

# ボランティアチェーンにおける 加盟店の店舗標準化の研究

(社) 中小企業診断協会

波形 克彦

## 目 次

- I 実質の伴わないVCの成長
- II 仕入依存度の高まらない原因
- III 結成時の「同質均等の原則」無視が仕入集中の障害
- IV VCにおける加盟店標準化の事例
- V パターン化の基本的な考え方
- VI パターン化は9分類が理想的
- VII 標準化への手順(まとめ)

### I 実質の伴わないVCの成長(はじめに)

わが国におけるボランティアチェーン(以下VCと略す)活動は、遠くは昭和初期より行われていたが、本格的にチェーン化がすすめられたのは、昭和41年より中小企業施策の一環として、小売店のチェーン化が強力に推進されてからである。

それから35年を経過したわが国のVCの現状は次の通りである。

チェーン数については、VC協会加盟のものが、118チェーン、非協会加盟が調査の段階で判明したのは約100チェーンで、合計218チェーンを数えている。さらに、この調査対象外となった、小規模なものが、まだ多少は存在するものと思われる。主宰別にみると、卸主率、小売主率はほぼ同数となっており、業種別には殆んどどの業界に及んでおり、物品販売業のみではなく、サービス業にまで、チェーン化は浸透している。

1チェーン当りの加盟店数は、協会加盟チェーンが平均263店、非協会加盟は比較的小規模と思われるので、その約半数130店位と推定できる。協会加盟、非協会加盟をあわせて、1チェーン当りの加盟店は約200店となる。

従って、協会加盟チェーン店は総計で約31,000店、非協会加盟チェーン店は約13,000店、合計して44,000店と推計される。チェーン加盟店の小売業界における勢力を考えると、昭和43年商業統計によれば、小売店総数は約139万9,000店なので、その約3%がチェーン加盟店である。

加盟店の年商規模は協会加盟チェーンの場合は、平均7,633万円で、零細店というより、むしろ中規模店がチェーン化されていることが伺える。非協会加盟チェーン店のそれは、3,800万円程度でないかと推定される。従って、チェーン加盟店の平均年商規模は約6,500万円となる。

以上から、チェーン加盟店の総販売高を推定すると、協会加盟チェーン店の総販売高が約2兆3,679億円、非協会加盟チェーン店の総販売高が4,940億円で、合計2兆8,619億円となる。

販売高についてボランティアチェーン全加盟店のシェアをみると、昭和43年小売総販売高は13兆6,000億円なので、その約20%に当たる。

この数字だけを見ると、我が国のVCも極めて短期間に成長したかに思えるが、実態はそうではない。

チェーン加盟店の本部への仕入依存度は平均25%となっている。従って、本部の取扱高は、前記加盟店総販売高の25%に当たる7,155億円とみなければならぬ。これが、VCにおける商品活動の事業量ということであって、これは、43年小売総販売高の約5.3%で、VCが成長したとはいいながら、それはまだ数の上の表面的なことで、そのシェアは、VCの競合相手である百貨店にも、大型チェーンストアにも、まだ、はるかに及ばないといえる。

### II 仕入依存度の高まらない原因

そこで、VCにおける商品活動の現状をもっと掘り下げてみよう。

VCの調査としては最も新しい、中小企業振興事業団研究委員会の昭和45年11月末における資料によると、本部の扱い高と、仕入依存度は次のようになっている。(調査対象は56チェーンで、いずれもVC協会加盟チェーン)

回答のあった27チェーンの本部扱高の合計は551億円で、これに対して、加盟店の総仕入高は1,408億円となっている。従って、本部への依存度は39%である。

これを主宰方式別にみると、卸主率の場合が25%、小売主率の場合が44%となっている。

業種別にみると、寝具が最も高く86%、日用品50

%, 専門店 42%, 食品 27%, 衣料 15% となっている。

V Cの事業活動の主力は、「V Cが加盟店の機能代位」という面から捉えるならば、商品活動でなくてはならない。

V Cの本部への仕入依存度は年々高まって来ているとはいえ、比較的有力チェーンの調査でも、まだ39%程度では、V Cの勢力が、流通業界において、百貨店や大型チェーンストアと対抗し得るまで成長したとはいえない、加盟店にもそのメリットは少ない。

