

郊外移転と経営統合からみた小売業本部の空間的再編成

伊 藤 健 司

- I はじめに
- II 合理化と本部郊外移転
 - 1. ユニーグループの本部郊外移転集約
 - 1) 目的と経緯
 - 2) 評価と影響
 - 2. デオデオ本部郊外移転集約
 - 1) 目的と経緯
 - 2) 評価と影響
- III 競争力強化のための経営統合と持株会社の立地
 - 1. コンビニチェーンの経営統合
 - 1) C&S 設立の経緯と機能
 - 2) C&S 所在地の選択要因
 - 3) 2つのコンビニチェーンの3つの本部
—集中と分散, 協業と競合—
 - 2. 家電量販チェーンの経営統合
 - 1) エディオン設立の経緯と機能
 - 2) エディオン所在地の選択要因
 - 3) 2つの家電量販チェーンの3つの本部
—集中と分散, 持株会社が合併か—
 - 4) 本部再編の地域経済への影響
- IV おわりに

I はじめに

1990 年代半ば以降, 日本経済はバブル経済崩壊後の景気低迷期にある。そのような経済状況の中で, 大手小売企業においてもコスト削減や企業体力の強化を目的とした対策がとられている。それは, 従来あまり関心が払われてこなかった管理・運営部門の合理化にも及び, さらには一企業内部にとどまらず, グループ企業全体での効率化を目指したり, 経営統合によるスケールメリットの創出や競争力強化にも進んだりしている。

こうした動きを, 空間的視点からみると2つの特色ある現象として捉えることができる。1つは, 間接部門のコスト削減の一環として, 本部・地区本部等の規模が縮小され, 賃料節約のため都心からの本部移転がおこなわれたことである。後述する大手総合スーパーのユニーは1993年に名古屋駅前(名古屋市中村区)から郊外の稲沢市へと本部を移転し先駆的事例となったが, 2000年にはダイエーが東京・芝公園(東京都港区)から板橋区の成増店内に本部機能の一部を移転し(その後, 芝公園に再移転), 西友も同じく2000年に東京・池袋の超高層ビル・サ

ンシャイン 60 (東京都豊島区) から北区の赤羽店内へと本部を移転した。これらは従来の大都市都心立地からの離脱を意味する。

もう1つは、持株会社を設立しての経営統合にともなう本部機能の空間的再編成である。小売業では、大手コンビニチェーンのサークルケイ・ジャパン (サークル K⁽¹⁾) とサンクスアンドアソシエイツ (サンクス) が2001年7月に持株会社のシーアンドエス (C&S) を設立し、大手家電量販チェーンのデオデオとエイデンが2002年3月に持株会社のエディオンを設立した。これらは事業会社として従来の店舗ブランドを残したまま統合するという特色を持つが、持株会社の本社立地都市の選択にあたり、それまでの店舗展開地域を離れても東京が選択される動きがある。

これらの、本研究で着目する2つの現象は、いずれもオフィスの立地変化 (新設, 移転, 集約) に関するものであり、企業の成長とも密接に関わる。ここでオフィスの立地変化に関する研究を若干振り返っておきたい。

企業成長とオフィス立地との関係について、基本的には企業が成長するにつれて、より利便性の高い地点へと移動を繰り返し、より大規模な都市へと移動していくと考えられている。それは都市内部レベル、大都市圏レベル、全国レベルなど、様々な空間スケールで認められる。

例えば、都市内部スケールでは、都心部への集積が示された上で、オフィススペースの不足や高い賃貸料を理由とする都心周辺部への移転もあるものの都心とその周辺部という限定された範囲での移転が多く (山崎 2001)、さらに都心部内部でもより利便性の高い地点への移転傾向があるとされる (益森 1984; 古賀 1992)。

一方、都市間関係の中でみると、例えば、藤田 (1987) は、第二次産業企業本社を事例に、

大企業本社が、企業成長にともない、首都圏都心空間へ集中してきたことを明らかにした。また、田中による一連の研究 (田中 1995, 1996, 2000, 2001 ab, 2002) は、製造業企業を事例として、本社の部門別の立地要因まで踏み込んで立地メカニズムを明らかにしようとしている。中でも、田中 (1995) は、雪印乳業の札幌から東京への本社移転を事例に、生産部門を全国展開していく過程での本社移転メカニズムを明瞭に描き出した。

ただし、こうした大都市、特にその都心への本社や支店の集中は、全国レベルでみればいわゆる東京一極集中という問題を引き起こし、各都市レベルでみても様々な過密問題の要因ともなった。そのため特に首都圏では、幕張新都心 (千葉市) やみなとみらい 21 (横浜市)、大宮ソニックシティ (さいたま市) などの新都心が形成されたり、サテライトオフィスも増加したりしている。これらは大都市圏レベルでみて中心都市からの郊外移転の事例を示していると言える。しかしながら、新都心への移転も、本社全体の移転も一部にはあったものの、多くの場合は本社機能の大部分は従来からの都心に残りつつ、情報処理部門が郊外移転するものであったり (小川・石川 1991, 1992)、周辺の営業部門を移転集約したりする事例が多いことが示されている (佐藤 2001)。サテライトオフィスの場合も、通勤や業務に要する移動の労力と時間を削減しながら、本社の補完的役割を果たしている (有留・石川 2003)。

このような情報処理部門の郊外移転やサテライトオフィスの設置は、企業規模の拡大や間接業務の増大にともなう増加してきた都心でのオフィス就業者を再配置しようとするものである。さらに、近年では特に情報化が進む中で、支店オフィスが担う機能に変化し、集約化が進

(1) 本稿では、企業名を示す場合はそのまま表記し、店舗ブランドを示す場合には「 」を付けて表記する。

む事例も示されている（川端 1990, 1995；箸本・荒井 2001）。

本稿ではオフィス機能の空間的な再編成を複数の大手小売業本部を事例として、郊外移転集約、持株会社化による経営統合という2つの現象について検討し、1990年代以降のオフィスの空間的な再編成と、それが都市に与える影響について考察する。前述のようなオフィスの立地変化に関する従来の研究は、メーカーの本社や支店を対象としたものが多く、小売業オフィスに対する関心は必ずしも高くはなかった。しかし、チェーンストアの影響力がますます大きくなる中で、商談や意志決定がどこでおこなわれるのかは重要であると考えられる。それは小売業本部の立地が、他産業の支店配置等にも影響を与え⁽²⁾、都市の経済的中枢管理機能の集積や都市の競争力にも関わるためである。持株会社化による経営統合については、いずれのグループの場合も、まだスタートしたばかりであり、その影響等を評価するのは困難ではあるが、いずれも地域の有力企業であり、その動向は地域経済にも影響を与える可能性がある。

小売業の本社(本部)については、森川(1993)が、必ずしもその企業が店舗を展開している地域の最大都市に立地しているわけではないことを示した。それでも、上位チェーンに関しては、神戸創業のダイエーや三重県が創業地のイオン（旧ジャスコ）などはナショナルチェーン化していく中で本部機能を首都圏へと移してきた。イオンの場合、創業した三重県四日市市から1970年には大阪市福島区へ、そして1983年に東京都千代田区へと移転した。また、1990年時点で見ると、総合スーパー大手6社の本部は、東京特別区（ダイエー、イトーヨーカ堂、イオン（当時：ジャスコ）、西友）、大阪市（マイカ

ル（当時：ニチイ））、名古屋市（ユニー）というように三大都市圏の中心都市に所在していた。そして1990年代にはイオンが東京の都心から幕張新都心（千葉市）に移転し、前述のようにユニーや西友も都心や副都心を離れる移転をしている。

以下、第II章では、前述の総合スーパー・ユニーを中心としたユニーグループと家電量販チェーンのデオデオを事例として、小売業本部機能を大都市都心から郊外に移転集約することの有効性を示す。なお、ユニーの本部移転については拙稿（1997）で論じており、本稿はその後さらなる変化を追う。第III章では、コンビニチェーンにおけるC&Sと、家電量販チェーンにおけるエディオンを事例として、経営統合の際の持株会社の所在地の選択や本部機能の空間的再編成について検討する。第1表にこれらの事例企業の特徴を整理した。このうちユニー、サークルK、デオデオ、エイデンは、いずれもそれぞれの業態において、それぞれが地盤とする地域（ユニー、サークルK、エイデンは東海地方、デオデオは中国地方）で最大のチェーンである。また、経営統合について検討するC&Sとエディオンは、それぞれの業態において、統合後には業界第3位グループに位置することになるという共通点があり、さらに、より上位のチェーンと比較すると店舗展開地域が限られ、リージョナルチェーン同士の統合という性格を持つ。

(2) 箸本・荒井（2001）は、情報化の浸透により、流通チャネル内で取引の主導権がチェーンストアを中心とする小売業に移行している中で、消費財メーカーが全国の営業体制を見直し、三大都市や広域中心都市に拠点を集約化するなどを進めていることを示した。

第1表 事例企業の特徴

社名	業態	本部所在地	主な店舗展開地域 ¹⁾	店舗展開範囲の特徴	本部立地再編成の特徴
ユニー	総合スーパー	愛知県稲沢市	東海、関東、北陸	リージョナル	郊外移転
C&S	コンビニ (共同持株会社)	東京都中央区	サークルK 展開地域 +サンクス展開地域	リージョナル (拡大指向)	愛知+東京→東京
	サークルK	コンビニ	愛知県稲沢市	リージョナル (拡大指向)	郊外移転
	サンクス	コンビニ	東京都港区	リージョナル (拡大指向)	
エディオン	家電量販店 (共同持株会社)	東京都品川区	デオデオ展開地域+ エイデン展開地域	リージョナル	広島+愛知→ 東京→名古屋(予定)
	デオデオ	家電量販店	広島県廿日市市	リージョナル	郊外移転 (地区本部的役割へ?)
	エイデン	家電量販店	名古屋市	リージョナル	(地区本部的役割へ?)

