

企業間異質性を基点とした業態革新

—主体的行動をベースとした理論の構築に向けて—

坂 川 裕 司

1 はじめに

小売業態論に関しては、これまでに様々な検討と批判が加えられており、その度に問題点が指摘されている (Brown, 1987, 1988; 坂川, 1997; 向山, 1985, 1986)。これらの検討と批判のなかで指摘された問題点の1つに、革新的業態の生成と展開における主体性の問題がある (Hollander, 1963; Savitt, 1984; Brown, 1987)。この問題の提示者は、小売業者の行動をブラック・ボックスとみなす点で既存理論を批判する。そして彼らは、小売業者の戦略意思決定や競争行為を革新的業態の生成と展開の決定要因であると主張する。しかしこのような問題提起にもかかわらず、小売業態論は、小売業者の戦略意思決定や競争行為にもとづく理論を構築するまでにいたっていない。そこでこの論文では、小売業者を主体とする小売業態論の構築を目指し、その予備作業を行う。この予備作業の目的は、小売業者の主体性と革新的業態の生成と展開を関連づけるために必要な前提を提示することである。またこの論文では、小売業態論のすべてを検討の対象とせず、小売の輪のみを取り上げることにする (McNair, 1958; McNair and May, 1976)。この理論を取り上げる理由は、小売業態論のなかでも完成度の高い理論であり、また多くの派生理論を生み出してきたからである (Hollander, 1960; Izraeli, 1973; Kaynak, 1979)。

以下では、まず小売の輪の前提を明らかにする。その前提とは、小売業者にとって統制可能な資源の性質に関する仮定である。小売の輪が、小売業者の統制する資源について企業間同質性と企業間異質性のいずれを仮定しているのか

を、その論理を紐解くことによって明らかにする。そこでの議論を通じて、小売の輪が、企業間同質性の仮定を前提としていることが示されよう。またこの仮定が、革新的業態の生成と展開を市場構造決定論的に分析する前提となっていることも示す。つぎに小売の輪をモデルとし、企業間異質性を前提とした革新的業態の生成と展開について論じる。さらに企業間異質性を前提とすることが、小売の輪批判のなかで指摘された問題点を解決することに有益であることを述べる。これらの作業を通じて、小売業者の主体性を組み込んだ理論を構築するためには、企業間異質性を前提とした新たな分析視角が必要であることを主張する。

2 小売の輪における革新的業態の生成と展開

ここでの議論の目的は、小売の輪を対象として、つぎの前提の存在を明らかにすることである。その前提とは、資源の性質についての仮定である。小売の輪が、小売業者の統制する資源について企業間同質性と企業間異質性のいずれを仮定しているのかを、その論理を検討することにより導き出す。まず議論の対象となる小売の輪について詳述する。そして、革新的業態の生成と展開のプロセスを進展させる中核要因に着目し、それらの要因を検討する。その検討を通じて、小売の輪の前提とする資源の性質を明らかにする。

2-1 小売の輪一循環プロセスのなかでの業態革新

小売の輪の特徴は、つぎの2点にある。まず小売の輪は、業態革新をつぎのように捉えている。それは、創造的なアイデアと技術により可能となった低コスト経営のもとで、低価格戦略を採る業態の生成と展開のプロセスである。つぎに小売の輪は、その生成と展開のプロセスに反復性を与えることによって、理論としての予測可能性を備えている。このような特徴は、以下に述べる論理構造から生じている。

前述したように革新的業態の生成と展開のプロセスは、低コスト経営を可能

とするようなアイデアをもとに、新しい生産関数をもつ技術を開発し、その商業化に成功する革新者の出現によってはじまる。革新者は、その革新的な技術を基盤とした低コスト経営のもとで、その節約分を価格引き下げの原資として利用し、競争者との価格差別化に成功する。そしてこの成功に動機づけられて、革新者の業態を模倣する既存小売業者や参入者が、小売市場に現れることになる。その結果、革新者と同様の業態を採る小売業者のグループ（以下革新的業態グループ）が、小売市場のなかに形成されることになる。

このような模倣者の出現は、小売競争に一定の構造変動を常に引き起こすことになる。その構造変動とは、業態グループ間での競争関係にみる異形態間競争から同形態間競争への移行である。そして革新的業態グループは、同形態間競争の激化するにともない、徹底的な価格競争により利益の生じない破滅的競争を回避するように動機づけられていく¹⁾。その結果、革新的業態を採る小売業者は、グループ全体として価格差別化ではなく非価格差別化による同形態間競争を指向するようになる。

そして非価格差別化をめぐる同形態間競争を繰り広げるようになった革新的業態グループは、グループ全体に共通して、そのコスト構造に次のような変化をきたすことになる。まず革新的業態グループを構成する小売業者は、同形態間競争の進行に並行して、次々へと高度な非価格差別化手段を追求し続ける。そして彼らは、組織規模の成長にともなう間接費の増大に加えて、小売活動に直接かかわる人件費や設備投資費も増大させ、高コスト体質へと化していく。最終的に彼らは、企業として存続するために必要な利益を確保する目的から、消費者に販売する商品の価格水準を引き上げざるを得なくなる。この価格水準の上昇は、いつしか価格に対する市場ニーズとの間に新たな懸隔を生み出し、充たされない低価格ニーズをもつ市場を発生させることになる。

この低価格ニーズ市場は、再び新たな革新者の出現する前提条件となる。こ

1) 価格競争から非価格競争への移行については、Hollander (1960) の考えにしたがっている。

の新たな革新者は、それ以前の革新的業態グループよりも低い価格で商品を販売できる技術を商業化し、低価格戦略を採る業態をともなって市場に参入する。そして彼は、いまや高コスト体質となり有効な低価格戦略を実行できない革新的業態グループとの差別化に成功することになる。この成功に引き続いて、それ以前と同様の生成と展開のプロセスが、この新たな革新的業態についても繰り返されることになる。

