



Pachinko Chain Store Association

第42回PCSA公開経営勉強会 発言録

<スケジュール>

開会挨拶 午後3時

第一部 午後3時～午後4時

『チェーンストアにおける株式上場の是と非』

講師：結城 義晴 様 株式会社商人舎 代表取締役社長

第二部 午後4時～午後4時40分

『三店（3点）方式の適法性とそのための条件について』

講師：弁護士 三堀 清 様 三堀法律事務所 所長

第三部 午後5時～午後6時

『株式公開は企業進化の重要ステップ』

講師：諸江 幸祐 様 株式会社YUMEキャピタル 代表

（ゴールドマンサックス証券 元マネージングディレクター 元東京支店投資調査部長）

閉会挨拶 午後6時

開催日：平成24年11月16日（金）

時間：15時～18時

会場：THE GRANDHALL 品川



Pachinko Chain Store Association

第一部

『チェーンストアにおける株式上場の是と非』

講師：結城 義晴 様

株式会社商人舎 代表取締役社長
PCSA 経営アドバイザー

<プロフィール>

株式会社商人舎 代表取締役社長
立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 教授
一般社団法人パチンコ・チェーンストア協会 経営分野アドバイザー
一般社団法人パチンコ・トラスティ・ボード 有識者懇談会委員ほか

<略歴>

昭和 27 年 福岡生まれ
昭和 52 年 株式会社商業界 入社 月刊『販売革新』『食品商業』編集長などを歴任
平成 15 年 代表取締役社長就任
平成 20 年 2 月 1 日 株式会社商人舎設立 代表取締役社長に就任(現任)

<著 書>

最新著書 「1 秒でわかる！小売業界ハンドブック」(東洋経済新社刊)
近著 「店長のためのやさしい《ドラッカー講座》」(イースト・プレス刊)
「小売業界大研究」(産学社刊)
「お客様のために いちばん大切なこと」(中経出版刊)
自ら商人の魂をもったジャーナリストを標榜し、論述を展開中

結城義晴の Blog [毎日更新宣言] <http://www.shoninsha.co.jp/> は 2007 年 8 月から連続更新中。

ご紹介を頂きました商人舎の結城義晴でございます。PCSAの勉強会には何度か登壇させていただきまして、またお招き頂いております。今回は三部作になっております。その頭のお話でありませけれども、ダイナムジャパンホールディングスが香港に上場するその時に鍵になった三店方式のお話はその後、三堀先生が更に株式上場に関する問題に関しては専門家の諸江先生が第三部でお話をされる、こういう段取りになっておりまして、私は最初のきっかけ作り、前座というような気持ちでこの壇上に上がりました。

ダイナムジャパンホールディングスが株式を香港に上場するという、これはまさしく快挙、偉業でありますけれどもそのことの重要な意味、それからその事がもたらす大きな影響、それを日米の小売業界、まあチェーンストア業界が先行しておりますので例を取りましてその意味を考えてみたいと思っております。チェーンストアにおける株式上場の是と非。是ばかりではないんだという事が最初に皆さんにご指摘することになると思いますけれども非もあるという事です。

最初にいつものことですが、ピータードラッカーの真髓。昨日まで私は湯河原で商人舎のミドルマネジメント研修会というのをやっておりました。毎回のことなんですけれども、上田惇生先生、日本におけるドラッカーの分身といわれますけれども、上田惇生先生に来ていただいてご講義いただきました。上田先生は実は肺がんに罹られてそれから復帰されておましてそんなに色々な所で講演をしていたことはできません。それでも私ども商人舎のミドルマネジメントの研修会ということでご出講いただきましたけれどもその上田先生がピータードラッカーの考えていることを一言で述べると、様々あるんですけれども最近はこの事を言っております。「理想を求めて手持ちの道具でケースバイケース、一步一步」。

理想を求めなくてはならない。けれどもその理想を求めるからといって、高い理想に向かって出来もしないことをビジョンとしてミッションとして掲げても駄目なんだ。手持ちの道具、手持ちの道具というのは自分の会社、その人員、それからその会社の社会的な信用。その他全ての手持ちの道具で、ケースバイケース。

ケースバイケースというのはA社の場合とB社の場合とC社の場合とこれは異なるという事です。ルーレット・チャンドラー・ジュニアという人が、組織は戦略に従う、と言ってますけれども、その企業の特有の戦略に従って組織が出来あがる訳で、これまたケースバイケースという。こういういい表し方に沿っているモノだと私は思います。そして一步一步。

ダイナムジャパンホールディングスの株式上場を「理想を求めて手持ちの道具でケースバイケース、一步一步」この1年間はスゴイ急速な仕事を高速で成し遂げましたけれども、それがベースにあるんだと。したがってこれから株式の上場を目指すとするパチンコホールの企業にとっても「理想を求めて手持ちの道具でケースバイケース、一步一步」。ケースバイケースでありますから場合によっては、株式上場できない場合もあります。それはケースバイケース。その場合はしない方がよろしいということになるんですけれども、一步一步。ここから話を進めたいと思います。