1) 主な店舗展開地域には、エリアフランチャイズによる展開地域も含む。

II 合理化と本部郊外移転

1. ユニーグループの本部郊外移転集約

1) 目的と経緯

東海地方を中心に北陸地方や関東地方に総合スーパーを展開するユニーは、1990年代初期に業績が悪化し様々な部門で合理化を進めた。中でも本部や地区本部の従業員を半減するなど間接部門の大幅な合理化を進め、その一環として名古屋駅前にあった本部を郊外の稲沢市にあった物流センター内に移転した。この移転は、大企業本社の郊外移転そのものが特異なケースとして注目されたが、その後、ユニーはさらに段階的にグループ企業各社の本社について稲沢市への集約を進めた。ここでは1993年のユニー本部移転から、2002年6月の食料品スーパー・ユーストアの本部移転まで約10年間の動きを見ていく(第1図、第2表)。

第1段階は、ユニー本部の名古屋駅前から稲沢市への移転である。1993年秋、ユニー本部が名古屋市中村区の名古屋駅前から稲沢市に移転した。この時に、グループ企業のうちサン総合メンテナンス、東名クラウン開発、ユーライフ、ラフォックスの4社が同時に移転した。そして、

ユニー本部の稲沢移転にともない、それまでユニー本部が入居していた2つの賃貸ビルのうち賃貸契約が残っていた日興証券ビルには、同じく中村区の大東海ビルからサークルKとサークルケイ・システムサービスの2社が入居した。

第2段階は、アピタ稲沢店の開店にともなうものである。前述のようにユニー本部は、稲沢物流センター内の旧什器倉庫を改装して移転したが、その物流センターは稲沢市の北側に隣接する一宮市に移転した。そして、物流センターが移転した後のスペースには、1996年10月、アピタ稲沢店(売場面積:11,026m²)が開店した。このアピタ稲沢店の建物には3階の一部にオフィススペースがあり、ここにあかり、てるてる、東京インセンス、ハーツ、ユニーサービスの5社が入居した。これらはいずれも名古屋市市中村区からの移転である。

第3段階は、2000年6月にアピタ稲沢店の増床(5,632m²増床)にともなうものである。アピタ稲沢店は、開店時の建物の増築に加えて、ホームセンターのユーホーム稲沢店(売場面積:10,576m²)や家具店・立体駐車場がある建物とシネマコンプレックスがある建物が増築された。これらにあわせて本社別棟が建設され、

第2表 ユニーグループ企業本社の稲沢集約過程

【第1段階】 ユニー本部とともに移転（1993年秋）

会社名	業種	稲沢移転前の所在地	本部（本社） 従業員数（人・2003年）
ユニー	総合スーパー	名古屋市中村区	309
サン総合メンテナンス	総合メンテナンス	名古屋市中村区	31
東名クラウン開発	ディベロッパー	名古屋市中村区	6
ユーライフ	住宅・不動産関連事業全般	名古屋市中村区	6
ラフォックス	メンズファッション専門店チェーン	名古屋市中村区	7

【第2段階】 アピタ稲沢店開店時に移転（1996年秋）

会社名	業種	稲沢移転前の所在地	本部（本社） 従業員数（人・2003年）
あかり	カジュアルファッション専門店	名古屋市中村区	－（会社整理）
てるてる	ベビー関連商品・子供服専門店	名古屋市中村区	－（「」）
東京インセンス	バッグ、アクセサリーの専門店	名古屋市中村区	6
ハーツ	ドラッグストア	名古屋市中村区	27
ユニーサービス	保険代理業・リース業	名古屋市中村区	60

【第3段階】 アピタ稲沢店増築時に移転（2000年夏）

会社名	業種	稲沢移転前の所在地	本部（本社） 従業員数（人・2003年）
ユニーサービス分室	保険代理業・リース業	名古屋市中村区	－
ユニーカードサービス	クレジットカード事業	名古屋市中村区	98
サークルケイ・ジャパン	コンビニエンスストア	名古屋市中村区	213
サークルケイ・システムサービス		名古屋市中村区	－
パレモ	若年向婦人用品・婦人服専門店	名古屋市中村区	49
ユニコム	総合広告代理業	名古屋市中村区	28
サンリフォーム	リフォーム・リペアサービス・DPE	名古屋市北区	14
ユニー（バイナス事業部）		名古屋市北区	11
モリエ	婦人服専門店	一宮市	66

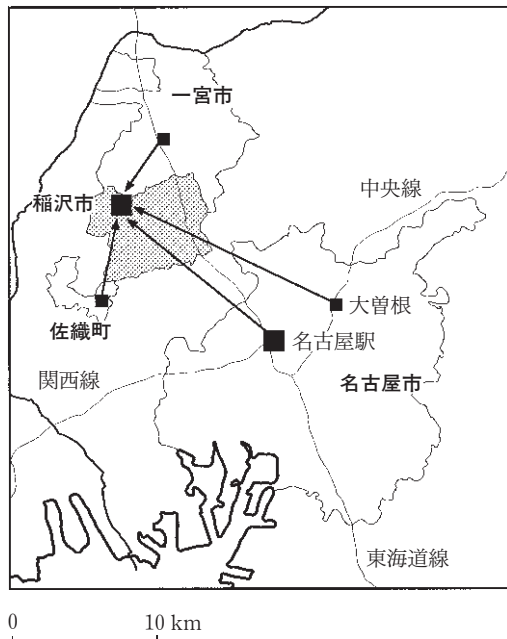
【第4段階】 ユーストア本部移転でグループ本社集約完了（2002年6月）

会社名	業種	稲沢移転前の所在地	本部（本社） 従業員数（人・2003年）
ユーストア	総合スーパー，食料品スーパー	愛知県佐織町	104

【その他】

会社名	業種	稲沢移転前の所在地	本部（本社） 従業員数（人・2003年）
マイサポート	人材派遣業	1999年に稲沢市に設立	8
ユニフード	フードサービス業	2001年に稲沢市に設立	63

資料：ユニー資料より作成。



第1図 ユニーグループ本部郊外移転集約

名古屋駅前(名古屋市中村区)からサークル K、サークルケイ・システムサービス、ユニーカードサービス、ユニーサービス分室、パレモ、ユニコムの6社が、名古屋市北区(大曽根)からサンリフォームとユニーのバイナス事業部が、そして一宮市からモリエが移転してきた。

そして2002年、第4段階として、愛知県海部郡佐織町から食料品スーパーのユーストア本部が稲沢市に移転し、基本的にグループ企業本社の集約が完了した。

ユニーとそのグループ企業が本部・本社機能を稲沢市に集約してきたことには2つの目的がある。1つはそもそものユニー本部の稲沢移転の目的がそうであったように、合理化の一環としてのコスト削減である。もう1つはグループ企業間の意志疎通の促進である。

コスト削減については、ユニー本部が名古屋駅前の賃貸ビルから稲沢市の自社施設に移転したことにより年間約6億5,000万円の賃料が削減された。その後、稲沢市のユニー所有施設に

グループ企業本社が移転したが、多くのグループ企業で賃料が低減した。例えばサークル K の場合は、床面積が2割増しながら、坪単価が約6割減となったため賃料は半減した。ただし、名古屋駅前地区以外から移転した一部のグループ企業の場合は、特にオフィス賃借料の大幅な削減につながっているとは言えない。

一方、グループ企業間の意志疎通の促進も目的の1つであった。ユニーグループは、総合スーパーの「ユニー」や「アピタ」を展開するユニー本体の他にも、主に小売企業によって構成されており、食料品を扱う企業は、ユーストアやサークル K、サンクスなどが存在する。従来、同じ食料品でも、商品開発・商談・仕入れなどは別々におこなわれてきた。総合スーパーとコンビニでは、配送頻度や仕入ロットなどが異なるものの、少なくともユニーとユーストアでは重複する商品も多く、共同調達なども考えられる。また、ユニーでは食料品、衣料品、住居関連商品(生活関連日用品)の各分野で「e-price(イープライス)」というプライベートブランド商品を開発しており、ユニーで開発したものをユーストアやサークル K でも導入可能かどうか紹介するようになった。2002年夏の段階では食料品の一部についてユーストアやサークル K でも販売されているものがあり、生活関連日用品のごく一部についてはユーストアで販売を始めているものがあるという状況である。小売業にとって、プライベートブランド商品の重要性はますます高くなってきており、店舗ブランド間での棲み分けを意識しつつ、グループ内での連携を進めていくことになるとみられる。

2) 評価と影響

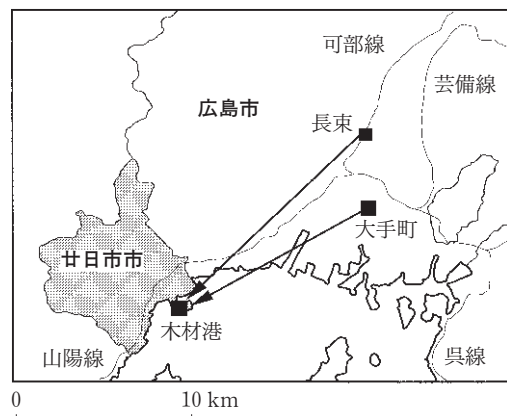
このようなユニーグループの稲沢市への本社機能集約について、ユニー自身としては、前向きな評価をしていると考えられる。これは稲沢市への本社移転が、賃料コストの削減や従業員

の通勤費削減などにつながった一方で、本社従業員の移動については店舗巡回などの際は直行直帰の勤務態勢がとられているなどコスト増加要因や取り立てて不便になることが少なかったためである。取引業者がチェーンストア本部を訪問して商談をおこなうという小売業の商慣行も、ユニーにとってのマイナス要素を少なくした。そして、なによりも 1993 年のユニー本部移転から約 10 年間、グループ企業の本部・本社の稲沢市への移転集約を継続してきたこと自体がプラスの評価をしていることを示し、その方向性が間違っていなかったことの証左であろう。

