【論文】

小売業の地域多様性はどれほど耐性があるか[1)]

How the Small and Medium-sized Grocery Stores Keep Varieties against Big Retailers' Invasion

滝本(金井)　優枝
Masae (Kanai) Takimoto
横　山　斉　理
Narimasa Yokoyama

目次

1　はじめに
2　日本の小売構造に関する研究
3　マクロデータの分析
4　分析枠組みの開発
5　結論と展望

（要旨）

本稿の目的は，日本の食品小売市場の特徴をマクロ的視点から考察することである。具体的には，小売市場構造のマクロデータを整理することで，中小規模の食品スーパーが大規模資本の小売企業に対抗する力をもっている可能性を指摘し，そのメカニズムとして小売業の戦略と文化的耐性の相互作用を考察する。

その結果，日本の食品小売市場では，以下のメカニズムが働いている可能性が指摘される。日本には歴史的に地域文化の多様性が存在することから，小売企業は市場の微細な差異に基づくセグメンテーションによって競争をする。そこでの競争は，小売企業が生存するために必要な能力の向上に寄与する。小売企業の能力向上は，一方では，大規模小売商業者を生み出し，他方で同時にミクロな需要に焦点を合わせた多数の中小規模の小売商業者を生み出すことになる。そしてミクロな需要に対応した中小小売商が出店地域の食文化や嗜好，慣習を維持する役割を果たし，その結果，中小小売商の需要基盤が再生産される。このメカニズムが原因の一つとなり，巨大資本に基づく標準化された小売店舗（すなわち，マネジメントの特性上，微細なニーズに焦点を当てることができない大規模小売商業者）の参入を難しくしていると考えられる。

社会・経済のグローバル化によって，われわれの周りでは何らかの「標準化」が進むと予想されるが，この点は，多様性と持続可能性の確保という点で重要であると考えられる。

1　はじめに

資本の要請は絶えざる投資先を求め，グローバル化となって現れる（El-Erian, 2008; Rajan, 2010）。企業は，海外拠点に製造基地をつくり，別の国から部品を調達し，更に別の国へ出荷していく（Kotler and Kotler, 2013）。企業はグローバル化し，製品はグローバル化し，そして消費もグローバル化する。この時，グローバル化は，何らかの標準化を意味している（Rizter, 2004, 2011）。

グローバル化は小売市場でも進行している（金, 2008; 向山・崔, 2009）。その主役は，グローバル・ジャイアントと呼ばれる大規模小売商業者（たとえば，ウォルマート（アメリカ），カルフール（フランス），テスコ（イギリス）など）である。これらの企業は，その巨大な資本力を活かしながら，主として，巨大なバイイング・パワーで商品を安価に仕入れ，それによって安売りを実現するという戦略を採用する，というのが標準的な理解である（丸谷・大沢, 2008）。この戦略は，アメリカやヨーロッパから空間的・文化的に大きな隔たりがあるアジアの新興国でも効果を発揮している（金, 2008）。圧倒的なコスト優位を実現することで，現在，これらの企業は海外の市場を席巻しつつある[2)]。表１は，主要なグローバル・ジャイアントのアジア諸国への進出状況である。

表１からわかることは以下の２点である。第１は，企業によって進出地域が異なるということである。出店数はおおむね各企業の戦略を表していると推論できるが，ウォルマートは中国に定着しており（日本については後述），カルフールはインドネシア，マレーシアという東南アジアにも定着している。テスコはアジアにまんべんなく定着しており，なかでもタイにはドミナント出店し，一気に市場を押さえようという勢いである。インドにもすでに橋頭堡を１店築いている。第２は，新興国として名高いインドには，グローバル小売企業が思うように進出できていないということである。その理由は外資系企業の出資規制があるからである。この規制については，インド国内で緩和すべきか国内企業を保護するのかで議論がなされている。

このような世界的な状況の中，規制等が強固ではないにもかかわらずグローバル・ジャイアントが思うように参入を果たせない市場がある。それが日本の食品小売市場である。日本の食品小売市場は，古くからその特徴が指摘され，参入が難しい市場だとされてきた（Kotler, 1985; Christopher, 1986）。表１から，しかし，ウォルマートはうまく日本に参入し

表１　グローバル・ジャイアントのアジア主要国・地域における店舗数

	ウォルマート	カルフール	テスコ
中国	352	195	105
台湾	—	63	—
韓国	—	—	354
インド	9	—	1
マレーシア	—	25	38
タイ	—	—	782
インド	—	83	—
日本	371	—	132

出所）各社HPより作成（2011年７月）

たではないか，という反論が可能である。すでに400店に届くほどの出店をしているからである。

だが，ウォルマートが日本に定着した，と言えるかどうかは未知数である。というのは，ウォルマートの371店というのは，2006年に西友を買収した成果だからである。西友はウォルマートの子会社となって，その戦略を積極的に導入したものの，元々の売上規模（2007年で9873億2400万円，スーパー業態で国内第5位）を大きく伸ばすことができず，むしろ苦戦していると言われている[3)]。

カルフールについては，2000年にカルフール・ジャパン株式会社を設立して日本市場への再参入を果たしたものの，2005年には日本の大手小売企業であるイオンに売却し撤退を余儀なくされている。テスコについても，東京周辺でスーパーを展開するシートゥルーネットワーク株式会社を2003年に買収することによって日本市場に参入を果たしたが，2011年には日本からの撤退を表明し，イオンが株式の過半数を1円で取得することになった。

こうした動きは，グローバル・ジャイアントの資本力に基づくコスト優位戦略が日本市場においてはうまく消費者の支持を得られていない，ということを示唆している。それはすなわち，日本の食品小売市場においては，巨大な経営資源に基づいた大規模小売商業者が競争優位を実現しにくい，逆に言えば，中小規模の小売商業者が巨大資本の猛威に対してうまく対抗できている，ということを示唆している。ウォルマートが進出する地域では，中小の伝統的小売業が軒並み廃業している（蹴散らされている）と指摘されることに対して，いかに異なっていることか容易に想像がつく（Oltega, 1999）。インドでの規制緩和（“流通ビッグバン”）への反対の声が大きいのは，インドに先行して流通経済を解放した新興国の現実，すなわち，国内企業が廃業に追いやられ雇用や産業そのものの弱体化に対して多くの国民が危機感を抱いているからである。

