

小売業における戦略的行動と競争構造*

峰 尾 美也子

- I はじめに — 問題意識と研究課題 —
- II 競争優位の構築に関する既存研究のレビュー
- III 小売業界における戦略的行動と競争優位
- IV 小売業界における戦略的行動に関する実証分析 — 食料品カテゴリーに関する消費者調査 —
- V おわりに — 要約と分析からの示唆 —

I はじめに—問題意識と研究課題—

本論文は、拙稿(2001)と同じく小売構造の外部要因を研究したものであり、消費者行動との関連で、小売業における戦略的行動と、その構造変化に対する影響を吟味する。日本の小売業が、大型化を中心とした構造変化を遂げたのは、構造の中での小売業間の競争および戦略的行動の結果とも考えられるからである。

厳しい競争構造の中では、存続・成長する小売業と、撤廃・衰退する小売業という結果が生じる。このような小売構造の中での各小売業の行動の結果は、構造的影響を有しているのである。また、拙稿(2001)において、小売業にとって最も重要な環境要因である消費者行動への反応として、経営者は様々な意思決定を行い、この経営者の意思決定の結果が小売業の構造変化に影響する点を指摘した。競争構造の中で小売業が存続・成長するためには、経営者は小売業間で何らかの側面から競争優位を築こうとし、競争優位を築くために採用した戦略的行動の結果が小売構造の変化につながるのである。かくして、本論文では、小売構造との関連から小売行動を捉え、主に外部要因である消費者行動の側面からの分析を行い、その構造(競争構造)に及ぼす影響を考察する。

本論文の主たる目的は、上記の問題意識の下、小売業界における競争優位の構築を吟味し、日本の小売業における競争優位の構築のために採用される戦略的行動に対して、食料品カテゴリーに関する消費者調査によるデータを用いた実証分析を行い考察することである。これに際しては、まず、競争優位の構築に関する既存研究のレビューをした後、小売業界における戦略的行動と競争優位の問題を吟味し、その戦略的行動に関して消費者調査から得られたデータを用いた実証分析を行う。

* 本論文は、平成15年度および平成16年度井上円了記念研究助成金(東洋大学)により作成されたものである。

II 競争優位の構築に関する既存研究のレビュー

1. SCP パラダイムにおける市場構造－差別化－

Bain (1968) は、市場構造の具体的な構成要素として、①売手集中度、②買手集中度、③製品差別化の程度、④市場への参入条件（参入障壁の高さ）の4つを挙げており、差別化はそのうちの1つである。製品差別化の程度とは、ある産業内の様々な売手の競争製品が買手によって差別や区別をされたり、特定の選好をもたれたりする程度のことであり、買手にとっての「代替可能性」の不完全性の程度とも言い換えられる¹。この製品差別化は様々な原因によって生じるものであるが、産業内の売手の市場行動や市場成果に大いなる影響を及ぼすものといえる。具体的な市場行動としては、価格設定・市場占有率の決定・売手に開かれた市場行動の範囲が、市場成果としては、販売促進費または販売費用の大きさ・製品の品質水準・製品の変更頻度・製品の品質やデザインの多様性が挙げられている²。また、このような製品差別化の市場行動や市場成果に対する影響は、i) 製品差別化の一般的な強弱の程度や重要度、ii) 製品のデザイン・銘柄・広告・顧客サービスなどの製品差別化の主因、iii) 競合的な売手間に対する買手の選好配分の性格、iv) 市場の売手の数などの差異による影響を見ることで有益な示唆を得ることが出来るとしている³。

Mason や Bain を代表とする SCP パラダイム (SCP paradigm) は、市場構造およびその市場に存在する企業行動（つまり市場行動）が、成果や業績（市場成果）を決定するということを前提としている。SCP パラダイムは、本来、社会福祉を改善するために政府が如何なる政策をとればよいかを分析するために開発されたため、指標は社会成果であり業界の収益性ではない。よって、この SCP パラダイムでは、公共政策という項目が重要な位置を占めているのである。しかしながら、SCP パラダイムの基本的な考え方は、戦略的経営における業界分析に多くの影響を与えてきた⁴。

SCP パラダイムにおいては、業界の業績を決定する最重要な要因は、企業行動（価格決定や製品戦略など）であり、この企業行動は業界の市場構造によって決定されるとする。

企業業績を中心にこの SCP パラダイムを考え直したものが、戦略的経営で用いられる業界分析の枠組の基本であり、その最も有名なものが、ポーター (Porter, M.E.) の開発した5つの競争要因 (Five Forces) である。次節では、この Porter の研究をレビューする。

¹ Bain (1968)、邦訳 p.233.

² Bain (1968)、邦訳 pp.244-245.

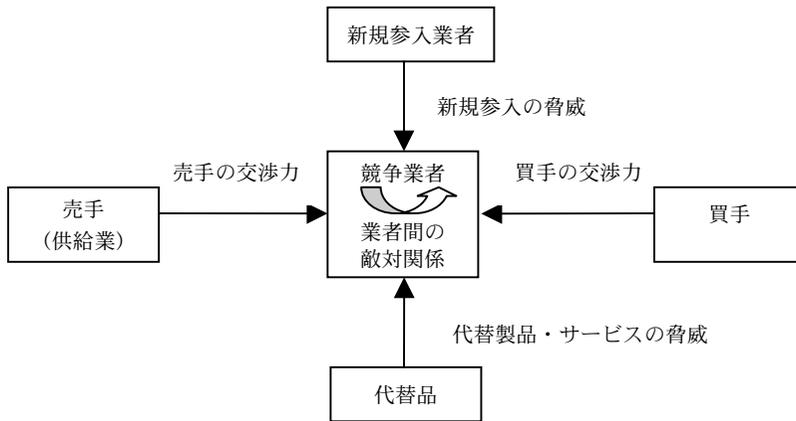
³ Bain (1968)、邦訳 p.245.

