

日本型 GMS は消滅するのか？

佐藤 善信
Mark E. Parry

要 旨

本稿は、米国の GMS をモデルとして日本において独自に発展した日本型 GMS の業態としての発展と衰退過程と、そして日本型 GMS が衰退過程に突入した理由と小売大手企業各社の対応策を概観する。日本型 GMS は1950年代に米国の流通業を視察した先駆的な先人によって開発・発展させられ、日本の高度経済成長に欠かせない大量生産＝大量販売＝大量消費を担う日本人の生活インフラとなった。しかし、1990年代に入るところから、日本型 GMS は業態ライフサイクルの成熟期を迎えることとなり、2000年代の半ば頃からは衰退期に突入することとなった。本稿では、日本型 GMS 業態の衰退の根本的な理由を、「ゆで蛙」症候群とイノベーション・ディレンマに求めた。

本稿は、アメリカで発展した GMS（ジェネラル・マーチャンダイズ・ストア）を参考にしながら日本において独自に発展してきた日本型 GMS の業態としての発展と衰退過程とを概観し、日本型 GMS が衰退過程に突入した理由と、そのなかでの小売大手企業各社の対応策を概観する¹⁾。日本型 GMS は1950年代に米国の流通業を視察した先駆的な先人によって開発・発展させられ、日本の高度経済成長に欠かせない大量生産＝大量販売＝大量消費を担う日本人の生活インフラとなった。しかし、1990年代に入るところから、日本型 GMS は業態ライフサイクルの成熟期を迎えることとなり、各種のカテゴリーキラーの台頭、コンビニエンスストアの発展、百貨店の郊外出店などの動向を契機として、2000年代の半ばごろからは衰退期に突入することとなった。

本稿の第1節においては、最近の日本型 GMS の現状を紹介する。第2節では、日本型 GMS の生成・発展プロセスが紹介される。第3節では、日本型 GMS の衰退に関して対立する3つの実務家の見解を紹介する。第4節においては、近年の日本型 GMS の業態としての変質、つまり、食品スーパーマーケット化について考察される。第5節は、日本型スーパーマーケットと変質した日本型 GMS との関係について考察する。最後に第6節においては、日本型 GMS が市場競争環境の変化への対応に遅れた理由＝「ゆで蛙」症候群

について考察される。

1. GMS の相次ぐ閉店・ディスカウント業態への転換

最初に、最近の日本型 GMS の現状について、大手小売企業の動向を中心に紹介する。

イオンとダイエーの閉店計画 1992年、イオンはジャスコを核とする大型 SC を青森県つがる市に初めて開業した。これを機に全国各地に大型ショッピングセンター（SC）が広がった。しかし2008年10月、同社はジャスコ単独店（約300店）を中心に総合スーパーなど約60店を2011年2月期までに閉鎖する方針を決定した。同時に、イオンは2010年2月期以降の SC の出店計画を縮小し、年3店程度に半減する。イオンが2008年4月に公表した中期経営計画では大型 SC の出店は2010年2月期以降、年5-6店とする計画であった。同社は、総合スーパーやデベロッパーなど中核以外の事業会社の売却なども検討する。

イオンでは「全国一律の品揃えが、店舗の市場特性と異なることがあった」ため、中小型の総合スーパーを中心に品揃えを見直し、不採算の商品群については売り場の縮小や廃止を進める。郊外での大型店の出店を減らす一方で、2010年2月期以降、これまで手薄だった都市部で小型スーパーの「まいばすけっと」などを増やして投資効率を高める。SC・スーパー事業は、成長余地の大きい中国・東南アジアでは、約60の店を2年内に190店へ広げる²⁾。

2009年9月12日、イオンは東京都昭島市にある総合スーパーのジャスコ昭島店をディスカウント店の「ザ・ビッグ」に改装した。同社はこれまでザ・ビッグを山陽、東北、沖縄において22店舗を展開しており、首都圏は初めてであった。同社では、今後も業態転換を進める方針である³⁾。

2009年10月、2007年にイオンの資本参加を受けたダイエーは2010年2月期から3年間で、現在の店舗数の約1割に当たる約20店を閉鎖すると発表した。景気悪化による消費不振に拍車がかかり、採算が悪化した総合スーパー（GMS）などの整理が急務となっている。これまで年間数店のペースで閉鎖してきたが、ピッチを上げて、経営の効率化を急ぐ。ダイエーは2006年2月期に不採算店約50店舗を閉鎖しており、今後3年間の閉鎖はこれ以来の規模となる。

ダイエーはイオンのプライベートブランド（PB）の食品の導入などで価格競争力を高めてきており、いったんは不採算店の整理にめどがついたと判断した。しかし、2008年後半からの急速な消費低迷により、追加の店舗策が必要になった。同社では、閉鎖する約20店のほか老朽化した店舗をいったん閉め、その場や近隣に新たに建て替えるスクラップ・アンド・ビルドも10店舗前後実施する方針である⁴⁾。

セブン&アイ・ホールディングスの動き 2008年8月29日、セブン&アイ・ホールディングスは、東京都足立区にディスカウントストア1号店となる「ザ・プライス西新井店」を開店させた。イトーヨーカドーの西新井店を改装した同店は、食料品8割、衣料・日用品2割という商品構成。人気のPB商品ではなく、一流メーカー（NB）の商品を扱う。ザ・プライスの価格帯はイトーヨーカ堂より1～3割程度安い。

同社は、安さを実現するために以下の方法を採用した。品数はイトーヨーカ堂の半分程度の約1万6000品目に絞る。メーカー在庫などを仕入れ、売れ残りリスクを抑える。加工食品や日用品は仕入れ先を新規に開拓し、メーカーとの直取引も増やした。また、「今の消費者は安いだけでは買ってくれない」ため、品質と価格の両立も重要である。黒毛和牛や鹿児島県産黒豚は1頭丸ごと仕入れることで、単価を安くした。野菜も形はふぞろいながら、よい品を契約農家から直送した。一方、チラシの回数を減らしたり、正社員以外のパートの割合を増やすなど店舗運営費も極力削減した。

「価格で勝負できる店」のアイデアはこの春に持ち上がった。鈴木敏文会長や傘下の総合スーパー、イトーヨーカ堂の亀井淳社長ら首脳陣が出店を決定し、すぐに開発チームが組織された。ヨーカ堂の店長クラスの社員をリーダーに30、40代の中堅社員が集結し、品揃えや調達ルートなどを話し合い、「かなり早いスピード」でオープンまでこぎつけた。

実は、参考となる成功例もあった。ディスカウント型の中堅スーパーを首都圏で展開する「オーケー」である。同社は総菜など一部を除きPB商品を扱わず、NB商品を地域最安値で販売する。同社は「EDLP（エブリ・デー・ロー・プライス＝毎日低価販売）」方式で消費者の支持を受け、成長を続けている。さらに、神奈川県の中堅食品スーパー「三和」も同様に、消費者ニーズをとらえた品揃えと価格で業界の注目を集めている。セブン&アイが食品中心のこうした強い安売りチェーンを研究し尽くしたのはいうまでもない。