われわれの問題意識はそこにある。なぜグローバル・ジャイアントは日本ではうまく定着できないのか，である。そこでこの課題を検討するために，本稿は以下の構成をとる。続く第2節では，小売市場の構造を規定する要因についての先行研究をレビューし，その支配的なパラダイムを確認する。その上で，第3節で，マクロデータの分析を行うことで，日本の小売市場の構造的特徴を確認する。さらに，グローバル競争時代の食品小売市場の市場集中度の経年変化（データの制約から2008年～2011年）を調査し，大規模小売企業が食品小売市場をどの程度掌握できているのかを明らかにする。第4節では，データから推論できる可能性と，日本の食品小売市場においてなぜその構造が生まれるのかについての仮説的な分析的枠組みについて議論する。最後に第5節で結論と今後の展望を指摘する。

2　日本の小売構造に関する研究

日本の小売構造についての研究に関しては，国内と海外でその蓄積に大きなギャップがある。当然，国内において大きな研究蓄積があるのだが，外資企業への影響を考えると，海外における研究蓄積の動向も確認しておく必要がある。海外における研究蓄積はすなわち，日本の流通構造に対する諸外国の認識と捉えても大きな問題はないと思われる。

とはいえ，日本の小売構造についてデータを用いた分析をする海外の研究は決して多くはない。比較的初期の研究にYoshino（1971）があるが，彼は日本のほとんどの産業について調べ，そのうちの1つとして，小売（彼の用語では流通）を扱った。そこでは，大規模小売商とチェーンストア，百貨店，特にセル

フサービス方式の小売店の成長について，理論的な予測を行った。Yoshinoの後，何人かの研究者が単発的に論文を書いているが，残念なことにその産出は英語を主に話す研究者には注目されてこなかった。

その後の1980年代は日本経営が賞賛された時代である。Vogel（1979）が『Japan as No.1』を書きベストセラーとなった。Vogel（1979）は，日本人の勤勉性（特に，読書に親しむ程度）を強調した。そして，GDP（当時は，GNP）の成長率の高さを背景に，日本的経営が賞賛された。

しかし，その一方で，日本の流通構造についてはあまり積極的な評価はなかった。Lazer *et al.*（1985）が日本企業の４つの側面，つまり日本式マーケティングの成長段階，政府の性質，ビジネス間関係の形成プロセス，マーケティング戦略の実際の形成過程に注目したが，そこでは，日本の流通システムは複雑でわかりにくく，迷路のように長く複雑だと指摘するにとどまっている。彼らの言う複雑さとは，日本のマーケティング・マネジメントの多様性，小売における中間商人と卸売従業者数の多さ，過度のサービス，業務のコスト高と非効率さのことである。というのも，卸売部門においても規模が大きくなればなるほど経済効率は改善されると考えられていたからである。

他方で，小売部門では，チェーンストアやセルフサービス方式の店などを含めたマス・マーチャンダイズが大きく成長していたが，それらの領域で集中化がさほど進行していないことが非効率性を指摘する理由になっていた。効率化は，イノベーションのように業務効率を高めるのではなく，規模の経済性を発揮させることで実現するというのが，アメリカ人の論理思考に適合しているのである（Abernathy *et al.*, 1984）。

言葉による論証ではなく，データを使って日本の流通構造の問題点をよりストレートに指摘するのはCzinkota and Woronoff（1986）である。彼らは，主に２つの問題を指摘した。第１は，卸売の数である。彼らは日米の卸売人口の比較結果として，アメリカ643，日本351という結果を示した。第２は，W/R比率である。日本は3.77（平均，1979年）で，アメリカ1.74（最大，1979年）で，日本は米国の２倍である。この比率は流通構造の長さをあらわし，時として，流通システムの非効率をあらわすものとして採用される。

これらの研究は，当時，日本の流通システムで近い将来観察されることを理論的に予測していた。もちろん，いろんな予想があったが，少なくともそこでは，日本の流通構造は非効率であり，その改善のため大規模小売商が果たすことになる重要な役割については，意見が一致していた。それは，流通構造の変容が起こり，大規模な小売業がそれを支配することになる，というものであった。

こういったことを背景に，日本の流通構造を効率化させるため政治レベルでの指摘まで行われた。それは，日米構造協議（Structural Impediment Initiative: SII）のレポートである（Morita, 1991; Busch and Kaifu, 1991）。このレポートでは日本の商慣行について多くの批判がなされた。そして，いくつかの活動領域で日本の商慣行を変えることを求めていた。すなわち，日本の貯蓄と投資パターン，土地政策，流通システム，排他的なビジネスシステム，系列取引関係，価格決定メカニズムである。中でも流通システムに関しては，大規模小売店の出店を促進させることを強調した。日本では1973年以降，大店法（大規模小売店舗の事業活動に関する法律）により，売り場面積3000平方メートル以上（政令指定都市では6000平方メートル以上）の店舗をつくることを制限していたからである。日米構造協議は，日本の流通システム改善を実現するには，非効率な小さな小売商を廃業させていくべきだと考えていたのである。

以上の動きの妥当性を証明するかのように1985年の商業統計において，日本では初めて小売商店数の減少が観察された。それ以降，全体として小売商店数が増えることはなく，ひたすら減少の一途をたどっている[4)]。

ただし，小売商店数，卸売商店数，あるいはそのW/R比率は，先行した研究が予測したほどには変化しなかった。つまり，流通システムの効率性は，その比較対象となったアメリカほどには高くならなかったのである。なぜ，非効率な中小規模の商業がいまだに日本の流通システムに残存しているのか。この点について，日本の流通研究者は様々な視点から多くの理論的･実証的研究を行ってきた。ここでは学会でも注目を集めた実証研究から導き出された結論を紹介しておこう。

