

小売マーケティング革新と業態コンセプトの戦略性

— Retail Marketing Strategy and Typification of Retail Innovation —

宮内 拓智

【概要】

近年、流通規制緩和を契機に、日本の小売マーケットも国際的な競争の過程に組み込まれるとともに、大規模な業界再編の可能性も高まりつつある。その際、成熟化した従来型の小売業態の活性化や情報技術を活用した新業態開発などが重要な課題となる。

そこで、本論文は、今日の経営環境の急激な変化に対応する小売マーケティングを国際比較する観点から捉え、新業態創造の可能性を考察するために、アメリカ及び日本で展開してきた小売業態コンセプトを再検討し、その戦略性を再定義し、今後の新業態創造の基本的枠組みを提起することを目的としている。

【キーワード】

①小売マーケティング (Retail Marketing)、②小売マネジメント (Retailing Management)、③小売業態 (Type of Retailer)、④小売イノベーション (Retail Innovation)、⑤「小売の輪」 (Retailing Wheel)

はじめに

近年、流通規制緩和を契機に、日本の小売マーケットも国際的な競争の過程に組み込まれるとともに、大規模な業界再編の可能性も高まりつつある。とりわけ、百貨店業態や総合スーパー (GMS) 業態など、旧来型の業態店の業績悪化・不振が大きく、「なんでもあるけど、ほしいものがない^(注1)」と評価されるほど、総合的な小売業態としての「強み」を活かしきっていないと指摘される。また、中小小売業の分野においても業態転換や新業態開発が経営革新の重要な手段として位置づけられている。さらに、今日、インターネット上のサイバー・モールやサイバー・ショップの発展など新しい情報技術 (IT) の導入は、これまでにない、新しいタイプの小売マーケティングや小売業態への可能性を生み出そうとしている。

そこで、本論文は、今日の経営環境の急激な変化に対応する小売マーケティングを、国際比較する観点から捉え、新業態創造の可能性を考察するために、アメリカ及び日本で展開してきた小売業態コンセプトを再検討し、その戦略性を再定義し、今後の新業態創造の基本的枠組みを提起することを目的としている。

I. グローバル競争時代の小売業態革新

1. 小売業態の成熟化とグローバル競争

1998年1月に、社会経済生産性本部によって実施された『流通業の構造変化と企業競争力に関する調査（有効回答300社、回収率17.6%）』によれば、この間、競争環境が「かなり厳しくなった」と回答した企業が7割を超え、その理由として、「景気の低迷（39.0%）」と「規制緩和（28.9%）」があげられている^(註2)。

また、日経流通新聞社『第32回・日本の小売業調査（1998年）』によれば、上位500社の売上高合計が、約43兆6,000億円と、97年度よりも4.2%増加したものの、その中身は、専門店や食品や衣料の専門スーパーが増収・増益の確保に成功したものであり、反面、従来型の百貨店や総合スーパーなどの落ち込みが目立っている。

小売業態として見た場合、百貨店業態は、1904年、三越が「デパートメント・ストア宣言」をしてから、およそ100年が過ぎようとしている。また、総合スーパー業態は、1957年に「主婦の店・ダイエー」が大阪・千林に第1号店をオープンさせて約50年が過ぎ、CVS業態でも、1974年に、セブン・イレブンが、第1号店をオープンさせて約25年が経過した。小売業態が、ひとつのビジネスとしてライフサイクルを描いているならば、日本の小売業の多くが成熟期から衰退期へと向かっているのではないだろうか。確かに、日本の小売業においても、1980年代までは、有力専門店、デパートメントストア、GMS、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、生活協同組合など各種の業態が、それぞれの特質によって、マーケットを分け合っていた。

しかし、80年代末から90年代初頭にかけて、薬品・化粧品・酒類・紳士服などの中小ディスカウンターの登場からはじまって、ファクトリーアウトレット、オフプライスストア、カテゴリーキラー、パワーセンターなどの低価格訴求型の新業態も参入し、既存型の小売業態もPB商品や開発輸入によって低価格訴求を実行し、「価格破壊」とよばれ事態が生じた。

また、90年代の規制緩和政策によって、外資系企業の日本市場への進出が活発化してきた。例えば、トイザラス、ディズニーストア、スポーツ・オーソリティ、ギャップ、オフィス・デポ、ウォルグリーン、サックス・フィフス・アベニューなど競争力のある企業が続々と日本市場へ進出してきた。さらに、2000年12月には、世界第2位の巨大小売業・カルフルが日本へ上陸し、日本の小売マーケットもより本格的なグローバル競争の時代に突入したと言えよう。しかも、日本の大手百貨店や総合スーパーの業績不振の現状を鑑みると、小売業における「大変動」ないしは「大激震」の可能性も否定できない。

2. アメリカにおける小売業態転換と戦略的適応

今日の日本における小売業界の「大変動・大激震」を特徴づけるならば、①流通規制緩和を契

機とし、②長期不況の下での、「勝ち組」と「負け組み」に二極分化する大規模な業界再編であると同時に、③国際的な「大競争・大再編」の一環として展開している点にあるといえよう。そして、この世界的な「大変動・大激震」の「策源地」は、他ならぬアメリカ小売業である。

1980年代以降、今日に至るまで、アメリカ小売業において、スクラップ・アンド・ビルドを伴う大規模な再編が展開された。それは、一般的な業績不振と経営破綻によるゼネラル・マーチャンダイジング・ストア（以下、GMSとする）やデパートメント・ストア（以下、Deptとする）などの旧来型の小売業態の衰退の過程であり、他方での、徹底した低価格訴求戦略を志向する新業態のめざましい成長・発展の過程であった^(注3)。

例えば、伝統的なバラティエ・ストアであったウールワース社は全米498店舗を閉鎖し、モントゴメリーワード社は連邦破産法申請による「事実上の倒産」、さらに伝統的なDeptであるアレキサンダース社やメシーズ社は会社更生手続きを申請し、大きく凋落していった。これとは対照的にディスカウントストアやカテゴリキラー、ホームセンター、ホールセールクラブ、専門量販店チェーンなどの新業態の成長・発展は目覚ましいものがある。

今日、アメリカにおいて株式を一般公開している小売業は約250社ほど存在するが、なかでも『フォーチュン』誌が発表する全米小売企業上位のランキングにおける「交代劇」がこのことを如実に物語っている。1980年代において上位30社にランキングした企業のうち、90年までに、11社がランキングから姿を消し、新業態の企業が新たに登場した。なかでも、最も劇的な展開を成し遂げたのは、総合ディスカウントストアのウォルマート社であった。1980年、ウォルマート社はランキング32位であったが、90年には第1位に大躍進し、1998年には、2位以下の企業の売上高規模の格差を大きく引き離れた「一人勝ち」市場の時代の到来である^(注4)。

無論、こうした小売業態の「交代劇」の背後には、①破滅的競争へと至る価格競争の常態化、②店舗飽和化に伴う不採算店舗の増加、③家計支出抑制を強める消費者意識の変化と生活価値観の多様化、④人口の動態変化に伴う対象顧客の階層移動、さらに、⑤こうした環境変化に素早く適応できる柔軟な企業か、変化に適応できない硬直化した企業かという「企業体質」の差異が指摘される^(注5)。

企業は自らを取り巻く経営環境に適応しなければ存続できない。企業が存続していくためには、環境への戦略的適応性が重要な課題となり、それゆえ、先に述べた業態転換は、企業としての環境適応力の問題でもある。

3. 小売業態の成熟化と社会構造の変化

1980年代、小売業における経営環境の大きな変化としては、①高学歴・高収入・共働きを特徴とする「ベビブーマ世代」の影響、②働く既婚女性の増加や高所得のキャリア・ウーマンの増加など女性パワーの増大、③所得階層の二極分化などが指摘される^(注6)。なかでも、重要な問題は、

所得階層の二極分化が進展した結果、「中間階層の弱体化」である。

1995年の連邦政府センサスでは、「年収1万5,000ドル（約165万円）～5万ドル（約550万円）未満」が約4,700万世帯（全世帯数の約47%）であるのに対して、「年収5万ドル（約550万円）～7万5,000ドル（約825万円）未満」の高所得層が約1,700万世帯（全世帯の17.1%）、「年収7万5,000ドル（約825万円）以上」で約1,475万世帯（14.8%）となっている。また、連邦センサス局の調査によれば、上下各20%を除いた中間層所帯の所得全体に占める比率は、1968年の53.0%から1995年の47.6%と5.4ポイント減少している。

また、連邦労働省の消費者支出調査（1994年）によれば、「平均的」なアメリカ家庭像は、①世帯主の年齢が48歳で、②構成員は2.5人、③稼ぎ手が1.3人であり、④税引後所得3万6,838ドル（約400万円）、⑤家や自動車のローンや維持費、医療保険・年金等を除いた、日常の消費に、1万2,644ドル（約139万円）支出している。いいかえれば、アメリカの「平均的な家族」は、1日当たり35ドル（約3,900円）、1人当たり14ドル（約1,500円）で生活していることとなる。さらに、この消費調査は、5分位所得階層別の家計も推計しており、それによれば、下位3分位（下位の60%層）まで赤字、トップ「21～40%層」でも税引前収入4万3,421ドル（約477万円）に対して、3万9,127ドル（約430万円）となっている。

かつて、「アメリカン・ウェイ・オブ・ライフ（American Way of Life）」を体現し、「豊かな社会（Affluent Society）」をシンボライズしていた「プレーン・アメリカン（Plain American “普通のアメリカ人”）」の生活それ自体が成立困難な状態にあり、この意味で、アメリカでは「中間階層」は「没落」しているといつてよい^(注7)。

