

『岡山商大論叢』第28巻第3号  
1992年12月発行

《論 説》

## 小売企業多角化の分析視角

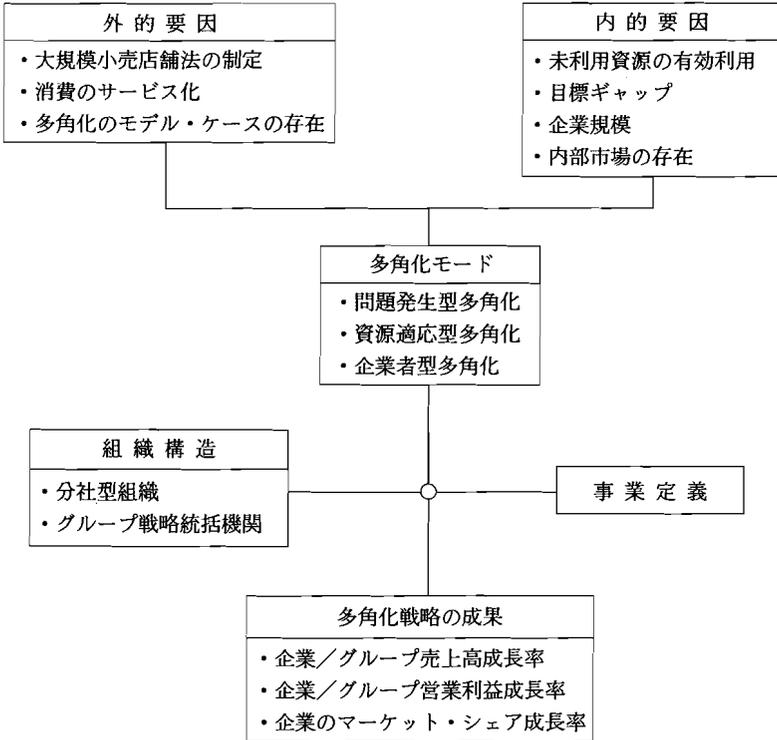
近 藤 公 彦

### I はじめに

総合スーパー、百貨店をはじめとする大規模小売企業の多角化が進展している。大規模小売企業の多角化の特徴は、単にその速度が速いだけでなく、事業領域がきわめて広範にわたっていることである。ダイエー・グループやセゾングループにみられるように、その事業領域は小売業の枠を大きく越え、金融・保険、外食、レジャーをはじめとしてデベロッパー事業にまで拡大している。こうした一連の多角化行動は複合小売業 (conglomerant)<sup>1)</sup>に向けた事業展開を示すものである。しかし、このような現象面での小売企業多角化が急速に

- 
- 1) R. Tillman(1971), "Rise of Conglomerant," *Harvard Business Review*, Nov. - Dec., pp.44-51.
  - 2) 小売企業多角化について議論した文献としては、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; D.Knee and D.Walters(1985), *Strategy in Retailing: Theory and Practice*, Philip Allan Publishers (小西滋人・武内成・上埜進訳(1989), 『戦略小売経営』同文館); 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; 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; 森彰(1989), 「小売企業多角化と業態複合」, 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; 中内潤(1991), 『小売流通企業の戦略デザイン』プレジデント社; 近藤公彦(1992), 「小売企業多角化と事業定義」『岡山商大論叢』第28巻第1号, 31-52ページ, などがあげられる。また製造企業を対象とした多角化論のレビューは, V.Ramanujan and P.Varadarajan(1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.6, pp.523-551, に詳しい。

図1 小売企業多角化の分析視角



進んでいるにもかかわらず、それを包括的に分析しようとする理論枠組は依然として存在しない。その分析枠組の開発の遅れは、明示的にせよ暗示的にせよ製造企業を前提とした多角化理論の膨大な研究蓄積とは好対照をなしている<sup>2)</sup>。

本稿の目的は、小売企業が多角化行動を分析するさいの視角を提供することである。小売企業多角化を分析するためには、どのような視角が設定されるべきであるのか、そのなかでどのような概念あるいは問題に着目すべきであるのかを問うことが課題である。その意味で本稿で示される視角は、体系的な分析枠組を構築するための準備作業となる。なお以下で展開される議論は、図1に要約されるとおりである。

## II 多角化の要因

小売企業を多角化へと促す要因にはさまざまなものが考えられるが、ここではそれを外部環境の変化にもとづく外的要因と内部環境の変化に起因する内的要因に分けて検討することにしよう。

### 外的要因

第1の外的要因は、1973年に制定された大規模小売店舗法（以下、大店法という）による出店規制である。同法の制定によってもっとも大きな影響を受けたのが、総合スーパーである。これにともなって多店舗化と店舗大型化を通じて急成長を遂げてきた総合スーパーは、従来の量的拡大依存型の成長戦略の変更を余儀なくされるにいたった。このような外部環境の変化に対して総合スーパーがとった戦略変更は、2つの方向で示された。1つは内部志向的な物販体制の整備、すなわち仕入・在庫管理の合理化、労働コストの抑制、および財務内容の改善を柱としたいわゆる減量経営である<sup>3)</sup>。そしてもう1つの方向が外部志向的な戦略変更、つまり既存の物販事業を越えたサービス事業への多角化であった<sup>4)</sup>。小売企業は長期的な成長を確保する手段をサービス分野への展開に求めてその事業基盤の確立に努め、サービス事業は新たなプロフィット・センターとしての役割を担うことが要請されたのである。

