

成長を抑制する小売業者の経営意識

—— 生業志向概念の再検討を通じて ——

小 宮 一 高

I. はじめに

一般的に「老舗」と呼ばれる店舗がある。これらの店舗は、その地域に古くから存在し、地域独自の商品を取り扱ったり、長い顧客との関係から得られた情報から柔軟で的確な顧客適応をおこなったりして、地域の商業に貢献をしていることが多い。また老舗と呼ばれるほどの歴史はなくとも、独自の店作りによって、他と異なる魅力をもつ店舗がある。一般には「こだわりの店」や「趣味の店」と呼ばれることもある。このような店では、経営者の商品に対する深い知識に基づきながら、品揃えや雰囲気の独自性を追求し、顧客に特別な存在感をもって受け止められている。このような店舗は、地域市場の中で必ず見受けられるものである。その数は決して多くないかもしれない。しかし地域の消費者にとっては、欠くことのできない存在でもある。

これらの小売業者の中には、店舗の増床や多店舗展開という成長行動に対して消極的で、長期間にわたって小さな規模を維持しながら経営を続けているものがある。例えば、ある老舗の小売業者は、百貨店にテナントとしての入店を薦められても、かたくなに固辞している、といった話を耳にすることがある。また、経営者が顧客との直接的な接触を続けたい、という希望から、競争力がありながら多店舗展開をしない小売業者も数多い。これらの小売業者は店舗としての魅力があり、市場における競争力もありながら、成長することに消極的な姿勢を示すのである。

これらの小売業者の姿勢は、店舗の増床や多店舗展開、すなわち、小売業と

しての成長によってより多くの利益を獲得しようとする意識が弱い。その意味では、従来の商業の理論でいう「生業志向」と見ることもできる。しかし、容易に想像されるように、これらの小売業者は、理論上で想定されてきた生業志向の小売業者とは異質なものである。かつて牛尾（1954）が「ミゼラブルな」と形容した零細な小売業者の姿とは、明らかに異なっているのである。

このように従来の商業の理論においては、成長を抑制しながら、積極的な店舗経営を続ける小売業者を捉えるための枠組みをもっていなかった。本稿の目的は、成長を抑制し、小さな規模を維持しながら積極的な店舗経営をおこなう小売業者の経営意識を「能動的な生業志向」として捉え、その性質を検討することである。能動的な生業志向による店舗は、小規模ならではの小売サービスを提供し、標準化された大規模小売業者の店舗とは異なる買い物の選択肢を消費者に提供することが期待できる。その意味で、これらの小売業者がどのような意識で経営に取り組んでいるかを知ることには、一定の意義があると考えられるのである。

以下では、主に生業志向に関する既存研究を検討し、問題の所在を確認する。そこでは、これらの小売業者が潜在的な成長の可能性をもちながら、なぜ成長を抑制するのか、という問題の理解が重要であることを指摘する。さらに、このような問題意識の上で、既存研究に基づきながら小売業者が成長を抑制する要因について検討し、能動的な生業志向の概念を用いて整理する。最後に、本稿のまとめと課題を提示する。

II. 生業志向の小売業者と成長の抑制

1. 生業、および、生業志向の概念

生業とは、そもそも「生活のためのしごと」を意味する用語であるが、商業の議論の中で用いられる意味は必ずしも明確でなかった。このような曖昧さは、生業という用語が「生活のためのしごと」という本来の意味として用いられるのと同時に、現代の企業が一般的にもつ性質とは異なる非企業的な性質を表現する際にも用いられてきた、という事情と関連している。

生業が「生活のための仕事」という意味を超えて使われる例としては、典型的に次の2つのケースがある。第1に、小売業者の家族従業という雇用形態をさして「生業的」あるいは「生業性」と表現するケースである。例えば、森下（1974）は、家族以外の商業従業者を雇用することは、近代商業資本にとっての1つの要件であると述べ、その意味で個人従業者と家族従業者のみで営業している個人商店を生業的商店と呼んでいる。また第2には、利益や成長を積極的に志向しない側面を「生業的」と呼ぶケースがある。磯部（1977）は、「生産、販売の活動が生計費プラス単純再生産の維持を目的とするものであるかぎり、それは生業的である」（磯部 1977, p.9）と主張し、現代的な企業として当然持つべき利益や成長への志向、あるいは、拡大再生産の志向をもたない側面を「生業的」と呼んでいるのである。

しかし本稿で問題にする「生業志向」の概念は、ある程度共通した理解をもって議論されている。例えば田村（1981）は、生業志向を企業家精神とは異質な経営者志向であるとし、「その事業の目的を単に生計を維持するにたる収入の確保におくこと」（田村 1981, p.173）とした。また石井（1996）は「企業のように利益の蓄積や成長を目的とせず、家族の生計の維持を第1の目的とした経営志向」（石井 1996, p.190）と定義づけている。これらから明らかなように「生業志向」の概念は、先に述べた生業の第2の意味を明確にする意図をもって使用されてきたと考えられる。すなわち「生業志向」とは利益の蓄積や成長への志向といった経済的な側面における志向が相対的に希薄で、少なくとも店舗の維持ができるような利益を確保することを目指す経営意識を意味すると考えられる。本稿においても、生業志向とは、このような経済的志向の希薄さを表すものとして議論することにしよう。

