

# 小売企業多角化と市場深耕性

- ①——はじめに
- ②——多角化と企業成長
- ③——企業成長と市場深耕性
- ④——市場深耕性の基礎条件
- ⑤——おわりに

## 近藤公彦

●岡山商科大学商学部専任講師

### ①——はじめに

1970年代に入って以降、総合スーパー、百貨店を中心とする大規模小売企業の多角化が進められてきた。小売企業の多角化は多様な小売業態からなる複合小売業、さらに物販小売業の枠を大きく越えて、さまざまなサービス業種をも取りこんだ総合生活産業を志向してきたといえる。それにもなって多角化小売企業の事業分野は広範囲におよび、その市場は多岐にわたっている。現代の大規模小売企業は、その成長の基盤を物販それ自体に加えてサービス業に求めているといっても過言ではない。

こうした小売企業の多角化行動は、小売企業がその市場をどのように認識するかと密接にかかわっている。小売市場に関しては、これまでマーケティング論あるいは流通論において豊富な研究蓄積がなされてきた<sup>1)</sup>。しかし、多角化小売企業の市場認識とそれに基づく市場行動は伝統的な小売市場概念では十分に捉えることができないのではないか、すなわち多角化小売企業の成長の基盤をなす市場は伝統的な小売市場概念に比べてより大きな広がりをもっているの

ではないか、というのがこの論文の問題提起である。この論文の目的は、小売企業の成長戦略としての多角化行動を市場認識の観点から検討することである。

### ②——多角化と企業成長

大規模小売企業は1970年代以降、小売業という産業の枠を越えてその事業分野を急速に拡大してきた。一見すると「総花的」とも思える小売企業の多角化行動は、どのような枠組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。

第一のアプローチは、製造企業を前提としたAnsoff (1965) の製品-市場モデルに依拠し、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<sup>3)</sup>。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>4)</sup>。拡大化は既存の製品-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、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>5)</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る。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をさす。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指導型の多角化、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指導型の多角化、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。

Knee=WaltersのモデルはAnsoffのそれと

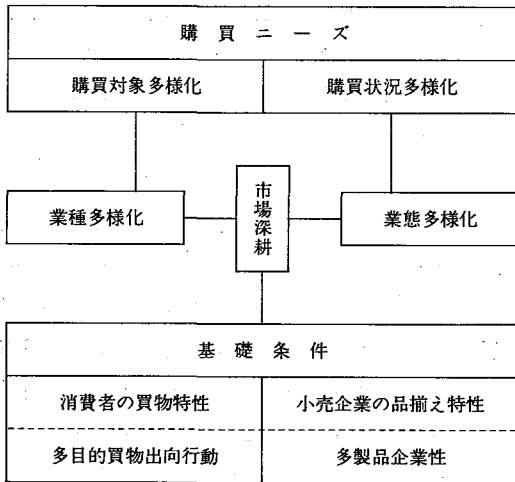
はいくつかの相違点があるが<sup>6)</sup>、全体としてAnsoffモデルに大きく依存しており、このモデルが前提としている製造企業の多角化の枠組を小売企業に直接的に援用したものといえる。

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、小売企業が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、信販・クレジット、外食、旅行など多様な事業分野にきわめて広範囲におよんでいる。しかし、このような事業の多様性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、たとえば総合スーパーによる百貨店、専門店、コンビニエンスストア、ディスカウントストア、通信販売などへの業態多様化にかかわる概念であって、それを越えたサービス事業への業種多様化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業態多様化の説明には有効であるが、サービス事業への業種多様化については分析することができない。

第二のアプローチは、小売企業が多角化は製造企業のそれとは本質的に異なっており、その多角化行動を理解するためには独自の理論化が必要であるという問題意識に基づいている。向山(1988)は範囲の経済に注目し、小売企業が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>7)</sup>。範囲の経済とは、複数の製品をひとつの企業が同時に生産するほうが、

■図—2

小売企業多角化と市場深耕性の概念図



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：D. Knee and D. Walters(1985), *Strategy in Retailing: Theory and Application*, Philip Allan Publishers, p.36, Figure 3.1. (小西滋人・武内成・上埜通順(1989), 『戦略小売経営』同文館, 62ページ, 図3.1.)

