

No.69

業態開発におけるイノベーションと競争
ービブレのケースー

近藤公彦

January 2001

小樽商科大学商学部商学科

業態開発におけるイノベーションと競争 — ビブレのケース — *

小樽商科大学 近藤 公彦

I はじめに

バブル経済の崩壊にはじまる近年の長期的な景気低迷は、消費市場を急速に冷え込ませ、日本の大規模小売企業の多くが依って立ってきた「総合スーパー」という業態の競争優位を揺るがすまでになっている。こうした状況にあって、総合スーパーを中心とする大規模小売企業が積極的に取り組んでいるのが業態開発である。大規模小売企業による業態開発は、不断に変化する市場環境により適合的な新業態を創造することによって、新たな成長機会を見いだそうとする行動と捉えることができるだろう(近藤, 1995)。

しかし、新業態がどのようなプロセスで開発されるのかという問題は、これまでほとんど理論的な焦点があてられることはなかった。マクロの視点から業態変動のメカニズムを明らかにしようとしてきた小売商業形態論は、業態のイノベーションと競争を一般的な枠組みで理解しようとするあまり、業態創造の主体である小売企業のミクロ行動を捨象してきたし(近藤, 1998)、一方で、小売競争論は店舗レベルの価格・サービス競争に分析水準を設定するため、よりドラスティックな業態革新の及ぼす影響については考慮してこなかった。

この論文の目的は、特定企業の業態開発プロセスを跡づけることによって、業態開発にかかわるイノベーションと競争に接近し、業態開発プロセスの研究を進めていく上で手がかりとなる「ひな形」を探ることである¹。ここでケース・スタディの対象とするのは、ニチイ(現マイカル)によるビブレの業態開発である²。ビブレの業態開発をケース・スタディの対象として取り上げるのは、ビブレの開発に着手されてから20年近くが経過し、マイカルにおいて業態として1つの完成型をなしていること、比較的多くの資料が存在し、業態開発のプロセスに接近しやすいこと、の2つの理由である。

以下では、1982年から1984年にわたる初期の業態開発に焦点を当て、総合スーパーのニチイが専門百貨店ビブレをどのようなプロセスで開発していったのかを検討し、業態開発におけるイノベーションと競争にかかわるインプリケーションを明らかにする。

II ビブレの業態開発プロセス

流行に敏感なヤングとヤングミセス「ちょっとリッチな暮らし」「自分らしいこだわり」

¹ ここでのイノベーションは当該企業にとって新規ものを指し、いわゆる世界初という意味ではない。この点については、Olson et al.(1995)を参照せよ。

² したがって、このケース・スタディは、単一ケースを用いて業態開発にかかわる問題に接近し、理論的一般化を行うための探索的ケース・スタディとして位置づけられる。これらの諸概念の方法論的位置づけについては、Yin(1994)を参照せよ。

を大切にする『専門百貨店』、それがサティとともにマイカルの小売事業の中核をなすビブレである。ビブレはフランス語で「生きる」「暮らす」「生活する」を意味する「VIVRE」にちなんで命名され、その店舗であるビブレ 21 の「21」は 21 世紀を目指すとともに、全国で 21 店舗は展開したいという願いが込められている³。

ここでは、1982 年から 1984 年までの 3 年間における天神ビブレ 21、河原町ビブレ 21、原宿ビブレ 21 の 3 店舗を取り上げ、業態開発プロセスの詳細を見ていくことにしよう。

1. 天神ビブレ 21

ビブレの歴史は、1982 年 3 月、福岡市のニチイ天神店を業態転換し、天神ビブレ 21 として再出発させたことにはじまる。

天神ビブレ 21 の前身となるニチイ天神店は 76 年 11 月、福岡最大の繁華街天神の中心部に位置する典型的な都心型店舗として出店された。売場面積は 9,510 m²で、ニューファミリー層とよばれる 30～40 代をターゲットとしていたが、同店は出店以来、単年度黒字を一度も計上することができず、赤字を出しつづけていた。数回にわたって店舗政策の見直しが行われたが、業績の向上には結びつかず、81 年度の売上高は 43 億 5,700 万円と初年度目標の 50 億円すら達成できない状況であった。業績不振の最大の理由は、同地区が岩田屋、博多大丸、ダイエー福岡ショッパーズプラザの各店が激しい競争を繰り広げる全国でも有数の商業激戦地であったことによる。大型店同士の店舗間競争に埋没し、有効な店舗政策を打ち出せなかったのである。

当時、同店とともに岡山、河原町、三宮、横浜の 5 店舗を統括していたのは第五事業部であった。第五事業部は後のビブレ事業部の前身となる組織であったが、地域的にまったく異なる店舗を 1 つの事業部が管轄したのは、これらの店舗がいずれも赤字かまたはそれに近い不振店であることによる。つまり、第五事業部はそうした不振店を各地域事業本部から分離し、都心型店舗の新しい方向を探ることを目的に設けられたものであった。第五事業部の発案者であり、みずからその事業部長を担当することになった小林義昌は、「少々のテコ入れ程度ではどうにもなりそうになかった。まさに生きるか死ぬか。いっそやめてしまうか。つづけるにはどうすればいいのか」⁴と苦しんだという。この第五事業部が最初に取り組んだ店舗が 5 店舗のなかで最も業績の悪いニチイ天神店であった。

恒常的な同店の販売不振を解消し、業績を上向かせるにはどのような対策を採ればよいのか。明らかなのは「少々のテコ入れ程度ではどうにもなりそうにない」ということだけである。店舗運営部に籍をおいていた西條 昭が都心店舗活性化プロジェクトのリーダーとなり、店舗政策の抜本的な見直しが始まった。

天神地区の客層は 7 割がヤングで占められる。これに対してニチイ天神店のターゲットである 30～40 代は 3 割にすぎない。「この 20～30%のお客をターゲットにいままでと同じ商売をしていたら、売上げも利益も上がるはずがない。お客に合わせ満足してもらえる

³ 2001 年 1 月末現在、マイカルが展開するビブレはグループ全体で北海道 1 店舗、東北 8 店舗、関東 6 店舗、近畿 12 店舗、中・四国 3 店舗、九州 2 店舗の計 32 店舗である。

⁴ 山崎(1988)、41・42 ページ。

店に変えねばならない」⁵と小林敏峯副社長はこのように述べ、それに向けて1年あまりにわたる模索がつづけられた。その結果導き出された結論は、これまでの量販店とはまったくコンセプトの異なる新業態店として天神店を生まれ変わらせるという方向であった。小林義昌は次のように懐述する。

それまでは肌着や日用品をセルフでできるだけ省力化して売するという考え方だった。それを全面的に否定して、専門知識をもった販売員がよりグレードの高い、流行の先端をいく商品を扱う店に変えたわけです。ターゲットもマーケットにあわせてヤングに絞り込んだ。とはいってもニチイの看板のままで、スーパーのイメージが強すぎる。そこで名前をビブレに変えて、ゼロからスタートすることにしました⁶。

ターゲットをこの7割を占めるヤングに転換し、専門知識をもった販売員がグレードの高いトレンド商品を対面で販売するという政策が採られることになった。品揃えは衣料品、服飾、住関連の一部とし、百貨店の扱うナショナル・ブランドのうちヤング向けのブランドを中心に157のインショップが導入された。またアパレル・メーカーを回り、商品を仕入れ、編集して売場をつくった。

