

# 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 ——\*

近藤 公彦

(小樽商科大学)

## 要約 (アブストラクト)

この論文の目的は、ニチイ (現マイカル) によるビブレの業態開発プロセスをケース・スタディの対象としながら、イノベーションと競争の視点から業態開発における研究モデルを探ることにある。このケース・スタディを通じて発見された事実は、次の2点である。第1に、新業態の開発は既存業態との異業態性を克服するなかで行われるものであり、そのプロセスにおいて商品調達、商品政策、および販売方法の3つの側面でイノベーションが引き起こされたこと、第2に、開発された新業態の競争優位は地域的可変性と時間的可変性から構成される業態可変性を基礎としていること、である。

## キーワード

業態開発、イノベーション、競争、業態可変性、地域的可変性、時間的可変性

## 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当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抽象度の高い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)<sup>1</sup>、一方で、小売競争論は店舗レベルの価格・サービス競争に注目するが、業態の変容というよりドラスティックな問題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の問題に接近し、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「ひな型」を探ることである<sup>2</sup>。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<sup>3</sup>。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、その業態開発プロセスに接近しやすいこと、の2つの理由である。

本稿では、ビブレの業態開発が着手され、それが一応の完成をみた1982年から1984年にわたる期間を分析対象とし、総合スーパー・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することを通じて、業態開発におけるイノベーションと競争にかかわる研究モデルを探る。

## II 分析視角と問題の整理

ビブレの業態開発プロセスを跡づける前に、本稿における分析視角とそれにかかわる問題を整理しておこう。

まず、ここで議論しようとする業態概念に関する問題である。一般に業態という用語でもって理解されるのは、百貨店、スーパー、専門店、コンビニエンス・ストア、あるいはディスカウント・ストアといった業態であろう。こうした業態が比較的容易に識別できるのは、それら業態間でかなりの程度の差異が見られるからである。すなわち、業態を識別する基準は業態間にどの程度の差異があるかという点にある。この業態間差異は業態フォーマットの違いから生じる。業態フォーマットとは、小売ミックス次元と小売技術・管理次元の2つの次元からなる業態の様式である（近藤，1998）<sup>4</sup>。小売ミックス次元は、店舗の立地、規模、品揃え、価格、サービスなどから構成され、また小売技術・管理次元は小売活動にかかわる技術や管理の要素を指し、百貨店の部門別管理、総合スーパーの仕入れ局面の本部集中管理と販売局面の分権管理、多店舗展開

と店舗運営の標準化などがその例である。新業態の創出あるいは業態開発とは、これらの次元における新たな業態フォーマットの構築にはかならない。

これに関して指摘しておかなければならないのは、新業態とイノベーションとの関連である<sup>5</sup>。小売商業形態論が業態変動のメカニズムを説明する際にカギ概念としてきた1つは、イノベーションであった（近藤，1998）。すなわち、新業態は環境変化に適合した革新的な経営手法を採用する革新的小売企業によって創造されると理解されてきた。そこで想定されるイノベーションは、既存の小売商業には存在しないまったく新しい小売技術である。しかし、本稿で議論するイノベーションは当該企業にとって新規であるものを指し（Olson et al., 1995）、小売商業形態論が上記のように理解してきた社会的新規性という意味では用いない。それゆえ、小売企業による新たな業態フォーマット創造を分析する際の視点は、当該企業にとってそれが新規であるかどうかであり、またどのようなイノベーション・プロセスでそれが生み出されるかであって、その結果として創造された新業態が社会的に新規であるかどうかはここでは問わない。このような捉え方をするのは、個別小売企業を業態創造の行為主体として位置づけ、その行為主体が生み出すイノベーションに焦点を当てるためである。

業態開発はまずもってその行為主体である個別小売企業レベルの問題であり、この問題に取り組むことなくマクロ・レベルの業態変動メカニズムを説明することはできない（Savitt, 1984; Hollander, 1986; 近藤, 1998）。もちろん、このことはマクロ・レベルの業態変動メカニズムの解明が不必要であることを意味するものではない。ここでの視角は、そうしたマクロ・レベルの業態変動メカニズム

