

MMRC-J-138

百貨店の業態特性としての統合管理機能  
—組織能力視点からの百貨店論—

東京大学大学院経済学研究科特任研究員  
宮副 謙司

2007年3月



東京大学21世紀COE [整備済]  
ものづくり経営研究センター



# 百貨店の業態特性としての統合管理機能

## —組織能力視点からの百貨店論—

東京大学大学院経済学研究科特任研究員

宮副 謙司

2007年3月

### 1.百貨店の業態特性とは

#### 1-1.「百貨店の原点回帰」で問われる業態特性

ようやく薄日が差してきたといわれる消費環境を捉えて、百貨店業界では大手企業を中心に店舗への大型投資を始めている。また 2010 年くらいを目標年度にした中期経営計画が相次いで策定されているが、そこでは「百貨店の原点に立ち返って」という表現が多く見られ、そうした基本姿勢のもと経営戦略が再構築されつつあるようだ。また地方百貨店は、イオンなどの大型ショッピングセンター（SC）の郊外出店の急増に対抗すべく、「百貨店らしい」営業戦略で差別化を図り、百貨店としての存在意義を發揮しようと動き出した。その一例をあげると、

-高島屋「高島屋グループ長期プラン」についての鈴木社長メッセージ：接客販売こそ百貨店の原点・・・<sup>1</sup>

-三越中村社長インタビュー「NHK 経済羅針盤」（2004年4月25日）：デパートの原点はやっぱ接客業で、しかも1対1の対面販売で、それがデパートの存在理由です。<sup>2</sup>

-三越「デパートメントストア宣言 100周年」における中村社長談話（2004年10月14日）：百

---

<sup>1</sup> <http://www.takashimaya.co.jp/corp/saiyou/freshman/n10.html>

<sup>2</sup> <http://www.nhk.or.jp/k-rashinban/backnumber/040425.html>

百貨店の原点に戻り、驚きや発見、希望などをおとどけしたい・・・<sup>3</sup>

-そごう内村社長インタビュー「読売新聞 YOMIURI ONLINE」(2006年8月18日):かつては非日常空間だった百貨店の原点に戻ろうと、対象顧客をしぼり、質の高い大人の生活を提案してきた。<sup>4</sup>

いずれにしても、「百貨店とは何か」といった百貨店業態の業態特性が模索されているのは明らかである。百貨店各社は、百貨店の原点、あるいは百貨店らしさから次世代への戦略を策定しようとしている。

しかし、百貨店企業は、「百貨店の原点に立ち返る」といって何をその原点と捉えるのだろうか。対面接客販売が百貨店の原点なのか、文化性などの情報を発信する都市装置がそうなのだろうか。また「百貨店らしさ」といってどのような業態特性を前提とするのだろうか。その正しい認識がなければ、誤った方向へ進んでしまう。バブル経済崩壊以降、約15年振りにせっかく訪れた成長の機会ではあるが、どこを原点として立ち戻るかによって、再び無駄な投資にしてしまう危険さえ感じられるのである。

## 1-2.業態の捉え方

そもそも、小売業の業態とはどのような概念であっただろうか。一般には、小売店を取扱商品によって分類したものが「業種」であり、どのような商品をどのように提供するののかという営業形態によって分類したものが「業態」といわれる。

業態論としては、McNair (1958)<sup>5</sup>、荒川 (1962)<sup>6</sup>がその代表的論文としてあげられるが、業態の概念は、小売業の競争を説明するために発生し、同一の業態同士の競争、異業種間の競争、製造業者と小売業者、卸売商と小売商といった垂直的競争があるとされた。(荒川,1962) さらにそうした状態の競争を議論するだけでなく、業態の発展過程の競争を議論する研究へと発展した。McNair (1958) から McNair & May (1976)<sup>7</sup>へと継承された「小売の輪の仮説」等の小売業態変動理論がその代表である。

最近では、小売業態とは「小売ミックス」によって分類・定義されるという学説の立場と、小売商の商品取扱技術による分類であるという立場があることが明らかになっている。(坂

<sup>3</sup> <http://db.g-search.or.jp/sudeb/colum/20041014.html>

<sup>4</sup> [http://osaka.yomiuri.co.jp/eco\\_news/20060818ke02.htm](http://osaka.yomiuri.co.jp/eco_news/20060818ke02.htm)

<sup>5</sup> McNair, M.P. (1958). Significant Trends & Developments in the Postwar Period, in Smith, A. B. (ed.), *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy & Its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, pp.1-25.

<sup>6</sup> 荒川祐吉 (1962)『小売商業構造論』千倉書房。

<sup>7</sup> McNair, M.P. and Eleanor G. May (1976)., *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Insututute.

田,2002)<sup>8</sup>前者は、小売ミックスというマーケティング・ミックスを行う主体を小売業企業に想定した概念を用いて分類する概念である。すなわち、「小売業態は品揃え、店舗規模、立地、販売手法、付帯情報・サービス等の小売ミックスの戦略で決定される」とする矢作（1996）がそれを象徴的にあらわしている。<sup>9</sup>

また後者は、小売業態という概念を小売業種という概念との関係で、特に売買集中の原理に基づいた小売商の品揃えの幅を拡張する技術という観点から議論しようとするものであり、石原（2000）<sup>10</sup>がその代表である。コンビニエンスストアや食品スーパーのように、コンセプトと経営技術の総体こそが業態の概念であるとする。後述するが、この視点は「組織能力」という捉え方に近い概念といえるだろう。

坂田が指摘するように、業態とはその時代の主となる業態との差別化され意識されるものであるとすれば、百貨店が現在その業態定義をとりわけ意識するようになったのは、イオンやダイヤモンドシティ等の郊外SCやルミネやアトレ等の駅ビル、丸ビルや六本木ヒルズに代表されるような大型都市開発での商業施設の台頭に呼応して、業態としての存在意義が問われるゆえに、クローズアップされる動きと解釈されるだろう。

## 2.百貨店業態特性に関する文献レビュー

日本における百貨店業態特性についての議論は、戦前、1920・30年代に活発化した。その時代は、おりしも百貨店が隆盛し、小売店を圧迫しかねないという危惧が高まったため、規制の法制化が唱えられた時代であった。その規制対象の特定のために業態特性が議論されるという動機からであった。しかし戦後は、量販店やコンビニエンスストア等新たな業態が次々と台頭するなかで、小売業態研究の中心から外れていったこともあり、百貨店業態特性が議論される場面は少なくなっていた。<sup>11</sup>

期間を通した百貨店業態特性の議論の内容は、全般に小売ミックスか、小売技術かという論点ということではなく、店舗規模、取扱商品（品揃えのカテゴリー、商品特性の違い）、組織管理の面から、その時々他の業態と比較され、その特性が議論されてきた。<sup>12</sup>

<sup>8</sup> 坂田隆文（2002）「変容する小売業態」『流通研究』日本商業学会。

<sup>9</sup> 矢作敏行（1996）『現代流通』有斐閣,p.178.

