

商業施設の競争構造

——業種業態による認識の誤謬——

北 島 啓 嗣

本稿は、業種業態の問題点のいくつか問題点を指摘する。業態概念が重要となるのは個別の企業を類型化し分類するためである。個別の企業にはそれぞれ差異があるが、その差異よりも共通点に注目する。分類することによって、業態同士の比較を容易にし、また業態内での競争環境を分析する。本稿は特にこの問題を大型商業施設に関する業態概念の再検討に注目して行う。しかし現代においては、業態という概念は、現代の商業施設の競争構造を必ずしも反映していないのではないかと考え、業態を固定して考え、これによって競争構造を規定することによる弊害は多い。例えば、業態内で起こっている変化を記述できるか、という疑問がある。変化の方向によっては、業態をさらに分化させ、または統合することもあるだろう。それはいかなる基準を持って、考えればいいのか。また本稿は、業種業態により、競争構造の認識に誤謬をおこす可能性を提示する。

1. はじめに——小売業における業種と業態

流通業には、業種と業態という分類基準がある。業種とは、その販売する商品の種類によって分類したものであり、業態とは主として営業形態による分類であり、この業態の内部で競争が行われる、とされる。換言すれば、業種業態概念は、暗黙のうちに、競争の構造を規定している。

しかし、この業態にはいくつか問題点があると思われる。業態概念が重要となるのは個別の企業を類型化し分類するためである。個別の企業にはそれぞれ差異があるが、その差異よりも共通点に注目する。分類することによって、業態同士の比較を容易にし、また業態内での競争環境を分析する。そこには暗黙的に、競争はまず業態を同じくするもの同士で行われる、という仮定が存在する。コンビニエンスストアはコンビニエンスストアという業態間で競争し優劣を争う。しかし、近年、大型店、特にSCあるいは百貨店等に関していえば、この業態の括りにはいくつかの問題が生じている。

本稿は、この伝統的な業態分類を再検討し、問題点を指摘する。業態という概念は、現代の商業施設の競争構造を必ずしも反映していないのではないかと、ということである。

業態を固定して考え、これによって競争構造を規定することによる弊害は多い。例えば、業態内で起こっている変化を記述できるか、という疑問がある。変化の方向によっては、業態をさらに分化させ、または統合することもあるだろう。それはいかなる基準を持って、考えればいいのか。

本稿は、業種業態を固定化して考えることにより、競争構造の認識に誤謬をおこす可能性を提示する。

まず、本稿は特にこの問題を大型商業施設に関する業態概念の再検討に注目して行う。ここでの商業施設は、ショッピングセンターや百貨店、あるいはGMSを指している。法律上の概念でいえば、かつての大規模小売店舗法に基づく大規模小売店であり、大規模な面積を持つ小売業のうち、1つの商品群、例えば電化製品を取り扱う専門店ではなく、他種類の商品群を取り扱う総合型の業態に特に焦点をあてて考えていきたい。

業種は販売する商品の種類による分類。それに対して業態は、営業形態による分類であり、小売フォーマットともいわれる。業態の名称をいくつか挙げれば百貨店やショッピングセンター、GMS等が相当する。これらが、それぞれの「業態」として認識され、分類されている。それぞれが業界団体を、例えば日本百貨店協会、日本ショッピングセンター協会等を形成する。これにより経営者の認知としても別の業態として認識されている。

しかし、例えば、百貨店は、それ自体で1つの「業界」と呼ぶには相応しい存在ではない。なぜなら、そこには、百貨店でしか取り扱っていない製品もサービスも存在しないからである。もちろん、小売業に所属するが、小売業は、業界構造分析 (structural analysis of industries) の意味において分析ができない。例えば「製造業」のそれを論じると同様、範囲が広すぎ、すなわち、取り扱う財 (goods) が多様すぎて同じ市場と見なすことができず無意味である。

