

論 説

小売業における「製品」概念と小売業態論
小売マーケティング論体系化への一試論

齋 藤 雅 通

目 次

- I 課題の設定
小売マーケティング論における小売業態論の位置
小売業態の主要類型
小売マーケティングにおける製品概念の拡張
結びに代えて

課題の設定

周知のようにマーケティングは、製造業者、特に大規模メーカーによって遂行される市場にたいする諸活動として生成し、体系化され、なおかつ洗練され、その理論的な表現としてマーケティング・マネジメント論が発展してきた。マーケティングが製造業者のマネジメント活動であるのに対して、それとは区別された卸売業者と小売業者など商業者の事業活動は、マーチャンダイジングと呼ばれ、マーケティングとほぼ同じ時期に成立していたとみることができよう¹⁾。

その後の経過を見ると、商業、特に小売業の研究は、これまで「小売業態」あるいは「小売商業形態論」として取り上げられ、その発展過程について理論づける研究がなされてきた。マクネイアの「小売の輪」理論の検証をはじめ、小売業態がどのような原理によって発展してきたのかという課題意識から先行研究の検討が行われ、研究の蓄積がなされてきた²⁾。さらにまた小売業態発展論は、小売イノベーション論としても取り上げられてきた³⁾。小売業態の発展

1) 成立期におけるマーケティング論の論客のひとりであるバター (R. S. Butler) の『マーケティングとマーチャンダイジング』をみても、マーチャンダイジングが製造業のマーケティングとは区別されていた。

Cf. R.S. Butler and J.B. Swinney, *Marketing and Merchandising* (Alexander Hamilton Institute, 1918)

2) Cf. Hollander, C. Stanley [1960]; Hollander, C. Stanley and Glenn S. Omura [1989]; McNair, M. P. and E. G. May [1976]; Savitt, Ronald [1989] 「小売の輪」論など小売業態発展論を究明した研究として、例えば関根孝 [1985]; 向山雅夫 [1985], [1986]; 笹川洋平 [1994]; 中西正雄 [1996]; 坂川裕司 [1997] などがある。また視点は異なるが、「小売の輪」論を批判的に論評したものとして、上野光平 [1980], 204 - 205 ページ参照。

3) 小売イノベーションをアメリカ小売経営史研究として進めたものに、中野安 [1992], [1993a] [1993b] [1997] がある。小売イノベーション論の代表的研究としては、矢作敏行 [1998]; 尾崎久仁博 [1998]; 近藤公彦 [1998] を参照。

過程を小売イノベーションと捉え、小売イノベーションの動因や構造の究明を課題としてきたといえよう。

この小売業態発展論の研究を除くと、小売業の研究は Retailing あるいは Retail Management として、小売事業組織の経営全般にわたるマネジメントが取り上げられることが多く、製造業のマーケティング論に対比されるという意味では、わが国においては小売マーケティング論についての体系的な研究の蓄積は必ずしも豊富ではなく、研究の進展が期待されているといえよう。くわえて 1990 年代以降の日本市場においても外資系小売企業の進出が続き、巨大小売企業間の競争が世界的な規模で展開されるようになり、国際的な視野からの小売マーケティングの理論的な研究の必要性が強まっている⁴⁾。

本研究は、各国間の小売業の比較という国際的な視野を入れながら、製造業のマーケティング体系との比較を意識し、小売マーケティング固有の特性とともにマーケティング論との共通性として「製品」概念を析出することで、わが国の小売マーケティングの体系化を試みる研究を目指している。本稿では、小売マーケティングのなかでも、これまでの研究で論及されてきた「小売業態」に着目し、小売マーケティング活動の特性との関連で明らかにすることを意図している。

小売マーケティング論における小売業態論の位置

1 小売業における「製品」概念

製造業者の市場に対する活動を体系化したマーケティング論の構造においてもっとも基本的な概念の一つに「製品」が入ることについて異論はないであろう。例えば Kotler は、「製品 (products) を財 (goods) とサービスの両方をカバーする用語として使用し、「製品 (Products) とは、ニーズまたはウォンツを満足させるために提供されうるあらゆるもの」⁵⁾ と定義している。この定義では、もっとも主要な領域である有形財のマーケティングだけでなく、無形財としてのサービスを提供するサービス・マーケティングにも適合するものとして規定されているといえるであろう。そして、サービス・マーケティングにあっては、何よりもまず提供される「製品」= サービス財の特性を明らかにすることから始まるのである。

小売業は、流通の末端に位置し、最終消費者である個人消費者に商品を販売することを事業内容としている。したがって、消費者のニーズから出発しながらニーズに応える製品を製造し、提供することを事業内容とする製造業者 (メーカー) とは、明らかに異なる。

4) 向山雅夫 [1996] や川端基夫 [1999], 川端基夫 [2000], 矢作敏行 [2000], 木立真直 [2002] 等を参照。なお本稿にも関連して、小売業態の日独比較を試みたものとしては、斎藤雅通 [2001] を参照。

5) Kotler, P. [1994] p.8.

製造業者の「製品」は、原材料を加工した有形の製造物であり、流通チャネルを通じて消費者に提供される。サービス事業者の「製品」は、無形のサービス財（実際には有形財との組み合わせた複合製品として構成される分野もあるが）であり、無形財の性格からチャネルを経ることなく、消費者に直接に提供される。製造業者とサービス事業者のいずれの場合も提供される「製品」は比較的明確である。翻って考えると、小売業が主体となったマーケティング活動の場合には、消費者に提供される「製品」は、いかなる内容となるであろうか。

製造業者から直接調達した商品か、あるいは卸売業者を通じて仕入れた商品が直ちにマーケティング論の「製品」に該当することにはならない。何故ならば自ら加工して製造し、価値を創りあげた有形財でも無形財でもないからである。小売業者の提供する「製品」は、商品を買求め、買い物行動をしている消費者に適時、適量、適正価格で、適合品質の商品を提供するある種のサービス事業活動といわざるを得ないであろう。小売業者が事業によって付加した価値は、そこにこそ存在するからである。

