り扱っていないなどの状況も把握できる。また、自社と他社との売価を比較することも可能となり、自社のマーチャンダイジング戦略を見直すことができるようになる。

いずれにしても、POSデータを分析するだけでは経営効果は現われない。品揃えの改善、売価の見直し、陳列の変更など具体的な売り場を活性化するためのアクションをおこしてこそその効果が現われるものだ。

## (2) 積極的な企業間ネットワーク実現へ

依然として、多くの小売業では取引先に対する発注には電話やFAXが多用されている。しかしながら、前述のように、中小の小売業でもパソコンは少なからず導入さ

れているため、パソコンのメールやインターネット機能を利用して外部との情報のやり取りを行っていく必要がある。

とりわけ、インターネットを利用した企業間のデータ交換に関しては、現在、経済産業省がインフラの整備に取りかかっており、今後は中小の小売業においても容易に企業間ネットワークに参加できる環境が整いつつある。すでに、一部のボランタリーチェーンにおいては、積極的に本部が取引先間のネットワークを推進しており、今後はインターネットをベースとした企業間データ交換の方法が普及していくことになる。

### 3. 今後の地域商業やネットワーク型中小小売業の情報化の方向

#### (1) POSデータをフル活用する戦略的経営

これからの地域商業やネットワーク型中小小売業の情報化にあつて、先ず取り組むことはPOSデータを最大限に活用することである。さらに、POSデータに基づき、自動発注を採用したり、POSデータを取引先である卸売業やメーカーに提供し、取引先から商品を継続的に自動補充してもらう方法も検討できる。

また、一部の小売業で研究が行われているが、商品の販売方法について、従来の定番価格と特売を繰り返す販売形態から、常時、売価を変えることなく、一定の売価で販売した方が従来の販売方法よりも販売数量は増加することが報告されている。このような現象が店舗の競合関係や商品特性によって、どこまで汎用化できるのかの検討を要するが、この実証にもPOSデータが活用される。

さらに、昨今、小売業のレジにおいても電子マネーによる決済が始まっている。今後、小売業としては電子マネーをどのように取り扱っていくのかについて十分に検討する必要がある。また、受け入れていく場合にはPOSシステム機器の入れ替え時にその対応が必要になってくる。

#### (2) 情報化で安心、安全の確立

2010年1月から国際的に新しいバーコード（GS1 DataBar）が登場することになっている。この新しいバーコードは現在、一般の消費財に普及しているJANコードのみの商品コードを表示するタイプのほか、賞味期限やロット番号などの追加情報も表現できるタイプがある。この賞味期限やロット番号などの商品の属性情報を表現したバーコードを使うと、システムの作り方いかんによっては、レジ段階で賞味期限のチェックが可能となり、また、ロット番号を管理することで商品の追跡も実現するようになる。

今日、消費者に対しては商品の安心、安全が大きなストアロイヤリティとなっているが、新しいバーコードが普及することで、賞味期限や追跡管理を系統的にチェックできる環境が整うことになる。

### （３）情報化で高齢者向けサービスの実現

団塊の世代が定年を迎えつつある中で、団塊の世代はこれまで企業内でもパソコンやインターネットを使用していたため、自らがネットを使って注文することには抵抗感がない。

このようなことを前提に考えると、これからの小売業はこれまでの店売りばかりでなく、ネット販売を実施することも無視することはできなくなってこよう。また、小売業としても御用聞きや配達サービスの実施も検討する必要がある、これらのサービスを展開していくにはシステム的な対応も不可欠となる。

また、小売業によっては、元気な高齢者を販売や配送に採用したり、高齢者に対し店内を改装する、さらには、高齢者間の“交流の場”を開設したり、食事会のような定期的なイベントを行う、高齢者による手作り商品を販売する、低カロリーや少量など高齢者向けの商品を開発するなどいろいろな高齢者向けの経営戦略も考えられるが、今後はこれらのサービスに対応したシステム化の必要性も生じてこよう。

## 第7章 ボランタリーチェーンの新たな役割とボランタリーチェーンの機能開発、システム開発の方向

### 1. ボランタリーチェーンの新たな役割

#### (1) 高齢化社会における地域商業の役割

2005年、遂に我が国は人口減少社会に突入し、少子高齢化という大きな社会構造の変化を迎えた、高齢化社会の進展が重大な社会問題としてクローズアップされている。

厳しい競争環境の下、健闘を続けている地域の中小小売業者としても、これからの社会構造上の主役となる、高齢者への対応を検討していかななくてはならない。

厚生労働省「一人暮らし高齢者に関する意識調査(2002年12月)」の調査によれば、高齢者の代表的な交通手段では「徒歩」が6割を超えているが、徒歩で商店に足を運ばざるを得ない高齢者にとって、近隣の中小小売業、特に徒歩で購入可能な食料品店などは生活していくために必要不可欠な存在「ライフライン」である。

地域商業の中心は地元中小小売業であり、地域の卸売業であるが、周知の通り、そのライフラインであるべき我が国の中小小売業ならびに卸売業はかつてない、厳しい状況下に置かれている。商業統計によれば、1982年をピークに今日まで小売店舗数は減少の一途を辿り、卸売業も平成に入ってから、「事業所数」「年間販売額」とともに著しい減少を示している。中小小売業と卸売業の停滞は、即ち、地域商業の危機とも言える。

少子高齢化社会だけに留まらず、価値感の多様化時代には個性的な専門店も必要であるにもかかわらず、中小小売業の廃業・閉鎖が加速している。日本の小売業は、地域の中小小売店を求める「社会的ニーズ」に反して、社会的ニーズに応えうるそうした店がなくなっていくという小売業の構造的矛盾を抱えており、その矛盾は早急に解決されなければならない。

まちづくり三法の見直しによる中心市街地活性化も、その解決策の一つだろうが、少子高齢化時代の流通変革の大きな動きの中で、中心的な流通勢力の役割を果たすべきは地域商業の復活・復権にもっと重点が置かれるべきではないだろうか。

流通革命が目標とする消費者利益向上に貢献するには活性化が必要であり、今後の国の流通政策でも地域商業問題が一つの柱に据えられるべきであろう。

#### (2) 地域商業の経営課題とボランタリーチェーン

一方、中小小売業者自身も、手が差し伸べられるのをただ待つだけではなく、「地域商業の危機」を中小小売業自身の問題として捉え、生き残り策を検討していくべきである。

この危機を救うための一つの手段として、「ネットワーク型」の小売形態が考えられ

る。

共同仕入れ・共同販売活動を軸にした協働体組織に結集することが、消費者サービス向上と、生き残り策につながってくるはずである。そして、その「ネットワーク型」小売形態の代表格であり、日本の小売業に最も適している形態がボランタリーチェーンである。

かつて、大型店の著しい成長・発展に中小小売業者が危機感を抱いていた 1960 年代、一群の中小小売業と卸売業がボランタリーチェーン組織の結成に動いたが、少子高齢社会に突入した今、ボランタリーチェーンの社会的重要性がこれからますます高まり、再びボランタリーチェーンは発展期を迎えることが見込まれる。地域の中小小売業や卸売業がかつてのように再度卸主宰ボランタリーチェーンの結成に乗り出して、地域中小小売業に対して同様な機能を発揮することを期待したい。

一般的にボランタリーチェーン組織は地域商業と連携し、地域商業者の主体性を生かしながら、その活性化を支援し、その結果、地域生活者の便益や利益に貢献するという重大な社会的使命を有している。ボランタリーチェーンの結集は、既成のボランタリーチェーン本部や協同組合本部、さらに卸売業の課題でもある。

つまり既存のボランタリーチェーン本部や協同組合本部にとっては、組織に参加する中小小売業に対して彼らが高齢者のライフラインとしての社会的役割を果たしながら生き残りうるための本部機能を開発し、提供することが最大の課題である。ここで一つ、苦言を呈するとすれば、今回の調査で、ボランタリーチェーン非加盟小売業のボランタリーチェーンに対する認識が低い点が挙げられる。ボランタリーチェーンの啓発普及活動がまだ弱いと言わざるを得ない。ボランタリーチェーン活動の推進していくことが今後の課題となっていると言えよう。

中心市街地、あるいは住宅地において店舗展開するケースが多い。アンケート調査ではボランタリーチェーン加盟店は非加盟店より活性化している結果であった。ネットワーク型中小小売業の優位性が垣間見られる。本事業で調査研究の対象とした、全日食チェーン、アルビス、ジョヴィはマーチャンダイジング、物流、IT、リテールサポート機能が充実しており、他のチェーンの参考となるモデルであろう。次章から、機能開発およびシステム開発の方向について、それぞれ見てみたい。

## 2. ボランタリーチェーンの機能開発の方向

ボランタリーチェーンとは、意欲的な独立の商業者（小売業同士が集まって本部を作る場合と小売業と卸売業が中心となって本部を作る場合の両ケースがある）が結合して、強力なチェーン本部を組織し、その支援によって加盟店の繁栄を目指すチェーン形態である。

ボランタリーチェーン本部は、「卸機能と小売支援機能（リテールサポート機能）」を持ち、それをチェーン・オペレーションとして展開し加盟店の競争力を強化する。言いかえると、『異なる経営主体同士が連携して、販売機能を多数の店舗において展開すると同時に、情報やマーチャンダイジング等を本部に集中化することによって組織の統合を図り、本部の管理のもとで、仕入れ・販売等に関する戦略が集中的にプログラム化される仕組みとその運営』。この定義で、特に重要なことは、次の点である。

### ① ボランタリーチェーンは、チェーン・オペレーションを展開する

ボランタリーチェーンは、チェーン・オペレーション（販売機能を多数の店舗において展開すると同時に、情報等を本部に集中化することによって組織の統合を図り、強力な管理のもとで、仕入れ・販売等に関する戦略が集中的にプログラム化される）システムである。したがって、少なくともチェーン・オペレーションを展開しない限り、ボランタリーチェーンとはいえない。チェーン・オペレーションを展開する点においては、ボランタリーチェーンはレギュラーチェーン、フランチャイズチェーンと同じである。

### ② 資本的独立

ボランタリーチェーンはレギュラーチェーンと違い、加盟店といってもそれぞれの店自体は資本的に独立している。

### ③ 横のつながり

ボランタリーチェーンはフランチャイズチェーンと違い、加盟店は横につながりをもつ組織体をつくっており、この組織体がボランタリーチェーン本部をつくっている。すなわち、ボランタリーチェーン本部は、加盟店独自もしくは加盟店と主宰卸売業者が結成の主体だということである。これがレギュラーチェーン、フランチャイズチェーンと根本的に違う点である。

## (1) リテールサポート機能の開発方向

ボランティアチェーン本部の機能は、卸機能とリテールサポート機能に分けると理解しやすい。この両機能の充実が小売業（加盟店）の競争力強化、生産性の向上をもたらす。

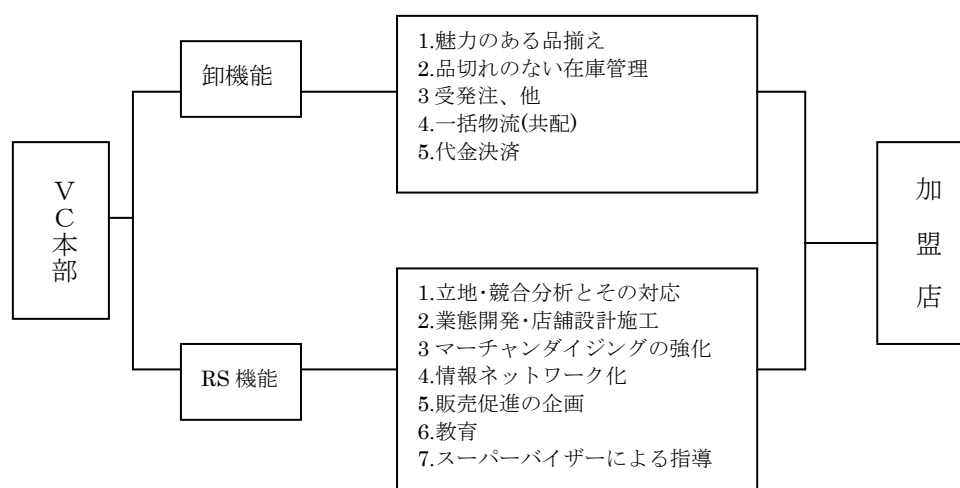
ボランティアチェーン本部の卸機能とは、加盟店の品揃えする多くの商品に関して

- ①マーチャンダイジング
- ②在庫・保管・加工
- ③受発注
- ④物流
- ⑤代金決済などの事業

リテールサポート機能は、多くの活動が含まれるが、代表的なものとして

- ①商圈調査・分析
  - ②業態開発
  - ③店舗設計
  - ④情報ネットワーク化
  - ⑤情報の収集分析、指導
  - ⑥財務会計の指導援助
  - ⑦販売促進の企画実施
  - ⑧教育
  - ⑨その他（福利厚生、コミュニケーション活動など）
- などがある。

図表 7-1 リテールサポート機能の開発



## (2) マーチャンダイジング機能の開発方向

ボランティアチェーン本部の場合、一般卸売業と異なり、加盟店の品揃えに対する多くの商品を本部が品揃えしなければならない。言い換えると、本部が計画した品揃

えを、加盟店に導入するということになる。

ここでいう品揃えとは、本部の配送センターに在庫するか否かは別としてボランティアチェーン本部の仕入先である卸売業者、メーカー等との間で、取引条件が確定していることが前提となる。この確定した条件を踏まえて、本部は加盟店に対して、商品マスター等により次の点を明示することになる。

- ①品揃え商品のリスト
- ②納品価格と標準小売価格
- ③発注締切り時間と納品時間（リードタイムの確定）
- ④最低発注量
- ⑤売れ筋情報
- ⑥陳列位置の指定（フェーシング）
- ⑦上記①～⑥のメンテナンスの指示

このように、ボランティアチェーン本部におけるマーチャンダイジング・品揃え機能は、加盟店の売場のデータを元に計画される、ということになる。

先にも述べたが、ボランティアチェーン本部は、加盟店の扱う商品の多くを供給する卸機能を所有している。ただし、酒類のような免許制度的商品やメーカーのチャネル政策上、直販商品は本部で扱えない場合もある。有力ボランティアチェーンの平均的仕入集中率は60%前後となっている。

厳しい価格競争に打ち勝つためには安く仕入れることが必要なのだが、スケールノリットの追求ができない単独店にとって仕入れ価格を下げるということは容易なことではない。仕入れ原価の低減策のひとつとしての共同仕入れは今後、中小規模店が生き残る方法として最も力を入れていかねばならない手法であろう。これを実現するのがボランティアチェーンである。

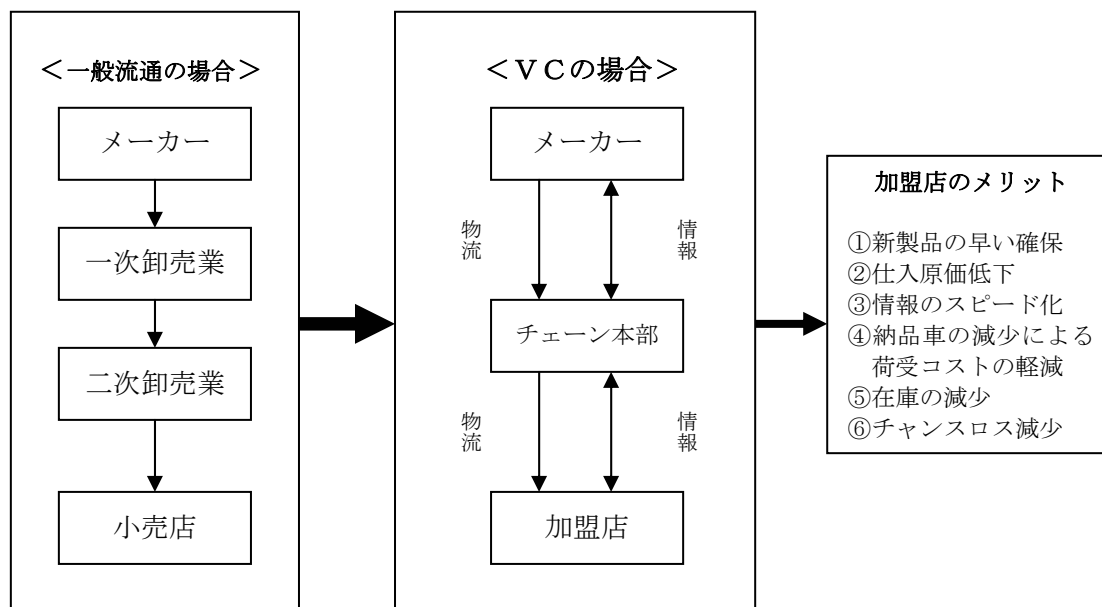
なお、ボランティアチェーンのマーチャンダイジングは基本的にはアウトストアマーチャンダイジングとインストアマーチャンダイジングに分けて展開される。アウトストアマーチャンダイジングとは、ボランティアチェーン本部で実施するマーチャンダイジング活動である。インストアマーチャンダイジングとは、加盟店で実施するマーチャンダイジング活動である。