2. 生業志向による経営戦略の特徴

既存研究において、生業志向という経営意識は、総じて否定的な意味で使われてきた。生業志向の小売業者は、一般的な小売業者がもつような利益や成長への志向が弱いために、その店舗は競合店舗、特に大型店に対して競争力をも

たないことが指摘されてきたのである。

この種の議論を代表するものとして田村(1981)を採り上げよう。田村(1981)は中小小売業者の近代化施策を論じる中で、生業志向の小売業者の経営的な特徴について議論している。田村(1981)は、まず中小小売業者の経営意識と彼／彼女らが重視する経営戦略の関係を探るために、アンケート調査をおこなっている。アンケートでは小売業者が採用しうる具体的な経営戦略を18項目挙げ(例えば、廉価販売の促進など)、それらの戦略を重視する程度を尋ねている。これらの項目は因子分析された結果、①「価格・サービス戦略」、②「高級化・専門化志向設備投資型戦略」、③「業種・業態転換型戦略」の3つに分類され、その具体的な内容から、①から③の順序で行動に移す際の革新の程度が高まると判断されている。

田村(1981)は、この調査から生業志向の小売業者の経営戦略の特徴を次のようにまとめている。第1に、生業志向の強い小売業者は、全体的に様々な戦略を軽視する傾向が強く、また採用を検討する戦略の中では革新度の低い「価格・サービス戦略」を重視する傾向が強いこと。第2に、小売業者の認識している競争環境の違いを考慮して検討した結果、生業志向の小売業者は、経営環境が厳しくなるにつれて本来採用されるべき経営戦略に否定的な態度を示すこと、この2点である。一般的には競争の程度が高まり、年間の利益が下降するなど経営環境が厳しくなるほど、様々な経営戦略を積極的に検討することが重要である。しかし、生業志向の小売業者はそれとは逆の傾向をもつことが示されているのである。

また高嶋(1997)は、生業志向の小売業者が様々な経営戦略の遂行に消極的な態度を示す要因について、資源ベースの視点から検討している。これによる⁽¹⁾と生業志向の小売業者は、競争の程度が低い「市場スラック」に存在し、競争するために必要な意思決定の能力を高めることができず、様々な経営戦略の遂

(1) 高嶋(1997)の議論では、対象を小売業者に限定せず、生業的な傾向を示すすべての企業(生業企業)に対する考察がおこなわれているが、その議論の内容は小売業に限定しても適用できる。ここでは小売業者に対するものとして議論する。

行に消極的になることが示されている。よく知られるように、市場スラックとは「何らかの理由で競争行動をとる企業がいなかったり、それらの市場競争の影響が遮断されたりしてできる市場のすきま」(高嶋 2002, p.256)である。市場スラックに存在する小売業者は、長期的な視点での投資行動をおこなわなくても店舗の存続が可能となることから、短期的で、リスク回避的な行動特性をもつ。そのために、戦略的な行動に必要な情報処理能力を形成することができず、競争環境が激化しても(つまり市場スラックが消滅しても)、各種の戦略的な行動に消極的な姿勢を示したり、革新性の低い行動を優先したりすると考えられるのである。⁽²⁾

3. 問題の所在 —なぜ成長を抑制するのか—

以上の研究によると、生業志向の小売業者は店舗経営における情報処理能力が未熟で、様々な経営戦略の遂行に消極的な姿勢を示すと考えられる。田村(1981)の研究が、実証的なデータをふまえた上で主張されていることを考えても、我が国における生業志向の小売業者の多くが、このような傾向をもつことは否定できないであろう。

しかし、これらの議論はある一定範囲の小売業者を集計した上で、言い換えれば、マクロ的な視点に立っておこなわれていることに注意しなければならない(出家 1994)⁽³⁾。つまり田村(1981)や高嶋(1997)の議論は、生業志向の小売業者の全体的な傾向を捉えているのであって、すべての生業志向の小売業者が上記の特徴をもつことを主張しているのではない。冒頭で示したように、小売業者の中には長期間小さな規模を維持する、という「生業志向」の特徴を示

