

第2 講 小売流通とマッチング

キーワード

小売, 卸売, 最終消費者, 小売流通, 小売サービス, 業種, 業態, 百貨店, チェーンストア, スーパーマーケット, コンビニエンスストア, ネット通販

1 小売・小売業・小売サービス

1.1 小売, 小売業, 小売流通とは

企業が商品を販売する行為は、小売（retail）と卸売（wholesale）に区別できる。商品を消費者、より厳密には最終消費者（ultimate consumer）を相手に販売するのが小売であり、消費者以外のさまざまな相手に販売する行為が卸売と呼ばれる。つまり小売と卸売は、買手が消費者か消費者以外かで区別されている。最終消費者は、文字通り最終的に、購入した商品（物財とサービス）を自分（あるいは家庭）の生活のために消費するのであって、一般的には再販売（購入した商品をそのまま、あるいは必要ならば量や組み合わせを調整して販売すること）したりはしない。それに対して、消費者以外つまり企業などは商品を生産活動や業務用あるいは再販売の目的で購入し、営利目的のためにさらにそれを加工したり再販売したりする。

小売業（小売業者）は、消費者に直接販売する小売を主たる業務とする流通活動の担い手（流通機関）である。「小売を主たる業務とする」とは、たとえば、ホームセンターで工務店の職人や大工が業務用の建材や工具を購入したりするように、消費者以外に販売している（卸売している）小売業も少なくない

のだが、販売相手の大半が消費者である、という意味である。経済産業省が行う商業統計調査では「小売を主として行う事業所（商店）」が小売業として集計されるが、「主として」とは年間販売額の半分以上が消費者に対する販売であることを意味している。それには次がある。①個人用・家庭用消費者のために商品を販売する事業所。②産業用使用者に少量または少額に商品を販売する事業所（大量または多額に販売する事業所は卸売業）。③商品を小売し、かつ同種商品の修理を行う事業所（修理専門の事業所はサービス業に分類される）。④製造小売業（自店で製造した商品をその場所で個人または家庭用消費者に販売する事業所。たとえば菓子店、パン屋、弁当屋、豆腐屋など）。⑤ガソリンスタンド。⑥主として無店舗販売を行う事業所（訪問販売、通信・カタログ販売などの事務所）。（平成19年商業統計調査）

因みに、そば屋やすし屋あるいは食堂・レストランなどは店内で料理を作るので製造小売に似ているが、小売業には分類されず、飲食店の区分になる。そうしてみると、小売業とは消費者が商品を持ち帰ったり、自宅に送ったりする形で販売することを事業の主体にしている企業といえる（井本，p.36）。

小売業が担う小売活動の全体が小売流通である。小売流通は消費財の営利を目的とする流通経路の最終段階を構成し、消費者への財の保管や移転を担当している（矢作，p.173）。小売業（小売商）はこの小売流通の専門担当者といえる。専門担当者としての小売業が消費者に提供するサービスが小売サービスと呼ばれる。消費者が小売業から購入するのは商品であるが、実はそのとき消費者は小売業から小売サービスの提供を受けているのである。その点を次にみよう。

1. 2 小売サービスとは

小売サービスを具体的に説明する前に、私たちの買い物の場面を分析してみよう。私たちが小売店で商品を購入するとき商品と引き換えに代金を支払うが、実は代金だけではなく買い物のために種々のコストを支払っている。買い物コストには、①小売店までの交通費、②情報収集、移動、買い物に使った時間

(買い物以外の目的に使うこともできた)、③情報収集、移動、買い物、商品の運搬などに伴う肉体的疲労、④混雑する外出の気疲れや商品選択が難しい場合の気苦労などの心理的疲労、などを上げることができる(鈴木, p.138)。