それぞれ異なる企業が単独で生産するよりもヨリ低コストですむことをいい、ある生産物の生産過程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、店舗は他の事業に転用可能な共通生産要素であり、これを複数の事業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という論理である。

こうした点に着目して、向山は小売企業多角化の発展メカニズムについて次のような三段階仮説を提示している。

第一段階は、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。小売企業は店舗内の遊休スペースをサービス事業に転用し、店舗を多重利用することで多角化をはかる。第二段階は、多角化にともなう情報蓄積期である。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。顧客データベースを構築することによって多角化による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、ヨリいっそう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。第三段階は、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、この段階では多店舗化した店舗内での経営資源蓄積が終了し、自社店舗からアウトショップ化して独立の店舗展開が行なわれるようになる。

向山の研究は小売企業多角化の源泉を共通生産要素の店舗に求め、その発展の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過程をへて多角化していくか、その際に店舗が共通生産要素としていかに重要な役割を果たしているかに関しては、示唆に富む仮説を

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事業分野に進出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モデルのような多角化の枠組を示すにはいたっていない。

Knee=Waltersモデルと向山モデルに共通するさらに本質的な問題は、多角化にともなう事業分野の拡大が既存小売事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かという多角化の発展段階(向山モデル)については示唆的であるが、小売企業が何をめざして多角化を推進するのかという多角化の目的あるいは方向性については必ずしも明確では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、企業成長の観点から多角化の目的あるいは方向性を検討することが必要であり、そしてそれは小売企業がその市場をどのように認識しているかに決定的に依存している。

### ③——企業成長と市場深耕性

小売市場のもっとも大きな特徴は、それが一定の地理的範囲に制約されていることである。ある特定の小売店舗の市場領域あるいは商圈という考え方は、この地理的範囲の制約をあらわしている。こうした小売市場の特性を前提に小売企業が成長するための方策として、これまで指摘されてきたのは次の2点である。

第一は、小売吸引力にかかわる問題であるが、店舗の集客力を高めることによって店舗レベルにおいて商圈を拡大することである。小売店舗にとってコントロール可能な吸引力の要素は店舗魅力度から評価されてきた。たとえば、ある小売店舗の魅力度は、(1)消費者の居住地からその店舗までの距離、(2)その店舗の売場面積、(3)

その店舗の業態、(4)その店舗の質的な特性、などによって決まると考えられている<sup>8)</sup>。このうち既存店舗の魅力度からみれば、(1)の店舗と消費者の居住地との距離は所与であり、したがって政策変数となりうるのは(2)以下である。(2)は売場面積を増やして品揃えを拡大し、消費者の商品選択の幅を広げる方向、(3)は最適の小売業態を展開することによって店舗の魅力度を向上させる方向、そして(4)はもっとも訴求効果の高い小売ミックスを設定する方向である。こうした政策を成功裏に実行することができれば、店舗魅力度は高まり、商圈が拡大し、店舗レベルでの成長を達成することができる。

第二の方策は、複数の店舗を多店舗展開することによって企業レベルにおいて商圈を拡大することである。個々の小売店舗の商圈が地理的に制約されているかぎり、第一の商圈拡大を通じた成長には限界がある。小売店舗のもつ地理的制約を突破するためには、既存店舗の商圈とはまったく異なる場所に新たに多店舗展開する必要がある。それによって既存店舗では吸引できなかった商圈外の潜在顧客を標的とすることができるからである。さらに多店舗展開された個々の店舗レベルにおいて第一の商圈拡大を実現することができれば、それだけ企業レベルの成長性は高くなるだろう。実際、ダイエー、イトーヨーカ堂、西友といったわが国を代表する総合スーパーの成長は、多店舗展開による企業レベルでの商圈拡大によるところが大きい。

