

# 小売経営論における 立地選定と出店戦略の現状と課題

～理論と実務の融合を目指して～

加 藤 拓

## はじめに

本論は、小売企業の行動のうち、立地機会の獲得による出店・多店舗化に関連する領域を扱う。周囲には知名度のある大手チェーン企業の店舗をはじめとする多くの店舗が存在する。こうした店舗ばかりを日常的に目にしていると、小売企業の出店や多店舗化は決して難しいことではなく、研究の余地などないものと思われがちである。しかし、日常的に目にしないため気づきにくいのが、出店・多店舗化を試みるものの、立地の選定を誤ってしまったり、多店舗化の途中で出店を中止してしまったり、また、複数の店舗を営業しているものの店舗網全体としては企業業績の問題を抱えていたりする小売企業は多く存在する。

こうした状況に対して本論は、既存の小売経営論における出店・多店舗化に関連する領域の知見の内容を概観するとともに、それらの適用可能な小売企業の種類や問題状況の範囲が、現在の小売環境に適用するうえでは限定的であることを指摘した。そして近年の小売環境において重要性を増している新たな小売企業と、そこでの出店・多店舗化に関連する、主に実務面での問題状況に対して期待される小売経営論の改良の方向性を示した。

## 1. 小売経営論における立地選定と出店戦略の現状

ここでは代表的な小売経営論の文献において、小売業者の店舗の立地がどのように記述されているかを示したのち、それらが適応可能な小売業者の特徴を検討する。

### (1) 小売マーケティングにおける立地選定

小売企業の企業成長の方法は、既存の店舗の売上を向上させることと、立地機会の獲得により店舗網を拡大することの2つの方式に大別される(Zentes 2017, Jones and Simmons 1990)。

前者は、リテールマーケティングの戦略要素を適用することを通じて、既存の店舗の売上を向上させるものである。

既存店舗の売上を高めるためのリテールマーケティングの戦略要素には、製造業のマーケティングで定義された商品、価格、プロモーション、場所の4つに加え、小売業に特有なものとして店内環境、従業員、プロセスの3つが含まれる。

そこでは、小売業の店舗の場所を意味する立地は、店舗の成功を決定づける要因とされつつも、小売マーケティングミックスの一部として、他の要素と同じレベルで並列に扱われてきている。(Zentes, Morschet and Schramm 2017)

製造業者にとっての場所は、自社製品を最終消費者に到達させるための流通チャネルを意味しており、そこでは製造業者と流通業者は別個の企業であるケースが多い。しかし、小売業者にとって立地は自社の一部であり、製造業者の流通チャネルとは意味合いが異なる。

小売マーケティングミックスに関する研究は、店内環境の要因に関するものが先行した (Scholz and Zentes 2002)。店舗の内部に存在する顧客に対してどう対応するべきかという、小売業者にとっての短期的な目的に関連する

研究課題が先に発生し、それらに関連する研究が蓄積されてきた。ここでは、店舗の立地はいわば与えられたものとして捉えられ、また、店舗に顧客が存在することが前提とされてきたように思われる。

その一方で、小売企業にとって立地は顧客との物理的な接点であり、売上が形成される重要な意味をもつ戦略要素のため、小売経営論では、他の戦略要素とは異なる立地の特殊性や重要性が指摘されてきた。小売マーケティングミックスにおいて、良い立地は顧客を店舗に引き寄せる力があり、競合により模倣ができない要素のため、強力な競争優位につながるとされる。しかし、店舗を開業する際に関連する費用は高くなり得るだけでなく、ある立地を一度選定してしまうと、重大な損失が生じるため簡単に変更することができず、その意思決定は、考慮すべき要素が多く含まれ、より複雑なものとなる（Jones and Simmons 1990, 高嶋・高橋 2020）。そのため、立地は他の戦略要素からは切り離され、立地の選定は独立した領域として研究が蓄積されてきた。

小売業者の立地選定は、集落レベルと集落内部の小売構造レベルの2つのレベルがあり、両者の間には本質的な差異があるとされ、両者は小売経営論において別個に扱われてきた（Jones and Simmons 1990）。

集落レベルとは、店舗が存在する予定の都市の選定にかかわるものであり、集落内部における小売構造レベルとは、その都市の内部で店舗が立地する特定の場所の選定にかかわるものである。