### （3）物流機能の開発方向

本部は加盟店のためにできるだけ多くの商品の品揃えを図らなくてはならない。そして、傘下の加盟店が扱う多くの商品を供給できる仕組みをつくらなければまず競争に勝てるはずがない。そのためには当然、情報システムをベースとした物流システムを確立しなければならない。つまり、情報システム、物流システムの有機的結合によって物流活動の効率化が図られるのである。今回、事例研究として取りあげた全日食、アルビス、ジョヴィは概ね下図のようは物流システムを採用している。一部クロスド

ッキング方式も採用されている。

図表 7-2 物流機能の開発



#### （4）情報ネットワーク・システムの開発方向

多くのボランティアチェーンが汎用コンピュータによるシステムで運用されている。海外ではダウンサイジングが10数年前に完了している。

オープン系OS（Windows、Linux、Unix）へのレガシーマイグレーションあるいはスクラップ&ビルドによりコストダウンと効率化を図る必要がある。国の推進する次世代標準EDIの導入も急ぐ必要がある。

全日食チェーンは大型汎用機を棄てオープン系OSにスクラップ&ビルドを実施、導入を開始している。ボランティアチェーン業界では第一号、流通業界の中でもオープンOSを採用した先行チェーンである。

オープンOSのメリットはコンピュータコストの削減、各種処理スピードの迅速化等多岐にわたる。

次世代標準EDIとの業務の連動は基幹業務をオープン系OSによるに切り替えることにより効果が発揮される。ボランティアチェーン業界として、各チェーンによるシステム開発から共通プラットフォームの開発・構築が求められる。

図表 7-3 世界のIT変遷

|      | 1970年代  | 1990年代            | 2000年代           |
|------|---------|-------------------|------------------|
| 日本   | レガシーマシン | レガシーマシン一部オープン系も導入 | オープン系B2Bに一部業務が対応 |
| アメリカ | レガシーマシン | オープン系システムに全面刷新    | オープン系B2B         |
| アジア  | 手作業処理   | 当初からオープン系         | オープン系B2B         |

図表 7-4 ダウンサイジングによる変化（メリット）

| 従来型コンピュータ（レガシーマシン）      | ダウンサイジングマシン（オープン系マシン） |
|-------------------------|-----------------------|
| ハードウェアのコスト              | 10 分の 1               |
| 開発時間                    | 12 分の 1               |
| 通信スピード                  | 10 分の 1               |
| メインフレーム（汎用コンピューター・オフコン） | クライアントサーバー&ラン&パソコン    |
| 独自 OA（MVS など）           | Windows、UNIX、Linux    |
| 通信ソフト追加                 | 標準装備                  |
| インターネットとの接続困難           | インターネットとの接続容易         |
| 一括翻訳方処理                 | 逐次通訳型                 |
| テキストデータ（文字と数字）の処理のみ     | マルチメディア（画像・音声・動画）の処理  |
| 文字コード：EBCDIC            | 文字コード：ASCII           |

#### （5）人材開発システムの方向・教育の強化、徹底

アメリカのスーパーバリューにはスーパーバリュー・ユニバーシティがあり、ヨーロッパのボランティアチェーンも同様の教育機関を持っている。そこでは本部の社員、加盟店のオーナー、従業員、パートなどを含めた教育が徹底して行われている。

“教育に始まり教育に終わる”と言っても過言でないようなカリキュラム編成が成され、それを安い費用で受講できるようになっている。“企業は人なり”という理念の具現化をそこに見ることができる。

それに比べ、わが国のボランティアチェーンは、教育に対する熱意がやや乏しいと言わざるを得ない状況にあるのが現実である。

全日食、ジョヴィは協同組合を中心に加盟店教育を展開している。アルビスはモデルバックルームやチェックアウト（POSレジ）を設置し、OJTでのトレーニングを実施している。

また、社団法人日本ボランティア・チェーン協会では「スーパーバイザー教育」を約 40 年間続けており、3,000 名超の卒業生を出している。多くのボランティアチェーンが積極的に参加することが望まれる。自治体によっては補助金制度があるので活用する方法もある。

#### （6）販売促進機能の開発方向

販売促進活動は上記のように大きく 6 種類に分類することが出来る。ボランティアチェーンにおいては本部が年間計画を作成し月間・週間ベースで販売促進活動を展開している。

今後の大きな課題は価格競争からサービス競争への脱皮である。特売競争の見直しの時期にきている。環境対応、高齢者対応、安全、健康を重視したサービス型販売促進が求められる時代である。ボランティアチェーンもこのような背景を活用した販売促進活動を展開する必要がある。

図表 7-5 小売業の販売促進活動

|                 |                                                                             |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1. 固定客化の推進      | ①FSP、ポイントカードなど<br>②顧客の固定化（名簿づくり）と新規客開拓<br>③友の会、パーティ活動                       |
| 2. マーチャンダイジング活動 | ①顧客のニーズを捉えた品揃え<br>②顧客の新需要開拓の品揃え<br>③プライベート商品の開発                             |
| 3. 店舗イメージ浸透     | ①ファサード・パラペット・店舗名<br>②レイアウト、商品展示、陳列<br>③POP 広告、ショーカード、店内装飾                   |
| 4. 催事企画         | ①催事、売出し方針とスケジュールづくり<br>②季節別強調商品、サービスの検討<br>③メーカー等とのタイアップ                    |
| 5. 広告宣伝         | ①経営方針のPR、イメージ広告作戦<br>②マスコミ媒体による広告作戦<br>③チラシ、DM、電話による広告作戦<br>④ホームページ<br>⑤メール |
| 6. サービス活動       | ①宅配<br>②電子マネー<br>③公共料金収納代行                                                  |

### 3. ボランタリーチェーン、地域商業発展への課題

わが国においてボランタリーチェーンが一層の発展を実現するためには、以下のよう  
な諸課題に取り組むことが重要であろう。

#### ①中小市街地商業活性化政策の積極的推進

国、地方公共団体が中心に推進しつつあるコンパクト・シティ政策ならびに中心市  
街地商業活性化政策は、一般に既成商店街に位置する中小小売業者にとって、立地条  
件面での有利な基盤を形成するもので、それを基盤にボランタリーチェーン等各種の  
革新的な行動に参加しやすい条件になろう。したがってボランタリーチェーンならび  
に地域中小小売業活性化の視点からもそれらの政策はより積極的に推進されることが  
望ましい。

#### ②中小小売業者の社会的役割に関する啓発・指導の推進

高齢化社会の進展に伴って地域の中小小売業がこれから社会的にますます重要な役  
割を担うことになることを広く地域中小小売業者に再認識してもらうための啓発・指  
導活動が重要である。その再認識が前提になってボランタリーチェーン組織等への参

加という革新的行動が促進されることになる。

### ③地域商業に対する情報ネットワークの一層の推進

各種の地域商業のインフラ整備の一環として情報ネットワークがより一層推進されることが、ボランティアチェーン等ネットワーク型小売業が発展するための有効な条件として機能することになる。したがって、地方自治体や商工会議所等公的機関の指導・支援も得て、より一層中心市街地商業界に対して高度で、且つ、多様な情報ネットワークの構築が図られることが必要である。

### ④人材育成活動の積極的推進

地域商業の活性化ならびにボランティアチェーン活性化のための最大の条件は、それを担う経営者ならびに中堅スタッフの育成にあるところから、ボランティアチェーン本部ならびに（社）日本ボランティア・チェーン協会、さらには商工会議所等において人材育成活動を従前に増して積極的に展開することが不可欠である。

### ⑤卸売業の活性化とボランティアチェーンへの参入促進

地域の中小小売業の活性化のための1つの有効な手段が地域卸売業による各種のリテールサポート機能に期待するところが大い。地域卸売業にその機能を期待する前提として地域卸売業自体の活性化が必要になり、そのために卸売経営の活性化が卸売業の自助努力ならびに関係機関における支援策によって推進されなければならない。このことが結果として卸売主宰のボランティアチェーンの普及促進のためにも必要である。

### ⑥各種の関連情報の収集・伝達活動の積極的推進

商工会議所、（社）日本ボランティア・チェーン協会等において、ボランティアチェーンや地域商業活性化の成功事例等に関する多様な情報を積極的に収集し、関係企業、関係機関等に対して積極的に情報伝達活動を実施することが重要である。

### ⑦調査研究活動の積極的推進

国、商工会議所、学界等から支援、協力を得て、（社）日本ボランティア・チェーン協会等において、ボランティアチェーン活動に関する調査研究活動等を積極的に推進し、わが国における今後のボランティアチェーンの方向を究明することが必要である。

## ＜資料編＞

### 1. アンケート調査結果（集計データ）

# F. 回答店舗の概要

(一般店・V C加盟店共通)

|                            | 7 0 %以上 |       |      |       |      |       | 5 0 %以上 |       |      |       |      |       | 3 0 %以上 |       |      |       |      |       |
|----------------------------|---------|-------|------|-------|------|-------|---------|-------|------|-------|------|-------|---------|-------|------|-------|------|-------|
|                            | 合 計     |       |      |       |      |       | 一般店     |       |      |       |      |       | V C加盟店  |       |      |       |      |       |
|                            | n       | %     | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体      |       | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体      |       | 売上増加 |       | 売上減少 |       |
| <b>F 1. 業種</b>             | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 | 197     | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 食料品                        | 201     | 41.8  | 51   | 41.1  | 146  | 41.8  | 70      | 24.6  | 11   | 20.4  | 57   | 25.3  | 131     | 66.5  | 40   | 57.1  | 89   | 71.8  |
| ドラッグ                       | 49      | 10.2  | 22   | 17.7  | 26   | 7.4   | 16      | 5.6   | 2    | 3.7   | 13   | 5.8   | 33      | 16.8  | 20   | 28.6  | 13   | 10.5  |
| 衣 料                        | 51      | 10.6  | 9    | 7.3   | 42   | 12.0  | 46      | 16.2  | 9    | 16.7  | 37   | 16.4  | 5       | 2.5   | 0    | 0.0   | 5    | 4.0   |
| 日用品雑貨                      | 48      | 10.0  | 8    | 6.5   | 40   | 11.5  | 47      | 16.5  | 8    | 14.8  | 39   | 17.3  | 1       | 0.5   | 0    | 0.0   | 1    | 0.8   |
| その他                        | 110     | 22.9  | 25   | 20.2  | 83   | 23.8  | 91      | 32.0  | 19   | 35.2  | 70   | 31.1  | 19      | 9.6   | 6    | 8.6   | 13   | 10.5  |
| 無回答                        | 25      | 5.2   | 10   | 8.1   | 14   | 4.0   | 14      | 4.9   | 5    | 9.3   | 9    | 4.0   | 11      | 5.6   | 5    | 7.1   | 5    | 4.0   |
| <b>F 2. 従業員数</b>           | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 | 197     | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 5 人以下                      | 269     | 55.9  | 40   | 32.3  | 224  | 64.2  | 206     | 72.5  | 28   | 51.9  | 174  | 77.3  | 63      | 32.0  | 12   | 17.1  | 50   | 40.3  |
| 5 ～ 2 0 人                  | 121     | 25.2  | 40   | 32.3  | 81   | 23.2  | 54      | 19.0  | 20   | 37.0  | 34   | 15.1  | 67      | 34.0  | 20   | 28.6  | 47   | 37.9  |
| 2 1 ～ 5 0 人                | 25      | 5.2   | 11   | 8.9   | 13   | 3.7   | 4       | 1.4   | 0    | 0.0   | 4    | 1.8   | 21      | 10.7  | 11   | 15.7  | 9    | 7.3   |
| 5 1 人以上                    | 37      | 7.7   | 25   | 20.2  | 12   | 3.4   | 4       | 1.4   | 2    | 3.7   | 2    | 0.9   | 33      | 16.8  | 23   | 32.9  | 10   | 8.1   |
| 無回答                        | 29      | 6.0   | 8    | 6.5   | 19   | 5.4   | 16      | 5.6   | 4    | 7.4   | 11   | 4.9   | 13      | 6.6   | 4    | 5.7   | 8    | 6.5   |
| <b>F 3. 売場面積</b>           | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 | 197     | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 5 0 m <sup>2</sup> 以下      | 159     | 33.1  | 27   | 21.8  | 130  | 37.2  | 123     | 43.3  | 19   | 35.2  | 102  | 45.3  | 36      | 18.3  | 8    | 11.4  | 28   | 22.6  |
| 5 1 ～ 1 0 0 m <sup>2</sup> | 132     | 27.4  | 29   | 23.4  | 101  | 28.9  | 89      | 31.3  | 17   | 31.5  | 71   | 31.6  | 43      | 21.8  | 12   | 17.1  | 30   | 24.2  |
| 1 0 1 m <sup>2</sup> 以上    | 153     | 31.8  | 57   | 46.0  | 95   | 27.2  | 48      | 16.9  | 13   | 24.1  | 35   | 15.6  | 105     | 53.3  | 44   | 62.9  | 60   | 48.4  |
| 無回答                        | 37      | 7.7   | 11   | 8.9   | 23   | 6.6   | 24      | 8.5   | 5    | 9.3   | 17   | 7.6   | 13      | 6.6   | 6    | 8.6   | 6    | 4.8   |
| <b>F 4. 来店客のうち高齢者の割合</b>   | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 | 197     | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 2 ～ 3 割以下                  | 134     | 27.9  | 43   | 34.7  | 90   | 25.8  | 72      | 25.4  | 20   | 37.0  | 51   | 22.7  | 62      | 31.5  | 23   | 32.9  | 39   | 31.5  |
| 半分前後                       | 231     | 48.0  | 59   | 47.6  | 166  | 47.6  | 126     | 44.4  | 21   | 38.9  | 101  | 44.9  | 105     | 53.3  | 38   | 54.3  | 65   | 52.4  |
| 7 割以上                      | 84      | 17.5  | 11   | 8.9   | 73   | 20.9  | 69      | 24.3  | 9    | 16.7  | 60   | 26.7  | 15      | 7.6   | 2    | 2.9   | 13   | 10.5  |
| 無回答                        | 32      | 6.7   | 11   | 8.9   | 20   | 5.7   | 17      | 6.0   | 4    | 7.4   | 13   | 5.8   | 15      | 7.6   | 7    | 10.0  | 7    | 5.6   |
| <b>F 5. 立地</b>             | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 | 197     | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 中心市街地                      | 255     | 53.0  | 50   | 40.3  | 200  | 57.3  | 217     | 76.4  | 39   | 72.2  | 174  | 77.3  | 38      | 19.3  | 11   | 15.7  | 26   | 21.0  |
| 中心市街地周辺                    | 119     | 24.7  | 35   | 28.2  | 83   | 23.8  | 39      | 13.7  | 6    | 11.1  | 33   | 14.7  | 80      | 40.6  | 29   | 41.4  | 50   | 40.3  |
| 郊外立地                       | 90      | 18.7  | 35   | 28.2  | 54   | 15.5  | 16      | 5.6   | 6    | 11.1  | 9    | 4.0   | 74      | 37.6  | 29   | 41.4  | 45   | 36.3  |
| 無回答                        | 27      | 5.6   | 9    | 7.3   | 18   | 5.2   | 15      | 5.3   | 4    | 7.4   | 11   | 4.9   | 12      | 7.1   | 5    | 7.1   | 7    | 5.6   |

## 「F 1. 業種」の説明

- ・回答店の合計で構成比が高い順は、「食料品」約42%、「その他」約23%、「衣料」約11%、「ドラッグ」約10%、「日用品雑貨」約10%である。
- ・一般店の合計で構成比が高い順は、「その他」約32%、「食料品」約25%、「日用品雑貨」約17%、「衣料」約16%、「ドラッグ」約6%である。
- ・V C加盟店の合計で構成比が高い順は、「食料品」約67%、「ドラッグ」約17%、「その他」約10%、「衣料」約3%、「日用品雑貨」約1%である。

## 「F 2. 従業員数」の説明

- ・回答店の合計で構成比が高い順は、「5 人以下」約56%、「5 ～ 2 0 人」約25%、「5 1 人以上」約8%、「2 1 ～ 5 0 人」約5%である。
- ・一般店の合計で構成比が高い順は、「5 人以下」約73%、「5 ～ 2 0 人」約19%、「2 1 ～ 5 0 人」および「5 1 人以上」約1%である。
- ・V C加盟店の合計で構成比が高い順は、「5 ～ 2 0 人」約34%、「5 人以下」約32%、「5 1 人以上」約17%、「2 1 ～ 5 0 人」約11%である。