各階の構成は次のようなものであった。2階がレディス・ファッションのフロア、3階がジーニング、シューズとメンズ・ファッションのフロア、4・5階が本格派のアウトスポーツとトップ・スポーツ、都会派のニュー・スポーツとチャンピオン・スポーツからなるスポーツ・プロショップのフロア、6階が音と映像のプロショップのフロア、7階が家電、照明、インテリアなどクリエイティブ・ライフのフロア、そして8階がレストラン街と催事のフロアである。

この商品構成は次の2点で特徴的であった。第1に、衣料品が中心であった旧天神店とは大きく異なり、衣料品部門を3分の1に縮小したことである。これは衣料品スーパーとして創業し、またそれを強みとしてきたニチイにとって一大転換であった。衣料品部門を抑えたのは、各階のフロアで隣接する専門店ビルのコアと差別化をはかると同時に、コアとの相乗効果をねらうためであった。コアはヤング向けのメンズ、レディス衣料が8割を占める専門店であり、それに対してビブレはヤング向けの住生活部門を中心とした品揃えを行ったのである。第2に、その際の売場区分としてインショップが重要な役割を果たしたことである。天神ビブレ21では157のインショップが一気に導入されたが、これは「インショップ1000日作戦」の名のもとで1980年より継続されてきたインショップへの取り組みがあってはじめて実現することができたものである。

ニチイが恒常的不振店を活性化するための起死回生策として打ち出した新業態店、天神ビブレ21はこうして新しいスタートを切った。初年度売上げ目標は旧ニチイ天神店の前年度売上高を大幅に上回る48億円とされた。しかし、この業態転換は大きく期待を裏切る結果となる。ターゲットと目論んでいた20～23歳のヤング、大学生、OL層の支持がまったく得られず、購買力のないジュニアが来店客の中心を占めたからである。プロジェクト・リーダーからそのまま同店店長に着任した西條 昭は、「開店1週間くらいで失敗に

⁵ 『激流』1982年4月号、16ページ。

⁶ 鈴木(1992)、91-92ページ。

気づいた。来る客はジュニアばかり。それというのも店内の壁の色をピンクにしたりして、われわれの感覚が間違っていた」⁷と述べている。

ターゲットであるヤング層の支持を集めることができなかったのは、福岡を地盤とし、伝統と規模を誇る百貨店岩田屋の存在にあった。岩田屋はその暖簾性ゆえに取引先への発言力が強く、売れ筋ブランドを取り揃えていた。これに対して天神ビブレ 21 は業態転換にあたって百貨店、専門店の取り扱うブランドを収集したはずであったが、同じブランドでも売れ筋の商品はなかなか回してもらえず、実際に店頭に並んだ商品は売れ筋とはほど遠い死に筋商品であった。また顧客の店舗イメージが切り替わるのにも時間がかかった。

「たしかにスーパー・ニチイは消え、ビブレとして再出発したのですが、お客さまの方で、この店で買い物していいかどうかといった心配があったようです」⁸と小林義昌は述べている。さらにビブレへのリニューアル・オープンに引きつづき、岩田屋、博多大丸、紳士服専門店のフタタが相次いで店舗改装に着手し、また同年 11 月にはダイエー福岡ショッパーズプラザの改装が予定されるなど、集客力の向上を目指した店舗間競争が激しさを増してきた。

こうしたターゲットの読み誤り、競合店に対する暖簾性と品揃え面での競争劣位により天神ビブレ21は出鼻をくじかれ、現状のままでは当初の売上げ目標 48 億円を達成することは困難であることが確実視されるようになった。再スタートを切った天神ビブレ 21 ははやくも店舗・商品政策の見直しを余儀なくされる。

西條店長をはじめとする同店幹部らは百貨店、専門店を再度研究しなおし、競合店との差別化をはかり、集客力を高めるためにはどのような施策が必要であるかを改めて探っていた。綿密な調査と議論の末に新しく浮かび上がってきた方向は、ターゲットを感度の高いファッション・ヤングに絞り込み、当時彼らの間で注目されつつあった DC ブランド（デザイナーズ&キャラクター・ブランド）を大量に導入することであった。DC ブランド・メーカーは独自の感性・感覚の商品群を売り出していたが、まだヤングのトレンド・リーダーが着目する段階では百貨店は本格的に扱っておらず、またブランド・ショップも九州ではあまりなかった。天神ビブレ 21 はその DC ブランドを集積した大型専門店ビルとしてリニューアルすることに活路を見いだそうとしたのである。

小林義昌第五事業部長と西條 昭店長の 2 人は、さっそく DC ブランド・メーカーとの交渉に乗り出す。しかし当時、DC ブランド・メーカーがニチイのような総合スーパーに商品を供給することはほとんどなかった。「安売りのスーパー」に商品を供給することでブランド・イメージが崩れることを極端に恐れたからである⁹。小林と西條も DC ブランド・メーカーとこれまで接触したこともなく、また彼ら自身も DC ブランドに関する知識はきわめて乏しかった。ニチイの肩書きで取引契約を申し込んでも、DC ブランド・メーカーの対応は冷たかった。専門事業本部の浅井貞雄は、次のように述べている。

⁷ 伊藤(1996)、42 ページ。

⁸ 山下(1990)、84 ページ。

⁹ 一般にアパレル・メーカーの取引先は百貨店系と総合スーパー系にわかれるが、通常、同じメーカーがこれら 2 つの業態に同じブランドを卸すことはほとんどない。その理由は、百貨店からの圧力がきわめて強いためであるといわれる。

ある DC ブランドのメーカーさん取引をお願いしに行ったところ、社長さんがいうわけです。ニチイさんが扱っておられるような商品は石ころだ。私どものブランドは磨いた玉だ。そういうものを一緒に店内において販売するような店は、私は玉石混交型のマーチャングイングと呼びますわ、と。まあ、そうやってプレッシャーをかけてくるわけですね。私どもとしてはとても呑めないような条件つきで、取引を願った記憶があります¹⁰。

取りつく島もない状況のなかで交渉の糸口が開けたのは、小林が著名なファッション・デザイナー山本耀司と話合っているときに、アスクプランニングという名が出たことであった。アスクプランニングはファッション・ビルなどを企画する会社で、そのことから DC ブランド・メーカーにも強い影響力をもっていた。アスクの仲介があるなら、その DC ブランド・メーカーもビブレへの出店を考えてもよいということであった。ところがまったくの偶然にも、小林義昌とアスクの廣崎利洋社長は知己の間柄であった。それだけでなく、アスクプランニングの廣崎利洋はニチイの廣崎尚孝専務の子息であった。このような思いもかけない結びつきが明らかになると、アスクを仲介にして次々と有名 DC ブランドとの導入契約がまとまっていった¹¹。

こうして業態転換からわずか 8 ヶ月後の 82 年 11 月、さらに業態を見直した天神ビブレ 21 がリニューアル・オープンした。このときに集められた DC ブランドは、イッセイ・ミヤケ、ケンゾー、コムサ・デ・モード、スクープ、フランドル、フロムニル、ムッシュ・ニコル、ピンクハウス、ヤマモトカンサイ、ワイズ、マドモアゼル・ノンノ、スタジオ V など 29 ブランドで、20 のインショップが導入された。この DC ブランドの大量集積により天神ビブレ 21 の情報発信力は飛躍的に高まり、ターゲットであるファッション・ヤングを引きつけることに成功した。

