

## 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

関 満 博

### 一 複合的競争構造

……水平的競争と垂直的競争

産業分析の有力な理論的フレームワークとして産業組織論が具体的な分析の場に出現してから久しい。この産業組織論が産業分析にとって重大な意味を持っていたというのは、対象産業の競争構造とその動態をいくつかの概念の下に分解し、それをさらに総合していくという体系を保持していたからにほかならない。そのような意味で産業組織論は、産業政策における経済分析上の理論的主柱となりえたわけである。<sup>(1)</sup>

ところが、産業組織論自体、アメリカ反トラスト政策の歴史の一環として生まれてきたという発生上の特性から、従来主として製造業、特に鉄鋼、自動車、その他大企業寡占型の業種に適用しうる理論として確立されてきたことに注意が必要である。<sup>(2)</sup>

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

#### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

このことは、産業組織論は第一に、主として寡占型の製造業について、その水平的な競争構造を明らかにするものであり、第二に、大企業型の業種であるがゆえに、製造業が核となるような垂直的な統合過程を分析しうるものであることを示している。

ところが、製造業、卸売業、小売業という流通上の三段階システムが商慣習上定着しているという一般状況の下で、実際の競争が各段階各々の水平的なレベルと、各段階の垂直的なレベルとの複合として現象している場合、従来の産業組織論の範疇は十分にこれをカバーするものではなかった。このような三段階を取り込む複合的な競争構造は、決して特殊な形態ではなく、日本の中小企業業種、特に非耐久消費財産業に普遍的にみられるものである以上、中小企業業種の産業分析について、その複合的競争構造と競争動態を明らかにするための分析的な努力が積み重ねられていかなければならないことになる。

日本の中小企業業種に特徴的な複合的な競争構造を、従来からの産業組織論がカバーしきれしていない基本的な理由は、実証的な積み重ねの浅さ、さらに当面の課題が反独占政策への対応というところにあったことによるだろう。このため、主として分析対象が大企業業種に偏向し、理論の枠組み自体の形成が、寡占型製造業の競争構造向きに出来上ることになってしまった。

筆者は、このような産業組織論の現状に対して、日本型中小企業業種に適応しうる体系整備を志すものである。<sup>(4)</sup>

この小論は、先に指摘した日本型の中小企業業種に一般的にみられる三段階流通組織の下に、水平的かつ垂直的という複合的競争過程を現象させているいくつかの産業の中から、典型的なケースとして革靴産業をとりあ

げ、産業組織論的な接近を試みようとするものである。その際、筆者は、旧来からの市場行動の諸側面を複合的競争過程の中で自己を他から浮かび上がらせようとする差別化として一般的にとらえ、従来からの産業組織論がいう生産物差別化 (Product Differentiation) の概念を、市場行動諸手段の複合の中で止揚しようと考えている。その主たる理由は、第一に、日本の中小企業業種、特に非耐久消費財産業について、生産物差別化は大企業業種の生産物に比べて一般に浸透していないということ、第二に、個々の企業を他から差別していく手段は、財に付随するもののほかに、流通経路、販売促進活動、価格形成活動、店舗イメージ等の複合であるという認識によっている。

このような意味で、われわれは、差別化行動を拡大する形で定義し、複合的競争過程に対応する分析的概念として利用していくことにした。

(1) この間の理論史的な研究については、小西唯雄『反独占政策と有効競争』有斐閣、一九六七年、に詳しい。

(2) 産業組織論は「産業がいかに運営されているかについてのわれわれの理解を高め、また経済的厚生に対するこれらの産業の寄与を評価する」とある」(R. Caves, *American Industry: Structure, Conduct, Performance*, Prentice-Hall, 1964, p. 15. 小西唯雄訳『産業組織論』東洋経済新報社、一九六九年、二二頁)と、いうような方向に立っているが、現実の分析的な枠組みは主として製品市場に向けられ、財供給のための内部構造(製造業、卸売業、小売業)の対抗関係については開発が進められていない。たとえば、産業組織論の代表的著作である J. S. Bain, *Industrial Organization*, John Wiley & Sons, 1959. F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, 1970. F. Machlup, *The Economics of Sellers' Competition*, The Johns Hopkins Press, 1952. 等の著作は、競争の局面を製品市場と、いうこととを、一面的にとらえ、経済合理革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

#### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

性の要求から垂直的な局面に現象している競争についてはあまり考慮が払われていない。この点、双方独占(Bilateral Monopoly)の理論は、応用理論として拡大の可能性があると考えられ、双方独占と垂直的統合を扱ったマックハンプ等の業績(F. Machlup and M. Taber, "Bilateral Monopoly and Vertical Integration," *Economica*, Vol. XXVII, 1960, pp. 101-119.)<sup>45</sup>今後の発展への鍵となりうる。

- (3) 従来から「垂直的統合」に対する概念として「垂直的分業」あるいは「垂直的分解」という概念が主張されていた(G. S. Stigler, *The Organization of Industry*, Irwin, 1968.)。ステイグラは、一般に古い産業では、垂直的な各段階にスペシャリストが生まれることが多いために垂直的分業が形成されやすいと説明している。これに対しわれわれは、日本の中小企業型非耐久消費財産業においては、製造業、卸売業、小売業の三段階方式が、現在、分業関係というよりも対抗関係としての意味を強めてきたことに着目している。そのような意味で、垂直的な競争という局面が一産業の主導権争いという形で認識されるべきだと考える。

- (4) 筆者は、日本の中小企業業種の産業組織論的な分析を志すものであるが、本稿においては、中小企業業種の中から非耐久消費財産業、そして特にその典型である革靴産業をとりあげ、事例研究を通じてながら、この種の業種の一般的な競争動態の意味を論証することを試みた。なお、このような方向をとるに当って、筆者が事業開始年度(一九七三年度)から担当した東京都商工指導所の『業種別総合調査』は、いくつかのヒントを与えてくれるものであった。特に筆者にとって重要であったのは、いくつかの業種について、製造業、卸売業、小売業の代表的な事例を訪問調査し、現場を観察し、さらに当事者の考え方を直接聞くことができたことである。ここで、筆者にそのような場を与えてくれた山田一郎所長、横尾智主任指導員に対し、感謝の意を表しておきたい。