小売業は販売する商品そのものだけではなく、消費者の買い物コスト軽減の側面も考慮する必要がある、それらが提供する小売サービスの水準や価値と関係する。主な小売サービスには次がある(鈴木, pp.138-139)。①品揃え：商品の品揃えは小売業の基本的な機能である。専門店にしろ、コンビニや総合スーパーにしろ、消費者のニーズに応え、さらに消費者の生活をより豊かにするような商品の品揃えを図っていく。②情報の開示と提供：消費者が商品を選択するにあたって必要な情報、有益な情報を積極的に知らせる。③立地と営業時間：消費者の生活条件、購入する商品の性質からみて、便利で好ましい場所、便利な時間に購入できること。④店舗などの物的施設：安全・快適に買い物ができる施設であること。⑤付帯サービス：代金の支払い、包装、配達、直し、返品、修理など、商品の性質と消費者の状態に応じたサービスが提供されること。⑥価格：①～⑤のような商品とそれに付加される小売サービスに対比して、価格が適切であること。

小売流通(および小売業・小売)は、さまざまな状態にある消費者と最も適正な小売サービスのマッチングを図ることが役割(はたらき・機能)である。

2 小売業の業態と業態革新

2.1 業種と業態

身近にあるさまざまな小売業の姿を「業種」と「業態」で考察してみよう。

業種とは「事業種目」とか「営業種目」が省略された用語であるといわれ、酒屋、肉屋、本屋、惣菜屋、菓子屋、雑貨屋などと昔から「〇〇屋」で表される小売店の分類方法である。頭に品種名が付いているので「商品が主語の小売業」ということもできる(石原, p.74)。伝統的な商店街はこのような業種店が多数集まった商業集積である。その点では商店街全体で消費者に「ワンストッ

ブ・ショッピング」の便宜を提供しているのだが、最近では商店街が全国的に衰退の厳しい状況に直面している。理由は、駐車場スペースの不足などもあるが、それぞれ独立経営の業種店の品揃え、品質、価格、サービスに格差があったり、商品ベースの縦割りの仕入に安住していて商品調達がマンネリ化していたりで、全体として消費者のニーズに応えていなかったりしていて、買い物コストを高めてしまっていると思われる。

過去1世紀、業種店に代わって消費者の支持を得てきたのが、百貨店、総合スーパー、コンビニエンスストア、ショッピングセンター、ドラッグストア、ホームセンター、大型専門店、ネット通販などのさまざまな業態の小売業である。

業態とは「営業形態」の略ともいわれる。業態は、店舗、企業、企業間の3つの次元に関する意思決定によってさまざまとなる（鈴木，pp.161-162）。①店舗レベルでは、品揃え、立地、店舗規模、販売戦略など前述の小売サービスの諸要素を組み合わせ（小売サービス・ミックス）、対象とする顧客に向けた経営戦略によって多様な店舗形態が作られる。②企業レベルでは、単独店、複数店、チェーンストアなどの企業形態の選定がある。③企業間レベルでは、後述するボランタリー・チェーンやフランチャイズ・チェーン、ショッピングセンター、メーカー系列か否かといった異なる形態の企業間組織がある。

「なにを売るか」が業種店とすれば、「なにを、どのように売るか」が業態店であるといえるし、消費者視点でみれば、業種店では「欲しい商品が手に入るかどうか」が重要であるが、業態店ではそれに加えて、その時代で「買い物の場として便利かどうか」が非常に重要である。「商品が主語」の業種店に対して、業態店は「生活が主語の小売業」をめざす、ということができるかもしれない（石原，p.77）。

2.2 業態革新の歴史

社会経済の発展とともに、伝統的な零細小売業（業種店）の中から近代的小売業（新業態店）が生成・発展してきた歴史を百貨店とチェーンストアを中心に

にみてみよう（田村，pp.207-221）。

近代都市の発展は、人口の集中による大規模な消費市場や業種店の都心における商業集積をもたらす。こうした市場基盤を背景に、家族経営で生計維持を目的とした伝統的な零細業種店の中から、経営規模を積極的に拡大し、品揃えを工夫して成長をめざす企業家的な経営者が現れ、やがて大規模小売業が誕生してきた。表2-1は、主な小売新業態の誕生年と20世紀後半の日本における小売業態の動向の年表である。

2.2.1 百貨店 (department store)

経済が工業化の段階に入り、農村から都市への人口移動が活発化して大きな人口を抱える大都市が形成される。大都市における集中的な消費市場の出現によって誕生した最初の大規模小売業が百貨店である。時代で言えば、欧米で19世紀後半、日本で20世紀初頭である。

