



小売商の企業家行動と成長機会

小川, 進

(Citation)

国民経済雑誌, 165(1):71-94

(Issue Date)

1992-01

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00174800>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00174800>



小売商の企業家行動と成長機会*

小 川 進

はじめに

戦後日本の流通業界を語るうえで、量販店系企業の台頭は、抜くことのできないできごとである。

戦後、短期間のうちに成長を遂げた量販店系企業の代表はダイエーである。ダイエーは、昭和32年（1957年）、大阪、千林駅前に第一号店をオープンさせた。そしてその後、急速な成長を遂げ、昭和47年（1972年）に小売企業売上高第一位にランキングされることになる。ダイエーは、小規模小売商から出発して短期間のうちに大規模企業の仲間入りをしたのである。そして1972年以来、現在まで小売企業売上高第一位を維持しつづけている。

ところで、ダイエーが小売企業売上高ランキング第一位になるまでの第一位は、たとえば、それは百貨店の三越であり、大丸であった。ダイエーに代表される量販店系企業の台頭までは、三越、大丸を代表とする百貨店系企業が流通業界の王者だったのである。

しかし、1971年以降、ダイエーは三越、大丸より相対的に高い成長率を達成していく。その状況を表しているのが表1である。

表1からわかるように、2000億円を基準として、その2倍の4000億円の売上

* 本稿の作成にあたって、田村正紀教授（神戸大学）、石井淳蔵教授（神戸大学）から非常に貴重なアドバイスをいただいた。また、商業学会関西部会での発表において、山中均之（甲南大学）、中西正雄（関西学院大学）、小西一彦教授（神戸商科大学）、近藤公彦講師（岡山商科大学）などから貴重なコメントをいただいた。さらに藤村和宏助手（広島大学）、大津正和氏、竹村正明氏（ともに神戸大学大学院）からも日頃の議論を通じて知的刺激をいただいている。ここに記して感謝する次第である。なお、本稿における誤りは、すべて筆者に帰するものである。

表1 企業売上高

売上高 (億円)	2000	4000	6000	8000	10000	12000	14000	16000	18000
ダイエー		2年	1年	3年	2年	2年	5年	2年	2年
到達年度	1971	1973	1974	1977	1979	1981	1986	1988	1990
三越		3年	12年	4年					
到達年度	1971	1974	1986	1990					
大丸		7年	11年						
到達年度	1972	1979	1990						

(「流通経済の手引・各年版」と「ランキン流通革命」共に日本経済新聞社、より作成)

表2 グループ売上高

売上高 (億円)	4000	8000	12000	16000	20000	24000	28000	32000	36000
ダイエー		2年	3年	2年	1年	1年	3年	1年	1年
到達年度	1973	1975	1978	1980	1981	1982	1985	1987	1988
大丸		10年							
到達年度	1973	1983							

(「流通経済の手引・各年版」日本経済新聞社、より作成)

高を、ダイエーが2年で達成しているのに対して、三越は3年、大丸は7年かかっている。さらに3倍の60000億円を達成するのにダイエーがわずか1年であったのに対して、三越、大丸はそれぞれ12年と11年もかかっているのである。

この総合量販店系企業と都市型百貨店系企業との成長率格差は、各業態を超えたグループ単位のそれについても妥当する。ダイエーと大丸を例として、その状況を表したのが表2である。

現在までダイエーはGMSをはじめ、百貨店、コンビニエンスストアなどの小売部門だけでなく、レストラン、ファーストフードなどのサービス部門、保険、カード・ビジネスなどのファイナンス部門、建築、設計などのディベロッパー部門と多様な分野へ進出、経営を行っている。

このように、ほぼ同じ時期に同じ規模の売上高を達成していながら、何故、このような差が生じたのだろうか。何故、総合量販店系企業のほうが都市型百

貨店系企業より相対的に高い成長率を達成することができたのだろうか。

ここでわざわざダイエーを総合量販店系企業、三越、大丸を都市型百貨店系企業と呼んでいるのには理由がある。それは、本稿が問題とする対象が、「小売の輪」仮説が問題とするような業態間に生じる成長率格差ではないからである¹。ここで問題の対象としようとしているのは、あくまで小売りを基盤とする流通企業（あるいは同じ資本の下に経営される企業グループ）間に生じる成長率格差なのである。

業態にライフ・サイクルが存在するとしよう²。その場合、流通企業にとって、その業態の持つライフ・サイクルから自社のライフ・サイクルを切り放し、企業成長を達成していくことは概念的には可能である。実際、西友や東急ストアは百貨店の西武百貨店と東急百貨店を母体としている。従って、百貨店系企業が百貨店を経営していたという、その理由だけによって直ちにそのことが流通企業間の成長率格差を生み出すとは言えないだろう。

また、量販店系企業についても同様である。量販店系企業の場合でも、ただ量販店を経営しているという、その理由だけで相対的に高い成長率が約束されるわけではない。実際、百貨店を経営している企業より、業態単位においてもグループ単位においても成長率が低い量販店系企業は少なくない。

ここでの問いは、何故、百貨店という業態と量販店という業態との間に成長率格差が生じたのか、というものではない。そうではなく、むしろ、何故、特定企業・グループが非常に高い成長率を達成することができたのか、そして何故それが量販店系企業を主体とするものになったのか、というものである。言

1 「小売の輪」仮説については、次の文献を参照されたい。

McNair, Malcom, P. & May, Eleanor, G., *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, 1976, Marketing Science Institute. (清水猛訳「小売の輪は回る」, 有斐閣, 1982年。) Hollander, S. C., "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, 1961, July.

