

ミニボックス型リテーラーの 出店戦略類型と収益性の関連 ～外食サービス業におけるコロナ禍の影響～

加藤 拓

1. 背景と目的

本研究は、チェーン（連鎖）企業、とりわけ、小型の店舗を多店舗化することで企業成長を図ろうとする小売・サービス業（以下、ミニボックス型リテーラー）の本社が、国内市場において店舗網をいかに拡大すべきかという問題を扱う。ミニボックス型リテーラーには、ファーストフード店、コーヒーショップ、ファミリーレストランなどの外食サービス、語学学校や学習塾などの教育サービス、銀行、保険などの金融サービス、フィットネスや整骨院などの健康関連のサービス施設、医療サービス、美容サービスなど様々な種類がある。

ミニボックス型リテーラーの“ミニボックス (Mini-box)”とは、伝統的な“ビッグボックス (Big-box)”と反対の意味を表している。ミニボックス型リテーラーは伝統的なビッグボックスの小売業（以下、大型小売業）と対照的な特徴を持つ。大型小売業は、店舗の周辺地域の需要を最も効率よく獲得できる立地を自ら開発し、売場面積を可能な限り大型化し、魅力的なテナントを誘致するなどにより、広域から顧客を吸引することが可能である。よって、大型小売業の出店は、ある特定の地理的市場に1つの店舗を開ければ、その市場をカバーすることが可能であることが多い。一方、ミニボックス型リ

テーラーは、チェーンとして店舗を標準化する必要があり、店舗ごとに店舗の規模や提供する商品、サービスの内容を大きく変更することができない。そのため、個々の店舗の商圈が大型小売業のものに比べると狭く、大型小売業であれば1店舗でカバー可能な、ある特定の地理的市場の潜在需要をできるだけ多く獲得するために、複数の店舗を立地させる必要がある。また、多くの顧客を集客できる商業的に魅力的な立地を自ら創造することはできないため、自社の店舗以外の集客力のある施設¹⁾に、自社の店舗付近への集客を依存せざるを得ないという特徴を持つ。そのため、ミニボックス型リテーラーの店舗にとって魅力的な立地は地理的市場ごとに既知であり、それらを獲得するため他社と競争することになる。

以上のような特徴を持つミニボックス型リテーラーは、近年、企業数や店舗数が増加し、商業環境での存在感を増しているが、大型小売業に比べるとまだ歴史が浅いこともあり、多店舗化に関連する研究や知見が十分に蓄積されていない状況にある。ミニボックス型リテーラーは、大型小売業であれば1店舗でカバーできる市場に複数の店舗を出店することで、その市場をカバーしようとするため、出店の空白地帯を探索し、そこに1店舗を出店するだけでは不十分であり、1店舗を出店したのちに、追加的に出店することが必要となる。ここでは、店舗網を面的に拡大するため出店だけでなく、拡大した市場をカバーするための出店も同時並行で考慮する必要があり、多店舗化の過程は大型小売業に比べるとより複雑である。それに対してミニボックス型リテーラーの新規出店に関連する知見は、特定の地理的市場に店舗を集中させドミナントを形成することにより、企業の収益性や費用の効率性が高まるということを指摘するものがあるにすぎず、ドミナント形成後の店舗網の拡大、とりわけ一国内市場で多店舗化の方法については十分に研究されて

¹⁾ 実務では“交通派生要因”などと呼ばれ、駅、大型商業施設、オフィスビル、主要交差点など多くの施設が含まれる。

こなかった²⁾。

そのため、ミニボックス型リテーラーのマネージャーは、店舗網を拡張することにより企業規模の拡大を図ろうとする際に、確信をもった判断をすることが困難な状況に直面することが多い。その結果、有名企業の店舗ばかりを目にしていると気づきにくいことであるが、多店舗化が途中で頓挫してしまうケースは少なくない。ミニボックス型リテーラーの一国内市場における多店舗化の方法について、指針となるような知見が求められているといえる。

