

小売業の組織再編

— U社とF社の事例研究 —

より
頼 誠

1. はじめに

組織再編事例の一つとして、小売業のユニーとファミリーマートの統合が興味深い。ファミリーマート（FM）は、当初店舗数を増やすことでセブンイレブンに追いつくことを目指し、ユニーグループ・ホールディングスと統合して、傘下のサークルKサンクスを手に入れ次々とFMへブランド転換した。同時に、FMは利益率の低い総合スーパー（GMS）も受け入れたがこれについてはしぶしぶ受け入れたというのが本音であろう。最終的に、ユニーファミリーマートHDはドンキホーテHDへユニー株を100%譲渡したからである。この一連の組織再編過程においては様々な利害関係者の思惑が錯綜していた。伊藤忠商事がFMに出資したのは、サプライ・チェーンの下流を確保するためであり、経営層に伊藤忠商事の人間が名前を連ねていることから、一連の組織再編は伊藤忠商事の意図を付度して行われてきた可能性もある。続くドンキとユニーの事例にも伊藤忠商事が関与していた可能性が高い。この事例は、小売業態間の融合、ネット通販だけでなくリアル店舗の強みを生かしたビジネス・モデルも有効でありうることを示した点で評価できる。

他方、新型コロナの流行による外出自粛の中、ネット通販有利となり、新たな厳しい状況を迎えている。コンビニエンス・ストア（CVS）にとっては、オフィス街の立地、営業短縮等数々の問題、GMSに比べ高めの価格設定等が不利な要因である。これに対し、GMSについては、在宅勤務が増え、安い生鮮食料品のまとめ買い傾向等が有利な要因となるかもしれない。GMSでも商品の品揃えの「選択と集中」や頻繁な小口配送の仕組みを構築することにより、競争優位な小売形態になることが期待できる。ドンキとユニーの転換店、ないし融合店のような新しい形態も有望である。5月になってもユニーのGMSの転換店においては売上が昨年と比べほとんど落ちていないからである。

さて、本稿では、これらの事例をとりあげることににより、第1に、どのような理由で組織再編が行われたのかを明らかにしたい。第2に、全般的に業績が低迷している小売業の中で、比較的競争優位な業態を確認したい。ここでは特にCVSとGMSに注目する。第3に、両者が抱える問題の所在と改革を振り返ることで、小売業のあるべき姿を描くための手がかりとしたい。

本稿では、ファミリーマートとユニーがどのような狙いで統合したのかを考察し、その後、ユニーとドンキホーテの統合の経緯、具体的戦略、ビジネス・モデルの特徴について考察する。ただし、今回は、新聞・雑誌記事等を企業が公表している情報とつきあわせて上で筆者の仮説を述べたに過ぎない。今後、聞き取り調査により事実を確認すると共に、組織再編とそれに伴う改革が業績に与えた影響を財務諸表分析等を通じて実証したいと考えているが、本稿はそのための予備的考察である。

2. ユニーグループHDとファミリーマートの経営統合

本事例を検討する前に、経済産業省の商業動態統計を参考に、小売業の動向を概観しておくことにしたい。

(1) 小売業の動向

経済産業省の商業動態統計によれば、コンビニの店舗数は、1998年に比較して2018年では約1.75倍へと増加しており、1998年の商品販売額とサービス売上高の合計は6,049,221(百万円)で、2018年は11,978,029(百万円)と倍増している¹⁾。他方、スーパーの販売額は、1998年は12,591,146(百万円)、2018年は13,160,939(百万円)と大きな伸びはない。百貨店については、1998年は10,657,309(百万円)、2018年は6,443,416(百万円)と減少すらしている²⁾。ドラッグストアの商品販売額は、2014年4,937,496、2018年は6,364,419(百万円)である³⁾。これらの小売業態は、別々の市場で戦っている側面もあるが、食料品・衣料品の一部では部分的には競合していると考えられる。もちろん、同じ小売業態でもビジネスモデルが異なっているケース、PB商品をHD傘下のコンビニとGMSで販売することで規模の経済を狙っていると思われるケース等がみられる。

また、同一業態でも差はあるものの、2018年度は、主要ドラッグストアの9割、総合

1) 経済産業省「商業動態統計」h2s1t41j

2) Ibid., h2s1t31j, 百貨店の仕入れには、①ブランドに売場スペースを貸して賃貸料を得るだけ、②ブランドと店舗展開するが在庫負担は負わない、③商品の発注に関与する代わりに商品在庫にある程度責任をもつ、④在庫リスクをもつというパターンがあり、④は珍しいという(財部誠一『ローソンの告白』PHP研究所、2013年、p.30)。つまり、リスクを負わないため、その分、利益が薄くなるというわけである。これが、アパレルとの商品の共同開発、百貨店側の商品の買い取りによるリスク分担など、変化しつつあるという話はある。

3) Ibid., h2s1t43j

スーパー、コンビニの6割、アパレル・百貨店の4割が増益となっていた。食品、化粧品、医薬品などはネット販売比率が低い傾向がみられ、電子商取引（EC）よりも実店舗中心で、家電量販店は実店舗とECの相乗効果で成功している例があった⁴⁾。

ともあれ、コンビニ（以下CVS）数の急増はドミナント戦略をとってきたためかもしれないし、CVSが利益を出しているように見えるのは、フランチャイズ契約⁵⁾により、後述のようにCVSを傘下に持つ持株会社（本部）がリスクを分担せずに儲かるビジネス・モデルになっているからなのかもしれない。また、外商と賃貸料収入で持ち堪えている百貨店は、食料品売場以外は閑散としている。そしてGMSは死筋商品の種類が多すぎるせいか、業績不振であったと考えられる。しかし、新型コロナウイルスの流行でこれらの状況が激変し、EC優位、コンビニよりもスーパー優位になっているかもしれない。

以下では、厳しい状況にある小売業界で、ファミリーマートがユニーグループHDを吸収合併した経緯、そして、この合併により、どのようにこの業界で競争優位に立とうとしたのかについて明らかにしたい。

(2)ユニーグループHDとファミリーマートの統合とその理由

①店舗ブランドの転換による店舗数の増加

コンビニ業界の競争が激化する中で、ファミリーマートは店舗数の増加により優位に立とうとした。店舗数の増加により期待できる効果は、配送距離の短縮、配送頻度の増加による欠品の回避である。また、仕入の増加により、商品開発メーカーからの協力も得やすくなるので、商品の質の向上にもつながる⁶⁾。

そこで、店舗数を増やすために、ファミリーマートはユニーのコンビニを傘下に入

4) 日本経済新聞2019.1.27

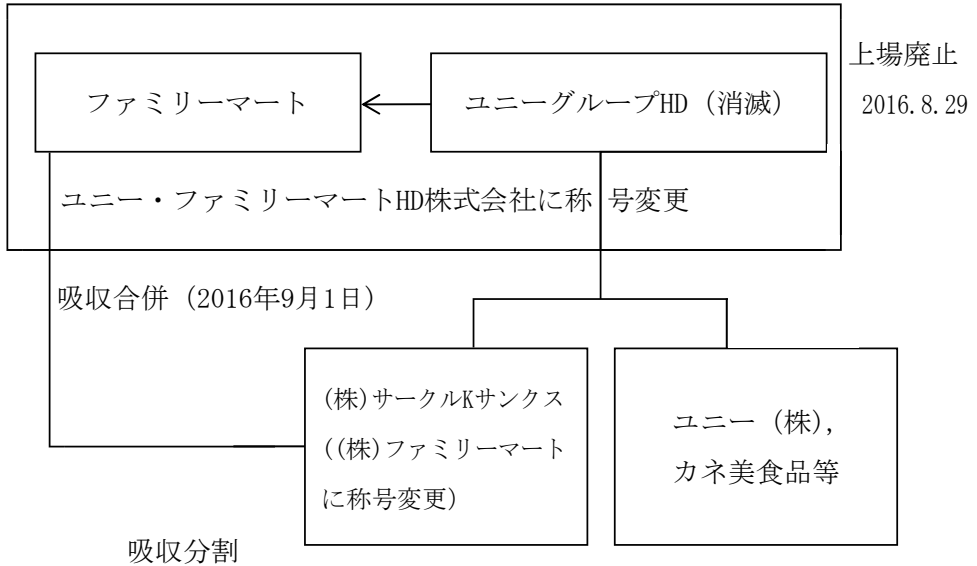
5) フランチャイズ・システムとは、フランチャイザー（本部）と呼ばれる事業者がフランチャイジー（加盟店）と呼ばれる事業者と契約を結び、商標、トレードマーク、経営のノウハウを使用することを認める代わりに契約機やロイヤルティを受け取るシステムである。店長のモチベーションは、家業の継続、事業者としての自由、自己実現、自己責任によるところが大きい。また、店長のもつローカルなニーズに関する情報が利用できるというメリット、加盟店に出資させる場合、本部の出店資金が必要ないこと、したがって出店スピードが速いという特徴がある。直営店の場合には店長は本部企業の従業員である点ことから本部による直接的コントロールが行われる点が異なる。（加護野忠男他著『取引制度から読みとく現代企業』pp. 164-165, pp. 195-198）

6) 「構想9年「上田案件」執念にじむ」時事深層新生ファミマ始動（中）日経ビジネス2016.9.12. pp. 12-13

れ、それを自社のコンビニであるファミリーマートにブランド転換するという方法をとった。これが上述の組織再編の第一の理由であろう⁷⁾。

2016年の両者の組織変更は、図1のように要約できる。

図1 ファミリーマートとユニーグループHDの統合



2016年2月3日 株式会社ファミリーマートとユニーグループ・ホールディングス株式会社との吸収合併契約締結、及び株式会社ファミリーマートと株式会社サークルKサンクスとの吸収分割契約締結 (出所) ファミリーマート、ホームページより作成

②ファミリーマートの本音

経営統合は2016年9月の時点では、ファミリーマート側は、GMSを切り離し、ユニーグループHD下のコンビニ「サークルK」「サンクス」との統合のみを希望していた⁸⁾。しかし、GMSもある方がグループとして意義が大きいという判断が下されたともいう⁹⁾。つま

7) ファミマへのブランド転換；2017年2月末時点では、ココストア累計364店、ファミリーマート829店、合計1193店の転換が実施されている。(ユニファミマ有価証券報告書2017年2月期, p. 10) ファミリーマートの提携拡大；ファミリーマートは、IT企業との提携により、業務効率化や新型店舗を開発しようとした。ITによる発注業務や検品作業を省力化する一方で接客面の改善も考えていた。<https://toyokeizai.net/articles/print/178039>

8) 日本経済新聞, 2016. 10. 12, p. 13.

