

はじめに

昭和30年代に出現したチェーンストアが急速に成長し、現在のような形になるには時代の要請、必然性があったといっていよう。

チェーンストアの創設期・形成期には、所得倍増論、日本列島改造論など官民一体になって「国を豊かにする」という、単純で明確な目標があった。

昭和39年の東京オリンピックを契機として、新幹線・高速道路などの社会資本整備をはじめとする経済活動が活発化し、敗戦国から近代国家の仲間入りをする基礎をつくり上げていく。

一方、流通・小売業では、林周二氏が『流通革命』（中央公論社、1962年）を著し、卸・小売業、物流などの合理化・近代化を国民経済の立場から提唱したことで、それまでのメーカー中心の視点から一躍流通・小売業が注目されることになる。すでにさまざまな業態を展開していたアメリカのチェーンストアを参考にし、その中から日本に適した業態を開発・導入するという手法で多くの企業が現在の基礎をつくっている。

チェーンストアが成長する過程で常に「錦の御旗」としたのは「消費者の生活を豊かにする」という「大命題」である。今では信じられない「物のない時代」から「物質文明」と呼ばれるようになるまでの物が充足する時代であり、「消費は美德」とまでいわれた時代である。規制をはじめとするあらゆるものに立ち向かう時の理論的支柱は「われわれは消費者の生活を豊かにするために存在する」「われわれは消費者の生活を豊かにするために店をつくる」「われわれは消費者の生活を豊かにするためにバイイングパワーを持ち、価格決定権を持つ」というものである。

現在は、政治・経済・文化・社会などあらゆるものが当時と比べてはるかに複雑になっているため、一概に論じることは難しいが、すでに「消費者の生活を豊かにする」という大命題は消失してしまったといっていよう。

企業の存在がかかっている現状では、そんな議論をしている暇はないといっていかもしれない。

状況は様変わりし、かつてのように「物を大量、かつ無秩序に消費すること」がそのまま「消費者の生活を豊かにする」ことにはならない時代になっている。特にバブル崩壊以降「物は多過ぎないほうが豊かな生活を送れる」というアンチテーゼが重要な意味を持ち始めている。

住宅事情を考えれば、物を買う時にも収納場所を考えてから買うことが必要になり、廃棄が有料化されたことで、捨てる際の手間と費用を考えてからでないと物を買うことが難しくなった。地球温暖化の弊害、地球環境の重要性が改めて認識され、いたずらに物をたくさん買って、ゴミを出すことは罪悪というように価値観は大きく変わった。すでに消費は美德ではなく、物を買うことがリスクとさえいえる状況に変わりつつある。

さらに、最近では「断捨離」が注目され、マスコミに取り上げられる機会も増えている。もともとは、ヨガの「断業」「捨行」「離行」から「断捨離」＝不要なモノを断ち、捨てることで、モノへの執着から離れ、精神的にも整理しようというスピリチュアルな意味合いの強い概念であったが、今では整理術、物を片付けることに関する新しい解釈、あるいは方法論として認知され始めている。

失われた20年という言葉が象徴しているように、バブル崩壊以降、日本という枠組全体が方向を見失っている。政治の混乱とともに経済は停滞し、国際競争力は著しく低下している。デフレとともに、これまでに経験したことがないスピードで高齢化、少子化が進み、人口減少も始まっている。

すでに多くのマーケットで見られるように、他業種から参入したイノベーターは急速にマーケットを押さえ始めている。これまでの成長をけん引してきた小売各社も、見失ってしまった「ミッション＝存在理由」「ポジション」を探し直さなければ、次の時代に生き残ることは難しい。

次の時代へのミッション探し

「物がない時代」に、日本という社会システムの中で小売業に要求された基本的機能は物を供給することであった。「必要な商品を」「必要な時に」「必要な量」「適正な価格で」供給することが基本である。「店舗も少なく、物がない時代」には、消費者が日常的にさまざまな商品が買える環境を整えることが重要である。商品供給チャネルを整備するために多くの店舗をつくり、どのような商品でもすぐに入手できるよう物理的な環境を整備する必要があった。経済が成長し、所得が増えれば、商品は砂漠に水がしみ込むように消費者に浸透していく。小売業が大きく成長できた理由である。

しかし、現在は物余りの時代である。さらにマーケットは人口減少と高齢化により、確実に縮小することが予測されている。「必要な商品を」といった時の「必要」という意味も「商品」の持つ意味も明らかに変わっている。

「商品を買う」という行為も、経済行為、心理的充足に加えて、断捨離に象徴されるように物余り時代の価値観、ライフスタイル変化、高齢化、単独世帯の増加という人口動態の大きな変化が新たに要素として加わると大きく意味が変わる。

砂漠に水がしみ込むように活発化した消費も今では湿原へと変わり、かつてのような企業が拡大するための追い風は向かい風が変わったといってもよい。

どんなに歴史のある企業、店舗数が多く、売上規模の大きな企業、駐車場が広く、売場面積の大きな店舗であっても商品を意味なく大量に販売することは難しくなっている。たとえ、どんなに多くの水を運んでもそこが砂漠ではなく、湿原では求められるものが違う。

従来の「商品供給」という基本的機能に新たな機能を追加する、あるいは機能そのものを全く新しい機能に変えない限り、いつまでも同じことが通用することはない。人口増加、経済成長時のビジネスモデルを経済停滞、人口減少時代のビジネスモデルに変え、小売業が果たすべき役割を明確にしない