<sup>10</sup> 石原武政（2000）『商業組織の内部編成』千倉書房。

<sup>11</sup> こうした百貨店業態研究の系譜については、宮副（2005a）がくわしく取り上げている。

<sup>12</sup> 経済産業省商業統計の業態分類は以下のようになっている。百貨店に定義については、まず百貨店と総合スーパーについて、「衣・食・住にわたる各種商品を小売し、そのいずれも小売販売額の70%未満の範囲内にある事業所で、従業員が50人以上の事務所」を言う。その中で販売方式がセルフ形式であるものがスーパー、非セルフ販売であるのが百貨店として区分されている。また売場面積3000（特別区と政令指定都市は6000）㎡以上を大型百貨店、大型総合スーパーとそれぞれ称する、とされている。

**2-1.1920・30年代の隆盛期に小売業問題から問われた百貨店の業態特性**

日本の百貨店は、1900年代以降、呉服店が百貨店化して草創期を迎えた。そして1920年代に入り当時唯一の大型小売店として著しく発展したが、それは、既存の小売業との間に問題を生むことになった。すなわち、1927年の金融恐慌、それにつづく昭和恐慌で国内消費の減速が極度に進行したが、それに対して百貨店は大胆な割引販売や出張販売、あるいは無料送迎バスの運行や無料配送等積極的な営業強化施策や販売促進活動を展開した。このことが中小小売商から多くの顧客を奪うことになり、一層深刻な打撃を与え、中小小売商の反百貨店運動を発生させる原因となった。

それを受けて百貨店の営業活動を規制する法制化の動きが始まり、「百貨店法」が1937年に制定、施行されることになるのである。その法制化までの時期（1920年代後半から30年代）は、百貨店とはどのような業態なのか、既存の業態に比べどのような効用をもたらすのかといった業態特性について、あるいは、どのような店舗が規制の対象となる百貨店なのかといった百貨店の定義について活発に議論され、数多くの百貨店論が出版された。（図表-1）

例えば、小林（1928）は、「種々の商品を販売するうえにおいて、万屋または勸工場に類するも、万屋のごとく、普通の商店が、単に種々雑多の商品を販売するものと異なり、各商店各専門の部門と為り、設備、執務その他においても全く異なる組織により、また勸工場の

**図表-1 既存研究における百貨店業態特性に関する議論**

定義の要素軸→

研究者名	店舗規模	取扱商品		組織管理	
	規模	総合性	買回性	統合的運営	部門別管理
小林(1928)					
福田(1930)					
松田(1931)					
村本(1933)					
水野(1933)					
谷口(1935)					
村本(1937)					
向井(1941)					

出所)筆者作成(2005)

## 百貨店の業態特性としての統合管理機能

ごとく、各小売商店が或る建物の一部を賃借して、各自己の計算において販売するものとは同じからざるなり」。<sup>13</sup> つまり、万屋のように単によろずのものを販売しているというわけではなく、百貨店は商品の取扱技術や消費の関連性に基づいてひとつの部門を組織する。しかもその部門は、勸工場のように個々別々に機能しているのではなく、統一的に機能している。小林はこのように百貨店を定義し、万屋や勸工場との差異を明示した。

また、福田（1930）は、万屋との相違を取扱商品の性格に求め、「万屋は一種の最寄品店であり、百貨店は買回品店である」とその著書『市場論』において指摘している。そして買回品を扱うという店舗特性が、「取引の中心地に位置し広い範囲から顧客を吸収する」ことにつながると論じた。<sup>14</sup>松田（1931）も、百貨店を「多種類商品を、合理的組織の下に販売する、統一せられた小売業である」と規定し、組織面での一体運営性を強調した。<sup>15</sup>

さらに村本（1933）は、百貨店の特徴として部門制度に着目し、この部門制度が必然的に「その大きさ及び凡百商品の取り扱い」という性質もまた確定することができるという見解を示した。<sup>16</sup>それに対し、水野（1933）は、部門制度が百貨店に特有な性格なのかという疑問を呈している。実際、丸善や美津濃等でも部門制度は導入されている。これらを百貨店の範疇に入れることができない以上、部門制度は百貨店固有の特徴といえない。むしろ、「百貨店とは呉服類を中心とする多種類の商品を一堂において陳列販売する一個の小売大商店である」と商品の総合性を特徴に求めた。<sup>17</sup>

さらに谷口（1935）は、当時アメリカで発達していたチェーンストア（連鎖店）を紹介しその対比から、百貨店のみが大規模性を追求しているのではないとする。<sup>18</sup>「百貨店も連鎖店も等しく大規模小売商業ではあるが、両者の間には著しい相違がある。百貨店の大規模はかの生産企業の大規模化と同じく、企業の大規模化と同時に技術的または物的設備の大規模化を意味する」のに対し、「連鎖店の大規模という意味は、単なる企業の大規模化というにとまり、ひとつひとつの物的設備または技術的規模はむしろ小規模なるを特徴とする」と述べている。すなわち、百貨店の店舗規模の影響力を重視した。

村本（1937）も百貨店の店舗規模性に着目し、一般商品供給者が「商品といえば、用役といわず、所凡百のものもの供給者を意味する客観的意義を有する存在であるとすれば、一般商品供給者としての百貨店たるためには、どうしてもその大きさの条件において一定の限度を

<sup>13</sup>小林行昌（1928）『改訂商業売買下巻』寶文館,p.229.

<sup>14</sup>福田敬太郎（1930）『市場論』千倉書房, p.348.

<sup>15</sup>松田慎三（1931）『デパートメントストア』日本評論社, p.4.

<sup>16</sup>村本福松（1933）「百貨店の意義を再検討す」『経営研究』第1巻第3号,p.22.

<sup>17</sup>水野祐吉（1933）『百貨店経営学』日本評論社, pp.7-8.

<sup>18</sup>谷口吉彦（1935）『配給組織論』千倉書房, pp.243-244.