9) 日経流通新聞, 2017. 10. 4. p. 5

り、CVS事業だけでなくGMS事業も取り込むことで、シナジー効果があるとしている¹⁰⁾。

しかし、ユニー・ファミリーマートHDは、ドンキホーテHDへ2017年11月に40%、最終的に2019年1月にユニー株をすべて譲渡したことから、本当はCVSだけが欲しかったというのが本音であろう¹¹⁾。

さて、2019年度の連結でみた「親会社の所有者に所属する当期利益」は前年度の約1.35倍である。これには、上述のファミリーマートへの転換と不採算店の閉店が寄与しているだろう。また、ブランド転換が終了し転換のための費用がなくなっただけでもない。他方、営業収益については減少している。これには店舗の閉店やカネ美食品の株のパンパシHDへの譲渡が関係している¹²⁾。

しかし、ファミリーマートの2015年以降の当期純利益は減少し続けており、上述のような不採算店の閉店とブランド転換の効果がどれほどあったかは定かではない。

また、ユニーグループHDの佐古社長とファミリーマートの中山社長による「経営統合に向けた協議開始について」2015年3月10日の資料によれば、統合の背景には、国内市場規模の縮小、CVSの出店競争、異業態との競争激化、消費者の差別化された商品への志向等の事業環境の諸問題があったようである。そこで、(3)では、ユニーとファミリーマートの利害関係者各々が抱えていた問題や思惑について検討することにより、統合の意義を考察してみたい。

10) これについて、社長インタビューでは、半径500mの小商圈内に住む人に対し生活インフラを安く提供するべく、(両社の)経営資源を結集し規模を拡大するために、ユニーのCVSを転換してブランド統合して数を増やしたという(ユニーファミリーマートアニュアルレポート2016, p. 15)。高柳社長は、グループシナジーの最大化ということで、GMSとCVSの商品、サービス商材の業態間での展開、PB商品の協同開発と調達をあげている(中期経営計画2017, p. 14)。ユニー・ファミリーマートHDの子会社には、この他に呉服専門店が美グループホールディングス(GHD)もあったが、2016年11月に投資会社に売却され、その後、ベルーナに買収された(日経流通新聞, 2018. 5. 9, p. 9)。

11) ユニー・ファミリーマートHDは、当初CVSの不採算店を閉店し、2019年2月までに転換対象の約5千店の「サークルK」「サンクス」を「ファミリーマート」への転換を予定していた。そして転換店舗では約10%売上が伸びたという(日経ビジネス. 2016. 9. 15号, 日経流通新聞2017. 10. 13, p. 15)。

12) 「ファミリーマート48%増益」日経新聞2019. 7. 11., ユニー・ファミリーマートHDは、2019年2月にカネ美食品の株も一部PPIH HDに委譲した(Jpubb 2019. 2. 27)。

(3)利害関係者の事情

① ユニーとファミリーマートの統合の背景

a. ユニーのコンビニエンス・ストア（CVS）と総合スーパー（GMS）の業績不振と不採算店の閉鎖

小売業の業績は総じて良くないが、ユニーグループホールディングス（ユニーGHD）の2015年と2016年2月期の数値をみれば、当期純利益、包括利益の欄がマイナスで損失が拡大している。ユニーの2016年2月決算短信によれば、2016年の当期純損失は、特別損失に減損損失18,324百万円を計上したせいである。これは不採算店の閉店が影響している。その後もユニーはGMS約200店舗の解体・再構築を予定していた¹³⁾。

2016年9月のファミリーマートとの統合後、2017年2月現在でCVS事業における約9,000店でブランド切りかえが終了し、CVSの国内店舗数は、18,125店舗となった。また、2017年度末、ユニーのGMS店舗数は、開店1店舗、閉店7店舗で、210店舗となっている¹⁴⁾。

b. CVSとGMSとの収益性

ここで、ユニーGHDの2つの事業の業態を比較してみよう。2016年のGMSとCVSの会計数値を比較すると、営業利益に占める割合はそれぞれ43.0%と31.4%であるが、営業利益の営業収益に占める割合は、それぞれ1.2%、4.5%で、GMSの利益率の方が低い。他の年度においてもGMSの利益率がCVSのそれに比べて各段に低いとすれば、ファミリーマートがユニーのGMSを積極的に統合しようとしていたとは考えにくい。また、CVS事業はフランチャイズ方式をとっており、フランチャイザーであるオーナーに出資させるだけでなく、廃棄ロスなどのリスクの多くを店に負担させて、本部はロイヤリティー収入を得ている等、本部が儲かるビジネス・モデルになっていることから、ファミリーマートが統合したいのはCVSであったと考えられよう。

②ファミリーマートの店舗のオーナーにとっての問題

a. 同一コンビニ間での競合

特定の地域に集中的に店舗を出店するドミナント戦略は、配送回数を増やせるため

13) 日経流通新聞, 2017年 10月 4日 p. 1

14) 2017年2月期のユニーファミリーマートHDの有価証券報告書pp. 10-11

欠品リスクを回避でき、配送コストを節約できる。またライバル社の新規出店を抑制できる可能性もある。他方、店舗数の増加は、相乗効果で一店舗あたりの売上を伸ばす場合もあるが、中には近隣に転換店ができたせいで売上が減少する店舗もあるという。つまり、ユニーとの統合後、ユニーのCVSのFMへの転換店が過剰出店の問題を引き起こしている可能性がある。

b. オーナー（店主）の過剰なリスク負担

ユニーのコンビニは、FMに転換することにより店主の責任は一変した。一般には店舗側に思ったほど利益が残らない。その原因は、店舗の立地条件や、高いロイヤルティ等本部の取り分が多いビジネス・モデルになっているせいかもしれない（(4)②bで説明）。商品の品揃えの決定権、値引き販売や24時間営業などに関する自由裁量権が店主側にどれだけあるか、廃棄ロス、人手不足による人件費の上昇分を店主がどれだけ背負うことになるかは、店主にとって重大問題である。

本部がどれだけ現場の状況を把握しているか、加盟店の売上データの分析結果から得た仮説を基に、加盟店に経営指導を行うとしても、商品の仕入や見切り販売の判断は加盟店に任せるとする原則は重要である。廃棄ロスは加盟店の負担になることから、権限がなく責任だけとらされるのではたまったものではない。それにもかかわらず、本部は機会ロス¹⁵⁾を恐れるあまり、多めに弁当を仕入れることや品揃えを多くすることを強要してくるかもしれない。

③ファミリーマート（FM）への納入業者の懸念

サークルKサンクスのブランド転換後、FM向け商品を提供できないサプライヤーは、取引先を失うことになる。FM向けの既存のサプライヤーの中には、店舗数増加を見越して先行投資をした会社がある¹⁶⁾。

たとえば、製造・物流拠点の集約や商品の見直しのせいで、カネ美食品は、納品回数が増加した。そのため派遣社員の大量雇用、廃棄ロスなどで、2017年度は営業赤字に

15) 「機会ロス」とは、客が店へ来た時に買いたい商品が欠品していて買えず、今後も来なくなることによる売上の喪失のことを言う。

16) 「新生ファミマ、看板統一で不安募る取引業者」週刊東洋経済2016. 4. 17

<https://toyokeizai.net/articles/print/114074>

なったという¹⁷⁾。また、カネ美食品の2018年の津工場と三田工場の閉鎖は過剰な設備投資のせいであり、2019年2月期第四4半期に特別損失（減損損失）を計上している¹⁸⁾。

④ファミリーマートの事情

ファミリーマートは、既存店への什器投資、新店への積極投資による「店舗与件の優位性」と高品質と品揃えを拡充するという「優れた商品」による競争優位をめざしてきた。古くは2009年am/pmを、2015年コストア・リテールを買収¹⁹⁾、さらに、サークルKサンクス（CKS）を手に入れて、これらをFMへ転換し店舗数を増やした。ちなみに2015年2月有価証券報告書によれば、ファミリーマートの過去5年間の営業総収入は右肩上がりだが、営業利益が2015年度に前年度を少し下回っているのは、投資費用が高んだためである可能性がある。

⑤ユニーグループ・ホールディングスの事情

2013年度当時、ユニーGHDは総合小売業、サークルKサンクスその他のコンビニ事業、さが美、モリエ、パレモその他の衣料の専門店事業、UCSというクレジット・保険代理業といった金融業を営み、不動産・メンテナンスを行う会社、カネ美食品という総菜等の製造・加工・卸売を行う会社と共にユニーグループを構成していた²⁰⁾。