ただ、セブン&アイは、現在の総合スーパーを新たなディスカウントストアに全面的に業態転換するわけではない。同社は総合スーパーを「生活提案型」の業態とし、ディスカウントストアを「生活応援型」として棲み分けるといふ。変化の激しい消費の時代を生き抜くには、デパートから総合スーパー、食品スーパー、ディスカウントストア、コンビニエンスストアを総合展開し、多角的に対応するのがセブン&アイの戦略である⁵⁾。

2009年9月、セブン&アイは、「ザ・プライス」で、初めての新店舗を11月に埼玉県越谷市に出店すると発表した。同社はザ・プライスを、これまで東京、埼玉、神奈川、千葉の1都3県で計10店舗を出店した。同社では「改装前に比べ各店とも4～5割ほど売り上げが伸びている」といふ。

同社は2010年2月期までにザ・プライスを20店程度にまで増やす計画である。一方、総合スーパーは、2009年2月期が閉鎖3店に対し新規出店は2店、2010年2月期も閉鎖5店

に対し出店は3店にとどまり、不採算店の整理を加速し出店を絞り込んでいる。ただ、このままではヨーカ堂の店舗網が縮小を続け、成長も見込めなくなることから、ザ・プライスを業態転換だけでなく、新規出店の対象としても検討していくことにした⁶⁾。

2009年10月1日、セブン&アイは、同社の2009年3～8月期連結決算は純利益が前年同期に比べ35%減り、436億円になったと発表した。売上高は11%減の2兆5464億円、営業利益は20%減の1181億円であった。収益減少の最大の要因は創業事業であるスーパーのヨーカ堂。単独ベースの営業損益は43億円の赤字（前年同期は80億円の黒字）と、初の営業赤字に転落。衣料品や日用品が不振で、在庫処分の値下げにより採算が悪化した。また傘下の百貨店の販売低迷も大きく、収益をけん引してきたコンビニ事業にも陰りが出てきた。総合的な小売りグループを目指した持ち株会社設立から丸4年。小売業のトップ企業が転機を迎えた⁷⁾。

そのためセブン&アイは、2013年2月期までに傘下の総合スーパーを30店舗近く閉鎖する方向で調整に入った。閉鎖店舗は当初、20店舗程度を検討していたが、衣料品を中心とした販売不振が続いていることから、10店舗程度を上積みした⁸⁾。

西友の動き 西友は2008年12月期に257億9300万円の最終赤字を計上した。2008年9月に公表した約20店の閉鎖や社員の希望退職、子会社の合併に伴う特別損失が膨らんだ結果で、最終赤字は7期連続。販売管理費の削減など合理化が進んで1億5600万円の営業黒字は確保したが、衣料や住居用品が不振で、既存店売上高は前の期より落ち込んだ。

世界最大の小売業、米ウォルマート・ストアーズの傘下に入り7年。その赤字が続く西友の業績が2009年になり好転している。店舗運営の効率化が進んだうえ、米ウォルマートの調達網の活用などで割安な商品を次々と拡充し、来店客数が増えている。また、顧客が西友より安い表示価格の入った他社のチラシを持参した場合、その場でその価格まで下げる最低価格保証制度など2008年秋以降の低価格戦略の認知度は高まっている。特に298円弁当や49円コロケなど割安感を打ち出した食料品の販売が好調で、野田亨最高執行責任者（COO）は、複数の店舗で「売上高が2ケタ成長している」という。消費の低迷が続く中、野田COOは「約400全店で衣食住全般の商品を割安な価格で提供し、ディスカウントリテイラーを目指す」と語る⁹⁾。

2. 日本型GMSの歴史

日本型GMSは米国のスーパーマーケットをヒントにして創造された。「日本では1950年代に呉服店や医薬品店、食料品店などを営んでいた人たちが米国に行き、セルフサービス方式で多店舗化しているスーパーを視察し、日本に持ち込みました。その中にはダイ

エーの中内功氏、イトーヨーカ堂の伊藤雅俊氏、イオンの岡田卓也氏らもいました。高度経済成長の大量生産、大量販売の流れに乗りスーパーは日本でも根付き、小売業を代表する業態になりました。

外来のものを日本的につくり替えるのは小売業でも同じだった。米国では平屋の店舗が大半だが、土地が狭い日本ではビル型でフロア別に取扱商品を変えるスタイルを生んだ。食生活に合わせて生鮮食品を充実させ、独自の進化をしていった。アジアの流通業は日本を見習ったため、店舗・営業形態は日本のスーパーに似ている¹⁰⁾。」

ダイエー創業者の中内功は、1998年に次のように話している¹¹⁾。「そもそも GMS というのは米国にも存在しない業態なんです。食料品のほかに衣料品も家電も扱う日本型スーパーストアを GMS と呼ぶとすれば、私が考えて始めた業態なんです」と。そして、日本経済の高度成長と歩調を合わせながら、日本型 GMS は急成長を遂げることとなった¹²⁾。

ところが、その日本型 GMS は1990年代後半から不振を極めるようになった。例えば、GMS にとって1999年8月の中間決算は厳しいものとなった¹³⁾。大手6社（ダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコ、マイカル、西友、ユニー）の前年同期比既存店売上高は、いずれも4.9～7.5%の大幅な前年割れとなった。No.1小売業のイトーヨーカ堂でさえ、1972年の上場以来初の減収減益に陥ってしまった。唯一、増収増益だったジャスコも減価償却費を定額法に変更したため利益がかさ上げされており、実質的な経常利益は11.1%減少している。

多くの GMS は低価格戦略を取ることで巻き返しを図ろうとしている。例えば、ジャスコの岡田元也社長は、次のように述べている。「ファーストリテイリング、しまむらといった衣料品専門店やホームセンターなどに比べ、扱い商品の中心価格帯が高くなってしまった。このままでは、お客を奪われかねない。例えば、ジャスコが扱う茶碗の中心価格帯は580～780円だが、ホームセンターは200円台だ」と。ジャスコはこの下期以降、品揃えの中心価格帯を下げる戦略を打ち出した。

西友の木内政雄副社長も同意見である。「消費者の価格に対する感度は年々敏感になっている。この下期も要求される価格帯は下がる」と予測する。西友は今後、販売価格を下げる一方で、衣料品などの在庫を減らすことで最終的な粗利益率を上げていくという。

しかし、イトーヨーカ堂の鈴木敏文社長は、業績不振の原因を「価格が高いからではなく、マーチャンダイジングが消費者の変化に追いつかなかったため」と分析している。問題は、在庫処分のための値下げロスと品切れによる商品販売の機会ロスにあるとしており、価格で勝負する考えはない。同社ではこの上期に値下げ損失が500億円、機会損失は800億円もあったという。

日本型 GMS の創始者である中内は2000年に次のように語っている¹⁴⁾。「今こそ総合

スーパーは原点に戻らないといかんです。カジュアルならカジュアルに絞って品揃えし、安く売る。まさしく、ユニクロやマツキヨなどの集合体としての総合スーパーに立ち返るべきだと思いますね。逆にいえば、今のユニクロやマツキヨには、バブルで肥大化する前のスーパーの姿を見るような気がします。我々スーパーが百貨店に近づこうと上に上がっていったために、下のマーケットが真空状態になった。そこに専門店が出てきて成功しているんです。

