

SPA のビジネスシステム革新 (1)

——小売業業態革新の既存理論の概観——

新 田 都 志 子

1. はじめに

一般に小売業は、業種と業態によって分類される。業種とは扱っている商品の種類の分類であり、業態とは小売店舗の経営形態や販売形態による分類である。表－1にはアメリカの、図－1には日本の小売業態の変遷が、それぞれ描かれている。これまでの小売業の歴史を振り返ると、百貨店、総合スーパー、コンビニエンス・ストア、スーパーセンター、カテゴリー・キラーなど、さまざまな業態が生まれてきたことがわかる。近代以降の小売業は、業態革新という形で発展してきたといえよう（原田、2002）。

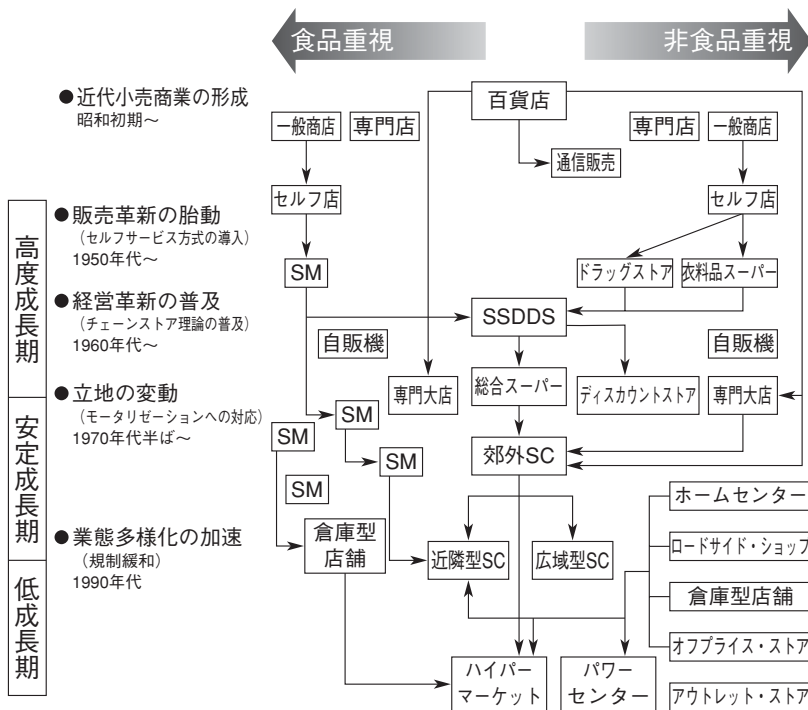


図1 日本の小売業態発展系統図

(注) SM：スーパーマーケット、SSDDS：セルフサービス・ディスカウント・デパートメントストア、SS：スーパーストア（大型スーパーマーケット）、CS：コンビネーション・ストア（スーパーマーケットとドラッグストア、衣料品スーパー等との複合店舗）、SC：ショッピングセンター、BS：ボックス・ストア（小型食料品安売店）

(出所) 鈴木他編（1994）、94 ページ

表1 米国小売業の業態ライフサイクル

小売形態	最も成長した時期	成熟期までに要した時間（年）	現在の段階
ゼネラル・ストア	1800～40	100	衰退期／消滅期
単一品目店	1820～40	100	成熟期
百貨店	1860～1940	80	成熟期
バラエティ・ストア	1870～1930	50	衰退期／消滅期
通信販売	1915～50	50	成熟期
チェーンストア	1920～30	50	成熟期
ディスカウント・ストア	1955～75	20	成熟期
スーパーマーケット	1935～65	35	衰退期／消滅期
ショッピング・センター	1950～65	40	成熟期
コーペラティブ・チェーン	1930～50	40	成熟期
ガソリン・ステーション	1930～50	45	成熟期
コンビニエンス・ストア	1965～75	20	成熟期
ファーストフード店	1960～75	15	成熟期
ホームセンター	1965～80	15	成長後期
高度専門店 ¹⁾	1975～85	10	成長期
倉庫型小売業	1970～80	10	成熟期
コンピュータ販売店	1980～85	5	成熟期
家電量販店 ²⁾	1980～85	5	成熟期
オフプライス・ストア ファクトリー・アウトレット	1980	?	成長後期
メガモール	1985	?	成長期
ホールセール・クラブ	1985	?	成長後期
ハイパー・マーケット	1986	?	成長期