表 1 天神ビブレ 21 の業績推移

	売上高(百万円)	対前年伸び率(%)
82 年度	3,630	83.3
83 年度	5,841	160.9
84 年度	7,552	129.3
85 年度	8,784	116.3
86 年度	9,780	111.3

出所：伊藤(1996)、110 ページ。

表 1 は、天神ビブレ 21 の業績の推移を示したものである。旧ニチイ天神店としての最後の売上高は 43 億 5,700 万円であるが、天神ビブレ 21 として初の売上高は 36 億 3,000 万円と前年を大きく下回っている。ビブレに業態転換した店舗の初年度の売上げは旧店の実績を下回るのが通例であるといわれる。これは次の 2 つの要因によるものである。第 1

¹⁰ 鈴木(1992)、89 ページ。

¹¹ ただし、この段階でも希望するブランドを円滑に仕入れることができたわけではなかった。前述のように、アパレルの分野ではまったくの新業態であるビブレでさえ、「総合スーパーの一部」と見なされたからである。そこで一部の商品については、オリジナル商品の企画に乗り出し、それとともに海外アパレル・メーカーとの取り組みが進められた。

に、総合スーパーのニチイが専門百貨店ビブレに転換されることによってターゲットと品揃えが大幅に変わり、それまでの 30~40 代の固定客が失われるからである。第 2 に、天神ビブレ 21 固有の要因として、当初のターゲットの読み誤りにより集客が販売につながらなかったことがあげられる。しかし、2 年目となる 84 年 2 月期には伸び率 61% を達成して売上高は 58 億円を超え、3 年目の 85 年 2 月期では約 30% 増の 75 億円に達している。

ここにおいて天神ビブレ 21 は試行錯誤の末、ニチイの専販店路線¹²を具体化する新業態として新たなスタートを切った。ニチイは天神ビブレ 21 を新業態のモデルと位置づけ、第五事業部管轄下にある各店を順次ビブレ業態に転換していく。

2. 河原町ビブレ 21

天神ビブレ 21 についてビブレが出店されたのは 1983 年 4 月、京都河原町にあるニチイ河原町店の業態転換によってであった。河原町ビブレ 21 は売場面積が 5,800 m² と狭く、このため天神ビブレ 21 と同様の品揃えを行うことはできなかった。ビブレ業態に転換するという方向は決まっていたが、実際にどのような売場・商品構成とするかは、綿密なエリア・マーケティングを実施するなかで少しずつ練りあげられていった。

京都の街の特性は「千年の都」としての歴史と伝統とともに、多数の大学が立地する「学生の街」の顔ももちあわせていることである。河原町ビブレ 21 のターゲットはこの学生にしばられることになった。リニューアル・オープンに先立つ 1 年前から東 年一店長、同店のセールスプロモーション・マネジャー岡本博和を中心に学生モニターが組織され、フリー・ディスカッションを通じて彼らのさまざまなニーズが探られた。そこから浮かび上がってきたニーズは、「物販にはもう飽きた、物販以外のサービス機能、それも一流のものを備えてほしい」というものであった。たとえば、「リスニング・ルームをつくってメジャーな音楽をそろえ、施設も一流で誰でも参加できるようにしてほしい」、「いまのニチイの店にはない喫茶店がほしい」、「デートができるパブリックなスペースを設けてほしい」、「人が集まる明るい店にしてほしい」などであった。こうした学生の多様なニーズに積極的に対応するため、河原町ビブレ 21 では衣料品を中心としながらも、若者受けする遊びのサービス機能をもった店づくりが目指された。一方、スポーツ用品、家電、家具、インテリアといった商品群は取扱品目からはずされる。

こうした 1 年におよぶ綿密な調査を経て、天神ビブレ 21 のリニューアル・オープンから 5 ヶ月後の 1983 年 4 月、ニチイ河原町店は河原町ビブレ 21 として生まれ変わった。地下 1 階はブランド・ショップと個性的なカットハウスからなり、1 階のフロアには、パリ、東京、ミラノのファッション商品と、キャラクター・トレンドを追求するショップが集められた。2 階が 18~25 歳の女性を対象としたキャリアライフのフロア、3 階が 18 歳以下のハイティーンを対象とするジュシーライフのフロア、4 階がメンズ・ファッションのフロア、そして 5 階が生活を演出するバラエティマーケットのフロアで、ここにレコードショップとビブレクラブの受付カウンターが設けられた。6 階のフロアは、サウンド&ア

¹² 専販店とは専門店と量販店の両方の特徴をもつ大型店を意味するニチイの造語であり、ショップと平場の構成比を 35 対 65 とする店舗である。

ートの空気に満ちたカルチャー基地、メディアステーションと名づけられ、最新機器が取り付けられたビデオホールがあり、演劇の上演や映画の上映ができる。ビブレ・サテライトスタジオは地元ラジオ局の KBS 京都と直結し、またアマチュアバンドが練習できるビブレ・レンタルスタジオが設けられた。

河原町ビブレ 21 には、こうしたハード面での商品・施設だけでなく、ターゲットとするヤング層を引きつけるためのさまざまな仕掛けが施された。その 1 つがビブレクラブである。会費は無料であるが、会員になれば、ビブレ主催のコンサート、イベントなどへの優待サービスをはじめ、コンピュータ情報サービスではコンピュータによる恋人探し、個人売買の情報サービスといった特典を受けられる。とくに好評を博したのは、パートナーシップの特典である。これは河原町ビブレ 21 が映画、学校・教室、占い、ショッピング、ディスコ、喫茶・パブといったさまざまな施設と契約を結び、会員は割引料金でこれらの施設を利用することができるというものである。

表 2 河原町ビブレ 21 の業績推移

	売上高(百万円)	対前年伸び率(%)
83 年度	4,523	99.0
84 年度	5,751	127.2
85 年度	6,499	113.0
86 年度	6,907	106.3
87 年度	7,326	106.1

出所：山崎(1988)、45 ページ。

こうしたターゲットとする学生を中心としたヤング層のニーズを反映した店づくりを行った結果、河原町ビブレ 21 は彼らから大きな支持を得ることに成功し、表 2 に示されるように、リニューアル・オープン当初から好調な業績を上げることができた。

3. 原宿ビブレ 21

ビブレ 21 として三宮ビブレ 21 について 4 店目となる原宿ビブレ 21 は 84 年 11 月、東京の原宿表参道にオープンした。

原宿ビブレ 21 が特徴的であるのは次の 2 点である。第 1 に、天神ビブレ 21、河原町ビブレ 21、三宮ビブレ 21 が既存の不振店からの業態転換であったのに対し、原宿ビブレ 21 は初の新規出店であることである。ビブレの 3 店舗で新業態のノウハウを学習・蓄積してきたニチイは、「ビブレのノウハウはほぼマスターした」として、新規出店という新たな展開に取り組みはじめたのである。第 2 の特徴は、ファッションのメッカとして全国的に知られる原宿表参道への出店であることである。同じ原宿でもティーンズの集まる竹下通り周辺とは趣を異にし、表参道は落ち着きのある並木道に、モリハナエビルやイギリスの紳士服専門店ポール・スチュアートなど、高級感あふれる店が多く、またキーウエスト・クラブなど洒落たアダルト感覚の喫茶店、レストランが建ち並ぶ。こうした街並みのファッ