## 「F 3. 売場面積」の説明

- ・回答店の合計で構成比が高い順は、「5 0 m<sup>2</sup>以下」約33%、「1 0 1 m<sup>2</sup>以上」約32%、「5 1 ～ 1 0 0 m<sup>2</sup>」約27%である。
- ・一般店の合計で構成比が高い順は、「5 0 m<sup>2</sup>以下」約43%、「5 1 ～ 1 0 0 m<sup>2</sup>」約31%、「1 0 1 m<sup>2</sup>以上」約17%である。
- ・V C加盟店の合計で構成比が高い順は、「1 0 1 m<sup>2</sup>以上」約53%、「5 1 ～ 1 0 0 m<sup>2</sup>」約22%、「5 0 m<sup>2</sup>以下」約18%である。

## 「F 4. 来店客のうち高齢者の割合」の説明

- ・回答店の合計で構成比が高い順は、「半分前後」約48%、「2 ～ 3 割以下」約28%、「7 割以上」約18%である。
- ・一般店の合計で構成比が高い順は、「半分前後」約44%、「2 ～ 3 割以下」約25%、「7 割以上」約24%である。「7 割以上」の比率が比較的高い。
- ・V C加盟店の合計で構成比が高い順は、「半分前後」約53%、「2 ～ 3 割以下」約32%、「7 割以上」約8%である。「7 割以上」の比率が比較的低い。

## 「F 5. 立地」の説明

- ・回答店の合計で構成比が高い順は、「中心市街地」約53%、「中心市街地周辺」約25%、「郊外立地」約19%である。
- ・一般店の合計で構成比が高い順は、「中心市街地」約76%、「中心市街地周辺」約14%、「郊外立地」約6%である。
- ・V C加盟店の合計で構成比が高い順は、「中心市街地周辺」約41%、「郊外立地」約38%、「中心市街地」約19%である。

## I. 売上動向について

### Q 1. ここ3年ほどの売上動向

(一般店・V C加盟店共通)

| 1. ここ3年ほどの売上動向<br>(一般店・VC加盟店共通) |     |       |      |       |      |       | 7 0 %以上 |       |      |       | 5 0 %以上 |       |     |       | 3 0 %以上 |       |        |       |
|---------------------------------|-----|-------|------|-------|------|-------|---------|-------|------|-------|---------|-------|-----|-------|---------|-------|--------|-------|
|                                 |     |       |      |       |      |       | 合 計     |       |      |       |         |       | 一般店 |       |         |       | V C加盟店 |       |
|                                 | n   | %     | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体      |       | 売上増加 |       | 売上減少    |       | 全体  |       | 売上増加    |       | 売上減少   |       |
| 【ここ3年ほどの売上動向】                   | 481 | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225     | 100.0 | 197 | 100.0 | 70      | 100.0 | 124    | 100.0 |
| かなり増加している                       | 17  | 3.5   | 17   | 13.7  |      |       | 4       | 1.4   | 4    | 7.4   |         |       | 13  | 6.6   | 13      | 18.6  |        |       |
| やや増加している                        | 107 | 22.2  | 107  | 86.3  |      |       | 50      | 17.6  | 50   | 92.6  |         |       | 57  | 28.9  | 57      | 81.4  |        |       |
| やや減少している                        | 183 | 38.0  |      |       | 183  | 52.4  | 108     | 38.0  |      |       | 108     | 48.0  | 75  | 38.1  |         |       | 75     | 60.5  |
| かなり減少している                       | 166 | 34.5  |      |       | 166  | 47.6  | 117     | 41.2  |      |       | 117     | 52.0  | 49  | 24.9  |         |       | 49     | 39.5  |
| 無回答                             | 8   | 1.7   | -    |       | -    |       | 5       | 1.8   | -    |       | -       |       | 3   | 1.5   | -       |       | -      |       |

### Q 2. 売上動向の理由 (2つ選択)

(一般店・V C加盟店共通)

| (一般店・V C加盟店共通)          | 合 計 |   |      |       |      |       | 一般店 |      |       |      |       |    | V C加盟店 |       |      |       |  |  |
|-------------------------|-----|---|------|-------|------|-------|-----|------|-------|------|-------|----|--------|-------|------|-------|--|--|
|                         | n   | % | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体  | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体 | 売上増加   |       | 売上減少 |       |  |  |
|                         |     |   |      |       |      |       |     |      |       |      |       |    |        |       |      |       |  |  |
| 【ここ3年ほどの売上動向…増加している】    |     |   | 124  | 100.0 |      |       |     | 54   | 100.0 |      |       |    | 70     | 100.0 |      |       |  |  |
| お店のやり方を改革したから           |     |   | 113  | 91.1  |      |       |     | 48   | 88.9  |      |       |    | 65     | 92.9  |      |       |  |  |
| 立地する商店街が活況を呈してきたから      |     |   | 17   | 13.7  |      |       |     | 12   | 22.2  |      |       |    | 5      | 7.1   |      |       |  |  |
| 景気がよくなってきたから            |     |   | 12   | 9.7   |      |       |     | 7    | 13.0  |      |       |    | 5      | 7.1   |      |       |  |  |
| 競争がゆるくなったから             |     |   | 16   | 12.9  |      |       |     | 7    | 13.0  |      |       |    | 9      | 12.9  |      |       |  |  |
| 無回答                     |     |   | 4    | 3.2   |      |       |     | 1    | 1.9   |      |       |    | 3      | 4.3   |      |       |  |  |
| 【ここ3年ほどの売上動向…減少している】    |     |   |      |       | 349  | 100.0 |     |      |       | 225  | 100.0 |    |        |       | 124  | 100.0 |  |  |
| 従来のままのやり方に推移したから        |     |   |      |       | 92   | 26.4  |     |      |       | 53   | 23.6  |    |        |       | 39   | 31.5  |  |  |
| 立地する商店街が停滞したから          |     |   |      |       | 144  | 41.3  |     |      |       | 117  | 52.0  |    |        |       | 27   | 21.8  |  |  |
| 景気が悪くなったから              |     |   |      |       | 170  | 48.7  |     |      |       | 114  | 50.7  |    |        |       | 56   | 45.2  |  |  |
| 大規模店等の進出によって競争が厳しくなったから |     |   |      |       | 226  | 64.8  |     |      |       | 124  | 55.1  |    |        |       | 102  | 82.3  |  |  |
| 無回答                     |     |   |      |       | 3    | 0.9   |     |      |       | 2    | 0.9   |    |        |       | 1    | 0.8   |  |  |

#### 「Q 1. ここ3年ほどの売上動向」の説明

回答店の合計

- ・「かなり増加している」が約4%、「やや増加している」が約22%である。これらを合わせて、「増加している」は約26%である。
- ・「やや減少している」が約38%、「かなり減少している」が約35%である。これらを合わせて、「減少している」は約73%である。

一般店合計

- ・「かなり増加している」が約1%、「やや増加している」が約18%である。これらを合わせて、「増加している」は約19%である。
- ・「やや減少している」が約38%、「かなり減少している」が約41%である。これらを合わせて、「減少している」は約79%である。

V C加盟店合計

- ・「かなり増加している」が約7%、「やや増加している」が約29%である。これらを合わせて、「増加している」は約36%である。
- ・「やや減少している」が約38%、「かなり減少している」が約25%である。これらを合わせて、「減少している」は約63%である。

#### 「Q 2. 売上動向の理由」の説明

売上増加傾向の店

- ・「お店のやり方を改革したから」が、一般店・V C加盟店とも約9割から選択されている。
- ・「立地する商店街が活況を呈してきたから」が、一般店では約22%から選択されている (V C加盟店は約7%)。

売上減少傾向の店

- ・「大規模店等の進出によって競争が厳しくなったから」が回答店合計では約65%から選択されている。一般店では約55%、V C加盟店では約82%である。
- ・「景気が悪くなったから」が回答店合計では約49%から選択されている。一般店では約51%、V C加盟店では約45%である。
- ・「立地する商店街が停滞したから」が回答店合計では約41%から選択されている。一般店では約52%、V C加盟店では約22%である。

Q 3. 経営改善のための施策実施状況

### Q 3. 経営改善のための施策実施状況

(一般店・V C加盟店共通)

| 3. 経営改善のための施策実施状況<br>(一般店・V C加盟店共通) |     |       |      |       |      |       | 7 0 %以上 |       |      |       | 5 0 %以上 |       |        |       | 3 0 %以上 |       |      |       |
|-------------------------------------|-----|-------|------|-------|------|-------|---------|-------|------|-------|---------|-------|--------|-------|---------|-------|------|-------|
|                                     | 合 計 |       |      |       |      |       | 一般店     |       |      |       |         |       | V C加盟店 |       |         |       |      |       |
|                                     | n   | %     | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体      |       | 売上増加 |       | 売上減少    |       | 全体     |       | 売上増加    |       | 売上減少 |       |
| a. 【店舗数を増やした】                       | 481 | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225     | 100.0 | 197    | 100.0 | 70      | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 実施している                              | 53  | 11.0  | 25   | 20.2  | 28   | 8.0   | 20      | 7.0   | 5    | 9.3   | 15      | 6.7   | 33     | 16.8  | 20      | 28.6  | 13   | 10.5  |
| 実施していないが今後実施予定                      | 46  | 9.6   | 24   | 19.4  | 21   | 6.0   | 16      | 5.6   | 7    | 13.0  | 9       | 4.0   | 30     | 15.2  | 17      | 24.3  | 12   | 9.7   |
| 実施しておらず今後の予定もない                     | 350 | 72.8  | 65   | 52.4  | 280  | 80.2  | 230     | 81.0  | 38   | 70.4  | 189     | 84.0  | 120    | 60.9  | 27      | 38.6  | 91   | 73.4  |
| 無回答                                 | 32  | 6.7   | 10   | 8.1   | 20   | 5.7   | 18      | 6.3   | 4    | 7.4   | 12      | 5.3   | 14     | 7.1   | 6       | 8.6   | 8    | 6.5   |
| b. 【店舗面積を拡大した】                      | 481 | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225     | 100.0 | 197    | 100.0 | 70      | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 実施している                              | 55  | 11.4  | 32   | 25.8  | 23   | 6.6   | 22      | 7.7   | 10   | 18.5  | 12      | 5.3   | 33     | 16.8  | 22      | 31.4  | 11   | 8.9   |
| 実施していないが今後実施予定                      | 28  | 5.8   | 20   | 16.1  | 8    | 2.3   | 5       | 1.8   | 4    | 7.4   | 1       | 0.4   | 23     | 11.7  | 16      | 22.9  | 7    | 5.6   |
| 実施しておらず今後の予定もない                     | 367 | 76.3  | 65   | 52.4  | 296  | 84.8  | 239     | 84.2  | 38   | 70.4  | 198     | 88.0  | 128    | 65.0  | 27      | 38.6  | 98   | 79.0  |
| 無回答                                 | 31  | 6.4   | 7    | 5.6   | 22   | 6.3   | 18      | 6.3   | 2    | 3.7   | 14      | 6.2   | 13     | 6.6   | 5       | 7.1   | 8    | 6.5   |
| c. 【店舗を改装した】                        | 481 | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225     | 100.0 | 197    | 100.0 | 70      | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 実施している                              | 142 | 29.5  | 55   | 44.4  | 85   | 24.4  | 72      | 25.4  | 21   | 38.9  | 51      | 22.7  | 70     | 35.5  | 34      | 48.6  | 34   | 27.4  |
| 実施していないが今後実施予定                      | 94  | 19.5  | 33   | 26.6  | 60   | 17.2  | 59      | 20.8  | 18   | 33.3  | 40      | 17.8  | 35     | 17.8  | 15      | 21.4  | 20   | 16.1  |
| 実施しておらず今後の予定もない                     | 211 | 43.9  | 28   | 22.6  | 180  | 51.6  | 132     | 46.5  | 13   | 24.1  | 117     | 52.0  | 79     | 40.1  | 15      | 21.4  | 63   | 50.8  |
| 無回答                                 | 34  | 7.1   | 8    | 6.5   | 24   | 6.9   | 21      | 7.4   | 2    | 3.7   | 17      | 7.6   | 13     | 6.6   | 6       | 8.6   | 7    | 5.6   |
| d. 【品揃えを変えた】                        | 481 | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225     | 100.0 | 197    | 100.0 | 70      | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 実施している                              | 264 | 54.9  | 87   | 70.2  | 174  | 49.9  | 156     | 54.9  | 38   | 70.4  | 116     | 51.6  | 108    | 54.8  | 49      | 70.0  | 58   | 46.8  |
| 実施していないが今後実施予定                      | 91  | 18.9  | 16   | 12.9  | 75   | 21.5  | 53      | 18.7  | 7    | 13.0  | 46      | 20.4  | 38     | 19.3  | 9       | 12.9  | 29   | 23.4  |
| 実施しておらず今後の予定もない                     | 102 | 21.2  | 14   | 11.3  | 85   | 24.4  | 63      | 22.2  | 7    | 13.0  | 55      | 24.4  | 39     | 19.8  | 7       | 10.0  | 30   | 24.2  |
| 無回答                                 | 24  | 5.0   | 7    | 5.6   | 15   | 4.3   | 12      | 4.2   | 2    | 3.7   | 8       | 3.6   | 12     | 6.1   | 5       | 7.1   | 7    | 5.6   |
| e. 【品揃えを増やした】                       | 481 | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225     | 100.0 | 197    | 100.0 | 70      | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 実施している                              | 164 | 34.1  | 63   | 50.8  | 100  | 28.7  | 92      | 32.4  | 31   | 57.4  | 61      | 27.1  | 72     | 36.5  | 32      | 45.7  | 39   | 31.5  |
| 実施していないが今後実施予定                      | 94  | 19.5  | 26   | 21.0  | 68   | 19.5  | 57      | 20.1  | 11   | 20.4  | 46      | 20.4  | 37     | 18.8  | 15      | 21.4  | 22   | 17.7  |
| 実施しておらず今後の予定もない                     | 191 | 39.7  | 27   | 21.8  | 159  | 45.6  | 120     | 42.3  | 11   | 20.4  | 106     | 47.1  | 71     | 36.0  | 16      | 22.9  | 53   | 42.7  |
| 無回答                                 | 32  | 6.7   | 8    | 6.5   | 22   | 6.3   | 15      | 5.3   | 1    | 1.9   | 12      | 5.3   | 17     | 8.6   | 7       | 10.0  | 10   | 8.1   |
| f. 【チラシ等の宣伝活動を活発化した】                | 481 | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225     | 100.0 | 197    | 100.0 | 70      | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 実施している                              | 171 | 35.6  | 61   | 49.2  | 106  | 30.4  | 80      | 28.2  | 21   | 38.9  | 57      | 25.3  | 91     | 46.2  | 40      | 57.1  | 49   | 39.5  |
| 実施していないが今後実施予定                      | 81  | 16.8  | 19   | 15.3  | 62   | 17.8  | 53      | 18.7  | 11   | 20.4  | 42      | 18.7  | 28     | 14.2  | 8       | 11.4  | 20   | 16.1  |
| 実施しておらず今後の予定もない                     | 196 | 40.7  | 35   | 28.2  | 158  | 45.3  | 133     | 46.8  | 20   | 37.0  | 111     | 49.3  | 63     | 32.0  | 15      | 21.4  | 47   | 37.9  |
| 無回答                                 | 33  | 6.9   | 9    | 7.3   | 23   | 6.6   | 18      | 6.3   | 2    | 3.7   | 15      | 6.7   | 15     | 7.6   | 7       | 10.0  | 8    | 6.5   |
| g. 【店員を増加した】                        | 481 | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225     | 100.0 | 197    | 100.0 | 70      | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 実施している                              | 32  | 6.7   | 19   | 15.3  | 13   | 3.7   | 12      | 4.2   | 4    | 7.4   | 8       | 3.6   | 20     | 10.2  | 15      | 21.4  | 5    | 4.0   |
| 実施していないが今後実施予定                      | 59  | 12.3  | 33   | 26.6  | 25   | 7.2   | 35      | 12.3  | 17   | 31.5  | 17      | 7.6   | 24     | 12.2  | 16      | 22.9  | 8    | 6.5   |
| 実施しておらず今後の予定もない                     | 356 | 74.0  | 63   | 50.8  | 288  | 82.5  | 218     | 76.8  | 31   | 57.4  | 185     | 82.2  | 138    | 70.1  | 32      | 45.7  | 103  | 83.1  |
| 無回答                                 | 34  | 7.1   | 9    | 7.3   | 23   | 6.6   | 19      | 6.7   | 2    | 3.7   | 15      | 6.7   | 15     | 7.6   | 7       | 10.0  | 8    | 6.5   |
| h. 【その他】                            | 481 | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284     | 100.0 | 54   | 100.0 | 225     | 100.0 | 197    | 100.0 | 70      | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 実施している                              | 28  | 5.8   | 10   | 8.1   | 18   | 5.2   | 22      | 7.7   | 6    | 11.1  | 16      | 7.1   | 6      | 3.0   | 4       | 5.7   | 2    | 1.6   |
| 実施していないが今後実施予定                      | 6   | 1.2   | 3    | 2.4   | 3    | 0.9   | 2       | 0.7   | 1    | 1.9   | 1       | 0.4   | 4      | 2.0   | 2       | 2.9   | 2    | 1.6   |
| 実施しておらず今後の予定もない                     | 18  | 3.7   | 4    | 3.2   | 13   | 3.7   | 8       | 2.8   | 1    | 1.9   | 6       | 2.7   | 10     | 5.1   | 3       | 4.3   | 7    | 5.6   |
| 無回答                                 | 429 | 89.2  | 107  | 86.3  | 315  | 90.3  | 252     | 88.7  | 46   | 85.2  | 202     | 89.8  | 177    | 89.8  | 61      | 87.1  | 113  | 91.1  |

