

都市再開発と小売の競争構造

- I 序
- II 都市再開発と小売商業
 - II-1 市街地再開発の問題点
 - II-2 ショッピングセンターの概念と現状
 - II-3 市街地再開発型ショッピングセンターの問題点
- III 小売の競争構造
 - III-1 小売競争の理論
 - III-2 地域間競争としての小売競争
 - III-3 地域間競争の理論
- IV 都市再開発への示唆

関 根 孝*

要 約

本論文は三つの部分からなっている。

第1に、都市再開発には小売競争構造の解明が欠くことができないことが述べられる。

第2に、今までの小売競争理論が論じられ、そのうえで集積間競争の理論が提示される。

第3に、都市再開発事業への若干の示唆を行う。

I 序

大規模小売商の特定地域への集中出店や大規模小売店と地元商店との軋轢などを契機として、小売業と地域社会との調和の問題が顕在化してきた。小売業は、需給接合機能や物的移転機能などの諸機能を遂行することによって地域社会にサービスをする産業であるが、「小売業は立地産業」と言われる通り、本来的に地域に密着しており、集積形態としての商店街や百貨店、総合スーパーなどの商業施設は地域社会の重要な構成要素のひとつといえる。小売業と地域社会との関係は、基本的には当該地域やその近隣に居住する人々に商品やサービスを供給することであるが、生活空間や文化の担い手としても注目されるようになってきた。すなわち、「様々な文化性をもった商品、

店舗が並べられることにより、販売活動を通してひとつの生活文化、地域文化のパターンが形成され、商業活動を媒介とした新しい文化、すなわち都市商業文化ともいうべきものが形成される¹⁾。」

しかし、近代的な大規模商業施設の建設によって、伝統的地元商店街の地盤低下、画一的な商店街の近代化などによる都市の個性の喪失、商業施設の拡大、発展による交通渋滞や騒音のような環境破壊等、小売業と地域社会との負の関係も目立つようになった。

このように地域と小売業施設との関連が緊密度を増してきており、特にここ数年来、各地に大規模な計画的ショッピング・センターがつくられたり、通産省によるコミュニティー・マート構想の推進などによってこの傾向はさらに加速化されている。大規模ショッピング・センターの初期の例

* 東京都立商科短期大学

としては、昭和44年にオープンした東京二子玉川のタカシマヤ・ショッピングセンターが有名であり、56年には日本最大の船橋ショッピング・センター「ららぽーと」ができた。さらに最近では、兵庫県尼崎市に建設されたショッピング・センター「塚新」が話題を呼んでいる。

「ららぽーと」は、50万㎡の敷地に百貨店、スーパーを中心に約200の有名専門店がテナントとして入り、その他レストラン、劇場、室内プールなども備えており、駐車場の収容台数も4000台に達している。一方、「塚新」は、多目的ホール、コミュニティ・チャーチ、ジョギング・コース、飲み屋横丁までづくり、いわば一種の「まちづくり」としての革新性で注目を浴びている²⁾。

コミュニティ・マート構想は、昭和59年1月に発表された「80年代の流通産業ビジョン」に盛り込まれたもので、商店街に文化、情報、レジャーなどの新しい魅力をもたせて、商店街を地域住民の「暮らしの広場」に変えることを狙いとしている。同年6月には、コミュニティ・マートづくりの基本となる地域商業計画の策定要綱が発表され、そのなかでコミュニティ・マートづくりの手本となるモデル商店街として次の3つの要件をもつことが規定された³⁾。

- 1 事業が商店街の明確なコンセプトに基づいている。
- 2 都市の美観、景観からみて、すぐれた街並みがつくりだせる。
- 3 事業の着手は原則として3年以内。

さらに、59年8月には、札幌市二番街や高崎市田町など4ヶ所がモデル地区として指定され、60年6月には、当年度実施地域として函館市五稜郭や東京浅草など14ヶ所が決定し、現在それぞれのモデル事業の計画案の作成が行われている。これらの指定地で目立つのは、区画整理などの都市再開発事業にコミュニティ・マート構想を結びつけて活性化しようという商店街が多いという点である。従来からショッピング・センターでも駅ビル

型の場合、都市再開発事業として行われることが多かったが、昭和45年以後市街地再開発型のショッピング・センターは増加傾向にある。

このように小売商業施設は、地域社会においての相対的位置が高くなり、また、「まち」づくりとしての都市再開発において重要視されているが、小売施設は、そもそも商品やサービスを地域の消費者に提供するという経済的活動に従事しており、背後には「資本の論理」「競争の論理」が働いていると考えられる。しかし、小売施設をとりこんだ「まち」づくりや都市再開発においては、小売施設の公共性とか地域社会との調和とか、さらには不動産開発的な側面が強調され、本来的な商業施設としての機能が等閑視されがちになっている。いかに施設が近代化され、「まち」の景観と美観の向上に貢献したとしても、競争する他地域との競争に敗退すれば、「まち」づくりそのものも挫折することになる。従って、小売競争構造の解明こそが、商業施設を中核とした「まち」づくり、都市再開発の出発点といえる。

本論文では、まず商業集積としてのショッピングセンターの多様な実態を軸に、都市再開発と小売商業の関係、現状、問題点等が示され、小売施設をとりこんだ「まち」づくりや都市再開発には小売競争構造の解明が欠くことができないことが述べられる。これを受けて3章では、小売競争の理論が論じられる。そこでは、過去の小売競争の理論の紹介、問題点の指摘が行われ、それを踏まえて都市における集積間競争の理論が提示される。最後に結びとして都市再開発への示唆を行う。

従って、本論文の研究目的は、小売競争構造を明らかにすることによって都市計画、特に市街地再開発事業に貢献することにある。

注1 通産省編「80年代の流通産業ビジョン」昭和59年、69頁。

2 朝日新聞、昭和60年10月14日。

3 日経流通新聞、昭和60年6月4日。

表1 市街地再開発事業進捗状況一覧
 施行者別進捗階段総括表

(昭和60年4月26日現在)

施行者	所管	事業完了		権利変換 計画決定		事業計画決定		都市計画決定		準備中		計	
		地区	面積 (ha)	地区	面積 (ha)	地区	面積 (ha)	地区	面積 (ha)	地区	面積 (ha)	地区	面積 (ha)
地方 公共団体	都市局	40	101.1	14	35.8	8	81.9	26	132.5	5	72.8	93	424.1
	都市局	3	2.5	5	5.7	4	5.2	6	8.2	2	2.8	20	24.4
	住宅局	52	43.0	13	18.5	6	5.6	23	18.2	17	16.5	111	101.8
	小計	55	45.5	18	24.2	10	10.8	29	26.4	19	19.3	131	126.2
住宅・都市 整備公団	都市局	—	—	2	1.6	—	—	1	1.8	—	2.5	3	5.9
	住宅局	3	2.9	—	—	—	—	1	0.8	—	—	4	3.7
	小計	3	2.9	2	1.6	—	—	2	2.6	—	2.5	7	9.6
住宅供給 公 社	都市局	—	—	1	0.4	—	—	—	—	—	—	1	0.4
	住宅局	—	—	1	0.8	—	—	—	—	1	1.0	2	1.8
	小計	—	—	2	1.2	—	—	—	—	1	1.0	3	2.2
個 人	住宅局	25	6.3	10	4.0	1	0.8	4	2.6	1	0.1	41	13.8
	計	43	103.9	22	43.5	12	87.1	33	142.5	7	78.1	117	454.8
計	都市局	80	52.2	24	23.3	7	6.4	28	21.6	28	22.3	167	125.8
	住宅局	123	151.3	46	66.8	19	93.5	61	164.1	35	90.4	284	580.6
	総計												