百貨店の市場基盤は大都市の人口集中にある。拡大した商圈を市場機会として捉え、品揃えは単一業種を超えて次々に拡大した。すなわち衣料品や衣類の業種専門店が、家具、宝石、ガラス器などの新しい商品系列を追加して、それまでの業種間の分業を企業組織として内部化したのである。それによって、部門長の下で商品別に仕入・販売を管理（部門別管理）し、定価（正札）販売政策の導入によって価格政策や販売員管理を効率化した（従来の取引は価格を含む取引条件をめぐって個々に売手と買手が交渉する^{あいたい}相対交渉であり、熟練した販売員を必要とした）。他にも、低いマージン・高い商品回転率による低価格政策、返品の手続きなどの革新的販売方法に加えて、都市化・工業化に伴って登場してきた新しい消費者を引きつけるための豪華な店舗建築や活発な広告活動も展開した。

百貨店は、欧米や日本の大都市の中心部に巨大な店舗を構え、幅が広く奥行きも深い品揃えで消費者にワンストップ・ショッピングの便宜を提供する一方、膨大な商品群を部門別に管理する。百貨店という業態は、小売業界における飛び抜けた王者として長らく君臨してきた。

第二次大戦後の日本でみると、都市圏への人口集中と高度経済成長を背景に、

大都市百貨店の成長（大型化、多店舗化、近郊や地方拠点都市への進出、経営の多角化など）や地方百貨店の発展がみられた。しかし、1973年の石油危機による低成長経済への変化、加えて、急成長してきた新業態の総合スーパー、家電、家具、書籍などの大型専門店（専門スーパー）、駅ビルなどとの業態間競争の激化、耐久消費財の普及の一巡、百貨店同士の競合などによって、百貨店の成長は鈍化する。仕入れ先のメーカーや問屋への依存体質（「場所貸し業」、消化仕入、委託販売）も百貨店経営の弱みとなった。1980年代後半のバブル期を経て、1990年代のポスト・バブル期を迎えた頃には、販売額の縮小、保有資産価値の下落、売場効率の低下が続き、業績不振に陥る百貨店が続出した。不振店舗の閉鎖、大手百貨店の経営破綻、大手同士の合併による統合などが続く一方、勝ち残りを賭けた経営の体質改善、新規出店や増改築、専門店誘致、郊外ショッピングセンターへの出店、さらにはサービス商品や情報発信の「非物販」の充実、シニア層や家族客にも対象を拡大するなどと模索を続けている。

2.2.2 チェーンストア（chain store）

チェーンストアは、類似タイプの多数の店舗を本部が集中的・統合的に経営する企業である。現在では、総合スーパー、専門店、百貨店、コンビニなどさまざまな業態でチェーンストア方式（チェーンシステム）が採用されている。その登場は、欧米では百貨店とあまり変わらない19世紀後半から、日本では1910年代の出現といわれるが、日本での本格的展開は1960年代である。

チェーンストアは、小売業の企業化・大規模化において、百貨店システムの限界を打破する重要なビジネスモデル（経営システム）の発明であった。つまり、百貨店は人口規模の小さい中小都市や地方の小売市場では展開できなかったが、チェーンストアは小規模店舗の分散展開によって需要規模の小さい多くの地方市場も活動基盤とすることができたのである。

チェーンシステムは、①各店舗の仕入、品揃え、価格決定などの権限を本部に集中し、②各店舗の管理を徹底的に標準化するところに特質がある。それによってチェーンストアは、分散して立地する多数の店舗を1つの組織として経営するシステムを創り出した。各店舗は販売やサービス活動に専念し、チェー

ン本部は店舗管理、マーチャンダイジング戦略、経営指導などに特化するシステムといってもよい。

さらにいえば、多数店舗展開による大量販売と中央集中仕入・大量仕入により、仕入先のメーカー・卸売業に対する発言力や価格交渉力を高め、仕入における独自の品揃えと低コスト化を実現し、それをさらなる市場競争力の強化につなげる仕組みを生み出した。