これに対して小売経営論では、立地のタイプの分類や、小売企業が店舗の立地を選定する際の評価項目や、商圈分析の方法に関する知見が多く紹介されている。これらは2つのレベルのうちの集落内部の小売構造レベルの立地選定に関するものであり、小売業者が特定の立地を選定するための戦術面に資するものである。それに対して、集落レベルの立地選定についてはほとんど扱われていない状況にある。都市レベルの立地選定は、より戦略的な視点を含んでいるものであると考えると、小売経営論は戦術面の内容が中心となっているものと捉えることができる。

## (2) 出店戦略と多店舗化の方法

1つの店舗の立地選定を繰り返しながら、複数の店舗の立地機会を獲得することにより、小売企業の多店舗化が進み、店舗網は拡大する。店舗網の拡大は、出店に関する方針を意味する出店戦略に則って進められるべきものである。

出店戦略は、小売業者の立地選定のうち集落レベルの立地選定に関連する。

小売経営論において出店戦略という用語を直接的に用いている文献が少ないなか、高嶋・高橋(2020)では、小売企業が多数のチェーン店舗を展開する際に、個々店舗の立地問題に加えて、多数の店舗をどのように配置するかという課題が発生することが指摘されている。

そこでは、出店戦略の要素として2つの選択肢が紹介されている。一つはドミナント戦略である。これはある地域に小売企業が同じチェーン店舗を多数出店させる戦略であり、ある地域の内部において、どの程度の密度で出店するかという問題に関連するものである。もう一つは広域化戦略である。これは出店地域をどこまで広げるかという問題に関連するものであり、店舗網の地理的範囲を広げることや、特定の範囲に出店する地域を絞り込む場合がある。

集落レベルの立地選定に関しては、店舗網の形成のされ方や空間的戦略が企業ごとに異なることを、企業の事例を記述する研究が蓄積されてきたに過ぎない(Laulajainen and Stafford 1987)<sup>1)</sup>。

ここまで立地選定と出店戦略に関する小売経営論における知見の現状を概

---

1) 店舗網の広域化に関しては、その方法として、organic growth、ジョイントベンチャー、フランチャイジング、企業統合、それらの組み合わせの5つの選択肢が示されている(Zentes 2017)。また、国際マーケティングの領域で、国を単位とした国際市場の選定の方法として、Waterfall Model、Sprinkler Model、Selective Modelの3つの選択肢が示されている。(Albaum et al 1994)

観し、個々の店舗の立地選定と出店戦略は別個に扱われていること、また、既存研究は戦術面を扱うものが中心であり、戦略面に関しては、ドミナントと広域化の区分がなされ、広域化を行うための手段が紹介されていることが確認できた。

次にそれらの適用可能な小売業者の特徴や問題状況を検討する。

### (3) 既存の知見の適用可能な範囲

小売経営論において店舗の立地は、既存店舗の売上を向上のために適用される小売マーケティングミックスの一部としては、他の要素と並列的に扱われていること、その特殊性や重要性から、店舗の立地タイプの分類がなされ、小売企業が店舗の立地を選定する際の評価項目や商圈分析の方法などが紹介されていることなどが示された。

立地選定に関する小売経営論の知見は、小売企業が未出店の地域で1店舗の立地を選定する際には有効である。また、立地点が異なることにともない商圈の性質も異なることが考えられるが、商圈の変化に対して店舗内部のリテールマーケティング戦略要素を柔軟に変更しながら適応することが可能な小売企業にとっては有効である。地域において立地点を自由に選択可能で、店舗単独で集客をすることが可能な小売企業にとっても有効である。出店の頻度が少ない伝統的な大型店舗や独立採算の店舗を運営する小売企業が、1店舗を出店する場合には有効なものである。店内環境に関する戦略要素の策定と立地の選定が適合しない場合に販売不振に陥るリスクを店舗レベルでコントロール可能な小売企業といえる。こうした小売企業の具体的な例は2つ考えられる。

Big-Boxの小売業者は、立地選定の自由度が高く (Jones and Simmon 1990)、主体的に新しい店舗の立地を選択できる。店舗を大型化することにより、小売商圈の需要を最も効率的に「吸い上げる」ことができる場所に大規模な店舗を開発することができる。こうした企業にとっては、既存の知見は有効となる。

