

Title	わが国,地場大型小売業の企業行動と企業成長要因分析
Sub Title	Analysis on the Behavior and the Growth Factors of Large Scale Retailers in Japanese Local Market
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1975
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.18, No.5 (1975. 12) ,p.13- 34
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19751225-03959139">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19751225-03959139</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# わが国、地場大型小売業の企業行動 と企業成長要因分析

清水 龍 瑩

## はじめ

1965年以後の高度成長期の後半から、大資本のスーパー、百貨店の拡張競争は、地方百貨店、地方スーパー、月販百貨店の中企業に大きな打撃を与えた。なかでも地方百貨店の企業利潤は急速に低下し、1971年にはほとんどが赤字に転落し、おどろく程の早さで吸収合併に進んでいった。<sup>(注1)</sup>さらに地方スーパーも1973年末のモノ不足で大きな打撃をうけたことを契機に、共同仕入会社を設置したり、大手スーパーの系列下に入ったり、身売りしていった。<sup>(注2)</sup>これは、1960年代の高成長時代に急成長した中小スーパーが、低成長時代に転換しはじめると、大型小売業同士の競争の激化、後継者問題をはじめとする人材難、管理体制の弱さ、商品の安定供給の困難さ、にたえられなくなってきたからである。このような中央の大手資本のスーパー百貨店の進出を食いとめるために大規模小売店舗法が1974年に施行されたが、大手スーパー、百貨店はバラティストア、コンビニエンスストアなどの小型店の展開によってこの歯止めを乗り越えようとしている。一方、専門店と呼ばれる大型小売業はかえって1973年度に小売業界で売上げを飛躍的に伸ばし、その将来がクローズアップされてきた。このように激動する小売業界の中で、特に地方にその根拠をもつ、地場大型小売業に焦点をあて、その地場大型小売業がこの激動期にどのような企業行動をとり、またその主体的な成長要因が何かをさぐるのが、この小論の目的である。

## 1 地場大型小売業の特質と分析の枠組

この小論の対象となる地場大型小売業は地方百貨店、地方スーパー、大型専門店などで主として地方都市にその本拠をもち、非上場でしかも従業員300人以上の企業である。ただ上場の大手スー

(注1) 市川弘勝、岩尾裕純編；70年代の日本中・小企業、新評論、1972、p.257

(注2) 日本経済新聞社編、流通経済の手引 75年版 pp.48~50

パー、百貨店などと比較するためにこれら企業も同時に分析した。この調査は、1974年12月に、大型小売業約450社にアンケートを発送し、有効回答147社をえた。そのうち地場大型小売業は121社、上場大型小売業は22社である。

非上場の地場大型小売業の特質は次の3点に要約される。(1)経営の仕方に同族的性格が強い。すなわち所有と経営が未だ分離しておらず、トップマネジメントには同族者が多い。従って意思決定は敏速になるが視野が狭くなる傾向があり、経営の仕方も保守的性格が強い。(2)その使用資本の大部分が地元資本である。すなわち経営者の同族者が大株主であり、借入金も地元金融機関からのものが多い。(3)商圏は、その主力店舗及びその支店を中心にした地域が中心で、それは比較的狭い地域に限られている。主としてそれら店舗のある地方中堅都市及びその周辺が商圏となる。他府県への進出は非常に稀である。

この小論の分析の枠組は、まず第1に、企業の利潤の源泉は企業構成員すべての創造性の発揮に(注3)ある、第2に、企業成長は、トップマネジメント、組織、商品、経営基盤の4つの主体的要因が絡み合いながら、促進される、という2つの大きな仮定である。(注4)

ここで用いられる分析手法はQAQF(定性要因の定量的分析)であって、被説明変数としては売上高伸び率を評点化した成長性と、総使用資本利益率を評点化した収益性及び、これらを合成した業績、さらにこれら財務的指標のほかに、企業の長期的維持発展に不可欠な従業員モラルなどを用いる。実際の売上高伸び率と成長性、総使用資本利益率との関係は下の通りである。(注5)

売上高伸び率 (48年度売上高/46年度売上高) 成長性	総使用資本利益率 (48年度)	収益性
・ < 1.03.....0	・ < -5.04%..... 0	
1.03 ≤ ・ < 1.37.....1	-5.04 ≤ ・ < 1.81..... 1	
1.37 ≤ ・ < 1.72.....2	1.81 ≤ ・ < 8.68..... 2	
1.72 ≤ ・ < 2.06.....3	8.68 ≤ ・ < 15.54..... 3	
2.06 ≤ ・ .....4	15.54 ≤ ・ ..... 4	

ただこの48年度は、いわゆる狂乱物価のときであり、企業業績が、非常に激動しているため、このように相対評価された、成長性、収益性でも、ある程度の歪みはあるのではないかと疑問は残る。

なお、以下の分析表において\*のついている箇所は、そこにある選択肢(Category)に分けることが業績(あるいは、成長性、収益性、モラル)からみて95%のF検定で統計的に有意なことを示している。例えば後述の表1において社長の在職期間が13年以上21年未満の企業の業績と、4年未満の企業の業績とは明らかに有意な差があることを示している。なおまた、それらの表においてアンダーラインのひいてある数値はその項目での最大値などの注目すべき値を示している。

(注3) 拙著; 実証研究・日本経済社 1975, p.5

(注4) 同上書; pp.27~33

(注5) 同上書; pp.598~609, 同書の中の D<sub>2</sub> 値がこの小論の分析で用いられる。

## 2 トップマネジメント要因

従来の実証研究において、社長を創業者、二代目、管理者上り、天下り型の4つのタイプにわけたとき、いかなる業種においても、いかなる規模においても、創業者社長のいる企業の業績が最もよかった。これは創業者社長には、いわゆる企業家精神があり、<sup>(注6)</sup>「不連続的緊張をみずからつくり出す力、が強いからである。このことはこの地場大型小売業についてもあてはまる。すなわち創業者社長(比率44.63%、業績2.912)、二代目社長(31.40%、2.748)、管理者上りあるいは天下り型社長(23.97%、2.672)となって創業者社長のいる企業の業績が最もよい。ただこれは統計的には有意でない。しかし創業者がいる企業がいくらよいと言っても、それがあまりに年をとりすぎたり、在職年限が長すぎたりすると、意思決定に敏速性、積極性が欠け、またそのワンマン的性格が従業員から嫌われ、モラルが低下し、結局業績が低下するようである。社長の年齢と在職期間を一表にまとめると表1のようになる。この表からわかることは、創業者社長のいる企業がよいと言っても、その年齢が65歳以上、在職年限が21年以上と長くなるとは、モラル、業績とも低下するようである。このことは上場の大型小売業についてもほぼあてはまる。さらにこの調査と同時に行われた織

表1 社長の年齢・在職期間

社長の年齢	地場大型小売業			上場大型小売業			社長の在職期間	地場大型小売業			上場大型小売業		
	比率	モラル	業績	比率	モラル	業績		比率	モラル	業績	比率	モラル	業績
・ < 55歳	41.32	1.804	2.840	26.92	1.786	3.364	・ < 4年	25.62	1.677	2.487	30.77	1.625	3.085
55 ≤ ・ < 60	20.66	1.640	2.899	23.08	2.250	2.660	4 ≤ ・ < 13	28.10	1.706	2.902	15.38	1.000	1.825
60 ≤ ・ < 65	15.70	1.842	3.056	30.77	1.688	2.606	13 ≤ ・ < 21	19.83	1.708	3.181	30.77	2.250	3.365
65 ≤ ・	22.31	1.370	2.534	19.23	1.500	2.466	21 ≤ ・	26.45	1.688	2.721	23.08	2.000	2.298
	100	*		100				100		*	100	*	*