ユニーは、かつては、名古屋と周辺地域で知名度が高く、セブン&アイ、イオンに次ぐ第3勢力であった。だが、堅実な経営のおかげで、ユニーは他社のように過剰投資に伴う巨額債務に苦しむこともなかった。ところが、今やGMSは競争が激しく不況事業である²¹⁾。その理由の一つは、衣料や家具等に関して、成熟市場かつ不況下で手頃な価格でそれなりの品質の競合製品を売る専門店が出現したことにある。

17) 「ファミマのブランド統合で露呈した深刻問題」週刊東洋経済2018. 10. 1

<https://toyokeizai.net/articles/print/239864>,

18) 「特別損失（減損損失）の計上及び業績予想の修正に関するお知らせ」カネ美食品株式会社 2019年4月5日付公告

19) 「ファミリーマートとサークルKサンクス統合 業界2位になった新ファミマ発進 コンビニ勢力図に革命を起すか」日経トレンディ 2016年10月号, p. 7

20) ユニーGHD, 2013年度有価証券報告書

21) 日経新聞, 2019. 6. 18, p. 6

ユニーグループHDの2016年2月期決算短信によれば、連結業績は、営業収益、営業利益、経常利益はプラスであるものの、特別損失に減損損失を計上したこと等により、当期純損失2,873百万円(前年同期248百万円)となっている。そして、この決算短信の中でユニーは、「消費者の節約志向、同業他社や他業態との競争激化など、引き続き厳しい状況が続くものと思われます」と懸念を表明している。このような事態が、2016年2月にファミリーマートとの吸収合併契約を締結するきっかけとなったと考えられる。

⑥伊藤忠商事の狙い

ユニー・ファミリーマートHDでは、複数の伊藤忠商事出身者が取締役役に就任していたことから、株主である伊藤忠商事は統合前からHDに影響を及ぼしていたと推察される。そして、統合によりユニーファミリーマートHDが業績不振のGMSを受け入れれば、伊藤忠商事は出資比率を下げられることから、伊藤忠商事はこの統合を後押しした可能性がある²²⁾。

そもそも伊藤忠商事は、1998年から筆頭株主、2018年4月19日ユニー・ファミリーマートHDを完全子会社にすることとした²³⁾。これには、50.1%の株を所有することにより、TOB(株式公開買い付け)によりソフトバンクに買収されるリスクを回避するという意味合いがあった。この他に、伊藤忠商事が、ユニー・ファミリーマートHDを子会社にした動機としては、①AI(人工知能)やIoTを活用したコンビニ店舗を構築するため、②金融事業、顧客のデータを分析するため、③海外事業の強化のため、という3つの理由があったという²⁴⁾。つまり、AIを利用した売れ筋商品の開発、傘下にもつグループ企業との連携による輸送コストの削減、在庫や販売データのグループ間での共有化などを狙っている。2020年8月25日、伊藤忠商事はファミマのTOBが成立したことを発表した。すなわち、応募のあった株をすべて買い付けるとファミマ株の保有比率は65.7%となる。さらに、今後、同社を非上場化するというが、これらは、伊藤忠が思い通り

22) 2016年2月のファミリーマートの有報にあるように取締役14人のうち、代表取締役会長、社長、その他取締役2人も伊藤忠商事出身であること、2017年2月の有報でも社長、副社長が伊藤忠商事出身である。

23) 「伊藤忠商事株式会社完全子会社による当社株式に対する公開買い付けの開始予定に関する意見表明のお知らせ」<http://www.jpubb.com/press/1705525/>

24) 「伊藤忠がファミマ子会社化を決断した理由」週刊東洋経済2018.4.20,
<https://toyokeizai.net/articles/print/217637>, 日本経済新聞2018.4.21, p.14

の改革を迅速に行うためであった²⁵⁾。

他方、ユニー・ファミリーマートHDの子会社化の背景について、岡藤正広会長兼CEOは、「ネット企業がファミリーマートを狙っていた」ことをあげている²⁶⁾。伊藤忠商事はリアル店舗が大きな価値をもつことに着目すると共に、他社による買収から防衛するという意味あいがあってTOBを行ったというのである²⁷⁾。アマゾンなどに対抗するため、伊藤忠はAIやIoTを活用した事業の効率化をめざす。これが①である。②は、電子マネーなどの金融事業へ進出し、顧客の購買データ収集・分析等のデジタル戦略に取り組むことを意味する²⁸⁾。伊藤忠商事は、デジタル化の潮流に合わせて、先端技術の活用によって新しい付加価値を創造し、「顧客の価値観に沿った新しいビジネスモデル」を構築していく「次世代商人」をめざしていた²⁹⁾。

また同社は、ユニー・ファミリーマートHDを、子会社化することにより、食品流通の川上から川下まで掌握しようと考えている³⁰⁾。つまり、「口銭ビジネス」を行ってきた商社は、インターネットの発達により中抜きされる恐れがある。商社がコンビニに投資するのは、川下を押さえることによって、上流に影響するためである³¹⁾。③の海外事業については、同社が中国・アジアにおける有力パートナーとの連携をファミリーマート（株）を通じて行おうとしていることを指す³²⁾。

以上が、この統合をめぐる利害関係者の懸念と思惑であった。では、次に、統合により両事業がどのように改革されていったのかについてみてみたい。

(4)総合小売事業とコンビニエンスストア事業の改革

①総合小売（GMS）事業の改革

統合前後から、ユニーではGMSを改革しようとする動きがあった。これは、店舗改

25) 日本経済新聞, 2020. 8. 26.

26) 日経産業新聞, 2018. 5. 4, p. 2

27) 伊藤忠商事株式会社統合レポート2018, p. 12

28) 日本経済新聞2018. 4. 20, p. 12

29) 日本産業新聞, 2018. 5. 17, p. 10

30) 伊藤忠商事株式会社統合レポート2018, p. 52

31) 「保守的な商社体質捨てる」日経ビジネス, 2017年12月1日

32) 伊藤忠商事株式会社統合レポート2018, p. 12

革, 商品, 売り方の変更であり, ビジネス・モデルの改革であった。

従来のGMSは, 「豊富な種類の製品を大量に仕入れて販売し」, 「食品で客を呼び, 衣料や家電・家庭用品を売って利益をあげる」というビジネス・モデルであった。要するに食品の安売りで集客し, 利益率が高い衣料や日用品, 家電で儲ける, さらに, テナント収入を得るというものであった³³⁾。

第1に, 新規顧客を開拓するための店舗の工夫である。ユニーでは, 「個店経営」「店舗の魅力」を経営方針とし, 「専門店」を誘致しテナント収入を得ると共に, 直営の衣料品・住居関連品売場を組み合わせたショッピングセンターを開店し, 店舗活性化を試みたという³⁴⁾。たとえば, 「楽しさの演出」「生活提案型の売り場作り」「シニアの休息スペースを設置」した。TSUTAYA, 草叢ボックス, スターバックスコーヒー等を出店し, 高校生など新たな集客を狙ったという³⁵⁾。第2に, 購入頻度の高い商品を中心にする。ユニーの佐古社長の弁では, 日常使いの商品, 肌着やキッチンウェアなどの日用品を重点的に増やしたという³⁶⁾。第3に, 総菜売場と売り方の工夫である。共働きの増加で総菜需要が増加していることに鑑み, 総菜の売上高比率を引き上げることを計画した。また, カネ美食品の商品が別個の売場で販売されていたのを, 総菜カテゴリー毎に一体的な売り場で販売することにした³⁷⁾。

②コンビニエンスストア (CVS) 事業の改革

2015年時点で, すでに新規事業として, 医療・介護, 金融, ネットビジネスの展開を進めるとの記述がある。特に医療・介護については, 商品の宅配時の安否確認や, 健康と栄養バランスに配慮した弁当の開発等, 健康管理と介護ケア関連の商品とサービスの提供を目指していた³⁸⁾。要するに, 商品・サービスの内容, 店舗の質的転換を企図して

33) 「改装ラッシュ, 地域密着, 危機の総合スーパー存亡かけ苦悩続く」日経ビジネス2016. 9. 12, pp. 54-58

34) ユニー・ファミリーマートHD第37期 有価証券報告書, pp. 9-10

35) 「ユニー・ファミリーマートホールディングス (小売業) 「統合の代償」と苦悶」日経ビジネス, 2017. 5. 8, ユニー・ファミリーマートHD有価証券報告書 (第37期) 2018年2月, p. 10。

36) Ibid., 日経ビジネス2017. 5. 8

37) 日本経済新聞, 地方経済面 中部, 2018. 2. 23, p. 7

38) Family Martアニュアルレポート2015, p. 44

いた³⁹⁾。

a. CVS事業の改革内容

CVS事業では、ファミリーマート・ブランドへの転換と共に、「中食構造改革」「マーケティング改革」「オペレーション改革」が行われた。また、ブランド統合の他に、他の小売業態との一体型店舗やエリア・フランチャイズ（後述）という形態も出現している。

ア. 弁当や総菜の商品力強化⁴⁰⁾

「中食構造改革」では、中食（家に持ち帰って食べる食品）を中心としたオリジナル商品の品揃えの拡充と品質の向上が進められた。「マーケティング改革」は、オリジナル・キャラクターやアニメによるPRや感謝祭の開催である⁴¹⁾。サークルKサンクスでは、顧客ID別アンケートやID-POSによる購買パターンの分析が行われた。これらにより得られるデータを基に顧客ニーズを分析し商品開発につなげてきたという⁴²⁾。さらに、新型コーヒーマシンの導入とメニューの多様化、「お母さん食堂」の魚型総菜の品揃え拡充、売場スペースの拡大、販促企画等が行われてきた⁴³⁾。