この傾向が、中間階層を最大の顧客層としていたGMS業態、シーアーズ・ローバックやJC.ペニー、モントゴメリウォードらの戦略転換を余儀なくさせた最大の要因であり、同時に、これら新戦略の内容がトレード・アップを追求するデパートメント業態化を目指す以上、実質上、GMS業態の消滅を意味している。

こうしたアメリカ社会における所得階層構造の変化が、一方では、低所得層を顧客ターゲットとし、圧倒的な商品構成と全アイテムを「エブリデー・ロープライス」戦略を展開する低価格訴求型の新業態の出現・成長の基盤となり、他方で、43.7%（1968年）から48.7（1994年）へと増加した「トップ20%層」の高所得層をターゲットにした、サックス・フィフス・アベニューやニーマン・マークスなどの高級化対応・高サービス対応の業態展開を生み出してきた。

こうした状況は、日本でも例外ではない。日本でも所得格差の問題は顕在化しており、1980年から95年、「上位20%層」の所得は、実質で38%増加に対して、「下位20%層」は、21%、残りの「中間階層」も25～35%の伸びにとどまっている^(注8)。

これまでの日本の小売マーケティングにおいては、マス・マーケットとしての市場的ボリュームが期待できる「中間階層」を主要な対象としたマス・マーケティングの役割が大きかったが、

今日、新しい対応が迫られており、標的顧客を設定するターゲット・マーケティングの重要性が増しつつある。また、中小小売業の分野においても、経営革新の方向性のひとつとして、消費者ニーズにきめこまかく対応した、新業態開発や業態転換が提唱されている^(注9)。

また、海外からは、従来、日本の小売業が「規制された産業」であり、同時に「内需型産業」であったため、世界に通用するマーケティングを学ぶ機会がなかったとも指摘される^(注10)。しかし、グローバル競争が本格化する今日において、新たな対応が求められる。小売企業にとって、重要な意思決定は、①多種多様な消費者の群れの中から、どのような顧客層をターゲットとして設定することに意味があるのか、②彼らのニーズに適応すべく、どのような機能を提供し、③それを、どのような手段・方法で実現するのか、を選択し、またその手段・方法を開発することである。

そして、こうした事業形態あるいは業態類型の決定が小売業に固有のマネジメント課題として立ち現れる。いいかえれば、小売業態のコンセプトは、小売業の企業経営における「顧客層－顧客機能－代替技術・方法」、すなわち「事業」に対する見解の体系であり、この業態コンセプトを提起することにおいて、企業のマーケティング戦略における最重要方針が編成される。

4. 小売業態の国際比較

今日、小売業態において多種多様な分類がなされており、論者によって分類の基準が異なる場合が多い。また、ある業態と別の業態の共通部分が多かったり、新しい業態においてはその基準が不明瞭なものも少なくない。そこで、ここでは、日本流通学会共同研究プロジェクト「小売マーケティングの国際比較」研究チームでの研究成果に基き、国際比較の視点から小売業態を概観し、小売業態への共通理解を得ることとする^(注11)。

デパートメントストア業態・スーパーマーケット業態ともに、基本的なコンセプトや売場構成は、イギリス、フランス、ドイツ、オランダ、アメリカ、日本で根本的な差異はないといえる。

立地政策の面では、ヨーロッパとアメリカで大きく異なっている。ヨーロッパの場合、デパートメントストアの立地は、都市中心地の商業集積地の中に位置している。その特徴を大まかに見てみれば、イギリスは大都市ロンドンの巨大な購買力を背景に、所得階層に対応した形で多様な形態・内容のデパートメントストアが併存しているが、フランス・ドイツでは寡占化が進み、画一的・均一的な展開となっている。とくにドイツでは、2大グループが支配しており、商品・価格・売場いずれにも、GMS業態的な要素を有している。また、スーパーマーケット業態の立地は、住民の居住地域を主要な対象としており、なかにはコンビニエンスストア業態的な要素を加え、都市中心部に立地している場合もあり、公共交通機関の発展と重視、都市計画（中心市街地再開発）などヨーロッパ的な都市構造と都市機能に対応したものとなっている。

商品政策の面でも、デパートメントストア業態は衣料服飾を中心に都市的なライフ・スタイル

にかかわる諸部門を配置しているし、スーパーマーケット業態は食料品をメインに売場を構成している。また、売り方・サービスの面でも、デパートメントストア業態は人的販売を基本とし、スーパーマーケット業態はセルフサービスを基本にカートによい商品の取得と出口に集中的に置かれたレジで支払うシステムである。ただ、旧来型のもの、体面販売を大きくし、精肉・鮮魚・ハム・チーズなどの生鮮部門を差別化の武器にしようと、鮮度管理の強化を図っている様子である。これに対して、低価格訴求型のもの、加工食品など鮮度管理を必要としないものである。

アメリカ、とくにロスアンゼルスの場合、州立ハイウエーなど高度にモータリゼーションへの対応が進んでいる都市構造であり、基本的に、①ネイバーフット型（近隣型）、②コミュニティ型（地域型）、③リージョナル型（広域型）、④スーパーリージョナル等の各種のショッピング・センターの核店舗として、あるいはテナントとして立地していた。すなわち、モータリゼーションの発展に対応して、各種の都市機能の機能主義的分化・純粋化が極度に進んでおり、商業機能や生活機能だけでなく、「街の賑わい」的な機能をも代替するショッピング・センターが生活インフラとして確立しており、そこを基盤として立地展開を行っている。それゆえ、いわゆる「単独店」という形での立地がその都市構造から不可能であり、日本的な意味での「中小小売業」といったものが存在しない。主要幹線道路沿いでは、小規模ながら、複数の店舗から構成されるロードサイド型の商業集積地を形成しているし、ビルの角等に「雑貨屋」的なものがあるだけで、日本の「商店街」的なものは皆無であった。

いずれの店舗やショッピングセンターにおいて、地域コミュニティの生活水準・文化水準とでもいべきものを如実に反映している印象を強く受けた。基本的には、①ファッション性の高い高級専門店やデパートメントストアやGMSなどの業態グループ、②大型の各専門分野での高い市場占有率を誇る低価格訴求型小売業態のグループ、③生活雑貨や食料品、医薬品など小さな商圏・生活圏を対象としたスーパーマーケット、ドラッグストアなどの生活維持機能を提供する業態であるが、人種的構成の多様さだけでなく、所得階層にも、きめこまかく対応し「コミュニティ・生活圏を反映する売場・店舗」を創り上げている印象を強く受けた。例えば、スーパーマーケット業態などは、①「上流向き」、②「中流の上向き」、③「中流の中向き」、④「中流の下向き」、⑤「大衆向き」といった一種の「適応放散」が行われている印象を受けた。また、衣料品でも同様に、総合ディスカウントストアと、大衆デパートメントストア業態、高級デパートメントストア業態、専門店業態などに分化・多様化していた。すなわち、アメリカ社会における人種構成の違いと所得格差が緊密に結びつき、階層の分離・分裂した状態を生み出し、生活構造・生活様式そのものの違いを色濃く反映した形で、小売業態が発展・展開している。

II. アメリカにおける業態コンセプトの成立と発展

1. 業態コンセプトと「小売の輪」理論

ある特定の社会における、歴史的・社会的・経済的・技術的な諸条件の変化を活用し、自らがターゲットとする消費者ニーズに適合した経営戦略を選択し、新しい諸資源・諸能力の「組み合わせ」を創出し、しかもそれを消費者に受け入れられるイメージにまとめあげること成功する。こうした企業行動によって、新しい小売業態が生み出されてきている。それゆえ、従来の小売業態と大きく異なった独創的でイノベーティブな業態が出現することもあるが、また一部分だけを新しくする場合もある。さらに、従来型の業態といっても固定的なものではなく、独自に経営戦略の一部を変更したり、あるいは新しい業態の刺激を受けて変更する場合もある^(注12)。

1957年、マクネッアがはじめて「小売の輪」説を提言して以来、多くの議論が展開されている^(注13)。マクネッアは、小売業者は市場参入時において、値引き販売、低コスト・低マージン経営で出発するが、その後、様々な顧客サービスを導入し、コスト・マージン・価格のすべてを上昇させていくプロセスを指摘する^(注14)。

つまり、新規参入者は、それぞれの革新に固有な方法によって低い営業費が可能とさせた低価格を基礎に、消費者を引き付けようとする。この新しい小売形態が消費者の支持を得て成功すると、競争相手となった形態から顧客を奪い取って行く。それとともに、低価格訴求型の革新的業態が、次第に、取り扱い商品の品質を向上させ、店舗の立地・規模・設備を改善し、販売促進や顧客サービスにも努力し、トレード・アップを行うようになり、かつての低価格訴求は実現できなくなり、「保守的な業態」のひとつとなる。いいかえるならば、この「低価格訴求—トレード・アップ（格上げ）」という戦略転換のプロセスは同時に、小売業態としての「革新—平準化」のプロセスでもあり、あたかも「輪」のように循環を繰り返す歴史的なプロセスでもあると言えよう。

2. プロトタイプと理論的發展

しかし、「小売の輪」理論で展開されるのパターンの普遍性の問題が、ホーランドからの批判を受け、多くの革新的小売業者は必ずしも低価格・低マージンから出発しているとはかぎらない等々の事実が明らかになった。その結果、「小売の輪」理論は、経営環境の影響と競争・競合の影響を組み込むようになる。すなわち、小売イノベーションの形態変化を説明するための3つの解釈モデルのプロトタイプ、すなわち①「環境影響」論モデル、②「サイクル」論モデル、③「競合・対立」論モデルが登場する^(注15)。

