

卸・小売業の現況と経営

武藤 宣道

キーワード

バブル経済 デフレ経済 カテゴリーマネジメント ペイオフ
GMS (総合スーパー) CVS (コンビニエンス・ストア)
大規模小売店舗立地法 選択と集中 総合商社 3PL 3PMD
コアビジネス アウトソーシング PMSC SPA

目次

1. はじめに
2. 第1章 大規模小売店舗立地法施行後の卸・小売業の変化
3. 第2章 デフレーション時代の困難
4. 第3章 コンビニエンス・ストアと総合スーパー
5. 第4章 売れる商品を市場に提供するには
6. 終わりに

1. はじめに

この小論文では21世紀に入り、バブル経済がはじけて10年がたった日本経済の流通業に焦点を当て、現状を分析し将来の業界の動向を経営的視点から探ってみる。

流通業分野ではこの期間様々な提言が学術雑誌・総合雑誌を問わず出されている。また、商業雑誌では民間、学界、実業家のいずれもが熱い議論を戦わせ、デフレ経済の隘路を如何に脱け出すかの提言をしている。

多くの識者が認めているように、最近顕著になったことはいかなる産業もデフレと言う経済のマクロ要因から逃れることはできないと言う事実である。とりわけ流通業である卸売業・小売業は、デフレにもろに直撃される筆頭産業だということである。ここで特に卸・小売業に着目し、このデフレの隘路から脱け出す手だてはないかを一般の議論とは趣を異にし検討する。そして消費創造型市場を作り上げる提言をする。

デフレ経済のなかで、価格が下がっているにもかかわらず、ものの売れ行きが停滞ないし減退している。消費動向調査（2000年7月、および2001年速報）によれば2000年（平成12年）、2001年第一四半期とも消費が連続して下がっている。このような状況の中で、メーカーおよび卸・小売が商品を捌いていくにはどうしたら良いかを、この小論文ではカテゴリーマネジメントの考えを導入し検討する。

経済発展論からいえば、日本の経済は21世紀を向かえ成熟期に入ってきている。人口動態では少子・高齢社会になり、生産年齢人口が減って勤労所得者の数そのものが減少してきている。また、将来の生活に不安を抱く層（特に壮年、高年）が消費を控え将来の生活に備えての消費行動をとっている。これは、2002年4月からの銀行・金融業に適応されるペイオフが消費者に対

しては金融の不安と共にポートフォリオを考えさせることになった。金融業ではペイオフを見据えた貸し渋りが目立つようになった。このような状況の中で消費を喚起し、売れる商品を開拓するにはアイデアや技術だけでなく、従来と同じ物を販売しても消費者のニーズを確実に掴み変化できる適応体質の整備、コスト構造変化、サプライ構造変化、立地・競合構造変化にすばやく適応できる体質作りが経営的視点から求められる。

今までとは異なる大きな流れの中で変わって行く業界を、以下の章で取り上げ小論を終える。第一章は2000年4月に施行された大規模店舗立地法からの業界変化、第2章はデフレーション時代の困難、第3章はコンビニエンス・ストアと総合スーパー、第4章は売れる商品（収益の増加を見込む）を市場に提供するには、そして終わりにと言う構成である。

第1章 大規模店舗立地法施行後の卸・小売業界の変化

2000年6月に施行された大規模小売店舗立地法から1年が過ぎ、従来の大規模小売店法（1973年施行）との違いを際立たせている。昨年の施行を前に所謂駆け込み出店が多数あった。

小売業の変化とメーカー・卸売業の対応をシステム化研究所の曾我部氏の分類に従って簡単に整理すると次のようになる。

- ①1960年代第一次流通革命： 大手消費財メーカーによる流通チャネルの組織化、メーカー主導の流通系列化があった。総合スーパー（GMS）のチェーン展開が進められた。
- ②1970年代業態多角化： 大規模小売店法が1973年に施行される。大手小売業は業界多角化の一貫としてコンビニエンス・ストア（CVS）のフランチャイズ化を開始した。
- ③1980年代の第二次流通革命： 中小零細小売業（業種別一般店）の店舗の現象が目立ち始めた。大手小売を中心にEOS（Electronic Ordering System）

やPOS（Point of Sales）システムの導入等，情報システム化が進展し，取引システムの効率化が志向された。通過型物流センターの設置が相次いで行われた。

- ④ 1990年代バブル崩壊後の混乱： 小売業界では，カテゴリー・キラーの専門店チェーン企業が成長する一方，百貨店，GMS等低迷が続いている。卸売業界では，中小零細小売業店舗の減少傾向が続く中で，大手卸売業や大手商社を中心とした吸収，合併による系列化が進んでいる。小売業・卸売業の構造変化が進む中で，従来のメーカー，卸の特約店制度それ自体の改編も進められている。メーカーの取引先（メーカー直取引），海外からの大型DSタイプSMの参入，小売製造業の急進等が進む中，抜本的生産，流通変革の時代になっている。

こういった形で小売業が変化してきているが，ここに至って1973年に施行された大規模小売店舗法に代わり，大規模小売店舗立地法が2000年4月に施行された。またデフレ経済の様相は一層色を濃くし，流通業の中での変革を促す要因がいくつか出てきている。そしてこれに対応するかのようにメーカー，卸売り，小売りのなかにシステムとしての協働の動きも出てきている。

大規模小売店舗立地法が施行されてから1年

経済産業省が取りまとめた届け出状況から算定すると，今年（2001年）の開業は出店済みを含めて223件の見通しである。前年の1159件（申請ベース）に比べて，八割も減っている。2000年度で廃止になった大規模小売店舗法（1973年）の下での駆け込み出店の反動が主因だが，景気が不透明なことから出店を見合わせる流通企業も多い。