こうした状況に対してKato and Kijima (2012)、Kato (2015) では、一国内市場におけるミニボックス型リテーラーの出店戦略を類型化し、企業業績との関連に関する仮説を構築し、日本の外食サービス企業を対象に実証分析を行った。そこでは、一国内市場におけるミニボックス型リテーラーの出店戦略が5つに類型化され、ドミナントを形成することよりも企業業績の良い戦略類型があることを示されたが、出店戦略の類型化にあたり不十分な点も指摘された。

それを受け、本論では戦略類型に修正を加えることを試みる。さらに、同じ外食サービス企業を対象に、2020年の企業業績と戦略類型のデータを用いて、同じ仮説を検証することで、2012年の結果がコロナ禍によりどのような影響を受けているかを確認する。外食サービス業は、2020年からのコロナ禍において生じた消費者の行動様式の変化による影響を大きく受けていることを鑑みると、コロナ禍前の結果とコロナ禍後の結果を比較し、分析結果が安定しているか否かを確認することは有意義なことであると思われるためである。

²⁾ 国際市場の選定については研究が蓄積されているが、ドミナント形成から国際市場への展開の中間にあたる国内市場は研究の空白領域となっているといえる。

2. 先行研究

2-1. 出店戦略の分類

Kato(2015)では、Levy and Weitz(2004)による小売業の成長マトリクスに、「店舗網の地理的範囲」、「市場拡大の方法」、「特定の地理的市場への店舗数の集中度」を加味することにより、既存のフレームワークをミニボックス型リテラー向けに修正・精緻化した³⁾。

ミニボックス型リテラーが一国内市場で店舗網を拡大する際に決定すべきことは、大きく分けて3つある。

まず、店舗網を拡大する地理的範囲である。ある特定の地理的範囲に出店範囲を限定する、全国規模に店舗網を拡大する、あるいはそれらの中間をとるなど、店舗網の面的な広がり方は企業ごと異なる。次に、市場拡大の方法、言い換えると、店舗網を拡大するにあたっての具体的な地理的市場をどのように選定するかが問題となる。地理的市場は、日本の場合、都道府県や市、区を単位として把握され、そのうちのどの地理的市場を出店先として選択するかは重要な決定事項に含まれる⁴⁾。さらに、市場拡大により進出した特定の地理的市場に店舗数を集中させる度合いも重要な意味を持つ。市場拡大と市場浸透を同時並行で遂行する際に、(実務上もあまり強く意識されることは少ないが)問題になることは、店舗数の合計を個々の地理的市場にどう配分するかである。

以上を踏まえることにより、ミニボックス型リテラーの出店戦略は図1のように類型化できる⁵⁾。

³⁾ 小売・サービス組織の成長戦略を説明する枠組みの多くは、アンゾフの製品・市場マトリクス(Ansoff 1965)に基づいており、Levy and Weitz(2004)の成長マトリクスもその一つである。

⁴⁾ 業種によっては、市区よりもさらにきめ細かいレベルで地理的市場を特定する場合もありえる。

⁵⁾ 「市場拡大の方法」については、国際マーケティングの文脈における国家レベルでの海

ミニボックス型リテーラーの出店戦略類型と収益性の関連

集中度	狭域	中間	広域（全国展開）
高	1.地域集中	2.主体的拡大	4.集中型全国展開
低	3.受動的拡大		5.分散型全国展開
展開済みの大都市圏の数	少ない	中程度	多い

図1 ミニボックス型リテーラーの出店戦略の5類型

展開する大都市圏の数が少なく、特定の地理的市場への店舗数の集中度が高い場合を“地域集中”と呼ぶ。店舗展開する地理的範囲が限定的で、特定の地理的市場に出店数を集中させることによりドミナントの形成を図ることが含まれる。

展開する大都市圏の数が中程度で、店舗の集中度が高い場合を“主体的拡大”と呼ぶ。この類型をとる企業は、地域集中によりドミナント形成しようとしていた地理的市場における需要の制約や、それに伴う売上の自社競合の

外市場の選択方法を援用する。Albaum et al (1994) は、市場拡大の方法を“主体的アプローチ”と“受動的アプローチ”に分類している。主体的アプローチはマーケティング志向であり、潜在的売上が高いと考えられる市場を積極的に選択しようとするものである。それに対して受動的アプローチは、非計画的な方法であり、展開の機会が偶然あったという理由で市場を選択するものである。援用するにあたり、潜在的売上が高いと考えられる市場を、各地域において人口の多い地域中心都市とし、出店する地域中心都市の数が多いか少ないかにより、地理的拡大の範囲の広狭を定義した。