一方、ユニーグループ各企業の本社を受け入れてきた稲沢市をはじめとする地元への影響は、合理化過程での本部郊外移転であることもあり、雇用創出という点では極めて限定的である。この点については、本社の移転よりも店舗の方がはるかに大きい。アピタ稲沢店の従業員数は約 370 名におよび、これにアピタ稲沢店内のテナント、ユーホーム、シネマコンプレックスなども加えたアピタタウン稲沢全体では、約 770 名が働いている。ショッピングセンターの開店はパートタイム雇用を創出し、そのパートタイム就業者の多くは稲沢市を中心とする、いわゆる地元住民である。一方、本部での就業者は約 1,100 名（2003 年、前掲第 2 表）であるが、このほとんどすべては以前からの本部従業員の就業場所が変わっただけで、稲沢市において新たに大きな雇用を創出したわけではない。それでも週末に休みを取りたいパートタイマーや、店舗での販売職よりもオフィスで働くことを希望する元 OL の就業場所として、さらには大都市への通勤を避けて地元就業を望む人達の就業場所として受け皿となる可能性があると考えられる。

この他にも間接的な影響ではあるが、ユニー

グループ各社の本社が稲沢市に移転することによって、商談のために稲沢市を訪れる人が増えたのは無視できない事実である。ユニーグループは、総合スーパーのユニーをはじめとして、食料品スーパー、コンビニ、衣料品専門店などチェーンストアを展開しており、その多くは取引業者と本部で商談をおこなう。稲沢本部増設時に必要駐車台数を計算するためにつくられた資料によると、ユニー（約 400 社）に次いで多いのはサークル K で月・火・水曜日に商談がおこなわれ、毎週約 200 社 240 人が来訪する。衣料品関係は火曜日の商談が多く、モリエが 130 人、ラフォックスが 40 人、あかりが 40 人、てるてるが 10 人、パレモは月～水曜日で 100 人となっている。この他の数名や若干名というグループ企業も含めて、毎週 1,000 人程度⁽³⁾ の取引業者が稲沢本部を訪れるとされている。取引業者は自動車で来訪することも多いが、東海地方以外の関東や関西などから新幹線を利用して来る場合などは、JR 稲沢駅、または名鉄国府宮駅からタクシーを利用することが多いなど、地元への経済効果もあるとみられる。



第 2 図 デオデオ本部郊外移転集約

(3) 一部、最大日の人数で回答している企業があるため延べ人数としてはさらに多くなる可能性もある。

2. デオデオ本部郊外移転集約

1) 目的と経緯

家電量販チェーンのデオデオでもユニークグループと同様の郊外移転集約がおこなわれた。デオデオは中国地方を地盤とし、2002年3月期の売上高は2,347億円（連結）で、業界第5位の大手家電量販チェーンである。1947年広島市内で第一産業株式会社として創業し、1950年代より家電製品の低価格販売、1960年代から多店舗展開を進め、山陰地方、四国地方、九州地方へと進出、さらに吸収合併により関東地方にも進出している。店舗名は1977年から「ダイイチ」、1997年から「デオデオ」とし、商号も株式会社デオデオとなった。1983年10月に広島証券取引所に株式上場し、1984年9月には大阪証券取引所第二部に株式上場した。その後、1986年12月に東京証券取引所第二部に株式上場し、1990年9月には、それぞれ第一部に指定替えとなっている。

2001年3月時点で、直営店112店、フランチャイズ店381店の合計493店を展開する。店舗数ではフランチャイズ店が約77%を占めるが、売上高の構成では、「パワーストア」と呼ばれる大型店が店舗数の66.0%、店舗面積の89.5%を占める直営店が86%を占める。493店のうち、中国地方には直営店79店、フランチャイズ店178店の合計257店があり、店舗数で全体の52.1%、売上高ではデオデオ全体の66.1%を占めている。中国地方以外では、九州地方に169店（直営店16店、フランチャイズ店153店）、四国地方に50店（直営店8店、フランチャイズ店42店）を展開しているが、それ以外には関東地方10店（直営店8店、フランチャイズ店2店）、中部地方6店（直営店1店、フランチャイズ店5店）、近畿地方にフランチャイズ店1店

を展開しているが影響力は大きいとは言えない。その結果、中国地方において31.67%のマーケットシェアを有していると推測されている⁽⁴⁾。

デオデオは、2000年1月、広島市中区の3カ所に分散していた本部機能と子会社2社の本社を広島市の南西に隣接する廿日市市に移転した（第2図、第3表）。デオデオの本体は、1974年に広島市中区に旧本社ビル（現在は本店事務所）が完成し、その後、1988年に、同じく中区の賃貸ビルに移転した。廿日市本部へと集約されたのはデオデオの本部機能と子会社2社の本社である。デオデオの本部機能は、それまで商品統括事業部、店舗開発部、総務部、経理部、社長室などの管理部門が入居していた中区大手町1丁目のビルの他、情報システム部が入っていたビル、音楽ソフト事業部など家電以外の事業部が入っていた旧本社ビル、法人向け営業を担当しているデオデオ商事が入っていたビルの4カ所に分散していた。これらに加えて、修理部門を別会社化したデオデオテクノネットの本体が広島市安佐南区から移転した。デオデオ本部と子会社2社を合わせて約250名が廿日市本部へと勤務地が変化した。

廿日市市は、広島市西区に隣接する人口73,586人（2000年国勢調査）の市で、近年、広島市のベッドタウン化が進んでいる。デオデオ廿日市本部の最寄り駅はJR山陽本線の宮内串戸駅で、広島駅からの所要時間は約20分、宮内串戸駅からはタクシー利用となる。廿日市への本部機能移転の目的は、コスト削減と本部各部門間やグループ企業本社間の意志疎通の迅速化である。移転前の本部機能の主要部分が入居していたビルはバブル期に建設されたもので賃借料が高く、文具販売のオフィス・デポ・ジャパ

(4) デオデオの地域ごとの販売額を、各地域の人口（2000年国勢調査）に、デオデオ内部資料による各県の1人あたり需要額をかけて算出した各地域の需要額で割って算出。（『デオデオファクトブック2001』より。）

第3表 集約されたデオデオ本部機能

		機能	前所在地	所有状況	廿日市移転後の状況
①	デオデオ本部	本社（管理機能）	広島市中区	賃借	返却
②	デオデオ本部	情報システム部	広島市中区	賃借	パソコンコールセンター
③	デオデオ本部	家電以外の事業部	広島市中区	自社	自社利用
④	デオデオ商事本社	本社	広島市中区	賃借	パソコン教室
⑤	デオデオテクノネット本社	本社	広島市安佐南区	自社	デオデオテクノネットのサービスセンター

資料：聞き取り調査により作成。

ンとの提携解消により廿日市市の倉庫スペースが空いたことをきっかけとしてグループ本社機能に移転集約することになった。

廿日市本部があるのは、廿日市市木材港と言われる地域で広島湾の埋め立て地にある。木材工業団地として造成され、かつては製材業者や運輸業者が多数立地し、木材団地として関西以西で最大規模となった時期もあった。しかし、住宅不況を反映して原木の陸揚げも減少し、近年は製材業と関連物流業の跡地に異業種の企業進出が見られるようになっている（中国新聞2000年2月9日付朝刊）。デオデオの新本部もその一角にあり、廿日市本部は倉庫として利用していた建物を改装したものである。敷地面積は14,876㎡あり、鉄骨平屋建ての建物を分割して2階建てとし、1階を商品倉庫と食堂、2階の5,940㎡をオフィスとして利用している。この移転には改装費用や移転費用として約5億円がかかったが、それ以前の年間賃料が約1億5,000万円であったため、約3年で投資を回収できることになる。

2）評価と影響

本社移転集約の第一の目的が、コスト削減であることから明らかなように、デオデオは継続的に間接経費の削減を進めてきた。本部従業員数は、1997年に358名であったものが、廿日市移転直後の2000年には298名まで減少し、2001年には276名となった。このように本部従業員数は減少してきているが、これは主に2つ

の方法による。1つは、主に経理部門や総務部門において、退職した女性従業員の後任を補充しないようになってきていることである。もうひとつは、情報システムの完全外注化である。以前は、情報システムの開発と維持について、情報システム部による内製とコンピュータメーカーへの外注を組み合わせさせておこなってきたが、現在は完全外注へと移行した。そのため情報システム部は、社内の状況を把握しているための要員と、日常のメンテナンス要員でまかなわれるようになり、以前と比較するとおよそ半減して20名ほどになった。

郊外移転が本部活動に与える影響を、家電量販チェーン本部に特徴的な業務内容についていくつか事例を見ていきたい。まず、商品の仕入れは商品部（生活家電事業部と情報家電事業部）のバイヤーが担当し、前述の総合スーパーのユニーやコンビニのサークルKなどの小売業の場合と同様に、メーカーの担当者が本部に来訪して行われる。メーカーの担当者は、メーカー事業部の担当者、またはメーカー販売会社（販社）の中国地方担当支店、中国地方を管轄する地域販売会社（地域販社）の担当者であり、主要取引先については、毎週ほぼ全メーカーが来社する。こうした商談に関して、デオデオ本部の郊外移転の影響としては、基本的に拙稿（1997）で示した総合スーパーの場合と同様、小売業本部側にはマイナス要因は少ない。この他、販売促進活動を担当するマーケティング事業部や前述の情報システム部門では、取引先の

多くは東京や大阪の企業であるが、これも先方の来訪により商談はデオデオ本部でおこなわれる。

一方、バイヤー自身から移動としては、メーカーの工場見学や新製品の先行デモンストレーションへの参加、そしてオリジナル商品開発の打ち合わせがあるが、これらの多くは首都圏や関西圏へのものであり、こうした場合には自宅からの直行直帰が多くなるため、本社移転の直接的影響は少ないと考えられる。エリアごとに各店に指導にまわるスーパーバイザーは、おおよそ月・火曜日は本部での業務をおこない、残りは担当エリアの店舗をまわる。このような行動パターンの場合も本部移転による影響はそれほど大きくはない。

