

小売コンセプト確立の意義¹⁾

菊 池 一 夫

はじめに

近年、小売業を取り巻く環境は急激で厳しい環境を迎えている。こうした背景には、規制の緩和、マーケティング・チャネルにおける小売段階へのパワー・シフト、市場の成熟化による競争圧力がもたらす価格下落傾向、グローバル小売企業の進出、国内外の小売業者による資本関係の強化を通じた再編、専門店の躍進及び情報通信技術を活用した小売ビジネスの台頭などが挙げられる。

こうした激しさを増す小売競争について整理すると、4つの形態があると指摘されている²⁾。まず第一に挙げられる競争形態は、同形態間競争である。これはスーパーマーケット同士の競争といったように同じ小売営業形態間の競争を意味する。次に挙げられる競争形態は異形態間競争である。この競争形態は小売業者のスクランブルド・マーチャンダイジング技法の採用によって助長されるものである。これは、例えば百貨店と専門店との競争を意味するものである。続く第3の競争形態はシステム間競争であり、マーケティング・チャネルの垂直的なレベルにおける結びつきにおいて繰り広げられるチャネル・システム間の競争を意味する。そして最後の競争形態はコングロマリット間競争である。この競争形態は事業を多角化した複合企業体としての小売コングロマーチャント間で繰り広げられるものである³⁾。このことから理解できるように小売競争の形態は多面的な性格を有しているといえる。

今日、他産業と比べて相対的に参入障壁が低く、激しく流動するといわれる

小売市場では、いずれの競争形態においても競争が激化しているといえる。したがって個々の小売業者の立場から検討すれば、自己の生存基盤を確立するために、既存の小売ビジネスの生産性強化やリポジショニングといった戦略選択肢を決定することが重要である。また新たな方向転換をするためには新商品分野の取扱い、顧客サービスの強化、さらには多角化の意思決定が継続事業体として存続・成長をするために要求されるだろう⁴⁾。そのため小売ビジネスにおいて競争上の差別的有利性を追求していくためには、小売営業形態の革新の遂行は重要な戦略的課題の1つとして位置付けることができる⁵⁾。但し、一部の小売業者においては小売営業形態の開発、改善に成功しているものの、こうした革新の遂行に頓挫、失敗している小売業者の多いことが現状であるように思われる。

さて、これまでの流通研究ないしマーケティング研究における小売営業形態に関する研究には、大きく2つの研究アプローチがあるといわれている⁶⁾。まず1つは特定の小売営業形態を経営、運営する際に必要となる技術、技法、ノウハウ及び経営上の原則に関する小売経営技術 (technology in retailing) に関するアプローチである。そしてもう1つは小売ミックス (retail mix) に関するアプローチである。本稿においては前者を総称して小売経営技術アプローチ、そして後者を総称して小売ミックス・アプローチと呼ぶことにする。

しかしながら、これらの研究アプローチを概観してみると、個々の領域においては数多くの研究蓄積や検討がなされているものの、これらの議論の全体を通じて鳥瞰できるような交通整理が十分になされているとは必ずしも言い難いように思われる。

筆者はこれまでに小売ミックスの研究⁷⁾、小売営業形態の発展に関する研究⁸⁾、及び商業集積のイメージの研究⁹⁾を行ってきた。それ故、本稿では、これまでの研究潮流を整理するために、まずⅠにおいて小売経営技術アプローチの代表的な諸研究を検討し、その特徴を明らかにする。続くⅡでは小売ミックス・アプローチの代表的な諸研究を検討し、その特徴を明らかにする。そしてⅢでは両方のアプローチの統合を志向する研究アプローチを検討し、そこで小売業

者のマーケティング戦略の全体的な枠組みから位置付ける作業を行うこととする。そして、小売営業形態を開発する上での前提条件についての検討を進めていくことにする。

I. 小売経営技術アプローチによる視点

この視点はある特定の小売営業形態を運営する際に共通して要求されるオペレーション方式に着目していく研究である。この研究視点においては小売経営技術や小売ノウハウ、小売オペレーション技術ないし小売経営原則といった様々な用語が存在している。本稿ではこれらの用語の関係について以下のように規定したい。まず小売経営技術と小売経営原則との概念間関係については、小売経営技術とは、小売経営原則がオペレーション上に適用されたものとして位置付けられると解釈することとする。そして小売経営技術、小売ノウハウと小売オペレーション技術は同義として捉えるものとする¹⁰⁾

先述のように、小売営業形態の生成・発展に関する諸研究と経営原則論に関しては、筆者は既に検討を行っている。次節では、まず個別の営業形態の研究からの検討を行い、続いて小売業の経営原則論の研究、小売営業形態の生成・発展に関する諸研究そして小売経営技術の移転研究について検討を行っていくことにする。

I.1. 個別の営業形態の研究

この研究潮流は、例えば百貨店といった個別の営業形態を研究対象に取り上げて、そこで用いられている小売経営技術ないし経営原則のパターンを明らかにするものである。これまで数多くの研究が蓄積されている。営業形態の出現を歴史的に捉えるのであれば、例えば、松田は百貨店の研究を通じて、大規模経営、多種類商品の取扱い、部門制の採用、経営の統一性といった形態上の特性を明らかにしている¹¹⁾。続いて Zimmerman はアメリカのスーパーマーケットの生成期において大規模経営、セルフ・サービス技法、部門化管理、チェック・

アウト方式、現金持ち帰り方式の小売経営技術が試行され、採用されていることを指摘している¹²⁾ また Charvat によれば、スーパーマーケットは大量販売を前提にしたビジネスであるため、低価格政策、大量陳列、大規模ストック、セルフ・サービス技法、プロモーション、非食品部門の増設及び改善された装飾とサービスが経営上、重要なオペレーションになると明らかにしている¹³⁾ またこの他にもウエアハウス・ストアの経営的な原則とは、絞り込んだ商品の品揃え、倉庫志向的な設備及び一連の顧客サービスの劇的な削減の3項目にあると指摘した Bates の研究¹⁴⁾ などがある。

他方で単独店舗における営業形態のみではなく、分散的結合形態としての営業形態に着目した研究として、三上はボランタリー・チェーンの特質として、参加する小売業者の独立性の保持、本部機構の確立、共同と協力による集中的大量仕入、統一的営業方法の実施という経営原則を見出している¹⁵⁾ またフランチャイズ・システムの基本的性格とは、法律的に独立したメンバー企業のマーケティング諸活動を中央で調整し、統制するためのフランチャイズ契約にあると指摘した研究がある¹⁶⁾

このように個別の営業形態の研究は、その対象となった営業形態が出現し、躍進することで社会的に注目を浴び、そのオペレーション上の経営技術を解明するためになされたものである。したがって、当該営業形態に関心を持つ参入者にとって大きな示唆を与えたといえよう。但し、これらの研究は小売経営技術を全面的に提示したというよりはむしろ個別の営業形態を展開する商業経営全般の中で部分的に言及されていることが多いといえる。こうした各営業形態別に言及された小売経営技術ないし経営原則を主要な営業形態別に網羅した形で、かつ全面的に提示した研究が、次節で述べる清水の提示した小売形態の経営原則論に関する研究である。

