

# 小規模商店の競争力の分析 —青果専門店の事例研究—

A Case Analysis on Competitiveness of a Small Greengrocery

兒玉 公一郎， 兒玉研究室

Koichiro Kodama, Kodama Seminar

## 要旨

本稿は、強力な競合に隣接するある小規模青果専門店の生存戦略について多面的に検討する事例研究である。分析を通して、その青果専門店が有する競争力、およびその競争力を実現する能力や仕組みについて分析を試みる。さらに、競合の持つ経営資源に巧みにフリーライドしている点について指摘する。

## 1. はじめに

### 問題意識

本稿は、食品スーパーに隣接したある小規模な青果専門店の生存戦略を解明することを目的としている<sup>1</sup>。本稿で注目する青果専門店とはヤマト青果店（仮称。以下、特に記述がない限りは「ヤマト」と表記）であり、その競合の食品スーパーとはスーパーキリシマ（仮称。以下、特に記述がない限りは「キリシマ」と表記）である。キリシマは商圏としている都市部では比較的知名度が高いチェーンストアであり、ヤマトと隣接した店舗も広い売場と豊富な品揃えを誇っている。少なくとも野菜と果物の分野ではヤマトとキリシマとは直接的な競合関係にあり、知名度や品揃えの観点から考えるならば、ヤマトは不利な立場にあるように思われる。だが、すぐ隣で強力な競合が店を構えるような悪条件の立地にもかかわらず、客の出入りが絶えず、なによりもこれまで 30 年近くにわたってその地で営業を続けてきた点に注目するならば、非常に健闘しているように思われる。本研究が注目するのはこの部分で

---

<sup>1</sup> 本稿は、平成 25 年度の明星大学経営学部の科目である「経営基礎 4」の兒玉クラス（前半）における研究プロジェクトの成果取りまとめたものである。クラスに所属するメンバーが実施した調査・分析の成果を、兒玉が加筆・修正した。論文全体の責任は兒玉が負うものの、論文の内容については個々の学生の貢献が大きい。なお、プロジェクトメンバーのリストを文末に記載している。

ある。

本稿の問題意識は、ヤマトが自店よりもはるかに大規模な競合の隣で、いかにして生存領域を確保しているのだろうかという点にある。言い換えるならば、キリシマに対するヤマトの強みとはどのようなものであり、その強みはいかにしてもたらされているのだろうか。

## 事例の概要

ヤマトとキリシマの競争関係についての詳細な分析に立ち入る前に、本稿の議論の前提となる背景的な情報についてあらかじめ整理しておきたい。

ヤマトの歴史は、創業者で現社長の大和晃氏（仮名）が市場から独立してトラックで野菜販売業に進出するところまで遡ることができる。トラックから店舗へと販売の舞台を変更し、一時はスーパーのテナント出店を含めて7店舗にまで拡大したが、現在は従業員の勤務上の配慮によりテナントから撤退して単独形態の3店舗に絞り込んでいる。各店舗の運営は個々の支店に任されており、組織コントロールの集権度は非常に低い。この地にヤマトがオープンしたのは1980年代であり、現在に至るまでその地で長くビジネスを続けてきたと言えよう。この店舗は売場面積があまり広くはなく、標準的なコンビニエンスストアの3分の2程度である。納豆やコンニャクなどの加工品の陳列もあるものの、取扱う商品の大半は野菜・果物の青果である。

ヤマトの競合であるキリシマは、東京都心からやや離れた都市を中心に約30店舗を展開している。一部を除いて、店舗の大部分は半径10km程度のエリア内に立地しており、地域性が高いチェーンであると言える。キリシマがカバーする商圈に対しては頻繁に（1週間に1度程度）新聞折込広告を展開しており、積極的にプロモーション活動を行っている。その折込広告の対象店舗は、キリシマの大半の店舗が含まれる。

キリシマでは日常的な食料品がほぼ一通り購入できる豊富な品揃えがある。紀伊国屋や成城石井に代表される高級スーパーとは異なり、一般家庭で利用されやすい低価格帯の商品が主力である。取扱い商品には、ナショナルブランドだけではなく、加盟するスーパーの組合が展開するプライベートブランド商品も含まれる。また、過去10年間ほどで日本で急速に普及したポイントカードも自社で展開している。ポイントカードの還元率は0.5パーセントであり、1ポイントを1円換算で買い物に利用することができる。

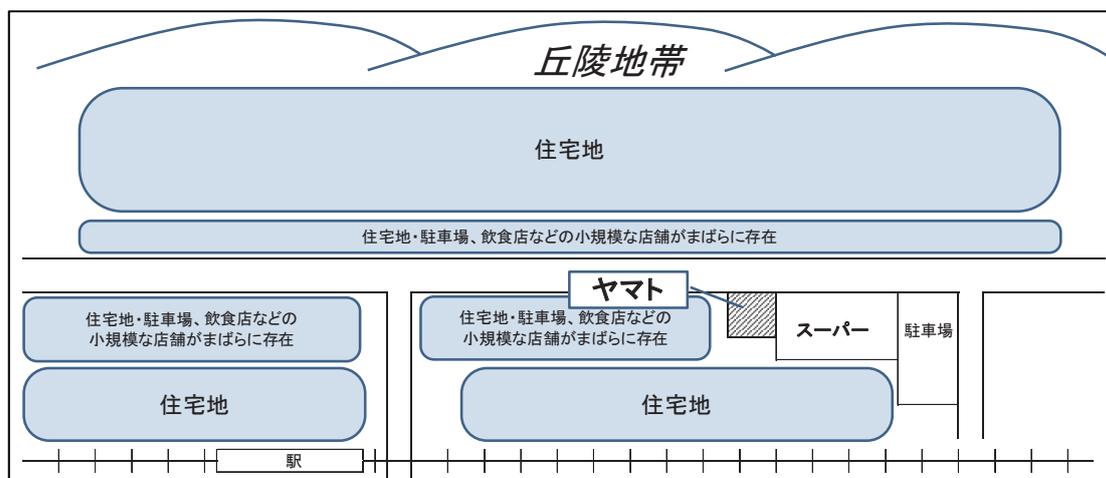
また、ヤマトとキリシマが立地しているエリアのおよその特徴についても簡単に触れておきたい（図1の簡易マップを参照）。このエリアは都心から鉄道で40分程度の場所に位置する。ヤマトとキリシマが面している大通りは両側2車線の車道と、その両脇には縁石によって仕切られた歩道が設置されている。車道部分の横幅にはそれほどゆとりがないため、買い物客が路上駐車を行うことは難しい。

最寄駅からヤマトおよびキリシマとは直線距離で300メートル、徒歩で400メートル程度の距離がある。キリシマを除けば当該駅の徒歩圏内に大型のスーパーや大きな商店街は存在しないため、徒歩を前提とした場合、食料品の買い物を行う店舗の選択肢は限定される。大通り沿いにはまばらに飲食店などの商業店舗が見られるが、その奥側には住宅街を控えてい

る。このエリアは丘陵地を控えており、丘陵地帯の傾斜面に沿って住宅地が広がっている。丘陵地は特に高度成長期以降に宅地造成が進行したようであり、マンションなどの集合住宅よりも一戸建ての建築物が多い。現在ではその時期に移り住んできたと思われる高齢者の姿が比較的多く見られる。

丘陵地には主な食料品店がなく、また公共交通機関もカバーしていないため、このエリアの住民は買い物をするために平地部まで下りてくる必要がある。徒歩は不便であるため、自家用車が有力な移動方法となっている。

図 1 ヤマトの立地



(注) この図では本稿が注目する青果専門店とその競合スーパーのおよその立地について把握するために、概略化して表記している。そのため、縮尺や方角などの位置関係は必ずしも厳密なものではない。

### 調査の方法

この調査では、注目する社会現象について深い理解を獲得するために、プロジェクトメンバーが現場に出向いて詳細な観察を行うことを最も重視した。現象の一断片を自らの目で直接に確認し、そうして得られた断片的なデータを教室に持ち帰って分析し、その意味について議論するという作業を繰り返して本稿の骨格は出来上がった。

上記の問題意識に基づいて、本調査ではいくつかの異なる手法で収集したデータを組み合わせて用いている。具体的には以下の三種類の方法による。第一は観察に基づくデータであり、調査メンバーが現地に出向いて店舗内外の様子や顧客行動に関する観察を実施し、気づいた点を中心に記録を行った。第二はインタビューデータであり、ヤマトやキリシマの店舗関係者(5名)、利用客のうち協力の得られた方(2名)を中心にインタビューを実施して、その行動の背後にある意図や狙いについても確認した。第三は統計データであり、マクロの国内の青果販売業の長期的な動向を把握する目的で、特に商業統計調査(経済産業省)を活用している。