## 二 革靴産業の基本構造

ここでまず、複合的競争過程の典型である革靴産業の競争動態を、われわれの意味の差別化の概念で分析していく前に、分析対象である革靴産業の基本構造を明らかにすることから始めたいと思う。

### (一) 革靴産業組織の形成<sup>(1)</sup>

ところで、革靴産業組織の現在を展望していく場合、まず、それが形成されてきた歴史的な意味を明確に理解しておく必要がある。そのような作業を通じて、現在の産業組織における多様な行動様式の意味が深められることになる。

さて、革靴産業は、衣料品、身の廻り品、加工食品、雑貨等という非耐久消費財産業の一環をなすものであり、その産業発展の過程は、明治維新以後の導入とそれ以後の展開について他のいくつかの中小企業型非耐久消費財産業と類似した道程を示してきた。

その第二次大戦までの一般的な特徴は、第一に、軍需産業としての性格が強く、製造業段階で軍需に対応した技術革新を迫られていたこと、第二に、民需の枠は小さく、小売業が自家製造販売を営むという零細かつ分散した広がりを示していたこと、第三に、その結果、卸売業の存立の基盤は小さく、既製靴への民需側の拒否反応をも含めて、卸売業の存在は限定されていたことなどみることができる。

### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

このような意味で、第二次大戦までの革靴産業組織は、軍需に大きく引きづられながら軍需に対応して生産力を増大させてきた一部機械靴メーカーと、民需の小さな枠内で自家製造販売形態を分散させていた零細職人的小売業の存在という二分した産業組織を形成していたものといつてよい。

これに対し、戦後の革靴産業組織形成史は、軍需の行き詰りと服装の洋風化に伴う民需靴の急激な増大という逆転した現象に規定されながら大きく性格を変えることになった。

まず、これを婦人靴との関連でとらえてみると、婦人靴が本来的にかかえているデザイン志向が生産レベルでの多品種少量生産を促し、新たな婦人靴需要の増大に対応して成立してきた婦人靴メーカーを小規模のままにしどめ、他方において、婦人靴卸売業の役割の増大をもたらすことになった。このような婦人靴卸売業の役割は、初期のたんなる集配機能主体の性格から、近年における消費の階層化に対応してしだいに企画機能主体の性格に移行することが要求されるに至っている。そして、このような要求にスムーズに対応できた企業が、卸売業内部での上向運動の過程に踏み出し、卸売業内部の水平的な競争局面の主導権を握ることになった。さらに、これら上向過程に入った企業群は、後に述べる製造業、小売業側からの流通合理化を目指す卸売業排除の傾向に対し一つの核を形成し、革靴産業複合的競争過程の重要な位置を占めるに至っている。

また、戦後の材料面、製法面での技術革新という一般的な傾向は、革靴産業にも強く影響を与え、先の変遷化との関連で産業組織を大きく変えることにもなった。その技術革新の主要な点は、量産についてネックになっていた靴底部分の接着を、従来の縫付式から合成ゴム底の圧着等によって量産化の可能性を実現したところにある。その結果、革靴産業組織は、製造業、小売業についても次のような大きな変化を受けることになったわけだ

ある。

製造業レベルでの第一の変化は、量産体制が進展し、ゴム靴メーカーの革靴への参入を促すことになったところにある。<sup>(2)</sup>

一方、小売業については、製法技術上の一大革新と需要の増大に規定されて自家製造販売形態が姿を消し、既製の仕入販売による競争の新局面を迎えることになった。これは、当然の結果として卸売業に企画機能と品揃え機能を要求する過程を生み出し、さらに、紳士靴について、旧来から軍靴主体という特殊な性格から抜けきれなかった大手機械靴メーカーに対し、民需の増大に対応した企画力、生産技術の高度化を要求することにもなったわけである。

このことが製造業レベルでの第二の変化として、生産物差別化力の弱い靴について、小売業主導の体質から、何らかの形で自己の主導的意思の浸透を図ろうという動きをもたらすことになった。

このように、革靴産業の戦後の歴史は、民需の拡大と、消費側の階層化、材料・製法技術の革新という基本的な要求が多面的にかかわりあい、競争構造を水平・垂直の両局面の複合として定着させてきたわけである。このために、競争行動は、経済合理性という基本的な命題にひきづられながら、水平的な局面、垂直的な局面の複合を対象として実践され、分析上の困難をもたらしている。

(1) 革靴産業組織形成史については、日本靴連盟編『靴産業百年史』、一九七一年を利用し、産業組織形成という観点から構成した。

(2) ゴム靴メーカーは、従来、ゴム長靴、運動靴等を主体に生産していたが、近年における消費の多様化が革靴とゴム靴産業の複合的競争構造と差別化行動

## 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

靴の境界を不明確なものにし、ゴム靴メーカーの革靴への参入を事実上可能にした。

### (一) 革靴産業の複合的競争構造

ところで、以上のような歴史的な流れに対し、当面の動きは、後に展開するわれわれの意味における差別化行動の複合を主たる手段として革靴産業組織を急激な再編に向けている。

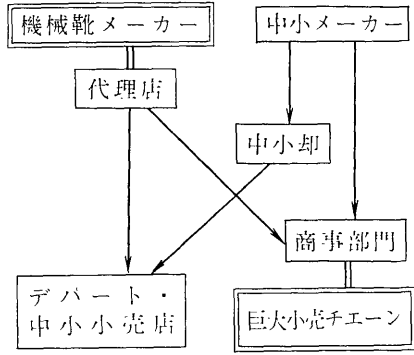
革靴産業組織は、現在、製造業、卸売業、小売業という三段階を通じ各段階における水平的な競争はほぼ決着し、各段階内部の分極化は著しい進展を示している。この結果は、各段階に革靴産業をリードしていく核を各々浮き上がらせていくことになった。その各々の核は、製造業段階において量産化をすすめているゴム靴からの参入メーカーを含む大手機械靴メーカー<sup>(1)</sup>であり、卸売業段階における分極化の結果として浮き上がった婦人靴の四大卸<sup>(2)</sup>であり、さらに、小売業段階における多店舗展開を実現しながら、主要各都市に支店網を広げ量販体制を確立してきた巨大小売チェーン組織<sup>(3)</sup>である。これら三つの核は、各々の段階で完全に主導権を握り、現在の競争の主たる局面は、水平的な次元よりむしろ各段階のリーダーたる上記三つの核間の垂直的な競争による主導権争いに移行しているといつてよい。

