

6 マーケットと財務——事業プロジェクトの基盤

6-1 問題提起

ファッションの重要な要素である衣装は、生産して販売される商品である。生産しても効率よく消費者の手元に届かなければ意味がない。いま、効率という言葉を用意に使ったが、「効率よく」の中身は、製造からユーザーを含めた流通の各段階の利害関係者を巻き込むので、そう簡単に説明できない。その生産と販売の「関係」は7章に委ね、ここではまず小売業という側面から販売について検討する。これにより販売の基本を把握してみたい。小売の業種も数々あるが、成長のとまった呉服と、まだまだ成長が見込めるスポーツ用品（当然のことながら衣装を含む）を取り上げ、両者を比較しながら進める。

地方は中央に対する概念として、また地域は地理的空間を意味する概念としてもちるものとしよう。とすれば小売業はいうまでもなく、繊維事業プロジェクトつまりはファッションビジネスは、地域ビジネスの色彩を濃く持っている。若干薄いのは卸売りの事業所だが、後述するように、繊維事業プロジェクトでは製造+卸、もしくは製造+小売という業態が少なくない。地域性のない単純な卸売りはかえってマイナーの場合もある。70年代に青山や原宿からはじまったデザイナーズブランドはじめ、浜トラにせよ渋谷カジにせよ、横浜の山下や東京渋谷近郊としてイメージされる地域に根ざしたファッションであった。これが、他地域に伝播し受容されたために、他地域からみれば、これら青山や渋谷などが発信地なので中央という扱いになる。フランスの女学生ファッションを輸入ないし模倣したフレカジなら、商品の原型はパリが中央で東京が地方となる。もっとも国内では、この輸入ないし模倣に気づき、いち早く実行した者とその周辺の地域が中央で、追随したのが地方ということになる。チェーン化ないし多店舗化による全国制覇とは、追随する地方を増やすことに他ならない。

ファッション商品の卸段階では地域性も地方性もないが、小売段階では十分に地域性はある。ただしこうした小売業が地方に沿革を持つ企業であるとは限らない。こうした問題について、呉服およびデパートの地域性と地方性を検討した。小売り段階で地域性が十分に認められることは、すなわち、小売業にあつては域内で競合し、その成績（本稿では売上）に格差が生じるのは不可避である。その規模の格差と経営状況を比較すると、業容拡大には多店舗化とならびこの業態開発が有効である。成長性が見込めない呉服と、見込めるスポーツ用品小売りを比較し、プロダクトポートフォリオ⁴⁷の発想を援用して、両者の商いの違いを説き、かえって成長性の低い呉服小売りに安定性があり、繊

繊維事業プロジェクトにおいて留意すべきことのひとつである。なお、日本の流通は多段階で中間マージン比率が高いが、本稿テーマのファッション商品に関して、こうした不合理性をユーザーがどこまで支持するかは未知数である。

ところで、繊維事業プロジェクトをプロデュースするさい、事業主体となる会社の財務状況の把握は基本である。くわえて、本稿が想定する事業プロジェクトで登場する商品は、ファッション性の高い高付加価値商品に他ならない⁴⁸が、こうした分野の商品属性が与えるであろう財務上の影響について、検討を加えておかなければならない。

もっともこうしたことは実用衣料にも該当するようになってきている、ことに海外生産が活発になるにつれ、国内で生産できるものはたとえば、糸や編みかた・縫製・デザインいずれも特殊化した健常老人向け高機能性衣料など、付加価値の高いものに限られるようになり、そのために、実用衣料でもすべてが最寄り品ではなく買いまわり性のあるものが増えている。そうするとファッション性の高い「衣装」と同様な考え方をしていないと、プロジェクトはわわらなくなる。

売上確保は客当たり消費単価増、客数増もさることながら、もっと手取りばやく、店舗数増という作戦がある。しかし店舗数増が速まりすぎ、資金繰りの整合性があわないと、著しく経営は不安定になる。また、商品回転と資金回転の差は無利子の資金を生むが、この回転が逆になると、運転資金が必要になる。この単純なことはファッション性の高い商品の場合に在庫に重要な問題を提起する。この一方で、低成長分野のファッション性の高い高値入れ商品で、高シェアが取れる場合は安定度が高い。かかる分野で高シェア⁴⁹営業が成り立つ可能性を、呉服に例を取って検討する⁵⁰。

本稿では比較的呉服小売を高く評価しているが、ここで紹介したようにうまく行く店は、むしろ例外であることは承知の上でのことである。在庫と資金繰り、債権回収の見込み違いなどで苦境に喘ぐところも少なくない。要はバブル後の不況と若年層のキモノ離れ、婚礼組み数の減少などにより小売側の売れ行きが極端に不振になると、問屋の小売への与信が過大になり、回収がままならず手形を振り出し、なお収拾が付かず、ついに120日手形決済が恒常化し、在庫資金のコスト負担をめぐって泥仕合になったりする。また好調であったキモノチェーンも、本業の呉服以外の商品の売上が伸びている。

呉服に限らず、数からいえば、日本の小売業の大半はマイナーであるかものしれず、もともと繁盛店は相対的に少ない。しかしながら、あるべきせん事業プロジェクトのために、小売業態の革新を議論するときは、やはり、繁盛店のいいところだけを抽出して、何がしかの傾向を集約しなければならない。

財務的に整理すると、よく売れる場所への出店は、出店コストの上昇を招く。出店資金が増加すれば、有利し負債が増して自己資本比率は低くなる。成績の振幅は多くなり、マイナスに触れば、経営上の裁量は極端に減る。一方、売れ筋を確保できれば、もと

もと値入れが高いので、その後の裁量は増えるが、逆になると、ファッション性が高いだけに、在庫をめぐってトラブルが派生し、MDの余裕がなくなる。

繊維事業プロジェクトの在庫の吟味は重要である。おなじファッション性の高い商品であっても、呉服のように流行性が低い場合はまだしも、季節性も流行性も高い場合はなおのことである。高値入れ商品といえども、生産ロットは小さいよりは大きい方がよい。同質のなかの異質の同質に注目するほど、これは製造原価から妥当な見解になる。しかし売れなければ在庫になる。ファッション性の高い商品は、記述のように、流行すなわちデザインに嗜好性があるのみならず、年4回の季節があるから、来年まで持ち越しても、売れる可能性はきわめて少ない。むろん在庫を抱えれば資金が必要になる。むろん棚卸し商品に関して取得原価主義が適用されれば、その利益計算に重大な疑義が生じる。この在庫には担保価値は乏しい。全体に経営上の裁量が減少し、事業プロジェクトの基盤が危うくなる。

本章では、以上のように、マーケットの関しては地域性と地方性に、財務に関しては在庫に注目する。そして、繊維事業の特性を、ファッション性が高く、ひいては高い値入れが可能な商品分野と捉え、さきの注目に沿って、かかる事業プロジェクトのプロデュースにかかる留意点の検討を進める。

6-2 小売業の地域性——呉服とスポーツ用品小売を中心に

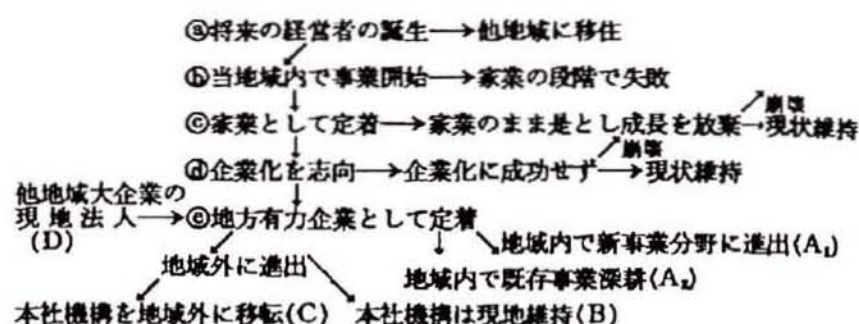
6-2-1 地方に沿革を持つ企業

ここで扱うのは、地方に沿革をもつ小売業の経営問題である。それは地場産業という概念で一括できることではない。成長業種に含まれる事業を手掛けていても、倒産する企業があるように、産業と企業は別の角度から吟味すべき部分が存在する。当然のことながら、地域に定着する特定産業だけで地域企業が語れないのと同様に、いくつかの例外はあるにしても、どの地域にも、経営者の経営次第で、かなり広範な事業が成立する可能性があると考えておくべきである。立地論的に見れば、成立しうる事業分野は限定されるかもしれない。海のない地方に海運業を求めても無理という議論なら、これは否定のしようもないが、そうであるからといって、地域に成立しうる事業分野を極端に限定しうるものとするのは、およそ意味をもちえない。

地方に沿革をもつ企業を「地方企業」とよぶならば、その規模はさまざまである。地方企業の本社は、必ずしも当該地域にあるとは限らない。本社所在地も、税務上の本社、登記上の本社、管理機構上、実質的に中枢を占める本社と多岐にわたるが、これら三つの本社所在地が同一住所にあるとはかぎらない。ここでは、調査の便宜上とりあえず税

務上の本社が地方にあるものをもって、地方企業と規定した。そして、申告所得が一定水準以上あるものを、「地方有力企業」と呼称する。一個の生業家業レベルの地方企業が地方有力企業に成長するについては、およそ図 6-1 のような成長過程を経るものと集約できる。

図表 6-1 地方有力企業の成長類型



A1 は地域外進出よりも域内で資金投下した方が効率がよい企業で、本業のシェアアップにはいささか限界があり、事業分野を拡げていくタイプの企業

A2 は域外進出も他分野進出も不可能もしくは非効率であり、もっぱらシェアアップに資金投下するタイプの企業。

B は高い全国シェアをもつ製品を生産するメーカー、ないし域外に店舗展開をする流通企業および地場金融機関。域内のシェアアップが限界にきており、域外進出が効率的であるタイプの企業。

C は B がさらに成長したタイプで、当社売上高に占める域内シェアが低下し、営業・生産・資金調達については必ずしも域内依存しない。ここまでくると地域性はすこぶる低下する。

D は域外の大企業が、販売会社もしくは工場を現地法人で設立するタイプで、市場は域内外に及ぶ。

小売業のみに事業分野を限定しても、A1～D までの 5 つのタイプはいずれも存在する。しかし、圧倒的に多いのは A2 のタイプである。B は域外に出店するタイプである。C は B がさらに徹底したタイプで、レアケースとなる。一方、D は他地域から当地域に進出した小売業で、かつ現地法人をつくるタイプ。これは C に比べればよくみかけるケースである。

中小企業法の定義に該当する中小小売業は、その経営者自ら設定しうる商圈が、およ

そ「地域」の範囲におさまりやすいため、そのほとんどが地方型小売業であるといえなくはない。しかしながら、中小小売業のすべてが地方型小売業かという、必ずしもそうではない。東京・銀座に本店をおく中小婦人服小売業の地方店は、明らかに地方型小売業ではない。商品構成の品揃え、さらに販売促進の立脚において、むしろ意図的に地方性を喪失させる。ここに差別化の契機をみつけて経営戦略とする。もともと地方型小売業には該当しないし、はじめからその必要がない。

一方、小売業が大規模化してくると、たとえ地方型であっても、地方型であることの主張は色あせてしまう場合もある。しかし、大規模小売業といえど、すべて地方型に該当しないわけではない。まさしく、事業プロジェクトによってケース・バイ・ケースであり、その結果ある店は地方型となり、ある店はこれに該当しなくなる。

地方型小売業といっても、地域にある小売業がすべて該当するわけではなく、少しくその判別基準を吟味しなければならない。とりあえず、地域に所在する小売業の成長方向を考察する。

6-2-2 呉服及びデパートの地域性と地方性

地域の小売業の成長方向は、市場の範囲と事業分野を軸にしておよそ四つに整理できる。市場範囲は、域内域外で区別する。多店舗等により当初設定した商圈が拡張され、明らかに地域の通念を超えるものをもって域外進出と考える。まれに通信販売のように、当初から域外も含めて市場を設定する業態もある。一方、事業分野については、小売以外の事業分野への進出をはじめ、小売業内であっても、異業種異業態への進出をも含めて新規事業分野への進出と考えておく。これらをクロス・セクションさせると、小売業の成長方向が四つに集約される。