チェーンストアのビジネスモデルには、上のような単一資本が多数店舗を直营で展開するレギュラー・チェーン（R C = regular chain）だけではなく、フランチャイズ・チェーン（F C = franchise chain）やボランタリー・チェーン（V C = voluntary chain）がある。

F C は、チェーン本部が商標の使用、商品供給、経営ノウハウなどを提供し、加盟小売店が店舗づくりに出資し、本部の指示によって活動するという契約を結ぶチェーンである。V C は、卸売業者が本部機能を担い、中小小売店を加盟させ、大規模小売業への対抗手段として共同仕入などを行う。チェーンへの参加・脱退が自由であるのでこの名がある。

チェーンストアは、小売業が大規模化（規模の経済性を実現）するための最も基本的な経営システムであり、多様な店舗業態に適用されていて、日本では R C、F C、V C を合わせると小売業の年間販売額シェアの約60%にもなる（2002年）（原田・他，p.217）。

2. 2. 3 その他の主要業態の生成・発展

近代小売業は、百貨店やチェーンストアの革新でスタートしたが、その他の主要な業態の生成と発展に簡単に触れておきたい。

①スーパーマーケット（S M = super market）：セルフサービス方式を主体に、低い営業経費、低価格・高回転による大量販売などを特徴とする小売業態。1930年代のアメリカの不況期に、恒常的な過剰生産体制による需給ギャップに対応する小売業態として出現。食料品チェーンなどからの転換が進み、スーパーマーケット・チェーンとして急速に発展した。その後、この経営方式を耐久消費財に導入したのがディスカウントハウス（discount house）であり、さら

に衣料品なども品揃えし、チェーンストア化したのがディスカウントストア (discount store) と呼ばれる。品揃えを衣料品と住関連商品を中心に大量販売する総合大型スーパーは、GMS (general merchandise store) と呼ばれる。日本では1950年代に導入されたが、高度経済成長期を迎えて、店舗の大型化、取扱商品の拡大、チェーンストア方式の導入が同時に進展して、総合スーパー・チェーンへと発展する。

②コンビニエンス・ストア (CVS=convenience store): 「コンビニ」は現在の私たちに最も身近な小売業態といえる。それもそのはず、便利な立地、長時間営業、食料品・雑貨品の最寄り品を中心とする品揃え、などの便宜性を提供している業態だからである。典型的な店舗のプロフィールは、売場面積100 m²、品揃え3,000品目、24時間営業・年中無休である。アメリカでの起源は1920年代と古い、日本での本格的な導入は1970年代である。

CVSチェーンの革新性はなんだろうか。まずは店頭で、消費者の「必要なものを今すぐに欲しい」というニーズに対応する広くて浅い多種多様な品揃えと長時間営業である。次いで、在庫を可能な限り削減し、しかも品切れを起こさない商品供給システムの構築 (物流および取引先関係の変革)、商品の「売れ筋・死に筋」を的確に掴み迅速に対応するためのPOSシステム (販売時点情報管理システム) の導入・活用を行っている。さらに、立地や時間の便宜性をもつ店舗を情報ネットワーク・システムの端末とした情報・通信・金融サービスの提供や異業種・異業態との連携・融合などで総合的な生活サービスの拠点化に向けた革新を続けている。

③その他の業態動向: 店舗・企業・企業間の関係で考えられる業態の創造は無限とも言える。ここでは最近活発な業態のいくつかを指摘する。身近なものも少なくないので是非実地に考察してほしい。

- a. SPA (specialty store retailer of private label apparel): 「ユニクロ」が典型の「製造小売業」。
- b. 100円ショップ: SPA型仕組みの小売業で、「ダイソー」が最大手。
- c. カテゴリーキラー (category killer): ディスカウントストアの一種で、