小売の輪は、以下のような論理構造からなっている。まず小売の輪は、革新的業態の生成を革新者による市場ニーズへの適合行動として説明する。そこでは、充たされない価格ニーズの存在する不均衡に適合的な業態を開発する革新者の出現を仮定している。すなわち市場構造が革新的業態の具体的形態を決定するのである。つぎに小売の輪は、革新的業態の展開を異形態間から同形態間への競争構造変動にしたがって説明する。ここでは、革新的業態を模倣する競争者の出現と増大を仮定している。すなわち模倣者の出現と増大による競争構造変動が革新的業態の成長を促進するのである。そしてこれらに共通するのは、市場構造決定論的に革新的業態の生成と展開を説明する分析視角である。

以下では、生成と展開で前提となっている仮定に着目し、この論文の目的である資源の性質を検討する。

2-2 革新的業態の生成

ここでは、革新的業態の生成に着目する。まず小売の輪の定義する革新的業態は、低価格戦略を採る経営形態である²⁾。なぜなら小売の輪は、革新的業態の生成する必要条件を市場構造に求めているからである。その市場構造とは、既存業態によって充たされない価格ニーズをもつ市場の存在である。したがっ

2) このように小売の輪は、革新的業態をそれに特徴的な差別化手段にもとづいて定義している。これは、同形態間競争における革新的業態についても同様である。このような定義によれば、小売業態は、その業態の差別的優位性を生み出す手段である中核戦略と、その中核戦略を補完する役割を担う周辺戦略からなる総体としてみることになる。

革新的業態は、この価格ニーズの充足を目的として、低価格戦略を実行するような業態でなければならない。このような理由から小売の輪における革新的業態は、低価格ニーズを充たすことによって差別的優位性を確立する業態として生成することになる。

さらに小売の輪において注目すべき点は、革新的業態の生成基盤となる市場構造の再生を仮定していることである。それまで未充足状態にあった低価格ニーズは、低価格戦略を採る革新的業態の生成と展開によって、次第に充足状態へと近づいていく。しかし革新的業態グループ内でのトレーディング・アップは、低価格ニーズをもつ未充足市場を新たに作り出してしまうことになる。革新的業態の生成基盤となる市場構造は、このようにして再生する。そしてそれは、低価格戦略を採る新たな革新的業態の生成と展開によって、再び充足状態へと近づいていくことになる。言い換えるならば、革新的業態の生成基盤となる市場構造は、完全に充足されることのない低価格ニーズの存在する不均衡状態を保ちつつ、その市場規模の増減のみを繰り返しているのである。

このように小売の輪は、革新的業態の生成において市場構造を業態の決定因とみなす市場構造決定論的な分析視角に立っている。さらに小売の輪は、革新的業態の展開についても、市場構造決定論的な分析視角に立っている。そのような分析視角は、模倣者の出現と増大を契機とする競争構造変動を、新たな革新的業態の生成基盤を再生させるメカニズムとする点にみることができる。そして革新的業態の模倣は、この再生メカニズムの動因となる。なぜなら革新的業態の模倣が行われないう限り、小売の輪は回転しないからである (McNair and May, 1976)。以下では、革新的業態の模倣を取り上げる。

2-3 革新的業態の展開

小売の輪によれば、革新的業態の生成基盤となる低価格ニーズは、革新者の出現に加えて、革新者と同様に低価格戦略を採る模倣者の増大によって充足状態へと近づいていくことになる。もし模倣者が誰一人として出現しないならば、その市場は、革新者と既存小売業者との異形態間競争を経て、最終的に革新者

の独占市場となる³⁾。この独占市場において、小売の輪の期待する競争構造変動はもはや発生しない。なぜなら同形態間競争は、革新者以外に少なくとも1人の模倣者が存在し、さらに革新者と競争関係にあるときに生じるからである。したがって小売の輪における革新者は、何からの理由により、その革新的業態を模倣されるのであり、いずれ模倣者との同形態間競争に直面することになる。そして同形態間競争での緊張の増大が、革新的業態グループを非価格競争へと駆り立てるのである。

このように模倣者は、革新的業態の展開を促進し、つぎの革新的業態の生成基盤を整える要因として重要な役割を果たしている。すなわち小売の輪は、革新的業態を模倣可能であると仮定しているのである。

2-3-1 革新的業態の模倣

小売の輪において革新的業態を模倣する主体は、既存小売業者と新規参入者である。小売の輪にしたがうならば、これら2つの主体は、模倣を行う際に異なる障壁に直面することになる。その障壁とは、移動障壁と参入障壁である⁴⁾。まず既存小売業者は、すでに何らかの業態を採り、標的とする小売市場をめぐる競争している。したがって既存小売業者による模倣は、それ以前まで所属していた業態グループから革新的業態グループへの移動を意味する。この意味において既存小売業者は、革新的業態を模倣する際に、戦略グループ間の移動障壁に直面することになる。これに対して新規参入者は、革新的業態を模倣する

3) なぜなら小売の輪は、競争上、革新的業態と既存業態の間に絶対的な優劣関係をおいているからである。

4) ここで移動障壁と参入障壁に着目するのは、つぎの理由からである。まず小売の輪は、革新的業態の生成を市場ニーズへの適合として捉えている。すなわち小売の輪は、市場条件の変化を原因として革新的業態の生成を論じている。このため革新的業態の展開についても、市場条件の変化を原因とした説明を必要とする。ここでの市場条件の変化とは、低価格ニーズ市場の顕在化である。そしてこの市場をめぐる競争構造が、革新的業態の展開を決定する。したがって革新的業態の模倣は、ある条件を備えた競争構造のもとで仮定されていることになる。このような理由から小売の輪における模倣は、移動障壁と参入障壁にある仮定をおくことによって説明されることになる。

際に、まず小売市場への参入障壁に直面することになる。

そこで以下では、移動障壁と参入障壁という概念を用いて、小売の輪において革新的業態の模倣を可能としている前提を明らかにする。まず小売市場への参入障壁の問題を取り上げ、つぎに移動障壁の問題を取り上げる。ただし小売業への参入障壁については、従来の小売研究における仮定を確認することにとどめる。むしろ革新的業態の模倣と移動障壁との関連性に焦点を当て、これに関して小売の輪で前提となっている仮定を明らかにする。なぜなら既存小売業者と新規参入者のいずれであろうとも、小売の輪における革新的業態の模倣は、参入障壁よりも、既存業態と革新的業態の間にある移動障壁を克服することによって実行可能となるからである。