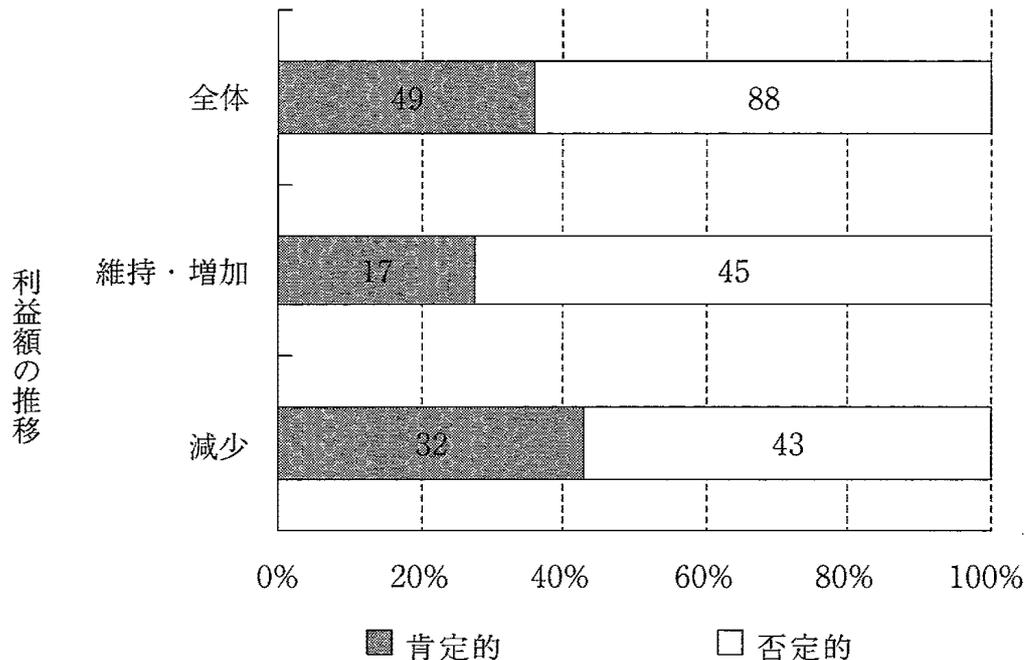
(2) 生業志向の小売業者が存続する要因については、市場スラックによる存続以外にも、自己雇用による存続(風呂 1960)、生産者のマーケティング行動(系列化)による存続(田村 1986)、兼業・副業による存続(糸園 1983)、政府の規制や制度による存続(田村 1986)などが考えられる。これらの議論も、基本的には生業志向の小売業者が競争に巻き込まれない要因や競争に巻き込まれたとしても、存続への高い耐久性を示す要因が指摘されている。ゆえに、高嶋(1997)が示した議論は、これらの要因を前提としても成り立ちうると考えられる。これらの議論の詳細は、石井(1996)や出家(2002)を参照のこと。

しながら、様々な取り組みを通じて、積極的な店舗経営をおこなっている小売業者が存在すると考えられるからである。

このような小売業者の存在を示すデータとして第1図を見ることにしよう。これは高松市、松山市、高知市、岡山市の中心市街地に立地する買回品の店舗経営者に対して、2006年の10月に実施したアンケート調査によるものである。⁽⁴⁾この調査では、小売業者の事業成長に対する意識を「これ以上、事業を拡大しないようにする」という事業規模維持への姿勢によって測定している。⁽⁵⁾このアンケートから小規模な店舗経営者(店舗を1店のみ経営)の回答を抽出し、その結果を示したのが第1図である。

これによると、今後の事業規模の維持を肯定する小売業者が全体の約36%存在することがわかる。また、第1図の下段では、小売業者の過去3年間の利益額の推移を「維持・増加」と「減少」に分け、それぞれの事業規模維持への回答割合を示している。⁽⁶⁾注目すべきは、利益額が「維持・増加」している小売

-
- (3) 出家による一連の著作(出家1994, 出家2002)は、従来おこなわれてきた生業志向、あるいは、零細小売業への認識を再検討するという意味で、本稿の議論と類似した内容を取り扱っているが、その論点は異なっている。出家による著作では、本稿でも採り上げた田村(1981)の研究に言及した上で、零細小売業(中小小売商業)の中にも成長を遂げている小売業者が存在することを指摘し、零細小売業者が常に生業志向ではない(つまり成長する可能性をもつ)ことを強調する。それに対し、本稿の議論は生業志向という経営意識のとらえ方を再検討し、積極的に生業志向を採用する小売業者が存在することを指摘している。この点で、両研究は異なっている。
- (4) この調査は、上記地域に対して565票の質問票を配布し232票を回収した(回収率41.1%)。そのうち、1店舗のみの経営をおこなっている小規模な小売業者は137票、全体の59.1%であった。主な取扱品目は、男女アパレル、生活雑貨、インテリア・家具、靴・バッグ、時計・宝飾、ヘルスケア、家電、おもちゃ、スポーツ・レジャー用品、ベビー、子供服である。
- (5) ここでは「これ以上、事業を拡大しないようにする」という設問に対する「1. そう思わない」から「5. そう思う」の5段階の回答で事業成長への意識を測定している(ただし2と4の数字には語句による説明を添えていない)。そして回答の4と5を選択した小売業者を事業規模の維持に「肯定的」、それ以外を「否定的」としている。
- (6) 利益額については、過去3年間の利益額を、減少、横ばい(維持)、増加、の3段階で尋ね、分析に都合上、横ばい(維持)と増加の回答数を合算している。なお、利益額の「増加・維持」グループと「減少」グループにおける事業規模維持への意識の差を、平均値の差の検定によって検証した。その結果統計的に有意な結果が得られた($t=2.32$, $p<0.05$)。つまり、利益額が維持・増加しているグループの方が事業規模の維持には消極的であり、この結果は既存研究とも整合的である。



第1図 「これ以上、事業を拡大しないようにする」という質問に対する姿勢

業者も約27%が1店舗の事業規模を維持しようとしていることである。近年の厳しい競争環境において、利益を維持したり、増加させたりしている小売業者は、少なくとも店舗経営に積極的に取り組んでいると思われる。つまり、この調査は積極的に店舗経営に取り組みながら、成長に対して消極的な小売業者の存在を示す1つのデータといえるだろう。