1.2. 小売営業形態の経営原則に関する研究

清水は小売営業形態の帰納的な研究から、様々な小売業の経営原則を引き出

図表 1

専門店	一般小売店	百貨店	スーパーマーケット
①専門性の原則 ②非量販営業の原則 ③部門化されざる管理の原則	①中小規模経営の原則 ②個人的経営の原則 ③単品種取扱の原則 ④平凡営業の原則 ⑤便宜性の原則	①集中的大型経営の原則 ②総合性の原則 ③大額販売の原則 ④部門化管理の原則 ⑤サービス販売の原則	①大型経営の原則 ②量販営業の原則 ③総合性の原則 ④部門化管理の原則 ⑤セルフ・サービス販売の原則 ⑥革新的意欲の原則
S. S. D. S (GMS)	ディスカウント・ストア	ウェアハウス・ストア	コンビニエンス・ストア
①セルフ・サービス販売の原則 ②取扱商品多品種性の原則 ③量販営業の原則 ④集中的大型経営の原則 ⑤部門化された管理の原則	①ディスカウント販売の原則 ②低コスト・低マージン経営の原則 ③大型経営と量販営業の原則 ④革新的意欲の原則	①倉庫的販売の原則 ②直接的販売の原則 ③量販営業の原則	①立地の便利さの原則 ②時間の便利さの原則 ③規模の便利さの原則 ④駐車場の便利さの原則 ⑤最寄品取扱の原則 ⑥分散的大型経営の原則

図表 2

共同百貨店	名店街	ショッピング・センター
①集中的大型経営の原則 ②異業種集合の原則 ③総合化の原則 ④出店業者の企業的独立性の原則 ⑤統一的管理の原則 ⑥共同的意識の原則	①集中的大型経営の原則 ②のれんが持つ魅力を協同的に発揮する原則 ③共存共栄の原則 ④出店業者の企業的独立性の原則	①計画的建設の原則 ②地域社会との結合の原則 ③システム化された大型経営の原則 ④総合性の原則 ⑤共同的意識の原則 ⑥統一意識の原則 ⑦マグネット・ストア配置の原則 ⑧モール構成の原則

図表 3

チェーン・ストア	ボランタリー・チェーン	フランチャイズ・システム
①分散的大型経営の原則 ②量販営業の原則 ③低コスト・低売価の原則 ④共通性の原則 ⑤統一的管理の原則 ⑥合理的意識の原則	①分散的大型経営の原則 ②連繫的大型経営の原則 ③加盟店の企業的独立性の原則 ④量販営業の原則 ⑤低コスト・低売価の原則 ⑥共同的意識の原則	①名称使用権の原則 ②経営指導の原則

出典：図表 1～3 は、清水晶著『小売り業の形態と経営原則』同文館、昭和 47 年、79～336 頁の内容を著者が要約した。

している。そこでは百貨店、専門店、スーパーマーケット、ディスカウント・ストアからショッピング・センターに至るまでの主要な営業形態についての経営原則を提示している¹⁷⁾ (図表1, 2, 3)。

清水は消費者欲求二極化の理論に従って、同質的欲求を基にして大量流通を機能的な要件とする営業形態と、異質的欲求に沿って非大量流通を要件とする営業形態を全体像として規定した上で、各営業形態に要求される経営原則を提示している。既述の小売業の経営原則は、小売業者が何らかの営業形態を展開する際の基本的枠組みを提供するものであるといえる。それ故、この研究は小売業の経営管理上のインプリケーションを提供するものであり、商業経営論の一領域に位置付けることができる。

1.3. 小売営業形態生成・発展に関する諸研究

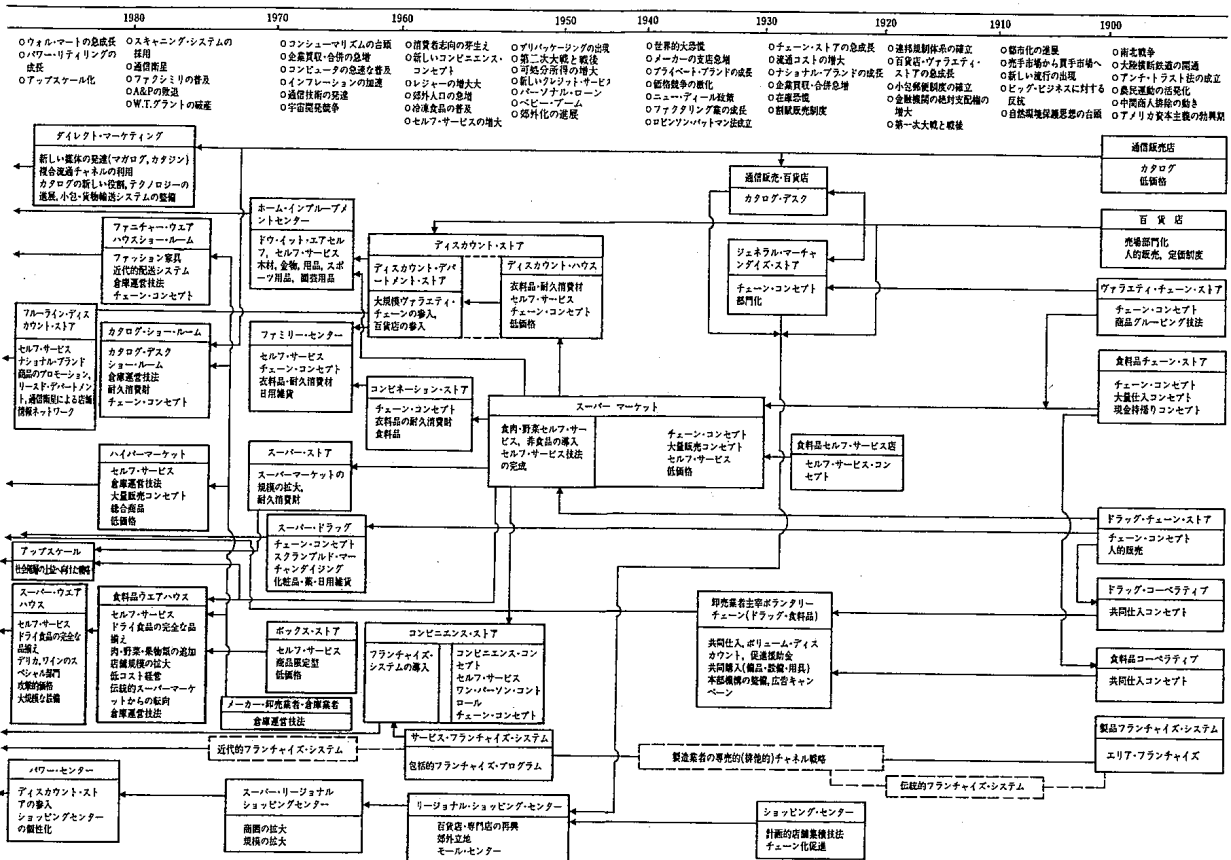
小売営業形態についての生成・発展に関する諸研究においては、McNairの提唱した「小売りの輪の理論」を研究の主たるスタートとして、McNairの説に対して批判、再検討を加えながら多くの仮説モデルが提示されている¹⁸⁾。これまで企業家の役割を重視した見解、競争の役割を重視した説や環境への適応側面を重視した説などが提示されているが、小売営業形態の生成・発展の諸研究に関して、Brownは循環説、環境説及び競争説と、それらの組み合わせによって諸研究の分類をして、包括的な検討を行っている。