新しい大規模小売店舗立地法では，新設の届出から，実際の開業まで，周辺住民の意見集約や自治体が意見を述べるための準備期間として8ヶ月間が見込まれているため，年内に開業するには原則として4月までに届け出る必要がある。

移行期間を経て大規模小売店舗立地法下での出店は2001年2月から始まった。

同法に基づく4月までの届出は220件で、このうち今年2月から12月までの間に開業済みか開業を予定しているのは176件である。これに大規模小売店舗法に基づく今年1月開業の47件（申請ベース）を合わせると、今年全体では223件になる。

開業件数が大幅に減る最大の原因は、昨年、新法の運用主体である自治体の姿勢が読めないため旧法に基づく大量の駆け込み出店があった反動である。加えてスーパーの既存店売上高が29ヶ月連続で前年割れするなど、個人消費の回復見通しが立たない。GMS（総合スーパー）を中心に投資の余力も乏しくなっている。

昨年10店舗出したイトーヨーカ堂の今年の出店は1店舗のみである。同社は「自治体の運用がまちまちなうえ、交通量調査などで調査費用が1千万円以上かかる」こともあり、今年は様子見という報告をしている。

大規模小売店舗立地法では周辺住民の生活環境の保持が義務付けられているため、駐車場の必要台数の確保などを巡って、届出済み物件では出店企業

表1-1 大店立地法施行から1年

大店立地法に基づく新設届け出の核店舗別件数

核店舗	件数
ジャスコ	15
ヤマダ電機	9
カワチ薬品	8
日本トイザラス	5
良品計画	5
ケーヨー	5
西友	4
ホームック	4
しまむら	4

2000年6月～2001年4月

と自治体との調整が難航するケースもあると言う。

最近の動きでは、1000平方メートル未満の物件は大規模小売店舗立地法の適用外になる反面、地元との調整が必要になるため、かえって出店が難しくなる。こう判断して、ドン・キホーテは東京都北区での店舗面積1000平方メートル未満の物件の出店を見合わせ、当初計画の倉庫の部分の売り場として申請し、地元との調整を避けた。

これらの動向により、大型店の開業は昨年に比べ資料のごとく8割減となっている。

第2章 デフレーション時代の困難

ものの値段が下がっている局面では以前の価格に比べより安く同じものが手に入るわけであるから、時間がたてば売上が伸びるのが普通である。それがそうならない。一方でリストラによる失業と、金融不良債権処理による新たなリストラなどのため、所得に関して不透明感が拭い切れない。そのため消費が不活発化している。これがデフレーション時代の困難である。

デフレーションの構造的要因

デフレーションの構造的要因を整理すると、以下の3つの点が浮かび上がってくる、

1. Pay-offの実施（2002年4月）を見据えた金融機関の貸し渋り
2. 厳しさを増している雇用調整による消費の収縮
3. 不良債権処理に伴う更なる地価下落への懸念

帝国データバンク調べによると昨年の小売業の倒産件数は3017社に上る。そこで、近年の小売業倒産の主因を探ってみると2つの理由を掲げることができる。

近年小売業の倒産の主なる要因

1. 本業の販売不振による倒産。

良く挙げられる事業の多角化とか設備投資の失敗などは、近年では寧ろマイナーな理由になっていることに着目したい。

2. 消費不況と販売価格の低下によるデフレ下の倒産。

流通界ではよくデフレにも「良いデフレ」と「悪いデフレ」があると言われている。

「良いデフレ」 供給サイドの自助努力により、物価下落を実現するもの。

例 UNIQLO（ユニクロ）による良質安価な衣料の海外生産輸入。

アイクルのような IT と物流・販路革新による価格低下

「悪いデフレ」 競合激化による売上、利益のダウンに耐え切れず、各社が雪崩打って不毛な低価格競争に参加していく。(Cut Throat Competition)

例 デフレスパイラル

デフレ時代は従来と同じ価値、機能しか提供し得ない商品マーケットはほとんど伸びない。例えば、トイレットペーパー、練り歯磨き粉、ビール、ペットフードは2倍以上価格が低下しても需要は伸びない。価格弾性値および所得弾性値がともに小さい。

同質化マーケットはごく少数の強大な企業によって制圧される可能性が高い。配送サービス付きネット販売の伸びの可能性が出ている。これらの企業が従来の販売に取って代わるかも知れない。

今後大きな成長の余地が残されているマーケット

従来とは異なる価値や提案のある商品や店や業態などには将来性がある。

売り手のマーケティング次第で無限に可能性が広がる「消費創造型市場」の開拓が望まれる。このことは、生産者側には消費者のニーズはどこにあるのかの発見とそれに伴う提案のある商品開発、従来と同じでも異なる価値を生み出せる商品開発が望まれる。消費創造型市場はカテゴリーマネジメントとの抱き合わせで2倍以上の効果をねらえるのである。カテゴリーマネジメントは売上増加と費用削減とに密接に結びついている。80年代終わりに Willard Bishop や Brian Harris らによって提唱されたカテゴリーマネジメントは90年代半ばには ECR (Efficient Consumer Response) の中核的存在として食品業界を上げて定式化と普及活動が行われた価値あるものである。カテゴリーマネジメントとは、小売業者がメーカーの協力を受けて、商品カテゴリーを戦略的事業単位として管理するプロセスであり、より具体的に言えば、カテゴリー単位で MD・価格設定・棚割・プロモーション・利益管理などを行うものである。つまり、システムとしての機能が大切であり、それ故個々の商品が従来と同じでも消費者のニーズを確実につかめば、システムが作動するようになる。

