

学位論文題名

チェーンストアの成長

－ビッグハウスのマルチ・フォーマット戦略－

学位論文内容の要旨

本論文は、チェーンストアの成長戦略の解明を目的としている。

従来、チェーンストアは、店舗と本部およびセンターのオペレーションに関して、標準的な経営方法を1つだけ採用するワン・フォーマット戦略によって、高い成果を達成するとされてきた。しかし実際のチェーンストアのなかには、店舗と本部およびセンターのオペレーションに関して、複数の標準的な経営方法を同時に採用するマルチ・フォーマット戦略によって、高い成果を達成している事例が、まれにはあるが観察される。

そこで本研究では、マルチ・フォーマット戦略を採用しながらも、高い成果を実現している数少ないチェーンストアであるビッグハウスの詳細な事例研究を試み、マルチ・フォーマット戦略の形成および実行のプロセスを明らかにする。

本論文は6章から構成されている。

第1章では、本研究の目的を述べた。すなわち、研究対象であるビッグハウスの成長戦略が、同業他社の食品ディスカウント・ストアとは対照的であることを確認した上で、本研究の課題を設定した。

第2章では、チェーンストアの成長戦略に関する先行研究が検討された。多くの先行研究は、チェーンストアにおいて発生する規模の経済性および範囲の経済性を前提に、チェーンストアの成長戦略を理論化してきた。これら先行研究の検討によって、ワン・フォーマット戦略が、理論的には、有効なチェーンストアの成長戦略であることが示された。しかし、マルチ・フォーマット戦略については、全く未解明である。

第3章では、第2章の先行研究の検討にもとづき、チェーンストアの成長戦略を分析するための理論的枠組を提示した。この理論的枠組は次の通りである。

(1) チェーンストアの成長戦略は、ワン・フォーマット戦略とマルチ・フォー

マツト戦略の2つに区分される。本研究では、もっぱら後者のマルチ・フォーマット戦略について分析が試みられた。

(2) 多店舗組織のマネジメントは、①チェーン・オペレーションと②総費用増加の回避の2つの要素から成っている。このうち、①のチェーン・オペレーションは、店舗オペレーションと本部（センターを含む）オペレーションの2次元によって構成され、両者は相互に関連している。①のチェーン・オペレーションが巧みに展開されることで、②の総費用増加の回避が実現される。総費用増加の回避は、規模の経済性と範囲の経済性の2つを源泉としている。

(3) チェーンストアの成果は、売上高利益率（ROS）で測定される。

第4章では、ビッグハウスの詳細な記述を行った。まず、ビッグハウスと株式会社ラルズの関係について述べ、ビッグハウスの事業展開に至るプロセスを記述した。次に、ビッグハウスの多店舗組織のマネジメントを第1世代、第2世代、第3世代の3つの期間に分け、詳細に記述した。

第5章では、第4章で明らかになったビッグハウスの成長戦略について詳細な分析を試みた。分析の結果、次の点が明らかになった。第1に、従来の理論的研究によれば、マルチ・フォーマット戦略の場合には、総費用増加を回避することは不可能であった。しかしビッグハウスの場合、総費用増加は回避されていた。第2に、本研究は、この総費用増加の回避の原因を特定することに成功した。具体的には、ビッグハウスは世代を重ねるごとに、店舗と本部の活動を進化させ、各活動が規模の経済性と範囲の経済性をいかにして生み出していったかを解明できた。

最終章である第6章では、本研究の分析結果を要約するとともに、理論的ならびに実践的な含意を指摘し、併せて、本研究の限界と今後の課題に言及した。

学位論文審査の要旨

主 査 教 授 岩 田 智

副 査 教 授 小 島 廣 光

副 査 教 授 平 本 健 太

学 位 論 文 題 名

チェーンストアの成長

－ビッグハウスのマルチ・フォーマット戦略－

1. 本論文の概要

本論文は、チェーンストアの成長戦略の解明を目的としている。

従来、チェーンストアは、店舗と本部および各種センター（以下、センター）のオペレーションに関して、顧客に対するサービスは画一的になるが、単一の店舗運営形態の採用（ワン・フォーマット戦略）によって、高い成果が達成できるとされてきた。ワン・フォーマット戦略の採用によって、店舗と本部およびセンターの運営が標準化され、多店舗展開にともなう総費用増加が回避されると考えられてきたからである。しかし、実際のチェーンストアのなかには、店舗と本部およびセンターのオペレーションに関して、同時に複数の店舗運営形態を採用すること（マルチ・フォーマット戦略）によって顧客に多様なサービスを提供するとともに、高い成果を達成している事例がまれにはあるが観察されている。

その1つの事例がビッグハウスである。本研究は、ビッグハウスの詳細な事例研究によって、マルチ・フォーマット戦略を採用しながらも高い成果を実現しているプロセスの解明とチェーンストアの成長に関する新たな理論の構築を目指している。

本論文は6章から構成されている。

第1章では、本研究の目的が述べられている。

第2章では、チェーンストアの成長戦略に関する先行研究の検討が行われている。先行研究では、チェーンストアの成長にとって、総費用増加を抑えることのできるワン・フォーマット戦略が有効であり、総費用増加につながるマルチ・フォーマット戦略は、有効ではないとの議論が展開されてきた。そのため、マルチ・フォーマット戦略を前提とした総費用増加の回避の研究は、ほとんどなされてこなかった。

