

# 小売企業多角化と事業定義

近 藤 公 彦

## 目 次

- I はじめに
- II 小売企業多角化の進展
- III 小売企業多角化の分析枠組
- IV 多角化小売企業における事業定義
- V おわりに

## I は じ め に

1970年代以降、量販店をはじめとする大規模小売企業を中心に小売企業の多角化が進展している。その先端的企業グループであるダイエー・グループやセゾン・グループは、物販としての小売業にとどまらず、製造・卸売段階への垂直的多角化に加えて、外食、金融、レジャー、さらにはデベロッパーなど多様な事業分野に進出している。こうした小売企業グループはもはや「小売業」という産業の枠を越え、「コングロマーチャント (conglomerchant)<sup>1)</sup>」に向けた事業多角化を志向しているといえる。

本稿の目的は、大規模小売企業のサービス分野への事業展開に焦点をあて、その多角化行動を分析することにある。なぜ小売企業は多角化するのか、そこにどのような論理が存在しているのかについて考察するのがここでの課題である。以下では、まず大規模小売企業による多角化行動の展開を跡づける。次に、小売企業多角化の分析枠組を批判的に検討し、最後に、事業定義の観点から小売企業多角化を議論する。

---

1) cf. R. Tillman (1971), "Rise of Conglomerchant," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 44-51; 田村正紀 (1987), 「複合化戦略」, 日本経済新聞社編『新・産業論』日本経済新聞社, 370-373 ページ; 同 (1989), 「サービス・情報化, 国際化」, 宮澤健一編『流通システムの再構築』商事法務研究会, 162-169 ページ。

表1 小売企業のサービス業への展開状況

(単位：%)

	展 開 事 業	全 体	百貨店	量販店	スーパー	コンビニ	専門店
金融等	金融・保険	32.2	59.4	76.2	42.4	25.0	7.6
	信販・クレジット	24.3	59.4	71.4	13.6	5.0	6.8
	証券	3.5	10.9	14.3	0.0	0.0	0.0
	リース・レンタル等	20.5	28.1	57.1	18.6	15.0	12.7
対企業	通信サービス業	2.8	7.8	0.0	3.4	0.0	0.8
	情報処理サービス	9.4	17.2	28.6	3.4	15.0	4.2
	情報提供サービス	5.6	10.9	9.5	1.7	15.0	2.5
	運輸・物流サービス	19.5	45.3	42.8	13.6	30.0	3.4
	テベロッパ事業	9.2	14.1	42.9	11.9	0.0	1.7
	人材派遣業	3.8	7.8	14.3	0.0	5.0	1.7
対消費者	自動車販売	14.2	31.3	61.9	6.8	5.0	2.5
	自動車修理サービス	6.6	10.9	42.9	3.4	5.0	2.7
	不動産販売	15.6	39.0	38.1	8.5	5.0	5.1
	住宅サービス	20.9	48.4	57.1	10.2	0.0	9.3
	教育・文化	18.7	39.1	42.9	13.6	0.0	9.3
	旅行	21.2	57.8	57.1	8.5	5.0	5.9
	外食	27.4	45.3	61.9	37.3	10.0	10.2
	スポーツ	15.7	31.2	42.9	15.2	0.0	6.0
	ホテル	5.5	11.9	9.5	3.4	10.0	2.5
	映画・演劇	5.9	10.9	23.8	1.7	5.0	2.5
	劇場	2.8	6.2	14.3	0.0	0.0	0.8
	結婚紹介業	2.8	4.6	14.3	1.7	0.0	0.8

資料：通商産業省アンケート調査。

出所：通商産業省商政課編（1989），『90年代の流通ビジョン』通商産業調査会，29ページ。

備考：対象288社，1988年10月。

## II 小売企業多角化の進展

大規模小売企業のサービス分野への多角化は、多様な業種にわたって広範に行われている。表1は、1988年10月時点における大規模小売企業の多角化の進展状況を業態別に示したものである。全体でみると、金融・保険への進出がもっとも多く、外食、信販・クレジットがこれに続き、以下、旅行、住宅サービス、リース・レンタル等の順となっている。百貨店では、金融・保険と信販・クレジットが多く、旅行、住宅サービス、運輸・物流サービスおよび外食がこれに続いている。一方、量販店の場合、金融・保険がきわめて多く、次いで、信販・クレジット、自動車販売および外食、そしてリース・レンタル等、住宅サービス、旅行の順となっている。この表から明らかなように、量販店の多角化は他の小売業態に比べてより広範な業種にわたっている。全体と比較してより進出度が高い業種は、通信サービス業を除く全業種におよんでおり、百貨店と比べてみても、全22業種中16業種で高くなっている。このことは、量販店によるサービス分野への多角化が他の業態に比べていかに進行しているかを端的に物語っている。以下では、とくに外食、金融、デベロッパー事業に注目して、大規模小売企業のサービス事業への多角化のプロセスを概観することにしよう<sup>2)</sup>。

### 外食産業への進出

大規模小売企業の外食産業への進出は、1970年前後の自社店舗内への出店にはじまる<sup>3)</sup>。1969年、ダイエー・グループはハンバーガー・チェーンのドムドム（現、ウエンコ・ジャパン）などを設立し、74年には外食事業本部を設置して、外食事業への積極的な展開を開始している。一方、セゾン・グループは70年、ドーナツ・チェーンの日本 ダンキン・ドーナツ（現、吉野家 ディー・

2) 大規模小売企業によるサービス事業への多角化プロセスの詳細については、中野安（1984b）、「巨大小売業のサービス分野への進出」『季刊経済研究』第7巻第2号、1-19ページを参照せよ。

3) 後述するように、外食産業への進出も含めて小売企業の多角化には、一般に物的資源としての店舗が重要な源泉となる。この点については、中野安（1984b）、前掲論文；向山雅夫（1988）、「総合スーパーの動向と流通多角化」『マーケティング・ジャーナル』第7巻第4号、19-26ページを参照せよ。

