

小売営業形態革新に関する基礎的研究

A Basic Study on Innovation of Type of Operations in Retailing

博士後期課程 商学専攻 1998年度入学

菊 池 一 夫

Kazuo Kikuchi

目次

- I. はじめに
- II. 循環説
- III. 衝突説
- IV. 環境説
- V. 循環—環境説
- VI. 循環—衝突説
- VII. 環境—衝突説
- VIII. 小売営業形態の革新
- IX. むすびにかえて

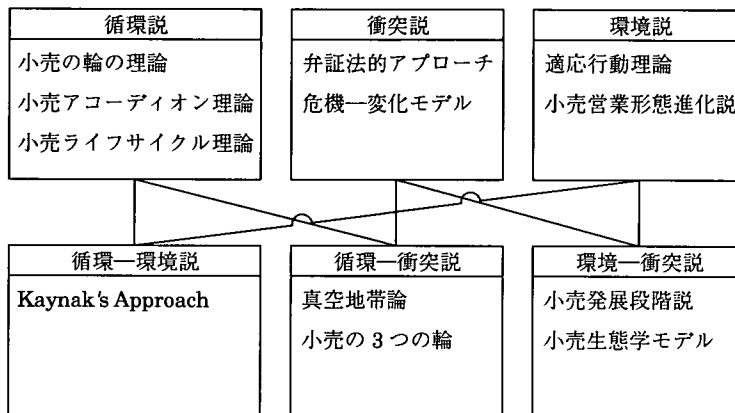
I. はじめに

近年、市場のグローバル化、各種の規制緩和により経済環境は急激に変化している。さまざまな経済分野での変化が現実のものとなり、ますます厳しくなることが予想される。とりわけ小売分野においては、他の産業と比較して、参入障壁が低く、競争が激しいといわれ、競争圧力がますます尖鋭になっている。このような変化の激しい状況の中で、小売営業形態が何らかの規則性をもって、生起し、展開していくのかを予測する分析枠組みの必要性が小売実務家及び研究者にとって高まっているように思える。また、小売業者にとっては、環境の変化を機敏に捉え、差別的有利性を発揮するために革新を行う必要性がますます増大しよう。

小売営業形態の革新、展開に関する諸研究の主たるスタートは1958年の M. P. McNair の「小売の輪の理論」に位置付けられている。しかしながら、その仮説の妥当性をめぐって、その後、今日に至

るまで多くの諸研究が生み出されることになっている。そこで本稿では、小売営業形態の革新、展開に関する代表的な諸研究を検討することによって、マーケティング・チャネルにおいて最終消費者に直結する小売業者の革新とは何かを考察することを試みるものとする。小売営業形態革新の諸理論は論者によりさまざまに分類されているが、本稿では、近年、注目されている Stephen Brown の所説に従い、諸理論を循環説、衝突説、環境説の3つの枠組みに分け、それらとそれらの組み合わせを検討し、諸理論のそれぞれの特徴を明らかにする¹⁾ (図表-1)。

図表-1 本稿における枠組み



出典：Stephen Brown, "Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, 1987. の枠組みをベースに加筆をして、作成。

尚、Retail Institution, Retail Format, Type of operations in retailing 等の訳出に関しては多様であり、分析集計水準も論者により多様である²⁾。そこで本稿では、これらの訳出は、小売営業形態に統一をする。また、本稿における小売営業形態の概念は、単独店としての営業形態、集中的結合形態、分散的結合形態の3つから構成されるものとする³⁾。すなわち、単独店としての営業形態とは、小売業者が小売戦略ミックス (Retail Strategy Mix) を組み合わせることによって店舗において明確化させたものを指す⁴⁾。また集中的結合形態とは、商店街、共同百貨店、ショッピング・センターといった単独店が水平レベルで地理的に集中して商業集積を形成するものを指す。分散的結合形態とは、消費の分散性に対応する単独店が規模の経済を追求するために結合して形成するもので、コーポレート・チェーン、ボランティア・チェーン、フランチャイズ・システムが挙げられる。

II. 循環説

循環説として位置付けられる小売営業形態の変化の理論仮説は、小売の輪の理論、小売アコーディオン理論、小売ライフサイクル仮説である。以下、検討を行っていく。

II.1. 小売の輪の理論と Hollander による検討

McNairはアメリカの経営環境の変化、すなわち自家用自動車の普及、人口の郊外移動、小売分野への技術導入などを指摘して、小売の輪の理論を提唱した⁵⁾。McNairによれば、大胆で新しいコンセプトを持つ企業家によって革新が遂行されることで、小売の輪は始まる。企業家は革新によって営業費の削減を可能にし、それを基盤に低価格訴求で市場参入する。当初、銀行家、投資家から警戒されるけれども、低価格訴求で大衆を魅了する。格上げをするに従って、商品の品質、店舗の外観等を改善する。成長段階に入り、旧方式に固執する既存の小売営業形態から事業を収奪する。さらに格上げは進み、資本投資や営業費は増大する。成熟段階に入ると精巧な店舗設備や販売促進に力を入れて、同形態の競争業者と非価格競争を展開する。この時期では保守化の進行、投下資本利益率の低下により、高コスト体質となった小売営業形態は競争力を低下させる。そして、新たな企業家による革新的営業形態が低コストを基盤とした低価格参入によって、新たな輪は回り始める。

この理論仮説の特徴は、以下の4つにまとめられる。

- ①企業家は低コストを革新基盤とする低価格訴求で市場参入する。
- ②企業家は成長するにつれて、格上げを行う。
- ③成熟段階になると異形態間競争から同形態間競争に競争形態が移行する。
- ④この理論仮説は、小売営業形態の変化が何らかの周期性を持つことを前提にしている。

McNairはアメリカ小売業の動的な変化を帰納的な方法によって理論仮説を構築し、均衡→均衡破壊→再均衡という、J. A. Schumpeterの循環過程として捉えているといわれる⁶⁾。このMcNairの理論仮説を検討したのはHollanderである。

Hollanderは、小売の輪のパターンはアメリカ合衆国をはじめとする、工業化された先進諸国にかなり当てはまることを指摘しながら、小売の輪のパターン普遍性と格上げする理由を中心に批判的に検討している⁷⁾。まず、格上げ要因として以下の6つを挙げている。

- ①小売業者のパーソナリティ説⁸⁾…企業家は攻撃的で、コスト意識もあるが、年齢を重ね、富を得るとコスト意識が低下してくる。また彼の後継者は彼よりも有能ではないため、環境変化に適応できず格上げを起こしてしまう。
- ②ミスガイダンス説…小売業界の雑誌や広告の影響によって、過剰な装飾や必要以上の近代化が行われて、格上げが生じる。
- ③不完全競争説…小売業者は価格競争を避けるために、再販売価格維持、業界の慣行、競争による報復への恐怖から非価格競争を展開していく中で、格上げが生じる。
- ④過剰なキャパシティ説…不完全競争を前提とした場合、新小売営業形態を模倣する小売業者の参入の増大によって、供給過剰を招いてしまう。これにより、小売の輪の回転が速まり、格上げが進んでいく。
- ⑤長期趨勢説…消費者の生活水準の向上は長期的な上昇の傾向を示している。格上げはこれに適応することである。一方、不均一な生活水準により、新たな、低マージンの小売業者に機会を与える。