（注）1）super specialist

2）electronic superstore

（出所）鈴木他編（1994）、89ページ

新たな業態の出現は、所得や価値観などの消費者の変化、情報、交通、輸送などの小売業の技術的变化、規制緩和などの制度的変化といった環境変化が生み出した小売業のイノベーションである。このような環境変化に対して、既存業態が敏速に対応できないとき、それを機会と捉えた企業が、新たな業態を生み出し、成長してきたのである（田村、2001）。しかし、業態変化は外部環境の変化に対する対応の結果生じるものばかりではない。小売業の発展プロセスの中に、業態変化を生み出すようなメカニズムが組み込まれているとも考えられる。

業態革新が繰り返されるのはなぜか、画期的な業態が誕生しても市場を支配し続けることはできず、また新たな業態が誕生するのはなぜか。このような疑問から、これまでも業態革新のパターンやメカニズムを説明するための理論化が進められてきた。本稿では、これまで議論されてきた主要な理論を整理し、概観する。

2. 「小売の輪」仮説とそれに対する批判

小売業態革新のパターンを説明する理論としてもっともよく知られているのが、McNairの「小売の輪」仮説である。⁽¹⁾「小売の輪」仮説とは、要約すると次のような内容である。

小売業態の変化は、革新によって始まる。その革新とは、既存業態の小売業者よりも低い営業費を実現し、低い粗利益率、低価格販売を特徴とするような販売形態が生み出されることが契機となる。たとえば、1930年代に登場したスーパーマーケットがこれに当たる。

スーパーマーケットは、1930年にニューヨークのロングアイランドでオープンしたキング・カレンという店がその起源であるといわれている⁽²⁾（加藤、1998）。スーパーマーケットは、人件費削減のためにセルフサービス方式を取り入れて、非常に低い価格を設定して台頭していった。

しかし、当初低価格を特徴としていた小売業態も、成功の過程でしだいに社会的地位が上昇し、高マージン、高価格販売の小売業態に変貌する。具体的には、粗利益率の高い商品の取り扱いの拡大や店舗設備の高級化といった形で現れる。これを「小売の輪」仮説では、格上げ（trading up）と呼んでいる。成熟段階に入ると、施設の巨大化、店舗の設備・陳列の高級化、販売促進への投資などによってさらに格上げする。たとえば、スーパーマーケットの取り扱い品目が増大し、店舗が豪華になり、重装備化されるプロセスがこれに当たる。以上のような格上げは、過大資本化、保守化の進行、投下資本利益率の低下を招く。その結果、たとえば、スーパーマーケットの格上げによって、ウォールマートやKマートといったディスカウンターが台頭する。低価格販売として参入した新しい業態も、やがて高マージン、高価格販売の業態へとシフトするために、また新しい低価格販売の業態が生まれる余地が生じるのである。

この理論は、小売における業態革新が価格訴求を基本として始まることを想定している。つまり、「小売の輪」仮説は、サービスの削減や店舗の簡素化など営業コストの低減によって、新規業態が粗利益率を圧縮し、既存業態に比べて低価格で参入するというパターンを説明する部分と、新規業態もやがて業態内競争を通じた格上げによって、さらに低価格を特徴とする新しい業態に代替されるというメカニズムを説明する部分から構成される。このように業態革新は輪のように循環し、その循環は止まることはない。「輪」が一回りするたびに、新しい革新者が登場してくるというのが「小売の輪」仮説の主張である。

「小売の輪」仮説は、たしかに実際の小売業態発展のパターンに合致している部分も多く見られるが、うまく説明できない業態変化も観察される。そのため、「小売の輪」仮説が提示されて以降、多くの議論をよび批判的検討が行われてきた。そのなかでも、Hollander（1960）の研究は、後の議論の方向性に多大な影響を及ぼしている。Hollanderは、主に二つの点から批判的検討を行い、後述する「アコーディオン仮説」と呼ばれる新たな仮説を提示した。

一つめの批判は、「小売の輪」仮説が記述するパターンが小売業態の変化を説明する唯一のパターンなのか（一般妥当性）という点であり、二つめの批判は、「小売の輪」仮説が小売業態の変化に関するパターンを記述してはいるが、そのパターンがなぜ起きるのか（メカニズム）を

説明していないという点である。ホルンダーは、「小売の輪」仮説の一般妥当性を歴史的に実証するとともに、「小売の輪」仮説の核心と考えられる格上げを引き起こす要因を検討した。

まず、一般妥当性については、たとえば、発展途上国のスーパーマーケットや他の近代的な店舗は、主に中高所得層向けに高価格をもって導入されたし、アメリカにおいて自動販売は、高コスト、高マージン、高い便宜性を提供する業態として登場した。ゆえに、必ずしも新しい業態が、低サービス・低価格を武器に参入するわけではない。Hollanderは、この仮説がかなり一般的に妥当するパターンであることは認めるものの、前述したような反証例を挙げ、「小売の輪」仮説が新規参入するすべての小売業態のパターンを説明できないと批判した。

