



Title	小売業態開発のマネジメント：店舗組織と多店舗組織におけるトレードオフ
Author(s)	坂川, 裕司; Sakagawa, Yuji
Description	小売企業にとって業態開発の成否は、企業としての持続的な成長を左右する。にもかかわらず、この業態開発に関する研究蓄積はわずかである。とくに業態開発のマネジメントに関する問題については、十分な関心が払われてこなかった。本稿では製造企業による製品開発との比較を通じて、小売企業による業態開発のマネジメント問題を提示する。業態開発には(1)開発産出がサービスであり、(2)開発プロセスが市場に対してオープンであり、さらに(3)生産活動拠点は空間的に分散立地する店舗という3つの特性がある。これらの特性によって業態開発マネジメントは、製品開発マネジメントと異なる様相を帯びる。小売業における規模優位性の戦略的価値を考えるならば、小売企業は業態開発で規模優位性を高めるように店舗組織のサービス生産活動をマネジメントしようとする。しかし店舗組織のサービス生産活動は市場取引を通じて改善されることで、その成果を高めざるを得ない。市場取引での競争条件が分散的に立地する店舗間で異なるとき、これら2つの組織マネジメント間でトレードオフが発生する。小売企業の業態開発成果は、このトレードオフに対する取り組み成果によって決定づけられる。
Citation	経済学研究, 55(2), 27-40
Issue Date	2005-09-08
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/5281
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES_v55(2)_03.pdf



小売業態開発のマネジメント

——店舗組織と多店舗組織におけるトレードオフ——

坂 川 裕 司

1. はじめに

小売企業にとって「業態を開発する」ことは、何を意味するのか。小売企業は業態開発を通じて新しい成長経路を模索し開拓する (Miller [1981], 近藤 [1992a, 1992b], Pellegrini [1994])¹⁾。そして業態開発に成功した小売企業は、単一の成長経路に依存しない企業成長経路を構築する。また一般的に小売企業は開発した業態を複数の店舗で展開する。この多店舗展開によって、小売店舗商圏の最大到達範囲を超える個別市場を形成できる (田村 [1981], 高嶋 [2003])。

本稿では製造企業における製品開発と対比させ、業態開発マネジメントの問題を考察する。この考察を通じて小売企業の業態開発マネジメントを分析するための枠組みを構築することが、本稿の目的である。

続く第2節では小売企業成長における業態開発の位置づけ、第3節では小売業態論のレビュー、第4節では業態開発の特殊性、第5節では業態開発における多店舗組織のマネジメント、第6節では業態開発における2つのマネジメントについて述べる。最後に本稿の考察を総括する。

2. 小売企業成長における業態開発の位置づけ

本節では小売企業が業態開発に取り組む理由を、持続的な企業成長²⁾に関連づけて考察する。小売企業が業態開発によって企業成長を持続させることについて、次のような主張がみられる。

1つは業態ポートフォリオである (田村 [1976])。小売企業は標的市場セグメントの異なる業態を複数手がけることによって、経営環境の変化に適応し、企業成長のリスクを分散できる。すなわち小売企業は業態の多角化を行うことによって、企業ライフサイクルを業態ライフサイクルから切り離すことができる³⁾。業態ライフサイクルによると、製品と同様、業態にも導入期、成長期、成熟期、そして衰退期という規範的なライフサイクルを考えることができる (Davidson *et al.* [1976])。仮に「百貨店」、「総合スーパー」、「コンビニエンス・ストア」など単一の業態で企業成長を持続させようとするならば、その業態が衰退期を迎えるのと同様に、当該小売企業も衰退期を迎えるであろう。これに対して業態ライフサイクルの段階が異なる2つの業態、たとえば衰退期と成長期が互いに交差する2つの業態を事業として展開する小売企業であるならば、一方の業態が衰退しても、

1) これ以外にも国際化、異なる産業への多角化、垂直統合なども、小売企業の成長経路として考えられよう。本稿では業態開発を問題としている。そのため国際化など他の企業成長経路については触れない。

2) 持続的な企業成長とは売上高や利益の増減で定義される量的な企業成長ではなく、経営資源を組み替えることで、長期的にみて断続的に変化する経営環境に適応する質的な企業成長を意味する。

3) とくに日本の小売企業は、欧米の小売企業と比較して、複数の業態を事業化する業態多角化に積極的である (丸山 [1998])。

他方の業態が成長することによって、当該小売企業は持続的な成長を遂げることができる。

同じ小売業という産業のなかであっても、その標的とするセグメントの違いから、複数の異なる業態が併存できる。このように小売企業は業態開発を行って多業態化することによって、企業として持続的に成長できる⁴⁾。

もう1つは出店した場所を経営資源と考えた場合、複数の業態に多角化する小売企業ほど、その経営資源の価値を「しゃぶる」ことができる(田村[1976])⁵⁾。出店場所の戦略的価値を考えるならば、その戦略的価値は不変ではない。その戦略的価値は、店舗を取り巻く立地環境と店舗戦略の適合性に依存する。この適合性は小売市場への競争者の参入、および消費者のライフスタイルの変化などの影響を受けており、恒常的ではない。とくに消費者のライフスタイルの変化は、その立地環境で求められる流通サービスの内容自体を変えてしまう。そのため「地域一番店」であっても、流通サービス・ニーズを満たすことができなければ、その競争力を瞬く間に失うことになる。なぜなら立地の優位性は来店する顧客のアクセスビリティに対する流通サービス・ニーズを満たすにすぎないからだ。品揃えの豊富さや接客レベルの高さ、買い物場所としてのアメニティといった流通サービス水準を決める他の小売ミックスは、立地条件の制約を受けるとしても、一義的には決まらない。そこで小売企業は店舗の業態を変更することによって、新たな立地環境に適応しなければなら

