

# 【産業法務の視点から】第14回 過当競争の繰り返し

(社)産業法務研究会

専務理事 平川 博

## はじめに

「すべて物を励むには競うということが必要であって、競うから励みが生ずるのである」という渋沢栄一(1840年生-1931年没)の名言を引用するまでもなく、進歩や向上には競争が必要であり、競争が無ければ停滞し、やがて衰退するでしょう。不屈の求道者であっても、孤高を持するより、ライバルの存在によって刺激や影響を受ける方が、張り合いがある筈です。

しかし、何事も「過ぎたるは猶及ばざるが如し」であって、過当競争は無競争と同様、弊害があります。正に中庸の徳が最良であって、適度の競争が最適な競争ということになるのでしょう。

## 1. 過当競争の実例

### ① 歯科業界

マネーコンサルタントの神樹兵輔氏が執筆した「歯科業界の悲惨な実態！コンビニより多く過当競争、破産・夜逃げも続出…」(Business Journal[2015. 10. 24掲載])と題する記事では、歯科業界の過当競争について、以下のように記載されています。

歯科診療においては1970年代に画期的な診療技法が加わったことで、保険外の自由診療の治療を望む人が多くなり、歯科診療所には患者があふれました。予約がひっきりなしでレジには万札がうなった診療所も少なくなかったといえます。

ところが90年代に入り、次々と保険診療の幅が広げられたことで、高額な自由診療による儲けは期待できなくなります。そのうえ、厚生労働省は歯科医師が不足と見立て、歯科大学の新設・定員増で、歯科医の数が毎年3000人単位で増えるまでの状況にしたのですから、業界はたまりません。30年前は子供の9割に虫歯がありましたが、今では歯磨き習慣と早期治療でどんどんよくなり、半分以下に減っています。患者の人数そのものも減少傾向なのです。…(中略)…

歯科医師の場合は、病院での診療科目になっているところも少ないため、大きな病院である程度勤めると、自らが診療所を開業するケースが7割近くに及びます。そのため、全国に約6万8000の診療所となり、約5万3000店のコンビニの数より多くなってしまっているのです。80年代は、人口10万人当たり30数人だった歯医者さんが、今では80人近くになったのです。…(中略)…

「開業医になれば勤務医よりは儲かるだろう」と考えて開業する人が、年間2000人は下らないわけです。

しかし、診療所のテナント代だけで300～500万円、床上げ配管や内外装工事に1500万円、医療機器に1200～1500万円、広告費や開業時の材料費、事務機器費用、運転資金に1000万円は必要です。東京都内だと4000～5000万円かかり、毎月の家賃も割高です。自己資金1000万円が工面できたとしても、残り3000～4000万円は金融機関からの借金です。

診療所の経営が1年経っても2年経っても軌道に乗らなかった場合、これはもうやってはいけません。その結果、夜逃げによる失踪、自己破産という結末になってしまう開業歯科医が少なくないのも現実です。…(中略)…

厚労省のずさんな政策の犠牲者であるといっても、言いすぎではないでしょう。

([http://biz-journal.jp/2015/10/post\\_12078.html](http://biz-journal.jp/2015/10/post_12078.html) : Business Journal) 連載) 神樹兵輔「『縮小ニッポン国』のサバイバル突破思考!」 歯科業界の悲惨な実態! 倒産続出)

## ②宅配ビジネス

フリーランス記者の白田茜氏が執筆した「もはや“やって当然”となった宅配ビジネス 『お店に来て』から『お家に届けます』の時代へ」(食の研究所 [2015.08.07 配信])と題する記事では、宅配ビジネスの過当競争について、以下のように記載されています。

オイシックスの「Oi チカグルメ」コーナーでは、“70店舗の1000品以上が揃う総合オンラインデパ地下”を標榜している。

また、高級食材を従来より扱ってきた百貨店も、宅配事業に乗り出している。…(中略)…コンビニも宅配サービスを開始している。…(中略)…コンビニエンスストアが惣菜などを家まで届けるとなれば、弁当チェーンも当然ながらサービスで対抗する。…(中略)…