まず、第1の「環境影響」論モデルとは、小売業態の変化を経営環境の作用とみなすものであ

る^(注16)。すなわち、人口、社会、文化、法律、市場における諸変化が小売業のシステムに影響を及ぼした結果、小売形態が発展することとなる。小売業態は、環境的な趨勢に沿って出願し、発達し、成熟し、衰退して行く。また、経営状態を良好にし、ビジネスを環境に適合することのできる業態のみが、長期的な成功と繁栄を誇る。したがって、小売業態の革新は環境状況に適合するための手段のひとつとして捉えている。

また、環境は、新しい小売業態の存在と成功を決定づけるだけでなく、戦略が発展し、生き残って行けるか否かも決定する。すなわち、環境条件にマッチングできるか否かを問題とする「適合論」が小売業態の寿命を左右するという。したがって、環境によって選ばれ、適応能力のある小売業者のみが生き残るといふこの主張は、ダーウィンの進化論のアナロジーとして、「一点集中」、「過剰発達」、「退化」、「同化」といった生態学的概念を応用したものととして展開する。

第2の「サイクル」論モデルとは、小売業の形態としての業態の変化は時間の流れに沿って起こり、前と同様のパターンを繰り返すものと見る立場である。このモデルの代表的なものとしては、「アコーディオン理論」ならびに「ライフ・サイクル論」の2つのサブ・バリエーションがあげられる。

この場合、「アコーディオン理論」とは、品揃え幅の広い商品を扱う店舗と商品を限定して扱う専門店が交互に発展し、一定の振幅の繰り返し見られ、こうした総合化・専門化・総合化をたどるサイクルを主張するものである^(注17)。例えば、アメリカでは、19世紀半ばの総合雑貨店が、20世紀になると、単品種専門店に姿を変え、その専門店も、また戦後、その姿を変貌させた。しかし、その後、スキー用品、コンピュータ、ネクタイ・靴下、高級ワイン、高級食材等々の専門店が再び頭角をあらわすようになったとされる。また、アメリカの主要な百貨店が当初は特殊な専門店として登場したにもかかわらず、20世紀になると、多品種の商品を扱うようになってきた。

「ライフ・サイクル論」は、マーケティング研究におけるプロダクト・ライフ・サイクルの概念を適用し、小売業における導入・成長・発展・成熟・衰退のプロセスを描くものである^(注18)。小売業における革新は、現在の経営に利益をもたらすと同時に、社会一般に受入れられた時、売上高を伸ばすが、成功は他者の模倣を招くこととなる。戦略は拡散され、成長、または早急な発展段階へと進む。その結果、ビジネスの規模が拡大し、利益が増加し、マーケット・シェアも著しく増加をたどるが、一定の期間が過ぎると過剰拡大の当然の結果としてコストも上がる。したがって、成長の過程には生命力を消耗する時期でもある「縮小化」が必然となる。そして、新しい革新的業者に再び攻撃され、その小売業態も終盤に入る。これにマーケット・シェアの縮小が続く、当然、市場から姿を消すこととなる。このように、小売業の「ライフ・サイクル論」は、小売業態の消滅の必然性を主張する立場でもある。

第3の「競合・対立」モデルは、新しい小売業態が出現した時に、業態と業態が対立し合い、変化が生じるというものであり、「危機—対応」モデルと「弁証法」モデルが代表的なものであ

る。いいかえれば、小売業態は、孤立して成立するものではなく、新しい挑戦者の戦略が典型的な小売業態を絶えず刺激し続ける。すなわち、新旧両業態が対立し合い、その結果、小売業が変化しているとする^(注19)。

この場合、「危機—対応」モデルは、新業態の衝撃と既存業態の反応の連鎖を、①衝撃、②防衛手段としての待機、③承認、④適応という4段階に分けて説明する。

第1段階では、革新的小売業態が出現し、既存の小売システムに属するものが刺激され衝撃を受けるが、脅威の実体を把握できない状態にある。第2段階は、防衛手段的な待機の段階であり、革新者の動向を見てから、方向を選択するというものである。この段階において、革新者に妨害を与えたりする行動にでる。しかし、妨害された革新者は、さらなる革新的行動を強め、既存業者との競争競争優位を勝ち取ろうとする。その結果、既存業者は、はじめて積極的な対抗手段が必要だと認識する。そして、承認段階となる第3段階へ突入し、自己の存続のための革新的行動の必要性を自覚する。最終局面である適応段階では、新旧の業態間の対立を解消する段階である。この段階では、既存の小売業態は多くの革新を導入しているため、今度は、ここで変貌したこの新しい小売業態と既存の小売業態との間に別な対立が現れてくる。

そして、「弁証法」モデルは、革新的な戦略を、小売業の形態間の対立ゆえの産物にとらえる^(注20)。革新者の挑戦を前に、既存の小売業態は変貌を遂げるなり、失敗というリスクを負うこととなる。危機に直面した反応は様々であるが、革新者との違いを強調したり、新方式の利点を導入するというのが一般的な対応である。こうした手法ならびに対応と同化の連鎖が、業態変化の基礎となり、形態発展が一連の段階を経るものと捉え、「弁証法的プロセス」として捉える。いずれにせよ、これらの「競合・対立」モデルは、主体的な戦略性を重視しており、①低価格訴求戦略にはじまり、その後の競争の過程で、②他社との差別化を追求し、新たな挑戦者が、③ニッチ市場・スキマ市場への集中化を繰り返す、一種の戦略転換のサイクルとして描かれている。

その後の理論的発展と多様化は、基本的には、かれらのプロトタイプの組み合わせの展開として分類できる。例えば、「環境—サイクル」説は、「小売の輪」のパターンを基礎において、小売業の業態変化を捉えているが、その際、程度の差こそあれ周囲の環境が影響し、関係している点を強調している。ケイナックなどは、文化水準、経済発展、法的規制という環境が許された状態でのみ、「小売の輪」は回転すると主張している^(注21)。また、コックスは、絶え間なく変化する環境条件の下において「小売の輪」は回転し、回転が始まった地点から離れて行くとしている^(注22)。すなわち、新しい小売業態は、かつて存在していた業態と同様に機能するが、その間の環境が変化していくため、厳密な意味で同等とはいえないと指摘している。

また、「小売の輪」理論に対する批判のひとつとして、革新に直面した際、既存の小売業者の反応を軽視しているのではないかという批判が強くなる^(注23)。そして、この批判に対抗して提唱されたのが、この「対立—サイクル」説であり、現状の小売業者が革新の要素を取り入れるため、

新しい業態との格差を格上げによって表現し、従来の小売業者に対して模倣する必然性を与えたとしている^(注24)。さらに、「環境－対立」説は、小売業の形態変化を、生活水準の向上と小売業態間相互の競争によって徐々に発展してきたものとし、独自のモデルを構築している。

3. 業態コンセプトの到達点

結局、すべての要素を総合する「環境－対立－サイクル」説が登場することとなる。すなわち、小売業の形態変化は、「輪」を描いて回転していくというよりも、むしろ螺旋状に発展していくものであるという^(注25)。競争圧力や商品構成の拡大にみられるような小売ミックスによって、格上げされた小売業態は、低コスト・オペレーションや専門化といった異なる方向の両極に存在するゾーンに「真空地帯」を作り出す。そして、新しい小売業態が、この「真空地帯」にビジネスとしての可能性を見出すこととなる。その際、生活水準が、以前の状態より向上している場合は、初出の業態をやや高めに水準をリセットする必要性もでてくる。

あるいは、小売業の革新は、経済、技術、社会、競争・市場、消費者ニーズ、政策・法律などのすべての環境変化の結果であり、こうした環境要素をうまく利用しようとする経営努力の結果でもある。経営的に成功した後、この革新的小売業は、さらに模倣され、拡散し現状の小売業態に対する挑戦者という立場を取ることとなる。その上、現状の小売業は反対に危機を認識し、何らかの対策を強いられることとなる。このように小売業の形態変化は、環境のもたらす影響と連続して絶えず周期的に振り返る小売業の業態同士の競合・対立によるものであるといえる。

いいかえれば、「小売の輪」理論以降の業態コンセプトには、①新しい小売業態は、チャレンジャーから出発し、次第にエスタブリッシュメントとなり、次のニューカマーからの挑戦を受けるという「世代交代の循環サイクル」であると同時に、②低価格訴求－差別化－集中化という「基本戦略の循環サイクル」であり、また、③「トレード・ダウン（格下げ）－平準化－トレード・アップ（格上げ）」や④「専門化－総合化－統合化」という「戦略的ベクトルの循環サイクル」であり、こうした戦略展開を媒介としながら、⑤小売業態が環境変化に対応してスパイラルに発展していくプロセスであるといえる。

以上、マクネアの「小売の輪」理論以降の業態コンセプトをめぐる議論の系譜をみおけると、大きく2つに分類できるように思われる。すなわち、①小売業における「イノベティブなもの」を積極的に置づける視点を内包しながら、「ライフサイクル」論に代表される「発展ビジョンとしての業態コンセプト」、また、②総合化と専門化の戦略的選択、あるいは低価格・低マージン・低コストのローコスト経営と高価格・高マージン・高コストの高サービス経営というような、企業の事業活動を類型化する「ビジネス・モデルとしての業態コンセプト」である。また、こうしたアメリカでの議論のあり方は、日本における業態をめぐる議論にも深く影を落としており、その後の、業態コンセプトの日本的展開、すなわち、その定着・発展の過程における枠組み

を大きく規定してきたのである。

Ⅲ. 戦後日本における業態コンセプトの意義

1. 発展ビジョンとしての業態コンセプト

近代小売業の歴史を見て見ると、小売業態の革新が次々と起こり、それによって小売業の競争と構造が変化してきた歴史として位置づけることができる。それゆえ、小売業態の歴史的な展開過程と資本主義の発展段階との対応関係を重視し、小売業における資本主義的発展段階を画期づけるものとして小売業態を積極的に位置づけ、歴史的なパースペクティブから評価する立場がみられる。