### 「Q 3. 経営改善のための施策実施状況」の説明

#### 回答店の合計

- ・実施率が一番高いのは、「品揃えを変えた」実施約 55%（非実施約 21%）である。実施予定率は約 19%である。
- ・次に実施率が高いのは、「チラシ等の宣伝活動を活発化した」実施約 36%（非実施約 41%）である。実施予定率は約 17%である。
- ・3番目に実施率が高いのは、「品揃えを増やした」実施約 34%（非実施約 40%）である。実施予定率は約 20%である。
- ・4番目に実施率が高いのは、「店舗を改装した」実施約 30%（非実施約 44%）である。実施予定率は約 20%である。
- ・「店舗面積を拡大した」「店舗数を増やした」「店員を増加した」は、実施率は約 1割前後であり、実施予定率も約 1割前後である。

#### 一般店合計

- ・実施率が一番高いのは、「品揃えを変えた」実施約 55%（非実施約 22%）である。実施予定率は約 19%である。
- ・次に実施率が高いのは、「品揃えを増やした」実施約 32%（非実施約 42%）である。実施予定率は約 20%である。
- ・「店舗面積を拡大した」「店舗数を増やした」「店員を増加した」は、実施率は 1割未満であり、「店員増加」以外は実施予定率も 1割未満である。

#### V C加盟店合計

- ・実施率が一番高いのは、「品揃えを変えた」実施約 55%（非実施約 20%）である。実施予定率は約 19%である。
  - ・次に実施率が高いのは、「チラシ等の宣伝活動を活発化した」実施約 46%（非実施約 32%）である。実施予定率は約 14%である。
  - ・3番目に実施率が高いのは、「品揃えを増やした」実施約 37%（非実施約 36%）である。実施予定率は約 19%である。
  - ・4番目に実施率が高いのは、「店舗を改装した」実施約 36%（非実施約 40%）である。実施予定率は約 18%である。
  - ・「店舗面積を拡大した」「店舗数を増やした」「店員を増加した」は、実施率・実施予定率とも 10%台である。
- 一般店合計と比較すると全てにおいて高い値である。

Q 4. 管理面での施策実施状況  
(一般店・V C加盟店共通)

|                               |  | 7 0 %以上 |       |      |       | 5 0 %以上 |       |      |       | 3 0 %以上 |       |      |       |
|-------------------------------|--|---------|-------|------|-------|---------|-------|------|-------|---------|-------|------|-------|
|                               |  | 合 計     |       |      |       | 一般店     |       |      |       | V C加盟店  |       |      |       |
|                               |  | n       | %     | 売上増加 | 売上減少  | 全体      | 売上増加  | 売上減少 |       | 全体      | 売上増加  | 売上減少 |       |
| <b>a. 【従業員教育】</b>             |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284  | 100.0 | 197     | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 実施している                        |  | 224     | 46.6  | 82   | 66.1  | 141     | 40.4  | 130  | 45.8  | 94      | 47.7  | 48   | 68.6  |
| 実施していないが今後実施予定                |  | 92      | 19.1  | 27   | 21.8  | 64      | 18.3  | 48   | 16.9  | 11      | 20.4  | 37   | 16.4  |
| 実施しておらず今後の予定もない               |  | 138     | 28.7  | 10   | 8.1   | 124     | 35.5  | 91   | 32.0  | 8       | 14.8  | 81   | 36.0  |
| 無回答                           |  | 27      | 5.6   | 5    | 4.0   | 20      | 5.7   | 15   | 5.3   | 1       | 1.9   | 12   | 5.3   |
| <b>b. 【パソコン等による売上管理、商品管理】</b> |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284  | 100.0 | 197     | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 実施している                        |  | 259     | 53.8  | 88   | 71.0  | 168     | 48.1  | 121  | 42.6  | 138     | 70.1  | 60   | 85.7  |
| 実施していないが今後実施予定                |  | 81      | 16.8  | 20   | 16.1  | 60      | 17.2  | 63   | 22.2  | 16      | 29.6  | 47   | 20.9  |
| 実施しておらず今後の予定もない               |  | 118     | 24.5  | 10   | 8.1   | 105     | 30.1  | 87   | 30.6  | 8       | 14.8  | 77   | 34.2  |
| 無回答                           |  | 23      | 4.8   | 6    | 4.8   | 16      | 4.6   | 13   | 4.6   | 2       | 3.7   | 10   | 4.4   |
| <b>c. 【消費者ニーズの調査】</b>         |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284  | 100.0 | 197     | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 実施している                        |  | 113     | 23.5  | 41   | 33.1  | 72      | 20.6  | 71   | 25.0  | 22      | 40.7  | 49   | 21.8  |
| 実施していないが今後実施予定                |  | 172     | 35.8  | 58   | 46.8  | 112     | 32.1  | 92   | 32.4  | 19      | 35.2  | 72   | 32.0  |
| 実施しておらず今後の予定もない               |  | 171     | 35.6  | 19   | 15.3  | 148     | 42.4  | 108  | 38.0  | 11      | 20.4  | 95   | 42.2  |
| 無回答                           |  | 25      | 5.2   | 6    | 4.8   | 17      | 4.9   | 13   | 4.6   | 2       | 3.7   | 9    | 4.0   |
| <b>d. 【財務面の改革】</b>            |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284  | 100.0 | 197     | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 実施している                        |  | 180     | 37.4  | 58   | 46.8  | 121     | 34.7  | 94   | 33.1  | 19      | 35.2  | 75   | 33.3  |
| 実施していないが今後実施予定                |  | 164     | 34.1  | 46   | 37.1  | 115     | 33.0  | 99   | 34.9  | 22      | 40.7  | 75   | 33.3  |
| 実施しておらず今後の予定もない               |  | 113     | 23.5  | 16   | 12.9  | 95      | 27.2  | 77   | 27.1  | 12      | 22.2  | 64   | 28.4  |
| 無回答                           |  | 24      | 5.0   | 4    | 3.2   | 18      | 5.2   | 14   | 4.9   | 1       | 1.9   | 11   | 4.9   |
| <b>e. 【その他】</b>               |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284  | 100.0 | 197     | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 実施している                        |  | 8       | 1.7   | 4    | 3.2   | 4       | 1.1   | 7    | 2.5   | 3       | 5.6   | 4    | 1.8   |
| 実施していないが今後実施予定                |  | 3       | 0.6   | 1    | 0.8   | 2       | 0.6   | 1    | 0.4   | 0       | 0.0   | 1    | 0.4   |
| 実施しておらず今後の予定もない               |  | 21      | 4.4   | 3    | 2.4   | 17      | 4.9   | 10   | 3.5   | 1       | 1.9   | 8    | 3.6   |
| 無回答                           |  | 449     | 93.3  | 116  | 93.5  | 326     | 93.4  | 266  | 93.7  | 50      | 92.6  | 212  | 94.2  |

「Q 4. 管理面での施策実施状況」の説明

回答店の合計

- ・実施率が高いのは、「パソコン等による売上・商品管理」実施約54%（非実施約25%）である。実施予定率は約17%である。
- ・次に実施率が高いのは、「従業員教育」実施約47%（非実施約29%）である。実施予定率は約19%である。
- ・「財務面の改革」は、実施率約37%（非実施約24%）である。実施予定率は約34%と高い。
- ・「消費者ニーズの調査」は、実施率約24%（非実施約36%）である。実施予定率は約36%と高い。

一般店合計

- ・実施率が高いのは、「従業員教育」実施約46%（非実施約32%）である。実施予定率は約17%である。
- ・次に実施率が高いのは、「パソコン等による売上・商品管理」実施約43%（非実施約31%）である。実施予定率は約22%である。
- ・「財務面の改革」は、実施率約33%（非実施約27%）である。実施予定率は約35%と一番高い。

V C加盟店合計

- ・実施率が高いのは、「パソコン等による売上・商品管理」実施約70%（非実施約16%）である。実施予定率は約9%である。
- ・次に実施率が高いのは、「従業員教育」実施約48%（非実施約24%）である。実施予定率は約22%である。
- ・「財務面の改革」は、実施率約44%（非実施約18%）である。実施予定率は約33%と高い。
- ・「消費者ニーズの調査」は、実施率約21%（非実施約32%）である。実施予定率は約41%と一番高い。

Q 5. 高齢者顧客への対応策実施状況  
(一般店・V C加盟店共通)

| 5. 高齢者顧客への対応策実施状況<br>(一般店・V C加盟店共通) |  |  |  |  |  |  | 7 0 %以上 |       |     |       | 5 0 %以上 |       |      |       | 3 0 %以上 |       |      |       |      |       |        |       |      |       |      |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|---------|-------|-----|-------|---------|-------|------|-------|---------|-------|------|-------|------|-------|--------|-------|------|-------|------|--|--|
|                                     |  |  |  |  |  |  | 合 計     |       |     |       |         |       |      | 一般店   |         |       |      |       |      |       | V C加盟店 |       |      |       |      |  |  |
|                                     |  |  |  |  |  |  | n       |       | %   |       | 売上増加    |       | 売上減少 |       | 全体      |       | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体     |       | 売上増加 |       | 売上減少 |  |  |
| a. 【宅配サービス】                         |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124 | 100.0 | 349     | 100.0 | 284  | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197  | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |      |  |  |
| 実施している                              |  |  |  |  |  |  | 264     | 54.9  | 56  | 45.2  | 203     | 58.2  | 167  | 58.8  | 28      | 51.9  | 137  | 60.9  | 97   | 49.2  | 28     | 40.0  | 66   | 53.2  |      |  |  |
| 実施していないが今後実施予定                      |  |  |  |  |  |  | 90      | 18.7  | 37  | 29.8  | 53      | 15.2  | 29   | 10.2  | 6       | 11.1  | 23   | 10.2  | 61   | 31.0  | 31     | 44.3  | 30   | 24.2  |      |  |  |
| 実施しておらず今後の予定もない                     |  |  |  |  |  |  | 110     | 22.9  | 27  | 21.8  | 82      | 23.5  | 75   | 26.4  | 17      | 31.5  | 57   | 25.3  | 35   | 17.8  | 10     | 14.3  | 25   | 20.2  |      |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 17      | 3.5   | 4   | 3.2   | 11      | 3.2   | 13   | 4.6   | 3       | 5.6   | 8    | 3.6   | 4    | 2.0   | 1      | 1.4   | 3    | 2.4   |      |  |  |
| b. 【高齢者向けの品揃え】                      |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124 | 100.0 | 349     | 100.0 | 284  | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197  | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |      |  |  |
| 実施している                              |  |  |  |  |  |  | 217     | 45.1  | 57  | 46.0  | 158     | 45.3  | 136  | 47.9  | 24      | 44.4  | 111  | 49.3  | 81   | 41.1  | 33     | 47.1  | 47   | 37.9  |      |  |  |
| 実施していないが今後実施予定                      |  |  |  |  |  |  | 140     | 29.1  | 43  | 34.7  | 95      | 27.2  | 61   | 21.5  | 12      | 22.2  | 49   | 21.8  | 79   | 40.1  | 31     | 44.3  | 46   | 37.1  |      |  |  |
| 実施しておらず今後の予定もない                     |  |  |  |  |  |  | 106     | 22.0  | 20  | 16.1  | 84      | 24.1  | 73   | 25.7  | 15      | 27.8  | 56   | 24.9  | 33   | 16.8  | 5      | 7.1   | 28   | 22.6  |      |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 18      | 3.7   | 4   | 3.2   | 12      | 3.4   | 14   | 4.9   | 3       | 5.6   | 9    | 4.0   | 4    | 2.0   | 1      | 1.4   | 3    | 2.4   |      |  |  |
| c. 【店内設備面でのバリアフリー化など】               |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124 | 100.0 | 349     | 100.0 | 284  | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197  | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |      |  |  |
| 実施している                              |  |  |  |  |  |  | 176     | 36.6  | 51  | 41.1  | 124     | 35.5  | 103  | 36.3  | 22      | 40.7  | 81   | 36.0  | 73   | 37.1  | 29     | 41.4  | 43   | 34.7  |      |  |  |
| 実施していないが今後実施予定                      |  |  |  |  |  |  | 106     | 22.0  | 38  | 30.6  | 66      | 18.9  | 56   | 19.7  | 12      | 22.2  | 43   | 19.1  | 50   | 25.4  | 26     | 37.1  | 23   | 18.5  |      |  |  |
| 実施しておらず今後の予定もない                     |  |  |  |  |  |  | 177     | 36.8  | 30  | 24.2  | 144     | 41.3  | 109  | 38.4  | 18      | 33.3  | 89   | 39.6  | 68   | 34.5  | 12     | 17.1  | 55   | 44.4  |      |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 22      | 4.6   | 5   | 4.0   | 15      | 4.3   | 16   | 5.6   | 2       | 3.7   | 12   | 5.3   | 6    | 3.0   | 3      | 4.3   | 3    | 2.4   |      |  |  |
| d. 【御用聞き】                           |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124 | 100.0 | 349     | 100.0 | 284  | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197  | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |      |  |  |
| 実施している                              |  |  |  |  |  |  | 80      | 16.6  | 17  | 13.7  | 61      | 17.5  | 54   | 19.0  | 12      | 22.2  | 40   | 17.8  | 26   | 13.2  | 5      | 7.1   | 21   | 16.9  |      |  |  |
| 実施していないが今後実施予定                      |  |  |  |  |  |  | 103     | 21.4  | 31  | 25.0  | 72      | 20.6  | 49   | 17.3  | 9       | 16.7  | 40   | 17.8  | 54   | 27.4  | 22     | 31.4  | 32   | 25.8  |      |  |  |
| 実施しておらず今後の予定もない                     |  |  |  |  |  |  | 277     | 57.6  | 69  | 55.6  | 203     | 58.2  | 168  | 59.2  | 30      | 55.6  | 136  | 60.4  | 109  | 55.3  | 39     | 55.7  | 67   | 54.0  |      |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 21      | 4.4   | 7   | 5.6   | 13      | 3.7   | 13   | 4.6   | 3       | 5.6   | 9    | 4.0   | 8    | 4.1   | 4      | 5.7   | 4    | 3.2   |      |  |  |
| e. 【その他】                            |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124 | 100.0 | 349     | 100.0 | 284  | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197  | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |      |  |  |
| 実施している                              |  |  |  |  |  |  | 11      | 2.3   | 2   | 1.6   | 9       | 2.6   | 10   | 3.5   | 2       | 3.7   | 8    | 3.6   | 1    | 0.5   | 0      | 0.0   | 1    | 0.8   |      |  |  |
| 実施していないが今後実施予定                      |  |  |  |  |  |  | 4       | 0.8   | 2   | 1.6   | 2       | 0.6   | 2    | 0.7   | 0       | 0.0   | 2    | 0.9   | 2    | 1.0   | 2      | 2.9   | 0    | 0.0   |      |  |  |
| 実施しておらず今後の予定もない                     |  |  |  |  |  |  | 18      | 3.7   | 5   | 4.0   | 12      | 3.4   | 9    | 3.2   | 2       | 3.7   | 6    | 2.7   | 9    | 4.6   | 3      | 4.3   | 6    | 4.8   |      |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 448     | 93.1  | 115 | 92.7  | 326     | 93.4  | 263  | 92.6  | 50      | 92.6  | 209  | 92.9  | 185  | 93.9  | 65     | 92.9  | 117  | 94.4  |      |  |  |

「Q 5. 高齢者顧客への対応策実施状況」の説明

回答店の合計

- ・実施率が高いのは、「宅配サービス」実施約 5 5 % (非実施約 2 3 %) である。
- ・次に実施率が高いのは、「高齢者向け品揃え」実施約 4 5 % (非実施約 2 2 %) であるが、実施予定率は約 2 9 % と一番高い。

一般店合計

- ・実施率が高いのは、「宅配サービス」実施約 5 9 % (非実施約 2 6 %) である。実施予定率は、約 1 0 % と比較的低い。
- ・次に実施率が高いのは、「高齢者向け品揃え」実施約 4 8 % (非実施約 2 6 %) であるが、実施予定率は約 2 2 % である。