第2の外的要因は、消費のサービス化である<sup>5)</sup>。1973年の石油危機を契機として、わが国は60年代を通じた高度成長経済から低成長経済へと移行した。それにもなって耐久消費財を中心とした物財への支出が相対的に低下し、外食

3) 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、を参照せよ。

4) 田村正紀(1987)、前掲論文。

5) 中野安(1984b)、前掲論文；田村正紀(1987)、前掲論文。

やレジャーなどのサービス財への支出が高まるという消費構造の大きな変化が生まれた<sup>6)</sup>。こうした消費のサービス化もまた、物販業としての小売企業に戦略パターンの変更をせまる大きな契機となった。ミクロ的にみれば、このことは大規模小売企業の本業である物販事業にもとづく成長に一定の限界がみえはじめたことを意味する一方で、有望な事業分野となりつつあるサービス業への進出を意図させることになる。小売業が消費者にもっとも近い位置にあることともあいまって、サービス事業の展開は消費構造の変化に対応して市場機会を的確に捉え、店舗の集客力を高めるためにも緊急の課題であった。

第3の外的要因は、多角化のモデル・ケースの存在である<sup>7)</sup>。わが国の大規模小売企業が志向している複合小売業に向けた事業展開は、決してモデルなき多角化ではない。それを早い時期から推進してきたのは、アメリカのシアーズ・ローバック社 (Sears Roebuck and Co.) である。同社の多角化事業の展開は、わが国の大規模小売企業が本格的な多角化に着手した1970年代初めよりもはるかに早く<sup>8)</sup>、金融・保険、デベロッパーをはじめとして多様なサービス事業に確固とした地位を築きあげ、常に先進的な小売企業の1つのモデルであり続けてきた。とくにダイエー・グループやセゾン・グループは、同社との事業提携を模索しながら多角化のモデル・ケースとして明確に意識し、複合小売企業グループの将来像を同社に求めてきたといえる。

#### 内的要因

内的要因としてまずあげられるのが、未利用資源の有効利用である<sup>9)</sup>。企業はその日常活動を通じて、人的資源、物的資源、資金的資源、あるいは情報的

6) 近年における消費構造の変化についてはたとえば、小沢雅子(1985),『新「階層消費」の時代』日本経済新聞社,を参照せよ。

7) 中野安(1984b), 前掲論文; 田村正紀(1987), 前掲論文。

8) たとえばシアーズ・ローバック社の金融事業への進出は1930年代初め, またデベロッパー事業への参入は1960年代初めである。同社の事業展開については, 鳥羽欽一郎(1969),『シアーズ・ローバック』東洋経済新報社; D.R. Katz(1987), *The Big Store: Inside the Crisis and Revolution at Sears*, Viking Penguin (堤清二監訳(1989)),『シアーズの革命』ダイヤモンド社,を参照せよ。

資源など、さまざまな経営資源において既存事業だけでは利用しきれない余剰資源、すなわちスラック資源<sup>10)</sup>を蓄積している。このスラック資源を他の事業分野に低コストであるいはコストなしに転用することができれば、多大な投資を行うことなく新規事業に参入することはより容易となるだろう。このとき、未利用資源は事業多角化の大きな源泉となる。

小売企業多角化においてとくに重要なスラック資源は、物的資源における店舗内の遊休空間および人的資源における余剰人員である。一般に小売企業のサービス事業への多角化は、小売店舗内の遊休空間を外食レストランや金融・レジャーなどのサービス・カウンターに転用することによって行われるが、これはサービス事業に転用可能な小売店舗の共通生産要素<sup>11)</sup>としての性格を利用したものである。また大店法による出店規制にともなって総合スーパーの成長率が鈍化するなかで、役員ポストの相対的な不足が生じた<sup>12)</sup>。彼らのモチベーションを維持するための受け皿として実施されたのがサービス事業への進出であり、ここでのポスト確保である。

第2の内的要因は、目標ギャップである。目標ギャップは、企業が達成しようとする収益目標あるいは成長目標などが実際の達成水準とどの程度乖離しているかを表したものである。目標の希求水準と実際の達成水準との間に負のギャップが存在するとき、そのギャップは負の目標ギャップとよばれる。企業は従来

9) E. Penrose(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.  
(末松玄六訳(1980), 『会社成長の理論』ダイヤモンド社。)

10) J. Galbraith(1973), *Designing Complex Organization*, Addison-Wesley  
(梅津祐良訳(1980), 『横断組織の設計』ダイヤモンド社) ; ditto(1977),  
*Organization Design*, Addison-Wesley.