こうした立場の代表的論者として佐藤肇氏があげられる。佐藤氏は、近代小売業の発展過程を把握する基本視角を、資本主義における生産力の発展段階に対応して、「市場」ないし「販路」の拡大方法が、流通システムの最末端に位置する小売業において、どのように展開したのかという問題として把握しなければならないとする^(注26)。そして、近代小売業は、①営利追求の内的衝動を起動力として、②激烈な競争という外的強制に促されて、③冷厳な資本の論理を貫徹しながら、④生産力の発展に対応して、⑤販売拡大の方法を次々に展開していき、⑤その過程のなかで「近代化＝産業化」を推進したと積極的に位置づけている。

また、中野安氏も、小売業の歴史的な分析にとって業態分析は必要不可欠であり、いかなる業態を通じて小売販売されたかが、小売業発展の諸段階を規定するものと積極的に位置づけた上で、小売業態を商品の品揃え・価格・サービス面でのなならかのイノベーションを体化したものであり、店舗形態・販売態様・価格設定方式の統一体としている^(注27)。

同様に、白石善章氏は、小売流通における競争の重層的性質を捉えた上で、革新的な小売イノベーションの重要性とダイナミズムについて定式化している^(注28)。すなわち、小売商業構造の変動を、革新的小売商業形態の出現から定着までの一連のプロセスとして捉えた。また、品揃えの核と革新の核との多様な組み合わせに、革新的小売商業形態の成立基盤をおいている。

さらに、矢作敏行氏は、「経営管理や経営組織といった企業の裏舞台ではなく、直接消費者と触れる店舗・販売という表舞台に立脚した革新」であり、小売市場において店舗・販売形態の類型として識別されると、革新性を重視した見解を打ち出した^(注29)。また、近年では、経済的効率性と社会的有効性を存立根拠に、小売業務、商品供給、組織の3つの要素を総合した流通イノベーション論へと展開している^(注30)。

いずれにせよ、小売業のもつ多様性に対して、適切な基準で類型化を行い、いくつかのグループに分類することによって、各類型の特徴の相違、さらにはこれらと関連して生じる、将来の展開方向や発展可能性等を明確化することが可能となる。

例えば、『80年代流通ビジョン (1983年)』においては、類型化の基準として、取扱商品の特性と商品構成における総合化の程度を採用し、これら2つの軸を基準とし、①「生活必需品分野におけるニーズに総合的に対応する業態 (スーパー)」、②「生活必需品分野におけるニーズに部分的に対応する業態 (コンビニエンスストア)」、③「趣味・余暇分野におけるニーズに総合的に対応する業態 (百貨店、ショッピングセンター)」、④「趣味・余暇分野におけるニーズに部分的に対応する業態 (専門店、DIY、ホームセンター)」の4大類型を導き出し、その現状の評価と課題を提起している。さらに、『90年代流通ビジョン (1989年)』においては、基本的には、この類型化の基準を継承しつつ、低価格訴求か、高品質・サービス訴求かの戦略性の観点が新たに導入された。

すなわち、戦後日本において、小売業態のコンセプトは、事業としての革新性を強調しつつも、日本小売業の資本主義的発展を展望し、「近代化＝産業化」を構想するビジョンとしての役割を担っていたといえよう。

2. ビジネス・モデルとしての業態コンセプト

また、戦後日本における小売業態研究の系譜を概括すると、先に述べた歴史的パースペクティブを重視する立場とは異なる、より「経営技術」ないしはビジネス・モデルとしての側面を重視する立場の系譜も多数みうけられる。こうしたビジネス・モデルとしての小売業態研究における小売業態認識は、さらに2つのサブ・バリエーションに分類される^(注31)。すなわち、①経営戦略あるいはその組み合わせに力点において捉える認識モデル (以下、「経営戦略」説)、②消費者のニーズへの対応あるいは標的顧客層の設定を重視する認識モデル (「消費者ニーズ対応・標的顧客設定」説) である。

例えば、①「経営戦略」説の代表的なものとしては、中小企業庁の『小売業態に関する調査研究報告書 (1979年)』における見解があげられ、そこでは、明確に「個別の小売業者が、他の小売業者との競争を意識したとき、それと差別化しうるような統一のとれた戦略体系」として位置づけている^(注32)。また、鈴木安昭氏は、小売業態と小売形態をほぼ同意とし、「事業所である店舗の形態についてみれば、具体的な小売業経営の場である店舗において小売業の経営者が採用し、実行する経営諸戦略を総合したものに付した名称」としている^(注33)。さらに、小西滋人氏は、業態の規定要素として、「市場ニーズをはじめとする環境条件にみあった機能的要素の選択と、経営諸資源的条件の整備による効率経営とを含む総合的経営戦略が合わせて要求される」と述べている^(注34)。

このように、ビジネス・モデルとしての業態コンセプトは、経営戦略と一体不可分のものとして捉えられている。これは、従来の「業種」、すなわち、取り扱う商品の物的共通性から「縦割り」に分類する基礎的単位の有効性が喪失したことに対応して、小売業を取り巻く経営環境、と

りわけ競争環境への対応の視点を導入し、経営・販売の方法の差別化および商品を提供する際の経営資源の投入方法、すなわち、経営戦略による類型化であるといえよう^(注35)。

一方、②「消費者ニーズ対応・標的顧客設定」説としては、公正取引委員会の『小売合併の審査基準（1981年）』における見解があげられ、「営業形態（type of operation）を指し、店舗の態様、取り扱い商品の種類、販売政策、一般消費者の購買意識の差異により規定される」ものとしている^(注36)。また、日本小売業協会では、「消費者の購買習慣の変化に対応した小売業の営業形態」とし、「業者」とは異なり、消費者志向的分類であるとしている^(注37)。さらに、鈴木孝氏は、「消費者ニーズ、購買便宜、購買動機を探索し、それを具体的に様々な経営政策で提示していく主体的な営業方法・経営方法、またはかかる方法による分類（方法）、あるいは、かかる方法をもつ小売形態」としており、中田信哉氏は、「小売業のあるべき方向、つまり、経営方向としてターゲットという考え方が前面にでていいる」ものとしている^(注38)。

これら消費者ニーズへの対応ないしは標的顧客層の設定の強調は、先に述べた経営戦略の強調と矛盾するものではない。むしろ、消費者ニーズへの対応を意図した標的顧客層の設定は、現代における経営戦略の中心的課題である。

1980年代、小売業態にかかわる議論が活発化したが、その背景としては、戦後日本の小売業において、スーパー・チェーンを基軸とした急激な発展が80年代の環境変化のなかで、ある限界に近づいたという共通認識があったように思われる^(注39)。すなわち、1960年代から70年代前半にかけての「市場の外延的拡大」に対応した「大量販売方式」が確立・発展した段階から、70年代から80年代前半の「市場の内包的拡大」への変化に応じて、経営戦略発想を導入した「業態多様化の時代」を経て、80年代後半の「業態細分化と特化の時代」という経営環境の変化の中で、より経営戦略としての課題の具体化に対応しつつ、登場したものと考えられる^(注40)。

例えば、先に述べた『90年代流通ビジョン』では、消費者ニーズへの訴求点を明確化して、①品揃えの幅やセルフ・サービス、ワンストップ・ショッピングの利便性を訴求する総合スーパー業態や②品揃えの幅と深さ、高い品質を訴求する百貨店業態、③時間的・場所的利便性を訴求するコンビニエンスストア業態、あるいは低価格訴求の④ディスカウントストア業態や⑤ホームセンター業態、⑥品揃えの深さと高品質を訴求する専門店業態、⑦旧来型の業種店である一般小売店と、7つのタイプが類型化されている。

それゆえ、ビジネス・モデルとしての業態コンセプトは、①社会経済環境の変化および消費者ニーズの変化への対応と②小売機能の組み合わせの革新、さらには、③それらの実現を意図し、他社との差別的優位性の獲得を追求する戦略性を志向している。

3. セグメント・マーケティングとしての業態コンセプト

以上、戦後日本における小売業態研究の系譜を概括してきたが、戦後日本における業態のコン

セプトは、日本の小売業発展の将来展望とかかわって、発展ビジョンとしての役割を担うとともに、①イノベーションの視点、②競争戦略の視点、③標的顧客設定の視点を強く有している。

これら3つの視点は、マーケティング戦略の基本的特徴としてあげられる、①競争的・環境適応的視点、②創造的、変革的視点、③長期的・大局的視点、④全体的・総合的視点との親和性が強くみられる^(注41)。また、マーケティング戦略における基本的構成要素としては、標的市場・標的顧客層の設定とマーケティング・ミックスの構成があげられるが、これらの点も、業態コンセプトの中心的内容との親和性が高いと思われる。さらに、こうしたマーケティング・オリエンテッドなマネジメント・スタイルに、財務戦略の視点と人事・組織の視点などが統合されて「小売マネジメント (Retail Management)」が構成される^(注42)。

小売業におけるマーケティング・ミックスは、「小売ミックス (Retailing Mix)」として立ち現れる^(注43)。なぜなら、特定の市場ターゲットに合わせて、競争上の異なる諸手段の統合というコンセプトはまさに同一であるからである。ただし、マーケティング・ミックスでは、「製品 (Product)」、「場所 (Place)」、「促進 (Promotion)」、「価格 (Price)」の、いわゆる4Pであるが、小売業の場合、「促進 (Promotion)」の顧客サービスを内包させたり、「場所 (Place)」に、立地やレイアウト、店舗の雰囲気などを加えたり、ミックス要素を多様化したり、サブ・ミックス要素を設定し、具体化・豊富化を図っている。例えば、小売ミックスとしては、①立地・客層、②商品、③価格、④サービス・販売促進、⑤雰囲気・イメージの5つの要素が一般的である。

