

小売マーケティング戦略の差異について考える

Insight To the Difference of Retail Marketing Strategy

中村学園大学 流通科学部

片山 富弘

<概要>

本論文では、差異の観点からマーケティング戦略の一般的な考え方について述べ、小売マーケティング戦略と小売マーケティング・ミックスについて述べている。小売マーケティング戦略は時間的差異の中にあり、小売マネジメントとの共存関係にあることがわかった。

<目次>

- 第1節 はじめに
- 第2節 差異の考え方
- 第3節 マーケティング戦略とマーケティング・マネジメントの考え方
- 第3節 小売マーケティング戦略のフレームワーク
- 第4節 小売マーケティング・ミックス
- 第5節 まとめにかえて

<キーワード>

小売マーケティング戦略、小売マーケティング・ミックス、同質性の差異、小売マーケティング戦略のコンティンジェンシー性

第1節 はじめに

小売マーケティング戦略とは、マーケティング戦略の小売業版である。小売業の範囲は、有形店舗と無形店舗などの多岐にわたっている。フィリップ・コトラー (Philip Kotler) は、小売業には独自のマーケティング戦略が必要であるとしており、小売業者にとって最も重要な意思決定は、標的市場に関するものであるとしている。そして、標的市場を明確にし、その輪郭が描けて初めて、製品の品揃え、店内装飾、広告のメッセージと媒体、価格、サービスレベ

ルについて、首尾一貫した意思決定を下すことができる (注1)。また、レビーとウエイツ (M.Levy & B.A.Weitz) は、小売マーケティング戦略は、標的市場、小売業態、持続的な競争優位計画の3つに関する意思決定が重要であるとしている (注2)。本論文では、マーケティング戦略の考え方について述べ、小売マーケティング戦略と小売マーケティング・ミックスについて述べていく。問題は戦略の中にマネジメントを含んでいるのかによって、差異が生じていることである。

第2節 差異の考え方

2-1. 差異の概念整理

ここでは、初めに差異の概念整理をしておく。差異は差違であり、差別が最近使用されなくなってきたことから、例えば、差別化戦略というより、差異化戦略というように、差異という言葉を用いる。差異の反対語は同質であり、パリテイ (Parity) である。

また、差異と類似している言葉を確認しておく。差異のなかで、区別は異なり、区別は差異のある状態を指しており、区分を意味しており、マーケティングでは市場セグメンテーションというように用いられる。また、進化は変化している様子を指しており、退化がその対をなしている。さらに、変化は進化又は退化した後のことであり、差異とのかかわりのなかで、変異として用いられる。変化は差異の一部である。これらの言葉を用いるとすると、例えば、ある状態が進化して変化した、となる。

次に差異化であるが、差異に化がついたものは、差起から差進を経て、差変の一連の流れを差異化とみることができる。その際に、差異化の程度として大・中・小が存在することになる。差異化の程度が小さい場合や同質化がみられる場合は、「同質化のなかの差異化」ということになる。差異の程度については、差異の小 (同質性)、差異の中、差異の大の3つに区分することで、差異の程度の大きさを表現することができる。差異の小から大に向けて、類似商品から大きく異なる商品へと展開されることになる。また、差異化の区分として、認識的差異、空間的差異、時間的差異の3つが考えられる (注3)。

2-2. 認識的差異

認識的差異とは、事例を分析や考察する際に、モノやコトをみる際に発生する差異のことである。コミュニケーションギャップなどはこれに相当する。3つの差異のなかでも、もっとも根幹をなすものである。

<背景>

主体と客体がそれぞれに引き起こす認識のギャップであり、差異が常に生じるものとなるものである。コップというものに対する受け方の捉え方によっては、陶器のコップ、プラスチックのコップ、思い入れのあるコップなど様々であることによることから、このことは認識的差異と考えられる。

2-3. 空間的差異

空間的差異とは、同じものごとでも、空間が異なれば、差異が生じていることを意味している。例えば、焼きそばでも、静岡県富士宮焼きそばと栃木県的那須塩原の焼きそばでは、その内容が全く異なっている。同時の異空間ともいべきものである。

<背景>

同じ商品であっても、地域が違う場所で提供されている、また、同じ商品が形を変えて提供されていることは、この空間的差異であり、同時的存在ともいえるものとして考える。

2-4. 時間的差異

時間的差異は、チャールズ・ダーウィン (Charles Darwin) をはじめとする進化論とも関係しているものであり、同じのものであっても、時間とともに変化しているものを意味している。Aの時期からBの時期に、同じ商品が差異ということで進化しているものが考えられる。また、バリエーションや派生してきたものは、この時間的差異に相当する。

