

新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

第 31 回 脱・チェーンストア 論理、業務機能と組織の見直し

1. チェーンストアという経営形態の見直し

事業・商品のライフサイクルが短くなり、またデフレが進み、価格変動が激しくなったことで企業の経営スタンスは急変した。いつまでも昔の成功体験を前提にした論理によって物事をとらえていれば企業としての存在は危ぶまれる。

このような時代に重要なのは『状況認識』と『原理原則』に関する理解である。

『原理原則』には原理原則が成り立つための前提条件があり、前提条件が変わればどんなにすばらしい原理原則も意味を成さない。『原理原則』が成り立つための前提条件が満たされているか否かを判断するには『状況認識』が重要になる。

例えば、我々が当然のこととして受け入れている原理原則の多くは『成長期の論理』である『拡大再生産』という考えに基づいている。

『拡大再生産』は、企業活動によって得た収益を再投資し、さらに多くの収益を上げるという永久機関のようなものである。既存店の収益を再投資することで次々に新店を出店するチェーンストアをはじめ、企業全てがこのような前提に基づいて活動していると言っても過言ではない。

この論理は永遠に成長し続けることを前提とするから、追加投資を繰り返すことで、投資に見合った、より多くの収益を上げ続けることを目指している。

しかし、現在、この前提が大きく崩れていることは誰の目にも明らかである。『拡大再生産』に代わり、今後企業活動の拠り所となる論理が早急に必要である。

例えば、事業・商品のライフサイクルが短くなり、デフレで価格変動が激しい時代という状況認識であれば、重要なことは、①資本(特にこのような環境下で劣化する資産)を減らし、リスクを極力小さくすること、②意思決定の精度とスピードを高め、状況変化に対して迅速に対応できる仕組みをつくり上げること、③固定費の変動費化を図り、経費構造としてリスク回避を図れる仕組みをつくり上げること、... などである。

永久的な規模拡大を目指す『拡大再生産』に代わり、現状に最も適していると考えられるのは、身軽で、小回りが利き、あらゆる面でリスク回避ができる『高効率、かつ低リスクの質重視の論理』と言ってよいだろう。

このような条件を前提とすれば、『企業は大きな資本を持つことを避けるべきである』という結論に至る。集中、巨大化、機能別組織、... というスタイルから、分散、小グループ化、機能統合(自己完結)ネットワーク型組織、... というこれまでとは全く逆の方向が見えてくる。いま流行の『ユニット』というようにとらえてもよいだろう。

全てを固定化せず、状況に応じて社外スタッフを含めたメンバーとタスクフォース(目的に応じて編成するプロジェクトチーム)を編成し、業務を遂行する。あるいはコラボレーション・チームによってプロジェクトを運営する。直接価値を生み出さず、しかも定型業務中心の間接部門はアウトソーシング化を図り、企画・開発を中心とした頭脳・技術集団が組織の中核を成す。メンバーが足りなければ、このようなユニットの複合化を図り、タスクが完了すればまた元のユニットに戻る。

重要なことはそれぞれのユニットが独立性を保ち、独立採算制で成り立つように全体の

バランスを設計することである。

運営上、巨大組織の画一的評価制度とは異なり、さまざまな個別状況を反映できる評価制度も必要となる。

『チェーンストア』も『拡大再生産の論理』によって成り立つ代表的な経営形態の一つである。店舗数を増やすことによってリスク分散を図るというチェーンストアのメリットも、優良物件が減少し、既存店の立地が陳腐化する状況では、リスクを倍化させるだけである。そうであれば、『チェーンストア』という経営形態そのものを根本から見直し、再構築しなければならない時期に来ていると言ってもよいだろう。

チェーンストアでは、売上も利益も単店×店舗数で求める。新店の出店により店舗数が増えれば売上も利益も増えるという前提である。しかし、新店による売上寄与も既存店が古くなり、前年実績維持ができなくなると単なる穴埋めでしかない。新店を含めても前年実績がクリアできなくなれば、『拡大再生産』は破綻する。急速に資金繰りが悪化し、経営が難しくなる。破綻した多くのチェーンストアが陥った構図である。