存することを否定し得ない」という。つまり、百貨店はその地域においてどのような役割を果たしているかだけでなく、客観的に大規模であるということが、他の小売業との比較上重要であると指摘した。<sup>19</sup>

向井（1941）は、百貨店を「昔の万屋と異なり大規模経営の小売店で、その内部組織は分業特に高度の分課制度により、その経営法も極めて科学的である」と述べている。<sup>20</sup>そしてその分課制度により組織された大規模経営の百貨店にとって、大量購入こそが経営の優位性をもたらす要因であるとした。<sup>21</sup>

以上のように、百貨店の定義や意義をめぐる活発な議論が数年にわたって展開されたが、結局のところ、1937年制定の百貨店法での百貨店の定義では、「商品構成では衣食住、その他の分類中2種類以上の商品を扱い、売場面積は六大都市で3,000㎡以上、その他都市では1,500㎡以上の規模のもの」が百貨店ということで、商品構成と規模によって定義されることになった。<sup>22</sup>

当時の百貨店論は法規制という政策の必要性に端を発した議論だったが、百貨店の本質機能を議論することになり研究面でもこの時期に大きな成果をあげたと解することができる。しかし、また規模だけで規制せざるを得ないということになって、それ以降は百貨店とは何かという議論や、百貨店の経営機能についての議論が減っていった。

## 2-2.戦後の百貨店論にみる百貨店の業態特性

戦後すぐの時期は、消費者の需要も急速に拡大し、消費の内容も洋風化するなど変化をみせ、また新興企業の百貨店参入もあり経営手法の獲得等に実務的ニーズも高かまって、百貨店運営に関する全般を網羅した百貨店論が多く出版された。この中に百貨店の業態特性に関する記述がある。

百貨店の研究で注目される代表例は、清水・土屋（1951）<sup>23</sup>、土屋（1955）<sup>24</sup>、堀（1957）<sup>25</sup>、松田・坂倉（1960）<sup>26</sup>などの百貨店論である。清水・土屋（1951）は、戦後早い段階の出版として注目されるが、前半の研究者の執筆部分で、平井泰太郎「現代経済社会における

<sup>19</sup>村本福松（1937）『百貨店経営とその問題』文雅堂。

<sup>20</sup>向井鹿松（1941）『百貨店の過去現在将来』同文館，p.28。

<sup>21</sup>向井鹿松（1928）『配給市場組織—財界移動の社会的組織—』丸善，p.531。

<sup>22</sup>大衆を対象にフルラインの商品構成で営業し、文化的催事も含め顧客サービスが充実した大規模な店舗装置という日本独自の百貨店の業態イメージが形成されたのも、この時期だったといえよう。

<sup>23</sup>清水晶、土屋好重（1951）『百貨店経営：販売業者の百科事典』東洋書館。

<sup>24</sup>土屋好重（1961）『百貨店』新紀元社。

<sup>25</sup>堀新一（1957）『百貨店論』関書院出版。

<sup>26</sup>松田慎三、坂倉芳明（1960）『百貨店』（日本の産業シリーズ7）有斐閣。



## 百貨店の業態特性としての統合管理機能

百貨店の地位」、松田慎三「経営形態としての百貨店」、深見義一「百貨店の定義及び歴史」が百貨店の業態特性を論じているが、前述のような戦前の議論に加える議論は特に見られない。戦後の店舗営業再開の時期を得て、店舗に商品を展開しませず営業にまい進していったことが、百貨店業態特性の議論の乏しさの背景にあると思われる。

その後、1960年代以降、高度成長期における量販店の成長を経て、百貨店はかつて戦前のような唯一の大型店という存在ではなくなり、業態革新性の観点からも小売業研究の対象が百貨店以外の業態に移ったことは自然な流れだったかもしれない。「流通革命」が唱えられ、量販店こそが大量生産と大量消費を結ぶ大量販売機関であると当時は考えられた。<sup>27</sup>売上高でも1972年に小売業売上高第1位の座をダイエーが三越から奪い、小売業の主役が百貨店から量販店へと交代したことを象徴づける出来事となった。それ以降、百貨店は小売業態論の中で量販店やコンビニエンスストアとの対比の中で語られるに留まり、研究対象の中心ではなくなった。この時期、業態としての百貨店をその誕生から沿革をまとめ、さらに課題と将来展望を記した百貨店論の文献としては、清水（1980）<sup>28</sup>、高丘・小山（1984）<sup>29</sup>、中村（1989）<sup>30</sup>等に留まった。

### 2-3.最近の百貨店論にみる百貨店の業態特性

わが国の百貨店は今、業態としての存亡の危機ともいえる再構築期にあり、そうした状況の下で、経営学以外の領域から、百貨店の業態特性を問うような論文も目立ってきた。例えば、伊藤（1998）は経済学の視点から、石原（2000）は小売業態論の視点で、百貨店の課題と特徴を分析した。

伊藤（1998）は、現在の百貨店が抱える課題を包括的におさえるとともに百貨店とは何かの基本的な問題を問い直し、米国との比較も含めて日本の百貨店の将来像を導出しようとした。すなわち百貨店が立地構造、消費者行動、情報技術等の変化のなかで新たなビジネスの方向を模索しなければならないが、商品編集の魅力、質の高いサービス、時代を先取りした感性といった「百貨店らしさ」を新たな手法で発揮することが重要だと述べた。とりわけ空間経済学の視点での店舗戦略や、新たな価格戦略の構築も独自の視点で提言した。<sup>31</sup>

百貨店の特徴として、①（米国の百貨店が郊外のショッピングモールを主体に立地しているのに対して）極めて都市型の小売業である、②百貨店の店舗規模や商品内容はその都市の

<sup>27</sup>林周二（1962）『流通革命』中央公論社の出版はこの時期である。

<sup>28</sup>清水滋（1980）『百貨店—新たな流通革新の担い手』日経新書，日本経済新聞社。

<sup>29</sup>高丘季昭，小山周三（1984）『現代の百貨店』日経文庫，日本経済新聞社。

<sup>30</sup>中村多聞（1989）『百貨店とは何か』ストアーズ新書，ストアーズ社。

<sup>31</sup>伊藤元重（1998）『百貨店の未来』日本経済新聞社，pp.25-27。

規模や性格に大きな影響を受ける、③百貨店で本格的なチェーンオペレーションを行うのは極めて難しいと述べた。その上で、百貨店の将来像としては、都市型小売業として他の小売業態とのすみわけを明確にする必要があるとし、「ファッション性の先鋭化」「ターミナル型ショッピングの強化」の2つの戦略方向を提示した。さらに強い顧客吸引力のためには単独店の力でなく商業集積の力に頼らざるを得ないとし、ファッション性の強い商品に特化する等、より百貨店らしさを強調し隣接する施設との共存を図り、店舗間の連携で広域の商圈を押さえることを主張した。<sup>32</sup>

また「百貨店は常に変化を演出できる点が他の小売業との差異でもあり、四季やファッションや新入学やクリスマス等様々な行事等店頭で変化を演出し、いつもエキサイティングな空間を作っていることが特徴である。また単に商品を売るだけでなく、消費者にライフスタイルを提案し売るというビジネス特性だ。そのような観点から様々な商品を編集しトータルなプレゼンテーションにより販売することこそ、百貨店が発揮しなければならない。編集能力でその地位を確立し高い利益を上げている有力ブランドメーカーを参考に、その編集も利用し取り入れながら百貨店自体のオリジナルな編集も試みて高い編集能力を蓄積して店舗運営に活かしていく必要がある」と百貨店の将来への課題を指摘した。

またカード情報の利用により「特定顧客についてボリュームディスカウントや二部料金制等多様な価格設定が可能になり、従来の線形価格戦略から非線形価格戦略への転換が可能になる」とし顧客戦略からの新たな収益の構築も提案した。

石原（2000）は、百貨店は複数の部門がコンセプトを共有し、相互の依存関係を管理することによって登場してきた小売業であると捉えた。<sup>33</sup>消費者の関連購買の枠を超えた広範な商品の間に発生した依存関係を百貨店は内部化してきた。それが管理コストを負担しながらも、あえて部門の壁を越えて総合化しようとする部門総合型小売業の特徴であると指摘した。また百貨店や総合量販店は、確かに多くの業種にわたる商品を取り扱いはしたが、それはいわば複数の業種店を総合したに過ぎないのであって、技術の臨界点を動揺させるような独特の技術を持っていたわけではなかった。

業態を支える業態技術とは、「いくつかの新しい技術が革新的な経営者のなかで新しい小売業を連想させ、その中に総合されていく」ものであり、新たな業態にとってはその技術こそ重要であるにもかかわらず、百貨店にはそれが見受けられないというのである。百貨店の革新性は部門を総合したことに求められるのであり、新たな業態を確立したというほどの技

<sup>32</sup>伊藤元重（1998）『百貨店の未来』日本経済新聞社, pp.138-140.

