HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	小売フォーマット概念の再検討
Author(s)	坂川, 裕司
Citation	經濟學研究, 58(4), 271-287
Issue Date	2009-03-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/37313
Type	departmental bulletin paper
File Information	58-4_020.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究　58−4
北海道大学　2009．3

小売フォーマット概念の再検討

坂　川　裕　司

１．はじめに

本稿の目的は，小売研究におけるフォーマット概念を再検討することである。フォーマット概念は，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様々なテーマのなかで用いられている。

そこで本稿は，フォーマット概念に関して，先行研究における定義や用法を整理する。その後，先行研究におけるフォーマット概念にもとづいて事例を考察し，フォーマット概念を用いた小売研究に内在する問題を明らかにする。

以下，第２節において，フォーマット概念のコンテクストと定義を明らかにする。第３節では，日本の小売企業におけるフォーマット開発の事例を取り上げる。第４節では，先行研究におけるフォーマット概念にもとづいて事例を考察する。第５節では，むすびとして，フォーマット概念を用いた小売研究に内在する問題を明らかにする。

２．フォーマット概念とは

小売研究は，小売企業の行動を分析することを目的として，フォーマットという概念を用いてきた。英文中においてフォーマットは，retail format，store format，あるいは単にformat と表記される。本稿は，英語表記の違いに関係なく，すべてをフォーマット概念として取り上げる。

以下では，先行研究の検討を通じて，まずフォーマットを定義するコンテクストを確認し，次に小売企業の行動をフォーマット概念を用いて分析するためのアプローチを明らかにする。

２.１．フォーマット概念のコンテクスト

Lewison（1997）によると，フォーマットは，細分化された市場の特定的なニーズに対して調整される。また田村（2008）によると，フォーマットは，企業の戦略行動を反映する。Arrondo et al.（2002）によると，フォーマットは，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される。

これらの先行研究は，フォーマットを「比較的類似した購買ニーズをも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」ととらえている。ここでの購買ニーズとは，消費者が購買行動[1)]を通じて期待した満足を得るために，小売企業に対して求める条件である。

小売企業による差別化と市場細分化は，次に述べる消費者の購買行動を前提としている。消費者の購買行動における満足度は，３つの要因によって決まる。第１に消費者が，商品を買い求める際に小売企業から提供されるサービスで

1）中西（1983）によると，購買行動とは「消費者がその消費する財やサービスを小売企業から調達することに関する一切の行動」である。また買物行動とは，購買行動のうち「消費者が実際に小売店の店頭で物品を購入することに関わる部分」である。先行研究は店舗小売業に関して，フォーマットを定義し分析しているため，本稿においても，店舗小売業を想定して，フォーマットに関する議論を行う。

ある。第２に消費者が，商品を買い求める際に小売企業に対して支払う小売価格である。第３に消費者が，財やサービスの消費を思い立ち，購買し，消費を終えるまでに負担する消費者費用である。

小売企業から提供されるサービスは，商品の取引費用や探索費用を節約するサービス，および店舗案内や接客などのサービスからなる。小売価格は，小売企業から消費者へ移転する商品の所有権に対して，消費者の支払う対価である。消費者費用は，購買行動にともなって消費者の負担する金銭的・精神的・肉体的な費用である。

そして消費者が購買行動から得る満足度は，次のようにして決まる。小売企業によって提供されるサービスの水準が高く，支払う小売価格と負担する消費者費用が低いほど，いかなる消費者にとっても，購買行動を通じて得られる満足度は高まる。そして消費者は，複数の小売企業と取引できる場合，もっとも高い満足度を期待できる小売企業を優先的に選択する（Kahn, 1995）。

ただし先行研究によると，消費者の購買ニーズは同質的ではない（Arrondo et al., 2002；高嶋，2002）。同じ財やサービスを購買するとしても，すべての消費者が同じ小売店舗を利用するとは限らない。たとえば，食料品を購買するとしても，ある消費者は自宅近くや通勤途中にある小売店舗を好んで利用し，ある消費者は郊外に立地する小売店舗を好んで利用する。このように消費者は，購買行動パターンの比較的類似したグループを形成する。また消費者のグループ間において，購買ニーズは異なり，高い満足度を得るための購買行動パターンも異なる。

そこで小売企業は，グループとしての消費者の満足度を高めてロイヤリ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計画する（田村，2008）。そして小売企業は，計画したサービスと小売価格の組合せを実現するために戦略的な行動をとる。この戦略的な行動がパターン化し，標的とする消費者グループが多様なほど複数のフォーマットが形成されることになる（Arrondo et al., 2002）。

先行研究は以上のようにして，フォーマット概念を，小売企業による差別化や市場細分化のコンテクストでとらえてきた[2)]。ただし同じコンテクストを共有しつつも，フォーマット概念を用いた小売研究には，２つのアプローチがある。

２.２．フォーマット概念における２つのアプローチ

先行研究は，フォーマット概念を，差別化や市場細分化のコンテクストのなかで定義する。そして先行研究は，フォーマットを分析する際に，２つの視点からアプローチしている。１つは消費者視点であり，もう１つは小売企業視点である[3)]。

消費者視点のアプローチとは，店舗属性に着目してフォーマットを定義し分析するアプローチである（Solgaard and Hansen, 2003）。店舗属性とは，消費者による店舗選択において，意思決定のために使用される比較評価軸である。たとえば，価格帯，営業時間，立地，駐車場の規模，品揃えの多様性，店舗の雰囲気などが，店舗属性として消費者に評価される。消費者は，購買行動を様々な条件によって制約されるなかで，小売企業の提供するサービス，設定する小売価格，負担する消費者費用を評価し，できる限り高い満足度を得られる小売企業を選択する。この選択において，同じグループに帰属する消費者は，同じ店舗属性を同じルールに基づいて評価する。

消費者視点のアプローチによると，比較評価

2）Lewison（1997）は，差別化や市場細分化と明示的に関連づけてフォーマットを定義している。

3）Alexander（2008）は，消費者にとって可視的な要素と不可視的な要素のいずれかで，フォーマットが解釈されていると考えた。本稿は，この考えに基づいて先行研究を検討し，消費者視点と小売企業視点という２つのアプローチに整理した。

軸となる店舗属性の違いによって，フォーマットが定義される。たとえば品揃えの多様性，売場面積の規模，小売店舗の従業員数，立地などの店舗属性で，フォーマットが定義される（Berne et al., 2005）。あるいは，価格という店舗属性で，フォーマットが定義される（Lal and Rao, 1997; Bell and Lattin, 1998; Bell et al., 1998）。

小売企業視点のアプローチとは，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，フォーマットを定義するアプローチである。たとえば，小売店舗を運営するノウハウや技術，小売店舗に商品を供給する体制などに着目して，フォーマットが定義される（Davies, 1998; Goldman, 2001; Dawson and Mukoyama, 2006）。Goldman（2001）によると，フォーマットは，提供物とノウハウによって構成される。提供物とは，品揃え，買い物環境，サービス，立地，そして価格などである。ノウハウとは，提供物を生み出すための技術や文化である。前者は先述した店舗属性であり，後者は店舗属性を決定するプロセスである。