現在デフレ下の経済で勝利をおさめている勝ち組み企業は

1. 「豊かな生活」のマーケット (ササビー, 無印良品, フランフラン等)
2. 「ワンプライス・マーケット」 (ダイソー, ザスパースーツストアー, 99円オンリーストアー)
3. 「ナイトマーケット」 (ドンキホーテ)
4. 「リサイクルマーケット」 (ブックオフコーポレーション, フォーユー)

などがある。

これに対して負け組企業の戦略の見誤りは、

1. ニーズ構造変化への不適合
2. コスト構造変化への不適合
3. サプライ構造変化への不適合
4. 立地・競合構造変化への不適合
5. 「今までの強み（80年代，90年代の強み）が一転して弱みになった」
6. 過去の成功体験への固執

などが考えられる。

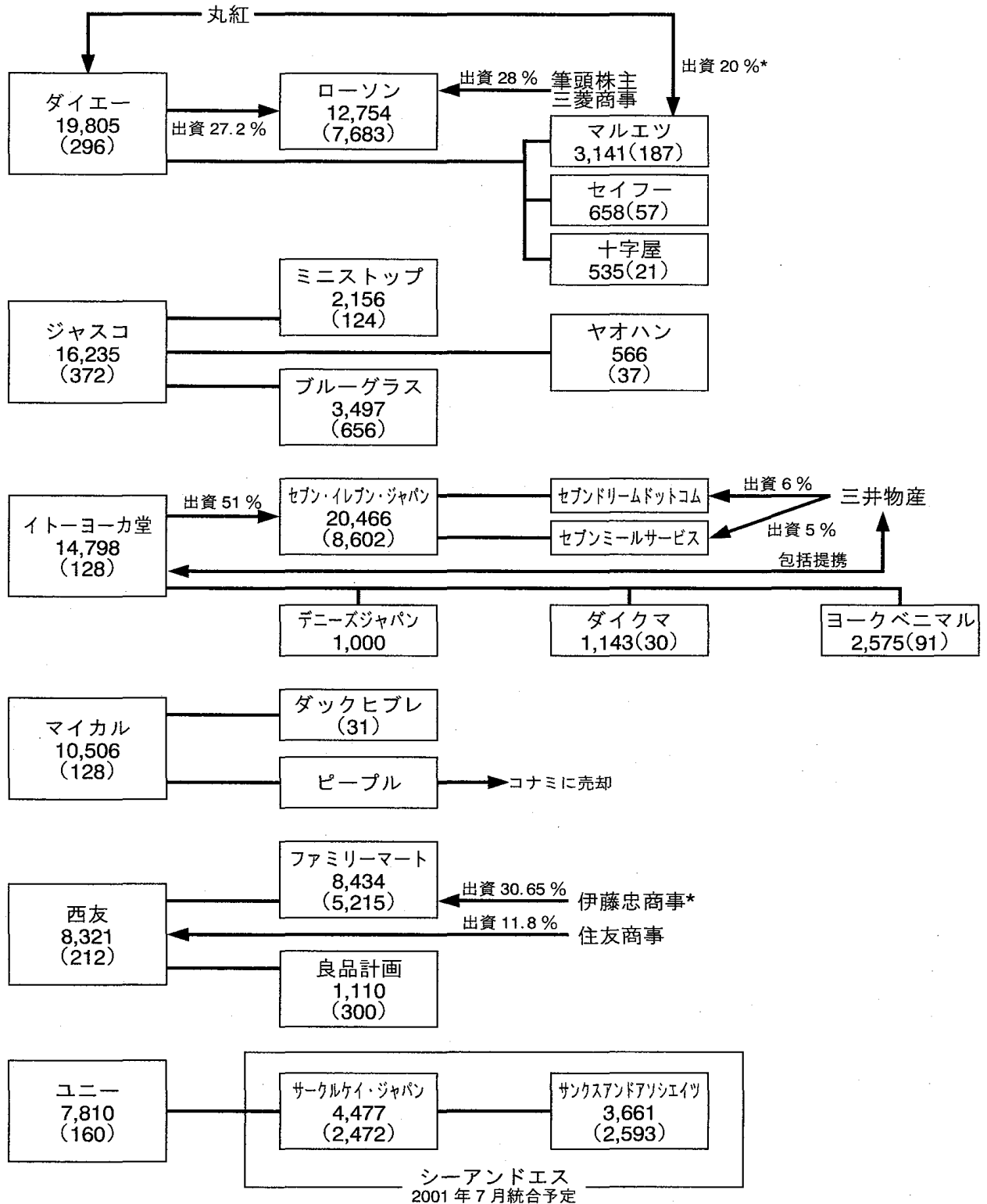
第3章 総合スーパーとコンビニエンス・ストア

業態の変化が著しい流通業界であるが，このところ「選択と集中¹⁾」を加速させた結果，総合量販店，スーパーマーケット，コンビニエンス・ストアに集約してきている。総合商社との連携，海外資本を交えた動きと再編が今後さらに激しさを増すであろう。

業界の予測ではジャスコとイトーヨーカ堂を軸に外資を交えた3～4社に再編されると言われている。スーパー同士の再編から総合商社間の代理戦争の局面を迎えることになる。以前コンビニは大手スーパーの代理戦争だったが，同じような様相を呈している。