また、今はコンビニエンスストアも急速に伸びていますが、もともと総合スーパーはコンビニエンスを追求した業態だったのです。例えば、昔は何かまとめて買い物をするとしたら大阪の梅田あたりの百貨店に出て行くしかなかった。それが、ダイエーが阪急沿線の駅前に店を出すことで、日常の買い物が格段に便利になったのです。それでも、駅前にダイエーしかなかった時代は、商品を何でも揃えて『総合』で勝負できたのですが、今は専門店やコンビニが周りにたくさんできた。そうになると便利さだけではダメで、『専門性』も必要になる。総合スーパーはそうした時代の変化への対応が遅れたというのが、苦戦の原因です。

だからといって、総合スーパーという業態自体が限界に来ているとは思わない。総合スーパーというのは正確に言えば『日本型総合スーパーストア』といって、僕が考え出した業態です。最初は小売業の専門家からも、1店や2店はともかく、チェーン店としては成り立たないと言われていた。それが、ちゃんとこれまで発展してきたということは、目指す理念が正しかったからだと思います。しかも、まだその理念は完結していない。

つまり、値段がまだ消費者の期待する水準に達していないということです。僕が店を始めた時から言っているように、世界単一マーケットになれば、日本の物価は2分の1になる。今でも日本の物価はだいたいアメリカの倍以上するでしょう。だから、2020年までに物価を半分にするという目標は捨てていません。」

以上の中内の主張は、「小売の輪」論が描く小売業態革新のメカニズムを見事に裏付けている。それはGMSのトレーディング・アップ（trading up；高級化）である。GMSはバブル期に高級化したばかりではなく、GMS間の差別化競争によって高コスト体質となった。その間隙をぬって、革新的大型専門店やドラッグストアが登場し、GMSは異業態間競争上の価格対応に追われることになった。

しかし、日本型GMSが競争しているのは新興の大型専門店（カテゴリーキラー）やコンビニエンスストアだけではない。実は、百貨店とも競合関係になってきたのである。1990年代を通じた大型SC開発の核店舗としてGMSはトレーディングアップし、他方では百貨店はトーディング・ダウンしながらGMSのホームグラウンドである郊外SCや郊外の駅前に積極的に出店していったのである。百貨店との競争は、特に衣料品と食品（デパ

地下)で発生した。

日経ビジネスの高橋圭介記者は、両者の競争関係を以下のように説明する。「問題は衣料品売り場だ。従来と何ら変わらないファッション性の低いカジュアル衣料が並んでいる。『ジュニア百貨店』と呼ぶには、ほど遠い状況だ。(元ダイエーのGMSカンパニープレジデントの大原保雄)取締役は『早急にショッップ形式の、個性的な商品を入れたい』と言うが、実はスーパーにとって最も難しいのが衣料品の改革だ。ダイエーに限らず、スーパーの衣料品に最も欠けているのがファッション性である。これを補うには、百貨店と取引しているアパレルメーカーの協力が不可欠だ。しかしスーパーの前には、百貨店の厚い壁が立ちほだかる。

『百貨店はスーパーで同じ商品が売られることを絶対に許さない。百貨店とスーパーの間の壁を思い知らされた』。あるアパレルメーカーA社の幹部は、そう言うため息をつく。アパレルメーカーには百貨店を中心に取引する企業(百貨店系)と、スーパーを中心に取引する企業(スーパー系)の2種類がある。A社は百貨店系だったが、このほど若者向けブランドの1つを地方都市のスーパーに出店した。すると都内の老舗百貨店から『ブランド名を変えない限り、うちに店を構えることは許さない』と通告されたのだ。

A社がスーパーとの取引に踏み切ったのは、周辺の商圈を調べた結果、そのスーパーが百貨店より集客力があり、しかもスーパーの客層とブランドの客層が合致していたから

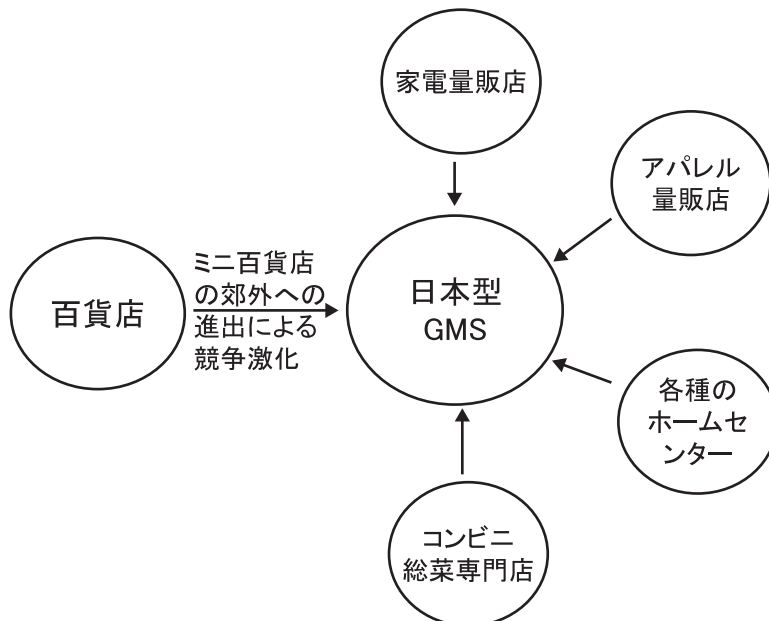


図1 日本型GMSの異形態間競争の状況

だ。『消費者にとって、もはや百貨店、スーパーという区別はない。それなのに百貨店には『スーパーとは違う』という妙なプライドがある』とA社幹部は嘆く。

大手スーパーのなかで、いち早く高級路線に舵を切ったのがマイカルだ。同社は約10年前（1990年代後半）から『ニチイ』という店名を、30代の家族客を対象とした『サティ』、10～20代の若年層を対象とした『ビブレ』に転換してきた。しかしマイカルもまた、百貨店の壁の前でもがき苦しんでいる。『ビブレ』こそ東京・渋谷区原宿表参道ビブレや福岡市の天神ビブレの成功によって百貨店と認められるようになったが、マイカルの店舗の約8割を占める『サティ』には、いまだにスーパーというレッテルがつきまとう。ある百貨店系のアパレルメーカーは『ビブレとは取引するが、サティとは絶対にしない』とまで言い切る¹⁵⁾。

図1は、日本型GMSが直面している異形態間競争（inter-type competition）の状況を示している。

3. GMS 衰退と再生についての3つの見解

以上の概観からも明らかなように、この時期にはGMSの衰退原因と再生戦略について、実務家の間には2つの見解が存在した。1つは、業態としてのGMSの環境不適合を強調する立場である。そして、もう1つは、業態としてのGMSの限界よりもむしろ、GMSを運営するマネジメントの問題を強調する立場である。この立場からすれば、マネジメント戦略を変革することによりGMSは復活することになる。

