

ストア小売における業態と複合生活空間にみる新傾向 —日米比較研究—

市川 繁

キーワード：GMS、コンビニエンスストア、カテゴリーキラー、ホールセールクラブ
ドラッグストア、ストアクラスター、ショッピングセンター、アウトレット
モール、シネマコンプレックス

はじめに

日本の最終消費者・生活者はいま、多様で豊富な商品を、かつてなかったほどの多様な販路を通じて購入し消費生活をエンジョイしている。すなわち、いま、われわれは専門店・百貨店・スーパーマーケット・GMS・ディスカントストア・ドラッグストア・コンビニエンスストア・カテゴリーキラー・百元ショップ・ショッピングセンターなど集人型コミュニケーションを前提にした小売機関あるいは複合生活空間におけるショッピング、つまり有店舗小売を通じての購買活動に加えて、通信販売・訪問販売・テレビショッピング・インターネットマーケティングなど分散型コミュニケーションを前提にしたいわゆる無店舗小売を通じて自らも欲するものを購入することが可能である。

古くからさまざまな有店舗小売と無店舗小売が共存していたことは洋の東西を問わず共通している。また、小売ビジネス発達の歴史

的変遷過程で多くの類似性がみられたことも確かである。しかし、世界的視野からみても、いわゆる近代的小売ビジネスなるものが顕著な展開をみせたのは、ここ130年～140年くらいの間である。そして近代的小売機関やストア・クラスターを包含する新しいショッピング空間の形成、さらに近代的小売オペレーション技術などといったもののほとんどがアメリカで誕生したものであり、創意と努力によって革新的なるものをつぎつぎに生み出し近代的小売発展のプロセスをドラマチックに展開してみせてくれたのがアメリカの小売業界であったことは、まぎれもない事実であるといえよう。

日本の小売業界はアメリカのそれが約130年～140年の歳月をかけて辿った変遷のプロセスを、戦後のある時期から短時日のうちに集約的に経験しながら——各タイプごとに導入におけるタイム・ラグや展開方式には差があるにせよ——その近代的な小売機関やシ

ショッピング空間の形成や近代的小売オペレーション技術を日本的に圧縮しデフォルメして多様な花を咲かせたといっても過言ではない。これはまた日米の与件的接近もさることながら、日本の小売業者や小売業界をガイドした人びとが、アメリカで発達した近代的小売機関やショッピング空間の形成や小売技術のノウハウを意識的かつ積極的に研究・紹介・導入してきたという傾向から生まれた必然的結果であるともいえよう。

しかし、ここで強調しておきたいのは、それが単なる模倣ではなかったということである。後述するように、それらの行動は決してネガティブなものとして受け止めるべきではなく、イノベティブ・イミテーション（革新的模倣）として肯定的かつ積極的に評価すべきものであるといえよう。

このようにみると日本の小売レベルにおける新業態開発やストア・クラスターを含む複合生活空間の形成について考察しようとするとき、いまも先駆的展開をみせつつあるアメリカのそれをつねに意識せざるを得ない。さらに実践科学とくに本稿のようなテーマにおいては、“百聞は一見に如かず”といわれる通りダイナミックに変化する現実の中で展開されつつあるより多くの事例に触れることによって文献研究を補い行間の意味を理解・認識することが不可欠であり、演繹的方法よりも帰納的方法が有効であると考えられる。また本稿を掲載する「中京経営研究」の読者の主要構成メンバーである学生諸君へのコミュニケーション・ツールとしては文章説明よりビジュアルなプレゼンテーションの方がより

効果的ケースも多いという認識から写真を多く用いることにした。

なお、オンライン・ショッピング、ヴァーチャル・モール、インターネット・マーケティング、ワン・ツウ・ワン・マーケティングなど、さまざまに呼称されている無店舗小売（ノンストア・リテーリング＝Non-store Retailing）は、今後のさらなるテクノロジーの革新によって予想を遙に越える展開をみせるものとなりそうである。今後の小売ビジネスを論じるとき、その研究は不可欠であり課題としての重要性は強く意識している。しかし、それ自体独自に議論すべき大きなテーマであり、それらについては改めて議論することとし、本稿では有店舗小売における新業態開発とストア・クラスターを包含する複合生活空間の問題に限定して議論を進めることにしたことをまず断っておきたい。

I. アメリカのストア小売における諸タイプと新業態開発

I.1. ストア小売のタイプにみる多様性

アメリカにおける小売ビジネス発展の歴史とその変遷プロセスを眺めるとき、アメリカの小売業界が、つねにダイナミックな環境変化と市場が要請するものへの鋭敏な洞察力や新しい時代感覚を備え、少なくともその時点・時点では革命的といえる新しい小売業態やショッピング空間を開発・形成し、さらに革新的な小売オペレーション技術を駆使して社会的要請に巧妙にマッチしてきた軌跡を読

み取ることができる。

そのようなアメリカの小売機関が1860年代頃から1950年代までの約100年間に辿った変遷のプロセスについてはT. ベックマン (Beckman) 教授が、ラフではあるが以下のような時代区分で極めて要領よく整理している。⁽¹⁾ まずそれを参照すると、各々の時代において卸売業のあり方に最も強いインパクトを与え時代をリードした小売業機関として、

・1860年ごろから——百貨店

・1900年代——メール・オーダー・ハウス

・1920年代——チェーン・ストア

・1930年代——スーパー・マーケット

・1940年代後半から1950年代——ディスカウント・ハウス

が挙げられている。

1960年代以降のものも含めて、W. スタントン教授らが作成した表I-1に、現在、展開中の主要な小売業態をも加えながら議論を進めて行きたい。

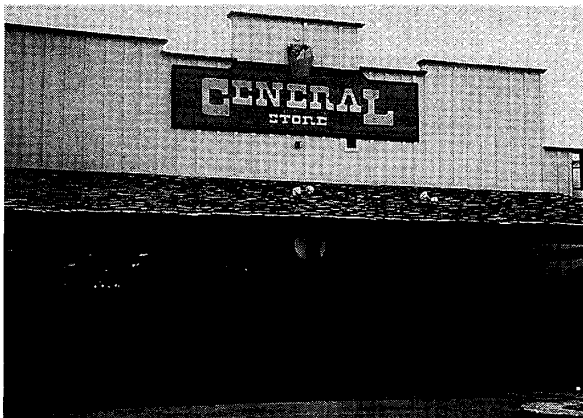
表I-1. 主なマーケティング戦略によって分類された小売店

店のタイプ	品揃えの幅と奥行	価格レベル	顧客サービスの程度
百貨店	極めて広く、深い	価格競争の回避	幅広く勢ぞろい
ディスカウントハウス	広く、浅い	低価格訴求	相対的にわずか
限定ライン店	狭く、深い	伝統的タイプ：価格競争を回避 新しいタイプ：低価格を強調	タイプにより多様
専門店	極めて狭く、深い	価格競争の回避	少なくとも標準並 時には広範に
オフプライスリテーラー	狭く、深い	低価格訴求	わずか
カテゴリーキラーストア	狭く、極めて深い	低価格を強調	わずかから適度まで
スーパーマーケット	広く、深い	低価格を強調するものもあり、価格上の不利益を回避するものもある	わずか
コンビニエンス・ストア	狭く、浅い	高価格	わずか
ウェアハウス・クラブ	極めて広く 極めて浅い	超低価格を強調	わずか (メンバーのみに開放)

資料出所：M. Etzel, B. Walker & W. Stanton, "Marketing" 11th ed., 1997, P.383

いまアメリカにおける小売新業態の開発と進展のプロセスを眺めてみると、小売機関における“自然淘汰の理論”とその変化の速さを感じるが、その一方で古くからの業態を含む多様なものの共存もみられ、どこまでが旧業態であり、どこからが新しい業態であるかも不鮮明になり截然と区分するのも困難になってくる。

ただし、かつて過去のある時期に生まれ成長した業態が、一つの小売機関としてライフサイクルの衰退期に入った後も、競争過程における相互メリットの導入や、新たな着眼で自らを変身させそれらの先祖とは一新した姿で現在なお存続しているケースも多いことなどもその一因であろう。たとえばフリーウェイのレスト・エリア (Rest area: 休憩地域) に、小売業態としては最も原始的といわれるジェネラル・ストア (General store: よろず屋) が文字通りジェネラル・ストアの看板を



フリーウェイのレストエリアにあったジェネラル・ストア

掲げてPOSを駆使しつつ日本製のカメラに対応したバッテリーまで取り扱っているといった類のものはその珍例の一つである。

現在、アメリカの小売業界においても寡占

化の進行がいわれており、それは一つの業態内あるいは特定の商品分野については当てはまるケースもあろう。しかし、アメリカにおける小売の歴史を振り返ってみても、一つの小売業態がすべてをカバーした時代はかつてなかったといつてよい。けだし、多様性と分散性は小売りに求められる基本的特性といつてよいからである。また過去のある時点では、まさに革命 (revolution) といわれた現象も、長い小売変遷のプロセスの中でみれば、それが進展 (evolution) の一コマに過ぎなかったことも改めて認識できるはずである。

1.2. 価格訴求を中心にした新業態開発

このような意識の中で小売業態の開発と進展のプロセスを眺めてまずいえるのは、便利さを最大の愛顧動機として登場したコンビニエンス・ストアや専門店の一部や自動販売機といった例外的ケースを除いて、新しい業態が登場するとき、そのほとんどが価格訴求を強調し、“小売の輪”理論に近い運動パターンを示してきたケースが圧倒的に多いといことである。

価格訴求のための着眼点はさまざまであるが、その時代ごとに市場が要請するものを鋭く洞察し、訴求すべき商品カテゴリーを的確にとらえ、それを価格訴求とドッキングさせつつ成長した新業態をまず挙げることができよう。各業態についてコメントしながらそれを一瞥してみたい。

たとえば近代的小売業態の嚆矢といわれる百貨店も、スタート時点では、可能な限り安い価格ですべての人に平等に販売することを

標榜して登場したものである。（それに関しては後章で日本の百貨店について議論するとき言及することにしたい。）

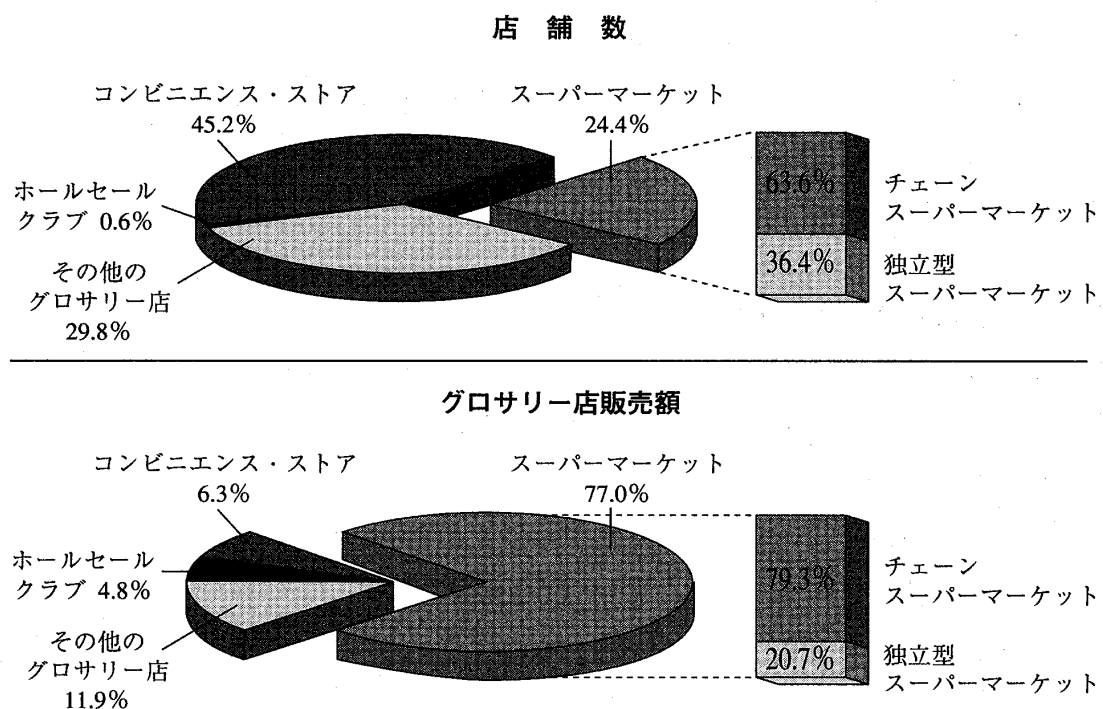
1950年代から1960年代にかけてアメリカの百貨店がディスカウント・ハウスとスーパーマーケットの両方からの攻勢を受け満身創痍になった状況については、30年以上も前の拙稿で論じたことがあるが、現在のアメリカの百貨店は郊外などに建設されるショッピングセンターのアンカーなどとして、多くの日本人がイメージする百貨店とは異なった姿で存在しているのをみかけるはずである。ノードストロームはその顕著なサービスで話題を呼んでいたが、いま展開途上で問題を惹起していることも報じられたりしている。

1930年代アメリカの流通業界に大きなインパクトを与えたT. ベックマン教授が指摘

したスーパーマーケットは、“不況が生んだ小売機関”と呼ばれたように1929年の大恐慌後の時代的背景と要請に応え、食品分野を中心にセルフ・サービスと低マージンによる価格訴求をドッキングさせることによって大きく成長した業態である。

1960年のAMAの定義集によると：スーパーマーケット（SUPERMARKET）「低マージン訴求、広範多様な品揃え、セルフ・サービスそして商品自体の強い訴求などを基盤に主として食品、グロサリー品目を販売する大規模小売機関である。」と定義されている⁽²⁾が、この分野の権威であるB. ハリス（B. Harris）博士が「売上げの50%以上が食品である小売機関がスーパーマーケットである。」と厳密に解説してくれたのを記憶している。日本でスーパーと俗称されてきた小売業態をスー

図 I - 1 グロサリー産業における販売構成比



資料出所： Progressive Grocerer Annal Report, April 1999, P.12

パーマーケットとイメージしてきた人には、かなりの隔たりを意識させようが、それは日本への導入期における歴史的な経過からくるものであるといえよう。

そのスーパーマーケットが現在、アメリカのグロサリー産業に占めるウェイトは依然として極めて大きい。1998年度グロサリー産業の総販売額に占めるその比率は、図I-1に示されているように販売額は77.0%（\$449 billion）である。

1940年代後半から1950年代にかけて急成長をとげたディスカウントハウスは、1960年のAMAの定義集によると：ディスカウントハウス（DISCOUNT HOUSE）「主として耐久消費財を取り扱い、価格訴求を競争の基盤とし、顧客へのサービスを最小限度にとどめ相対的に低い値入れ率で営業活動を行っているような小売機関」と定義されている⁽³⁾が、旅行鞆のディスカウント・セールからスタートし、ナショナル・ブランドである家電品を扱ったことで急速に伸びアメリカの流通業界に大きなインパクトを与えた実態を拙稿にまとめて報告してからすでに30数年が経過している。

つぎに登場するオフプライスリテーラー（Off-Price Retailer）について、導入当時、B. ハリス博士が提供してくれた資料は、オフプライスリテーラーの定義として「①伝統的意味での“ディスカウンターではない” ②ハイクオリティ商品の販売 ③“ソフト”グッズのみの販売 ④ブランド品の販売 ⑤価格、品質、ファッションおよび価格の強調 ⑥すぐれた選択眼をもつスペシャリスト」を

掲げ、その活動方法としては、“二流の”立地を選ぶ傾向・異なった仕入方法・メーカーへの現金支払・より小さな店舗・低経費率・より速い商品回転・気まぐれなマークアップをしないなどを列挙し、さらに、そのタイプとして、ファクトリー・アウトレット、オフプライス・ストア、アウトレット・コンセプト・ストアの3つを挙げ、50年代のディスカウンターとの差異を強調している。⁽⁴⁾そして1983年頃、オフプライスリテーラーの一つとしてロスアンゼルス郊外のデラモ・ショッピングセンターにオープンした「プラムス」のテレビ広告が、“エレガント・ディスカウンター”というキャッチフレーズを用いていたのを想起する。

それらに加え、いま展開中の主要な新業態について、P. コトラー（P. Kotler）教授や、W. スタントン（W. Stanton）教授らをはじめとするいくつかの文献資料をミックスし調整しながら整理してみよう。

スーパーストア（Superstore）⁽⁵⁾

通常のスーパーマーケットの約2倍の規模をもち、定期的に購入される食品および非食品の豊富な品揃えに加え、ドライクリーニング・郵便局・写真仕上げ・キャッシングその他のサービスを提供する巨大店舗。

コンビネーションストア（Combination stores）⁽⁶⁾

コンビネーションストアは、食品とドラッグストアの結合されたものである。平均的規模でいうとスーパーストアの約2倍である。例としては、ウォールマートのスーパーセンター、Kマートのスーパーセンターなど。

ハイパーマーケット (Hypermarkets) ⁽⁷⁾

一つの屋根の下にディスカウントストア、スーパーマーケットそしてウェアハウス小売を結合した巨大な小売機関。限定サービスのコンビネーションディスカウントストアで典型的には通常の小売価格より10%から15%引で食品・非食品を販売している。ヨーロッパ・南アメリカ・アジアでは成功したがアメリカでは余り成功してないといわれている。