⁴ Saloner, Shepard and Podolny (2001)、邦訳 pp.153-154.

2. Porter の5つの競争要因と差別化行動

企業業績を中心に SCP パラダイムを考え直した業界分析の枠組である Porter の5つの競争要因 (Five Forces) は、【図1】に示す枠組である⁵。この5つの競争要因のうち、最も強力なものが、業界の収益性を決定するのであるが、各々の具体的要素は【表1】にまとめられる⁶。

【図1】業界の収益性を決定する5つの競争要因



【表1】業界構造の要素

参入障壁	規模の経済性、ブランドの信用、巨額の投資、絶対的なコスト優位 必要資材の入手、政府の政策 特異な製品差………製品差別化（ブランドによる識別の強さ） 取引相手を変えるコスト、流通チャネルの利用、特異な学習曲線 特異な低コスト製品設計、予測される報復
代替品の脅威の要因	代替品の相対的価格パフォーマンス、代替品への切替コスト 買手の代替品への好み
買手交渉力の要因	交渉能力：買手の専業度対企業の専業度、買手の注文量 買手が仕入先を変えるコスト対企業が売り先を変えるコスト 買手の情報、川上統合能力、代替品の有無、プルスルー 価格敏感度：仕入価格水準、製品差別化、ブランド意識 品質・性能との関係、買手の利益、仕入決定者の狙い
売手交渉力の要因	資材の差別化の程度、供給業者と仕入企業の取引相手を変えるコスト 代替資材の出現、供給業者の専業化、仕入量の供給業者に与える重み 業界の総仕入量対コスト、資材のコストまたは差別化に与える影響 業界の企業の狙う川上統合の脅威対供給業者の狙う川下統合の脅威
敵対関係の要因	業界の成長率、固定（または在庫）コスト対付加価値 継続的な過剰キャパシティ、製品差、ブランドの信用 取引相手を変えるコスト、専業化とバランス、情報の複雑さ 競争相手の多角化の程度、企業目的、撤退障壁

⁵ Porter (1980)、邦訳 p.8.

⁶ Porter (1980)、邦訳 p.9.

ただし、これらの詳細項目は相互に矛盾する箇所が散見されるという沼上 (2000) の指摘からも推測されるよう、概念的な体系にそって整理されているわけではない (青島・加藤 (2003) p.54)。

さらに、競争優位の源泉となる企業の競争戦略には【図2】に示した3つの基本戦略があるとしている⁷。競争優位のタイプは、低コストか差別化の2タイプに絞られる。コスト優位も差別化も、企業が5つの競争要因に対してライバルより上手な対応が出来るか否かによって生じる。つまり、業界構造から生じてくる。この2つの競争優位のタイプが、それを達成するために選ばれる行動の種類（幅）と結びついて、業界で平均以上の業績を達成するための3つの基本戦略が考えられる。コスト・リーダーシップ、差別化、集中（コスト集中、差別化集中）である。【図2】からわかるよう、競争優位を構築するためには、コスト優位か差別化が必要とされるのである。

【図2】 3つの基本戦略

		競争優位	
		他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広い ターゲット	1. コスト・ リーダーシップ	2. 差別化
	狭い ターゲット	3 A. コスト集中	3 B. 差別化集中

III 小売業界における戦略的行動と競争優位

1. 小売業界における競争優位の構築

Porter の5つの競争要因のうち、現在の小売業界において最も強力なものは買手の交渉力であろう。同カテゴリーの商品を取り扱う小売業が多数存在することは、買手のスイッチング・コストは非常に低く、多数の代替品（代替小売店）の存在も明白である。小売業界は既に各方面におけるコスト削減に取り組み、コストリーダーとしての優位を確立している小売業も存在する。しかし、コスト優位を構築している小売業であっても、差別化への足場を構築しておかねばならない⁸。さらに、小売業は、多様なニーズを有している消費者を買手とするため、単なるコスト面だけでは競争優位を構築・維持できないであろう。かくして、小売業が競争優位を構築するためには、差別化行動が最重要となろう。

⁷ Porter (1980)、邦訳 p.16.

⁸ Porter (1980)、邦訳 pp.18-19.

差別化行動は、他者と異なる製品・サービス等を提供し、顧客である消費者にその違いを認知してもらい、競争上の優位性を構築しようとするものである。如何に他者との差別化を構築し、買手である消費者に代替となる小売店がないと認知させることができるかが重要となる。競争相手との差別化を構築し、かつ消費者に正しく認知・選択されたとき、はじめて競争優位を構築したといえるはずである。とくに業種別小売業という分類のみでは十分な説明が不可能なほど、同カテゴリー商品の購入が可能である業態が多数存在する小売業界において、同カテゴリー商品を取り扱っている競合業態との差別化を構築し、その差別化が消費者に十分正しく認知された上での選択、かつ固定客の維持が非常に重要なのである。このような小売競争構造のなかで競争優位を構築した小売業のみが存続・成長し、結果として小売構造をも変化させることにもつながるのである。

2. 日本における小売業の差別化行動と競争優位

－日本における食料品カテゴリーの購買行動－

食料品カテゴリーの購買行動において、日本の消費者は複数小売店を使い分ける傾向がある⁹。日頃から2～3チェーンの食品スーパー、総合スーパーで約54%の人が食品を購入する。日本の消費者の月間食料品・日用品購入額は平均651ドル、405ドル（62%）を生鮮食品に割いているのが特徴であり、生鮮重視の傾向も明らかである。購入する業態は、生鮮3品と果物は総合スーパーと食品スーパーが大半であり、かつ、過去4週間に利用したチェーン数に関する質問においては、総合スーパーや食品スーパーを1チェーンしか使用しない消費者は16%にとどまり、2チェーン（29%）、3チェーン（25%）など使い分けの傾向が顕著である。