アンド・シー)を設立し、74年には、外食事業の中核を担うレストラン西武(現、西洋フード・システムズ)を設立した。また、ニチイは72年に和食のファースト・フード店、ニチイ・フーズを、イトーヨーカ堂も73年、アメリカのデニーズ社と提携してファミリー・レストランを運営するデニーズ・ジャパンを設立し、外食産業への進出に着手した。自社店舗内への出店で経営ノウハウを蓄積した外食事業<sup>4)</sup>は、1970年代末頃から、アメリカの外食企業との提携を模索しながら、自社店舗外への独立店のチェーン展開を志向しはじめる。ダイエー・グループは、70年にアメリカのハンバーガー・チェーン、ウェンディーズ社との提携によって外食産業への浸透をはかる一方、80年からはパブ・レストランの全国展開に着手している。セゾン・グループでは、77年に日本ダンキン・ドーナツが自社店舗外への出店を開始し、79年にはレストラン西武がアメリカのチャーチス・フライド・チキン社と提携し、ファースト・フード店の全国展開を行っている。ニチイもニチイ・フーズが79年、ファミリー・レストランのラ・フォリを展開しはじめ、81年にはニチイとニチイ・フーズがアメリカのアービーズ社との提携により、ロースト・ビーフ・サンドイッチ店のチェーン展開に乗り出している。

1970年代前半に外食産業に進出した大規模小売企業が事業の拡充に向かったこの時期、後発の小売企業が参入をはじめている。ユニードは77年にラ・パールを設立して郊外レストランを展開し、ユニーは78年にアメリカのウィンチェル社と提携してウィンチェル・ジャパンを設立し、多店舗展開を開始している。またジャスコは79年、国内外の大手飲食企業2社と提携し、外食産業に本格的に参入する体制を固め、81年にはアメリカのゼネラル・ミルズ社との提携により、シー・フード・レストランの展開に向けて動きだした。さらに忠実屋は78年、忠実屋フード・サービスの設立により外食産業に進出し、翌79年にはハンバーガー・チェーンのモス・フードのフランチャイジーとなっている。

1980年代に入ると、他の外食企業との業務提携や合併、そして提携解消など

4) Kelly=George (1982) は、サービス業の事業運営には小売業とは異なった経営ノウハウが必要であることを指摘しており、そのノウハウをいかに蓄積するかが大きな課題となる。(J.P. Kelly and W.R. George (1982), "Strategic Management Issues for the Retailing of Services," *Journal of Retailing*, Vol. 58, No. 2, pp. 26-43.)

の外食事業の再編が進行した。ダイエー・グループは82年、伯養軒からファミリー・レストラン部門を買収するとともに、第一ホテルのレストラン部門ター・エッチ・フーズと提携し、84年には、ほかほか亭総本部と提携してダイエー・グループの傘下にいった。セゾン・グループでは80年、吉野屋をグループ傘下において再建にかかわり、84年には日本ダンキン・ドーナツが不採算店の整理を終え、積極的出店に乗り出した。86年、レストラン西武がファミリー・レストラン、カーサのフランチャイズ店展開をはじめ、87年には吉野屋と日本ダンキン・ドーナツを運営するディー・アンド・シーの合併を決定した。84年には、イトーヨーカ堂のデニーズ・ジャパンがアメリカ・デニーズ社との提携を解消する一方、ニチイは同年、アメリカのフェドラッカー社と提携し、ファースト・フード・レストランの全国展開を開始している。また忠実屋は83年に持ち帰り寿司の甚兵衛に、ジャスコは87年、うどんチェーンの得々に資本参加している。

#### 金融業への進出

小売企業の金融業への進出は、1970年代後半にはじまる<sup>5)</sup>。1975年、ダイエー・グループは、金融子会社、朝日クレジットを設立し、金融事業への多角化に着手した。78年、朝日クレジットはダイエー・メンバーズ・カードを発行し、83年のオレンジ・メンバーズ・カード発行へとつながっていく。81年、同社はキャッシング（小口消費者金融）業務を開始し、84年には朝日クレジットと月賦百貨店の丸興が合併して新会社、丸興（現、ダイエー・ファイナンス）が発足し、オレンジ・メンバーズ・カード顧客を対象とした消費者金融事業に進出した。一方、セゾン・グループは75年、アメリカのシアーズ・ローバック・グループのオール・ステート社との合併により西武オール・ステート生命

5) 小売企業の金融業への進出の詳細については、小山周三・福田順子（1987）『流通業の金融化大作戦』日本経済新聞社；松村雅之（1989）、「流通系ノンバンクの金融リーテイル戦略と生保分野への進出」『生命保険経営』第57巻 第5号、25-46ページ、を参照せよ。また中野（1984b）は、大規模小売企業の金融業への多角化の目的として、消費者信用の市場規模がきわめて大きくなっていること、アメリカの大規模小売企業の金融業への進出がわが国の小売企業のモデル・ケースになっていること、金融サービス業が長期的に重要な戦略的地位を占める可能性が高まったこと、の3点をあげている。（中野安（1984b）、前掲論文。）

保険（現、セゾン生命保険）を設立し、生命保険事業に参入している。翌76年、月賦百貨店の緑屋（現、クレディ・セゾン）の買収によりクレジット事業に進出し、78年、同社をつうじて消費者金融を開始した。82年のセゾン・カード発行を契機として、同社はセゾン・グループの金融事業の中核を担う企業となる。

ダイエー・グループおよびセゾン・グループは、金融業への多角化において先行したが、1980年代に入ると、他の大規模量販店がこの分野に進出しはじめた。81年にはニチイの金融子会社、ニチイ・クレジット・サービスおよびユニーが進出し、イズミヤは自動車ローンを開始している。さらに80年代前半には、ニチイ、ジャスコ、ユニードなど、ほとんどの後発大規模量販店が自社カードの発行に踏み切っている。

1980年代、金融業への先行企業は、より積極的な展開を図ろうとする企業と事業縮小に向かう企業に分かれた。前者にはダイエー・グループおよびセゾン・グループが、後者にはイトーヨーカ堂が含まれる。セゾン・グループは76年の西武パークレイズ・ファイナンス設立以降、82年の西武ファイナンス、オール・ステート自動車・火災保険、83年のエース・ファイナンス、84年の西武抵当証券、85年の東京シティ・ファイナンス、日本社員融資、86年の西武オート・リース、西友投資顧問などの相次ぐ新会社設立により、消費者金融にとどまらず、企業金融をも含めた総合金融サービス業に向けて急速な事業拡大を図っている。ダイエー・グループは85年、ダイエー投資顧問の設立によってダイエー・グループ内の資金の調整・管理業務を行う企業金融事業に参入し、86年には抵当証券、損害保険の店頭販売を開始し保険・証券事業に着手している。さらに両グループは84年から自社店舗内においてさまざまな金融商品を扱い、総合的な家計・貯蓄サービスを行うサービス・カウンターの展開を開始した。こうした動きに対してイトーヨーカ堂は84年、消費者金融事業の不拡大方針を打ち出し、本業である小売業を事業基盤とする姿勢を明確にしている。

