HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	小売企業における規模優位機会の実現能力 -単一事例にもとづく考察-
Author(s)	坂川, 裕司
Citation	經濟學研究, 57(4), 127-148
Issue Date	2008-03-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32399
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES57(4)_127-148.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究　57−4
北海道大学　2008．3

小売企業における規模優位機会の実現能力

――単一事例にもとづく考察――

坂　川　裕　司

1．企業成長の質量

企業の成長はさまざまな次元でとらえることができる(小田切[1992])。成長手段で小売企業の成長をとらえるならば，国内外での多店舗化，あるいは複数の事業領域への事業の多角化としてもとらえることができる。さらに成長手段で多様な企業の成長は量的側面と質的側面の変化としてとらえることができる(田村[2004])。

例えば本業について，小売企業の成長を考えよう。この場合，小売企業の成長は店舗数，売場面積，従業員数といった数値の変化でとらえることができる。これらの数値の変化は小売企業の量的な側面での成長を表す。ある二時点間を長期的に比較すれば，これらの数値は成長する小売企業において増加する。

さらに小売企業は質的にも変化する。例えば小売企業の成長を店舗数でみると，店舗数の増大は商品調達や多店舗管理の面で質的な変化をともなう。店舗数の増大は，店舗で販売するために必要な商品の調達条件を変化させる。また店舗数の増大は，店舗での営業状況を把握し，営業状況に適切な指示を行う店舗管理の条件を変化させる。このような諸条件の変化が小売企業内部での部門間関係，さらには取引先企業との組織間関係にも影響する。

本稿では，一企業の成長に焦点をあてて，企業成長の質量の関係を考察する。これまでの議論を踏まえると，規模の増大による成長は，その質的な成長条件に依存して多様な成果を生み出すと考えられる。すなわち小売企業の売上高や店舗数，従業員数といった量的規模が同じであっても，その量的規模のもとでの質的状態が実現される規模成長のメリットに影響する。つまり同一規模であっても規模優位性[1]の程度に差が生じることになる。ここで規模優位性とは，１つの企業が二時点間で企業規模を増大させたとき，その規模の増大によって期待できる生産性の向上である。したがってその定義上，企業規模の増分が生産性の増分を導く状態には，規模優位性が存在する。そして生産性の増分によって発生した余剰利益を成長機会へ投資することで，さらに企業規模が増大し，その生産性が増大する。企業は，この循環のなかで持続的に成長する。

しかしこの循環は企業規模の増大によって発生する機会，すなわち規模優位性の機会を実現し続けることで維持される。以下では，現実の小売企業を取り上げた分析を通じて，量的変化がどのような質的変化を触媒として規模優位性を実現しているのかを企業の行動側面から考察する。その考察を通じて，規模優位機会の実現能力の存在を確認する。

2．分析対象企業と分析期間の概要

本稿では(株)ラルズという小売企業を取り上げて，その規模優位性の変化を考察する。ここでは分析対象である(株)ラルズの概要，および

1) ここでは田村[2004]の定義にしたがう。同書，p.128 を参照のこと。

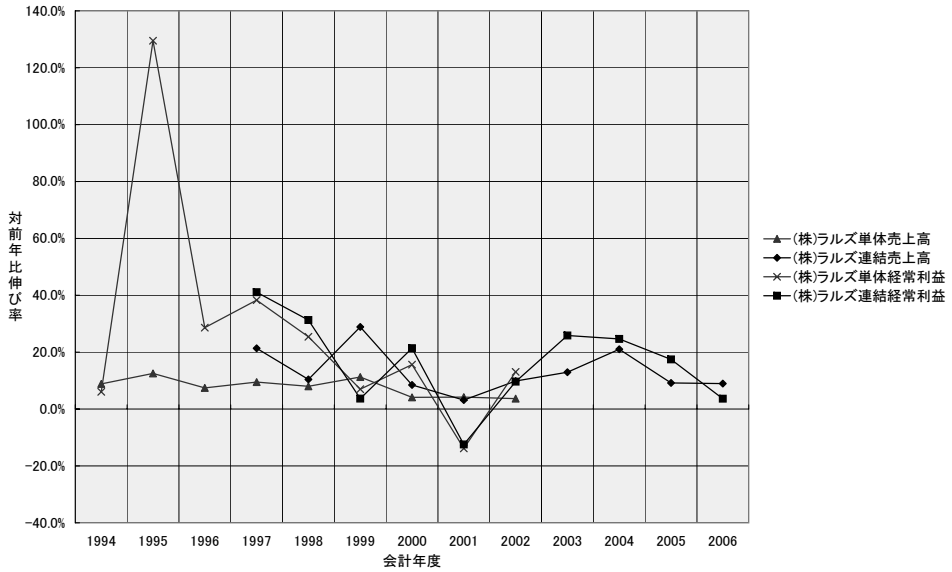
分析で取り上げる期間と集計レベルについて解説する。

a．分析対象の概要

(株)ラルズの前進は1961(昭和36)年に設立された(株)ダイマルスーパーである[2](横山清[1999])。(株)ダイマルスーパーは，その後大丸スーパー(株)と商号が変わり，複数の企業を子会社化することで，その企業規模を増大させてきた。その後，1989(平成元)年，丸友産業株式会社との合併を機に商号が大丸スーパー(株)から(株)ラルズに変わった。

この(株)ラルズが全国的に業界関係者から注目を浴びたのは，日本のバブル経済が崩壊した1990年以降である。その後，(株)ラルズは「北海道現象[3]」といわれる北海道内で急成長する小売企業として，全国的に知られるようになる。さらに(株)ラルズが注目を集めた理由は，その当時，全国の都道府県のなかでも経済成長率で下位にある北海道を事業基盤としながらも，売上高と経常利益で増収増益という実績を積み重ねたことにある。(株)ラルズの業績推移を有価証券報告書で利用できる財務数値について整理すると，売上高と経常利益の対前年比伸び率の変化は図1のようになる。

そしてこの(株)ラルズの1990年以降における成長期を支えたのは，ビッグハウス(以下BH)と呼ばれる食品スーパー業態のフォーマッ



(注) 2003年2月期からは経営統合により(株)ラルズが(株)アークスの完全子会社となったため，(株)アークスの連結決算数値を用いて算出している。
(出典) 各年度の有価証券報告書にもとづき作成した。

図1　(株)ラルズにおける売上高と経常利益の対前年比伸び率

2) 以下の記述は横山清著[1999]ほか，(株)ラルズおよび(株)アークスの有価証券報告書，2007/10/16時点の(株)アークスのHPにもとづく。

3) 「北海道現象」という命名は，その当時，家具・インテリア販売のニトリ，ホームセンターのホーマック，ドラッグストアのツルハ，総合小売業のマイカル北海道(現(株)イオン北海道)，そして本稿で取り上げる(株)ラルズの成長企業の総称である。

トであった。1994年以降，（株）ラルズはBHフォーマットの小売店舗を札幌市内にドミナント展開した。そして（株）ラルズは，この小売事業（以下，BH事業）をけん引役として，その企業規模を拡大する。例えばほかの企業から買収した店舗や自社の不採算店舗をBHに業態転換したり，これと平行して自社物件による新規出店でBHの多店舗展開をすすめた。さらに（株）ラルズはBH事業の規模拡大を支援するために配送センターや加工センター，教育訓練センターに対して積極的に投資し，その規模拡大や機能の充実をはかった。

その後2002（平成14）年になると，（株）ラルズは商号を（株）アークスに変更し，純粋持株会社（株）アークスを設立する。そして（株）ラルズは（株）アークスの完全子会社となる。この（株）アークスのもとには，それまで同業他社であった（株）福原，（株）ふじも完全子会社として加わり，（株）ラルズとともにアークス・グループを形成する。2007年時点，アークス・グループは道内食品小売業の一翼を担っている[4]。

以上が分析対象である（株）ラルズの概要である。次に分析期間について解説する。

b．分析期間の設定

（株）ラルズについて利用する有価証券報告書は1994（平成６）年２月期から2006（平成18）年２月期である。ただし単体の財務数値については一部であるが，1995（平成７）年２月期の有価証券報告書に1991（平成３）年２月期以降の財務数値が掲載されている。使用できる財務数値は1995（平成７）年２月期の有価証券報告書に掲載されているものに限定されるが，1991（平成３）年２月期も分析期間に含めることにした。

前述したように2002（平成14）年11月１日，（株）ラルズは持株会社（株）アークスを設立した。この（株）アークスは，それ自体で事業を営まない純粋持株会社である。（株）アークスは次の目的を達成するために，子会社や関連会社の自律的な事業活動を調整する持株会社である。その目的とは，子会社や関連会社の事業規模を超える規模優位性の機会を実現することである。この点に関して（株）アークス社長横山清氏は，つぎのように述べている。

> 「アークスは，シンクタンク的な役割を担っており，子会社の業績に応じて，人，物，金，情報を適切に配分していく。各子会社は営業に特化し，最適な条件を注入して業績を上げることが最大の役割となる」
> （出典）『流通ジャーナル』，2003（平成15）年５月５日号