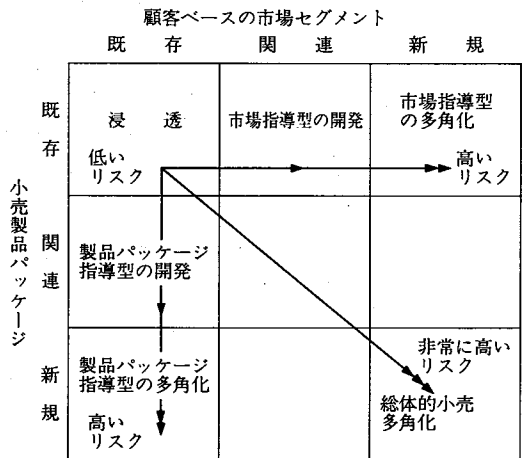
ところで店舗レベルの商圈拡大にせよ、企業レベルの多店舗展開にせよ、以上の2つの成長の方策には共通した特徴がある。すなわち、いずれの方策も物販小売業にかかわるものであり、サービス業は基本的に想定されておらず<sup>9)</sup>、また小売企業の成長は標的とする潜在顧客の絶

対数の増加によってのみ達成されると捉えられている。このことから2つの成長の方策は、物販小売業を前提として潜在顧客の絶対数を増加させることによって、外延的に市場を拡大する方向であるといえる。しかし、わが国の大規模小売企業の多角化行動を跡づけてみると、これまで明示的に指摘されてこなかったもうひとつの成長の方策があることがわかる。

小売企業成長の第三の方策は、個々の消費者、すなわち個客レベルのより多様な購買ニーズに対応することによって総需要量を増大させ、それを通じて成長をはかることである。これが前述の2つの方策と異なるのは、個客レベルでの内包的市場拡大に基づいた企業成長である点であり、小売企業の多角化はこの方策にかかわっている。以下の議論を要約的に示せば、図-2のようになろう。

消費者の購買ニーズは、「何を買うか」という購買対象の側面と「どのように買うか」という購買状況の側面からなる。小売企業多角化は、このような消費者の購買対象と購買状況の多様

■ 図—1  
小売業の製品—市場戦略決定の理論的枠組



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。

性に対する適応行動として、業種多様化と業種多様化の2つの側面から考えることができる。すなわち、購買対象の多様性は商品の品揃えの拡大、さらにはサービス業への業種の多様化をもたらし、購買状況の多様性は小売業態の多様化を促す。

伝統的に小売業は、消費者のモノに対する需要を充足する産業と理解されてきた。この意味で小売事業と物販事業とは同義である。しかし消費のサービス化というマクロ的な消費構造の変化のなかで、現代の消費者はモノに加えてさまざまなサービスを市場で購入するようになってきている。小売企業がこのような購買対象の多様化を市場機会と捉え、サービス業への業種多様化によって対応していくことは、その成長を維持していくためにも重要な戦略適応であったといえよう<sup>10)</sup>。金融・保険、信販・クレジット、外食、旅行といったサービス事業への業種多様化は、こうした消費者の購買対象多様化への適応行動とみなすことができる。

またミクロ的な消費者行動では、従来のようなあるライフスタイルにある業態が対応するという直線的な関係がくずれ、TPOに応じてさまざまに業態を使いわけると購買状況の多様化が進んでいる。購買状況の多様化が進行するにつれて、消費者の店舗選択の範囲は広がりはじめ、それにともなって特定の業態で達成できる経営成果も低下することになる。このようなミクロ的な消費者行動の変化に適応するために、小売企業がとった行動が小売業態の多様化である。百貨店、総合スーパー、専門店、コンビニエンスストア、ディスカウントストア、あるいは通信販売などへの小売業態の多様化は、それぞれの業態を購買状況の多様性に対応させることによって、企業レベルあるいは企業グループ・レ

ベルでの経営成果を高めることを意図したものである<sup>11)</sup>。

小売企業の多角化行動は、以上のような消費者の購買対象と購買状況の多様化を市場機会として認識し、さまざまな業種・業態を配することによって、企業あるいは企業グループ内でその購買ニーズをできるかぎり取りこんでいこうという発想に基づいている。こうした個客レベルにおける購買ニーズの可及的取りこみを小売市場の深耕性とよぶことにしよう。業種・業態を多様化させることによって個客レベルでの購買ニーズへの対応可能性は高まり、より深い市場深耕が可能となる。

