

研究

滋賀県における大規模小売業の展開

— 株式会社平和堂の事例を中心に —

北 山 幸 子

目 次

はじめに

第1節 株式会社平和堂

1-1 滋賀県の経済環境

1-2 沿革

1-3 経営状況

小括

第2節 ドミナント戦略による出店

2-1 琵琶湖ネックレスチェーン

2-2 地元との共存共栄を基本とする出店

小括

第3節 平和堂の商品調達システム

3-1 日本流通産業株式会社による仕入の共同化

3-2 流通合理化の初期段階

3-3 本格的な流通合理化—平和堂多賀流通センター

小括

おわりに

は じ め に

小売商業は消費のあり方だけでなく、流通政策、メーカー・中間業者、競合関係など様々な影響を受ける分野である¹⁾。特に大規模商業資本による大規模小売店舗の出店は、地域の商業構造を大きく変化させている。本稿は滋賀県の小売業販売額、店舗面積等において10%以上のシェアを占める地元大規模商業資本の株式会社平和堂(以下、平和堂)²⁾の成長要因を明らかにすることを課題とするものである。大規模小売業についての研究は、その出店に関連して大型

1) 小売商業は環境対応産業としての性格を強く持つ(前田[1991]:2)。

2) 滋賀県における平和堂の営業概要は、売場面積1,000㎡、店舗数は48店舗、500㎡以下の店舗を含めると2004年2月で64店舗である。県内大規模小売店舗の約3分の1が同社で、県内小売業全体での割合は1985年の10.79%から2000年には17.16%となった。年間販売額での割合は2000年2月では12.39%を同社が占めている;1982年度県別シェアランキングでは、①平和堂[滋賀]10.7%、②ジャスコ[三重]6.1%、③ニチイ[奈良]5.1%、④ダイエー[兵庫]4.7%、⑤寿屋[熊本]4.5%(日経産業新聞1984年2月16日付)で、同業企業と比較しても圧倒的に高いシェアをもつ。

店政策に関する研究³⁾ や、マーケティング地理学⁴⁾ の視点からの研究は数多く見受けられる。近年の情報技術の革新から流通センターなど流通システムの研究⁵⁾ も進んでいる。しかし、流通企業についてビジネス書は多く存在するものの、ダイエーやイトーヨーカ堂といったナショナルチェーンの流通企業においても学術的な事例研究⁶⁾ はそれほど多くない。さらに全国展開ではなくリージョナルにチェーン展開する流通企業についての研究は、筆者の管見する限りほとんど見当たらない。

企業の成長には経営者、資金力、組織、経営戦略等さまざまな要因がある。本稿は、これまで取り上げて来られなかった地方大規模小売業の平和堂が、なぜ一個人商店から「全国版の業界中堅に成長」(立命館 [2002]: 99) していったのか。同社の店舗展開と商品調達システムの 2 点に焦点をあて、これら 2 点を確立していった'70 年代から'80 年代の同社の経営を中心に経営史の観点から分析することにより、成長要因を明らかにするものである⁷⁾。

第 1 節 株式会社平和堂

1-1 滋賀県の経済環境

滋賀県が他県と大きく異なる点は、県中央に県全面積の 6 分の 1 を占める琵琶湖をもつことにある。よって狭小な平地部分が琵琶湖周辺に点在しており⁸⁾、県全体を統括しうる都市が未発達(立命館 [1994])といえる⁹⁾。しかし、人口は京阪神への通勤圏、企業・大学誘致などにより県南部の人口が増加し、1956 年の 850,306 人から 2002 年には 1,340,405 人へと約 1.6 倍増加した(表 1)。産業構造では第 1 次産業就業者数が 1965~85 年間で 10 年毎に半減するに伴い、第 2・3 次産業就業者が増えていった。2000 年の就業者 669,487 人(1965 年 445,661 人)

3) 李 [2001]; 横森 [1987]; 通産省 [1978]。

4) 北條 [1977]; 細野 [1984]; 細野 [1986]; 山川 [2004]; 戸所 [1991] 等。

5) 矢作他 [1994]; 川辺 [1994]; 矢作 [1994]; 関根 [1995]; 丸山 [2000] 等。

6) 陳 [2004] は、ダイエー、イトーヨーカ堂、イオン、西友、マイカルの大規模流通企業を事例として創業から現在までの長期的な戦略行動の変化を総合的に解明している。森田 [2004] は、経営史の視点からダイエー、イトーヨーカ堂、セブン-イレブンを事例に 1970 年以降の経営行動に視点を当て分析している。他に矢作 [1983]; 秋本 [1998]; 久保 [2000]。

7) 同社は、1984 年に大阪証券取引所一部上場し、「有価証券報告書」は 1984 年 2 月期からである。2001 年 2 月期より連結会計のため、「有価証券報告書」については 1984~2000 年 2 月期を対象とする。1984 年以前については平和堂 [1987]、夏原 [1999] 及び同社での聞き取り調査 (2005 年 10 月 21 日, 11 月 22 日) による。

8) Christaller の中心地理論によれば正六角形は最も経済的な多角形で、正六角形の中に階層的に商圏が形成されるとする(杉浦 [1989]: 48-54)。滋賀県のように狭小な平地部分が琵琶湖周辺に点在している地形では重層的な商圏形成は難しいと思われる; クリスタラー [1969]; 奥野他 [1999]: 17-24 参照。

9) 大阪大学上田篤教授によれば、明治以降資本、人口、産業等は大都市にすべて集中している。滋賀県は一番大都市ができそうな場所に琵琶湖があるため大都市が形成されにくい。大都市時代は工業そのものが情報化しており、情報化しないと産業は脱落していくとする(滋賀総合研究所 [1978]: 4)。

表 1 滋賀県人口の推移

(単位：人)

地域	1956年	1958年	1960年	1962年	1964年	1966年	1968年	1970年	1972年	1974年
湖南	251,591	252,065	261,416	267,763	274,947	278,403	291,633	314,743	339,988	362,652
湖西	53,240	53,097	53,198	52,805	51,442	49,996	50,102	49,924	49,389	49,490
湖北	164,254	162,994	161,878	161,123	159,449	154,296	154,201	156,316	157,510	159,051
彦根	121,819	119,163	118,168	117,573	117,353	116,969	118,250	121,025	123,399	126,615
水口	113,294	111,896	110,798	109,606	107,717	105,756	106,145	107,892	110,221	116,226
八日市	75,612	74,955	73,820	72,853	71,826	69,047	68,688	70,530	72,461	74,643
近江八幡	79,496	79,271	79,148	78,736	77,503	77,366	76,171	77,589	78,211	84,291
合計	859,306	853,441	858,426	860,459	860,237	851,833	865,190	898,019	931,179	972,968
地域	1976年	1979年	1982年	1985年	1988年	1991年	1994年	1997年	1999年	2002年
湖南	373,361	404,644	439,279	465,839	489,283	525,320	536,598	559,200	576,679	596,427
湖西	49,843	50,978	51,345	51,862	52,304	52,273	53,735	54,863	55,411	55,607
湖北	159,797	161,872	162,474	163,778	163,864	161,433	163,909	164,528	164,739	165,085
彦根	127,817	130,768	133,070	136,421	139,209	142,879	144,330	146,028	147,525	149,393
水口	118,534	126,202	132,561	138,241	144,255	155,063	160,244	165,220	166,711	168,207
八日市	75,846	78,308	80,358	81,756	82,875	85,145	86,886	88,984	89,707	90,780
近江八幡	88,343	97,858	103,026	106,025	108,318	113,972	114,178	115,128	115,559	115,906
合計	993,541	1,050,630	1,102,113	1,143,922	1,180,108	1,236,085	1,259,880	1,293,951	1,316,331	1,341,405

資料：各年『滋賀県統計書』の住民基本台帳より作成

注：滋賀県・滋賀県商工会連合会『消費者購買動向調査報告書』1968年と、滋賀県中小企業振興課『消費購買動向調査』昭和58年、平成10年、平成13年に基づいて、以下のように区分した。

「湖南」は大津・草津・守山・栗東市、志賀・中主・野洲町。

「湖西」は今津・安曇川・高島・マキノ・新旭町、朽木村。

「湖北」は長浜市、山東・伊吹・米原・近江・浅井・虎姫・湖北・びわ・高月・木之本・余呉・西浅井町。

「彦根」は彦根市、秦荘・愛知川・豊郷・甲良・多賀町。

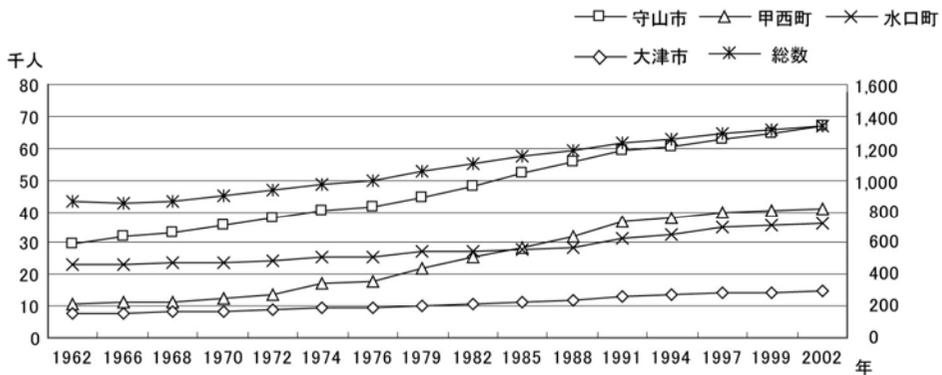
「水口」は石部・甲西・水口・土山・甲賀・甲南・信楽・日野町。

「八日市」は八日市市、愛東・湖東・蒲生・永源寺・五個荘町。

「近江八幡」は近江八幡市、安土・竜王・能登川町。

注：滋賀県は、2005年10月に町村合併を実施したが、本表は旧市町村名で表記している。

図 1 1974-76年平和堂出店地の人口推移



資料：各年『滋賀県統計書』の基本台帳より作成(大津市、総数は第2軸)。

における産業別割合は、第1次産業 3.5%（1965年 35.2%）、第2次産業 38.3%（同 30.1%）、第3次産業 57.7%（同 34.7%）である。産業大分類別では、製造業 30.3%、サービス業 24.8%、卸・小売業、飲食店 19.4%となった（滋賀県 [2003]）。しかし、就業者が急速に減少した第1次産業の農業では兼業形態が多く、兼業率は全国 1, 2 を争う高さとなって現れている（近藤 [2004]）¹⁰⁾。

小売業の状況では、小売商店数は 1962 年の 12,356 店から 2002 年には 13,294 店となり、緩やかな増加傾向にある。2002 年小売業全体年間売上高では、1962 年の約 30 倍で 1 兆 3,176 億 8,100 万円と一貫して増加傾向である。売場面積も 1962 年の 3.75 倍で 1,542,215 m²となっている。売場面積 1,000 m²以上の大規模小売店舗は 183 店舗（2002 年）で、大津市など 7 市部に 111 店舗が立地しており、町村部は 72 店舗である。大規模小売店舗が 1 店舗もないのは 13 地域で、43 町村内 3 分の 2 町村に大規模小売店舗が出店しており、総売場面積は滋賀県小売業全体の 62.1%を占めている（滋賀県 [2003]）¹¹⁾。

全国商業（卸・小売業）と比較すれば、滋賀県は商店数・従業者数・年間販売額における平均増加率は、1979 年以降全国平均増加率を上回っている。1975 年から全国人口伸び率を上回る人口増加が滋賀県の商業活動を、全国の商業活動以上に活発化させているといえる。

