

小売戦略と経営成果*

—条件適合アプローチ—

近藤 公彦

I はじめに

消費者ニーズの多様化・個性化，経済の情報化・サービス化，あるいは大店法改正による規制緩和の動きなど，小売業をとりまく環境変化はますます激しさを増している。さらにバブル崩壊にはじまる近年の景気後退は，消費不況ともよばれるように小売業にも大きな影響をおよぼしている。消費者の買い控え行動のなかで消費市場が低迷し，それにともなって小売販売額もいちじるしく落ち込んでいる。しかし，こうした景気後退期においてもすべての小売商の経営成果が低下しているわけではない。みずからの経営資源を最大限に活用して競争優位を築き，市場環境の変化に適応した戦略をとっている小売商は，そうでない小売商に比べてより高い経営成果をあげているはずである。

この論文の目的は，小売商の経営戦略と経営成果との関連を実証的に検討することにある。以下では，まずこの研究で採用する分析モデルを説明し，ついで経営成果，経営戦略，経営特質，および市場環境それぞれの変数ブロックにおける次元を明らかにし，最後に経営戦略と経営成果との関連が経営特質と市場環境の条件状態によってどのように変わるかを実証する。利用されるデータは，岡山市の中小小売商を対象として配布・回収された140サンプルである¹⁾。

II 小売戦略と経営成果の条件適合モデル

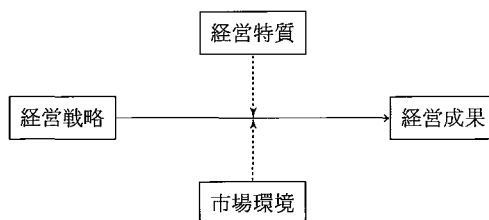
ある小売商がある戦略をとった場合にどのような成果をあげるかは，その小売商がどのような条件のもとにおかれているかによって異なってくるだろう。ある条件のもとでは経営成果を改善する有効な戦略も，異なった条件のもとでは逆に経営成果を低下させるかもしれない。小売戦略と経営成果との関連は条件に依存するというのが条件適合アプローチの基本的な考え方である²⁾。

この研究において採用される条件適合モデルは，図1に要約されるとおりである。図1の条件適合モデルは，経営戦略と経営成果との関連が経営特質と市場環境という2つの条件に依存することを示している。経営特質は小売商の主体的条件であり，市場環境は小売商をとりまく環境条件である。ここでは，それぞれの変数ブロックごとにその現状と変数の次元をみていくことにしよう。

* この研究は，岡山商科大学附属経営研究所より平成5年度研究助成を受けてなされたものであり，同研究所に対し記して感謝いたします。

- 1) この調査は94年4月におこなわれた。岡山市経済局商工観光部商業振興課をつうじてアンケート調査票を商店街連合会に配布し，郵送により回収した。配布サンプル数は1,000部，回収された有効サンプル数は140部，回収率は14.0%であった。
- 2) 小売戦略と経営成果との関連を条件適合的にとらえる研究については，田村(1981)による先駆的業績がある。また野口(1988)は，田村の研究の追試的検討をおこなっている。この論文もこうした一連の実証研究の成果を踏まえたものである。(田村正紀(1981)，『大型店問題』千倉書房，235-256ページ；野口智雄(1988)，『現代小売流通の諸側面』千倉書房，179-198ページ。)

図1 小売戦略と経営成果の条件適合モデル（概念モデル）



出所：田村正紀（1981），『大型店問題』千倉書房，237ページ，図9.1。

表1 経営成果の測定尺度とそのスコア平均

(N=140)

変数	測定尺度					スコア平均		
	非	やど	や	非				
	常	ちい	らえ	常				
	に	や	とな	に				
P 1. 客数は	増えている	5	4	3	2	1	減っている	-0.54
P 2. 客単価は	上昇している	5	4	3	2	1	低下している	-0.24
P 3. 年間売上高は	増えている	5	4	3	2	1	減っている	-0.62
P 4. 粗利益率は	上昇している	5	4	3	2	1	低下している	-0.32
P 5. 年間純利益は	上昇している	5	4	3	2	1	低下している	-0.54
P 6. 売場面積1㎡当たりの売上高は	上昇している	5	4	3	2	1	低下している	-0.61
P 7. 従業員1人当たりの売上高は	上昇している	5	4	3	2	1	低下している	-0.55

経営成果

小売商の経営成果はさまざまなかたちをとりうる。また個々の小売商が重点的に達成しようとする成果目標も多様であろう。こうした小売商の経営成果の多様性を考慮し、経営成果をあらわす指標として表1に示されるような7種の変数を選んだ。

