

Title	ホームセンター企業におけるチェーンストア経営
Sub Title	
Author	岡本, 大輔(Okamoto, Daisuke)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2006
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.49, No.4 (2006. 10) ,p.101- 114
JaLC DOI	
Abstract	1970年代以降, 順調な成長を遂げてきた日本のホームセンター業界では, 21世紀に入りホームセンター企業の成長が鈍化してきている。成長に大いに貢献してきた本部中心のチェーンストア方式は, オーバー・ストア状態になった現在のホームセンター業界において, 本部の権限が大きすぎ, 各個店の店舗レベルの力が十分に発揮されず, 個性化・多様化する消費者ニーズに十分対応できない, という問題点の故, 変化を余儀なくされている。本小論では, ホームセンター企業における望ましいチェーンストア経営を考えるため, 21世紀HC 経営研究会のデータを利用し, 本部中心のチェーンストア経営と店舗レベルで力を発揮する個店経営とでの業務の分担状況, そしてそれらの企業業績との関連を調べた。その結果, 店舗レベルの業務を現状よりももっと重視していくべきであり, 本部レベルの権限の減少が望まれる, という結論を得た。全体の方向性を決定するWHAT のレベルは本部担当, その後の効率的な実行段階であるHOW のレベルは店舗に任せるべきである, といえる。
Notes	堀田一善教授退任記念号
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20061000-0101

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.

ホームセンター企業におけるチェーンストア経営

岡 本 大 輔

<要 約>

1970年代以降、順調な成長を遂げてきた日本のホームセンター業界では、21世紀に入りホームセンター企業の成長が鈍化してきている。成長に大いに貢献してきた本部中心のチェーンストア方式は、オーバー・ストア状態になった現在のホームセンター業界において、本部の権限が大きすぎ、各個店の店舗レベルの力が十分に発揮されず、個性化・多様化する消費者ニーズに十分対応できない、という問題点の故、変化を余儀なくされている。本小論では、ホームセンター企業における望ましいチェーンストア経営を考えるため、21世紀 HC 経営研究会のデータを利用し、本部中心のチェーンストア経営と店舗レベルで力を発揮する個店経営とでの業務の分担状況、そしてそれらの企業業績との関連を調べた。その結果、店舗レベルの業務を現状よりもっと重視していくべきであり、本部レベルの権限の減少が望まれる、という結論を得た。全体の方向性を決定する WHAT のレベルは本部担当、その後の効率的な実行段階である HOW のレベルは店舗に任せるべきである、といえる。

<キーワード>

ホームセンター企業、チェーンストア経営、個店経営、収益性

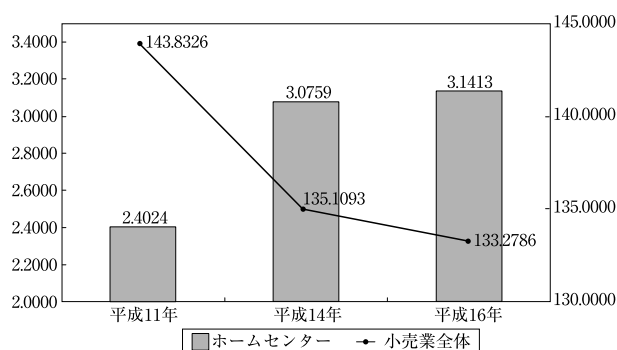
1 はじめに

2006年3月発表の商業統計¹⁾によれば、小売業全体の年間商品販売額は133兆2786億円で、前回平成14年調査比マイナス1.4%である。これに対して、前回調査から新業態として新しく区分されたホームセンター部門²⁾の年間商品販売額は3兆1413億円で、前回調査比プラス2.1%となっている。日本のホームセンター市場は1970年代以降わずか30余年で3兆円を越える巨大市場に成長

1) 平成16年調査確報・業態別 (<http://www.meti.go.jp/statistics/data/h2sc000j.html>)。尚、商業統計は5年ごとの調査であり、調査年の2年後に簡易調査が行なわれる。最新調査は平成14年であり、平成16年は簡易調査。

2) ホームセンターの定義は、住関連スーパー（売場面積250m²以上、住関連売上70%以上）のうち、金物・荒物・農耕用品売上合計が0%以上70%未満。詳しくは注1のサイト参照。

図表1 商業統計による年間商品販売額（兆円）



したことになり、現在、店舗数3565店、上場企業13社を含む178社が存在している³⁾。商業統計においても独立業態として調査対象になり、小売業全体に比べてまだまだ成長している市場であるといえる。これは従来の衣料品・食料品を中心とするスーパー・GMSなどと異なり、それまで長く買い物の真空状態だったノンフーズ分野をカバーするDIY志向の店として誕生し、金物店では買えなかったネジ・クギ・金物や工具、長尺ものの木材、切売りで購入できるインテリア用品、軽家具、そして園芸やペット用品、果てはティッシュや洗剤などの消耗品に至るまで幅広い商品を扱い、業種店の金物店市場、あるいはGMSの住居関連部門の市場を奪い、さらに住宅関連市場そのものの需要を掘り起こし、拡大させてきた結果である⁴⁾。