近年、小売企業が進めてきた業態開発と総合生活産業化はこの市場深耕性に大きくかかわっている。

小売企業による市場深耕は、業態多様化と業種多様化が複合的に組み合わせられて推進されるが、それにともなう事業の拡大は業種・業態の事業フォーマットの編成として捉えられる<sup>12)</sup>。すなわち、小売企業は消費者の多様な購買ニーズそれぞれに対応する事業フォーマットを編成することによって、市場を深耕するのである。購買状況からいえば、たとえば低価格志向に対するディスカウントストア事業、あるいは便宜性志向に対するコンビニエンスストア事業や通信販売事業がその例であり、また購買対象からいえば、金融・保険事業、信販・クレジット事業、外食事業、あるいは旅行事業がそうである。しかし、購買ニーズの多様性とそれに対応する事業のフォーマットとの関係は必ずしも一意的ではない。消費者の購買ニーズをどのように認識し、どのような事業フォーマットを構築するかは小売企業の主体的な市場認識のあり方に依存してさまざまであるからである。現在、多く

の小売企業が進めている業態開発は、消費者の購買ニーズの新たな切り口を模索する事業フォーマットの構築過程である。

また大規模小売企業の総合生活産業化は、消費者を生活者と捉え、さまざまな生活ニーズに対応する多様な業種・業態を配することによって、創造的な生活文化を提案していこうというものである<sup>13)</sup>。総合生活産業が多角化行動と市場深耕との関連で重要な点は、次の3つである。

第一に、消費者を生活者と捉えることである。消費者を生活者として認識するとき、消費システムは生活システムの広がりの中に位置づけられ、そこにおける生活ニーズは無限に拡大する。消費者の生活シーンから生まれる生活ニーズは、単にモノの受動的な消費ニーズにとどまらず、より創造的で多様性をもったニーズであるからである。第二に、小売企業がこうした生活ニーズの広がりの中に市場機会を求めるとき、その事業分野は広範に拡大する。多様な生活ニーズへの適応を企業行動の基軸に据えれば、小売企業が提供すべき商品・サービスの種類はきわめて多岐にわたるであろうし、それに応じて多様な事業フォーマットが編成されることになる。しかし第三に、小売企業の追求する生活ニーズへの可及的対応は、雑多なモノの品揃えや業種の取り揃えではない。それは全体として、消費者の生活ニーズに対する生活文化の提案を志向するものである<sup>14)</sup>。小売企業は消費者のさまざまな生活シーンを念頭に置きながら、それに適合した業種・業態の多様化を通じて創造的な生活文化の提案をはかろうとしているのである。

総合生活産業は、商品・サービスの品揃えを生活ニーズに可及的に対応させることによってはじめて成立する。物販事業としての小売業か

らサービス業をも含む総合生活産業化に向けた小売企業の動きは、生活ニーズに多様な業種・業態をもって対応することでそのニーズを可及的に取りこみ、全体として消費者の価値システムに訴求し、より深く市場を深耕しようとするものである。明示的にせよ暗黙的にせよ、小売企業の総合生活産業化が多角化の進展と軌を一にして意識されはじめたのは、この点を反映している。

#### ④——市場深耕性の基礎条件

以上のような小売市場の深耕性が成立する基礎条件となるのは、消費者の買物行動特性次元における多目的買物出向行動と、小売企業の品揃え特性次元における多製品企業性である。前者は需要サイドの、そして後者は供給サイドの条件である。

##### 1. 消費者の多目的買物出向行動

消費者の多目的買物出向行動とは、消費者が1回の買物出向において複数の商品・サービスを購入する行動をさす。消費者がこうした行動をとるのは次の2つの理由による。

第一は買物行動における便宜性追求、すなわち所与の買物出向における消費者費用を最小化するためである。ある期間において消費者が購入する商品・サービス数を所与とすると、そのために消費者が支出する消費者費用は買物出向数に依存する。したがって、1回の買物出向で購入する商品・サービス数が多くなるほど、その期間内での出向回数は減少し、それだけ期間当たりの消費者費用も低下することになる。近年の女性の社会進出や余暇志向の高まりにともなって、消費者の知覚する時間圧力はますます強まる傾向にある。こうした時間圧力が強けれ