また、個店レベルで柔軟に戦略要素を組み合わせたり、修正したりすることが可能で、かつ、未出店地域に出店することが多い成長の初期段階の企業や独立採算の個人・零細小売業にとっても既存の知見は有効である。

出店戦略に関しては、出店地域を絞り込むか広域化するかという選択肢が、また、広域化する場合の方法に関する選択肢が、それぞれ紹介されていた。これらは、多店舗化による成長の初期段階にあり、店舗網をこれから拡大するため、企業成長のために新規出店を優先的に考えることができる状況にある小売企業には適用可能であるといえる。店舗網の拡大がまだほとんど進んでおらず、成長余地がまだ大きく、未出店の地理的市場に新規出店することを優先に企業成長を図る小売企業にとっては有効となろう。

しかし、こうした特徴を共有する小売業者は、近年の小売環境においてはその重要性を低下させており、主流とは言い難い状況にある。近年では、従来とは異なる特徴を持つ新たな小売業者が存在感を増している。そのため従来の小売経営論が適用可能な小売業者の範囲や問題状況も限定的なものとなっているように思われる。そこで、次節では、新しいタイプの小売企業とそこでの出店に関する問題状況を示す。

## 2. 新たな小売企業と出店に関する課題

ここでは現在の小売環境において、店舗数が増加し、その重要性が高まっている小売業者の特徴を示す。ここでは店舗の小型化、サービス業の増加、参入障壁の低い業種へのFC・チェーン化が含まれる。そして、それらの小売企業の出店・多店舗化に関わる実務面での問題状況を示す。

### (1) ミニボックスのチェーン企業

近年、独立採算店舗とは異なる、いわゆるチェーン企業が増加しており、その業種も従来の小売業者に加えてサービス・リテラーが台頭したことにより多様化している。また、伝統的な大型小売業者とは異なる、個々の店舗

が小型の小売業者も存在感を増している。これらの特徴を共有する小売業を、伝統的なビッグボックスに対して“ミニボックス”の小売業と呼ぶ<sup>2)</sup>。

それらの企業の多くはチェーン企業を構成する個々の店舗や施設が小規模であるため、大型店舗のように単独で広域から顧客を吸引することが困難である。ミニボックスの小売業は、単独で広域から顧客を吸引する力に限界があるため、個々の店舗の商圏が大型小売業に比べて小さい。そのため大型小売業者であれば1店舗でカバーすることが可能な規模の地理的市場を、複数の店舗でカバーする必要がある。このことは、大型小売業は未出店の地理的市場に市場拡大を果たすと、次に新たな未出店の地理的市場へと市場を拡大していくのに対して、ミニボックスの小売業は、未出店の地理的市場に市場拡大をした後に、同じ地理的市場の内部に追加的に出店を行うことで、店舗の高密度化を図る必要があることを意味する。そのため、ミニボックスの小売業者にとって立地選定は、大型小売業に比べてより高い頻度で行われる連続的なプロセスとなる。

ミニボックスの小売業者にとっての立地選定は、大型小売業者の場合と比べて連続的であるだけでなく、出店判断そのものもより複雑である。ミニボックスの小売業は、未出店の地理的市場に市場拡大するだけでなく、既に出店済みの地理的市場の内部に追加出店を行うことで、店舗の高密度化を図るため、新規出店の際には、至近距離にある既存店舗への売上高への影響をより慎重に考慮する必要がある。従って新規出店の際に、その地点から至近距離に既存店舗が存在する場合、新規に出店する立地のみを単独で評価し、出店判断を行うことは稀である。立地選定の際に個々の店舗を独立して考えるのではなく、相互に関連しあっているものと捉え、個々の店舗の利益だけ

---

2) コンビニエンスストアや専門店、サービス・リテラーなどが含まれる。最近では、伝統的な大型店舗を運営する小売業者が小型店舗を展開したり、小売・サービス業以外の製造業者や卸売業者などが、消費者との直接的な接点を求めて小売業に参入したりする際に小型の店舗を開業するケースも増加している。

