

# 米国での小売業態革新の研究

渦原実男

## 目次

- I. はじめに (研究目的)
  - II. 米国での小売業態革新の概要
    - 1. 米國小売業の特徴と小売業態のライフサイクル
    - 2. 食品分野の主要業態とライフサイクル
    - 3. 非食品分野の主要業態とライフサイクル
  - III. 戦後のデイスカウト型小売業態の変遷とライフサイクル
    - 1. デイスカウトハウスの生成・発展・衰退
    - 2. デイスカウトストア業態の成立と変遷
    - 3. DSのタイプ別・ライフサイクル別発展段階分類
  - IV. 小売業態発展に関する主要な先行研究と問題点
    - 1. 主要な先行研究
    - 2. 主要な先行研究の基本的な問題点
  - V. DSの業態解体と先行研究の限界、小売イノベーション研究の必要性
    - 1. 1990年代からのDS業態 (業態解体とスーパーセンター業態への転換期)
    - 2. 先行研究の限界とイノベーション視点研究の必要性
    - 3. 小売イノベーションの概念と主要なモデル
  - VI. 結語 (業態ライフサイクルと小売イノベーション論)
- 参考文献

## I. はじめに（研究目的）

米国は世界第1位の消費市場であり、小売企業の業態間競争や異業態間競争、国際間競争が最も激しく、情報や通信、ロジスティクス、マネジメント、マーケティングなどの先端技術革新を積極的に導入しており、小売業態革新が活発に展開されている。そこで、本研究では、米国における小売業態革新、特に価格訴求型業態の展開を、既存の小売業態ライフサイクル論をベースに、新たに小売イノベーション論の視点を加えて解明することを目的とする。

## II. 米国での小売業態革新の概要

### 1. 米国小売業の特徴と小売業態のライフサイクル

米国の小売市場は世界一の規模であるが、既に飽和化・成熟化傾向が見られ、増えないパイを巡って激しい競争が行われている。新業態が次々と誕生するが、短サイクル化し、消えていくのも速い。米国の小売業は世界の他の地域の小売業とは異質であるといわれる。

米国では基本的に政府による規制が少ないことから、厳しい自由市場競争下にある。小売流通システムの特徴として、ロジスティクスが優れており、プライベート・ブランドが強く、小売商が強力で自立性がある、ナショナル・チェーンが重要な役割を果たしている。メーカーと小売商が直接取引することが多いため、流通チャンネルが短くなっている。<sup>1)</sup>

米国の小売業は、伝統的に食品を扱う小売業と扱わない小売業とに分かれて発展を遂げてきた。前者の代表格はスーパーマーケットであるが、コンビニエ

---

1) Brenda Sternquist “International Retailing”, Fairchild Publications, 1998. pp. 183-202. 参照。他に小売業国際化については、Nicholas Alexander “International Retailing” Blackwell, 1997やGary Akehurst “The Internationalisation of Retailing” Frank Cass & Co., 1995, Peter J McGoldrick & Gary Davies “International Retailing” Pitman Publishing, 1995を参照。

ンスストアやウェアハウスストア、ホールセールクラブ、スーパーセンター、ハイパーマーケットなど飲食品・日用品（多頻度購買商品）を扱う多様な業態が開発されてきた。後者の代表格はGeneral Merchandise Store（以下、GMSと略称する）とDepartment Store（デパート）であり、19世紀の後半から、米国小売業の流通革新の牽引役として活躍してきており、非常に大きな影響を与えてきた。しかし、後述するように、小売環境の変化とともに成熟化、衰退化の道を辿り、業態の分解により高級専門店化、大型専門店化を指向している。米国の小売業は食品、非食品を問わず、業態の垣根を越えて、あらゆる分野で競争が激化しており、統廃合や再編など劇的な変化の渦中にある。

そこで、米国では次々と小売業態が開発されてきたものの、多くの小売業態で発展段階上、導入期→成長期→成熟期→衰退期のライフサイクル過程を辿ってきたことを、歴史的に明らかにしたい。食品分野から順に、主要な業態の代表的な企業の動きを分析していく。

## 2. 食品分野の主要業態とライフサイクル

米国での小売業発達の歴史を見ると、食品分野で最初に登場した近代的小売業は、1859年創業の食料品店A & Pであった。掛売と配達、多店舗展開によって売上増加を果たしてきたが、本格的な拡大は1912年に、現金払い・持ち帰り制に変更し、低価格販売方式を導入したエコノミー・ストアのチェーン展開を始めてからであった。チェーンストア方式の革新性は、中央本部管理支配体制の下、大量仕入れと多店舗展開という効率的経営ビジネスモデルを構築した点にあって、1930年には15,000店を超える店舗数を擁し、米国で断トツの売上高を誇る小売業に成長した。<sup>2)</sup>

しかし、1930年代初期にマイケル・カレンが、セルフ・サービス、現金持ち

---

2) A & Pを中心とするチェーン・ストアやスーパーマーケットの歴史は、佐藤肇『流通産業革命』有斐閣、1971年、pp. 55-146.を参照。米国の小売革命については、三上富三郎『小売業成長の動向』同文館、1968年、pp. 2-29.を参照。尚、以下に登場する企業の社史については、Jay P. Pederson etc. “International Directory of Company Histories” St. James Press, Vol. 1~57, 1988~2004, を参照した。A & Pの社史はVol. 55, pp. 164-169.

帰り主義により低マージン、高回転で経営を行うスーパーマーケットを開発したので、A & Pも1930年代後半から業態転換した。スーパーマーケットの革新性は、食品の総合的な品揃えと薄利多売（低価格販売）、広い駐車場を確保した点にあって、モーターレーゼーションと郊外化という時代のニーズに適合した業態であったために、食品の主力業態として順調に成長し、A & Pは長らくスーパーマーケットのトップ企業に君臨してきた。（1964年に、後述のGMSのシアーズに追い越されるまでは、全ての小売業態の中で、売上高首位をキープしてきた。）

しかし、1970年代を境に、ワンストップ・ショッピングのニーズに対応して大型化したスーパーストアや、倉庫型の大型店であるウェアハウスストアなど、食品分野での新業態の開発が進んだ。その結果、従来型のスーパーマーケット業態がライフサイクルの面で成熟化が見られ、新業態に転換が活発に進められ、多様化した。こうした激しい競争にA & Pは敗退して王座から滑り落ちて、Kroger（クローガー）やSafeway（セイフウェイ）、Albertsons（アルバートソン）などの後塵を拝するようになっていった。A & Pは業績不振が続き、1979年にはドイツ系のTengelmann（テンゲルマン）に買収されたが、低迷状態から脱していない。他にも食品分野では、欧州の外資系小売業が積極的に進出しており、Ahold（アーホルド）USAはオランダ系に、Food Lion（フードライオン）はベルギー系に、Shaw's Supermarkets（ショーズ）はイギリス系にそれぞれ支配されている。<sup>3)</sup>

次に食品分野で登場した主要業態であるコンビニエンスストアは、The Southland Corp.（サウスランド）によって1920年代に始められたが、「時間・距離・買物のしやすさ」の利便性という近代的なストア・コンセプトの確立は、戦後にセブン・イレブンを開業し、50年代になってからである。60年代に成長

3) 欧州小売業の米国進出については、二神康郎「大手流通業の多くは巨大欧州流通業の傘下」波形克彦・木下安司編著『アメリカ流通業の大競争戦略』経営情報出版社、1999年、pp. 37-45 参照。尚、スーパーマーケット売上高2位のアルバートソンズは、2006年に、食品卸スーパーバリューとドラッグストアのCVS、投資家グループの3社に身売りが決定し、再編に拍車がかかっている。

したが、70年代に入るとスーパーマーケットが24時間営業を行うようになり、優位性を失った。また、ガソリンスタンドを併設した小型のサービスステーション型が約80%を占めるようになったことと、乱立による競争激化で収益性が低下した。その結果、業界トップのサウスランドは、遂に91年には日本のイトーヨーカ堂グループの傘下に入り、セブン・イレブン・ジャパンの指導のもとに経営再建を進めている。（その後、セブン・イレブンに社名変更した。）コンビニエンスストア業界は、小売業態ライフサイクルの面で成熟期を迎えており、再生に向けた取り組みが強化されている。<sup>4)</sup>