最初にアメリカのチェーンストアの上場企業についてお話を致します。このウォルマート、現在の年商が4千5百億ドル。100円換算しますと45兆円。アメリカ国内で3千百億ドル、31兆円ですね。4千店舗を超える店を持っているウォルマートが上場したのは何時なのか。サム・ウォルトンという創業者が会社を作ったのは1945年の事でありまして。昭和20年。ウォルトンズファイブ&ダイムストアというそういう名前前で開業しました。1951年、今度はベン・フランクリンの店、ベンドンビューをオープンするんですね。そして1962年、ディスカウントストアのウォルマート第1号店というのをオープンさせます。このウォルマートというのは業態の転換を図ったんですね。ウォルマートはこの1962年に端を発する業態で成長して参ります。そして62年にウォルマートの新しいこれはいけるぞという業態を作り上げて8年後に10月1日に店頭株で株式の公開をします。更にその2年後今度はニューヨーク証券取引所に株式の上場をする。これぞというフォーマットを見つけ確立したら急速に出店をして、そして次々に上場を果たす。ウォルマートというこれは行けるというフォーマットができあがったら10年後には、ニューヨーク証券取引所に株式を上場してしまいます。

一方でサム・ウォルトンという方は上場した時にも、社員持ち株制度という制度を導入して社員のモチベーションが決して下がらないような仕組みを導入します。とはいいいましても現在アメリカ国内で140万人のアソシエーツがいて、日本の西友はわずか、世界のアソシエーツ従業員の数に220万人その全ての人達が株式を持つことは出来ませんからその意味で、株式を社員に持って頂くという形はある一定程度の成長の所までで止まってしまっているという事も事実であります。そして1982年、50

0店を突破するという10年後にこういうスピードをもたらすわけですね、株式の上場が。

もう一つだけ。私の大好きなホールフーズマーケットという会社、この会社は1980年にオースチンという所、テキサス州の州都ですね。ここに誕生しております。小さな会社でありました。現在1980年にスタートして全米及びカナダ、イギリスに311店舗を持ってとうとう今年の決算で101億ドルとなりました。101億ドルというのは1兆1千億円ですね。1ドル100円で換算しますと。ま、80円で換算しますと8千億円ということになるんですが、非常に短期間で成長する。その短期間の成長の理由はですね、最初は各地のナショナル・スーパーマーケットを吸収する。それから1992年、上場するんですね。1992年に株式をナスダックに上場します。92年には上場の資金調達力を活かして、同年ブレンド&サーカス吸収。93年にはミセスグーチスという会社。これはカリフォルニアにある自然食品の店として大変に評判がよろしかった。日本からも多くの人が視察にいった会社ですけれどもそれを上場後買収吸収。1995年にはサンフランシスコのブレッドオブライフを吸収。フロリダのユニコーンビレッジ、イリノイのオークストリートマーケットを吸収。それから96年イーストコーストのフレッシュフィエスマーケットを吸収。このように次々と吸収していくんですね。

これはホールフーズマーケットという会社が、1992年のナスダックの上場ですけれども、株式を上場して資金調達をしたから吸収が出来たという話ではないんですね。元々1970年代に自然食や有機食品のお店というのが、全米に沢山出来上がりました。沢山できあがってそれはある種の同士のつながりとして連絡を取り合っていたんですね。このパチンコホールの世界でいうとパチンコホールはもう既に多くのお店が存在します。4千社の会社がある。その中にですね、このホールフーズに置き換えますと、自然食のお店をスーパーマーケット方式でやるという意味合いにおいて全国に同士の仲間がいたんですね。ホールフーズマーケットがいち早く株式を公開し、資金調達をし、社会的な信用を得ることでその同士の企業群が参集してきたというのが私の見方です。アメリカのドライな企業買収と違って多くの自然食品スーパーマーケットが既に存在していて、そのそれらの企業がホールフーズマーケットという大きな本流に支流が流れ込むという形でホールフーズマーケットが成長していくんですね。そして2007年には、とうとう当時の第2位のワイルドオーツという12億ドル、110店舗のオーガニックのスーパーマーケットと統合しまして全米オーガニック市場のクリティカルマスに到達する。こういう結果になっております。

私はですね、ホールフーズという会社の株式の公開がありオーガニックのスーパーマーケットの同士達がこの指止まれで参集することにひとつの大きなきっかけを得た。それが現在ホールフーズマーケットという会社で一兆円を超える会社でウォルマートがどんなに大きな力でここに迫ろうともそのウォルマートの勢力のオーガニックに参入にも、びくともしない体制を築いたとこの様に認識しております。

スクリーンはアメリカのウォルマートやホールフーズマーケットが属しております食品小売業の上場、非上場、これを表にしたものでありまして、アメリカで一番大きな食品小売業はウォルマート、この会社は米国内でさっきも出ましたように3160億ドルで上場しております。2番目に大きな会社はクローガーという会社で、ここも8兆5千億で上場しております。3番目にターゲット、この会社も非食品のディスカウントストアという業態を展開してましたけれど、ウォルマートと同じ業態を展開してますけれども、ここも684億ドルで上場しております。そして4番目にセイフウェイというこれも食品スーパーマーケットで上場しております。

このあたりで言うと、クローガーという会社も各地のローカルスーパーマーケットをどんどん買収して、そしてそのクローガーの参加に入れて、各地のスーパーマーケット企業のマネジメントとバナーと言いますけれども店舗のブランドですね。店舗の呼び方、イメージ。これらはそれらの企業におまかせするという形でのナショナルチェーンを形成し、セイフウェイも同じ方向でいっております。かつてエクセレントカンパニーといわれたルマンソンという会社は、買収した会社を次々にアルバーソンというバナーに変えて、集中管理型のチェーンストアを作ろうとしたんですね。見事に失敗しました。3分割されてどんどん衰退し消滅への道を歩んでいるということになります。そしてこの表で5番目にスーパーバリューという会社がありますけれども、ここは食品の卸売業であります。