この時期にGMSのドラスティックな再編を試みたのは、ダイエーの再建に打ち込んでいた高木邦夫社長であった。すなわち、高木は、「もはや総合スーパー（GMS）の時代ではない」として、消費者のニーズに応えるカテゴリーバリューセンター（CVC）の展開を打ち出した。それを具現化する形で、衣料はジーンズカジュアルの「レッドウッズ」、カジュアルウエアの「PAS（パス）」など、9つのカテゴリーショップを新規に立ち上げたり、リニューアルした。従来、ダイエーが取り込めていなかった18～25歳の女性をターゲットにしたショップもある¹⁶⁾。

高木のCVC戦略は、要するにGMSをカテゴリーキラーの集合体として再生する方法であった。GMSは多くの分野の専門店、特に衣料専門店、家電専門店、あるいは日用雑貨専門店（ホームセンター）などとの競争に苦悩していた。そうであれば、それらに競争するためにもGMSの各カテゴリーをカテゴリーキラー化して、GMSをカテゴリーキラーの集合体として、つまりパワーセンターとして再構築し、優位性を発揮しようとする計画であった。

1998年にダイエー創業者の中内は、以下のように語り、日本型 GMS の存在基盤自体にも疑問を呈していた。「でも、もう従来型の GMS をやろうとは全然考えていません。今の GMS は『何でもあって何にも買いたくない店』の代名詞になっている。これからは大規模店は百貨店に準ずる品揃えをし、小規模な店は食品スーパーに切り替えていく。そういう意味では GMS の歴史的な存在意義はなくなったでしょうね、もう¹⁷⁾。」

ところが、先にも紹介したように、2000年になり中内は GMS の再生に意欲を見せ、2020年までに日本の物価水準を2分の1にすると宣言したのであるが、この背景には高木の見事なダイエー GMS の再建計画への確信があったと考えられる。確かに、高木のこの GMS 再建案は「理論」的には優れていた。しかし残念ながら、相次ぐリストラによって優秀な中堅幹部を失っていたダイエーには、肝心の 카테고리キラーを過不足なく運営できるだけの人材とノウハウ、そして何よりもバイイング・パワーに恵まれていなかった。

もう1つの立場の代表者は、「GMS という業態に問題があるのではなく、時代の変化や世の中の変化に対する自分たちの商売のあり方の問題」と認識するイトーヨーカ堂の鈴木敏文社長である¹⁸⁾。鈴木は経営破綻した米サウスランド（現・セブン-イレブン・インク）の再建に着手したとき、「米国ではもうコンビニエンスストアの時代は終わった」という周囲の声にもかかわらず、米国セブン-イレブンをコンビニエンスストアとして再建しようという意思を決して曲げようとはしなかった。米国のセブン-イレブンがダメになったのはコンビニエンスストアという業態がダメになったからではない。世の中の変化で顧客のニーズが変わり、コンビニエンスストアに求められるものの中身・内容が変わってしまったのに、過去の経験にどっぷり浸かって自分を変えようとせず、変化対応ができなくなってしまった。経営が行き詰まった最大の原因はそこにある、というのが鈴木のお考え方であった。

GMS が置かれた当時の状況に対しても鈴木は同じように考えたのである。GMS という業態に問題があるのではなく、時代の変化や世の中の変化に対して、自分たちの商売のあり方が過去の経験の延長線上にあるために、顧客のニーズに答えられなくなっているという考え方がそうである。鈴木は、最大の原因は「イノベーション（革新）への踏み込みの度合い」の低さであると断言する。

以上の概観からは、この時期の実業界での GMS についての評価には3つの立場があることが分かる。1つは、業態としての GMS の限界説である。第2は、それと対立する GMS の経営戦略不全説である。そして、その中間ともいえる高木の GMS のパワーセンター化により GMS は再生可能とする説である。

その後、2000年代の半ばになり、従来型 GMS の衰退はますます鮮明となった。そのことは大手小売企業の2005年度の出店計画を見れば明らかである。最大手のイオンは27の新

店（単体ベース）のうち、10店が1フロアにすべての商品を陳列する新業態の「スーパーセンター」型店舗。次いで食品中心のスーパーマーケットが7店あり、GMSとして出店する6店も、ほぼすべてがテナントと組み合わせた大型SC内の出店となる見込みである。産業再生機構、そして丸紅、アドバンテッジパートナーズの下で再建中のダイエーも、GMS路線からの脱却を掲げており、今後の出店は食品スーパーに限定している。同社は、5年間で食品スーパーの100店舗程度の出店を計画している。西友も2005年度出店の2店は、スーパーセンターと食品スーパーである。大手4社で従来型のGMSを出店するのはイトーヨーカ堂だけとなる。ただし、ヨーカ堂も6つの新店のうち、4店はショッピングセンター形態である。

それでは、なぜこの時期になって日本型GMSが専門大型店との競争に決定的に遅れをとるようになったのであろうか。それは専門大型店のビジネスモデルのレベルアップに理由がある。最近のニトリ、しまむら、ファーストリテイリング、そしてヤマダ電機やヨドバシカメラといった専門大型店は、商品開発面でのベンダーとの取り組みだけではなく、SCM（サプライチェーン・マネジメント）への積極的な投資によって、1世代前の専門大型店チェーンのビジネス・オペレーションの次元を超えたレベルアップを実現した。その点は、図2と図3に示されている。