つまり（株）アークスには経営資源の配分を通じて，子会社や関連会社の事業活動を調整し，規模優位性の機会を実現する役割が期待されている。また（株）ラルズは（株）アークスの設立によって，（株）福原や（株）ふじと対等な関係を前提とすることで，単独で成長するよりも短い期間で，実現可能な規模優位性の上限を引き上げようとしたとも言える[5]。これは（株）ラルズだけではなく，アークス・グループに参加した（株）福原や（株）ふじによっても，同様のことが期待されている。（株）ふじ社長六車亮氏は，（株）アークスへ加わった動機を次のように述べている。

4）日本経済新聞2007年９月28日付の記事によると，帝国データバンク札幌の発表した2006年度の道内スーパーの売上高ランキングで，アークス・グループと道内イオングループは，その売上高が2,000億円を越えたという。さらに両グループの売上高合計は売上高上位50社の総売上高の約50％を占めている。

5）二次資料によると横山清氏は短期的に規模優位性を高める手段として，純粋持株会社を設立したという。純粋持株会社は通過点であり，時間をかけて１つの企業体としての統合を進めていくという。『チェーンストアエイジ』2005年１月15日号を参照のこと。

「私どもでは企業年商が 200 億円を越えた頃から，地方にいて単独で解決できない問題がいくつも出てきました。売場は人の力で作れますが，それを支える仕組みを構築したり，経営の効率化を進めようとする時，分母となる規模が足りないのです。お客様が目にすることのできない部分は，持ち株会社による企業統合で経営資源を特大化するという選択肢は，２年前から私の中にありました。」
(出典)『シジシーニュース』，2005(平成 17)年１月１日号

以上のことから本稿は(株)アークスを(株)ラルズによって企業成長のために採られた成長手段であるとみなし，それを分析対象に含めることにする。

c．分析レベルの設定

有価証券報告書に掲載される財務数値は，その集計基準で単体数値と連結数値がある。なお本稿では以下の２つの理由から，分析対象を(株)ラルズの単体および連結，(株)アークスの連結とする。

第１の理由は「範囲の経済性」の取り扱いである[6)]。有価証券報告書に記載される情報は，事業年度という期間内に企業のとった経済活動の結果を示している。つまりその情報は，問題の企業が事業活動を存続させるために行った企業行動について，その財政状態と経営成績を表している。有価証券報告書では，この財政状態と経営成績が単体と連結という異なる集計水準で記載されている。

本稿で分析対象とする(株)ラルズは，食品スーパー業態での小売事業を中核事業としつつ，ほかの事業にも多角化した小売企業である。そこで本稿は多角化によって実現される規模優位性の機会，つまり「範囲の経済性」も分析に含めるために，(株)ラルズの単体および連結の財務数値を分析で使用することにした。

第２の理由は（株)ラルズの企業成長経路における(株)アークスの位置づけである。前述したように本稿では（株)アークスを(株)ラルズと別個の企業として取り扱わずに，(株)ラルズが企業成長経路の分岐点でとった新たな成長手段とみなしている。(株)アークスによって実現されると期待する規模優位性の機会について，その設立当時，(株)ラルズ社長であった横山清氏は，その考えをつぎのように述べている。

「その頭脳を集めた持ち株会社がしっかりした力を持ち各社は人，モノ，金，情報，技術５つの経営資源をアークスフォーマットで特大化しながら，規模や時代変化などの壁を乗り越えていくのです。」
(出典)『シジシーニュース』，平成 17 年１月１日号

このように(株)アークスには，グループ企業ごとに蓄積した経営資源を集中管理し，グループ企業の境界を越えて移転させたり，共有させたりすることで規模優位性の機会を実現することが期待されている。(株)アークスは，(株)ラルズをはじめとするグループ企業が単独で実現するには時間のかかる規模優位性を，経営統合という手段で短期的に実現するために設立され

6) 複数の事業を展開する企業は多角化企業と呼ばれる。多角化企業は同じ事業活動に専業する独立した２つの企業に比較して範囲の経済性という規模優位性の機会をもつ。事業間で経営資源を共有することによって，それぞれの事業を個別に展開する費用を低めることが期待できる。この範囲の経済性は企業成長を支える成長ドライバーの１つである(高橋・伊丹・杉山編[1995])。企業にとっては範囲の経済性を利用できることが，新しい事業領域への参入にともなうリスクを低めることになり，多角化という企業成長経路へのシフトを後押しする。ここでの企業成長経路の考察において事業レベルにおける範囲の経済性を考慮するためには，関連会社や子会社の経済活動の成果も含めた連結財務数値を分析で使用することが望ましいと考える。

たのである。つまり(株)アークスは，企業成長において期待される規模優位性の実現について，時間圧縮の経済性を期待されて設立されたと考えられる。(株)ラルズを含め，(株)アークスのグループ企業となった小売企業は，経営統合という手段を用いることによって，目標とする企業規模に到達するまでにかかる時間を圧縮し，単独の事業展開によって時間を要した場合に生じるであろう機会費用を節約したと考えられる。

以上から（株)アークスには，(株)ラルズを含め，事業エリアの異なる子会社間で範囲の経済性を実現することが期待されている。そこで本稿では(株)アークスを分析対象とし，グループとしての規模優位性の機会を実現するという，その設立目的にもとづいてアークス・グループでの規模優位性を分析する。そのために本稿は(株)アークスの連結財務数値を利用する[7]。

ここまでに検討したことをまとめると，次のような表１として整理できる。

表１　集計水準と分析期間の対応関係

集計水準	分析期間(事業年度)							
	1991	～	1996	～	2002	2003	～	2006
㈱ラルズ単体	◎	◎	◎	◎	◎			
㈱ラルズ連結			◎	◎	◎			
㈱アークス連結						◎	◎	◎

(注)◎は財務数値を利用できる事業年度を表している。

(株)アークスを含めた分析をするために，その比較対象として(株)ラルズの連結財務数値を使用する。その理由は(株)アークスがアークス・グループの中核企業であるのと同じように，(株)ラルズはラルズ・グループの中核企業だからである。ここでの中核企業とはグループ全体での最適な経営資源配分を決定する機能をもつ企業であることを意味している。この経営資源配分という機能で同じであるとみなし，(株)ラルズの連結と(株)アークスの連結を比較することにした。

(株)ラルズの連結財務数値については，1996(平成８)年２月期から利用できる。連結財務数値を利用することによって，(株)ラルズの子会社および関連会社も含めたグループとしての規模優位性の機会を分析できる。また(株)アークスにおいて連結財務数値は，2003(平成 15)年２月期から 2006(平成 18)年２月期まで利用する。(株)アークスは，2002(平成 14)年 11 月に設立されている[8]。(株)アークスとして初年度決算は翌年度の 2003 年２月期である。この年度以降，(株)ラルズは(株)アークスの子会社の１つであり，(株)ラルズの企業成長経路は(株)アークスの形成するアークス・グループの成長経路と相互依存することになる。

以上の点にしたがって，次に(株)ラルズの企業成長と規模優位性の機会の関係を企業分析の手法，および田村[2004]の分析手法を利用して考察する。

３．企業成長の時系列分析

企業分析では，企業を財務数値にもとづいて分析する。ここでは売上高，営業利益，そして本業キャッシュ利益という３つの財務数値を利用し，これらの財務数値の時系列推移から(株)ラルズの企業成長を考察する。

ａ．売上高と営業利益の推移

商業者である小売企業が売上高の増大を追求するのは，限られた商品の調達をめぐる同業他社との競争において，以前よりも相対的に優位

7) (株)アークスは小売事業を営んでおらず，そのグループ売上高の約９割を小売関連部分がしめており，その部分は(株)アークスの子会社や関連会社の事業による。

8) (株)アークスは食品スーパー業界における純粋持株会社方式の経営統合を行ったパイオニアである(流通ジャーナル　平成 17 年 10 月 31 日(月)，北海道新聞　平成 18 年２月 16 日(木))。

な立場に立てると期待するからである。その優位性の１つは，商品の取引価格における優位性であり，同業他社よりも低い仕入価格で商品を調達することを期待できる。そしてこの優位性は店舗の収益力や価格競争力に影響する。たとえば商品を仕入れる価格が低いほど，競合他社と同じ価格で販売しても，その仕入価格の低下分だけ高い利益を獲得することができる。またその仕入価格の低下分を原資として，調達した当該商品やほかの商品を値を下げて販売することができる。

そしてもうひとつの優位性とは取引条件における優位性であり，同業他社よりも優先的な条件での商品調達を期待できる。たとえば売れ筋商品や新商品の優先的な納品，優秀な営業担当者や派遣販売員による優先的な支援などが利用できるほど，価格以外の面で店舗差別化の程度を高めることができる。売れ筋商品が絶えず品揃えされていたり，新商品が発売と同時に品揃えされていたりするといった店内の状況は，その店舗の品揃えイメージを向上させる。また優秀な営業担当者による販売促進企画の提案や競合店情報の提供，優秀な派遣販売員による豊富な商品知識や高度な営業技術は，その情報や支援を提供される小売業者にとって，費用を負担することなく売上高が増大し，さらに収益力が高まることを期待できる。

(株)ラルズは，北海道での市場シェア拡大を指向する生産者，卸売業者に対してパワー基盤を強化するために，北海道において食品関連の小売販売額に占める自社販売額のシェアを高めようと努力してきた。これに関して，当時，(株)アークス社長横山清氏はつぎのように述べている。