この調査結果からも明らかのように、日本の消費者の食料品カテゴリーにおける購買行動は、非常に特徴的であると指摘される。日本の場合は多頻度少量購入が特徴として指摘されるよう、頻繁にそして1回あたりの買物量は特に生鮮食品においてはその日に食べ切れるだけの量の購入を行う消費者がいまだに多い。これは、先のPorterの5つの競争要因である「買手の交渉力」を考えると、ほぼ連続的に一定頻度の買物が行われるため、買手である消費者の他小売店へのスイッチング・コストは非常に低いものの、売手である小売店側が、消費者を競争相手に奪われた場合のコスト負担は大きい。また、代替品（代替小売店）も多数存在するため、消費者は多くの比較検討が可能であり情報も把握している。

食料品カテゴリーのみの取り扱いに関しても、総合スーパー、食品スーパー、高級食品スーパー、

⁹ 日経 MJ 新聞（日経流通新聞）2004年8月19日第2面掲載。

エーシーニールセン（ACNielsen）・コーポレーションがまとめた2004年度のショッパー・トレンド（消費者購買動向）調査結果を紹介した記事である。“Asia Pacific 2004 Retail and Shopper Trends”が調査報告書であり、アジア太平洋地域（15カ

一般小売店、デパート地下街など複数の小売業態が存在し、かつ多数の小売店が存在する。これらには、同じ食料品カテゴリーを取り扱っていても、各々、他業態との差別化訴求点がある。例えば、総合スーパーは、その他のカテゴリー商品も販売するという店舗もしくは企業規模を活かした品揃えや価格に他業態との差別化訴求点が存在するはずであるし、食品スーパーに関しては、セルフサービスによる低価格に加え、その専門性・特化性を活かした品揃えや従業員の知識面、高級食品スーパーは価格帯を高くすることから他業態とは異なった品揃えや品質面など、小売店側は他業態との差別化訴求点を考えながら戦略的行動を展開しているはずである。その差別化行動は、消費者に正しく認知されてはじめて戦略的行動として有効なのであり、結果として競争優位の構築にもつながるのである。

では、消費者はこの食料品カテゴリーを販売する代表的な小売業態である総合スーパー、食品スーパー、高級食品スーパー、一般小売店、デパート地下街の差別化を如何に認知し、かつ選択・利用につなげているのであろうか。この消費者の業態差別化の認知に関し、次章から実証分析を行い、検討・考察する。

IV 小売業界における戦略的行動と競争優位

－食料品カテゴリーの購買に関する消費者調査－

今回の一連の実証分析に用いたサンプルは154人の女性（25歳から60歳）から得られたもので、調査は目黒区の住民基本台帳より無作為に抽出した世帯に対し、2003年12月14日から21日に訪問留置法によって行われた。配布世帯数は1007、回収数は204（回収率20.3%）、うち欠損値の全くない有効サンプルは154（有効回答率75.5%）であった。今回はこの有効サンプルである154サンプルのみを使用し一連の分析を行った。分析には、SPSS 12.0J for Base System、SPSS 12.0J Advanced Models、Amos 5.0を用いた。

まず、全154サンプルの消費者属性（年齢・職業・同居家族数）の度数分布であるが、【表2】に示される。

【表2】消費者属性（年齢・職業・同居家族数）度数分布

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント	
年 齢	25～30歳	14	9.1	9.1	9.1	
	31～40歳	42	27.3	27.3	36.4	
	41～50歳	48	31.2	31.2	67.5	
	51～60歳	50	32.5	32.5	100.0	
職 業	無職	62	40.3	40.3	40.3	
	有 職	週1日未満	14	9.1	9.1	49.4
		週1～2日	4	2.6	2.6	51.9
		週3～4日	15	9.7	9.7	61.7
		週5日以上	59	38.3	38.3	100.0
同 居 家 族 数	1人	31	20.1	20.1	20.1	
	2～3人	79	51.3	51.3	71.4	
	4～5人	39	25.3	25.3	96.8	
	6人以上	5	3.2	3.2	100.0	

また、本論文の分析に用いた調査項目は以下のとおりである。

【利用頻度】以下の①～⑤の小売業態は、各々どの程度利用しますか？

1：利用しない 2：あまり利用しない 3：まあまあ利用する

4：よく利用する 5：大変よく利用する

- ①総合スーパー（ダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコなど）
- ②食品スーパー（東急ストア、サミット、丸正など）
- ③高級食品スーパー（紀ノ国屋、クイーンズ伊勢丹、ザ・ガーデン自由が丘など）
- ④一般小売店（肉屋、魚屋、八百屋など個人商店）
- ⑤デパート地下街（東急東横店Food show、三越、高島屋など）