<sup>33</sup>石原武政（2000）『商業組織の内部編成』千倉書房, pp.162-165.

術が百貨店に発生したわけではないと述べた。<sup>34</sup>

また、百貨店業態の基本原則を百貨店の創業期、すなわち 19 世紀の産業革命を起点として考察する動きは、田村（2001）、木綿（2003）にある。しかしながら、その視点から経営機能の提示が努められているが、この点が百貨店業態の革新的な部分であるとの認識や、百貨店が現状抱える構造的な課題の解決につながるとの示唆までは見出せていない。

田村（2001）は、「百貨店は、それまで市場で行われていた業種間分業を、企業組織として内部化した。そのために、百貨店は分権的な仕入販売機構を構築した。そこでは部門長（バイヤー）を中心に仕入販売が商品別に管理された。また定価政策の導入によって多数の販売員の管理を可能にした。それまでの取引は相対交渉であり、それには取引交渉に熟練した販売員が不可欠であったが、定価政策の導入によって未熟練の販売員の雇用も可能とし、成長への人的資源制約を克服した。」「創業期の百貨店の主要な顧客は、工業化に伴う消費の主体化によって生まれた消費者であった。彼らに快樂原則への転換を促すために、百貨店は豪華な店舗設備を造る一方で、広告への資金投入を積極的に行った。百貨店は消費社会の最初の舞台を都市の遊歩者たちに提供したのである。他方で、低価格・低マージンによって販売量の向上に努め、高い商品回転率の達成を目指した。現金仕入と現金販売の比率を高めることによって、信用費用を軽減し、経費削減に努力した。」（田村はさらにチェーンストアを解説する際、百貨店との差異も述べている。）<sup>35</sup>

木綿（2003）は、欧米での産業革命以降の生産や消費の高まりに対応した小売機能としての百貨店の意義を紹介しつつ、日本の百貨店の草創期の特徴が単に量産品の量販機能ではなかったこと、「小売の輪の仮説」が当てはまらない点等日本独自の百貨店の基本的性格を指摘している。<sup>36</sup>

### 3.百貨店の業態特性を考える

業態特性の議論が、業態間での差別化や特徴的な強みから論じられるものであるならば、現在の企業の競争戦略や経営論で大きな潮流になっている「リソース・ベスト・ビュー」の視点から、百貨店業態の差別的な強みは何かや、百貨店業態の組織能力とは何かという議論が必要になると思われる。

本研究でいう「組織能力」（organizational capabilities）とは、藤本（2003）の概念を適用し「企業が栄え生き残るために必要な物事を繰り返しなしえる、個々の企業（あるいは企業群）

<sup>34</sup>石原武政（2000）『商業組織の内部編成』千倉書房, pp.190-192.

<sup>35</sup>田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房, pp.212-214.

<sup>36</sup>木綿良行（2003）「わが国の百貨店の現状と問題」木綿良行、三村優美子編『日本的流通の再生』中央経済社.

に特有の組織の力」であると捉える。<sup>37</sup>すなわち企業が望ましい目標を達成するため、所有している企業資源の束を重視していく力量のことであり、組織ルーティンやコア・コンピタンス（顧客に独自の価値を提供する企業の中核的能力、Hamel & Praharad, 1994）、ダイナミック・ケイパビリティ（市場の変化に応じ新製品や新製法を作り出す能力、Teece, Pisano and Shuen, 1997）を包含する幅広い概念として用いる。<sup>38</sup> 組織能力とは新しい知識をつくり出し、組織内でそれを移転、蓄積し、具体的な生産やマーケティング活動として結実する動態的な概念である。

そして、百貨店の業態としての組織能力とは、他の業態との差別化を意識し、他の業態に優る運営能力と考える。<sup>39</sup>その背後には、百貨店業態が持つ独特の経営資源、知識の蓄積、活動パターン、ルール、仕組み等があり、それらの組み合わせにより能力が発揮されるものと筆者は考える。

#### 4. パスダーマジャン百貨店論

百貨店の業態特性に関する議論の多くが、商品の総合性、接客販売や販売手法の多様性等を中心に議論するのに対して、1950年代の時期であるが、ジュネーブ大学教授で国際百貨店協会事務局長を務めた Pasdermadjian（1954）『百貨店論』は、経営的な機能に着目しており注目される。<sup>40</sup>日本では、片岡一郎によって翻訳され、1957年に出版された。<sup>41</sup>

##### 4-1. パスダーマジャンの百貨店業態特性の議論

パスダーマジャンの本書は、百貨店の業態特性を欧米百貨店草創期（1860-1880年）の革新性から解説するが、特に「百貨店の経済学」ということで、商品部門構成、顧客層の差異、立地、規模等の店舗性格あるいは、回転率、値下、価格等の各指標が経営へどのように影響するかを分析している点が、他の百貨店論や経営史文献にない特徴である。また1880-1914年、1920-1940年と時代を追って新たな競合の台頭や社会与件の変化に伴って、百貨店はど

<sup>37</sup> 藤本隆宏（2003）「組織能力と製品アーキテクチャ-下から見上げる戦略論」『組織科学』36(4),11-22.

<sup>38</sup> Hamel, G & Praharad, C.K.(1994). *Competing for the future*, Harvard Business School Press. 及び Teece, D., G. Pisano, and A.Shuen (1997). "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.