そのことについては、「小売の輪」論に批判的に論及したオルダースンの次の指摘は興味深い内容である。「小売の輪」の概念は、変化の周期的循環を記述するためのある明敏な分析家による試みであるが、しかし、それは説明ではほとんどない。何が起きているかを説明するためには、消費者を体系の中に戻す必要がある。新しい類型の小売商が時折誕生するが、その存続は消費者の受容や拒絶に依存する。消費者はある類型の小売商によって提供されるサービスの束に、あるいは別の類型の小売商によって提供されるサービスの束に反応する。消費者は、たとえば百貨店といったある類型の店舗が提供するサービスの束の必要性を自分が信じている限り、その類型の店舗に忠誠を尽くす。」⁶⁾ ここでオルダースンが指摘していることは、まず第一に「消費者を〔小売業の〕体系の中に戻す」ことであり、「〔小売商の〕存続は消費者の需要や拒絶に依存する」と述べているように、消費者のニーズから出発して小売商の業態を規定しようとしていることである。第二にオルダースンによれば、「小売商によって提供されるサービスの束」が、「百貨店といったある類型の店舗」をつくりあげていることになる。先述のコトラーの「製品」概念を考慮すれば、「サービスの束」は小売業の「製品」概念を説き明かすキーワードとなっているのである。すなわち、小売業の「製品」とは、「小売商によって提供されるサービスの束」であり、それは百貨店のような店舗の類型を意味することになる。そしてこの店舗の類型こそ小売業態と呼ばれているものにほかならない。

同じく『ゼミナール 流通入門』の小売業態に関する池尾恭一の次の指摘はオルダースンと同様の指摘であるということができる。「...このような小売店の産出物である種々の流通サービスとその提供条件の組み合わせは、小売ミックスと呼ばれる。換言すれば、流通サービスの個々

6) W. Alderson [1965], p.238 (邦訳, 291 ページ)

の要素や個々の提供条件が小売ミックスの要素であり、各小売店は、多様な消費者需要のなかで自らの標的を設定し、より多くの需要を引きつけるべく、これらの要素を組み合わせ、小売ミックスを形成する。私たちが実際に目にする様々な立地や特徴をもった小売店の姿は、こうした競争努力の結果である。

各小売店はそれぞれ小売ミックスを持つが、それらは大きくいくつかのパターンに分類することができる。このパターンが小売業態である。百貨店、食品スーパー、コンビニエンスストアなどはいずれも小売業態の一つである。」⁷⁾

池尾が指摘しているのは、小売店の「産出物」が種々の「流通サービス」であり、その流通サービスと提供条件の組み合わせが「小売ミックス」である、小売ミックスのパターンが小売業態であるということにほかならない。

ここで述べられている小売業の「産出物」である「流通サービス」は、マーケティング論の「製品」と同義となることは、先に引用したコトラーの指摘から明らかである。したがってここでも、小売業者が消費者に提供する「流通サービス」の束が小売業態であり、それは小売マーケティングにおける「製品」に他ならないことになる。これまで小売業態は「業種店」との対比され、「どんな商品をどのように提供するのか」という商品の売り方と理解されてきたが、以上の考察のように、小売業態が「流通サービスの束」であり、小売マーケティング論における「製品」概念の内容であると見なすことができよう。

2 店舗 = 小売業態の成立要件

小売業態が流通サービスの束から構成されているとしても、それだけで小売業態の実体が明らかにできたわけではない。小売業態が「どんな商品をどのように提供するのか」と言われるように、中核的なサービスとして、「品揃え(assortment)」が存在することは推測できるが、流通サービスの構成要素は多様であり、その組合せも多様である。

様々な小売業態を区分して識別するために、セルフサービス方式の採否などのサービス水準のレベル⁸⁾ や売り場面積や品揃えの幅や深さ、価格帯の高低、商圏の規模、営業時間など様々な基準で分類され、あるいは<売場面積>と<品揃えの幅>を組み合わせるといった複数の基準を組み合わせることも多い。これらの基準は、小売業態を構成している要素であり、こうした要素の組み合わせによって小売業態が成立すると考えられる。しかし、売場面積のような、業態に関する外面的な要素の量的大小関係やあるいは複数の要素の組合せによって業態を区分するのは便利なようであるが、小売業態間の本質的な差異を説明するものにはならない。なぜ

7) 田島義博・原田英生編 [1997], 250 ページ。

8) Kotler, P. [1994], p.238; 矢作敏行 [1994], 16 ページ。

なら第1に小売業態を構成する各要素の組み合わせによってつくられる業態数は、計算上はきわめて多数になりえるが、実際に小売業態として成立するのは限られている。第2にたとえば売場面積を区分の基準として採用したとしても、時系列的に変化し、スーパーマーケットの適正規模を取り上げて次第に拡大しているなど、基準自体の変化が生じるなどの問題があるからである⁹⁾。そして何よりも、こうした業態を構成している構成要素を取り出して区分したとしても、なぜそうした小売業態が成立したかを説明できないのである。

マーケティング論が提示しているように、顧客のニーズやウォンツから出発して製品を提供するという視点からすれば、「製品」=小売業態の成立を解くカギは顧客の購買行動の中にあるといえる。その点では最寄品・買回品・専門品という消費財の基本分類の根拠として顧客の購買慣習を取り上げたコブランド（M.T.Copeland）の主張¹⁰⁾は、今日でも有効性を失っていない。前述のオルダースンが指摘しているように、消費者のニーズこそがマーケティングの出発点であり、小売業態とは消費者による購買行動へのサービスの提供事業として成立しているからである。こうした顧客の購買行動におけるニーズに着目して、小売マーケティング論の「製品」概念としての業態カテゴリーのより本質的な規定を追究した見解として、スーパーマーケット企業サミットの経営者としてスーパーマーケット業態の確立に貢献してきた安土敏（荒井真也）の業態論が傾聴に値する。

