

〔研究ノート〕

米国を中心とした小売業態の研究

西村文孝

要旨

小売業態の違いは従前、「売り方」（商売の仕方）と「コンセプト戦略」の違いと見なされてきた。しかし、アメリカの小売業は、その業態（フォーマット）をますます多様化や分化させながら依然として進化し続けている現状がある。そこで、こうした小売業態を変化させる要因、それが最終的に小売業態にどのように影響を与えるのかのフレームを本研究で明らかにする。小売業態の変化は、小売環境の変化（社会ニーズの変化）、それに対する小売企業の売り方の戦略システムや戦略コンセプトの市場行動の結果を表わす。

キーワード

小売業態、フォーマット、カテゴリーキラー、パワーセンター、ショッピングセンター、企業コンセプト、戦略、小売システム、競争（差別）優位性

第1章 はじめに及び研究目的

日本の百貨店、コンビニエンス・ストア、スーパー・マーケット、ショッピングセンター等の小売業態は、その多くがアメリカの業態や売り方をモデルとして、また中心市街地の活性化、まちづくり政策等についてもアメリカの小売動向が日本の政策に影響していると言われてきた。周知のようにアメリカは世界に先駆け、様々な小売業態やフォーマットを歴史的に発展させてきた。現在その小売業態の中でも、アメリカでは、ディスカウント・ストア全盛時代と言われている。

まさしく、アメリカ小売業の歴史は変化と革新の歴史と言われている。アメリカでは、日本の大規模小売店舗法や昔の百貨店法のように競争抑制的な規制や習慣がなく、競争自由が大原則の下で新業態や新しい売り方が生まれ、流通構造をも変化させながら進行してきた。事実、アメリカの小売業の変化は、この20年、新しい業態が生まれては、それがいつのまにかなくなってしまうということを繰り返して、次々とまた新しいものが生まれしてきた。

以上のようにアメリカ小売業の業態（フォーマット）が何らかの理由により絶えず変遷してきたのは事実である。そこで、本研究ではアメリカの小売業の業態が現在どのような状況にあるのかを明らかにするため、流通先進国アメリカの、その中でも一番の激戦地であると同時に、最も小売業の多様化や分化の多くが見られる広域ロサンゼルス郡の最新小売業態と世界最大のショッピングセンターのあるカナダのアルバータ州で野外調査を実施した。特に、広域ロサンゼルス郡は米国で最も新しい小売業の業態集積地域であるため、最新のあらゆる小売業の業態がそろっており、集中的にそれらをフィールドサーベイする事により、それぞれの特徴等を、比較検討する事ができ、それを踏まえて、小売業態を変

化させる要因が何であるかのフレームを明らかにしたい。

第2章 小売業態の概念及び定義

従来、小売業態とは、店舗の形、陳列方式、サービス・スタイル等、つまり、小売店における小売要素のミックス（組合せ）のパターンであると言われてきた。例えばそれは百貨店、食品スーパー、総合スーパー、スーパーストア、コンビニエンス・ストア、ディスカウント・ストア、専門店、通信販売店等の小売業の形態を指し、小売業の成長と発展は、「業態」の歴史的な変遷プロセスとして捉えることができると考えられてきた。しかし「業態」の多様化が進んでくると、競争の捉え方も業態間、業態内ともに競争が激化し、同じ「業態」の中でも多種多様な展開がなされる。そのため、これまで「業態」の定義や概念には、論者間でも様々な捉え方がなされ、明確なものがないと言われてきた⁽¹⁾。そこで、本研究でもまず「業態」における定義または概念の問題を考えてみる。

中田⁽²⁾によると、業態と業種を下記のように区別する。

- (1) 業種：販売する商品若しくはサービスによる分類
- (2) 業態：戦略的に対象とする顧客（ターゲット客）に戦略的な形式と方法で販売によるもの

多くの研究者や関係団体の概念を見る限り、業態を小売業における経営戦略、経営革新、経営技法といった意味で捉えられたり、その位置付けにおいても、狭義の意味での営業形態という捉え方から、広義の商業集積形態、企業形態、組織形態、企業コンセプトまでを含む捉え方まで様々な説明されているのが現状である。

要するに、各小売業者は、各消費者の買い物起点（自宅、勤め先、学校など）からの距離（商圈）という制約のなかで、より多くの消費者を獲得すべく、小売要素のミックスにおいて競合店に対する差別的優位性を追求していると考えられる。そして、この競争のなかで、小売要素のミックスのパターンとしての小売業態も進化し、成長し、あるいは衰退し、また新たな小売業態が生まれてくると考えられる。このような時間の経過にともなう小売業態の変遷、つまり小売業態の展開をいかに説明するかは、古くからの小売研究の重要なテーマの一つであった⁽³⁾。

ところで、わが国で「業態」という概念が必要になったのは、商店数の減少傾向が見られた1980年代からであると言われてしている。規模別に言えば小規模零細小売商が衰退し始めるとともに中規模・大規模小売商が成長するという小売構造変化が確認された時期である。例えば、従前のようにパン屋、豆腐屋、布団屋などと呼ぶことの出来ない小売業が出現してきた。つまり、品揃えを総合化することによって特定の品目で業種を判断することができないタイプの小売業への成長が見られるようになった。つまり「業種」から「業態」への移行が始まったのである。伝統的な小売業として捉えられる「業種」に対して、近代的な小売業として捉えられる「業態」に成長・発展していったのである。従来の「業種」で

(1) 稲田賢次「学位論文：小売業態における概念の問題とシステムの意義」関西学院大学出版会、2007、pp.59-61、pp.69-70。

(2) 中田信哉「小売業態の分化と多様化—なぜ、分化・多様化をするか—」神奈川大学M&M研究会、2006。

(3) 池尾恭一「小売業態の動態における真空地帯と流通技術革新」『商学論究』第52巻第4号、関西学院大学研究会、2005、p.71。

は小売業の実態を掴むには十分とは言えず、新たな概念として「業態」が必要となり、商業統計においても業態別統計の集計がなされるようになった⁽⁴⁾。そこで本研究では業態を販売の仕組み作りと戦略的販売コンセプトと規定するだけでなく、「ビジネス・フォーマット」あるいは「ビジネス・モデル」であると考え。

第3章 業態理論のレビュー

本章では、これまでの業態（形態）論研究をレビューする。小売業において、新しい「業態」が生まれてから成長し、やがて衰退していくというプロセスには何らかの法則性やパターンが存在するのではないかということで、これまで欧米の研究者によって多くの諸仮説が蓄積され、パターン化やパターンを規定する要因分析について考察されてきた⁽⁵⁾。

中田によると小売業態理論として下記の9つの仮説（(1)～(9)）⁽⁶⁾をあげている。

(1) 進化論的考え方⁽⁷⁾

これはダーウィンの生物進化の仮説を援用したものである。言うまでもなく、こうした考えは「用不要説」、「自然淘汰説」、「適者生存説」、「適応方散説」または「棲み分け説」の考えなどであり、要するに環境論的考えた方につながる。よって現在のディスカウントストア（DS）などは、百貨店、通信販売店、スーパーマーケット、バラエティストア、コンビニエンスストア、1ドル均一店等をベースに進化したものと見るができる。

(2) 反作用的考え方⁽⁸⁾

例えば、スーパーマーケットのメリットは、低価格性・ワンストップショッピング性・セルフセレクション・セルフサービス性にあるが、他方、品数が多すぎて選択が困難・レジで時間がかかる・遠い・営業時間の限定などの多くの欠点が見られる。その結果、それらを克服あるいは反作用としてコンビニエンスストア等が出現したと見る考え方である。

(3) 総合性、専門性交互説⁽⁹⁾

この仮説は小売業の品揃えにおいて、総合的に幅広い品揃えをする小売業態と品揃えの幅を絞った専門的な小売り業態が交互に繰り返しながら新業態を生み出してきたとみる。例えば、バラエティストア、百貨店などの総合店が、次に食品スーパーなどの専門店を生み出し、ついで、GMSの総合店、さらに専門DS、現在の総合DSのように交互に総合性と専門性を繰り返しながら業態を生み出してきたとみる。別名、アコーディオン理論⁽¹⁰⁾とも呼ばれている。

(4) ライフサイクル説⁽¹¹⁾

ライフサイクル説は人間の寿命と同じように業態にもライフサイクルがあり、この世に誕生（導入期）して、その業態が「成長」し、「成熟期」にピークを迎え、その後は次第

(4) 稲田賢次, pp.47-50, p.65, pp.68-69。

(5) 稲田賢次, pp.10-22。

(6) 中田信哉, 2006。

(7) 中田信哉, 2006。中田信哉「小売業態の誕生と革新」白桃書房, 2008。

(8) 中田信哉, 2006。

(9) 中田信哉, 2006。

(10) 池尾恭一, p.74。

(11) 中田信哉, 2006。

にその業態が衰えていく様を考えたものである。マーケティング論で最も有名なライフサイクル説は、製品におけるものである。

(5) 真空地帯説⁽¹²⁾

本仮説は業態理論で古典的に有名な仮説である。市場の真空地帯とは、既存小売機関ではカバーされていない無参入領域であり、言うところの市場の未開発や未成熟の端っこと見なされる部分である。したがって、そうしたニッチ領域から新業態の市場参入が始まり、その後市場の中心へと広がって行くとの説である。

(6) 差別化による流動説⁽¹³⁾

差別化により競争優位性を作り、分化する。例えば、B業態はA業態との差別優位をはかり、Bという新業態を生みだし、またB業態のマイナーチェンジのB'やB''を作り出す。さらにそうした繰り返して、C業態やD業態も生まれ新業態が拡散していくとの考えである。

(7) 機能複合説⁽¹⁴⁾

機能複合説とは、各小売業態が目指している小売り機能に着目し、そうした機能の組み合わせやミックスした新業態が新たに生み出されるとの考えである。下記の小売り機能ミックス説と近似している。例えば、スーパーマーケットとディスカウントストアの両機能からハイパーマーケットやスーパーセンターなどの出現である。

(8) 小売り輪の理論⁽¹⁵⁾

本理論も上記真空地帯説と同様に古典的にあまりにも有名な仮説である。提唱者McNairは、時間的プロセスを通して小売形態の変化要因を明らかにし、小売業の成長・発展を理論化した。新小売業態は常に低コスト・低マージン・低価格で市場参入し、消費者の愛顧を受けて成長していくが、次第にそうした革新性を失い高コスト・高価格へと移行していくと、そこに別の新小売業態が価格訴求を武器に車の輪のように回転しながら登場し、小売業の革新が進んでいくという仮説である。