メリルリンチ証券調査部のアナリスト鈴木孝之氏の捉え方を参照すると，大手総合スーパーは総合量販店業態を中核に，スーパーマーケット，コンビニエンスストア，専門店群で構成される集団を形成してきたことになる。しかし，このところのデフレ経済の影響即ち戦後最悪の消費不況のために，「選択と集中」の原則に基づいて，コアビジネスへの集中と，子会社群への再編を迫られている。図3-1に示されるように西友，ダイエー，マイカルが大規模なリストラに追い込まれている。売却，整理の対象となったのは，赤字子会社だが，同時に上手く行っている子会社も手放さざるを得なかった。

図 3 - 1 大手総合スーパー再編図



*グループとしての出資比率

数字は 2001 年 2 月期の単体売上高 (単位: 億円), () は店舗数

出所: エコノミスト 6/19/01 P.109

株に関しては、西友は良品計画株とファミリーマート株を、ダイエーはローソン株の大部分を、マイカルはマイカルカード株とスポーツクラブのピープル株を売却している。

ジャスコは不採算の専門店の売却と整理を急速に進めた。

「選択と集中」による子会社群の再編によって残った分野は、総合量販店、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア²⁾の3つの事業領域になっている。業態としては3つだが、商品としては食品の小売に各社とも集中する結果となっている。大手総合スーパー6社(ダイエー、ジャスコ、イトーヨーカ堂、マイカル、西友、ユニー)は最終的に3~4社に統合されると考えられる。冒頭に述べたように、ジャスコとイトーヨーカ堂の2社を軸にして、あと1~2社と言う構造になることが予想されている。

現在、ダイエーとマイカルは再建中であるが、状況が深刻なことは報道されているとおりで、楽観は許されない。西友とユニーは今後本格化するグローバル・スタンダード・レベルでの競争下では、規模が不十分ではないかと考えられている。ここで考えられるのは外資との提携である。合従連衡も勿論あるが、外資の動きが活発化している。

今後は食品部門がキーとなり、総合量販店にとってはこの部門の競争力強化が最も重要な課題となる。スーパーマーケットは、ジャスコが子会社の統合・再編によって、北海道から九州に至る全国規模の戦略を展開している。新たな子会社の統合に加え地方のスーパーマーケットとの提携によって、売上規模の拡大を狙っている。これによる巨大スーパーマーケットの構築が進めば、大規模な再編に発展する要因を孕んでいる。

スーパーと総合商社

スーパーマーケットに対して総合商社が今多大な関心を抱いている。住友商事は西友の筆頭株主であると同時に子会社としてサミットのマミーマートを保持している。丸紅はマルエツの株主である。今後ジャスコとこれらの総

合商社が加わって、再編によってどのような業界地図に変わるのかがスーパーと総合商社との新たな関係である。この再編はウォルマート（米）、テスコ（英）、カルフル（仏）などの外資の動きが絡んでいる。ダイエーは現在ローソン株を保有している。おそらくダイエーはリストラのためにローソン株を手放さざるを得ないであろう。そこで一時的な受け皿になると考えられるのは、三菱商事であるから、最終的に三菱商事と関係の深いジャスコにわたる可能性が高い。こういった一連の動きの中で、ジャスコはミニストップとローソンを統合するかもしれない。またイオングループという統合もあるだろう。

ここで表3-1にある大手総合商社5社の小売り分野（スーパーと百貨店）への出資状況を見てみよう。

三菱商事はライフコーポレーションへ2.9%の出資、住友商事は西部百貨店に4.72%の出資、住友商事はサミットに100%、西友に11.83%、マミー

表3-1 大手総合商社5社の小売り分野への出資状況

商社名	コンビニ	小売業	系列・出資卸	eコマース（電子商取引）	その他
三菱商事	ローソン (28%)	ライフコーポレーション (2.9%)	菱食	ローソン・イープランニング (49%) イーコンテクト (10%) アイ・コンビニエンス (未定) MMH-EC サービス (35%)	ATM 運営会社
伊藤忠商事	ファミリー マート(30%)	西武百貨店 (4.72%)	伊藤忠食品 西野商事 ケイアイフレッ シュ	ファミマ・ドット・コム (14.5%) スリーエフ・オンライン (10%)	ホームコムネット (67% = 介護サ ービス) イーネット(3.5% = ATM 関連会社)
住友商事	—	サミット (100%) 西友 (11.83%) マミーマート (20%)	トータス		
丸紅	ローソン (5%)	マルエツ (20%) ダイエー (5%)	山星屋 ナックスナカムラ		
三井物産	—	—	三友小綱	セブン・ドリーム・ドットコム (5%)	セブン・ミール サービス (5% = 配色サービス)

(注) 表の中の () 内の数字は出資比率。MMH-BC サービスはミニストップのeコマース事業会社。
出所：「コンビニ」2001年6月号 P. 39

マートに20%との出資、丸紅はマルエツに20%、ダイエーに5%の出資をしている。

このように総合商社との関係は緊密になっているが、さらにコンビニ、系列・出資卸、電子商取引、その他を含むと、その関係はさらにはっきりと分かってくる。

第4章 売れる商品(収益を見込める)を市場に提供できるようにするには

この章では売れる商品を開発するというより、従来とはスタンスの違うかたちで、収益をあげる例を紹介し、そこに至るカテゴリーマネジメントを通じ、消費創造型の市場をどのように開拓するのかを考える。

MD（マーチャндаイジング）は小売業にとってきわめて重要な政策である。MDは誰に、何を、どう売るかである。そのために、どこから、どのような商品を、どのように調達し、どのように消費者の手に届けるのかが最重要点になる。

デフレ経済下の消費マインドの低迷というダブルパンチの市場で、まさに流通業は2重苦のなかにある。さらに消費者の商品選択の目が一層厳しくなっていると言う状況に直面している。この環境下で独自のMDを構築し、カテゴリーマネジメントを活用することによって、消費創造型の市場を開拓する手順をみる。