⑥幻想説…マージンの上昇は、格上げによって生じるのではない。むしろ追加する新たな品揃えが高いマージンを持つのであれば、スクランブルド・マーチャンダイジングによって全体の平均マージンを押し上げているにすぎない。

この中で Hollander は、生活水準の向上とともに格上げ過程が進行する長期趨勢説及び不完全競争によって格上げが進むことが有力であり、部分的には小売業者のパーソナリティ説が説明力が高いことと指摘している。また長期趨勢説、不完全競争説は、後述する環境説、衝突説のそれぞれのベースをつくったと評価できよう。また、Hollander は小売の輪のパターンの普遍性に対する反証例を以下に指摘している。

- ①発展途上国でのスーパーマーケットは高所得者層を標的にしている。
- ②自動販売機は高コスト、高マージン、高度の便宜性からスタートしている。
- ③郊外地域に立地された百貨店の支店及び計画的ショッピング・センターは小売の輪のパターンに当てはまらない。

これらは、低コストを革新基盤とした新しい小売営業形態の低価格による市場参入に対する反証である。③の計画的ショッピングセンターに関しては、単独店の営業形態としての反証というよりも、集中的結合形態としての指摘といえるだろう。Hollander の小売の輪の検討によって、小売営業形態の生成、発展に関する、以降の諸研究が促進された点が評価できるだろう。

II.2. 小売アコーディオン理論

小売アコーディオン理論は1963年に Brand により展開され⁹⁾、1966年に Hollander によって名づけられた理論仮説である¹⁰⁾。この考え方は完全サイクル説とも呼ばれ、小売業の発展を取り扱う商品ラインの広さと狭さという振幅から、周期性を持った交替パターンとして捉えている。すなわち、幅広い商品ラインを持つよろず屋は、専門的な商品ラインを持つ専門店にとって変わり、また幅広い商品ラインを持つ百貨店が登場し、専門的なブティックが現れる。こうして幅広い商品ラインの小売業者と専門的な小売業者が補完し合うことで、消費者に買物の便宜性を提供する計画形成された集中的結合形態のショッピング・センターが登場すると説くのである。

この理論仮説は品揃えに関する妥当な統計的データが存在しないため、パターンの普遍性、その存在は確認されていない。しかし、小売業の一般的な趨勢を理解するには重要な理論であるといえよう。

II.3. 小売ライフサイクル仮説

Davidson, Bates 及び Bass は小売の輪の理論に関して、2つの限界点を指摘している¹¹⁾。

- ①費用と粗利益の変化に注目しているが、コンビニエンス・ストアなどの小売営業形態の出現を説明できない。
- ②この理論仮説は小売営業形態の興廃の速度を測ることができない。

このような観点から Davidson らはライフサイクル概念を適用し、管理者へのインプリケーションを示唆するモデルを提示している（図表-2）。まず初期成長期では、企業家的管理者が出現し、コスト構造、独自の品揃え、買物の便宜性などの新しいアイデアをもって、既存の小売方法から離脱し、差別的有利性を発揮する。この時期では急速に売上が向上する、一方、オペレーション上の問題から利益は生み出せないが、初期成長期の末にはこの問題は解決される。

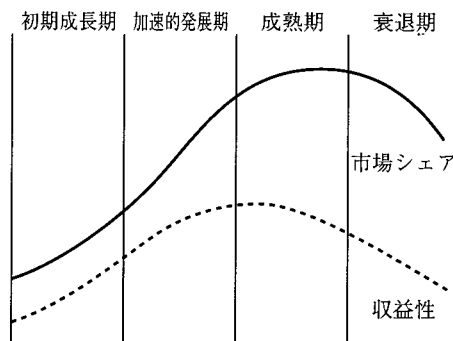
加速的發展期では、売上高、利益とも急激に成長する。革新者は地理的拡大をはじめ、既存の小売業者が革新的営業形態を模倣し、参入し始める。この時期では、急速な成長のために大規模なスタッフ、複雑な管理機構が必要になり、コスト圧力が増大する。また市場占拠率、収益性も最大に近づくようになる。

成熟期では、小売業者の初期の活力が失われ、管理者は安定市場での経営能力を欠く場合が多い。市場は供給過剰になり、新たな小売営業形態からの攻撃にさらされるようになる。

衰退期では、管理者はリポジショニングを行うことで成熟期を延期させようとする。しかし、衰退が生じると、市場シェアは大幅に落ち込み、利益は限界的になるため撤退することになる。

Davidson らは、小売ライフサイクルが近年、短縮化する傾向にあると指摘している。しかしながら Davidson らも認めているように、小売ライフサイクルはいつ成熟期に達したのかを決定するのは困難である。また、小売営業形態がライフサイクルから逃れられないという決定論的な点には、製品ライフサイクル概念に対するのと同様の議論が適用できよう。

図表-2 小売ライフサイクル



出典：W. R. Davidson, A. D. Bates, and S. J. Bass, "The retail life cycle," *Harvard Business Review* Nov-Dec., 1976, p. 91.

II.4. 循環説のまとめ

循環説の性格をまとめてみよう。これまで検討した循環説は、変化の周期性がいくつかの現象で明らかであり、その変化の周期的性質が測定されうるならば、①変化の基礎となる諸要因は確認されるだろう、②その循環に関する将来の方向は予測、予期される、という前提条件を持っているといえ

る¹²⁾。すなわち、小売営業形態の変化は周期的に生じるという考え方である。

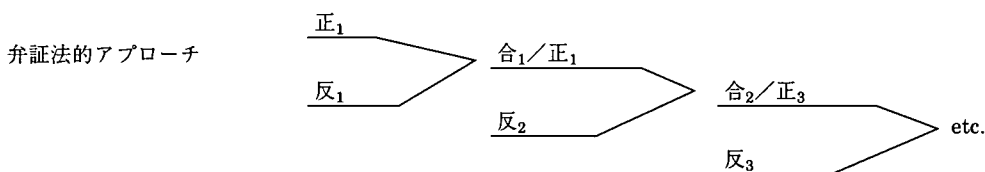
Ⅲ. 衝突説の検討

衝突説に位置付けられる仮説は、弁証法的アプローチと危機-変化モデルである。ここでの理論仮説は、小売営業形態の生成・発展は競争によって生み出されるものとしてカテゴライズされている。

Ⅲ.1. 弁証法的アプローチ

Gist は、成熟した既存の小売営業形態が革新的小売営業形態との競争を通じ、調整、報復することを小売の輪の理論は言及していない点を指摘している¹³⁾。Gist は既存の小売営業形態を正 (Thesis)、革新的営業形態を反 (Antithesis) とし、これらが競争を通じて混合されて、さらに新しい小売営業形態、すなわち合 (Synthesis) が生み出されるという弁証法的過程をもって、小売革新が引き起こされる過程を説明している。そして過程はここで止まらない。合として生成した革新的小売営業形態はまた正となり、新たな革新的営業形態の反と競争して合を生み出すという連続的過程をたどることとなる (図表-3)。具体例としては、中心商業地区で成熟した百貨店が正であるのに対して、中心商業地区の外側で低価格を武器に参入したディスカウント・ストアは反である。そして、百貨店とディスカウント・ストアの中間的な性質を持つ、ディスカウント・デパートメント・ストアが合として出現するのである。すなわち、小売業の新たな革新は、新旧両方の小売営業形態間の対立の産物であると考えられるのである。