#### デベロッパー事業への進出

大規模小売企業の事業多角化は、大型複合小売施設あるいは街づくりへの全面的関与を背景として、デベロッパー事業へも広がりをみせている。ダイエー・グループは1984年、デベロッパー事業本部を不動産関連の対外折衝とデベ

ロッパー事業に専任させ、翌85年、船橋エヌ・シー開発を母体にしてデベロッパー事業の企画・運営を担うダイエー・リアル・エステートを設立し、さらに施設内装工事を担当させることを目的に第一建設をグループ傘下に収めた。ダイエー・リアル・エステートは、「ニュー・ホーム・コンビナート・シティ浦安」第2期工事、「ヨコスカ・シー・ウィンドウ」、「ららぽーと」など、いずれも小売を核としながら、オフィス、ホテル、レジャー、カルチャーなどの生活領域全般にわたる「街づくり」を志向した複合施設の開発を手掛けている。ダイエー・グループによる商業施設開発にともなう蓄積された同社のデベロッパー事業のノウハウは、88年の「新神戸オリエンタル・パーク・アベニュー・OPA」に結実し、さらに「福岡ツイン・ドーム・シティ」では総合レジャー施設の建設が予定されており、グループの枠を越えた事業展開が構想されている。

こうしたデベロッパー事業への参入は、セゾン・グループにおいても同様な経緯をたどっている。セゾン・グループの街づくりのノウハウは、85年に建設された大規模複合商業施設「つかしん」に結集され、西武百貨店、西友の商業施設、西洋環境開発のリゾート開発、ホテル事業、レストラン西武の飲食施設、西武オール・ステート生命保険の生命保険・損害保険、西武クレジットのクレジット事業など、グループ各社の専門事業が投入されている。このようなグループ全体にわたる街づくりへの参画は、その後も「長浜楽市」などにみられる。またニチイ・マイカル・グループは、88年に中堅ゼネコンの日産建設をグループ傘下におき、89年に開業した大型複合商業施設「マイカル本牧」の建設にさいして獲得したデベロッパー事業のノウハウを集中的に同社に蓄積し、今後のデベロッパー事業の中核企業と位置づけている。

### Ⅲ 小売企業多角化の分析枠組

以上概観してきたように、大規模小売企業はその事業分野を急速に拡大しながら、小売業とサービス業を融合したコングロマーチャントの性格を強めている。一見すると「総花的多角化」とも思える大規模小売企業の多角化は、どのような枠組のもとで捉えることができるのであろうか。

小売企業多角化の分析枠組には、少なくとも次のような2つのアプローチが

存在する。

第1のアプローチは、製造企業を前提とした Ansoff (1965) の製品—市場モデルに依拠し<sup>6)</sup>、小売企業の多角化を製造企業のそれと同じかあるいは類似の枠組で捉えようとするものである。Ansoff は、企業の成長と存続を達成する方向を成長ベクトルとして定式化し、製品—市場における拡大化と多角化の2つのルートを指摘している<sup>7)</sup>。拡大化とは既存の製品—市場に新たな製品あるいは市場を追加する方向であり、多角化とは新たな製品—市場に参入する方向である。

Knee=Walters (1985) は、Ansoff の製品—市場モデルを小売企業にあてはめ<sup>8)</sup>、図1のような枠組を提示している。彼らによれば多角化とは、企業あるいは事業部門がこれまで関係していない（あるいは関係していると顧客が考えていない）領域あるいは活動に進出することである<sup>9)</sup>。図1に示されるように、小売企業の製品—市場は小売製品パッケージと顧客ベースの市場セグメントの2次元からなる。製品パッケージとは、製品の品揃えに加えて、店舗立地、規模、トレーディング・スタイルなどを含み、企業が顧客満足を実現するためのあらゆる手段からなり、また顧客ベースの市場セグメントとは企業の競争力が小売戦略の実施を可能にする一連の市場セグメントである。多角化は、既存の顧客ベースの市場セグメントに対して新規の小売製品パッケージを提供する製品パッケージ主導型の多角化、既存の小売製品パッケージを新規の顧客ベースの市場セグメントに拡張する市場主導型の多角化、そして小売製品パッケージ、顧客ベースの市場セグメントともに新規の総体的小売多角化の3つのベクトルから構成される。さらに事業多角化にともなうリスクは、製品パッケージ主導型の多角化および市場主導型の多角化に比べて、総体的多角化がもっとも高くなることが指摘されている。

---

6) また森 (1989) は、小売企業の多角化の枠組を Kotler (1980) の成長戦略モデルに求めている。(森彰 (1989), 「小売企業の多角化と業態複合」, 流通政策研究所編『流通新世紀』日本経済新聞社, 199-214ページ。)

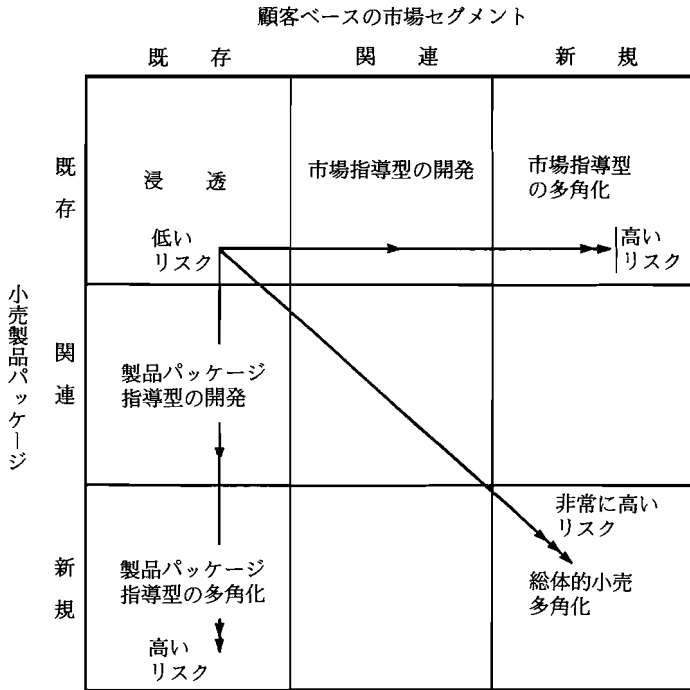
7) H.I. Ansoff (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳 (1961), 『企業戦略論』産業能率大学出版部。)