11) 向山(1988)は、小売企業多角化の独自性を共通生産要素としての店舗とそれにとまなう範囲の経済に求めている。(向山雅夫(1988), 前掲論文。)またこれらの概念については、J. C. Panzar and R. D. Willig(1981), "Economies of Scope," *American Economic Journal*, Vol.71, No.2, pp.268-272 ; 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 ; A. Wolinsky(1986), "The Nature of Competition and the Scope of Firms," *Journal of Industrial Economics*, Vol.76, No.3, pp.247-259, を参照せよ。

12) 田村正紀(1987), 前掲論文。

の戦略パターンでは負の目標ギャップを埋めることができないと知覚すれば、その行動コースを変更することになるだろう<sup>13)</sup>。大規模小売企業、とくに総合スーパーにおける負の目標ギャップ発生の大きな契機となったのが、大店法による出店規制であった。これによって多店舗化と店舗大型化という量的拡大依存型の成長戦略をとってきた総合スーパーは、その抜本的な戦略変更を余儀なくされた。こうした負の目標ギャップを埋める方策として設定されたのが、サービス分野への多角化である。

第3の内的要因としては、企業規模をあげることができる。企業規模が多角化の内的要因となるのは、企業を経営資源の総体とみなした場合に、企業規模それ自体が量的および質的な経営資源蓄積の指標となるからである。企業規模が大きいかほど経営資源の蓄積量は多くなる。このことは、第1に蓄積された経営資源にサービス事業への多角化に転用可能な未利用資源が含まれている可能性が高くなること、第2にサービス事業に割り当てられる投資能力が大きくなることを意味している。したがって他の条件を一定とすれば、企業規模が大きいかほどサービス事業への多角化の程度は高くなるだろう<sup>14)</sup>。

この企業規模に関連して第4の内的要因として指摘されるのが、内部市場の存在である。大規模小売企業の内部市場は顧客および多角化小売グループという2つの要素からなる。このうち小売企業多角化の内的要因としてサービス事業への参入に貢献する内部市場は、顧客である<sup>15)</sup>。店舗に来店した顧客の購買ニーズは商品の購入だけではない。ここに物販に加えてサービス事業を付加すれば、単に商品だけでなく外食、金融・保険、レジャーなど顧客の多様なニ

13) R.M.Cyert and J.G.March(1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall. (松田武彦・井上恒夫訳(1967),『企業の行動理論』ダイヤモンド社。)

14) もっとも Gort(1960)によれば、企業規模と多角化度の間には有意な関係が存在しないことが指摘されている。もしそうであるとすれば、企業規模が大きいかほど多角化の程度は大きいという仮説は支持されないか、あるいは支持されるとしても弱いかもしれない。(M.Gort(1960), *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton University.)

15) 田村(1987)は、多角化小売企業グループにおける内部市場の存在を多角化小売企業の競争優位の源泉として指摘している。(田村正紀(1987), 前掲論文。)

ズに対応し、結果として店舗忠誠度を高め集客力をあげることができる。店舗顧客はその多様なニーズを可能なかぎり店舗内で吸収しようとする小売企業にとって、徹底して利用すべき内部市場である。

### III 多角化モード

以上のような多角化の外的・内的要因を契機として、小売企業はサービス事業への多角化を推進する。しかし小売企業が実際にこうした内的・外的要因をどのように解釈し、それをどのような多角化の意思決定に結びつけるかは一様ではなく、いくつかのモードに分けて考える必要がある。多角化モードとは、小売企業多角化の外的・内的要因を多角化の実際の意思決定に結びつける過程であり、次の3つに類型化することができる<sup>16)</sup>。

第1の多角化モードは、問題発生型多角化である。このタイプの多角化は外的要因としてあげたような外部環境の変化、とくに大店法制定にともなう出店規制および消費のサービス化を直接的な要因として生じる。Knight (1967)によれば、外部環境の変化によって企業の業績が低下する場合、これに対する不満足が生じ、その解決策として製品市場のイノベーション、すなわち多角化が行われる<sup>17)</sup>。このモードの特徴は、企業を多角化へと向かわせるような外部環境の変化があってはじめて多角化の意思決定が行われることである。したがって多角化に必要な経営資源が十分に蓄積されないままに実行されることが多く、その意味で失敗の危険性をはらんでいるか、あるいは学習のためのより長期的な経験が必要であるといえる。

先に述べたように、大店法による出店規制は多店舗化と店舗大型化を通じて急成長してきた総合スーパーに対して、その基本戦略の変更を迫るものであった。こうした量的拡大依存型の成長に大きな制約を課せられた総合スーパーに

16) 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男(1984),『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社, 79-82ページ。

17) K.E.Knight(1967), "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process," *Journal of Business*, Vol.40, No.4, pp.478-496.