図表-3 弁証法的アプローチ

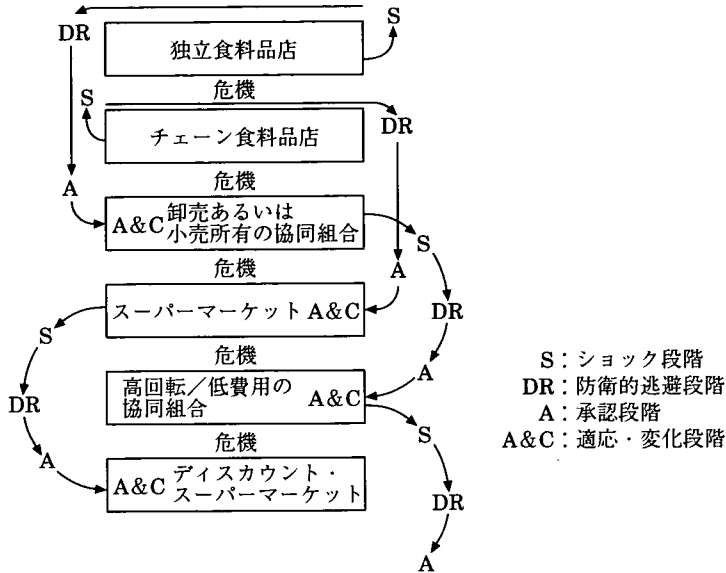


出典：Ronald Gist, *Retailing: Concepts and Decisions*, Jhon Willy and Sons, Inc., 1968, p. 107.

Ⅲ.2. 危機-変化モデル

Stern=El-Ansary は、既存の組織システムが危機的な状況に直面した場合に4つの段階を経るといって、小売営業形態の変化を予測するモデルを提示している¹⁴⁾ (図表-4)。まず第1段階はショック段階と呼ばれ、新たな営業形態の出現によって、既存の小売業者は動揺し、脅威を知覚する。また日々のオペレーションは不適切になる。Stern=El-Ansary はチェーン・グロサリーの出現に対する独立グロサリー・ストアの関係を挙げている。

図表-4 危機-変化モデル



出典：L. W. Stern and A. L. El-Ansary, *Marketing Channels*, Prentice-Hall, Inc., 1977, p. 249.

第2段階は防衛的逃避段階である。この段階は危機を解決するのではなく、対決を延期するような手段を用いる。例えば、ロビー活動によって、競争業者に対してロビンソン-パットマン法のような競争制限的な法的規制の制定を働きかける。しかし、このような防衛的行為は長期的な組織の目標と合致しないため、真に有効ではない。

第3段階は承認段階である。この段階では自己分析が行われ、各メンバー間のコミュニケーションが促進される。既存のシステムは自らの行動様式の妥当性に疑問を持ち、革新の必要性を感じ、いくつかの代替案を注意深く実験し始める。ここでは、既存の構造を諸機能に適合させるよりむしろ、遂行すべき機能を促進すべき構造を用いる方法が模索される。チェーン・ストアの脅威に対してIGAや、小売業者主催ないし卸売業者主催のコオペラティブの結成が行われる。

第4段階は適応・変化段階である。この段階では、サブシステムが相互依存的に機能し、全体システムを補完し、成長する。すなわち、数量購買などのメリットを生かしたコオペラティブは繁栄する。この段階で一連のサイクルが完了するが、しかしこの段階は新たなサイクルを引き起こす。なぜならば、成功した営業形態が危機に瀕した組織システムに対してショックを与えるからである。第4段階の変化は、コスト効果が有用である限り、作用と反作用の連鎖として展開する。

このモデルは既存の小売業者が新しい営業形態から攻撃を受けることによって、革新が引き起こされることを連続性の中で描いている。危機-変化モデルは、単独店の営業形態の変化だけでなく、競争によるチャネル構造の変化をその射程に入れている点に特徴があるといえよう。

Ⅲ.3. 衝突説のまとめ

衝突説の性格についてまとめてみよう。ここまでの検討した衝突説は、小売の輪の理論が既存の小売営業形態の主體的な反応を述べていない点を組み入れているところにある。すなわち衝突説は、新小売営業形態による脅威に対しての既存の小売営業形態の反作用を説明しようとする。逆にいえば、新組織形態、新しいコスト—価格関係を持って市場参入する革新的小売営業形態は、模倣及び/もしくは適応を旧形態の小売営業形態に強いらせるのである。また、攻撃する革新的営業形態自体も調整し、変化することを含んでいる。衝突説は新旧の小売営業形態間の競争過程を小売発展の推進要因として見なしている点である。しかしながら、競争に重点がおかれているために、小売業者に変化を与えるその他の外部的な環境要因が含まれていない点が指摘できる¹⁵⁾。そこで、小売業者を取り巻くマーケティング環境を主眼において議論を進めよう。

Ⅳ. 環境説の検討

小売営業形態の発展に対する環境説は、市場に関する経済的、地理的、社会的、文化的、技術的な諸条件が小売業の構造に反映されるものである。ここでは Dreesmann の適応行動理論、Markin=Duncun の小売営業形態進化説を取り上げて検討する。

Ⅳ.1. 適応行動理論

Dreesmann は、小売営業形態と生物の種の間類似性を指摘して、ダーウィンの進化論のアナロジーを小売業者の変化、発展に適用している¹⁶⁾。Dreesmann は生物における「突然変異」を革新として捉えている。小売業者は、社会の特定構造、経済成長の段階、消費者の生活水準に適応しなければならないことを主張している。とりわけ突然変異として現れた新しい小売営業形態に対しても、既存の小売業者は革新を模倣することで適応する。すなわち小売営業形態を取り巻く技術、法律、競争などの環境の変化に適応するものが生き残るのである。また Dreesmann は、「収斂」、「異常発達」、「退化」、「同化」といった生物学的アナロジーを用いて小売営業形態の変化を説明している。「収斂」とは、ドラッグ・ストア、スーパーレット、バラエティ・ストアなど異なる小売営業形態がセルフ・サービス方式という同一の小売技術を採用することを意味する。「異常発達」とは、競争の一時的な不足の結果であり、病的な成長を意味する。「退化」とは、後戻りの進化を意味し、スーパーマーケットの規模的發展によって、小規模のスーパーレットが手薄になった小規模な市場を対象にして生存する。「同化」とは、新しい小売営業形態の躍進によって、既存の小売営業形態がその新方式を模倣するというものである。

