

# 小売業における「ボルボックス経営」の可能性

『2010年の流通』を振り返ることからの示唆

日野典明



## CONTENTS

- I 2006年の論考で予想していた2010年の未来像
- II 未来予想と現実との比較検証
- III 検証から得られた流通経営展望の際の留意点
- IV 小売業における環境変化対応力の要諦
- V ボルボックス経営への昇華の可能性

### 要約

- 1 筆者は2006年に、2010年の流通を展望する論考および書籍を発表する機会を得た。2010年が終わった今、当時の未来予想の的確さを自己検証した。
- 2 2006年から10年にかけては、卸売業や小売業では合従連衡（水平統合）が起り、新しいチャネルキャプテンが業界再編を牽引する事例も多く見られた。また、サプライチェーン（供給総過程）方向の連鎖を強化する動き（垂直統合）も活発となり、これらの点は予想が的中したといえるであろう。
- 3 一方で、水平統合による市場全体の寡占化（上位企業へのシェア集中）や、IT（情報技術）面での垂直連携（製・配・販を通したシステム化）は緒についたばかりで、予想に反して進展の度合いは小さい。
- 4 未来予想を総括すると、われわれは過去の断片的な事象や既存のパラダイム（ある時代に支配的な物の考え方・認識の枠組み）にとらわれがちである。過去を表層的に見るのではなく背景にあるメカニズムやロジックを洞察し、それらを未来へ応用する姿勢が重要であると再認識させられた。
- 5 小売業が環境変化対応力を高めるには従来のピラミッド型組織では限界がある。今後は、個々にアイデンティティを持つ独立した小集団（個体）が複数集まった集合生命体（群体）として企業が形を成す「ボルボックス経営」に変化していく可能性がある。

※ボルボックスは藻の一種で、多数の生物体が集まった個体群（郡体）を形成する

筆者は本誌『知的資産創造』2006年7月号で、「流通リ・コモセンが主導する2010年の流通業界再編——水平統合の加速と垂直統合への発展」という論考（以下「流通リ・コモセン」）を発表した。続いて同論考骨子を加筆した『2010年の流通——水平統合の加速と垂直統合の時代』（東洋経済新報社、以下、『2010年の流通』）を、同年9月に上梓する機会を得た。

「流通リ・コモセン」および『2010年の流通』は、いわゆる未来予想論であり、2010年に向けて流通業界がどのように変化していくのかを、06年時点で推考したものである。そこで2010年が終わった今、その推考がどの程度的確であったのかを筆者自身が自己検証するとともに、特に小売業について、11年以降に予想される変化予想についても論じた。

## I 2006年の論考で予想していた2010年の未来像

まず、筆者が2006年時点で予想していた流通業の2010年像を、「流通リ・コモセン」と『2010年の流通』から引用して振り返りたい。

### 1 部分最適化が活発であった当時の流通業界

執筆当時（2005～06年）の流通業界の概況は、卸売業および小売業全体の年間販売額が1991年の700兆円をピークに下降を続け、04年には540兆円と、20%以上もダウンしていた。小売業だけで見ても、1997年の148兆円をピークに下降を続け、2004年には133兆円

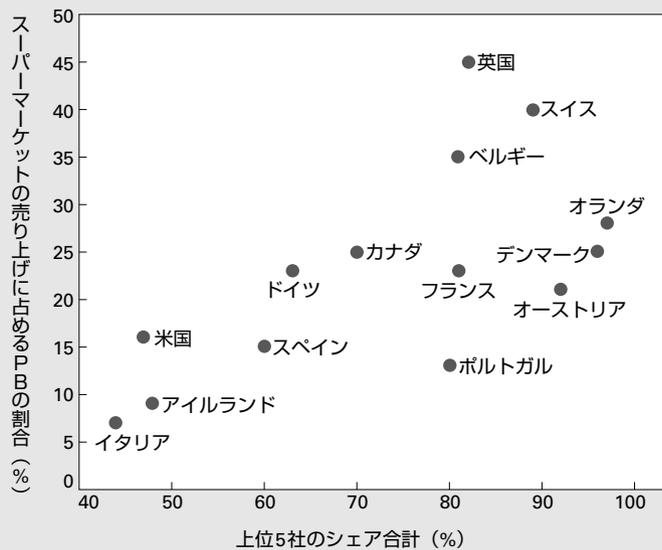
と、15兆円もの市場が蒸発した。

当時の小売業における決算を見ると、食品スーパーマーケットでは、安定優良といわれていた企業でさえ減益決算となっていた。百貨店やGMS（総合スーパーマーケット）でも来店客数は減少しており、在庫削減や人件費抑制といった内部努力によって増益を確保する動きも見られた。小売業全体に共通していたことは、デフレによる客単価減少、およびオーバーストア（店舗過剰）と他業態からの侵食による来店客数の減少であった。オーバーストアの様相は、低下の一途をたどる面積生産性（単位面積当たり売り上げ）に表れている。それまで小売業の成長モデルは、既存店での売り上げ拡大をねらうよりも、新店を出し続けることで規模と利益の成長を果たすものであった。しかし、オーバーストアに起因して面積生産性が低下していることから、上述の伝統的な成長モデルは崩れつつあると2006年当時、筆者は見ていた。

各社は、内部努力によるコスト削減＝利益増を志向するとともに、NSC（ネイバーフッド・ショッピングセンター）、LSC（ライフスタイル・ショッピングセンター）といったフロント部分の改革によって、売り上げの拡大に腐心し始めていた。また、安全・安心を謳ったトレーサビリティ（食品履歴明示）や有機野菜の提供、業務改革や無人レジ導入によるローコスト化、サービスの充実やフューチャーストア（IT〈情報技術〉を駆使した未来型店舗）といった取り組みが始まっていた。

しかし、このような取り組みだけでは明るい未来を感じることができず、いわゆる同質化競争に陥り、現状と同様の閉塞感に行きづ

図1 寡占化とPB（プライベートブランド）浸透度の関係  
（2000年調査）



出所) Corilois Research "Towards Retail Private Label Success," February 2002 をもとに作成

まる可能性が高い。そこで、サプライチェーン（供給総過程）にまで視野を広げ、自社内に閉じた（サプライチェーン全体から見れば部分最適化であった）従来の改革の殻を破り、サプライチェーン全体を貫いた最適化、つまり全体最適化への志向が筆者の未来予想の基軸となった。

