

# I 問題提起

小売業の歴史的発展過程をみると、百貨店をはじめスーパーマーケットやディスカウントハウスさらにはチェーンストアなど、各種の新しい販売方式や経営形態をもった革新的機関が、次々と出現し、流通チャンネルの変革を引き起こしてきたことがわかる。こうした新しい革新的な機関は、なぜ出現し、どのように展開するのだろうか。この課題を解明するために、小売機関の変革のプロセスに注目し、そこに何らかの法則性や規則性を見いだすことによって、将来の変革の方向性を予測するための理論仮説が提示されてきた。そうした仮説を最初に提示したのは、マックネア (M.P.Mcnaair) であるが、彼の小売の輪論は、その後の研究にかなりの影響を及ぼした。すなわち、この仮説を契機に、そこで見いだされるいくつかの問題点や仮説の限界を克服し、それを修正しようとするさまざまな理論仮説が展開されることになったのである。

本稿の目的は、こうした小売機関の変革に関して提示されてきた主要な理論仮説について、それらの仮説がどのような視点から、またどのような概念フレームで変革を説明しているのかを明らかにすることによって、流通チャンネルの変革に関する研究の今後の手がかりを得ようとするものである。

# II 小売の輪論

小売発展のパターンに関する中心的な仮説として、マックネアにより提示された小売の輪論は、小売機関の変革に関する理論において最も有名で、かつ頻繁に引用されることの多い理論仮説である。

この仮説によれば、市場に参入する新しい革新的機関は、常に評判が悪く、あざわらわれ、軽蔑される機関として出現する。それは、革新的機関が既存機関の競争上の弱みをついて低マージン、低ステイタス、低価格という営業方式をかかげて市場参入を試みるからである。しかし、革新的機関が一般に受け入れられ、しだいに成功をおさめるようになると、その革新的機関に追随しようとする多くの競争者が出現することになる。そこで、革新的機関は、競争者と差別化し、さらに、すでに愛顧を得ている顧客を維持するためにも、もっと見栄えのよい建物や施設を獲得し、しだいに、投資の増大と営業コストの高騰を招くことになる。その結果、革新的機関は、高コスト、高マージンの営業方式の機関として成熟化し、流通構造に新たに台頭する新しい形態の機関から、その地位を脅かされることになる。そして、この新しく市場に参入した機関も順次、同じようなパターンを繰り返し、輪は回転していくというものである。<sup>(注1)</sup>

実際、アメリカにおける百貨店、通信販売店、ディスカウントストア、スーパーマー

ケットなどが、当初は平均価格以下で営業していたが、やがて高価格販売へと移行することで、新しい、かつ低コストで営業する小売機関の市場参入を招いたことは、小売の輪に適合する例と考えられる。

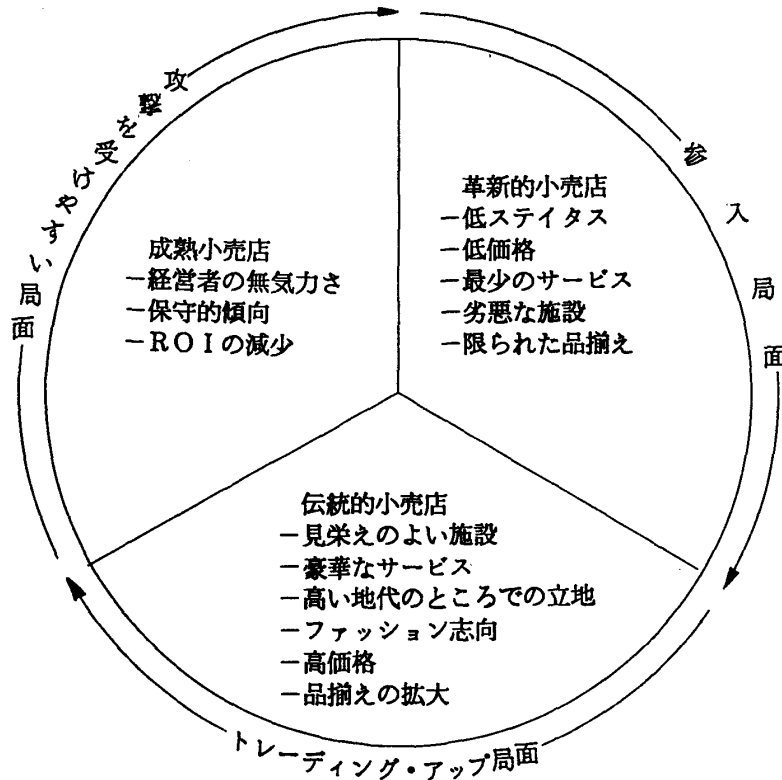


図-1 小売の輪

出典：Stephen Brown, Institutional Change in Retailing : A Review and Synthesis, *European Journal of Marketing*, P.11

一般に輪は、図-1のように低ステイタス、低価格、最小のサービスなどを特徴とする革新的小売店から、しだいに格上げ（トレーディング・アップ）を行なうことにより、高ステイタス、高価格、豪華なサービスなどを特徴とする伝統的な小売店へと移行し、そしてついには攻撃を受けやすい成熟小売店に至るものとして説明されるが、このような移行過程の原因として一般に次のような要因が指摘されている。<sup>(注2)</sup>