ション性に引きつけられて、表参道には大学生以上のヤングアダルトが集まる。小林敏峯社長が「原宿店はニチイが専売店化を進めるうえでのパイロットショッブ。5年は赤字覚悟と採算は厳しいが、“研究開発費”のつもりであえて出店する」¹³と語っているように、原宿への出店はファッションの最先進地でこれまで蓄積してきた業態運営のノウハウを確認するための試金石という位置づけがなされている。

表参道特有の雰囲気にあわせて、原宿ビブレ 21 は主要ターゲットを 20～27 歳の高感度ヤングアダルトに設定し、店舗コンセプトをキャリアのための「知的生活の提案」にすえて、ヒト・モノ・空間の複合コミュニケーション・スペースとした。ヤングアダルトの知的な女性、カップルのニーズや感性に応え、原宿文化あこがれ派を取り込んで大人の原宿文化の創造を目指そうというものである。

店舗面積は 3,830 m²で、次のような売場・商品構成とされた。地下 1 階はステーションリー、生活雑貨、デリカテッセン、地上 1 と 2 階は DC ブランドのフロアで、レノマ、ニコル、タケオ・キクチ、ZELDA などの一流ブランド・ショッブのほか、ビブレが開発輸入したニューヨークのメークアップ化粧品ボローニ、表参道で最大の売上げを誇るカフェハウス、ビーベンなど 25 のインショッブを展開した。3 階はビブレのオリジナル・ブランドである婦人衣料・雑貨のエッセ、紳士衣料・雑貨のザザからなるファッション・フロア、4 階はニチイ・グループのピープルによる会員制スポーツクラブ、エグザスと美容室、そして 5 階はテラス・レストランのラ・ピータと、レコーディング・スタジオ、スカイという構成である。

表 3 原宿ビブレ 21 の業績推移

	売上高(百万円)	対前年伸び率(%)
84 年度	556	—
85 年度	2,080	374.1
86 年度	2,311	111.1
87 年度	2,271	98.3

出所：山崎(1988)、45 ページ。

こうして 84 年 11 月にオープンした原宿ビブレ 21 は、宣伝不足、非物販施設の開発が遅れたことなどから、当初の売上高は予算比 60～70%と低迷した。しかし、これらの低迷の要因が取り除かれるにつれて急速に業績が上向き、表 3 に示すように、開店後 1 年を経た 85 年 11 月からは毎月前年比 30%増のペースで売上げを伸ばすまで回復した。

同店の成功の要因としては、次の 2 点を指摘することができる。第 1 に、一流ブランドの導入に成功し、ターゲットとする都市型キャリアのライフスタイルの提案が明確になされたことである。ニチイがビブレの原宿への進出を決めたのは、ファッション専門店業態としてのイメージを高めて一流商品の取引先を増やし、以後のビブレ展開をスムーズに進めるためでもあったといわれる。河南和雄原宿ビブレ 21 店長は次のように述べている。

¹³ 『激流』1986 年 7 月号、50 ページ。

ビブレ展開の最大の難関は、取引先の開拓でした。天神店、河原町店の店長は、わざわざ(株)ビブレの名刺をつくって、メーカーに日参したものです。三宮店を出店した頃から、ようやくスーパー・ニチイとはまったく違うファッション専門店だと理解していただけるようになりました¹⁴。

第2に、非物販施設の強化が集客に大きく貢献したことである。同店の売場面積に占める非物販の比率は40%を超えている。従来のファッション専門店の非物販施設が外食レストランやカルチャー施設に限られていたのに対し、原宿ビブレ21では、ターゲットとする都市型キャリアのライフスタイルに不可欠な健康、美容、音楽にかかわる施設が設けられた。これら非物販施設が物販施設との相乗効果を生み、集客力の向上に大きな役割を果たしている。

原宿ビブレ21では、たえず商品の見直しがはかられている。河南店長によれば、「放っておけばどんどん低年齢化する」¹⁵からである。同じ原宿でも表参道は本来、20代のヤングアダルトが中心マーケットである。しかし、竹下通りにあふれるジュニアは「大人のファッション」にあこがれるため、休日には中高生がビブレにも押しかけてくる。彼らに席卷されれば、キャリアの客離れを引き起こしかねない。そこでインショップの入れ替えを行ったり、DCブランド・メーカーに取扱商品のグレード・アップを要求するといった低年齢化を防ぐ施策が練られている。河南店長は次のように述べている。

原宿には約2万のマンションメーカーがひしめいている。そういう専門家が注視するなかで、もっともおしゃれに関心の高いキャリアを相手にしているのですから、つねに最先端のものを追いかけて売場を活性化しなければなりません。実際、他のビブレより商品の動きが3～4週間は早いですね¹⁶。

こうして総合スーパー・ニチイが取り組んだビブレは、原宿への出店の成功によって取引先であるアパレル・メーカー、アパレル卸、そしてターゲットであるヤング層から高感度専門百貨店として認知を受けることになった。

III ビブレ開発におけるイノベーションと競争

総合スーパーのニチイはどのようにして専門百貨店ビブレを開発し、その業態を確立してきたのかを天神ビブレ21、河原町ビブレ21、原宿ビブレ21の3店舗について跡づけてきた。小売商業形態論が示唆するように、小売業態の生成・発展を分析する際のカギ概念はイノベーションと競争である(近藤, 1998)。ここではビブレのケースから導き出される発見物をこれら2つの視点から検討し、業態開発におけるいくつかのインブ리케이션を議論する。

1. 業態開発におけるイノベーション

¹⁴ 同、50・51ページ。

¹⁵ 同、51ページ。

¹⁶ 同上。

ビブレの業態開発はニチイにいくつかのイノベーションをもたらした。そのイノベーションは総合スーパー・ニチイと専門百貨店ビブレとの間の異業態性にもとづく参入障壁を克服するなかでもたされたものである¹⁷。業態開発によって創出された新業態が既存業態と異質であるほど、新業態の確立にはより大きな困難がともなう。総合スーパー・ニチイと専門百貨店ビブレとの間の異業態性を流通管理技術における商品調達、商品政策、および販売方法の3点から整理しよう。ニチイは、これら3つの異業態性をそれに対応するイノベーションを通じて克服していった。

(1) 商品調達のイノベーション

まず第1に、商品調達のイノベーションである。ケースで見てきたように、総合スーパーであったニチイはビブレを開発するにあたって、商品調達において初期に大きな困難に直面した。総合スーパーとしてそれまで取引のなかったDCブランド・メーカーから商品を新たに調達しようとしたときである。

既存の仕入先に代わって新たな仕入先と取引関係を構築する際には、大きな取引コストが発生する。ニチイの場合、それまでDCブランドを扱った経験がなく、それに関する情報は皆無といってよいほどであった。そのため、どのようなDCブランド・メーカーがあり、それがどのような特徴をもつブランドであるかに関する情報を探索・収集しなければならなかった。DCブランド・メーカーとの取引関係構築に関わるこうした困難は、幸運にもアスクプランニングとの偶然の人的つながりによって克服の糸口をつかむことができた。しかし、それは新規取引先の開拓に多大なコストをかけた結果として克服されたものであって、「棚ぼた」式に実現したわけではない¹⁸。