近年の景気後退は小売商の経営成果にどの程度の影響を与えているのであろうか。表1の測定尺度5, 4, 3, 2, 1にそれぞれ2, 1, 0, -1-2のスコアを当てはめ、各経営成果変数のスコア平均を算出した。表1のスコア平均にみられるとおり、すべての経営成果についてマイナスのスコアとなっており、景気後退が小売商の経営成果にきわめて深刻な影響をおよぼしていることがわかる。とくに年間売上高(-0.62)および売場面積1㎡当たりの売上高(-0.61)は影響が大きく、需要減少と生産性低下の両面で経営成果はいちじるしく低くなっている。

ところで表1に示したような7種の経営成果変数は、たがいに密接に関連している可能性がある。たとえば、客数や客単価が増えれば年間売上高も増え、同時に粗利益や純利益、売場面積1㎡当たりの売上高(物的生産性)や従業員1人当たりの売上高(労働生産性)も増加するだろう。そこで、経営成果の総合的指標を得るために因子分析をおこなった。表2にみられるように、因子分析により抽出された固有値1以上の因子は1つであった。この因子によって7種の経営成果変数の総分散の68.4%が説明されている。因子Iはいずれの成果変数の因子負荷量とも相関が高く、総合的経営成果を要約しているといえる。したがって、小売戦略と経営成果との関連を実証するさい、この総合的経営成果を経営成果の指標とすることにする。

表2 経営成果変数の因子分析

(N=140)

変数	因子 I	共通性(h ²)
P 1. 客数	0.817	0.667
P 2. 客単価	0.590	0.348
P 3. 年間売上高	0.884	0.781
P 4. 粗利益率	0.767	0.588
P 5. 年間純利益	0.934	0.872
P 6. 売場面積 1 m ² 当たりの売上高	0.892	0.796
P 7. 従業員 1 人当たりの売上高	0.859	0.738
固有値	4.789	
寄与率 (%)	68.4	

経営戦略

小売商はその経営成果を高めるためにさまざまな経営戦略をとる。小売商がとりうる経営戦略は多様であるが、主要な戦略は表3のように示すことができるだろう。

小売商が重視する経営戦略をみるために、表3の測定尺度5, 4, 3, 2, 1にそれぞれ2, 1, 0, -1, -2のスコアを当てはめ、各経営戦略のスコア平均を算出した。その結果は表3のスコア平均に示されている。

25種の経営戦略のうち比較的重視度が高くプラスのスコアをとるのは、商品の種類を絞り専門化(0.26)、ダイレクトメールによるお客様への案内(0.18)、現店舗の改装(0.11)である。逆に重視度が低くマイナスのスコアをとるのは、コンビニエンス・ストアへの転換(-1.58)、ボランティア・チェーンに加盟(-1.50)、セルフサービス方式の採用(-1.34)、商品の種類をまったく変える(業種転換)(-1.34)、フランチャイズ・チェーンに加盟(-1.29)などである。全体として、専門化、情報化、あるいは店舗施設の整備など従来の経営形態を踏襲した戦略がより重視されるのに対して、店舗組織や業種の転換といったより費用のかかるドラスチックな戦略変更はあまり重視されない傾向がある。この点は、景気後退という現状もとで経営成果が低下するなかで、小売商がとりうる経営戦略も大きく制約されていることを示唆している。

ところで、表3にあげたようなさまざまな経営戦略はたがいに相反するものではなく、ある戦略を採用する小売商は同時に他のある戦略を重視しているかもしれない。そこで、多様な小売戦略を集約してその戦略タイプを明らかにするために、戦略変数の因子分析をおこなった。表4は因子分析の結果を示したものである。

抽出された固有値1以上の因子は3つである。これら3つの因子によって25個の戦略変数の総分散の45.6%が要約されている。因子Iと高い相関をもつ戦略変数は、顧客データのコンピュータ管理、ダイレクトメールによるお客様への案内、POSシステムの導入、受発注オンライン(EOS)の採用、商品・市場情報をコンピュータで収集、クレジットカードの採用などである。これらは明らかに情報化の側面をあらわしており、情報化によって経営の効率化をはかろうとする戦略である。したがって、この因子を情報化戦略因子とよぶことにしよう。因子IIは、ボランティア・チェーンに加盟、フランチャイズ・チェーンに加盟、コンビニエンス・ストアへの転換、有名メーカーの系列に参加などと相関が高い。こうした戦略は店舗形態の変更にかかわっており、独立店から何らかの小売販売組織に加盟することによって規模の経済を追求しようとする戦略である。このことから、因子IIは業態転換因子とよぶことができる。因子IIIは、飲食店・サービス業など小売店以外の業種の営業も加える、商品の種類をまったく変える(業種転換)、御用聞き・無料配達等のサービス

