

# 博士論文要約

中央大学大学院  
商学研究科 博士後期課程  
西川 みな美

## 1. 研究課題と構成

本研究の目的は、国内 GMS チェーンを対象に、企業の出店戦略とその帰結を理論的・実証的に解明することである。小売市場は、商圈という地理的範囲に制約された地域性の高い市場である。それゆえ小売企業は、個々の商圈の特徴、つまりは消費者のニーズの違いや他社の出店状況を睨みながら、出店先を選択することが求められる。特に、多店舗展開を行うチェーン小売企業においては、各店舗の商圈の異質性とチェーン全体の活動を擦り合わせながら、仕入と販売を調整せねばならないため、出店の意思決定はより複雑なものとなる。「どこの地域市場に出店するのか」は、個別店舗のみならず、チェーン全体の課業環境を決める重要な意思決定であり、ひいては店舗成果および企業全体の業績を大きく左右する。

興味深いことに、既存研究では、チェーン小売企業の出店行動として、他社店舗の多い地域に出店する「競争的出店」と、自社店舗の多い地域に出店する「ドミナント出店」という、対照的な 2 つのパターンが観察されてきた。しかしながら、①なぜ企業によって競争的出店／ドミナント出店の採用傾向が異なるのか、その意思決定はいかなる組織的要因に規定されるのか、②他社店舗群／自社店舗群の地理的集中は、店舗の存続可能性を高めるのか、という問題に対して未だ明確な回答が提供されていない。

そこで本研究は、GMS チェーンの出店戦略として競争的出店とドミナント出店に注目し、2 つの研究課題に取り組む。すなわち第 1 に、チェーン小売企業における競争的出店／ドミナント出店の意思決定メカニズムを明らかにすること、第 2 に、競争的出店／ドミナント出店が店舗撤退／存続に及ぼす影響を解明することを目指す。

博士論文の構成は、次のとおりである。はじめに、チェーン小売企業の出店に関する既存研究の知見と課題を整理するべく、第 1 章では競争的出店に関する既存研究を、第 2 章ではドミナント出店に関する既存研究を、順にレビューする。これを踏まえ、第 3 章では既存研究で残された課題として、本研究の 2 つのリサーチ・クエスチョンを提示し、これを明らかにするための分析枠組が示される。続く第 4 章および第 5 章では、分析枠組に基づき、2 つの実証研究が展開される。最後に第 6 章では、本研究の発見事項をまとめ、学術的貢献を示す。以下では、各章の概要を順に説明する。

## 2. 既存研究レビューと分析枠組（第 1 章～第 3 章）

### (1) 競争的出店／ドミナント出店に関する既存研究の知見と課題（第 1 章・第 2 章）

既存研究では、同じ地域市場に同種の店舗（企業）が集中出店する現象は、「集積」とい

う概念によって捉えられてきた。これらの研究は、競争的出店に相当する「他社店舗同士の集積」を論じるものと、ドミナント出店に相当する「同じチェーンの店舗同士の集積」を論じるものに大別される。それぞれの研究群において、競合他社あるいは自社の店舗同士が同じ市場に出店する理由として、他社店舗／自社店舗間で生じる集積のメリットが、次のように論じられてきた。

まず前者の研究群によれば、競争的出店のメリットは、「知識のスピルオーバー」によって説明される (Porter 1980 ; 石原 2000)。これは、集積地において、他社店舗との間接的な知識の伝播が生じるため、各店舗の地域適応力が向上することを意味する。たとえば、小売店舗の場合、他社店舗の売場のフロント・ミックスを観察することによって、地域特有の顧客ニーズや市場動向に関する情報を補完できるため、店舗の品揃えをはじめとフロント・ミックスの改善・差別化が促されるのである。

これに対して後者の研究群は、ドミナント出店のメリットとして、自社店舗同士での知識・資源の共有と、他社店舗の参入阻止の 2 点を指摘している。1 点目は、地域内の自社店舗同士では、チェーン・オペレーションに必要な種々の資源・知識を共有できるため、地域特有の知識・ノウハウの獲得と、物流・マーケティング活動の効率化が促されるというものである。さらに 2 点目に、地域内に多数の店舗を出店することで、その後の新規出店の余地が減少するため、他社店舗の参入を阻止することも期待できる。