1-2 沿革

平和堂の前身は、1953 年に開店した靴、鞆、履物販売の「夏原商店」である（資料 1）。彦根市には戦前の同市を代表する商業施設として昭和 6 年に建設されたマルビシ百貨店があった。戦時中に航空機部品製造の軍需工場¹²⁾として使用され荒れ果てた状況となっていたが、戦後、満州から引揚げてきた商人たちによって満連百貨店となっていた。夏原商店は平和堂創業者の夏原平治郎（以下、平治郎）が、このマルビシ百貨店の建て直しの仲介に関わった川瀬村村長¹³⁾から勧められ、満連百貨店で靴屋を営んでいた店舗を引継ぐ形でテナントとして出店したことが始まりである（夏原 [1999] : 57-58）。出店 3 年後の 1957 年には、彦根市銀座の第一等地に「靴とカバンの店・平和堂」を誕生させた。間口 3 間半、広さ 105 坪、価格は 380 万円で坪 3 万円と高額であったが、滋賀銀行からの融資により購入できた。滋賀銀行彦根支店次長（当時）は、

10) 滋賀県は工場誘致により農家の 90%が兼業農家で、しかもみんな相当離れたところへ通う。例えば大津近辺農家は京都・大阪へ、彦根は湖南へ、湖北は彦根へというように、みんな移動している（滋賀総合研究所 [1978] : 3）。

11) 滋賀県は 2005 年に町村合併を行なったが、本稿はそれ以前の行政区分に基づく；同県の商業は、同じような大型店を中心とする商業集積をもち、商圏分割とパワー不足で京都や大阪に大量の購買力流出（立命館 [1994] : 9）し、高級な衣料・家具・装飾品などは京都・大阪で買うといった風潮が強いため、地元で買うのは日常の最寄り品というパターンができあがっていることも、商店街発展の障害とされている（立命館 [2002] : 93）。

12) この軍需工場経営者の澤氏は、平治郎（1919 年滋賀県犬上郡川瀬村（当時）に生れる）の親戚筋に当たる（夏原 [1999] : 57）。

13) 平治郎父、平蔵は川瀬村村会議員である（夏原 [1999] : 56）。

平治郎と金沢師団¹⁴⁾での知りあいで、融資は同氏の尽力によるものである。同年6月に資本金150万円で株式会社平和堂を設立した。1959年に参加した小売業セミナー（主催、商業界）で「正札販売・品質の保証・返品交換の自由」という商人としての心得の教示を受けたことを契機に、翌年から、どんな客にも公平に決められた価格で販売する「正札販売」¹⁵⁾を始めた。最初は多少の混乱もあったが、価格について信頼が高まっていくにつれ新規顧客が増加した。特に目立って増加したのは子ども客であった。子どもであっても大人と同価格で買えるため、運動靴等子ども自身が自分の好みとサイズに合ったものが買えるようになったからである。これを境に商売は大きく転換していくことになった（夏原 [1999] : 83）。

1968年の草津店（2号店）開設を皮切りに「琵琶湖ネックレスチェーン構想」として琵琶湖を一周する出店を展開していった¹⁶⁾。同社は一定地域に多店舗を集中出店するドミナント戦略¹⁷⁾によって、点ではなく面で優位を得る店舗展開を行い、2002年2月現在、滋賀県64、京都府8、大阪府・福井県・石川県各々5、富山県2の合計89店舗¹⁸⁾を営業している。

1974年には同業企業7社で共同仕入機構の日本流通産業株式会社（略称ニチリウ）¹⁹⁾を設立すると共に、取引先150社参加の「平和堂ハトの会」を発足させた。1976年には本社ビル隣接地に「平和堂流通センター」を完成させ、1983年に「平和堂食品センター」を建設すると店舗単位の加工から全店均一状態で販売できる体制を整えた。同時に食品センターと各店のオンライン化を進め、品切れ防止や品揃えの充実、鮮度低下によるロス削減など効率的な商品供給体制を確立していった。1995年には、同社の利益の源泉ともいえる平和堂多賀物流センターを

14) 平和堂が石川県に出店するのは、一つにはこの金沢師団との関連にもよる（夏原 [1999] : 193-206）。

15) それまで相手により値段を変えて売っており、セミナー参加の3分の1は実施していたが、県内では皆無で従業員も反対した。それでも定価から1割引きの正札を付けて実行した（平和堂 [1987] : 77-83）。1683年越後屋の「現銀掛け値なし」で正札販売したことを嚆矢とする。これにより平和堂に対する顧客の信頼が得られた。

16) 1978年の安曇川店開店でチェーン完成（平和堂 [1987] : 37）；この「琵琶湖ネックレスチェーン構想」のための人材育成の一貫としてペガサスクラブ（1963年加入、同年にはハワイへ平治郎海外視察参加）の海外セミナーに1966年から社員を派遣（夏原 [1999] : 113）；ペガサスクラブ海外セミナーは1963年開始、2003年までに延17,081人参加。国内セミナーでは、1962～2003年間で延295,786人参加（渥美 [2004] : 130）。

17) ドミナント出店戦略についてのメリットは、川辺 [2003] : 211；森田 [2004] : 105-106 参照。

18) 平和堂ホームページによれば、平和堂グループとして、総合小売業の㈱エール、㈱平和堂東海、㈱湖南平和堂実業有限公司と、飲食店の㈱ファイブスター、アミューズメント施設等経営の㈱シー・オー・エム、ビデオ等レンタル業㈱ダイレクトショップ、惣菜・米飯調理加工経営㈱ベストオーネ、ビル総合管理業務の㈱ナショナルメンテナンス他10社がある。2005年2月20日現在（連結）、資本金116億1,437万円、売上高3,757億円、経常利益109億円、純利益42億円である（平和堂HP）；「平和堂グループ110店舗突破感謝祭」チラシによれば、2005年9月岐阜県の㈱ヤマゲンから営業譲渡を受けたことにより滋賀県64、京都府12、大阪府7、福井県5、石川県5、富山県2、岐阜12、愛知7で合計114店舗となった（朝日新聞朝刊（滋賀版）2005年9月14日折込）。

19) ニチリウなど商品調達については第3節で述べる。

資料 1 平和堂沿革

	店舗関係		流通関係	多角化
	売上高および出店	その他		
1953年	「夏原商店」として靴、鞆、履物販売開始			
1957年	「靴とカバンの店・平和堂」創業	資本金 150 万円 (彦根市川原町甲 76 番地)		
1958年	年商 2000 万円			
1960年	「おしゃれの店」設立	商業界主催小売セミナー参加		
1961年	正札販売スタート ご奉仕高 (年商) 1 億円を超える			
1962年	「衣料スーパー」設立			
1963年	彦根店ビル (ジュニアデパート平和堂) 完成	第一号社宅建設, 社員研修開始	CM 放送	
1965年	食料品, 日曜雑貨品販売(南バラエティアイランド・ハトストアー設立(1976年(株)平和堂と合併, 消滅))	日本リテイリングセンターのペガサスクラブ入会		
1966年	彦根店に「食品マーケット」開設 衣料, 雑貨, 食品販売の総合スーパーとなる	11 月ハワイセミナー参加		
1968年	クレジット販売開始 琵琶湖ネックレスチェーンの展開 (草津市 2 号店開店)			
1969年				(株)グリーン設立
1970年	ご奉仕高 (年商) 50 億円を超える	社内報「はと」創刊		(株)ナショナルメンテナンス設立
1971年	ご奉仕高 (年商) 100 億円を超える		販売会社(株)フレンド設立	
1972年	中国・広州交易会参加 (海外商品買い付け意開始)	本部移転 (小泉町へ) 本部にコンピュータ導入五つのハトのお約束制定。売上高を"ご奉仕高", 粗利益高を"創造高"に社内統一		「平和堂ボウル八幡」開店
1973年	ご奉仕高 (年商) 200 億円を超える 敦賀店開店 (滋賀県外第一号店)			ゴルフ場経営を目的とする平和堂観光開発(株)設立
1974年	ご奉仕高 (年商) 300 億円を超える	取引先による組織「平和堂ハトの会」, テナントによる組織「協同組合平和堂友店会」発足 二羽のハトのシンボルマーク制定	日本流通産業(株)ニチリウンを中堅スーパー7社で設立 (代表取締役社長に夏原平次郎就任)	(株)ダイレクト・ショップ設立。 「平和ボウル敦賀」開業「友の会」新会社として発足
1975年	小型店「甲西店」, 郊外型ショッピングセンター「水口店」開店			
1976年	草津店改装 (全店一の規模)		平和堂流通センター完成	
1977年	ご奉仕高 (年商) 500 億円を超える	社員持株制度発足	社員持株制度発足	
1978年	小倉店開店 (京都府第一号店)		衣料スーパー「(株)エール」と業務提携	
1979年	アル・プラザ彦根開店 (アル・プラザ型タイプ第一号店)			平和堂産業(株)設立, グランドデュークホテル経営
1980年	北陸最大・地元主導型ショッピングセンター「ベル店」開店	平和堂ショッピングカード誕生	事業部制へ改組	
1981年	大津・草津店をアル・プラザ型に改装	大阪証券取引所第二部, 京都証券取引所に株式上場。夏原平次郎滋賀県経済同友会代表幹事に就任	(株)エール子会社化	
1982年	ご奉仕高 (年商) 1000 億円を突破 スーパーフレンド武佐店開店 (500 ㎡未満のミニスーパー第一号店)		ボランティアチェーン「全日本スーパー本部」に加盟	
1983年	コンビニエンス・ストア「スーパー」展開		食品センター稼働 東近畿地域スーパー本部(株)設立	

1984年		大阪証券取引所第一部上場準社員制度発足 テレホンショッピング開始		飲食業を目的として㈱平和フーズ設立 ファミリーレストラン「ココス」一号店開店 ㈱ファイブスター設立
1985年	大藪店・長浜店・守山店に POS 導入	転換社債発行		
1986年	セルバ平和堂開店		ベスト電器と業務提携	彦根インターテニスクラブ開業
1987年	真砂店開店（大阪府第一号店）			
1989年	POS システム全店導入 HOP カードシステム導入 アル・プラザ小松開店（石川県第一号店）	代表取締役会長に夏原平次郎，代表取締役社長に夏原平和が就任		㈱シー・オー・エム設立
1990年		東京証券取引所第一部上場		
1991年		環境問題特別委員会発足	㈱ベスト・エネ設立	
1992年	アル・プラザ城陽開店（京都府初の大型店）			福井南部商業開発㈱設立
1993年	ショッピングシティ・ベル リニューアル開店（特定商業集積法全国適用第一号店） アル・プラザ金沢開店			八日市駅前商業開発㈱設立
1994年				富山フューチャー開発㈱設立 南彦根都市開発㈱設立
1995年			多賀流通センター開設	「湖南平和堂実業有限公司」設立 加賀コミュニティプラザ㈱設立
1996年	アル・プラザ小杉開店（富山県第一号店） アル・プラザ枚方開店（大阪府初の大型店） JR 南彦根駅前「ビバンティ平和堂」開店			㈱ファイブスターを武蔵不動産㈱と合併
1997年	醍醐店開店（京都市初の出店）			舞鶴流通産業㈱設立
1998年	アル・プラザ香里園開店 湖南平和堂開店（海外初出店，中国に開店）			
1999年	アル・プラザ木津開店			
2000年	アル・プラザ富山開店 アル・プラザ茨木開店 中国平和堂 2 号店スーパーマーケット「左家塘店」開店（2002 年閉鎖）	平和堂技能研修センター設立		
2001年	アル・プラザ醍醐開店		東近畿地域スパーの全株をファミリーマートへ営業譲渡	平和堂産業㈱閉鎖 ㈱平和フーズ閉鎖 ㈱シー・オー・エム閉鎖
2002年	アル・プラザ津幡開店			
2003年	アル・プラザ栗東開店	均等推進企業表彰 厚生労働大臣優良賞を受賞		
2004年	アル・プラザ高槻開店			