安土は、「業態の本質の一つに、私は、顧客のニーズやウォンツに対する総合性 提供するサービスのワンセット性 を挙げたいと思います。すなわち、《ある動機や目的でやってきた顧客に、関連するひとまとまりの商品やサービスを提供するために総合化している》ということ」¹¹⁾にあると指摘している。

安土の立論の特徴は、第1に出発点を小売店舗が取り扱う「商品」あるいは「品揃え」にではなく、まず「顧客のニーズやウォンツ」に置いていることである。ここでは、製造業のマーケティングと同様の消費者のニーズやウォンツから始まるマーケティング思考が小売業の店舗を考察する上でも基本的視角となっている。

第2の特徴は、ニーズやウォンツに対する「総合性」あるいは「提供するサービスのワンセット性」をあげていることである。ここでのワンセット性とは、彼が敷衍しているように顧客

9) 渥美俊一によれば、日本のスーパーマーケットの適正規模は、顧客に対応するために、年々拡大している（渥美俊一 [1990], 140 ページ）。小売業態の売場面積による区分は、各国によって異なる。フランスで開発されたハイパーマーケット業態は、フランス本国では売場面積 2500 m²以上であると規定されているが、ドイツではハイパーマーケットに相当するセルフサービス百貨店（S B-Warenhaus）は売場面積 5000 m²以上を基準とし、売場面積がそれ以下の 1500 m² - 5000 m²のクラスの大型店は、コンシューマーマーケット（Verbrauchermarkt）と呼ばれて区分されている。

10) Cf. Copeland, M.T. [1924]

11) 安土敏 [1987], 189 ページ。

の購買行動における「ある動機や目的」に対応した「人まとまりの商品やサービスを提供するために総合化している」という意味であり、一般的に使用されるような「何でもそろう」という意味でのワンセット性ではない。ある購買目的に対応するワンセット性であるし、安土の強調する「ワンストップ・ショッピング」とは、こうした明確に限定された購買目的に対応するものとして理解されている。安土は、この商品やサービスのワンセット性に業態の規定性を求めているのである。したがって安土の見解では、ある目的の調達行動にとってワンストップ・ショッピングを実現した店舗を業態店ということになる。そして業態店に対比される業種店とは「限定されたサービスを行なう小売業、飲食業、旅館業」であり、これらの「業種店がサービスのワンセット化を取り入れて」¹²⁾、業態となるのである。

歴史的に見ると業態の多くは、業種店が拡充されることによって成立したといえよう。たとえば、「グロースーチェーンからスーパーマーケットが生まれた歴史は、業種店であったグロースーチェーンが、サービスのワンセットかすなわちワンストップ・ショッピングを取り入れて、業態店に変化したのだと解釈することができます」¹³⁾ という指摘のように、食品の業種店の性格の強かった Kroger や A&P などのグロースーチェーンが、マイク・カレン (Mike Cullen) のスーパーマーケット業態の開発に影響を受けて、1930 年代後半以降にスーパーマーケットチェーンへと大転換を遂げるように、業種店が業態店へと発展していく歴史がある。同時に、百貨店やビッグストアのような総合的な品揃えの業態店の特定の商品分野が独立して、総合的な品揃えを広げまた深めることで、ある種のワンセット性を獲得し、「専門量販店」というある種の「業態店」的な大規模小売業が形成される事態も進んでいる。

3 店舗業態規定の重層性

小売マーケティングにおける「製品」としての「店舗」カテゴリーは、上述の業種と業態の区別のように、幾層かの議論するレベルが存在する。ここでは抽象的、一般的なレベルの店舗概念から具体的なレベルの店舗まで抽象度の階層レベルで3つのレベルに分けて検討することにする。

< Institution >

「小売機関」と訳されることが多いが、われわれが業態を論じる際に使用され、百貨店、ス

12) 安土敏 [1987], 190 ページ。

13) 同上。安土によるとワンストップ・ショッピングとは「ある目的を持った買い物行動を前提にしてその店でなんでも揃うこと」であり、「『これこれこういう目的の買い物をしに行ったとき消費者が求める商品の範囲は、これより少ないから、ワンストップ・ショッピングの概念により、この店の売場は広すぎる』という文脈で使いうる概念」(62 - 63 ページ)ということになる。

ーパーマーケット、コンビニエンスストアなどといわれるような、長期にわたって安定しているワンストップ・ショッピング機能を持つ、一般的なレベルが Institution といわれる基本的な業態店舗である。「小売インスティテューション (retail institution) という用語は基本的なフォーマットあるいは事業構造である」¹⁴⁾ と指摘されるように、基本的な小売業態分類となっている。バーマン (Berman) らによる有店舗小売業の小売戦略ミックスを基準とした Institution の分類は、<表1>のようになる。

表1 基本的な小売業態の分類

食品小売業	Food-oriented	非食品小売業	General Merchandise
コンビニエンスストア	Convenience store	スペシャルティストア	Specialty store
スーパーマーケット	Conventional supermarket	百貨店	Traditional department store
食品スーパーストア	Food-based superstore	フルライン・ディスカウントストア	Full-line discount store
コンビネーションストア	Combination store	バラエティストア	Variety store
ボックスストア	Box store	オフプライス・チェーン	Off-price chain
ウェアハウストア	Warehouse store	ファクトリーアウトレット	Factory outlet
		メンバーシップクラブ	Membership club
		フリーマーケット	Flea market

出所) Berman, Barry & Joel R. Evans, *Retail Management, a strategic approach* (7th ed., 1998), pp.140-141 より作成)

有形財の製品レベルで言えば、例えばカメラ、洗濯機などのレベルの製品カテゴリーにある程度相当する。製造業のマーケティングにおいて、プロダクト・ライフサイクルのグラフで、売上高曲線が緩やかな山形のカーブを描くように表示されるが、このような導入期、成長期、成熟期、衰退期というような長期にわたるカーブの売上高の推移が想定されるのは、この製品形態のレベルにおいてであるし、同様に小売業においても Retail Institution のレベルで小売業態の成長、成熟などの「小売ライフサイクル論」が論じられてきたのである¹⁵⁾。