以上のように先行研究は，フォーマットを，店舗属性というアウトプットと，それを決定するプロセスに着目して定義し分析した。先行研究は，アウトプットとプロセスの一方に関心を寄せて，フォーマットに関連する小売企業の行動を研究した。アウトプットとプロセスのいずれかからフォーマットを定義するかは，研究の目的による。消費者の店舗選択における問題からフォーマットを分析する場合，先行研究は，アウトプットに基づいてフォーマットを定義した（Solgaard and Hansen, 2003）。一方で，小売企業の行動に関連する問題からフォーマットを分析する場合，先行研究は，プロセスに基づいてフォーマットを定義した（Goldman, 2001; Alexander, 2008）。

まとめると，先行研究は，同じコンテクストでフォーマットを概念化しつつも，研究の目的にとって有益な視点からフォーマットを定義し分析している。同じコンテクストとは，フォーマットを差別化や市場細分化に基づく小売企業の行動パターンとみなすことである。にもかかわらず先行研究は，フォーマットを解釈するコンテクストを共有しつつも，分析における定義は異なっている。

図１は，先行研究をフォーマットに関する定義の違いに着目して整理した図である。先行研究は，フォーマットをアウトプットないしはプロセスの一方について定義する。アウトプット

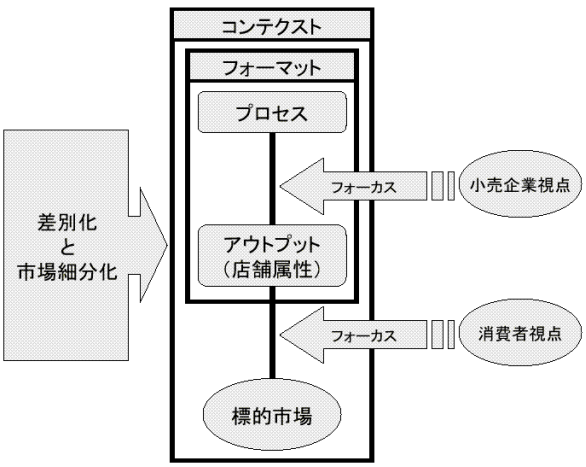


図１　先行研究におけるフォーマット概念とアプローチの関係

は，差別化や市場細分化に基づき小売企業によって，標的市場の満足度を高めるように最適化される，と考える。またプロセスは，小売企業によって最適なアウトプットを生み出すために構築される，と考える。

先行研究は，アウトプットと標的市場の関係を分析するためにフォーマットを定義する（Beme et al., 2005; Lal and Rao, 1997; Bell and Lattin, 1998; Bell et al., 1998; 田村, 2008）。この場合，先行研究は消費者視点でフォーマットにアプローチする。そして先行研究は，フォーマットに対する消費者の行動を調査し分析する。他方で先行研究は，アウトプットとプロセスの関係を分析するためにフォーマットを定義する（Davies, 1998; Goldman, 2001; Daeson and Mukoyama, 2006）。この場合，先行研究は小売企業視点でフォーマットにアプローチし，標的市場に対して最適なアウトプットを生み出すプロセスの構築，あるいはプロセスの移転などに関する小売企業の行動を調査し分析する。

以下で，本稿は，日本における食品専門量販店の事例を取り上げる。引き続き，フォーマットの定義で用いられる標的市場，アウトプット，プロセスの関係を事例について考察する。

3．事例

3.1．日本における食品専門量販店の出現

本稿は，以下に述べる理由から，食品専門量販店を取り上げる。なお食品専門量販店とは，生鮮品を中心として，日配品や菓子などのグロサリー商品[4]を加え，食料品に絞り込んだ品揃えを行う小売店舗である。食品専門量販店は，品揃えする商品に低い価格を設定する。食品専門量販店は，単価の低い商品の品揃えで消費者に来店を動機づける。そして食品専門量販店は，来店した消費者に単品を大量に販売することによって，売上高を増加させ，低い売上高利益率のもとで利益を追求する。

食料品の場合，専門量販店は，営業を継続することが難しいといわれていた。その理由は，食料品をめぐる消費者の購買行動にあった。商品は，消費者の購買行動のパターンに基づいて，最寄品，買回品，そして専門品に分類される[5]。最寄品は，消費者にとって日常的に消費される商品である。最寄品は，消費者にとって商品知識の豊富な商品である。また最寄品は，消費者によって，少量で多頻度に購買される商品である。とくに食料品のなかでも生鮮品や日配品，チルド系グロサリー商品は，消費期間が短いため，消費者にとって一度に大量に購買して長期間かけて消費することが難しい。

さらに日本の消費者は，食料品の購買行動で商品や小売店舗を選択する場合に，鮮度を重要視する傾向が強い。以上の理由から，日本の小売市場において食料品は，少頻度で大量に商品を購買する「まとめ買い」という購買行動の対象になりにくいと考えられた。さらに，この考えを受けて，食品専門量販店にとっての市場規模は小さく，その成長性も低いと考えられた。

1990 年以降の日本の小売市場をみると，食品専門量販店でありながら，多店舗化に成功したストア・ブランドとして，「ビッグハウス」が存在する。ビッグハウスは全国的に展開されている食品専門量販店のストア・ブランドである。全国展開の仕方は特徴的である。ビッグハウスは，小売企業１社によって多店舗化されたレギュラーチェーンではない。それは，フランチャイズチェーンである。フランチャイズ方式のもとで複数の小売企業がフランチャイジーとなっており，ビッグハウスの多店舗化に取り組んでいる。本稿は，北海道を経営基盤とする小売企業ラルズ（以下ラルズ）によって多店舗化されたビッグハウスの事例を取り上げる。

4）食品雑貨のこと。日本の食品スーパーマーケットの場合，生鮮品を除く食品雑貨を意味する。グロサリーは，日配品のように冷蔵保存の必要なチルド系グロサリーと常温保存可能なドライ系グロサリーに分けられる。

5）詳しくは，田村（2001）を参照のこと。

3.2.「ビッグハウス」の誕生

ビッグハウスは，リテール・サポートを本業とするベルセンターによって，支援先の小売企業の新規事業として考案された。ベルセンターは，実験的な目的でビッグハウス川久保店を開業した。しかしビッグハウスは，ベルセンターの支援する小売企業に普及しなかった。そこでベルセンターは，当時加盟していた共同仕入れ機構 CGC[6] の加盟小売企業に対して，ビッグハウスのコンセプト，ビッグハウス川久保店の実績を紹介した。これを契機に，CGC の加盟小売企業を中心として，ビッグハウスの全国展開を目的とする㈱ビッグハウスが設立させた。

㈱ビッグハウス設立後，1994 年 4 月，フランチャイジーによる最初のビッグハウスが開業した。開業した小売店舗は，ビッグハウス太平店であった。ビッグハウス太平店は，ラルズの運営する小売店舗であった。1994 年以降，ラルズはビッグハウスを多店舗化し，ビッグハウスを開業する小売企業のなかで，もっとも多くの小売店舗を開業した。

ラルズは，ビッグハウスを多店舗化する過程で，小売店舗の営業スタイル[7] を 2 度，変更した。ラルズは，営業スタイルの同じ小売店舗を 3 つのグループに識別し，それぞれのグループを「第 1 世代」，「第 2 世代」，「第 3 世代」と区分した。各世代には，店舗営業のモデルとなる小売店舗が存在した。以下，本稿では，これらをモデル店舗と呼ぶ。それぞれのモデル店舗は，次のような営業スタイルにしたがって運営されていた。