従業員の通勤への影響については、デオデオ本部についてみると、広島市中区所在時にはほとんど全員が公共交通機関を利用しての通勤であったが、廿日市移転後には約70%が自動車通勤となっている。従業員居住地は、広島市から西側のセクターに比較的多いため、通勤時間が短縮される場合が多く、その意味では心理的な抵抗も大きくはなかった。また、自動車通勤者も、公共交通機関利用の場合の金額で通勤費を支給しているが、通勤費も約30%削減すること

ができた。

III 競争力強化のための経営統合と持株会社の立地

1. コンビニチェーンの経営統合

1) C&S 設立の経緯と機能

急成長を続けてきたコンビニ業界も、1990年代後半には、既存店売上高がマイナスに転じるなど成熟化の傾向が見られるようになり、業界再編成が進みつつある。特に、業界第4位のサークルKと業界第5位のサンクスの経営統合によりセブンイレブン、ローソン、ファミリーマートに次ぐ業界第4位（発足時、現在第3位）の規模となるC&Sグループが誕生したことが注目される（第4表）。

1998年10月に、サークルKとサンクスとの間で資本および業務提携が結ばれ、2001年7月に持株会社であるC&Sが発足して経営統合し、両社はその事業子会社となった。なお、ユニーがC&Sの筆頭株主であり、46.7%を出資している。

サークルKは、1979年にユニーと米国ザ・サークルK・コーポレーションの業務提携により、ユニー内にサークルK・ジャパン事業部が

第4表 主要コンビニチェーン（2001年度）

順位	社名	店名	全店舗年間売上高 (百万円)	店舗数 (店)
1	セブンイレブン・ジャパン	セブンイレブン	2,114,013	9,116
2	ローソン	ローソン	1,282,369	7,734
(参考)	C&S	サークルK+サンクス	1,045,502	5,894
3	ファミリーマート	ファミリーマート	982,032	5,856
4	サンクスアンドアソシエイツ*	サンクス	544,415	3,066
5	サークルケイ・ジャパン*	サークルK	501,087	2,828

1) 順位、全店年間売上高、店舗数はいずれもエリアフランチャイズも含む。

2) *: C&S グループ

3) (参考) のC&Sは、サークルKとサンクスの値を単純に合計したもの。

資料：「2001年度コンビニエンスストア調査」(日本経済新聞社)より一部改変して作成。

発足し、翌 1980 年に第一号店を開店した。1984 年にはサークルケイ・ジャパン株式会社を設立し、ライセンス契約を引き継いだ。1991 年には店舗数が 1,000 店、1997 年には 2,000 店を越え、1995 年に名古屋証券取引所第二部に、1996 年に東京証券取引所第二部に上場し、1997 年には両市場において第一部に上場した。

2002 年 8 月現在の店舗数（エリアフランチャイズ含む。以下同じ）は 2,912 店で愛知県（837 店）、静岡県（312 店）、岐阜県（243 店）、三重県（209 店）、神奈川県（135 店）、石川県（127 店）、大阪府（123 店）、京都府（111 店）などに多く、東海 4 県が 1,601 店（55.0%）を占める他、北陸地方、関東地方南部、関西地方などに主に店舗展開を進めている。

一方のサンクスも総合スーパーの長崎屋の出資により 1980 年に株式会社サンクスが設立され、同年第 1 号店を仙台市内に開店した。店舗数は 1993 年に 1,000 店、1997 年に 2,000 店を越え、1998 年に東京証券取引所第二部に上場、2000 年に同第一部に指定替えとなった。この間、1994 年に筆頭株主が長崎屋から小野グループに異動し、1998 年にはサークル K と業務提携の後、筆頭株主はユニーグループへと異動した。

店舗数は 3,164 店で、東京都（547 店）、北海道（301 店）、神奈川県（216 店）、大阪府（223 店）、千葉県（195 店）、愛知県（189 店）、兵庫県（140 店）、宮城県（134 店）など、関東地方を中心に、関西地方、東海地方、北海道、東北地方などに主に展開している。

第 3 図は「サークル K」と「サンクス」両チェーンの店舗展開を示している。「サークル K」または「サンクス」のいずれかが出店している地域は 32 都道府県あり、このうち両チェーンが出店しているのは 22 都道府県、「サークル K」のみ出店しているのは長野県のみである一方、「サンクス」のみ出店しているところが東北・

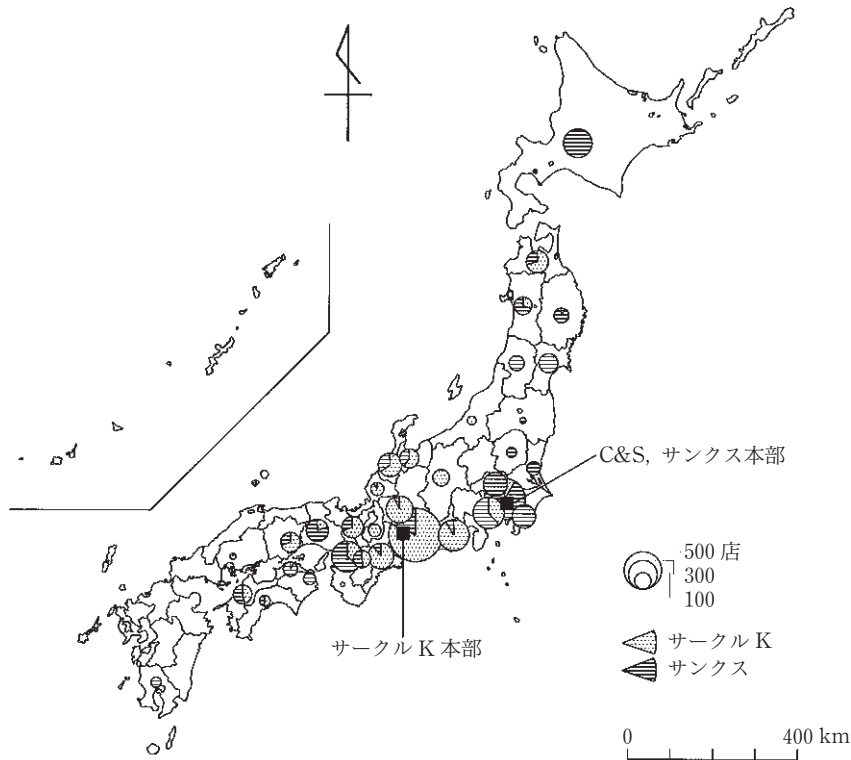
北海道地方を中心に 9 道県ある。三大都市圏では、都府県によって多寡はあるものの両チェーンが多数の店舗を出店している。

持株会社としての C&S の機能は、グループ全体の戦略立案機能と、それにともなう運営・管理である。会社所在地は、登記上の本店は稲沢市のサークル K 本社内であるが、実際の本部機能は東京都中央区京橋の賃貸ビルに入居している。組織としては、マーケティング本部（6 名、物流担当を含む）、資金管理本部（4 名）、システム本部（4 名）、総合企画室（8 名）、e-ビジネス事業部（2 名）の 5 つの部署があり、常勤役員（5 名）と合わせて合計 29 名が勤務している（2002 年 4 月現在）。この他に常勤監査役 2 名がいる。グループの経営戦略を検討する組織として「経営戦略会議」があり、出席者は上記の C&S の常勤役員 5 名と常勤監査役 2 名の他、サンクス社長、サークル K 社長の 9 名である。経営戦略会議は、月 1 回東京の C&S で開催され、名古屋（稲沢）からの出席者はサークル K 社長のみである。また、ユニーはあくまで出資者であり、C&S の経営戦略会議への出席はしていない。コンビニの経営に関しては C&S の独自性を尊重する姿勢である。

2) C&S 所在地の選択要因

前述のように、C&S の本店所在地はユニー本社のある稲沢市にあるが、実際の業務をおこなっている本部は東京都中央区京橋にある。C&S の親会社がユニーであり、前述のように、ユニーがグループ企業の本社を稲沢市に集約している中で、C&S 本部が東京に立地した要因を見ていきたい。

東京の選択理由としては主に 2 つある。1 つは、コンビニ業界の再編の中で重要な役割を果たしていきたいと考えたことである。サークル K とサンクスが業務提携し、さらに持株会社化へと検討を進めていた時期には、コンビニ業界



第3図 C&S グループの店舗展開と本部所在地

注1) 店舗数は2002年8月時点。エリアフランチャイズを含む。

資料：『株式会社シーアンドエス 2003年2月期中間事業報告書』より作成。

の再編がさらに進むと考えられた。その際には、今回の2社に加えて、さらなる他チェーンの参加を受け入れて持株会社としてのC&Sの下にグループを拡大していくということも念頭にあった。そのためには稲沢市（愛知県）という特定の1地域に存在するよりも、東京にあった方が受け入れやすいと考えられた。

2つめには、C&SがサークルKとサンクスという2つのコンビニ企業の持株会社であることから、サンクスの立場を考えると、稲沢市に

はしにくかったということがある。C&S発足前の時点で、サンクスの株主構成はサークルKが25.54%、ユニーが25.53%で合わせて51.07%と明らかにユニーグループが主導権を持っているが、そのことをあまり強調しすぎずに、コンビニ経営に独自性を持たせていこうという配慮があったとも考えられる⁽⁵⁾。

(5) C&S『平成14年2月期決算短信(連結)』においても、親会社(ユニー株式会社)との関係について、「当社(C&S)は資本政策や業務提携などの重要事項については親会社の助言と承認を得ております。但し、ユニー株式会社と当社は同じ小売業ではあるものの、それぞれはスーパーストア、コンビニエンスストアであり、業態が異なることから、コンビニエンスストアの経営戦略等については、当社の独自性が尊重されております(カッコ内は筆者注)」とされている。

3) 2つのコンビニチェーンの3つの本部

一集中と分散、協業と競合一

C&Sが東京に設立されたことにより、稲沢市のサークルK本部、東京のサンクス本部と合わせて3つの本部がある状況である（前掲第3図参照）。コンビニチェーンでは持株会社であるC&Sの役割が限定的であることが特徴と考えられる。