この間の事情を概略すると、大手機械靴メーカーは、卸売業者を排除するために自ら販売会社を設置し、小売業に直納する形態を確立している。そして当面の課題を、生産物差別化力の弱い靴について、小売業者との対抗関係の中でどのように自らの位置を高めるかに置いている。

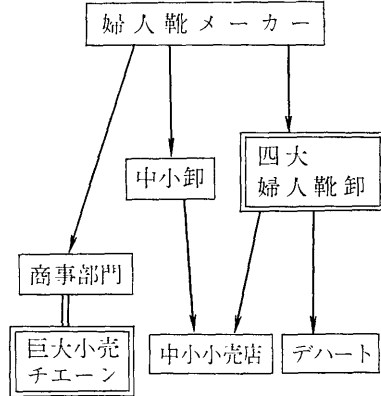
小売業については、生産物差別化力の弱いことを背景に従来から靴産業内部での力関係は強かったが、当面、



[紳士靴]



[婦人靴]



の合理化が重大な課題となっている。この要求は、具体的には、小売業に強力な地場を形成してきた巨大小売チェーンが、自ら靴という商品の企画について重要性を置き、企画の卸依存の体質を脱却することによって流通上の合理化を図ろうとしているところに現われている。

さらに、卸売業は以上のような大手機械靴メーカー、巨大小売チェーンの強力な動きの谷間に位いし、靴産業界内部における地盤沈下を、企画力を体化してきたグループを浮き上がらせるといふ卸売業内部の選別過程をへて卸売業内部で上向運動に入った四大婦人靴卸と、それ以外の卸との間に累積的な不均衡化過程を実現させてきた。この結果、四大婦人靴卸における経済力の集中は著しく、婦人靴業界に一つの大きな核を定着させてきたといつてよい。この婦人靴卸にとって当面の課題は、零細メーカーの中から優良なものをどれだけ結集し、企画力をどの程度に高めていくかにある。

革靴産業界の複合的競争構造と差別化行動

競争の支柱が店舗イメージによる顧客の吸引にあることから、強力なイメージ形成による水平的競争の場における主導権の獲得と、そのためのコスト・ダウンを実現する流通組織

### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

このように、靴産業全般を通じて水平的なレベルは、競争が各々核を形成する形で分極化現象を示し、実質的競争はその核間の対抗関係として現われていることに注意が必要である。なお、この場合、各レベルでの分極化過程で取り残されたグループは、強力な主導的グループ間の垂直的競争の波に大きく規定されながら、自らの位置を靴産業内部でどのように確定させていくかについて困難を極めている状態にある。

以上のように、現実の革靴産業組織は、水平的な競争を含む、主として垂直的な局面における競争として複合的にとらえる必要がある。分析対象の基本構造をそのような複合的競争構造として認識した場合、具体的な分析は、その構造を動態させていく競争行動の持つ意味を同一レベルでの行動の複合としてだけではなく、垂直的な対抗関係を動態させる行動の複合として多元的に組み立てていかなければならない。

(1) 従来、機械靴メーカーは日本製靴など五社といわれていたが、日本ゴムなどゴム靴からの参入、小売業からの参入であるワシントン靴店なども加わり、七四年現在、機械靴協会に加入している企業は二社である。これら二社は、日本の革靴製造業者四八一社(一九七一年)の四・六%にすぎないが、紳士短靴生産足数二三、三九二千足(一九七一年)の約六〇%を占めている(通産省『工業統計表』による推定)。

(2) 四大婦人靴卸とは、新栄産業、トクトツ、スガヌマ、オギツの四社であり、全国の靴卸業者一九四三社(一九七一年)の中で大きく浮かびあがり、婦人靴について全国の約二五%程度を扱っているもよう(通産省『商業統計表』による推定)。

(3) 靴小売業は、全国で二一、〇三五社(一九七二年)。そのうち、一二人規模が全体の六六・九%を占めるという零細な性格を持っている。この中で、巨大なチェーン展開をすすめているアメリカ屋、ワシントン靴店は、靴小売業年間販売額二、六一三億円(一九七二年)に対し、各々百億円を突破した(『商業統計表』による推定)。

### 三 複合的競争下の差別化行動

……革靴産業の競争行動

#### (一) 競争行動の特殊性

……複合的競争行動

われわれが一つの産業をみる場合、その産業の生み出す財の特性やその産業をとりまく多様な条件に規定されながら、個別の産業は歴史的に個有の競争構造を作りあげていることを知ることができる。このような競争構造は、財特性や外生条件<sup>(1)</sup>によって強く規定されていることは事実であるが、反面、その産業に所属する個別企業間の多様な競争行動の展開の結果として形成されたことは否定できない。ところで、具体的な競争行動は、一産業における企業間競争実態の集約的な表現として理解でき、価格形成行動、販売促進行動、生産物差別化行動、流通組織化行動などを通して、各企業が当該産業において自らの位置を獲得していく行動の複合として認識することができる。

ところが、一般的に従来からの産業組織論が生み出してきた市場行動という概念は、市場局面が分析対象企業群の一元的な市場に限定される場合、明確な意味を持ちうるが、製造、卸売、小売を含む多段階のわれわれの言う複合的な競争を対象とする場合十分な意味を持ちえない。その主たる理由は、各段階の各企業群の対象にする市場が必ずしも一致しないところにある。むしろ、複合的な意味の強い競争構造の場合、競争の実質的な意味は、製造業対卸売業、製造業対小売業、卸売業対小売業という三つの場面の対抗関係の交錯として現われるとい

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

## 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

つてよ。

そのような場合、市場行動という概念は、抽象的な意味あいを強め、理論的な精密さを失うことになりかねない。ここで必要とされる概念は、一産業を取り囲む複合的な競争構造の中で、主導性を獲得するために自己を他から明確に浮き上がらせる行動を説明するものであり、より一般的には差別化行動という形で定義した方が好ましい。この差別化行動の意味は、複合的競争過程の中で、旧来の市場行動に含まれる諸概念を多面的に構成するものであり、競争構造の実態を浮き彫りにし、さらに、それを動態させていく概念の全的な表現であるということができる。したがって、この概念は、生産物差別化行動、価格形成行動、販売促進行動、流通組織化行動などを内に含み、また、資材の仕入、製造、生産物配給という産業のインプット、アウトプット体系の前方にも後方にも分析的概念として拡大使用しうるものである。