注) 都市局所管事業については、1の採択地区で2の施行者がある地区については、2地区としている。

又、一部完了等の地区については、それぞれ段階ごとに面積を計上し、最大の面積の段階に地区数を計上している。ただし準備中については、面積が最大でも地区数に計上していない。

出所、建設省資料

II 都市再開発と小売商業

II-1 市街地再開発の問題点

都市再開発は種々の意味で用いられるが、ここでは昭和44年に制定された都市再開発法に基づく市街地再開発事業をさすことにする。市街地再開発事業の本来の目的は、都市化の進展にとり残された過密狭小、老朽地域において、防災、不燃化、公共施設（道路や公園など）の適正配置などのために「土地の合理的かつ健全な高度利用」を実現し安全で環境のよい都市機能へ更新することである。市街地再開発事業は、昭和60年4月現在、完了したものが123地区あるが（表1参照）、そのほとんどは駅前商業地域の再開発事業である。再開発事業で建設される再開発ビルは商業施設を含ま

ないものではなく、再開発事業は商業ビルの建設であるといつてよい。

しかしながら、再開発事業は、「とにかくきれいなビルにすればお客をよべる」とか、ある不動産屋的損得勘定から行われて、商業政策的視点をふくんでいないことが多い¹⁾。その結果、東京吉祥寺北口や岡山倉敷駅前のように営業の不振や大量の空フロアをかかえこむことになる。たとえば、吉祥寺の「FアンドFビル」は、再開発法公布にあたって法案策定モデルといわれたものであるが、現在ひとつの曲り角にたたされている。武蔵野市施行になるこのビルの床分譲を受けた少なからぬ業者が廃業または、きわめてきびしい経営状態にたたされている²⁾。また、各地の再開発事業の実態調査によっても、都市計画が地方公共団体

の都市計画部門が中心となっていて商業部門の意見が適正に反映されているとはいいがたい。たとえば、最近の事例である「札幌駅前北4西5北地区市街地再開発」のヒヤリングでも、市の商工課はこの再開発にほとんど関与せず、通産省、道、市、商工会議所による商業調整上の問題をすべて再開発組合が行っているとのことである。

従って、「都市計画の決定・改定に際しては、地域商業計画が商業サイドの意見として適正に反映されるように都市計画当局との連絡体制を整備する必要がある。その一環として、都市再開発案件の場合には、都市計画策定の過程において商業関係の立場を可能な限り反映させるよう始めるべきである³⁾。」

商業政策的視点や商業サイドの意見の基礎となるのは、当該地域の商業構造と小売競争構造の把握である。特に、我が国の経済は競争原理を根幹としており、商業施設を含む都市計画の策定には、小売競争構造の把握は不可欠である。

注1 区画整理対策全国連絡会議編「都市再開発はこれでよいか」昭和59年、3頁。

2 佐藤哲郎『都市再開発のはなし』昭和58年、71頁。

3 通産省編「80年代の流通産業ビジョン」94頁。

II-2 ショッピングセンターの概念と現状

再開発事業によって商業ビルが建設される場合、商業施設としてみればそれはショッピングセンターである。また、再開発事業ではなくても大規模なショッピングセンターの建設は、都市や地域社会に大きな影響を与える。そこで、ここではショッピングセンターの概念を明らかにし、我が国のショッピングセンターの現状を紹介したい。

日本ショッピングセンター協会によれば、ショッピングセンターとは、ディベロッパーのもとに計画された小売業、飲食業、サービス事業の集团的施設をいう。その運営については、統一的管理のもとに共同活動を行うことにより、ワン・ストップ・ショッピングの機能を果たすものでな

ければならない。加えて、単に購買だけでなく、買物以外の様々な機能を組み合わせた、いわゆるコミュニティ施設として都市機能の一端を担うことも必要である¹⁾。また、B. Berman & J. R. Evansによれば、ショッピングセンター(planned shopping center)は集中的に所有もしくは管理され、単一の組織として計画され、商品の供給からみたバランスのとれたテナントの組合わせに基づいており、駐車設備を備えたものをいう²⁾。

このようにショッピングセンターは、複数の店舗が集積をして、消費者に対してワン・ストップ・ショッピングの便を図る商店街と同じ機能をもつが、後者は長年月をかけて歴史的に自然に形成されるのに対し、前者はディベロッパーが意図的、計画的に構築したものと見える。このショッピングセンターの形態は、アメリカで第2次世界大戦後急速にすすんだ人口の郊外への移動に対応して、特に1950年代に発展したものであり、1980年の全米年間小売売上高に占めるシェアは42パーセントに達している³⁾。それでは我が国はどうかであろうか。日本のショッピングセンターの特徴は、郊外型の他に駅ビル型、地下街型などが相当数存在していることであり、これらを含めた我が国の1985年におけるショッピングセンターの総数は、日本ショッピングセンター協会によれば1163ヶ所あり、総売上高は推計で10兆6207億年(前年比5.5%増)で、全小売売上高に占めるシェアは9.31%である。従って、ショッピングセンターは、「まち」づくりの重要なファクターであるとともに、我が国でもアメリカと比較すれば程度は低いながら、商業施設としてかなりの地位を占めているといえる。

ショッピングセンターは、既述したような立地別、さらには地域別、キーテナント業態別、ビル形態別にも分類することが可能であり、これらは多様なショッピングセンターの反映とみることができる。しかしここでは、ショッピングセンターの開発主体であり、かつ開発後の運営担当者であるディベロッパーの業態別にショッピングセンターを分析する。それはディベロッパーこそがショッピングセンターの成功の鍵を握っていると

思われるからである。ディベロッパーの業態は、
 専業ディベロッパー、マーチャンドライザー・ディ
 ベロイパー、その他のディベロッパーの3つに大
 別できる(表2参照)。専業ディベロッパーには、
 ショッピングセンター専業のものと共同店舗管理
 業に分けられる。このグループの例としては、先
 に紹介したタカシマヤ・ショッピングセンターが
 ある。これは専業ディベロッパーである東神開発
 が昭和44年11月に開店したもので、キーテナント
 は玉川高島屋で、地下1階、地上3階のビルで売
 場面積が9,000㎡あり、約120の専門店、スーパー、
 食堂、高級レストラン、美容室、医療施設が入居し、
 さらに付属施設として約700台収容の駐車場を備
 えた。玉川高島屋ショッピングセンターは、予想
 を上回る好スタートをきり、その後も南館の増築
 などを行って順調に推移してきており、我が国
 ショッピングセンターの教科書的存在となってい