2 Davidson, William, R., Bates, A. D. & Bass, S. J., "The Retail Life Cycle", *Harvard Business Review*, 1976, November-December.

3 企業ライフサイクルについては、Steve Thompson & Mike Wright (ed), *Internal Organisation, Efficiency and Profit*, 1988, Philip Allan. 第3章を参照されたい。

い換えれば、企業成長と関連する、総合量販店系企業の特徴は何か。そしてその特徴がいかに総合量販店系企業の他業態、他部門への進出にも影響を与えているか、を明らかにすることを目的としているのである。

ところで、本稿は、総合量販店系企業の特徴と企業成長との関連をより明らかにするために都市型百貨店系企業を比較の対象として使用することにする。それは、そのことによって、総合量販店系企業の特徴がより鮮明になると考えるからである。

それでは本論に入る前に、都市型百貨店系企業と総合量販店系企業の成長行動を以下の議論に関連する限りにおいて概観しておくことにしよう。

I 小売企業の成長行動

都市型百貨店系企業の成長

成長行動との関連で言えば、都市型百貨店系企業の特徴は少なくとも四つ挙げることができる。第一に東京、大阪、名古屋などの大都市に立地していること。第二に、多店舗展開を行っているが、店舗ごとの品揃え、価格などの小売りミックスはそれぞれ異なること。第三に部門別管理を行い、各店舗の各商品部門が仕入れと販売の責任を同時に持つこと。そしてそのことによって広い品揃えを可能にしたこと。第四に昭和以前からの長い歴史をもつこと。以上である。

歴史的事実が示すように、三越、大丸に代表される都市型百貨店系企業は、それ自身の力によってのみ成長を遂げていったわけではない。百貨店の発生は、自身の部門別管理の導入と都市への人口の集中、都市交通の発達によって⁴いる。都市型百貨店系企業が東京、大阪、名古屋といった大都市の持つ巨大な小売商業集積の経済性を利用したことは間違いないであろう。

小売商業集積の経済性は次のように説明される。

4 石原武政、「流通組織の内部編成と社会性」石原武政・小西一彦編「現代流通の動態分析」1991年、千倉書房、所収。

「ある一定の領域に集落する小売商の数が増加するにつれて、その市場中心地は消費者の数多くの選択と情報を提供する。これは、その市場中心地の消費者にとって効用を高め、またその商圏の拡大をとめない、個々の小売商にとっては規模の経済が発生することになる。まず、個々の小売商における仕入れ量の拡大、在庫率の低下と商品回転率の上昇、資本設備のよう効率的な利用、販売促進効率の上昇などによる内部経済が発生する。他方、その中心地に関連する交通ネットワークの発展や銀行などの外部経済が発生する。商圏が拡大し、個々の小売商が相互に専門化していくことも、その集積量とあいまって個々の小売商には外部経済を発生させるといえよう。」⁵

このような小売商業集積の経済性が存在する時、百貨店系企業、自らが持つ集客力と小売商業集積が持つ経済性は密接な関係を持つことになる。

まず、百貨店系企業の品揃えの広さ（店舗規模の大きさ）から生じる集客力の外部効果を期待した小売業者がその小売商業集積に参加あるいは参入することが小売商業集積度を一層高める。また、逆に小売商業集積はそれ自身が集客力を持つことによって、その集積度の上昇はその構成要素である百貨店系企業の集客力をさらに高めることになる。

さらに小売商業集積の高度化によって生じる小売商業集積の高い集客力は、巨大な規模の市場をそこに発生させ、百貨店系企業のみならずその小売商業集積に参加する小売業者達に、他の商業集積では不可能な専門的商品の取扱い言い換えれば深い品揃えをも可能にさせる。その結果、小売商業集積にさらに専門度の高い商品を扱う店舗が参加・参入してくることになる。そしてこのことが百貨店系企業の集客力を補強することになる。

このように百貨店系企業の集客力と小売商業集積の経済性との間には、相互作用が存在し、循環的に他方の効果を高めていくという関係が存在するのである。小売商業集積の高さは基本的には、その周辺都市の人口と交通機関の発達度に依存している。そのため、人口の集中度が最も高く、交通機関が最も発達

5 田村正紀「大型店問題」千倉書房、1981年。259-260ページ。

した大都市に立地した百貨店の成長率は高くなる。

三越、大丸に代表される都市型百貨店系企業は、多店舗展開する場合でも大都市にその立地を限定し、大都市立地によって可能になる広い品揃えを行った。そして品揃えの拡大（店舗規模の拡大）と小売商業集積の経済性の交互作用を利用することで、他の地方都市に立地する地方百貨店系企業より相対的に高い成長率を達成することができたのである。

量販店系企業の成長

一方、戦後、急速な成長を果たしたダイエーを代表とする総合量販店系企業は、都市型百貨店とは異なった成長行動をとった。彼らは、成長との関連でいくつかの特徴を持っている。

第一番目は、経営者が強力なリーダーシップを持つ企業の実質的創業者であったことである。各企業の経営者は、企業の事業活動の領域、経営資源の展開、競争優位性の確立、の決定に関する権限を一手に握っていた。

第二番目は、スーパーという業態を採用したという点である。

第三番目は、企業成長の方法として多店舗化を強力に押し進めた点である。

第四番目は店舗展開においてチェーン・オペレーションを採用したという点である。

そして第五番目は、その競争優位性の武器として価格の安さを強調したという点である。

戦後、急速な成長を遂げた量販店系企業は、中内功や伊藤雅俊に代表されるような企業家精神溢れる経営者によって、実質的に創業された。彼らは、まず関東や関西の特定地域を拠点としてスーパーという業態で多店舗展開を行った。そして、これらの店舗をチェーン・オペレーションによって管理した。