そこで、本部への仕入依存度の高まらない原因について追求すると、それは本部側にある場合と加盟店側によるものと、二通りがある。

まず、本部側にある問題としては、本部が資金的、人材的、機能的に、加盟店のマーチャンダイジングを代位するだけの力を持っていない場合が多いことである。

加盟店側にある問題は、これをさらに二つに大別できる。その一つは、加盟店の意識の問題で、本部を一般の間屋同様にしか考えず、仕入を集中してメリットを得るといった共同意識に欠け、有利なものだけを仕入れるといった考えがあること、第二点は、本部に仕入を集中したいにも、本部の行うマーチャンダイジングと、自店のマーチャンダイジングとに、大きな開きがあるために、仕入集中が不可能である。といった理由によるもの。

### Ⅲ 結成時の「同質均等の原則」無視が仕入集中の障害

本研究では、V Cの本部への仕入依存度の高まらない原因のうちの、「本部と加盟店のマーチャンダイジングの相違」による問題をとりあげて、これをどう是正するかについて述べる。

まず、事例により、加盟店の商品構成について検討してみよう。

日本手芸和洋裁チェーンの加盟店の商品構成は次の通りである。調査対象は26店で、加盟店の約半数についてなので、必ずしも完全な調査とはいえないが、一つの傾向をとらえることはできる。

(数字は、各商品部門毎のケース台数)

	平均	最高	最低
化粧品	1本(1店のみ)		
毛糸	5.2本	11本	2本
手芸	4.4	8	1
サマーヤン	5.0	13	2
製品	10	22	1
レース糸	5.2	9	2.5
鈕	2.5	4	1
裁縫雑貨	2.8	6	1
アクセサリー	5	10	2
裏地	2.5	3	2

これを、ケース台数ではなく、売上げ構成比でみると、次のようになる。

	平均	最高	最低
毛糸	20.4%	80%	0%
手芸	31.1	95	10
和洋裁雑貨	14.1	40	5
裏地	2.6	24	0
鈕	10.5	30	0
アクセサリー	4.3	35	0

以上で判るように、同じチェーン加盟店でありながら商品構成上、非常に大きな開きのあることが示されている。

また、規模の面からとらえても、次のように、その格差は大きい。

	平均	最高	最低
売場面積	80.1㎡(243坪)	2046㎡(62坪)	19.8㎡(6坪)
従業員数	8.7人	32人	2人

その他の効率をみても、規模、商品構成が違うので非常にバラツキがある。たとえば客単位についても最高は1,320円で最低は180円と7倍からのひらきがあったり、来店客数も最高600人、最低は70人、3.3㎡当りの在庫量も10万円から50万円と差がついている。

ボランティアチェーンの原則の一つに「同質均等の原則」がありながら、加盟店の規模、商品構成等にこのような、大きな開きのあるのは、どういうわけだろうか。

これは、日本手芸和洋裁チェーンのみのことではなく、現在の日本のボランティアチェーンの多くが、こうした格差のある小売店を加盟店としている。いま一つ事例をあげると、食料品のハイリス・ボランティアチェーンの場合、加盟店の規模別の分類は次の通りである。

(規模)	<加盟店数>	<構成比>
~ 49㎡	22店	31.0%
50~ 99"	13"	18.4"
100~199"	18"	25.3"
200㎡~	18"	25.3"
計	71"	100"

実に格差があり「同質均等の原則」は全く無視されていると、いわざるを得ない。このような結果となったのは、我が国に本格的にV Cが導入された41年頃、この原則についての解釈が、当初から、同質均等の加盟店のみ結集することは困難であるというので、「同業者で、同じ思想を持っている小売店の集まり」であるならば、同質均等の原則には反さないと拡大解釈され、加盟店が募られたからである。そして、質的な均等化は、チェーン活動を通じて漸次推進されればよいというのが、おおかたの考え方であった。

要するに、わが国のボランティアチェーンの多くが、当初から統一したマーチャンドライジング活動が行いにくい条件を抱えながらスタートしたのである。それが、今日になっても未解決のまま、VCとしてのマーチャンドライジングを展開しようとするところに、本部への仕入依存度がなかなか、高まらないという矛盾を生じたのである。

従って、加盟店の規模、商品構成を標準化することにより、加盟店の本部への仕入の集中は、かなり高めることが可能である。

## IV VCにおける加盟店標準化の事例

そこで、加盟店を標準化、システム化するには、どのような手法があるであろうか。

それは

- ① 本部がモデル的な実験店舗を設置して、加盟店をすべて、そのモデル店舗と同様に改装させる。
- ② 本部が、いくつかのパターン実験店舗を設置して、加盟店の条件に添って、一つのパターンを選ばせて、標準化させる。