資料：『平和堂 30 年史』（1987 年），各年平和堂「有価証券報告書」，平和堂ホームページ，「日本経済新聞」（1980 年 8 月 26 日付），「日経流通新聞」（1983 年 5 月 16 日付）より作成。

設立した。

1983 年の食品センター完成と相前後して，取引先とのオンラインシステムを導入した。1985 年の「大藪店」から POS システムが導入され 1989 年には全店に，これを契機に顧客サービス

も、それまでのシールによる「ハトの謝恩券」からポイントカードの「HOPカード」²⁰⁾に切替えた。

1981年には大阪証券取引所第二部と京都証券取引所に株式を上場した。念願の大阪証券取引所第一部昇格は1982年である²¹⁾。1990年には東京証券取引所第一部上場を果たした。

1989年に息子の夏原平和²²⁾に社長職を譲り、現在、平治郎は代表取締役会長に就任している。

1-3 経営状況

表2は平和堂創業から2005年2月期までの売上高と利益一覧である。同社の経営は営業利益が2%台か、それ以下の第20期までの時期と、安定的に4%台を維持している第20期から第40期の20年間の時期、そして営業利益が低下する第40期以降の3つに区分することができる。以下ではこの3つの区分に従って同社の経営状況をみてみよう。

1-3-1 創業・生成期²³⁾「創業から第20(1977年2月)期まで」

創業当初(1958年)売上高は2千万円、1963年に基本店舗となる「ジュニアデパート平和堂」を完成させると売上高は5倍の1億円超になった。1968年に「草津店」を開店すると売上高は一気に倍増したが、それ以前の1964~68年間は「ジュニアデパート平和堂」一店で平均年36%の成長(売上高前年比)を果たしていた。第16(1973年5月)期は100億円(平和堂[1987]:65)²⁴⁾に迫る勢いとなり、第12-16期では1店舗開店する度に11~19億円が加算されるほどの成長であった。しかし、1973年の第一次オイルショックを契機として「卸売物価は74年2月には前年比37%の上昇を記録」(石井編[2005]:193)した。「1975年に、流通業界に本格的な不況が訪れ、多くの大手流通企業は、売上の伸びが一挙に半減した。たとえば、西友の場合、

20)「HOPカード」は210万枚発行され、170万枚が実際に使用。買物客全体のレジでのカード提示率は83%と高い。購入金額100円で1ポイントの「HOPカード」による現金還元サービスは30年以上継続し、これに年間30億円の現金が用意されている。カード会員とは別の固定客向けの「友の会」は、顧客が毎月3千円を積立て1年後39,000円分の買物券となる。この会員は16万3千人。この1ヶ月上乗せ分に約5億円弱を用意(日経[2003]:68-70)。

21)1981年上場で当日1,280円の初値をつけ、3日ほどストップ高が続いた後、2千円の大台に乗った。1982年大証一部昇格は、滋賀県では滋賀銀行、日本電気硝子に続く第3番目の一部上場となった(夏原[1999]:239-241);1981年大証二部に上場後、高株価を生かした三度の公募増資で約140億円を調達、自己資金は1982年前期末で30億円と1981年2月末の3.7倍となった。自己資金比率はこの4年間で16.3%から42.1%と急速に改善していた(日経産業新聞1985年12月19日)。

22)夏原平和は1944年生、同志社大法学部卒業後平和堂入社。1970年取締役、1975年専務、1983年副社長就任。平和堂の社名は同氏の名前に拠る。

23)『平和堂30年史』によれば、1957~64年は創業期、1965~71年を発展期、1972~81年を充実期、1982~87年を飛躍期としている。

24)2005年11月22日の調査時に提供された売上高(表2)の数字は『平和堂30年史』や新聞記事による数字とも異なっている。以後、用いる数字は表2に基づいて記述する(新聞記事についてはそのまま使用とする)。

1965-75年間の売上は33.2倍、年率26.3%の伸びであったが、1975年は一挙に17.7%に半減したのである。ダイエーも1968-75年度の間は18.5倍、年率51.7%も伸びたが、1975年には10.3%に急落した（陳[2004]:111-112）。このような中で平和堂の成長率も低下傾向にあったが、第20（1977年2月）期には500億円となり、前年に決算期を変更したことを考慮しても約2倍²⁵⁾の売上高を記録した。第17-19期には「大津店」など3店舗、県外3店舗を開店。1977年2月には「守山店」を開店していた。約2倍の売上高増加は1割近い物価上昇の影響とともに、この間の人口急増地への出店が成功していたと考えられる（図1）。

しかし営業利益を見てみると、第7-20期の平均営業利益率は1.5%と低かった。新店開店に伴う経費の増加が影響していたのである。例えば、ダイエーは1969年の名古屋「今池店」の開店では、チラシ25万枚を配布してPR活動を行い（ダイエー[1992]:104）、'70年代前半の経費の25%は広告費や販売促進費である（表3）。平和堂もダイエーと同様にチラシによるPRや1963年から始めたCMなど経費の割合は大きかったと考えられる。また表2によれば、受取・支払利息等が含まれる営業外損益は第8（1965年5月）期から第12期間ではマイナスを示している。売上高は高い伸び率を示していたが、「ジュニアデパート平和堂」の開設資金や運転資金など経営は厳しいものであったと考えられる。このような経営状況が改善されるのは、第12期の「草津店」の開店からである。第19期まで8年間に11店舗を開店しているが、この7年間では営業外損益はプラスである。集中的な出店を行っても新規店舗の高い売上高が、出店に伴う費用を充分賄うだけの額であったと推測される。

同社は靴を販売する一業種店から「ジュニアデパート平和堂」を開設することで総合化し、拡大する消費を捉えて経営規模の拡大を目指した。それにより売上高は伸びたが、経営は厳しかった。このような経営状況を解決するために、より消費拡大が見込める地域へ出店し、大量販売による強いバイイングパワーを持つとした。つまり、「規模の経済」による優位性を獲得しようとしたのである。そして、それは「守山店」が開店した第20期に確立し、その後の展開へと繋がったのである。このような意味でこの時期が、同社の今日の土台を築いた創業・生成期と呼ぶに相応しいといえる。

1-3-2 飛躍期「第21期から第39（1996年2月）期まで」

その後の第21-24期間も20%近い成長率を維持していた。1982年2月の第25期以降の成長率は、物価上昇率を上回るかつての勢いはなくなっていたが、安定的な成長である。商品別売上割合でみると、半分強が食料品で、衣料品・日用雑貨品は2割強である²⁶⁾。食料品割

25) 第19期は8ヶ月分で15,444百万円、第20期の1ヶ月当り売上高4,179.5百万円（50,154百万円÷12）の3ヶ月分を加算すれば、2,798.25百万円。第21期の1ヶ月当り売上高639.75百万円の3ヶ月分を加算し第20期を修正すると51,534.75百万円で第19期の1.84倍となる。

26) 1982年11月にボランティアチェーンの「全日本スーパー本部」に加盟し、翌年に「東近畿地域スーパー本部」（次頁に続く）

合は 50%超と増加傾向にあるが、商品別売上割合でみる限り総合スーパー (GMS)²⁷⁾ として平和堂は位置付けられる。'80 年代から GMS 優位が崩れだした (木綿他 [2003]: 46) といわれるなかでも、売上高の伸び率は安定していた。本業の儲けを示す営業利益は、第 40 期 (1997 年 2 月) の 2.8%まで 4%台を安定して推移していた。'80 年代では連続して増収増益²⁸⁾ を確保しており、業界トップクラスの収益力を誇るイトーヨーカ堂と比肩するほど高かった。

多店舗による大量販売は効率的なオペレーションがなければ高いパフォーマンスは得られない。平和堂はこの時期に、「大量販売の持続的な展開を可能とするマス・マーチャンダイジング志向の営業活動とチェーン・ストア・オペレーション志向の経営管理の統合」(佐藤 [1974]: 31) を実現していたのである。つまり、同社にとってこの時期こそ、飛躍期であるといえる。

しかし、64 店舗となった県内の店舗別売上高を見てみれば、1985 年に前年比減少店は 2 店舗だったものが 2000 年には 39 店舗へと大幅に増加していた。特に 1998 年は県内 64 店舗中 54 店舗が前年比減を示し、その割合は 84.4%だった。消費税の引上げや特別減税の廃止、社会保険料の個人負担増加など厳しい経済環境で県内店舗の 9 割近くが前年売上高を減少させていた。各店舗とも '90 年代半ばまでとそれ以降では営業状況が大きく変わり、新たな店舗展開を進めても大幅な売上高の増加は望めなくなっていた²⁹⁾。積極的な出店とともに既存店見直しは 1982 年から行なわれている。1982~86 年までに半数近くの店舗が改装された。'90 年代半ばより大手チェーンが「スクラップ・アンド・ビルド」を進めるようになった (川辺 [2003]:

(本社彦根市、社長夏原平和、資本金 3 千万円) を設立すると、コンビニエンス・ストア (CVS) 「スーパー」を県内中心に 135 店舗を展開した。商品供給高は「東近畿地域スーパー本部」への商品供給である。その割合は総売上高の 2% (1984 年) から '90 年代には 6%以上になっていたが、同部門独立によって 1997 年以降は再び 2%台となった; 「東近畿地域スーパー本部」の信用力不足のため共同仕入れしてきたが、1998 年 2 月期より商品供給を停止。これによりコンビニ特有の小口配送、小口包装に伴う各種経費削減で粗利益率が改善できた (日経金融新聞 1997 年 6 月 18 日); ミニスーパーや CVS 展開を進めたのは、自社競合、収益率低下の食品部門強化のためである (日経流通新聞 1986 年 1 月 16 日)。しかし、「情報技術投資などで大手に対抗できず、将来的な競争力を維持することが困難」として「東近畿地域スーパー本部」の全株式を 2001 年 8 月末でファミリーマートへ営業譲渡 (日経流通新聞 MJ2001 年 5 月 22 日) した。

27) GMS については木綿他 [2003]: 3 章参照; GMS という業種はいわば「何でもや」、あらゆる消費者を対象に、…その欠点は商品に対する専門性を欠き、かつデパートと違って高級感が乏しい、値段も一番安いわけではない (木綿他 [2003]: 45; 立命館 [2002]: 109)、と言われるが、同社物流事業部顧問 島田恭一氏によれば、都市部の他社の古い GMS に代わって平和堂の出店した高槻など業績は好調で、GMS 全体が悪いわけではないとのこと (2005 年 10 月 21 日調査)。

28) 平和堂昭和 61 年 2 月期決算は売上高 1357 億 88 百万円 (5.9%増)、経常利益 58 億 69 百万円 (7.7%増) と 11 年連続して増収増益を記録した。キャッシングやクレジットなどのその他の営業収入が前年比 13.3%増と目立った (日経流通新聞 1986 年 4 月 24 日)。

29) 売場面積 1 m²当たり売上高は '90 年代に入ると後退し、西友は 1985 年が最高でその後一貫して低下。マイカルとダイエーは 1990 年が最高、その後後退。イトーヨーカ堂とジャスコは 1995 年が最高。売場面積の規模拡大は従業員 1 人当たり売上高や売場面積 1 m²当たり売上高の上昇につながらず、低下させた (山川 [2004]: 55-56)。

180-181) が、同社の店舗閉鎖は 1999 年からである。1978 年の第 21 期の売上高は 556.77 億円、1996 年第 39 期は 2,418.21 億円となり、この 20 年間の安定的な成長で約 4.3 倍となっていたが、売場面積の拡張など店舗の見直しが行なわれてもその効果は 1 年ないし 2 年に留まっていた³⁰⁾。

1-3-3 転換期「第 40(1997 年 2 月)期以降」

売上高は第 43 期に初めて前年比減を示し、かつてのような売上増加は見られなくなっていた。第 40 期では営業利益率とともに大きく落込み、第 42 期は 1.5%まで減少した。県内小売業で 10%以上の大きなシェアをもつ平和堂も'90 年代半ばに入ると、草津市をはじめ全県で他業種・業態の小売企業の進出で厳しい競争環境³¹⁾におかれるようになっていた。