しかしながらその高成長も21世紀に入ってから鈍化し始め、現在も商業統計ではプラス成長となっているものの、その成長率は減少傾向である。たとえば前述のプラス2.1%も2年分の成長率なので、年単純平均にすればプラス1%強であり、前回の商業統計発表時の年単純平均成長率プラス9%強に比べて大きく下回っている⁵⁾。業界全体が大きく成長してきた20世紀に比べ、21世紀のホームセンター業界では、いわゆる勝ち組と負け組の差が大きく出てきた、といえる。その差の原因はどこにあるのであろうか。そのひとつにチェーンストア経営の適用問題がある。すなわち、ホームセンターはスーパー・GMSなどと同じく米国チェーンストア理論を柱に成長してきたが、そのスーパー・GMSのチェーンストア経営に陰りが見え始めたのと同様、ホームセンターのチェーンストア経営にも問題が出てきているのである。本小論では、ホームセ

3) 2005年7月現在、アイリスオーヤマ株式会社調べ。

4) 大山健太郎 [2001] pp.33-35. また、ダビッドソンらは「ホーム・インプローブメント・センターは、関連性のある商品とサービスのより良い組合せを“提供する”ことに、まず力点を置いた。……品ぞろえは、金物屋であろうと、建築資材業者であろうと、どちらもかなわない。これに加えて、多くのホーム・インプローブメント・センターは、広範囲の顧客相談や家庭改善についての店内セミナー、時には、ドウ・イット・セルフアータチの下請援助もする。こうした全体的な提供を行なう場合には、価格は1つの要素ではあるが、相対的には小さな要素に過ぎなくなるわけである。」と述べている。ダビッドソン他 [1977] p.33.

5) 図表1のように商業統計平成14年調査によると、ホームセンター部門年間商品販売額は、平成11年調査に比べてプラス28.0%となっている。尚、ホームセンター部門は平成14年調査より設置されたが、平成11年データは平成14年調査時に、遡って算出・公表されている。

ンター企業におけるチェーンストア経営を検証し、どのような適用方法を採用しているホームセンター企業が高収益を上げているのか、という観点からの調査と分析を行なう。次章以降では、まずチェーンストア経営を概観し、スーパー・GMS等での近年の問題点を探り、さらにそれらをホームセンター企業に当てはめた場合にどうなるかを考察し、ホームセンター企業での望ましいチェーンストア経営を探る。そして実際のデータを用いた実証研究により、その是非を検討する。

2 チェーンストア経営とその問題点

チェーンストア経営が成立したのは1910年代から1920年代のアメリカであり、その後1930年代初めに日本の流通関係者（主として百貨店）によって注目された。それはチェーンストア経営の成長性の高さとともに、店舗運営とマーチャダイジング、在庫管理、販売促進方法などの小売マネジメント手法の新しさ故のことであった⁶⁾という。国際チェーンストア協会の定義によれば「チェーンストアとは、単一資本で11店舗以上の店舗を直接経営管理する小売業または飲食業の形態」となっており、また日本チェーンストア協会ではその会員資格として「チェーンストアを営む小売業法人であって、11店舗以上または年商10億円以上のもの⁷⁾」としている。いずれにしても、多店舗展開による標準化・分業化などによる規模の利益が追求される。すなわち、そこで理想とされるのは店舗と品揃えの標準化、仕入れと販売の分離、本部における計数管理とマーチャダイジング計画策定、店舗運営と販売方法のマニュアル化、単品大量仕入れによるコスト削減、そして大量販売力を前提としたPBの開発などである⁸⁾。従ってチェーンストア経営の特徴は、多店舗展開を基本とし、経営者及び従業員の給与・仕入れコスト・情報システム機器等の固定費などを多くの店舗数で割り振るところにあり、店舗数が増えるほど一店舗あたりの間接経費の負担を少なく出来る⁹⁾ところにあるといえる。

この経営方式は日本のスーパー・GMSなどに取り入れられ、大いにメリットが享受され、それらの発展の原動力となってきた。モノが足りない時代、需要が供給を上回る時代、作れば売れる時代には、非常にうまく機能してきたシステムであった。ところが、その後環境は大きく変化し、メリットよりもデメリットが指摘されるようになる。鈴木氏はその背景として、次の要因を指摘している。

- ・ 多様な消費者ニーズに基づくライフスタイルの変化
- ・ 人口構成や家族構成の変化に伴う消費生活と購買行動の変化
- ・ 中央集権主義から地方分散化主義への移行による地域市場の細分化傾向

6) 三村優美子 [2002] p.37.

7) 日本チェーンストア協会 (<http://www.jcsa.gr.jp/>)

8) 三村優美子 [2002] p.38.

9) 鈴木豊 [2001] p.27.

- ・店舗の過多性による一人当たり売り場面積の拡大傾向
- ・大店立地法の施行による新たな出店規制環境の創設
- ・外資小売業の参入による国際的寡占化の進行

そしてその結果、本部が一括集中仕入れ方式によってコストダウンを図り、それら商品を一方的に各店舗へ送り込み、その売上と粗利をただ管理しておく経営はもはや成り立たなくなっており、今日では、各店舗において売上と利益のすべてを自主的に管理・調整していくことが不可欠である、その理由は、低消費・高コスト時代に突入し、人件費、家賃、水道光熱費など、本部が決定している経費のすべてを店舗の資源として効果的に運用していかなねばならなくなったから、¹⁰⁾としている。

また三村教授は、従来のチェーンストア・モデルに対して、成長業態として注目されたコンビニエンスストアが新しいタイプのチェーンストア・モデル（修正チェーンストア・モデル）を提示した、として、その特徴を、店舗の品揃えの完全な標準化・POS 単品管理を駆使することで無駄な仕入れと在庫の排除・適時適量の品切れなき物流システムに支えられた効率的な店舗運営としている。氏によれば、1970年代までのチェーンストア・モデルが、後方垂直統合と集権的組織を特徴として規模と範囲の経済に競争優位を求めようとしていたのに対して、新しいチェーンストア・モデルでは、緩やかな垂直的機能連携と分権的組織を特徴として速度の経済に競争優位を求めるものであり、従来のチェーンストア・モデルがテイラーの科学的管理法とフォードの大量生産システムの流通への応用と考えられることに対して、修正チェーンストア・モデルは適時適量という表現が示すように、基本的にトヨタ・システム（リーン生産システム）の流通への応用モデルである、¹¹⁾という。