以上のように、生業志向の小売業者の中には、様々な戦略の遂行に積極的な者と、消極的な者の2つが存在する。このことは、生業志向という経営意識が少なくとも2つのメカニズムによって発生することを示している。第1は、しばしば指摘されてきたように、店舗経営への意欲を失わせるような要因が存在することによって、利益や売上向上への努力が放棄されるケースである（田村1981，出家2002）。典型的な例としては、後継者の不在によって経営意欲が失われる現象がある。後継者への見通しが立たない経営者は長期的な投資への意欲が減退し、保守的な行動特性をもつと考えられるからである。また、経営者の能力の不足や競争環境の急速な変化によって業績の悪化が顕著な場合にも、あきらめに似た意識から生業志向が生まれ、兼業・副業や事業外の収入の

充実によって経営者自身の生活が安定したりする場合にも、生業志向が生まれる可能性がある。

それに対して、本稿が注目する小売業者は、あえて事業の拡大を抑制している。例えば、代々受け継がれている店舗には、後継者も存在しているし、創業からの長い歴史の中では、利益や売上が拡大し、さらなる成長が見込める時期もあったであろう。しかし、それにも拘らず、一定の店舗規模を維持し、生業志向の経営意識を維持しているのである。このように小売業者自身が意図的に採用するような生業志向が、第2のケースである。

第2のケースで重要なのは、このような生業志向が、小売業者が利益や売上の拡大に自ら制約を課している点である。仮に、ある時点で高い競争力を持った小規模店舗があるとしよう。当該店舗は、その競争力を反映した一定の利益を得る。しかし、小売業者が店舗による営業を行っている限り、小売業者の利益は商圈によって制約される。ゆえに、小売業者がより多くの利益獲得を目指すのであれば、増床したり、多店舗展開したりして、成長に向けた行動をとることが不可欠となる。しかし、先に見たような小売業者は、利益獲得への制約を受け入れた上で、あえて成長を抑制している。なぜ、このような経営意識が発生するのであろうか。

以上のような生業志向は、前者が消極的・受動的な生業志向であったのに対して、後者は積極的・能動的な生業志向と考えられる。よって本稿では、前者を「受動的な生業志向の小売業者」、後者を「能動的な生業志向の小売業者」と呼ぶことにしよう。なぜ、能動的な生業志向の小売業者は成長を抑制するのか。節を改め、この点を議論することにしよう。

Ⅲ. 優先する経営目的と成長の抑制

1. 成長にともなうオペレーションの変化

能動的な生業志向の小売業者が成長を抑制する要因を検討する上で、まず考察すべきは成長と店舗オペレーションとの関係である。小売業者の店舗での営業では、仕入れと販売に関わる様々な作業が必要となる。これらのオペレーショ

ンは、小売業者の企業としての規模が大きくなり、特に多店舗展開をおこなうようになると、当初おこなっていた作業とは質的に異なったものとなる。例えば、店舗経営者の作業を想定してみよう。創業当初、単独店舗で事業をおこなう場合、経営者はすべての作業に関わるのが一般的だろう。仕入れ先の開拓から、交渉、顧客への接客と販売。ここでは店舗経営におけるすべてが経営者の担当範囲である。しかし、店舗数が増加するようになると、経営者が複数の店舗を統括する必要がある。複数の現場を取り仕切る現場責任者を管理、育成し、それら店舗の調整をおこなう。またより重要な側面として、多店舗化した複数の店舗が、それぞれの商圈で望むような成果を上げているかどうか、注意深く対処しなければならない。これらが現場へおもむき、仕入れや販売に直接関わる機会を減少させることになる。

この点は、経営者以外の従業員にしても同様であろう。小規模な場合は、店舗における作業にある程度の柔軟性が認められるが、多店舗展開においては、他店舗との関係から標準化された作業が要求されることが多い。その意味で、現場の従業員の作業も変化する。小売業としての成長が、そのオペレーションの質を変化させるのは明らかである。

このようなオペレーションの変化が想定されるとき、小売業者は成長を抑制する可能性がある。ここでは2つの理由が指摘できる。第1は、小規模であることの優位性が強く認識される時に、成長が抑制されるケースである。石井（1989）は、生業志向の小売業者が様々な革新行動に消極的な性質をもつ理由を検討する上で、小規模な小売業者がもつ資源が、地域や時間に対して特殊的（限定的）であることに注目した。石井（1989）は、小規模であることの優位性が「自分の顧客をよく理解する能力」にあることを指摘する。具体的には、顧客と深い関係性を構築し、そこから得られる顧客の個別的な情報を利用し、顧客ニーズに的確、迅速に対応することによる優位性である。しかし、このような知識やノウハウは、時間的、空間的に特殊であることが強調される。つまり、時間が経過して地域の顧客が変化したり、店舗の立地場所が変わったりすれば、それらの資源はうまく機能しない、と主張するのである。

このような顧客との深い関係性にもとづく優位性は、小規模な小売業者にとって重要な経営資源である。これらの資源に基づいた優位性は、多店舗展開することで営業範囲が拡大し、対象となる顧客が増加するにつれて蓄積することが難しくなることから、その優位性が強く認識されると、成長を抑制する傾向が生まれると考えられる。