## 2 欧米研究からヒントを得た 水平統合と垂直統合

日本の将来像を洞察するに当たっては、前述のような事業環境からの推考だけでなく、構造変化が先行していた欧米の事例も参考にした。ここで紹介した分析例の一つが、各国における市場の寡占化状況、およびPB（プライベートブランド）の浸透度合いであった（図1）。

この分析結果には、読者から3つの驚きの声が寄せられた。1つは欧米市場における寡

占化の状況である。上位5社のシェア合計がどの国も高く、たとえばフランスでは80%を超える状況にある。今でこそ欧米小売業の寡占化状況は多くの媒体で紹介されているが、発表当時はまだ珍しい情報であったのかもしれない。

2つ目は欧米市場におけるPB商品のシェアの高さである。PB商品は日本でも1960年代から登場しているが、2006年ごろでもまだ「安かろう悪かろう」のイメージを持たれており、市場でのプレゼンス（存在感）が確立されていなかったためであろう（後述するとおり、日本でPBブームと呼ばれたのは2008年である）。

3つ目は市場の寡占化状況とPB商品の浸透度に相関関係が見て取れることであり、この点が筆者の主旨でもあった。つまり、寡占化が進んでいる国ほど販売に占めるPB商品の割合が高くなっている。この理由は一国について時系列で分析していくとわかりやすく、寡占化が進行していくにつれてPB商品の浸透度も高くなっていく。つまり、規模を拡大した小売業がその規模をもってPB商品を次々と開発して利益を高め、その利益をもってM&A（企業合併・買収）などで規模を拡大させていく過程があった（図2）。

水平統合とは同業者との、すなわち水平方向の合従連衡を指し、垂直統合とはサプライチェーン方向（垂直方向）の統合を指す。つまり、垂直統合とは、川上企業や川下企業の資本系列化（例：小売業のメーカー買収や一次産業への進出）や、資本異動を伴わない提携協調（例：小売業とメーカーとが一体となったPB商品開発）のことである。

欧米小売業が繰り返すこうした水平統合

(規模拡大)と垂直統合(PB商品拡大)の姿を図示すると渦巻きの形状になるので、筆者は「スパイラル型モデル」と呼んだ。

一方、スパイラル型モデルと対峙する「ウォルマート型モデル」についても取り上げた。今ではウォルマート・ストアーズについて多くを語る必要はないと思うが、NBメーカー(ナショナルブランド・メーカー)とのコラボレーション(協業)によるEDLP(エブリデー・ロープライス)によって、費用構造をEDLC(エブリデー・ローコスト)にすることで大きな利益を生んでいた。スパイラル型モデルがPB商品で垂直方向を強化する一方で、ウォルマート型モデルはNB商品による垂直強化を図っており、ともにサプライチェーン方向(垂直方向)におけるイノベーション(革新)先進事例といえる。

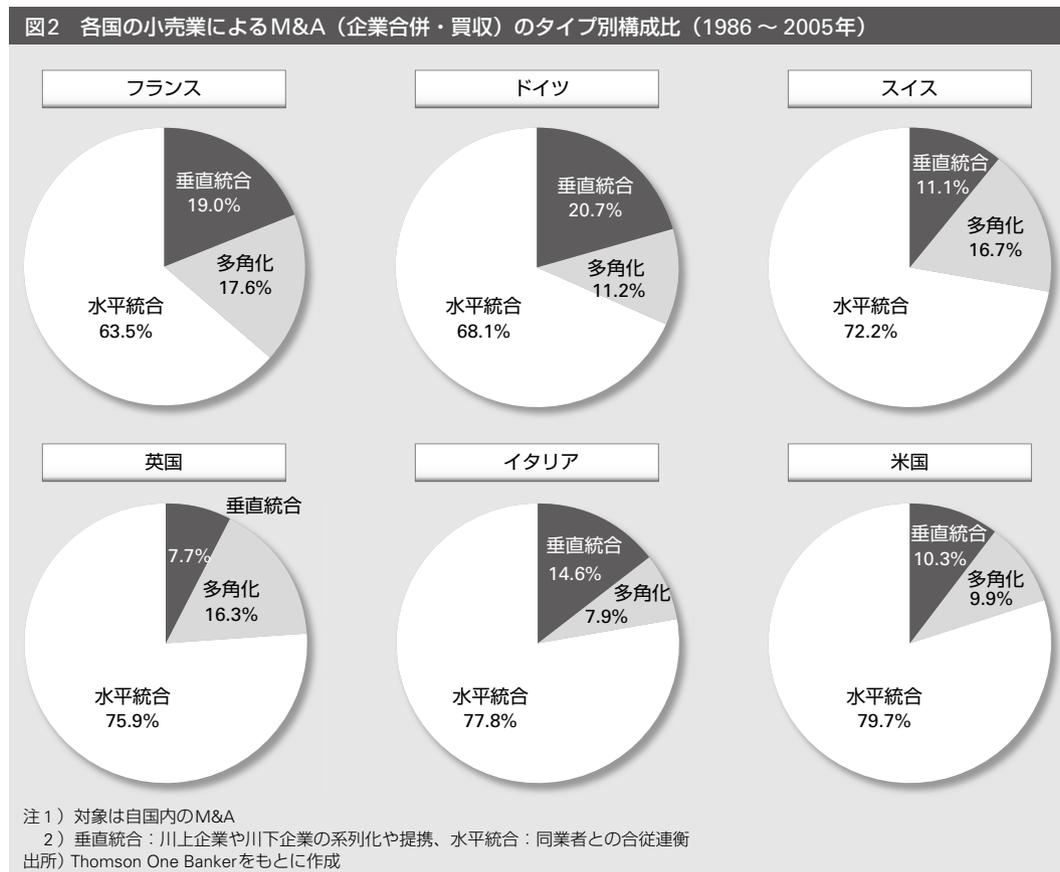
欧米事例研究からも、前述した「自社内に閉じた従来の改革の殻を破り、サプライチェーン全体を貫いた最適化」への流れは、国を問わず流通ビジネス革新の本質であると考えられるに至った。