表3 経営戦略の測定尺度とその重視度のスコア平均

(N=140)

変数	測定尺度			スコア平均
	非 常 に	や ど ち い ら え な い も と も い や	非 常 に	
S1. 有名メーカーの系列に参加	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.84
S2. フランチャイズ・チェーンに加盟	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-1.29
S3. ボランタリー・チェーンに加盟	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-1.40
S4. コンビニエンス・ストアへの転換	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-1.58
S5. セルフサービス方式の採用	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-1.34
S6. クレジットカードの採用	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.25
S7. POS システムの導入	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.61
S8. 受発注オンライン (EOS) の採用	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.73
S9. 顧客データのコンピュータ管理	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.06
S10. ダイレクトメールによるお客様への案内	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	0.18
S11. 商品・市場情報をコンピュータで収集	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.58
S12. 現店舗の改装	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	0.11
S13. 現店舗の売場面積の拡大	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.66
S14. 立地条件のよい場所に移転	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.55
S15. 新たに店舗を増やす	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.66
S16. 商品の種類を絞り専門化	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	0.26
S17. 高級品中心の品揃え	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.33
S18. 大衆品・安価品中心の品揃え	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.40
S19. 商品の種類を拡大 (多様化)	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.38
S20. 廉価販売の促進	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.38
S21. 商品の種類をまったく変える (業種転換)	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-1.34
S22. 御用聞き・無料配達等のサービス強化	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.87
S23. 営業時間の延長	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-0.60
S24. 飲食店・サービス業など 小売店以外の業種の営業も加える	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-1.19
S25. 廃業する	重視する	5-4-3-2-1	重視しない	-1.19

強化、立地条件のよい場所に移転、営業時間の延長、廉価販売の促進などと関連性が高く、業種、価格、サービス、および立地における転換をあらわす因子であることから、価格・サービス・業種・立地転換因子であるといえる。経営成果の規定因を分析するさいにとりあげる戦略は、以上の情報化戦略、業態転換戦略、および価格・サービス・業種・立地転換戦略の3つの戦略タイプである。

経営特質

経営特質は小売商の経営戦略と経営成果を関連づける主体的条件である。ここで検討される経営特質には大きくわけて2つの側面がある。1つは経営形態にかかわるハード面の特質であり、もう1つは経営者意識に関するソフト面の特質である。

ハード面の経営特質を測定する指標として選ばれたのは、表5に示すような12種の変数であり、いずれも小売商の経営特質を物理的に特徴づけるものである。ハード面の経営特質のタイプを明らかにするために、経営特質変数の因子分析をおこなった。表6にみられるように固有値1以上の3つの因子が抽出され、これら3つの因子によって経営特質変数の総分散の51.9%が要約されている。

表4 経営戦略変数の因子分析

(N=140)

変数	因子Ⅰ	因子Ⅱ	因子Ⅲ	共通性(h ²)
S1. 有名メーカーの系列に参加	0.418	0.529*	-0.082	0.461
S2. フランチャイズ・チェーンに加盟	0.199	0.796*	0.080	0.680
S3. ボランティア・チェーンに加盟	0.168	0.846*	0.190	0.781
S4. コンビニエンス・ストアへの転換	-0.020	0.635*	0.367	0.539
S5. セルフサービス方式の採用	0.031	0.489	0.435	0.429
S6. クレジットカードの採用	0.645*	0.083	0.211	0.467
S7. POS システムの導入	0.720*	0.174	0.288	0.631
S8. 受発注オンライン (EOS) の採用	0.706*	0.217	0.253	0.609
S9. 顧客データのコンピュータ管理	0.828*	0.101	0.245	0.756
S10. ダイレクトメールによるお客様への案内	0.747*	0.040	0.196	0.598
S11. 商品・市場情報をコンピュータで収集	0.667*	0.135	0.402	0.625
S12. 現店舗の改装	0.425	0.169	0.388	0.359
S13. 現店舗の売場面積の拡大	0.246	0.282	0.418	0.315
S14. 立地条件のよい場所に移転	0.165	0.336	0.576*	0.471
S15. 新たに店舗を増やす	0.403	0.274	0.370	0.375
S16. 商品の種類を絞り専門化	0.467	0.035	0.235	0.274
S17. 高級品中心の品揃え	0.325	0.150	0.281	0.207
S18. 大衆品・安価品中心の品揃え	0.331	0.027	0.454	0.317
S19. 商品の種類を拡大 (多様化)	0.311	0.146	0.414	0.289
S20. 廉価販売の促進	0.242	0.049	0.506*	0.317
S21. 商品の種類をまったく変える (業種転換)	0.067	0.193	0.595*	0.395
S22. 御用聞き・無料配達等のサービス強化	0.252	0.029	0.579*	0.399
S23. 営業時間の延長	0.272	0.022	0.567*	0.396
S24. 飲食店・サービス業など 小売店以外の業種の営業も加える	-0.017	0.167	0.709*	0.531
S25. 廃業する	-0.372	-0.078	0.127	0.161
固 有 値	4.664	2.804	3.916	
寄 与 率 (%)	18.7	11.2	15.7	
累 積 寄 与 率 (%)	18.7	29.9	45.6	