物卸売業の調査では社長の在職年限はやはり15年以上26年未満が最もよく、あまり長い26年以上はよくないことがわかった。<sup>(注7)</sup>これは、地場大型小売業や織物卸売業のように商圈や取引先が一定しているところではたえずその取引商品に斬新さを必要とするから社長の敏速で積極的な意思決定能力と、企業を企業外環境との関連から客観的にみる能力が必要であり、このためにはある期間以上社長職を経験し、しかもそれが長すぎて硬直化しないようにしなければならないことを示している。かくて次のような仮説がえられるであろう。

(注6) 同上書；pp. 47~48

(注7) 拙稿；わが国織物卸売業の企業行動と企業成長要因分析 経営レポート、1976年1月号ダイキン経営振興センタ。

仮説1 <地場大型小売業においては、社長が創業者社長である企業が最も業績はよいが、創業者社長であっても年をとりすぎたり、在職期間が長すぎたりすることは好ましくない。社長の年齢は60歳以上65歳未満がモラル、業績からみて最もよく、その在職期間は13年以上21年未満が最もよい。>

次に役員平均年齢、在職期間は業績にどのように関連するのだろうか。従来の実証研究では、役員平均年齢は若いほど経営に柔軟性と積極性がでて業績が向上し、また役員平均在職年数が長いほど、経験がたまえて企業を客観的にみる能力がつき業績が向上すると言われてきた。<sup>(注8)</sup>このことは地場大型小売業でも検証された。特に収益性については明確にあらわれている。

表2 役員平均年齢・平均在職期間

役員平均年齢	比率	業績			役員平均在職期間	比率	業績		
		成長性	収益性	業績			成長性	収益性	業績
・45歳	30.58	2.027	2.054	3.023	5年	23.97	2.103	1.690	2.849
45<・<50	29.75	1.944	1.889	2.887	5<・<10	30.58	1.973	1.730	2.745
50<・<55	23.97	1.690	1.828	2.613	10<・<15	24.79	1.767	1.900	2.723
55<・	15.70	1.895	1.526	2.507	15<・	20.66	1.720	2.240	2.932
	100		*	*		100		*	

表2から、地場大型小売業では役員平均年齢は45歳未満と若く、その平均在職期間は15年以上と長い程よいことがわかる。

従来の実証研究では、役員外部導入比率と、持株比率とをみると、外部役員は導入しない方がよく、持株比率は多い方がよいとされていた。これは製造大企業にあてはまる仮説である。製造中堅企業、中企業ではある程度の外部役員が入って視野を拡げたり、持株数が余り多すぎて自分たちの利益中心に考えないようにするのがよいとされてきた。<sup>(注9)</sup>しかしこの度の地場大型小売業の調査では統計的には有意ではないが、この製造大企業にあてはまる仮説が明確にあらわれている。これは、地場大型小売業では、地場製造業とちがって、商圈が地域的であっても、ファッション商品に代表される最終消費財であるため、経営者は、社会経済全体の動きに非常に敏感である。従って外部役員がいなくても視野は地場製造業の経営者程狭くない。一方狭い商圈で競争がはげしく、しかも商人的感覚が強いため持株数が多くても単純に配当利益の増大を指向するのではなく、低収益でも市場占有度の増大、売上増を指向するため、経営が姑息にならず、創造性が発揮され、業績が向上するものと思われる。これは後述するように同族持株数が多くなっても業績が向上することからも証明される。これらをまとめると表3のようになる。このことから次のような仮説がえられる。

仮説2 <地場大型小売業では、経営者が最終消費財を取扱っているため外部役員がいなくても社

(注8) 拙著同上書；pp.50~51

(注9) 同上書；p.135

会経済全体に敏速に反応しうるせいか、外部役員導入比率が小さく意思決定が敏速にできる企業の業績がよく、また役員の特株が多くて責任をもって意思決定できる企業の業績がよい。>

表3 役員持株比率・外部役員導入比率

役員の特株比率	役員の特株比率		外部役員導入比率	外部役員導入比率	
	比率	業績		比率	業績
・ < 20%	20.66	2.565	・ < 0.06	50.41	2.840
20 ≤ ・ < 50	29.75	2.685	0.06 ≤ ・ < 0.25	22.31	2.814
50 ≤ ・ < 80	24.79	2.955	0.25 ≤ ・	27.27	2.726
80 ≤ ・	24.79	2.991			
	100			100	

社長と役員が上述のような構成になっているとき、常務会などの意思決定の仕方はどうなっているのだろうか。従来の他の業種についての実証研究では、その意思決定の仕方を「社長中心」、  
「役員の見解を参考にして社長決定」、  
「役員の見解を中心」の3つに分けると、中間型の、「役員の見解を参考にして社長決定」が最も多く、業績からみると「社長中心」が最もよかった。<sup>(注10)</sup>このことが地場大型小売業でも検証された。すなわち、社長中心 (16.53%, 業績3.031\*), 役員の見解を参考にして社長決定 (57.02%, 2.861), 役員の見解中心 (26.45%, 2.535) となっている。これは地場大型小売業でも役員の見解を中心にして平均的な戦略をたてるよりも、社長中心の積極的で敏速な意思決定及び強力なリーダーシップが必要であることを示しているのであろう。

次に、現在、地場大型小売業では業務提携、系列化、店舗新設などの成長戦略が叫ばれているが、これらの戦略のうち何が最も企業業績の向上に貢献するのだろうか。この成長戦略について次のような質問をした。「貴社の成長戦略についてお教え下さい。次の項目のうち最も重視するもの1つに◎印、次に重視するもの2つに○印をおつけ下さい。a 同業小売企業の吸収・合併、b 同業小売企業との各種業務提携、c 問屋管理の強化及び系列化 (危険負担の転化、多品種少量仕入れの追求、出張店員の利用)、d メーカーの系列化の強化 (自社取扱商品のメーカーを系列化すること)、e 新たな販売方法の利用 (カタログ販売・電話販売・通信販売など)、f 異業種への進出 (専門店経営、不動産業、トラベル・サービスなど)、g サービスの多様化・強化 (輸入電機製品の設置・修理、高級インテリア製品の設計、施工など)、h 店舗の大型化・店舗の新設 (国内、海外店舗を含む)、i 海外業者との提携 (外国ブランドの導入・利用、海外業者との情報交換)、j プライベート・ブランドの強化、k その他。」すると回答としては店舗の大型化・店舗の新設が最も多く、次に業務提携、サービスの多様化などがつづく。業績との関連をみるため、項目を以下のようにまとめても、やはり店舗の大型化・店舗の新設が最もよく、サービスの多様化などはよくない。すなわち吸収・合併、業務提携、系列化 (a, b, c, d) (比

(注10) 同上書; p. 55

率21.49%, 業績2.500), 新販売方法, 異業種への進出, サービスの多様化 (e, f, g) (14.88%, 2.477) 店舗の大型化・店舗の新設 (h) (56.20%, 3.021\*), プライベート・ブランドの強化 (j) (5.79%, 2.851), その他 (k) (1.65%, 2.120) (ここでは「新販売方法, 異業種への進出, サービスの多様化」と「店舗の大型化, 店舗の新設, の成長戦略との間に統計的に有意の差があって, 「プライベート・ブランドの強化, 「その他, との間には有意の差がないので後述するD値算出の基礎にはならないから構成比率が6%未満であってもそのまま表示した。)。これは, やはり未だ, 地方大型小売業は, 市場での量の競争がはげしく, 質の競争までにはいっていない, すなわち地方の消費者の意識が新しい質への変換に向いはじめても, それに適応させて経営の質的変換をはかるよりも, 相変らず大量販売によるメリットを出した方が有利であることを示しているのであろう。

このような成長戦略に対して, 具体的に売上高目標はどのくらいにたてているのだろうか。今年度売上高目標を, 前年度売上高目標と比べてどの水準に設定するかを, その業績との関連からみると表4のようになる。