### 3 予想していた2010年の流通像

前述のような分析をもとに推考をまとめ、筆者は以下の流通の未来像を予想した。

#### ①大手の拡大と水平統合で寡占化が進む

欧米で見られたスパイラル型モデルが志向され、大手小売業や大手卸売業による買収、同業他社同士の合従連衡が活発化すると予想される。その結果、欧米の水準にまで一足飛びにはいかないものの、日本でも寡占化が進行していくと考えていた。



## ②新しいチャネルキャプテン（サプライチェーンを統制する者）が流通再編を主導する

上述の①の水平統合においては、業界プレーヤーだけでなく、商社や卸、投資ファンドのプレゼンスが拡大し、彼らが旗を振って水平統合を率先していくのではないかと予想である。つまり、従来の流通業以外のプレーヤーが業界再編に積極的にかかわってくる未来像を展望していた。

## ③水平統合の一方で、垂直統合も進む

前述の欧米事例と同様にサプライチェーン方向（垂直方向）の連鎖強化が図られるであろうと予想である。欧米小売業のようにメーカーを買収する系列化や、資本関係はなくともサプライチェーンにおいて協調化が進展するのではないかと考えていた。この協調化に当たっては、返品制度や建値制度といった従来の取引慣習に引きずられず、筆者が「流通リ・コモンセンス」と呼ぶ新しいコモンセンス（業界常識）が台頭するとも期待した。

## II 未来予想と現実との比較検証

これら予想した未来像が、2010年が終わった今、どれだけの確に予想していたのかを本章で検証していきたい。

### 1 「大手の拡大と水平統合で寡占化が進む」の検証

「業界内での買収や合従連衡の活発化により寡占化が進行していく」と予想したことに対して、発表後、賛同の意見は多かった。銀行や証券会社、産業界でM&Aが活発化してお

り、流通業界にも同様のことが起こりうるとの感覚が持たれていたのであろう。

では、実際はどうであっただろうか。2006～10年にかけて起こった水平統合、つまり同業他社の買収や合従連衡を整理してみる（表1）。

表中の例示からもわかるように、実際に小売業や卸売業でいくつかの合従連衡が起こった。大手小売業に対抗する形で、地域スーパーマーケット数社が合従連衡して新しい極をつくっていく動きも見られた。このようなことから、予想の当たり外れについては「当たり」と採点してよいのかもしれない。しかし、正直なところ筆者は現状（2011年1月時点）より合従連衡がさらに進み、寡占化の度合いも今以上に高まっているのではないかと推考していた。たとえば食品スーパーマーケット業界の場合、2009年度の寡占化率は上位10社のシェア合計が20%強と、寡占化は進んではいるものの、予想ほど高くはなかったのでマイナス点であると自己採点している。では、予想との差はどこから生まれたのであろうか。

2006年以降の年表をあらためて整理してみると、経営統合を発表した後に中止または延期という事象が多く見られた。経営統合を検討する段階にあったということは、少なくとも規模を拡大していく必要性を経営者たちは感じていたわけであり、また公に発表される前段階の統合案件もいくつかあったと推測される。では、なぜ経営統合に至らなかったのか。

それは各社の経営方針の違いによるところが大きかったようである。われわれは同業種・同業態をひとつくりにして捉えがちであ

るが、各社は各々のポリシーや提供したい価値、顧客への強い思いを持って経営に当たっている。その点でひとくくりにはできず、折衷点を模索したものの、結果的に経営統合を

断念せざるをえなかったようである。

経営統合には真のパートナーとの出会いが必須である。今後、そうした出会いが全くないとは考えられず、水平統合は引き続き進展

表1 流通業における水平統合の動き（2006～11年1月）

2006年	3月	イオンがオリジン東秀を買収	
	6月	セブン&アイHDがミレニアムリテイリングを子会社化	
	7月	イオンが埼玉県のベルクと資本・業務提携	
	9月	セブン&アイHDがヨークベニマルを完全子会社化	
	9月	ホームック、カーマ、ダイキが経営統合しDCM HDが発足	
	10月	菱食がアールワイフードサービスを合併	
	10月	日用雑貨卸のあらたとシスコが合併	
	10月	中堅家電量販3社（マツヤデンキ、サトームセン、星電社）が経営統合	
	2007年	2月	中堅卸3社（東流社、中央ホームズ、西日本共和）が共同受注会社を設立
		3月	イオン、ダイエー、丸紅が資本・業務提携で合意
7月		イオン、マルエツ、丸紅が商品共同仕入れや資材共同調達で業務提携	
7月		セブン&アイHDが赤ちゃん本舗を買収	
9月		大丸と松坂屋HDが経営統合してJ.フロントリテイリングが発足	
10月		阪急百貨店と阪神百貨店が経営統合し、エイチ・ツー・オー リテイリングが発足	
10月		ドン・キホーテが長崎屋を買収	
12月		イオンが食品スーパーマーケットの光洋を買収	
2008年	4月	三越と伊勢丹が経営統合し、三越伊勢丹HDが誕生	
	4月	セガミメディクスとセイジョーが経営統合し、ココカラファインHDが発足	
	8月	セブン&アイHDがアインファーマシーズとの資本・業務提携を発表	
	10月	メディセオ・パルタックHDとアルフレッサHDが合併を発表（後に中止）	
	10月	高島屋とエイチ・ツー・オー リテイリングが経営統合を発表（後に中止）	
	11月	グローウェルHDが寺島薬局をTOBで子会社化	
2009年	2月	国分が日記・チルド品卸売業のデリー物産を買収	
	3月	東北のスーパーマーケット4社（ヘルプラス、伊徳、タカヤナギ、マルイチ）が経営統合を発表（後に中止）	
	4月	丸井今井の再生支援企業に三越伊勢丹HDが決定	
	6月	ユニー、イズミヤ、フジが3社協業によるPB商品の立ち上げを発表	
	10月	アークスが札幌東急ストアを買収	
	11月	ファミリーマートがイーエム・ピーエム・ジャパンの買収を発表	
	12月	セブン&アイHDがびあとの資本・業務提携を発表	
2010年	5月	東北の伊徳とタカヤナギが2社での経営統合協議を発表	
	5月	東北のスーパーマーケット4社（おーばん、マエダ、マイヤ、キクチ）が、資本提携および共同出資会社の設立を発表	
	7月	食品卸4社（菱食、明治屋商事、フードサービスネットワーク、サンエス）が経営統合協議を発表	
	9月	国分が冷凍食品卸サンライズの買収を発表	
	10月	ココカラファインHDとアライドハーツHDが合併	
	10月	イオンリテールとマイカルおよびイオンマルシェの合併を発表	
	10月	国分が純粋持ち株会社国分HDを設立（系列会社の経営統合も活発化）	
	12月	ローソンがHMVジャパンを子会社化	
	2011年	1月	国分HDが国内最大手の青果物卸の東京青果と業務提携