<sup>39</sup> 本研究では、組織能力の「組織」について、組織群としての百貨店業態レベルで論じる場合と、各企業レベルで論じる場合の二通りを想定している。

<sup>40</sup> Pasdermadjian,H.(1954).*The department store: Its origins, evolution and economics*, Newman Books. 邦訳、パスダーマジャン(1957)『百貨店論』片岡一郎 訳.ダイヤモンド社。（著者名は英語表記すべきだが、多数箇所登場する本節ではカタカナ表記し読みやすくした。）

<sup>41</sup> この文献の現在の百貨店業界へのインプリケーションの重要性について、宮副（2004）が詳しく解説している。

## 百貨店の業態特性としての統合管理機能

のような環境に置かれ新たな課題を抱え、当初の革新性が他の業態に取って代われ、さらなる差別化もまた追随されるという歴史が記述されている。後半の百貨店の将来については、単にビジョンを語るのではなく、経営項目に沿って現状課題を明らかにし、それぞれについて解決の方向性を示唆した綿密な内容になっている。今後へ向けては、百貨店の基本的特性を見失わず、一層、差別化する方向を模索していく論文となっている。

彼は、百貨店とは一つの経営意思のもとで運営される店舗であるとしたうえで、百貨店が複数の商品系統を複合し最適に配置し、さらに季節や市場の変化に応じて商品系統の展開（実際には売場スペース）を拡張・縮小し最適化を図る機能、また繁閑に応じて販売人材や非販売人材を配置調整する機能に注目した。このような統合的な統括機能に特徴があるとしている。

### 4-2.百貨店の基本機能についての考察

パスダーマジャン『百貨店論』においては、百貨店の発展史が3期に分けて述べられる中で、一貫して読み取れるものは、百貨店の基本機能は何か、あるいは経営の基本原理は何かということの探求である。そこで取り上げられる百貨店の基本機能は、五つの機能に整理できる。

第一に、大量生産製品の大量販売機能（安定供給機能）である。百貨店は産業革命以降誕生した当初唯一の近代的な大型小売業であり、大量生産される商品を大量に仕入れ、機能を発揮した（pp. 3-4, 10-12; 邦訳 pp.17, 26-27）。<sup>42</sup>

第二に、百貨店は大規模店舗に生活関連商品を幅広く品揃えし、消費者にワンストップで価値提供する機能を持った。それはバザールのような単なる集積性ではなく、万国博覧会の陳列手法に沿った商品分類による品揃えで、当時の消費者に大きな利便を与えた（p. 22; 邦訳 p. 42）。

第三に、百貨店は消費者と生産者をつなぐ位置にあり、消費者の代理機能として生活実用品から生活提案商品を提供する商品企画・編集機能を発揮した（pp. 34, 122; 邦訳 pp. 61, 189）。しかもその取扱商品は確実な品質を伴ったものであったため、百貨店の商品仕入に関する一定の品質管理機能が、消費者から信頼され、百貨店のブランド性が高く安定的なものになったと考えられる（pp. 160-161; 邦訳 pp. 247-248）。

第四に、幅広い生活関連商品の調達と品揃え編集機能（購買代理機能）である。百貨店は、商品をより低価格でも十分採算のとれるようにすることによって、多数の商品の価格を引き下げた。この点を消費者側からみれば、百貨店の主たる活動は、従来ぜいたく品（最高の所

<sup>42</sup> このページは原著と邦訳の該当箇所を示している。

得層の利用する商品)とされてきた商品を、中産階級にも購入しやすくし、手近なものに変えたことになる (p. 125; 邦訳 p. 193)。

第五に、消費者へ向けた店舗を媒体とした情報発信機能である。百貨店は単位店舗規模が大きく、しかも都市部に立地し、多層階の建物で成り立っている。そこでは生活実用品にとどまらず、生活提案性のある商品の編集・紹介もあり、また百貨店の店舗を情報媒体と捉えた生活文化や生活情報の発信が常時行われ、消費者の生活向上意識や消費行動にインパクトを与えた (p. 32; 邦訳 p. 58)。加えて、百貨店が店内にエレベーターやエスカレーター等の最新設備を配備して消費者にショッピング行動(単に購買だけでなく商品を見て回ることも含めた行動)の体験を提供したことも、百貨店が他の小売業態にない拠点としての存在意義をもたせることにつながった (pp. 10-11; 邦訳 p. 28)。

#### 4-3.百貨店の経営原理についての考察

百貨店経営の基本原理として多くの百貨店論でとりあげられるのは、商品と資金の高回転のメカニズムである。すなわち低価格、低マージンによって販売量を向上させ商品回転率を高める。それを次の仕入れに反映させ、結果として利益を確保するというものである。しかも現金取引を原則としたことで、現金で商品代金を回収し、仕入れ代金の決済に回す資金の高回転を実現し、また有利な仕入条件に結びつけるメカニズムである (pp. 3-4, 10-11, 36; 邦訳 pp. 17, 26, 63)。<sup>43</sup>

しかしパスターマジヤンは、百貨店経営の基本原理として、さらに以下の4点を強調している。(図表-2) 第一に、百貨店はひとつの経営意思のもとで、店舗運営されるという点である。パスターマジヤンは、「百貨店は最も集中的な小売の企業形態であり、一つ屋根の下にいくつかの商品系統 (Merchandise Line) をまとめることは、百貨店にとって創設以来、発展の基本的手段であった」とする (p. 149, 邦訳 p. 231)。<sup>44</sup>

第二に、部門別管理と集中的経営という点があげられる。百貨店は非常に多くの様々な商品系統で構成されるが、各々の商品系統は店舗内に独立した売場を持ち、それぞれ専門の仕入係と販売要員を擁し、独立した会計がなされた(「部門別管理」の導入)。また、企業全体の販売部門に奉仕する補助部門の非販売活動(会計、広告、陳列、信用、顧客サービス、配達、現金処理等)を集中することによって、かなりの合理化が図られた。このことが近代経営の特徴とされる「集中的経営」であり、小売業では百貨店が初めて導入し、それによって、百

<sup>43</sup> 鹿島 (1991), pp. 32, 38-42、田村 (2001), p. 212 等が指摘している。

<sup>44</sup> この基本原理については日本の戦前の百貨店論でも取り上げられ、この点については各研究者の意見が一致している。松田 (1939) は百貨店を「多種類商品を合理的組織の下で販売する、統一せられ多大規模小売店」と定義し組織面での一体的運営性を強調した (松田, 1939, p. 2)。