3.2.1. 第 1 世代のモデル店舗―ビッグハウス太平店

第 1 世代のモデル店舗は，ビッグハウス太平店である。ラルズは，1994 年 4 月，札幌市中心部から離れた札幌市北区にビッグハウス太平店を開業した[8]。売場面積は 2,129㎡，駐車場台数は 350 台，目標年商は 15 億円であった。ラルズは，営業していた小売店舗を改装して，ビッグハウス太平店として開業した。ビッグハウス太平店の初期投資額は，1 億 5,000 万円に抑えられた。

表 1 は，ビッグハウス太平店の店舗概要である。ビッグハウス太平店の場合，SKU（Stock Keeping Unit）[9] で 3,500 の商品が品揃えされていた。当時の一般的な食品スーパーマーケットの品揃えを構成する商品数は，SKU で 12,000～13,000 であった。ビッグハウス太平店の品揃えは，一般的な食品スーパーマーケットに比べると，SKU で 3 分の 1 程度の規模であった[10]。

ラルズは，直営する食料品と酒の売り場で，ボリューム・ディスカウントを実施した。ボリューム・ディスカウントとは，単一の商品について，

6）CGC とは，Cooperative Grocer Chain の略称である。CGC は，全国の小売企業の加盟する協業組織であり，商品の共同仕入れをおもな目的として設立された。現在は，商品の共同仕入れだけではなく，PB 商品の開発，情報システム，物流システム，人材教育など幅広い領域で協業が行われている。

7）小売店舗の営業スタイルとは，標的とする消費者に提供する小売サービスの生産を目的とした店舗営業について，営業内容を決める営業時間，営業場所，品揃え，接客内容などの組み合わせである。

8）『北海道新聞』1994/4/8 によると，ビッグハウス太平店では，初年度 18 億円を想定していた。しかし『日本食糧新聞』1994/12/12 によると，ビッグハウス太平店では，2 倍の 36 億円を見込むことができるほどの売上高を実現していた。

9）本稿では，在庫管理に必要な最小単位を意味する。SKU は，ブランド，色や柄，サイズや容量，価格など複数の基準で決められる。そのため具体的な SKU は，小売企業の在庫管理する単品のとらえ方に応じて異なる。なお品種とは，同一の技術において生産および流通できる生産物の集合を意味する。また品目は，同じ品種の中でも，差異を持つ生産物を意味する。

10）ビッグハウスの場合，同じ商品に対して 2 つまたは 3 つ SKU が与えられた。なぜならビッグハウスの場合，まとめ買いの数量に応じて，3 つの単価が設定されたからであった。したがって SKU 数で 3,500 だとしても，品目数では，さらに少ない数になった。

表１ ビッグハウス太平店の店舗概要

店舗属性	詳細	
売場面積	食品　（直営）	： 1711.38㎡
	酒　　（直営）	： 141.90㎡
	衣料品（テナント）	： 176.55㎡
	合計	： 2029.83㎡
従業員数	正社員	：30 人
	パート・アルバイト	：50 人（８時間換算した人数）
粗利益率	15%	
売上商品構成	生鮮	：47%
	グロサリー	：53%
平均客単価	3,400 円／人	
来店客数	平日	：2,000 人〜2,500 人
	土・日曜日	：4,000 人〜5,600 人
SKU	3,500	

出所：『チェーンストアエイジ』1994/12/15,『日本食糧新聞』1994/8/26 に基づき作成

消費者の購買する数量が大きいほど，単価が低くなるという取引価格の条件である。そこでラルズは，業務筋と呼ばれる飲食店や下宿などの個人経営者，世帯規模の大きな一般家庭を，ビッグハウスの主要な顧客に想定した。

ラルズは，ビッグハウスでボリューム・ディスカウントを実施するために，１物３価という価格設定を行った。１物３価とは，買上点数に応じて単価が低くなるように，商品に３つの価格を設定する価格戦略である。ラルズは，１つの商品に「単品」,「バンドル」,「ケース」という３つの販売ロットサイズを設定した。ラルズは，生鮮品や日配品を除き，品揃えする商品のほぼすべてに，この１物３価を設定した[11]。

ラルズは，前述の SKU に現れているように，ビッグハウス太平店の品揃えを絞り込んだ。売り場は，食料品[12] と酒の２部門で構成された。さらに食料品部門は，青果，鮮魚，精肉，総菜，グロサリーというカテゴリーで構成された。これは，食品スーパーマーケットと同じ品種構成であった。

ラルズは，商品の品種数ではなく，品種ごとの品目数を絞り込んだ[13]。たとえば「しょうゆ」の場合，ラルズは「減塩」,「濃い口」,「薄口」といった用途ではなく，ブランド，サイズや容量で品揃えする商品を絞り込んだ。ラルズは，「減塩しょうゆ」を品揃えするスペースに，１つのブランドしか置かず，１つのサイズまたは容量の商品を陳列棚のフェース全面に並べた。さらにラルズは，品揃えを回転率の高いブランド，サイズや容量の品目に絞り込んだ。

ラルズは，１物３価によって１品目あたりの買上点数を引き上げ，品揃えする商品の品目数を絞り込むことによって，小売店舗を効率的に運営しようとした。ラルズは，単一の品目を大量に品揃えすることを前提として，従業員数を少なく抑えたり，パートやアルバイトの比率を高めたり，商品の発注や在庫管理などにともなう伝票作成を簡素化したりして，小売店舗の運営効率を高めようとした。たとえばラルズは，商品陳列，店内加工，配送に関わる作業を，以

11）『日本食糧新聞』1994/12/12。１物３価が設定されなかった商品は，生鮮品や日配品であった。生鮮品や日配品は，１物１価あるいは１物２価で単価が設定された。

12）食品とは，日常の食事に必要な生鮮品や加工品である。生鮮品とは，青果，鮮魚，精肉である。加工品は，おもに総菜である。なお本稿では食品と食料品を同じ意味で扱う。

13）食料品スーパーマーケットと同じ程度のワン・ストップ・ショッピングの利便性を維持するために，品種の絞り込みは行われなかった。

下のようにして省力化した。

まずラルズは，菓子類などドライ・グロサリー商品について，陳列する什器にラックゴンドラを使用した。ラックゴンドラとは，小売店舗のバックヤードで使用され，パレットや箱詰めなどの荷受けされた状態で商品を保管するための什器である。ラルズは，ラックゴンドラを利用して段ボール陳列を行った[14]。段ボール陳列とは，配送する際に商品を梱包する段ボールを利用し，段ボールに箱詰めされた状態で商品を陳列することである。

ラルズは，１物３価によって単品のまとめ買いを促すと同時に，消費者にとってまとめ買いしやすいように，ビッグハウス太平店で商品を陳列した。商品は，段ボールに詰められた状態で，ラックゴンドラの最上段に補充された。ラックゴンドラの下の部分には，消費者が単品を取り出しやすいように，一部分を切り取られた段ボールに入った状態で商品が陳列された。この商品陳列によって，ラルズは，商品を補充する作業を簡素化した。商品を補充する担当者は，最上段の段ボールから下段に商品を補充し，作業を短時間で終えることができた[15]。