ない。この「業態転換」を行うことで、小売企業は同じ立地場所で店舗営業を継続し、その営業活動から利益を得ることができる。

さらに本稿では組織的な理由から、上記と異なる業態開発の理由を考える。小売企業は流通サービスを顧客と取引する「サービス企業」である。サービス企業として小売企業を捉える場合、経営面で特徴的な点は製造企業に比較して労働集約的であることだ。そのため可能な限り労働生産性を高めて、人件費の増大による収益性の低下を抑制することが、小売企業にとって重要な経営課題となる。

この経営課題を克服するために、小売企業はパートタイマーやアルバイトを積極的に採用したり、売上高や技術取得に関連づけられた成果主義的な給与制度を導入したりする。しかし正社員の年齢構成をみると、その高齢化は避けられない。この正社員の高齢化は人件費を増大させる。そこで小売企業は組織の高齢化を防ぐために、新規出店ペースに合わせて正社員を新規採用する。

ただし小売企業は単一の業態のみで組織の高齢化を抑制できない。それには限界がある。まず出店機会は無限ではない。その出店機会の採算性、競合企業との出店競争、さらに政府による出店規制などが、その出店機会を制限する⁶⁾。次に顧客ニーズの変化を契機として当該業態の差別的優位性が消滅し、出店機会が消失する可能性すらある。そこで小売企業は業態を開発して多角化することで出店機会を確保し、組織の

4) 業態多角化は業態開発だけではなく、買収によっても可能である。ここでは業態開発に関心があるため、買収による多角化の問題を取り上げていない。

5) 小売企業にとって立地は、店舗の競争力を決める最も重要な条件である。なぜなら立地を経営資源とみるならば、競争相手にとって代替と複製の可能性は低い。そのため立地という競争優位源泉は模倣されにくい。それゆえに小売企業は一度独占した立地を前提として、その経営資源としての競争優位性を高めるために、売り場

を増床したり、改築したり、さらには業態を変更する。本稿では業態の変更の自由度が業態多角化の程度に依存することに関心がある。

6) たとえば総合スーパーがコンビニエンス・ストア業態の開発に積極的であったのは、総合スーパーの市場魅力度が低下したのではなく、大規模店舗の出店を規制する法律が存在したからである。

高齢化を抑制しようとする。

以上の主張にもとづくならば、小売企業は持続的な成長を遂げるために、単一業態に依存した成長経路から離脱するように動機づけられている。この動機を背景として小売企業は業態開発に着手する。

3. 小売業態論のレビュー

なお本稿では小売業態に関する研究の総称を小売業態論とする。小売業態論に関しては著者も含め、数多くの研究者が既存文献をレビューし、その現状と課題について主張している（向山 [1985]、坂川 [1997]、加藤 [1998]）。既存研究の多くは業態生成の歴史を振り返るなかで、その歴史のなかに一般化可能な法則性の存在を指摘している（Hollander [1960]、McNair and May [1976]、Davidson *et al.* [1976]）。また少数だが既存研究のなかには、特定の小売企業を分析の対象として、業態生成における企業行動の重要性を指摘したものもある（矢作 [1994]、石原 [1997]、金 [2001]、坂川 [2003]）。

小売業態論は業態を2つのレベルでとらえている。1つはマクロ・レベルの業態（以下マクロ業態）である。ある小売企業の開発した業態が競争者によって模倣され、時間の経過とともに複数の小売企業によって多店舗展開される。業態開発の主体となる小売企業が異なるにもかかわらず、このマクロ業態は、それに特定の取引条件を共有する戦略グループを形成する。

もう1つはミクロ・レベルの業態（以下ミクロ業態）である。たとえば石原（1997）による関西スーパーの研究、矢作（1994）や金（2001）によるセブン・イレブンの研究、坂川 [2003] による百貨店の研究がある。これらの研究は、小売企業の業態開発それ自体に分析の焦点をあてる。これらの研究は単一企業の業態開発に着目し、その業態開発プロセスで発生した革新が小売業全体、さらに流通経路に及ぼし

た影響を検証する。

小売業態論のなかに業態開発を位置づけると、ミクロ・レベルで開発された業態は、マクロ・レベルの業態として必ずしも定義されない。なぜならマクロ・レベルの小売業態論では異なる小売企業間で模倣され、地理的な制約を受けることなく分散的に現れる業態こそがマクロ業態と定義されるからだ。すなわち小売企業によって開発された業態であることは、マクロ業態にとって必要条件にすぎない。ある小売企業の開発したミクロ業態が端緒となり、他の小売企業による模倣を通じて戦略グループを形成することが、マクロ業態の十分条件なのである。

以上に述べた違いがあるとしても2つの小売業態論は、小売企業の開発する業態を分析の対象としており、その業態のなかでも既存業態にとっての制約を克服し、商業化された「価格・流通サービスの新結合」を革新的業態とみなしている。この点で2つの小売業態論は業態についての認識を共有している。ただしマクロ・レベルの小売業態論は、既存業態にとっての制約を克服する業態開発において、小売企業の直面する組織的な問題には立ち入らなかった。業態は鉄道網の発達や自動車社会の到来による新たな買い物ニーズの増大、冷凍技術や情報技術の進歩、大店法や大店立地法などの政府規制の施行と撤廃をはじめとするさまざまな外部環境の変化を受けて、自然発生するものではない。それを発生させる担い手は業態開発に携わる小売企業である。外部環境の変化を先読みした小売企業が、その変化に適応した業態の開発に着手することに、業態発生の契機がある。これに対してミクロ・レベルの小売業態論は、業態開発における組織的な問題に分析のメスを入れた。だが、その主張は個別事例の分析という域をでていない。すなわち個別事例の分析から業態開発の所在を明らかにしただけであり、その発見は業態開発のマネジメントと関連づけられていない。競争力のある業態を開発するためには、業態開発をどのようにマネジメントするのか。