また衣料品の仕入れ先は総合スーパーと百貨店では大きく異なる。とくにDCブランド・メーカーにとって、総合スーパーであるニチイは魅力的な販路として認識されないどころか、ファッション・トレンドをリードするDCブランドのブランド性を汚すものと見なされた。DCブランド・メーカーに対して、ビブレがニチイとはまったく異なる業態であることを認識させ、その消極的な姿勢を転換させるため、ビブレはDCブランド・メーカーとの取引条件の交渉に大きなコストを負担しなければならなかった。さらに取引の成立後には、DCブランド・メーカーがビブレの期待するブランドを契約にそって期待どおりに納入されているかを監視し、導入されたDCブランドが予想どおりの販売成果を収めているかを評価するというモニタリング・コストも必要であった。

ニチイによるビブレ業態の開発は、こうした新規取引関係の構築にともなう取引コストの負担を背景にしている。ビブレは、この取引コストの負担によって商品調達のイノベーションを引き起こすことに成功したのである。

¹⁷ 小川(1995)は百貨店と総合スーパーの顕著な業態間差異をマーチャンダイジング、とくにバイヤー活動に求め、そこでの取引規範の違いが各業態相互の進出を困難にする要因であることを強調している。

¹⁸ この限りでは、アスクプランニングとの接触によるDCブランド・メーカーとの取引関係の構築は、「誘発された偶然」といえるのかもしれない。「誘発された偶然」の概念については、嶋口(1997)を参照せよ。

（２）商品政策のイノベーション

ビブレにおける第２のイノベーションは、商品政策のイノベーションである。「業態開発は、イコール商品開発。ビブレが軌道に乗ったのは、旧ニチイの商品をすべて捨ててまず商品開発に取り組んだから」¹⁹という指摘が、このことを端的に物語っている。ビブレでは、完全買い取り制のもとで自主マーチャンダイジングが貫徹されている。そのきっかけは、ビブレの業態開発の当初、希望するブランドを円滑に仕入れることができなかったことから、一部の商品について「いつでも顧客が必要とする基本的な商品を、値頃な価格で、安定的に供給しよう」という方針のもと、商品の自主企画に着手したことにはじまる。衣料品業界では委託販売が一般的であったなかで、ビブレによる完全買い取り制にもとづく自主マーチャンダイジングは画期的であった。

完全買い取り制による自主マーチャンダイジングという商品政策のイノベーションには、需要予測にかかわる２つの市場リスクの負荷がともなう。すなわち、ある商品について需要が供給を上回った場合には販売機会の損失が発生し、逆に供給が需要を上回った場合には過剰在庫が生じる。需要の不確実性にともなうこうした市場リスクは、衣料品、とくにファッション性の強い衣料品において高くなる。このリスクを軽減するためには、需要の不確実性を可能なかぎり吸収するシステムを構築することが必要である。ビブレが市場不確実性を吸収するために採用した方法が、仕入れから販売、在庫、顧客を一元的な管理のもとにおくファッション・クリエイター制度であった。小林義昌専門事業本部長は、次のように述べている。

若い社員が取引先に自分自身で出向いて行って、商品をセレクトし、取引先の人にいろいろ教えてもらいながら、その商品にあった売場環境、内装をやっていく。これは楽しい苦勞なんです。その過程で必然的に商品知識を覚え、創意工夫して販売努力をするようになる。だから、一番の教育は現場での環境づくりだと考えています²⁰。

ファッション・クリエイター制度の重要性は、商品・顧客に関わる情報をファッション・クリエイターのもとに集中させたことにある。この制度のもとで商品の仕入れ・販売にかかわる専門知識を蓄積すると同時に、顧客情報との連結が可能になった。ファッション・クリエイター制度は市場不確実性の吸収装置として機能することによって、商品政策のイノベーションにおいて不可欠の役割を果たしているのである。

（３）販売方法のイノベーション

第３のイノベーションは、販売方法のイノベーションである。他の総合スーパーと同様に、ニチイの販売方法はセルフ・サービスであった。セルフ・サービスはチェーン・オペレーションとともに総合スーパーの業態アイデンティティの根幹をなすものであるが、ニ

¹⁹ 『激流』97年9月号、50ページ。

²⁰ 鈴木(1992)、95ページ。

チイはビブレにおいてセルフ・サービス方式を完全な対面販売方式に切り替えた。セルフ・サービスによる低コスト・オペレーションを業態の競争優位としてきた総合スーパー・ニチイにとって、ビブレを通じた対面販売への転換は、オペレーション・コストの面では低価格販売からの決別を意味するとともに、コミュニケーションの面では顧客との人的接触による販売促進への移行を目指すものであった。その際にはもちろん、応分のコストを負担しなければならなかった。セルフ・サービスとコンサルティング能力を必要とする対面販売では販売のノウハウが大きく異なるからである。

まず、セルフ・サービスでは顧客との商品情報に関するコミュニケーションは通常発生しないが、対面販売の場合、そうしたコミュニケーションは販売上不可欠となる。顧客は販売員とコミュニケーションにおいて販売員に自分のニーズを伝達し、販売員はそのニーズに適合した商品を選択し、顧客に推奨する。そして最終的に顧客は商品を絞り込み、特定商品の購買に結びつけていく。セルフ・サービス方式のもとでこうしたコミュニケーションを必要としなかったニチイの販売員にとって、コンサルティングの知識・ノウハウを新たに学習することは大きなコストをとまなうものであった。この知識・ノウハウの学習をビブレではマニュアルではなく、OJT によって行われた。マニュアルであれ OJT であれ、セルフ・サービスから対面販売への転換は、販売に関わる新たな知識・ノウハウを販売員に学習させるための教育コストを必要とすることには変わりはない。販売方法のイノベーションの実現には、こうした販売員の再教育というコスト負担が必須であった。

以上のように、ビブレ業態の開発に際してニチイは、総合スーパーと専門百貨店との間の異業態性を克服するなかで3つのイノベーションを引き起こした。逆にいえば、これら3つのイノベーションがあってはじめて、異業態性にもとづく参入障壁を克服することができたのである。そしてこれらのイノベーションの創出には、イノベーション・コストともいうべきコストの負担が基礎となっている。

2. 業態開発における競争優位

ビブレのケースから注目しなければならないもう1つの点は、業態の競争優位にかかわる。業態の優位性はまず、小売競争の基本単位である店舗において発揮されなければならない。小売ミックス次元と小売技術・管理次元の両者を含んだ業態の様式を業態フォーマットと呼ぶとすれば、一方で業態フォーマットの優位性が店舗競争力の源泉であるとともに、他方で店舗競争力が業態フォーマットの優位性の基盤をなすという相互規定関係がある。業態フォーマットの優位性は店舗競争力を通じて発揮され、店舗競争力が発揮されてはじめて業態フォーマットの優位性が確立されるのである(小川, 1993; 近藤, 1998)。

店舗競争力に影響を及ぼす要因としてビブレの開発プロセスから導き出されるのは、業態の商圈適応性と地域的・時間的可変性の2つである。

(1) 商圈適応性

前述のように業態の競争優位は、その優位性を反映した店舗レベルにおいて発揮されな

ければならない。しかしこのことは、必ずしもその業態が多様な商圈における競争や消費者の特性を無視して、画一的な店舗政策を策定しなければならないということを意味するものではない。これは多店舗展開を行っている総合スーパーにおいてとくに問題となる点である。