また小川教授は、本部がすべての中心という従来の方式は、需要が供給よりも大きな時代には適していた、現在は売れない商品はいくら価格を下げたところで永遠に売れない、さらに店舗の周りにその市場の魅力度を察知して競合企業が店舗を出店させ、競争は激化し、オーバー・ストアの状態である、個店ごとのきめ細かい市場対応が必要となってきた、¹²⁾としている。そこで、氏は「ダイヤモンド・チェーン経営」を提唱し、その特徴として、返品制が生み出すムダを排除し、組織能力の向上を図る「取引制度革新」、バイヤーや店長の俗人的才覚や努力に頼る担当者任せから脱却し組織全体でノウハウを共有しプロセスを透明化する「営業革新」、本部・店舗の二分法から脱却し個店が直面する市場への細かい対応を行ないつつ規模のメリットを活かす「組織革新」、本部・店舗間で双方向コミュニケーションを図る「コミュニケーション革新」、多頻度小口配送を実現する「物流革新」という5つの革新を挙げている。¹³⁾

同様の指摘は他にも多く、たとえば三家教授は80年代前半に早くも、当時のチェーンストア形

10) 鈴木豊 [2001] p.175.

11) 三村優美子 [2002] pp.38-39.

12) 小川進 [2000] p.210.

13) 小川進 [2001] pp.45-57.

態と今後予測される小売形態として、前提需要は“同質性から異質性へ”，活動方向は“多店舗同質的需要から各地域需要対応へ”，組織は“主要機能本部集中から店舗・売場への分権化へ”，基本的マーチャングイジングは“マスから多品種へ”，顧客吸引要因は“低価格から品揃えへ”，¹⁴⁾来店目的は“買い物から買い物プラス α へ”と変化する，としている。

チェーンストア経営は時代とともに変化を余儀なくされてきた。この方式を取り入れ，後発で発展してきたホームセンター企業にも全く同じ現象が21世紀に入って現れてきている，ということが考えられる。すなわち，ホームセンター企業においても当初有効に作用していたチェーンストア経営に問題点が出てくるようになり，本部中心ではなく，個店への分権化の必要が叫ばれるようになってきているのである。このような状況において，アイリスオーヤマ株式会社・日本総合研究所は APPENDIX に示すような新しいホームセンター経営を考える「21世紀 HC 経営研究会」を発足させ，数社のホームセンター企業の協力を得て，データ収集・現状分析を行なってきた。筆者はそれらの結果を受け，今後のホームセンター企業の経営に関していくつかの分析結果を公表してきた。¹⁵⁾それらによれば，ホームセンター企業の店舗の業績を左右する要因として，下記の事実が検証されている。

- ・ 売上の部門集中度（店舗により10-15部門程度の商品を扱っているが，そのうち売上上位3部門から5部門程度に商品を絞って，個店の強みを明確化している店舗の業績が良い）
- ・ 価格競争力（特売商品に関しては競合店舗に比べて価格競争力を持つことが重要だが，定番商品に関してはそれほど重要ではなく，全体として安さをアピールするよりも品揃えをアピールできる力を持った店舗の業績が良い）
- ・ 店長（同じ競争条件の店舗であっても，店長の経験，モノの考え方は大きく業績に影響する）
- ・ 正社員比率（人件費を低く抑えることは高業績を上げるために重要であるが，それを重視し過ぎ，パート・アルバイト比率が上がりすぎ，正社員比率が下がると業績に悪影響を及ぼす。幅広い商品知識を持ち，的確な接客が出来る正社員のいる店舗の業績が良い）

これらの結果から，本部が多くのことを決め，個店はそれらの計画を忠実に実行していく方式の昔ながらのチェーンストア経営では，ホームセンター企業にとっても多くの問題が浮上してくると思われる。各個店へのある程度の権限委譲が必要不可欠である，と言える。とはいえ，チェーンストア経営のメリットも無視できないので全面的に個店に依存，というわけにもいかない。現実問題としては各種業務をすべて本部レベルで行なう「チェーンストア経営」とすべて個々の店舗レベルで行なう「個店経営」のどちらも極端であり，それぞれを織り交ぜた折衷案，ということになると予想される。もう少しいえば，全体の方向性を決める大枠は本部が担当し，細かいレベルの調整は個店に任せる，という方式が考えられる。そこで，以下では21世紀 HC

14) 三家英治 [1982] pp.130-139.

