

# 小売フォーマット開発の分析枠組

坂川 裕司

## I. 問題の所在

小売業者は、企業成長を目指して業態を開発し、新しい事業を創造する (Miller 1981; Pellegrini 1994)。ある小売業者は最初の事業として、またある小売業者は多角化の一環として業態の開発に取り組む。小売業者は、業態を設計したあと、最初の数店舗で収益性や成長性を検討する。収益性や成長性に期待できる場合、小売業者は出店する店舗数を増やしたり、小売りする財やサービスの種類を増やしたりして市場を開拓する。このような事業規模の拡大は、小売業者の企業規模を拡大させる。すなわち「業態開発」は、小売業者にとって企業成長の要である。

本稿の目的は、小売業者の企業成長に影響を及ぼす業態開発について、分析枠組を構築することにある。なお以下では、マクロ的な意味での業態概念との混同を避けるために、企業によって開発される業態をフォーマットと呼ぶ<sup>1)</sup>。そして企業による業態開発をフォーマット開発と呼ぶ。

本稿は、展望する先行研究の探索範囲に、フォーマットだけではなく業態に関する研究も含めた。探索範囲を広げると展望する先行研究のなかには、小売業態の革新に関する研究も含まれる。以下、これを小売業態研究と呼ぶ (高嶋 2007)。小売業態研究では、百貨店、総合

スーパー、食品スーパー、専門店、コンビニエンス・ストア、ホームセンター、ドラッグストアなどの小売業態に関する研究が行われており、業態革新に関する研究成果が豊富に蓄積されている (Brown 1987; 坂川裕司 1998; 石井・向山 2009)。また小売業態の革新に関する研究において、技術革新に焦点を当てた研究も行われるようになった (矢作 1994; 石原 1997; 小川 2000; 金 2001)。この研究は、小売流通革新研究と呼ばれている (高嶋 2007)。

本稿の構成は、次の通りである。まず小売業態研究と小売流通革新研究の代表的な文献が取り上げられ、これらの研究領域における業態概念が検討される。次にフォーマットに関する研究の代表的な文献が取り上げられ、フォーマット概念が検討される。最後にこれらの検討を通じて、フォーマット開発を研究するための分析枠組が提示される。

## II. 業態とは何か

すでに述べたように、業態に関しては、大きく分けて2つの研究領域がある (高嶋 2007)。2つの研究領域とは、小売業態研究と小売流通革新研究である。まず小売業態研究について、引き続き小売流通革新研究について先行研究を展望し、それぞれの研究領域における業態概念を明らかにしよう。

### 1. 小売業態研究における業態概念

小売業態研究は、小売流通における歴史的な出来事のなかから、業態に関する一般理論を見

1) マクロ業態-ミクロ業態 (近藤 1998) などのように、企業の業態に対する関心が払われてきた。本研究は、フォーマット開発という視点から企業の業態 (ミクロ業態) を捉えている。

いだそうとした。以下、小売業態研究の潮流を概観し、提示された理論と小売業態研究に共有された業態概念を確認する。

まず小売業態研究の出発点となった先行研究として、小売の輪仮説を提示した McNair (1931) の研究がある。McNair (1931) は、新しい業態の出現には周期的に繰り返されるパターンが存在すると主張した。McNair (1931) は、そのパターンを小売の輪仮説として提示した。

McNair (1931) は、業態を価格と小売サービスの組み合わせとして定義した。新しい業態とは、価格と小売サービスについて、ともに低く設定された組み合わせを特徴とする業態である。McNair (1931) は、新しい業態について、価格と小売サービスに避けることのできない変化が生じると主張した。この変化はトレーディング・アップ(格上げ)という。McNair (1931) によると、このトレーディング・アップが始まると、価格と小売サービスのともに低い組合せを求める消費者は、新しい業態を利用しても十分な満足を得られなくなる。そしてトレーディング・アップの開始とともに、満たされない消費者の規模が増加する。いずれその規模が市場として十分な魅力を備える。すると、価格と小売サービスをともに低く組み合わせた新しい業態が、満たされない消費者の市場を標的として市場に参入する。McNair (1931) によると、トレーディング・アップが繰り返されることによって、新しい業態が周期的に出現する。

小売の輪仮説を契機として、業態革新に対する研究者の関心は高まった。そして業態革新に関する様々な仮説が提示されることとなった。たとえば Hollander (1966) は小売アコーディオン仮説を提示した。Hollander (1966) は、新しい業態の出現パターンは、品揃えの変化として現れると考えた。Hollander (1966) によると、新しい業態は、品揃えの拡張と深耕という変化を繰り返して現れる。

まず新しい業態が、多数の品種に及ぶ商品を取扱い、広い品揃えを特徴とした業態として現

れる。出現ののち、同じように広い品揃えを特徴とする業態が市場に増加する。品揃えする商品の品種数を絞り込んだ品揃えの深い業態は、一つの品種について取り扱う商品数の多さにもかかわらず、品揃えの広い業態との競争に敗北し、市場から相次いで撤退する。そして品揃えの深い業態が減少する。

品揃えの深い業態の減少とともに、消費者市場において、次の変化が生じる。消費者市場のなかから、品種数の多い広い品揃えによって、十分な満足を得られない消費者が現れ、その規模を増加させる。この消費者は、品揃えの深い業態の小売サービスを求める消費者である。深い品揃えを行う業態が減少すると、一つの品種について目的の商品を探し出すための時間や労力は増大する。消費者は、市場に残った少数の深い品揃えを行う業態と取引するために、消費者費用を負担して買い物に出かけなければならない。あるいは広い品揃えを行う複数の業態を巡回して、一つの品種について目的の商品を探し出すための消費者費用を負担しなければならない。このような消費者費用の負担によって満足を得られない消費者は規模を増し、魅力的な潜在市場を形成するようになる。

新しい業態は、この魅力的な潜在市場を標的として市場に出現する。このときの新しい業態とは、少ない品種について、品種ごとに多数の商品を取り扱う深い品揃えの業態である。この業態が差別化に成功し、それまでの業態が市場から退出することになる。そして再び消費者市場には、少ない品種の品揃えによって十分に満たされない消費者が現れる。Hollander (1966) は、消費者の品揃え物に関する買い物ニーズからみた市場セグメント構成の変化が繰り返され、新しい業態が品揃えの変化を特徴として現れると考えた。

さらに Nielsen (1966) は、消費者の選好分布の状態に着目し、新しい業態の出現パターンを説明する真空地帯仮説を提示した。Nielsen (1966) によると消費者の業態に対する選好分布

