

小売フォーマットと企業戦略

石川 和 男*

はじめに

最終消費者に財を販売する小売業については、これまでの小売業種、小売業態を中心とした研究から、最近では「小売フォーマット」研究へと展開しつつある。小売業種、小売業態という区分・分類、あるいは研究は、小売（業）を過去のプロセス、ある一時点におけるマクロ的な分析視角から考察しようとする傾向が強かったようである。現在では、個別小売企業における当座の市場戦術、将来の市場戦略、今後継続する長期的なコンテクストを考慮したうえで、ミクロ的な視角から把握・分析する傾向が、顕著になってきたようである。それゆえに新たな流通研究の地平が、展望できそうな時期を迎えつつあるといえそうである。

本稿では、これまで小売業種、小売業態として整理されてきた過去の研究を、概略的に整理し、個別小売企業の戦略である「小売フォーマット」を中心に考察する。特に小売フォーマット研究による実務面、研究面でのインパクトについて考察を進めることが目的である。それは、消費者に商品を提供する際の態様を1つの枠組みのなかに溶け込ませようとするのではなく、過去の研究枠組みを超え、小売研究の新しい視角を探ろうとするものである。

1 小売業種と小売業態

(1) 小売業種と小売技術

これまで小売研究においては、一般的に小売業者が取り扱っている（販売している）商品により、小売業や小売店舗を分類することが行われてきた。これは「小売業種店」といういい方もされてきたが、その対義語といえそうな「小売非業種店」との区分は明確ではなかった。石原 [2000] によると、通常、魚屋（鮮魚店）と呼ばれる小売業種店では、鮮魚の範疇に入ることができないタコ、エビ、イカや貝類が、鮮魚と同様に並べられ、販売されてきた。どこにでも見られる日常のこのような風景では、魚屋は小売業種による境界の曖昧さを受容しながらも、小売業種店としてほとんど迷うことなく分類されてきた。このような例は枚挙に暇がない。八百屋（青果物店）は、その店舗の片隅では生花を販売していることが多い。これも先の魚屋の例と同様である。

このような曖昧さを受容されてきた背景には、1つは消費者の購買パターンが類似していることが影響しているとされる。それは消費者の家庭における調理を考えると、鮮魚と魚類を加工・乾燥させた干物が、1つの狭小な店舗内で一緒に品揃えされているよりも、鮮魚と一緒にタコやエビなどが並べられている方が、買物上の利便性は高くなる。もう1つは、タコやエビ

* 専修大学商学部教授

などは、多くの魚屋が仕入をする卸売市場で一緒に取り扱われているため、彼らはそこで鮮魚と一緒にタコやエビなども仕入れ、運搬し、鮮度管理をしながら、店頭で陳列し、顧客の注文に応じて調理することは自然なことかもしれない。近年、スーパーマーケットなどでは、卸売市場を経由して生鮮品の仕入をすることは減少しているが、直接漁業関係者から仕入れたり、専門の卸売業者を通じた仕入れについても、ほぼ同様といえる。これは八百屋での生花販売も同様である。つまり、魚屋という小売業種店には、商品を取り扱う「技術」が同様であるため、このような販売が行われている。したがって、魚屋での鮮魚とイカやタコなどの提供は、消費者と提供者側である小売業双方の利便性によって成立しているといえる。それゆえに小売業種は、「取扱商品の安定した集合のパターンであって、消費者の関連購買習慣の臨界内と供給側における商品取扱技術の臨界内での制約のなかで成立する（石原 [2000] p.183）」という指摘には説得力がある。ただ、これらは一定の条件が整備されなければ、小売技術や仕入先が同じ、あるいは類似していたとしても、1つの小売店舗内で品揃えされるとは限らない。つまり、通常の魚屋や八百屋とは異なる事例をあげられると、すぐに反証されてしまうのである。

ただ、魚屋や八百屋の例でも示されるように、小売業種（店）は、消費者の購買習慣と小売店舗での商品取扱技術の範囲内におさまる商品範囲の集合として理解されてきた。先にあげたように、それは流通業者がどの程度の幅によって商品を取り扱うかについての意

思決定は、消費者の関連購買行動と流通業者の商品取扱技術によって規定されるからである（石原 [1999]）。それにより、流通業者による商品の品揃え活動は、際限なく拡大したり、ある条件によって一定程度におさまられたりしてきた。そして、この過程で細分化された部分が、小売業種として区分されてきた。石原 [2000] は、小売業種をこのように定義することで初めて「小売業態」議論が開始できるとした。また、小売業種を超えた小売業態が誕生する契機ともなり、以前の小売業種概念を超越した存在として、小売業態を位置づけることができるとしている。

それでは、小売業種と小売業態の決定的な相違はどこにあるのだろうか。これについては小売業が志向する、つまり、重点を置く部門における相違にあるという指摘がある。そこでは小売業種は、生産に立脚した川上志向であり、小売業態は消費に立脚した川下志向として明確に区別されるという（金 [2008]）。これは図表1において、小売業種と小売業態概念の相違を示していることから理解できる。ここでは、小売業種は生産者（製造業者）側、小売業態は消費者（使用者）側からの視角であることが明確になっている。また、小売業種と小売業態の相違についての簡便な説明において、しばしば使用されてきた **what** と **how** も峻別されている。

(2) 小売業態の規定と研究の展開

1) 小売業態と流通革命

流通研究者は、小売業の営業形態や消費者対応の相

図表1 小売業種と小売業態の概念

業種 (kind of business)	商品の作り方を基準とした分類 (製造業側の視角から特定商品を取り扱うビジネスの種類)	商品特性による分類 (何を販売するか)
	薬局、酒屋、靴屋、肉屋、時計屋、洋服屋など 取扱商品で表現可能なビジネス→○○屋	
業態 (type of management)	商品の使い方を基準とした分類 (消費者側の生活の変化に対応した売り方のタイプ)	販売・経営方法の相違による分類 (どのように販売するか)
	取扱商品では表現不可能なビジネス→販売方法で表現	
業態類型 (format)	百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ディスカウントストア、ホームセンター、ドラッグストアなど業態間の分類をいう	

(出所) 鈴木 [1992] p.25 (一部改)

違については、「小売業態」と呼ぶことで小売業種とは区別してきた。また、その成立や特徴、相違を構成する枠組み等を議論し、説明してきた。実際、この分野を扱った小売研究は、夥しいほど存在している。これらについては、石川 [2016] でも取り上げて整理している。

小売業の営業形態を観察する際、佐藤 [1974] は経営管理や組織革新であるチェーン・オペレーションを重視した。矢作 [1981] は、時代に共通する一般原理が存在し、時代によって変化する原理が存在するという前提により、時代ごとの対応については可変的原理である「店舗形態や販売技術」の革新を重視した。ここでは、小売企業や産業の発展について、チェーン・オペレーションと店舗形態や販売技術としての小売業態の革新に言及した。そして、①流通革命の説明では、チェーン・オペレーションに加え、小売業態に関する要素の重要性を指摘し、②小売業態の生成に関連する理論と現実における齟齬を識別しようとした。それゆえに小売業態は、流通研究において古くからの重要概念であり、流通革命では小売業態革新が重要とされた(石井 [2012])。これは流通研究では、過去の一時点について言及しようとする小売業態がその研究対象となっているが、流通革命に関する議論では、いわば静態的な小売業態を動的に扱おうという志向が観察できる。

他方、チェーン・オペレーションは、仕入と販売の分類と単品主義が基盤にあるとされる。ダイエーは1970年代の初めから約30年に亘り、わが国の小売業界を牽引してきたが、最大の小売企業に成長した後も、単品を重視しながら、他方で各地では1万㎡超の店舗を開発・展開していたことがその例としてあげられる。そこにはチェーン・オペレーションを尊重しながらも、現実の動態への適応を図ろうとする二方向が見られた。そのうえで、小売業態という概念を取り上げ、「必然性で構成される論理」を超える現実のダイナミクスの存在が強調された(石井 [2012])。この視点は、巨大な流通企業であっても、当該企業の個別店舗が、一顧客に真摯に対応しようとする姿勢が明確にされていたことと、個別店舗の集合に対して全体として、本部が主導して各店舗を運営していく方法として