でなく、チェーン全体としての利益にも関心を払う必要がある。

新規に出店した店舗の業績不振や周辺店舗への負の影響（自社競合）などが原因となり、不採算店舗が生じてしまう場合、企業全体の出店意欲が低下することで企業全体としての業績悪化につながりかねない。例えば、出店意欲が低下することにより、当初の出店計画が未達に終わる事態が生じ得る。また、出店意欲の低下に伴い新規出店を凍結したとしても、既存店の売上が現状を維持できず低下する場合、物流費や管理費など固定的に発生する費用の負担から、企業の収益性が低下する可能性が生じる。更に、自社が出店を凍結することで、競合他社が出店機会をつかむ可能性が生じる（Zentes et al 2004）。この場合、魅力的な立地に競合企業が出店してしまうと、短期間でその立地を取り戻すことは容易ではないため、成長機会を奪われることにもつながる。既存店舗がある企業の場合は、既存店への対策を含めながら新規出店を検討する必要があり、そこでは店舗網を全体としてとらえ、その修正や調整を新規出店と並行して進める必要があり、それらを具体的にどう行うべきかが課題となる。

多くのチェーン企業では、リテールマーケティングの戦略要素がチェーン本部により決定されるため、個々の店舗でそれら全てを柔軟に変更するための裁量が限定的なケースが少なくない。そこでは、リテールマーケティングミックスに関する制約条件や前提条件があり、店舗ですべての要素を柔軟に決定したり、変更したりできるわけではない。個々の店舗の商圏の状況に応じて、店内環境に関連するマーケティングの戦略要素を、店舗ごとに柔軟に対応させることは困難であることが多い。このように立地に応じて柔軟に店内環境に関する戦略要素を変更することが難しいため、店舗間の売上高の差異は立地の違いによって生じやすくなる。従って、立地選定の際の立地評価や商圏分析の結果は、出店するか否かを判断する際に、出店した場合の店舗売上金額をなるべく正確に予測することが重大な課題となる。

## (2) 立地選定の自由度

小売業者には、プラスの外部性を創り出す店舗（生産的店舗）と、その外部性に依存する店舗が区別される。生産的店舗には、百貨店やスーパー、ショッピングセンターなどの大型の小売店舗が含まれ、その規模により多数の買い物客をひきつけている。生産的店舗の多くはビッグボックスの小売業であり、それらは単独で集客をする力を持ち立地選定の際の自由度が高い（Jones and Simmons 1990）。

それに対してミニボックスの小売業は、生産的店舗の付近の交通の密度の高い場所に出店することが多い。ミニボックスの小売業は単独で買い物客をひきつけることが困難であり、立地選定の自由度は低い。ある地理的市場の内部で出店すべきゾーンや立地は、生産的店舗の配置や交通網の状況などにより既知であることが多い。その中で個々の企業が出店すべき具体的な区画レベルの立地は、取り扱う商品やサービスの購買頻度や価格帯、企業イメージなどが類似する企業の店舗が集積する状況などにより差が生じる。

そのため、ある都市のどのゾーンや立地・区画に出店すべきかについても検討課題とはなるが、それは既知であることが多く、それよりもその都市自体に出店すべきか否かがより重要な検討課題となる。店舗数を増やすにあたり、店舗網の広域化のために選択する都市と、店舗の高密度化を進める都市をどういう順序で選定していくべきかが、より重要性が高い検討課題となる。先述の立地選定の2レベルのうち、集落レベル、つまり、より広い戦略レベルの出店すべき都市の選定の重要性がより高い。チェーンの成長段階に応じて、どのように出店する都市レベルの立地を選定し、複数の都市を組みあわせながら店舗網を拡大していくかがより重要な出店課題となる。そのため、個々の店舗の立地が、その地域市場において最適であったとしても、それが店舗網全体における位置づけを考えると最適とは限らないことが生じうる。新規出店に値するだけの市場規模が十分にあったとしても、ロジスティクス、企業イメージの観点では、その地域市場そのものが相応しくない場合があり、

それにより不採算店舗を発生させたり、企業全体としての業績に悪影響を及ぼしたりする可能性が生じることも起こりえる。

### (3) ブランディング

小売業者間の競争が激化するなかで、また、製造業から流通業へのパワーシフトも進むなかで、小売業者でもブランドが果たす役割が大きくなっている。そこでは、店舗名称（屋号）をブランドとして確立し、ブランドの認知度を高め、他社のブランドとの差異が明確なブランドイメージを構築することが目的となるとされる (Scholz and Zentes 2002)。