は、小売価格と小売サービスの水準に相関関係があると想定した場合、その組合せに対して釣り鐘型となる。この選好分布を前提として、Nielsen(1966)は、新しい業態が一時点に1つではなく、2つ併存すると考えた。Nielsen(1966)によると、併存する新しい業態とは、低い水準の価格と小売サービスを組合せた業態と、高い水準の小売価格と小売サービスを組み合わせた業態である。また Nielsen(1966)によると、いずれの業態も、選考分布の中央に位置する大規模な市場を開拓しようと動機づけられている。低い水準の価格と小売サービスを組み合わせて市場に参入した業態は、価格と小売サービスの水準を引き上げる。また高い水準の価格と小売サービスを組合せて市場に参入した業態は、価格と小売サービスの水準を引き下げる。

その結果、選好分布の両端に位置する消費者ほど、新しい2つの業態と取引しても、かつてのように買い物ニーズが満たされなくなる。このような消費者の規模は、新しい業態が市場開拓に積極的になるほど増加する。そして魅力的な潜在市場となったとき、新しい業態が、この潜在市場の消費者を標的として市場に現れる。Nielsen(1966)は、消費者に釣り鐘型の選好分布を想定し、分布の両端を標的として市場に参入し、標的を変更して中央に移動する企業行動の結果として、新しい業態が繰り返し出現すると考えた。

以上に取り上げた小売業態研究によると、業態とは、マーケティングについて集団的な行動をとる企業グループを識別するための概念である(高嶋 2003; 石井・向山 2009)。百貨店、総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンス・ストア、ホームセンターなどの名称は、企業グループを識別するための名称であり、特定の企業や店舗を識別する名称ではない。また小売業態研究では、価格、品揃えなどの小売ミックスが複数の企業に共有されているために、マーケティングについて集団的な行動が観察されると

考えられている。

## 2. 小売流通革新研究における業態概念

小売流通革新研究とは、新しい業態の出現にともなう技術革新に着目した研究である(矢作 1994; 石原 1997; 小川 2000; 金 2001)。矢作(1994)は、コンビニエンス・ストア業態を取り上げ、セブン・イレブンを展開する企業に焦点を当てて、ビジネス・システムにおける革新性を明らかにした。石原(1997)は、食品スーパー業態を取り上げ、関西スーパーを展開する企業に焦点を当て、生鮮品の鮮度管理技術における革新性を明らかにした。そして小川(2000)は、コンビニエンス・ストア業態を取り上げ、セブン・イレブンを展開する企業に焦点を当てて、情報システム技術における革新性を明らかにした。金(2001)は、コンビニエンス・ストア業態を取り上げ、セブン・イレブンを展開する企業に焦点を当てて、フランチャイズ・システムにおける革新性を明らかにした。

小売流通革新研究は、業態を技術として定義する。たとえば石原(2000)によると、業態とは、商品取扱い技術である。商品取扱い技術は、次の3つの技術からなる。その3つとは、①商品の物理的属性に関わる技術、②商品を媒介とした商業者と消費者のインターフェースに関わる技術、そして③商品を取り扱う経営上の知識と技術である。

小売流通革新研究では、技術革新者である企業が分析対象になる。小売流通革新研究は、企業グループとしての業態を分析対象としない点で、小売業態研究と違う分析枠組を持つ。ただし小売流通革新研究は、分析の前提として革新者である企業を、何らかの業態に帰属させている。これは、小売流通革新研究が、業態内における革新的な技術の普及を想定しているからである。このことから小売流通革新研究における業態とは、革新的な技術について革新者と模倣者の関係にある企業のグループである。それゆえに小売流通革新研究における企業の集団的な

行動とは、複数の小売企業による革新的な技術の模倣として観察される。たとえば分析対象となる革新的な技術が業態内に発生すると、同じ業態を標榜する企業の模倣によって革新の普及が生じ、業態としての集団的な企業行動が生じる。しかも小売流通革新研究における集団的な企業行動は、小売業態研究のようにマーケティングに限定されない。集団的な企業行動には、物流システムや情報システム、そしてフランチャイズ・システムの構築などのマーケティング以外の企業行動までもが含まれる。

### 3. 業態概念の整理

ここに至るまでに、小売業態研究と小売流通革新研究について、代表的な研究を展望した。先行研究の展望を通じて、2つの研究領域における業態の定義が明らかとなった。まず小売業態研究において、業態とは、マーケティングについて集団的な行動をとる企業グループを意味している。それは企業グループに与えられた集合名詞である。そして企業グループごとに、百貨店、総合スーパー、食品スーパー、ホームセンター、コンビニエンス・ストア、ドラッグ・ストアなどの集合名詞がある。これら集合名詞で示される業態は、企業グループとして異なる存在とみなされる。つまり小売業態研究は、企業グループを研究対象とする研究である。

小売流通革新研究は、新しい業態の成立にとって技術革新が不可欠であるという視点に立つ。そして小売流通革新研究は、技術革新を巡る企業の行動に焦点を当て、業態の成立と技術革新の関係を明らかにした。企業を分析対象とする小売流通革新研究は、次の前提に依拠している。その前提とは、革新的な技術における革新者と模倣者の存在である。革新的な技術の利用は、革新者である企業に限定されない。革新的な技術は、革新者に追従して市場に参入する新規企業、あるいはすでに市場に参入している既存企業によって模倣される。この前提のもとで、小売流通革新研究は、革新者である小売企

業の事例を逸脱事例とし、業態に関する研究を行ってきた。つまり小売流通革新研究も、企業を分析対象としつつも、その前提において業態を企業グループとして定義しているのである。

ただし小売業態研究と小売流通革新研究には、次に述べる違いがある。同じ業態とみなされる複数企業の集団的な行動について、小売業態研究と小売流通革新研究は異なる範囲を想定している。小売業態研究は、マーケティングに関する複数企業の集団的な行動について業態を定義した。これに対して小売流通革新研究は、マーケティングだけではなく、物流システム、情報システム、フランチャイズ・システムの構築に関わる複数企業の集団的な行動についても業態を定義した。この違いは、業態を何について定義するのかに関わっている。業態を小売ミックス要素の束として定義するのか、あるいは業態を技術の束として定義するのか。何について業態を定義するのかに基づいて、このような違いが生じている。

## Ⅲ. フォーマットとは何か

前述のように業態とは、競合するにもかかわらず、類似した行動をとる企業グループを対象とした概念である。以下では、集団的な行動にマーケティングだけではなく、物流システムなどに関わる部分も含める。以下ではフォーマット概念を取り上げる。フォーマットとは、個別企業を対象とした概念である。フォーマットは、どのような定義のもとで捉えられてきたのか。フォーマットに関する先行研究を展望し、その概念について明らかにする。