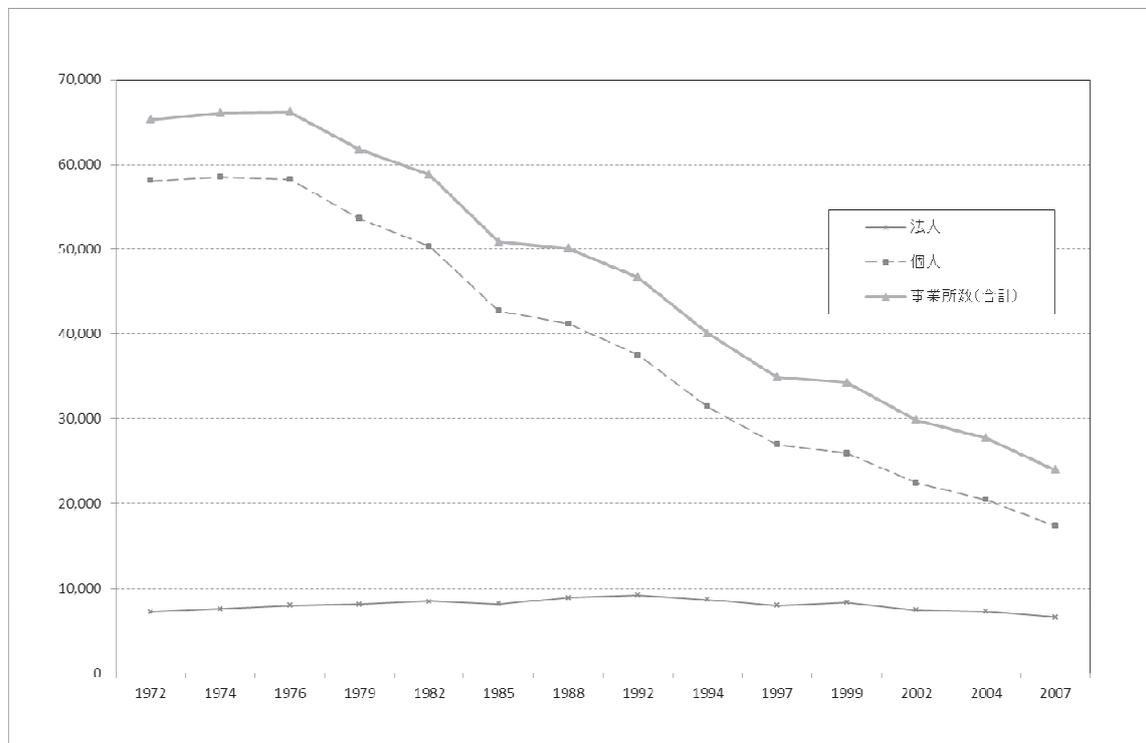
## 2. 国内青果専門店の現状

ヤマトとキリシマの具体的な競争関係の分析に入る前に、本研究の問題意識をよりクリアにするべく、国内の青果小売業がどのような状況にあるのかという点について少し広い分析視角で確認しておきたい。本節の分析から、青果小売業が長期にわたって衰退していること、および他方でスーパーマーケットが成長していることが明らかになる。

### 青果専門店の苦境

まずは青果専門店の店舗数がどのように推移してきたのかについて確かめたい。図2は国内の青果専門店の事業所数を表している。ここからは青果を専門的に取り扱う小売業態が長期間にわたって衰退してきたことが読み取れる。法人および個人を合わせた合計の事業所数は1976年以降一貫して減少している。具体的には1976年に全国に6万6千件存在した青果専門店が、30年ほどの間でおよそ3分の1の2万3千件ほどにまで減少している。法人・個人別の内訳に目を向けると、青果専門店の減少の大部分は個人経営の店舗の減少によってもたらされていることが読み取れる。1970年代は「法人」に比べて個人経営の青果専門店がはるかに多かったものの、2007年には「個人」の店舗数が「法人」に迫るほどまで減少している。他方で「法人」は「個人」と比較すると全期間を通じて安定的に推移しているとはいえ、90年代以降はゆるやかな減少傾向が認められる。

図2 野菜・果実小売業 事業所数



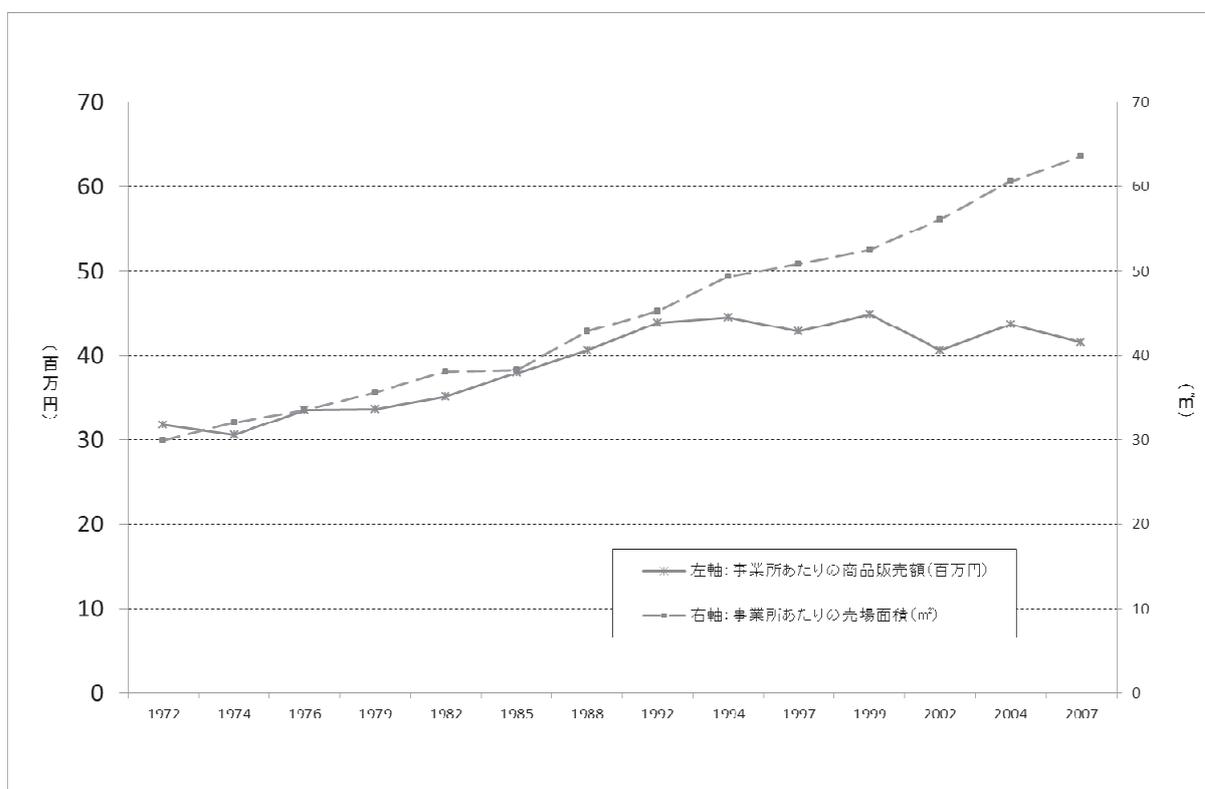
(出所) 経済産業省 「商業統計調査」

国内の青果専門店の経営効率はどうなっているのだろうか。図3は、事業所あたりの年間商品販売額（名目値）と事業所あたりの売場面積を表している。

図3の平均売場面積は、1970年代以降一貫して増加していることが分かる。図2で見たように、個人経営の青果専門店が減少したことも考慮に入れるならば、小規模の青果専門店が撤退して、規模の大きな青果専門店が存続（もしくは新規参入）したことで、平均的な売場面積は拡大傾向にあることが読み取れる。つまり、国内の青果専門店はより大規模な店舗に集約化されてきていると考えることができる。

しかし、図3の事業所あたりの年間商品販売額も同時に考慮に入れると、集約化の結果として存続している青果専門店の苦境が浮き彫りになってくる。1992年以前は、平均売場面積の拡大とほぼ同じペースで平均商品販売額が増加していた。すなわち、この時期は売場あたりの販売額がほぼ一定で安定しており、言い換えるならば店舗効率を維持しながら集約化が進んだことが分かる。しかし、1992年以降には、平均商品販売額の増加は伸び悩み、すっかり停滞してしまっている。平均売場面積がこの時期も拡大を続けているのに対して、商品販売額の増加が伴っていない。すなわち、1992年以降には、生き残っている大規模店にとって売上の伴わない集約化が進行していることが読み取れるのである。