のチェーン・オペレーション双方を重視していた姿勢が明確にされている。したがって流通革命は、後者だけではなく、この双方を大切にすることにより、達成されるものであった。

2) 小売業態研究の限界

小売業態は「店舗がその小売流通機能を遂行する基本的な様式(田村 [2008] p.21)」とされる。ただ、さまざまな流通現象を説明するために、小売業態概念だけでなく、他の用語の使用も模索されてきた。その背景には、各々の流通業、特に小売企業が事業の基本的枠組みや戦略コンセプトを重視し、小売業態の伝統的概念における活動では、限界が露呈し始めたからであった。そこで小売業の基本戦略は、小売業態と小売フォーマットにより、説明されることとなった。ここにおいて、後で取り上げる「小売フォーマット」という概念が浮上してきた。

小売業は、多様な商品を品揃えし、価格を設定し、特定場所に店舗を設置し、在庫を保有し、セルフサービスや対面販売により、顧客に対応している。つまり、個別企業独自の小売マーケティング活動を行っている。小売機能は、こうした店舗属性が顧客との取引において果たされる役割である。したがって小売業態は、市場戦略が類似した企業の集合を認識する概念である。また同業態内では、その活動様式の全体像が基本的に安定し、この活動様式により、他の小売業態との区別が可能となる。他方、小売業態概念でこれらを説明するには限界もある。それは各個別企業の市場戦略が、市場環境の変化によって影響を受け、変化するためである。これらの影響によって基本的な活動様式が変化すると、その態様は不変の同一性では考えられなくなる。ここでの小売業態は、多くの小売業が展開する対消費者活動、いわば小売マーケティングの活動をその類似性により、1つの枠組みにおいて理解しようとしたものである。つまり、過去のプロセスやある時点での態様を1つの形としてまとめたものである。それを図示すると図表2のようになる。もちろん認識論的な小売業態概念は、その存在論的な根拠との間には相違が発生する。したがって、小売業態に加えて小売フォーマット概念が導入され、考慮されようとしているのは、この相違を埋めようとするためである。他

図表2 小売業態の形成



(出所) 筆者作成

方、統計調査における小売業態は、その便宜性によって影響を受けてきた。そこでは小売業態の定義で使用される店舗属性が容易に調査可能という制約を受けた。それは小売業態別統計が、日本標準産業分類によって規定されていたためである(田村 [2008])。つまり、統計調査上の便宜性のため、一定の枠内におさめる必要があり、分類者としては少々の違和感もち、その作業を行ってきたことを示している。やはり、そこでは小売業態が過去を静態的に表現したものである必要があった。

(3) 小売業における戦略の明確化

1) 小売業における立地・地理的制限

田村 [2008] では、戦略としての小売業態概念についても指摘している。そこでは、分類軸とされる取扱商品の範囲、セルフ・サービスの採否、店舗規模などの店舗属性は、流通市場での小売業の活動(小売マーケティング活動)範囲と深く関係している。消費者による小売店舗属性の選択は、流通市場における活動範囲の基本構造を決定するため、長期的・戦略的な事業

決定をする必要がある。そのために流通業は、地理的・空間的に制約された特定地域市場での多数商品(品揃え)の買手がその活動対象となる。言い換えると、当該小売店舗が対応する市場は、地理的に分断される多くの個別地域市場である。過去から現在まで、有店舗小売業はその有限の地域市場において顧客に対応してきた。そのなかで小売企業による小売業態選択、つまり、小売マーケティングの方法を選択するには、当該市場での企業の基本的な活動範囲を早いうちから決定する。品揃えが多商品である市場での活動範囲を決定すると、流通市場の特性は多商品市場となり、流通業の特性は品揃え形成におかれるようになる。さらに店舗規模、セルフサービスの採否は、小売店舗が立地する空間市場での活動範囲の構造により確定され、市場範囲は地理的空間に制約された地域市場の性格に影響されることになる。しばしば「流通(産)業は立地(産)業」といわれるが、それは店舗立地が流通業、特に小売企業には重要であることを表現したものである。そのために個別小売企業による小売業態の選択は、この多商品の空間的な流通市場で

の流通企業の活動範囲も決定することになる。

繰り返しになるが、小売企業の制約要因としては、店舗立地などの地理が大きく影響する。そして、個別小売企業が出店しようとする場所を明確にすることは、当該小売企業における戦略の明確化にもつながる。たとえば、これまで百貨店という小売業態は、一般に都市市街地の中心地（一等地）やターミナル駅の隣地に出店してきた。これは多くの国や地域でも同様である。百貨店が都市郊外や二等地ではなく、このような場所を選択してきたのは戦略でもあったが、他方では出店場所の制約でもあった。そのために小売業では、戦略は立地にしたがうという面が強かったともいえる。

2) 小売業態から小売フォーマットへの飛躍

渥美 [2010] は、小売業態を「**type of operation for selling** (p.183)」とし、経営上の重点によって区分し、ある時期での販売形式（重点）の適合作業とした。そして小売業態は、商品・顧客層・集荷・販売システムなどの仕組みによる分類であり、問屋、卸売業、小売業のほかに、現金問屋、掛売屋、現金売店、セルフ・サービス店、月賦店、外販店などの種類をあげた。また、小売店舗の管理システムの相違にも目を向け、単一店舗の経営や本店・支店経営よりも、チェーン・オペレーションによる小売業態論が優勢であるとした。ここにおいても小売業態については、過去のプロセスによる整理として認識していることがわかる。他方、郊外立地、駐車場、商業集積（ショッピングセンター内出店）、セルフサービス、スーパーストアなどを新しい小売業態の主流に位置づけようとする試みもなされた。そのために小売企業は、小売業態を5~10年で変更すべきであり、顧客への利便性提供は小売業態の変化を追求し続けていることに言及し続けた。さらに小売業種と小売業態の相違については、前者は主力商品部門と品種で区別した表現であり、具体的には何を主力とするかによって、薬屋、菓子屋、魚屋、家具屋などと表現され、わが国でも以前から商業や流通を区別してきた概念とした。また、チェーンストアの構築では、単なる小売業種店においても大規模化し、「小売業種」から「小売業態類型=フォーマット」に転換する必要性を訴えた。ここでの小売業

態論は、前半と後半に分けられ、前半は過去のプロセスを1つの枠組みとして把握すること、後半は小売業態による個別小売企業の戦略として位置づけられるかもしれない。また、小売業態類型と小売フォーマットをほぼ同義としてとらえているのが特徴的である。

2 小売業態区分とその類型化

(1) 小売店舗業態規定の重層性

1) 小売業態区分の識別

さまざまな小売業態を識別する際には、品揃え、価格帯、売場面積、商圈規模、立地、セルフサービスの採否、営業時間、提供サービスなどが適用されてきた。これらは先にも取り上げたように、いわゆる小売ミックスの要素である。他方、売場面積と品揃えの幅の組合せなど、複数基準の組合せによる多様性も存在する。これについてはドラッグストアの店舗展開が好例である。わが国では、出店場所について制限が多いため、後発の小売業態とされるドラッグストアは、郊外では広い店舗面積、市街地では狭い店舗面積で事業展開している。店舗面積の制約はあるものの、ドラッグストアとしての小売ミックスの要素はほぼ満たしている。ただ小売業態は、それを構成する要素やその組合せで成立し、他方で小売店舗の立地は条件により異なるため、売場面積は小売業態間の本質的な差異を説明していないともされる（齋藤 [2003]）。

食品スーパー・サミットの社長を務めた荒井伸也は、「業態の本質の一つに、私は、顧客のニーズやウォンツに対する総合性—提供するサービスのワンセット性—をあげたいと思います。すなわち、『ある動機や目的でやってきた顧客に、関連するひとまとまりの商品やサービスを提供するために総合化してる』ということ（安土 [1987] p.189）」と述べている。これは小売業態の区分を売り手側の視点ではなく、「顧客のニーズやウォンツ」に重点をおいた視点によるものである。したがって、小売マーケティング志向がより打ち出されている。前節で取り上げたように、小売業態は生産に立脚した川上志向であり、小売業態は消費に立脚した川下志向であるということとも符合している。