この問いに対して、ミクロ・レベルの小売業態論は答えを提示していない。

以上のレビューを踏まえると、小売業態論から業態開発のマネジメントに関する一般的な理論を導き出すことは難しい。そこで次節では製品開発と比較しつつ、業態開発のマネジメントを考察する。

4. 業態開発の特殊性

小売企業が業態を開発する際に、開発組織のマネジメントにおいて、どのような問題に直面するのか⁷⁾。本節では製造企業における製品開発マネジメントを参考にして、小売企業における業態開発マネジメントについて考察する。この考察にあたっては、第1に製造企業と小売企業という開発主体の違いに加えて、製造企業と小売企業における2つの相違点に着目する。1つは生産活動のアウトプットの違いである。もう1つは生産活動拠点の違いである。

表 1 製品開発と業態開発の相違点

	製品開発	業態開発
開 発 主 体	製造企業	小売企業
開 発 産 出	財	サービス
開発プロセス	市場取引に対してクローズドなプロセス	市場取引に対してオープンなプロセス
生産活動拠点	集約的、工場	分散的、店舗

第1の相違点は開発主体の違いである。製品開発は製造企業を開発主体とする。業態開発は卸売企業や小売企業といった商業者を開発主体とする。さらに広義にとらえると、業態開発は

飲食業も含めたサービス業者を開発主体とする。以下、業態開発の主体を小売企業に限定する。

第2の相違点は開発活動の産出（以下、開発産出）の違いである。製品開発における開発産出は製品、すなわち「財」である。業態開発では、その開発産出が流通サービス、すなわち「サービス」である。サービスは財と次の2点で異なる（田村 [1990]、山本 [1999]）。

第1に市場で取引される対象物として財とサービスを比較した場合、財は有形であるのに対して、サービスは無形である。財には手で触れ、目で見ることのできる実体がある。これに対してサービスは触れることも見ることもできない。これをサービスの無形性（以下無形性）という。

第2に生産活動と消費活動の関係を比較した場合、財の生産活動は消費活動と独立している。市場調査で得られた情報をもとに製品コンセプトが考案され、製品コンセプトをもとに製品開発が行われて、製品の生産活動が始まる。消費活動は生産された製品が市場に流通し、消費者との取引を終えてから始まる。これに対してサービスの生産活動は消費活動との相互作用のなかで開始される。たとえば小売業について生産活動と消費活動の関係を考えると、店舗という施設や什器といった設備、商品の品揃えに接客販売員、そしてレジ・カウンターとレジ担当者は、誰1人として来店する消費者がいなければ、その生産能力を発揮することはない。消費者が顧客として来店し、店内を巡回するなかで陳列棚に品揃えされている商品を手に取り、その商品について接客販売員に商品説明を求めて、レジで精算する、という入店から退店までの購買行動があつてこそ、その店舗の生産能力が発揮される。サービスの生産活動プロセスは消費活動プロセスに並行しており、互いのプロセスを構成する各段階で相互作用する。これをサービスにおける生産と消費の同時性（以下同時性）という。

以上に述べた財とサービスの違いは、その開発活動において次のような違いを生み出す。財

7) 小売業の場合、本稿では業態開発として2つの側面を考慮する。1つは開発責任者を中心とするプロジェクトチームが実験店舗を運営するなかで行う業態開発である。もう1つは実験結果を複数の店舗に移転するなかで行われる業態開発である。前者は店舗組織、後者は多店舗組織での業態開発を意味している。

の開発活動では、市場調査からコンセプトを考案し、考案したコンセプトをもとに試作品を作り、生産工程に乗せるまでの段階が、消費活動から独立している。そのため企業内部の各部門の活動を前提として、それらの整合性を高めるように部門活動を調整し、製品開発に着手できる。

これに対してサービスの開発活動では、その開発活動でテストする試作品を、消費活動との相互作用を通じてしか創り出すことができない。製品の試作品であれば、機能テストを行うことによって、その試作品のパフォーマンスを客観的に評価できる。しかしサービスの試作や評価は、消費活動との相互作用を必要とする。そのためサービスの開発活動は消費活動に対してオープンなプロセスとなる。より具体的にはサービスの開発活動において、消費活動との相互作用を必要条件とした市場実験が行われる。生産されるサービスには、この市場実験のなかで消費活動との相互作用にもとづいて修正が加えられる。そしてサービスを生産する店舗では修正の度に、サービス事業システム内部でフロントルームとバックルームの活動が調整される（田村[1990]）。すなわちサービスの開発活動では、開発プロセスにおいて消費活動との相互作用の結果を受けて、店舗組織内部での諸活動の調整が必要とされる。この調整を円滑に行うためには、サービス生産に関与する諸活動の担当者が産出されるべきサービスについて共通の理解を示し、その産出に必要な修正活動に対して積極的に関与しなければならない。

第3の相違点は、生産活動拠点の違いである（高嶋[2003]）。製品開発の場合、財として有形であり、生産活動と消費活動が分化していることから、財の生産活動拠点を比較的少ない個所に集約できる。製造企業は生産活動拠点を集約することによって、次の2つの費用節約効果を期待できる。第1に生産活動拠点の集約は、生産活動を管理して品質水準を一定に維持する費用を節約する。第2に生産活動拠点の集約は生産活動拠点の生産量を増大させ、規模の経済