つまり、この仮説によれば、新しい小売業態は通常、低コスト、低マージンによって可能な低価格を武器に登場する。しかしその後、より多くの消費者を獲得するために、費用のかかる小売業態に変貌する。その結果、新たな新業態が、低コスト、低マージン、低価格を武器に登場する。すなわち、「輪」が一回転する度に、新しい革新者（ディスカウンター）が登場してくる。このMcNairの小売の輪という理論は、小売業の動態、特にアメリカのそれに関しては極めて巧みに説明したものとされている⁽¹⁶⁾。

したがってその点では、本仮説は、小売りライフサイクル説と近似した考えである。小売り輪の理論からすると、ディスカウントを武器にしている現在のDSにとっては絶えざる革新とローコスト経営への挑戦は終わりなき戦いとなるのは当然である。ポストDSの「スーパーセンター」の展開などはその動きであるかもしれない。

(12) 中田信哉，2006。

(13) 中田信哉，2006。

(14) 中田信哉，2006。

(15) 中田信哉，2006。

(16) 柯麗華：<http://wwwsoc.nii.ac.jp/scms/taikai/shukai2007/2007092902.pdf>。

(9) コングロマーチャント説⁽¹⁷⁾

コングロマーチャント説は、例えばスーパーマーケットが、危険分散のために様々な機能（百貨店機能、総合スーパー機能、食品スーパー機能、コンビニエンス機能など）を持った業態を開発し、コングロマリット化することで、小売市場での危険の分散化をはかる業態を生み出すとの考えである。

(10) 小売ミックス説⁽¹⁸⁾

小売ミックス説では、業態を小売業のマーケティング戦略における小売ミックスの組み合わせで説明する。小売ミックスとは、品揃え、販売促進及びサービス、雰囲気、価格、立地等の諸要素を指し、例えば百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア等の各業態は共通の小売ミックス諸要素の組み合わせを持った店舗を戦略的に展開する企業のグループとして解釈することができる。小売ミックス説では、業態が小売ミックス要素で明確に識別できる段階では有効であるが、現在のように業態が多様化した状況の下では、小売ミックス要素の差別化では競争優位性を持続させることは難しい。仮に小売ミックス次元で一時的な成功を収めても、有効な諸要素は簡単に模倣される。また、小売ミックスの諸要素は、競争の状況や消費者（顧客）の嗜好によって変化し、実際、同じ戦略グループ内でも企業ごとにその要素は微妙に異なっているため、業態を明確に区別することは困難である。

以上の様々な小売業態展開論を見てきたが下記の仮説は展開論ではなく、むしろ業態の展開を作り出した要因説に近いものである。

(11) 3つの革命説⁽¹⁹⁾

豊島によると、近年の劇的な小売業の変化の背景には次の「3つの革命」があると見る。豊島によるとより直接的にはディスカウントストアや専門DSなどパワー・リテイラーの台頭による競争の激化の背景には「3つの革命」と呼ばれる変化があるという。それらは①人口動態（デモグラフィック）の変化（ベビーブーマーの中年化）、②バリューシフト（価値シフト：消費者の価値観と買い物行動の変化）、③テクノロジーの変化（ハイテク時代の流通革命）であると説明する。

(12) エンターテイメント説

近年の百貨店やDSのアップスケール化と同じような形になるが、小売業の中にエンターテイメント性、アメニティ性などが大きく必要とされてきている。商品を買うということは楽しいということで、それを演出するのが店舗で、店舗に行って買い物やウインドウショッピングをするのは楽しいというのが、小売業の革新をつくる要因と見る。この事例に近いのが、後述するウエスト・エドモント・モールのエンターテイメント性を前面に打ち出したSCである。

(13) 小売業務の分業説⁽²⁰⁾

アメリカ式小売業の代表であるスーパーマーケットは、小売業に「分業」という考え方

(17) 中田信哉，2006。

(18) 稲田賢次，pp.76-94。

(19) 豊島弘「アメリカ小売業最前線」日本経済新聞社，1996，pp.14-22。

(20) 秋山登志夫「My Diary：小売業の近代化を主導していく分業の理念」オフィス・ジェイ・ワン
(<http://diary.officej1.net/diary.cgi?mode>)。

をもたらしした。なぜならば、多くの店舗を経営する百貨店では本店、支店の関係は分業ではなく、支店は各地域のマーケットを確保することであって、本店も支店も業務的には、まったく同じである。ところがスーパーマーケット・チェーンを始めとしたアメリカのチェーン型小売業は、本部と各店は業務を分業することで成り立っている。本部は各店が行う販売以外のすべて、仕入、商品開発などの企画、新店の建設、既存店の廃業、人事、総務、経営等を行う。したがって、本部には店舗、売場はない。人類の歴史の中で分業による専門化、単純化がもたらす生産性の向上は眼を見張るものがある。分業するためには、分業できるだけの取扱量が大きくなければならないので、小型店では不可能で、大型店による大量販売が前提となる。小売業の分業の鍵は仕入と販売の分離にある。スーパーマーケット・チェーンでは仕入は本部スタッフ業務になり、店舗は販売部門として動く。

(14) ロビンソン・バットマン法説⁽²¹⁾

アメリカにおける業態の革新を考える時、ロビンソン・バットマン法の影響が大きいという説である。ロビンソン・バットマン法は、過激な過当競争や、各種リベートなどの不正行為の蔓延に対応するために作られ、日本の流通慣行や曖昧な商業の法律とは異なり、訴訟社会なるが故に厳密に運用されている。ロビンソン・バットマン法の最初の立法趣旨とは異なるが、同法により社会的な合理主義が公正に認められる結果となり、大きいロットで仕入れることにより大幅な価格（コスト）の削減ができるようになった。その結果、大量仕入れ、大量販売をすることが可能となった。

(15) セルフサービス説⁽²²⁾

小売業というのは、個人的な販売員の能力に多くを負っている。このような販売方法では、大量販売・多様な商品を一度に購入するには向かない。スーパーマーケットを生み出したマイケル・カレンによるセルフサービスそしてDM等による販売促進は、販売員がいなくても商業を成立させる一歩を作った。販売員がいなくても消費者が望むものを選んで持っていくためには、消費者が商品をよく知っていなければならない。そのためセルフサービス店ではナショナル・ブランド品の低価格販売でなければならない。その結果、消費者の望む商品を揃えるためには、膨大な品揃えが必要となり、大型店の有利性を保証することにもなる。しかし、いくら大型店でも、すべての人々の欲求に応えることは不可能であるから、消費者のある層に向かって訴求する考え方が生まれてくる。つまり、どのような消費者を相手に、彼らが求めている品揃え、来店しやすい立地場所とする考え方等から、業態というフォーマットが形成されるという説である。

(16) 小売イノベーション説⁽²³⁾

小売イノベーション説では、業態を小売ミックス次元に加えて、例えば小売技術・管理、商品調達（仕入方法、商品開発）や商品供給（物流・配送システム）などの革新要素が指摘され、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストアなど各業態はイノベーションの共通の要素で構成される企業グループとして解釈する。業態の位置付けを考えると、小売イノベーションを捉える関係は前方の顧客（消費者）との関係だけでなく、組織内や

(21) 秋山登志夫「My Diary：流通の改革をなしえなかった日本のスーパー」

(22) 秋山登志夫「My Diary：セルフサービス」

(23) 稲田賢次, pp.95-119。

組織間の関係といった小売業における後方まで確認されることから広義の小売形態（業態）として事業全般から捉えられる。

(17) 小売システム説⁽²⁴⁾

わが国の状況は業態が多様化して存続しているため、業態間、業態内の競争が激しく、小売ミックス説にせよ、小売イノベーション説にせよ、共通の要素の集合で説明することが有効であるとは言えない状況にある。競争優位性という視点から小売業を捉えるとシステム概念の捉え方が課題として指摘される。システム概念の理論的有効性は、要素間の連結として事業全体の仕組みを通して差を生み出し、他社から見れば容易に模倣することが難しくなるために持続的な競争優位性を確立することができる点にある。業態をシステムで捉える。しかし、システムで捉える意義は企業レベルにある。企業レベルから多様な要素を連結することによって持続的な競争優位性を実現させると考えるシステム概念で捉えることにより、近年の小売業の成長要因を説明できるとの考えである。

第4章 アメリカの小売業態分類

(1) ロサンゼルス事例

① フォーマット

広域ロサンゼルス郡の小売業者の業態分類（フォーマット）を試みてみたのが図表1の通りである。この中でも特に注目すべきものは、DSのディスカウントストアである。

図表1 広域ロサンゼルス郡でのフォーマット分類

Department Store (Dept): Robinsons & May, Broadway, Bullocks, Nordstrom

General Merchandise Store (GMS): Sears, JC Penney, Mervyns

Super Super Market (SSM): VONS, Lucky, Ralphps, Alpha-Beta, Albertson, Food 4 Less, Smith, Hughes

Discount Store (DS): Wal-Mart, K-Mart, Target

Outlets Store⁽²⁵⁾: Citadel Outlets, Camrillo Premium Outlets

Membership Wholesale Club (MWC)⁽²⁶⁾: Sams Club, Costco

Convenience Store (CvS): 7-eleven, Circle-K

Off Price Store (OPS)⁽²⁷⁾: Marshalls, Ross, T. J. Max, Kids 'R'us

Drug Store (DgS): Rite Aid, Sav-On, Longs, Drug Emporium, Payless Drug

Furniture Store (Fu): IKEA, Levitz, Wickes

Home Center (HC): Home Depot, Homebase, Builders Square, Builders emporium

⁽²⁴⁾ 稲田賢次, pp.120-124, pp.127-128。

⁽²⁵⁾ 近年急速に伸びてきている業態である。ブランド品のアパレルなどの在庫品を安売りする店をファクトリー・アウトレット・ストア、百貨店などが同様に在庫品などを安売りする店をリテール・アウトレット・ストアという。

⁽²⁶⁾ メンバーシップ・ホールセールクラブとは、倉庫型の店舗の中で会員制で卸小売をするDSの一種で、食品雑貨を中心に耐久消費財の限定品揃えをしている店である。食料品雑貨などは安い、販売単位（ロット）がケース単位などのまとめ売りとなっている。

⁽²⁷⁾ 服飾品の売れ残り品などをメーカーから直接仕入れて売る店のことである。

Consumer Electronics Speciality Store (CE (SS)): Circuit City, Silo, Good Guys
Toy Speciality Store (TOY (SS)): Toys “R” us
Office Speciality Store (Office (SS)): Staples, Office Depot, Office Max
Sports Speciality Store (Sports (SS)): Sports Mart, Oshmans, Big-5, Sports Authority
Computer Speciality Store (Computer (SS)): CompUSA, Computer City
Women or Apparel Speciality Store (Women (SS) or Apparel (SS)): Limited, Express, Lerner, Lane Brysnt, Victorias Secret, GAP, Banana Republic, Old Navy, Structure, GAP Kids