第2に、成長にともなうオペレーションの変化と経営者の能力・知識形成との関連が考えられる。それは、経営者が成長にともなう能力・知識形成の不確実性を抱き、それが成長の抑制につながる側面である。先のとりあげた高嶋(1997)は、(受動的)生業志向の企業が、競争優位を形成するための投資行動に必要となる知識・能力に乏しいことを指摘した。ここで想定される小売業者の知識・能力とは、本稿の議論に沿って言えば、①事業規模を維持しながら競争優位を得るための知識・能力、②事業規模の拡大、すなわち、成長をともないながら競争優位を得るための知識・能力、の2つに分けて考えることが可能であろう。問題は、後者の知識・能力である。成長にともなうオペレーションの変化が想定される場合、それらに適合した能力・知識を獲得できるかどうか、という不確実性が認識されるからである。小売業者がこのような不確実性を強く認識する際には、成長に対する抑制が生まれることになる。

2. 経営目的の多様性とその優先順位

このように、能動的な生業志向の小売業者が成長を抑制する1つの要因は、成長に伴うオペレーションの変化によるものが考えられる。しかし、本稿が検討の対象としている能動的な生業志向の小売業者は、店舗経営に対する積極性があり、従来想定されていた受動的な生業志向の小売業者よりも、高い学習能力が想定できる。また、成長の基盤となるような店舗自体の魅力も備えている。そして何より、成長を抑制することは、利益獲得の機会を制約する。

これらの点を考慮すれば、以上のような成長に伴う変化への認識が、小売業者の成長を決定的に抑制するとは考えにくい。小売業者として利益の獲得を強く志向するのであれば、小規模性にもとづく優位性を捨てる決断をして、さら

なる利益獲得への機会をもとめるだろう。また積極的に学習し、能力や知識に対する不確実性を克服するはずである。一般的に言えば、小売業者に限らず、成長過程を経た企業は、多かれ少なかれ以上のような決断をおこない、問題を克服してきたことは当然想定されるのである。

問題は、これらの要因は「利益の獲得を強く志向するならば」決定的な制約要因とはならないのではないか、という点にある。つまり、成長を抑制する小売業者が存在するとすれば、その経営目的が従来想定されるような小売業者とは異なることが予想されるのである。小売業者がどのような経営目的を重視するかは、小売業者の成長への志向に大きな影響を与える、というのが本稿の見解である。

経営目的の多様性と成長の抑制

小売業に限らず、一般的な企業において、その経営者が抱く経営目的には多様なものがある (Davidsson 1989, Kolvereid 1992, Kuratko, Hornsby and Naffziger 1997, Wiklund, Davidsson, and Delmar 1997, Paige and Littrell 2002)。例えば、Kuratko, Hornsby and Naffziger (1997) は、過去の研究において指摘されてきた 16 項目の具体的な経営目的を挙げ、それらが①外的報酬 (extrinsic rewards), ②独立性・自立性 (independence/autonomy), ③内的報酬 (intrinsic rewards), ④家族の安全 (family security) という 4 つに分類できることを示している。また小売業に関する研究としては、Paige and Littrell (2002) が、芸術に関連した商品を販売する小売業者 (art-related retailers) が成功と感じる項目について調査し、①目的の満足 (satisfaction of goals), ②工芸と文化への志向 (craft and cultural orientation), ③私的な表現 (personal expression) の 3 つの成功基準を示している。多様な経営目的をどのように分類するかに関しては様々な見解があるものの、企業の経営者でもある小売業者がさまざまな経営目的をもつことは、これらの既存研究による指摘を見ても明らかである。

このような経営目的の多様性が重要であるのは、多様な経営目的の中に、成長を抑制する要因となりうる経営目的が存在することである。Davidsson

(1989) は小規模な企業の成長に影響を与える要因に対する検討をおこない、中でも経営者が抱く成長に伴う企業への影響 (expected outcomes of growth) に注目した。Davidsson (1989) は経営者がもつ成長への志向 (growth willingness) は、成長に伴う企業に対する影響への認識によって異なるのではないかと、という仮説を検証している。ここで重要なのは、成長に対して積極的な経営者と消極的な経営者では、成長に伴う企業への影響の認識において重要視する項目が違う、という点である。

第1表 Davidsson (1989) の用いた成長に伴う企業への影響要因

成長に伴う影響要因	
1	経営者の仕事量 (workload)
2	経営者自身の仕事 (own work tasks)
3	従業員の幸福 (employee well-being)
4	私的な財力 (private finance)
5	コントロール (control)
6	独立性 (independence)
7	安定性 (stability)
8	製品とサービスの質 (quality)

出所：Davidsson (1989) p. 216 より筆者作成

Davidsson (1989) は、第1表に示すような8項目の経営目的と成長志向との関連を検証した。これによると、積極的な成長に影響を及ぼすのが、「独立性」と「私的な財力」の要因であるのに対して、成長の抑制には「コントロール」「従業員の幸福」「経営者の仕事量」の要因が影響することが明らかになった。つまり、成長に積極的な経営者は、成長を達成した際に独立性と私的な財力が高まることを強く認識しているのに対し、成長に消極的な経営者は、企業のコントロール低下への不安、従業員の幸福の低下、自身の仕事量増加を強く認識していることが示されているのである。このような Davidsson (1989) の研究は、製造業を含めた一般企業を対象とした議論であるが、アンケートの対象には小売業も含まれており、小売業者に限定した議論としても成り立ちうる