### 3. 非食品分野の主要業態とライフサイクル

非食品の分野において最初の近代的な小売業態は、1858年のR.H.Macy（RHメーシー）によるDepartment Store（デパートメントストア）であった。デパートの革新性は、部門別管理という経営管理方法と定価販売にあって、都市部に出店しソフトグッズ商品の販売で人気を集めた。しかし、1980年代から顧客離れや他の業態からの侵略競争が激化し、財務状況が悪化したため、1990年にはBloomingdale's（ブルーミングデール）などを傘下に持つFederated（フェデレーテッド）が、1992年には約140年の歴史を持つ老舗であるR.H.Macy & Co.,Inc.（RHメーシー）が次々と倒産し、連邦破産法の適用を受けるようになった。May（メイ）とブルーミングデールは利益率の改善に成功し再建を果たしたが、RHメーシーは低迷から脱出できないまま、1994年にフェデレーテッドに吸収合併された。2005年にはデパート業界売上高首位のフェデレーテッドが、2位のメイを買収し、ガリバーが誕生し、寡占化が一層進展している。業態ライフサイクルの面で、成熟期を迎え、業界の再編が進められきたが、近年は、他の業態との差別化を図り、さらに高級化や個性化に向けて再建中である。<sup>5)</sup>

4) コンビニエンス・ストアの生成と発展は、徳永豊『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』（第2版）中央経済社、1992年、pp.181-227を参照。7-11の社史はVol.32, pp.414-418。

5) フェデレーテッドの社史はVol.31, pp.190-194。R.H.メーシーの社史はVol.30, pp.379-383。メイの社史はVol.46, pp.284-288。

第2番目に登場した小売業態は通信販売業である。1872年に、Montgomery Ward & Co.Incorporated（モンゴメリー・ワード）によって通信販売業が主に農村部の消費者を対象に開始された。通信販売の革新性は、中間業者を排除し、農民の通信販売を組織化して、カタログによる多種多様な商品を低価格でダイレクトに販売できるビジネスモデルにあった。送られた商品が不満足な場合は、往復輸送料金をワードが負担して返品できる完全な保証も付いていたために、消費者の支持を得て成長した。しかし、1886年に創業した後発のSears, Roebuck and Co.（シアーズ）に通信販売で追い越されてしまった。さらに市場環境の変化に対応して、モンゴメリー・ワードも後述のGMS業態へ重点を移していった。<sup>6)</sup> 現在、従来型の総合カタログ通販は衰退期であり、代わってオンライン小売業が急速に成長している。

第3番目に登場した小売業態は、Variety Store（バラエティ・ストア）であった。1879年に、Woolworth Corporation（ウールワース）によってバラエティ・ストアが開発された。当初は雑貨の5～10セントの均一価格で販売し、好評を博した。その後、合同合併などにより、大量仕入れや多店舗による大量販売を徐々に進め、小売業態の近代化を図った。その革新性は、小規模な店舗のチェーンストア方式で、多種多様な最寄り品を低価格で販売できるビジネスモデルにあった。順調に成長してきたウールワースであったが、戦後は中産階級の郊外移動により、経営に陰りが見え、近年は、ディスカウントストアのWoolco（ウールコ）やFoot Locker（フット・ロッカー）、Champs Sports（チャンプス・スポーツ）などの専門店チェーンに業態転換したが、さらにじり貧を辿り、遂に1997年、閉鎖となった。その結果、バラエティ・ストアは衰退してしまっただ。<sup>7)</sup>

第4番目に登場した小売業態は、GMSであった。最初の革新者である

---

6) モンゴメリー・ワードの社史はVol.20. pp. 374-379.

7) ウールワースの社史はVol. pp. 528-532.

Sears, Roebuck and Co. (シアーズ) は、1920年代後半にカタログによる通信販売から方向転換し、GMSのチェーン店舗展開を始めた。GMSの革新性は、プライベート・ブランド中心に集中仕入れし、中間所得層をターゲットにした全国展開する大衆デパートである点にある。その後、米国最大の小売企業に成長し、「American institution」(米国の小売機関)と呼ばれたことからわかるように、中産階級の圧倒的な支持を獲得し、米国で最も人気のある小売業であった。図表1で米国小売業売上高10位の推移を示したが、1964年から後述のDSのウォルマートに追い越される1990年まで、全米売上高首位企業であった。

図表1 アメリカ小売業売上高10位の推移

	1960年	1970年	1980年	1990年	2000年 (百万ドル)
1	A & P	シアーズ	シアーズ	シアーズ	ウォルマート (DS) 191,329
2	シアーズ	A & P	セーフウェイ	ウォルマート	クローガー (SM) 49,000
3	セーフウェイ	セーフウェイ	K マート	K マート	ホームデポ (HC) 45,738
4	クローガー	J・C・ペニー	J・C・ペニー	アメリカン ストアーズ	K マート (DS) 37,028
5	J・C・ペニー	クローガー	クローガー	クローガー	アルバートソンズ (SM) 36,762
6	モンゴメリー ウォード	マーコー	ウールワース	J・C・ペニー	シアーズ (GMS) 36,548
7	ウールワース	クレスゲ	A & P	セーフウェイ	ターゲット (DS) 36,362
8	アクメマーケ ット	ウールワース	ラッキースト アーズ	デイトンハド ソン	セーフウェイ (SM) 31,977
9	ナショナル マーケット	フェデレーテ ッドデパート	アメリカン ストアーズ	A & P	J・C・ペニー (GMS) 31,846
10	フェデレーテ ッドデパート	フードフェア ストア	フェデレーテ ッドデパート	メイデパート	コストコ (MWC) 31,621

(出所) 小原 博『日本流通マーケティング史——現代流通の史的諸相——』  
中央経済社、2005年、7ページ。

しかし、中産階級の崩壊や多角化経営の失敗、高コスト体質、組織の硬直化などの原因により、1980年代より経営に陰りが見られ、GMS業態が成熟期を迎えた。1990年代に入って衰退現象をくい止めるために、経営戦略を大幅に方向転換せざるをえなくなった。その結果、コア・ビジネスに集中するために、証券や損害保険、不動産など小売業と関連の少ない事業を全て切り離すという大リストラを実行し、イン・ストア小売業を重視する関係上、創業以来の伝統を誇ったシアーズ・カタログまでも廃止してしまった。<sup>8)</sup>

GMSの2番手であったJ.C.Penney（J Cペニー）は、GMS業態の衰退から、いち早く脱却するために、小さな町のメイン・ストリート立地からリージョナル・モール立地へと移転して、米国内最大のデパートメントストアに変貌を遂げている。こうしたJ Cペニーのファッション業態転換は成功事例として取り上げられたこともあった。<sup>9)</sup>

J Cペニーとは対照的に、125年の歴史を持ち、GMS第3位のMontgomery Ward & Co.Incorporated（モンゴメリー・ワード）は、1997年に連邦破産法第11条の申請を行い、事実上、倒産した。モンゴメリー・ワードは家電や玩具、子供用品、衣料のCombination Store（コンビネーション・ストア）的な新業態に転換したが、家電はBest Buy Co.,Inc.（ベスト・バイ）やCircuit City Stores, Inc.（サーキット・シティ）に、玩具や子供用品はトイザラスなどのCategory killer（カテゴリー・キラー）に売上げを奪われて、競争で敗北した。

このように食品分野と非食品分野の両方において、それぞれの業態での大手小売業といえども絶えず激しい競争に晒されてきており、多くの小売業態がライフサイクル上、成熟期（あるいは衰退期）を迎えていることが明らかとなった。

---

8) シアーズの社史はVol.56, pp. 309-314. さらにRobert F. Hartley “Marketing Mistakes and Successes” 7/E, John Wiley & Sons, Inc. 1998, pp. 80-96参照。

9) J Cペニーの社史はVol.43, pp. 245-250. さらにRobert F. Hartley “Marketing Successes” 2 /E, John Wiley & Sons, Inc. 1990, pp. 11-22参照。



### Ⅲ. 戦後のディスカウント型小売業態の変遷とライフサイクル

食品および非食品分野で、第2次世界大戦前に登場した小売業態の進化を、登場順に盛衰を見てきた。次に、戦後の非食品分野においても低価格訴求型業態の開発が試みられたが、市場に登場順にディスカウントハウス、ディスカウントストア（Discount Store 以下、DSと略称する）からみていく。