図3 野菜・果実小売業 商品販売額と売場面積



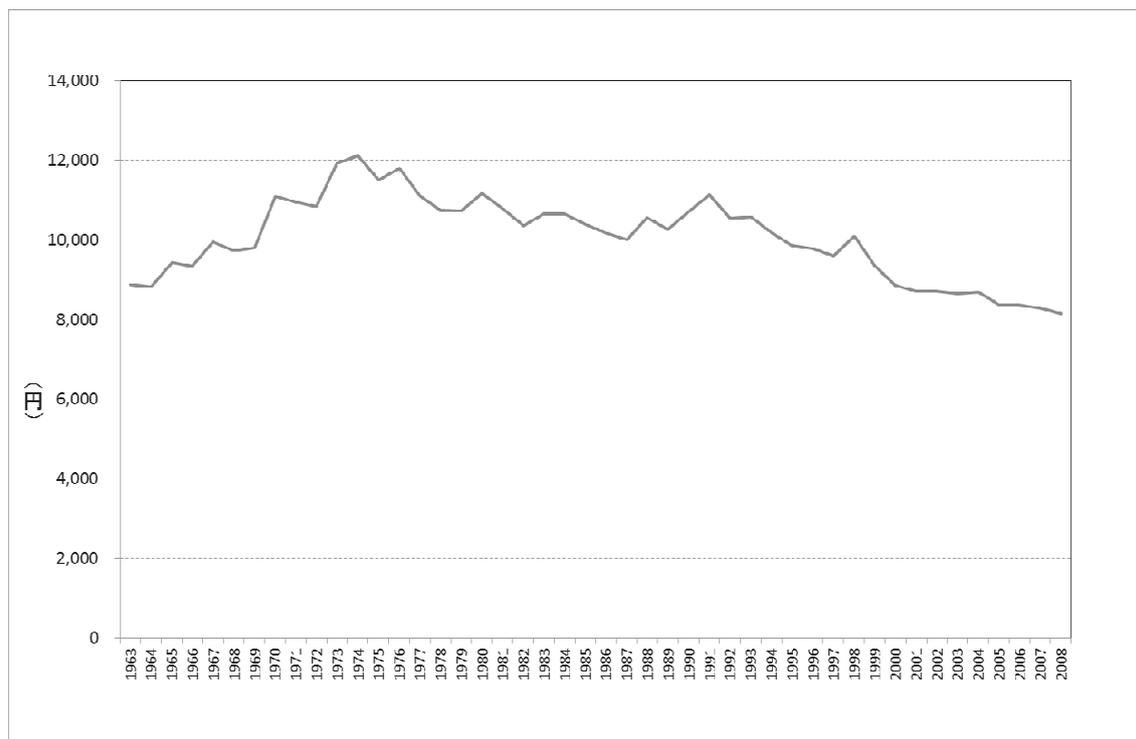
(出所) 経済産業省 「商業統計調査」

(注) 商品販売額については消費者物価指数を用いてデフレート済(2010年=100)。

### 消費者の受け皿としての食品スーパーの存在

図4を見ると、1970年代以降の長期的なトレンドとして野菜に対する家計の出費が緩やかな減少傾向にあることが認められるものの、決して青果専門店が減少しているほど長期にわたって一貫して大幅に減少してはいない。そのため、青果専門店が減少している理由を、唯一需要の減少のみに帰すことはできないだろう<sup>2</sup>。この点を考慮に入れるならば、消費者が青果専門店以外の店舗で青果を購入するようになっているものと推論することができる。

図4 野菜・海藻への月間平均支出額(二人以上の世帯)



(出所) 総務省 「家計調査」

(注) 消費者物価指数を用いてデフレート済 (2010年=100)。

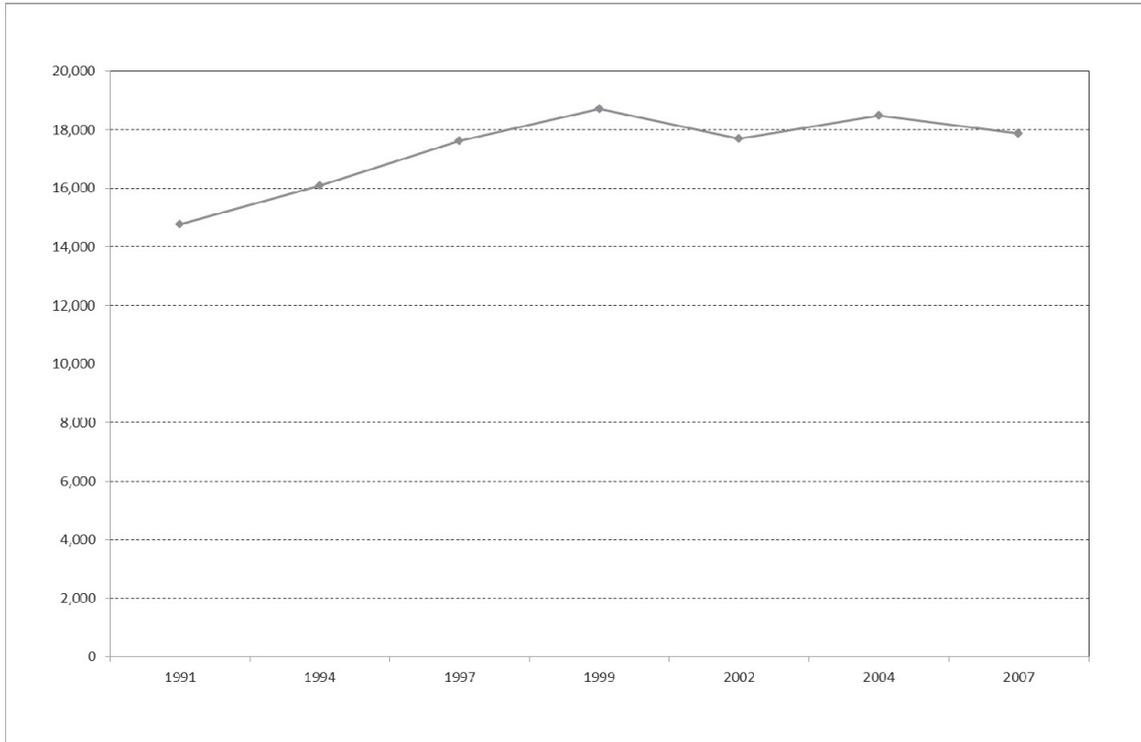
では、消費者は青果専門店という業態の店舗からではなく、どこで野菜・果物を購入するようになったのだろうか。青果専門店から離れた顧客を吸収しているものの一つに、スーパーマーケット(以下、スーパー)の存在を挙げることができる。日本の小売業の歴史の中では、スーパーという業態の販売シェアは特に1960年代以降急速に拡大し、1972年にはそれまで最大のシェアを誇っていた百貨店を上回るようになり、たちまち小売業の主役に躍り出た<sup>3</sup>。スーパーはたえず進化を続け、現在では高度な情報システムによって売れ筋情報を仕入れとリンクさせることで機動的な行動を実現できるような強みも備えていると思われる。

106 <sup>2</sup> このグラフの値には、野菜以外にも海藻が含まれているため、必ずしも青果品の需要規模そのものを正しく表してはいないものの、野菜の需要のおよその推移について把握する上で参考になると考えられる。

<sup>3</sup> 森川編 (1992) 第7章。

図5は国内の食品スーパーの店舗数を表す。1990年代に限れば、ゆるやかではあるものの食品スーパーの数は増加傾向にあった。このことは、図2で確かめたような青果専門店の総数が一貫して減少してきたこととは対照的である。

図5 食品スーパー 事業所数



(出所) 経済産業省 「商業統計調査」

また、下図6は、食品スーパーの店舗あたりの商品販売額と売り場面積の推移を表している<sup>4</sup>。食品スーパーの商品販売額と店舗面積は、ともに増加傾向にある。この時期に、青果専門店の商品販売額が伸び悩んでいたことも考慮に入れると、青果専門店から食品スーパーに顧客が流出したという推論は十分に可能であろう。つまり、スーパーが青果専門店から顧客を奪っているのである<sup>5</sup>。

以上の本節での分析から得られたポイントについて、ひとまずここで整理しておきたい。

- ・ 国内の青果専門店は、小規模な店舗および個人経営の店舗を中心に年々減少している。
- ・ 青果専門店で存続している店舗についても、特に90年代以降は顧客離れが進行しており、業界としては大規模化が進んでいるにもかかわらず売上が伸び悩んでいる。
- ・ 青果専門店は食品スーパーに対して劣勢にあり、青果専門店から食品スーパーに顧客が

