
改訂版

例解 商業の広域診断

青山学院大学教授
鈴木安昭著

同友館

改訂版

例解 商業の広域診断

鈴木安昭 著

同友館

著者略歴

昭和 28年 東京商科大学（現一橋大学）卒業
昭和 41年 Graduate School of Business, McGill Univ.
卒業 (M. B. A.)
青山学院高等部教諭，青山学院大学専任講師，
同助教授をへて，
昭和 46年 青山学院大学教授（経営学部），現在に至る。

昭和 49 年 2 月 10 日	初版	1 刷発行	
昭和 50 年 6 月 10 日		2 刷発行	
昭和 51 年 7 月 15 日	新版	1 刷発行	
昭和 52 年 6 月 25 日		2 刷発行	
昭和 55 年 12 月 5 日	改訂	1 刷発行	<校印省略>

例解 商業の広域診断

著 者	© 鈴 木 安 昭
発行者	山 田 富 男

発行所	株式 会社 同 友 館
	日 野 正 四
	東京都文京区本郷 5 丁目 32 番 6 号
	電話 (813) 3966~8 振替東京 0-83503

(落丁・乱丁本はお取替えいたします) 三美印刷／トキワ製本
3034—10900—5262

序

経営診断基礎講座の1巻に「商業の広域診断」が含まれることになり、著者にその執筆が依頼された。商業の経営に関する診断は本講座においても数巻において対象とされているが、それらに加えて本巻が企画されたこと自体は、本書の内容を離れて、時宜を得たことであった。個別の企業の経営にとっても、公共政策の対象としても、商業の経営にとっては関連する環境要因を含めた総合的な理解が不可欠であるからである。またそのことの認識は、とくに昭和48年度において改訂された商店街診断要領や広域商業診断要領にもうかがえるところであり、昭和45年度以降に実施されている商業近代化地域計画の策定事業にもみられるところである。

しかしこの領域において「基礎講座」にとり上げられるべき基礎知識の内容は何かという事は明確ではない。文字通りに学際的（インターディシプリナリー）である領域であって、学問的にも多方面からの接近が総合されるべき領域である。本講座の他の諸巻がそれぞれ伝統のある領域で、概説書の試みも積重ねられているのと比べて、本書の対象領域は未開拓の分野である。

本書は流通機構・商業構造を研究対象としている著者の立場がその構成に反映しており、また種々の機会に接したことのある都道府県庁、市役所、商工会議所、商工会などの商業担当者、チェーンストアの出店企画担当者、あるいは商業経営の助言者の方々を想起して、それぞれの組織においてこれから実務を担当される方が、個別の事例を対象とする前に持っていてほしい一般的基礎知識の体系的な整理を考慮した。そしてこの領域において対象とすべきは、地域に投影された流通機構（とくにそのうちの消費財流通の末端部分）であるという立場で、諸構成要素とその相互関連について、現状、現状把握の方法、動向、社会的問題解決のための方向と過程および困難さなどに触れ

II

るように努めた。

このような概説書の根底には、わが国の流通機構・商業構造についての実証的研究とそれに基づいた理論の形成、さらに現実の構造のもたらす成果の問題点を総合的に解決すべき公共政策の目標、公共政策と私企業（大企業と中小企業）の調整の枠組などが確立されていることが必要であるが、それらのいずれもが不十分な段階であるから、今後の科学研究の進展によって本書も修正されなければならず、またそのような研究が一層進展してしかも公表されることを願うものである。しかし今日の段階においても本書の構成・内容が十分でないことは本書の著者としても自覚するところであるが、時間的・量的制約上一応この段階で発表させていただくことにする。

本書を執筆するにさいしては多くの先学の研究成果を利用させていただいており、一部は本文中に記してあるが、巻末の文献表に記して、感謝する次第である。とくに筆者も末席に連った商店街近代化研究会の報告書は分担を明示しないことになっているため、例外を除いては執筆者が不明であるので、文献欄に執筆委員の氏名を列記させていただいた。なお著者がこれまで発表した文章も加筆して利用していることもおことわりしたい。終りに予定をかなり遅れた本書の出版にあたり、お骨折りいただいた同友館出版部の水上茂、山田富男、祖川範子の諸氏に厚くお礼申し上げる次第である。