例えば、循環説に位置付けられるMcNairの小売の輪の理論では、低価格訴求で市場参入をする新しい営業形態は、企業家による新しいアイデアや新しい方式であることを示唆している¹⁹⁾。同じく循環説に位置付けられる小売ライフサイクル論は、4段階からなるライフサイクルのアナロジーを用いて小売営業形態の出現・展開を示唆している。新営業形態が出現する初期成長期においては企業家的管理者がコスト構造、独自の品揃え、買物の便宜性といった新しいアイデアを持って市場参入することが示唆されており、必ずしも低価格訴求を基盤とした市場参入のみがなされるわけではないことを主張している²⁰⁾。

また競争説に位置付けられる Gist の弁証法的モデルでは、既存の営業形態と新たな営業形態が競争の過程を通じて、さらに新しい営業形態を生み出すことを示唆している。ディスカウント・デパートメント・ストアの出現は、ディスカウント・ストアと百貨店のオペレーション方式が組み合わせられたことを示唆するのである²¹⁾ 危機変化モデルでは、チェーン・ストアの攻勢に対して、ショック、防衛的待避、承認そして適応と変化を経て独立食料品店が連携してボランティア・チェーンが形成されることを競争過程の中で描いている²²⁾ そして環境の変化に適応する点を強調した環境説では Dreesmann の主張する環境適応説では、ドラッグ・ストア、スーパーレット、バラエティ・ストアなどの異なる小売営業形態において同一のセルフ・サービス方式が採用される現象を「収斂」と呼んでいる²³⁾

この研究潮流において小売経営技術という側面から検討をしてみよう。小売営業形態の生成、展開に関する諸研究では、小売営業形態の生成・展開パターンを説明し、予測するためにモデル化を試みるところにその研究の重点がおかれている。確かに弁証法的モデルにおける一部の小売営業形態の生成時における示唆や、その他のモデルでもセルフ・サービス技法、チェーン・オペレーションといったような重要な革新的な経営技術への言及は見られ、革新的な小売営業形態をオペレーションする際の鍵概念として位置付けられている。しかしながら、生成側面において、いかにして企業家が革新を遂行するのかという点、つまり McNair のいうところの企業家が着想する「新しいアイデア」に関する小売経営技術の役割についての包括的で明示的な言及は必ずしも十分なものではないといえよう。この点を包括的に解明した論者が徳永であるといえよう。徳永はアメリカ流通業のダイナミックな歴史展開を考察した上で、他業界や既存の小売営業形態で培われた小売経営技術が、別の新しい小売営業形態の開発の際に伝播、採用されてきたことを網羅的に明らかにしている²⁴⁾ 換言すれば、新しい小売営業形態の出現とは、漸進的な側面を基底としながらも、小売経営技術の新結合によって生じるという見解である（図表4）。

図表4 アメリカの主要小売営業形態の発展—コンセプトおよび技法の導入と展開—



出典：徳永豊著『アメリカ流通業の歴史に学ぶ』中央経済社，平成2年，232～233頁。

I.4. 小売経営技術の移転研究

小売業者が自社でのノウハウの蓄積に加えて，新たに出現した小売営業形態を国内外で視察したり，人事交流，業務提携などを通じたノウハウの供与をベースにして，その小売営業形態を開発，導入するケースが多い。こうした移転を行う上で生じる諸課題を取り扱った研究が小売経営技術の移転研究である。

例えば，Goldman はマクロ的な視点で先進国から発展途上国へのスーパーマーケットの経営技術の移転について，供給側面と需要側面からその阻害要因を考察している。そこでは商品のプリ・パッケージ化及び標準化，格付けとマ

ス・コミュニケーションの未発達、交通体系の未整備、自動車の普及率の低さ及び消費者の頻繁で少量を購入する購買パターンなどを明らかにして、発展途上国においては移転を成功させるためには環境に適応できる小型のスーパーマーケットの実現可能性を示唆している²⁵⁾ Goldmanの研究は小売経営技術の移転について受容国の需要側面だけでなく供給側面を含めた上で阻害要因に着目した研究であるといえる。

さらに鈴木は移転方式について、小売経営技術に関する移転形態を、人材の移行、提供側の小売業者から受け入れ小売業者側の従業員による受容、第三者による転移の媒介に分類をしている。そして受容する小売業者の側は、経営環境諸要因、経営目標と経営資源との整合性、小売経営技術間の整合性の3点から判断して小売経営技術の導入を図るべきであると指摘している²⁶⁾ 鈴木の研究は、Goldmanはマクロ的立場にたって研究を進めていたのに対して、この立場はどちらかといえばミクロ的側面に注目したものである。またKackerは小売経営技術の移転形態を計画的な流れと非計画的な流れとに大別している。まず計画的な流れとは目的を持った意図的な流れである。これは海外直接投資、ジョイント・ベンチャー、マネジメント契約、フランチャイズ方式及び教育・訓練といった移転方式を含んでいる。他方で非計画的な流れは意図せざる経営技術の流れである。これは、観察、セミナー、会議、海外直接投資、フランチャイズ方式を通じて移転することを意味している²⁷⁾ Kackerの研究は経営技術の移転経路を類型化して包括的に整理した点で評価できるだろう。

他方で矢作は、日本における革新的小売営業形態の出現ないしその後において、小売経営者間での相互の経営情報の公開を前提にした、自主的に組織され、相互学習をするための経営交流グループが小売営業形態の革新を促進する制度的基盤であると主張している。さらにこうした経営交流は地理的に分散した小売業者の孤立を打破し、競争条件への適応の産物であることを指摘している。この経営交流グループはインフォーマルな組織であり、流動的性格を持っている。そして経営情報、店舗・設備見学を通じた経営者間の相互討議を行う

場の中で自己革新を果たすインキュベーションの役割を持ったとされている²⁸⁾。矢作の研究については、経営技術そのものというよりもそれを獲得するための制度的基盤に着目した研究であるといえる。

これらの代表的な諸研究の特徴をまとめてみると、小売営業形態のオペレーション上の経営技法、ノウハウといった小売経営技術がいかに移転していくのかという問題意識をもっており、小売イノベーションの伝播ないし普及局面として捉えることが可能である。そして小売形態の革新に関して要求される小売経営技術の移転形態や、小売経営技術が受容されうる場合ないし再発明される際のマーケティング環境上の諸条件を明らかにすることを目的としているといえる。さらには小売ビジネスがグローバル化するに従って、経営技術の移転は必要不可欠な課題になるため、重要な研究領域であるといえよう。近年では小売ビジネスのグローバル化に伴い、中国への小売経営技術の移転戦略に関する研究もある²⁹⁾。

1.5. 小売経営技術アプローチのまとめ

これまで検討してきた文献レビューから小売経営技術アプローチをまとめてみると、まず個別の小売形態の研究では、小売業経営において要請される技法ないし経営の原則について言及をしている。小売営業形態原則論研究では主要な小売営業形態の経営原則を明らかにして経営管理上の有益性を提示している。小売営業形態の生成・発展に関する研究では、小売営業形態の展開という動態的な現象を説明、予測することを企図しており、その文脈の中において小売経営技術が言及されているといえる。そして移転研究では、小売形態の革新には小売経営技術の獲得が重要であることを認識し、その移転形態・経路、獲得のメカニズム及び普及の環境条件を研究しているといえる。こうした中で、徳永の研究で明らかにされたことは、別個の各小売営業形態の間でどのような小売経営技術が別のアングルから組み立てられて、新たなイノベーションが推進されてきたことを歴史的展開の中で、網羅的に明示していることである。つ