<Store Format >

Institution が、基本的な業態カテゴリーであるのに対して、カテゴリー内の細分化された区分を意味する。店舗類型といわれることもあるが、上述の基本的な業態分類と対比すれば、いわば「亜種」まで含めた小売業態の区分であるが、実務的には、このレベルの小売業態の区分が小売マーケティング競争上で重要な意味を持つ。チェーンストアを展開するように、多数の小売店舗を出店する際には、自社店舗についての明確なデザインや立地などの基準を設定して

14) Berman, Barry & Joel R. Evans [1998], p.103. Beisel は、商品選択を基準に総合品揃え小売店 (General-Line Retail Outlet) と限定品揃え小売店 (Limited-Line Retail Outlet) に 2 分し、全体として 12 の小売業態 (Retail Institution) に区分している (Beisel, John L. [1987], pp.33-41)。

15) Cf. Davidson, William R., Albert D. Bates, and Stephen J. Bass [1976]

計画的に店舗を出店していくであろう。このような小売業の店舗政策として確立された店舗の種類、タイプをフォーマットと呼んでいるのである。百貨店、スーパーマーケットなどの業態は、それぞれの小売業者がフォーマットとして競争力を持った特徴ある自社店舗として設計していくことになるし、そうした類型化されたものは、<表2>のようにしばしば区分されて表示されることになる。

<Store>

小売マーケティングにおける「製品」としての店舗は、個々の企業やそれぞれの時期、地域における競争条件などで日々刻々と変化していく。出店政策を間違えば、1年を待たずして閉店に追い込まれる店舗もありえるのである。Formatレベルでの統一した店舗政策が確立して

表2 アメリカの食品小売りのフォーマット

業態類型	価格レンジ	売場面積	立地
ゴーマット・ストア	ベスト	/	ダウントウン
ハイ・ソサイエティ・スーパーマーケット	ベターモデレート		高級住宅地 リゾート
フード・スペシャルティ・ストア			ダウントウン
コンビニエンス・ストア	アッパープライス	50~20	フリー・スタンディングとネバフッド・ショッピングセンターの隣
スーパーマーケット	ミドルプライス	300~200	ネバフッド・ショッピングセンター
スーパー・スーパーマーケット		900~400	
コンビネーション・ストア		1,400~1,000	
スーパー・ウェアハウスストア フード・ウェアハウスストア		2,000~1,500	
ハイパー・マーケット メンバーシップ・ホールセール・クラブ	ロワープライス	4,000~2,000	コミュニティ・ショッピングセンター
ディスカウント・ハウス ボックス・ストア	ロワープライス	350~50	ネバフッド・ショッピングセンター

注) 非食品売場を含む。ただし過半は食品売場である。

出所) 瀧美俊一〔1990〕, 50ページより作成。

いたとしても、実際の店舗の出店は、適切な立地条件の土地を取得できなかったり、競合店の状況に合わせてレイアウトを変える等のため建物構造が個々の店で微妙に異なる等それぞれの店舗では多様な“個体差”が発生する場合もある。スーパーマーケット事業の現場を踏まえて

業態の一般論を提起した安土敏は、この店舗こそ小売業の「製品」であると論究している¹⁶⁾。消費者が商品調達のために購買行動を行なう場所として、「製品」としての店舗は、この具体的なレベルで実際には存在する。小売企業間競争が地域で展開される際に小売業態としての競争力が問われるのはこの Store レベルの小売業態である。

小売業態の主要類型

業態がすでに述べたように、消費生活にかかわる特定の購買目的に適合したワンストップ性によって成り立つとすれば、それぞれの業態は、いかなる内容となるのであろうか。小売業態の規定という点でも安土敏の指摘は優れているので、安土の見解を手がかりに、代表的な主要小売業態の検討を進めよう。

1. スーパーマーケット

安土敏によれば、「もっとも典型的なスーパーマーケットとは、普通の家庭の日常的な食事の材料を中核に品揃えをする店」¹⁷⁾を意味する。この内食材料提供こそがスーパーマーケット業態の本質とされる。「スーパーマーケットにとってのワンストップ・ショッピングとは、日常の食事の材料を買いに行く主婦が、それと同時に買い物すると便利と考える、そういう商品にかぎられてくる」¹⁸⁾と指摘している。スーパーマーケットの場合には店舗の品揃えにおいて食品が圧倒的な比率を占めることはいうまでもないが、他の業態、例えばコンビニエンスストアでも食品の売上比率は高い。しかしスーパーマーケット業態が品揃えの中心とするのは、家庭内で調理するための材料としての食品である。もちろん同じ商品アイテムがスーパーマーケットにもコンビニエンスストアにも置かれることは大いにありえるが、品揃えのコンセプトが両者ではまったく異なるのである。

スーパーマーケットのワンセット性によって、食品中心に、とりわけ青果、鮮魚、精肉など生鮮食品を核として、品揃えが形成されるが、周辺領域あるいは拡大領域として果実、菓子、日用雑貨、惣菜・弁当などを加えて売場が構成されることになる。しかし「お見舞い用のフルーツの盛り合わせ」や学生用の専門文具等は、内食材料提供というスーパーマーケットのワンストップ・ショッピングから外れる商品が置かれていることになり、スーパーマーケット業態としては不適切となる。

16) 安土敏 [1987], 191-194 ページ。本稿の論点の整理にあたり、「小売業の『製品』論」を始め、小売業の現場に立脚して小売理論の構築を進めた安土敏の業態論から多くの示唆を受けた。とはいえ本稿は、小売業の「製品」概念を「小売業態」概念に求めているなど、安土とは異なる論究・整理をしている。

17) 安土敏 [1987], 138 ページ。

18) 安土敏 [1987], 138-139 ページ。

内食材料の調達行動としてのスーパーマーケットへの来客者にとって、買物しやすい売場レイアウトや建物構造が当然ながら決まってくる。通常入口付近に青果売場を置き、最も通行量の多い壁面沿いに鮮魚や精肉、そしてデイリーを配置するというレイアウトは、実務における長年にわたる試行錯誤の結果発見された「経験法則」と呼ぶべきものであるし、「棚割の法則」¹⁹⁾と呼ばれる商品陳列の法則もまた先駆的小売業者やメーカーによって開発された合理的な購買行動へ対応したマネジメント技法である。