この上位の5社が上場しておりますけれども、なんとパブリックスという会社。これはフロリダを中心にするスーパーマーケット企業で、1千198店舗ありまして、売上高が2百69億ドル。100円で換算すると2兆6000億円。この会社が非上場なんですね。エンプロイオールドと言いますけれども社員持ち株制度をベースにして非上場企業。それから18番目と19番目にありますけれどもパブリックスにも次ぐ会社、これはアフォールドとベルエースという会社ですけれども、これらはオランダ資

本、ベルギー資本、外資なんですね。そしてその次にローカルチェーンのHEBというのはテキサス州にありますけれどもこれローカルチェーンで308店舗ですが1兆6千億、非上場企業です。

それからメイジャー、これもまた非上場企業。それから29番目にウェイフェンと書いてありますけれどもショップアンドドライブといってニューヨーク近辺にある、この会社はコオペレーションの非上場企業、即ちボランタリー・チェーンのような会社ですね。37番目のホールフーズマーケットは非常にユニークな形で上場を果たしている。けれどもこのホールフーズマーケットも今申し上げましたように自然食品のお店、有機食品を主に扱うスーパーマーケットが統合してひとつの本流に流れ込むような形で大チェーンになってきている。そして上場しているなんていうことですね。アルフィーとトレーダージョーというのは、これはドイツの資本、外資ですね。

こうやって上位を見ていきますとももちろん上位の5社くらいの何兆円もする会社は上場しておりますけれども、ファブリックスという会社は2兆6000億で非上場。それから後は、つまりローカルチェーンはアフォールドというオランダの会社やデレーズというベルギーの会社を買収されてその傘下に入ったという事になるんですね。HEB、メイジャーそれらは非上場。その後これ100位まであげてありますけれども、非上場企業ばかりですね。ハイリー、それからウィンデキシーというのはかつてのナショナルチェーンでありましたけれども、ピロの傘下に入って上場はしておりません。A&Bは2010年上場廃止しております。これはアメリカで1850年代に誕生したブロッサムチェーンで1960年には1万5千店の大チェーンになった会社ですね。そこもスーパーマーケットの時代になってそれに乗り遅れてとうとう2010年に上場廃止。ジャイアントイーグル上場廃止。非上場。それから東海岸のウェグマンツ、これも非上場。セიმマートも非上場。ウィンコフーズというのは、これは80店舗ほどのカリフォルニアの会社ですが、規模は小さいけれどもウォルマートよりも安く売って利益が出るという、規模が小さくてウォルマートよりも安く売って利益を出せるという奇跡的な経営をしておりますがここも非上場。エンプロイオールドですね。社員持ち株制度を持っておりましてね。この様にアメリカの企業は意外にも非上場企業が多くて上場しない企業は上場した企業に本流のように、そこに支流が流れ込むように本流に参加するという形で大きなチェーンができあがっているという事になります。

日本の小売業の上場企業。もちろん日本の小売業、イオン、セブン&アイ、ヤマダ電機、三越伊勢丹ホールディングス、ユニー、ジェイフロント、ダイエー、高島屋、ファーストリテイリング、エディオン、ケーズ、もう全て上場企業ばかりですね。ヨドバシカメラが非上場であります。後ビックカメラ、ドンキホーテまで、までというのも変な言い方ですが、ドンキホーテの店頭に行くことですね、この会社在庫をきちんと把握することがあるのだろうかといつも思いますけれども、その会社も上場しております。

イズミ、エイチ・ツー・オーリテイリング、ライフコーポレーション、その他平和堂など上場企業だらけですね。非上場企業は、カインズというこれは北関東のベイシアがやっておりますホームセンター、ベイシア、このカインズ、ベイシアが非上場企業。それから万代という、これは大阪を主体にしているスーパーマーケット企業が非上場。それから56番目にオーケーというこれは首都圏のスーパーマーケット。こうやってみるとですね、非上場のカインズ、ベイシア、万代、オーケー。サミットという会社は上場と書いてありますけれどもこれは住友商事の100%子会社で非上場になります。非上場企業の方が強いんですね。日本の食品スーパーマーケットを見ると。それからカスミ、いなげや、東急ストアなど1千億円以上売り上げる食品スーパーマーケットをこう全部上げてみましたがけれども、三和という埼玉にある会社が非上場。神戸物産、後、サンエイ、タイヨー、サンエイというのが沖縄の会社、タイヨーが鹿児島会社。ベルク、関西スーパーマーケット、エコス、ヤマナカ、ヤマザワ、このベルクというのは既にイオンの傘下に入っています。イオンが10%株を持っています。カスミという会社も完全子会社で連結対象にはなりませんけれども、イオンの傘下に入っています。

こうやってみると1千億を超えているけれどもヤマザワ、ヤマナカ、関西スーパーといった会社。私もこの経営者達とは大変親しくしているのですが、非常に厳しい経営状況にあるということですね。日本のスーパーマーケット、チェーンストア、上場企業がアメリカに比べて多すぎる、ということになるんです。即ちこれはチェーンストアが株式公開すれば全てがうまくいくかという事に対するひとつの反証ですね。株式公開してもうまくいかない、という事も言えるんですね。