店舗ビジネスである小売業のブランド戦略では、立地選定や出店戦略が重要な役割を果たすことが考えられる。そこではブランド戦略の目的に対して、個々の店舗の立地選定をどう関連させるかが具体的な課題となる。

新たにゼロから出店を開始する場合は、新規出店に焦点を置いた議論が可能である。この場合、ブランドの認知度を高め、かつ、明確なブランドイメージを確立し、そのイメージを維持させながら出店を進めていくことが課題となる。既に多店舗化がある程度まで進んでいる企業では、新規出店だけでなく、不採算店舗がある場合はその閉店やリロケーション、店舗の設備のリノベーション、業態転換などを含む既存店舗への対策を同時並行で行う必要がある。そこでのブランド戦略は、既存店舗の活性化のための施策と新規出店を同時に進めながらブランドイメージを再構築することが求められ、問題状況はより複雑となる。

## 3. 研究課題

ここでは1で示された従来の小売経営論の知見を、2で示された特徴を共有する小売企業や、それらが抱える問題状況に適用可能するうえでの課題を指摘する。

リテールマーケティングでは、顧客の購買意思決定や店内オペレーション

に関する研究が優先されてきた (Sholz and Zentes 2002)。そこでは立地は所与のもので、想定する顧客が店内に存在することが前提とされていたものと捉えることができる。立地はリテールマーケティングミックスの一部として統合的に管理されるべきものとされながらも、立地は独立して研究が進められた。その結果、立地選定については、ある特定の店舗の最適と考えられる立地点を決定するための方法が紹介されている。しかし、これらは戦術レベルの内容であり、特定の1店舗の具体的な立地を選定するマイクロ視点のものであるといえる。

そのため、小売企業では店内環境に関する戦略要素の策定と、立地の選定を切り分けて考えることになり、小売企業は両者が統合されない場合には、店舗が販売不振に陥るというリスクを抱えているといえる。

2で示したような新たなタイプの小売業者の出店の関する課題に対して、従来の小売経営論の知見は、その適用可能な問題の範囲が限定的であるといえる。

小売経営論の知見の蓄積が不十分なため、店舗網の拡大に関連する出店判断において、小売企業は直観や経験則などに基づいた、確信のないままの状態での判断を強いられている。そこでは、個々の店舗の立地が良ければ、店舗網全体にとっても良いはずであるという仮定のもとに出店判断が行われていると言える。こうした出店に関連する判断の誤りは、企業のその後の成長に悪影響を及ぼし、一国内での企業成長が潰えてしまう可能性も生じる。出店・多店舗化を試みるものの、立地選定の誤りにより不採算店舗が生じてしまったり、多店舗化の途中で出店を中止してしまったり、また、複数の店舗を営業しているものの店舗網全体としては問題を抱えていたりするチェーン企業は少なからず存在する。

従来の小売経営論は、新たなタイプの小売企業の出店・多店舗化に関する問題にも対処できるようにするための改良の余地があるといえる。こうした状況に対して、既存の小売経営論の研究課題を指摘し今後の方向性を示す。

## (1) リテールマーケティングミックスにおける立地の位置づけ

立地を他の戦略要素と並列に考えるリテールマーケティングミックスは、消費者行動との関連で配列されるべきである。

潜在顧客が店舗周辺から店舗の面前に移動し、入店し、購買・利用するという順序を考えると、マーケティングミックスは並列ではなく、潜在顧客の行動プロセスに合わせて設計され、組み合わせられるべきものである。

既存研究では店内環境や店内顧客への対応に関する内容が先行してきたが、店内の顧客への対応よりも先に生じる問題は、小売企業がターゲットとした消費者の店舗への来店をいかに促し、実現するかである。こうした問題に対しては、店内環境の要素よりも、店舗の立地や外観などの店外環境の関する要素が影響する度合いが大きい。店内環境の要因は、店舗の目前まで移動した潜在顧客を、店舗内部へ誘導し、入店後に購買・利用に至らせるよう設計、配置されている必要がある。しかし、立地が相応しくないため顧客の店内への誘導が行われなければ、店内環境の要素はその機能を発揮しないで終わることになる。