第1は，マーケット・スラックと流通政策の存在である。マーケット・スラックとは，大規模小売商が取引をカバーできない境界のことである。田村(1986)は，マーケット･スラックは，総需要が総供給を上回るときに起こることを指摘した。特に，高度経済成長によって市場全体の大きさが伸びている限り，大規模小売店がその需要を賄うだけの供給をできないこともあり，そこに大型店を規制する流通政策が働くと，小規模小売業であっても事業を継続することが可能になる。

第2は，日本の食文化が，消費者の需要を満たすために多数の食品店を必要としたことである（丸山, 1992)。これは，日本人の購買頻度が高いことが背景にある。アメリカやイギリスの消費者の行動とは異なって，日本では消費者は1週間に平均4.92回である（2007年日本食肉情報サービスセンター)。購買頻度が高いので，そのコストを下げることが小売店の競争優位に働き，それ故に店舗密度が高まるというわけである。というのは，消費者の分布を一定と仮定すれば，店舗数を上げれば上げるほど，消費者がある1店に出向くコストは下がるからである[5)]。

第3は，日本の人口密度が比較的高く家屋が相対的に小さいことがあげられる。この結果，日本人は家内に多くの食品を貯蔵しておくことができない（成生, 1994)。ただし，ここから，多数の食品店が必要になる論理を支えるためには，次の条件が真でなければならない。すなわち，日本における買物行動のコストが家庭内食品在庫コストより安いことである（一致するまででよいが)。

これらの指摘をさらに詳細に検討して行く必要はあるが，いずれにしても，これらの要因から，日本の消費者はアメリカやイギリスの消費者と比べてより高い頻度で食品店に行かなければならない。このことが日本の店舗密度を高めるドライバーになるというわけである。大規模店舗が日本の住宅地近郊に開店するのは，コストが高くなるため難しい。そのため，中小規模の食料小売店が，日本の流通構造においてはより適応している，ということになるのである。

まとめておこう。既存研究が指摘してきたことは，非効率的とされた日本の流通システムは，①大規模小売商の支配が進むにつれ効率化していくであろうこと，②しかし実際には市場スラック，流通政策，消費特性などにより想定したほどには大規模小売商の市場支配は進まなかったこと，である。

こうした論考は20年以上前に行われたものであり，その後の状況については統一した見解が提示されているわけではない。そこで，以下では小売市場に限り，マクロデータの分析により市場構造の確認し，いくつかのエビデンスからの発見を要約する。

3　マクロデータの分析

(1)　小売市場構造のマクロデータ

まず，分析対象を絞り込むために，商業統計を用いて日本の小売構造と最近の日本の小売市場についての特徴が確かめられるよう

表２　業態別小売販売額シェア

	業態別売上シェア (%)				
	1991	1994	1997	2002	2007
百貨店	8.0	7.4	7.2	6.2	5.7
総合スーパー（GMS）	6.0	6.5	6.7	6.3	5.5
衣料品スーパー	0.6	0.6	0.8	1.2	1.2
食品スーパー	7.9	9.2	10.0	11.8	12.7
住関連スーパー	1.4	2.1	3.1	6.8	6.0
コンビニエンスストア	2.2	2.8	3.5	5.0	5.2
ドラッグストア	—	—	—	1.8	2.2

注）コンビニエンスストアの定義は1997年から変更
出所）経済産業省「商業統計」1991, 1994, 1997, 2002,2007年

にデータを要約した。以下の表２は，小売市場全体に占める主要な業態の売上比率で，1991年から2007年における業態別の売上シェアを示している。

データからわかることは，百貨店とGMSのシェアは減少しているが，衣料品やスーパーマーケット，食品スーパーのシェアは，当該期間において増加しているということである。これは他方では，日本の消費者がどのような業態を選択しているのかを意味していると推論できる。これらのうち，食品に関連する業態は，GMSと食品スーパー，それにコンビニエンスストア，専門店である[6)]。

もうひとつ，このデータからわかるのは，日本の小売市場においては特定の業態の占有率の程度は比較的低いことである。これはかなり以前から同様の指摘をされており，丸山（1992）や南方（2009），あるいは成生（1994）なども同じ理解をしている。

本稿の目的は圧倒的な資源を誇るグローバル・ジャイアントが，特に食料品を扱う小売市場にうまく参入できない理由を探ることであるため，本稿では食料品を扱う以上の業態のうち食品スーパーおよびGMSについて市場の占有率を見ていくことにしよう[7)]。

相対的な市場の占有率は次の手順で計算される。(1) 売上規模がトップ100位の小売の中から食品スーパーおよびGMS業態を選ぶ。(2) トップ100位に入った食品スーパーおよびGMSの総売上高を計算する。(3) 総売上高を各企業の売上高で割り算を行い各社の相対的市場占有率を計算する。以下の表３は，2011年の上位企業の相対市場占有率である。

上位企業のイオンとイトーヨーカ堂が比較的大きなシェアをもっている。イオンはトップ100位の中に，多くの子会社と関連企業をもち，これらを入れると，イオンのシェアの34.3％を占める。イトーヨーカ堂は２番目に大きなマーケットシェアをもっているが，セブン＆アイホールディングスとしては，イトーヨーカ堂のほかに２つの子会社を上位100位以内に保有している。その結果，セブン＆アイホールディングスはスーパーマーケットの分野で12.4％のシェアをもつ。

つまり，スーパーマーケット市場では，上位企業がグループを形成し，具体的にはイオンとセブン＆アイホールディングスが大きなシェアをもっていることになる。この市場構造は，2006年にウォルマートが西友（当時，スーパー業態で５位，売上高9961億円）を，2007年にイオンがダイエー（当時，スーパー業態で４位，売上高１兆1960億円）を，それ