表2-1 欧米と日本の主な小売業態の発達年表

年	欧 米 と 日 本
1852	(百) ボン・マルシェ, パリで開店
1858	(百) メーシー, NYで開店
1872	(通) モンゴメリー・ウォード, カタログ通販開始
1899	(通) 高島屋と三越, 通信販売を開始
1904	(百) (株) 三越呉服店, 「百貨店宣言」(前身は越後屋呉服店1,611開業)
(1920s)	(チ) 米でチェーンストアの普及本格化
1927	(コ) 米サウスランド社, 創業
1929	(VC) 日本初のボランタリーチェーン結成
1930	(ス) M・カレン, セルフサービスの食料品店「キング・カレン」をNYで開店
(1930s)	(SC) 米でショッピングセンター誕生, 本格的普及は1950年代
1936	(ス) A&P, 20店舗をSMに転換
1946	(コ) サウスランド社, 店名を「セブン-イレブン」に。長時間営業・年中無休を本格化
1953	(ス) 日本初のセルフ方式の紀ノ国屋, 東京に開店
1954	(通) ムトウ, 衣料品のカタログ通販開始
1957	(ス) 主婦の店ダイエー, 大阪に1号店開店
1962	(自) コカ・コーラ専用自動販売機登場
1963	(FC) ダスキン, 不二家, フランチャイズチェーン展開開始
(1960s)	(ス) 各地にスーパーマーケットが開設される
1969	(SC) 初の本格的SC, 玉川高島屋開店
1972	(ス) ダイエー, 三越を抜き小売業売上1位に
1974	(コ) 「セブン-イレブン」1号店, 東京に開店
1981	(SC) 大規模SC, ららぽーと開設
1982	(コ) セブン, POSシステム導入
1987	(コ) ファミリーマート1,000店, セブン3,000店達成
1993	(通) シアーズ, 通販から撤退(1886開始)
1994	(コ) セブン, ヨーカ堂を抜き利益額小売業1位に
	(通) ネット通販, 始まる。エプソン, PCの通販
1995	(コ) セブン, ファミリーマートなど既存店売上, 前年割れ
2000	(通) セブンイレブン・ドットコム設立
2003	(百) ミレニアム・リテイリング発足(西武とそごうの持株会社)
2004	(ス) ダイエー, 産業再生機構に支援要請
2007	(百) J・フロントリテイリング発足(大丸と松阪屋が経営統合)
	(ス) イオンとダイエー, 資本・業務提携
2008	(百) 三越伊勢丹ホールディングス発足(三越と伊勢丹の経営統合)
2010	(専) ヤマダ電機, 三菱自動車の電機自動車の販売開始
2011	(3.11) 流通機能のストップと回復努力, そして新しいマーケティングの活発な模索

(百): 百貨店, (通): 通信販売, (チ): チェーンストア, (ス): スーパーマーケット, (専): 専門店,
(コ): コンビニエンスストア, (VC): ボランタリーチェーン, (自): 自動販売機,
(FC): フランチャイズチェーン, (SC): ショッピングセンター

出所: 参考文献リストなどから大江作成

「トイザらス」が有名。

- d. 郊外型ショッピングセンター：郊外に計画的に作られる商業集積。「パワーセンター」や「アウトレット・モール」も仲間である。
- e. 無店舗販売：通信販売，訪問販売，自動販売機販売などある。ネット販売は後述する。

3 ネット通販

3.1 ネット通販とは

インターネットを通じて商品を購入した経験を持つ人も少なくないであろう。ネット通販（e-retail）はインターネット利用の普及にともない急速に発展している。ネット通販は，インターネット・ビジネスのBtoC（Business to Consumer）領域での電子商取引であり，インターネット通販，eリテイル，eショップ，オンライン・ショップ，電子小売業など，さまざまに呼ばれている。それはインターネットのショッピング・サイトを利用した商品やサービスの購入に代表される無店舗型の小売システムであり，新しいビジネスモデルである。

それではネット通販システムの特徴はどのようなものか。第一に，市場の飛躍的拡大をもたらした。かつてチェーンシステムが小売店舗の宿命的な立地制約（植物性）を立地分散化で打ち破ったが，無店舗型販売も立地制約を克服してきた業態である。なかでもネット通販は，パソコンや携帯情報端末の普及につれて対象市場，商圈はグローバルにまで拡大するといつてよい。第二に，品揃えの幅を大きく改善した。店舗の場合，品揃えは売場面積の，カタログ通販の場合はカタログ枚数の制約があるが，ネット通販にはこのような制約はない。第三に，営業時間に制限がない。消費者は時間と場所を選ばず情報端末から容易にアクセス可能である。第四に，第一から第三までの特徴の前提条件でもあるが，ネット通販における情報伝達・コミュニケーションは，大量の情報を，迅速に，楽しく，そして安いコストで提供できる。