15) 拙稿 [2002]，拙稿 [2003]，21世紀ホームセンター経営研究会（編）[2003]，拙稿 [2004]

経営研究会が最近行なった調査から、チェーンストア経営と個店経営の分業の仕方に関する検討を行なう。

この調査は、分業に関して、どのような業務をどちらがどの程度負担するのか、という具体的な実態を調査し、その全体像を探るファクト・ファインディングのための調査のため、それほど詳しい仮説を立てることは出来ないが、これまでの考察から大筋では下記のような仮説が考えられる。

- ・従来のチェーンストア経営のような、本部決定・個店実行という分業ではなく、本部の権限を減少させ、個店の権限を増加させる方式が有効である
- ・その内容としては、本部が全体の方針を決め、より細かい業務レベルは個店に意思決定を移譲する、という方式になる

3 ホームセンター店舗データによる実証研究

3-1 サンプルとデータ

本章では、21世紀 HC 経営研究会が行なった「ホームセンター企業幹部社員アンケート調査」データを用い、各店舗の経営方式に関する分析を行ない、前述の仮説に関する検討を行なう。本調査では全国の HC 42社にアンケートを出し、26社111人から回答を得ている。111人の内、店長が53人、バイヤーが58人である。アンケートでは各種業務について、商品部・営業部といった本部が責任を持つチェーンストア方式の運営が行なわれているのか、あるいは店舗が責任を持つ個店レベルでの運営が行なわれているのか、が問われ、さらにそれらの方式の結果、現状でうまくいっているか否かが問われている。本章の分析では、まずこれらの集計結果から現場での業務運営の方法の動向を探る。次にその結果、それらの業務運営方法がうまくいっているか否か、との質問との関連が調べられる。さらに、それらの人々が属する企業が上げている業績との関連が分析され、各種業務運営の方法の是非が考察される。

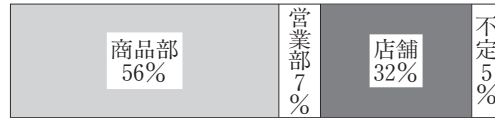
このデータには、同じ企業に属する複数の店長、複数のバイヤー（多くは2名ないし3名）の回答が含まれているので、企業業績との関係を見るとき、それらに対する業績は皆同じものになってしまう。しかしアンケートを見ると、同一企業内でも業務に関する回答は必ずしも一致していない。つまり、ひとつの企業内でも、本部が担当するのか、店舗が担当するのか、ということに関してきちっと決まっているものと決まっていないものがバラバラにある、ということになる。そこで今回はすべて独立サンプルと考え、店長・バイヤー一人一人の各業務に対する行動・考え方と彼らが属する企業の業績との関係を $QAQF^{16)}$ で分析する、という方法をとる。QAQF での分析基準としては収益性（HC 部門の売上高経常利益率、全社の売上高当期利益率、ともに5点満点

16) 定性要因の定量分析法 (Quantitative Analysis for Qualitative Factors)。詳しくは岡本大輔 [1996] pp.5-6.

図表 2 店舗の売上実績責任



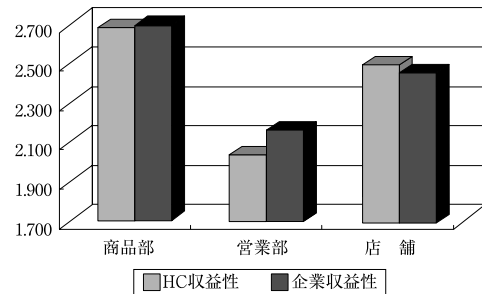
図表 3 店舗の粗利額責任



図表 4 店舗の売上実績責任と収益性

責任	HC 収益性			企業収益性		
	全体	店長	バイヤー	全体	店長	バイヤー
商品部	*2.678	2.403	*2.769	*2.817	2.795	*2.826
営業部	2.034	1.995	2.044	2.159	2.267	2.116
店舗	2.494	2.702	2.247	2.450	2.575	2.303

図表 5 店舗の売上実績責任と収益性 (全体)



に基準化)¹⁷⁾を用いる。

3-2 分析結果

3-2-1 売上実績責任と粗利額責任

まず最初に「店舗の売上実績責任」をどの部門が負っているか、という質問を見ると、図表2のように、「店舗」という回答が68%で最も多く、「商品部・営業部」を合わせた本部レベルが28%であった。一方「店舗の粗利額責任」に関しての質問では、「商品部」が56%で最も多く、「営業部」と合わせた本部レベルが63%となり、「店舗」は32%であった(図表3)。通常よく言われるように、売上責任は店舗、粗利責任は本部、という結果となっている。ここでそれぞれの方式と、その回答をした店長・バイヤーの所属する企業の業績との関係を見ると、「店舗の売上実績責任」と収益性との関係では、全体として商品部が責任を持つ企業の収益性が統計的に有意に高くなっている(図表4図表5)。一方「店舗の粗利額責任」と収益性との関係を見ると、店舗が責任を持つ企業の収益性が高くなっている(図表6図表7)。つまり、売上責任と粗利責任に関して、業績との関係は実態と逆になっている。実態では、売上に関しては店舗責任、粗利に関しては商品部責任、という企業が多いという話をよく聞き、今回のデータでもそうなっている。ところが収益性を見ると、逆の関係で、売上は商品部が責任を持ち、粗利は店舗が責任を持つ、という企業で高くなっているのである。

何を売るのか、という商品の選択は本部・商品部に任せて、コストまで考慮した粗利は店舗責

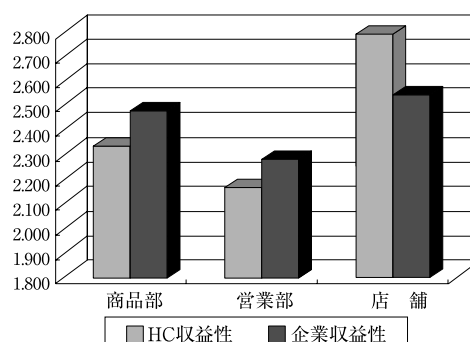
17) 各社 HC 部門売上高および HC 部門経常利益は、アイリスオーヤマ株式会社による推計。全社の売上高及び当期利益は、帝国データバンク [2006] による。