Iは域内定着＊既存事業、IIは域内定着＊新規事業、IIIは域外進出＊新規事業、IV域外進出＊既存事業である。

各々について倒示すればつぎのとおりとなる。Iは札幌狸小路の呉服店が地下街や寄合百貨店に出店する。IIは札幌狸小路の呉服店が本格的に「着つけ教室」をはじめる。IIIは札幌狸小路の呉服店が旭川で問屋を開業する。IVは札幌狸小路の呉服店が旭川や函館に出店する。

地方型小売業について、現存、地域に主たる店舗をもち、当該企業の全売上高に占める域内売上比率がかなりの数字になる企業、というようなイメージを与えてもよいが、こうした説明はすこぶるあいまいになってしまう。たとえば、天満屋は岡山のデパートとされる。しかし、広島、倉敷、

図表 6-2新規事業の方向

	既存事業	新規事業
域内定着	I	II
域外進出	IV	III

福山、三原に店舗をもつ、中国地方のデパートというべきであろう。一方、高島屋は大阪をはじめ東京・日本橋にも高崎にも岡山にも店をもつ。そして松屋は、銀座と浅草に店をもつ。松屋は東京のデパートであり、高島屋は全国的なデパートということになる。このようにみてくるとファッションのビジネスを解明するには、地域性と地方性を考慮に入れなければならない。すこしくこのことにも触れよう。

まず、「地域」とか「地方」という用語の使い方の不的確さが問題となる。個々の小売業が設定した商圈、すなわち自らセグメントした市場の地理的範囲が、何となく地域とか地方という言葉になじむか否かに帰着してしまう。本来なら首尾一貫した一種の操作的定義を行なうべき場面である。とりあえず、「地域」とは一定の地理的空間を指し、「地方」とは中央なり中枢地域と反対の地域を意味する言葉とする。

したがって、無店舗という小売業態のひとつである通信販売を例外とすれば、すべての小売業は地域の企業になるという、業種上の特性をもっている。ちなみに高島屋といえど、岡山の高島屋は岡山でしか商売ができない。岡山の高島屋が高崎の高島屋の客を吸引することは、およそ不可能である。

しかしながら、岡山という商圈を構成する顧客からみれば、天満屋は地場のデパートであり、高島屋は大阪のデパートとみるであろう。天満屋岡山店も、高島屋岡山店ともに岡山という地域の小売業に他ならないが、天満屋は岡山という地方の小売業であっても高島屋は地方の小売業ではないということになる。

小売業はその店舗の規模を問わず、また業種業態のいかんを問わず、店舗が立地した場所を中心に描かれ、かなり限られた何がしかの地理的空間の範囲内でしか市場をもちえないため、すべての小売業が地域性をもつ。したがって、当該地域に地方性があれば、地方型小売業とみることになる。そこで、さらに、地方型小売業を峻別する基準を、それとは別にもうひとつ設けなければならない。つまりは、当該店舗のもつ沿革そのものに地方性があるかどうかにより、地方型小売業であるか否かを判定する。こうした地方性の判定は、商圈を構成する顧客の実施に委ねられる。

このことを若干整理するとつぎのようになろう。小売業の地方性を判定する基準には、当該企業のもつ商圈に地方性があるか否かという「商圈上の地方性」と、当該企業の沿革が商圈の対象顧客に当地方の企業と判断されるか否かという「沿革上の地方性」の二つがあるが、沿革上の地方性による判別が優先し、しかるのちに商圈上の地方性による判別が行なわれる。そして、この2つの基準をクロスさせれば、小売業の地方性からみてつぎの4つのタイプに分類される。

図表 6-3 地方企業の地方性

	沿革上 地方性	商圏上 地方性	例		タイプ
			札幌	東京	
①	○	○	丸井今井、一番館	/	地方型
②	○	×	/	数寄屋橋阪急	地方出身型
③	×	○	札幌東急、そごう	/	地方進出型
④	×	×	/	三越都内各支店	中央型

前提 1:札幌という商圏を示す地域には地方性ありとする。

前提 2:東京という商圏を示す地域には地方性なしとする。

前提 3:こうした前提はすべて、商圏における顧客の平均的判断に委ねられる。

地域の小売業を対象にして経営問題を検討する場合、とりあえずは上表でいう、①地方型の要件を充足する小売業が対象となり、ついで、②地方出身型小売業の

経営問題が重視されよう。企業経営ベースでみるならば、地方型小売業が他地域に進出したとき、地方性という視点からみて、進出した地域に従前とは異なる市場特性があるならば、そこで示されるマーケティング戦略は、興味深い経営上の問題を提起するであろう。チェーン・オペレーションなどはその典型例である。

一方、地域の小売業界がかかえる問題云々が中心的テーマになるならば、上表③地方進出型小売業がクローズアップされる。それは④の地方型小売業にとって、経営上の与件、すなわち環境要因の変化を確実に起こさせ、したがって、「守り」のための経営戦略がとられる。周知のように「大店法」という商業政策がらみで提起されるさまざまな問題は、ともに地域性をもつ地方型小売業と、地方進出型小売業の競争に関するものが多いのではなかろうか。

6-2-3 呉服小売などの域内格差——札幌ほか 3 地域の場合

地方型小売業の経営上の環境要因である市場ないし商圏は、一定の地域を意味する。一地域における小売業がすべて地方型小売業にならないことはすでに指摘したとおりであるが、一商圏に存在する小売業は、大規模から中堅・中小、そして小規模に至るまでさまざまであり、これらの小売業を一括して経営上の問題を扱うことは、著しく実務性を欠くことになる。とくに中小企業法に該当する中小小売業の経営状態には著しい格差がある。そこで、地域における小売業の経営格差をのぞいてみよう。本節の記述は、主に「中小小売商集の近代化に関するビジョン調査」（中小企業庁委託調査）の紹介である。

調査地域は、札幌、熊本、今治の 3 市に立地する小売業であるが、とりあえず呉服・服地小売業を例にとり、各都市におけるこの業種の販売額規模別商店数について検討してみる(図表 6-4 参照)。

なお図表 6-4 の数値は昭和 51 年商業統計個表から行政管理庁の許可をえて集計したもの

図表 6-4年間販売額別件数(呉服・服地小売)

	合計(都市)		札幌		熊本		今治	
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%
500 万未満	41	9.9	11	5.0	16	12.4	14	22.6
500 万～1,000 万	35	8.5	10	4.5	17	13.2	8	12.9
1,000 万～3,000 万	113	27.4	67	30.2	33	25.6	13	21.0
3,000 万～5,000 万	52	12.6	28	12.6	17	13.2	7	11.3
5,000 万～1 億	83	20.1	47	21.2	24	18.6	12	19.4
1 億～2 億	54	13.1	37	16.7	11	8.5	6	9.7
2 億～3 億	22	5.3	18	8.1	3	2.3	1	1.6
3 億以上	13	3.0	4	1.8	8	6.2	1	1.6
合計	413	100.0	222	100.0	129	100.0	62	100.0

資料:昭和 51 年 商業統計

のであり、その後の図表等もこのデータを再集計したものである。また以下の議論は、経済学ならばローレンツカーブとジニ係数の計算問題になろうが、もともと経済学的な関心はないので、本テーマの関心に沿って既述してある⁵¹。

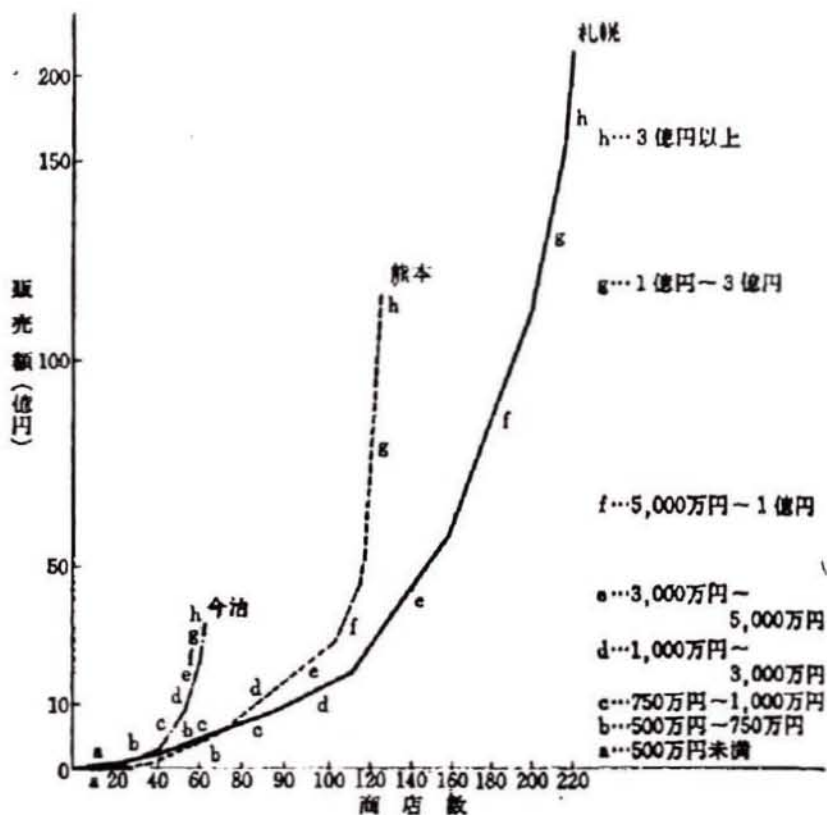
札幌市においては、呉服・服地小売業の年間販売額が 2 億円以上の商店が 22 店あり、熊本市は 11 店、今治市は 2 店である。また、中小小売業の販売額のひとつのカベといわれる一億円以上の売上げを示す店数はそれぞれ、59 店、22 店、8 店と、その数は市場規模が大きいほど多い。ところが販売額 1,000 万円以下の層になると、札幌(22 店)、熊本(33 店)、今治(22 店)とそれほど差異はないことに気づく。これはおそらく、この業種で生活していくための最低ラインに近いことから、市場規模に関係なく、その数は一定であることを示しているのだと思われる。

販売額のランク別に、商店の数がどのくらいあるかについての割合をみると、3 都市に共通して、呉服・服地小売業においては、商店の中心を占める層が 2 つある。第一は販売額が 1,000 万円～3,000 万円の層で、各都市で 25%～30%を占めている。第二は販売額 5,000 万円～1 億円の層で、これも各都市で 20%前後の割合を占めている。一方、都市規模の差が明瞭に出てくるのは、販売額が 1,000 万円以下の層であり、今治市では全体の 35%を占めているが、札幌市では 9.5%を占めるにすぎず、熊本市では中間的な 25・6%という値を示している。これは反対に札幌市では 1 億円～2 億円の層が 16.7%と多く、2 億円以上の販売額のある店は全体の 10%(20 店)ある。

ところで、販売規模において中間的な層と考えられる 3,000 万～1 億円の売上げを示す商店数は札幌、熊本、今治の各都市でそれぞれ 75 店(34%)、41 店(32%)、19 店(22%)であり、市場規模に応じていく分の違いは見受けられるが、似たような数値になっているのに興味深い。

このようなことから、各々の都市について販売額規模別に、縦軸に累積販売額、横軸に累積商店数をとってこれを図示したのが図表 6-5 である。市場規模が著しく違うことから、総販売額、総商店数においての差はきわめてはなはだしいが、この累積曲線カーブはたいへんやかよっており、規模こそ異なるが、シェアの横造については、一定

図表 6-5 累積販売額曲線



の傾向が成立しているのではないかと予想される。

この図を比率に換算する。すなわち、各都市の呉服・服地小売業の全商店数および全販売額を、各々を 100 としたときのグラフはつぎのとおりである。

当然のことながら、放物線の変化率が高いほど格差が激しいわけである。図表 6-6 においては、熊本のカーブが印象的である。これは、大型店の分類に難がありそうだという統計処理に問題もあるが、後に紹介するように、単独店舗で年商 7 億円強(51 年)をあげる驚威的な中小呉服小売業 A 社があることも見逃せない。