### 1. 差別化された業態としてのフォーマット

田村(2008)によると、フォーマット概念について、研究者間で共有される定義はない。和田(1986)によると、フォーマットとは、小売業において、標的とする消費者に小売サービスを提供する部分である。Lewison(1997)によると、

フォーマットとは、小売業において、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である。Arrondo et al.(2002)によると、フォーマットとは、小売業において、買い物ニーズの同じ消費者のグループを標的として開発される部分である。田村(2008)によると、フォーマットとは、小売業において、企業の戦略行動を反映した部分である。

これらの先行研究によると、フォーマットとは、市場細分化や差別化といったマーケティング志向に基づく概念である。企業は、市場細分化を行い、標的市場の買い物ニーズを競争相手よりも満たすことによって差別化しようとする。企業は、自店舗を差別化するためにフォーマットを開発するのである。

したがってフォーマット研究は、企業の競争行動を研究対象とする。どのような市場において、どのようなフォーマットが競争力を持つのか。フォーマット研究は、このような問題を理論的に解明しようとする。次節では、先行研究がフォーマット概念をどのように操作化し、分析を試みたのかを述べる。

## 2. フォーマット概念の操作化と分析アプローチ

先行研究は、フォーマットを、アウトプットとプロセスという2つの側面から捉える(坂川2009)。まずフォーマットのアウトプットとは、小売業のマーケティング戦略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)。小売ミックスとは、平均的な価格水準と価格帯、品揃えの品目数と構成、店舗内外の広告や接客内容、店舗の立地場所、営業時間、店舗の内外装といった小売ミックス要素の組み合わせである。企業は、営業形態である店舗を差別化するために小売ミックスを計画し、マーケティングを行う(田村2001)。企業は、小売ミックスを戦略的に操作することによって、標的市場の消費者に好まれるストア・イメージを作り上げて、競争相手と差別化する

(小島1981)<sup>2)</sup>。

次にフォーマットのプロセスとは、小売ミックスを産出するための業務プロセスのことである(和田1986; Davies 1998; Goldman 2001; Daeson and Mukoyama 2006; 田村2008)。フォーマットのプロセスについては、その操作化が研究者によって異なる。和田(1986)によると、フォーマットのプロセスは2つのシステムから構成される。一つはフォーマットを実現および維持するためのサポート・システムである。もう一つは収益を生み出すためのコントロール・システムである。Goldman(2001)によると、フォーマットは、提供物とノウハウである。提供物とは品揃え、買い物する環境としての店舗、サービス、立地、そして価格などであり、小売ミックスのことである。ノウハウとは、提供物を生み出すために必要とされる技術や組織文化などである。Goldman(2001)は、ノウハウと定義される技術や組織文化をフォーマットのプロセスと考えている。田村(2008)によると、フォーマットのプロセスは、フロント・システムとバック・システムから成る。フロント・システムとは、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ように、小売ミックスを最終的に決定するシステムである。これに対してバック・システムとは、消費者の目に触れない業務プロセスであり、フロント・システムの稼働を支援するシステムである。

たとえば食品スーパーという業態で食品小売業を営む企業の場合、店舗において行われる活動の多くが、フロント・システムを稼働させる

---

2) ストア・イメージによる差別化が強調される背景には、消費者の買い物行動について次の想定がある。消費者は、企業の提供する小売サービスを情報として完全に処理することはできない。そこで消費者は、提供される小売サービスをストア・イメージという情報として処理し、十分な満足を得られる理想的なイメージと対比させて評価する。ゆえに企業は、標的とする消費者にとって好ましいストア・イメージの形成をめぐる競争をめぐって競い合うことになる。

活動である。店舗では、店内外の清掃、売場への商品の補充、買い物かごやカートの整理整頓、広告された商品の売場作り、広告内容や競争状況に合わせた値札の付け替え、商品の入れ替えや売価変更にとまなう POS 情報の修正、商品の追加発注、発注された商品の荷受けや検品、在庫状況の確認などの店舗営業に関する様々な活動が日々行われている。企業は、これらの作業を計画的に行うことによって、小売ミックスを統制し、差別化を意図したストア・イメージを形成できる。

そして企業は、店舗の計画的な作業の遂行を支援するために、営業部門の担当者による店舗巡回活動、商品部門の担当者による商品の調達活動、物流部門の担当者による商品の配送活動や在庫管理活動、情報処理部門の担当者による情報処理活動、財務部門の担当者による財務管理活動、人材教育部門の担当者による従業員の教育研修活動に取り組む。これらの部門の活動は、フロント・システムの稼働を支援したり統制したりする目的で行われており、その成果は消費者によって直接評価されない。したがってこれらの部門は、バック・システムを稼働させる活動を担っていることになる。

以上のように先行研究は、フォーマットを、アウトプットとプロセスに分けて操作化してきた。企業は、フォーマット開発においてアウトプットとプロセスを設計すると考えられる。まず企業は、競争相手から差別化できる効果的なアウトプットを設計する。次に企業は、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を設計する。そして企業は、設計されたフォーマットに従って実際に店舗を経営するのである。

#### IV. 業態とフォーマット

フォーマット論によると企業は、競合する企業との差別化を目的として、フォーマットを開発する。したがってフォーマット概念において

想定される企業の行動は、多様性を帯びやすい。まず、どのようにして市場を細分化するのかという点で、企業間の意思決定に違いが生じやすい。次にどのような細分市場を標的にするのかという点で、企業間の意思決定に違いが生じやすい。さらに異なる市場を標的とする場合に限らず、たとえ同じ市場を標的とした場合であろうとも、差別化することを動機づけられているために、企業の行動には違いが生じやすい。

小売業態革新論や小売技術革新論によると企業は、同じようなフォーマットを開発し、そのフォーマットに関して集団的な行動をとる。この定義に従うならば、フォーマットの設計が、業態の同じ企業グループ内で共有される環境が存在しなければならない。この環境が存在するために、企業は、規模や本業といった企業属性の違いに制約されることなく、それぞれに差別化を目指しつつも、業態として類似したフォーマットを開発できる。この一見矛盾する企業の行動は、次の視点から説明することができる。その視点とは、業態をドミナント・デザインと捉える視点である(高嶋 2007; 石井 2009)。ドミナント・デザインの視点から業態とフォーマットの間関係を捉えると、次に述べるような企業のフォーマット開発を考えることができる。