Dreesmann は、環境の変化を重視し、それへの適応の重要性を説くものであり、小売営業形態の変化の多様性を示したものといえよう。

Ⅳ.2. 小売営業形態進化説

Markin=Duncun は、小売の輪の理論、小売ライフサイクル仮説を検討し、それらは推論的であり、どのようにして、なぜ変化が生じたのかを説明できないとする¹⁷⁾。彼らは環境要因の役割を重視し、「機能主義理論」、「コンフリクト理論」、「適者生存の概念」を用いて小売営業形態の変化を説明する。小売営業形態は市場環境との間でダイナミックな相互作用をおこない、それは社会経済的システムへフィードバックされる。Markin=Duncun は、個々の企業の変化がかなりの数の企業に幅広く採用された場合、業界の構造も変化するようになり、このことはそれ自体、小売営業形態の変化になると述べている。このことから、小売営業形態を制度として捉えているように思われる。小売営業形態は限定された数の組織との交換関係のネットワークから構成される。市場環境から支持を獲得し、抵抗に打ち勝ち、資源を交換し、規範と価値を変換するために、取引を促進させる。この相互作用のプロセスは、小売業者の革新と外部環境の受容、市場における需要と供給の変化により生じる不均衡に適應する制度的行動を含めた以下の下位プロセスからなる。機能主義は、機能が構造を決定するとの格言どおり、環境から要求される機能をヨリ良く遂行することが構造としての小売営業形態に要求される。適應は、変化する市場環境に適應しなければ、生存できないことを意味する。コンフリクトは変化が生じた場合に、利害関係者間で生じるものである。こうしたコンフリクトに対応するために既存の小売営業形態の調整や新小売営業形態が発生する。

Markin=Duncun は小売営業形態の変化について小売営業形態と環境の相互作用を主張している点で、完全な環境決定論ではないが、上記の下位プロセスの中で適應プロセスを重視している。

Ⅳ.3. 環境説のまとめ

ここまで検討した環境説の性格をまとめてみよう。環境説は、環境の変化に対して最も適應できる小売営業形態が生存できるという環境の影響を強調する考え方に立っている。そのため、環境説は、小売営業形態の活動する環境が先立って変化する結果として、小売営業形態の変化を説明しようとするのである。要するに、環境の変化を知覚し、革新的小売営業形態を具現化し、積極的に変化を引き起こす企業家の役割が背後に押しやられているのである。また、小売業以外の一般の企業にもこのアナロジーは適用できるし、小売業の生成、発展を直ちに説明するものではないとの指摘もある¹⁸⁾。しかしながら、急激に変化する環境に適應する点は今日、重要な問題であるといえる。そのため、標的市場、業界との関わりの中で変化する各環境要因間の相互作用を分析することが今後の課題となる。

Stephen Brown によれば、これまで検討してきたように、3つの説はそれぞれに長所・短所を持つため、これらを補強するために、それぞれを掛け合わせた統合的アプローチが必要であることを主張している¹⁹⁾。すなわち循環—環境説、循環—衝突説、環境—衝突説である。循環—環境説は、Kaynak's Approach、循環—衝突説は、小売の3つの輪、真空地帯論が位置付けられる。そして環境—衝突説は、小売発展段階説、小売生態学モデルが位置付けられる。以下、検討を行っていく。

V. 循環—環境説

V.1. Kaynak's Approach

Kaynak は、小売の輪の理論は、普遍性を持たず、革新者の浸透に対する既存の小売業者の反応も説明し得ないと主張する²⁰⁾。Kaynak は小売の輪と拮抗力には密接な結びつきがある、と指摘している。つまり、製造部門におけるパワーの増大する集中化は販売業者間での価格競争の衰退を相殺するために、小売業者間での集中化を生じさせ、価格競争を促進させるというものである。また、Kaynak は、小売の輪の発展パターンの普遍性に関する内外の文献の検討により、2つの前提を導いている。

①幅広い意味で、経済的に発展し、成長した諸国では小売の輪の概念は当てはまるという、かなり結論的な証拠がある。

②新しい小売営業形態は、革新であろうと革新が生じた国からの採用であろうと、成功のためにはある環境的な前提条件を必要とする。

Kaynak の主張は、小売営業形態の発展は特定の環境条件に依存することを主張するものである。発展途上国における小売営業形態の展開は、その国の文化的、経済的、法律的制度の分析によってのみ理解されうる。つまり、社会的、経済的、政治的、文化的環境要因は小売営業形態におけるインパクトを通じて小売構造に変化を与える。Kaynak は、小売の輪は、環境が新たな小売営業形態の成功的導入に好意的であるならば、はじめて回転することができると主張している。つまり、最も適切なものがある環境と別の環境では異なるように、最も適切な、進んだ小売営業形態や技術の普遍的導入はありえないことを示唆するものである。小売業者は生存するためには、環境に適応するような適切な商品、サービス、価格のパッケージを提供しなければならないのである。

循環—環境説として位置付けられる Kaynak のアプローチは小売営業形態の革新を受け入れる文化的要因、社会的要因などの環境要因の重要性を主張したものといえよう。

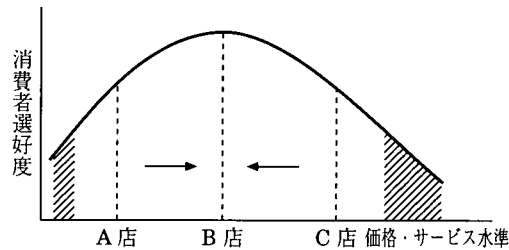
VI. 循環—衝突説

VI.1. 真空地帯論

Nielsen は、Hollander の小売の輪に関する検討を踏まえて、小売業の発展の一部しか妥当しないことを主張し、一般的妥当性を持つ仮説の構築を目指し、真空地帯論を主張する²¹⁾。小売業者は消費者に対して、立地、価格、品揃え、顧客サービスなどを提供する。図表-5は価格・サービス水準を横軸にとり、提供物を消費者が総合的に評価した消費者選好度を縦軸にとっている。消費者選好は消費者選好分布として表される。小売店は価格・サービス水準のどこかに位置付けられる。ここで、3つの店舗が存在すると仮定する。価格・サービス水準に関してはA店は低く、B店は標準的であり、C店は高く位置付けられている。こうした状況下で、A店はより多くの消費者を吸引するために、格上げを行い、右方向に移動し、B店の顧客を奪おうとする。C店は同様の目的で、格下げを行

い左方向に移動し、B店の顧客を奪おうとする。こうして、全体として消費者選好分布曲線の中間に集中するようになり、両端の消費者欲求を満たす小売店がいなくなる。そのため、両端に真空地帯が生じることで、新たな参入機会に新たな小売業者が参入することとなる。価格・サービス水準に関して立地を中心と考えた場合、郊外地域にスーパーマーケットやショッピング・センターが立地してしまうことで、住宅地域に真空地帯が生じ、便宜性を提供するコンビニエンス・ストアが参入したことが考えられる²²⁾。

図表-5 真空地帯論



出典：徳永豊他編著『マーケティングの管理と診断』同友館，1990年，216頁。

真空地帯論に関しては、消費者選好分布曲線や真空地帯の測定方法の困難性が挙げられよう。しかしながら、格下げの導入や小売業の国際比較において意味を持つものといえよう。また Brown の枠組みでは真空地帯論は循環—衝突説に位置付けられているが、消費者選好分布を前提にして理論が構築されている限りにおいては環境説との関わりもあると考えられる。

