

スタグフレーションの下でのアメリカ 小売企業の競争行動

仲 上 哲

はじめに

本稿は、1970年代後半以降のスタグフレーションの下でアメリカ小売企業がとった競争行動について分析することを主題とする。

第一次オイル・ショックに端を発した1974・75年の不況とインフレの同時発生は、世界中の産業・商業・金融に混乱と停滞をもたらし、各国経済および企業は低成長期にはいった。このスタグフレーション状況は、100年以上にわたって世界の小売業の見本とされてきたアメリカの小売企業にも深刻な影響を及ぼし、規模の大小にかかわらず多くの小売企業が業績不振に陥った。表1より示されることは、まず74～76年に不況とインフレが激化したことであり、そのため小売企業の業績内容は、おもには消費の低迷による売上高の減少としてあらわれたことである。その後78年のインフレ景気を経て、79年の第二次オイル・ショックの後、80～82年の不況とインフレに加えて、インフレ抑制のための高金利政策がとられたため、企業は再び生じた業績不振に加えて利息支払い増額による利益の減少という事態に直面する。この状況は84年まで継続する。これがスタグフレーションの下でのアメリカ小売企業にとっての蓄積基盤の変化である。

この混乱と停滞のなかで、大規模小売企業ですら、一方では買収・合併の対象とされるものが急増した¹⁾。しかし他方で、この時期に競争行動の転換ない

1) 例えば A & P の西独テンゲルマンによる買収、ジュエルのアメリカン・ストアーズによる買収・合併、セイフ・ウェイのメルル・リンチによる支配、ワードのモービルによる買収等がある。

表1 アメリカの経済指数

(%)

	実質GNP成長率	失業率	製造業稼働率	消費者物価上昇率	プライムレート	公定歩合
1973	5.2	4.8	87.9	6.2	8.03	6.44
1974	-0.5	5.5	83.6	11.0	10.81	7.83
1975	-1.3	8.3	74.1	9.1	7.86	6.25
1976	4.9	7.6	78.8	5.8	6.84	5.50
1977	4.7	6.9	82.4	6.5	6.83	5.46
1978	5.3	6.0	84.8	7.7	9.06	7.46
1979	2.5	5.8	85.2	11.3	12.67	10.28
1980	-0.2	7.0	80.9	13.5	15.27	11.77
1981	1.9	7.5	79.9	10.4	18.87	13.42
1982	-2.5	9.5	72.1	6.1	14.86	11.02
1983	3.6	9.5	74.6	3.2	10.79	8.50
1984	6.8	7.4	81.0	4.3	12.04	8.80
1985	3.0	7.1	80.4	3.6	9.93	7.69

(出所) 日本評論社「アメリカ経済白書」1988年版より作成。

しは新たな創出が図られてきた。第一に不況対策としての販路拡大の諸方策、第二にインフレによる経費増大への対応としてのコスト管理、そして第三に高金利に対して金融分野での利潤獲得をめざした金融的対応がとられた。これらは合併による販路拡大、金融企業の買収などのかたちをとって行われることもあった。本稿ではこのスタグフレーションの下で消費動向に直接影響される小売企業が、蓄積基盤の変化に対応するためにとった具体的な競争行動を実証により確認し²⁾、同じ環境変化の下でも、各企業の業態³⁾、経営資源展開の違いに応じて競争行動に差異が生じることを考察する。

2) 蓄積について論ずるさいには、労働力についても言及しなければならないが、この課題は別の機会に論ずる。商業労働にかんしては、近藤文男、商業労働者、「商業の経済理論」所収、ミネルヴァ書房、1976年、267-269ページ参照。

3) アメリカでは、小売商業はどの総合店も同じような商品構成をとっている。しかし同様の商品群を扱う業者であっても、その対象とする顧客層に応じて経営形態が大きく異なる。本稿ではこのような小売商業経営形態を「業態」として扱う。小売企業のタイプの多様性にかんする議論については、C. A. Bearchell, *Retailing: A professional Approach*, 1975, pp. 23-35 を、また社会階層とストア・イメージの関連についての考察は D. J. Dalrymple and D. L. Thompson, *Retailing: an economic view*, 1969, pp. 113-115 を参照。

その対象として、蓄積基盤変化にたいして最も革新的な競争手段をもって対応した企業としてシアーズ (Sears, Roebuck and Co.) に焦点をあてる。さらにその競争行動を浮き彫りにするために、業界内資産第二位でシアーズと同一業態のペニー (J. C. Penney Company, Ink.) と業界内売上高第二位でシアーズを急追しているKマート (Kmart Corporation) をとりあげ、個々の競争行動の分析と三社の比較検討を行う⁴⁾。

I シアーズの競争行動

表2は三社の収益(売上高)と純利益および売上高利益率を示したものである。以下では三社の業績の推移と蓄積基盤の変化および競争行動転換との関係について考察する。

全米そして世界で最大の小売企業であるシアーズは、1986年に創業100周年を迎えた。その事業内容は、表3・4にみるように、1986年度で、小売部門が売上高270億ドル、純利益7.3億ドル、金融部門が収益172億ドル、純利益8億ドルであり、近年小売部門の比重が低下し、金融部門の比重が上昇していることが際立った特徴である。