ところで同様の作業を、スポーツ用品、玩具娯楽用品小売業で試みると、図表 6-8 のような結果が出る。玩具娯楽用品小売業における熊本市のカーブは異様である。これは、総合複合玩具店という業態の典型例を示す X 社(従業員 50 名、売上げ不明)が、当市においてかなりのシェアを占めているとしか推定しようがない。中小小売業の経営実態を把握するために、業種別に販売規模別の商店数の累積と各規模ごとの累積販売額を算定し、総数を各 100% として全体に占める割合を図示すると、図表 6-9 のようになる。

この業種別販売額累積分布曲線(実際には折れ線である)のもつ意味は、各々の業種において、一定の商店額を得ている商店群が全商店に占めている割合と、それらの商店群の総販売額が全販売額中に占めている割合とを示しているものであるから、各都市ならびに各業種のシェア構造を示していることである。

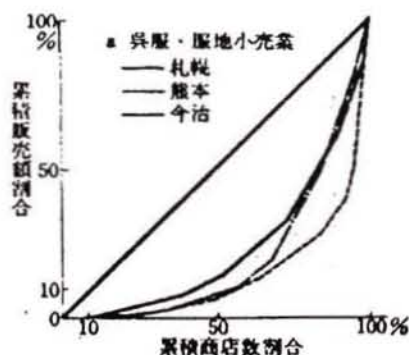
本調査では、日本標準産業分類に従って産業分類ごとに業種をとったため、商品販売におけるシェアについてのデータは入っておらず、しかも百貨店や大型スーパーなどの各種商品小売業のデータは基本的には入っていないため、完全な意味での各商品の販売額シェアを示しているわけではないが、市場全体とシェアの構造を把握するための第一ステップとしては、十分に活用できると考えてよいであろう。

図表 6-9 を考察すると、直線、A 曲線、B 曲線の場合の違いはつぎのように説明できる。図上で直線となるのは、すべての商店の販売額が同じであることを示しており、A 曲線の場合には 50% の店数で 25% の販売額をあげ、90% の商店数で 80%、すなわち、残りの 10% の商店で 20% の販売額を占めていることを意味している。

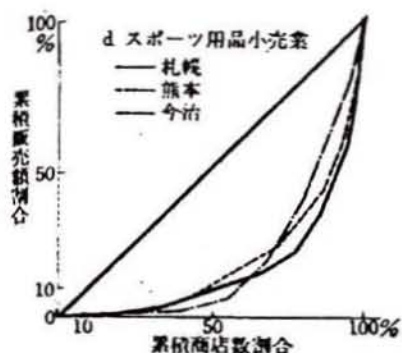
B 曲線では、50 の商店で 10% の売上げしか得られず、しかも 90% の商店でも販売額全体の 50% にしか達しておらず、残りの 10% で販売額の 50% を占めていることを意味している。いわゆるローレツカーブの理屈と同じである。

このようなことから、図上で直線に近い変化を示している A 曲線の場合には、商店の販売額規模の格差は小さく、極端に大きなシェアを占める商店も、極端に小さな規模の商店の数も少ないような状態を意味しており、一方、B 曲線の場合には、A 曲線の場合に比べて販売額規模の格差は大きく、多数の小規模商店と少数の大規模商店とに二極分解しており、中間層の割合

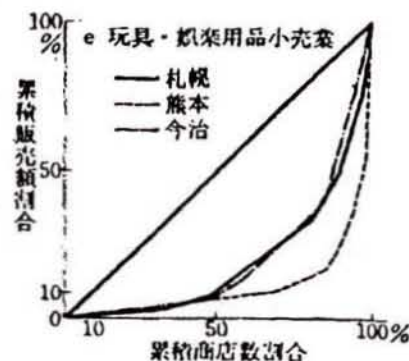
図表 6-6 累積販売額割合



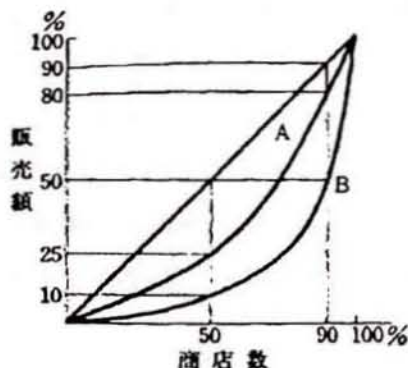
図表 6-7 累積販売額割合



図表 6-8 累積販売額割合



図表 6-9 累積販売額割合



が小さいことを意味している。

次にこの表示のもうひとつの特徴は、商店の販売額規模の区分にある。商店を大と小に二区分してみると、図表 6-10 のようになる。A の場合、小の規模の商店(全体の 70%)の販売額総数は 40% になることを意味し、B の場合は、商店数では 80% を占める小の商店が販売額では 20% にしか達しない場合である。

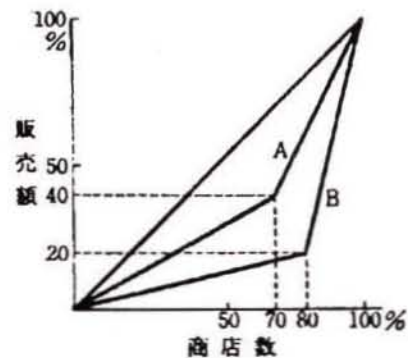
商店規模を大中小に 3 区分し(図表 6-11)、中規模の商店を標準店と考える A の場合には、この標準店が商店数では 40%、販売額でも 40% と中規模の安定した中小小売店が存在している状態を示しており、B の場合には、商店数、販売額のいずれにおいても 20% とその割合が小さく、標準的(中堅的)な商店の割合が少なく、大規模な商店と小規模な商店とに二極分解している状態で、C の場合には、多くの小規模店と少ない標準店のすべてで商店数は 90% に達しながら、販売額は 30% にしか達せず、10% の大規模店が 70% の販売額シェアを有しているような状態である。

このような作業仮説のもとに、本調査では販売額規模別のランクを 8 区分したが、業種や都市規模によっては 5 区分で 100% に達してしまつた場合もあり、人口規模の異なる都市の五業種すべてに共通したランク区分を行なうには無理があることがわかった。

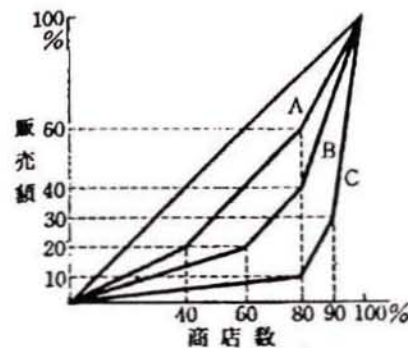
以上の見解と繊維事業プロジェクトの関係に触れる。当然のことだが、生産はプロジェクトの内部の諸力の問題である。資金にせよノウハウにせよ内部資源の問題が大きい。しかし、販売は内部資源の問題だけでは解決しない。むしろ生産もさまざまな提携や委託の関係があるから、外部の意思も関係はしてくるが、しょせん内部の問題である。しかし販売は内部の問題ではない。

本稿のテーマは「同質のなかの異質」であつた。量販ものでも一品ものでもない。その中間にある。適当な販売拠点が散布して販売が成立する。むしろ異質を強調すれば顧客は少なくなるから、販売店は小規模かつ少数になる。同質を強調すれば顧客は増えるはずだから、床面積を広く取り店舗を増やす。しかしながら、生産者の系列にない小売店の立場からは、多様な異質をあつめて同質化させ、店舗の規模を相対的に大きくする。むしろ隣接領域をもとりこむ。ただし異質を好む一定規模の顧客に異なる同質(いろいろなブランド)を訴求するので、一店舗の売上はいかにおおきな面積でも限られる。図表 6-11 の「C」で登場する一番店にはんばりにくい。

図表 6-10 累積販売額割合



図表 6-11 累積販売額割合



また、ひとつのブランドで地域一番店に匹敵する売上を作ることは、同質が強調されるために不可能である。したがってよく売れる小売店は、製造卸側のブランド力が強くないと、相手にされないという事態を招く。これらの図は、一定の地域に、効率よく「中央の」商品を安定的に売る仕掛けを作ることの困難さをあらわしている。⁵²

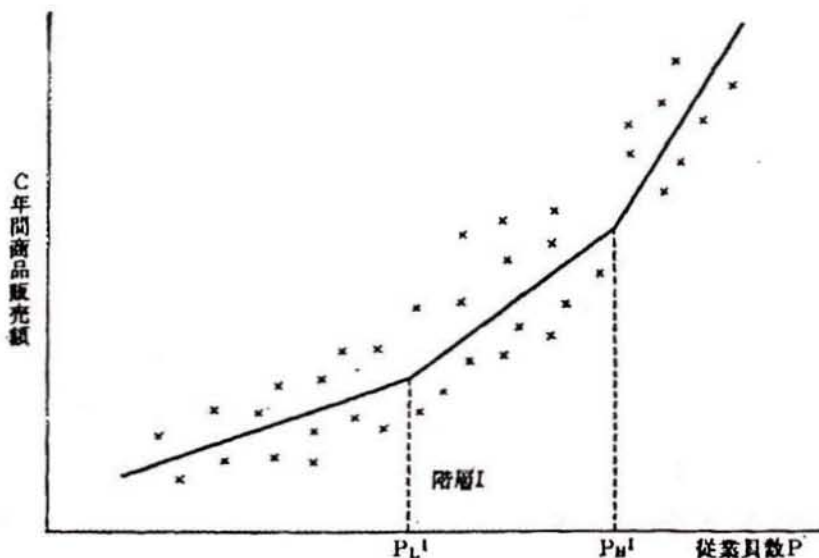
6-2-4 業態開発余地少ない呉服小売りー小売業の階層と業態

地方型小売業の経営特性は、当該業種の地域における全販売高に占めるシェアにより異なる。つまり、当該企業が地域の中でどういう階層に属するかを判別することにより、経営上の特性をある程度推定できる。上位の階層になるほど、売上・従業員規模が大きくなるが、同時に業態が変化するためである。その地域のニーズを若干、早目に先取りして、新しい業態を展開した小売業が順調な成果をあげている。各々の業種におけるこのようなリーダー的小売業が、必ず地方型小売業であるとの理由はどこにもないが、多くの業種において地方型小売業がリーダー的存在になっており、単に規模を拡大したというのではなく、その足跡は、何がしかの業態開発を的確にこなしている。

地域における小売業の階層性は、たとえば店舗規模による階層の抽出に着目するとつぎのようにして推定できる。

店舗規模による階層の抽出においては、各店舗の年間販売額（縦：c）、従業員数（横：p）の、2つのパラメーター法による階層分けを目的として、図表 6-12 のようなプロットを行ない、従業員規模と年間販売額の間を概観し、従業員規模による店舗の階層区

図表 6-12 階層別商品販売額



別を行なう。

階層Ⅰの規模の上限と下限を P_L^I 、 P_H^I とする。後の作業のために各階層内で回帰線を求める。

$$C^I = \alpha^I P^I + \beta^I (1)$$

右肩のⅠは、階層Ⅰにかかわる数値であることを示す。

ただし、各業種において階層が上位になるにつれて、業態が変わるであろうことは、各地域の小売業の詳細な経営データが入手できれば、多変量解析等により、業態説明のアイテムが析出されるはずだが、これは困難であり、ヒアリングによらざるをえない。図表6-13は、そうしたヒアリングのひとつの結果である。

図表 6-13業態比較

業種	業態	販売方法	商品構成および品揃え
呉服	有店・店売主力	対面	高級呉服を中心に関連商品
	有店・外商主力	外商	〃
	無店・外商	外商	〃
	きもの専門チェーン店	対面	年代とデザインを絞った「お値打ち」品主力
	呉服売場	対面外商	高級呉服を中心に関連商品
スポーツ用品	運動具店	対面	日常運動具。学校教材プラスアルファに対応。奥行き広まる。衣料も扱いファッション化
	スポーツ用品店	対面	
	総合レジャー用品店	対面	さまざまなスポーツ用品をそろえるも上記の特性を維持
玩具	玩具専門店	対面	一般玩具
	単純複合玩具店	対面	ファンシー、子供衣料、人形、プラモデル、書籍などのいずれかを扱う
	総合複合玩具店	対面	上記関連商品の大部分を扱い、客層を広げる