これらの特質は、店舗型や他の無店舗型販売システムに比べて大きな長所であるが、同時に短所や課題ともつながっている。商圈や品揃えの拡大は、広がった商圈にきちんと届けることのできる物流活動が前提になるし、少量多品種のニーズに利益・コスト（特に物流）の面でも対応できる仕組みづくりが求められる（田村，2001，pp.313-323）。

3.2 ネット通販企業のタイプ

日経MJの「eショップ・通信販売調査」によると、通信販売の総合売上高トップはテレビ通販を主力とするメディア・ミックス戦略で急成長してきた「ジャパネットたかた」だが、この会社のネット通販は3割近くまで急成長している。ネット通販売上高でみると、1位、2位は、カタログ通販で通信販売をリードしてきた「千趣会」と「ニッセン」であるが、どちらもネット通販ルートでの販売ウエイトを高めている。ヨドバシカメラやビックカメラ、あるいはコンビニ各社など店頭販売を主力とする小売業各社も、別会社で運営するネット通販会社がネット通販売上高上位の会社である。このように、ネット通販の世界には、既存の小売業各社をはじめとして、さまざまなタイプの参入がみられるので、整理してみよう（原田・他，pp.206-209）。

タイプ分けの基準は、1つは、小売ビジネスの既存型か新規参入型かであり、もう1つは、リアルの世界での小売店舗保有の有無である（表2-2参照）。

①グループは、店舗を保有せずに、これまで小売ビジネスを展開してきた企業で、「千趣会」、「ニッセン」、「ジャパネットたかた」などの無店舗販売企業が典型である。

②グループは、小売業以外からネット通販へ新しく参入してきた企業で、ソニー・スタイルや三菱商事のローソン・ネットショッピングなどがある。

③グループは、これまで店頭販売してきた小売業であり、いわゆる「クリック&モルタル」で、店頭とネット通販の相互補完や相乗効果を狙っている。「ヨドバシ・ドット・コム」「ファミマ・ドット・コム」、「ユニクロオンラインストア」など多数ある。

表2-2 ネット通販企業のタイプ

	新規小売ビジネス	既存小売ビジネス
店舗なし	②メーカー系・卸売業（商社）系・サービス業系	①無店舗販売（カタログ通販、テレビ通販）・宅配業
	⑤ネット通販デベロッパー （モール専業系、ポータル系）	
店舗あり	④ベンチャー小売業	③百貨店、総合スーパー、コンビニ、専門店、生協、他

出所：原田・他，p.207 一部変更。

④グループは、「クリック＆モルタル」に新規に参入する企業で、ベンチャー型の小売業といえる。「クリック＆モルタル」は同じでも、③グループとは逆に店頭をネット通販の補完とするようなコンセプトもあるだろう。

⑤グループは、ネット通販ではじめて登場したビジネスモデルで、多数のネット通販店舗をバーチャル・モールやポータルサイトに集積して、本格的な小売ビジネスの創造を狙っている。「楽天」や「ヤフー・ショッピング」などをあげることができる。

参考文献

鈴木安昭（1999）『新・流通と商業』（改訂版補訂），有斐閣。

田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房。

田村正紀（2008）『業態の盛衰』千倉書房。

原田英生・向山雅夫・渡辺達朗（2010）『新版 ベーシック流通と商業』有斐閣。

石井淳蔵・向山雅夫編著（2009）『小売業の業態革新』中央経済社。

矢作敏行（1996）『現代流通』有斐閣。

三浦一郎・白珍尚編著（2010）『顧客の創造と流通』高菅出版。

第2 講 小売流通とマッチング 35

井本省吾（2005）『流通のしくみ』日経文庫。

石原靖曠（2001）『なにが小売業をダメにした』日本経済新聞社。

日経M J 編（2011）『日経M J トrend情報源（2012年版）』日本経済新聞社。

重細亜大学経営学部マーケティング研究会『マーケティング入門』五紘舎，各版。