シアーズは、当初アメリカ中西部の農村を中心とした農民向けの総合通信販売から事業を開始し、1920年までに売上高は2億5000万ドルにまで成長した。それ以降のシアーズの成長には大きな4つの革新がある。第一の革新は、1925年から店舗販売を展開したことであり⁵⁾。第二の革新は1931年にオールステート保険を開始したことであり。第三の革新は1929年に着手され1948年に完成さ

4) 小売企業の競争次元について、R. R. Gist, *Retailing: Concepts and Decisions*, 1968 では①非小売との競争②異形態間競争③業態内競争の3つの次元が示されている。また小売企業の発展理論については、Gistの同書では、①自然淘汰②小売の輪③店舗の総合—専門—総合モデル④弁証法的の4つの理論が提示され、これらが補足的で対照的であることが確認されている。W. R. Davidson; D. J. Sweeney; R. W. Stampfl, *Retailing Management 9/E*, 1988 ではこれにライフサイクル論が加えられて5つの理論として提示されている。さらに小売業の業界構造と競争行動の関係については、白石善章「流通構造と小売行動」千倉書房、1987年、1-12、107-137ページ参照。

5) B. Emmet and J. E. Jeuck, *Catalogue and Counter: A History of Sears, Roebuck and Co.*, 1950, pp. 338-357 参照。

表2 シアーズ、ペニー、Kマートの収益

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
シアーズ 収 益 (変更前)	(10,006)	(10,991)	(12,306)	(13,101)	17,711	19,643	22,878
純 利 益	557	627	675	459	522	694	829
ペニー 売 上 高 (変更前)	(4,654)	(5,397)	5,825	6,443	7,064	7,678	8,622
純 利 益	133	164	183	122	194	229	302
Kマート 売 上 高	3,100	3,837	4,633	5,536	6,798	8,382	9,941
純 利 益	96	114	133	102	196	262	298
売上高利益率 シアーズ					2.9	3.5	3.6
(変更前)	(5.6)	(6.7)	(5.5)	(3.5)	(3.8)	(4.6)	(4.8)
ペニー			3.1	1.9	2.7	3.0	3.5
(変更前)	(2.9)	(3.0)	(3.0)	(1.8)	(2.6)	(2.8)	(3.3)
Kマート	3.1	3.0	2.9	1.8	2.9	3.1	3.0

(注) シアーズ、ペニーの一部については会計方法変更のため年継続作成不可能。純利益に関して(出所) 各社 Annual Report, 各年版より作成。

表3 シアーズ社部門別営業収益 (百万ドル, %)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
シアーズ商品販売部門	18,523 (75.5)	18,675 (74.2)	20,202 (73.9)	20,667 (68.8)	25,089 (69.9)	26,508 (68.3)	26,552 (65.2)	27,074 (61.1)
オールステート保険部門	5,727 (23.3)	6,138 (24.4)	6,744 (24.7)	7,459 (24.8)	8,124 (22.6)	8,989 (23.2)	10,379 (25.5)	12,638 (28.5)
ディーン・ウィッター 金融サービス部門	346 (1.4)	379 (1.5)	451 (1.6)	1,597 (5.3)	2,108 (5.9)	2,496 (6.4)	2,857 (7.0)	3,415 (7.7)
コールドウェル・バン カー不動産部門	83 (0.3)	98 (0.4)	110 (0.4)	470 (1.6)	704 (2.0)	826 (2.1)	949 (2.3)	1,152 (2.6)
シアーズ・ワールド ・トレード	—	—	—	—	79 (0.2)	189 (0.5)	236 (0.6)	2
全社の事業部門・部門 間取引	-151 (-0.6)	-129 (-0.5)	-150 (-0.5)	-173 (-0.6)	-221 (-0.6)	-180 (-0.5)	-258 (-0.6)	(0.0)
合 計	24,528	25,161	27,353	30,020	35,883	38,828	40,715	44,281

(出所) Sears, Roebuck and Co., Annual Report, 各年版より作成。

利益, 売上高利益率 (百万ドル, %)

1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
24,475 (17,946)	24,528 (17,514)	25,161	27,357	30,020	35,883	38,828	40,715	44,281
909	830	610	650	861	1,342	1,455	1,303	1,351
9,951	10,352	10,824	11,369	11,414	12,078	13,451	13,747	14,740
291	270	283	393	430	467	435	397	478
11,696	12,731	14,204	16,527	16,772	18,598	21,096	22,420	22,246
344	358	261	220	262	492	499	471	582
3.7 (5.1)	3.4 (4.7)	2.4	2.4	2.9	3.7	3.7	3.2	3.1
2.9	2.6	2.6	3.5	3.8	3.9	3.2	2.9	3.2
2.9	2.8	1.8	1.3	1.6	2.6	2.4	2.1	2.6