の説明がマイクロ・レベルの小売企業による業態創造プロセスの説明により基礎づけられなければならないという点にある。

以上の若干の整理を踏まえて、次にニチイによるビブレ業態の開発を対象に、そのプロセスを跡づけていくことにしよう。

### Ⅲ 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の「ちょっとリッチな暮らし」「自分らしいこだわり」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<sup>6</sup>。

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9,510m<sup>2</sup>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ピング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氏は、「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」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氏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行われた。

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店に変えねばならない<sup>8)</sup>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、これまでの総合スーパー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。小林義昌氏は次のように懐述する<sup>9)</sup>。

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は、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たわけです。

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階がレディース・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、レディース衣料が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 昭氏は、「開店1週間くらいで失敗に気がついた。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<sup>10)</sup>」と述べてい

る。新百合ヶ丘ビブレ店長神沢昭彦氏は、次のように懐述する<sup>11</sup>。

1年目をオープンして、これが非常に厳しかったんですね。やっぱり、核になるものがない。要は、個々の売場ではやってるんですが、その部分はこれまでのニチイの商品のなかから、ただ商品が若くなっただけで、やっぱり、商品としてお客さんに打ち出せるものがなかった。

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つたのは、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<sup>12</sup>」と小林義昌氏は述べている。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<sup>13</sup>。小林事業部長と西條店長も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。ここにおいてニチイは、DCブランド・メーカーとの取引関係の構築という大きな困難に直面するのである。専門事業本部の浅井貞雄氏は、次のよう

に述べている<sup>14</sup>。

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ライジングと呼びますわ、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。

先述の神沢店長もまた、同様のことを指摘している<sup>15</sup>。

ニチイという看板では、デザイナーズ・ブランド、キャラクターズ・ブランドは入らなかったわけです。それが一番大きな部分です。そこから新しい業態を作っていくというなかで、今までは鳩のマークでお客さんから信頼を得てきましたけれども、今度はメーカーさんの方からは、鳩のマークでは入らなかった。そういうなかで、ビブレという名前で業態変更するというので、今までのスーパーのやり方とは全く違います、ということを外に出しながら、そういうブランドとの交渉に入っていた。

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、小林氏が著名なファッション・デザイナー山本耀司氏と話し合っているときに、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、小林義昌氏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社長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<sup>16</sup>。

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、ニチイの専売店路線<sup>17</sup>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についてビブレが来店されたのは翌83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。河原町店は売場面積が5,800m<sup>2</sup>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」としての顔を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ぼられることになった。リニューアル・オープンに先立つ1年前から東一年一店長、同店のセールスプロモーション・マネジャー岡本博和氏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。前述の神沢店長は、その品揃えに関して次のように述べている<sup>18</sup>。

一つの大きな引き金になったのは、デザイナーズ・ブランド、キャラクターズ・ブランドが入ってきて、こういう商品が売れるんだと、この商品が今の旬、トレンドなんだという部分が、自分たちのなかの背景で掴まえられる形になったことです。ビブレのオリジナル性という背景に移ったのは、その流れからだと思うんですね。

DCブランド、とくにキャラクターズ・ブランドの部分とビブレとしての直営の部分との融合というのはありましたね。コーナーでブランドを入れながら、その延長上でうちの直営の商品の品揃えをもってくる。そのなかには、出はじめのブランドを入れ込みながら、品揃えでコーナー展開をしたり、アイテムで分けて仕入れをしたりとか、いう形で直営の力をつけていこうというやり方は取りました。

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、表参道は落ち着いたある並木道に、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プ。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<sup>19)</sup>」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3,830m<sup>2</sup>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・ショップのほか、ビブレが開発輸入したニューヨークのメイ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のインショップを展開した。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・ビータと、レコーディング・スタジオ、スカイという構成である。

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。

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。

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<sup>20)</sup>。

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。

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<sup>21</sup>」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<sup>22</sup>。

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。

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。

#### IV 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店舗を対象に跡づけてきた。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、業態開発における研究モデルを探っていくことにしよう。

#### 1. 業態開発におけるイノベーション

業態開発によって創出される新業態のフォーマットが既存業態のそれと異質であるほど、その確立にはより大きな困難がともなう。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生み出されたものである<sup>23</sup>。ここではそうした異業態性を商品調達、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、それについての知識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かか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<sup>24</sup>。

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しているかを監視し、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。

## (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<sup>25</sup>」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ドラ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ドラ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ドラ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。

