

<論 文（経営史：流通）>

1970年代における総合商社の スーパーマーケット事業への進出

平 井 岳 哉

はじめに

合併、企業統合や倒産による淘汰など業界再編が様々な業界で進行しつつある昨今、商社業界も例外ではない。かつて売上高ランキングのトップ10に位置していた大商社群の中でも、総合商社の看板を捨て専門商社を目指したり、あるいは他社と合併会社を設立して商権の再強化を図る動きなどが見られる。並行して、各社とも売上高から利益高重視に経営の転換が模索されている。

こうした中、大手総合商社で近年相次いで、流通事業への進出が見られる。この動きは、1998年2月に伊藤忠商事（以下伊藤忠と略称）が総額約1350億円を出資して、セゾングループからコンビニエンス・ストア（以下コンビニと略称）会社であるファミリーマートの株式約30%を取得して筆頭株主になったことに始まる。99年10月には、伊藤忠は自社出身者を同社の社長に就任させ、同社を子会社化した。この動きに触発されたためか、これ以降、総合商社によるコンビニ、スーパーマーケット（以下スーパーと略称）など流通系企業への出資などが、以下に見られるように相次いだ。

- ・三菱商事によるダイエー系のコンビニ会社であるローソンへの出資（20%、約1,700億円。その後7.9%買い増しし、筆頭株主に）。
- ・丸紅のローソンへの出資（5%、425億円）、ダイエー系の食品スーパーであるマルエツにも出資（20%、35億円。その後5%を追加取得）。さらにダイエーにも出資（5.1%）。
- ・住友商事も、中堅スーパーのマミーマートに20%出資して筆頭株主になる

とともに、西友にも出資（11.8%、87億円）。

- ・出資ではないものの、三井物産は2001年6月に約100人体制のリテール本部を新設して、イトーヨーカ堂と商品の共同開発や物流・在庫管理のシステム作りなどで提携し、セブンイレブンを拠点とする電子商取引のための事業会社に出資した。

これらの動きの多くは、過大投資と業績不振により経営難に陥ったスーパーや百貨店に対して、商社が資本面で肩代わりし、経営権を握る構図である。その後商社が保有するコンビニ企業などの株式は株式市場の低迷を受け、投資としては巨額の損失を抱えるに至ったが、商社の川下展開は今のところ、止まる様子は見られない。

総合商社による流通企業、とりわけコンビニへの経営参加は、次の2つの理由による。第1は、IT技術の発展によってeビジネスが今後成長し、生産者と消費者が直接取引することが増え、商社の出番が中抜きという形で激減することへの危惧である。もともと商社のビジネスモデルは、供給と需要の中間に位置し、自社の持つネットワークを駆使して、財の余剰と不足のギャップを解消する仲介者として機能し、この過程でコミッションを稼ぐものであった。しかし、インターネットなどの発展は探索・調査などを含めた取引コストを激減させ、同時に各企業が世界中の取引相手を自力で探しうる環境を実現させた。この結果、総合商社はビジネスモデルの基盤としていた川中分野での仲介者としての地位を喪失する可能性を持つに至ったのである⁽¹⁾。

第2に、商権の構造的変化への対応である。1980年代、総合商社の取り扱う財を売上高ベースで見ると、約50～60%が生産財、約25%が資本財・建設資材などの投資財、約5%が農水産物であり、消費財は無形商品を含めて約10%前後であった。この比率は、高度成長期に取扱量が大量であった重化学工業系の大企業を主たる取引相手として、原材料や中間製品の納入・販売をビジネスの中心に据えた所産でもあるが、同時にそれは重化学系企業の浮沈に自社の業

績を大きく依存する経営体質を形成させたと考えられる。今日、重化学産業が成熟化しつつある現状を踏まえ、新しい商権でのビジネス拡大が切迫した課題となってきたのである。⁽²⁾

川下分野であるコンビニ事業への進出は、生産者とのネットワークと消費者への仲介的機能の双方を今後も継続的に維持し得るものであり、同時に従来手薄であった消費財での取引拡大をもたらすことに寄与するなど、商社にとって、前記の経営課題を解決する絶好の策と考えられた。さらに、2000年頃のITバブルの頃、コンビニエンス・ストアは消費財の販売拠点だけでなく、各世帯に最も近い末端拠点として将来、金融やマルチメディアのインフラになるともてはやされたことがあり、こうしたコンビニへの高い評価も、商社の流通戦略を後押しした。

かつて総合商社は1960年代から70年代においても、近年のコンビニへの経営参加と同じように、流通分野への進出を図った。スーパーの急成長に対応して、大量販売の新たなチャネルとして接近を図り、なかには商社自らスーパーを設立して店舗展開を図ったところもあった。しかし、この時期の商社の取り組みは、その多くが失敗に終わった。

本論では、60年代から70年代にかけて、商社がスーパーへ進出した経緯とその失敗の要因について考察することを目的とするが、この考察は、近年における商社の流通系企業への取り組みの成否について示唆を与えるものと考えられる。

1 商社の川下戦略の背景

①スーパーの急成長

商社におけるスーパーへの進出事例を具体的に論じる前に、以下では、60年代から70年代にかけてのスーパーと商社の関係について概観する。

日本におけるスーパーの起源は、1953年に東京青山の紀ノ国屋がセルフサー

ビス店をスタートさせたことにあるとされ、この後、全国各地でセルフサービス店が開店した。しかし、この時期のスーパーは単に販売形式がアメリカから導入したセルフ方式であっただけのことであり、食料品のみならず衣料品や日用雑貨などの幅広い品揃えの確保と、店舗の大型化・多店舗化によって低価格・大量販売を行う今日のスーパーマーケットの条件を満たしてはいなかった。

スーパーの本格的な成長は、60年代になってからのことである。代表的企業のダイエーの足跡を見ると、ダイエー（開業当時は「主婦の店ダイエー」）は1957年に大阪・千林で第1号店を開店した。当初はドラッグストアからスタートし、直後にお菓子など一部食品を取り扱い始めたが、この時期はダイエーも前記のスーパーの条件を満たしていない。58年に2号店として三宮店を開店させたが、翌59年の新三宮店の開設以降、精肉、鮮魚、青果の取り扱いを始めて食品の品揃えを充実させ、同時にチェーン展開による低価格販売を基本に、これ以降急速な企業成長を実現した。

ダイエーの成長は目を見張るものであった。表1をみてもわかるように、開業直後の58年の売上高は約2億円であるが、60年には3店舗・32億円、65年には21店舗・329億円、そして70年には58店舗、売上高は約1,400億円を突破するなど急成長を遂げた。創業15年目の1972年には、8月期決算で1,359億円を記録し（当時は年2回決算、年間売上高では3,000億円を突破）、それまでの小売業界の売上高トップの地位にいた三越の1,305億円を追い抜き、ダイエーは小売業界日本一の座についた⁽³⁾（表1参照）

②スーパーと商社の関係

創業当初、企業規模が小規模であったスーパーにとって、大企業である商社との取引開始は、取引を通じて商社の系列下に自社が成り下がってしまうのではないかとの危惧を抱かせた。事実、商社のスーパーへの直接的な進出に際して、中小業者が活発な反対運動を展開した。しかし、各スーパーともに、自社の急速な事業拡大にあたって品揃えの確保が緊急の課題となっており、食料品