「北海道で競争力を維持していくための「クリティカル・マス」(最低限の年間売上高)を，私は2,000億円と考えています。・・・中略・・・。５年以内にこれを3,000億円にまで引き上げるのが目標です。・・・中略・・・。ここまでの規模になれば，取引業者も私たちを軽視することはできなくなり，売れ筋商品の調達でも，有利な立場に立てます。」
(出典)『チェーンストアエイジ』，2003(平成15)年４月１日号

ここに述べられているように，(株)ラルズは売上高を増大させることによって北海道というエリアでリーダー企業となり，北海道内での市場シェアを高めたい取引先企業に対するパワー基盤を強化できると期待している。つまり(株)ラルズは，商品調達におけるパワー基盤の強化によって，取引価格や取引条件の交渉で競合他社よりも優位に立つことを期待している。さらに関連して，当時，(株)アークス社長横山清氏はつぎのように述べている。

「例えば，売れ筋商品を追加仕入をしたくとも，まずは大手コンビニが最優先でしょう。次が全国チェーン。その次が地域ナンバーワンのチェーンストア。これをなるべく同列にするには，マスが必要だった。」
(出典)『食品商業』，2004(平成16)年３月号

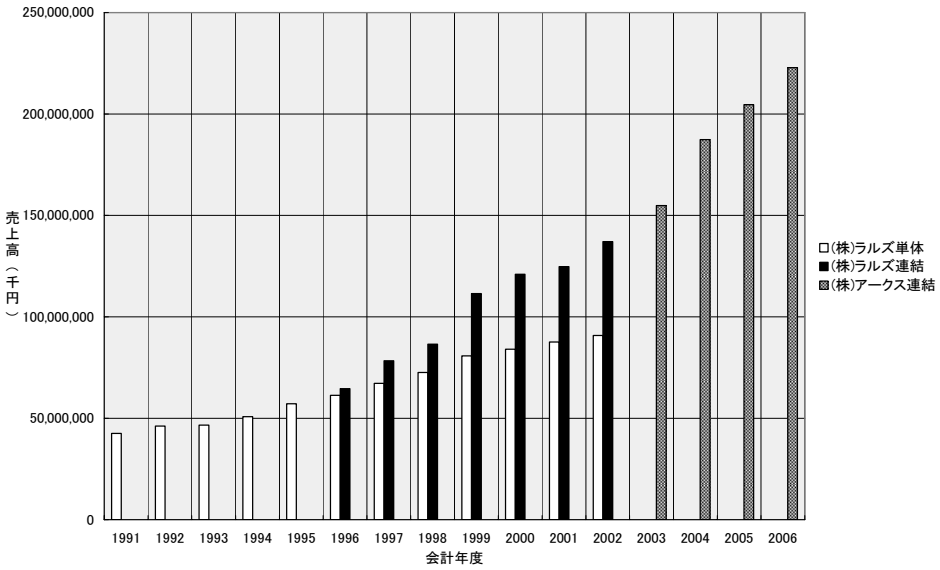
図２は事業年度で1991年２月期から2006年２月期までの(株)ラルズにおける単体と連結での売上高，および(株)アークスにおける連結の売上高を示している。グラフの横軸は事業年度，縦軸は売上高(単位千円)である。この図２のグラフからは，(株)ラルズが北海道内市場の低迷のなかで，その売上高規模を伸ばし続けてきたことが読み取れる。

なお図２におけるグラフの変化に関連しては，二次資料から，つぎのイベントが大きく影響したと考えられる。第１のイベントは1994年におけるBH事業の着手である[9]。1994年４月，(株)ラルズの成長を加速化するBHフォーマットで，その第１店舗となるBH太平店が開店した。同年，BHフォーマット店舗がほかに二店舗，開店している[10]。1994年２月期以降，

（株）ラルズの売上高が単体および連結でも増加してきた背景には，BH という店舗フォーマットの開発に成功し，その店舗フォーマットで多店舗展開してきたことを指摘できる。

そして第２のイベントは，BH フォーマットにおける店舗大型化およびラルズ・グループとしての BH 事業の拡大である。これらに加えて合併買収によるグループ規模の増大がある。特に 1999 年２月期から（株）ラルズの単体と連結で，両者の売上高の開きが大きくなり始める。この時期，（株）ラルズは BH フォーマットの店舗を子会社の事業エリアに展開し始める（表２参照）。

このように（株）ラルズは，1998 年以降，BH



（出典）各年度の有価証券報告書

図２　売上高の推移

表２　子会社における BH 店舗の出店状況

出店年月日	店舗名	運営する子会社
1998（平成10）年４月	BH 東光店（旭川市）	（株）道北ラルズ
1998（平成10）年６月	BH メッセ（北見市）	（株）道東ラルズ
1999（平成11）年４月	BH 釧路店（釧路市）	（株）道東ラルズ
2000（平成12）年11月	BH パルプタウン（旭川市）	（株）道北ラルズ
2001（平成13）年11月	BH 西神楽店（旭川市）	（株）道北ラルズ

（出典）各年度の有価証券報告書

9）北海道新聞，平成７年４月 18 日付の記事では（株）ラルズ千場一正副社長が「売上増のほとんどはビッグハウス（３店）によるもの」と説明したとある。

10）同年７月 BH 元江別店，同年 12 月 BH 光星店が開店している。

事業での出店エリアを子会社の事業エリアに拡大しはじめた。BH 店舗の出店が子会社の売上高に及ぼす影響は大きかった。たとえば 1999（平成 11）年 4 月，（株）道東ラルズにおいて，ビッグハウス釧路店をオープンしたが，このビッグハウス釧路店について（株）道東ラルズ社長の阿部勝美氏は，当時，次のように述べている。

「ご存じのとおり，前期は釧路にビッグハウス 1 号店がオープンして，非常に好調でした。平成 10 年度の売上高が 111 億円だったのが 11 年度はいっきに 170 億円台に乗せることができたのも，ほかの 10 店舗の成長もありましたが釧路店の貢献度は非常に大きなものがありました。」
（出典）『北海道食料新聞』，2000（平成 12）年 8 月 25 日（金）

さらに（株）ラルズは近隣型ショッピング・センターの開発を手掛けるようになる。それと平行して，BH 店舗は単独出店だけではなく，近隣型ショッピング・センターの核店舗として展開されるようになり，その店舗売場面積も大きくなる。その結果，BH フォーマットでの大型店舗の出店数が増大し，それらの店舗にテナントとして出店する子会社の事業規模も増大する。

そして2000（平成 12）年 12 月には，（株）ホームストアを子会社としている[11]。（株）ホームストアは室蘭・登別に 9 店舗を展開する中堅スーパーである。（株）ホームストアを子会社化したことによって，その当時，（株）ラルズはグループとして函館をのぞく北海道内全域に商品を流通させることができるようになる。これに関して当時（株）ラルズ社長横山清氏は次のように述べている。

「子会社は 9 社あって，ラルズの本体で商談すれば全道に商品が流れるという仕組みが函館を除いてできあがった。」
（出典）『財界さっぽろ』，2001（平成 13）年 4 月号

以上のように（株）ラルズは合併・買収によって企業グループの規模を拡大するのと平行して，BH フォーマットの大型店舗をグループ企業の営業エリア内に展開することで，（株）ラルズの連結売上高を増大させたのである。

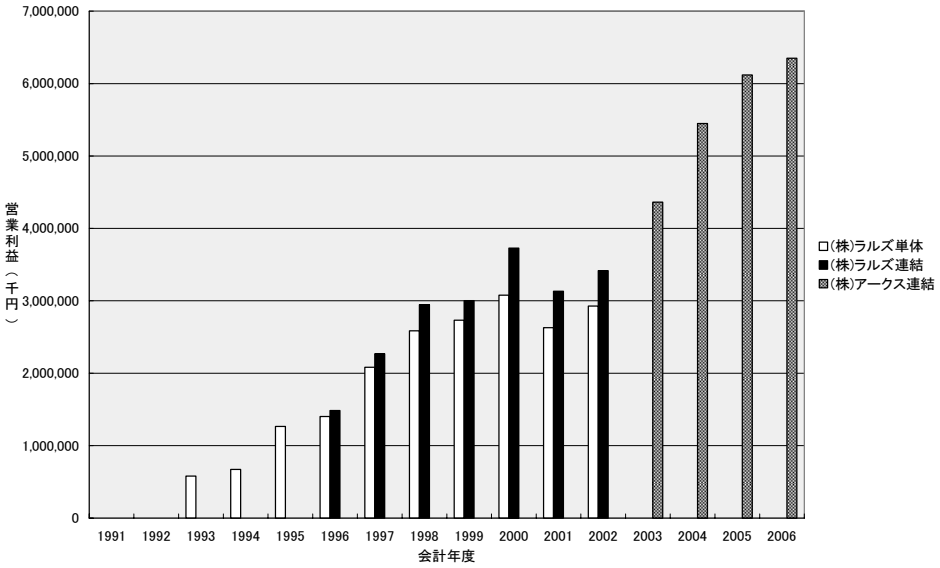
最後に売上高に影響したと考えられる第 3 のイベントは，（株）アークスの設立である。2002 年 11 月，（株）ラルズは純粋持株会社として（株）アークスを設立し，その完全子会社となった。これと同時に（株）アークスの完全子会社となったのが（株）福原である。さらに 2003 年 2 月期から 2004 年 2 月期において（株）アークスの連結売上高は大きく伸びている。これは 2004（平成 16）年に（株）ふじが（株）アークスの完全子会社となったことが影響している。このようにして独立して成長してきた複数の小売企業が，（株）アークスの完全子会社化という分岐点を通過し，1 つの企業成長経路を歩み始めた。