②SCの分類

近年のアメリカの小売業態は、ショッピングセンター (Shopping Center: SC) を中心に発展・展開してきた。商店街は、自然発生的に出来あがってきたものであるのに対し、ショッピングセンターは、人為的に計画されて建設されたものであるから、これからの小売業態は、ショッピングセンター開発と深く関わり、当然中心となってくる。よって、以下に SC 等の分類や形態を考察する。SC は一般的に大きく下記のように分類される⁽²⁸⁾。

1. モール型式による分類：オープン・モール型，エンクローズド・モール型，パティオ型
2. 規模の分類：ネイバーフッド型，コミュニティ型，リージョナル型，スーパー・リージョナル型，メガ型
3. 立地：郊外型，都心型
4. テナント構成：キーテナントの選択と構成
5. 開発コンセプト：安売り，エンターテイメント，地域密着，高級感等

以上の要素の組合せに伴い多数の SC 形態が考えられる。したがって、1つの SC がいくつかの要素を複数持つことが多いため、たとえば規模でいえばスーパー・リージョナルの郊外型で、モールはオープン・モール、テナント構成はアウトレット・モールであるといったような分類がなされる。このことから SC が多様化していることが言える。特に、SC 競争が激化し、オーバー SC 時代といわれ始めた80年代の後半から90年代前半にかけて、従来にない新フォーマット SC が登場した。その SC が、消費者のニーズに合っていたことから急速に増加した。新フォーマット SC とは、カテゴリーキラー、総合 DS、ホールセールクラブを集めたパワーセンター SC とアウトレット・ストアを集めたアウトレット・モール SC である⁽²⁹⁾。

パワーセンター SC は、従来の SC が百貨店、GMS、あるいはスーパーマーケットなど伝統的業態を中心にキーテナントとしてきたのに対して、DS やカテゴリーキラー等でテナント構成した SC である。特に、カテゴリーキラーや専門 DS は出店に意欲的で、SC デベロッパーにとってもパワーセンター SC は良い投資対象となる。さらに、近年アメリカではパワーセンターやアウトレットモールなどを複合化し、エンターテインメント機能をもたせたバリューセンター SC の開発が増加している。

⁽²⁸⁾ 波形克彦・大橋唯雄編著「アメリカ流通業のニュートレンド」経林書房、1995、pp.36-37。

⁽²⁹⁾ 波形克彦・大橋唯雄編著、p.37。

③パワーセンター

SCの新しいフォーマットであるパワーセンターについてアメリカの国際ショッピングセンター協会によると次のように定義している⁽³⁰⁾。

1. 売り場面積1万8000～3万6000m²以上
2. 少なくとも75%がDSの大手、カテゴリーキラー（ディスカウント志向の強力な専門スーパーストア）にリースしていること。残りはメーカーのアウトレット・ストアや地元の専門店など
3. 6店舗～20店舗、あるいはそれ以上の大手小売業が入っている。
4. 衣料品の場合、有名ブランド商品や専門店の価格よりも20～50%程度安く売っていること

パワーセンターが登場したのは80年代の後半から90年代前半になってからと言われている。その動機は、アメリカのSCが同じSCといっても、開発のコンセプトが異なり、ポジショニングも違う。顧客の争奪をめぐる激化するSC間競争を切り抜ける差別化戦略としてである。そこに、不況が加わりSC同士の競争は激化し、テナントが退店してしまうSCも多く登場した。とくに、オープン・モールのネイバーフッドSC、コミュニティSCにその傾向が強かった⁽³¹⁾。

パワーセンターは当初コミュニティ・タイプで大都市近郊に開発されたが、建物はワンフロア（一層構造）で広い敷地を必要とするので広い敷地を求めて大都市から遠く離れた郊外に建設されるようになった。それに伴い、テナントもカテゴリーキラーやアウトレット・ストア、オフプライス・ストアばかりでなく、総合ディスカウント・ストアや、スーパー・ウェアハウスストア、スーパー・ドラッグストアなどが入るようになった⁽³²⁾。

以下、広域ロサンゼルス郡とカナダアルバータ州エドモントン市での事例調査である。

④パワーセンターの事例

パワーセンターは一般のSCに比べて構造とテナント構成に特色がある。構造上の特色は建物がすべて一層構造で、オープン・モール式であり、店舗建物の並びは「コの字型」で、中央が駐車場になっており店の前に駐車できるようレイアウトしてある。したがって、一般のSCのように、テナントの集積効果により、お客がSCのなかを買いまわす効果はあまり期待しておらず、お客は目的とするお店の前に車を止めて店内に入り、買い物を済ますと車に乗ってまっすぐ帰ってしまうのである⁽³³⁾。

テナント構成の特色は、原則的には全店がディスカウント志向の店（カテゴリーキラー）で、フルサービスの専門店、百貨店などは一切入っていない。その理由は、購買動機が違うため、成立しないからである。そして、一般のSCと同様に、核として全国的に有名なディスカウント・ストアをいれることである。無名のディスカウント・ストアだけでは集客できないからである。「総合ディスカウント・ストア」ではWal Mart, Target, 「スーパー・ウェアハウス・ストア」ではFood 4 Less, 「ホールセールクラブ」ではSam's Club, Costco, 「ホームセンター」ではHome Depot, 家電ではCircuit City, 事務用品で

(30) 波形克彦・大橋唯雄編著, p.39。

(31) 波形克彦・大橋唯雄編著, pp.39-40。

(32) 波形克彦・大橋唯雄編著, p.41。

(33) 波形克彦・大橋唯雄編著, p.42。

は Office Depot, 玩具では Toys “R”us, 子供服では Kids “R”us, 「オフプライス・ストア」では Marshalls, Ross, T. J. Max といったアメリカの有名な店ばかりである⁽³⁴⁾。

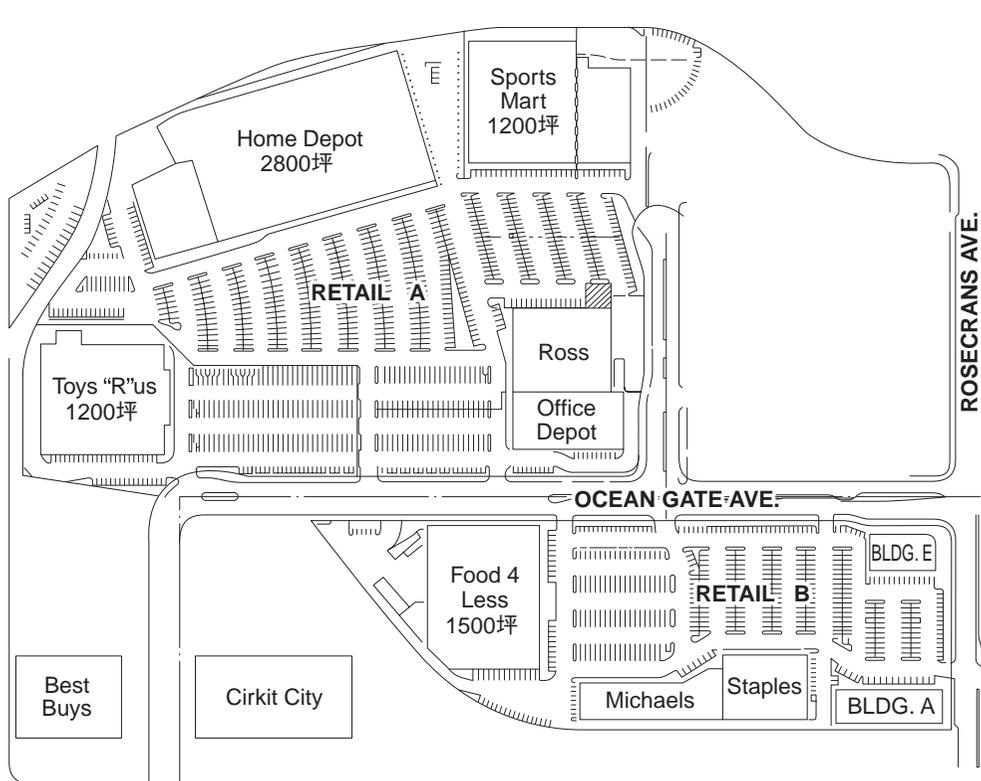
事例 1. Ocean Gate Commerce Center (図表 2)

カテゴリキラーとして Home Depot, Ross, Food 4 Less, Sports Mart, Toys “R”us, Staples, Kids “R”us などの専門 DS で構成されていたが, さらに家電量販店の Best Buys, Circuit City の 2 店が追加された中規模のパワーセンターである。

事例 2. Anaheim Hills Festival (図表 3)

Anaheim Hills Festival は同様に中規模のパワーセンターではあるが, 衣料・雑貨品中心の DS である Target と食料品スーパーである Vons Pavillion (VONS のスーパーセンター)⁽³⁵⁾を SC の両端に配置し, その間に OPS の Mervyns, T. J. Max, Marshalls 等を配置したパワーセンターとなっている。Anaheim は場所的に所得の高いエリアのためグレードの高いパワーセンターとなっている。

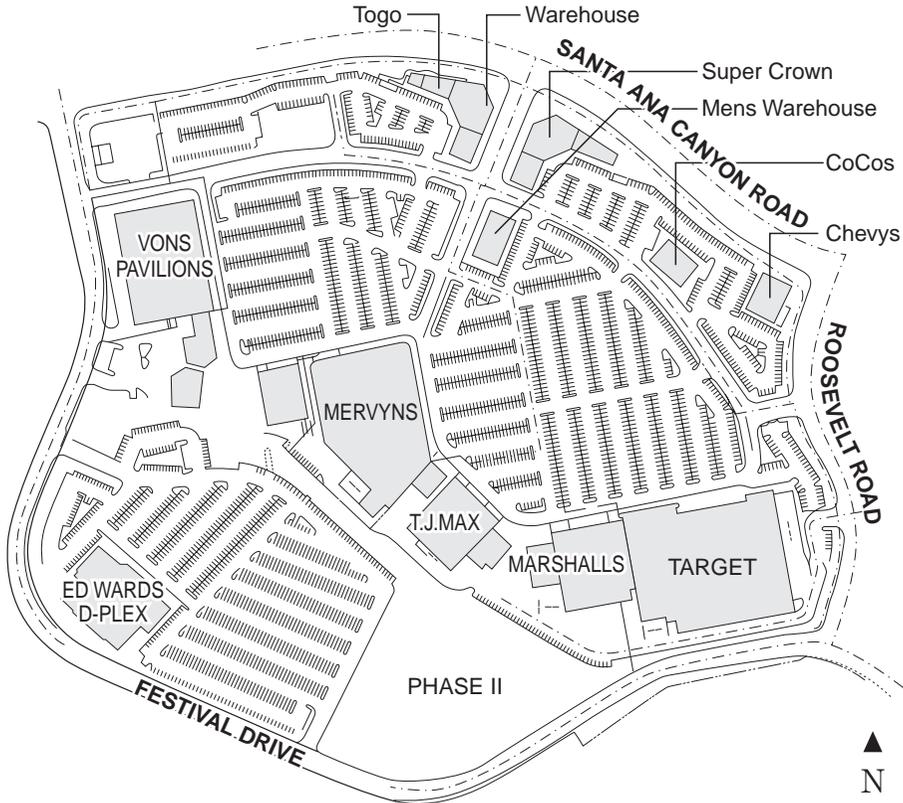
図表 2 Ocean Gate Commerce Center



(34) 波形克彦・大橋唯雄編著, pp.42-44。

(35) VONS は従前, 中低所得層の支持を集めてきたが, 新たな顧客層(富裕層)の取り込みのためにはじめたのが VONS Pavillion で高級スーパーマーケットである。