まり、企業家が新たな経営技術を見出し、既存のそれと結びつけることでイノベーションが推進されることを示唆しているのである。

さて、小売経営技術アプローチにおけるマネジリアルな視点での共通した示唆は、小売営業形態の開発とは何らかの小売経営技術の結合であるという認識の下で一致するだろう。

Ⅱ. 小売ミックス・アプローチの検討

小売ミックスに関する研究アプローチでは、マネジリアルな視点からの研究と、消費者のストア・イメージの研究とに大別することができる。まずマネジリアルな視点からの研究潮流を検討し、続いてストア・イメージ研究へと検討を試みることにする。

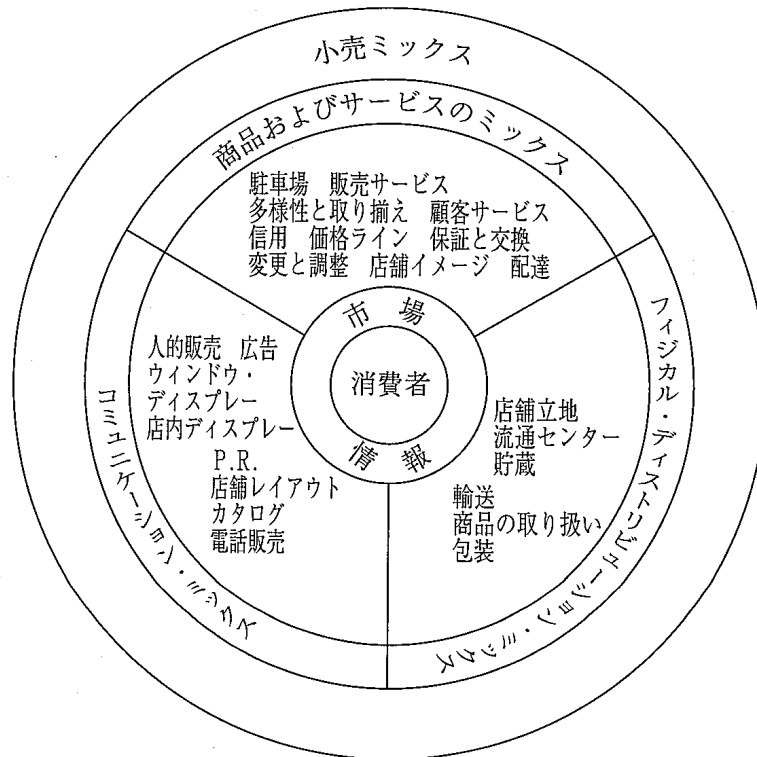
Ⅱ.1. マネジリアルな視点からの研究

小売戦略ミックスないし小売ミックスの概念は製造業者のマーケティング・ミックスを適用して開発されたアプローチである。製造業者を前提に開発されたマーケティング・ミックスの概念は企業のマーケティング活動に関する意思決定の中心的課題であり、マーケティング活動の統合を意味するものである。周知のように、これまでマーケティング・ミックスの構成要素には Borden, Howard, McCarthy などの論者が様々な分類を提唱している。次に各論者が提唱した小売ミックスの概念を検討していく。

まず Lazer = Kelley は初めてマーケティング・ミックス論に類した小売ミックスの概念を生み出したといわれている。彼らは小売ミックスをして「マネジメントによってプログラム化される、あらゆる努力の混合物であって、市場環境に対する小売店舗の調整を具体化したもの」と規定している。小売ミックスは、標的顧客である最終消費者をマーケティング努力の中心において商品及びサービス、コミュニケーション及びフィジカル・ディストリビューションの3つのサブ・ミックスから構成される。これらのサブ・ミックスの各々は詳細な

手段から構成されている。この小売ミックス概念はマーケティング・ミックス概念と対比してみれば、製品と価格の領域にあたるのが商品及びサービスのそ

図表5



出典：W. Lazer and E. J. Kelley. "The Retailing Mix: Planning and Management." *Journal of Retailing*, Vol. 37, No. 1, 1961, p. 38.

れにあたる。プロモーションの領域はコミュニケーションにあたる。そしてマーケティング・チャンネルの領域にはフィジカル・ディストリビューションが該当する (図表5)³⁰⁾

Gistによれば、小売ミックスとは1店舗ないし店舗組織が強調しようと望む競争の特定の形態を明らかにするものであり、市場セグメントによって適切な小売ミックスが決定されるとしている。そして小売ミックスの決定とは、複数の競争的な手段、そして不完全情報の下で主観的に決定されるペイオフという2つの基本的要素を意味している。故にGistは採算の問題と競争行動の面から小売競争を解明しているといえる。Gistは小売ミックスの7つの構成要素とし

て、商品アソートメントと購買の決定、店舗レイアウトの決定、商圈及び立地の決定、サービスの決定、価格設定の決定、プロモーションの決定、組織の決定を挙げている³¹⁾ Gist の場合には、組織の決定を小売ミックスの構成要素に含めている点に特徴があるといえる。

清水によれば、標的顧客の設定を前提にして、商品政策、位置政策、環境決定、情報管理、便益強化及び共同化による機能向上という5つの構成要素を提示している。この分類では価格設定は商品政策に含まれている。そして共同化とは水平的共同、垂直的共同そして地域的共同の3形態があり、共同化を通じて他のミックス要素の更なる強化を主張している点に特徴がある³²⁾ つまり、単独店舗における営業形態としての小売ミックスを分散的結合形態と集中的結合形態にまで拡張して捉えているといえる。

Davidson, Sweeny and Stampfl は小売業の戦略的管理を市場戦略と財務戦略に大別している。ここでは市場戦略は市場戦略目標と市場戦略プログラムから構成されている。他方で財務戦略は財務戦略目標と財務戦略プログラムからなり、2つの戦略の整合性を主張している。市場戦略プログラムは小売ミックスをその内容としており、物的設備、商品、価格設定、プロモーション、サービス、組織と人員を挙げている。Davidson らは市場戦略の裏付けとなる財務戦略との均衡を重視した点で意義をもつものである³³⁾

Berman = Evans は小売ミックスを小売戦略ミックス (retail strategies mix) と呼んで、商品ミックス、価格、販売促進、サービス及び立地という5つの構成要素からなることを指摘している。Berman = Evans は小売戦略ミックスの組み合わせによって多様な営業形態の開発ができることを主張しており、小売戦略ミックスのパターン化を小売営業形態の分類基準とみなしている³⁴⁾

そして Levy = Weitz によれば、小売ミックスとは顧客欲求を充足させて、顧客の購買意思決定に影響を与えるために用いられる要素の組み合わせであるとしている。この小売ミックスの具体化したものが小売営業形態である。Levy = Weitz の小売ミックスの構成要素には商品アソートメント、価格設定、広告と

図表6 小売ミックスの構成要素

小売ミックスの要素		
Lazer = Kelley [1961]	Gist [1971]	清水 [1973]
商品及びサービス コミュニケーション フィジカル・ディストリビューション	商品アソートメントと購買の決定 店舗レイアウトの決定 商圈及び立地の決定 サービスの決定 価格設定の決定 プロモーションの決定 組織の決定	商品政策 位置政策 環境決定 情報管理 便益強化 共同化による機能向上
Beman = Evans [1979]	Davidson, Sweeny and Stampfl [1984]	Lavy = Weitz [1998]
商品ミックス 価格 販売促進 サービス 立地	物的設備 商品アソートメントと購買 の決定 価格設定 プロモーション サービス 組織と人員	商品アソートメント 価格設定 広告と販売促進 店舗設計と陳列 顧客サービス 立地