スーパーの特徴は、最寄品に関する総合的な品揃え、単品別管理、商品の低マージン・高回転率の原則、ロスリーダー（目玉商品）の使用、セルフ・サービス、である。そして、これらの特徴によって低価格を実現し、顧客を店舗に吸引した。⁶

また、チェーン・オペレーションの特徴は多店舗化を前提とした、本部での集中管理、仕入れ機能の本部集中、にある。チェーン・オペレーションでは多店舗展開をする場合、本部での各店舗の品揃え、販売促進方法、店舗内装、店舗立地などの小売りミックスの標準化や販売員の接客活動の教育・マニュアル化、さらに各単品の価格、仕入れ量、注文方法、物流などの集中管理を行う。このことによって、各店舗が負担する間接費が減少する。

さらに、多店舗化と各店舗の品揃えの標準化が企業レベルの単品ごとの購買力を増加させ、それを本部で集中仕入れすることで交渉力に転化する。そしてその結果、仕入れ価格の低減化が可能になる。

またチェーン・オペレーションは、店舗内装や店舗使用資材を標準化するため、計画的な多店舗化は商品以外の原材料市場においても価格交渉力を発揮することが可能になる。そして、このことが出店コストを低下させる。

多店舗化を行い、各店舗の小売りミックスの標準化をはかり、さらに購買力を本部に集中することによって、それを交渉力に転化する。そして、間接費、出店コスト、仕入れ価格の低減分を小売価格に反映させて顧客吸引を図っていく。これがチェーン・オペレーションの特徴的な姿である。

このようにスーパーという業態で多店舗展開し、それらをチェーン・オペレーションで中央管理する。スーパー、チェーン・オペレーションの両方が低価格販売を可能にし、その低価格を武器に総合量販店系企業は成長を遂げたのである。また、このチェーン・オペレーションとスーパーという業態は、企業家精神溢れる経営者にとって自身の才覚を最大限に利用できる形態でもあった。

II 企業成長と経営資源の市場調達困難性

経営資源の市場調達困難性

企業成長の内部誘因は一つは経営者の成長を志向する動機であり、もう一つ

6 佐藤肇「流通産業革命」有斐閣、1971年、第5章。を併せて参照されたい。

7 cf., I. G. Richardson, "Chain-store Growth and Total Volume of Retail Trade", ↗

は企業内に発生する未使用の生産的用役である⁸。ここで生産的用役とは「会社の生産活動への貢献」であり、潜在的生産的用役の集合が経営資源である⁹。以下では話を単純にするために企業の経営者は、どの企業も同程度に成長を志向する動機を持つと仮定しよう。

企業内では絶えず未使用の生産的用役が発生し、それを有効かつ効率的に使用することで企業は成長を達成することができる。したがって、企業成長を考察するにあたって、経営資源の視点からアプローチすることは有効な手段であると考えてよいだろう。

ここで企業成長との関連で、考慮されなければならない経営資源の性質は、経営資源の市場での調達困難性である。それはこの経営資源の市場調達困難性が、企業成長を促進させる側面と制約する側面をあわせ持っているからである。

近年、発展を見せている戦略論によると、企業の市場での競争優位性は自社が所有する経営資源から引き出されると考えられている¹⁰。そこでは、他社と比べた場合の経営資源の質的・量的優劣が製品・サービスとして反映され、それが経営成果を決定すると、と主張される¹¹。

一般に、企業は自社の競争優位性の源泉を市場で調達が困難な経営資源におけばおくほど競争上有利になる。なぜならば、市場調達が困難であればあるほど、競争相手がそれと質的あるいは量的に匹敵する経営資源を獲得・蓄積するには膨大な時間と金を必要とし、その間、当該企業は競争優位を維持し続けることができるからである。したがって、その経営資源の市場調達が困難であれ

Journal of Retailing, Vol. 4, No. 1, 1928, April.

8 小川進 “流通企業成長と経営者”，神戸大学研究年報，1992年，未刊。

9 E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. 第5章。

10 Aaker, David A., *A Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1984.
 (野中・石井他訳「戦略市場経営」ダイヤモンド社，1986年) “Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage”, *California Management Review*, 1989, winter.

Day, George S., & Wensley, Robin., “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, vol. 52., 1988, April.

11 Day, George S., & Wensley, Robin., *Ibid.*

ばあるほどそれだけ長期にわたって当該企業は競争優位を維持することができ、その結果、競争相手よりも高い成長率を達成することができるのである。これが経営資源の市場調達困難性の成長促進的側面である。

一方、市場調達が困難な資源は、その性格ゆえに、その獲得・蓄積には時間がかかる。そして、そのことが企業の成長率を制約する場合がある。

例えば中元、歳暮時の販売には、三越、高島屋などが持つ「のれん」は相当の威力を発揮する。この都市型百貨店が持つ「のれん」に匹敵する企業イメージを獲得・蓄積するには相当の時間がかかるだろう。したがって、いくら大阪、東京に10万平方メートル規模の土地と建物を所有していて、これから百貨店経営を行っていくことを決定した企業があるとしても、この企業イメージ獲得に必要な時間が企業の成長率を制約することになるだろう。

このように経営資源の市場調達困難性は、一方では自社の競争優位性の発揮、維持への貢献を通して成長率の向上に影響し、他方ではその調達困難性ゆえに直接、成長率を制約する方向に働くのである。

市場での調達困難性と経営資源の分類

ここで考えるような市場での調達困難性という観点から経営資源を分類したものに一橋大学と神戸大学の研究者による共同研究がある。¹²ここではその研究を両大学の頭文字をとって HK モデルと呼ぼう。