また、効果的な小売ミックスの開発、いいかえれば、標的顧客層に、より効果的にアプローチし、そのニーズを的確に捉え、顧客満足を得るための商品・サービス・価格等の組み合わせを開発するために不可欠なのが、「市場ポジショニング (Market Positioning)」である^(注44)。この「市場ポジショニング」というコンセプトも、すべてのマーケティングの場合と同様、消費者ニーズを重視し、ミックス諸要素を調整することによって、1つの市場でのポジションないしはニッチを発見、もしくは占めることである。すなわち、現代の小売マーケティングの核心は、①ポジショニング、②ターゲティング、③セグメンティングの3段階のプロセスから構成されている。

とくに、ターゲティング、すなわち、標的顧客層の設定は重要である。何故なら、顧客の数は膨大であるし、広範囲に分散しており、彼らの欲求や状態も多様で異質である。このため、企業は全市場・市場一般で競争するのではなく、自社が効果的に事業展開できる、最も有利で、最も魅力的な市場セグメントを見つけ出すことが求められている。古くからいわれている「市場細分化とは、市場を分割して征服する戦略である」という言葉は、今日も真実である^(注45)。

フィリップ・コトラーによれば、市場セグメントの選択には、①単一セグメント集中化、②選択的特定化、③製品特定化、④市場特定化、⑤全市場カバーの5つのパターンがあり、そのための効果的なセグメンテーションの基準として、測定可能性、実質性、達成可能性、実行可能性の4点をあげている^(注46)。また、ヤンケロビッチの提案以来、市場セグメンテーションの基準は、伝

統的な人口統計学的基準だけでなく、社会統計学的基準や心理学的基準が導入され、デモグラフィック・セグメンテーションからライフスタイル・セグメンテーションへと変化している^(註47)。

ライフスタイルという概念は、生活空間、生活時間、価値観のすべてを包括した、全生活行動、全生活様式を意味する概念であり、これまでも、日本のマーケティングにおいても導入され定着し、一定の役割を果たしてきた。例えば、日本の小売業のチェーン化・産業化に、主導的な役割を果たしてきたペガサス・クラブの渥美俊一氏は、消費者の「使う・食べる・買う立場」からの「チェーンストアづくり」という観点から、①商品使用・用途の差異、②プライス・レンジの差異、③購買頻度の差異、④販売量の差異、⑤仕入量の差異、⑥店舗の特色の差異、⑦店舗の適正面積の差異、⑧消費行動の多面性を基準としたフォーマットを焦点に小売業態論を展開している^(註48)。しかし、従来、総理府『国民生活に関する世論調査』などで「中流意識（回答が「中の上」、「中の中」、「中の下」のもの合計）」が9割を占める点や「集団・人間関係志向」などから、「中流社会・日本」という、消費者の自己イメージが強く、マーケットとしての同質性・均質性が顕著であり、総体としてはマス・マーケティング発想主導型あったといえよう。

だが、日本社会においても、1980年代後半以降、階級・階層間の経済的格差が拡大し、住宅取得や教育、消費生活における階層分化が進展し、セグメント・マーケティングの重要性が年々増加している^(註49)。例えば、平均世帯所得の50%以下の層が占める割合を示す「貧困率」で見た場合、今日、アメリカが20%、ヨーロッパ5~9%、日本7~8%と、少なくとも先進国水準であり、「人並みの暮らし」と表現された、従来型の「平均的・標準的生活」の成立が困難となりつつある。さらに、ファミリー（家族）単位の消費スタイルからパーソナル（個人）単位の消費スタイルへと大きくシフトし、自己実現ニーズなどのアイデンティティ的価値が強く求められており、市場の断片化・モザイク化が進行しつつある^(註50)。

それゆえ、小売業態のコンセプトも、より詳細なデータマイニングに基くライフスタイル対応型・ライフシーン対応型のものへと大きく変貌せざるをえず、標的顧客設定の適切さが、企業の長期的成功に向けて、ストア・ロイヤリティの形成と価格競争力強化にとって、その重要性をましている。通常、小売業において、①適切な品揃え、②適切な場所、③適切な時間、④適切な分量、⑤適切な価格を実現するマーチャンダイジング（Merchandising）の重要性が指摘されるが、今日では、より発展・進化したレベルでの「顧客対応力」が求められているのである。すなわち、①立地・店舗施設・内部環境等の利便性（ハードの利便性）と②商品選択・買物支援機能の利便性（ソフトの利便性）の新結合・新統合であり、「情報提供力」並びに「システム能力」の革新である。したがって、今後、より本格的なセグメント・マーケティングとリンクして、①「部分最適化」から「全体最適化」を追求するサプライチェーン・マネジメント（SCM）、②消費者の「購買代理」機能を獲得する顧客ロイヤリティ志向のカスタマー・リレーションシップ・マネジ

メント (CRM)、③「スケール・メリット追求型」から「ネットワーク・メリット追求型」のエリア・マネジメントの実現が求められるといえよう^(注51)。

1980年代まで、業態コンセプトは「棲み分け」、すなわち、競争を回避して、顧客層や商圈を分割するために用いられてきた。その後の「規制緩和の90年代」にはいつて、低価格訴求による顧客の奪い合いとそれを可能にする効率性が追求されてきた。しかし、日本の小売業の多くは、それを支ええるだけのシステム能力がなかった。そして、今日のグローバル競争時代に入って、低価格訴求と高いサービス水準の実現という、従来、トレード・オフの関係にある戦略を同じ実現する不連続で革新的な事業展開としての新業態創造が必要不可欠であり、それを支ええるだけのシステムと顧客対応力が求められている。

IV. 新業態開発とマーケティング革新

1. エリア・マネジメントの拡張

今日、小売業界では、低価格訴求型業態やショッピングセンター業態の確立に力を注いでいるが、少なくない主要企業では、巨額の有利子負債や既存店不振などの不安要因を抱え、効率経営の視点が取り入れられてきており、新業態開発とマーケティング革新やマネジメント革新を一体不可分のものとして捉えていかねばならない。

基本的に、小売業の経営規模拡大化ないしは小売業の近代化＝産業化は、単位店舗面積の拡大と多店舗展開を通じて実現される。しかし、元来、小売業は、そうした面で製造業等に比べて、相対的に立ち後れており、近代的資本としての運動が、自由かつ純粹に展開し難い側面を有している。それは、個人消費と直接結びつく位置にある特殊性、およびそれに関連した個別性や地域性、階級・階層性などであり、新業態の導入をテコに、これらの制約を突破していくのである。

こうした大規模小売業が、地域性・空間性を克服していくプロセスを、エリア・マネジメントとして位置づけてみよう。ここでは、小売業における競争戦略の展開を、エリア・マネジメントの観点から捉えれば、空間軸と経営軸の2軸での、一種の段階的な発展論として規定することができる。この場合、空間軸は、「競争の範囲」を意味し、空間軸における発展は、競争範囲の拡大のプロセスを、また、経営軸は、「競争の主体」を意味し、経営軸における発展は小売企業の競争主体としての力量の発展プロセスを示すものである。

この発展プロセスは、大きく4つのステージによる段階論として押さえることができる。まず、第1ステージは、単独店による「点的な展開 (ポイント)」であり、3店舗以上になって、始めて「面的な展開 (エリア)」となる。第2ステージでは、「地域 (ローカル・エリア)」での競争が開始され、基本的に、これには対象となる商圈の有している、リージュナル型 (広域型)、コミュニティ型 (地域型)、ネバーフッド型 (近隣型) といった商圈の階層性が加わる。第3ステージ

では、「全国型（ナショナル・エリア）」の競争が、第4ステージでは、「グローバル型（グローバル・エリア）」の競争が展開されることとなる。また、こうした空間軸の発展に照応して、①個別事業の段階から、②事業の多角化と多拠点化の段階へと発展し、さらには、③流通システムを貫くシステム間の競争を戦う段階（インテグレート事業の段階）を経て、さらに④グローバルな小売業のネットワークを構築するアライアンス事業の段階へと到達する。

この様な第4ステージに到達すると、小売企業は、新たな競争の局面を迎える。すなわち、個別企業の戦略を超えて、いかにグローバルな社会システムとして流通システムを構築するのか、あるいは、こうしたグローバルな流通システムにおいて、いかなる経営革新・マーケティング革新を行うのか、という観点が重要となる。

2. サプライチェーン・マネジメントの展開

まず、第1の重要な局面は、供給面でのシステム革新であろう。近年、情報技術を活用して、部品・素材の調達から生産・物流・販売の流れを統合し、効率的に管理するサプライチェーン・マネジメントが新しい経営管理手法として注目されている。

今日の「供給過剰の時代」において、消費者や市場の動向は極めて流動的で、その結果、需要と供給のミスマッチの幅が大きく、「売れ筋商品」の在庫が欠品する反面、「死に筋商品」の在庫が増大するという現象が慢性化する。それゆえ、メーカー側は、販売情報に基づいた生産計画を確立し、①販売機会の損失を最小化するため多様な商品を短いリードタイムで供給すること、②市場の変化や不確実性に対して、不良在庫の発生リスクを最小化することが大きな課題となる。また、他方、小売業においても、チェーン・オペレーションが普及し、チェーンによるコスト優位性が消滅するという事態に直面し、③新しいコスト削減の可能性を追求しなければならない。こうしたメーカーと小売業との共通の諸課題（例えば、正確な需要予測、物流ネットワークの効率化等々）を解決するものとして、サプライチェーンが積極的に評価され、実践されている^(注52)。