イ. 店舗運営の効率化とオペレーション改革

オペレーション改革は、部門横断的組織、次世代POSの導入、清掃時間の短縮のための用度品導入である⁴⁴⁾。さらに、人手不足に対する対応策として、店舗での業務の効率化・軽減のため、2018年度は、納品時の数量確認省略、セルフレジの導入店舗の拡大、現金カウンターの新規導入、引出し棚等の設置が行われた⁴⁵⁾。

ウ. 他の業態との融合や新サービスの提供

利便性の向上を狙い、他の業態との一体型店舗が設立された〔JA全農, カスミ（201

39) ユニー・ファミリーマートHD第37期 有価証券報告書, 2018年pp. 9-10, 澤田社長(2018年よりユニー・ファミリーマートHDの社長)の戦略は中食, フィットネス, コインランドリー, ドンキとの共同店, 金融サービスであった(週刊東洋経済2018年10月6日号)。

40) 「固まる「コンビニ三つ巴」の構図」日経ビジネス2016. 9. 5, p. 11

41) ユニー・ファミリーマートHD第37期 有価証券報告書, 2018年p. 9

42) 2017年2月期決算短信, p. 2

43) ユニー・ファミリーマートHD第38期有価証券報告書2019年度, p. 14

44) ユニー・ファミリーマートHD第37期 有価証券報告書, 2018年, p. 9

45) ユニー・ファミリーマートHD第38期有価証券報告書2019年度, p. 14

4) , ドラッグストア・調剤薬局, カラオケボックス等] 。これらにより他企業がフランチャイジーとなり, 協業により両方の強みをもたすことで, 新規顧客の獲得を狙う⁴⁶⁾。女性の働き方改革, 障害者雇用, ファミリーマートATMでのゆうちょカードでの利用手数料無料のサービス提供も行われた⁴⁷⁾。また, 24時間フィットネスやコインランドリーの併設は, コンビニ利用との相乗効果を期待するものである。

エ. エリアフランチャイザー

これは, 特定地域で他社がフランチャイザーとなり, 「地域に密着した出店・商品政策, スピードと質の高さを兼ね備えた店舗網拡大」を狙うシステムである⁴⁸⁾。要するに, この方式では, 地域ごとのニーズ・事情に合わせた経営とオペレーションが可能となり, 店舗数の急激な増加が期待できる。しかし, その一方で, 他企業に任せるため, 接客サービスなどでブランドが棄損されるリスクがある。勿論, 同一企業内でも「個店主義」をとる場合には同様のことが懸念される⁴⁹⁾。

b. フランチャイズ (FC) 契約の問題点と改革

CVS事業は, 一見GMS事業よりも利益率が高いように見える。しかし, これはFC契約⁵⁰⁾により, 店主にかなりの額の初期投資をさせ, 営業開始後もロイヤリティーを支払わせ, リスク・費用を負担させているためかもしれない。

ファミリーマートのFC契約では, 従来, 24時間営業の店舗には奨励金がでており, 総収入最低保証もあった。これが2016年9月より新しいFC契約パッケージ(廃棄ロスや水道光熱費の助成, 店舗運営支援金の支給)となり, 日商増や店舗運営力の向上が図られた⁵¹⁾。

46) family Mart アニュアルレポート2015, pp. 36-37

47) ユニー・ファミリーマートHD第37期有価証券報告書, pp. 9-10, 2017年2月期決算短信, pp. 2-3

48) family Mart アニュアルレポート2015, p. 37

49) 財部誠一『ローソンの告白』PHP研究所, 2013年, p. 131

50) FC契約では, 土地・建物はオーナーが出資し, 内装設備工事の一部を本部が負担する1FC-B型の場合でも, 250万円以下の部分については, なんと月額営業総利益の52%, 250~350万円以下の部分については42%, 350万円以上の部分については39%を本部に支払うことになっている (<https://www.family.co.jp/company/fc/system/process.html>)。さらに, 土地・建物を本部負担とする契約では, この割合は, さらに大きくなる。

51) 2017年2月期決算短信, p. 2

ちなみに、廃棄ロスについては、10～30万円未満10%、30～50万円未満50%、50万円以上15%⁵²⁾、水道光熱費については360万円以下の金額について90%を本部が負担し、店舗運営支援金10万円／月が支給されていた⁵³⁾。しかし、その代わりに本部に支払うロイヤリティーの値上がりがあれば、店舗側の利益は必ずしも増加しない。そもそも、ロイヤリティーは次の計算式をもとに算出される。

$$\text{「営業総利益＝商品総売上高－売上原価＋営業収入」}$$

この式の営業総利益のうち、売上原価には、売れ残り廃棄した弁当の仕入原価が入っていない。それにもかかわらず、この式により算出された「営業総利益」のかなりの部分を加盟店は本部へ支払わなければならない。販売費及び一般管理費を引いた後の「営業利益」ではなく、それらを差し引く前の「営業総利益」の一定割合を本部へ渡す点に問題がある。人手不足による人件費上昇や売上高減少があってもそのかなりの部分は加盟店の負担となっているのである⁵⁴⁾。

その後の改革により、2019年10月から時短営業の全国的実験を行い、週1時短か毎日時短も選択可能になった。一方で24時間営業を続ける店舗には分担金を12万円／月に増額、また廃棄ロスの本部の分担比率も高くしていくという。さらに、「複数店及び再契約奨励金の増額」という改革もニュースリリースに公表されてはいる⁵⁵⁾。それでも、高額なロイヤリティーのために、人件費や廃棄ロスに見合った売上が出ない限り店舗側の取り分は小さくオーナーの生活は立ち行かなくなる。その場合、店主とその家族の長時間労働という形で皺寄せされることになる。

FCの加盟店のデータは入手できないので、ここで公開されている直営店のデータから加盟店の原価率が同じと仮定して、まず加盟店の総売上高を計算してみる。

2015年2月期の(株)ファミリーマートの有価証券報告書によれば、直営店の売上原価48,094百万円と売上高67,328百万円から、原価率は $48,094 \div 67,328 = 71.4\%$ である。

52) <https://sakura-zm.net/archives/3621>

53) ファミニュースリリース https://www.family.co.jp/company/news_releases/2016/20160705_02.html

54) 「店舗飽和でFC支援策が不可避に加盟店へのアメ、コンビニの重荷」日経ビジネス, 2018. 1. 22. p. 16

55) ファミニュースリリース https://www.family.co.jp/company/news_releases/2019/20191114_02.html

チェーン店全体の売上高1,860,176百万円、うち直営店の売上高67,328百万円、その他の営業収入（賃貸収入、ロイヤリティー収入、契約時に加盟者より受取るもの）は23,771百万円なので、加盟店の売上高は、 $1,860,176 - 67,328 - 23,771 = 1,769,077$ 百万円である。以上から、加盟店の売上原価は $1,769,077 \times 0.714 = 1,263,121$ 百万円となり、加盟店の売上総利益は、 $1,769,077 - 1,263,121 = 505,956$ 百万円、売上総利益率は28.6%となる。

業界により差はあるものの、売上総利益率は30%くらいという点からみれば、この数値は異常ではない⁵⁶⁾。だが、個人商店と異なり、売上総利益から50%以上のロイヤリティーを本部に持っていられることから、加盟店は随分厳しい状況といえるのではないだろうか。

ちなみに、2020年2月期の有価証券報告書によれば、加盟店からの収入は161,825百万円、その他の営業収入（手数料収入、賃貸収入、ロイヤリティー収入等）19,100百万円（ただし、営業収入のうち6,955百万円が関係会社との取引高）、直営店の売上高26,566百万円で、営業総収入207,480百万円であり、営業利益は19,377百万円である⁵⁷⁾。

c. CVS改革の今後

社会問題にもなっているコンビニ加盟店の救済については、経済産業省による「新たなコンビニの在り方検討会」の中でいくつかの提案が行われている。以下にその中からほんの一部を紹介しておきたい⁵⁸⁾。

1. コンビニの機能が多様化して、社会的役割が期待される中、手間がかかる割りにその対価が少ないという問題に対し、店舗に対する対価の見直しをする。
2. オーナーの高齢化や人手不足による24時間営業の困難化に対する対応策は、いかに人材を確保し定着させるかにかかっている。従業員については、本部がチェーン全体の募集・採用を行い、教育・研修を行うこと。これは、コンビニの機能の多様化に伴う、業務内容の高度化への対応でもある。店長についても、休みがとれるよう、急病時に対応できるよう、本部のサポート体制を用意する。

56) 矢島雅己『決算書はここだけ読もう』光文堂, 2014年

57) ファミリーマート 2020年2月期の有価証券報告書, p. 120, p. 126

58) 経済産業省による「新たなコンビニの在り方検討会」2020年2月10日報告書,
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/new_cvs/20200210_report.html

3. 食品廃棄の問題については、「食品の長鮮度化、AI導入による発注精度の向上」などが本部により行われているが、さらに、リスクとコストの分担割合を変更すると共に、見切販売などの店舗側の工夫を促す。

4. ロイヤルティに対する不満をなくすべく、本部は、加盟店に与えている、あるいは与えうる支援内容に関して、詳細な情報共有をすること。特に、環境の変化（経済環境だけでなく家族環境なども含む）に応じた適正なロイヤルティの算定方法の見直し等、短期的にFC契約の見直しを行えるようにする。

5. オーナー間、オーナーと本部の間のコミュニケーションの仕組みを構築するだけでなく、中立的立場の相談窓口を業界として整備する。

(5)業績の推移

では、先述のような改革の効果はあったのだろうか。改革後、まだ日が浅いことや、会計数値に影響する要因が多すぎることで、および入手可能な会計データが少ないことから成果があったかどうかは不明である。しかし、組織再編の影響が、公開されている数値にどのように反映しているかをある程度推測することは可能かもしれない。簡単に業績の推移をみてみた。