発生、成長のための利益や規模の経済性の追求などの理由から、新たな未出店エリアに展開することで店舗網を拡大する際に、市場ポテンシャルの高い地理的市場を主体的に選択する。そして、地域集中によりドミナント形成しようとしていた地理的市場と新たに進出した地理的市場に展開地域を限定し、店舗数をそこに集中する。特定の地理的市場への店舗数の集中度は、地域集中に比べると低いが、相対的には高いレベルを維持している状態である。

多店舗展開の最終段階である全国展開の段階では、展開する大都市圏の数が最も多い。“集中型全国拡大”は展開する地域中心都市の数が多いものの、特定の地理的市場への店舗数の集中度が高い場合をいう。これは主体的市場拡大を進めたのちに、全国的に店舗展開をするが、全国展開前に進出した地理的市場への店舗数の集中度が、比較的高いレベルに維持されている状態である。“分散型全国拡大”は展開する地域中心都市の数が多く、店舗の集中度が低い場合をいう。これは全国的に店舗展開する際に、特定の地理的市場への店舗数の集中度を低下させるものである。この類型は全国的に定着したミニボックス型リテラーがとることができるもので、いわば、一国内市場で多店舗化を進める際の最終目標として位置づけられる類型である。

最後に、展開する大都市圏の数が少ないか中程度であるが、特定の地理的市場への店舗数の集中度が低い場合を“受動的拡大”と呼ぶ。展開する地理的市場が、多くの市場ポテンシャルの小さい地理的市場を含むために多様化するため、広域化している状態である。

2-2. 出店戦略の分類と企業業績との関連

Kato and Kijima (2012) と Kato (2015) では、戦略類型と企業業績 (収益性) との関連について4つの仮説を構築し、実証分析を行った。

小売・サービス業の出店活動と企業業績の関連については、特定の地域に店舗を集中させることにより二次的なシナジー効果が生じることや、収益性が向上することなどがこれまで示されてきた。特定の地域により多くの店舗を展開することにより市場プレゼンスを高める場合、企業のその地域での知

名度が向上しやすくなり、消費者がその企業をリーディング・ブランドとして認識する可能性が高まる点で、プロモーションのインパクトが高まることが示されてきた。また、多くの店舗が存在することによって消費者にとっての利便性が高まると同時に、競争企業の出店を抑止することにもつながり、顧客の利用頻度やロイヤルティが高まることも期待できる。これらの指摘は、特定の地域に新たな店舗を追加的に出店することで、その地域の店舗の平均売上高が増加することを意味していると考えられることができる。費用面に関しても、特定の地域に店舗を集中させることで、広告宣伝や流通、店舗管理費用の費用対効果の改善に基づく集中出店の合理性が示されてきた。また、ある地域での店舗数のシェアと収益性の間には強い相関があることも示されてきた⁶⁾。以上の内容を図1の戦略類型と関連させると、“地域集中は収益性が高い”ということになる。

しかしながら、特定の地域に店舗を集中させることで収益性を高まるということだけに知見がとどまる場合、多店舗化による市場拡大が正当化されにくくなるだけでなく、企業成長への萎縮をまねくことが考えられる。また、特定の地域に店舗を集中することに注力するあまり、店舗間で売上高を奪い合うことも考えられる。さらには、潜在的売上が高いと考えられるが自社が未出店の地理的市場で、競争企業にトップブランドとしての地位を構築されてしまう可能性も高まる。

こうした状況を受け、収益性が高いとされてきた地域集中と、他の4つの戦略類型をそれぞれ比較した場合、収益性にどのような違いがあるかについて、以下の4つの仮説を構築した。