従来、日本型GMSは専門大型店とディスカウントストアとの間に挟まれて苦戦してい

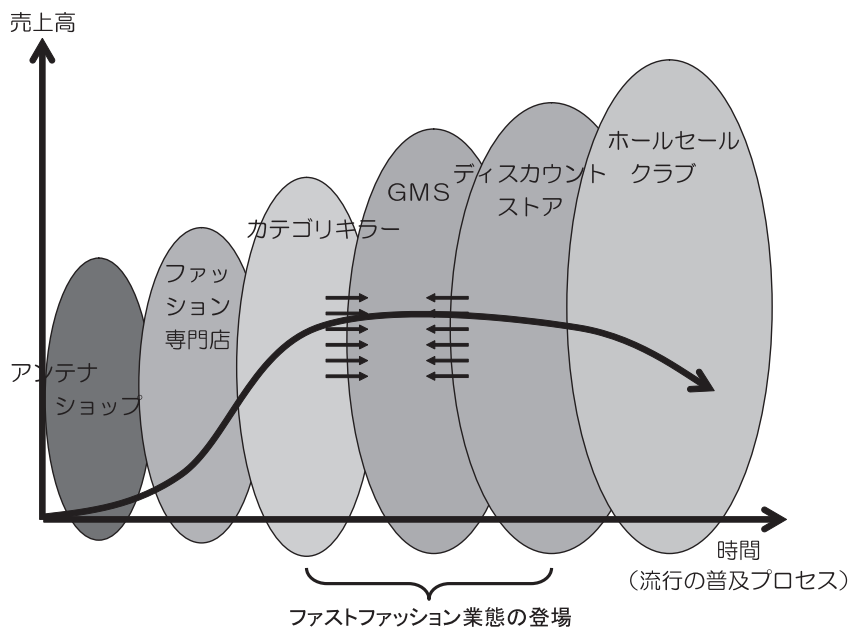


図2 日本型GMSのポジションとその脆弱化

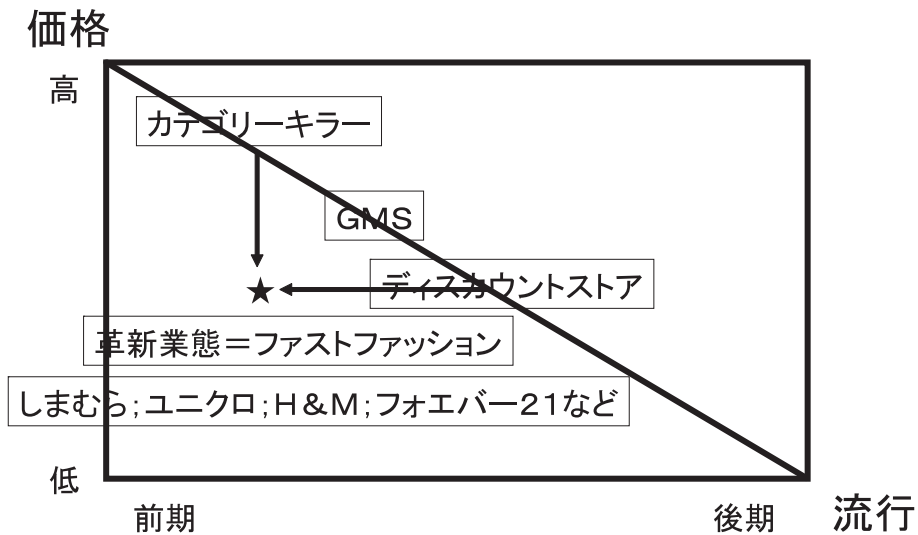


図3 最近におけるカテゴリーキラー業態の革新的レベルアップ

たのである。図2はその関係を示している。しかし日本型GMSの苦戦は、まさにカテゴリーキラーと呼ばれるのにふさわしい第2世代の専門大型店の登場によって決定的になったのである。カテゴリーキラーたちは、ベンダーとのMD（マーチャンドライジング）のコラボレーションにより、日本型GMSに対する専門店としての品揃えの有利性と、そしてSCMへの積極投資によりディスカウントストアとしての有利性の両方を発揮することになったのである。図3がその関係を示しているが、最近のカテゴリーキラーは図3の星印のポイントに移行したのである。図3においては、この移行が革新であることが示されている。

以上のように、大手がこぞってGMS離れを進めるのは、衣料や住居関連分野で台頭する専門店に押され、自前の売り場では消費者を引きつけられなくなったからである。食品に特化するか、外部テナントを入れて集客力を高めるか、どちらかを選択せざるを得ないというわけである。イオンの岡田元也社長は「中途半端な『箱形』（旧来型）のGMSをスクラップして、モール型のSCかスーパーセンターに変えていきたい」と話す¹⁹⁾。

岡田社長はGMSの競争力の低下について次のように説明している²⁰⁾。ヤマダ電機などの専門店企業の中には、大量出店と人材の育成を両立しているところも多い。岡田社長は、GMSの現場の負荷は専門店より格段に重いと指摘したうえで、高まる現場の負担への対応が十分ではなかったと認めた。「地域社会との付き合いだけでなく、食の安全、個人情報保護の保護といった問題が次々に出てきている。現場を束ねる店長の地位が、とんでもなく大変なポジションになるという読みがなかった。ここ数年、年金問題など人事部門を忙し

くする様々な課題があったが、根本である人間の問題については、私が忘れていた。」岡田社長は、人材養成や組織改革、教育システムの整備が後手に回ったことについて、自らを「0点」と採点した。グループ会社のイオン九州では、イオングループ内のビジネススクールへの参加を自薦で初めて募ってみたところ、10人の枠に40人程度の応募が殺到した。岡田社長は「いかに教育の機会に飢えていたのか分かった。これは会社の責任だ」と言う。

4. 日本型 GMS の将来

それでは日本型 GMS に未来は存在するのだろうか。否定的な見解が多い。例えば、2008年8月にナショナルブランド品を1～3割安く販売する店「ザ・プライス」の1号店を出店させたセブン&アイ社長の村田紀敏は、生活防衛型の消費行動を意識した新店舗提案について次のように説明している²¹⁾。

「ご存じのように、イトーヨーカ堂をはじめとする GMS（総合スーパー）の業態そのものが、制度疲労を起こしていると思います。これは、ヨーカ堂だけでなく、ダイエーさんや西友さんとかも大変苦勞されていますよね。スーパーに商品を卸している問屋さんやメーカーさんも、店舗と同じように疲弊しています。川上から川下まで厳しい状況にあります。これは百貨店も同じですね。過去の成功体験によって作り出された制度が、お客様から見てもう飽きられてきたわけです。…

ここ十数年、消費の飽和が続いており、各業態の制度疲労が起きていますが、消費購買力低下の底流には国民の活力ダウンがあると思います。それは何から出てきているかといえ、やはり少子・高齢化です。」

日本経済新聞社の論説主幹であり、流通業界に精通している井本省吾は、最近の GMS の食品スーパー化について、次のような興味深い分析を行っている²²⁾。

「衣食住全般を扱うのが総合スーパー（GMS）のはず。だが、最近は『もはや食品スーパー（SM）か』と言いたいほど食品の比重が高まっている。GMS の全盛期だった1992年度を見ると、食品の売上高構成比はダイエー31%、イトーヨーカ堂34%、イオン（ジャスコ）31%、西友41%だった。これに対し2008年度はダイエー59%、ヨーカ堂47%、イオン54%、西友70%だ。ダイエーの場合、子会社への卸を除き小売部門を100として計算すると食品の構成比は68%にもなる。ヨーカ堂もテナント分を除くと食品の構成比は58%にはね上がる。

もとより食品の販売が伸びて構成比が高くなったのではない。衣料や住関連商品の売上高が減少し、食を最後のよりどころとした結果 SM 化が進んだのだ。典型例はヨーカ堂だ。92年度の売上高は1兆5115億円。2008年度は1兆4365億円と16年前比で5%縮小した。こ

の間売り場面積は26%もふえている。坪効率の悪化は著しい。

その分、台頭する専門店群に顧客を奪われた。1992年8月期に143億円だったファーストリテイリングの国内ユニクロ事業の売上高は2008年8月期に4623億円へと32倍に拡大した。しまむらも2008年度までの16年間に4.6倍になった。日本チェーンストア協会の統計によると、この間スーパーの衣料品売上高は3兆9000億円から1兆5000億円へと6割も減少した。

同様に5000億円強あった家電売上高は2008年度には2000億円弱へと3分の1強に縮小した。同期間に売上高を52倍に増やし1兆9000億円弱に達したヤマダ電機などに敗れたからだ。最盛期に3000億円もあったダイエーの家電売上高は今や、小物を除くと皆無に近い。チェーン協統計では家具・インテリアの売上高は2008年度に4125億円とピークだった1996年度比で13%減にとどまっている。しかし2008年度まで22期連続増収の家具専門店ニトリの売上高を差し引くと、同部門の売上高はこの間に6割強も低下している。

SM化で収益力が上がるならば、それも1つの変化対応戦略と言える。ただ、それにしてもは大商圏から顧客を集めるGMS型の巨大な売り場は高コストだ。食品だけで採算に乗せるのは容易ではない。償却の進んだ小型店を食品中心の安売り業態に転換した店は売り上げが伸びているが、その店数には限界がある。