る。タカシマヤ・ショッピングセンターを計画段
 階から今日まで責任者として担当してきた倉橋良
 雄は、経験を踏えてショッピングセンターが成功
 するための条件を次の五点に要約している⁹⁾。

- ① ワン・ストップ・ショッピングができるよ
 うに、あらゆる商品を揃え、しかも比較購売がで
 き、かつ過当競争が行われないこと。
- ② 地域消費者のニーズに合致するキーテナ
 ント、専門店、サービス業者で能率的なテナント・
 ミックスが行われること。
- ③ ディベロッパーとテナントの共存共栄を旨と
 して、SCが統一的に運営管理されること。
- ④ 地域の生活者に必要なコミュニティ施設が整
 えられ、地域住民のためのコミュニティセン
 ター、さらに進んでは生活文化センターとなっ
 てゆくこと。
- ⑤ 消費者に最も便利な立地を選ぶこと。

2番目のマーチャンドライザーとは、百貨店、スー
 パー、専門店などの小売業者のことであり、この
 場合はディベロッパーが同時にキーテナントとし
 て入居するのが普通であり、ディベロッパー＝
 キーテナントと各専門店テナントとの間でいかに
 共存共栄を図っていくかが課題となる。このグ
 ループには、バルコに代表される我が国特有のノ
 ン・キーテナント、専門店集約型のショッピング
 センターであるファッションビルが含まれる。札幌
 の丸井マルサは、有力地方百貨店である丸井今井
 百貨店がディベロッパーのファッションビル(売
 場面積6,500㎡で現在57の専門店が入居)である
 が、磯部修司丸井マルサ取締役営業部長は、ディ
 ベロッパーとしての立場から、不動産賃貸業から
 マーチャンドライザー・ディベロッパーへ脱皮し
 (昭和53年頃)、現在は、テナントの約1割を毎
 年入れ替えてファッションビルとしての活性化に
 努めている、と述べている。即ち、顧客欲求の変
 化に対応するように絶えずテナント・ミックス再
 構成し、一つの組織体として最適な商品ミックス、
 ブランド・ミックスを提供している。

第3のその他のディベロッパーには、不動産業、
 運輸業、製造業、公共団体などがあるが、これら
 はいわば異業種からの小売業への参入ということ

表2 ディベロッパー業態別SC数

昭和60年

	SC数	ディベロッパー 企業数
専業ディベロッパー	290	265
(SC専業)	125	106
(共同店舗管理業)	165	159
マーチャンドライザー ディベロッパー	442	162
(百貨店)	19	15
(総合スーパー)	241	26
(衣料品スーパー)	39	33
(食料品スーパー)	136	81
(専門店)	7	7
その他ディベロッパー	431	387
(不動産業)	294	268
(運輸業)	35	24
(製造業)	15	13
(公共団体)	19	14
(その他)	68	68
計	1163	814

出所、日本ショッピングセンター協会「'86わが国ショッ
 ピングセンターの現況」29頁表2-6より作成

になる。一般に、テナント管理、施設管理、市場管理等の不十分なことから“ディベロッパー不在論”がよく指摘されるが、このグループに属するショッピングセンターの場合そうした可能性が高い。たとえば、札幌のサンピアザは、都市機能の“1点集中型から多核分散型への誘導”という長期的な都市づくりの一環として、札幌副都心開発公社がディベロッパーになり、昭和52年に郊外型ショッピングセンターとしてオープンしたものであるが、子供の国(2,400㎡の室内遊園地)や水族館が建物内にあり、また他の公共施設との調和に十分配慮がなされているが、その反面、店舗経営は各経営者の自主性が尊重されている⁵⁾。

このようにディベロッパーの業態からみると、ショッピングセンターの管理、運営、換言すれば単一の組織として有効な小売マーケティングを実施している程度は様々である。

- 注1 日本ショッピングセンター協会「86わが国ショッピングセンターの現況」1986年、1頁。
- 2 Barry Berman & Joel R. Evans, Retail Management: A Strategic Approach, 1986, p. 221.
- 3 ibid., p. 221.
- 4 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター：玉川高島屋SCの20年』昭和59年、192～193頁。
- 5 サンピアザに関しては聞き取り調査と次の資料による。札幌副都心開発公社「札幌副都心開発公社10年小史」昭和59年。

II-3 市街地再開発型ショッピングセンターの問題点

都市再開発法に基づいて施行されたショッピングセンターが、市街地再開発型ショッピングセンターである。市街地再開発型ショッピングセンターは昭和45年の神戸市三宮の“さんプラザ”が嚆矢であり、57年5月末現在全国で45のショッピングセンターが開設されている。表3は、市街地再開発型ショッピングセンターの年代別開設数の推移を見たものであるが、これによれば52年を境

にして伸び率が上昇していることがわかる。また、表3にはキーテナントの業態が示されているが、百貨店がキーテナントのものは2割(45のうち9)で、過半数以上がスーパー中心のショッピングセンターであり、市街地再開発型は最寄性の強い、中域型・近隣型のショッピングセンターが多いといえる。

これらを再開発事業の主体で分けると、地方公共団体施行が23、市街地再開発組合が27、個人施行が3であり²⁾、個人施行の比率が6.7%と再開発事業全体の個人施行の比率44.7%と比較するとかなり低い値になっている。

また、市街地再開発型ショッピングセンターの顧客サービス施設(物販・飲食以外の付属施設)の構成をショッピングセンター全使と比較するとほとんど差異はみられないが、駐車場規模については、市街地再開発型の場合、総じて定められた付置義務台ぎりぎりのものが多い³⁾。

このような市街地再開発ショッピングセンター

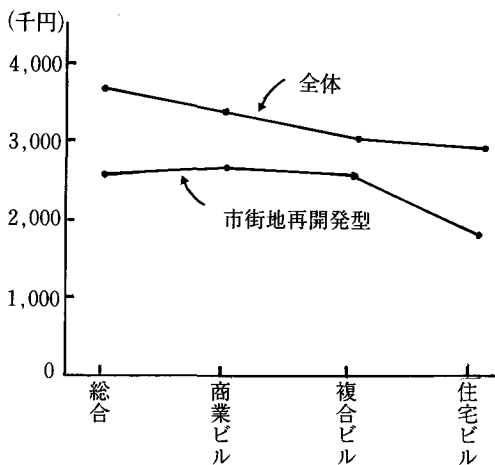
表3 市街地再開発ショッピングセンター年代別開設数

昭和	ショッピングセンター 開設数	キーテナントの業態		
		百貨店	スーパー	なし
45	1	0	1	0
46	1	1	0	0
47	2	0	2	0
48	1	1	0	0
49	1	0	1	0
50	4	0	3	1
51	1	0	1	0
52	4	0	4	0
53	5	1	2	2
54	11	3	5	3
55	6	1	3	2
56	8	2	5	1
合計	45	9	26	10