図表3 Anaheim Hills Festival



ANAHEIM HILLS FESTIVAL

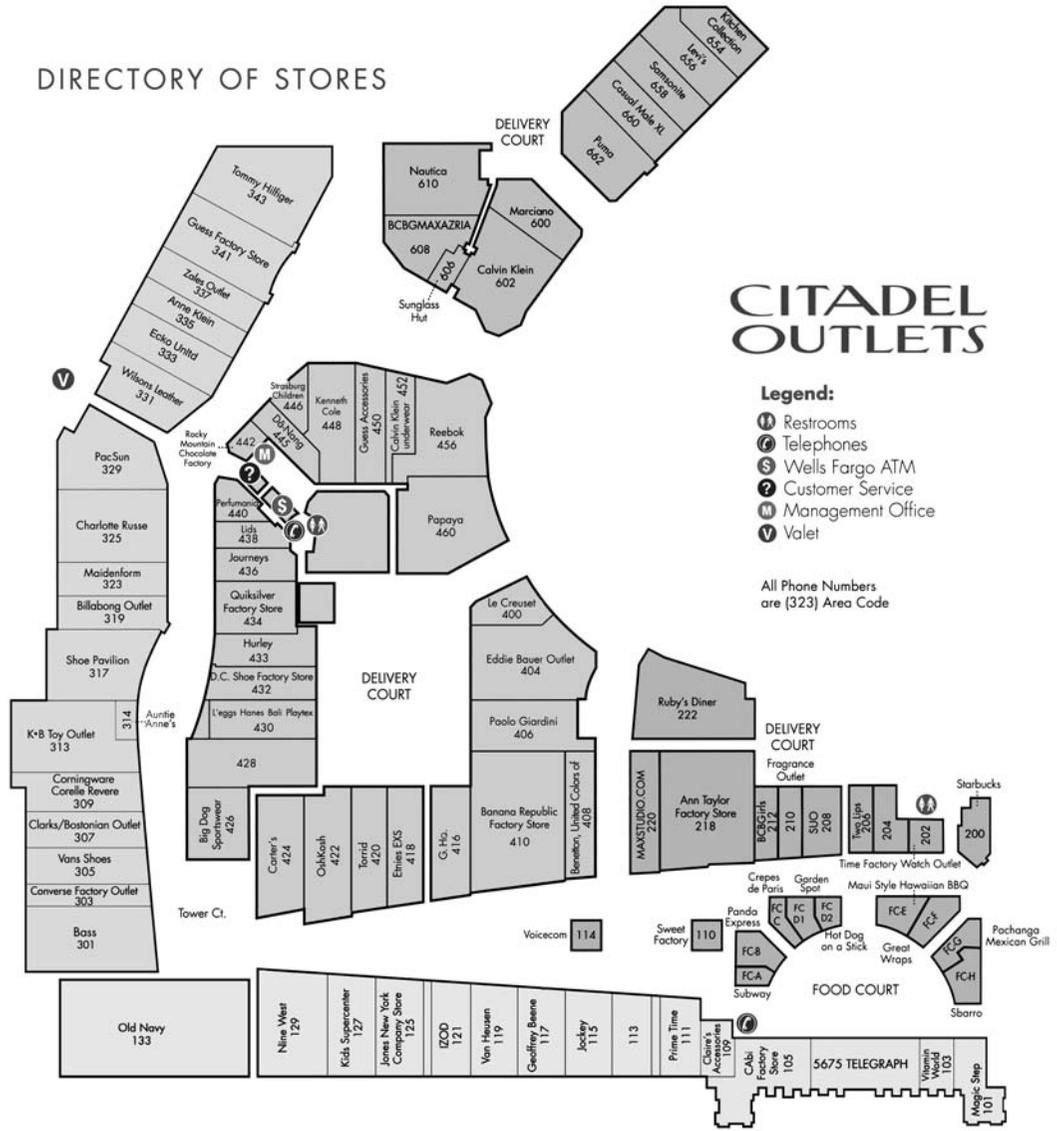
⑤アウトレットストアの事例

アウトレットストアの特徴は、郊外に立地し、有名ブランド店で店舗構成される。最も大きな特徴は季節はずれ商品、生産工程での若干の傷物や販売ルート上での汚れ、旧流行商品などを、メーカー直営や商業者により大幅に安く販売されるものであって、日本で理解されるような単純なバツタ品店ではない。当然、有名ブランドであるから激安価格とはならない。

事例3. Citadel Outlets (図表4)

Citadel Outlets は、元工場敷地あとに開発されたオープンモール形式で一層構造式のメーカー直営店が多数を占める。婦人服・アクセサリー (49店舗)、紳士服・アクセサリー (32店舗)、レザー・バック・アクセサリー (4店舗)、家具・家庭用品 (3店舗)、子供服・玩具 (16店舗)、靴 (16店舗)、宝石・サングラス (6店舗)、美容・健康 (4店舗) 及び食品・レストラン (14店舗) で構成されている。駐車場はモールから少し離れた場所に設置され、モール内で歩いての回遊性を期待して、店舗の間口は狭くして出来るだけ多数の店舗を並べている。もちろん、商品の搬入口はディバリーコート又はバックヤードが利用

図表 4 Citadel Outlets

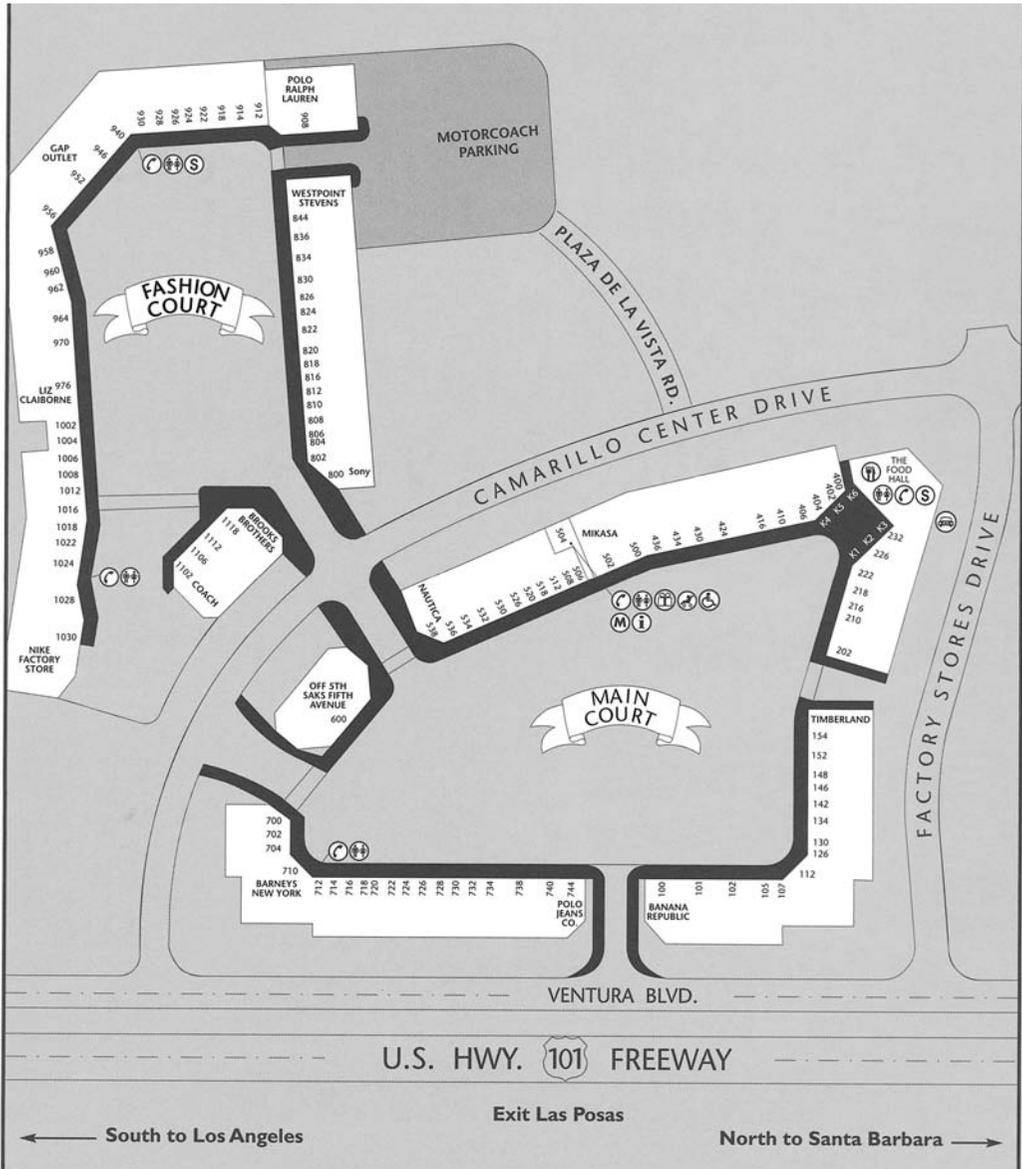


される。

事例 4. Camarillo Premium Outlets (図表 5)

Camarillo Premium Outlets は都心部から車で1時間くらいとかなりの郊外にあり、しかも葎畑の中に人工的に造成されたスーパーリジョナルなオープン型式の一層構造モールで作られている。モールはメインコート部分とファッションコート部分に分かれ、各店舗の大きさは Citadel Outlets の数倍の大きさの売り場面積を持つ。そのため、店舗間の移動には車が必要であるため、駐車場は店前に止めることができるように、パワーセンター型式と同様の形をとっている。DC ブランドファッション・スポーツ用品 (52店舗)、靴

図表5 Camarillo Premium Outlets



(21店舗)、子供用品 (7店舗)、アクセサリ・宝石関係 (13店舗)、家具・家庭用品 (9店舗)、レザー・バック (2店舗)、贈答用品 (13店舗)、及びレストラン・食事 (9店舗) などから成り立っている。すべての店を見るためには1日以上が必要である。このアウトレットの会社 (CHELSEA PREMIUM) は海外にも多数進出している。