さて、以上のように既存研究では、他社店舗／自社店舗の地理的集中が生じる理由について、有益な知見が提供されてきた。しかしながら、チェーン小売企業を対象に、出店行動やその成果に関する実証分析を行った研究群の知見を照らし合わせると、①2 つの出店パターンの採用傾向は企業によって異なること、②いずれの出店パターンも成果に対して正・負の影響を及ぼすことが示されており、出店行動とその帰結について未だ十分な回答が提供されていないという点で課題が残されている。

## (2) 本研究の分析枠組 (第 3 章)

上記の既存研究で残された課題を克服することが本研究のモチベーションである。具体的には前項で述べたとおり、①なぜ企業によって競争的出店／ドミナント出店の採用傾向が異なるのか (RQ I)、②他社店舗／自社店舗の地理的集中は店舗存続に寄与するのか (RQ II)、という 2 つのリサーチ・クエスションの理論的・実証的解明を試みる。

この課題に取り組むにあたり本研究では、「競争的出店とドミナント出店では、各企業に負荷される需要不確実性が異なる」という点に着目して、「チェーン小売企業の出店戦略は、在庫形成の延期化に基づく需要不確実性の処理能力に規定される」という分析枠組を構築した。

競争的出店は、たとえ既存研究が論じるように知識のスピルオーバーのメリットがあるとしても、他社店舗との競争熾烈化によって需要不確実性が増すというリスクを伴う行動である。対照的にドミナント出店は、他社店舗の出店を阻止するものであるため、競争に

よる不確実性増大を回避できるうえに、特定地域の需要にフォーカスして、効果的かつ効率的な市場対応が可能のため、不確実性は相対的に低くなるはずである。つまり、競争の出店は不確実性の高い行動、ドミナント出店は不確実性の低い行動として捉えることが可能であり、そうであるとすれば、小売企業の出店行動とその帰結は、企業固有の需要不確実性の処理能力と密接に関連するものと想定される。

この小売企業の需要不確実性の処理能力を説明する有力な理論の 1 つが、Bucklin (1966) の延期－投機モデルである。これによれば、小売企業の需要不確実性と在庫リスクの程度は、在庫形成の意思決定タイミングである延期－投機に依存するという。すなわち、この意思決定を購買需要の発生時点に近いところまで延期するほど、実需に合わせて無駄なく在庫を形成できるため、在庫リスクが削減される。これを上記の出店の文脈に適応すれば、①在庫形成を延期化する企業は、需要不確実性を在庫でもって処理できるため、競争の出店とドミナント出店の双方にフィットしうる一方で、②在庫形成を投機化する企業は、不確実性処理能力が低く、需要不確実性の増大によって成果が悪化するリスクが高いため、競争の出店を避けて、ドミナント出店を徹底することが望ましい、と考えられる。これが本研究の分析枠組の骨子である。

以上のとおり延期－投機モデルに依拠して構築された分析枠組に基づき、競争の出店／ドミナント出店の採用傾向（第 4 章）とその帰結（第 5 章）について、GMS チェーンを対象にそれぞれ実証研究を行った。

### 3. 実証研究 I：チェーン小売企業における出店戦略の意思決定（第 4 章）

本研究の第 1 のリサーチ・クエスチョンは、競争の出店／ドミナント出店の採用傾向が企業によって異なるのはなぜか、その傾向はいかなる要因によって規定されるのか、という企業の出店の意思決定メカニズムを明らかにすることである。そこで第 4 章において、競争の出店／ドミナント出店の意思決定を左右する鍵概念として在庫形成の延期－投機に着目し、GMS チェーンの新規出店に関する実証研究 I に取り組んだ。

前項で論じたように、本研究では、競争の出店は需要不確実性の高い行動、ドミナント出店は需要不確実性の低い行動として捉えられる。そして、小売企業における需要不確実性の対応方針を説明する在庫形成の延期－投機モデルに基づき、在庫形成の延期－投機水準が出店行動に及ぼす影響を、次のとおり仮説化した。

まず、チェーン小売企業が延期的な在庫形成を行う場合、各店舗が直近の需要変動に応じて在庫を調整するため、不確実性の高い環境でも在庫リスクを抑えられる。したがって延期型企業の場合、競争の出店に伴う不確実性リスクが障害にはならず、むしろ多くの他社店舗が集中する地域は、他社店舗の売場からローカルな知識を補完しながら、より地域の顧客ニーズに適したフロント・ミックスを形成しやすい環境になりうるため、積極的に競争的な地域へ出店すると予想される。