### 1. 小売パーソナリティ

新しいタイプの小売機関の経営者は、当初は非常に攻撃的で費用に敏感な企業家であるが、歳をとり富を獲得するとコストに対する警戒心や統制力に気をゆるすようになる。その結果、こうした経営者の墮落が輪にそった移行をしていくのである。

## 2. 保守的で無気力な管理者

管理者が、顧客志向というよりもむしろ組織志向的となり、その結果、新しい市場状況における機会に気づかなくなる。

## 3. ミスガイダンス

小売業界誌は、小売業者へ設備や備品を供給する納入業者から十分な広告利潤を得るために、小売業者に対して必要以上の近代化や過剰装飾施設を設置させる。これが小売業者の格上げへと導くことになる。

## 4. 不完全競争

小売業者は、直接的な価格競争を避けるために、主要な立地の選択や精巧な設備、完全な品揃え、サービスの増加に力を注ぐことになる。そして、こうしたサービスをするには、より高いマージンをとらねばならなくなり、その結果、マージンの高騰をひきおこす。

## 5. 既存の機関のもつ歴史

歴史をもつ企業は、融通性がきかなくなる傾向があるのに対して、革新者は何ら過去をもたず、一定の経営方式やパターンにとらわれることがない。その結果、革新に対して大胆にチャレンジすることが出来る。

## 6. 長期的趨勢

人々の生活水準はなめらかではないが、一般的には長期的な上昇化を歩んでいる。この傾向こそが、成功した小売り業者に格上げの利潤機会を提供するものである。

以上のような要因が指摘されているにもかかわらず、小売りの輪論の妥当性に対しては、次のような問題点ならびに仮説の限界が指摘されている。<sup>(注3)</sup>

- (1) 最近のスクランブルド・マーチャンダイジングの傾向が、小売の幻想を完全につくりあげてしまっていること。つまり、小売店全体の平均マージンの高いことが観察されるのは、本来の製品ラインのマージンの増加というよりも、むしろ高いマークアップをもつ製品ラインを追加する結果だからである。
- (2) 過去の適切な情報と適当な国勢調査局の小売分類とが不足しているために、小売マージンの変化については十分な判断を下すことができないこと。
- (3) 小売業のなかには、小売の輪のパターンに適合しないものがあること。たとえば、自動販売機や郊外のショッピングセンターなどは、高コスト、高マージン、高便宜性を特徴とする小売業として出現したのである。

このように、小売の輪論には、いくつかの問題点や限界が指摘されているが、こうした

問題点を克服するために、小売の輪論を修正、拡張することにより、より一層一般妥当性の高い理論仮説をめざした研究が、その後展開されている。

### III. 小売の輪論の展開

#### 1. アコーディオン理論

小売機関の変革の過程をサイクル理論として把握すれば、小売の輪論は、ある機関の出現と衰退を記述する部分的サイクル理論といえる。これに対して機関の出現と衰退ばかりでなく、その復活をも記述する完全サイクル理論として考えられるものに、アコーディオン理論 (accordion theory) がある。

アメリカの小売業が商品ラインの幅という点で総合化と専門化の両極を揺れ動いていることに注目したホルンダー (S.C. Hollander) は、その移りかわりをアコーディオンにたとえ、全般的商品ラインで広範な品揃えを扱う小売業者が優勢であった時期と専門的で狭い商品ラインを扱う小売業者が優勢であった時期とが交互に現れることを指摘した。<sup>(注4)</sup>

すなわち、図-2のように、広い商品ラインをもつ一般小売店が小売業の中心的存在である状態から、専門的で狭い商品ラインを扱う専門店が中心的存在である状態へと移行し、さらにまた広い商品ラインをもつ百貨店が中心となる状態へと向かうというのがアコーディオン理論である。

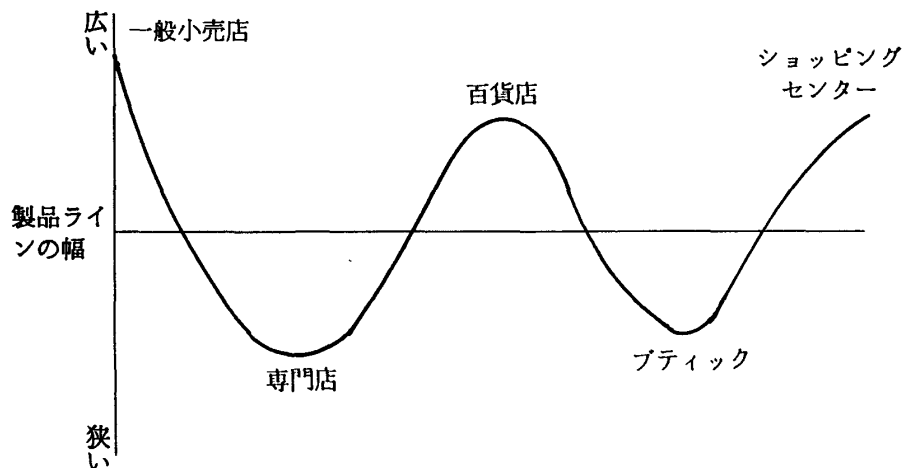


図-2 アコーディオン理論

出典：L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *Marketing Channels*, Prentice-Hall Inc., 1977, P.244