HK モデルは、市場調達の困難性の基準によって経営資源を固定的資源と可変的資源に分類する。固定的資源とは、その保有量を企業が増減させるのに時間がかかり、またその調整のために相当のコストがかかるものである。また、可変的資源とは、企業がその時々が必要に応じて市場から調達することが容易なものである。

固定的資源の例としては工場、設備、長期的な労働協約によって働く従業員、固定的・長期的色彩を持つ各種の資金などがあり、可変的資源の例としては、

12 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男「日本企業の多角化戦略」日本経済新聞社、1981年。

原材料、短期契約の労働、短期手形貸付などの資金がある。

HK モデルは、固定的資源の中でも、「無形の財産」すなわち情動的資源が企業戦略を考える上で、最も重要であると考えられる。それはこの情動的資源が他の資源に比べて企業特異性が強く、市場で取引するあるいは調達できる可能性が最も低いと考えるからである。ここで情動的資源の例としては、顧客情報の蓄積、市場情報の獲得ルート、企業の信用、企業イメージなどが挙げられる。

したがって、ここで HK モデルの分類に従えば、企業にとっては経営資源の中でも固定的資源を、その中でも情動的資源をいかに獲得・使用・蓄積するかが、成長のカギになる、ということになるのである。

III 小売企業成長と経営資源

それでは、都市型百貨店系企業と総合量販店系企業はその成長の過程でどのような経営資源を獲得・蓄積していったと言えるだろうか。この問題を考える際に重要なのは、これまでの議論から分かるように固定的資源（とりわけ情動的資源）である。従って以下では固定的資源を念頭において議論を進めることにしよう。

小売企業成長との関連で経営資源の展開を検討する場合、二つのポイントが考えられる。一つは、各小売企業にとって、どのような固定的資源を獲得・蓄積することが競争優位性の源泉となるかというものであり、もう一つのポイントは、企業成長を目指す場合、その市場での調達困難性のため、成長を最も制約する固定的経営資源は何か、というものである。

流通業者の存在根拠と競争優位

経済の中で商業が果たすことを期待されている役割は、生産と消費との最も効率的な媒介、あるいは生産と消費の懸隔を架橋することである。¹³ 流通業者はこの役割に貢献する限りにおいて社会的な存在が認められることになる。ヨリ

13 石原武政、前掲論文、石原武政・小西一彦編、前掲書所収、36ページ。田村正紀・鈴木安昭「商業論」有斐閣、1980年、43-45ページ。

具体的に言えば、その流通業者は、経済全体から見て、「それが介入しない場合に比べて商品の回転率を上げ資金回収の効率を改善する限り」において、その社会的存在が認められるのである。¹⁴

流通企業における競争は、この、商品の回転率・資金回収の効率をいかに他社よりも改善できるかという点に関して展開される。小売企業もその例外ではない。したがって、小売企業が自らの競争優位性を発揮する源泉としての資源は、この、商品の回転率・資金回収の効率の改善にいかに関与するか、という視点で獲得・蓄積されることになる。

この意味で都市型百貨店の優位性の源泉は、小売商業集積度の非常に高い都心での立地、広い品揃えを可能にする管理技法（部門別管理）、顧客の欲求を読みとるのに必要な従業員の商品・接客・顧客知識などの経営資源であると言える。これらの資源が、顧客には都心でのみ可能となるワンストップ・ショッピングの便宜やその他の有用なサービスを提供し、また供給者には大量で多様な購買力を引きつける約束を通じることで、販売と購買の結合の効率化を図ることを可能にするのである。¹⁵

一方、総合量販店系企業の特徴は、広範囲に小規模に分散する、顧客の画一的欲求を捉えて、それを本部で集計化することで販売と購買の結合の効率化を図るところにある。そのことで供給者には大量の購買力を用意し、顧客には、仕入れを含めた製品取扱い費用の低減によって、安価な商品の購買機会を提供することができるのである。ここで多店舗化によって顧客に安価な商品の購買機会を提供できるのは、店舗当たりの管理費用、出店費用、商品の仕入れ価格などにおいて種々の規模の経済性の成果が反映されるからである。

このような形で販売と購買の結合の効率化を図る場合、そこでの重要な資源はその企業が展開している店舗数であり、各店舗の販売状況を各品目ごと、地

14 石井淳蔵「小売商業における企業家行動の条件」, 組織科学, 第22巻, 第4号, 1989年, 28ページ。

15 同上書, 28ページ。

域ごと、購買バスケットごとに集計化した商品情報である。また、集計化された商品情報から顧客の商品に対する欲求の分布を探り出すノウハウも重要な資源である。

企業家用役・経営者用役確保問題

一般に、企業成長において、その成長率を究極的に制約するのは経営者用役の確保である。¹⁶ここで経営者用役とは「企業家的着想と提案の執行および現在の運営の監督」¹⁷である。

自社が必要とする経営者用役を供給してくれる人的資源を市場で調達することは困難であり、企業で内部蓄積する必要がある。その蓄積に要する時間が企業の成長率を制約するのである。

また人的資源の不等質性がこの問題をさらに難しくする。ここで「希少資源の調整に関する貢献」を企業家用役と呼ぼう。企業家用役の具体例は、資金を集めること、新しい経営者を獲得すること、新しい市場機会を発見すること、将来の事業に関する危険や不確実性を負担することである。¹⁸

企業組織においては、この企業家用役の供給者が実際には経営者用役の供給者と同一人物である場合が多い。したがって企業組織が拡大するに従って経営者は経営者用役の供給に時間を割かれるようになり、その分、企業家用役の供給が制約されることになる。