さて売上高が増大していても，その売上高を生み出すためにかけた費用の増分が売上高の増分よりも相対的に大きければ，余剰利益は発生しない。そこで利益に関する財務指標を取り上げて，（株）ラルズおよび（株）アークスの収益性を分析してみる。まず利益のなかでも「本業の利益」を意味する営業利益に着目して，その推移をみることにしよう。（株）ラルズの営業利益は 1993 年度の財務数値から利用できる。分析可能な期間の営業利益は図 3 のように推移している。

図 3 における営業利益の変化はつぎのイベントの影響を受けている。第 1 に 1994 年度から 1995 年度にかけて営業利益が大幅に増加している。これは BH フォーマットでの事業展開の影響である[12]。

11）有価証券報告書，読売新聞，2000（平成 12）年 10 月 17 日（火）で確認した。

12）北海道新聞，1995（平成 7 年 4 月 18 日（火）の↗



（出典）各年度の有価証券報告書

図３　営業利益の推移

第２に 2001（平成 13）年になると，営業利益が単体と連結ともに減少する。この 2001 年度は新規に５店舗出店している。当初，（株）ラルズは新規出店効果による売上高および既存店の売上高が新規出店投資で発生した諸費用を補うと予想していた。しかし既存店売上高は予想するほどに伸びなかった[13]。したがってこの変化は積極的な多店舗展開にともなう費用の増分を，既存店売上高で吸収することができなかったことによる。

第３のイベントは 2003 年２月期と 2004 年２月期である。2002 年 11 月，純粋持株会社（株）アークスが設立された。2003 年２月期は（株）アークスとして最初の決算である。したがって 2003 年２月期の営業利益の増大は，グループに完全子会社として加わった（株）福原の貢献がある。また 2004 年２月期の営業利益の増大は，グループに完全子会社として加わった（株）ふじの貢献がある。

以上のように売上高と営業利益の推移をみるかぎり，（株）ラルズは一時的な対前年比マイナスという期間がありつつも，その単体および連結で売上高と営業利益を増大させている。

b．本業キャッシュ利益率の推移

営業利益は売上高から売上原価，販売費および一般管理費（以下販管費）を差し引いた残りの部分である。売上高は企業の採用する戦略の有効性を反映して変化する。つまり企業の採用した戦略が競争優位性を発揮し，競争相手と奪い合う全体市場のなかで独占可能な部分市場を作り出し，さらにその規模を増大させることができたならば，その企業の売上高は増大する。そして売上原価や販管費は，採用した戦略を実行することにともない発生する費用である。これらの費用の大きさは，それを実行する企業のコ

関連記事において BH３店舗による売上増・収益増への貢献が，企業関係者により説明されたとある。なお日本証券新聞，1995（平成７）年４月 20 日（木）の関連記事においては「BH 太平店が 3,600 万円の利益貢献を果たした」とある。

13）朝日新聞，2001（平成 13）年３月 28 日付の記事にもとづく。

スト・コントロール能力に依存して決まる。

そこで売上高に対する営業利益の相対的な大きさ，すなわち売上高営業利益率の推移をみてみよう。一般的に企業の本業における収益力を評価する場合，この売上高営業利益率を使用する。売上高営業利益率とは，売上高に対する営業利益の相対的な大きさを示す財務指標である。この売上高営業利益率の推移は図４のようになる。

図４をみると売上高営業利益率は(株)ラルズにおいて単体で 2000 年２月期，連結で 1998 年２月期まで上昇傾向にあったことがわかる。その後の売上高営業利益率は(株)ラルズの単体，連結ともに下降傾向になる。図４のグラフの動きからは，単体および連結に共通して(株)ラルズが一度は収益力を高めつつも，近年ではその収益力を落としつつあったことがわかる。また 2002 年２月期の(株)ラルズ連結と 2003 年２月期の(株)アークス連結を比較すると，(株)ラルズは持株会社(株)アークスの設立という成長手段を採ることで，連結レベルでの収益力を改善したことが読み取れる。

企業分析の視点で，この売上高営業利益率の変化する理由は，売上高営業利益率を分解することで，つぎのように考えることができる。

売上高営業利益率＝１－売上原価率－販管費率

上記より売上高に対して売上原価，および販管費が相対的に大きくなるほど，売上高営業利益率が低下すると考えられる。売上原価は，仕入れる対象となる商品の価格に加えて，商品を仕入れる際に負担した運送料，荷造り手数料などの付随費用も含む。この売上原価は小売企業の品揃え政策によって次のように変化する(坂川[2007])。ほかの条件を一定として商品１単位当たりの平均売上原価を考えると，単一の商品を大ロットかつ少頻度で仕入れるほど，商品調達にかかる売上原価は相対的に低くなる。他方で複数の商品を小ロットかつ多頻度で仕入れるほど，商品調達にかかる売上原価は相対的に高くなる。

また小売業者にとって品揃えは，その店舗の価格イメージや立地条件，店舗の雰囲気，人的サービスに並んで，その店舗の顧客を吸引する能力(以下，顧客吸引力)を決定する小売ミック

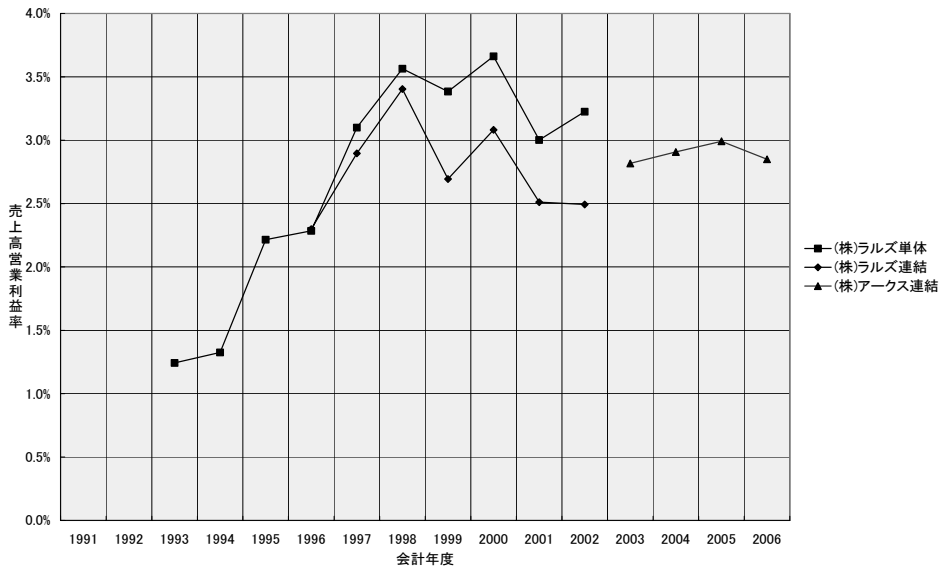


図４　売上高営業利益率の推移

スの１つである。この意味で売上高に対する売上原価率は，品揃えを通じた顧客吸引力の対費用効果を現している。ゆえに売上原価率の変化は，どの程度の商品調達費用をかけて形成した品揃えが，どの程度の顧客吸引力を生み出したかの影響を受けている。

たとえばほかの条件を一定として品揃えによってのみ，店舗の顧客吸引力が決まるとしよう。大ロットかつ少頻度で商品を仕入れることで品揃えを形成し，その売上原価を低めることができたとしよう。しかし形成される品揃えが，標的とする消費者に支持されなければ，その店舗の顧客を吸引する能力は低下し，その能力の低下によって店舗の売上高は減少する。その一方で商品を小ロットかつ多頻度で仕入れることによって売上原価が高まったとしても，その結果として形成される品揃えが標的とする消費者に支持され，その店舗の顧客を吸引する能力が高まるならば，その売上高は増大する。

そして小売業の販管費は，その多くの部分が人件費で占められている。この点に着目すると対面販売などの人手を必要とする商業サービスを提供したり，専門的な知識を必要とする商業サービスを提供したりすることで，販管費は増大する。この提供する商業サービスも，品揃えと同じように店舗の顧客吸引力を決定する小売ミックスの１つである。したがって商業サービスの提供によって店舗の顧客吸引力を高めて売上高を増大させようとするほど，その販管費は増大する。ゆえに売上高販管費率の変化は，労働集約的な商業サービスを店舗で提供することによって変化する顧客吸引力の影響を受けている。

たとえば労働集約的な商業サービスを提供することによって顧客数が増大したり，その顧客一人当たり購買単価が増大したり，あるいは顧客数と顧客単価がともに増大することで，売上高が販管費の増分を上回るかもしれない。その結果，販管費率は減少することになる。これとは反対に売上高販管費率が増大すると言うことは，人件費のかかる商業サービスを提供しつつも店舗の顧客吸引力が十分に高まらず，その費用増分を吸収できるほどの売上高の増分を生み出せていないことになる。

本稿で取り上げる(株)ラルズの場合，その売上高規模は年々増大している。したがってこの売上高の増大を前提として推測するならば，ある時点から売上高営業利益率が低下するという状況は，生産活動にともなう売上原価や販管費の増分が売上高の増分を上回っているためだと考えられる。