表３　スーパーマーケットの売上と相対的市場占有率（2011年）

		売上（百万円）	トップ100内の相対シェア（%）
1	イオンリテール**	2,199,900	14.97
2	イトーヨーカ堂***	1,361,060	9.26
3	ユニー	1,079,150	7.34
4	ダイエー**	869,494	5.91
5	イズミ	515,874	3.51
6	ライフコーポレーション	503,106	3.42
7	バロー	410,577	2.79
8	平和堂	389,570	2.65
9	イズミヤ	351,546	2.39
10	ヨークベニマル***	348,600	2.37
11	マルエツ**	323,179	2.20
12	ベイシア	322,910	2.20
13	フジ	311,083	2.12
14	オークワ	300,513	2.04
15	万代	262,096	1.78
16	コープさっぽろ	261,860	1.78
17	マックスバリュ西日本**	255,130	1.74
18	コープこうべ	252,594	1.73
19	イオン九州**	249,144	1.70
20	サミット	242,902	1.65
21	ヤオコー	237,371	1.62
22	オーケー	236,108	1.61
23	カスミ**	221,697	1.51
24	いなげや**	219,164	1.49
25	東急ストア	210,992	1.44
26	マルナカ**	188,009	1.28
27	イオン北海道**	167,273	1.14
28	マックスバリュ東海**	163,215	1.11
29	コープとうきょう	158,467	1.08
30	三和	154,009	1.05
31	神戸物産	150,682	1.03
32	サンエー	146,000	0.99
33	コープかながわ	132,843	0.90
34	タイヨー	130,863	0.89
35	マックスバリュ九州**	126,132	0.86
36	ベルク	123,924	0.84
37	マックスバリュ中部**	122,338	0.83
38	関西スーパーマーケット	118,927	0.81
39	ヨークマート***	118,422	0.81
40	ラルズ	118,174	0.80
41	ピーコックストア	112,627	0.77
42	エコス	108,591	0.74
43	さいたまコープ	108,013	0.74
44	原信	106,123	0.72
45	みやぎ生協	102,975	0.70
46	ヤマナカ	102,368	0.70
	計	13,581,472	100

注１）総合量販店，生協をスーパーマーケットに含めている
注２）**はイオングループを，***はセブン＆アイホールディングスグループを指す

出所）日経 MJ,2012年6月27日

ぞれ傘下に収めて以降, 2012年まで安定している。

相対的市場占有度と上位に位置する企業の市場集中度の推移は表6に示すとおりである。

市場集中度の指標はハーフィンダール・ハーシュマン・インデックス（HHI）を用いる。この指標は，各企業の市場占有率（シェア）の自乗を合計して算出する（合衆国司法省による）。1社で独占している場合は, 100の二乗で10,000となる。完全競争に近づけば近づくほど0に近づいていく。

上記3社の小売企業の相対的市場占有率とHHIは，小売企業大手が複数の子会社をもって巨大な流通グループを形成しているにもかかわらず，それほど高くない（HHIは1384）。しかも，イオンから上位100社に入る12の子会社を除くと2011年度の相対的市場占有率は21.9％になる。その場合，上位3小売業の相対的市場占有率とHHIは, 41.6％と687.65であり，この数字は決して高くない。このことは，これらの巨大な小売企業であっても市場を寡占できていないことを意味しており，日本での食品スーパーマーケット間での環境は競争的であると考えられる。

(2)　データからの主要な知見

ここで日本の小売業のマクロデータからのわれわれの発見を要約しよう。第1は，スーパー業態（GMSを含む）においては，小企業への市場集中度は欧米諸国と比べると低い水準にあるということ，第2は，予想に反して，多くの中規模小売商業者がいまだ残存していると推定できるということである。

すなわち，大規模小売商業者と中規模小売商業者，あるいはそれに小規模小売商業者を含めた小売商業者間の熾烈な競争，そしてその競争下での中規模小売商業者の健闘（市場集中度が低いこと，零細小売商が減少の一途をたどっていることから推測）が国内トップ小売企業群の市場支配やグローバル・ジャイアントの参入を阻んでいる主な原因であると考えられるのである。

これこそが今後われわれが取り組むべき中心的なリサーチクエスチョンである。

一般的に，グローバル・ジャイアントを含む大規模小売企業は，巨大な販売力を背景と

表6　上位企業の相対的市場占有率と市場集中度（2008-2011年）

年	企業	売上（グループ企業を含む）	100位内の相対シェア	上位3社の相対シェア	100位内のHHI
2011	AEON RETAIL, etc.	5,040,590	34.3	54.1	1383.54
	Ito-Yokado, etc.	1,828,082	12.4		
	UNY	1,190,247	7.3		
2010	AEON RETAIL, etc.	4771488	33.49	54.1	1346.26
	Ito-Yokado, etc.	1827560	12.8		
	UNY	1112781	7.8		
2009	AEON RETAIL, etc.	4840326	33.8	54.7	1371.26
	Ito-Yokado, etc.	1845256	12.9		
	UNY	1134427	7.9		
2008	AEON RETAIL, etc.	5189177	35.6	56.9	1506.21
	Ito-Yokado, etc.	1918974	13.1		
	UNY	1190247	8.2		

出所）日経MJ, 2009年6月22日, 2010年6月30日, 2011年6月29日, 2012年6月27日

した低価格な商品調達および標準化を背景としたローコストオペレーションによる低価格戦略をとる。こうした戦略に対して，相対的に規模の小さな小売企業，とくに中規模小売商業者は地域のニーズに適応する戦略をとる。その理由は，低価格戦略では大規模小売企業には太刀打ちできないという消極的な面はもちろんあるのだが，より積極的な理由としては，顧客からの強い支持が得られること，そして何より，高度に標準化せざるを得ない大規模小売商業者にはその戦略は模倣困難だからである。

大規模小売企業の品揃えは，戦略上の理由から，標準品中心の品揃えとならざるを得ない。調達する商品はナショナル・ブランドでもプライベート・ブランドでも構わないが，巨大なスーパーの販売力に応えるためには膨大な量の商品を用意できなければならないからである。それはおそらく巨大なメーカーだけが供給できる量だろう。そうなると，その量を生産するには，いくつもの地域のニーズに応えるような多品種少量生産という訳にはいかない[8)]。要は，大規模小売企業はその戦略上の理由から，現地のニーズに合わせることが難しいというところがポイントである。食料品小売市場において中小小売商が健闘できているのは以上のような理由が考えられる。

そうであるとするならば，地域の食文化やニーズ，慣習等の多様性は，現地適応化戦略を採用する中小小売商にとって重要なファクターとなる。上記の多様性が少なければ少ないほど，大規模小売商業者の戦略が有利に働くと考えられるからである。つまり，小売商業者の戦略（標準化戦略か現地適応化戦略か）の有効性は，さまざまな側面での地域の多様性の程度に依存する可能性がある。逆に，地域の多様性は小売商業者の標準化戦略から影響を受ける可能性もある。つまり，両者は相互に影響を与え合っていると考えられるのである。