表1 ダイエーの売上高、店舗数などの推移

年	売上高 (100万円)	店舗数 (店)	従業員数 (人)
1957	31	1	13
1958	209	2	
1959	1,421	2	
1960	3,167	3	
1961	7,720	6	
1962	11,926	7	1,000
1963	18,377	15	1,200
1964	26,642	20	
1965	32,899	21	2,500
1966	39,225	24	
1967	51,562	30	3,500
1968	72,107	34	4,500
1969	91,602	44	
1970	143,662	58	9,660
1971	207,113	75	11,873
1972	305,198	90	13,805
1973	476,598	111	19,749
1974	639,980	119	19,644
1975	705,996	129	19,026

資料：『For the Customers ダイエーグループ35年の記録』
株式会社ダイエー 1992年

や衣料品などの仕入れルートの安定的確保の点から、商社は魅力的な取引先であった。

商社と初期の成長過程にあったスーパーとの関係を如実に示すものとして、スーパーの役員に商社出身者が存在したという事実が指摘できる。

なかでもダイエーは顕著であった。時期は少しずれるものの、75年2月末日時における同社の24人の取締役・監査役のうち、商社に勤めたことのある履歴を持つ役員の合計は、以下のように11人にのぼる。⁽⁴⁾

- ・伊藤忠商事2人・・・取締役会長（伊藤忠の副社長・監査役を経てダイエーに入社）
- 常務取締役・商品統括本部商品第1本部長（伊藤忠の取締役を経てダイエーに入社）

- ・日商岩井 2 人 常務取締役・総合企画室長
取締役・東部地区本部長
- ・三井物産 3 人 常務取締役・不動産事業本部長（三井物産よりエフ
ワン株式会社代表取締役を経てダイエーに入社）
取締役・商品総括本部商品第 4 本部長
監査役（三井物産勤務後に防衛庁を経てダイエーに
入社）
- ・兼松江商 2 人 常務取締役・商品総括本部商品第 3 本部長
取締役・ペニージャパン設立準備室長
- ・丸紅 2 人 取締役・商品総括本部海外部長
監査役

上記のダイエーにおける役員の職務担当をみると、スーパーにおける商社出身の役員の期待された役割が容易に理解できる。当時、ダイエーは中央一括による仕入れ体制を敷いており、本部の商品選択の権限は強いものがあった。商品統括本部は当時、代表取締役社長である中内功自らが本部長を兼務し、その傘下に商品ごとに 4 つの部から構成され、商品総括本部のうちの 3 つの部門トップに商社出身者が就任していた。

さらにダイエーの社史に、商社出身者のスカウト記事のことが記述されている。ダイエーでは三宮店の店舗を拡張した 1961 年から、紳士服の販売を行い始めた。当初、全ての商品を問屋から仕入れる方式をとっていたが、紳士服にもプライベートブランドが出始めるとともに、紳士服問屋からの派遣店員による販売方法では売れ筋と売り方に乖離が出るなどの問題も生じた。ダイエーでは対策として、69 年 3 月に子会社として紳士服販売会社のロベルトを設立する構想を固めた。その際、日商岩井の出身者であった当時の商品第一部長である入江義雄は、三井物産より山田正を常務として招き、設立準備を急いだ。69 年 8 月、ロベルトはダイエー以外に、東レ、帝人、東亜紡織の出資で設立されたが、

山田が取り組んだ仕事は、人材の確保であった。檜山、勝根、浅野清など問屋からダイエーの各店舗に派遣されていた店員のロベルトへの移籍をお願いするため、山田は各問屋を回って協力を要請する一方、派遣社員一人一人にも会ってロベルトへの移籍の説得を重ねた。この結果、約6割程度の人材の確保に成功し、ロベルトの経営は軌道に乗った。これらの経緯をみても、商社でアパレル部門勤務者であった山田の持つアパレル問屋筋への人脈が、新会社の立ち上げにあたってきわめて効果的であったことがわかる。⁽⁵⁾

③商社の対スーパーへの取り組み

スーパーにとって商社は重要な取引仕入先として機能したが、一方、商社にとっても大量販売を行うスーパーは取引拡大に格好の相手であった。従来、商社は消費財の販売については系列の有力問屋や二次問屋に依存してきたが、スーパーの急成長を受け、各商社も社内に流通対策の新組織を設立するなどスーパー対策に乗り出した。

おりしも1960年代、商社の経営戦略に影響を及ぼしたと思われる2つの出版物がある。1つは、御園生等氏が『エコノミスト』（1961年5月23日号）で発表した「総合商社は斜陽であるか」という論文と、もう1つは、林周二氏が1962年に発表した『流通革命』である。⁽⁶⁾

前者では、日本経済が発展していく過程で、各産業において大企業体制が確立した場合には、販売分野でも大企業群がいずれは影響力が行使することとなり、これに伴い相対的に商社独自の活動の余地は減少していくとする、商社斜陽論が展開された。後者では、当時日本に進行しつつあった大企業による大量生産の状況を踏まえ、今後は日本においても大量消費の時代が遠からず到来し、この際、流通の近代化として、既存の零細小売商の多くが消滅し、代わって大型量販店であるスーパーマーケットと大型専門店が流通の主役になると提起された。

この2つの出版物は、その後の経過を見てもわかるように、部分的に該当す

る個所はあったにせよ予測が的中したとは言えない。しかし、いずれも発表当時は大きな反響をもたらし、特に商社業界にとっては、消費財の販路拡大という戦略を加速する大きな材料となったのも事実であった。

商社がスーパーに対してとりうるアプローチとしては、次の2つのものがあった。1つは、商社自身がスーパーの経営に直接的に進出することであり、これには、既存の会社の株式を取得して傘下に収める方法以外に、専門業者と提携をして合弁会社を設立する方法も考えられた。

第2に、商社の持つ経営資源の提供などビジネス上における様々な便宜を図り、見返りにスーパーに納入する商品の取引拡大を目指す動きもある。具体的には、冷凍ショーケースやエレベーターなどの備品納入やレンタルなどの取引を通じて見返りとして商品取引の拡大をめざす方法と、スーパーが積極的な店舗展開を実施して資金需要が旺盛であることを踏まえ、資金面での援助や店舗建設の際の開発会社への出資などを通じて取引拡大を模索する方法が考えられた。

事例では、伊藤忠のマイマート（西武百貨店と合弁）、マコー（名鉄百貨店と合弁）、サニー（岩田屋と合弁）、マックスストア（丸物と合併）、三井物産の第一ストア、トーメンの東莫ストア、東食のトップスなどのように、大手商社の多くが資本参加や新会社設立による手法でスーパー業界に参入したが、その結果は、首都圏で食品スーパーを展開するサミットストアを成功させた住友商事以外はすべて撤退、売却という形で終わった。また三菱商事も、資金面での支援を通じて西友ストアとの取引拡大を図ったが、期待したほどの成果を上げることは至らなかった。⁽⁷⁾