注：“業態”の本来の意味は販売方法であるが、ここでは商品構成・品揃えに関して目新しいものがあれば、これも業態変化を説明するアイテムのひとつと考えた。

業態と規模の階層性との相関は、業種により多少異なる。図表6-13中、スポーツ用品、玩具については階層が上にシフトするほど、業態の変化は確実に見られるが、呉服についてはそれほど強くない。いずれの業態でも、かなりの程度に売上げをもつ店が存在する。呉服小売の歴史は古く、販売方法・商品構成・品揃えについてのノウハウは、ほとんど開発し尽くされたため、次項で提示するような、より細かな部分での経営努力（後述ケース参照）がシェア向上につながるものと思われる。もっとも、呉服小売において新しい業態である「きものチェーン」が、良好な数字をあげ定着している。したがって、ノウハウが開発し尽くされたとはいえ、卓越した才覚をもつ経営者が出現すれば、われわれが気づいていない新しい業態で呉服小売をはじめるかもしれない。

なお、チェーン理論はスーパーに限ったことではなく、汎用的な多店舗化への手法なので、「きもの」の小売に用いられても何ら不思議はない。それどころかよく観察していくと、チェーンにむいた商品でさえある。どの店でも同じ物を売る、同じ店に投資せず他の商圈に出店する。しかもキモノも生産ロットが大きければ原価は急速に低下する。チェーンによる多店舗化は、きもの製造小売には最適の手法であった。このように、同質のなかの異質に着眼した繊維事業プロジェクトの模索では、小売段階での業態開発は必修のことであり、作れば売れるのという、売れるシステム前提の生産発想は、もはやもっとも忌むべきものとなった。衣装とは厄介な商品である。

6-2-5 業種と業態――呉服とスポーツ用品の場合

呉服とスポーツ用品の各小売業を例にあげて、各業態ごとのヒアリングに基づく経営データを抄書し、業種業態および業態開発の問題を考察の手がかりとする。

6-2-5-1 呉服A社

有店舗・店売主力。従業者 30 数名、売上高約 10 億円。売場面積 400 m²、現社長は四代目である。

- a) 単独店で売上げ 9 億円以上。外商はない。店売 100%。売掛金ゼロ。外商がないから当然とはいえるが、これは驚愕的な数字である。
- b) 外販はしないが客先訪問を行ない「好み」を探ってくる。この会社では、これを「アプローチ」とよんでいる。
- c) 品揃えの基本方針は「オリジナル」。小ロット仕入。月 3 回京都。年 1 回東京。幹部店員も担当。すべて予約買取で原則として問屋の持込を歓迎しない。色留袖・振袖・付下げといったフォーマル系統が中心。年齢 30 歳後半～40 歳。色留袖 30 万円。付下げ 20 万円(全国平均 15～6 万円)で、比較的ハイクラスを狙う。
- d) フリーの客も多い。ウィンドーのディスプレイをみて入る客が入店者の 60%になる。広告は出さない。ダイレクトメール 7,200 件。五種類に分け休眠客の掘起しに重きをおく。
- e) 催事年間 17 回。他の会場を借り切りって 2～3 回開催する。残りは自社の店内で催事を行う。昭和 46 年の改装時に、催事場を併設するように設計してある。特売は年 1 回、例年 2 月に 5 日間行い、在庫整理中心で赤札セールとなる。ただし招待客のみとしている。なお単独で着物パーティを実施し、年間(78 年データ)で 2,100 人を集客した。こうして顧客のストアロイヤリティを高めていく。

- f) POS 導入(漢字プリンタ)を企画。テリトリー内の顧客と密着。情報は顧客から。コンサルタントは使わない。
- g) 札幌におけるきものチェーン店は「よく売っている」という。中振で影響を受けた同業者は多いと聞くが、当社はむしろ伸びている。当社の中振平均 50 万円であるが、某チェーンは 38.5 万円である。

図表 6-14A 社の発展過程

年度	売上	伸び率	特徴的な事項
71	1.9		現在地に店舗増設(実質的新築)。4 階建売場 400 m ² (約 2 倍)。売上貢献度を加味した給与制導入
72	3.2	170	
73	4.1	128	
74	6.3	156	職場のまとまりが欠けて新人への OJT がおろそかになったため前掲給与制度廃止。少しゆるやかな形で再導入。8 人採用。
75	6.9	110	安定成長への転換期で高額商品買控え。当社マーケットも波及。成長率大幅ダウン。
76	7.5	108	
77	8.0	107	パーソナル・スタッフ制度(条件付きのれん分け)制定。
78	8.5	106	参加的管理による意識づけ。提案制度導入。10 億企業に挑戦。顧客台帳洗い直し。休眠客洗い直し。
79	9.5	112	仕立て専門の別会社創設。企画教育指導主任制度。会議の制度化。
80	10.0	105	(予想)

6-2-5-2 呉服B社

有店舗・外販主力。従業員 70 数名で、そのうち外販は半数を占める。売上高推定 20 億円。経営者は戦後のスタートだが、地域一番店になった。典型的な有店・外販主力の呉服店である。

- a) 札幌の呉服業もだいぶきびしくなった。きびしい状況を十分ふまえた上で効率よく人を動かすことが重要で為る。一般に呉服は主人の代がわりするとき事故が多い。二代目は苦勞知らずで社員がついていかない。商売とは「あきないを売る」ことで、人を信ずることがたいせつ。人を信じないようでは売れない。苦勞をともにして、年代もまちまちで考え方も異なる社員を統括していく能力が必要だ。
- b) 本店含めて四店舗。各店舗では女子販売員を配置する。店長も女子。単なるショールームと化さないよう。グループごとに売上日標をつくり、ヤル気をもたせる。寄合百貨店(ファッションビル)などに出店すると、必ずしも採算はよくないが、ストアイメージは高くなる。

- c) 男子の採用は中途が主。新聞などで「セールス募集」として公募する。呉服の経験もない者がほとんどで、20代が中心。仕事はOJTで覚えさせる。採用後、3年でどうにか使える。5年で一人前になり、10年たつと一応まかせておける人材になる。給与は高い。成績に応じて処遇する。当社をやめて独立してもひきあわないような待遇をしておくことが必要である。古参ベテラン外販員は、がっちり固定客をつかまえているから、成績もよく給与も高い。新人は自分で顧客を開拓する。「とびこみ」もさせる。各自「寸法帳」をもって歩く。顧客の寸法ほすべて控えてあり、注文をいただければ、すぐにも加工できる体制がとれる。
- d) 社内処理は、加工管理と顧客の売り掛けの管理ならびに与信の洗い直しである。納期遅れと加工ミスは絶対に起こしてはならないと自戒する。加工は外注でお針子は常時80名ほど抱えている。
- e) 男子の外販員は一定の売上げがあがるようになると、社用車をもたせる。ベテランのなかにはやめて独立するケースも稀れにある。当然のことながら、そのセールスについている客も当店から離れていくことになるので、退職が円満になるとは限らない。しかし、そういうケースは昔ほどではなく、呉服の外商もその意味では安定化している。
- f) 外販主力であるから掛売が多い。売るにはいい商品を仕入れることが肝要である。地元問屋からの仕入は少なく、ほとんどが京都で、仕入は社長とその後継者が担当する。男の社員はもっぱら販売に専念させる。いいものを「安く」仕入れる一方、売り手に能力ある社員を揃える。仕入は「安く」が、たいせつであって、良い品物でも高く仕入れるなら誰にでもできる。
- g) きものチェーンは、いまさほどではないが、将来は注意しなければならない。チェーンの商品は当社とは対抗できる余地はない。生地、染、織、いずれをとっても、当社の方が一格も二格も上である。しかし、チェーン店は販売の照準を20代に絞り、徹底して市場細分化しているから、いまの20代が40代になったとき、どの程度チェーンに依存するかが怖い。昔はのれん7分、店員の魅力が3分で商売ができた。いまこれが逆転している。のれんが3分で店員が7分。チェーン店のデザインや色柄を好む20代が40代になったとき、はたして当社のマーケットに入ってくるかどうか。昔は商品の選択権が母親にあった。当然、しっかりした商品を選ぶ。しかし、いまは母親がすっかり甘くなって子供一任し、子供は見た瞬間のフィーリングとムードで買物をするようになった。商品の良し悪しは二の次で、いまの若い人に、生地、染、織を説明しても必ずしも受け入れられない。
- h) 当社主力顧客は40代。日本人がいるかぎり、着物がなくなることは絶対はないが、買物行動そのものは、徐々に変化していくであろう。チェーン店は当市でも結構売

っている。これはそのような変化のひとつの表われではなかろうか。チェーン店を甘く見る呉服商が多いが危険である。

6-2-5-3 呉服C社

無店舗・外販・従業者 10 名でそのうち家族が 5 名を含む。売上高推定 2 億円。現社長は初代。とにかくお客・問屋とのつきあいを大事にし、京の雰囲気を出元に伝える。なおC社は熊本市内にある。

- a) 外販 100%で店売がない。自転車→スクーター→ダイハツ・ミゼット→軽四輪→コロナ・パン(現在)。車のグレードアップに沿って商いの方もふえていった。
- b) 店舗(住宅兼用)新築にともない。自店で月 3 回展示会を行なう。展示会のタイトルは吟味する。案内状は 1 回につき 300 通を手配りする。名簿に登録してある顧客は 500 名程度であるが、内容はかなり充実している。
- c) 会食・着付教室・ローケツ染の実演などをときたま京都から人を呼んで行ない、お客さまへのおみやげに京都の「しば漬」などを用意する。また、「問屋できものを買いましょう・ツアー」を、1 回で 20 人前後を、京都 3 大祭に合わせて行ない、入手しにくい観劇の切符も問屋に手配させる。問屋との付き合いを深くしている。
- d) 平素の商売は 1 日 2~3 件訪問する。販売の手法は客からの紹介である。訪問先の顧客のお宅の座敷を借りて、仲よしのグループを集めてもらい、そこで商品を内覧していただく。仕立と検品はきわめて厳格であり、値引は一切しない。日専連の「きものローン」を活用し、手数料は 10 回分割まで当店が負担する。得意客とは義理を欠かない。テレビスポットよりも、歳暮と中元が大切である。社員がバラバラにならないよう組織化し意識を固める。非家族社員ことに販売員も親族なみにつきあいを、ときどき京都につれていく。
- e) 商圏は市内一円および一部、郡部を含む。
- f) 呉服は高級品であり、そのよさは「問わず語らずで客に伝わる」ものである。そのよさを「京」の「ふんいき」で演出する。客も店員も次第に理解し、おのずから販促になっていく。古くから伝わる屋敷のお茶室を借りて、展示会を年 3 回開催するなどは当店ならではの発想である。
- g) 問屋は作家もの中心に 3 軒くらい。とにかく親密さをたいせつにする。客の目が肥えてくるからいい加減な問屋・商品はダメである。すべて京都の問屋から仕入れており、地元は一切取り引きしない。
- h) 当店は店舗はあるが、通常の店舗ではなく催事会場の機能をもつ建物であり、不特定多数の顧客のために商品を陳列するような店舗レイアウトにはなっていない。有