表4 売上高目標

	地場大型小売業					上場大型小売業				
	比率	成長性	収益性	業績	モラル	比率	成長性	収益性	業績	モラル
20%未満増	35.54	1.372	1.930	2.477	1.651	42.31	1.909	1.727	2.636	1.773
20% ≤ < 30%	39.67	2.125	1.938	2.992	1.667	46.15	1.667	2.000	2.661	1.792
30% ≤	24.79	2.300	1.667	2.968	1.800	11.54	3.333	2.000	3.923	2.000
	100	*		*		100	*		*	

この表からわかることは, 売上高目標を高くたてている企業は, 現実に売上高の伸びの高い企業であるが, 利益を含んだ総合業績からみると, 20%~30%ぐらいの中位の目標をたてた方がよい。これは, 地場大型小売業では, 規模の拡大によるメリットには, 人材, 資金供給などに自ら限界があるからであろう。因みに上場の大型小売業についてみると, 売上高目標をより高くたてた方が総合業績がよい。また統計的に有意ではないが, リッカートの言うように, 売上高目標を高くたてる企業はモラルが高くなっているのは興味ある事実である。以上のことから次のような仮説がえられるであろう。

**仮説3** <地場大型小売業では, 市場の量的シェア競争がはげしいせいか, 未だ店舗の大型化, 新店舗の新設など量的拡大を目ざす企業の方が, サービスの多様化などの質的変換を目ざす企業より業績がよい。しかし, これら地場大型小売業では, 人材, 資金の供給不足から, あまり大きな成長を目ざすのはよくなく, 年率20~30%ぐらいを目標とした企業の業績が最もよい。>

地場大型小売業にとって, 狭い商圈でシェアを獲得し売上高を伸ばしてゆくことも重要である

が、一方増大する費用項目のうち特に大きな比重を増しつつある人件費にどう対処するかも重要な問題である。人件費高騰対策には多くの方法があるが、地場大型小売業では能力開発・少数精鋭主義が最も多く、次に合理化、省力化がつづく。しかし業績からみると、統計的に有意でないが、女子パートの利用など労働力構成の変化を重視している企業が最もよい。すなわち給与体系の変更（たとえば年功給に職能給、職務給を導入）（比率14.05%、業績2.689）、能力開発および少数精鋭主義（34.71%、2.847）、合理化・省力化（26.45%、2.754）、労働力構成の変化（女子パート、臨時工等の利用）（10.74%、3.029）、商品値上その他（14.05%、2.729）となる。これは、地場大型小売業では能力主義・少数精鋭主義を目ざしても、能力開発にたえうるような優秀な人材が集らず、従って、比較的安易な人件費の安い女子パート利用が速効的であるからと考えられる。さらにこの女子パートを突込んでみると、有名百貨店などに勤務経験があり現在主婦の人々が多く、これらの人々は接客マナーが常雇いの一般女子従業員よりよいケースが多く、単に人件費の節約ばかりでなく売上高の向上にもつながっていることも見落せない。事実後述するように全従業員にしめるパートタイマーの比率が30%以上の企業の成長性は最も高く、業績も最もよい。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説4** <地場大型小売業では、人件費高騰対策として多くの企業は能力開発・少数精鋭主義を考えるが、実際に優秀な人材が集まらないせいか、業績はよくない。業績からみると、優秀な女子パートを低人件費で雇うことを考えている企業が最もよい。>

最後にトップの意思決定の重要な対象となる店舗数、平均売場面績、従業員数と業績との関係はどのようなだろうか。これらをまとめると表5のようになる。この表の成長性の欄からわかることは、まず一般に予想される通り、高成長している企業ほど、店舗数、全従業員数は大きくなっている。これはある時点では急成長の結果こうなったのであるが、その時点以降は、店舗数、従業員数がふえて経営規模が増大すると、固定費負担を緩げるためにさらに急成長政策をとらざるをえなくなることを示している。

次に収益性は概して規模が小さい程よいようである。すなわち1店舗当り平均売場面績は500m<sup>2</sup>未満と最小の規模のものが最も好ましく、主力店舗の売場面績も1,000m<sup>2</sup>未満と最小のものが最も好ましく、全従業員数は200人未満と最小のものが最も好ましい。これは地場大型小売業では各店舗ごとの商圈が狭いため、規模を小さくして密度の濃い経営を行うことが投下資本利益率からみて最も好ましいことを示している。最後に成長性と収益性とを統合した財務的業績からみると地場大型小売業は店舗数、平均売場面績、主力店舗売場面績に最適値があるようである。すなわち店舗数では5店以上15店未満の企業の業績が最もよく、各店舗の平均売場面績は500m<sup>2</sup>未満が最もよく、主力店舗売場面績は1,000m<sup>2</sup>以上3,500m<sup>2</sup>未満が最もよい。これらもやはり、地場大型小売業ではその商圈及びマネジャーになりうるような優秀な人材の確保に限界があるためである。かくて次のような仮説がえられる。



表5 店舗数・売場面積・従業員数

店舗数(国内)	比率	成長性	収益性	業績
・ < 5店	38.02%	1.587	1.761	2.507
5 ≤ ・ < 15	41.32	2.000	<u>2.020</u>	<u>2.988</u>
15 ≤	20.66	<u>2.280</u>	1.760	2.980
	100	*		*
平均売場面積				
・ < 500m <sup>2</sup>	30.58%	1.757	<u>2.216</u>	<u>2.931</u>
500 ≤ ・ < 2,000	31.40	<u>2.000</u>	1.868	2.895
2,000 ≤ ・ < 8,000	24.79	1.933	1.600	2.629
8,000 ≤	13.22	1.938	1.563	2.618
	100		*	
主力店舗売場面積				
・ < 1,000m <sup>2</sup>	27.27%	1.728	<u>2.030</u>	2.772
1,000 ≤ ・ < 3,500	31.40	1.921	2.053	<u>2.957</u>
3,500 ≤ ・ < 9,000	21.49	1.885	1.615	2.623
9,000 ≤	19.83	<u>2.125</u>	1.625	2.798
	100		*	
全従業員数				
・ < 200人	33.88%	1.463	<u>2.073</u>	2.653
200 ≤ ・ < 400	26.45	1.875	1.906	2.783
400 ≤ ・ < 1,000	28.93	2.200	1.686	2.879
1,000 ≤	10.74	<u>2.539</u>	1.615	3.121
	100	*	*	

仮説5 <地場大型小売業では、成長性のためには店舗数、全従業員数を増大させることが貢献するが、収益性のためには店舗数、売場面積、従業員数を増大させない方がよい。成長性と収益性とを総合した財務業績からみると、地場大型小売業は、その商圈及び優秀な人材の確保に限界があるせいか最適値が存在する。すなわち店舗数は5店以上15店未満、1店舗当り平均売場面積500m<sup>2</sup>未満、主力店舗売場面積1,000m<sup>2</sup>以上3,500m<sup>2</sup>未満などが最も好ましい>

### 3 組織要因

従来の実証研究では、日本におけるプロジェクトチームは、中堅・中企業では機能しているが、<sup>(注11)</sup>大企業では未だ充分機能していないと言われてきた。ここでもこのことが検証された。まずプロジェクトチームの有無についてみると、上場の大型小売業では、プロジェクトチーム有（比率88.46%

業績2.686), プロジェクトチーム無 (11.54%, 3.637), であるのに対し, 非上場の地場大型小売業では, プロジェクトチーム有 (比率79.34%, 業績2.856), プロジェクトチーム無 (20.66%, 業績2.600) となって, 上場大型小売業ではプロジェクトチームのない企業の方がある企業より業績がよく, 逆に地場の大型小売業ではある方がよい。これは, 地場大型小売業ではそのイメージがそれ程高く定着していないので, たえず消費需要の変化に合わせて商品企画をしなければならないのに対して, 上場の大型小売業では, やはり安定商品が多く, 購入, 販売, チャンネルとも安定しているから, プロジェクトチームを働かせて, 新商品, 新販売チャンネル, 新販売促進などをそれ程積極的に開発してゆかなくてもすむからであろう。