【各評価項目】①総合スーパー、②食品スーパー、③高級食品スーパー、④一般小売店、⑤デパート地下街で

の食料品の買い物について、業態ごと各評価項目について該当する番号を1つ選択

(1) 価格評価：総合スーパーにおける食料品の価格はどう思いますか？

1：高い 2：やや高い 3：どちらでもない 4：まあまあ安い 5：安い

(2) 品揃え評価：総合スーパーにおける食料品の品揃えはどう思いますか？

1：少ない 2：やや少ない 3：どちらでもない 4：まあまあ多い 5：多い

(3) 品質評価：総合スーパーにおける食料品の品質はどう思いますか？

1：悪い 2：やや悪い 3：どちらでもない 4：まあまあ良い 5：良い

(4) コスト・パフォーマンス評価：総合スーパーにおける食料品の価格と品質のバランスはどう思いますか（＝品質に対して価格はどうですか？）

1：高い 2：やや高い 3：どちらでもない 4：まあまあ安い 5：安い

(5) 知識・サービス評価：総合スーパーにおける食料品に対する従業員の知識・サービスはどう思いますか？

1：優れていない 2：あまり優れていない 3：どちらでもない

4：まあまあ優れている 5：優れている

(6) 立地利便性評価：総合スーパーにおける立地上の利便性はどうか？

1：不便である 2：やや不便である 3：どちらでもない

4：まあまあ便利である 5：便利である

(7) 営業時間利便性評価：総合スーパーにおける営業時間上の利便性はどうか？

1：不便である 2：やや不便である 3：どちらでもない

4：まあまあ便利である 5：便利である

(8) 総合的評価：総合スーパーにおける食料品の買物に対する総合的評価はどうか？

1：悪い 2：やや悪い 3：どちらでもない 4：まあまあ良い 5：良い

以上の8項目を他の4業態（食品スーパー、高級食品スーパー、一般小売店、デパート地下街）に関しても同様に質問

最初の分析として、利用頻度および各評価項目の平均値に業態間個々で差が有るか否かを検討するため、一元配置の分散分析（反復測定）および多重比較を行った。

利用頻度に関する分散分析の結果は【表3】から【表7】のとおりである。

【表 3】記述統計量 (N=154)

	総合スーパー	食品スーパー	高級食品スーパー	一般小売店	デパート地下街
平均値	2.53	4.44	3.04	2.51	2.75
標準偏差	0.958	0.832	1.160	1.127	1.058

【表 4】Bartlett の球面性の検定

尤度比	近似 χ^2 乗	自由度	有意確率
0.000	72.606	14	0.000

【表 5】多変量検定

効果 業態	値	F 値	仮説自由度	誤差自由度	有意確率
Pillai のトレース	0.810	159.621	4.000	150.000	0.000
Wilks のラムダ	0.190	159.621	4.000	150.000	0.000
Hotelling のトレース	4.257	159.621	4.000	150.000	0.000
Roy の最大根	4.257	159.621	4.000	150.000	0.000

【表 6】Mauchly の球面性検定

被験者内 効果	MauchlyのW	近似 χ^2 乗	自由度	有意確率	イプシロン		
					Greenhouse -Geisser	Huynh -Feldt	下限
業態	0.681	58.210	9	0.000	0.855	0.877	0.250

【表 7】被験者内効果の検定

	ソース	タイプ III 平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
球面性の仮定	業態	396.312	4	99.078	91.638	0.000
	誤差(業態)	661.688	612	1.081		
Greenhouse -Geisser	業態	396.312	3.419	115.899	91.638	0.000
	誤差(業態)	661.688	523.178	1.265		
Huynh-Feldt	業態	396.312	3.507	113.002	91.638	0.000
	誤差(業態)	661.688	536.590	1.233		
下限	業態	396.312	1.000	396.312	91.638	0.000
	誤差(業態)	661.688	153.000	4.325		

【表4】の有意確率は0.000より5変量（5業態）には何らかの関連があり、【表5】の有意確率が全て0.000であるため、5変量における利用頻度には差があるといえる。また、【表6】における有意確率0.000より、球面性の仮定は成立していないため、【表7】のGreenhouse-Geisser、Huynh-Feldtをみると、ともに有意確率0.000であり、業態間で利用頻度は変化していることが読み取れる。以上の分析から、業態間において利用頻度は異なることが明らかになる。さらに、多重比較の結果、「総合スーパー・一般小売店」「総合スーパー・デパート地下街」「一般小売店・デパート地下街」の組み合わせ以外は、1%水準で業態間の利用頻度に差が認められる（高級食品スーパー・デパート地下街のみは10%水準）。

【表8】に記述統計量が示されている各評価項目の評価平均値に関しても同様の分析を行った結果、全て利用頻度の分析結果と同じく5業態間での差が認められた。多重比較の結果、差が有意であった項目に関しては【表9】にまとめられる。【表9】から分かるよう、各業態間において差が認められる評価項目は異なる。

【表8】記述統計量 (N=154)

	総合 スーパー	食品 スーパー	高級 食品 スーパー	一般 小 売 店	デ パ ー ト 地 下 街	総合 スーパー	食品 スーパー	高級 食品 スーパー	一般 小 売 店	デ パ ー ト 地 下 街
	価格評価					品揃え評価				
平均値	3.58	3.44	2.26	3.58	2.47	4.28	3.44	3.14	2.88	4.03
標準偏差	0.703	0.732	0.823	0.920	0.841	0.691	0.766	1.010	1.009	0.840
	品質評価					コスト・パフォーマンス評価				
平均値	3.43	3.41	4.09	3.62	4.19	3.29	3.14	2.62	3.51	2.74
標準偏差	0.839	0.821	0.735	0.865	0.606	0.730	0.759	0.825	0.842	0.791
	知識・サービス評価					立地利便性評価				
平均値	3.06	3.10	3.49	3.84	3.68	2.98	4.62	3.60	4.03	3.72
標準偏差	0.734	0.823	0.725	0.818	0.722	1.099	0.639	1.112	0.878	1.076
	営業時間利便性評価					総合的評価				
平均値	3.90	4.61	3.52	2.79	3.57	3.39	3.68	3.66	3.42	3.67
標準偏差	0.798	0.619	0.909	0.990	0.906	0.795	0.790	0.779	0.877	0.767

