

# 小売業における規模の経済性について

宮崎 卓朗

## はじめに

近年の日本の小売業界では合併が相次いでいる。小売業においても卸売業においてもである。合併の理由は激しい競争環境なので自社の競争力を強化するためだが、合併が競争力強化に結びつく説明として規模の経済性もあげられている。企業規模を拡大して生産性、あるいは効率性を上げて競争力を強化するというものである。

しかしそうした動きの一方で合併による規模の経済性があまり発揮されていない例も報じられている。とくに百貨店の合併に関してはそうである<sup>1</sup>。だが一方で世界の巨大な小売企業の強さを規模の経済性に基づいて説明することもある<sup>2</sup>。小売業において規模の経済性が働くことも、働かないこともある。

日本の小売企業が欧米の小売企業に比べて高コスト体質であることは、どれだけ実証されているかはともかく、よく巷間で伝えられることである。一方で日本の小売企業も一部は大規模化してきた。規模の経済性が働かないのならばなぜに大規模化してきたのが問題となるだろう。しかも高コストであると考えられているのである。

日本の小売企業に規模の経済性が働いてきたのかどうかは、綿密な実証研究をまつ必要があるが、現時点ではあまり多くの論考がこのテーマを取り扱っているわけではない。日本の流通が効率的であるかどうかという視点からの研究はあるが<sup>3</sup>、大規模化による生産性や効率性の上昇を論じたものは数少ない。

---

1 「高島屋・H2O MDにズレ」『日経流通新聞』2010年3月29日

2 例えばウォルマートの競争力の源泉についてはさまざまな見解がある。圧倒的に優れた情報力にあるとされることが多いが、その巨大な規模が高効率につながることを否定している論考はないと思われる。

本稿ではこの点を論じた数少ない論考をもとに、小売企業における規模の経済性がどのような形で働き、どのような点で測定が困難であるのかを振り返ることで、日本の小売業で規模の経済性が働かないといわれることについて考えてみることにする。

## I 大規模商業資本の有利性と規模の経済性

森下二次也氏の古典的な業績では大規模商業資本の有利性は次のような点であるとされている。まず「大規模になればそれだけ簿記係、会計係、仕入係、通信係、販売係というような経営内部の分業がすすみ、それだけ労働時間が節約されるし、他方また売買のための物的費用も相対的に減少する」ことである<sup>4</sup>。さらに商業資本に商品を販売する「個別産業資本にとっても、100人の小商人に分割販売するよりは一人の大商人に集中販売する方がより多く販売上の操作から解放される」ために<sup>5</sup>、大規模な商業に販売するようになる。そしてこの結果、商業資本の階層分化が現れるのである。

以上のように大規模商業資本の有利性は大規模商業経営自体の効率性によるものと、それを利用する産業資本の効率性上昇に由来するものとに分けて考えることができるであろう。後者が産業資本の効率性上昇に関連するもので、前者が大規模商業自体の効率性によるものである、この中で規模の経済性に関連するのは前者である。

小売業に限らず一般に、規模の経済性とは「事業規模が大きくなるにつれ、製品当たりのコストが低下する」ことをいう。つまり「投入量に比した産出量が投入量の増大につれて高くなること」を指す。このことは産出量とコストの比が、投入量が増加すると上昇すると言い換えられる。さらにこれは製品単位当たりのコストが減少すると言い換えることができる。つまり労働生

---

3 古くは西村清彦・坪内浩「日本の流通マージン：マクロ分析」三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会、1991年などがある。その後も日本の流通の合理性を論証しようとする試みは、総じて日本型流通の効率性を述べている。

4 森下二次也『現代商業経済論〔改訂版〕』有斐閣、1960年、130頁

5 同上

産性か資本生産性のいずれか、あるいは両方が上昇するということである。

森下氏は大規模商業の優位性を分業の利益から説明している<sup>6</sup>。しかし一般的には規模の経済性が発生する原因については他のものも指摘されている。小売業の場合に限らずもっともよく知られているのは固定費が存在する場合である。製造業の場合、生産関数が線形であっても工場などの固定費は生産量に関係なく不変であるため、生産量が少ないときには製品単位当たりのコストが大きくなる。逆に生産量が多くなると製品単位当たりのコストは小さくなる。

また設備が大規模化すると生産能力自体が逡増していくことが考えられる。工場規模を2倍にしたときに生産能力自体が2倍以上になるような場合である。このようなことは装置型産業の大型プラントなどで生じる。原因としては工場内での分業の規模が拡大することや、それによって稼働率が上昇することなどが考えられるであろう。この場合には工場建設費自体は2倍になっており、建設費は逡増しないことが前提となる。

その逆で工場の規模を2倍にして生産能力を2倍にしたが、建設費自体は2倍未満にしかならない場合もある。これは工場の建設自体に規模の経済性が働いていると考えることができる。

さらに間接費が節約できることがある。これは工場や小売店舗の面積を増加させた際に、その面積の増加率ほど管理部門の増加がない場合などである。たとえば店舗面積が2倍になったらといって店長が2人必要なわけではなく、また経理部門のスタッフ数が倍になるというわけではないといった例が考えられる。これは一つの工場や店舗で作動する効果にとどまらず、企業単位でも作動する。つまり工場や店舗の数を増加させても、本社で働く社員の数が工場や店舗の増加率ほどは上昇しないということである。