1. 小売業自身の品揃えの基準をもつ。

品揃えの基準は店舗の商品特性、競合状況、市場全体のトレンド、店舗自身の販売戦略などによって決定される。

2. フレキシブルな品揃え

商品のトレンドは常に変化するため、品揃えはニーズに合わせ絶えず、素早く調整していける仕組みを作る必要あり。

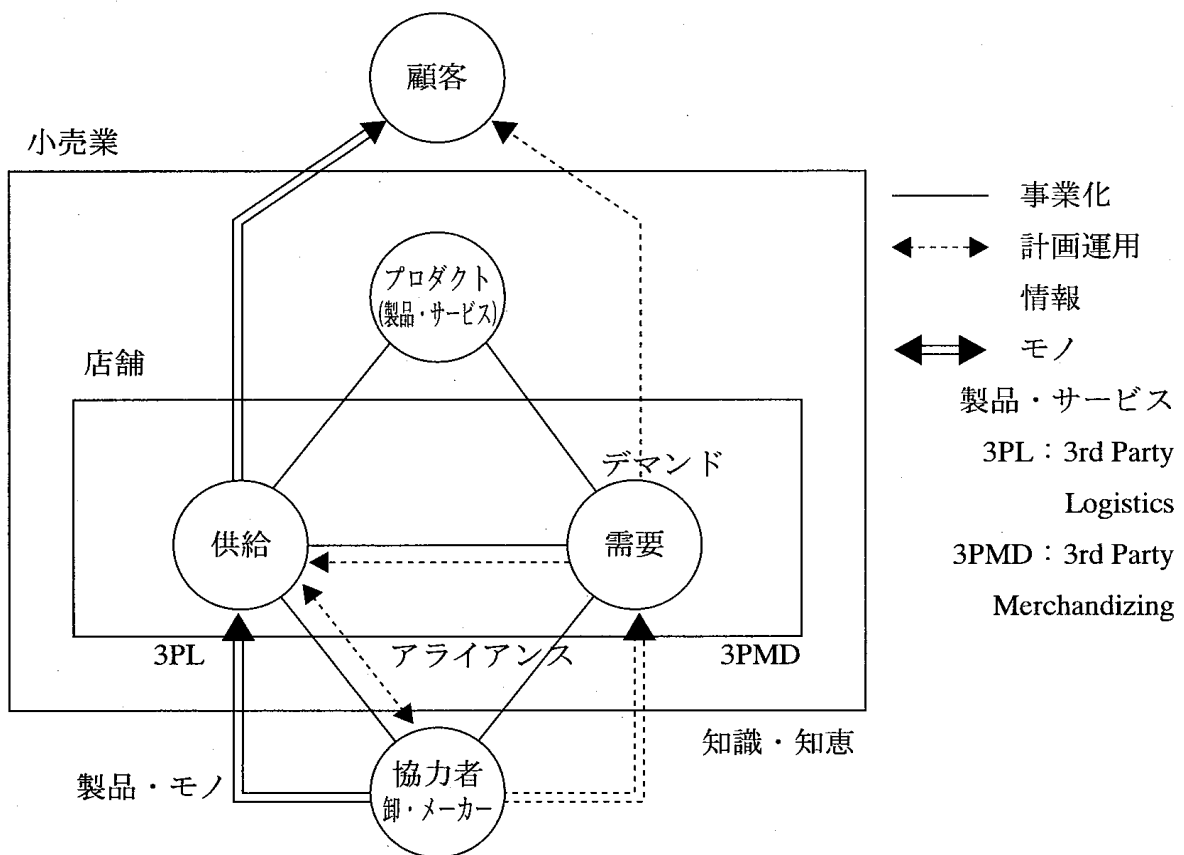
3. 品揃えを前提にした情報システムの設計

情報活用の目的を事前に明確にしておくことが重要。

4. 情報は収集した情報を如何に活用するかではなく、活用の目的に添って如何に情報を収集するかが大切。
5. 得た情報をできるだけ迅速に売り場に反映できる仕組みを持つ。
6. 3PMD（サードパーティ・マーチャダイジング）を利用し、人材をアウトソーシングする。迅速な消費者対応は小売業の競争上重要な項目である。
7. 小売業の意識改革をはかり、情報をオープンなものとするこゝで ECR を積極的に推進する。

上に上げたことを図4-1で参照してみると小売ビジネスの基本機能構成が分かる。

図4-1 小売ビジネスの基本機能構成



「売れること」と「競争力」とはどう差別化されるか

(1) 製配販3層のシステム作り 従来のメーカー、卸、小売の枠組みだけでは情報ネットワーク社会では対応は難しい。「作る、整える、売る」働きが生活者に支援されて、初めてお互いのメリットが享受できる。生活者の生活に見合った商品の提供ができる生産、流通活動に切り替えていく。

QR (quick response), ECR (efficient consumer response), SCM (supply chain management) の取り組みが必要。

(2) 売れるプロダクトを見直し、競争力を付ける。何を売るかを考えると、

1. 力 (労働力)
2. もの (製品)
3. 技術 (方法)
4. ルール (仕組み)

と分け、付加価値を① ② ③ ④の順序で高めていく。

競争力とは何かと問うと中根、藤本両氏 (早大、東大) によれば、マーケティングでは「表層の競争力」と「深層の競争力」から成り立っていると言う。

「表層の競争力」とは、製品 (プロダクト)、価格 (プライス)、販促 (プロモーション)、場 (チャンネルを含む) である。いわゆるチャンネルを通じたコミュニケーションの強さでもある。