店外商主力類型に含めることもできなくはないが、限りなく無店外商類型に近く、むしろ無店舗・外販方式の到達点と考えられる。

- i) なお、熊本市内には、上はD社から、下は「自転車」一台・「バイク」一台クラスまで、無店舗・外販方式の呉服小売は120店舗あるといわれている。

6-2-5-4 スポーツ用品P社

スポーツ用品というよりは、業態は伝統的な運動具小売店である。従業者40数名、売上高推定6億円である。

- a) 創業は明治37年と古い。看板は鉄砲火薬だがウェイトは低く、スポーツ用品全般および体育用具を施工する。
- b) 社長は札幌の商工会議所の役員で、商店街の世話役である。スポーツ用品のアイテムに多く絞込みはしていない模様。自転車・スキートレーナー、防寒靴が目立ち、高校生以下が主対象である。売上げは全体に伸び悩み気味で、あまりよいとはいえない。鉄砲火薬類はまずまずだが、スポーツは、業界全体に伸び悩み傾向がみられる。これは、競合店が多いためであり、小売店としてもまとまりづらいので格別の対応策を打ち出していない。「何となく昔のままのんびりとやっている」が、それでよいとしている。資産もあり、いまさら頑張ってもという感じもするが、何とか打開策をみつけて息子に譲りたいと考えている。
- c) 旧中心商店街の少し南にあり、おおむねこれに含まれるがこの商店街に入ってしまうと、自分だけ何かやるといっても身動きがとれず、やるなら抜本的な対策を打ち出さなければならないが、いまはその気もない。ダイエーもスポーツ用品を扱っているが、そんなに喰われているという感じもしていない。
- d) 5年まえから体育用具の施工を行ない、毎年、定期的に仕事をとっている。

6-2-5-5 スポーツ用品Q社

スポーツ用品店のイメージは十分ある。Q社は従業者40数名でそのうち男は27名。売上高約20億円をあげる。経営者は40代である。

- a) もともと靴販売業で、明治43年の設立。スポーツ用品は昭和37年からで、担当専務は、創業者から数えて3代目であり、スキー選手として活躍した。大卒後、東京の同業者のところで修業し、基本的なノウハウを身につけた。札幌では第2位の売上である。本店の他に4店舗あり、年間売上げは18億円。53年伸び率は130%。靴販売の伸び悩みを、スポーツ部門が補っている。

b) 本店は(南三条西三丁目)都心の中心街にある。現在に至る業容拡大ならびに店舗展開の経緯はつぎの通りである。

- ・5階建てのうち1、2階の60坪でスタートした。
- ・札幌冬期オリンピックによりスポーツブームが生まれる。

地下3・4階を売場にし、5階は「スポーツ・サロン」でコーヒーショップとした。

- ・管理スパンが広すぎたので、あえて「売り場を縮小した。地下と5階をカットし、ボリュームを厚くした陳列で、接客密度をあげる。
 - ・近くの花屋を買収し、セカンドショップとして子供用品を展開、ただし成績不良につき1年で撤退した。
 - ・競争激化で地下を再オープンし、夏の登山と冬のスキー用品を一階に充実した。斜め前のエイトビル(寄合店舗)2階にテニス専門店を設け、前年比20%伸ばした。
 - ・エイトビル2階90坪を拡張した。西武旭川店オープンで、テナント出店(40坪)した。
 - ・西武西友の店舗展開に対応し、月寒店(17坪)手稲店(24坪)を設置した。
- c) 経営目標は内部体制の強化であり、チェーンストアのノウハウの定着にある。
- d) 雑誌『商店界』の記事によるとつぎの項目に着目している。
- ・中期ビジョンと計画、前年度の実績反省、我が社をとりまく情勢分析と対策
 - ・今年の基本方針(販売、仕入、在庫、ライバル対策、店舗政策、出店政策など)
 - ・常務から各部門および全社員への指示、各部門方針
 - ・年度計画(利益計画、経費予算、人員計画、賃金計画、成果配分計画、福利厚生計画、店舗、設備、出店計画、組織、教育計画、販売計画、仕入、在庫計画など)

6-2-5-6 スポーツ用品R社

業態としては、総合レジャー用品店である。R社の従業者200名弱、売上高は推定50～60億円である。

- a) 創立は昭和25年。スポーツ用品、レジャー用品、体育館向設備を扱う。年商50億円で、従業員200名。店舗7。近隣都市にも進出。いまや当市の一流店であるが、本店立地は必ずしも良くないにもかかわらず、来店客は多い。創立以来、一本調子で伸びたわけではなく、一時は危ないとうわさされたこともあったという。現在、総合スポーツ用品店から総合レジャー用品センターに脱皮すべくアイテム数を増加させ、さらに、学校向体育施設設備、陸上競技用機材など幅を広げ、課制を敷いて組織的に動く体制をとり、80年代に向おうとしている。「見る」スポーツから「する」スポーツへという動向を踏まえて、スポーツウェアの個性的な品揃えが急務となって

おり、全体に高級品主体の幅広い品揃えを考えている。

- b) スキー部門は天候と在庫の関係が不可分であり、在庫管理はむずかしい。ディスカунターの登場により、多分にスキーについては、慎重な考え方をしている。当面は、ディスカунターとの競合を避けるため値引きせず、むしろ、ベターゾーンを重点的に扱い、粗利を確保する。
- c) ゴルフについても、安いものはおかない。当市では、冬のゴルフは収益につながらないが、冬でもゴルフ用品は扱うようにしている。またシーズン後もスキーを売場から消してしまうことはしない。サマースポーツは、夏期が短くあまり盛り上がらない。水着、ヨットが弱い点は今後の問題となる。四季を問わず幅広い品揃えをして、あらゆるスポーツ用品がいつでもそろうという総合レジャー用品センターとしての位置を高めていく。
- d) 営業面では、店売りだけでなく外商を強化し、従来活かしてきた官公需の他に法人を狙う。
- e) 大型店によるディスカウント路線は、今後とも予断を許さない。スキーについては、たとえば、スキーの真の塗装など、明らかに品質上差があり、それほど必配はしていないが、デパートのゴルフ用品ディスカウントに対しては、早々に対応策を考える必要があろう。

6-2-6 日本の流通と合理性

ある製品が工場から離れて、ユーザーの手許に届くまでのいっさいの業務が、「マーケティング」である。マーケティングの古い定義だがわかりやすい。そして、メーカーとユーザーを結ぶ製品の流通経路を、「マーケット・チャネル」というが、消費財の場合、その最終段階を小売業者が担う。よく知られているように、日本の小売業者は「零細にしてかつ過多」であり、また、ひとつの製品のチャネルを構成する卸売業者が、一次問屋→二次問屋というように多段階になることで、日本の流通機構は中間マージンが多く不合理だとされている。

ちなみに、家電製品を例にとれば、工場出荷価格は標準小売価格の 55%程度と推定され、実に定価の 45%が中間マージンである。さらに OEM(相手先ブランドによる生産)の家電製品なら、外注加工者のブランド・メーカーに対する仕切価格は、メーカーの設定する小売価格のおよそ 30%程度の場合さえある。こうした傾向は高額品になるほど強い。

レディメードの紳士物スーツで、デパート白札 1 着 18 万円といえ、地較的高级品の部類に入り、いわゆるベターゾーンに属する。これがイタリア物であれば、輸入業者の

下代は約6~7万円見当、流通マージンは軽く60%を超える。また、京呉服はさらに流通マージンが大きい。一反50万円の中振袖といえ、必ずしも高額ではないが、小売業者の下代は50%。おそらく生産コストは白札の20%程度と堆定される。産地の大島で10万円で作った紬が、一流呉服店で100万円という正札がつくのは、けっして珍しいことではない。

ともかく、高額商品になるほど流通マージンは高くなるが、こうした現象が「不合理である」と断言できるかといえ、少なくともビジネスのレベルで考えるかぎり、必ずしも不合理であるとはいいい切れない。一着18万円の紳士既製服も、一反50万円の中振袖も、また1システム100万円程度のオーディオセットも、かなりの程度にマス・マーケット商品、つまりはある基準でセグメント（細分化）された大衆向け商品に他ならず、けして、ごく一部の高額所得者相手に、ハイクラスの専門店やデパートの外商担当者が必死になってはめこみ販売をするほどの商品ではない、という点に注目しなければならない。日本の流通機構を考えると、ひとつの見落してはならない側面がある。

本論のテーマの中で論じられるべきひとつの問題は、ファッションにおける同質のなかの異質であった。こうした点からは、身体表現にかかる衣装は、いわば上記の意味での大衆向け商品なのである。しかし衣装の生産現場は、けしてマスプロのイメージにはほど遠い。いうまでもないが、家電や自動車に比べれば、そのロットはいかにも小さい。もっとも自動車もオプションが多く、いうほどにロットは大きくないという考え方もあるようだが、それは繊維製品、ことにここでいう衣装の比ではない。

一方、流通の多段階性について、繊維事業では、製造卸、ないしは製造小売りという業態で対峙している。これは繊維事業プロジェクトのプロデュースが生んだ、貴重な実践的知恵の所産である。

しかし、この方法は卓越するとはいうものの、規模の点で限界を招く。繊維事業プロジェクトでは、必ずしも大きいものいいとは限らない。しかしスモールファームしか成立しないというのではない。規模が大きければ成功して小さければ失敗するというものでもない。ただし小売については、大型店量販店の力が、徐々に伸びている。85年現在でも、95年現在でも、たとえば先駆的な量販店が、本稿で扱うような商品を容易にこなせる段階にはないが、これからの、マーチャンダイジングやそのシステムの精緻化次第では伸びる可能性なしとしない。そうなると、アパレルの独壇場であった、中小専門店を組織するという方式に、ひびが入るかもしれない。こういうところに、繊維事業プロジェクトの興味の尽きないところがある。「同質のなかの異質」のなせる技である。

日本の流通のもうひとつの特徴は、天然ものを即時に欲しがる習性である。良く取り上げられるのが、カウンター寿司であるが、衣料品でも近いことがある。

赤ちゃんのおむつや紳士物の肌着は天然繊維のコットンでなければならず、同じスー

ツでもポリエステルよりはウールが好まれ、服地にしてもジョーゼットならウールがよく売れるし、スカーフは絹、皮革製品ならカーフが好まれ、しかも店頭で見て比べて買うことが当たり前とされる。このコストの負担はかなりのものになる。こうなると、繊維事業プロジェクトにとって、小売業態はいかなるものが適当なのか、そう簡単には決められない。同時に新素材の開発や新素材を駆使した衣装の生産販売が、あたらしい繊維事業プロジェクトとして浮上する余地を持っている。

売場提供業と批判され派遣店員や返品自由などの経営で、小売業にあっては不合理の代名詞とされたデパートも、「同質のなかの異質」にある異質を低いリスクで処理する仕掛けということでは、あきらかに合理的な側面を持っている。見て比較して買う一のであれば、返品自由の商慣習も一概に不合理とはいえない。スーパーの業態は、「同質」は得意でも、「異質」が下手である。大量仕入やプライベート・ブランドで川上に進出して、とにかく商品の下代を下げ、安く売るとなると、多分、繊維事業プロジェクトでは在庫の山を想定しなければならない。

天然モノ生鮮モノの素材を好めば、どうしても原材料は高くつく。商品選択幅を拡げ一品モノが売れるとなれば、生産ロットは小さくなり、製造原価は高くなると同時に、リスクがふえるため流通マージンは高くなる。ある程度の範囲内なら「それでもよい」と受容するのが、日本のマス・マーケットである。となれば、ここに照準を定めて商品開発を繰り返し付加価値を生み出すことになる。

アパレルメーカーや往年の DC ブランドのデザイナーは、こうしたことについて本能的な感性を持っているに違いない。ただし、本テーマでは、その感性に直接踏み込めないで、まずは事業プロジェクトのプロデュースという経営問題としてアプローチしていく⁵³。

6-3 財務的基盤の再検討

6-3-1 店舗展開と資金

繊維事業でも多店舗展開ということはいくらでもあることだ。同質のなかの異質をテーマにするとき、同質に関心が傾けば、チェーンオペレーションシステムに関心が行くのは当然であるが、それでは異質のほうに問題があるとなれば、あるいは別途の多店舗化を検討し、案外、デパートのような展開を考えるかもしれない。

こうした問題の所在について、ファーストフードでチェーンオペレーションシステムを採用した吉野家を例にとり、その挫折のプロセスを素材に検討してみよう。ここでいう吉野家は、牛井の吉野家であるが、95年現在順調に営業している⁵⁴。その16年前、79

年12月期に増収減益決算をしたときのことである。決算発表した80年春頃から、東京・新橋界隈では、「吉野家危うし」のウワサが流れていた。その2年前の78年6月、吉野家は、国内店舗200店達成記念と銘打って、東京赤坂のホテルオークラで、一大パーティを開き話題になった。