こうした視点はマクロ的な小売構造を議論する場合に特に重要であると思われる。というのは，グローバル・ジャイアントを含めた大規模小売商の市場支配によって食文化や独自の嗜好といった地域の多様性が急速に失われる場合もあれば，それらの大規模小売商が市場支配に失敗し地域の多様性維持される場合もある，という現実のダイナミクスを説明する視点となり得る可能性があるからである。日本の食品小売市場においては，中規模小売商が健闘しているという点で，地域独自の食文化や嗜好，慣習は，輸入文化に対して相対的に強い耐性をもっている，あるいは，輸入文化が浸透してもなおその多様性は残存する傾向があると考えられる。

そのため，次のパートでは，上記の発見に関連して，小売企業の戦略と地域性ひいては消費市場の相互作用に関する分析枠組みについて議論していく。

4　分析枠組みの開発

なぜ日本の食品小売市場において，中小小売商はいまだに存続維持できているのか。どのようにしてグローバル競争で生き残ったのか。巨大グローバル企業あるいは国内大規模小売企業に打ち勝った小売企業の戦略は何か。それがつまりは，日本の食品小売業の市場構造を特徴づけていると考えられる。となると，次は，なぜ日本の食品小売業の市場構造がそのようになるのかについての理論的分析枠組みが必要となる。

先に簡単にレビューしたように，日本の研究者たちは主にこのような現象に対して，外部環境にその理由を求めてきた。たとえば，市場の競争構造にスラックがあった，市場側にニーズがあった，といったように，である。

もちろんその理解の妥当性は高く，そして，なぜ日本の小売市場構造がそのようなのかもうまく説明している。しかしわれわれの疑問

はまだ解決されていない。マーケット・スラックといっても，日本の高度成長期から20年も経っているのである。日本経済がこの20年間，大きな不況に直面していることは周知の通りである。マーケット・スラックの概念は，市場が急激に伸びている時に供給が追いつかないから生じる隙間のことである。おそらく，供給が追いついていないという説明では，今では少々違和感があるだろう。まだスラック効果があるというのであれば，急激な成長ではなくてもスラックが発生するというメカニズムを示す必要があるだろう。

他方，市場ニーズによる説明では，グローバル企業は他国では可能なのに，なぜまだ日本の消費者に適合できないのかということが問題になる。その場合は，他国の消費者がグローバル・ジャイアントの品揃えに適応するのに，なぜ日本の消費者はなかなか適応しようとしないのかを説明する必要がある。

本稿は，特に後者の問題に焦点をあてる。日本市場は多くの地方市場をもつが，それは江戸時代に起源をもつと言われている。江戸時代徳川幕府には276の藩があった。将軍家は藩が特定の地域を治めることを許可し，その統治者とした。各藩は安全を確保し，米を年貢としてとっていた。そして各藩には他藩との交流が禁止されていたため，独自の文化をもって発展することになる。

日本の地域にはこういった独自の文化があるとするならば，なぜ長期間にわたってそういった文化（特に食文化）が安定的に保持されるのかを理解しなければならない。そこで，われわれの理論的仮説を次のパートで検討することにしよう。

(1)　グローバル・ジャイアントの参入戦略概論

グローバル・ジャイアントが海外市場へ参入する際，日本以外の他の地域でも苦戦することがしばしばある。他方で，本国と同様のオペレーションで容易に参入できる地域もある。要するに論点は，その差は何なのか，ということである。それはもちろん，本国のオペレーションをそのまま移転できるかどうかの水準によって決まってくるだろう。そこには，現地メーカーとの取引を容易にできる素地があるかどうかといった取引条件の安定性などが含まれる。日米構造協議で指摘されたように，メーカーと卸の間に密接な関係（たとえば系列取引）があって，新規参入企業への取引を制限している場合，本国のオペレーションをそのまま導入することはできないだろう。それはグローバル・ジャイアントの競争優位性を一部減少させるに違いない。

それに対して，われわれが注目するのは，消費者が居住地域の食文化を保持する程度である。本国のオペレーションをそのまま導入できたからといって，消費者がそれを受け入れるかどうかはわからない。そのオペレーションによる品揃えがその地域の消費者に適合するかどうか不明だからである。そして，理論的には，本国のオペレーションを導入しようとすればするほど，現地のニーズに基づく商品の調達は難しくなっていくと予想できる。というのは，本国のオペレーションが，進出先の流通オペレーションとうまく一致するという可能性は想定しづらいからである[9]。したがって，われわれのここでの検討課題は，なぜ日本の消費者には地域別の食文化を保持するメカニズムがあるのか，となる。

(2)　小売のマクドナルド化

この問題を理解するためにわれわれが援用するのは，Ritzer（1983）のマクドナルド化に関する議論である。マクドナルド化はもともと社会が合理化していくプロセスを，効率性，計算可能性，予測可能性，機械による制御の４つの次元で整理した概念である。彼は，合理化の圧力が社会を覆い，その様式はウェーバーが予測した官僚制ではなく「マク

ドナルド化」であると理解したのである。

その後，彼の論考はグローバリゼーション一般に及び，その効果と帰結を理論的に予測する。それは，彼がNothingと呼ぶ事態の拡大である。ここでいうNothingとは，何でもないモノ・コトを意味する。それはどこにいても入手し，経験できる事態のことである。たとえば，コカ・コーラなどは世界中ほとんどの場所で手に入れることができる。プリングルスのポテトチップスもそうである。あるいは旅行ガイドブックをなぞってまわる企画ツアーなどもそうである。それは現地のいかなるオリジナルな経験も反映しないのである。現地でなければできない体験というのは，ただそこに居たというだけで，それ以外はそれまでの自分の経験を予測可能な形で再現しているだけだというのである。たとえば，旅行の楽しみは，その現地の体験であって，それはこれまで自分が経験したことのない新しさと出会うことである。それは自分の知識を拡大させるのである。予測可能な経験に知識の拡大はない（Ritzer, 2004; 2011）。