立地は、顧客の購買に至る順序を考えると、他の店内環境に関連するマーケティングミックスに先行して位置づけられるべきものである。

## (2) 立地評価の方法

立地の評価項目は、商圈の人口や世帯数や店舗直前の通行量・交通量、競合する店舗の数などの、市場の量的な側面や関する項目を中心に説明がなされてきた。しかし、評価項目を用いた店舗の評価と店舗の業績との関連についてはほとんど説明されていない。

そのため実務上では、立地の選定においては市場の規模や競争環境といった観点で立地の評価がなされるものの、その立地を選定した場合の店舗の売上への影響について見通しが不十分なままに出店判断を迫られることが多い。

こうした状況に対して、立地評価に関しては消費者行動を関連させた評価

項目の充実と、それらと店舗業績との関連を示す研究が求められる。

立地評価項目には、消費者の店舗への入店前の行動過程に関連する項目を含める必要がある。例えば、多くの消費者が物理的に存在する地点からの距離や、店舗周辺からその店舗の存在が気づきやすいかどうか、店内へ入りやすいかどうか、などの項目である。

こうした要因は競争が激しい業態になればなるほど、消費者が入店する確率に重要な影響を及ぼす店舗選択要因となる。これらは、外部からの店舗の見え方や接近のしやすさに関するものであり、店内環境に関する属性を中心に知見が蓄積されてきた既存の研究の多くが見落とししてきたものと言える。

さらに、ブランド戦略との関連で、立地評価においては、店舗ブランドの知名度やイメージ、価格帯、想定するターゲット層の行動（購入・利用頻度、来店目的など）と親和性があるかといった、その立地の質的な側面が評価項目に含まれるべきである。

また、こうした評価項目を含めた立地の評価点と、開業後の店舗の入店者数との関連についても分析がなされるべきである。実務上必要とされるのは、どのような評価項目が、どのような企業の入店者数に強く影響するかに関する知見であり、それにより企業の立地選定の精度が高まることが期待できる。

### (3) ブランド戦略との統合

立地選定を集落レベルと市場構造レベルの2つのレベルに分ける考え方を、チェーン企業の問題状況に直接的に適用することによる弊害を2点指摘する。1つは、個々の店舗の立地は妥当であったとしても、ブランド戦略との関連で、その都市（集落）の選定が妥当ではない場合がありうることである。また、同じく個々の店舗の立地は妥当であったとしても、店舗網を全体として見ると、とりわけ少数の店舗が孤立してしまうような場合、ロジスティクスや店舗管理の観点で非効率になってしまうことである。商圈の量的な評価項目に問題がないと判断して出店したものの、ブランドイメージと親和性の低い都市を選定してしまうなどして、開業後の店舗業績が振るわなかったり、

輸送や管理が非効率にたったりする結果、チェーン全体としての企業業績が悪化し、出店計画が途中でとん挫するなどの事態が生じる。

チェーン本部はマーケティングミックスの策定の際に、立地を個々の店舗ごとに独立して探索するのではなく、企業目標・ターゲットなどにふさわしい立地を集落レベル、小売構造レベルで事前に定義しておく必要がある。そのためにも、2つのレベルを別個に考慮するべきではなく、両者を統合した枠組みが必要である。

出店戦略をドミナントの形成と広域化の2つに分けるだけでは、ドミナントの形成後に、どう店舗網を広域化するべきかという問題や、ドミナントの形成と広域化を同時並行で進める方法に対する指針を与えることができない。

店舗網の広域化において集落レベルの市場選定をどう進めるべきか、具体的には、①店舗網を拡大するにあたり、集落レベルの市場選定の順序や、出店済みの集落レベルの市場の組み合わせを、チェーンの成長段階に応じてどう変化させていくべきかという問題と、②店舗を高密度化するための集落レベルの市場をどう選定し、そこへ店舗数をどう配分していくべきかという問題を、同時並行で検討する際に有用な思考ツールが求められる。