日本の場合には特に、スーパーマーケットの中核となる部門は、生鮮食品分野である。日本のように海鮮類を刺身のように生で食する文化を有するエリアでは、生鮮食品の管理能力の成否がスーパーマーケットの競争力を確保するために決定的といっているほど重要な要素となっている。生鮮食品の管理能力を確立できなかったために、日本ではスーパーマーケットが欧米と比べてなかなか普及していかに、自営業者の生鮮食品業種店が競争力を維持できた事実経過や、また集客力を梃子にしたいわゆる総合スーパーと呼ばれるビッグストア勢力が商品回転率をあげることで鮮度管理問題をクリアして急速成長した経緯については安土や上野が詳しく述べている²⁰⁾。また、関西スーパーマーケットなどのスーパーマーケット企業が工夫を重ねて鮮度管理を始めとする生鮮食品管理技術を確立していった過程については同じく安土が詳しく述べているし、日本のスーパーマーケット業態確立にとってこの鮮度管理などの独特の技術が重要な意味を持つことについては、石原武政が詳しく論じている²¹⁾。それぞれの小売業態の確立や普及にとってその業態に関連した固有の技術の確立がいかに大きな意味を持つかが明白になる。とはいえ、一般的に技術が小売業態の成立にとって、不可欠の必要条件かといえ、必ずしもそうとはいえない。日本とは食文化が異なる欧米では、鮮度管理の重要性が異なるし、日本のような鮮度管理技術が確立しなくともスーパーマーケット業態は成立しているからである。技術的要素やマネジメントシステムは、小売業態を支える基盤として、業態確立水準あるいは業態の成熟度に影響を与える要素として位置付けられるであろう。

2. 大型店としての百貨店とビッグストア、GMS

百貨店は、人口が集中する都市部に生まれた大規模小売業である。出自としては、ファッション性のある服飾雑貨をコアにして形成されたが、都市部の消費者の購入するものはあらゆる商品分野を取り扱う大型店として成長した。安土は日本の都市生活における百貨店の果たした役割を評価し、その特徴を次のようにまとめている。百貨店の姿は、1)都市の中心部に立地、

19) 例えば、メーカーのフィールドマーケティングの立場から小売店舗のレイアウトや棚割など店頭管理を明らかにしたものとして、永井幸雄 [1999] 79-117 ページ参照。

20) 上野光平 [1980], 124-126 ページ; 安土敏 [1987], 67-176 ページ。

21) 石原武政 [2000], 194-209 ページ。

あるいは、広大な駐車場施設などにより、自ら都市の中心部を創造する。2) その都市の購買力が許すかぎりの最大規模を実現している。3) ファッション性の高い衣料や、高級・高額商品に重点をおいている。その形態的特色は、1) 高級感・重量感ある店舗、2) 接客販売、3) 飲食、サービスなど、小売以外の機能も満載した総合的なサービスの小売業態としてまとめている²²⁾。

百貨店企業は、日本では百貨店法による法的規制もあって積極的な多店舗展開をしなかった。その間隙をぬって急成長したのがビッグストアあるいは量販店といわれる小売グループである。ビッグストアについては、通常 GMS、総合スーパーなどと称されることが多い。GMS とは、「その地域の主たる住民である家族を対象にして、スーパーマーケットより回転率の低い生活必需品をワンストップ・ショッピングで提供する」²³⁾業態である。安土によるとビッグストアは変化自在で、スーパーマーケット規模の売場から百貨店規模に匹敵する売場面積を有する店舗まで多様であるところが特徴となっている。しかし代表的な店舗は、地方の大規模店舗であり、それは百貨店と同様な性格を持っていると指摘している。事実、ヨーロッパ、例えばドイツの百貨店 (Warenhaus) は、日本のような品揃えについての高級感を演出せず、宝飾や食器売場に高額ブランド品を置いていない (それらは、百貨店とは異なる店舗として、高級専門店を提供されている)²⁴⁾ ので、日本の GMS に近い売場のつくりとなっている。

安土は、ビッグストアと百貨店は同じカテゴリーであると見なしているが、日本における大都市部と地方における百貨店と GMS の果たしている社会的機能の比較や各国間の比較を通じて、この主張はかなり支持できるように思われる。

3. コンビニエンスストア

コンビニエンスストアは、1927年に創立された氷の製造・販売を事業とするサウスランド・アイス社 (後のサウスランド社) が起源といわれる。当時は未だスーパーマーケットは確立されておらず、食料雑貨店 (grocery store) は、日曜日には閉店していた状況で、顧客の要望に応じて氷だけでなく、ミルクやパン、卵、タバコや缶詰類を置いた。これらの商品の取り扱いによって、同社に利益が増大し、そこからコンビニエンスストアのコンセプトが始まった。1946年に同社のコンビニエンスストアは 7-Eleven という名称を公式に採用した²⁵⁾。日本のセブンイレブンは 1974年に、第1号店が開業した。

22) 安土敏 [1987], 222 ページ; 上野光平 [1980], 89-102 ページ。

23) 安土敏 [1987], 204 ページ。

24) ドイツの百貨店と日本の百貨店および GMS との異同を検討したものとして、斎藤雅通 [2001] がある。

25) Kotler, P. [1988] p.165; 矢作敏行 [1994], 37-38 ページ。

代表的なコンビニエンスストアのひとつである7-Elevenの創業の経緯に見られるように、コンビニエンスストアは、グロサリーストアやその進展した業態であるスーパーマーケットとは異なる顧客の要求に応えるために成立した業態であり、スーパーマーケットの小型版としての「ミニスーパー」とも異なる業態である。業態の成立自体は30年代に急速に定着するスーパーマーケット業態よりもわずかではあるが早く、ほぼ同時期に成立している。すでに述べたようにスーパーマーケット業態の急速な拡大は、それ以前にA&PやKrogerなどの大規模なグロサリーチェーンが存在し、これらのチェーン企業が30-40年代に一挙にスーパーマーケット業態に転換を図ることで進んだが、アメリカの7-Elevenはコーポレートチェーンであることもあって、当時の成長速度は遅く、戦後になってようやく急速に拡大をしていった。