<背景>

時間的差異に対するインサイトは、同じ人間でも時間の経過とともに発想や考え方が異なってくるというものである。同じ自分でありながら、1年間で細胞が入れ替わるという。体内のなかで変化が常に起きているのである。また、接する仲間や刺激を受けることによって、同一人物の思想が変化していくことから、時間軸による差異は存在するものと考えられる。

2-5. 同質性とパリティ (Parity)

差異の程度によっては、差がみられないことが考えられる。差異の反対を示す用語として、同質性やパリティがある。植山周一郎 (1958) は、パリティを似たような性能、価格、デザインを持った商品が市場に氾濫して差別化ができていく状態を指すとしている。厳密な意味で、差異は一瞬一瞬のなかで生じているのであるから、差異には、同じものとして存在するものはない。しかし、類似したモノやコトをとらえる場合に、同質性があると語られる。市場地位別戦略のなかで、リーダー戦略の同質化戦略は、市場を構成する各プレーヤーが行ったモノやコトと同じような展開をすることになるのであるが、大きなくくりでは同質化と表現できても、細かいところでは差異があるのである。その意味では、「同質性の差異」と呼んでおこう。市場における先発優位に対する後発優位というような時間的差異がみられることや類似商品が市場に登場することは、「同質性の差異」となるのである。

2-6. 差異の成立条件

差異の成立条件として、①顧客に支持されること、②競争相手も認めること、③独自の経営資源を有していること、の3つの条件があげられる。①顧客に支持されることとは、企業が手掛けた商品は企業だけが満足していても、そのターゲットとしての顧客が満足して受け入れなければその価値は存在しないことを意味している。企業の市場に対する提供差異は、顧客に支持されてはじめて差異が成り立つことになる。逆に顧客に支持されないことは、売れないことで自画自賛の差異を提供していることになる。また、②競争相手も認めることとは、市場における企業の競合相手も提供されている商品やサービスに関してそのすごさを受け入れることで差異が成立するといえる。市場を構成する各プレーヤーが差異化を追求するのであるが、市場でのリーダーに対するチャレンジャー戦略がその例

である。③独自の経営資源を有していることとは、その企業でしかもっていない独自の経営資源を活かしていることであり、他社にはまねできない何かしらの経営資源である。これらの3つの条件が成り立って差異が成功しているといえるのである。

また、差異化とは、差異の起点ともいうべき差起にはじまり、その進むべき戦略方向としての差進を通じて、差異の変化(差変)が生じることになる。そして、差変が再び、差起となり、あらたなる差異が生じていく。その意味で、差異化には終わりはない。常にイノベーションを起こしていかなければならないのである。立ちどまっていることは、遅れをとることになるのである。差異の起点である差起の源泉は、①ニーズ対応、②競争心、③危機感によってもたらされる。①ニーズ対応とは、顧客のニーズは常に変化するものであり、企業はそのニーズへの対応をつかみ、ニーズへの対応を心がけていくことで、現状からの差異が生じていくことになる。また、ニーズ対応の際、顧客が自らのニーズをわかっていない場合が考えられるのであるが、この場合においても、次へのニーズを提供すべくニーズの探索を展開することになる。そのことで、ニーズのさきどりを行っていく。②競争心とは、企業は競合相手を意識することで、競争優位を意識していかなければならない。そのなかで、新たな差異が生じていくことになる。競争心は次のイノベーションを生む源泉である。競争心から現状の差異を変えていく次の差異へとつながっていく。③危機感とは、企業の存続危機の際に、このままではいけないという危機感が次の差異を生じていく源泉となりうるものである。以上の3つが、差異の起点である差起の源泉であるのである。

第3節 マーケティング戦略とマーケティング・マネジメントの考え方

マーケティング戦略とは、マーケティング目

標を達成するために、ターゲット（標的）市場を明確にし、適切なマーケティング・ミックスを構築することである。そして、①環境の分析、②ターゲット市場の決定、③マーケティング・ミックスの構築、という3つの基本ステップによって構成される。図表3-1にマーケティング戦略の構成を示している。

図表3-1 マーケティング戦略の構成



E. Jerome McCarthy/William D. Perreault, Jr., Basic Marketing: A Managerial Approach, Richard D. Irwin, Inc., 10thed., 1990, p.48.