であろう。

経営目的の優先順位

利益の獲得や成長の達成よりも優先される経営目的が存在し、それへの考慮から成長を抑制すると考えられる議論は、わが国の商業に関する研究にもいくつか存在する。まず代表的な研究として石井（1996）をとりあげよう。石井（1996）は小売業者の店舗経営と「家族」との関係を考察する中で、家族のありようや家業の継続性を重視する小売業者は、利益の獲得や成長に対して消極的になることを指摘している。そこでは「『家族としてのまとまりや家族全体の生計の安定性が、何より重要だ』ということであれば、家業である小売商店の成長に対して、それほど貪欲ではなくなるかもしれない。両親から譲り受けた家業を次代に引き継ぐという「家業の継続性」が重視されるため、有望な市場機会があっても、それがハイリスクであればむやみにそうした分野に参入していかないかもしれない。」（石井 1996, p.135）と述べている。

このような石井（1996）の指摘は、本稿の議論との関連で言えば、次の2つの経営目的と成長との関係を示しているといえるだろう。1つは「家族・家業」という側面が経営目的として重要視されるケースである。このような小売業者にとっては、店舗の従業員としての家族が、他の従業員と異なる位置づけにある。成長によって店舗の全体的な作業量が増加すれば、人数の限られた家族構成員で店舗経営をおこなうことが難しくなる。ゆえに、家族としてのまとまりや安定を志向する場合には、成長が抑制されると考えられるのである。これは Davidsson（1989）が述べる「従業員の幸福」と関連する要因であろう。

他の1つは「継続性」という側面が重要視されるケースである。古い歴史をもち、代々受け継がれてきた店舗では、事業の継続自体に大きな経営目的をもつことがある。典型的には「老舗」と呼ばれる店舗が、それに該当するであろう。また、商業に限定された議論ではないが、長期にわたって存続してきた老舗企業が家訓や経営理念を掲げ、それに乗っ取った経営をおこなっていることに注目する研究は多い（神田・岩崎 1996, 本谷 1997, 本谷 1998, 埜下 2000）。

つまり、ここでいう継続性とは、事業自体の継続とともに、店舗オペレーションの実質的な構成要素や様式の継続性も含まれるだろう。ゆえに、継続性を重視する老舗では、多店舗展開することによって店舗オペレーションが変化したり、過大なリスクを抱えることを避けたりする傾向が発生すると考えられるのである。Davidsson (1989) が述べる要因でいえば「コントロール (への懸念)」と関連するであろう。

またこれとは異なるケースとして、自己目的志向の小売業者と成長の抑制との関連を指摘できる。小宮 (2003) は、小売業者の自己目的志向を「商品や内装など店舗経営に関わる様々な要素に対する個人的な関心・嗜好を基点として発生する内的報酬のために、店舗経営行為自体に目的をもつ経営意識」(小宮 2003, p.85) と定義した。このような志向を強くもつ小売業者は、商品自体に関わって仕事をするということ自体が喜びや楽しみという「内的な報酬」となっているのである。

このような自己目的志向の小売業者は、経営者個人の関心や嗜好に沿った店舗経営を目指している。しかし小売業として成長し、規模が拡大すれば、自らの関心・嗜好を反映させにくい要素が増加することになる。先にも述べたように、小売業として成長し、複数の店舗を抱えるようになると、それらを一括して統括する管理者としての役割が求められるようになり、現場での店舗運営に関わりにくくなることが予想される。また、企業としての店舗が拡大すると、必然的に経営者である自分自身や家族の貢献度合いが相対的に低下し、様々な側面において柔軟性の低い、雇用契約をともなった従業員が重要になる。経営者自身や家族であれば、一時的な作業量や賃金の増減にそれほど固執することはない。しかし、雇用契約のある従業員が増加すると、そのような柔軟性は低下し、店舗経営における制約要因が増加する。その結果、自らの関心や嗜好にそった経営をおこなうことが難しくなる。このような懸念が自己目的志向の小売業者に成長を抑制させるのである。このような要因も Davidsson (1989) が述べる「コントロール (への懸念)」と関連するであろう。

経営目的の多様性と小さな規模に対する認識

以上のように、利益の獲得や成長の達成とは異なる経営目的を優先する小売業者は、その経営目的の達成に支障が出るような成長をおこなわないことが考えられる。また、このように利益や成長に対する志向が弱い小売業者は、先に指摘した「成長の抑制から生じる優位性」や「成長にともなう能力形成への不確実性」が強く認識されると考えられる (cf. 高嶋 1997)。

「成長の抑制から生じる優位性」や「成長にともなう能力形成への不確実性」といった要因は、小売業者が成長する過程の中で常に抱える認識である。しかし、成長を達成した多くの小売業者がこのような認識に縛られることなく行動したことを考えれば、それらの認識は、決して絶対的なものではない。しかし、利益の獲得以外の経営目的が優先される場合には、これらの問題を突き詰めて考えることをしないために、経営者自身が優位性に対する過度の期待をもったり、能力形成への不安を強くしたりすることが考えられる。つまり優先する経営目的の違いが現状認識を異なったものにさせ、それが成長を抑制する意識を強めると考えられる。