また事業規模が大きくなることで企業単位での稼働率が上がるという効果もある。小売業で考えれば店舗数が増大することで、物流センターの設置が

---

6 もっとも「物的費用も相対的に減少する」ことが、それ以前の文章全体を受けた結果なのか、あるいは独立した減少のことを述べているのかは、いずれも解釈が可能である。しかし物的費用の減少が独立したフレーズであるとしても、その減少の理由については述べられてはいない。

可能になり、それによって単位当たりの物流費用が節減できること、さらに店舗が増加すると物流センターの稼働率が上昇し、より効率的になることなどが例としてあげられるであろう。これはそもそもより高い生産能力が存在する設備を低い水準で運用していた場合である。

また工場や店舗で操業度を上げたり、多くの顧客に対応したりする際に労働者をあまり増加させないような場合も、より高い生産能力をもっていたのにそれまではフルに使用していなかったといった場合で考えられよう。

以上のことから基本的には固定費が存在するか、あるいは建設費のような固定費自体に規模の経済性が働くか、いずれかの理由で事業規模の拡大が規模の経済性を生み出すことになる。間接費も固定費の増大と同様に考えることができるであろう。そしてこれらは社内、工場内、店舗内などでの分業の深化によってもたらされたり、あるいは稼働率の上昇による遊休施設に有効利用によってもたらされたりする。

しかしこれ以外にも事業規模の拡大がコストを低下させることがある。それは「調達コストの低下」である。製造業の場合は原材料、小売業の場合は販売するための商品を大量に仕入れると数量割引が存在することがある。企業規模が大きくなり仕入量が大きくなると、この数量割引が大きくなり、仕入原価が低下するのである。これは企業内部で働く要因ではなく、バーゲニング・パワーによって生み出されるものであるから、正確には事業規模の拡大それ自体によるものではなく、取引相手との事業規模の格差に基づいている。事業規模が大きくとも、仕入先の規模も大きくバーゲニング・パワーが発揮されなければ当然のことながら発生しない。さらにいえばこれは事業規模の格差でさえなく、仕入先の自身に対する依存度によって影響される。だから正確な意味では規模拡大によって生み出されるとはいえないが、一般には規模が大きくなると仕入量は増大し、仕入先への影響力は強まる方向へ作用するので、「調達コストの低下」も規模の経済性によるコスト低下に含めておく<sup>7</sup>。

---

7 マーケティング論のテキストでも調達コストの低下を規模の経済性に含めている。たとえば石井淳蔵・嶋口充輝・栗木契・余田拓郎『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社、2004年、149～151頁。ちなみに「調達コストの低下」という表現はこの著書の表現である。

また規模の経済性とはされていないが「経験効果」による製品単位当たりのコスト低下もよく指摘される。この場合は事業規模の拡大に伴うコスト低下ではなく、累積生産量の増加が生み出す効果である。そのため本稿では「経験効果」によるコストの低下は考慮しないことにする。

さて小売企業における規模の経済性が発生するのはどういう場合なのかが次の問題である。小売企業の事業規模の拡大は2つの方向で考えることができる。1店舗が大型化する場合と、店舗数が増大していく場合である。後者の場合はそれにともなって物流センターが設置されたりすることであろう。この2つの方向では前述したいくつかの規模拡大にともなうコスト低下が発生するが、おのおののコスト低下の程度は2つの方向それぞれで異なると思われる。

まず店舗規模が拡大する場合を考える。この場合は店舗の建設に関わるコストが大きくなるので固定費が増大している。そのため固定費の増加割合以上に販売が拡大すれば1販売当たりのコストは低下することが考えられる。また建設費も売場面積の増加率ほどには増加しないかもしれない。とくに日本の場合では建設費の多くの割合が土地の購入によるものであるから、建物の高さを増大させても、高さがある程度までであれば土地購入も含めた建設費は売場面積の増加率よりも低くなるであろう。

さらに店舗面積の拡大は百貨店がそうであったように通常は取扱商品種を拡大する方向で行われる。この場合、店舗内での取扱商品別の分業が深化すると考えられる。また取扱商品が増加した程度に比くべると間接部門は大きく増加しないと思われる。その点でも規模の経済性は働くと考えられる。しかし取扱商品種を増やしても単品当たりの仕入量はさほど増加しない。そのため大量仕入れに関わるコスト低下はあまり考えられないであろう。店舗規模の拡大で物流センターの稼働率が上昇することはないであろうし、バーゲニング・パワーは存在するが、それは店舗面積の拡大や取扱商品の拡大によって生じたものではないと考える<sup>8</sup>。

---

8 百貨店の供給業者に対するバーゲニング・パワーは過去にも優越的地位の濫用の問題として取り上げられてきた。仕入条件や返品、リベート・派遣店員の強要などがその焦点である。これは供給業者の販売依存度が高いために生じているといえる。店舗面積・