#### 1. ドミナント・デザインとしての業態におけるフォーマット開発

以下では、ドミナント・デザインの確立する段階を想定して、企業によってフォーマット開発がどのように行われるのかを考察する。

##### (1). 支配的イメージの確立段階

まず、考察の対象となる革新的な業態について、まだドミナント・デザインの確立していない段階を考える。ただし、すでにドミナント・デザインの確立した業態、すなわち既存業態は存在するとしよう。小売業態論によると革新的な業態は、逸脱企業の市場参入を契機として出

現する。逸脱企業とは、既存業態のドミナント・デザインから逸脱したフォーマットを開発し、市場に参入する企業である。逸脱企業は市場に繰り返し出現する。出現のたびに逸脱企業は、異形態間競争を繰り返す。異形態間競争とは、既存業態との競争である。あるとき逸脱企業は、異形態間競争に敗退し、市場から撤退する。またあるとき逸脱企業は、消費者のロイヤリティを獲得し、異形態間競争に勝利して市場に残存する。このようにして市場に残存した逸脱企業のなかから、業態の萌芽となる革新的なフォーマットが誕生する(石井2009)。ただし逸脱企業が開発した革新的なフォーマットが業態の萌芽となるかどうかの鍵は、企業ではなく、消費者に握られている。多くの消費者からロイヤリティを獲得したとき、革新的なフォーマットは業態の萌芽となる。

革新的なフォーマットの場合、小売サービスの新規性に対する消費者の評価や態度が、市場の拡大するスピードや規模に影響を及ぼす(Kahn 1995; 高嶋 2007; 坂川 2010)。常に高い満足を求めて、新しい小売サービスに関する情報を探索する消費者ほど、小売サービスの新規性を高く評価し、そのようなサービスを提供する革新的なフォーマットに対して好意的な態度を形成しやすい。異形態間競争のときに、このような消費者が、逸脱企業の革新的なフォーマットに対して高いロイヤリティを形成する。その様子は、マスコミによる報道や消費者間の口コミなどによって社会的な注目を集めるようになる。すると、革新的なフォーマットはいっそう集客力を高め、同業の企業に対して有効な差別化手段であることが証明される。

逸脱企業のフォーマットが差別化手段として有効であることが証明されると、すでに小売市場に参入している既存企業、あるいは新たに参入する新規参入企業のなかから、逸脱企業を模倣してフォーマットを開発する後発企業が現れる。またその数も急増する。急増するのは、次の理由からである。まず供給者の存在しない真

空地帯市場の発生である。革新的なフォーマットを通じて提供される小売サービスに関して、そのサービスを消費したい消費者の規模が増大する。このような消費者によって、市場規模が増大する。ただし市場は1カ所に集中して大規模に発生するのではなく、複数箇所に小規模かつ分散的に発生する。なぜなら消費者はそれぞれのライフスタイルに応じて、異なる地点を買い物の出発点とするからである。すべての小規模分散的な市場に参入するためには、店舗や配送センターなどへの設備投資が必要となる。先発者の逸脱企業であっても、設備投資能力には限界がある。ゆえに逸脱企業は、すべての市場に短期間で出店し小売サービスを供給することはできない。そこで需要の満たされない真空空地帯市場が生まれることになる。後発企業は、逸脱企業を模倣してフォーマットを開発し、真空空地帯市場に出店し、類似した小売サービスを提供するだけで、競争者が現れるまで市場を独占できる。

このとき後発企業は、真空空地帯市場に遅れて参入することの機会損失を過大に評価する。なぜなら真空空地帯市場への参入によって得られる成果は不確実性が低いために、同業者による参入競争が次第に激しくなるからである。この激しい参入競争に勝つためには、企業にとってフォーマットを開発するスピードを高めることが重要になる。後発企業は、フォーマットの開発スピードを高めるために、逸脱企業のフォーマットを模倣するように動機づけられる。<sup>3)</sup>

革新的なフォーマットを模倣した後発企業の参入が相次ぐと、消費者からは、よく似た小売サービスを提供する店舗が身近な存在になる。

3) 後発企業は、逸脱企業のフォーマットにおけるアウトプットを模倣するだけで、真空空地帯市場に参入する。なぜなら供給者が少ないために競争が緩やかで、アウトプットの模倣のみで消費者を集客できるからである。このようにして市場には、革新的なフォーマットの小売ミックスを模倣した後発企業が相次いで出現することになる。

それらの店舗を利用するための消費者費用、とくに店舗までの移動費用は低くなる。さらに店舗を利用した経験のある消費者が増えることによって、利用した経験のない消費者にとっても、品揃えされる商品、提供される小売サービスについての情報を入手しやすくなり、情報探索費用も低くなる。このようにして新しい小売サービスを同じように供給するフォーマットについて、多くの消費者が学習できる環境が整うと、消費者市場に共有されるイメージが確立し、逸脱企業の開発したフォーマットから業態の支配的なイメージが確立する。

## (2). 支配的な技術の確立段階

業態の支配的なイメージが確立すると、支配的なイメージの形成にかかわる商品や流通サービスが決まり、これらを生産するための技術が積極的に開発されるようになる(高嶋 2007)。支配的なイメージの確立によって、フォーマットに求められる品揃えや小売サービス、つまり小売ミックスが明確になる。具体的には、どのような内容の品揃え、立地、営業時間、小売ロットサイズ、アメニティが求められるのかが明確になる。支配的なイメージにしたがってフォーマットを開発し、小売市場に参入する企業が増加すると、生産企業や流通企業などの供給企業にとって、成長率の高い市場が形成される。成長率の高い市場は、投資に対する不確実性が低い。そのため供給企業にとって商品開発や技術開発に投資しやすい市場が形成される。成長市場の出現に刺激された供給企業は、市場を開拓しようと、求められる商品や流通サービスの開発に対して積極的に投資する。このようにして商品や流通サービスの供給企業が、支配的なイメージの確立した業態に対して、商品や流通サービスを安定的に供給するインフラを作り上げていく(石井 2009)。

商品や流通サービスに関わる技術は、時間の経過とともに一端は増加し、次第に減少し少数の技術に収束する。技術の収束は、供給企業の

取引戦略、および競争による供給市場の寡占化によって促進される。供給企業は、効率化するために生産する商品や流通サービスをできるかぎり標準化したいと考える。そこで供給企業は、顧客企業に対して取引する商品や流通サービスを共通化しようとする(高嶋 1998)。

顧客企業は、フォーマットの差別化に貢献する商品や流通サービスを求め、取引する供給企業を決定する。競争の結果、より高い付加価値を持つ商品や流通サービスを生産する供給企業に需要が集中する。供給市場が寡占化するにつれて、少数の供給企業によって生産された商品や流通サービスが、顧客企業に供給される。これに平行して小売段階の寡占化が進むために、支配的なイメージを効果的かつ効率的に形成する商品や流通サービス、それらを生産する技術が少数に収束する。このようにして支配的な技術が確立する<sup>4)</sup>。