は大きな変化がないためそのまま記載したが、売上高・利益率に関しては変更前数値も併記。

表4 シアーズ社部門別純利益 (百万ドル, %)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
シアーズ商品販売部門	426 (51.3)	229 (37.5)	285 (43.8)	432 (50.2)	781 (58.2)	905 (62.2)	766 (58.8)	736 (54.5)
オールステート保険部門	425 (51.2)	456 (74.8)	414 (63.7)	475 (55.2)	555 (41.4)	661 (45.4)	605 (46.4)	750 (55.5)
ディーン・ウィッター -金融サービス部門	26 (3.1)	10 (1.6)	-19 (-2.9)	27 (3.1)	100 (7.5)	-33 (-2.3)	13 (1.0)	-37 (-2.7)
コールドウェル・バン カー不動産部門	30 (3.6)	11 (1.8)	73 (11.2)	52 (6.0)	48 (3.6)	76 (5.2)	86 (6.6)	94 (7.0)
シアーズ・ワールド ・トレード	-	-	-	-	-12 (-0.9)	-25 (-1.7)	-11 (-0.8)	-
全社的事業部門・部 門間取引	-77 (-9.3)	-96 (-15.7)	-103 (-15.8)	-125 (-14.5)	-130 (-9.7)	-129 (-8.9)	-157 (-12.0)	-191 (-14.1)
合 計	830	610	650	861	1,342	1,455	1,303	1,351

(出所) Sears, Roebuck and Co., *Annual Report*, 各年版より作成。

れた事業部制度の導入である⁶⁾。

第四の革新は現在も進行中のいわゆる「金融コングロマリット化」である。戦後順調に成長しつづけたシアーズも第一次オイルショックとその後の74・75年の不況・インフレによって例外にもれず低迷した。この状況にたいする対応は、74・75年以降と80年以降の二つの時期に分けられる。

前期の特徴は次の3つである。第一は、小売業内部の改善がはかられたことである。1973年から75年にかけて収益が伸びなかったことにシアーズの停滞の端緒があり、この原因は主に小売部門の低迷、とりわけ消費の落ち込みを背景にしたハード部門の業績不振とKマート等のディスカウンターによる市場の侵食にあった。この事態に対処するため、シアーズは多額の投資により新店舗の開設とカタログ・センターの付設を行った。77年には小売部門の内容改善を徹底させ、家庭用耐久財分野とアパレル分野で売上高の大きな伸びを示した。この時点でシアーズは再建の軸を小売業の再建に、しかもその量的拡張によって切り抜けることにおいていた。

第二は、信用販売が大幅に拡張されたことである。77年には信用販売は前年比で17.4%伸び、総収益の54.3%になった。信用販売方式は不況期を売上の拡張でのりきろうとするシアーズの競争行動にとって最良の補助手段であると同時に、他の小売企業に先駆けてこの分野で前進したことは、80年代の傾向ともかかわって重要であった。

第三は、資金調達面における改善である。ストック・オプションの集中と、株式の分割・増資を提唱することで、金融子会社であるSRAC (Sears Roebuck Acceptance Corporation) を通じた借入を容易にした。また、信用販売額が増大しても資金繰りを効率的にするため、78年より売掛債権の販売を開始した。当時はまだカード業務のコストが大きく、そこからの金利収入は期待されていなかったため、多数の小売企業は代行カードを用いていた。しかしシア-

6) A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, 1962. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1962年, 229-282ページおよび J. C. Worthy, *Shaping an American Institution: Robert E. Wood and Sears, Roebuck*, 1984 参照。

ズは、自社カードによるクレジットを行うことで信用業務に付随する顧客情報を狙い、さらに売掛債権を販売することで資金繰りの効率性をも確保するという対応をとった。このことにより、シアーズは財務状況を改善し、投資を強化することで新たな活動基盤の獲得を可能とした。

第二、三の改善は金融業への関与を示してはいるが、むしろ直面する困難に対して、売上高拡大で対処しようとすることに付随して生じたものである。小売業での停滞を打開するために金融多角化の方針が出されてはいたものの、金融業は小売業を中心とした事業の進展に付随して取り組まれたにすぎない。

79年以降はシアーズにとって再び試練の年となった。この不振の原因は次の点にある。第一に長引く不況にもとづく顧客の消費動向の変化、第二にインフレによる在庫負担コストの増大、仕入れコスト、販売・管理経費などの上昇、そして第三に連邦当局がとったインフレ抑制のための高金利による支払い利息の増大である⁷⁾。この時期には、シアーズは76～78年のように、クレジットと店舗増設をてこした売上高の拡張だけでは、変化に対応できない状況となっていた。ここにいたってシアーズは、スタグフレーションの下での不況、インフレによるコスト増および高金利に根本的に対応できる企業となるべく、その明確な競争行動の採用のために新たな模索を開始した。

80年には、三年間の総括と組織改革に重点をおきつつ、3部門（シアーズ商品販売、オールステート保険、セラコ・グループ）の自立性が強調され、資源割り当て順位が打ち出される⁸⁾。業務の明確化、短期および長期にわたって収益率を高めることができる資源割当の視点がここにいたって確立した。

7) Sears, Roebuck and Co., *Annual Report, 1979*.