直近 2005 年 2 月期（連結）の平和堂の営業利益は 123 億円で、率では 3.27%だった。同期における関西地場のスーパー他社の営業利益率（連結）を見てみると、イズミヤ 1.42%（営業利益 52 億円、大阪府）、オークワ 2.50%（同 57 億円、和歌山県）、マックスバリュ西日本 2.72%（同 47 億円、兵庫県）³²⁾である。競合企業の進出で厳しい経営環境にも拘らず、他社に比べて同社の営業利益率は高いといえる。粗利益を表す売上総利益率は、定価販売に近いコンビニエンス・ストアでは 2001 年 27.8%、2003 年 26.4%（セルフ・サービス協会 [2005] : 324）とされる。最も効率的な物流システムを持つセブン-イレブンは、1976 年以降 24.5~29.0%（1995 年）となっている（川辺 [2003] : 241 図 5）。商品別粗利益率³³⁾の 1984~2000 年平均は、衣料品 32.7%、日用雑貨品 27.1%、食料品 23.9%で、全体では 25.6%である。売上高は前年を維持する程度の伸び率しか示していないが、売上総利益や営業利益などはセブン-イレブンなどに匹敵する利益率が確保されていたのである。

しかし、第 20 期から現在まで営業外損益はマイナスを示し、株式上場により資金調達ができて自店方式の出店は大きな負担になっていると思われる。現社長の夏原平和は、「商圈も立地環境も市場ニーズも時間とともにどんどんかわる。そんな中で他社との競合を繰広げている

30) 「2001 年 2 月期決算（単体）は増収増益で、営業収益は 3,010 億 55 百万円（前年比 102.7%）、経常利益は 51 億 42 百万円（同 101.9%）だった。だが、本業儲けを示す営業利益は 64 億 5 千万円と前年比 93.4%と減益。既存店売上高も 98.8%の前年割れで、新店 6 店の売上で稼いだ形となった（国際 [2001] : 60-62）。

31) 1995 年ダイエー南彦根店、1997 京都近鉄百貨店（草津市）等進出；「無風の滋賀」に始まる流通競争—これまで流通戦争では「無風区」と言われてきた滋賀県内で、大手スーパーや百貨店による競合が顕著になった。このような状況を滋賀県商工労働部では「地元商店街対策も必要だが、街づくりの核となる商業施設には、ソフト、ハード両面で支援する」という態度をとっていた。（日本経済新聞 1995 年 7 月 7 日）。

32) 日本経済新聞 2005 年 4 月 7 日；2004 年度連結業績では、売上高はイオン 1 位、イトーヨーカ堂 2 位、平和堂 17 位。営業利益率は 1 位セブン-イレブン 33.97%、3 位イトーヨーカ堂 5.85%、7 位イオン 3.50%、8 位平和堂 3.28%（日本経済新聞 2005 年 6 月 15 日）。

33) (商品別売上高－商品別仕入高) / 商品別売上高で計算。

表2 平和堂売上高業績推移

期	事業年度		売上高		売上総利益高		営業利益		経常利益		営業外損益		売場面積別販賣場内店舗			消費者物価指数			
	自	至	金額	前年比	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	前年比	3,001㎡以上	501~3千㎡	500㎡以下	年	前年比	
第1期	1987/6/1	1988/5/31	20		20														
第2期	1988/6/1	1989/5/31	22,110		22													1958	99.6
第3期	1989/6/1	1990/5/31	32,145		32													1959	100.9
第4期	1990/6/1	1991/5/31	61,191		61		1.16											1960	103.9
第5期	1991/6/1	1992/5/31	101,166		101		1.10											1961	105.4
第6期	1992/6/1	1993/5/31																1962	106.7
第7期	1993/6/1	1994/5/31	245		245		2.08											1963	107.7
第8期	1994/6/1	1995/5/20	347,142		347		5.4	2.06	141									1964	103.8
第9期	1995/5/21	1996/5/20	500,144		500		11.22	5.10	174									1965	106.6
第10期	1996/5/21	1997/5/20	643,129		643		14.22	5.08	78									1966	105.2
第11期	1997/5/21	1998/5/20	843,131		843		16.19	3.04	46	平均								1967	103.8
第12期	1998/5/21	1999/5/20	1,705,202		1,705		35.21	11.06	181	124								1968	105.4
第13期	1999/5/21	1970/5/20	2,843,167		2,843		17.06	88.31	480									1969	105.4
第14期	1970/6/21	1971/5/20	4,838,170		4,838		19.04	148.31	99									1970	107.6
第15期	1971/5/21	1972/5/20	7,104,147		7,104		19.03	343.48	158									1971	106.6
第16期	1972/5/21	1973/5/20	9,816,138		9,816			501.51	106									1972	104.7
第17期	1973/5/21	1974/5/20	13,478,137		13,478			789										1973	111.5
第18期	1974/5/21	1975/5/20	17,311,128		17,311			434.25	72									1974	123.2
第19期	1975/5/21	1976/2/20	15,444,89	平均	15,444			350.23	112	平均								1975	111.7
第20期	1976/2/21	1977/2/20	50,154,325		50,782		1,991.40	1,406.28	55	151								1976	109.5
第21期	1977/2/21	1978/2/20	55,677,111		56,774		2,495.45	1,912.34	122									1977	108.0
第22期	1978/2/21	1979/2/21	67,723,122		69,021		2,737.40	2,091.31	90									1978	104.3
第23期	1979/2/21	1980/2/22	80,071,118		81,678		3,860.48	2,471.31	100									1979	103.7
第24期	1980/2/21	1981/2/23	92,745,116		94,821		4,226.46	3,041.33	106									1980	107.7
第25期	1981/2/21	1982/2/24	102,301,110		104,602		5,053.49	3,630.35	108									1981	104.8
第26期	1982/2/21	1983/2/25	109,112,107		111,538		5,440.50	4,260.39	110									1982	102.9
第27期	1983/2/21	1984/2/26	118,296,108		121,053		28,028	23.7	5,495.46	4,900.41	106							1983	101.7
第28期	1984/2/21	1985/2/20	124,978,106		128,245		30,122	24.1	5,917.47	5,448.44	105							1984	102.3

甲西店
 龍骨川店
 堅田店
 安曇川店
 上菅店
 A・P彦根
 稲枝店
 栗東店
 老上店
 日野店
 S・F菩提寺
 S・F武佐
 S・F川原
 S・F南郷
 S・F湖北

第29期	1985/2/21	1986/2/20	132,152	106	135,788	31,382	23.7	6,377	4.8	5,869	4.4	102	-508	木之本店	S・F南郷 S・F本石 S・F中主 S・F泰庄 F・M原	39	1985	102.0
第30期	1986/2/21	1987/2/20	136,784	104	140,613	33,153	24.2	6,328	4.6	6,223	4.5	102	平均	セルバ平和堂	S・F泰庄	45	1986	100.7
第31期	1987/2/21	1988/2/20	146,249	107	150,704	36,250	24.8	6,172	4.2	5,819	4.0	87	105	大宝店 銀座生活館 ベルプラザ	A・P瀬田	45	1987	100.0
第32期	1988/2/21	1989/2/20	158,099	108	163,042	39,624	25.1	7,276	4.6	6,467	4.1	103		石部店	浅井店 F・M仰木 F・M磯所	58	1988	100.7
第33期	1989/2/21	1990/2/20	169,208	107	174,723	42,531	25.1	6,925	4.1	6,604	3.9	95	-321	湖東店	F・M安土	59	1989	102.3
第34期	1990/2/21	1991/2/20	183,067	108	189,234	46,756	25.5	9,190	5.0	7,455	4.1	105	-1,705	篠原店	F・M小井	61	1990	103.1
第35期	1991/2/21	1992/2/20	190,195	104	196,749	48,993	25.8	8,860	4.7	7,585	4.0	98	-1,275	日夏店 備生店		64	1991	103.3
第36期	1992/2/21	1993/2/20	204,704	108	208,986	52,145	25.9	8,668	4.2	8,098	4.0	99	-570			65	1992	101.7
第37期	1993/2/21	1994/2/20	214,290	105	222,413	55,526	25.9	9,048	4.2	7,653	3.6	90	-1,395	坂本店 今津店 愛知川店		68	1993	101.3
第38期	1994/2/21	1995/2/20	230,764	108	239,558	60,761	26.3	9,178	4.0	8,159	3.5	99	-809	信楽店	A・P守山 A・P八日市	72	1994	100.6
第39期	1995/2/21	1996/2/20	241,821	105	252,378	64,505	26.7	9,579	4.0	8,529	3.5	100	平均	石山寺辺店	F・M河西	73	1995	99.9
第40期	1996/2/21	1997/2/20	271,161	112	284,411	71,392	26.3	7,716	2.8	6,401	2.4	67	-1,315			80	1996	100.1
第41期	1997/2/21	1998/2/20	272,480	100	287,009	90,027	27.7	5,975	2.2	4,639	1.7	72	-1,336	追分店 江頭店		85	1997	101.8
第42期	1998/2/21	1999/2/20	280,017	103	295,272	77,503	27.7	6,156	2.2	4,186	1.5	88	-1,970	F・M山東	F・M八幡上	85	1998	100.6
第43期	1999/2/21	2000/2/20	278,426	99	292,697	73,883	26.5	6,899	2.5	5,043	1.8	121	-1,856	F・M雄琴駅		83	1999	99.7
第44期	2000/2/21	2001/2/20	286,010	103	301,055	75,681	26.5	6,450	2.3	5,142	1.8	99	-1,308			86	2000	99.3
第45期	2001/2/21	2002/2/20	299,963	105	316,194	96,415	29.3	8,400	2.8	7,066	2.4	131	-1,334			84	2001	99.3
第46期	2002/2/21	2003/2/20	301,056	100	317,599	98,227	29.7	9,103	3.0	8,137	2.7	115	-966			86	2002	99.1
第47期	2003/2/21	2004/2/20	302,662	101	319,258	99,912	30.0	10,195	3.4	9,696	3.2	119	平均			89	2003	99.7
第48期	2004/2/21	2005/2/20	318,270	105	336,502	102,825	32.4	10,545	3.4	10,103	3.3	102	280			89	2004	100.0

資料 平和堂調査 (2005年11月22日) で提供された資料, 各年「有価証券報告書」(第44期からは連結)、「平和堂30年史」, 総府統計局『消費者物価指数年報』(1973-75年, 1977年, 1985年)より作成。

注 第8期以降, 第19期以降決算が変更, 売上高は平和堂単体。

1968年より多店舗化, 1973年11月敦賀・78年11月京都府・1987年11月大阪府へ出店, 1976年流通センター完成, 1995年多貨流通センター完成。

アル・プラザは売場面積1万㎡以上, 500㎡以下店で残井店は590㎡ (1996年に930㎡へ拡張), S・F唐橋は1997年に1,800㎡に拡張, S・F安土は2000年に1,635㎡に拡張。