これ今の日本のスーパーマーケット全部を表してきたんですけれども。最近スーパーマーケットでチェーンストアの中で盛んに行われているのが純粹持ち株会社制度をもって、同士の合併をするというア

クションですね。北海道に本拠を置きますけれどもアークスという会社。この会社は第1位ライフコーポレーション、食品スーパーマーケットの業態の中で第1位、第2位にアークスという所に入ってきました。バロン、ヨークベニマル、マルエツ、ベイシアとこう並ぶんですね。ちなみにライフコーポレーション、第1位の会社ですけれども三菱商事が筆頭株主でありまして三菱商事の傘下に入っていると見てもいいでしょう。

アークスというのは自主独立の会社ではありますがけれども、この後申し上げますけれども、アークスという純粋持ち株会社のもとに、八ヶ岳連峰経営という形で北海道の企業が統合してきました。この人ですね。経常利益、業界トップ、ラルズというベースにある会社。これは札幌中心にしておりますけれども、ユニバースという青森岩手の優れた会社ですね。元々ユニバースも上場しておりましたけれども上場を廃止しましてこのアークスに参加しました。そして、ジョイスという岩手県の会社もこのアークスに参加することによってユニバースとジョイス、この2社で岩手県の占拠率を飛躍的に上げる。即ち東北の北側と北海道の占拠率を上げるというそういう方向を示しているんですね。これは日本でも多くの所で行われることになるだろうと思います。

アークスが他の企業に合併しようよと持ちかけをする時に、あなたの会社はあなたのマネジメントであなたの看板で経営をして下さいという言い方をします。実際にその様にしております。という事は逆に言うとチェーンストアとしてのきちっとした標準化からは一歩後退をするんですけれども、それでもそのことによって全体の社会的な地位を上げる。もう北海道や東北ではアークスがダントツの会社だというこういう評価があつて社会的にも信頼が高まるというそういう傾向になるんですね。

そしてこの傾向はアメリカの先ほどいいましたけれどもホールフーズマーケットという全米を展開するオーガニックの会社もそうでありまして、残ったナショナルチェーンのクローガー、セイフウェイこの2社も同じような傾向を示していると言えます。

一方で、これはインディペンデントカンパニーの優秀性という概念を昨年からコーネル大学のウィリアム・ドレイクという教授が言い始めました。コーネル大学は、小売流通業、食品産業及びホテル関係、農業などに強いアイビーリーグを代表する大学ではありますがけれどもインディペンデントカンパニー、意味は非上場のファミリーフォーマットです。

そしてこのインディペンデントカンパニーの5つの優位性をこのウィリアム・ドレイクが言ってるんですね。インディペンデントな会社には適合性がある。それから敏捷性がある。明確なバリュー提案がある。最適なフォーマットを選択しやすい。そしてそれぞれにリーダーシップを発揮しやすい。この様な表現をしております。5つの優位性ですね。

私もこの件に関しては大賛成です。アメリカでもそうですし日本も徐々にそうになってきましたけれども、四半期決算というのを盛んにマスコミが報道します。それは会社も上場企業を中心に四半期決算を積極的にアピールするんですね。そのことによって、株価が維持されていけばそして向上していれば株価が上がって会社の価値が上がる。資産も増える。とこういうことになるんですけれども、逆にウィリアム・ドレイクも指摘しておりますように上場して四半期毎に決算をすると経営者がどうしても単短サイクルの短いサイクルの経営をせざるを得なくなる。そのことによって逆にインディペンデントカンパニーはロングレンジのビジョン掲げて、店頭はもうウィークリーのマネージメントで変革していくというメリットがある。この様に言っているんですね。

私はこのインディペンデントカンパニーの優位性ということもチェーンストアが大きくなればなるほど、進めば進むほどこのことの重要性もまた認識されなければならないんだろうと考えています。チェーンストアの本質と株式上場という本論に入りますけれども、アメリカで、先ほどちょっと見て頂きました、上位の上場、非上場を考えておりますけれども、業態毎にですねここにはちょっと載っておりませんが、業態毎に上位の会社は2社に収斂されていくんですね。

例えばここに載っているスーパーマーケットという業態に関しては、クローガーとセイフウェイの2社に段々収斂されていきます。ナショナルチェーンは。そしてナショナルチェーンではない会社は、ファブリックス14番目ですね、これリージョナルチェーン。そして国産の企業としてはHEB、これはローカルチェーンになってますけれども。上場企業という概念だけではなく、業態毎に2社ずつ上位が占められていて、そして他の会社がどんどん落ちていくという現象が見られるんですね。ウォルマートがやっていますディスカウントストアやスーパーセンターという商売に関しても、ウォルマートが1位でターゲットが2位。ずーっと下がってKマート、これは今セイワクホールディングスにありますけれども、上位の2社になってきている。

私はこれを複占と言っておりますけれどもこういう傾向がホームセンターにもドラッグストアにも大きく見られる内容であります。このことを申し上げておかなければならないと思います。ホームセンターではホームデポとロールス、それからドラッグストアではウォールグリーンとCVSファーマシー、こういう2社になってきている。こういう現象が明らかに見えるということですね。私はこういう現象を例えばアメリカのホームセンターのようなハードウェアの商売。そういうメーカーが製造するという商売の世界では上位に寡占化され、更に2社になりやすいと観察しております。アメリカの家電の会社に関しては、1番はベストバイという会社でありますけれども、ベストバイ、サーキットシティ、レディオシャックという3社がアメリカのチェーンストア100位の中に入っていましたけれどもとうとうサーキットシティが潰れてしまいました。