さらに、業態変化のメカニズムに関してHollanderは次のような6つの要因を挙げている。⁽³⁾

- ①小売商のパーソナリティ：攻撃的でコスト意識の高かった革新者も歳をとり裕福になるにつれてコスト意識が低下し、また後継者も先代ほど有能でないため、環境の変化に柔軟に対応できなくなる。
- ②ミスガイダンス：小売業界誌が紹介する記事に経営者が動かされ、必要以上の近代化や設備の充実を図ってしまう。
- ③不完全競争：再販売価格維持、業界ルール、競争からの直接の報復を恐れることによって、小売業者は価格競争を避けるようになり、非価格競争に向かう。
- ④過剰能力：不完全競争を前提とした場合、新業態への参入の増加が過剰供給能力を招く。
- ⑤不均一な生活水準の上昇：小売の輪が廻るのは、市場セグメントの変化と豊かさへの適応化にあるが、同時に生活水準の不揃いが、新しい低マージンの小売業の参入機会を与える。
- ⑥幻想：マージン上昇の原因を格上げに求めるのは幻想であり、それは単に多様な品揃えによってもたらされるに過ぎない。

Hollanderは、この6つの要因のうち、不均一な生活水準の向上と不完全競争・過剰能力説が比較的妥当性が高いと主張している。また、小売商のパーソナリティについては、経営者が初代より常に能力が劣っているという条件が成立する場合には、「小売の輪」仮説を説明するものであると考える。つまり、Hollanderは、環境（⑤）、競争（③と④）、経営者（①）の3つが重要な要素であること示唆したのである。その後、小売業態変化の研究は、特に環境と競争に関する議論を中心に展開されるようになる。⁽⁴⁾

3. 「小売の輪」仮説の発展と新たな理論展開

「小売の輪」仮説は、上述したような問題をはらんでいいるものの、頻繁に観察される事象を描写しているのも事実であり、小売業態、とりわけ米国の小売業態の歴史的な発展パターンをうまく説明しているといえよう（Brown、1987）。それゆえ、「小売の輪」仮説を発展させ、理論化しようとする試みも行われている。

(1)「真空地帯」論

前述したように、「小売の輪」仮説では、低価格で参入するコストリーダーシップ型の業態革新のみが想定されているが、業態革新には、高価格・高サービスによる差別化型の業態革新もある。これら両方の業態革新が発生するメカニズムを説明しようとしたのがRegan (1964) の小売発展段階論とNielsen (1966) の「真空地帯」仮説である。

これらの理論仮説は、環境の変化、市場の変化および小売機関の発展にともなって、既存の小売業態がカバーしきれない市場部分（真空地帯）が生じ、その真空地帯を埋めるために新たな革新的小売機関が登場するという考え方を前提としている。

Reganは、企業が提供する製品コスト変数とサービスコスト変数との組み合わせから小売業の発展を説明した。製品コストは、製品の質を判断するために用いられ、サービスコストは、提供される小売サービスの水準を判断するために使用される⁽⁵⁾。小売業者は、相対的に高い、平均的、相対的に低い、のそれぞれ3水準からなる組み合わせのいずれかを選択する。この組み合わせのパターンの複雑性に対応して、小売業の発展段階は単純対応（simplex trading）、多重対応（multiplex trading）、全面对応（omniplex trading）の3つに区分される。

小売業のもっとも初期の段階は、第1段階の単純対応である。小売業者は、製品コスト（品質）とサービスコスト（小売サービス）との間に同一水準の関係で対応する。したがって、観察される小売業は、高品質－高サービス、平均的品質－平均的サービス、低品質－低サービスのいずれかの組み合わせをとる（図2）。これは、市場が経済的に細分化されており、サービスは各対象顧客層が期待する主要なものに合わせて階層化されていることを意味し、相対的な均衡状態を表している。

しかし、やがて小売業者は人口、可処分所得、売上高や利益の一層の増加を目指して潜在的市場を求めるようになり、より複雑な組み合わせを追求するようになる。これが第2段階の多重対応である。多重対応ではこれまでの単純な対応関係を脱し、相互に異なる水準の新たな組み合わせをとるようになる。たとえば、低製品コストと低サービスコストを組みあわせて営業