鈴木 安 昭

目 次

第1章 商業の広域診断

設問	1	商業の広域診断の必要性	1
設問	2	広域商業診断・商店街診断の実施	4

第2章 流通機構・流通経路

設問	3	流通機構	7
設問	4	流通システム	8
設問	5	流通機能	11
設問	6	流通経路	13
設問	7	流通経路と生産性上昇	15
設問	8	流通経路の段階	16
設問	9	流通経路のリーダー	19
設問	10	流通近代化	22
設問	11	流通と商業	25

第3章 小 売 業

設問	12	小売業の意義・諸活動	27
設問	13	小売業の動向	32
設問	14	小売業の形態	35
設問	15	百貨店	40
設問	16	月賦百貨店	42

II

設問	17	チェーンストア	43
設問	18	スーパー	45
設問	19	専門店チェーン	47
設問	20	通信販売	48
設問	21	自動販売	49
設問	22	訪問販売	49
設問	23	大規模小売店舗法	50
設問	24	中小小売業	52
設問	25	コンビニエンス・ストア	57
設問	26	中小小売商業振興法	58
設問	27	ボランティア・チェーン	60
設問	28	製造業の小売店系列化	63
設問	29	フランチャイズ・システム	63
設問	30	協同組合・企業組合	65
設問	31	小売市場	67
設問	32	共同店舗	68
設問	33	小売業における競争	68

第4章 飲食店・サービス業

設問	34	飲食店	71
設問	35	サービス業	74

第5章 卸 売 業

設問	36	卸売業の意義と諸活動	77
設問	37	卸売業の諸形態と動向	81

第6章 消費者

設問 38	人口・世帯数	87
設問 39	都市化・郊外化	88
設問 40	所得水準・消費水準	90
設問 41	余暇時間	93
設問 42	地域の購買力・消費支出の推計	94
設問 43	消費構造の変化と諸要因	96
設問 44	消費者の諸欲求とその実現過程	100
設問 45	消費者の多様性	102
設問 46	買物のコスト・買物の楽しみ	104
設問 47	消費者の購買行動の変化	106
設問 48	地域の消費者の買物場所選択の調査	109
設問 49	コンシューマリズム	113

第7章 都市と流通

設問 50	都市の性格	117
設問 51	都市の機能，とくに流通機能	120
設問 52	都市の構造	126
設問 53	都市環境の変化	128
設問 54	都市の魅力	131

第8章 小売中心地の体系と商圈

設問 55	小売中心地の体系	135
設問 56	小売中心地の指標化	144
設問 57	商 圏	146
設問 58	商圈の測定	149

IV

設問	59	店舗の業種・形態と商圈の関係	156
----	----	----------------	-----

第9章 商店街

設問	60	商店街とショッピング・センター	159
設問	61	商店街の性格	162
設問	62	商店街の構造	162
設問	63	商店街の通行量	173
設問	64	商店街の地価の分布	176
設問	65	商店街の環境変化	178
設問	66	中心商店街の移動	182

第10章 商店街の組織化

設問	67	組織化の必要	185
設問	68	商店街組織の形態	186
設問	69	商店街組織の運営	188
設問	70	南店街組織の強化	191

第11章 商店街の共同活動

設問	71	南店街の共同活動の意味と制約	193
設問	72	南店街の共同経済事業	196
設問	73	南店街の施設整備事業の意義と必要性	206
設問	74	南店街の施設整備事業の主要な事業	210

第12章 商店街の高度化・再開発

設問	75	商店街の近代化・高度化の意義および再開発の役割	217
設問	76	商店街再開発と都市計画	219
設問	77	商店街再開発の手順	221

設問 78	商店街再開発に対する反対者……………	225
設問 79	商店街再開発における経営採算……………	226
設問 80	商店街再開発と資金調達……………	229
設問 81	商店街再開発事業に伴う権利調整……………	232
設問 82	共同店舗ビルの管理運営……………	235