仮説1 主体的拡大は地域集中よりも収益性が高い。

仮説2 受動的拡大は地域集中よりも収益性が低い。

仮説3 集中型全国展開は地域集中よりも収益性が低い。

⁶⁾ Montgomery and Urban (1969), Furhan (1972), 高嶋・高橋 (2020) など

仮説4 分散型全国展開は地域集中よりも収益性が高い。

さらに、日本の外食サービス企業を対象とした実証分析を行った結果、仮説1と仮説4が支持された。地域集中よりも主体的拡大と分散型全国展開をとる場合の収益性がより高いことが明らかとなった。

3. 戦略類型の修正と実証分析

ここでは、まずミニボックス型リテーラーの出店戦略の類型に修正を加えることを試みる。次に、外食サービス企業を対象に、2020年の企業業績と戦略類型のデータを用いて、同じ仮説を検証することで、2012年の結果がコロナ禍によりどのような影響を受けているかを確認する。2012年結果については、新たな類型に基づいてデータの修正を行ったうえで再検証も行う。

ここまでの出店戦略の5類型は、集中型全国展開と分散型全国展開をとる企業の企業規模が考慮されていなかった。同一の業界内で、企業規模が大きい企業が全国展開する場合と、企業規模の小さい企業が全国展開する場合とを、同じ戦略類型に属するものとしてとらえるのは現実的とは言い難い。

そこで、企業規模が大きい企業が全国規模に出店地域を拡大することと、企業規模が小さい企業が全国規模に出店地域を拡大することを区別した。そして、後者は、企業規模が小さい段階で推奨されるドミナントの形成と反対の意味を持つ方法と考えられるため、店舗数が少ない企業が店舗網を全国規模に拡大する場合も受動的拡大に含めることとする。

以上を踏まえることで図1は図2のように修正される。

次に、2-2で示したのと同様の仮説の検証を、ミニボックス型リテーラーのうち外食サービス業のケーススタディを通じて行う。2012年のデータによる分析を、新たな戦略類型を反映させるためにデータを修正したうえで再度行い、結果に変化が無いかを確認する。さらに、同様の分析を2020年のデータを用いて行うことで、“コロナ禍”による影響の有無についても確認

ミニボックス型リテーラーの出店戦略類型と収益性の関連

集中度	狭域	中間	広域（全国展開）	
高	1. 地域集中	2. 主体的拡大	3. 受動的拡大 (店舗数が少ない場合)	4. 集中型全国展開
低	3. 受動的拡大			5. 分散型全国展開
展開済みの大都市圏の数	少ない	中程度	多い	

図2 ミニボックス型リテーラーの出店戦略の5類型

する。

2012年のケースでは、分析対象は日本で株式を上場している外食サービス企業のうち52社を対象とし、2008年から2012年までの営業利益率の平均値を従属変数、戦略類型を独立変数として重回帰分析を行った。2020年のケースでは、2012年のものと比較可能な52社から、2020年までに上場を廃止した2社と別会社の子会社になった1社の計3社を除いた49社を対象とした。また、戦略類型に変化が生じた企業については、新たな戦略類型にデータを修正した。そのうえで、2016年から2020年までの営業利益率の平均値を従属変数、戦略類型を独立変数とする重回帰分析を行った。

独立変数の戦略類型は、地域集中を参照グループとするダミー変数を用いた。各社の個々の店舗の所在地の情報から都道府県別の店舗数を計測し、特定の都道府県への店舗数の集中度をハーフィンダルインデクス（以下、HHI）で把握した。また、店舗網の地理的範囲をあらゆる展開済みの大都市圏の数

は、展開する大都市圏に含まれる都道府県の数で区別した⁷⁾。

それらをもとに日本の外食サービス業における戦略類型を図3のとおり定義した。

集中度	狭域	中間	広域 (全国展開)	
HHI 1200 以上	1. 地域集中	2. 主体的拡大	3. 受動的拡大 (店舗数 300未 満)	4. 集中型全国展開
HHI 1200 未満	3. 受動的拡大			5. 分散型全国展開
展開済みの 大都市 圏の数	1以下	2-3	4以上	

図3 外食サービス業の出店戦略の5類型

店舗数を問わず、展開済みの大都市圏のある都道府県の数⁷⁾が0か1で、かつ、HHIが1200を上回る場合は地域集中とする。

店舗数が300以上、かつ、展開済みの大都市圏のある都道府県の数⁷⁾が4以上で、HHIが1200を上回る場合は集中型全国展開とする。店舗数が多くなるにつれて全国的に店舗網が拡大するものの、以前から展開していた地域へ