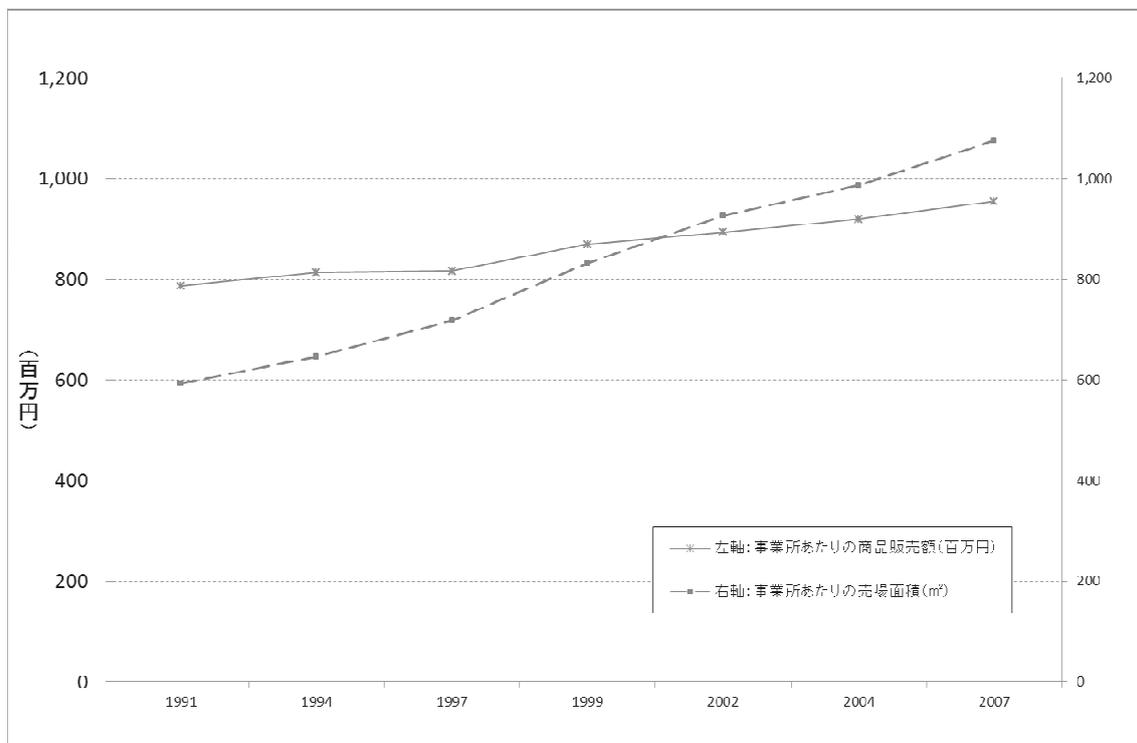
<sup>4</sup> このグラフには、「総合スーパー」の値は含まれていない。食品スーパーでは、青果以外にも肉・鮮魚等の食料品を取り扱っているため、図6の商品販売額は「野菜・果物」に限定されない点については注意が必要である。

<sup>5</sup> ただし、売場面積の増加に比べて商品販売額の増加がゆるやかであることから、青果専門店と同様に、食品スーパーも店舗効率が低下していることが読み取れる。

流出している。

以上のことを念頭に、次節以降ではいよいよヤマトとキリシマの競争関係についての分析を試みたい。

図6 食品スーパー 商品販売額と売場面積



(出所) 経済産業省 「商業統計調査」

(注) 商品販売額については消費者物価指数を用いてデフレート済(2010年=100)。

### 3. 隣接スーパーに対するヤマトの競争力

本節では隣接する競合スーパーに対してヤマトがどのような競争力を発揮しているのかという点について検討したい<sup>6</sup>。言い換えるならば、顧客はなぜキリシマではなくヤマトで青果を購入しているのだろうか。この問題について、分析に着手するにあたって、下記の顧客の発言を手掛かりにしたい<sup>7</sup>。

キリシマやヤマトの方面にはときどき……月に1回か2回くらい行きます。… (中

<sup>6</sup> 我々の実施したインタビューに対して、大和社長は「負けない自信がある、負ける気がしない……昔はスーパーのおこぼれをもらっているという感覚であったが、今はスーパーの隣でも勝てる自信がある」と語っている。

<sup>7</sup> この顧客は4人世帯の主婦であり、ヤマトの近くの丘陵部に居住している。現在は日々の食料品の多くは店舗で使う分だけ買うようにしている。食料品の買い物の際は自動車で移動し、ついでに用事の有無などのその時どきの都合によって、日常的な食料品の購入先を使い分けている。具体的には、ヤマトやキリシマのあるエリア以外にも、半径5km程度の距離にある他のエリアの複数のスーパーも利用しており、決してヤマトのヘビーユーザーではない。

略) …キリシマの駐車場に車を停めてからキリシマの中に入って野菜をざっと見ます。主婦をやっていると、値段を見たら安い高いかはすぐにピンとききますよ。その後で、[キリシマの他の食料品コーナーには立ち寄らずに]ヤマトに行きます。だいたいのはヤマトの方が安いということが分かっているから、ヤマトで野菜だけ買って、その後で残りのもの[=野菜以外の食料品]をキリシマで買いますね。キリシマに行って値段を見たら、[ヤマトよりもキリシマの方が、価格が低くて]失敗したなって気づくこともあるけど、時間がないし、だいたいヤマトの方が安いわけだから、いつもヤマトの後でキリシマって順番ですね。

[なぜ、キリシマでなくヤマトを優先するかと言えば]うまく言えないのだけれど、ヤマトに並んでるモノは良いつて感覚があります。なんと言うか……新鮮な……安いんだけど、だからって決してモノが悪いわけじゃない、なんか良いんですよ……そんなイメージです (圏点, [ ]内筆者)。

この発言には、顧客の側から見たヤマトの魅力に関していくつかの重要なポイントが含まれている (圏点部分参照)。この中から直接的に読み取れることは、第一にはこの顧客はヤマトの提供する商品の品質を高く評価しているという点、第二には価格に関しても「ヤマトの方が概ね安い」と認識している点、第三には品質と価格のバランスが取れていると認識している点である。それぞれのポイントについて簡単に見ておこう。

第一のポイントについて。「なんか良い」と表現している部分に注目すると、この顧客はヤマトの店頭にある商品の品質を高く評価していることが分かる。それは漠然としたものかもしれないが、新鮮さという点も含めてヤマトで購入する青果は良い商品であるという印象が形成されていることが読み取れる。見方を変えるならば、この発言からは、消費者に成り代わって良い品物を選別する一種の「目利きの能力」にヤマトが長けている、ということが窺える。

このような「目利きの能力」について、もう少し掘り下げて考えておきたい。上記の発言の中で発言者が「うまく言えない」と語っているように、青果品そのものの良し悪し (ここでは「品質」と表現することにする) を判断したり、他者に説明したりすることは非常に難しいと考えられる。なぜならば、青果の品質は味覚を始めとする五感によって感じ取られるものであり、突き詰めればその評価は主観的なものにならざるをえず、しかも多面的な複数の要素を同時に評価する「総合評価」だからである。しかも、買い手であり消費者には「好み」があるため、品質の評価基準が人によって異なるものと考えられる。このように考えると、市場に入荷したたくさんの青果の中から、自店の顧客が良い (典型的には「美味しい」と思うような青果を見極めることは、繊細で複雑な情報を基に確実に商品を選別する能力が求められ、それは凡庸な能力では行うことが難しく、ゆえにその部分に一つの競争優位性を生み出す余地があることが十分に推察できる。

上記の発言から読み取れる第二のポイントは価格に関してである。ここからは単なる価格の安さに加えて、「キリシマよりもヤマトの方が概ね低価格である」という認識が顧客に浸透

していることが読み取れる。価格に関する具体的な分析については、次の項で詳しく行いたい。

上記の発言の第三のポイントは、品質と価格とのバランスについてである。「安いんだけど、だからって決してモノが悪いわけじゃない、なんか良い」という発言からは、価格が安いからと言って決して品質が犠牲になっているわけではなく、また品質が良いからといってひどく高価格だというわけでもないと感じていることが分かる。品質と価格という2つの要素を同時に視野に入れるならば、価格と品質とのバランスの絶妙さという点にヤマトの強みがあることが窺える<sup>8</sup>。つまり、顧客から見て、品質に見合った価格、あるいは代価として支払った価格以上の品質が得られるという感覚を、顧客が感じているのである。ヤマトは、3つある店舗ごとに商品の品質と価格という要素のミックスを微妙に変化させているという。この事実から読み取れることは、地理的に多少離れたエリアごとに消費者の嗜好性が少しずつ異なることを理解しており、それぞれのエリアに対して、品質と価格の組み合わせがマッチするように意図した商品ラインナップを作り出しているということである。「品質が良くて安い」と顧客が評価してくれるような商品を選別して調達できることは、ヤマトの持つ能力の重大な特徴として抽出することができるだろう。

ヤマト側もこのような能力を非常に重視しており、スタッフで集まってどのような品物をどのような価格で販売すべきかという点について頻繁に議論を行っているという。また、ヤマトの店内には次のようなメッセージを記したプレートが、来店客からよく見えるように高々と掲げられている。

野菜・くだものは若い木から一番に実った実が一番美味しい、これが旬です。ところが日本には四季のズレがあるため、出荷は、生産地の中で南から北へ移動します。同じ果実の旬も、それについて移動します。

八百屋が仕入れる市場には、各地から出荷された荷物が集まり、旬のモノから産地が終わりかけのモノまで、黙って隣どうしで並びます。

安いのか、高いのか、味が見合っているのか、自信が持てるモノなのか、それを見極める目と、市場担当者との駆け引き、良いモノを安く仕入れるルートがあるかないか…

これが八百屋の腕の見せどころです。

生鮮だけは、どこで買っても同じではありません。

ヤマトは品質と価格とのミックスを上手に行っており、それを実現する上で非常に難しい

---

<sup>8</sup> 伊丹 (2012) 第3章。一般に、消費者が商品購入の意思決定を行う際には、意識的にであれ無意識的にであれ、ニーズの束と呼ばれる「製品そのもの」、「価格」、「補助的サービス」、「ブランド」という4つの要因すべてについて検討し、判断すると考えられる。このようなニーズの束に対して売り手側が注意すべきは、(1)訴求ポイントの核を明確にすること、(2)ニーズの束全体へバランスのとれた目配りをすること、および(3)ニーズのネックへ適切な手を打つ、という3点である。ここでは、とりわけ(2)と(3)のポイントを中心に議論を行っている。