こうしてみると、60年代から70年代前半にかけての商社のスーパーへの進出は、ほぼ失敗に終わったという評価づけが可能である。同時に、商社はスーパーにとって有力取引業者としての地位は確保したものの、取引における主導権はスーパー企業側にあって、商社の存在は、資金面や取引面での不足を補う補完的な地位に甘んじることになったものと考えられる。

3 代表的な商社の事例

ここでは、代表的な商社の事例として、伊藤忠（直接的な事業進出とその後の撤退）、三菱商事（資金援助での取引拡大策とその限界）、住友商事（首都圏での食品スーパーでの事業成功、ただし全国展開はできず）の3つの事例を取り上げ、その足跡を考察する。

（1）伊藤忠

①経過

伊藤忠は1962年から63年にかけて、全国の地方百貨店をパートナーに合併会社を次々に設立してスーパーへの直接的な事業進出を図った。京都の丸物デパートと合併で設立したマックスストア（62年10月）、西武百貨店とのマイマート（63年5月）、名鉄百貨店とのマコー（63年5月）、九州の岩田屋とのサニー（63年8月）などである。しかし、マックスストアは赤字続きで68年に整理し、マイマート、マコーもパートナー企業に経営を譲って撤退、サニーも事業から事実上撤退して、株式を保有するだけになるなど、事業はすべて失敗に帰した。結果として、伊藤忠は自分の手でスーパーを経営しようと考え進出を果たしたが、スーパーの経営は自社では無理だと判断して方向転換したことになる。以下では、西武百貨店と合併で設立したマイマートについて、事業経過を詳細に追跡する⁽⁸⁾。

京都の丸物デパートと提携してマックスストアを62年10月に設立した伊藤忠は、丸物との提携交渉の過程で西武百貨店の上野光平と知己を得た関係から、西武百貨店をパートナーに東京でスーパーを展開することを企図した。1963年5月、伊藤忠と西武百貨店の合併で（資本金5000万円、株主構成伊藤忠40%、西武百貨店60%）でマイマートは設立された。取締役社長に西武百貨店社長の堤清二が就任し、総務部門と販売部門の役員は西武百貨店から、商品部の役員は伊藤忠から派遣されることになり、伊藤忠の業務部長代理だった沖正一郎がマイマートの取締役商品部長に就任した。仕入れ部門の権限を事実上握ったと

ころに、伊藤忠のスーパー進出にあたっての狙いが凝縮されていることは明らかである。⁽⁹⁾

この際、すでに先発で事業を進めている西武百貨店の関連会社である西友ストアとはエリアに関する協定を取り交わし、西武線の沿線を避けて、東急の地盤であった中央線の南地区においてマイマートは事業を展開することになった。

マイマートは従来のスーパーと違って高級スーパーを目指し、63年10月に駒沢店（売り場面積300坪）、11月に浜田山店（同200坪）を開店した。店舗スペースの関係から、品揃え、売上げでは食品が7割を占め、マイマートは食料品専門スーパーという業態での船出であった。

しかし、マイマートの経営は開店当初から期待を大きく裏切るものであった。もともと出店計画自体が5年間に500店と強気の展開を計画していたために、本部機構は人員、組織ともに過大であり、これが創業前及び創業後の間接費を過大なものとした。さらに、西友ストアとの関係から、販売部門や経理・財務の専門家が西友ストアから派遣されていなかったため、社内にはスーパーのチェーンオペレーションに関して知識やノウハウを持った人材がおらず、第1号店の開店後に管理面での問題が生じたり、商品陳列における初歩的ミスとして棚不足が発生するなど現場では混乱を極めた。このため、業績は当初の計画を大幅に下回り、半年間の赤字は資本金の2倍にあたる1億円にものぼった。⁽¹⁰⁾

この事態に、マイマートでは、大卒採用社員のうち約半数を西武百貨店に移籍させるなど人員のスリム化を図るとともに、伊藤忠及び西武百貨店から経理・財務の専門家の出向による指導を受け入れ、オペレーションシステムを作り上げていくことになった。商品管理に関しての集中仕入れ、現金仕入れの方法などによる流通コストの削減、仕入れ計画の作成などのシステムがこの過程で構築された。

規模の経済性を構築するため、店舗展開も並行して行われた。64年4月に大森店、10月に高円寺店などほぼ半年に1店のペースで店舗の新設が進められた。66年には6店、年商30億円となり、66年度、同社は単年度黒字転換を達成し、

以後毎年、経常利益を計上して68年には累積欠損を解消した。

68年頃になると、スーパー業界では店舗の増設による全国展開と、店舗の大型化が進行した。西友ストアを例にとると、65年から70年にかけて売上高対前年比で65%近い高成長を遂げ、1店舗あたりの平均売り場面積も400坪から500坪程度まで拡大した。こうした中、マイマートの店舗は相対的に小型であり、店舗数の出店速度も全国展開を目指すスーパーに比べて遅く、エリアを限定した店舗戦略に、限界が見え始めることになった。また、経費の削減を図るために、西友ストアとの仕入れの統一化も検討されたが、社内の意見が集約化できず、実現することはなかった。

西友ストアとの店舗立地による競合も発生した。67年4月にマイマート烏山店と西友ストア仙川店が同時開店し、国領にも67年10月に西友ストアが開店するなど、西友ストアの店舗展開が西武線沿線で一段落し、京王線沿線地区に南下しつつあったためであった。西武百貨店にとって、こうした店舗展開は西友ストアとマイマートの2つのスーパーを維持していく積極的理由がなくなることの意味した。

おりしも西武百貨店は69年1月、資金面での援助を受けるため三菱商事との提携を発表した。こうした状況を受け、伊藤忠はマイマートおよび西武百貨店との関係を見直す必要に迫られ、当時西友ストアに出向していた沖は、伊藤忠に戻ることにになった。マイマートの店舗は、開店準備中の矢口渡店、西小山店を含めて13店舗になっていたが、伊藤忠にとって、西友ストアの協力なしで単独でマイマートの経営を維持するは困難であった。そのため、西武百貨店からのマイマート買収の申し出を受けた伊藤忠では検討の結果、69年3月にマイマートの経営権を西友ストアに譲渡し、スーパー事業から撤退することを決定した。その後、マイマートは西友ストアと73年3月に吸収合併された。⁽¹¹⁾

②評価

商社がスーパーへの進出を相次いで行った時期、伊藤忠でも検討され、社内

には事業進出に積極的な意見のほかに、否定的な意見もあったとされる。伊藤忠にとって西友ストアとの提携によるマイマートの経営は折衷案であり、実験的な試みでもあった。

伊藤忠の副社長で、74年5月にダイエーに会長として移籍した藤田藤（ふじた・かつら）も、スーパーの経営に対して「モチ屋はモチ屋だ。商社の片手間仕事ではやれるものではない」と発言し、商社がスーパーの経営に不向きであることを初期の段階から喝破している。また73年8月にマイマートが設立された際、業務部長だった瀬島龍三は社長の越後正一に「現在も将来も、当社がチェーンストアに対して商品供給するのは変らないでしょうが、スーパーを営営するとなるといろいろ問題が出てくる」と発言し、スーパーへの直接的な事業関与に否定的な見解を示している。雑誌『激流』（1976年5月号）では、この発言の背景には、マイマートに組合ができるような空気があったことを指摘しており、商社によるスーパーの営営の場合、人事・労務施策が大きなネックとなっていた可能性を示している。⁽¹²⁾