のもとで製品一単位当たり製造費用を低める。

他方、サービスを生産する業態の開発では、その生産活動拠点は店舗である。店舗は工場と異なり、立地分散性が高い。そのため生産活動拠点が空間的に分散することになり、各活動拠点の生産活動を監視して統制する費用が、製造企業の製品開発よりも大きい。また前述したようにサービスの生産活動は、消費活動との相互作用をとまなう。そのために各生産活動拠点においてサービスを生産する状況は、市場取引を通じた顧客との相互作用の影響を受けて多様性を帯びやすい。

この生産状況の多様性は、業態開発のマネジメント費用を高める。生産活動拠点としての店舗では、個別の生産状況に適應するようにサービス生産活動を修正し、その修正条件にしたがって関連活動を調整することが期待されやすい。しかし業態としてサービス生産活動をとらえる場合、店舗個別の状況適應は、業態として産出する流通サービス・コンセプトを崩壊させるかもしれない。このコンセプト崩壊のリスクを回避するために、業態開発ではサービス生産拠点である店舗の営業活動を監視し、業態コンセプトの統一性を維持する多店舗組織のマネジメントが不可欠となる。

5. 業態開発における多店舗組織のマネジメント

一般的に小売企業は業態開発の時点で、多店舗展開の可能性を視野に入れる。多店舗展開とは、開発した業態で複数の店舗を分散的に立地する出店行動である⁸⁾。小売企業は多店舗展開することで、統一された業態コンセプトのもと

8) 多店舗展開とチェーン・オペレーションは、小売企業にとって独立した意思決定問題である。チェーン・オペレーションは多店舗組織をマネジメントするシステムと考える。多店舗展開を行ったからといって、チェーン・オペレーションというマネジメント・システムは一義的に決まらない。

で価格と流通サービスの新結合を提供する小売市場を拡大し、1つの業態に特化した多店舗組織全体として集計された個別市場の規模を拡大する。

そして今や、多店舗展開を目指す小売企業にとって、チェーン・オペレーションは欠かせない。チェーン・オペレーションは、多店舗組織をマネジメントするシステムである。チェーン・オペレーションでは、店舗のサービス生産活動を統制するために権限を本部に集中させる。この統制を通じて小売企業は、店舗商圈を超えて個別市場の規模を拡大すると同時に直面する業態コンセプトの希薄化を抑制できる。この現状を踏まえて本節では、小売企業がチェーン・オペレーションのもとで多店舗展開を指向するという前提で、多店舗展開を想定した業態開発でのトレードオフを考察する。

5.1 多店舗展開と多店舗組織

小売企業が開発した業態で店舗を複数、さらに広範囲にわたって分散的に出店する目的は何か。すなわち小売企業が多店舗展開を指向する目的は何か。その目的とは店舗商圈という狭小な小売市場に制約されることなく、当該業態を成長させることである。

したがって小売企業が業態開発で多店舗展開を指向する場合、単一店舗のサービス生産活動についてだけではなく、複数店舗からなる多店舗組織についても、マネジメント・システムを構築する必要がある。

すでに述べたように小売企業は高い競争力を備える業態を開発することによって、店舗間競争から隔絶された個別市場を形成できる。さらに小売企業は、その業態で多店舗展開することによって、複数の小売市場で個別市場を形成し、その総和を拡大できる。そのためには開発した業態の競争力を店舗レベルで落とすことなく、むしろ多店舗展開とともに店舗レベルの競争力が高まるように、広範囲に分散して立地する複数の店舗のサービス生産活動をマネジメントす

るシステムが不可欠となる。

このマネジメント・システムを構築する必要から、小売企業は特有の投資を行う。たとえば分散的に立地する店舗に対して、そのサービス生産活動をマネジメントするために、事業本部や地域事業本部といった管理部門を設置したり、「スーパー・バイザー」や「コントローラー」といった店舗でのサービス生産活動を支援する専門部門を設置したりする。また本部間、あるいは本部と店舗間での情報共有を円滑にするため、情報システム投資を行う。さらに各店舗のマネジャーを会議や研修に招集したり、反対に本部担当者が店舗を巡回したりするための移動費用を負担する。

その一方で小売企業は多店舗展開することによって、小売活動にともなう費用を節約できる(Doyle and Corstjens [1983], Laulajainen and Stafford [1995])。すなわち分散的に立地する複数店舗で目的を共有し、その目的達成に必要な経営資源を共有することで、経営資源の外部調達や内部調達(自社開発)で負担する費用を節約できる。これを以下では、規模優位性と呼ぶ(田村 [2004])。

たとえば品揃え統制⁹⁾を例にとると、多店舗組織の規模優位性は次のようにして発生する(Bellamy [1946], Stacey and Wilson [1958], Fulop [1964], McClelland [1966])。ここでの品揃え統制とは、全店舗あるいは地域店舗という集計レベルで、本部商品部の策定した商品計画にしたがって、店舗の品揃え、および関連するサービス生産活動をコントロールすることである。この品揃え統制を行うことによって、小売企業は品揃えする商品の購買数量を事前に計画できる。さらに小売企業は、事前の計画数

9) ここでの品揃え統制は一般的に MD (マーチャライジング) と呼ばれている。MD のもとでは、本部の商品部が調達する商品の購買条件だけでなく、その販売条件についても意思決定し、店舗でのサービス生産活動を統制することになる。

量を交渉基盤として調達先企業との取引交渉に臨むことができる。この取引交渉を通じて、小売企業は市場取引のもとであっても調達先企業の意図にしたがうことなく、仕入価格や仕入条件を自律的に決定できる。

小売企業は商品調達活動だけではなく、商品販売活動においても規模優位性を期待できる。店舗間で共通して品揃えする商品アイテム数が多いほど、テレビやチラシなどのマス広告で取り上げて販売促進できる商品アイテム数は増大する。小売市場内でマス広告を行うとするならば、その小売市場内に広告対象商品を品揃えする店舗数が多いほど、マス広告の店舗当たり製作費用を低めることができる。