それゆえ、百貨店を単独の産業というには不適である。全く同様の商品が百貨店以外でも売られている。また、付帯するサービスについても、ほぼ同様なものを提供している業態はいくつかある。例えば、百貨店、GMS (ゼネラル・マーチャンダイジング・ストア)、SC (ショッピング・センター) 等が存在する。

そのために、流通業には、業種と業態という分類基準がある。業種とは、その販売する商品の種類によって分類したものであり、業態とは主として営業形態による分類である。

しかし、これらの「業態」の衣料品等の売り場を一見した場合、それらがどの業態なのかを見分けることは難しい。

同様に、通常はGMSに分類され、イトーヨーカドー等と競争していると認識されているイオンは、近年は、郊外型のSC、大型商業施設の運営を主要な業務として行っている。社会的にはSCの運営はイオンモール、GMS等はイオンリテールが主な事業会社として捉え

られるが、顧客から見た競争の認識としてそれらを区分することにさほどの意味は見いだせない。

イオンは近年、岡山駅の近くに、次世代を担うであろう形で、基幹店となる商業施設を出店した。その中には百貨店高島屋の食料品部門が、近隣にある岡山高島屋の別館という位置づけで出店している。それらは入り交じり、区別することは難しい。

2. 業種の問題点

大型店の業態概念は3つの問題点がある。1つは「想起集合」、消費者行動論の概念である。2つ目に「競争の範囲」これは、想起集合を踏まえた議論になる。3つ目に「グローバル比較」における問題である。

まず「想起集合」である。購買の意思決定において、消費者が真剣に考慮する代替案の集まりである。例えば、「どういふお店に行きたいですか」「どういふ商品を買いたいですか」ということを聞く。例えば、ファッションだったら「この冬にどの店で買い物をしますか」という聞き方をする。その結果が、購買時に検討の対象となるブランドの集合である。これが競争の基盤となる。

今回、名古屋市および福井県で、この大型店の競争環境における想起集合の調査を行った¹⁾。

想起されるブランドとして、ショッピングセンターと百貨店はほぼ無差別であり、両者が区別がなく想起されている。愛知県では、「高島屋」「松坂屋」「丸井」「イオンモール」が想起される。この想起集合の中で、ショッピングセンター、GMS、百貨店の区別はほぼない。同じようにブランド単位での想起もある。例えば、「ユニクロ」等、これらも想起集合の中に含まれる。そのブランドの場合は、ショッピングセンターの中に入っているのと、百貨店に入っているのと両方が想起される。

つまり、従来の業態の括りを越えた競争が行われている。調査の結果、競争の基盤となる消費者の想起の中で、従来の、百貨店、ショッピングセンター、アウトレット等の業態の壁を越えて競争が行われている。これは、マーチャングアイジングやサービスに関して、ショッピングセンターと百貨店等の区別がほぼ想起されていない、競争において意味がない、ということになる。

特に若年層は、百貨店とショッピングセンターの違いを、名前に百貨店が付いているかどうか、の区別しかしていないように観察できる。

価格に関してはGMSは若干の差があるが、ショッピングセンターや百貨店においては、

1) インターネット調査にて、愛知県、福井県の消費者600人に想起集合調査を行った(2015年)。

価格やサービス、マーチャндаイジングにおいて、想起に関係される差異は消費者には認識されていない、というように見なせる。

ポーターのポジショニング戦略論は、当然ながら産業組織論をベースにしている。同じ業態内で競争が行われているか、産業組織論がベースだから、「市場」をどう捉えるか。市場の範囲をどう捉えるかが、問題となる。これを「市場の画定問題」と産業組織論ではいう。

ある会社が価格を上げたり、下げたりした場合、どこまで影響が及ぶのかを考えるのが、産業組織論の市場画定のベースである。例えば何かの商品の価格をどこかの企業が上げたすると、それを受けて他の売上が下がる、ということがあれば同じ市場と見なす。関係がなければ、同一市場ではない²⁾。

百貨店の業態の競争はどうなのか。単独の市場、すなわち百貨店が価格等を動かした場合、ショッピングセンター等に大きな直接的影響があることは、さきほどの想起集合の調査からも自明であろう。