同様なことは、ニチメンの社史でも指摘されている。ニチメンは1962年、大阪・京橋駅近くに直営のスーパーである「ファミリー・ストア」を開店し、同社が扱っていた繊維製品をはじめ、日用雑貨、食料品などを販売した。当初は順調に滑り出したが、営営陣と従業員の労使紛争が深刻になり、わずか1年で営営を断念、閉店した経緯があった。⁽¹³⁾

結局のところ、伊藤忠は5年ほどでスーパーの直接的な営営は自社には不向きだと判断して方向を転換、以後、商品の納入拡大に注力した。伊藤忠はマイマートの西友ストアへの営営権譲渡にあたって、ほぼ同時期に西友ストアの精肉子会社である西友ミートに出資し、精肉取引における自社取り扱い品のシェア増加に成功している。このほか、伊藤忠ではスーパーへの衣料品販売においても力を入れた。伊藤忠は75年6月に100%出資で伊藤忠アパレルを設立し、同社設立と同時に、伊藤忠は繊維二次製品の直接販売は取り止め、同社経由でスーパーへの販売を始めた。77年3月期には同社の売上高は235億円に達し、

そのうち9割方の200億円強は大手スーパー向けで占められることになった。⁽¹⁴⁾

スーパーとの具体的な関係では、西友ストアにはニットのセーターや靴下、肌着などを供給し、取扱高では伊藤忠は三菱商事と肩を並べるほどであった。また、伊藤忠はダイエーとの関係も深い。両社のつきあいは古く、アメリカの高級婦人服専門店であるジョセフ・マゲニンをダイエーに紹介したのは、伊藤忠の藤田副社長といわれている。長年の関係を活かして、伊藤忠の関連会社であるロイネニットなどからのダイエー向けの商品供給は、年商300億円近くもあった。⁽¹⁵⁾

(2) 三菱商事

①経過

三菱商事では、1962年11月に社内に専門委員会をつくって検討を開始し、スーパーとの接触を開始した。その後三菱商事は1969年1月に、西友ストアとの業務提携を発表した。その内容は、西友ストアが計画している向こう4年間の約60の店舗建設にあたって、建設資金として年間50億円、総額200億円を三菱商事が融資するというものであった。両者の関係は、1959年における西武百貨店の米国ロスアンゼルス進出を三菱商事が協力したことを契機とするものの、業務提携は三菱商事の荘清彦会長、寺尾一郎副社長と西武流通グループ代表の堤清二のトップ同士の親交から取り交わされたものであった。西友ストアは68年8月に三井物産と店舗用什器のリース契約を結んでいたが、三菱商事との提携は三井物産との関係を事実上白紙にするものであった。⁽¹⁶⁾

三井物産との提携を翻すほど、三菱商事との提携は破格の内容であり、西友ストアにとってメリットのあるものであった。当時西友ストアは新店舗の建設に加えて、府中流通センターの建設（約45億円）など多額の資金を必要として慢性的な資金不足にあり、三菱商事の設定した融資枠は、西友ストアの新規調達資金の7割を満たすものであったからである。

三菱商事が西友ストアに見返りとして求めた条件は、初年度（69年度）、西

友ストアの全仕入れ額の14%を三菱商事から仕入れることとし、その比率を逐次増加させ、1972年度以降は20%以上とするものであった。取引内容の詳細を決めるのではなく、あくまで総枠を決める内容であり、現場レベルでのすりあわせによる提携ではなく、トップダウンによる提携であったことがこれによって如実にわかる。

しかし、両社の提携は予定通りには進まなかった。西友ストアにおける三菱商事からの借入金、表2にあるように、69年度から71年度にかけて34億円、41億円、31億円の合計106億円、これに関連会社であった西友ストア関西の借入金7億円を含めても113億円で、設定枠の半分近くも未消化となった。(表2参照)

西友ストアが融資設定額を限度一杯まで活用できなかったのは、自社の財務状況の悪化のためであった。多店舗化の進展により、借入金の総額が68年3月の89億円から、70年2月には221億円、71年2月には328億円と膨れ上がり、これに伴って支払利息が69年度には19億円、70年度には28億円となるなど財務状況が急速に悪化し、大口の資金調達先を確保したにもかかわらず、皮肉にも積極的な新店舗の建設ペースを維持することができず、そのペースを大幅にスローダウンせざるを得ない状況に陥ったためであった。

表2 西友ストアと三菱商事の提携内容

(単位：100万円、%)

年度	三菱商事からの借入金				三菱商事からの商品仕入れ額				
	延べ払い	信託	リース	計	衣料品	家庭用品	食品	計	比率
1969	2,535	166	685	3,386	25.6	9.7	17.4	52.7	7.8
1970	2,883	571	665	4,119	52.2	17.6	30.9	100.7	12.6
1971	591	2,056	500	3,147	77.0	14.0	36.0	127.0	12.0

注1：商品仕入れ額の比率は、総仕入れ額に対する比率

資料：『セゾンの歴史』(上巻) セゾングループ 1991年

一方、西友ストアにおける三菱商事からの仕入れ額の推移も、金額ベースでは69年から71年にかけて、53億円、101億円、127億円と順調に増加したものの、

全仕入額に占める比率では7.8%、12.6%、12.0%にとどまり、当初の計画である20%はおろか、初年度に設定した最低ラインをも満たすことはなかった。

その後、両社は71年2月に提携の見直しを行い、未消化分の50億円分を三菱銀行から西武流通グループ全体に対する直接融資に振り替えることで合意した。具体的には、西武百貨店20億円、西友ストア20億円、西武都市開発10億円とし、残金は西友ストアと三菱商事との間で個別プロジェクトごとの提携が進められることになった。しかし、その後の両社の提携は寺尾氏の退任などもあり、緊密度は次第に薄らぎ、食料品を中心とした納入関係として維持されることになった。⁽¹⁷⁾

同時期、三菱商事は、ジャスコに対しても同様な手法で接近を図った。三菱商事は西友ストアとの提携を発表した直後の1969年3月、ジャスコと合併でショッピングセンターの建設と運営を業務とする会社として「ダイヤモンドシティ」を設立し、関西を中心にショッピングセンター（以下SCと略称）づくりに乗り出した。ジャスコと取り交わした提携内容は、西友ストアとほぼ同じものであり、ジャスコの店舗展開における資金負担を軽減する一方で、見返りに三菱商事との取引拡大を図るものであった。⁽¹⁸⁾

ダイヤモンドシティは77年6月、大阪市に東住吉SC、同年11月、名古屋市に名西SCを建設した。この後、この開発タイプを模倣する形で、ダイソー開発（トーメンとダイエー）、天神中央開発（伊藤忠とダイエー）、オークス（丸紅と長崎屋）など、商社とスーパーの共同開発会社の設立が相次ぐことになった。

②評価

三菱商事は自社がスーパーに進出した際のスーパー業界からの反発、さらにはスーパーの経営における困難さを考慮し、スーパーへの直接的な進出を見合わせた。この点で、流通業界への関与は、きわめてリスクを回避したものであった。