V C加盟店合計

- ・実施率が高いのは、「宅配サービス」実施約 4 9 % (非実施約 1 8 %) である。実施予定率は、約 3 1 % と高い。
- ・次に実施率が高いのは、「高齢者向け品揃え」実施約 4 1 % (非実施約 1 7 %) であるが、実施予定率は約 4 0 % と非常に高い。

## Q 6. POSレジスターの導入状況

(一般店・V C加盟店共通)

|                  | 70%以上 |       |      |       |      |       | 50%以上 |       |      |       |      |       | 30%以上  |       |      |       |      |       |
|------------------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|--------|-------|------|-------|------|-------|
|                  | 合 計   |       |      |       |      |       | 一般店   |       |      |       |      |       | V C加盟店 |       |      |       |      |       |
|                  | n     | %     | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体    |       | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体     |       | 売上増加 |       | 売上減少 |       |
| 【POSレジスターの導入状況】  | 481   | 100.0 | 124  | 100.0 | 349  | 100.0 | 284   | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| POSレジスターを導入している  | 239   | 49.7  | 82   | 66.1  | 154  | 44.1  | 71    | 25.0  | 20   | 37.0  | 51   | 22.7  | 168    | 85.3  | 62   | 88.6  | 103  | 83.1  |
| POSレジスターは導入していない | 214   | 44.5  | 38   | 30.6  | 176  | 50.4  | 185   | 65.1  | 30   | 55.6  | 155  | 68.9  | 29     | 14.7  | 8    | 11.4  | 21   | 16.9  |
| 無回答              | 28    | 5.8   | 4    | 3.2   | 19   | 5.4   | 28    | 9.9   | 4    | 7.4   | 19   | 8.4   | 0      | 0.0   | 0    | 0.0   | 0    | 0.0   |

## Q 7. POSレジスターに関する点

Q 6. POSレジスターの導入状況……導入している

(一般店・V C加盟店共通)

|                           | 合 計 |       |      |       |      |       | 一般店 |       |      |       |      |       | V C加盟店 |       |      |       |      |       |
|---------------------------|-----|-------|------|-------|------|-------|-----|-------|------|-------|------|-------|--------|-------|------|-------|------|-------|
|                           | n   | %     | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体  |       | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体     |       | 売上増加 |       | 売上減少 |       |
|                           | n   | %     | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体  |       | 売上増加 |       | 売上減少 |       | 全体     |       | 売上増加 |       | 売上減少 |       |
| 【商品マスタのメンテナンス】            | 239 | 100.0 | 82   | 100.0 | 154  | 100.0 | 71  | 100.0 | 20   | 100.0 | 51   | 100.0 | 168    | 100.0 | 62   | 100.0 | 103  | 100.0 |
| 自社で行っている                  | 98  | 41.0  | 33   | 40.2  | 65   | 42.2  | 28  | 39.4  | 9    | 45.0  | 19   | 37.3  | 70     | 41.7  | 24   | 38.7  | 46   | 44.7  |
| チェーン本部がやってくれる             | 103 | 43.1  | 36   | 43.9  | 64   | 41.6  | 20  | 28.2  | 4    | 20.0  | 16   | 31.4  | 83     | 49.4  | 32   | 51.6  | 48   | 46.6  |
| 取引先卸などの支援(データ提供など)を受けている  | 19  | 7.9   | 6    | 7.3   | 13   | 8.4   | 16  | 22.5  | 5    | 25.0  | 11   | 21.6  | 3      | 1.8   | 1    | 1.6   | 2    | 1.9   |
| メンテナンスはしていない              | 6   | 2.5   | 1    | 1.2   | 5    | 3.2   | 3   | 4.2   | 1    | 5.0   | 2    | 3.9   | 3      | 1.8   | 0    | 0.0   | 3    | 2.9   |
| その他                       | 4   | 1.7   | 1    | 1.2   | 3    | 1.9   | 2   | 2.8   | 0    | 0.0   | 2    | 3.9   | 2      | 1.2   | 1    | 1.6   | 1    | 1.0   |
| 無回答                       | 9   | 3.8   | 5    | 6.1   | 4    | 2.6   | 2   | 2.8   | 1    | 5.0   | 1    | 2.0   | 7      | 4.2   | 4    | 6.5   | 3    | 2.9   |
| 【データの活用】                  | 239 | 100.0 | 82   | 100.0 | 154  | 100.0 | 71  | 100.0 | 20   | 100.0 | 51   | 100.0 | 168    | 100.0 | 62   | 100.0 | 103  | 100.0 |
| データに基づいて、品揃えを変えるなどに活用している | 168 | 70.3  | 67   | 81.7  | 98   | 63.6  | 45  | 63.4  | 15   | 75.0  | 30   | 58.8  | 123    | 73.2  | 52   | 83.9  | 68   | 66.0  |
| データを活用したいが、活用の方法がわからない    | 19  | 7.9   | 3    | 3.7   | 16   | 10.4  | 5   | 7.0   | 0    | 0.0   | 5    | 9.8   | 14     | 8.3   | 3    | 4.8   | 11   | 10.7  |
| いまのところ、データを活用する予定はない      | 28  | 11.7  | 1    | 1.2   | 27   | 17.5  | 11  | 15.5  | 1    | 5.0   | 10   | 19.6  | 17     | 10.1  | 0    | 0.0   | 17   | 16.5  |
| その他                       | 9   | 3.8   | 3    | 3.7   | 6    | 3.9   | 6   | 8.5   | 2    | 10.0  | 4    | 7.8   | 3      | 1.8   | 1    | 1.6   | 2    | 1.9   |
| 無回答                       | 15  | 6.3   | 8    | 9.8   | 7    | 4.5   | 4   | 5.6   | 2    | 10.0  | 2    | 3.9   | 11     | 6.5   | 6    | 9.7   | 5    | 4.9   |

### 「Q 6. POSレジスターの導入状況」の説明

- ・回答店の合計では、POSレジスター導入店が約50%、非導入店が約45%である。POS導入は半々の状況である。
- ・一般店合計では、POSレジスター導入店が約25%、非導入店が約65%である。POS導入は大半が未導入の状況である。
- ・V C加盟店合計では、POSレジスター導入店が約85%、非導入店が約15%である。POS導入は大半が導入済みの状況である。

### 「Q 7. POSレジスターに関する点」の説明

#### 「商品マスターのメンテナンス」

- ・回答店の合計では、チェーン本部が約43%、自社が約41%、取引先支援が約8%となっている。
- ・一般店合計では、自社が約39%、チェーン本部が約28%、取引先支援が約23%となっている。取引先支援が比較的高くなっている。
- ・V C加盟店合計では、自社が約42%、チェーン本部が約49%、取引先支援が約2%となっている。

#### 「データの活用」

- ・回答店の合計では、活用しているが約70%、活用予定なしが約12%である。また、活用したいが活用方法不明が約8%ある。
- ・一般店合計では、活用しているが約63%、活用予定なしが約16%である。活用の比率が若干低い。
- ・V C加盟店合計では、活用しているが約73%、活用予定なしが約10%である。活用の比率が若干高い。
- ・売上増加傾向の店では、活用の比率が一般店で75%、V C加盟店で84%といずれも比較的高い比率を示している。

### Ⅲ. 商店街の動向と要望について

#### Q10/Q8. 商店街活動への参加状況

(一般店・V C加盟店共通)

| Ｑ 8 ． 商店街活動への参加状況<br>(一般店・V C加盟店共通) |  |  |  |  |  |  | 7 0 %以上 |       |      |       | 5 0 %以上 |       |     |       | 3 0 %以上 |       |      |       |     |       |        |       |      |       |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|---------|-------|------|-------|---------|-------|-----|-------|---------|-------|------|-------|-----|-------|--------|-------|------|-------|--|--|--|
|                                     |  |  |  |  |  |  | 合 計     |       |      |       |         |       |     | 一般店   |         |       |      |       |     |       | V C加盟店 |       |      |       |  |  |  |
|                                     |  |  |  |  |  |  | n       | %     | 売上増加 |       | 売上減少    |       | 全体  |       | 売上増加    |       | 売上減少 |       | 全体  |       | 売上増加   |       | 売上減少 |       |  |  |  |
| a ． 【共同催事への参加】                      |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284 | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197 | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |  |  |  |
| 参加している                              |  |  |  |  |  |  | 299     | 62.2  | 66   | 53.2  | 229     | 65.6  | 217 | 76.4  | 39      | 72.2  | 175  | 77.8  | 82  | 41.6  | 27     | 38.6  | 54   | 43.5  |  |  |  |
| 参加していないが今後参加予定                      |  |  |  |  |  |  | 30      | 6.2   | 12   | 9.7   | 18      | 5.2   | 16  | 5.6   | 3       | 5.6   | 13   | 5.8   | 14  | 7.1   | 9      | 12.9  | 5    | 4.0   |  |  |  |
| 参加していないし予定もない                       |  |  |  |  |  |  | 123     | 25.6  | 36   | 29.0  | 84      | 24.1  | 42  | 14.8  | 9       | 16.7  | 31   | 13.8  | 81  | 41.1  | 27     | 38.6  | 53   | 42.7  |  |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 29      | 6.0   | 10   | 8.1   | 18      | 5.2   | 9   | 3.2   | 3       | 5.6   | 6    | 2.7   | 20  | 10.2  | 7      | 10.0  | 12   | 9.7   |  |  |  |
| b ． 【共同駐車場の設置活動への協力】                |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284 | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197 | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |  |  |  |
| 参加している                              |  |  |  |  |  |  | 159     | 33.1  | 35   | 28.2  | 123     | 35.2  | 132 | 46.5  | 27      | 50.0  | 104  | 46.2  | 27  | 13.7  | 8      | 11.4  | 19   | 15.3  |  |  |  |
| 参加していないが今後参加予定                      |  |  |  |  |  |  | 55      | 11.4  | 18   | 14.5  | 37      | 10.6  | 36  | 12.7  | 9       | 16.7  | 27   | 12.0  | 19  | 9.6   | 9      | 12.9  | 10   | 8.1   |  |  |  |
| 参加していないし予定もない                       |  |  |  |  |  |  | 225     | 46.8  | 59   | 47.6  | 162     | 46.4  | 98  | 34.5  | 15      | 27.8  | 81   | 36.0  | 127 | 64.5  | 44     | 62.9  | 81   | 65.3  |  |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 42      | 8.7   | 12   | 9.7   | 27      | 7.7   | 18  | 6.3   | 3       | 5.6   | 13   | 5.8   | 24  | 12.2  | 9      | 12.9  | 14   | 11.3  |  |  |  |
| c ． 【共同施設設置活動への協力】                  |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284 | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197 | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |  |  |  |
| 参加している                              |  |  |  |  |  |  | 215     | 44.7  | 46   | 37.1  | 167     | 47.9  | 171 | 60.2  | 34      | 63.0  | 135  | 60.0  | 44  | 22.3  | 12     | 17.1  | 32   | 25.8  |  |  |  |
| 参加していないが今後参加予定                      |  |  |  |  |  |  | 57      | 11.9  | 17   | 13.7  | 40      | 11.5  | 35  | 12.3  | 7       | 13.0  | 28   | 12.4  | 22  | 11.2  | 10     | 14.3  | 12   | 9.7   |  |  |  |
| 参加していないし予定もない                       |  |  |  |  |  |  | 172     | 35.8  | 50   | 40.3  | 119     | 34.1  | 63  | 22.2  | 10      | 18.5  | 52   | 23.1  | 109 | 55.3  | 40     | 57.1  | 67   | 54.0  |  |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 37      | 7.7   | 11   | 8.9   | 23      | 6.6   | 15  | 5.3   | 3       | 5.6   | 10   | 4.4   | 22  | 11.2  | 8      | 11.4  | 13   | 10.5  |  |  |  |
| d ． 【共同宅配・配送、共同備蓄など】                |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284 | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197 | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |  |  |  |
| 参加している                              |  |  |  |  |  |  | 35      | 7.3   | 10   | 8.1   | 25      | 7.2   | 31  | 10.9  | 9       | 16.7  | 22   | 9.8   | 4   | 2.0   | 1      | 1.4   | 3    | 2.4   |  |  |  |
| 参加していないが今後参加予定                      |  |  |  |  |  |  | 63      | 13.1  | 17   | 13.7  | 46      | 13.2  | 43  | 15.1  | 9       | 16.7  | 34   | 15.1  | 20  | 10.2  | 8      | 11.4  | 12   | 9.7   |  |  |  |
| 参加していないし予定もない                       |  |  |  |  |  |  | 336     | 69.9  | 83   | 66.9  | 248     | 71.1  | 186 | 65.5  | 31      | 57.4  | 152  | 67.6  | 150 | 76.1  | 52     | 74.3  | 96   | 77.4  |  |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 47      | 9.8   | 14   | 11.3  | 30      | 8.6   | 24  | 8.5   | 5       | 9.3   | 17   | 7.6   | 23  | 11.7  | 9      | 12.9  | 13   | 10.5  |  |  |  |
| e ． 【共同ポイントカード】                     |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284 | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197 | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |  |  |  |
| 参加している                              |  |  |  |  |  |  | 136     | 28.3  | 35   | 28.2  | 99      | 28.4  | 97  | 34.2  | 23      | 42.6  | 72   | 32.0  | 39  | 19.8  | 12     | 17.1  | 27   | 21.8  |  |  |  |
| 参加していないが今後参加予定                      |  |  |  |  |  |  | 47      | 9.8   | 12   | 9.7   | 35      | 10.0  | 36  | 12.7  | 7       | 13.0  | 29   | 12.9  | 11  | 5.6   | 5      | 7.1   | 6    | 4.8   |  |  |  |
| 参加していないし予定もない                       |  |  |  |  |  |  | 256     | 53.2  | 65   | 52.4  | 188     | 53.9  | 131 | 46.1  | 21      | 38.9  | 109  | 48.4  | 125 | 63.5  | 44     | 62.9  | 79   | 63.7  |  |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 42      | 8.7   | 12   | 9.7   | 27      | 7.7   | 20  | 7.0   | 3       | 5.6   | 15   | 6.7   | 22  | 11.2  | 9      | 12.9  | 12   | 9.7   |  |  |  |
| f ． 【その他】                           |  |  |  |  |  |  | 481     | 100.0 | 124  | 100.0 | 349     | 100.0 | 284 | 100.0 | 54      | 100.0 | 225  | 100.0 | 197 | 100.0 | 70     | 100.0 | 124  | 100.0 |  |  |  |
| 参加している                              |  |  |  |  |  |  | 9       | 1.9   | 2    | 1.6   | 7       | 2.0   | 8   | 2.8   | 2       | 3.7   | 6    | 2.7   | 1   | 0.5   | 0      | 0.0   | 1    | 0.8   |  |  |  |
| 参加していないが今後参加予定                      |  |  |  |  |  |  | 2       | 0.4   | 1    | 0.8   | 1       | 0.3   | 1   | 0.4   | 0       | 0.0   | 1    | 0.4   | 1   | 0.5   | 1      | 1.4   | 0    | 0.0   |  |  |  |
| 参加していないし予定もない                       |  |  |  |  |  |  | 20      | 4.2   | 4    | 3.2   | 16      | 4.6   | 5   | 1.8   | 0       | 0.0   | 5    | 2.2   | 15  | 7.6   | 4      | 5.7   | 11   | 8.9   |  |  |  |
| 無回答                                 |  |  |  |  |  |  | 450     | 93.6  | 117  | 94.4  | 325     | 93.1  | 270 | 95.1  | 52      | 96.3  | 213  | 94.7  | 180 | 91.4  | 65     | 92.9  | 112  | 90.3  |  |  |  |

#### 「Ⅲ. 商店街の動向と要望について」の説明

##### 回答店の合計

- ・「共同催事への参加」の比率が高く約62%である（非参加約26%）。次の高いのが「共同施設設置への協力」で約45%である（非参加約36%）。
- ・「共同駐車場の設置活動への協力」は参加約33%・非参加約47%である。また「共同ポイントカード」は参加約28%・非参加約53%である。
- ・「共同宅配・配送、共同備蓄など」への参加率は低く約7%である。非参加率は、約70%。

##### 一般店合計

- ・a～eの全てにおいて、回答店合計に対して参加の比率が高くなっている。
- ・「共同催事への参加」の比率が高く約76%である（非参加約15%）。次の高いのが「共同施設設置への協力」で約60%である（非参加約22%）。

##### V C加盟店合計

- ・a～eの全てにおいて、回答店合計に対して参加の比率が低くなっている。また、a～eの全てにおいて、参加率に対して非参加率の方が高い。
- ・「共同催事への参加」の比率は約42%である（非参加約41%）。次の高いのが「共同施設設置への協力」で約22%である（非参加約55%）。