この仮説の特徴は、小売機関の変革の原因を商品ラインの幅に求め、その変革が反復的であり完全なサイクルを描くことを主張した点にある。これに対して、小売形態の成長、発展プロセスをライフサイクル概念によって説明しようとするもう一つのサイクル理論が

ある。それは、ダビッドソン (W.R.Davidson) らの提示した小売ライフサイクル論である。

## 2. 小売ライフサイクル論

ダビッドソンらは、小売の輪論に対して、それが新しい小売形態の基礎をコストに置いているために、価格志向でない新しい小売形態の発展的行動を説明するためには、問題があること、また新しい小売形態の栄枯盛衰の速度を測定することについては、全くその意図がないことを指摘して、小売形態の変革を解明し、予言するためには、ライフサイクル概念が有効であり、そうした概念を用いた分析は、経営者が将来の発展過程の方向を設計するのに役立つものであることを主張している<sup>(注5)</sup>。

小売ライフサイクルは、市場占拠率や利益によって、通常四つの段階、すなわち、新しい、いわゆる企業家的な小売形態が出現し、その売上高や利益がしだいに増加していく導入期、そして、売上高も利益も急激に増加し、革新的でなかった機関も、積極的に市場参入する加速的成長期、さらに、売上高も利益もピークに達し、これ以上成長を望むことのできない成熟期、そしてついには、売上高も利益も減少し、市場から姿を消すまでの衰退期という四つの段階に分けられる。

あらゆる小売形態は、このようなライフサイクルを経て、発展、成長をとげていくと説明するのが小売ライフサイクル論であるが、このようなライフサイクルについて、ダビッドソンらは、さまざまな小売形態のライフサイクルを比較することによって、そのライフサイクルが新しく登場した小売形態ほど成熟期に達する期間が短くなる傾向にあること、また、ライフサイクルは経営者には阻止することのできない自然の発展経過であるため、経営者はライフサイクルの各段階における変革を予測し、それぞれの段階に合わせて異なった戦略を展開することが必要であること、さらに、小売形態がライフサイクルのどの段階に位置するのかについては、これを正確に予測することが極めて困難であることなどを指摘している。

このように、小売ライフサイクル論は、先の小売の輪論やアコーディオン理論が主として小売形態相互の関連性を考慮しているのに対して、小売形態自体のたどる発展、変革の過程に注目することによって、その特徴的な変革パターンを明らかにし、ライフサイクルの各発展段階に合わせて、それぞれ異なった戦略を展開することの必要性を主張するサイクル理論である。

## 3. 小売の三つの輪

イツラエリ (D. Izraeli) は、小売の輪論の問題点として、(1) この仮説がアメリカならびにその他の諸国において普遍的に妥当するものでないこと、(2) 既存の小売形態が革

新的機関の市場参入に対してどのように対抗するかについて説明していないことを指摘し、小売の輪論を修正、拡張した小売の三つの輪という概念を提示した。<sup>(注6)</sup>

図-3は、輪が三つであることを示している。第一の輪は低コスト、低マージンで参入する革新的機関、第二の輪は、高コスト、高マージンで参入する革新的機関、第三の輪は、これらの中間に位置する既存機関をそれぞれ示している。また、機関Aは、第一の輪の底に参入する低い価格サービス水準の小売店を、また機関Bは、第二の輪の頂点に参入する高価格サービス水準の小売店を、さらに機関Cは、第三の輪の低い位置にある伝統的な低価格店を、機関Dは、高い位置にある高価格店を、それぞれ示している。この仮説によれば、輪の展開プロセスは次のようにして生じる。

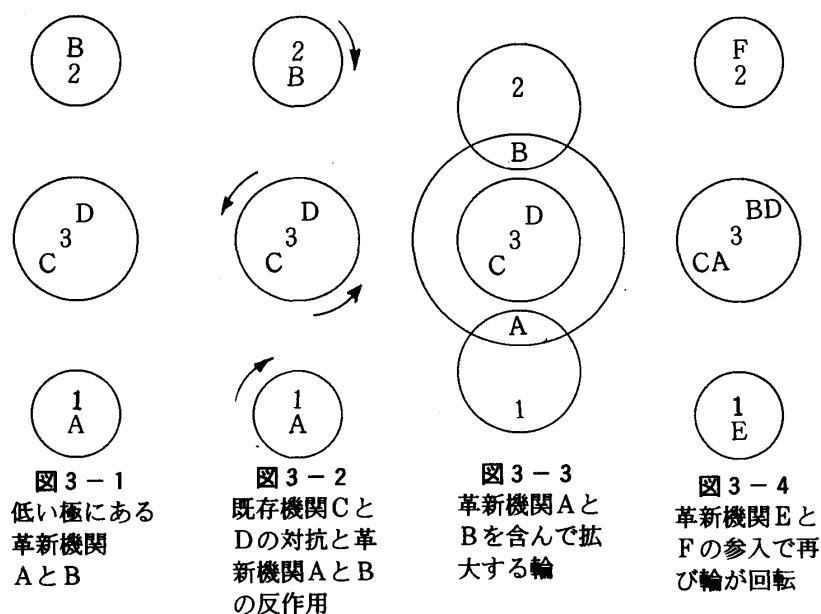


図-3 小売の三つの輪

出典：Izraeli, "The Three Wheels of Retailing, a Theoretical notr,"  
*European Journal of Marketing* No.1, 1973, P.71~72