加えて、地理的な問題が我々の議論の中で抜けているのではないか。

戦略論ではシェアの重要性から、マーケットリーダーやフォロワー、ニッチャーという市場内での地位が問題になる。この場合、至上シェアを画定し、そこからシェアを計算することとなる。製造業等多くの「市場」では、暗黙的に国内市場、全国が前提となる。

百貨店やショッピングセンター、GMSの国内でのランキング、業態別のランキング等が調査され発表されている。これは、基本的に全国市場の業態別でのランクである。そこからシェアを計算することもできる。

しかし、そこには、製造業のシェアほどの意味はない。なぜなら、少し離れた距離を持つ店舗同士は競合しない。札幌の店舗は京都の店舗とは競争していない。商圏の消費者に、両者が想起されることはなく、片方が、どう動こうとも、直接的には影響がない。札幌の店舗は京都の店舗の両者は明らかに市場を別にする。

地理的な競争に関する先行研究として Copeland の最寄品と買回品の議論がある。最寄品は、地理的に近い場、すなわち最寄りを買って、買回品は地理的に遠いところでも対象にして比較購買を行って買うものだといっている。しかし、それは自ずから限度があって、大阪の人が北海道まで、比較購買をし買いに行くわけではなく、またそうした場合、交通費、その他機会費用を合わせてペイしない。買い回り品は、地理的な制約を受けていないわけではない、と見なすことができる。

2) 例えば、ウーロン茶の市場と緑茶の市場では市場行動は近いから、ウーロン茶の値段が上がればウーロン茶の市場に影響があるが、緑茶市場で直接的に価格が改定されたときよりも影響は劣る。飲料用水の市場になるとあまり関係が無くなる。同質材はどこまでか、という議論は難しい。

Havenga (1980) は、小売の競争理論でも、当然立地が重要だと述べ、産業組織論の文脈から、ガソリン販売で同じところで値段を変化させたときに、どこまでが同じ市場なのかは、距離的に離れると関係がなくなると述べている。つまり、同じ市場とは見なせない。

これまでの多くの研究は業態内の競争を過度に重視し、逆に地理的な制約を無視している、というのが本稿の主張である。むしろ商圈という地理的な制約が大きなファクターとして競争市場を規定し、業態の相違は重要ではない。

最寄り品を主として取り扱う大型店でも移動距離が1時間を超えると、互いの行動の影響関係が薄くなり別の市場だと見なすことができる。交通機関、道路の整備状況のファクターもあるが概ね10キロ、20キロの範囲は競争関係の範囲に入るが、そこを越えると関係がないと実務者は認識している。無関係な、互いに影響を与えない市場にある企業は競争関係として見なすことができない。

ところが業態論はこれらの関係を考慮しない。全国を1つの市場として捉え、日本の小売業市場あるいは、百貨店市場を想定して分析する。これは、相当限定された意味しかないだろうと考えられる³⁾。

一方、アカデミックな世界で競争関係にある商圈単位、つまり名古屋商圈や大阪商圈等を分析単位にした研究の蓄積は乏しい。商圈の測定を研究している地理学者はいるが、それ以外では経営学からの研究は質量ともに不足している⁴⁾。

実務の世界では、ストアーズレポート雑誌が、商圈単位の分析を毎年行っている。また、百貨店協会が、東京、大阪といった大きな商圈単位のランキングを発表している。「地域一番店の重み」、というのは実務者が使う言葉である、これはすなわち、商圈の中で、シェアがトップである存在は、マーケット・リーダーとして捉えることができる。

業態の弊害をさらに挙げる。企業は絶えず組織学習を行い、戦略を変更している。企業の中で常に、イノベーションが行われている。しかし、「業態」を固定して考えるとこのイノベーションを取り扱うことが難しい。

新しいイノベーションが行われているのであるから、それを反映し、どこかで違う業態名称に変わることがあってもいい筈である。ところがいつ変わるのか、どういう基準で業態の名称が変わるのか、もしくは業態集合の中身を変えるのか、という議論は業態論の中にな