サプライチェーンを構成する各企業同士の相反する利害関係を調整して、はじめて、「部分最適」から「全体最適」へというひとつの目標に向かって行動することができる。だが、サプライチェーン・マネジメントの導入はこれまでの企業活動のあり方を根底から覆すものであり、その実現には、①組織内部の各部門の「壁」を克服する「企業内サプライズ・サプライチェーン」の段階から、②「系列・グループの壁」を克服する「企業間サプラチェーン」の段階を経て、さらには、③外部の取引先を巻き込み、オープン・ネットワークを通じて、競争優位を実現するという「ヴァリュー・チェーン」の段階を経ていかなければならない。また、その際、「チェーン内部の対応スピード」から「ネットワーク再構築のスピード」へとマネジメント能力の水準を発展させていかなければならない。さらに、こうした、サプライ・チェーンが全体として競争力を高めていくには、最終的な顧客に対してどのようなメリットがあるか、その訴求点をしぼる事が重

要であろう。

こうして、サプライチェーン・マネジメントの実現によって、①市場の動向とサプライチェーンの実態をきめこまかく把握する、②市場動向と供給進捗状況との間のタイムラグのない伝達、③短サイクル・短時間での計画調整の実現、④絶えず変化する計画の確実な実行、⑤市場変化を吸収する柔軟性の獲得、⑥需要予測精度の向上や新手法の開発、⑦共同商品開発が実現される。これは、低価格訴求を実行可能にする価格競争力を獲得するとともに、市場・需要への柔軟な対応による差別化を同時並行的に実現する重要な流通イノベーションでもある。

3. カスタマー・リレーションシップ・マネジメントの確立

第2の局面は、マーケティング革新であろう。なぜなら、厳しい生存競争のなかで、消費者の支持を勝ち取るためにも、顧客志向のマーケティング能力の問題が重要であることは明らかであろう。とりわけ、今日の消費者は、大きく構造的に変化している。先に述べたように、消費の基礎的な単位は、「ファミリー（家族）」から「パーソナル（個人化）」へと大きく変化している。例えば、『国勢調査』によれば、単身者世帯は、1975年で19.5%、80年で19.8%、85年で20.8%、90年23.1%、95年25.6%と年々増加しており、今後もこの傾向は続き、2010年で28.7%、2020年で29.7%に至るといふ将来予測が出されて、「家族」が持っていた社会的意味が大きく変容していると言えよう。また、マズローの欲求階層説が示しているように、人間としての成長によってもニーズの「焦点」は変動するし、「個体発生は系統発生を繰り返す」ように、社会の発展水準によっても、そのニーズの「焦点」は変動する。例えば、総理府『国民生活に関する世論調査』では、1980年代以降、「心の豊かさ」志向が強くなり、「脱・物質主義的価値観」が社会に定着している。また、NHK放送文化研究所『日本人の意識調査』でも、①「能率志向」が減少し、②「身近な人間関係」を重視しつつ、③自由な時間を拡大させ、「豊かな趣味」や「生きがい」など自己実現を目指す傾向が進んでおり、この意味で、今日の主要な潮流は「自己実現ニーズの時代」なのである。さらに、消費市場を構成する重要な要素である人口の面でも、今日の日本では「少子・超高齢社会」を迎えようとしている。

それゆえ、こうした消費者をめぐる様々な構造的変化は、マーケティングのあり方を質的に転換させ、企業と顧客との関係性を意識化・対象化させる^(注53)。今日、「供給過剰」時代を背景にしつつ、顧客志向型のマーケティングにおいて、よりきめこまやかな個別的対応が求められるようになってきた。とくに、顧客と企業の間関係性に着目するカスタマー・リレーションシップ・マネジメントの観点から見て、①単一かつ均一なニーズから構成される「マス・マーケット」への対応の段階から、②デモグラフィックスやソシオグラフィックス、さらにはサイコグラフィックス等によって類型化・階層化・分化した対象である「クラス」への対応の段階を経て、③よりパーソナルなニーズへの「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」の段階へと発展し、今日に至って

いる^(注54)。

市場としての大きな成長が期待できない今日の状況では、「マーケット・シェア」の拡大あるいは奪い合いを追求するよりも、顧客がその生涯で支払う需要総量である「生涯顧客価値」を狙う「カスタマー・シェア」発想が、より合理的な選択である。「顧客ロイヤリティの獲得」を目指すカスタマー・リレーションシップ・マネジメントの実現には、従来の小売業が有していた機能の質的な転換、すなわち、メーカーのための「販売代理」機能から、消費者や顧客のための「購買代理」機能への転換が行われなければならない。

顧客のための「購買代理機能」は、①個人々のニーズにきめこまかく対応した「カスタマイゼーション」、②必要なニーズを一ヶ所で充足できる「ワン・ストップ・コンビニエンス」、③顧客ニーズと商品・サービスが本当に適合した「マッチング」、④適切なタイミングの「ジャスト・タイミング」、⑤顧客の消費パターンを予測し、ピン・ポイントで提案する「レコメンデーション」、⑥消費のバックグラウンドを、充分理解し、すべての商品・サービスをセットで提供する「メタ・プロダクト」という6つのサブ機能から構成されている^(注55)。

4. 生活起点型発想とカスタマー・フォーカスト・ストア

また、こうした「顧客購買代理機能」を実現していくには、①関連する商品・サービスを一体として提案する「クロス・セリング」や②買い替え需要やグレード・アップを補足する「アップ・セリング」の実施、③各人のライフ・ステージに対応した「節目需要」の開発、④点検・修理等を通じて需要を補足する「アフター・マーケット」対応、そして、⑤顧客からの「信頼」や「評判」を獲得し、それを「口コミ」で広めてもらう「紹介利益」や⑥顧客と企業が、ともに学び、ともに商品の「顧客価値」を創造する「学習利益」の追求など、「顧客の立場」に立って、従来のマーケットを見直していくこと、あるいは、事業それ自体や店舗の意味と機能を、生活起点発想から再定義していく必要がある。

元来、ライフ・スタイル概念には、個人に焦点を当てながら、その人間が自らの環境の中で、どのようにして生活総体をつくっていき、さらに未来にかけて、作り直していくのか、という発生論的・形成論的意味が含まれている^(注56)。それゆえ、ライフ・スタイル概念を基盤とする生活起点発想には、「生活をつくり直す」という革新性と未来志向が色濃く現れており、それは同時に、いままでの需要を分解し、再編することによって、新しい需要の単位を生み出し、新しいマーケットを形づくることでもある。また、その新しい需要単位の設正には、当然、新しいアプローチが必要とされる。顧客の潜在的なニーズを顕在化させるためにも、「使用する生活シーンの魅力」を提供するとともに、多様で、多面的な顧客との接点を通じて、「購入・使用の機会」を提供していかなければならない。

顧客ニーズだけでなく、顧客を取り巻く社会的・技術的環境条件も重要である。顧客は、自ら

の生活領域に応じて、提供される商品・サービス選択を通じて、自らの生活課題を解決する。従って、顧客の支持を獲得するには、小売業の側が、生活課題解決・ソリューションを提供し、そのために、商品と情報をコーディネートし、顧客個別の状況に応じてそれを具現化してみせる必要がある。生活場面毎に、顧客の生活課題を解決するため、商品や情報、サービスが集積・編集され、顧客個々の状況に応じて提供される。こうした、顧客に対する、個別的で的確な問題解決の価値が企業差別化の重要な「武器」となる。

いわば、生活テーマを軸に事業編集された小売形態であり、顧客の生活課題となる領域について特定化するとともに、その生活課題を解決するための情報や手段・機会の提供が総合的に行われる。さらに、そうした商品と情報の提供に専門的な能力を発揮することが必要である。いいかえるならば、企業が自らの顧客を正しく捉え、位置づけ、働きかける活動・能力を強化・育成していかなければならないということである。また、それには、①顧客セグメンテーションの適正化、②セグメント別の明確な位置づけと的確な対応、③情報収集と個別対応のシステム能力の向上、④顧客への洞察を深め、活動・システムの活陳腐化・停滞化を防止し、活性化を促す「マーケティング的想像力」や「事業構想力」の獲得・学習というプロセスを経ていく組織学習が必要不可欠であろう。しかも、「現在」の顧客ニーズに、単純に「迎合」するのではなく、顧客ニーズ自体のシェイピングを図り、「将来」の顧客ニーズを狙っていかなければならない。また、今日における情報技術の発展により、各種の解析ツールや分析手法は活用しやすくなっており、今後、データマイニング諸手法を積極的に利用していかなければならないであろう。

以上、こうした小売マーケティングにおける顧客志向の強化の歴史を、店舗マネジメントとの対応関係から捉えて見ると、①商品分類による店舗分類である「業種店」の段階から「業態店」の段階へと大きく転換し、その「業態店」も、②販売方法による店舗分類の段階から、③チェーン展開のための店舗のプロトモデルの段階、さらには、④ライフスタイル対応による店舗分類へと進化してきた。今日では、より顧客志向型の業態を開発し、そのマーケティング力を問うような本格的な業態間競争の時代が到来したといえよう。いいかえれば、顧客支持獲得のため、「顧客代理機能」をテーマとして創造された新しい小売業態コンセプトとしての、「カスタマー・フォーカスト・ストア」の段階である。

「カスタマー・フォーカスト・ストア」のコンセプトは、店舗マネジメントに、①マーケット・シェア中心の発想から、顧客の生涯価値に占める比率を追求するカスタマー・シェア発想への転換を基礎としつつ、②商品とサービスの統合・整合性や③エンターテインメント性など「店舗体験」を顧客に実感させ「購買環境形成機能」を強化し、③顧客の生活課題の解決に貢献するソリューション・セリングや④一人一人の顧客のニーズにきめ細かく対応するマス・カスタマイゼーションなど、新しい方向の商品展開を実現し、⑤店舗・企業・商品いずれのレベルにおいてもブランドを確立することにある^(注57)。