【表9】多重比較の結果

	総合スーパー	食品スーパー	高級食品スーパー	一般小売店	デパート地下街
総合スーパー					
食品スーパー	利用頻度 ^a 品揃え ^a 立地利便性 ^a 営業時間 ^a 総合的評価 ^a				
高級食品スーパー	利用頻度 ^a 価格 ^a 品揃え ^a 品質 ^a コスト・パフォーマンス ^a 知識・サービス ^a 立地利便性 ^a 営業時間 ^a 総合的評価 ^a	利用頻度 ^a 価格 ^a 品揃え ^a 品質 ^a コスト・パフォーマンス ^a 知識・サービス ^a 立地利便性 ^a 営業時間 ^a			
一般小売店	品揃え ^a 知識・サービス ^a 立地利便性 ^a 営業時間 ^a	利用頻度 ^a 品揃え ^a 品質 ^a コスト・パフォーマンス ^a 知識・サービス ^a 立地利便性 ^a 営業時間 ^a 総合的評価 ^a	利用頻度 ^a 価格 ^a 品質 ^a コスト・パフォーマンス ^a 知識・サービス ^a 立地利便性 ^a 営業時間 ^a 総合的評価 ^d		
デパート地下街	価格 ^a 品揃え ^a 品質 ^a コスト・パフォーマンス ^a 知識・サービス ^a 立地利便性 ^a 営業時間 ^a 総合的評価 ^a	利用頻度 ^a 価格 ^a 品揃え ^a 品質 ^a コスト・パフォーマンス ^a 知識・サービス ^a 立地利便性 ^a 営業時間 ^a	利用頻度 ^c 価格 ^c 品揃え ^a 知識・サービス ^a	価格 ^a 品揃え ^a 品質 ^a コスト・パフォーマンス ^a 立地利便性 ^b 営業時間 ^a 総合的評価 ^c	

有意水準：a=1%、b=5%、c=10%、d=15%

【表9】の多重比較の結果より、各業態間に関する消費者の評価はかなりの項目において異なっている。では、各評価項目の結果が小売店の選択、つまり利用頻度に対して影響力を有しているであろうか。業態間の利用頻度は、前述したように「総合スーパー・一般小売店」「総合スーパー・デパート地下街」「一般小売店・デパート地下街」以外の業態間に差が認められる。各業態の利用頻度に影響を及ぼす要因は何であろうか。

この利用頻度と各評価項目の因果関係を吟味するため、従属変数を利用頻度、各評価項目（8項目）を独立変数として、業態別に段階的回帰分析を行った。結果は【表10】にまとめられる。

【表10】段階的回帰分析結果 — 従属変数：利用頻度（標本数=154） —

従属変数	利用頻度								
	回帰係数	t検定量の絶対値	標準化回帰係数	回帰係数	t検定量の絶対値	標準化回帰係数	回帰係数	t検定量の絶対値	標準化回帰係数
	総合スーパー			食品スーパー			高級食品スーパー		
定数項	0.566	1.735 ^c		2.359	4.643 ^a		-0.120	0.312	
価格									
品揃え				-0.206	2.319 ^b	-0.190			
品質									
コストパフォーマンス									
知識・サービス									
立地利便性	0.205	3.140 ^a	0.236				0.367	4.824 ^a	0.352
営業時間				0.235	2.338 ^b	0.175			
総合的評価	0.398	4.393 ^a	0.330	0.462	5.285 ^a	0.439	0.503	4.623 ^a	0.337
\bar{R}^2	0.194			0.191			0.329		
F検定量	19.370 ^a			13.015 ^a			38.498 ^a		
	一般小売店			デパート地下街					
定数項	0.194	0.621		0.338	0.850				
価格				0.239	2.522 ^b	0.190			
品揃え									
品質									
コストパフォーマンス									
知識・サービス									
立地利便性									
営業時間									
総合的評価	0.678	7.641 ^a	0.527	0.496	4.764 ^a	0.360			
\bar{R}^2	0.273			0.192					
F検定量	58.387 ^a			19.209 ^a					

有意水準：a=1%、b=5%、c=10%、 \bar{R}^2 ：自由度調整済み決定係数

自由度調整済み決定係数の値が0.194、0.191、0.329、0.273、0.192と非常に低いため、モデルの説明力が非常に低い。しかしながら F 値は全て1%水準で有意（有意確率はすべて0.000）であるため、モデルの妥当性はあるといえる。自由度調整済み決定係数の低さという問題はありますが、結果から以下の示唆が得られる。

全業態において、総合的評価が正の影響要因であることが分かるが、分散分析で評価差を認められた項目の多くは直接利用頻度を説明する要因とはならず、それらの評価を総合的に判断した各小売業態に対する総合的評価が利用頻度をもっとも説明する要因であると推測される。では、この総合的評価は、各項目と如何なる因果関係を有するのか。総合的評価と他の評価項目との因果関係を吟味するため、総合的評価を従属変数、その他7評価項目を独立変数とする段階的回帰分析を行った。結果は【表11】にまとめられる。

【表11】段階的回帰分析結果 — 従属変数：総合的評価（標本数=154） —

従属変数	総合的評価								
	回帰係数	t検定量の絶対値	標準化回帰係数	回帰係数	t検定量の絶対値	標準化回帰係数	回帰係数	t検定量の絶対値	標準化回帰係数
	総合スーパー			食品スーパー			高級食品スーパー		
定数項	-0.176	0.510					-0.103	0.408	
価格									
品揃え	0.202	2.709 ^a	0.176						
品質	0.414	6.309 ^a	0.437	0.371	6.148 ^a	0.386	0.502	8.714 ^a	0.474
コストパフォーマンス	0.238	3.368 ^a	0.218	0.287	4.521 ^a	0.276	0.324	6.013 ^a	0.344
知識・サービス				0.265	4.598 ^a	0.276			
立地利便性	0.168	3.995 ^a	0.232				0.075	1.696 ^c	0.106
営業時間				0.144	2.197 ^b	0.113	0.166	3.244 ^a	0.194
\bar{R}^2	0.496			0.606			0.606		
F検定量	38.671 ^a			59.935 ^a			59.710 ^a		
	一般小売店			デパート地下街					
定数項	-0.556	2.246 ^b		0.175	0.436				
価格									
品揃え	0.122	2.483 ^b	0.141						
品質	0.372	6.024 ^a	0.367	0.275	2.975 ^a	0.217			
コストパフォーマンス	0.264	4.544 ^a	0.254	0.232	3.560 ^a	0.239			
知識・サービス	0.228	3.609 ^a	0.213	0.203	2.559 ^b	0.191			
立地利便性				0.140	2.638 ^a	0.197			
営業時間	0.171	3.910 ^a	0.193	0.123	1.934 ^c	0.145			
\bar{R}^2	0.645			0.354					
F検定量	56.496 ^a			17.793 ^a					

