

チェーン・オペレーション再考 ～標準化と地域適応の止揚～

- ①——はじめに
- ②——チェーン・オペレーション理論の構造
- ③——標準化と地域適応のトレード・オフ問題
- ④——チェーン・オペレーションの止揚
- ⑤——おわりに

近藤 公彦

●小樽商科大学 商学部 助教授

①——はじめに

高度成長期以降の日本における小売商業の歴史を振り返ってみるとき、その発展を支えてきた最も重要な経営手法がチェーン・オペレーションであったことに異論の余地はないであろう。スーパーや専門店、後にディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストア、ホーム・センターといった代表的な小売業態がその成長の基盤として採用してきたのがチェーン・オペレーションである。さらに、チェーン・オペレーションは単に経営手法的な位置づけにとどまらず、小売企業の成長を導く理念としてもきわめて重要な役割を果たしてきた（林 1962, 1964；渥美 1971, 1972；佐藤 1971, 1974；上野 1989）。

しかし、チェーン・オペレーション理論は完成された理論ではない。とくに近年では、小売企業による実践の進化に理論的な説明が追いついていない状況にある¹⁾。そのなかで最も重要な理論的課題と考えられるのが、標準化と地域適応をめぐる問題である。標準化と地域適応という2つの市場対応モードは、チェーン・オペ

レーション理論においてトレード・オフ関係にあると考えられてきた。すなわち、標準化を志向すればするほど地域適応度は低くなり、逆に、地域適応を志向すればするほど標準化のもたらすメリットは享受できなくなるという関係である。しかし、チェーン・オペレーションを採用する小売企業のなかには、こうしたトレード・オフ関係を止揚し、標準化と地域適応を同時に達成する仕組みを構築している企業が存在する。

この論文の目的は、標準化と地域適応という市場対応モードにチェーン・オペレーションがどのような形で組み込まれているのかを明らかにし、その理論的含意を考察することにある。

以下ではまず、チェーン・オペレーション理論の基本構造に焦点を当て、そこに内在する問題点を明らかにする。次に、チェーン・オペレーションを志向する小売企業がどのようなシステム・イノベーションを通じて標準化と地域適応のトレード・オフ関係を止揚する仕組みを構築しているのかを分析する。最後に、業態可変性の視点からチェーン・オペレーションの新たな位置づけを考察する。

②——チェーン・オペレーション理論の構造

百貨店とともに日本における近代的小売業の

代表とされる総合スーパーは、販売面における低価格・大量販売の実現を目的とするマス・マーチャダイジングと経営管理面におけるチェーン・オペレーションを2つの基本原理として発展してきた（佐藤 1971, 1974；矢作 1981；小山・外川 1992）。とくにチェーン・オペレーションは、「近代商業史上最大の経営革新」（佐藤 1971）と呼ばれるほど、小売商業に与えた影響は大きかった²⁾。

チェーン・オペレーションがこのように評価されるのは、それが小売市場固有の特質を克服する革新的な経営手法であるからにほかならない。ここでは、小売市場の特質を整理し、チェーン・オペレーションがその特質を克服する原理とそれがもたらす経済をみていくことにしよう。

1. 小売市場の特質とチェーン・オペレーション

チェーン・オペレーション理論の構造を議論するに先立って、小売市場の特質を踏まえておく必要がある。なぜなら、小売企業の成長という観点からいえば、小売市場固有の制約を克服し、小売企業に新たな成長ルートを用意する経営手法がチェーン・オペレーションであるからである。

流通の基礎理論が示すように、小売市場の最も重要な特質は消費者の買物行動圏によって制約された地理的範囲の狭さである（鈴木・田村 1980；田村 2001）。その範囲は商品によっても異なるが、通常、商圈と呼ばれるきわめて限定的な地理的領域である。小売店舗の市場範囲は、この商圈によって制約される。単独店の場合、その商圈は単一の限定された地理的領域にとどまり、それを超えることはない。