第一段階では、革新的機関AとBとが、それぞれ市場に参入する。(図3-1)しかし、やがてこの革新的機関と既存機関との間に競争が行われ、相互の行動に影響を及ぼしあうことになるのが第二段階である。(図3-2)すなわち、革新的機関Aは、価格やサービスを格上げし、第一の輪の上方の位置に移行するにつれて、伝統的な低価格店である既存機関Cは、市場シェアを回復するための対抗行動として、価格サービスを格下げし、第三の輪の下方に位置する。同様のことが革新的機関Bと既存機関Dとの間でも生じる。かくして、三つの輪が回転しはじめるのである。しかし、第三段階では、革新機関と既存機関との差異が、しだいに薄れ、また革新的機関が市場での地位を確立するにつれ、輪の回転は、しだいに遅くなり、ついには停止する。その結果、革新的機関AとBは、既存機関の輪に統合され、輪は革新的機関を吸収することにより、以前よりもより一層大きな輪とし

て拡大し、そして安心することになる。(図3-3)しかし、やがて次の新たな革新的機関の登場によって、さらに新しい輪の回転がはじまることになるのである。(図3-4)

このように、小売の三つの輪は、三つの輪を設定することにより、小売機関の変革を革新的機関と既存機関とが相互に葛藤し、やがては調和する動的な競争プロセスとして説明することによって、小売の輪論の限界を克服したより包括的な理論仮説であるといえる。

#### 4. 弁証法的プロセス論

小売の輪論が、単一方向、すなわち低ステータス、低コスト、低価格という形態への革新であったのに対して、小売の発展は、歴史的にみれば、そのような革新のほかに既存機関の革新的機関への適応を加えた二方向的プロセスとして把握することができることに注目し、ここに弁証法的プロセスを導入することによって、小売機関の変革を明らかにしようとするのが、ギスト (R.R.gist) やマロニック (T.J.Maronick) ならびにウォーカー (B.J.Walker) らによって提示された弁証法的プロセス論である。

この仮説によれば、小売機関の変革は、弁証法的プロセス、すなわち正 (thesis) — 反 (antithesis) — 合 (synthesis) という無限の進展パターンとして把握されるものである。ここで、正は既存の制度ないし機関を、反はそうした既存機関に挑戦し、それを否定する全く正反対の革新的機関を、そして合は、いわば両機関の特質をかねそなえた新しい機関を指している。<sup>(注8)</sup>

この場合、弁証法的プロセスは次のように展開する。すなわち、正である既存機関に対して、それを否定する差別的有利性をもった新しい革新的機関が出現すると、両者の間に競争が生じ、両者は互いに相手に対して適応行動をとることになる。つまり、既存機関は革新的機関の有利性を模倣することによって、また革新的機関も製品や施設を格上げすることによって適応行動をとる。その結果、両者の間にははっきりとした差異はなくなり、両者の合成的形態として新たな小売機関が生じ、それがやがて小売形態の主流としての地位を占めていくことになるというものである。<sup>(注9)</sup>

このように、弁証法的プロセス論は、革新的機関と既存機関との間における差別的有利性競争に注目し、両者における格上げと模倣という適応行動による競争過程が、小売の発展や変革を引き起こすことを明らかにした仮説である。

#### 5. 真空地帯論

革新的機関は、既存機関によってはカバーされない市場の空白部分が存在する時、その空白部分について出現すると説明するのが真空地帯論である。ニールセン (O. Nielsen) は、このような市場の空白部分の存在ならびに発生メカニズムを、消費者選好分布曲線から説明している。<sup>(注10)</sup> 彼によると、消費者は、各種の小売店の提供する価格と価格以外のサー

ビス，すなわち品揃え，顧客サービス，立地，買物施設などに対して，一定の評価を下すものである。この小売店の提供物に対する個々の消費者の評価を合計したものが，ある一国全体の消費者の小売店の提供物に対する選好分布曲線である。それは，縦軸に消費者の選好度，横軸に各種小売店の提供する価格，サービス水準をとることによって，図-4のごとくに描くことができる。各種の小売店は，この価格，サービス水準上のどこかに位置し，それに応じた消費者の選好が形成される。