ビブレが需要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。新百合ヶ丘ビブレ店長神沢昭彦氏は、次のように述べている<sup>26</sup>。

基本的には、当初は第五事業部から部門長制、ここでいうファッション・クリエイター

制というのをやっていたから、歴史の背景があります。当然、入社してくれば、その売区長のやり方、会社のなかでのその制度のやり方というのを常にそこで覚えていきます。

また、営業本部ビブレ事業部営業部長佐藤克巳氏は次のような指摘する<sup>27</sup>。

地元で商売をやってらっしゃる方は、みんなそれを行っているわけで。われわれが、それをできないわけがない。もともと商売の原点は、それなんだからということでやっている。別に変わったことをやっているとは、みんな思ってませんよね。

ファッション・クリエイター制度の重要性は、商品・顧客にかか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需要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

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によって行った。小林義昌専門事業本部長は、次のように述べている<sup>28</sup>。

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。これは楽しい苦労なんです。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。

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、販売にかかわる新たな知識・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よりはならない。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。

#### (4) イノベーションの相互関連性とその特質

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。これら3つのイノベーションを関連づける要となるのは、対面販売という販売方法のイノベーションである。

まず、DCブランド・メーカーとの取引関係の構築という商品調達のイノベーションにとって、対面販売は不可欠の条件であった。なぜなら、総合スーパーで従来取り扱われてきたいわゆる実用衣料とは異なり、DCブランドはファッション・コーディネイトの観点から顧客との密接なコミュニケーションを通じて彼らのニーズを探り、そのニーズを満たすようなコンサルティングを必要とするからである。同様に、自主マーチャндаイジングという商品政策のイノベーションにとってもまた、対面販売は必須であった。前述のように、完全買い取り性にもとづく自主マーチャндаイジングは大きな需要不確実性に直面する。この不確実性を吸収し、販売機会の損失と売れ残りのリスクを回避するために設けられたのがファッション・クリエイター制度であった。ファッション・クリエイターは販売局面において顧客と接触し、そこから得られた顧客ニーズに関する情報を仕入れ局面に反映させる。この制度のもとで販売情報と仕入れ情報が連結され、需要不確実性を最大限吸収す

ることが可能となったのである。こうして販売方法のイノベーションは、商品調達ならびに商品政策のイノベーションの必要条件としての役割を果たしているのである。

商品調達、商品政策、および販売方法にわたるこれら3つのイノベーションはいずれも、新たな活動・知識を必要とするラディカル・イノベーション (radical innovation) として特徴づけられるだろう。インクリメンタル・イノベーション (incremental innovation) が既存の活動・知識の延長線上にある連続的な変化であるのに対して、ラディカル・イノベーションは新たな活動・知識を必要とする非連続的な変化である (Abernathy et al., 1983; Dewar & Dutton, 1986)。ラディカル・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、商品調達、商品政策、および販売方法に関する既存のルーティンを破棄し、新たなルーティンの創造を求めるものであった。業態開発を新たな業態フォーマットの構築と捉えれば、それは既存業態フォーマットの活動・知識を援用することが困難な、それゆえラディカルなイノベーションを必要とするのである。逆にいえば、上記のようなイノベーション・コストともいべきコストを負担し、ラディカル・イノベーションを生み出すことができはじめて、異業態性にもとづく参入障壁を乗り越え、新業態を確立することができるのである。

## 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。業態の優位性は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の優位性の基盤をなしている。業態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、地域と時間の2軸からなる業態可変性である。

### （1）業態可変性

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。

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21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、それぞれの地域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<sup>29</sup>。河原町ビブレ21店長 東年一氏が「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。店周辺的环境によって柔軟性をもった対応をしている<sup>30</sup>」と述べているように、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、それぞれの地域特性に適応する店舗政策が採られているのである<sup>31</sup>。店舗競争力が地域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地域特性への適応度に決定づけられることになる。地域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地域適応性に基礎づけられており、このことはまた、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企業レベルでの可変性が実現されていることを意味する。ここでは、そうした可変性を業態の地域的可変性と呼ぶことにしよう。

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を示す。商圈特性は時間的に不変ではない。人口変動や交通体系の変化などの社会経済的要因や競争構造の変化などの競争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変化に合わせて各店舗が不断に店舗政策の修正を行う性質をいう。新百合ヶ丘ビブレ店長神沢