図表3 基本的な小売業態の分類

食品小売業	Food-oriented	非食品小売業	General Merchandise
コンビニエンスストア	Convenience store	スペシャリティストア	Specialty store
スーパーマーケット	Conventional supermarket	百貨店	Traditional department store
食品ストア	Food-based superstore	フルライン・ディスカウント ストア	Full-line discount store
コンビネーションストア	Combination store		
ボックスストア	Box store	バラエティストア	Variety store
ウェアハウスストア	Warehouse store	オフプライス・チェーン	Off-price chain
		ファクトリーアウトレット	Factory outlet
		メンバーシップクラブ	Membership club
		フリーマーケット	Free market

(出所) Berman et al. [1998], pp.140-141に基づき (齋藤 [2003] p.39) が作成

2) 小売店舗の重層性

齋藤 [2003] では、小売店舗業態規定の重層性も指摘している。そこでは抽象的・一般的レベルの店舗概念から、具体的レベルの店舗まで抽象度の階層レベルで検討している。そのレベルは、① institution, ② store format, ③ store である。

まず institution は、「小売機関」である。これらは小売業態論で使用される用語である。百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなど、安定しているワン・ストップ・ショッピング機能を有する一般的レベルであり、基本的な小売業態店である。つまり、基本的な小売業態カテゴリーにおさめられるものである。また「小売 institution という用語は、基本的なフォーマットあるいは事業構造 (Berman et al. [1998] p.103)」という指摘もあるように、基本的な小売業態分類としてもとらえている。図表3は、食品と非食品を品揃えする小売業の態様を示しており、それぞれを提供する小売店舗の態様の相違を取り上げている。

次に store format は、カテゴリー内で細分化された小売店舗類型である。基本的な小売業態分類と比較すると、亜種までを含んでいる小売業態区分である。実務的にはこのレベルでの小売業態区分が、小売マーケティングの競争では重要である。チェーンストアは、多数の店舗を出店する際には、自社店舗の明確な出店

方針を設定し、計画的に出店しようとする (齋藤 [2003])。そのために各小売企業によって、小売ミックスの要素が多様な面で異なっているのは当然である。これは各小売企業による戦術・戦略の相違としてとらえることもできよう。

最後に store は、小売マーケティングでの商品として扱われる。これは各小売業や各時期、地域での競争条件などによって変化する。format レベルで統一した小売店舗政策は明確にはされるものの、実際は望むような店舗立地は実現できず、競合状況に対応したレイアウト変更を強いられる場合が多い。小売店舗が小売業の商品であり、消費者が商品調達をする場所としての商品である店舗は、この具体的なレベルで存在している (齋藤 [2003] pp.40-41)。また小売企業間での競争は、特定地域で展開されるため、小売業態としての競争力は、この store レベルにあることも多い (安土 [1987])。

以上のように3つのレベルでの分類は、多様なレベルでの小売業による顧客対応を示す対象を明確にしている。図表4は、現在から四半世紀以上前のものであるが、アメリカにおける食品小売の態様を示したものである。これらの態様を区分する要素には、価格帯、売場面積、出店場所 (立地) がある。現在とはさまざまな環境は異なっているが、多くの面で示唆に富んでいる。販売する商品の価格帯が異なり、売場面積も多様である。さらに当該店舗を出店する地域は全く異

図表4 アメリカの食品小売の態様

小売業態類型	価格帯	売場面積 (㎡)	出店場所 (立地)
ゴーマット・ストア	ベスト		ダウンタウン
ハイ・ソサエティ・スーパーマーケット	ベターモデレート		高級住宅地
フード・スペシャルティ・ストア			ダウンタウン
コンビニエンス・ストア	アッパープライス	50-20	フリー・スタンディングとネバフッド・ショッピングセンターの隣
スーパーマーケット	ミドルプライス	300-200	ネバフッド・ショッピングセンター
スーパー・スーパーマーケット		900-400	
コンビネーション・ストア		1,400-1,000	
スーパー・ウェアハウスストア フード・ウェアハウスストア	ロープライス	2,000-1,500	コミュニティ・ショッピングセンター
ハイパー・マーケット メンバーシップ・ホールセール・クラブ		4,000-2,000	
ディスカウント・ハウス ボックス・ストア	ロープライス	350-50	ネバフッド・ショッピングセンター

(出所) 渥美 [1990] p.50より齋藤 [2003] p.40が作成 (一部改)

なっている。そのために、小売企業が展開する小売の態様には、多様な名称が付されていることがわかる。

(2) 小売事業モデルから小売業態の議論

1) 小売事業モデル

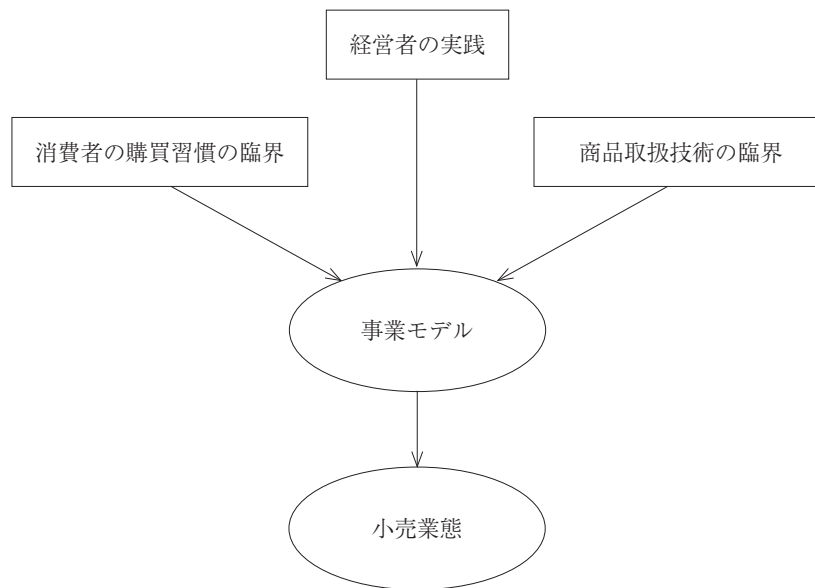
小売業態研究では、小売業態概念について新しい視角が取り入れられてきた。図表5での小売業態論研究の視点は、経営者の実践に消費者の購買習慣と商品取扱技術を取り入れ、1つの事業モデルが構築されていく時間的な経過を示している。そして、この事業モデルが小売業態へと展開していく。つまり、ここでは小売企業の経営者、消費者行動、商品取扱技術によって、小売企業が1つの事業を決定していく流れを示している。ただ、この事業モデルから小売業態への展開は、直線的に矢印が引かれているだけであり、この間に影響する要素までは説明されていない。

また図表5は、基本的に矢作 [1981] と石原 [1999] による議論を踏襲している。小売業態を、①旧来の小売業種からの差異、②小売業態生成を偶発的なプロセスとしている。そして、小売企業による日々の活動により、消費者の購買習慣や商品取扱技術を超えるところに新しい小売業態生成の契機を見い出そうとしてい

る。さらに小売業態と事業モデルを区分しているのは、研究課題を明確化するためとしている。他方、図表5は、偶然の事業モデルの誕生と必然の小売業態の生成も示している (石井 [2012])。つまり、事業モデルと小売業態の次元の差を意識したものである。ここでは、事業モデルは各個別企業レベルのものであり、小売業態レベルは当該事業モデルを同じくする業界レベルという次元を意識したものといえるかもしれない。

通常、事業モデルの成立は、結果でしか説明できない。つまり、個別企業が新しい事業モデルと呼べるものを構築し、ある期間において、さまざまな面で業績と呼べるものを重ねていくことでしか示せない。ただ小売業態は、一種偶然の産物でもあり、事業モデルが小売業態になるプロセスは、デファクトがスタンダード (事後的基準) になるプロセスである。それは小売業の実践活動により、これまでの消費者の購買習慣と商品取扱技術を超える小売事業モデルを発見し、実際に作動を開始するプロセスから生まれるものもある。したがって、一企業の私的事業モデルが、いわば公的な小売業態となるには、当該モデルが広く普及し、当該企業だけでなく、他企業も当該モデルを参考・模倣