そしてレディオシャックという小型の小物家電の店で、ベストバイとは全然違う商売なんですね。ではアメリカで家電で一番売っているのはどこかと言うと、先ほど出てきましたウォルマートであり、即ち上位の会社が2社か3社になってくる。取り分けてそういうハードウェア、私は工業型製品と言っておりますけどコモデティを中心に工業型製品を主に扱う商う商売では、上位に寡占が見られる。さらにそれが寡占というのは数社によるその市場を占拠するということですが、複占になってきているということです。重要な話として、チェーンストア方式の定義というところにもう一回戻ってお話をしなければなりませんけれども、チェーンストア方式が誕生するその時に最初は単一店舗の業者として発足した。単一店舗の業者でいることに満足しなかった。そして3番目に単一店舗経営の限界を払拭することにより売上高の増進を図り得た。というこういった所からチェーンストアが誕生してくるんです。

4番目にゴドフリー・レブハーという人がですねチェーンストアについて観察し分析し述懐している。ささやかな資本で発足し初期の店舗増設の資金を全部利益金から捻出したというところからスタートします。そしてチェーンストア方式の定義ですね。小売業やフードサービス業、サービス業など、有店舗販売。パチンコホールも有店舗販売でありましてサービス業の中に入ります。多数の店舗を展開する方式。シンプルな定義なんですね。そしてキャッシュ&キャリア方式。これが3番目に、初期のチェーンストアにおいては必須であるという風にゴドフリー・レブハーが定義しております。それから、セルフサービス方式。これ小売業におけるセルフサービス方式というシステムの重要性ですね。それから5番目にチェーンストア方式の重要性は薄利多売なんだ。一品一品の売り上げ。ひとつのサービス毎の利益というのは小さくとも全体でチェーンになりますので利益を獲得していくというやり方なんだと。6番目に小売業者であると同時に卸売り業者であるという定義をこのレブハーはいたしました。そして7番目がとても重要な事でもありますけれども、資本回転方式。総資本の回転を早くすることによって商品販売の利益を増大させる。この中で私は1番目と2番目は絶対の条件である。そしてキャッシュ&キャリアやセルフサービス方式などは二次的条件として、5番目の薄利多売方式と資本回転方式、このふたつが効率的にチェーンストア方式の重要性であるという風に思います。

そして株式を公開し資金調達をするという、そういう方法を手に入れる。そういうチェーンストアがこの4つの1番目と2番目それから薄利多売方式と資本回転方式を維持するというのが非常に重要なんだということを申し上げたいと思うんですよね。これは直接は関係してませんがシアーズローバックの中興の祖といわれますローゼンワールドが心情を開けています。

仕入れ原価を下げることによって販売価格を下げる。仕入れ原価を下げるには大量仕入れと現金仕入れをもってする事。しかし品質は落とすはならない。3番目に販売経費を下げる。販売価格を下げる。5番目に一つ一つの品目に関する利益は少なく、しかも販売品目の増大により相対の利益を増大させると。先ほど出て参りました。それから1910年代から20年代に関して。最後には1930年代には決着をするんですけれどもチェーンストア排斥運動というのがアメリカで起こります。1930年までのチェーンストア排斥運動をクリアしてその後、アメリカのチェーンストアはすくすくと成長していくんですけれども、JCペニーの2代目のCEOであったRC・サムズが買い物街の開放というこの論拠でもってチェーンストア排斥運動に対して反対を掲げるんですね。

どの世界にもですね、突出した企業だとか突出したシステムとか、イノベーションを起こした産業には一般社会から排斥運動が起こります。それをはねのける論拠として、この買い物街の開放というRC・サムズ概念、19の概念がありますね。チェーンストアは生活水準を向上させる。チェーンストアは小さな街々の事業並びに購買欲を旺盛にする。など、サムズは書いています。

チェーンストアの株式の所有は広く分散されている。これは株式を公開することによってその所有が

広く分散されるということにつながっています。チェーンストアの賃金給与は割高で単独店よりも割高である。即ち地域の賃金水準を引き上げていくということに貢献する。8番目、チェーンストアは社員が定着する。このチェーンストアという方式を取るとこういうメリットが出てくるぞと言うんですね。様々な事が書いてあって、19番目、チェーンストアは消費者に対する機会均等をもたらす。14番目のチェーンストア災害救助の要請に応じる。こういったことも一つ一つチェーンストアのメリットとして主張いたしましてそれが評価され、チェーンストア排斥運動に終止符が打たれるということになります。そして終止符が打たれた段階でアメリカの企業群が次々にチェーンストアは上場していくということになります。

これはそのレブハーが分析しましたチェーンストアの任務三つであります。チェーンストア第一の任務はその特別な方法によって可能となる小売業の最も効率的な形態を地域社会にあたえる。システムを地域社会に与えて、その貢献を生み出すのだと言うことですね。第二は、チェーンストアの店舗は社会的に運営においてもまたそれが所在する地域社会に寄与する。そして三番目にチェーンストアは小売業に従事する覇気のある全ての人々、即ち将来いつの日か、自分自身の店舗あるいは自分自身のチェーンストアを持つことを夢見る人々、及びこれらと並んで他の何人かの為に働くことを利益と考える人々の理想的な教育訓練の場を提供しているのである。このあたりチェーンストアの本質に関してくどくどと申し上げました。そして最後にチェーンストア成長の要因、アメリカのチェーンストアが成長した要因を4つに分析しているのですね。チェーンストア方式自体に内在する長所。このPCSAはそのチェーンストア方式というのを勉強してパチンコホールというサービス業の中で展開する。

