

# 日本型小売マネジメントの危機とグローバリズムの脅威

Crisis of Japanese Retailers and Terrible Globalization of Marketing Management

宮内 拓智

Takuji MIYAUCHI

## [概要]

本論文では、産業リズムと企業ダイナミズムの観点から、今日、大規模小売業各社が進めていく経営戦略の方向性について、「グローバル競争時代」への対応を中心に、①企業グループの整理・統合・再編、②「店舗のスクラップ・アンド・ビルド」、③「効率経営」の徹底化、④情報システムの新展開、⑤「MBW型」売場改革・業務改革、⑥新小売業態・新規事業の開拓、(とりわけ情報技術関連事業)、⑦情報技術を活用した経営革新、⑧「グローバル・パートナーシップ」と「グローバル・ソーシング」の八点から特徴づけつつ、小売業におけるグローバリズムの進展の問題性について今後の課題を提起している。

## [キーワード]

①「死の循環」(Disproductivity Loop)、②「含み資産重視型経営」(Hidden Property Oriented Management)、③「小売業態の成熟化・陳腐化」(Obsolete of Retailing Business)、④グローバル・パートナーシップ (Global Partnership)、⑤グローバル・ソーシング (Global Sourcing)

## はじめに

本論文では、まず、はじめに、規制緩和・撤廃政策展開の背景について概観し、ついで、日本における大規模小売業の企業的発展の条件とその逆機能化のプロセスを提示する。次に、「生産性の輪」の逆機能化＝「死の循環」のプロセスを基本的なフレームワークとして、今日の日本における大規模小売業の「経営危機」状況について概観することとする。そして、日本の大規模小売業は、「生産性の輪」と「含み資産重視型経営」という企業的発展の条件が逆機能化した結果、「危機」の構造に陥ったものと考え、今後、日本の大規模小売業は、この「危機」の構造からいかに脱却し、どのようにして国際競争力の獲得を目指すのか、この点について考察しつつ、小売業のグローバル化がもたらす課題のいくつかを問題提起する。

## 1. 「流通ビッグバン」と「グローバル競争時代の到来」

2000年6月、「大規模小売店舗法（以下、大店法とする）」から「大規模小売店舗立地法（以下、大店立地法とする）」に転換され、大型店の出店が原則自由となった。また、1963年に制定された「中小企業基本法」が大幅に改正され、従来の位置づけとは異なり、中小企業保護の観点を後退させ、起業家育成による新事業創出を主眼とするものへと大きく転換した。こうした流通政策及び中小企業政策の転換、すなわち規制緩和・撤廃政策の展開は、国際的な大競争や業界の大再編プロセスとも密接不可分に対応し、その重要な環を構成しており、とくに、小売業の分野では、アメリカ政府の対日開放要求との関係もあって、「流通開国」ないしはその影響の重大性から「流通ビッグバン」とも呼ばれている。1989年の日米構造協議及びその成果を受けた「大店法運用適正化（1990年）」以来、外資系の小売業・サービス業の対日進出が活発化している。なかでも、「流通ビッグバン」の「象徴的存在」であるトイザラス社が、日本進出五年目で、売上高1,000億円、店舗数51店を誇る日本の玩具小売業業界ナンバーワンの地位（2000年度では、売上高約1350億円、店舗数九一店）を築いたことは興味深い。

また、大店法が廃止された2000年の12月には、「世界第二位」の経営規模を誇る、フランスのハイパーマーケット業態<sup>(注1)</sup>のカルフルが千葉県幕張に開設され、以来、東京都町田、大阪府光明池と順次、開店し、多店舗化を狙っている。こうしたカルフルの進出は、今日の小売業における世界的な潮流を反映したものであり、これからの日本市場における外資流通企業の成否を占う「試金石」であるとも言える。さらに、2002年、世界最大の売上高（2,000億ドル、約22兆円）を誇るアメリカのウォルマート社が、国内第四位の西友を実質的に買収し、総投資額20億ドル、66.7%の出資権を取得し、日本市場への進出の足がかりをつかみ、本格的な「グローバル競争時代の到来」を実感させた。

こうした日本市場への外資進出の活発化を含む、流通企業の世界的な展開の背景として、次の点があげられる。近年、世界の小売業は、「世界」を「主戦場」とした「大競争時代」を迎えており、その基軸となったのが、先述のアメリカ・ウォルマート社のヨーロッパ進出であった。同社は、1997年に、ドイツのヴェルトカウフ社を買収し、翌1998年には、同じくドイツのスーパー社を、1999年にイギリスのアスダ社を買収し、ヨーロッパ市場への本格的参入を着々と進めていった。このような状況の下で、1999年、「大競争時代」を生き抜ける「より大規模で強固な組織」の構築を目指し、フランス国内第二位のカルフル社と第五位のプロモデス社が合併し、「売上高世界第二位の新生・カルフル」が登場することとなった。「新生・カルフル」は、売上高約3,055億フラン（約7兆円）、店舗数約9,000店、世界26ヶ国に進出している「メガ・リテライアー（超巨大小売企業）」あるいは「グローバル・リテライアー（国際的な規模で事業展開する巨大小売業）」である。こうしたウォルマートやカルフルといった「メガ・リテライアー」同士