販売促進、店舗設計と陳列、顧客サービスそして立地から成る6つの意思決定領域を挙げている³⁵⁾ これらの論者の主張する小売ミックスの構成要素は各々、以下のように示される(図表6)。

このようなマネジリアルな視点からの小売ミックス・アプローチにおいては、既述のようにマーケティング・ミックス概念の小売ビジネスへの適用として捉えることができる。そこではマーケティング・ミックスの分類体系についてなされている議論と同様に、小売ミックスの構成要素も一致をみてはいないという概念上の混乱は見られるものの、小売戦略を開発する際の管理者に重要なインプリケーションを与えるものとして考えることができる。すなわち小売業における戦略的手段を何らかの形で分類、整理し、計画策定のレベルとして捉えているといえるのである。そして小売ミックスの組み合わせという総体をもって小売業者が標的顧客に提供する提供物として捉えているといえよう。

次に小売ミックスを消費者のイメージの観点で捉えたストア・イメージ研究

を概観していこう。

II.2. ストア・イメージ研究における小売ミックス

ストア・イメージに関する研究は比較的によく知られており、数多くの研究業績が今日まで蓄積されている³⁶⁾ Martineauによれば、ストア・イメージとは店自体を示す機能的特性と心理的属性の両方から購買者の心の中に形成されるものであり、それが店舗の個性であると規定している³⁷⁾ Berryは学習概念を用いて「消費者がある特定の店舗での買物を連想する全体的な概念的もしくは期待反応強化である」とストア・イメージを規定している³⁸⁾ さらにFiskによれば、ストア・イメージとは小売戦略の遂行の結果として消費者に知覚され、学習されるものであって、消費者の態度形成に影響することが示唆されている³⁹⁾ このようにストア・イメージの定義は多様であり、学習理論からのアプローチや認知理論からのアプローチがあるが⁴⁰⁾ ストア・イメージが態度の一側面であるという点では議論は一致しているといえる。したがって小売業者にとって自店舗が好ましいストア・イメージをもたれることが必要であり、ストア・イメージの測定は小売戦略の策定上、重要な位置付けに置かれることになる。

ストア・イメージの測定手法には、動機調査法、セマンティック・ディファレンシャル法 (SD法)、多属性態度モデル及び多次元尺度構成法がある。これらの測定手法のうちで、例えば多属性態度モデルでは、小売ミックスはストア・イメージとして捉えた場合には消費者においては認知次元として捉えられる。そこでは消費者は、特定の店舗が自らの次元についてどのような状態にあるかについて信念を持つ傾向がある。この信念の組み合わせはストア・イメージであり、それは多かれ少なかれその店舗の小売ミックス戦略を要約的に反映するものである。つまり、消費者に知覚されたストア・イメージとしての小売ミックスは店舗選択の基準になるといえる。また多次元尺度構成法では、小売店舗

に対する消費者の態度測定や知覚マップ上での自店舗のポジショニングを把握することによって、小売ミックスの改善・変更を小売業者へのインプリケーションとして提示することを研究の目的にしている⁴¹⁾。但し、ストア・イメージ研究においては社会階層や所得階層によってもストア・イメージが各階層で異なることもあり、市場細分化された顧客集団ごとに分析が必要である。また属性の構成と属性間の顕著性の差異は営業形態、商品クラス、消費者によって差異があり、一般化することは難しいと指摘されている⁴²⁾。

また近年の研究動向としては、選好ベクトルからストア・イメージと店舗選択の統合を試みた研究⁴³⁾、商業集積についての多属性態度モデルからの研究⁴⁴⁾、イメージの時系列的な変容について検討を試みた分析⁴⁵⁾なども行われており、単独店舗から商業集積へと対象を広げ、それとともに戦略的色彩を強めている。

II.3. 小売ミックス・アプローチのまとめ

これまでの検討をまとめてみよう。まずマネジリアルな側面における小売ミックスの研究では論者によって様々な分類が提唱されているものの、戦略策定において概念的な整理をする上で有効なインプリケーションを与えるものと考えることができる。他方で、ストア・イメージ研究では、ストア・イメージをして小売ミックスの構成要素を消費者が知覚、認知したものとして捉えている。したがって自社がどのようにイメージをもたれているのかということ、イメージ測定を通じて標的顧客の態度やストア・ポジショニング分析を把握して小売ミックスの構成要素の修正・改善へのインプリケーションを提供しているのである。

ここまで小売経営技術という視点と小売ミックスという視点の研究潮流から小売営業形態の議論について概観してきた。次に、小売業者のマーケティング戦略という視点との関わりの中で、これまでの研究を位置付けて検討していこう。

Ⅲ. 小売コンセプト確立の重要性

Ⅲ.1. 統合的アプローチの展開

これまで小売経営技術による研究のアプローチ、小売ミックスの研究のアプローチについての既存研究の検討を行ってきた。まず小売経営技術アプローチからの示唆は、小売営業形態の開発は小売経営技術の結合として捉えることが可能である。そして小売ミックス・アプローチからは小売営業形態の開発は小売ミックスの構成要素の組み合わせとして捉えることが理解できたといえる。

しかしながら、こうして小売営業形態の革新を遂行するというマネジリアルな視点に立つとき、小売ミックスの組み合わせや小売経営技術についてのみ焦点を当てて議論することは必ずしも十分ではないといえよう。なぜならば、小売営業形態の革新を展開する場合には、小売経営諸活動に経営資源を配分するという戦略的意思決定の問題と関連するからである。鈴木は小売営業形態の出現に関して、以下のように述べている。

特定の社会における歴史的、経済的諸条件の変化を活用し、対象とする消費者の欲求に適合した経営諸資源の組み合わせを創出し、しかも消費者に受け入れられるイメージにまとめ上げ、消費者にそれを伝えることができた企業行動によって、新しい小売形態が生まれ、結果として小売形態はますます多様化していくことになる⁴⁶⁾

要するに、消費者欲求の多様性、消費者の愛顧を求める経営者の革新への努力及び社会経済的条件が相互に作用することによって新たな営業形態は開発されることになるわけである。このことを小売業の経営者の観点に立てば、環境の変化や標的顧客となる消費者欲求の変化を見極めて、機会を見出すことである。そして新しいビジネスの仕組みを組み立てていくという企業家的視点が重要になるといえる。それゆえ小売戦略の全体的な枠組みの中で小売営業形態の革新を位置付けた上で検討する必要があるといえる。これまでの検討で明らかになった様に、小売経営技術アプローチは小売営業形態を開発・運営する際の

経営技法として捉えられている。そして小売ミックス・アプローチでは、まずマネジリアルな視点においては小売業者の戦略展開における戦略的な諸手段の組み合わせであるとする研究潮流がある。他方でストア・イメージ研究では、小売ミックスを知覚した消費者の態度の一側面としてストア・イメージは位置付けられることが明らかになった。これまでの研究では、これらの2つの研究