幸いにも有店舗のサービス業でありますのでこのチェーンストア方式がすっぽり当てはまるというそういうメリットを持っていました。そして2番目にチェーンストア経営者になった人々の資質が良かったんだとレブハーはこのように分析しているんですね。そして3番目にこの人々は事後の経営を条件の変化に合わせる弾力性を持っていた。4番目に彼らの仲間の団体活動が効果的だった。とこの様にチェーンストアというものを記しております。私はこの4つとても重要な事だという風に各業界の団体に対していつもこのことをアピールしています。彼らの仲間の団体活動が効果的だったということですね。そしてこれらのチェーンストアが上場していききました。

そして上場の御利益。これはよく言われることなんですね。改めて言うまでもなく改めて、指摘するまでもなく御利益があります。社会的な側面が、それから経営的な側面、経営者に関する側面、この3つに分けることが出来ます。社会的な側面としては第一に産業としての地位の向上。どこかの企業が上場しますと産業の地位が飛躍的に上がっていきます。これは小売業でも外食産業でもその他のサービス業でも金融業でも同じようなことが起こりました。日本のチェーンストアで最初に上場したのは長崎屋という会社です。もう長崎屋という会社自体はドンキホーテに買収されてしまいました。そしてその中で優良なチェーンでありましたサンクスというコンビニエンスストアはユニーのグループに買収されサークルK・サンクスになってしまいました。けれども長崎屋は突破口を開いて、次にダイエーが上場しました。そういう上場企業の登場によって、土農工商の一番下の商がおとしめられていた小売業が産業的な地位を向上させるということに大きく貢献していたのですね。私はこれは本当に大きなことだと今でも思います。

従ってパチンコホールという業界、パチンコホールに供給される機器メーカーは遊技メーカーは上場しているにもかかわらずホールの業界からは上場企業がなかった。その上場企業、その中の一つダイナムジャパンホールディングスの上場というのは、産業としての地位の向上に何よりも大きな貢献を果たしている。そしてこれからも貢献し続けるんだと、これがあるんですね。同時にその企業そのものの信用力の向上もあります。それから2番目に経営的な側面でありますけど、これまた皆さんご承知のことです。長期安定資金が調達しやすい。人材の確保がしやすい。組織的経営管理が徹底されやすい。さらには法人税の課税の軽減化がメリットとしても上げられます。ただこれ、必ずしもそうかという、長期安定的な資金の調達という事に関しては今のままの成長を望むんだとしたら、今は日本でもデフレでありますので資金の調達、ある一定の社会的な信用、上場していなくてもそれは可能であります。

実際にダイナムジャパンホールディングスになる前のダイナムホールディングスはシンジケートローンがシッカリしておりまして、今回の上場益による資金調達よりも大きな安定的な調達が可能でありました。もちろんそういった次元の成長の更に長足の成長を計るという意味においては非常に大きな効果を発揮する。つまり次元の違うチェーンストアになる事にこの上場、株式公開というのは大きな威力を発揮するということになります。

それから人材の確保という面では無限の可能性を持っていると私は思っています。これまで規模が大きい。会社の体制がよろしい。社内の組織風土がよろしいと言ってもそれは外から見ると、さらに大学生のようなですね、こういう言い方をしては何ですけれども無知蒙昧な輩を採用する上においては、株式が公開されているという事は非常に大きな力となるでしょう。そしてそういった大学生を企業に送り込んでくれる両親だとか親族だとか。そういった人達に対してもその株式の公開というものを上場というものの計り知れないメリットはあるだろうと思います。人材の確保の面でのメリットは本当に大きい。従って多くの企業が上場に向けての足跡を一步進めてもらいたいと思うんですね。

それから組織的経営管理の徹底。法人税課税の軽減。これも大きなものですね。上場しますと社会からいつも強く監視をされます。そのことによって組織がきりっとしたものになるという事ですね。社員のプライドも高まって来て組織的経営管理が更に徹底されていくということになります。

3番目に私はこの面が非常に日本では大きいと思いますけれども経営者に関する側面であります。創業者利潤は確保されます。上場しますと。それから財産価値が増大していきます。これは企業価値が増大していく。これはまあ当然のことですけれども。日本の先ほどの1千億円以上の企業が沢山上場しておりました。その上場している裏の一番大きな根拠はこの最後の何よりも事業継承、相続対策として有効であること、なんですね。

アメリカの企業群で先ほどのファブリックさんとかHEB、2兆6千億だとか1兆8千億の会社が上場しない。アメリカでは相続税が日本のような形ではないので相続しやすいというメリットが、大きなメリットがあります。日本はそれが無いんですね。したがって株式を公開しておかないと相続しにくい。相続税をどかっと取られちゃう。ということになるんですね。これは、オーナーが高齢になればなるほど大きな問題となってきます。したがってですね今年3百年を迎えましたけれども、食品卸売業のクックンという会社はですね、そのあたり非常に上手な方法を取っているんだらうと私は思いますね。稀有な例ということになります。