Ⅵ.2. 小売の3つの輪

Dov Izraeli は小売の輪の理論に対して、2点の指摘をしている²³⁾。

- ①アメリカ合衆国、もしくは他の国で普遍的に適用できない。
- ②革新者の浸透に既存の小売業者の対応を含めていない。

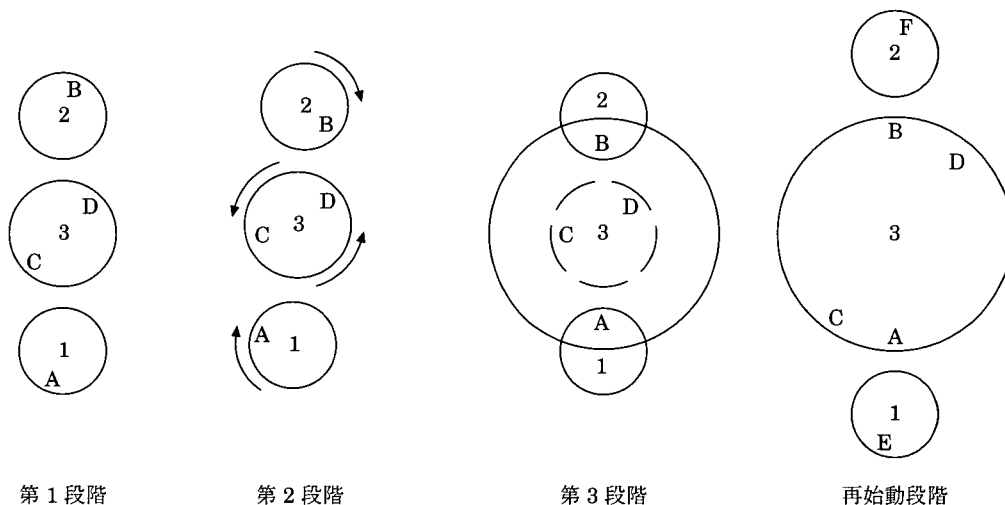
Izraeli は、高価格・高サービス水準から市場参入し、格下げをする小売営業形態の存在、及び既存の小売営業形態の反応を革新の源泉とみなして、小売の輪の理論の拡張を企図した(図表-6)。

Izraeli は3つの輪を用いて、小売営業形態の変化を説明している。まず第1段階では、コスト—マージンの中位の水準にある既存の小売営業形態 C, D に対して、何らかの新しい小売技術を持った営業形態 A, B が価格・サービスの低い水準、高い水準で市場参入し、3つの輪を形成する。第2段階で、これらの革新的小売営業形態と既存の小売営業形態は相互に影響し合う。既存の C, D は市場シェアを奪還するために新方式を取り入れる。同様に、革新的小売営業形態と既存の小売営業形態の

間にある価格・サービス水準を望む市場セグメントの成長に引き寄せられて、A, Bは既存の小売営業形態に近づいていく。そして、第3段階では革新的小売営業形態のAは格上げをして第1の輪の高い水準に位置付けられていく。また既存のCはAとの競争のために格下げをし、第3の輪の低い水準に位置付けをする。一方、高水準から参入した営業形態のBは格下げをして、第2の輪の低水準に位置付けをし、既存の営業形態Dは第3の輪の高水準に位置付けをする。こうして、革新的小売営業形態と既存の小売営業形態の輪の差が消滅するにつれて、輪の動きはスロー・ダウンする。その結果、第3の輪が第1の輪、第2の輪を吸収し、拡大する。最後に、成熟段階に入り、革新的な小売営業形態のE, Fが参入することで、輪の回転は再始動する。

Izraeliは小売営業形態の生成、発展を革新的小売営業形態と既存の小売営業形態との間の競争を通じた相互作用に焦点を当て、適応、同化過程として描いたものといえよう。

図表-6



出典：Dov Izraeli, "The three wheels of retailing: a theoretical note," *European Journal of Marketing*, Vol. 7 No. 1, 1973, pp. 71~72. に若干の修正をした。

VI. 3. 循環—衝突説のまとめ

循環—衝突説は、競争の過程を通じて小売営業形態の出現、展開が循環パターンを経ることを示唆している。

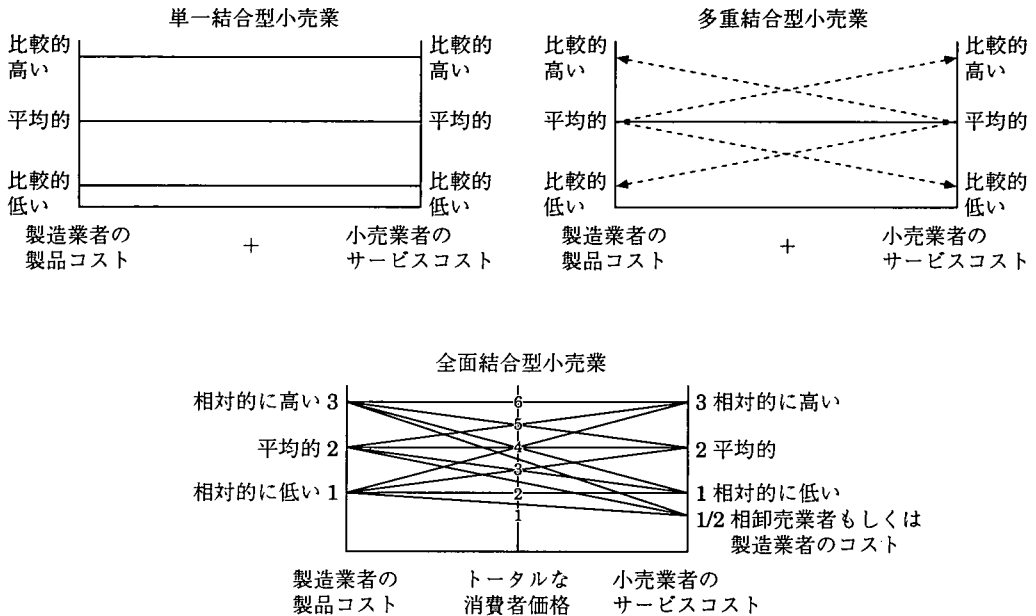
VII. 環境—衝突説

VII. 1. 小売発展段階説

Reganは小売業の発展を、提供される製品と小売サービスの組み合わせで説明する²⁴⁾。その品質

を測る尺度として、製品は製品コスト、小売サービスはサービス・コストが用いられる。小売サービスないし付加価値の内容は、①品揃えの幅、深さ、品質、②店舗環境の性質、③時間または場所の接近性、④愛顧を引き寄せるための伝達すなわち販売促進技術、⑤商品の移転サービス、である。Reganは小売業の発展を3段階に分けている。それらは、①単一結合型小売業 (simplex trading)、②多重結合型小売業 (multiplex trading)、③全面結合型小売業 (omniplex trading) である (図表-7)。

図表-7



出典：W. J. Regan, "The Stages of Retail Development," in R. Cox, W. Alderson and S. J. Shapiro (Eds.), *Theory in Marketing*, R. D. Irwin Inc., 1964, pp. 144~146. 多重結合型小売業の図は要約した。

まず単一結合型の段階では、消費者の選好する小売サービスは、選択する製品の品質とほぼ等しいと仮定される。すなわち、低コストの製品と低コストのサービス、平均コストの製品と平均コストのサービス、高コストの製品と高コストのサービスの組み合わせが対応している。このような組み合わせは、市場が経済的に細分化され、標的顧客の中心的期待に応じたものである。そして、このことは革新的な競争がない場合に小売構造が向かう均衡状態を示している。次に多重結合型の段階では、人口、可処分所得の増大に対応するために、小売業者は小売サービスの水準を維持したまま、製品の品質の水準を格上げ、格下げをしたり、その両方を行う。また、製品の品質を維持したまま、小売サービスを格上げ、格下げしたり、その両方を行うことで小売営業形態を開発する。最後の全面結合段階では、小売業者は、消費者に製品とサービスのいかなる組み合わせをも提供できて、完全に柔軟な状態である。Reganは、小売業の発展を消費者の生活水準の向上と競争による複雑化の過程に求め、

