

## 第13回 さいごに

今回で最後の授業になりますが、最後は音声無しで

Q&A(第7回の小レポートの時の質問) ということでこれまでであった質問について答えます。最後に別で試験に関する情報も公開しますのでよく読んで提出期限を守って提出してください。

### 1. 何故スーパー大手は最低賃金が地方により異なり不均一なのでしょう?

それは、単純に物価水準や土地の値段が都心部と比べて地方の方が低い為です。また都心部と比べて人口が少ない分特定地域に同じ数の店舗を開いても集客を見込めません。したがって店舗数が少なくなりますから、その分1店舗あたりの訪問客数は場所によっては貴重なため多くなり、労働側は暇な店(例えば都心部の1店舗当たり)よりも労働時間は増し、忙しくなることは避けられません。しかしそのようにすることが、店舗を同一地域内にたくさん増やすよりも低コストで出来、企業の売上(利益)に繋がるために、そのような判断になっていることが推測できます。何より地方の場合店舗数が少ないことで配送コストや時間がかかりますので、その分を差し引きしても賃金を減らさざるを得ないのです(そのため店舗が多い都心部の方がまとめて特定地域に集中的に配送が可能のため配送コストの低減が可能になります)。仮に賃金を全国で統一すると地方にはいい反面、都心部は賃金が逆に少なく感じるために、逆に都心部から見た場合の不公平感が出てくるでしょう。

### 2. 地方におけるスーパーの高齢者の割合の増加がそのままの地場食材の売上増につながる事についてどう考えていますか?

少子高齢化の影響により地方の高齢者が増えることは将来的に見るとその反動が大きくなる、つまり現在の高齢者が減ってきたときその地方は衰退しかねない危険性があります。したがって、現在は高齢者によって売上が確保されている地域は将来売り上げの減少が予想されますので、そのままではスーパー自体も衰退を避けられませんので、スーパー側が脱高齢者依存の体制を作るか(ネット販売による配送を今よりも強化するなど)、その地方の自治体自体が工夫によりもっと若者が流入する仕組みづくりを行わないと地方経済の衰退につながりますので、特に現在高齢者ビジネスが成立している企業は将来を見据えての備えが必要になります。

3. 少子高齢化による人員不足により他の問題が出た場合はどうするのでしょうか？

これは上記の質問に近い形でコンビニの時短営業等の問題が昨今話題になっている中出てきた質問ですが、確かにこの問題は真剣に考えていく必要はあります。セブンイレブンなどが大企業のために、企業としての利益を重視するあまりに現在のような出店や経営方法を採用しているわけですから、それが将来の少子化に対応したマニュアルの見直しは必要な時期に来ているのも確かです。他のコメントでもありましたが、食品ロスの問題も含めてコンビニは利益が出ているとはいえ、食品ロスを減らし、時短営業も含めた上で利益を確保できる経営手法を新たに確立していくことが必要な時期に来ていることは確かです。

4. 問屋を必要としなかったダイエーはイオンの下で再建中のため結果としてはイトーヨーカ堂が行った「トータルシステム（地元の間屋と協力した）」の方が現代には適していたのでしょうか？

これは結果的にダイエーが衰退してしまったことでイトーヨーカ堂のシステムの方が一見優れているように見えますが、ダイエーの場合、問屋機能を吸収したことで失敗したのではなく多角的にスーパー以外の事業に手を出しすぎたことや店舗を増やしすぎたことが結果として企業の経営を圧迫しましたので、イトーヨーカ堂並みにスーパーに力を入れて無理な多角化をしていなかったら、ダイエーはダイエーのやり方でもっと全国に多くの店舗を残せた可能性はあります。

5. イギリスのスーパーは日本との違いはあるのでしょうか？

今回日本のスーパーの特徴については見てきましたが、海外との比較により、より日本独自の特徴などに気づくものです。イギリスに関してはアメリカなど海外のスーパーと大差ないですが、ただイギリスの日本との違いを一つ取り上げると、上流階級、中流階級と言った区分けが今もあり、そのためスーパーにも上流階級専用のスーパーがあるというのが日本との大きな違いです。