事例でみると、Kマートチェーンの場合は、地方支部の場合は①の方法に近く、加盟店とはフランチャイズ契約で、99㎡から165㎡程度のコンビニエンス・ストア化している。

ところが、一つのパターンにはめ込むことは理想的なので、加盟店を募る段階で、その条件を備えたところを選べばよいわけであるが、既に条件の違った加盟店を多く持っているチェーンにとっては、ただ一つのパターンに統一することは非常に困難である。こうした場合には前記の②の方法が展開しやすい。ただしこの場合においても、本部がペーパープランを作成し、それに統一させようとしても、なかなか進展しない。

従って、本部はパターン別の直営店舗を設置し、その経営成績を加盟店に公開し、パターン化したモデル店舗の経営が安全で効率のよいことを示さなくては、加盟店を説得することは困難である。

これを、文具のボランティアチェーン、「文具センターチェーン」では次のようにすすめている。

まず基本パターンとして、文具集店の今後の方向として

①事務用品を主体とした文房具、紙製品、事務機械の販売をする独立店舗

②ショッピングセンターに出店する文具店

の二つを打ち出し、そのための実験店舗を設置し、第一の方向を“ビジネス・ショップ”第二の方向を“ペーパー・ショップ”と名付け、それぞれの性格をはっきり区分している。

“ビジネス・ショップ”は商品構成も事務用品50%、日用家庭文具30%、事務機10%、ファンシー文具

5%、筆記用具5%と、標準化し、その主力を事務用品、日用家庭文具、ファンシー文具の三部門においている。

標準規模は66㎡とし、事務用品と、日用家庭文具で49.5㎡、ファンシー文具16.5㎡としている。

従業者は男性2名(外売も行う)、女性2名の計4名で、年間販売目標額は3,000万円。

“ペーパー・ショップ”の場合は、家庭、学童文具を主体に、事務用品類をすべて扱い、約30㎡で、従業者は女性3名、年間販売目標2,000万円としている。

食料品ボランティアチェーンのハイリスチェーンでは、加盟店のパターンを次の四つに区分し、商品構成についても、かなり細分化したものを打ち出し、加盟店の標準化をすすめている。

①A型、スーパーマーケット

規 模	330㎡以上	従業者12人
販売目標	1億6,500万円(客単価400円)	
商品構成	青果物25% 鮮魚15% 精肉15%	
	加工食品5% 保存食品20% 菓子パン8%	
	その他食品5% 日用品雑貨7%	

②B型、スーパーストア

規 模	165㎡以上330㎡未満	従業者6人
販売目標	7,750万円(客単価330円)	
商品構成	A型スーパーマーケットと同じ	

③C型、コンビニエンス・ストア

規 模	99㎡以上165㎡未満	
販売目標	4,000万円	従業者4人
商品構成	生鮮三品60% 其他食品、菓子雑貨40%	

で、生鮮三品は主力を置くが、場合によっては三品すべて揃えなくともよい。

④D型、単純食料品店

規 模	99㎡未満	従業者2人
販売目標	1,500万円	
商品構成	生鮮三品80% 其他20%	但し生鮮はどれか一品の重点とする。

以上四つのパターンに区分した上、それぞれ荒利益率、経費、利益、経営資本額、自己資本比率、経営資本回転率、一人当たり労働生産性、経営資本利益率なども標準値を作成している。

## V パターン化の基本的考え方

以上、主として二つのチェーンにおける標準化のパターンづくりをみたが、それぞれに特色がある。

文具センターチェーンにおいては、立地を既存の商店街とショッピングセンターとに分けて、立地をふまえた上で商品構成のパターンをはめている。従って、二つのパターンは全く性格の異なるものとなっている。

一方、ハイリステーションにおけるパターン化は、土として規模を中心として考え、その中での商品構成を標準化している。

この差は、食品店は住宅地に隣接して、立地するという前提から規模を中心に考えているのに対し、文具は、最寄品でありながら、かなり専門的な要素もあるので、立地が食品店ほど、共通していないという点にある。

従って、殆ど共通した立地にある加盟店を標準化するには、規模の大、中、小といった三種類程度のパターンをつくることにより、あらかじめ加盟店をそのパターンにはめ込むことが可能である。これ等は食料品店などにいえることである。

ところが、買回品店の場合を考えると、規模の分類で、必ずしも商品構成を標準化することは困難である。

というのは、同じ買回品でも、それは消費者の購買動機によって、専門的であったり、あるいは、最寄品的であったりするからである。

具体的にいうならば、同じ靴であっても、東京の銀座にある一流専門店で購入される場合、靴そのものは買回品であっても専門店として買われる場合が多く、逆に、同じ靴が住宅街における靴店で買われる場合は、靴の商品の性格は買回品であるが、購買動機からみるならば最寄性が高くなっているということである。