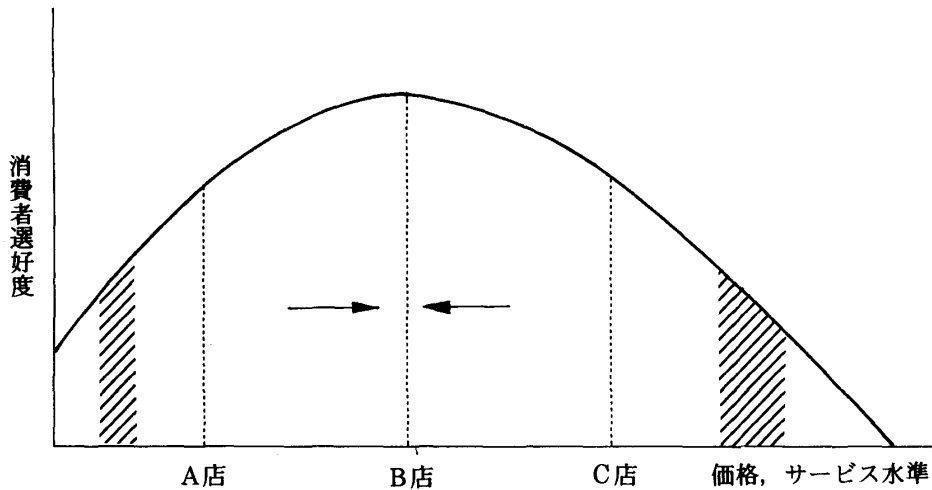


図-4 真空地帯論

今，図のように価格，サービス水準上に，A，B，Cの三店が位置づけられているとすれば，A店は低価格，低サービス店，B店は消費者の選好度が最も高い標準店，C店は高価格，高サービス店である。この場合，各小売店では，顧客獲得のための競争を通じて次のような反応が生じる。A店は，価格，サービス水準軸上を右方向に移動することによって，すなわち，格上げすることによって，B店寄りの消費者を吸引し，売上高を増大しようとする。ところがA，C店が価格，サービス水準軸上の中央に移動することになると，今までA，C店の位置していた部分には小売店が存在しないという事態が生じる。すなわち，真空地帯が生まれることになる。この真空地帯には，当然，選好度が低いとはいえ，満たされない欲求をもつ消費者が存在するのである。そこで，この消費者をねらって新たな小売店が出現することになる。選好分布曲線の左側に出現する小売店は，低価格，低サービス店，左側に出現する小売店は，高価格，高サービス店である。

このように，ニールセンは，真空地帯の存在ならびにその発生メカニズムについて，革新的機関の新規参入余地としての真空地帯を明らかにしたのであるが，この真空地帯は，既存機関にとっては，その存続や成長を脅かす一つの危機と考えられる。次の危機変革モデルは，こうした既存機関がある危機状況に直面した場合に示す一連の反応を明らかにすることによって変革を説明しようとする仮説である。



## 6. 危機変革モデル

このモデルは、組織システムが危機に直面してから変革に至るまでのプロセスを、衝撃 (shock)、防衛的退避 (defensive retreat)、承認 (acknowledgement)、適応による変革 (adaptive and change) という四つの局面から説明するものである。<sup>(注11)</sup>

衝撃の局面は、新たに競合する機関の出現により、既存機関にとって、そのシステムの存続あるいは目的の達成が脅かされる段階である。この段階では、既存機関が、新しい競争者をつかの間の現象ないし既存のシステムよりも劣っている機関とみなすために、脅威の範囲について認識し、また、それを説明することを、あえてしないことが特徴である。たとえば、チェーン食料品店の出現によって脅威をうけた独立食料品店は、チェーン食料品店が最終的には消滅するものと判断し、その出現は短期的な苦境にすぎないという理屈づけのために努力を費やしたのである。

次の防衛的退避の局面は、新しい競争者の有効性を弱めるために、何らかの対処活動が展開される段階である。すなわち、既存のシステムは脅威を減少させるために統制手段を動員する。しかし、この段階での統制手段は、危機との全面的な取り組みを将来に引き伸ばす手段に過ぎず、危機を解消する手段にはならない。

先の独立食料品店の場合、そうした手段は、独立食料品店がチェーン食料品店の営業活動を規制するように議会に求めるロビー活動である。そのような活動によって食料品店は、チェーン食料品店の新しく、進歩的で、より効率的な組織の活動を少しでも排除し、弱体化させようとしたのである。しかし、そうした活動は、組織の長期的な成長という目的とは一致しないために、結局、自滅に通じるものである。

したがって、そうした活動では、新たに出現した機関の影響を回避することが困難であると認める段階が、第三の承認の局面である。この段階では、慎重な自己分析と批判が行われる。既存のシステムは、自己の伝統的な方法に疑問をもつようになり、いくつかの新しい代替案を慎重に試し始める。その結果、何らかの構造上の変更が試みられるために、システムは、過去の歴史にとらわれることなく、以前に確立された構造に機能を合わすというこれまでの方法とは逆に、遂行しなければならない機能を促進するような構造を見つけ始めるのである。

たとえば、先の例で考えると、独立食料品店は、存続していくためには自らを革新しなければならないと自覚したのである。その結果、独立グロッサー同盟や、その他の卸売主宰のボランティア・チェーンが誕生したのである。要するに、一般に承認の段階における特徴は、新しいよりよいものを何とか発見しようとする姿勢であり、以前の経営形態にもどることは不可能ではないにしろ、望ましくないという確信をもつことである。