有意水準：a=1%、b=5%、c=10%、 \bar{R}^2 ：自由度調整済み決定係数

決定係数は、0.496、0.606、0.606、0.645、0.354と決して高いとはいえないが、F 値は全て1%水準で有意（有意確率はすべて0.000）であるため、モデルの妥当性はあるといえる。分析の結果、価格は全5業態において総合的評価を説明する要因として有意な項目ではなかった。利用頻度を従属変数とした段階的回帰分析の結果においても、価格評価が説明要因として有意であったのはデパート地下街のみであった。これは、コスト・パフォーマンス評価が、価格と品質のバランスを質問する項目であるため（品質に対して価格はどうかの評価）、単なる価格の安さが総合的評価にもつながるというものではなく、価格はその品質とのバランスを考慮に入れたコスト・パフォーマンスという形で全ての業態における総合的評価につながるのであろう。

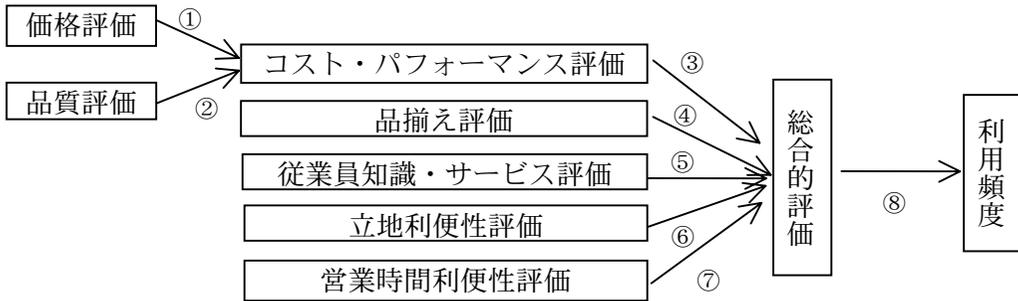
従属変数にコスト・パフォーマンス評価、独立変数に価格評価および品質評価を用いた重回帰分析の結果は【表12】であり、デパート地下街における価格（有意確率0.163）以外は、すべて1%水準で有意な正の係数であったことから、利用頻度を説明する因果モデルとしては、【図3】に示すパス図の方が適切と思われる。【図3】のモデルにおいては、全ての正のパス係数が予測され、分析結果は【表13】である。

【表12】重回帰分析結果 — 従属変数：コスト・パフォーマンス（標本数=154） —

従属変数	コスト・パフォーマンス								
	回帰係数	t 検定量の絶対値	標準化回帰係数	回帰係数	t 検定量の絶対値	標準化回帰係数	回帰係数	t 検定量の絶対値	標準化回帰係数
	総合スーパー			食品スーパー			高級食品スーパー		
定数項	0.309	1.119		0.208	0.821		-0.353	1.163	
価格	0.511	8.013 ^a	0.492	0.503	7.951 ^a	0.485	0.673	11.831 ^a	0.672
品質	0.335	6.275 ^a	0.385	0.351	6.228 ^a	0.380	0.356	5.581 ^a	0.317
\bar{R}^2	0.433			0.470			0.510		
F 検定量	59.427 ^a			68.769 ^a			80.658 ^a		
	一般小売店			デパート地下街					
定数項	0.260	1.095		0.702	2.088 ^b				
価格	0.613	12.787 ^a	0.670	0.644	11.704 ^a	0.685			
品質	0.290	5.684 ^a	0.298	0.107	1.402 ^c	0.082			
\bar{R}^2	0.589			0.482					
F 検定量	110.627 ^a			72.316 ^a					

有意水準：a=1%、b=5%、c=10%、 \bar{R}^2 ：自由度調整済み決定係数

【図3】 利用頻度と各評価項目の因果パス図



【表13】 パス解析結果 — 標準化係数 (標本数=154) —

		総合スーパー	食品スーパー	高級食品スーパー	一般小売店	デパート地下街
標準化係数	①価格→コスト・パフォーマンス	0.505 ^a	0.511 ^a	0.660 ^a	0.690 ^a	0.690 ^a
	②品質→コスト・パフォーマンス	0.395 ^a	0.400 ^a	0.311 ^a	0.307 ^a	0.083
	③コスト・パフォーマンス→総合	0.356 ^a	0.422 ^a	0.410 ^a	0.356 ^a	0.266 ^a
	④品揃え→総合	0.316 ^a	0.197 ^a	0.204 ^a	0.267 ^a	0.092
	⑤知識・サービス→総合	0.090	0.395 ^a	0.217 ^a	0.394 ^a	0.278 ^a
	⑥立地利便性→総合	0.279 ^a	0.000	0.082	0.149 ^b	0.190 ^b
	⑦営業時間→総合	0.001	0.141 ^c	0.324 ^a	0.207 ^a	0.167 ^b
	⑧総合→利用頻度	0.372 ^a	0.346 ^a	0.443 ^a	0.463 ^a	0.383 ^a
重相関係数の平方	コスト・パフォーマンス評価	0.411	0.421	0.533	0.570	0.483
	総合的評価	0.313	0.393	0.368	0.418	0.221
	利用頻度	0.139	0.120	0.196	0.214	0.147
χ ² 値のP値		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
RMR		0.128	0.135	0.191	0.184	0.146
GFI		0.788	0.745	0.748	0.780	0.767
AGFI		0.659	0.591	0.595	0.647	0.625
AIC		214.999	260.430	264.363	214.275	207.170