業務提携以降、両社で共通するナショナルブランド商品の合同商談を進めてきており効果も出ている。合同商談がおこなわれている商品としては、例えば、ソフトドリンクや乾電池、靴下、ビデオテープやカセットテープなどの雑貨類がある。これらの商品は、従来はそれぞれの本部で、それぞれの地区のメーカー支店などとの間で商談がおこなわれていたが、合同商談においては、C&Sで商品会議を開き、両社のその商品の担当者が集まり、メーカー本社の営業担当と商談をおこなう。このことから、例えばサークルKの場合、メーカーの名古屋支店との商談は一部とは言え減少すると言える。ただし、ナショナルブランド商品についてすべて合同商談をおこなうというわけではなく、また、合同商談で決められた商品も、従来通りの納入業者（ベンダー）を通して納品されている。合同商談に加えて、牛乳など重複する商品分野のプライベートブランドの統一も一部進めようとしている。この他に、基本的にオリジナル商品の開発は、両社の本部でおこなわれるが、共通化したオリジナル商品についてはC&Sのマーケティング本部がコーディネートし、両社の商品部が相談しながら開発が進められる。

このような商品以外にも、ビニール袋や割り箸、デザートスプーンというような店舗で使われる副資材や、店舗の什器をはじめとする内装設備や蛍光灯などの消耗品のような建設資材の統一も進められている。共同購入によって納入価格の引き下げが可能となるが、それによって

メーカーが変わることはあっても、物流面も関係してくるため、直接の納入業者のレベルでは、それほどの変化はない。

また、コンビニにとって情報システムは極めて重要なものであり、競争力や利益に大きく関わる。直接の統合メリットが現れるところでもある。業務提携以後、両社の情報システムはサークルKのものに統一され、その時点でサンクスのシステム開発はストップした。一部それぞれの仕様部分があるものの、現在までにPOSレジもパソコンもすべて統一されている。

以上のように、サークルKとサンクスでは様々な業務分野での共通化を進めているが、特徴として見えてくるのは、C&Sはあくまでコーディネート役としての機能を果たしているということである。これは別の言い方をすれば、「サークルK」と「サンクス」という2つのブランドの独自性を重視しているということである。共通化を進めているのは基本的に商品以外の店舗運営のバックグラウンドとなる分野である。店舗のブランドに関わらない情報システムの統一、副資材や建設資材の共同購入などの分野ではスケールメリットを活かした、あるいは活かすための活動がおこなわれている。

一方、商品については、一部でプライベートブランドの一本化や一部オリジナル商品の共同開発もおこなわれているが、基本的には別々におこなわれている。業務提携後の検討段階では、弁当などの主力商品まで共通化の範囲を広げることも考えられたが、その後、2つのブランドを残して、そのブランドを強化していくという方向性を選択した。

2つのコンビニチェーンで、サークルKとサンクスの各本部とC&Sという3つの本部機能を持つことになった理由、またC&Sとして1つのグループの中に2つのコンビニのブランドを残し、それを強化していくことを選択した要因として次の3点が考えられる。

第1に、コンビニという業態の特性がある。コンビニ業態の場合、大部分の店舗はフランチャイズ店であり、それぞれのコンビニ本部との信頼関係の中で契約が結ばれている。そのためすべて直営店舗で運営されている小売業とは異なった対応が必要となる。また、コンビニ業態は、ベンダーと一体となって発展してきたことも特徴である。新たな地域に店舗展開を進める際には、弁当工場や物流センターが必要であり、当該地域での店舗数が少ない段階から長期的な信頼関係の下でベンダーは大きな投資をおこなっている。そのためこれも本部の意向だけでなく、ベンダーの協力も欠かせない。

第2に、両社の店舗が同一商圏内で競合している場合が少なからずあることである。オリジナル商品の共通化を進めることは将来的には店舗ブランドの統一につながり、それは店舗の統廃合を意味する。しかし、銀行などの場合は異なり、コンビニの場合は、効率化にはつながっても、売上や利益の増大につながるとは限らない。

そして第3に、既に「サークルK」と「サンクス」のそれぞれが大手コンビニチェーンとして十分浸透し、確立していることも理由と考えられる。

こうしたことから1つのグループ内に同じ小売業態で2つの店舗ブランドを維持し、それぞれ強化していくことを選択した。これはまた合併ではなく持株会社化による経営統合を選択した理由でもあろう。

もちろん、バックグラウンド以外の面でも、グループとしての情報交換がおこなわれることもある。経営統合する以前に形成されたネットワークを引き継いでいるため、そうした特異な状況を持ち続けることになったが、今後の新規出店については情報の共有化もおこなわれる。例えば、月1回でサークルKとサンクスの各部門で会議をおこない、新規出店の情報交換をお

こなったりしている。また、そうしたミクロなレベルでの出店情報の共有化に加え、新規出店エリアについてはグループ全体の効率を考慮しておこなわれることがある。例えば、近年、サークルKは新潟県に、サンクスは広島県に進出した。サークルKは既に北陸地方や長野県に展開しており、そこからの展開が有利と考えられた。一方の、サンクスは九州進出も見据えての展開である。

この他に東京と稲沢の2カ所に本部機能があることは、危険分散、リスクマネジメントという意味も考えることができる。さらに例えばサークルKの場合、名古屋市に、あるいは移転後の稲沢市に本部があることで、東海地方を地盤としたチェーンとして地元に着目して経営をおこなえるという面もある。2002年にこれまで東海地方には出店していなかった業界最大手のセブン-イレブンが進出したが、それに対して十分な対応をすることができる。これは地元意識のあらわれと見ることもできよう。

2. 家電量販チェーンの経営統合

1) エディオン設立の経緯と機能

家電量販チェーンでも、有力リージョナルチェーンによる経営統合がおこなわれた。2002年3月、前出の中国地方を地盤とする業界第5位のデオデオと東海地方を地盤とする業界第7位のエイデン（本社：名古屋市千種区）が、持株会社エディオンを設立し、事業会社としてその完全子会社となった。その結果、エディオングループは家電量販チェーン第3位になった（第5表）。経営統合の目的は競争力強化である。家電量販業界の1990年代の特徴として、北関東地域出身のヤマダ電機、コジマという2社の急成長がある。両社は主に主要都市郊外に大規模店を拠点的に出店し、従来の家電量販チェーン以上の低価格を特色として急速に売上を伸ばした。今回のデオデオとエイデンの経営

第5表 主要家電量販チェーン

	社名	本社	売上高 (百万円)
1	ヤマダ電機	群馬	560,881
2	コジマ	栃木	495,980
(参考)	エディオン (デオデオ+エイデン)	東京	425,411
3	ベスト電器	福岡	368,649
4	上新電機*	大阪	237,948
5	デオデオ(E)*	広島	234,736
6	ミドリ電化*	兵庫	203,215
7	エイデン(E)*	愛知	190,675
8	ラオックス	東京	179,804
9	ケーズデンキ	茨城	171,063
10	ソフマップ	東京	131,084

1) ヤマダ電機、ミドリ電化、ソフマップは単独売上高、その他は連結売上高。2002年2月期または3月期。

2) (E)：エディオングループ エディオンの売上高は、デオデオとエイデン売上高を単純に合計したもの。

3) *：エディオンを中心とした業務提携参加企業。

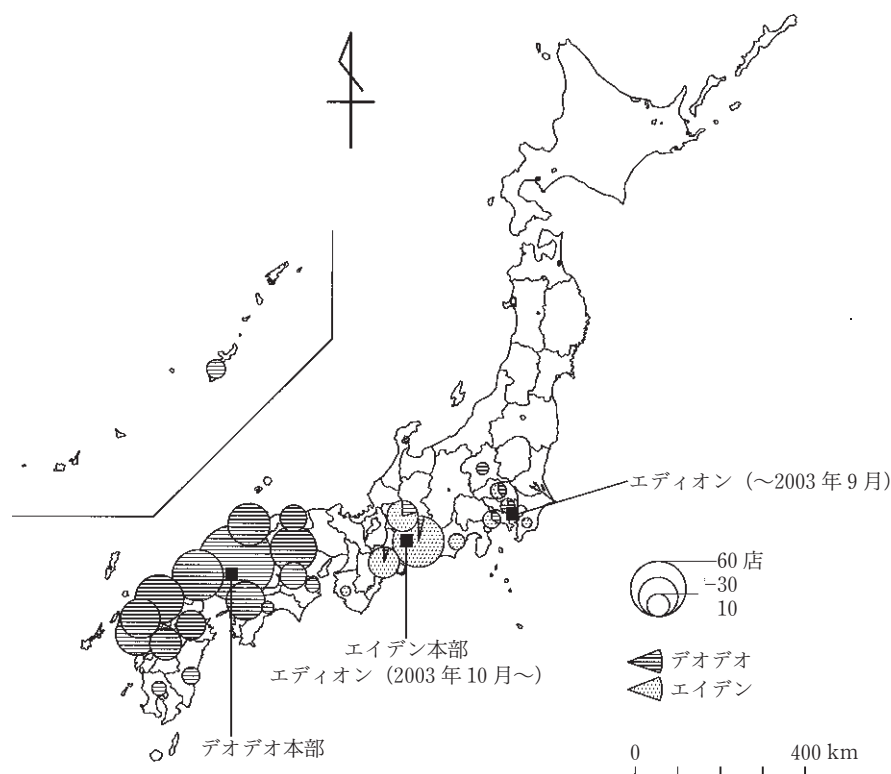
資料：各社「有価証券報告書」,「第30回日本の専門店調査」(日本経済新聞社)より作成。

統合は、そうしたチェーンの急成長に対する対抗措置の1つと見ることができる。デオデオ、エイデンの両社とも差し迫った経営上の問題があるわけではなく、また、デオデオは中国地方、エイデンは東海地方で最多のシェアを占めており、確固とした地盤を持っている。それでも北関東を拠点とする2社の全国展開を看過できない状況になったと言える。