図表5 小売業態論研究の視点



(出所) 石井 [2012] p.277 (一部改)

し、それを利用するための共通基盤が生成・整備されていることが必要となる。そのため、いわゆる小売業態の展開と拡大、消費者による認知には、1つの事業モデルが1つの企業だけではなく、当該企業の枠組みを超え、複数の企業が、参考・模倣しなければならない。ただし、模倣した企業も完全な模倣ではなく、自らが新しい要素を加えて味付けした部分が、事業モデルには含まれていなければならない。さらに小売業態の生成において、2つのプロセスの複合として理解しなければならないのは、偶然である事業モデルの成立プロセスとは区別し、小売業態成立プロセスを理解したいと考えるためである(石井 [2012])。

おそらくSPA(製造小売)は、小売事業モデルの典型として位置づけられるかもしれない。これを創造し、確立させたのはアメリカのGAPとされる。そして、SPAという事業モデルを展開しているとされる多くの小売企業が、同様の活動を行っていくうえで、参考にしたり、模倣したりした点は随所に見出すことができる。しかし、これが小売業態になるか(といえるか)といえは疑問である。それはSPAが作り手、売り手視点に影響の濃い事業モデルであり、純粋に消費者視点から出発したものではないからである。そのため、SPAといわれても、小売ミックスに基づく小売マーケティング活動を描くことができない

のである。それはSPAは、小売企業が主体となり、開始した事業モデルでありながら、製造業者の視点が過分に取り入れられ、小売活動視点による事業モデルとはとらえられにくい面があるからかもしれない。

2) 小売事業モデルと小売業態

小売事業モデルは、個別の小売企業には操作可能な対象である。しかし、小売業態は当該小売企業によって操作可能な対象ではない。このように考えると、先に取り上げた図表5は、事業モデルから小売業態へと直線が引かれているが、ある特定の1企業の進化過程のみについて、このような図を描くことは難しいだろう。それは事業モデルまでの直線は、ある1つの個別企業については描くことが可能であっても、個別企業から小売業態への直線を描くことはできないためである。他方、小売業態概念を用いた先行研究では、いくつかの課題も指摘されてきた。それは、①時間軸のなかで同じ事例を考察しても異なる小売業態を考察対象とする可能性があること、②時間軸で小売業態概念による研究を行う場合、小売業態の変化をとらえる分析枠組みが必要なことである(坂川 [2009])。そして、ここでの小売事業モデルは、次節で取り上げる「小売フォーマット」と類似している点も多い。それは小売事業モデルを小売フォーマットと呼ぶことについて、それほど問題がないのではないかとということも考慮し

なければならない。

3 小売フォーマット概念

(1) 小売フォーマット概念

これまでの流通研究では、小売業種・小売業態（論）が中心に議論されてきたが、最近「小売フォーマット」が、しばしば取り上げられるようになってきた。先にも少し触れたが、それではこの小売フォーマット（論）とはいったい何を意味しているのだろうか。言い換えれば、現在の流通研究にどのような影響を与えようとしているのであろうか。ただ、小売フォーマットについては、研究者間で共有される定義はないとされる（田村 [2008]）。そこで、これまで提示されてきたフォーマット概念を整理しておく必要がある。

フォーマットの起源や歴史に関する研究では、Appel [1972], Lancaster [1995], Marseille [1997], Lhermie [2003], Coopey et al. [2005], DeMarco [2006] による研究について、ドーソン・向山 [2015] では紹介されている。他方、わが国では古くには、南 [1978] が「営業や企業の状態をさすのであって、その内容は消費者にとってのさまざまな満足を対象にして工夫をこらし、それを営業のシステムにし、企業のシステムにして、一個の小売店舗化している姿 (p.67)」とした。和田 [1986] は、「標的とする消費者に小売サービスを提供する部分」とした。

そして、Lewson [1997] は「細分化された市場の特定のニーズに対して調整される部分」とし、これらの言説は個別企業による差別化や市場細分化に関連づけている。小売企業による差別化と市場細分化は、消費者の購買ニーズが同質的ではないため、その購買行動が前提となる (Arrondo et al. [2002], 高嶋 [2002])。当然ではあるが、全ての消費者が同じ商品と同じ小売店舗では購入しない。そのために小売企業は、ある一定のまとまった消費者の満足度を向上させ、ロイヤルティを獲得するために、購買ニーズを満たすサービスと小売価格の組合せを行う (田村 [2008])。これを実現するために、企業は消費者への商品の提供方法がある一定の枠内におさめることでパ

ターン化するようになる。そして、対象とする顧客グループが複数になると、複数フォーマットを形成するようになる (Arrondo et al. [2002])。これは標的とする市場細分（顧客）に対して、それぞれに適した小売の態様を当てがおうとするためである。つまり、個別企業の対顧客戦略である市場戦略、いわば小売マーケティングが異なるために、小売フォーマットもその数だけ形成されることになる。

坂川 [1998] は、小売業態・フォーマットを「複数の属性からなる多属性モデル (p.216)」とし、市場細分化によるマーケティング志向に基づく概念として位置づけた。企業は市場細分化し、標的市場の買物ニーズを競合企業よりも満たし、自らの店舗を差別化するため、小売フォーマットを開発する。つまり、小売フォーマット研究は、個別小売企業を出発点とした競争行動が研究対象となる。そこで個別小売業の店舗政策として確立した店舗類型や態様は、小売フォーマットとされる。そして百貨店、スーパーマーケットなどの小売業態は、各小売業がフォーマットとして競争力を持っている特徴ある自社店舗として、設計、類型化し、区分して表示している (齋藤 [2003])。したがって小売フォーマットは、極めて個別小売企業による市場戦略性の強い概念といえる。

さらに小売フォーマットは、「比較的類似した購買ニーズを持つ消費者を標的として、その購買ニーズを満たす差別化戦略を実行する小売企業の行動パターン (坂川 [2009] p.271)」とされるため、購買ニーズは購買行動により、期待した満足を得るための小売業に対する条件となる。そして、「小売研究において、消費者の店舗選択行動、小売企業の国際化行動、小売企業の業態革新行動など、さまざまなテーマのなかで使用される (坂川 [2009] p.271)」。つまり、これまでの小売業態論は、過去のある時点を静的にとらえていたのに対して、小売フォーマット論は個別小売企業の革新行動を対象としているために、将来に向けた動的なとらえ方をした研究アプローチともいえる。そのために流通革命における動態としての小売業態の取り上げ方と似ているところがある。さらに「差別化された業態としてのフォーマット (坂川 [2011] pp.64-65)」は、小売研究では小売企業の行動分析についてフォー

マット概念が使用され、retail format, store format あるいは単に format と表記される (坂川 [2009])。

他方、マクロ的意味での小売業態概念との混同を回避するため、企業が開発する小売業態を小売フォーマットとし、企業による小売業態開発をフォーマット開発としている。ここでは小売フォーマットは、複数の小売企業が、顧客に対して販売する態様のまとまりとしてとらえようとしている。さらに小売業態としては競合しているものの、類似した行動をとる企業グループを1つにまとめようとする概念でもある。そして、小売フォーマットは個別企業を対象とした概念でもある (坂川 [2011])。したがって、小売フォーマットは、個別企業レベルで使用されるべき用語であるといえる。これを図示すると図表6のようになる。現在の小売企業は、複数の小売フォーマットを展開している。そして、それぞれの企業の小売フォーマットを集約し、一時点における整理を試みると、ある特定の小売業態の範疇におさめられるようになる。

渥美 [2010] は、小売フォーマットを小売業態類型、アメリカで確立されたチェーンストア品揃え方式の分類用語とし、彼が実現を目指してきたチェーンストアの品揃えの基調を示す用語として位置づけようと