図表7

店舗と商品のタイプ	← 低マージン		→ 高マージン			
	高回転		低回転			
認知次元	なし		店内選好マップ			
	最寄店-最寄品	最寄店-買回り品	最寄店-専門品	買回り店-買回り品	専門店-専門品	
立地の便利さ	アクセス・ルート 交通障害 所要時間 駐車場	アクセス・ルート 交通障害 所要時間 駐車場	アクセス・ルート 交通障害 所要時間 駐車場	所要時間 駐車場		
品揃え	品揃えの広さと深さ	品揃え商品の品質 品揃えの広さと深さ	品揃え銘柄数 品揃え商品の品質 品揃えの広さと深さ	品揃え商品の品質 品揃えの広さと深さ 店内特定部門の数	品揃え銘柄数 品揃え商品の品質 品揃えの広さと深さ	
価格	特定店舗の特定品目の価格	競合店の品目の価格 特売日の価格 競合店の代替品の価格 景品券と割引	競合店の代替品の価格	特定店舗の特定品目の価格 競合店の品目の価格 特売日における特定店舗の特定品目の価格 競合店の代替品の価格	特定店舗の特定品目の価格	
販売努力とストア・サービス	非常に制約的	広告の信頼性と有用性 クレジット額の十分さ 引渡しの迅速さ	店員の接客態度 店員の助言の程度 広告の信頼性と有用性 クレジット額の十分さ 引渡しの迅速さ	店員の接客態度 広告の信頼性と有用性 クレジット額の十分さ 引渡しの迅速さ	店員の接客態度 店員の助言の程度 広告の信頼性と有用性 クレジット額の十分さ 引渡しの迅速さ	
店舗の雰囲気	ストア・レイアウト 商品陳列 店内通行流と混雑	店内通行流と混雑	店内装飾と商品陳列の魅力度	ストア・レイアウト 店内通行流と混雑	ストア・レイアウト 店内装飾と商品陳列の魅力度 顧客層	
取引後の満足	価格と店舗へのアクセスへの満足	店舗へのアクセス、価格、返品、調整、利用時の商品への満足	利用時の商品、買物経験、店舗へのアクセスへの満足	利用時の商品、返品、再調整、支払った価格への満足	利用時の商品への満足、店舗での買物経験への満足	

出典 ; Morris L. Mayer, Joseph Barry Mason, and Morris Gee, "A Reconceptualization of Store Classification As Related to Retail Strategy Formulation," *Journal of Retailing*, Vol. 47 Number 3 fall 1971, pp. 35.

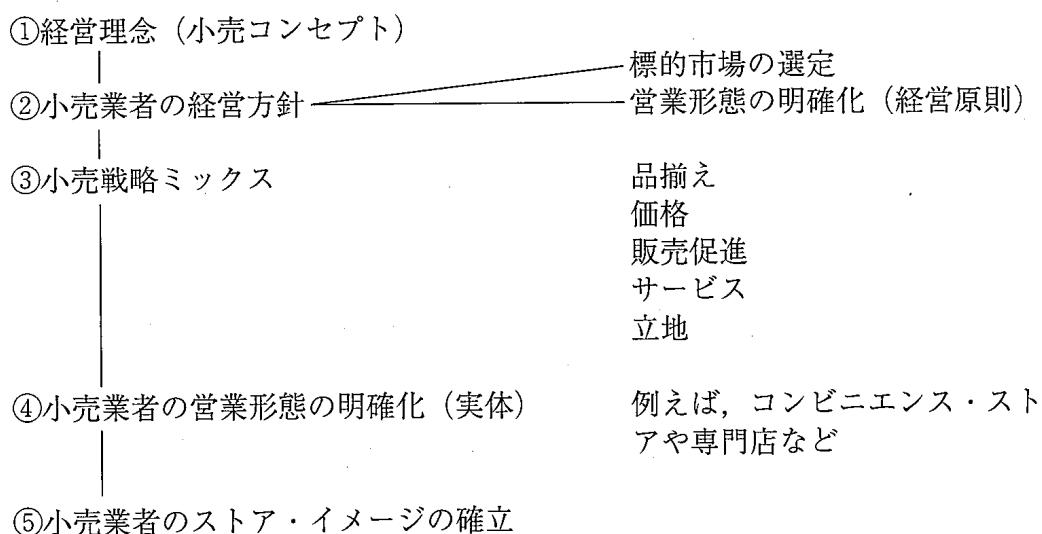
潮流を統合するものも提示されている。そこで統合的な試みを行っているアプローチを検討していくことにする。本節では Mayer, Mason and Gee によるアプローチと、澤内によるアプローチを各々取り上げて検討していこう。

Mayer, Mason and Gee は、Bucklin の提唱した愛顧動機による商品・店舗類型の研究⁴⁷⁾ Gist の提唱した粗利益率と商品回転率の高低の軸を基にして戦略と⁴⁸⁾、そして Fisk の主張した、立地の便利さや商品の適合性などからなる小売ミックスのストア・イメージという認知的次元の3つの視点を組み合わせて⁴⁹⁾ 商品類型別、店舗類型別に小売業者の戦略策定への類型化を試みている(図表7)⁵⁰⁾

このフレームワークにおいては、Gist の提唱した商品在庫回転率及び粗利益率といった軸は小売ビジネスの基本的方向性を示すものとして考えることができる。そして消費者の店舗の愛顧動機や小売ミックスの認知的次元としてのストア・イメージを組み込むことには意義があるものと考えられる。

また澤内は、Berman = Evans の小売戦略ミックス概念を活用して、そこに小売経営原則を適用することで以下のような営業形態の開発フローチャートを示している(図表8)。

図表 8



出典；澤内隆志著『店舗管理の基礎』同友館，1990年，46頁を一部加筆・修正。

まず小売業者の経営理念とは、商圈内の標的顧客の欲求充足、適正利益の確保及び社会的責任の遂行をその内容としている。続く経営方針の確立の段階として標的顧客の設定と営業形態を構想する際に営業形態の経営原則を考慮することになる。そして5つの小売戦略ミックスが策定されることになる。他方で消費者の側からはストア・イメージが形成されることを示唆している⁵¹⁾

つまり、このフレームワークでは小売営業形態を運営する際の基本的な方向性を示す経営原則を営業形態の土台として捉えている。そして、それを基盤として可変的な要素としての小売戦略ミックスの戦略策定をすることによって小売営業形態が具体化する。また他方で標的顧客の消費者はストア・イメージの形成を行うという流れである。

既述の2つのフレームワークに関する検討を通じて、まず Mayer, Mason and Gee のそれは粗利益率と商品回転率の高低という軸を組み込みながら、消費者の視点を大いに取り込んだものと理解できる。そして澤内のそれは、小売経営技術という側面と小売ミックスのマネジリアルな側面を前提に戦略策定を行い、最終的に消費者のストア・イメージの形成に結びつくことを示唆している。また澤内の場合には、小売戦略ミックスと小売経営技術、そしてストア・イメージを1つのフローチャートにまとめることで体系的に戦略的な枠組みを提供しているものといえる。

Ⅲ.2. 戦略的志向としての小売コンセプトの重要性

前節では小売業者のマーケティング戦略のフレームワークを検討した。そこから理解できることは、特定の社会経済的条件、マーケティング環境のもとで戦略展開をする際に流通機能をヨリ効果的、効率的に遂行する上で小売業者が持つビジネスの前提条件が考察される必要性があるだろう。また徳永は、マーケティング戦略は標的市場に対して内的な一貫性が必要であると指摘している⁵²⁾。それでは小売ミックスを整合させるように導く内的な一貫性とは何だろうか。既述の澤内の展開するフレームワークに依拠して考えてみると、これま