今後、日本の小売業においても、店舗の個性や特性による戦略分類である「カスタマー・フォーカスト・ストア発想」へと転換し、①ソリューション・セリング、②売場毎のコンセプト・シヨップ化の推進、③各売場を統合するストア・アイデンティティの確立、④業態別チェーン化によるスケール・メリットの追求、⑤リテイル・マネジメントの強化、⑥マイクロ・マーケティングの展開を実現しなければならないであろう。

むすびにかえて

今日、流通という概念それ自体の再編・再構築・再設計が進んできており、そのことを端的に示すものとして、伝統的流通論にあった①「商品別アプローチ」、②「機関別アプローチ」、③「機能別アプローチ」という区分が無意味化・空洞化したことであろう。①「商品別アプローチ」は、従来の「業種店」発想であり、新しい商品・サービスの組み合わせとしての品揃えを考える「業態店」によって「否定」されたといえよう。また、②「機関別アプローチ」も、今日の「サプライチェーン」や「バリューチェーン」にて「否定」され、③「機能別アプローチ」もまた、商流・物流・情報流・資金流等々の「融合化・複合化」あるいは「業際化」の進展にて「否定」された。近年の流通・マーケティングにおける最先端の問題のほとんどは、このような「融合化」という文脈で問われ始めており、その意味で、流通研究は大きな転換期にあり、その対象領域は量的に拡大してきているのみならず、質的にも大きく変化している。

それゆえ、今後、情報通信技術を活用した、新しい小売業態の可能性を視野に入れなければならないであろう^(注58)。例えば、近年、急速に発展した「eビジネス」の主要なアクターとして、「マーケット・メーカー（市場製造者型）」と呼ばれるものがある。「マーケット・メーカー（市場製造者型）」とは、その名の通り、需要と供給の会合う場としての「市場」そのものを創り出す。すなわち、彼らは、情報ネットワークを通じて、売手側からは「売りたい情報」が、買手側からは「買いたい情報」が、それぞれ膨大に送信されるが、それらをデータベースで処理し、個別に必要なものをマッチングする機能を提供するのであり、「アマゾン・ドット・コム」などがその代表的な事例であろう。いずれにせよ、こうした新しい情報技術活用型の小売業態の登場は非常に興味深く、その発展可能性の考察を、今後の課題として提起したい。

【注】

(注1) 特集「伸びる「小売り」の儲かる仕組み」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社2000年6月10日号, 30頁.

(注2) 社会経済生産性本部『流通業の構造変化と企業競争力に関する調査』社会経済生産性本部

1998年8月。調査の概要については、<http://www.jp-sed.or.jp/pri/gaiyou/gaiyou33.htm>が便利である。

- (注3) 近年のアメリカにおける業態間競争の激しさを紹介するものとして、豊島弘『アメリカ小売業最前線』日本経済新聞社、1995年や池本正義『大激震のアメリカ流通業』実業之日本社、1991年、角田正博『アメリカの小売業』ぱる出版、1998年、波形克彦編著『アメリカ流通業の差別化戦略』二期出版、1998年、宮内拓智「アメリカ型流通システムにおける競争メカニズムと政策的枠組み」『京都短期大学論集』第27巻第1号、1998年などがあげられる。
- (注4) ウォルマートの急激な成長の軌跡については、サム・ウォルトン著（竹中宏監修）『ロープライス・エブリディ』同文書院インターナショナル、1992年やV.H.トリンプル著（中村秀一郎監修）『サム・ウォルトン』NTT出版、1991年、ボブ・オルティガ著（長谷川真実訳）『ウォルマート』日経BP、2000年などが詳しい。
- (注5) この点に関しては、池本正義「アメリカ小売業態変化とその要因」田島義博・流通経済研究所編『変革期の流通』日本経済新聞社、1991年、52～58頁や日本興業銀行産業調査部編『米国新成長ビジネス』日本経済新聞社、1996年、148～152頁などを参照。
- (注6) 池本正義、同上論文、58～68頁。
- (注7) アメリカ社会の階層分化については、W.J.,ウイilson著（川島正樹・竹本友子訳）『アメリカ大都市の貧困と差別』明石書店、1999年、同上『アメリカのアンダークラス』明石書店、1999年、ニューヨークタイムズ編（矢作弘訳）『ダウンサイジング・オブ・アメリカ』日本経済新聞社、1996年、稲葉陽二『「中流」が消えるアメリカ』日本経済新聞社、1996年、S.M.リップセット著（上坂昇・金重紘訳）『アメリカ例外論』明石書店、1999年などで詳しく紹介されている。
- (注8) 日本の経済格差および貧困の問題については、橘木俊昭著『日本の経済格差』岩波新書、1998年や竹内洋『日本のメリットクラシー』東京大学出版会、1995年久富善之編『豊かさの底辺に生きる』青木書店、1993年や後藤道夫編『日常世界を支配するもの』大月書店、1995年などが詳しい。
- (注9) 中小企業庁編『中小企業白書2000年版』2000年、P190～198。
- (注10) この点に関しては、K.アルブレヒト著（藤井清美訳）『コーポレートレーダー』日本経済新聞社、2000年やM.E.ポーター・竹内弘高共著『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2000年などを参照されたい。
- (注11) この点に関しては、日本流通学会「小売マーケティングの国際比較」共同研究プロジェクト（執筆担当・宮内拓智）『アメリカ小売業実態調査報告書』1999年5月、同上『ヨーロッパ小売業実態調査報告書』1999年9月、同上『中国・上海小売業実態調査報告書』2000

年3月を参照。

(注12) 例えば、小売業態の普遍性と特殊日本的展開を考察したものとして、竹内慶司「『小売の輪』理論の普遍性に関する一考察」名古屋経済大学・市邨学園短期大学『経済経営論集』第4巻第1号,1996年7月があげられる。

(注13) 「小売の輪」理論が与えた影響と評価については、以下のものが代表的なものである。

① S.C.Hollander, “The Wheel of Retailing”, *Journal of Marketing*, Vol.42, September, 1960.

② S.C.Hollander, “Oddities. Nostalgia, Wheels and Other Patterns in Retail Evolution”, in R.W.Stampfl and E.C.Hirschman.(Ed.), *Competitive Structure in Retail Markets: The Department Store Perspective*, American Marketing Association, 1980.

③ R.A.Dickinson, *Retail Management*, Austin Press, 1981.

④ J.S.Berens, “Capital Requirements and Retail Institutional Innovation Theoretical Observation”, in C.W.Lamb and P.M.Dunne(Ed.) *Theoretical Developments in Marketing*, American Marketing Association, 1980

⑤ R.Savitt, “The Wheel of Retailing and Retail Product Management” *European Journal of Marketing*, Vol.18 No.6/7, 1984.

(注14) マクネッアの主要な業績については次のものがあげられる。

① M.P.McNair, “Significant Trends and Developments in the Post-War Period”, in A.B.Smith,(Ed.), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implication for University*, University of Pittsburg Press, 1958.

② M.P.McNair and E.C.May, *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Institute, 1976. (M.P. マクネッア・E.Cメイ著 (清水猛訳)『小売の輪は回る』有斐閣, 1982年)

③ M.P.McNair and E.C.May, “The Next Revolution of the Retailing Wheel”, *Harvard Business Review*, Vol.56, September/October, 1978.

(注15) こうした類型化については、三家英治「アメリカと日本における小売革新の差異」『京都学園大学論集』第14巻第1号, 1985年や徳永豊『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』中央経済社, 1990年、ステファン・ブラウン著 (竹内慶司訳)「『小売の輪』理論の“輪”理論」名古屋経済大学・市邨学園短期大学『経済経営論集』第3巻第2号, 1996年3月などが代表的なものであると考える。

(注16) この点に関しては、次の文献を参照されたい。

① R. R. Gist, *Retailing: Concepts and Decisions*, Wiley and Sons, 1968.

② H. Shaffer, “How Retail Methods Reflected Social Change”, *Canadian Business*,

Vol.46,December,1973.

- ③ A.A.Alchain, “Uncertainty, Evolution and Economic Theory” ,Journal of Political Economy,Vol.58,1950.
- ④ W.R.Davidson and D.J.Sweeney, RW.Stampfe ,Retailing Management(5th ed.),John Wiley,1983.
- ⑤ R.J. Markin and C.P. Duncan, “The Transformation of Retailing Institutions: Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories” Journal of Macromarketing, Vol.1, Spring,1981.

(注17) 「アコーディオン理論」の代表的なものとしては、

- ① S. C. Hollander, “Notes on the Retail Accordion” , Journal of Retailing,Vol.42, Summer,1966.;
- ② D. J. Dalrymple and D.L.Thompson,Retailing,1969. L.A.Spalding, “ the Super specialists: A New Look at Growing Challenge” ,Store,Vol.60,October,1978;
- ③ J. B. Mason and M. L.Mayer, Modern Retailing :Theory and Practice (2.nd.ed),Business Publications,1981.などがあげられる。

(注18) 「ライフサイクル論」に関しては、

- ① D. R. Rink and J.E. Swan, “Product Life Cycle Research :A Literature Review” , Journal of Business Research,Vol.7,September,1979.;
- ② R. C. Bennett and R. G. Cooper, “The Product Life Cycle Trap” Business Horizons, Vol.2 September Octorber,1984.;
- ③ W.R. Davison, “Changes in Distributive Institutions” , Journal of Marketing, Vol.34,January,1970. ;
- ④ B. C. Mac Cammon, “Future Shock and the Practoce of Management” , in P. Levine(Ed.) Attitude Research Bridges, the Atlantic American Marketing Association,1975.;
- ⑤ B. Rosenbloom and L. G. Schiffman “Retailing Theory: Perspectives and Approaches” , in R.W. Stampfl and E. C.Hirschman, (Eds.) Theory in Retailing: Traditional and Non-traditional Source ,American Marketing Association,1981.;
- ⑥ W.R. Davison and A. D. Bates, S. J. Bass, “The Retail Life Cycle” , Harvard Business Review, Vol.54,November/December,1976.を参照されたい。

(注19) この点に関しては、

- ① L. W. Stern and A.I.EL-Ansary, Marketing Channels,Prentice-Hall,1977.pp.246-248;
- ② J. A. Dawson, “The Marketing Environment” , Croom Helm,1979.を参照。

(注20) この点に関しては、

① R. R. Gist, *Marketing and Society: A Fonceptual Introduction*, Holt, Rinehart and Winston, 1971, p.364.;

② T.J. Maronick and B.J.Walker, “The Dialectic Evolution of Retailing, ” .in B. Greenburg. (Ed.) *Proceedings; .Southern Marketing Association, Georgia State University, 1974, p147.* を参照。

(注21) E. Kaynak , “A Refined Approach to the Wheel of Retailing” , *European Journal of Marketing*, Vol.13 No.7, 1979, pp237-245.