2-3-2 小売業の特質と参入障壁

新規参入者による革新的業態の模倣は、既存小売業者の模倣にみる移動障壁に加えて、小売業への参入障壁にも直面することになる。参入障壁は、その産業での事業活動に必要な規模の経済、初期設備投資の規模、流通チャネルと供給チャネルの確立費用、あるいは経験効果や評判などである。しかし従来の小売研究は、小売業への参入障壁について、参入阻止機能での有効性を低いと仮定してきた。その有効性を低下させる要因は、以下に示す小売業の3つの特質である。

1. 狭小な市場からなる鎖状連結構造
2. 必要資本の小規模性
3. 技術の開放性

まず小売業は、狭小な市場からなる特徴的な競争構造をもつ。その特徴的な競争構造とは、鎖状連結構造である(田村, 1975)。鎖状連結構造とは、店舗レベルの狭小な小売市場(商圈)の重複によって、小売業全体としての競争構造の形成されることを意味する競争構造概念である。そしてこの競争構造概念は、小売業における参入障壁の低さを説明する根拠の1つとして理論に組み込まれてきた。なぜなら狭小な市場の連鎖構造であるために、ある小売市場で有

効な参入障壁は、連結関係にない他の小売市場でも同様の有効性をもたないからである (Carman and Langeard, 1980; Helms et al., 1992)。

つぎに小売経営に必要な資本は、小規模である (Hall, 1958)。それは、パママ・ストアのような生業的零細小売業から、株式を発行し外部資金を導入している大規模小売業におよぶ資本規模の分散にみることができる。自動車産業や電力産業への新規参入は、その生産活動において大規模な初期設備投資を必要とするため、必要資本の調達という参入障壁に直面する。しかし小売業では、このような参入障壁となるほどに大規模な初期設備投資を必ずしも必要としない。そのため必要資本の規模は、小売業への参入障壁として常に有効ではないのである。

最後に小売経営に必要な技術は、競争者に対して開放的であると仮定されてきた (Warnaby and Woodruffe, 1995; Pellegrini, 1994)。なぜならその技術は、特許などの法的保護を受けることもなく、また熟練や専門的な知識を必要とするほどに高等ではないからである。また同様の仮定は、小売業の産出要素である流通サービスの性質からも導き出されてきた (Pellegrini, 1994)。小売業の流通サービスは、生産と消費の同時性という性質を帯びている。この性質は、小売業者にとって対外的な活動である消費者との取引のなかで、流通サービスの生産と消費も同時に行われることを意味する。このような性質を理由として、その流通サービスの生産にかかわる技術情報は、消費者のみならず、競争者に対しても公開されていると考えるのである。そしてこの考えにもとづき、小売技術は、競争相手による模倣を受けやすいと仮定される。

以上の特質を理由として、小売業への参入障壁の有効性は低いと仮定されてきた。その仮定によれば、小売業は、空間的に限られた競争構造のなかで、経営に必要な資源を比較的自由に調達することができるために参入障壁の低い産業ということになる。そして市場構造決定論的に業態革新を理論化した小売の輪は、その分析視角によりこれと同様の仮定にしたがうのである。

2-3-3 革新的業態の模倣と移動障壁

企業は、競争相手の戦略を模倣する際に、それぞれの戦略グループ間に存在する移動障壁に直面する（Porter, 1980）。たとえば低価格戦略（コスト・リーダー戦略）を採る戦略グループと差別化戦略を採る戦略グループは、それぞれの競争戦略の依拠する優位源泉の違いから、つぎのような移動障壁を形成している。

低価格戦略は、市場シェアに依存した規模の経済や経験の経済を利用することによって、低コスト経営を実現し、その節約部分を優位源泉として価格差別化をはかる戦略である。ゆえに低価格戦略による優位性を確立するためには、競争者に対して相対的に大きな市場シェアを必要とする。したがって低価格戦略グループへの移動障壁は、競争相手に対してコスト優位を確立するほどに十分な規模の市場シェアを確保することである。

これに対して差別化戦略は、価格以外の次元において優位性を追求する競争戦略である。すなわち差別化戦略は、製品機能やサービス内容に対する信用や愛顧を標的市場のなかに形成し、それを優位源泉として差別化をはかる競争戦略である。そのため差別化戦略では、綿密な市場調査の実施や顧客サービスの提供にともなう人件費、製品やサービス内容についての宣伝広告費において多額の支出を行うことになる。したがって差別化戦略グループへの移動障壁は、このようにして形成された信用や愛顧の獲得、さらにその形成に必要な費用の負担となる。

前述したように既存小売業者による革新的業態の模倣は、異なる競争戦略を採る業態グループから革新的業態グループへの移動である。したがって移動障壁という概念に着目するならば、小売の輪は、低価格戦略を採る革新的業態グループへの移動、すなわち革新的業態の模倣を、市場シェアにかかわる移動障壁の有効性の低さを理由に仮定することになる。

しかし小売の輪によれば、その出現時における革新者は、移動障壁となるほどに大規模な市場シェアを必ずしも確立しているわけではない。むしろそれは、あり得ない。なぜなら小売の輪において、革新者の出現以前に同市場を支配し

ているのは、それ以前の革新的業態グループを構成する小売業者だからである。また小売の輪によれば、革新的業態を特徴づける低価格戦略は、大規模な市場シェアのもとで実現される効率性を優位源泉としない。その源泉は、革新者により商業化された技術に他ならない。したがって革新的業態の生成時における革新的業態の模倣は、市場シェアに起因する移動障壁の有効性の低さというよりも、むしろ革新的技術の導入の容易さによって説明されることになる。