「深層の競争力」とは、消費者 (お客様) の目に見えない企画開発や需要 (デマンド)、供給 (サプライ) を含むプロセスの強さであり、QCDF である。Q (品質)、C (コスト)、D (納期)、F (フレキシビリティ) が競合他社より常に優位な状況に「仕組み」を改善・改革し続けることである。

企業の競争力は従って、表層の競争力 4P とこれを支える深層の競争力 QCDF を同時に付けていかなければならない。

商品の新しい提示の例

ホーム建築会社では最近販売住宅の室内の間仕切りの部分を移動可能にしたものが多い。従来カナディアンホームなどはこれを提唱していたが、日本のホーム建築会社も採用に踏み切っている。消費者が自由に間仕切りを提案できる裁量権を与えようというものである。この種のマンションもこれに倣って売られるようになった。その大きな理由のひとつには水周りの問題を解決したことにある。以前は床下のスペースがわずか 15 センチメートルの隙間しかなく、水が流れる角度が驚くほどなく、このため水周りに関する各部屋は排水パイプの近辺に集中せざるを得なかった。しかし、床下を 40 センチメートルにすることにより、勾配を確保できたのでこの自由度が与えられた。これは、商品としては従来型だが、中身はずっと消費者ニーズに近づいた好例である。しかし、アイデアだけの商品を提供するだけでは、まだ不十分であるのでここで全体のシステムを考えてみたい。

2 章のところで既にカテゴリーマネジメントについて触れたが、ここで提案したいのはシステムとして働くカテゴリーマネジメントである。ここで定義を紹介する。

カテゴリーマネジメントの定義と 3PMD(小売)や 3PL(卸売り)の有効活用

「各商品カテゴリーを戦略的事業単位 (SBU: Strategic Business Unit) として位置付け各カテゴリーの戦略的役割を明確にし、そのバランスを適正化すると共に個々のカテゴリーについて品揃えや販売を含むすべてのマーチャンダイジング活動をカテゴリー単位で一元的にマネジメントする経営の仕組みである」

このマネジメント・プロセスは一般に「カテゴリーの定義」から始まり、途中いくつかのプロセスがあり、「計画の実行」「結果の評価と計画の改善」までのプロセスに分けられている。その中で、データの収集分析や、その検討作業など、コンピュータのあるオフィスまたはミーティングルームでできることが大半である。しかし、できない唯一のプロセスが「計画の実行」である。これを可能にするのが最近アウトソーシングのひとつになっているPMSC (Professional Merchandizing Service Company) である。これが本稿のひとつの提言である3PMDの有効活用である。

この活用はチェーンストアのカテゴリーマネジャーの役割である。カテゴリーマネジャーに望まれる能力は、戦略計画の作成、分析能力、創造性、財務能力、交渉能力、実行能力、人間関係調整管理能力、コンピュータリテラシーである。このような多様な高いレベルの能力を持たなくてはならないカテゴリーマネジャーの職務遂行のインフラストラクチャーのひとつとしてPMSCは力を発揮する。PMSCの人たちと話すアウトソーシングのメリットとして、次のような意見を述べている。

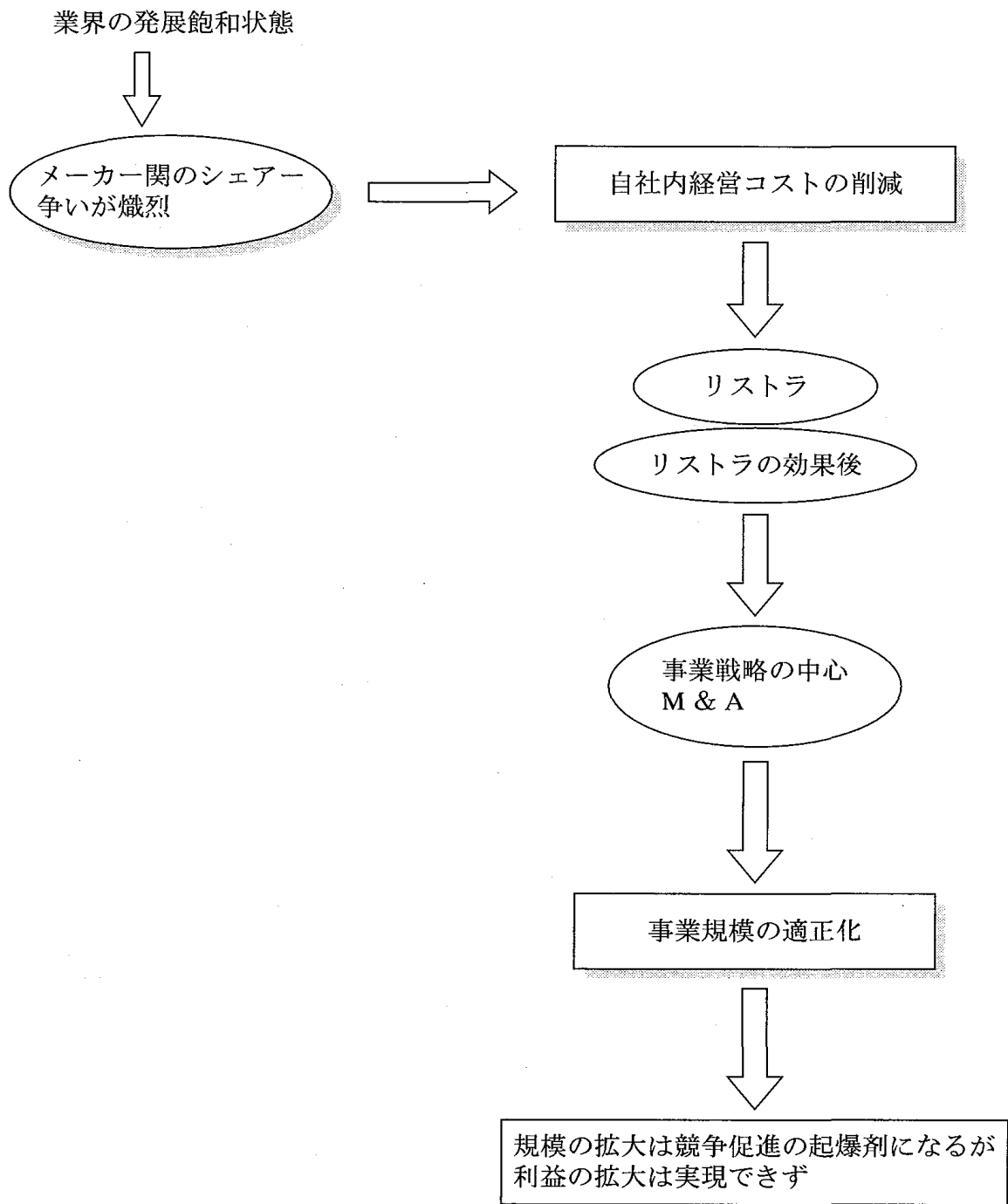
PMSCは店舗、店頭の実タイムの情報収集と伝達、店舗での作業の計画の100%実行、カテゴリーマネジャーの社外、社内の交渉、連絡確認などのサポートなどカテゴリーマネジャーが限られた時間で最大の効果をあげられるよう業務に専念できる状況を作ることを可能にしている。

