

日本の百貨店における規模の経済性について

宮崎 卓朗

はじめに

2000年代に百貨店業界では多くの経営統合が行われた。こうした統合が少なからず規模の経済性を求めてのものだったことはよく言われている。新聞でも「商品の仕入を共通化したり、総務や人事などの間接部門を削減したりしてコストを抑え」ることが経営統合の目的といわれていた¹。

しかしその後も百貨店の店舗閉鎖は続いてきた。統合後の構造改革が進まないのが主な理由として挙げられている²。百貨店に限ったことではないが、経営統合で規模の経済性を発揮するのは小売業においては簡単ではないように見える。

この理由を説明するものとして田村（2004）は日本の大手小売企業は経営効率を悪化させる形で規模拡大を進めてきたことを指摘している。1973年の大店法以降、日本の小売業界は大型店の自由な出店を妨げられ、いびつな形で資本蓄積・企業規模の拡大が進んだと考えられてきた³。しかし大店法が廃止され、完全ではないが出店が自由になった段階でも規模の経済性が働く方向の企業規模の拡大が進まない。この理由として1970年代半ば以降（つまり大店法以降）日本の大規模小売企業は経営効率を悪くする拡大を進めてきたのだというのである。だがそれはなぜなのかについては必ずしも明確にはなっていないように思われる。

また大規模小売企業といっても様々な業態がある。これがすべて同時期に同じような非効率な形の資本蓄積を始めることも考えにくい。大店法のような外部からの規制があれば可能性はあるが、大店法が無くなっても同様なの

¹ 日本経済新聞、2007年7月30日夕刊

² 日経MJ、2018年10月1日

³ 代表的なものとしては田村（1981）、田村（1986）

である。業態の中にはより早く非効率化し始めたものもあれば、非効率化しなかったものがあるかもしれない。より早く非効率化した可能性があるものとして本稿では百貨店を取り上げる。そして規模の経済性がいつごろから働かない構造になったのかと、その理由について検討する。

I 小売業の規模の経済性に関する研究

小売業の規模の経済性についての研究は、それ単独で行われてきたわけではない。小売生産性の研究の一部として考えられてきた。小売生産性の研究自体も決して多くはないので、小売業の規模の経済性を取り扱ったものはほとんどないといってよいだろう。とはいっても1960年代からいくつかの研究はなされてきた。

鈴木（1967）は英米の小売生産性研究を紹介して、こうした研究の結論と含まれる問題点を検討している。アメリカについては日本と同様に定期的に調査が行われ、センサスデータが発表されていたが、ヨーロッパでは定期的にこれが行われていたわけではない。たまたま1965年に行われたイギリスでのデータを用いたイギリスの研究がいくつか発表されたので、これとあわせてアメリカの研究を検討したものである。ここでは多くの研究で最大規模の小売企業の生産性が高いわけではないという結論が出ていること、つまり規模の経済性は一定の範囲の中でしか小売企業で働いていないことが示されている点、そしてその後何度となく問題として指摘された小売業で生産性を測る際の問題点が指摘されている⁴。

アメリカの小売業を対象とした研究に Ingene（1982）と Ingene（1984）がある。Ingene（1982）は小売業での労働生産性測定の困難について説明し、アメリカの食料品小売業について1972年センサスを主に使用して小売生産性を測定したものである⁵。この結果を受けて Ingene（1984）ではアメリカ小売業での規模の経済性を測定した。ここではアメリカ小売業を12の業

⁴ 高橋（1983）、田村（2004）、宮崎（2012）など

⁵ Ingene は店舗規模と労働生産性の間に負の相関が存在すること述べている。

種・業態のカテゴリーに分類し、売上を生産量、店舗の売場面積と従業員数を規模として、規模によって売上の変化の程度を測定している。結論はドラッグストアとバラエティストア以外は明確な規模の経済性の証拠が得られなかったというものである。