ば強いほど、消費者は多目的買物出向によって買物行動の費用を軽減させようとするだろう。

しかし、多目的買物出向は便宜性追求による消費者費用削減というハードな経済合理性のみによって行なわれるわけではない。もうひとつの重要な点は、アメニティ性への要求である。消費者の多目的買物出向は、単に商品・サービスの購入だけでなく、買物出向時の娯楽（アメニティ性）にも向けられている。個性化、多様化、感性などのキーワードで語られるように、近年の消費者の価値観の変容はその買物スタイルを大きく変えようとしている。現代の消費者は、自分の重視するライフスタイルにいかに対応するかを判断基準としながら、商品・サービスを選択する傾向を強めている。そうしたなかで商品レベル、品揃えレベル、さらには店舗空間レベルにおいて、消費者のライフスタイルあるいは生活シーンが演出されるような「場」が選好されるようになってきた<sup>15)</sup>。それを意味空間とよぶとすれば、購買状況をとりまく意味空間の重要性の高まりが、消費者のソフト面でのアメニティ性への要求を生み出すことになる。

ところで、こうした消費者の多目的買物出向行動の傾向が強まれば、小売商業施設におけるワン・ストップ・ショッピングの重要性が増してくる<sup>16)</sup>。ワン・ストップ・ショッピング行動において、消費者はさまざまな商品・サービスの購入を通じて便宜性を享受するとともに、買物それ自体のアメニティ性を求めるようになる。このような買物行動に対して小売企業は、品揃えの拡大、さらに業種・業態の多様化によって、消費者の多様な購買ニーズを店舗内あるいは商業集積内で可及的に取りこもうとする。ワン・ストップ・ショッピングによる消費者の便宜性追求とアメニティ性追求に対する適応が、小売企

業の多角化を促す大きな要因となるのである。

また消費者が多目的買物出向を行なう場合、1回の買物出向当たりの支出が増加するとともに、一般にその買回り圏が拡大する<sup>17)</sup>。前者の場合、小売企業は業種・業態の多様化を通じてより多様な購買ニーズに適応することで、個々の消費者の購買単価を増加させ、所与の顧客数のもとで市場を深耕し、後者の場合には、商圈の拡大という顧客の絶対数の増加のもとでの市場深耕が可能となる。その結果、小売企業の市場深耕は、二重の意味で企業レベルあるいは企業グループ・レベルでの経営成果の向上に貢献するのである。

## 2. 小売企業が多製品企業性

小売市場の深耕可能性を規定するもうひとつの基礎条件は、小売企業が多製品企業性<sup>18)</sup>である。小売業を含めて流通業の本質は、さまざまな産業で生産される商品を社会的に品揃えすることにあり、このことから小売市場は複数の製品市場が交錯する多製品市場の性格をもっている。小売店舗の市場規模は個々の商品のそれを集計したものであるが、ある商圈の個々の商品の市場規模を所与とすると、小売店舗があつかう商品の品揃えが拡大するほど、店舗レベルでの市場規模は大きくなる。小売企業が店舗レベルの経営成果を向上させるために、品揃えを拡大しようとする誘因がここにある。

百貨店あるいは総合スーパーは、各種商品小売業として分類されるように多様なモノの品揃えを行っており、その受け皿として大規模店舗を展開してきた。しかし、小売企業が多製品企業性は、モノの品揃えに限定されるわけではない。それはモノの品揃えを越えてさまざまなサービスを提供する業種の取り揃えにまで拡大

する。先にも述べたように、購買対象からみれば、消費者の購買ニーズはモノのみに向けられるわけではなく、たとえば金融、保険のような資金的ニーズあるいは外食やレジャーといった娯楽ニーズも存在する。こうした多様な購買ニーズに対応したサービスを提供することができれば、個客レベルのより多くの購買ニーズを取りこむことが可能となり、市場深耕性はそれだけ高くなる。