商品・サービスを提供し、収益を上げるために、どのような業務機能を設定し、どのような組織形態によってそれを達成しようとするのか、答えは一つではない。さまざまな可能性があり、さまざまな形態が考えられる。

成長期であれば、個々の企業に独自性は不要である。成長するには、皆が成功した手法を同じように選択するのが手っ取り早く、効率的である。他社よりも、より大きくなるためには、拡大再生産の追加投資を飛躍的に増やせばよい。収益をより高めるために必要となるのは、より大きな店舗(売場面積)とより多い店舗数である。

しかし、市場の成長が見込めず、企業が淘汰される差別化の時代には皆が違うこと、他社と明らかに違うことが重要になる。

30 年前に『チェーンストア』が有効な経営形態であったとしても、現在、そしてこれからの時代にも、最も効率的、かつ有効な経営形態であり続けるとは限らない。現に大きいことがメリットではなく、デメリットになっているケースも目立つ。成長しても、それが維持できなくなった時、現状では『破綻』以外の答えは見つかっていない。

今後、規模の論理で市場を支配するのは違い、全く異なる論理で時代に適合する新しい経営形態が生まれてくることだろう。そうでない限り、小売業がこの状況から抜け出すことは難しい。

2. 業務機能と組織

小売業が取引先から商品を仕入れ、販売していくのに必要な業務機能は、どの部署が行うかは別にして大きく変わることはない。変わることがあるとすれば、SPA(製造小売業)化する、あるいは店舗以外の全く異なるチャネルを用いて販売する、... など従来のやり方から大きく変化した場合だけである。

販促手段としてもチラシをメインにすれば、チラシ商品設定、チラシ原稿作成などが必要になる。小売業として活動する上で、取扱商品の違いによる多少の差はあったとしても基本となる主要な業務機能は、大きく変わることはない。

企業によって違うことがあるとすれば、業務機能を達成するために採用する具体的手段(個別業務)、および、それらをどのような組織によって分担し、実現するのか、という

点である。

[図表-1](#)は、商品部を想定した業務機能(Task;仕事、課業)とそれを達成する責任部署(Responsibility;責任)の関係を整理する T/R マトリックス(業務設計や組織設計を行う際に用いる手法)である。

表側の業務機能は基本的に大きく変わることはないが、どのような組織によって分担するかによって業務内容、精度など業務の具体的状況は大きく変わる。([図表-2](#), [図表-3](#))

バイヤー制だけの企業であれば、全ての業務機能はバイヤーの責務である。ディストリビューター制を採用する企業では、どのように分担するかは別にしてバイヤーとディストリビューターが責務を分担する。さらにスーパーバイザー制が加わればバイヤー、ディストリビューター、スーパーバイザーの 3 者間で責務が分担されることになる。

基本的に、バイヤーだけで全て業務機能を達成しようとするれば難しい。ディストリビューター、スーパーバイザーと分担すれば、業務の大半を占めるオペレーションレベルで重複、偏り、モレが発生する。

より細かく、完璧な対応をしようとするれば業務は無限にある。オペレーションレベルの業務を捨てない限り、結局その業務機能はまともに果たされない。弱体化、あるいは欠落する。

アウトソーシングで外部に丸ごと移管しない限り、これらの業務機能はどれも中途半端になる。どのような業態、どのような企業であっても必ず欠落、弱体、偏り、重複という状況を抱えながら運用せざるを得ない。

現状は、ありとあらゆる業態、企業がチェーンストアという枠組の中に無理やり自分を押し込めようとしているとしか思えない。

中小規模の企業、個店の特徴が明確な企業、個店の特徴で生き残っている企業は店舗数が多くても既成概念のチェーンストアとは違うだろう。チェーンストアの考え方、手法が必ずしも向いていることにはならない。

そのような企業にとってチェーンストアは単なる幻想でしかないだろう。おそらくもっと企業の特徴を活かすのに適した経営形態が存在するはずである。

基本的に業務機能は大きく変わらなくても、それらをどのような形で実現するか、という選択肢は多い。

経営形態だけではなく、組織形態としても『脱・チェーンストア』の時代になったのではないだろうか。