ところが，マクドナルド化は合理化の徹底により，経営倫理として圧倒的に説得力をもつ。規格化，標準化，マニュアル化，そういった安定した手続きが商品やサービス，そしてそれらの提供システムを効率的にしていくのである。それゆえに，以前よりはるかに多くの人々がさまざまな商品を利用できるようになり，それ以前とくらべて，商品やサービスの利用可能性が場所や時間に左右されなくなり，どこでも同じ（あるいは予測可能な帰結を生み出す）商品とサービスが提供できるようになったのである。彼はこれをマクドナルド化した消費者とよび，独自の文化を保持している場合でさえも，これらの消費者はこれらの安い商品を買い，時には嗜好も変える，という。

(3) 食文化維持のメカニズム

マクドナルド化は標準的な製品を規格化された手法で提供する。それによってわれわれは，低コストで品質の安定した商品を容易に入手することができるようになった。問題は，われわれの問題意識にかかわる限りでは，このマクドナルド化がわれわれの食文化のどこまでを侵食するか，である。

仮に，マクドナルド化が地域の食文化の多様性を著しく損ねてしまった場合は，標準的な製品を低コストで提供すればするほど，われわれはその小売店を優先的に選択するようになるだろう。だが，マクロデータをみてきた限りでは，日本の食品小売市場においてはそのような現実は生じていない。なぜか。その理由は，ローカルな中小規模小売商とその地元消費者の嗜好の間には食文化の多様性に基づいたマクロな相互関係があり，その相互作用が次のようなロジックで多様性を維持存続させていると考えられるからである。

ローカルな食料品店はその地元のニーズや消費文化に適応している。ローカルな小売店が地域のニーズに適合する時，消費者はその小売店に対する評価を強化する。そのメカニズムはThompson *et al.*（1990）が，存在論的現象学的手法によって明らかにした，われわれの日常生活の再生産構造である。このような再生産メカニズムが存在するならば，グローバル・ジャイアントが標準品を低価格で提供しても，ローカルな食品小売店の優位はそれほど急激には揺るがないだろう。

上記の議論をふまえて，われわれは消費者がどのように小売店を選択するのかについての簡単な分析枠組みを開発することができる。それは標準品を品揃えする戦略と現地ニーズに基づく品揃え戦略の選択である。ここでは，議論を単純化するために，グローバル企業は標準化が得意だとする。反対に，地域の食料品店は地域に適応するのが得意だとする。消費者は常に，両方の戦略が同時に現

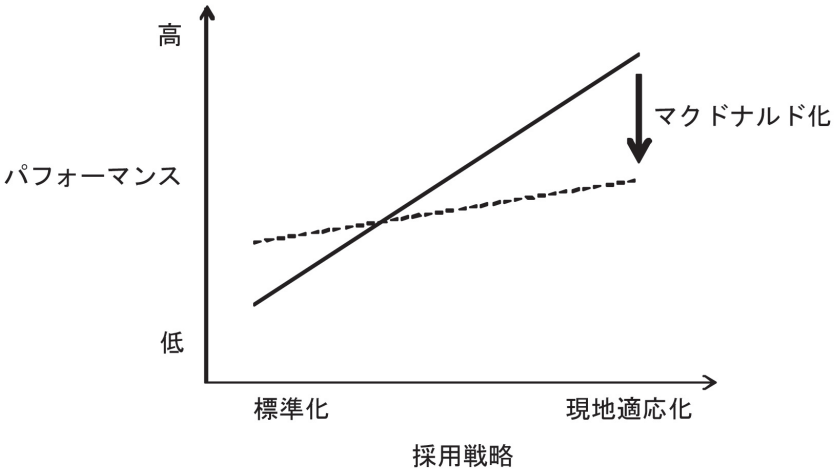

図１　マクドナルド化の効果と２つの品揃え戦略

れた場合は，地域の適応を選択する。マクドナルド化は地域の嗜好にも影響する。そのため，地域への適応化戦略は，マクドナルド化がどの程度進んでいるのかにも依存する。以上の想定に基づくと，標準化-現地適応化戦略とパフォーマンスの関係について，図１のような仮説的な分析枠組みを考えることができる。

以上の図は次のように理解する。まず，この図は小売店舗の選択空間を表しており，それは戦略選択次元とパフォーマンス次元で構成される。戦略選択次元は，議論を単純にするために，標準化と現地適応化戦略があるとする。それらの戦略はそれぞれ，ある特定のパフォーマンスを産出する。パフォーマンスを実線で表しているので，標準化と現地適応化は程度の問題であって，現実にはその中間形態で企業は活動しているが，ここでは両端だけ見ることにしておこう。

実線が表しているのは，標準化戦略を採用するとあまり高いパフォーマンスが達成できないが，現地適応化戦略を採用するとそれが高くなる，という関係である。パフォーマンスが右上がりになっていることがそれを意味している。日本では，地域ごとの食文化や嗜好，慣習の多様性が大きいため，食料品店は独自の知識・ノウハウを習得ことによって消費者の選好に高度に適応する必要がある。このような状況であれば，地域適応化戦略はうまく働くと考えられる。

しかし，マクドナルド化が進行した社会では，現地適応化戦略の優位性は，多様性が大きい社会よりも小さくなる。それは点線で表される。マクドナルド化が進めば，多様性へのカスタマイズの必要性が小さくなるため，標準化戦略の品揃えのパフォーマンスが高まる。標準化により低価格の商品を提供することが可能になるため，多様性をそれほど強く求めない消費者（標準化した消費者）は，それを選択する可能性が高まるからである。

つまり，地域の食文化や嗜好あるいは慣習は，ローカルの小売商店のカスタマイズされた商品・サービスによって基本的には再生産される構造をもっているが，この再生産能力は社会のマクドナルド化の進展に伴って徐々に弱くなる傾向にあると考えられる。そのため，現地の小中規模の小売店が，高度に標準化された国内大規模小売商やグローバル・ジャイアントとの競争においてどれだけ対抗力をもつのかは，消費者の地域商品選好がど