住友商事は戦後生まれの後発商社であり、住友グループの企業、とりわけ住友金属との取引を核に鉄鋼や金属を主に取り扱う商社として成長した。そのため、このほかの商権は、ほとんどゼロからのスタートであり、食品も例外ではなかった。

住友商事の食品分野での展開を見ると、住友化学が生産する肥料の取り扱いを手始めに、1952年には穀物輸入業務の民間移管を機会に食糧庁向けの大麦、小麦、米の取り扱いを始めた。55年10月には旧三井物産系商社の再合同過程で、三井物産への合流を忌避した農水産経験者7名を採用して東京に食品課を設け、砂糖、油脂原料、缶詰・冷凍食品などの取り扱いを開始し、徐々に取引を拡大していった。⁽²¹⁾

その後住友商事では、消費財の流通が今後大量販売の方式になり、小売りでは米国式のスーパーマーケットが主流になるとの判断を下し、この事業への進出を決定した。進出にあたっては、大手専門業者との合併による進出を企図し、1962年に米国第2位のスーパーであるセーフウェイ社と提携した。同社から経営方針、店舗の設備、食品の加工・包装・陳列などについて指導を受けることになり、67年4月に京浜商会を設立、10店舗の開設を目指すことを発表した。しかし、商社のスーパーへの進出に対して中小の流通業者から反対運動を受けたため、事業計画を大幅に縮小し、食品を中心とした小型スーパーとして63年10月に世田谷区野沢店、64年11月に2号店として船橋店を開設した。⁽²²⁾

食品を品揃えの中心にしたのは粗利益率は低いが、景気変動に大きく左右されることはなく、その分経営リスクが低いと考えたからであった。しかし、実際の経営は最初から失敗であった。仕入れ・販売とも取引量が小さく、コストが割高となった以外に、理由はほかにもあった。1つは、当時なじみのなかった肉、魚でのプリパッケージ（事前包装）方式の導入と販売員、職人が常駐しないセルフ方式による販売手法が、鮮度を重視し、職人との掛け合いによって値踏みなども行う当時の日本の消費者に受け入れられなかったことである。このほか、プリパッケージのための機械、新型の冷蔵オープンケースなどの設備

また、三菱商事のスーパーとの関係強化は、スーパー企業とのトップ経営者同士のよるトップダウン式の提携であった。しかし、この方式は現場での積み上げ的な取引拡大ではない点で限界があったものと考えられる。そもそも小売業で取り扱う商品は千差万別であり、特定の企業からの仕入れを固定的に全仕入れ額の2割以上と定めることは、スーパーの経営にとって品揃えのバリエーションに制限を課す点で自分の首を自ら絞めるものであった。西友ストアではないものの、同様な事例があげられる。ニチイは71年に伊藤忠からイタリアの中堅スーパーであるスタンダ社との提携話が持ち込まれた。ニチイが実際に交渉を始めてみると、スタンダ社が取り扱っている衣料は日本では売れそうもない安物が中心であることがわかり、ニチイは提携を白紙に戻した経緯がある。この事実は、海外の商品をそのまま持ってくれば売れるという安易な発想が商社にあることを示すとともに、消費者が求めるものは商社ではなかなかわからないことを浮き彫りにする事例として示唆を与える。⁽¹⁹⁾

結果として、三菱商事と西友ストアの関係は、食品や衣料品などを中心にピーク時においても全仕入れ額の10%台の取引にとどまることになった。直接進出を回避する戦略から見れば、この結果は決して失敗ではないものの、成果としては限定的なものであったと評価できよう。なお、この10%台という数字は、スーパーにおける特定企業からの仕入れ比率の限界を示しているものと考えられる。

なお三菱商事はスーパー以外の川下展開として、同時期に外食事業にも力を入れ、この分野では成功を収めた。西友ストアと提携した翌年の70年、三菱商事は米国ケンタッキーフライドチキン社との折半出資で日本KFCを設立、ファーストフード事業に乗り出した。日本KFCはその後順調に成長し、1978年5月時点では全国で163店舗になるまで成長した。⁽²⁰⁾

(3) 住友商事

①経過

投資も重荷となった。⁽²³⁾

このため、提携先のセーフウェイ社は64年10月に早々と撤退した。これに対して、住友商事では65年2月に、もうしばらく様子を見てその後も赤字が続く場合は廃業するとの方針を立てて事業存続を決定し、さらに67年7月には、チェーンメリットの発揮できる15店まで出店してから事業存続の可否を決定することにした。住友商事は67年4月に、京浜商会の社名および店舗名をサミットストアに改称し、次年度新卒者の採用活動を開始するとともに、チェーン化を実現するため新店舗を次々に開設した。店舗は、67年12月の3号店（椎名町店）から69年10月には10号店として千歳船橋店が開店した。⁽²⁴⁾

しかし業績は上向きにはならず、70年春、店舗数の増加とともにむしろ累積損は増大し、サミットストアの経営は危機的な状況に陥った。この際、住友商事では人材支援を行うとともに、親会社依存の体質を改め、商品やノウハウなどの全面的な自立体制の確立を目指すなど経営体制の一新に着手した。この時期に住友商事からサミットストアに出向した人材として、サミットストアの取締役・店舗運営部長となった川越敏男と店舗運営部次長兼企画部次長となった荒井伸也がいる（荒井は、川越が住友商事に戻った後、73年11月にサミットストアの取締役に就任し、その後サミットストアの経営を立て直して同社の社長になった）。⁽²⁵⁾

川越と荒井は、サミットストアの経営において初めて科学的思考を持ち込んだ。それは、経営改善を行う検討の中で、当時の黒字店には共通の成功パターンがあることを見い出したことである。具体的には、顧客の90%が固定客であること、10店舗のうち黒字店（馬事公苑、若林、久我山など）である5店舗の立地は、いずれも競争相手となるスーパーが近隣にない地域で出店された店舗であるという事実の発見であった。⁽²⁶⁾

この結果を受け、サミットでは利用客は夕食のおかずを購入するために来店しているとの判断から、商品構成の見直しを行い、生鮮食料品のコーナーを大幅に拡大した。さらにライバルとなるスーパーがまったく出店していない無店

舗地域への逃げ込み出店を立て続けに行って、黒字店の比重を増やして当座の危機を克服した。実際、この直後の3年間の店舗展開にあたって、サミットストアは店舗として11号店（新小岩店、70年4月）から27号店（白金店、73年8月）まで開店したが、新規開店の17店の業績は、16勝1敗であった。⁽²⁷⁾

同時に、従業員のモラルアップと規律を回復すべく、現場での作業のマニュアル化とシステムづくり以外に、従業員間とのコミュニケーションの形成や処遇の改善を含めた労務対策など多方面における経営改革を矢継ぎ早に企画、実行に移し、従業員の信頼を徐々に得ることに成功した。また経営再建の過程で、川越、荒井は、住友商事からの商品仕入れをいったんゼロにして見直しを図るなど、親会社の論理をそのまま子会社に持ち込んでいた今までの姿勢を全面的に改め、サミットストアにおける経営の自立性の確立に努めた。⁽²⁸⁾