①CVSの日商と店舗数の変化

ユニー・ファミリーマートHDは、2018年11月にCVSのブランド統合（サークルK店およびサンクス（CKS）店をファミリーマート（FM）店へ）を終了した⁵⁹⁾。転換後の日商は2017年第1四半期時点で54万円まで増加した。その後は横ばい、ないし増加傾向にある⁶⁰⁾。また、CVSの期末店舗数（FM+CKS）は、2017年をピークに減少へ転じている。これは利益の少ない店舗を閉店したり、店舗の移動に対応した結果かもしれない。

もともとCKSの日商はFMより低かったことから、CKSからFMへの転換店もFM既存店に比べて日商がやや低いと推察される。そしてCKSはFMへ転換したことにより日商が伸びたと考えられる。あるいは、単純閉店やS&B、Re-locationも結構あることから、収益率の悪い加盟店の閉店、立地条件の見直し等の努力が功を奏した可能性がある。勿論、すべての店舗が均等に増収になっているわけではなく、FM間での競争もあったであろう。

59) ユニーファミマHD, 有価証券報告書, edinet, 2019. p. 14

60) ユニーファミマHD2017年度第1四半期決算電話会議質問応答要旨, ファミリーマート統合レポート2019, p. 61

以上のような日商増加、店舗数の変化はあったものの、2019年第2四半期決算では、ファミリーマート（FM）の店舗数、売上高、営業総収入は、依然としてセブンイレブンに次ぎ第2位であった⁶¹⁾。その理由はどこにあるのか。一説によれば、立地条件にあるというが、定かではない⁶²⁾。

②セグメント別営業収益と営業利益

FMのCVS事業の損益計算書は、メーカーのそれと異なり、やや特徴的である。営業総収入は「加盟店からの収入」「その他の営業収入」「売上高」から構成されており、ここで「その他の営業収入」とは、取引先からの手数料収入、賃貸収入、ロイヤリティ収入であり、「売上高」とは直営店の売上高である⁶³⁾。

営業総収入－売上原価＝営業総利益、営業総利益－販売費及び一般管理費＝営業利益

2018年2月期には、CVS事業の営業収益は560,880百万円（前年度比15.8%増）、セグメント損失は1,285百万円（前年度親会社の所有者に帰属する当期利益11,228百万円）。他方、GMS事業の営業収益は718,768百万円（前年度比99.3%増）、セグメント利益は、17,708百万円（同80.3%増）であった。CVSの方が営業収益が小さく損失も出ていることから、CVS事業が必ずしもGMS事業より順調とはいえない。しかし、2018年度にユニー

61) 食品産業新聞2018.10.22

62) セブンは立地の選定に検討を重ね、有利な立地を得る方法に長けているのかもしれない。また、POSで把握した売上情報の分析の精密さとそれに基づいた品揃えがファミマより優れており本部主導で決めているのかもしれない（小池和男『なぜ日本企業は強みを捨てるのか』日本経済新聞社2015,第2章）。他方、FMは次々と別のブランドをFMへ転換してきたことや(2)(3)④)、セブンに比べ店舗の自由度が高く、店舗毎にばらばらで統一感に欠けるのかもしれない。集権度の高いセブンの方が、高品質なPBブランド商品を開発し安く提供できる可能性は高くなる。オペレーションのやり方と商品の差が収益力に大きく影響している可能性はある。ただドンキの個店主義の成功例もあるので分権化を否定しているわけではない。

63) ファミリーマート2020年2月期有価証券報告書、p.120, p.126、なお、日本基準の「営業総収入」から代理人取引を控除した金額を「営業収益」（IFRS）という（ユニーファミリーマートHD 2017年2月期決算説明会資料、p.8）。

のCVSのファミリーマート（FM）への転換完了後は利益の増加が期待できる。2018年度でFMへの転換が終了したことで、転換のための費用がなくなるからである。このことは、2018, 2019年度2月期の設備投資をみれば、CVS事業が116, 282から78, 474百万円と大きく減少していることから確認できる。設備投資の内訳は、店舗の新設, 改修, 店舗の賃借の敷金や情報システム関連投資である⁶⁴⁾。

また、ユニーフファミリーマートHDの連結でみた2017年2月期の営業収益が2016年2月期の2倍近くに膨らんでいるのは、2016年9月1日のユニーとの統合によるものであろうし、2018年2月期における営業収益の減少は、ユニーの全株式の売却により、ユニー及びその子会社の事業が非継続事業となったためである⁶⁵⁾。

③営業利益/営業収益, 売上総利益率

ユニーフファミリーマートHDの2016年度から2019年度の事業利益を営業収益で割った値を計算してみると、8.3%, 6.6%, 6.5%, 8.4%と推移しており、統合して下がりその後上昇している。ファミリーマートの2015~2018年度の10.8%, 11.4%, 4.7%, 4.8%をあわせて考えても、ユニーとの統合があった2016年9月以降、業績が上向いているとは言えない。また、前節で計算したのと同様の方法で、2017年2月期の売上高総利益率を計算すれば、27.9%となり、2015年の28.6%と比べて大きな変化はない。

④株価

ユニー・ファミリーマートHDの日経平均では、2015年8月4日の高値1, 557. 5円が2016年8月24日には2, 060. 0円の高値に、2017年12月18日には2, 035. 0円の高値、2018年11月28日には4, 740. 0円もの高値がついていた⁶⁶⁾。

株価の上昇の原因は、「質」の追求による収益力の向上に対する市場の期待が強く影響しているという。期待とは、たとえば、不採算店の閉店、ユニーとドンキホーテHDの共同運営店の相乗効果、業態を超えたノウハウの交換等である⁶⁷⁾。だが、株価は市場の

64) ファミリーマート 統合レポート, 2019, p. 69

65) ファミリーマート 統合レポート, 2019, p. 61, p. 65

66) <https://nikkei.com/nkd/companyhistory/yprice/?s...>

67) 日経新聞, 2018. 3. 9, p. 19, 時事深層「ファミマ、一人勝ちは株価だけ？」日経ビジネス, 2018. 6. 4, p. 14

期待以外にも、株の分割、需給関係等さまざまな要因の影響を受ける。そして、実態は日販でみてもセブン&アイに大きく差をつけられたままである。

筆者は組織再編前後で業績にどのような変化があったのかを確認したいのであるが、今回は、その余裕はなく、財務諸表分析が困難な理由と注意点を指摘するにとどめたい。まず、公表されている財務諸表の継続性がない点で難しい。日本基準から国際会計基準への移行もあるが、短期間に頻繁な組織変更があったことが大きい。決算短信と有価証券報告書の数値が一致しない場合も多々ある。四半期毎の報告書の内容もたびたび後日修正されている。どこまでを連結の範囲に含んでいるのか、非継続事業の数値を含んでいないか否か、セグメント間の取引を売上高に含んでいるか否かなどに注意しなければならない。事業セグメント別の情報、日商などの公表されている年度が稀な点も分析が困難な理由である。

3. ユニー・ファミリーマートHDとドンキホーテHDの業務提携

(1) 厳しい経営環境

ユニー・ファミリーマートHDにとってGMSは重荷であった。そんな折、ドンキホーテHD（以下、ドンキと略す）の方から業務提携の申し出があったため、2017年8月末、ドンキと資本提携・業務提携したという。さらに2017年11月には、ドンキはユニー株の40%を取得した⁶⁸⁾。

ユニー株式会社は、11月13日にユニー株式会社の100%子会社UDリテールを設立し、それ以降、ユニー店舗から業態転換する店舗の資産および運営をUDリテールへ移管した。ここで、業態転換店舗とは、MEGAドンキホーテ、UNYのダブルネーム店舗である⁶⁹⁾。

当時、ユニーのGMSでは、急激な改革の必要があった。一方、ドンキの売上高は2010年

68) 「ユニー・ファミリーマートホールディングスとドンキホーテホールディングスとの資本・業務提携に関する基本合意書の締結について2017年8月24日」ドンキホーテHDのホームページ。第38期 有価証券報告書, p. 20.

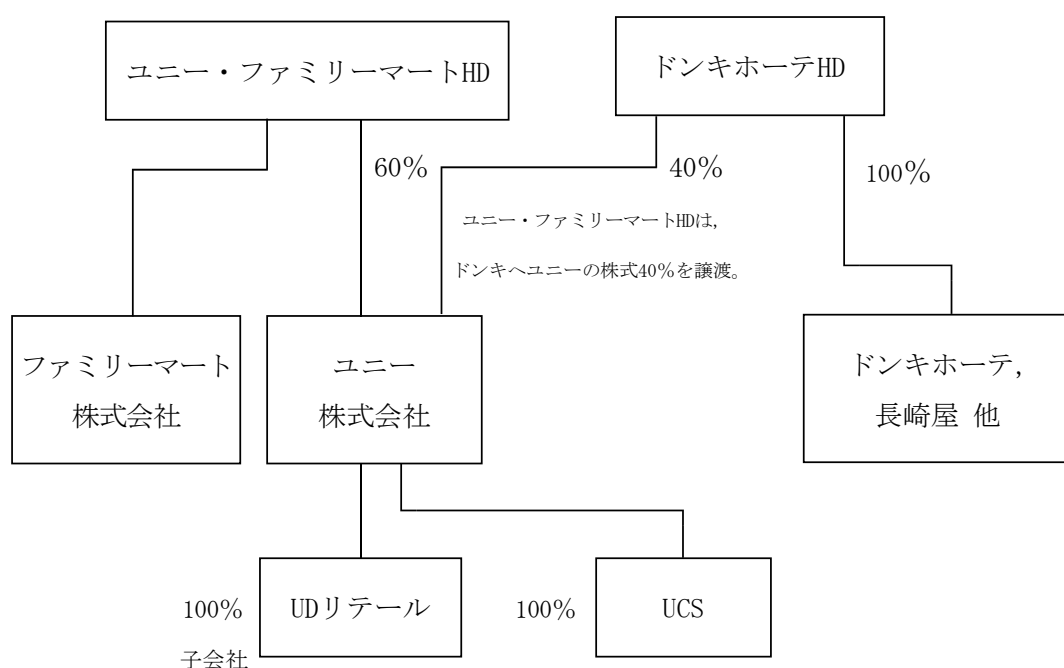
ドンキは、後日、ユニー株を100%取得した。これは、ユニー側の抵抗により、深夜営業などドンキ流のオペレーションができない恐れがあったためである（日経ビジネス2017.9.4）。