つぎに営業利益とは異なる利益を取り上げて，(株)ラルズの収益力の変化をみてみよう。販管費のなかには減価償却費が含まれている。減価償却費は設備投資した金額を一定のルールにしたがって複数の会計期間に計上することで発生する費用である。したがって減価償却費は計上された会計期間に発生した実質的な費用ではない。この点を考慮して本業の利益を計算した財務指標がある。それは本業キャッシュ利益[14]である(田村[2004])。

本業キャッシュ利益＝営業利益＋減価償却費

その定義により，本業キャッシュ利益は，分析対象となる企業が本業から得た利益という点で営業利益よりも実質的である。本業キャッシュ利益を売上高で割った財務指標を売上高本業キャッシュ利益率とするならば，その推移は図５のようになる。

図５は売上高本業キャッシュ利益率の推移を表している。その推移の傾向は売上高営業利益率とほとんど変わらない。(株)ラルズの単体と連結は，それぞれ2000年２月期，1998年２月期から下降傾向にあったことがわかる。(株)アークスにおいても，その設立から短期間のうちに下降する傾向がみられる。また同様にして

14）詳細は岸本光永[2002]，pp.123-124を参照のこと。

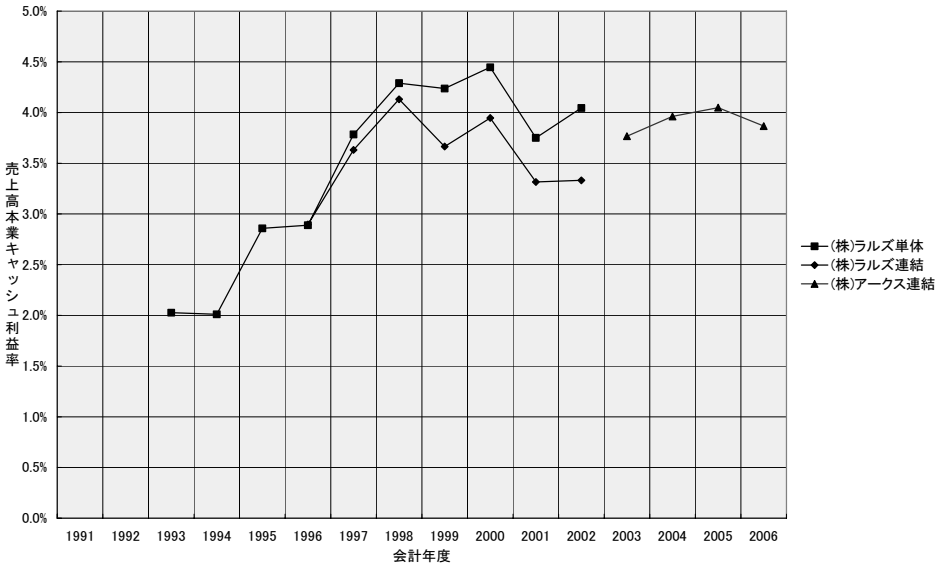


図５　売上高本業キャッシュ利益率の推移

2002 年２月期の(株)ラルズ連結と 2003 年２月期の(株)アークス連結を比較すると，(株)ラルズは(株)アークスという経営統合の成長手段をとることで，連結レベルでの収益力を改善したことが読み取れる。

以上に取り上げた２つの売上高利益率の時系列推移から，共通してつぎのような傾向を読み取ることができる。

・(株)ラルズの単体と連結を比較した場合，売上高利益率および売上高本業キャッシュ利益率は単体で 2000 年２月期，連結で 1998 年２月期のころまで上昇する傾向にあり，その後，下降する傾向にある。
・(株)ラルズの単体と連結を比較した場合，売上高利益率および売上高本業キャッシュ利益率がともに，単体よりも連結の方が低い水準で推移している。
・(株)ラルズと(株)アークスを連結で比較した場合，(株)アークスの連結は，売上高営業利益率および売上高本業キャッシュ利益率を(株)ラルズの連結よりも高い水準で推移させている[15)]。

このように時系列で企業の財務数値を分析することで，着目する１つの財務数値について，その数値の変化と問題の企業がとった行動の関係を考察することができる。したがってこれまでの分析は，ある財務数値を手がかりとして，その財務数値に影響する企業行動を抽出し，(株)ラルズの企業成長を分析してきたことになる。しかしこのような分析手法では，手がかりとする財務数値に関連する行動側面のみを切り

15) (株)アークス設立による経営統合効果について，(株)ラルズの連結と比較するとつぎの解釈ができる。少なくとも売上高営業利益率および売上高本業キャッシュ利益率に共通する傾向として，(株)アークスのもとでは，(株)ラルズの連結時よりも高い水準で推移している。推測の域を出ないが，このことは(株)アークス設立による経営統合効果として規模優位性の機会が実現されていることを推察させる。

取って，企業成長を分析することになる。つまり企業の行動側面から企業成長をとらえて，その結果として把握できる財務数値の変化から，企業成長を分析できない。

そこで以下では企業成長を行動側面から捉えて，(株)ラルズおよび(株)アークスを分析する。そこでは規模優位性という概念を用いる。企業の成長力は規模優位性を源泉としており，その成長力の程度は規模優位性の機会を実現する企業能力に依存する(田村[2004])。この規模優位性の機会を実現してきたのかどうかという視点で，(株)ラルズの企業成長をみるために「時間」の推移ではなく，「企業規模」の推移と関連づけて収益力の変化を考察する。

4．規模優位性に関する分析と考察

使用するデータは前掲の分析と同様に(株)ラルズ，および(株)アークスについて公表されている有価証券報告書に記載された財務数値である。田村[2004]によると，企業の規模成長は事業資産の変化としてとらえることができる。この事業資産は次の式で求めることができる。

事業資産＝総資産－現金・預金－投資その他資産合計

田村[2004]によると事業資産とは，総資産から現金・預金，投資その他資産合計を除くことによって求められる財務数値である。したがって事業資産とは，会計期間内に企業が生産活動へのインプットや生産プロセスに対して投じた経営資源を金額ベースで表す財務数値である。

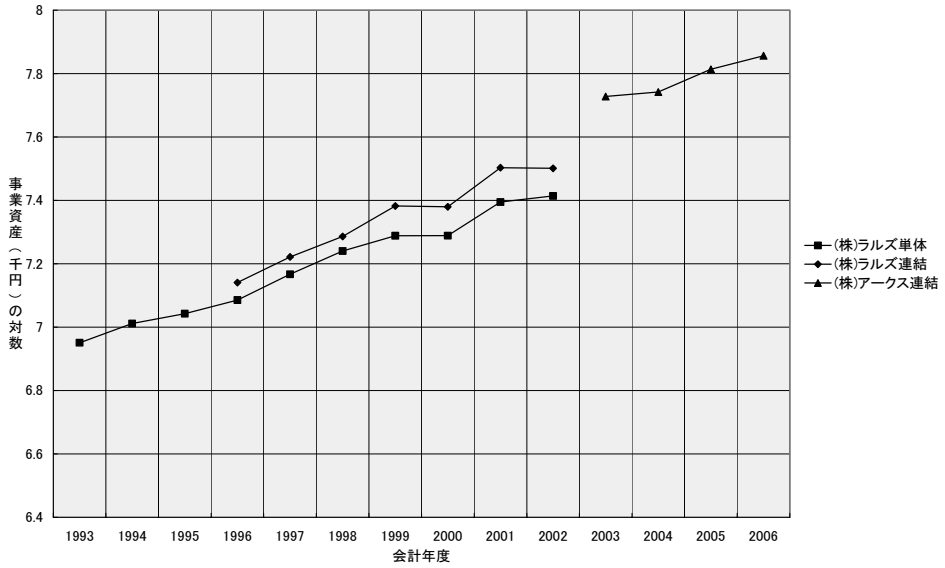
なおこの事業資産に類似する財務数値として経営資本がある(桜井[1996])。経営資本とは，事業資産から未利用資本である建設仮勘定を差し引いて求められる。未利用資本とは経営活動に使用されていない資本部分である。建設仮勘定とは建設中の工場や店舗といった有形固定資産への支出額を意味している。したがって建設仮勘定の対象となる有形固定資産は，その企業の生産活動で使用されていない有形固定資産である。小売業では物流センターや加工センター，営業活動の拠点である店舗の建設に関連する投資が建設仮勘定の項目に計上される。なお本稿では経営資本にもとづく分析の結果が，田村[2004]の事業資産にもとづく分析の結果と違いを示さなかったため，田村[2004]の事業資産を用いることとした。

(株)ラルズおよび(株)アークスについて，その事業資産の変化を示す。事業資産の対数をとって，1993年2月期から2006年2月期までの14期の推移を示すと，その推移は図6のようになる[16)]。1993年2月期以降，(株)ラルズの事業資産は増加傾向にある。特に(株)アークス設立後の連結事業資産は急増しており，経営統合による企業規模の増大を数値的にも示している。