日本の小売業を対象とした研究では、峰尾（2010）がやはり同じように最大規模の小売企業が最も高い生産性の伸びを示しているのではないことを明らかにしている。峰尾（2010）のとした方法は個別の企業を対象とするのではなく、ある規模（売場面積と従業員数）にある企業群の一店舗当たりの売上の変化を経年でみて（つまり同じ規模カテゴリーに入っているからといって同じ企業の顔ぶれではない）、生産性の伸びを測るものである。データは商業統計を使用するが、補完的に『流通会社年鑑』（1985、1995、2005年版）の事業所データを用いている。

峰尾（2010）が明らかにしようとしたのは日本の小売構造の変動理由である。生産性の伸びが高い規模階層に、多くの店舗が集まることにかつての大半が零細小売商であった日本の小売構造が変化していったと考えるのである⁶。そのために鈴木（1967）の紹介した英米の研究や、Ingenueの研究のスタイルをとっていない。こうした研究では特定の規模カテゴリーと他の規模カテゴリーでの生産性の格差を見出すことが主題であるか、または小売生産性の地域差を説明することが目的であるから、同じ時点での生産性の差異を問題としてきた。これに対し峰尾（2010）は異時点での生産性の格差を、階層別に測定しており、既存研究とは際立った特徴を有しているといえるだろう。

つまり峰尾（2010）が明らかにしているのは小売生産性ではなく、小売業での規模の経済性でもない。日本の小売生産性を検討したものとしては高橋（1984）がある。ここでは欧米の先行研究を踏まえ日本ではどのような要因が小売生産性に影響を与えるかを検討している⁷。この研究の特徴は先行研

⁶ 峰尾（2016）では従業員規模に関して4つの階層を設定している。零細（1～4人）、小規模（5～9人）、中規模（10～49人）、大規模（50人以上）である。また売場面積の関しては5つの階層が設定され零細（100㎡未満）、小規模（100～500㎡未満）、中規模（500～1000㎡未満）、大規模（1000～3000㎡未満）、超大規模（3000㎡以上）となっている。

究の多くが広い範囲（州や県）を対象に小売生産性を測定しようとしてきたのに対し、都市という狭い範囲を意識して分析を進めたところである⁸。この結果、先行研究と異なって人口集中地区の人口密度、乗用車台数、大型店集中度の各変数が他国の他の時期と異なって正の効果があるとされた。

上記のような生産性の研究はそれぞれ問題設定が異なるので、同じ方法を使っているわけではない。しかし共通している点がある。それは小売店舗を対象として研究をしており、小売企業を単位としていないことである。また小売店舗を集合として、つまり規模の階層や地域的なまとまりとして取り扱っていることである。そうすることでセンサスデータを使用することが可能になり、小売生産性の地域差や階層格差を説明することが可能になる。そのため鈴木(1967)が取り上げている先行研究も、イギリスでのセンサスデータの公表にあわせておこなわれたのである。

しかし小売生産性、あるいは小売業を対象とした規模の経済性を検討する際には、こうした研究方向だけがあるわけではない。小売生産性はそもそも店舗単位で測られるものと、企業単位で測られるものの両方がある。規模の経済性を生み出す根拠も店舗レベルと企業レベルでは異なっている⁹。先行研究で用いられた方法では店舗レベルで考えることができるだけである。

また店舗レベルでの小売業の生産性は、独立店舗なのかチェーン形態の店舗なのかによって異なるかどうかは検討されていない。先行研究が明らかにした意味が成立するためには独立店とチェーン形態の小売企業の個別店で生産性や規模の経済性を生み出すメカニズムが同じであることが必要とされるのである。

⁷ 高橋（1984）では小売生産性を規定する要因に関する先行研究を技術進歩説、売上集中説、小売サービス減少説、複数要因説に分類し、その中で複数要因説の立場から日本の小売生産性を検討している。

⁸ 「流通問題研究においては商圈レベルでの研究が重要であり、データの入手可能性の関係から、今回の分析では、より商圈レベルに近い都市を、しかも全国規模でとりあげ」（高橋（1984）p53）、大型店の基準が異なる政令指定都市を除いた都市の人口、所得、乗用車台数、小売店数、大型店集中度、地価を独立変数に、小売労働生産性を従属変数にして1976年と1979年で分析している。