そして、最後の適応による変革の局面は、組織システムが防衛的退避の段階とは全く異なる正反対の対処活動を展開することによって、新たなるシステムとして発展、成長していく段階である。たとえば、前述したボランティアチェーンは、この段階において、大量

仕入れといった個々の機能はもちろんのこと、その組織の全領域からみても成熟と繁栄を達成することになる。

しかし、こうした新たなるシステムの発展は、これまで脅威を与えていたシステムにとっては危機になり、今度はそうしたシステムが衝撃の局面に入ることになる。こうした一連のプロセスを図に示せば図-5の如くである。

以上のように、危機変革モデルは、ある革新的機関の出現によって脅威を受けた既存機関が、変革をとげていくまでにたどる一連のプロセスをその主体の反応に即して明らかにしたものである。

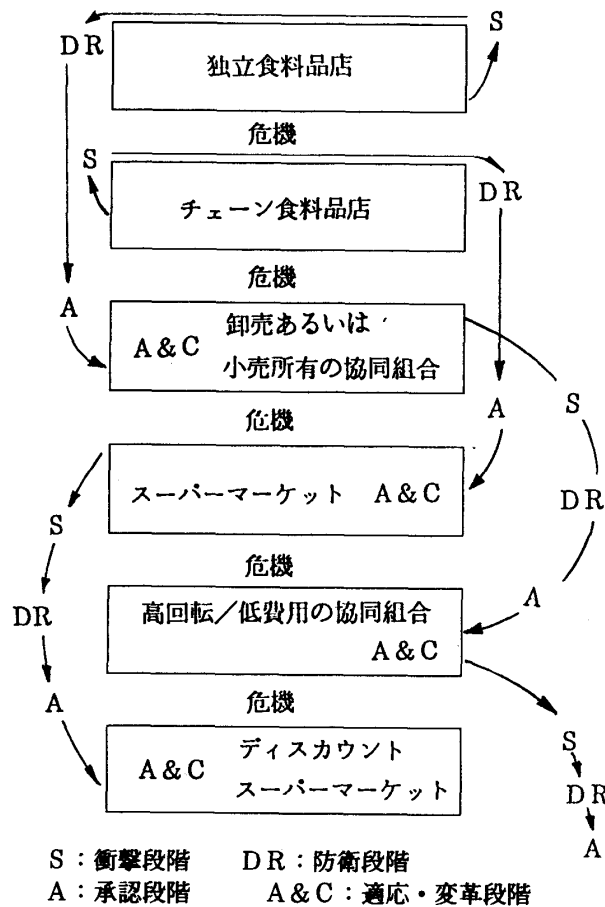


図-5 危機変革モデル

出典：L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *Marketing Channels*, Prentice-Hall Inc., 1977, P.249

## IV 変革管理モデル

これまでの理論仮説では、革新的機関が出現し、それが契機になって、変革が引き起こされることが前提とされていた。しかし、変革を引き起こすためには、何も革新的機関の出現を待つ必要はない。そのためには、伝統的な経営形態と全く異なった新しい概念や制度であろうとなかろうと、変革を推進しようとするチェンジ・エージェント (change agent) が必要であると主張し、このチェンジ・エージェントがいかに流通チャンネルの変革を管理するのかといった問題を明らかにしようとするのが、変革管理モデル (change management model) <sup>(註12)</sup> である。

このモデルは、流通チャンネルの変革を制度化 (institutionalizing) の一例として把握するものである。ここで制度化とは、第一に、社会は諸機関が相互に作用しあう制度的構造から成り立っており、第二に、そうした諸機関の関係の結果として価値や規範が発生し、それが諸機関の機能的行動や構造的構成を決定し、第三に、そうした目的のために新しい機関を創り出すことによって変革を意識的に引き起こすことができると考えるものである。

したがって、こうした制度化という考え方に基づけば、流通チャンネルの変革は、チェンジ・エージェントが新しい価値や規範を確立し、そうした価値や規範を新しい機能や構造に変換することによって引き起こすことができるというものである。しかし、チェンジ・エージェントがこうした変換を行うにあたっては、特にそれを取りまく環境について考察することが必要である。そうした環境は、チェンジ・エージェントを支援し、サービスするという形でその関係を維持するさまざまな機関から構成されるものである。したがって、チェンジ・エージェントが新しい価値や規範を支持する場合、もし既存の規範や機能ないしは機関が変わらないままであれば、既存機関とチェンジ・エージェントとの間にはコンフリクトが発生することとなり、そしておそらく、既存の環境内においてチェンジ・エージェントの機能と構造に対して敵意が示されるに違いない。しかし、チェンジ・エージェントがある機能を遂行するためには、その環境を構成するさまざまな機関との間に一連の取引関係を結ぶことが必要であることは言うまでもない。なことである。したがって、チェンジ・エージェントは、これから影響をあたえようとする環境について、その現実の姿を認識し、環境との間でなされる機能的取引を検討し、そうした取引を遂行するために用いる制度的構造を評価しなければならないのである。そのためには、チェンジ・エージェントがその価値に敵意をもつ環境における諸機関との間でなされる次のような三つの取引リネージュを検討することが必要である。