の程度マクドナルド化の侵食に対して抵抗をみせるのかに依存するのである。

5　結論と展望

ここまで日本の小売市場，中でも食品小売市場の構造についてマクロデータを引用しながらいくつかの論点を示唆してきた。データから判明した日本の食品小売市場における中小小売商の予想外の残存に関して，先行研究は，日本の消費者は鮮度のよい食品を好み，日本の家屋は食品を保存しておくには小さすぎ，多頻度の買い物を行うために，大規模小売商よりも地元に密着した中小小売商を好む傾向にある，と説明してきた。

このような地域密着型の中小小売商（ローカリティ）は，常に標準化（われわれの強調するのはマクドナルド化のような合理性）を基本戦略とする大規模小売商との競争を強いられている。ここで重要なことは，その競争は単に小売レベルでの企業（店舗）間の競争と理解するだけでは十分ではないということである。標準化を基本とする大規模小売商は，消費者の長期的な選好（地域の食文化や嗜好，慣習など）をも標準化していくという影響力をもっている。そのため，ローカル小売店で買い物をするのか，標準化された大規模小売商が運営する店舗で買い物をするのかという選択は，地域の食文化や嗜好，慣習を維持していくという観点からみた場合，重要な選択ということになる。今日のグローバル化社会において，日本の中小小売業は大規模小売商が仕掛ける大規模な出店戦略のみならず，そのもたらす嗜好の標準化にも対抗していかなければならない。

日本の中小小売業はこれまで，おそらく非常に微細な差別化によって競争を続けてきた。食品スーパーの場合であれば，たとえば，生産方法へのこだわり（有機農法や生産地など），品質へのこだわり（糖度や色合いの鮮やかさ），鮮度へのこだわり（葉野菜はしおれていないか，魚の目は濁っていないか）といった軸で競争を行なっていた。小売競争の大前提は価格競争ではあるものの，生鮮食品は工業品ではないため，値段の絶対的差異に目を向けさせないようにするために，各小売商業者はそれぞれに微細な差異を演出することが可能となるからである。そしてこの生鮮食品の品揃えこそが，価格以外での小売競争の主要な差別化要因となってきた[10]。

こうした競争は，それぞれの小売企業が自身の長所を伸ばすことを可能にするという点で，とくに戦略的な行動を自由にとりやすい中小小売企業が生存するために必要な能力を研ぎ澄ませることになる。その結果，細かいニーズに高度に対応した小売企業がたくさん維持・存続することになる。消費者は，常に数多くの店舗の中から買い物をすることが可能となるのである。このことはまた，さらなる競争を促進させることにもなる。

しかし，他方では，巨大な資本をもつ大規模小売商が標準品を低価格で提供できる環境を構築しつつある。われわれは本稿で，仮説的に，日本の中小小売業の競争優位が維持できる程度は，消費者のマクドナルド化の進展の程度に依存すると予測した。ローカル小売業の現地に適応した商品の品揃え能力が今後も強固に維持されるのであれば，そしてそれはイコール消費の地域性の維持にもつながることになる。

マクドナルド化の是非については，Rizter（1983）以降，多くの研究が行われている。彼の主張には賛否がある（例えばAlfino et al., 1998; Drane, 2008）。本稿の議論からはそれらのどちらが正しいかを主張することはできないが，これらの議論に対して少し違う視点を提案することができるかもしれない。それは，相互作用という視点である。

われわれは，社会・経済の発展は，グローバルな側面というよりも，むしろ，ローカル

な側面に現れてくると考えている。というのは，ローカルな側面において社会・経済の発展の歪みが大きく現れたり，そのダイナミクスが表出したりすると予想できるからである。

地域の特徴については，1970年代以降すでにたくさんの議論がなされている（Mattsson and Naert, 1985）。それらの研究が示唆するところによれば，この社会環境はダイナミックで相互作用的である。

たとえば，マクドナルド化の進展は現地の嗜好の強さによって異なってくる。その進展速度が速いか遅いかによって，小売企業が業務を改善する時間の長さは変化するだろう。マクドナルド化の進展速度が遅ければ，ローカルな小売業は地域の嗜好特性を強化するような戦略的対応が可能になる。他方では，いったん標準品を受け入れた地域は，かなりの速度でその文化的特性の多様性を失っていく可能性がある。相互作用という視点が効果を発揮するのはこういった関係がある場合である。

今後の課題は，ローカル小売業の現地適応努力，標準化を競争優位の源泉とする大規模小売商の参入，消費者選好の変容，そしてそれらの相互作用について，より具体的に検討してくことである。

謝辞

本稿の構想段階では竹村正明先生（明治大学商学部）から懇切丁寧なご指導・アドバイスをいただきました。そして本稿の投稿段階では2名の匿名査読者から懇切丁寧なコメント・アドバイスをいただきました。記して感謝いたします。なお，本研究には，科学研究費補助金（滝本（金井）：基盤研究（B），課題番号23330136，横山：若手研究（B），課題番号24730337）の成果の一部が含まれている。

〔注〕

1）本稿は，The 38th Macromarkeitng Confernece 2013, Torontoに提出したペーパーに基づく。匿名レビューアー，トラックチェアであるMandy Earley氏（York University）およびフロアから頂いたアドバイスに従って大幅に加筆修正をした。

2）たとえば，カルフール，メトロの海外売上構成比はそれぞれ41.3%，41.6%と高くなってきている。

3）とはいえ，2008年頃からはウォルマートのグローバル戦略を離れたマネジメント（他店のチラシをもっていけば，その価格で商品を購入できるキャンペーン）を展開することによって，徐々に利益率の改善などが実現している。このことは，端的には，グローバル企業の標準化されたマネジメントが，日本市場ではそのままでは通用しない，ということを示唆している。

4）減少しているのは零細規模の商店であるが，その減少傾向は総売上高や総従業員数，そして売場面積とは一致していない。この点についてはYokoyama（2012）を参照のこと。

5）1辺が1キロの正方形の空間に小売店が1店あるときの探索コストを1とすれば，2店であれば1/2になる。

6）ドラッグストアの食品類はパッケージ商品で，かつ菓子中心なのでここでは無視する。

7）利用できるデータの制約から，食品スーパーに加えてGMSも集計に加えた。とはいえ，GMSも食料品を主力の商材としていることから，食料品市場の占有率を確認するという目的に照らした場合，これ