例) カルフール・ウォールマート・Kマート
ディスカウントストア (Discount store) ⁽⁸⁾

通常商品を、より低マージンで大量販売するという考えに立脚し、低価格で販売する小売機関。時々または特別な場合にディスカウントするような店はディスカウントストアではない。本当のディスカウントストアは劣悪な商品ではなく、ほとんどがナショナル・ブランドである商品を常時、低価格で販売するものをいう。

例) ウォールマート・Kマート・ターゲット
ジェネラル・マーチャンダイズ・ディスカウンター (General Merchandise Discounters) ⁽⁹⁾

アメリカ中のどの都市にもみられ、消費者はそこで家族のための衣類、家具、エレクト



ターゲット

ロニクス、化粧品、食品、玩具、スポーツ用品、薬品などを安価に入手できるが、主として大量仕入がそれを可能にしている。その最大のものがウォールマート (Wal-Mart) であり圧倒的な販売額とパワーでアメリカの小売業界に君臨している。

ウェアハウス・ストア (Warehouse stores) ⁽¹⁰⁾

ある種タイプの商品とくにグロサリー、医薬品、ハードウェア、ホーム改良製品、家具などを、倉庫のような雰囲気・施設と限られたサービスで提供する小売業者。

バラエティ・ストア (Variety stores) ⁽¹¹⁾

多様な商品すなわち文具、ギフト用品、婦人アクセサリ、トイレット用品、軽量のハードウェア、玩具、家庭用品、菓子類とい



ウォールマートのスーパーセンター

ったものを、低価格およびポピュラーな価格帯で販売する機関。

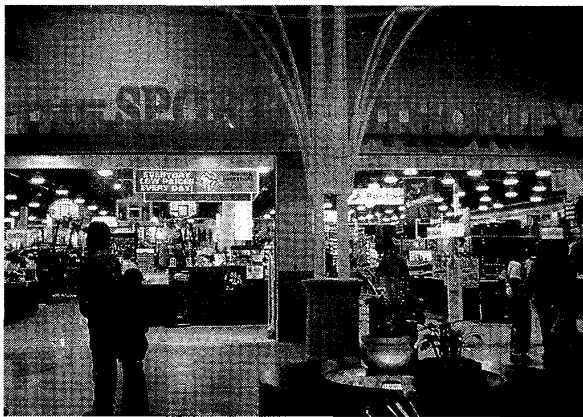
カテゴリーキラー (Category killers) ⁽¹²⁾

深い選択肢とある程度の中を特徴とする巨大で低価格の限定ライン店であり、その名が示す通り特定の製品カテゴリーで競争力をもつことを意図する。

例) ホームデポ・スポーツオーソリティ・トイザラス・イケア



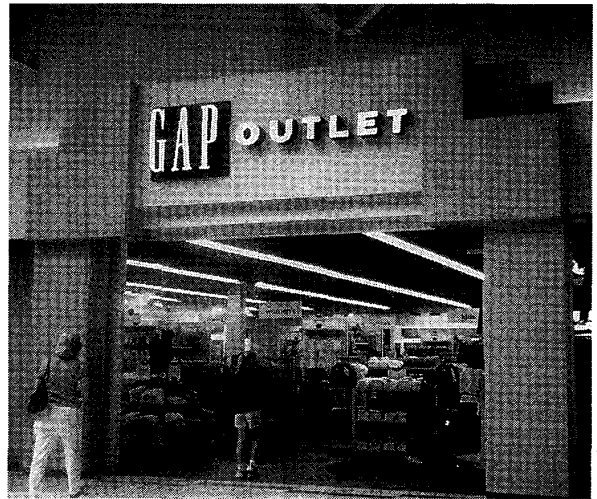
ホームデポ



スポーツオーソリティ

ファクトリーアウトレット (Factory outlets) ⁽¹³⁾

メーカーによって所有・運営され、通常ではメーカーの余剰品、非継続品あるいはイレギュラーな商品をもつオフプライスリテーリングである。一緒にグループを組んでファクトリーアウトレットモールやバリューセン



グレートモール・オブ・イーストベイのギャップ

ターを形成することもある。

ホールセール・クラブ (Wholesale club) ⁽¹⁴⁾

メンバーシップウエアハウスと呼ばれることもあり、ブランド選択幅は限られるが、年間会費を支払ったメンバーに大きなディスカウントで、グロサリー・器具類・衣料などを販売するオフプライスリテーラー。

例) ウォールマートが所有するサムズクラブ (Sam' Club) やコストコ (Costco) など。

巨大化・総合化によるスケールメリットによるか、特定カテゴリーに絞ったスケールメリットによるか、単純化や合理化やシステム化を通じてのコストダウンによるか、特定ターゲットに絞った価格訴求力か、などなどアイデアと方法はさまざまながら、以上紹介した新業態をみただけでも価格意識の強いアメリカの消費者に対応するためアメリカの小売業界が価格訴求を最重要視し、ダイナミックな環境変化を洞察しつつ、新業態開発のために不断的努力を払っている現実をうかがい知るができよう。

1.3. 価格訴求以外の愛顧動機を中心にした新業態

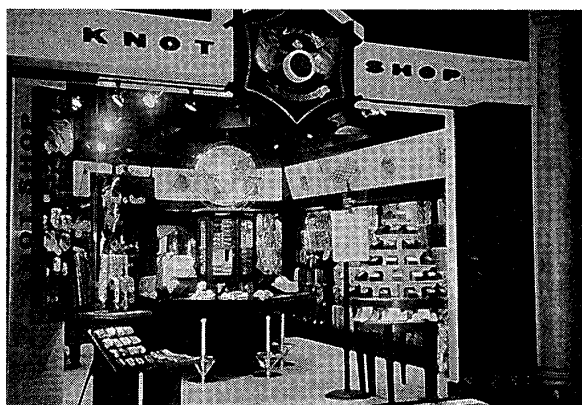
新業態の開発は、その時点その時点でダイナミックに変化する多様なセグメントの消費者のバラエティに富んだ要請を洞察し、それに対応するために行われるものであり、決して価格訴求を中心にしたものばかりではない。消費者の他の愛顧動機に訴求すべく開発されるものも多い。

その代表例として、しばしば言及されるのがコンビニエンス・ストアであるが、それについては後で詳述するので、ここではそれを指摘するだけに止めておきたい。

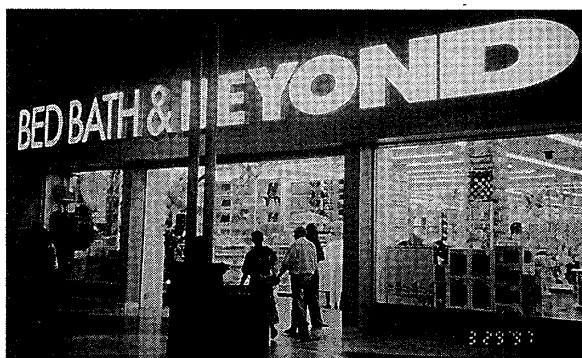
価格訴求以外の愛顧動機を中心にした新業態として、まず挙げられるのが様々な形で展開する専門店である。その中には、単一品種店として一つの製品ラインを強調する、例えばネクタイのみを売るノット・ショップ（The Knot Shop）のような店と、限定された製品カテゴリーで奥行きの高い選択を欲するような消費者あるいは製品選択やブランド比較のために専門的な知識をもつ販売員のアドバイスを望むような消費者に対応する店としては、少ない関連品目について豊富な品ぞろえを提供する例えばザ・ギャップ（The GAP）や、シーツ・タオルや関連製品に集中したベッド・バス・アンド・ビヨンド（Bed, Bath & Beyond）のような限定ライン店がある。高学歴化や2つの収入源をもつ家庭の増加で、収入は多いがショッピング時間が少なくなった消費者（タイムセービング・コンシューマー）は、高品質・便利な立地・優れたサービスなどを提供できる専門店を求めるようになって

きており、それぞれ装いを凝らして業態としてのアイデンティティを發揮しつつ伸展をみせている。

高価格の小売機関として小さな専門店に似ているブティック（Boutiques）は、品揃えの面で特定カテゴリーの商品に制約されないものである。



シーザースパレスのネクタイ専門店ノット・ショップ



ベッド・バス・アンド・ビヨンド

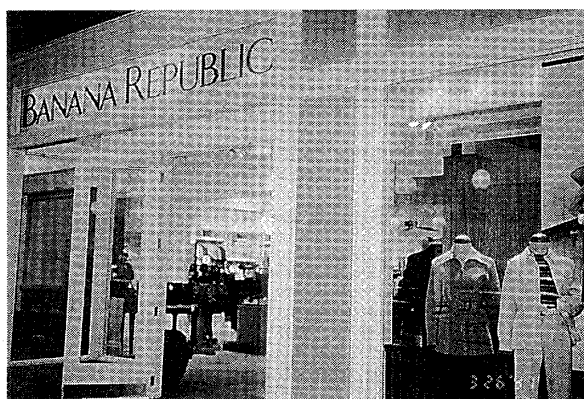
特定のターゲット・セグメントや絞り込みで、ずばりそのものの表現でアピールしているものも多いが、その新陳代謝も速い。以前、ロスアンゼルスショッピングセンターでよくみかけた“5フィート3インチ以下のご婦人のため”（For Women Under 5' 3"）の店は、アメリカに住む女性の55%が160センチ以下という統計にもみられたように小柄な女性が以外に多いことに対応したものとして興味深かったが最近では見かけなくなった。オンタ

リオミルズ・ショッピングセンターでみかけた“ビッグ・アンド・トール” (Big & Tall) などは大きなサイズの人を対象に同じようなアイデアから生まれたものといえよう。



ビッグ・アンド・トール

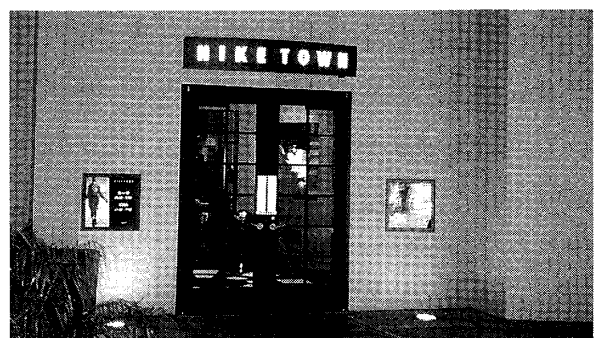
また、ザ・ネチャー・カンパニー (The Nature Co.) は、エコロジカル重視のライフスタイルを発想の原点とした業態の一つであり、日本にも進出している。“控え目のエレガンス”をキーワードに美意識で顧客の心をとらえる「バナナ・リパブリック」、リテリング・アミューズメント・パーク論をもたらした「ナイキタウン」、無い本は無いといわれる「バーズ & ノーブル」は膨大な品ぞろえを誇りまた立ち読みや拾い読みを促進させることをコンセプトにした店造りで伸び



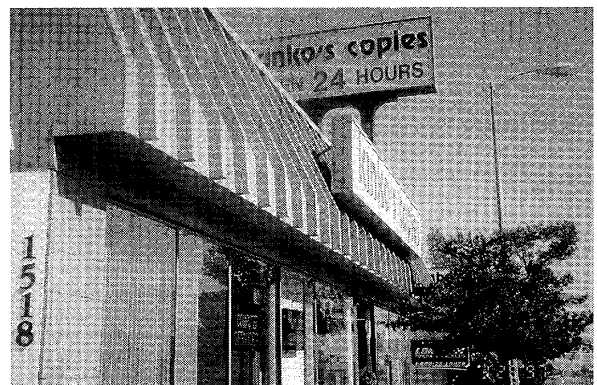
ウエストサイドパビリオンのバナナ・リパブリック



ウエストサイドパビリオンのバーズ&ノーブル



トライアングルスクエアのナイキタウン



オールドパサデナのキンコース

ている。また、トータルビジネスサポートをキーコンセプトにオフィス関連のコンビニエンス・ストアともいえるキンコース (Kinko's) などは日本にも導入されている。

いずれにせよ、新たなビジネスチャンスを求めて新業態開発をめぐるアイデア競争や試行錯誤は今後も飽くことなく続けられることであろう。

II. 日本の有店舗小売における 諸タイプと新業態開発

II.1. 百貨店とその日本における展開

戦前から日本に存在した近代的小売業態は百貨店のみであり、戦前の日本の小売レベルは多数の業種別零細小売業者と百貨店という単純な図式で説明できるものであったと言っても過言ではない。そして日本の百貨店は独自の素晴らしい発展を遂げ戦後の一時期まで小売りの王様の地位を誇り多くの都市でストア・クラスターの中心として君臨してきた。しかしいま、京都駅に進出した「ジェイアール京都伊勢丹」の成功などがいわれる一方で日本橋東急の閉店を始めとして厳しい現実もみられ、21世紀にかけてこの業態のあり方が問われ、小売業態をめぐる議論の中でも最大の関心事の一つとなっている。百貨店に関連した著書も数多くみられ新聞やテレビを通じての話題にも事欠かない。

ただここで百貨店を中心テーマに議論する意図もスペースもないが、業態を議論するなかで、触れておきたい点についてのみ簡単にコメントしておきたい。

アメリカのストア小売を論じた中で、1950年代から1960年代にかけて満身創痍になったアメリカの百貨店が、いま郊外のショッピングセンターのアンカーなどとして日本人のイメージする百貨店とは異った姿で存在しているのをみかけるはずであると指摘しておいたように一つの小売業態が環境変化に応じてフレキシブルに変身するのは当然である。

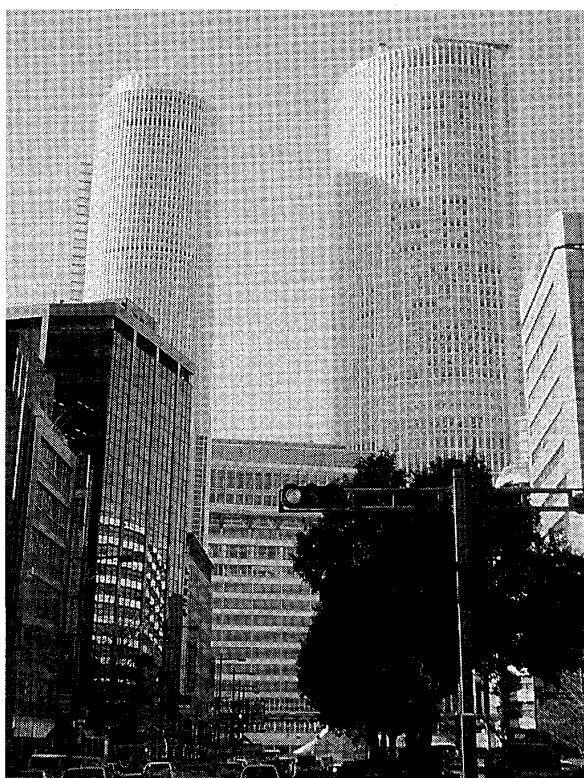
しかし、一つの小売業態として喪失しては

ならないコア・コンピテンスあるいはアイデンティティがあることを忘れてはなるまい。

名古屋駅のセントラル・タワーズ・ビルに進出する「ジェイアール名古屋高島屋」が、7%引きのカードを発行し（従来、名古屋の百貨店は、ほとんど5%引であった）、名古屋三越も名鉄百貨店もそして松坂屋も、ポイント制との併用などで、値引き競争を展開しつつあることが話題になっている。

しかし、これは一つの小売業態あるいは小売機関としての百貨店がもつアイデンティティの核心を自ら放棄することを意味するのではなかろうか。

百貨店の原点は洋の東西を問わず同じであり、アメリカの百貨店が可能な限り安い価格（the lowest possible price）ですべての顧客に平等に売ることを標榜して登場し成長への道



高島屋がオープンするセントラルタワーズ

を辿り始めた100年以上も前に、現在の三越百貨店の前身、三井越後屋が、「現金掛け値なしの正札販売」を始めたことは多くの人も知るところであろう。そしてその最大のポイントは顧客への平等感であり、これが店頭で現金買いする顧客を重視し正札で安く売るためのさまざまな努力、すなわち掛売りの金利や回収リスクの回避、仕入れ努力、豊富な品揃、部門別管理やフルサービスの提供などと相まって安心して買える店として顧客の信頼を呼び高級イメージを与える業態としての地位を確立したはずである。

懸命な勧誘活動でカードを持たせた新規顧客——4M（松坂屋・三越・名鉄・丸栄の頭文字をとって地元の人には4Mと呼ぶ）+1T（ジェイアール名古屋高島屋）すべてのカードを持つような——の後払いには7%の値引をし、店頭で現金を支払う人には正価販売、外商カードなどの古い得意客には5%引きというのでは奇妙な逆差別となってしまうのではなかろうか。百貨店の利益率低下がいわれるいま、百貨店の原点である顧客への平等感とも矛盾し自らにも苦しい中途半端な破壊的価格競争の道を選ぶのには疑問を感じざるを得ない。業態開発における発想の起点は生活者にある。そこを起点にして新しいコンセプトに基づく新業態の確立を考えるのならば、それはそれでよしとすべきであろう。しかし、一つの小売業態あるいは一つの小売機関としてのアイデンティティを喪失したとき、その業態に属する個々の店もまた消費者の眼には、ダル（退屈）で個性のない“どうでもよい店”に映じることを忘れてはなるまい。