(注22) R. Cox, “Discussions ” in A.B.Smith(Ed)*Competitive Distribution in Free High Leve l Economy and its Implications for the University*, University of Pittsburg Press, 1958. pp.48-60.

(注23) 代表的なものとしては、

① O. Nielsen, “Developments in Retailing ” , in M. Kjaer Hansen,(Ed)*Readings in Danush Theory of Marketing*, North Holland Publishing Company, 1966. や

② J.E.Swan, “A Functional Analysis of Innovation in Distribution Channels” , *Journal of Retailing*, Vol.50, Spring, 1974.;

③ J.A.Dawson, “The Marketing Enviroment” , Croom Helm, 1979. などがあげられる。

(注24) この点に関しては、

① R.Nieschlag, “Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, ” ,Duncker und Humblot, Berlin, 1959. や

② W. J. Regan, “The Stages of Reatil Development” ,in R. Cox and W. Alderson, S.J. Shapiro(Eds),*Theory in Markwring ,(2 nd series)*, Richard D.Irwin, Homewood, 1964.;

③ R.R.Gist, “Retailing: Concepts and Decisions” , Wiley and Sons, 1968 ;

④ S.C.Hollander, “Multi-national Retailing” *MSC International Business and Economic Studies*, East lansing, 1970.;

⑤ R.Nieschlag and G.kuhn. “Binnenhandel und Binnenhandelspolotik” , Duncker und Humbot, 1980. などがあげられる。

(注25) この点に関しては、

① P. A. Agergaard E. Olsen, and J. Allpass, “The Interaction between Retailing and the Urban Centre Structure : A Theory of Spiral Movement” , *Environment and Planning*, Vol.2 No.1, 1970 や

② R. Martenson, “Innovations in Multinational Retailing : IKEA on the Swedish, Swiss, German and Austrian Furniture. Markets, Department.of. Business” , University.of. Gothenburg, 1981.

③ T.E. Deiderick and H.R. Dodge, “The Wheel of Retailing Rotates and Moves”, in

J. Summey et al., (Eds.), Marketing: Theories and Concepts for Era of Change, Southern Marketing Association, Carbondale, 1983. などがあげられる。

- (注26) 佐藤肇『流通産業革命論』有斐閣, 1971年や佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣, 1974年
が代表的なものである。
- (注27) 中野安「現代日本小売業の動向と動態」『転換期の流通経済1 小売業』大月書店, 1989年。
- (注28) 白石善章『流通構造と小売行動』千倉書房, 1987年。
- (注29) 矢作敏行『現代小売商業の革新』日本経済新聞社, 1981年.P83.
- (注30) この点に関しては、矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社, 1994年や『小売イノベーションの源流』日本経済新聞社, 1997年などを参照されたい。
- (注31) 小売業態論の分類について、大橋正彦『小売業のマーケティング』中央経済社, 1995年
が詳しい。
- (注32) 中小企業庁編『小売業態に関する調査研究報告書』(財)流通システム開発センター, 1979
年3月。
- (注33) 鈴木安昭「小売形態の多様化」『季刊 消費と流通』Vol.2, No.1, 1978年新春, 61~66頁。
- (注34) 小西滋人「流通業の業態変化」田内幸一・村田昭治編『現代マーケティングの基礎理論』
同文館, 1981年、405頁。
- (注35) 小山周三『流通』日本経済新聞社, 1985年、19~20頁。
- (注36) 公正取引委員会「小売合併の審査基準」公正取引委員会事務局編『経済の変化と独占禁止
政策』大蔵省印刷局, 1984年, 306~308頁。
- (注37) 中村孝士監修『小売業のヴィジョン』日本小売協会, 1982年、41頁。
- (注38) 中田信哉「卸売業態論の展開」『神奈川大学商経論集』第19巻第13号, 1984年1月、212頁。
- (注39) 柳孝一・矢作敏行・小山周三「業態開発の方向をどうみるか」流通産業研究所編『[シン
ポジウム]流通変革』リポート, 1980年などに当時の課題意識の動向の一旦がうかが
える。
- (注40) 宮沢健一編『高度情報社会の流通機構』東洋経済新報社, 1986年、18~21頁。
- (注41) 橋本勲「マーケティング戦略」秋本育夫・橋本勲編『独占とマーケティング』有信堂, 1973
年、54頁。
- (注42) 「小売マネジメント」のコンセプトについては、W.R. Daivson, D. J. Sweeney, and
R.W. Stampfl, Retailing Management, 6.th ed., John Wiley & Sons, 1983. が詳しい。
- (注43) 「小売ミックス」のコンセプトについては、

① William Lazer and Eugene J.Kelley, “The Retailing Mix : Planning and Management” ,
Journal of Retailing, Vol.37(Spring 1961)や

② Bert Rosenbloom, “The Trade Area Mix and Retailing Mix : A retail strategy matrix,”
Journal of Marketing, Vol.40, No.4(October 1976)が詳しい。

(注44) 「市場ポジショニング」のコンセプトについては、G.J.フリー&Jソーンダース共著（嶋村和恵監修）『競争に勝つポジショニング』電通, 1996年が詳しい。

(注45) Alan A. Roberts, Applying the Strategy of Market Segmentation, S.H. Britt and H.W. Boyed(eds.), Marketing Management and Administrative Action, 1963, p.87.

(注46) P.K.コトラー著（村田昭治監修）『マーケティング・マネジメント [第7版]』ダイヤモンド社, 1996年. 220~240頁.

(注47) D. Yankelovich, “New Criteria for Market Segmentation,” Harvard Business Review, March-April, 1964.

(注48) 渥美俊一著『チェーンストア経営の原則と展望』実務教育出版, 1986年, 166~184頁.

(注49) この点に関しては、中西新太郎「90年代日本社会の再編成と生活問題」渡辺治・後藤道夫編『[講座]現代日本3日本社会の再編と矛盾』大月書店, 1997年や野村総合総合研究所・社会・産業研究本部著『変わりゆく日本人』野村総合研究所, 1998年などを参照されたい。

(注50) この点に関しては、宮内拓智著「マーケティングにおける関係性の変容と『高度大衆消費社会』的状況」『立命館経営学』第37巻第5号, 1999年1月や宮内拓智著「地域商業の課題とサスティナブル・コミュニティの可能性」『日本消費経済学年報』第20集, 1999年3月を参照されたい。

(注51) 今日の新しいスタイルのエリア・マネジメントのコンセプトについては、宮内拓智著「街づくりNPOにおける情報技術活用型マーケティングの可能性」『京都短期大学論集』第28巻第2号, 2000年3月を参照されたい。

(注52) サプライチェーン・マネジメントについては、郵政省編『通信白書（平成12年版）』大蔵省印刷局, 2000年やR.B.ハインドフィールド、A. L.ニコルスJr. 共著（新日本製鉄（株）EI事業部訳）『サプライチェーンマネジメント概論』, 1999年などが詳しい。

(注53) この点に関しては、宮内拓智「マーケティングにおける関係性の変容と『高度大衆消費社会』的状況」『立命館経営学』第37巻第5号, 1999年1月を参照。

(注54) ワン・トゥ・ワン・マーケティングについては、D.ペパーズ、M.ロジャーズ共著（井関利明監修）『ワン・トゥ・ワン・マーケティング』ダイヤモンド社, 1995年やB.P.ウルフ著（上原征彦監修）『顧客識別マーケティング』ダイヤモンド社, 1998年などを参照されたい。

(注55) カスタマー・リレーションシップ・マネジメントについては、J.L.ヘスケットW. A.サッサ

—Jr.、L.A.シュレンジャー共著（島田陽介訳）『カスタマー・ロイヤリティの経営』日本経済新聞社、1998年、K.R.ポウト著（三田昌弘訳）『顧客ロイヤリティ戦略』ダイヤモンド社、1999年、村山徹・三谷治・CRM統合チーム著『CRM』東洋経済新報社、1999年などが詳しい。

(注56) この点に関しては、井関利明・室井鉄衛編著『生活起点発想とマーケティング革新』国元書房、1991年、7～9頁

(注57) 「カスタマー・フォーカスト・ストア」のコンセプトについては、ジャリー・ブラック著「米國小売業におけるビジネス・プロセス・リエンジニアリング」<http://www.japan-retail.or.jp/retail/retail.htm>や舟木秀男「消費者時代における米國小売業のマーケティング戦略」<http://www3.ncr.com/ncrjpan/doc/librry/ncrsolutions/retail1.html>を参照。

(注58) 情報通信技術活用型の小売業態については、郵政省編『通信白書（平成12年版）』大蔵省印刷局、2000年や小池良次著『電子小売店経営戦略』インプレス、2000年などが詳しい。