次に青果，鮮魚，精肉からなる生鮮部門の品揃えについて，センターを積極的に活用した。センターとは，荷受けや検品，加工や配送を専門に行う施設である。ラルズは，センターからビッグハウス太平店に商品を供給することによって，小売店舗で行われる加工作業を省力化した[16]。ラルズは，ビッグハウス太平店で，「玉」，「柵」，「ブロック」といった販売ロットサイズの生鮮品を品揃えした。センターは，ビッグハウス太平店の販売ロットサイズに合わせて生鮮品を加工した。ただしセンターは，ビッグハウス太平店のために新たな設備や技術を必要としなかった。なぜならセンターは，ほかのストア・ブランドに対して，より小さな販売ロットサイズにまで加工した生鮮品をすでに供給していたからであった。

そして小売店舗における１品目あたり在庫量を増加させることによって，小売店舗へ商品を配送する回数を減らし，１回あたりの配送量を増やした[17]。同時にラルズは，カーゴテナー[18]を利用して商品を配送した。たとえば，青果，日配品，グロサリーの場合，ラルズは，大量の商品を積載したまま移動できるカーゴテナーを活用した。商品は，カーゴテナーに積載されたまま小売店舗に配送された。商品は，カーゴテナーに積載されたまま小売店舗で荷受けされ，検品され，在庫管理された。カーゴテナーを利用することによって，作業担当者は，１人で大量の商品を移動できた。カーゴテナーに積載されたまま移動するため，商品が，荷積みや荷下ろしにともなって破損することは少なくなった。ラルズは，カーゴテナーを利用することによって，商品の荷受けや検品，在庫管理，そして補充や入替などの作業を省力化した。

ラルズは，ビッグハウス太平店で品揃えされる商品の仕入れを，小売店舗と本部で分業させた[19]。小売店舗の権限による品揃え活動は，

14）ビッグハウス太平店の場合，段ボール陳列のほかにも，パレット陳列という商品陳列方法が取り入れられた。パレット陳列とは，商品を運搬するパレットを用いて，パレットに商品を乗せたまま陳列する方法である。段ボール陳列もパレット陳列も，商品を小売店舗に配送された状態で店内に陳列することによって，商品陳列に関する店内作業を省力化する。

15）また営業時間内の商品補充を短時間で終えることができたため，店頭在庫の不足を原因とする売り逃しを回避することもできた。

16）センターを利用することで，検品や解体，包装といった作業を小売店舗で省力化できた。

17）たとえば，グロサリー部門で品揃えする商品は，配送頻度が３回から２回に減らされた。

18）「かご台車」や「コンビ台車」と言われる。底面に車輪がついており，一面が開閉可能であり，三面が冊で囲われている。荷物を積んだまま移動させることができ，小売店舗では，配送トラックから降ろされたままの状態で在庫し，さらに店内に持ち込むことで，荷下ろし，保管，陳列までの作業を効率化できる。

「フレキシブル・マーチャンダイジング」，あるいは「非定番・非帳合」と呼ばれた。フレキシブル・マーチャンダイジングには，「原則として非定番主義を志向，仕入れも本部マスターにとらわれず個店対応を可能とするなど個店での権限枠を大幅に緩和している」という特徴があった。また本部と店舗の分業関係は，「グロサリーで約 20%，水産・食肉などは約 50%が個店仕入れ」となっていた。

ラルズは，ビッグハウス太平店において，青果，鮮魚，精肉，グロサリーの商品部門で店舗専任の仕入れ担当者を常設した。ラルズは，品揃えと仕入れの決定権限を小売店舗に与えることで，仕入原価を抑制しつつ，現場の状況に適した商品を品揃えできると考えた。

一方でラルズは，本部で一括して仕入れた商品をビッグハウス太平店に品揃えした。ラルズは，ほかのストア・ブランドで品揃えされる商品をビッグハウス太平店でも品揃えした。ただしラルズは，ほかのストア・ブランドにおいて期間限定で値引き販売するために仕入れた商品のみを，ビッグハウス太平店に品揃えした。またラルズは，ほかのストア・ブランドで期間限定で値引き販売する商品であっても，ビッグハウス太平店に限っては，常時低い価格のまま品揃えした。

3.2.2. 第２世代のモデル店舗―ビッグハウス千歳店

第２世代のモデル店舗は，ビッグハウス千歳店である。ラルズは，1996 年９月に，ビッグハウス千歳店を開業した。売場面積は 2,999㎡（直営部分），駐車場台数は 335 台であった。目標年商は，直営部分について 30 億円であった。

ラルズは，ビッグハウス千歳店で，ビッグハウス太平店を店舗運営のモデルとして踏襲できなくなった。その理由は，店舗採算性[20]の低下という問題にあった。

店舗採算性の問題は，２つの出店条件の変化を背景として浮上した。第１の出店条件の変化とは，出店初期投資額の増加であった。ラルズは，ビッグハウス太平店からビッグハウス恵庭店までを，自社の所有する小売店舗や他社から買収した小売店舗を改装して開業した。つまりラルズは，既存店舗を業態転換することによって，ビッグハウスの多店舗化を進めていた。

既存店舗の業態転換は，同じ条件で新規に出店するよりも，初期投資額が小さかった。土地の取得や小売店舗の建設，業務で使用する什器や設備にかかる投資が，既存店舗の業態転換では不要であり，仮に必要であるとしても新規出店よりも少額であった。つまりラルズは，既存店舗の業態転換によって，ビッグハウスの出店初期投資額を低く抑えていた。

ただし既存店舗の業態転換は，出店初期投資額を低く抑える代わりに，出店機会を制約した。既存店舗を業態転換して出店することは，小売店舗を出店する場所の選択余地を小さくした。さらに既存店舗を業態転換して出店することは，既存店舗にとって将来性の低い小売市場に出店することであった。将来性の低い小売市場に参入することは，出店リスクが大きい。

多店舗化を進めるほど，ラルズにとって，出店リスクが低く，業態転換によってビッグハウスを開業できる小売店舗を探し出すことが難しくなった。そこでラルズは，ビッグハウスの多店舗化を計画的に進める[21]ために，新規出店であっても店舗採算性の条件を満たす小売店舗の運営方法を確立しようとした。その最初の試み

---

19)『チェーンストアエイジ』1994/12/15。売上高の構成比でみると，本部が全体の 60%〜70%，店舗が全体の 30%〜40%に当たる商品を仕入れていた。

20) 店舗採算性の問題とは，店舗の損益分岐点を超える売上高を達成できるかどうか，という問題である。ラルズは，ビッグハウスの店舗採算性について，本部経費も含めて粗利益率 15%，経費率 12%を目標とした。

21) 当時のラルズは，「札幌市内で１区１店舗，そのほかの都市で１都市１店舗」というビッグハウスの多店舗化を構想していた。

が，ビッグハウス千歳店であった。

第２の出店条件の変化とは，商圏の小規模化であった。ビッグハウス千歳店について，従来のビッグハウスよりも小規模な商圏で，従来と同じ店舗採算性を維持しなければならなかった。ラルズは，ビッグハウス千歳店について，商圏人口を 10 万人と推定した。これは，ビッグハウス太平店について推定された商圏人口 20 万人の半分であった。