ではコスト優位性を生み出すほどの市場シェアを確立しているとすれば、革新的業態の模倣は、どのような仮定のもとで可能となるのか。異形態間競争から同形態間競争への移行プロセスでは、革新的業態グループによる寡占化の進行した状況が生じる。このような状況であれば、革新的業態グループを構成する小売業者は、確立した市場シェアを基盤として生じる規模の経済や経験の経済を戦略的に利用すると考えることができる。

しかしこのような状況においても、その市場シェアは、つぎの条件を満たす限りにおいて移動障壁となるにすぎない。その条件は、先述した小売業の特質の1つである鎖状連結構造に関連する。たとえば革新者が、小売市場Aにおいて高い市場シェアを確立したとしよう⁵⁾。そして既存小売業者が、いまだ革新的業態の存在しない小売市場Bにおいて革新者の業態を模倣するとしよう。このような場合、小売市場Aと小売市場Bが競争構造において連結関係になれば、革新者の市場シェアは、模倣者に対する移動障壁とはならない。なぜなら革新者が市場シェアによる移動障壁を確立しているとしても、その阻止効果の及ぶ範囲は、連結構造という小売競争構造の特質によって制約された空間内でしかないからである。このような革新的業態の模倣を可能とする真空地帯が存在する限り、移動障壁としての有効性を市場シェアに認めようとも、革新的業態の模倣者は出現し続けることになる。ただしこのような真空地帯に模倣者が出現するためには、革新的業態にかかわる技術を容易に導入できると仮定する

5) ここでは、模倣の対象を革新者としている。しかしながらその議論は、革新的業態を採る小売業者としても同じことである。

ことになる。ここでも前述した生成段階での模倣と同じように、革新的業態にかかわる技術は、競争者において自由に導入することができることになる⁶⁾。

最後に、ここでの議論をまとめよう。小売の輪は、競争者間における資源の同質性を仮定している。すなわち小売の輪は、既存小売業者または新規参入者であるかにかかわりなく、革新的業態を採るために必要な資源を容易に調達可能であると仮定している。言い換えるならば、革新的業態にかかわる資源は、完全な戦略要素市場において取り引きできる資源なのである (Barney, 1986)。なぜならここで指摘したように、市場構造決定的に革新的業態の展開を説明するためには、参入障壁や移動障壁の有効性を低く仮定するとともに、革新的業態にかかわる技術を容易に導入できると仮定する必要があるからである。

しかし革新的業態にかかわる技術を導入することは、競争者に対して何らかの費用負担を強いるはずである。さらに革新的業態にかかわる技術は、曖昧であり、複雑であり、暗黙的であり、特定のであるかもしれない (Lippman and Rumelt, 1982; Reed and DeFillipi, 1990)。そのため競争者は、革新的業態にかかわる技術情報を完全に収集することができないかもしれない。仮にそのような技術情報を完全に収集することができたとしても、競争者は、その技術を生かすために必要な資源をすべて調達することはできないかもしれない。その結果、ある競争者は、革新的業態を模倣できないであろう。またある競争者は、自己の知識や資源をもとに不完全な条件を補うことによって、革新的業態を模倣するであろう。

このように革新的業態にかかわる資源の調達に制約の存在することを認めるならば、そこでの議論は、統制可能な資源について企業間異質性を仮定することになる (Wernerfelt, 1984)。そこで以下では、企業間異質性を前提とする革新的業態の生成と展開について論じる。

6) 同形態間での非価格競争の段階においても、革新的業態グループ内での模倣が生じる。この段階での模倣を仮定しなければ、充たされない低価格ニーズをもつ市場は、革新的業態の世代交代を引き起こすほどに十分な市場規模とならない。またこの段階での模倣も、価格競争と同じ理由から仮定されることになる。

3 企業間異質性にもとづく小売の輪

ここまでの議論を通じて明らかにしたように、小売の輪は、競争者の統制する資源において企業間同質性を仮定する。そして小売の輪は、企業間同質性を仮定することによって、革新的業態の生成と展開を市場構造決定論的な視角から説明する。すなわち小売の輪は、すべての競争者について資源の自由な調達を仮定することにより、競争者を直接の分析対象とすることなく、革新的業態の生成と展開を市場構造によって決定される循環プロセスとして理論化しているのである。

以下では、企業間異質性を前提として、革新的業態の生成と展開について論じる。その議論では、小売の輪の循環プロセスを企業間異質性の仮定にもとづいて説明する。このような説明を行うことによって、企業間異質性を前提とする理論の特色を明らかにする。

3-1 企業間異質性のもとの小売の輪

すでに述べたように、小売の輪は、つぎのような小売市場の構造変動にしたがって、革新的業態の生成と展開を説明している。すなわちそれは、未充足な低価格ニーズ市場の存在する不均衡から、低価格戦略を採る革新的業態の生成と展開によって一端均衡に近づき、同形態間での非価格競争により再び不均衡へと向かう構造変動である。したがって小売の輪における革新者は、最初に小売市場全体に生じている不均衡を発見し、その不均衡に適合的な価格とサービスの組合せを選択するという意味で合理的である。また小売業者と消費者との間に生じた不均衡は、革新的業態を中心として繰り広げられる異形態・同形態間競争を通じて、次第に解消へと近づいていくことになる。しかし価格差別化による同形態間競争のなかで、革新的業態を採る小売業者は、もしこのまま価格競争を継続するならば、小売市場全体としての均衡点に到達することを察知する。そして彼らは、均衡点への到達をさけるために、非価格差別化による同形態間競争に転じる。ここにも、市場均衡を知る合理的な小売業者が存在する。

このように小売の輪は、企業間同質性という仮定を前提として、市場均衡にしたがう合理的な業態の生成と展開を論じているのである。しかし企業間異質性を仮定するならば、つぎのように異なる視点から革新的業態の生成と展開を説明することになる。