さらに品揃え統制のもとでは、商品の陳列技術や販売技術、加工技術での学習成果を多店舗組織内部で共有しやすくなり、関連するサービス生産活動の費用を低く抑えることができる。また品揃え統制を行うことによって商品配送作業や受発注処理作業での取り扱い商品アイテム数が増えると同時に、品種数の減少によって作業の複雑さが低くなり、その作業効率が高まる。

5.2 多店舗展開における規模優位性

以下では、次の条件を満たす小売市場を想定し、開発した業態で多店舗展開を指向する小売企業について、多店舗組織における規模優位性と業態開発マネジメントの関係を考察する。想定する小売市場では、第1に商品に対する需給量を一定とする。すなわち商品に対する需要量と供給量は変わらないと考える。商品の需給量が変わらないと言うことは、需要量の増大によって市場スラックが発生しないことを意味する。市場スラックが発生すると市場競争が不活性化する。同じ水準の流通サービスを生産する小売店舗のなかで経営効率の低い小売店舗も市場に存続できる(田村 [1986])。市場スラックが発生しないことで、想定する小売市場では競争による淘汰メカニズムのみを考えることができる。第2に他の小売市場と連結構造にない閉鎖的な

小売市場を想定する。現実の小売市場には、消費者の買い物行動によって重なり合う市場部分がある。その重なり合う部分について異なる小売市場に属する小売店舗は間接的な競争関係にある。以下、この閉鎖的な小売市場での小売店舗間競争を考える。したがって想定する小売市場では、その小売市場に立地する小売店舗が直接的な競争関係にある。第3に想定する小売市場において、小売店舗を利用する消費者は均等に分布しており、その分布地点を購買起点として選択した店舗に出向すると考える。第4に消費者は想定する小売市場に立地する小売店舗について、合理的な買い物行動を行うに十分な情報を入手できる。これら4つの条件を備えた小売市場を、以下ではマーケティング・エリアと呼ぶ。

Doyle and Corstjens (1983)によると、他の条件を一定とすれば、マーケティング・エリア内での多店舗展開は、店舗平均利益の最大化を目指す小売企業にとって有効な出店戦略となる。この主張はy軸に1店舗当たりの売上高、費用、利益をとり、x軸に店舗数をとると、図1のように図示できる。

マーケティング・エリア内で多店舗展開する小売企業は、店舗数Aに至るまで、その1店舗当たり利益はマイナスとなる。たとえば、次のような理由が考えられる。小売企業がチェーン・オペレーションのもとで受発注処理機能や物流機能を内部統合する場合、商品配送センターの規模は、マーケティング・エリア内で今後出店する店舗数に十分対応できる注文処理能力および物流能力を想定して決定される。そのため注文処理能力や物流能力をフル活用できる店舗数に到達するまで、商品配送センターには遊休能力が生じる。この遊休能力を活用できる店舗数に到達するまでは、商品配送センターにおける規模の経済が働く。店舗数が少ない段階では規模の経済が働きにくい。そのために商品配送センターの運営費用において店舗の負担は大きく、店舗売上高を持ってしても埋め合せること

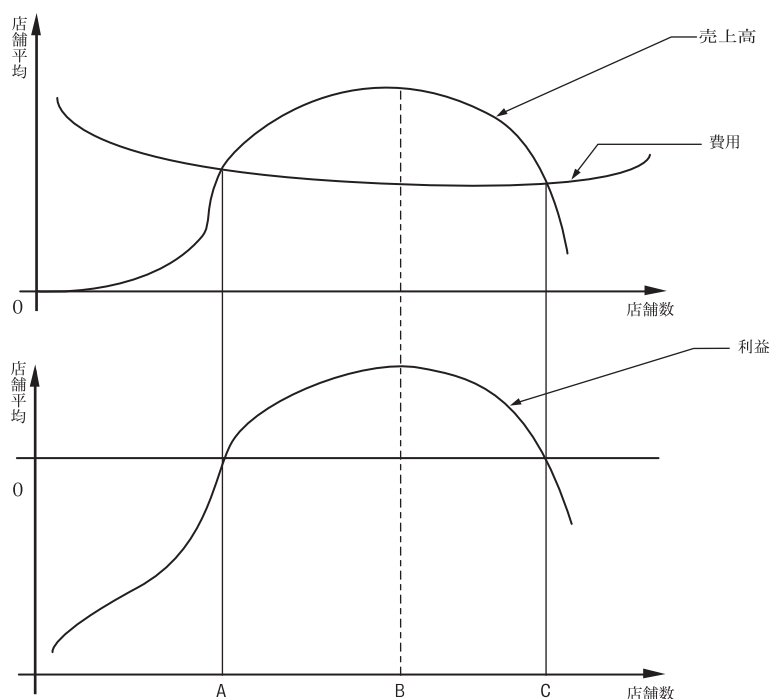


図1 多店舗展開における1店舗当たり売上高、費用、利潤の関係

ができない。

つぎにチェーン・オペレーションのもとでは、店舗営業機能以外の間接機能を本部機能として統合することになる。この間接機能の統合によって遊休能力が生じる。総務・人事スタッフ、マーケティング・スタッフ、バイヤーやスーパー・バイザーなどの間接部門スタッフにおいて、その専門能力を最大限に利用できる店舗数が存在する。そのため最適な店舗数にいたるまでは間接部門スタッフの能力が常に遊休状態にある。

またマス広告などのマーケティング費用においても、遊休能力が生じる。マーケティング・エリア内での広告範囲は、消費者の買い物行動範囲よりも広い。そのため店舗数が少ない段階では、広告メッセージが到達しても、小売市場内に分散する消費者の多くにおいて、当該の店舗が近くに立地していない。そのため当該の店舗が吸引できる顧客の規模はマス広告で情報を