注：*は因子の解釈に用いた変数。

る。

因子Ⅰは、年間売上高、経営組織、後継者所有、本店・支店、および売場面積と強い相関がある。この因子についてプラスの高い因子得点をもつ小売商は、法人の本店であり、店舗の年間売上高や売場面積が大きく、後継者がいる傾向が強い。したがって、この因子は企業性をあらわす因子であるといえよう。因子Ⅱに高い因子負荷量をもつのは、建物所有、土地所有、営業年数、および経営者年数である。この因子にプラスの高い因子得点をもつ小売商は、経営者年齢が高く、営業年数も長く、土地・建物を所有している傾向が強い。このことから、因子Ⅱを老舗性因子とよぶことができよう。因子Ⅲは、常時従業員数とパート従業員数と関連しており、店舗の人的規模をあらわす因子である。この因子に高い因子得点をもつほど、従業員規模は大きくなる。このうち、経営成果との関連を分析するさいにとりあげる因子は企業性と老舗性である。その理由は、これら2つの因子がいずれもハード面の経営特質変数をより多く要約していることと、概念的により重要であると考えられるためである。

小売商の経営行動における経営者意識の重要性については、これまでのいくつかの研究で指摘されている³⁾。ここでは小売商の経営者意識を経営特質のソフト面として分析する。

表5 経営特質の測定尺度Ⅰ（経営形態）

変数	質問項目
M1. 経営組織	1. 個人 2. 法人
M2. 経営者性別	1. 女性 2. 男性
M3. 経営者年齢	1. 20歳未満 2. 20代 3. 30代 4. 40代 5. 50代 6. 60歳以上
M4. 常時従業者数	実数
M5. パート従業者数	実数
M6. 年間売上高	1. 1,000万円未満 2. 1,000~3,000万円未満 3. 3,000~5,000万円未満 4. 5,000~1億円未満 5. 1億円以上
M7. 売場面積	1. 50㎡未満 2. 50~100㎡未満 3. 100~200㎡未満 4. 200~500㎡未満 5. 500㎡以上
M8. 本店・支店	1. 単独店（支店をもたない） 2. 支店 3. 本店
M9. 営業年数	1. 5年未満 2. 5~10年未満 3. 10~20年未満 4. 20~30年未満 5. 30年以上
M10. 土地所有	1. 借地 2. 自己所有
M11. 建物所有	1. 借家 2. 自己所有
M12. 後継者所有	1. いない 2. まだ決まっていない 3. いる

表6 経営特質変数の因子分析Ⅰ（経営形態）

(N=140)

変数	因子Ⅰ	因子Ⅱ	因子Ⅲ	共通性(h ²)
M1. 経営組織	0.652*	0.076	0.022	0.431
M2. 経営者性別	0.149	0.090	0.041	0.032
M3. 経営者年齢	-0.310	0.452*	-0.025	0.301
M4. 常時従業者数	0.321	0.018	0.950*	1.000
M5. パート従業者数	0.066	-0.101	0.811*	0.672
M6. 年間売上高	0.874*	-0.032	0.105	0.776
M7. 売場面積	0.477*	-0.040	0.327	0.337
M8. 本店・支店	0.513*	-0.165	0.097	0.300
M9. 営業年数	-0.011	0.763*	-0.012	0.583
M10. 土地所有	0.143	0.781*	-0.046	0.632
M11. 建物所有	0.171	0.893*	-0.071	0.832
M12. 後継者所有	0.524*	0.184	0.111	0.321
固有値	2.229	2.281	1.710	
寄与率(%)	18.6	19.0	14.3	
累積寄与率(%)	18.6	37.6	51.9	

注：*は因子の解釈に用いた変数。

- 3) たとえば、田村正紀（1981），前掲書，235-256ページ；野口智雄，前掲書，179-198ページ；石井淳蔵（1989），「小売商業における企業家行動の条件」『組織科学』，Vol.22，No.4，26-34ページ；小川進（1992a），「小売商の企業家行動と成長機会」『国民経済雑誌』第165巻第1号，71-94ページ；同（1992b），「流通企業成長と経営者」『神戸大学経営学部研究年報』第38巻，225-257ページ；近藤公彦（1994），「小売業におけるマイクロ行動と組織間関係」『岡山商大論叢』，第30巻第2号，215-234ページ，を参照せよ。