事業部制は半数弱の企業が実施しているがその実施の有無はあまり業績に関係ないようである。すなわち事業部制有 (比率42.98%, 業績2.877), 事業部制無 (57.02%, 2.748) で有る方が無いよりややよいが, 統計的には有意ではない。しかしさらに突込んで事業部制の責任体制までを考えて, 「事業部自体で目標をたてる、, 「本社で目標をたてる、, 「事業部制なし、の3つにわけると, 業績の差は統計的に有意となる。すなわち「事業部自体で目標をたてる、(比率26.45%, 業績2.610), 「本社で目標をたてる、(15.70%, 3.311\*), 事業部制なし (57.85%, 2.754) となり, 本社で事業部の目標をたてる企業が最もよい。これは, まず, いわゆる役割期待を明確にするような組織の職務構成が未だ充分にできてきていないためであり, またさらに地場の大型小売業では事業部をまかせられるだけの優秀な人材を集めにくいためであろう。以上のことから次の仮設がえられる。

**仮説6** <地場大型小売業では, たえず地域社会の消費需要に合わせて商品企画をする必要があるせいか, 商品企画のためのプロジェクトチームの設置が有効である。一方また地場大型小売業では, その規模が小さく優秀な人材が集まりにくく, 職務構成が明確にされていないせいか, 事業部制をもった場合, 事業部自体が目標をたてるのではなく, 本社が目標をたてるような企業の業績がよい。>

企業規模が大きくなるに従ってルーチン業務が増大する。これを処理するために多くの企業でコンピュータの導入が行われているが, 適度のコンピュータ化は企業業績を向上させるが, 過度のそれは, 企業業績, 特に収益性を低下させるようである。すなわち, 給与計算帳簿システムのコンピュータ化は企業業績の向上に貢献するが, 取引先情報, 人事情報のコンピュータファイルシステムなどのように, 大規模の大型小売業にのみ必要な業務のコンピュータ化は業績向上に寄与しない。これをまとめると表6のようになる。これをさらにコンピュータ利用の成長性, 収益性に対する貢献をみるため, 上述の項目の他に, 需要予測のコンピュータ化, 広告効果測定, ダイレクトメールのセンター管理, 配送業務の照合, P. O. S. の5項目を加えて, その実施項目数によってコ

(注11) 同上書; p. 98, p. 487

(注12) 同上書; pp. 120~123

コンピュータ利用の積極性と成長性などの関係をみると表7のようになる。

表6 コンピュータの利用

		比 率		業 績		
		有	無	有	無	
給与計算コンピュータ化	有	52.07%	2.867	無	47.93%	2.734
帳票システムコンピュータ化	有	56.20	2.827	無	43.80	2.773
取引先情報のコンピュータ・ファイル・システム化	有	25.62	2.609	無	74.38	2.870
在庫管理コンピュータ化	有	53.72	2.815	無	46.28	2.789
人事情報のコンピュータ・ファイル・システム化	有	8.26	2.710	無	91.74	2.812

表7 コンピュータ利用の程度

	比 率				
	成長性	収益性	業 績	モラル	
消極的(実施項目2個未満)	39.67%	1.604	2.063	2.747	1.604
普通( // 2 ≤ ・ < 4 )	37.19	2.156	1.822	2.954	1.667
積極的( // 4 ≤ ・ )	23.14	2.000	1.607	2.657	1.893
	100	*	*		

この表からみると、コンピュータの利用を積極的に行うことは、モラルや成長性には貢献するが、収益性は低下させる。これは、コンピュータの積極的利用が従業員に企業の将来性のある積極経営の姿勢として受けとられ、モラルが向上する。またそのある程度の積極性は従業員の創造性の発揮を促進させ成長性も向上させる。しかしコンピュータの過度の利用は経費増をひきおこし、収益性を圧迫するからと考えられる。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説7** <地場大型小売業では、企業規模が小さいせい、どんな企業でも不可欠な給与計算、在庫管理、帳票システムなどについてのコンピュータ化は企業業績に貢献するが、人事情報、取引先情報のコンピュータ・ファイルシステム化などは企業業績を圧迫する。特に需要予測、POSなどの先端的なコンピュータ利用は、従業員のモラルの向上に役立つが経費増を招き収益性は低下する。>

わが国の中堅・中企業では中間管理者の能力開発制度は不可欠である。<sup>(注13)</sup>そこで地場大型小売業でもこれを調査した。また従業員のロイヤリティ意識をたかめるための全社的、間接的な諸制度及び従業員の勤労意欲を高めるための現場的、直接的な諸制度も調査した。すると個々の制度については明確ではないが、全体としてみると、これらの制度は、成長性とモラルの向上に役立つが収益性にはマイナスに作用する。しかも成長性と収益性とを総合した業績からみると、やはりこれらの制度を積極的に実施した方がよいようである。これは、これら諸制度は個々の企業にとって適切なものとそうでないものがあるが、全体としてみた場合、やはりこれら制度を積極的に実施している

(注13) 同上書；p.112

企業は、その積極的経営姿勢が従業員の将来に対する希望をもたせ、モラルを高め、創造性を発揮させ、売上げを伸ばすことになるからであろう。しかしそれら制度はどうしても経費増をまねき利益を圧迫することも避けられない。これらをまとめると、表8、表9のようになる。表8から、個々の制度の有無が業績向上に役立つとは言えないが、成長性、モラルの向上に役立つことは認められる。さらに表9からもそのことが明確に読みとれる。すなわち、能力開発制度もロイヤリティを高める制度もともにそれがより多く実施されるとモラルが高まり成長性は高まる。これらは統計的にも有意である。

これをさらに突込んでしらべるために、これら諸制度の底にある考え方をアンケートで調査して

表8 中間管理者の能力開発制度・一般従業員のロイヤリティを高める制度・勤労意欲を高める制度

能力開発度												
		比率	成長性	収益性	業績	モラル	比率	成長性	収益性	業績	モラル	
部課長の合宿研修制度	有	30.58	2.189*	1.892	3.004	1.703	無	69.42	1.774	1.857	2.715	1.691
外部講習会出席援助	有	84.30	1.941	1.824	2.792	1.755*	無	15.70	1.684	2.105	2.862	1.368
留学制度・研究出向制度	有	14.88	2.167	1.889	2.998	1.833	無	85.12	1.854	1.864	2.769	1.670
能力開発センター	有	13.22	2.125	1.688	2.801	1.844	無	86.78	1.867	1.895	2.803	1.671
資格昇給制度	有	17.36	2.238	1.714	2.930	1.571	無	82.64	1.830	1.900	2.777	1.720
大卒者定期研修制度	有	6.61	2.250	2.250	3.381	1.625	無	93.39	1.876	1.841	2.762	1.699
昇進試験制度	有	18.18	1.773	1.818	2.612	1.750	無	81.82	1.929	1.879	2.846	1.682
論文提出制度	有	12.40	2.133	1.733	2.838	1.967	無	87.60	1.868	1.887	2.798	1.656
ミドルの目標管理制度	有	23.14	1.964	1.750	2.750	1.821	無	76.86	1.882	1.903	2.819	1.656
ミドルのジョブローテーション	有	15.70	2.263	1.737	2.961	1.974	無	84.30	1.833	1.892	2.774	1.642
ロイヤリティを高める制度												
持株制度	有	47.11	1.842	1.825	2.728	1.790	無	52.89	1.953	1.906	2.870	1.609
家族懇親会	有	42.98	1.962	1.789	2.808	1.625	無	57.02	1.855	1.928	2.799	1.746
社内預金制度	有	55.37	2.030	1.806	2.823	1.851	無	44.63	1.741	1.944	2.778	1.500
社宅制度	有	23.14	2.143	1.643	2.794	1.750	無	76.86	1.828	1.936	2.806	1.677
持家制度	有	38.84	1.872	1.915	2.796	1.851*	無	61.16	1.919	1.838	2.808	1.595
カウンセラー制度	有	21.49	1.885	1.923	2.866	1.827	無	78.53	1.905	1.853	2.786	1.658
従業員編集による社内報	有	48.76	2.119	1.746	2.875	1.712	無	51.24	1.694	1.984	2.734	1.677
永年勤続報賞制度	有	81.82	1.929	1.828	2.801	1.677	無	18.18	1.773	2.046	2.814	1.773
週休二日制度	有	72.73	2.001	1.864	2.880	1.716	無	27.27	1.606	1.879	2.598	1.636
企業年金制度	有	47.11	2.000	1.877	2.847	1.798	無	52.89	1.813	1.859	2.765	1.602
成果配分制度	有	44.63	1.907	1.926	2.862	1.815	無	55.37	1.896	1.821	2.756	1.597
財形貯蓄制度	有	50.41	2.016	1.803	2.831	1.648	無	49.59	1.783	1.933	2.775	1.742
社員共済組合	有	35.54	1.907	1.884	2.828	1.884*	無	64.46	1.897	1.859	2.789	1.590
勤労意欲を高める制度												
販売目標管理制度	有	93.39	1.929	1.867	2.822	1.712	無	6.61	1.500	1.875	2.540	1.438
ジョブローテーション	有	28.10	2.088	1.794	2.874	1.882	無	71.90	1.828	1.897	2.776	1.621
仕事達成の報賞制度	有	56.20	1.912	1.765	2.755	1.735	無	43.80	1.887	2.000	2.863	1.642
提案制度	有	60.33	1.849	1.849	2.759	1.801*	無	39.67	1.979	1.896	2.871	1.531