出所、「SC情報」Vol. 9, No. 4, 3頁, 表1より作成

の問題点は、他のタイプのショッピングセンターと比べて販売効率が悪いことである。日本ショッピングセンター協会によれば、市街地再開発型ショッピングセンター（サンプル数17）の56年度3.3㎡当り年間販売高は261.9万円で、図1の通り、トータルでもビル形態別でもすべて全体の平均が低いことが理解される。これには種々の要因が考えられるが、「ショッピングセンター繁栄の浮沈はディベロッパーがその能力を充分発揮できるかどうかにかかると」言われるように、ディベロッパーの管理、運営の欠落が第1の要因であろう⁴⁾。それでは何故市街地再開発型の場合、ショッピングセンターの管理、運営が十分行われず、販売効率が悪いのであろうか。

第1に、ディベロッパーは専業やマーチャンダ



出所、「SC情報」Vol. 9, No. 4, 12頁図10

図1 販売効率の比較 昭和56年

イザーは少なく、公共団体、個人などいわゆるその他ディベロッパーが大部分である。そのため商業者としての知識、経験が蓄積されていないので有効な管理、運営ができない。第2に、市街地再開発事業の本来の目的は、都市化の進展にとりのこされた過密狭小、老朽地域において防災、不燃化、公共施設の適正配置のために「土地の合理的かつ健全な高度利用」を実現し、安全で環境のよい都市機能へ更新することである。従って、ショッ

ピングセンターの開発の際当該商圏の動向、競争事情など十分考慮されなかったり、商業施設として統一的に管理、運営が行われない可能性がある。たとえば、再開発事業では通例複雑な権利調整が行われるが、この権利調整という観点でテナント・ミックスやテナントの配置を左右し、商業施設としての視点が等閑視されることがある。

第3には、これは第1、2の理由からも演繹されるが、当該ショッピングセンターが立地している商圏の小売競争構造の解明が疎かになっている。通産省がまとめた昭和60年の商業統計によると、小売店舗数は57年の前回調査に比べて9万2,821店減り162万8,644店舗になった。このような店舗数の大巾な減少は27年商業統計の調査が始まって以来初めてのことであり、「商店淘汰の時代」を迎えたことは間違いなさそうである。これは「モノ離れ」「経済のサービス化・ソフト化」等による売上不振を反映したものと考えられるが、このような時代における競争は、限られた大きなπを奪い合う侵略的競争（predatory competition）の性格を帯びる。特に、小売業においては地域間、集積間の競争も激化しており、顧客吸引力を失い、これらの競争にとり残された商業集積は衰退のサイクルに突入することになる。

市街地再開発型ショッピングセンターのような小売施設をとりこんだ「まち」づくりや都市再開発では、前述した通り、小売施設の公共性とか地域社会の調和とか、さらには不動産開発的側面が強調され、本来の商業施設としての機能が軽視される傾向にある。いかに小売施設が近代化され、「まち」の景観と美観の向上に寄与したとしても、競合する商業集積間の競争に遅れを取れば、「まち」づくりそのものも大きな影響を受けることになる。従って、小売の競争構造の解明こそが、商業施設を中核とした「まち」づくり、都市再開発の出発点といえる。

注1 昭和57年以後の数値は、現在のところ入手できない。日本ショッピング協会での聞き取り調査でもこれ以後の調査未実施のことである。

- 2 「市街地再開発型 S C 実態調査報告」日本ショッピングセンター協会発行「S C 情報」Vol. 9, No. 4, 4頁, 表4。
- 3 同論文7頁。
- 4 同論文16頁。

Ⅲ 小売の競争構造

Ⅲ-1 小売競争の理論

小売競争の理論に関しては、過去多くの研究者がいくつかの仮説を提示してきている。それらは、H. Smith や M. Hall のように小売市場の不完全性に着目したグループと J. Hood や B. S. Yamey や P. W. S. Andrews のようにその競争的性格を強調するグループの二つに大別することができる¹⁾。ここでは前者の立場に立つ J. J. D. Havenga の所説を中心に考察をすすめる²⁾。

Havenga は、まず、小売競争を「小売業者の目的を達成しようとする努力であり、同一のもしくは極めて密接な小売活動に従事している業者同志が、マーケティングの諸手段を利用して、影響し、制限し、排除すること」と規定する³⁾。彼の小売競争に対する考え方は、価格以外にも立地、サービス、品質などの競争的要素が存在し、完全競争の考え方を破棄する不完全性が存在することは明らかであるというもので、差別的優位性 (differential advantage) の理論に基づいている⁴⁾。

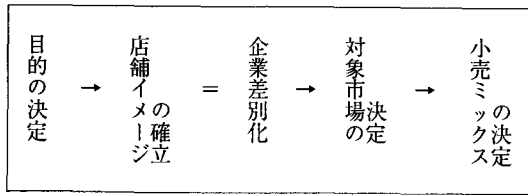
差別的優位性の経済学は、E. H. Chamberlin の製品差別化 (product differentiation) の概念を J. M. Clark などが発展させたものと考えられるが、これをマーケティングの分野にとり入れ、企業差別化 (enterprise differentiation) の概念へと拡大したのは E. T. Grether と G. Fisk である。Grether によれば、差別化には基本的製品差別化と企業差別化と付帯的差別化 (external differentiation: クーポンやトレーディング・スタンプなど製品には直接関係ないものによる差別化) の3つがある。企業差別化とは「販売をとりまく条件」や「営業方法 (way of doing business)」によるもので、純粋な意味における製品差別化は、特に卸産業や小売業においては、しばしば企業差別化に統合さ

れる⁵⁾。

一方、Fisk は、製品差別化を実際の物的な差異 (品質、性能など) と架空の心理的差異 (広告、サービス、ディスプレイなどによる) および Grether のいう付帯的差別化を区別し、製品差別化は製品にもともと固有でないことを明らかにする⁶⁾。さらに、製品差別化は、Grether と同様に、特に卸売業や小売業では、しばしば企業差別化に統合されるとして、小売企業の差別化を、分析的な見地から、「品揃え、店舗立地、店内装飾やレイアウト、あるいはサービスの提供などをいろいろ組み合わせたもの」と述べている⁷⁾。

Havenga の小売競争の理論は、これらの理論の延長線上にある。すなわち、小売競争は企業差別化による競争で、自己の対抗者に対して差別的優位性を獲得しようとするものである。その戦略的プロセスは次のように想定されている⁸⁾。まず、小売業者は、利潤極大化、マーケットシェアの拡大、売上高の増大など目的を設定する。その目的を達成するためには、特定の店舗イメージを確立しなければならない。小売業者は特定の店舗イメージを確立することによって企業差別化を行う。従って、特定の店舗イメージを創りあげるとは企業差別化を生み出すことと同じことといえる。ところが、企業差別化の成功と目的の達成は消費者の愛顧動機に依存していて、さらに、消費者の欲求は多様化しているので、小売業者が許求しようとするより同質的な対象市場を決定しなければならない。全体的な市場忠誠 (market loyalty) を確立することは不可能であり、狙いを定めた部分市場においてのみ店舗の差別化を行うことができるからである。そこで、この対象市場の欲求を満足させるために小売ミックス策定がなされる。小売ミックスとは、R. R. Gist によれば、小売業者が何らかの目的を達成するために、統制可能ないくつかの変数を最適に組み合わせたものである。変数としては、次の7つがとりあげられている⁹⁾。