単独店の対象市場が商圈に限定されるとする

と、その単独店が選択可能な成長ルートはさしあたり2つしかない。1つは既存の取り扱い品目について、その価格を引き下げたり、プロモーション活動を行うなど、何らかのマーケティング活動を通じて需要の拡大をはかることである。もう1つは取り扱い品目を拡大し、より多くの商品需要に訴求することである³⁾。しかし、いずれの方策を採用するにせよ、商圈という限定された地理的領域が市場規模を決定づけてしまい、この絶対的な外的条件が小売企業の成長、ひいては小売商業の産業化にとって制約条件であることに変わりはない。この制約を克服する革新的な経営手法として登場したのがチェーン・オペレーションである。

2. チェーン・オペレーションの経済

チェーン・オペレーションとは、単一企業もしくは少数の企業グループによる本部の集中管理のもとで類似の店舗が多数所有され、各店舗では標準化された運営が行われる経営手法である。標準化とは、品揃え、価格、プロモーション、サービス、さらに店舗の立地や内装といった小売ミックスのプログラムを統一的に設定することをいう⁴⁾。こうしたチェーン・オペレーションを採用する小売企業はチェーン・ストア企業と呼ばれる。

近代小売商業最大の経営革新と評価されるチェーン・オペレーションの本質は、本部の集中仕入れと店舗の分散販売を通じて流通システムの市場領域を内部化することにある（田村 2001）。この内部化は、次の2つの内部化から構成される。1つは、卸売段階と小売段階の市場取引を本部集中仕入れによって内部化することであり、もう1つは、地理的に異なった地域市場の一部を多店舗展開によって内部化するこ

とである。前者は垂直的な市場の内部化であり、後者は水平的な市場の内部化である。

チェーン・オペレーションは、これら2つの内部化に対応して次のような経済をもたらす(佐藤 1971, 1974 ; 矢作 1981 ; 向山 1982 ; 田村 1982 ; 坂川 1997)。

垂直的市場の内部化によって達成されるのは垂直的な規模の経済である。第1に、チェーン・オペレーションは、品揃え、情報伝達、リスク負担、在庫、輸送といった流通機能を卸売段階と小売段階で垂直的に連動させることによって、品切れによる販売機会の損失や過剰在庫といった販売リスクを軽減することができる。さらに卸売段階と小売段階の市場取引を組織内取引に内部化することそれ自体から生まれるコストの低減がある。第2に、チェーン・オペレーションは仕入れ機能を本部に集中し、各店舗の個別的な仕入れ業務を解放することによって、仕入先の探索、取引条件の交渉、取引の締結といった取引活動にかかわるコストを全体として削減することができる。第3に、本部による集中仕入れを通じてチェーン・ストア企業は企業レベルで大きな購買支配力 (buying power) を発揮することができる⁹⁾。チェーン・ストア企業はこの購買支配力を背景に、数量割引や機能割引など有利な取引条件を仕入れ先から引き出す。消費者への低価格販売は、こうした有利な仕入れ条件を店舗の販売局面に反映することで実現される。

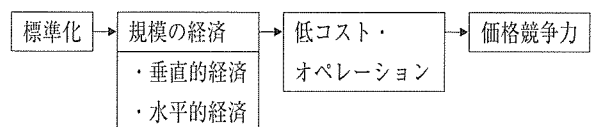
水平的市場の内部化を通じて享受される経済は水平的経済である。第1に、個店の小売ミックスを標準化し、これらのオペレーションを本部で集中的に統制することによって、マーケティング・コストを削減することができる。なぜなら、より多数の店舗を展開すればするほど、

これらのマーケティング・コストは店舗間の共通コストとして負担され、単位コストが大きく低下するからである。第2に、在庫、輸送、あるいは管理といったバックヤードのシステムを標準化し、本部で集中管理することによって、オペレーション・コストを削減することができる。さらに職務のマニュアル化・専門化を通じて作業がルーティン化¹⁰⁾され、効率的なオペレーションが可能となる。

こうしたチェーン・オペレーションのもたらす垂直的経済と水平的経済は、次の3つの原理に基づいている(坂川 1997)。第1は反復可能性であり、標準化されたオペレーションを反復することによってルーティンが形成され、作業の効率化がはかられる。この経験の経済の結果として、オペレーション・コストが低下する。第2は集中可能性であり、提供する品揃えやサービスを回転率の高い商品や基本的なサービスに絞り込むことによって、仕入れ価格や人件費の削減に結びつけることができる。第3は集約可能性であり、オペレーションにかかわるさまざまな活動を専門スタッフに集約し遂行させることによって、管理コストを削減することができる。