エイデンは名古屋市千種区に本社があり、2002年3月期の連結売上高が1,907億円で業界第7位の家電量販チェーンである。主に、家電量販店の「エイデン」や、パソコンなどデジタル商品を主体とする「コンプマート」などを展開している。店舗数は、グループ全体で、「エイデン」が愛知県(38店)、岐阜県(12店)、三重県(9店)を中心に69店、「コンプマート」が東海地方と首都圏で28店などである(2002年10月1日現在、『エイデン会社案内2002-2003』より)。

2001年5月の経営統合に関する覚え書き締結以降、両社の本社内に「業務提携委員会」として営業・MD・経理財務・総務人事・店舗開発・情報システムという6つのグループを組織し、部門毎に業務統合に関する会議をおこなってきた。会議は週1回程度テレビ会議によりおこなわれたほか、月1〜2回程度、大阪に集まっていた会議をおこなった。大阪が選ばれたのは、広島と名古屋からの両方から新幹線を利用しての移動が便利なためである。

2002年春のデオデオとエイデンの経営統合準備が進む中、2001年11月には、デオデオ、エイデン、上新電機(本社：大阪市)の3社による資本提携、この3社とミドリ電化(本社：兵庫県尼崎市)の4社における業務提携に関する基本合意が発表された。さらに2002年2月、デオデオはベスト電器(本社：福岡市)と資本提携した。そして3月29日、持株会社としてエディオンが設立され、デオデオとエイデンは、



第4図 エディオングループの店舗展開と本部所在地

注1) 店舗数はデオデオは2001年3月、エイデンは2002年8月時点。

注2) 店舗数にはフランチャイズ店を含む。

資料：『アニュアルレポート2001』（デオデオ）および『エイデン会社案内2002-2003』より作成。

その完全子会社となった。その後9月には単独での全国展開を目指すベスト電器との業務提携を解消する一方、東北地方を地盤とするデンコードー(本社：宮城県名取市)、北陸地方を地盤とするサンキュー(本社：福井市)と業務提携し、エディオンを中心とする業務提携グループは6社(デオデオとエイデンを別に数える)となり、おおよそ全国をカバーできるようになった。全国の家電市場は年間約9.5兆円であり、このうちエディオンを中心とした業務提携6社で1兆800億円の売上があり、全国で約1割、西日本に限れば3割弱という大きなシェアを占めている。

エディオンは経営企画部、IT企画部、商品企画部、総務部、経理部の5つの部によって構成

される(2002年5月末現在)。スタッフ17名は、デオデオとエイデンからそれぞれ8名と9名が着任しており、女性事務員4名は全て派遣職員である。取締役会のメンバーは、エディオン常勤役員2名、デオデオ3名、エイデン3名と監査役が4名の12名で、エディオン役員会議室にて隔週で開催される。デオデオとエイデンからそれぞれ社長、副社長、常務が参加するため、東京常駐の2名に対して、広島から3名、名古屋から3名が集まる。なお、現在のところ、エディオンの会長(デオデオ社長)と社長(エイデン社長)はおおよそ3分の1程度東京に滞在している(2002年5月末現在)。

エディオンを含めて業務提携6社では毎月、社長会が開かれ、業務提携グループ全体の方

向性を検討している。社長会には各社社長と副社長または常務の2名ずつに加え、エディオンから商品開発チームリーダー（エディオン取締役商品部長）と事務員が参加し、各社の本社（本部）がある広島（廿日市市）、名古屋、大阪、兵庫、仙台（名取市）、福井の6カ所で持ち回りにより開かれる。

2) エディオン所在地の選択要因

前述のようにデオデオの店舗網は中国・四国・九州地方を中心に広がっており本部は広島県廿日市市にある。一方、エイデンの店舗網は一部の関東地方のコンプマートを除いて東海地方に集中しており、名古屋市に本部がある。このような両社による持株会社であるエディオンの所在地は、2002年3月のエディオン設立時点では、広島（廿日市市）でも名古屋市でもなく東京都品川区が選択された（第4図）。また、その時点で業務提携・資本提携していた上新電機、ミドリ電化、ベスト電器の店舗網や本部所在地も西日本地域に偏っていた。このような状況の中でエディオン所在地として東京が選択されたのには主に2つの理由がある。

第1に、オリジナル商品⁽⁶⁾ 開発重視のため、大手家電メーカーの本社や国内営業本部との近接性を求めたためである。第2に、結果的に西日本地域主体でスタートしたが、将来の店舗展開や、西日本に限らない他社の合流を見込んでのものであった。

まず、第1の点について、オリジナル商品の開発を重視するのは、エディオンと業務提携グループでは、上位のナショナルチェーンとの競争において単なる価格競争ではないところで競争していこうとしているためである。そのためメーカーの通常商品に改良を加えて業務提携企

業の店舗のみで販売するオリジナル商品を積極的に展開している（第6表）。以前よりデオデオはメーカーとの共同開発によるオリジナル商品を積極的に展開してきたが、12～13%程度であったオリジナル商品の割合をさらに30%程度まで高めていくことを考えている。商品分野としては、例えば、エアコン、DVDプレーヤー、冷蔵庫、洗濯機、パソコンなど様々な分野にわたっており、共同開発相手のメーカーも、東芝、三洋、シャープ、松下電工、象印、富士通、NECなど大手メーカーを中心に中小メーカーまで幅広い。付加されるオリジナルな機能としては、例えば、ビデオデッキに基本操作に絞った『カンタンリモコン』を付けたり、ホットプレートのコードを3メートルに長くしたり、パソコンのキーボードの文字を1.3倍に拡大したりして見やすくしたものがあり、現在のところ、既存のメーカー製品に若干の付加機能を加えたものである。アイテム数は、エディオン発足時点には約140アイテムでスタートしており、2004年3月までに段階的に2,200アイテムまで増やしていく計画である。

こうしたオリジナル商品の共同開発や商談にあたっては、メーカーの地域販社や支店ではないメーカー事業部との密接な関係が必要となる。具体的には、エディオン内に商品開発チームが設置され、ここがメーカーとの窓口となる。この商品開発チームは、各社から2名ずつの12名（デオデオとエイデンを別々に数えて6社）とエディオン商品部長の13名で構成され、エディオンにて毎週会議をおこなっている。開発が決定した後は、各社商品部の当該商品担当員へと業務が移り、メーカー事業部の担当者との会議により細部が詰められていく。会議がおこなわれる場所として多いのは、各社の本部から

(6) エディオンを中心とした業務提携グループでのオリジナル商品は、コンビニやスーパーのようなプライベートブランド（PB）商品ではなく、ナショナルブランドの商品に一部改良を加えたものである。

第6表 業務提携グループによるオリジナル商品の例

商品部門	共同開発メーカー	キャッチコピー	主なオリジナル機能
エアコン	東芝	「エアコンをつけた時のあのにおいがいいやつ！」 ☞「ニオイとるエアコン」	エアコン停止状態で15日間続くと、自動的にセルフクリーン運転をおこない、カビ・細菌の成長を防いで、つけ始めのカビ臭さを抑える。
DVD プレーヤー	東芝	「わたしってメカに弱いから……」 ☞「シンプル DVD プレーヤー」	シンプル&スマートなオリジナルデザインを施した。
冷蔵庫	東芝	「野菜の鮮度を保って保存したい！」 ☞「野菜がおいしい冷蔵庫」	雑菌の繁殖を抑え、野菜をいつまでもみずみずしく保存する抗菌樹脂採用の「鮮蔵野菜室」搭載した。
洗濯機	三洋	「ムダな水を節約して、しっかり洗いたい！」 ☞「節水できる洗濯機」	無段階水位で、衣類の量に合わせて水の量も無段階に自動調節して、無駄な水を節約できる。
電子レンジ	シャープ	「もっと手軽に、上手にお料理したい！」 ☞「お料理が上手にできる電子レンジ」	「赤外線センサー」搭載で、お料理の仕上がりを自動検知する。
シェーバー	松下電工	「みんなとはちがう！ かっこいいデザインないの？」 ☞「スタイリッシュシェーバー」	新感覚のゲノムデザインで先進性を強調したデザインとした。
炊飯器	象印	「炊飯器の周りの汚れ、何とかならないの！」 ☞「いつもびかびか炊飯器」	炊飯器のボディに「さっとクリア加工」を採用して、手あかや油汚れが付きにくく、手入れをしやすくした。
パソコン	富士通	「もっと画面が大きいと、もっと使いやすいのに！」 ☞「大画面パソコン」	広い範囲を表示できる SXGA (1280×1024) 表示液晶画面を採用した。
ホットプレート	三洋	「テーブルに置いた時、コードがないのよ。」 ☞「3m コードホットプレート」	余裕を持って置ける3mのロングコードに変更した。
ビデオ	東芝	「メカおんち だからひとりの時は困るのよ！」 ☞「簡単にモコン付きビデオ」	基本操作に絞った『簡単にモコン』をプラスした。
ガステーブル	リンナイ	「魚を焼いた後のグリルのおそうじが苦痛なのよ。」 ☞「お手入れ簡単ガステーブル」	グリル鍋に『クリアコートガラス』採用で、一拭きできれいに掃除ができるようにした。
マッサージチェア	松下電工	「見た目いかにもマッサージチェア！」じゃなくて、インテリアに合ったものが欲しい」 ☞「ソファ感覚マッサージチェア」	ブラックの人工皮革（ウレタンレザー）を用いて、ソファ感覚を表現し、布と違ってお手入れもしやすくなった。
パソコン	NEC		キーボードの文字の大きさを通常モデルの1.3倍にすることにより、文字が見やすくなった。

資料：デオデオホームページ「ユアボイス」、および聞き取り調査により作成。

集まりやすいところということでエディオンまたは上新電機東京支店で、6社の担当者に加えメーカー担当者も来訪して加わる。つまり、業務提携企業の担当者が集まって、継続的に多数

のメーカーとの間で、多数のオリジナル商品の開発や商談を進めたり情報を収集したりするのにあたり、東京の利便性が最も高いと判断された。第7表は通常メーカー商品の取引先を示し

ているが、主要メーカーの事業部の多くが東京周辺に多数立地している状況がわかる。オリジナル商品の開発は基本的にメーカー各社の事業部との連携によるため、東京に立地することの利便性の高さがうかがえる。