表7 経営特質の測定尺度Ⅱ（経営者意識）

変数	質問項目	まったく賛成	やや賛成	どちらでもない	やや反対	まったく反対
E 1. 生業志向	今の商売は生活が維持できる程度の収入があれば十分である	5	4	3	2	1
E 2. 地元志向	これからもずっとこの場所だけでこの商売を続けていくつもりである	5	4	3	2	1
E 3. 同族志向	今の商売は子供につがせるつもりである	5	4	3	2	1
E 4. 資本家志向	従業員を雇用したり店舗を大きくしたりして商売を拡大したい	5	4	3	2	1
E 5. 成長志向	店から得た利益はできるだけ商売のために再投資するように心がけている	5	4	3	2	1
E 6. 革新志向	新しい商売のやり方について絶えず研究している	5	4	3	2	1
E 7. 危険負担志向	少々危険はあっても将来性のある商売は手がけていきたい	5	4	3	2	1

表8 経営者意識のスコア平均 (N=140)

変数	スコア平均
E 1. 生業志向	-0.46
E 2. 地元志向	-0.03
E 3. 同族志向	-0.36
E 4. 資本家志向	0.01
E 5. 成長志向	0.72
E 6. 革新志向	0.74
E 7. 危険負担志向	0.14

田村（1981）は既存研究のレビューから、企業家精神を多面的な経営者意識からなる複合概念ととらえている⁴⁾。ここでは田村の研究を踏まえて、小売商のもつさまざまな経営者意識を表7に示すような7種の変数からとりあつかうことにする。小売商の企業家精神を創造的な環境適応の資質・能力と定義すれば、7種の経営者意識のうち、生業志向、地元志向、および同族志向は企業家精神とは異なる経営者意識であり、非企業家精神ともよびうるものである。

小売商の経営者意識の実態をみるために、そのスコア平均を算出した。その結果は表8に示されている。プラスのスコアをとっているのは、革新志向（0.74）、成長志向（0.72）、危険負担志向（0.14）、および資本家志向（0.01）であり、これに対してマイナスのスコアをとっているのは、生業志向（-0.46）、同族志向（-0.36）、および地元志向（-0.03）である。総じて非生業、非同族、非地元志向が強く、小売商の経営者意識は企業家精神的要素が強いといえる。

7種の経営者意識の構造を明らかにするために、因子分析をおこなった。表9はその結果を示したものである。抽出された固有値1以上の因子は2つであった。この2つの因子によって経営者意識の総分散の52.5%が要約されている。因子Ⅰは、革新志向、資本家志向、危険負担志向、成長志向とプラスの高い相関があり、逆に企業家精神とはもっとも対立する意識である生業志向とはマイナスの相関がある。したがって、この因子は全体として小売商の企業家精神度を総合的にあらわす企業家精神因子であるといえる。因子Ⅱは、地元志向のみにプラスの高い相関をもつ地元志向因子

4) 企業家精神概念については、たとえば J. A. Schumpeter (1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl., Duncker & Humbolt (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1980), 『経済発展の理論』岩波書店) ; I. M. Kirzner (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press (田島義博監訳 (1985), 『競争と企業家精神』千倉書房) ; P. H. Wilken (1979), *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*, Alex Publishing, pp. 56-75; M. Casson (1982), *The Entrepreneur*, Martin Robertson; P. F. Drucker (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row (小林宏治監訳 (1985), 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社), などを参照せよ。

表9 経営特質変数の因子分析Ⅱ（経営者意識）

(N=140)

変数	因子Ⅰ	因子Ⅱ	共通性(h ²)
E 1. 生業志向	-0.403	0.395	0.318
E 2. 地元志向	-0.006	1.005*	1.000
E 3. 同族志向	0.394	0.144	0.176
E 4. 資本家志向	0.699*	-0.250	0.551
E 5. 成長志向	0.676*	-0.020	0.457
E 6. 革新志向	0.761*	-0.228	0.632
E 7. 危険負担志向	0.686*	-0.251	0.533
固有値	2.313	1.364	
寄与率(%)	33.0	19.5	
累積寄与率(%)	33.0	52.5	

注：*は因子の解釈に用いた変数。

表10 市場環境変数の測定尺度

変数		非	や	ど	や	非	
		常	ち	ち	常	常	
		に	い	い	に	に	
		に	や	も	い	に	
E 1. 立地条件は	良くなっている	5	4	3	2	1	悪くなっている
E 2. 同業他店との価格競争は	緩やかになっている	5	4	3	2	1	激しくなっている
E 3. 同業他店とのサービス競争は	緩やかになっている	5	4	3	2	1	激しくなっている
E 4. 大型店との競争は	緩やかになっている	5	4	3	2	1	激しくなっている
E 5. 商品(または原材料)の仕入原価は	低下している	5	4	3	2	1	上昇している
E 6. 人件費は	減少している	5	4	3	2	1	増加している
E 7. その他の営業経費は	減少している	5	4	3	2	1	増加している
E 8. 金利負担は	減少している	5	4	3	2	1	増加している