チェーン・オペレーションの理論構造に関するこれまでの議論を要約すれば、図-1 になる。すなわち、チェーン・オペレーションによる標準化は、垂直的経済と水平的経済という2つの規模の経済を発生させ、この規模の

■ 図—1
チェーン・オペレーションによる標準化と競争優位



経済が低コスト・オペレーションの基盤となる。チェーン・ストア企業の競争優位は、この低コスト・オペレーションに基づく価格競争力にある⁷⁾。

③——標準化と地域適応のトレード・オフ問題

チェーン・オペレーションは、多店舗展開された個店の小売ミックスを標準化することを求める。それによって標準化の経済が最大限に発揮されるからである。しかし、その結果として遂行される標準的なオペレーションが個店の商圈特性と適合的であるかどうかは別問題である。ここでは、チェーン・オペレーションによる標準化と商圈特性を反映した地域適応という2つの対立的な市場対応モードについて考えることにしよう。

1. 標準化と地域適応

個店のオペレーションがどの程度統一されるかというスペクトラムを想定すると、概念的には、一方に完全な標準化、そしてもう一方に完全な地域適応という両極が存在する。地域適応

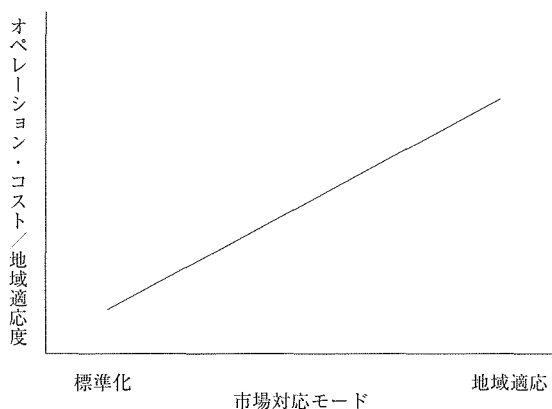
とは、小売ミックスを個店の商圈特性に適合させることをいう。これまでの議論から明らかのように、チェーン・オペレーションの経済は完全な標準化において最も高くなるだろう。逆にいえば、このことは地域適応を志向すればするほど標準化からの逸脱の程度が高くなり、それにもなつて標準化の経済が失われ、コストが増大することを意味する。

図-2は、標準化と地域適応をオペレーション・コストと地域適応度の2つの点から整理したものである。標準化ではオペレーション・コストは最も低くなるが、それだけ地域適応度もまた低くなる。逆に、地域適応ではオペレーション・コストは最も高くなるが、一方で最も高い地域適応度を達成することができる。このように標準化と地域適応がオペレーション・コストの点で相反する傾向をもつ理由としては、次の3点を指摘することができよう(坂川1997)。

第1に、地域適応の場合、個店の小売ミックスは各商圈特性に合わせて設定される。その際、商圈特性に関する情報を探索、収集、分析するためにエリア・マーケティングが実施されるが、これに必要とされるヒト・モノ・カネなどの経営資源の調達・利用コストを追加的に負担しなければならない。これに対して標準化の場合、個店の小売ミックスに関する決定は本部の専権事項であり、標準化の利益を最大限に引き出せるように設定されるだろう。第2に、綿密なエリア・マーケティングによる商圈特性の分析とそれに基づく小売ミックスの決定は、本部による集権的な小売ミックス決定に比べてより長い時間を必要とするだろう。その結果として出店速度が遅くなればなるほど、販売機会の損失という機会コストは大きくなる。第3に、個々の店舗のフォーマットをその商圈特性に適応させ

■ 図——2

標準化と地域適応のトレード・オフ関係



ようとする、建築資材や内装、什器は各店舗単位で調達しなければならない。この調達コストは、標準化を志向する本部が一括購入する際に負担するコストに比べて著しく高くなるだろう。

2. 市場対応モードとしての標準化と地域適応

こうした標準化と地域適応の2つの市場対応モードは、対象とする商圏の特性の捉え方とそれに対応した最適な活動や組織の違いを反映している。表-1は、この2つの対立的な市場対応モードを4つの側面から比較したものである。