⁷⁾ 大都市圏に含まれる都道府県には、北海道 (札幌)、宮城 (仙台)、一都三県、愛知 (名古屋)、大阪、福岡を含めた。一都三県は特別に1つのまとまりと考え、仮に一都三県のうち複数の都県に展開している場合でも、展開済みの大都市圏の数は1つと数えることとした。

の店舗数の集中度がまだ高い状態がこれにあたる。新たに展開した大都市圏にはまだ少数の店舗が点在するのみの状態である。

店舗数が300以上、かつ、展開済みの大都市圏のある都道府県の数4以上で、HHIが1200を下回る場合は分散型全国展開とする。店舗数が多くなるにつれて全国的に店舗網が拡大し、新たに展開した大都市圏にも追加出店が進んだ状態である。それに伴い、以前から展開していた地域への店舗数の集中度も低下した状態である。

店舗数を問わず、展開済みの大都市圏のある都道府県の数2か3で、HHIが1200を上回る場合を主体的拡大とする。地理的範囲は中程度の広がりであるが、潜在的な売上が高いと期待される地理的市場を主体的に選択し、そこに追加の出店を集中するため、HHIが相対的に高い状態である。

地域集中、主体的拡大、集中型全国展開、分散型全国展開のいずれにも該当しないものを受動的拡大とする。展開済みの大都市圏のある都道府県の数3以下で、HHIが1200を下回る場合である。地理的範囲の広がりの中程度であるが、多くの県へ出店地域を拡大している状態である。また、店舗数が300未満で、かつ、展開済みの大都市圏のある都道府県の数4以上の場合も受動的拡大とする。

2012年と2020年のデータに基づいた重回帰分析の結果を表1に示す。

2012年の場合、主体的拡大と分散型全国展開の係数は符号がプラスとなり、主体的拡大が5%水準で、分散型全国展開が10%水準で、それぞれ統計的に有意となった。仮説1と仮説4が支持され、仮説2と仮説3は支持されなかった。こうして先行研究と同様の結果が得られたことが確認できた。

一方2020年の場合、係数は分散型全国展開を除き全て符号がマイナスとなり、受動的拡大の係数のみが10%水準で統計的に有意となった。仮説2のみが支持され、仮説1、仮説3、仮説4は支持されなかった。これらの結果は、原価率を独立変数に含めた場合と、含めない場合とで変わりがなかった。以上より、コロナ禍の前と後とは性質の異なる結果が示された。

表1 重回帰分析の結果

	(1)				(2)			
	2012		2020		2012		2020	
	Coef.	t value	Coef.	t-value	Coef.	t value	Coef.	t-value
原価率	-0.025	-0.37	-0.080*	-1.43	—	—	—	—
主体的拡大	4.859**	2.34	-1.454	-0.71	4.897**	2.38	-1.543	-0.74
受動的拡大	0.315	0.19	-3.054*	-1.70	0.186	0.11	-3.495*	-1.95
集中型全国展開	0.689	0.26	-1.978	-1.02	0.580	0.22	-2.663	-1.40
分散型全国展開	3.247*	1.97	1.090	0.67	3.136*	1.95	0.333	0.21
_cons	4.498*	1.83	7.093***	3.33	3.720***	2.95	4.719***	3.51
R-squared	0.429		0.465		0.426		0.423	
Adj-R-squared	0.184		0.216		0.182		0.179	
N	52		49		52		49	

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

4. 考察と今後の課題

2012年は、店舗数を増やし、主体的拡大、分散型全国展開をとることにより地理的範囲を拡大することで、営業利益率が地域集中より高くなることが読み取れた。積極的に採用するべき出店戦略の類型が示されたといえ、ここでは市場規模の大きい地理的市場を主体的に選択することが良いとされた。

しかし、コロナ禍において密集を避けることが推奨された後の2020年では、一般的に営業利益率が低下する傾向にあるなか、受動的拡大により収益性が地域集中に比べて低くなることが示された。店舗数が少ない段階で、出店機会がある市場に展開を進めることなどにより、店舗網の広域化を図ることは避けるべきであることが示唆された。