でよりもヨリ高い水準で消費者欲求を充足させることが可能であるかどうか、そしてストア・イメージをまとめあげるためにビジネスを展開する上で確固とした小売コンセプトをもっているかどうかであるといえる。つまり、小売コンセプトをもとに小売戦略を策定し、展開しているのかどうかによると思われるのである。

しかしながら、現実的な問題としては小売コンセプトを多くの小売業者が持ち合わせていないために、小売業者による整合性のある戦略展開が十分にできず、環境の変化に十分に対応できないことを指摘する論者もいる⁵³⁾。それらの主張を要約すれば以下のようなになる。

- ① 標的市場を明確にしないために適切なマーケティング戦略が実行できない。
- ② 利益を度外視した価格競争を展開してしまう。
- ③ 競争相手の戦略に単純に追従してしまう。

このように十分な戦略展開ができなければ、競争上の優位性を獲得することは困難になるだろう。そこで経営理念から導き出される小売コンセプトの内容についての検討を行っていこう。

Berman = Evans によれば、小売コンセプトとは一般的に製造業者のマーケティング・コンセプトが小売業者の立場から修正・適用されたものである。そしてその修正されたコンセプトは、あらゆる小売業者によって理解され、持たれるべきものであると指摘して、小売コンセプトの4つの内容を列挙している。

- ① 顧客志向 (Customer orientation)
- ② 整合性のある努力 (Coordinated efforts)
- ③ 価値駆動 (Value-driven)
- ④ 目的志向 (Goal orientation)

まず顧客志向とは、各小売業者は標的顧客を市場細分化の基準によって明確化し、顧客の欲求を正確に把握することによって顧客の欲求充足をヨリ高いレ

ベルで行っていくことを意味している。そして整合性のある努力とは、マーケティング活動を最大限に効率的に遂行するためにマーケティング戦略とマーケティング活動を統合化することを意味している。価値駆動とは商品と顧客サービスの水準に対して妥当な価格を設定することである。最後の目的志向とは小売業者が継続事業体として存続できる利益を獲得できるように努力することを意味している⁵⁴⁾

この見解から考えられることは、小売コンセプトは小売戦略のフレームワークを提供するものであり、小売戦略を展開する際の指針としての役割を担っているのであるといえよう。要するに小売コンセプトを確立することとは、標的顧客に対して自社の小売ビジネスの戦略的な構想、方針とは何かを提示することにあるといえる。

これまでの議論をまとめてみると、小売コンセプトという戦略的志向が確立されることによって小売戦略の方向性を導き出すことができる。そして小売経営技術を結合させて、小売ミックスを戦略策定することになる。したがって、こうしたプロセスを経ることによって、最終消費者に小売業者自身の意志を貫徹することができるという条件、すなわち小売業者の主体性を確立することから自社の営業形態を明確にできる条件が成立することになる。

むすびにかえて

本稿においては小売業者の戦略展開において重要な位置付けを占める小売営業形態の開発についての文献レビューを行い、各研究アプローチの特徴付けを行った。続いて、これらの研究の統合を志向した戦略的なアプローチの検討を行った。こうした検討を通じて小売営業形態を開発する際には、マーケティング戦略の展開において指針となる小売コンセプトの確立の意義を主張するに至った。今後の激しい競争環境においては小売コンセプトの確立が小売業者に要請されることになるだろう。本稿が小売戦略研究にわずかにでも貢献することがあれば、本稿の目的は達成されたことになる。尚、本稿は主として小売業

者のマーケティング戦略に関する側面の研究であるともいえる。今後は戦略展開する際の裏付けとなる財務戦略の研究を行っていくことにしたい。

(平成 15 年 12 月 19 日脱稿)

※本稿は平成 14 年度 松山大学特別研究助成の成果である。

参 考 文 献

- 青木均稿「小売技術の国際移転に関する研究の方向性」『産業経営』22 巻, 1996 年, 197~214 頁。
- 渦原実男稿「米国における GMS 小売業態の衰退化と新たな取組み」『西南学院大学商学論集』第 47 巻第 3 号, 2001 年 2 月, 21~47 頁。
- 渦原実男稿「米国ウォルマート社の小売業態開発の展開」『西南学院大学商学論集』第 48 巻第 3・4 号, 2002 年 2 月, 141~187 頁。
- 志沢芳夫著『ボランティア・チェーン—理論と実際—』同文館, 昭和 43 年。
- 田村正紀著『流通原理』千倉書房, 2001 年。
- 松浦克巳他著『アクティブ・シニアの消費行動』中央経済社, 平成 15 年, 第 2 章。

注

- 1) 本稿は日本消費経済学会西日本大会 (2004 年 12 月 14 日 於島根大学学生会館 2 階大会議室) にて「小売コンセプト確立の意義」として研究報告したものをもとに原稿にしたものである。報告にあたり, 岡本秀昭先生 (名古屋経済大学) ならびに西村多嘉子先生 (大阪商業大学) をはじめフロアの方々から今後の研究への建設的なコメントを頂戴した。また本稿の草稿段階において, 丁一兵先生 (日本通運総合研究所) ならびに坪井明彦先生 (高崎経済大学) からコメントを頂戴した。ここにあわせて感謝申し上げたい。しかしながら, 本稿における誤謬は筆者に帰するものである。
- 2) これらの小売の競争形態に関する議論については, J. C. パラマウンテン Jr. 著, マーケティング史研究会訳『流通のポリテイクス』白桃書房, 1993 年, 第 2 章, 25~58 頁, 井上崇通著『マーケティング戦略と診断 (新版)』同友館, 2001 年, 266~268 頁, 及び, William R. Davidson, Daniel J. Sweeny and Ronald W. Stampfl, *Retailing Management*, 6th edition, John Wiley & Sons, Inc., 1988, pp. 24~25, を参照した。
- 3) Rollie Tilman, "Rise of the Conglomerant," *Harvard Business Review*, Vol. 49, 1971, pp. 44~51.
- 4) David Walters, *Retailing Management*, The Macmillan Press, 1994, pp. 1~28. (小西滋人他訳)

『小売流通経営』同文館出版，平成14年，3～34頁。）

- 5) 営業形態 (Type of Operations) という観点とは別に，取扱商品を主軸に分類した事業の種類，すなわち「業種 (Kind of business)」という小売業者の概念規定も存在する。また営業形態の概念規定，集計水準については多様な見解が提出されているが，本稿においては，①単独店舗における営業形態，②地理的に分散した，同一の店舗における営業形態を展開する小売業者が連携する分散的結合形態 (チェーン・ストア，ボランティア・チェーン，フランチャイズ・システム)，③小売業者が一定の地理的な範囲に集中して商業集積を形成する，集中的結合形態 (商店街，共同百貨店，ショッピング・センター) の3形態とする見解に立つものとする。
- 6) 石原武政著『商業組織の内部編成』千倉書房，2000年，183～185頁。
- 7) 拙稿「マーケティング・ミックスの適用可能性に関する基礎的研究」『商学研究論集第9号』明治大学大学院，1998年，169～186頁。
- 8) 拙稿「小売営業形態革新に関する基礎的研究」『商学研究論集第10号』明治大学大学院，1999年，131～150頁。
- 9) 拙稿「来街者イメージから探るこれからの商店街」『企業診断』50巻5号，同友館，2003年，38～43頁。
- 10) 本稿においては，小売経営技術の定義を鈴木安昭教授に依拠して「小売経営技術とは，小売業の経営諸戦略を決定するのに必要であり，決定の遂行に関しても必要であるところの知識・判断・行動」として規定する (鈴木安昭稿「小売業の経営技術の転移」『季刊消費と流通』4巻1号，日本経済新聞社，1980年，12頁)。また清水晶教授は小売業の営業形態を運営する上で見出される基本的な原理として捉えている (清水晶著『小売り業の形態と経営原則』同文館，昭和47年)。
- 11) 松田慎三稿「経営形態としての百貨店」清水晶・土屋好重編著『百貨店経営』東洋書館，昭和27年，55～69頁。
- 12) M. M. Zimmerman, *The Super Market - A Revolution in Distribution*, first edition, McGraw-Hill, 1955, pp. 16～53., (長戸毅訳『スーパーマーケット』商業界，昭和37年，第2章及び第3章，18～67頁。)
- 13) Frank J. Charvat, *Supermarketing*, The Macmillan Company, 1961, pp. 53～74.
- 14) A. D. Bates, "Warehouse Retailing: A Revolutionary Force in Distribution," *California Management Review*, Winter 1977, p. 77.
- 15) 三上富三郎編『ボランティア・チェーンの理論 (改訂版)』商業界，昭和46年，3～63頁。
- 16) P. Ronald Stephenson and Robert G. House, "A Perspective on Franchising," *Business Horizons*, August 1971, pp. 35～42.
- 17) 清水晶著，前掲書，第7章～第21章，79～336頁の部分を要約した。