第1に、個々の店舗が直面する商圏特性の捉え方が異なる。標準化の場合、それは市場同質性である。チェーン・ストア企業の個店が直面する商圏特性は同質的であり、消費者や競争の点において地域市場間で差異がない、あるいは無視しうるほどに小さいことが前提とされる。この市場同質性を前提とすれば、店舗フォーマットもまた同質的であることが望ましい。小売ミックスと店舗フォーマットを全店舗で統一的に策定し、それを本部で集権的に管理することによって標準化の経済が実現されるからである。

これに対して、地域適応における商圏特性の前提は市場異質性である。地域適応は個店が直

面する商圏市場の特性がそれぞれ異なっている点を重視し、小売ミックスと店舗フォーマットを地域の消費者と競争の特性に適合させようとする。地域の市場特性を踏まえたオペレーションを遂行することによって、高い店舗競争力を実現しようとするのである。

第2に、意思決定権限を有する組織のレベルが異なる。異なった商圏特性の捉え方は、個店に対する異なった管理様式として反映される。チェーン・ストア企業の最も重要な問題は、一方における分権化への要請と他方における集権化への要請をどのような組織構造によって解決するかという問題である（田村1986；Chang and Harrington, Jr. 2000）⁹⁾。標準化の意思決定権限を本部に集中させるのは、そうすることで意思決定を効率化し、そのコストを削減しようとするためである。これに対して地域適応の場合、意思決定権限は店舗あるいは複数の店舗を担当する地域事業部に分権化される。それぞれの店舗の直面する市場の異質性を考慮し、各市場特性に適合した店舗政策を遂行するためには、意思決定権限を本部からより下位の組織単位に委譲する必要があるからである⁹⁾。

第3に、標準化と地域適応をめぐる意思決定権限の問題は、仕入れ組織においても重要な相違を生み出すことになる。標準化の場合、本部が仕入れ機能を集権的に遂行することによって大量購買にともなう購買支配力を発揮し、低価格仕入れなど有利な条件で取引することができる¹⁰⁾。しかし、本部が集中的に仕入れる商品群は個店の仕入れ品目を最大公約数的に集約したものに限られるだろう。前述のように、そうすることで最も大きな標準化の経済を得ることができるからである。これに対して地域適応の場合、仕入れは地域事業部あるいは店舗によって

■表—1

標準化と地域適応の比較

	標準化	地域適応
商圏特性(消費者, 競争)	同質的	異質的
店舗フォーマット	統一的	個別的
意思決定権限	集権的	分権的
仕入れ組織	本部	地域事業部・店舗

行われる。仕入れ権限を本部からこれらの下位単位に委譲することによって、本部の集中仕入れによる種々のメリットはある程度犠牲にされる反面、個店の商圈特性を反映したよりきめ細かなオペレーションが可能となる。

以上のように、標準化のもたらず経済を強調するチェーン・オペレーション理論は、その論理的帰結として地域適応をトレード・オフ関係に位置づけることになるのである。

④——チェーン・オペレーションの止揚

市場対応モードとしての標準化と地域適応を分析する際に重要なことは、どの組織レベルを単位として取り上げるかである。前述のように、チェーン・オペレーション理論は仕入れ局面における本部集中と販売局面における多店舗分散をチェーン・オペレーションの革新性の本質とみなす。そして規模の経済の程度の点から標準化と地域適応をスペクトラムの対極に位置づけ、規模の経済は標準化において最大限に発揮され、地域適応は標準化の経済を失わせると評価する。この論理から明らかなように、チェーン・オペレーション理論は仕入れ局面を企業レベルで扱い、販売局面を店舗レベルにおいている。

しかし、標準化と地域適応をめぐる市場対応モードの問題は、より下位レベルの組織単位に焦点を当てることによって新たな方向で展開することができる。この下位レベルの組織単位、すなわち売場カセットこそ、チェーン・オペレーションにおける標準化と地域適応のトレード・オフ関係を止揚し、標準化の効率と地域適応の効果を同時に達成する第3の市場対応モードなのである。