「これからはアメリカで200店つくる」、「1ドル50セントの牛丼なら、マクドナルドにも対抗できる」。松田瑞穂社長のラッパは声高らかに響いたものだが、それから2年を経ずして、事実上の倒産状態に追い込まれるに至った。200店記念パーティ会場の中央にあったやのマークに、どことなく一抹の不安が漂っていたという。

ファーストフードの典型的成功企業であった吉野家は、これまた典型的な急成長会社であった。すべての倒産は、資金のショートに結びつくから、なぜ資金がショートしたのかの追及が肝要である。

外食産業の市場規模は自動車産業に匹敵する12兆円のスケールをもっている。つまり経営上の重要な環境要因のひとつである「市場成長性」は良好である。吉野家の倒産に対して、外食産業全体がひ弱であるようなコメントが経営ジャーナリズムをにぎわしたが、それは急成長企業特有のひ弱さを指摘するものであって、外食産業自体の将来性について、極端に悲観的になるのは、当を得ない。したがって、ある程度の「シェア」さえ押えていれば、資金のショートを生むほどの売上減は生じえないはずだ。マクロ成長ミクロ倒産ともいうべきもので、吉野家の経営戦略に、重要な欠陥があったことになる。

「たれ」をパウダー状にして味を落としたという。ファーストフードとはいえ、料理飲料のビジネスで、味を落としたのは致命的だ。一時は値上げも試みた。また、社内のトップ役員のところまで内紛があった。本部に指導力を欠いたため、フランチャイズ店の関係もうまく行かなかった。内紛の上に味を落として値上げした。かかることの他に、あまりに店舗展開が早すぎた。売上＝店舗あたり売上×店舗数でもあるから、店舗数の増加は、売上に直接寄与するはずなのに、それでも資金がショートするとは、よほど支払利子に追われていたか、売れない店が多すぎたか、無謀なディスカウントに走ったかということになる。

伝えられる財務諸表が事実を示しているとみなすなら、54年12月期決算は増収減益。費用の増加に対応する売上げがなかったという点では、売上不足を指摘しうるが、それでも売上げは前年対比36%の伸び、倍々ゲームで推移してきたことに比べると見劣りするが、守りに弱かったことは一目瞭然である。

- ① 原材料の期末残の大幅増加(前年対比、プラス277%)
- ② 短長期の借入金・未払金の増加(同プラス144%)
- ③ 簿外負債としてアメリカ吉野家への保証

このうち③は出店攻勢にあてられた部分だが、保証であるからただちに資金を圧迫す

るとは限らない。①の原材料も、商品の性格からいって、5割り程度ふえても層負担になるはずはない。借入れの元金返済と支払利子が用意できないほど、店舗増が売上に寄与しなかったということになる。売上げがあと100億円ほど伸びていれば、資金回転は続いていたという指摘もあるが、ただし、資金繰りを面倒見る金融機関がなかったのは、あるいは内紛が災いしたのかもしれない。人災的な倒産である。

倍々ゲームを前提とした店舗展開であったから、店舗増に見合う売上増がないと資金回転はストップする。しかし、新規出店しても売上がついて行かないというのはよほどのことである。業態そのものが新しいために、これまでのノウハウの蓄積が乏しいために、立地の評価に甘さがあったのであろうか。出店第一号の時期なら商品そのものがマーケットに合わないということもあるが、ファーストフードのように比較的地味な商品で、ここまでこなれているものが、急展開とはいえ売上不振を招くのは理解しがたい。事業推進の理念から設定した市場が、実態を反映せず、売上げの基礎となる固定客層が流動的であったとは、いささか考えがたいのである。あるいは味覚の点で不適合だったのであろうか。「たれ」の件はいささか気になるところであった。

外食にせよスーパーにせよ、どの会社でも年度当初に売上予算をつくる。これがどこまでアテになるかであるが、実現の確率は、過去の実績からみるのが順当である。つまり去年の売上は今年もあるであろう—安全な発想である。ここに「伝統」という重みがいかに発揮される。吉野家の場合、伝統までは行かなくても、これまでも実績で十分信用に値する予測データをもっていたのではなかろうか。

つぎのことはいえようが、牛どんは必ずしも飽和点に達していなかった。たしかに、創設当初は、確かに倍々ゲームが可能であって、それはいつしか飽和点を迎え、安定期に入れば、伸び率は経済成長率や名目上の物価指数に近似する。安定への飽和点がどの辺にとるかという予測は、経営者のフロンティア・スピリットにもよる。つまり構想次第である。セグメントした市場の幅奥行きとも十分あって、次々に対象顧客の支持が得られるなら、高い飽和点を迎える。従来の業態に類似させて新規参入するなら、「そこそこ」の売上げをもって飽和点に達することになる。結果論であるがこの時期の吉野家は飽和点には遠く、まだ伸びる状況であった。

本稿で扱う繊維事業プロジェクトは、牛どんのような単品に恵まれることは滅多にない。材料、加工いずれも単純化された定番商品であるから、売上が読みやすい商品のはずである。それゆえに油断をして内紛という事態を招いたのであろうが、このような定番商品をしてかくのごとくであるから、繊維の場合はよほど慎重にならざるをえない。

しかしながら、繊維事業プロジェクトにあっては、正面からベンチャー性を問われ、つねに挑戦者を受け入れる素地があるのだから興味は尽きない。しかも、ときおり成功者ができるのである。

6-3-2 資金回転と商品回転

日銭が入る商売は、売上げの推移は日々把握できる。一方、仕入なり人件費なりの支払予定も、取引条件を整理することにより、計画は比較的に容易に立てることができる。

きわめて当然のことだが、この二つの基準で測定される指標が、何らかの整合性をもたなければならない。これは、粗利の問題とはまた別の角度から検討されるべき問題である。少なくとも、吉野家の商品に関していえば、粗利の点では何ら問題はなかったといえよう。原材料高騰というデメリットはあったにせよ、粗利確保の点からみて、ただちに20%近い値上げを不可避とするほど、原材料高騰の影響はなかったとみるべきである。たとえば、①商品回転日数と②支払勘定回転日数を取り上げて見よう。

いま、回転日数15日の商品について、支払期間が30日あるなら、15日の鞘を稼げる。商品仕入の支払に関して、仕入価格に反映しない範囲内で、可能なかぎり支払期間を延ばすというのは、きわめて効率のよい財務政策に他ならない。

もちろん、商品回転日数が長くなれば、この鞘は稼げない。スーパーのマーチャンダイザーが、売筋に敏感なのは当然の帰結である。まして死筋商品が不良在庫としてバックヤードに放置されたままであったり、売り残しで返品ということになれば、商品全体の回転の足を引っ張ることになるので、マーチャンダイザーの責任は重い。

ところで、出店に関する設備投資および立ちあがり期の商品在庫や人件費などに含まれるランニングコストは、商品回転と支払回転の差が生み出す資金に依存する。それでもなお不足する部分が、リースも含めた長・短期の借入資金でまかなわれる。

セグメントした市場が、当社の供給するサービスなり商品を支持しなくなったとき、商品回転日数は支払回転日数と逆転し、新たな運転資金を外部に求めなければならない。このとき、財務状況は変化の徴候をいかに示すことになる。

これが典型的な二次産業である素材産業ならどうなるか。繊維の場合も、まさしくこの分野、川上があるのだが、めったなことではその経営は話題にならない。事業の性格上、安定し出すとどこまでも安定的であるからだ。その背景を少しだけ検討しておこう。

素材事業の経営は量産量販である。大規模設備をフル操業すれば、原単位当り固定費減少によりコストダウンが可能になる。また設備の重点的に資金を投下すると、大型化にくわえて高品質の製品が生産できる。

ところで、素材は、景気循環に対応して価格が変動することにある。受注生産に近い特殊なものは別にして、汎用性のある規格品の生産者にとって、自社製品の販売価格を自ら設定することはない。先物でつないだり、仮需をみこして在庫をもつという策があるものの、実質的には価格は相場で決まるために裁量の余地が少ない。

さきに大型の設備でフル創業して、コストダウンを狙うから、ロットが大きい、大きいほど感心されるという側面があるゆえに、「鉄鋼問屋の一夜大尽」となる。好況のときは儲かるかわりに、不況で市況が軟化するとドロ沼に落ち込み、採算割れが続く。不況期の採算割れを、じっと耐えなければ、ビジネスとして崩壊してしまう。むろん崩壊するくらいならということで、高品質低価格ゆえに集中豪雨的な輸出がなされるが、釐蹙を買うことは何度も経験してきた。

素材産業は、一方で過大な設備投資をしつつ、他方で不況期の運転資金を調達するというようなノウハウを何十年にわたって身につけてきた。市況が素材産業の体質を強化してきた。損が出るのは、景気循環による不況が主因であるが、市場が当社の提供する商品・サービスを支持しなくなったという理由で欠損が出たとなると、それは循環要因ではなく、まさしく構造的要因に他ならず、単に、財務上の制約を解決しても、ビジネスそのものの基本的な要因を解決したことにはならない。

このとき財務状況が良ければ、考える余裕がでてくる。新たに市場をセグメントし、そのニーズに対応しうるようなビジネスを改めて再構成する余裕をもちうる。吉野家のようなケースでは、この「考える時間」を失ったこと確かなことだ。ただし、財務体質が脆弱であったのは事実だが、それだけで吉野家が余裕がなくなるといい切るにはきるにはどうであろうか。余裕があったとしても、考えなかったということもありうる。ファッションのような世界でもそうだが、渦中にあるとそう理性的にはなれないものである。

6-3-3 倒産しにくい呉服屋——低成長事業分野での粗利とシェアの維持

安定と変動、静と動は対をなす。吉野家のようなアクシデントがまさに動の世界ならば、京都の老舗商法は静である。京都に限ったことではないが、わけても、呉服の小売はその典型である。呉服はもはや衰退分野といわれて久しいが、ある程度の老舗であれば、自主的な廃業ということはあっても、よほどの乱暴をしないかぎりつぶれない。特別損失に該当する要因を除けば、事業が傾く要因は、つぎのように絞られる。

- a) 代変わり(経営の継承)のあったとき。
- b) 呉服以外の小売分野に進出するなど、多角化を試みたとき。
- c) 立地している当該商店街が地盤沈下したとき。

呉服屋といっても、地方都市に立地しながら、単独店舗の店売だけでも年商 10 億円、数店舗をもち、かつ外商要員数十名を位って年商 20 億円以上をあげるところから、店をもたずに自転車だけで外商するワン・マン・オフィスタイプのものまで千差万別である。これは前章で検討したとおりである。その内、店舗もち、かつ営業年数の長い呉服屋の経営基盤はかなり堅い。呉服の市場は、外食産業のそれと異なり、さいて成長は見込め

ない。80年当時で呉服の業界は消費者物価上昇分程度だと推定され、95年ではこれに将来の人口減少を見込まなければならない。それなのになぜ経営基盤は堅固なのか⁵⁵。むしろ呉服業界全体が活況なのではない。ここに取り上げたのは、繊維はもはや日本に必要か——というような議論に対して、もはや何や展望もてない呉服のようなものでも、工夫と努力次第で利益を生み出せるということを主張したい。繊維事業プロジェクトをを考察するとき、出藍の誉れの側面がある。

製造業で複数の事業を推進しているとき、個々の事業を成長性とシェアの両面からアセスメントし、資金フローに注目して経営戦略を構想する手法であるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)の発想に準拠するなら、つぎのことがいえるであろう。複数の事業がある場合は、「金のなる木」に該当するビジネスで得た余裕資金を、研究開発投資にむけ、「問題児」を「花形商品」にレベルアップの必要を説くなど、よく知られた経営上の問題を摘出する。

これに準拠して呉服等を説明するならば、呉服業界の成長性は「低い」のであるから、個々の呉服屋の戦略は、シェアのみが問題になる。呉服という商品の特性は、何といても高額商品にある。しかも「折れ」であって、下代の倍が上代になる。粗利50%が標準であるから、宝石と近似する部分がすこぶる多い。