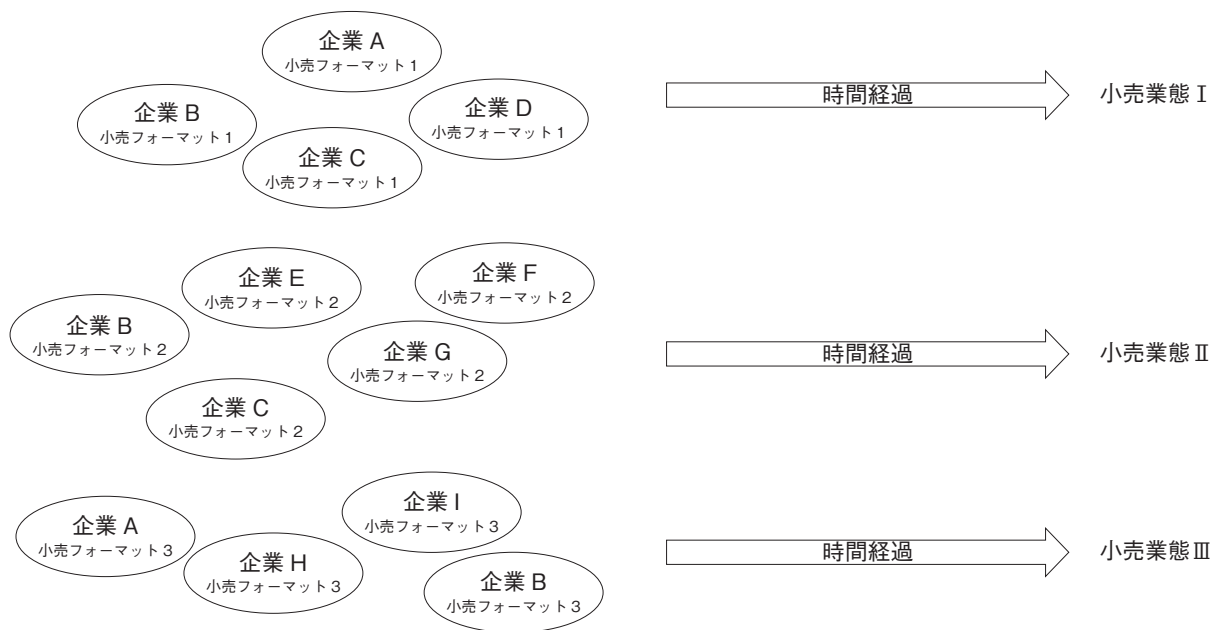
した。特定の「垂直的マーチャндаイジング」(ストア・ブランドからプライベート・ブランドへの流れ)と「ライフスタイル業態の提案」による品揃えのために商品価格帯を絞り込み、特色を出した小売企業が展開するバージョンである。そこで、ディスカウント・ストア、スーパーマーケット、スーパー・スーパーマーケット、ファスト・フード・サービス、ポピュラー・プライス・レンジ・スペシャリティ・ストアなど、アメリカで展開されているチェーンストアはこのタイプとした。また、各々のタイプによって、顧客の来店頻度が異なり、商圏人口も異なるため、反対に来店頻度と商圏人口で統一された品揃え店の分類とした。ここでは、顧客の来店頻度と商圏人口により、小売フォーマットは影響を受け、形成されるものととらえている。

(2) 小売フォーマットの本質的部分

Arrondo et al. [2002] は、小売フォーマットを個別企業による買物ニーズが同じ消費者グループを標的として開発する部分とし、購買ニーズの同質的な消費者のグループを標的として開発するものとした。さらに田村 [2002] [2008] [2014] は、小売フォーマット

図表6 フォーマットと小売業態の関係

図表 1-2 フォーマットと小売業態の関係



(出所) 石川 [2016b] p.31

を小売ミックスから見た店舗の特徴であり、当該小売企業独自の経営資源を反映し、店舗成長性として売上高の成長性に影響し、資本利益に影響を及ぼすものとした。そこでは各小売企業の戦略的行動により、具体的には小売流通機能を遂行する様式であり、店舗の活動属性であると説明している。この店舗属性は、品揃え、価格帯、店舗施設、立地、セルフサービスの採否、提供サービスなど、小売ミックスにより表現された店舗の特徴である。

また、イノベーションとその模倣が時間経過により、個別小売企業の戦略と小売業態間で揺れ動くことになる。そのため、小売企業による新しい価値創造過程は、流通研究では小売業態・フォーマット概念により、認識・分析されることが必要となる。これらは、小売業態を分化レベルでとらえた概念であるとして、小売フォーマットの定義を試みようとしたものである。そして、活動レベルでの小売業態の姿、小売業態の多様な変種を生み出す源泉は、小売フォーマットが小売業態の原型となっている。そのため、小売業態は同様の戦略を採用しようとする企業の集合に対する呼称であり、小売フォーマットはその営業形態として位置づけられる。さらに小売フォーマットは覇権型理論、小売の輪理論の独自解釈、競争優位を生む戦略とされる。したがって、小売業態は小売フォーマットが長期的に収斂し、同じ小売業態内での企業間の差異や時間的な変化を含んだものである。そして小売ミックス概念で把握された分析対象である小売業の活動は、小売業態・フォーマット概念で把握され、分析対象となる（田村 [2008]）。つまり、小売企業による小売マーケティングの活動は、小売フォーマットの視角からも分析対象であることが示されている。

(3) 小売フォーミュラとしてのとらえ方

向山 [2009] は、小売フォーマットは認識レベルでの小売業態であり、一般的で抽象的であり、操作性が低いとした。そのうえで、企業や国・地域に特定の小売業態を「小売フォーミュラ」としている。これは具体的な実在として観察可能であり、それが小売業態の原型となる。また、個別企業が実現した小売業態の特質を備えた小売業の態様であり、小売業態は抽象的

概念とし、企業に結びつき、実際に観察可能な小売業態の特性を備えている。国や地域水準における小売業態は、共通の特質を持つ複数の小売企業による小売フォーミュラが集合し、そこから抽出された抽象概念としている（向山 [2005]）。

小売フォーマットは、文化や歴史的発展や経営管理方式や革新性や資源を生み出して使用する能力などに依存し、個別小売企業ごとに異なる態様として理解される。個別小売企業におけるフォーマットの理解は、特定の小売企業だけが消費者に提供するフォーミュラを生み出し、これがフォーマットという事業モデルの制約内で、小売企業がデザインしている流通サービスの束とした（ドーソン・向山 [2015]）。また、小売企業はフォーミュラを展開するが、それは革新と展開という絶え間のないプロセスをたどり、フォーミュラを修正し、適応する能力は、小売企業の競争優位を得るうえでも重要とした。さらに最近では、資源を感知し、理解、変換する能力であるダイナミック・ケイパビリティ（Teece [2007] [2009]）にもなるとしている（ドーソン・向山 [2015]）。

さらにフォーマットは、小売企業が採用する事業モデルの産出物に関連する一般概念であり、フォーミュラは小売企業と消費者間で、相互作用が発生する取引場所とされる。ただ、フォーマットとフォーミュラは、店舗を前提とするフォーマットの場合、立地に基礎をおくが、物理的・空間的な存在を必要としない技術にも依存しているとした（ドーソン・向山 [2015]）。ここでは、これまでの小売フォーマット概念を抽象的で操作性が低いとしているものの、小売フォーマットと小売フォーミュラは、表現の相違だけという印象が残ってしまう。

また新倉 [2014] は、「原型なるもの」を示唆する重要な既存研究からは、「業態－ビジネスモデル」「業態－フォーマット」「フォーマット－フォーミュラ」という抽象的な概念と、具体的な実像という抽象的な関係の構図が見られるとした。石井 [2012] による小売事業モデルは、これまでの説明からは「小売フォーマット」の説明とかなりの部分で重複しているものととらえられるかもしれない。

このように1970年代から小売フォーマットは、概念

化され、定義化が試みられてきた。しかし、現在までその統一された定義はない。最近になって漸く、個別小売企業が小売フォーマットを操作可能な市場戦略の枠組みとしてとらえることが多くなった。つまり、「戦略の時代」を象徴する概念としての取り込み方である。