3-1. マーケティング戦略の基本ステップ

① 環境の分析

環境の分析とは、企業を取り巻く環境を文化・社会的環境、政治的・法的環境、経済的環境、産業的環境の外部環境と内部環境としての自社経営資源の5つに区分し、それぞれに、環境の現状や動向を示し、強み・弱み・機会・脅威の「SWOT（スワット）」分析を行うことである。

② ターゲット市場の決定

ターゲット市場を選択するために、人口統計学的変数、地理的変数、パーソナリティ変数、心理的変数などの基準で、市場を区分することを「市場セグメンテーション」という。そして、自社を基準軸で構成されるマトリックスに新市場の空間の発見や、他社比較によるポジショニング（位置付け）を行うことによって、ターゲッ

ト市場を選定していく。

③ マーケティング・ミックスの構築

マーケティング・ミックスとは、マーケティング手段の組み合わせのことである。これは、Product（製品戦略）、Price（価格戦略）、Promotion（プロモーション戦略）、Place（チャネル戦略）の4つのことで、現在その頭文字をとって通称、「4P」といわれている。つまり、どのような製品を作り、どのような価格をつけ、どのような情報伝達をし、どのような販売ルートを使って販売すれば、標的顧客が買ってくれるかを考えることである。さらに、最近では企業視点の「4P」から「4C」という顧客視点も考えられてきている。つまり、Customer Value（顧客にとっての価値）、Cost to the Customer（顧客の負担）、Communication（コミュニケーション）、Convenience（入手の容易性）である（注4）。

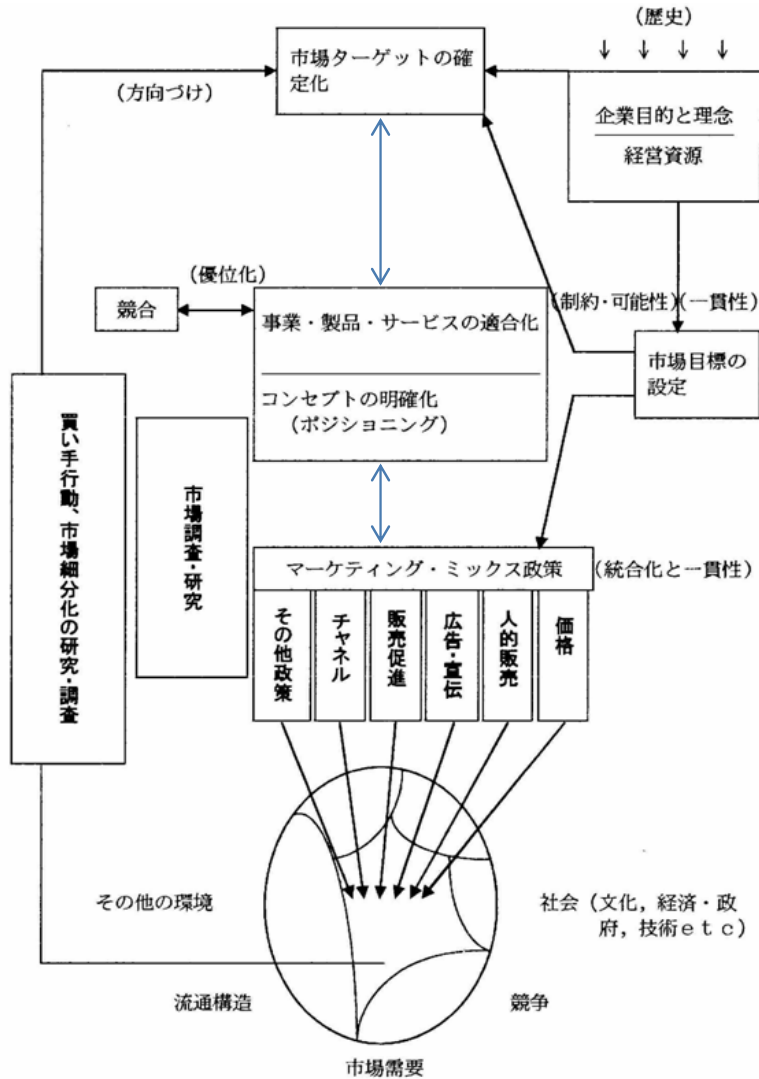
④ マーケティング戦略の論理体系

また、戦略プロセスの観点からは、マーケティング戦略の論理体系として図表3-2のようになる。つまり、ターゲット市場を明確にするために、セグメンテーション基準によって市場をいくつかに分け、そこにマーケティング目標設定との関係、自社の経営資源にマッチしているか、競合他社との差別優位性があるか、などを検討し、最適マーケティング・ミックスの選定を行うことになる。そして、損益分岐点分析などの収益性の検討を加味した上で、ターゲット市場の確定からマーケティング・ミックスの選定までをループしながら、自社に適切なマーケティング戦略を策定していくことになる。

3-2. 戦略とマネジメントの範囲

マーケティング戦略の対象とする範囲は、多義性により、戦略そのものと管理というマネジメントを含んだものがあることである。つまり、マーケティング戦略といった場合に、純粋に戦略だけ、マーケティング戦略とマネジメントの両方を対象としていることである。例えば、コ

図表3-2 マーケティング戦略の論理体系



(出典：嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社、1985年、136ページ。)