受ける最大規模よりも小さくなる。すなわち少ない店舗数の段階では、広告活動において遊休能力が生じやすい。

そして店舗数 A を超えた時点で、1店舗当たり利益がプラスに転じる。それは1店舗当たりの売上高とマーケティング費用の関係において、次の変化が生じるからである。第1に店舗数が増大するにともなって、そのマーケティング・エリア内での店舗密度が増大する。店舗密度の増大によって、消費者側に2つの変化が生じる。1つは店舗の知名度が高まる。そして店舗の知名度が高まるほど、小売企業の広告活動の有効性も高まる。たとえば同じ費用をかけて同じ内容の広告を行っている場合、知名度の高い小売企業の店舗の方が、多くの消費者で買い物行動に先立つ情報源として利用されやすい。なぜなら消費者は知名度の高い店舗ほど利用する店舗の集合に含める傾向が強く、集合に含ま

れる店舗の提供する情報を優先的に探索するからである。

もうひとつは、多くの消費者にとって当該小売企業の店舗近接性が高まる。マーケティング・エリア内に新店舗が開設されるにつれて、個々の消費者が買い物行動の起点から最も近い店舗まで移動する距離が小さくなる。この店舗近接性の増大にともなう、前述した広告活動での遊休能力が小さくなり、広告活動を通じて情報を入手した消費者が当該店舗を利用する確率が高まる。

また当該小売企業の内部条件によって1店舗当たり平均費用が低下する。店舗数の増大によって商品配送センターでの受発注処理や物流処理の作業量が増大し、遊休能力が小さくなる。同様に店舗数の増大にともなう間接部門の作業量が増大し、その処理能力の遊休部分が小さくなる。作業量の増大にともなう遊休能力が消化されるまで、1店舗当たり平均費用が減少する。

その後、1店舗当たり平均利益は、前述した店舗知名度や店舗近接性の高まりによる1店舗当たり平均売上高の増大、および間接機能での遊休能力の消滅による1店舗当たり平均費用の減少によって、店舗数Bで最大となる。しかし店舗数Bを超えると、1店舗当たり平均利益は次第に減少しはじめて、店舗数Cに至ってゼロとなる。これは2つの理由による。1つは市場規模の飽和、もうひとつは規模の不経済である。

第1に本節でのマーケティング・エリアの定義によると、この小売市場の商品需給量は一定である。したがってマーケティング・エリア内には、流通費用と消費者費用の合計を最小化する最適な小売店舗数が存在する。小売市場が飽和するということは、ある業態をとる小売店舗にとって営業を継続しても、余剰の利益を得ることができない競争状況を意味している。すなわち消費者に対して同じ取引価格で同質的な流通サービスを提供できる小売店舗が、この最適

店舗数を超える数だけ存在するのである。したがって店舗数Cは、マーケティング・エリアでの総店舗数が最適店舗数に到達した段階での店舗数ということになる。

1店舗当たり売上高の減少し始めるマーケティング・エリア内での小売店舗間競争のルールは、小売店舗が互いの来店顧客を奪い合うゼロ・サム・ゲームのルールとなる。他社・自社にかかわらず、競合する店舗同士が忠誠心の高い顧客（以下ロイヤル顧客）の獲得をめぐる互いに競争する。ロイヤル顧客の争奪には、かつてよりも高度なマーケティング活動への投資が不可欠となる。なぜならロイヤル顧客ほど、愛顧する店舗を変えることに対して知覚するスイッチング費用が高いからである。当該小売企業が店舗数を増大させるためには、ロイヤル顧客がこのスイッチング費用を負担してまでも、愛顧する店舗を変更するのに十分魅力的な流通サービスを提供する必要がある。そこで当該小売企業は品揃えする商品の広さや深さの程度を高めたり、小売りする最小ロットを小さくしたり、品揃え以外で求められる流通サービス（たとえば買い物カートや駐車場の充実、接客レベルの向上、無料配送など）を高めたりする。あるいは特売や催事の頻度を増やす。

このような営業費用の増大に加えて店舗数が、前述した商品配送センターや間接スタッフの作業処理能力を超えると規模の不経済が発生する。

5.3 規模優位性と多店舗組織マネジメント

他の条件を一定とすれば店舗数と1店舗当たり利益の関係は、多店舗組織をマネジメントする能力に依存する。すなわち多店舗組織のマネジメント能力が高い小売企業ほど、同じ店舗数で1店舗当たり利益を高めることができる。この関係は図2のように表すことができる。

図2にみられるように、多店舗組織のマネジメント能力に依存して、同じ店舗数であっても、その時に期待できる規模優位性の程度には差が生じる。店舗数と規模優位性の関係は、多店舗