企業成長にとって重要なことは，企業規模，すなわち事業資産を増大させることではない。むしろ重要なことは，企業規模の増大によって生じる規模優位性の機会を実現することである。田村[2004]によると，企業は「規模」を増大させることによって，それ以前の「規模」に比較して生産効率を高めることが期待できる。ただしそのためには規模優位性の機会が実現されていなければならない。事業資産によって変化するのは規模優位性の機会であり，この機会を実現できるかどうかは企業の量的な側面だけではなく，質的な側面にも依存する。

例えば小売企業における事業資産の増大要因として，配送センターの新設という状況を考えよう。それまで問題の小売企業は店舗ごとに荷受け・検品作業を行っていたとしよう。品揃えする商品アイテム数の増大によって，店舗での荷受け・検品に必要な人員数が増大し，人件費の増大要因になっているとしよう。問題の小売

16）事業資産を1993年2月期から分析に含める理由は，有価証券報告書から1991年2月期，1992年2月期について事業資産を算出できないためである。



（出典）各年度の有価証券報告書にもとづき作成

図６　事業資産の推移

企業は配送センターを新設して店舗での荷受け・検品作業が減ることを期待する。これに加えて問題の小売企業は荷受け・検品作業に専門化した配送センターにおいて，それら作業の機械化を計画し，荷受け・検品作業に携わる人員数を削減できることを期待する。このような期待から問題の小売企業は配送センターを新設するとしよう。その結果，ここでいう事業資産が増大し，規模優位性の機会が生じることになる。

そして新設した配送センターが稼働すると，そのセンターで取引先から納品される商品の荷受け・検品を集中的に行い，さらに店舗ごとの発注内容に応じて店舗別に仕分けしたうえで店舗へ配送する。店舗では荷受け・検品にかかる作業量が減少し，この作業を担当する人員を減らすことができるようになる。この結果，店舗では人件費を節約することができる。あるいは人件費を削減しないで，荷受け・検品作業の軽減で浮いた人員を，接客や商品補充，レジうちなど，ほかの店内作業にあてることで，商業サービスの水準を引き上げることもできる。この引き上げられた商業サービスが店舗差別化としての有効性を発揮するならば，その店舗の集客力は高まり，店舗売上高の増大を期待できる。さらに新設の配送センターは店舗での人員削減や商業サービス水準の向上に貢献する一方，商品の荷受け・検品作業を一括で行うことによって作業工程を機械化し，少人数であっても同量・同質の作業をこなすことができる。あるいは誤配された商品や品質の低下した商品を配送センターで取り除くことができれば，店舗で売れ筋商品が欠品したり，品質の劣化した商品が陳列されたりする頻度が少なくなる。そして品揃えに対する顧客クレームの減少，同時に品揃えに対する評判が向上し，店舗の集客力を高めることに貢献することが期待できる。

ただし配送センターの新設に期待できる規模優位性の機会は，配送センターを建設して，配送センターの運営に必要な人員を確保し，作業工程の標準化・機械化をすすめるだけでは十分に実現されない。配送センターに期待される規模優位性の機会は，商品の取引先や店舗との連携なくして実現しない。

例えば店舗が事前に決められたスケジュール

で在庫状況の確認業務や顧客注文や取引先発注の処理業務を行ったり，決められた時間内に配送される商品の荷受け，店内補充などの業務を行わなければ，店頭で機会損失が発生したり，在庫損失が発生したりする。つまり配送センターを新設するだけではなく，新たな分業関係にもとづく配送センターと店舗の部門間連携を確立しなければ，配送センターに期待される規模優位性の機会は十分に実現されないのである。このような部門間連携は企業成長における質的な側面での変化として生じることになる[17]。

また配送センターのような特定業務を専門的に処理する施設は，新設する際に将来発生する作業量に対応できるように設計される。したがって新設された時点では，配送センターには余剰能力が発生している。この余剰能力を小さくするためには，配送センターの稼働率をできるかぎり短期間で高めなければならない。ここで問題の小売企業は配送センターの配送可能エリア内に集中出店することで店舗数を増やしたり，あるいは配送センターの余剰能力を配送サービスとして事業化したりすることで，配送センターの稼働率を高めることが期待できる。これは企業成長における量的な側面での変化として生じる。

このように小売企業はその「規模」を増大させることによって規模優位性の機会を生み出すことができるのであり，その機会を実現するならば，その影響がその財務数値に反映される。田村[2004]は，その規模優位性の影響を示す財務指標として本業キャッシュ利益率を利用している。

$$\text{本業キャッシュ利益率}=\frac{\text{本業キャッシュ利益}}{\text{事業資産}}$$

田村[2004]によると，本業キャッシュ利益を事業資産で割った本業キャッシュ利益率は，本業の利益体質を総合的に表す尺度である。事業資産を企業規模の尺度とすれば，事業資産の増大とともに規模優位性が実現することで，その実現された規模優位性の程度に応じて本業キャッシュ利益率が増大すると考えられる（田村[2004]）。

これにしたがって(株)ラルズおよび(株)アークスについて，事業資産と本業キャッシュ利益率の関係を分析する。理論上，規模の増大とともに規模優位性の機会が実現しているならば，事業資産によって測定される「規模」が増大するほど，本業キャッシュ利益率も増大するであろう。以下では1993年2月期から2006年2月期までの14期について，(株)ラルズおよび(株)アークスの規模優位性の状態を検討する。なお事業資産と本業キャッシュ利益率の座標の近似曲線を企業成長経路と呼ぶことにする。分析の結果，事業資産と本業キャッシュ利益率との関係は図7のようになる。

図7はX軸に事業資産，Y軸に本業キャッシュ利益率をとっている。このグラフには(株)ラルズの単体と連結，および(株)アークスの連結について事業年度ごとに計算した事業資産と本業キャッシュ利益率をプロットしている。そして，それぞれにプロットした点について二次関数の近似曲線を当てはめている。近似曲線を二次関数とした理由は，規模優位性が短期的に失われると仮定できるからである(田村[2004])。ここでいう短期的とは，増大した事業資産のもとで発生する規模優位性の機会を十分に実現できるような量的および質的な変化を，問題の小売企業が遂げられない期間である。

例えば先述した配送センターの例を用いるならば，配送センターを新設し稼働させることができても，その配送センターを利用して規模優位性を実現するためには，企業間あるは企業内で新しい分業関係を構築したり，その新しい分業関係のもとで与えられる作業について担当者

17）もちろん，商品の取引先に対しても，新しい分業関係に基づいた流通サービスの提供を求めることになる。

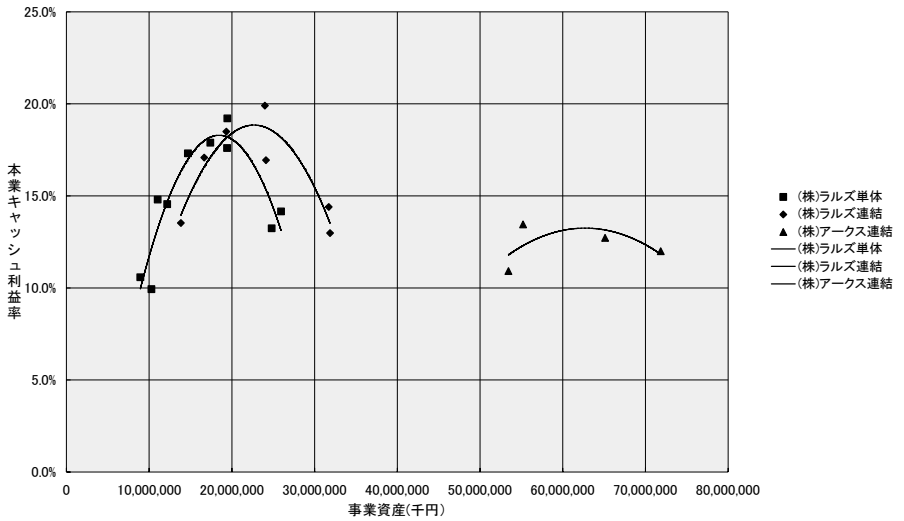


図7　本業キャッシュ利益率の推移

が学習したりするための時間が必要となる。また配送センターの余剰能力を小さくするためには，配送エリア内の店舗数を増大させたり，1店舗当たりの商品回転率を高めたりするための時間が必要となる。以上のように何らかの制約条件によって，これらの量的・質的な変化を遂げる時間が長くなるほど，問題の企業における規模優位性の機会が十分に実現されなかったり，その実現さえも遅れたりすることになる。このような状態が企業規模の指標である事業資産と規模優位性の機会実現によって期待される本業キャッシュ利益率との関係に影響を及ぼすと考えられる。

まず(株)ラルズの単体規模について検討する。(株)ラルズの単体規模では，その企業成長経路が凸型の曲線を描いている。その頂点は事業資産200億円手前にある。したがって理論上では，(株)ラルズの単体規模における規模優位性の機会は事業資産200億円手前まで十分に実現されていたと考えられる。それ以降は単体規模の増大に対して本業キャッシュ利益率が減少していることから，規模優位性の機会は単体規模において十分に実現されなかったと推測される。

つぎに(株)ラルズの連結規模について検討する。(株)ラルズの連結規模では，その企業成長経路が凸型の曲線を描いている。さらにその頂点は事業資産200億円を越えたところにある。また(株)ラルズの単体規模と比較すると，その頂点の座標は事業資産および本業キャッシュ率で相対的に大きな値をとっている。(株)ラルズの単体規模と連結規模の比較から，(株)ラルズにおける規模優位性の機会は事業資産200億円を境として単体規模から連結規模へとシフトしたと考えられる。このことから事業資産200億円を境として，連結規模に特有の規模優位性の機会が実現されはじめたと考えられる。