日本のコンビニエンスストアは、直営店として成長していくのではなかった。7-Elevenにみられるように、ビッグストアやスーパーマーケットなどの大型店との厳しい競争にさらされながら存続してきた、多数の酒販店などの伝統的業種小売店をフランチャイズチェーンとして組織し、コンビニエンスストア業態を革新することによって急速に成長を遂げていく。

コンビニエンスストア業態の特徴は、文字通り便宜性(convenience)を提供することにある。それは長時間営業という<時間>便宜性、アクセスまでの<距離>便宜性、ちょっと買いの<商品>などが挙げられる。30-60坪ほどの狭い便宜品としての最寄品で売れ筋の商品を陳列するのであるから、利用する顧客の来客目的によって、品揃えがおおよそ確定されていく。セブン-イレブン・ジャパンのデータ「Corporate Outline 2002」によると、未婚男性の比率が高く(37%)、また30歳未満の顧客比率(48%)が高くなる。主力商品は、お弁当やお握り、パン類のファスト・フードで2001年度では全店売上高の30.2%を占めている。スーパーマーケット業態では、家庭内の調理材料を購入する目的で来店する既婚女性が中心顧客であったが、それとは明らかに異なる購買行動と顧客層をターゲットにした小売業態となっている²⁶⁾。

ファスト・フードを中心に狭い店内に3000アイテムほどの商品を整然と陳列し、少ない在庫で欠品なく対応するための技術として、POSやEOSなどの情報システムや物流システムが開発・導入されてきた²⁷⁾。こうしたシステムは、ある意味でコンビニエンスストア業態において特に発展したものといえよう。もちろん同じ7-Elevenであっても、アメリカの7-Elevenはもちろん、アジア諸国で展開されている7-Elevenの管理システムや情報技術のレベルは同じではない。小売業の技術や管理システムの革新は、小売業態確立の条件というよりも、小売

26)セブン-イレブンの顧客層のデータについては、セブン-イレブン・ジャパン「Corporate Outline 2002」(セブン-イレブン・ジャパンのホームページに掲載)を参照。

27)コンビニエンスストアの情報システムや物流システムの革新過程については、セブン-イレブンを小売イノベーション論の視点から研究した矢作敏行[1994]を参照。そこでは、コンビニエンスストアという業態の特性がイノベーションとの関連で深く分析されている。

業態の高度化の条件であり、それは小売業態の競争力の重要な要素であると見ることができるであろう。

IV 小売マーケティングにおける製品概念の拡張

1 店舗 = 「製品」の内的展開としての部門の存在

業態が目的適合的ワンストップ・ショッピングによって成立するとすれば、売場の構成は少数の商品分野に限定されず、購買目的適合的な範囲で総合的な、あるいは拡張された商品ライン品揃えとなる。こうした複数の商品ラインを有し、総合的な品揃えを行うことに対応して店舗内のマネジメント単位として売場部門別の管理、あるいは一般的には部門別管理と呼ばれるような売場の管理単位をつくり上げている。スーパーマーケットでは、青果、精肉、鮮魚、デイリーなどの売場区分が部門別管理に相当する。

部門別管理において、部門全体の売上向上のために、「棚割の法則」が調査研究され、それに基づいて店内における顧客の導線を考慮し、目に付きやすい高さや位置を工夫するなどのマネジメントが行われる。特に生鮮食品については、鮮度管理が重視され、照明の当て方などの購買を刺激する仕組みも実施される。店舗管理は、区分けされた部門別管理によって担われ、売上や粗利の予算管理や経費コントロールが遂行される²⁸⁾。

部門別管理の確立は、自社の売場部門に替えて、その代用売場として専門店を補完的に取り入れることを可能にする。企業によっては、大規模なスーパーマーケットやビッグストアの店舗の生鮮部門の1つ（例えば鮮魚売場）にテナントを導入して強化するという店舗政策が採用されることになる。同様に百貨店が売場の魅力を高めるために、有力なブランド企業などをイン・ショップとして導入している。また、自社の特定の売場部門を育成強化して「専門店」として採算的に独立した別企業にすることや、さらに自社の店舗から独立して多店舗展開するような専門量販店チェーン化するケースも見られる。もちろんこうしたチェーン展開が可能となるのは、専門店として競争力のある売場を作り上げることができる場合に限られる²⁹⁾。

いずれにしても、部門別管理と並行して特定部門へのテナントの導入などの、より細分化された売場部門を小売店舗内店舗として「小売業態」とみなすことができる場合が生じることになる。

28) Cf. Donnellan, J.[1996]pp.16-18,416-418; Berman, Barry & Joel R Evans [1998], pp. 546-581, Appendix A. チェーンストアの部門別管理については、渥美俊一他『チェーンストアの実務原則・シリーズ 部門別管理（新訂版）』（実務教育出版、1990年）を参照。

29) 店舗に一部門を専門店として開発分離して運営する事例としては、例えばマイカルグループにおける〈ショップ〉と呼ばれるミニ店舗業態の開発展開過程を取り上げて論じた齋藤雅通 [1997] を参照。