い。

明治時代の百貨店と現在の百貨店を同列に扱うことは難しい初期の百貨店には、現在のよ

3) 顧客からは、違う市場と見なされるが、取引先からは、意味があるかもしれない。

4) ハフモデル、ライリーの法則等、マクロレベルの測定はあるが、企業レベル、店舗レベルではなく、出店退店の意志決定以外で経営戦略的に使うのは困難と思われる。

うに食料品を取り扱うこともなく、また顧客層も異なる。百貨店の大衆化は大正期の出来事であるとされている。取引先との関係も異なる。現代のような消化仕入れ主体の関係は、昭和の終りの時期から平成になってはっきりと成立した。

本稿は、消費者から見た場合の区別を第一義として業態を捉えることが妥当ではないか、と主張する。現代の大型店舗の競争の範囲は従来の業態を越えた形で、百貨店とSCは無差別に競争が行われているだろう⁵⁾。

競争の範囲に即した業態名称は実態としては、「大型商業施設」業は1つでよいということである⁶⁾。もしさらに分けるとすると、「都心型」、「郊外ローサイド型」のような大雑把な分類の方が実態に即しているのではないか。

この主張に対する反論はあるだろう。それは内部のオペレーションに注目するものである。百貨店、SC、GMS等は取引先を含めた内部のオペレーションはずいぶん異なる。これを同じように捉えることができるのか、ということであろう。

それに対する再反論は、まず、他の業種業態において、内部オペレーションの差異が、分類の基準ではない、ということを示すことであろう。例えば、製造業において、OEM、あるいはEMSによって製造自体を行わないといことがある。しかし、これによって業種の分類を変化させることはない。例えばトヨタのエンジンの製造は、一部トヨタ以外、ダイハツなどで作っているといことがある。もしくは、エンジンの製造をヤマハがやっていることもある⁷⁾。アップルに工場はなく製造をEMSに任せているが、アップルは基本的に製造業に入る。アップルとソニー、ソニーは自分で製造しているが、アップルは作っていない、だから別の業種である、という主張はない。それは、どのような製造のオペレーションを取ろうが、消費者からはほとんど区別されないからであろう。

しかし、流通業に関していうと、内部のオペレーションの差異を絶対視する。内部のオペ

5) しかし地理的な範囲は従来のものより狭く考えなければならない。

競争の範囲として、大阪なら大阪の駅周辺のショッピングセンター、百貨店をひと括りに考えてショッピングセンター、百貨店というカテゴリを無視して大型店同士が戦っているという捉え方をしないと現状を反映していない。もちろん、第2段階の競争範囲として、阿倍野と梅田の戦いのような隣接した商圈同士の競合がある。駅同士の競合や駅と郊外のような図式で、地域間競争を捉えて考える必要がある。そして地域をどうやって分析するのかについては極めてマクロ的な捉え方以外、我々はアカデミックな分析枠組みを持っていない。

6) つまり消費者に認知されない。例えばイオンがやっている近代的なショッピングセンター、百貨店の両方の写真を撮って消費者に見せても、区別が付かない。どれがショッピングセンターで、どれが百貨店なのか我々でも区別できない。せいぜい制服が写り込んでいれば判別できるが、それ以外では認知ができない。こういう差でしかなく、業態を別に考えるのは有効なのだろうか。

7) オペレーションが全く違うが、「トヨタは自動車業界ではない、同じオペレーションではないから、トヨタとホンダは比べられない」という主張はないだろう。

レーションの相違のみにスポットを当てて、消費者から見て無差別になりつつあることを無視する。

もちろん、内部のオペレーションにスポットを当てた研究は必要であろうが、それが全てではない。

3. 商業施設の競争構造認識の誤謬による経営判断

一方、業種・業態は、経営者をはじめとする企業関係者、意志決定者の発想にビルトインされた代表的なフレームワークである。「同業他社」という場合は、この業種・業態の分類の内側を指す。また、この業種・業態を基準として業界団体が形成されそこで様々な活動や意見交換、情報の共有が行われる以上、業種・業態は、経営者の発想のフレーミングを形成する強固なフレームといえるだろう。この業種・業態の内部で競争が行われ、また業界団体を通じて協調が行われるということを経営者あるいは企業内部の意志決定者は発想の根底に置いている。