1. 売場カセットの理論的合理性

売場カセットとは、売上げ、利益、ならびに経費を管理する組織単位をさし、品揃え単位であるマーチャンドライジング・カセットとオペレーション・カセットから構成される（宮副1998）。マーチャンドライジング・カセットは、商品の仕入れ形態と自社ブランドの比率に基づいて、自社ブランドを中心とする自社型、仕入先のマーチャンドライジング政策が反映される仕入先依存型、および完全に仕入先のマーチャンドライジング政策に立脚するテナント型の3つのタイプに分類される。マーチャンドライジング・カセットでは、仕入れ商品の決定、商品・販売計画の作成、プロモーションの企画、店頭管理、売上げ管理、販売員管理といった諸活動が標準化されている。このマーチャンドライジング・カセットを基礎として、セルフ・サービスか対面販売かという接客体制、売場の装飾や使用される什器といったサービス提供の手段が決定される。これがオペレーション・カセットである。

売場をカセット単位に分割・管理する理論的合理性は、最小有効多様性の法則（law of requisite variety）に求めることができるだろう。最小有効多様性の法則とは、環境の負荷する多様性に対して自らの組織構造を多様化させることによって不確実性に対処しようとする方法であり（加護野1980）、「多様性のみが多様性を破壊することができる」という命題に集約される。コンティンジェンシー理論が示唆するように（Lawrence and Lorsch 1967；Mintzberg 1979；野中1974；野中他1978；加護野1980；Burton et al. 1995；Baligh and Burton 1996）、市場環境に適合的な組織構造を構築する組織ほど、より高い成果が期待される。市場環境が多様化すれば、組織はその多様性を

削減しうる組織構造を内部に構築することによって環境に適応するのである。

市場多様性への対処の方法は、市場多様性の増大に比例して組織の情報処理能力を向上させるか、または対象とする市場多様性の範囲を限定し、組織の情報処理能力を集中的に強化するかのいずれかである（Galbraith 1973；野中 1974；石井 1980；加護野 1980）。前者の情報処理能力の増大は、組織の垂直的な情報チャネルの処理能力を強化することによって環境負荷に対応しようとする組織デザインである。例えば、POSシステムの導入による実需情報の処理能力向上がこれに該当するだろう。POS情報を本部に集中させ、そこで一括して処理・分析することによって、単品レベルで販売リスクや在庫リスクを軽減する方法である。しかし、こうした情報処理能力の向上が市場多様性による情報負荷を十分に処理できるとは限らない。環境の情報負荷が組織の情報処理能力の限界を超える可能性は依然として残る。一方、後者の市場多様性の範囲を限定し、組織の情報処理能力を集中的に強化する方法は、組織全体のタスクをいくつかの自己充足的な下位タスクに分割することによって、情報処理能力を組織全体として向上させるものである。売場カセットは、情報処理の自己充足単位への分化をはかる組織デザインと捉えることができるだろう。

売場カセットは、特定のコンセプトに基づいて品揃えを限定することによって対象市場を絞り込む。そうすることで特定の品揃えに関するマーチャンドライジングの知識を向上させ、売場カセット・レベルの情報処理能力を強化するのである。チェーン・ストア企業を取り巻く市場環境が激しさを増し、それが負荷する多様性が高まるなか、そうした多様性を削減するために

構築された制度的装置が売場カセットなのである。

2. 業態可変性のシステム基盤としての売場カセット

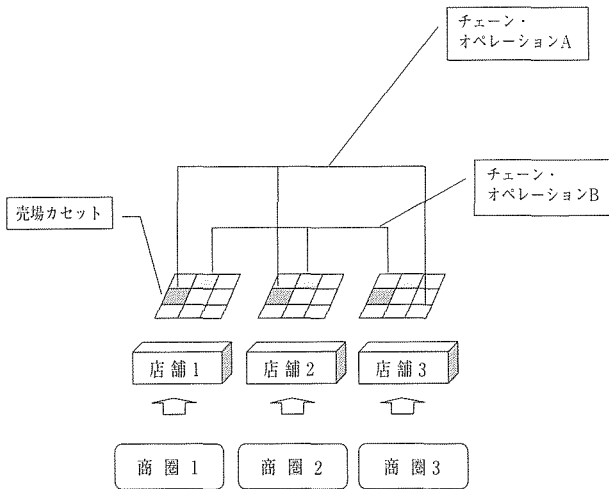
多様性削減の制度的装置として構築される売場カセットは、標準化と地域適応という市場対応モードのトレード・オフ関係においてどのように機能するのであろうか。この点に関して売場カセットの重要な点は次の2つである。