従って、V Cにおいて、加盟店のパターン化を計る場合には、厳密なパターン分類をするならば、商品の性格と、商店の性格という二つの要素を組み合わせた上で行われなければならない。

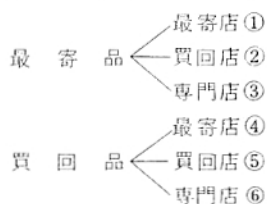
## VI パターン化は9分類が理想的

マーケティング学者による商品の分類は伝統的にM. T. Copelandによる最寄品、買回品、専門品の三分類によって行われて来た。

ところが、これは、あくまで商品の性格による分類であるにもかかわらず、一般には、商店の分類にまでこの分類が適用され、最寄品を扱ってれば最寄品店、買回品の場合は買回品店といったように呼ばれるようになってきている。

これに対してL. P. Bueklinは、商店の性格を取扱品から分拘するのではなく、消費者の購買態度から、最寄店、買回店、専門店と分類している。

従って、商品の性格と商店の性格による分類を組み合わせると、小売店のパターンは次のように9分類となる。



たとえば、買回品が消費者から最寄店として買われたり、あるいは買回店、専門店として買われたりするのは消費者の購買動機によるのだが、それは商店の立地によって左右されることが多い。

そのためには、まず商店の性格を決める商店街の分類を行わなくてはならないが、一般に商店街は近隣型、地区型、広域型の三つのタイプに分類されている。

そこで、商品の性格分類と、商店の購買動機による分類、商店街の分類さらに規模別という四つの要素の関連を示すと次のようになる。

これは最寄品、買回品、専門品のいづれについても共通するが、この場合は買回品の場合である。

<商品の性格>	<店の性格>	<立地>	<規模>
①買回品	→ 最寄店	→ 近隣型商店街	→ 大, 中, 小
②買回品	→ 買回店	→ 地区型商店街	→ 大, 中, 小
③買回品	→ 専門店	→ 広域型商店街	→ 大, 中, 小

従って、V Cにおいて、加盟店のパターン化をすすめる場合には、厳密に検討するならば、規模とか、立地だけによる分類ではなく、この二つの要素を組み合わせで行わなくてはならない。

仮に規模を大、中、小と分類した場合には上記のように合計九つのパターンができることになる。

しかし、加盟店の数が1,000店を越しているような場合には九分類しても、それぞれのパターンに属する加盟店は100店を越すので、チェーン活動も行い易いが加盟店が少ない場合には、それぞれのパターンに属する店が少なくなりすぎてV C活動上あまり有利とは考えられない。

冒頭に述べたように、我が国におけるボランティアチェーンの平均加盟店数は協会加盟チェーンで平均263店、非協会加盟チェーン130店、総平均で約200店である。

従って、加盟店のパターン化は9分類が理想的ではあるが、まづ立地により3分類し、それぞれの立地における適正規模を本部が実験店舗の資料、あるいは加盟店の資料によって設定すれば、細分化による繁雑さは避けることができる。

## VII 標準化への手準(まとめ)

以上の9分類のパターン化は一つの仮説であり、パターン化のための考え方である。

この仮説に立ち、日本手芸和洋裁チェーンの場合における標準化へのステップを紹介すると次の通りである。

まず、前項のように、加盟店のパターンを次の3分類した。

(1) 近隣型手芸店

規模は33㎡(10坪)どまり、従業者は1~2人、年内の販売目標は1,000万~2,000万円

(2) 地区型手芸店

規模は66㎡(20坪)~99㎡(30坪)  
従業者は3~4人、年内の販売目標は3,000万~4,000万円

(3) 広域型手芸店

規模は99㎡(30坪)以上、従業者は4~5人  
販売目標は5,000~6,000万円

次いで、それぞれのパターン別に商品構成のパターンも設定したが、それは従来の手芸店にとっては予想し得ない高い効率を目指すもので、加盟店を一挙にこのパターンにはめることは困難なので、それぞれのパターン別に実験店舗を設置し、経営上の確信を得た上で、加盟店とそれぞれのパターンに近づけるといふ計画を作成し、ボランタリー業界においては実験店舗設置は遅まきながら、まず実験店舗づくりに乗り出している。

以上、VCにおける加盟店の標準化についての現状と、あるべき方向を示して、この発表を終る。