

くらしと協同の本

小松崎 雅晴 著

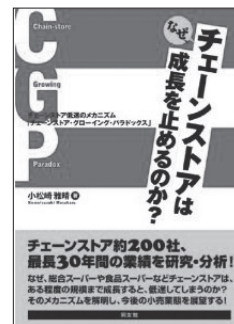
『なぜ、チェーンストアは 成長を止めるのか』

【BookData】

発行 同友館 2012 年 7 月 228 ページ

値段 2,200 円 + 税

ISBN : 978-4-4960-4886-9



評者：宮崎 崇将 (大阪市立大学商学部特任講師)

「売上げはすべてを癒す。」流通革命の旗手であったダイエーの中内功氏はこのように述べ、チェーンストアによる店舗拡大を通じた売上の拡大にまい進した。高度成長期の流通革命論の代表的な論者である佐藤肇氏は、米國小売業の歴史の検討を通じて、「アメリカ近代小売商業史において、小売企業をビッグ・ビジネスにまで成長させた最大の秘密は、チェーン・ストア経営組織である」(『流通産業革命』有斐閣選書、p.78) ことを明らかにし、流通の近代化の要点としてチェーンストアを強調した。チェーンストアとは、「同一様式の多数店舗を、ひとつの資本の所有と計画のもとに組織し、管理すること」(同 p.86) である。このように戦後の日本の流通業において、チェーンストアによる規模拡大は、重要な目標となった。これに対して筆者は、『規模こそが正義』『規模こそが最大の武器』『規模こそが最大の防御』といった価値観がチェーンストアを突き動かしていたように思えてならない。どのような状況にあっても、常に規模の拡大が企業目的のようになっているが一方で売上規模、あるいは企業規模が一定の大きさを超えたとともに売上が低迷し、活力を失ってしまうという事実に関しては、これまでほとんど議論されることがなかった(本書

p.37) と規模拡大による成長を当然視する見方に疑問を呈する。

筆者は、小売業の状況を客観的に把握するために、1990 年から 2010 年頃までの約 20 年間の、百貨店や総合スーパー、専門量販店などの主要業態のうち主要な上場企業の単独売上と営業利益の推移を検討している。その結果、①先行企業の売上げがある時点から低迷する(例：マルエツ、いなげや、ケーヨー、ダイエー) こと。②下位企業の中から急速に売上を拡大し、上位企業となるが、その後売上の低下に伴い営業利益が低下すること(例：ライフ、ニトリ、サンドラッグ)。③売上が拡大している中でも営業利益が横ばいから下降トレンドになること。④中位から下位の企業は業態全体の動向に比例すること。⑤トップの交代は頻繁ではないが、一定の確率で生じている(例：良品計画、しまむら、ニトリ) ことといった規則性を見出している。すなわち、永続的に成長を実現しているチェーンストアはほぼ存在せず、そのほとんどすべてが一定の規模となったとたんに業績を低迷させているということである。

なぜチェーンストアは一定の規模を超えたとともに低迷してしまうのか。小売業の構造的特徴として、損益分岐点が高く、大部分の経費が

固定費的に発生するということを指摘する。そのため、売上が伸長し続ければ、利益はそれに比例して増加する。それゆえ、売上の伸長、利益の伸長、新店への再投資という好循環を描く。規模の拡大は、①人材面の優位性、②PB、③資金調達、④主に間接コストの負担力といったメリットを強め、より一層の拡大を促進する。

しかし、規模の拡大にともない以下のような問題に直面することになる。第1に、主体的要因としてスケール・デメリットと呼ぶような問題が生じる。たとえば、出店を進めていけば、それに適した候補地自体が減少する。さらに、店舗物件をめぐる競合企業との競争関係もある。そのため、出店が進むほど相対的に出店に不適当な立地に出店するケースが増加し、出店精度が低下する。また、企業規模の拡大に比例して組織も巨大化する。それにより組織運営は複雑になり、組織内部の調整をするための会議やミーティング、そのための資料づくりなど間接的な業務が増加することになる。組織が肥大化する中で、従業員のモチベーションを失い、イノベーションも停滞する。第2に、環境条件の変化である。一定の消費者をターゲットとして出店は行われる。しかし、日本全体で少子高齢化が急速に進行しているように、各商圈でも一般に消費者の数は減少し、高齢化して多くの商品を必要としなくなるなど、消費の規模は小さくなる。さらに、高齢単身世帯の増加などによって1人で消費サイクルを完結できない人が増加するなど、消費者の姿も多様化する。第3に、大型店の有効性の低下である。一般にワンストップ・ショッピングによる利便性の提供や商圈の拡大を目的として店舗の大型化・総合化が行われる。しかし、大型店は、類似店舗が増えることによる商圈の縮小や専門量販店の台頭などによる商品競争力の低下、インターネットの普及による利便性の低下など、従来もっていた意義を大きく失っている。これらの諸要因によって、既存店が業績不振に陥ると、それによっ

て出店が減少、あるいは停止する。さらに既存店の閉店、撤退によって企業全体の負のスパイラルに陥ることになる。筆者はこれをCGP (Chain-store Growing Paradox) と呼ぶ。チェーンストアによって一定以上の成長を実現すると、このCGPのメカニズムが働くということである。

このCGPを回避するためにはどうすればよいのか。筆者は、質を伴わない膨張、単純な規模の拡大を戒める。その上で、規模拡大にともなう問題を市場と組織内部とに区別し、今後の方向性として①グローバル市場／大規模志向型、②国内・地域市場／大規模志向型、③グローバル市場／自己完結型、④国内・地域市場／自己完結の4つを提示する。この中で従来どおり規模の経済を追求して、海外に展開していく①のタイプに対して④のタイプに注目し、国内に残り、限られた市場で行う新しいビジネスモデルの発想として「第6次産業」という概念を示す。今村奈良臣氏によって提唱された第6次産業とは、農畜産業者・漁業者（第1次産業）が、加工・製造（第2次産業）、流通・サービス（第3次産業）などトータルで行うことで、活動効率を高め、収益性を高め自立するというものである。各産業を掛け合わせることから第6次産業とされる。筆者は、この考えを援用して、従来の大量仕入を行うチェーンストアの下では無視されていた小さなロットの商品を、固定費が小さく小回りの利く個人や小規模事業者が連携して取り扱うモデルを提案する。

「1人で消費が完結できない高齢者世帯、単独世帯」(p.83)の増加や、地域経済の疲弊の中で、流通に求められる役割は、チェーンストアによる大量流通ではなく、「大規模企業に集中し、硬直化した商品ルートやお金を、個人や小規模企業に再度分配し直すことで地域や個人を活性化すること」(p.211)であるという本書の主張は、今後の流通を考える上で重要な示唆を与える。