もちろん衣食住の品揃えを充実させるニューGMSへの再生も可能ではある。最近の西友の業績回復にその兆しを見る声も出ている。だが、それは人員削減や店舗閉鎖など大幅なリストラを経た後でのこと。SPA（製造小売り）型の事業構造の構築も重要だ。消費不況下、GMS経営の先行きは難路が続く。」

井本が業績回復に注目した西友の野田CEOは最近の西友について以下のように語っている²³⁾。「(食品頼みの面は否めませんが)構成比は(販売の)結果ですので。衣料品や住居用品でも売上点数は大きく落としていません。構成比の低下は消費低迷に対応し単価を下げたのが原因です。例えば、かつて1万8000円で売っていた秋物の婦人服が今は2000円か3000円です。総合スーパー(GMS)は新興小売業との低価格競争について行けなかった。その反省から対策を急いだわけです。…

我々の社内でGMSという用語を使うことはもう無くて、基本的にワンストップショップという言葉を使います。食品や日用品など日常生活に必要な商品を過不足無くそろえ、割安な価格で提供していきます。ディスカунトリテイラーとして、徹底的に無駄を省き、効率化も進めていく。お客様への過剰なお声掛けをしなくても、良質な商品が十分にあると、すぐに見あたり、わかりやすく認識していただける売り場作りを心がけています。」

総合スーパー(GMS)のテコ入れを急いでいるイオンはどうであろうか。岡田元也社長は「旧態依然の店と決別」と語っている。イオンにとって「ジャスコ」などグルー

プのGMS事業は連結売上高の6割を占める屋台骨であるが、2008年度の売上高営業利益率は1%を割り込み苦戦が鮮明。特に専門店の攻勢を受ける衣料品と住関連品の改革は急務である。大胆な商品数の絞り込みと低価格化に活路を求めるが、どこまで効果を発揮できるかは未知数である。

GMS事業の中核、イオンリテールの商品担当、近沢靖英専務は「ターゲットを本来のお客に絞り込めていなかった」と自戒する。年収400万—500万円を主要な顧客に想定していたはずだが、実際には1000万円まで視野に入れていたという。それが「幅広い顧客ニーズに対応する」との大義名分から商品数の膨張を招き、売りたい商品が判然としない売り場になっていた。反省を踏まえ昨秋から改革に着手。まずベビー用品と住関連品から始めた。「380円」「480円」「680円」。ベビー用品売り場には均一価格のTシャツがずらり並ぶ。余計な刺しゅうなどを削る一方、素材を統一して計画的に仕入れ、低価格を実現。千葉県鎌ヶ谷店など約30店で導入し、Tシャツの販売点数は以前の1.5—2倍に増えた。

「どうしてあんなに買い物かごに商品が入っているのか」。キッズ商品統括部の井ノ口幸紀部長は2008年秋から専門チームを組み、複数の専門店の品揃えや価格、接客方法、通路の広さや陳列方法まで徹底分析。その結果「見やすさ」「選びやすさ」「価格」という共通項が浮かび上がった。対策として680—1980円だったTシャツの価格は380—980円に集約。メリハリが効くよう売り場作りも見直し、幼児用の「豆いす」は目立つ位置にうずたかく積んだ。その結果、1カ月でそれまでの年間販売量の約6割が売れるなど手応えをつかみつつある。改装店ではベビー用品の販売点数全体で1.5—2倍、売上高は2割増えた。井ノ口部長は、「価格を下げ販売点数を増やす商売の基本に改めて気づいた」という。

住居余暇商品本部長の北島健二取締役は、住関連品も「何を売りたいか表現できてなかった」と振り返る。生活雑貨や家具・インテリアなど「ホームファッション」の分野で、プライベートブランド(PB)中心に商品を従来の約6割に絞って大量陳列する方式に切り替えた。1品当たりの調達量を増やして物流効率を上げ、調達コストも抑える狙いである。これまで東京・江東区のジャスコ南砂店など約10店で同様の改革を実施済み。南砂店は単価が2割下がる一方で客数と販売点数は2割増え、トータルの売上高は1割強伸びている。成果を踏まえ、店ごとに微調整を加えながら、2009年8月末までに本州や四国のジャスコ100店、2010年2月までに全店で改装する計画である。

商品絞り込みはうまくいけば、仕入れ原価の低減や在庫減によるキャッシュフローの増加につながる。半面、絞り込む商品を誤れば大量の不良在庫を生む。消費者はただ安ければ買うわけではない。売れる商品の開発能力を磨くことが不可欠で、衣料品で5回、住関連品で6回の在庫回転率をどこまで上げられるかがカギになる。

あるアナリストはGMSに関するレポートで、「現在のところイオンの規模拡大が顕著

な収益性改善にはつながっていない」と指摘する。日本では GMS が規模の利益を發揮するのは難しいとの見方もある²⁴⁾。

5. 日本におけるスーパーマーケットと GMS の違い

GMS の食品スーパー化の流れの中で、それでは食品スーパーはどのような方向を模索しているのだろうか。日本の食品スーパーの原型を苦勞しながら完成させた関西スーパーマーケットの創業者である北野祐次は、2003年に「食品スーパーの正道とは、いったいどんな道ですか」と聞かれて以下のように答えている²⁵⁾。

「まず、スーパーマーケットはどんなものかを、正しく理解しなきゃならないということをお願いします。GMS（総合スーパー）のあの巨大な売り場は、スーパーマーケットと違う。スーパーマーケットの売り場は、そんなに大きいもんじゃないんですね。都市部なら、せいぜい400坪（1320 m²）ぐらい。車での買い物が多い地方都市で700坪（2130 m²）ぐらい。

スーパーマーケットというのは、毎日のように、献立のためにお買い求めになっていたくお店です。GMS の食品売り場の場合は、毎日あそこへ買い物に行くだろうか。…そういう店には、わざわざ意識しておいでになる。私たちの店は、無意識に毎日でもお見えになっていただく。その違いが、スーパーマーケットと GMS の違いじゃなからうか。私はそう思っているんです。

スーパーマーケットというのは、要するに地域に住んでいる方が、毎日の献立のために無意識のうちにいく。その店の近所のお客様が満足していただけるように、毎日の食材を揃える。これがスーパーマーケットであるというのが私の持論であります。それが正道であるということです。（正道さえ歩んでいけば、たとえ周辺に GMS が進出してきても問題はないということですか）うちの店は49店ありましてね、あらゆるところに出ています。もちろん GMS が進出してくると影響は受けますけど、最も長いところで3カ月もしたら、元の数字に返っている。」

以上で概観したように、最近の日本型 GMS は、食品の比重を高めることによって、生き残りを図ろうとしている。しかし、GMS の競争力の低下について、2002年にイオンなどに全店舗を売却した九州最大の小売チェーン、寿屋の社長であった須藤和徳の以下のように説明を聞くと、その方向での GMS の存続は困難であると判断するしかない²⁶⁾。