小売企業の多製品企業性がモノからサービスにまで拡大するのは、ひとつには物的資源としての店舗の存在が大きく影響している。さまざまな購買ニーズをもった消費者が集まる小売店舗は、モノを配置する空間としてだけに利用が制約されるわけではない。店舗空間をモノの配置に利用するか、あるいはたとえば外食レストランを設置するかに関して、小売企業にはモノ対サービスという対立的な発想はない。その際の選択基準になるのは、いずれが消費者の購買ニーズにより適応的であるかである。したがって、もしモノがニーズ適応的であると判断されればモノの配置に利用されるであろうし、外食サービスがニーズにより適合するものであればレストランが設けられることになる。

しかし、もちろんこのことは、サービス事業を展開する際に小売企業が克服しなければならない経営資源の制約を無視するものではない。物販小売業において蓄積された経営資源が、何の制約もなくサービス業に転用可能というわけではないからである。とくに両者の間には多くの管理運営上の違いがある<sup>19)</sup>。しかし、ここで注意しなければならないのは、こうした制約が事業フォーマットの学習によって乗り越えられ、しかもそれが多店舗化した店舗において一定の規模の経済を享受する可能性が与えられている

ことである。こうしたサービス事業にかかわる組織学習とその展開可能性への「期待」それ自体が、小売企業のサービス業への展開を支えるきわめて重要な誘因となっている<sup>20)</sup>。

## ⑤——おわりに

小売企業の多角化行動は、小売企業が市場をどのように認識するかに密接に関連している。この論文は、それが消費者の購買ニーズへの可及的取りこみという市場深耕性の発想に支えられていることを示し、小売企業成長への新たな視角を提供しようとしたものである。

明示的にせよ暗黙的にせよ、1970年代以降急速に進められてきた小売企業の多角化行動を支配してきたのは、市場深耕に基づく企業成長であったといってよい。小売企業の多角化は、企業の存続と成長を達成するために消費者の求める多様な購買ニーズにいかにか創造的に適応していくかを追求しつづけてきた過程でもある。しかし、90年代に入って小売企業をとりまく環境は大きく変化した。バブル崩壊に伴う景気後退と消費低迷のなかで、小売企業は急激な収益の低下にさらされている。多角化小売企業は、事業の統廃合をはじめとする事業分野の再編を余儀なくされ、多角化小売企業がめざしてきた総合生活産業というビジネス・パラダイムの破綻がささやかれている。

しかし、このことは多角化による事業分野の拡大がもはや成長の基盤としての有効性を失い、小売事業への回帰現象が始まったことを意味するものでは決してない。むしろ現在行なわれている多角化小売企業の事業再編は、事業分野の収益性と事業分野間の相互関連性のあり方を問い直す調整過程と位置づけることができよう。そうであるとすれば、小売企業の多角化に「適度



な」事業分野の多様性を想定することができるし、それは個々の多角化小売企業の市場認識あるいは事業定義のあり方に依存するであろう<sup>21)</sup>。小売市場をどのように認識し、めざすべき方向を設定し、それをどのような具体的な事業フォーマットの編成に結びつけていくかは、小売企業の主体的な創造性によるところが大きい<sup>22)</sup>。

いずれにしても、小売企業の多角化行動は、製造企業のそれとは異なった論理で展開されているように思える。おそらくそれは店舗という物理的な場をもつかどうかによって、市場の捉え方と多角化の発想に違いが生じるためであろう。ここに小売企業の多角化行動が市場認識から理解されなければならない理由がある。