このような事情を考慮する限り、旧来の産業組織論は、複合的競争構造の場合を含む一般的な内容に書き換えられる必要がある。当面、本稿においては、それを一般的に拡大するための第一歩として、革靴産業の競争構造の動態を差別化行動という範疇で構成することに主たる目的を置いた。

このような地点に立ちながら、次に、複合的競争構造の典型である革靴産業の差別化行動の論理過程を消費者の嗜好、製造業、卸売業、小売業の差別化行動と順を追って叙述することにより、産業組織論を構成する諸概念の意味を深めていくことにしよう。なお、この場合、革靴産業の競争行動を先のフレームワークの下に体系化を試みようというものであり、理論の拡充は、今後の同種形態産業の実証分析の積み重ねによって獲得できると確信する。

(一) シャーラーは、市場構造を規定する要因として、供給側から、Raw material, Technology, Product durability, Value/weight, Business attitude, Unionization, 需要側から、Price elasticity, Rate of growth, Substitutes, Marketing type, Purchase method, Cyclical and seasonal character を挙げよう。(F. M. Scherer, *op. cit.*, p. 5)

## (二) 消費者の選好

靴に対する消費者の選好の特色は、トータル・ファッションの一環として認識され、独立的な靴需要としては存在していないとみる事ができる。そして具体的な靴需要は、

①、服装に合わせるといふ付随的な形で購入する場合が多く、靴に対する効用のうちデザインに対するウェイトが非常に高いために、機能性やブランドについては重視されない。

②、その結果、製造業者、卸売業者についての知名度は低く、製造業者ブランド、卸売業者ブランドへの選好は定着していない。

③、さらに、消費者に直接対面する小売業においては、知名度はかなり有力な武器となつてはいるが、デザインに対する選好が重視されるために、消費者の固定化は十分な進展をみせていない。

このような事情について、筆者が担当した東京都商工指導所による一九七四年秋の消費者アンケートに基づいて検討してみよう。<sup>(1)</sup>

(1)、「新しく靴を購入する場合、服装を考慮しますか」という質問項目について、「考慮している」と答えた者

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

#### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

が、男性七四％、女性九二％を示し、男女間の格差はみられるものの、共に服装への付随という意識は相当に強い。

(2)、購入する考慮事項として、デザインへの重視は著しく、考慮する者が男性九八％、女性一〇〇％を示し、ブランド、購売店の知名度の男性四三％、三五％、女性四三％、四六％と比較して、非常なデザイン選好が理解される。

(3)、次に、小売店に対する固定化の状況をみると、「購入する店を決めていますか」という質問項目について、「いる」と答えた者が、男性五％、女性八％、「いない」と答えた者が、男性五三％、女性四二％、「ある程度決めている」と答えた者が、男性四二％、女性五〇％を示し、固定化の状況は非常に低く、先のデザイン重視の傾向と絡めて、靴購入に関する消費者の行動は、小売店にとって不安定な性格を持っているということがでさる。

消費者側の選好は、以上のようにデザイン志向を中心とする流動的な状況を示している。このような消費者側の選好の特異性は、革靴産業組織を動態させていく場合、それに含まれる各企業群の競争行動を独特なものにしている。それが、われわれの言う複合的競争構造を前提とする差別化行動として規定されるものであり、中小企業型の非耐久消費財産業に一般的にみられる競争行動であるといつてよい。

(1) この調査は、従来の平面的な中小企業型産業の実態調査に対して、第一に、製造業、卸売業、小売業の三段階を総合的にとらえ、その再生産構造を明らかにすること、第二に、分析的な方法について、産業組織論的な方法を中小企業型産業に全面的に適用する最初の試みであるという意味で画期的な調査である。なお、革靴産業の調査

については、『業種別総合調査(革靴産業報告書)』東京都商工指導所刊、一九七五年として公表されている。革靴産業組織全般については、そちらを参照されたい。

### (三) 製造業の差別化行動

革靴製造業、特にその中で水平的な競争を止揚することによって主導的な地位に立っている機械靴メーカー群の垂直的な局面における競争は、靴の生産物差別化力の弱さから、競争行動に特異な形態をもたらしている。

その第一は、欧米諸国に比べ製造業ブランドの浸透力が著しく低いという靴について、広告活動、販売促進活動の諸手段を複合的に利用しながら、ブランドの浸透力を定着させようとしていること。

第二は、従来から形成されていた製造業、卸売業、小売業という三段階を通じる財供給様式を、流通コストの合理化、消費者への接近を果すために、卸売業者を排除する代理店方式販売を確立してきたことである。

機械靴メーカー群における垂直的レベルでの競争行動様式は、以上の二つの行動を軸として構成されるものであり、閉鎖的な三段階の一段階として固定されていた自らの位置を、革靴産業組織再編のダイナミズムの中で高めようとする色彩を持っている。

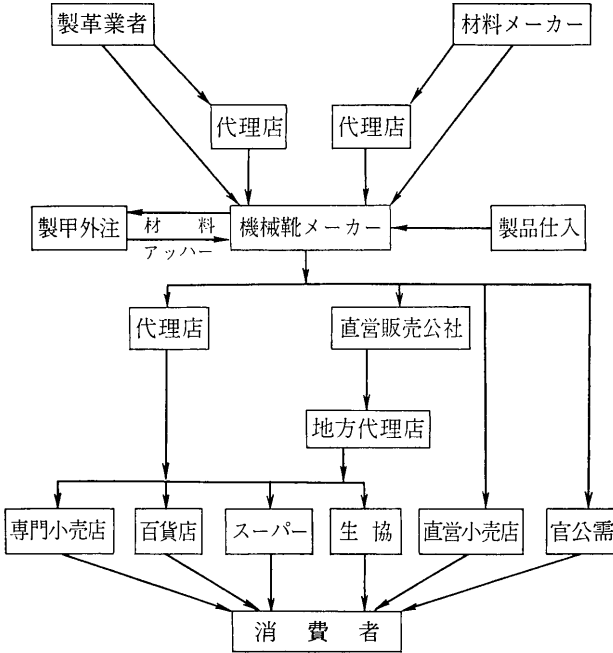
この点、筆者が担当した一九七四年秋実施の東京都商工指導所の調査に基づきながら、複合的競争過程における製造業の競争行動の意味を、ブランド、流通組織の実態をみることから明らかにしていこう。

ブランドについては、以下のような非常に顕著な動きをみることが出来る。

①、まず、今回調査二四企業全てが自社ブランドを持っているということ。

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

〔機械靴メーカーの流通組織図〕



(出所) 『業種別総合調査(革靴産業報告書)』東京都商工指導所、1975年、p. 91.