8) D. Knee and D. Walters (1985), *Strategy in Retailing: Theory and Practice*, Philip Allan Publishers. (小西滋入・武内成・上埜進訳 (1989), 『戦略小売経営』同文館。)

9) *Ibid.* (同訳書, 239ページ。)



図1 小売企業の製品－市場戦略の理論的枠組



注：矢尻の数はリスクの程度を示し、リスクのレベルが高くなる程、数が多くなる。

出所：Knee=Walters(1985), *Strategy in Retailing*, Philip Allan Publishers.

(小西滋入・武内成・上埜進訳(1989),『戦略小売経営』同文館, 62ページ.)

Knee=Walters のモデルは Ansoff のそれとはいくつかの相違点があるが<sup>10)</sup>、彼らのモデルは Ansoff モデルに大きく依存しており、そのモデルが前提としている製造企業の多角化の枠組を小売企業のそれに直接的に援用した

10) たとえば、Ansoff モデルの製品と市場の2次元は、Knee=Walters モデルでは小売製品パッケージと顧客ベースの市場セグメントに置き換えられ、また Ansoff モデルが製品と市場の各次元において既存と新規の2分類であるのに対して、Knee=Walters モデルでは、小売製品パッケージと顧客ベースの市場セグメントの各次元で既存、関連、新規の3分類が用いられる。さらに Ansoff モデルの多角化が新製品かつ新市場にのみ対応するのに対して、Knee=Walters モデルでは、小売製品パッケージと顧客ベースの市場セグメントともに新規の総体的多角化だけでなく、既存の小売製品パッケージと新規の顧客ベースの市場セグメント、新規の小売製品パッケージと新規の顧客ベースの市場セグメントもまた、それぞれ市場主導型多角化、製品パッケージ主導型多角化として多角化の類型に含まれている。

ものといえる。

しかし彼らの多角化モデルには、とくに製品パッケージの概念に関して次のような問題がある。前述のように製品パッケージには、製品の品揃え、店舗立地、規模、トレーディング・スタイルなどが含まれるが、小売企業の多角化はこうした意思決定領域をはるかに越えて展開されている。わが国の大規模小売企業によるサービス事業への多角化は、すでに単なる物販への付随的な位置づけから脱却して、小売事業を中心としながらも金融・保険、外食、信販・クレジット、旅行、さらにはデベロッパーなどの多様な事業分野にきわめて広範囲におよんでいる。このような小売企業の多角化行動は、製品パッケージの概念では十分に捉えることはできない。製品パッケージは、たとえば大規模量販店による百貨店、専門店、コンビニエンス・ストア、ディスカウント・ストア、通信販売などへの小売多業態化にかかわる概念であって、それを越えたコングロマーチャントに向けた多角化行動には適用することはできない。したがってKnee=Waltersのモデルは、小売事業内部の多業態化の説明には有効であるが、サービス事業への多角化については説明力を欠くことになる。

第2のアプローチは、小売企業の多角化と製造企業のそれとは本質的に異なっており、小売企業の多角化は独自の理論化が必要であるという認識にもとづいている。向山(1988)は範囲の経済(economies of scope)に注目し、小売企業の多角化にはこの範囲の経済が大きく影響していると指摘している<sup>11)</sup>。範囲の経済とは、複数の製品を1つの企業が同時に生産するほうが、それぞれ異なる企業が単独で生産するよりもより低コストですむことをいい<sup>12)</sup>、ある生産物の生産プロセスのなかに他の生産物の生産にコストなしで転用可能な共通生産要素が含まれているときに生じる。向山はこの共通生産要素を店舗に求める。すなわち、店舗は多角化にさいして他の事業分野に転用可能な共通生産

11) 向山雅夫(1988), 前掲論文。

12) 範囲の経済については、D.J. Teece(1981), "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.1, No.3, pp.223-247; J.C. Panzar and R.D. Willig(1981), "Economies of Scope," *American Economic Journal*, Vol.71, No.2, pp.268-272; A. Wolinsky(1986) "The Nature of Competition and the Scope of Firms," *The Journal of Industrial Economics*, Vol.76, No.3, pp.247-259を参照せよ。

要素となり、この共通生産要素としての店舗を複数の事業分野に多重利用することによって小売企業は多角化を推進する。

こうした点に着目して、彼は小売企業の多角化の発展メカニズムについて次のような3段階仮説を提示している。

第1段階は、共通生産要素としての店舗を利用したスタート・アップ期である。小売企業は店舗内に生じた遊休スペースをレストランやファースト・フード店などの外食サービス、サービス・カウンターでのレジャー・旅行サービスや金融サービス、カルチャー・センターや映画館、劇場などの文化サービス事業などに転用し、店舗を多様なサービス事業に多重利用することで多角化を図る。第2段階は、多角化にともなう情報蓄積期である。物販業としての小売事業からサービス事業への多角化は、小売企業にこれまで見えなかった顧客のさまざまなニーズを明らかにする。ここで重要な役割を担っているのが、顧客データベースである。近年、小売企業によるクレジット・カードの発行が急速に進んでいるが、この背景には顧客情報の収集を目的とした顧客データベースの構築がある。顧客データベースを構築することによって多角化にともなう情報のスパイラル効果が発生し、多様な側面から顧客ニーズを分析し、ヨリ一層の市場浸透とともに新たな市場機会を捉えることが可能となる。第3段階は、独立展開期である。前段階までの多角化が基本的に既存店舗内でのサービス事業の展開であったのに対し、この段階では自社店舗からアウトショップ化する。この段階において多店舗化した店舗内での経営資源蓄積が終了し、独立の店舗展開が行われ、その事業は新たな利益センターとして位置づけられることになる。すでに外食事業がこの段階に達しており、金融事業もこの段階に近づきつつある。