## 注

- 1) 小売市場の研究は、主にそこにおける空間競争をめぐって展開されてきた。たとえば、B. R. Holdren (1960), *The Structure of a Retail Market and the Market Behavior of Retail Units*, Prentice-Hall; 荒川祐吉【小売商業構造論】千倉書房, 117-222ページ; J. J. D. Havenga (1973), *Retailing: Competition and Trade Practices*, Sijthoff & Noordoff, pp. 29-72 (新城俊雄・白石善章訳 (1980), 【小売商業の競争理論】), 37-101ページ; 田村正紀 (1975), 【小売市場構造と価格行動】千倉書房; 白石善章 (1987), 【流通構造と小売行動】千倉書房, 61-105ページ, などを参照せよ。
- 2) 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, 38-42ページ。
- 3) 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る森 (1989) のアプローチも、これと同じタイプに属するといえる。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; *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, 90-94ページ)。
- 4) H. I. Ansoff (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, pp. 94-120. (広田寿亮訳 (1961), 【企業戦略論】産業能率大学出版部, 128-172ページ)。
- 5) D. Knee and D. Walters (1985), *Strategy in Retailing: Theory and Practice*. Philip Allan Publishers, p. 145. (小西滋人・武内成・上埜進訳 (1989), 【戦略小売経営】同文館, 239ページ)。
- 6) 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、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、それぞれ市場指導型多角化、製品パッケージ指導型多角化として多角化の類型に含まれている。
- 7) 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。
- 8) 田村正紀 (1981), 【大型店問題】千倉書房, 134ページ。また MCI モデルでは、店舗魅力度が小売吸引力の構成要因として考慮されている。MCI モデルについては、M. Nakanishi and L. G. Cooper (1974), "Parameter Estimation for a Multiplicative Competitive Interaction Model-Least Squares Approach," *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 36-43; 中西正雄 (1983), 【小売吸引力の理論と測定】千倉書房, を参照せよ。
- 9) 小売業のサービス活動は従来、配送、駐車、あるいはクレジットといった小売ミックスの要素として商品販売をより円滑にするための販売促進活動と位置づけられてきた。W. Lazer and E. J. Kelly (1961), "The Retailing Mix: Planning and Management," *Journal of Retailing*, Vol. 37, No. 1, pp. 34-41.
- 10) 中内潤 (1991), 【小売流通企業の戦略デザイン】

- プレジデント社, 81ページ。
- 11) 同書, 101ページ。また小売企業の業態多様化については, 森彰(1989), 前掲論文; 和田充夫(1989), 『小売企業の経営革新』誠文堂新光社, 89-103ページ, を参照せよ。
- 12) 中内潤(1991), 前掲書, 157-168ページ。
- 13) 大規模小売企業の総合生活産業化は, その事業定義の仕方にも大きく影響している。近藤公彦(1992), 前掲論文, 42-48ページ。また大規模小売企業の総合生活産業をめぐる認識については, 中内(1991), 前掲書; セゾンコーポレーション編(1992), 『生活総合産業論』リポート, を参照せよ。
- 14) 小売企業における生活提案については, 陶山計介(1993), 『マーケティング戦略と需給斉合』中央経済社, 263-292ページ, を参照せよ。
- 15) この点については, たとえば同書, 211-232ページ, を参照せよ。
- 16) 鈴木安昭・田村正紀(1980), 『商業論』有斐閣, 120ページ。
- 17) 同書, 121ページ。
- 18) B. R. Holdren (1960), *op. cit.*, pp. 125-153.
- 19) J. P. Kelly and W. R. George (1982), "Strategic Management Issues for Retailing of Service," *Journal of Retailing*, Vol. 58, No. 2, pp. 26-43.
- 20) 同様に重要なことであるが, 金融・保険商品あるいは旅行・レジャー商品といったいくつかのサービス財は, カウンター・ビジネスとして運営することが可能である。小売企業のサービス事業がきわめて広範な領域にわたっているのは, ひとつにはこうしたサービス財の無体性によるものである。
- 21) 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), 「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, 90ページ。
- 22) 消費者ニーズと製品開発あるいは事業創造との相互作用的な関係については, 石井淳蔵(1993), 「マーケティングの神話」日本経済新聞社, 55-92ページ, を参照せよ。

---

#### 近藤 公彦 (こんどう きみひこ)

同志社大学商学部卒業(1984)

神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程単位  
取得退学(1990)

岡山商科大学商学部助手を経て, 現在, 同専任  
講師

専攻: マーケティング論, 流通システム論