の闘いは、ヨーロッパからアメリカ大陸へ、さらにはアジアへと世界的な広がりを見せており、日本進出も彼らの世界戦略の一環としてある。

しかも、日本の場合、こうした世界規模での大競争ないしは業界再編と同時並行して、戦後最大・最長の「90年代不況」の中で、あらゆる産業分野で、「勝ち組」、「負け組」という形での企業の二極分化が進み、国際競争力の「グローバル・スタンダード」を視野に置いた経営改革・組織改革・戦略転換の必要性が叫ばれ、小売業もその例外ではない。百貨店・そごうの経営破綻や大手総合スーパー・ダイエーの業績不振など旧来型の小売業と、急成長する新興業態・ユニクロなど例をみても、その明暗がはっきりと分かれている。とりわけ、日本における主要な小売業の多くは、従来、外部資金調達によって積極的に出店し、売上高の増大を達成することで、「生産性の輪<sup>(注2)</sup>」を機能させてきた。また、これまで投資資金を容易に回収することができたのは、高い伸び率を誇る経済成長を背景とした「土地・資産インフレ効果<sup>(注3)</sup>」を活用する「含み資産重視型経営<sup>(注4)</sup>」でもあったからである。しかし、今日、深刻な「消費不況」の下、競争力がないままでの出店では、低水準の投資収益しか確保できず、過剰な負債を抱えたまま、事業運営の面での再投資が不可能となる。いわゆる「死の循環<sup>(注5)</sup>」に陥る危険性が大きく、「成長の限界」を突破して、中核的事業としての小売業そのものの競争力回復・向上が重要な課題となっている。

## 2. 日本小売業の「危機」的状況

### (1) 戦後最低・最悪の「90不況」と「オーバーストア状態」

日本百貨店協会や日本チェーンストア協会が公表する『売上高動向』をみて見ると、1992年以降、下降傾向を続けており、長期的な低迷状態に陥っている。言うまでもなく、「バブル経済(1986年～91年)」の崩壊による「90年代不況」の影響であり、こうした深刻な景気後退は、国民生活に深刻な打撃を与えると同時に、国民生活に密着した産業でもある小売業にも深刻な打撃を与たえる。不況による「家計収入の減少」と「消費マインドの萎縮」によって、個人消費が衰退し、さらに「雇用不安」や「社会不安」が、消費を一層、萎縮させる。例えば、総務庁『家計調査』の推移を見ても、消費税が引き上げられた1997年以降、個人消費も下降傾向が続いており、個人消費が回復する兆しすら見えない。いいかえれば、今日、日本の小売業を襲う深刻な停滞・衰退は、国民経済として需要と供給のバランスが大きく崩れた結果、生じたものであり、日本小売業における「危機」的状況の第一の要因であると言える。

しかし、戦後未曾有の不況という状況の劣悪さだけが、日本小売業の「危機」的状況の唯一の要因ではない。第二の要因としてあげられるのが、供給能力の過剰（「オーバーストア状態」）、とりわけ、「過剰設備・過剰債務・過剰人員<sup>(注9)</sup>」という形でそれを顕在化させた、大規模小売業の経営戦略＝出店戦略にある。1990年代に入り、規制緩和が徐々に進み出すにつれて、大規模

小売業各社は、大量・積極出店という経営戦略へと大きくシフトした。例えば、第一種・第二種大規模小売店舗合わせて、1992年で1,060店舗、1993年1,264店舗、1994年1,224店舗、1995年1,668店舗、1996年1,717店舗、1997年1,361店舗と活発な出店戦略を展開している<sup>(注10)</sup>。また、売場面積の拡大率から見ても、大店法が存在していた1980年代が年平均2%の増加であるのに対して、1990年代では、5~6%の伸びを示している<sup>(注11)</sup>。これは、「集中豪雨型出店」と形容され、日本全国各地で「大型店紛争」を引き起こしていた1979年から80年にかけての出店攻勢と比しても、それを凌駕している水準である。また、日本経済新聞社の調査によれば、小売業売上高上位500社において、1991年から96年の間に、売上高が11%しか伸びていないのに対して、その総売場面積は、41%も増加している<sup>(注12)</sup>。さらに、小売業界全体としても、通産省『商業統計』によれば売場面積は約1,099万平方メートル(1991年)から約1,352万平方メートル(1997年)と大幅に増加していた。

小売業が国民生活に密着した産業であるという点を考えれば、日本経済全体の成長率が1990年~99年までで、平均で約1%の伸びしかない経営環境の下での、こうした拡大路線の採用は、最終的な小売マーケットにおける激しい破滅的な競争を結果的に引き起こすこととなる。例えば、小売業界全体では、1990年以降、経常利益率が急激に下降し、1995年、1996年と若干持ち直したものの、結局、3%前後にまで落ち込み、1980年代後半の水準のおよそ半分となっている(注13)。こうした収益性の悪化は、小売業の経営そのものを圧迫するだけでなく、経営の基盤・土台となる資金調達面で大きな問題を抱えることとなる。

## (2) 「多角化戦略の失敗」と「含み資産重視型経営の破綻」

日本小売業を「経営危機」的状况に陥れた第三の要因としては、過剰資本を処理する「捌け口」としての「多角化戦略」の失敗があげられる。大手総合スーパー各社は、1970年代から1980年代にかけて、「規模の経済性」を求めて、企業の買収・合併も積極的に進めてきただけでなく、「範囲の経済性」を追求するため、小売業態の多様化や事業の多角化を推し進め、企業グループを形成してきた。主要小売企業グループとしては、ダイエーグループやイトーヨーカ堂グループ、西友グループ、イオン(ジャスコ)・グループ、マイカルグループがあげられる。これらの企業グループは、それぞれに、①物販事業、②サービス事業、③金融事業、④デベロッパー事業という4つの事業領域を抱えている。これは、相乗効果の追求や本来の中核事業の強化、さらには、多元的な事業構成による経営基盤の安定・強化や事業拡大などを意図したものであるが、他方では、新しい市場・分野への事業開発でもあり、危険性・不確実性に直面することとなる。とりわけ、中核としていた既存事業との非関連性・異質性が強い分野ほど事業的失敗の可能性が高い。新しい市場の開発と自社にない経営資源・経営ノウハウの獲得という二重に困難な課題を抱え込むからである。