また第2の全国展開に関しては、前掲第4図に示したような従来のデオデオ店舗展開地域である中国・四国・九州地方とエイデンの店舗展開地域である東海地方に加えて、後述のようにエディオンとして関東地方での店舗展開を具体化しつつある。さらに、デンコードーやサンキューとの業務提携により、エディオングルー

プ独自の店舗に限らず業務提携グループとしての全国展開が具体化されつつある。

このように東京で業務を開始したエディオンであったが、2003年秋までに、エイデン本部がある名古屋市に移転することが発表された（2003年3月）。この名古屋への移転は、前述の東京への立地要因となったメーカー本社等への近接性や業務提携グループとしての全国展開のためというような要因とは異なる部分があり、実質的な経営統合をより迅速に実現するためにおこなわれることとなった。2002年3月に持株会社が設立されて経営統合されたが、後述する

第7表 デオデオ・エイデンの主要メーカー商品取引先¹⁾

メーカー	所在地		商談窓口	商品仕入	代金支払
	販社 ²⁾³⁾	事業部			
A	広島市，名古屋市	東京都港区，東京都中央区，大阪府門真市，大阪府豊中市	事業部	販社	販社
B	広島市，名古屋市	東京都港区	販社	販社	販社
C	広島市，名古屋市	東京都港区，他3カ所	販社	販社	販社
D	広島市，名古屋市	大阪府守口市，東京都文京区	事業部	販社	販社
E	広島市，名古屋市	各製作所（9カ所）	販社（主） ＋事業部（副）	販社	販社
F	広島市，名古屋市	大阪府八尾市，栃木県矢板市，奈良県大和郡山市	販社	販社	販社
G	広島市，名古屋市	東京都港区	事業部（主） ＋販社（副）	販社	販社
H	広島市，名古屋市	東京都港区	販社	販社	販社
I	広島市，名古屋市	東京都文京区	販社	販社	販社
J	広島市，名古屋市	東京都目黒区	事業部（主） ＋販社（副）	販社	販社
K	広島市，名古屋市	東京都八王子市	販社	販社	販社
L	広島市，名古屋市	東京都港区	販社	販社	販社
M	広島市，名古屋市	東京都千代田区	販社	販社	販社
N	広島市，名古屋市	東京都港区	販社	販社	販社

1) 通常メーカー商品の場合を示しており、デオデオ本部、エイデン本部で商談がおこなわれる。

2) 販社にはメーカーによる全国的な販売会社の場合と、一部地域販売会社の場合がある。

3) 販社所在地のうち、広島市にあるものがデオデオ本部、名古屋市にあるものがエイデン本部に対応している。

資料：エディオン資料（2002年10月）より作成。

ように2004年にかけては、重複業務やシステムの統合を進めている途上である。その際に、現在エディオンがある東京に、デオデオ本部とエイデン本部の機能と人員の大部分に関わる移転を短期間におこなうことは、メンタル面も含めて困難な部分があると考えられた。そのため既存のオフィススペース等を利用することができ、相対的に東京に近い名古屋市が選択された。こうしたことから、名古屋市に立地することは、業務の遂行にとって必ずしも最適な選択というわけではないということには留意する必要がある。ただし結果的に見れば、まだ大規模な店舗展開が始まっていない関東地方に対して、地盤地域の強化という点では一定の効果があると考えられる。

3) 2つの家電量販チェーンの3つの本部

一集中と分散、持株会社が合併かー

デオデオとエイデンは、持株会社エディオンの下で経営統合したが、2002年から2004年にかけては、実際の統合の多くは計画段階あるいは実施に向けての準備段階にあり、前節のコンビニの場合と同様、2つのチェーンに3つの本部機能がある状況である。そして現在のところ、エディオンの機能はC&Sの場合と同様に、グループ全体に関する戦略立案機能の他、業務の共通化に関する調整、オリジナル商品開発のコーディネートというように調整機能が中心となっている。しかし、エディオンが進めている業務統合は、C&Sの場合とはかなり異なるところがあり、その動向は極めて注目される。

家電量販チェーンの場合、本部機能の再編成にあたって鍵となるのは商品調達機能を担う商品部の統合である。オリジナル商品の開発と商談については前述のようにエディオンが窓口になっておこなわれるようになったが、通常メー

カー商品については、まだ一本化されておらず、それぞれの本部において別々に商談がおこなわれている。したがって、仕入金額や販促リポート等も別々の扱いとなっており、この点に関しては持株会社化したことによる商品調達機能の統合によるメリットはまだ生じていない。そして、通常メーカー商品の仕入についてもスケールメリットを導き出すため、2004年4月に両社の商品部を統合する計画である。

商品部の機能は、他の本部機能と密接に関連している部分があるため、その統合と移転は、他の本部機能の立地移動も引き起こす。そして間接部門の重複業務の一元化とあいまって、持株会社の下での経営統合という性格を変化させる可能性を持ち、本部機能の組織的な再編成、空間的な再編成につながっていく。具体的には、商品部の統合にあわせて、その他の重複する間接部門も含めて本部機能をエディオンに集約し、デオデオ本部とエイデン本部は大幅に縮小されることになる。

ここで、商品部との業務上の関連と、重複業務の一元化という2つの点から本部機能は3つに分類できる。第一に、経理部門や販促部門など、商品部と密接に関連する本部機能(a)がある。次に、商品部と近接する必要性は必ずしも高くないが一元化する本部機能(b)として、総務部門、店舗開発部門⁽⁷⁾、ネットショッピング部門、カード部門、経営企画部門、情報システム部門、コールセンター部門などがある。そして、統合する必要性が低い本部機能(c)としては、庶務部門、情報システムメンテナンス部門の一部、そしてエイデン、デオデオ独自の機能の部分である。これは例えば、デオデオが展開しているフランチャイズ部門やインターネットプロバイダー部門などである。これらとは別に、店舗を巡回して営業指導をおこなうスーパーバイザー機能に

(7) 店舗開発部門は一元化できるが、デオデオ・エイデン各本部にも残す予定である。

については店舗へのアクセスも考慮し統合されない予定である。

2004 年春以降、デオデオとエイデンのそれぞれにある本部機能のうち、商品部をはじめとして、(a)と(b)の部分にあたる経理部門、販促部門、総務部門、カード部門、経営企画部門、情報システム部門などが統合され、エディオンで業務をおこなうことになる。そして、(c)の機能と店舗開発部門、スーパーバイザー部門のみがデオデオ本部、エイデン本部に残ることになる。

さらにこうした本部機能の統合に影響を与える要素として、エディオンとしての店舗展開のスタートがある。これまで主にデオデオが中四国・九州地方、エイデンが東海地方に展開してきたが、今後、関東エディオンを設立して首都圏に「エディオン」という店舗ブランドで出店を進める計画である。

つまり、共同持株会社としてのエディオンが商品調達を含めてグループ全体の本部機能を担い、デオデオ本部、エイデン本部、関東エディオン本部(仮)が、それぞれの地域で、スーパーバイザー機能を中心とした地区本部的機能を担うことを意味すると予想される。また、既存の「デオデオ」や「エイデン」の店舗に関しても、将来的には「エディオン」に変更していく計画である。持株会社としてスタートしたエディオンであるが、商品部の統合、情報システムの統合、さらには店舗オペレーションの統一化や「エディオン」ブランドでの出店など、より本質的な経営統合、実質的な合併へと進行していると考えられる。

そして、この統合された商品部の所在地については、廿日市市(広島)、名古屋市、大阪、東京など様々な検討がなされた。廿日市市と名古屋市は、現在のデオデオまたはエイデンの商品部所在地に統合するということで候補となった。大阪については、両社の中間であり、商品政策に反映させるという点で店舗展開地域から

なるべく離れないようにするという点では大阪が選択される可能性もあった。一方、東京に家電メーカーの本社や営業拠点が集中しているということがエディオンの立地要因になったことを考えると、もちろん東京も検討された。結果的に、新商品部の所在地として選択されたのは名古屋市であり、前述のとおり 2003 年秋には商品部統合に先行してエディオンも移転することになった。結果、2004 年春の本部機能再編により、エディオンとエイデン本部が名古屋市に、デオデオ本部が廿日市市という体制となる予定である。

4) 本部再編の地域経済への影響

さて、このように様々な面での統合が進み、さらに機能移転がおこなわれると様々な方面に影響を与えられられる。

第 1 に、地域販売会社(地域販社)やメーカーの販売会社(販社)支店との関連がますます少なくなる。かつて家電量販チェーンに対するメーカーの窓口は地域販社であったが、次第に地域販社は統合され、全国を 1 社で対応する販社の支店が取引先となっていることが多い。前掲第 7 表は、デオデオとエイデンのそれぞれについて主要メーカーの商談窓口、商品仕入先、代金支払先を示している。通常メーカー商品に関しては、現在でも多くのメーカーとの取引において、デオデオの場合は広島市、エイデンの場合は名古屋市に立地するメーカー販社支店(地域販社を含む)が商談窓口となっている。しかし、一部のメーカーについては、既に直接メーカー事業部と商談をおこなっているところもある。その場合は東京や大阪にある事業部から廿日市市または名古屋市に毎週の出張で対応している。しかし、直接メーカー事業部と商談をおこなうところもあるが、販社支店や地域販社とのつながりも依然として強いものがあつた。例えば、メーカー事業部と商談をおこなう

場合でも商品仕入や決済は販社を通していたり、イベントやキャンペーンの際の人的応援などでつながりがあったりする。しかし、2004年4月の商品部統合後はエディオンが商品調達機能を担うことになる。したがって、少なくともその段階では広島市に立地する販社支店や地域販社の存在意義や機能・テリトリーなどに関して再検討のきっかけになる可能性がある。

加えて、前述のようにオリジナル商品に関しては、既に共同開発や商談を、販社支店や地域販社のレベルではなく、直接メーカー事業部とおこなうようになっている。エディオンではオリジナル商品の割合をさらに高めていく方針であり、これは事業部との関係が強くなることを意味しており、相対的に通常メーカー商品の比率は低下することになる。そして、これは業務提携各社の本部にもある程度共通することであろう。