である。このうち、因子Ⅰを経営成果の規定因を分析するさいの主体的条件として用いることにする。因子Ⅰが小売商の企業家精神度をヨリ集約的にあらわす因子であることがその理由である。

市場環境

小売商をとりまく市場環境を測定するために用いられたのは、表10に示すような8種の変数である。

近年の景気後退のなかで、小売商はどのような市場環境に直面しているのであろうか。表11は表10の市場環境変数の測定尺度をスコア化し、その平均を算出した結果である。すべての環境変数においてマイナスのスコアをとっており、小売商が厳しい市場環境におかれていることがわかる。とくに立地条件(-0.66)、同業他店との価格競争(-0.56)、大型店との競争(-0.49)、同業他店とのサービス競争(-0.47)などは大きくマイナス方向にふれており、立地条件の悪化と店舗間競争の激化を物語っている。

8種の市場環境変数を集約する次元を探るために因子分析をおこなった。その結果は表12に示されるとおりである。因子分析によって抽出された固有値1以上の因子は2つである。この2つの因子によって市場環境変数の総分散の48.2%が説明されている。因子Ⅰは、同業他店とのサービス競

表11 市場環境のスコア平均

(N=140)

変数	スコア平均
E 1. 立地条件	-0.66
E 2. 同業他店との価格競争	-0.56
E 3. 同業他店とのサービス競争	-0.47
E 4. 大型店との競争	-0.49
E 5. 商品（または原材料）の仕入原価	-0.11
E 6. 人件費	-0.35
E 7. その他の営業経費	-0.32
E 8. 金利負担	-0.04

表12 市場環境変数の因子分析

(N=140)

変数	因子 I	因子 II	共通性(h ²)
E 1. 立地条件	0.423	0.137	0.197
E 2. 同業他店との価格競争	0.895*	-0.020	0.801
E 3. 同業他店とのサービス競争	0.960*	0.041	0.923
E 4. 大型店との競争	0.806*	0.158	0.674
E 5. 商品（または原材料）の仕入原価	-0.005	0.477	0.228
E 6. 人件費	0.155	0.502*	0.276
E 7. その他の営業経費	0.182	0.765*	0.618
E 8. 金利負担	0.003	0.375	0.141
固有値	2.607	1.251	
寄与率 (%)	32.6	15.6	
累積寄与率 (%)	32.6	48.2	

*は因子の解釈に用いた変数。

争と価格競争、および大型店との競争と強い相関があり、店舗間競争の激しさを示す因子である。この因子を競争性因子とよぶことにしよう。この因子についてマイナスの因子得点をもつ小売商ほど、激しい競争環境にあるといえる。因子Ⅱは、その他の営業経費および人件費との関連が強く、費用性をあらわす因子である。この因子についてマイナスの因子得点をもつ小売商は高い費用構造をもっている。経営成果の規定因を実証するさいに用いる市場環境変数は、この競争性因子と費用性因子である。

Ⅲ 経営成果の規定因

経営成果、経営戦略、経営特質、および市場環境それぞれの変数ブロックにおける次元を因子分析により明らかにしてきた。因子分析によって抽出された各変数ブロックの次元を図1の条件適合モデルに組み込めば、実証すべき分析モデルは図2のようにあわらすことができる。この分析モデルは、経営戦略が総合的経営成果におよぼす影響が、経営特質における企業性、老舗性および企業家精神度、市場環境における競争性および費用性に依存することを示している。分析モデルを実証するさいの操作的定義は表13のとおりである。