ら2つの業態を一つにして集計してもそれほど大きな問題はないと思われる。

8）近年では，大規模小売企業もエリアMD担当を置くといった対応によって地域のニーズに高度に適応しようという試みがなされているが，企業全体としては標準化戦略を採用しているため，その行動の自由度は中小小売企業ほど高い水準に保つことは難しいと思われる。

9）その条件がないわけではない。それは経済合理的（あるいは競争合理的）な流通オペレーションがひとつだけ存在していて，誰もがそれに向かっている場合である。そのような希望をおくことは，そもそも地域力研究が無用であることを意味しており，本稿の意義も全くないことになる。

10）日本において,「Aスーパーは鮮魚がおいしい」,「Bスーパーは野菜がおいしい」,「牛肉ならC肉店がおいしい」,「Dスーパーの果物は傷んでいることが多い」といったことがよく聞かれるのは，小売商業者が微細な差異に基づいて自らのポジショニングした結果であると考えられる。

〔参考文献〕

金　亨洙（2008）『小売企業のグローバル戦略と移転：小売ノウハウの海外移転の理論と実証』文眞堂。

田村正紀（1986）『日本型流通システム』千倉書房。

成生達彦（1994）『流通の経済分析』名古屋大学出版会。

丸谷雄一郎・大沢武志（2008）『ウォルマートの新興市場参入戦略：中南米で存在感を増すグローバル・リテイラー』芙蓉書房出版。

丸山雅祥（1992）『流通の経済分析』創文社。

南方建明（2009）「食品小売構造の日英比較」大阪商業大学論集，第5巻第2号，pp.21-37。

向山雅夫・崔相鐵（2009）『小売企業の国際展開』中央経済社。

矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス：理論とケースで考える』有斐閣。

Abernathy, Willam J., Kim B. Clark, and Alan Kantorow (1984), *Industrial Renaissance: Road to De-Mature America Industry*, New York, NY: Basic Books.

Alfino, Mark, John S. Caputo, and Robin Wynyard (1998), *McDonaldization Revisited: Critical Esssays on Consumer Culture*, Westport, CT: Praeger.

Bush, George and Toshiki Kaifu (1991), *First Annual Report on the U.S.- Japan Working Group on the Structural Impediments Initiative*, Tokyo, Japan.

Christopher, Robert C. (1986), *Second to None: American Companies in Japan*, New York, NY: Crown Publishers.

Czinkota, Michaerl R. Masaaki Kotabe (eds.) (2000), *Japanese Distribution Strategy: Change and Innovations*, London: Business Press.

Czinkota, Michael R. and Jon Woronoff (1986), *Japan's Market: The Distribution System*, New York, NY: Praeger.

Dholakia, Nikhilesh and A. Fuat Firat (1996), *Consuming People: From Political Economy to Theatres of Consumption*, London, Routledge.

Drane, John (2008), *After McDonalidization: Mission, Ministry, and Christian Discipleship in an Age of Uncertainty*, London: Darton, Longman, and Todd.

El-Erian, Mohamed A. (2008), *When Markets Collide: Investment Strategies for the Age of Global Economic Change*, New York, NY: McGraw-Hill.

Kotler, Philip, Liam Fahey, and Somkid Jatusripitak (1985), *The New Competition*, Tokyo: Prentice-Hall.

Kolter, Philip and Milton Kotler (2013), *Market Your Way to Growth: Eight Ways to Win*, Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.

Lazer, William, Shoji Murata, and Hisashi Kosaka (1985), "Japanese Marketing: Towards a Better Understanding," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 2, pp.69-81.

Mattsson, Lars-Gunner and Philip Naert (1985), "Research in Marketing in Europe: Some Reflections on Its Settings Accomplishments and Challenges", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, No. xx, pp.3-25.

Morita, Mark K. (1991), "Structural Impediments Initiative: Is It An Effective Correction of Japan's Antimonopoly Policy?" *University of Pennsylvania Journal of International Business and Law*, Vol. 12, No. 4, pp.777-809.

Oltega, Robert B. (1999), *Wal-Mart: Der Gigant der Supermaerkte*, Ueberreuter Wirt., F.（ボブ・オルテガ『ウォルマート：世界最強流通業の光と影』（長谷川真実訳），日経BP社，2000年）

Rajan, Raghuram G. (2010), *Fault Lines: How Hidden Fractures Still Threaten the World Economy*, Princeton, N.J: Princeton University Press.

Ritzer, George (1983), "The "McDonaldization" of Society, *Journal of American Culture*, Vol. 6, No. 1, pp. 100-107.

Ritzer, George (2004), *The Globalization of Nothing*, Thousand Oak, CA: Pine Forge Press.

Ritzer, George (2011), *Globalization: The Essentials*, Malden, MA: Wiley-Backwell.

Thompson, Craig J., Willam B. Locander, and Howard R. Pollio (1989), "Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology," *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, No. 2, pp.133-146.

Thompson, Craig J., William B. Locander, and Howard R. Pollio (1990), "The Lived Meaning of Free Choice: An Existential-Phenomenological Description of Everyday Consumer Experiences of Contemporary Married Women," *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 3, pp.346-361.

Vogel, Ezra F. (1979), *Japan as Number One: Lessons for America*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Yokoyama, Narimasa (2012), The competitive advantage of regional grocery chain stores in Japan, *The proceedings of 10th SARD workshop*, pp.1-20.

Yoshino, Michael Y. (1971), *The Japanese Marketing System: Adaptations and Innovations*, Cambridge, MA: MIT Press.

（Abstract）

The purpose of this study is to discuss the characteristics of Japanese food retail market from macro perspective. From analyzing macro level data, small and medium sized food retailing supermarkets would have some countervailing power against large scale retailing company and it would be resulted in the interaction between the strategy of retailing company and local culture.

Consequently, this paper implies that diversity of food culture in Japan would have provided some field for small and medium sized retailers to compete with large scale retailers and severe competition of these retailers has maintained local food culture. This paper also suggested that this relationship that would be influenced by the degree of standardization of the society.