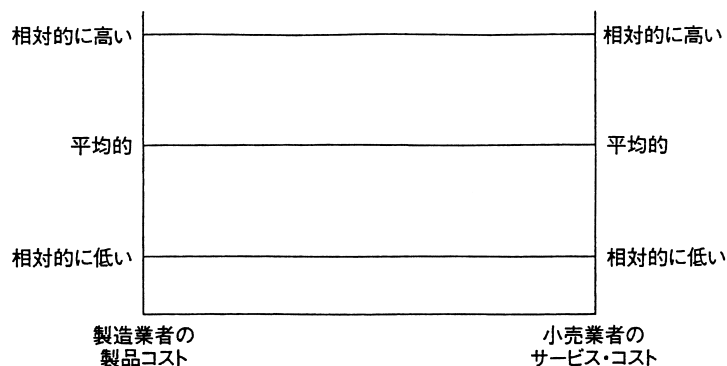


図2 単一結合型小売業：品質とサービスの組み合わせ

（出所）W.J.Regan, (1964), p.144

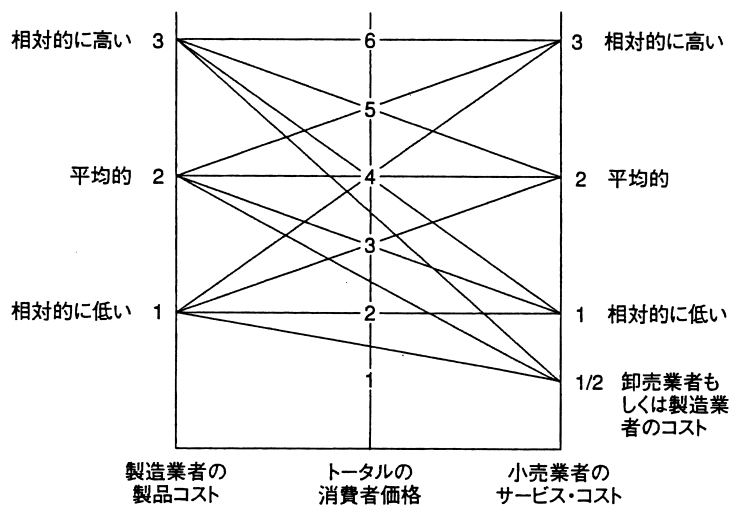


図3 全面結合型小売業：全面結合のレベル
(出所) W.J.Regan, (1964), p.146

している小売業が売上高の増大を図るには、サービスコスト水準をそのままにして製品コストの水準を上げる、すなわち格上げが行われるのである。

多重対応に属する製品コストとサービスコストの組み合わせは多様である。平均的な品質の商品を低サービス水準で販売する場合もあれば、平均的な品質の商品を平均的なサービス水準で販売することもあり、そのどちらを選択するかは消費者に委ねられることになる。同様に、サービス水準を一定にして、異なる品質水準の商品を提供する場合もある。つまり、小売業は、格上げ、格下げ、格上げと格下げを同時に行うという3つの選択を持っているのである。

この状況がさらに進むと第3段階に移行する（図3）。第3段階では、消費者は品質水準・サービス水準のあらゆる組み合わせのなかから自由に選択することができるようになる。Reganは、現在のところあらゆる組み合わせを完全に提供する小売業は存在しないが、個々の小売業の持つ組み合わせを統合すれば、これらはすべて利用可能であり、今後の流通の進歩によってこのような組み合わせの小売業が出現するであろうと指摘している⁽⁶⁾。

次に挙げるNielsen（1966）の「真空地帯」仮説は、未充足市場の存在に注目し、消費者の選好を取り入れることにより、小売の輪の理論ではうまく説明できない現象の一部を説明しようとしたものである。Nielsenは小売サービス水準と価格との関係について、品揃える商品数や接客サービスなどの小売サービスが増大すると、消費者が負担する価格が上昇すると仮定する。小売サービスが次第に増大すると、価格は上昇するが、消費者の選好度は高まる。ところが、高サービス・高価格へと店舗形態が移行すると、ある水準以上では追加的なサービスに魅力を感じない人や価格上昇を敬遠する人が増え、その店舗の支持は低下する。

図4のように、店舗A、B、Cが消費者の店舗選好分布曲線状に位置していたとする。Bが最も消費者の評価を受けている。AとCはBを支持している消費者を獲得しようとしてBよりの

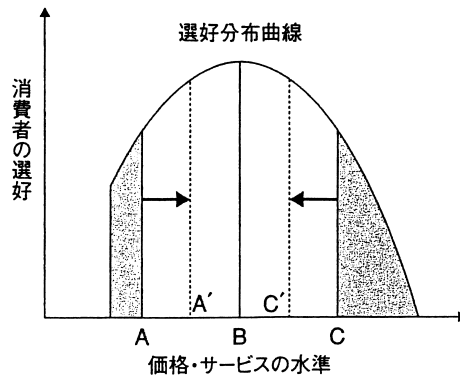


図4 ニールセン (Nielsen) の真空地帯仮説
(出所) Nielsen, (1966), p.105

サービス、価格へと戦略を転換しようとする (A'、C')。その結果、AとCの顧客は増大するが、図の斜線で示したAの外側の低サービス・低価格、Cの外側の高サービス・高価格の部分（図のグレー部分）に空白が生じる。その結果、新規参入者は競争の激しいBを中心とした位置ではなく、空白となった市場に出現する。つまり、「真空地帯」仮説では、革新者は、低サービス・低価格と高サービス・高価格の両極の「真空地帯」（市場機会）に現れるというもので、「小売の輪」仮説では説明し得なかった点を補完したものと考えられる。