- 1 商圈と立地の決定
- 2 店舗のレイアウトの決定
- 3 品揃えと購売の決定



図一 二 Havenga の小売競争のプロセス

- 4 組織についての決定
- 5 プロモーションの決定
- 6 価格の決定
- 7 サービスの決定

これらの諸変数が、質的にも量的にも、首尾よぬ調整され、小売業者の対象市場に強く訴求し、競争企業とは異なったイメージが形成される。小売ミックス構成が、公式化された目的を達成するのに十分な消費者の愛顧を確保するのに成功すれば、小売業者はライバルに対して競争的な差別的優位性を得たことになる。

この店舗イメージの確立、企業差別化のプロセスは、戦略的マーケティングからみれば「戦略ドメイン（生存領域）」の確立化ということになる。戦略ドメインとは、企業が長期的に自社の存立を委ね、経営資源を効率的に投入していく市場内生存領域を指す。この戦略ドメインの確立化によって、企業は市場アイデンティティを確立し、効果的競争対抗が可能となるのである¹⁰⁾。さらに、この企業差別化は、近年とみに盛んになっているCI戦略の基盤となっている。CI (corporate identity) とは、ある企業が企業であることの存在理由を明らかにした上で、シンボルマークやロゴタイプ (デザイン化された社名の書体)、シンボルカラーなどに象徴させ、あらゆる媒体を通じて消費者や得意先の視覚に訴えて侵透させるものである。他企業との差別性でイメージの向上を図るのが狙いで、マーケティングの重要な一手段になりつつある。また、CIは社員の意思統一や士気高揚を図る狙いももっている。

このように Havenga の小売競争理論の特徴は、第一に、企業差別化の概念を中核としたものということができる。生活水準の向上によって消費欲求が多様化している環境においては、企業差別化

による競争が一般化する。ただし、この競争形態が Chamberlin のいう独占的競争 (monopolistic competition) なのか J. Robinson のいう不完全競争 (imperfect competition) なのか必ずしも明確ではない。この点に関して荒川祐吉は、小売競争における空間的懸隔を強調して寡占的競争と解している¹¹⁾。しかし、寡占という用語には、少数の大企業ということが含意されており、また、J. S. Bain などが指摘する小売業の参入障壁の低さを勘案すれば、小売競争を、本来の意味の独占的競争と解するのが妥当であろう。

第二に、商品別アプローチによる理論の展開が行われていない。Havenga は、J. Aubert-Krier や G. Mickwiz などの商品別アプローチ、たとえば最寄品と買回品では異なる競争構造をもつという仮説を紹介しているが、それは単に提示にとどまっている。商品分類は、M. T. Copeland 以来、数多くのものであるが、小売競争理論の構築にはこのような商品分類を用いることが果たして有効なのか、あるいは、いかなる商品分類は適切なのかという問題は未解決のまま残されている。

いずれにしろ小売競争は企業差別化によることを基本的性格とするが、実際にはいくつかの視点から把握される。たとえば J. C. Palamountain は、小売競争を競争形態から水平的競争 (horizontal competition)、異形態間競争 (inter-type competition)、垂直的競争 (vertical competition) の3つに分けている¹²⁾。そして本論文の焦点は都市における商業集積にあり、都市の周辺地域からの顧客の吸引をめぐる都市間競争、都市内部での集積間競争が激化している現在、小売競争は地域間、集積間競争として捉えられなければならない。

注1 H. Swith, Retail Distribution, 1948. M. Hall, Distributive trading, 1949. J. Hood and B. S. Yamey, "Imperfect Competition in Retail Trades," *Economica*, May, 1951. P. W. S. Andrews, "Some Aspects of Competition in Retail Trade," *Oxford Economic Papers*, Vol. 2, 1950, pp. 137-175.

2 J. J. D. Havenga, Retailing: Competition and

- Trade Practices, 1973. (新城俊雄, 白石善章共訳『小売商業の競争理論』昭和55年)
- 3 *ibid.*, p. 33.
 - 4 *ibid.*, p. 45.
 - 5 E. T. Grether, "External Product and Enterprise Differentiation and Consumer Behavior," in *Consumer Behavior and Motivation*, R. H. Cole, ed., 1956, p. 84.
 - 6 G. Fisk, *Marketing Systems: An Introductory Analysis*, 1969, p. 629.
 - 7 *ibid.*, pp. 630-631.
 - 8 Havenga, *op. cit.*, pp. 52-53.
 - 9 R. R. Gist, *Retailing: Concepts and Decisions*, 1968, pp. 127-128.
 - 10 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』昭和59年, 226頁。
 - 11 荒川裕吉『小売商業構造論』昭和27年, 115頁。
 - 12 J. C. Palamountain, *The Politics of Distribution*, 1955, pp. 24-57.

III-2 地域間競争としての小売競争

昭和61年3月13日の日経流通新聞によれば, “都市間競争に打ち勝て” という見出しで, 「魅力的な街づくりを進めようと, 岡崎市内の小売商業団体や大型店などが24日, 岡崎市商業団体連合会を設立する。」と報じている。とかく対立することが多い中小小売商中心の商店街と大型店が協力しようという機運になった背景には, 隣接する豊田市の急成長がある。岡崎市はかねて西三河の中核都市, 商業の中心といわれてきたが, 昨年の国勢調査で, 豊田市の人口が30万8千人と30万を突破し, 28万5千人の岡崎市は水をあけられた。そのうえ, 60年の小売業年間販売額でも, 60年商業統計速報によれば, 岡崎市は2,518億円で, 初めて豊田市(2,553億円)に抜かれてしまった。このような都市間に居住する顧客をめぐっての競争は今日では全国各地でみられることであり, たとえば北海道では札幌と旭川, 東北では仙台と福島というように, それぞれ滝川地区と白石地区の顧客をめぐって競争が行われている。

また, 昭和58年に調査を行った岡山市では, 昭和47年の山陽新幹線の開業, 48年駅前前の岡山高島屋の出店, 49年駅前に地下街型ショッピングセンター岡山一番街のオープンなどにより, 岡山市の競争構造は店舗間の競争から商店街間の競争, つまり伝統ある表町地区商店対駅前地区商店街の競争になり, 両者間で商業立地上の主導権争いが続けられている¹⁾。このような地方都市などで中心の商業地域だった伝統的商店街が, 百貨店や大手スーパーがキータナントとなった駅ビルの誕生などによって, その中心的地位が移動することはよくあることであり, 東京でも, 銀座, 上野, 浅草などが新宿, 渋谷, 池袋等の鉄道のターミナルになっている商業地域に顧客を奪われたり, また, ごく最近では, 有楽町のマリオンビルに西武と阪急の2つの百貨店が開店することによって, 銀座が復権してきたし, 一方では地盤低下の著しい下町商業地域では, 再開発事業などによって近代化を図られている。