注）HD：ホールディングス（持ち株会社）、TOB：株式公開買い付け  
出所）各社発表資料や報道資料をもとに作成

していくのではないかと考えている。また、統計には表れない、水平統合の仮想化とでも表現すべき動きが見られるが、その点については後述したい。

## 2 「新しいチャンネルキャプテンが流通再編を主導する」の検証

再編に当たっては、それを先導するプレーヤー（チャンネルキャプテン）として、「大手小売業のような従来のプレーヤーだけでなく、商社や卸、投資ファンドといった新しいチャンネルキャプテンが台頭する」と予想していた。

予想どおり商社は積極的に動くことになり、特に卸売業界の再編を率先して牽引した。小売業界においても資本参加が活発に行われたが、卸売業界のような経営統合にまでは至っていない段階である（表2）。

投資ファンドについては、予想ほどのプレゼンスは感じられなかった。2008年秋のリーマン・ショックによってファンド自身の経営基盤が揺らいだという外部要因もあるが、日本の流通セクターを分析すると、他のセクターに比してバリュアアップ（投資先の価値拡大）の蓋然性や容易性、つまりは投資の旨味

が相対的に低いと判断された面もあるだろう。実際にいくつかの案件が検討されたようであるが、投資実行にまでは至らなかったケースが多いという。

新しいチャンネルキャプテンとして挙げた卸については興味深い動きが見られた。前述のように、筆者は規模を大きくすることでPB商品の開発を可能とし、量的かつ質的に収益性を高めていく成長モデルを予想していたわけだが、自社単独ではなく共同でのPB商品戦略が活発になった。その要となったのが、ジジシーグループ（CGC）やオール日本スーパーマーケット協会（AJS）などの共同仕入れ機構である。

CGCは加盟227社、総売上高4兆3000億円（スーパーマーケット業界でシェア合計25%）、AJSは加盟58社、総売上高1兆6000億円（シェア合計9%）と大きなプレゼンスを示す（2010年4月時点）。

大手チェーンへの対抗策として、規模で劣る中堅・中小のスーパーマーケットが参集し、独自のPB商品戦略を展開しているわけで、CGCやAJSを要とした水平統合の仮想化といえよう。この仮想化された水平統合は、将来、真の水平統合に発展していく可能性も

表2 新しいチャンネルキャプテンによる再編の動き（2006～10年）

2006年	4月	丸紅が菓子卸のハセガワに出資
	8月	丸紅が、産業再生機構が保有するダイエーの全株式を取得し筆頭株主に
2007年	10月	米国ウォルマート・ストアーズが西友を完全子会社化すると発表
2008年	11月	丸紅が相鉄ローゼンとの業務提携を発表
	12月	三菱商事とイオンが資本・業務提携を発表
2009年	9月	伊藤忠商事が日本アクセス、ファミリーコーポレーション、伊藤忠フレッシュ、ユニバーサルフードの経営統合の協議を発表
	10月	伊藤忠商事とユニーが資本・業務提携を発表
2010年	2月	伊藤忠商事とイズミヤが資本・業務提携を発表
	7月	三菱商事系卸4社（菱食、明治屋商事、フードサービスネットワーク、サンエス）が経営統合協議を発表
	11月	三井物産が梅沢の株式を三井食品へ売却し、三井食品が買収を発表

出所）各社発表資料や報道資料をもとに作成

あり、実際に散発する合従連衡は、同じグループに参集した者同士であることが多い。

### 3 「水平統合の一方で、垂直統合も進む」の検証

2006年に「流通リ・コモンセンス」および『2010年の流通』の刊行後にいくつか講演などにもお招きいただき、意見交換させていただく機会も多かった。今でこそ、いろいろなところで目にする「垂直統合」という言葉であるが、当時は以下のような批判を社内外から多く頂戴した。

- 小売業が農業や漁業の領域にまで手を広げるはずがない
- ある業態はすでにメーカーと協調しており、垂直統合は完成済みである
- PB商品が有名であったある小売業の経営破綻からもわかるように、日本人に

PB商品はそぐわない

- 米国の小売業が買収したある日本の小売業は業績がかんばしくなく、EDLPは日本にはなじまない

当時の状況からすると、多くの方には垂直統合の進展は突飛で、的を外した予想と受け止められたようである。

その後起こったことはご存じのとおりであり、予想に沿った事象が多く見られた(表3)。

たとえば、大手小売業が農業生産法人を設立したり、漁業協同組合との直接取引に進出したりしている。また、2008年にはPBが「2008年ヒット商品ベスト30」で第1位として表彰されたことも記憶に新しい。さらに、食品スーパーマーケット業界全体が14年連続で売り上げが低下している一方、日本人にはそぐわないとの意見の多かったEDLP業態や

表3 流通業界における垂直統合の動き (2007～11年1月)

2007年	5月	セブン&アイHDがグループ共通プライベートブランド (PB) 「セブンプレミアム」を発売
	8月	イオンが商品調達などのグループ共通業務を集約する3つの新会社を設立
2008年	8月	セブン&アイHDが株式会社形態の農業生産法人セブンファーム富里を設立し、農業に参入
	8月	イオンが漁業協同組合JFしまねとの直接取引を開始
	10月	イオンが石川県漁業協同組合との直接取引を開始
	11月	「月刊日経トレンド」誌が選ぶ「2008年ヒット商品ベスト30」でプライベートブランドが第1位
	12月	「日経MJ」紙が選ぶ2008年ヒット商品番付でセブンプレミアムと「トップバリュ」が横綱
2009年	3月	イオンが「イオンの反省」と題した低コスト化戦略を発表
	3月	イオンが江の島片瀬漁業協同組合との直接取引を開始
	7月	イオンが株式会社形態のイオンアグリ創造を設立し農業に参入
	11月	イオンが山形県漁業協同組合との直接取引を開始
2010年	4月	イオンが直接取引先81社、CPFR協業先240社に拡大したと発表
	6月	イオンが広島県漁業協同組合連合会との直接取引を開始
	7月	セブン&アイHDが農業事業の中核会社セブンファームを設立
	3月期決算	EDLPを主軸とするトライアルカンパニーが23%増収、200%超増益
	3月期決算	EDLPを主軸とするオーケーストアが16%増収、17%増益
	5月期決算	PBを積極展開する大黒店物産が9%増収、17%増益
	10月期決算	PBを積極展開する神戸物産が10%増収、200%超増益
2011年	1月	ドラッグストアのココカラファインHDが医薬品ベンチャーを買収