青果の価値を見極める「目利きの能力」が重要であると考えられる。そうした能力は客観的比較が困難であるため、ここで競合と比較して優劣の評価を行うことは難しいものの、それがヤマトの一つの際立った強みであることが推察される。

## 価格比較

価格は非常に客観的な指標であり、一般に価格差別化は顧客に対してアピール力を持つ<sup>9</sup>。したがって、価格が購入の意思決定時に及ぼすインパクトは小さくはないと考えられる。ここでは、特に価格に注目してヤマトの強みについて検討したい。

上記の利用客の発言の圈点部分に注目するならば、この顧客には「概ねキリシマよりもヤマトの方が安価である」という認識が定着していることが読み取れる。事前にヤマトとキリシマの両方の店舗を網羅的に巡って丹念な比較を行えば、「キリシマの方が、価格が低」い商品を見出すことができることをこの顧客は知っている。しかし、時間の制約からわざわざそこまで念入りに探索を行わないのは、その前提として「だいたいヤマトの方が安い」という一種の信頼感が存在するからであると考えられる。

表1はヤマトとキリシマの価格（一部）を比較したものである<sup>10</sup>。この表からは、キリシマに比べてヤマトの方が低価格であるということがひと目で認識できるような、圧倒的な価格差が認められる。あるいは桃のように、たとえ価格が同一であってもパッケージあたりの数量が明らかに多いということが分かるようになっている。さらに表1には記載していないものの、こうした日常的な低価格とは別に、特売日にはキリシマよりも徹底的に安い価格設定がなされている<sup>11</sup>。

つまり、ヤマトはキリシマに対して価格差別化を図っており、しかも顧客から見て安いということがはっきりと認識できるようなメリハリの効いた差別化を行っていると言える<sup>12</sup>。

ヤマトでは単に低価格を設定しているだけではない。ここでは「来店した客に対してその安さを伝えよう」という意図がはっきりと読み取ることができるようプロモーションがなされている点について確かめたい。たとえばキリシマに対して圧倒的に低価格の商品を、道路にはみ出ない程度に店先いっぱいにせり出した棚に陳列して、商品ごとに価格が大きく手書きされた黄色の値札が掲げられている。さらに、その日の「おすすめ商品」について紹介した音声テープが繰り返し再生されており、店内に入らなくとも店先は一種の「喧騒」に包

<sup>9</sup> 伊丹 (2003) 第3章。

<sup>10</sup> 味や品質がある程度規格化されている加工品とは異なり、野菜・果物は産地や小分けされたパッケージあたりの内容量（数量や重量）については判別できるものの、具体的な味や品質については実際に購入して食べてみるまで分からないことも多い。したがって、消費者にとっては青果を購入する機会ごとに不確実性が伴う。このように考えるならば、単なる値札に記された値を単純に比較して、そこから何らかの意味を見出すことは困難であるという批判も十分に可能であろう。しかし、実際に店頭において生鮮品の購入の意思決定を行おうとしている消費者の目線に立てば、価格が数少ない検討項目の一つであり、購買の意思決定を左右する重要な要素であることは疑いようのないことである。

<sup>11</sup> たとえば、2013年10月にヤマトが実施した特売では、卵が1パック（10個入り、Lサイズ）99円であったのに対して、同時期のキリシマの特売では1パック（10個入り、Mサイズ）138円であった。

<sup>12</sup> 差別化の有効性については、伊丹 (2003)を参照されたい。

まれている。そのため店の前を通過するだけで、消費者は「安い」ということを十分に認知することができるだろう。こうした陳列方法やテープレコーダーによる案内は、ヤマトが独自で採用している手法というよりは、スーパーを含む様々な小売店で広く用いられる手法であり、ある意味で陳腐で原始的なものと言えるかもしれない。しかし、この方法はその場に居合わせた顧客の視覚と聴覚に直接的にはたらきかける方法であり、少なくとも「伝える」という目的に照らして、それを徹底して愚直に用いることの効果は決して小さくはないと考えられる。

表 1 キリシマとヤマトの価格比較

品目	価格(円)	
	ヤマト	キリシマ
ゴーヤー (1本)	198	299
ネギ (1束)	98	168
ミョウガ (3個)	68	193
アスパラ (1束)	98	169
ほうれん草 (1袋)	169	269
小松菜 (1袋)	169	298
桃 (黄貴妃)	4個あたり 499	2個あたり 499

(注) 価格調査は2013年9月13日に実施。ただし、両店舗の全ての青果について網羅的に比較できていないわけではない。

### 価格以外の要素の比較

では、ヤマトの価格以外の要素はどのようになっているのであろうか。仮に価格が圧倒的に安くても、別の要素が顧客のニーズを満たさないのであれば、顧客からは選ばれない。また、価格とそれ以外の要素とを組み合わせた差別化がしばしば競争面では有効にはたらくことも指摘されている<sup>13</sup>。ここでは、①買い物のしやすさ、②補助的サービス、③店内の雰囲気、という三つのポイントについて比較検討したい。

第一の検討ポイントは買い物のしやすさについてである。スーパーという業態が小売業の中でも支配的な地位を築き上げた最大の理由は、それが低価格を武器としていたこともあろうが<sup>14</sup>、もう一つの理由として、低価格を実現するための手段として採用されたセルフサービスという方法が消費者の支持を得たことを指摘できよう。売れ筋情報を基にして選び抜かれた商品の豊富な品揃えの中から購入したい商品を気ままに選ぶことができるセルフサービス方式は、顧客側からは販売者側の「手抜き」としてではなく、むしろ既存の百貨店や小規模の小売店にはなかったメリットとして肯定的に受け止められたのである。キリシマについても店内の売場や通路に空間的なゆとりがあるため、客は店内を自由に動き回っても大きな

112 <sup>13</sup> 伊丹 (2003) 第1章。

<sup>14</sup> 阿部・壽永・山口・宇田 (2002) 第10章。

支障はない。ゆっくりと時間をかけて商品を吟味したい客にとって、他の客や店員に気兼ねする必要がない。

これに対して、ヤマトの店舗構造は、入口（店先）には特に価格面でアピール力の高い商品が陳列されており、一度店内に入ると、商品を選びながら店内を一巡して最後に精算するというパターンが出来上がっている。商品棚に挟まれた店内の狭い通路は一方通行になっており、ウナギの仕掛けのような構造になっている。店内が混雑していない場合には「逆流」することも可能であるが、キリシマとは異なり店内を各々のペースで自由に動き回りながら買い物を行うには多少支障があると考えられる<sup>15</sup>。とはいえ、そうした動線上の制約はあるものの、予め購入対象が明確になっている場合や、手短かに買い物を済ませようとしている客にとっては大きな問題ではないものと考えられる。

第二の検討ポイントは、補助的なサービスについてである。前述した通りヤマトとキリシマの立地するエリアでは丘陵地帯にも住宅地が存在しており、その丘陵地帯に居住する高齢者も少なくはない。そのため、徒歩や自転車で来店した客は、購入した商品を自宅に持ち帰ることが負担になることが予想される。そうしたニーズに配慮して、最近では店内で購入した商品を自宅まで配送するサービスを導入するスーパーも現れている。我々の調査ではこのような宅配サービスをキリシマは実施していなかった。

これに対して、ヤマトでは2000円以上の買い物客に対して宅配サービスを展開している。しかし、ほとんどの客は店舗で購入して自分で持ち帰るため、このサービスの利用者はあまりいない。したがって、このような宅配サービスがキリシマに対するヤマトの競争優位性に大きく寄与してはいないと考えられる<sup>16</sup>。

第三のポイントは、店内の雰囲気についてである。前述の通り、キリシマの店内は比較的動きやすい構造になっている。このことは店内での空間的な移動の自由ばかりではなく、同時に店内で感じる心理的な重圧からも自由であるという面もあることが指摘できよう。具体的には、店内を自由に動き回っても、店員や他の客から「監視」されているような感覚は感じられない。

これに対して、前述の通りヤマトの店内は「ウナギの仕掛け」のような構造になっている。このような構造では、特に目当ての商品がない客が店内を見て回ることに抵抗を覚えたり、そもそも店内に入っていくこと自体を躊躇させたりする可能性がある。なぜならば、店側から決して何かを強制されているわけではなくとも、用事もないのに店内にいることについての、一種の負い目を抱えた心理状態に陥る可能性があるからである<sup>17</sup>。個々の客に対して向けられる店員の意識の程度は、顧客に対してそのような負い目を負わせることにつながりか

<sup>15</sup> ただし、実際に調査に赴いた者の所感では、個々の客は品定めに夢中になっており、店内も商品案内の音声で賑やかになっているため、通路を逆流することはさほど心理的な抵抗はなかったという。

<sup>16</sup> ヤマト側も宅配サービスはあまり重要視していない。この点に関して大和社長は次のように語っている。「宅配サービスは人件費がかかるからあまりやらないな……配達するくらいなら、お店の方を充実させるな。」