でもヨドバシカメラにしろ、上場していない会社、先ほどのベイシアグループ、それから万代、オーケーなどという会社。3千億円規模になってそれが5千億円規模になって、1兆円になる頃にはこの日本における企業でありますから、事業継承と相続対策としての手を何らか打たなければならないだろう。

私は永遠にインディペンデントカンパニーたれという言い方をするのでですね。それはインディペンデントカンパニーの5つのメリットを株式公開しても忘れてはならないということを訴えているわけですけれども。いろんなそういった企業群も5千億を超え1兆円に達する頃には事業継承と相続対策として何らかのことをしなければならぬ、という事に直面してくるだろうと思います。そういう意味合いにおいて株式上場の御利益が社会的な側面、経営的な側面、経営者に関する側面と3つの側面がある。

もう一つ付け加えるとしたら従業員における側面があります。働く人達にとって株式が公開した、その会社に勤めているというところの心理的なそして社会的な側面というのはもしかしたら株式上場の最大の御利益かも知れません。そういう上場に関してパチンコホールでのIPOの意義であります。ダイナムジャパンホールディングスの香港上場これに関してはもう皆さんに改めてお話しするまでもないですけれども、大変な苦勞でありました。私もこの数年間、ダイナムジャパンホールディングスのアドバイザーという形で事業報告会に参加しておりましたのでその間の会社あげての上場までのプロセス。これは単行本になりましたので皆さんよくご存じだろうと思いますけど、時系列に体験いたしました。もちろんアドバイザーという形ですから外からそのプロセスを見ていてこういうことどうですかということでご提案をしたり質問をしたりという立場だったんですけども、これは並の会社ではできないだろうなとつくづく思います。

ダイナムジャパンホールディングスが先鞭を付けた香港上場でありますけれどもこのルートを他の企業がそのまま辿るといえるのは、本当に不可能に近い難しいことだろう。もちろんそれはやろうという人達が、一度ついたレールの上を走ってそこに雪崩れ込むように上場することも大いに可能であり、そういう大きな志を持った経営者が次々と登場して心から願うものでありますけれども、実際に脇から見ていた人間として、この間のダイナムジャパンホールディングスのアクションですね。日々イノベーション、日々改革。そのスピードたるや1ヶ月に1回そういう報告を聞いていても全く違う次元に到達している。

それから多くの資金や多くの人材を必要とする。会社そのものの役員構成もがらりと変えるというくらい大きなアクションをしなければならぬ。そういうことでもあります。それを成し遂げてきたんだと、それは強く皆さんに知ってもらいたいと思います。従ってアメリカの例を見ると、上場したホール

フーズマーケットに多くの企業が参画してくるという形、これも大きなあり方だろうと思います。日本の企業、例えばイオン。イオンというのは大阪にシロという会社がありましてそれから姫路にフタミという会社があって三重県の日市に岡田屋という会社がありました。その岡田や、フタミ、シロ、3社合併によって一躍大きな会社になって、といっても四番手くらいだったですけども、その会社がジャスコという名前で再出発したんですね。ジャスコという名前は社員から社名を募集するという形で全体の融和を図る。という形で成長していきます。その会社は2001年の段階でイオンと名前を変えて、実際に全社員の退職をするほどではないんですけども、一度2月の末日にジャスコを退職するという形式を取って、3月の1日にもう一回イオンに再入社するという形式を取って新しいよみがえりをして今のイオンになりました。そしてそのイオンが現在日本最大の小売業のチェーンストアになっておりますけれども、このイオンも各地の会社を傘下に収めて最後にイオンという持ち株会社、イオンというのは持ち株会社のことですね。純粋持ち株会社の名称をイオンといいます。総合スーパーをイオンリテイルというんですけども食品スーパーマーケットならば、北海道の札幌フードセンターというのをベースに展開します。マックスバリュー東海というスーパーマーケットは、ヤオハンをベースにしております。マックスバリュー中部は、フレックスアポレという会社を傘下に入れてそれらを社名変更する。九州、沖縄そして一番大きな中四国に関してはマックスバリュー西日本、これはウェルマートという姫路の会社をベースにしております。そういう風にして全国に上場企業を作っていたのをイオンのホールディングカンパニーにぶら下げて現在に至るわけですけども、こういう形式でチェーンストアとしての拡大を図ってくる。こういうことなんですね。

ウォルマートのように自前で店を作って、どんどん成長してきたという会社は多くのチェーンストアの中で見ると希少な存在、むしろ例外的な存在だということになります。チェーンストアというのはそれぞれ地域ごとにローカルチェーンとしてできあがっていた会社が、統合するというプロセスを経て巨大なチェーンストアとして残りそのマネジメントをいかに作っていくかという事でチェーンストアのレベルを高めていく、そういうことがチェーンストアだったんだということですね。ダイナムジャパンホールディングスの香港上場の意義の大きさ高さと同時にこれからのチェーンストアとして成長していくためとしてどの様な道を選択したらよろしいか。これは全ての経営者の皆さんに選択、判断、意志決定が委ねられるわけですけども、そういう歴史があったということをごここで強調しておこうと思います。