注) CPFR：協働での需要予測および補充計画、EDLP：エブリデー・ロープライス  
出所) 各社発表資料や報道資料をもとに作成

PB商品中心の業態についても、『2010年の流通』で取り上げた小売業は予想を上回る成長を遂げている。

これらの事実から予想の「当たり」を表明したいところだが、一方で、IT面の進展は予想よりもかंबしくなかった。前述した新しい業界常識「流通リ・コモンセンス」の台頭の具現例として、IT面での効率化を期待していたのであるが、まだ発展途上のようである。

たとえば、流通BMS（ビジネスメッセージ標準）とは、インターネットを介した取引におけるEDI（電子データ交換）標準であり、従来は個社別ばらばらにあったEDIを業界全体で統一し、取引を効率化しようという取り組みである。すでに導入した企業においては大きなコスト削減効果などが紹介されているが（表4）、導入予定社数を含めた参加企業数は、現在のところ小売業・卸・メーカー全体で約170社とまだまだ少数である。これは、取引相手が導入してはじめて活きる取

り組みであることから、周囲と歩調を合わせながらIT面での垂直統合も引き続き継続していくであろう。

### Ⅲ 検証から得られた流通経営展望の際の留意点

以上が自己採点である。終えてみて、筆者および業界関係者がなぜ未来予想を見誤ったのか、今後、何を反省材料にすべきかという点について、本章であらためて総括したい。

#### 1 水平統合の予想からの示唆

まず水平統合の進捗度合いが想定よりも進んでいないことは、前述のように経営方針の融和速度を見誤った点に起因するといえよう。われわれは、GMSやスーパーマーケットといった業態で各社をひとくりにする傾向があり、各社の情緒的な個性にまでは頓着していなかったように思う。実際には各社が成し遂げたいこと、顧客に提供したい価値に

表4 流通BMS（新しいEDI〈電子データ交換〉標準）の導入効果（西鉄ストアの例）

商品代金未収トラブルがゼロ件	<ul style="list-style-type: none"> <li>流通BMS導入前は、商品代金の支払いに対する問い合わせが毎月平均で100件（振り込みから数日後には代金未収の調査に追われ、余計な作業で忙殺）</li> <li>↓</li> <li>流通BMSの非EOSメッセージの利用で、紙の伝票を原則として廃止</li> <li>未収の問い合わせが徐々に減り、最終的にはゼロ件に</li> </ul>
発注精度の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>BMS導入前は、商品の売れ行きも把握できないままバタバタと発注入力を行う状況</li> <li>↓</li> <li>導入後は、従来30分以上かかっていたデータの送受信時間はわずか数分に短縮</li> <li>その結果、発注入力時間を従来より1時間遅い12時に変更</li> <li>余裕を持った発注の結果、入力の遅れや発注時のミスがなくなり、発注精度も向上</li> </ul>
経費削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入前は、紙の伝票が38万枚</li> <li>↓</li> <li>導入後は、12万枚に減少（68%の伝票枚数減）</li> <li>支払い明細印刷と発送にかかる作業時間も4分の1に短縮</li> <li>返品データを流通BMSで交換することで、返品伝票を廃止</li> </ul>

注）BMS：ビジネスメッセージ標準、EOS：電子発注システム  
出所）日本経済新聞社「流通BMS.com」の事例紹介をもとに作成

は差がある。仮に合従連衡によりチェーンオペレーション（本部主導による店舗運営システム）の質を高められるとしても、その代償として、毎日見ている顧客の笑顔が失われてしまうのではと、経営者は危惧するのではないだろうか。経営方針という可視化しにくい数字でも表現しにくい経営要素のベクトルがそろって、はじめて合従連衡へ昇華できるようになるわけで、この点を加味するならば、当初の想定以上の時間を要することになる。今後の将来を展望するに当たっては、こうした客観視しにくい点も考慮するよう留意していきたい。

## 2 垂直統合の予想からの示唆

垂直統合については、2006年の予想の発表当時に否定的な意見を多く頂戴した点を振り返りたい。批判の内容は前章で述べたとおりであるが、そのような見解になぜ至ったのかを推察すれば、「過去の呪縛」と表現されるのではなかろうか。「過去にこのようなことがあった、だから今後もこうなるはずである」とわれわれは考えがちである。しかし、その多くが表面的な末端の事象を取り上げているだけで、その背景や構造力学までの洞察に基づいたものではない。つまり、前例を踏襲するのみでは、未来を展望するに当たっての論理構造が欠落しているといえるのではなかろうか。

未来を洞察するために過去の事例を参考とするに当たっては、その内部メカニズムにまで斬り込んでいく手法、そこから導かれるロジック（論理）、そしてそのロジックに代入する未来外部因子、これらがそろってはじめて適切な未来予想が可能になる。特に流通経

営は顧客目線が基軸・要諦であり、しかも顧客ニーズは常に変化することから、既存のパラダイム（ある時代に支配的な物の考え方・認識の枠組み）を疑う心構えが絶対条件といえるであろう。

## IV 小売業における環境変化 対応力の要諦

予想した水平統合と垂直統合の進展については、2010年時点ではまだ完成しておらず、この流れは引き続き2011年以降も継続すると筆者は見ている。この大きな潮流に並行して起こる、小売業における経営モデル変化の可能性について述べてみたい。

### 1 顧客ニーズとのズレ解消の遅滞

小売業の歴史を振り返ると、市場のガリバー（巨大な存在）の間隙をぬってチャレンジャーが勃興し、その後そのチャレンジャーが台頭して新たなガリバーとなり、また次のチャレンジャーが勃興する——という循環を繰り返しているように感じられる。ガリバーになると「隙」が生まれ、革新的だったはずのビジネスモデルが旧態依然としたものに陳腐化してしまうからである。こうした現象は小売業界にかぎらず、多くの業界でも「イノベーションのジレンマ」として知られている。