とって、成長を確保するための新たな方策が求められた。その1つの方向が従来物販事業に代わるサービス事業への多角化である。一方で消費構造は安定成長経済への移行にともなってサービス化が進んでおり、サービス事業の展開は消費のサービス化にも対応するものであった。一般的に言えば、サービス事業への本格的な多角化は総合スーパーが早く1970年代初めであるのに対し、百貨店は1980年代に入ってからと約10年遅れている。このことはある意味で、総合スーパーの多角化が大店法制定にともなう出店規制を直接的な契機として進められたのに対し、百貨店のそれは消費のサービス化という比較的ゆっくりとした環境変化に対応したことを物語っているのかもしれない。

第2の多角化モードは資源適応型多角化とよばれ、企業内部に蓄積された未利用資源を有効に活用しようとする動機から生まれる。このタイプの多角化は、そのもてる豊かな経営資源を新規事業に投入することによって推進されるスラック・イノベーション型の多角化<sup>18)</sup>である。この多角化モードは、未利用資源の有効利用を目的としているために、問題発生型多角化に比べて多角化のための経営資源が存在していること、その意思決定が外部の環境変化による多角化とは直接的な関連をもたないために、より効果的なタイミングで実施できることを特徴としている。

小売企業多角化において、もっとも重要な経営資源は小売店舗である。経営資源としての小売店舗は単に物販だけではなく、その空間をサービス事業に転用できる共通生産要素の性格をもっている。資源としての小売店舗にかぎって言えば、小売企業は店舗内に外食レストランやさまざまなサービスを提供するサービス・カウンターを併設することによって、比較的容易にサービス事業に参入することができる。したがって、たとえば外食レストランや旅行代理店などのサービス専門店を新たに独立店舗として設置して顧客を吸引する必要はなく、店舗顧客をサービス事業の標的として設定しうるために、より低コストでの参入が可能であるとともに当初からある程度の需要を見込むことができる。

---

18) *Ibid.*

また人的資源も小売企業多角化に一定の役割を果たしている。とくに大店法による出店規制にともなって成長に大きな制約を受けた総合スーパーでは、役員ポストの相対的な不足が生じた。小売企業多角化はこうした人的資源におけるスラック・イノベーションでもある。顧客サービスという点で共通する物販の経営ノウハウをサービス業におけるそれに転用することで、人的資源の有効利用をはかろうとするものである<sup>19)</sup>。

第3の多角化モードは、企業者型多角化である。企業者型多角化は、長期的な視野にたって企業の将来と環境の変化を分析し、有望な事業分野に進出しようとするきわめて企業家精神にとんだ動機を背景としている。したがって外部環境に大きな変化が生じる以前に多角化を行う点で問題発生型多角化とは異なり、また多角化に必要な経営資源を意図的に蓄積していくという点で資源適応型の多角化とは異なる。

このタイプの多角化にもっともよく当てはまるのが、現在の多角化の先端企業グループであるダイエー・グループとセゾン・グループである。ダイエー・グループの中内功、セゾン・グループの堤清二は、いずれも強烈な個性とリーダーシップをもって短期間にわが国を代表する企業グループに育てあげた企業家である<sup>20)</sup>。これらの企業グループは自らの事業をどのように考え、その事業領域をどのように定義するかという彼らの長期的なビジョンの投影でもある。さらにそこにはシアーズ・ローバック社という多角化のモデル・ケースがあった。複合小売企業としての同社の存在は、中内や堤にとって小売企業のあるべき姿を映し出すものである。その具体化が小売業を総合生活産業と捉え、顧客

19) もっとも、サービス業の事業運営には小売業と異なった独自の経営ノウハウが必要であるという問題も考慮しなければならない。この点については、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, を参照せよ。

20) 小川(1992a, 1992b)は、こうした小売企業の成長を経営者用役に求めて説明している。(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。)

の多様なニーズにグループとして対応できるような広範なサービス事業の展開である。ダイエー・グループやセゾン・グループにみられるようなダイナミックな事業展開は、企業家としての彼らの理念を忠実に反映した多角化であるといえる。

ところで以上みてきたような問題発生型、資源適応型、企業者型の3つの多角化モードは必ずしも完全に相互背反的なものではない。実際の小売企業多角化にはこうしたモードが混在しているだろう。したがって多角化モードの類型は、ある特定の企業のある期間の多角化においてどのモードが支配的であったか、それはどのような要因にもとづくものであるかについて問わなければならない。

#### IV 組織構造

ある戦略の遂行には、それを有効かつ効率的に支える組織を構築しなければならない。小売企業多角化に関していえば、多角化小売企業はどのような組織構造をとっているのか、それが多角化戦略とどのように結びついているのか、そして組織と戦略との相互適合性をはかるうえで、どのようなコントロール方法を採用しているのか、といった点を検討する必要がある。