昭彦氏が「ビブレの場合には、1回業態作っても、お客さんに合わせた形で変えるのが早いんですよ。そういう部分でのお客さんからの信頼は高いと思いますね<sup>32)</sup>」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、その店舗を可変的とするのである。

## (2) 業態可変性の基盤

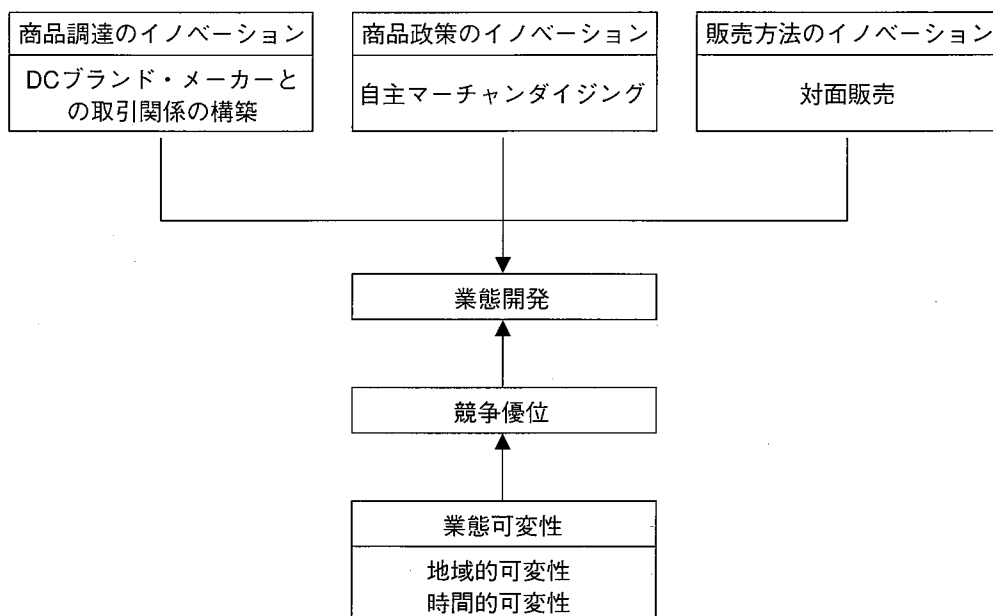
ビブレの競争優位がこのような時間的・地域的・可変性によって与えられるとすれば、このことは総合スーパーの基盤であるチェーン・オペレーションと矛盾する可能性をはらむ。なぜなら、チェーン・オペレーションが基本的に画一的な店舗政策による低コスト化を目指しているのに対して、時間的・地域的・可変性はそうした画一的店舗政策それ自体を否定しかねないからである。こうしたトレード・オフ関係をビブレはどのように克服し、業態可変性を実現しているのであろうか。端的に言えば、ビブレの業態可変性の基盤はインショップの組み替え・編集にある<sup>33)</sup>。

前述のように、地域的・可変性は個々の店舗が商圈とする地域の消費者や競争の特性に応じて店舗レベルで商圈適応することを指す。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、店舗商圈の特性に最も適したインショップを配置することによって適応をはかるのである。ニチイという企業レベルで見れば、それは個々の店舗ごとにインショップを柔軟に組み替え、編集することによって地域的・多様性に適応し、地域的・可変性を達成することになる。ビブレはこのインショップ・レベルにおいてチェーン・オペレーションを実現し、その経済性を享受する仕組みを作り上げているのである。

このようなインショップの組み替え・編集はさらに商圈特性の地域的・多様性だけでなく、その時間的・変動性にも対処することができる。すなわち、経時的な変化とともに商圈特性に適合的でなくなったインショップをより適合的なインショップに組み替えることによって、商圈における消費者や競争の時間的・変動性に対応し、その競争力を維持するのである。

以上、ビブレの業態開発プロセスのケー

図1 ビブレにおける業態開発イノベーション



ス・スタディ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の図式は、図1のように示すことができるだろう。

## V 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、そこ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、開発されたビブレの競争優位は地域的可変性と時間的可変性の2軸から構成される業態可変性によって基礎づけられていることである。

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、この枠組みはただちに業態開発プロセス一般に普遍化されるものではない。しかし、本稿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「ひな型」となる研究モデル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点を指摘することができよう。