#### Ⅳ－１．卸売業との取引動向と要望について

##### Ｑ８．取引先卸売業との取引の現状

(一般店のみ)

| 8. 取引先卸売業との取引の現状<br>(一般店のみ) |   |   |      |      | 7 0 %以上 |       |      | 5 0 %以上 |      |       | 3 0 %以上 |  |  |
|-----------------------------|---|---|------|------|---------|-------|------|---------|------|-------|---------|--|--|
|                             | n | % | 合 計  |      | 一般店     |       |      | V C加盟店  |      |       |         |  |  |
|                             |   |   | 売上増加 | 売上減少 | 全体      | 売上増加  | 売上減少 | 全体      | 売上増加 | 売上減少  |         |  |  |
| a. 【取引数】                    |   |   |      |      | 284     | 100.0 | 54   | 100.0   | 225  | 100.0 |         |  |  |
| 取引先卸売業を絞り込んでいる              |   |   |      |      | 186     | 65.5  | 33   | 61.1    | 150  | 66.7  |         |  |  |
| 取引先卸売業を分散化している              |   |   |      |      | 85      | 29.9  | 19   | 35.2    | 65   | 28.9  |         |  |  |
| 取引なし                        |   |   |      |      | 9       | 3.2   | 2    | 3.7     | 6    | 2.7   |         |  |  |
| 無回答                         |   |   |      |      | 4       | 1.4   | 0    | 0.0     | 4    | 1.8   |         |  |  |
| b. 【地域性】                    |   |   |      |      | 284     | 100.0 | 54   | 100.0   | 225  | 100.0 |         |  |  |
| 取引先卸売業は地域の卸に重点化している         |   |   |      |      | 120     | 42.3  | 22   | 40.7    | 95   | 42.2  |         |  |  |
| 取引先卸売業は全国的卸に重点化している         |   |   |      |      | 147     | 51.8  | 27   | 50.0    | 119  | 52.9  |         |  |  |
| 取引なし                        |   |   |      |      | 8       | 2.8   | 1    | 1.9     | 6    | 2.7   |         |  |  |
| 無回答                         |   |   |      |      | 9       | 3.2   | 4    | 7.4     | 5    | 2.2   |         |  |  |

##### Ｑ９．取引先卸売業へ期待する機能

(一般店のみ)

|                                   | n | % | 合 計  |      | 一般店 |       |      |       |      |       | V C加盟店 |      |      |
|-----------------------------------|---|---|------|------|-----|-------|------|-------|------|-------|--------|------|------|
|                                   |   |   | 売上増加 | 売上減少 | 全体  | 売上増加  | 売上減少 | 全体    | 売上増加 | 売上減少  | 全体     | 売上増加 | 売上減少 |
| <b>a. 【品揃えに関する情報を提供してくれる】</b>     |   |   |      |      | 284 | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 |        |      |      |
| 期待する                              |   |   |      |      | 248 | 87.3  | 48   | 88.9  | 198  | 88.0  |        |      |      |
| 期待しない                             |   |   |      |      | 24  | 8.5   | 5    | 9.3   | 19   | 8.4   |        |      |      |
| 無回答                               |   |   |      |      | 12  | 4.2   | 1    | 1.9   | 8    | 3.6   |        |      |      |
| <b>b. 【商品を豊富に提供してくれる】</b>         |   |   |      |      | 284 | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 |        |      |      |
| 期待する                              |   |   |      |      | 234 | 82.4  | 46   | 85.2  | 186  | 82.7  |        |      |      |
| 期待しない                             |   |   |      |      | 35  | 12.3  | 7    | 13.0  | 28   | 12.4  |        |      |      |
| 無回答                               |   |   |      |      | 15  | 5.3   | 1    | 1.9   | 11   | 4.9   |        |      |      |
| <b>c. 【情報システムを持っている】</b>          |   |   |      |      | 284 | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 |        |      |      |
| 期待する                              |   |   |      |      | 208 | 73.2  | 41   | 75.9  | 166  | 73.8  |        |      |      |
| 期待しない                             |   |   |      |      | 55  | 19.4  | 12   | 22.2  | 42   | 18.7  |        |      |      |
| 無回答                               |   |   |      |      | 21  | 7.4   | 1    | 1.9   | 17   | 7.6   |        |      |      |
| <b>d. 【効率的、かつ、きめ細かく納品してくれる】</b>   |   |   |      |      | 284 | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 |        |      |      |
| 期待する                              |   |   |      |      | 254 | 89.4  | 49   | 90.7  | 203  | 90.2  |        |      |      |
| 期待しない                             |   |   |      |      | 18  | 6.3   | 4    | 7.4   | 13   | 5.8   |        |      |      |
| 無回答                               |   |   |      |      | 12  | 4.2   | 1    | 1.9   | 9    | 4.0   |        |      |      |
| <b>e. 【お店をよくするための助言や指導をしてくれる】</b> |   |   |      |      | 284 | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 |        |      |      |
| 期待する                              |   |   |      |      | 201 | 70.8  | 34   | 63.0  | 164  | 72.9  |        |      |      |
| 期待しない                             |   |   |      |      | 70  | 24.6  | 18   | 33.3  | 51   | 22.7  |        |      |      |
| 無回答                               |   |   |      |      | 13  | 4.6   | 2    | 3.7   | 10   | 4.4   |        |      |      |
| <b>f. 【その他】</b>                   |   |   |      |      | 284 | 100.0 | 54   | 100.0 | 225  | 100.0 |        |      |      |
| 期待する                              |   |   |      |      | 6   | 2.1   | 0    | 0.0   | 6    | 2.7   |        |      |      |
| 期待しない                             |   |   |      |      | 3   | 1.1   | 0    | 0.0   | 3    | 1.3   |        |      |      |
| 無回答                               |   |   |      |      | 275 | 96.8  | 54   | 100.0 | 216  | 96.0  |        |      |      |

#### Ⅳ－２．中小小売業の協働型組織について

##### Q11. 協働型組織への参加状況

(一般店のみ)

| 11. 協働型組織への参加状況<br>(一般店のみ) |   |   |      |      | 70%以上 |       |      | 50%以上  |      |       | 30%以上 |  |  |
|----------------------------|---|---|------|------|-------|-------|------|--------|------|-------|-------|--|--|
|                            | n | % | 合 計  |      | 一般店   |       |      | V C加盟店 |      |       |       |  |  |
|                            |   |   | 売上増加 | 売上減少 | 全体    | 売上増加  | 売上減少 | 全体     | 売上増加 | 売上減少  |       |  |  |
| 【協働型組織への参加状況】              |   |   |      |      | 284   | 100.0 | 54   | 100.0  | 225  | 100.0 |       |  |  |
| ボランタリーチェーン(VC)に参加している      |   |   |      |      | 18    | 6.3   | 3    | 5.6    | 15   | 6.7   |       |  |  |
| フランチャイズチェーン(FC)に参加している     |   |   |      |      | 23    | 8.1   | 5    | 9.3    | 18   | 8.0   |       |  |  |
| 現在は参加していないがVCに参加予定(検討している) |   |   |      |      | 0     | 0.0   | 0    | 0.0    | 0    | 0.0   |       |  |  |
| 現在は参加していないがFCに参加予定(検討している) |   |   |      |      | 1     | 0.4   | 1    | 1.9    | 0    | 0.0   |       |  |  |
| その他の協働型組織に参加している           |   |   |      |      | 27    | 9.5   | 4    | 7.4    | 23   | 10.2  |       |  |  |
| 現在参加しておらず、参加の予定もない         |   |   |      |      | 211   | 74.3  | 40   | 74.1   | 166  | 73.8  |       |  |  |
| 無回答                        |   |   |      |      | 4     | 1.4   | 1    | 1.9    | 3    | 1.3   |       |  |  |

##### Q12. チェーン本部（または協働型組織）へ期待する機能

Q11. 協働型組織への参加状況…参加している、または参加予定、参加を検討している

(一般店のみ)

| (一般店のみ)                     | 合 計 |   |      |  |      | 一般店 |    |       |      |       | V C加盟店 |       |    |  |      |  |      |  |
|-----------------------------|-----|---|------|--|------|-----|----|-------|------|-------|--------|-------|----|--|------|--|------|--|
|                             | n   | % | 売上増加 |  | 売上減少 |     | 全体 |       | 売上増加 |       | 売上減少   |       | 全体 |  | 売上増加 |  | 売上減少 |  |
| a. 【品揃えに関する情報を提供してくれる】      |     |   |      |  |      |     | 69 | 100.0 | 13   | 100.0 | 56     | 100.0 |    |  |      |  |      |  |
| 期待する                        |     |   |      |  |      |     | 55 | 79.7  | 13   | 100.0 | 42     | 75.0  |    |  |      |  |      |  |
| 期待しない                       |     |   |      |  |      |     | 6  | 8.7   | 0    | 0.0   | 6      | 10.7  |    |  |      |  |      |  |
| 無回答                         |     |   |      |  |      |     | 8  | 11.6  | 0    | 0.0   | 8      | 14.3  |    |  |      |  |      |  |
| b. 【商品を豊富に提供してくれる】          |     |   |      |  |      |     | 69 | 100.0 | 13   | 100.0 | 56     | 100.0 |    |  |      |  |      |  |
| 期待する                        |     |   |      |  |      |     | 51 | 73.9  | 11   | 84.6  | 40     | 71.4  |    |  |      |  |      |  |
| 期待しない                       |     |   |      |  |      |     | 10 | 14.5  | 2    | 15.4  | 8      | 14.3  |    |  |      |  |      |  |
| 無回答                         |     |   |      |  |      |     | 8  | 11.6  | 0    | 0.0   | 8      | 14.3  |    |  |      |  |      |  |
| c. 【他店と差別化できる商品を開発・提供してくれる】 |     |   |      |  |      |     | 69 | 100.0 | 13   | 100.0 | 56     | 100.0 |    |  |      |  |      |  |
| 期待する                        |     |   |      |  |      |     | 56 | 81.2  | 12   | 92.3  | 44     | 78.6  |    |  |      |  |      |  |
| 期待しない                       |     |   |      |  |      |     | 7  | 10.1  | 1    | 7.7   | 6      | 10.7  |    |  |      |  |      |  |
| 無回答                         |     |   |      |  |      |     | 6  | 8.7   | 0    | 0.0   | 6      | 10.7  |    |  |      |  |      |  |
| d. 【安い商品を提供してくれる】           |     |   |      |  |      |     | 69 | 100.0 | 13   | 100.0 | 56     | 100.0 |    |  |      |  |      |  |
| 期待する                        |     |   |      |  |      |     | 37 | 53.6  | 9    | 69.2  | 28     | 50.0  |    |  |      |  |      |  |
| 期待しない                       |     |   |      |  |      |     | 23 | 33.3  | 4    | 30.8  | 19     | 33.9  |    |  |      |  |      |  |
| 無回答                         |     |   |      |  |      |     | 9  | 13.0  | 0    | 0.0   | 9      | 16.1  |    |  |      |  |      |  |
| e. 【情報システムを持っている】           |     |   |      |  |      |     | 69 | 100.0 | 13   | 100.0 | 56     | 100.0 |    |  |      |  |      |  |
| 期待する                        |     |   |      |  |      |     | 57 | 82.6  | 12   | 92.3  | 45     | 80.4  |    |  |      |  |      |  |
| 期待しない                       |     |   |      |  |      |     | 6  | 8.7   | 1    | 7.7   | 5      | 8.9   |    |  |      |  |      |  |
| 無回答                         |     |   |      |  |      |     | 6  | 8.7   | 0    | 0.0   | 6      | 10.7  |    |  |      |  |      |  |
| f. 【効率的かつ、きめ細かく納品してくれる】     |     |   |      |  |      |     | 69 | 100.0 | 13   | 100.0 | 56     | 100.0 |    |  |      |  |      |  |
| 期待する                        |     |   |      |  |      |     | 57 | 82.6  | 12   | 92.3  | 45     | 80.4  |    |  |      |  |      |  |
| 期待しない                       |     |   |      |  |      |     | 4  | 5.8   | 1    | 7.7   | 3      | 5.4   |    |  |      |  |      |  |
| 無回答                         |     |   |      |  |      |     | 8  | 11.6  | 0    | 0.0   | 8      | 14.3  |    |  |      |  |      |  |
| g. 【お店をよくするための助言や指導をしてくれる】  |     |   |      |  |      |     | 69 | 100.0 | 13   | 100.0 | 56     | 100.0 |    |  |      |  |      |  |
| 期待する                        |     |   |      |  |      |     | 57 | 82.6  | 13   | 100.0 | 44     | 78.6  |    |  |      |  |      |  |
| 期待しない                       |     |   |      |  |      |     | 4  | 5.8   | 0    | 0.0   | 4      | 7.1   |    |  |      |  |      |  |
| 無回答                         |     |   |      |  |      |     | 8  | 11.6  | 0    | 0.0   | 8      | 14.3  |    |  |      |  |      |  |
| h. 【その他】                    |     |   |      |  |      |     | 69 | 100.0 | 13   | 100.0 | 56     | 100.0 |    |  |      |  |      |  |
| 期待する                        |     |   |      |  |      |     | 3  | 4.3   | 0    | 0.0   | 3      | 5.4   |    |  |      |  |      |  |
| 期待しない                       |     |   |      |  |      |     | 2  | 2.9   | 0    | 0.0   | 2      | 3.6   |    |  |      |  |      |  |
| 無回答                         |     |   |      |  |      |     | 64 | 92.8  | 13   | 100.0 | 51     | 91.1  |    |  |      |  |      |  |

# Q13. 中小小売業の協働型組織に参加しない理由

Q11. 協働型組織への参加状況…現在参加しておらず、参加の予定もない

(一般店のみの)

|                      | 70%以上 |   |      |      |  |  | 50%以上 |       |      |       |     |       | 30%以上  |      |      |  |  |  |
|----------------------|-------|---|------|------|--|--|-------|-------|------|-------|-----|-------|--------|------|------|--|--|--|
|                      | 合 計   |   |      |      |  |  | 一般店   |       |      |       |     |       | V C加盟店 |      |      |  |  |  |
|                      | n     | % | 売上増加 | 売上減少 |  |  | 全体    | 売上増加  | 売上減少 |       |     |       | 全体     | 売上増加 | 売上減少 |  |  |  |
| 【協働型組織へ参加しない理由】      |       |   |      |      |  |  | 216   | 100.0 | 41   | 100.0 | 170 | 100.0 |        |      |      |  |  |  |
| 「協働型組織」自体を知らない       |       |   |      |      |  |  | 37    | 17.1  | 8    | 19.5  | 29  | 17.1  |        |      |      |  |  |  |
| 「協働型組織」から勧誘を受けたことがない |       |   |      |      |  |  | 16    | 7.4   | 2    | 4.9   | 14  | 8.2   |        |      |      |  |  |  |
| 組織への支払いが高い           |       |   |      |      |  |  | 20    | 9.3   | 1    | 2.4   | 18  | 10.6  |        |      |      |  |  |  |
| 参加の必要性がない、必要性を感じない   |       |   |      |      |  |  | 131   | 60.6  | 27   | 65.9  | 100 | 58.8  |        |      |      |  |  |  |
| その他                  |       |   |      |      |  |  | 8     | 3.7   | 3    | 7.3   | 5   | 2.9   |        |      |      |  |  |  |
| 無回答                  |       |   |      |      |  |  | 4     | 1.9   | 0    | 0.0   | 4   | 2.4   |        |      |      |  |  |  |

## 「IV. 一般店のみの調査項目」の説明

### 「Q8. 取引先卸売業との取引の現状」の説明

取引先数

- ・全体として「取引先卸売業を絞り込んでいる」の比率が高く約66%である。「取引先卸売業を分散化している」は約30%である。
- ・「取引先卸売業を絞り込んでいる」に関しては、売上増加傾向店の比率が若干低く約61%である。売上減少傾向連では約67%である。

地域性

- ・全体として「取引先卸売業は全国的卸に重点化している」の比率が高く約52%である。「取引先卸売業は地域の卸に重点化している」は約42%である。
- ・「取引先卸売業は全国的卸に重点化している」に関しては、売上増加傾向店の比率が若干低く約50%である。売上減少傾向連では約53%である。

### 「Q9. 取引先卸売業へ期待する機能」の説明

一般店合計

- ・期待する比率が80%以上なのは、「効率的、かつ、きめ細かく納品してくれる」約89%、「品揃えに関する情報を提供してくれる」約87%、「商品を豊富に提供してくれる」約82%である。
- ・期待する比率が70%以上なのは、「情報システムを持っている」約73%、「お店をよくするための助言や指導をしてくれる」約71%である。

売上傾向

- ・売上傾向の違いで比較しても、「お店をよくするための助言や指導をしてくれる」（増加傾向店：約63%、減少傾向店：約73%）以外では大きな違いはない。

### 「Q11. 協働型組織への参加状況」の説明

一般店合計

- ・全体として「現在参加しておらず、参加の予定もない」の比率が高く、約74%である。
- ・全体として組織への参加状況は「その他の協働型組織に参加している」約10%、「フランチャイズチェーン（FC）に参加している」約8%、「ボランティアチェーン（VC）に参加している」約6%である。
- ・「現在は参加していないがFCやVCに参加予定（検討している）」としている店は、ほとんど無い。