4 小売フォーマットの分析視角

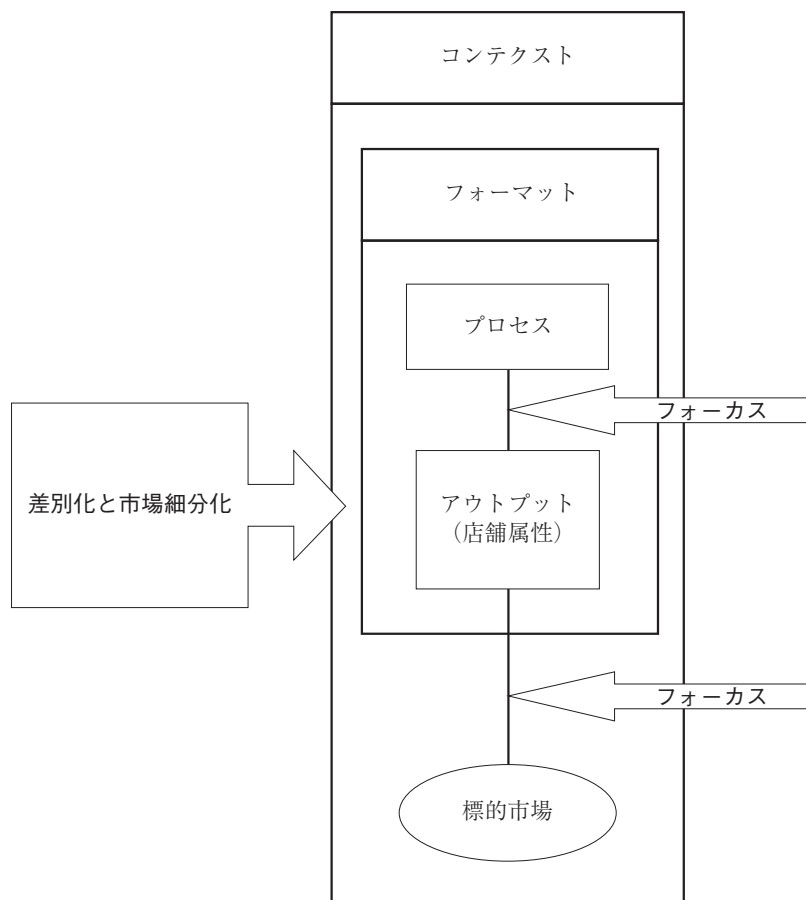
(1) 小売フォーマット分析

小売フォーマットに関する先行研究について、坂川 [2009] は差別化と市場細分化のコンテキストによって把握する方法を提示している。そこでは分析の中心的視点として、消費者と小売企業をあげている。前者は、小売店舗属性に着目し、フォーマットを定義・分析するものである (Solgaard and Hanson [2003])。これは消費者の店舗選択における意思決定に使用され

る比較評価軸である。つまり、小売店舗属性は、小売ミックスの要素であり、小売マーケティング活動と深く関係している。そこでは、消費者は多くの経済的制約がありながらも、小売企業が提供する価格、サービス、負担する買物費用を評価し、自らが最大の満足度を得られる小売店舗を選択しようとする。また、同じグループに属する消費者は、同じ店舗属性を同じルールによって評価することになる。そして、比較評価軸となる品揃えの多様性、売場面積、従業員数、立地など、店舗属性の相違によってフォーマットを定義するものである (Berne et al. [2005])。あるいは販売価格という店舗属性でフォーマットを定義しようとするものでもある (Lal and Rao [1997], Bell and Lattin [1998], Bell et al. [1998], 坂川 [2009])。

一方、後者の小売企業を中心とする視点は、店舗属性よりも店舗属性を決定するプロセスに焦点を当てている。そこでは小売店舗を運営するノウハウや技術、

図表7 先行研究におけるフォーマット概念とアプローチの関係



(出所) 坂川 [2009] p.273

小売店舗に商品を提供する体制などに着目している (Davies [1998], Dawson and Mukoyama [2006], 坂川 [2009])。また Goldman [2001] は、小売フォーマットを提供物とノウハウに区分している。ここでの提供物は、小売ミックスの要素であり、ノウハウは、提供物を生み出すために必要な技術や組織文化などである。つまり、ノウハウと定義される技術や組織文化が、フォーマットのプロセスである。

これら消費者と小売企業という2つの分析の中心的視点は、単純にいうと、小売店舗を中心としてあるいは境として、その前後のどちらに重きをおいて観察しているかで区分される。これら先行研究におけるフォーマット概念と研究方法の関係を示したのが図表7である。つまり、消費者を中心とする分析では、顧客は小売店舗内から当該消費者の家庭まで、小売企業を中心とする分析では、店舗よりも川上の部分に焦点を当てている。したがって、1つの事象を観察する際には、その角度によって見え方は異なっているが、このような視角は、小売店舗を正面とその反対の面から見ているようなものである。

(2) アウトプットとプロセス

小売フォーマット概念の操作化と分析方法の明確化は、先行研究ではフォーマットをアウトプットとプロセスの2側面で把握している (坂川 [2009])。アウトプットとは、小売企業による品揃え、価格、営業時間、立地、セルフサービスの採否、提供サービスなどの小売ミックスの要素であり、店舗属性に関するものである。つまり、小売マーケティングを決定する小売ミックスである (和田 [1986], Lal and Rao [1997], Bell and Lattin [1998], Bell et al. [1998], Solgaard and Hansen [2003])。つまり、先にあげた消費者視点からの分析視角である。これらは消費者 (顧客) にとっても可視的であり、すぐに認識可能なものである。

他方、小売フォーマットのプロセスは、研究者によってその見方 (認識方法) が異なっている。プロセスは、アウトプットを決定するものであり、フロント・プロセスとバック・プロセスに分かれている。これは小売ミックスを産出するための業務プロセスである (和田 [1986], Davies [1998], Goldman [2001],

Dawson and Mukoyama [2006], 田村 [2008])。通常、このプロセスは消費者には不可視的なものであり、認識することが不可能な部分である。

和田 [1986] は、小売フォーマットのプロセスを2つのシステムに区分している。ここでの2つのシステムは、フォーマットを実現・維持するためのサポート・システムと収益を生み出すためのコントロール・システムである。さらに田村 [2008] は、小売フォーマットのプロセスとしてフロント・システムとバック・システムをあげている。小売フォーマットは小売ミックスの視点からは、当該ミックス要素の組合せパターンである。後者は、サプライ・チェーンで処理されるプロセスであり、フロント・システムを支援する部分である。主にサプライ・チェーン・マネジメントなど、当該企業が利用するロジスティクスを中心とした業務遂行技術と組織文化から構成されている。バック・システムは、業務遂行の知識、ノウハウであるだけでなく、状況変化により組織が新しい知識を学習する能力を規定する。フォーマット開発では、標的市場での差別化を意図し、目的としてアウトプットとプロセスを設計する。

これまでの小売業の行動研究では、研究者はアウトプットとプロセスのどちらか一方に関心を集中させてきた。そのため、研究目的によって、アウトプットとプロセスの一方により、小売フォーマットを定義しようとする傾向が強かったのかもしれない。消費者による店舗選択からフォーマットを分析する場合、アウトプットによって、フォーマットを定義しようとしている (Solgaard and Hansen [2003])。他方、同じコンテキストでフォーマットを概念化しながらも、研究目的に有益な視点でフォーマットを定義分析すると、フォーマットを差別化や市場細分化による小売企業の行動パターンと見なすことになる。先行研究はフォーマットを解釈するコンテキストを共有しつつも、分析における定義については相違している。