18) 下線は最大値、*は5%統計的有意を示す。以下同様。

図表6 店舗の粗利額責任と収益性

責任	HC 収益性			企業収益性		
	全体	店長	バイヤー	全体	店長	バイヤー
商品部	2.330	2.329	2.330	2.472	2.539	2.429
営業部	2.159	2.275	2.135	2.280	2.862	2.183
店舗	*2.788	2.986	2.441	2.540	2.658	2.334

図表7 店舗の粗利額責任と収益性（全体）



任とすべきではないか、ということが考えられる。もちろん単一製品に関する仕入れ値を店舗側で左右することはできないので、単一製品に関する粗利に責任を持つことはできない。しかしどの製品を売って粗利の合計額をどのくらい達成するのか、ということは店長の重要な仕事といえる。粗利の少ない製品をどんどん売っても、売上は伸びるかもしれないが粗利は増えない。同様にそれぞれの製品を値下げすれば売れるかもしれないが粗利は増えない。この責任、つまり粗利を意識した店舗経営の責任を店舗レベルで負わず、本部レベルで負担してしまえば、店舗の、そして店長の最も重要な仕事を奪ってしまうことになる。逆に言えば、この仕事をしっかりと店舗レベルに任せ、各店舗で粗利を意識した店舗運営を行なっている HC が、企業レベルにおいても成果を出している。現在の HC 経営において、本部の関与が大きすぎ、店舗レベルの業務・責任が軽視されすぎているのではないか、という大筋の仮説は支持されている、といえる。

3-2-2 本部レベルの仕事【商品ラインの決定他】

本部が売上責任を持つということはどういうことかを考えるため、何を売るか、という問題、「商品ライン決定の責任部門」という質問項目を見る。「商品部決定+店舗意見反映¹⁹⁾」という回答が最も多く36%、次いで「商品部決定」33%、「商品部決定+店舗・営業部意見反映」28%となり、「店舗決定+商品部支援」という回答はわずか3%であった。またそれぞれの方式がうまくいっているかどうかの自己評価を6点満点で見ると、「店舗決定」とする場合に最も低く、「商品部+店舗・営業部」とする場合に最も高くなっている（図表8）。業績との関係を見ても「商品部+店舗・営業部」とする企業が高収益の傾向である（図表9）。商品ライン決定には店舗と営業部の意見も反映されるべきと言えるが、ここで確認しておきたいのは、ほとんど商品部で決める、ということで、商品ラインの決定は本部レベルの仕事であるという点である。店舗で何を売るかを決める、商品ラインを決める、ということはないのである。

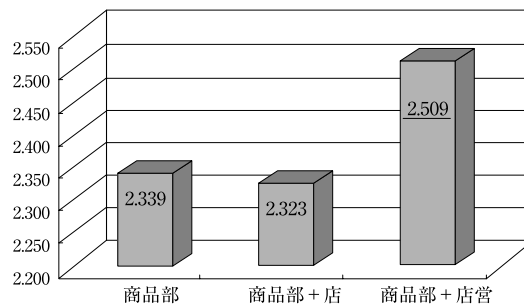
「チラシ掲載商品選定」についてみると、「商品部全て選定」が最も多く55%、「商品部選定、店舗意見加味」33%、「商品部・営業部選定」5%、「営業部選定」4%、「営業部選定、店舗意見加味」3%となった。自己評価を見ると、商品部全て、とする人がその結果、うまくいっている

19) 実際のアンケートでは「商品部がほとんどを決定するものの、店舗の意見も反映される」となっているが、図表の表記との統一を図るため、省略形での表記を用いる。以下同様。