トラーのマーケティング・マネジメントの中では、マネジメントの要素であるコントロールを含んで記載されている。すなわち、PDCAのサイクルの中で、戦略立案はPに相当し、コントロールはCに相当する。しかし、マーケティング戦略の本には、全体戦略と4P戦略だけの記載がみられるものがある。つまり、戦略に絞って記載されているのは当然のことながら、マネジメントの概念が欠如していることになる。

このような状況が存在することは、マーケティング戦略とマーケティング・マネジメントの差異であり、論者による認識的差異を生じさせていることになる。このことは、整理整頓されないままに現状に至っており、次節で述べる小売マーケティング戦略にも同様のことがみられる。

第4節 小売マーケティング戦略のフレームワーク

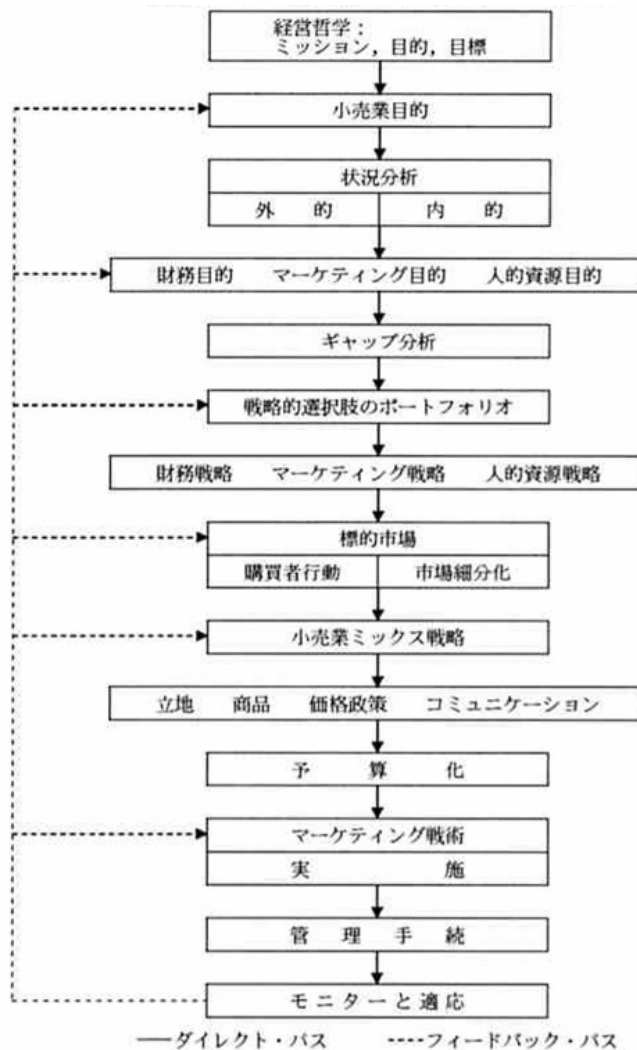
小売マーケティング戦略については、論者によって様々な内容があり、マネジメント分野とマーケティング分野からの区分と結合の両方が見受けられる。主なものを取り上げる。

(1) 戦略的小売マネジメント・モデル

アーノルド (D.R.Arnold)、カペラ (L.M.Capella)、スミス (G.D.Smith) の戦略的小売マネジメント・モデル (図表4-1) は、小

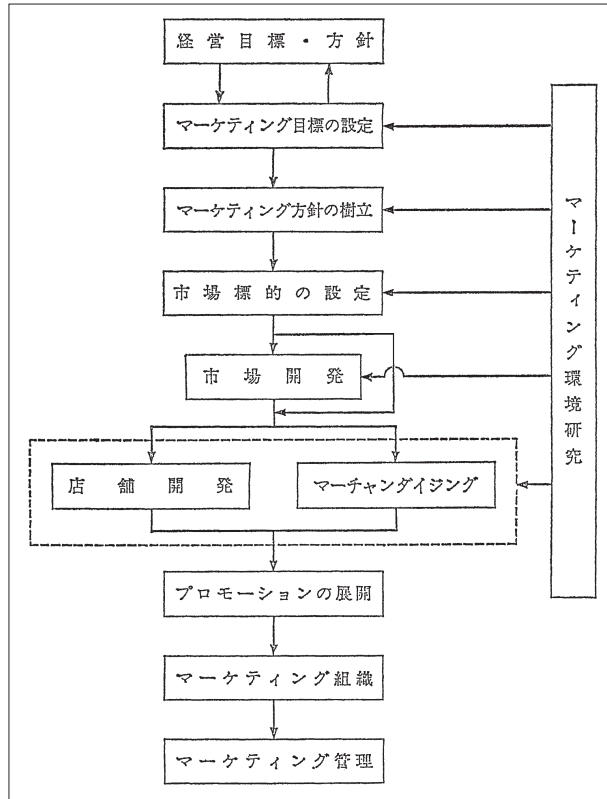
売業におけるマーケティング戦略の流れそのものである。経営者の思想ともいえる経営哲学に始まり、小売業のおかれた状況を分析し、現在目的と将来のあるべき姿とのギャップを分析し、戦略を立案することになる (注5)。また、ターゲットの標的市場に対し、小売ミックス (商品、価格、コミュニケーション、立地) 戦略を立案、実施していくことになる。その際、図表では、フィードバックの仕組みが示されているように、P・D・C・Aの経

図表4-1 戦略的小売マネジメント・モデル



(出典 : D.R.Arnold, L.M.Capella, G.D.Smith, *Strategic Retail Management*, Addison-Wesley, 1983, p30.)