第1に、売場カセット・レベルでのチェーン・オペレーションが可能となることである。売場カセット・レベルにおけるチェーン・オペレーションの合理性は、組織単位のモジュール化にある。それぞれの売場カセットでは、商品コンセプト、商品構成比、レイアウト、さらに運営・管理システムが標準化され、その作業はルーティン化されている。チェーン・オペレーションは店舗レベルの小売ミックスではなく、売場カセットという下位の組織単位レベルにおいて遂行され、チェーン・オペレーションがもたらす標準化の経済はこの売場カセット・レベルで生み出されることになる。

第2に、売場カセットを店舗全体の売場構成や商品構成の基本単位とすることによって、商圈特性を反映した店舗政策を実行し、よりきめ細かな地域適応をはかることが可能となる。チェーン・ストア企業は多数の売場カセットを準備し、店舗はそのなかから地域の商圈特性に最も適合した売場カセット群を選択する。例えば、ある店舗の商圈に子供をもつ世帯が多数存在する場合、子供を訴求対象とする売場カセットが重点的に配置されるであろう。あるいはサラリーマン世帯の多い地域を商圈とする店舗ならば、紳士服の売場カセットを充実させるだろう。こうして売場カセットを基本単位として編集され

■図——3

売場カセットにおける標準化と地域適応の概念図



た品揃えは商圈特性を反映したものとなり、店舗の地域適応が達成されるのである。

図-3は、売場カセットの標準化と地域適応の様式を概念的に示したものである。

さらに、標準化と地域適応を同時に達成しうる売場カセットは、店舗とその店舗が属する業態に可変性をもたらすシステム基盤として位置づけることができる。

業態可変性は地域的可変性と時間的可変性の2つの軸からなる(近藤2002)。地域的可変性とは、各店舗の商圈特性に小売ミックスを適合させることによって、企業レベルで共時的な可変性を維持することである。チェーン・ストア企業は、個店の商圈特性に適合した売場カセットを編集・配置することで店舗レベルでの地域適応を達成するとともに、企業レベルで地域的可変性を保持するのである。時間的可変性とは、商圈特性の経時的变化に合わせて店舗の小売ミックスの修正を行うことをさす。時間的可変性は、店舗の商圈特性の経時的变化に合わせてより適合的な売場カセットを組み替えることで実現される。店舗は商圈特性の時間的变化にとも

■表——2

売場カセットによる競争優位のレベル

	競争優位のレベル
標準化	企業レベル
地域適応	店舗レベル

なって適合的でなくなった売場カセットをはずし、より適合的な売場カセットを新たに配置することによって持続的な地域適応をはかる。

表-2に示すように、売場カセットは小売企業レベルで標準化に基づくチェーン・オペレーションを達成すると同時に、店舗レベルで地域適応を実現し、業態可変性という企業と店舗の競争優位を支えるシステム基盤として機能するのである。

⑤——おわりに

チェーン・オペレーション理論は、標準化と地域適応という市場対応モードの選択問題をスペクトラムの両極の間のどこに最適解を求めるかというトレード・オフ関係として捉え、チェーン・オペレーションがもたらす規模の経済を享受するためには標準化を志向すべきことを主張してきた。

この論文では、売場カセットという下位レベルの組織単位に注目することによって、チェーン・オペレーション理論におけるトレード・オフ関係を克服する新たな方向を展開することができることを指摘した。すなわち、売場カセットは標準化と地域適応のトレード・オフ関係を止揚し、それらを同時に追求する第3の方策として位置づけられるとともに、業態可変性という競争優位を支えるシステム基盤として機能す

るのである。

長期におよぶ景気後退のなかで小売企業を取り巻く市場環境が激しさを増し、地域的にも時間的にも、迅速な小売企業の環境適応行動が求められている。チェーン・ストア企業は売場カセットの構築を通じて、こうした市場環境の負荷に対処し、その競争優位を高めることができるのである。

しかし、この論文で示した売場カセットの概念はある種の理念型であり、必ずしも現実の売場カセットの特定のモデルを想定しているわけではない。実際の売場カセットの構築の程度や運用形態は、チェーン・ストア企業ごとに多様であろう¹³⁾。売場カセットは店舗政策のなかでどのように位置づけられているのか、どのような商品カテゴリーにおいて、どの程度構築されているのか、その編集・配置はどのように行われるのか、そうした違いを生み出す条件は何か。こうした問題をチェーン・ストア企業の実態を踏まえて経験的に明らかにしていく必要がある。