日本の主要小売企業グループの場合、「生活総合産業」などの統一的な経営理念の下、物販事業を中核事業とし、上述の多様な事業を複合的に組み合わせ、消費者のニーズに「全需要対応型」経営体の構築を目指していた。しかし、実際に企業グループのほとんどは、先の二重に困難な領域まで踏みこんでいった。例えば、ダイエーでは、「ほかほか亭（1984年）」や「オリエンタル・ホテル（1987年）」への資本参加や「南海球団」買収（1988年）、「日本ドリーム観光」と合併（1994年）など雑多な事業を抱え込み、「総合生活文化情報提案企業集団」と称することとなったが、「企業組織としての一体感・求心力」の喪失・欠如、経営資源の過度の分散など、今日の過大な有利子負債、業績不振・低迷をもたらす大きな要因となった。その結果、2000年における主要グループの負債総額は、ダイエーグループで1兆7,206億円、マイカルグループ1兆5,781億円、イオングループが1兆2,430億円、イトーヨーカ堂グループ8,105億円、西友グループ7,817億円を数える。また、小売業界全体での社債の償還が、1998年で約3,000億円とピークを迎え、1999年、2000年ともに、約2,000億円、今後、2001年で約1,000億円、2002年で約2,000億円と予定されており、外部資金のさらなる調達が困難になるばかりか、償還資金のそのもの確保の課題が大きくなるのしかかってくる。

通産省『商業統計』によれば、日本の小売業における年間販売額は、戦後一貫して増加傾向にあったものの、97年から2000年の間、約148兆円で推移し、市場としての「成熟期」に突入した様相を呈している。また、総店舗数は、1980年代半ば以降、減少傾向を続けており、1997年で約142万店、2000年約141万店と、今後も楽観を許さない状況である。かつて、『90年代流通ビジョン（1989年）』では、2000年には、小売業全体で販売額約110兆円、商店数約120万店になると大幅な衰退が予測されていた点を考慮すれば、日本小売業の「底力」を感じさせる数値であろう。しかし、その一方、1997年から2000年の間に、「総合スーパー」の販売額では、約10兆円から約8兆8,000億円へと大きく減少し、店舗数でも、1,886店から1,669店へと一割以上減少した。全小売業における販売額のシェアで見ると、6.8%（1997年）から6.1%（2000年）と、0.7ポイント下がっており、店舗数のシェアでも、1997年の0.13%から2000年の0.12%と、0.01ポイント下がっている。かつて、『90年代流通ビジョン』において、2000年には、「大型総合スーパー」は、販売額で約15兆3,000億円（全体に占めるシェアで13.0%）、店舗数で2,583店（全体のシェアで13.0%）と予測されていたが、その予想は、その後の歴史的な経過から大きく食い違うものとなった。すなわち、「大型総合スーパー成長神話」を前提とした規制緩和・撤廃政策がもたらしたのが、利益を生まない店舗（「過剰設備」）と莫大な有利子負債（「過剰負債」）であり、その結果、「過剰人員」としてリストラが強行されることで生じる「雇用不安」である。例えば、ダイエーは、阪神大震災で約400億円の損失を出しただけでなく、約6,300億円の有利子負債の返済計画のため、1996年までに1万7,000人を削減した。また、1998年から、ダイエーグループ全体の2兆6,000億円の有利子負債を、2001年までに1兆円削減することを目標とす

る「ダイエー・グループ再生3ヶ年計画」の一環として、3,000人の人員削減を進めた。

第四に、「含み資産重視型経営」が破綻したことが指摘されよう。「含み資産重視型経営」とは、土地の「含み資産」に依存した経営であり、借入れをして不動産を保有し、不動産価格の上昇を狙う経営である。戦後日本の大手総合スーパーの多くは、企業的成長のため多店舗展開を行ってきた。積極出店によって売上高が拡大し、その結果、商品調達等の面で「規模の経済」が獲得される。それによって、生産性や競争力をさらに上昇させ、企業としての成長性の維持、競争力の強化を追求していた。また、積極出店を支えたのが外部資金の調達であるが、その際、調達を容易にしたのが、戦後における高率の経済成長を背景にした「土地・資産インフレ効果」であり、「出店用の土地」が、「将来有望な資産」に転化する「仕組み」である。そして、経営資源を「競争力の向上」に投入するのではなく、「不動産資産」へと投入するという、一種の「キャピタルゲイン依存の経営体質」が生み出される。その結果、競争力のないまま店舗を出店させ、低水準の投資収益率しか確保できず、「90年代不況」の影響もあり、過大な負債を抱え、事業面での再投資が不可能になる。こうした悪循環を「死の循環」と呼ぶが、日本の小売業の多くはこの「死の循環」に陥りつつある。

### (3) 「小売業態の成熟化・陳腐化」と「新しい事業機会の不在」

五番目の要因としては、「小売業態の成熟化・陳腐化<sup>(注14)</sup>」があげられる。製造業の経営戦略にとって、新製品の開発が重要な意味を持つ様に、小売業にとっては、小売業態の開発、新しいタイプの店舗の開発が重要な意味を持っている。一般に、「製品」が、製造業における基礎的な事業単位であるのと同様に、小売業における基礎的な事業単位は、「小売業態」ないしは「店舗」である。それ故、「時代のニーズ」を捉えた大型で長命の新製品の開発が企業の成長を支えるように、「時代のニーズ」を捉えた小売業態の開発も企業の長期的で安定的な成長を支える重要な基盤なのである。また、新業態・新事業の創出は、旧来の競争構造や業界秩序を打ち破り、従来の競争ポジションを逆転させる可能性を大きくする点も看過できない。「製品」が一種のライフサイクルを描くことも広く知られているが、同様に、事業単位もライフサイクルを描く<sup>(注15)</sup>。