- 18) 総括的な文献展望としては, Stephen Brown, "Institutional Change in Retailing : A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, 1987, pp. 5~36. が挙げられる。
- 19) Malcom P. McNair, "Significant Trends and Developments in the Postwar Period," in *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and its Implications for the University*, A. B. Smith (Ed.), University of Pittsburgh, 1958, pp. 1~18.
- 20) William R. Davidson, Albert D. Bates and Stephen J. Bass, "The Retail life cycle," *Harvard Business Review*, Vol. 54 (November-December), 1976, pp. 89~96.
- 21) Ronald Gist, *Retailing : Concepts and Decisions*, John Wiley and Sons, Inc., 1968, pp. 106~109.
- 22) L. W. Stern and A. L. El-Ansary, *Marketing Channels*, Prentice-Hall Inc., 1977, pp. 246~248.
- 23) A. C. R. Dreesmann, "Patterns of Evolution in Retailing," *Journal of Retailing*, Vol. 42, Summer 1968, pp. 29~40.
- 24) 徳永豊著『アメリカ流通業の歴史に学ぶ』中央経済社, 平成2年, 231~234頁。
- 25) Arieh Goldman, "Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries : The Supermarket Case," *Journal of Retailing*, Vol. 57, Number 2, Summer 1981, pp. 5~29.
- 26) 鈴木安昭稿, 前掲論文, 11~16頁。
- 27) Madhav Kacker, "International Flow of Retailing Know-How : Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol. 64, Number 1, Spring 1988, pp. 41~67.
- 28) 矢作敏行著『小売イノベーションの源泉』日本経済新聞社, 1997年, 11~31頁。
- 29) Arieh Goldman, "The transfer of retail format into developing economies : The example of China," *Journal of Retailing*, Vol. 77, Number 2, Summer 2001, pp. 221~242. Goldmanは中国に参入した小売企業の経営幹部へのインタビュー調査に基づき, 6つの移転戦略を識別している。
- 30) William Lazer and Eugene J. Kelly, "The Retailing Mix : Planning and Management," *Journal of Retailing*, Spring 1961, pp. 34~41.
- 31) Ronald R. Gist, *Basic Retailing - Text and Cases*, John Wiley & Sons, Inc. 1971, pp. 65~71.
- 32) 清水滋著『小売業のマーケティング』ビジネス社, 昭和47年, 17~20頁。
- 33) William R. Davidson, Daniel J. Sweeny and Ronald W. Stampfl, *Retailing Management*, 5th edition, John Wiley & Sons, Inc., 1984, pp. 75~103.
- 34) B. Berman and J. R. Evans, *Retail Management*, Macmillan Publishing Co. Inc., 1979, pp. 50~89.
- 35) Michael J. Levy and Barton Weitz, *Retailing Management*, 3rd ed. McGraw-Hill, 1998, p. 22~24.
- 36) 小島健司稿「ストア・イメージ研究の現状と課題」『アカデミア』1977年12月, 31~70頁。

- 37) P. Martineau, The Personality of the Retail Store, *Harvard Business Review*, 36 (January-February 1958), pp. 47~55.
- 38) L.L. Berry, "The Components of Department Store Image: A Theoretical and Empirical Analysis," *Journal of Retailing*, 45 (Spring 1969), p. 4.
- 39) George Fisk, "A Conceptual Model for Studying Customer Image," *Journal of Retailing*, Vol. 37 Winter 1961-1962, pp. 1~8. & 54.
- 40) 小西滋人著『小売競争の理論』同文館, 昭和46年, 283~342頁。
- 41) 小売店舗のイメージ・ポジショニングの研究としては, 例えば, 大友純稿「戦略的マーケティング計画におけるイメージ・ポジショニング分析の有効性」『日本経済短期大学紀要』1986年1月, 95~126頁, などが挙げられる。
- 42) 小島健司稿, 前掲論文, 31~70頁。
- 43) 池尾恭一稿「消費者の店舗選択とストア・イメージ戦略」, 片岡一郎先生還暦記念論文集刊行会編『マーケティングの戦略と理論』有斐閣, 1987年, 103~139頁。
- 44) 野口智雄著『現代小売流通の諸側面』千倉書房, 昭和62年や塩田静雄著『消費者行動の理論と分析』中央経済社, 平成14年などが挙げられる。
- 45) 佐藤俊彦稿「ストア・イメージ研究の実務への応用」『国民経済雑誌』(神戸大学経済経営学会) 176(5), 1997年, 1183~99頁。
- 46) 鈴木安昭・田村正紀著『商業論』有斐閣新書, 1980年, 151頁。
- 47) Lewis P. Bucklin, "Retail Strategy in the Classification of Consumer Goods," *Journal of Marketing*, 27 (January 1963), pp. 50~55.
- 48) Ronald Gist, *Retailing: Concepts and Decisions*, John Wiley and Sons, Inc., 1968, pp. 37~40.
- 49) George Fisk, *Op. cit.*, pp. 1~8. & 54
- 50) Morris L. Mayer, Joseph Barry Mason, and Morris Gee, "A Reconceptualization of Store Classification As Related to Retail Strategy Formulation," *Journal of Retailing*, Vol. 47, Number 3, fall 1971, pp. 27~36, and 96.
- 51) 澤内隆志著『店舗管理の基礎(改訂版)』同友館, 1990年, 46~48頁及び澤内隆志稿「日本の小売業者の現状とその将来への若干の考察」『明大商学論叢』第52巻第1号, 2000年1月, 109~129頁。
- 52) 徳永豊著『マーケティング戦略論』同文館, 昭和41年, 34~40頁。
- 53) このような指摘は内外の論者によってもなされている。例えば, 澤内隆志稿「日本の小売業者の将来を展望する」『企業診断』50巻5号, 同友館, 2003年, 44~49頁, 竹内慶司著『超・専門店が老舗を超える』ぱる出版, 2003年, 18~20頁, 及び Barry Berman = Joel R. Evans, *Retail Management - Strategic Approach*, 8th ed., Macmillan Publishing Company, 2001, p. 18.
- 54) Barry Berman and Joel R. Evans, *Ibid.*, p. 17.