実際、ビブレの業態開発にあたっては店舗レベルの商圈構造が強く影響している。天神ビブレへの業態転換は、九州最大の商業激戦地である福岡天神地区におけるニチイ天神店の店舗競争力を高めることを目的に着手された。天神ビブレ 21 はニチイにとってビブレ業態への転換第 1 号店であり、さまざまな試行錯誤が重ねられたが、業態転換による店舗競争力の向上をはかるために採られた政策は、一貫して来街者の 7 割を占めるヤング層をターゲットとし、彼らの支持を獲得する店舗づくりにあった。つづく河原町ビブレ 21 では、学生の街京都の特性を反映した店舗づくりが目指された。主要ターゲットとして設定した学生のニーズを探るために学生モニターが組織され、彼らのニーズをいかに充足するかが課題となった。そして、原宿ビブレ 21 はビブレとして初の新規出店であり、これまでの業態開発の過程で蓄積されたさまざまなノウハウを動員し、ビブレの業態としての完成度を測る試金石的な役割を担うものであった。そこでは、原宿表参道というわが国最先端のファッション中心地において高感度ヤングアダルトをターゲットとする斬新な店舗政策が練られた。

これら 3 つのビブレ出店のケースに共通するのは、いずれも、それぞれの商圈における競争と消費者の特性を店舗政策に反映させ、競合店との差別化をはかる取り組みがなされている点である²¹。個々の店舗は業態としてのビブレの基本コンセプトを共有しながらも、それぞれの商圈特性に適応する店舗政策が採られているのである。店舗競争力が商圈の競争と消費者の特性に影響を受けるとすれば、それぞれの店舗競争力は各店舗の商圈特性への適応度に決定づけられることになる。商圈特性への適応度が高くなればなるほど、店舗競争力は高くなる。ビブレの競争優位は、なによりもこの高い商圈適応性に基礎づけられているのである。

（２）業態可変性

業態可変性は、地域的可変性と時間的可変性の 2 つ要素からなる。地域的可変性とは、ケースで取り上げた天神ビブレ 21、河原町ビブレ 21、原宿ビブレ 21 の 3 店舗がそれぞれの商圈特性に適合した店舗政策を採っていることに見られるように、複数の店舗がある特定の業態の基本コンセプトを共有しながら、各商圈への高い適応度を達成していることをいう。このことは、ビブレが店舗レベルで商圈ごとに地域適応することによって、ニチイという企業レベルにおいて可変性を実現していることを意味する。

地域的可変性が共時的な商圈適応を表すのに対して、時間的可変性は経時的な商圈適応

²¹ この事実、伝統的な小売商業形態論が新業態の創出において業態間、業態内の競争を抽象的・一般的に理解してきた捉え方とは決定的に異なる。ビブレ業態の開発プロセスは、業態開発がそうした「真空状態」のなかで生み出されるのではなく、特定の店舗の競合店に対する競争優位を確保するという現実のコンテキストにおいて行われることを示している。さらにこのことは、店舗レベルでの競争優位を確立することができた業態のみが新業態として発展することを意味する。

を示す。商圈特性は時間的に不変ではなく、人口変動や交通体系の変化などさまざまな社会経済的要因によって経時的に変容していく。業態の時間的可変性とは、そうした商圈特性の経時的変化に合わせて各店舗が不断に店舗政策の修正を行いうる性質をいう。

河原町ビブレ 21 店長東 年一が「ビブレにはこれがビブレだという固定されたものがない。店周辺の環境によって柔軟性をもった対応をしている²²」と指摘するように、店舗としてのビブレは業態としてのビブレの基本コンセプトを共有しつつ、地域的多様性と時間的変動性に適応するために、その店舗を可變的とするのである。

しかし、業態の競争優位がこうした時間的・地域的可變性によって与えられるとすれば、このことは総合スーパーの基盤であるチェーン・オペレーションと矛盾する側面をもつだろう。なぜなら、チェーン・オペレーションが画一的な店舗政策による低コスト化を目指しているのに対して、時間的・地域的可變性はそうした画一的店舗政策それ自体を否定しかねないからである。こうしたトレード・オフをどのように克服しているかはきわめて重要な問題であるが、ここではインショップが大きな役割を果たしている点を指摘するのにとどめておこう。ニチイではインショップを業態の「カセット」あるいは「パーツ」として位置づけており、ビブレにおける地域的・時間的な業態的可變性は、このインショップの組み替えを通じて実現される点に特徴がある。インショップの組み替えによってビブレの地域的・時間的な可變性が維持されるのである。

天神ビブレ 21 の開発プロセスで見たように、業態の開発は試行錯誤的であり、その過程で商圈特性と商品政策との間に不断の相互作用が生じている。ビブレという業態はそうした相互作用のなかで確立されていった。業態の競争優位はこうした商圈適応性と時間的・地域的な業態可變性によって与えられるのである。

以上、ビブレの業態開発プロセスのケース分析から明らかになった業態開発におけるイノベーションと競争は、図 1 のように示すことができるだろう。

IV おわりに

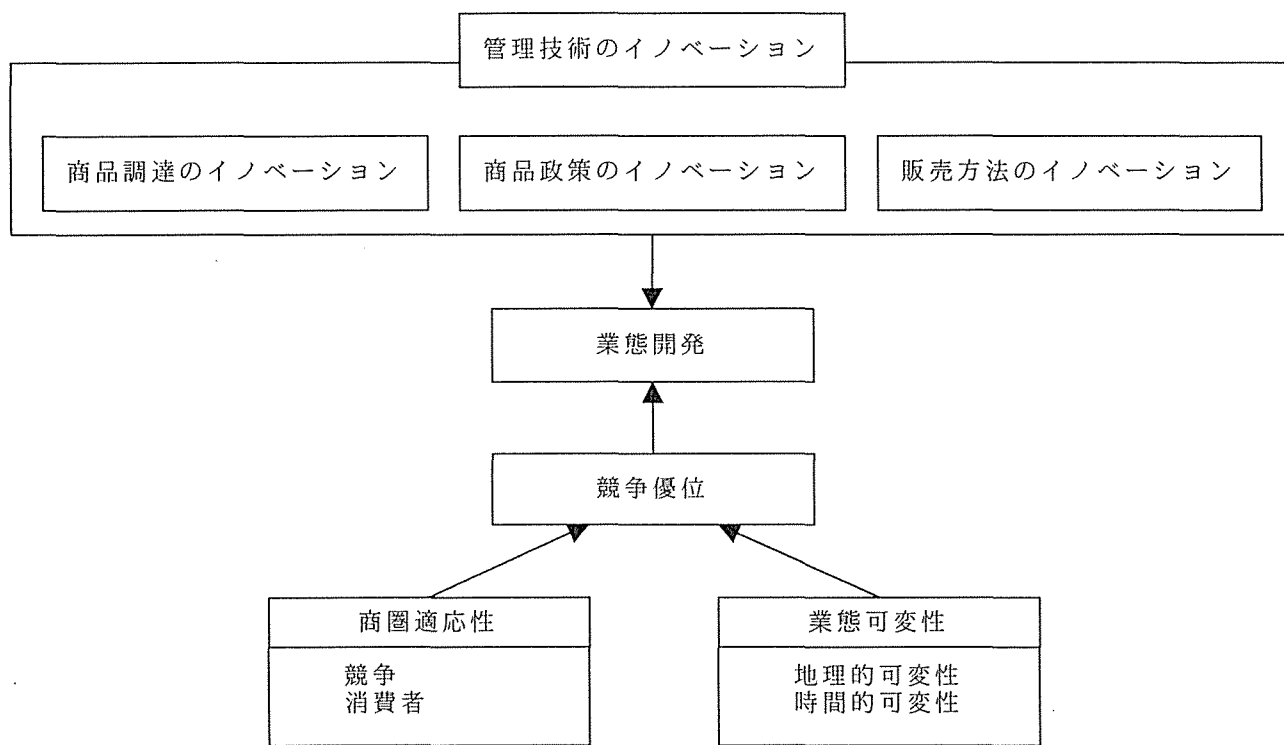
この論文では、ニチイによるビブレの業態開発プロセスを取り上げ、業態開発プロセスにおけるイノベーションと競争を分析してきた。その結果明らかになったのは、第 1 に、ビブレの業態開発に際して商品調達、商品政策、および販売方法の流通管理技術にかかわる 3 つのイノベーションが引き起こされたこと、第 2 に、業態開発による競争優位は店舗レベルにおける商圈適応性と企業レベルにおける業態可變性によって決定づけられることである。