図表4-2 小売業マーケティング・システムの構成と展開プロセス



(出所：神谷蒔生「小売業マーケティングの実務」同文館，1987年，9頁)

営サイクルを回すことが大切である。

神谷蒔生は小売業マーケティング・システムの構成と展開プロセスを図表4-2のように提示している（注6）。標的市場の設定が重要であり、その後に、マーチャンダイジングや店舗開発の流れが示されている。そして、戦略の後に、組織と管理の流れとなっている。

（2）小売マーケティング戦略の計画プロセス

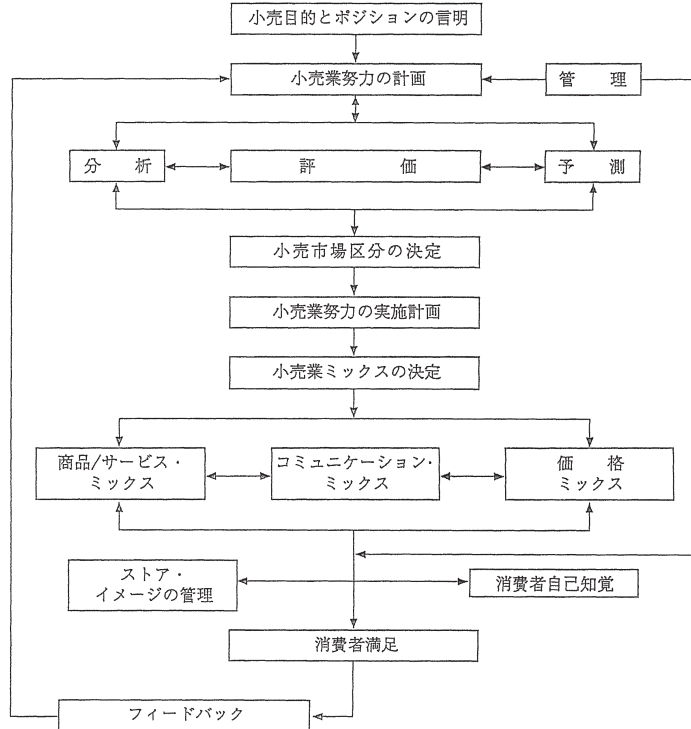
サムリ（A. Coskum Samli）による小売マーケティング戦略の計画プロセス（図表4-3）は、小売目的とポジションの言明からスタートし、小売市場区分の決定、実施計画、小売業ミックスの決定が行われ、そして、消費者満足に至るプロセスの中で消費者自己知覚とストア・イメージの管理が相互に影響を及ぼすことが示されている（注7）。

ゴーシュ（Ghosh）の小売マーケティング戦略開発のフレームワーク（図表4-4）は、顧客分析と競争者分析からはじまり、標的市場の選択、小売ミックス計画、小売イメージ・モニターの流れとなっている（注8）。小売イメージを意識していることが見て取れる。

（3）マネジメント分野とマーケティング分野の結合

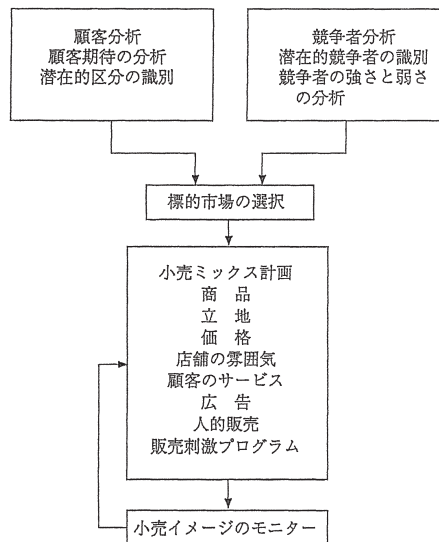
和田充夫は小売企業の成長ダイナミズムとして、小売業の成長フローを図表4-5のように提示している（注9）。これは、小売企業の成長ダイナミズムを示しており、成長循環を可能ならしめる潤滑油としての企業心（野心、好奇心と行動力、決断力、実行力）を組み込んでいることである。また、この図表は、戦略と組織設計を含んだマネジメントとマー