須藤は次のように説明する。「時代が移ろいゆく中、置き去りにされた店舗もありました。駅前の5階、6階という多層階の店舗がそれです。これがオペレーションコストを膨らませる要因にもなっていました。最近の GMS（大型総合スーパー）は郊外立

地で、せいぜい2フロアまでというのが多い。店舗の延べ床面積が同じだとした場合、2フロアより6フロアの方が運営コストは高くなってしまいます。レジ1つ、あるいは従業員1人がカバーできる範囲が、6フロアの方が狭いからです。トータルの運用コストはざっと2～3割も6フロアの方が高くなってしまいます。おまけに、よほど魅力ある店づくりをしない限り、お客さんは3階、4階へと上ってはくれない。二重の意味で、オペレーションは大変なのです。」

それでは、ワンフロアの日本型スーパーセンターはどうであろうか。この業態も、関西スーパーマーケットの創業者の北野が説明するように、生鮮食料品の購買が中心となる日本においては支配的業態となるのは困難であると判断できる。GMSのSC内核店舗化もそうである。結局のところ、GMSは地方都市の小型百貨店的な位置づけとなりそうである。

例えば、北海道北部に強固な地盤を持つ西條の試みがそうである。同社は2003年に、従来のGMS（総合スーパー）はもはや顧客のニーズに合わない判断し、価格帯がより低く、日常生活のすべてをカバーするスーパーセンター中心の業態に変身を図る戦略を打ち出した。他方で、GMSは地域のデパート的な存在として残しつつ、顧客の日常生活をカバーするスーパーセンターとの両輪で、道北地域における“地域一番の小売業”としての座は決して譲らないというのが同社の決意である²⁷⁾。

6. 「ゆで蛙」症候群としての日本型GMSの衰退

以上で考察してきたように、日本型GMSは、パワーアップしたカテゴリーキラーの登場やコンビニ、100円均一店（ヒャッキン）などとの競争によって、またデフレ傾向という外部環境の悪化によって環境不適合を起こしてきたのである。それでは、日本型GMSはなぜ、環境変化への対応が遅れたのであろうか。結論からいえば、日本型GMSは「ゆで蛙」症候群に陥っていたのである²⁸⁾。

実際に、小売業やサービス業の優良企業は「ゆで蛙」になりやすい。その理由は、逆説的ではあるが、高いレベルの顧客満足度とリピーターの存在にある。顧客のニーズは年齢とともに微妙に変化してゆく。しかし、毎日、同じ顧客と接しているとその微細な変化には気がつかなくなる。短期的には問題はないが、しかし顧客の平均年齢が10歳や20歳も高齢化すると、その違いは大きなものとなる。GMSにとって最も好ましい顧客は育ち盛りの子供がいる30歳代前半から50歳代前半までである。それらの顧客は20年たつと50歳代前半から70歳代前半になり、その大部分はGMSにとって好ましい顧客ではなくなってしまう。

顧客満足度が高く、リピーターが多い小売店は、顧客のニーズの微妙な変化にキメ細かく対応していった結果、店舗の品揃えや接客サービスは若い顧客や新しい時代のニーズには合わなくなってしまうのである。これは「イノベーター・ディレンマ」の小売業バージョンである。

実際に、無印良品やハウスオブローゼはこの「イノベーター・ディレンマ」に陥った経験を有している。無印良品は、団塊ジュニアをターゲットにして1990年代に急成長を遂げたが、団塊ジュニアの最年長層が結婚し、家族生活を送るようになると、MD にインバランスが生ずるようになった。すなわち、家族性向きの MD 中心で行くのか、それとも単身者用 MD で行くのかの決定である。結局、無印良品は団塊ジュニアの家族生活者の割合が支配的になるまでの間、業績は低迷することとなったのである。その後、同社は「団塊ジュニアと心中する」と宣言し、話題を呼んだ。

同様に、自然化粧品チェーンであるハウスオブローゼは、「ニキビの手入れ」をコアサービスにして、1980年代に急成長した。その後、同社はコア顧客の高齢化に悩むこととなった。同社の顧客ロイヤルティがあまりにも高かったため、コア顧客がそのまま高齢化することとなったのである。高齢者をターゲットにした海外旅行代理店であるニッコウトラベルも同様の問題を抱えている。同社のコア顧客の平均年齢は1999年に65歳程度であったのが、10年後の2009年度には、60歳代が30.4%、70歳代53.5%、そして80歳代以上が11.2%となっている²⁹⁾。以上のように、ターゲットを絞り込み、そして顧客ロイヤルティの高い企業ほど、自然の流れとして顧客が高齢化してゆくことになるのである。

周知のように、「イノベーター・ディレンマ」はハーバード・ビジネススクールのクレイトン・クリステンセンによって開発された概念である³⁰⁾。彼は同書の中でハイテク企業の革新者が後発の革新者に打ち負かされる「破滅的革新」のメカニズムを解明している。そして彼は、この概念を「小売の輪」(Wheel of Retailing) 論にも適用している³¹⁾。すなわち、革新的小売業態の登場によって苦境に陥るようになったかつての革新的小売業態は差別化を図るために、コスト面での対応が困難ゆえに、高付加価値化の路線に走る。しかし、しばらくすると革新的小売業態がその面でもコスト有利性を発揮するようになる。そうするとかつての革新的小売業態はより一層高付加価値化路線を追求するようになるが、そのような超高付加価値を求める消費者はほとんど存在せず、彼らは死滅してしまうのであると。

その意味で、「今日」の顧客を満足させることに集中していたために、「明日」の顧客を満足させることに失敗するというのは、小売業やサービス業における競争（異形態間競争と同業態内競争を問わず）の特徴であり、クリステンセンとは異なる意味での「イノベーター・ディレンマ」であると考えられる。

日本型 GMS の衰退には、さらにもう 1 つの要因が作用していた。それはハイ・コンテクスト文化の存在である。

ハイ・コンテクスト文化とロー・コンテクスト文化は、文化人類学者のエドワード・ホールによって開発された文化比較のフレームワークである³²⁾。日本が最もハイ・コンテクストな文化であるとホールは位置付けている。ハイ・コンテクスト文化は、人間関係を重視し、商業の文脈でいえば、顧客のニーズを暗黙に汲み取ることに価値を置く。その意味で、アメリカなどのロー・コンテクスト文化とは異なり、日本においてはここでの意味における「イノベーター・ディレンマ」に陥りやすいのである³³⁾。

日本型 GMS が陥ったのもまさにこの「ゆで蛙」症候群であった。現在の日本型 GMS の現状は「ゆで蛙」状態の結果、閉店や小型スーパーへの転換、あるいはディスカウント業態への業態転換といった「ショック療法」が行われているのである。彼らが革新するチャンスは何度もあった。それに成功していれば、彼にディスカウント型 GMS になったとしても、GMS という呼称（業態）自体はなくなりほしくないはずである。しかし、日本の GMS は消費者ニーズの変化や環境変化に対応する不断の微調整に成功し続けてきたからこそ、彼らは「ゆで蛙」になってしまったのである。まさに、「小売の輪」は回ったことになる。