6. フランチャイズ方式は個人経営でしょうか？また潰れては新しいコンビニが出来るのはなぜでしょうか？ 店によって品揃えが違うのはなぜでしょうか？

個人経営に見えて実際は個人経営ではないのです。経営の仕方自体は本部（会社側）から教わっており、ある程度の売り上げ目標やフランチャイズ料を本部に支払わないとやっていけませんので、その売り上げが低下するとフランチャイズ料を支払えなくなり、店を閉めることになります。新しい店が出来ては潰

れるのは、そのように大量に出店して競争させることで、一定地域内に店が多くなることにより配送コストの低減や配送スピードの短縮化につながるからです。店ごとに品揃えが違うのは、その地域により売れる商品が異なってくるからです。

他の質問でどのようにすれば上手くフランチャイズ店をやっていけるかというのもありましたが、このように基本企業側に従うので、店側で出来ることは品揃えや立地をどこにするか（つまり人があまりいない場所では売れないので人が集まるところが良いなど）の工夫をすることが重要となってきます。

#### 7. 他の国のコンビニは日本とどう違うのでしょうか？

アメリカの場合、ガソリンスタンドが併設されているケースが多く（他の事業で石油事業を行っている企業もあるため）、品ぞろえも日本の場合おにぎりや弁当などありますが、当然それらは日本独自の商品のため、アメリカの場合は置いていません。

そのため、食品関係に関しては日本と比べると商品バリエーションはそれほどなく、日本のコンビニの方がはるかに商品が充実している事実があります。

#### 8. 今よりコンビニが顧客を伸ばそうと思ったら、私なら価格を下げる、オリジナル商品を出す、クーポンを配布するなどしますが、どのような経営戦略が必要でしょうか？

既にそのような戦略はコンビニは色々とやっていますので、商品のみならず他のサービスをさらに増やす（これまでだと公共料金の支払いや商品の集荷・配送業務などがあります）ことである程度顧客数を増やすことは出来るでしょうし、また他の業態との合体（例えば少子化対策や働く女性の育児用に保育所を隣接したようなコンビニは既に設置されている場所があるように）というスタイルも一つの可能性を示しています。特に店舗の少ない少子高齢化の進んだ地方などでは必要になってくるでしょう。

#### 9. コンビニがこれからもっと不況になる事はあるのでしょうか？

不況と好況は繰り返すものであり、現在は新型コロナウイルスによる影響も少なからずありますから、これが収束に向かえば、コンビニの業績の回復は十分可能性としてはあります。世間の消費が戻ればある程度の売上回復にはつながるでしょう。また都心部は比較的業績は良い方ですが、これが地方においては将来の少子化の進み具合次第ではさらなる悪化も懸念されます。都心部と比べて地方の人口が減ると、コンビニの店舗数も減っていくことになるでしょうから、地方の衰退が進めばコンビニ不況もより進むことになりしますので、

いかにして地方の衰退を防ぎ、少子高齢化に歯止めをかけるかが重要となってくるでしょう。

以前の質問でも触れましたが、コンビニは店が企業に対して支払いフランチャイズ料が高額のために、相当儲けを出さないと、店自体もやっていけませんので、その点では店そのもの（店員さん）の利益があまり出ない状況になるとフランチャイズ料の支払いが厳しくなり、最悪閉店に追い込まれることになりまますから、地方の場合特に企業側と店側の収入の配分は将来的には見直していく必要はあるでしょう。

#### 10. POS システムのデメリットはありますか？

基本販売商品の管理で売れる物を中心に品揃えをしまするので、売れ筋ではない商品が店頭には並ばなくなるため、そのようなマイナーな商品が欲しい人にとっては、商品を手に入れづらくなります。また本部に全て任せる POS（本部が情報を集めてそれにより店頭の商品揃えを決定する）だと店員が自分たちで品揃えや販売の工夫をしなくなり、経営の自主性という観点から自分たちで考えた経営をしなくなるなど望ましくない（つまり本部のいいなりになってしまう）場合もあります。

ただ基本販売商品を仕入れる上で売れ筋商品に絞ることが出来る点ではメリットが大きく、その点では食品ロスにも活用が可能なシステムですが、企業の利益とのバランスから見て、どの程度食品ロスを今以上に減らせるかが問題です。