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

②、中小メーカーは、二〜七種程度のブランドを持ち、過去三年程度増減がない。これは、自社ブランドを浸透させようと試みたが、期待したほどの効果を得られなかったことを背景にしている。

③、これに対し、大手機械靴メーカーは、七四年現在、各社とも一五種前後の自社ブランドを持ち、年々増加の傾向を示してきた。

④、しかも、従来ブランド力が弱いとされていた靴について、若年層を中心にリーガル、ハンユパピー等の浸透は著しく、大手機械靴メーカーはこぞって海外ブランドの導入を図っている。

次に、流通組織については、機械靴メーカーは、他の中小メーカーに比較して独自性の強い組織を作りあげている。この点、われわれの調査から判断すると、次のようなところに特徴を見出すことができる。

⑤、直営販売会社、代理店ないし自社営業所によって卸業務を営んでいるこ



と、

⑥、直営小売店を設置したことなどである。現在のところ直営小売店はアンテナショップ的な色彩が強い。  
⑦、さらに、機械靴各社は、全国小売店と意欲的に特約店契約を結び、自社の販路の拡大と安定化を図っている。こうした傾向はゴム靴メーカーにおいて著しく、全国的な広がりを持っている旧ゴム靴小売店と特約店契約を結ぶことによって大きな力を得てきている。

こうした動きは、先の大手機械靴メーカーのブランド戦略とも絡ませて考えてみると、卸業界への経済力の圧倒はいうまでもないが、小売業界との経済力の対抗という靴産業組織を再編していく中心的な意義を持っているというわけであり、靴製造業の競争行動の論理的意味あいには、次のような文脈で整理されることになる。

①、消費者側におけるメーカーの知名度が低く、生産物差別化が徹底していない中で、

②、近年、靴産業組織は大きく揺れ動き、各段階に分極化を進行させた。その結果、靴産業における主導性は、大手機械靴メーカー、四大婦人靴卸、巨大小売チェーンという三点に集中し、競争は垂直的な性格を持ってきた。

③、このような動きの一環として、製造業段階においては、自己の主導性を靴産業において確立するという意思の下に生産物の差別化を重視してきた。

④、一方、靴の需要は本来的にデザイン志向が強いわけであるが、模倣の容易さが、デザインのみによる競争を困難にさせている。

⑤、このために、各メーカーはブランドの導入を図り、デザイン競争をブランド力を加えることによって昇華

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

させることを試みた。

⑥、しかしながら、資本金、販売力の格差が、販売活動、広告活動の具体的な展開の中で顕在化し、大手機械靴メーカーと中小メーカーのブランドに与える社会的な意味は異ってきている。

⑦、中小メーカーの場合には、ブランドを差別化行動の支柱とする意思は薄弱化しつつあるのに対し、

⑧、大手機械靴メーカーは、海外ブランドの積極的な導入とその定着を通して、小売業との対抗関係を有利にすめようとしている。<sup>(1)</sup>

⑨、さらに、このような垂直的な局面においては、卸売業を排除するという代理店販売方式を徹底させながら、自己を靴産業内部で浮かび上がらせていくという差別化行動を推し進め、

⑩、製造業段階における分極化を一層深めながら、他方において、靴産業全体における主導性の獲得に乗り出している。

以上のように、靴産業複合的競争過程における機械靴メーカー群の行動様式は、ブランド戦略と流通組織化行動が相乗りの形となって、製造、卸売、小売を一貫して制圧していこうとする論理的展開の具体的な表現であると理解することができる。

(一) 機械靴メーカーは、ブランド力を強化することによって、小売店における指名買いと、自社製品のコーナー設置を  
目指している。

### (四) 卸売業の差別化行動

新たな靴産業の再編成の過程の中で、卸売業は特殊な位置を占めていることについては先に述べた。さらに卸売業内部においては、新栄産業、トークツ、スガスマ、オギツの四婦人靴卸が急上昇を示し、七四年においては、各々年間販売額が五〇億円前後を示すに至り、それ以外の卸業者との間に累積的な不均衡の過程を作りあげている。このような卸売業における傾斜構造が急角度に強まっている中で分極化の傾向は著しく、差別化行動の実践においても格差を増大させている。この点、商品企画、試作等の企画機能についても、それを積極的に拡充し、卸売業内部、さらに靴産業全体における上向運動に入った先の四婦人靴卸とそれ以外のグループには抜き難い格差が築きあげられている。

しかしながら、卸売業の存立基盤は、先の紳士靴主体の機械靴メーカー、巨大小売チェーンの上向運動の谷間に位いし、婦人靴における生産構造の特殊性が、四大婦人靴卸の上向運動を可能にしたことに注意しなければならない。差別化行動との関連でこのことの重大性は、第一に、婦人靴生産構造の小規模細細性をどのような形で結集し、第二に、卸売業個々の主体的な意思の下に商品企画をどの程度のレベルで実践しうるかにあるといつてよい。

今回実施した卸売業一七社の調査においても、靴の商品特性、卸売業のおかれた位置の特殊性を反映し、製造業におけるようなブランド戦略はそれほど重要性を帯びず、商品企画をどの程度のレベルで設定し、それを実現させる優良なメーカーをどれだけ結集しうるかが、卸売業内における個別企業を選別化し分極化していく鍵となっている。

今回の調査に基づいてこの点を概略すると、次のようなところに特徴を見い出すことができる。

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

卸売業についての商品企画の主体と試作状況（1974年）

企業番号	販売額 (千円)	従業者数	商品企画の主体(%)			年間試作 点数
			自社独自	メーカー	小売店	
201	6,600,000	276	70	30	—	1,000
202	5,200,000	179	100	—	—	不明
203	4,850,000	180	80	20	—	10,000
204	4,800,000	172	70	30	—	10,000
205	3,500,000	134	40	40	20	300
206	2,600,000	106	30	70	—	不明
207	1,000,000	65	100	—	—	400
208	1,300,000	56	45	45	10	300
209	1,100,000	40	不明	不明	不明	不明
210	1,000,000	55	50	50	—	不明
211	1,000,000	41	10	90	—	150
212	500,000	22	100	—	—	200
213	810,000	26	60	40	—	400
214	480,000	12	—	100	—	—
215	480,000	16	40	60	—	303
216	360,000	19	20	80	—	—
217	220,000	13	—	100	—	—