これらのことは, 現在隆盛を極めている商店街でも, 今後その繁栄が永久に続く保証はないし, 反対に, 今まで顧客に注目されていなかった地域が, 交通体系の変化, 人口移動, 顧客欲求の変化, 都市の再開発などによって中心商業地域に変貌を遂げる可能性があることを物語っている。しかしより重要な意味は, 小売競争は個店間ばかりでなく地域競争のレベルでも捉えなければならないということである。特に, 流行性がある, 購買に際しては顧客の嗜好が働く個性商品 (ego-intensive goods) を供給する小売業は, 次の3つのレベルで競争している。

- 1 都市間
- 2 商業集積間
- 3 個店間

そこで地域間競争である都市間, 商業集積間の競争構造を明らかにしなければならないが, その前に予備的考察として大都市地域における小売構造をみてみたい。D. J. Duncan, S. C. Hollander & R. Savitt は, 「大都市地域間には, 重要な相違もみられるが, 一方では, いくつかの構造上の類似性をもっている」として, 一般には, 次のような

ものによって小売構造は形成されているとしている²⁾。

- 1 ひとつの伝統的中心買物地区
- 2 ひとつもしくは複数の二次的買物地区
- 3 若干の計画的なショッピング・センター
- 4 いくつかの散在する大規模店
- 5 いくつかの近隣型商店街
- 6 単一店舗もしくは小さな店舗が集積する多くの散在する地域

これは、大都市地域における商業施設を、立地、規模、全体における相対的位置などを基準にして分類したものである。都市における小売構造の特徴のひとつは、商業集積が中核的役割を果たしており、いくつかの商業集積が階層的、重層的に広がっていることであることが示されている。

さらに、都市の小売構造に関して興味深い理論仮説は、E. Hirschman のそれである。Hirschman は、「小売理論において欠けていると思われるひとつの領域は統合化された経験的実証理論であり、それは市場で営業している小売業システムの構造的、機能的特質を取り扱うことである。筆者の主張は、そのような小売業のシステムが存在していて、かつそれらの機能は記述されうるということである。さらに、これらのシステムは時間を越えて安定しており、異なる市場間でも大体一致している。」と述べている³⁾。

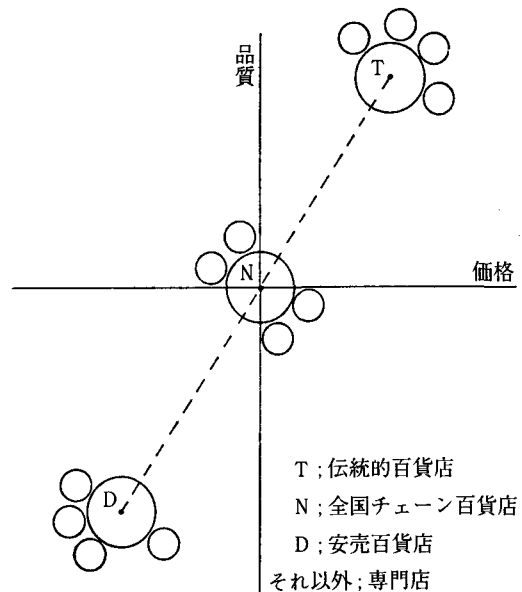
彼女によれば、大部分の十分発達した競争的市場（都市を想定している）においては、次の4つのタイプの小売業態がみられ、ほぼ安定した小売システムを構成している。

- 1 伝統的百貨店
- 2 全国チェーン百貨店
- 3 総合安売百貨店
- 4 専門店

さらに、3つの百貨店は、品揃えの幅と深さの優位性によってそれぞれの市場で中心的役割を果たしており、また対象市場のレベルが異なっている各百貨店間の競争は制限されたものとなっている。これを自然支配の原理（principle of natural dominance）と呼んでいる。これらと、品揃えの流さの優位性をもつ専門店とで安定した小売

構造を形成している。これらの関係は図-3に示されている。

Hirschman は、アメリカのいくつかの都市を観察して辿りついたのが上述した仮説モデルであり、我が国にはそのままあてはまらないが、小売構造や小売競争の理論化に二、三の示唆が得られる。第1に、十分に発達した競争的市場すなわち大都市には多様な小売業の営業形態が発達する。第2に、品揃えの幅の広いいわゆる各種商品小売業では、それぞれの業態間（たとえば、我が国では百貨店とスーパー間）での競争は制限的なものにすぎない。Hirschman は、小売市場構造の理論



出所, E. Hirschman, "A Perspective Theory of Retail Market Structure," Journal of Retailing, Winter, 1983, p. 34. 図2より作成。

図-3 小売市場構造

化に際して商業集積を殆んど考慮しないで市場の三分割モデルを提示している。こうした市場分割のアイデアは、集積間競争にも生かされる。すなわち、個性商品を扱う店舗中心の商業集積と非個性商品を扱う店舗中心のそれとの間の競争の程度は、やはり制限的なものにすぎないであろう。

それではこのような商業構造をもつ都市間の競争はどのように捉えられるであろうか。W. J. Reillyはアメリカ中西部の広大な平野に点在する

中小都市での実証研究によって、2つの小売中心都市AとBがその中間に立地する小都市から吸引する取引量は、AとBの人口の比に比例し、その小都市からAとBへの距離の2乗に反比例することを発見した。これは一般にライリーの法則と呼ばれるもので、次のように数式化される。

$$\frac{Ba}{Bb} = \frac{Pa/Da^2}{Pb/Db^2}$$

ここで、Ba = 都市Aが吸引する小売売上高
 Bb = 都市Bが吸引する小売売上高
 Pa = 都市Aの人口
 Pb = 都市Bの人口
 Da = 都市Aへの距離
 Db = 都市Bへの距離

また、都市内の集積間競争の分析にはD. L. Huffの買物場所選択行動モデルが利用することができる。

Huffは、「ある消費者が小売施設jを選択する確率は、その消費者に対する小売施設jの効用を、選択可能なすべての小売施設の効用の和で割ったものに等しい」とし、ある小売施設の効用はその地点にある小売施設の規模に比例し、消費者がその小売施設に到達するのに要する時間(のλ乗)に反比例するものとした。これは「ハフモデル」として知られているもので、次のように定式化される⁹⁾。

$$P_{ij} = \frac{U_{ij}}{\sum_{j=1}^n U_{ij}} = \frac{S_j T_{ij}^{-\lambda}}{\sum_{j=1}^n S_j T_{ij}^{-\lambda}}$$

ここで P_{ij} = 起点iにいる消費者が小売施設jで買物をする確率
 U_{ij} = 起点iにいる消費者に対する小売施設jの効用
 j = 選択可能な小売施設の数
 S_j = 小売施設jの規模
 T_{ij} = 起点から小売施設jまでの到達時間
 λ = 買物行動に対する到達時間の影響を示すパラメーター

このモデルには規模と到達時間の要因が含まれているが、Huffは規模を品揃え幅の代理変数として導入したのであり、この意味で規模を通常の売場面積で測る必然性はなく、品揃えの幅と比例