小売商の採用する経営戦略が総合的経営成果におよぼす影響が条件によってどのように異なるかを実証するために用いられた回帰モデルは、つぎのように示される。

図2 小売戦略と経営成果の条件適合モデル（分析モデル）

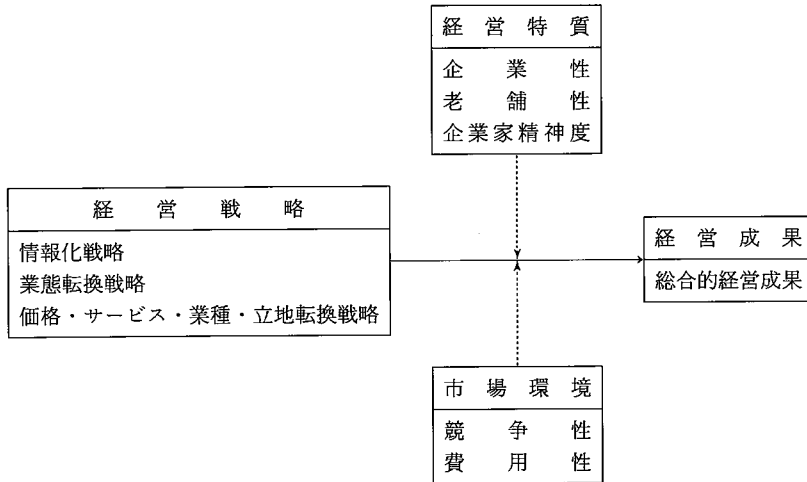


表13 分析モデルにおける変数とその定義

変	数	定	義
Y	総合的経営成果	表2の因子Ⅰについての因子得点	
X ₁	情報化戦略	表4の因子Ⅰについての因子得点	
X ₂	業態転換戦略	表4の因子Ⅱについての因子得点	
X ₃	価格・サービス・業種・立地転換戦略	表4の因子Ⅲについての因子得点	
X ₄	企業性	表6の因子Ⅰについての因子得点	
X ₅	老舗性	表6の因子Ⅱについての因子得点	
X ₆	企業家精神度	表9の因子Ⅰについての因子得点	
X ₇	競争性	表12の因子Ⅰについての因子得点	
X ₈	費用性	表12の因子Ⅱについての因子得点	
D ₁	企業性ダミー	1 = X ₄ ≥ 0, 0 = X ₄ < 0	
D ₂	老舗性ダミー	1 = X ₅ ≥ 0, 0 = X ₅ < 0	
D ₃	企業家精神度ダミー	1 = X ₆ ≥ 0, 0 = X ₆ < 0	
D ₄	競争性ダミー	1 = X ₇ ≥ 0, 0 = X ₇ < 0	
D ₅	費用性ダミー	1 = X ₈ ≥ 0, 0 = X ₈ < 0	

$$\begin{aligned}
 Y = & a_0 + a_1 D_1 + a_2 D_2 + a_3 D_3 + a_4 D_4 + a_5 D_5 \\
 & + b_1 X_1 + b_2 D_1 X_1 + b_3 D_2 X_1 + b_4 D_3 X_1 + b_5 D_4 X_1 + b_6 D_5 X_1 \\
 & + b_7 X_2 + b_8 D_1 X_2 + b_9 D_2 X_2 + b_{10} D_3 X_2 + b_{11} D_4 X_2 + b_{12} D_5 X_2 \\
 & + b_{13} X_3 + b_{14} D_1 X_3 + b_{15} D_2 X_3 + b_{16} D_3 X_3 + b_{17} D_4 X_3 + b_{18} D_5 X_3
 \end{aligned}$$

しかし、この回帰モデルによる推定結果は良好なものではなかった。そこで、このモデルに含まれる変数から t 検定量の低い変数や従属変数との相関の低い変数をのぞきながら、最良のモデルを探った。得られた最終的な回帰モデルはつぎのようなものである。

表14 総合的経営成果の条件状態別推定結果

(N=140)

条件状態 カテゴリー	条 件			回 帰 係 数		
	企業家精神度 ダミー	競争性ダミー	費用性ダミー	定 数	情報化戦略 X ₁	業態転換戦略 X ₂
	D ₃	D ₄	D ₅			
I	1	1	1	-0.088	-0.016	0.133
II	1	1	0	-0.247	0.177	
III	1	0	1	-0.328	-0.016	0.133
IV	1	0	0	-0.487	0.177	
V	0	1	1	-0.327	-0.016	0.133
VI	0	1	0	-0.486	0.177	
VII	0	0	1	-0.567	-0.016	0.133
VIII	0	0	0	-0.726	0.177	

$$Y = -0.726 + 0.239D_3 + 0.240D_4 + 0.159D_5 + 0.177X_1 \\ (2.645)^a \quad (3.001)^a \quad (2.021)^b \quad (1.461)^c \\ -0.193D_5 X_1 + 0.133D_5 X_2 \\ (-1.747)^c \quad (1.687)^c$$

$$N=140, \bar{R}^2=0.174$$

ただし、Nはサンプル数、 \bar{R}^2 は自由度調整済決定係数、回帰係数の下のカッコ内数字はt検定量、その右のa、b、cは有意水準で、a=1%水準、b=5%水準、c=10%水準である。表14はこの回帰モデルをそれぞれの条件状態ごとに整理したものである。

回帰モデルに導入された戦略タイプは情報化戦略と業態転換戦略の2つであり、価格・サービス・業種・立地転換戦略は導入されていない。これは情報化戦略と業態転換戦略が何らかのかたちで総合的経営成果に明確な影響をおよぼしているのに対し、価格・サービス・業種・立地転換戦略はそうではないことを意味している。