#### 11. ソニーやホンダは初期投資も必要だと思うのですがその資金はどこから手に入れていたのか疑問に感じました。何故ソニーとホンダは戦略が似ていたのでしょうか？

ソニーは創業時に創業者の井深大の義理の父・前田多門の友人で金融界に顔の広い田島道治がいたため彼の人脈を通じて資金調達を行った経緯があり、彼の人脈が多いに役立ったのです。一方ホンダに関しては授業でも紹介した藤沢武夫が販売のみならず金融面も担当していました。本田宗一郎が販売や金融面に詳しくなかったために、通産省の知人を通じて藤沢を紹介してもらったという経緯がありました。両社の戦略が似ていたのはお互い意識していたというわけではなく、同じ時代に生きた企業ということもあり、時代背景が同じだったことが偶然そのようにさせたというところではあります。

#### 12. ホンダ・ソニーの販売面と、他の企業が行っていた販売面を比べると具体的にはどう違うのでしょうか？

まずホンダとソニーはそれまで大手のような販売の実績がありません。また松

下のような独自の系列販売店を持っていませんでした。新規に他社が開発したことの無い商品を真っ先に開発したために従来の販売網で販売を見込めないことは授業で述べました。したがって大手とは異なる独自のルートで販売せざるを得ず、また独自に販売経路を確保して行く必要があったため、授業で説明したようなルート（ホンダなら自転車店でバイクを売る、ソニーはテープレコーダーを学校を中心に販売するなど）で販売経路を開拓していったのです。

### 13. 当時の日本企業の海外進出はどのくらい行われていたのでしょうか？

大手企業は特に 1960 年代以降積極的に進出するようになりますが、中でもソニーとホンダの海外進出は大手よりも一歩早かったと言えます。また両社は大手より規模が小さく、国内の販売網が大手に支配されていることからいち早く販売経路の確保という意味でも当時日本よりも生活水準が高かった海外に進出することで企業の成長が見込めたのです。

### 14. 1958 年に東京通信工業がソニー株式会社に変更しましたが、社名変更して何か変わることはあるのでしょうか？

これは会社によって考え方の違いが表れたものですが、やはり企業は広く知れ渡ってこそ成功しますので、覚えにくい企業名ですとそれが知名度のみならず売上にも左右します。パナソニックの場合 2008 年 9 月まで松下電器産業株式会社という社名のままでしたが、同年 10 月に遂に社名をパナソニックに変更したことで、よりグローバルな社会で通用するメーカーに成長していこうということを狙いました。というのもパナソニックは意外にも海外では知名度が劣っていたからですが、国内ではナショナルとパナソニックのブランド名を使い分けてそれで成功したため企業名まで変更する必要性は感じられませんでした。最近だと富士重工がスバルに変更しました。結局ブランド名としては海外でも知られていても会社名は意外と知らないところが多いからです。その点でソニーは早期に社名とブランド名を一致させていましたが、それはその時点で世界でやっていくためには東京通信工業では外国人に発音が難しく、海外で名前が浸透しないと考えたからです。勿論パナソニックのように社名は東京通信工業のまま、商品のブランド名のみソニーでやれないこともないですが、当時の井深大と盛田昭夫は社名を残すことには拘らなかったのです。そこはパナソニックの場合松下幸之助が長く経営に関わっていたので、松下自身に社名を変える意識がなかったことも影響して長い間「松下」と言う名前を消すのにその後の経営者に抵抗感があって変えられなかった事（つまり松下幸之助がやってきたことを神聖化していたため、そこにメスを入れづらかった）も関係しています。