#### 1. ディスカウントハウスの生成・発展・衰退

戦後、最初にディスカウント型小売業態で消費者の支持を集めたのは、ディスカウントハウスであった。徳永豊他編（1989）『詳解マーケティング辞典』同文館によると、ディスカウントハウスとは、「メーカーの指示したリスト価格よりも低い価格で有名ブランド商品の幅広い品揃えを販売することを主たる特徴とした小売業者」をいい、バックリン（Bucklin, L.P.）は、そのルーツを次の3つの流れに大別した。第1は、1937年のミラー・タイディングス法の成立後に出現した耐久消費財のディスカウントハウス、第2は、1954年頃に東北部海岸のニューイングランド地域に出現した衣料品のセルフサービス店、第3は、1950年代初期に西海岸のカリフォルニア地域に出現した会員制DSなどである。これら3つの流れが結合して、1950年代後半から1960年代におけるディスカウントハウスの成長の基礎を形成した。

これらディスカウントハウスの共通的特性は、低価格とともにセルフサービス技法の採用であるが、ダヴィッドソンとドゥーディ（Davidson, W.R. and Doody, A.F.）によると、1950年代初めと60年代とは、性格が変容している。特に注目すべきは、当初は安売り店であったものが、高級化した点である。低価格だけではなく、便利さやサービス、雰囲気などの魅力を高めるために、目抜き場所に立地し、店舗や店内設備・備品・装飾に経費をかけ、接客や配達・信用・保証など多様な顧客サービスを採用し、商品のグレードも高めてしまい、いつのまにか、高コスト構造で価格競争力や本来の魅力を喪失していった。<sup>10)</sup>

10) 前掲4) 徳永豊の同書, pp.107-119. 参照。

まさにマックネア (McNair, M.P.) が提唱した「小売の輪仮説」(革新的小売業者は当初は、低い社会的地位や粗利益率、低価格で市場に参入するが、やがてメジャーになるに従い価格上げを行い、非価格訴求に戦略転換してしまい、そのことが新たなイノベーターの参入を招くという学説) ぞおりの結果となった。

## 2. デイスクウントストア業態の成立と変遷

デイスクウントハウスは、商品の品揃えや継続的調達、近代的な組織管理などの面で、限界ともいふべき課題があり、これを解決する小売業態を一部の経営者は模索し始めた。こうした中で、60年代に入ると、大手のデパートやバラエティストアなどがデイスクウントハウスの市場に参入を開始した。従来のデイスクウントハウスとは異なり、取扱商品ラインを拡大し、店舗規模を大型化するにつれ、次第に伝統的なデパートメントストアの管理方式である部門別商品管理方式を採用するようになり、新しい小売形態として出現し、デイスクウント・デパートメントストアと呼ばれるようになった。その取扱商品ラインは、雑貨、家庭・台所用品、自動車用品、スポーツ用品、園芸用品、衣料品、家電製品、家具などの耐久消費財まで及び、非常に広い範囲の品揃えとともに、チェーンの本部機能の強化も実現している。このように品揃えの多様化とチェーンオペレーション、セルフサービスなどの小売技術を携えたDSは、ダヴィッドソン (Davidson, W.R.) らの唱えた「小売業態のライフサイクル理論」によれば、60年代に急成長を遂げた。

しかし、70年代の後半には成熟期に到達し、80年代にはホールセールクラブやカテゴリーキラー、ハイパーマーケット、ウェアハウス小売業など競合する多様な低価格訴求型小売業の出現により、低成長から伸び悩み局面を迎えた。そこで、こうした現状を打開するために、新業態として、スーパーマーケットを併設したスーパーセンター業態が開発された。

## 3. DSのタイプ別・ライフサイクル別発展段階分類

DSの発展をタイプ別・ライフサイクル別に段階分類し、およそ10年毎の特徴

を挙げていく。

(1) D S 第 1 期 (1950年代のデイスカウントハウスからの転換型)

戦後、非食品・耐久消費財の低価格訴求業態で主流を占めていたのは、シアーズ、JCペニー、モンゴメリーワードのGMSで、特に家電のPB商品で米国の中産階級の生活向上に貢献し、広く支持を集めていた。これに対して、家電のNB商品の値引き販売で消費者にアピールしたのは、デイスカウントハウス(DH)であったが、単一部門のデイスカウント中心であったために、品揃えが悪く、弱点を抱えていた。そこで、多部門商品構成型のデイスカウントストアを、コルベットやフェドマート、ホワイトフロントが開発したが、これがデイスカウントストアの原初形態である。これは、値引き効果の高い、家電や自動車用品、スポーツ用品など、耐久消費財の強力デイスカウントストア部門を複合化して登場したが、買物頻度の低い商品構成で、大商圏型(商圏人口100万人を想定)のフォーマットであったために、業態として長持ちせず、60年代末頃から姿を消し始め、80年には消滅した。

(2) D S 第 2 期 (1960年代の中商圏型とバラエティストアからの転換型)

60年代初めには、強力デイスカウント部門と準主力部門、補助部門で構成した中商圏型(商圏人口30万人を想定したローカルチェーン)のフォーマットも登場したが、こちらは80年を境に閉鎖に追い込まれた。一方、1962年にバラエティストアのクレスゲからKマートが、ベン・フランクリンからウォルマートが、業態転換して市場参入した。その他、デパートのデイトン・ハドソンがターゲットを開発し、近年に至るまでデイスカウントストアの「ビッグ3」であった企業が創設された。これらは、小商圏型(商圏人口5～7万人)で実用生活のカバー領域を拡大し、まさにフルライン型のワン・ストップ・ショッピングのフォーマットを完成させて支持を集めた。<sup>11)</sup>

(3) D S 第 3 期 (1970年代の成長期)

取扱商品の多様化とチェーンオペレーション、セルフサービスなどの小売技

---

11) 社史については、KマートはVol.47, pp. 207-212. ウォルマートはVol.26, pp. 522-526. ターゲットはVol.27, pp. 451-454.

術を携えたディスカウント・デパートメントストアとして爆発的な成長を遂げた。とりわけ当時のトップ企業であったKマートは、70年代から急速に全国チェーン展開を進め、その結果、第1期と第2期の旧来型を消滅させていった。しかし、70年代の後半には、成長率が低下した。

#### (4) DS第4期（1980年代の成熟期）

1980年代以降の小売業の主役は、米国人の消費者行動の変化により、低価格指向に対応したパワー業態に交代している。広義のDSであるが、そのDSも日本とは異なり、フルライン（Full-Line）の総合的な品揃えのタイプから様々な種類に特化したカテゴリースペシャリスト（Category Specialist）いわゆるカテゴリー・キラーの専門量販店タイプまで多様化しており、次々と新たなタイプが登場している。例えば、アウトレットストア（Outlet Store）、オフプライスストア（Off-price Store）、ホールセールクラブ（Wholesale Club）、カタログショールーム（Catalog Showroom）、ホームインプローブメントセンター（Home-Improvement Center）、ハイパーマーケット（Hypermarket）などである。特に、DS業態にとっては、ホールセールクラブやカテゴリーキラー（専門量販店）といった競合する強力な低価格訴求型小売業の出現により、DS業態は低成長から伸び悩み、さらに業態の分解現象が見え始めた。

こうした中で、総合DSのWal-Mart（ウォルマート）は、今や世界最大の小売企業となっている。ウォルマートは1981年のP & Gとの製販同盟によるコ・ワーキングへの取り組みや、1983年に、membership wholesale clubs（メンバーシップ・ホールセールクラブ）であるSam's Wholesale Clubs（サムズ・ホールセールクラブ）の業態開発に成功するなど、小売技術革新に挑戦して顧客の支持を集めてきた。情報化、国際化にも積極的に取り組んでいる。しかし、1980年代まで業界トップに長く君臨してきたKmart Corporation（Kマート）は大企業病に陥り、新しい変化に対応できず、実用性や価格競争面でウォルマートに追い越されてしまった。<sup>12)</sup> さらに洗練さや品質競争面では、グループ企

12) Robert F. Hartley "Marketing Successes" 2/E, John Wiley & Sons, Inc. 1990, pp. 163-177 参照。

業としてデパートメントストアのDayton Hudson Corporation（デイトン・ハドソン）を持つ業界第3位のTarget（ターゲット）に見劣りしているため、2000年代に入ってから、Kマートは経営不振が続き、遂に2002年に、破産した。総合DSは最もメジャーな成長業態であったが、同一業態での企業間格差が顕著となり、現在は、ウォルマートとターゲットの2強時代となっている。（尚、Kマートは2005年3月にシアーズを買収し、新社名もシアーズ・ホールディングとなり、売上高558億ドルで世界8位、全米4位となった。）