8) 商品販売部門は成熟事業と位置づけられて、組織合理化が行われ、管理職の早期退職プランが立案された。オールステート保険に関しては、進んだ分野の継続的拡張と遅れた分野での機会発見が重視され、セラコ・グループに関しては、従来のショッピング・センター開発から、さらに不動産全般・モーゲージ・保険をも扱うコンビニエンス・センターへと脱皮することが計画された (Sears, Roebuck and Co., *Annual Report, 1980*)。87年には、部門間の資源配分は fix=魅力的なものであるときには留める、phase out=段階的に取り除く、sell=売却するという視点から行うことが提起された。fix には商品販売部門の再構築が、phase out にはシアーズ・ワールド・トレードの撤収が、sell にはカリフォルニアのシアーズ・セイビング・バンク支店の売却が含まれている (Sears, Roebuck and Co., *Financial Analysts Meeting, 1987. 6. 4. Tokyo*)。

翌年この視点は、“the opportunities of cross-fertilization”（相互作用機会）のスローガンのもと具体化され、当時全米第5位の証券会社ディーン・ウィッター・レイノルズ社と全米第一位の不動産会社コールドウェル・バンカー社を買収することで、小売と金融のシナジー効果を狙った金融分野への進出が開始された。

金融分野進出が、この時点でシアーズの停滞の原因である不況・インフレ・高金利に対する有効な克服策か否かについては次のことが指摘できる。81年は商品販売部門の利益が持ち直し始めたが、保険部門は競争の激化によって減益した年であった。このまま保険部門の減益が続く、さらに不況・インフレの継続により商品販売部門の持ち直しが期待できないようであれば、消費性向に逆進的な貯蓄性向を全社の蓄積形態に取り込むことは重要な策であるということ、これが金融分野進出の当面の動機であった。

金融分野進出後のシアーズの経営上の重点課題は、獲得した事業部をいかに整合的に経営するかである。それぞれの事業部門ごとの方針が明確にされ、83年の「ニュー・シアーズの事業戦略」につづき、84年には「成長のための戦略」が打ち出される。その内容の第一は、「未来店舗」(the store of the future) コンセプトに基づく店舗展開である。計画の重点は、従来のハード・ライン中心であったシアーズ店舗の品揃えを、ソフト・ラインにも重点をかけ、新たなラインの導入と品揃えの強化、店舗改装によってシアーズ商品および店舗のイメージを変えようとするものであった。第二は、シアーズ・ファイナンシャル・ネットワークの形成によって、商品および金融サービスのワンストップ・ショッピングを可能にすることである。81～83年に金利収益が黒字に転化したことを契機にディーン・ウィッター・ファイナンシャル・サービス・ネットワークが形成され、シアーズは小売店舗内における住宅販売、各種保険、投資手段の販売を開始した。第三に、両者を接合させるために多機能を備えた「ディスクカバー・カード」を発行することである。この基本対応をみるかぎり、シアーズは小売と金融の両分野を重視しているとはいえ、依然中心を小売分野にもと

めており、他の分野は自立的に利益と顧客を獲得する側面と、小売にたいする金融技術と顧客情報の提供によってそれを補完する側面という二重の位置づけをもっている。こうして個々の競争行動は、つねに全社と各部門の整合性追求の視点から管理されるようになった。

II 対抗企業の競争行動の特徴

(1) J. C. ペニーの競争行動の特徴

1902年に創業されたペニーは、戦前から一貫してアメリカ小売業上位10社以内の常連企業である。アメリカの小売業態分類では、非食品総合店 GMS (General Merchandise Store) として、とりわけその顧客層が数的に最も大きい中間所得層を狙うところから、シアーズ、ワードとともにマス・マーチャンダイザーとして分類されている⁹⁾。

ペニーの発展にはシアーズほど明確な経営上の革新はみあたらない。とはいえ一貫して売上高と利益を向上させながら地位を確保してきたペニーに固有の特徴は次の点にみいだされる。まず衣料を中心とするいわゆるソフト部門に強く、ペニーの商品構成にあってつねに高い水準をしめていることである¹⁰⁾。しかも、ペニーはシアーズ等の価格上競争する小売企業に対して、ファッション性・品揃えの点で優れており、広い顧客層をとらえている。次に顧客イメージの維持・改善を重視しながら、シアーズを主とした他企業の実証済みの経験を即座に採用することで臨機応変かつ手堅い競争行動をとってきたことである。たとえば50年代に戦後の購買力の回復にともなって、消費者が生活の質を向上させるために購入商品の幅を広げ始めたころ、シアーズのようなハード・ライン重点策が優位とみるや、ペニーはそれまでのソフト・ライン商品重視の品揃え

9) 本稿での業態分類は、GMSをすべての総合店を含むものとし、そのなかで中間所得層を対象顧客とする三企業をマス・マーチャンダイザーにとらえる西村哲氏の見解にしたがう(西村哲「アメリカ流通業のすべて」有斐閣、1987年)。

10) ペニーのソフト部門の構成比率は、戦前は96%前後と高かった。戦後はしばらくハード部門の比率を高めたが、最近再び80%近くへ上昇してきている(J. C. Penney Company, Ink., *Annual Report*, 各年版)。

