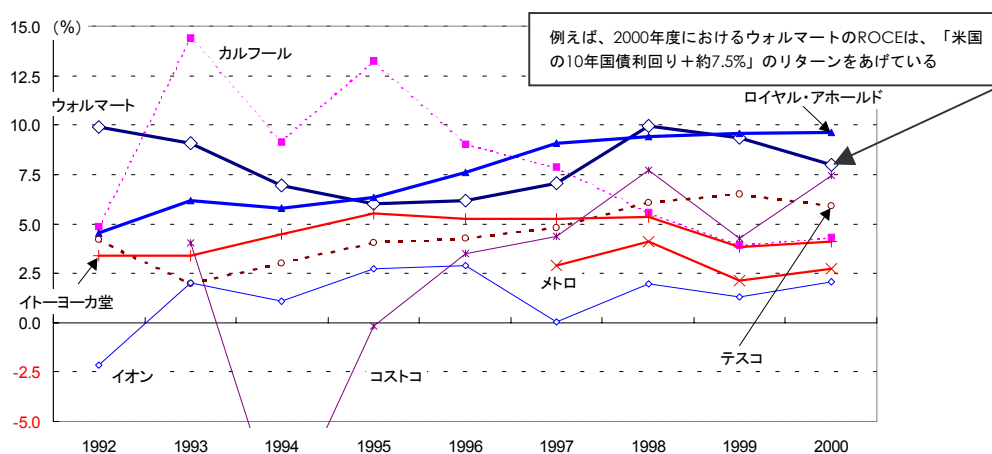


最終章 最悪のシナリオを回避するために（グローバル競争時代における小売企業の競争力）

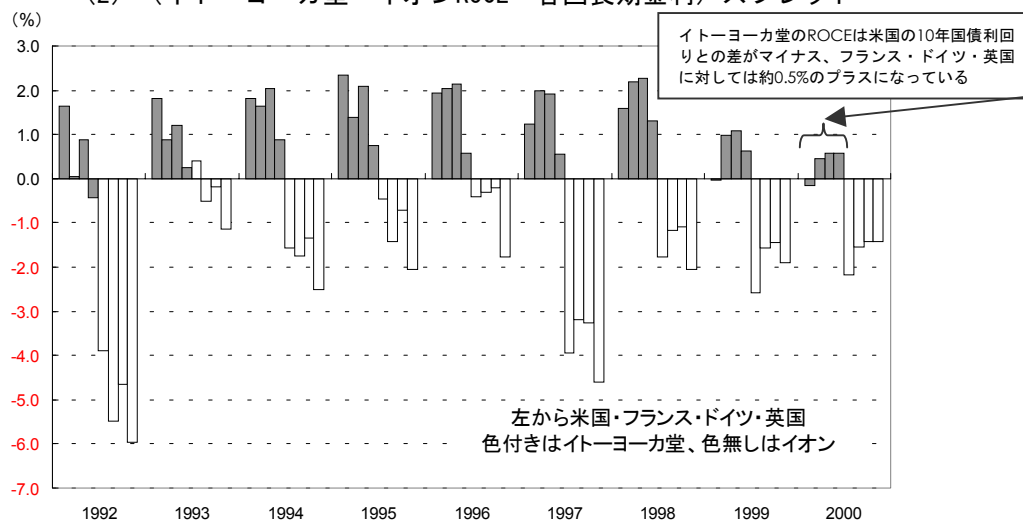
（「ヒト」のマインドセットのグローバル化） 第三章第四節で示した買収リスクについては、ファミリービジネスではなく株式を公開した上場企業である以上、不特定多数の株主から「リスクマネー」の供給を受ける主体として必然として認識されるべきである。しかし、本論のグローバルリテーラー6社に限らず外資系小売企業が形態の如何にかかわらず我が国に進出すること自体は我が国小売産業にとって悲観すべきシナリオではない。むしろ、「外資系小売企業が買収したい、あるいは参入したいと思うことすらない」魅力のない産業になることが最悪のシナリオである。下図表4-1-1が示しているとおり、我が国への進出に関わるリターンのイメージを掴むために、例えばイトーヨーカ堂とイオンのROCE（Return on Capital Employed：使用資本利益率⁵⁵）と長期金利の指標である10年国債の利回りとのスプレッドを算出すると、イオンは1994年以降米国・英国・フランス・ドイツとの10年国債とのスプレッドにおいてもマイナスで、イトーヨーカ堂も徐々にプラス幅を縮小してきているなど、グローバルリテーラーの経営判断として、株主から運用を委託された株主資本と他人資本とをリスクある日本進出に投資するよりも、自国の国債を購入した方がリスクなく金額が増える状況である⁵⁶。