<sup>17</sup> 顧客が感じる、「店に入ったら、何か買わなければならない」といった一種の覚悟は、この心理の一つの具体例である。 113

ねない。

この点に関してヤマトでは、そのような重圧を受けにくい雰囲気を作り出すことに成功していると考えられる。そこで重要なポイントとして、①テープレコーダーや店員の掛け声で店内が賑やかに演出されていること、②店員が間断なく店内を動き回って陳列を直すなどの動きをしていること、の2点を指摘できる。店員が絶えず声を出して店内を動き回することは、一見すると客から見て店員の存在をより強く意識させるように作用するように思われる。しかし、実際には店員は「自分のこと」にかかり切りになって、特に求められない限りは自発的に特定の客にかまおうとしないため、客は店員から「意識されている」と感じにくい。また、店内が賑やかであるため、そのような喧騒によってかえって一人ひとりの客の挙動が目立ちにくくなっている。言い換えるならば、一人ひとりの客の存在が「薄まっている」のである。そのため、客は店員の存在に気兼ねすることなく買い物に専念しやすいものと解釈できる<sup>18</sup>。

### 競合の経営資源のフリーライド

本節で紹介した顧客の発言にもう一度注目されたい。この発言からは、この客がキリシマの駐車場に自動車を止め、先にヤマトで野菜を購入した後でキリシマに戻って、野菜「以外」の食料品を購入するという順序で買い物を行っていたことが読み取れる。つまりこの顧客はヤマトとキリシマの両方を自在に行き来しながら、自分にとって都合の良いように選択的に行動しているのである。

ここで観察された顧客の行動パターンは、ヤマトとキリシマとの競争関係に関して興味深い一面を示唆している。ヤマトとキリシマは顧客を奪い合う競合関係にあることは疑いようがない。しかし、同時に顧客は「野菜はヤマトで、その他の食料品はキリシマで、それぞれ購入する」という使い分けを行っているおり、その顧客から見ればヤマトとキリシマは一つの買い物の目的地を構成する一要素として認識されている。つまり両者は日常的な食料品の供給者として補完的な関係にあるのである。

このような選択的な行動がどの程度頻繁に行われているかについて確かめるために、ヤマトへの来店客の動きに関する目視による観察結果をまとめたものが表2である。ヤマトのみで買い物を行った客は82名であるのに対して、キリシマとヤマトの両方に立ち寄って買い物を行った客が90名に及んでいる。このデータが断片的なものではあることは認識しつつも、ヤマトに買い物に訪れた客の半分以上が、なんらかの目的でキリシマに立ち寄っていることは非常に興味深い。

<sup>18</sup> だが、店員は決して顧客への応対を軽視しているわけではない点について、次のような「ファン」の存在について言及しておく必要がある。その顧客は昔からのヤマトのファンを自認しており、店員との属人的な交友を重視して、店員へのお土産まで持参してまで遠方からわざわざ自動車で買い物に来るといった客である(店頭での顧客へのインタビューによる)。このようなロイヤリティの高い顧客がたとえ例外的なものであったとしても、ヤマトでの顧客への応対が決まっていなくてもしるにされているわけではないことを示唆している。

表 2 ヤマトの利用客の動き

時間帯	ヤマトのみ	ヤマトとキリシマの両方		合計	
		キリシマ→ヤマト	ヤマト→キリシマ		
14-15時	37	12	8	4	49
15-16時	18	39	20	19	57
16-17時	27	39	21	18	66
合計	82	90	49	41	172

(注) 2013年10月に調査実施。調査実施にあたって、人員面での制約から、調査を実施した日および時間帯は非常に限定的である点には注意が必要である。ヤマトについてはレジを通過して実際に買い物をした客のみをカウントしているが、キリシマの場合は事情により店外からの観察という方法をとったため、店の入口を通過した客すべてについてカウントの対象としている。

上記のインタビューからは、ヤマトの客が無料であるキリシマの駐車場・駐輪場を利用しているということについても読み取れる。このことは、競争相手であるキリシマの経営資源に対してヤマトがフリーライドしているものと捉えることが可能である。だが、ヤマトがフリーライドしているのは駐車場や駐輪場だけではなく、「青果に限定している」という自社の品揃えを、豊富なキリシマの品揃えで補完させるという意味でのフリーライドが認められる<sup>19</sup>。このような部分に注目するならば、ヤマトは競合であるキリシマの経営資源や集客力を、間接的にではあるものの、自社で巧みに利用していると捉える視点が得られる。

ここまで本節の分析をまとめるならば、「スーパーが隣接しているにもかかわらず、ヤマトが生き残っている」というよりも、むしろ「スーパーが隣接しているからこそ、ヤマトが確固たる生存領域を確保できている」と捉えるのが適切であろう。ヤマトが展開している3つの店舗のいずれもが、一見すると非常に厳しい競争を強いられることが予想される食品スーパーのすぐ近くに立地している。わざわざこのような場所にヤマトが意図的に出店したという事実は、一見すると非常に悪条件だと考えられがちな場所にたしかに生存領域が存在するという手ごたえを得ているということを示唆している<sup>20</sup>。

#### 4. ヤマトは競争力をどのように実現しているのか。

前節の分析では、ヤマトがキリシマに対して特に青果の目利き能力の面での優位性を発揮して、自らの生存領域を確保していることが分かった。また、強力な競合に隣接しているという利点を活用して、キリシマの経営資源や集客力に対してフリーライドしている点を指摘

<sup>19</sup> ヤマトによるフリーライドという側面について、よりはっきりと意識するためには、競合スーパー（および無料駐車場）も存在しない状態を仮定した場合のヤマトの魅力度について検討してみると良いだろう。そのような条件の下では、アクセス面での困難が来店障害になることが予想される。さらに品揃えについても、ヤマトのみでは青果以外の食料品を充足するには不十分である。

<sup>20</sup> この点について、「世の中が悪くなればなるほど、八百屋は強くなる」という大和社長の言葉は興味深い。つまり、小規模の店舗にとって通念上は厳しい競争環境だと思われるところに、ビジネスチャンスが存在することを示唆したものと解釈することが可能である。

した。本節では、そのようなヤマトの行動がなぜ可能なのかという点について検討したい。この問いは、前節までの分析に即して、次のようなより具体的な問いにブレークダウンできる。

- ①ヤマトはいかにして価格競争力を実現しているのか。
- ②ヤマトはいかにして店内の活気を実現しているのか。
- ③キリシマから反撃がないのはなぜか。

以下では、これらの具体的な問いについて検討を試みる。

### いかにして価格競争力を実現しているのか

なぜヤマトはキリシマを大幅に下回るような低価格販売が可能なのであろうか。

ヤマトは明らかにキリシマを意識した価格設定を行っている。キリシマから近隣エリアの住民に対して頻繁に配布される折込広告によって、ヤマトは競合の出方を予め知らされていることになる。したがって、短期的にはその品目と価格とをチェックした上で、客から見てはっきりとそうだと分かるように格段に安い価格を実現すれば良い。特売の際などに最も客の目をひくように売り込まれるいわゆる「目玉商品」については、原価を大きく下回るような売価が設定されることもあるようである<sup>21</sup>。しかし、そのような方法のみに頼ってはいは、長期的には事業活動を継続することが困難であることは明らかである。では、ヤマトはいかにして価格面での持続的な優位性を獲得しているのだろうか。

一般に商品の仕入れでは、大量の商品をまとめて買いすることで買い手は売り手に対して交渉力を発揮して、仕入れコストを低減することが可能である<sup>22</sup>。歴史上、スーパーや量販店が低価格を武器に流通面で影響力を強めてきた背後で、そのような交渉力が強力に作用してきたことに疑いの余地はない。スーパーはまとめて買いによって買い手の交渉力を発揮して仕入れ価格を抑えようとする。この論理に基づくならば、多店舗を展開するチェーンのスーパーが仕入れ窓口を一本化して一度に多量の購入を行えば、個々の支店が別個に仕入れを行う場合よりも価格交渉力は高くなるものと考えられる。このように考えるならば、約30店舗を展開しているキリシマは、せいぜい3店舗しか展開していないヤマトよりも圧倒的なコスト競争力を有しているはずであると推論できる。それにもかかわらず、ヤマトの方が低価格を実現できるのはなぜだろうか。

この問題について解明するためには、ヤマトを含む青果のサプライチェーンの全体構造を視野に入れた上で、ヤマトとその取引先との関係について多面的に検討する必要があるものの、この点については十分に検討しきれていないため、安易な結論付けは控えなければならない。しかしながら、低価格を実現する一つの要因として、調査の過程で特に関心を引いたポイントについて、ここで簡単に言及しておきたい。

通常、スーパーが市場で野菜・果物を購入する場合、ある程度形状・大きさが整ったもの

116 <sup>21</sup> ヤマトインタビュー。

<sup>22</sup> Porter (1980) 第6章。

を優先的に仕入れようとする。これは多店舗展開しているすべての店舗に対して大きさや成熟度、味の面でなるべく均質な商品を配分しようという配慮がはたらくからであると考えられる<sup>23</sup>。スーパーが市場で均質の野菜・果物を大量に購入した後は、市場でのすべての取扱量に占める割合は小さいとはいえ売れ残り品が出る可能性が高い。その多くは、味や品質には大きな問題がないものの、形状や大きさが均質ではないがゆえに市場では買い手から敬遠されがちである。