有意水準：a=1%、b=5%、c=10%

【表13】のRMR、GFI、AGFIは決して望ましいレベルの値ではないが、有意であった係数は予測どおり全業態において正であった。つまり、各評価項目の上昇が総合的評価の向上につながり、ひいては消費者の利用頻度を高めることが出来るのである。以上、各業態間における利用頻度と評価項目の差の検定、および利用頻度を説明する要因の分析を行ったが、これら各項目の評価値の違いが業態間の差別化の認知にもつながっているのであろうか。各項目において評価値が異なってい

ても、小売業態間自体の差別化として認知されていなければ、代替小売店として消費者に捉えられてしまう危険性がある。この問題意識から、各業態間の差別化度の認知に関して多次元尺度法を用いて分析を行った。

業態間の差別化の程度に関する質問項目は以下のとおりである。

①総合スーパー、②食品スーパー、③高級食品スーパー、④一般小売店、⑤デパート地下街の5つの業態において、各々の業態の組合せの間には、今までの質問項目で回答した価格、品揃え、品質、知識・サービス、立地利便性、営業時間利便性、総合的評価など様々な評価の側面を総合的に考えると、差別化はあると感じますか？

1：ない 2：あまりない 3：どちらでもない 4：ややある 5：ある

各業態間の差別化度および利用頻度の差に基づいた多次元尺度法（S-stress の収束基準値は0.001に設定）による結果は、【表14】および【図4】である。

【表14】多次元尺度法の結果 — 業態間差別化度・利用頻度の差 —

差別化	Stimulus Number	Stimulus Name	Dimension 1	Dimension 2
	1	総合スーパー	0.7888	-0.2158
	2	食品スーパー	0.8795	-0.0121
	3	高級食品スーパー	0.0752	0.3488
	4	一般小売店	0.9857	-0.0207
	5	デパート地下街	-2.7291	-0.1002

Kruskal's stress=0.02790

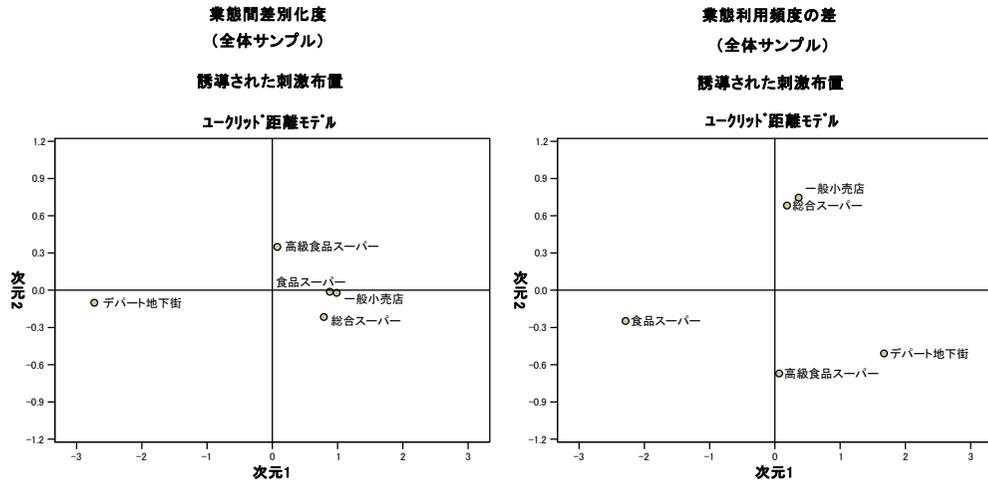
RSQ=0.99822

利用頻度	Stimulus Number	Stimulus Name	Dimension 1	Dimension 2
	1	総合スーパー	0.1858	0.6823
	2	食品スーパー	-2.2884	-0.2481
	3	高級食品スーパー	0.0655	-0.6703
	4	一般小売店	0.3641	0.7461
	5	デパート地下街	1.6729	-0.5100

Kruskal's stress=0.07234

RSQ=0.98023

【図4】多次元尺度法の結果 — 業態間差別化度・利用頻度の差 —



消費者の認知する各業態間の差別化度から作成したユークリッド距離モデルを見れば、食品スーパーと一般小売店の距離が非常に近いことが明らかである。この差別化度のユークリッド距離モデルと、利用頻度の差のユークリッド距離モデルとの関連は如何なるものであろうか。業態間の差別化度と利用頻度の関係には次の4つのパターンが考えられよう。

- ①差別化度（大）・利用頻度の差（大）：差別化が十分認知されており、消費者にとって代替可能な小売店としての位置づけではない。一方の業態において差別化による優位性が構築されていると推測される。
- ②差別化度（大）・利用頻度の差（小）：差別化は十分認知されており、相互の業態に対して求めるものが異なるため、小売店を状況に応じて補完的なものとして併用している場合が推測される。もしくは、完全に消費者を業態間でシェアしている状況が推測される。
- ③差別化度（小）・利用頻度の差（大）：差別化があまりないと認知されているため、基本的には代替可能な小売店としての位置づけであり、スイッチングが容易である。差別化による競争優位よりも、他の要因によって利用が決定付けられ、買手である消費者を一方の業態から獲得・維持していると推測される。
- ④差別化度（小）・利用頻度の差（小）：差別化があまり認知されていないため、基本的には代替可能な小売店としての位置づけであるが、買手に選択・利用させる決定的な要因が双方にない場合は、状況に応じて顧客が併用し、使い分けしていると推測される。