再建策は成功し、おりしも流通革命を唱えるスーパーに対して消費者の意識も変わり、プリパッケージ、セルフ販売にも理解が生まれたのも追い風となった。このため業績は、表3にあるように、70年度から71年度にかけて、前年度の赤字決算から一転して初めて年間で黒字決算を記録、それも1億円近い大幅な黒字を計上した。⁽²⁹⁾（表3参照）

その後74年に、石油ショック以後の景気低迷を受けて業績が再度低迷したが、本格的な経営改革として、新店舗の開設以外に既存店舗のリニューアル化を逐次実施した。この際、加工センターで集中加工を行うセントラル・パッケージ方式では生鮮部門で鮮度の悪化以外に、品切れや過剰在庫が起きやすかったことを踏まえ、74年4月に改修した方南町店、さらに同年12月にオープンした霞ヶ関店（36号店）から、職人の包丁一本に任せていた精肉の加工処理をマニュアル化した分業体制に切り替えるとともに、肉の厚さや脂肪分などについても品質基準を明確に設定した。さらに保冷、包装などの設備も最新鋭技術を導入して産地直送の自主流通ルートも開拓するなどの改善を施して、各店舗で加工を行うインスタ・パッケージ方式に切り替え、他の店舗にも順次拡大していった。⁽³⁰⁾

表3 サミットストアの売上高、店舗数などの推移

期	期間	月数	売上高 (1000円)	経常利益 (1000円)	正社員 (男女計)	店舗数
1	1963.07～1964.03	8	155,027	－29,958		1
2	1964.04～1965.03	12	399,926	－55,481		2
3	1965.04～1966.03	12	523,333	－44,593		2
4	1966.04～1967.03	12	616,109	－30,622		2
5	1967.04～1967.12	9	635,475	－9,216		3
6	1968.01～1968.12	12	1,560,295	－60,786	114	6
7	1969.01～1969.12	12	2,461,841	－91,527	162	10
8	1970.01～1970.03	3	840,684	－29,972	175	10
9	1970.04～1971.03	12	4,892,968	－46,762	207	13
10	1971.04～1972.03	12	7,077,595	96,762	264	17
11	1972.04～1973.03	12	10,528,892	101,443	369	24
12	1973.04～1974.03	12	15,855,464	197,131	569	30
13	1974.04～1975.03	12	22,392,073	－84,859	535	36
14	1975.04～1976.03	12	27,561,360	165,330	562	38

資料：『サミットの創業時代』 サミット株式会社 1994年

サミットストアでは、商品の均質化と職人の不足に対応するシステムとして、精肉でもセントラル・パッケージ方式を68年に導入していた。しかし、74年にサミットストアは杉並方南町店で大丸ピーコックと競合した際、発注から納品までに時間と距離がかかるセントラル方式が裏目に出て、売れ残りや在庫不足が発生して、競争に完敗した経緯があった。このためサミットでは、精肉でもセントラル方式からインストア方式への転換を決定し、新店舗の開店や既存店のリニューアル化にあたって、インストア方式を逐次導入していった。⁽³¹⁾

こうした経営努力が実を結び、サミットストアの経営は蘇生した。売上高は73年度30店舗・159億円だったものが、74年度36店舗・224億円、そして78年度には44店舗で410億円にまで急伸した。決算でも76年には累積欠損を解消し、首都圏中心の店舗展開によって中堅食品スーパーとしての地位を不動のものとした。

②評価

食料品の商権に弱かった住友商事が、総合スーパーではないものの食品スーパーとして商社業界で唯一直営でのスーパー経営に成功したのは皮肉なことだが、決して偶然のことではない。それは、スーパーの経営ノウハウが商社の経営とは全く異なるとの認識をいかに早く関係者が持ち、それを実践したかが大きな決定要因になったからである。

この場合、住友商事は自社の食品商権が弱かったが故に、親会社は自社の論理を子会社に押しつけることができず、また逆に、子会社であるスーパーは親会社をあてにすることができず、結果として、親会社である商社ならびに子会社であるスーパーの双方が早い段階で、両者の経営を切り離したことが成功の第一の要因であったものと考えられる。親会社の非力さと子会社の主体性が、成功の決め手となった。⁽³²⁾

サミットストアの業績をみると、70年度の13店舗、売上高49億円、経常利益4680万円の赤字から、71年度には17店舗、売上高71億円、経常利益9680万円の黒字へと劇的に変化した。このV字回復の原動力は、70年の春に住友商事からサミットストアに相次いで出向した川越と荒井の個人的功績によるところが大きい。両氏は店舗立地における科学的な分析を行って黒字店の新規開店を行うとともに、既存店での売り上げ増加と経費抑制を図った。こうした数字面での改革と並行して、従業員のやる気と規律を喚起するために労務・人事面での施策を矢継ぎ早に実施し、従業員の共感と賛同を得ることになった。こうした社内改革が功を奏し、サミットストアの経営は最悪の状況から蘇生に成功したのである。⁽³³⁾

住友商事のスーパーにかける事業継続の態度も、サミットストアを存続させた点で、事業成功の要因でもあった。住友商事では、サミットストアの経営が業績不振だった状況を受け、撤退を意思決定する機会が幾度もあったが、スケールメリットが発揮できる15店舗を開設するまでは事業を継続する意思決定を行い、それを遵守した。⁽³⁴⁾

なかでも、セーフウェイ社の指導契約が切れることになった65年2月と、2つの店舗を抱えて、移動式スーパーや戸別訪問などのキャンペーンを行ったものの、なかなか成果に結びつかなかった67年7月、さらに経常利益が毎年赤字を記録し、赤字が累積した70年4月の3つの場面は、どの場面においても、客観的に考えて撤退してもおかしくない状況であった。しかし、第1の65年2月については改善の余地があり、しばらく様子を見るとの判断が下され、第2の67年7月については、逆にチェーン化によるスケールメリットをめざして拡大を決意し（目安は15店舗まで）、次年度男女新卒者の採用活動を開始することを決定している。そして、第3の70年4月においても（店舗数10、同月に11号店が開店）、新しい経営体制をつくることで事業の存続を決定した。⁽³⁵⁾

これらの事業存続の意思決定が、住友商事のトップ経営者による戦略的な判断のもとでなされたかについては検証ができない。むしろ、撤退という果敢な意思決定を行うことができず、決定を先送りしたのではないかと考えられる点もある。特に65年2月と67年7月の意思決定は店舗数が2店舗であり、赤字の額が小さかったことと、スーパー事業そのものの見極めが十分できなかったことによる決定先送りの感が強い。唯一、70年4月の意思決定は、住友商事からこの時期にサミットストアに出向した川越と荒井両氏の改革による再建可能との意向を踏まえた、住友商事の戦略的な意思決定であったものと考えられる。

3 商社の対スーパー進出の総括

1955年以降に始まる日本の高度経済成長は、生産者サイドの大量生産と需要サイドとして国民の大量消費、さらに両者を結ぶ流通部門による大量販売が同時期に形成された時期でもあった。

ダイエーが第1号店（千林）を開業したのは57年4月のことであるが、ニチイも57年に衣料品店を開業、ジャスコの前身の1つである岡田屋も衣料品店を59年に開業、イトーヨーカ堂も60年にセルフサービス方式を導入するなど、今