青果は天候のように生産者にはコントロールが困難な環境の影響を受け易いので、加工品と異なり出荷のタイミングや量をコントロールすることが困難であり、また収穫後の保存も難しい。そのため青果は売れ残れば時間の経過とともに早々と市場価値が減少してしまう。このように売り手（ここでは卸売業者）は放置しておけば価値が低下していく青果を手元に保管しておくのではなく、なるべく早めに売りたいと考えるだろう。したがって、多少の値引きに応じざるをえなくなる。こうした一瞥しただけでは見逃されがちなポイントの一つひとつが、ヤマトが仕入れに臨む際に価格交渉力に反映されると考えられる。やや極端な単純化を行うならば、青果という商品について熟知しているからこそ価格交渉の局面で少しでも自社に有利な条件を引き寄せることが可能になると考えることができる。また、ヤマトの実現する低価格は、実はスーパーによる大量購買行動と切り離すことは難しいのかもしれない。つまり、同一商品を大量に購入するスーパーがあることを前提にして、その裏に行く仕入の方法であることが示唆される<sup>24</sup>。

ヤマトは同時に複数の市場に出入りしており、卸売の品目・価格に関する複数情報がタイムリーに入手できるようになっている。それぞれの卸売業者から提示された商品の中で最も条件の良い商品を選ぶことができるのである。ここでのカギはヤマトと市場との人的ネットワークの存在である。ここで言う人的ネットワークとは、社長や仕入れ担当者と市場関係者との一種の交友関係であり、こうした一見些細に見えるつながりが市場の情報をキャッチすることにつながり、そのことが低価格というヤマトの武器を実現しているのである<sup>25</sup>。

### いかにして店内の活気を実現しているのか

前節で指摘したように、ヤマトの店内は非常に賑やかで活気がある。賑やかさの一つの要因として、テープレコーダーの音声を指摘できるものの、もう一つの重要な要因は店内のスタッフが非常に活発に声を出したり動き回っていることにあると言える。ヤマトではどのようにして店内を活気づけているのだろうかという問題について、ヒトの活用という側面から検討したい。

店舗の活気を高めるという点で、ヤマトでは店舗スタッフの「和」が非常に重視されてい

<sup>23</sup> キリシマの折込広告が、ほぼすべての店舗との共通のものになっていたことに留意されたい。

<sup>24</sup> 伊丹(2012) p. 159-161.

<sup>25</sup> 既述の通り、ヤマトの社長はかつて市場で勤務した後、成果小売業に転身した経歴を持つ。また現在のヤマトの仕入れ担当者についても、もともと市場で勤務していた人を社長がスカウトしてきたという経緯がある。

る<sup>26</sup>。そのために、店舗スタッフが良好な関係のチームとして業務に臨めるようにさまざまな配慮がなされている<sup>27</sup>。

しかし、職場の「和」以外にも、店内の活気の源泉を指摘することができる。店内の観察およびインタビューから読み取れたことは、ヤマトの店内の活気というもの、スタッフの積極的かつ主体的な行動に少なからず起因しているという点である。さらにその積極的かつ主体的な行動の要因として、大胆な権限移譲を行って店舗オペレーションの意思決定の大部分をスタッフの裁量に任せている点を指摘できる<sup>28</sup>。

ヤマトでは販売を担当するアルバイトに対しても値決めや売り方を任せ、ある程度自己完結的に業務を遂行させている。さらにそこでの決定内容に対して、たとえ社長が「まずい」と気づく点があったとしても、できる限り介入しないように留意している<sup>29</sup>。価格がヤマトの決定的な武器であるとしたら、それは非常に重要な決定事項であるはずであるにもかかわらず、アルバイトに任せているのである。このような大胆な権限移譲が店内の活気の向上にどのように寄与するのかという問題について、任された側のスタッフに注目して考察してみたい。

権限を移譲されたことによって、店舗スタッフは望ましい結果を出さなければならないという責任を引き受けたばかりでなく、同時にそれがうまくいった場合の達成感が得られる機会を獲得する。たとえば、閉店時刻が近づいて売れ残った商品があるような場合を想定してみたい。彼の遂行した仕事の結果は、売上や売れ残り具合といったはっきりと目に見える形となって表れる。彼は自ら値決めを行った商品に対する販売責任を負うため、その商品を何とか売り切るために販売に力がこもり、より具体的には積極的に販売の掛け声という行動に結びつくだろう。また、そのとき彼は自らが遂行した仕事の結果に対して悔しさや喜びといった感情を覚えずにはいられない。そうした感情は、彼がより真剣に次の仕事に臨む原動力となりうる。つまり、権限移譲は仕事の自由度・権限、あるいは仕事の面白さという部分に重点を置いた、一種の非金銭的なインセンティブとしての意味も持っていると考えられる<sup>30</sup>。

<sup>26</sup> この調査では、競合スーパーであるキリシマの他店舗に勤務経験のある元従業員2名（レジ担当および惣菜担当）からのヒアリングも実施し、キリシマの従業員の実態について多面的に検討を行った。その詳細についてはここでは触れないものの、2名が共通して語ったことは、業務に対してほとんど面白さを感じることができず、また表向きは平穏な職場であっても感情的には陰鬱な雰囲気が漂っており、店舗内ではほとんど活気というものを感じることができなかったということである。ここから読み取れることは、組織を運営するシステム（分業の仕組みやマニュアルなど）を構築しても、それとは別個に、そのシステムに魂を吹き込むというまったく異なる作業が求められるという点である。

<sup>27</sup> たとえば、次のようなことを挙げることができる。①社長自身は怒ったり怒鳴ったりしないように留意している、②社員・アルバイトを集めて黒毛和牛のBBQを振る舞う、③年に1回の社員旅行を実施する、など。

<sup>28</sup> ここで言う「大胆さ」とは、競合スーパーの職場の実態や、そこでのパートやアルバイトに対する就業管理の方法との比較を念頭に置いている。そこでは、従業員管理の効率性から「最低限やらなければならないタスクと、その手順」および「やってはならない違反行為」の両方が規定（あるいは、公式度が低いもののそれに準じる手順書）として比較的明確に定義されており、パートやアルバイトを含む従業員はその規定に沿って業務を遂行していることが分かった。大規模組織になるほどそのような傾向は強まるものと考えられ、こうした管理手法は仕事の分業が進んでいる職場では決して珍しいことではないだろう。

118 <sup>29</sup> ヤマトインタビュー。

<sup>30</sup> 伊丹・加護野（2003）第11章。

このような大胆な権限移譲は人材育成の側面でも意義があるものと考えられる。権限移譲を受けたアルバイトのスタッフは、店のオペレーションに関する意思決定や運営のかなり深い部分にまで関与することになる。このことは、一種のOJT(on the job training)と同様の意味を持つものとして位置付けられるだろう。すなわち、ヒトが体験を通じて学習する機会として捉えることができる<sup>31</sup>。アルバイトに対して権限移譲を行うことは、そのスタッフが成功や失敗をも含む体験を通して学習して育つための環境と機会を与えているのである。ヤマトの人材育成に関して、大和社長は次のように語っている。

ヒトを育てることは会社を育てることであり、会社を育てることは会社を繁栄させることにつながります。

この発言からは、ヤマトでは、こうした方法の人材育成を会社が繁栄するための根幹を成すものとして位置付けていることが読み取れる。なお、ヤマトではこうして育成したアルバイトの中から正社員としての選抜を行うこともあるという。

#### 競合からの反撃がないのはなぜか

第3節では、ヤマトが競合に対して価格優位性を持ち、さらに競合の経営資源にフリーライドすることで生存領域を確保している点を指摘した。ヤマトによるこれらの行動は直接的にはキリシマにとってはネガティブな影響を及ぼすものと言えよう。では、それにもかかわらずキリシマがヤマトに対して反撃的対応を取らないのはなぜかについて、ここでは①価格と②フリーライドの両方について検討したい。

この問題に対して、キリシマはたしかに価格面で競争を仕掛けられ、その経営資源や集客力をフリーライドされてはいるものの、それに気づいていないかあるいは黙認しているという説明も可能かもしれない。つまり、ヤマトによる攻勢の程度はキリシマが痛手を感じ取るほど顕著なものではなく、キリシマが本気になって反撃を行おうという反撃意識の閾値に達していないため、それを放置しているという見方である。

たとえば、ヤマトが攻撃的な競争をあからさまに仕掛けるのではなく、表向きはなるべく良好な関係を維持する努力を怠っていない点を見逃すことはできない。また、フリーライド行為についても、ヤマト自体が直接的に行っているものではなく、顧客を介した間接的なものにすぎない。その顧客も露骨に目的外の駐車場の利用に対する一種の後ろめたさから、キリシマに立ち寄って買い物を行っていると読み解くことも可能かもしれない。このような点に注目するならば、キリシマが対抗価格を設定したりフリーライドを積極的に阻止したりしようとする意識が十分に高まっていないと解釈できないこともない。

しかし、こうした消極的な理由とは別に、経済合理的な観点でキリシマがヤマトの行動を許容せざるをえない事情、あるいはそれを許容することのメリットといった積極的な理由も