向山の研究は、小売企業の多角化の源泉を共通生産要素としての店舗に求め、その発展メカニズムを説明しようとしたものであり、小売企業がどのようなプロセスを経て多角化していくか、そこにおいて店舗が共通生産要素としていかに決定的役割を果たしているかに関しては、示唆にとむ仮説を提示している。しかし、それぞれの発展段階において小売企業がどのような市場にどのような事業分野で多角化していくかについては明らかではなく、その意味では、Knee=Walters が示したような多角化の枠組を提示するにはいたっていない。

以上では、Knee=Walters の多角化モデルおよび向山の発展段階モデルを検討してきたが、これらのモデルに共通するさらに本質的な問題は、多角化による事業分野の拡大が本業である小売企業に対してどのように位置づけられるか (Knee=Walters モデル)、あるいは多角化がどのようなメカニズムで進展するのかという多角化の発展段階 (向山モデル) については示唆するが、なぜ小売企業は多角化するのかという多角化の目的、そして小売企業が多角化を通じてどのような方向に向かいつつあるのかという多角化の方向性については多くを語らないという点である。小売企業の多角化を分析するためには、なぜこれほど多様な事業分野に多角化するのかを検討しなければならない。

#### IV 多角化小売企業における事業定義

1970年代にはじまった小売企業の多角化は、本業である小売業を大きく越えて広範な事業分野にわたって推進されている。前述の小売企業多角化の分析枠組は、多角化の目的と方向性の分析には不十分なモデルである。小売企業の多角化を考察するさいにヨリ重要な視角は、なぜ小売企業は多角化するのかという多角化の目的とその方向性を明らかにすることである。小売企業多角化の「なぜ」という問題設定に対する有効な回答は、事業定義の観点から検討することによって与えられる。

一般に事業定義は、「われわれの事業は何か」という企業の事業領域の設定にかかわる問題である<sup>13)</sup>。Abell=Hammond (1979) および Abell (1980) によれば、事業は、顧客層、顧客機能、技術の3次元から構成される。顧客

13) 事業定義は、全社レベル、事業レベル、およびプログラム・レベルの複数のレベルで理解されるが、小売企業の多角化を分析するさいには、ヨリ上位のグループ・レベルでの事業定義を考える必要がある。事業定義のレベルについては、D. F. Abell (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall (石井淳蔵訳 (1984), 『事業の定義—戦略計画策定の出发点—』千倉書房。); 石井淳蔵 (1983), 「戦略計画の出发点としての事業定義」『同志社商学』第34巻第5号, 77-99ページを参照せよ。また事業定義を対象市場範囲にかかわらせた概念に戦略ドメインがある。戦略ドメインについては、嶋口充輝 (1984), 『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社, 224-233ページ; 嶋口充輝・石井淳蔵 (1987), 『現代マーケティング』有斐閣, 189-208ページ; 野中郁次郎 (1985), 「ドメインの設定」, 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 『経営戦略論』有斐閣, 17-45ページを参照せよ。

層、顧客機能、技術はそれぞれ、対象は誰かという次元 (who)、満たされているニーズは何かという次元 (what)、顧客ニーズがどのように満たされているのかという次元 (how) である<sup>14)</sup>。この3次元にしたがって、事業は「ある顧客層に対するある機能充足のためのある技術の応用」というかたちで定義されることになる<sup>15)</sup>。小売企業多角化に関連づけて事業定義を考える場合、進出事業分野、すなわちどのような業種に事業分野が広がっているかが問題となる。この点に注目すると、小売企業における事業定義の次元は次のように解釈することができよう。まず顧客層は、特定の業種によって小売企業が訴求しようとする顧客セグメントに対応する。顧客機能は、特定の業種によって小売企業が充足しようとする顧客ニーズである。技術は、より広く顧客ニーズを満たすための手段として捉えると、特定の顧客層と特定の顧客機能に対してどのような業種を通じて訴求するかという点にかかわるものである。したがって小売企業における事業定義は、「ある顧客セグメントに対するある顧客ニーズ充足のためのある業種の展開」と定式化することができよう。

小売企業における事業を、顧客セグメント、顧客ニーズ、および業種から定義できるとすれば、多角化に関してここで検討すべきことは次の2点である。

第1は、小売企業はこれらの次元のうちどの次元を中心に事業を定義するのが好ましいのかという点である。この点について事業定義は多くの要因に依存し、絶対的な次元が存在するわけではないが、少なくとも顧客層あるいは顧客ニーズからの事業定義の有効性は示唆されてきた。たとえば Drucker (1954) は、企業にとって最適な事業定義は顧客が決定するものであり、市場における顧客の立場から事業を眺めることによってはじめて得られると述べており<sup>16)</sup>、Levitt (1960) もまた、顧客中心の事業定義が望ましいことを指摘している<sup>17)</sup>。

- 
- 14) D.F. Abell and J.S. Hammond (1979), *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall (片岡一郎・古川公成・滝沢茂・嶋口充輝・和田充夫訳 (1982), 『戦略市場計画』ダイヤモンド社。); D.F. Abell (1980), *op.cit.* (前掲訳書)
  - 15) D.F. Abell (1980), *op.cit.* (前掲訳書, 18-23, 222-226ページ。)
  - 16) P.F. Drucker (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers. (現代研究会訳 (1965), 『現代の経営 上』ダイヤモンド社, 67-68ページ。)
  - 17) T. Levitt (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July-Aug., pp. 45-56. (土岐坤訳 (1982), 「マーケティング近視眼」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』3-4月号, 11-29ページ。)

とりわけ、消費者にもっとも近接した位置にある小売企業にとって、顧客中心の事業定義、すなわち顧客層と顧客ニーズから事業を定義することが有効となる<sup>18)</sup>。つまり、行為主体である小売企業の業種からよりも行為対象である顧客からの事業定義がより望ましく、顧客にもとづく事業定義は業種にもとづくそれに優先すべきである。