受動的拡大は、店舗数が少ないため企業全体の売上がもともと低いうえ、店舗網の広域化にともない管理面のコストが増加しやすい。管理面のコストは固定的に発生するものが多いため、店舗の営業時間の短縮や営業そのものの自粛などによる売上の大幅な減少により収益性が低下する度合いが、他

の戦略類型に比べて強くなったと考えられる。

統計的に有意とはならなかったが、係数の値は小さいものの符号がプラスとなったのは分散型全国展開のみであった。分散型全国展開は店舗数が多く、特定の地域や立地に店舗を集中させることなく、多様な地域や立地に店舗を配置することができるため、集中のリスクが分散されていると捉えることができる。同じ業界の経年変化を定期的によりサーチしながら、有利な市場環境の時と、そうでない時とで、結果にどのような変化が生じるかについて考察を深める必要がある。

2020年からのコロナ禍において消費者の行動様式には大きな変化が生じた。密集を避けることが推奨され、職場や学校へ移動することなく、在宅あるいはリモートでの勤務や学習が浸透した。それに伴い外食の頻度は減り、また、多人数での会食も困難となったことや出店する商業施設の営業時間が短縮されたことなどにより、外食サービス企業は大きな打撃を受けた。その間、出店という観点では、コロナ禍の前は人々が密集する都市部、広域から集客する力のある繁華街へ出店を志向する企業が多かったといえる。しかし、こうした立地での店舗営業は困難なものとなり、それに伴って、コロナ禍の後是人々の密集度が弱い郊外地域や、居住地に近い住宅地などが出店先として見直されるようになった。また、近年、大型商業施設の開業が進むにつれて、そこへのテナント出店を志向する企業も増えた。しかし、コロナ禍では大型商業施設の営業時間短縮、更には休業等が相次いだこともあり、入居する施設の営業方針に左右されにくい、路面やロードサイドの立地も出店先として見直されるようになった。こうした状況を鑑みると、本研究はまだ過渡的段階にある。今回は都道府県を地理的市場の単位としたが、ミニボックス型リテーラーの個々の店舗の商圏が小さいことを考えると、都道府県は分析の単位としては広すぎるため、より面積の小さい市区レベルを分析の単位として用いる必要がある。また、同じ外食サービス業でも、企業ごとに展開する都道府県レベルの地域だけでなく、選択する個々の店舗の立地も異なる。消費者の行動様式の変化に伴い、選択されるべき立地の性質も変化するもの

と考えられる。都市部と郊外地域、大型商業施設への出店と路面・ロードサイドへの出店など、選択されるより詳細な立地タイプや、さらには、企業ごとにサービスの提供方法にも違いがあるため、店舗の業態、フォーマットなども含めた出店戦略の類型化が必要である。これらは、ミニボックス型リテラーが国内市場において、途中で頓挫することなく多店舗化を進めるためには、どのように多店舗化を進めるべきかについて、よりきめ細かく考察するうえでの今後の課題としたい。

(以上)

参考文献

- Albaum, G., J. Strandskov., E. Duerr., and L. Dowd (1994), *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Ansoff, H. I (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Company.
- Furhan, W. E (1972), Pyrrhic Victories in Fights for Market Shares, *Harvard Business Review*, Vol.70, No. 5, pp.100-107.
- Kato, T (2015), Should Service Retailers Expand Store Network Nationally?: Case Study of Cramming School Business in Japan, *International Review of Management and Business Research*, Vol.4, Issue.2, pp.376-385.
- Kato, T. and K, Kijima (2012), Store Development Strategies of Mini-Box Service Retailers : Analytical Framework and Case Study in Japanese Food Service, *International Journal of Marketing Studies*, Vol.4, No.4, pp.1-13.
- Levy, M. and B. A. Weitz (2004), *Retailing Management*, McGraw Hill.
- Montgomery, D. B. and G. L. Urban (1969), *Management Science in Marketing*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- 高嶋克義・高橋郁夫 (2020)『小売経営論』有斐閣。