小売業態を事業単位として捉え、そのライフサイクルを見てみた場合、百貨店業態が約100年、「日本型GMS業態（大手総合スーパー）」が約50年、コンビニエンス・ストア業態でも約25年が経過している。しかも、これら次々と生み出される新業態は、旧来型の小売業態では満たしきれない消費者やマーケットのニーズの「スキマ」を見つけ出し、そこを「拠点化」し、新市場を開発・創造し、あるいは育成・拡大・深耕することで、高い成長を遂げてきたのである。しかし、近年、店舗側の供給能力が小売マーケットの需要に追いつき、消費者のニーズに木目細かく対応した小売業態が多様化し、「放散適応」したが、結局は、旧来型小売業態の拡張型・延長型のものにすぎず、革新的・画期的なものではない。画期的な新業態・新事業が創り出せないというこ

とは、消費者のニーズをきちんと吸い上げる新しいシステムを構築できていないことを意味する。かつて、日本小売業の「産業的モデル」でもあったアメリカにおいても、デパートメント・ストア業態が誕生して約100年で、スーパーマーケット業態が約30年、総合ディスカウント・ストア業態が20年、その他、次々と生まれてくる新業態が約10～15年のサイクルで、成熟化・陳腐化し、事業としてのライフサイクルが加速度的に短縮化しているが、日本もまた同様のプロセスを歩むものと考えられる<sup>(注16)</sup>。すなわち、「小売業態の成熟化・陳腐化」とは、①小売業の産業的な「ニュー・フロンティア」の開発余地が次第に縮小してきたと同時に、②次世代を担う「大型」で「ロングライフ型」の事業の欠如による、長期的観点からの、企業としての不安定性・不確実性や経営基盤の脆弱性の現れでもある。言い換えれば、将来への有望な投資先や事業開拓の明確な方向性、すなわち「新しい事業機会」が見出せていないという問題なのである。

### 3. 大規模小売業の戦略展開の方向性

#### (1) 企業グループの再編と「店舗のスクラップ・アンド・ビルド」

1999年度の決算では、大手スーパー10社のうち5社が増収・増益であったものの、既存店舗売上高で9社が前年度割れで、収益力の衰えをあらわにした。なかでも、これまで高い収益性を誇っていたイトーヨーカ堂は、1999年の中間決算で、営業収益が183億円で33.2%の減少、経常利益300億円19.7%減少と、上場以来、はじめての減収を経験した。また、1999年度決算では、百貨店・スーパー上位20社の特別損失が過去最大の約5,500億円に達した。西武百貨店の1,200億円をはじめ、西友、マイカル、ダイエーなどもそれぞれ500億円を計上した。

今日、大規模小売業各社は、「経営再生」のための経営戦略の実現に取り組みつつあるが、同時に、ダイナミックな業界再編成をともなっている。西友グループの場合、ファミリーマートや西武百貨店に、総合商社の伊藤忠商事が資本提携している。また、ダイエーグループのローソンと三菱商事や丸紅、イトーヨーカ堂グループのセブン・イレブンと三井物産など、総合商社と大規模小売業各社との間の資本・業務提携関係が深められている。さらに、富士銀行・第一勧銀・興銀三社が合併した「みずほフィナンシャルグループ」の登場を発端に、西武百貨店とそごうが合併するなど企業グループ全体の再編にむけての新しい動きが見られる。今後、「選択と集中」の経営戦略により、企業グループ全体の整理・統合をとめないながら、同時に、総合商社との資本・業務提携、外資による買収・合併だけでなく、日本の金融業界再編や日本経済を支配する六大企業集団それ自体の今日的再編の動向とも対応し、よりダイナミックで規模の大きな業界再編という展開が予測される。また、今後の流通業界再編成を主導するキーストーンのひとつとして、「効率性」の追求があげられる。また、そのためには、「店舗のスクラップ・アンド・ビルド」が、より一層加速化していくであろう。

## (2) 「効率経営」の徹底化と「部分最適化から全体最適化への転換」

今後、小売業界全体としての停滞傾向が続くとともに、「価格破壊」や「デフレ・スパイラル」が進行する中で、大規模小売業各社は、かつての「売上高至上主義」から脱却し、「本業主体」の「利益重視主義」に基く、さらなる「ローコスト・オペレーション（低コストによる店舗経営）」の追求や「費用対効果の観点」からの「効率経営」の徹底化が必要となる。しかも、単に販売管理費の削減ではなく、売上高販売管理費比率の低下を意識した、「部分最適化」から「全体最適化」への段階的な展開、すなわち、①販売管理を中心としたローコスト化を経て、②費用対効果の観点からの売上高の極大化の段階、さらには、③問屋・メーカーとの戦略的同盟、④「強者連合」による完全な差別化を目指す段階へと進めていかなければならない<sup>(注17)</sup>。そのためには、①「効率的な商品構成」、②「効率的な商品補充」、③「効率的な販売促進」、④「効率的な商品導入」を追求する「カテゴリー・マネジメント」の導入が求められる<sup>(注18)</sup>。「カテゴリー・マネジメント」とは、商品管理の単位を、「単品」、「サブ・カテゴリー（中・小分類）」、「カテゴリー（大分類）」と順次・序列化し、「カテゴリー」をひとつの戦略的単位として捉え、より消費者ニーズに対応したマーチャンダイジングを実践し、売上高や利益を向上させる管理技術・ノウハウである。また、「カテゴリー・マネジメント」は、仕入・販売上の責任、意思決定を統合させる組織づくりのための、「マネジメント・コンセプト（経営戦略の考え方）」でもあり、①各カテゴリーの業績を評価するためのスコアカードづくり、②情報技術の活用、③組織能力の向上、④小売業とメーカーとの間の戦略的パートナーシップの確立へと発展する。その反面、こうした過程の進行は同時に、大規模なリストラ・人減らし合理化、パート・アルバイト・派遣店員、「アウトソーシング（業務の外部化）」など不安定雇用・労働力の活用を進展させ、より一層の「雇用破壊・賃金破壊」を意味している点を看過してはならない。