総合スーパー業態であるニチイと専門百貨店業態であるビブレには、大きな業態異質性があつた。それゆえ、両者の間の異業態性の克服にはラディカルなイノベーションが必要とされたのである。本稿では、イノベーションの創出にかかわるコストをイノベーション・コストとして言及したが、そうしたイノベーション・コストの負担は、既存の従業員や組織に大きなコンフリクトを生むことにつながるかもしれない。なぜなら、この種のイノベーションは既存のルーティンを破壊し、新たなルーティンを確立することによっての

み実現されるからである。そうであるとすれば、業態開発プロセスにおいてどのようなコンフリクトが発生し、それがどのように解消されるかを明らかにする必要があるだろう。

さらに、本稿で示した3つのイノベーションは、いずれも小売業務や商品供給に関するイノベーションであつて、それを構造的に支える組織のイノベーションには言及していない<sup>34</sup>。ニチイの場合、ビブレ業態の開発に当たった第五事業部は当初、総合スーパー業態の不振店の転換を目的として設立されたものであつたが、その後、この事業部はビブレ事業部へと組織的な発展を遂げていく。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、ビブレ事業部に継承されていったことを示唆している。業態開発をイノベーション・プロセスとして捉えるという視点から、この組織イノベーションがどのようなプロセスで生成・確立されていくのかを検討する必要があるだろう。

以上、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、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、(株)マイカル営業本部ビブレ事業部営業部長佐藤克巳氏ならびに新百合ヶ丘ビブレ店長神沢昭彦氏を除き、いずれも当時である。)

\*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」)の援助に負つている。



- 1 小売商業形態論における理論展開の詳細については、Brown(1987, 1988)、向山(1985,1986)、白石(1987)、小川(1993)、笹川(1994)、坂川(1997)、関根(2000)などの文献レビューを参照せよ。
- 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。これら諸概念の方法論的な議論については、Yin(1994)を参照せよ。
- 3 2001年9月14日、マイカルは民事再生法の適用を申請し（後に会社更生法に変更）、経営破綻した。この事実をもって、なぜビブレを業態開発のケース・スタディの対象として取り上げるのかという本稿の研究視角に対して疑念が生じるかもしれない。しかし、この疑念は例えば、1980年代に注目された日本的経営の優位性が近年の不況下における日本企業の低迷によって、それを研究対象とする価値がないと断ずるのと似ている。あるいは、同じく80年代に喧伝されたエクセレント・カンパニーの議論について、そこで取り上げられた企業の一部が後に業績を低迷させたからといって、その研究視角の重要性が損なわれるわけではない。  
 本稿でビブレをケース・スタディの対象とするのは、そこに業態開発におけるイノベーションと競争という問題の本質にかかわる重要な要素が見られるからである。この意味でビブレは業態開発研究の素材を提供するケースであり、本稿の目的はビブレを通して業態開発を研究することであって、ビブレひいてはマイカルの歴史を経営的に分析することではない。したがって、上記の疑念は、本稿で提示される業態開発プロセス・モデルの研究視角の有用性を減じるものではないと主張することができる。
- 4 業態フォーマットは論者によりいくつかの異なった用語が用いられている。例えば、和田(1989)は小売フォーマット&システム、福田(1994)は小売フォーマット、中内(1991)は事業フォーマットと呼んでいる。
- 5 業態とイノベーションの関係についての興味深い議論は、坂川(1998)、石原(2000)、小川(2000)らによって展開されている。
- 6 2001年9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11店舗、中・四国2店舗、九州1店舗の計29店舗である。
- 7 山崎(1988)、41-42ページ。
- 8 『激流』1982年4月号、16ページ。
- 9 鈴木(1992)、91-92ページ。
- 10 伊藤(1996)、42ページ。
- 11 筆者とのパーソナル・インタビューによる。
- 12 山下(1990)、84ページ。
- 13 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、総合スーパーに商品を購入することによるイメージ低下が危惧されたり、またアパレル・メーカーに対する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。
- 14 鈴木(1992)、89ページ。  
 アパレル・メーカーは、ビブレとの取引を行うにあたり、安売りの禁止、売場環境の改善、および接客販売の採用という3つの条件を提示したという(伊藤, 1996, p.26)。
- 15 筆者とのパーソナル・インタビューによる。