2 「製品」概念の外延的拡張としての計画的ショッピングセンター等の商業集積

これまで述べてきた諸小売業態は、コンビニエンスストアに典型的に見られるように、単独でロードサイドに多店舗展開する業態がみられ、またスーパーマーケットでも住宅地の一角に駐車場を備えた単独店として出店するケースがみられる。しかし他方で、複数の小売店舗が計画的に集積してひとつの小売商業施設を作り上げることが見られるようになった。ひとつのタイプは、大都市の鉄道駅ターミナル周辺の地下街のように建物内に専門店が集積する専門店街(ビル)である。もうひとつは、いわゆる計画的ショッピングセンターである。ショッピングセンターは、ディベロッパーの指揮下に、核テナントとなる大型店を中心に多数の専門店を計画的に集積し、配置していくことになる。各店舗となる大型店が所属する大規模小売企業のグループ企業が開発することもあるが、いずれにせよ、単独店とは異なる小売企業の集合体としてのショッピングセンターがアメリカでは主流となり³⁰⁾、日本でも大規模な郊外型ショッピングセンターが各地に開業するようになってきている。

こうしたショッピングセンターにどのような小売店舗を集積させるかは、テナントミックスと呼ばれ、ショッピングセンターの成否にかかわる意思決定であり、それによってショッピングセンターのタイプが ネバフッド・ショッピングセンター(Neighborhood SC)、コミュニティ・ショッピングセンター(Community SC)、リージョナル・ショッピングセンター(Regional SC)と大きく3つ(ないしスパーリージョナル・ショッピングセンターを入れて4つ)に分類されている。

ネバフッド型では、スーパーマーケットやドラッグストアなど最寄品を品揃えする業態店舗を核店舗として、最寄品やそれに類似するサービス業種店(クリーニング、美容院など)を配置した比較的小規模のショッピングセンターで、開発地点数としても多数の地点で開発が可能である。リージョナル型では、広大な敷地に多数の駐車台数を誇るパーキングエリアを持ち、百貨店やGMSが核店舗となり、服飾や家庭雑貨関連の専門店が入居し、映画館等の娯楽施設が併設され、したがって広域商圈が設定されている。こうした差異は、ショッピングセンターがひとつの有機的な集合体として、ターゲットとされる商圈から集客する小売商業集積となっていることを意味する。業態の特性である目的適合的ワンストップ・ショッピングの考え方からすると、単独店舗だけでなく、同様の調達目的に沿う形式で複数の店舗が集積することによって、顧客からするとより魅力的な小売施設になると言うことになる。商業集積としてのショッピングセンターは、単独店舗を越える小売サービスの束を形成することで、小売業におけるより拡大された「製品」となっている。

都市中心部の商業地区や住宅地周辺に存在する伝統的商業集積としての商店街は、自然発生

30) 渥美俊一 [1990]

的に形成されるものであって、ディヴェロッパーによって人為的に計画される商業集積と同じではない。しかし都心や郊外に立地する百貨店やGMSなどの大型店舗や計画的ショッピングセンター、ショッピングモールとの競争条件下に置かれるようになることによって、商業集積間競争に巻き込まれることになる。商業集積間の厳しい競争の圧力や、地元顧客の消費生活の変化と購買行動の変化を理解した商店主を中心に個店事業の自発的な改革を遂げることによって、また商店街全体として「商店街振興組合」の設立やアーケード設置などにみられる共同事業の取り組みによって、商店街は商業集積体としての小売マーケティングにおけるある種の複合的な「製品」とみなすことができるようなケースも生まれてくる。そのような場合は、個店自体が小売マーケティングの要素を取り入れるだけでなく、伝統的商業集積である商店街についてもいわゆる「商業近代化」などの取り組みによって「小売業態ミックス戦略」など小売マーケティング戦略の立案が可能であることを意味し、商店街事業の小売マーケティング論的分析によって、計画的ショッピングセンターとは異なる個性的な優位性を追求する道筋を切り開くことになると思われる。こうした視点に立てば、「新製品開発」や「製品改良」に相当する個店や商店街全体について業種・業態転換や改装・リニューアルなどが、商店街においても継続的に検討されなければならないであろう。また事業的に成功している商店街活動のノウハウは、小売マーケティングとして客観化され、他地域の商店街によって積極的に摂取され、移転されることが可能となることはもちろん、場合によっては小売企業のマーケティングやショッピングセンターのマーケティング戦略に影響を与えることさえありえるのである³¹⁾。

このような小売業における製品概念が拡張され、小売店舗内へのイン・ショップやテナントの導入やショッピングセンターなどの商業集積を部分的に包含することによって、小売マーケティングはより複雑な構造を有することになる。同時にそのことは、小売マーケティングの内容が豊富化され、発展可能性のある理論体系化がもたらされることになると思われる。

結びに代えて

これまで「どんな商品をどのように提供するのか」と一般的に表現されてきた小売業態について、オルダースンの所論を手がかりに論究し、小売業態が顧客に対する「サービスの束」を提供する店舗類型であり、それは小売マーケティング論における「製品」概念であることを明らかにしてきた。そして小売業態の本質な規定として、安土敏の所論を手がかりに消費者による特定の調達行動に対応する「提供するサービスのワンストップ性」の重要性を析出した。

31) 例えば京王百貨店新宿店は、新宿地区の百貨店間競争の対策として、高齢者をターゲットとする巣鴨地蔵通り商店街の優れた活動から特徴を導き出して、顧客ターゲットの変更などのリポジショニングによって成功を収めたという（長田美穂『ヒット力』（日経BP社、2002年）6-8ページ；『商業界』2001年9月号、72-82ページ参照）。

さらに小売業態の構造として、Institution - Format - Store という重層性と多様な業態にみられる共通性について主要な小売業態を取り上げて検討を加えてきた。共通する特徴として、第1にそれぞれの小売業態の社会的な役割(例えばスーパーマーケットであれば内食材料調達行動へのサービス)に対応して、固有の中核的な品揃えや固有のサービス機能が存在していることである。第2にそれに対応して、小売業態を高度化させる固有の管理システムや管理技術・ノウハウを開発していることをあげることができよう。

そして、小売業態を内容とする小売マーケティング論の「製品」概念の拡張を検討し、計画的ショッピングセンターや商店街などの商業集積に対しても包摂することの可能性を追究した。