その他、1時間刻みで時間帯指定ができる酒の宅配サービス「カクヤス」や、インターネット上で有名店のお弁当を注文できるサイト「ごちクル」など、宅配ビジネスに様々な事業者が参入し、いまや過当競争の様相を呈している。コンビニが配食サービスを行う、牛乳宅配が米や健康食品を扱うなど業種のクロスオーバー化も顕著だ。…(中略)…

日本には、もともと「酒屋」などによる御用聞き文化があった。近年では、配送網やコールドチェーンが発展し、生鮮品の当日配送も可能になってきた。一人ひとりの消費者のニーズにあった商品をなるべく早く手元に届ける現代版“御用聞き”の時代がやってきているのだ。

共働き家庭の増加や、高齢化に伴う買い物困難者の増加などで宅配のニーズは今後も高まりそうだ。過当競争の様相を呈している今、環境の変化に対応するスピード感と多様な消費者のニーズをいかに応えるかが鍵を握るだろう。

(<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/44407?page=4> : JBpress) 食の研究所) 特集) 食の時事問題)

### ③海鮮居酒屋

東洋経済の記者である又吉龍吾氏が執筆した「『磯丸水産』上場で過熱する海鮮居酒屋戦争 首都圏の駅前で“磯の香り”がたばぜり合い」(東洋経済 ONLINE [2014年12月18日配信])と題する記事では、海鮮居酒屋の過当競争について、以下のように記載されています。

関東圏の駅前を中心に約120店の居酒屋を展開する SFP ダイニングが 12 月 16 日、東証 2 部に上場した。鶏料理専門店「鳥良」など複数の業態を展開している同社だが、その中でも成長ドライバーと位置づけるのが冒頭で紹介した海鮮居酒屋「磯丸水産」だ。水槽から出した新鮮な魚介を浜焼き形式で提供するのが、この居酒屋の最大の売りである。…(中略)…

磯丸が成長した理由の一つが、原則24時間営業という点だ。「都心では飲食店や病院など夜間に働く方が明け方に訪れる。郊外では24時間営業の飲食店がなく、店を開け続けることが差別化になっている」(佐藤誠社長)。…(中略)…

ライバル勢も黙って見過ごしているわけではない。海鮮居酒屋「はなの舞」を展開するチムニーは、2013年9月に「豊丸水産」という新業態を立ち上げた。磯丸と同じく浜焼きを売りとするが、魚介だけでなく、肉類のメニューを充実させた。…(中略)…

地鶏居酒屋「塚田農場」を展開するエー・ピーカンパニーも、海鮮居酒屋「四十八漁場」の出店に注力している。客単価は4000円と、磯丸や豊丸の3000円弱に比べ高めに設定。漁師と直接契約することで幅広い魚種を提供する点が売りで、浜焼き業態とは一線を画す。…(中略)…

今や居酒屋業界を牽引する感もある海鮮系業態。だが、過剰なペースで出店が続けば、不採算店が増えるおそれもある。市場動向を見極めた店舗展開をできるかが、海鮮居酒屋の行く末を左右しそうだ。

(<http://toyokeizai.net/articles/-/56155?page=2>)

## 2. 過当競争からの脱却

### ①石油元売業の経営統合

経済ジャーナリストの鷲尾香一氏が執筆した「ガソリンスタンド半減でジリ貧の石油元売り業界 過当競争&業界地盤沈下に『激震』」(Business Journal [2015.08.28 掲載])と題する記事では、石油元売り業界における経営統合について、以下のように記載されています。

7月30日、出光興産と昭和シェル石油が経営統合に向けた協議を本格化させると発表した。国内のガソリン需要は2004年にピークアウトしており、国内石油精製市場は過当競争に陥っている。両社の経営統合が実現すれば、過当競争が緩和され、業界全体の収益改善も期待できる。…(中略)…