みた。これはいわゆるマズローの欲求5段階説に対応するものである。すなわち、`勤労意欲を増進させるために、現在次のどの考え方を主として重視していらっしゃいますか。該当する箇所1つに○印をおつけ下さい。a 給与、賃金を重視する、b 作業条件を重視する、c 上司と部下との人間関係の改善を重視する、d 同僚間の人間関係の改善を重視する、e 地位、昇進を重視する、f 仕事そのものの充実を重視する。`の質問を行った。回答が偏っていたので、a、bを一つに、c、d、eを一つにそれぞれまとめて`賃金・作業条件重視、`人間関係・地位昇進重視、とし、fはそのままだし、表10をつくった。この表からわかるように、マズローの欲求5段階説の通り、より高次の欲求を重視するに従って明らかにモラルは向上するが、収益性は低下する。これは、労務管理の理念としての、自己実現欲求の重視は勤労意欲を高めるが、理念だけでは財務的な業績の向上をもたらさないからであろう。かくて次のような仮説がえられる。

表9 中間管理者の能力開発制度、一般従業員のロイヤリティを高める制度の実施の程度

能力開発制度	比率	成長性	収益性	業績	モラル
消極的(実施制度数2個未満)	38.02%	1.630	1.826	2.613	1.641
普通( // 2 ≤ · < 4 )	40.50	2.061	1.939	2.965	1.714
積極的( // 4 ≤ · )	21.49	2.077	1.808	2.835	1.750
	100	*			
ロイヤリティを高める制度					
消極的(実施制度数5個未満)	26.45%	1.594	1.936	2.645	1.391
普通( // 5 ≤ · < 8 )	44.63	1.963	1.852	2.835	1.787
積極的( // 8 ≤ · )	28.93	2.086	1.829	2.899	1.829
	100	*			*

表10 勤労意欲を増進させるための理念

	比率	成長性	収益性	業績	モラル
賃金作業条件重視	36.36%	1.886	1.977	2.881	1.625
人間関係・地位昇進重視	39.67	1.833	1.833	2.717	1.652
自己実現重視	23.97	2.035	1.759	2.829	1.862
	100				

仮説8 <地場大型小売業においては、マズローの欲求5段階説にそのような、自己実現欲求重視の理念はモラルの向上に貢献するが、財務的な業績の向上に貢献しない。さらに中間管理者に対する合宿研修制度、外部講習会出席援助などの能力開発制度、一般従業員に対する、持株制度、週休二日制度などのロイヤリティを高める制度、ジョブローテーション、提案制度などの勤労意欲を高める制度は、明らかに従業員のモラルを高め創造性を発揮させ、売上高の向上に貢

献するが，経費増をともなうせいか収益性を低下させる。＞

人件費の高騰に対する具体的対策として，パートタイマー，出向店員の，全従業員に占める割合を調べてみた。これらをまとめると表11，表12のようになる。これらの表からみてまずわかることは，パートタイマーも出向店員も多くなる程従業員モラルが低下するということである。これ

表11 パートタイマーの比率

	比 率	成 長 性	収 益 性	業 績	モラル
・ < 5 %	23.97%	1.621	1.759	2.529	1.724
5 ≤ ・ < 15	29.75	1.583	1.806	2.527	1.694
15 ≤ ・ < 30	20.66	2.240	1.880	3.032	1.680
30 ≤ ・	25.62	2.258	2.032	3.196	1.677
	100	*		*	

表12 出向店員の比率

	比 率	成 長 性	収 益 性	業 績	モラル
・ < 1 %	60.33%	1.945	1.986	2.931	1.760
1 ≤ ・	39.67	1.833	1.688	2.608	1.594
	100		*		

は，パートタイマー，出向店員が多くなりすぎると職場のインティミットな雰囲気は失われ，また彼等が定時には帰ってしまったあと常雇いの従業員が急激に心理的な過重労働感を味わうなどの原因によるのであろう。一方パートタイマーの比率が増大すると財務的業績はすべて向上するが，出向店員の比率が増大すると逆に低下する。これは，パートタイマーの多くは前述したように大手百貨店などの店員を経験した，いわゆる奥様パートが多く，接客販売技術にすぐれ，しかも賃金が安いいため成長性，収益性の向上に寄与するが，一方出向店員は問屋，メーカーの店員が多く，自分の社の商品しか取扱わず，自社のマージンを多くとって，その出向店のマージンを少くし収益性を低下させるものと思われる。以上のことから次のような仮説がえられる。

**仮説 9** <地場大型小売業においては，パートタイマー，出向店員の比率が増大すると，職場の相互扶助のインティミットな雰囲気が失われるせいか，一般従業員のモラルは低下する。しかし，パートタイマーの比率が大きくなればなる程（30%以上），その接客技術がすぐれていて賃金が低いせいか財務的業績は向上する。一方出向店員の比率が大きくなると（1%以上）当社にとってマージンの低い彼等の会社の商品しか売らないせいか財務的業績は低下する。＞

組織要因の最後にモラルと，財務業績との関係のみてみよう。中高卒者のモラルと財務指標との関係は，「モラルは他社と比べて同じあるいはやや低い、(比率 39.67%，成長性 1.771，収益性

2.000, 業績2.846), “やや高い、(48.76%, 1.915, 1.797, 2.716), “非常に高い、(11.57%, 2.286, 1.714, 3.022) となって、明らかに、モラルが高まると成長性は増大するが、逆に収益性は低下する。成長性と収益性を総合した業績からみるとモラルは他社と比べてやや高い程度が最もよい。これは、モラルが高まると創造性が発揮され売上が増大するが、そのモラルを高めるための各種の制度、物的設備などの充実は逆に収益性を圧迫するものと思われる。かくて次のような仮説がえられる。

仮説10<地場大型小売業では、中高卒者のモラルの向上は、その創造性の発揮によって売上を伸ばすが、そのモラル向上のための各種制度、物的設備の充実のために費用がかかるせいか、モラルの向上は収益性と逆相関する。>