売上傾向

- ・売上傾向の違いで比較しても、一般店合計で見られた状況との大きな違いはない。

### 「Q12. チェーン本部（または協働型組織）へ期待する機能」の説明

協働型組織への参加・参加予定店

- ・「情報システムを持っている」「効率的かつ、きめ細かく納品してくれる」「お店をよくするための助言や指導をしてくれる」の比率がそれぞれ約83%である。
- ・それに次いで「他店と差別化できる商品を開発・提供してくれる」約81%、「品揃えに関する情報を提供してくれる」約80%である。
- ・また、「商品を豊富に提供してくれる」約74%、「安い商品を提供してくれる」約54%である。

### 「Q13. 中小小売業の協働型組織に参加しない理由」の説明

協働型組織への非参加・参加予定なし店

- ・一番比率が高いのは「参加の必要性がない、必要性を感じない」約61%である。
- ・次いで「「協働型組織」自体を知らない」約17%、「組織への支払いが高い」約9%、「「協働型組織」から勧誘を受けたことがない」約7%である。

## V. ボランタリーチェーン加盟の動向と意向について

Q9. チェーンへの加盟年数

Q10. 今後の加盟意向

(V C加盟店のみ)

| 9. チェーンへの加盟年数             |  |  |  |  | 7 0 %以上 |   |      |  | 5 0 %以上 |  |    |  | 3 0 %以上 |  |      |  |    |     |       |    |       |     |       |
|---------------------------|--|--|--|--|---------|---|------|--|---------|--|----|--|---------|--|------|--|----|-----|-------|----|-------|-----|-------|
| 10. 今後の加盟意向<br>(V C加盟店のみ) |  |  |  |  | 合 計     |   |      |  | 一般店     |  |    |  | V C加盟店  |  |      |  |    |     |       |    |       |     |       |
|                           |  |  |  |  | n       | % | 売上増加 |  | 売上減少    |  | 全体 |  | 売上増加    |  | 売上減少 |  | 全体 |     | 売上増加  |    | 売上減少  |     |       |
| Q 9. チェーンへの加盟年数           |  |  |  |  |         |   |      |  |         |  |    |  |         |  |      |  |    | 197 | 100.0 | 70 | 100.0 | 124 | 100.0 |
| 1 0 年未満                   |  |  |  |  |         |   |      |  |         |  |    |  |         |  |      |  |    | 62  | 31.5  | 25 | 35.7  | 37  | 29.8  |
| 1 0 年以上 2 0 年未満           |  |  |  |  |         |   |      |  |         |  |    |  |         |  |      |  |    | 75  | 38.1  | 24 | 34.3  | 49  | 39.5  |
| 2 0 年以上 3 0 年未満           |  |  |  |  |         |   |      |  |         |  |    |  |         |  |      |  |    | 32  | 16.2  | 11 | 15.7  | 20  | 16.1  |
| 3 0 年以上                   |  |  |  |  |         |   |      |  |         |  |    |  |         |  |      |  |    | 21  | 10.7  | 7  | 10.0  | 14  | 11.3  |
| 無回答                       |  |  |  |  |         |   |      |  |         |  |    |  |         |  |      |  |    | 7   | 3.6   | 3  | 4.3   | 4   | 3.2   |
| Q10. 今後の加盟意向              |  |  |  |  |         |   |      |  |         |  |    |  |         |  |      |  |    | 197 | 100.0 | 70 | 100.0 | 124 | 100.0 |
| 続ける                       |  |  |  |  |         |   |      |  |         |  |    |  |         |  |      |  |    | 180 | 91.4  | 66 | 94.3  | 111 | 89.5  |
| 脱退したい                     |  |  |  |  |         |   |      |  |         |  |    |  |         |  |      |  |    | 2   | 1.0   | 0  | 0.0   | 2   | 1.6   |
| 無回答                       |  |  |  |  |         |   |      |  |         |  |    |  |         |  |      |  |    | 15  | 7.6   | 4  | 5.7   | 11  | 8.9   |

Q11. チェーン加盟による効果

(V C加盟店のみ)

| (V C加盟店のみ)            | 合 計 |   |      |  | 一般店  |  |    |  | V C加盟店 |  |      |  |     |       |      |       |      |       |
|-----------------------|-----|---|------|--|------|--|----|--|--------|--|------|--|-----|-------|------|-------|------|-------|
|                       | n   | % | 売上増加 |  | 売上減少 |  | 全体 |  | 売上増加   |  | 売上減少 |  | 全体  |       | 売上増加 |       | 売上減少 |       |
| a. 【売上は上がりましたか】       |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 197 | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 上がった                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 110 | 55.8  | 52   | 74.3  | 57   | 46.0  |
| 変わらず                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 74  | 37.6  | 12   | 17.1  | 60   | 48.4  |
| 無回答                   |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 13  | 6.6   | 6    | 8.6   | 7    | 5.6   |
| b. 【利益はあがりましたか】       |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 197 | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 上がった                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 112 | 56.9  | 51   | 72.9  | 60   | 48.4  |
| 変わらず                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 71  | 36.0  | 12   | 17.1  | 57   | 46.0  |
| 無回答                   |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 14  | 7.1   | 7    | 10.0  | 7    | 5.6   |
| c. 【ライバル店との競争力はどうですか】 |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 197 | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 上がった                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 110 | 55.8  | 45   | 64.3  | 63   | 50.8  |
| 変わらず                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 71  | 36.0  | 17   | 24.3  | 53   | 42.7  |
| 無回答                   |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 16  | 8.1   | 8    | 11.4  | 8    | 6.5   |
| d. 【商品の品揃えは充実しましたか】   |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 197 | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 充実した                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 144 | 73.1  | 55   | 78.6  | 86   | 69.4  |
| 変わらず                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 41  | 20.8  | 9    | 12.9  | 32   | 25.8  |
| 無回答                   |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 12  | 6.1   | 6    | 8.6   | 6    | 4.8   |
| e. 【お客様からの評判はどうですか】   |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 197 | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 向上した                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 123 | 62.4  | 46   | 65.7  | 76   | 61.3  |
| 変わらず                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 59  | 29.9  | 16   | 22.9  | 41   | 33.1  |
| 無回答                   |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 15  | 7.6   | 8    | 11.4  | 7    | 5.6   |
| f. 【お店全体の活気はどうですか】    |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 197 | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 活気づいた                 |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 111 | 56.3  | 43   | 61.4  | 66   | 53.2  |
| 変わらず                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 71  | 36.0  | 18   | 25.7  | 52   | 41.9  |
| 無回答                   |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 15  | 7.6   | 9    | 12.9  | 6    | 4.8   |
| g. 【その他】              |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 197 | 100.0 | 70   | 100.0 | 124  | 100.0 |
| 上昇した                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 6   | 3.0   | 2    | 2.9   | 4    | 3.2   |
| 変わらず                  |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 7   | 3.6   | 1    | 1.4   | 6    | 4.8   |
| 無回答                   |     |   |      |  |      |  |    |  |        |  |      |  | 184 | 93.4  | 67   | 95.7  | 114  | 91.9  |

Q12. チェーン本部に期待する機能  
(V C加盟店のみ)

|                                                | 70%以上 |   |      |      | 50%以上 |      |      |  | 30%以上  |       |      |       |
|------------------------------------------------|-------|---|------|------|-------|------|------|--|--------|-------|------|-------|
|                                                | 合 計   |   |      |      | 一般店   |      |      |  | V C加盟店 |       |      |       |
|                                                | n     | % | 売上増加 | 売上減少 | 全体    | 売上増加 | 売上減少 |  | 全体     | 売上増加  | 売上減少 |       |
| <b>a. 【品揃えに関する情報を提供してくれる】</b>                  |       |   |      |      |       |      |      |  | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 期待する                                           |       |   |      |      |       |      |      |  | 181    | 91.9  | 66   | 94.3  |
| 期待しない                                          |       |   |      |      |       |      |      |  | 11     | 5.6   | 3    | 4.3   |
| 無回答                                            |       |   |      |      |       |      |      |  | 5      | 2.5   | 1    | 1.4   |
| <b>b. 【他店と差別化できる商品を開発・提供してくれる】</b>             |       |   |      |      |       |      |      |  | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 期待する                                           |       |   |      |      |       |      |      |  | 174    | 88.3  | 66   | 94.3  |
| 期待しない                                          |       |   |      |      |       |      |      |  | 18     | 9.1   | 3    | 4.3   |
| 無回答                                            |       |   |      |      |       |      |      |  | 5      | 2.5   | 1    | 1.4   |
| <b>c. 【安い商品を提供してくれる】</b>                       |       |   |      |      |       |      |      |  | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 期待する                                           |       |   |      |      |       |      |      |  | 177    | 89.8  | 63   | 90.0  |
| 期待しない                                          |       |   |      |      |       |      |      |  | 12     | 6.1   | 5    | 7.1   |
| 無回答                                            |       |   |      |      |       |      |      |  | 8      | 4.1   | 2    | 2.9   |
| <b>d. 【データに基づいたコンサルティングをしてくれる】</b>             |       |   |      |      |       |      |      |  | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 期待する                                           |       |   |      |      |       |      |      |  | 138    | 70.1  | 51   | 72.9  |
| 期待しない                                          |       |   |      |      |       |      |      |  | 55     | 27.9  | 18   | 25.7  |
| 無回答                                            |       |   |      |      |       |      |      |  | 4      | 2.0   | 1    | 1.4   |
| <b>e. 【インターネットによる情報発信や商品販売などの支援をしてくれる】</b>     |       |   |      |      |       |      |      |  | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 期待する                                           |       |   |      |      |       |      |      |  | 136    | 69.0  | 52   | 74.3  |
| 期待しない                                          |       |   |      |      |       |      |      |  | 50     | 25.4  | 14   | 20.0  |
| 無回答                                            |       |   |      |      |       |      |      |  | 11     | 5.6   | 4    | 5.7   |
| <b>f. 【顧客カードの発行や顧客管理システムの導入・運用を支援してくれる】</b>    |       |   |      |      |       |      |      |  | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 期待する                                           |       |   |      |      |       |      |      |  | 114    | 57.9  | 48   | 68.6  |
| 期待しない                                          |       |   |      |      |       |      |      |  | 76     | 38.6  | 21   | 30.0  |
| 無回答                                            |       |   |      |      |       |      |      |  | 7      | 3.6   | 1    | 1.4   |
| <b>g. 【商品発注や在庫管理の効率化のためのシステム導入・運用を支援してくれる】</b> |       |   |      |      |       |      |      |  | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 期待する                                           |       |   |      |      |       |      |      |  | 134    | 68.0  | 54   | 77.1  |
| 期待しない                                          |       |   |      |      |       |      |      |  | 51     | 25.9  | 13   | 18.6  |
| 無回答                                            |       |   |      |      |       |      |      |  | 12     | 6.1   | 3    | 4.3   |
| <b>h. 【従業員の教育・能力開発支援】</b>                      |       |   |      |      |       |      |      |  | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 期待する                                           |       |   |      |      |       |      |      |  | 128    | 65.0  | 54   | 77.1  |
| 期待しない                                          |       |   |      |      |       |      |      |  | 61     | 31.0  | 15   | 21.4  |
| 無回答                                            |       |   |      |      |       |      |      |  | 8      | 4.1   | 1    | 1.4   |
| <b>i. 【お店をよくするための助言や指導をしてくれる】</b>              |       |   |      |      |       |      |      |  | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 期待する                                           |       |   |      |      |       |      |      |  | 160    | 81.2  | 59   | 84.3  |
| 期待しない                                          |       |   |      |      |       |      |      |  | 29     | 14.7  | 9    | 12.9  |
| 無回答                                            |       |   |      |      |       |      |      |  | 8      | 4.1   | 2    | 2.9   |
| <b>j. 【効率的かつ、きめ細かく納品してくれる】</b>                 |       |   |      |      |       |      |      |  | 197    | 100.0 | 70   | 100.0 |
| 期待する                                           |       |   |      |      |       |      |      |  | 159    | 80.7  | 52   | 74.3  |
| 期待しない                                          |       |   |      |      |       |      |      |  | 27     | 13.7  | 15   | 21.4  |
| 無回答                                            |       |   |      |      |       |      |      |  | 11     | 5.6   | 3    | 4.3   |

「Ⅴ. VC加盟店のみの調査項目」の説明

「Q9. チェーンへの加盟年数」の説明

- ・比率の高い順に「10年以上20年未満」約38%、「10年未満」約32%、「20年以上30年未満」約16%、「30年以上」約11%である。
- ・売上減少傾向店は同様の順「10年以上20年未満」約40%、「10年未満」約30%、「20年以上30年未満」約16%、「30年以上」約11%である。
- ・売上増加傾向店は短い順「10年未満」約36%、「10年以上20年未満」約34%、「20年以上30年未満」約16%、「30年以上」約10%である。

「Q10. 今後の加盟意向」の説明

- ・全体として「続ける」とした店が約91%である。
- ・売上傾向の違いでは、売上増加傾向店での比率が若干高い。売上増加傾向店「続ける」約94%、売上減少傾向店「続ける」約90%である。

「Q11. チェーン加盟による効果」の説明

VC加盟店合計

- ・比率が高いのは「商品の品揃えが充実した」約73%である。
- ・次いで、「お客様からの評判が向上した」約62%、「利益が上がった」約57%、「お店全体が活気づいた」約56%である。
- ・また、「ライバル店との競争力が上がった」「売上が上がった」がともに約56%である。

売上増加店

- ・売上傾向の違いで比較すると、すべての項目で売上増加店でのチェーン加盟での効果の比率が高くなっている。

- ・比率の高い順では「商品の品揃えが充実した」約79%、「売上が上がった」約74%、「利益が上がった」約73%である。

「Q12. チェーン本部に期待する機能」の説明

VC加盟店合計

- ・比率が高いのは、「品揃えに関する情報を提供してくれる」約92%、「安い商品を提供してくれる」約90%、「他店と差別化できる商品を開発・提供してくれる」約88%である。
- ・次いで、「お店をよくするための助言や指導をしてくれる」約81%、「効率的かつ、きめ細かく納品してくれる」約81%である。
- ・また、「データに基づいたコンサルティングをしてくれる」約70%、「インターネットによる情報発信や商品販売などの支援をしてくれる」約69%である。
- ・さらに、「商品発注や在庫管理の効率化のためのシステム導入・運用を支援してくれる」約68%、「従業員の教育・能力開発支援」約65%、「顧客カードの発行や顧客管理システムの導入・運用を支援してくれる」約58%である。

## ＜資料編＞

### 2. アンケート調査票

平成19年12月

高齢化社会における中心市街地商業の新たな役割とネットワーク型中小小売業の機能革新に関する調査研究

## 調査票(一般店)

社団法人日本ボランティア・チェーン協会

さしつかえない範囲で、下記の欄の該当する番号に○をして下さい。

|                  |                         |                          |                          |          |            |
|------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|------------|
| 業 種              | 1. 食料品                  | 2. ドラッグ                  | 3. 衣料                    | 4. 日用品雑貨 | 5. その他 ( ) |
| 従業員数             | 1. 5人以下                 | 2. 5~20人                 | 3. 21~50人                | 4. 51人以上 |            |
| 売場面積             | 1. 50 m <sup>2</sup> 以下 | 2. 51~100 m <sup>2</sup> | 3. 101 m <sup>2</sup> 以上 |          |            |
| 来店客のうち<br>高齢者の割合 | 1. 2~3割以下               | 2. 半分前後                  | 3. 7割以上                  |          |            |
| 立 地              | 1. 中心市街地                | 2. 中心市街地周辺               | 3. 郊外立地                  |          |            |

(平成19年11月末現在)

### <回答上のご注意>

- ・本調査票の構成は、5つの設問で、全13問となっております。
- ・記入に要する時間は約5~10分程度です。
- ・回答は、当てはまる番号に○をして下さい(例/ ①××× 2.×××)。

### I. 貴店の売上の動向について

Q1. 貴店のここ3年ほどの売上動向について、最も近いものを1つ選んで下さい。

- |              |           |
|--------------|-----------|
| 1. かなり増加している | ➤ Q2のa. へ |
| 2. やや増加している  |           |
| 3. やや減少している  | ➤ Q2のb. へ |
| 4. かなり減少している |           |

Q2. Q1で売上が増加または減少した理由について、最も近いものを2つ選んで下さい。

- a. 売上が増加した場合(Q1で1、2を選ばれた方)の理由(2つ選択)
1. お店のやり方を改革したから
  2. 立地する商店街が活況を呈してきたから
  3. 景気がよくなってきたから
  4. 競争がゆるくなったから
- b. 売上が減少した場合(Q1で3、4を選ばれた方)の理由(2つ選択)
1. 従来そのままのやり方に推移したから