多角化小売企業グループにおける組織構造で注目しなければならないのは、次の2点である。

第1は、個々の事業領域を担当する部門が本社組織の事業部ではなく、制度上独立した組織を構成している点である。グループを構成する個々の企業はいわゆる分社型組織をなしており、それにもとづいて一定の分社型経営が行われている。分社型経営とは、「既存の会社の全部または一部を分割し、あるいは新規事業部門を新会社とし、これらの親会社、子会社および事実上子会社に等しい関連会社の関係を有する複数の会社が、それぞれの会社の事業領域の独立採算と事業責任を強化する分権経営方式<sup>21)</sup>」をいう。分社型組織の核心は事業

---

21) 遠藤泰弘(1988),『分社経営の実際』日本経済新聞社, 29ページ。

の独立採算制と意思決定の分権化にあり、多角化小売企業グループはこの分社型組織を採用することによって個々の企業の事業領域を確定し、そこにある程度意思決定の自律性を与えている。組織論的にいえば、これは企業グループ・レベルにおける組織の水平分化、すなわち自己充足的な情報処理単位への分化である。自己充足の情報処理単位とは、「一定のサブタスクに関連する問題の発見、情報の探求、組織内伝達、意思決定を他の単位とは独立に行いうるだけの資源を保有する情報処理の単位<sup>22)</sup>」をさす。多角化小売企業グループを構成する各企業は、こうしたサブタスクについて一定の自律的な意思決定を行う自己充足の情報処理単位として位置づけられる<sup>23)</sup>。

しかし第2に、ただ単に意思決定権限を各企業に委譲するだけでは、グループ全体の戦略の方向性を欠き、グループ全体にわたる求心力を失いかねない。グループ企業間相互のシナジー効果を最大限に引き出すためには、グループ全体の戦略と資源配分を方向づける統括機関を設置する必要がある<sup>24)</sup>。これは企業グループ・レベルにおける垂直分化、すなわち戦略的決定のための情報処理単位と業務的決定のための情報処理単位への分化にかかわるものである<sup>25)</sup>。グループ戦略統括機関は戦略的決定のための情報処理単位に、グループ構成企業は業務的決定のための情報処理単位にそれぞれ対応している。グループ構成企業が、業務目標、生産量、価格、生産・在庫計画、マーケティング戦略に関する業務的決定において責任をもつ一方、グループ戦略統括機関は、製品市場ポートフォリオの変更、資源配分・取得に関する戦略的決定機関としての役割を担

22) 加護野忠男(1980),『経営組織の環境適応』白桃書房, 202ページ。

23) また戦略論的にいえば、グループ構成企業は戦略事業単位 (strategic business unit) でもある。すなわち個々の企業は特定の市場を標的とし、そこで明確な競争企業をもち、自律的に戦略を策定する独立した利益センターである。(嶋口充輝・石井淳蔵(1987),『現代マーケティング』有斐閣, 58ページ。)

24) M.E.Poter(1985), *Competitive Advantage*, Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳(1985),『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 431-496ページ); 田村正紀(1987), 前掲論文。また多角化小売企業グループにおいてこうした戦略統括機関の役割を担っているのは、たとえばダイエー・グループでは経営戦略会議, セゾン・グループではセゾン・コーポレーションである。

25) 加護野忠男(1980), 前掲書, 203ページ。

う<sup>26)</sup>。こうしたグループ構成企業とグループ戦略統括機関との間に意思決定領域を分割することによって、ヨリ有効かつ効率的な戦略の遂行と資源の配分を実現することができる。

ところで、グループ戦略統括機関は多事業にわたるグループ構成企業をどのようにコントロールするのか。その方法は大きく2つに分けることができる<sup>27)</sup>。1つは、グループ構成企業の行動を監視し、それが一定の行動基準を満たしているかを評価することによって構成企業の行動をコントロールする行動コントロールである。他の1つは、構成企業が生み出した成果にもとづいてその構成企業をコントロールするアウトプット・コントロールである。個々の企業の業務目標、生産量、価格、生産・在庫計画、マーケティング戦略に関する業務的決定にまでグループ戦略統括機関が介入する場合は行動コントロールであり、そこでは業務的決定についての自律性がある程度失われることになる。これに対して構成企業の業務的決定に本社機構が介入せず、その売上高利益率、営業利益成長率、あるいはマーケット・シェア成長率などの諸目標がどの程度達成されているかにもとづいて構成企業をコントロールする場合はアウトプット・コントロールであり、ここでは構成企業の自律的意思決定が保証されることになる。もしグループ全体の統一的な戦略の方向性と効率的な資源配分が重視されるならば、行動コントロールが採用されるであろう。逆に個々の企業レベルにおける部分最適が志向されるならば、アウトプット・コントロールが行われるであろう。

もちろんこうしたコントロールの2類型は純粋型であって、現実には両者が混在しているかもしれない。したがって問題は、多角化小売企業グループがい

26) 遠藤(1988)は、ヨリ具体的なグループ戦略統括機関の役割として、企業グループ全体としてのトップ・マネジメント、統合・参謀本部、持株会社、不動産管理会社、人材開発センター、金融機能、製品・技術開発、情報センター、管理間接業務の一括代行処理、および購買・物流管理をあげている。(遠藤(1988)、前掲書、120-131ページ。)

27) W.G.Ouchi(1977), "The Relationship between Organizational Structure and Organization Control," *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No.4, pp.95-113.