※この論文は、平成11年度文部省科学研究費補助金（奨励研究（A）、「小売企業の業態開発プロセスに関する研究」）の援助に負っている。

〔謝辞〕この論文の執筆に当たり、日本商業学会北海道部会の先生方から貴重なコメントをいただきました。ここに記して感謝いたします。

注

- 1) 近年におけるチェーン・オペレーションの新たな展開をダイヤモンド・チェーン経営として分析し、興味深い議論を行っているのは、小川（2000）である。そこでは、取引制度、営業、組織、コミュニケーション、物流の5つのイノベーションを通じて従来のチェーン・オペレーションの問題を克服する小売企業の新たなビジネス・モデルが提唱さ

れている。本稿において考察しようとするのは標準化と地域適応という小売企業の市場対応モードであり、この点でチェーン・オペレーションにかかわる本稿の焦点は、より限定的であるとともに、より原理的といえるだろう。

- 2) 佐藤（1971）は、チェーン・オペレーションが小売商業にもたらした革新性を次のように評価している。「小売商業は仕入れと販売の分離と統一を基礎とするチェーン・ストア経営組織を築きあげることによって、はじめて、近代小売商業として資本の拡大の運動法則を体現し、それによって大規模な近代的な小売産業としての成長の軌道に乗ることになったのである」（p.99）。
- 3) 石原（2000）の議論にしたがえば、これは業種店から業態店への移行を意味する。
- 4) 標準化の問題について最も多様な議論がなされてきたのは、国際マーケティング論の分野である。そこでは標準化に関して、マーケティング・ミックスの要素全体を標準化の対象とみなすマーケティング・プログラム標準化とマーケティング戦略を策定・管理するマーケティング・プロセス標準化の2つの捉え方がある。この点については、向山（1996）を参照せよ。
- 5) チェーン・オペレーションは、この強力な購買支配力のもとで生産段階、卸売段階への垂直的コントロールに乗り出す可能性をもつ。佐藤（1971）は、これを「消極的受動性の克服」と呼び、次のように高く評価している。「小売商業に固有の消極的受動性という特質を、チェーン・ストア経営組織を中心とする大規模小売企業は克服して、むしろ生産段階にまで積極的に働きかけ、革新的な商品調達（＝仕入れ）の方法を創造することによって、逆に、これをリードし、産業構造のなかで自ら積極的・能動的な役割を果たす重要な存在となり、言葉の正しい意味で産業的な基礎の成立を可能ならしめたのであった」（p.102）。
- 6) ルーティンの概念については、Nelson and Winter（1982）を参照せよ。
- 7) 小売業における競争優位については、Ellis and Kelly（1992）を参照せよ。
- 8) Chang and Harrington, Jr.（2000）は、小売店舗が直面する市場の異質性が高いほど、分権的組織の成果は集権的組織のそれに比べて高いことを明らかにしている。
- 9) たとえば、本部から店舗あるいは地域事業部に委譲される意思決定項目には、次のようなものがある（田村 1986, p.145）。(1) 店舗の拡張についての決定、(2) 仕入先への手形サイトの決定、(3)

- 仕入先との取引条件の決定, (4) 仕入先の決定, (5) 仕入先数の決定, (6) 店舗の改装の決定, (7) 営業時間の決定, (8) 特定品目の取り扱いブランドの決定, (9) 広告予算の決定, (10) 使用広告媒体の決定, (11) 特価の決定, (12) 取り扱い商品タイプの割合の決定, (13) 各商品の販売価格の決定, (14) 目玉商品の決定, (15) 広告メッセージの内容の決定, (16) 各商品タイプにおける各取り扱い商品の比重の決定, (17) セルフ・サービスの程度の決定, (18) レジ数の決定, (19) 信用販売の程度の決定, (20) 入荷ロットの決定, (21) 入荷時間帯の決定, (22) 特価で販売する商品数量の決定, (23) 発注タイミングの決定, (24) 各商品についての平均在庫量の決定, (25) 各ブランド商品の陳列スペースの決定, (26) 各商品の陳列位置の決定, (27) 顧客への配送サービス程度の決定。
- 10) 田村 (1986) は次のように述べて, 集権化の利点を強調している。「・・・一方では多店舗小売業は商品調達および財務面での集中化を進め, その混合的市場支配力を増大させることを要請されている。ここで, 混合的市場支配力というのは, 多店舗小売企業がその個々の店舗間および個々の店舗と本部との間で, 諸資源とマーケティング活動上の重点を自由に移動させうる能力である。この混合的市場支配力によって, 多店舗企業はその個々の店舗がもつ市場支配力の単なる総和を超える市場支配力をふるうことができる。このような混合的市場支配力が本部への集権化によって増大することは明らかであろう」(p.146)。
- 11) 小川 (2000) は, デイモンド・チェーン経営に標準的なビジネス・モデルは存在せず, それをどのように実践するかはチェーン・ストア企業それぞれの組み込み方に依存することを強調している。