(2) 「3つの輪」仮説

「小売の輪」仮説の問題点を指摘しながら、「小売の輪」仮説の拡張、修正を行ったのが、Israeli (1973) の「3つの輪」仮説である。⁽⁷⁾ Israeliは、3つの輪が存在し、それらの相互関係を通じて小売業態の展開が生じるとしている（図5参照）。革新者が低サービス・低価格と高サービス・高価格の両極に現れるという点では、上述のNielsenの「真空地帯」仮説と類似したものである。

第1の輪（図5のA）とは、低コスト・低価格で参入する革新者であり、McNairの小売の輪に相当する。第2の輪（図5のC、D）は、既存小売商であり、第3の輪（図5のB）の高コスト・高価格で参入する革新者を表す。

第1段階では、高コスト・高価格革新者（B）と低コスト・低価格革新者（A）が参入する。ただし、同時に出現するとは限らない。第2段階では、既存小売業は革新者と競争を通じて相互に影響を及ぼすようになる。高コスト・高価格の革新者（B）は、格下げし、既存小売業（D）はBの戦略を模倣するようになる。同様の模倣は低コスト・低価格革新者（A）と既存小売業（C）の間でも生じる（Aの格上げとCの対抗行動）ようになり、その結果、革新者と既存小売業との差異は徐々に薄れてくるようになる。第3の段階では、革新者と既存小売業との差異は完全に希薄となり、革新者A、Bはやがて既存のC、Dと同化し、輪の回転が停止する。第4段階では、革新者A、Bは既存小売業の輪の中に組み入れられた状態で安定し、新たな革新的な

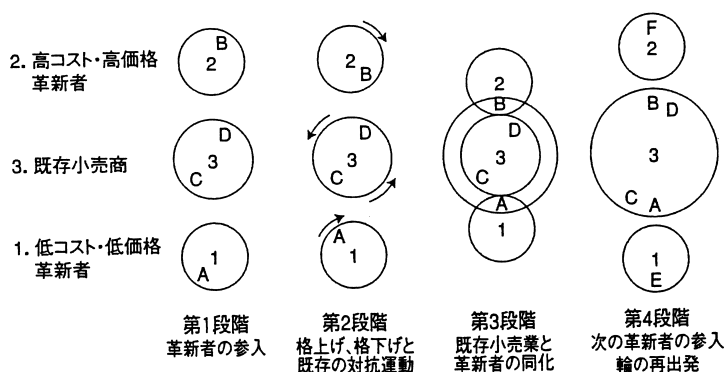


図5 イズラエリ (Izraeli) の3つの輪

(出所) D.Izraeli, "The Three Wheel of Retailing", *European Journal of Marketing*, Vol.7.No.1 1973, p.71-72 より作成

業態E, Fが登場し、輪はまた廻り始める。

「3つの輪」仮説はMcNairの仮説とは異なり、革新者は高コスト・高価格でも出現すること、格上げだけでなく格下げも想定していることで、より一般化に接近している。また、既存小売業との競争が小売業態の展開に影響を及ぼすことを強調することで、単なる展開パターンを示す議論から発展させている (関根、2000)。しかし、なぜ革新者が第2段階で格上げや格下げを行うのかの説明が不十分である。

(3) 「弁証的发展」仮説⁽⁸⁾

「弁証的发展」仮説は、小売業態発展のパターンの多様性に着目し、「小売の輪」仮説の拡張を意図したものである。Gist (1968)⁽⁹⁾、Maronick & Walker (1978)⁽¹⁰⁾ らに提唱されたこの仮説は、正 (thesis)・反 (antithesis)・合 (synthesis) というマルクス主義哲学の弁証法の論理の援用によって、小売業態の発展方向を説明しようとしたものである。各発展段階は前の段階と異なった局面を繰り返す。すなわち、各段階は前の段階を否定し、次の段階はその否定の否定をしなければならない。それは最初の状況に復帰するのではなく、二重否定プロセスによって異なった第3の状況を作り出すというものである。