<sup>31</sup> 伊丹・加護野 (2003) 第15章。

ありうるのではないだろうか。ここではそのような部分について考察してみたい。

#### ① 価格面での反撃

一般に非差別化品（コモディティ）市場では、価格が唯一の競争の争点となる。したがって、あるプレーヤーが値下げを行えば、当然ながら競合による追随が生じる。この論理に基づくと、ヤマトがキリシマに価格競争を仕掛けたならば、キリシマ側もそれと同程度かあるいはそれ以上の値下げを行うことが予想される。それにもかかわらず、少なくとも近年に限ってはキリシマがヤマトに対して露骨な反撃を行っている様子は窺えない。キリシマが反撃しないのはなぜだろうか。

これはチェーン展開を行うキリシマの規模の大きさと無関係ではない。ヤマトがキリシマよりも圧倒的な低価格で攻勢を仕掛けるならば、キリシマの全店統一価格を崩すことになる。仮にキリシマがこの限定的なエリアでのヤマトとの「局地戦」に拘泥すると、全社的には一貫性を欠く行動に陥りかねない。したがってこのエリアでの競争はある程度目をつむる必要があると考え、ヤマトへの価格面での反撃を行わないと考えられるのである<sup>32</sup>。

#### ② フリーライド行為への反撃

現在のキリシマの駐車場は公共財としての特性を備えており、言い換えるならば誰でも無料で利用できるような状態にある<sup>33</sup>。私的財として駐車場にある程度の排除性を持たせることが技術的に可能であるにもかかわらず、キリシマがそれを行わないのはなぜだろうか<sup>34</sup>。

キリシマやヤマトに徒歩や自転車で来店する顧客は移動範囲が限られており、アクセスの都合上、そのエリア内の食料品店を利用せざるをえない。これに対して自動車で来店する顧客は、徒歩や自転車と比較すると移動範囲がそれほど限定されない。言い換えるならば、自動車という移動手段を持つ顧客にとってはキリシマに来なければならないという必然性はなく、他のエリアの店舗をも選択肢に含むことが可能である<sup>35</sup>。前述の主婦の発言からも読み取れるように、特にロイヤリティの高いわけではない顧客は、食料品の調達先をその時どきの都合によって使い分けることができる。キリシマの利用客が食料品店を変更することのスイッチングコストはそれほど高くないものと推論でき、ゆえに自動車を利用する顧客をキリシマが囲い込むことは難しいと考えることができる<sup>36</sup>。

このように自動車によって来店する顧客に特に注目すると<sup>37</sup>、キリシマばかりでなくヤマトも加えた二者の総合的な魅力で集客しなければ、そのエリア自体が衰退する可能性が見え

<sup>32</sup> 伊丹（2003）第4章。

<sup>33</sup> 公共財や排除性に関する経済学的な解説については、たとえば Mankiw（1998）などに詳しい。

<sup>34</sup> 駐車場に排除性を持たせる方法として、たとえば駐車場を原則的に有料化して、自店舗利用客だけを優遇するといった方法が考えられる。

<sup>35</sup> 事実、EDLP(Every Day Low Price)を謳うキリシマよりも低価格帯のスーパーも、自動車であれば決してアクセス面で不便ではない別のエリアに存在する。

<sup>36</sup> たとえば、キリシマが導入しているポイント制度についても、還元率（すなわち、実質的な値引率）が0.5%に過ぎない点を考慮するならば、それを上回る価格差の小売店が存在するならば、還元されるポイントの魅力は失われる。つまり、比較的移動の制約が少ない顧客にとっては、ポイント制による顧客の囲い込み行動の効果はそれほど強くはないと考えられる。

120 <sup>37</sup> このエリアが丘陵地を控えている点に留意されたい。すなわち、徒歩での買い物が容易なものではなく、自動車での移動の必要性が非常に高いという特性を備えている。

てくる。このように考えるならば、ヤマトによる駐車場という経営資源へのフリーライドを許容することは、キリシマにとってもある程度のメリットがあると考えられるのである。

キリシマとヤマトという二者関係に限定すれば、両者は競合関係にある。しかし、そこから離れた場所にある別の小売店をも視野に入れるならば、両者は同一の利害を持って共生している関係にあると捉える視点が得られる。つまり、両者の関係について理解するためには、競争関係にありながらも同時に共生しているという、多面的な視点が必要になる。このような多面的な関係に目を向けるならば、キリシマがヤマトに対して積極的に反撃してこない理由についてもある程度の理解が可能になるだろう。

## 5. まとめ

本稿では小規模小売店の生存戦略の有効性について検討するために、ある一つの青果専門店を取り上げて詳細な分析を試みた。ここでの分析によって、ヤマトの本当の強みについて十分に考察・記述することができたかと言えば、残念ながら不十分であることを認めざるをえない。たとえば、ヤマトの決定的な強みの一つは、商品の良し悪しを評価する「目利き能力」であることについて言及はしているものの、それが具体的にどのようなもので、どのようにして生み出されているのかという点については明らかにできておらずブラックボックスのままである。また、ヤマトの抱える課題についても手つかずのままである。こうした問題点については、今後の課題として引き続き解明の努力を行う必要がある。

大型店との競争によって小規模店が苦境に立たされるという単純な構図は、非常に理解しやすい。大規模ゆえに有利だという側面はたしかにあるだろう。しかし、ヤマトの事例はそのような簡単なロジックでは説明し尽くせない面があることを示唆しており、そこから苦境にある小規模店の生存戦略に何らかのヒントを導くことのできる可能性がある。

ここで取り上げたヤマトとキリシマのビジネスシステムは異質で相容れないものである<sup>38</sup>。しかし、両者をはっきりと切り離して論じることは困難である。キリシマのような大規模なチェーンストアの基本的な戦略が規模の経済や買い手の交渉力といった「大規模化の論理」によって支えられているものであったら、ヤマトは大規模化の論理を前提にしながら、それによって生じるスペースに生存領域を確保している側面があることを指摘できる。光が強いほど影が濃くなるように、大規模な競合の存在があるからこそヤマトの生存戦略の有効性が際立つのである。

ただし、ここで本稿の限界についても言及しておく必要がある。ここでの調査対象は青果専門店に限定しているため、そのロジックを他の業界に当てはめるには、業界や商品の固有の特性による制約がある点を予め断っておく必要があるだろう。また、調査の手法についても方法論的な厳密さが不十分でプリミティブと言える方法も含まれており、必ずしも恣意的な解釈がなされる可能性を完全に排除できていない<sup>39</sup>。異なるタイプのデータを

<sup>38</sup> ビジネスシステムに関する議論は、伊丹 (2012)を参照されたい。

<sup>39</sup> 店頭での観察は通常の学術的な研究で用いられる参与観察に比べて方法論上徹底したものではない。また、観察やインタビューから得られたデータについてもワンショットのものであり、網羅的なものではない。 121

組み合わせることで、その問題に対する配慮は行っているものの、今回の調査で見出した知見について過度な一般化は慎む必要がある。

国内では大規模店が繁栄する反面で、個人店やその集積である商店街の衰退が問題視されて久しい。この問題は、放置すれば雇用の喪失や地域の衰退に結びつくという危機感から、各地でさまざまな取り組みがなされるようになってきている。しかしそこでの施策が単発的なものに留まり、あるいはその意味が単なる弱者救済的なものに留まるのであれば、長期的な有効性には疑問が残る。本当に個人商店や商店街が活気を取り戻すためには、詰まるところ経済合理性の裏付けのある持続的な競争力を獲得することで消費者を呼び戻すことが不可欠だと考えられるのである。

この研究はそのような小規模企業の持続的な競争力に関する探索的研究として捉えることができよう。ヤマトは大規模な競合の存在にもかかわらず、しぶとくしたたかに商売を行っている。本研究の発見事項は、もしかすると決して斬新で真新しいものではなく、実は古くから一部で実践されてきた商人の知恵と呼ぶべきものかもしれない。しかし、そこに合理性を伴った何らかの深い洞察があるとすれば、それを一般性の高いロジックで整理し直す作業は十分に意味があることであると考えられる。本稿は、その第一歩として位置付けることができる。

### プロジェクトメンバー一覧（五十音順）

恵美湧基, 齊藤量平, 佐々木実, 関水正貴, 高橋光輝, 坪岡沙織, 笹米地文華, 村越悠, 八巻裕弥, 山崎大輝, 渡邊元輝

### 参考文献

- 安部悦生・壽永欣三郎・山口一臣（2002）『ケースブック アメリカ経営史』有斐閣ブックス。
- 伊丹敬之（2003）『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理 第4版』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社。
- Mankiw, N. G (1998) *Principles of Economics*, Dryden Pr. (『マンキュー経済学 I ミクロ編』(2000) 足立 英之・石川城太・小川英治・地主敏樹・中馬宏之・柳川隆 訳 東洋経済新報社)
- 森川英正編（1992）『ビジネスマンのための戦後経営史入門』日本経済新聞社。
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press. (『競争の戦略』(1982) 土岐坤・中辻萬治・服部照夫 訳 ダイヤモンド社)