一方で店舗数が増大する場合はいわゆるチェーンストア理論が当てはまる。チェーンストア理論は販売部門と仕入・管理部門の分業による利益と<sup>9</sup>、一括された仕入部門による大量仕入れによる効率性の上昇と数量割引の発生を中心にしていると考えている。

つまり店舗数が増大することによる規模の経済性は、分業の利益による販売効率の上昇と店舗数が増大しても間接部門である本社機能はそれほど拡大しないことから発生するとまず考えることができる。さらに大量仕入れと少量の仕入は、取引の成立に関わるコストは同程度であると考えられるから、その面での製品1単位当たりのコストは大量仕入れの方が低下することになる。1回の取引の成立は取引量が多くなることに比例してコストを増大させるわけではないのである。

これに加えて規模を拡大した企業自体の内部でのコスト低下ではないが、数量割引で仕入価格が低下することがある。とくに小売業者のパワーが強くと、納入業者の当該小売業者に対する販売依存度が高ければ、より仕入価格は低下するだろう。

また店舗数も多く、取扱商品種も多く、納入業者の数が多き場合には物流センターを建設する小売業者が多いが、店舗数が増大し、販売額が多くなるほど物流センターの稼働率も上がるであろうから、この面で規模の経済性が発生することもあるであろう。

以上で考えたように小売業ではさまざまな局面で規模の経済性が発生する可能性がある。しかし店舗を大型化する方向で規模の経済性が働く業態と、

---

取扱商品種の多さは、それによる「範囲の経済性」が巨大に販売力を生むことを通してバーゲニング・パワーを発生させることはあるが、数量割引を生み出し仕入価格を下げている論理とは異なると考えている。百貨店の返品制については江尻弘『百貨店返品制の研究』中央経済社、2004年が詳しい。また江尻氏は百貨店の返品制は百貨店のバーゲニング・パワーゆえにのみ生じたものとは考えていない。

9 森山一郎はこの点を「チェーンストアとは、流通システムにおける機能分担関係からみれば、卸機能を内部化した小売業」と述べている（森山「小売企業の競争力—チェーン・オペレーションの観点から」『浜松大学研究論集』第21巻第2号、2008年202頁）。ここではチェーン・オペレーションによって規模の経済性が生まれることが述べられているが、しかし分業の利益よりも、大量仕入れが可能になる点が強調されているようである。

多店舗化する方向で働く業態，あるいはその両方が存在する業態があると考えることができる。また同一業態でも企業によって規模の経済性が働く程度は異なることが考えられる。

## II 小売業における規模の経済性の測定

小売業における規模の経済性を測定することには固有の困難がある。規模の経済性は生産性を上昇させることになるが，その生産性を測定することが製造業と異なって難しいのである。それは生産性測定の子分子となる生産量が測定しづらいからである。生産性が測定できないと規模の経済性を測定できない。

製造業では生産される製品種が同質性をもつのでその物理的な数量で生産量を測ることができる。たとえば鉄鋼業の場合，正確には鉄製品の品質や形状に違いがあるが，「粗鋼生産量」で測定することが多い。また自動車産業では多くの車種があり，価格帯も車のグレードもさまざまだが生産台数で生産量を測っていることが多い。販売価格で測定することも可能だが，それは価格政策の問題があり，それは生産性とは異なる要素であるため，いわゆる物的生産性で生産性を測定するのである。たしかに生産性の上昇があれば価格を低下させて販売することができ，それによって販売量が増大し，結果として売上高が増加することはあるだろう。しかし売上高が増加していても生産性は上昇しており，利益率は改善されていることもある。つまりどれだけのコストでどれだけの生産量をつくれるのかという問題は価格設定に影響するが，しかしつくられた製品にどのような価格を付けるのかという問題にはその他の要素が大きく関係しており，売上高は生産性だけを反映しているわけではないのである。だから複数の製品種で生産性を測定することは困難である。正確な意味では鉄鋼業と自動車産業のどちらが生産性が高いかは測定できない。そのためどちらの企業や産業が利益を生み出すのかを付加価値生産性で測定することになる。しかしこれも製造業の規模の経済性の測定で問題となる物的生産性とは異なるもので，企業間や産業間の労働生産性などを比較するための便宜的な指標と考えることができる。

したがって製品種に類似性がなければ生産量を測定することが困難であることになる。これが小売業における規模の経済性の測定を困難にしている理由である。Ingene も小売業は店舗において多種多様な商品種を取り扱うことが労働生産性の測定を難しくしている理由の一つであると述べている<sup>10</sup>。さらに Ingene は「マーケティングの真の産出は供給されるサービスである」ことも生産性測定を困難にすると考えている<sup>11</sup>。小売業の生産性を測る場合にそれがサービス生産であると考えるかどうかは別の問題なので、本稿ではそこには立ち入らないが<sup>12</sup>、いずれにしても小売業の生産性測定には固有の困難が存在することは確かである。そしてこのような状況で小売業の生産量を測定する方法は4つあると Ingene は述べている。