シェアが高くありさえすれば、まさしく呉服屋は「金のなる木」のビジネスができる。したがって、マーチャンダイジング、とりわけすべてが販売促進に貢献しうるトータルなマーチャンダイジングさえ展開できれば、呉服屋で成功したことの報酬はきわめて高く、それだけに呉服屋は「財産家」が少なくない。

シェアを高めるには、卓越した発想による業態開発が実現できればそれはベストだが、そう簡単にはいかない。したがって、伝統商品だけに時間をかけるし、時間がかかる。当社のエリアにある重点見込顧客について、時間をかけて、ひとつひとつ落とししていく地道な活動が必要となる。したがって、老舗になればなるほど呉服屋は強い。セグメントした市場の内実について、長年のノウハウが伝授され、よく知っているからに他ならない。代変わり(経営の継承)したり、新規事業に進出したりするとき、このノウハウはゼロになるか、ゼロにならないまでも、陳腐化したり商権として定着せず、評価減を余儀なくされる。「ゼロからの出発」であることをわきまえず、単に理念に流されると、安易な失敗をする。

こういうことのないかぎり呉服屋は続くものだが、なかなかにして三代続いて、地域一番店を続ける呉服屋が少ないということは、販売促進をめぐる、そこに繰り広げられる競争がかなり酷しいものであることを裏づけている。

DCはブランドロイヤリティの、呉服はストアロイヤリティのそれぞれ確立が、ファンの獲得の要ともいえよう。繊維産業は斜陽などといっておられない。繊維事業プロジ

ェクトのプロデュースは、他の分野の事業遂行にもさまざまな示唆を与えてくれる。

6-3-4 狸小路の故知——商店街の地盤沈下にも抵抗力発揮

さて、80年の頃の札幌に時代を戻すことにしよう。札幌に狸小路なる商店街がある。名実ともに一昔前までは、札幌の中心をなす繁華街であつた。いま、少なくとも物品販売に的を絞るかぎり、狸小路の地盤沈下はもはや通説であつた。そのきっかけは、おそらく札幌冬期オリンピックである。地下鉄網の整備とあいまって、駅地下はじめオーロラタウン、ポールタウンの地下街が発展した。冬の厳寒期におけるショッピングは地下が好まれる。冬、地下ショッピングの味を覚えた客は、夏も冷房の利いた地下へと集まる。アーケードがあるとはいえ、吹きさらしの狸小路に集まる客は少なくなってしまった。一説によると、雪まつりというビッグ・イベントさえ、狸小路の集客力向上にさほど寄与しないという。

この狸小路にも、老舗の呉服屋が何軒かある。そして、狸小路が地盤沈下したとはいえ、ますます盛業を続ける呉服屋が多い。少なくとも、悲観ムードをにおわす経営者は皆無であつて、意気軒昂である。ひとつには、地下街や核店舗のあるショッピングセンターに、テナント出店したという経緯もあるが、シェア維持方針をまとめるなら、つぎのように要約できるであろう。

- a) 従来からの顧客がもつストアロイヤリティの維持
- b) 店売から外商へのシフト
- c) 新規顧客名簿の整備
- d) セールスマン教育の強化

セールスプロモーションは狙うが、それ以外は守りに徹している。呉服に限らず狸小路の老舗との取引維持は、銀行証券の得意先要員にいわせると、「とにかくたいへん」という。創業者から数えて二代・三代と続いている店は、すでに相当な資産をもっている。貸ビル・駐車場、受取利息、有価証券運用益、地価の値上りなどの営業外収益があり、本業は「そこそこ」儲かればそれでよいとする経営者が少なくない。銀行に対しても「借りてやる」、証券に対しても「株を買ってあげる」という姿勢で、だんだん「殿さま」化しているという評判であつた。

無理をしないという消極的すぎる姿勢は、不況や地盤沈下に抵抗力をつけ、考えるゆとりを生み出している。狸小路の商店主の「故知」があつた。時期がきたらつぎの手を考えればよい」「いまはがまんするとき」「息子の器に合わせて商売のスケールは小さくする」「手堅く稼げ」——という次第である。借入れや手形なくして商いにはならないというのもまた事実である。非常に有望な業界ではあればあるほど、競争の関係から資金量を

必要とする。成長業種であれば「攻め」としてのシェア拡大、それに伴う設備投資・在庫投資が不可欠ではある。どこまで無理をするのが妥当なのか、無理をし過ぎると困るということは、たとえば資金を銀行に依存する場合、融資上の制約からあまり離れると有利子負債がふえすぎるといようなことは、いくらでもいえるのだが、それ以上のことは、もっと徹底的に調査しないといえない。

むしろ担保があるからといって、漫然と融資するのは、健全なる銀行経営主義 (sound banking) に悖ることはいうまでもない。会社よりも事業が肝要なのである。担保余力だけをみて結論を定め、その結論にふさわしい「事実」を収集して、審査をパスさせるとどうということになるかは学習済みのはずである。

バブル期の金融機関は論外である。ベンチャーゆえに自由濫達すぎて、支払利子負担が過重になり、返済資金に事欠く。ジャーナリズムは華やかに取り上げるが、実態がついて行けない。ときおりみかける。なぜそうなるのだろうか。人間のサガなのか。繊維事業のプロジェクトでも、当たったときは、むしろ狸小路の故知に学ぶものなのだが、難しいことだ。もっとも、当たる前に沈んでいくプロジェクトもたくさんある。

ニュービジネスとかベンチャービジネスは、華やかな一面だけが伝えられるが、セグメントした市場と当社提供商品サービスとのあいだに不適合が発生し、なお、セールスプロモーションをねらって、有利子の資金調達に走った段階で制御すべきであろう。問題は、「不適合」である。商品が市場のニーズに合わずに在庫が増加した場合、自己資本比率が高ければ、危機の回避は比較的円滑に行われるが、しかし、それは、なぜ、ニーズに合わない商品が開発されたのかという、根本の問題には答えていない。それは別の問題なのである。財務的に基盤がしっかりしていると、かえって、商品開発にゆermiが生じることも十分考えられる。ことに大規模会社が、大組織で官僚制の弊害を認めあうようになると、その恐れは十分に出てくる。85年当時ときめいていた繊維事業関連の大規模会社の、その後の盛衰は、興味の尽きないところである。ここでは割愛する。

ただ、企業官僚制の弊害を説く一方で、小規模な意思ベンチャーゆえの不適確さもいくらかでも発生する。実施してみないと結果は分からない。これは確かなことである。しかしビジネスは、実施する前に、結果責任 (accountability) を問われる。いいわけはいらない、結果があればよい (not excuse only result) である。事業プロジェクトの結果を予測するには、人間の知恵の限界 (cognitive limit) はじめ、かりに知恵がまだまだあったとしても、時間と資金に限界があることも少なくない。事業プロジェクトの予測は、あとから追跡して見て調査したことに手落ちがなければ、その時の賭けは、結果のいかんを問わず、すべて正しかったと評価せざるをえない。ビジネスとしての成功につながったかいなかは、利益という結果しか評価の仕様がない。こういう考え方が、only resultの正しい発想ではなかろうか。

東京のファッションないしはトレンドを、街のサービスビジネスの盛衰とあわせて、紹介しようとした意図のひとつは、市場と商品の不適合を、財務や組織などの問題と関わらせて、検討する下地づくりにあった。

6-3-5 自己資本比率——高ければよいというものではないが

70年代の日本のメーカーの自己資本比率はおよそ15—6%(上場会社平均)とされている。アメリカの50%台、ドイツの30%台に比べて「低い」とされるのが通説であった。しかしそうした中で、たとえばトヨタ自工や阪急百貨店のように、無借金経営を誇る企業もある。自己資本比率が50%を準えるゴールデン・クロス企業、金融収支が受超になるダイヤモンド・クロス企業なども、80年になると、徐々に輩出するようになった。構造不況が問題になったとき、日清紡や東京製鉄は、アウトサイダー規制に猛反対した。同業他社に比べて自己資本比率が抜群に高く、不況抵抗力が強いため、このカルテル行為に真向うから反対したのである。おそらく、「いまこそ同業他社を抜くべきとき……」と考えたであろう。

利益と償却の範囲内で設備投資をするという発想に固執すると、後々の競争に遅れをとることになる。ことに、市場成長率が高くいまだ飽和点を迎えていない場合は、このマイナスが大きくなる。

すでに経営史的話題であるが、かつて中山製鋼所は、新日鉄、銅管に続いて、わが国3番目の鉄鋼一貫生産メーカーであった。ところが、日本の高度成長の幕開けであった昭和65年代、「鉄は国家なり」の理念のもとに、各社がいっせいに大型化およびグレードアップのための設備投資を行なったとき、中山製鋼所は依然として自己金融の範囲内では設備投資をせず、本来なら大手六社の一角を占めたであろうのに、遅れをとり、オーナー自ら率いる小粒の鉄鋼メーカーに成り下がった。その後、新日鉄系列下で順調に推移をしたが、本来は大手メーカーの一角を占めていても、いささかもおかしくはない。⁵⁶ このときの判断は、「鉄鋼の急膨張は仮需的な中間需要に支えられており必ず反動がくる」というものであった。

この発言は微妙である。おそらく55年の段階でここまでいうのは時期尚早であって、65年以降の爛熟に乗り遅れたことにはなるが、95年現在で結果をみると、案外、中山の発想は、やはり自己資本の範囲で止めて正解であったのではないか。難しいものである。

ソフト化サービス化にあって、外食、流通、教育、健康、観光等々が脚光を浴びる。その経営者は設備投資のもつリスクに対してどのようにみているのか。夢中のうちはよいが、ふとふりかえったときどうみえるかであろう。

はっきりしていることは、守りながら攻める——シフトが必要なのだが、渦中にある

ときは、なかなかにして余裕がない。

解説としては、今後に成長の可能性を秘めている若い分野では、現在のシェアを維持していただけても、相当な設備投資を必要とするし、シェアを伸ばすということになれば、投資額は飛躍的に増加せざるをえない。チェーン・オペレーションを武器として、シェアを維持している分野にあつては、店舗数そのものが問われるだけに、自己資本比率にかまけてはいられないという悩みもある。そして自己資本比率が低くなれば、営業外費用である金融費用が増加し、損益分岐点売上高を上方にシフトさせる。これはわかりきっていることなのだ。

小売りで守りに徹すれば、店はもつが、客が店に飽きる。外商・パーゲン・定番催事・特選の繰返しでは、客は店に飽きる。スーパーは店舗の新設、デパートは店内改装や増床に資金が必要になる。これとても過ぎれば金融費用の増加を招く。これもわかりきっていることなのだ。

繊維事業プロジェクトの場合も、小売りを考慮しないプロデュースはありえない。そのうえで、会社単位ではなく、プロジェクト単位で、ひとつひとつを見きわめて行くしかない。

そこで、事業プロジェクト単位で評価すると、会社全体の経営が傾いていても、事業は別という考え方も成り立つ。事業プロジェクトそのものが批判に耐えるものであるなら、それだけ売却することもできる。この考え方を認めるなら、事業プロジェクトがお粗末な場合、会社経営がいかに健全であっても、その事業は廃棄しなければならない。このごく当然の帰結が、バブル期のリゾート開発事業では通じなかった。なぜであろうかという興味津々のテーマがあるのだが、これは別の機会に譲る。

6-3-6 財務上の余裕とマーチャンダイジング・

自己資本比率が高く、それゆえに損益分岐点が低いのであれば、手許資金に余裕ができる。商品回転と資金回転のシンクロナイズを多少ルーズに考えても差支えないだけの財務状態があれば、とくに百貨店は有利なビジネスができる。

店舗数の少ない百貨店が、スーパーと同じ価格帯で商品構成をしても、まず勝ち目はない。スーパーのベターゾーンが、百貨店のボリュームライン以下になるよう商品構成するのが定石である。売上げもさることながら、粗利を稼がなければならない。そうすると、百貨店のマーチャンダイジングは、必ずしもマスではとらえられない。極端ない方をすれば、一品一品吟味するというスタンスを必要とする。問屋任せで品揃えして、売上げの30%をとるという商売が、日本のデパートのひとつの方法ではあるが、それは百貨店の売上げの基礎票の部分であつて、儲けはそれ以外のところで出さなければなら