### (1) エナブリング・リンケージ

これは、チェンジ・エージェントが必要とする商品やサービスないし資本というような、いわゆる資源配分をコントロールする組織との間でなされる結びつきである。こうした組織には、供給業者、金融機関、広告代理店、ごく最近では政府機関などが

あるが、これらはチェンジ・エージェントの経営活動を阻止するパワーを持っているものである。したがって、チェンジ・エージェントとこれらの機関との関係が認められず、またチェンジ・エージェントの機能的成果がこれらの機関の価値に合理的に結びつくものでなければ、成功のチャンスは小さいものになるだろう。

たとえば、ディスカウントストア革命の初期において、多くの供給業者がディスカウントストア以外の小売店から抵抗を受けたため、ディスカウントストアへの販売を拒否し、ディスカウント販売の必要性が社会に認められるようになるまで、ディスカウントストアへの販売を差し控えたという例は、チェンジ・エージェントがエナプニングリンケージを結ぶことの必要性を示している。

## (2) ノーマティブ・リンケージ

これは、競争者といったようなチェンジ・エージェントの価値や規範に敵意を示す機関との間のリンケージである。これらの機関は、エナプニングリンケージの機関と異なりチェンジ・エージェントの経営活動を阻止することはできないが、その進歩をおくらせることができるものである。つまり、チェンジ・エージェントは、競争者と直接取引することはないが、常にそれを意識するものであり、また競争者もはっきりとした敵意をもってはいるものの、その敵意を直接にはあらわさないものである。また、敵意を示す機関は必ずしも競争者になるとは限らない。

たとえば、ディスカウントストアがジョッピングセンターに入ることができず、その周辺に出店したことは、その敵意がジョッピングセンターに出店している競争者にあたったのではなく、その管理者にあったことを示しているのである。

## (3) ディフューズド・リンケージ

これは、世論に関するものであり、大衆との間でなされるリンケージである。新しい機関が長期間成功することになれば、その価値や規範は、当然、社会に受け入れられるはずである。そうした機関は、社会がその価値や機能を守ってくれるようにする十分な才能や地位をもたねばならない。したがって、チェンジ・エージェントは、積極的に、有利な新しいカバレッジを求め、業界団体と友好的な関係を確立し、一般大衆が確実に受け入れてくれるように影響集団に対して積極的なプログラムを開発しなければならないのである。

以上のように、チェンジ・エージェントとそれに敵意を示す諸機関の間には、三つのリンケージが存在する。チェンジ・エージェントにとっては、これらの機関に対してリンケージを結ぶためにも、次のような一連のツールを開発することによって革新を促進することが必要である。

#### (1) リーダーシップ

リーダーシップをとることが、革新への成功を高める条件である。この場合、チェンジ・エージェントが、すでに革新を期待されているチャンネルリーダーであれば問題はないが、チャンネルリーダーでない場合でもリーダーシップを獲得することができる。それは、チェンジ・エージェントが革新的アイデアをもつと誰もが認めるリーダーと結びつくことである。現在では、革新を支援する政府機関や金融上のバックアップをする銀行などとの結びつきが有効であり、そのような機関との結びつきによって革新への成功を高めることができる。

#### (2) ドクトリン

次に必要なツールは、ドクトリンを明確にすることである。すなわち、なぜ既存のシステムや営業方法から転換しなければならなかったのかという理由を明確にすることである。そのためには、革新の利益や有利性を慎重に読みとり、それを情動的ドクトリンに変えることが必要である。

#### (3) プログラム

ドクトリンが革新に対する理由を作り上げるのに対して、プログラムはドクトリンをどのように実行するかを説明するものである。したがって、プログラムは革新のあらゆる部分を時間と予算の両面から詳細にするものである。このようなプログラムは革新を促進する上で極めて重要なものである。

#### (4) 資源

これまでのツールは、チェンジ・エージェントが革新を促進するためのアイデアに関するものであった。しかし、革新を引き起こすためには、実際に費用がかかり、また広範な専門的管理が必要である。したがって、プログラムを実行するために必要とされる財務的資源や人的資源を検討しなければならない。

特に、人的資源は財務的資源にくらべて一般に不足している場合が多いため、その検討が重要である。というのも、革新の導入には継続的なことがらを管理するのに必要な能力とは少し違う特殊能力が必要とされるために、革新の導入にかかわる人々は、ほかにないプログラムを実行に移すんだという責任を理解しなければならないからである。

#### (5) 内部的構造

人的資源や財務的資源が設定されれば、次に必要なことは、ドクトリンを公表し、プログラムを実行するための手順やシステムを開発することである。つまり人的資源をどのように組織すべきなのか、チェンジ・エージェントの使命を達成するには、ど

のような組織構造が最良のものなのか、ということについて考える必要がある。特に、革新的機関が既存の機関である場合には、革新を引き起こすためにしばしば再組織化されることが少なくない。