第2に、デオデオもエイデンもそれぞれ広島、名古屋を地盤として成長してきた有力チェーンであるが、商品仕入に限らず、企業運営にあたって多数の地元企業との関わりを持ちながら成長してきた。デオデオの場合、保険、車両リース、引越、運送、建設、建物設備、印刷、リネンサプライなど様々な分野で継続的な取引をおこなってきた企業が約90社ある。これらの取引先のうち、一部は大企業の広島支店や中国支社等であるが、ほとんどは広島市内の中小企業である。エディオン設立後は、間接材の購入や店舗副資材などについて入札制度が導入されたり、エディオンをはじめ上新電機等の業務提携企業を含めたグループとして優遇を受けられるケースも出てきたりしている。このことはエディオンにとってスケールメリットが得られる一方、旧来からの地元企業にとっては大幅な取引削減となる可能性がある。

Ⅳ おわりに

これまで一般に、企業本社は企業成長にともなって市場拡大や資金調達のために、より大都市へ、最終的には東京へ移転していくと考えられてきた。あるいは同一都市内部での移転の際には、従業員増加によりこれまでのオフィスが手狭になり、より広いスペースを求めている移転が多かった。大都市都心部から郊外へと移転する場合も情報処理部門や定型処理をおこなうサテライトオフィスのものが多かった。しかし、小売業本部の場合は、メーカーや卸売業者などの納入業者が小売業本部を訪問して商談をおこなうという従来からの商慣行や、本部従業員の行動パターンからは本部機能の大都市都心部への立地必然性は必ずしも大きくはない（伊藤1997）。そのことが、スーパー本部が必ずしも店舗展開地域の最大都市に立地するとは限らない（森川 1993）理由の1つであると考えられ、大都市都心部に立地している場合にも、コスト削減を優先する場合には郊外への移転を進めることが可能となっている。さらにユニーの事例ではグループ企業本社も移転集約を進めたことは、その有効性を示すものと考えられる。

一方で、そうした性格を持つ小売業本部でありながら、経営統合した事例を見ると、いずれの場合も従来の店舗展開地域に固執せず持株会社の所在地として東京が選択されている。有力リージョナルチェーンが、より上位のナショナルチェーンに対抗していく場合には戦略的な提携をおこなう必要があり、全国スケールでグループ化を進める場合には、提携企業や取引先とのより密接な連携のための利便性という実質的な目的と、象徴的意味の両方の理由により東京が選択されていると考えられる。この場合、持株会社化は、単なる業務提携ではなく経営統合まで進んだことに特徴がある。一方で、合併ではなく事業会社の本社は地方大都市圏に残る

ことが特徴でもある。そしてどのレベルまで経営統合を進めるかによって都市や地域経済に対する影響が異なってくる。

本研究の事例の場合、コンビニチェーンでは、「サークルK」と「サンクス」という2つの店舗ブランドをそれぞれ強化していく方向を選択したことや、店舗展開地域が一部重複していること、そして様々なコンビニ業界の特性から、それぞれの本部が強い独自性を維持することとなった。そのため本部人員も削減されていない。また、地方大都市圏所在の取引関係がある企業にとっても急激な取引減少にはつながらない。一方、家電量販チェーンの場合は、経営統合のメリットを発揮するためにはオリジナル商品の開発や商談の一本化が効果的であること、商談相手が全国展開するメーカーの事業部や販社であること、「デオデオ」と「エイデン」に対して別々のオリジナル商品が必要ないことなどから、重複業務の一元化を積極的に進め、実質的には合併に等しい効果をあげていこうとしている。この場合、地方大都市圏は、持株会社化による経営統合の場合でも、実質的に地元有力企業の本社を失うということになる。

ただし、エディオンの事例では、経営統合時に東京に設立された持株会社が、約1年半後に名古屋市に移転することになった。C&Sの場合は、2つの店舗ブランドを強化していくという方向にあるが、より厳密に統合効果を追求していくという方針に変化し、C&Sグループにとどまらずユニーグループ全体での連携を重視することがあるならば、親会社であるユニーのグループ企業が集中する愛知県への集約という

ことも可能性としてはありうるであろう⁽⁸⁾。しかし、一方で、家電量販チェーンの場合でも、コンビニチェーンの場合でも、本研究で示したようなリージョナルチェーンの経営統合による持株会社の立地要因をあくまで重視するならば、東京が最適立地点であると考えられる。

企業は自社の生き残りのために、社内組織や企業間関係を再編し、必要に応じて事業所立地を変化させる。それが単にコスト削減やスケールメリットを追い続けるだけならば、都市にとっては従来維持してきた都市機能の一部喪失につながることもある。それと同時に小売チェーンは画一化された大量販売のみでは生き残りもさらなる成長も望めないはずである。エディオンは地域密着型企業の連合体を目指しているが、企業としてはコスト削減やスケールメリットを追求しながら、それぞれの商圏特性に合わせた対応ができる体制やシステムをいかに構築するかが課題となる。一方、都市の視点からみた場合、今後もコスト削減を目的としたオフィスの統廃合や移転が続くとみられ、経営統合による持株会社化も引き続き進む状況において、経済的中枢管理機能の維持を目的とした政策も必要と考えられる。

文献

- 有留順子・石川義孝 2003. 東京大都市圏におけるネットワークと分散型オフィスの立地. 地理学評論 76-1: 44-55.
- 伊藤健司 1997. 合理化にともなう事務所機能の空間的再編—大規模小売業者ユニーの事例—. 人文地理 49: 121-141.
- 小川剛志・石川允 1991. 東京圏における新都心の業

(8) C&S では、2つの店舗ブランド政策を維持しながら、経営統合当初の想定よりも短期間に、より一層の統合や集中化を進めるため2003年3月統合化推進委員会を設置した。2005年2月までに第一段階の統合を進めるために、物流、商品仕入、商品開発、原材料等の調達、システム運用などの各部門において統合計画の策定が予定されている(C&S『2003年2月期中間事業報告書』)。ただし、現段階ではどのレベルまで統合化を進めるかは示されていない。また、あくまでC&Sとしての組織や業務の統合・集中化であり、特にユニーグループ全体としての連携は想定されていないとみられる。

- 務集積に関する実証的研究. 日本都市計画学会学術研究論文集 26: 685-690.
- 小川剛志・石川允 1992. 幕張新都心における業務機能の移転集結に関する実証的研究. 日本都市計画学会学術研究論文集 27: 139-144.
- 川端基夫 1990. 卸売業の情報化と立地. 経済地理学年報 36-2: 1-21.
- 川端基夫 1995. 消費財卸売業における情報ネットワーク化と立地変容. 地理学評論 68A-5: 303-321.
- 古賀慎二 1992. 高松市都心部におけるオフィスの立地. 人文地理, 44-6: 21-46.
- 佐藤英人 2001. 東京大都市圏におけるオフィス立地の郊外化メカニズム—大宮ソニックシティを事例として—. 人文地理 53-4: 47-62.
- 田中康一 1995. 企業の成長と本社機能立地—雪印乳業の本社移転の事例より—. 人文地理 47: 417-438.
- 田中康一 1996. 経営環境の変化と本社機能立地—(株)神戸製鋼所の事例より—. 九州大学経済学研究 63-3: 45-72.
- 田中康一 1999. 本社機能の定義に関する一考察—本社機能立地分析を行うにあたって—. 高知論叢(社会科学) 66・66 合併号: 35-64.
- 田中康一 2000. 企業本社の立地メカニズムに関する一考察—理論的分析—. 高知論叢(社会科学) 69: 1-48.
- 田中康一 2001 a. 企業本社機能立地と都市機能との関係に関する一考察—わが国製造業大企業 100 社に関する実証的分析より(1)—. 高知論叢(社会科学) 71: 1-29.
- 田中康一 2001 b. 企業本社機能立地と都市機能との関係に関する一考察—わが国製造業大企業 100 社に関する実証的分析より(2)—. 高知論叢(社会科学) 72: 1-31.
- 田中康一 2002. 企業本社機能立地と都市機能との関

- 係に関する一考察—わが国製造業大企業 100 社に関する実証的分析より(3)—. 高知論叢(社会科学) 73: 17-45.
- 箸本健二・荒井良雄 2001. 営業活動の情報化と拠点機能の変容—消費財メーカーを事例として—. 地理科学 56-1: 1-20.
- 藤田直晴 1987. 本邦主要企業本社の立地展開. 経済地理学年報 33: 45-56.
- 益森芳成 1984. 都心部におけるオフィスビルの形成とテナントの特性. 人文地理 36-6: 527-546.
- 山崎健 2001. 『大都市地域のオフィス立地』大明堂.
- 森川洋 1993. 都市システムとの関連からみた大型小売店の立地展開. 経済地理学年報 39: 117-135.

付記

本稿の作成にあたり、ユニー株式会社営業本部・人事部・総務部、株式会社シーアンドエス総合企画室、株式会社エディオン経営企画部、株式会社デオデオ社長室の皆様大変お世話になりました。心より感謝しお礼申し上げます。なお、本稿は2003年5月時点までの聞き取り調査や資料に基づいて作成しています。本稿の骨子は、アメリカ地理学者協会(AAG)第98回年度大会(2002年3月20日, ロサンゼルス), および日本地理学会2002年度春季学術大会シンポジウム「21世紀の流通と都市空間」(2002年3月31日, 日本大学)において発表しました。日本地理学会流通地理研究グループの皆様には、研究会を通じて様々な助言をいただきました。また本研究をおこなうにあたり平成13・14年度文部科学省科学研究費補助金「オフィス集約化が地域経済・都市構造に与える影響に関する地理学的研究」(若手研究(B), 研究代表者: 伊藤健司, 課題番号: 13780064)および平成14年度名城大学総合研究所特別推進研究費(研究代表者: 伊藤健司)を使用しました。分布図の作成にあたっては谷謙二氏(埼玉大学)による主題図作成ソフト「MANDARA」を使用しました。