「小売の輪」仮説は、単一方向 (unidirectional) の動き、つまり低コスト・低価格・低地位という業態への革新であるが、「弁証的发展」仮説では2方向 (bi-directional) 以上の動きが指摘される。つまり、差別的優位性をもった革新者が登場すると、既存の小売業との間で競争が起こり、その結果、両者は互いに相手に対して適応行動をとるようになる。革新者は格上げし、既存小売業は革新者の優位性を模倣しようとする。その結果、両者の間には明確な差異がなくなり、統合されて新たな小売業態が生まれる。弁証法概念を援用し、既存業態を正、革新的業態を反、前の2つから導き出される小売業態を合として仮説を展開しているのである (図6)。

「弁証的发展」仮説は、上述した「3つの輪」仮説に酷似している。革新者の格上げと既存

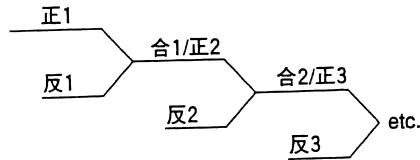


図6 弁証法的発展説
(出所) R.R.Gist, *Retailing*, 1968, p.107

小売業が革新者を模倣する過程は、「3つの輪」仮説の同化の過程に相当する。両者の相違は、「3つの輪」が同化の過程を通じて革新性が希薄化し、結果として既存の中に組み込まれるのに対し、「弁証的发展」仮説は、差別的優位性を追求する競争の結果、革新者でも既存小売業でもない新たな業態が形成されることを示唆している点である。

(4) 小売業態ライフサイクル論

「小売の輪」仮説や「真空地帯」仮説は、革新によって発生した業態が、価格・サービス水準で捉えられた市場のどこに参入し、参入後にどのように変化するかを説明するものであり、参入時期の異なる複数の業態を視野に入れて、革新の連続的なパターンを説明することが中心となっている（高嶋、2003）。つまり、革新後の展開のなかでも格上げ・格下げが議論の中心であり、1つの業態が変化するプロセスを十分に記述しているとはいえない。

これに対し、1つの業態の発生から衰退までのプロセスを、製品ライフサイクルの概念を応用して説明したものが、Davidson et al (1976) による小売業態ライフサイクル論である。これは、小売業態の変化を、革新期 (innovation)、成長期 (accelerated development)、成熟期 (maturity)、衰退期 (decline) の4つの段階で捉え、各段階を市場特性、小売業者の行動、供給業者の行動の3つから特徴づけ、各段階におけるマーケットシェアと収益性の推移を説明したものである（図7参照）。発展段階が進むにつれて、小売業者は「企業家的 (Entrepreneurial)」から「プロフェッショナル」で「管理的」な経営スタイルへの変革が必要とされる一方で、多様な小売業態を開発、成長させるためには、異質な経営資源を導入することが提案される。さらに、業態ごとのライフサイクルを比較して、新しく登場した業態ほど成熟期に達するまでの

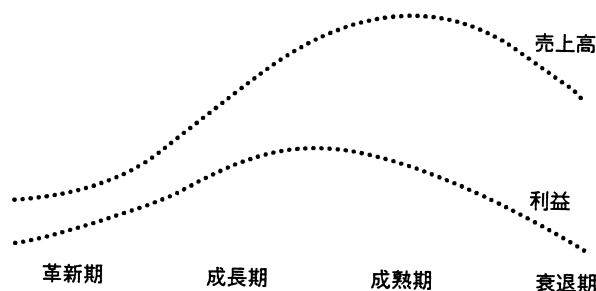


図7 小売業態のライフサイクル
(出所) Davidson, et al. (1976), p.91

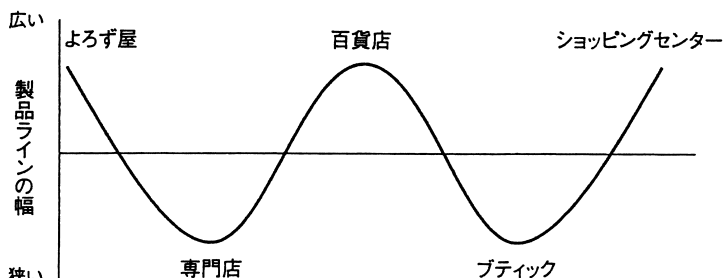


図8 アコーディオン理論のサイクル図式

(出所) L.W.Stern and A.I.El-Ansary, *Marketing Channels*, 1977. p.244

期間が短くなる傾向にあることを指摘⁽¹¹⁾し、変化に対応するには小売業者、供給業者双方ともこれまで以上に経営の柔軟性が求められると結論付けている。

(5) 「アコーディオン」仮説

これは、HowerやBrandにより展開され、Hollander (1966) により命名されたもので、小売業全体の歴史的動向を品揃えの幅を軸として把握したものである。彼らは、小売業の品揃え幅が変化することに注目し、その収縮と拡大をアコーディオンにたとえている。幅広い品揃えのよろずや (general store) のあとに、限定した品揃えの専門店が登場し、その後、幅広い商品ラインを取り扱う百貨店が出現する。さらに、限定されたブティックが現れると、その後、ショッピングセンターが出現するというように、中心的な存在となる小売業が品揃えの「幅」や「深さ」の収縮と拡大を繰り返す傾向にあることを指摘したのである (図8参照)。