3. 経営目的の二重性

これまでの議論で、小売業者が利益の獲得以外の経営目的を優先する場合に、成長を抑制する傾向が強くなることを指摘した。しかし、注意する必要があるのは、これらの小売業者も利益獲得への志向をもたないわけではない、という点である。小売業者も商売をおこなっている以上、少なくとも店舗が存続できるほどの利益を獲得することが不可欠である。その意味で能動的な生業志向によっていても利益の獲得への志向が存在しないことは原理的にあり得ない。つまり優先すべき経営目的を達成しながら、最大限の利益獲得を目指す。このような経営目的の二重性こそが、店舗経営に積極的でありながら、成長を抑制する小売業者の経営意識であるといえるだろう。より具体的に言えば、限られた商圈の中で、優先する経営目的の達成を考えながら、できる限りの利益獲得を目指すのである。

第2表は、これまでの議論をまとめたものである。一般的な商業の議論では、小売業者は利益の最大化を目的とし、強い成長への志向をもつと考えられることが多い。しかし、現実の小売業者は、必ずしも利益の獲得や成長の達成に強い志向をもつわけではない。このような認識から、小売業者の経営志向は経済的志向と生業志向に大きく分けることができる。

第2表 能動的生業志向と経営目的の二重性

小売業者の経営目的（志向性）		第1の目的	第2の目的
一般的な小売業者 （経済的志向）		利益の獲得・成長の達成 ／高い志向性	—
受動的生業志向		利益の獲得・成長の達成 ／低い志向性	—
能動的生業志向	家族・家業志向	家族のまとまりや安定性	利益の獲得・成長の達成 ／第1の目的を阻害しない範囲
	老舗志向	伝統的な事業内容の継続	利益の獲得・成長の達成 ／第1の目的を阻害しない範囲
	自己目的志向	経営者自身の関心・嗜好の反映	利益の獲得・成長の達成 ／第1の目的を阻害しない範囲

出所：筆者作成

そして本稿で議論してきたのは、成長への志向は希薄でありながら、店舗経営に積極的な小売業者の経営意識であり、それを「能動的生業志向」と呼んだ。従来、生業志向は、概して店舗経営に消極的であり、店舗としての魅力・競争力に乏しいことが想定されてきた。現実にはこれらの小売業者は多く存在すると考えられる。このような小売業者が第2表において「受動的生業志向」としたものである。しかし、現実の小売業者の中には、成長を抑制し、必ずしも利益の最大化は求めないけれども、積極的な店舗経営をおこなう小売業者が存在している。これらの小売業者は、利益の獲得や成長の達成とは異なる経営目的を優先するために、その経営目的を阻害しない範囲での利益の獲得をおこなう。

また、利益や成長といった経営目的に対する意識が相対的に低いために、成長の抑制による優位性や成長にともなう不確実性への認識が強まり、成長を抑制すると考えられるのである。

IV. おわりに

本稿では、成長に対しては消極的な姿勢を示しながら、店舗経営には積極的である小売業者の経営意識について議論してきた。以上のような能動的生業志向の概念を明らかにすることで、商業の議論にはどのような貢献があるのだろうか。最後にこの点を指摘したい。

商業の理論に対する1つの貢献は、能動的生業志向の概念が小規模な小売業者の認識に際して、新しい視角を与えることであると、筆者は考える。小売業の競争は本来的に多元性をもち、同じ商品を扱う店舗でも、顧客がそこから受け取る小売サービスには多様でありうる。本文中でも取り上げた石井（1989）の指摘にあるように、小規模な小売業者は、チェーン・オペレーションやフランチャイズ・システムによってある程度標準化された大規模小売業者とは異なった小売サービスを提供できる。消費者の立場から見れば、ある地域市場において異なる小売サービスが自由に選択できるという、買い物の多様性は非常に重要である。私たちが買い物する場面において、標準化された大規模小売業者の店舗でしか買い物ができない、という状況を想定した場合に、それが必ずしも恵まれた環境ではないことは、容易に想像できるだろう。

その意味でいえば、小規模な小売業者の提供する異質なサービスが、消費者に与える恩恵の重要性はもっと認識されてよいと思われるが、従来そのような議論はほとんどなされてこなかった。これは、従来の商業の理論には、小規模ながら柔軟なサービスを提供し、消費者に貢献するような小売業者を捉える概念的な枠組みが存在しなかったことに原因がある。能動的生業志向の概念は、このような理論上の間隙を埋めることが期待できるのである。

このことは、近年注目される「まちづくり」と小売業者との関連を捉える上でも重要であろう。これまでのまちづくりと商業との関連には多くの指摘がな

され、特に中心市街地のまちづくりにおいては、小売業者が中心的な役割を果たしているケースが多い。ただし、ここで活躍するのは大規模な小売業者ではない。地域に密着した小規模な小売業者が、その担い手となっているのである。大規模小売業者の多くがチェーン・オペレーションやフランチャイズ・システムを採用し、店舗における権限に一定の制約があることを考えれば、この点は無理からぬことである。しかし、同時に、まちづくりで活躍するのは、店舗経営自体に意欲を失った受動的な生業志向の小売業者でもない。店舗経営にも積極的で、地域の商業を積極的に担う小売業者が、まちづくりにおいても重要な役割を果たしているのが一般的な姿であろう。このような意味においても、能動的な生業志向の小売業者の概念は有益であると考えられる。