#### 4 商品要因

現代のように企業外環境がたえず流動化し、一方企業内の人、物、金がたえず大規模化、固定化しようとするとき、その接点となる商品戦略は非常に重要となる。すなわち現在企業はたえず顧客のニーズに適合させてたえず商品を変えてゆかなければならない。地場大型小売業で重点をおいている主力商品についてまとめると表13のようになる。この表からわかることは、食料品、婦人服に重点をおいている企業の業績がよく、時計・化粧品・薬品・文具などに重点をおいている企業はよくない。とくに食料品は収益性は悪いが成長性が高いため、総合業績からみると最もよくなっている。婦人服は成長性も収益性も高い。逆に時計・化粧品・薬品・文具などに重点をおいている企業は成長性も収益性もよくない。これは低成長時代に転換した現在、所得の伸びの低下にともなって家具・家電・時計などの耐久消費財への支出は減小したが、値のはらない食品への支出は生活の豊さを維持するため、むしろ増え、また婦人のファッションやおしゃれのための支出はOL、主婦を中心にして、低成長時代にも根強く残りそれらはファッション性の故に附価価値が高く収益性を高めているからである。

表13 主力商品

	比 率	成 長 性	収 益 性	業 績
婦 人 服	10.74%	2.000	2.077	2.947
紳士服・子供服・呉服・ その他衣料品	32.23	1.744	1.769	2.640
家具・家電・家庭用品	11.57	1.643	2.071	2.766
食 料 品	32.23	2.205	1.897	3.056
時計・化粧品・薬品・文 具・その他	13.32	1.688	1.688	2.501
	100	*		*

表14 顧客層

	比 率	成 長 性	収 益 性	業 績
ヤング	10.74%	1.385	1.846	2.419
高所得者層	5.79	1.571	1.571	2.337
中所得者層	51.24	1.871	2.032	2.903
その他の顧客層	4.96	1.667	2.167	2.830
特定の顧客層にしばらない	27.27	2.273	1.576	2.861
	100	*	*	

次に主力店舗で重点をおいている顧客層についてまとめてみると表14のようになる。この表からわかることは、成長性からみると「特定の顧客層にしばらない」企業が成長性において最もすぐれているが、収益性では非常に劣っている。収益性及び総合業績においては中所得者層に重点をおいている企業が最もすぐれている（この表で「その他の顧客層」は収益性で最大値をとるが、標本数が少いため統計的に有意にならず議論からはずした）。またヤングとか高所得者層とに重点を絞っている企業は業績はよくない。これらは、地場大型小売業では、ヤング、高所得者層に絞っても消費人口が少ないため成長性、収益性とも悪く、中所得者層ないし特定の顧客層にしばらない企業が総体的に消費人口をより多く吸収するためである。

最後に主力商品のプライスゾーンについてまとめると表15のようになる。この表からわかることは、上場の大型小売業では、プライス・ゾーンとして比較的低いところに設定している企業の業績

表15 プライス・ゾーン

	地 場 大 型 小 売 業				上 場 大 型 小 売 業			
	比 率	成 長 性	収 益 性	業 績	比 率	成 長 性	収 益 性	業 績
比較的高いところに設定	11.57%	1.857	1.714	2.611	11.54%	1.667	1.333	2.160
比較的低いところに設定	15.70	1.947	2.000	2.930	19.23	2.600	2.200	3.474
中間的なところに設定	46.28	2.071	1.911	2.990	30.77	2.125	1.875	2.945
高価格、低価格の二極分化	9.92	1.333	1.667	2.223	26.92	1.571	1.714	2.371
高価格から低価格まで一様分布	16.53	1.750	1.850	2.643	11.54	1.667	2.333	2.893
	100	*		*	100	*		

がよく、非上場の地場大型小売業では、中間的なところに設定している企業の業績がよい。地場大型小売業では、高価格、低価格の二極分化をして設定している企業は特に業績が悪い。これは、上場大型小売業には、全国的な規模のスーパーが多く、スーパーは低価格政策によって成長性を高め、業績をあげているが、地場の大型小売業は、商圈がせまく消費人口も少いので、低価格政策だけでは成長性が望めないためと思われる。さらにそのような地場の大型小売業で高価格、低価格の二極分化の価格政策をとると、地域社会の人々のその店に対するイメージを混乱させ、顧客の足を



遠ざけることになり、業績が低下するものと思われる。以上のことから次のような仮説がえられる。

**仮説11** <地場大型小売業においては、現代のような低成長下においても、必需品である食料品やファッション性のある婦人服を主力商品とする企業が業績がよく、耐久消費財などを主力商品とする企業の業績はよくない。また地場大型小売業は、商圈が狭く消費人口が少いせいか、高所得者層とかヤングなどの狭い階層にしぼらずに中所得者層を中心にした顧客層をその対象と考える企業の業績がよい。さらに地場大型小売業は、全国的な市場を対象とする大型スーパーが低価格のプライスゾーンを設定するのがよいのに対し、やはり商圈が狭く消費人口も少いため、できるだけ多くの顧客を吸引できる、中間的なプライス・ゾーンを設定する企業の業績が最もよい。>  
 大型小売業の商品仕入れは、たえず売れ筋の品に合わせて、行ってゆかなければならず、仕入れの勘は非常に重要である。仕入権限をもつ職位について、まとめると表16のようになる。ここでは本部集中仕入れが最もよく、売場長が仕入権限をもっている企業が最もわるい。これは、売場長に

表16 仕入係

	比率	成長性	収益性	業績
売場長が仕入権限をもつ	33.88%	1.561	1.805	2.534
本部集中仕入れ	55.37	2.075	1.940	2.973
スタッフその他が仕入権限をもつ	10.74	2.077	1.692	2.778
	100	*		*

仕入権限をもたせると、顧客の直接的ニーズがわかって激しい変化に対応しうると言われているが、とかく現場の人々は短期的な動きに敏感すぎて大きな流れを理解しない傾向がある。そのため、より大局的な立場において仕入れる本社集中仕入れの方が、売場長が仕入権限をもつ企業より業績が向上するものと思われる。

仕入れ方法についてみると、委託仕入、売上仕入と比べて買取仕入が圧倒的に多く、業績もよい。すなわち買取仕入 (比率88.43%, 業績2.835), 委託仕入・売上仕入・その他 (11.57%, 2.563) となっている。これは買取仕入れの方が危険負担をするため、意思決定に責任が持たされ創造性を積極的に発揮するためと思われる。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説12** <地場大型小売業では、その仕入は大局的なニーズの流れをつかんで大量仕入する本部集中仕入れが、現場の売場長が細かく売れ筋の商品を仕入れてゆくより好ましく、また仕入れ方法は危険負担を伴う買取仕入れの方が、より積極的に創造性を発揮するせいか、売上仕入、委託仕入れより好ましい。>

## 5 経営基盤要因

いままで述べてきたトップマネジメント、組織、商品の定性要因は潜在的根源的であるが、長期的な観点からすればコントロール可能なものであった。しかしここで述べる経営基盤要因は体質的なものであり、長期的にみてもアンコントロールな性格が強く、しかも対外的関係の強いものである。

まず労組についてみると、従来からの実証研究でもみられた通り、<sup>(注14)</sup> 労組のない企業は労組のある企業より業績がよく、また労組のある企業でも、労組が分裂している企業の業績が最も悪く、労組が上部団体に属していない企業の業績が最もよい。これは、組合が分裂していると労務管理が難しく、また総評傘下の労組は賃金獲得力にすぐれているために財務業績を低下させる、一方労組のない企業は、労組がなくてすむ程企業成長が順調にいつている、あるいは賃金を抑えて収益性をあげているなどによって説明される。これらをまとめると表17のようになる。この表でさらに興味深い点は、労組のない、あるいは労組があっても上部団体のない企業は、財務的業績はよいがモラル

表17 労働組合

	比 率	成長性	収益性	業 績	モラル
同盟あるいは中立系	22.31	1.889	1.630	2.603	1.741
総評系あるいは組合分裂	4.13	1.000	1.600	1.908	1.700
上部団体なし	14.05	1.941	1.706	2.687	1.677
労 組 な し	59.50	1.958	2.014	2.968	1.681
		*	*	*	