## (3) 情報システムの新展開と「MBW型売場改革・業務改革」

また、そもそも、販売、在庫管理、発注、物流、決済といった流通の機能において、「情報化」は技術的な基礎であり、先に述べた「情報技術の活用」が重要になる。とりわけ、「情報技術革命」が進行する状況の下、情報システムの新しい展開が見られる。例えば、ダイエーは、既に通信ネットワークを構築し、発注システムの高度化をはかり、「Order Today, Delivery Today（今日、発注して、今日、配送される）」の自動発注システムを構築している。また、ジャスコでは、積極的に、「EDI（電子データ交換）システム」の完備を推し進め、メーカーとの間で、「商品情報の共有化」を実現し、「納品・検品の効率化」や「売り掛け・買い掛けの一致」を可能にするとともに、「ECR（効果的な消費者対応）」を進めている。さらに、イトーヨーカ堂では、比較的、早い段階から、情報化を推し進め、「売れ筋商品」の把握による「単品管理」を実現するとともに、チーム・マーチャンダイジングによるメーカーとの商品の共同開発や画像情報も取り扱う総



合店舗情報システムを実現している。こうした情報システムは、「効率化」の重要な梃子であるだけでなく、消費者のニーズに機敏かつ柔軟に対応するシステムの構築、いいかえれば、もうひとつのキーストーンである「顧客満足」の実現にも貢献する。

店舗において、顧客のニーズに即した対応を迅速・柔軟に行い、「顧客満足」を高めることが、小売業の競争力を維持・強化するキーファクターとなっている。そのためには、情報化という技術的基盤の整備だけでなく、いわば、「現場の活性化」を通じての「店舗の魅力と個性の確立」が重要となる。また、企業が、高いレベルの「顧客満足」を獲得するためには、鋭い感性や高度な心理学的知識等に基いて、消費者ニーズに関する「仮説」を立て、経営実践で「検証」していくとともに、消費者の「生活世界」の中に入り込み、生活行動の中から潜在的なニーズを読み取るという気長なプロセスが必要となる。こうした探索型・発見型の小売マーケティングやマーチャライジングを実現していくためには、日常的に消費者に接触する現場の従業員の創意工夫や積極性・創造性をくみ上げていく特別な「仕組み」が必要となる。いわば、「現場を足で這いずり回る」タイプの、「MBW(Management By Walking)型」売場改革・業務改革・組織改革である<sup>(注19)</sup>。例えば、イトーヨーカ堂では、毎週、1,000人の「スーパーバイザー(店舗経営の指導・助言を行う職能)」を結集したり、「店長会議」による「ダイレクト・コミュニケーション」などを通じて、組織への凝集力と企業競争力の強化をはかってきた。現場指揮者である店長の機能活性化や現場における小集団活動・改善活動等々を組織化し、「現場における情報の交換と共有」や「相互学習」を通じ、従業員の「勤労意欲」、「参加意識」、「学習意欲」を刺激し、労働者として「主体的・人間的要求」に部分的に応えながらも、より一層の搾取・収奪・労働強化を実現し、雇用の流動化・不安定化を促進するのである。

#### (4) 情報技術による新業態・新事業開発と商品開発・供給システム革新

さらに、今後、大規模小売業各社の、より長期的・将来的な発展・成長を展望するならば、次世代を担う新しい事業基盤としての、新しい小売業態の開発・創造が重要となろう。今日、開発に取り組んでいる小売業態としては、①低価格訴求型業態(例えば、ジャスコの「メガマート」業態やダイエーの「カテゴリー・ヴァリュー・センター」業態などがあげられる。)、②競争力のある専門業態を多数配置したショッピングセンター業態(西友の「リヴィン」業態やジャスコの「マックス・ヴァリュー」業態、さらには、先に述べたジャスコやダイエーの低価格訴求型業態の場合でも単独での事業展開ではなく、海外の有力店をはじめ、酒販売のやまや、カジュアル衣料のユニクロ、化粧品小物のマツモトキヨシ、家具のニトリなど国内優良店を店内店舗とし、企業間のパートナーシップで進めようとしている。)、③消費者のライフ・スタイルやライフ・コースにおける様々な生活課題に密接に対応した「ソリューション型業態(ジャスコの「レディミール」、マイカルの「熟年計画館」などがあげられるが、主なものとしては、「中食」に対応した「ホー

ム・ミール・ソリューション」業態や健康要求に対応した「ホーム・ヘルスケア・ソリューション」業態のふたつが有名である。)、③情報技術活用型業態 (いわゆる、「eリテ일러」や「eビジネス」、「EC (電子商取引)」) などがあげられる。

とりわけ、「情報技術革命」や21世紀を見据えた長期的な観点から、情報技術活用型業態開発への取り組みが、近年、活発化している。その上、大規模小売業各社は、情報技術の活用によって、新しい商品開発・供給システムの構築を進め、競争力の強化を目指している。「サプライチェーン・マネジメント (以下、SCMとする)」と「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (以下、CRMとする)」、さらには、両者を有機的に結び付けた「ダイヤモンド・チェーン・マネジメント (以下、DCM)」がそれである。SCMとは、顧客—小売業—卸売業—製造業—部品・資材供給者等の供給活動の連鎖構造を、ひとつのシステムとして捉え、システム全体としての最適化・効率化をはかるとともに、不確実性の高い市場の変化に、機敏かつダイナミックに対応させる「マネジメント・コンセプト」である<sup>(注20)</sup>。また、CRMとは、顧客のデータベースを顧客との接点にあたるチャンネルと連携させ、継続的に優良なサービスを提供する「仕組み」であり、フィードバック・サイクルを備えた「顧客志向型」の新しいビジネス・モデルを構築することである<sup>(注21)</sup>。これには、データ・マイニング技術によって、①優良顧客の識別、②潜在的優良顧客の獲得、③優良顧客への付加価値付与による囲い込み、④強い不満を抱く顧客の発見・対応が重要となる。さらに、DCMとは、SCMとCRMを基礎に「店舗や顧客に関する知識・情報を企業組織全体に還流させ活用する仕組み」を作り上げることであり、①「取引制度改革」、②「営業革新」、③「組織革新」、④「コミュニケーション革新」、⑤「物流革新」を伴い、従来型の「チェーンストア・マネジメント」のもつ限界性 (市場対応力・機敏性の劣化、フレキシビリティの欠如、組織的硬直性、意思決定の遅さ等々) の克服を志向するものである<sup>(注22)</sup>。