### 15. ホンダは三重県のイメージがありますが、なぜ浜松だったのでしょうか？

そして浜松だとヤマハやスズキをイメージするのですが、ヤマハは楽器とバイクという相反する商品を何故開発したのでしょうか？

浜松が元から繊維関係の産業が発展していて、その繊維機械の技術が発達していたことから、それを応用する形でバイクなどが発展してきたことで、ホンダ、スズキやヤマハに限らず浜松に多くのバイクメーカーがブームのように当時集まってきました。それにより日本のバイク産業の一大拠点が浜松になったのです。ホンダに三重県のイメージがあるのは、ホンダが自動車産業に参入した60年代以降（実際鈴鹿サーキットが完成したのも1962年）のことで、ただホンダのバイク自体はその後熊本に拠点を移しますし、本社は現在は東京にあります。ヤマハに関しては、これは戦争中の出来事が関係しています。経営史でも述べたように第2次世界大戦中はあらゆる会社が軍需品の製造を行わなくてはなりませんでしたが。そのため元々軍関係の技術とは無縁だった会社も軍用に様々な技術開発をしなければならず、そこで経験した軍需関係の技術から、戦後は平和利用としてバイクを開発することになったので、現在のように楽器メーカーとバイクメーカー（こちらは楽器メーカーの子会社として後から作られた）に分かれているのです。戦争中戦闘機メーカーだった富士重工（現スバル）が自動車製造に転換したのも同様の過程からです。

16. ソニーがTSMCと手を組んで半導体などを作るため熊本に工場を作ると思っているのですがこれによって日本の景気は、どのように変化すると思いますか？

これはソニーの回に関連しての質問ですが、個人的にも景気の回復に期待したいところです。というのも日本の半導体は80年代までは国際競争力が強かったのですが、それ以降インテルなど海外メーカーに押されて今ではその存在感がなくなっています。ですから、海外のメーカーや工場を国内に誘致することで、国内の雇用の増加にもつながりますし、またソニーが手を組むことでソニーの半導体生産としての地位向上も期待したいところです。また日本の半導体は品質が高く、世界の半導体生産に必要な素材や機械の大半が実は日本製であるため（実はあまり知られていませんが世界の半導体は日本抜きでは生産できないという現実があります）、日本国内で量産できるのであれば、その方がむしろ日本にとっては望ましいのです。

17. 事業部制において資源が分散するというデメリットは会社が良くなるための必要な犠牲じゃないかと思うのですが、事業部制とカンパニー制の間のちょうどいい組織はあるのでしょうか？

会社というものは全体として儲かっていれば問題ありませんので、確かに一部儲かっていない部門などがあっても、他に儲かっている部門があることで、企業全体として黒字であれば問題はありませぬから、資源が分散しても結果各事

業部やカンパニーの（あるいは一部の事業部やカンパニー）競争力が強まっているならば、会社全体としてはプラスになりますから、損失（犠牲）はある程度仕方ないとも言えます。事業部とカンパニーの間のようにならうどいい組織というのはありませんが、松下の場合のようにカンパニー制を採用しながら、その中に事業部を入れるという2つの組み合わせによる組織編成を行うことは可能です。

ただ、松下（パナソニック）は来年からこのカンパニー制を廃止して、持株会社制度に移行します。つまり財閥のように頂点に持株会社を設立してその下に複数の株式会社を設置するというものです。つまりこれまでのカンパニー制や事業部制だけではデメリットが大きくなったからそのような組織構成に移行するのです。

18. 組織設計は働く社員に働きやすい環境にあるのでしょうか？ 私はアルバイトの経験で働きやすいと感じたことがありませんでした。

組織設計と職場環境の快適性とは必ずしもイコールじゃありません。まず経営の効率を上げるためのものですから、その上で職場の環境も意識して変えていかなければなりません。またアルバイトと正社員では仕事内容も異なりますから、アルバイトで働きにくいからと言って、正社員にとっても働きにくい環境とは断定できません。またあなたが経験した仕事と他の仕事分野によっても仕事内容は大きく異なり、そこには働く側の個人の主観もありますから、好きな仕事でなければ快適とは当然感じないでしょう。ただあなたがいたアルバイト先で仮に大多数が働きやすいと感じるのであれば、その企業の組織設計は成功しているとも言えますから、それはあなた個人には合わない企業であったとも考えられますから、一個人の経験だけでその企業の組織構造の善し悪しの判断は難しいでしょう。ですから将来の就職活動では自分がこの会社なら快適にやれそうだという企業を見つけることが大切です。