図表4-3 小売マーケティング戦略計画過程



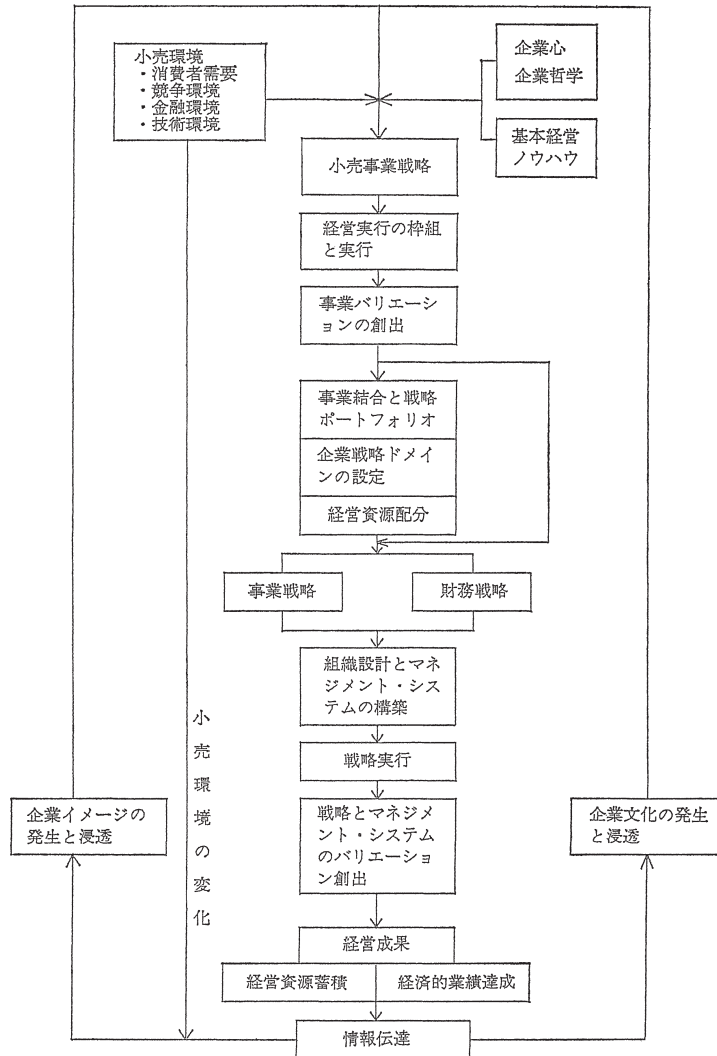
(出所：A.Coskum Samli, *Retail Marketing Strategy*, Quorum Books, 1989, p.4.)

図表4-4 小売マーケティング戦略開発の枠組み



(出所：Avijit Ghosh, *Retail Management*, The Dryden, 1990, p.159)

図表4-5 小売企業の成長ダイナミズム



(出所：和田充夫「小売企業の経営革新」誠文堂新光社，1989年，58頁)

ケティング分野の結合を示しているものといえよう。

また、デビッド・ウォルターズやジャック・ハンラハン (David Walters & Jack Hanrahan) のように財務の視点を加えて、つまり、投資収益の観点として、小売マーケティング戦略を捉えている (注10)。

(4) 筆者の考える小売マーケティング戦略

ターゲット顧客に対して、店舗での品揃えが形成され、ストア・フォーマットとなり、

同時に小売マーケティング・ミックスを展開することが、小売マーケティング戦略である。平面的には、第3節の図表3-1のマーケティング戦略の構成図と捉えてよいが、小売業独自の観点として、ストア・イメージから構成されるストア・ロイヤルティの構築や顧客満足への対応を考慮していかなければならない。また、小売マネジメント分野と小売マーケティング戦略の分野はもとより重なる箇所が多いが、どちらが優位というのではなく、マネジ

メント分野では戦略を受けて、組織構築とコントロールまでを対象としているのに対して、マーケティング分野では市場セグメントの選定と小売マーケティング・ミックスに重点をおくことで違いが出てくるのは当然のことである。したがって、小売マーケティング戦略の範囲は、環境分析、消費者分析、市場セグメントの選定、小売マーケティング・ミックスの構築までを対象とするのが、わかりやすい。そして、小売マネジメントにおいては、小売マーケティング戦略を受けての組織設計とコントロールを対象とするのが望ましいと考える。小売マーケティング戦略と小売マネジメントが混在していることから、小売経営者はどれを適用するかは、小売企業の置かれた状況によって異なることから、「小売マーケティング戦略のコンテインジェンシー性」と呼ぶことにする。

第5節 小売マーケティング・ミックス

最近のマーケティング・ミックスは論者によって変化してきている（注11）。例えば、コトラー（Philip Kotler）は通常のマーケティング・ミックス（4P）に加え、2P（Politics, Public

opinion）を提案しており、さらに顧客の観点から4C（Customer-Value, Cost, Communication, Convenience）を提示している。このように、P・コトラー自身もマーケティング・ミックスを当初から変化させてきている。