2. 立地する商店街が停滞したから
3. 景気が悪くなったから
4. 大規模店等の進出によって競争が厳しくなったから

## Ⅱ. 貴店の経営活動の動向と意向について

Q 3. 貴店では、経営をよくするため、今までにどのようなことを実施されてきましたか？

また、今後の実施予定はいかがですか？

それぞれの項目について、最も近いものを1つずつ選んで下さい。

|                    | 実施している | 今後実施予定<br>実施していないが | 今後の予定もない<br>実施しておらず |
|--------------------|--------|--------------------|---------------------|
| a. 店舗数を増やした        | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| b. 店舗面積を拡大した       | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| c. 店舗を改装した         | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| d. 品揃えを変えた         | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| e. 品揃えを増やした        | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| f. チラシ等の宣伝活動を活発化した | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| g. 店員を増加した         | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| h. その他（ ）          | 1.     | 2.                 | 3.                  |

Q 4. 貴店の管理面では、今までにどのようなことを実施されてきましたか？また、今後の実施予定はいかがですか？

それぞれの項目で最も近いもの1つずつを選んで下さい。

|                      | 実施している | 今後実施予定<br>実施していないが | 今後の予定もない<br>実施しておらず |
|----------------------|--------|--------------------|---------------------|
| a. 従業員教育             | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| b. パソコン等による売上管理、商品管理 | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| c. 消費者ニーズの調査         | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| d. 財務面の改革            | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| e. その他（ ）            | 1.     | 2.                 | 3.                  |

Q 5. 貴店では高齢者のお客様に対する特別な対応策として、今までにどのようなことを実施されてきましたか？また、今後の実施予定はいかがですか？

それぞれの項目で最も近いもの1つずつを選んで下さい。

|                                  | 実施している | 今後実施予定<br>実施していないが | 今後の予定もない<br>実施しておらず |
|----------------------------------|--------|--------------------|---------------------|
| a. 宅配サービス                        | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| b. 高齢者向けの品揃え                     | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| c. 店内設備面でのバリアフリー化など              | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| d. “御用聞き”（TEL や各家庭に聞いて回ることによる注文） | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| e. その他（ ）                        | 1.     | 2.                 | 3.                  |

Q 6. 貴店のPOSレジスターの導入状況について、最も近いものを1つを選んで下さい。

1. POSレジスターを導入している

2. POSレジスターは導入していない

3. POSレジスターは導入していない

→ Q 7は飛ばしてQ 8へ

Q 7. Q 6で「POSレジスターを導入している」とお答えになられた方にお聞きします。

貴店のPOSレジスターに関する以下の点について、最も近いものを1つを選んで下さい。

a. 商品マスターのメンテナンス（新商品の登録や販売中止品の削除、価格改定など）について

1. 自社で行っている

2. チェーン本部がやってくれる

3. 取引先卸などの支援（データ提供など）を受けている

4. メンテナンスはしていない

5. その他（ ）

b. データの活用

1. データに基づいて、品揃えを変えるなどに活用している

2. データを活用したいが、活用の方法がわからない

3. いまのところ、データを活用する予定はない

4. その他（ ）

### Ⅲ. 卸売業との取引動向と要望について

Q 8. 貴店の取引先卸売業との取引の現状について、最も近いものを1つ選んで下さい。

a. 取引数について

取引先卸売業を

1. 絞り込んでいる

2. 分散化している

3. 取引なし

b. 地域性について

取引先卸売業は

1. 地域の卸に重点化している

2. 全国的卸に重点化している

3. 取引なし

Q 9. 貴店は取引先卸売業にどのような機能を期待しますか？

それぞれの項目について、最も近いものを1つずつ選んで下さい。

|                          | 期待する | 期待しない |
|--------------------------|------|-------|
| a. 品揃えに関する情報を提供してくれる     | 1.   | 2.    |
| b. 商品を豊富に提供してくれる         | 1.   | 2.    |
| c. 情報システムを持っている          | 1.   | 2.    |
| d. 効率的、かつ、きめ細かく納品してくれる   | 1.   | 2.    |
| e. お店をよくするための助言や指導をしてくれる | 1.   | 2.    |
| f. その他（ ）                | 1.   | 2.    |

### Ⅳ. 商店街の動向と要望について

Q 10. 商店街活動への貴店の参加状況について、今までの取組状況と今後の取組予定を教えてください。それぞれの項目で最も近いもの1つずつを選んで下さい。

|                              | 1. 参加している | 2. 今後参加予定がない | 3. 予定もない |
|------------------------------|-----------|--------------|----------|
| d. 共同宅配・配送、共同備蓄など            | 1. 参加している | 2. 今後参加予定がない | 3. 予定もない |
| e. 共同ポイントカード                 | 1. 参加している | 2. 今後参加予定がない | 3. 予定もない |
| f. その他（ ）                    | 1. 参加している | 2. 今後参加予定がない | 3. 予定もない |
| a. 共同催事への参加                  | 1.        | 2.           | 3.       |
| b. 共同駐車場の設置活動への協力            | 1.        | 2.           | 3.       |
| c. 共同施設（街路灯、防犯カメラなど）設置活動への協力 | 1.        | 2.           | 3.       |

## V. 中小小売業の協働型組織について

Q 1 1. 貴店は協働型組織に参加されていますか？最も近いものを1つ選んで下さい。

1. ボランタリーチェーン（V C）に参加している
2. フランチャイズチェーン（フランチャイズチェーン）に参加している
3. 現在は参加していないがV Cに参加予定（参加を検討している）
4. 現在は参加していないがフランチャイズチェーンに参加予定（参加を検討している）
5. その他の協働型組織に参加している
6. 現在参加しておらず、参加の予定もない → Q 1 3 へ

協働型組織には、主に①ボランタリーチェーン（V C）と②フランチャイズチェーン（フランチャイズチェーン）の2つがあります。

①V Cとは、独立した小売店が連携し「共同仕入れ」「物流の共同化」などを行うチェーン形態の1つで、任意連鎖店とも訳されます。

②フランチャイズチェーンとは、本部と加盟店が契約に基づいて「商標」「サービス」など同一のイメー

ジの下に事業を行うチェーン形態の1つです。

Q 1 2. Q 1 1で参加している、または参加予定、参加を検討しているとお答えになられた方（1～5の方）にお聞きします。

貴店はチェーン本部（または協働型組織）にどのような機能を期待しますか？

それぞれの項目について、最も近いものを1つずつ選んで下さい。

|                           | 期待する | 期待しない |
|---------------------------|------|-------|
| a. 品揃えに関する情報を提供してくれる      | 1.   | 2.    |
| b. 商品を豊富に提供してくれる          | 1.   | 2.    |
| c. 他店と差別化できる商品を開発・提供してくれる | 1.   | 2.    |
| d. 安い商品を提供してくれる           | 1.   | 2.    |
| e. 情報システムを持っている           | 1.   | 2.    |
| f. 効率的かつ、きめ細かく納品してくれる     | 1.   | 2.    |
| g. お店をよくするための助言や指導をしてくれる  | 1.   | 2.    |
| h. その他（ ）                 | 1.   | 2.    |

Q13. Q11で「6. 現在参加しておらず、参加の予定もない」とお答えになられた方  
お聞きします。

中小小売業の協働型組織に参加しない理由は何ですか？最も近いものを1つ選んで下さい。

1. 「協働型組織」自体を知らない
2. 「協働型組織」から勧誘を受けたことがない
3. 組織への支払い（加盟料や会費、ロイヤルティーなど）が高い
4. 参加の必要性がない、必要性を感じない
5. その他（ ）

本件についてのお問い合わせは下記までお願い致します。

社団法人日本ボランティア・チェーン協会 事務局

〒105-0011 東京都港区芝公園1-7-15 池田ビル7階

電話：03-3435-7311 FAX：03-3435-8500

メール : [info@vca.or.jp](mailto:info@vca.or.jp)

以上で終了です。ご協力、誠に有難うございました。

平成19年12月

高齢化社会における中心市街地商業の新たな役割とネットワーク型中小小売業の機能革新に関する調査研究

## 調査票(VC店)

社団法人日本ボランティア・チェーン協会

さしつかえない範囲で、下記の欄の該当する番号に○をして下さい(例/ ①×××)。

|                  |           |             |           |          |               |
|------------------|-----------|-------------|-----------|----------|---------------|
| 業 種              | 1. 食料品    | 2. ドラッグ     | 3. 衣料     | 4. 日用品雑貨 | 5. その他( )     |
| 従業員数             | 1. 5人以下   | 2. 5~20人    | 3. 21~50人 | 4. 51人以上 |               |
| 売場面積             | 1. 50㎡以下  | 2. 51~100㎡  | 3. 101㎡以上 |          |               |
| 来店客のうち<br>高齢者の割合 | 1. 2~3割以下 | 2. 半分前後     | 3. 7割以上   |          |               |
| 立 地              | 1. 中心市街地  | 2. 中心市街地周辺  | 3. 郊外立地   |          |               |
| 所在地              | 県         | 市 or 町 or 村 |           |          | (平成19年11月末現在) |

### <回答上のご注意>

- ・本調査票の構成は、4つの設問で、全13問となっております。
- ・記入に要する時間は約5~10分程度です。
- ・Q13. 以外の回答は、当てはまる番号に○をして下さい(例/ ①×××)。

### I. 貴店の売上の動向について

Q1. 貴店のここ3年ほどの売上動向について、最も近いものを1つ選んで下さい。

- |              |          |
|--------------|----------|
| 1. かなり増加している | → Q2のa.へ |
| 2. やや増加している  |          |
| 3. やや減少している  | → Q2のb.へ |
| 4. かなり減少している |          |

Q2. Q1で売上が増加または減少した理由について、最も近いものを2つ選んで下さい。

- a. 売上が増加した場合(Q1で1、2を選ばれた方)の理由(2つ選択)
1. お店のやり方を改革したから
  2. 立地する商店街が活況を呈してきたから
  3. 景気がよくなってきたから
  4. 競争がゆるくなったから
- b. 売上が減少した場合(Q1で3、4を選ばれた方)の理由(2つ選択)
1. 従来のままのやり方に推移したから
  2. 立地する商店街が停滞したから

3. 景気が悪くなったから
4. 大規模店等の進出によって競争が厳しくなったから

## Ⅱ. 貴店の経営活動の動向と意向について

Q 3. 貴店では、経営をよくするため、今までにどのようなことを実施されてきましたか？

また、今後の実施予定はいかがですか？

それぞれの項目について、最も近いものを1つずつ選んで下さい。

|                    | 実施している | 今後実施予定<br>実施していないが | 今後の予定もない<br>実施しておらず |
|--------------------|--------|--------------------|---------------------|
| a. 店舗数を増やした        | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| b. 店舗面積を拡大した       | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| c. 店舗を改装した         | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| d. 品揃えを変えた         | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| e. 品揃えを増やした        | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| f. チラシ等の宣伝活動を活発化した | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| g. 店員を増加した         | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| h. その他( )          | 1.     | 2.                 | 3.                  |

Q 4. 貴店の管理面では、今までにどのようなことを実施されてきましたか？また、今後の実施予定はいかがですか？

それぞれの項目で最も近いもの1つずつを選んで数字に○をして下さい。

|                      | 実施している | 今後実施予定<br>実施していないが | 今後の予定もない<br>実施しておらず |
|----------------------|--------|--------------------|---------------------|
| a. 従業員教育             | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| b. パソコン等による売上管理、商品管理 | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| c. 消費者ニーズの調査         | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| d. 財務面の改革            | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| e. その他( )            | 1.     | 2.                 | 3.                  |

Q 5. 貴店では高齢者のお客様に対する特別な対応策として、今までにどのようなことを実施されてきましたか？また、今後の実施予定はいかがですか？

それぞれの項目で最も近いもの1つずつを選んで下さい。

|                                  | 実施している | 今後実施予定<br>実施していないが | 今後の予定もない<br>実施しておらず |
|----------------------------------|--------|--------------------|---------------------|
| a. 宅配サービス                        | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| b. 高齢者向けの品揃え                     | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| c. 店内設備面でのバリアフリー化など              | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| d. “御用聞き”（TEL や各家庭に聞いて回ることによる注文） | 1.     | 2.                 | 3.                  |
| e. その他（ ）                        | 1.     | 2.                 | 3.                  |

Q 6. 貴店のPOSレジスターの導入状況について、最も近いものを1つを選んで下さい。

1. POSレジスターを導入している
2. POSレジスターは導入していない
3. POSレジスターは導入していない

➡ Q 7は飛ばして次ページへ

Q 7. Q 6で「POSレジスターを導入している」とお答えになられた方にお聞きします。

貴店のPOSレジスターに関する以下の点について、最も近いものを1つを選んで下さい。

- a. 商品マスターのメンテナンス（新商品の登録や販売中止品の削除、価格改定など）について
  1. 自社で行っている
  2. チェーン本部がやってくれる
  3. 取引先卸などの支援（データ提供など）を受けている
  4. メンテナンスはしていない
  5. その他（ ）
- b. データの活用
  1. データに基づいて、品揃えを変えるなどに活用している
  2. データを活用したいが、活用の方法がわからない
  3. いまのところ、データを活用する予定はない
  4. その他（ ）

### Ⅲ. 商店街の動向と要望について

Q 8. 商店街活動への貴店の参加状況について、それぞれの項目で最も近いもの1つずつを選んで下さい。

|                              | 参加している | 参加していないが<br>今後参加予定 | 参加していないし<br>予定もない |
|------------------------------|--------|--------------------|-------------------|
| a. 共同催事への参加                  | 1.     | 2.                 | 3.                |
| b. 共同駐車場の設置活動への協力            | 1.     | 2.                 | 3.                |
| c. 共同施設（街路灯、防犯カメラなど）設置活動への協力 | 1.     | 2.                 | 3.                |
| d. 共同宅配・配送、共同備蓄など            | 1.     | 2.                 | 3.                |
| e. 共同ポイントカード                 | 1.     | 2.                 | 3.                |
| f. その他（ ）                    | 1.     | 2.                 | 3.                |

### Ⅳ. ボランタリーチェーン加盟の動向と意向について

Q 9. チェーンへの加盟年数はどのくらいですか？

1. 10年未満
2. 10年以上20年未満
3. 20年以上30年未満
4. 30年以上

Q10. 今後も加盟を続けようと思われますか？

1. 続ける
2. 脱退したい

Q11. チェーンに加盟したことによる効果はいかがでしたか？それぞれの項目について、最も近いものを1つずつ選んで下さい。

|                    |          |         |
|--------------------|----------|---------|
| a. 売上は上がりましたか？     | 1. 上がった  | 2. 変わらず |
| b. 利益はあがりましたか？     | 1. 上がった  | 2. 変わらず |
| c. ライバル店との競争力はどうか？ | 1. 上がった  | 2. 変わらず |
| d. 商品の品揃えは充実しましたか？ | 1. 充実した  | 2. 変わらず |
| e. お客様からの評判はどうですか？ | 1. 向上した  | 2. 変わらず |
| f. お店全体の活気はどうですか？  | 1. 活気づいた | 2. 変わらず |
| g. その他（ ）          | 1. 上昇した  | 2. 変わらず |

Q12. 貴店はチェーン本部にこういった機能を期待しますか？

それぞれの項目について、最も近いものを1つずつ選んで下さい。

|                                       | 期待する   | 期待しない |
|---------------------------------------|--------|-------|
| a. 品揃えに関する情報を提供してくれる                  | 1.     | 2.    |
| b. 他店と差別化できる商品を開発・提供してくれる             | 1.     | 2.    |
| c. 安い商品を提供してくれる                       | 1.     | 2.    |
| d. データに基づいたコンサルティングをしてくれる             | 1.     | 2.    |
| e. インターネットによる情報発信や商品販売などの支援をしてくれる     | 1.     | 2.    |
| f. 顧客カードの発行や顧客管理システムの導入・運用を支援してくれる    | 1.     | 2.    |
| g. 商品発注や在庫管理の効率化のためのシステム導入・運用を支援してくれる | 1.     | 2.    |
| h. 従業員の教育・能力開発支援                      | 1.     | 2.    |
| i. お店をよくするための助言や指導をしてくれる              | 1.     | 2.    |
| j. 効率的かつ、きめ細かく納品してくれる                 | 1.     | 2.    |
| k. その他（                               | ）に期待する |       |

Q13. 今後、貴店が期待するチェーン本部機能への要望などがありましたら、お聞かせ下さい。

---

---

---

---

---

---

---

本件についてのお問い合わせは下記までお願い致します。

社団法人日本ボランティア・チェーン協会 事務局

〒105-0011 東京都港区芝公園 1-7-15 池田ビル 7 階

電 話：03-3435-7311 F A X：03-3435-8500

メール：info@vca.or.jp

以上で終了です。ご協力、誠に有難うございました。