理論上，単体規模から連結規模への規模優位性の推移は，範囲の経済性という規模優位性の機会を実現することで発生する。(株)ラルズの企業行動から推測すると，中核事業である食品スーパー事業と子会社や関連会社の事業の間で範囲の経済性を実現したことが，企業成長経路を単体規模から連結規模へシフトさせたと考えられる。すでに取り上げたように，(株)ラルズは子会社である(株)道北ラルズや(株)道東ラルズにおいてBHフォーマットを採る店舗を出店し，BH事業の営業エリアを拡大している。これらの子会社の事業エリアへBH事業を拡

大することによって，BH 大型店にテナントを展開する子会社も含めた範囲の経済性を実現したと考えられる。

最後に(株)アークスの連結規模について検討する。(株)アークスの連結規模をみると，企業成長経路は凸型の曲線を描いている。この形状は(株)ラルズの単体および連結と同じである。その頂点は事業資産 600 億円を少し超えたあたりにある。

(株)アークスは，(株)ラルズを含めた(株)福原，(株)ふじなどの複数の小売企業を完全子会社化しており，それらを連結決算の対象としている。したがって(株)アークスの連結規模における本業キャッシュ利益率の変化は(株)ラルズの連結規模と質的に異なる条件を前提としていることになる。そのため(株)アークスがグループとしての規模優位性の機会を実現するためには，経営統合以前の(株)ラルズが単独で同じ事業規模にまで成長した場合とは異なる組織的な制約条件を克服しなければならない。

たとえば経営統合以前の(株)ラルズでは，(株)ラルズの最高経営責任者が企業経営に関して最終決定権を持っている。しかし(株)アークスのもとでは，売上高や仕入高で(株)ラルズのグループ内占有率が高いとしても，そのグループ経営における最終意思決定権は(株)ラルズにない。なぜなら(株)アークスの設立にあたって当時(株)ラルズ社長であり，(株)アークス設立の立役者である横山清氏が取材記事のなかで繰り返し述べているように，(株)アークスのもとで子会社となる企業は，それぞれの事業エリアについて自律性を保ち，互いに対等の立場であることを前提としてアークス・グループの成長に最適な意思決定を行うことが期待されているからである[18)]。

このように経営統合以前の(株)ラルズのもとであれば，規模優位性の機会を実現するための意思決定を最高経営責任のもとトップダウンで追求できた。しかし(株)アークスのもとで(株)ラルズはアークス・グループを構成するメンバー企業の１つである。このように(株)アークスの設立以前と設立後で規模優位性を追求する組織の意思決定メカニズムが異なる。この点に着目すると，(株)アークスのもとで発生する規模優位性の機会は，つぎのような条件がみたされるなかで実現されてきたと考えられる。

グループ企業が自律性を維持しつつ，グループ全体の規模優位性の実現について協調し，短期的に実現できる規模優位性の機会として，まずつぎのような機会を考えることができる。特に複数の企業による合議制を前提としている(株)アークスが，その設立直後に本業キャッシュ利益率を増大させている背景として，次に述べる規模優位性の機会が実現されたと考えられる。それは商品調達における規模優位性の機会である。

商品調達における規模優位性の機会のなかでも，つぎのような規模優位性の機会を実現するための取り組みは，グループ企業にとって将来の成果を予想しやすく，その成果の不確実性が低いために合意を形成しやすい。またその成果も短期的に実現されやすい。その取り組みとはグループ企業間で，商品調達にかかわる条件について情報を共有し，もっとも有利な条件で調達している企業に取引条件を統一したり，グループ規模での取引について魅力的な取引条件を提示できる生産者や卸売業者に帳合をまとめたりすることである。このような商品調達面での取り組みを通じてグループ統合を進めることによって，(株)アークスのようにメンバー企業による合議制を重視する小売企業グループの場合，比較的短期間で規模優位性の機会を実現できる。事実，(株)アークスでは経営統合後，グループ

18) 横山氏はこれを「八ヶ岳連峰」と称している。合併ではなく，各会社がテリトリーのなかで独自の経営権をもつことを前提として，店舗の商品構成や商品調達の一元化などに取り組むことで，グループ全体の利益を高めることに共同すると述べている。『日経情報ストラテジー』，2007(平成 19)年 10 月号を参照のこと。

企業の商品仕入体制を統合することを優先的な取り組みとしてきた[19]。

以上では(株)ラルズの単体規模，連結規模，および(株)アークスの連結規模について企業成長経路を個別に検討した。引き続きこれら３つの規模における企業成長経路を比較して，その違いについて考察する。(株)ラルズの単体規模と連結規模を比較すると，企業成長経路は単体規模よりも連結規模で，その広がりが大きくなっている。これは規模の増大に対して実現される規模優位性の程度が，事業資産に対して一義的に決まっていないことを示している。つまり事業資産で測定される量的な側面で規模が同じであっても，その質的な側面の違いに依存して，実現される規模優位性の程度は異なることを示している。以下，本稿で取り上げた(株)ラルズの事例にもとづいて，この点について考察する。

(株)ラルズは，その単体規模において食品スーパー業態に分類される小売事業を本業とする。これに対して，その連結規模では食品スーパー業態に分類される小売事業を(株)ラルズと異なる北海道内エリアで展開する子会社や，グループの店舗にテナントを展開する子会社を含んでいる[20]。企業経営の視点からみると，連結決算数値は企業集団の財政状態や経営成績を総合的に示す数値であり，いわば企業の多角化した成長状態を示す数値である。したがって単体規模と連結規模が事業資産で同じであっても，単体規模と連結規模では生産活動の領域が違うために，それぞれの規模優位性の機会を実現する諸条件も異なると考えられる。その条件とは，理論上，次のような条件である。

規模や経験の経済性は，その生産活動プロセスの多様性が低いほど働きやすくなる(高嶋[1995])。つまり企業の生産活動領域が特定の産業に絞り込まれており，さらにその産業のなかで生産する産出物が同質的なほど，これら規模や経験の経済性は働きやすい。

まず同質的な生産活動のもとで生産規模が増大するほど，規模の経済性が働きやすく，産出物の平均生産費用が低下する。規模の経済性は，生産活動にかかる費用のうち固定費用の部分が大きいほど大きな規模で働く。生産活動の固定費部分とは，その生産プロセスを構成するハード部分，すなわち固定設備の部分への投資額である。したがって固定設備の変更をともなわない同質的な生産物を大量に生産することで，規模の経済性が働き，その産出物の平均生産費用は低下するのである。

つぎに企業では同質的な産出物の生産活動を繰り返すことで，生産効率の向上を妨げるボトルネックが取り除かれるようになり，その平均生産費用を低めることができる。このボトルネックの除去は，生産活動にかかわる担当者や部門の学習による[21]。その生産活動のボトルネックの除去は，学習によって発見しやすいボトルネックから除去される。そのため学習が進むにつれて，除去することの難しいボトルネックが残ることになる。その結果，累積生産数量が増大するにつれて産出物の平均生産費用が低下しにくくなり，その平均費用は下方硬直性を持つようになる[22]。

19) 日本食料新聞，2003(平成15)年８月25日(月)。

20) 2002(平成14)年２月期の有価証券報告書には，連結子会社として(株)道東ラルズ，(株)道北ラルズ，(株)イワイ，(株)エルディ，(株)ライフポート，(株)ホームストアが，持分法適用関連会社として(株)いちまる，(株)シー・ジー・シー北海道本部が記載されている。

21) ただし組織レベルの学習は同じ学習能力を備えた作業者がいるか，あるいは個人の学習を平行分業するほかの作業者とコストをともなうことなく共有できることを前提とする。つまり生産活動について学習する個人について，その個人間での学習能力における分散が小さいか，あるいはその分散があるとしても短期間で低めるような条件が存在する場合に，組織としての経験の経済性が働くことになる。

22) この下方硬直性から脱するためには，生産プロセスにおける技術革新が必要となる。技術革新が行われなければ，不経済が発生する。

これら２つの経済性に対して範囲の経済性は，異質な産出物の生産プロセス間で，共通の経営資源を生産活動に投入することによって発生する。ここでいう異質な産出物とは，それら複数の産出物の間に需要の代替性が存在しないことを意味している。つまり異なるニーズをもつ買い手集団を標的とした複数の生産活動で経営資源を共有し，それぞれの生産活動の生産性が維持される，あるいは高まるとき，それら複数の生産活動内で範囲の経済性が働いていると考えるのである。

企業が異なるニーズをもつ買い手集団を標的とした場合，その生産活動は事業レベルでの多角化を招き，事業内レベルでの製品ラインの増大を招く。同じ企業規模であっても生産活動の領域の状態に応じて，規模優位性の機会が異なってくる。例えば事業を多角化したり，事業内での製品ラインを増大させたりする企業ほど，経営資源を共有することによって範囲の経済性の機会が増大する。しかし同じ企業規模で特定の事業に専門化し，さらに製品ラインを絞り込んでいる企業に比較すると，この企業にとって規模や経験の経済性の機会が減少することになる。この規模優位性の機会におけるトレードオフ関係が，（株）ラルズにおける単体規模と連結規模の規模成長経路の係数の違いとして表れたと考えられる[23]。