(3) 小売フォーマットの基本要素

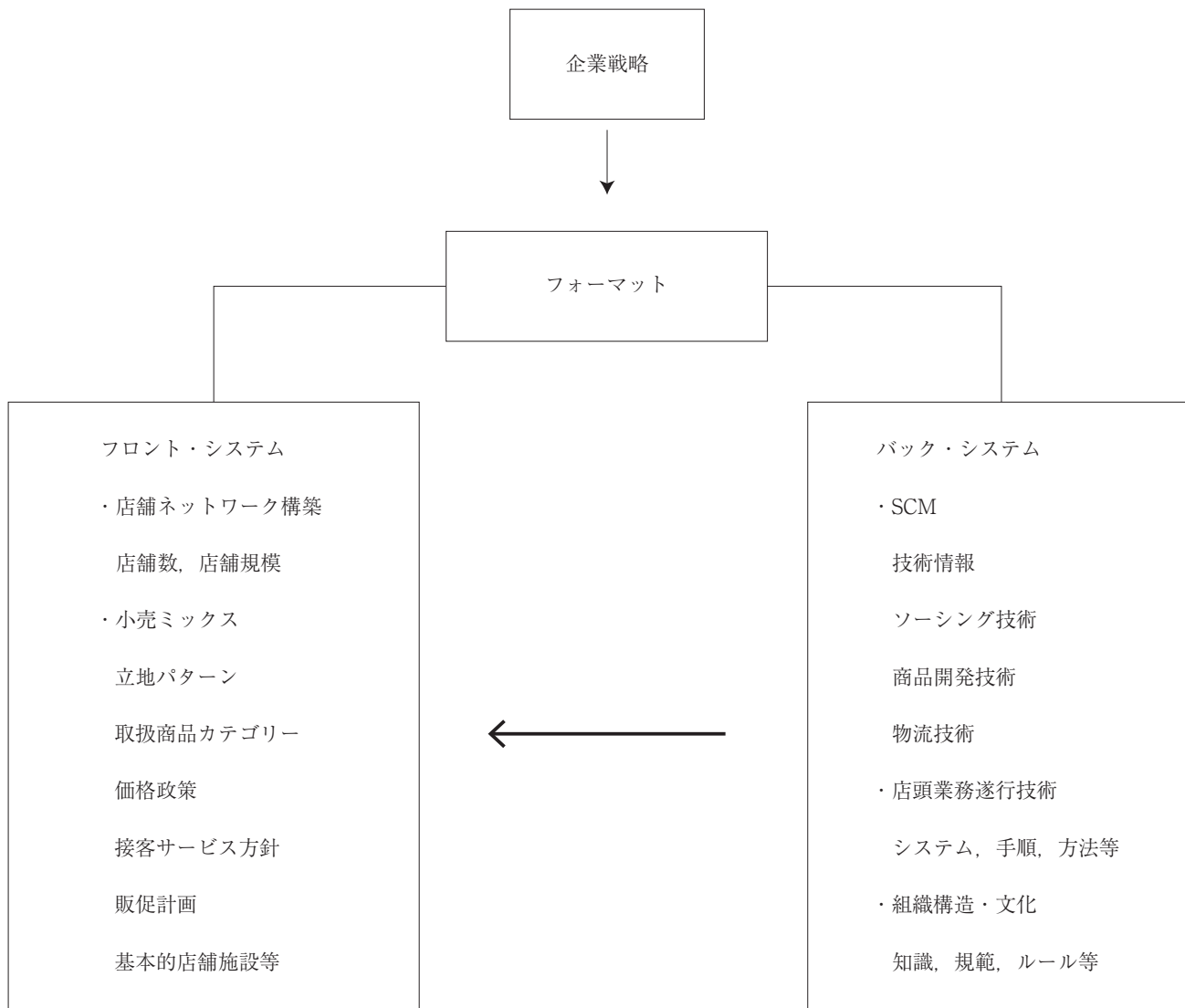
先行研究では、小売フォーマットの基本要素は不明確とされた (田村 [2008])。ただ、先にも見たように、小売フォーマットはアウトプットとプロセスに区

分されている。そこで小売企業は、小売フォーマット開発では、アウトプットとプロセスを設計しようとする。それは、①競合企業から差別化できる効果的なアウトプットの設計、②設計されたアウトプットを効率的に生み出せるプロセスの設計、③設計されたフォーマットによる実際の店舗経営、という部分に分かれる(坂川 [2010])。

小売フォーマットの分化は、当該小売業態を定義する店舗属性の分化によって生じる。それは取扱商品の範囲、セルフサービスの採否、店舗規模に関して、小売業態別統計で設定したカテゴリー数を超える分化が発生する。小売フォーマットにおいて分化が発生する

のは、小売業態を区分する基準自体が競争過程で多様化するためである。つまり、取扱商品の範囲、店舗規模以外にも、価格水準、品揃えの品質水準、立地、営業時間、セルフサービスの採否などである。さらにはインターネット通販では、店舗自体の有無などが小売フォーマットの分化に影響を与える。したがって、小売フォーマットの分化は店舗の小売ミックスの全局面を包含することになる(田村 [2008])。この状態は、個別企業の戦術・戦略としての小売フォーマットにも影響を与え、さらに複数企業において類似した小売フォーマットを収斂させている小売業態も、各企業の戦術や戦略にも影響を与えることを示している。した

図表8 小売フォーマットの基本要素



(出所) 田村 [2008] p.26 (一部改)

がって両者とも、静的なものとはいえない。

田村 [2014] では、フロント・システムとバック・システムといういい方から、それぞれフロント・フォーマットとバック・フォーマットへと使用用語を変更している。ただ、使用する用語は異なっているが、ほぼ同様のものを示している。小売フォーマットのフロント・システム（フォーマット）とバック・システム（フォーマット）について、前者は店舗で処理されるプロセスである。顧客の目に触れる業務プロセスであり、ストア・ブランドについて戦略的に計画されたイメージを消費者に抱かせるために小売ミックスを最終的に決定する。顧客接点における当該フォーマットの特徴は、小売ミックスを構成する要素の安定的パターンである。また、これは長期間維持することになる店舗属性から構成され、顧客の目に触れるものである。小売ミックスは、店舗活動の総体、小売店舗ミックスの操作により消費者に当該店舗の特徴を意識させる（田村 [2008]）。

そして、小売フォーマットの両面性は、業態がフォーマットにより、具体的にどのような活動で遂行されるかによって決定される。小売フォーマットは、当該企業の小売ミックス特性の組合せで表現され、活動レベルで見た業態の姿、業態の多様な変種を生み出す源泉となる（田村 [2008]）。

つまり、小売フォーマットの分化は、多様ではあるが有限であることは明確である。それは当該業態において、特徴的な小売ミックスの要素により、短期的には規定されるためである。店舗規模は、フォーマット・レベルでの品揃えや、立地場所の選択範囲を構造的に規定することになる。そして、各小売業態における小売ミックスが、規定範囲内での当該フォーマットについて、地理空間的、通時的に多様な変化を示すようになる。長期的には、小売フォーマットの変化が業態の構造的制約を打破し、新業態を促進する面もある（田村 [2008]）。それはこれまでの新しい小売業態の出現は、このように似たような小売フォーマットが多く出現し、新たな小売業態として認識されるところで形成されてきたことと、深く関係していることからわかる。

おわりに

本稿では、これまでの小売研究において小売業種、小売業態を中心とした研究から、小売フォーマットを中心とした研究への展開を概観した。そこでは、これまでの小売業種、小売業態を中心とした研究は、通常、社会経済学的な視点、つまり流通論の視点により、小売（企）業をマクロ的視点から考察するものであった。それぞれが川上志向、川下志向という、全く別の研究志向を有してはいるが、小売（企）業自体を過去のある時点において、静態的な視点から考察するものであった。

特に小売業態は、各小売（企）業がそれぞれの小売ミックスを構築し、消費者に対応しようとする小売マーケティングの活動により、別の小売（企）業がそれらを参考あるいは模倣し、類似した小売マーケティング活動のまとめりとして、ある小売業態の成立が見られた。つまり、このような流れも消費者を基点として組み立てられたものではあるが、小売業を過去のある時点において、その姿を静的にとらえたものであるといえる。