ガソリン需要減少を一因として揮発油販売業者の間では過当競争が起こっており、その結果、全国のガソリンスタンドは減少の一途をたどっている。資源エネルギー庁によると、2015年3月末の全国の揮発油販売業者数は1万6429。14年3月末に比べて774業者も減少。ピーク時の1990年3月末の3万2835業者と比べると、1万6406業者も減少した。つまり半減している。…(中略)…

ガソリンなどは石油元売り会社が石油精製を行い、系列のガソリンスタンドなどで販売を行う。しかし、石油製品の需要は、14年を基準とした場合に30年には25%も減少すると予測されている。こうした状況のなか、5つの企業グループが競争を繰り広げ、結果、過当競争により利益率の低下が起こっている。

#### ■経営統合の歴史

実は石油産業は、経営統合の歴史でもある。1980年代に石油製品の供給過剰が起こり、96年には石油製品の輸入が自由化された。そして、04年には国内ガソリン需要がピークアウトし、以降、需要は減少し続けている。

この間、以下のように合併が進んだ。

- ・85年：昭和石油とシェル石油が合併→昭和シェル石油
- ・86年：大協石油と丸善石油が合併→コスモ石油
- ・92年：日本鉱業と共同石油が合併→日鉱共石(93年にジャパンエナジーと改称)
- ・99年：日本石油と三菱石油が合併→日石三菱(02年に新日本石油と改称)
- ・00年：東燃とゼネラル石油が合併→東燃ゼネラル
- ・10年：新日本石油とジャパンエナジーが経営統合→JX 日鉱日石エネルギー

こうして、80年代初頭には17社あった石油元売り会社は JX、出光興産、昭和シェル、東燃ゼネラル、コスモの大手5グループに集約された。それでもまだ過当競争が起こっているのだ。…(中略)…

90年代後半からは、世界の石油メジャーもグローバルな再編を行った。国内石油業界も再編を行い、経営体質の強化を図っていく必要があることは明白だ。石油元売り会社は非常に統合効果の高い業種だ。石油製品は規格化されており、どの会社も同様の製品をつくっている。さらに、石油精製から販売までの流通過程も、各社ともほぼ同じだ。このため、経営統合を行えば、両社間で効率的に事業を再構築でき、大きなコスト削減が可能となる。

([http://biz-journal.jp/2015/08/post\\_11291.html](http://biz-journal.jp/2015/08/post_11291.html))

## ②回転寿司のモデルチェンジ

フリーライターの福井晋氏が2年前に執筆した「回転寿司業界、なぜ岐路に？ 相次ぐ都心回帰、IT化、経営統合で競争激化の舞台裏と今後」(Business Journal [2013.12.20掲載])と題する記事では、過当競争から脱却しようとする回転寿司業界の動向について、以下のように記載されています。

一皿100円の低価格寿司が牽引車となって成長してきた回転寿司業界が、曲がり角に来ている。激しい出店競争、水産資源の国際的争奪戦の影響による魚介類調達コスト高騰、客足の伸び悩みなどにより、これまでの成長に陰りが生じてきているのだ。そうした中、11月、「かっぱ寿司」を展開する業界2位のカップ・クリエイトホールディングス(以下、かっぱ)と同5位の元気寿司(以下、元気)が、2014年度中の経営統合を前提にした業務提携契約締結を発表し、話題となった。…(中略)…

### ●かっぱ・元気提携の背景

今回のかっぱ・元気提携について業界関係者は「業容拡大といった前向きの話ではなく、泥沼のような業績不振から抜け出せない、かっぱの救済が目的」という。…(中略)…

## ●御三家、急成長の理由

回転寿司業界では90年代後半に、現在では一般化した「一皿100円」の低価格業態が登場、過去10年で市場は2倍に急成長した。その中でスシロー、かつぱ、くらコーポレーション(以下、くら)の3社が台頭、現在の「回転寿司御三家」となって業界を主導する構図になった。…(中略)…