からハード・ラインにも重点をおいて充実させはじめた。しかしペニーのハード・ライン重点化は、シアーズのように本格的なものではなく、顧客にたいしてGMSのイメージをもたせることでかれらを店舗に引き寄せ、そこでペニーの得意分野で利益のあがる商品を購入させるという巧妙な手段をとるためのものであった。金融分野への進出にかんしても、他の多数の小売企業より早く、クレジットの導入を1958年から実施し、保険業にも60年代から進出している。

以上のような成長過程をたどってきたペニーも、不況の影響で74年の純利益は前年に比べて35.9%減少した。その原因は、まず売上高と粗利益減退に加えて、インフレによってひきおこされた一般経費、販売・管理経費が売上高に比して増大したことにある。とりわけペニーは、中間所得層を対象としていることと節約可能な衣料を多く扱っているため、不況の影響は大きかった。

その後も引き続き不況に対応するため、ペニーは次のような方策をとった。ひとつはプライベート・ブランド商品の開発によってコスト・ダウンをはかり、業態内の競争を強化したことである。もうひとつはマス・マーチャンダイザーとしての広い顧客層をターゲットとしつつ、さらなるGMS化の追求、DCブランドの採用やファッション化の強化によってデパートメント・ストアとの競争も打ち出したことである。だがこの時期にとられた競争行動は、後者というよりはむしろ前者すなわち業態内での顧客奪取に重点をおくものであった。これを成功させることで、ペニーは、70年代後半には売上高、利益とも回復しえたのであった。

しかし79年以降、再びペニーに経営上の試練が訪れた。加速するインフレーションと急増する利子コストの影響により、前年比で売上高は4.0%増加したものの、利子経費が22.1%増加し、これが大きく影響して利益は11.6%減少した¹¹⁾。つまり70年代後半に追求した高級化によって膨大となった信用販売額は、高金利のもと支払利息を増大させることとなった。かくして79年以降ペニーに必要とされたのは、不況に抗したコスト・ダウンと、同時に信用販売高を伸ば

11) J. C. Penney Company, Ink., *Annual Report*, 1979.

しつつも支払利息を減らす財務状況の改善であった。

にもかかわらずペニーがまず具体化に着手したのは、商品ライン変更の決定を示すことであった。ひとつにはハード・ライン部門からの撤退である。メジャー・アプライアンス、ペイント、自動車関連等の部門から撤退し、リージョナル・ショッピング・センターのフルライン店に併設するオート・センターを閉鎖することにより、全社的に不採算部門の撤収が行われた。いまひとつは、アパレル部門、ホーム・ファースニング・レジャー・ライン部門の拡充を押し進めたことである。この中心をなすのは、DCブランド、プライベート・ブランド商品の拡充によるファッション化の推進であった。こうして、ソフト・ライン3に対してハード・ライン1という典型的なデパートメント・ストア業態とマーチャндаイジング・ミックスが採用された。結局以上の意味するところは、ペニーはアップスケール化した小売形態によって直接に顧客層を拡張しようとしたことである。

最後に、ペニーの金融業への進出についてみる。ペニーがクレジット販売を開始したのは1958年であった。衣料部門を中心とした高級化は、クレジット販売の比率を急速に高めることとなり、80年代より金融分野への進出が急展開された。ペニーの場合、クレジット販売は他社カード使用比率が高く、このことは金利と顧客情報獲得よりも商品販売それ自体に主眼をおくものである。クレジット以外では保険業に進出しており、250店舗に保険センターを開業している。さらに金融業務の規制緩和を念頭において、ノンバンク・バンク展開をはかっている。83年にはファースト・ナショナル・バンク・オブ・ハーリントンを買収してJ. C. ペニー・ナショナル・バンクとし、85年からはCDのテスト・マーケティングを行っている。また総合金融開発センター開発のためにJ. C. ペニー・クレジット・サービスを設立した。しかしこれらの金融業への進出の効果は、金融業分野で自立的に利益と顧客を獲得することよりも、クレジットを補助手段として最大限に活用して、本業である商品販売を拡張することに顕著である。

以上よりペニーの競争行動をまとめるならば、それはクレジットの導入や「未来店戦略」といったシアーズの検証済みの経験を踏襲しつつも、その行動の意図と役割がシアーズのそれとは異なっていると指摘できる。つまりシアーズは、金融業を媒介した顧客層の拡張が全社の対応であるのに対し、ペニーは、やや高級なプライベート・ブランドによる業態内顧客の拡張を全社的対応とし、金融業を小売業分野にとっての直接の補助手段にしているにすぎないといえる。

(2) Kマートの競争行動の特徴

シアーズ、ペニーと業態が異なり、競争行動の点でも異なった対応をしたKマートについて、その行動の意図と内容を検討する。

Kマートは1889年バラエティ・ストア S. S. クレズゲとして創業された。戦前は都市中間層をねらった最大業態がバラエティ・ストアであり、日用品を中心に大きな市場を有しつつ、次第に商品ラインを拡げながら発展した。しかしながら戦後は、一方で消費者のニーズの多様化がすすむなかでマス・マーチャンダイザーに市場を奪われ、他方で日用品にたいする消費者のディスカウント志向を背景に新たに登場したディスカウンターによって追い立てられていった。このような状況のもと、倒産寸前であった S. S. クレズゲを救ったのは、まさに62年のディスカウント・ストア方式¹²⁾の採用であった。この革新は現在にいたるまで追求され、ディスカウント・ストアKマートとして成長を遂げている。