日、大型スーパーに成長した企業群はほぼ同時期にセルフサービス方式を採用した店舗を次々に開業させ、スーパーとしてスタートしている。これらの企業はその多くが地方の中小流通業者から出発し、その後、国内における大量販売の担い手として、小売り部門の主役としての地位を確立していった。

しかし、こうしたスーパー業界はダイエーなどの新興企業群が成長してくるまでは、業界の姿はもともと何もなかったものであり、どの企業にもスーパー業界における成功事例になる可能性はあったと考えてもおかしくはない。実際、商社、百貨店などもこの時期相次いでスーパーに進出しており、むしろ商社や百貨店の方が資本力や品揃えにおけるチャネルの確保の点で、前述の新興企業よりは有利だったといえる。

百貨店を例にとると、60年代に相次いでスーパーへ進出した。二幸（三越）、ピーコック・ストア（大丸）、高島屋ストア（高島屋）、丸高ストア（高島屋）、西友ストア（西武百貨店）、伊勢丹ストア（伊勢丹）、阪急共栄ストア（阪急）、東光ストア（東急）、東武ストア（東武）などである。しかし、これらの百貨店ストアはその後中途半端に終わった事例が大半であり、わずかに東光ストア（現東急ストア）、西武ストア（現西友）、東武ストアの電鉄系スーパーの3社のみが、自社の路線沿線を中心としたローカルスーパーとしてチェーン展開をしているにすぎない。⁽³⁶⁾

この際、スーパー業界での成功の明暗を決定したのは、積極的な店舗戦略であり、いち早い多店舗化と店舗の大型化の実現であった。各地域で出店一番乗りを実現するとともに多店舗化を図って知名度を高めるとともに、各店舗では食品や衣料品のみならず日用雑貨、電化製品までを取り扱って総合的な品揃えを備え、これらのことによって、スケールメリットを確保して納入業者への交渉力を強め競合他社よりも低価格を実現することが、スーパー業界における企業成長には不可欠であった。

ダイエーを例にとると、57年の1号店開店以降、62年までは7店舗と店舗建設のスピードは緩やかであったが、これ以降ピッチを早め、63年に15店、65年

に21店、67年に30店、69年に44店、71年に75店、73年に111店と、買収を含めて著しい多店舗化を実現させている。西友ストアも67年の26店から69年には68店へと急増している。また、サミットストアが業績不振から光明を見出し、事業を継続し続けたのも、奇しくも70年から73年にかけての駆け込み的な出店によってである。こうしてみると、60年代後半から70年代前半にかけての多店舗化が、スーパー企業の伸長に大きな影響を及ぼしたのは明白である。

この際、実現のための原動力となったのは、企業の持つ経営資源の有無よりは、むしろトップ経営者における意思決定のスピードと多大な事業投資に対してリスクをも恐れぬベンチャースピリッツであったと考えられる。

ダイエーの中内功、イトーヨーカ堂の伊藤雅俊、ジャスコ（岡田屋）の岡田卓也、イズミヤの和田満治、ユニーの西川俊一らは、いずれも地域に根を下ろした中小商人の出身であり、一部に家業における創業者ではない者もいたが、スーパーという新産業での企業経営においては、みな創業者ともいえるべき存在であった。これに対して、商社系や百貨店系のスーパーにおけるトップ経営者はいずれも親会社出身のサラリーマン出身者であり、多店舗化の実現など迅速な意思決定と投資リスクを許容することに限界があったといわざるを得ない。結果的に見て、スーパー業界を興した者は、既存の事業領域において近いと思われた百貨店業界、商社業界から現れたのではなく、当時としては徒手空拳に近い状態からスタートした地方の中小小売業者だったのである。その意味で、スーパー業界は過去の連続性から形成されたのではなく、過去の一連の産業とは明らかに非連続的性格を持つ革新性により創発されたのである⁽³⁷⁾。

以上では、スーパー業界そのものの特性から、商社における限界を考察したが、もちろん商社がスーパーの経営に失敗した理由としては、商社自体にもいくつかの要因があったものと考えられる。

第1は、商社がスーパーへの進出することの社会的反発とそれに対する商社自身の躊躇である。60年代、商社が相次いでスーパーへの進出を表明したが、これに対して、小売業界はいっせいに反発した。例えば、住友商事が米国第2

位の流通業者であるセーフウェイ社と提携を図った際、国内の小売業者は、外資系企業の国内進出阻止と商社による中小業者への経営圧迫の恐れから断固反対の姿勢を示した。⁽³⁸⁾

商社は流通における川中分野を担うものであり、川下分野の小売業者を敵に回すことは、潜在的に自社の販路を閉ざす可能性がある。商社がスーパーに対して本格的な進出に今ひとつ踏み切れなかった背景にはこうした要因があったものと考えられる。

2つめは、商社の経営体質とスーパーの経営体質が根本的に相容れないものであったという点である。商社は中間財、生産財の取り扱いが主力ビジネスであり、そこでは取引1回あたりの取扱量はきわめて大きい。また取引頻度は少なく、同質的取引の反復性が高い。これに対して、スーパーでの取引は、1回あたりの取引量もそれほど大きくない一方で、取引の頻度が非常に多く、しかもその内容も曜日や天候、さらには季節や市場での値動きなどによって日々異なる変動的要因を多分に持っている。この取引内容の差が、そこで働く人材の能力やノウハウの形成、さらには人材の育成、評価、教育、処遇などにおいても決定的な差異となって表れる。

実際、1963年に第一ストアを設立して10店舗程度のチェーン展開を実施、その後撤退した三井物産の橋本栄一会長は、スーパーの経営に対して次のような発言をしている。「私は、スーパー・マーケットをやるのに絶対反対だった。なぜかという、当社の社員は、そういうことに向かないですよ。月給は高いし、頭も高いのが、スーパーマーケットを経営して物を売るなんていう、細かいことに頭が働くはずがない。失敗するにきまっとるといったんだけど、聞かないから、それほどいうなら、1つだけモデルをやってみようということで、「第一ストア」という小さい店を池袋でやって、みごと失敗して売ってしまいました」。⁽³⁹⁾

このことから、親会社である商社が子会社であるスーパーに対して、自社の経営思想を持ち込むこと自体が、結果としてスーパーの経営をおかしくさせて

しまうものと考えられる。スーパーの経営には、顧客が求める品揃え以外に、品質、サービスなどイメージ面での良好な満足水準を得ることなど、競合他社と十分互角の勝負ができるだけの競争力を持つことが重要である。そして、こうした競争力は、スーパー各社が各店舗における創意工夫の中から体得、形成していくものである。この点、商社業界で唯一成功した住友商事では、自社で取り扱っている商品をできるだけスーパーに送り込むといった親会社の論理を早い時期に取りやめており、これが、サミットストアの経営における自立性の確立に寄与したのである。⁽⁴⁰⁾

現在進行しつつある商社によるコンビニエンス・ストアへの直接的な進出を成功させる条件としては、以上の考察から、自社の取扱商品の優先的流通など親会社である商社の論理をどれだけ回避し、コンビニ各社自身が顧客の立場に立った品揃えができるかなど、自社独自の経営スタイルをできるだけ早く、そして明確に確立できるかに依存しているものと考えられる。