産業化の中の歴史的な意義。ダイナムジャパンホールディングスの香港上場に関しては、この産業化の中の上場だという大きな意義があります。どんな産業もですね、片肺飛行という、例えば製造業が牛耳っているというそういう産業ではノーマルな成長はありません。日本の小売業に関しましても製造業は最初に進化しました。更に卸売業は江戸時代から御店というと帯の御店という卸売業だったんですね。小売業はその御店から卸されて小さな生業をする小売店だった。だから小売業は潰れにくいというメリットがあるんですね。これを回転当座資金といいますけれども。小売業は今日、なにがしかの販売をしてお金を得ると手元に現金が残ります。そしてこの今日販売した商品の支払いはい間屋さんやメーカーさんに対する支払いは1ヶ月後とか2ヶ月後、3ヶ月後。即ちキャッシュが手元に残りやすいという生業なんですね。これは小売業が小さいから卸売業はそれを担保するという意味で卸売業によって支配される、小売業によって支配されるというそういう形態でした。

その小売業がキャッシュフローが出しやすいというそういう店舗をベースにして、転嫁するということによって、キャッシュフローがもっと大きくなって行って今、逆にメーカーや卸売業に対して優越的地位の濫用などある一定の拮抗する存在になってきました消費財の産業の大きな健全化をもたらした大きな成長をもたらしたんだと私は思います。パチンコ産業においても同じ事が言えるだろうと思います。パチンコの機器メーカーが上場していて、なんだかんだいっているけれども結局機器メーカーに支配されるというこういう形になっていたんだと思うんですね。とくに中小のパチンコホールにおいてはそうですね。

松下幸之助さんが優れた経営者だと思います。私も優れた経営者だろうと思いますけれども、松下幸之助さんの加盟店のオーナーに対する話し方というのは、明らかにパナソニックという会社が小売業を支配するというやり方でした。松下幸之助さんはですね加盟店のオーナーにお客様から電球一個替えてくれといわれたら、すぐに駆けつけて電球一個を替えるサービスをしましょう。その時に、家の中を見ると、ああ冷蔵庫はもう7年だなあ。それから他の電気釜はもう後5年経ってるからそろそろ痛むなあということを観察してきて、適度に適宜にお勧めすると案配がもっと増えますよなどという訓話を垂れ

続けました。

もちろんその松下幸之助さんの本質的なことは私も大変に高く評価しますが、でも一方でメーカーが小売りを支配するという歴史が長く続いてきたというのも確かなんですね。それをヤマダ電機やコジマは先鞭を付けておりましたけれども家電量販店がパワーを持つことによって拮抗する存在になっている。この拮抗する存在でトータルな成長は望めると私は思っています。

それは何よりも顧客が喜ぶからですね。お客様はかつての街の家電の東芝だとかナショナルだとか日立のマークのついたお店に行って、顔色見ながらそのメーカーのブランドしか買えないというところから、今は逆にチョイスをして買うことができる。パナソニックとソニーと日立の商品を比較して自分の予算に応じてチョイスをして買うことができる。消費者主権が実現されたんですね。それはすなわち小売業の側に上場をはじめとしてチェーンストアができあがってきたという事が証明していることでありますけれどもこれと同じ現象がパチンコの産業の中にも起こるはずですよ。そしてそのことによってより多くのファンの皆様がパチンコを遊技に対して楽しんでくれる。様々な多様なニーズを受け入れて、その多様なニーズに応えることが可能になる。それがこれからのパチンコ産業の道筋になるだろうというそういう意味の産業化の中の歴史的な意義が今回あるんだと思います。

そしてこれはパチンコというゲームにおける産業化ということに留まらないと思います。更にエンターテインメントビジネスから大きな大きな次へ向けての産業としての隣のジャンルへの参入を可能になります。カジノの法案が通ったならばカジノに対してこの上場企業が存在することによって、どこよりも早く胸を張って参入することも可能です。別にカジノに入れということではありませんけれども、大きくビジョンが広まってくる。そういう歴史的意義があったんだということになります。

私は最後に申し上げたいのですが、ダイナムジャパンホールディングスが香港に上場したって事でここに働く人達、そしてその家族の人達。どれだけ人生における満足感が高まっただろうかそのことを想像するだけで、もう大きな意義があったと思います。こういう意義をこれから多くの企業がまた享受する。そういう時代がやっとやってきた。大きな空の窓が開かれた。その様な印象を受けるものであります。

けれどもその様な印象を受けるんだけれども、サラ金のような形で業界全体が上場した後、またどんどん消滅に向かって進む、というような事にはなって欲しくない。従ってアメリカの小売業チェーンストアの先例など学ぶべきでしょうし。日本の小売業チェーンストアが今陥っている、例えば1千億円規模の会社が上場してしまっただけで大変に苦労している。そして彼らはやがて統合されたり、吸収されたりそういうことになるだろうとこういうことも十分に注意しながら、空が開けた、新しい空の窓が開けたときにこそ、そういうことを展望しなければならぬだろうと思います。

最後はちょっと説教臭い話になりました。けれども私の申し上げたいチェーンストアが株式を公開する、上場する、そのメリット、意義。それを十分理解して頂けるとと思います。レブハーが指摘しておりました、有店舗販売が次々に店を作っていく。すなわち知らない地域にお店を作る。この時に、株式公開、チェーンストアが上場している事のメリットも計り知れないものであるということ最後に申し上げておきます。以上、駆け足でお話を申し上げました。ちょっと言い過ぎたところもあるかも知れませんが、私の申し上げたいチェーンストアの上場の是と非。是々非々で物事に係るべきである。そしてドラッカーが言っておりますけれども、理想を掲げて手持ちの道具でケースバイケースで、一步一步。その一步一步が大きな一歩になりかけてきた、そのことを申し上げて、ご静聴感謝いたします。ありがとうございました。

以上