まず第1が「取引 (transactions)」を数える方法である。行った取引の数が多ければ、つまり買物をした顧客が多いほど産出量が多いとする方法である。しかしこれには「取引データの欠如だけでなく、概念的な難点もある」<sup>13</sup>。顧客によって買った商品の量が異なる点である。客単価が異なるといってもよい。そのため取引の数はさまざまなタイプの店舗の産出を比較するには貧弱な方法であるといえる<sup>14</sup>。

2番目の方法として「物的単位 (physical units)」が考えられる。つまり何個売ったのかで産出を測る方法である。しかしこれも通常売られた商品の量についてのデータは利用できないし、また販売の際に遂行されるサービスを含むことに失敗している<sup>15</sup>。つまり高サービスだが高価格の商品を販売することと、低サービスで低価格の商品を販売することが、単に販売個数の違

---

10 Ingene C.A, “Labor Productivity in Retailing”, *Journal of Marketing*, 46 (Fall 1982), p76

11 *ibid*

12 サービス業の生産性の測定は別の意味で難しい。それはサービスの「質」が測定しにくいから、あるいは価格をもって測定することになるからである。そのため生産性が一定であるとして産出量を測ることや、サービスの質が一定で顧客数で産出を測るなどが行われる。Ochel W. and Wegner M., *Service Economies in Europe: Opportunities for Growth*, Westview Press, London, 1987, pp18-36

13 Ingene, *op. cit*, p76

14 *ibid*

15 *ibid*



いで産出量の相違を測られることになる。

3番目の方法は「付加価値 (value added)」である。この方法は最も使われている方法である。付加価値を測定するには売上と仕入額を把握する必要がある。売上を把握した後の二次データの集計ということになる。しかし付加価値は売上と単線的な関係をもつであろうから、付加価値で測定する方法は適切ではない<sup>16</sup>。そしてなにより付加価値は「アカデミックな研究者にはあまり利用されず、マクロレベルでは到達できない」ものである<sup>17</sup>。

そして最後は「売上 (sales)」である。「売上は価格でウェイト付けされた物的単位と等しい。このウェイトは暗黙裡にサービス水準の差を反映している」<sup>18</sup>。また労働コストが総コストの中の高い割合を占めるときには、ウェイトの使用は大きなゆがみを生まないとされているので、小売業のような労働集約的な部門では売上を使用することに問題はないと Ingene は述べている<sup>19</sup>。企業間や地域間の売上の相違は、販売された商品の数量が違うから生まれたのかもしれないし、販売された商品の価値が違うから生まれたのかもしれない。また商品と一緒に供給されるサービスの水準や質が異なるから生じたのかもしれない。しかし売上データはこうした要素を捕捉する<sup>20</sup>。

Ingene は売上を分子にしてアメリカ小売業の12業種・業態の規模の経済性を測定している<sup>21</sup>。店舗の売場面積と従業者数を規模と考え、その規模に応じて売上がどのように変化したかを計測している。使用しているモデルはコブ・ダグラス生産関数である。結論としては規模が業種の平均規模以上の店舗においては、ドラッグストアとバラエティストアに規模の経済性が働いており、他の業種・業態では明確な規模の経済性の証拠がないか規模の不経済が働いているとしている<sup>22</sup>。

---

16 *ibid*, p77

17 Ingene C.A., “Scale Economies in American Retailing: A Cross-Industry Comparison”, *Journal of Macromarketing*, 50 (1984 Fall), p51

18 Ingene, “Labor Productivity in Retailing”, p77

19 *ibid*

20 *ibid*

21 Ingene C.A., “Scale Economies in American Retailing”, pp51-61

22 *ibid*

Ingene の付加価値生産性の批判については疑問があるものの、この研究の特徴はある時点での店舗に関する規模の差と売上との関係を測ろうとしていることにあると考えてよい。一方で日本においても規模の経済性を検証した研究成果があるが、Ingene の研究とは多少異なった手段を採っている。

田村氏は日本の上位小売企業の市場占有率が低下してきている一方で、世界では逆に上位小売企業の占有率が上昇していることを、日本小売企業の効率性の問題として取り扱った<sup>23</sup>。田村氏は比例効果法則を用いてこれを検証しようとする。比例効果法則とは「ある規模クラスに属する企業の、ある期間での変化率の分布が、すべての規模クラスに関して同一だ」というもので<sup>24</sup>、この法則が作用していれば、それは規模の経済性が働いていない証拠になる。

田村氏はそれぞれの時点での売上上位200社の1974年と1979年の売上高を比較し、同様に1979年から5年後、またその5年後というように対比していく。その結果、1984年以降では比例効果法則が働いていると考えることができるとしている<sup>25</sup>。このことから田村氏は日本流通企業の長期平均総費用曲線がJ字型の形状をしていると考える。つまり日本の流通企業の規模が小さい70年代から80年代半ばでは長期平均総費用が規模拡大につれて低下する状況にあったが、80年代半ば以降には長期平均総費用は規模が拡大しても低下しないとするのである<sup>26</sup>。