第2は、小売企業の事業定義は環境変化にどのように適応させるべきかという点である。ある小売企業にとってのある期間での事業定義は、環境の変化とともに最適ではなくなる。したがって、環境が変化するとともに企業の事業定義もまた経時的に適応させる必要が生じる<sup>19)</sup>。Abell (1980) は、事業定義の変更に影響する基本的要因として、顧客の購買行動、必要資源、コスト行動、および会社の独自能力の4点を指摘している<sup>20)</sup>。小売企業の事業は顧客次元から定義することがより望ましいということからすれば、これらのなかでもっとも重要な要因は、顧客の購買行動である。小売企業にとってもっとも重要な環境要素である顧客の購買行動の変化は、小売企業の行動に直接的な影響をおよぼし、顧客の購買行動がどのように変化し、それに対してどのように対処すべきかという問題は、小売企業にとって最大の戦略的課題となる。

先にみたような一見すると総花的な大規模小売企業の積極的な事業展開は、こうした事業定義の再編と密接に関連している。図2は、多角化小売企業の事業定義を業種、顧客ニーズ、および顧客セグメントの3次元から仮設的に示したものである。事業分野がきわめて広範囲にわたっているダイエー・グループ、セゾン・グループなどの先端的な企業グループの事業定義はこれと同水準にあり、ニチイ・マイカル・グループもこれに近づきつつある。

ところで、大規模小売企業は実際にどのような事業定義を行っているのだろうか。ダイエー・グループとセゾン・グループをケースとしてみてみよう。

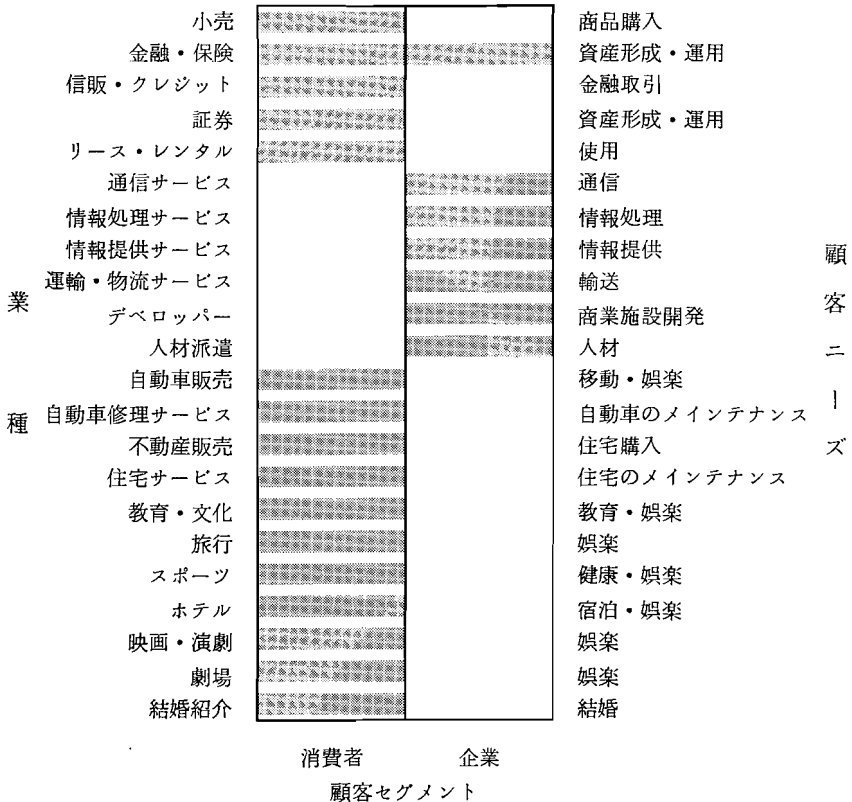
大規模小売企業は1980年代はじめに急激な業績不振に陥り、それまでの店舗大規模化と多店舗展開による量的拡大依存型戦略の大幅な変更を強いられ

18) 中内(1991)においても、同様の指摘がなされている。(中内潤(1991),『小売流通企業の戦略デザイン』プレジデント社。)

19) 石井(1983)は、これを事業定義の条件適合性とよんでいる。(石井淳蔵(1983),前掲論文,90ページ。)

20) D.F. Abell (1980), *op.cit.* (前掲訳書,232-241ページ。)

図2 多角化小売企業グループの事業定義（仮設例）



た<sup>21)</sup>。この過程で、従来の事業定義は抜本的に見直されることになる。

ダイエー・グループは1985年にはじまる「第2次構造改善3ヵ年計画」において、グループを「総合生活文化情報提供企業集団」と定義し、従来の事業多角化で創出されてきたグループの事業分野を4部門に整理・統合した。「4セクター・ビジョン」の名のもとに行われたこの組織改革により、ダイエー・グループの事業分野はリテイル分野（百貨店事業、GMS事業、スーパーマার্ケ

21) この点については、たとえば、中野安（1979）、「低成長経済と巨大スーパーの動向」『季刊経済研究』第2巻第3号、1-25ページ；同（1981）、「80年代小売業再編成の基本的性格」『季刊経済研究』第4巻第1号、47-69ページ；同（1984a）、「巨大小売業における物販体制の整備」『季刊経済研究』第6巻第4号、16-32ページ；同（1988）、「1980年代日本の巨大小売業」『季刊経済研究』第11巻第1号、1-18ページ、などを参照せよ。

ット事業、ディスカウント・ストア事業、コンビニエンス・ストア事業、ダイレクト・マーケティング事業、専門店事業)、サービス分野(フード・サービス事業、サービス事業)、ファイナンス分野、およびデベロッパー分野の4部門から構成されることになった。この4セクター・ビジョンについて、中内潤・ダイエー代表取締役副社長は次のように述べている。「タテ割りが整備できたといっても、それだけではグループとしてのダイナミズムを発揮することはできない。シナジー効果をあげるためには、いかにヨコ割りの仕組みを作り上げていくかがポイントになる。物販と非物販が個々バラバラに事業展開を行うのではなく、そのもてる力を活発に交流させていく。そのなかから、われわれのお客様のニーズにあったものを生み出していきたい。」<sup>22)</sup>