第13章 計画的に造成した商業の中心地

設問 83	計画的ショッピング・センターの意義……………	237
設問 84	卸商業団地の必要性と効果……………	239
設問 85	卸総合センター……………	241

- (付) 1. 広域商業診断要領
2. 参考文献

第1章 商業の広域診断

設問 1 商業の診断において広域商業診断はなぜ必要か。

(解説)

今日のわが国において経済活動の単位をなすものは、生産においては企業であり、消費においては家計である。したがって、生産活動を産業別に分けて商業をとらえた場合においても、経営診断の対象として第1にとらえられるものは、商業を営む企業であり、具体的な存在として事業所レベルでとらえれば店舗において行なわれる経営活動である。したがって経営診断の体系の中には個別診断の対象として商店診断が用意されている。

しかし個別の商店のあり方を診断する場合でも、商店の内部のみを観察したのでは望ましい診断が行なえるものではないことはいうまでもない。ある商店の品揃え、あるいはショーウィンドの飾り付けの診断は、その地域の、あるいはその商店の前の街路を通る消費者との関連においてとらえられなければならない。同様に、取扱商品の生産者や仕入先の卸売業者の経営政策、隣接して立地する同業者、1 km 先の商店街に出店した大型スーパー、農村に出現した大規模団地などは個別の商店にとって対応しなければならない環境要因の例である。スーパーがどんな商品を、いくらで売っているか、新しく引越してきた団地の奥さんたちはどのような調味料を使用しているかを知るとその情報を利用する可能性が生ずる。団地の近くの食料品店はその調味料を仕入れて、目立つように陳列するかもしれない。しかしスーパーと加工食品で価格競争をすることは多分できないだろう。その場合に積極的にボランティア・チェーンに加盟して仕入価格の引下げの可能性を検討するか、あ

るいはスーパーとの価格競争を避け、営業時間や配達などのサービスを強化したり、あるいは品揃えを再考するなどの道を選ばなければならない。

つまり、ある小売店がどのような経営をするかを助言するためにも必ず次の3点を総合的に考慮しなければならない。①どのような状況におかれているか（環境諸要因とそれらの変動）、②それに対応する方法にはどのようなやり方があるか（経営戦略の代替案）、③どのようなつもりで経営し、何を利用することができるか（経営目標・経営資源＜資本・労働・経営管理能力＞）。

助言・勧告は最終的には②のうちどの代替案を採用するかを、短期的視点と長期的視点にたって決定することになる。しかし②の代替案の中から1案を決定するにあたっては、ある本に書いてあるとか、ある有名店で採用しているとかいうことでは決定できないことはいうまでもない。それらは検討すべき諸代替案を豊かにするであろうし、それにより、よりよい決定をすることの一助にはなるが、その決定はあくまでも①および③との関連でなければならない。

どのような環境に対応するのかをしっかりと把握することが①との関連であり、対応すべき環境について、無数にある環境諸要因のうちから重点的に選択して、それを正確に把握しなければならない。ある属性の環境要因（農家の主婦）に適した対応策は他の属性の環境要因（大都市都心部へ通勤するサラリーマン家庭の主婦）には妥当しないからである。他方では、どのような経営が対応するのかという③との関連も不可欠である。同じ環境要因の変化に対応するにしても、スーパーが対応する場合、積極的行動的で高度の経営管理能力を備え資本の蓄積も十分な経営者が対応する場合、高齢の経営者で後継者もなく余生を過ごすために事業を営んでいる者が対応する場合、これらの異なった質をもった経営体が対応する場合、場合に合った②を助言しなければならないからである。それは、それらが異なった経営目標、異なった経営資源、異なった経営上の問題点をもっているからである。