戦略論の立場として、客観的に合理的な戦略立案を目指す論者と、客観的に合理的な戦略立案より立案あるいは実行過程等に注目するアプローチがある。前者には、産業組織論を源流とする戦略論のポジショニングスクール、ポーターら、ゲーム論の応用、対して、創発戦略を提唱するミンツバーグ、組織学習を重視する立場は、あるいはSAP等が挙げられる。

前者の立場に立った場合、多くのフレームに、業種・業態は、そのフレームワークの要素条件として採用されている。いくつか例を挙げるならば、ファイブフォース、PPM等にはシェアあるいは相対市場シェアが鍵概念として使用されている。このシェアを計算するためには、業種・業態の画定⁸⁾が不可欠である。

本稿では、企業家、経営者の役割を重視する。完全に合理的な戦略立案が可能であるならば、企業家は不要であろう。

そして、経営者に役立つフレームを提供する、または経営者が持っているフレームの誤りを指摘することが経営学の1つの役割であると考えられる。

その事例として、昭和から、平成10年代までの百貨店経営を支配したフレーム「百貨店業態」衰退について分析する。

8) 古典的には、マーケティング近視眼そして、業界の区分は、Levitt (1962) *1のMyopiaという議論にもあるように簡単ではない。

4. 「百貨店業態」衰退というフレーム

「百貨店」に注目する限り、百貨店売上はこの期間低迷しているといえる。

消費者から見た場合の区別を第一義として業態を捉えることが妥当と主張する本稿の立場から、百貨店の属する業界は衰退していたのかをしてみる。現代の大型商業施設の競争の範囲は従来の業態を越えた形で、百貨店とSCは無差別に競争が行われている。そしてその業態区別は消費者にはさほど重視されていない。

明確な区別が難しいならば、これら商業施設の「業態」区分にさほどの意味はなく、これらを1つの業界として分析をしてみる。定着した名称ではないが、「大型店」商業施設業と呼ぶべき業界である。日本標準産業分類も基本的にこの立場に立つ。商業統計のもとになる日本標準産業分類においては、常時雇用者50人以上という規模を基準に分類し、結果として、GMSと百貨店に区別はない。また、法律面においても、大規模小売店舗立地法は、店舗面積1,000㎡超のものを対象としていた。この中に主として本稿で取り扱う、伊勢丹、高島屋に代表される狭義の百貨店、イトーヨーカドー、イオンに代表されるGMSが含まれる。

では、この大型店業の市場はどうなっているのか。まず、市場の規模を統計から見てみたい。

さらに、SC（ショッピングセンター）は同期間に著しい拡大を遂げていることは論を俟たない。つまり、確認されたのは、仮に百貨店だけではなく、総合スーパーを含む商業施設はこの期間、大きく拡大していたということである。

統計等の示すところによれば、これら商業施設等が含まれる「業界」の規模は拡大している。これは、衰退業界ではない。そして内容を見る限り、多数乱売業界、すなわち、企業が

表 4-1 百貨店・総合スーパーの推移

年	年間商品販売額 (百万円)	商品手持額 (百万円)	売場面積 (㎡)
1972	3,085,986	270,274	5,028,455
1974	5,495,615	544,096	7,548,484
1976	7,757,309	700,564	9,048,520
1979	10,490,905	957,045	11,281,801
1982	12,489,933	1,193,402	12,180,486
1985	13,694,070	1,184,559	13,174,388
1988	15,700,251	1,213,365	14,296,352
1991	19,573,607	1,459,504	16,006,566
1994	19,976,263	1,547,855	18,518,394
1997	20,626,930	1,549,027	21,188,438