これに加えて、延期型企業の場合には、多頻度少量配送の効率化を企図して、ドミナント

ト出店も推進されるであろう。というのも、延期的な在庫形成には多頻度少量配送を行うための物流コストが伴うため、地域内に多数の自社店舗を出店し、高密度な物流ネットワークを築くことによって、物流センターから各店舗への配送コストを削減できるからである。かくして、本章の第 1 の仮説として、延期的な在庫形成を行う企業は、競争的出店とドミナント出店の双方を採用するものと予想した。

他方で、投機的な在庫形成を行う企業は、発注から販売までの需要予測期間が長く、正確な予測が困難であるため、需要不確実性と在庫リスクが高い。だとすれば、在庫ロスのできる限り圧縮して販売成果を高めるには、販売局面における不確実性の回避が強く動機づけられるはずである。よって本章では、投機的な在庫形成を行う企業は、他社店舗の多い市場を避けて、ドミナント出店によって地域独占を図ることを、第 2 の仮説として提示した。

これらの仮説をテストするために、国内の GMS チェーン 13 社を対象に実証分析を行った。分析に際しては、地域市場の単位を都道府県に設定したうえで、2003 年から 2007 年の 5 年間で各社が新規出店した 204 店舗の住所情報に基づいて、「店舗<sub>i</sub>が 47 都道府県のどこに出店したか」を表す従属変数を設定した。上記の 2 つの仮説に対応する説明変数には、競争的出店の代理変数として「各都道府県内の他社店舗数」および「各都道府県の市場集中度」、ドミナント出店の代理変数として「各都道府県内の自社店舗数」を採用した。そして、各 GMS チェーンの在庫形成の延期－投機水準については、「在庫回転率」が 13 社の中央値よりも高ければ「延期型企业」、これよりも低ければ「投機型企业」に各企業を分類することで操作化した。

実証分析の結果、延期型企业と投機型企业では出店傾向が異なることが見出された。延期型企业の場合には、自社店舗数・他社店舗数の有意な影響が認められなかった一方で、市場集中度の低い地域、すなわち多様な GMS チェーンの店舗がひしめく地域に出店する傾向が観察された。他方で、投機型企业は、市場集中度の効果は非有意であったが、他社店舗の多い地域を避け、自社店舗の多い地域に出店することが見出された。つまり、延期型企业が多様なチェーンが共存する競争的な地域へ出店する一方で、投機型企业は他社店舗（競争）を避けてドミナント出店に注力する、という対照的な出店傾向が観察された。これらの結果から、チェーン小売企業の出店行動を規定する鍵概念が、出店に伴う不確実性とそれを処理する在庫形成様式にあることが示唆された。

以上の本分析の知見は、①同業態企業間で異質な出店行動が観察される理由に対する有力な説明を提供した点、②在庫形成の延期－投機が、企業の市場行動に及ぼす影響を実証的に明らかにした点で、学術的意義が見出せるであろう。

#### 4. 実証研究Ⅱ：チェーン小売企業における出店行動の帰結（第 5 章）

本研究の第 2 の課題は、競争的出店／ドミナント出店の成否を、実証的に問うことである。そこで第 5 章の実証研究Ⅱでは、他社店舗／自社店舗の地理的集中が店舗存続／撤退

にいかなる影響を及ぼすのか、その影響は在庫形成の延期－投機によって変化するのか、という点を検討した。具体的には、延期型企業と投機型企業それぞれの店舗存続／撤退に関して、次のとおり仮説化した。

まず第 1 の仮説として、在庫形成が延期的であれば、他社店舗・自社店舗双方との共存が可能であると予想される。なぜならば、延期的な在庫形成を行う企業は、①他社店舗の行動や、それによって生じる需要変動といった競争リスクを、機敏な在庫調整によって処理しうするため、②なおかつ、地域内で自社店舗のドミナントを形成した場合も、多頻度少量配送に伴う物流コストが削減されるため、店舗存続の可能性が高いと予想される。

他方で、第 2 の仮説として、在庫形成が投機的な企業は、多数の他社店舗が集中する地域からは店舗撤退を余儀なくされる一方で、多数の自社店舗によってドミナントを形成した地域では店舗存続が可能であると考えられる。当該企業にあっては、熾烈な競争によって需要不確実性が増大するほど、店舗で生じる売れ残りや売り逃しのロスが増え、店舗収益が著しく悪化する可能性が高い。これに対して、ドミナント出店は、ローカルな需要に適した品揃えと在庫形成を促すという点で、個々の店舗に負荷される需要不確実性自体を引き下げするため、安定的に高い成果を獲得することが期待できるであろう。