さて、このように①②③を総合的に考慮する必要は個別の商店を対象とす

る場合のみでなく、商店の集団、すなわち商店街や相互に関連する一群の商店街、あるいは一定の行政区域内にある商店のすべてを対象とする場合でも同じである。

①に関しては、それらの商店集団にとって、何が重点的に把握されなければならない環境諸要因であるか、それらは商店集団とどのような関連をもっているか、それらはどのように変化しているか、ということが把握されなければならない。

③に関しては、それらの商店集団を構成する個々の商店の質、相互の関係（協調関係、競争関係）、集団の形成の状況（小グループの状況、小グループ間の相互関係）、問題点（個別の経営にとっての問題点、グループとしての問題点、環境諸要因からみた問題点）が把握されなければならない。

このように①と③を把握した上で、それらの商店集団のもっている問題点の解決がどのような方策によって可能であるかという②が考えられなければならない。

それではなぜ商店集団を対象とする必要があるのか。社会的にみて、公共政策の対象として解決されなければならないのは、最終的には一方で国民経済の生産の単位をなしている企業のもっている問題点が解決され、経営が安定し、その経営にたずさわる人々の生活が安定することであり、他方では環境要因からみての問題点が解決する、つまりその企業の成果が社会的にみて改善されることである。ところがどちらの側からみても、それらの問題の解決は個別の企業だけを対象としたのでは不十分である。

個別の商店の問題点の一部分はその商店の属するグループ、商店街の問題であり、グループとしての活動によって解決する問題もある。ところがそのグループの問題点は他のグループとの関係、商店街相互間の関係でおこった問題であったり、グループ活動の成果がグループ間の相互関係で制約されてしまったりする。他方、環境諸要因、たとえば消費者や地方公共団体からみての問題点も、個々の商店のあり方であると同時に商店街のあり方から生ず

ることも多く、グループとしての成果が問題になる。こうして、個別商店と共に商店群を対象とする必要がある。

広域商業診断要領が、広域商業診断の目的として「地域商業の発展」と「地域社会の福祉の向上」に寄与することをあげているのもこのように、地域の商業、商業を営む商店の集団が全体として発展することと、それらの経営活動の成果が、地域の住民（一面では消費者）全体の福祉を向上させることになることを望んでいるからである。

そしてそのためには、「地域商業に影響を及ぼす社会的、経済的、地理的、環境条件」を調査検討すること（つまり①）、と「商業の実態」を調査検討すること（つまり③）、およびそれらの相互関係を調査検討することとし、その結果「地域商業の近代化」をはかる（つまり①と③からみての問題点を解決する）ための「具体的な方策を提示」すること（つまり②）、を手段としているのである。

したがって診断の対象も「相互に強い競合関係または補完関係を有するとみられる」複数の集団がある場合には一括して診断対象とするとされているのも、当を得たことである（巻末の「広域商業診断要領」を詳細に検討し、さらに「商店街診断要領」をも参照されたい）。

設問 2 広域商業診断・商店街診断はどのように実施されるか。

（解説）

1. 診断実施機関

商業に関する広域的な調査は、都道府県の中小企業指導機関をはじめ、市の商業担当課、商工会議所、商工会、各種調査機関、金融機関、マスコミ機関によって行なわれる。そのうち中小企業指導法によって行なわれる診断が、一般診断のうちの集団診断に含められる広域商業診断および商店街診断である。

都道府県（札幌市，横浜市，川崎市，名古屋市，京都市，大阪市，神戸市および北九州市を含む）が診断実施機関となり，診断の準備および実施に関する事務処理ならびに診断指導を行なう（2以上の都道府県にまたがるときは通商産業局が診断実施機関となる）。

2. 診断の申込み

診断の申込みは診断対象地域内の中小商業者を主たる構成員とする団体の代表者から所定の様式によりなされる。

3. 診断の準備

① 診断実施計画の策定 診断の方針，診断の重点項目と予備調査項目，診断実施の日程，打合せ会・事前説明会の開催時期，勧告の時期と方法を決定する。

② 診断班の編成 診断班は診断実施機関の職員を中心に，通産局の係官，中小企業診断士，「診断員」（学識経験者）を加え，さらに診断協力機関（関係市町村，商工会議所，商工会，金融機関等）を参加させることができる。また診断全体を総括する診断班長を選任する。