ない。商品部をつくるにせよ、売場仕入にするにせよ、その何れの機構をとった場合でも予算で動くから、会社全体に財務上のゆとりがあれば、多少、商品回転を犠牲にしても、粗利のとれるマーチャンドライジングが可能になる。財務状況の悪いデパートはその余裕がないから、むしろスーパーと同じ回転で粗利のとれる商品を扱わなければならない。こうなると、デパートの経営は神技を要求される。

財務状況がマーチャンドライジングに及ぼす影響は、スーパーとて例外ではない。近年のスーパーは重装備化している。ディスプレイにせよ、フロア構成にせよ、「スーパーのデパート化現象」は、販売費一般管理費を増加させる。レジ精算の業態をとるから、売場の販売員一人当たり効率はよいかもしれないが、本部要員の人件費や管理費用を考えると、重装備化したスーパーは、売上げだけでなく粗利もきちんと稼がなければならない。最寄品主体の商品構成は、勢い、買回り性を強めていく。このとき、従来から慣れてきたマス・マーチャンドライジングとは、一味、違ったものが要求されよう。いかに売筋をそろえるといっても、見せ筋商品も必要で、死筋に転化する商品もふえざるをえない。商品回転がある程度低下するのは、やむを得ない側面がある。そうなると、資金回転と商品回転の鞘を稼いできたスーパーにとって、重要な問題を提起するのは明らかであろう。

流通に限らず、ファッション、外食をはじめ医療、レッスンなどのサービス分野に共通していえることだが、市場の成長性が高い場合、何が何でも自己資本比率を高めようとする必要はない。しかしながら、嗜好性が強く、高級ゾーンでビジネスをするなら、たとえ成長性が高い場合でも、シェアを高めることのみに専念せず、むしろ、財務状況をよくすることに、ある程度の努力を注ぐべきではなかろうか。一方、吉野家のようにポピュラーゾーンを狙いながら、なお、資金繰りにつまるとするなら、それは明らかに過大投資といわざるをえない。自己資本比率を云々する以前の問題である。

6-3-7 生みやすい不良在庫

「売上げさえあがれば、問題の大半は解決する」……これは、売掛・受取手形の商いが少ない場合の流通サービスの事業所でよく耳にする言葉である。素材産業の場合は、不況期になると膨大な在庫をかかえる。当社の倉庫が満杯になるだけでなく、系列問屋も在庫は目一杯もたされる。しかし、互いにがまんをして、数期、雨露をしのぎきれば、また陽の当たる日も来て、どのみち在庫ははける。要は、日本経済の活力を信じていればよく、何とかもちこたえるだけの資金をもてばそれですむ。安定成長になって、こういう変動幅はむしろ狭くなってきたかもしれない。

しかしながら、川下ビジネス⁵⁷⁾の在庫は素材関連企業の在庫とは性格を異にする。季節遅れ、流行遅れで陳腐化した商品が在庫として残る。貸借対照表の期末製(商)品有高の数

値は、たとえ取得価格で計上されていても、時価は取得価格以下である場合が少なくない。まれに、呉服のように、モノのいい着尺であるならば、店をかえて陳列したら売れたとか、何年かたって陳列すると意外に自札で売れるとかのケースはあるが、嗜好性の強い、ほどほどの高額商品は値崩れも激しい。

たとえば、スキー、キャラクター商品などは、すでに 3・4 章で触れたように典型である。色柄、デザイン一シーズンすぎると、すべて通用しなくなってしまう。たいていは返品を認めないから、流通の各段階で何とか処分しなければならない。相当な赤札をつけても売れないものは売れない。いつもこういう商品しか開発できないアパレルとの取り引きは減少していく。

「スポーツ用品は今後有望業種のひとつとされているけれど、スキーなどはバクチをするようなもの。すべて天次第。まさしく人事(マーチャンダイジング)を尽くして天命(初雪の降る日)を待つ心境」と述懐する札幌のスポーツ用品店経営者がいた。

しかしながら、バクチ商品ともいえるべき嗜好性の強い、季節性・流行性のある比較的高額な商品こそ、もっとも粗利を生みやすい商品である。いやしくも進取の気概あるビジネスマンなら、これに挑戦しないわけにはいかない。あるファッション・メーカーなどは、ワン・シーズンごとの企画をひとつの勝負と考え、連続して三回敗けたら事業部は解散し全員左遷となつてもやむなしと見なしてビジネスをしている。ここでも財務上の余裕が不可欠になる。

流通に限らず、サービス分野でも同じことである。客のこないレストラン、会員の集まらないゴルフクラブやスポーツ会館、いつも半分ぐらいしか埋まらないホテル、ベッド数が過剰な医療機関などがそれである。

医療機関はサービスビジネスだから、在庫はない。医師過剰時代が人件費の高騰を多少は緩和しても、学士看護婦が主流になると、人件費は下がりにくい。薬価差益・差額ベッドに依存できないと、医療の設備は、不良品を生産する老朽設備となんらかわらない。しかも老朽設備は稼働調整なり協調廃棄が効くが、医療の方は廃業しないかぎり、在庫を承知で黙々と生産を続ける機械のような存在になってしまう。比喩的にみれば、サービスビジネスには在庫がないとはいえない。

たしかに、サービスビジネスの在庫は調整が利かない。売上げに応じて在庫調整ができない——というけれども、売上げが落ちれば、常時、大量の不良在庫をかかえるのと同じことになる。財務諸表のうえでは、どこにも在庫の数字がでてこない。しかし貸借対照表の借方資産の部がすべて在庫を示すと心得ておくべきである。日銭が入りやすいため、ついついビジネスを甘くみてしまうものである。ある意味では、流通産業や製造業より酷しいビジネスであり、売上げさえあがれば大半の経営問題は解決するという公理が、よりシビアに問われることになる。

サービス業における在庫をもう少し検討しよう。ホテル、教育、医療、外食、旅行、鉄道・・・これらはサービス業に含まれるが、サービスビジネスの経営上の制約は、ひとつに在庫調整ができてにくいことにある。せいぜい、パート化比率を高めて人件費に流動性をもたせるとか、光熱費を節約するとかで、ランニングコストを吸収する以外に策を見出しにくい。外食や鉄道のように、売上げに占める変動費比率がいささかでも高い場合ならともかく、ホテルや医療となると、経営に流動性をもたせるのはかなり困難となる。まして、立上りの時期に金利負担が重くなれば、経営上の自由裁量の余地は極端に狭くなってしまう。

サービスビジネスにあつては、あらかじめ設定した損益分岐点を動かすことができにくい。その意味では、つねに操業率 100%経営が要求される。資金的な余裕があれば、操業率 80%でも採算がとれるような売上計画を立てることも可能であろうが、たとえばホテルなどでは、客室数そのものが在庫であるから、客室稼働率が常時 90%までしかいかないとなると、残る 10%は不良在庫とみなさなければならない。

集客力を強化するか、客単価をあげるか、いずれにせよコストダウンや合理化が困難であるから、売上げを伸ばすことにより少なくとも固定費をまかないうる限界利益を確保しなければならない。

客単価を下げることで集客力がつくのであれば、それもひとつの策である。ホテルの販促における、シーズンによる限界料金はそのひとつである。ただし、ホテルは観光地全体を構成する部分である。冬の軽井沢や日光のように、全体として観光客が急減する場合は、差別料金を設けてみても、観光地に立地することを離れて、そのホテル自体に集客力がなければ、まったく意味をなさない。札幌のように、冬でもビジネス客があり、さらに、航空会社のキャンペーンで他地域からスキー客を集めうるのであれば、他ホテルとの競争であるから差別料金は意味をもつ。

これが小売業であれば、売筋商品を研究し、陳列を工夫し、ディスプレイを変えるなどして、それほどカネをかけなくても何らかのリニューアルは可能である。しかし、サービスビジネスでリニューアルを考えると、結局は什器の取替え、増改築に及ぶためコストがかかる。このことを見越して建築費などイニシャルコストを 50%切り下げるなど、思い切った手を打って、事業計画を策定しているならまだ救われる。リニューアルで効果がでるとは限らない。たとえば空調・立地に欠陥があると、限界的な状況では、競争力は落ちる。少々のリニューアルでは追いつかない。

さりとて、投資をすると事業欲がわき経営に自信が持てるという向きもないではないが、むやみに資金を固定化すると、取り返しがつかなくなる⁵⁸。稼げるところへの投資という見方も肝要である。

開業オープン時に「商品」の内容がほぼ決まってしまうだけに、サービスビジネスの経

営はむずかしい。もちろん、サービスは建物や設備だけではなく、従業員の「奉仕」がかかる。従業員に対する教育いかに、集客力と価格に少なからざる影響を及ぼすが、経営上の他の条件が同じであって、当社の従業員の質がいいという場合に限り、この種の要因が効果をもつ。そういう意味で、従業員教育だけで稼働率をあげるのは、短期的にはともかくほぼ不可能である。

サービスビジネスにあっては、つねに操業率 100%で商品が生産されていると仮定して経営を考えなければならない。従業員教育やたとえばチェックアウトを正午にするとかの便宜を付加することにより、商品の質そのものを高めることは可能であるが、品質が経営上の限界要因になっている場合は別として、とにかく売上げをあげることのみしか戦略はない。

サービスビジネスにおける販売促進は、不需要期にその真価が問われる。郊外ファミリーレストランであれば、平日の午後および深夜、ホテルであればシーズンオフである。需要期に客が入らないのであれば、もはや万事休すである。

一方、需要のシーズンが鮮明でないサービス業、たとえばレッスン、医療、陸運の一部などにあっては、販売促進はきわだってむずかしくなる。好調な会社はさらによく、不調な会社はさらに悪くというように、企業間格差が開きやすい。何しろ、好不調を問わず、操業率 100%で生産されているのであるから、不調の場合は、膨大な在庫商品を抱え、それが不良化しているにもかかわらず、さらに生産が続けられていると見なさなければならない。山のごとき不良在庫をいかにして売るか。これこそ、経営難にみまわれたサービス企業の課題である。他の事業同様、在庫がふえれば運転資金がいる。サービス業と同じ。したがって自己資本が少なければ少ないほど、抵抗力は極端に弱くなる。ただし資金力があっても、嗜好性が高いからむやみに在庫を積むのはむろんありえない。

装置型のサービスビジネスでは、事業の内容は設備で説明される。よって設備投資の善し悪しが問われる。すぐにも資金繰りがたいへんになる。必要な日銭は雨が降ろうが冷夏であろうが一定である。この種の設備は互換性がない。客がこないということは、訴求すべき一番カネをかけた部分が否定されてしまうことになる。担保にとって代物弁済で落手したところで使い途に乏しい。せめても土地ないしビルの区分所有権でもついていたとしても、リースやテナントの保証金では、担保として実態に欠ける。ファッション性あるサブスクリプションビジネスには慎重でなければならない。

貸手の金融機関も、川下には蔑視の目があって、製造業案件ほど熱心ではない場合がある。与信側にノウハウがあることが大前提であるが、チェックポイントを有効に設定し、融資を通じて、川下の経営計画を、事業プロジェクト単位に、事前評価をする作業を強化すべし。まとめをかねて、繊維事業プロジェクトにかかるポイントを、いささか

強調しておこう。

東京のファッションないしはトレンドを、街のサービスビジネスの盛衰とあわせて、紹介しようとした別の意図は、ここに登場する商品の嗜好性の高さにある。流行のサイクル次第で、逆目になると在庫の山になるのは当然として、取得原価の評価は何等意味がなく、時価評価すればゼロという点があることと、また、対応する遊びの施設もまた稼働減で見えない在庫が急増する。そうなるとう遊び施設として魅力なく、ますます稼働が減る。っこうして、かかる繊維事業プロジェクトは、ものとサービスの両面でダメージをうけ、悲惨な最後を飾って退場することになる。そういう意味では、ジュリアナは引けぎわが早すぎた感じはするが、ボディコンにしても DC のライフサイクルの最後の場面にあり、おまけのようなものであった。万事めでたしのプロジェクトと評価されよう。