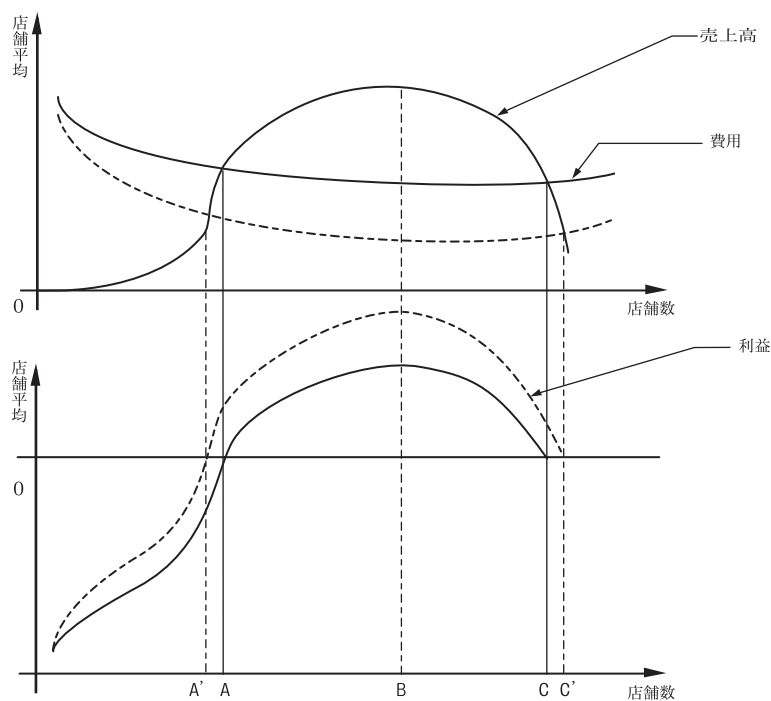


図2 店舗間での規模優位性とマネジメントの関係

組織のマネジメント能力を媒介変数としている。なぜなら小売業における産出がサービスであり、サービス生産活動において労働集約性が高く、組織的な問題が規模優位性に大きな影響を及ぼすからである。図2では費用曲線が下方に移動している（点線）。これによって店舗数と1店舗当たり平均利益の関係に、次のような変化が生じている。第1に店舗数A'で正の利益が発生する。第2に店舗数Bで相対的にたくさんの利益が発生する。第3に店舗数Cよりも相対的に大きい店舗数C'まで利益が発生する。すなわち多店舗組織のマネジメント能力を高めることによって、当該小売企業は少ない店舗数で1店舗当たり平均利益をプラスに転じ、その最大の利益も増大させることができる。

たとえば短期間に数多くの店舗を分散的に出店する小売企業を考える。当該小売企業は短期

間のうちに、マーケティング・エリア内で店舗数シェアを高め、売上高シェアも高めるだろう。しかし多店舗組織のマネジメントが十分に機能しなければ、規模優位性までも高めることはできない。規模優位性を高めることができれば、多店舗組織全体として店舗数シェアや売上高シェアは高くとも、その売上高利益率は、店舗数シェアや売上高シェアの相対的に低い小売企業よりも低くなる。

具体的には次のような状況が考えられる。たとえば多店舗組織における情報システムの導入を考えてみる（高嶋 [2004]）。マーケティング・エリア内で店舗数が同じであり、同じ能力の情報システムが導入されている2つの小売企業を想定しよう。小売企業は情報システムを導入することによって、入力情報による単品管理が可能となり、受発注処理作業、在庫管理作業、配

送作業などを自動化または簡素化できる。その反面、情報システムの導入は、売れ残りの在庫負担に対する知覚リスクの増大、過剰な在庫抑制による品揃えの縮小均衡、データに対する過度な信頼による情報分析症候群といった組織的な弊害を引き起こす。これらの組織的な弊害は店舗魅力度の低下を招き、集客力の低下による在庫損失の増大、あるいは消極的な在庫補充による機会損失の増大を引き起こす。ただし多店舗組織のマネジメント能力に優れているならば、小売企業は、ここに述べた情報システムの導入にともなう組織的な弊害を解決できる。その結果、組織的な弊害によって相殺される部分が小さくなり、本来期待される規模優位性に近づくことができる。

6. 業態開発における2つのマネジメント

これまでに述べてきたことから、業態開発における組織マネジメントの重要性が明らかとなった。その組織マネジメントは2つのレベルで捉えることができる。1つは店舗組織に対するマネジメント（店舗組織マネジメント）である。もう1つは多店舗組織に対するマネジメント（多店舗組織マネジメント）である。

小売企業は、開発された業態のもとで来店顧客に提供する流通サービスの付加価値が高まるように店舗組織の活動をマネジメントする。店舗に配送される商品の加工作業、陳列作業、値づけ作業、棚卸作業などのバックヤード作業、そして接客やレジうち、店内案内などのフロントヤード作業は、来店顧客に提供される流通サービスの付加価値を決定する付加価値チェーンを構成する¹⁰⁾。この流通サービスの付加価値を高めるように店舗組織の諸活動を連動させるマネジメントが、店舗組織マネジメントである。業

態開発では、この店舗組織のマネジメントにおいて組織革新が発生する（石原 [1997]、矢作 [1994]、金 [2001]）。

つぎに小売企業は、規模優位性を高めるために分散的に立地する複数の店舗組織をマネジメントする。たとえばチェーン・オペレーションを導入する小売企業は、商品調達の権限を店舗から本部に集中することによって、多店舗組織の総販売力を仕入交渉でのパワー基盤に直結させ、商品調達での規模優位性を高める。さらに現代の小売企業は、情報システムを多店舗組織のマネジメントに導入し、一括大量購買にともなう市場リスクを低めたり、分散的に立地する店舗での営業活動を監視・統制する費用を引き下げたりして、チェーン・オペレーションの規模優位性を高めている。

これまでの考察を踏まえると多店舗展開を指向する業態開発では、2つのマネジメント・システムの構築が並行して行われる。ここで小売企業が業態開発で店舗組織での革新を重要視するほど、多店舗組織の規模優位性は低下するというトレードオフを考えることができる。前述したように業態開発は、店舗組織での市場実験を通じて行われる。小売企業は消費者との市場取引を通じて、価格と流通サービスの新結合を生み出すために試行錯誤を繰り返す。その試行錯誤のなかで、開発する業態の模倣困難性を左右する経営資源が蓄積される。ただし分散的に立地する店舗組織にとって、その外部環境は同質的ではない。さらに小売業はサービス業であることから、その流通サービスの生産プロセスは外部環境の一部である来店顧客との相互作用のなかで進展する。したがって店舗を生産拠点とする流通サービスの生産プロセスに、その外部環境を構成する来店顧客が参加し関与する。さらに来店顧客の関与のベクトルは、その小売