田村氏の研究の特徴は生産性で規模の経済性を測っていないことである。ある時点での流通企業の売上の伸び率が、小規模でも大規模でも同じであること、つまり規模に関係なく産出の伸びが同じであることから規模の経済性が働いていないことを検証している。もし規模の経済性が働いているならば、大規模な企業ほど売上伸び率が高く、小規模な企業は売上伸び率が低いということになる。伸び率が同じと考えられるなら、それは規模が企業の成長率

---

23 田村政紀『先端流通産業—世界と日本—』千倉書房、2004年、「近代流通業における企業成長と規模構造」伊藤元重編『新流通産業』NTT出版、2005年

24 田村、前掲書、63頁

25 同上書、63～67頁

26 同上書、68～69頁

になんら影響を与えなかったということになるのである。

また Ingene と異なって田村氏は業種・業態別に分析してはいない。小売企業上位200社を対象として一括して分析している。また Ingene が店舗規模の指標として店舗面積と従業員数をあげ、産出として売上を使っているのとは異なり、田村氏は売上を企業規模の指標として直接使っている。つまり規模の経済性を規模が大きいほうが、より規模が拡大するものと把握するのである。

また峰尾氏は『商業統計表』、『流通会社年鑑』、『小売・卸企業年鑑』のデータを用いて従業員規模と売場面積別に日本の小売業の規模の経済性を測定している<sup>27</sup>。モデルは Ingene と同じくコブ・ダグラス生産関数である。「異時点での同一規模に属する平均規模小売店舗の通時比較(時間フレーム)、生産性(優位性の内容)、技術等の変化(発生要因)、同一産業(零細小売業、小規模小売業、中規模小売業、大規模小売業)における平均規模小売店舗(集計水準)、多数製品(製品)」を分析し、おもに時間フレームの点で特徴があるとしている<sup>28</sup>。つまり Ingene がある時点での規模の格差と生産性の格差の関係を検証しようとしたのに対し、峰尾氏は同一規模の小売店の長期の生産性変化を行っている点で分析手法が異なるのである。

しかし『商業統計表』のデータを使った従業員規模別の時系列分析ではデータのサンプル数などに限界があるため統計的に有意な結果が得られなかった。そのため『流通会社年鑑』、『小売・卸企業年鑑』のデータを用いて同時点でのクロスセクション分析を行っている<sup>29</sup>。その結果が「中規模小売店舗と大規模小売店舗には規模の効率性が存在しているが、大規模小売店舗に関しては、ほぼ規模に関して収穫一定と同じに過ぎない時期もあった」というものである<sup>30</sup>。

また同様の手法で売場面積別に時系列分析とクロスセクション分析を行っ

27 峰尾美也子『小売構造変化—大型化とその要因—』千倉書房、2010年。なお峰尾氏は規模の経済性という概念の代わりに、「規模の効率性」という概念を用いている。(24頁)

28 同上

29 同上、25～38頁

30 同上、49頁

ている。こちらでは中規模店と超大規模店での規模の経済性の存在を検証している<sup>31</sup>。この事実から、かつて林周二が流通革命論で述べた上位集中化とは別に、中規模店舗が増加する原因があったことを主張している。

峰尾氏の特徴の一つは時系列で規模の経済性の存在を検証しようとしたことにある。またもう一つの特徴は Ingene が行った区分より細分化して、企業規模別にそれぞれで規模の経済性が働いているかを検証するところである。中規模の企業群では規模の経済性が働き、大規模企業では働かないことがあることが、これにより分析できた。しかしそれぞれの規模間の比較がなければ単線的に中規模と大規模の効率性の比較はできないし、また零細規模の小売企業の方が効率が良いと見えてしまうこともあるのではないかと考える。

ここで取り上げた研究はそもそもその目的が異なり、そのためにアプローチの方法が異なっているのだが、その主張する結果を不問にして分析枠組の相違を考えてみると以下のようなものがある。まず第1に Ingene と峰尾氏のように店舗レベルで規模の経済性を測るものと、田村氏のように企業レベルで測るものがある。

第2に上述したように時系列でデータを集めるか、特定の時点で企業間比較をするかという点に相違がある。3者ともに結果として特定の時点でのデータを使うのだが、峰尾氏だけは時系列分析も主になっている。また第3に小売企業をひとまとめにするのか、業種や業態で分けて分析するのかという点にも相違がある。Ingene は業種・業態を分けて（12種類しかないが）計測しているのに対し、田村氏・峰尾氏は区分していない。峰尾氏は規模別には区分しており、それが特徴の一つでもあるのだが、田村氏は売上上位200社を対象に、それ以外は細分化していない。

こうした相違はなんのために規模の経済性を測定するのか、あるいはその存在を検証するのかという問題意識の相違によって現れたものであろう。だが小売企業における規模の経済性がどのような形で現れるのかを考えた場合、必ずしも上記の研究に問題がないとはいえないと考える。

---

31 同上、61～85頁

### III 問題点

明確にしなければならないのは、まず規模の経済性は店舗単位で作動するものだけではないということである。小売企業の成長とコスト競争力の関係を考えるために規模の経済性を測定しようとする場合、単一店舗の大型化だけを考えることはできない。しかがって Ingene が行った分析は、企業成長とコスト競争力の関係を考える点では不十分であったといえよう。