#### (5) 「グローバル・パートナーシップ」と「グローバル・ソーシング」

これまで、大規模小売業が進めていく戦略の、今後の方向性について、①企業グループの整理・統合・再編、②「店舗のスクラップ・アンド・ビルド」、③「効率経営」の徹底化、④情報システムの新展開、⑤「MBW型」売場改革・業務改革、⑥新小売業態・新規事業の開拓、(とりわけ情報技術関連事業)、⑦情報技術を活用した経営革新の七点を取り上げてきた。最後に、⑧「グローバル・パートナーシップ」と「グローバル・ソーシング」について簡単に取り扱おう。

日本の小売業界においても、かつてのイトーヨーカ堂とウォルマート、ドイツのメトロ・グループとの業務提携をはじめ、ジャスコとボディショップやローランアシュレイ、マイカルとワーナー・ブラザーズなど、同業だけでなく業界・業種を超えた多様な形での「グローバル・パートナーシップ (国際的な資本・業務提携)」や「グローバル・ソーシング (国際的な商品調達)」が発達に行われているが、今後、よりダイナミックで、グローバルな再編・統合の動きの中で捉えて

いく必要があると考える。

今日、あらゆる産業分野で集中化が進展し、「超・巨大企業体<sup>(注23)</sup>」が登場するようになった。また、こうした「超・巨大企業体」は様々な形の企業合併・買収、合併事業、戦略的提携・同盟を通じて創り出され、ひとつの、あるいは少数の事業分野を支配するために、すべての経営資源を集中させる。彼らは、産業全体を再編し、経済構造を変え、競争の基盤を根底から覆してしまう強大な経済的パワーを有している。そして、競争の激しいグローバル市場で勝ち抜くために、必要とする能力のすべてを連携・戦略的同盟を通じて手に入れることになる。

小売業の分野でもけして例外ではなく、「ストライジック・ソーシング（戦略的調達）」を行うため、共通のシステム及び基準のための提携ネットワークづくりへの動きが現れ始めている。小売業の分野での「グローバル競争時代」においては、取引慣行や業界標準、流通システムそのものの地域的差異は看過し得ない問題であり、効率的な取引システムを構築する上での大きな障害要因となる。そこで、グローバルな事業展開を進めていくためには、製造業者、流通業者双方とも、分野によっては国際的な協調を必要とする。

そうした動向のひとつとして、1999年、世界的規模の消費財メーカーと大手流通業（カルフルやウォルマートなど16社）によって、「グローバル・コマース・イニシアティブ（以下、GCIとする）」という団体が設立された点が指摘できる<sup>(注24)</sup>。このGCIは、①グローバルなEDI標準の構築、②商品コード体系のグローバルな統一、③インテリジェント・タグのグローバルな標準化、④消費財業界のグローバルなエクストラネットの構築、⑤グローバルなECRスコアカードの開発など、取引方法の基本的な部分に関する世界的な標準化を目的としている。同様な動きとして、2000年、世界の「グローバル・リテイラー」達が「グローバルネット・エクスチェンジ（以下、GNXとする）」という株式会社組織を設立したこともあげられる<sup>(注25)</sup>。参加企業としては、フランスのカルフルをはじめ、アメリカのシアーズやクロガー、イギリスのセインズベリーなど7社とIT企業・オラクルである。GNXでは、すでに、①グローバルな公開市場での商品・資材調達、②その結果としての調達費用の削減、在庫と物流の合理化、③SCMに対応、④革新的な最新技術を協業によって導入することを進めている。また、同年「ワールド・ワイド・リテイラー・エクスチェンジ（以下、WWREとする）」という協同組合組織も設立され、オランダのロイヤル・アホールド社、日本ではジャスコや西武百貨店など、世界の主要な小売企業32社が加盟している<sup>(注26)</sup>。

GNXとWWREの両者とも「eマーケットプレイス（企業間電子商取引網）」の設立やネット調達の国際的標準化によって、①調達経費の削減、②調達先の新規開発、③「需要予測と在庫補充のための共同事業（CPFR）」の導入、④在庫圧縮と物流経費の削減、⑤販売価格の低下による販売量の増加を意図しており、今後、取引における「系列」や「国境」の打破、「グローバルな観点からの効率性追求」を目指している。今後、予断は許されないが、将来的には、「一兆ドル企

業連合体」むけてのグローバルな再編・統合に発展し、「メガ・リテ일러」の「資本」あるいは「力」に応じて、グローバル市場が「分割」されるとともに、世界ランキングに数えられる日本企業が五社という現状を鑑みると、日本の大規模小売業の多くは「目下の同盟者」として参加せざるおえない状況が訪れる可能性も視野に入れておく必要があると考える。

## むすびにかえて

以上、限られた紙幅のなかではあるが、大規模小売業の現状について考える場合の基本的な視点・枠組みのようなものを示すことが出来たのではないかと考える。ここで取り上げてきた問題はそれぞれさらに深く展開すべき課題であるが、本論文を締めくくるにあたって、今後、検討しておきたいいくつかのテーマをあげることにする。