静態的な視点から McNair, Hollander が格上げを中心に小売営業形態の展開を論じたのに対し、格下げを加えた点にその意義があるといえよう。

Ⅶ.2. 小売生態学モデル

Etgar は小売営業形態の変化を自然淘汰の過程を基礎に、小売環境とのオープン・システムの中で説明しようと試みている²⁵⁾。Etgar は小売営業形態を環境に直面し、乏しい資源をめぐる競争している経済的な種として捉えている。そして、小売諸変化は適切な小売構造を取り巻く環境に組みこまれた機会と脅威に対する計画的、非計画的な適応的反応として捉えられている。すなわち、いくつかの特定の環境要件に最も適応して反応する小売営業形態が生存するとして、環境の影響力を強調するものである。自然淘汰の過程は変異 (Variation)、選択 (Selection)、保持 (Retention) の3つの段階を経る。

まず変異段階では、多様な小売営業形態が出現する。この段階では、小売環境は変化するという歴史的発展、差別的有利性を追求する水平的競争、供給業者との垂直的衝突、ランダム的要素、管理者の計画策定が小売営業形態の変化メカニズムとして作用する。

選択段階では、技術、法律、社会構造といった環境が変化するために環境適応がダイナミックになる。これらの変化に適応するために、小売業者は標的顧客の買物のコストを軽減するために様々なマーケティング活動を遂行する。また生産性を増大させることが生き残りのための重要な要件となる。すなわち水平レベルでは、チェーン・ストア・オペレーション技法を用いて結合することで機能的分業化を行い、規模の経済を享受する。垂直レベルでは、チャネル・メンバー間で適切にマーケティング機能が配分され、情報がヨリ良く移転されることでコスト優位を追求する。

保持段階では、普及段階、弁証法的メカニズム、内的拡張からなる。普及段階では、革新的小売営業形態が他の小売業者に採用され、伝播される。弁証法的メカニズムでは、革新的小売営業形態と既存の小売営業形態が競争を通じて、互いのいくつかの特徴を取り入れる。内部拡張では、旧式の営業形態が環境の変化に適応できずに滅び、それによって生じた商圈内の真空地帯を成長、増殖した新小売営業形態が満たし、取って代わるのである。

Ⅶ.3. 環境—衝突説のまとめ

環境—衝突説は、環境の変化に小売業者が営業形態を適応させて、競争上の差別的有利性を追及する過程を示しているといえよう。

Ⅷ. 小売営業形態の革新

ここまで検討した理論仮説は、McNair の小売の輪の理論、Hollander の批判的検討を基礎にして展開されたものであった。すなわち、それぞれの議論は、低価格参入に対する高価格参入、既存の小売営業形態の反作用、格上げに対する格下げ、小売の輪のパターンの普遍性など、小売の輪の理論に

ついて何らかの異議を唱えて、小売営業形態の生成、発展に関するモデルを構築したものであるといえよう。つまり、小売の輪で主張された低マージン、低価格から高マージン、高価格への展開パターンは、広がりを見せたのである。Brownは、循環説、衝突説、環境説の3つの説が統合される時、最も完全な説明がされる、として今後の研究の方向性を示唆している²⁶⁾。これまでの検討から、その理論のほとんどは、小売営業形態革新をひとつの現象として捉えて、モデル化を企図したものでいえよう。そして、それは相対的に、展開パターンに研究の重点がおかれているように思える。それでは、小売営業形態革新に関する諸研究は、革新とその普及過程に分けて、捉え直すことができるのではないだろうか²⁷⁾。例えば、百貨店における交渉価格制度から定価制度への移行は革新の事例であり、競争的過程で生じる格上げ、格下げは革新の普及の事例と考えられよう。つまり、環境の変化を捉えた企業家が、何らかの革新によって循環的軌道を非連続に変更させ、革新利潤を獲得する。革新の生じる段階では、慣れ親しんだ形態の組織による所与の市場の愛顧を求めて競争する慣れ親しんだ方式から離脱して、新しい組織が物事を組織する新しい方法、販売費の新しい関係、新しい販売方式をもって市場参入し、既存の小売営業形態に揺さぶりをかける²⁸⁾。そして新たな革新が生じた後で、機会を機敏に捉え、革新を分析し、模倣する競争業者達は革新の群生を形成し、その過程の中で環境に適応し、差別化を図っていく。一方、同様の消費者を標的顧客とする旧式の小売営業形態は、革新を取り入れて生存能力を高めるか、ニッチ市場を見つけるか²⁹⁾、駆逐されるかであり、革新的小売営業形態が普及し、改良されて均衡過程に向かうのである。このように考えれば、新小売営業形態の出現、すなわち革新が生じる過程と、その革新を小売ビジネスに携わる者が新しいものと知覚し、その社会の中で普及していく過程に分けるのである。確かに、このアプローチは、商業統計表が取扱商品ラインを基礎に小売業の分類がなされるために統計上の問題が存在する。しかし、普及研究では、ある文化圏において、革新は拒否される場合もあるし、受容されても、その文化圏に適応するように修正された上で普及していくことが議論されている³⁰⁾。これを小売革新に当てはめた場合、ある革新的な小売営業形態が普及していく過程は、小売業者がその小売営業形態を採用することに経済的魅力を感じてからであり、それは環境に適応しながら、標的市場たる最終消費者がその小売営業形態を受容していることを意味するものではないだろうか。

それでは、小売革新とは一体何であろうか。McNair=Mayによれば、最近の考え方は、小売ビジネスを遂行する諸方法における諸変化は、主として、経済、技術、社会の変化する諸条件及び、これらの諸条件の下での消費者の反応によってもたらされる諸機会に基いた競争的革新の結果として捉えられている³¹⁾。一般に、革新とは、社会的に慣行化して既知となっていることから離脱し、先例になかった新しいことを既存の社会や経済の内部に導入し、実現することである³²⁾。McNairらは小売営業形態の革新に影響を与える要因として、①経済的变化、②技術的变化、③生活状況の変化、④消費者の変化、⑤マーケティングの変化、⑥経営者の役割の変化、を挙げている³³⁾。その中で、McNairらは①から⑤までを経営者が適応すべき環境、すなわち行動の機会をもつ舞台を整えるものとして、経営者の役割を重視している。革新は、企業家的経営者によって引き起こされるものであ

る。企業経営における経営者の役割を Drucker は以下のように述べている³⁴⁾。「事業が人間によって創造され、経営されるのである。事業は決して人間以外の力によって経営されるのではない。経済的な力は経営者の活動に大きな制約を加えたり、また彼らに新たな活動の機会を与えたりする。しかし経済的な力だけで事業の性格や活動がきめられるものではない。経営とは事業を市場の諸力に順応させていくことではない。経営者の任務は市場の中に潜んでいるさまざまな力を見付け出すだけで終わるのではなく、彼は自己の行動によって、新たな力を生み出し、市場を変革して行かなければならない。」とし、マーケティングと革新を重視している。