ただ Ingene は小売業を一体として考えるのではなく、業種・業態別に比較している。この点は田村氏や峰尾氏と異なっているのだが、小売企業の成長の方向は業態別に異なるわけだから、むしろ小売業を一体として考えるべきではないと思われる。業態によれば店舗規模を拡大してコスト競争力が増大することもあるであろうし、チェーン型の小売企業では店舗数の増大が規模の経済性の基盤となるであろう。

そして田村氏や峰尾氏が考察しているような、ある時期の日本に規模の経済性が働いているかという点も問題があるように思われる。そもそも規模の経済性は企業単位で働いているもので、時間や時期の要素を含んでいない。規模の経済性は同時点での企業間比較を行うためだけに測定されるものではないであろう。田村氏や峰尾氏の問題意識は企業の成長と競争力の関係であったと思われる。その点ではある時期に規模の経済性が働くかどうかという問題設定は、別の問題意識の下で行われ、たとえばある時期に規模拡大を制約する外部環境があるのかどうかといった点の解明に使われるべきであったとも思われるのである。

以上のように規模の経済性に関しては既存研究にいくつかの問題点がある。田村氏は小売業における規模の経済性を測定することに関して次のような問題点を提示している。第1に産出量の測定の問題がある。製造業のように産出の単位が実物ならばよいが、「流通企業はその品揃えを通じて多様な製品を取引し、種々のサービスを提供している。流通企業の産出を、製品生産量のような実物単位で測定することは、ほとんど不可能である。この困難を回避するため、産出を売上高や粗利益などの、金額で近似的に測定しようとする試みも多く行われてきた」<sup>32</sup>。これは Ingene が問題視した点と同じである。

Ingene はだからこそ金銭的な指標を使うしかないと考えるのだが、田村氏は金銭的な尺度にも2つの問題があるという。

まず金銭的な尺度が生産量を表現しているという想定は「各企業が標準化された同種のサービスを提供しているということである。しかし流通業のサービスは高度に差別化されており、企業間で異質である」<sup>33</sup>。次に金銭的な指標では「産出物の市場価格に影響する諸要因が作用して、実物的産出を区別できなくなる」ことである<sup>34</sup>。第1の点はIngeneでは高度なサービスは高価格となると考えることで処理している。つまり高度なサービスの方が産出が大きいと考えるのである。しかし高度なサービスが高価格であったとしても、高価格であれば高サービスとはいえないであろう。生産性が低いために高価格になる場合と高サービスであるために高価格になる場合が区別できない。たしかに生産性が低い小売店は競争で負けていくので、長期にわたって低生産性・高価格の小売企業は存続していないかもしれない。Ingeneの想定はこうしたことが前提となるであろう。しかし第2の点、その他の要因の影響が大きいことは否定できないであろう。長期にわたって規模の経済性を測定することはそのために困難がある。

また田村氏は第2の問題点として費用の推定が流通業の場合は困難であることを、規模の経済性の測定を困難にする要因にあげている。流通業では需要の変動が激しく事前に計画された産出量についての費用はほとんど測定できない。また流通業の費用は生産費用というより販売費用の性格をもち、つまり費用の多寡それ自体が需要量に影響を与えてしまう<sup>35</sup>。

そして第3の問題点は「規模の経済という視座では、同時点での横断的な企業間比較を行う。この比較が意味をもつためには、比較される企業は、産出物と使用生産要素の両方において、同質的でなければならない。……しかし流通業については、とくに企業間の同質性は想定しにくい」<sup>36</sup>。

---

32 田村、前掲書、132頁

33 同上書、133頁

34 同上

35 同上

36 同上

こうしたことが原因となって「長期費用曲線を推定し、そこでの規模の経済性を確定しようとする試みは、ほとんど成功しなかったといって良い」と田村氏は述べるのである<sup>37</sup>。そして企業成長との関連で規模拡大が経営効率にどのような変化を与えたのかを測定するために、規模の経済性に代わり、規模優位性の概念を提示する<sup>38</sup>。規模優位性は企業別に測られる。代表的な流通企業を対象に、事業資産とキャッシュ利益率の関係を経年的な変化で測定した結果、田村氏は「日本の代表的な流通企業の企業成長は、規模優位性を確立するというよりも、収益性を低下させることによる規模不利益型成長と特徴づけることができる」と述べている<sup>39</sup>。

田村氏の小売業の規模の経済性測定に関する問題点の提示は正鵠を射ていると思われる。もっとも田村氏が述べたように規模の経済性は同時点での企業間比較を行うもので、企業の成長と効率の測定は別のものであるとは考えない。産出量が測定できないから規模の経済性を考えることができないとも、またいえないであろう。

だが田村氏の指摘の通り金銭的な指標で産出量を測定することは前述したように困難がある。売上にしる付加価値にしる、他の要因や企業の価格政策が大きく関わってしまい、企業の経営効率という面を正確には表さない可能性がある。だがこれは田村氏が行った規模優位性の測定でも同様なのではないかと考える。田村氏が測定に使っている本業キャッシュ利益率は営業利益に減価償却費を加えたものを分子にし、それを事業資産（総資産—現金・預金—投資その他の資産合計）で除したものである<sup>40</sup>。しかし営業利益は売上から販管費を除いたものであり、金銭的な指標に他ならない。また測定が困難と述べていた費用についても、販管費を使っていることになる。