ラルズは，ビッグハウス千歳店の開業に際して，店舗採算性の問題を解決するために，以下のことに取り組んだ。第１にラルズは，少しでも出店初期投資額を減らすために，約 30 社による競争入札を行った。またラルズは，ビッグハウス千歳店だけではなく，ビッグハウス花川店の店舗建設も含めて，競争入札を同時に行った。ラルズは，１店舗ごとに競争入札を行う場合よりも，店舗建設費用を引き下げることができた。ラルズは，ビッグハウス千歳店を総投資額 11 億 8,900 万円で建設した[22]。このようにして建設費用を低めたことで，減価償却費が下がり，店舗採算性に影響する固定費が下がった。

第２にラルズは，店舗採算性の条件を満たすために，品揃えする商品の品種数，および品目数を増やした。ビッグハウス千歳店の商圏人口は，ビッグハウス太平店の半分程度にすぎない。ラルズは，従来のビッグハウスと同じ品揃えを行っても，店舗採算性を維持することは難しいと考えた。そこでラルズは，品揃えを変更した。

ラルズは，ビッグハウス千歳店の品揃えを，次のように変更した。「（ビッグハウス）千歳店の商圏設定は 10 万人が限度で，これ以上は広がりません。そこで占拠率と来店頻度を高める政策を採っています。具体的には新たな部門をプラスしました。ドラッグ，インストアベーカリー，フラワーがそれで，生鮮食品のアイテム数も太平店より 10%増やしています。」[23]

ラルズは，ビッグハウス千歳店の品揃えを変えることによって，商圏の小売関連販売額に占めるシェアを高めようとした。ビッグハウス千歳店が，ビッグハウス太平店と同じ売上高を達成するためには，約半分の商圏人口に対して，約２倍の１人あたり販売額が必要となる。ラルズは，１人あたり販売額を増やすために，品揃えする商品の品種数，および品目数を増やした。

ビッグハウス千歳店の品揃えは，商品カテゴリー別にみると，SKU で青果 106，精肉 114，鮮魚 115，総菜 98，日配 727，ドライ系グロサリー 1,692，酒 741，ノンフーズ 5,360 であり，総計 8,953 となった。まず品種数でみると，ビッグハウス千歳店の品揃えには，新しい品種としてノンフーズ商品が加えられた。ノンフーズ商品とは，医薬品，ＨＢＣ（ヘルス＆ビューティーケア）商品，軽衣料，家庭用品である。次に品目数でみると，ビッグハウス千歳店の品揃えする商品数は，ビッグハウス太平店よりも増えた。青果，精肉，鮮魚，総菜，日配，ドライ系グロサリー商品を食品とすれば，ビッグハウス千歳店の品揃えする商品数は，食品と酒の合計の SKU で 3,593 であった。

ただしラルズは，ビッグハウス千歳店の品揃えを変更したことによって，店舗運営上の新たな問題に直面した。ラルズは，ビッグハウス千歳店において，ノンフーズ商品に関する部分，および生鮮品に関する部分について，店舗運営の方法を変更した。

まずラルズは，品揃えする商品の品種数の増加にともなって，配送頻度が増えないようにした。ラルズは，鮮度で売上高の変化しない商品について，小売店舗へ商品を配送する回数を減らした。常温で保存できるドライ系グロサリー商品やノンフーズ商品に含まれる商品は，小売店舗へ商品を配送する回数が週１回に変更された。またラルズは，商品配送を早朝や夜間に実

22）以後，新規出店では，競争入札による初期投資の削減が行われるようになった。なおビッグハウス花川店は総投資額が 23 億 5,400 万円であった。

23）『販売革新』1996/11。

施することによって，荷受けや検品，在庫管理などの作業を店舗営業の時間外に終えるようにした。

ラルズは，商品配送の回数を週１回に減らすことによって，ビッグハウス千歳店に在庫される商品量を増加させた。ラルズは，ビッグハウス千歳店において，商品在庫量の増加に対応するために，店舗のバックルームだけではなく，売り場に大量の商品を陳列した。そしてラルズは，新たに品揃えしたノンフーズ商品についても，売り場で段ボール陳列を行った。そして陳列棚に商品を補充する場合，作業の担当者は，商品をバックルームまで取りに行かなくとも，同じ陳列棚の上段に置かれた在庫から補充できた。商品の補充や入替にともなう移動時間が短くなり，同じ作業を短時間で終えることができるようになった。

次にラルズは，生鮮品において品揃えする商品の品目数を増やすと同時に，センターの利用率を高めた。ラルズは，生鮮品の品目数を増やす際に，以下の点を考慮した。ラルズは，「刺し身」や「お造り」のように，小売店舗における加工作業を必要とする商品は，ビッグハウス千歳店の品揃えから外した。一方でラルズは，センターで加工作業を終えた商品，たとえばパック化された商品を品揃えに加えた。ラルズは，センターから供給できる品目をビッグハウス千歳店の品揃えに追加することによって，店内加工などの小売店舗の作業負担を抑えつつ，生鮮売り場で品揃えする商品の品目数を増やした。

３.２.３. 第３世代のモデル店舗―ビッグハウスエクストラ店

第３世代のモデル店舗は，ビッグハウスエクストラ店である。ラルズは，2002 年 10 月に，ビッグハウスエクストラ店を開業した。ビッグハウスエクストラ店は，ショッピングセンター「アーバンサイトミュンヘン大橋」の核店舗であった。ビッグハウスエクストラ店の売場面積は，直営部分で 2,940㎡であった。子会社の運営するテナントを含めると，売場面積は 3,409㎡に及んだ。駐車場台数は 670 台，年商目標は 33 億円であった。

ビッグハウスエクストラ店の場合，商圏には次の特徴があった。それは「半径１㎞の足元商圏の世帯平均人員は，1.97 人と２人を割っている。単身世帯や老夫婦世帯も多く，こうした少人数世帯にも対応した品揃えも必要だ。一方，４から５㎞商圏からの週末のまとめ買いニーズにも対応しなければならない[24]」という特徴であった。

数値でみると，ビッグハウスエクストラ店の商圏は，１㎞圏内で 13,800 世帯，１世帯あたり 1.97 人であった。これが３㎞圏内であっても１世帯あたり 2.05 人であった。ビッグハウスエクストラ店の場合，商圏を広く設定しても，１世帯の規模は４人未満であった。これは，従来のビッグハウスで最適な商圏に想定される世帯規模よりも小さかった。

ラルズは，小規模世帯の購買行動に対応するために，ビッグハウスエクストラ店の品揃えを変更した。ラルズは，１世帯あたり人数の少ない商圏であっても店舗売上高を増やすために，平日の来店客数を増加させることを計画した。

ラルズは，従来のビッグハウスにおいて，食料品などを週に一度まとめ買いする消費者をビッグハウスの利用客に想定した。またラルズは，１日に消費する食料品の多い消費者をビッグハウスの顧客に想定した。ラルズは，週末にまとめ買いする消費者，あるいは１回あたりの購買量の多い消費者をビッグハウスの顧客に想定することによって，ボリューム・ディスカウントのもとで単品を大量に販売していた。

しかしラルズは，ビッグハウスエクストラ店において，従来のビッグハウスを利用しないような消費者を，新たな顧客に想定した。たとえば，「平日を利用して多頻度に少量の商品を買う」消費者や「小規模世帯で消費量の少ない」