⑥スーパーセンター、未来戦略店の事例

各DSが未来戦略を考えている兆候として、例えばKマートは、通常のKマート、Big K, Super K と未来戦略店を模索している。

事例 5. Super Kmart (図表 6)

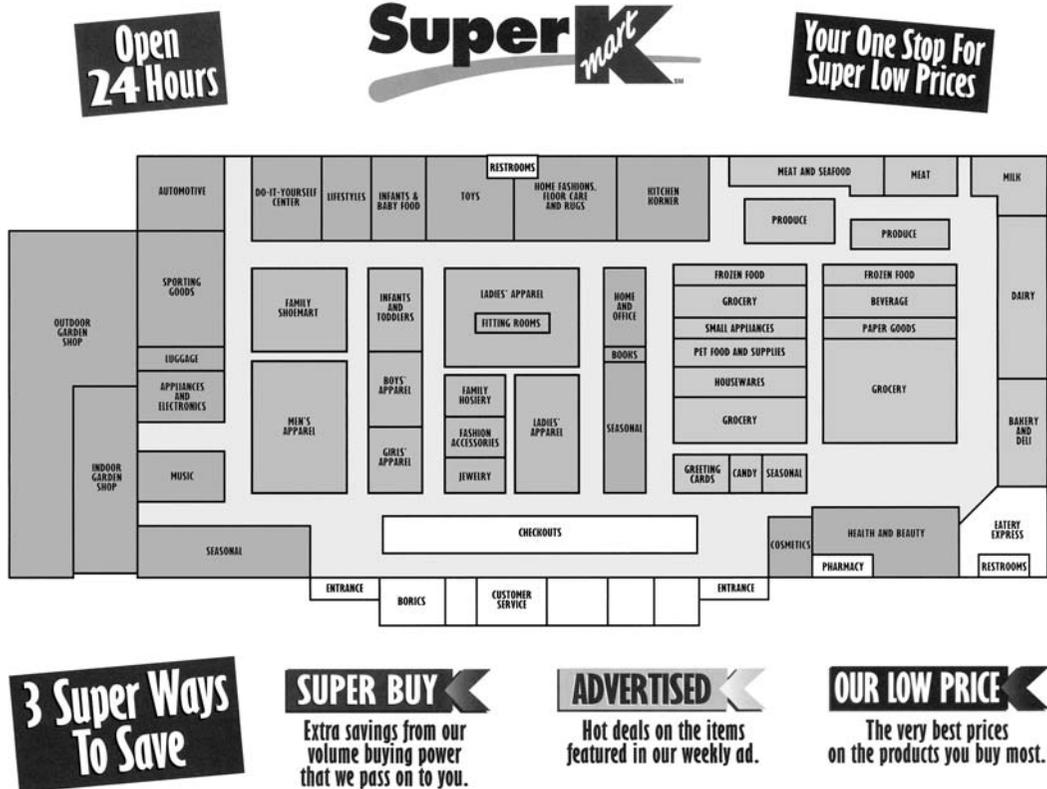
スーパーKは、建物は一層構造、24時間営業、5000坪の売り場面積、約10万品目（DSアイテム7万品目、スーパーアイテム3万品目）の商品を品揃えしている。日本のコンビニエンスストアとスーパーをミックスしたような店である。しかし、日本のコンビニは約30坪で3000品目を24時間管理をしているが、スーパーKは、5000坪、10万品目を24時間管理しており、残念ながら、日本にはまだこれだけの規模と品目数を24時間管理するノウハウはない。チェックアウトレーン数は約35ある。図表6はスーパーKのStore Directoryであるが、生鮮食品、衣料品、雑貨、家具、くつ、化粧品、薬、アウトドア商品などほとんどを揃えている。したがって、スーパーKの標語は「One Store, One Stop, One Super!」としている。

事例 6. Food 4 less (図表 7)

Food 4 lessは専門DS（食品DS）で通称カテゴリーキラーと呼ばれている。図表7はFood 4 lessのStore Directoryですべて食料品を中心にした品揃えである。当然品揃えの深さはあるが、多くの商品の販売単位（ロット）の大きいのが特徴である。

店舗は倉庫スタイルだが、青果、精肉、シーフード、デリカ、ベーカリーなどの品揃えがSM以上に充実し、鮮度もよく、かつ低価格で人気がある。この業態を、「ディスカウント・スーパーマーケット」とも言う人もいる。

図表 6 Super K mart の Store Directory



⑦伝統的 SC の事例

伝統的 SC は、必ずキーテナントとして有名な百貨店、GMS あるいは専門店などを SC の両翼やコーナなどに配し個店がその間を埋める形で店舗構成される。

事例 7. Del Amo Fashion Center (図表 8)

Del Amo Fashion Center SC もそのパターンに漏れず、スーパーリジョナル型でクローズドモールである。元々はカーソン通りを挟んで別々の SC として建設されたが、一方が競争で敗れ、もう一方が吸収した SC のため、カーソン通りの上に渡り通路を造成し、両 SC を結合したものである。そのため 2 層構造 SC となっている。また、伝統的 SC であるため、退店も多く見られ、現在のキーテナントは、Sears, JC Penney, Macy's, Marshalls, T. J. Max などである。本 SC は規模的には、次記の South Coast Plaza SC よりも大きいですが、売上は逆に少ない。その理由は上述したように、一つの SC として開発されたものではないこと及び、商圏の客層が低いことによる。キーテナント (9 店舗)、書籍・カード・ギフト (7 店舗)、子供服 (7 店舗)、電気・娯楽用品店 (5 店舗)、食事・飲料・レストラン (37 店舗)、靴 (19 店舗)、美容・健康 (18 店舗)、家具 (6 店舗)、宝石 (13 店舗)、紳士・婦人服総合店 (17 店舗)、紳士服 (4 店舗)、オープンモール部分 (11 店舗)、サービス (23 店舗)、モールの通路個店 (22 店舗)、スポーツ (2 店舗)、婦人服 (29 店舗) などで構成されている。

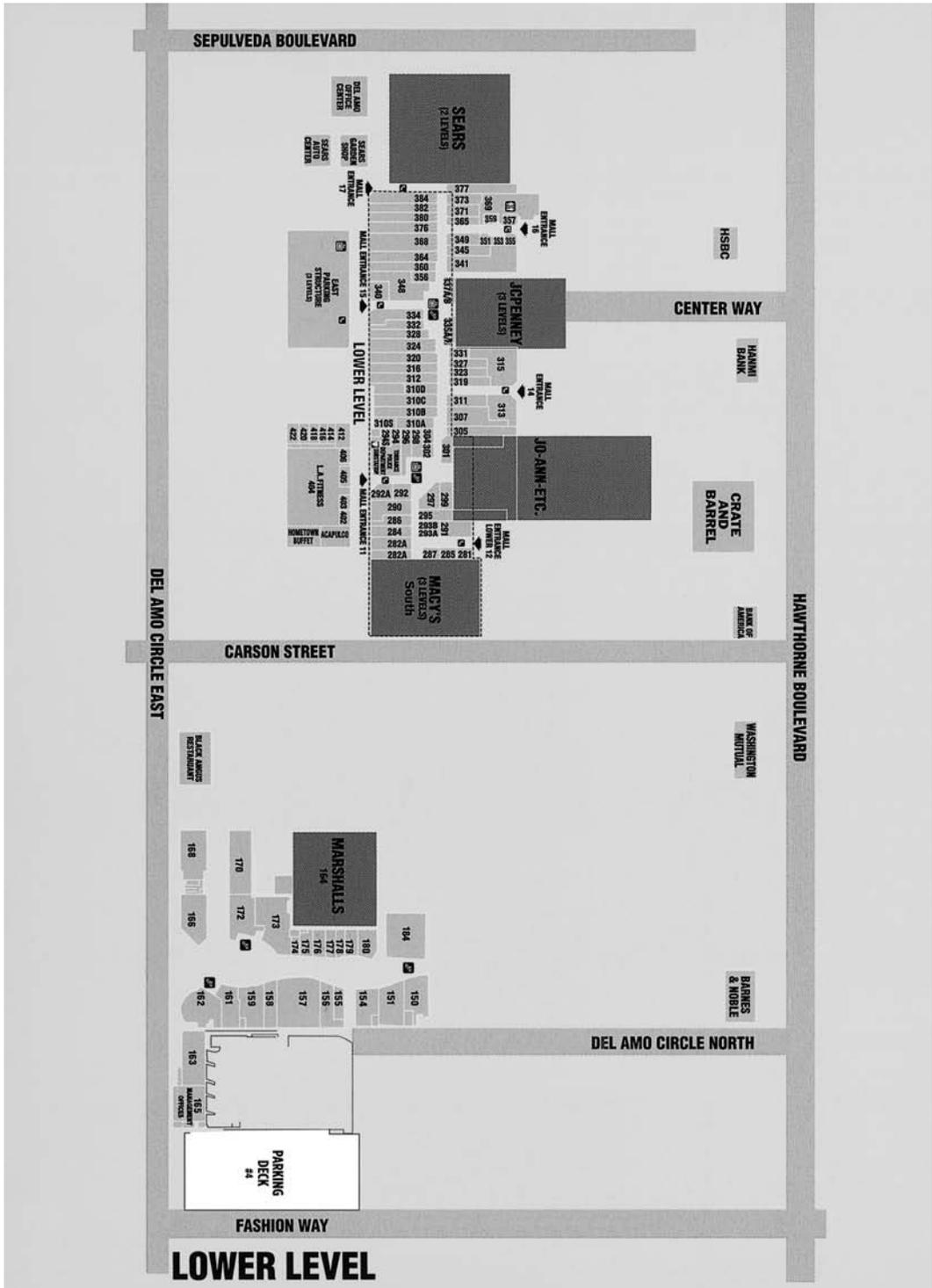
事例 8. South Coast Plaza SC (図表 9)

他方、South Coast Plaza SC もスーパーリジョナル型でクローズドモールであるが、規模的には Del Amo Fashion Center よりも小さいが、商圏の客層が良いため売上が多い。3 層式建物である。伝統的 SC 特有のため、モールは H 型で構成され、それらのコーナには Sears, Bloomingdale's, Nordstrom, Macy's, Saks Fifth Avenueなどを核に、典型的配置となっている。個店はその多くが有名なデザイナーズブランド店である。合計店舗数は 292 店舗で構成している。