69) ユニーファミリーマートHD「ユニー株式会社の子会社設立と吸収分割契約締結に関するお知らせ」2017.12.8, <http://www.jpubb.com/press/158891>, 公式ページhttp://www.uny.co.jp/upload/pdf/news_corporate_1166.pdf, ドンキホーテHD第39期（2019年6月期第1四半期連結業績説明資料2018年11月高橋光夫）p. 19,

6月期4875億円から2017年6月期8287億円へと右肩上がりで伸びていたことから⁷⁰⁾、ドンキ側にはユニーと業務提携する積極的な理由があったようには思えない。伊藤忠商事の副社長だった高柳氏が2017年3月にユニーファミリーマートHDの社長になったことから考えると、伊藤忠商事からドンキへの何らかの働きかけがあった可能性が推測される。

ドンキは2019年1月にユニーの残りの株60%を買い入れ、完全子会社とした。ユニー・ファミリーマートHDも11月からTOB（株式公開買い付け）によりドンキ株を20.17%まで取得し、持ち分法適用関連会社とする（グループ化する）と公表した⁷¹⁾。

図2 ユニー株式会社の子会社設立と吸収分割契約締結（2017年12月8日）



（ダブルネーム店、継承対象店舗[アピタ2店舗とピアゴ4店舗]を運営（クレジットカード、電子マネー）

2018年2月からユニー・ファミリーマートHDとドンキHDの共同運営

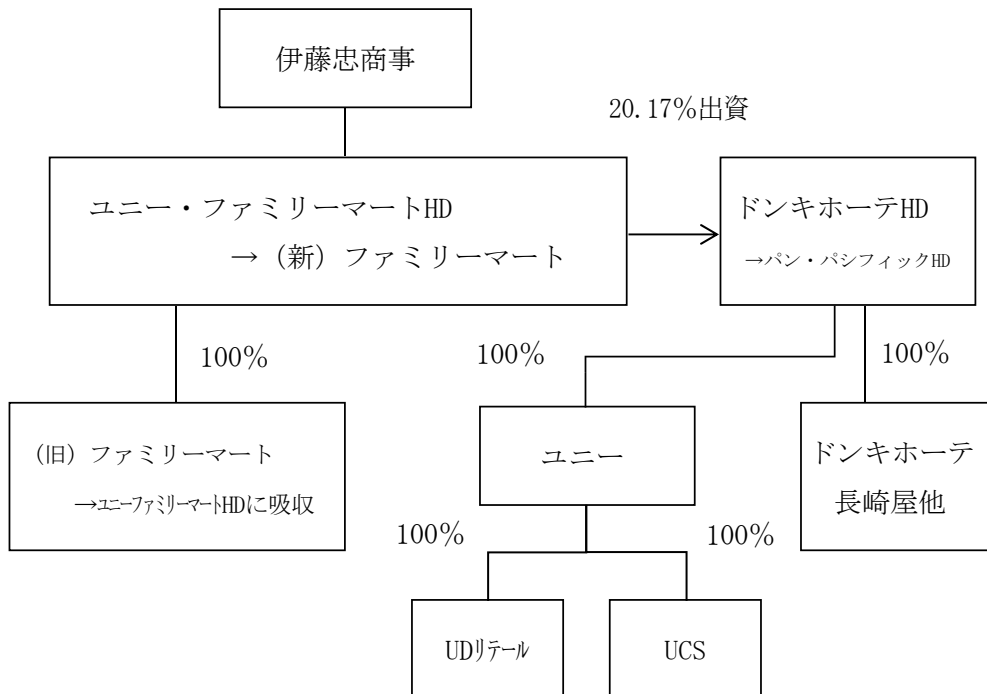
その後、店舗を増やす。）

（出所）注68)の資料より作成

70) 日経流通新聞, 2017. 10. 4, p. 1, ドンキホーテホールディングス有価証券報告書第37期平成29年6月30日でも5年間、売上高、経常利益は右肩上がりで伸びていた。

71) 日本経済新聞, 2018. 10. 12, p. 13, <https://toyokeizai.net/articles/print/242795>, 2018. 10. 22

図3 ユニーはドンキホーテHDの100%子会社に



(出所) 日本経済新聞 2018. 10. 11. p. 13, 2018. 10. 12, p. 13, 注68)の資料より作成

2019年1月、ユニー（株）の発行済株式全てをドンキホーテHDへ譲渡。ドンキは、2019年2月パン・パシフィックインターナショナルHD（以下、パンパシHDと略す）に商号変更。

2019年9月1日、伊藤忠商事の子会社ユニー・ファミリーマートHDは、経営管理を一元化するため、ファミリーマートを吸収合併してファミリーマートと名称を変更⁷²⁾。

(2) 提携の背景と目的

経営環境が厳しいことが両社の提携の理由の一つであったであろう。業務提携により両者のノウハウを生かし売上をあげることを目指したのであろうか。

ユニーファミリーマートHDにとっては、業績の振るわないユニーを切り離せたので

72) ユニー・ファミリーマートHD「子会社（株）ファミリーマートの吸収合併（簡易合併・略式合併）および称号の変更に関するお知らせ」2019. 4. 10. <http://www.jpubb.com/press/2038550/>

良かったと言えるだろう。だが、この提携は、ドンキ、ユニー双方にとってWIN-WINといえるのか。以下ではこの点について、少し具体的にみてみよう。

①ドンキ側の提携理由

ドンキが提携を申し出た理由は、敢えて言うならば、以下の諸点が考えられる。

- a. ドンキにはユニーから生鮮食品のノウハウを得ることにより集客率を高めたいという意図があった。これ以前にも2007年に長崎屋を買収して客数が増加したという成功体験がある⁷³⁾。
- b. ドンキはディスカウントストア (DS) , ユニーファミリーマートHDはCVSとGMSを傘下にもつ。主力業態が異なるので競合することは少ない。相乗効果が期待できるかもしれない⁷⁴⁾。
- c. ドンキ側のメリットは、ユニーが100%出資するUDリテール (2017. 11. 13設立) がGMSからDSに切りかえる店舗を運営するので資金を節約できることもある。また、新たに0から出店する場合に比べ、居抜き物件探索の手間と費用を節約できること。
- d. 大店立地法により、都道府県や政令指定都市の規制を受けていることから、新たな出店が難しいという懸念があったので居抜き出店を狙ったのであろうか⁷⁵⁾。
- e. 2017年12月にシンガポールに出店して以来、タイ、香港にも店舗を拡大していることから、伊藤忠商事との関係を結ぶことで海外進出を進める意図があったのかもしれない⁷⁶⁾。

②ユニー・ファミリーマートHD側の提携理由と提携内容

業績の低迷するユニー側としては、ドンキと提携する十分な理由があった。ドンキからノウハウを学ぶことにより、GMSを再建しようというのが提携理由である。提携内容については、以下のとおりである。

「(1)小売事業における協働、①一部ユニー店舗のダブルネーム店舗への転換、②ユニーの閉鎖予定の店舗等のドンキホーテHDブランドへの展開、③ファミリーマート店舗の一部のドンキホーテへの展開、④デジタルソリューションの共同開発並びにビッ

73) 「ユニーファミグループ、ドンキから資本「総合スーパー撤退」まず一歩」日経ビジネス2017. 9. 4, p. 15

74) 「小売事業における協働」「商品の共同開発・仕入れ」「物流機能の合理化」「海外市場及び新業態開発での協同」<https://www.jpubb.com/press/print.php?item=1437583>

75) ドンキホーテホールディングス有価証券報告書第38期平成30年6月30日p. 12.