図 1 に要約されるようなこれらの発見物は、ビブレという単一ケースから導き出されたものであり、業態開発プロセスにかかわるこの枠組みはただちに業態開発一般に普遍化されるものではない。しかし、この論文の目的はそうした一般化しうる枠組みを構築することではなく、業態開発プロセスの研究を進めていく上で手がかりとなる「ひな形」を探ることにあつた。このケース・スタディを踏まえ、今後の研究課題としては次の 2 点をあげることができる。

²² 『激流』1983 年 8 月号、34 ページ。

第1に、業態開発にかかわるイノベーションをさらに深く探求することである。イノベーションは既存のルーティンを破棄し、新たなルーティンを創出することから生じる。総

図1 ビブレにおける業態開発イノベーション



合スーパー業態であるニチイから専門百貨店業態であるビブレへの転換は、流通管理技術における既存のルーティンを破棄するものであり、その際に大きなコンフリクトが発生したと考えられる。どのようなコンフリクトが発生し、それをどのように解消していったかを詳細に検討する必要がある。

この点に関連して第2に、業態開発をプロセスとして捉えるという視点から、このプロセスを引き起こすどのようなダイナミズムが生じているのかを明らかにする必要がある。ケースで触れた第五事業部は不振店の業態転換を目的として設立されたものであったが、その後、第五事業部はビブレ事業部に発展していく。このことは、ビブレのドミナント・デザイン、店舗コンセプト、およびルーティンなオペレーションが確立されていくなかで、第五事業部が業績不振店の再生をはかるタスクフォースとしての役割を終え、ビブレ事業部に引き継がれたことを示唆している。

本稿で示した業態開発プロセスの枠組みを手がかりにしながら、より詳細かつ多面的にケースを検討し、業態開発の理論構築に向かわなければならない。

(文中肩書きは当時、敬称略)

※ この論文は、平成11年度文部省科学研究費補助金(奨励研究(A)、「小売企業の業態開発プロセスに関する研究」)の援助に負っている。

参考文献

- 伊藤大作(1996)、『マイカル宣言』東洋経済新報社。
- 近藤公彦(1995)、「小売企業多角化と市場深耕性」『マーケティング・ジャーナル』第 14 巻第 3 号、46-55 ページ。
- 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』第 2 号、1-13 ページ。
- 小川 進(1993)、「小売商業形態変化研究の現状と課題」『研究年報』XXXIX、219-241 ページ。
- 小川 進(1995)、「小売バイヤー研究の可能性」『研究年報』XXXXII、123-162 ページ。
- Olson, E.M., O.C.Walker, Jr., and R.W. Ruekert (1995), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance," *Journal of Marketing*, Vol.59, No.1, pp.48-62.
- 嶋口充輝(1997)、『柔らかいマーケティングの論理－日本型成長方式からの出発－』ダイヤモンド社。
- 鈴木 裕(1992)、『脱スーパーで突っ走るニチイ・マイカルグループの挑戦』ばる出版。
- 山下 剛(1990)、『MYCAL グループ時代の感性を読む経営』講談社。
- 山崎聖文(1988)、『ニチイ MYCAL グループの挑戦』ダイヤモンド社。
- Yin, Robert. K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed., Sage Publications. (近藤公彦訳 (1996)、『ケース・スタディの方法』千倉書房。)
- 「『徹底研究』ニチイグループのすべて 経営理念の不変性を確認し、専販店作りに邁進する」『激流』1982 年 4 月号、14-95 ページ。
- 「サービス機能の充実で若者の支持を受ける河原町ビブレ 21」『激流』1983 年 8 月号、34-35 ページ。
- 「総力特集 ニチイグループのすべて」『激流』、1986 年 7 月号、14-99 ページ。
- 「一人カヤの外 ニチイの業績だけがなぜ悪い」『激流』、1988 年 5 月号、19-21 ページ。

This Discussion Paper Series is published by the Center for Business Creation(changed from the Institute of Economic Research on April 1999) and integrates two old ones published separately by the Department of Economics and the Department of Commerce.

Discussion Paper Series
Institute of Economic Research
Otaru University of Commerce

No.	Title	Author/s	Date
1.	ホーキング＝サイモンの条件に関する諸説の統合について	タスクワタ, ティハノスカ	Jul.1992
2.	Motivation and Causal Inferences in the Budgetary Control	Yoshihiro Naka	Aug.1992
3.	Проблемы управления рабочей силой на предприятиях Дальнего Востока (социологические аспекты)	Анатолий Михайлович Шкурки	Nov.1992
4.	Dynamic Tax Incidence in a Finite Horizon Model	Jun-ichi Itaya	Jan.1993
5.	Business Cycles with Asset Price Bubbles and the Role of Monetary Policy	Hiroshi Shibuya	Jun.1993
6.	Continuous Double-Sided Auctions in Foreign Exchange Markets	Ryosuke Wada	Aug.1993
7.	The Existence of Ramsey Equilibrium with Consumption Externality	Sadao Kanaya & Tomoichi Shinotsuka	Sep.1993
8.	Money, Neutrality of Consumption Taxes, and Growth in Intertemporal Optimizing Models	Jun-ichi Itaya	Nov.1993
9.	Product Returns in the Japanese Distribution System:A Case Study of a Japanese Wholesaler's Return Reduction Efforts	Jeffery Alan Brunson	Mar.1994
10.	Dynamics, Consistent Conjectures and Heterogeneous Agents in the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & Dipankar Dasgupta	Jun.1994
11.	Intra-industry Investment and Imperfect Markets A Geometric approach in Simple General Equilibrium	Laixun Zhao	Oct.1994
12.	Sit-Down to Split:Flint GM Workers in 1937-1939	Satoshi Takata	Dec.1994
13.	The Complementarity between Endogenous Protection and Direct foreign Investment	Laixun Zhao	Feb.1995
14.	Consumption Taxation and Tax Prepayment approach in Dynamic General equilibrium Models with Consumer Durables	Jun-ichi Itaya	Mar.1995
15.	Regulatory System and Supervision of the Financial Institutions in Japan	Osamu Ito	May 1995
16.	Financial Restructuring and the U. S. Regulatory Framework	Jane W. D'Arista	May 1995
17.	The Legacy of the Bubble Economy in Japan:Declining cross Shareholding and Capital Formation	Hiroo Hojo	May 1995
18.	Stockownership in the U. S.:Capital Formation and Regulation	Marshall E. Blume	May 1995
19.	International Joint Ventures and Endogenous Protection a Political-Economy Approach	Laixun Zhao	Nov.1995
20.	GM社をめぐるアメリカ労働史研究：ファイトとエツァフォースの現場像の吟味	高田 聡	Feb.1996
21.	卸売業の経営と戦略－卸売流通研究会ヒアリング調査録(1):日用 雑貨卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr.1996
22.	卸売業の経営と戦略－卸売流通研究会ヒアリング調査録(2):食品・ 酒類卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr.1996