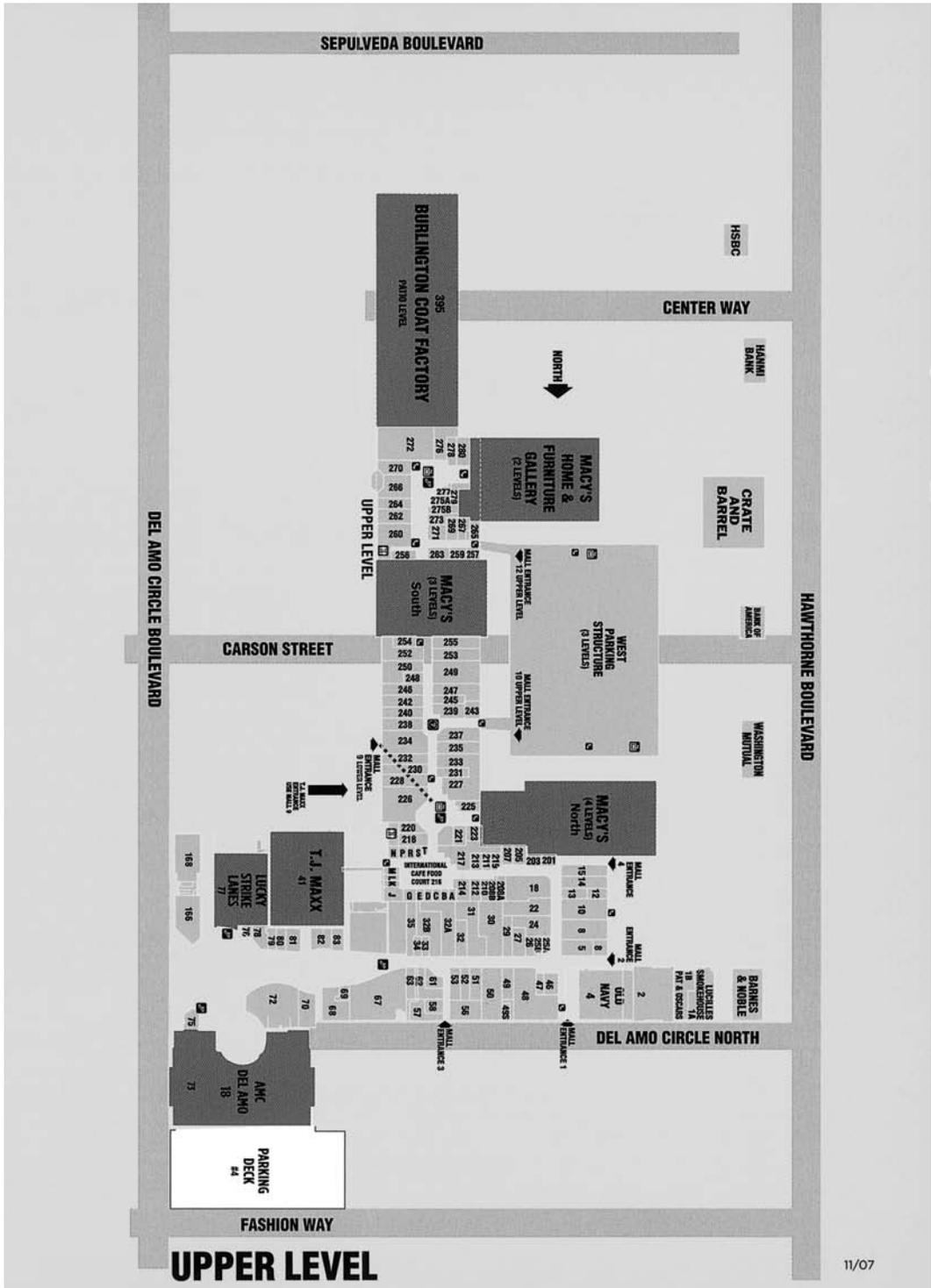
事例 9. South Bay Galleria SC (図表 10)

South Bay Galleria SC も同様に、Nordstrom, Macy's, Mervyns をキーテナントとしたリジョナルタイプ型のクローズドモールで 3 層式の建物構造である。個店は多くが有名ブランド店であるが、若者向きを中心とした品揃えが中心である。コンパクトな SC であるが、地元では、上記の Del Amo SC よりも人気が高い。