A・Pはアル・プラザの略, S・Fはスーパー・フレンドの略, F・Mはフレンド・マーケットの略, 網掛け店舗は2000年現在閉鎖店を表す。

営業外損益は(経常利益-営業利益)で計算。

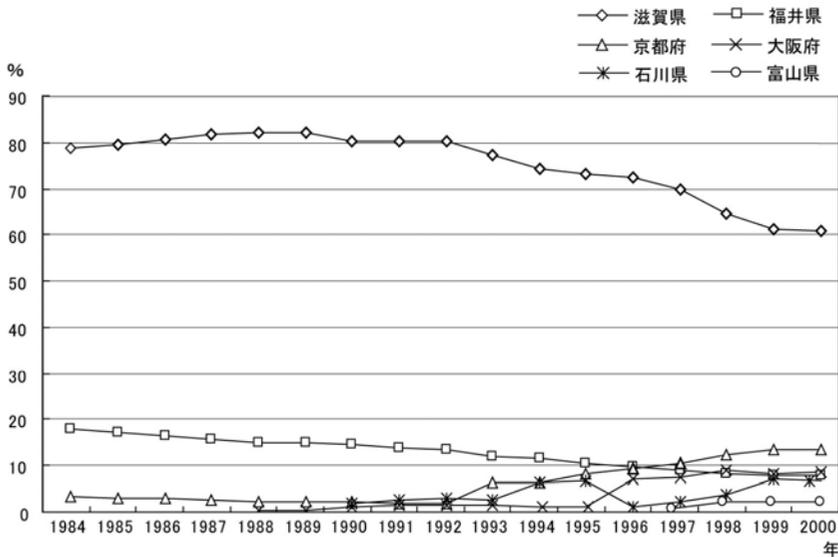
表3 ダイエー売上高当り経費割合

(%)

	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年	1979年	1980年
	第17・18期	第19・20期	第21・22期	第23・24期	第25・26期	第28期	第29期
販売費及び一般管理費	15.0	15.1	15.5	16.1	17.4	18.8	18.8
宣伝装飾費	1.9	2.0	2.2	2.0	1.6	1.9	1.5
販売手数料	1.8	2.0	2.1	1.9	1.4	1.0	0.3
計①	3.8	4.0	4.3	3.9	3.0	2.9	1.7
販売費及び一般管理費 における①の割合	25	26	28	24	17	15	9

資料：ダイエー各年「有価証券報告書」より作成。

図2 府県別売上推移



資料：平和堂各年「有価証券報告書」より作成。

ようではじり貧になる。自社競合なら『船を乗り換える』ことで対応できる³⁴⁾、と話すが「店舗は極力、賃貸物件を避け自社保有」³⁵⁾の方針による出店は、ダイエーの例をあげるまでもなく利益率に大きな影響を与える。立命館 [2002] によれば、平成2~13年業績(連結)では、利益率悪化はかなりの程度まで過度の不動産(店舗)投資による原価償却と借入金利負担によ

34) 平和堂は店舗の再配置を「スクラップ・アンド・ビルド」とは言わず、あえて「ビルド・アンド・スクラップ」と呼ぶ(日経 [2003]: 69-70); 同社の店舗敷地の自社保有比率は70%強、店舗建物は85%(日経産業新聞1985年12月19日)。

35) 日経産業新聞1984年2月16日。

るもので、利払い・償却前（キャッシュフロー・ベース）の利益率はほぼ6%を維持、営業利益ベースは引き続き健全であるとする（立命館 [2002] : 100）。

小売業の大きな特徴は売上による現金収入である。問屋の持つ信用機能を利用すれば、同社のような自社保有の店舗展開も可能かもしれない。平和堂社長室広報マネージャー赤尾光一氏によれば「本業と関係のない多角化を行ったダイエーとは違う」と説明される³⁶⁾が、2001年に一部整理するまでゴルフ場、ホテル、ボーリング、ファミリーレストラン等多角化を行っており、キャッシュフローでは健全であっても、危険性は含んでいると思える。そういった意味でも後述する平和堂多賀流通センターのもつ意味は大きく、出店による成長から商品調達による成長へと転換したのがこの次期であったといえる。

小括

以上のように、平和堂は戦後まもなく靴とカバンの「夏原商店」を開店させ、経済が急激な成長を始める1963年に靴・カバン、衣料、日用雑貨を扱う「ジュニアデパート平和堂」を開店することにより総合化した。その後の高度成長期に多店舗展開することによって、「規模の経済性」を確立した。同社は全国的な流通企業との競合とは無関係の環境の中で、高度成長期から高度成長期後期の1964～77年（第7-20期）間、成長率平均58%と驚異的な成長を示していた³⁷⁾。このような成長の中、営業利益率は4%以上（1977～96年）となり、1991年では5%と最も高い。“無風の滋賀”において安定的に成長し、「規模の経済」の優位性だけでなくチェーン・ストア・オペレーション³⁸⁾によって「範囲の経済」の優位性をも確立したのである。この優位性は同社に高い利益と、地域独占³⁹⁾をもたらした。府県別では'90年代前半まで、出店6府県での売上割合は8割近くが滋賀県であったが、その割合は2000年2月期で61.4%と減少傾向にある（図2）。今後の同社の経営状況を検討するとすれば、これまでのように滋賀県内の状況を見ているだけでは充分とはいえない状況になっている。

しかし、同社が店舗展開を活発化させていた'70～'80年代は「大規模小売店舗における小売

36) 2005年11月22日調査。

37) 県外店の「敦賀店」「武生店」「鯖江店」の3店舗も含むが、1964～73年平均成長率は52%。表2はデフレートしていないが、1970年を100とすると、1974年平均全国消費者物価指数は154.2で、1973年の123.9に比べ24.5%と大幅な上昇である。同指数増加率は1973-77年平均で12.8%であるのに対し、同時期の同社成長率は58.1%で、物価上昇を考慮しても高い成長率である（1店当り売上高で見ると同時期平均は40.8%）。なお、1964～73年の全国消費者物価指数平均増加率は6.1%である（総理府 [1973-1985]）；総合スーパー大手5社の'60年代～1973年平均成長率は40%（石井編 [2005] : 208）。

38) チェーン・ストア・オペレーションについては佐藤 [1974] を参照。平和堂のチェーン・ストア・オペレーションについては本稿では十分な分析はしていない。経営者との関連で言えば、平治郎が他の個人商店と違う点は、どちらかと言えば、創業当初からマネジメント業務に特化していた点にある。経営者も含めチェーンシステムについては今後の課題として残されている。

39) 日経産業新聞1984年2月16日付。

業の事業活動の調整に関する法律(大店法)（1973年制定）による出店規制が厳しい時であった。ダイエーを始め大手流通企業も多店舗展開することによって企業規模の拡大を図ろうとしていたが、大店法による出店問題を抱えていた。平和堂物流事業部顧問の島田恭一氏は同社の出店について「大店法もあり、出店できるところはどこでも出店していった」⁴⁰⁾と説明されるが、次節では、その店舗展開を具体的にみてみよう。

第2節 ドミナント戦略による出店

2-1 琵琶湖ネックレスチェーン

1963年には銀座彦根店を改修し、鉄筋5階建てビルが完成した。実用品から少し高級品までを揃えた「ジュニアデパート平和堂」である。この店舗には滋賀県初のエスカレータが設置され、この店舗形式がその後の平和堂基本スタイルとなった。1966年に彦根市に「食品マーケット」を開設し、衣料・雑貨・食品販売のGMSとしての経営スタイルを固めた。

同社の経営で最も特徴的なものは、琵琶湖を一周するように出店するドミナント出店戦略である。この琵琶湖を取り囲む出店は「琵琶湖ネックレスチェーン構想」と名付けられ、1968年の「草津店」開店を皮切りに1978年の「安曇川店」開店で完成したとする。

滋賀県は従来「湖南」「甲賀」「東近江」「湖北」「湖西」の6つの商圏に分けられる。同社の店舗展開は、まず1973年までに「湖西」をのぞく5商圏の中心地JR駅前に出店していった。そして、1977年までに人口が急増している地域に店舗を開業した。「琵琶湖ネックレスチェーン構想」の仕上げは「湖西」の「安曇川店」開店である。つまり、1978年で6商圏全ての主要駅前に店舗を配置したのである。その後の店舗展開は、大店法の関係から売場面積500㎡未満のミニスーパー⁴¹⁾を拠点店舗の隙間を埋める形で進めていった。小型店舗の出店と平行して1~2千㎡の売場面積をもつ店舗を大津・彦根・近江八幡・八日市市などの周辺地域に展開し、同時に、1979年開店の「アル・プラザ⁴²⁾彦根」のような1万㎡以上の売場面積をもつ郊外型ショッピングセンターも展開させていった。以上が同社のドミナント出店戦略の具体的な店舗展開である⁴³⁾。

平和堂自身は1978年の「安曇川店」開店によって「琵琶湖ネックレスチェーン」が完成したとするが、「湖西」は元々京阪神や大津市に購買活動は流れており、5商圏に拠点店舗が完成

40) 2005年10月21日調査。

41) 小型店舗の第一号店は、1975年開店の「甲西店」である。

42) アル(ALL=すべて)とプラザ(PLAZA=集まる場所)という意味(同社社案内「With」より)。

43) 県外店として敦賀店(1973年)や小倉店(1978年)がある。県外への出店の理由として滋賀県は人口116万人で、売上高が1千億円を超えた現在、拡大していくには商圏が小さい(日経産業新聞1985年12月19日)といったことが考えられる。

することによって、「琵琶湖ネックレスチェーン」は完成したと考えられる。つまり、滋賀県の6つの商圈を完全に抑え、売上が飛躍的に上昇した1976年こそが同社の企業成長への転換点であったといえるだろう。

2-2 地元との共存共栄を基本とする出店

雑誌『滋賀の経済と社会』No.25（滋賀総合研究所，1982年10月）で出店に関し平治郎は、「大型店の施設そのものはそれを創った企業の所有ですが、その機能は地域のものでなければならぬ。同じ施設を乱立させ、業者間競争をすることは地元を混乱させる。意欲的な小売店、専門店と一緒に業種の組み合わせの幅を広げた商業集団にすべきだ」と述べている。同社出店方式の「安曇川方式」と「堅田方式」を具体的に見てみよう。

「安曇川方式」

「安曇川店」は湖西線の安曇川駅前に1978年10月開業した。当店舗は地元の小売商店による共同組織「安曇川ショッパーズ共同組合」が運営する「アスピー」に隣接する店舗である。「アスピー」は大型店と地域小売店群の共存共栄を図った店舗として、当時注目された。

平和堂店舗と道路1つ隔てた「アスピー」は、食料品店8、買回り品店8、飲食店3の合計19店舗からなる売場1,453㎡、建築2,040.43㎡、敷地3,260.43㎡、駐車場1,353㎡の広さを持った店舗である。大型店出店対策事業が1976年頃より地元商工会でとられ、対策案として大型店と地元商店との共存共栄の方針がとられていた。そのため「商調協」への届出は提出されたが、「安曇川店」について問題視されることは皆無だった。平和堂との話し合いで、①菓、カメラ、書籍、酒類、生鮮食料品は「アスピー」のみで販売、平和堂は取扱わない。②但し、生鮮食料品は平和堂がパック詰販売を、対面販売は「アスピー」独占。という2点の一致が決定した。

以上のような経過で出発した「安曇川店」と「アスピー」の影響を、地元商店側では①商圈が拡大した。②9割まで地元調達できるようになった。③「アスピー」出店の商店で後継者意欲が生まれた。④約2割売上増の可能性がでてきた、とする（滋賀総合研究所[1979]:22-24）⁴⁴。

「堅田方式」

堅田方式は、安曇川方式と異なり、地元商店群が平和堂店舗の中に共同所有の店舗⁴⁵を持つ

44) 「アスピー」は2006年1月閉鎖が決定。筆者が「アスピー」を訪問した2005年10月27日では、営業は3店舗のみであった。前掲赤尾氏によれば、「堅田方式のように平和堂との一体店舗方式ならば、閉鎖にはならなかった」とのこと（2005年11月22日調査）。

45) 川部平和堂取締役開発本部長（当時）によれば、「平和堂が共同店舗をとったのは最近。従来から開店の際、地元商店にはテナントの形で保証金を納入してもらい、一企業として入ってもらっていた。しかし、今は、高度化資金制度によって無金利の金が借りられるので、地元商店が建物を建ててもらって開店するようになった。堅田の店は全国でも早いパターンだ。滋賀方式として高く評価されている。その方式は、栗東でも採用することになった。この方式は、従来のテナント方式から一歩進んだ形」とする（滋賀総合研究所[1980]:36）。