II.2. 戦後のアメリカから導入した小売業態とイノベティブ・イミテーション

II.2.1. 戦後におけるアメリカからの小売業態導入と大手流通資本

—— ユニーを一つのモデルケースとして ——

日本の小売業界はアメリカのそれが約130年～140年の歳月をかけて生み出し構築した近代的な小売業態やショッピング空間の形成や小売技術やノウハウを、戦後のある時期から短時日のうちに意識的かつ積極的に研究・紹介・導入し日本的にアレンジしデフォルメしながら、すぐれて洗練された独自のものとして日本の土壌の上に見事に開花させた。そして、それらの行動は決してネガティブなものとして否定的に受け止めるべきではなくイノベティブ・イミテーション（革新的模倣）として肯定的かつ積極的に評価すべきものであるということは冒頭にも指摘した通りである。

とくに戦後のある時期までは中小ないしは零細小売業からスタートし、アメリカに学びながら大きく成長を遂げ、現在ではコングロマチャント化したいくつもの大手流通資本によって、アメリカの近代的な小売業態やショッピング空間や小売技術は、ほとんどすべてが導入され、さらにいまもそれが継続しているといっても過言ではなかろう。

そのすぐれて典型的な事例の一つとしてユニーの辿った軌跡を眺めてみよう。

ユニーも、西川現名誉会長がその萌芽をスタートさせた時点では30坪ほどの小さな零細小売店であったという。そして昭和36年、

最初のアメリカ視察で瞠目し触発された時点で、眼前に展開しそのモデルとなったアメリカのスーパーマーケットは、T. バトラー氏らが、“スーパーマーケットがジェネラルマーチャンダイズの分野に進攻する”といった論文を发表或、⁽¹⁵⁾ フォーチュン誌も大きく連載記事としてとりあげた⁽¹⁶⁾ ように、当時急成長を遂げていた新業態ディスカウント・ハウスの攻勢を受け、とくにディスカウント・ハウスがスーパーマーケットのメインとする食品分野を囿部門にしたことに対抗して、衣料品や家電品まで取り扱いはじめた時点のそれであった。すなわち百貨店を加えた三つ巴戦の結果、相互にメリットの導入を図り、SSDDS（セルフサービス・ディスカウント・デパートメントストア：Selfservice Discount Department Store）といった言葉が登場していた時代のスーパーマーケット・チェーンをはじめとするアメリカ小売業の姿であったことは想像に難くない。

日本で初期にスーパーと称した小売業態が必ずしも食品を中心にしたものばかりではなくGMS的なものを志向していたのはそのような時代的背景を意識すれば容易に理解できよう。このような日本的スーパーは量販店ともいわれ日本の高度成長期に“不足の解消”を願った市場と消費者の要請にこたえて、ユニーを含むこのような量販店も大きく飛躍を遂げ、大店法の制定につながるような立場にまで成長した。その後の改正大店法や日米構造協議におけるアメリカ側の大店法廃止要求とその廃止、新たな小売三法の成立などといった時間的経過と日本独自の事情のなかで急

速に巨大化したものといえよう。

しかし、日本が成熟社会に入り“不足の解消”の時代から“不満の解消”の時代への移行が進み量販店から質販店がいわれるようになり、またモータリゼーションが進行するようになると、ユニーの呼称で日本的スーパーとして成長の主体的役割を果たしてきたGMS業態をユニー・サンテラス（大駐車場を完備した郊外型大型店舗であるが平成6年を最後にこの名称の店舗は出店されていないとのことである）アピタ・生活創庫といったように業態転換し、巧みに時代対応を図っている。とくにアピタ（先端のポケットというイタリア語の造語で“時代の先端の情報がぎっしり詰まったポケット”を意味すると説明されている⁽¹⁷⁾）は、イタリアのものをモデルに、高感度のニューサーティをメインターゲットとして子供服・ベビー服を幅広く揃えたり、住関連ではお洒落な雑貨を豊富に揃えるなどの配慮をし、「良質生活」を標榜した独自の新しい業態である。

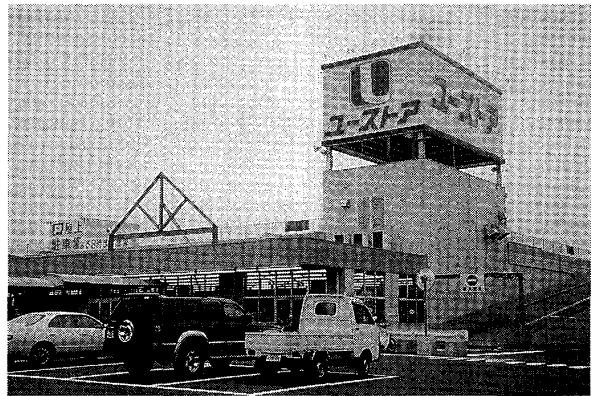
大手流通資本の多くが同様の方向を志向しそれぞれのネーミングで——たとえばマイカルの場合はサティやビブレといったように——新業態開発を試みているが、特筆すべきはユニーの場合、地域ドミナント戦略を掲げ、「お値打ち」という名古屋弁に象徴される堅実な名古屋人気質をはじめとして、この地方の風土的特性を完璧に把握し、熟知している地元消費者のライフスタイルに心憎いまでにマッチした独自の業態店舗を構築しているという点である。一例を挙げれば桑名のアピタで買い物する地元の主婦に「説明しろと

いわれても巧く言えないが何となく買いたくなりつつ買ってしまう。」と言わせる食品売り場や必需品カテゴリでの地道な努力の集積をはじめ、大量輸送機関よりも乗用車のウエイトが高いこの地域の要請に適應するために4層の大きな駐車場を完備したのに加えて、駐輪場も整備することによって土日1.5：平日1と曜日落差の小さい店舗を作り上げている。ほかにも心憎い気配りが随所にみられ、極めて完成度の高い広域商圏型店舗を構築している。食品売り場では、アメリカでいう本来のスーパーマーケットに近いグループ企業の一つユーストアの長年にわたるノウハウの蓄積も大いに生かされているように思われる。



桑名アピタ

ユーストアは、大規模小売店舗法の規制外のもので空白域を埋め面展開を図るというユニーグループ全体の店舗展開上の要請の中でミニGMSと位置づけられ、現在でも売り場面積（現在は、6,000m²の店舗が中心）全体に占める食品売場のウエイトは約50%、売上金額では70-80%を占め生活必需品への対応に特化した（奥さんやお母さんの買う男性用のワイシャツなら白までというように）地域密



ユーストア

着型の業態店舗を展開している。短時間での買物（Short time shopping）への対応と、有名なローコスト経営によって特徴づけられ、ユニーの広域商圏型大型店舗との差別化が図られているものである。

ところで一時期——宇野政雄教授・片山又一朗教授との共著「流通業界」第3訂版（1982年刊）で紹介したように——“ユニーの森づくり”というスローガンが聞かれ、コングロマーチャント化ないしはフリーフォームコーポレーション化への道を辿ったユニーグループの中でも、現在、最も注目すべき業態はコンビニエンス・ストアのサークルKである。

コンビニエンス・ストアは宅配便とともに戦後の日本における最も成功した革新的ビジネスの代表例に挙げられるものであるが、その祖先もまたアメリカのそれに遡ることができるのは周知の通りである。それはS. ホーランダー（S. Hollander）教授をはじめ多くの研究者によって、“小売の輪”理論に該当しない代表的小売業態として挙げられることも多い。アメリカにおける都市化・郊外化とリジョナルあるいはスーパーリジョナルといっ

た広域型ショッピングセンターの展開、さらにそれと関連したショッピング頻度の低下などアメリカ人のライフスタイル変化を背景に生まれた小売業態であり、ショッピングセンターでのショッピング活動の間隙を埋める機能を果たすため最寄品購買に便利な小売機関として発想されて成長したものといえよう。

しかし日本の大手流通資本がそのノウハウを導入した日本のコンビニエンス・ストアは本家アメリカのそれを凌ぐ、より洗練された日本の展開をみせ、まさにイノベティブ・イミテーションの見本ともいえるまでに進化している。サークルKも極めて短時日のうちにユニグループ中の最優等生的存在となり、西川現名誉会長をして、「サークルKがサンクスを合併した後のコンビニエンス・ストアからの売り上げは、ユニグループ全体の売上げ2兆円の約半分に達するであろう。」と言わしめる域にまで達している。

けだし、それは流通業成長にとっての最大のポイントが、タイミングを含めて、CEOのもつ先見的洞察力とそれに基づく戦略的意思決定と行動力にあるということの実証例として反芻しておくべき価値をもつものといえよう。

それとの関連で強く印象に残り想起されるのが、スーパーサンシの高倉会長と1984年に面談した際のことである。日本経済新聞社発行の季刊「消費と流通」誌が'84新春号に「ハイテク時代の流通戦略」を特集し、それに拙稿「消費者からみたハイテク商法」が掲載され、⁽¹⁸⁾ 当時一面識もなかった高倉会長から面談を要請され、全国的にも注目を集め

ていたフレッシュシステムズについて意見を求められた。

高倉会長はかつて「暮らしの手帳」で大きく採り上げられた弥富のスーパーサンシや、「フレッシュシステムズ」をはじめ、さまざまなアイデア・新機軸をつぎつぎとうち出すことでも著名であり（最近でも四日市のスーパーサンシが宅配で成果を挙げ話題になっている）、「フレッシュシステムズ」については、宇野政雄・片山又一郎両教授との共著「流通業界」で「小売業界」を担当した拙稿の4・5・6訂版でも採り上げさせて貰っている⁽¹⁹⁾のでその詳細についてはそれを参照して貰いたい。

面談の際、筆者の「コンピュータ関連の初期投資のみでも10数億円を要したというフレッシュシステムズの開発を他社に先駆けてなぜいま踏み切ったのか？」という質問に対して、「スーパーの次の業態について考えていたが情報不足のため、コンビニエンス・ストアへの参入が遅れてしまった。すでに大手が先発しているコンビニエンス・ストアに後から参入しても手遅れであり、その次の業態は何かと考えたとき、それは無店舗販売でありこのシステムであると思ったからである。」という答えが返ってきた。

そのフレッシュシステムズは、「後になってなぜやめたのだという苦情が多く、ニーズの高さが改めて証明された。今回学んだノウハウを生かしていつか再び宅配にチャレンジしたい」というフランチャイジーの発言にみられるように惜しまれつつも姿を消したことは周知の通りである。筆者が「流通業界」の

第6訂版で「そして、それらのトータルとしての発想や、部分的成功あるいは部分的不成功をもたらした要因の分析過程は、これから試みられ展開されようとするエレクトロニクス・マーケティングあるいはダイレクト・マーケティング一般にも通じる貴重なヒントを与えてくれるものとして反芻するに値するものといえよう。消費者のよりよいアクセプタンスを阻害している要因について、今後テクノロジーの進歩がそれらを解決する手段を提供して行くような局面も多い筈である。」と指摘したように、結果はともあれフレッシュシステムズは、今後のサンシに大きなプラス・ヒントと遺産を残したものといえよう。ただ、ツールの未成熟や消費者のアクセプタンス（受容）やタイミングという面でその意思決定に問題があったことは否めない。ただし、コンビニエンス・ストアへの参入をめぐる意思決定の狂いが、その次についての意思決定、つまりシナリオは正しかったがタイムテーブルの面で問題が生じた無店舗販売についての意思決定にまで影響を及ぼしたといえなくはあるまい。その教訓はおそらく聡明な高倉会長の今後の戦略的意思決定に活かされ



フレッシュシステムズの配送車

るであろうし強くそれを期待しておきたい。

そのことを脳裏におきながら、鋭敏な洞察力をもってコンビニエンス・ストア導入を適切なタイミングで実行された西川名誉会長の意思決定とサークルKの存在が——日本におけるコンビニエンス・ストアの将来展望をも考え合わせるとき—— 現在だけでなく将来にわたってのユニグループにとって、測り知れないほど重大な意味をもっていることを改めて確認しておきたい。それはCEOの先見的洞察力とタイミングを含めての戦略的意思決定が、流通企業にとって最も重大な意味をもつものであるかを示唆するものといえよう。そしてその先見的洞察力の前提として、マーケティング・リサーチではなく、より幅広い総合的情報収集すなわちマーケティング・インテリジェンスの力があることはいうまでもない。とくに中京大学の経営者講座において、“迷った時に、どのような判断基準で決断されますか？”という大学院受講生の質問に対する西川現名誉会長の、“判断基準の前に沢山の事例を見ます。”という回答は、フレキシビリティとスピードが求められ演繹的発想から帰納的発想へが強調されるいま、深い含蓄をもった言葉として銘記しておきたい。

ここで、“現在だけでなく将来にわたって”と特に強調したが、その理由は小売業態内におけるシェアの増大といった次元に止まらず、コンビニエンス・ストアという業態は、とくに日本の現実と社会的要請によりマッチする要素を含んでおり、日本のコンビニエンス・ストアは、スタート時点における定義に

みられるような発想内容を遙に超える業態に進化し、派生効果がまた新たな派生効果を生むという形で、その将来には無限の拡がりと可能性があるように思われるからである。

コンビニエンス・ストアの定義が、1960年のアメリカ・マーケティング協会（American Marketing Association）による定義集にみられないのは当然である。そこで1988年に同協会が刊行したピーター・ベネット（Peter Bennet）編著、「マーケティング用語辞典（Dictionary of Marketing Terms）」のものを引用してみると、「消費者にとっての主要な利点が位置的便利さにあるような小売機関であり高マージン・高回転の小売機関」⁽²⁰⁾ となっている。

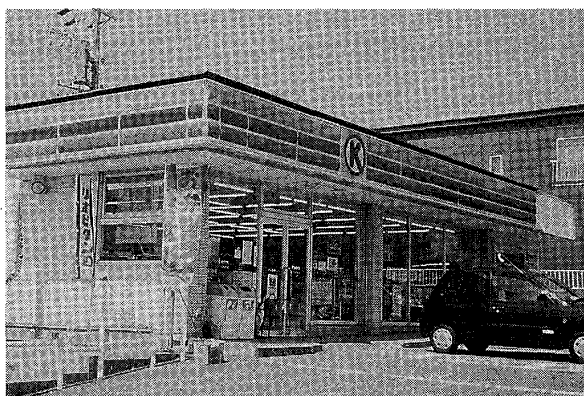
このような初期の定義から読み取れるコンビニエンスは、遠隔地のショッピングセンターとの間隙を埋め、最寄品を主体にした商品購買に対する立地上のコンビニエンスや営業時間の長さといった時間的コンビニエンスが主たるものであった。しかし、いまわれわれはこのコンビニエンスのもつ意味をさらに深く再考してみる必要がある。

たとえば、現在のコンビニエンス・ストアにみられる時間的コンビニエンスには、単に距離が近いことからもたらされる時間的コンビニエンスや営業時間の長さといったそれだけではなく、迅速な買い物ができる（Short time shopping）といった便利さも含まれている。また最寄品購買のコンビニエンスといったものに加えて、日本のコンビニエンス・ストアには、アメリカのコンビニエンス・ストアではみることのできなかつたカテゴリーの日本独自の商品——たとえばお弁当やおでん

といった——もフレキシブルに導入され、さらにさまざまなサービス機能——コピーサービスやファックスサービスや宅配便サービスなど——も加えられ、いまや物販業としての域を超え、消費者あるいは生活者が望むライフスタイル上のさまざまな要請と愛顧動機に応えるためのミニ生活ステーション的機能まで果たすようになりつつあることは周知の通りである。たとえば薬や酒を扱ったり、任天堂のゲーム・ソフトの販売ルートとして話題を呼んだり、ユニーがさくら銀行などと提携してATMを設置したり、宅配便で伸びるコンビニエンス・ストアが注目されたりといったようにである。

またそのPOSの活用による地域密着の消費者情報とそのネットワークは、消費者の買いたい商品の情報に止まらず、さまざまな情報サービス提供の可能性すなわち住民票・各種証明書の発行機能代行など公共サービスで行政への影響力をもつことも考えられる。

さらに癒しのコンビニエンス（上京したてで深夜淋しくなった若者や人と接触し話し相手を求める高齢者のオアシス的な場所として）を提供するミニ生活ステーション的な機



サークルK

能を果たし始めていることも忘れてはなるまい。サークルKの丹羽広報室部長が、いみじくも「コンビニエンスの中身を追求したことが成功の要因であった。」と述べたように、今後の店造りのためのコンセプトに、コンビニエンスとは何かを常に新しい視点から見直されることになる。

いまユニーをモデル・ケースにフリーフォームコーポレーション化した大手流通資本によるアメリカからの業態導入の一部をみてきたが、その呼称やデフォルメの仕方に差はあるものの、アメリカでみられるほとんどの業態の導入が、いまも日本の大手流通資本その他によって試みられているのはまぎれもない事実である。