第一に、「メガ・リテ일러」達あるいは「グローバル・リテ일러」達の日本市場参入成否の行方であり、各種の「流通政策ビジョン」で言うところの「競争メカニズムを最大限に発揮させた、効率的な流通システム<sup>(注27)</sup>」の問題性である。筆者は、今日、「勝ち残り企業」同士による「破滅的競争 (Cut Throat Competition)」の段階であり、今後、長期的に見れば、①「消耗戦」、②「総力戦」、③「世界戦」を特徴とする「流通最終戦争 (Final Stage of Retail Mega Competition)」的状况に陥り、「メガ・リテ일러」が日本の小売市場を制圧する「ウィンブルドン効果」が現実のものとなる可能性が大きいものと考えている<sup>(注28)</sup>。

第二に、「世界に開かれた流通システム<sup>(注29)</sup>」による国民経済的枠組みの崩壊現象についてである。今日の日本は、エネルギーの九割、食糧の七割を輸入に依存する「輸入経済」であり、製造業全体での海外生産比率でも14%近くに達している。ちなみに、日本の基幹産業である、海外生産を比較的早い時期から実施し、その比率の高い分野のひとつでもある輸送用機械の場合、24%である。いわば消費生活や生産・企業活動のグローバル化によって「産業空洞化」が生じ、それ通じて、国民経済の枠組み・前提そのものが解体されようとしている。しかも、近年、生産のグローバル化と流通システムの展開とが深く結びついている点にも着目する必要がある。例えば、輸入アパレルの85%、ウナギの約八割が中国産となっているが、こうした事態は、大規模小売業による開発輸入の影響を無視して考えられない。開発輸入とは、途上国側に日本の資本と技術を提供して、海外の資源を開発・商品化して輸入する合弁事業であるが、今日、開発輸入による「オリジナル商品」の展開は、小売企業の生死を左右する重要な競争手段となっている。

例えば、低価格訴求型のカジュアル衣料専門業態・ユニクロの急成長の「秘密」のひとつとして、中国における約80ヶ所の契約工場への「グローバル・ソーシング」があげられる。また、大手総合スーパー各社において、「うなぎの蒲焼き」は、利便性を消費者に訴求する完全調理済み商品であり、「戦略商品」のひとつとして位置づけられ、中国で約50ヶ所の契約工場が開発輸入

されている。

こうした開発輸入が成立するには、①経営規模の大規模化により、販売可能数量と輸入単位が一致すること、②海外生産者との仕入交渉において「バイイング・パワー<sup>(注30)</sup>」が行使できること、③円高と構造的内外価格差の顕在化にともなう、消費者の高品質・低価格訴求ニーズに対応した「ローコスト型商品開発」の重要性が増大したこと、④情報通信技術の発展により海外の生産・商品情報が容易に入手できること、⑤現地における生産技術・生産管理・輸送技術等が向上・高度化し、商品の品質向上と供給安定化が可能となったことがあげられる。開発輸入のより一層の進展は、「ドメスティクな産業（内需依存型産業）」といわれる小売業の性格を一変させ、小売業の国際化の水準を「マルチ・ドメスティク産業」から「グローバル・ネットワーク産業」へと大きく変貌するであろう。

第三に、従来の「商業資本論解釈」的あるいは「部門経済論」的な研究スタイルから発展させ、流通研究のより一層の深化・具体化を進めていくことであろう。

近年、アメリカのジャーナリストのボブ・オルティガは、その著書『ウォルマート 世界最強流通業の光と影』において、経営トップやウォルマートの企業としての姿勢を、「餓えた魂の世界（餓鬼道）」と非難しつつ、①不払い賃金、不当解雇、劣悪な労働条件・不安定雇用の実態、②地域商業・地域社会への打撃、③取引き業者への優越的地位の濫用や詐欺行為、④ストア・ブランド商品、プライベート・ブランド商品の開発輸入を通じた途上国への搾取・収奪の実態をビビットに告発した<sup>(注31)</sup>。こうした厳しく凄惨な現実を踏まえつつ、流通機構の資本主義的發展を「資本－賃労働関係の発展」の視点から位置づけ、分析するという「原点回帰」が、今後、求められる姿勢ではないだろうか<sup>(注32)</sup>。

さらには、大規模小売業の経営的成功・発展を、労働過程からの視点から分析することや経営管理の「二重性・二面性（前進性・積極性と問題性・残虐性、科学性・合理性と階級性・支配性など）」を統一的に捉えるとともに、そこに内在している、労働者階級の人間発達の可能性の諸条件を探求していく必要があると考える。

#### 【注】

(注1) ハイパーマーケット業態とは、欧州、とりわけスランスで発展した小売業態のひとつで、スーパーマーケットとディスカウントストアを組み合わせた大型店舗である。その特徴としては、①売場面積一万平方メートル以上、②都市郊外に立地し、広い駐車場を備え、③食料品を中心とする品揃えで、④セルフサービス方式を採用し、⑤低マージンによる高い商品回転などがあげられる。なお、海外における小売業の実態については、二神康郎『欧

州小売業の世界戦略』商業界，2000年や根本重之・為広吉弘編著『グローバル・リテイラー』東洋経済新報社，2001年や矢作敏行編『欧州の小売りイノベーション』白桃書房，2000年などが詳しい。