そして、時間を経るにつれて、マーケティングの展開がなされていく。例えば、サービス・マーケティングでは、7Pのサービス・マーケティング・ミックスを展開している。それは、通常の4Pに、3P（People, Physical evidence, Process）を加えたものである。環境マーケティングでは、通常の4Pに、2P（Packaging, Physical Distribution）を強調している。さらに、リレーションシップ・マーケティングにおけるマーケティング・ミックスでは、通常の4Pに、3P（People, Processes, Provision of customer service）を加えた7Pが提示され、7つの諸要素の中でも、Provision of customer serviceが中心的な存在としている。リバーズ・マーケティングでは、顧客との取引をコントロールするのではなく、取引が容易になる環境づくりに努めるということで主導権は顧客側にあり、4Pの逆バージョンともいえる逆プロモーション、逆広告、逆プライシン

図表5-1 マーケティング・ミックスの構成要素

ボーデン	ハワード	マッカーシー	レーザー	1985年AMA
1. 商品計画	1. 商品	1. 商品	1. 商品	1. 商品構想化
2. 価格設定	2. 販売経路	2. 売場	2. 流通	2. 価格設定
3. ブランド設定	3. 価格	3. 促進	3. 情報伝達	3. 促進
4. 流通経路	4. 広告	4. 価格		4. 流通
5. 人的販売	5. 人的販売			
6. 広告				
7. 促進				
8. 包装				
9. 陳列				
10. サービス提供				
11. 物的処理				
12. 調査分析				

（出典：江尻弘『マーケティング思想論』中央経済社、1994年、100ページ）

グ、逆製品設計を提示している。例えば、逆プロモーションでは、顧客が許可したものだけについて広告やプロモーションを要求するパーミッション・マーケティングはその例であるとしている。

次に、品質管理分野では、TQM (Total Quality Management) の中に、7つ道具があり、その1つの特性要因図の作成時に4M (Man, Machine, Method, Material の4つの頭文字のM) がある。この4Mの視点は、問題解決時や問題発生要因を探る際の切り口となるものである。特性要因図はマーケティング・ミックスの要因でも作成できるものであり、要因レベルでは同じものと考えてよい。

最近では、シェス (Jagdish N. Sheth) とシソディア (Rajendra S. Sisodia) による4A (Acceptability, Affordability, Accessibility, Awareness の頭文字である4つのA) が主張されている。アクセプタビリティ (Acceptability) とは、企業の提供する製品が全体として、どのくらいターゲット市場の顧客のニー

ズや期待と合致し、また、ニーズや期待を上回っているかをいい、機能的・心理的な2つのアクセプタビリティがある。アフォードビリティ (Affordability) は、ターゲット市場の顧客がどのくらい当該製品の価格に対して支払うことができ、かつ支払う意思があるかをいい、経済的・心理的な2つのアフォードビリティがある。アクセシビリティ (Accessibility) は、顧客が当該製品をどのくらい容易に入手できるのかをいい、アベイラビリティとコンビニエンスの2つがある。アウェアネス (Awareness) は、顧客が当該製品の特長についてどのくらい知っており、購入・利用しようと思っているかをいい、製品知識とブランド認知の2次元がある。

私は企業経営においては特に情熱が必要であると考えている。ベンチャー企業では、特に起業推進者の情熱がより一層重要なのではないかと考えている。その意味で、通常の4PにPassion (情熱) を加え、5Pを提案している。また、マーケティング・ミックスは、ターゲットに対するValue-Proposition (バリュー・プ

図表5-2 最近のマーケティング・ミックス内容の一覧表

氏名	分野	マーケティング・ミックス内容
P・コトラー	マーケティング・マネジメント	4P + 2P (Politics, Public opinion) = 6P 4C (Customer-Value, Cost, Communication, Convenience)
ゼイハル、ビトナー、近藤隆雄	サービス・マーケティング	4P + 3P (People, Physical evidence, Process) = 7P
三上富三郎他	環境マーケティング	4P + 2P (Packaging, Physical Distribution) = 6P
M・クリストファー他	リレーションシップ・マーケティング	4P + 3P (People, Processes, Provision of customer service) = 7P
中野明	リバーズ・マーケティング	逆プロモーション、逆広告、逆プライシング、逆製品設計
シェス&シソディア	マーケティング・マネジメント	4A (Acceptability, Affordability, Accessibility, Awareness)
片山富弘	マーケティング・マネジメント	Value-Proposition (バリュー・プロポジション、価値提案) = 4P + 1P (Passion (情熱)) = 5P

(筆者作成)