## Ⅳ. 小売業態発展に関する主要な先行研究と問題点

### 1. 主要な先行研究

1980年代までの小売業態発展に関する主要な先行研究について、ブラウン（Brown,S.）が試みたように、そのアプローチの違いによって、サイクル（循環）理論・環境理論・コンフリクト（衝突）理論に分類し、それぞれの理論の代表的仮説と問題点を挙げていく。<sup>13)</sup> 拙稿「小売業態展開の理論的考察」では、次の文献を参照して、批判や問題点を検討した。<sup>14)</sup>（特に白石（1977）、関根（1985）、向山（1985）（1986）、兼村（1993）、小川（1993）、笹川（1994）、坂川（1997）、近藤（1998）、青木（1999）、坂本（2001）、竹内（2001）、鳥羽（2001）を参照。）

#### (1) サイクル（循環）理論

業態変化は周期的に起こり、最初のパターンが繰り返されると説明する理論

---

13) Brown,S. “Institutional Change in Retailing: a Review and Synthesis” *European Journal of Marketing*, Vol.21, No.6. 1987, pp. 5-36. 渦原実男「小売業態展開の理論的考察」日本流通学会『流通』No.16. 2003年, pp. 87-93を参照。

14) 拙稿「小売業態展開の理論的考察」で参照した論文は以下のとおりである。

・白石善章「小売商業形態展開の理論—『小売の輪』論と『真空地帯』論—『季刊消費と流通』第1巻第1号, 1977年, pp. 88-93.

・関根孝「小売営業形態展開の理論的考察」『東京都立商科短期大学研究論叢』第31号, 1985年, pp. 15-47.

を総称して、「サイクル（循環）理論」と呼ばれている。この代表である小売の輪仮説から順に、仮説の特徴と問題点を挙げていく。

### ①小売の輪仮説

サイクル理論の先駆者であるマックネア (McNair, M.P.) は、革新的小売業者は当初は、低い社会的地位（ステータス）や低サービス、低粗利益率により、低価格で市場に参入するが、やがてメジャーになるに従い格上げ（トレーディング・アップ）を行い、非価格訴求に戦略転換してしまい、そのことが新たなイノベーターの参入を招くという「小売の輪仮説」を提唱した。<sup>15)</sup>

歴史的に小売業態の登場を日米で検証していくと、米国においては、デパートやチェーンストア、スーパーマーケット、デイスカウストア、ホールセールクラブ、スーパーセンターなどの小売業態は、何らかの技術革新を武器に、

- ・ 向山雅夫「小売商業形態展開論の分析枠組 (I) — 諸仮説の望 —」『武蔵大学論集』第33巻第2・3号合併号, 1985年, pp. 127-144., 向山雅夫「小売商業形態展開論の分析枠組 (II) — 分析次元とその問題点 —」『武蔵大学論集』第33巻第4号, 1986年, pp. 17-45.
- ・ 兼村栄哲「小売業態の生起・発展に関する理論仮説の再検討—小売業態の類型化を前提として—」早稲田大学『商学研究科紀要』第36号, 1993年, pp. 141-191.
- ・ 小川進「小売商業形態変化研究の現状と課題」『経営・研究年報』No. XXXIX, 神戸大学経営学部, 1993年, pp. 219-245.
- ・ 笹川洋平「小売商業形態展開研究の再検討—一つの文献研究—」『福岡大学商学論集』第38巻第4号, 1994年, pp. 479-499.
- ・ 坂川裕司「小売機関発展論の体系的な研究枠組み—文献展望を通じて」神戸大学大学院経営研究会『六甲台論集』第43巻第3号, 1997年, pp. 37-57.
- ・ 近藤公彦「小売商業形態論の課題—業態変動のミクロ基礎—」日本商業学会『流通研究』第1巻第2号, 1998年, pp. 44-56.
- ・ 青木均「小売業」兼村・青木・林・鈴木・小宮路『現代流通論』八千代出版, 1999年, pp. 85-113.
- ・ 坂本秀夫『現代流通の解説』同友館, 2001年, pp. 107-138.
- ・ 竹内慶司『商店経営学の分析枠組』同友館, 2001年, pp. 107-136.
- ・ 鳥羽達郎「小売業態の革新性に関する一考察」神戸商科大学大学院『星陵台論集』第33巻第3号, 2001年, pp. 35-57.

15) McNair, M.P. "Significant Trends and Developments in the Postwar Period" in Smith, A.B. (ed.) *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and its Implications for the University*, 1958, p.17. およびマックネア・M・P, メイ・E・C 著, 清水猛訳『小売の輪は回る』有斐閣, 1982年. を参照。

低価格を強調して登場してきた。日本においても、スーパーマーケットやディスカウントストアは低価格で参入してきており、多くの事例がこの仮説で説明可能であるといえる。

しかし、小売の輪仮説では、プティックやコンビニエンスストア、自動販売機など高価格型の小売業態の出現が考慮されていない。(例えば、発展途上国ではスーパーマーケットが高価格で参入する事例も見られ、説明できないといえる。) また、低マージン・低価格を可能にする革新の源泉が明らかにされていないことや既存業態からの反応を無視・軽視していること、新規低価格業態の登場、格上げなどのプロセスについて、消費者の反応・愛顧が考慮されていないことなどが問題点である。

## ②真空地帯仮説

ニールセン (Nielsen, O.) は、消費者の選好分布曲線で見ただけの場合、低価格・低サービスと高価格・高サービスの両端ゾーンに空白ができ、ここから革新者が参入するという仮説を唱えた。すなわち、革新的な小売業態は、現在の小売業態がカバーしていない市場の真空部分に出現すると主張した。小売の輪仮説では、新規参入する革新者は、低価格・低サービスのゾーンだけであったが、真空地帯仮説では、高価格・高サービスのどちら側からでも登場することになり、小売の輪仮説で説明できなかった格下げ現象も説明できる。<sup>16)</sup> また、選好分布曲線は消費者ニーズや可処分所得、商品およびサービスの価格などを反映しており、先進国では選好分布曲線の重心は右寄りであり、発展途上国では左寄りである。経済好景気の際は、右寄りであり、経済不況期には、左寄りである。

真空地帯仮説の問題点としては、小売サービス全体を消費者選好の対象としているため、消費者選好分布曲線が既知のものとされているが、実際には推定が困難である。

---

16) Nielsen, O. "Developments in Retailing" in M. Kjaer-Hansen (ed.), Reading in Danish Theory of Marketing, 1966, pp.101-15.

### ③小売アコーディオン仮説

ハウアー (R.M.Hower) は、アメリカの商業の発達の歴史的展開から、ゼネラルストア (よろず屋) → 専門店 → 百貨店 → ブティック → ショッピングセンター というように、販売する商品ラインの総合化と専門化のサイクル現象が起きていることに注目した。その後、ホーランドー (Hollander, S.C.) がこれを理論仮説として精緻化させた。ホーランドーによれば、品揃えの拡大は、ワンストップショッピングの便宜性の提供であるが、それは同時に専門性を訴求する小売商への事業機会を提供することになる。<sup>17)</sup>

こうしたアコーディオンの視角は、個々の業態が経時的に品揃えを広げたり狭めたりしていることにも、当てはめられる。しかし、品揃えの拡大・縮小が発生する理由の説明が不足しており、消費者の反応や愛顧も考慮されておらず、品揃えの幅の広狭だけで小売業の発展傾向を説明するには、あまりにも単純化し過ぎるといえる。

### ④小売3つの輪仮説

イズラエリ (Izraeli, D.) は、上記の小売の輪仮説の不備を補うために、価格・サービスが高水準の新規参入者、既存小売業態の反応を取り入れた3つの輪をモデルに組み込んで、輪の仮説の一般化を試みた。イズラエリのモデルは、最初の状態として既存店の輪を中心に、低サービス低価格を特徴とする革新的業態の輪と、高サービス高価格を特徴とする革新的業態の輪の3つの輪を想定する。そして、低サービス低価格 および 高サービス高価格の革新店の登場の段階、既存店との相互作用の段階、既存店の革新の段階、サイクルの再出発の段階での3つの輪の動きで説明している。<sup>18)</sup>

3つの輪仮説は、低水準ばかりでなく、高水準の革新店を含んでいることや、格上げばかりでなく格下げも想定していることから、より一般化した仮説であ

17) ホーランドー・スタンレー・C著、嶋口充輝訳「小売の輪仮説について」『季刊消費と流通』第3巻第1号、1979年、pp.99-104.