2つの戦略タイプを所与として条件状態の影響をみると、企業家精神度が高いほど小売商の総合的経営成果は高くなる傾向がある。小売商の企業家精神を環境変化に適應するための主体的行動を支える基盤と考えるならば、その重要性はきわめて高いといわなければならない。また競争性が低いほど総合的経営成果は高くなる。このことは、小売業における店舗間競争が緩やかであるほど過当競争から回避され、総合的経営成果が改善されることを示唆している。さらに競争性と同様に、費用性が低いほど総合的経営成果は高くなる。近年の景気後退期において大型店の高い費用構造がその経営成果を圧迫する大きな要因となっていることが指摘されているが、これと同じことが中小小売商についてもいえそうである。

それぞれの戦略タイプが総合的経営成果におよぼす影響は、経営特質および市場環境の条件によって異なってくる。

第1に、情報化戦略の総合的経営成果に対する影響は費用性の水準によってまったく反対に作用する。費用性の高い小売商が情報化戦略を重視すると総合的経営成果は高くなるのに対し、費用性の低い小売商が情報化戦略を重視すると総合的経営成果は低下する。情報化戦略は小売経営の効率化をめざしたものであるため、費用性の高い小売商がこの戦略を重視すれば、経営の効率が向上し総合的経営成果を改善することができる。しかし、他方で情報化戦略の採用とその継続的遂行には常時一定の投資を必要とする。すでに低費用の小売経営を達成した小売商にとって情報化戦略の

いっその重視は過度の費用負担につながり、総合的経営成果を圧迫することになるのかもしれない。小売経営の効率化の観点から情報化戦略の有用性が指摘されることが多いが、この戦略は費用性の高低によって総合的経営成果に対して正反対の影響をおよぼすことに注意しなければならない。

第2に、業態転換戦略が明確に総合的経営成果を高めるのは、費用性が低い場合のみである。業態転換は、他の2つの戦略に比べて既存の経営資源の転用がもっとも困難な戦略である。このため、すでに低費用構造をもつ小売商でなければ業態転換戦略の重視は費用をさらに増大させ、その結果として総合的経営成果を低下させることになる。情報化戦略と同様に、業態転換戦略もまた中小小売商の近代化政策の1つとして推進されることが多いが、費用性の低い小売商が採用してはじめてこの戦略は総合的経営成果を改善することにつながる。

IV むすび

小売商の経営戦略が経営成果とどのようにむすびついているかを経営特質と市場環境との関連において分析してきた。この研究で明らかになったもっとも重要なことは、小売成果を改善する唯一最善の経営戦略は存在しないという点である。この研究で用いた条件適合アプローチは、小売商の経営成果を改善する経営戦略は経営特質と市場環境に依存することを示している。

中小小売商の近代化にむけたさまざまな政策がとられているが、そうした政策のなかでしばしば重視される小売戦略は小売商がおかれている条件によってまったく正反対に作用することがある。そうであるとするれば、条件状態を考慮せずに一般的な経営戦略の採用を政策的に誘導することは、かえって小売商の経営成果を低下させることにつながりかねない。小売成果を改善する唯一最善の経営戦略が存在しないとすれば、個々の小売商がもつ経営特質とそれをとりまく市場環境を十分に分析し、それに適合した経営戦略を採用しなければならないのである。

参考文献

- [1] Casson, M. (1982), *The Entrepreneur*, Martin Robertson.
- [2] Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row. (小林宏治監訳 (1985), 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社。)
- [3] 石井淳蔵 (1989), 「小売商業における企業家行動の条件」『組織科学』, Vol. 22, No. 4, 26-34ページ。
- [4] Kirzner, I. M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press. (田島義博監訳 (1985), 『競争と企業家精神』千倉書房。)
- [5] 近藤彦彦 (1994), 「小売業におけるマイクロ行動と組織間関係」『岡山商大論叢』, 第30巻第2号, 215-234ページ。
- [6] 野口智雄 (1987), 『現代小売流通の諸側面』千倉書房。
- [7] 小川進 (1992 a), 「小売商の企業家行動と成長機会」『国民経済雑誌』第165巻第1号, 71-94ページ。
- [8] —— (1992 b), 「流通企業成長と経営者」『神戸大学経営学部研究年報』第38巻, 225-257ページ。
- [9] Shumpeter, J. A. (1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl., Duncker & Humboldt. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1980), 『経済発展の理論』岩波書店。)
- [10] 田村正紀 (1981), 『大型店問題』千倉書房。
- [11] Wilken, P. H. (1979), *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*, Alex Publishing.