## (3). ドミナント・デザインの安定化段階

支配的なイメージに加えて支配的な技術が確立すると、企業にとって、フォーマット開発に伴う不確実性はさらに低くなる。まず支配的なイメージの確立によって、消費者市場が顕在化しており、企業にとって市場開拓に伴う不確実性が低下する。次に支配的な技術の確立によって、供給市場が形成されており、企業にとって商品や流通サービスの調達に伴う不確実性が低下する。これらの不確実性の低下は、企業に市場への参入を動機づける。

また支配的なイメージと支配的な技術は、一端収束すると発散しないと考えられる(高嶋 2003, 2007)。消費者のライフスタイルの変化、競争者の新たな出現の影響を受けて、業態に対する買い物ニーズは変化する。そして商品

4) 支配的な技術の確立によって、フォーマット開発にともなう技術の不確実性は低下する。この低下によって、模倣者が増大する。とくに異業種からの参入が増加すると考えられる。



や流通サービスに対する企業の調達ニーズも変化し、それらを生産するための支配的な技術も変化する。しかし支配的なイメージと支配的な技術の変化は、抜本的な革新ではなく、漸進的な革新にとどまる。なぜなら小売市場のリーダー企業、および供給市場のリーダー企業の行動によって、支配的な技術の変化が抑制されるからである。まず小売市場のリーダー企業は、支配的なイメージや支配的な技術のもとで規模の優位性を高めている。支配的なイメージの形成に必要な商品や流通サービスを調達する場合、リーダー企業は、小売市場での販売規模を背景として、標準化された商品や流通サービスを大規模に調達することができる。このときリーダー企業は、取引規模の優位性を発揮する(田村 2001)。取引規模の優位性は、仕入原価の低下、仕入条件での優遇などの形で表れる。

次に供給市場において、リーダー企業が、支配的な技術に基づいて商品や流通サービスを生産しようとする。リーダー企業は、その取引規模の大きさから、標準化した商品や流通サービスの生産において規模の優位性を利用することができる。生産費用の低下、物流費用の低下、在庫費用の低下などの形で、この優位性の効果が利用される。

## 2. ドミナント・デザインに基づくフォーマット開発の分析枠組

ドミナント・デザインの視点からフォーマット開発を捉えた場合、業態を形成する複数の企業は、ドミナント・デザインに適合したフォーマットを、それぞれに開発する<sup>5)</sup>。当然のことながら、ドミナント・デザインに適合した

フォーマットを設計できたとしても、設計したフォーマットによって達成される成果は企業間で同じにならない。業態を形成する複数の企業は、フォーマットに関する戦略、すなわち差別化戦略が類似するにすぎない。

上述した成果における企業間の差とは、業態における企業グループ内の差である。この企業グループ内の差は、次の理由から生じると考えられる。企業は、業態の支配的なイメージという制約条件のもとで、ストア・イメージによる差別化を追求する。これは、業態を形成する企業グループ内で、同じ店舗属性によって差別化することを意味している。また企業は、商品や流通サービスの調達を通じて、支配的な技術を利用できる。ただし企業は、支配的な技術と同じように活用することはできない。なぜなら支配的な技術を活用する能力において、企業間に差があるからである<sup>6)</sup>。すべての企業が、導入した支配的な技術を余すところなく利用し尽くすことはできない。支配的な技術に余剰を生み出すことなく、活用できるかどうかは、導入した企業の組織的な側面に依存している。以上のことから業態を形成する企業グループは、類似した差別化戦略をとり、業態として企業グループを形成しながらも、フォーマットにおける企業間の成果に差が生じると考えられる<sup>7)</sup>。

支配的な技術の活用能力における企業間の差とは別に、技術革新を実現する能力の差が、業態においてフォーマットにおける企業間の成果に差を生み出すと考えられる。フォーマット開発における技術革新は、次にあげる2つの能力に依存して実現すると考えられる(高嶋 2003, 2007)。2つの能力とは、サプライヤーとの共

5) 矢作(1997)の指摘するように、日本の場合、同業者の研究会や勉強会を通じて、フォーマットが共同で開発されている。日本の小売業が欧米の業態を組織的に模倣してきたことが、この背景にある。このような同業者組織の存在が業態のドミナント・デザインの確立に影響を及ぼしたとすると、日本独自の業態論を考える上で興味深い。

6) たとえば吸収能力の格差(Cohen and Levinthal 1990)が考えられる。

7) 支配的な技術の活用度に影響する要因の1つは規模である。支配的な技術によって生産される商品や流通サービスは標準化されるために、規模の優位性が働きやすくと考えられる。ここで本稿は、同規模の企業間であっても、開発したフォーマットの成果に差を生み出す要因を考えている。

同能力および多店舗管理能力である<sup>8)</sup>。まずサプライヤーとの共同能力とは、サプライチェーン全体を効率化・差別化するために、商品や流通サービスを提供するサプライヤーと共同するための能力である。企業は、開発するフォーマットを効率化・差別化するために、サプライチェーンに革新的な技術を導入する。サプライチェーンに革新的な技術を導入する場合、その影響はフォーマットを開発する企業だけではなく、取引関係にあるサプライヤーにも及ぶ。なぜならサプライチェーンは、取引関係にある企業とサプライヤーの分業関係を前提として構築されており、その分業関係は所与の技術条件に基づいているからである。したがって技術革新は技術条件を変えることから、これに関連して企業とサプライヤーとの分業関係も変わることになる。

以上のことから、サプライチェーンにおける技術革新を成果に結びつけるためには、サプライヤーとの共同が必要である。技術革新に期待される成果は不確実である。期待された成果を実現するためには、未知数の試行錯誤が必要となる。フォーマットを開発する企業だけでは、試行錯誤によって成果の不確実性を低めることはできない。このためには商品や流通サービスを提供するサプライヤーの協力が必要となる。なぜなら革新的技術に基づく新しい分業関係を構築しなければならないからである。試行錯誤において様々な課題を企業とサプライヤーが共同して解決することにより、新しい分業関係が構築されるのである。

そして企業とサプライヤーが共同するために

は、信頼関係を構築しなければならない(高嶋2003)。企業が試行錯誤を重ねて成功するためには、表面化する問題を次々と解決しなければならない。そのために企業とサプライヤーには、情報を正確かつスピーディーにやりとりし、互いに相手から期待された行動をとることが求められる。そのために信頼関係が必要となる。