Hollanderは、小売業の発展パターンには、品揃えを拡大・総合化する傾向だけでなく、逆に専門化する傾向もみられることに着目している。品揃えを拡げている小売業がある一方で、狭めている小売業もあり、さらには新しく参入するものと退出していくものが絶えず発生する。つまり、品揃えの拡張の現象は、単独ではなく、むしろ同時並行的に起こっていることが指摘されているのである。このような品揃えの変化、特に品揃えの収縮が生じる原因として、Hollanderは、非経済的要因⁽¹²⁾、自発的規制や法的規制⁽¹³⁾、資本能力、必要コストの上昇、消費者の選好パターンの5つを挙げている。

「小売の輪」仮説が小売競争の中で価格に着目した議論であるのに対し、「アコーディオン」仮説は、品揃えの広狭に着目した議論であり、小売業態の歴史的発展パターンを説明するためには両者は相互に補完的な関係にあるといえる (加藤、2002)。

4. 小売業態革新から特定業態の革新へ

これまで概観してきたように、小売業業態の革新は業態が変遷する歴史的な技術革新のパターンと複数の業態において展開される革新にその主眼が置かれてきた。ここでは歴史的な展開

や業態革新の共通性を捉えることが中心であり、その際の議論の中心は価格とサービスからなる空間内の移動、真空地帯の存在、それを埋める新業態の登場である。こうした理論は業態を分析単位とした理論の生成に枠組みを提供してきたし、小売業態のダイナミズムの理解にも大きな役割を果たしてきた。

しかし、業態を規定する軸は他にもあろうし、既存業態が自己強化しようとするほど、トレードアップし、非効率になりそこに問題点が生じると指摘されるが、その業態内で引き続き発生する革新については触れられず、そのメカニズムの解明はあまりなされていない。つまり、新たな業態革新が起こると既存の業態は駆逐され衰退することが強調されるが、現実世界を見てみると、そこからまた既存業態が再挑戦し再浮上することもある。

以上のことから、小売業のビジネス革新を論じる場合、業態という単位ではなく、個々の企業や個々の既存業態の革新に着目し、革新性の源泉をみていく必要性があろう。

近年既存の小売業が不振のなか伸びている企業で共通してみられるのが、サプライチェーンの全体をコントロールしているいわゆるSPAである。SPAとは、Specialty Store Retailer of Private Label Apparelの略で、製造小売アパレルと訳される。SPAは、商品の企画・開発、素材調達、製造、物流、販売を一貫して手がけるシステムである。

SPAというシステムを採用するメリットは、大きく分けて二つある。一つは、商品を安く調達できるということであり、もう1つのメリットは、サプライ・チェーンを管理することで、品質や納期を小売がコントロールできることである。

次稿では、SPA業態の革新性やその競争優位の源泉について詳細にみていくことにする。

(注)

- (1) 「小売の輪」仮説については、たとえばMcNair and May (1976) を参照されたい。
- (2) 徳永 (1990) によると、スーパーマーケットの誕生に関しては諸説あり、長い間論争されているが未だ定かではない。
- (3) その後、格上げをもたらす理由として、Markin,&Duncan (1981) は、新しい業態が生まれて時間が経つほど、経営者が老齢化して企業家精神が失われたり、新業態の小売企業間の競争により、報復を受けやすい価格競争よりも非価格競争が選択されたり、市場需要に対応して広い品揃えに移行したりすることをあげている。
- (4) 後に、McNair and May (1976) は、小売業態変化の規定要因として、経済的变化、技術的变化（乗用車の出現や通信・情報システムなど）、生活状況の変化、消費者の変化（ショッピング要因、便宜性、価格、レジャーとファッション、時間、広告・クレジット・コンシューマリズムなど）、経営者の役割の変化をあげて説明している。
- (5) ここで言う小売サービスとは、(1) 品揃えの幅・深さ・品質、(2) 店舗環境、(3) 時間的・場所的接近容易性、(4) 愛顧をひきだすための情報伝達・販売促進技術、(5) 財の物流、所有権移転のための輸送サービスである。
- (6) Regam (1964)、P.147.
- (7) Izraeli は、小売の輪仮説は新業態の出現について全てを説明できるわけではないこと、既存小売業の革新者に対する対抗行動を扱っていないことの二つを問題点に挙げている。