参考文献等

- (1) 株式会社ウェッジ 『ウェッジ』2001年4月号 P26～27。
- (2) 島田克美 『商社』 日本経済評論社 1986年 P187。
- (3) 株式会社ダイエー 『For the Customers ダイエーグループ35年の記録』1992年 P288～306。
- (4) 株式会社ダイエー 『有価証券報告書』1975年2月末決算報告。
- (5) 前掲『For the Customers ダイエーグループ35年の記録』1992年 P97～98。
- (6) 御園生等 「総合商社は斜陽であるか」 毎日新聞社 『エコノミスト』1961年5月23日号、『エコノミスト』1983年6月20日 P74～89に再掲。林周二 『流通革命』 中央公論社 1962年 P93～117。
- (7) ダイヤモンド社 『ダイヤモンド』1983年2月12日 P87。
- (8) 朝日新聞社 『総合商社』 1977年 P227～228。
- (9) セゾングループ 『セゾンの歴史』(上巻) 1991年 P404～409。マイマートの記述は、『セゾンの歴史』(上巻)に主に依拠した。

- (10) 前掲『セゾンの歴史』（上巻）P404～409。
- (11) 前掲『セゾンの歴史』（上巻）P404～409。なお、伊藤忠に戻った沖正一郎はその後堤清二からの要望もあり、69年8月に西友ストアに常務取締役として入社している。
- (12) 瀬島の発言などは、国際商業出版 『激流』 1976年5月号 P181～183。藤田の発言は、『激流』1978年7月号 P94。
- (13) ニチメン株式会社 『ニチメン100年』 1994年 P209。
- (14) 前掲『総合商社』P231～232。
- (15) 伊藤忠の記事は『激流』1976年5月号 P181～182、ダイエーの記事は、『激流』1976年5月号 P183。
- (16) 前掲『セゾンの歴史』（上巻）P428～432。『激流』1978年7月号 P92。西友ストアと三菱商事の提携については、前掲『セゾンの歴史』（上巻）に主に依拠した。
- (17) 前掲『セゾンの歴史』（上巻）P430。『激流』1978年7月号 P92。
- (18) ジャスコ株式会社 『ジャスコ30年史』 2000年 P110～113。
- (19) 前掲『総合商社』 P230。
- (20) 『激流』1978年7月号 P93。
- (21) 住友商事株式会社 『住友商事株式会社史』 1972年 P540～544。『激流』1976年8月号 P227。住友商事の食料部門の部門別売上高は全体の7%前後で、他の商社と比較して低いものとなっている。
- (22) 前掲『住友商事株式会社史』P550～552。
- (23) 『激流』1980年6月号 P46。
- (24) サミット株式会社 『サミットの創業時代』 1994年 P131、163。以下、サミットストアの記述は、『サミットの創業時代』に主に依拠した。なお、久保巖 『住友商事川下事業大作戦』講談社 1989年 P134によると、サミットの名は、社内の食料関係者が日本のツナ缶とかに缶をアメリカに輸出する計画を立てた際、東京と世界をつなぐ電信略号として、「SUMIT」を使用し、これが社名の由来となったとされている。
- (25) 前掲『サミットの創業時代』P122、212。
- (26) 前掲『サミットの創業時代』P125～136。
- (27) 『ダイヤモンド』1983年2月12日 P87、『激流』1980年6月号 P47。日経BP社 『日経ビジネス』1988年4月25日 P59～60。
- (28) 『ダイヤモンド』1984年9月15日 P109。『日経ビジネス』1988年4月25日号 P60。『日経ビジネス』1988年4月25日号によれば、サミットストアでは再建計画の開始以降、住友商事からの商品仕入れをいったんゼロにし、その後増やしたものの少

額の取引しか行っていないとしている。

- (29) 前掲『サミットの創業時代』P201。
- (30) 『激流』1983年3月号 P74～77。『激流』1979年8月号 P68。『日経ビジネス』1988年4月25日 P59～60。
- (31) 『激流』1987年12月号 P25～27。
- (32) 『ダイヤモンド』1984年9月15日 P109。『日経ビジネス』1988年4月25日号 P60。
サミットストアの経営を再建した荒井伸也は、『日経ビジネス』1987年10月5日、P54～57のインタビューで、「子会社の経営を成功させるには親会社の影響を希薄にすることだ」と発言している。なお、伊丹十三監督の映画「スーパーの女」の撮影場所（モデル）およびスペシャルアドバイザーは、サミットストアと関西スーパーマーケットである。
- (33) 前掲『サミットの創業時代』P145～160。
- (34) 前掲『サミットの創業時代』P131。15店舗という数字は、当時の岡橋純男・住友商事農水産副本部長（取締役、67年7月時）が確約した数字である。
- (35) 前掲『サミットの創業時代』P101、120～124、131、209～212。サミットストアでは71年12月に、岡田政治・サミットストア社長が退社し、後に日魯漁業のスーパーであるジョイマートの設立に関わった。このため、サミットストアから人材の移籍が発生するという危機も発生した。
- (36) 小山周三 『デパート・スーパー』日本経済評論社 1992年 P90～91。
- (37) 前掲『デパート・スーパー』P89～90。
- (38) 商社のスーパー進出に対する国内小売業者の猛反発の様子は、前掲『サミットの創業時代』P15～43に詳述されている。
- (39) 三井物産株式会社 『回顧録』 1976年 P410。三井物産株式会社 『挑戦と創造』 1976年 P288。
- (40) 『ダイヤモンド』1983年2月12日 P87。

親会社の経営思想を子会社に移転させた結果、子会社の経営において優劣が出た事例として、スーパーとその後に業態開発されたコンビニエンスストアの関係がある。ローソンとセブンイレブンのビジネス成果での明暗を、両社の親会社の経営者であったダイエーの中内功とイトーヨーカ堂の鈴木敏文の経営思想が体现された結果と考えると面白い比較ができる。

もともと中内は、薬の卸・小売り業から事業をスタートしている。ここでは、大量仕入れ・大量販売による薄利多売を事業の基本に、仕入れ販路は二の次にして、商品をできるだけ大量に仕入れて、納入価格をいかに抑えるかがビジネスの基本となる。一方、鈴木はイトーヨーカ堂に入社する前に出版取り扱い卸の東販

で仕事をしていたが、東販のビジネススタイルは再販売制が確立した書籍・雑誌をそれぞれ売場面積が限られている一般書店に手配して届けるかにあり、この場合、ビジネスの基本は売れ筋商品を適格に把握し、それを迅速に手配し、納入するかにあった。ここでは、商品の回転率の向上と死蔵商品の把握が重要であり、出版社との仕入れ価格の交渉は重要ではない。この点から、鈴木は商品の仕入れ価格の引き下げよりは、売れ筋商品の把握に対して重要性を認識していたと考えられる。

コンビニエンスストアの経営において重要なのは、限られた売場スペースの有効活用であり、売れ筋・死に筋商品の迅速な把握と早い商品回転率をフォローする発注・配送システムである。この点において、中内の大量仕入れによる低価格化路線より、鈴木を持つ経営思想の方がコンビニエンスストアの経営により合致したのである。

(ひらい がくや 本学助教授)