もっとも問題は金銭的な指標で産出を測る点にあることは確かである。金

---

37 同上

38 同上書、134頁

39 同上書、137～141頁。ちなみに代表的な流通企業とはダイエー、西友ストア、イトーヨーカ堂、イオンである。

40 同上書、136～137頁。他の利益指標ではなく営業利益を用いるのは営業外の損益を除くためである。分母についても同様で、営業に用いられる以外の資産を除いて、資産を測定している。

銭的な産出を測ろうとすると、費用の測定の問題が現れる。というのは前述したように費用が大きいことが売上を増大させる、つまり産出量に変化を与えることがあるからである。たとえば多くの販売員を雇用して費用を増大させれば、その結果として売上が増大することがあるであろう。効率的であるかどうかは別であるが、費用と売上で測る規模には関係がある。また峰尾氏が分析した手法である従業員規模は規模の指標ですらあるのである。さらに費用の支出が品揃えの充実に向かった場合は、いわゆる「範囲の経済性」を発生させ、売上を伸ばすこともある。費用は質の要素を含んでいる。

しかし金銭的な指標で産出が測られないならば費用が大きいかどうかは測定することに問題はない。あくまで費用の支出が産出として把握される売上などの金銭的指標に大きな影響を与え、その産出が企業の規模であると考えられることが問題なのである。

#### IV 規模の経済性の測定単位

規模の経済性に関する研究では一般に産出を測ってきた。製造業の場合は製品1単位当たりのコストを測るために産出量が必要であった。しかし小売企業の規模の経済性を測る場合、産出量は規模を表すものとして使われている。Ingeneや田村氏の前半の分析がそれである。

たしかに製品1単位を生産するのにどれだけコストがかかるのかということ、そしてそれが規模（この場合は産出の増大ではない）によってどのように変化するのかが、規模の経済性を取り扱う方法であったと考える。しかしそれは産出量を規模に替えるものではないであろう。

もともと規模の経済性は「事業規模が大きくなるにつれ、製品当たりのコストが低下する」というものである。したがって産出量の増大が直接関係していたわけではない。製造業の場合は、たとえば工場の規模を拡大したことでコストを低下させうる能力として規模の経済性が語られたといえる。小売業の場合でも企業合併によって規模の経済性が発揮されることが期待された例はある。この場合も現実にはコストが低下したのではなく、合併によってコストが低下するであろうと考えられたのである。たしかに田村氏が指摘した



ような事前的で計画された費用曲線は想定できないかもしれないが<sup>41</sup>、コストは規模の経済性は存在し、コストは低下すると考えられていたのである。

「測定できないものは存在しない」かどうかという問題に踏み込むつもりはないが、少なくとも何らかの過去の経験が企業規模の拡大とコスト低下を結びつけたのではないかと思われるし、それは企業が成長する過程で経験したものであったことも十分考えられる。こうした理由で本稿では小売業においても規模の経済性は存在していたと考える。測定できないからといって、別の用語を使う必要は感じないのである。

したがって問題点はあくまで金銭的な指標で産出を測ること、そしてそれを規模や産出の指標として使うことなのである。たしかに小売企業のランキングなどでは売上高で順位が付けられることが多い。売上自体が企業規模であるとされている局面は多いといえる。しかし規模の経済性について考えた場合、売上高は規模そのものではなく、規模の経済性(とその他の競争優位)が働いた結果であると考えた方がよいと思われる。

では規模はなにによって測られるのかということ、それは田村氏が規模優位性の算出で使った事業資産であったり、あるいは総売場面積や総従業員数などになるであろう。チェーン型の小売業の場合は物流センターなどでも規模の経済が働くことを考えると、総売場面積では問題があることもあり<sup>42</sup>、事業資産や総従業員数の方がより適切であろう。

また金銭的な指標が産出として使えないとすると、単位当たりの生産コストをどのように測るのかという問題がある。産出と考えられていた売上や付加価値が前述の理由で使えないからといって取引数や販売量は Ingene の指摘するように問題がある<sup>43</sup>。つまり産出を測定する道はないのである。

しかし規模の経済性の問題が規模に関するコストの優位性であると考えれ

---

41 同上書、133頁

42 もっとも「小売企業の成長との関連で規模の経済性を考える」のではなく、売場面積の拡大と効率といった点で規模の経済性を考えるのならば個別店舗の面積でも構わないかもしれないが、それでもチェーン型小売業の場合はチェーンであることによる競争力が結果として売上に反映されてしまうことには変わりがない。やはり問題はあるといえる。