(出所) 商業統計より筆者作成。

多数しのぎを削っている状態であって、どの企業も主導権を取ってマーケット・リーダーになれるほどの市場シェアを握っていないという業界の構造である。

他業態の小売企業の目覚ましい発展が目撃される中で、百貨店と自らを認識している企業は、かつての流通業の代表たる地位は失ったことは事実である。

5. 予言の自己成就

その原因は何か、その1つが、自らを「百貨店業」という衰退する業態に属すると認識したことにある。

予言の自己成就は、マートンが提起した概念であり、たとえ根拠の薄弱な予言であっても、人々がその予言を認識し、それを信じて行動することにより、予言通りの結果が生来するという概念である。この場合、業界・業態に、将来性がないと認識すれば、将来性のない業界・業態には新規に投資や開発は行われまいだろう。これが、結果として、業界・業態の衰退を招く。沼上(2008)は、このメカニズムを、製品ライフサイクルにおいても招来する可能性を述べているが、本稿の主張は、同様のメカニズムが、業界・業態単位でも起こりえるということである。

それに伴って、様々な言説が行われたが、本稿では定性的に言説を整理していく。その対象は、百貨店経営陣に加え、経営者に影響を与えるマスコミの論調等を見る。

これらの論調は、小売業のランキングにおいて、三越がそのトップの座を明け渡し、スーパーのダイエーに抜かれたことにより、一挙に百貨店斜陽産業論、衰退論に傾く。

以降、スーパーマーケットの台頭、オイルショック、バブル時代とその崩壊を受けて、消費不況下の現代の百貨店は存在する。小山(1997)は、日経文庫という手に入りやすく、実務家にもよく読まれている書籍である「現代の百貨店」において、百貨店は衰退していると書き、百貨店の経営に間接的な影響を与えている。

日経新聞社は、日経流通新聞において、1993年に半年をかけて「百貨店が危ない」と題して連載を行った。これは、日本百貨店協会が、百貨店の再生を考える勉強会の教材として使用される等、業界内にも強い影響を与えた。1993年には、「日経流通新聞編(1993)『百貨店が危ない 構造不況に出口はあるか』日本経済新聞社」として出版されている。これは、主たる論点を「低収益・高コスト構造」にあるとする(前掲書:54-56ページ)。そして、カテゴリーキラーとの価格競争に敗れる可能性や、問屋依存の商品政策、その結果としての低い粗利益率が問題だと指摘している。

百貨店を対象とするマス・コミュニケーションの論調を整理すると、まずその議論は百貨店を1つの業種業態の単位として、衰退、斜陽という言説で埋められている。

では、これら学会、マスコミの論調を受けて、百貨店の経営者は百貨店の衰退についてど

のように考えているだろうか。元三越常務の岩瀬敬一郎⁹⁾は、その著書の中で、百貨店は衰退していると延べ、その原因をいくつか挙げている¹⁰⁾。百貨店協会の菊池慎二(2001)は、流通コンサルタント川端準治とともに百貨店を分析し、『百貨店はこうありたい 百貨店再生への道しるべ』¹¹⁾をまとめている。「再生」という言葉を使うということは、当然、危機・衰退が前提になっている(前掲書:107-138ページ)。

このように研究者、マスコミ、経営者を通して「百貨店は衰退している」という1つの論調が支配的である。

「百貨店」をベースに考える限り、数字は伸びず、また各識者からも百貨店は衰退という言葉が呈されている。この中では、経営者は、将来性のない業界・業態には新規に投資や開発は行いにくい。

実際に起こったことは、特に異業種を含むSCの隆盛であり、商業施設の規模、売上は拡大していった。しかし、百貨店業態と自らを位置づける企業は、本業である商業施設運営に自信を失ったことにより、商業施設に投資せず非関連多角化を行った。百貨店におこった資源配分の変化、すなわち投資は、古典的なPPMマトリックス的な非関連多角化であった。一例を挙げれば、三越のゴルフ場への投資、高島屋の「全天候型」経営を目指す多くの非関連多角化であった。これらは商業施設運営とほぼ関係のない非関連業種への資源配分¹²⁾であった。