19. 電力国家管理の欠点はどの程度改善されたのでしょうか？

欠点として挙げた部分に関しては改善されています。つまり水力偏重だった発電エネルギーは火力に移行していますし、発言と配電の分断も現在は一貫経営になっています。

何より利益の均等配分だったプール計算性は廃止されていますから、基本地域ごとの独立採算性で、地域ごとに業績（利益）には差があります。

ただ民営化されたとはいえ、特定地域内を独占できるので、実質他企業との競争をしていないような形をとるため、他地域がより良いサービスを行っても消費者が他所の地域の電力会社を選ばませんから、顧客は常に一定しています。そのことによる安心感もあるでしょうから、どれだけ将来への危機感をもって、それに対抗したサービスを提供する意識が電力会社が持てるかが重要で

す。

## 20. 民営化によるデメリットは料金以外に何がありますか？

民営化のメリットとしては、サービスの向上につながるのですが、逆にデメリットとしては、これは例えばで授業で水道局を例に話しましたが、民営化するということは国の支援がなくなりますので、独立採算でやっていかなければなりません。ということは利益重視の経営になるために、利益を出そうと思うと料金の値上げにつながることを一つ挙げましたが、もう一つは雇用に関することです。つまり利益が出ている時は雇用が増えるのが民間企業のいい点ですが、景気が悪くなる、それにより業績の悪化を招くと、リストラ等の人員整理が行われますので、最悪失業者が増加する可能性があります。

## 21. 北海道の JR は赤字経営ですが国から補助金をもらっています。これは国家管理ではないでしょうか？

実質それに近いことになりますね。ではなぜ国が民営化したにも関わらず関わっているかと言いますと、結局赤字が解消できず、放置しておくで経営破綻してしまう可能性が高いからです。北海道から JR 全線（貨物などを除く顧客輸送）が消滅してしまうと利用客に大きな影響が出てしまうため、列車と言う交通機関は簡単に無くせないのです。

結局国は JR 四国などにも補助金を出しており、JR（旧国鉄）の場合完全民営化できたのは本州の3社のみという状況です。

## 22. 二酸化炭素排出を軽減することは現実的に可能なのでしょうか？

これは、電力国家管理との関連での質問ですが、減らすこと自体は可能ですが、問題はどの程度削減が可能かが大事で、現実的に不可能な数値を設定することに問題があります。実は日本は他国と比べて二酸化炭素の排出量は先進国中最も低いという事実があまり知られていません。そのため燃料が化石燃料（石炭や石油は二酸化炭素の排出が多いことから）を使っているというだけの理由で海外から「化石賞」という不名誉な賞を昨年も受賞しましたが、あれは明らかに二酸化炭素削減の実態をわかっていない、全く意味のない賞でもあります。日本は自動車においてもハイブリッド車の普及が他国より圧倒的に高く、そのことによる二酸化炭素削減効果は相当大きく、他国では日本車に匹敵するハイブリッド車を作る技術をもっていないために、ハイブリッドを飛ばして、電気自動車（EV）を普及させようと急いでいます。しかしながら EV 化＝二酸化炭素削減の唯一の方法というわけではありません。EV 化するとさらに多くの電力が必要なために、逆に二酸化炭素を増加させる危険性があるのです。そのため発電エネルギー自体を火力から、風力や太陽光など自然エネルギーに切り替え



ないと世界の二酸化炭素は減りません。ですからより二酸化炭素の排出を減らせる発電エネルギーを確立し（ただ技術的には不可能ではなく石炭火力でも二酸化炭素排出を抑えられるシステムはあります）、国によって異なるエネルギー事情に合わせた自動車の動力源の選択（トヨタのように水素エンジンを開発している企業もありますし、水素エンジンは二酸化炭素排出0です）を行ってあげればいいのです。現在の欧州を中心としたやり方（2030年頃の実現させるという早急なEV一辺倒）は必ずしも現実的な政策とは言い難いのです。

その他にもいくつか質問がありましたが、授業内容とあまり関係ないものや漠然とした質問、また●●に対して先生はどう思いますか？というタイプの物で、答えてもあくまで一個人の考えのために、それが絶対（正解）というわけではなく、人によって答えが異なってくる可能性のある質問に関しては今回は答えていません。