Drucker によれば、革新とは、ヨリよく、ヨリ経済的な商品ないしサービスを供給することである³⁵⁾。このことを経営経済的なレベルで考えれば、革新の成就によって、当該企業が標的顧客の欲求を充足させ、競争上の優位性と経済的成果を獲得させる。社会経済的レベルでは、革新の普及に伴って、質的、量的に前段階よりも生活水準が向上するのである。たいていの小売業者は低コスト、低マージンの小売営業形態で市場参入する。しかし、これまでの検討から、小売分野での参入、展開はさまざまなパターンをとることが理解できた。このことは、全ての新しい形態の小売業は差別的有利性を発揮すべき基盤として必ずしも低価格訴求のみを追求するとはいえないだろう³⁶⁾。

小売業者はマーケティング・チャネルの中で供給者集団の最終段階に存在し、需要者集団たる最終消費者に直結している。小売業者は供給者集団の販売代理人としての側面と需要者集団の購買代理人としての側面を持つことを考えてみれば、ここに、小売革新を企業サイドからだけではなく、消費者の観点からの差別的有利性として捉えられることができないだろうか。仮に McNair が低コスト、高コスト現象に関し、財務用語を用いることなく、消費者の観点から説明していたならば、弱点や格上げなどについての議論は避けられた、と Brown は指摘している³⁷⁾。消費者は自分たちにとって有益でありさえすれば、価格切り下げ、利便性の拡大、商品選択幅の拡大、サービスの向上など、どのような小売革新でさえも、自らの欲求を充足させてくれる小売営業形態へとつながるものだという理解できたといえよう。

また、これまで検討したのは小売分野の革新、展開であったが、それに加えて、情報、交通などのさまざまな分野でも革新、発展が起こっている。Cox は興味深いことをいっている³⁸⁾。「同様に、全体の問題を見る場合、McNair 教授の回転する輪という、大変目立つ図式は修正される必要がある。われわれが通過しようとする物事のいくつかは静止する輪ではない。われわれは動いている、その結果、輪がその回転を完了させる時、これまで歩んできた道をそのまま逆行して行くことはない。われわれの社会の性質、生活の方式は変化している。われわれは革新、成熟、新しい革新に適応しなければならないだけでなく、一方の、もしくは別の方向で継続する進展にも適応しなければならない。」と。

Cox は小売革新だけが進展するのではなく、それを取り巻く諸環境から変化が生じ、継続的な進展をすることを指摘している。つまり、小売の輪の変化を単純な循環の図式というよりもヨリ大きな状況の中から捉えているように思える。Cox が指摘しているように、環境それ自体も進展し、変化

しているので、小売業者の戦略的志向の明確化である小売営業形態の革新は、環境変化に適応しながら小売業者が生存している限り、無限の運動として展開されるものといえよう。小売業者の戦略展開は、環境の変化に創造的に適応するために、小売業者が生存するために必要なものである。個々の小売業者が常に消費者の観点からの差別的有利性を発揮するために戦略展開し、そのことが競争そのものをダイナミックなものにしていることを考えれば、小売業者の革新の遂行は常に必要であるといえよう。

IX. むすびにかえて

ここまでの検討から、小売営業形態革新、展開に関する諸研究は、小売の輪の理論を基礎に派生し、多くのマーケティング研究者がさまざまな視点から接近し、多大な研究努力が費された研究領域であり、一方で理論化が困難な研究領域であることが理解できよう。ここに改めて McNair の先駆的業績に感心せざるを得ない。今後は、経験的研究が必要になろう。尚、これからの小売研究に関してはさまざまな方向性が提示できるだろう。

・戦略論としての小売業研究。

小売の輪の理論で指摘された価格切り下げと名声ある地位の形成の関係は、企業の長期的成功に向けての低コストと差別化という戦略概念を備えた Porter の競争戦略モデルに類似している³⁹⁾。

・小売業者のグローバル化に関する研究。

百貨店は以前から海外進出を行っているが、近年、市場のグローバル化によって日本の小売業者が海外進出をはかっている。その一方で、わが国にも、欧米の小売業者が参入を企図し、今後、その動きが流通構造に大きなインパクトを与えていくように予想できる。

・商業集積としての集合的結合形態の新たな潮流についての研究。

計画的ショッピング・センターは高コスト、高マージンで郊外地域に参入してきたといわれる。しかしながら、近年、カテゴリーキラー、ファクトリー・アウトレットを核店舗とし、低価格訴求を武器にしたパワーセンターと呼ばれるショッピング・センターがアメリカ合衆国で隆盛している。このように集中的結合形態のショッピング・センターも二極化していることが考えられる。また、わが国では、高齢化社会の影響が商店街の形成に影響を与えるものと予想できよう。

・小売企業の多角化についての研究。

仮にある特定の小売営業形態が成熟段階に達した場合、その小売営業形態を展開する小売業者は危険を分散させるために、単一の小売事業分野からさまざまな事業分野へ進出して、複合事業に投資範囲を拡大する必要性が生じる。いわゆる小売コングロマーチャントの出現が指摘できる⁴⁰⁾。

以上のように、小売業を取り巻く環境は激変している。今後の小売営業形態革新に関する諸研究の進展を注意深く見守っていききたい。

〈注釈〉

- 1) Stephen Brown, "Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, 1987, pp. 5~36. 以下, Stephen Brown (I) とする。Brown 自身は Etgar の小売生態学モデルを検討していない。しかし, 本稿では Stephen Brown の枠組みを補強することを企図し, 近年, 注目されている Etgar の論考を取り上げることとした。尚, 本稿において検討する諸理論を時系列的順序で示せば, 小売の輪の理論 (1958), Hollander の検討 (1960), 小売発展段階説 (1964), 真空地帯論 (1966), 小売アコーディオン理論 (1966), 弁証法的アプローチ (1968), 適応行動理論 (1968), 小売の3つの輪 (1973), 小売ライフサイクル仮説 (1976), 危機-変化モデル (1977), Kaynak's Approach (1979), 小売営業形態進化説 (1981), 小売生態学モデル (1984), となる。
- 2) 向山雅夫稿「小売商業形態展開論の分析枠組 (Ⅱ)—分析次元とその問題点—」『武蔵大学論集』第33巻第4号, 1985年, 19頁。
- 3) 澤内隆志著『店舗管理の基礎』同友館, 1990年, 45~47頁。
- 4) 小売戦略ミックスは, Barry Berman=Joel R. Evans によって命名されたものである。その内容は, 品揃え, 価格, サービス, 販売促進, 立地, の5つの戦略要因から成る。(Retail Management—Strategic Approach, 3rd. Edition, Macmillan Publishing Company, 1986, p. 86.) また小売営業形態を, ストア・コンセプトの確立, オペレーション技術の適用・組み合わせを消費者欲求の創造と適応及び競争構造の差別的有利性の観点から評価して, 開発するという捉え方もある。(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。)
- 5) 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.
- 6) 荒川祐吉・白石善章稿「小売商業形態展開の理論」, 『季刊 消費と流通』Vol. 1, No. 1, 1977年, 88~93頁。J. A. Schumpeter によれば, 革新の内容は, ①新しい財貨, ②新しい生産方法, ③新しい販路の開拓, ④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得, ⑤新組織の実現, である。(J. A. シュムペーター著, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気回転に関する一研究—(上)』岩波文庫, 1977年, 183頁。) Perry Bliss によれば, 小売業の革新について, 新しい組織, 販売費の新しい関係, 新しい販売方法を指摘している。(Perry Bliss, "Schumpeter, the "Big" Disturbance and Retailing," *Social Forces*, October, 1960, pp. 72~76.)
- 7) Stanley C. Hollander, "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 24, 1960, pp. 37~42.
- 8) Paul D. Converse, "Mediocrity in Retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 23, April, 1959, pp. 419~420.
- 9) Edward A. Brand, "The Retailing Cycle," in Ronald R. Gist (ed.), *Management Perspectives in Retailing*, John Wiley & Sons, Inc. 1967, pp. 19~21.
- 10) Stanley C. Hollander, "Notes on the Retail Accordion," *Journal of Retailing*, Vol. 42, Summer, 1966, pp. 29~40.
- 11) 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.
- 12) Ronald R. Gist, *Marketing and Society*, The Driden Press, 1974, pp. 352~364.
- 13) Ronald Gist, *Retailing: Concepts and Decisions*, Jhon Wiley and Sons, Inc., 1968, pp. 106~109.
- 14) L. W. Stern and A. L. El-Ansary, *Marketing Channels*, Prentice-Hall Inc., 1977, pp. 246~248.
- 15) 小川進稿「小売商業形態変化研究の現状と課題」『経営・会計学・商学 研究年報』神戸大学経営学部, XXXXI, 1993年, 231頁。
- 16) A. C. R. Dreesmann, "Patterns of Evolution in Retailing," *Journal of Retailing*, Vol. 44, No. 1, Spring, 1968, pp. 64~81.
- 17) R. J. Markin and C. P. Duncun, "The Transformation of Retail Instituions: Beyond the Wheel of Retailing