6. おわりに——反論と議論

業種・業態は業種業態概念は、暗黙のうちに、競争の構造を規定しているが、それが現状を反映したものではないとき、問題が生じる。本稿は、この伝統的な業態分類を再検討し、問題点を指摘してきた。

まず、商業施設の業態という概念は、現代の商業施設の競争構造を必ずしも反映していないのではないか、ということであった。この業態は、商業施設は、ショッピングセンターや百貨店、あるいはGMS等が含まれる。大規模な面積を持つ小売業のうち、1つの商品群、例えば電化製品を取り扱う専門店ではなく、他種類の商品群を取り扱う総合型の業態であ

9) 岩瀬敬一郎(2001)『百貨店に明日はない—体験的百貨店論』実業之日本社、74-78ページ。

10) 1. 価格決定権を失ったこと、2. 百貨店の中に目利き職人が居なくなったこと、3. 商品は取引先まかせ、売場管理は不動産管理業的、4. 店員のサラリーマン化、5. 時代の変化を十分に飲み込んでいない、と述べている。

11) 川端準治・菊池慎二(2001)『百貨店はこうありたい 百貨店再生への道しるべ』同友館。

12) Gilbert(2005)は、業界の危機に直面したとき、資源配分のパターンを変化させることを分析している。

る。業態概念は個別の企業を類型化し個別の企業の差異性をこえた共通点を見出し、分析する。これにより、業態同士の比較を容易にし業態内での競争環境を分析する。

近年、大型店、特にSCあるいは百貨店等に関していえば、この業態の括りにはいくつかの問題が生じていることを調査を踏まえて示した。

さらに本稿は、業種業態を固定化して考えることにより、競争構造の認識に誤謬をおこす可能性を提示する。

それは、百貨店「業態」に含まれる企業の衰退の一因が予言の自己成就によるものだという仮説の提示である。百貨店企業は、自らが属する業態が衰退しているという「予言」から、商業施設への投資を行わなかった。逆に商業施設とは関連のない業種に投資を行った。結果、他業種、他業態が特にSCの形態で商業施設への投資を行ったことにより、百貨店企業は相対的に衰弱した。

本稿の主張に対し、それは内部のメカニズムを無視した荒っぽい業態分類である、という批判はありそうである。百貨店内部のメカニズムが時代に不適合になったことによって衰退した、という説明である。

しかし、当時の百貨店の内部には、ショッピングセンター運営に対するケイバリティは十分にあった。SCを日本で最初にはじめていたのも百貨店であった。もし、自分たちが属する業界が、衰退していない、見込のある業種業界だと認識していたならば、企業経営者は、商業施設に積極的な投資を行ったはずである。投資する気があったならば、実行による学習によって、そのノウハウは洗練されていったはずである。

サービス業、特に流通セクターに属する企業の分析を、企業の内部と外部のどちらかに注目するか、という基準で見た場合、企業の内部について注目し分析した論文等が多い。企業の内部メカニズム、すなわちコストに関して、単品管理に関して、SPAの取り入れ等の分析は多い。

しかし、企業の外部、すなわち、商品やサービスについて顧客等の反応を企業レベルの差異や戦略的に注目して行う研究に関しては、あまり多くはない。企業の外部から見た分析、例えば、顧客から見たマーチャンダイジングや品揃えの差、サービスに差について、それを定量的に、または定性的に分析する尺度や操作化はほとんどされていない¹³⁾。価格が高いか低いか、プライベートブランドの有無、ここまではある程度アカデミックな分析はある。しかし、それ以外のマーチャンダイジングやサービスに関してトータルでどのように見ればいいのか、どのような変数があるのか、となると我々は手段を持っていない、といえ

13) 消費者行動論において、若干は存在するが、消費者行動論自体が、消費者の内部の意志決定メカニズムに注目するために企業間の差異に注目は薄い。

る。流通系企業に関しては、マーチャンドライジングの差異やサービスはどう違うのか、良いとか悪いとかを変数として捉えるためには、もう1つ立地の差異の問題がある。遠方にある店舗同士を比較すること自体が無意味ということがある。