また、各小売（企）業は、自らがデザインした小売店舗の出店を試みようとするが、立地による制約を受けやすく、思うようなデザインの小売店舗を出店することができないことが多い。そこで地理的な制約を受けながらも、当該場所への出店を果たそうとする。そのため、小売業態としてまとめられてはいるが、当該小売業態の亜種のような小売店舗の成立もある。このような事例は実際にいくらかでも存在するであろう。

そこで小売（企）業は、自らがデザインした小売店舗の出店をしようとする時、言い換えれば、個別小売企業の当座の戦術、将来の戦略として、これまでの小売業種や小売業態を中心とした研究では、扱いにくい状況が生じることになる。この状況を説明するために、小売フォーマット研究が形成されてきたといえる。つまり、これまで社会経済的な視点から考察、研究されてきた研究視点が、個別企業の独自戦略としての視点を重視し、あるいはこれらを取り込んだ小売研究への飛躍ととらえられる。小売フォーマットについ

ての言及は、かなり以前から行われていたが、まさに「戦略の時代」になり、ようやく浮上することになったといってもよいであろう。そしてより一層、小売（企）業が自らの顧客である消費者に向き合う機会となったととらえることもできる。

そもそも小売（企）業は、消費者にモノを再販売、提供することがその機能として位置づけられてきた。しかし、消費者、つまり顧客側は、単に所有権の移転をしているだけではなく、さまざまな価値を得ているという解釈もされる。しばしば、「消費者はモノを購入しているのではない。サービスを購入しているのだ」といわれるのは、その適例である。そのように考えると、小売フォーマットと称されるが、単に消費者にモノを提供する態様ではなく、いわゆるサービスを提供する態様として、同時に考慮することもできるはずである。そのような視野に立つと、「小売フォーマット」ではなく、適切な言葉はまだ見つからないが、「リテール・フォーマット」とし、モノだけではなく、サービスも取り込んだ態様として「リテール・フォーマット研究」としての方向性もあり得るのではないだろうか。これについては今後の課題としたい。

参考文献

- 安土敏 [1987] 『日本スーパーマーケット原論』 ぱるす出版
- 渥美俊一 [1990] 『チェーンストア 出店と SC づくり』 実務教育出版
- 渥美俊一 [2010] 『21世紀のチェーンストア（第2版）』 実務教育出版
- 石井淳蔵 [2012] 『マーケティング思考の可能性』 岩波書店
- 石川和男 [2016a] 「小売業態をめぐる認識と研究展開」『商学論集』 第102号, 専修大学学会, pp.1-16
- 石川和男 [2016b] 「業態・フォーマット研究の先行研究レビュー—フォーマットとは何か—」 原田保・三浦俊彦編著 『小売 & サービス業のフォーマットデザイン』 同文館出版, pp.21-36
- 石原武政 [1999] 「小売業における業種と業態」『流通研究』 2 (2), pp.1-14
- 石原武政 [2000] 『商業組織の内部編成』 千倉書房
- 金亨洙 [2008] 『小売企業のグローバル戦略と移転—小売ノウハウの海外移転の理論と実証—』 文真堂
- 斉藤雅通 [2003] 「小売業における「製品」概念と小売業態論」『立命館大学立命館経営学』 41 (5), pp.33-49
- 坂川裕司 [1998] 「企業間異質性を起点とした業態革新」『商学討究』 第49巻2・3号
- 坂川裕司 [2009] 「小売フォーマット概念の再検討」『経済学研究』 北海道大学大学院経済学研究科, 58 (4), pp.271-287
- 坂川裕司 [2010] 「サプライチェーンの最適化行動と小売業態の動態—業態ライフサイクルへの延期投機モデルの適用—」『小売業革新』 千倉書房, pp.57-73
- 坂川裕司 [2011] 「小売フォーマット開発の分析枠組」『経済学研究』 北海道大学大学院経済学研究科, 60 (4), pp.61-76
- 佐藤肇 [1974] 『日本の流通機構—流通問題分析の基礎』 有斐閣
- 鈴木豊 [1992] 「日本における新小売業態成立の可能性」『RIRI 流通産業』 流通産業研究所
- 高嶋克義 [2002] 『現代商業学』 有斐閣アルマ
- 田村正紀 [2002] 『流通原理』 千倉書房
- 田村正紀 [2008] 『業態の盛衰』 千倉書房
- 田村正紀 [2014] 『セブンイレブンの足跡』 千倉書房
- ジョン・ドーソン・向山雅夫 [2015] 編著 『グローバル・ポートフォリオ戦略—先端小売企業の軌跡』 千倉書房
- 新倉貴士 [2014] 「消費者の業態認識モデル」『Japan Marketing Journal』 33 (4), pp.43-56
- 南義人 [1978] 「新しい小売形態」『小売流通入門』 有斐閣双書
- 向山雅夫 [2005] 「Change of Retail Formula in the Retail Internationalization Process」『流通科学研究所モノグラム』 第79号, pp.1-19
- 村上恭一 [2010] 「小売業革新の要因—「戦略的利益モデル」による革新の考察—」 高嶋克義・西村順二編 [2010] 『小売業革新』 千倉書房, pp.27-56
- 矢作敏行 [1981] 『現代小売商業の革新』 日本経済新聞社
- 和田充夫 [1986] 「小売業態の喪失と小売競争の新地図」『季刊消費と流通』 第10巻第4号, pp.40-45
- Appel, D. [1972], The supermarket : Early development of an institutional innovation, *Journal of Retailing*, 48, pp.39-53
- Arrondo, Elvira, Carmen Berne, Jose M. Mugica and Pilar Rivera [2002], “Modelling of customer retention in multi-format retailing”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(3), July pp.281-296
- Bell, David. R., Teck-I Iua Ho, and Christopher S. Tang [1998], “Determining where to shop: fixed and variable costs of shopping”, *Journal of Marketing Research*, 35(3), pp.352-369
- Bell, David R. and James M. Lattin [1998], “Shopping behavior

- and consumer preference for store price format: why” Large Basket “shoppers prefer EDLP” , *Marketing Science* 17(1), pp.66-88
- Berman, Barry & Joel R.Evans [1998] , *Retail Management, a strategic approach (7th ed., 1998)*
- Brenda Sternquist [2007] , *International Retailing 2nd edition*, Fairchild Books (若林靖永・崔容フン [2009] 『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ—』 新評論)
- Davies, K. [1998] , “Applying evolutionary models to the retail sector” , *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(2), pp.165-179
- Dawson, John A. and Masao Mukoyama [2006] , “The increase in international activity by retailers” , in J.Dawson, R. Larke & M. Mukoyama (Eds.), *Strategic issues in international retailing*, pp.1-30, Abingdon: Rutledge.
- Goldman, A. [2001] , “The Transfer of retail Formats into Developing Economies : The Example of China” , *Journal of Retailing*, Vol.77, 221-242, ; J.Zentes, D. Morschett, and H. Schramm-Klein [2007] , *Strategic Retail Management : Text and International Cases*, Gabler
- Coopey, R., O’Connell, S. and Porter, D. [2005] , *Mail order retailing in Britain*, Oxford : Oxford University Press
- De Marco, E. S. [2006] , *Reading and riding*, Bethlehem : Lehigh University Press
- Fisk,G. [1961-62] , A Conceptual Model for Studying Customer Image, *Journal of Retailing*, Winter, 9-16
- Lhermie, C. [2003] , *Carrefour ou l’invention de l’hypermarche*, Paris : Vuibert
- Lal, Rajiv, and Ram C Rao [1997] , “Supermarket competition : the case of every day low pricing” , *Marketing Science*, 16(1), pp.60-80
- Lancaster, B. [1995] , *The department store : A social history*, London : Leicester University Press
- Lewis, Dale. M. [1997] , *Retailing (6th international ed.)*, London : Prentice Hall International (UK) Limited.
- Marseille, J. [1997] , *La revolution commerciale en France : Du Bon Marche a L’hypermarche*, Paris : le Monde
- Solgaard, Hans S. and Torben Hansen [2003] , “A hierarchical Bayes model of choice between supermarket formats” , *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.10(3), pp.169-180
- Teece, Devid J. [2007] , Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28, pp.1319-1350
- Teece, Devid J. [2009] , *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford : Oxford University Press