立地選定はターゲットの設定、ブランディングとも関連させて扱われるべきものでもある。小売ブランド戦略の目的は、ブランドとしての屋号を確立し、認知度（ブランド・アウェアネス）を高め、明確で他社と差別化されていると消費者に認識されるブランドイメージを築くことである、とされるが、それだけでなく最終的には店舗の集客力を高め、売上増加に貢献することが目的に含まれ、こうした企業業績との関連も明らかにされるべきである。

そのためにはブランドの認知度、顧客基盤の規模、統一されたイメージが維持されているかなどの、顧客の評価や利用行動に関する成果との関連が研究されるべきである。これらは店舗ビジネスにおいては、店内環境の要因よりも、店舗立地がより直接的に影響する。

小売企業の多店舗化、店舗網の広域化はブランド戦略と関連させて議論さ

## 小売経営論における立地選定と出店戦略の現状と課題

れているとは言い難い状況にある。店舗ビジネスにおけるブランド戦略では、ブランドのコンセプトやイメージに一貫性を持たせるように、店舗の立地選定や店舗網の広域化を適切に進めるとともに、全社的な顧客基盤や収益性の観点をも含めて、新規出店やマーケティングミックスへの投資が継続的になされるような仕組みを構築することが求められる。以上をまとめると図1のようになる。

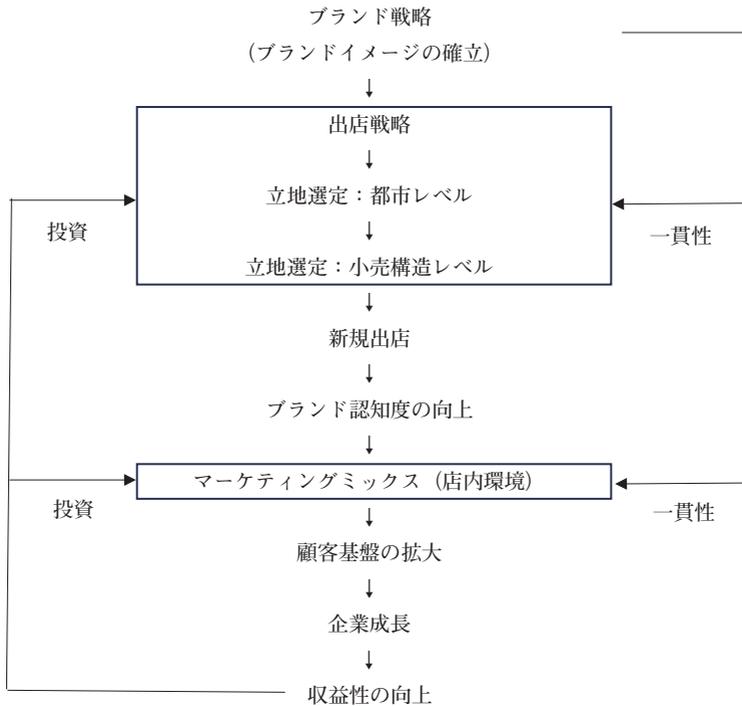


図1 ミニボックスの小売業の立地選定と出店戦略

小売業の発展過程において歴史の浅いミニボックスの小売業の出店問題に適用可能な範囲を広げるためにも、小売経営論はまだ研究の余地が多くあるといえる。

参考文献

- 高嶋克義・高橋郁夫 (2020) 『小売経営論』有斐閣。
- Albaum, G., J. Strandskov., E. Duerr., & L. Dowd (1994), *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Berman, B. & J R. Evans (2013), *Retail Management: A Strategic Approach*, Pearson.
- Jones, K. & J, Simmons (1990), *The Retail Environment*, Routledge.
- Kasper H., P. V. Helsdingen. & M. Gabbott (2006), *Service Marketing Management: A Strategic Perspective*, John Wiley & Sons.
- Laulajainen, R. & H. A. Stafford (1987), *Corporate Geography -Business Location Principles and Cases-*, Kluwer Academic Publishers.
- Levy, M. & B. A. Weitz (2004), *Retailing Management*, McGraw Hill.
- Lovelock, C. & L. Wright (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, NJ: Prentice Hall.
- Scholz, C. & Zentes, J (2002) *Strategic Management: A European Approach*. Gabler.
- Zentes, J., Morschet, D., & Schramm-Klein., H (2017) *Strategic Retail Management: Text and International Cases* (3<sup>rd</sup> Edition). Springer Gabler.