「隙」の代表例は、顧客が求めるものと提供する価値との間の「ズレ」であろう。たとえば、市場が画一的で顧客ニーズの変化が緩慢な時代は、商品やサービスをいかに効率的に届けるかが重要であった。戦略の要諦はチェーンオペレーションの高度化であり、高度化に成功した小売業が大きく成長しガリバーと

なった。しかし、顧客ニーズが変化しているにもかかわらず、成功した市場は普遍であるかのように錯覚し、そうしたガリバーは自身の成功モデルの延長線上にあるロスやオペレーション費用の抑制に傾注してしまいがちである。

筆者自身も「流通り・コモンセンス」などで、水平統合や垂直統合による効率性向上にのみ言及しすぎたのではと自戒している。トップライン（売り上げ）があっちはじめてオペレーションの効率化を論じることができるのであり、持続的イノベーションでは限界があるように思われる。今こそわれわれは、トップラインを確立するため「ズレ」の解消を第一義的に考え、破壊的イノベーションに着目すべきときではなかろうか。

特に昨今は、顧客ニーズの重心が高速で移動し、多様化しているようにも見える。この変化を巧みに感じ取り行動を起こそうとしても、大きくなった組織は巨大艦船と同様、やすすずと舵を切ることができない。顧客ニーズの変化が緩慢な時代は、大きなピラミッド型組織での上意下達で動かす仕組みが適当であったが、市場＝顧客ニーズがめまぐるしく変化する小売業界においては、機動的に変化対応できる適当な体型が好ましいであろう。「大黒柱に車を付けよ」とは、今の時代にこそ言い得て妙であろう。

## 2 機動的に変化対応するための要件

会社組織を小集団に分け、選抜された各リーダーを中心に計画を立案し、現場が主役となって経営に全員参加する経営概念がある。小売業でも、この概念に沿って、部門を細かく定義し、部門別採算制度の徹底や労働生産

性にも着眼した運営が行われている。しかし、多くの小売業では、顧客ニーズの変化に機動力を持って対応し、適切な打ち手の効力が発揮されたことで、トップラインが上がっているように見受けられない。

このような現状から見て、小売業の場合には機動性を担保する別の視点が必要のようである。たとえばTシャツという市場があったとしても、過去のように市場内は一様一律ではない。ファッション性やブランド性を求める顧客もいれば、保温性能や運動性能を求める顧客もいる。つまり、Tシャツは一分野ではあるが、一つの市場としては定義できず、一分野は複数の市場から構成される時代になってきたのである。

さらに顧客は、「モノ」を買っているのではなく「コト」を買う時代になっており、モノを媒体にしてモノが持つ背景や理念、つまりモノが表現する「世界観を購入」している。たとえば、「当社はこんな理念を持っており、Tシャツではこんな機能性を志向し、一方で、工夫することにより価格をここまで抑えました」とプレゼンテーションし、消費者がこれに強く共感する事例をわれわれは知っている。このような共感は、Tシャツであろうとキャベツや布団であろうと同じであろう。

このような顧客ニーズの実態を勘案すると、既成の市場や機能に基づく既存組織を前提とした小集団に分割するのではなく、顧客ニーズを起点に独自の世界観を表現できる小集団が、小売業には適しているように思われる。小売業の組織を論じるに当たって、われわれは歴史的な変化局面にいるのかもしれない。

### 3 独自の世界観を発現させる 基本要素

小売業が世界観を表現し、顧客にそれを共感してもらう必要がある時代になっているとしたら、一つの部門が複数の世界観を担うことは、法人としての人格が分裂した状態に近くなるのではなからうか。VMD（視覚的演出効果）にもそれが透けて見えてしまい、真の世界観の表現者になりきれず、顧客との絆を形成することもないであろう。一つのアイデンティティ（自己同一性）で複数の世界観を無理して表現しようとしているのが、業績低迷にあえぐ今の小売業であるのかもしれない。

今後に期待されるのは、世界観を単位に小集団を形成し、各々がアイデンティティを持って個々の世界観を表現（商品やサービスの提供）する姿ではないであろうか（以下、従来の経営概念の小集団と混同しないために、アイデンティティを加味した小集団を「個体」と呼ぶ）。