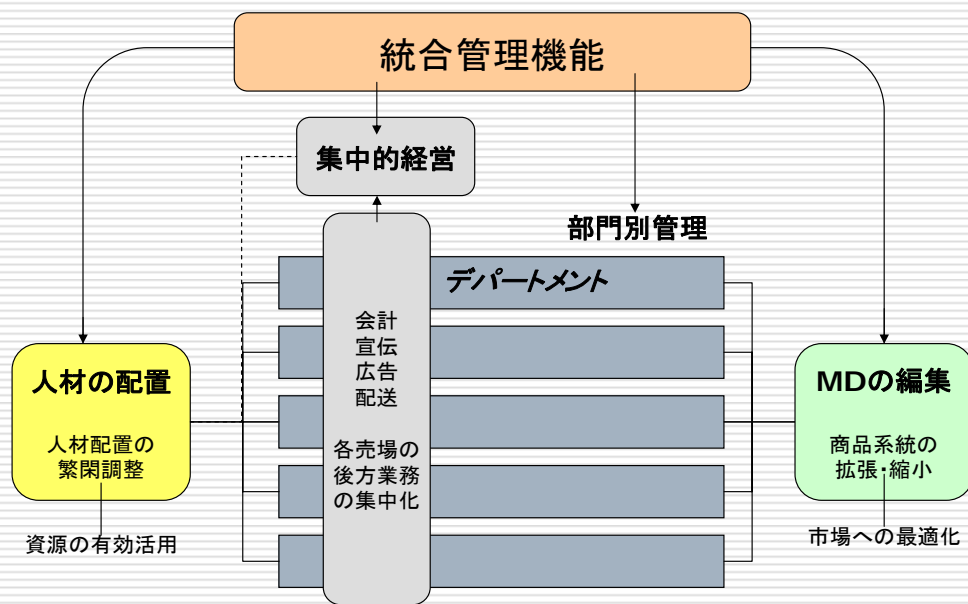
## 百貨店の業態特性としての統合管理機能

百貨店は専門店やその他の店舗に比して大きな集中および大規模販売の利益を確保した (pp. 14, 24-26, 85-88; 邦訳 pp. 30, 40-41, 135-139)。

第三に、業務標準化と技術移譲という点である。販売・事務作業が組織化、標準化されたために、無資格労働者を活用でき、人件費を節約できた。これは、産業合理化のために広く取られてきた技術移譲の原則を、小売業で最初に適用したことになった (p.14; 邦訳 p. 30)。

第四には、商品系統の複合とその拡張・縮小により、市場の変化への対応と人材活用の効率化が可能になったということである。百貨店は品揃えの総合性の利点を生かし、消費者ニーズの変化や競合の動きに応じて商品系統が実際に展開される売場スペースを調整し、店舗全体の利益を確保することが可能であった。また、非販売人材の活用も含め、売場の繁閑に応じて販売人材の配置を調整し、社内人材資源の有効活用を図った (p. 13; 邦訳 p. 29)。

図表-2 パスターマジヤン 百貨店店舗経営の原理



出所)筆者作成(2006)

## 5.百貨店の業態特性としての統合管理機能

### 5-1.百貨店業態特性としての統合管理機能

パスターマジヤンは、百貨店とはひとつの経営意思のもとで運営される店舗であるとしたうえで、百貨店が複数の商品系統を複合し最適に配置し、さらに季節や市場の変化に応じて商品系統の展開（実際には売場スペース）を拡張・縮小し最適化を図る機能、また繁閑に応

じて販売人材や非販売人材を配置調整する機能に注目した (p. 149; 邦訳 p. 231)。

そこで、筆者は、パスターマジヤンの基本的考え方を踏まえ、店舗における利益管理の基本単位を売場として、店舗全体の利益の最大化のために、① 売場を組み合わせ編集する機能と、② 売場業務の繁閑に応じて販売人員の配置を調整する機能の二つを合わせて「統合管理機能」と定義する。それは百貨店という業態が、ひとつの経営意思のもと、単位規模の大きい店舗で、多様な商品系統を扱い、多様な販売形態という特性をもつからこそ形成された百貨店独自の経営原理であり、それを構築したことに百貨店の業態としての革新性があるとみるべきではないかと考える。<sup>45</sup>

この「統合管理機能」により、ひとつの経営の意思のもとで複数の商品系統を複合させることで、商品間の需要期間の差異を踏まえつつ、その編集によって収益性の面で相互補完し、店舗全体としての粗利益率の高さを確保することが可能になる。またその結果として、店舗の売場面積の利用 (utilization) を高めることにもなる。例えば、年間の季節商品の展開を確実にを行い、常に需要の高い商品を順次手厚く販売していく売場体制とする (水着や季節電化製品等シーズン型の重点売場展開等)。あるいは、時代の消費者ニーズを反映した商品の売場を広げて、その需要を確保するものである (最近でのカジュアルファッションや美と健康関連の品揃え強化等)。

また人員配置の機能は、商品間の需要期間の差異を踏まえ、販売機会の多い売場 (混む売場) にそれ以外の売場から、あるいは店舗後方の通常は販売に携わらない部門からも人材を出して、必要な売場に配置するという調整機能である。例えば、クリスマスギフトシーズン (日本の百貨店では中元・歳暮期) に当該需要が集中する売場に、特定期間、販売人材を集中して配置する販売体制がこれにあたるだろう。そのような販売人員の調整によって販売機会ロスを最小限にし、人件費を有効に活用するものである。

筆者は、このような「統合管理機能」は、百貨店という業態が単位規模の大きい店舗で、多様な商品系統を扱い、多様な販売形態を持ち、しかもそれがひとつの経営意思のもとで運営されるものであるからこそ形成された百貨店独自の経営原理であり、それを百貨店が構築したことに、百貨店の業態としての革新性があるとみるべきではないかと考える。<sup>46</sup> 「統合

<sup>45</sup> 店舗でひとつの経営意思の下で複数の商品系統が複合され運営される業態は、百貨店、GMS (総合スーパー)、SC (ショッピングセンター) あるいはデベロッパーが運営するテナントビルである。しかし SC やテナントビルの場合、売場面積は契約で規定され柔軟にその拡張をすることはできない。また GMS は百貨店のように売場ごとに多様な販売形態を持っていない。

<sup>46</sup> 百貨店と同じく総合的品揃えの大型店である GMS では売場の拡張・縮小は行われるが、販売形態が百貨店のように複数のタイプに分かれず、基本的にセルフ形態だけであるため人員配置は複雑ではない。それにより売場構成と人員配置の両面での統合管理機能を強く求められる業態は百貨店のみである。



## 百貨店の業態特性としての統合管理機能

管理機能」がない場合には、単に複数の商品系統が店舗に計画的でなく配置された「よろづや」の状態でしかなく、経営意思もひとつではなく、市場変化に応じた商品取り扱い面積の融通や、販売人員の融通が行われることはないという差異がある。

さらに消費者ニーズに合わせ、あるいはニーズを先取りして店舗が取扱う商品系統を新たに開発していく部門開発力も合わせて統合管理機能と考えれば、百貨店が持つ業態としての創造性を一層高めることになる。それは、パスターマジヤンが「その根底に横たわる団結の力の中にあつたもの」、「新しい個性を中に持った一つの強靱な組織」と述べた百貨店の意思のある編集能力だろう。またその能力は、消費者ニーズに対応し、さらに時に先取りする形で新しい商品系統の開発を行うならば、既存の商品系統への買い回りや関連購買を促進するというシナジー効果を呼び起こすことになると思われる。

ただし、パスターマジヤンが主張したように、百貨店の将来像として注目すべきなのは、チェーンストアやショッピングモール等の新しい形ではなく、百貨店業態に固有な機会、本来的に備えている資産を実際的な勘定にかえていく基本的な考え方のほうなのである。そのためには、「百貨店は最も集中的な小売の企業形態であり、一つ屋根の下にいくつかの商品系統をまとめることは、百貨店にとって創設以来、発展の基本的手段であつた」(p. 149; 邦訳 p. 231) とされていた百貨店の原点に戻る必要がある。