II.2.2. 戦後におけるアメリカからの 小売業態導入

—— 大手流通資本以外のケース ——

このような巨大流通資本に成長したものの以外にも、試行錯誤のなかでアメリカの業態を導入し、ユニークな展開を試みた流通企業があることはいうまでもない。ここでそれらの中でユニークなものの幾つかをとりあげておきたい。

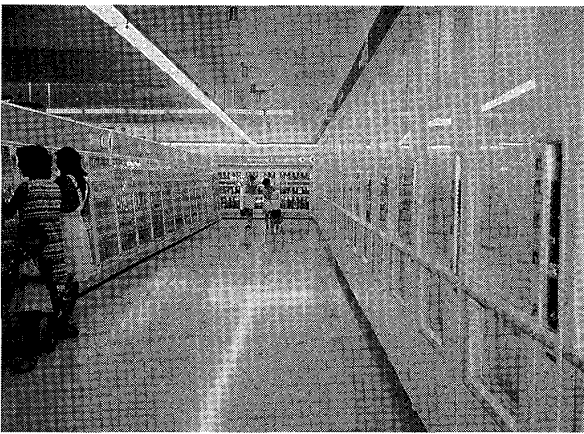
その一つは四日市のサンシであり、弥富のサンシはスーパーマーケットをデフォルメしたユニークな業態展開の試みが注目され、「暮らしの手帳」のMARCH-APRIL, 1982でも8ページにわたって採り上げられた⁽²¹⁾が、いまも健在である。弥富のサンシは“小売の輪”理論で言う通りの轍を踏み“もはやスーパーマーケットは安くない。”といわれるよう

になったこの業態の原点を見直し、約500㎡の小型スーパーマーケットだが、そこにはレジもカゴもカートもパック商品も暖房も冷蔵ケースも照明用蛍光灯もなく（代わりに高い天井には明かりとりの窓がある）午前9時開店で午後1時には閉店、日曜祭日は休みというスタイルで、まさにないない尽くしのスーパーマーケットである。しかし清潔衛生に関するもの以外の経費は出来る限り切り詰めてコストを削減し、人間味がなくなったといわれるセルフサービスでなくパートで働く近所の主婦の希望時間を考慮した対面販売で人件費も削り顧客とのコミュニケーションも強化し、普通のスーパーマーケットの半分にも満たない営業時間で50%増しの売り上げがあったという。また最近も四日市サンシ・スーパーマーケットは宅配を展開し、ジャスコ発祥の地でありかつジャスコの強い地域で市場の40%を獲得している。



弥富のサンシ・スーパーマーケット

またアメリカでも試行錯誤の繰返しとしてC. ゲルドナー (C. Goeldner) の論文⁽²²⁾にも登場する無人スーパーマーケットの日本版としては、国分寺の「OKスーパーマーケット」があったが数年で店を閉じたりといった試みもなされている。



国分寺OKスーパー（無人スーパーへの試み）

50年代のアメリカで急伸したディスカウント・ハウスが一部で導入されたことについては、約35年前の拙稿で星電社をケースに採り上げた⁽²³⁾が、NEBA加盟店などが第2系列店と揶揄されたりした紆余曲折を経ながらも、新しいディスカウント店が数多く登場し、長期間にわたり日本の家電流通で支配的な役割を果たしてきた家電メーカーの系列店網を崩壊させつつある。これについては別の拙稿⁽²⁴⁾を参照して頂きたい。

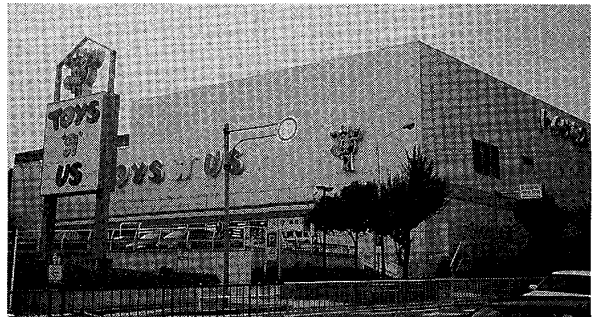
オフプライスリテラーについてはバブル期にはかなり話題になったが、その後は余り聞かない。

カテゴリーキラーについては大店法廃止の



家電ディスカウント コジマ

きっかけにもなったトイザラスを初めスポーツオーソリティーなどアメリカ企業の直接進出もみられる。



トイザラス

J. ダイアモンド氏らが非伝統的ストアの一つと呼んでいるホールセールクラブ⁽²⁵⁾についてはダイエーのコウズや1999年4月に会員制ホールセールクラブ「COSTCO」日本1号店として大型ショッピングセンター「トリアス久山」の核店舗となった「コストコ」など成否は未知数ながら福岡商圏にかなり大きなインパクトを与えており、2000年12月には千葉の幕張に2号店のオープンも発表されている。

いまアメリカでも社会的背景の変化で、かなり大きく伸びている古い業態の一つドラッグストアも、一部上場で話題になったマツモ



トリアス久山のコストコ（店内）



マツモトキヨシ

トキヨシなどにより換骨奪胎されつつ新たな装いを凝らして時代の脚光を浴びている。

これもJ. ダイヤモンド氏らが非伝統的ストアの一つと指摘したアメリカの均一価格店 (one-price store) ⁽²⁶⁾ も、そのアイデアを導入したものか独自の発想だったのかはともかく、現在、日本でも100円ショップ「ダイソー」などが仕入れなどにも工夫を凝らしながらニッチを掴んで大きく急伸び注目されている。

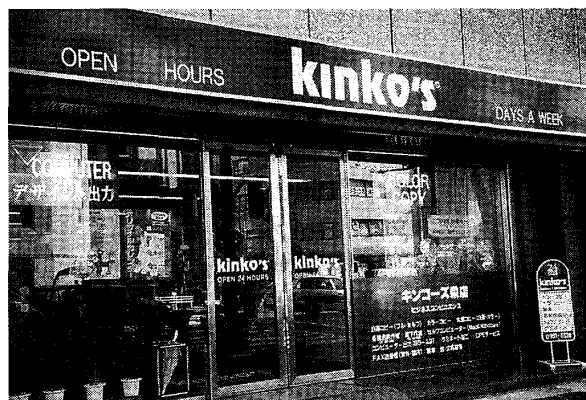
GAPのドナルド・フィッター会長が1986年度の決算報告のなかで使用したのが嚆矢といわれているSPA (speciality store retailer of private label apparel) なども、いま日本専門店



ダイソー・アオヤマ

業界に大きなインパクトを与えている。

エコロジーというユニークなテーマでカリフォルニアからスタートした専門店のザ・ネーチャーカンパニーなども日本の数都市に進出しているし、キンコーズやオフィスデポも日本の街角で見られるようになっている。



キンコーズ

II.3. 日本のストア小売と独自の業態開発

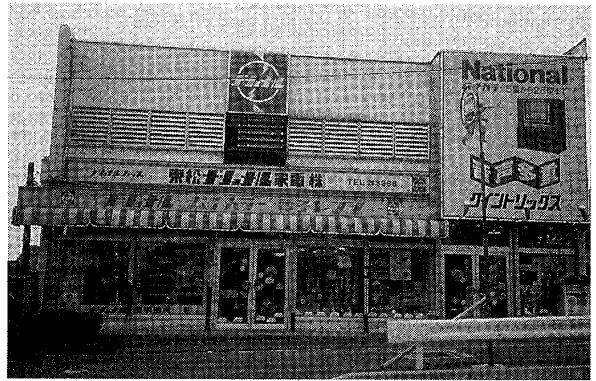
日本で展開をみせている小売業態が、上述のようにアメリカから導入したものばかりでなく、日本独自の業態として開発され発展したものも多くあるのはいうまでもない。

その最も代表的なものとして、まず挙げておきたいのがメーカーによる流通支配のための手法として編み出されたチェーン化されたストアつまり系列店である。その代表的なものとして、家電や化粧品の系列店があるが、その詳細については別な拙稿⁽²⁷⁾を参照して貰いたい。



資生堂のモデルショップ

つぎに1988年初刷の宇野政雄・片山又一郎両教授との共著「流通業界」（5訂版）において、『DCブランドのみで1000億円を超える売り上げを達成したが、それを支えたのは、その顧客の約70%を占める29歳以下のヤング達であり、とくに新宿店・渋谷店では、この29歳以下の層が90%を超えるということである。しかもキャッシュ購入40%に加えて気分はキャッシュ、つまり1回後払が10%あって、一般的にいうクレジット購入比率は約50%になっており、「クレジットの丸井」を脱皮し



ナショナルショップ



日立チェーンストール

つつあるのである。その看板フェイスからクレジットの文字が消えるゆえんである。』と記述し、さらに「強いて定義づければ“ヤングをメイン・ターゲットにした世界でも類をみない特異な小売業態”を開発している。」と紹介しておいた⁽²⁸⁾丸井など日本独自の業態として開発されユニークな発展を遂げた小売業態について触れておきたい。

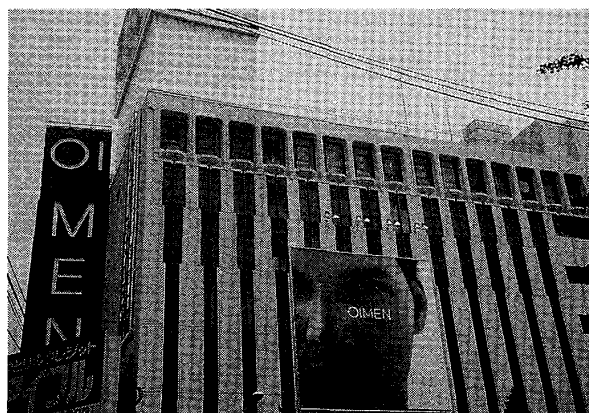
1931年に月賦店としてスタートした丸井が1960年には“クレジット”の丸井を唱え、駅のソバと電話はみんな〇1〇1を掲げてその地歩を構築したのは周知の通りである。けだし“クレジット”の丸井の強烈なイメージとその残像効果のせい、か、「流通業界5訂版」での上掲の記述から「看板フェイスから取り除かれたクレジットは1回払いを除くとす

に35%になっているとのことである。もちろんヤングに強い丸井であることに変わりはない。」という⁽²⁹⁾「流通業界」(第6訂版)の記述に代わり、さらにクレジット比率はいまや10%以下になり、“ヤングをメイン・ターゲットにした世界でも類をみない特異な小売業態”を開発し、不断の変身を遂げ、現在はさらに多様な展開をフレキシブルかつスピーディにみせつつある丸井の変貌に気づいていない人も多い。

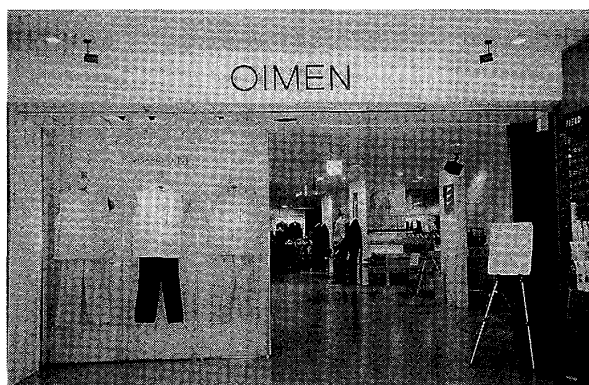
生活者のライフスタイルの中の、ある生活シーンに新しい視角でフォーカスを当てた、例えば、音楽と映像の「ヴァージンメガストア」、インテリアと生活雑貨の「インザルーム」、スポーツとアウトドアの「フィールド」などのような業態開発、都心型の「マルイシ

ティ」とヤングからファミリーまで幅広いターゲットに対応した郊外型の「丸井ファミリー溝の口」のように立地特性にフィットした業態開発をはじめ、さまざまな角度やレベルでのきめ細かいセグメンテーションによってさらに多様な業態開発をフレキシブルかつスピーディに展開している。「ザッカ新宿」、「マルイワン新宿」、男性ファッションと女性ファッションの連動や「マルイフィールド新宿」との連携が巧妙にデザインされた「マルイメン新宿」、トラベル&キャッシングの「ゼロファースト」、さらに「エゴイスト」を店づくりに参加させ「丸井柏店ファースト館」にオープンさせた「VAT」など、その最近の新業態開発のテンポは速い。

「マルイフィールド新宿」の井上館長が世界一の立地という新宿には、人口構成の高齢化が進む日本の全体的趨勢の中、首都圏だけではなく、かなり広域から吸引された若者達で溢れている。このような時代の動きを鋭敏にとらえ、かつての若者とライフスタイルを異にし、とくに価格意識よりも他の愛顧動機にウエートをおくいまのヤング層の集積をターゲットに、ファッションに特化して最も



マルイメン新宿



マルイメンの内部



フィールドの内部
(マルイメンとの接点に工夫がみられる)

充実した品揃えと魅力あるファッションセンスで世界に類をみない業態を展開している。しかも、そこにみられるのは、かつて日本における百貨店商法の原点ともいえるべき越後屋呉服店の「現金掛け値なし」で前（さき）売り重視の商法をそのままに、クレジットのマルイを脱却し、マルイカードで購入しても原則的に値引きせず、カード購入顧客への7～8%値引きを強調する昨今の百貨店と好対照ともいえる、現金売り値引きなしの極めて利益率の高い業態を構築しているのを見ることができる。

また首都圏を中心とした地域ドミナント戦略を機軸に、「駅のソバのマルイ」と「電話はみんな〇1〇1」を掲げてその現在を構築してきた「マルイ」が、いまや郊外のショッピングセンターへの出店や、さらに「マルイシティ」による名古屋や関西への展開をも表明するようになっている。

日経流通新聞などの小売業ランキングで丸井は百貨店業態にカテゴリー化されている⁽³⁰⁾ものの百貨店でも専門店でもない。時代変化への丸井のチャレンジは極めてフレキシブルかつスピーディで、過去にも拘泥しない戦略

図Ⅱ-1 小売業ランキング

98年度 順位	97年度 順位	社名	業態	本社 (本部)	決算期	売上高 (百万円)	伸び率 (%)	経常利益 (百万円)	店舗数
1	1	ダイエー	ス	兵庫	2	2,342,643	▲5.2	1,036	346
2	2	イトーヨーカ堂	ス	東京	2	1,563,338	1.0	71,202	169
3	3	ジャスコ	ス	千葉	2	1,314,363	4.7	24,782	281
4	4	マイカル	ス	大阪	2	1,149,514	1.3	15,013	128
5	5	高島屋	百	大阪	2	1,053,288	▲4.0	6,757	19
6	6	西友	ス	東京	2	952,633	▲4.6	10,281	189
7	7	ユニー	ス	愛知	2	789,125	5.5	14,473	142
8	8	三越	百	東京	2	684,811	▲6.7	86	14
9	9	西武百貨店	百	東京	2	586,429	▲6.7	6,352	21
10	10	丸井	百	東京	1	509,845	0.2	26,632	31
11	11	大丸	百	大阪	2	471,132	▲7.0	3,111	7
12	12	伊勢丹	百	東京	3	418,928	▲3.0	9,762	7
13	13	松坂屋	百	愛知	2	391,027	▲7.3	1,602	10
14	14	イズミヤ	ス	大阪	2	374,751	▲2.0	3,534	79
15	20	コジマ	専	栃木	3	366,408	21.5	9,331	186
16	15	コープこうべ	生	兵庫	3	360,720	▲2.5	▲302	179
17	22	ライフコーポレーション	ス	大阪	2	357,792	21.5	2,011	171
18	17	マルエツ	ス	東京	2	323,850	1.5	3,819	186
19	16	長崎屋	ス	東京	2	314,464	▲8.6	124	95
20	19	阪急百貨店	百	大阪	3	303,430	▲1.7	4,599	7
21	26	セブンイレブン・ジャパン	コ	東京	2	297,992	7.5	117,239	7,732
22	21	近鉄百貨店	百	大阪	2	297,869	▲1.2	330	9
23	18	東急百貨店	百	東京	1	295,807	▲6.3	816	5
24	25	平和堂	ス	滋賀	2	295,272	2.9	4,186	82
25	24	ローソン	コ	大阪	2	284,781	▲1.1	32,064	7,016

資料出所：日経流通新聞1999年6月4日



丸井ファミリー溝の口

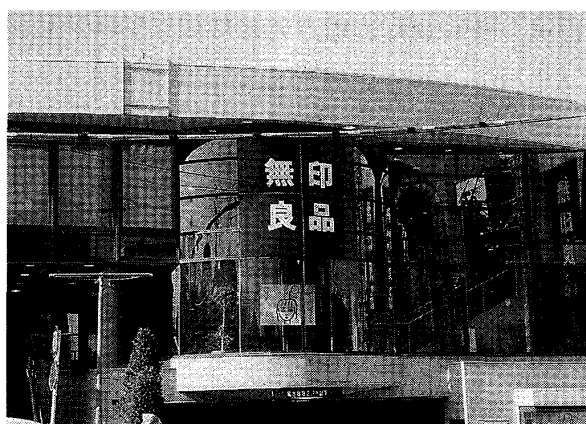


丸井ファミリー溝の口店屋上のフリーマーケット

展開と業態開発をそこにみることができる。

丸井以外にも、消費者のライフスタイルと要請にマッチした新業態として、従来の百貨店タイプのそれとは異なり、効率より効果と質を狙った大型専門店としては東急ハンズやパルコやロフトや渋谷109（マル・キュー）ファッションビルなどが挙げられよう。