御三家が急成長した要因としては、次の2点が挙げられる。

1つ目はファミリー層への客層拡大だ。1958年開業の「元禄寿司」を源流とする回転寿司業界は、長い間サラリーマンや学生を主な客層とする都心型のファストフード業態だった。ところが90年代後半から御三家を中心に郊外型ファストフードの「100円寿司」が台頭。当初はドライバーを中心に客層を広げていき、やがてそのドライバーたちが家族連れで寿司を楽しみにやって来る消費行動が広がり、客層がファミリー層に拡大した。…(中略)…

2つ目はIT化だ。

外食産業では売上高に占める食材費の割合を原価率としているが、原価率は約30%が常識とされている。ところが御三家をはじめとする100円寿司の原価率は40~50%にも上っている。食材の強力な価格交渉力をもってしても、売上単価が100円とあまりにも低いため、30%台まで下げられないのだ。そんな中で営業利益を捻り出すために不可欠となったのがIT化だった。

くらの「皿カウンター回収システム」やスシローの「回転すし総合管理システム」はその代表例だ。…(中略)…

## ●都心回帰で出店競争激化

このようにして急成長してきた回転寿司業界だが、御三家だけの出店数でも12年度末には1000店を超え、成長を支えてきた郊外の出店余地は急速に狭まり、従来の成長モデルが通用しにくくなってきている。

そこで御三家を含む大手の間で高まっているのが「都心回帰気運」だ。集客密度・効率が郊外より桁違いに高いからだが、その象徴的な業態が、最近増えている「回らない回転寿司」だ。…(中略)…

回転寿司業界の最新動向を追うと、都心で生まれ、郊外で育った業界が、再び都心へ回帰、新たな競争を開始しようとしている流れが見えてくる。

([http://biz-journal.jp/2013/12/post\\_3660.html](http://biz-journal.jp/2013/12/post_3660.html))

それから2年後の現状について、「SankeiBiz」の「なぜ?増える“回らない回転ずし”『コース料理』や『カフェ』なども」(2015.11.8 07:40 配信)と題する記事では、以下のように報じられています。

手ごろな価格で人気を集めてきた回転ずしが変わりつつある。店内をぐるりと回るレーンをなくし、コース料理を出す店舗が登場。注文の品をレーンで届ける方式や、食後にコーヒーも楽しめるカフェタイプが増えており、店舗網は郊外から都市部へとシフトし始めている。客層を家族連れから、都市部の女性、若者にも広げるのが狙いだ。…(中略)…

すしにこだわらず多様なメニューを展開するのは、くらコーポレーション(堺市)。…(中略)…豚丼やラーメン、カレーもメニューに並ぶ。

(<http://www.sankeibiz.jp/business/news/151108/bsd1511080720001-n1.htm>)

### 3. 未開拓分野の開発

#### (1) 海洋資源

経済産業省の平成25年12月24日付「海洋エネルギー・鉱物資源開発計画」の冒頭では、「総論」という見出しの下に、以下のように記載されています。

我が国は世界第6位の領海・排他的経済水域(EEZ)・大陸棚の広さを誇り、近年、これら海域には石油・天然ガスに加え、メタンハイドレートや海底熱水鉱床などのエネルギー・鉱物資源の存在が確認されてきている。しかしながら、これら海洋エネルギー・鉱物資源には、賦存量・賦存状況の把握、生産技術の開発とそれに伴う環境への影響の把握等、様々な課題が多く残されている。これらを将来の自国のエネルギー・鉱物資源として開発していくためには、こうした課題を一つ一つ解決し、中長期的な観点から計画的にこれを推進していく必要がある。また、現時点では極めてリスクの高い事業であるため、当面は国が中心となって取り組むことが必要であるが、いずれ民間の参画を得て商業化を目指した段階に移行していくことを踏まえ、野心的な目標を官民で共有しつつ戦略的に進め、目標と現実のギャップを常に把握しこれを埋めていくことも求められている。その際、海洋資源開発にあたって必要となる中長期的取組として、人材、探査開発能力等のインフラの強化、さらには、国際連携の取組も欠かせない。