23. A Note on the Impacts of Price Shocks on Wage in Unionized Economies	Laixun Zhao	May 1996
24. Transfer Pricing and the Nature of the subsidiary firm	Laixun Zhao	Jun.1996
25. The Incidence of a Tax on Pure in an Altruistic Overlapping Generations Economy	Jun-ichi Itaya	Sep.1996
26. 'Small Government' in the 21st Century	Hiroshi Shibuya	Sep.1996
27. Characteristics and Reforms of Public Health Insurance System in Japan	Takashi Nakahama	Sep.1996
28. The Role of Local Governments in Urban Development Policy	Yoshinori Akiyama	Sep.1996
29. Optimal Taxation and the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & David de Meza & Gareth D. Myles	Oct.1996
30. Comparison of Agricultural Policy in the U. S. and the Japan	Toshikazu Tateiwa	Oct.1996
31. US Health Insurance:Types, Patterns of Coverage and Constraints to Reform	Dwayne A. Banks	Oct.1996
32. International Capital Flows and National Macroeconomic Policies	Jane W. D'Arista	Oct.1996
33. Financial Liberalization and Securitization in Housing Finance and the Changing Roles of the Government	Syn-ya Imura	Oct.1996
34. Social Efficiency and the 'Market Revolution' in US Housing Finance	Gary Dymski & Dorene Isenberg	Oct.1996
35. Government Expenditure and the Balance of Payments:Budget Deficit, Financial Integration, and Economic Diplomacy	Hiroshi Shibuya	Nov.1996
36. A History of PBGC and Its Roles	C. David Gustafson	Nov.1996
37. Dynamic Provision of Public Goods as Environmental Externalities	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Mar.1997
38. A Comparative Static Analysis of the Balanced Budget Incidence in the Presence of Sector-Specific Unemployment	Koh Sumino	Mar.1997
39. An Econometric Study of Trade Creation and Trade Diversion in the EEC,LAFTA and CMEA:A Simple Application of the Gravity Model	Masahiro Endoh	Apr.1997
40. A Dynamic Model of Fiscal Reconstruction	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Apr.1997
41. The Japanese Way of Solving Financial Institution Failures	Osamu Ito	Jul.1997
42. The Federal Role in Community Development in the U.S. :Evolution vs. Devolution	Jane Knodell	Oct.1997
43. Rent-Seeking Behavior in the War of Attrition	Jun-ichi Itaya & Hiroyuki Sano	Oct.1997
44. サリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第1号	北東アジア-サリン研究会	May 1998
45. 購買部門の戦略性と企業間連携について	伊藤 一	Jun.1998
46. The Formation of Customs Unions and the Effect on Government Policy Objectives	Masahiro Endoh	Jul.1998
47. The Transition of Postwar Asia-Pacific Trade Relations	Masahiro Endoh	Jul.1998
48. 地域型ベンチャー支援システムの研究 Iー道内製造業系ベンチャー企業のケーススタディー	地域経済社会システム研究会 日本開発銀行札幌支店	Jul.1998

49. Fiscal Reconstruction Policy and Free Riding Behavior of Interest Groups	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Aug.1998
50. Quellen zum Markwesen des Osnabrücker Landes im Niedersächsischen Staatsarchiv Osnabrück(mit Schwerpunkt:Verfassung,Höfing,Siedlung und Konflikten im 17.und 18.Jahrhundert)	Susumu Hirai	Sep.1998
51. Equity and Continuity with a Continuum of Generations	Tomoichi Shinotsuka	Dec.1998
52. Public Resources Allocation and Election System	Akihiko Kawaura	Mar.1999

Discussion Paper Series
Center for Business Creation
Otaru University of Commerce

53. 消費者の価格フ・ンション反応への影響を考慮した広効果測定モデルの構築	奥瀬喜之	Jun.1999
54. 地域型ベンチャー支援システムの研究 II -地域型ベンチャー・インキュベーションの設計-	小樽商科大学ビジネス創造センター & 日本開発銀行札幌支店	Jul.1999
55. サリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第2号	北東アジア・サリン研究会	May 1999
56. 石鹸洗剤メーカーにおけるマーケティング・チャネル行動の変遷	高宮城朝則	
57. 長期的取引関係における資源蓄積と展開	近藤公彦&坂川裕司	Dec.1999
58. Externalities:A Pigovian Tax vs. A Labor Tax	Ko Sumino	Dec.1999
59. A New Dimension of Service Quality:An Empirical Study in Japan.	Makoto Matsuo & Carolus Praet & Yoshiyuki Okuse	Dec.1999
60. Aftermath of the Flint Sit-Down Strike:Grass-Roots Unionism and African-American Workers, 1937-1939	Satoshi Takata	Mar.2000
61. Tariff induced dumping in the intermediate-good market	Chisato Shibayama	Apr.2000
62. Deregulation, Monitoring and Ownership structure:A Case Study of Japanese Banks	Akihiko Kawaura	Apr.2000
63. サリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第2号	北東アジア・サリン研究会	Apr.2000
64. A Cooperative and Competitive Organizational Culture, Innovation, and Performance: An Empirical Study of Japanese Sales Departments	Makoto Matsuo	May 2000
65. Foreign Exchange Market Maker's Optimal Spread with Heterogeneous Expectations	Ryosuke Wada	Jun.2000
66. ダンピングとダンピング防止法の起源 歴史的文脈における「不公正貿易」概念の成立	柴山千里	Oct.2000
67. The Organizational Learning Process: A Review	Makoto Matsuo	Dec.2000
68. The Weak Core of Simple Games with Ordinal Preferences: Implementation in Nash Equilibrium	Tomoichi Shinotsuka & Koji Takamiya	Jan.2001
69. 業態開発におけるイノベーションと競争ービブレのケースー	近藤公彦	Jan.2001

Discussion Paper Series
Department of Economics
Otaru University of Commerce

No.1-16 Feb.1985-Oct.1991

Discussion Paper Series
Department of Commerce
Otaru University of Commerce

No.1-2 Apr.1985-May 1989

Center for Business Creation, Otaru University of Commerce
3-5-21, Midori, Otaru, Hokkaido 047-8501, Japan Tel +81-134-27-5290 Fax +81-134-27-5293
E-mail:cbc@office.otaru-uc.ac.jp

小樽商科大学ビジネス創造センター
〒047-8501 北海道小樽市緑3丁目5番21号 Tel 0134-27-5290 Fax 0134-27-5293
E-mail:cbc@office.otaru-uc.ac.jp