注

- 1) 本稿においては、日本型 GMS という用語を総合スーパーと互換的に使用している。
- 2) 「大型 SC 出店、イオン、年 3 店に半減——今期連結下方修正、7 期ぶり最終赤字も」『日経 MJ (流通新聞)』, 2009 年 1 月 9 日, p. 5. ; 「イオン計画凍結、大型店の成長、限界に——小売業出店、届け出、全国で 4 割減」『日本経済新聞 朝刊』, 2009 年 2 月 19 日, p. 10.
- 3) 阿部賢一郎「激安店 ヨーカ堂新戦力 『サ・プライス』で新規出店」『FujiSankei ビジネス i』, 2009 年 9 月 29 日.
- 4) 「ダイエー 20 店閉鎖、全店舗の 1 割、3 年で、効率化急ぐ」『日本経済新聞 夕刊』, 2009 年 4 月 10 日, p. 3.
- 5) 「【ドラマ・企業攻防】 セブン&アイがディスカウントストアに参入した理由」、『産経新聞』, 2008 年 8 月 31 日.
- 6) 阿部賢一郎「激安店 ヨーカ堂新戦力 『サ・プライス』で新規出店」『FujiSankei ビジネス i』, 2009 年 9 月 29 日.
- 7) 「セブン&アイ、再構築急ぐ 3～8 月、純利益 35% 減」『日本経済新聞』, 2009 年 10 月 2 日.
- 8) 「ヨーカ堂、30 店閉鎖を検討 業績不振で最大級に」『FujiSankei ビジネス i』, 2009 年 10 月 1 日.
- 9) 加藤宏一「西友最高執行責任者野田亨氏——『世界最強』威力徐々に (トップの戦略) (聞き手は編集委員 井本省吾)」『日経 MJ (流通新聞)』, 2009 年 8 月 31 日, p. 3.
- 10) 田中陽「スーパー不振打開策は? ——PB などの提案力向上カギ (ニッキの大疑問)」『日本経済新聞 夕刊』, 2009 年 8 月 18 日, p. 15.

日本における大量生産＝大量販売＝大量消費の生活基盤としての大型店については、佐藤善信『現代流通の文化基盤』、千倉書房、1993年、を参照されたい。

- 11) 「中内功氏 [ダイエー会長兼社長]：売り上げ偏重から利益重視へ転換 総合スーパーは存在意義を失った (聞き手は本誌編集長, 平田育夫)』『日経ビジネス』, 1998年5月4日号, p. 29.
- 12) この点について詳しくは、佐藤善信『現代流通の文化基盤』、千倉書房、1993年、を参照されたい。
- 13) 「総合スーパー、下期業績も総崩れ必至？ 低価格攻勢で巻き返し図るも、販売戦略の抜本見直し不可欠』『日経ビジネス』, 1999年11月1日号, p. 4.
- 14) 「中内功 ダイエー会長——「落日」論に異議あり：総合スーパーは死んだわけではない、教育と価格破壊でダイエーは復活する (聞き手は本誌編集長, 小林収)』『日経ビジネス』, 2000年5月8日号, pp. 41-42.
- 15) 高橋圭介「打倒！ 百貨店・専門店 スーパーの逆襲：『実用・総合』からの脱却めざす』『日経ビジネス』, 1998年8月7日号, pp. 36-37.
- 16) 「流通再編 ダイエー 商品力は回復途上だが…」『日経ビジネス』, 2001年11月5日号, p. 36.
- 17) 「中内功氏 [ダイエー会長兼社長]：売り上げ偏重から利益重視へ転換 総合スーパーは存在意義を失った (聞き手は本誌編集長, 平田育夫)』『日経ビジネス』, 1998年5月4日号, p. 29.
- 18) 「マル秘資料が語る “継続こそ力なり”：連載第3回』『日経情報ストラテジー』, 2001年3月号, pp. 178-179.
- 19) 中野貴司「『総合型』衰退止まらず 食品とSCへ2極化』『日経ビジネス』, 2005年7月4日号, p. 101.
- 20) 「苦戦する大手スーパー イトーヨーカ堂, イオン, 西友』『日経ビジネス』, 2005年4月11日号, pp. 34-37.
- 21) 「消費低迷期こそ提案力 今がブランド転換の好機：村田紀敏 [セブン&アイ・ホールディングス 代表取締役社長 兼 COO] (聞き手は本誌編集長, 多田 和市)』『日経情報ストラテジー』, 2008年11月号, pp. 34-35.
- 22) 井本省吾「食品頼りの“総合スーパー”——高コスト経営に難路続く (底流を読む)』『日経MJ (流通新聞)』, 2009年8月3日, p. 3.
- 23) 加藤宏一「西友最高執行責任者野田亨氏——『世界最強』威力徐々に (トップの戦略) (聞き手は編集委員 井本省吾)』『日経MJ (流通新聞)』, 2009年8月31日, p. 3.
- 24) 藤野逸郎「イオン, GMS改革急ぐ, 商品数絞り込み, 低価格化——収益力向上へ, 効果どこまで』『日経MJ (流通新聞)』, 2009年5月22日, p. 5.
- 25) 「この世の中でこんなええ商売はない 正道を歩めばもっと儲かる (聞き手は本誌編集長, 佐伯 裕史)』『日経食品マーケット』, 2003年7月号, p. 123.
- 26) 「須藤和徳氏 [寿屋社長] 店舗なくしても『心』は残る』『日経ビジネス』, 2002年5月20日号, p. 120.
- 27) 菅野武「GMSの成功体験捨て スーパーセンターに変身：西條 (北海道名寄市)』『日経食品マーケット』, 2003年12月号, pp. 70-71.
- 28) 「ゆで蛙」症候群について詳しくは、C. Villiers, “Boiled Frog Syndrome,” *Management Today*, March 1989, pp. 121-124; Bill Richardson, Sonny Nwankwo, and Susan Richardson,

- “Understanding the Causes of Business Failure Crises: Generic Failure Types; Boiled Frogs, Drowned Frogs, Bullfrogs and Tadpoles,” *Management Decision*, 1994, 32(4), pp. 9-22, を参照。
- 29) 同社の『有価証券報告（第33期：平成20年4月1日～平成21年3月31日）』, p. 4.
- 30) Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997. 玉田俊平太監訳『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を減らすとき（増補改訂版）』, 翔泳社, 2001年.
- 31) Adrian J. Slywotzky, Clayton M. Christensen, Richard S. Tedlow, Nicholas G. Carr, “Future of Commerce,” *Harvard Business Review*, January-February 2000.
- 32) Edward T. Hall, *Beyond Culture*, 1976. 岩田慶治, 谷泰訳『文化を超えて (Beyond Culture)』, TBS プリタニカ, 1984年.
- 33) 特に, 日本型 GMS の創始者たちの世代は, ハイ・コンテクスト文化の特徴を色濃く引き継いでいると考えられる。筆者は流通科学大学の中内ビジネススクールの校長時代に中内功理事長に, 「なぜ駅前の不採算店を閉めないのですか?」と質問したときに, 「店を閉めればこれまで愛顧して下さったお客まさにご迷惑をおかけすることになるから」と, しばらく間をおいてお答えになられた。マスコミ報道では積極的に不採算店を閉鎖すると発表していたのであるが, これが中内さんの本音であったのだと思う。