76) PPIH News Release, 2019. 12. 6, 191206. pdf

「データ活用⁷⁷⁾」

①は売上不振のGMS 6店舗をユニーが経営するダブルネームの店舗とすること、②は閉店予定の店はドンキホーテHD運営のブランドに転換するが、閉店する店以外はGMSのまま続けること⁷⁸⁾、③はドンキの店舗の中で大型店にテナントのような形でファミリーマートが出店するという形でファミリーマートとドンキの提携も行うこと⁷⁹⁾、④は新レジ導入やビッグデータを販促に用いるなどである。

「(2)商品の共同開発・共同仕入・共同販促、(3)物流機能の合理化、(4)海外市場及び新業態開発での協働、(5)人事交流、(6)金融等のサービス⁸⁰⁾」

(3)提携の内容

社風が違う企業の業務提携・合併にはコンフリクトを伴うことが多い。ドンキがユニー株を100%取得したのは、意思決定のスピードをあげドンキの思い通りにオペレーションを行えるようにしたいという思いがあったのだろう。しかし、同時に、相手の資源や手法を利用することで改革を進める余地を残しておくことは必要であろう。

①ユニーとドンキの違い

ユニーとドンキ共に衣料品、雑貨、日用品、食品を扱っている点では共通しているが、ホームページをみれば、ユニーは堅実で業績が低迷するGMSにすぎなかったのに対し、ドンキは他で売っていない玩具や家庭雑貨、家具、家電等を販売する増収増益のディスカウントストア (DS) であった。ドンキは「目的買い」ではなく、「衝動買い」の顧客をターゲットとしていた。すなわち「ワクワク・ドキドキ感」を求め、迷路のような店内でごちゃごちゃに積み上げられた商品の中から掘り出し物を見つけにやって

77) ユニー・ファミリーマートホールディングスとドンキホーテホールディングスとの資本・業務提携に関する基本合意書の締結について」2017年8月24日https://www.donki.com/updatanews170824_5LfPh.pdf

78) 日経流通新聞, 2017. 10. 4, p. 5., ユニー・ファミリーマートHD有価証券報告書(第37期)2018年2月。

79) 「ファミリーマートとドン・キホーテの共同実験店舗の開始について〜リアル店舗ならではの「お買い物の楽しさ」を追求〜」<http://www.jpubb.com/press/print.php?item=1736968>, 2018. 5. 28, ユニーファミリーマートHDは、ドン・キホーテ店舗の品揃えや売り場づくり・運営手法を取り入れた共同実験店舗として、まず2店舗をリニューアルオープン。

80) 71)と同じ。ドンキホーテホールディングス有価証券報告書第38期平成30年6月30日p. 20

来る夜間の客をターゲットとする点に特徴があった⁸¹⁾。ただし、ドンキホーテの持株会社PPIH⁸²⁾のホームページでは、今やドンキは「豊富な品揃え」「驚きの安さ」をコンセプトに、「コンビニエンス+ディスカウント+アミューズメントの三位一体を店舗コンセプトとする総合ディスカウントストア」として、ファミリー層等より幅広い客層をターゲットに展開している。

ドンキの商品の選択や展示の仕方については、各店舗に委ねており（個店主義）、各店舗で取引先と交渉して安く仕入れることや売価設定まで行う。「狭くて深い権限委譲」を行っているため、店舗スタッフはまるで自分の店を経営しているような感覚に陥るといふ⁸³⁾。さらに個人の成果を給与や人事に連動させる割合が大きい点でも責任をもたされやりがいを感じるという⁸⁴⁾。つまり、ユニーとはモチベーションの与え方が異なる。

したがって、状況に合わせて商品を入れ替えたり、新しいことをどんどんやっ行って行こうというドンキの社風に、ぬるま湯的状态に慣れた、変化を好まない堅実なユニーの社員がなじまなければ、なかなか改革が進まないだろう。改革のスピードをあげることに、ドンキがユニー株を100%取得した理由があったのかもしれない。

ともあれ、ドンキには独自の売場作りのノウハウ、顧客ニーズを知る仕組みがあり、ユニーには、生鮮食品の仕入ルートや売場作りの知識がある。ドンキにはさらなる発展のために、ユニーの生鮮食品の流通経路の利用、ノウハウ、居抜き物件を利用するという狙いがあったと考えられる。

②総合小売事業の改革

ユニーは、顧客から「身近で信頼されるパートナーである小売業」を目指し、「品質

81) 「便利さ」「安さ」に加え、「アミューズメント性」が重要であるとしている（ドンキホーテホールディングス第38期有価証券報告書平成30年6月30日p.10）。

82) ドンキホーテホールディングス(2013,12より純粋持株会社)は、2019年2月1日からパン・パシフィック・インターナショナルHD(PPIH)へ称号変更（ドンキホーテホールディングスNews Release 2019年1月31日）。

83) ドンキは「現場主義・個店主義」を強調している（ドンキホーテホールディングス有価証券報告書第38期平成30年6月30日p.10, PPIH Integrated Report2019, pp.34-35, <https://ppc-hd.co.jp/ir/library/annual>）。

84) PPIHグループの人事評価制度は「完全実力主義」「半報制」と言われ、仕事の成果を個人の評価、報酬に半年毎の査定で反映している（PPIH Integrated Report2019, p.28）。

のよい、価格以上に価値ある商品の販売」「売場での企画と提案」「商品の品揃えを充実し、人気のあるテナント導入」という3点に重点的に取り組んだ⁸⁵⁾。

ユニーは2017年10月には、アピタ92店、ピアゴ108店を運営していた⁸⁶⁾。同年会計年度末において、ユニーの店舗は210店舗となり⁸⁷⁾。2018年2月からユニーはGMSをディスカウントストア（DS）へとドンキのノウハウを導入しながら業態転換していった。

2018年2月に、ユニーの閉店した「ピアゴ大口店」は、ダブルネームの新業態1号店「MEGAドンキホーテUNY大口店」としてDSに業態変換して再生した⁸⁸⁾。この店舗では、1、2階にドンキ流の仕入れにより、家電、化粧品、玩具、自転車等、食品以外の商品を揃え、地下でユニーが生鮮食品を売るという形にした⁸⁹⁾。ちなみに、PPIH（旧ドンキホーテHD）のホームページをみれば、衣・食・住のうち、転換店の売上高は、「衣」が13.6%から7%へ、「食」が68.6%から58.9%へ減少、「住」が17.8%から34.1%へと増加している⁹⁰⁾。2018年までに上記のMEGAドンキを含む「アピタ」「ピアゴ」の6店舗、2022年中を目途に「アピタ」「ピアゴ」の約100店舗を業態転換することを予定している⁹¹⁾。

ユニーとドンキのダブルネームの業態転換店舗では、ドンキの「時間消費型の店舗づくり」とユニーのノウハウの融合を行い、40～70代中心だったのが、ニューファミリー、若年層（10～30代増加）、男性客といった新しい客層までターゲットを拡大した店舗となっている⁹²⁾。

(2)と若干重複するが、この新業態の店舗のオペレーションの要点は以下のとおりである。

- ・低価格と食品以外の商品（家電、化粧品、自転車など）を揃え、衣料品のスペースを縮

85) ユニー・ファミマHD 2017年2月 決算短信, p. 3

86) 日経流通新聞, 2017. 10. 20, p. 5

87) Ibid., p. 3

88) 日本経済新聞, 2018. 2. 22, p. 16

89) <https://toyokeizai.net/articles/print/210026>, 2018. 10. 22

90) <https://ppi-hd.co.jp/ir/individual/advantage/> 2020. 6. 15

91) ユニー・ファミマHD 2018年2月決算短信, p. 10

92) PPIH News Release, 2019. 11. 15, 191115.pdf, PPIH Integrated Report2019, pp. 86

小。

- ・生鮮食品はユニーが主導（仕入ルートや食材加工），加工食品やドリンク類はドンキ主導で行う。
- ・衣・食・住を扱う総合DS。個々の店で工夫した品揃え。
- ・地下に食料品，1，2階にドンキ流のやり方（陳列法，品揃え，仕入）で格安商品を陳列し，両方での買い回りを狙う⁹³⁾。
- ・食品以外の売り場であげた利益で，食品の価格競争力を強化⁹⁴⁾。あるいは，薄利の安い食品で集客し，食品以外の利益率の高い物を購入してもらい利益をあげる。
- ・将来的には，ドンキとユニーの共同配送，物流倉庫の効率化，ファミリーマートも含めた商品の共同仕入の可能性を考えている⁹⁵⁾。

③業績の推移

前述のように，2017年8月末，ユニー・ファミリーマートHDは，ドンキホーテHDと資本提携・業務提携し，11月には，ドンキホーテHDはユニー株の40%を取得した。

しかし，ドンキとユニーの共同店「MEGAドンキホーテUNY」は急拡大しなかったという。これは，ユニーとドンキの社員のコンフリクトがあったせいかもしれない。また，立地が激戦区にあることや，シニア客から，狭い通路，高すぎる棚といった苦情，子育て世代から子供用衣料の不十分さが指摘されたことから，これまでのドンキ流のやり方のままでは問題があるとも考えられる。⁹⁶⁾つまり，幅広い客層に日常で使える商品の提供，住宅地の立地に合わせた店舗運営を考えていかなければならないだろう。他方，ファミリーマート3店舗についても共同運営を行い，駄菓子や酒類を充実，取扱商品を増やしたが，これらのリニューアル店舗は売上が増加したという⁹⁷⁾。

93) 「ドンキがユニーとのタッグ結成に秘めた狙い」週刊東洋経済 2018. 2. 24

<https://toyokeizai.net/articles/print/210026>

94) 日本経済新聞，2017. 10. 17, p. 7。ドンキのビジネスモデルの特徴の一つは，PPHI HDの会長の弁によれば個店主義にある。本部で大量に仕入れることにより仕入原価を下げる商品（60%）と，地域のニーズに応じて各店舗独自の判断で仕入れる商品（40%）がある（日本経済新聞，2019. 9. 5, p. 7）。

95) <https://toyokeizai.net/articles/print/210026>

96) 「スーパーなどから転換相次ぐ日本列島「ドンキ化」どこまで続く」日経ビジネス，2018. 3. 5, p. 9

97) <https://toyokeizai.net/articles/print/235274>, 2018. 10. 22

さらに、2018年オープンの共同店6店舗での2018年3月～2019年2月の売上高は、転換前後で1.96倍、客数は1.70倍、粗利益は1.71倍となり、営業利益は5億円増加しているという⁹⁸⁾。

また、伊藤忠商事は、2017年度4～12月に非資源分野で好業績であったが、これは青果物事業やユニー・ファミリーマートHDが業績を牽引しているとのことである⁹⁹⁾。

だが、PPIHの100%子会社であるドンキとユニーのそれぞれ、2017～2019年、2016～2020年6月の月次売上高の変動を見てみるとほぼ100%で推移しており横這いである¹⁰⁰⁾。