- 16 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。
- 17 専売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、インショップと平場の構成比を35対65とする店舗である。
- 18 筆者とのパーソナル・インタビューによる。
- 19 『激流』1986年7月号、50ページ。
- 20 同、50-51ページ。
- 21 同、51ページ。
- 22 同上。
- 23 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нда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。
- 24 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。
- 25 『激流』97年9月号、50ページ。
- 26 筆者とのパーソナル・インタビューによる。
- 27 筆者とのパーソナル・インタビューによる。
- 28 鈴木(1992)、95ページ。
- 29 この事実は、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。

- 30 『激流』1983年8月号、34ページ。
- 31 業態コンセプトについては石原(2000)の議論を参照せよ。
- 32 筆者とのパーソナル・インタビューによる。
- 33 インショップに関する詳細な議論は、坂川(1997)、近藤(2002)を参照せよ。
- 34 矢作(1994,pp.13-35)は、小売業務、商品供給、および組織を流通イノベーションの3要素とし、そのシステム革新を流通イノベーションと位置づけている。

## 謝辞

本稿の作成にあたり、ヒアリング調査に応じていただいた(株)マイカル営業本部ビブレ事業部営業部長佐藤克巳氏、新百合ヶ丘ビブレ店長神沢昭彦氏、本稿の報告に貴重なコメントを頂いたITS研究会メンバーの方々ならびに『流通研究』のエリア・エディターおよびレビュアーの先生方に記して感謝いたします。

## 参考文献

- Abernathy, William J., K.B. Clark, and A. M. Kantrow(1983), *Industrial Renaissance*, The Johns Hopkins University Press. (望月嘉幸監訳(1984)、『インダストリアルルネッサンス—脱成熟化時代へ—』TBSブリタニカ。)
- Brown, Stephen(1987), "Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol.21, No.6, pp.5-35.
- Brown, Stephen(1988), "The Wheel of the Wheel

- of Retailing," *International Journal of Retailing*, Vol.3, No.1, pp.16-37.
- Dewar, Robert D. and Jane E. Dutton(1986), "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis," *Management Science*, Vol.32, pp.1422-1433.
- 福田順子(1994)、「業態成立のメカニズム」『マーケティング・ジャーナル』第14巻第1号、13-23ページ。
- Hollander, Stanley C. (1986), "If Small is Beautiful, Is a Very Small Sample Even Prettier?," *European Journal of Marketing*, Vol.20, No.2, pp.5-6.
- 伊藤大作(1996)、『マイカル宣言』東洋経済新報社。
- 石原武政(2000)、『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 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。
- 近藤公彦(2002)、「チェーン・オペレーション再考—標準化と地域適応の止揚—」『マーケティング・ジャーナル』第22巻第1号、1-11ページ。
- 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。
- 中内 潤(1991)、『小売流通企業の戦略デザイナー—21世紀への成長構図を求めて—』プレジデント社。
- 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』XXXII、123-162ページ。
- 小川 進(2000)、『イノベーションの発生論理—メーカー主導の開発体制を越えて—』千倉書房。
- 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.
- 坂川裕司(1997)、「小売機関発展論の体系的枠組み—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。
- 坂川裕司(1997)、「地域指向とチェーン組織—(株)マイカルを事例として—」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ、No.9707。
- 坂川裕司(1998)、「企業間異質性を起点とした業態革新—主体的行動をベースとした理論の構築に向けて—」『商学討究』第49巻第2・3合併号、201-225ページ。
- 笹川洋平(1994)、「小売商業形態展開研究の再検討—1つの文献展望—」『福岡大学商学論叢』第38巻第4号、1-21ページ。
- Savitt, Ronald(1984), "The 'Wheel of Retailing' and Retail Product Management" *European Journal of Marketing*, Vol.18, No.6/7, pp.43-54.
- 関根 孝(2000)、『小売競争の視点』同文館。
- 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。
- 白石善章(1987)、「小売行動と小売商業形態論」『流通構造と小売行動』千倉書房、107-137ページ。
- 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』ぱる出版。
- 和田充夫(1989)、『小売企業の経営革新』誠文堂新光社。
- 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。
- 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, De-*

*sign 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 経営理念の不变性を確認し、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。