図表5-3 小売マーケティング・ミックス

プロダクト	プライス	プロモーション	プレイス
品揃え ブランド PBの開発 仕入 サービス 保証 など	価格設定 割引 EDLP クレジット リベート 協賛金 など	広告 販売促進 人的販売 PR コミュニケーション など	立地 駐車場 輸送 保管 チャンネル など

(筆者作成)

ロポジション、価値提案) であると考えている。

以上のことを図表5-2に一覧表としてまとめている。

通常の4 Pはターゲットに対して有効な諸要素を組み合わせることで展開していくものであるが、マーケティングの根幹であった4 Pで終了ではなく、まぎれもなくマーケティング・ミックスはマーケティングの展開とともに進化してきているのである。このことは、マーケティング・ミックスの時間的差異であるといえよう。

そして、小売マーケティング・ミックスの4 つについての領域を示すことにする (図表5-3)。

小売マーケティング・ミックスは、ターゲット消費者のニーズに対応することが肝心である。また、小売業は立地産業ともいわれることから、小売マーケティング・ミックスのなかでも、プレイスの立地が重要であり、かつ、それに適合したプロダクトも重要となる。小売マーケティング・ミックスは、マネジリアル・マーケティング・ミックスの内容と同じ範疇であり、プレイスやプロダクトのウエイトがマネジリアル・マーケティング・ミックスと異なることから差異は同質性の差異といえる。

第6節 まとめにかえて

小売業は環境対応が重要であり、かつ、立地産業ともいわれる。小売マーケティング戦略は、マーケティング戦略の小売業版である。それゆえに、マーケティング戦略の考え方をベースに

小売業独自のマーケティング戦略が必要となる。小売業はターゲット顧客への対応による小売業態 (ストア・フォーマット) を変化させ、同時に小売マーケティング・ミックスを変化させる。そのことによる顧客満足の追求は、小売マーケティング戦略といっても、マーケティング戦略の小売業版であり、変わることはないのである。論者による小売マーケティング戦略に関する内容は、時間的差異であり、それらのいずれも優劣はなく、小売経営者からみれば、その置かれた状況に対応したものを選択するという「小売マーケティング戦略のコンテインジェンシー性」があるといえよう。

注)

- 1) フィリップ・コトラー著、恩蔵直人監修、月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション、2001年、635～653頁。
- 2) M.Levy & B.A.Weitz, *Retail Management*, McGraw-Hill Irwin, 2001, p171.
- 3) 片山富弘『差異としてのマーケティング』五紘舎、2015年、25～25頁。
- 4) フィリップ・コトラー著、木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社、2000年、154頁。
- 5) D.R.Arnold, L.M.Capella, G.D.Smith, *Strategic Retail Management*, Addison-Wesley, 1983, p30.
- 6) 神谷蒔生『小売業マーケティングの実務』同文館出版、1987年、9頁。
- 7) A.Coskum Samli, *Retail Marketing*

- Strategy*, Quorum Books, 1989, p.4.
- 8) Avijit Ghosh, *Retail Management*, The Dryden, 1990, p.159.
- 9) 和田充夫『小売企業の経営革新』誠文堂新光社、1989年、57-65頁。
- 10) David Walters & Jack Hanrahan, *Retail Strategy: Planning and Control*, Macmillan Press, 2000, p.58.
- 11) 片山富弘「マーケティング・ミックスの正体を探る」『流通科学研究』Vol.14 No.2 2015年3月、45～53頁に詳しい。
- <参考文献>
- ・青木均『小売マーケティング・ハンドブック』同文館出版、2012年。
 - ・渥美俊一『商業経営の精神と技術』商業界、1997年。
 - ・渦原実男『小売マーケティングとイノベーション』同文館出版、2012年。
 - ・小西滋人『小売競争の理論』同文館出版、2003年。
 - ・神谷蒔生『小売業マーケティングの実務』同文館出版、1987年。
 - ・白石善章『流通構造と小売行動』千倉書房、1992年。
 - ・田中進、野村賢二郎『小売業の経営診断』同文館、1998年。
 - ・デビッド・ウォルターズ著、小西滋人、上野博、小西英行、小木紀親訳『小売流通経営』同文館出版、2002年。
 - ・D・ウォルターズ、D・ホワイト著、来住元朗代表訳『小売マーケティング～管理と戦略～』中央経済社、1992年。
 - ・三浦一『現代小売マーケティング論』千倉書房、1997年。
 - ・渡辺敬二『小売企業の経営学』中央経済社、2000年。
 - ・David Walters & Jack Hanrahan, *Retail Strategy: Planning and Control*, Macmillan Press, 2000.
 - ・J.Barry Mason and Morris L. Mayer, *Modern Retailing: Theory and Practice*, Irwin, 1990.
 - ・Lusch and Dunne, *Retail Management*, South-Western, 1990.
 - ・Avijit Ghosh, *Retail Management*, The Dryden, 1990.

以上