しかし、上記のような意義を真の意味で果たすためには、今後多くの研究課題が存在することは明らかである。もっとも大きな課題は、能動的な生業志向の小売業者の行動側面での性質、特にマーケティング側面での性質を明らかにすることである。本文中でも述べたように、能動的な生業志向の小売業者は、成長を抑制し、限られた商圈の内部で積極的な店舗運営をおこなう性質がある。このことから、これらの小売業者は限定された商圈内に深く関わっていく「商圈深耕型」とでも呼べるようなマーケティングの性質をもつことが予想される。より具体的には、顧客との関係性や同業者とのネットワークづくりなどの側面において、成長を志向する小売業者とは異なる性質をもつと思われる。

また、本稿の議論に示されたように、同じく成長を抑制する小売業者であっても、その経営目的には異なったものが含まれる。例えば、事業の継続性を重視する老舗の小売業者と、自らの嗜好・関心を反映させることを重要視する自己目的的な小売業者とでは、同じ商圈深耕型のマーケティング特性の中でも、異なった性質を示すことが予想される。このような能動的な生業志向内部の異質性も積極的に考察する必要があるだろう。

以上のように、いくつかの課題はあるものの、本稿の検討は小規模な経営を続ける小売業者を捉える1つの視角を提示している。今後は、能動的な生業志向の概念を手がかりとして研究を蓄積していくことが求められているといえる

だろう。

参 考 文 献

- 荒川祐吉 (1962) 『小売商業構造論』千倉書房。
- 番場博之 (2003) 『零細小売業の存立構造研究』白桃書房。
- Davidsson, P. (1989) "Entrepreneurship and After? A Study of Growth Willingness in Small Firms" *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, pp. 211-226.
- 出家健治 (1994) 「零細小売業の成長性の可能性について—熊本市小売業の事例から—」『産業経営研究』(熊本商科大学産業経営研究所), 第13号, pp. 1-21。
- 出家健治 (1995) 「中小商業論」阿部真也編, 但馬末雄, 前田重朗, 三国英実, 片桐誠士編著『流通研究の現状と課題』ミネルヴァ書房。
- 出家健治 (2002) 『零細小売業研究』ミネルヴァ書房。
- 風呂勉 (1960) 「商業における過剰就業と雇用需要の特性」『商大論集』通巻37-39号, pp. 205-221。
- Gundry, L. K. and Welsch, H. P. (2001) "The Ambitious Entrepreneur: High Growth Strategies of Women-Owned Enterprises" *Journal of Business Venturing*, No. 16, pp. 453-470.
- 樋口修吉 (1999) 『老舗の履歴書 (I) (II)』中央公論新社。
- 石井淳蔵 (1989) 「小売商業における企業家行動の条件」『組織科学』Vol. 22, No. 4, pp. 26-34。
- 石井淳蔵 (1996) 『商人家族と市場社会』有斐閣。
- 磯部浩一 (1977) 「零細企業の本質について」渡会重彦編『日本の小零細企業 (上)』日本経済評論社。
- 糸園辰雄 (1983) 『現代の中小商業問題』ミネルヴァ書房。
- 神田良, 岩崎尚人 (1996) 『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター。
- Kolvereid, L. (1992) "Growth Aspirations among Norwegian Entrepreneurs" *Journal of Business Venturing*, No. 7, pp. 209-222.
- 小宮一高 (2003) 「自己目的志向の小売業者と品揃え形成」『流通研究』第6巻第1号, pp. 81-93。
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. and Naffziger, D. W. (1997) "An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship" *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 24-33.
- 本谷るり (1997) 「老舗企業とベンチャー企業」『経済論究 (九州大学)』第99号, pp. 95-111。
- 本谷るり (1998) 「老舗企業の存続志向の背景」『経済論究 (九州大学)』第101号, pp. 179-194。
- 森下二次也 (1974) 『現代の流通機構』世界思想社。
- Paige, R. C. and Littrell, M. A. (2002) "Craft Retailers' Criteria for Success and Associated Business Strategies" *Journal of Small Business Management* Vol. 40, No. 4, pp. 314-331.
- Storey, D. J. (1994) *Understanding the Small Business Sector* Routledge (忽那憲治, 安田武彦,

高橋徳行訳『アントレプレナーシップ入門』有斐閣。

埜本一雄 (2000) 「伝統の継承と革新」横澤利昌編著『老舗企業の研究』生産性出版。

竹林祐吉 (1978) 「中小商業存立論」『季刊 消費と流通』第2巻第3号 pp. 91-97。

高嶋克義 (1997) 「生業志向のマーケティング行動」『国民経済雑誌』第176巻第1号, pp. 48-60。

高嶋克義 (2002) 『現代商業学』有斐閣。

田村正紀 (1981) 『大型店問題』千倉書房。

田村正紀 (1986) 『日本型流通システム』千倉書房。

牛尾真造 (1957) 「零細商業の社会的性格」松井辰之助編『中小商業問題』有斐閣。

Wiklund, J., Davidsson, P. and Delmar, F. (2003) "What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes toward Growth" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 247-270.