とくに注目しておきたいのがセゾングループの一つ「良品計画」が、いまのライフスタイルのキーワードであるナチュラルとシンプルをキーコンセプトに展開する「無印良品」である。明確なコンセプトによる製品差別化で「ブランド価値」を創造し、それをコアコンピテンスとして「MUJI」ブランドによ



無印良品

るヨーロッパでの事業展開も成功させつつある。

また、大手流通資本以外に、規模は小さいながらも、それぞれにニッチを見出して日本独自の業態を開発して健闘している専門店も枚挙に暇がない。たとえば、従来の米屋の発想を転換し、喫茶店風の店頭で、いろいろな銘柄米と精米機を並べ好みの比率でブレンドし、顧客が待っている間にその場で精米して成熟社会の消費者のウオントに答えることによって売り上げを約2倍の伸ばした「お米の国」などは、JAなどが追随し導入しつつある米屋の新業態の先駆的モデルでありその一例といえよう。



ユニクロとトリイ（マイカル桑名付近）

また低価格のカジュアル衣料ながら巧妙なポケット・プライス政策と品質・デザイン向上に努めて「ユニクロ」ブランドを確立し、アメリカのGAPをライバルと位置づけた店舗展開で業績好調のファストリテイリングや、実用衣料を扱う郊外店という業態を小売業の基本を究めることによって躍進させつつある「しまむら」、ロードサイド中心に店舗展開する紳士服の「トリー」なども日本独自の新業態として注目に値するものといえよう。

Ⅲ. アメリカのストア・クラスターと複合生活空間

Ⅲ.1. アメリカのストア・クラスターと計画的ショッピングセンターの展開

集人型コミュニケーションを前提にした有店舗小売の問題を議論するとき、個々の有店舗小売業者の業態や経営とオーバーラップして意識しなくてはならないのが、それがどのような空間のどのような位置に身を置くのかという店舗立地の問題であり、自己が属する空間の競争力にあるといえよう。そしてこの問題はいまや、単なる小売クラスターや商業集積といったものから、さらにP. コトラ教授がストア・クラスターと表現・整理しているものとさまざまな生活機能を包含した複合生活空間との絡みの中で意識し議論すべきテーマであり意思決定であるといえよう。

P. コトラ教授らは、ストア・クラスターのタイプを、1950年代までは小売クラスターの主要な形式であった中心ビジネス地区と1960年代から大きな展開をみせたショッピング

センターに整理して論じている⁽³¹⁾が、それは最もポピュラーな整理の仕方であり、これに従って議論を進めて行きたい。

まず人口が集積した都市のビジネス中心地区にストア・クラスターが発生し、人口集積が進めば進むほどそのストア・クラスターが大きくなる現象は洋の東西を問わず同様であることは言うまでもない。しかしそれが一定の規模を越えてくると郊外化が進み大都市圏の輪が広がってメガロポリスとかドーナツ現象といったものがみられるようになり小売活動も中心市街から郊外および都市外地域へシフトすることになる。

この間の事情について、A. ゴーシュ (A. Ghosh) らは、「ショッピングセンター成長のための原動力は郊外化のプロセスに由来するところが大きい。1950年代中に、郊外地域は都市中心部より5倍の速さで成長し、郊外人口の成長は都心部の560万人に比べて2,300万人であった。さらに衝撃的なのは、都心部における560万人増加中の13パーセントだけが人口成長によりもたらされたもので、残りは郊外地域の併合からもたらされたという事実である (アメリカ議会1965)。都心と周辺地域は人口を失ったばかりでなく、同時に収入も失った。都心部からの脱出グループは相対的に中ないし上位収入グループの比率が高く、都心に住むより郊外の家を選んだ人を含んでいることが記録されている。人口および収入の再配分は戦後すぐに起こったもので、そこには郊外小売成長の種が潜んでいた。郊外化が進むにつれて、小売業者はダウンタウン地区から、人々が住んでいるところに近い郊外

立地にシフトしなければならなかった。伝統的ダウントウンの小売業者とくに百貨店は初めは郊外への移動を拒んだけれども、中流ならびに上流収入階層の郊外居住者によって出現した巨大市場が余りにも魅力的で見過ごすわけに行かなかった。それらは出現しつつある巨大市場への物理的接近性をより大きく獲得するため数多く郊外地域へと移動した。この郊外シフトに参加する店の第1の波は、交通量が大きい動脈道路に沿って設定された。潜在顧客を惹き付ける（彼らが仕事の行き帰りにドライブする時）ために道路に沿った形で立地した店は、小売展開のリボンを形成した。」と記述している。⁽³²⁾ それは戦後におけるアメリカ小売業の変容の3つの主要な局面として同氏らが挙げた「計画的ショッピングセンターの急速な展開と成長」へとつながることになる。アメリカでこのような現象が顕著になってきたのは1950年代からであり、AMAの1960年の定義集にはすでにショッピングセンターの定義が掲げられている。それによると、「地理的に一カ所にまとまった小売店群であり、時間的に便利なように、消費者の商品欲求のほとんどを満たすのに十分なだけの異なった範囲の商品が集中的に取り扱われており、したがって全般的な購買活動に魅力をもつものである」となっている。さらにコメントでは「近年この用語は、その適用において特殊なものとして利用されている。すなわち、それは郊外もしくは準郊外地に、通常、主要なハイウェイに沿って間発され、広大なスペースを特徴とする計画的・総合的センターである」⁽³³⁾ となっている。このような

計画的・総合的複合体としてのショッピングセンターは典型的には多数のテナントを収容できる一つのユニットとして開発され一つの組織によって所有されるが、それらはサイズや商圈の範囲などをベースにして、3つのタイプすなわち、

- ①ネーバーフッド・ショッピングセンター
(neighborhood shopping center)
- ②コミュニティ・ショッピングセンター
(community shopping center)
- ③リージョナル・ショッピングセンター
(regional shopping center)

に分類されるのが一般的である。その定義も論者によって多少の差異があるのは当然である。たとえば①ネーバーフッドセンターについてP. コトラー教授らが、「5から15の店をもつのが普通で、それらは消費者にとって身近で便利であり、通常、スーパーマーケットやディスカウントストア、いくつかのサービスストア——ドライクリーナー、セルフサービスランドリー、ドラッグストア、ビデオレンタル店、散髪屋、美容院、ハードウェア店など——を含む。」とする⁽³⁴⁾ のに対して、W. スタントン教授らは「大きスーパーマーケットやおそらくドラッグストアを含む11~25のテナントをもつ」としている。⁽³⁵⁾ また②コミュニティセンターについても、P. コトラー教授らによれば、「15~50の小売店をもち、通常、百貨店・ヴァラエティストア・スーパーマーケット・専門店の支店・専門家のオフィスあるときには銀行も包含する。」としている⁽³⁶⁾ のに対して、W. スタントン教授らのそれでは「26~50の店を包含し、デ

イスカウトハウスおよびあるいは主要な専門店（サーキットシティまたはマーシャルズといった）によって特徴づけられている。加えてそれは、スーパーマーケットあるいはウェアハウスクラブ（サムズクラブあるいはプライスコストコといった）を含んでいる。その店舗構成によってコミュニティセンターはネーバフードセンターより広い地域から買物客を惹きつける。」となっている。⁽³⁷⁾

③リージョナルセンターに関してはP. コトラー教授らが、「最大にして最もドラマティックなショッピングセンターでありミニダウタウンのようである。40から100の店をもち広い領域から集客する。多くは歯医者・ヘルスクラブ・図書館のランチまでもつ。」と説明している⁽³⁸⁾のに対して、W. スタントン教授らは、「1つまたはそれ以上のデパートがアンカーとなり200くらいの小さな店舗によって補完され典型的にはエンクロードの空調されたモールである。多くのリージョナルショッピングセンターは巨大である。」と解説している。⁽³⁹⁾ また、P. コトラー教授らは上記の3つのタイプを挙げて説明しているのに対して、W. スタントン教授らは、これにコンビニエンスセンター（通常、ドライクリーナー、銀行支店、コンビニエンス・グロサリー店およびビデオレンタル店といった5ないし10の販路から成立する）を加えている⁽⁴⁰⁾し、リージョナルセンターについては、特に巨大なそれをスーパーリージョナルセンターとして別に挙げているものや、メガモールといった表現をとっているものもある。

そして、このような計画的・総合的複合体

としてのショッピングセンターについて、A. ゴーシュ（A. Ghosh）らは、「近代的ショッピングセンターの原型は1920年代および30年代に存在した。しかし、イノベーションが進んだのはやっと戦後になってからである。信頼し得る資料の入手は困難ではあるが1960年には4,500のセンターがあったと推定される。センターの数は、つぎの10年間に8,000以上というところまで増加し1970年～1980年の間に他の9,550が加わった。1990年までに、アメリカ国内の36,650のショッピングセンターが総計で45億平方フィートの賃貸可能な地域を提供した。」という事実を紹介し、「計画的郊外型ショッピングセンターは、おそらく第2次大戦後のアメリカにおける小売リストラクチャリングの最も明白な局面といえよう。」と述べている。⁽⁴¹⁾

しかしP. コトラー教授らが1996年版の著書の中で、「全部合わせると現在小売販売額の3分の1になる。しかしそれらは飽和点に達している。」と述べ、W. スタントン教授らも、「1960-1970年代に、リージョナルショッピングセンターは多くのコミュニティにおいてショッピングと社会活動の核になった。しかしながら1980年代には、市場が飽和化したために新しいリージョナルモールの建設はかなり停滞した。やがて多くのショッパー達は時間意識が強くなり広大なモールでショッピングしたり社交したりするために多くの時間をさくことをしなくなった。1980年と1990年の間において消費者がモールで過ごす平均時間は一月当たり12時間から4時間へと下落し、1990年代の半ばに行われた実査では、3分の

1以上のショッパーが過去より少ない頻度でモールで買う計画を建てていることが分かった。」と指摘している⁽⁴²⁾ように、ショッピングセンターが成熟期・飽和期特有の現象をみせていたことは、筆者もいくつかの著書の中で強調してきたところである。

たとえば、「流通業界」の第1版（1976年初刷）ですでに、「すなわち、カリフォルニアのイーストリッジやノースリッジにみられるような超大型の、あるいはそれ以上のものを画一化したセンス——機能美中心ともいうべき——で建設しても消費者を引きつける魅力を増大させることにはならないことに気づきはじめ、より個性的でノスタルジア、ロマンといった面を重視し、人間的な温かさを感じさせる中で、アメニティ（快適性）を満足させるようなそれが台頭し、そのユニークな魅力で多くの人を引きつけはじめてきているという現象が出てきているということである。しかも、ギラデリー・スクエアやキャナリー・ショッピングセンターに見られるように——古いかん詰工場跡地を利用した——古い市街地の中に、再び新しい商業クラスターが息を吹き返し、都市の中央部からより遠ざかったロケーションに、より大きなものを求めてという一辺倒的方向にピリオドがうたれ、逆な方向をたどるものが出てきているということは注目してよい傾向の一つであろう。」と記述し、⁽⁴³⁾「流通業界」の第4版（1985年）でも、「ところでこのようなアメリカのショッピングセンターも成熟期・飽和期に特有の曲がり角的現象をみせはじめています。すなわち、世界最大といわれるロサンゼルスデラモ・

ショッピングセンターにみられるような超大型の、あるいはそれ以上のものを画一化したセンス——機能美中心ともいうべき——で建設しても消費者をひきつける魅力を増大させることにはならないことに気づきはじめ、より個性的でノスタルジア、ロマンといった面を重視し、たとえばロサンゼルスでいえばマンハッタン・ビレッジやザ・コーヤードのように、こじんまりとしているが太陽や緑をふんだんに取り入れたり、アイス・スケートリンクなどを配したアメニティ感度のきわめて高いものや、アルコ・プラザ、ビバリー・センターのように都心再開発型のものなどが新しい傾向としてみられるようになってきている。」と指摘しておいた⁽⁴⁴⁾が、このような傾向はいまなお続いている。

Ⅲ.2. アメリカの複合生活空間にみる

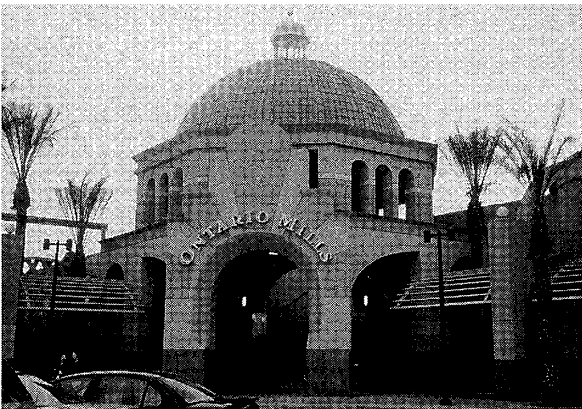
諸傾向

ある種の社会現象が成熟期・飽和期に達した時にみせる特有の傾向は、ショッピングセンターの場合にも例外ではない。それらは単一方向でなく、ある局面では矛盾したものを孕みながら多様な傾向が同時に進行しているのを認識できよう。それらを含めて最近の新しい動向を加味しながら幾つかのトレンドを整理してみたい。

Ⅲ.2.1. 巨大なリージョナル・ショッピングセンターと小さなモールの共存

P. コトラ教授らは、リージョナル・ショッピングセンターについて、「しかしそれらは飽和点に達している。モールオブアメリカ

のような最近の少数の新しいメガモールの開発にもかかわらず、現在の傾向は、南西部のように急速に成長している中小都市に立地するより小さなモールの方に向かっている。」と述べている⁽⁴⁵⁾が、機能美一点ばりの画一化したものではなく、時代的变化に対応するような工夫のなかでかつてのスーパー・リージョナル・ショッピングセンターが更新されたり、新しいスーパー・リージョナル・ショッピングセンターが誕生している例もある。更新されながら存続している例としては、たとえばロサンゼルス近郊にあるデラモア・ショッピングセンターや、周辺の高級住宅地とともに1つの会社が運営し、ビバリーヒルズのロデオコレクションの顧客層をも吸収するようなハイセンスな高級リージョナル・ショッピングセンターとして蘇ったサウスコーストプラザなどが挙げられよう。新しく誕生したスーパー・リージョナル・ショッピングセンターの例としては、ロサンゼルス近郊に出現し42の映画館をもつオンタリオミルズ・ショッピングセンターやミルピタスのグレートモール・オブ・イーストベイなどが挙げられる。



オンタリオミルズ・ショッピングセンター

Ⅲ.2.2. 高級志向と価格志向・バリュー志向の二極化傾向

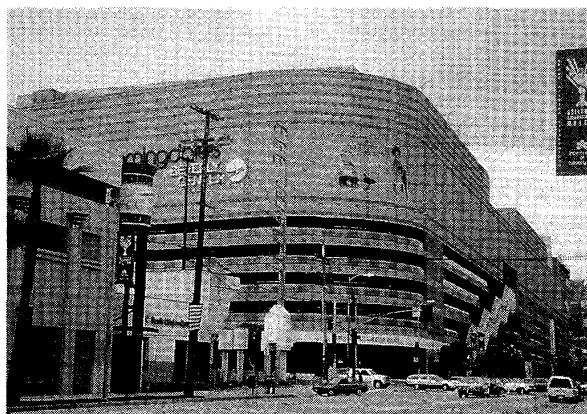
高級志向の例としては、エルメスやシャネルやティファニーやベルサーチなども大きなスケールで店を構えるサウスコーストプラザやサンフランシスコのクロッカーギャレリア（靴のチャーチなども入店している）などがあり、バリューモールをコンセプトワードにしているオンタリオミルズ・ショッピングセンターやグレートモール・オブ・イーストベイとは明らかにターゲットを異にしているように思われる。



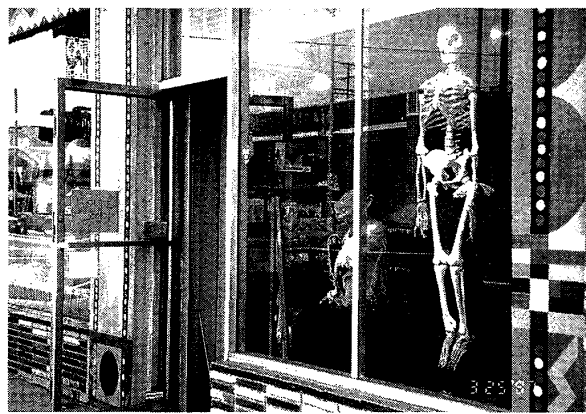
サウスコーストプラザ

Ⅲ.2.3. 既存モールの更新・近代化——スクラップ・アンド・ビルド

外観が少し変化したロサンゼルス近郊のビバリーセンターやセンチュリーシティは、なお健在であるし、行政当局や住民の努力で環境悪化を改善し危険なイメージを克服したサンタモニカ・プレース周辺は活気を取り戻している。またメルローズアベニューなども若者達を（日本人を含めて）ターゲットに集客している独特の雰囲気をもった空間を形成している。