18) Izraeli, D. "The Three Wheel of Retailing," *European Journal of Marketing*, Vol.7, No.1, 1973, pp. 70-4.



るといえる。しかし、新規業態の登場、格上げ・格下げなどのプロセスについて、消費者の反応・愛顧が考慮されていないことや、格上げ・格下げの理由付けが十分でない。

#### ⑤小売業態ライフサイクル仮説

ダヴィッドソン (Davidson, W.R.) らは、プロダクト・ライフサイクル (Product Life Cycle) の概念を小売業態の展開プロセスに応用し、小売業態が登場してから衰退するまでの一連の発展プロセスを、イノベーション期 (導入期) →加速的成長期→成熟期→衰退期の過程を辿ることを説明した。イノベーション期では、新しく登場してきた小売業態は、競争相手が存在せず、売上高は急速に伸びるが、マーケティング費用が多くなり、利益は少ない。加速的成長期では、新業態が消費者に受け入れられ、売上高と利益が急速に伸びる段階である。成熟期では、需要が横ばいとなり、競争が激化するため利益は減少傾向を続け、コスト削減が主要課題となる。このことが革新的な小売業態の登場の引き金となる。衰退期では、売上げが急速に減少し、市場からの撤退や他業態への転換が課題となる。<sup>19)</sup> 小売業態ライフサイクル仮説では、小売業態が発展し、ライフサイクルを辿っていく理由の説明が不足しており、消費者の反応や愛顧も考慮されていない点で問題が残っている。

### (2) 環境理論

小売業態の変化を環境条件の変化 (環境要因) で説明する理論を総称して、「環境理論」と呼ばれている。代表的な仮説を2つにまとめて、検討する。

#### ①環境理論

ワディナンピアラッチ (Wadinambiaratchi, G.H.) は、小売業態の変化を市場の経済的、人口統計的、社会的、文化的、法律的、技術的環境条件の変化で説明した。この説は、経済史的な長期的視野に立つもので、高度産業段階での業態の説明には不十分である。

---

19) Davidson, W.R. Bates, A.D. and Bass, S.J. "The Retail Life Cycle", Harvard Business Review, Vol.54, November-December, 1976, pp. 89-96.

バックリン (Bucklin, L.P.) は、特に経済的要因を重視して、経済発展と小売構造の関係を説明したが、単純な西欧的価値一元論に根ざしており、普遍性に欠ける点が問題である。

## ②適応行動理論

ドリースマン (Dressman, A.C.R.) は、「生物と同様、種々の環境要因に最も効果的に適応できるモノが繁栄し、生き残る」とダーウィン (Darwin, C.) の自然淘汰説に基づく適応行動理論で説明した。しかし、同じ様な環境条件や変化が与えられても、小売業態構造や変化の方向が同じになるとは限らない。環境理論全般の特徴として、環境への適応能力を業態の存続と成長に結びつけ、環境に対する受動的な側面が強調されて、業態の主体的な側面が軽視されている。環境は業態展開の可能性を作り出すだけで、それを利用するかどうかは、小売業自体の問題である。よって、適応行動理論は、一般企業の環境対応を説明する理論として認められるが、革新的な小売機関の生成・発展のプロセスを直ちに説明するものではない。つまり、環境理論はその発展の法則性や小売企業戦略の説明の点で弱点がある。

## (3) コンフリクト (衝突) 理論

小売業の変化を旧業態と新業態との衝突、ダイナミックな相互作用によって説明しようとする理論を総称して、「コンフリクト (衝突) 理論」と呼ばれているが、代表的な仮説を2つ挙げて検討する。

### ①弁証法的発展論

ジスト (Gist, R.R.) は、正 (テーゼ)・反 (アンチ・テーゼ)・合 (ジン・テーゼ) という弁証法的進化論で小売業態の発展過程を説明した。例えば、(正) バラエティストア——雑貨の安売り店、(反) デイスカウントハウス——家電やハードラインの商品の安売り店、(合) デイスカウントストア——ソフトウェア商品も加えた総合的安売り店と弁証法的に進化過程を説明した。<sup>20)</sup> し

20) Gist, R.R. "Retailing: Concepts and Decisions" John Wiley & Sons, 1968, pp. 106-109.

かし、弁証法的発展論には、テーゼとアンチ・テーゼの統合が起こる理由の説明が足りないことや、消費者の反応・愛顧が考慮されていないことが指摘されている。

## ②「衝撃—防衛的後退—認知—適応」モデル

スターンとエル・アンサリー（Stern, L.W. & El-Ansary, A.L.）は、組織論で開発されたモデルを、小売業態の発展の4つの局面に当てはめて説明した。すなわち、新業態の登場は既存小売業にとって「衝撃」の局面→挑戦者に対して中傷・妨害をする「防衛的後退」局面→相手が存続するのを認知し、前向きな反撃手段の必要性を感じる「認知」の局面→これまでの衝突を解決し、新たな均衡ができる「適応」の4つの局面で説明した。<sup>21)</sup>

このモデルは、競争関係のみで説明しようとしているために、その他の外部環境の影響を入れていない問題点がある。

## (4) 統合理論

ブラウン（Brown, S.）や田村正紀氏、関根孝氏らは、さらに上記の複数のアプローチを統合した理論を組み立てて、問題点の克服と小売業態発展の理論の精緻化を試みた。

①多次元対極原理-----ブラウン（Brown, S.）は、業態革新の方向を、大型店⇔小型店、価格志向⇔サービス志向、狭い品揃え⇔広い品揃えなどのように、多次元対極モデルで説明した。田村正紀氏は『流通原理』で集積立地⇔孤立立地を追加して説明力を高めた。小売アコーディオン仮説や小売の輪仮説にも通じるものである。<sup>22)</sup>

21) Stern, L.W. and El-Ansary, A.L., "Marketing Channels", Prentice-Hall, 1977, pp. 26-48.

22) Brown, S. "Institutional Change in Retailing: a Review and Synthesis" European Journal of Marketing, Vol.21, No.6. 1987, pp. 15. と田村正紀『流通原理』千倉書房, 2001年, pp. 229の多極化原理を参照。

②関根孝氏（2000年）は『小売競争の視点』で、「業態ライフサイクル論」を再評価し、社会学者マートン（Merton, R.K.）の「中範囲の理論」（社会現象の局限された側面を扱う）を応用して、小売競争の理論と業態発展の理論の結合を図り、小売業態発展の理論の精緻化と実証研究に努めた。<sup>23)</sup>

## 2. 主要な先行研究の基本的な問題点

主要な先行研究に関して、上記に掲げた個別的な批判や問題点だけではなく、基本的な共通した問題点も指摘される。

小売業態の展開については、サイクル理論や環境理論、コンフリクト理論、統合理論など様々な仮説が提起されてきたが、全ての仮説に共通した問題点がある。第1に、どの仮説も小売業態の生起・発展を説明しようとしているにもかかわらず、戦略タイプとしての小売業態と、企業である小売業者、事業所である小売店舗とを混同させている。第2に、小売業態に関する知識の国際的な移転が考慮されていないので、仮説として不十分である。第3に、業態認識が不明瞭であり、展開の因果関係についての検討が欠如している。

こうした点は、先行の業態展開理論研究が、業態と環境の問題、および、その生成・発展の問題を主題とするマクロ理論の視点からの展開パターン分析に焦点設定されてきたためであり、これからは個別小売企業の経営戦略・戦術を課題とするミクロ理論の視点からの分析が必要といえる。今後の研究の方向性としては、後述するように、特にイノベーションの視点からの研究が重要になってくるものと考えている。

---

23) 関根孝『小売競争の視点』同文館、2000年、pp. 51-59.