関係にある変数ならどれでもかまわない⁶⁾。また、到達時間は機会費用ということであり、到達時間が買物行動に影響は商品の種類によって異なり、その値は経験的データによって推定されなければならない。その後山中均之は、規模S_jの買物行動に対する影響も商品の種類によって異なることに着目し、規模の影響を示すパラメーターμを導入した⁷⁾。これがいわゆる「修正ハフモデル」といわれるもので大型店の周辺商業施設への影響調査など実際的によく用いられている。

これらのモデルは、もともとは都市間、商業集積間の顧客吸引関係をとらえるモデルであるが、地域間の競争関係、とくにある都市やある商業集積が顧客吸引力すなわち競争力を高めるためにはどうすればいいかということを示している。それはS_jの値を大きくしてU_{ij}を高めることであるが、前述した通りS_jは品揃えの幅の代理変数であり、中西正雄によれば品揃えとは商品の種類だけでなく、同一品種内の品質、価格水準、スタイなどの組み合わせをも意味するが、理論としてはナイーブなものといえる⁸⁾。それは後でみるように、より多くの要因が顧客吸引に関係しているからである。

つぎに、集積間の競争の複雑さを理解するうえで中心地理論を批判的に紹介することが有益であろう。中心地理論(central place theory)は、散在する住民に商品およびサービスを供給するのに必要な商業の中心地(distribution center)の大きさ、立地、数を示す規範的理論であり、地理学者のW. Christallerや経済学者のA. Löschなどによって公式化されたものである。中心地理論によって、われわれは商業集積としての商業中心地の階層性や競争関係を知ることができるが、この理論の前提には次のことが仮定されている⁹⁾。

- 1 限りない平地
- 2 人口の均一な分布
- 3 同質的な消費者
- 4 同質的製品
- 5 参入、退出の自由
- 6 売手、買手の完全情報
- 7 すべての方向に出向は均等

しかし、現実の小売商は、異質的な部分市場や多様な小売用地や消費者の所得や選好の不均一な分布など高度に複雑でダイナミックな環境に直面している¹⁰⁾。さらに、市場領域 (market area) も、同質的製品の場合は明確であるが、差別化されると不明確になる¹¹⁾。工業製品、特に消費財は、製品差別化されている方が一般的であり、商業中心地間あるいは商業集積間の競争関係は、完全競争 (perfect competition) と類似した仮定の上になり立つ中心地理論は相違したものになるであろう。

- 注 1 商業近代化委員会岡山地域部会「岡山地域近代化実施計画報告書」昭和51年，1頁。
- 2 D. J. Dumcan, S. C. Hollander & Savitt, *Modern Retailing Management : Basic Concepts and Practice*, tenth ed., 1983, pp. 65—68.
- 3 E. C. Hirschman, "A Perspective Theory of Retail Market Structure," *Jourual of Retailing*, Winter, 1978, pp. 29—30.
- 4 W. J. Reilly, *Methods for the Study of Retail Relationships*, 1929.
- 5 D. L. Huff, *Determination of Intra-Urban Retail Trade Areas*, 1962.
- 6 中西正雄『小売吸引力の理論と測定』昭和58年，25—26頁。
- 7 山中均之『マーケティング・ロイヤルティ—消費者行動論—』昭和43年，263頁。
- 8 中西正雄，前掲書，25頁。
- 9 D. L. Huff, *Retail Location Theory*, in *Theory in Retailing : Traditional and Non-traditional Sources*, R. W. Stampfle & E. C. Hirschman, ed., 1981, p. 108.
- 10 C. S. Craig, A. Chosh & S. McLafferty, "Models of the Retail Location Process : A Review," *Journal of Retailing*, Spring, 1984, p. 9.
- 11 N. M. M. Dorward と M. J. Will は，西ドイツのトラック産業においてこのことを実証している。N. M. M. Dorward & M. J. Wise,

"Market Areas in Product Differentiated Industries : Some Conceptual and Empirical Approches", *Economic Geography*. 1978, 54 (1).

Ⅲ—3 地域間競争の理論

地域間競争には都市間と商業集積間の二つのレベルがあるが、その基本的性格は類似していると考えられるので、ここでは集積間競争の理論を扱う。

既にみたように小売の個店間競争は小売ミックスを中核とした企業差別化によるものであり、集積間競争もその延長線上に位置づけることができる。それはいくつかの要因もしくは属性により商業集積のイメージが形成され、商業集積の差別化がなされていることを意味している。従って、集積間競争はいくつかの要因もしくは属性による商業集積差別化によるものということが出来る。J. R. Nevin と M. J. Houston は商業集積の魅力度は単に売場面積のような集積度 (mass) ばかりでなく、イメージの要素によって決定されるという L. P. Bucklin の考えにヒントをえて、イメージ要素をとりこんだハフ・モデルの検証を試みている¹⁾。Nevin らは商業集積の属性として次の16項目をとりあげている²⁾。

- 1 店舗の質
- 2 店舗の種類
- 3 商品の質
- 4 商品選択の容易さ
- 5 全体的価格水準
- 6 特別な販売促進
- 7 各施設の配置
- 8 駐車設備
- 9 飲食店の利用可能性
- 10 娯楽施設
- 11 特別なイベント
- 12 雰囲気
- 13 店員
- 14 子供づれの容易さ
- 15 数時間すごせる広場
- 16 伝統的施設

Nevinらは、消費者がこれら各項目について行った5点尺度上の評価をもとに因子分析を行い、「品揃え (assortment)」「設備 (facilities)」「市場姿勢 (market posture)」の三つの因子を抽出している。また、山中均之は商業集積を構成するものとしてイメージ要素ばかりでなく、「買物の利便・快適性」、「施設の充実度」もとりあげている。これらは次の通りである³⁾。

街の雰囲気・イメージ

- 1 商店街や店舗のデザイン
- 2 商店街のムード・イメージ
- 3 接客その他のサービス
- 4 商品の品質
- 5 商品の値段

買物の利便・快適性

- 1 自転車置場
- 2 小公園・小広場・ベンチ
- 3 アーケード・カラー舗装
- 4 商店の配置
- 5 スーパー・専門店の有無

施設の充実度

- 1 スポーツ施設
- 2 娯楽施設
- 3 各種文化・趣味教室
- 4 公民館・図書館・貸ホール
- 5 銀行・ツーリスト

さらに、中西正雄は Nevin らの項目を

- (1) 商業集積の施設
- (2) 商業集積のマーケティング政策
- (3) 商業集積の雰囲気, 魅力

の3種類に大別し、「これに便宜性と非商業施設の魅力などに関する項目をつけ加えることによって、ほぼ商業集積イメージに関する次元を網羅できよう」と述べている⁴⁾。

これら三者の商業集積の属性のとりあげ方は、Nevinらは16の属性を羅列的に、山中均之は15の属性を3種類に大別して、さらに中西正雄は5種類に分けているが、共通していることは基礎となる集積間競争の理論の欠如していることである。そこでここでは、前述した Havenga の「小売競争は企業差別化による競争で、自己の対抗者に対