しかし、企業が業態や事業の持つライフ・サイクルから自社のライフ・サイクルを切り放してさらなる成長を遂げるには企業家用役の絶えざる供給は不可欠である。しかも、この企業家用役は誰にでも供給できるというものではない。経営者用役との比較で言っても、その確保は市場調達、内部蓄積の両面におい

16 E. Penrose, op. cit. 第4章。

17 E. Penrose, Ibid., 31-32pp.

18 企業家概念については、M. Casson, *The Entrepreneur*, Martin Robertson, 1982. Kirzner, I., *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, 1973. (田島義博監訳「競争と企業家精神」千倉書房, 1985年) 池本正純「企業者とはなにか」有斐閣選書, 1984年。などを参照されたい。また流通企業への企業家概念の適用については、田村正紀, 前掲書, 第7章。石井淳蔵, 前掲論文。を参照されたい。

て非常に困難である。このことはダイエー・中内功、イトーヨーカ堂・伊藤雅俊などの企業家を見れば理解できるであろう。

また小売業の場合、マイカーの普及に代表される、消費者の利用交通手段の変化、人口の地理的移動、地価の変化などによって各企業にとって利用可能な立地機会が変化する。そして購買者においても、女性の社会進出、単身赴任者の増加などによって購買者＝主婦という図式が当てはまらなくなり、標的顧客層や標的顧客欲求の変更を余儀なくされる場合が存在する。さらに生産・情報・物流における変化が種々の業務活動の変更を要求する。このような環境の変化に創造的に対応するには、企業家用役の確保が経営者用役の確保より優先される必要があるのである。

しかし、その一方で、企業成長に伴って生じる経営者用役確保問題は製造業に対するよりも小売企業に対してヨリ成長制約的に働く。

第一に、小売業は労働集約型産業である。製造業に比べて人的資源に依存する割合が高い。すなわち企業成長のためにはそれに見合った数の人的資源を獲得・使用しなければならない。売上高や利益額が増えたからといってそれを設備投資に回し、人的資源を機械に代替させることはできない。したがって小売企業の場合、同じ売上高規模であっても、製造企業より必要経営者用役量が多くなるのである。

第二に、小売企業は市場の地理的制約を持つ。小売企業は成長を志向すればするほど、多店舗化は店舗の空間的分離により、必要になる経営者用役量を確実に増加させる。

このように企業成長のためには企業家用役の確保は不可欠にもかかわらず、企業規模の拡大に伴って経営者用役の確保問題が発生する。しかもこの確保問題は小売企業に対してヨリ成長制約的に働くのである。¹⁹

この問題に対して対応は二つ考えられる。一つは必要な経営者用役量が企業

19 小売業における人材確保の問題に関しては、Austin S. Donaldson, "Is Higher Education an Asset to Retailing?", *Journal of Retailing*, 1925, April.

内部に蓄積される速度にあわせて成長を行うという場合である。経営者用役確保問題のもう一つの対応は、必要になる経営者用役量それ自体をなんらかの方法で削減する努力をするというものである。

多店舗展開自体にその競争優位性の源泉を見いださない都市型百貨店系企業の場合では、経営者用役確保の問題はそう深刻なものとはならないだろう。したがって、必要な経営者用役が企業内部に蓄積される速度にあわせて成長することも可能であろう。一方、総合量販店系企業の場合、一人の企業家の能力にその企業成長が完全に依存しており、なおかつ店舗数の多さがその競争優位性の源泉となる。そのような場合、後者の方法を採用することができれば他社よりも速く多店舗展開ができ、そのことが競争優位になり高い成長率を達成することが可能になる。

実際、総合量販店系企業の中で相対的に高い成長率を達成したものは各店舗に必要とされる経営者用役量の削減を図った。彼らは店舗での業務を単純化し標準化しマニュアル化することで店舗当たりに必要な必要経営者用役量の削減を図ったのである。

この業務の単純化・標準化・マニュアル化は同時に本部における最高経営者の経営者用役の供給必要量を、それを行わなかった場合に比べて大幅に削減する。このことで最高経営者は企業家用役の供給にヨリ専念できるようになる、つまり企業家用役の供給量確保を可能にしたのである。そうして最高経営者は、人口の郊外化・マイカーの普及・地価の高騰などによっておこる店舗の立地機会の変化、女性の社会進出・子供消費者の台頭のような購買意思決定者の量的・質的变化、多品種少量生産化・新製品導入の多頻度化などの生産部門の変化、情報通信・物流などの流通インフラ部分の変化などによって生じる新たな市場機会の創造・発見に専念するのである。

このように企業家用役・経営者用役の確保問題に関して積極的に対応し、業務の単純化・標準化・マニュアル化に関するノウハウを蓄積する総合量販店系企業が高い成長率を達成することができた、と言えるのである。

店舗型資源と企業型資源

競争優位性の源泉として経営資源、経営者用役確保問題克服のための経営資源という視点で小売企業の経営資源を検討する場合、以上の議論から、小売企業の（固定的）経営資源には二つのタイプがあることが分かる。それは、店舗型資源と企業型資源の二つである。

店舗型資源とは店舗特定性が強く、経営資源の他店舗への移転が困難であったり、移転した途端その有用性が発揮できなくなる資源である。一方、企業型資源は、店舗間で資源の移転が容易、あるいは共有が可能な資源である。