百貨店の統合管理機能を業態特性とみた研究者は、彼以外に見出せない。しかも 50 年前の日本でも着目されていたにもかかわらず、その後、研究者も実務家もこの説を取り上げて来なかったのも事実である。

### 5-2.現代の百貨店に求められる統合管理機能の拡張

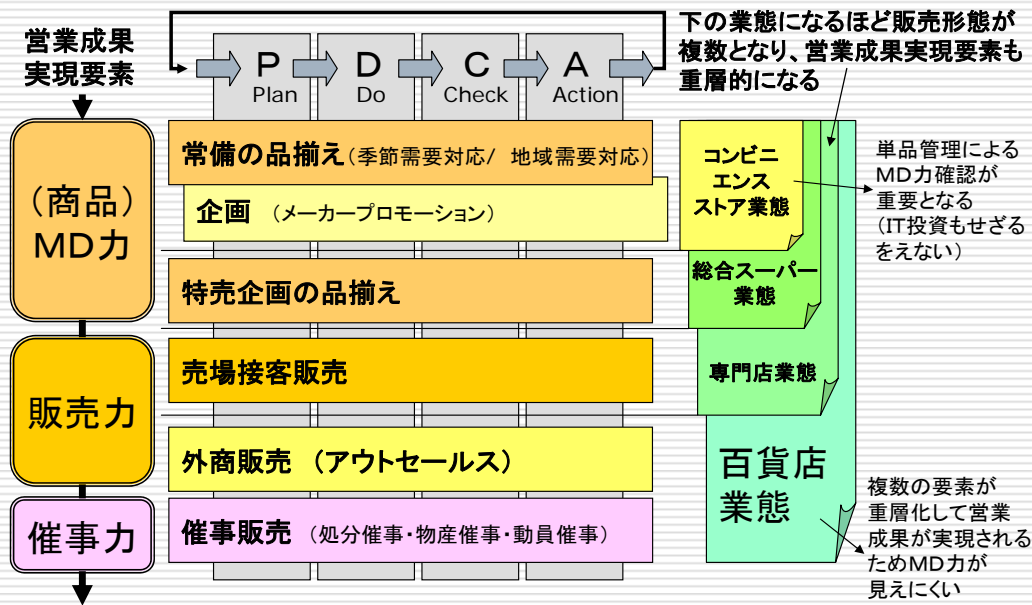
#### 多様な販売形態の統合

業態別の差異の議論を進展させると、その業態特性からくるMD運営能力の違いにも関心を持たざるを得なくなる。例えば、コンビニエンスストア(CVS)業態は、MD能力が営業成果に直結するが、販売形態が多様で重層的になる百貨店業態の場合は、MD能力がそのままは営業成果に結びつかないという特徴があるということがわかる。

図表-3にあるように、CVS業態は販売形態が店頭での通常販売一本であり(メーカー販促企画やプレゼントキャンペーン等が幾分差し込まれることもあるが)、店頭の常備の品揃え、まさにMDの良し悪しが営業成果に直結する業態といえる。また総合スーパーは目玉商品の特売企画等、CVS業態にない販売形態が加わって成り立っている。一方、百貨店業態では売場での接客販売や、外商セールスマンの営業努力によってその売上げがプラスされる。さらに通常の売場とは別の売場である、催事場での販売という形態もある。催事場では処分催事

(バーゲン) や物産催事、動員催事等が展開され、また季節商品を期間限定で集積して販売する(例えば、中元・歳暮のギフト商品、新入学用品、水着等)。このように百貨店は、複数の販売形態によって営業成果が実現されるので、他の業態とは違い、そのMD能力が見えづらい業態ともいえるのである。

図表-3 業態別に異なる販売形態と営業成果実現要素



また言い換えれば、CVS業態は商品関連のPDCAをみていくことで経営が成り立つが、百貨店業態は常備の品揃え、特売企画の品揃え、売場接客販売、外商販売、催事販売といった複数の販売形態のPDCAを行なうことで運営される業態ということである。

ただし百貨店でも企業によって、店頭販売の重視度に差異があり、MDの取り組み、仮説検証についての重視度にも差があるようだ。例えば伊勢丹は、外商、催事といった販売形態も他の百貨店同様にあるが、その営業政策や社員の行動は店頭重視であった。<sup>47</sup> それだけにマネジャー(売場管理者)もできるだけ売場に立ち、取扱商品の「分類と整理」をしながら、「MDノート」の分析切り口に沿って、品揃えについての仮説・検証を行ってきたのである。他の百貨店の中には、もし店頭の売れ行きが悪ければ、外商や催事等他の販売形態で

<sup>47</sup> 1980年代に百貨店各社が事業の多角化に乗り出す(つまり販売形態がさらに増加する)時代でも、伊勢丹は他社に比べ百貨店本業志向で、多角化には積極的でなかった。

## 百貨店の業態特性としての統合管理機能

売上を確保するという意識もあり、店頭営業よりも、そちらの方向に行動も移りがちである。

さらに日本の百貨店は、通常の店頭販売形態に加えて、前述のように催事、外商という販売形態も持つため、パスターマジヤンの言う統合管理機能、すなわち MD と人材の統合的運用（需要に応じた最適配置）という以上に、それらの販売形態を統合し、計画・実行・管理する必要がある。そういう意味で、日本の百貨店は、パスターマジヤンの概念を超えたさらなる統合管理機能を構想しなければならない。

### 統合性を確保できる販売形態・商品領域に絞り込んだ米国百貨店

米国百貨店は、戦後の郊外 SC への多店舗出店の時代に複数の販売形態でなく、販売形態を店頭のプロパー販売主体に絞り、また取扱商品の領域も衣料品や家庭用品等に絞り込み、つまり必要な統合力を限定的なものにして業態としてのサバイバルに成功した。業態のあり方を変化させたということである。日本の百貨店も、その米国百貨店と同様に販売形態や MD を絞り込む戦略をとる選択肢がなくもない。しかし現在のところ、販売形態や取扱商品を絞り込んで SC に出店した百貨店店舗はことごとく失敗し、多店舗展開までに至っていない。つまり SC 出店の場合に、成功しているのは、むしろ文化催事や物産催事等を展開し、いわゆる百貨店らしい業態特性を發揮している店舗なのである。<sup>48</sup>

### 日本の百貨店の文化性のある営業展開は集客性に加え、統合性も發揮

前述のことからしても、日本の百貨店は、複数の販売形態や文化性のある情報発信が必要であるということである。そうであれば文化催事や物産催事を単に企業イメージの向上や顧客集客・動員のために展開するというだけでなく、それらを統合機能に活用する方策に仕立てていくことが求められる。例えば催事テーマに関連し、あるいはその催事が狙う対象顧客層に向けて、関連する商品を全館からクローズアップし編集して、商品の持つ文化性や新たなライフスタイルを提案する等、全館で部門（売場）につながりを持たせるような統合管理機能を發揮するような取り組みが検討されなくてはならない。これは海外の百貨店にはない、日本の百貨店に独自の統合管理機能の能力構築といえるだろう。