([http://www.meti.go.jp/committee/sougouenergy/shigen\\_nenryo/pdf/report01\\_01\\_00.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/sougouenergy/shigen_nenryo/pdf/report01_01_00.pdf)  
[原書3頁])

#### (2) 林業の再生

##### ① 森林・林業基本法の制定

我が国の林業は、昭和50年代後半(1980年代)以降、木材価格が下落傾向で推移する一方、人件費や資材等の経営コストが上昇したことから、経営の採算性が大幅に悪化して、停滞しました。このような状況を踏まえて、平成13(2001)年に「森林・林業基本法」が制定され、「森林の有する多面的機能の発揮」と「林業の持続的かつ健全な発展」を基本理念として、おおむね5年ごとに「森林・林業基本計画」が策定され、総合的かつ計画的に必要な施策を講ぜられて来ました。(『平成24年度 森林・林業白書』(平成25年6月7日公表)「第1章 森林・林業の再生と国有林」参照)

##### ② 林業の成長産業化

農林水産省が平成27年10月に作成した「森林・林業・木材産業の現状と課題」と題する文書では、「4 森林資源の循環利用による林業の成長産業化」という見出しの下に、以下のように記載されています。

- 人工林が本格的な利用期を迎える中、豊富な森林資源を循環利用することが重要。
- このため、新たな木材需要の創出、国産材の安定供給体制の構築により、林業の成長産業化を実現。また、森林の整備・保全等を通じ、森林の多面的機能を維持・向上。

- 消費者や企業等を含む国民全体が、木材利用の意義について理解を深めることも重要。

#### 豊富な森林資源の活用

- ✓ 森林面積は国土面積の3分の2を占め、森林蓄積は人工林を中心に毎年約1億m<sup>3</sup>増加。
- ✓ 人工林において高齢級の森林が増えており、資源として利用することが重要。

#### 木材需要の創出と国産材の安定供給

- ✓ CLT等の新たな製品・技術の開発・普及、公共建築物の木造化、木質バイオマスのエネルギー利用促進等によって新たな木材需要を創出する必要。
- ✓ 林業では、施業集約化や路網整備等を推進し、需要者のニーズに対応した国産材の安定供給を行うことが課題。
- ✓ 林業・木材産業の活性化は、山村地域に産業と雇用を生み出す。

#### 多面的機能の発揮

- ✓ 木材利用の拡大と林業の成長産業化は、森林を守り育てることにつながる
- ✓ 適切な森林の整備・保全による国土保全、地球温暖化防止等へも貢献。

([http://www.rinya.maff.go.jp/j/kikaku/genjo\\_kadai/pdf/5\\_27jyunkan.pdf](http://www.rinya.maff.go.jp/j/kikaku/genjo_kadai/pdf/5_27jyunkan.pdf): 農林水産省) 分野別情報) 森林・林業・木材産業の現状と課題)

## 4. 結語

過当競争の弊害は、同業者が疲弊して、共倒れになることです。そのような弊害を回避するために、経営統合やモデルチェンジ、更には未開拓分野の開発等により、過当競争から脱却することが試みられています。それでも次から次へと様々な分野で過当競争が生じて、いたちごっこの様相を呈しています。このように過当競争を繰り返しながら、様々な分野の産業が栄枯盛衰を繰り返して来ました。例えば、エネルギー産業では、伝統的な薪や木炭から、近代的な化石燃料(その中で石炭から石油、天然ガス)を経て、太陽熱やバイオマスへ向かい、更に昆虫の体液やミドリムシを利用した燃料の研究開発が進んでいます。

しかし、資源や労働力に限りがあり、しかも現代では大量生産・大量消費が加速的に高速化しているため、資源不足や人手不足が随時・随所で起きています。そこで高所大所から見て、競争から共存共栄へと発想を転換して、産業社会全体で限りある資源や人材の有効活用の最適化を図りつつ、価格や品質の面で適度に競争が行われるような産業社会を構築することが望まれます。