图表 8① Del Amo Fashion Center



图表 8② Del Amo Fashion Center

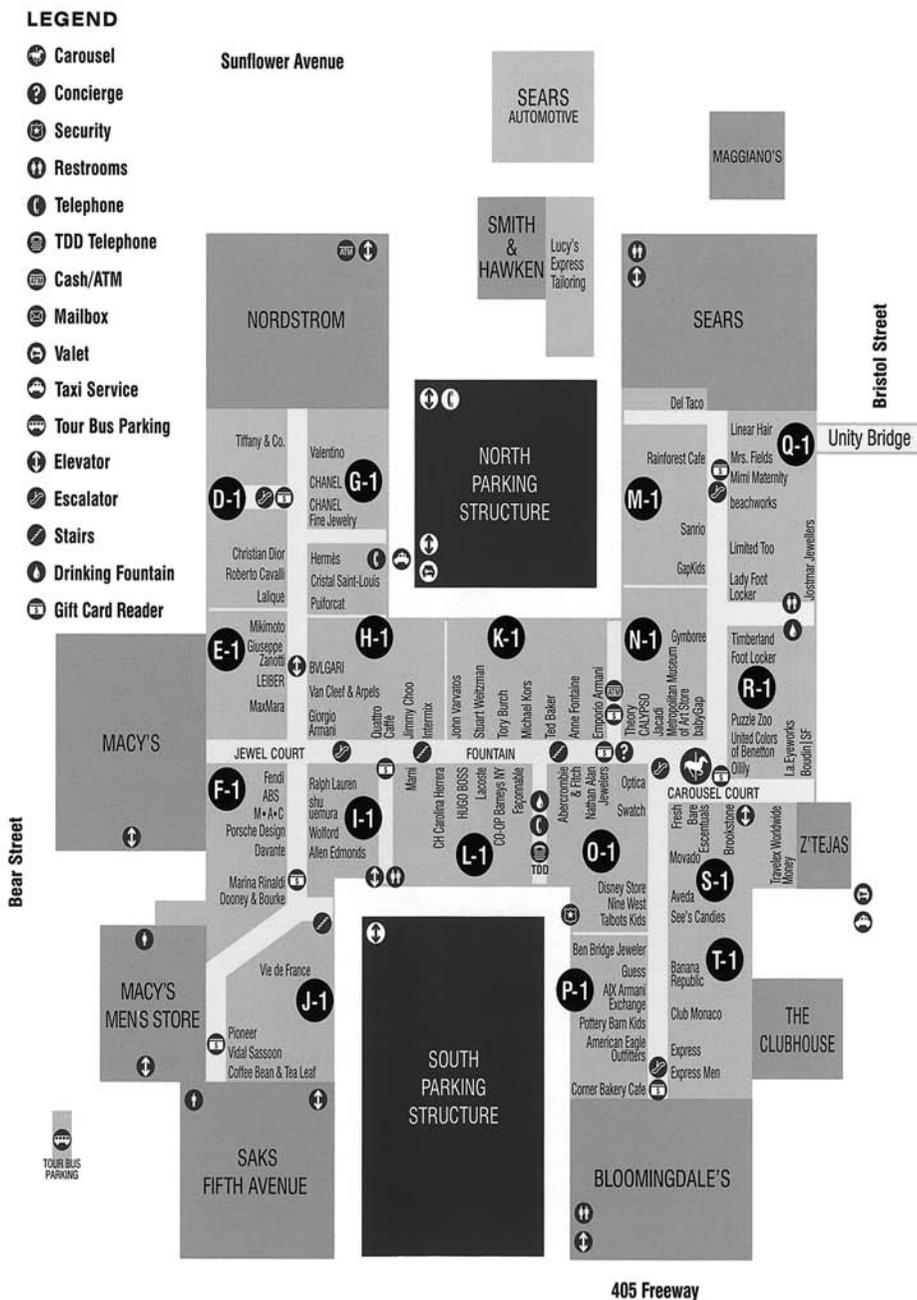


11/07

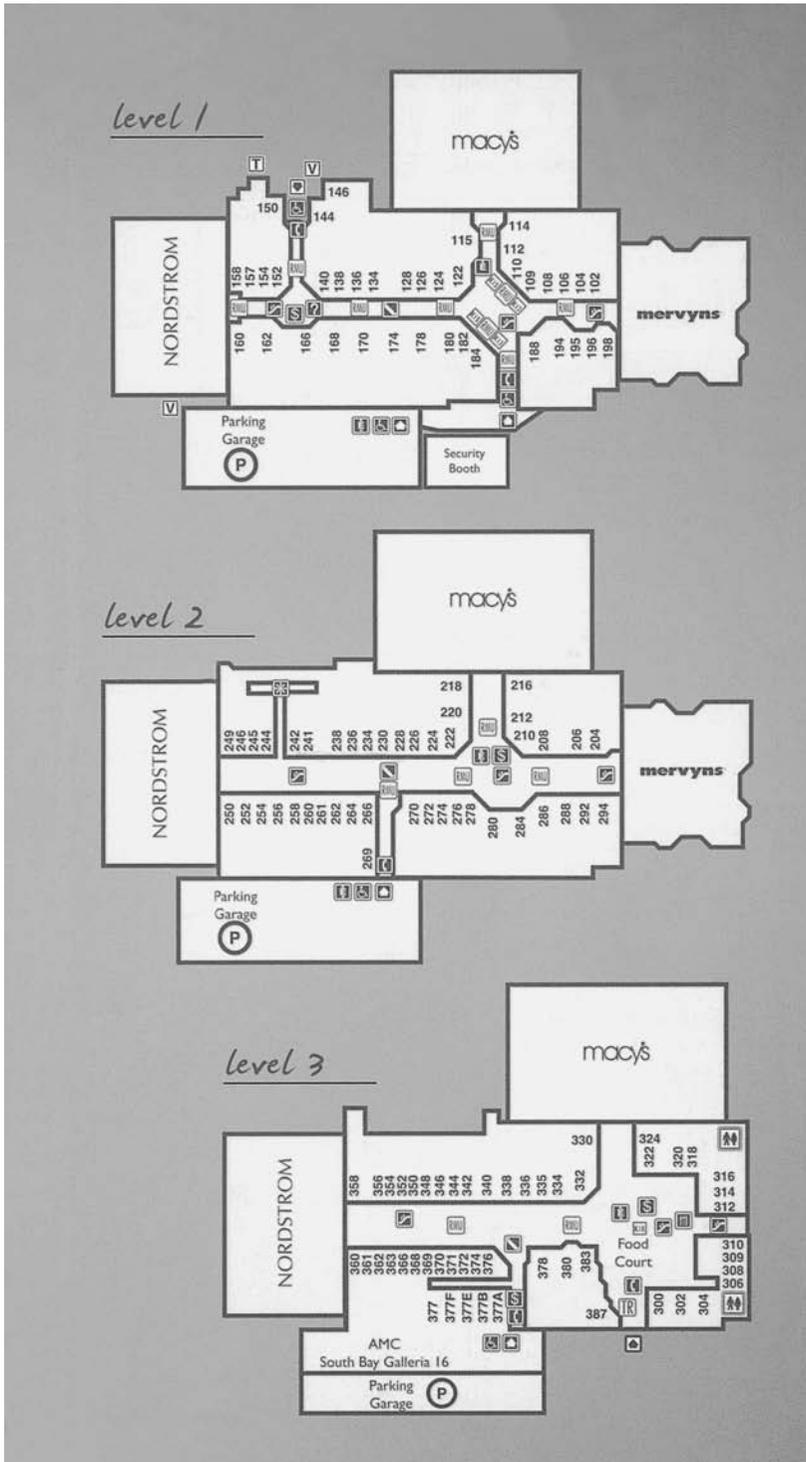
图表 9 ① South Coast Plaza

SOUTH COAST PLAZA

LEVEL 1



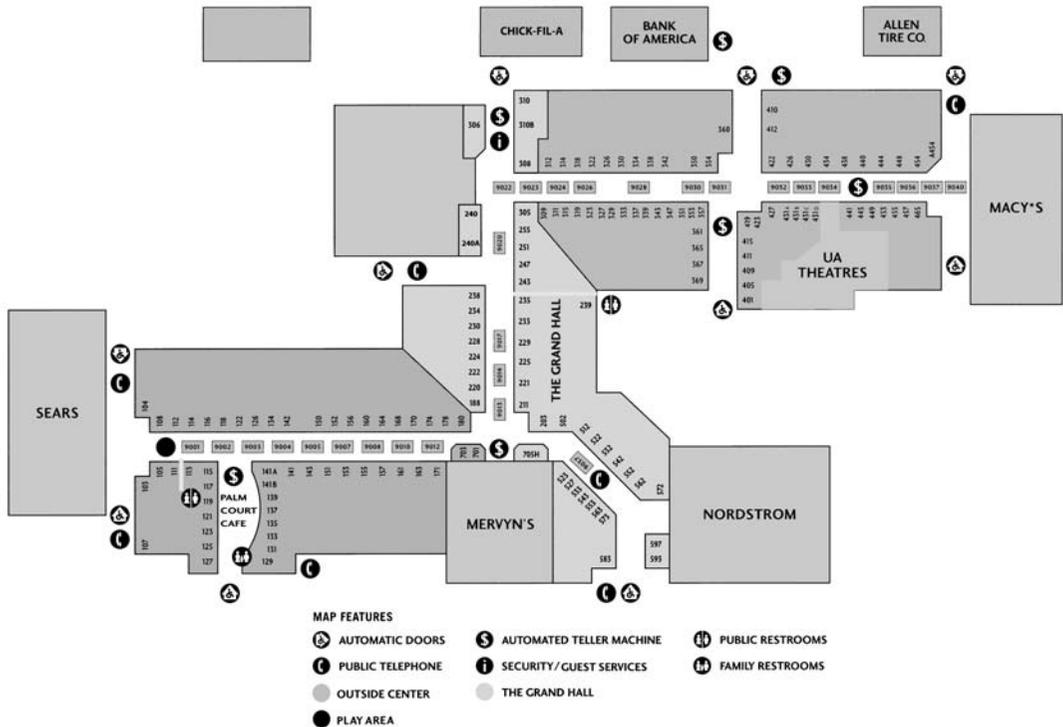
图表10 South Bay Galleria



事例10. Los Cerritos Center SC (図表11)

Los Cerritos Center SCは、フリーウェイ605のインターチェンジのコーナにあり、Sears, Nordstrom, Macy's, Mervyn'sがキーテナントとなっている。一層建物のクローズドモールでモールの通路が広いため、図表11の通り通路個店が多数置かれている。規模的には中規模である。従前はRobinsons-Mayもキーテナントとして入店していたが、現在は退店してしまった。商圈的には中間階級層を中心にしたエリアである。

図表11 Los Cerritos Center SC



⑧近隣型 SC の事例 (Comunity SC)

ここではコミュニティ SC であるが、若干パワーセンター風の 2 例を取り上げる。

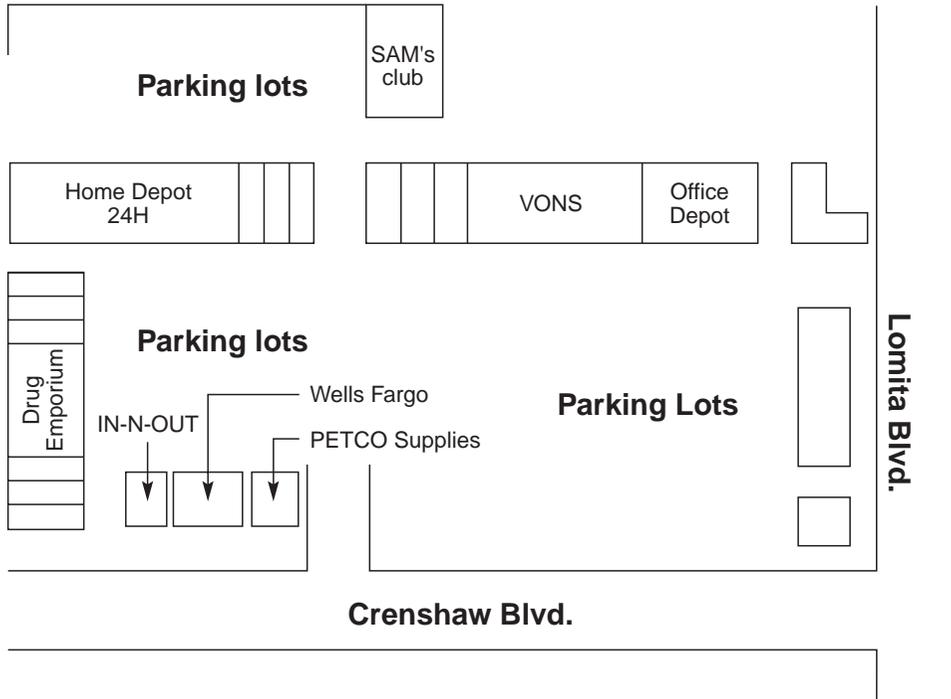
事例11. Torrance Crossroad Plaza (図表12)

Torrance Crossroad Plaza は小規模 SC ではあるが、「コの字型」のパワーセンターの様相を呈している。カテゴリーキラーとして Sam's Club, VONS, Office Depot, Home Depot, Drug Emporium などを中心にした中規模パワーセンターである。

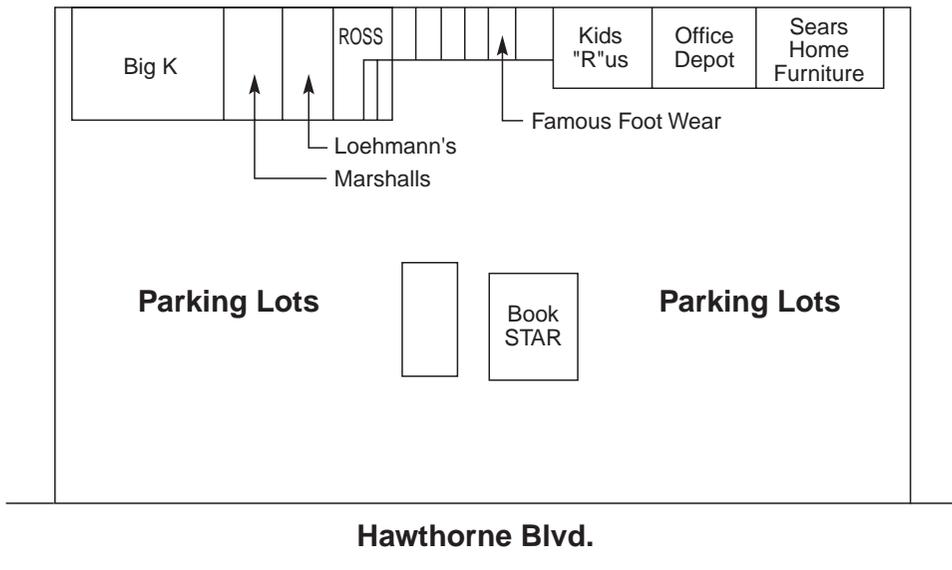
事例12. Torrance Promenade (図表13)

Torrance Promenade は、規模的には小規模 SC で Big K, Ross, Marshalls, Office Depotなどをキーテナントに店舗構成した SC である。

图表12 Torrance Crossroad Plaza



图表13 Torrance Promenade



(2) カナダの世界最大 SC 事例

事例13. ウエスト・エドモントン・モール (West Edmonton Mall: WEM) (図表14)

カナダのエドモントン市には世界最大規模のショッピングセンターの WEM がある。エドモントンは、冬季オリンピックの開催地であったカルガリーの北約300km のところにあり、アルバータ州の州都であるが、周辺地域も含めても人口100万人にも満たず、ほぼ千葉市の100万人弱と同程度の人口である。

そこに厳寒の下でも生活を楽しめるように百貨店、ホテルを含む小売店、娯楽施設等が全て一つの建物に収められた WEM の SC がある。世界最大の床面積をもった本商業モールでは、延べ面積約47万平米の建物が建ち、その中に店舗面積約26万平米のショッピング・センターがある。ここにはキーテナントとして Sears, The Bay, Zellers, Winners, T&T Supermarket, Old Navy, Red's, The Brick, London Drugs 等を中心にして、2つホテル (モール内の宿泊施設)、800以上の小売店とサービス施設が入居している。周囲に設置された駐車場には約4万台の自動車を収容できると言われている。このモールはエンターテイメント型商業施設と呼ばれているが、むしろエンターテイメントに商業施設をつけた観光施設の感がする。つまり、遠大な計画のもとに作られた一大レジャータウンである。

したがって WEM の特徴は、ただ大規模なモールであるというだけではない。モール全体を屋根ですっぽりと覆い、その中に超大型のショッピング・モールと、さまざまな本格的レジャー施設を同居させたところに特異性がある。この WEM を世界的に有名にしたのは、多種多様なレジャー施設とホテルをモールの中に組み込み、ここを訪れるすべての客が楽しめるようにしたことである。室内娯楽施設では、その一つ一つの施設が全て一つ屋根の下に有る事がこの世界最大規模の WEM の売りである。国内・外を問わず年間の来訪者数約2000万人を確保できる所以であると言われている。

なお、WEM の中にある各種レジャー施設は、単独でもそれぞれが顧客を呼べるほどの魅力を有する本格的なものである。それらをモールの各所に配置することで、来街客の楽しさがさらに増幅するのである。これらのレジャー・アミューズメント施設の概要として、7つのアトラクションは、ほぼ次のようなものである。

Galaxyland Amusement Park (乗り物・ゲーム等娯楽施設)

Deep Sea Adventure (水中園)

Sea Life Caverns (水族館)