まず革新者も含め、生成時点のすべての競争者は、市場不確実性に直面している。既存小売業者は言うまでもなく、革新者さえもが、充たされない低価格ニーズをもつ市場の存在について完全な情報を入手できないのである。なぜなら既存小売業者と革新者は、それぞれの統制する資源によって制約された「限られた合理性」のもとで行動するからである。このように企業間異質性を仮定するならば、小売の輪と異なり、低価格ニーズ市場の存在は、革新者にとってさえも確実な与件とはならない⁷⁾。革新者は、小売市場全体の不均衡を解消するために業態を開発することはできない。

そこで「限られた合理性」のもとにある革新者は、自己の市場分析能力から引き出された主観的な分析結果にもとづいて低価格ニーズ市場を構想し、それに適合した革新的業態を開発することになる。つまり革新者は、市場不確実性の高い状況のもとで、革新的業態を開発するのである。またこのような状況のもとで、先発者利益を獲得する機会が生じることになる。なぜなら革新者は、企業間異質性の仮定のもとで、市場不確実性の高い市場を最初に発見し商業化することにより、先発者としての利益を得ることができるからである(Barney, 1991)。

以上のように企業間異質性を前提として、さらに市場不確実性を仮定するならば、ここでの革新者は、市場革新か技術革新、あるいは2つの革新を同時に実現することによって革新的業態を開発することになる。市場革新は、市場不確実性を仮定することにより導き出すことができる。なぜなら市場革新は、き

7) 言い換えるならば、均衡点となるサービスと価格の組合せは、誰も知らないのである。しかし小売の輪は、低価格と低サービスの組合せにおいて均衡点に位置するような革新的業態の出現を論じている。これは、小売業態の生成形態を予測しようとする理論に共通する特徴でもある。

わめて不確実性の高い新規市場を発見し、商業化する革新だからである。他方、技術革新は、資源の企業間異質性を仮定することにより導き出すことができる。なぜなら技術革新は、あらゆる資源を自由に調達し利用できないという制約のなかで、きわめて困難な資源の組合せを実現し、商業化する革新だからである⁸⁾。

つぎに革新者は、価格差別化に成功し、その成長目的を達成することになる。この成功は、革新者の構想した主観的市場を客観的市場に置き換える。すなわち革新者は、その成功を手がかりとして初めて不均衡の存在を確証し、主観的市場を客観的市場として認識できるのである。他方、革新者の成功は、既存小売業者や新規参入者からなる競争者に、魅力的な市場として、低価格ニーズ市場の存在することを知らせることになる。このようにして革新者の成功は、革新的業態の生成と展開の合図となる。

この合図を受けた競争者は、革新者の業態を新しい成長機会に対して適合的であるとみなし、その行動モデルとする。そこで競争者は、店舗視察や同業者との情報交換、あるいは取引先からの情報提供を通じて収集した関連情報をもとに革新者の業態を分析し、その業態を実行可能としている資源を識別しようとする。そして競争者は、その識別結果にもとづいて必要な資源を組織内外から調達し、革新者の業態を模倣する。このようにして繰り返られる競争者の模倣行動は、革新的業態の優位源泉である戦略的資源⁹⁾の調達をめぐり、その戦略要素市場を形成することになる。

このようにして形成される戦略要素市場の性格は、革新的業態のその後の展

8) このように企業間異質性を前提とすることによって、より明確に革新的業態の生成を市場革新と技術革新により説明することができる。すなわち革新者の行動に焦点を当てて、革新的業態の生成を分析することができるのである。小売の輪には、このような説明をみることはできない。それは、革新的業態の生成を小売業者の行動によるものとして捉えていないからである。

9) 戦略的資源は、企業レベルで統制可能であり戦略上不可欠な資源を意味する。これに対して戦略要素市場の戦略要素は、戦略的資源と同じ機能を果たす資源を意味する。また戦略要素市場は、その取引を目的とする主体にとっての架空の取引の場である。

開方向に影響を及ぼすことになる。この戦略要素市場の性格を決定づける要因は、革新者の採った戦略的資源の調達手段である¹⁰⁾。これには、主に2つの手段を考えることができる。その1つは、内部調達である。そしてもう一つは、外部調達である。内部調達ならば、革新者の統制する戦略的資源は、曖昧性、複雑性、暗黙性、特定性の比較的高い資源となる。そして戦略要素市場は、これらの性質によって不完全性の比較的高い市場となる。他方、外部調達ならば、革新者の統制する戦略的資源は、これらの性質の比較的低い資源となる。そして戦略要素市場は、これらの性質によって完全性の比較的高い市場となる。このようにして革新者の採った戦略的資源の調達手段が、戦略的資源の諸性質を決め、それをめぐる戦略要素市場の性格をも決めるのである。

さらに革新者のとった戦略的資源の調達手段は、戦略要素市場の性格を決定することを通じて、競争者の模倣行動にある傾向を与え、革新的業態の展開方向に影響を及ぼす。仮に戦略要素市場の不完全性が高ければ、革新者の業態を模倣することには、多くの制約がともなう。そのため競争者にとって模倣は、相対的に障害の多い選択肢となる。また同時に競争者は、競争上の理由から、少なくとも革新者の戦略と同値的な戦略¹¹⁾を策定し実行するように迫られる。このような状況下にある競争者の多くは、革新者の戦略を模倣するよりも、むしろ自分にとって統制可能な資源をもとに独自の異なる戦略を実行する。すなわち競争者は、革新者との異質的差別化をはかるようになるのである。その結果、次々と新しい戦略変数が、革新的業態に取り込まれていくことになる¹²⁾。

10) ここでは、競争者自身による模倣上の制約を無視できるほどに小さいとみなし、革新者による戦略的資源の蓄積と形成の手段に着目した。言うまでもなく、競争者自身の学習能力は、革新的業態の展開に影響する要因の1つである。しかしこの要因は、展開の後半部で影響することになる。この点については、本文中の後半に触れる。

11) 同値的な戦略とは、同じ成果を達成する戦略を意味する。たとえば価格競争において、すべての商品について値引率と割引率が同じであり、他の条件を一定とすれば、直接価格を引き下げた戦略とクーポンによる割引戦略は、異なる価格差別化である。しかし同じ利益率を実現するならば、これらの戦略は、その成果において同値的ということになる。