カテゴリーマネジメントでは、カテゴリーキャプテン（カテゴリーアナリスト）がプログラムやプランを起案することが多い。これをどのように売り場で、いかなる手段をもって実現させるかが重要になる。これをアクションプランと呼ぶ。このプランをいつ行い、どのくらいの期間でリセットするかを決めるのがキャプテンの役割である。カテゴリー別に新製品が多く出る時期の直後や、季節的に需要が高くなる前に行うのが理想である。

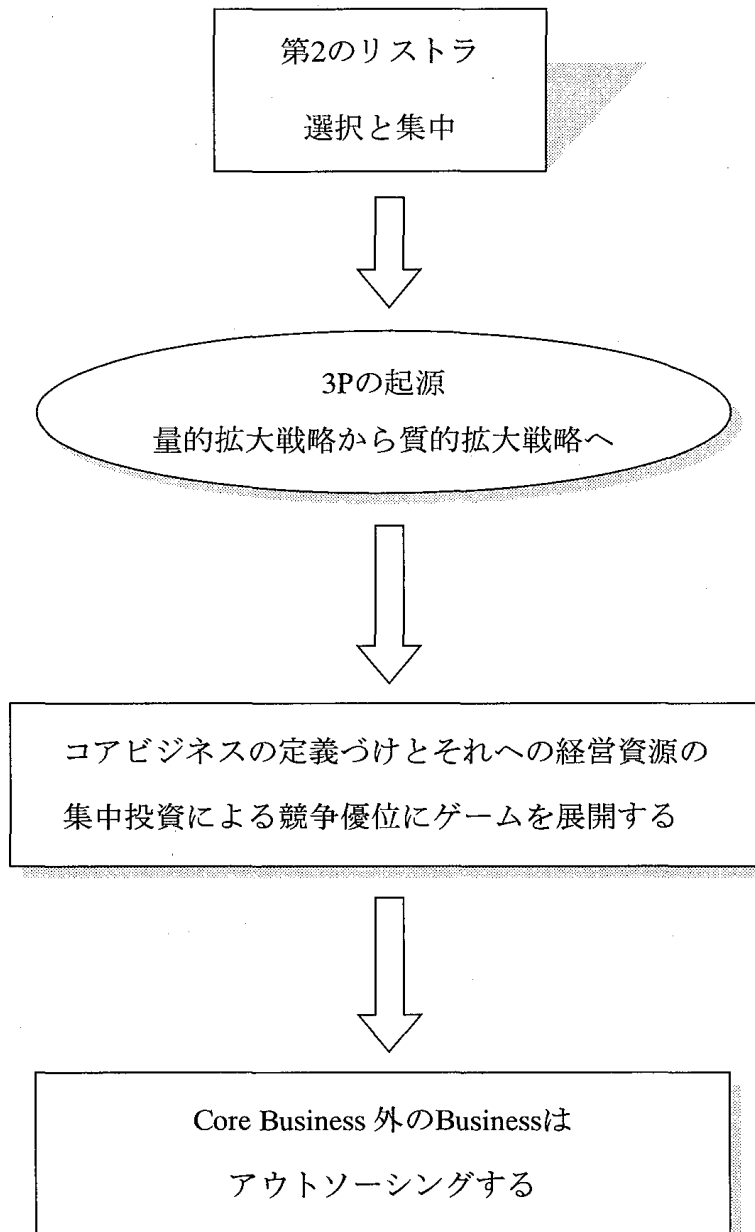
3PMD (サードパーティ・マーチャндаイジング) をフローチャートでみる。

アメリカにおいてグロサリー業界, ドラッグ業界に焦点を当てて 3PMD の誕生と発展を考えてみる。フローチャートに凝縮させてコアビジネスへの集中投資を如何に行うかを説明する。(Grocery & Drug 業界の現状 1, 2 を参照)