店舗型資源の例は、その店舗の立地、その所属する小売商業集積度、当該店舗のお得意様の顧客情報（典型的には外商客の情報）、商品や接客に対するその店舗の販売員の熟練度、などである。一方、企業型資源の例としては、本部で集計される商品ごとの商品情報、およびそれを使って市場欲求の分布を探るノウハウ、店舗の数、業務の単純化・標準化にかかわるマニュアルやそれを作成するノウハウ、社員教育のノウハウなどである。店舗型資源と企業型資源の例を挙げると表3のようになる。

このように経営資源を店舗型資源と企業型資源に分けた場合、これまでの議論から、都市型百貨店系企業は、店舗型資源を総合量販店系企業を重点的に獲得・蓄積していったように思われる。特に総合量販店系企業にとっては、多店舗化が他社との競争に決定的な意味を持つため、この企業型資源を有効かつ効率的に獲得・使用・蓄積した企業が、他社よりも高い成長率を達成することができたと考えられるのである。

表3

店舗型資源	企業型資源
<ul style="list-style-type: none"> ・非集計化された顧客情報 ・店舗立地 ・所属する小売集積度 ・専門化された従業員の商品知識 ・接客技能 	<ul style="list-style-type: none"> ・集計化された商品情報 ・店舗数 ・業務マニュアル化のノウハウ ・企業単位の社員教育のノウハウ ・標準化された従業員能力

IV 他業態・他部門への展開と経営資源

成長のノウハウ

以上のように、競争優位性の追求の仕方の差、企業家用役と経営者用役の確保問題克服の必要性の差が重点的に獲得・使用・蓄積しようとする経営資源の差を生みだしたと考えられる。では、この結果として獲得・蓄積された経営資源つまり企業型資源は、量販店以外の分野への総合量販店系企業の進出・展開においてどのような形で活かされているのだろうか。

はじめに触れたように総合量販店系企業は、スーパー以外でも現在まで、多様な事業分野において高い業績を挙げている。その代表的なものは、ファミリーレストラン、コンビニエンス・ストア、ディスカウント・ストア、専門店である。一方、これらの分野に都市型百貨店系企業が参入している場合は少なく、また参入していても総合量販店系企業に匹敵する業績をあげているものは存在しない。

これらの事業に共通するのは、第一に、小売業かサービス業であることであり、第二に、労働集約型産業であることである。これらの事業においては、総合量販店系企業は量販店において獲得・蓄積した企業型資源を転用することで競争優位性を発揮する可能性が存在する。

それは、第一に、総合量販店系企業が、必要経営者用役量を削減するノウハウを持っていることによる。小売・サービス事業は市場の地理的制約が強く、労働集約性が高い。このような小売・サービス事業の性格から生じる、製造業よりより成長制約的な経営者用役確保問題を克服した他産業の企業はこれまで存在しない。この点で総合量販店系企業は、業務の単純化・標準化・マニュアル化が必要経営者用役量を削減し、それが多店舗展開をより容易にすることを経験から学習しており、かつそのためのノウハウを蓄積している。

また小売業や対消費者サービス業は、一般に立地産業である。このような事業にとって立地場所の適否は各店舗の業績を左右する。そのため、いかに他社

よりも早く最適な立地場所を獲得するかが成長のカギになる。小売業や対消費者サービス業にとって立地場所をおさえることは、先発者優位の典型例である。²⁰そこで、この経営者用役確保問題を緩和するノウハウは、速い速度での多店舗化を可能にし、最適立地の迅速な確保を可能にする。

さらに小売・サービス業における多店舗化は、種々の規模の経済性を発生させる。商品や原材料の大量仕入れによる仕入れ価格の低減、計画的出店による建築資材の一括購買による出店コストの低減、業務の単純化・標準化・マニュアル化による必要経営者用役量の削減を反映する管理者費用の低減、物流拠点の共同利用などによる間接費の低減などがこの例である。

そのため多店舗展開の速度を速くできればできるだけ多店舗化によって発生する規模の経済性を享受することができ、一層その費用構造において他社と差をつけることができる。このことを、相対的に高い成長率を達成してきた総合量販店系企業は経験で知っており、そのためのノウハウも獲得・蓄積している。

以上のような総合量販店系企業が獲得・蓄積してきた、業務を単純化・標準化・マニュアル化することで必要経営者用役量を削減して多店舗化を可能にするためのノウハウと多店舗化によって生じる種々の規模の経済性を利用するノウハウを企業型資源の中でも「成長のノウハウ」と呼んで区別しよう。この「成長のノウハウ」は企業型資源の中でも他の小売・サービス事業への移転可能性が高く、競争優位性の源泉となる可能性を持つのである。

成長のノウハウが強みを発揮する条件

とは言っても、総合量販店系企業がいくら必要経営者用役量を業務の単純化・標準化・マニュアル化によって削減できることを知っていても、多店舗化によって種々の規模の経済性を享受できることを知っていても、そのことが直接、企業の競争優位性につながるわけではない、ということが重要である。つまり成長のノウハウはそれ自体で強み（競争優位性）を発揮するわけではないので

20 Marvin B. Lieberman, & David B. Montgomery, "First Mover Advantages", Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988.