74・75年の不況・インフレーションの影響によるKマートの経営状況はこうである。全般的な消費の低迷に影響されて、表2にみるように、Kマートは74年には売上高は伸ばしたものの純利益を前年比で24%も減少させ、売上高利益率も前年までの3%前後から1.8%へと落ち込んでいる。しかしながらこの影

12) ユージン・ファウカウが1948年に開発したディスカウント方式は、ディスカウント・ハウスという経営形態すなわち簡便な店舗とコスト・ダウンを徹底した商品を高回転で販売するものであり、それゆえ品揃えの幅は広いが奥行きは狭かった。それに対し、1954年に開発されたディスカウント・ストアとは、大規模店舗化さらにはチェーン化した経営形態である。ディスカウント・ストアの生成と種々のタイプ間の競争については、D. J. Duncan and C. F. Phillips, *Retailing: Principles and Methods*, 6th., 1963, pp. 13-21 参照。

響は1年だけにとどまり、75年には利益を倍増させ売上高利益率でも73年水準を回復させ、その後はむしろ高成長を続けた。その理由は、不況による購買力減の影響を上回るほどに、ディスカウントを選好するというインフレに対する消費者行動にある。このことは、ディスカウンターが一定の品質と品揃えの商品をもって消費者のニーズとディスカウント志向の両方に応じるならば、不況・インフレは、マス・マーチャンダイザーやデパートメント・ストアの顧客をディスカウンターに向かわしめることを示している¹³⁾。

それを可能にした要因は、70年代後半以降の低成長期にあって、G. E., ウェスチング・ハウスの家電をはじめとした製造業、あるいはブランド衣料業者が、かつては製品イメージを守るためにディスカウンターを回避していたが、この時期には縮小する自らの販路を切り開くためディスカウンターにも商品を流しはじめ、ディスカウントされたナショナル・ブランド商品がシアーズやワードのプライベート・ブランド商品との競争において優位性を発揮したことにある。こうしてKマートは70年代を通じて20%以上の高成長を続け、店舗も10年間で1000店近く増やし、売上高を4倍以上に、利益をほぼ4倍化し、76年度には売上高でペニーを追い越したばかりか、シアーズの商品販売部門と比べても売上高で70%近く、利益で80%以上にまで追いついたのである。

しかし80年代にはいつてからの3年間、Kマートは苦境に陥ることとなった。その徴候は79年にあらわれていた。この年のKマートの売上高、純利益の成長率は、それまで74年の純利益を除けば10数年にわたって20%以上の成長を続けてきたにもかかわらず、それぞれ12.8%と4.2%に落ち込んだ。原因はインフレ圧力による広告、支払い利息を含む販売・管理経費比率の上昇にあった。しかしながら、この状況に対するKマートの認識は楽観的であり、ただ過去の成長

13) 「ディスカウント・ストアのコンセプトはいぜん健全であり、インフレの継続によって、かなり大きな市場が保証されるであろう。その競争相手は大衆デパートではなく、むしろスーパーストアやナショナル・マーチャンダイズ・チェーン三社であろう。」M. P. McNair and E. G. May, *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, 1976, 清水猛訳「『小売の輪』は回る」有斐閣, 1982年, 173ページ。

の軌跡に確信を深めるだけで、特別な対策をとらずに80年代を迎えた。

80年、81年、82年と、売上高は各年とも上昇したが、純利益は79年度比でそれぞれ73%、61%、73%と低迷した。この原因として、激しい不況と経費の増大に加えて、ディスカウントの強力な競争者の存在が指摘できる。パラエティ・ストア S. S. クレスタがディスカウント・ストアKマートに転身するさいと同じ状況が、より強力な競争者による市場のいっそう激しい奪い合いのもとで生じていた。しかも今回は業態内競争者である他のディスカунターは上下双方から攻撃をかけてきた。下方からはディスカウントをより徹底させた企業が、また上方からは巨大企業を後ろ盾にもつ著しく成長しつつあるアップスケール・ディスカунターが成熟段階にあるディスカウント・ストアの市場奪取を展開¹⁴⁾しはじめたのである。

Kマートはここにいたって競争行動の見直しを迫られることになる。その発端は、危機が訪れてまもない1980年に打ち出された「三つの戦略」に確認される。第一に、取扱商品については、大量需要のある高品質タイプの商品を消費者に供給できる品揃えをもつことが強調され、ハード・ラインにおけるナショナル・ブランドの大量取り込み¹⁵⁾と衣料部門の独立子会社経営が企図された。それと関連する店舗展開については、70年代の急速な多店舗化計画を変更して、現存の店舗から高水準の営業を得よう高級イメージを意図した改装を施すことなどに努力を集中しはじめた。第二に、オートメ化、OA化の推進による管理コストの節約が図られ、78年に導入したK I Nシステム(Kmart Information Network System)の拡張とPOSシステムの導入が行われた。第三に、専門店分野への進出として、書籍チェーン店の買収やカフェテリア・チェーンの買収が行われた。しかしながら、OA化といっても管理コスト削減を重視するか