しかしこれは容易なことではない(近藤、坂川1999)。サプライヤーにとって、特定の顧客企業との取引に関与することには、次のようなデメリットがある。顧客企業への依存度を高めることによって、取引関係をスイッチングする障壁が高まり、取引戦略の柔軟性が低下することになる。また特定の顧客企業との取引に対して関与度を高めることは、他の顧客企業との取引関係にマイナスの影響を及ぼし、取引規模の縮小、取引停止に至るなどのリスクを高める。これらを理由として多くのサプライヤーは、顧客企業と共同することに対して積極的であるよりも、むしろ消極的な姿勢をとる。ゆえにサプライヤーとの共同能力が、サプライチェーンにおける技術革新について重要になる。

次に多店舗管理能力とは、店舗で遂行されるタスクを管理する能力である。企業は、開発したフォーマットを効率化・差別化するために、サプライチェーンだけではなく、店舗運営にも革新的な技術を導入する。企業は、革新的な技術の導入に対して期待した成果を実現するために、店舗を運営する従業員を革新に対して動機づけたり、ある店舗で実現された革新を地理上の離れた店舗に普及させたりする。

店舗は、商品だけではなく、小売サービスを消費者と取引する場である。また開発したフォーマットのアウトプットを最終的に決定する場でもある。したがって店舗における効率化・差別化の努力は、フォーマットとして生産する小売サービスの付加価値を決定し、差別化の成果も最終的に決定することになる。それゆえに企業は、効率化・差別化につながる技術革

8) 高嶋(2007)は、革新の模倣を制約する条件として、サプライヤーとの共同能力、多店舗管理能力を提示した。高嶋によると、これら2つの能力格差によって、企業は異なる競争行動をとる。そして2つの能力格差が大きいほど、異なる競争行動をとる企業が増え、業態の多様性が增大する。本稿は同じ競争行動をとることができても、その競争行動の結果である成果においても、2つの能力格差が影響すると考える。

新を実現するように店舗を動機づけようとする。さらに事業レベルで考える場合、技術革新を複数の店舗に伝播させることが重要である。なぜなら全店舗に技術革新を伝播させることによって、事業全体を効率化・差別化することができ、より大きな成果の実現を期待できるからである。

しかし革新するように従業員を動機づけたら、店舗間の革新伝播を促進したりすることは、企業にとって容易なことではない。これは、3つの理由による。第一に店舗における革新は個人に依存しやすいため、組織として評価することが難しい。店舗で行われる作業は、人手によるものが多い。売り場に商品を陳列するにしても、商品の在庫をバックヤードから売り場まで運び、古い日付の商品を陳列棚の前面に出して、新しい日付の商品を背面に並べる作業は、機械で自動的に行われるのではなく、その売り場を担当する従業員によって行われる。従業員は、自分の創意工夫が組織にとって革新的なのかどうかを判断することはできない。たとえば店舗内あるいは店舗間で、従業員同士が作業の創意工夫を比較する機会はインフォーマルな関係でしか存在しない。この場合、創意工夫の共有は店舗全体で行われにくい。また創意工夫の成果は、個人の経験としてしか評価できない。そのため、それぞれの経験を組織における革新として評価することが難しい。さらに第三者が従業員による創意工夫を探し出し、組織における革新として評価することも難しい。なぜなら従業員一人一人を観察し、その行動を評価し、どの従業員の創意工夫が革新的なのかを決めるためには、多大なコストを負担しなければならないからである。

第二に営業条件における店舗間の違いが、革新の普及を阻む。商品の調達や販売、従業員の雇用などの条件が、店舗間で異なる。また売り場面積やレイアウトといった設計条件も、店舗間で異なる。これらの違いは、店舗間で営業活動の差を生み出す。この差によって従業員は、

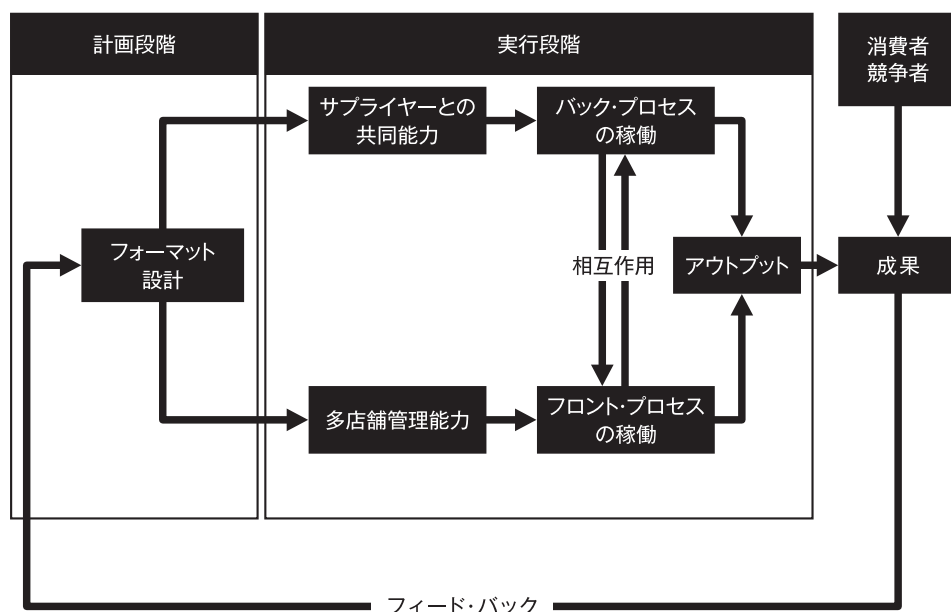
他の店舗で成果を取めた技術革新が自分の店舗でも同じ成果に結びつくとは判断できない。また既存の店舗経営に問題点を見いだすことができず、むしろ業績を伸ばしている従業員は、営業条件の差を理由にして、技術革新を受け入れることに消極的な態度をとりやすい。

第三に同じ企業あるいは事業でありながらも、革新の伝播が生じにくく、全店舗に伝播するにも時間がかかりやすい。なぜなら複数の店舗が、地理空間上に分散して立地しているためである。店舗での技術革新の多くは、店舗従業員によって遂行される日常業務において生じる。荷受け、検品、在庫管理、商品の入れ替えなどの日常業務における技術革新は、店舗運営の効率化につながる。また商品陳列、POP作成、実演販売、総菜などでの商品開発における技術革新は、店舗の差別化につながる。そして前述したように日常業務における革新は、担当者個人の知識や経験、ノウハウとして埋没しやすい。そのため何らかの技術革新が生じていたとしても、それを発見し、共有する仕組みがなければ組織的に共有できない。