ある。したがって、量販店系企業が蓄積しているこの成長のノウハウが強みを発揮する条件を明らかにしておく必要がある。

成長のノウハウは、当該事業にとって多店舗展開できるだけ市場が小売・サービス分野に姿を現した時に、誰よりも早く本部集中管理による多店舗展開にもっていくためのものである。成長のノウハウが強みになるのは、どこよりも早く本部集中管理にもっていき、必要経営者用役量を削減し、多店舗化によって生じる種々の経済性を享受することができるからである。そして、その結果、他社との差をつけることができるのである。

また、成長のノウハウが重視されたのは、総合量販店系企業が、多店舗化の利益を享受しながら、一人の企業家が供給する企業家用役を有効かつ効率的に使用するためであった。

そのことから判断すると、この成長のノウハウが自社の競争優位性に貢献する条件は、第一に当該事業に対する市場が一定以上の同質的市場として存在することである。ここで一定以上とは多店舗展開が十分可能になる程度に、という意味である。そして、同質的とは、同一企業内の店舗間における市場欲求の類似性が高いことを意味している。

そして第二の条件は、最高経営者が当該事業に対する知識を十分保有していることである。そのことによって、業務の単純化・標準化・マニュアル化の可能性を判断できるし、その実現を容易にするからである。この二つの条件がそろった事業に対しては、総合量販店系企業が持つ成長のノウハウが移転され、その強みを発揮する可能性が高くなるのである。

成長のノウハウの移転条件の確保

しかし、この二つの条件が共にそろっているという場合が少ないのも事実である。そのため、この条件を何らかの形で確保しようという努力が、なされる必要がある。実際、総合量販店系企業によってその努力は行われている。そして、この成長ノウハウの移転条件の確保という意味において成長のノウハウ以外の企業型資源が有用性を発揮している。

まず、最高経営者や担当経営責任者が、参入事業・業態に関する知識に乏しい場合や業務の単純化・標準化・マニュアル化に関して困難を感じる場合、その事業・業態に関する知識・ノウハウを何らかの形で獲得する必要がある。そのような場合、総合量販店系企業は、外国で当該事業を行っている外国企業と提携を行ったり、専門家をスカウトしたり、国内企業の吸収や買収を行ったりしている。²¹

特に総合量販店系企業は、コンビニエンス・ストアやレストラン、コーヒーショップなどに関するノウハウを外国との提携において獲得している場合が多い。それが可能なのは、まず市場の地理的分離により両者が競争関係に入る可

21 例えば、ダイエー、イトーヨーカ堂、三越、大丸、4社の提携、買収・合併の件数を「流通経済の手引（各年版）」（日本経済新聞社）の流通年表に登場する限りで集計すると表4と表5のようになる。

また、市場・技術・サービスに関する知識を欠く新規事業への参入とその方法との関係については、Edward B. Roberts, & Charles A. Berry, "Entering New Business: Selecting Strategies for Success", Sloan Management Review, 1985, spring. などを参照されたい。

表4

	提携（合併も含む）の件数（1973年—1988年）			
	全体	対他分野*	小売以外	対外国企業\$
ダイエー	32	25	13	13(9)
イトーヨーカ堂	11	9	5	5(5)
三越	13	5	3	3(0)
大丸	5	2	2	1(0)

*対他分野とは、ダイエー、イトーヨーカ堂にとってはスーパー以外、三越、大丸にとっては百貨店以外のことを指す。表5についても同様。

\$（ ）内は、対外国企業の中で、対他分野のもの。対他分野とは*と同じ。また表5についても同様。

表5

	買収・合併の件数（1973年—1988年）			
	全体	対他分野	小売以外	対外国企業
ダイエー	5	3	3	1(0)
イトーヨーカ堂	0	0	0	0(0)
三越	1	1	1	1(1)
大丸	0	0	0	0(0)

能性が小さいこと。また総合量販店系企業がその成長の過程で蓄積した日本全国の市場に関する知識と外国企業が持つ当該事業に関するノウハウが補完的²²な性格を持っていること。この二つが両者の提携を容易にするためである。

このような提携を行う場合でも、日本国内に多くの店舗を持っていれば持っているほど、それだけ提携実現の可能性は高くなる。すなわち店舗数や、全国や地域の様々なレベルの市場の知識という企業型資源をヨリ多く蓄積している企業が、ヨリ多く外国企業との提携機会に接することができ、他社と比べて有利になるのである。

また、成長のノウハウ所有の強みを発揮するもう一つの条件である、一定以上の同質的な市場欲求の発見・確保においても企業型資源は貢献する。

一定以上の同質的な市場の発見・確保は、成長のノウハウ所有の強みを発揮するのに決定的に重要である。それは成長のノウハウが、それ自体強みになるのではなく、多店舗展開できてはじめてその利用されるからである。しかし、多店舗展開できるかどうかは、つまり一定以上の同質的な市場が姿を現すかどうかは、多店舗化してみないとわからない。したがって、その業態・事業を始めるにあたってはかなりの不確実性が存在することになるのである。

このような不確実性に対処する方法には、二通りある。一つは、あえてその不確実性を承知で事業に参入するというものである。そのかわり、その参入の時期は、市場が成長期を迎える前にするというものである。産業は、そのライフ・サイクルの中で成長期に同質化する。これは、そのタイミングを待つという方法である。そしてその市場が成長期に入ったら、一挙に多店舗化を図るのである。

もう一つの方法はその市場が存在するかわからないという不確実性をできるだけ削減しようとするものである。この方法において、「成長のノウハウ」とは別の企業型資源が一定規模の市場の発見・確保に貢献する。

22 Ibid.

市場発見・確保の不確実性の削減に貢献するのは、第一に、量販店が大量に扱っている商品を使って事業の展開を考える場合である。

その場合、本部で商品情報を管理しているため、ある商品に対する需要の地理的分布、その商品がよく売れている地域市場の需要特性を本部の単品情報によって知ることができる。また、その商品は量販店部門で大量仕入れしているので、仕入れを共同にすることで始めから仕入れ価格でコスト優位を得ることができるし、その販売拠点が量販店と近接している場合、物流センターを共同で使用することができ、間接費も削減できるというメリットも予想できる。例えば、ダイエーの肉に対する大量仕入れ量を利用したステーキ・ハウスのフォルクスがその例であろう。