図表 8 商品ラインの決定

	自己評価
商品部	3.243
商品+店	3.400
商品部+店営	<u>*3.548</u>
店舗+商	2.000

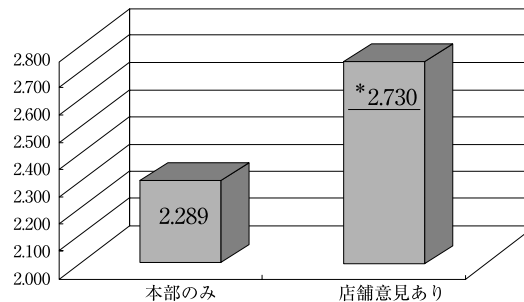
図表 9 商品ラインの決定と企業収益性



図表10 チラシ掲載商品の選定

	自己評価
商品部	<u>*3.508</u>
営業部	3.250
商+営	2.833
商品部+店	3.457
営業部+店	1.667

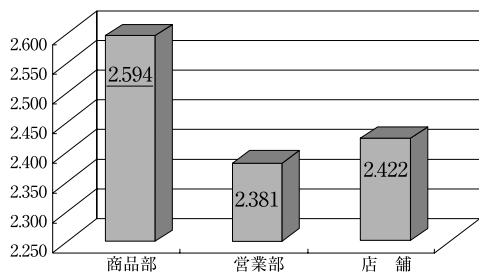
図表11 チラシ掲載商品選定と企業収益性



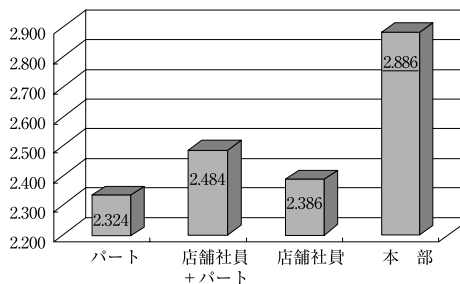
と感じている（図表10）。ところが業績との関係を店舗の意見を考慮しない場合とする場合と比較すると、圧倒的に店舗の意見を考慮するとする企業が高収益を上げている（図表11）。ここで確認しておきたいことは次の2点である。まずチラシ掲載商品は本部（商品部）で選ぶが、店舗の意見も考慮すべきであることで、いくら本部レベルで選ぶといっても、店舗の意見も重要であるという点。もうひとつは本部レベルの業務か、店舗レベルの業務か、という話になると、やはり本部レベルの業務であるという点である。これは、最初に論じた、扱う商品をどうするのか、という問題であり、商品ラインの決定とも密接に関連しており、本部レベルの業務である、と言える。またこの問題は在庫管理においても同様で、「在庫管理の責任部門」をみると、“商品部” 22%，“営業部” 7%，“店舗” 70%，“不定” 1%となっているが、業績との関係を見ると、商品部責任とする企業が高収益を上げている（図表12）。

次に「定番商品の発注」に関する質問では、“店舗社員発注”が53%で最も多く、“店舗社員指示・パート・アルバイト発注” 20%，“規定に従いパート・アルバイト発注” 17%、となり、“本部発注”はわずか10%であった。ところが業績との関係を見ると本部発注を行なっている企業が高収益となった（図表13）。データは割愛するが「季節・特売商品」でも同様の傾向が見られる。これらも、全体として何を売るかという問題であり、商品ライン、チラシ掲載商品、在庫管理の項と同じ結果になっている。

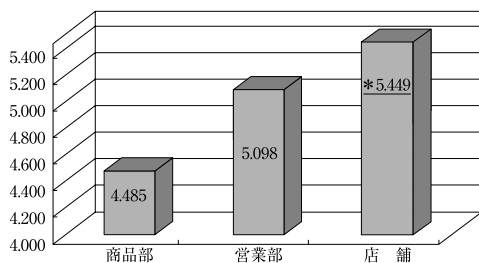
図表12 在庫管理と企業収益性



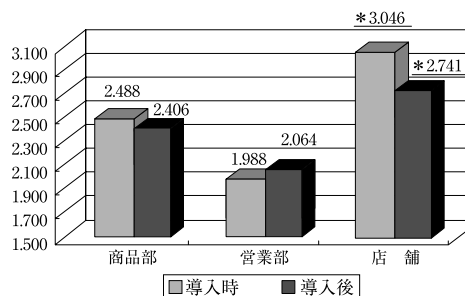
図表13 定番発注と企業収益性



図表14 ゾーニング・レイアウトと企業収益性



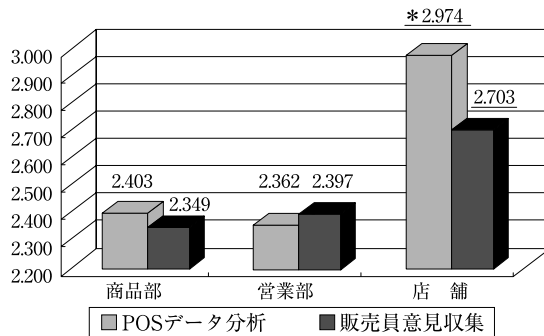
図表15 POP作成と企業収益性



3-2-3 店舗レベルの仕事【ゾーニング・レイアウト他】

「ゾーニングやレイアウトの責任部門」という質問を見てみると、「商品部」66%、「営業部」20%、「店舗」10%、「不定」4%という回答であったが、業績との関係を見ると、「店舗」とする企業が高収益を上げている（図表14）。食品スーパーなどのように「入り口から左に入ってまず野菜売り場があり、時計回りに移動しながら壁面に魚・肉類、牛乳・ジュース類が続き、売り場中央部にドライ食品、パントリー商品があるといったある程度標準的なレイアウト」のないHCにとって個店レベルの責任は大きい、と言える。「POP作成部門」という質問では、商品導入時に「商品部」55%、「営業部」24%、「店舗」15%、「不定」5%であるが、一方商品導入後では「商品部」25%、「商品部+店舗」12%、「営業部」8%、「営業部+店舗」8%、「店舗」42%、「不定」5%となっている。最初は本部レベルの仕事、その後は店舗レベルの仕事が増えるもののやはり本部の方が多い、という傾向である。ところが業績との関係を見ると導入時もその後も店舗が作成する、という企業が圧倒的に高収益をあげている（図表15）。POPを商品部がやるケースは多いが現場の問題であり、店舗に任せるほうが良い、と言える。POPで何をアピールするか、顧客に何を考えてもらうのかは、ゾーニング・レイアウトとも密接に関係してくる。ゾーニング・レイアウトで商品をアピールしてまずは顧客の注意を引き、そこに見合ったPOPに細かい解説がついていなければならない。この組合せは店舗によって異なるので、現場の問題であり、店舗に任せるほうが良い、と言える。

図表16 POS データ分析・販売員の意見収集と企業収益性



図表17 販売員の意見収集

	自己評価
商品部	2.941
営業部	2.818
店舗	*3.200
不定	2.944
していない	1.000

「POS データ分析部門」を見ると、「商品部」67%、「営業部」15%、「店舗」11%、「不定」7%で、ほとんど本部レベルの仕事になっている。しかし業績との関係を見ると、店舗で行なっている企業が高収益である（図表16）。これは現場レベルの話なので、現場で分析するほうが効率的ということである。実際問題としてはなかなかできないが、この難しい課題を解決している企業が高収益を上げていることも事実である。現場の情報は現場で分析して、組織内でその結果を共有することが高収益につながる。