つものである。「堅田店」の開店は 1978 年 7 月である。「堅田方式」もまた、大型店と地元商店群との初めてのドッキング方式による出店として注目を集めることとなった⁴⁶⁾。

堅田駅前商店街の各商店は、「堅田店」の 1 階と 2 階の各一部を駅前専門店共同組合が区分所有する「エキセンコーナー」として、専門店 27 店⁴⁷⁾が営業することになった(滋賀総合研究所 [1979]: 24)⁴⁸⁾。「堅田店」開店以降の平和堂出店では、同社とのドッキング方式による区分所有の共同店舗方式が採用された⁴⁹⁾。地元商店側がこのような共同店舗をとる根拠は、以下のようなものである。①周囲の市町村に顧客を取られ、地元の商店が取り残される。②消費者は大型店を望んでいる。③大型店出店による地元商店街の被害を最小限にするためには核を作る方が得策である、という 3 点であった(滋賀総合研究所 [1981]: 19)。

「堅田方式」と「安曇川方式」での大きな違いは、平和堂店舗と一体型であるか、別棟型であるかの違いである。「堅田方式」は一体型のいわゆるドッキング方式であり、顧客は平和堂店舗を目当てに来店しても、ついでに同一店舗内の地元専門店を見て回ることもある。つまり、平和堂の集客力によって地元専門店にも販売機会が増加する点である。反対に別棟型の「安曇川方式」では、平和堂店舗で買物が終了すれば、あえて別棟の地元専門店のをぞく必要がないのである。つまり、販売機会の増加に限界を持っているのである。このような違いからその後の平和堂出店ではドッキング方式が採用されていったのである。

小括

ドミナント出店戦略は点よりも面を取ることにによる優位性が指摘される。平和堂はドミナントの完成した 1976 年を画期として大きく飛躍していった。そして、その店舗の基本は、①ジュニアデパート(小型百貨店)を目指す駅前大型店、②マイカー族を狙った郊外型、③自社が核となり、地元小売店も入居する共同出店型、④小商圈に配置、生鮮食品の品揃えに特徴をもつ小型店舗の 4 つの組み合わせで⁵⁰⁾、地域の実情に合わせたきめ細かい戦略をとることによって地域独占とまでいわれるようになった。

46) 駅前専門店共同組合での聞き取りによる(2005 年 10 月 7 日調査)。

47) 日本経済新聞(地方経済面)1985 年 8 月 18 日。

48) 1984 年国鉄(当時)湖西線開通 10 周年を迎え、この 10 年間で京阪からの転入で、堅田世帯数は 60.1%増の 7,300 世帯、人口は 2.17 倍の 25,440 人に増加。湖西線開通は湖西線沿いの町を以前にも増して京都の商圈に組み込み、日常の買い物は平和堂店舗に流れ旧大津市内の商店街は痛烈な打撃をうけていた。1985 年ダイエーが核となるショッピングセンターの出店計画が堅田に起こり、地元専門店 52 店舗が入居を希望していた(日本経済新聞(地方経済面)1985 年 8 月 18 日)。

49) 1982 年開店の日野店(滋賀総合研究所 [1981]: 21)、アル・プラザ八日市(1994 年開店)では、八日市商業開発共同組合による 60 店舗の専門店街「アピア」建設(八日市 [1996]); 1983 年の和邇店では、滋賀県で初めて隣接の商工会参加の「広域商調協」が設置し、和邇駅前専門店協同組合を設立して共同の SC 建設(日本経済新聞 1983 年 8 月 23 日)など殆どが同様の出店方式である。

50) 日経流通新聞 1984 年 6 月 28 日付。

同社は近江商人の「三方よし」を企業理念とし、「商人は正人（笑人，招人）であれ」とする。これは平治郎が 1959 年に参加した小売業セミナーで得たものである。平治郎は商家出身ではないが、家業の農業でも何を作付けすれば売れるか考える性格⁵¹⁾で商人の素養はあったと思われる。だが小売業セミナーで、参加者たちの商売を学ぼうとする真剣な姿勢とともに、この教えは平治郎に強烈な印象を与えた。同業他社が大店法によって出店困難に直面している時に、平和堂ではこの企業理念に基づき地元商店との共存共栄⁵²⁾を基本とする出店方法をとった。このことがドミナント出店戦略をスムーズに進めていたのである。

第 3 節 平和堂の商品調達システム

店舗展開から 1976 年が同社の画期点であったことは既に述べた。積極的な出店は同社に大きな成長をもたらした。しかし同時に、自社保有の店舗投資は原価償却や借入金利負担によって利益率の悪化を招く。同社の高い利益率は何故なのか。小売企業にとって出店だけでなく商品調達も重要課題である。以下では同社の商品調達システムを検討していこう。

卸・問屋保有の流通センターや共同配送センターによる商品調達システムを採用するイトーヨーカ堂やセブン-イレブンとは異なり、平和堂は自社保有の流通センターによるものであるが、同社の商品調達システム革新の歴史は、(1) 1974 年ニチリウ設立、(2) 1976 年設立の平和堂流通センター、(3) 1983 年の食品センター稼働、(4) 1995 年の多賀流通センター開設、(5) 1997 年の平和堂日雑センター稼働である。

3-1 日本流通産業株式会社による仕入の共同化

共同仕入機構の日本流通産業株式会社（ニチリウ）は 1974 年に設立された。ニチリウは、設立以前から流通業の研究会を共にしていた中堅スーパー7社の出資によるもので、創業から 1999 年まで代表取締役は平治郎であった。PB商品開発、海外商品買い付けに取組み、1987 年には年商 1 兆 4 千億円⁵³⁾となった。1982 年から問屋やメーカーと受発注業務を共同でオンライン

51) 前掲赤尾氏談（2005 年 11 月 22 日調査）。

52) 同社は、今後もこの方針は変わらないとする（前掲赤尾氏談 2005 年 11 月 22 日調査）。この出店方式が地元商店全てにとって共存共栄をもたらすものではないことは明らかである。当時「堅田店」の共同店舗に入店した商店は地元一番店であり（2005 年 10 月 7 日調査）、これら商店が抜けた後の地元商店街衰退は自明のことであった。同時に共同店舗を選択した商店も、平和堂との競合関係は避けられずその後の推移は平和堂店舗によって様々である。この点については別稿で分析を行なう。

53) 中堅 7 社とは、ライフストア、チェーンストアオークワ、さとう、イズミ、グランドタマコシ、ヤオハン、平和堂である（夏原 [1999] : 167-174 ; 平和堂 [1987] : 33）。現在、夏原氏は会長、代表取締役社長は㈱オークワの大桑埴嗣氏。参加企業は全国有力チェーンストア 13 社と生活協同組合 2 社。2005 年 3 月期で売上 214,129 百万円、経常利益 464 百万円、ブランド名「くらしモア」で食品 730、衣料品 2,730、住居関連商品 1,780 合計 5,240 アイテムを提供（ニチリウグループパンフレット「次代を担うグループパワー」2005 年 11 月 22 日平和堂調査で提供）。

化した自動受発注システムを導入した。10 社を超える企業グループが共同ネットワークを結ぶのはニチリウが初めてであった⁵⁴⁾。1982 年には、ニチリウへの出資を伴う正式メンバーのほかに商品供給だけの準会員を新たに募る方針を決めた⁵⁵⁾。

平治郎は、設立メンバーのグランドタマコシ創業者玉腰一男と滋賀県は平和堂、岐阜県はタマコシと互いのエリアを決め商圏が重なり合わないよう取決めた(夏原 [1999]: 173)⁵⁶⁾。ニチリウは共同仕入による流通費用低減、流通システム近代化・合理化、情報交換だけでなく、競合回避上でも役割を果たしていたのである⁵⁷⁾。

3-2 流通合理化の初期段階

1976 年本社敷地内に、店別仕分けを自動化する日本初の自動光学読取装置を備えた平和堂流通センターを設立した。滋賀県内には、もともと卸の物流拠点がほとんどなく、そのため県内のメーカー工場で生産された商品でさえ、いったん県外の卸の倉庫に運ばれていた(日経[1999]: 31)。商品は卸の倉庫から平和堂倉庫へ配送され店別に仕分けを行なうか、店別に卸から配送されていたものを、平和堂流通センターに集中することで流通費用を軽減し、強い低価格の商品調達力を持ったのである。このような先駆的な流通センター設立⁵⁸⁾による流通費用低減手法の獲得が 1995 年の平和堂多賀流通センター設立へと繋がっていったと思われる。

食品センター稼働は 1983 年である。1991 年 12 月には、大型デリカテッセン製造工場が完成した。設立費は約 20 億円、敷地面積 12 千㎡、延床面積 6,150 ㎡で、4 段階の温度(零下 35 度～摂氏 5 度)を保つ大型冷凍・冷蔵庫と、全作業室を摂氏 15 度に保つ空調設備⁵⁹⁾で温度・衛生管理を行なうものである⁶⁰⁾。従来、すし・米飯類をメーカーから仕入、店内調理加工をしていたものを全面的に工場製品におきかえることにより、商品の鮮度向上、均質化、品切れ防止、ロス削減を図ろうとしたのである。精肉や鮮魚の賞味期間表示設備も設置。レーザースキャナーで商品上のバーコードを読み取りながら地区別に仕分ける「ハイスピードソーサーシステム」

54) これにより加入スーパー、納入業者との伝票作成や受渡しが必要となり、商品納入までの期間が 1、2 日短縮される(日本経済新聞 1982 年 4 月 12 日)。

55) グループ売上高では大手スーパー並の商品開発を進めるには力不足(日本経済新聞 1982 年 5 月 27 日)。

56) グランドタマコシの経営破綻により、平和堂が営業権を引継いだ(日本経済新聞 2005 年 4 月 7 日)。

57) 水平的小売業者間の動きについては、矢作 [1997] が詳しい。

58) セブン-イレブンの仕入れ・配送の物流システム合理化の第 1 歩は、1976 年 9 月のベンダー集約化に始まった(川辺 [2003]: 221); 平和堂と同様に集中的な出店で高成長してきたニチリウ設立メンバーのライフストアが物流センター建設方針を出したのは 1986 年 2 月である(日経産業新聞 1986 年 2 月 26 日)。

59) 自動仕分け装置、自動包装・値付け機、精肉・刺身スライサーなど商品化設備も完備(日本経済新聞夕刊 1983 年 10 月 6 日)。

60) 日経流通新聞 1991 年 4 月 1 日; 全額出資の別会社ベストオーネ(社長夏原平和、資本金 5 千万円)設立。材料仕入れ・製造・出荷まで一貫して手がける(日経流通新聞 1991 年 12 月 10 日)。

は、2億円を投入して導入した⁶¹⁾。これにより商品への衝撃がないため、商品の破損なく迅速で正確な仕分けが実現できた。

平和堂はこのような設備をもったことにより、一般小売商店に比べてスーパーが弱いとされていた生鮮食品販売⁶²⁾においても、鮮度の優位性と流通費用の効率化を実現したのであった。

3-3 本格的な流通合理化—平和堂多賀流通センター

平和堂多賀流通センター（以下、HDC）⁶³⁾は、在庫機能と小分け機能を持つ常温・低温複合型センターとして1995年に開設し、卸の倉庫を介さないメーカー直送体制を構築した。当センターは①加工食品・菓子の仕分けを行なう在庫型センター（以下、DC）、②衣料・雑貨の仕分けを行なう通過型センターのトランスファーセンター（以下、TC）、③日配・青果の仕分けを行なうチルドセンターのTC、④惣菜加工工場のベストネからなっている。日用雑貨を扱う平和堂日雑センターはHDCから15分ほどの加納商事⁶⁴⁾の物流センターを使用している。取扱能力は、旧センターの1.5倍で年間1,150億円となった⁶⁵⁾。つまり、1995年総売上高2,307億64百万円の約半分が、HDCを通して供給されることになったのである⁶⁶⁾。