12) ここでの戦略変数とその値についての定義は、田村 [1971] にもとづく。たとえ

そして革新的業態グループとしては、グループ内部での多様化傾向を強めるようになる。

他方、戦略要素市場の完全性が高ければ、革新者の業態は、競争者にとって模倣容易な業態となる。この状況にある競争者の多くは、即時に革新者の業態を模倣する。なぜなら競争者は、即時に模倣することで、革新者に与えられるはずの先発者利益の一部を自己の利益として獲得できるからである¹³⁾。そのため競争者は、あえて新たな戦略変数を作り出して異質的差別化を行うよりも、むしろ革新者と同様の戦略変数を取りつつも、その値において差別化をはかろうとする。すなわちここでの競争者の多くは、革新者との同質的差別化を指向するのである。その結果、革新的業態グループとしては、戦略変数の値に多様性を示しつつも、戦略変数においてグループ内での一様化傾向を強めることになる。

そして革新的業態をめぐる異形態間・同形態間での競争は、前述した展開傾向のいずれにおいても、戦略的資源の代謝を促進し、戦略要素市場を成長させることになる。なぜなら異形態間・同形態間での競争は、模倣困難な戦略を追

ば、広告戦略自体は、戦略である。しかしその戦略を実行するにあたり、広告媒体、広告時間、広告イメージなどを決定する必要がある。これらは、広告戦略の変数（パラメータ）となる。さらに広告媒体におけるテレビ、広告時間におけるゴールデン・タイム、広告イメージにおける清涼感などは、広告戦略の変数の値となる。

ただしこの論文では、業態を複数のマーケティング戦略からなる総体として捉えている。あるいは、業態を複数の属性からなる多属性モデルとしてとらえている。たとえば日本の百貨店という業態は、陳列販売や定価販売、訪問販売や通信販売という属性のみならず、催事や屋上施設、音楽隊やメッセンジャーボーイなどの属性も備えてきた。したがって百貨店という業態は、ある時点にみられる属性の総体である。またその総体を構成する属性は、常に一定ではない。その小売業に求められる課業に応じて、様々な組合せをとる。ここでは、このような定義にしたがって、業態属性を戦略変数とし、業態属性の値を戦略変数の値としている。

- 13) このような状況下で競争者は、あえて独自の戦略を採るよりも、革新者の模倣を行う選択をするであろう。なぜなら模倣を行うことは、低リスクでの利益獲得を保証するからである。ただしそのためには、できる限り早い段階で模倣を行わなければならない。

求させる圧力を生み出し、それに必要となる戦略的資源を次々と発見するように競争者を動機づけるからである。このようにして次第に市場の寡占化が進行し、より競争力のある競争者が残るにつれて、発見し利用することにおいて比較的容易な資源から比較的困難な資源へと開拓の対象が移ることになる。その結果、戦略要素市場で取引対象となる資源は、その曖昧性、複雑性、暗黙性、特定性を一層強めるようになり、市場の不完全性を高めていく。

また次第に競争者の内部要因も、戦略要素市場の成長に影響を及ぼすようになる。競争者は、差別化に成功した戦略に必要な戦略的資源を組織内部で継承しようとする。そのため競争者は、その戦略的資源に特有のルーティンを形成するようになる (Nelson and Winter, 1982)。さらにそのルーティンは、その後の資源の蓄積と組合せに影響を及ぼすことになる。すなわち t 時点のルーティンは、 $t + 1$ 時点の資源の蓄積と組合せに影響を及ぼす。そして $t + 1$ 時点に統制可能な資源は、同時点のルーティンの形成に影響を及ぼす。このような交互作用のなかで形成されるルーティンは、競争者の行動に一貫性を与え、戦略的資源の性質である曖昧性、暗黙性、複雑性、特定性を強化する。このようにして戦略要素市場は、競争者の内部要因によっても、その不完全性を当初に比較して増大させることになる。

そして増大した戦略要素市場の不完全性によって、つぎのような変化が生じることになる。1つは、模倣コストの増大である。前述した競争の進展にともなう戦略的資源の開拓競争の激化、競争者内部における一貫性の強化は、戦略要素市場で取引対象となる資源の曖昧性、暗黙性、複雑性、特定性を高めることになる。その結果、調達可能な戦略的資源の希少性が高まり、その価値自体も高まることになる。また資源の性質によって形成される障壁も高まり、戦略的資源の移転・代替を実行するために必要なコストも増大することになる。

もう一つは、競争者間に生じる学習能力格差の拡大である。前述した模倣コストは、少なくとも戦略的資源を識別できる競争者にとっての問題である。しかし企業間異質性を仮定するならば、競争者の間には、それを識別する能力において格差がある。この能力格差は、戦略要素市場の不完全性の増大にともな

う要求水準の上昇を背景として、競争者の模倣行動を制約する新たな要因となる。とくに競争相手の戦略をもとに学習する能力での格差は、競争者の構成する主観的な戦略要素市場にズレを生み出すことになる。そしてこの主観的な戦略要素市場でのズレが、競争者の差別化行動に多様性を生み出す。たとえばこの能力の比較的高い競争者は、戦略要素を適切に識別できるため、即時に同質的差別化を行うことができる。これに対してこの能力の比較的低い競争者は、戦略要素を適切に識別することに時間がかかり、追隨することに遅れることになる。またこのような競争者は、戦略要素を識別できないために同質的差別化を諦め、その時点で自己にとって統制可能な資源の範囲内で、独自の差別化戦略を策定し実行することになる。

以上の変化によって競争者の多くは、相互に模倣を繰り返すことに大きな支障をきたすようになる。そしてこのような状況下での競争は、競争者内部に革新へ向かわせる圧力を生み出す。ある競争者は、既存の競争において有効な差別化戦略を模倣できないながらも、小売業者として存続するために、新しい市場機会と資源を探索するようになる。そしてこのような動機を持つ競争者は、その数を次第に増していく。いずれ市場革新か技術革新か、あるいはその両方にもとづく革新的業態が生成することになる。