## V. DSの業態解体と先行研究の限界，小売イノベーション研究の必要性

### 1. 1990年代からのDS業態（業態解体とスーパーセンター業態への転換期）

90年代になると、スーパーマーケットを併設したスーパーセンター業態への転換に拍車がかかっており、DS業態の分解と数の減少、衰退化が顕著になっている。生き残り競争が激化し、業界再編や統廃合、合併の中、ウォルマート社の一人勝ち現象が起きている。ウォルマート社は、戦後、バラエティストアから1962年にDSに参入した後発組であったが、小さな農村でワン・ストップ・ショッピング可能な多様な品揃えと低価格で急速に成長した。特に、DS業態自体が飽和化し陰りが見られ、旧来型のDSが経営不振になった80年代に、ウォルマート社はEvery Day Low Price（毎日低価格）政策で、物流や情報管理、ベンダーとの調達など小売技術においてイノベーションを図り、低コスト経営の仕組みを構築して競争力をつけて高度成長した。しかし、そのウォルマート社においても、図表2の店舗数の推移で明らかなように、90年代後半から、従来型の非食品のDSから、スーパーマーケットを含めたスーパーセンターに業態転換を進めている。<sup>24)</sup>

---

24) 渦原実男「米国ウォルマート社の小売業態開発の展開」『西南学院大学商学論集』第48巻第3・4合併号,2002年.

図表 2 店舗数の推移

(単位：店)

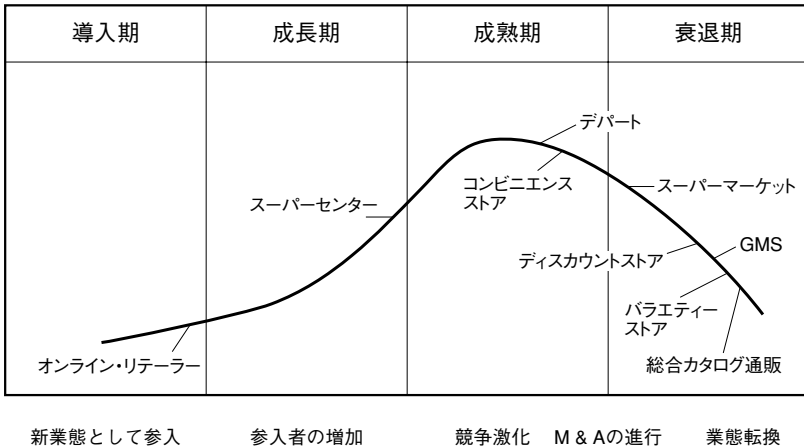
会計年度	D S	サムズ	S C	S M
1978	195			
1979	229			
1980	276			
1981	330			
1982	491			
1983	551			
1984	642	3		
1985	745	11		
1986	859	23		
1987	980	49		
1988	1114	84	2	
1989	1259	105	3	
1990	1399	123	6	
1991	1568	148	9	
1992	1714	208	10	
1993	1848	256	34	
1994	1950	417	72	
1995	1985	426	147	
1996	1995	433	239	
1997	1960	436	344	
1998	1921	443	441	
1999	1869	451	564	4
2000	1801	463	721	7
2001	1736	475	888	19
2002	1646	500	1066	31
2003	1568	525	1258	49
2004	1478	538	1471	64
2005	1353	551	1713	85

(出所) アニュアル・レポート

(注) サムズはメンバーシップ・ホールセールクラブ、S Cはスーパーセンター、S Mはスーパーマーケットを表わす。

こうした現象はウォルマート社だけではなく、ターゲットやKマートでもDSの方向転換を進めているし、小売業界全体で、小売業態自体の解体現象、業態融合化現象が顕著になってきている。小売業態ライフサイクルで、成熟期や衰退期を迎えた小売業にとっては、消費者ニーズや市場適合化、小売業として持続的成長を図るなどの目的で、既存の業態分類で括れない新たな業態開発や再生策に工夫しているのが現状である。図表3で米国小売業態のライフサイクルを現状を示したが、歴史的にも伝統的な小売業態は、成熟期か衰退期にの段階に入っており、企業経営上、危機感を募らせている。既存の業態も必ず業態ライフサイクルで成熟期を迎えると、小売企業として持続的成長を図るためにポートフォリオを有望な新分野に、ヒト・モノ・カネ・技術・情報などの経営資源を集中投下して、新たなイノベーションを引き起こす戦略を採用している実情を踏まえて、小売業態発展論の精緻化を試みる点からも必要なことである。

図表3 小売業態のライフサイクル



## 2. 先行研究の限界とイノベーション視点研究の必要性

こうした小売業態展開を解析する上で、既存の仮説では限界があるとして、近年、イノベーション（革新）の観点から小売業態の成長を説明する、いわゆ

る小売イノベーション論が注目されている。具体的には小売企業や小売業態にどのようなイノベーションがあったのか、また、そのイノベーションが小売の成長にどのような役割を果たしたのかを説明する理論である。伝統的に幾つかの社会科学分野で研究されてきたイノベーション研究の数々の成果を、小売業態展開論への応用研究によって、説明力を高める発想である。

イノベーション研究は、経済学分野で先行した。経済学イノベーションの概念の創始者である経済学者シュムペーター (Schumpeter) は、資本主義経済発展の原動力として「創造的破壊の絶えざる烈風」を挙げた。彼は、「イノベーションとは既存の体系とは根本的に異なる均衡点を作り出すことであり、新しい財貨の生産、新しい生産方法の導入、新しい販路の開拓、原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、新しい組織の実現という形をとり、企業のいろいろな経営資源の結合を変更すること、すなわち、新結合によってもたらされる。換言すれば、資金や立地、設備、人的資源、技術、スキル、ブランドなど有形・無形の経営資源有効活用能力が、イノベーション創出や企業成長のカギを握っている。」として、イノベーションの重要性を唱えた。<sup>25)</sup>

また、経営学者ではドラッカー (Drucker) が、イノベーションを「より良くて、より経済的な商品ないしはサービスを提供すること」として定義し、製品 (プロダクト) や工程 (プロセス) だけではなくサービスのイノベーションも捉えている。彼によると、事業の目的を「顧客の創造」として捉え、そのためにはマーケティングとイノベーションが必要であり、故に、企業経営において、イノベーションは不可欠なものであると主張している。<sup>26)</sup>

さらに、近年、経営学ではイノベーションの本質論議も盛んになっている。野中郁次郎・竹内弘高の「知識創造理論」の研究では、イノベーションの本質は、知識創造であるとの見解が主流となっている。野中氏は、「全ての事象を知識創造という観点から見直すことによって、イノベーションを天賦の才能に恵まれた個人の再現不可能な行為、あるいは偶然の積み重ねによって出現した

25) シュムペーター著、塩野谷祐一他訳『経済発展の理論』(上) 岩波書店、1977年、p.180.

26) P.F.ドラッカー著、現代経営研究会訳、『現代の経営 (上)』ダイヤモンド社、1987年、pp. 43-65.を参照。



一種の奇跡と把握することから決別し、複雑な関係性の網の目の中で営まれる、人間の相互作用的行為のプロセスとして認識し直すことができるようになる」と述べている。イノベーションは知識創造によって創出されると認識することによって、あらゆる組織で体現可能な行為へと昇華できる。よって、イノベーションを「知識創造によって達成される技術革新や経営革新により、新しい価値を創出する行為」と認識している。<sup>27)</sup>

これらの社会科学でのイノベーション研究の成果や発想を、小売業態展開論に応用する必要性を認識している。

### 3. 小売イノベーションの概念と主要なモデル

#### (1) 小売イノベーションの概念

石井淳蔵氏によれば、イノベーションを取引制度とコミュニケーションの2つの側面で把握している。前者の取引制度のイノベーションとは、例えば、商取引における商人の登場や貨幣の出現、市の形成、メーカーが商人を介さずに自らの手で行うマーケティングを誕生させたこと、チェーン化や大規模化という経営技術革新、スーパーマーケットやコンビニなどの新業態開発、小売業の産業化のためのイノベーションもこれに含まれる。後者のコミュニケーションのイノベーションとは、例えば、顧客対応（顧客満足概念の登場）やワン・ツー・ワン・マーケティング、店頭マーケティング、ブランドや広告、市場調査技法などが該当する。こうした2つの面でのイノベーションの底流には、一方向関係の限界と対話的・相互的關係の評価という大きい流れが見える。<sup>28)</sup>

一方、小川進氏は研究書『イノベーションの発生論理』において、情報の粘着性という新しい概念で、イノベーション関連で粘着性の高い情報があるところでイノベーションが発生し、情報のタイプとその分析がイノベーションの場