ずれのコントロール法を採用しているかという2分法ではなく、いずれのコントロール法にヨリ重点を置いているかを明らかにすることである。これを通じて多角化に関するグループの戦略姿勢を分析し、それがグループ全体の成果にどのように影響しているかを示すことができるだろう。

## V 事業定義

多角化小売企業は物販としての小売業の枠を越えて広範な分野のサービス事業を展開しており、そのサービス事業は単に物販に付随する顧客サービスという位置づけを脱して、小売業と並列におかれる事業にまで成長している。こうした事業領域の多様性は、多角化小売企業がそのグループ全体にわたる事業領域をどのように捉えているか、すなわちグループ全体の事業をどのように定義するかという問題と密接にかかわっている<sup>28)</sup>。それは事業定義がグループ全体にわたる戦略ドメイン (strategic domain)<sup>29)</sup>と資源配分ルールの確定に大きな役割を果たすからである。

小売企業における事業定義は、3つの次元から捉えることができる<sup>30)</sup>。第1は、誰を標的とするかという who の次元に関する顧客セグメントである。顧客セグメントは消費者と企業に大別され、たとえば金融サービス業の場合、消

---

28) 一般的な事業定義については、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), *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; 嶋口充輝・石井淳蔵(1987), 『現代マーケティング』有斐閣, を参照せよ。また小売企業における事業定義問題を論じたものとして、D.Knee and D.Walters(1985), *op.cit* (小西滋人・武内成・上埜進訳(1989), 前掲書); 中内潤(1991), 前掲書; 近藤公彦(1992), 前掲論文, がある。

29) 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; 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; 嶋口充輝・石井淳蔵(1987), 前掲論文, を参照せよ。

30) 近藤公彦(1992), 前掲論文。

費者を対象とする消費者金融と企業向けの融資業務などを行う企業金融に分けられる。さらにこれに加えて、消費者と企業それぞれのセグメントもより細かいセグメントに分解することができるだろう。第2は、顧客のどのようなニーズを充足するかという what にかかわる顧客ニーズである。たとえば金融サービス業が充足する顧客ニーズは資産の形成・運用であり、またスポーツ事業が充足するニーズは健康・娯楽である。第3は、特定の顧客セグメントの特定の顧客ニーズに対してどのような手段をもって訴求するかという how の次元についての業種である。消費者セグメントの資産形成・運用ニーズに対する訴求手段としての金融サービス業がその例である。小売企業多角化における事業定義はこれら3つの次元から、「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る。

顧客セグメント、顧客ニーズ、および業種の3次元において事業定義が異なれば、どの事業に参入すべきか、どの事業に資源を重点的に配分すべきかに関して、企業グループ間で一定の違いが生じるであろう。たとえば先端的な多角化小売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、それぞれ「総合生活文化情報提案企業集団」、「生活総合産業」といったきわめて広範な事業定義を行っている<sup>31)</sup>。この広範な事業定義を反映してダイエー・グループやセゾン・グループは、外食、金融、旅行、ホテル、スポーツ、さらにはデベロッパー事業など多様なサービス事業に多角化している。一方ダイエー、セゾン両グループに対して2番手集団を形成するニチイ・マイカル・グループの事業定義は「ヤング・マインド・カジュアル・ライフスタイル (Young Mind Casual Lifestyle)」とやや狭く、両グループとは差別化したドメインを設定している<sup>32)</sup>。このような事業定義の相違は、ダイエー・グループやセゾン・グループの事業定義がさまざまな側面で生じる多様なニーズに多様な業種を配す

---

31) ダイエー・グループおよびセゾン・グループの事業展開については、たとえば丸山高行(1987)、『ダイエー解剖』ばる出版；麻生国夫(1991)、『セゾン・グループのすべて』日本実業出版社、を参照せよ。

32) ニチイ・マイカル・グループの事業展開については、山崎聖文(1988)、『ニチイ MYCAL グループの挑戦』ダイヤモンド社、を参照せよ。

ることによってグループ全体で対応していこうという姿勢を反映しているのに対して、ニチイ・マイカル・グループではより限られたニーズとより限られた事業分野を自己のドメインとするという意図が映し出されていることを示している。こうした事業定義の相違によって、どの事業に参入すべきか、どの事業に重点的に資源を配分すべきかに関して小売企業の多角化行動は一定の枠組を与えられることになる。

さらに事業定義の相違は、小売企業における戦略グループ (strategic group) を識別する基準となるかもしれない。小売業の総合生活産業化<sup>33)</sup>が指摘され、その動向は多角化と密接に関連しているが、これに向けた小売企業の行動は一樣ではない。小売事業を本業として、あくまでそれに立脚しようとする企業も存在する。総合生活産業をどのように解釈し実際の多角化行動に結びつけていくかは、それぞれの小売企業がどのように事業を定義しどのようなドメインを設定するかに依存している。こうした事業定義の仕方に応じて多角化の範囲が異なるとすれば、事業定義は非多角化小売企業をも含む小売企業における戦略グループを識別する基準となりうるだろう。