3-2 企業間異質性の貢献

このように企業間異質性を前提とするならば、革新的業態は、高い市場不確実性のなかで生成し、競争者による異質的・同質的な差別化行動を通じて展開することになる。また前述したように、革新的業態は、常に低価格戦略を採る業態として生成するとは限らない。革新的業態は、革新者の構想する主観的市場への適合的形態を採って生成するのである。そして革新的業態グループに生じるトレーディング・アップは、この前提のもとで、つぎのようにして発生する。

トレーディング・アップは、革新的業態グループにおける非価格競争の進展に並行した小売価格とサービス水準の上昇を意味する。またトレーディング・

アップは、革新的業態グループ内部での意図的な均衡回避行動を契機として発生する。そのため小売の輪のトレーディング・アップは、小売市場全体における均衡点を知る合理的な競争者によって引き起こされる。

しかし企業間異質性を前提とするならば、トレーディング・アップは、異なる理由によって説明されることになる。まずこの前提にしたがうならば、同形態間競争を繰り広げる競争者は、市場均衡に対して、どこに位置しているのかを正確に知ることはできない。したがってトレーディング・アップは、小売の輪のような均衡回避行動を契機として生じることはない。そこでトレーディング・アップをつぎのように説明することになる。前述したように競争者は、同形態間競争が激しくなるにつれて、模倣コストの増大に直面する。同形態間競争において有効な差別化手段は、競争者による高度な差別化手段の追求と組織内部での一貫性の強化により、戦略要素市場で取引困難な性質を帯びた資源を組み合わせたものとなる。また戦略要素市場において取引可能な資源であろうとも、その資源の希少性と買い手の増大により、その調達コストが増大することになる。このように企業間異質性を前提とするならば、トレーディング・アップは、模倣コストの増大により生じることになる。

さらに企業間異質性を前提とすることによって、小売の輪批判の対象となってきた理論的限界を克服することができる。まずトレーディング・ダウンの問題がある (Goldman, 1975)。トレーディング・ダウンは、一端トレーディング・アップを行った革新的業態グループ内に生じる低価格戦略への再移行を意味する。小売の輪は、このような競争行動の変化を説明できないという理由から批判されてきた。

しかし企業間異質性を仮定するならば、トレーディング・ダウンをつぎのように説明することができる。前述したように革新的業態グループは、戦略要素市場の性格の変化、競争者に求められる学習能力水準の上昇により、グループ全体として同じ競争戦略をとり続けることはできない。すなわち革新的業態グループを構成する小売業者は、個々に課せられた制約によって、トレーディング・アップし続けることができない。それゆえにグループ全体としてトレーデ

イング・アップ傾向を強めるなかで、革新的業態グループの内部から、トレーディング・アップからトレーディング・ダウンに転じて、価格差別化を行う競争者の出現する可能性が生まれる。

つぎに小売の輪は、既存小売業者による業態革新を説明できないという理由により批判されてきた (Nielsen, 1966; Gist, 1968; Stern and El-Ansary, 1977; Maronick and Walker, 1978; Bucklin, 1983)。たとえばディスカウント・デパートメント・ストアやコーペラティブ・チェーンなどの業態の生成と展開は、このような批判の依拠する事実命題である。小売の輪は、企業間同質性を仮定したために、このような事実命題を説明することはできない。なぜなら小売の輪における既存小売業者は、企業間同質性の仮定によって、革新的業態を即時的かつ無コストで模倣できるからである。またこの仮定において模倣を行わない既存小売業者は、合理的な行動を自ら採ることのない競争者であり、革新的業態の生成と展開に影響しない変数として処理されることになる。つまり小売の輪において、既存小売業者には、異形態間競争のなかで革新的業態を模倣するか、あるいはその市場から退出するかという2つの選択肢しか与えられていないのである。

しかし企業間異質性を仮定するならば、既存小売業者による業態革新を理論に組み込み、その説明対象として含めることができる。既存小売業者は、すでに何らかの業態を採り小売業に携わっている。したがって既存小売業者は、その業態にかかわる資源を統制していることになる。ただしその資源は、革新的業態にかかわる資源と異なる。なぜなら革新的業態は、従来の小売業者によって実現不可能であった資源の革新的組合せにもとづくからである。したがって既存小売業者による業態革新は、既存業態への革新的組合せの導入による技術革新として説明することができる。

さらに小売の輪は、革新的業態を低価格戦略と結びつけている。しかし革新的業態は、高級専門店やコンビニエンス・ストアにみるように、常に低価格戦略を採る業態として生成するわけではない。そのため小売の輪は、このような非価格差別化を行う業態の出現を説明できないことを理由に批判されてきた

(Davidson et al., 1976)。

このような批判を受ける根拠は、市場構造決定論的な循環プロセスとして、革新的業態の生成と展開を理論化したことにある。小売の輪は、低価格ニーズ市場に対して適合的な業態の生成を業態革新とした。すなわち価格以外の次元で満たされないニーズをもつ市場は、革新的業態の生成条件として考慮されていないのである。そのため価格以外のニーズに適合的な戦略を採る業態の生成と展開は、小売の輪の適用範囲外におかれることになった。

しかし企業間異質性を仮定するならば、非価格差別化を行う革新的業態の出現は、次のように説明することができる。革新者は、限られた合理性のなかで不確実性の高い新規市場を発見する。そして革新者は市場革新を引き起こす。このように革新者の標的市場は、常に低価格ニーズ市場であるとは限らない。どのような市場ニーズを標的とするのかは、革新者による市場調査や学習の結果に依存するのである。あるいは前述したように、非価格差別化を行う革新的業態は、低価格戦略を模倣しても優位性を確立することのできない競争者による業態革新として出現することになる。