【図表 4-1-1】 「マネー」にとっての小売企業に対する投資の魅力

(1) (ROCE－各本拠国・長期金利) スプレッド



(2) (イトーヨーカ堂・イオンROCE－各国長期金利) スプレッド



(注) ROCEは年度、各国10年国債は年平均

(出所) 各種資料から日本興業銀行産業調査部作成

⁵⁵ ROCE=〔営業利益×(1-税率)〕／(有利子負債＋自己資本) (%)、投下全資本の効率性を表す。

⁵⁶ 各国の国債利回りに対する株式のリスクプレミアムの違いは無視している。

勿論、グローバルリテーラーが海外進出をすることのインセンティブはこれに限らず、第二章で示したとおり事業戦略面を中心とするPUSH・PULLの要因が存在する。あわせて、小売業を営む、あるいはそれに従事するインセンティブが、金銭だけで説明がつかないことは否定のしようがない。

しかしながら、株主重視の経営に対する要請がより強まり、その株主自体が事業戦略の本質について、より無個性⁵⁷であることが起因して、我が国小売企業からは「マネーの逃避」が、グローバルリテーラーの日本進出については「マネーの回避」（日本市場ではなく、例えば中国市場へ）が起こりうる。こうしたグローバル化する「マネー」への危機感は、小売産業に関わる「ヒト」全てが共有すべきである。すなわち我が国小売産業をグローバルな視点から捉えなおすことが「ヒトのグローバル化」の入り口に他ならず、その問題意識にたって小売業に関わる全ての「ヒト」が小売の産業としての「魅力」を育てるために行動することが求められているのである。小売産業が、消費者との「ヒトーヒト」のコミュニケーションを原点としているだけに、この「ヒト」のマインドセット（mind-set：思考）のグローバル化は極めて重要である。

（縮小均衡でも、生き残り戦略でもなく） 我が国小売企業は、現在、縮小均衡におちいる可能性に直面している。既に示したとおり、グローバルリテーラーは戦略を策定・展開し結果で応える「事業会社」としての魅力を持っていることに加えて、その事業をファイナンスする株式は「金融商品」としての魅力をアピールすることで企業としての継続的な成長を志向している。一方で、我が国小売企業を概観すると、バブル経済崩壊後の「負の資産処理」という過去の清算と効率性の低い産業構造を前提とした枠組みの下での事業展開から、業として消滅することはないにしても将来の成長に向けた不安の存在と成長を実現させる戦略の不透明性は否定できない。それらを払拭するためにも小売業本業の建て直しに向けた戦略が求められるが、それに組み込まれるべき視点がこれまで述べたプロダクトフローの高度化を目的とするグローバルな競争環境を前提とした「調達」「店舗」「販売」の機能の強化である。

我が国小売企業は、①「調達」の機能において直接取引を出発点に、サプライヤーとの関係を集約化することで深められる信頼関係を前提として、価格ではない「モノ」に対する差別性を高めることが、②「店舗」では消費者からの直接の評価を受ける機能として、経済性－感性から受ける効用のバランスの上に消費者が持つ日常性の価値を再発見・再深耕することが、③「販売」では消費者の立場で小売業との関連性が高い手段によってマスマーケットを対象とする店舗の機能を補完し、プロダクトフローの全体最適を前提に情報の逆フローをビジネスモデルに組み込むことで調達→店舗の順プロダクトフローをも高度化するアプローチを志向することが迫られている。

一方、それぞれの機能に関わるグローバル化は、①プロダクトフローのプロダクトそのものについて生産地の収斂による「コストのコンバージェンス」が予想され、また②ビジネスプロセスの標準化は「モノ（＝販売商品）自体のコンバージェンス」を誘発する。さらに、③グローバルリテーラーが日本に進出する上でのグローバル化－ローカル化の矛盾から「店舗」における「オペレーションのコンバージェンス」と④「店舗自体のコンバージェンス」に直面する可能性について指摘した。

これらは本稿で取り上げた量販型小売企業にとって、それが外資系小売企業であろうと我が国小売企業であろうとも、自社の存立基盤を揺るがすネガティブなインパクトであることは否定しえない。こうしたコンバージェンスを打破し、グローバル競争時代において生き残りではなく「成長」を可能とするには、他社の追随を容易には許さない「リスクを伴う差別化戦略」に求める他はないと考える。

⁵⁷単に「利回り」だけで投資判断が行われるようなケースが想定される。