14) 西村哲 前掲書、160ページ参照。

15) 導入されたNB商品は高品質のPB商品とあわせて、ディスカウント価格で販売されている。おもな取扱商品にはセイコーの時計、カシオ、シャープの計算機、ミノルタのカメラ、GEのオーブン・トースターなどが含まれる。またプライベート・ブランドとしてシャープから家電のOEM供与を受けている (Kmart Corporation, *Annual Report*, 1980)。

ぎりのものであり、また専門店分野への進出にしても、その規模・位置づけとも全社的対応への貢献となっていないのが実情である。結局のところKマートの競争行動の基本は、一貫してコスト・ダウンによるディスカウントの追求することにある¹⁶⁾。

以上をみるかぎり、Kマートにとって経営危機にたいする全社的対応にあたるものはディスカウント業態をとることと同義のことでしかない。ディスカウント方式は、60年代の S. S. クレスゲ時代に採用されたときには、有効な競争手段であったが、変化した環境のもとで同じ対応を試みたところで、それは根本的な困難の打開にはならない。Kマートの行う個々の競争行動は、ディスカウント方式にとってしか評価されず、新たな経営困難に対する根本的対応に収斂されるものとなっていない。そのため、Kマートにあっては、競争行動転換の提起と展開がつねに遅れ、相乗的な効果を発揮しえない状況となっている。83年以降は、経済環境の好転によって売上高、利益とも再び改善されているものの、83～86年の4年間の売上高利益率平均は、75～78年の2.9%に比べ、2.4%となっており、0.5ポイント低下していることにKマートの不振があらわれている。また以前のような高い成長性を失ったことからKマートは本業以外の事業分野からは、次々と撤退している。しかし、経費節減とディスカウント志向に応じることで売上高、利益ともに伸ばしているところにディスカунターとしてのKマートの競争行動の特徴があらわれている。

III 小売企業三社の競争行動比較

70年代後半以降の小売企業の競争行動の概要は表5に示される。本節では、このような競争行動の差異の規定要因、およびこれらの競争行動がもつ小売企業固有の意味について、第一にシアーズ・ペニーとKマートとの比較、第二にシアーズとペニーとの比較より検討する。

第一の比較＝シアーズ・ペニー対Kマート

16) Kmart Corporation, *Annual Report*, 1981・82.

先にみたように、シアーズ、ペニーが70年代後半期に競争行動転換を模索したのに対し、Kマートはとくに対処策を講じることなく経営上の困難を切り抜けている。しかもこの時期に、Kマートは70年代初頭以降強化していたプライベート・ブランド商品開発も軌道にのせはじめ、フルライン化の充実によるGMSとしての基礎固めをほぼ達成した。74・75年の不況・インフレの影響は、Kマートにとって比較的軽微であり、むしろ顧客をシアーズ、ペニー等からKマートに向かわしめ、70年代後半期のしばらくの間高成長を続ける基礎を与える契機として作用した。

金融化を重視するシアーズ、ペニーと小売手法の徹底をはかるKマートとのそれぞれの競争行動の内容と意図について、両方の差異の規定要因は次の三点にある。

第一に、両者がそれぞれ対象とする顧客層と新たにねらう市場について。シアーズ、ペニーは、中間所得層顧客を対象としており、商品の品質と顧客への対応の幅が伝統的に設定されている。それに比べディスカウント・Kマートはナショナル・ブランドのディスカウント等の手段を用いることで、マス・マーチャンドライザーの市場をねらいやすい位置にいる。マス・マーチャンドライザーがアップスケールによってデパートメント・ストアや専門店の市場をねらうのは困難であり、逆にダウンスケールによってイメージを落とすことを回避する

表5 3社の競争行動の概要比較

	70年代後半	80年代前半
シ ア ー ズ	クレジットにより小売業で顧客を拡張しつつも全体的に模索期	金融コングロ化により、金融業を媒介にした小売業顧客層拡張のシナジー効果をねらう
ペ ニ ー	アップスケール化を打ちだしつつ、プライベート・ブランドによる業態内競争の強化	小売業の販売促進手段として金融手段とりわけクレジットを拡張
K マ ー ト	ディスカウント・ニーズの強さに依拠し、価格政策と店舗網の拡大	ナショナル・ブランドを取り込んだディスカウントの徹底

のに対し、ディスカウンターはアップスケールによって中間層という大きな、しかも比較的進出しやすい市場をねらえる。

第二に、不況・インフレの影響と消費者行動について。不況・インフレによってその消費支出に大きな影響を受けたのは、デパートメント・ストアや専門店が対象とする上位所得層ではなく、中間所得以下の層であり、このことは上位所得層をマス・マーチャンドライザーに向かわせないままに、中間所得層をディスカウンターに向かわせた。さらにディスカウントへのニーズは、景気の変動や嗜好の変化（高級化・多様化・個性化）にかかわらず、消費者のあいだに依然強く存在することもこれに影響している。以上第一、第二の理由からKマートは、価格競争を軸とした小売手法の徹底によって業界内競争の展開で変化に対応したのである。