これに関連して（株）アークスの連結規模は，（株）ラルズの単体規模および連結規模に比較すると，その規模成長曲線の広がりがさらに大きく，その頂点は低い位置にある。つまり（株）アークスは，（株）ラルズの単体規模と連結規模に比較して，規模優位性の機会実現がさらに制約されている状況にある。これは（株）アークスの歴史経路の特殊性によると考えられる。

前述したように（株）アークスは，経営統合時点まで互いに独立して成長した複数の企業が規模優位性の機会を実現するという目的を達成するために設立された。また（株）アークスのグループ企業は経営面での自律性を維持しつつ，（株）アークスのもとで規模優位性を追求する。そのためアークス・グループとしての規模優位性の機会を実現するためには，グループを構成する企業のコミットメントが必要となる[24]。このグループ企業のコミットメントは，その規模優位性の機会を実現することにおける制約条件でもある。この制約条件が規模成長経路に及ぼす影響について，次のように考えることができる。

前述したように商品調達での経営統合に期待できる規模優位性は，グループ企業にとって成果の不確実性が低い。そのためグループ企業はコミットメントしやすく，アークス・グループとしての規模優位性の機会が実現されやすかったと考えられる。しかし（株）アークスは，グループとしての規模優位性の機会を実現することに成功するほど，成果の不確実性の高い機会に直面することになる。なぜなら経営統合の実績がグループ企業間の信頼関係を維持し強化するという理由から，グループ企業にとって経営統合による成果の不確実性の低い規模優位性の機会が優先的に実現されることになるからである。これは（株）アークスにとって経営統合を進める上での合理的な意思決定である。しかしその結果，最終的に残される経営統合の取り組みは，その実現に革新的な試みをともなうような成果の不確実性の高い規模優位性の機会となる[25]。

そのため（株）アークスがグループ企業レベルでの規模優位性の機会実現に慎重となり，（株）

23）このことから規模優位性の機会を実現する能力の１つは，このようなトレードオフの関係を解消する能力としてとらえることができる

24）（株）アークス会長横山清氏は「首まで漬かる」という表現でグループ企業のコミットメントが重要であることを強調する。『販売革新』2005（平成17）年１月号を参照のこと。

25）この革新的な試みをともなう規模優位性の機会ほど，グループ企業間での相互行為が必要となり，さらにその成果の実現にも長期的な試行 ↗

ラルズにおける単体規模や連結規模に比較して，(株)アークスの連結規模で規模成長経路が緩やかな頂点の低い近似曲線を描き出していると考えられる。この状況が(株)アークスの連結数値における規模成長経路の係数に表れたと考えられる。

5．総括

本稿では単一事例であるが，(株)ラルズという小売企業を取り上げて，その規模成長経路を考察した。本稿での発見事実をもとに，小売業における企業成長について，今後の研究課題をまとめておく。

本稿の考察から小売企業の規模優位性は，その機会実現のスピードと機会実現の程度という２点で歴史経路依存的であると考えられる。つまり事業資産で定義される企業規模が同じ企業であっても，過去から比較時点までに採った成長手段や成長方向[26]の違いによって，その事業資産のもとで実現される規模優位性は異なると考えられる。

以上の考察から小売企業の規模優位性の源泉は売上高や事業資産それ自体には存在しない。その源泉は，その規模で期待できる規模優位性を最大限に実現できる組織能力にあると考えられる。この規模優位性の実現にかかわる能力を規模優位実現能力と呼ぼう。本稿では規模優位実現能力それ自体を分析対象としていない。そのため推論の域を出ないが，この規模優位性実現能力に関連して，特に小売企業では次の点が重要と考えられる。それは企業成長にともなう店舗立地分散性の増大である。

小売企業は，その売上高規模を増大させ続けるために，小売店舗商圏による制約を克服しなければならない(坂川[2005])。単一店舗で企業成長のスタートラインにたつ小売企業は，次に述べる２つの成長行動をとることができる。１つは品揃えする商品カテゴリーを追加したり，提供する小売サービスの内容を多様化したりすることで，既存の小売店舗商圏のなかで市場を開拓することである。つまり既存の小売店舗商圏を所与として，提供する商業サービスを多角化するのである。このような市場開拓を通じて小売企業は単一店舗のもとで，既存顧客の顧客単価を引き上げたり，ワン・ストップ・ショッピングの利便性に魅力を感じる消費者や小分け商品や総菜などの加工商品の品揃えに魅力を感じる消費者を新たな顧客としたりすることができる。しかしこの成長行動は小売店舗商圏内の商業サービス・ニーズを開拓しているのであって，小売店舗商圏による制約を克服することにならない。そこで小売企業は，もうひとつの成長行動をとる。それは異なる小売商圏へ出店することで，製造企業が製品の流通範囲を拡大するのと同じように，その産出する商業サービスの市場を新たに開拓するのである。この成長行動をとる小売企業は，その企業成長とともに，その商業サービスの生産拠点である店舗の立地分散性を高めることになる。[27]

このようにして企業成長とともに店舗の立地分散性が高まることから，小売企業は製造企業と異なる小売特定的な条件で規模優位性の機会を実現しなければならないと考えられる。そして小売企業の成長にともう立地分散性の増大が，規模優位性の機会を実現する上での制約となるならば，その制約を克服する能力こそが小売企業における規模優位実現能力と考えられる。この規模優位実現能力についての解明は今後の課題である。

錯誤を必要とする。そのため規模優位性の機会をトップダウンで追求しない経営統合のスタイルでは，この革新的な試みをともなう規模優位性の機会を実現するために，グループ企業間で信頼関係を構築し，その関係を維持し続けることが重要になる。

26) 小田切宏之[1992]，p.97 を参照のこと。

27) もちろん，ここで述べた２つの成長行動を平行してとることもできる。

参考文献

朝日新聞「業績下方修正10年ぶり減益」，2001年3月28日(水)。
小田切宏之[1992]『日本の企業戦略と組織』東洋経済新報社。
(株)財界さっぽろ「いよいよ始まった流通淘汰」『財界さっぽろ』，2001年4月号。
(株)商業界「骨太不倒宣言　低価格ニーズはある「ビッグハウス」「一物三価」は動かさない」『食品商業』，2004年3月号。
(株)商業界「流通新時代　再編と融合」『販売革新』，2005年1月号。
(株)ダイヤモンド・フリーマン社「EXECUTIVE INTERVIEW　北海道にイオンもウォルマートもせめてくる　だからアークス」『チェーンストアエイジ』，2003年4月1日号。
(株)ダイヤモンド・フリーマン社「流通「再編」をなぜ，われわれは進めるのか－超激戦北海道流通で進む合従連衡」『チェーンストアエイジ』，2005年1月15日号。
(株)流通ジャーナル「スーパーマーケットの戦略」『流通ジャーナル』2003年5月5日号。
(株)流通ジャーナル「流通時評」『流通ジャーナル』2005年10月31日(月)。
岸本光永監修[2002]『ヘルファート企業分析　第2版』中央経済社。
坂川裕司[2005]「小売業態開発のマネジメント：店舗組織と多店舗組織におけるトレードオフ」『経済学研究』，第55巻第2号，pp.27-39.
坂川裕司[2007]「小売業における品揃え規模の優位性」『経済学研究』，第57巻第1号，pp.51-62.
桜井勝久[1996]，『財務諸表分析　第1版』，中央経済社。
シジシージャパン「この企業統合，新しい風に」『シジシーニュース』，2005年1月1日号。
高橋三雄・伊丹敬之・杉山武彦[1995]『意思決定の経済分析－企業行動の解明』有斐閣。
高嶋克義[1995]「コスト優位の行動的側面」，『国民経済雑誌』，172巻5号，pp.63-82.
田村正紀[2004]『先端流通産業』千倉書房。
日本経済新聞社「総力特集－激動時代の競争戦略　必ず勝つ戦略はあるーリーダー編／トップが語る「いつ戦略を作るのか」」，『日経情報ストラテジー』，2007年10月号。
日本食料新聞「持株会社体制の基盤整備の段階と位置づけるー(株)アークス平成15年2月期」，2003年8月25日(月)。
日本証券新聞「今2月期も最高益へ　DS進出が奏功」，1995年4月20日(木)。
北海道食料新聞「道東ラルズ　前期は釧路店が貢献」，2000年8月25日(金)
北海道新聞「ビッグハウス好調で5期連続の増収増益」，1995年4月18日(火)
北海道新聞「前へ！第二部ー頂に立つ　大手の向こう張る流通業界」，2006年2月16日(木)。
横山清[1999]『好況は自分の手でつくる』東洋経済新報社。
読売新聞「「ホームストア」ラルズ子会社に」，2000年10月17日(火)
有価証券報告書，各年度。

参考 HP

(株)アークス HP　http://www.arcs-g.co.jp/

＊なお本研究は平成17年度科学研究費補助金1773025607による研究成果の一部である。

＊本稿の執筆に当たって，株式会社アークス経営企画グループゼネラルマネジャー・古川公一氏(当時)，同社経営企画グループマネジャー・大橋俊忠氏(当時)のご協力を得ている。ここにあらためて感謝いたします。ただし，ありうべき誤謬は筆者に帰せられるものです。