4 ま と め

小売の輪は、企業間同質性を前提とすることにより、小売業者の競争行動をブラック・ボックスとして扱い、革新的業態の生成と展開を市場構造により決定される循環プロセスとして説明する。しかし小売の輪は、企業間同質性を前提とすることによって高い予測可能性をもつのと引き換えに、その説明力を制約されることとなった。そしてこの制約を緩和する理論が、他の研究者によって提示されてきた。ただしこれらの研究者は、企業間同質性という前提を直接検討することはなかった。むしろ彼らは、この前提にもとづいて様々な事実を説明することのできる新しい理論を構築しようと試みてきた。その結果、小売業態論は、生物進化論の概念を導入した生態学的なモデルによって、革新的業態の生成と展開を理論化することになった (Gist, 1968 ; Dreesmann, 1968 ;

Markin and Duncan, 1981 ; Etgar, 1984)。

この論文は、これまでの研究と異なり、小売の輪の前提を検討し、その問題点について論じた。そして企業間異質性という新たな前提のもとで、小売の輪の循環プロセスを説明することを試みた。さらにこの作業を通じて、企業間異質性を前提とすることは、これまで指摘されてきた小売の輪の限界を克服するものであることを示した。

この論文の目的に関連して、最後につきの点を強調しておく。企業間異質性を前提として革新的業態の生成と展開を分析することによって、小売の輪や他の理論においてブラック・ボックスとして扱われてきた小売業者の戦略意志決定や競争行為を理論に組み込むことができる。小売業者は、企業間異質性から生じる様々な制約のなかで市場と資源について学習を重ね、生産と消費の懸隔を架橋する。革新的業態は、このような学習を通じて生成し展開するのである。つまり小売業者の戦略意志決定や競争行為は、業態の生成と展開において小売業者の主体性を重視した集計水準を設定することによってではなく、資源における競争者間での異質性を前提とすることによって、はじめて分析の対象とすることができるのである。またその前提にしたがって、小売業態の生成と展開を理論化するレベルも決まるのである。

※この論文は一部（財）伊勢丹奨学会商業経済研究助成を受けている。

参 考 文 献

- Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Brown, S (1987), "Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 5-35.
- Brown, S (1988), "The Wheel of the Wheel of Retailing," *International Journal of Retailing*, Vol.3, No.1, pp.16-37.
- Bucklin, L. P. (1983), "Patterns of Change in Retail Institutions in the United States with Special Attention to the Traditional Department Store," *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, Vol.13, No.5/6, pp.153-168.
- Carman, J. M. and E. Langeard (1980), "Growth Strategies for Service Firms," *Strategic Management Journal*, Vol.1, pp.7-22.
- 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月号, 31-40ページ)
- Dreesmann, A. C. R. (1968), "Patterns of Evolution in Retailing," *Journal of Retailing*, Vol.44, No.1, pp.64-81.
- Etgar, M (1984), "The Retail Ecology Model : A Comprehensive Model of Retail Change" in J. N. Sheth (ed.), *Research in Marketing*, Vol.7, JAI Press, pp.41-62.
- Gist, R. E. (1968), *Retailing Concepts and Decisions*, John Wiley.
- Goldman, A. (1975), "The Role of Trading up in the Development of the Retailing System," *Journal of Marketing*, Vol.39, January, pp.54-62.
- Hall, M. (1948), *Distributive Trading :An Economic Analysis*, Hutchinson. (片岡一郎訳 (1957), 『商業の経済理論-商業の経済学的分析-』東洋経済新報社)
- Helms, M. M., P. J. Haynes, and S. D. Cappel (1992), "Competitive Strategies and Business Performance within the Retailing Industry," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.20, No.5, pp.3-14.
- Hollander, S. C. (1960), "The Wheel of Re-tailing," *Journal of Marketing*, Vol.24, No.3, pp.37-42.
- Hollander, S. C. (1963), "Retailing: Cause of Effect?" in W. S. Decker. (Ed.), *Emerging Concepts in Marketing*, Chicago, IL: American Marketing Associations, pp.220-230.
- Israeli, D. (1973), "The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note," *European Journal of Marketing*, Vol.7, No.3, pp.70-74.

- Kaynak, E. (1979), "A Refined Approach to the Wheel of Retailing," *European Journal of Marketing*, Vol.13, No.7, pp.70-74.
- Lippman, S. A. and R. P. Rumelt (1982), "Uncertain Imitability: An Analysis of Inter-firm Differences in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economics*, Vol.13, No.2, pp.418-438.
- Markin, R. J. and C. P. Duncan (1981), "The Transformation of Retailing Institutions: Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories," *Journal of Macromarketing*, Vol.1, No.1, pp.58-66.
- Maronick, T. J. and B. J. Walker (1978), "The Dialectic Evolution of Retailing," in B. J. Walker and J. B. Haynes (eds.), *Marketing Channels and Institution*, 2nd ed., Grid. pp.243-253.
- McNair, M. P. (1958), "Significant Trends and Developments in the Post War Periods," in A. B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, pp.1-25.
- 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)
- 向山雅夫 (1985), 「小売商業形態展開論の分析枠組 (I) - 諸仮説の展望 -」『武蔵大学論集』第33巻第2・3号, 127-144ページ。
- 向山雅夫 (1986), 「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, 17-45ページ。
- Nielsen, O. (1966), "Developments in Retailing," in Max Kjaer-Hansen(ed.), *Readings in Danish Theory of Marketing*, North Holland, pp.101-115.
- Nelson, R. and S. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Harvard University Press.
- Pellegrini, L. (1994), "Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing," *The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol.4, No.2(April), pp.121-148.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤ほか訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Reed, R. and R. J. DeFillipi (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," Vol.15, No.1, pp.88-102.
- Savitt, R. (1984), "The 'Wheel of Retailing and Retail Product Management" *European Journal of Marketing*, Vol.18, No.6/7, pp.43-54.
- Stern, L. W. and A. I. El-Ansary (1977), *Marketing Channels*, 1st ed., Prentice-Hall.
- 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』第43号第3号, 37-57ページ。

田村正紀 (1971), 『マーケティング行動体系論』千倉書房。

田村正紀 (1975), 『小売市場構造と価格行動』千倉書房。

Warnaby, G. and H. Woodruffe (1995), "Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.5, No.3 (July), pp.253-269.

Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of Firm." *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.