は最も低いということである。これは労組がなかったり、上部団体のない御用組合的労組では、従業員の意思が扱み上げられずモラルが低下するものと思われる。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説13** <地場大型小売業では、労組のない企業が過半数をしめ、しかもそれらの企業は人件費上昇の組織的圧力をうけないせいか財務的業績は最もよい。しかし従業員モラルからみると、労組のない企業、あるいはあっても上部団体のない御用組合的労組をもつ企業は、従業員の意思が反映されないせいかモラルは最も低い。>

従来の実証研究、特に製造業の大企業、中堅企業の実証研究では、労使協議制は8割以上の企業にあったが、業績からみると、その協議対象が生産現場の作業条件などに限定するものがよく、経

(注14) 同上書；p.143

(注15)

営全般を対象とするものはよくないとされていた。ところが地場大型小売業では、協議対象を営全般を対象するものが最も業績がよい。すなわち労使協議制で最も重視されてきた事項を次のように3つにわけ、それに答えた企業の比率と業績とをみると、経営方針、製品方針など経営に関する事項(比率9.09%、業績3.297\*)、労働協約の締結など労働条件に関する事項(31.40%、2.637)、作業改善、苦情処理など現場に関する事項(14.88%、2.843)、労使協議制なし(44.63%、2.807)となる。これは、地場大型小売業では、規模が小さく、トップと現場従業員との接触がたえずあるため、たとえ協議対象を経営方針に関する事項重点をおいても、トップの考えと従業員代表の考えと大きく異ることがなく意思決定の敏速性を低下させないし、さらにそのような現場の意思がかえって現実の消費構造の変化を適確に反映しうるためと思われる。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説14** <地場大型小売業は、その経営規模が小さく現場従業員とトップとの接触が緊密なせい  
か、日本の他の製造大企業と反対に、労使協議制の協議対象として、経営方針など経営全般に  
関する事項を重視する企業の業績がよく、労働条件に関する事項だけを重視する企業の業績はよく  
ない。>

現在盛んに行われている他の大手百貨店、大手スーパーとの業務提携は地場大型小売業に有利なのであろうか。今回の調査では、その業務提携を、目的、内容についてしらべてみた。するとどのような目的を重視して業務提携を行っていても、どのような内容の業務提携を行っても、どの位の数の相手企業と業務提携を結んでも、業績にはあまり関係ないことがわかった。すなわち業務提携の目的としては、大量仕入、大量販売のメリット・販売拠点の確保等(比率30.58%業績2.818)、イメージアップ・情報獲得(12.40%、2.636)、資金調達その他(3.31%、3.295)、業務提携なし(53.72%、2.803)で、統計的には有意な差はない。その内容としては、商品の共同企画(比率6.61%、業績2.918)、共同仕入・共同配送(21.49%、2.725)、経営技術等交流・出店調整(14.88%、2.798)、その他(3.31%、3.108)、業務提携なし(53.72%、2.803)で、これも成長性、収益性について考えても、統計的に有意でない。これは、現在の地場大型小売業においては、その業務提携がはじまったばかりであり、またそれぞれ非常に地域的な特性があるため、好ましい業務提携、好ましくない業務提携が画一的にあらわれないためである。

資本提携についても、その有無、相手企業の大株主になっているか否か、などは業績に関係ない。ただ興味あることは、上場の大手百貨店、大手スーパーは資本提携している相手企業の上位10大株主になっている場合は、業績が非常によくする。すなわち、`相手企業の10大株主に入っている、(比率38.46%、成長性2.500\*、収益性2.300\*、業績3.499\*)`相手企業の10大株主に入っていない、(61.54%、1.625、1.885、2.356)となっている。これらのことは、資本提携は、大手百貨店、大手スーパーにとっては有利であるが、提携する地場大型小売業にとってはあまり意味のないものであるこ

とを示している。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説15** 地場大型小売業は、その地域的特殊性のせい、より好ましい、画一的な業務提携、資本提携の方法はない。ただこれらと提携する大手百貨店、大手スーパーの立場からは、その支配企業数が増大するせい、相手企業の大株主になることは業績向上に寄与する。>

総合商社などとの系列化と業績との関係をみると、関係が強化されるに従って収益性が低下するようである。これをまとめると表18のようになる。この表からわかることは、地場大型小売業は総合商社などと販売系列関係を強化すると、財務的業績ばかりでなく、モラルも低下することであ

表18 販売系列化

		比率	成長性	収益性	業績	モラル		比率	成長性	収益性	業績	モラル
グループとしての取引関係	有	15.70	1.842	1.474	2.481	1.658	無	84.30	1.912	1.941*	2.863	1.701
株式の持合い	有	14.05	1.882	1.471	2.504	1.558	無	85.95	1.904	1.933*	2.852	1.712
役員派遣	有	12.40	2.133	1.400	2.649	1.533	無	87.60	1.868	1.934*	2.825	1.717

る。特に収益性の低下は統計的に有意にあらわれる程、明白である。これは、地場製造業が大手メーカーの生産系列に入ると収益性が低下するのと同様で、同じ販売業をやっている大手商社、百貨店などの系列下に入ると、マーゲンの取り合いとなり、収益性を低下させるものと思われる。また役員を派遣されてくるとモラルが特に低下することが目立つ。これも天下り型役員人事に対する反発とみられる。かくて次のような仮説がえられる。

**仮説16** 地場大型小売業では、大手商社、百貨店、スーパーなどの販売系列下に入ることは、お互いに販売マーゲンの取り合いをするせい、収益性が急激に低下する。また系列下に入って役員

の派遣などが行われると、昇進機会の減少に反発するせい、一般従業員のモラルが低下する。>  
一般に資金調達源泉として株主構成をみると、同族持株比率が高い大企業、中堅企業では業績がよいが、中企業、特に製造中企業ではこのことは明確でない<sup>(注16)</sup>とされていた。しかしこの度の地場大型小売業では、大企業なみに、同族持株比率の高い企業は業績がよいようである。ただこの業績も成長性と収益性を分解すると、同族持株比率の増大は、収益性の向上に関係し、成長性には逆に作用する。すなわち、同族持株比率40%未満(比率28.93%, 成長性2.057, 収益性1.571, 業績2.685), 40%以上80%未満(33.06%, 1.925, 1.725, 2.217), 80%以上(38.02%, 1.761, 2.217, 2.953)となっている。これは同族株主の多い地場企業は、トップに当然同族が多く彼等は安全性を重んじて成長性より収益性を重視するからであり、またトップに同族が多くなれば意思決定が敏速になるためと思われる。製造中企業において同族持株比率が高いことは業績に必ずしも貢献しなかったのは、製造業

(注16) 同上書；p.138

においては同族が多ければ意思決定の速度は早くなるが、視野の幅がせまくなり環境変化に適応できない可能性がでてくるからである。一方大型小売業では、同族株主が多くなっても彼等は商人としてたえず環境変化に適応するくせをつけているので、業績は向上するのであろう。かくて次の仮説がえられる。

**仮説17** <地場大型小売業では、同族持株比率が高くてもその商人的感覚が鋭く環境変化に対応する能力にすぐれているせいか、安定利益を望んでも成長性がそれほど低下せず、総合業績からみると同族持株比率が80%以上の企業が最もよい。>

## 6 地場大型小売業の成長要因

従来の実証研究では、わが国の非上場の中企業（製造業）の最も業績向上に貢献する主体的成長要因は、トップマネジメント要因と組織要因だと言われていた。<sup>(注17)</sup> 今回の地場大型小売業でもこのことがある程度検証された。前節までに述べてきた、各種 Item のうち、成長性、収益性、業績に統計的（95%の検定）に有意に貢献するものだけをえらんでその個数を表示すると表19のようになる。この表からわかることは、成長性については圧倒的に組織要因が効いている。この組織要因の