24)『流通ジャーナル』2003/1/20。

消費者が新たな顧客に想定された。

そしてラルズは，新たな顧客を獲得するために，ビッグハウスエクストラ店の品揃えを変更した。まず青果部門の場合，ラルズは，カットされた野菜や果物を品揃えに追加した。ラルズは，従来のビッグハウスの場合，キャベツやレタスを「１玉」，パイナップルやスイカを「１玉」という販売ロットサイズで品揃えした。しかし，ビッグハウスエクストラ店の場合，キャベツやレタスを２分の１や４分の１に，またパイナップルやスイカを一口サイズにカットして，パック詰めして品揃えした。

ラルズが，青果部門においてカットされた商品を品揃えしなかった理由は，カット商品の品揃えにともなう作業負担と鮮度管理の難しさにあった。青果を収穫された状態で品揃えすることによって，小売店舗に納品されてから品揃えするまでの加工作業を省くことができた。また青果を収穫された状態で品揃えすることによって，パック詰めや包装が不要となった。さらにカットされた青果は痛みやすく，鮮度管理に関わる専用設備，多頻度な鮮度チェック作業が必要となる。収穫された状態で品揃えすることによって，専用設備や多頻度な鮮度チェック作業を省くことができた。

次に青果部門の場合，ラルズは，旬商品を品揃えに加えた。旬商品とは，１年のなかで決まった時期に消費量の増加する商品であり，季節商品とも呼ばれる。ラルズは，従来のビッグハウスにおいて，年間を通じて消費される商品を品揃えし，旬商品を積極的に品揃えしなかった。理由は，旬商品の品揃えにともなうリスクや作業負担にあった。

小売企業は，旬商品を品揃えすることによって，売り場の季節感を演出したり，品揃えを変化させたりできる。一方で小売企業は，旬商品を品揃えすることによって，在庫損失や機会損失のリスクを負う。旬商品の場合，需要量を予測するとしても，一年間のうち特定の期間に需要が集中するために，高い精度で需要を予測することが難しい。さらに旬商品は仕入量を抑えすぎると，売り切れとなって機会損失を生み出すばかりではない。周辺の競合する小売店舗も品揃えするため，売り切れの状態は，来店する消費者に対して品揃えの魅力を低めたり，必要な商品を購買できないことについて，顧客からの信用を失うリスクもある。反対に旬商品の仕入量を高めすぎると，在庫損失となりやすい。なぜなら旬商品の商品寿命は，商品の消費期限ではなく，行事や慣習にしたがって終わるからである。旬の時期を過ぎた旬商品は，鮮度に問題がなく，消費期限に余裕があっても，市場価値を失うのである。

さらに旬商品を品揃えした場合，小売店舗は，需要のピーク時に合わせて専用の陳列コーナーを売り場に設けたり，販売時期終了後に専用の陳列コーナーを売り場から撤収したりする作業に取り組むことになる。旬商品の専用陳列コーナーが需要の高まる時期に合わせて設けられなければ，チラシなどによる販売促進効果が低下する。また時期を過ぎても旬商品の専用陳列コーナーが売り場に設けられていると，その売り場スペースの生産性が低下する。

ラルズは，ビッグハウスエクストラ店において，旬商品を品揃えに加えた。ラルズは，旬商品を品揃えに追加することによって，品揃えの季節感や鮮度感を演出し，価格以外の魅力でも消費者に来店を動機づけようとした。

ラルズは，青果部門だけではなく，精肉部門の品揃えにブランド商品を追加した。ブランド商品とは，たとえば「松阪牛」や「丹波牛」というように，生育場所や生育方法を定められた商品である。ラルズは，ビッグハウスエクストラ店において，ブランド品を品揃えに追加することによって，消費者からみた品揃えの豊富感や高級感を高めようとした。

ラルズは，平日来店客数を増やすために，ビッグハウスエクストラ店において新たな商品陳列に取り組んだ。まずラルズは，関連陳列[25]を行った。ラルズは，従来のビッグハウスにおいて，

単品を大量に陳列する単品大量陳列を行った。ブランド，サイズや容量で絞り込まれた単品が，売り場の陳列棚で横一列に並べられた。

関連陳列の場合，青果，鮮魚，精肉，グロサリー，雑貨といった商品部門で取り扱う商品が，１カ所の陳列スペースに品揃えされた。たとえば鮮魚部門の場合，「集合展開」と称して，素材というテーマで商品が１カ所に品揃えされた。「タラ」という素材をテーマとして，丸物，半身，切り身といった販売ロットサイズの異なる商品に加えて，真ダラ，真ダラコ，スケソウダラなどの様々なタラを加工した商品が１カ所で陳列された。

さらにラルズは，１週間の営業日あるいは１日の営業時間のなかで，品揃えする商品を変更した。まずラルズは，平日と週末で，ビッグハウスエクストラ店の品揃えを変更した。たとえば，精肉部門は，平日と週末で，品揃えされるパック商品のサイズや容量を変更した。平日は中型パックと小型パック，週末は中型パックと大型パックが品揃えされた。ラルズは，大型パックに代わって小型パックを平日に品揃えすることによって，品揃えする商品の販売ロットサイズを小さくし，平日に来店する消費者の小分けニーズに対応した。

次にラルズは，１日の営業時間のなかで，ビッグハウスエクストラ店の品揃えを変更した。たとえば総菜部門は，１日のうちで３回品揃えを変更することによって，「作りたて」で鮮度の高い商品を品揃えした。まず総菜部門は，１日の営業時間を朝昼晩の３つの時間帯に分けた。次に総菜部門は，３つの時間帯ごとに，品揃えする商品の品目数と１品目あたりの数量を変更した。同時にラルズは，総菜部門において，店内加工の設備とスペースを設けた。このようにしてラルズは，３つの時間帯ごとに品揃えする商品を変更するために，多頻度かつ少量で総菜商品を調理する体制を整えた。

ラルズは，ビッグハウスエクストラ店において，従来のビッグハウスと同様に１物３価によるボリューム・ディスカウント，単品大量陳列を実施することに加え，新しい販売促進活動にも取り組んだ。ラルズは，品揃えする商品の実演販売を行った。実演販売は，クッキングアドバイザーが担当した。クッキングアドバイザーは，販促企画部に所属する７人の栄養士が主に担当した。クッキングアドバイザーは，開店時間から，夕食に必要な食材の購買を目的に消費者の来店する午後５時までビッグハウスエクストラ店に常駐するようになった[26]。クッキングアドバイザーは，来店する消費者を目の前にして，小売店舗に品揃えされた商品を調理し，試食を勧めた。こうしてクッキングアドバイザーは，調理メニューを提案すると同時に，調理で使用した商品を売り込んだ。またラルズは，ビッグハウスエクストラ店において，品揃えする商品の試食販売も積極的に行った。

同じ時期にラルズは，商品の配送体制を変更した。ラルズは，2003 年 11 月から，菓子，飲料などのドライ・グロサリー商品を小売店舗に配送する体制を変えた。ラルズは，指定の納入業者が窓口となり，品種やメーカーに分けることなく，すべてのドライ・グロサリー商品を一括して小売店舗別に配送する「１エリア１帳合」という商品配送体制を確立した。

ラルズは，「１エリア１帳合」という商品配送体制の確立を契機に，小売店舗への商品配送回数を週３回から１日１回に変更した。発注された商品は，発注された当日の夜までに，発注