参考文献

- 渥美俊一 (1971), 『マス・マーチャンダイジング』ダイヤモンド社。
- (1972), 『これからのチェーンストア経営』実務教育出版。
- Baligh, Helmy H. and Richard M. Burton (1996), “Organizational Consultant : Creating a Useable Theory for Organizational Design,” *Management Science*, Vol.42, No.12, pp.1648-1662.
- Burton, Richard M., Borge Obel, and Nancy Keeshan (1995), *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Press.
- Chang, Myong-Hun and Joseph E. Harrington, Jr. (2000), “Centralization vs. Decentralization in a Multi-Unit Organization : A Computational Model of a Retail Chain as Multi-Agent Adaptive System,” *Management Science*, Vol.46, No.11, pp.1427-1440.
- Ellis, Brien and Scott W. Kelly (1992), “Competitive Advantage in Retailing,” *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol.2, No.4, pp.381-396.
- Galbraith, Jay R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley. (梅津祐良訳 (1980), 『横断組織の設計—マトリックス組織の調整機能と効果的運用—』ダイヤモンド社。)
- 石原武政 (2000), 『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 石井淳蔵 (1980), 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 加護野忠男 (1980), 『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 近藤公彦 (2002), 「業態開発におけるイノベーションと競争—ビブレのケース—」『流通研究』第5巻第1号, 27-46ページ。
- 小山周三・外川洋子 (1992), 『デパート・スーパー』日本経済新聞社。
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch (1967), *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳 (1977), 『組織の条件適応理論—コンティンジェンシー理論—』)
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall.
- 宮副謙司 (1998), 『小売業変革の戦略』東洋経済新報社。
- 向山雅夫 (1982), 「アメリカ合衆国におけるチェーンストア問題の構造」『六甲台論集』第29巻第1号, 62-76ページ。
- (1996), 『ピュア・グローバルへの着地—もの作りへの深化プロセス探求—』千倉書房。
- Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter (1982), *Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press.
- 野中郁次郎 (1974), 『組織と市場』千倉書房。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978), 『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- 小川 進 (2000), 『ダイヤモンド・チェーン経営—流通業の新ビジネスモデル—』日本経済新聞社。
- 坂川裕司 (1997), 「小売企業成長に関する一考察—小売企業成長の理論化に向けて—」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ, No.9704。
- (1997), 「地域指向とチェーン組織—(株)マイカルを事例として—」神戸大学大学院経営学研究

- 科博士課程モノグラフシリーズ, No.9707。
- 佐藤 肇 (1971), 『流通産業革命』有斐閣。
—— (1974), 『日本の流通機構』有斐閣。
- 鈴木安昭・田村正紀 (1980), 『商業論』有斐閣。
- 田村正紀 (1982), 『流通産業大転換の時代』日本経済新聞社。
—— (1986), 『現代の流通システムと消費者行動』日本経済新聞社。
—— (1989), 『現代の市場戦略』日本経済新聞社。
—— (2001), 『流通原理』千倉書房。
- 上野光平 (1989), 『流通産業の思想と戦略』リプロポート。
- 矢作敏行 (1981), 『現代小売商業の革新』日本経済新聞社。

近藤 公彦 (こんどう きみひこ)

- 同志社大学商学部卒業 (1984)
- 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得退学 (1990)
- 岡山商科大学商学部助手, 専任講師, 助教授を経て, 現在, 小樽商科大学商学部助教授。
- 専攻は, マーケティング論および流通システム論。