3-3-1 直接納入システムと一括物流

直接納入システムはメーカーからの直送体制をいう。日清食品、味の素ゼネラルフーズ等食品加工メーカー5社でスタート、その後ハウス食品やキッコーマンなど大手食品メーカーも参加している。

加工食品・菓子の取引問屋は加藤産業、菱食など7社で、一括物流方式⁶⁷⁾でセンター運営を(株)加藤産業に委託している。同様にギフト商品も6社の卸会社が在庫を持ち込み、管理運営は(株)伊藤忠食品が行なう。チルド（日配、青果）を扱う低温TCの管理は(株)ムロオ、平和堂各店で使う用度品は(株)ザ・パックが一括管理を行っている。(株)ハマキョウレックスは衣料住居関連商品と常温TCの在庫管理、配送全般を担当し、HDCの総括管理を平和堂から委託されている。

61) 日経産業新聞1983年12月2日。

62) スーパーと生鮮食品の関係については、木綿他[2003]:第4章;橋川[1998]:111-116参照。

63) 敷地面積14,139坪、延べ床面積9,531坪(2階建て)。営業内容は食料品、衣料品、日用雑貨全般の集配送と在庫管理(精肉、鮮魚は除く)を行い、稼働時間は年中無休、24時間体制(1月1日は休日)、総事業費は約26億円;平和堂多賀流通センターについては、藤本[2001];坂口[1998];矢作2002];立命館[2005]参照。

64) 2005年4月現在、加納商事は、医薬品卸最大手メディセオホールディング子会社パルタックの傘下。

65) 日経流通新聞1995年3月21日;筆者の同センター調査では原価ベースで衣料住居関連250億円、加工食品250億円、日配品200億円である。資料によれば衣料・雑貨1千億円、ドライセンター220億円、チルドセンター160億円、青果60億円の1,460億円を取扱っている(立命館[2005])。

66) HDCでは加工食品と菓子5,436アイテム、HNCでは洗剤や衛生用品、台所用消耗雑貨など2406アイテム(国際[1998]:16);立命館[2005]によれば、HNCは7,320アイテム以上である。

67) 一括物流とは、商品の受注から小分け、納品までを一社の卸が一括して行なう物流方法(国際[1996]:27;国際[1997]:27)。

つまり従来、同社に納入していた問屋はHDCでは在庫を持つだけで、平和堂各店舗への小分けや物流は委託問屋1社のみが取扱うのである⁶⁸⁾。日用雑貨も同様である。平和堂日雑センター（1997年開設。以下、HNC）は自動在庫補充システムを導入していないため、卸（加納商事、西川商事、近畿花王など7社）（国際[1997]:29）が2,000アイテム以上の日用雑貨を補充するが、入庫管理は加納商事1社である。1998年10月からは、ライオンやサンスターなどメーカー10社が直送している。自前の販社を持ち、もともと卸を通さない花王と合せ同社が扱う日用雑貨の75%（日経[1999]:30）がメーカーからの直接納入となっていった。

<連続自動補充プログラム（CRP：Continuous Replenishment Program）>

直接納入システムはCRP方式と呼ばれる。メーカーは流通センターの自社製品在庫量や店舗への出荷状況などをオンラインで見ることができ、その情報を基にメーカーが需要予測して流通センターへの補充量を決めるものである。平和堂はメーカーに在庫情報を提供する代わりに在庫を管理させ、卸を通さないサプライチェーンを進めている（日経[2000]:122）のである。当時（1998年）、同社加工食品取扱量の7割に相当する40社まで拡大したい考えを持っていた（国際[1998]:17）。

<センターフィー>

4～5%とされる卸の倉庫での在庫管理やピッキングコストは、HDC設置により平和堂が負担することになる。同社は、その費用として取引卸から納入価格の3.5%のセンターフィーを取っている⁶⁹⁾。

小括

平和堂では物流はメーカーからHDCへ直送、商流は同社本部から取引先（卸）となる。HDCに運ばれた商品は、ピッキングによって店舗別の通路別仕分け⁷⁰⁾がなされるまで卸の在庫で、破損、欠品は卸の管理・責任である。またHDC管理は問屋による一括管理で同社の社員はメンテナンス1名のみである。同社は食品15%、衣料10%を在庫限度とし、チルドは現在70%が通過型となっている（立命館[2005]）。HDCによって「在庫量やメーカーからの納入回数が平

68) 専門業者に委託でより生産性を上げ、従業員が販売など店舗作業に集中できる（日経流通新聞1995年3月21日）。

69) 在庫管理の一元化に伴い、新たに加工食品で3.5%、菓子類で3.8%の在庫管理料金を取引先から集める。これまで、物流センターを利用する商品については、店舗への配送料として、卸値の2～2.5%を徴収。平和堂は原則としてメーカー直送であり、管理料を払っても問屋の負担は軽くなるとの判断（日経流通新聞1995年3月21日）；洗剤および衛生用品が3%、台所消耗品が3.5%。1997年のHDC年間扱高150億円（定番ケース66億円、特売ケース63億円、バラ・ボール21億円）を基に計算すると、定番ケース3.47%、特売ケース1.87%、バラ・ボール8.8%で平均3.55%となる。ほぼ平和堂が卸から徴収しているセンターフィーに見合っており、旧センターよりも効率が良くなったとされている（国際[1997]:28-29）。

70) カテゴリー仕分けから通路別仕分けは2年前に変更。

均 2～3 割減り、商品納入価格を 2%強引下げる効果を生んだ」（日経 [1999] : 30）。また、HDC と HNC が近接しているため、加工食品と日用雑貨との混載も可能で 365 日毎日配送が実現した。店舗別の通路別仕分のため、入荷後即品出しはアルバイトでも可能になった。発注後即入荷という好循環も生まれた（国際 [1998] : 16）⁷¹⁾。

HDC 設立により卸への中間費用だけでなく、一括管理で問屋との取引コスト⁷²⁾も低減した。店舗においても未熟練労働者でも店頭業務がスムーズに遂行でき、バックヤードにおける広い面積や業務も必要なくなった。そして最大の利点は需要の不確実性をメーカーや卸に転嫁させた点である。量販店業界で課題とされる物流改善を HDC によって実現し、その効果は大きかった。

琵琶湖周辺に点在する狭隘な平野という地形的マイナス点を逆手に取り、早くから有利な中心地に出店するドミナント戦略と HDC によってルート配送システムの空間構造を構築した。効率性重視のコンビニエンス・ストアの配送システムはこのルート配送システムである。滋賀県は、琵琶湖を迂回しなければならないという不効率な地理的特性をもつが、ネックレスが繋がれば効率性がより高く確保できたのである⁷³⁾。

おわりに

最後に平和堂の成長の要因をまとめておこう。同社の成長要因として、第 1 にドミナント出店戦略があげられる。滋賀県は '90 年代まで商圏人口は小さく流通企業との競合は抑えられて

71) しかし、メーカーとの関係には問題も指摘されている。日経 ([2000] : 123) によれば、参加メーカーには成果に対する受け止め方やメリットに違いがあり、抜けたがっているメーカーもある。①在庫が減っても、その分品切れが増加してムダな物流が発生、②平和堂に直納でも、卸への物流は無くならない、③平和堂 1 社のために在庫アナリストを置く負担、④正確な需要の先取りと計画的配送の困難さ、⑤需要予測の困難性（特売の需要予測はさらに困難）などの問題があるとす；国際 ([2001] : 62) によれば、競争激化で低価格路線をとったが、利益が減少した。そのため売上減となっても利益を確保する政策に転換し、納入価格引下げを進めている。平和堂は販売数量の達成項目なし・前年割れ（95%）でのレポート要求、未達成の場合は帳合責任としてベンダーによる補填、取引先ベンダーに帳合変更前提にメリット提供の要請をしているが、イトーヨーカ堂ではこのようなレポート要求はない。また、納入価格引下げ要求に応えないメーカーには販促頻度を減らし、競合メーカーの方を増やす。前年取引ベースの全方位対応をやめ単品量販主義で取引先絞込など、平和堂と取引先に軋轢発生のもあるとする；特売情報については 2005 年秋から毎週公開する（2005 年 10 月 21 日調査）。

72) 販促価格や管理についての交渉は委託問屋と行なう（2005 年 10 月 21 日調査）。

73) 「ドミナント出店の利を活かして、多店舗のルート配送をしているのか」、との問いには前掲島田氏によれば「いいえ」であった。「HDC の配送便では 1 店舗のみ 70%、2 店舗 26%、3 店舗 4%で、それ以上の店舗数を配送している便はない。湖南、湖北等エリア別に最短時間で回れる店舗グループを作っており、小型 SM 店舗への商品が少ないチルド昼便と大型店へのトラック半分の 2 台目便では、近隣小型店の分も配送する等の理由で複数店舗混載は 30%である。このような意味でドミナント出店による店舗間短距離が、複数店舗を効率的配送ができるとは言える」とのこと（筆者によるメール質問に対して 2005 年 12 月 2 日返答を要約）。

いた。また中央に琵琶湖があり点と点をつなぐだけで面がとれ、県外の同業企業よりも低コストでドミナントが獲得できた。ドミナント出店戦略によって県内各地にある平和堂には主婦のパート先だけでなく、就職先として地元出身者が集まった⁷⁴⁾。このことは、詳細な地元情報を同社にもたらし、商圈毎の消費性向⁷⁵⁾に適切に対応できた。地域の実情に合わせたきめ細かい戦略といわれる所以である。また、ダイエーやジャスコ等はローカルチェーンからナショナルチェーン化を合併・統合により図ったが、全国規模での地理的拡散は本部による管理やモニターを困難にした。しかし、1 県内のドミナント出店の平和堂ではチェーンオペレーションや、ダイレクトコミュニケーションシステムの組織編制が容易であった (石井編 [2005]: 176-177: 225)。そのほかに宣伝効果、会議・転勤・移動・販売促進コストが低い等の効果が生まれたのである。

第 2 は、高設備と広大な敷地でメーカー直送システムと一括物流という効率的なロジスティクスを持つ HDC を完成させたことにある。この HDC による商品調達システムの構築によって平和堂は在庫を持つことなく、在庫リスクや市場の不確実性を卸やメーカーに転嫁し、回避できているのである。このことが同社の高い利益率を実現させているのである。さらに、このような商品調達システムとドミナント出店戦略とが結びつくことによって、より効率的なルート配送システムの空間構造が構築できたのである。

本稿では経営者の平治郎について詳細な分析はしていないが、第 3 の成長要因として、平治郎が草津市への 2 号店出店を決めたことにある。草津市への出店は、ペガサスクラブの成瀬氏⁷⁶⁾に「これから伸びる草津にするべきだ」(夏原 [1999]: 114) との助言を受け、出店の容易な長浜や彦根市近郊ではなく地理的に離れた草津市に決めた。このことが琵琶湖ネックレスチェーン構想を生み出す契機となった。それはまた企業家⁷⁷⁾としての夏原平治郎であるということ

74) 同社には夫婦、親子、兄弟など家族ぐるみで働いているパート・正社員も多く、従業員は事務職も含め地域の出身者が多い (前掲赤尾氏談 2005 年 11 月 22 日調査)。同県の兼業農家が多いことから県内就職を望む傾向にある。

75) 大手流通企業が滋賀県に進出しなかった大きな要因について、前掲赤尾氏によれば、歴史的に見ても同県は商圈によって消費性向は大きく異なり、消費者の需要に応えることは他府県以上に困難で、県外の企業ではそれに応えられないとする (2005 年 11 月 22 日聞き取り調査)。