### 統合化の外部への適用

また日本の百貨店の店舗は、アパレルメーカー等の取引先に委託した売場が多く、自主的

<sup>48</sup> SC においては百貨店らしい業態特性を打ち出した店舗でないと、もう一つのアンカーテナントである GMS（総合スーパー）との業態差別化が図れなくなり、顧客支持を得られず業績も上がらないという状況である。SC へテナント出店し好調な店舗は、玉川高島屋、下関大丸、筑波西武等である。一方不振は、堺北花田阪急、秋田中三等が代表的である。

に MD 運営できる領域が限られるため、海外のように百貨店が主導権を持った MD 運営ができないので、その MD 知識を導入しても意味がないとそれに積極的でない企業が多いのであるが、果たしてそうした考え方は正しいのだろうか。日本の商取引、商慣行は前提としながらも、むしろ取引先と協働する形で百貨店企業の MD の考え方を取引先に理解してもらい、百貨店の考える売場を実現するという、外部も巻き込んだ統合性の発揮が可能ではないだろうか。例えば伊勢丹では、分類 MD の運営手法は、伊勢丹の自主売場のみならず、アパレル取引先との計画・管理、取引交渉の際にも適用され、また改装等売場づくりの際には店舗内装設計企業にも適用されている。今後、このようにパスターマジヤンの統合化の概念を参考にしながらも、日本の百貨店の実情に即しつつ、日本の百貨店に業態革新を促すような統合手法の検討が重要と思われる。

#### <参考文献>

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Hamel, G & Praharad, C.K.(1994). *Competing for the future*, Harvard Business School
- McNair, M.P. (1958). Significant Trends & Developments in the Postwar Period, in Smith, A. B. (ed.), *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy & Its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, pp.1-25.
- McNair, M.P. and Eleanor G. May (1976). , *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Insututute. 邦訳,マルカム・P・マクネア,エリナ・G・メイ (1982) 『“小売の輪” は回る-米国の小売形態の発展』 有斐閣.
- Pasdermajian,H. (1954). *The department store: its origins, evolution & economics*, Newman Books. 邦訳,パスターマジヤン (1957) 『百貨店論』片岡一郎訳.ダイヤモンド社.
- Teece, D., G. Pisano, and A.Shuen (1997). “Dynamic capabilities and strategic management,” *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533
- 麻倉佑輔,大原茜 (2003) 『最新・全国百貨店の店舗戦略』 同友館.
- 荒川祐吉 (1962) 『小売商業構造論』 千倉書房.
- 福田敬太郎 (1930) 『市場論』 千倉書房.
- 藤本隆宏 (2003) 「組織能力と製品アーキテクチャ-下から見上げる戦略論」『組織科学』36(4),11-22.
- 藤岡里圭 (2003) 「部門別管理の発展過程」加藤司編著『流通理論の透視力』 5章,千倉書房.
- 藤岡里圭 (2006) 『百貨店の生成過程』 有斐閣.

## 百貨店の業態特性としての統合管理機能

- 平井泰太郎 (1931) 「百貨店形態の性質」『経営経済研究』第7冊, 1-31.
- 堀新一 (1937) 『百貨店問題の研究』有斐閣.
- 堀新一 (1957) 『百貨店論』関書院出版.
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』千倉書房.
- 伊藤元重 (1998) 『百貨店の未来』日本経済新聞社.
- 伊藤元重編著 (2005) 『日本の産業システム⑥新流通産業』NTT出版.
- 鹿島茂 (1991) 『デパートを発明した夫妻』講談社現代新書, 講談社.
- 近藤公彦 (1998) 「小売商業形態論の課題」『流通研究』1 (2), 44-56.
- 小林行昌 (1928) 『改訂商業売買下巻』賓文館.
- 木綿良行 (2003) 「わが国の百貨店の現状と問題」木綿良行・三村優美子編著『日本的流通の再生』2章, 中央経済社.
- 松田慎三 (1931) 『デパートメントストア』日本評論社.
- 松田慎三 (1939) 『新訂デパートメントストア』日本評論社.
- 松田慎三, 坂倉芳明 (1960) 『百貨店』(日本の産業シリーズ7), 有斐閣.
- 宮副謙司 (1994) 『新「百貨店」バラ色産業論』ビジネス社.
- 宮副謙司 (1998) 『小売業変革の戦略-関係マーケティングの展開』東洋経済新報社.
- 宮副謙司 (2004) 「パスダーマジンを読む - 百貨店の機能と革新性再考」『赤門マネジメント・レビュー』3(10), 499-528. グローバルリサーチセンター.  
<http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/AMR/AMR3-10.html>
- 宮副謙司 (2005a) 「百貨店研究の系譜と課題 - 経営機能の観点からの再検討」『流通研究』8 (1), 51-68.
- 宮副謙司 (2005b) 「百貨店経営における知識移転-バイヤーズ・マニュアル, MD ノートの移転を中心に」『流通研究』8 (2), 37-53.
- 宮副謙司 (2006) 「百貨店経営における海外からの知識導入-1950・60年代百貨店戦後再興期の活動を中心に」『日本経営学会誌』17, 千倉書房.
- 水野祐吉 (1933) 『百貨店経営学』日本評論社.
- 村本福松 (1933) 「百貨店の意義を再検討す」『経営研究』1 (3), 1-25.
- 村本福松 (1937) 『百貨店経営とその問題』文雅堂.
- 向井鹿松 (1928) 『配給市場組織-財貨移動の社会的組織』丸善.
- 向井鹿松 (1941) 『百貨店の過去現在将来』同文館.
- 中村多聞 (1989) 『百貨店とは何か』ストアーズ新書, ストアーズ社.
- 坂田隆文 (2002) 「変容する小売業態」『流通研究』日本商業学会.

- 坂田隆文（2003）「小売業態の相対性に関する歴史分析 - わが国における百貨店の 100 年の歴史を通して -」『中京商学論叢』50（1・2）,37-76.
- 坂田隆文（2004）「業態識別要件としてのイノベーション」『中京商学論叢』51（1）,51-64.
- 関根孝,オ・セジョ編著（2003）『日韓小売業の新展開』千倉書房.
- 清水晶,土屋好重編（1951）『百貨店経営：販売業者の百科事典』東洋書館.
- 清水滋（1980）『百貨店－新たな流通革新の担い手』日経新書, 日本経済新聞社.
- 高丘季昭,小山周三（1984）『現代の百貨店』日経文庫, 日本経済新聞社.
- 田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房.
- 谷口吉彦（1935）『配給組織論』千倉書房.
- 土屋好重編著（1955）『百貨店』新紀元社.
- 矢作敏行（1996）『現代流通』有斐閣.