25）関連陳列はクロス MD とも呼ばれる。関連陳列とは，消費者の生活の中で関連して消費される商品を品揃えするマーチャンダイジング手法である。その売り場は関連売場ともいう。このような関連売場を設置することで，客単価が増えると期待できる。

26）従来のビッグハウスの場合，クッキングアドバイザーは，複数の小売店舗を定期的に巡回していた。一つの小売店舗に常駐するようになったのは，ビッグハウスエクストラ店が最初であった。『流通ジャーナル』2003/1/20。

した小売店舗へ配送された。小売店舗は，配送された商品に付属したバーコードを情報端末に読み取らせるだけで，荷受けや検品の作業を終えることができた。さらに１日１回の商品配送によって，小売店舗の在庫量も減った。

４．考察

食品専門量販店として市場に投入されたビッグハウスは，モデル店舗であるビッグハウス太平店，ビッグハウス千歳店，ビッグハウスエクストラ店をみる限り，標的市場，アウトプット，プロセスにおいて，次のような変化を遂げている。

図２は，モデル店舗ごとに標的市場，アウトプット，プロセスに関する特徴を事例から抽出し整理した図である。前述したように先行研究は，フォーマットを標的市場，アウトプット，プロセスの３点に関連づけて定義し分析してきた。本稿で取り上げた食品専門量販店の場合，各モデル店舗の標的市場，アウトプット，プロセスの間に，次のような関係がみられる。

まずビッグハウス太平店の標的市場において，ラルズは，少頻度購買，大量購買，ディスカウントに対する購買ニーズをもつ消費者の市場を標的に設定した。ラルズは，この市場に，飲食店や下宿などを経営する個人経営者，大規模世帯が含まれると想定した。

ビッグハウス太平店のアウトプットにおいて，ラルズは，１物３価，少品種化と少品目化，および大ロット販売を行った。第１にラルズは，標的市場の満足度を高めるために，１物３価という価格設定を実行した。ビッグハウス太平店を利用する消費者は，１物３価を設定された商品を大量に購買することによって，単一品目の小売価格を引き下げることができた。第２にラルズは，店内の商品陳列でボリューム感を演出するために品揃えを絞り込み，少品種化と少品目化を行った。またラルズは，少品種化と少品目化によって店舗運営を省力化し，低価格販売でも利益を確保できる費用構造を実現した。第３にラルズは，１物３価を利用した大量購買に対応するために，箱詰めされた状態で商品を陳列して，大規模なロットサイズで販売した。

ビッグハウス太平店のプロセスにおいて，ラルズは，アウトプットに対応して，少頻度大量配送および少頻度大量加工を特徴とするプロセスを構築した。第１にラルズは，センターから商品を小売店舗に配送する頻度を少なくし，１回に配送される商品量を増やした。第２にラルズは，カットや袋詰めなどの加工作業をできる限り省いた状態で生鮮品を品揃えした。第３にラルズは，総菜商品の生産と店舗配送を外部に委託し，大量生産された総菜商品のみを品揃えすることによって店内加工作業を省いた。

次にビッグハウス千歳店の標的市場において，ラルズは，ビッグハウス太平店と同じ市場を標的に設定した。ただしラルズは，ビッグハウス千歳店の商圏規模に対応して，顧客１人あたりの売上高を引き上げるために，アウトプットを変更した。

ビッグハウス千歳店のアウトプットにおいて，ラルズは，１物３価，大ロット販売を踏襲した。その一方でラルズは，店舗の品揃えを多品種化し，さらに生鮮品の品揃えを多品目化した。ラルズは，多品種化として，ノンフーズ商品である医薬品，ＨＢＣ商品，軽衣料，家庭用品，そのほかにインストアベーカリー，フラワー（花卉）などの品種を品揃えに追加した。またラルズは，生鮮売り場に品揃えする商品の品目数をビッグハウス太平店よりも 10%増やし，品揃えの多品目化を図った。ラルズは，品揃えの多品種化と多品目化を行うことによって，購買行動における取引数や探索数の節約というサービスを向上させ，標的とする消費者の来店頻度や購買数量を増やし，店舗売上高を引き上げようとした。

ビッグハウス千歳店のプロセスにおいて，ラルズは，ビッグハウス太平店と同じく，少頻度大量配送および少頻度大量加工を踏襲した。第

モデル店舗	標的市場	アウトプット	プロセス
太平店	少頻度購買 大量購買 ディスカウント	1物3価 少品種化 少品目化 大ロット販売	少頻度大量配送 少頻度大量加工
千歳店	少頻度購買 大量購買 ディスカウント	1物3価 多品種化 多品目化 大ロット販売	少頻度大量配送 少頻度大量加工
エクストラ店	少頻度購買 大量購買 ディスカウント ＋ 多頻度購買 少量購買 ディスカウント	1物3価 多品種化 多品目化 小ロット販売	多頻度少量配送 多頻度少量加工

注：ビッグハウスを省略し，太平店，千歳店，エクストラ店と表記した。

図２ 標的市場，アウトプット，プロセスの変化

１にラルズは，常温保存できるノンフーズ商品とドライ系グロサリー商品について配送頻度を減らし，少頻度大量配送をビッグハウス太平店よりも強化した。第２にラルズは，センターで加工および供給できる商品に限定して，生鮮品売り場で品揃えする商品の品目数を増やした。ラルズは，配送や加工のプロセスを利用して，品揃えの多品種化と多品目化による店舗採算性への影響を弱めようとした。

最後にビッグハウスエクストラ店の標的市場において，ラルズは，ビッグハウス太平店やビッグハウス千歳店と同じ市場に加えて，新しい市場を標的とした。ラルズは，多頻度購買，少量購買，ディスカウントを特徴とする消費者を標的に加えた。

ビッグハウスエクストラ店のアウトプットにおいて，ラルズは，従来の市場の購買ニーズだけではなく，新しい市場の購買ニーズに応え，その満足度を高める内容にアウトプットを変更した。ラルズは，ビッグハウスエクストラ店について，従来と同じく１物３価を踏襲しつつも，品揃えの多品種化や多品目化，さらに小ロット販売を行うようにした。

まずラルズは，インストアベーカリーや医薬品の売り場を直接運営し，店内にテナントを入居させることによって，消費者にとって一度の来店で購買できる商品の品種数を増やした。

次にラルズは，商品の品種数を増加させるだけではなく，商品の品目数を増加させたり，販売ロットサイズを小規模化したりすることに積極的であった。第１にラルズは，生鮮品の品揃えに旬商品，ブランド商品などを加えた。第２にラルズは，生鮮品の販売ロットサイズをカット商品を含めるまでに小規模化した。第３にラルズは，１週間という期間のなかで平日と週末を区別して，品揃えされるパック商品のサイズを変えたり，１日という期間のなかで朝昼晩を区別して，総菜商品の品目と数量を変えたりした。

ビッグハウスエクストラ店のプロセスにおいて，ラルズは，多品目化，小ロット販売に対応するために，多頻度少量配送および多頻度少量加工を特徴とするプロセスを構築した。ラルズは，「１エリア１帳合」と呼ばれる商品配送体制を確立し，小売店舗への商品配送回数を週３回から週７回（１日１回）に変更した。またラルズは，店内加工比率を高めることによって，カット商品や総菜商品の多頻度少量加工に対応