③ 診断申込者への通知 計画が策定され，診断班が編成されたら，日程等をすみやかに通知する。

4. 診断の方法

① 予備調査 問題点などの概況を把握し，診断の方針を決定するために行なう。その調査項目は，i）対象地域の商業の存立基盤，ii）商業者，商業地・小売商業集積，および卸売業の現状の評価と展望，である。

② 現場診断 i）予備調査で把握した問題点を現場において実証的に検討，ii）当該地域商業の近代化のための当面の具体的諸方策と将来の方向づけの検討（付録にある別表の「着眼事項」を参考にする）。

③ 総合調整 診断終了後，診断班長が，各担当者から提出された診断結果を総合的に調整し，改善の重点および改善事項の内容をまとめ，勧告事項を決定する。

5. 勸告

① 勸告書の作成

i) 当該地域商業の存立基盤の実態と問題点

- ① 地域（都市等）の機能・構造等の現状と動向
- ② 地域における消費者の分布と消費者行動の動向
- ③ 地域における開発計画等の商業環境変化の動向

ii) 当該地域の小売業者およびその集積の実態と問題点

- ① 地域小売商業の構造変化の動向と問題点
- ② 商業地の形成と小売商業集積の相互関係の現状と問題点
- ③ 小売商業集積の内部構成・組織活動等の現状と問題点
- ④ 地域における小売商業経営の実態と問題点

iii) 当該地域の卸売業者およびその集積の実態と問題点

- ① 地域の卸売業の構造変化の動向と問題点
- ② 地域における小売業と卸売業との関係の実態と問題点
- ③ 地域小売業からみた卸売業者およびその集積の実態と問題点

iv) 地域商業近代化のための当面の具体策と将来の方向

- ① 商業地域の計画的改善の方向
- ② 商業機能高度化の方向と具体的方策
- ③ 商業集積の規模、形態および配置の適正化の方向
- ④ 商業経営の近代化方策と商業者の経営意識のあり方

② 診断勧告の方法 診断実施後、すみやかに（おそくとも3カ月以内）

に、原則として診断員全員の出席のもとに、受診関係者および関係団体の参集を求めて、診断勧告を行ない、診断報告書を交付し説明する。

第2章 流通機構・流通経路

設問 3 流通機構について説明せよ。

(解説)

自給自足をしている社会とは異なって、今日の社会的分業の発展している社会にあつては、財の生産と消費（または産業用使用）^注との間には、時間、空間、所有、量、組合せ、情報の懸隔が生ずる。つまり1年1回収穫する米を1年間にわたって消費したり、季節的に消費する商品を1年間に平均して生産したりするような時点の相違。国内の各地、さらに全世界の各地で生産された商品を東京で消費するといった生産と消費の場所の相違。生産者が所有権を持つ商品を消費者が消費するためには所有権を最終的に所有しなければならないという所有の差。生産はその技術的条件によって生産量が決定され、大量生産されたり、遠隔地から大量輸送される量と家計の消費量との差異。生産の条件によって決定される商品の組合せと消費者の必要とする組合せの差。生産者が消費者の欲求の状態について情報をもたず、消費者が生産される財の情報をもたないこと。これらの懸隔をうめて生産から消費にいたる経済循環を成立させる流通の機能は不可欠であり、効用を創出する過程である。この商品の流通過程のための社会的な仕組みが流通機構である。

流通機構を構成するものは、独立の経済主体を単位として考えてみると、不可欠な生産者と消費者・産業用使用者のほか、流通の専門業者である卸売業者と小売業者がある。さらに社会的分業の結果として、物的流通に関連しては、輸送にあたる陸・海・空の輸送業者、保管にあたる倉庫業者があり、それに銀行などの流通金融関連業者、保険業者、情報伝達関連業者（広告、