2019年1月、ドンキはユニーの発行済株式全てを取得し、2019年2月にPPIHに称号変更した。これにより、より一層ドンキ主導でドンキ流のオペレーションを実現することが可能となった。新型コロナ禍での巣ごもり消費の効果もあり、今後の業績向上が期待できそうであるが¹⁰¹⁾、先に述べたように、ドンキ流そのままのやり方ではうまくいかなかったことから、どのようなビジネス・モデルへと変化していくかについては慎重な検討を要する。

4. 結び

本稿では、ユニーとファミリーマートの事例をとりあげることで、第1に、組織再編の理由¹⁰²⁾とプロセスについて明らかにしようと試みた。第2に、そのような組織再編が、加盟店、サプライヤー、株主である伊藤忠商事にとってどのような意味をもち、影響を与えたのかについて考察した。第3に、小売業の中ではCVSが比較的好調であるとの印象をもっていたが、実は重大な問題を抱えていることが明らかになった。これらの問題の解決、ビジネスモデルの改革はCVSの持続的成長につながると考える。第4に、ユニーとドンキホールディングHDとの提携・統合と新しい業態への変化は、GMSを再生する

98) 日本経済新聞, 2018. 10. 12, p. 13

99) 日経産業新聞, 2018. 2. 8, p. 10

100) PPIHホームページ月別販売高状況 (速報)

101) 2020年6月段階では、ユニーの売上・利益とも上昇傾向にある。その原因は、ドンキとの融合店のドンキ流の店舗運営を導入したこと、在宅勤務の増加による食品、部屋着、日用品、家電の売り上げが伸びたことによる (日本経済新聞「「ドンキ」ユニーが親孝行」2020年9月2日, p. 17)。

102) 純粋持株会社形態をとることで、環境の変化に応じて、複数の事業の組替や切り離しが容易になる。業態の組織再編を機動的に行いやすくなる。

可能性があり、現段階での小売業の有望な融合モデルであると考えられる。

現在のビジネス・モデルを環境の変化に対応して迅速に変化させていけることは肝要である。現実には、CVSは壁にぶち当たる度に、何回かビジネス・モデルを変化させてきた¹⁰³⁾。

末端の小売業がどのような業態をとるにせよ、商品を仕入れて売るだけではなく、メーカーと共同で商品開発をしたり、総合商社に、食材の調達、ITや金融のシステムの提供を促したりという形で、サプライチェーンをうまく創り上げて運営できているかにより差がつくのかかもしれない。

伊藤忠商事がファミリーマートの非上場をめざしているのも、サプライチェーンの末端の部分を手に入れ、デジタル化等、迅速な改革を進め、すばやく環境に適応していけるようにするためであろう。

規模の経済性を狙った店舗数の増加は、第1の事例における主な統合理由であるが、店舗数が飽和状態に近づくと、競争優位を維持するために質的变化がより重要となる。そこで、商品を工夫するだけでなく、金融サービス代行等も扱うようになり、CVSの業務内容は複雑化してきた。あわせて人手不足と人件費の上昇、長時間労働、廃棄ロスなどの加盟店の大きな負担も問題となっている¹⁰⁴⁾。営業時間、商品の選択、価格設定、見切り販売等の権限を店舗に委譲した上で責任を負わせるというようなリスク分担の公平感や、CVSの社会的使命の重要性を理解してもらうこと、ドンキホーテにみら

103) 坂川裕司, 「事業・収益モデル転換点に」日本経済新聞, 2020年2月3日, p. 13

104) それは、FC契約に基づく本部と加盟店の間の利益分配とリスク分担がwin-winになっていないからである。FC契約の在り方を検討するのも今後の課題の一つとしたいが、それには管理可能性原則、換言すれば、権限と責任のバランス、本部と店舗の力のバランスをどのようにとるかが決め手となる。

2020年9月20日の日本経済新聞 p. 12によれば、2010年代前半にCVSは大量出店したこと、そして、2025年代までに約3割のCVSがFC契約の更新期を迎えることから、他店に乗り換えたり、廃業するオーナーが出てくるという。たとえば、ミニストップでは、店舗の利益を本部と店舗で分配するという改革をするという。これはオーナーを引き留めるための施策である。公取委の圧力もあり、他社でも、支援金、本部へ支払う費用の軽減、賞味期限の近い食品の値引きによる廃棄ロスの軽減等が行われつつある。本部と店舗の双方にとっての利益を最大にし公平に分配できる方法を開発することが課題となる。

れるような個店主義に基づく「やりがい」のある店舗運営のシステムの構築がモチベーションの観点からみて急務であろう。

また、同じ業態でも業績に差がでるのはなぜか。これは、店舗数、ライバルの種類と数、立地条件、商品の種類と質、配送システム、いろいろな視点から精度の高い売上高を伸ばすための仮説を立てられるかにかかっている。店舗側の自由裁量権、FCシステムの内容、研修、営業時間、廃棄ロスの負担、店長や従業員の報償システム等の違いがどのように業績に影響しているのだろうか。

本稿は、このような疑問に答えるための予備的考察をしたに過ぎない。本稿において問題点の所在はやや明らかになったが、現在進行中のさまざまな改革が業績にどのような影響を与えるのかはまだ確認できていない。それらについては今後の研究課題としたい。

(付記)本稿は4月に脱稿したが、他に投稿者がなく出版が延期された。そのため、一部脚注で書き加えた部分はあるが、その間の展開については抜け落ちている。

[付録]

表1 ユニー・ファミリーマートHD、ファミリーマート、ユニーグループHDの業績

ファミリーマート(日本基準)		(単位:百万円)			
	2015年	2016年	2017年	2018年	
営業総収入	374,430	427,676	894,994	480,361	
営業利益	40,417	48,734	41,677	23,183	

ユニー・ファミリーマートホールディングス(国際会計基準) 連結		2016年	2017年	2018年	2019年
営業収益		424,435	843,815	637,013	617,174
税引前利益		35,830	33,695	28,639	4,225
親会社の所有者に帰属する当期利益		17,763	21,585	33,656	45,370
事業利益		35,354	55,670	41,671	51,553
(=営業収益-売上原価-販売費-一般管理費)					

ユニーグループ・ホールディングス (第2四半期で消滅)		2015年	2016年
日本基準(連結)			
営業収入		1,018,959	1,078,733
売上高		848,609	864,767
営業利益		20,237	22,367

(注)2019年2月期第3四半期よりユニー株式会社および同社の子会社の事業を非継続事業とし、

営業収益、事業利益、税引前利益は、非継続事業を除いた継続事業の金額となっている。

ユニーグループHDの営業収益=損益計算書の売上高と営業収入の合計

ファミリーマート総合レポート2019では、営業総収入=営業収益、営業利益=事業利益としている。

(出所)ユニー・ファミリーマートHD、ユニーグループHD、及びファミリーマート有価証券報告書、2月期決算短信ファミリーマート総合レポート2019、p.61

表2 CVSの日商と店舗数

ファミリーマート(FM)						
	2014.2.	2015.2.	2016.2.	2017.2.	2018.2.	2019.2. (単位:千円)
全店*1	521	508	516	522	520	529
既存店	525	512	517	523	523	538
新店	440	424	480	486	501	546
期末店舗数						
出店数		1061	703	831	576	492 (単位:店数)
新規出店			438?	443?	261	130
ココストアからFMへの転換店			83	144	-	-
スクラップ&ビルド			182	244	*4 315	362
転換店(CKSからFM)			-	829	2720	1025
閉店数		327	383	452	*3 578	811
単純閉店					455	607
S&B閉店・Re-location					123	204
ブランド転換閉店					-	-
純増減			320	*2 1208	2718	706
サークルK・サンクス(GKS)						
				2017.2.	2018.2.	2019.2. (単位:千円)
全店				425	385	
既存店				424	389	
新店				-	-	
(下期・2H)						
期末店舗数				4912	1506	-
閉店数				1137	3624	1506
単純閉店					664	393
S&B閉店・Re-location					227	133
ブランド転換閉店					2733	980
純増減				△1137	△3624	△1506
純増減の総額				71	△906	△800

(注)*1 ブランド転換後のサークルK・サンクスはファミリーマートの全店日商に含む。

*2 831+829-452=1208

*3 単純閉店455店、S&B閉店(Re-location)123店

*4 CKSからFMへのS&Bを含む

(出所) ファミリーマート2016年2月期から2019年2月期の決算資料、ファミリーマート2019年第3四半期資料、

ユニー・ファミリーマートHD2018年2月期決算資料、ファミリーマート総合報告2019

表3 GMSとCVS事業の営業収益と営業利益

(単位:百万円)							
ユニーグループHD							日本基準
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
CVS事業	営業収益	188,912	186,762	187,799	154,422	148,505	156,308
	営業利益	13,212	16,343	20,328	16,749	9,456	7,027
GMS事業	営業収益	835,009	824,453	802,562	791,750	799,904	795,523
	営業利益	4,675	13,079	18,141	14,249	12,235	9,619
出所:2016年までユニーグループHDの有価証券報告書、決算短信							
ユニーファミリーマートHD				IFRS			
CVS事業	2017年	2018年	2019年				
	484,461	560,880	527,719				
	11,106	-1,285	-4,280				
GMS事業	360,739	718,768	640,140				
	6,892	17,708	11,291				

(注) 201×年は201×年2月決算の数値。2017年は2016年度を意味する。

2016年8月29日にユニーGHDは上場廃止、9月1日ユニーファミリーマートHD設立。

2018年はユニーの非継続事業を除いた継続企業の金額に組替。

ユニーGHDの営業収益は、セグメント間の内部営業収益または振替高を含む。

(出所)ユニーファミリーマートHD、ファミリーマート有価証券報告書、2018年2月決算説明会資料、2018年年度決算・2019年度経営計画
ファミリーマート統合レポート2019