- (注2) 「生産性の輪 (Productivity Loop)」とは、積極拡大戦略の採用により、商品調達、物流、財務、事務、情報システムなどの面で「規模の経済」を獲得し、企業としての生産性を上昇させ、これを基盤として価格競争力を強化し、さらに拡大戦略が継続されるという一連のサイクルのことである。これは、市場規模の成長が維持されている場合、あるいはマーケット・シェアが容易に獲得できる場合にのみ成立するものであり、市場規模と寡占化・集中化の度合の両面で、産業としての成熟期に入ると、機能不全、さらには逆機能を起こすこととなる。
- (注3) 国土庁『土地利用白書』大蔵省印刷局，2000年、17～23頁。
- (注4) 同上書，51～55頁。
- (注5) 「死の循環」については、石井宏和・正田雅史「グローバル競争時代の小売業経営」『財界観測』1996年12月号や青木英彦「供給過剰を生き抜く米国流通業界」『財界観測』1998年4月号などを参照。
- (注6) 概要については、<http://www.jpc-sed.or.jp/pri/gaiyo/gaiyo33.htm>が便利である。
- (注7) 概要については、<http://www.japan-retailer.jp/retail/vol51/sinpo.htm>を参照されたい。
- (注8) 消費者のニーズに密接に対応した、商品の企画・開発を含む品揃え活動のこと、アメリカ・マーケティング協会の定義によれば、マーチャンダイジングは、①適切な商品、②適切な場所、③適切な時期、④適切な数量、⑤適切な価格に関する諸計画を主要な構成要素とする。
- (注9) 『週刊ダイヤモンド 特集 百貨店・スーパー大整理に突入』1999年6月5日。
- (注10) 通商産業省産業政策局流通産業課『これからの大店政策』通商産業調査会，1998年、66～67頁。
- (注11) 同上書，同上。
- (注12) 日本流通経済新聞社編『流通経済の手引き 93年版』日本経済新聞社，1992年及び日本流通経済新聞社編『流通経済の手引き 98年版』日本経済新聞社，1997年を参照。
- (注13) 日本流通経済新聞社編『流通経済の手引き』日本経済新聞社，各年度版を参照。
- (注14) こうした危機意識の現れのひとつとしては、ジャスコ会長で、日本小売業協会会長でもあった岡田卓也氏の見解があげられる。岡田卓也『再び「大黒柱に車をつける」とき』NTT出版，1996年。
- (注15) ガブリエル・タルドによって、販売量と時間の関係がS字型の成長曲線をたどることが見出されて以来、ライフ・サイクル論において、時間と変量（販売額・出荷数・舗数・普及

率など)との関係がどのような曲線を描くか、が問題となる。小売業のライフサイクルについては、W.R.Davidson, "Changes in Distributive Institutions", *Journal of Marketing*, Vol.34, January, 1970, pp.7-10.を参照。ちなみに、百貨店・総合スーパー業態は、売上高が減少傾向にあるので「衰退期」、コンビニエンス・ストア業態でも、売上高・店舗数などの伸び率が停滞しつつあり、「成熟期」へ移行は近いものと考える。

- (注16) 近年のアメリカにおける小売業態のライフサイクルの変化については、豊島弘『アメリカ小売業最前線』日本経済新聞社1995年や高井一『米国E流通革命』東洋経済新報社、2000年などが詳しい。
- (注17) この点については、松岡真宏『小売業の最適戦略』日本経済新聞社、1998年が詳しい。
- (注18) カテゴリー・マネジメントについては、バーバラ・E.カーン/レイ・マッカリスター著(小川孔輔・中村博監訳)『グローサリー・レボリューション』同文館、2000年などが詳しい。
- (注19) MBWについての詳細は、サム・ウォルトン/ジョン・ヒューイ共著(竹内宏監修)『ロープライスエブリディ』同文書院インターナショナル、1992年やヴァンス・H・トリンブル著(中村秀一郎監修)『サム・ウォルトン』NTT出版、1991年などを参照されたい。
- (注20) SCMについては、R.B.ハンドフィールド・E.L.ニコルス,Jr著(新日本製鉄EI事業部訳)『サプライチェーンマネジメント概論』プレントリスホール出版、1999年などが詳しい。
- (注21) CRMについて、G.S.ピーターセン著(匠英一監訳)『CRM入門』東洋経済新報社、2000年やJ.L.ヘスケット・W.E.サッサー・Jr・L.A.シュレンジャー著(島田陽介訳)『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社、1998年などが詳しい。
- (注22) 新しいビジネス・モデルとしての「ダイヤモンド・チェーン・マネジメント」については、小川進『ダイヤモンド・チェーン経営』日本経済新聞社、2000年が詳しい。
- (注23) こうした国際的な提携ネットワークの実態とその社会的・経済的意義については、サイラス・フリードハイム著(日本ブース・アレン・アンド・ハミルトン訳)『一兆ドル企業体の登場』ピアソン・エディケーション、2000年が詳しい。
- (注24) GCI (Global Commerce Initiative) については、  
<http://www.globalcommerceinitiative.org/>を参照されたい。
- (注25) GNX (Global Net X change) については、<https://www.gnx.com/home.jsp>を参照されたい。
- (注26) WWRE (World Wide Retail Exchange) については、  
<http://wordwideretailexchange.org/index.html>を参照されたい。
- (注27) 通商産業省商政課編『90年代の流通ビジョン』通商産業調査会、1989年及び通商産業省産業政策局・中小企業庁編『二十一世紀に向けた流通ビジョン』通商産業調査会、1995年を参照。

- (注28) この点に関しては、富山忠「米国の規制緩和がもたらした流通最終戦争」日本共産党中央委員会編『前衛』1998年6月号を参照されたい。
- (注29) この点に関しては、宮澤健一編『国際化時代の流通機構』商事法務研究会、1991年や宮澤健一編『流通システムの再構築』商事法務研究会、1989年詳しい。
- (注30) 石井淳蔵『流通におけるパワーと対立』千倉書房、1981年を参照。
- (注31) ポブ・オルティガ著（長谷川真実訳）『ウォルマート 世界最強流通業の光と影』日経BP社、2000年。
- (注32) この点をはじめ、今日の「大競争時代」の「流通問題」についての考察や新しい研究視角に関しては、宮内拓智著『戦後流通のダイナミズム』税務経理協会、1999年を参照されたい。