POS データ分析、という難しい話になるが、現場情報を集めて、皆で共有できるようにするだけでもだいぶ違う。「販売員の意見収集」を見ると、「商品部」15%、「営業部」30%、「店舗」36%、「不定」16%、「していない」2%、という結果である。意見収集程度だと店舗で行なっているという回答が3割を超すが、それでも本部レベルのほうが多い、という現状である。自己評価を見ると、店舗レベルで行なっていると回答した人ほど、うまくいっていると感じている（図表17）。そして業績との関係では、店舗レベルで行なっている企業が高収益を上げている（図表16）。店舗レベル、現場レベルでの意見収集が必要といえる。

4 要約と結論

日本のホームセンター市場は1970年代以降、わずか30余年で3兆円を越える巨大市場に成長し、現在もまだ成長市場である。既存の住関連市場を取り込むとともに、その潜在的ニーズを掘り起こし、住関連市場自体を拡大・成長させてきた。しかし21世紀に入りその成長が鈍化し、その経営方式に問題点が指摘され始めている。GMS・スーパー同様、チェーンストア経営の方式をうまく取り入れて成長してきたホームセンター各社であるが、現在のオーバーストアの状況に足踏み状態の企業が増えてきている。本部中心のチェーンストア方式は、多店舗展開による標準化・分業化などによる規模の利益が追求され、ホームセンター市場でもその草創期にあっては十分機能してきたが、現在ではデメリットの方が大きくなってきている。本部の権限が大きすぎ、各個店の店舗レベルの力が十分に発揮されておらず、個性化・多様化する消費者ニーズに十分対応で

きていない、という問題が指摘されている。本小論では、ホームセンター企業における望ましいチェーンストア経営を考えるため、21世紀HC経営研究会のデータを利用し、本部中心のチェーンストア経営と店舗レベルで力を発揮する個店経営とでの業務の分担状況、その結果としての企業業績との関連を調べた。

具体的には実証研究において、本部レベルで行なったほうが良い業務と店舗レベルで行なったほうが良い業務をアンケート調査分析によりいくつか例示した。本部レベルの業務が望ましい、としたものの中にも、本部が中心となつて行なうものの店舗レベルの意見も取り入れるべき、というものも多く、全体的には仮説どおり、店舗レベルの業務を現状よりもっと重視していくべきであり、本部レベルの権限の減少が望まれる、という結論になった。

各業務が本部レベルの仕事か、店舗レベルの仕事かを決める際には、仮説で提示したように、本部が全体の方針を決め、より細かい業務レベルは個店に意思決定を移譲する、という方式が有効であることも確認できた。換言すれば、各業務をWHATとHOWに分けて考える方式、とも言える。ここでWHATとは全体の方向性の決定、何をするかという業務の方針・内容の決定という問題であり、HOWとはWHATで決めた枠内でそれを如何に効率的に行なうかという実行方法の問題である。このように分けて考えれば、本部はWHAT担当、店舗はHOW担当という具合に分けることが出来る。WHATの最大要素は、店で何を売るかという意思決定であり、商品ライン、チラシ掲載商品を本部が決め、そのための在庫管理、それに沿った定番商品の発注も本部中心となる。HOWは、WHATをどのように実現するかという具体的な手段になるので、店舗のレイアウト、POP作成などは店舗レベルの仕事となる。現場情報の収集分析のためのPOSデータ分析、販売員意見収集なども店舗レベルの仕事である。全体として何を売るか、というWHATで決まる売上実績の責任は店舗ではなく本部レベルで負い、どのように売るか、つまり、いろいろなコストをも勘案した利益の段階はHOWを含む話になるので、各店舗レベルで責任を負う、というような発想にすることが望ましいと言える。

ホームセンター市場草創期のように、需要が供給を上回っていた時代には、量の勝負であり、何を売るか、という問題より、いかに売るか、というHOWの問題が重要であったため、本部中心のチェーンストア経営をそのまま実行して本部がHOWを決めていけばうまくいったと考えられる。現在のような成熟市場、オーバー・ストアの状態においては、本部はWHATに専念すべきであり、HOWは個店に移譲していく方式が望ましいといえる。

APPENDIX 21世紀HC（ホームセンター）経営研究会調査

調査機関：21世紀HC経営研究会（アイリスオーヤマ株式会社，日本総合研究所）

座長：岡本大輔（慶應義塾大学商学部教授）（2000－現在）

専門委員：高橋郁夫（慶應義塾大学商学部教授）（2000－2003）

清水聰（明治学院大学経営学部教授）（2003－現在）

小川孔輔（法政大学経営学教授）（2004－2005）

業界委員：大山健太郎（アイリスオーヤマ株式会社代表取締役社長）（2000－現在），他匿名HC経営

者数名

研究管理：富永哲郎（財団法人日本総合研究所理事・東京事務所長）（2000－現在）

佐藤和彦（財団法人日本総合研究所調査研究部長）（2000－現在）

調査対象：ホームセンター店舗（11社・延べ874店舗）

ホームセンター幹部社員（26社・111名）

調査時期：2000年－現在

調査項目：店舗計数調査・店長調査・消費者調査

（店舗別の経営戦略関連，店長・社員関連，財務データ etc.）170項目

幹部社員調査（店長及び本部（商品部・営業部）アンケート調査）147項目

調査方法：アンケート，訪問インタビュー

参 考 文 献

渥美俊一『チェーンストア経営の原則と展望』新訂版，実務教育出版，2004.

荒川祐吉・白石善章「小売商業形態展開の理論——『小売の輪』論と『真空地帯』論」『消費と流通』1-1，1977，pp.88-93.