- (8) 衝突理論 (conflict theory) と呼ばれる場合もある。
- (9) Gist,R.R.(1968), *Retailing: Concepts and Decision*, pp.106-109.
- (10) Maronick,T.J.,B.J.Walker(1978),T “he Dialectic Evolution of Retailing,” in B.J.Walker,J.B.Haynes, *Marketing Channels and Institutions*, P.247.
- (11) たとえば、百貨店は誕生から成熟 (市場シェアのピーク時) までに要した期間はおおよそ80年 (1860年～1940年) と長期であったが、その後小売業態が多様化するのにもとない、バラエティ・ストア45年 (1910～1955年)、スーパーマーケット35年 (1930年～65年)、ディスカウント・ストア20年 (1950年～70年)、ホームセンター15年 (1965年～80年) と短縮化する傾向にあるとしている。
- (12) 小規模小売商は静かな人生を望み、品揃えの拡大にともなう諸問題の処理を回避しようとする傾向にある。たとえば、毛皮商や花屋は成長を望むよりむしろ職人・芸術家であろうとするなどを指摘している。
- (13) 免許制、許可制などの法的規制や競争者による報復を恐れての自粛など

(本稿は浅羽茂・新田都志子 (2006)、『ビジネスシステムレボリューション』の補章を加筆し修正したものである)

参考文献

- Alderson,Wroe(1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D.Irwin (田村正紀他訳『動態的マーケティング行動』、1981年、千倉書房。
- 浅羽茂・新田都志子 (2005)、『ビジネスシステムレボリューションー小売業は進化する』、NTT出版。
- Davidson,W.R.,A.D.Bates,and S.J.Bass(1976), “The Retail Life Cycle”, *Harvard Business Review*, Vol.54, Nov.Dec., pp.89-96.
- 原田英生 (2002)、「発展する商業」、『ベーシック流通と商業』、p. 36－69、有斐閣。
- Hollander,S.C.(1960), “The Wheel of Retailing”, *Journal of Marketing*, Vol.25, No.1,pp.37-42.
- Hollander,S.C.(1966), “Notes on the Retail Accordion”, *Journal of Retailing*, Vol.42, Summer, pp.29-40.
- 石原武政 (2000)、『商業組織の内部編成』、千倉書房。
- Izraeli,D.(1973), “The Three Weels of Retailing:A Theoretical Note”, *European Journal of Marketing*, Vol.7, No1,pp.70-74.
- 加藤司 (1998)、「日本の小売業態の分析枠組み」、『経営研究』、第49巻第2号、pp. 53-76。
- McNair,M.P.(1958), “Significant Trends and Developments in the Postwar Period”, in *Competitive Distributio in a Free,High Level Economy and its Implication* for the University,A.B.Smith,ed.,Pittsburgh:University of Pittsburgh Press.
- McNair,M.P.and E.G.May(1976), *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Cambridge:Marketing Science Institute. (清水猛訳 (1982) 『“小売の輪” は回る』、有斐閣)
- Markin,R.J. and C.P.Duncan(1981), “The Transformation of Retailing Institutions:Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories”, *Journal of Macromarketing*, 1 (Spring).
- 向山雅夫 (1985)、「小売商業形態論の分析枠組み (Ⅰ)ー諸仮説の展望ー」、『武蔵大学論集』、第33巻、2.3号、pp. 127-144。
- (1986)、「小売商業形態論の分析枠組み (Ⅱ)ー分析次元とその問題点ー」、『武蔵大学論集』、第33巻第4号、pp. 17-45。
- Nielsen,O.(1966) “Development in Retailing”, in Max Kjaer-Hansen(ed), *Readings in Danish Theory of Marketing*, Amsterdam: North Holland.

- 小川進（1993）、「小売商業形態変化研究の現状と課題」、『研究年報』、xxx1x,pp.219-241。
- Regan,W.J.(1964), “The Stages of Retail Development”, in Cox,A.and Shapiro(ed.), *Theory in Marketing(2nd series)*, Homewood, Ill :Irwin.
- 関根孝（2000）、『小売競争の視点』、同文館。
- 鈴木安昭、関根孝、矢作敏行編（1994）『マテリアル流通と商業』、有斐閣。
- 高嶋克義（2003）、「小売業態革新の分析枠組み」、『国民経済雑誌』、第187巻第2号、pp.69-84。
- 田村正紀（2001）、『流通原理』、千倉書房。
- 徳永豊（1990）、『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』、中央経済社。
- 矢作敏行（1996）、『現代流通』、有斐閣。
- 矢作敏行（2000）、『欧州の小売イノベーション』、白桃書房。