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

(注) ① (出所) 『業種別総合調査(革靴産業報告書)』東京都商工指導所 1975年, p. 86.  
 ② 201~204 が四大婦人靴卸。

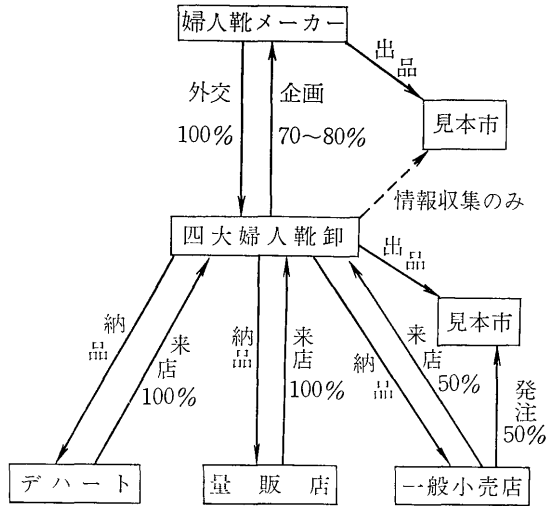
①、まず、商品企画については、四大婦人靴卸が自社企画七〇〜一〇〇%、販売額三〇〜一〇億円規模で自社企画五〇%前後、五億円規模以下のところでは自社企画二〇%以下と顕著な差を示している。

②、さらに、試作点数についてみると、四大婦人靴卸とそれ以外の卸との間の格差は著しく、年間試作点数は、四大婦人靴卸は各々一万点にもおよび、他の卸の〇〜四〇〇点位とは絶対的な格差の存在を示している。

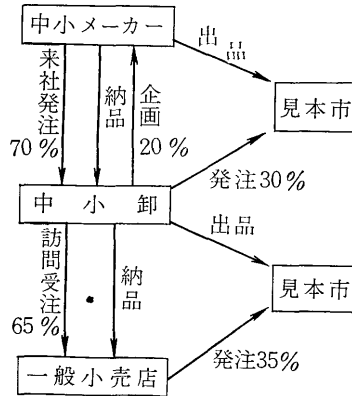
これらを、次のような流通組織上の違いとも絡めると問題は一層明確化して行く。

③、四大卸は、自社内に広大なショールームを設置することによって、受注

〔四大婦人靴卸の流通組織図〕



〔中小卸の流通組織図〕



(出所) 『業種別総合調査(革靴産業報告書)』東京都商工指導所、1975年、p.93、p.94.

を訪問受注ではなく、顧客の来社によって獲得するというシステムを確立しているのに対し、

④、中小卸の場合は、訪問受注が大半を占め、残りを卸組合主催の見本市において決定するというシステムをとっていることに注意が必要である。

⑤、さらに、身の廻り品一般について、デパートとの取引が重要な位置を占めていることはよく知られている

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

が、四大卸の場合には、デパートとの取引がそれぞれ二〇〜六〇%を占め、安定的な取引関係に立っている。

以上のように、卸売業内部における二極分化の傾向は、商品企画力、流通組織についても極端な格差をもたらしている。その格差は、以上にあげたような形で具体化しているわけであるが、それを可能にしたのは、小売業側からの商品企画力強化の要請に対して、優良なメーカーを積極的に結集し、自らの企画力を実現させてきた卸売業内部での企業力の格差にあったとみることができる。

これらを含めて、卸売業の差別化行動の論理的な意味あい、次のような形で理解することが可能である。

①、後に述べる小売業間の競争が、一定のプライス・ラインを設定した上での店舗イメージを競うという形態をとっているために、店舗の品揃えと豊富なデザインを必要とすることになった。

②、そのために、経済力のある小売業（巨大なチェーン展開しているようなグループ）は、自社に企画力を体化することを試み、さらに、企画販売コスト圧力から逃れるために流通コストの合理化を志向した。

③、一方、百貨店を中心に企画力、品揃え力の乏しいグループは、卸売業者に価格圧力を転嫁することと企画力を拡充することを要求した。

④、このような卸売業者に対する圧力の中で、企画力を拡充し、優良なメーカーを結集することによって対応できた部分が、卸売業者内部での向上運動への過程に踏み出し、それ以外の卸との間に累積的な不均衡過程を生み出すことになった。

⑤、さらに、これら向上運動に入った先の四大卸といわれるグループは、独自の企画力の育成と販売組織上の優位性を軸に、卸売業内部での水平的な局面における競争を完全に止揚し、靴産業の再生産構造の中で重要な核

として浮かび上がってきている。

⑥、また、これら卸売業内の主導的な部分は、垂直的な局面について、先の優良零細メーカーの結集と、小売業界からの圧力に対する優位性を武器に重要な位置を占めてきている。

当面の靴産業の競争過程は、複合的競争過程と把握することができるわけであるが、卸売業界内に浮かび上がった部分は、以上のような独自の企画力と優良メーカーの結集、さらに販売組織上の優位性を媒介項にして、複合的競争の主導性の獲得を目指しているものとみることができる。

#### (五) 小売業の差別化行動

ここまで、靴に関する消費者側の選好様式、製造業、卸売業の差別化行動の論理過程を検討してきた。次に、消費者の選好に直面し、さらに靴産業における財供給の最終段階として、現在展開している靴産業の動態の中で、靴小売業がどのような対応をし、自らの位置を高めようとしているかを明らかにしなければならない。

靴は先ほどから論じているように、消費者側の選好基準がデザイン志向という形で強力に働いているために、生産物の差別化が非常に困難な財といわれている。このために製造業、卸売業から発生する生産物差別化の圧力は弱く、先の消費者の選好で明らかにしたように、ブランド等による選好の固定化は著しく低い。

こうした靴固有の性格は、小売業間の競争を特異なものにし、理論的には完全競争に近い形態をも可能にしている。このような可能性に対し、現実の方向は、各小売業をして店舗イメージを普遍化させ顧客を固定せしめることに主眼を置く政策をとらせている。

#### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

そして、このような方向を実現していくにあたっての行動様式の複合は、小売業内の競争という水平的な局面と、その水平的な場における主導性を強化する意味での流通コストの合理化という垂直的な局面の両方に同時的に作用していく性格を持っている。このような意味で、複合的競争過程における小売業の差別化行動の実践は、次の三つの行動を軸に行なわれていることに注意が必要である。

第一は、小売業内における自己の位置を、店舗イメージの定着によって他から差別化していこうというものであり、主としてそれらは、広告・販売促進活動によって行なわれている。

第二は、この広告・販売促進活動による競争激化は、販売費及び一般管費の増大を招いたわけであるが、このコスト圧力に対して、小売業の主導的な部分は、卸売業を排除するという流通組織の合理化によって対応しようとしていること。

第三は、靴小売業における価格競争はそれほど重要性は高くなく、各小売業は客層に合わせて品揃えを行っているが、先の店舗イメージ面での競争による販売費及び一般管理費の増大が、小売業の上代価格設定主義に支えられながら、価格面での圧力を卸売業、製造業と垂直的に逆のぼる形で転嫁しようとしているところなどにみることができると。

小売業における複合的競争過程での行動様式は、以上の三つの行動を軸として構成されているが、これらの主体となりえている業者は、巨大なチェーン展開や高級専門化をかなりの程度実現し、小売業の水平的な局面での核として浮かび上がってきたグループであることは否定できない。これに対し、小売業内の分極化の過程で取り残された膨大な数の零細な小売業は、以上のプロセスの主体となりうることはできず、水平面、垂直面のいずれ



## 靴 小 売 業 の 販 売 活 動

(1974年)

アンケート項目 区分 企業番号	年間販売額 (百万円)	従業者数 (人)	店舗数	告 告		販売促進の主要目的 (回答は三つまで)										価格競争に対する 感度 その他						
				広告費(千円)	広告の 主要目的	新製品の宣伝	店舗・イメー ジの形成	シェアの拡大	回転の悪い品目	季節外売の 増進のため	売場の悪化 の増大	客単価の増大	新部門の ための宣伝	顧客の安定化								
巨大ナショナル・ チェーン	301	13,500	800	91	259,000	企業イメージ形成	○	○									○	○	弱い			
	302	10,000	1,446	31	不明	企業イメージ形成	○	○										○	○	弱い		
ローカル・チェーン	303	1,065	110	18	20,000	企業イメージ形成		○												弱い		
	304	433	34	4	12,000	企業イメージ形成	○	○		○											弱い	
	305	299	33	5	4,200	企業イメージ形成		○													弱い	
	306	70	9	1	880	企業イメージ形成		○													—	
	307	66	7	1	235	不明					○										弱い	
中 小 小 売 店	308	23	3	1	103	企業イメージ形成															○	—
	309	21	4	1	198	企業イメージ形成															○	弱い

(注) ① 『業種別総合調査 (靴靴産業報告書)』 東京都商工指導所, 1975年から作成。

② 小売業の区分を、全国的な売店網を持つ巨大ナショナル・チェーン、地域的な広がりを持つローカル・チェーン、流通路線などに広がるブロック・チェーン、生業的な小売業である中小売店とグループ分けし、代表的なケースを選定して訪問調査した。

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

についても受身の存在としてあるにすぎない。

このような状況を、われわれの調査結果から拾ってみると次のような事実を知ることができる。

①、広告の目的については、全般的に企業イメージの形成が主眼としてあげられている。

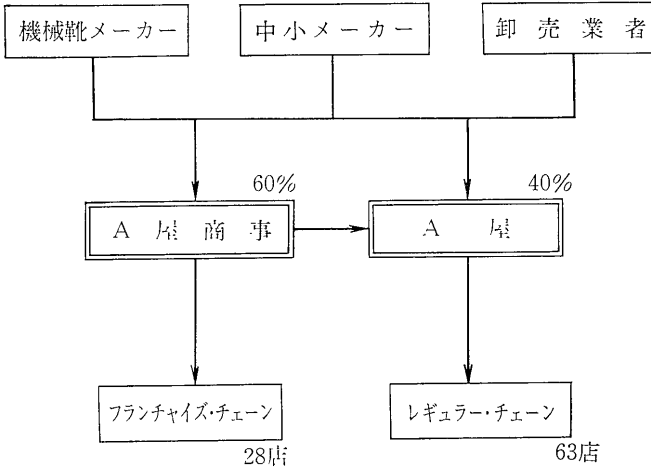
②、販売促進の主要目的については、店舗イメージの形成、顧客の安定化、シェアの拡大という一貫した流れが認められる。

③、利用している広告媒体をみると、販売額規模の格差が顕著に現われ、販売額一〇億円以上規模、すなわちチェーン展開を大きく広げている企業群と、三〜五億円程度の地域的なチェーンを四〜五店かかえている企業、さらに、一億円未満で零細に営業している企業の各々のレベルで明確な違いをみせている。第一のグループは、テレビ、ラジオ、一般新聞等を主体に、全国的なチェーン展開の広がりに対応する形で店舗イメージの定着を図っているのに対し、第二のグループは、交通広告等を利用しながら小地域における店舗イメージの定着を図っている。さらに、第三のグループは、チラシ、POP広告程度を使用しながら現状の対応に苦慮しているものもある。

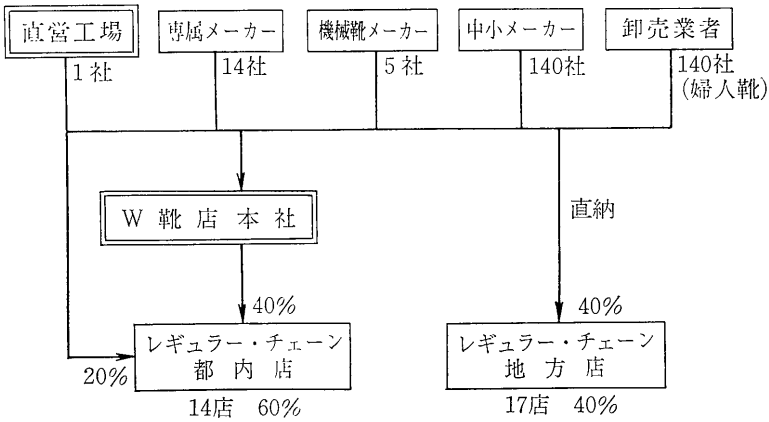
次に、このような小売業各レベルの販売対応に加えて、流通組織化の動きを観察することによって、今後の小売業側からの垂直的な競争の場における行動の意味を知ることができる。その際、小売業の頂点として位置づけることが一般に認められているA屋、W靴店の流通組織化の動きが示唆的である。

④、A屋は、商事部門を独立させてA屋商事とし、現在のところ仕入の六〇%をまかない、そのウェイトを増加させていく方向にある。このことの意味は、A屋商事によって、メーカーとの直取引を志向するということで

〔A屋の流通組織〕（1974年）



〔W靴店の流通組織〕（1974年）



（出所）『業種別総合調査（革靴産業報告書）』東京都商工指導所，1975年，p.96.

#### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

あり、中間マージンを削減していこうという主体的な意思を示すものである。

⑤、さらに、A屋は、フランチャイズ・チェーンを展開しており、靴小売業における量販体制に新たな方向を示している。

⑥、W靴店の場合には、自家工場を保有しているところに特徴をみることがができる。現在のところ自家工場のウエイトは、七〇％程度といわれ、今後商品の独自性を強めていくという方向の下で、自家工場のウエイトを高めていくようである。

さらに、小売業界における価格競争の状況を観察すると、先で明らかになった消費者嗜好の特異性に対応して、小売業における競争の主たる手段が、デザインの独自性、品揃えの独自性、そしてその一環に乗った店舗イメージの形成に置かれていることを理由に、

⑦、価格競争の程度に対する感じ方は、「弱い」とするものが圧倒的な数を占めている。

これらのことを含めて、靴産業複合的競争過程における小売業の差別化行動の意味は、次のような文脈で理解することが可能になる。

①、消費者の選好が、服装を考慮しながらのデザイン志向が強いという状況の中で、小売業は、独自のデザインと品揃えによる店舗イメージの形成に主眼を置き、価格については、購買客層に合わせる形で枠を設定している。

②、その結果、小売業段階における価格競争に対する感じ方の程度は低い。

③、しかしながら、競争が非価格面において激化を重ねていることにより、販売費及び一般管理費が増大し、

客層に合せた価格決定と品揃えを行う中で、

④、卸売業者に対しては、一方で、デザインの独自性を豊富に供給できる企画力を要求し、他方で、価格の枠を設定するという上代価格設定主義を徹底させようとしている。こうした行動が、先の卸売業の零細製造業への価格転嫁という価格形成行動につながり、強い論理体系が浸透しているといつてよい。

⑤、さらに、靴産業の複合的競争過程の中で最も重大な核の一つである巨大小売チェーンの行動様式は、ここまでの論理過程の延長として、流通コストの合理化という命題を満たすべく、卸売業の排除を自家工場や商事部門の設立により実現させているわけである。

このような体系の下に靴小売業の差別化行動は実践され、小売内部における巨大チェーン展開、高級専門化、さらに小零細化という大きな階層分化を急激に引起しているわけである。これは、個別靴小売業内部だけに流れる問題ではなく、靴産業複合的競争過程の上向下向運動の一環を構成するものであり、今後の靴産業全体を通じる主導権獲得争いの一方として位置づけることができるわけである。

#### 四 結びにかえて

……複合的競争行動の一般化に向って

ここまでわれわれは、中小企業型の非耐久消費財産業に特有な形態である複合的競争構造における競争行動を、その代表的なケースである革靴産業の事例研究を通して明らかにしてきた。その際、われわれはその競争行動を、従来の産業組織論が説明する市場行動という概念から拡大し、競争の水平的な局面と垂直的な局面の交錯

革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

### 革靴産業の複合的競争構造と差別化行動

した状況下で自らを浮かび上がらせようとする行動の総体としてとらえることを試みた。そして、その行動の総体を便宜上、自己を他から区別していくという意味で差別化行動という言葉で定義し、従来からの市場行動概念を水平面主体の性格から、垂直面をも含む複合的な競争動態に適用できるように解放したわけである。

もともと本稿は、複合的競争構造における競争行動を一産業の事例研究を通じて展開したものであるが、革靴産業という事例は、中小企業型の非耐久消費財産業が一般的にかかえている行動様式の典型を叙述するものであったといつてよい。

そのような意味で、複合的競争構造の場合も含む産業組織論の一般的拡充のために、ここで若干の可能性を仮説的に提示しておくことも有意義であろう。

まず、われわれはこの種の産業の場合、一般に生産物の差別化は浸透していないと考えて差支えない。その場合、競争の主たる場面は、小売業間の店舗イメージによる顧客の吸収という局面に顕著に現われ、その結果、独自の企画力と品揃え、さらに販売費の増大をカバーする流通コストの削減を要求されることになる。このような趨勢は必然的にそうした要求を満たすグループを、製造業、卸売業、小売業の各段階に生み出し、各々の段階の水平的な競争は一般に二極分化という形で決着し、その度合を深めていく。

そして、これらの各段階で核として浮かび上がってきたグループは、しだいに各段階で主導権を確立するといふにとどまらず、核間の主導権争いという垂直的な局面に競争の実質的な意味を移動させる。このようにして、中小企業型非耐久消費財産業は、競争の性格を複合的なものにしていくわけである。

この場合、競争行動の軸は、一般に、流通組織化、企画力、品揃え、広告・販売促進活動などに置かれ、実際

の行動は各段階の性格によって、それらが複合して利用されながら自己を他の集合から浮き上がらせようとする差別化行動として結実することになる。

これらの過程は、複合的競争構造を持つ産業の一般的な行動の体系を示すものであり、個々の産業は、歴史的な発展段階、あるいは、その産業を規定する何らかの条件によって行動様式に特異性を示すものであることは指摘の必要もないであろう。

このように中小企業型の非耐久消費財産業の競争動態は理解されるわけであるが、残された問題として、ここにあげた仮説の証明をこの種の業種の実証的な積み重ねによって深めていくことが要求されることになる。さらに、中小企業業種全般に適応する産業組織論の拡充のためには、機械産業に代表されるような多重な加工段階を内に含み、零細な下請業者を底辺に、ピラミッド型に形成されているいくつかの産業の産業組織論的な検討の重要性が認識される必要があるだろう。