第3章では、第2章の先行研究の検討にもとづき、チェーンストアの成長を分析するための理論的枠組が提示されている。この理論的枠組の内容は次の通りである。

(1) チェーンストアの成長戦略は、ワン・フォーマット戦略とマルチ・フォーマット戦略の2つに区分される。本研究では、主として後者のマルチ・フォーマット戦略について分析が試みられる。(2) 多店舗組織のマネジメントは、①チェーン・オペレーションと②総費用増加の回避の2つの要素からなっている。このうち、①のチェーン・オペレーションは、店舗のオペレーションと本部ならびにセンターのオペレーションの2次元によって構成され、両者は相互に関連している。①のチェーン・オペレーションが巧みに展開されることで、②の総費用増加の回避が実現される。総費用増加の回避は、規模の経済性と範囲の経済性の2つを源泉としている。(3) チェーンストアの成果は、売上高利益率で測定される。

第4章では、ビッグハウスの事例が詳細に記述されている。まず、ビッグハウスと株式会社ラルズの関係およびビッグハウスの事業展開に至るプロセスが記述されている。次に、ビッグハウスの多店舗組織のマネジメントを第1世代から第3世代までの3つの期間に区分した上で、店舗と本部ならびにセンターの進展プロセスが詳細に記述されている。

第5章では、第4章で詳述されたビッグハウスの成長戦略についての分析が試みられている。分析の結果、次の点が明らかになっている。第1に、従来の理論的研究によれば、マルチ・フォーマット戦略の場合には、総費用増加を回避することは不可能であった。しかし、ビッグハウスの場合、総費用増加は回避されていたことが明らかにされている。第2に、総費用増加の回避に関わる要因が特定化されている。具体的には、ビッグハウスは世代を重ねるごとに、店舗と本部ならびにセンターの活動を進化させ、各世代間および各拠点間において規模の経済性と範囲の経済性を高め、総費用増加の回避を行ったことが解明されている。

第6章では、本研究の分析結果を要約するとともに、理論的ならびに実践的な含意を指摘し、併せて本研究の限界と今後の課題に言及している。

2. 本論文の評価

本論文の学術的な貢献としては、次の点をあげることができる。

第1に、先行研究の批判的な検討を通じて導出された理論的枠組にもとづき、マルチ・フォーマット戦略を採用した場合の総費用増加の回避に至るプロセスを詳細に明らかにした点である。すなわち、マルチ・フォーマット戦略を採用するビッグハウスにおいては、世代の進展とともに、規模の経済性と範囲の経済性を追求することによって総費用増加の回避が行われてきたことを究明している。つまり、マルチ・フォーマットの採用にともなう店舗オペレーション費用の増加分は、チェーン・オペレーションの巧みな展開を通じて相殺され、総費用増加の回避に至ったことが解明されている。

第2に、総費用増加の回避を可能とした諸要因を特定することに成功した点である。1つの要因は、店舗オペレーションに関わる作業の一部を、本部ならびにセンターへ集約することによって、規模の経済性を実現したことである。同時に、本部ならびにセンターの機能を強化することによって、集約可能な店舗オペレーションの領域も拡大している。つまり、マルチ・フォーマットの採用によって生じた店舗における作業量の増加に応じて、本部ならびにセンターのオペレーションの対応力を高めたことを明らかにしている。もう1つの要因は、本部ならびにセンターの機能の多くを、異なる世代間で共有することによって、範囲の経済性を実現したことである。

第3に、マルチ・フォーマット戦略と規模の経済性および範囲の経済性との間に一定のパターンが存在することを解明した点である。マルチ・フォーマットのチェーンストアにおいては、①品揃え数が増加した場合には、規模の経済性を実現するような本部ならびにセンターへの作業の集約化が図られる、②販売促進内容が多様化した場合には、範囲の経済性を実現するような店舗と本部ならびにセンターでの作業の共通化が図られる。

以上のように、本論文は高い学術的価値を有するが、課題がないわけではない。

第1に、結論の一般化に関する問題点である。本論文は、単一事例にもとづいて、マルチ・フォーマット戦略における総費用増加の回避を実証した。したがって、事例分析から導出された結論は、分析対象となった事例の特性に制約されている。すなわち、導出された結論が、チェーンストアについて一般化可能であるかどうかは、本研究の問題領域の外にあるとしても、今後、取り組まなければならない課題である。

第2に、定性的分析の方法論に関する問題点である。本論文の事例は、マルチ・フォーマット戦略を採用し、かつ高い成果のチェーンストアである。しかし、マルチ・フォーマット戦略を採用し、低い成果にとどまっているチェーンストアも存在する。本論文で析出された総費用増加の回避の諸要因が、高い成果と強く結びつくものであるかどうかは、マルチ・フォーマットを採用しつつ低い成果にとどまっている事例と比較することによって明らかにされなければならない。

しかし、上述の問題点は、今後さらに研究を深める際の課題であり、本論文の価値を損なうものではない。

3. 結論

以上の評価にもとづき、われわれは本論文が博士（経営学）の学位を授与するに値するものであることを認める。