43 Ingene C.A, “Labor Productivity in Retailing”, p79

ば、単位当たりのコストが計算できないとしても、規模の拡大ほどコストが上昇しなければよいのである。ただそのコストは内訳を考える必要はあるだろう。従業員が増加したのか(あるいはしなかったのか)、その他の費用が増大したのか(あるいはしなかったのか)は企業の成長経路にとって重要なことである。多店舗展開する小売企業では、店舗の大きさがほぼ同等ならいくつ店舗を作っても店舗で働く従業員の数は1店舗当たりで変わらない。したがってチェーンオペレーションの効果である間接部門のコストダウンの方が大きく現れると予想できる。逆に百貨店のようなチェーンオペレーションによるコストダウンの影響をあまり受けない小売業態では「その他のコスト」はあまり節約できないと予想できる。

では百貨店はどのコストが低下したのかということ、もしかしたらあまり低下していないのかもしれない。多店舗化で巨大化した企業ではなく、店舗の大型化で企業規模を拡大した業態では、コストの低下とは異なり、「範囲の経済性」が売上を拡大する効果をもたらすことになるかもしれない。ここで規模効率性と考えられるコストと売上の比率が問題となるのである。

小売企業は田村氏の指摘の通り単位当たりのコストは測れない。田村氏は規模優位性を規模の経済性と区別する際に、規模優位性は「規模成長に伴う平均生産費用の減少を問題にする際にも、その発生要因として生産技術だけでなく、他の諸要因の可能性を考える」ことをあげている<sup>44</sup>。この生産技術以外の要因の中に「範囲の経済」が含まれていると考えることができるであろう。また規模の拡大に伴うバゲニング・パワーの発揮も生産技術以外の要因の中に含まれると考えられる。

田村氏の規模優位性概念は規模とコストの関係だけでなく、規模(範囲など)と売上の関係の両面を含むもので、それを規模とキャッシュ利益率に集約するものであるといえる。小売企業の規模拡大が単位コストの低下だけでなく、売上の増大に直接結び付くことを考えると意味の大きい指標である。

しかし規模優位性では、小売企業の成長経路と経営規模の改善がどのような点で発生したのかを、見出すことは困難である。つまり経営効率の改善が

---

44 田村, 前掲書, 131頁

単位費用の低下によってもたらされたのか、あるいは売上増大によってもたらされたのか、はたまた仕入価格の低下によってもたらされたのかを区別できないのである。そうすると業態別に異なるであろう規模拡大と単位コストの低下の関係も、やはり業態別に異なるであろう規模拡大と売上増加の関係も、効率の変化でしか捉える事ができない。

小売企業の成長経路と競争力の強化過程は、業態によって大きく異なるであろうと思われる。業態の区分は多分に曖昧なものであるが<sup>45</sup>、それでも成長経路が同一のものであると考えることはできないであろう。その点で規模の経済性でも規模優位性でも、業態別で把握しなければ、小売企業の成長経路は問題にできないと考える。

いずれにしても一つの指標で小売企業の成長とコストや売上の関係は測れない。だとすると田村氏が効率性を測る前に測定することになる売上原価や販管費と規模との関係も使う形で成長経路を測定する方法もあると思われる。同様に売上原価や販管費と売上の関係（これは規模の経済性を測定するものではない）も考慮して、こうした指標も使うことが必要かもしれないのである。

## V 結びにかえて

小売企業の規模の経済性を取り扱う問題意識は一つではない。そのためどのような指標を規模と考え、どのような指標を産出と考えるのかは論者によって異なる。ここでは日本小売企業の成長がどのような特徴をもっているのかを考える予備作業として規模の経済性を測定することを考えてみた。

本稿では小売業における規模の経済性に関する研究の問題点について考え、金銭的な指標で規模を測定することや、産出を測ることに問題があることを述べた。この点では田村氏の見解はまさに正鵠を射ている。そして田村氏が提示した規模優位性について検討した。

規模優位性は過去の規模経済性を巡る問題点を考えれば優れた指標である

---

45 拙稿「小売業態の国際移転」岩永忠康、西島博樹、片山富弘、宮崎卓朗編『流通国際化の現段階』同友館、2009年。

といえる。しかし小売企業の成長経路がどのようなものであったのかを考えると、それでは不足しているものがあると思われる。効率性の改善がどのような点でなされたのかが不問に付されてしまうのである。こうした効率性の改善は業態ごとに違った形で現れる。だから単一の小売企業だけでなく、同一業態に属すると考えられる複数企業を取り扱う比較研究が必要とされる。

つまり小売企業の成長経路を考えると、規模の拡大につれてなにが競争力となったのかは業態別に異なる。したがって日本の小売企業の成長（あるいは衰退）も業態別に考える必要がある。その際に単一の指標だけでなく複数の指標を使うことに何の問題もない。もともと規模の経済性だけで企業の成長の原因を説明しようと考えるてはいないであろう。その他の指標があってもかまわなかったのである。

ただ売上の増大については、やはり小売企業の価格政策の影響が大きく、コスト低下の結果と考えることができること、そして同時に販管費の支出、つまり費用の増大が売上の増大に結びつく可能性があることの両面は区別できない。そのため店舗単位と企業単位でどのような費用低下が起こったのかを、産出量ではなく何らかの企業規模との関係で明らかにしていく必要はある。その点で規模の経済性を測定する意味はいまだに存在するのである。