27) 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済、1996年および野中郁次郎・勝見明『イノベーションの本質』日経BP社、2004年を参照。

28) 石井淳蔵「マーケティングにおけるイノベーション研究の課題と展望」『ビジネス・レビュー』Vol.45 No.1, 1997年, pp. 70-77を参照。

所に影響を与えるとし、コンビニエンスストアを対象に、その急成長を説明している。<sup>29)</sup>

## (2) 小売イノベーション・モデル

### ① 矢作敏行氏のモデル

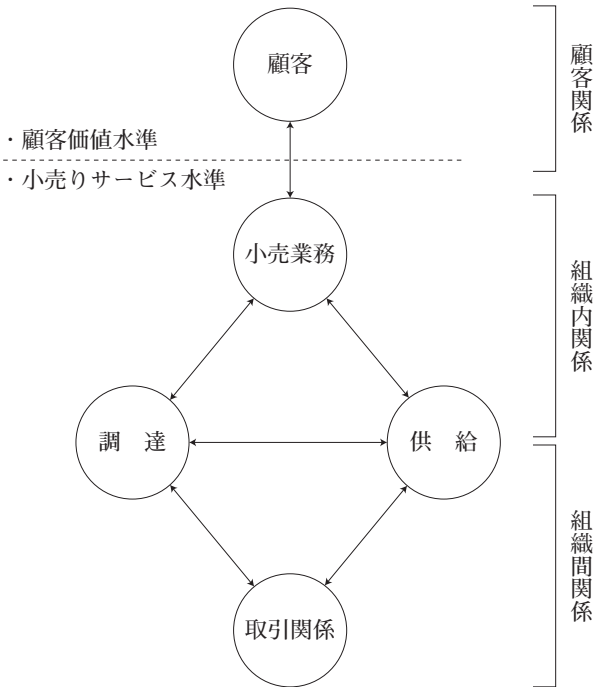
さらに近年、小売イノベーション・モデルで最も注目されている研究が、矢作敏行氏の研究である。彼のモデルでは、機能と組織の2次元から小売経営革新行動を抽出している。即ち、機能面では、顧客との対応関係で決まる小売業務システム（小売業態戦略と小売業態を運営・管理するマネジメント）と、商品・調達供給システムで構成され、組織面では、小売業務遂行主体としての単一組織問題と、商品調達・供給機能を担う取引関係（メーカーや卸売業者等）を扱う組織間関係で構成されている。これらは、次のように整理することができる。<sup>30)</sup>

第1に、顧客関係の面では、顧客との対応関係で決まる小売業務システムであり、その生み出す便益は通常、品揃え、ロット・サイズ、立地、時間といった小売サービス基準として測定される。小売サービス水準が高く、顧客の負担する費用水準が低いほど顧客価値は高くなる故、小売イノベーションは顧客価値を創造する新機軸といえる。第2に、組織間関係の面では、メーカーや卸売業者などとの取引関係である。第3に、組織内関係の面では、単一組織内での小売業務と商品調達、供給（物流）である。このように、矢作敏行氏は、小売システムのイノベーションを、小売業務の革新（流通サービス）、商品供給システムの革新（商品開発と商品供給）、組織構造の革新（組織内および組織間システム）の3つの次元の革新と捉えている。

29) 小川進『イノベーションの発生論理』千倉書房,2000年を参照。

30) 矢作敏行『欧州の小売りイノベーション』白桃書房,2000年,pp.12-17.と同氏『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社,1994年,pp.13-36.を参照。

図表4 小売りイノベーション・モデル



(出所) 矢作敏行『欧州の小売りイノベーション』白桃書房，2000年，  
p.13より引用。

②中西正雄氏の新「小売の輪」仮説（イノベーションが業態変化の原動力）

彼は「小売の輪」仮説の欠陥を示し、技術フロンティア（物流・情報技術および管理技術の水準に応じて、小売価格と小売サービス水準の組み合わせが達成し得る限度をプロットした線）という概念を導入することによって、真空地帯理論をも修正しようとした。この技術フロンティアを突き抜けるような技術革新（イノベーション）の必要性を主張した。このイノベーションには、「消費者の選好に直接影響する革新」と「流通費用の削減に貢献する革新」があり、両者が結びついて初めて技術フロンティアがシフトし、新業態が多くの顧客集めに成功する。以上の議論をもとに、新「小売の輪」仮説を提唱

した。<sup>31)</sup>

具体的には、以下のように、4つの段階で構成される。

(第1段階) イノベーションによって技術のフロンティアが突破される。そのイノベーターは業態間競争で優位に立つ。

→ (第2段階) 他企業が模倣によって参入してくる。業態内競争が起こり、新たな技術フロンティアが形成される。

→ (第3段階) 新旧フロンティア間の不連続が解消され、業態間競争(企業間競争)が再燃する。

→ (第4段階) 新旧業態間の費用構造の差が消滅し、小売業全体の利益率の低下と平準化が生じ、新たなイノベーションの動機づけとなる。

→再び第1段階へ戻り、同じステップを繰り返す。

このようにイノベーションを業態変化の原動力と認識することにより、課題の克服を図っている。

### ③中野安氏の小売企業の成長類型化(イノベーションのタイプを重視)

小売企業の成長の類型を、成長規定要因という観点から、一段式ロケット型(画期的な新業態の開発・模倣によって急成長)、ハイブリット型ないし多段式ロケット型(マイナーなイノベーションを次々と採用することによって成長)、M&A型(買収合併)の3つに分類した。したがって、イノベーションには大別してブレイクスルー型とインクレンタル型があり、その相違が成長のパターンを決定すると主張した。<sup>32)</sup>

### ④尾崎久仁博氏の小売イノベーション論

彼は矢作氏の所説の要点を、「イノベーションは店頭に端を発し、小売業務、商品供給、組織で連鎖的に起こるシステム革新である」と整理したうえで、部

31) 中西正雄「小売の輪は本当に回るのか」関西学院大学『商学論究』第43巻第2・3・4号,1996年,pp.21-41. 参照。

32) 中野安「巨大小売業の発展と流通革新：日米比較」近藤文男・中野安『日米の流通イノベーション』中央経済社,1997年,pp.1-23. 参照。

門間関係を「管理システム」に、組織間関係を「チャンネル関係」に名称変更し、コンビニや百貨店、チェーンストアにおけるイノベーションを説明している。そして、小売システム発展のロジックを解明するために、発展の原動力となる小売イノベーションの誘発と抑制のメカニズムと、それへの影響要因について検討している。<sup>33)</sup>

## Ⅵ. 結語（業態ライフサイクルと小売イノベーション論）

筆者はこれまでに、米国小売企業の適応行動実態調査研究として、トイザラス社やシアーズ社、さらに本研究に直接関連したDS業界のウォルマート社での業態開発やリニューアル、再生、業態転換への取り組みを分析してきた。<sup>34)</sup>

Ⅲの米国ディスカウント型小売業態の変遷で見えてきたように、多様な源流を持つディスカウントハウスから生起し、新たな業態として開発されたDSであるが、「低価格セルフ販売」という共通特性はあるもののそのルーツによって多様であり、旧タイプと新タイプ、業態ライフサイクルでも様々な展開を見ている。業態内革新が絶えず引き起こされており、単なる環境理論やサイクル理論、コンフリクト理論だけでは、今日（特に90年代以降）の展開を適切に説明することが不可能であるといえる。

現在のトップ企業であるウォルマートは、単なる低価格セルフ販売ではなく、エブリデー・ロープライス（EDLP常時低価格）政策や物流システム技術、情報通信システム技術、サプライチェーン・マネジメント、ベンダーとのマーチャンダイジング技術、メーカーとの協働（CPFR）への取り組み、PB商品開発など、様々な小売技術のイノベーション経営の賜物であり、その成果として、さらに強力な業態としてスーパーセンター業態を開発し、海外での店舗展開と国際経営を推進している。

33) 尾崎久仁博「小売システムの発展に関する分析枠組み—イノベーションと影響要因を中心に」大阪市立大学経済研究所『季刊経済研究』第21巻第3号、1998年、pp.3-21.を参照。