ビバリーセンター



LAのメルローズアベニュー



センチュリーシティ



LAのメルローズアベニュー

Ⅲ.2.4. 多様なコンセプトと戦略をベースにした多様な空間の共存

A. ゴーシュ氏らが、「もしも1960年代と1970年代の初期が成長と合併の時期であるとするならば、1970年代の後半と1980年代は多様化の時期であったといえよう。新しい種類のショッピングセンターが、変化して止まらない社会状況の結果としてもたらされた。新しい市場の状況に対応して展開をみせたこれらのより新しいセンターは、範囲の面ではリージョナルであったが一般的にみて典型的な“リージョナル”ショッピングセンターよりも小さいものであった。これらのセンターを初期のものと区別させたのは特殊化であった。新しいセンターは類似商品を販売する店か、

あるいは同様のマーケティング戦略を利用する店を内包していた。これらの主要なものはファッション・センターであり、主に高品質・高価格のアパレル店が入居していた。その後の開発では“ファクトリー・アウトレット”モール、“オフプライス”センター、自動車ケアモールといったスペシャリティセンターが含まれるようになった。このように異なったタイプの店のミックスを促進したより早い時期のフォーマットと異なり、新しいそれはバラエティの限定された店に焦点を当てたものになった。これは小売り業者とモール開発者によるマーケット・セグメンテーションとターゲッティングへの傾向の増大を反映したものである。これら新しい専門的モール

の一般化は、1988年までに約600の自動車センターが全国的に分布し、1990年までに、その数は1,000から1,200の間にまで増加したという事実によっても立証されている。」と述べている⁽⁴⁶⁾通り“弁証法的プロセスの理論”の仮説通りの展開をみせている。

W. スタントン教授らが、「パワーセンターは、伝統的な百貨店をアンカーとしてもつでなく、幾つかの人気のある限定ライン店（サーキットシティ、ホームデポ、トイザラスといった）をもっている。パワーセンターの強い訴求力と急成長は、典型的にはアンカー達が価値を強調しているという事実求められる。」という⁽⁴⁷⁾ように、そこにはトータルな価格・価値訴求という明確な戦略とコンセプトがあるといえよう。

小売店の店じまいか、溢れた商品または季節はずれ商品进行处理しようとするメーカーやデザイナーが運営するのを特徴とするアウトレットセンターも至るところでみられるが、これも価格訴求・バリュー志向を反映した戦略の顕現形態の一つといえよう。バスターのアウトレット・モールなどはその典型例であるが、バリューモールをコンセプトワードに

しているオンタリオミルズ・ショッピングセンターなどは、その進化の方向を示唆するものとして注目されている。

Ⅲ.2.5. さまざまな複合生活空間の一部としてのショッピング空間

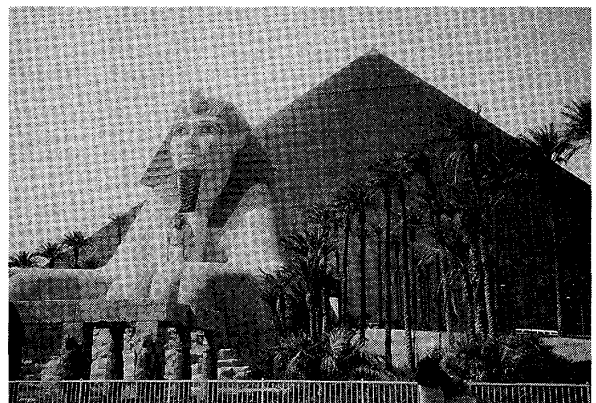
ライフスタイルのさまざまな局面に合わせた複合生活空間の一部としてショッピング空間



ラスベガスのシーザースパレス



バスターのアウトレット・モール



ホテル・ラクソー

を位置づけるという考え方もあり、アミューズメント的・娯乐的要素が取り入れられ、最近では、とくに新しい魅力ある集客の核として映画がカムバックしてきているのは日本でも同様である。さきに紹介したオンタリオミルズ・ショッピングセンターも42の映画スクリーンをもつシネマコンプレックスで人気を集めている。

また、いまラスベガスのシーザースパレス、トレジャーアイランド、ニューヨーク・ニューヨーク、ラクソーなどといったホテル群の一つ一つがテーマパーク化し、互いに補完し合って街全体がテーマパークとしてのアイデンティティを確立し、フロリダのディズニーマワールドやユニバーサルスタジオなどの



ラスベガスのニューヨーク・ニューヨーク

テーマパークとともに世界中から集客しているのも周知の通りである。

IV. 日本の複合生活空間とテーマパーク

IV.1. 日本のストア・クラスターと

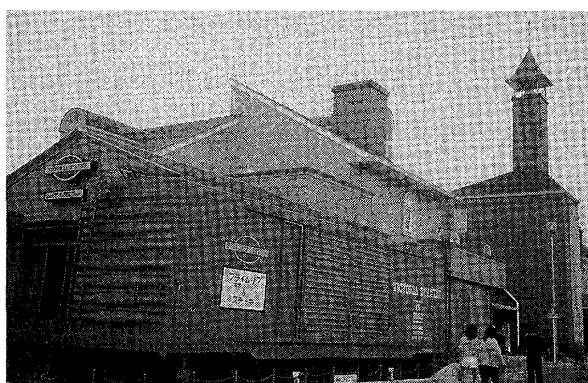
アメリカ型ショッピングセンター

小売レベルにおける新業態開発と同様に、ストア・クラスターを含む複合空間の開発という面においても、戦後のある時期から日本にもアメリカのそれをモデルとしたショッピングセンターの導入——与件の差異を前提にしたものであるのは当然のこととして——がみられ、現在はアメリカのデベロッパーの直接参入も話題になっている。

日本におけるショッピングセンターの展開に最も強く影響したものの一つに日本特有の法的規制とくに大店法（大規模小売店舗法）の存在があり、またその廃止に代わって大規模小売店舗立地法時代という言葉も散見され今後の複合生活空間形成に法と行政が強く投影することになるだろうが、これについて論じるのは紙幅の制約もあり他の機会に譲ることとしたい。

アメリカ型ショッピングセンターの導入や日本における複合生活空間の形成については、宇野政雄・片山又一郎両教授との共著「流通業界」においても初版から6訂版に至までその都度採り上げてきた。そして、その本格的導入に近いものとして、「流通業界」第3版で触れておいたのが「船橋ららぽーと」であり、⁽⁴⁸⁾ そのスライドをみたアメリカのマーケティング研究者が、“おお、ヴィクトリ

ア・ステーション（車両の形をしたステーキハウス）までである。”と叫んだことを「流通業界」第5版でも触れた⁽⁴⁹⁾ように、それはまさしくアメリカ型ショッピングセンターの翻訳版ともいべきものであったとってよからう。この「船橋ららぽーと」は、シネマ・コンプレックスや「100円ショップ」などを加えて更新され、いまも売り場面積日本で健在である。その後、「つかしん」や「長浜楽市」その他、日本的要素・イメージでアレンジされた日本型ショッピングセンターがみられたことは、「流通業界」第5版・第6版で紹介しておいた通りである。



オープン当時あった船橋ららぽーとのヴィクトリア・ステーション

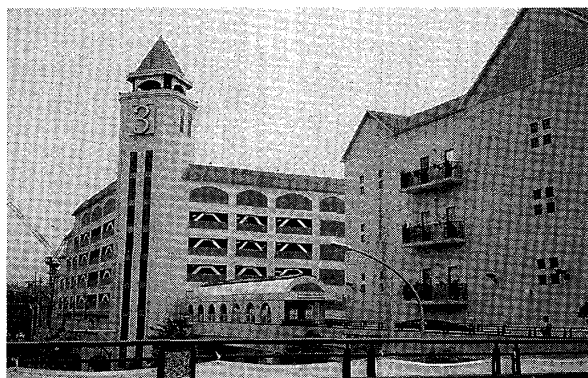
スーパー・リージョナル・ショッピングセンターあるいはそれをデフォルメした複合生活空間の開発に最も積極的な姿勢をみせている大手流通グループの一つが「マイカル」であり、その最初の本格的なものといえる複合生活空間が「マイカル本牧」であろう。その「マイカル本牧」について筆者は、「流通業界」第6版で、『広く首都圏に目を開いた商業開発——立地創造型の“街づくり”構想を基本にMYCALグループを挙げてのディベロップ事業として開発されたものである。その



船橋ららぽーとの100円ショップ

開発理念として掲げられているものは、単に品揃えや量の多さを誇る大型SCではなく、常に新しいモノが生み出されたり、新しいコトが起こるような多様な機能と、楽しさ、美しさ、感動と言った表情の豊かささえも備えた総合的な環境の提案、即ち、新しい「街づくり」であり、強調されるのは「街」が持つ“個性”である。それは駅前立地に頼った商業空間づくりでもなく、郊外型の大型SC開発とも異なり、本牧が備えた豊かな自然環境と、すぐれた立地条件、そして外国人・文化人たちのリゾート地としての歴史、港、異国情緒などすべての環境を生かし、都会の人が都会と言う空間の中で気軽に主体的に精神的な解放を味わえる場、つまり「街あそび」のステージをつくりあげることであり、まったく新しい視点からの街づくり、すなわち都市型リゾート＝アーバンリゾートの開発である。』という趣旨を紹介し、さらに三重県桑名市には、そのノウハウを結集しさらにスケール・アップした「グリーンヒル・マイカル桑名」（仮称）が企画されていると結んでおいた。⁽⁵⁰⁾

このようにアメリカ型ショッピングセンターや複合生活空間開発のノウハウは、さまざまな立地と条件に応じて、トータルな形で、あ



マイカル本牧

るいは部分的に応用されつつ、日本各地にストア・クラスターを内包するさまざまな新しい複合生活空間を誕生させている。また巨大都市エリアでは、「マイカル本牧」の開発趣旨にもみられるように、さらに壮大なエリアのビッグプロジェクトの一環として位置づけられ、多極的なコア空間の一つを形成しているものもある。それらの現況をいくつかのカテゴリーに整理して紹介してみよう。

IV.2. 日本のストア・クラスターと多様な複合生活空間

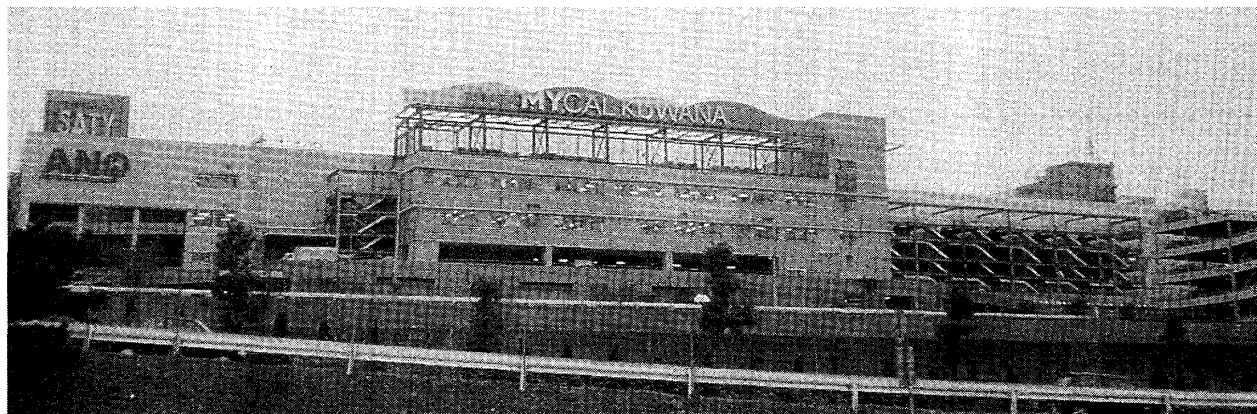
IV.2.1. 郊外型のリージョナル・ショッピングセンターやパワーセンターなどとして形成されたもの

この代表的なものとし挙げられるのが、

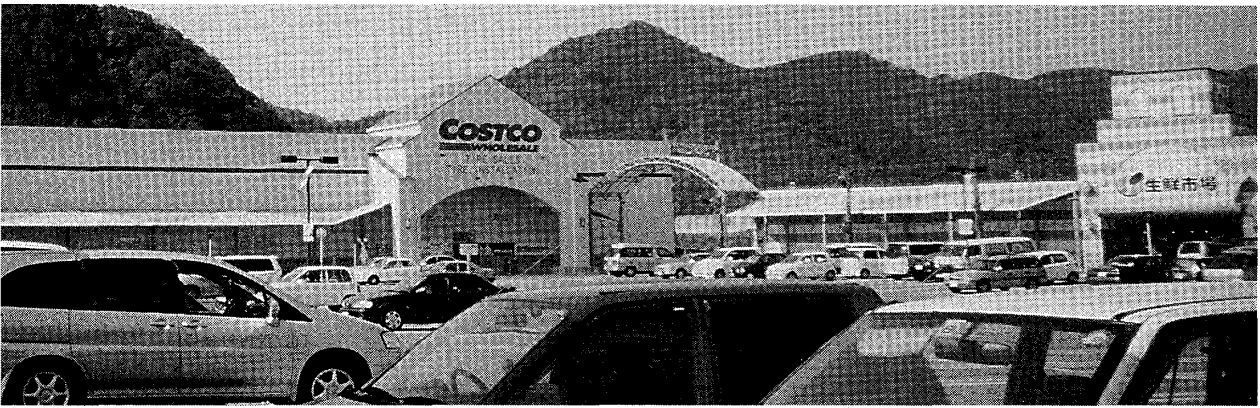
「流通業界」第6版で、「グリーンヒル・マイカル桑名」(仮称)が企画されていると記述しておいた「マイカル桑名」である。

「船橋ららぽーと」につぐ日本第2のスケールで、1995年にジョン・ジャディー氏(J. Jerde)の設計によりオープンした「マイカル桑名」は、5,000台の駐車能力と8つの映画館をもち「時間消費型リゾート」をメインコンセプトとし、アメリカの典型的な郊外型リージョナル・ショッピングセンターと見紛うような姿で名古屋や岐阜など広域から(来店客の70%はそれらの地域からということ)集客している。そのような経験と蓄積されたノウハウは、1999年にさらにスケールアップして登場した「マイカル小樽」へと継承されている。

また「マイカル桑名」と同時期に隣接した



マイカル桑名



トリアス久山の核店舗コストコ

四日市市に登場した「パワーシティ四日市」は、ジャスコをキーとした「パワーセンター」の日本版である。

さらにアメリカで急成長しているホールセールクラブの最大手コストコを核店舗に1999年4月福岡市の中心部から車で約30分の久山にオープンした「トリアス久山」は、敷地面積25万㎡と日本最大級の郊外型ショッピングセンターの一つといわれ予想より広い商圈（40%は福岡都市圏以外）から顧客を集めている。

IV.2.2. JR・地下鉄・私鉄・バスなど大量輸送機関のターミナルと隣接したストア・クラスターと複合生活空間

大規模小売店舗立地法や行政的な側面を詳細に論じる紙幅はないが、都市計画とストア・クラスターが不可分の関係にあることはいうまでもないし、ストア・クラスターをみる際には、つねに集人能力との連動でみる視線が必要になろう。そしてアメリカと日本のストア・クラスターを含む複合生活空間開発にかかわる与件として国土面積や地価の差異が挙げられるのはいうまでもないが大量輸送機関としての鉄道のもつウエートとその

ターミナルがもつ意味の違いは、とくに考慮すべき要因の一つである。国連の統計による鉄道輸送に関する1995年における日米の比較数字をみれば日本のそれが約3,939億人キロに対してアメリカのそれは89億人キロとなっており、⁽⁵¹⁾ 国土面積比が逆に約1対25であることを考慮すれば、その差異が極めて顕著なものであることに気づくはずである。けだし、車社会の到来で日本のストア・クラスターを含む複合生活空間の開発にとっても駐車場整備の重要性がアメリカのそれと同様に大きなものであることはいうまでもないが、それに加えて日本における場合、鉄道ターミナルがもつ意味を強調しなくてはならない。もちろん大量輸送機関への依存度が極めて大きい東京とそれに次ぐ大阪そして最も小さい名古屋の場合、そのウエートが異なることはいうまでもなからう。

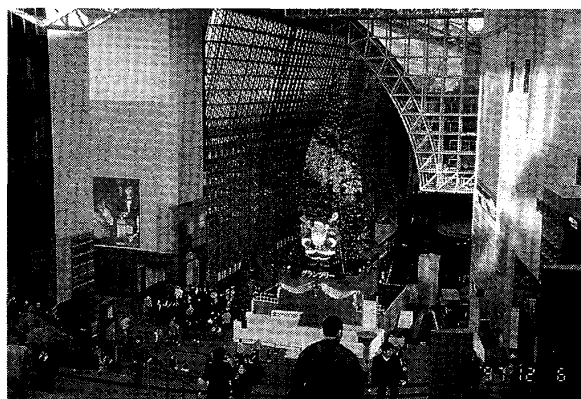
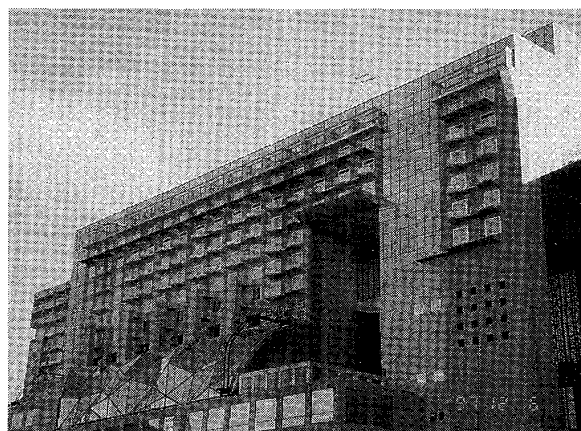
最近の目立ったケースでは、新宿高島屋タイムズスクエアがあり、進出を躊躇っていた外資系の経営者が新宿駅周辺の流れの現実をみて即座に進出の意思決定をしたという話をプランナーの一人から聞くことができた。そして新宿高島屋のスケールと魅力ある