おわりに、企業の内部あるいは外部の差異に目をむけることの意味を意味を確認しておきたい。流通業は、第三次産業がGDPの大きな部分を占める現在、多くの従事者、企業を抱える大きな産業である。しかしながら、その分析はまだ不十分であると考えられる。特に、この外部の差異を操作化することにおいてである。これが実は業種業態を固定化し、それを所与として考える思考停止の遠因であったと考えるからである。本稿は、業種業態の意味とその誤謬がもたらす弊害について分析した。その誤謬の根底にあるのは、それである。

付記 本稿は、科研費基盤研究C「ショッピングセンター（SC）の所有権構造分析」の成果の一部である。

参考文献

- 新井田剛（2010）『百貨店のビジネスシステム』中央経済社。
- 浅羽茂・新田都志子（2004）『ビジネスシステムレポリビューション 小売業は進化する』。
- 石井淳蔵・向山雅夫（2009）『小売業の業態革新』中央経済社。
- 井上達彦（2014）『ブラックスワンの経営学 通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』日経BP社。
- 岩瀬敬一郎（2001）『百貨店に明日はない—体験的百貨店論』実業之日本社。
- 江尻弘（2003）『百貨店返品制の研究』中央経済社。
- 川端準治・菊池慎二（2001）『百貨店はこうありたい 百貨店再生への道しるべ』同友館。
- 北島啓嗣（2004）「大型流通業の競争戦略」（中央大学経済研究所年報34号）。
- 北島啓嗣（2009）『オープン・インテグラルアーキテクチャ』白桃書房。
- 小山周造（1997）『現代の百貨店』日本経済新聞社。
- 清水滋（1973）『百貨店のマーチャンドライジング』。
- 坪井晋也（2009）『百貨店の経営に関する研究』学文社。
- 富澤修身（2009）『ファッション産業論』創風社。
- 中村多聞監修（1991）『高島屋グループ21世紀への挑戦』ストアーズ社。
- 日経流通新聞編（1993）『百貨店が危ない 構造不況に出口はあるか』日本経済新聞社。
- 日本ショッピングセンター協会（2007）『SC経営戦略』。
- 日本ショッピングセンター協会（2009）『SC賃料・共益費 平成20年度編』。
- 日本ショッピングセンター協会（2009）『SC白書 急速に進む需要収縮に挑戦するSC産業』。
- 沼上幹（2008）『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣。
- 藤野直明（2003）「統合オペレーション戦略のケーススタディ：百貨店チャネルのアパレル流通における取引改革の分析」（オペレーションズ・リサーチ『経営の科学』48(12) 892-898ページ [目次]）。
- マーケティング史研究会（2010）『日本企業のマーケティング』同文館出版。

- Barzel, Yoram (1997), *Economic Analysis of Property Rights*, 2nd edition, Cambridge University Press (邦訳: 丹沢安治 (2003) 『財産権・所有権の経済分析』白桃書房).
- Barzel, Yoram (2005), "Organizational Forms and Measurement Costs," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 161, No. 3, pp. 357-373.
- Demsetz, Harold (1988), "The Theory of the Firm Revisited," *Journal of Law Economics and Organization*, Vol. 4, No. 1 (Spring), pp. 141-161.
- Gilbert, C. G. (2005), "Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity" *Academy of Management Journal*, 48(5).
- Hart Oliver (1995), "Firms, Contracts, and Financial Structure" (邦訳: 鳥居昭夫訳 (2010) 『企業 契約 金融構造』慶應義塾大学出版会).
- Havenga J. J. d (1973) "Retailing: Competition and Practices" *Sijthoff International Publishing* (邦訳: 新城俊雄・白石善章訳 (1980) 『小売商業の競争理論』千倉書房).
- Merton R. K. "Social Theory and Social Structure" *The Free Press* (翻訳: 森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎共訳 (1961) 『社会理論と社会構造』みすず書房).