## V ボルボックス経営への 昇華の可能性

前章では、個体による経営の必要性について触れた。本章では、この考え方をより具体的に考察するとともに、関連する論点を整理したい。

### 1 個体から構成される小売業像

多くの企業においては、「1企業=1アイデンティティ」であり、そうあることが「ぶれない」「筋の通った」正しい経営と考えられていた。しかし、そのような巨艦主義では

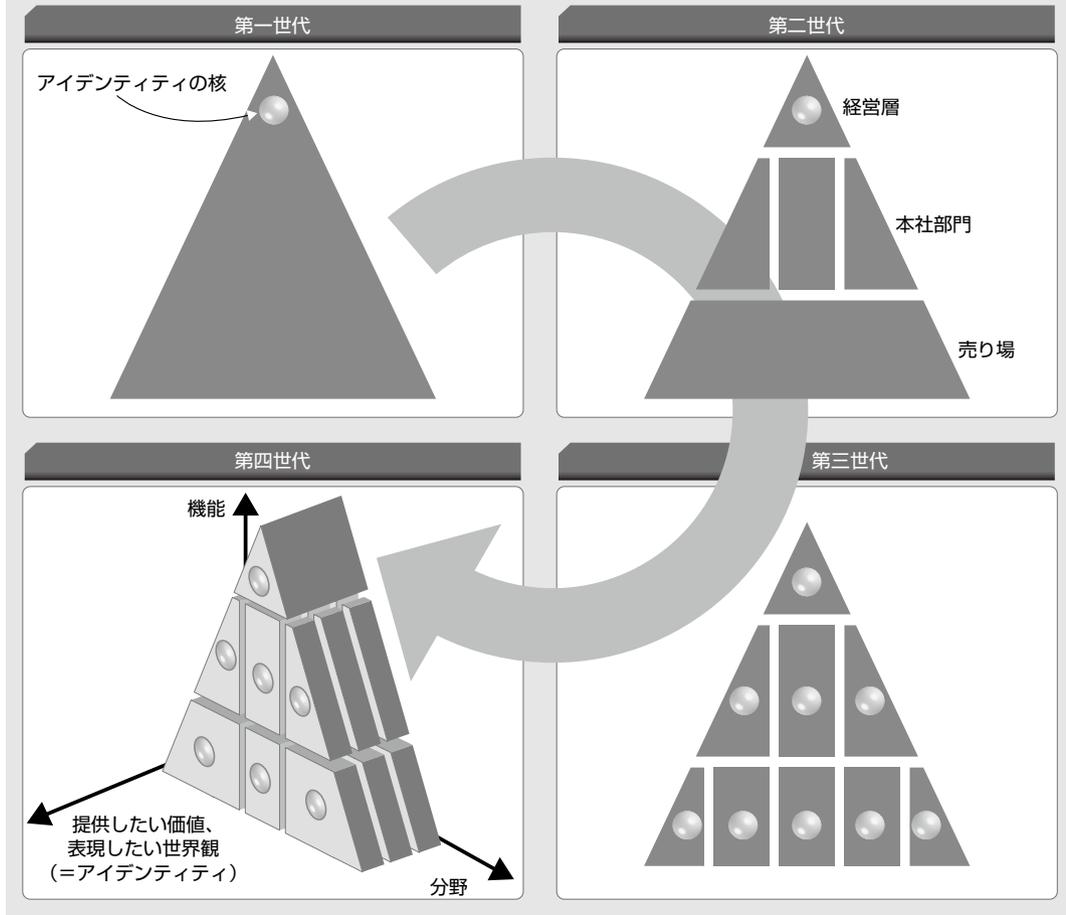
市場対応力を維持できない状況になってきたことを、われわれは受け止めなければならない時期に来ている。そこで、自社内に複数のアイデンティティを許容し、アイデンティティの核となる各リーダーに経営自由度を付与することが求められてくる。

現在でも社内を部門単位に分けて、部門ごとに採算管理する経営手法も取り入れられている。しかし、単に組織を分割した場合と、各々にアイデンティティの核がある場合とでは、顧客変化への対応機動性は異なるであろう。たとえば、大規模小売業のMD（商品化計画）機能は食品部門や衣料部門などの部門から構成されるが、各々がアイデンティティの核を持つ独立した個体であれば、意思決定はスムーズで機動性は格段に高まると推考される。この形態は、いわゆる権限委譲が完成された状態であろう。

また、従来は一分野を一部門とし、部門の担当領域を重複なく定義していたが、個体からなる集団経営の考え方によれば、「一市場に複数部門（複数個体）」ないし「一機能に複数部門」が存在するパターンも導出される。たとえば食品部門や衣料部門がさらに複数の個体に分かれて、一社のなかに複数の食品部門や衣料部門が存在し、これらの個体が環境変化に対し機動性の高いMD開発を行うという形態も想起される（次ページの図3）。

この場合、売り場は各個体の世界観を表現する舞台となることから、大規模店舗では小規模店が集まった専門店街の様相となり、一方で小型店では、自店特性に合ったMDを有する個体を選定し、企業全体で見れば店舗ごとに表現される世界観が異なる様相になるケースも考えられる。

図3 個体による組織分化のイメージ



## 2 集合生命体である

### 「ボルボックス経営」

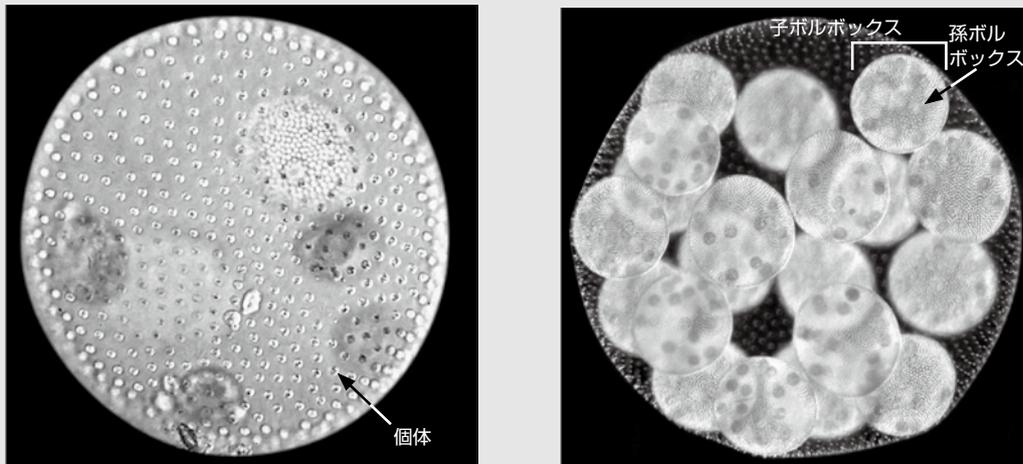
これまで見てきたように、アイデンティティを持った個体は一つの独立した生命体であり、企業全体は個体が集まった集合生命体のように感じられる。ちなみに自然界には個々に独立した生命体が寄り集まって、まるで一つの生命体であるかのように振る舞う「群体」という形態がある。群体の代表例の一つに「ボルボックス」という藻類がいる。ボルボックスは各個体の運動の総和として、結果的に群体全体が光に向かって泳ぐという面白い性質があり、また各個体から次世代の群体

が生まれるという特性を持っている（図4）。

前述した複数の個体からなる集団経営と似通っていることから、以下ではこの経営モデルを「ボルボックス経営」と呼ぶ。

ボルボックス経営という観点で小売業界をあらためて俯瞰してみると、いくつかの先行事例が頭に浮かぶ。たとえば中央集権型ではなく、各店舗が各々独自に仕入れや販売促進、労務政策などを舵取りし、本部は各店舗の事務センターの役割を担う食品スーパーマーケットがある。各店舗が個体に相当し、集合体であるボルボックスがチェーン全体ということになる。ちなみにこの食品スーパー

図4 群体の一つであるボルボックス (Volvox, 藻類の一種)



出所) 左: 国立科学博物館から写真提供いただき, NRI加筆, 右: 奈良女子大学西井一郎特任助教から写真提供いただき, NRI加筆

マーケットの業績は、業界全体が地盤沈下しているなかで増収増益を継続している。

同様に、MDも含めたすべての裁量を各店舗へ移管し、各店舗が各々の世界観を生き活きと表現することで顧客支持を獲得、个体集合としての企業全体も好業績となっている書店チェーンも思い起こされる。