これらの問題を解決するために企業は、情報システムをベースとした営業革新を試みる。企業は、従業員からアイデアを収集するために、投書やメール、ネット掲示板などによるアイデアの集約を試みる。あるいは全店舗の店長、販売責任者を定期的に集結させ、成功事例を発表したり、批判検討したりするミーティングを開催する。このように企業は、情報システムに基づく組織学習の仕組みを構築し、店舗内・店舗間で技術革新を共有させようとする。

しかし情報システムに基づく組織学習は、営業現場において容易ではない。従業員が情報システムに創意工夫を入力するためには、時間的な費用を負担しなければならない。あるいは従業員にとってパソコンに情報を入力することが面倒であったり、心理的な負担として感じられたりするかもしれない。さらに従業員は、報酬などの代償がなければ、情報入力に消極的とな

図1 フォーマットの分析枠組



る。このような理由から、単なる情報システムの導入だけでは、組織学習は行われにくいと考えられる。

また情報システムを通じて技術革新の存在を知ったとしても、その成果に対する責任が問われる場合、従業員は失敗を恐れて模倣に消極的となる。先に述べた店舗間での経営条件の違いが、技術革新による成果の予測を困難にする。そのため企業は、トップダウンによって、店舗に技術革新を模倣させるかもしれない。しかし成果に対する責任を求めすぎると、従業員は失敗に対するリスクを過大に評価して、技術革新の導入にともない必要とされる現場での試行錯誤を積極的に行わないかもしれない。このような理由から、情報システムの導入だけでは、革新の模倣は行われにくいと考えられる。

以上に述べたサプライヤーとの共同能力や多店舗管理能力の差は、開発されるフォーマットの効率化・差別化に影響し、成果に影響すると考えられる。図1は、フォーマット開発におけ

る能力と成果の関係を示した図である。フォーマット研究にしたがうならば、2つの能力はフォーマット開発と次のような関係にある。まずフォーマットのプロセスは、2つのサブ・プロセスに分かれる。それは、サプライチェーンに集約されるバック・プロセスと店舗に集約されるフロント・プロセスである。この場合、サプライヤーとの共同能力はバック・プロセス、多店舗管理能力はフロント・プロセスに影響を及ぼす。

まず企業は、計画段階においてフォーマットを設計する。フォーマットの設計は、差別化を目的としたアウトプットの設計、アウトプットを生み出すプロセスの設計に分かれる。さらにプロセスは、フロント・プロセスとバック・プロセスに分けて設計される。設計段階で、多店舗管理能力とサプライヤーとの共同能力が考慮される。これらの能力を高いと考える企業ほど、設計段階において技術革新に対し積極的な態度をとると考えられる。

フォーマットの実行段階になるとサプライヤーとの共同能力が、フォーマットのバック・プロセスに影響を及ぼす。また多店舗管理能力が、フォーマットのフロント・プロセスに影響を及ぼす。さらにフロント・プロセスとバック・プロセスは相互に影響を及ぼしあう。

たとえば生鮮品を品揃えするフォーマットの場合、消費者の買い求める商品の鮮度は、フロント・プロセスとバック・プロセスの鮮度管理技術に依存している。生鮮品は産地から出荷された時点から鮮度が低下し始める。さらに生鮮品は、カットして加工された時点から鮮度が低下し始める。他の条件が同じであっても、商品配送や商品在庫における鮮度管理技術の水準が高いと、加工作業を加工センターで集中的に行っても、店舗に品揃えされたときの鮮度を高い水準に維持することができる。反対に商品配送や商品在庫における鮮度管理技術の水準が低いと、商品を出荷された状態のまま店舗まで配送して、加工作業を店内で行うことによって鮮度を維持できる。このように商品の鮮度を一定に維持しようとする場合、バック・プロセスにおける鮮度管理技術の違いがフロント・プロセスにおける加工技術の違いを生み出すことになる。

企業は、実験店舗で収益性や成長性が見込めると、多店舗展開によって事業を拡大する。企業は、多店舗展開後も、市場の変化に対応してフォーマットの設計を修正し、再開発する(坂川 2010)。多店舗展開によって事業が拡大すると、最初に設定した標的市場は開拓し尽くされる。企業は、さらなる事業拡大を目指して、市場細分化戦略を見直し、新たな標的市場で差別化するために、フォーマットを再開発する。

サプライヤーとの共同能力や多店舗管理能力に求められる条件は、フォーマットの再開発のたびに高度化する。なぜならフォーマットを差別化する条件が、消費者市場および競争市場の変化とともに厳しくなるからである。まず買い物ニーズの異なる消費者を顧客とし、差別化に

よる利益を確保するためには、技術革新によって市場セグメントを統合することが必要となる(高嶋 2008)。

次にフォーマットの多店舗化に成功し、様々な市場に参入して成功を収めると、企業にとって競合する相手が増加する。競合する相手のなかには、規模の大きな企業も含まれるようになる。規模の大きな企業は、豊富な経営資源を持ち、供給業者に対して大きなパワーを持つ。さらにサプライヤーとの共同能力や多店舗管理能力においても、平均以上の能力を持つ。このような企業と差別化するためには、サプライヤーとの共同能力や多店舗管理能力によって技術革新を実現し、フォーマットの競争力を高め続けることが必要となる。

## V. まとめ

まず本稿は、小売業態研究と小売流通革新研究の文献を展望し、業態の定義を明らかにした。まず業態とは、同質的な行動をとる企業のグループである。同質的な企業行動の範囲は、マーケティングだけではない。小売流通革新研究においては、物流システム、情報システム、フランチャイズ・システムの構築までもが、その範囲内に想定されていた。また小売流通革新研究によると、業態としての企業グループは、革新の伝播によって形成される。競争関係にある企業が革新者となり、模倣者となる。

次に本稿は、フォーマット概念に着目し、その定義、操作化、アプローチを明らかにした。先行研究によるとフォーマットは、アウトプットとプロセスに分けることができる。アウトプットとは、品揃え、価格、営業時間、立地、アメニティなどの小売ミックスである。プロセスとは、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・プロセスに分かれる。フロント・プロセスとは、店舗において処理されるプロセスである。バック・プロセスとは、サプライチェーンにおいて処理されるプ

ロセスである。企業は、フォーマット開発において、標的市場における差別化を意図している。企業は、差別化を目的として、アウトプットとプロセスを設計する。

次にドミナント・デザインの見点から業態を捉え、業態とフォーマットの両概念を1つの理論体系のなかに位置づけた。業態は、フォーマット開発において先発企業を模倣する後発企業の出現と増加によって確立する。後発企業は、フォーマット開発において、先発企業と同じ市場を標的とし、同じ属性によって差別化を図ろうとする。このような後発企業が市場に参入し、その数が増えることにもなって、支配的なイメージや支配的な技術が確立する。