各業態間の差別化度と利用頻度の差のユークリッド距離モデルから、各業態の配置や業態間距離

が全く異なることが分かる。差別化においては、食品スーパーと一般小売店の距離が非常に近く、かつ同次元である。利用頻度は正反対の次元で遠い。これは、食品スーパーに差別化とは異なる理由で一般小売店が消費者を奪われていることを推測させる。次に距離が近いのは、食品スーパーと総合スーパーであり、両者の関係は、食品スーパーと一般小売店の関係と似ている競争関係にあると思われる。総合スーパーと一般小売店は、差別化度と利用頻度の距離は、ほぼ同じで非常に近いことから、状況に応じて使い分けを消費者が行っている可能性が高いであろう。

差別化があると認知されていない総合スーパー、食品スーパー、一般小売店の3業態間では、差別化度が小さいが、食品スーパーは何らかの理由で3業態間の顧客の獲得・固定化に成功し、競争上優位な立場にあるといえよう。

一方、差別化の面では独自のポジションにある高級食品スーパーとデパート地下街は、総合スーパー、食品スーパー、一般小売店との利用頻度の距離も離れていることから、差別化があると認知され、総合スーパー・食品スーパー・一般小売店のグループもしくは高級食品スーパー・デパート地下街のグループのどちらかが、競争優位を構築しているため、利用頻度も距離も遠いのであろう。しかしながら、正反対の次元で差別化度における距離が離れていたデパート地下街と高級食品スーパーの関係は、利用頻度においては同次元である程度近くなる。これは、両者間には十分な差別化があると認知されているため、双方を状況に応じて併用している消費者の存在や、差別化が十分あるために消費者のシェアが両業態間には存在することが推測される。

V おわりに—要約と分析からの示唆—

本論文では、日本の小売業が大型化を中心とした構造変化を遂げたのは、厳しい競争構造の中での小売業間の競争および戦略的行動の結果とも考えられ、このような小売構造の中での各小売業の行動の結果は構造的影響を有するとの問題意識の下、分析が行われた。

小売業界における競争優位の構築を吟味し、日本の小売業における競争優位の構築のために採用される戦略的行動に対して、食料品カテゴリーを取り扱う代表的業態である、総合スーパー、食品スーパー、高級食品スーパー、一般小売店、デパート地下街に関して、消費者に認知される業態間の差別化が存在し、かつ競争優位を構築しているかを吟味するため、消費者調査によって得られたデータを用いた実証分析を行った。

分析の結果、各々の業態が差別化行動を展開しているはずだが、実際は、消費者に差別化が十分認知されておらず、代替可能な小売業として捉えられる場合もあることが判明した。差別化による優位性を構築しきれていないことも多いのである。一方、差別化が十分認知されていなくても、結果として利用頻度の差が大きい場合も存在するのが、小売業態間の呈する競争構造になっていると

いえよう。

《参考文献》

- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社。
- Bain, J.S. (1968), *Industrial Organization*, 2nd ed., New York : John Wiley & Sons/宮澤健一監訳 (1970) 『産業組織論 (上・下)』 丸善。
- Baker,Julie,A.Parasuraman,Dhruv Grewal,and Glenn B.Voss (2002) , “The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions,”*Journal of Marketing*,vol.66,April,pp.120-141.
- Brozen, Y. (1971), “Bain’s Concentration and Rates of Return Revisited,” *Journal of Law and Economics*, 14, pp.351-369 .
- Caves, R.E. (1992), *American Industry : Structure, Conduct, Performance*, 7 th ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall.
- Clarke, R. and S. W. Davies (1983), “Aggregate Concentration, Market Concentration and Diversification,” *Economic Journal*, 93, pp.182-192.
- (1985), *Industrial Economics*,Oxford : Basil Blackwell/福宮賢一訳 (1989) 『現代産業組織論』 多賀出版。
- Fotheringham,A.Stewart (1988) , “ Consumer Store Choice and Choice Set Definition,”*Marketing Science*,vol.7,No.3,pp.299-310.
- 小西唯雄編 (1990) 『産業組織論の新展開』 名古屋大学出版会。
- 編 (1994) 『産業組織論の新潮流と競争政策』 晃洋書房。
- Mason, E.S. (1957), *Economic Concentration and Monopoly Problem*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- 峰尾美也子 (2001) 「小売構造の変化に及ぼす消費者行動の影響—大型化の進展を中心として—」 『三田商学研究』 第44巻第4号、pp. 137-166。
- 西田稔・片山誠一編 (1991) 『現代産業組織論』 有斐閣。
- 沼上幹 (2000) 『行為の経済学』 白桃書房。
- Porter, M. E. (1980),*Competitive Advantage*,Free Press/土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』 ダイアモンド社。
- Saloner, Garth,Andrea Shepard and Joel Podolny (2001) ,*Strategic Management*, New York : John Wiley&Sons,Inc./石倉洋子訳 (2002) 『戦略経営論』 東洋経済新報社。
- Scherer, F.M. and D.Ross (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd ed., Boston : Houghton Mifflin Company.
- Shepherd, W.G. (1997), *The Economics of Industrial Organization Analysis, Markets, Policies*, 4th ed., Upper Saddle River, New Jersey : Prentice - Hall.
- 清水聰 (2004) 『消費者視点の小売戦略』 千倉書房。
- 清水猛 (1988) 『マーケティングと広告研究 (増補版)』 千倉書房。
- 新庄浩二編 (1995) 『産業組織論』 有斐閣ブックス。
- Stassen,Robert E.,John D.Mittelstaedt and Robert A.Mittelstaedt(1999), “Assortment Overlap:Its Effect on Shopping

Patterns in a Retail Market When the Distributions of Prices and Goods Are Known,"*Journal of Retailing*, Vol.75, No.3, pp.371-386.

高橋郁夫 (2004) 『増補 消費者購買行動—小売マーケティングへの写像—』千倉書房。

植草益 (1982) 『産業組織論』筑摩書房。

(2004年10月28日受理)