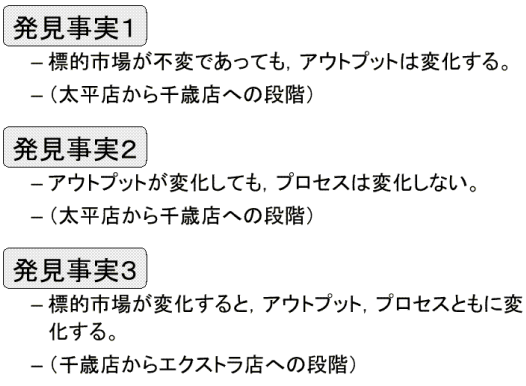


図３　フォーマット概念に関する発見事実

した。

以上に述べた事例における標的市場，アウトプット，プロセスの特徴を，フォーマットの観点から考察すると，図３に示される３つの発見事実をあげることができる。

まず発見事実１にみるように，アウトプットに着目してフォーマットを定義すると，同じ標的市場に対して複数のフォーマットを識別することになる。その一方で発見事実２にみるように，プロセスに着目してフォーマットを定義すると，同じ事例について，単一のフォーマットを識別することになる。これら２つの発見事実から，先行研究のアプローチで本稿の事例を考察すると，次に述べる問題が浮上する。つまり，アウトプットとプロセスのいずれか一方に着目してフォーマットを定義し分析することによって，同じ事例のフォーマットであろうとも，異なる解釈に至る可能性が存在する。

次に発見事実３にみるように，標的市場，アウトプット，プロセスの変化は連動する。発見事実１および発見事実２と合わせて考えると，標的市場，アウトプット，プロセスの関係を次のようにとらえることができる。小売企業は，標的市場の状態によって，アウトプットを変化させる。標的市場の状態とは，標的市場となる消費者グループの数である。アウトプットの変化は，標的市場の満足度を高めるため必要とされる店舗属性に現れる。

たとえばラルズは，ビッグハウス千歳店まで，少頻度購買，大量購買，ディスカウントで満足度を高める消費者グループのみを標的市場とした。ラルズは，１物３価を設定した商品を単品で大量に品揃えした。またラルズは，少頻度大量配送および少頻度大量加工された商品を小売店舗に供給した。

その後，ラルズは，ビッグハウスエクストラ店において新たな消費者グループを標的市場に設定した。このグループは，多頻度購買，少量購買，ディスカウントで満足度を高めるグループであった。ラルズは，品揃えする商品の品目数を増やし，さらに販売ロットサイズもカットサイズからケースサイズ，小パックから大パックにまで拡大した。この点でラルズは，ビッグハウスの標的とする２つの消費者グループに対して，品揃えや販売ロットサイズという店舗属性に求められる条件で対応した。またラルズは，ビッグハウスエクストラ店でクッキングアドバイザーによる調理メニューの提案を行ったり，生鮮品の品揃えに旬商品やブランド商品を加えたり，平日や週末，朝昼晩という時間軸で品揃えを変更したりした。この点でラルズは，営業活動を通じて消費者に提供する商品情報について，鮮度という新たな店舗属性を加えた。

そして事例にみられるように，ラルズは，プロセスを変えることなく，標的市場の状態に対応することができなかった。ビッグハウスエク

ストラ店において，ラルズは，配送と加工のプロセスを少頻度大量から多頻度少量へと変更した。このことは，プロセスを所与とした場合，ラルズにとって，アウトプットを変化させることのできる範囲は制約されていたことを示している。つまり小売企業が，標的市場の状態に最適なフォーマットを確立しようとするとき，その企業行動はプロセスに制約されているのである。また発見事実３によると，小売企業は，最適なフォーマットの確立のために，プロセスを再構築するのである。

５．むすび

本稿は，小売研究におけるフォーマット概念について，先行研究を展望した。そして食品専門量販店であるビッグハウスの事例を取り上げ，先行研究におけるフォーマット概念を適用し，フォーマット開発に関わる小売企業ラルズの行動を考察した。

本稿の考察を通じて，先行研究におけるフォーマット概念の問題点が明らにされた。先行研究の定義は，フォーマットに関する小売企業の行動を十分にとらえることができない。

第１に消費者視点であれ，小売企業視点であれ，先行研究において代表的な２つのアプローチは，時間軸のなかで，同じ事例について異なるフォーマットを考察対象とするかもしれない。本稿における発見事実１および発見事実２は，この問題を明らかにした。

第２に時間軸でフォーマット概念による研究を行う場合，フォーマットの変化をとらえる分析枠組が必要となる。その分析枠組の構築において，標的市場，アウトプット，プロセスの相互関係を考慮する必要がある。本稿における発見事実３は，この問題を明らかにした。

とくに重要な点は，先行研究の定義やアプローチによって，標的市場，アウトプット，プロセスの相互関係の変化をとらえることができないことである。小売企業における差別化や市場細分化は，消費者の購買ニーズの変化，競合する小売企業の行動の影響を受けている。フォーマットが差別化や市場細分化に基づく小売企業の行動パターンであるならば，ある時点のフォーマットが，競争市場のなかで，差別化による優位性を維持することは難しい。小売企業は，むしろフォーマットを自ら積極的に変化させ，差別化による優位性を永続させなければならない。では，どのようにすればフォーマットの有効性を永続させることができるのか。フォーマットに関する先行研究からは，この研究課題に対する明確な答えを得られない。フォーマット概念に関する小売研究において，この研究課題に関する今後の展開が期待される。

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*, 12(3), July 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*, 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 EDPL," *Marketing Science* 17(1), pp.66-88.

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: Routledge.

Goldman, Arieh. (2001), "The transfer of retail

formats into developing economies: the example of China,” *Journal of Retailing*, 77(2), pp.221-242.

Kahn, Barbara E.(1995),“Consumer variety-seeking among goods and services. An integrative review,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2(3), pp.139-148.

Lal, Rajiv. and Ram C Rao（1997),“ Supermarket competition: the case of every day low pricing,” *Marketing Science*, 16(1), pp.60-80.

Lewison, Dale. M.（1997), Retailing（6th international ed.), London: Prentice Hall International（UK）Limited.

Solgaard, Hans S. and Torben Hansen (2003),“ A hierarchical Bayes model of choice between supermarket formats,” *Jornal of Retailing and Consumer Searvices*, Vol.10（3), pp. 169-180.

高嶋克義（2002),『現代商業論』有斐閣。

田村正紀（2002),『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。

中西正雄（1983),『小売吸引力の理論と測定』千倉書房。

参考資料

『アークス・ライジング・リポート』第 18 巻から第 25 巻,（株)アークス。

『証券日刊新聞』1994 年 10 月 27 日。

『チェーンストアエイジ』1994 年 12 月 15 号。

『日本経済新聞』, 1976 年３月４日。

『日本食糧新聞』1994 年８月 26 日。

『日本食糧新聞』1994 年 12 月 12 日。

『日本食糧新聞』1999 年９月 30 日。

『販売革新』1996 年 11 月号。

『販売革新』2005 年９月号。

『北海道新聞』1994 年４月８日。

『ラルズ・ライジング・リポート』第１巻から第 17 巻,（株)ラルズ。

『流通ジャーナル』2003 年１月 20 日。