第二に、全国の自社店舗に出店させることで同質的な市場欲求の発見を容易にすることができる。チェーン・オペレーションを行っている限り、各店舗の市場標的は同質的であるはずである。それゆえ、それらの店舗に多店舗展開することが同質的な市場欲求の発見に貢献すると考えられるのである。また、自社内店舗への出店には、その入店する店舗全体の集客力を利用することができるという利点も存在する。例えばダイエー店舗内に出店する専門店や西友系の無印計画がその例であろう。

第三に、自社グループ内の従業員を対象市場に組み込むことで市場規模の確保を図ることができる。例えばカード・ビジネスや旅行事業などがその例だろう。また、広い意味ではグループ内事業の空間開発・運用・管理などを行うという形で、対象市場にグループ内事業を組み入れるディベロッパー事業もこの場合に該当するだろう。いわゆるグループ内市場の活用である。

このように、商品情報の利用のノウハウ、同じ顧客層・顧客欲求を標的とする店舗の数、従業員の数、などの企業型資源を、企業がヨリ多く蓄積している場合、ある事業・業態に関する一定以上の市場規模の発見・確保を他社よりもヨリ容易に発見・確保する可能性を持つのである。

しかし、これらの資源も、それ自体独立に市場発見・確保を容易にするとい

う用役を供給するわけではないことを強調しておく必要がある。

蓄積した企業型資源からどのような用役が引き出されるかは客観的に決定できるものではない。重要なのは、資源それ自体ではなく、「その資源が強みを発揮する」ように、あるいは「自社が所有する資源が強みを発揮できる条件を確保する」ように、市場と資源とを創造的に結び付ける行為なのである。そして、その行為者が最高経営者であることに変わりはない。最高経営者が自社が所有する経営資源と市場とを創造的に関係づけようという営みの中で資源の用役が決定されていくことを忘れてはならないのである。

結 び

本稿は、総合量販店系企業の、企業あるいはグループとしての戦後の急成長に注目した。そしてその成長との関連で、総合量販店系企業が、競争優位性を発揮するため及び企業家用役・経営者用役確保問題を克服するために獲得・蓄積した経営資源に焦点を当てた。そこではこのような資源を「企業型資源」と呼び、それを「店舗型資源」と区別した。

そして、この「企業型資源」が後の他業態、他分野への進出に二つの意味で活用されていることを指摘した。その一つは他業態、他分野で他社との競争に打ち勝ち、その結果、相対的に高い成長率を確保するため、という意味において見られた。この時に使用される企業型資源をわれわれは、「成長のノウハウ」と呼んだ。これを使用することで他社よりも速く多店舗展開を行い、立地に関する先発者優位と多店舗展開によって生じる種々の規模の経済性を享受することができることが主張された。

もう一つの「企業型資源」の活用は、他社よりも速いテンポの多店舗化に必要な条件を確保するために行われていることが明らかにされた。それは、他業態、他分野の知識・ノウハウの獲得と一定の市場規模の発見・確保の試みに伴い生じる不確実性削減のために活用されることが指摘された。

最後に、この「企業型資源」がそれ自体、独立に強みを持っているのではな

いことが主張された。そこでは、「その資源が強みを発揮する」ように、あるいは「自社が所有する資源が強みを発揮できる条件を確保する」ように、市場と資源とを結び付けることの重要性が強調され、その行為者としての最高経営者の存在がクローズ・アップされた。

一般に総合量販店系企業の進出市場は多分野にわたり、総花的とも言われる。しかし、それは総合量販店系企業が持つ「成長のノウハウ」を移転して、その強みを発揮できると思われる小売・サービス分野で使用しようという試みであったと理解できるかもしれない。

それでも、「成長のノウハウ」の強みの発揮に対して根本的な問題が横たわっていることも事実である。それは始めから同質的市場を想定して多店舗展開を行わない限り、「成長のノウハウ」の使用を可能にする同質的市場は姿を現さないし、同質的市場が姿を現すまで待っていたらその時にはすでに先行している競争相手に競争で負けてしまうというものである。²³

小売り・サービス事業では、多店舗化によって種々の規模の経済が発生する。したがって、その多店舗化の展開速度が競争の結果を左右する重要な要素になる。しかし、多店舗化を行うにはそれを支える市場規模が必要である。この市場に巡り会えるかどうか勝負の分かれ目である。この一定の市場規模を確保するために総合量販店系企業は、企業型資源の中からそれ貢献する用役を引き出す努力を行っているように思われるのである。²⁴

しかしそのことが、市場に関する不確実性の削減のための努力とはなっても、問題の根本的解決とはならないことも事実である。総合量販店系企業は多様な事業分野に進出しているが、採算の面で言っても、必ずしも成功しているとは言えない事業も少なくないということが、そのことを表している。結局、多店舗展開できるだけの市場がそこに存在するかどうかに関するリスクを企業は負担

23 資源と市場（欲求）との相対関係については、石井淳蔵、「マーケティングの神話」神戸大学研究年報、1992年（未刊）が参考になる。

24 このような場合に使用される資源をグループ内で移転・共有可能という意味でグループ型資源と呼べるかもしれない。

しなければならないのである。その意味で、これからも総合量販店系企業（グループ）が成長を続けていくには、「市場の不均衡あるいは潜在的な不均衡を利用して、新たな利潤機会を発見、開拓するためにリスクを引き受ける」という企業家的行動が絶えず要請されるのである。²⁵

25 佐伯啓思「市場社会の経済学」新世社、1991年、204ページ。