企業は、フォーマット開発の本来の目的に照らして、業態内で差別化を追求する。そのために企業は、技術革新に基づく差別化に成功しなければならない。この技術革新は、フォーマットのプロセスにおいて実現されなければならない。なぜなら業態内の競合企業に対して、フォーマットの模倣困難性を高めることができるからである。これに成功した企業は、同じ業態の競合企業から持続的に差別化することができる。

さらに本稿は、高嶋(2003, 2007)に依拠して、サプライヤーとの共同能力、多店舗管理能力が、開発されるフォーマットの差別化に影響することを明らかにした。プロセスにおける技術革新を実現するためには、フォーマット開発においてサプライヤーとの共同能力、多店舗管理能力が重要である。サプライヤーとの共同能力はバック・プロセス、多店舗管理能力はフロント・プロセスにおける技術革新の実現に影響する。そして最後に、以上の議論を踏まえて、フォーマット開発の分析枠組が提示された。

なお本稿は、フォーマット開発の分析枠組を提示したにすぎない。今後、分析枠組に基づいた研究の進展が期待される。そのためには、以下にあげる課題を克服しなければならないと考える。第一の課題とは、分析枠組に示された変

数をどのように測定するかということである。とくにサプライヤーとの共同能力、多店舗管理能力を測定することは、フォーマット開発と成果の関係を明らかにする上で重要である。第二の課題とは、フォーマット開発を分析するためのアプローチである。フォーマット開発は設計から実行、さらに修正によって構成される一連のプロセスである。このプロセスをどのようなアプローチによって捉えるのが課題となる。以上に述べた課題は、本稿の今後の課題でもある。

#### 参考文献

- Arrondo, Elvira, Carmen Berné, Jose M. Múgica and Pilar Rivera (2002), "Modelling of Customer Retention in Multi-Format Retailing," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, No.3, pp.281-296.
- Bell, David .R. , Teck-Hua Ho, and Christopher S. Tang (1998), "Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping," *Journal of Marketing Research*, Vol.35, No.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 EDPL," *Marketing Science*, Vol. 17, No.1, pp.66-88.
- Brown, Stephen (1987), "Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No.6, pp.5-35.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-52.
- Davies, K. (1998), "Applying Evolutionary Models to The Retail Sector," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 8, No.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*, Abingdon: Routledge, pp.1-30.
- Gist, R. E. (1968), *Retailing Concepts and Decisions*, John Wiley.
- Goldman, Arieh. (2001), "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China," *Journal of Retailing*, Vol. 77, No.2, pp.221-242.
- Hollander, Stanley C. (1966), "Notes on the Retail Accordion," *Journal of Retailing*, Vol. 42, Summer, pp. 29-40,54.
- 石原武政 (1997), 「新業態としての食品スーパーの確立—関西スーパーマーケットを中心として—」, 『大阪市立大学ワーキング・ペーパー』, No. 9705.
- 石原武政 (2000), 『商業組織の内部編成』, 千倉書房.
- 石井淳蔵 (2009), 「小売業態研究の理論的新地平を求めて」, 『小売業の業態革新』(シリーズ流通体系1), 中央経済社, pp. 283-321.
- 石井淳蔵・向山雅夫 (2009), 『小売業の業態革新』(シリーズ流通体系1), 中央経済社.
- Izraeli, Dov (1973), "The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note." *European Journal of Marketing*, Vol.7, No.1, pp.70-74.
- Kahn, Barbara E. (1995), "Consumer Variety-Seeking among Goods and Services. An Integrative Review," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 2, No.3, pp.139-148.
- 金顕哲 (2001), 『コンビニエンス・ストア業態の革新』, 有斐閣.
- 小島健司 (1981), 「店舗イメージと小売ミックス」, 『季刊消費と流通』, 第5巻第1号, pp.98-105.
- 近藤公彦 (1998), 「小売商業携帯論の課題: 業態変動のマイクロ基礎」, 『流通研究』, 第1巻第2号, pp. 44-56.
- 近藤公彦・坂川裕司 (1999), 「長期的取引関係における資源蓄積と展開: 日本方企業行動の特質」, 『小樽商科大学ビジネス創造センター・ディスカッション・ペーパー・シリーズ』, No.57.
- Lal, Rajiv. and Ram C Rao (1997), "Supermarket Competition: The Case of Every Day Low Pricing," *Marketing Science*, Vol. 16, No.1, pp.60-80.
- Lewis, Dale. M. (1997), *Retailing* (6th international ed.), London: Prentice Hall International(UK) Limited.
- McNair, Malcolm P. (1931), "Trends in Large-Scale Retailing", *Harvard Business Review*, Vol. 10, Oct, pp. 30-39.
- Miller, R. (1981) "Strategic Pathways to Growth in Retailing," *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No.3, pp.16-29.
- Nielsen, Orla (1966), "Developments in Retailing," M. Kjaer-Hansen, ed., *Readings in Danish Theory of Marketing*, North-Holland, pp.101-115.
- 小川進 (2000), 『イノベーションの発生論理—メーカー主導の開発体制を越えて』, 千倉書房.
- Pellegrini, Luca. (1994) "Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 4, No.2, pp.121-148.
- 坂川裕司 (2009), 「小売フォーマット概念の再検討」, 『経済学研究』, 第58巻第4号, 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.
- Solgaard, Hans S. and Torben Hansen (2003), "A Hierarchical Bayes Model of Choice between Supermarket Formats," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, No.3, pp.169-180.
- 高嶋克義 (1998), 『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化』, 千倉書房.
- 高嶋克義 (2003), 「小売業態革新の分析枠組」, 『国民経済雑誌』, 第187巻, 第2号, pp.69-83.
- 高嶋克義 (2007), 「小売業態革新に関する再検討」, 『流通研究』, 第9巻, 第3号, pp.33-51.
- 高嶋克義 (2008), 『現代マーケティング論』, 有斐閣.
- 田村正紀 (2001), 『流通原理』, 千倉書房.
- 田村正紀 (2008), 『業態の盛衰—現代流通の激流—』,

千倉書房。

和田充男(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。

矢作敏行(1994),『コンビニエンス・ストア・システ  
ムの革新性』,日本経済新聞社。

矢作敏行(1997),『小売りイノベーションの源泉—経  
営交流と流通近代化』,日本経済新聞社。