## VI 多角化戦略の成果

小売企業多角化の成果に関してまず留意しなければならないのは、その指標にかかわる問題である。小売企業多角化の成果はどのような指標で評価されるのか。現在の多くの多角化小売企業は、各事業分野において独立した事業主体を配する分社型経営組織をとっている。このことは単に各構成企業の成果だけでなく、グループ・レベルにおける成果をも考慮する必要があることを意味している。マーケティング成果についていえば、たとえば個々の企業レベルにおける売上高利益率、営業利益成長率、マーケット・シェア成長率とともに、グループ売上高成長率、グループ営業利益成長率なども指標として取り上げる必要がある。さらに実際に多角化小売企業がどのような基準でグループ構成企業

33) 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。

の成果を評価しているかも重要な問題である。これは構成企業のコントロール方法とも密接に関連している。本社機構が構成企業の行動までコントロールするのか、あるいは一定の基準にもとづいてアウトプットの成果でコントロールするのか、いずれのコントロール方法をとるかによって成果基準も異なってくるであろう。

ところで小売企業多角化の成果は、これまで議論してきたようなさまざまな要因によって規定される。ここでは多角化の成果に関してとくに注意すべき点を指摘することにしてしよう。

第1は、参入産業の特性に関するものである。多角化によって参入した産業がどのような特性をもっているかは、多角化の成果に大きな影響を及ぼす。たとえば参入産業の規模、産業構造、コスト構造、流通チャンネル、産業の趨勢、あるいは産業ライフサイクルの段階などによって、参入事業が達成しうる多角化の成果は大きく異なってくるだろう<sup>34)</sup>。

第2は、多角化モードとの関連である。一般的にいえば、問題発生型多角化、資源適応型多角化、および企業者型多角化のなかで、おそらくもっとも成果の低いモードは問題発生型であろう。外部環境の変化によってはじめて多角化の意思決定が行われるため、それに応じた資源が事前には十分に蓄積されておらず、早期に一定の成果をあげることは困難である。これに対して多角化のための意図的な資源蓄積という点で、企業者型の成果はより高くなるだろう。資源適応型の成果はこれらの中間に位置すると考えられる。

第3は、参入時期と参入後の時間的経過にかかわるものである。ある事業分野への参入時期が他社よりも早ければ、希少資源の先有などさまざまな先発者優位 (first mover advantage)<sup>35)</sup>を享受することができる。また事業の経験という

34) M.E.Porter(1980), *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1982), 『競争の戦略』ダイヤモンド社, 439-462ページ) ; D.A.Aaker(1984), *Strategic Market Management*, John Wiley and Sons (野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳(1986), 『戦略市場経営』ダイヤモンド社, 101-135ページ)。

35) M.B.Lieberman and D.B.Montgomery(1988), "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal*, Vol.9, Special Issue, pp.41-58.

観点からいえば、参入後の時間的経過が長いほどより豊かな経営資源を蓄積することができるだろう。しかし一方で、先発企業の模倣等によるいわゆる「ただ乗り (free rider)」などによって後発者優位が強まれば、先発企業はその優位を維持できなくなるかもしれない。こうした要素がどのように影響するかもまた、多角化の成果を左右することになる。

第4は、組織構造におけるグループ戦略統括機関との関連である。先に述べたようにグループ戦略統括機関の存在の有無とその機能性の程度は、多角化の成果に影響を及ぼす。他の条件を一定とすれば、もしある多角化小売企業にグループ全体の戦略的意思決定を集権化した統括機関が存在し、かつその機関が有効に機能しているならば、効果的・効率的な資源配分が行われる結果、グループ・レベルでの成果は高くなることが予想される。逆にこうしたグループ戦略統括機関が存在しないか、あるいはそれが有効に機能していない場合には、グループ・レベルでの成果はより低くなるだろう。

最後は、事業定義にかかわるものである。事業定義が多角化の成果に影響するのは、明確な事業定義を行うことによって自己の戦略ドメインを確定することができるからである。その結果として、グループ内企業間でより効果的・効率的な資源配分が可能になる。こうして戦略と資源の最適な適合関係を作り出すことができれば、より大きな成果をあげることができるだろう。

以上のような点は、小売企業多角化の成果を分析するさいに理論的にも実証的にも詳細に検討されなければならない課題である。

## Ⅶ む す び

本稿では、小売企業の多角化行動を分析するさいに必要ないくつかの重要な視角について検討した。しかし、ここでの議論は小売企業多角化行動の包括的な分析枠組を提示するにはいたっておらず、むしろそのための準備作業である。小売企業多角化は従来の製造企業を前提とした研究では捉えきれない、あるいはそれとは本質的に異なった論理のもとで展開されてきたように思われる。もしそうであるとすれば、小売企業多角化は独自の視角と概念をもって研究