表19 各指標に貢献する Item の数

	成長性	収益性	業績
トップマネジメント要因	8	9	5
組織要因	16	3	4
商品要因	5	2	3
経営基盤要因	1	11	5
計	25	25	17

中には、コンピュータの積極利用、中間管理者の能力開発、プロジェクトチームへのより強力なマネジャーの配置などの積極的な経営姿勢や、その結果たる従業員の平均勤続年数の短縮化などがふくまれている。これらの要因は、企業構成員の創造性の発揮に貢献

し、成長性をたかめている。しかしこれら組織要因における積極的姿勢は、企業経営に財務的負担を増加させ、収益性を圧迫する。従ってこれら組織要因は収益性の向上には貢献しない。

一方収益性の向上には経営基盤要因が最も効いている。この経営基盤要因の中には、固定資金の調達方法、同族持株比率、銀行取引方針などの資金調達関係のものと、販売系列関係のもの、さらに労組などの労使関係のものが入っている。これらの Item の多くは経費削減に有効に作用するものである。このほか収益性にはトップマネジメント要因も貢献するが、役員の平均年齢、在職期間、最高意思決定機関の運営の仕方、平均売場面積などのトップマネジメントの構成、機能及び意思決定の対象となるもので、直接的な経費削減ではなく間接的に収益性に結びつく Item である。

成長性と収益性を総合した業績の立場からみると、圧倒的に貢献するという要因はなくほぼ4つ

(注17) 同上書；p. 552

表20 業績に貢献する上位17個の Item

順位	要因	Item	Category	業績平均値	D値
1	C	プライスゾーン	比較的高いところに設定 比較的低いところに設定 中間的なところに設定 高価格、低価格の二極分化 高価格から低価格まで一様分布	2.612 2.930 2.990 2.223 2.643	0.767
2	B	事業部制の責任体制	事業部自体で目標をたてる 本社で目標をたてる 事業部制なし	2.610 3.311 2.754	0.701
3	A	社長の在職期間	・ $\angle$ 4年 4 $\leq$ ・ $\angle$ 13 13 $\leq$ ・ $\angle$ 21 21 $\leq$ ・	2.487 2.902 3.181 2.721	0.694
4	B	パートタイマーの比率	・ $\angle$ 5% 5 $\leq$ ・ $\angle$ 15 15 $\leq$ ・ $\angle$ 30 30 $\leq$ ・	2.529 2.527 3.032 3.196	0.669
5	D	労使協議機関の協議事項	経営全般に関する事項 労働条件に関する事項 現場に関する事項 労使協議制なし	3.297 2.637 2.843 2.807	0.660
6	C	主力商品	婦人服 紳士服・子供服・呉服・その他衣料品 家具・家電・家庭用品 食料品	2.947 2.640 2.766 3.056	0.555
7	A	成長戦略	時計・化粧品・薬品・文具・その他 吸収合併、業務提携、系列化 新販売方法、サービスの多様化等 店舗の大型化店舗新設 プライベートブランドの強化 その他	2.501 2.500 2.477 3.021 2.851 2.120 3.140	0.544
8	B	従業員平均勤続年数	・ $\angle$ 5年 5 $\leq$ ・ $\angle$ 7 7 $\leq$ ・ $\angle$ 10 10 $\leq$ ・	2.600 2.792 2.629 3.023	0.540
9	A	役員の平均年齢	・ $\angle$ 45歳 45 $\leq$ ・ $\angle$ 50 50 $\leq$ ・ $\angle$ 55 55 $\leq$ ・	2.887 2.613 2.507 2.477 2.992	0.516
10	A	売上高目標	20%未満増 20 $\leq$ ・ $\angle$ 30 30 $\leq$ ・	2.968 3.031 2.861 2.535	0.515
11	A	常務会などの運営の仕方	社長中心 役員の見解を参考にして社長決定	3.012 2.894 2.759	0.496
12	B	製品開発のプロジェクトリーダー	役員の見解中心 常務取締役以上の人 取締役クラスの人 部長クラスの人 プロジェクトチームなし	3.012 2.894 2.759 2.522 2.507	0.490
13	A	店舗数(国内)	・ $\angle$ 5店 5 $\leq$ ・ $\angle$ 15 15 $\leq$ ・	2.988 2.980 2.534 2.973	0.481
14	C	仕入係	売場長が仕入権限をもつ 本部長中仕入	2.778 2.455 2.885	0.439
15	D	資本提携企業からの役員派遣	スタッフその他が仕入権限をもつ 有 無	2.975 2.935 2.515	0.430
16	D	企業利益分配方針	株主への配当 内部留保の充実	2.975 2.935 2.515	0.420
17	D	労働組合	従業員福祉向上など 有 無	2.561 2.968	0.407

の要因が同じようなウェイトで貢献している。その中で強いて言えば、トップマネジメント要因、経営基盤要因がきいている。これは、成長性、収益性にそれぞれ効く要因が、逆方向に貢献する場合が多く、お互にその貢献度が相殺されて、総合業績には貢献しない場合があるからである。この総合業績に統計的に有意に貢献する17個のItemとそのより好ましいcategoryとを表示すると表20のようになる。この表で業績平均値にアンダーラインがしてあるのは、最も好ましいcategoryを示す。またD値というのは1つのItem中に含まれるcategoryの業績平均の最大値(アンダーラインのひいてある数値)の最大値と最小値との差を示し、これが大きい程そのItemは企業業績に貢献すると考える。なぜならばこのD値が小さいItemはそれがどのような状態(category)をとっても業績にあまり関係ないことをあらわし、それが大きいItemはそのとる状態によって業績が大きく作用をうけるからである。

この表20から、現在の地場大型小売業の平均的な意味での最も好ましい経営の仕方をまとめてみよう。すなわち社長はその在職期間が13年以上21年未満と比較的長く、企業を客観的にみる能力にたけ、役員はその平均年齢が45歳未満と最も若く、積極的でしかも柔軟性があり、これらによって構成される常務会などの運営の仕方は社長中心にして敏速な意思決定ができる方がよい。そしてその意思決定の対象たる成長戦略としては、現在の延長線上にあるような店舗の大型化・店舗の新設を考え、具体的には管理限界からして店舗数は5店以上15店未満をもち、売上高目標も過度に高いものではない、年増加率を20%以上30%未満を考えているようなものがよい。事業部制は、本社で目標をたてる本社中心の管理方式をとり、従って仕入れ方法も本社集中仕入れをおすすめ、商品開発のプロジェクトマネジャーも、本社中心にした大型プロジェクトに適応できるような常務取締役以上の方がよい。そしてある程度の成長を維持して、毎年若手従業員を採用し、その平均勤続年数が5年未満となるようにして、企業全体に活力をもたせ、さらに景気の変動、季節変動に対して人件費の圧迫を避けるためにパートタイマーの比率を30%以上においた方がよい。また主力製品としては食料品を中心に考え、そのプライスゾーンは最大公約数的に多くの人々が買いやすい、中間的なところに設定するのがよい。さらに労組ができない程度に労使間に信頼関係を保ち、労使協議制ができた場合は、ざっくりばらんに経営全般の事項について労使が話し合えるような、信頼関係の高い企業がよい。最後に企業利益の分配方針として株主への配当、内部留保の充実を考えても、他の大手商社、百貨店、スーパーなどの提携企業から役員のパイプがない、独立性指向の強い企業が好ましい。

ここで述べられたこれらの好ましい条件は、平均的なものであって、このようにするとすべての企業の業績が向上するものでないことは留意しておかなければならない。

<附記> この小論は文部省科学研究助成金による総合研究の成果の一部であり、小生のほか、この共同研究に参加された方々は、慶応義塾大学；藤森三男，十川広国，香川大学；鈴木勝美，名古屋商大；土居弘元，今口忠政，亜細亜大；池島政広の諸氏である。