これらの仮説をテストするために、GMS チェーン 13 社を対象に実証分析を行った。具体的には、2004 年時点に各社が出店している 1593 店舗をサンプルとして、「店舗  $i$  が 2005 年から 2008 年の間に撤退したかどうか」を観察した。実証研究 I と同じく、上記の 2 つの仮説に対応する説明変数には、競争的出店の代理変数として「各都道府県内の他社店舗数」および「各都道府県の市場集中度」、ドミナント出店の代理変数として「各都道府県内の自社店舗数」を採用した。また、在庫回転率に応じて、各企業を「延期型企業」／「投機型企業」に分類した。

実証分析の結果、①延期型企業においては、自社店舗でドミナントを形成する地域だけでなく、多様な他社店舗と競い合う市場集中度の低い地域でも、店舗が存続しうること、②投機型企業においては、自社店舗の地理的集中が、店舗存続の要件であることが見出された。これらの結果から得られる知見は、以下のとおり要約される。

まず延期型企業については、多数の企業がひしめきあう集中度の低い地域の方が、特定企業が大きなシェアを占める地域よりも、店舗が存続する傾向にあることが見出された。これは、実証研究 I の分析結果とも整合的であり、延期型企業特有の傾向といえる、これらの結果が示唆するのは、当該企業は、延期的な在庫形成によって需要不確実性を処理できるがゆえに、多様の競合企業とのローカルな共存が可能である、ということである。

さらに、延期型企業は、自社店舗が多いドミナント地域で存続しやすいことも確認された。この結果は、延期的な在庫形成の基盤として、ドミナント地域の形成が、物流の効率性を高める重要な要件である、という既存研究の見解とも一致する。

以上を総合すると、延期型企業は、物流の効率性を高めるための既存市場への継続的出店と、集中度の低い地域を狙った新規市場開拓の両方を、バランスよく進める全方位型の

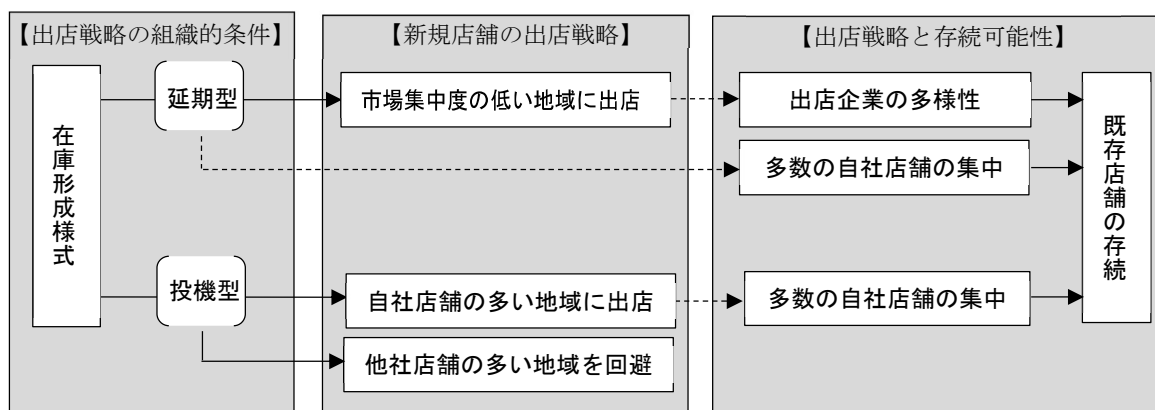
出店戦略が有効といえる。

他方で、投機型企業においては、ドミナント出店の有効性のみが確認された。これは、実証研究Ⅰとも整合的な結果であり、一度に大量に発注・配送する投機的な在庫形成の場合、特定地域に多数の自社店舗が集まるほど、需要不確実性が削減されると解釈できる。すなわち、ドミナント出店によって、地域に適した仕入・販売活動を効率的かつ効果的に行えるため、投機的な在庫形成であっても、仕入計画と実需の乖離が小さくなり、売れ残り・品切れが発生する在庫リスクが引き下げられるのである。換言すればこれは、需要不確実性の削減が、チェーン小売企業がドミナント出店を推進するメリットの 1 つであることを示唆している。

## 5. 結論（第 6 章）

本研究は、チェーン小売企業の対照的な出店行動である競争的出店とドミナント出店に注目し、両者の採用傾向とその帰結について理論的・実証的解明を試みた。本研究が取り組んだ 2 つの実証研究の結果の全体像を示せば、図 1 のとおりである。これらの分析を通じて、GMS チェーンの出店戦略を説明する有力な要因が、需要不確実性とそれを処理する企業固有の在庫形成様式にあることが見出された。