店作り（東急ハンズやジョイポリス、フル稼働する紀伊国屋劇場、新宿御苑の借景や新都心の夜景を楽しめるレストラン街——鬼平犯科帳に登場し話題性をもつ八百善や行列のできるような魅力ある多数の店がある—— 話題性と集客力のある巨大な地下食品売場など）は、付近の開発との相乗効果と相まって集積としての魅力を一層高め「マルイフィールド新宿」の井上館長に、「世界一の立地」といわせる新宿の集客力に貢献している。

日経流通新聞「日本のショッピングセンター」第1回調査——アメリカのショッピングセンターの定義でいうそれとはかなり異なる内容のものも含むが—— でも、高島屋横浜店をキーテナントとする相鉄ジョイナスが、ショッピングセンター別売上高の第1位（98年度売上2,130億円強）を占めている。⁽⁵²⁾ この横浜西口の巨大なストア・クラスターと離れた横浜駅東口にオープンした丸井の「横浜東口店」も好調である。「マルイはみんな駅のソバ」をキャッチフレーズに首都圏のターミナルを中心に开店し利益重視の戦略を展開してきた丸井の好調さの要因の一つが、この立地戦略にあることは疑う余地のないところである。都心から離れたターミナルに新業態でオープンさせた溝の口駅前の「ファミリー溝の口」も好調で、今後も北千住や志木など首都圏のターミナルへの开店が予定されている。また東京の場合、山手線・地下鉄・東横線のターミナル渋谷駅界隈、池袋駅を挟んで展開する東武百貨店側と西武百貨店からサンシャインシティへのストア・クラスター、新幹線東京駅乗り入れで北への玄関口的役割は

弱まったものの依然として賑わいをみせている上野駅・アメ横・浅草界隈、東京駅八重洲口や海外有名ブランド店が数多く出店しファッション化計画がいわれる丸の内から有楽町・銀座界隈などいくつかの巨大複合生活空間も衰えをみせず、吉祥寺（ジョージ）・下北沢（シモキタ）・三軒茶屋（サンチャ）をはじめJR・私鉄・地下鉄沿線駅周辺にもそれぞれユニークなストア・クラスターが賑わいをみせ地方都市とは趣を異にした巨大エネルギーを感じさせる。

新宿高島屋について話題を呼んだ京都駅の「ジェイアール京都伊勢丹」も、JR・地下鉄・近鉄のターミナル、美術館・劇場・ホテル・専門店群との複合生活空間を構成した集客力を活用し開業後の一年間で当初目標を100

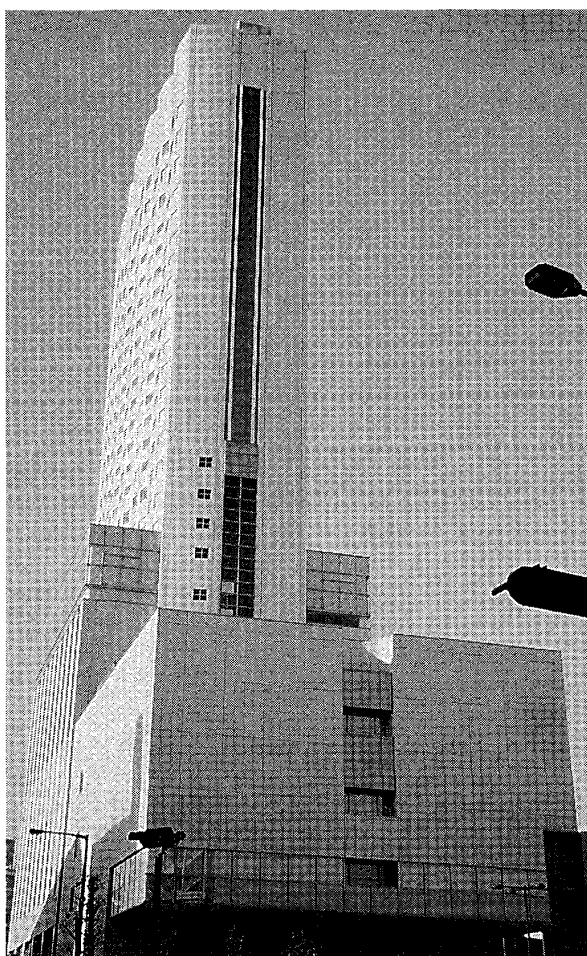


ジェイアール京都伊勢丹

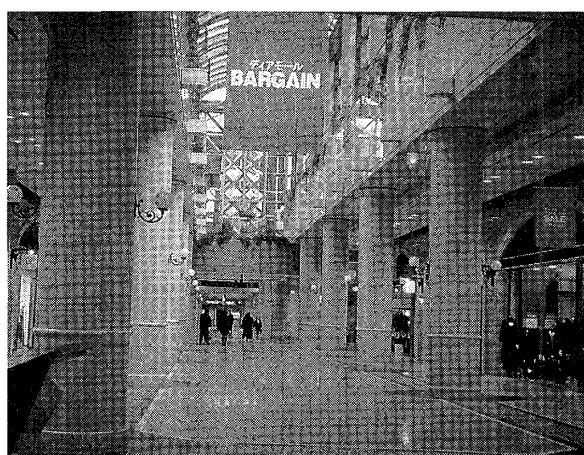
億円以上も上回る485億円の売上を達成して京都の流通地図を塗り替えたといわれている。

名古屋駅ビル・セントラルタワーズにも「ジェイアール名古屋高島屋」が2000年3月15日にオープン予定であり、名古屋駅周辺と栄地区の比重にかなりな変動を与え名古屋の流通戦争に大きなインパクトを与えるものとして注目されている。JRと名鉄の金山総合駅は一日に約40万人近い乗降客があるといわれ名古屋市第3拠点として位置づけられているが隣接した金山南ビルにはボストン美術館もオープンした。

大阪の梅田駅周辺にも最高級ホテル・リッツカールトンを擁し高級感のあるハービスブ



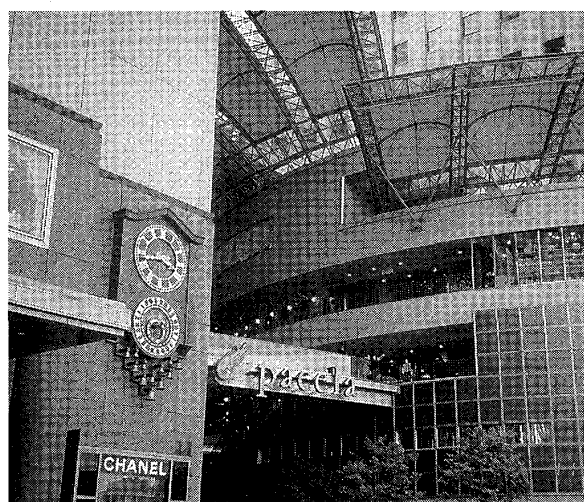
ボストン美術館のある金山南ビル



ディアモール大阪（新しい地下街）

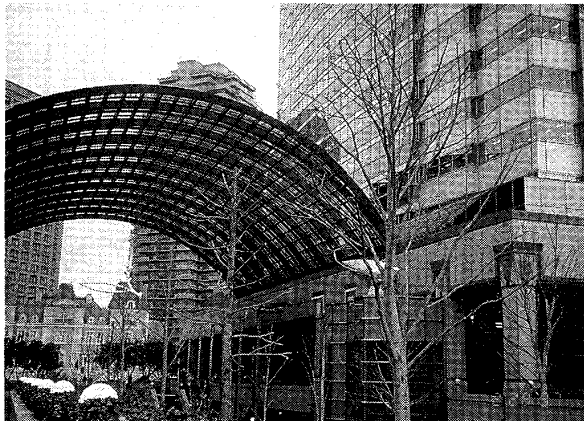
ラザや空中庭園がシンボルの新梅田シティ・大観覧車が目立つHEPファイブ、古くからの地下街として有名で上記の日経流通新聞「日本のショッピングセンター」第1回調査でも、一日の平均来店客数（19万人）で第1位となった阪急三番街⁽⁵³⁾に新しい地下街ディアモール大阪その他も加わり、さらに巨大な集積がみられる。

広島には、バスターミナルと「広島そごう」に連結して、リーガロイヤルホテルを含む基町クレド（総工費約1,000億円）の一带に大きな集積がみられ最近、広島駅前にも福屋がオープンしている。



広島の基町クレド

IV.2.3. 都心の再開発（地下街を含む）あるいは都心の工場・倉庫跡地などの利用計画との絡みの中で計画され形成されるものつぎに、都心部工場跡地などの再開発に絡んで誕生した複合生活空間としては、サッポロビールの工場跡地に完成した恵比寿ガーデンプレイス（総工費2,950億円）などはその代表例といえよう。



恵比寿ガーデンプレイス

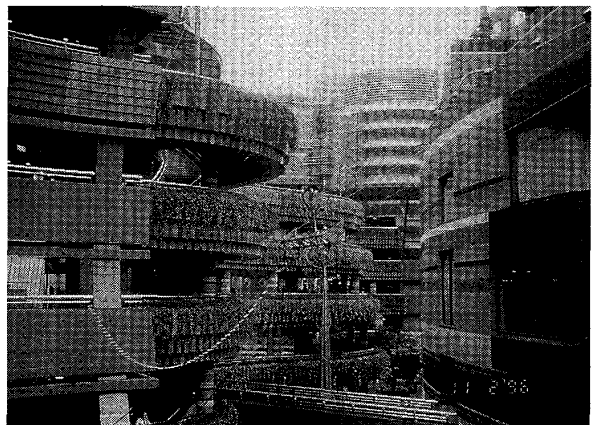
大阪では、「流通業界」第6版で紹介したO B P（大阪ビジネスパーク）やIMP（インターナショナル・マーケット・プレイス）⁽⁵⁴⁾に加えて、精錬所跡地に水際開発として誕生したO A P（大阪アメニティーパーク）など新しい感覚でアメニティー感度の高い大規模な複合生活空間や、ミナミの繁華街には「クリスタ長堀」や通天閣近くには「フェスティバルゲート」などが加わり幾つもの大きな複合生活空間がみられる。

とくに注目されるのが博多で、典型的郊外型リージョナル・ショッピングセンターとして紹介した「マイカル桑名」と同じデザイナーのジョン・ジャディー氏によってデザインされ、博多の中心部に出現した「チャンネルシティ博多」は、ユニークなマルチアンカー・ホ

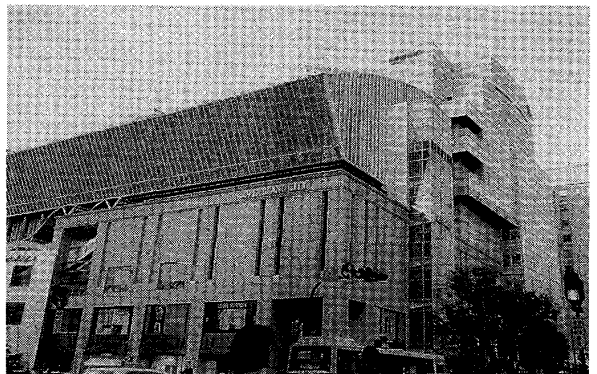
テル・劇場・アミューズメント施設・レストランをもち最近完成したりバレイン・スーパーブランドシティ・博多座などとともに巨大な複合生活空間を形成し、長崎佐世保のハウステンボスとの連携も威力を発揮して、九



新梅田シティ



チャンネルシティ博多

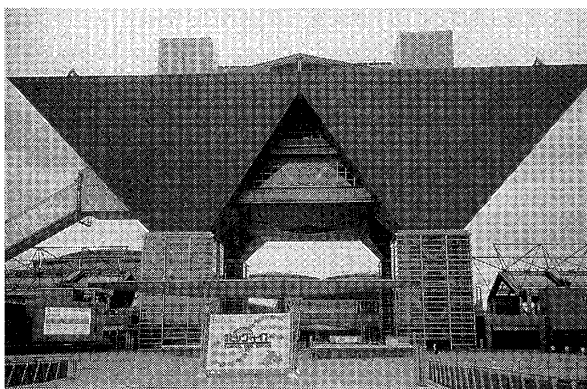


博多のスーパーブランドシティ

州全体や広島あたりまでに止まらず、さらに台湾・韓国・中国からも顧客を吸引しアジア圏に向かっての一大拠点になりつつある。

IV.2.4. アメニティ感度の高いベイエリア・ウォーターフロントにおける巨大プロジェクトの一環として構想され形成されつつあるテーマパークやコンベンションセンターを含む複合生活空間

まず首都圏では東京臨海副都心といわれ新交通システム「ゆりかもめ」などで東京都心部と短時間で結ばれるお台場を中心とした地



国際展示場「東京ビッグサイト」

区には、国際展示場正門前にユニークな姿をみせる巨大な国際会議展示場「東京ビッグサイト」・東京ファッションタウン・ワンザ有明ベイモール・パレットタウン・TOYOTA「MEGA WEB」・テレコムセンター・船の科学館・巨大なボールが空中に浮かぶフジテレビビル・「東京ジョイポリス」なども入る「デックス東京ビーチ」、などが首都圏の巨大なエネルギーが自然に横溢するのを感じさせるのに十分である。そして最近お台場のプレイスポットとして脚光を浴びるパレットタウンに登場した「ヴィーナスフォート」(Venus fort：女神の砦)もラスベガスのシーザースパレスを彷彿させるような舞台装置で、「劇場型消費」とストーリー性をキーワードに、若い女性をターゲットにした世界初のテーマパーク型ショッピングセンターといわれてその集客力を誇っている。

浦安周辺には、東京ディズニーランドに隣接する1.5倍の未利用地に総投資額4,500億円



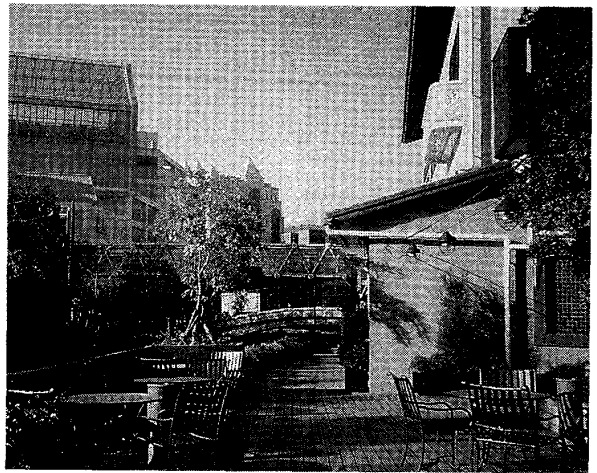
「デックス東京ビーチ」

の規模で、「イクスピリア」（2000年開業予定の複合商業施設）や「東京ディズニーシー」（2001年開業予定の海をテーマにしたテーマパーク）が間もなくオープンしようとしている。また商業施設とテーマパーク融合型の「ロッセワールド東京」も、2003年には少し離れた江戸川区にオープンしようとしている。

2002年にはサッカーの世界カップが開催される横浜のベイエリアにも、「みなとみらい21」の「ランドマークタワー」（総工費2,700億円）「パシフィコ横浜」「クイーンズスクエア横浜」に続いてアウトレットモールの「横浜ベイサイドマリーナ&レストラン」「横浜ワールドポーターズ」「ジャックモール」など大きな商業施設が加わり、玄関口にあたる「スカイビル」でもキーテナント「丸井横浜東口店」が20代のカップルをひきつけ首都圏の巨大なエネルギーが横溢するのを感じさせるのに十分である。

大阪ベイエリアでは、アジア太平洋トレードセンター（ATC）・ワールドトレードセンターをはじめ、「海遊館」（世界最大級の水族館）「天保山マーケットプレース」「サントリミュージアム天保山」などで形成される素晴らしいアミューズメントスポット・天保山ハーバービレッジがある。そして、その大観覧車からは建設中のユニバーサル・スタジオを眺望することができる。

神戸ベイエリアでは、オープン時に総事業費4,000億円のビッグプロジェクトといわれた「ハーバーランド」や「モザイク」に、新しく「神戸ハーバーサーカス」や「モザイクガーデン」なども加わり、ポートアイランド