チェンジ・エージェントは、以上のような一連のツールによって環境における他の機関との結びつきが可能となり、敵意を克服し、革新の受容を促進することができるのである。

以上が、変革管理モデルの概要であるが、それは図-6により示すことができる。変革管理モデルは、ミクロ的な経営主体の立場にたって、変革を戦略的に管理するという視点から、チェンジ・エージェントが環境との間でなさねばならないリネージとツールを明らかにしたものであるが、これまでの諸仮説がどちらかと言えば変革を事後的に説明し、またある特定の機関にだけしか適応できない仮説であったのに対して、変革管理モデルは、そうした限界を克服した、より一般的かつ包括的な理論仮説である。

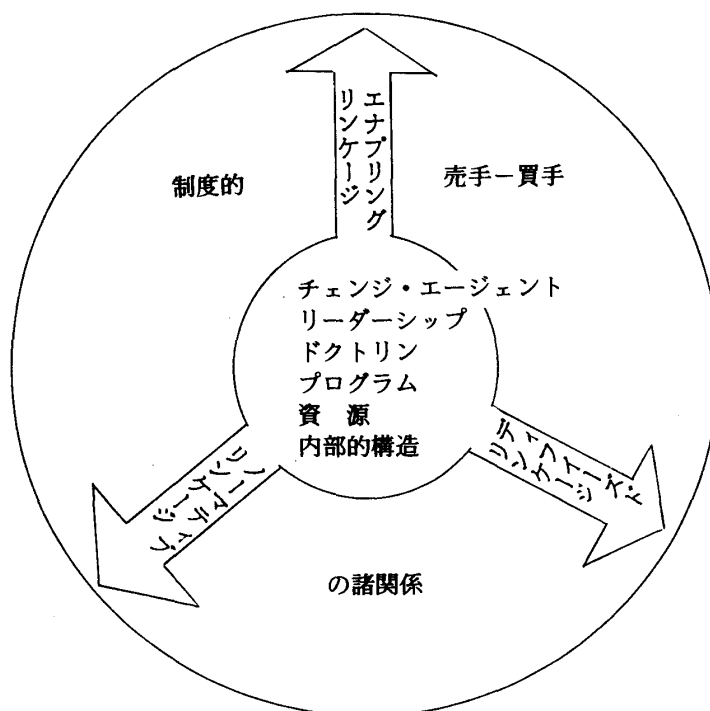


図-6 変革管理モデル

出典：D.J.Bowersox, M.B.Cooper, D.M.Lambert,  
D.A.Taylor, Management In Marketing  
Channels, McGraw Hill, 1980, P.353

## V. 結びにかえて

以上、本稿では、小売機関の変革に関する主要な理論仮説について概観し、それらの仮説がどのような視点から、またどのような概念フレームで変革を説明しているのかについて述べてきた。その結果、変革管理モデルが、これまでの理論仮説にくらべて、より一般的かつ現実適応的な理論仮説であることが明らかにされたのである。

しかしながら、一連の理論仮説をみても、小売機関の変革に関する研究には次のような問題点を見いだすことができる。すなわち、ほとんどすべての仮説は、小売の輪論を批判的に検討し、その理論仮説の拡張をめざしたために、その研究が常に新たな仮説の提示という形で進められ、研究の視野を狭くしてしまったこと、したがって、研究の焦点も、もっぱら変革という現象をいかに一般化・抽象化するかという点に向けられ、なぜ変革が引き起こされるのか、またどのような要因によって変革が引き起こされるのかという点については、十分な説明がおこなわれてこなかったこと、その結果、小売機関の変革に関する研究は、理論的、体系的研究というよりも、さまざまな視点に立つ仮説の単なる集合にすぎない結果になってしまっていること、などの問題点を指摘することができる。

したがって、流通チャンネルの変革に関する研究においては、こうした問題点を今後の課題として、より一層の研究が必要であろう。

注1 S.C.Hollander, "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, Vol.25 P.37

注2 Ibid., PP.37~38, L.W.Stern, A.L.El-Ansary, *Marketing Channels* (Prentice-Hall, 1977) P.242

注3 L.W.Stern, A.L.El-Ansary, op. cit., P243

注4 S.C.Hollander, "Notes on the Retail Accordion", *Journal of Retailing*, Vol.42; PP.29~40

注5 W.R.Davidson, A.D.Bates, S.J.Bass, "The Retail Life Cycle", *Harrard Business Review*, Vol.54, PP.89~96

注6 D.Izraeli, "The Three Wheels of Retailing : a Theoretical note," *Enropean Journal of Marketing*, No.1, 1973, PP.70~74

注7 R.R.Gist, *Retailing : Concept and Decisions* (Jon Wiley and sons, 1968) PP.106~109

注8 T.J.Maronick, B.J.Walker "The Dialectic Evolution of Retailing" in B.J.Walker, J.B.Haynes, *Marketing Channels and Institutions*, (Grid, 1978) P.248

注9 Ibid P.247

注10 O.Nielsen "Development in Retailing," in Max Kjgar-Hansen, (ed), *Readings in Danish Theory of Marketing*, (Einar Harcks Farlag, 1966) PP.105~115.

注11 L.W.Stern, A.L.El-Ansary, op. cit., PP.246~248

注12 D.J.Bowersox, M.B.Cooper, D.M.Lambert, D.A.Taylor, *Management in Marketing Channels*. (McGraw-Hill, 1980) PP.346~352