10) フロントヤードとバックヤードの違いは、サービス生産活動における来店顧客との相互作用にある。来店顧客との相互作用が活動の前提とな

る場合はフロントヤード、来店顧客との相互作用が活動の前提ではない場合はバックヤードとする。

店舗の競争状況で決まる。価格競争の激しい競争状況では、来店顧客も価格条件を基準にして、流通サービスを主観的に評価する。サービス競争の激しい競争状況では、販売員の接客態度、品揃えされている商品の物理的・心理的な鮮度、買い物の場としての雰囲気などを基準として、流通サービスを主観的に評価する。そのため店舗組織で行われる市場実験は、来店顧客との相互作用を通じて競合する小売店舗の影響も間接的に受ける。以上の理由からサービス生産活動で店舗組織の自律性を高めるほど、店舗固有の外部環境との相互作用を通じて、その外部環境に適応した店舗組織での革新が発生しやすい。そして店舗組織でのサービス生産活動を通じて実体化する業態コンセプトは、店舗間での外部環境の違いを反映して多様化する。

一方の多店舗組織のマネジメントは、規模優位性を高めるために行われる。そのために小売企業は、外部環境との相互作用を通じた店舗のサービス生産活動を制約する。多店舗組織のマネジメントを強めるほど、サービス生産活動で店舗組織の自律性が制約される。店舗組織では

サービス生産活動で「本部指示待ち」が顕著となり、革新に対して消極的となる。

7. 総括

本稿では業態開発において小売企業の直面するトレードオフを考察した。業態開発では、2つの組織をマネジメントすることになる。それらは店舗組織と多店舗組織のマネジメントである。

店舗組織と多店舗組織のマネジメントは、小売業の特質であるサービス産出の無形性と同時性、その生産活動拠点である店舗の立地分散性を考慮した場合、互いの組織マネジメントを制約するトレードオフにある。このトレードオフを業態開発で解消できた小売企業が、価格と流通サービスの革新的な組み合わせを商業化し、同時に競争相手に対して模倣困難性の高い業態を開発することに成功する。このトレードオフの解消こそが、小売企業にとって業態開発マネジメントでの課題となる。

参考文献

- Bellamy, R. [1946] "Size and Success in Retail Distribution", *Bulletin of the Oxford University Institute of Statistics*, October, pp. 324-339.
- Davidson, William R., Albert D. Bates, and Stephen J. Bass [1976] "The Retail Life Cycle", *Harvard Business Review*, Vol. 54 (Nov.-Dec.), pp. 89-96. (藤原肇訳 [1977], 「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』3-4, pp. 31-40)
- Doyle P. and M. Corstjens [1983] "Optimal Growth Strategies for Service Organizations", *Journal of Business*, Vol. 56, No. 3, pp. 389-405.
- Fulop, C. [1964], *Competition for Consumers: A Study of The Changing Channels of Distribution*, The Institute of Economic Affairs.
- Hollander, S. C. [1960] "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 3, pp. 37-42.
- 石原武政 [1997] 「新業態としての食品スーパーの確率－関西スーパーマーケットを中心として－」大阪市立大学ワーキング・ペーパー, No. 9705.
- 加藤 司 [1998] 「日本の小売業態の分析枠組み」『経営研究』, 49(2), pp. 53-76.
- 金 顕哲 [2001] 『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣。
- 近藤公彦 [1992a] 「小売企業多角化と事業定義」岡

- 山商大論叢, 28(1), pp. 31-51.
- 近藤公彦 [1992b] 「小売企業多角化の分析視角」 岡
山商大論叢, 28(3), pp. 27-46.
- [1998] 「小売商業形態論の課題－業態変動
のミクロ基礎」 流通研究, 1(2), pp. 44-56.
- Laulajainen, R. and H. A. Stafford [1995] *Corporate Geography: Business Location Principles and Cases*, Kluwer Academic Publishers.
- 丸山雅洋 [1988] 『流通の経済分析－情報と取引－』
創文社.
- McClelland, W. G. [1966] *Costs and Competition in Retailing*, St Martin's Press.
- McNair, M. P. and E. G. May [1976] *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Institute. (清水猛訳
[1982], 『“小売の輪”は回る』有斐閣)
- Miller, R. [1981] “Strategic Pathways to Growth in Retailing”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No. 3 (Winter), pp. 16-29.
- 向山雅夫 [1985] 「小売商業形態展開論の分析枠組み
(I)－諸仮説の展望－」『武蔵大学論集』, 33(2・
3), pp. 127-144.
- Pellegrini, Luca. [1994] “Alternatives for growth and internationalization in retailing”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(2), 121-148.
- 坂川裕司 [1997] 「小売機関発展論の体系的研究枠組
み－文献展望を通じて－」『六甲台論集－経営学
編』, 43(3), pp. 37-57.
- [2003] 「マーケティング行為からみた小売
業による需要創造－明治期呉服店の経営行為を
考察対象として－」『流通研究』7(1), pp. 33-44.
- Stacey, N. A. and A. Wilson [1958] *The Changing Pattern of Distribution*, Business Publications Limited.
- 高橋克義 [2003] 「小売業態革新の分析枠組み」 国民
経済雑誌, 187(2), pp. 69-83.
- 田村正紀 [1976] 『現代の流通システムと消費者行動』
日本経済新聞。
- [1981] 『大型店問題』千倉書房。
- [1986] 『日本型流通システム』千倉書房。
- [1990] 『現代の市場戦略』日本経済新聞。
- [2004] 『先端流通産業－日本と世界』千倉
書房。
- 矢作敏行 [1994] 『コンビニエンス・ストア・システ
ムの革新性』日本経済新聞。
- 山本昭二 [1999] 『サービス・クオリティ』千倉書房。