Grocery & Drug 業界の現状 1



Grocery & Drug 業界の現状 2



どの業界も例外ではないが、その業界の成長ないし発展が飽和状態に達するとメーカー間のシェア争いが熾烈さを増してくる。するとどの企業も自社内の経営コストの切り詰め削減へと導かれていく。事業の再構築を目指すメーカーは雇用リストラなどの段階を経て、その効果が現れてくると、事業戦略の中心を M & A へと移行させ、事業の規模の適正化を図るため、採算に合う部門の強化と不採算部門の縮小ないし切り捨てという段階へと移って

いく。この時以前のような規模の拡大が競争促進の起爆剤になるが必ずしも利益の拡大にはつながらないと言う事実がある。そこで第2のリストラを行い、「選択と集中」という手段で、量的拡大から質的拡大へと戦略を変えていく、このことは引きも切らさず3Pの起源へとつながる。

どの企業も競争優位にゲームを展開したいから、コアビジネスをそれぞれが定義づけ、それへの経営資源の集中投資を行い、市場への参加を模索する。ここでの決定的行動はコアビジネス外のビジネスはアウトソーシングで賄うということに徹する。

終わりに

今まで述べてきたことを整理すると、デフレという経済のマクロ要因の影響をもろに受けているのが流通業界である。卸・小売業界も大規模小売店舗立地法が施行され、業界地図が一変した。従来の百貨店、総合スーパーを震撼させている製造業小売型専門店チェーン（Specialty Store Retail of Private Label Apparel：SPA）のユニクロや又、アイクルのようなITと物流・販路革新による価格低下の活躍である。生産から販売まで一貫したシステムを開発し、顧客の嗜好に敏速に対応するという目的を達成し、百貨店、総合スーパーのように顧客に愛想をつかれてそっぽを向かれることなく、支持されている。ここで、既存の小売業・卸売業に起死回生の手立てはないかと探ってきたが、そのひとつがカテゴリーマネジメントを主体にしたMDであり、ここから派生するアウトソーシングの利用である3PMDの有効活用である。メーカー、卸売り、小売りの連携が大切であることを強調してきたが、今までのように個々の業界が単独で今まで述べてきたことを行うには市場が極めて停滞し、難しくなっている。この見極めが大切である。

アメリカの食品業界やドラッグストアの成功例をフローチャートで示しながら紹介したが、結論はコアビジネスには「選択と集中」で経営資源の集中投資を行い、コアビジネス外では3PMDや卸業界の3PL（サードパーティ・

ロジスティクス) へのアウトソーシングを行うことが必要であると述べた。これらの活用が上手くいけば、カテゴリーマネジメントを有効に作動させ、消費創造型の市場を作り上げていくことが可能になる。

卸・小売業の経営視点は一時期 e-commerce, e-business と持て囃されていたが、暫く法的整備等が必要になるので、ここでは、積極的に取り上げなかった。またブロードバンドによる情報の大量伝送迅速サービスの卸・小売での将来活用もここでは割愛した。

参考文献

1. 渡辺敬二『小売企業の経営学』2000年7月, 中央経済社
2. 和田充夫『2010年の小売維新』1999年4月, 中央経済社
3. 松川孝一・宮副謙司『流通ABC革命』1998年5月, 同友館
4. 波形克彦『アメリカ流通業の差別化戦略』1998年1月, 二期出版
5. 伊藤元重『流通革命の経済学』1996年6月, ダイヤモンド社
6. 武藤宣道『小売業の経営と経済学的意味』1998年8月, 経営研究
7. 商業界 2001年3. 4. 5. 6月号, 株式会社商業界
8. 流通ネットワークング 2001年2. 3. 4. 5. 6. 月号, 日工テクノリサーチ
9. 週刊エコノミスト 2001年6月19日号, 毎日新聞社
10. 月刊消費者信用 2001年6月号, 金融財政事情研究会
11. 日系ビジネス 2001年5月7. 14. 28日号, 日経BP社
12. コンビニ 2001年6月号, 株式会社商業界
13. 日系トレンドィ 2001年4. 5. 6月号, 日経ホーム出版社

注

- 1) GE (General Electrics) の Jack Welch が最初に唱えた。
- 2) フランチャイズ 100 社総合ランキング (1 位～ 20 位)

順位	チェーン名	総合評点 (100 点)			
1	セブン-イレブン	81.9	34.0	23.2	24.7
2	吉野屋	79.3	35.5	22.4	21.4
3	ドトールコーヒーショップ	77.3	32.5	22.0	22.8
4	サンマルクレストランチェーン	74.9	35.0	19.9	20.0
5	モスバーガー	74.8	29.0	22.0	23.8
6	ファミリーマート	73.8	29.0	22.2	22.6
7	ユニバーサルホーム	73.1	34.0	19.2	19.9
8	サークル K	73.0	30.5	20.9	21.6
9	会津喜多方ラーメン坂内「小法師」	71.9	28.5	19.7	23.7
10	餃子の王将	71.2	32.0	20.2	19.0
11	ミニストップ	69.2	27.5	21.1	20.6
12	サンクス	68.7	26.5	20.9	21.3
13	ワークマン	68.2	26.5	19.3	22.4
14	メインマート	67.8	26.0	19.1	22.7
15	靴下屋	66.8	21.5	19.2	26.1
16	シャトレーゼ工場直売店	66.6	25.0	21.6	20.0
17	焼肉屋さかい	66.1	26.0	19.0	21.1
18	BOOK OFF	65.0	21.3	21.4	22.3
19	スペースクリエイト自由空間	64.9	24.5	19.6	20.8
20	ハウスオブローゼ	64.1	21.5	21.1	21.5