して差別的優位性を獲得しようとするものである」という企業間競争としての小売競争の延長線上に集積間競争の理論化を試みたい。商業集積は、歴史的に自然に形成されてきたものと人為的、計画的に構築されたタイプの2つに大別されるが、その戦略的プロセスが明確化できる後者であるショッピングセンターを主に想定すると、まずディベロッパーは、全体の売上高、マーケットシェア、顧客吸引数などの目的を設定する。その目的を達成するためには、特定の商業集積としてのイメージを確立しなければならない。そして、ディベロッパーは特定の商業集積イメージを確立することによって商業集積差別化を行う。従って、特定の商業集積イメージを創りあげるとは商業集積差別化を生み出すことと同じである。ところが、商業集積差別化の成功と目的の達成は、企業差別化と同様に、消費者の愛顧動機に依存しており、消費者の欲求が多様化していることと相俟って、当該商業集積が訴求しようとする対象市場を選ばなければならない。商業集積といえどもあらゆる市場欲求に応えることは不可能であり、ある程度の顧客の絞りこみが必要である。

そこで、この対象市場の欲求を満足させるために商業集積としての小売ミックスの策定がなされる。この小売ミックスの変数としてとりあげられるべきものが、先に取りあげた商業集積の属性である。

表4は商業集積の種々の属性を差別化の対象によって分類したものである。さらにこの表は、差別化は製品、店舗、商業集積の3つのレベルでとらえられることを示している。すなわち商業集積差別化は次のような分野においてなされる。

- ① 商業集積の機能 商業集積の機能には消費者に買物場所を提供するという本来のものと、楽しさを提供するという副次的なものがある。前者の属性には、全体の売場面積、店舗ミックス(店舗数、業種・業態構成)などがあり、後者には、駐車場、レストラン、娯楽施設、広場などの副次的施設が含まれる。特に個性商品中心の広域型商業集積や郊外立地の場合は、後者の属性が重要になる。

表4 差別化の対象

差別化の対象		製品差別化	店舗（企業）差別化	商業集積差別化
機能	本質的	・品質、性能	・売場面積 ・品揃え（品質、巾、深さ） ・価格水準	・全体の売場面積 ・店舗ミックス（業種、業態）
	副次的	・付属品、スタイル、デザイン	・駐車場	・駐車場 ・レストレン ・娯楽施設・広場
包装 or 雰囲気	・包装	・店舗デザイン ・店舗レイアウト ・商品の陳列方法	・商業集積のデザイン ・各施設の配置 ・アーケード、カラー舗装	
サービス	・製品サービス（品質保証、技術的サービス）	・販売サービス（信用の供与、配送サービス水準の向上、店員のコンサルティングサービス）	・共同販売サービス（信用の供与、トレーディングスタンプの発行）	
イメージ	・歴史 ・PR	・歴史 ・PR、CI	・歴史 ・共同広告 ・PR（催し物・イベント、消費者懇談会、機関紙発行）	

注) 製品差別化については、久保村隆祐他著『流通政策』19-20頁を参考にした。

② 商業集積の雰囲気 買物施設の雰囲気は商業集積の機能と直接的関係はかいが、最近の調査結果では消費者の店舗選択として「店の雰囲気」は相当重要な役割を果たしている⁵⁾。商業集積の雰囲気は、デザイン、各施設の配置、アーケード、カラー舗装などの属性によって作りだされると考えられる。

③ 販売サービス サービスには製品サービスと販売サービスがあるが、店舗、商業集積レベルでのサービスは販売サービスであり、買手の購買を容易にすることを目的として行われる。商業集積が共同で行う販売サービスには、信用の供与、トレーディング・スタンプの発行などがある。

④ 商業集積のイメージ 消費者が商業集積を選択する場合、機能、雰囲気、サービスのほかに、商業集積のもつ信用や名声から生ずるイメージも重要な判断基準となる。このイメージは永年の商業集積の歴史の中から自然に生まれてくるものであるが、催し物・イベント、消費

者懇談会、機関紙の発行等のPRにより積極的に高揚が図られることも多い。

このように商業集積の差別化を理解すれば、集積間競争は4つの分野で行われており、そのおのおのはいくつかの変数もしくは属性によって構成されている。今後の課題はこれら进行操作変数化して統計的に検証することである。ただしその場合次の点に留意をしなければならない。第1に、差別化には3つのレベルがあり、上位レベルは下位レベルの差別化をとり込んでいる。第2に、商業集積のワン・ストップ・ショッピングの便宜性のようなシナジー効果をどう計量化するかということである。

注1 J. R. Nevin and M. J. Houston, "Image as a Component of Attraction to Intraurban Shopping Areas," *Journal of Retailing*, Spring, 1980, p. 85, pp. 77-93.

2 ibid.,

3 山中均之『小売商業集積論』昭和61年、112-113頁、表4-7より。

- 4 中西正雄, 前掲書, 255頁。
- 5 流通政策研究所「小売商業空間と消費者の店舗選択行動研究調査報告書」, 昭和59年。

IV 都市再開発への示唆

「土地の合理的かつ健全な高度利用」を実現し安全で環境のよい都市機能を更新することを目的とした都市再開発事業は、欧米の先進国と比較して都市整備の遅れもあって重要性を増してきている。この再開発事業はその殆んどの場合商業施設を中心としたものであるにもかかわらず、商業政策的視点や商業サイドの意見が軽視されている。しかし、いかに施設が近代化され、「まち」の景観と美観の向上に貢献したとしても、競合する他地域との競争に敗退すれば、「まち」づくりそのものが挫折することになる。従って、小売競争構造の解明こそが、商業施設を中核とした「まち」づくり、都市再開発の出発点であり、こうした観点から本論文では小売競争の理論、集積間競争の理論を提示した。それらは次のようにまとめられ

- る。
- 1 小売競争は基本的に店舗（企業）差別化による競争である。
 - 2 小売競争は、都市間、商業集積間、個店間の三つのレベルで行われている。
 - 3 大都市地域の小売構造は共通の特定パターンが想定される。
 - 4 集積間競争は商業集積差別化による競争である。
 - 5 商業集積差別化は製品差別化、店舗差別化を含んでおり、その対象としては機能、雰囲気、サービス、イメージなどがある。
- 商業施設を中核とした都市再開発事業の計画に際しては、ここに提示した理論に基づいた小売競争構造の解明がなされ、商業サイドの意見が適正に反映され、さらに、商業集積（ショッピングセンター）の運営やマーケティング戦略が効果的にならなければならない。この意味で商業施設の経営上の成否が、都市再開発事業の鍵を握っているといえる。

URBAN REDEVELOPMENT AND THE STRUCTURE OF
RETAIL COMPETITION

Takashi Sekine*

* Tokyo Metropolitan Junior Colledge of Commerce

Comprehensive Urban Studies, No. 30, 1987, pp. 103–119

This paper consists of three parts.

The first states that it is indispensable for urban redevelopment to make clear the structure of retail competition. The second discusses the past theories of retail competition and then presents the competitive theory of inter-shopping center.

In the third part, the author gives some suggestions to urban redevelopment project.