76) 成瀬義一：小売業コンサルタント(株)商業界同人創始者の 1 人であり、(株)販売能率増進本部の主宰者。

77) POS 導入が話題となった初期段階で POS にクレジットカードの信用照会機能を持たせているのは、イトーヨーカ堂、西友、平和堂の 3 社のみだけであった (日本経済新聞 1985 年 7 月 14 日)。パート社員をパイヤーに登用や正社員の管理職への登用は 1985 年秋から (日本産業新聞 1985 年 10 月 9 日) など企業家的評価ができると思われる。前述のように平治郎は店頭業務よりもマネジメント活動を中心にしており、マルビシ百貨店のテナント店では、店頭業務は元靴屋店主があたり、1959 年の小売業セミナー参加時も平治郎は店頭業務は行っていない。前掲赤尾氏によれば、銀座店前のパチンコ屋で時間を潰しており、することがないのでセミナーに参加した。しかし、経営や新規の事に対する感覚や意欲は 86 歳の現在もスゴイと思うと話す (2005 年 11 月 22 日調査)。

でもある。そして、このような企業家たちを結びつけるネットワークの形成である。ニチリウ⁷⁸⁾やベガサスクラブなどによる水平的な小売業者間の結びつきが、平和堂の経営に有効に生かされていた。成長を目指すニチリウメンバーとの交流や刺激、ベガサスクラブで得た経営理念や経営姿勢が同社の成長を支えていた。

以上のような成長要因を持った平和堂の経営を段階的に区分すれば、ドミナント出店戦略の「琵琶湖ネックレスチェーン」が完成した1976年をエポックメイキングな年として、それ以前と以後の20年間、そして'90年代後期以降の3段階に分けられる。1976年以前は高い経済成長を糧に、総合化と多店舗展開することにより「規模の経済」の優位性を確立していった。1976年から'90年代後期までの20年間は競合企業が存在しない経済環境のなかで、ドミナントを獲得したことで「規模の経済性」だけでなく「範囲の経済性」も実現した。その優位性は安定的な成長と高い利益をもたらした。'90年代後期以降、全国チェーンの流通企業との競争が激化するに従い売上高は伸び悩み、利益率も次第に低下していった。しかしHDCなど効率的なロジスティックスの構築で厳しい経済環境の中でも生き残りをかけ、更にそのシステムを進化させようとしているのである⁷⁹⁾。

参考文献

- 秋本 [1998] : 秋本敏男「セブン-イレブン・ジャパンの競争優位分析」『経営論集』第47号 1998年3月。
- 渥美 [2004] : 渥美俊一『チェーンストア経営の目的と現状』実務教育出版, 2004年。
- ダイエー [1992] : 株式会社ダイエー社史編纂室『ダイエーグループ35年の記録』1992年。
- 藤本 [2001] : 藤本武士「流通センターと効率的顧客対応」立命館大学経営学会『立命館経営学』第40巻第1号 2001年5月。
- 平和堂 [1987] : 『平和堂30年史』1987年。
- 細野 [1984] : 細野助博「大規模小売業の成長構造と集中率」『日本経済政策学会年報』No.32 頤草書房, 1984年。
- 細野 [1986] : 細野助博「大規模小売業の出店活動の実証分析」『日本経済政策学会年報』No.34 頤草書房, 1986年。
- 石原他 [2004] : 石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣, 2004年。
- 石井編 [2005] : 石井寛治編『近代日本流通史』東京堂出版, 2005年。
- 糸園 [1983] : 糸園辰雄『現代の中小商業問題』ミネルヴァ書房, 1983年。
- 川辺 [1994] : 川辺信雄『セブン-イレブンの経営史』有斐閣, 1994年。

78) ニチリウ加盟各社のオーナー会（毎月）、海外旅行（毎年2週間程度）等開催（日本経済新聞1984年1月27日）。

79) 広範囲の扱い商品を、1ヶ所のセンターに集めることによって「規模の経済」を「範囲の経済」に置き換え、店舗への配送費を極小化することが、この10年のスーパーのセンター作りを支えてきた一つの理論ですが、しかし、生産性の向上を目指したセンターの大規模化、複合化も、在庫化も複雑化しすぎて、かえって生産性を阻害している面も出てきています。そういう意味ではいままた新たな戦略が産み出される時を迎えていると思う（前掲嶋田氏メール要約）。

- 川辺 [2003]: 川辺信雄『新版セブン-イレブンの経営史』有斐閣, 2003 年。
- 木地 [1959]: 木地節郎「滋賀県における小売商圏の実証的研究」同志社大学人文科学研究所『紀要』第二号 1959 年 2 月。
- 北條 [1977]: 北條勇作「大型店進出による商圏の拡大に関する一考察」青山学院大学大学院『青山社会科学紀要』第 6 巻第 1 号 1977 年 9 月。
- 橘川 [1998]: 橘川武郎「消費革命」と「流通革命」『20 世紀システム 3—経済成長Ⅱ受容と対抗』東大出版社, 1998 年。
- 木綿他 [2003]: 木綿良行・三村優美子偏著『日本的流通の再生』中央経済社, 2003 年。
- 国際 [1996]: 「特集『問屋』は本当に必要か」『激流』21 (12) 国際商業出版, 1996 年 12 月。
- 国際 [1997]: 「平和堂 自動補充システム導入で生販の効率化を追求」『激流』22 (6) 国際商業出版, 1997 年 6 月。
- 国際 [1998]: 「平和堂メーカーと取り組む在庫型センターの効率化でドミナントの強みを引き出す」『激流』23 (4) 国際商業出版, 1998 年 4 月。
- 国際 [2001]: 「テリトリーの弱体化で政策転換した平和堂の正念場」『激流』26 (6) 国際商業出版, 2001 年 6 月。
- 近藤 [2004]: 近藤月彦「琵琶湖水環境保全に関する滋賀県政」滋賀県立大学環境科学部編『滋賀県立大学 環境科学部年報』第 8 号 2004 年。
- 久保 [2000]: 久保文克「スーパーマーケット: 環境適応戦略—環境適応戦略をめぐる明暗」宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎編『日本の企業間競争』有斐閣, 2000 年。
- クリスタラー [1969]: クリスタラー／江沢譲爾訳『都市の立地と発展』大明堂, 1969 年。
- 前田 [1991]: 前田和利「流通」米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史』東洋経済新報社, 1991 年。
- 丸山 [2006]: 丸山雅祥「流通: 情報技術革新による構造変革の方向性」日本経済の効率性と回復策に関する研究会『日本経済の効率性と回復策』大蔵省財政金融研究所, 2000 年 6 月。
- 森田 [2004]: 森田克徳『争覇の流通イノベーション』慶應義塾大学出版会, 2004 年。
- 夏原 [1999]: 夏原平治郎『おかげさまで八十年』1999 年。
- 日経 [1999]: 「卸はもういらなくなる?—直接取引増加, 残る物品物流の争奪戦に」『日経ビジネス』1999 年 12 月 6 日号。
- 日経 [2000]: 「在庫減っても品切れ増加, 需要予測の精度に限界」『日経ビジネス』2000 年 1 月 31 日号。
- 日経 [2003]: 「現金還元で固定客を囲い込み」『日経ビジネス』2003 年 4 月 7 日号。
- 奥野他 [1999]: 奥野隆史・高橋重雄・根田克彦編『商業地理学入門』東洋書林, 1999 年。
- 李 [2001]: 李東勲「日本における大型店政策をめぐる変遷過程」専修大学大学院学友会『専修社会科学論集』第 27 号 2001 年 3 月。
- 立命館 [1994]: 立命館大学人文科学研究所地域研究室『琵琶湖地域の総合的研究』文理閣, 1994 年。
- 立命館 [2002]: 『立命館大学地域連携推進研究報告書 京都府・滋賀県の小売商業調整方式の革新と 21 世紀型商店街形成に関する基礎的研究』2002 年。
- 立命館 [2005]: 立命館大学 Discussion Paper Series No.15 北山幸子・長島修「平和堂流通センター見学報告」2005 年 12 月。
- 坂口 [1998]: 坂口宗「CRP の実用化実験—㈱平和堂多賀ドライセンターでの「D 研」実験概要」『流通とシステム』No.95 1998 年 3 月。
- 佐藤 [1974]: 佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣, 1974 年。
- 関根 [1995]: 関根孝「我が国小売業の革新と展開」専修大学『専修商学論集』第 60 号 1995 年 10 月。
- セルフ・サービス協会 [2005]: 「中小企業庁資料 平成 14 年度中小企業の経営指標・原価指標」『スーパーマーケット運営手帳』社団法人日本セルフ・サービス協会, 2005 年。
- 滋賀銀行 [1984]: 『昭和 59 年滋賀県内の買物先調査』滋賀銀行, 1984 年。

- 滋賀県 [1983 ; 1998 ; 2001] : 滋賀県中小企業振興課『消費購買動向調査』昭和 58 年, 平成 10 年, 平成 13 年。
- 滋賀県 [1985-2003] : 滋賀県商工観光労働部商工観光政策課『滋賀県の商工業』1985~2003 年。
- 滋賀県 [2003] : 滋賀県商工観光労働部商工観光政策課『平成 14 年度版 滋賀県の商工業』2003 年。
- 滋賀県・商工会 [1968] : 滋賀県・滋賀県商工会連合会『消費者購買動向調査報告書』1968 年。
- 滋賀総合研究所 [1978] : 「座談会 滋賀総研にこうのぞむ」滋賀総合研究所会報『滋賀の経済と社会』創刊号 滋賀総研研究所, 1978 年 5 月。
- 滋賀総合研究所 [1979] : 「地方気象台」滋賀総合研究所会報『滋賀の経済と社会』No.11 滋賀総合研究所, 1979 年 8 月。
- 滋賀総合研究所 [1980] : 「月例サロン」滋賀総合研究所会報『滋賀の経済と社会』No.16 滋賀総合研究所, 1980 年 3 月。
- 滋賀総合研究所 [1981] : 「大いなる飛翔へ」『月刊企業の窓』No.16 滋賀総合研究所, 1981 年 10 月。
- 志村 [1987] : 志村喬「スーパーマーケットチェーンの多店舗展開に関する企業行動的考察—茨城県における中規模スーパーを例として—」『理論地理学』空間の理論研究会, 1987 年。
- 杉浦 [1989] : 杉浦芳夫『立地と空間的行動』古今書院, 1989 年。
- 総理府 [1973-1985] : 総理府統計局『消費者物価指数年報』1973~1975 年, 1977 年, 1985 年。
- 陳 [2004] : 陳海梅『日本流通企業の戦略的革新—創造的企業進化のメカニズム—』日本僑報社, 2004 年。
- 戸所 [1991] : 戸所隆『商業近代化と都市』古今書院, 1991 年。
- 通産省 [1965] : 通商産業省『商業統計書』1965 年。
- 通産省 [1978] : 通商産業省政策局『小売商業調整制度の現状』商事法務研究会, 1978 年。
- 矢作 [1994] : 矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社, 1994 年。
- 矢作 [1997] : 矢作敏行『小売イノベーションの源泉』日本経済新聞社, 1997 年。
- 矢作 [1998] : 矢作敏行『現代小売商業の革新』日本経済新聞社, 1983 年第 47 号 1998 年 3 月。
- 矢作 [2002] : 矢作敏行「過度期の日本型マルチステップ流通—平和堂多賀物流センターを訪ねて」セゾン総合研究所『生活起点』2002 年 12 月号。
- 矢作他 [1994] : 矢作敏行・小川孔輔・吉田健二『生・販統合マーケティング・システム』白桃書房, 1994 年。
- 山川 [2004] : 山川充夫『大型店立地と商店街再構築—地方都市中市街地の再生に向けて』八潮社, 2004 年。
- 横森 [1987] : 横森豊雄「小売商店数減少と商業政策」『専修大学論集』第 43 号 1987 年 3 月。
- 八日市 [1996] : 八日市商工会議所『創立 40 周年記念誌』1996 年。
- 平和堂 HP:平和堂ホームページ (<http://www.heiwado.jp>)。