一方、セゾン・グループは1970年の「西武流通グループ」の成立により、西武百貨店、西友ストア(現、西友)、西武化学工業(現、朝日工業)、西武都市開発(現、西洋環境開発)の4基幹会社体制となり、グループの事業を「市民産業」と定義した。その後、事業分野の拡大とともに85年にグループの名称を「西武セゾン・グループ」に変更し、事業定義を「総合生活産業」とし、百貨店の西武百貨店、量販店の西友、製造加工の朝日工業、不動産・観光の西洋環境開発、クレジット・ファイナンスの西武クレジット(現、クレディ・セゾン)、外食サービスのレストラン西武(現、西洋フード・システムズ)、航空物流の朝日航洋、保険の西武オール・ステート生命保険(現、セゾン生命保険)からなる8基幹会社体制に移行した。そして90年にはグループの名称を「セゾン・グループ」に変更し、さらに91年には、小売、ホテル・レジャー、デベロッパー、外食、金融、その他の6グループ体制にグループの再編を行っている。堤清二・セゾン・グループ代表(当時)は、次のように述べている。「経済社会の成熟化が進み、激しく変化するなかでは、企業の単一機能の成果だけでは十分な対応ができなくなっている。そこで、グループの企業の多様な機能と、企業間の連携プレーを柔軟な発想で組み合わせていくことが成果を高めていくことになる。」<sup>23)</sup>

ダイエー・グループの「総合生活文化情報提供企業集団」やセゾン・グルー

22) 林薫(1989),『ビッグストアの挑戦』商業界, 79ページ。

23) 麻生国男(1991),『セゾン・グループのすべて』日本実業出版社, 28ページ。



プの「生活総合産業」などにみられるように、これらの企業グループの事業定義には、顧客のさまざまなニーズにグループ各企業が個別的に対応しながら、グループ全体でこれを吸収しようという明確な姿勢が反映されている。

しかしここで注意しなければならないのは、これら企業グループの事業定義変更の時期と事業多角化の開始時期とが必ずしも明確に対応しておらず、むしろ、実際の事業多角化は事業の再定義に先行していることである。これはとくにダイエー・グループに当てはまる。ダイエー・グループにおいては、1985年に「総合生活文化情報提供企業集団」という明示的な事業定義の変更を行う以前から、すでにその事業分野は広範にわたっていた。このことは逆にいえば、小売企業の事業展開を方向づける明確な事業定義が行われないうまに多角化が推進され、確固とした資源配分のルールが存在しなかったことを意味する。近年における既存多角化事業を前提とした理念後づけ型あるいは事実先行型の事業定義は、これまでの多角化路線を再検討する一方で、将来の事業展開に一定の方向づけを与えることによって資源配分のルールを確立しようという動きの現れといえる。

このような小売企業の事後的な事業定義変更をうながす直接の契機となったのが、消費者の変化である。そのもっとも本質的な変化は、「単に生産者から供給されるものを受動的に消費するのではなく、安全性や精神的・文化的価値をも重視しつつより主体性をもって自らの生活を豊かにしようとする<sup>24)</sup>」生活者への移行であった。小売企業はこうした消費者の変化を捉え、生活者としての顧客が何を求めているか、そのニーズを満たすためにはどのような事業を展開すべきであるかについて視点転換を行った。生活者として顧客を捉えるとき、そこにはさまざまな生活シーンが想定される。それはたとえば、外食であり、レジャーであり、カルチャー・スクールであり、健康であり、家計管理である。こうした消費者の変化に対して小売企業はグループ全体として顧客セグメントと顧客ニーズから事業をより広く定義し、それを通じて顧客のあらゆるニーズに対応するための資源配分の枠組を設定したのである<sup>25)</sup>。

24) 通商産業省産業政策局・中小企業庁編（1984），『80年代の流通産業ビジョン』通商産業局，5ページ。

25) この点については、あわせて中内（1991），前掲書，154-170ページを参照せよ。

小売企業多角化が「総花的」といわれるのは、実はこのような事業定義が理念後づけ型あるいは事実先行型であることによる。一見すると総花的な大規模小売企業の積極的な多角化は、それに先立って明確な事業定義がなされないままに進行し、事業定義の変更は事後的であった。その結果、小売企業の多角化は確固とした資源配分のルールを欠き、その成功とともに多くの失敗を重ねることになった。1980年代に入って従来の多角化事業を再検討し、さらに将来的な事業展開、したがって資源配分のルールを方向づける枠組として明示的な事業定義が必要とされるようになったのである。しかし、このような事実先行型の事業定義の存在は、決して小売企業の多角化行動に事業定義の観点からの説明が有効ではないということを意味するものではない。問題は、事業多角化にさいして明確に事業が定義されることなく、多角化が推進されてきたことにある。その結果として、小売企業は多くの失敗を経験することになった。そうであるからこそ、資源配分のルールを決定する戦略策定の出発点としての事業定義が焦点となるのである。

いずれにしても、なぜ小売企業が多角化するのかという問題は、「われわれの事業は何か」という事業の目的と方向性を明らかにする事業定義の観点から考察することが有効であろう。

## V おわりに

1980年代にはいって、大規模小売企業の多角化が急速に進展している。金融・保険、外食、信販・クレジット、旅行、デベロッパーをはじめとして、小売企業の活動は小売業の枠組を大きく越え、広範な事業分野にわたっている。なぜ小売企業は多角化するのかという問題について、本稿では事業定義に注目しながら検討した。

小売企業多角化は、明示的にせよ暗黙的にせよ、事業定義の変更が背景にある。そのさいに重要な契機になったのが、消費者の変化であった。小売企業はこうした変化に対して、顧客を生活者として捉えなおすという視点転換によって対応しようとした。すなわち、顧客を生活者として捉えたときに生じるさまざまな生活シーンのなかに市場機会を探求することから従来の多角化戦略を再考し、明示的な事業定義の変更を行った。近年、小売企業の「総合生活文化産

業化」が指摘されているが<sup>26)</sup>，こうした動きは小売企業の多角化行動と不可分な関係にある。小売企業の総合生活文化産業化と小売企業多角化を結びつけるものは、消費者の生活シーンの編集である。つまり小売企業の多角化は、消費者の日常生活のさまざまなニーズをグループとして吸収しようとする生活シーンの編集を媒介とした総合生活文化産業化に向けた事業定義の変更にある。