第三のそして最も重要な要因は、マス・マーチャンドライザーの経営基盤についてである。小売業のなかでも、広い顧客層と品揃えをもつマス・マーチャンドライザーは、資産¹⁷⁾、資金調達、仕入れ、マーチャンドライジング、クレジット、顧客の伝統的なロイヤルティ等の自己経営基盤の点で最も優位な小売業態であり、競争行動および競争手段を業界内にとどめず、必要ならば他の分野にみいだすことを、他業態の小売企業よりも容易に行いうる。こうしてシアーズ、ペニーともクレジット導入を販売促進手段として重視し、とりわけシアーズは証券、不動産でも利益と顧客を獲得しつつ、それを介した商品販売部門での顧客層拡張という高度な競争行動をとることができたのである。

以上三点がマス・マーチャンドライザーであるシアーズ・ペニーと、ディスカウンターであるKマートとの競争行動の差異の規定要因である。

第二の比較＝シアーズ対ペニー

シアーズにくらべて、ペニーは小売のために他の競争手段を駆使しながらも、あくまでも業界内、業態内でのシェアの維持、拡大を直接追求することに重点

17) 86年度には、売上高で5位、純利益で4位のペニーの資産は111億ドルで、売上高、純利益とも2位のKマートの資産105億ドルを上回っている。

をおいている。小売部門にかんしては、不況対策として、同業企業とりわけシアーズの顧客を獲得するために婦人衣料に焦点をあて、プライベート・ブランドの拡充をはかりながら高級化を追求してきた。この成功例として、シアーズが開発したショッピング・センターでシアーズ店舗が失敗し撤収したのち、ペニーが入って成功した例もある。金融手段の用い方もシアーズとは異なっている。たとえば、1979年には自社クレジット・カードに加えて VISA カード加盟により自社受取債権を減少させようとした。このカード化は金利獲得よりも商品販売に重点をおいたものである。

シアーズとペニーの間に以上のような相違が生じる理由は次の点にある。第一に両者の力関係として、ペニーはシアーズに比べて、資金、金融業のノウハウ、マーチャンダイジング力において劣位にあり、アップステール以上の対応を取り難い。そのため全力で本業の維持をはかり、それに付随した補助手段としてのみ他分野へも進出する。第二に、両者の力関係以上に、小売業界における競争の特殊性がある。つまり①小売企業は顧客ロイヤルティ獲得のため顧客イメージを極度に重要視していること、②小売業の場合、中小小売企業は大規模小売企業の下請けではなく、小売商業という点では同じ活動をしており、不況期には大規模小売企業が中小小売企業のシェアを奪うことで対応することが容易なこと、③業界トップによる市場の完全制覇が絶対的に不可能なばかりか、相対的にも進行しがたいことからチャレンジャーおよびフォロワーはトップに比べて手堅い競争行動を志向すること、がその特殊性である。これらの理由から、製造業の場合と異なって、小売商業にあっては競争行動の差別化すなわち革新的な競争行動の採用はトップ企業に著しく見出されるのである。

以上第一、第二の比較より、シアーズが業界トップ企業としての能力を最大限に活用してより根本的な競争手段を採用してきたことと、その小売業界内での意味が察せられる。

むすびにかえて

1970年代後半から80年代前半における蓄積基盤の変化とは、①不況・インフレにともなう消費者の対応の変化，すなわち購買力の低下あるいはニーズの多様化・高級化，②インフレにともなう管理コストの増大，③高金利政策による利払いの増加であった。この点にかんして，対応できなかった企業が買収の対象とされたのであり，対応できた企業が生き残れたのである。この蓄積基盤の変化は，企業の蓄積形態¹⁸⁾に重要な変化をもたらした。この変化に対応した個々の企業の競争行動を分析した。

以上より端的にいえることは，第一に業態と経営基盤の違いは企業の競争行動の決定時期および内容に大きな影響を与えるということ，第二に小売業においては，競争行動の差別化はトップ企業に著しく見出されるということである。これらが現代大規模小売企業間の競争における固有の契機である¹⁹⁾。

18) 小売企業の蓄積形態については，チェーン・システムが基礎であることにはかわりはない。橋本勲「流通過程においても，資本の集積集中という資本主義発展の一般法則は貫徹せざるをえない。その流通過程独自の貫徹形態が，はかならぬチェーン・システムである。」（『現代商業学』ミネルヴァ書房，1971年，204ページ），および佐藤肇「近代小売商業は1920年代になって革新的な経営管理の方法としてチェーン・ストア経営を確立することによって，ついに低価格＝大量販売の営業活動を持続的に展開するもっとも確実な経営管理の原理と方法を創造したのである。」（『日本の流通機構』有斐閣，1974年，31ページ）。小売商業の新たな蓄積形態については，ここで両者において述べられているチェーン・システムの意義に加えて，今後は擬制資本の運動レベルにまでおよぶ蓄積形態が論じられる必要があろう。

19) 現代の大規模小売企業と総資本の関係については，荒川祐吉の理論的考察が示唆的である。荒川祐吉「小売商業構造論」千倉書房，第4版1985年，32-57ページ参照。