されなければならない。本稿でも若干触れた小売企業の内部市場性と共通生産要素としての店舗の存在が、小売企業多角化にさいして決定的な役割を担っているのかもしれない。

本稿の議論につづいて検討すべき課題は、次の2点である。

第1に、多角化小売企業のケース・スタディを行わなければならない。小売企業多角化を分析するさいに取り上げるべき概念・変数は何か。またそこではどのような仮説が設定されるべきであるのか。こうした点を明らかにするためには、特定の多角化小売企業を対象とした詳細なケース・スタディを実施する必要がある。

第2に、多角化に関する既存理論と多角化小売企業のケース・スタディからさまざまな主要概念を連結し変数を特定化することによって、包括的な分析枠組の構築をはからなければならない。この作業を通じて小売企業独自の多角化理論を体系化する必要がある。

## 参 考 文 献

- [1] Aaker, D. A. (1984), *Strategic Market Management*, John Wiley and Sons. (野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳(1986), 『戦略市場経営』ダイヤモンド社。)
- [2] 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。)
- [3] ——— 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。)
- [4] 麻生国夫(1991), 『セゾン・グループのすべて』日本実業出版社。
- [5] Cyert, R. M. and J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall. (松田武彦・井上恒夫訳(1967), 『企業の行動理論』ダイヤモンド社。)
- [6] 遠藤泰弘(1988), 『分社経営の実際』日本経済新聞社。
- [7] Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organization*, Addison-Wesley. (梅津祐良訳(1980), 『横断組織の設計』ダイヤモンド社。)
- [8] ——— (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley.
- [9] Gort, M. (1960), *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton University.

- [10] 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。
- [11] 加護野忠男(1980),『経営組織の環境適応』白桃書房。
- [12] Katz,D.R.(1987), *The Big Store : Inside the Crisis and Revolution at Sears*, Viking Penguin. (堤清二監訳(1989),『シアーズの革命』ダイヤモンド社。)
- [13] Kelly,J.P.and W.R.George(1982),“Strategic Management Issues for the Retailing of Services,” *Journal of Retailing*, Vol.58, No.2, pp.26-43.
- [14] Knee,D.and D.Walters(1985), *Strategy in Retailing : Theory and Practice*, Philip Allan Publishers. (小西滋人・武内成・上埜進訳(1989),『戦略小売経営』同文館。)
- [15] Knight,K.E.(1967),“A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process,” *Journal of Business*, Vol.40, No.4, pp.478-496.
- [16] 近藤公彦(1992),「小売企業多角化と事業定義」『岡山商大論叢』第28巻第1号, 31-52ページ。
- [17] Lieberman,M.B.and D.B.Montgomery(1988),“First-Mover Advantages,” *Strategic Management Journal*, Vol.9, Special Issue, pp.41-58.
- [18] 丸山高行(1987),『ダイエー解剖』ぱる出版。
- [19] 森彰(1989),「小売企業多角化と業態複合」, 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。
- [20] 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。
- [21] 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。
- [22] ——(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。
- [23] ——(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
- [24] ——(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。
- [25] ——(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。
- [26] 中内潤(1991),『小売流通企業の戦略デザイン』プレジデント社。
- [27] 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。
- [28] 日経流通新聞編(1989),『小売業 攻めの時代』日本経済新聞社。
- [29] 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。
- [30] ——(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。
- [31] Ouchi, W. G. (1977), “The Relationship between Organizational Structure

- and Organization Control,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No.4, pp.95–113.
- [32] 小沢雅子(1985), 『新「階層消費」の時代』日本経済新聞社。
- [33] Panzar, J.C. and R.D. Willig (1981), “Economies of Scope,” *American Economic Journal*, Vol.71, No.2, pp.268–272.
- [34] Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.  
(末松玄六訳(1980), 『会社成長の理論』ダイヤモンド社。)
- [35] Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1982), 『競争の戦略』ダイヤモンド社。)
- [36] —— (1985), *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳(1985), 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。)
- [37] Ramanujan, V. and P. Varadarajan (1989), “Research on Corporate Diversification: A Synthesis,” *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.6, pp.523–551.
- [38] 嶋口充輝(1984), 『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社。
- [39] ——・石井淳蔵(1987), 『現代マーケティング』有斐閣。
- [40] 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。
- [41] 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.
- [42] Tillman, R. (1971), “Rise of Conglomerant,” *Harvard Business Review*, Nov.–Dec., pp.44–51.
- [43] 鳥羽欽一郎(1969), 『シアーズ・ローバック』東洋経済新報社。
- [44] Wolinsky, A. (1986), “The Nature of Competition and the Scope of Firms,” *Journal of Industrial Economics*, Vol.76, No.3, pp.247–259.
- [45] 山崎聖文(1988), 『ニチイ MYCAL グループの挑戦』ダイヤモンド社。
- [46] 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男(1984), 『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社。