本稿で提示した事業定義からの小売企業の多角化行動の分析について検討されるべき課題は、第1に、小売企業はなぜ総合生活文化産業という事業定義ができるのか、その必要十分条件とは何かを明らかにすることである。総合生活文化産業という事業定義は、ただ小売企業だけのものではない。しかし消費者を生活者として捉えることが重要であるとしても、小売企業ほど広範な事業多角化を展開している企業は少ないであろう。そうであるとすれば、小売企業においてそれが可能となる条件とは何かを問わなければならない。第2に、小売企業の総合生活文化産業化に向けた事業定義変更のダイナミズムを分析することである。事業定義論が示唆するように、事業定義の変更にはそれをうながす諸要因があるが、これを小売企業の内部要因と環境要因から検討する必要がある。第3に、どのような条件のもとでどのような事業定義が有効であるかという事業定義の範囲を検討し、小売企業間の事業定義の差異、したがって事業分野の差異を生み出す要因を明らかにすることである。第4に、多角化小売企業グループにおける組織構造を分析することである。多角化小売企業グループによる戦略展開にともなって組織構造がどのように変化してきたのかを検討することによって、戦略と組織の相互関係を明らかにすることができる。

## 参 考 文 献

- [1] Abell, D.F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳(1984), 『事業の定義—戦略計画策定の出発点—』千倉書房。)
- [2] ——— and J.S. Hammond (1979), *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall. (片岡一郎・古川公成・滝沢茂・嶋口充輝・和田充夫訳 (1982), 『戦略市場計画』ダイヤモンド社。)

26) 小売企業の総合生活産業化への動きについては、日経流通新聞編 (1989), 『小売業攻めの時代』日本経済新聞社、を参照せよ。

- [3] Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳 (1961), 『企業戦略論』産業能率大学出版部。)
- [4] 麻生国男 (1991), 『セゾン・グループのすべて』日本実業出版社。
- [5] Drucker, D.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers. (現代研究会訳 (1965), 『現代の経営上・下』ダイヤモンド社。)
- [6] 林薫 (1989), 『ビッグストアの挑戦』商業界。
- [7] 石井淳蔵 (1983), 「戦略計画の出発点としての事業定義」『同志社商学』第34巻第5号, 77-99ページ。
- [8] ——・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1985), 『経営戦略論』有斐閣。
- [9] Kelly, J.P. and W.R. George (1982), "Strategic Managemant Issues for the Retailing of Services" *Journal of Retailing*, Vol.58, No.2, pp.26-43.
- [10] Knee, D. and D. Walters (1985), *Strategy in Retailing: Theory and Practice*, Philip Allan Publishers. (小西滋入・武内成・上埜進訳 (1989), 『戦略小売経営』同文館。)
- [11] Kotler, P. (1980), *Principles of Marketing*, 4th ed., Prentice-Hall. (和田充夫・上原征彦訳 (1983), 『マーケティング原理』ダイヤモンド社。)
- [12] 小山周三・福田順子 (1987), 『流通業の金融化大作戦』日本経済新聞社。
- [13] Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia" *Harvard Business Review*, July-Aug., pp.45-56. (土岐坤訳 (1982), 「マーケティング近視眼」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』3-4月号, 11-29ページ。)
- [14] 丸山高行 (1987), 『ダイエー解剖』ぱる出版。
- [15] 松村雅之 (1989), 「流通系ノンバンクの金融リーテイル戦略と生保分野への進出」『生命保険経営』第57巻第5号, 25-46ページ。
- [16] 森彰 (1989), 「小売企業の多角化と業態複合」, 流通政策研究所編『流通新世紀』日本経済新聞社, 199-214ページ。
- [17] 向山雅夫 (1988), 「総合スーパーの動向と流通多角化」『マーケティング・ジャーナル』第7巻第4号, 19-26ページ。
- [18] 中野秀一郎 (1983a), 「西武流通グループの経営戦略(上) 新小売業態確立への構図」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』4-5月号, 28-36ページ。
- [19] —— (1983b), 「西武流通グループの経営戦略(下) 独自路線で多角化戦略を支える企業群」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』6-7月号, 83-91ページ。
- [20] 中野安 (1979), 「低成長経済と巨大スーパーの動向」『季刊経済研究』第2巻第3号, 1-25ページ。
- [21] —— (1981), 「80年代小売業再編成の基本的性格」『季刊経済研究』第4巻第1号, 47-69ページ。
- [22] —— (1984a), 「巨大小売業における物販体制の整備」『季刊経済研究』第

- 6 巻第 4 号, 16-32 ページ。
- [23] ——— (1984b), 「巨大小売業のサービス分野への進出」『季刊経済研究』第 7 巻第 2 号, 1-19 ページ。
- [24] ——— (1988), 「1980 年代日本の巨大小売業」『季刊経済研究』第 11 巻第 1 号, 1-18 ページ。
- [25] 中内潤 (1991), 『小売流通企業の戦略デザイン』プレジデント社。
- [26] 野中郁次郎 (1985), 「ドメインの設定」, 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 『経営戦略論』有斐閣, 17-45 ページ。
- [27] 日経流通新聞編, 『流通経済の手引』各年版, 日本経済新聞社。
- [28] ——— (1989), 『小売業攻めの時代』日本経済新聞社。
- [29] Panzar, J. C. and R. D. Willig (1981), “Economies of Scope,” *American Economic Journal*, Vol. 71, No. 2, pp. 268-272.
- [30] 嶋口充輝 (1984), 『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社。
- [31] ———・石井淳蔵 (1987), 『現代マーケティング』有斐閣。
- [32] 田村正紀 (1987), 「複合化戦略」, 日本経済新聞社編, 『新・産業論』日本経済新聞社, 370-373 ページ。
- [33] ——— (1989), 「サービス・情報化, 国際化」, 宮澤健一編『流通システムの再構築』商事法務研究会, 162-169 ページ。
- [34] ———・石原武政編 (1989), 『日本の組織 8 流通と販売の組織 消費と文化のインターフェイス』第一法規。
- [35] Teece, D. J. (1981), “Economies of Scope and the Scope of the Enterprise,” *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, No. 3, pp. 223-247.
- [36] Tillman, R. (1971), “Rise of Conglomerant,” *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 44-51.
- [37] 通商産業省産業政策局・中小企業庁編 (1984), 『80 年代の流通産業ビジョン』通商産業調査会。
- [38] 通商産業省商政課編 (1989), 『90 年代の流通ビジョン』通商産業調査会。
- [39] Wolinsky, A. (1986), “The Nature of Competition and the Scope of Firms,” *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 76, No. 3, pp. 247-259.
- [40] 山崎聖文 (1988), 『ニチイ MYCAL グループの挑戦』ダイヤモンド社。