Sea Lion' Rock (アザラシ園)

Ice Palace (スケート場)

Professor Wem's Adventure Golf (アドベンチャ・ミニゴルフ場)

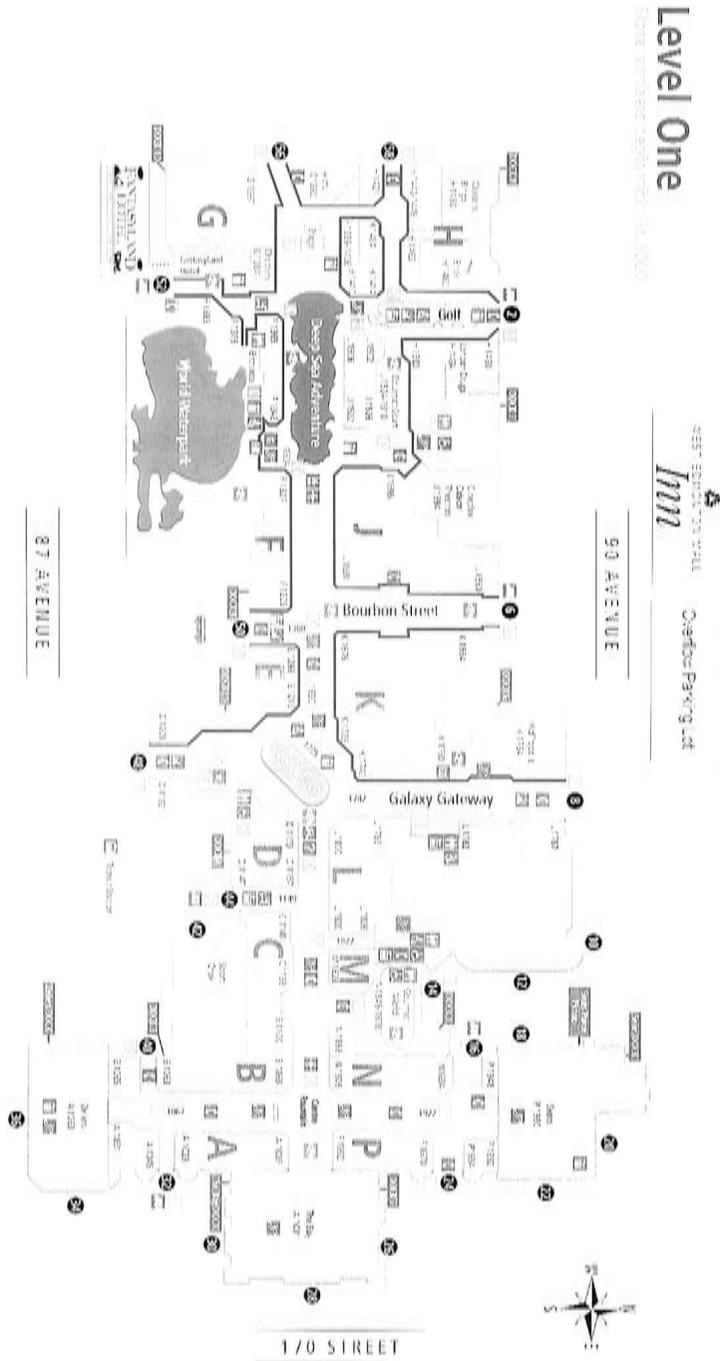
Putt 'n' Glow (ミニ・ゴルフ)

他方、モールの中にある各専門店は、この WEM モールを特色した店舗は余り見られず、アメリカの普通のショッピング・モールと比較してあまり代わり映えがしない。専門店の中で核となっているデザイナーズブランドの代表的なものは、アパレル、ジュエリー、雑貨、書籍店関係等である。モールに入居している専門店の品揃え幅はそれなりに広いがモール内の店舗の数から見ると、中心となるのはやはりアパレル、ジュエリー関係の店舗が中心である。日本でも知られるデザイナーズブランドがいくつか見られるが、カジュアル

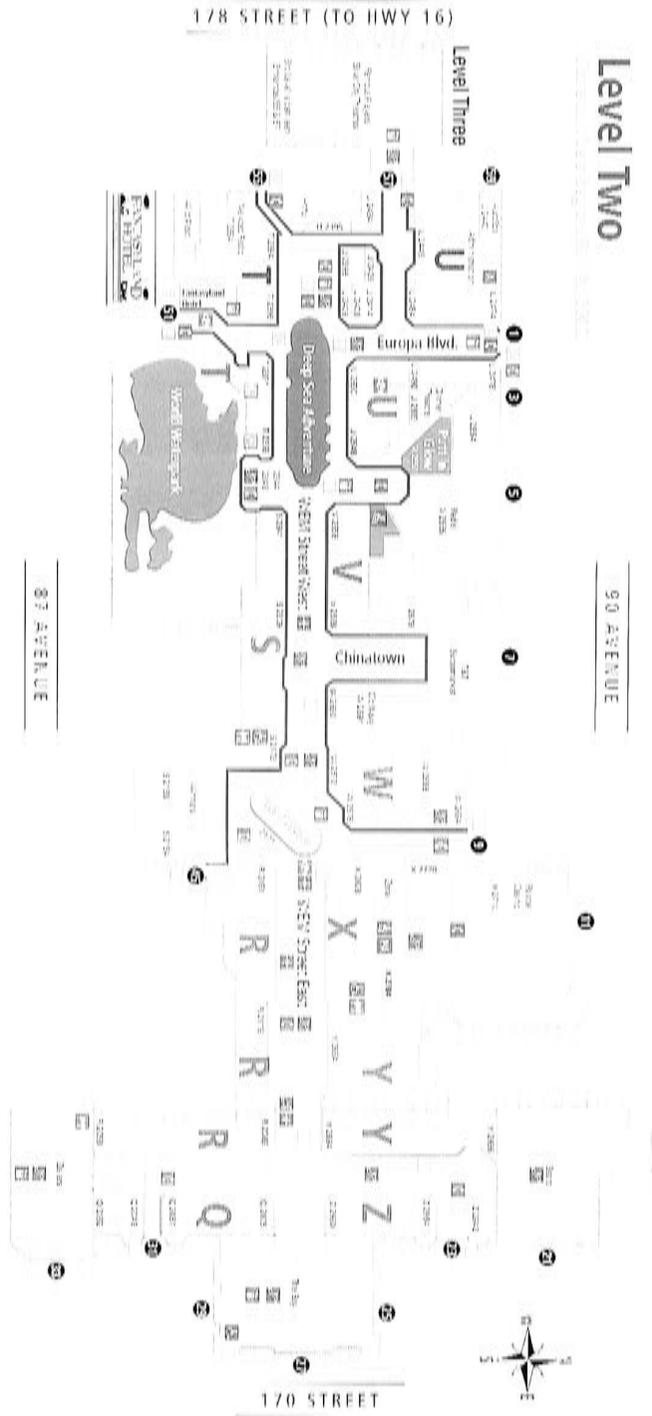
ルな店舗が多い。

図表14① West Edmonton Mall

1/8 STREET (TO HWY 16)



图表14② West Edmonton Mall



第5章 おわりに

各事例中でも特に注目すべきものは、DSのディスカウントストアであった。言うまでもなくアメリカの業態史を鳥瞰すると、ドラッグストア、百貨店、さらにスーパーマーケットが1980年代にNYで出現した。しかし今やDSの全盛時代で、それらが様々に多様化や分化し、稲田も言うように現在までの一つ理論や一つの仮説程度ではどうも実態を説明しきれない⁽³⁶⁾ことが、今回のフィールドサーベイを通してよく分かった。しかし、本研究では実際のSCや各店舗を見て、小売り業態の変化の基本的フレームは下記の通りあると考える。つまり、小売業者のフォーマットは社会環境やニーズの変化が、売り方の変化を導き、最終的に業態の変化を作り出すと考える。よって、基本フレームは、

社会環境・ニーズの変化→売り方の変化→業態の変化

である。なお、「社会環境・ニーズの変化」の変数として、下記のことを想定している。

生活・消費者の意識（物価、生活環境）、価格、サービス、高級化、デラックス建物、品揃え（オリジナル）、コストパフォーマンス、陳列、所得、税金、品揃え（商品のライフサイクル）、購買動機、生活環境（の整備）、時間、生活提案（タイムバリュー）、消費の多様化（所得の増加、女性の社会進出）、エンターテインメント（アメニティ）、組織化（ポイントシステム）、顧客の固定化（住民ネットワーク作り）、顧客の差別化、購入品目数、時間帯（空白のサービス時間帯を埋める）、店のコンセプト（エコストア）等である。

参考文献

1. 稲田賢次「学位論文：小売業態における概念の問題とシステムの意義」関西学院大学出版会、2007。
2. 中田信哉「小売業態の分化と多様化—なぜ、分化・多様化をするか—」神奈川大学M&M研究会、2006。
3. 中田信哉「小売業態の誕生と革新」白桃書房、2008。
4. 池尾恭一「小売業態の動態における真空地帯と流通技術革新」『商学論究』第52巻第4号、関西学院大学研究会、2005。
5. 柯麗華：<http://www.soc.nii.ac.jp/scms/taikai/shukai2007/2007092902.pdf>。
6. 豊島弘「アメリカ小売業最前線」日本経済新聞社、1996。
7. 秋山登志夫「My Diary：小売業の近代化を主導していく分業の理念」オフィス・ジェイ・ワン (<http://diary.officej1.net/diary.cgi?mode>)。
8. 波形克彦・大橋唯雄編著「アメリカ流通業のニュートレンド」経林書房、1995。
9. 波形克彦・大橋唯男・木下安司監修「最新レポートアメリカの流通業」二期出版、1992。
10. 角田正博「アメリカ最新流通小売業データ&マップ」経林書房、1992。
11. 「アメリカの小売業」『販売革新：12月臨時増刊』販売革新、1969。

⁽³⁶⁾ 小売り展開論は諸仮説の補足・修正のみならず、諸仮説を集約・統合することによって提示されているものの、展開パターンは普遍的に認められていない状況にあると言える（稲田賢次、2007）。

この論文は平成17年度在外研究員として研究成果についてとりまとめたものである。

研究期間：平成17年7月19日から平成17年9月3日，平成18年2月17日から平成18年3月31日

研究課題：米国を中心とした小売業態の研究

研究先：カリフォルニア州立大学，David Oh教授

—Abstract—

The retail format has been previously considered to be distinguished by selling strategy (constructing the marketing system) and concept strategy. In fact, the US retailing business, however, has more diversified and specialized its retail format (business method) so that it has still continued to evolve.

In this study, we show a framework to examine the factors of affecting retail format and their impacts on retail format. The main finding is that a change in retail format causes retailing business environment (the change in social needs), which results in a change in market behavior (corporate system and concept strategy) for retailers.