石井淳蔵・嶋口充輝（編）『営業の本質』有斐閣，1995.

石原靖曠『なにか小売業をダメにした』日本経済新聞社，2001.

伊藤雅俊「チェーンストアと資本市場」『経団連月報』28-9，1980，pp.31-36.

池田眞治「チェーンストア産業の構造変化と今後の課題」『愛知学院大学情報社会政策研究』5-1，2002，pp.111-125.

大西義威「チェーンストアの店舗戦略と営業成果」慶應義塾大学経営管理研究科修士論文，1982.

大山健太郎『ホームソリューション・マネジメント』，ダイヤモンド社，2001.

岡田卓也「80年代のチェーンストア経営」『産業経営』（早稲田大学産業経営研究所）1979，pp.35-45.

岡本大輔『企業評価の視点と手法』中央経済社，1996.

岡本大輔「ホームセンター店舗の経営力評価モデル」——ニューラルネットワークを用いて——『三田商学研究』44-6，2002，pp.61-98.

岡本大輔「ニューラルネットワークモデルからのルール抽出」——ホームセンター経営力モデルを用いて——『三田商学研究』45-6，2003，pp.85-111.

岡本大輔『AIによる企業評価』——人工知能を活かした知識モデルの試み——中央経済社，2004.

小川進『ダイヤモンド・チェーン経営』日本経済新聞社，2000.

小川進「フルセット型流通革新モデル」——ダイヤモンド・チェーン経営『一橋ビジネスレビュー』49-2，2001，pp.45-57.

尾崎久仁博「小売システムの発展に関する分析枠組み：イノベーションと影響要因を中心に」『季刊経済研究』（大阪市立大学）21-3（中野安教授退任記念号），1998，pp.3-21.

片桐伸夫「長びく不況とチェーンストアの財務構造：イトーヨーカ堂とダイエー」『駒澤大学経営學部研究紀要』30，2000，pp.1-29.

佐藤和彦「小売店舗の競争構造と競争力の研究」——ニューラルネットワークを用いたホームセンターの実証分析——，慶應義塾大学商学研究科修士論文，2005.

嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵（編）『営業・流通革新』有斐閣，1998

鈴木豊『チェーンストアの知識』日本経済新聞社，2001.

田村正紀『機動営業力』日本経済新聞社，1999

帝国データバンク『会社年鑑』帝国データバンク，2006.

中内功「社会の変化とチェーンストアの役割」『経団連月報』32-2，1984，pp.27-30.

21世紀ホームセンター経営研究会（編）『ホームセンターニューマネジメント』アイリスオーヤマ，2003.

日本経済新聞社（編）『チェーンストア時代』日本チェーンストア協会，1970.

- 日本ホームセンター研究所『小売業用語辞典』HCI, 2005.
- バックリン「小売り戦略と消費者商品分類」和田充夫訳、『消費と流通』4-4, 1980, pp.102-109.
- 林周二『流通革命』中公新書, 1962.
- ホランダー「『小売の輪』仮説について」嶋口充輝訳、『消費と流通』3-1, 1979, pp.99-104.
- マクネア・メイ『“小売の輪”は回る』清水猛訳, 有斐閣, 1982.
- 三村優美子「大型小売業の盛衰と流通システムの変容——流通近代化モデルの有効性と限界」『青山経営論集』37-3, 2002, pp.23-45.
- 三家英治「日本における小売形態の新しい動き——プロトタイプのチェーンストアの終焉」『京都学園大学論集』10-2, 1982, pp.115-139.
- 矢作敏行「チェーンストアの世紀は終わったのか」『一橋ビジネスレビュー』49-2, pp.30-44.
- Davidson, W. R., A. D. Bates & S. J. Bass, “The Retail Life Cycle,” *Harvard Business Review*, 11-12, 1976, pp. 89-96. (ダビッドソン他「小売ライフサイクルに見る小売業の成長と衰退」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』3-4, 1977, pp.31-40.)
- Dhar, Sanjay K., Stephen J. Hoch and Nanda Kumar, “Effective Category Management depends on the Role of the Category,” *Journal of Retailing*, 77-2, 2001, pp.165-184.
- Hollander, S. C. & G. S. Omura, “Chain Store Developments and Their Political, Strategic, and Social Interdependencies,” *Journal of Retailing*, 65-3, 1989, pp.299-325.
- Mayer, M.L., J. B. Mason, & M. Gee, “A Reconceptualization of Store Classification as related to Retail Strategy Formulation,” *Journal of Retailing*, 47-3, 1971, pp.27-37.
- McNair, M. P. & E. G. May, “The Next Revolution of the Retailing Wheel,” *Harvard Business Review*, 9-10, 1978, pp.81-91. (マクネア・メイ「『小売の輪』が描く小売業の未来図」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1-2, 1979, pp.23-34.)
- Van Kenhove, P., K. D. Wulf, & W. van Waterschoot, “The Impact of Task Definition on Store-Attribute Saliences and Store Choice,” *Journal of Retailing*, 75-1, 1999, pp.125-137.

[付記]

堀田先生には、商学部スタッフの大先輩として公私ともども大変お世話になりました。私が助手時代に初めて『三田商学研究』で論文を発表した際、真っ先に詳細なるコメントを下されたのが堀田先生でした。1997年から99年に先生が商学部長を務められた際、私は物理学の表実教授とともに学部長補佐をさせていただきましたが、非力な私を逆に補佐して下さったのが堀田先生でした。先生からの多大なるご指導に感謝するとともに、今後の先生の益々のご健勝・ご活躍をお祈り致します。

[2006年7月脱稿]