34) 渦原実男「米国でのマーケティング環境の変化と小売業の対応—小売環境の現状分析とトイザラスを中心に—」『西南学院大学商学論集』第46巻第2号、1999年。

こうした実態分析の結果から、小売企業の市場適応行動や業態開発における技術の重要性を改めて強調したい。田村正紀氏も『流通原理』(2001)の業態変動の節で、小売ミックスの各領域とそれを背後で支える管理様式が重要な影響を与える旨を説明しているように、従来の小売ミックスやマクロ視点からのみの小売業態論では、説明が不十分の誹りは免れなく、その背後の店舗運営や取引間関係などの諸技術をも包括した「広義の小売経営技術の革新」という観点から考察する必要があるといえる。<sup>35)</sup> 筆者はすでに拙稿(2001年)で「小売の技術ミックス」という概念で、売り方を規定する「顧客に対する技術」と売り方の可能性を規定する「店舗や取引関係の技術」に分けて、広義の小売経営技術の組合せを整理した。<sup>36)</sup> 前者は、対顧客取引であって、具体的には、品揃えやディスプレイ、売価設定、立地選定、販売促進、販売方法、サービスなど、いわゆる小売のマーケティング・ミックスである。後者はさらに対組織間取引(商品調達やロジスティクス、情報サービスなどチャネル間関係)と組織内取引(販売管理や財務管理、人事管理、システム・組織管理、情報管理などの内部管理)に分類され、これら総合的な小売経営技術でのイノベーションが、小売業態の生起・発展の原動力であるという考えである。

これらの研究と今回の成果から、広義のディスカウントストアの進化は、それぞれの業態ライフサイクルに応じた小売技術(顧客に対する技術や店舗・組織の管理、取引関係などの様々なレベルでの技術の最適組合せを図ること)のイノベーションによって、より適切に説明が可能であると考えている。さらに一般的に言えば、基本的には小売業態論の中で有用な概念とされる業態ライフサイクル論と、ここで提起した小売イノベーションの概念とを融合させた概念により、小売業態展開の説明力が高まるものと考えられる。

今後は、米国の価格訴求型業態の展開だけではなく、実証研究を蓄積した上で、業態全般や各国での業態発展を説明しうるような理論の構築を研究課題としたい。

以上

35) 田村正紀『流通原理』千倉書房、2001年、pp.221-232.を参照。

36) 渦原実男「米国におけるGMS小売業態の衰退化と新たな取り組み—シアーズ(Sears)社での小売技術開発の試みを中心に—」『西南学院大学商学論集』第47巻第3号、2001年。

参考文献

- ・阿部真也・三国英実・但馬末雄・片桐誠士・前田重朗『流通研究の現状と課題』ミネルヴァ書房, 1995年.
- ・池尾恭一「消費者行動と小売競争」石原武政・池尾恭一・佐藤善信共著『商業学』有斐閣Sシリーズ, 第3章, 1989年.
- ・石井淳蔵「マーケティングにおけるイノベーション研究の課題と展望」『ビジネス・レビュー』Vol.45 No. 1, 1997年.
- ・今井賢一編『イノベーションと組織』東洋経済社, 1986年.
- ・石原武政「小売業における業態革新」『商業組織の内部編成』千倉書房, 2000年.
- ・渦原実男「米国でのマーケティング環境の変化と小売業の対応—小売環境の現状分析とトイザラスを中心に—」『西南学院大学商学論集』第46巻第2号, 1999年.
- ・渦原実男「米国におけるGMS小売業態の衰退化と新たな取り組み—シアーズ(Sears)社での小売技術開発の試みを中心に—」『西南学院大学商学論集』第47巻第3号, 2001年.
- ・渦原実男「米国ウォルマート社の小売業態開発の展開」『西南学院大学商学論集』第48巻第3・4合併号, 2002年.
- ・大橋正彦『小売業のマーケティング』中央経済社, 1995年.
- ・小川進「小売商業形態変化研究の現状と課題」『経営・研究年報』NoXXXIX, 神戸大学経営学部, 1993年, pp.219~245.
- ・小川進『イノベーションの発生論理』千倉書房, 2000年.
- ・尾崎久仁博「小売システムの発展に関する分析枠組み—イノベーションと影響要因を中心に—」大阪市立大学経済研究所『季刊経済研究』第21巻第3号, 1998年.
- ・ボブ・オルテガ著, 長谷川真実訳『ウォルマート 世界最強流通業の光と影』日経BP社, 2000年.
- ・兼村栄哲「小売業態の生起・発展に関する理論仮説の再検討—小売業態の類型化を前提として—」早稲田大学『商学研究科紀要』第36号, 1993年, pp.141~191.
- ・金頭哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣, 2001年.
- ・近藤公彦「小売商業形態論の課題—業態変動のマイクロ基礎—」日本商業学会『流通研究』第1巻第2号, 1998年, pp.44~56.
- ・近藤文男・中野安編『日米の流通イノベーション』中央経済社, 1997年.
- ・坂川裕司「小売機関発展論の体系的な研究枠組み—文献展望を通じて—」神戸大学大学院経営研究会『六甲台論集』第43巻第3号, 1997年, pp.37~57.
- ・坂本秀夫『現代流通の解説』同友館, 2001年.
- ・笹川洋平「小売商業形態展開研究の再検討—一つの文献研究—」『福岡大学商学論集』第38巻第4号, 1994年, pp.479~499.
- ・シュムペーター著, 塩野谷祐一他訳『経済発展の理論』(上) 岩波書店, 1977年.
- ・白石善章「小売商業形態展開の理論—『小売の輪』論と『真空地帯』論—」『季刊消費と流通』第1巻第1号, 1977年, pp.88~93.

- ・ 白石善章「市場過程における重層的競争」『長崎県立大学論集』第27巻第2・3号, 1994年, pp. 1～38.
- ・ 鈴木安昭「小売形態の多様化」『季刊消費と流通』第2巻第1号, 1978年, pp.61～66. 関根孝「小売営業形態展開の理論的考察」『東京都立商科短期大学研究論叢』第31号, 1985年, pp.15～47.
- ・ 関根孝『小売競争の視点』同文館, 2000年.
- ・ 竹内慶司『商店経営学の実証的考察』同友館, 2001年.
- ・ ウィリアム・R・ダビッドソン, アルバート・D・ベイツ, ステファン・J・パス著, 藤原肇訳「小売ライフサイクルにみる小売業の成長と衰退」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1977年3月・4月号, 1977年, pp.31～40.
- ・ Davidson, W.R. and Doody, A. F. 'The future of Discounting', *Journal of Marketing*, 1963, January
- ・ 田村正紀『流通原理』千倉書房, 2001年.
- ・ 徳永豊『アメリカの流通業の歴史に学ぶ (第2版)』中央経済社, 1992年.
- ・ 鳥羽達郎「小売業態の革新性に関する一考察」神戸商科大学大学院『星陵台論集』第33巻第3号, 2001年, pp.35～57.
- ・ P.F. ドラッカー著, 小林宏治監訳, 上田淳生・佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 1985年.
- ・ 中西正雄「小売の輪は本当に回るのか」関西学院大学『商学論究』第43巻第2・3・4号, 1996年, pp.21～41.
- ・ 野中郁次郎・勝見明『イノベーションの本質』日経BP社, 2004年.
- ・ 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済, 1996年.
- ・ 福田順子「業態成立のメカニズム」『マーケティング・ジャーナル』第14巻第1号, 1994年, pp.13～23.
- ・ ブラウン・ステファン著, 竹内慶司訳『「小売の輪」理論の“輪”理論』名古屋経済大学・市邨学園短期大学『経済経営論集』第3巻第2号, 1996年, pp.107～127.
- ・ ホランダール・スタンレー・C著, 嶋口充輝訳「小売の輪仮説について」『季刊消費と流通』第3巻第1号, 1979年, pp.99～104.
- ・ マクネイア・M・P, メイ・E・C著, 清水猛訳『小売の輪は回る』有斐閣, 1982年.
- ・ 三上富三郎『小売業成長の動向—アメリカの小売革命—』同文館, 1968年.
- ・ 宮内拓智「小売マーケティングの国際比較—小売業態の視点から—」日本流通学会『流通』第14号, 2001年, pp.102～126.
- ・ 矢作敏行編『欧州の小売りイノベーション』白桃書房, 2000年.
- ・ 米倉誠一郎「イノベーション研究宣言—経営史学におけるイノベーション研究—」一橋大学『ビジネス レビュー』第45巻第1号, 1997年.
- ・ 流通経済研究所『アメリカ流通概要資料集2006年度版』流通経済研究所, 2006年.