こうした論究は、製造業のマーケティング論と比較することによって、小売マーケティング論の体系化を試みようとするものである。本稿では、その第一歩として小売業の「製品」概念を小売業態に求めた。しかし小売マーケティング・ミックスを構成する要素や「製品」概念を構成する諸要素、さらに小売業態の高度化としての小売イノベーションなどについても必ずしも十分に論究していない。こうした小売マーケティングの全体像を探求する諸課題については、別稿でさらに継続して明らかにしていきたい。

主要参考文献

- 安土 敏 [1987] 『日本スーパーマーケット原論』(ばるす出版, 1987年)
 渥美俊一 [1990] 『チェーンストア 出店とSCづくり』(実務教育出版, 1990年)
 石原武政 [2000] 『商業組織の内部編成』(千倉書房, 2000年)
 加藤 司 [1998] 『日本の小売業態の分析枠組み』『経営研究』第49巻第2号(1998年7月)
 川端基夫 [1999] 『アジア市場幻想論』(新評論, 1999年)
 川端基夫 [2000] 『小売業の海外進出と戦略』(新評論, 2000年)
 木立真直 [2002] 『小売業のグローバル化と日本的流通システム 外資参入による食品流通へのインパクトを中心に』『同志社商学』第53巻第5・6号(2002年3月)
 近藤公彦 [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』(日本商業学会)第1巻第2号, 44~56ページ。
 向山雅夫 [1985] 『小売商業形態展開論の分析枠組() 諸仮説の展望』『武蔵大学論集』第33巻第2・3号(1985年12月), 127~144ページ。
 向山雅夫 [1986] 『小売商業形態展開論の分析枠組() 分析次元とその問題点』『武蔵大学論集』第33巻第4号(1986年1月), 17~45ページ。
 向山雅夫 [1996] 『ピュア・グローバルへの着地』(千倉書房, 1996年)
 中西正雄 [1996] 『小売の輪は本当に回るのか』『商学論究』第43巻第2・3・4号, 21~41ページ。
 永井幸雄 [1999] 『フィールドマーケティングの実践』1999年, 同文館
 中野 安 [1992] 『アメリカにおける巨大食品小売業の形成() A&Pを中心に』『季刊経済研究』第15巻第3号, 1~17ページ。
 中野 安 [1993a] 『アメリカにおける巨大食品小売業の形成() A&Pを中心に』『季刊経済研究』第16巻第1号, 1~31ページ。
 中野 安 [1993b] 『アメリカにおける巨大食品小売業の形成() (完) A&Pを中心に』『季刊経済研究』第16巻第3号, 1~29ページ。
 中野 安 [1997] 『巨大小売業の発展と流通革新: 日米比較』『日米の流通イノベーション』中央経済社,

1～23 ページ。

- 尾崎久仁博 [1998] 「小売システムの発展に関する分析枠組み」『季刊経済研究』第 21 巻第 3 号
 ロス・デービス / 矢作敏行編 [2000] 『アジア発グローバル小売競争』（日本経済新聞社，2000 年）
 齋藤雅通 [1997] 「マイカルグループの業態戦略」『立命館経営学』第 3 5 巻特別号（1997 年 3 月）
 齋藤雅通 [2001] 「1990 年代ドイツにおける食品小売業の構造 - 小売業態分析の視点からの一考察 - 」
 『立命館経営学』第 39 巻第 6 号（2001 年 3 月）
 坂川裕司 [1997] 「小売機関発展論の体系的な研究枠組み」『六甲台論集』第 43 巻第 3 号，37～57 ページ。
 笹川洋平 [1994] 「小売商業形態展開研究の再検討」『商学論集』（福岡大学）38-4，479～499 ページ。
 関根 孝 [1985] 「小売営業形態展開論の理論的考察」『研究論叢』（都立商科短期大学）No.31（1985 年 6 月），
 15～47 ページ。
 田島義博・原田英生編 [1997] 『ゼミナール 流通入門』（日本経済新聞社，1997 年）
 上野光平 [1980] 『現代流通論入門』（日本経済新聞社，1980 年）
 矢作敏行 [1994] 『コンビニエンスストア・システムの革新性』（日本経済新聞社，1994 年）
 矢作敏行 [2000] 『欧州の小売イノベーション』（白桃書房，2000 年）

- W. Alderson [1965] *Dynamic Marketing Behaviour* (1965, Irwin)
 (オルダースン 『動態的マーケティング行動』 田村他共訳，千倉書房，1981 年)
 Beisel, John L. [1987], *Contemporary Retailing* (Macmillan Publishing Company, 1987)
 Berman, Barry & Joel R Evans [1998] *Retail Management, a strategic approach* (7th ed., 1998)
 Copeland, M.T. [1924] *Principles of Merchandising* (1924)
 Davidson, William R., Albert D. Bates, and Stephen J. Bass [1976] "The Retail Life Cycle," *HBR*,
 Nov./Dec. 1976, pp.89-96.
 Donnellan, John. [1996], *Merchandise Buying and Management* (1996)
 Hollander, C. Stanley [1960] "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, July 1960, pp.37-50.
 Hollander, C. Stanley and Glenn S. Omura [1989] "Chain Store Developments and Their Political,
 Strategic, and Social Interdependencies," *Journal of Retailing*, Fall 1989, pp.299-325.
 Kotler, P. [1988], "The Convenience Store: Past Developments and Future Prospects", (Nevett, T. &
 R.A. Fullerton, *Historical Perspectives in Marketing* (Lexington Books, 1988))
 Kotler, P. [1994], *Marketing Management* (8th ed.) (1994)
 McNair, M. P. and E. G. May [1976], *The Evolution of Retail Institutions in the United States*,
 Cambridge (1976), Marketing Science Institute. (マクネイア他 『“小売の輪” は回る』 清水猛訳，
 有斐閣，1977 年)
 Markin, Rom J. and Calvin P. Duncan [1981] "The Transformation of Retailing Institutions: Beyond
 the Wheel of retailing and Life cycle Theories," *Journal of Macromarketing*, Spring 1981,
 pp.58-66.
 Savitt, Ronald [1989] "Looking Back To See Ahead: Writing the History of American Retailing,"
Journal of Retailing, Fall 1989, pp.326-355.