ハーバーランド・モザイク

の「ファッションタウン」や六甲アイランドの「ファッション美術館」などとともに、お洒落な高感度空間を形成している。

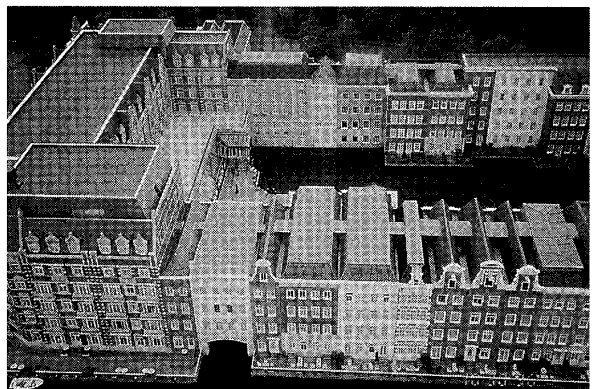
九州の代表的なそれは博多のベイエリア、「シーホークホテル&リゾート」と「福岡ドーム」からなる「ホークスタウン」（総工費720億円）や「福岡タワー」「福岡市博物館」「福岡市総合図書館」「西部ガスミュージアム」などの施設が並ぶ複合生活空間「シーサイドももち」一帯であろう。

そして特筆しておきたいのが、長崎・佐世保市の「ハウステンボス」とそれが複合生活空間としてもつ意義についてである。オランダ語の「森の家」を意味し、総面積152haというこのテーマパークには、広場を中心にしたオランダの歴史的町並みをのものを復元した——レストラン街・商店街・イベント広場・展望施設・ホテルなどのある——都市、宮殿と湖を中心にした森の公園、海浜のリゾート地区＝港町ゾーン、アメニティ施設をはじめ宇宙帆船館など様々な体験施設をもつ新市街地ゾーンなどがある。そして張りめぐらされた運河からチェックインできる「ホテ

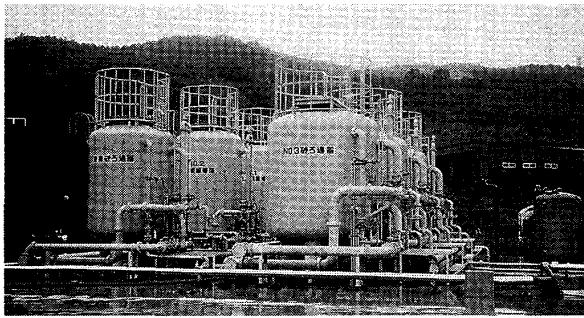
ル・ヨーロッパ」は王侯貴族になった気分を味合わせてくれるし、花畑に風車が回る牧歌的な田園地区にある別荘は分譲されており、異国情緒の漂う優雅で華麗な本物志向に感銘を受けることになる。しかし大切なのは、それが単なるテーマパークではないというこであり、華やかさの裏にある本質をみるべきであるということである。

拙著「マーケティングアライアンス」でも紹介したように、「ハウステンボスは、未来都市を造ろうと始まった。将来は、限られた空間に人々が住むことになる。そこはあくまでエコロジカルで生活できる知的な集積がそばにあり、仕事場も近く、最新の技術が目に見えないところで人々の生活をバックアップする。そんな街が将来の街じゃないか。それを今造ろうと、たくさんの企業のトップに話をした。未来都市を造る目的の一つは、次の基幹産業を位置づけることだ。日本の代表的な90社もの企業が参加したのは、将来の基幹産業の方向を見極めるためだと思う。50年後に人々がどんなところに住み、どんな生活をし、何を求めるのか、その生活に何が必要な

のか。それを供給することが次の基幹産業になりうるからだ。」と神近社長が述べ、⁽⁵⁵⁾ また「ハウステンボスで利用した水は一滴たりとも大村湾には流さない」という水のリサイクル施設（総工費270億円）にもみられるように、それが未来を志向したグリーン・マーケティングのための具体的実験場として位置づけられ、そのコンセプトに共鳴した多くの企業が、自社のみでは巨大過ぎる実験投資にアライアンスの形で参加する意思決定を下した結果、その産物として実現したのがハウステンボスなのである。けだし、「ハウステンボスはまだ生まれたばかりで総投資額（5,400億円）の4割ちょっとの投資をしたただけだから、まだ街は幼稚だが、今世紀中には



ハウステンボス



ハウステンボスの浄水装置

全部投資を完了する。」と神近社長が宣言した⁽⁵⁶⁾ハウステンボスの巨大な資金調達を可能にしたのは、ソシオ・エコロジカルな未来型都市の実験場という明快なコンセプトの提示に他なるまい。

IV.2.5. 多様なコンセプトと多様な空間の共存

以上、限られたケースで説明してきたが、多様なコンセプトをもった多様な空間が共存しており、今後も無数のユニークな複合生活空間が開発され展開することになる。

たとえば、伊勢の内宮門前町に明治期の町並みを再現した「伊勢のおかげ横町」は、赤福が中心となり大阪の国立民族学博物館や江戸東京博物館を手掛けたトータルメディアがプロデュースした素晴らしいテーマパーク型



おかげ横町のおかげ座

空間である。

彦根市夢京橋キャッスルロード（ニューオールドタウン夢街道）、近江八幡市の八幡堀整備地区・長浜市の黒壁館周辺商店街などは、その歴史的特性を活かして、一つの商店街が一つのコンセプトをもったテーマパーク型の商店街として甦っているという感じを抱かせる空間である。規模や内容の差こそあれ日本各地に今後もこのような複合生活空間が数多く誕生することであろう。

イギリスの城壁に囲まれた人口6万人の小都市チェスターを、日本の歴史的都市の再開発の参考にもなると教えられて見学したのは十数年前のことであるが、石と木の違いはあるものの、彦根のニューオールドタウン夢街道との間にデザインセンス面での共通性を感じたものである。

あるいは、評判になった東京の世田谷美術館のように、サービス化がいわれる中で美術館と結婚式場やレストランや物販部門などがアライアンスを組んで集積としての魅力と相乗効果を発揮するような形で、誕生する複合生活空間も出てこよう。松江市の松江ウォーター・ヴィレッジに2001年4月2日オープン



ニューオールドタウン夢街道



チェスターのショーウィンドウ

予定のティファニー庭園美術館は、複合美術館を蹴って、さらにスケールアップした形で登場することになっている。

このように、ほんのいくつかの例をみても、いま日本各地で誕生しつつあるさまざまな複合生活空間は、それぞれユニークであり、開発目的や立地や開発主体その他諸条件の差異によって、当然ながら、そのスケールや構成ミックスや表情は多様である。

むすび

これまでみてきた通り新業態や複合生活空間の開発については、一つの切り口や方向性で単純にこれを論じることは出来ないし、矛盾した傾向が同時に進行している現象すら指摘できよう。そこで、ここではこれまでみてきた現状をベースに今後の展望と課題を織りまぜながら箇条書きの形で整理して、「むすび」に代えたい。

①これまでみてきた現実をみても、日本の小売業態開発も複合生活空間の開発が、つねにアメリカのそれをモデルにし意識してきた——いくつか独自のものがみられるのは例外

として——ということは紛れもない事実である。そしてその傾向は今後も続くであろう。しかし導入したものをベースに日本的で独自のものを開発しさらにブラッシュアップし洗練させるのは日本人の特技ともいえるものであり、イノベティブ・イミテーション（革新的模倣）である限りそれは評価してよい。たとえばコンビニエンスストアという業態はアメリカのノウハウを導入してスタートしたが、それを洗練させデフォルメしてより完成度の高いものに仕上げたのは日本の小売業界であり、21世紀に向けてさらに新しい可能性をもった業態に進化させようとしている、といった事実はその好例である。

②価格訴求を中心とした新業態開発や新空間開発は“小売の輪”理論に近い動きも含めて、今後も形を変えながら不断に繰り返されることになろう。もちろん、その手法やアイデアはさまざまである。

③経済のサービス化は一層進展することが予想され、マイカルタウンが掲げるように、時間消費型的対応が今後重要な課題になることはいうまでもない。

④今回は採り上げなかった分散型コミュニケーションを前提にした流通が、双方向コミュニケーション技術の進歩によるワン・トゥ・ワン・マーケティングの可能性増大や「タイムセービング・コンシューマー（時間を大切に考える消費者）」の増加を背景に、21世紀には急速に成長することが予測され、それが集人型コミュニケーションを前提にしたストア小売のあり方にも、さまざまな形でインパクトを与えることになろう。けだし、

そのインパクトの一つとして考えられるのは、集人型コミュニケーションを前提にした今後のストア小売や複合生活空間には——いますでに「劇場型消費」「ストーリー性」などといったキーワードがいわれつつあるように——アミューズメント性やエンターテインメントの要素が、より強く要請されるようになってくるということである。リージョナル・ショッピングセンターにおけるシネマコンプレックスの急増や、ラスベガスにみられるようなテーマパーク型ショッピングセンターあるいはヴィーナスフォートなどの盛況は、その前兆の一つと認識しておきたい。またニューテクノロジーは、ノンストア小売だけではなくストア小売にも適用され、それを換えることになろう。

⑤ストア小売に求められる愛顧動機は、顧客ごとに、あるいは商品カテゴリーごと（単純には必需品と奢侈品といった）に、時点ごとに多様である。それはまた、新しいターゲットの絞り込みや、ライフシーンに的確に対応することで生み出される多様な業態や複合生活空間の共存を示唆するものである。特定市場での寡占化は進展するであろうが、一つのタイプの小売業態や空間のあり方が小売レベルの全てを支配したことはないし、これからもあり得ない。G-S-Gサイクル理論・アコードオン理論・自然淘汰の理論・“小売の輪”理論・弁証法的仮説など小売の進化をめぐる基礎的仮説や理論も、その時々に出現する現象によって改めて意識させられることになろう。たとえば、一時期の玩具業界で、カテゴリーキラーであるトイザラス（S）の急伸が

いわれたが、ウォルマート（G）などの攻勢で打撃をうけ赤字に転落し、首位の座をウォルマートに明け渡すといった現実はその一例である。そのことはまた、ポケット・オポチュニティ（よき機会のくぼみ）が常に存在することを示唆している。

⑥グローバルゼーションはさらに進み、アメリカ企業をはじめ海外企業の日本への直接的進出も増大し競争—アライアンス関係も、つねにそれを意識しなくてはならない時代を迎えつつある。

⑦いまサプライ・チェーン（Supply Chain）やバリュー・チェーン（Value Chain）が強調されているが、流通における垂直的なアライアンスやボーダレス化がさらに進展し、生活者を発想起点としたグローバルな新しい価値ネットワークの形成がストア小売のあり方にもインパクトを与えようとしている。

⑧商店街にも、ブランド（計画的）ショッピングセンター的発想が必要となり、また都市間競争といった意識だけではなく、複合生活空間をめぐる、さまざまな次元のクラスター間競争とアライアンスを意識した発想が求められことになろう。

⑨顧客のみでなく生活者あるいはグリーンコンシューマーを意識したエコロジーへの配慮とコンセプトの確立が大きな課題となり、小売レベルにおいても、より強い倫理観が求められつつある。

⑩成熟社会の中で、情報武装し厳しい要求水準をもつ生活者のライフスタイルは、多様性と矛盾が交錯し、しかも変化のスピードは速い。キーワードはフレキシビリティとスピー

ドであり、アライアンス（協調・提携）、とくに、それぞれ異なった価値観をもつ多様な生活者をパートナーとして取り込む手法の開発が不可欠となる。

⑪業態や複合生活空間の開発に際しても、物理的施設における柔軟性・可転性への配慮がコンセプトの段階からなされねばならない。

⑫業態としてのアイデンティティというより、むしろ企業としてのアイデンティティあるいは複合生活空間としてのアイデンティティ確立が重要な課題となる。

⑬戦略的意思決定こそ最重要であり、CEOの戦略的意思決定が企業の命運を左右する。戦術的試行錯誤は許されるが戦略的試行錯誤は許されない。

付記：本研究には平成8度中京大学特定研究助成の一部を使用した。

《注》

- (1) T. Beckman, "Wholesaling" 3rd.ed., 1959, p.205
- (2) AMA, Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. (Cicago: American Marketing Association, 1960).
- (3) AMA, "op. cit.," 1960
- (4) B. Harris, "Off-price retailer" 1983, University of Southern California.
- (5) P. Kotler & G. Armstrong, "Principles of Marketing" 7ed., 1996, P.430.
- (6) P. Kotler and G. Armstrong, "op. cit.," 1996, P.430.
- (7) G. Churchill, Jr. J. Peter, "Marketing" 2nd ed., 1998, P.417
- (8) P. Kotler and G. Armstrong, "op. cit.," 1996, P.432.
- (9) J. Diamond & G. Pintel, "Retailing" 6 ed., 1996, P.18.
- (10) G. Churchill, Jr. J. Peter, "op. cit.," 1998, P.417.
- (11) G. Churchill, Jr. J. Peter, "op. cit.," 1998, P.417.
- (12) M. Etzel, B. Walker & W. Stanton, "Marketing" 11th ed., 1997, P.387-388.
- (13) P. Kotler and G. Armstrong, "op. cit.," 1996, P.432.
- (14) M. Etzel, B. Walker & W. Stanton, "op. cit.," 1997, P.389-390. P. Kotler and G. Armstrong, "op. cit.," 1996, P.433.
- (15) T. Butler, "The Supermarket Invades the General Merchandise Field," Atlanta Economic Review, February 1962.
- (16) Charles Silberman, "The Revolutionists of Retailing," Fortune, Apr.1962.
Charles Silberman, "The Discounters Choose Their Weapons." Fortune, May.1962.
Charles Silberman, "The Department Stores Are Waking Up." Fortune, July 1962.
- (17) ユニーグループ会社案内 1998.より。
- (18) 拙稿「消費者からみたハイテク商法」消費と流通、Vol.8, 1984.
- (19) 宇野政雄・市川繁・片山又一郎共著「流通業界」6訂版（1991）、5訂版（1988）4訂版（1985）

- (20) Peter Bennet ed., "Dictionary of Marketing Terms," American Marketing Association 1988,
- (21) 暮らしの手帳, MARCH-APRIL, 1982.
- (22) C. Goeldner, "Automation in Marketing," Journal of Marketing, Jan.1962, pp.53-56
- (23) 拙稿「ディスカウント・ハウスとこれからの家庭電器店」日立ビジネスレビューNo2, 昭和38年, pp.13-20.
- (24) 拙著「マーケティング・アライアンス」中央経済社, 1996. pp.120-168.
- (25) J. Diamond & G. Pintel, "Retailing" 6 ed., 1996, P.20
- (26) J. Diamond & G. Pintel, "Retailing" 6 ed., 1996, P.20
- (27) 宇野政雄・市川繁・片山又一郎共著「流通業界」5訂版(1988) pp.135-144.
- (28) 宇野政雄・市川繁・片山又一郎共著「流通業界」5訂版(1988) pp.126-127.
- (29) 宇野政雄・市川繁・片山又一郎共著「流通業界」6訂版(1991) pp.126-127.
- (30) 日経流通新聞, 1999年6月24日
- (31) P. Kotler & G. Armstrong, "op. cit.," 1996, P.436.
- (32) A. Ghosh, "The Shopping Center," Journal of Retailing, Fall '91 P.257
- (33) AMA, "op. cit.," 1960.
- (34) P. Kotler and G. Armstrong, "op. cit.," 1996, P.436.
- (35) M. Etzel, B. Walker & W. Stanton, "op. cit.," 1997, P.377
- (36) P. Kotler and G. Armstrong, "op. cit.," 1996, P.436.
- (37) M. Etzel, B. Walker & W. Stanton, "op. cit.," 1997, P.377
- (38) P. Kotler and G. Armstrong, "op. cit.," 1996, P.436.
- (39) M. Etzel, B. Walker & W. Stanton, "op. cit.," 1997, P.377
- (40) M. Etzel, B. Walker & W. Stanton, "op. cit.," 1997, P.377
- (41) A. Ghosh, "op. cit.," '91 pp.254-255
- (42) M. Etzel, B. Walker & W. Stanton, "op. cit.," 1997, P.377
- (43) 宇野政雄・市川繁・片山又一郎共著「流通業界」初版(1976) P.133
- (44) 宇野政雄・市川繁・片山又一郎共著「流通業界」4訂版(1985) pp.125-126.
- (45) P. Kotler and G. Armstrong, "op. cit.," 1996, P.437.
- (46) A. Ghosh, "op. cit.," '91 pp.255-256
- (47) M. Etzel, B. Walker & W. Stanton, "op. cit.," 1997, P.378.
- (48) 宇野政雄・市川繁・片山又一郎共著「流通業界」3訂版(1982) P.115
- (49) 宇野政雄・市川繁・片山又一郎共著「流通業界」5訂版(1988) P.147
- (50) 宇野政雄・市川繁・片山又一郎共著「流通業界」6訂版(1991) pp.171-172.
- (51) 総務庁統計局編「世界の統計:1999」大蔵省印刷局, 1999, P.190
- (52) 日経流通新聞, 1999年9月2日
- (53) 日経流通新聞, 1999年9月2日
- (54) 宇野政雄・市川繁・片山又一郎共著「流通業界」6訂版(1991) pp.173-174.
- (55) 読売新聞, 1993年7月2日
- (56) 読売新聞, 1993年7月2日