図 1 分析結果のまとめ



### (1) 発見事項

図 1 に示した分析結果に基づき、チェーン小売企業の出店戦略に関する本研究の発見事項を整理すれば、次の 4 点に要約できよう。

- ① チェーン小売企業の在庫形成様式が、出店戦略を規定する組織的条件の 1 つである。  
すなわち、投機的な在庫形成を行う企業は、ドミナント出店を採用する一方で、延期的な在庫形成を行う企業は、ドミナント出店だけでなく、市場集中度が低く、多様な企業がひしめく地域にも積極的に出店しうる。
- ② 投機型企業は、需要不確実性が増大すれば、売れ残り・品切れが多発するため、他社

店舗の多い地域を避けて、ドミナント出店を徹底する。地域にできるだけ多数の自社店舗を出店することで、他社店舗の参入を阻止できるうえに、地域特有のニーズに効果的・効率的に適応できるため、弱みである在庫リスクが軽減される。

- ③ 延期型企業は、競争による需要不確実性の増大を、延期的な在庫形成でもって処理できるからこそ、ドミナント化によって守りを固めるだけでなく、多様な企業とも共存する、いわば全方位型の出店戦略を採用できる。多数の企業がひしめく地域は、他社から知識を吸収しながら、効率的に新規市場を開拓するのに適している。
- ④ さらに、上記のそれぞれの在庫形成様式と出店パターンのフィットは、店舗の存続／撤退にも影響する。延期型企業は、不確実性の処理能力が高いため、多様な企業が出店する集中度の低い地域であっても、自社店舗の多い地域であっても、存続できる可能性が高い。他方、不確実性の処理に限界がある投機型企業の場合、ドミナントを形成することが、店舗存続の重要な要件である。

## (2) 学術的貢献

本研究の学術的貢献として、第 1 に、需要不確実性と在庫形成様式という新たな視点から、競争の出店とドミナント出店を統合的に捉える分析枠組を提示した。既存の出店研究群は、いずれか一方の出店行動やその成果を観察することに注力し、企業がどのような意図でもって出店パターンを選択するのかという問題にはほとんど関心を向けてこなかった。そのため、それぞれの研究が対象とする企業や業種によって、異なる研究結果が示されてきたものの、企業間の出店行動・成果の異質性が何に起因するものなのかという点も未解決のままであった。これに対して、本研究では、競争の出店とドミナント出店が、需要不確実性という点で対照的な行動として捉えることが可能であり、両者の採用傾向とその帰結が小売企業特有の在庫形成様式に依存することが明らかにされた。

第 2 に、本研究は、在庫形成様式と市場行動の関連性について、実証的に検討した数少ない研究としても位置付けられるであろう。我が国の流通研究では、在庫形成の延期化がチェーン小売企業の競争優位基盤の 1 つであることが強調されてきたものの、定量的な分析を試みた研究は少ない。本研究においては、多様な企業がひしめく競争的な環境に出店し、なおかつそこで存続できるということが、在庫形成を延期化する企業特有のものであることが示され、市場競争に対する延期化の優位性について、一定の実証的根拠を提示できたと考える。

## (3) 今後の課題

最後に、今後取り組むべき課題も残されている。

第 1 に、本研究の分析枠組・知見に関する妥当性を確かめるべく、企業へのインタビュー調査を行う必要がある。主に、スピルオーバーの実態や、出店・撤退の背後にある企業の動機についてインタビューを行い、本研究で得られた知見と一致する点／一致しない点

を洗い出して、分析枠組の精緻化を図りたい。

第 2、各店舗の品揃えや、価格、サービス水準といったフロント・ミックスの差別化ないしは競争優位性を考慮できていない。本研究が着目した在庫形成様式だけでなく、他社に対する品揃えの差別化や価格競争力も、店舗の集客力を大きく左右するため、今後は、フロント・ミックス要因も加味した分析を試みたい。

第 3 に、本研究では在庫形成の延期－投機水準を在庫回転率によって測定したが、これには販売施策の成果など、在庫形成様式以外の要因が反映されている可能性がある。今後は、アンケート調査やヒアリング調査を行うなど、より正確に延期水準を測定できる方法を検討し、本論の分析結果の頑健性を示す必要がある。

以上に加えて、同業態店舗だけでなく、異業態店舗も含めたチェーン小売企業の出店メカニズムを検討すること、これと合わせて、GMS 以外の他業態との比較分析を行うことが、今後の研究の展望である。