限り、成長はおろか、存続することも難しくなるだろう。

百貨店や総合スーパーを中心に、大手小売業が店舗閉鎖、業態転換など、これまでにないほどの構造改革に取り組み始めている。従来のような目先の対応だけでは到底対処できないほどの状況、存亡の危機に直面している。

これまでに、環境変化によって構造転換を余儀なくされたことは何回もあった。その都度、市況の好転などで、どうにかやり過ごしてきたというのが実情だろう。しかし、そのことが抜本的な変革を遅れさせ、かえって傷口を深くしている。製造技術、製造設備が命の製造業であれば、おそらく存続できていないだろう。

このような状況を乗り越え、新しい時代に生き残っていくためには「小売業の存在意義」をもっと深く掘り下げ、本質的な転換を図る必要がある。

インターネット通販やテレビ通販は急速に売上を拡大し、短期間のうちに百貨店の売上規模の2倍超にまで成長するという予測もある。これまでは30年が1つの節目のようにして動いてきたが、現状を見る限りでは変化の速度は急速に速まっている。百貨店から総合スーパー、そしてコンビニエンスストア、インターネット通販、テレビ通販へとその時代を反映した形で主役は交代しているが、そのインターネット通販・テレビ通販ですら究極の業態になり得るかどうかはわからない。

小売業の歴史は、このような視点から見れば業態の移り変わりの歴史といってもよいが、各業態を個別に見ていくと同一業態内でも同様の移り変わりが見て取れる。

大きく成長した企業が、ある時点から急に低速し始め、後から伸びてきた企業に抜かれてしまう。大型店への移行、店舗網の拡充、売上規模の拡大だけでは企業の成長・発展を維持することは難しい。

チェーンストアという経営形態が万能ではなく、規模の拡大が必ずしも万全の策でないことは多くの事例から知ることができる。

なぜ、圧倒的に有利なはずの大規模チェーンの業績が低迷し、後発企業に抜かれていってしまうのか、チェーンストアにとっては大きな問題である。これらの問題を解き明かすことで、新しい時代を担う経営形態を見つけることが本書の重要なテーマのひとつである。

チェーンストアに代わる新しい経営形態なのか、それともチェーンストアの修正形なのか、次の時代を支える新たな経営形態のアウトラインを見つけることが急務である。

長年にわたり、人口動態を中心とした消費環境の変化を追い続けてきたが、それと関連づけて小売業の変遷を見ていくと、チェーンストアの構造的特徴がよく見えてくる。

「対前年比」「対競合」「対株主」という枠組みの中で発想している限り、絶対に見えることのない環境変化が起こっている。MBO(Management Buy-out)によって株式上場を廃止し、思い切った企業の立て直しに着手する企業が増えることも理解できる。

「市場環境の変化」「人口減少」「少子高齢化」「地方の過疎化」…など言葉はたくさん踊るが、それだけでは「市場と小売業の関係」も「このような環境変化にどう対応すべきなのか」というヒントもなかなか見えてこない。

10年以上にわたり、社団法人公開経営指導協会の会報『公開経営』に連載しながら、その時代時代の状況を整理し、流通、小売業の置かれている環境、あるべき姿を模索してきた。

本書では、それらの作業を通して見えてきた小売業が直面する構造的課題、課題を整理するとともに、次代を担う小売業の形態を整理してみたい。

目次

はじめに i

第1章	大きくなった企業が抜かれていく ～データで見る小売業の業績推移～	1
	1. 業績推移からみるチェーンストアの特徴	3
	2. チェーンストアについての疑問	36
第2章	大きくなることのメリット、デメリット	39
	1. チェーンストアの拡大志向	40
	2. 大きくなることのメリット	41
	3. 大きいことのデメリット、リスク	43
第3章	なぜ、大きな企業が抜かれてしまうのか ～チェーンストアの構造的特徴～	49
	1. チェーンストアのアキレス腱	50
	2. 店舗年齢と商圈の高齢化	57
	3. 激しい競争と商圈の縮小	61
第4章	消費者が変わった ～マーケットの構造変化～	71
	1. 人口動態	72

第5章 総合化、大型化が弱点になる 87

1. ワンストップショッピングを志向 88
2. 店舗の大型化がもたらす矛盾 92
3. 総合化、大型化した店舗の構造的問題点 99

第6章 巨大化に伴い組織に発生する問題 ～イノベーションの停止とモチベーションの喪失～ 101

1. 組織が巨大化することによって発生する構造的問題 102
2. 組織の巨大化、複雑化に伴う硬直化とモチベーションの喪失 106
3. イノベーションの停止 ～管理者の保守化～ 108

第7章 チェーンストア・グローイング・パラドックス (CGP) のメカニズム 111

1. チェーンストアの構造的矛盾, CGP 112
2. CGP のメカニズム 113

第8章 チェーンストア・グローイング・パラドックス (CGP) の回避 125

1. CGP 回避のポイント 126
2. 今後に対する方向づけ 129

第9章 小売主要業態の動向 141

1. 百貨店 142
 2. 総合スーパー 149
 3. 食品スーパー 160
 4. ホームセンター 171
 5. コンビニエンスストア 178
 6. ドラッグストア 181
 7. 家電量販店 186
 8. その他専門店, 通信販売など 192
- 〈参考〉売上高と営業利益高の関係 202

第10章 新たな時代への対応 203

1. 消費者の変化にどう対応するのか 204
2. 流通構造の修正
～集中から分散へ, 小規模企業のネットワーク化～ 210

第11章 チェーンストアのゆくえ ～まとめに代えて～ 215

おわりに 226