飲食小売業界では、同じ場所で長年営業していると、その店の料理がどんなに美味しくとも顧客に飽きられるという。そこである飲食チェーンは自社内に複数の業態を有し、店舗を定期的に別業態に変更することで店舗の鮮度を維持しているという。箱（店舗）をプラットフォームにし、次々と異なるMDに乗せ換えていく方法で、顧客に新しい喜びを恒常的に届けているのである。

### 3 ボルボックス経営に関する論点

ボルボックス経営では、従来は一つの部署が担当していた領域を複数の部署が担当してもよいので、同じ機能の経営資源が重複す

る。そのため、効率性を重視した考え方に反する非効率な組織形態と見えよう。しかし、前述のように顧客ニーズは高速で変化しており、したがって、顧客ニーズの重心と企業全体が常に重なっている状態を維持することは夢にすぎず、画に描いた餅である。

チェーン全体で統一されたブランドや行動がチェーンオペレーションの基本という考え方もあるが、逆にこの定説信奉こそが顧客変化への対応の足かせになっているのではないだろうか。チェーン全体で顧客ニーズの重心に機動的に移動できるならば確かに効率はよいのだが、これが現実的に難しいならば、機動部隊だけでも顧客と歩調を合わせていくべきであると考えます。

また、効率性とはトップラインがあってはじめて議論できるものであり、売り上げ全体や面積生産性が低下している現状を鑑みれば、効率性への単なる注力は、縮小均衡に向かうだけのように思われる。補足しておく、効率性偏重への警鐘は、EDLCの戦略を

否定するものではなく、低価格によって顧客支持を獲得してトップラインを創る戦略と背反するものでもない。

ボルボックス経営は事業多角化のようにも見え、資本市場や投資家からすると、自分たちが分散投資するので企業に多角化は不要であるという反論もあるかもしれない。しかし、ボルボックス経営の基本要素となる個体は、突飛な市場に落下傘で降下するわけではない。アイデンティティの核にはDNA（知的財産）というかけがえのない優位性が記録されており、外部のDNAと融合することで、さらに新たなDNAに昇華する可能性もある。加えて、各個体は各々の経営資源や全社共通のインフラをシェアード化（共同利用化）して経営に当たることから、シナジー（相乗効果）を十分に有した群体として、資本合理性もあると推考している。

#### 4 ボルボックス経営の適応性

これまで見てきたように筆者は、将来に向けては各個体にチャンスを与え、成功した個体によって企業収益を牽引し、一方で失敗した個体は退場、もしくは次の個体がチャレンジして成功を目指すポートフォリオを内包する姿が、これからの小売業には適しているように感じている。

ボルボックス経営の基本観となるアイデンティティとは客観的なものではなく、形而上的なもの（時間・空間を超越した抽象的・普遍的・理念的なもの）であることから、その奥行きは無限である。かといって、うさん臭い、従来にはなかった概念でもない。たとえば既存の小売業でも、アイデンティティまでは意識しなくとも、高級路線や低価格志向、

機能性や先進性等々は経営に盛り込まれている。前で触れたように、経営統合の最大の障害にもなる重要な経営要素で、無意識のうちに小売経営の根幹を成しているものである。

ただし、各社においてボルボックス経営の成立の可否は、個々がアイデンティティの核を持てるか否か、つまり人材の有無に大きく依存しよう。企業は経営者が持つアイデンティティの核を極として経営され、優れた経営者のもとで成功することができた。一方でボルボックス経営の場合は、複数の優れたアイデンティティの核を内包していることが前提条件として期待されている。前述のように、アイデンティティの核は選抜された各リーダーが率先するものであり、そのような人材がない企業にあっては、ボルボックス経営は絵空事となり、ボルボックス経営をうんぬんする前に事業継承すら危ういであろう。人材を育てるために短期的な業績変動は大目に見て、逆にボルボックス経営を志向する場合もあるかもしれない。

すでにボルボックス経営の概念を盛り込み済みで、日々の経営に当たっている企業もあるだろう。また、本稿を契機に、その適応性や有意性の検討に入る企業もあるかもしれない。自社でボルボックス経営の蓋然性や適合性を論ずるに際しては、以下の観点を論じてみるとよいのではないだろうか。

- 顧客ニーズは目まぐるしく変化する傾向にあるか

⇒ 全社レベルで対応可能なくらい顧客ニーズの変化が緩慢であるならば、ボルボックス経営について論じること自体が不要であろう。

- 多様なアイデンティティの存在を経営層が許容できるか

⇒自身のアイデンティティ以外が社内存在することは、異物が紛れ込んだようストレスになるかもしれない。

- 各社員が問題意識を持ち、破壊的イノベーションへの関心が高いか

⇒現状の延長線上である持続的イノベーションで満足しているようであれば、その危険性を啓蒙していくべきであろう。

- アイデンティティの核となるリーダーはいるか

⇒現時点で適当なリーダーはいなくとも、社員の将来の権限や可能性を表明することで、次世代のリーダーは効果的に育成されることであろう。

以上、述べてきたとおり、自社の経営資源を一点張りで賭けて、顧客ニーズに見事的中させ、かつ常勝しているならば、資本効率も高く、本稿で論じた内容は杞憂であろう。しかし、動きが早い昨今の市場動向に鑑みれば、常勝の蓋然性は低いであろう。

ば、常勝の蓋然性は低いであろう。

そこでボルボックス経営では、従来は画一的になりがちだった小売企業内部に多様性を認め、それを奨励している。自社内に多様性を認めるという考え方は、画一的な組織運営がなされている伝統ある企業では違和感が強いだろう。一方で、トップラインが下がる状況を何とか防ぎたいとも考え、ジレンマに陥るかもしれない。

トップラインは、個々の企業が世の中に必要なものであることの証左ともいえよう。これが日々下がっていくようでは、世の中に必要とされていない、いなくなっても困らない存在と揶揄されかねない。市場全体が厳しい環境下では、どうしても内部に目が行き、コスト削減活動に注力しがちであるが、並行して、トップラインを上げていく大きな方策についても論じていただきたいと思います。本稿がその一助になれば幸いです。

#### 著者

日野典明（ひのりあき）

流通事業開発推進室グループマネージャー

専門は消費者ビジネスの事業戦略、業務改革、システム戦略