- and Life Cycle Theories," *Journal of Macromarketing*, Vol. 1, No. 1, Spring, 1981, pp. 58~66.
- 18) 徳永豊著, 前掲書, 220頁。
 - 19) Stephen Brown, "The Wheel of the Wheel of Retailing," *International Journal of Retailing*, Vol. 3, No. 1, 1988, p. 24. 以下, Stephen Brown (II) とする。
 - 20) Erdener Kaynak, "A Refind Approach to the Wheel of Retailing," *European Journal of Marketing*, Vol. 13, No. 7, 1979, pp. 237~245.
 - 21) Orla Nielsen, "Developments in Retailing," Max Kjaer-Hansen (ed.), *Readings in Danish Theory in Marketing*, North-Holland, 1966, pp. 101~115.
 - 22) 清水晶著『小売り業の形態と経営原則』同文館, 昭和47年, 213~216頁。
 - 23) Dov Izraeli, "The three wheels of retailing: a theoretical note," *European Journal of Marketing*, Vol. 7, No. 1, 1973, pp. 70~74.
 - 24) W. J. Regan, "The Stages of Retail Development," in R. Cox, W. Alderson and S. J. Shapiro (eds.), *Theory in Marketing*, Second Series, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1964., pp. 139~153.
 - 25) Michael Etgar, "The Retail Ecology Model: A Comprehensive Model of Retail Change," in J. Sheth (ed.), *Research in Marketing* (Vol. 7), Greenwich: JAI Press, 1984, pp. 41~62.
 - 26) Stephen Brown (I), p. 28.
 - 27) Ronald Savitt, "Comment: "The Wheel of the Wheel of Retailing"," *International Journal of Retailing*, Vol. 3, No. 1, 1988, pp. 38~39.
 - 28) J. A. シュムペーター著, 中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義 (上)』東洋経済新報社, 昭和37年, 147~155頁。及び, Perry Bliss, *op. cit.*, pp. 72~76.
 - 29) 関根孝稿「小売営業形態展開の理論的考察」『東京都立商科短期大学研究論叢』No. 31, 1985年6月, 25頁。
 - 30) 宇野善康著『普及学』講義 イノベーション時代の最新科学』有斐閣選書, 1990年, 94~97頁。
 - 31) Malcom. P. McNair and Eleanor G. May, "The next revolution of the retailing wheel," *Harvard Business Review*, (Sep-Oct). 1978, P. 82., 江口泰広訳「"小売の輪" が描く小売業の未来図」DHB, (Jan-Feb). 1979, 24頁。
 - 32) 金子逸郎稿『企業の革新に関する基礎的考察』明大商学論叢, 第64巻第34号, 昭和57年, 57頁。革新は, 何か新しいものを創造することを意味する場合や, 採用者にとって新しいものを採用することを意味する場合がある。本稿では, いづれの場合も, 従来はなされていなかったことを遂行することとして捉えている。また, 革新を起こす企業家の捉え方については各論者によって様々である。本稿においては, Schumpeter 流の企業家は国民経済の発展・深化・拡大の原動力としての経済主体であり, 静態的な経済循環の慣行的軌道を創造的に破壊し, 経済の内的発展を革新の内容とする。一方, Drucker 流の企業家は個別企業レベルの革新の担当者であり, 顧客の創造を革新の内容としている。そして, 本稿では, これら2つの企業家概念を全体と部分の関係として捉えるものとする。こうした企業家概念の検討は, 金子逸郎稿『企業家—その概念—』明大商学論叢, 第70巻第3号に詳しい。
 - 33) マルカム・P・マクネア, エリナ・G・メイ著, 清水猛訳『"小売の輪" は回る』有斐閣選書, 昭和57年, 84~143頁。
 - 34) ビーター・ドラッカー著, 野田一夫監訳, 現代経営研究会訳『現代の経営』自由国民社, 昭和36年, 41頁。
 - 35) ビーター・ドラッカー著, 同上訳書, 49~50頁。
 - 36) S. D. ハント著, 阿部周造訳『マーケティング理論—マーケティング研究方法の概念的基礎—』千倉書房, 昭和54年, 109~112頁。
 - 37) Stephen Brown (II), p. 30.
 - 38) Reavis Cox, "Discussion," A. B. Smith (Ed.), *op. cit.*, pp. 56~57.
 - 39) Stephen Brown (II), p. 29.
 - 40) Rollie Tilman, "Rise of the Conglomerchant," *Harvard Business Review*, Vol. 49. 1971, pp. 44~51.

〈参考文献〉

Arieh Goldman, "The Role of Trading-up the Development of the Retailing System," *Journal of Marketing*, Vol. 39 January, 1975. pp. 54~62.

坂川祐司稿「小売機関発展論の体系的研究枠組み—文献展望を通じて—」『六甲台論集—経営学編—』, 第43巻第3号, 1997年3月, 37~57頁。

笹川洋平稿「小売商業形態展開研究の再検討—一つの文献展望—」『福岡大学商学論叢』, 第38巻第4号, 1994年3月, 479~499頁。

徳永豊他編著『マーケティングの管理と診断』同友館, 1990年。

中西正雄稿「小売の輪は本当に回るのか」『商学論究』, 第43巻第2・3・4号合併号, 1996年1月, 21~41頁。

向山雅夫稿「小売商業形態の分析枠組み (I)—諸仮説の展望—」『武蔵大学論集』第33巻第2・3合併号, 1985年, 127~144頁。