⁹ 宮崎（2012）pp.174-178

小売生産性を測ることの困難性については多くの先行研究が指摘している¹⁰。つまるところ製造業と異なって産出を個数で測ることができないことが問題の一つであり、労働費や広告費などの費用が固定費と考えられるか産出に影響すると考えるかが問題の二つ目である。これは小売業での規模の経済性を考える際にも全く同じである。

II 小売業における規模の経済性

規模の経済性という言葉はさまざまな意味で使われており、論者によって意味する内容が異なっている。一般にスケールメリットと呼ばれる言葉と同義と思われる場合もあるが、スケールメリットが漠然とした企業規模拡大の優位性を指しているのに対し、規模の経済性は生産物1個当たりコストの問題であると考えられる場合もある。また特定の生産設備の下での生産量の増加に対応すること（短期の規模の経済性）を考えていることもあれば、生産設備が大規模化した（固定費が増加した）場合の生産量増加による費用低下（長期の規模の経済性）を指していることもある¹¹。さらに規模とは何かに関連するが生産量を規模と考えた場合に、生産量の増加が労働者の学習効果を生み費用が低下することを含むもの、生産量増加に伴う原材料の購買量増加におけるバーゲニングパワーの発揮（仕入原価の低下）も含めているものもある¹²。

田村（2004）では日本の小売企業がどのような成長過程をたどってきたのかという長い期間を対象とした問題を取り扱うため、規模の経済性という用語があらわす内容では不適切であるということで「規模の優位」という言葉

¹⁰ 鈴木（1967）では産出を何で測るかについて先行研究を検討しており、高橋（1984）でも先行研究の多くが「投入あるいは産出を何で測るかという点に議論を集中」（p. 49）させてきたことを指摘している。

¹¹ 田村（2004）p129-131。ただし規模の経済は同時点での比較であることについて異論はないが、異企業の横断比較については店舗単位で、あるいは事業所単位で働く規模の経済性があると考えないと首肯できない面がある。企業内で規模の経済は働くと考えられる。

¹² 代表的なテキストである石井・嶋口・栗木・余田（2004）でも「調達コストの低下」という表現でこの点を規模の経済性に含めている。

を使用している。田村（2004）の認識では同時点で、つまり生産技術などの変化や差がない場合に、規模が大きいことによって効率性が生み出された場合だけ規模の経済性ということである。そのため企業の発展という面では「規模の優位」が当てはまる。「規模優位性は、その発生要因が何であれ、企業成長に伴う優位性を包括する概念」とされている¹³。

「規模の優位性」は本業キャッシュ利益率で測定される。これは本業キャッシュ利益を事業資産で割ったもので、本業キャッシュ利益は営業利益に減価償却費を加えたもの、事業資産は総資産から現金・預金と投資その他の資産を引いたものである。つまり営業に使われる資産に対して、どれだけ効率的に現金収入があったかという指標である。田村（2004）はこれによってそれまで規模の経済性の測定の際に問題となった産出や投入の問題を避けることができたのである¹⁴。この指標を、総合スーパー4社を対象に検討した結果、年を追うごとに規模の優位性が小さくなる、むしろ非効率になる方向で企業成長が進んできたことが明らかにされている。

もともと日本の小売企業は比例効果法則が働く方向に進んできたというのが田村（2004）の発見物である。比例効果法則が働く場では規模の経済性が働いていない（不経済も働かない）。小売業ランキングの上位企業（売上で規模を測った際の規模の大きい企業）とランキングの下位企業の成長率にランキング自体（つまり規模）は影響を与えないのである¹⁵。

峰尾（2010）は田村の結論を受けて規模の経済性という言葉を使用せず、小売規模階層間の生産性伸び率の差に規模効率性という言葉当てているが、規模の経済性という考え方が持つ問題点を共有したからである¹⁶。

田村（2004）は規模の優位が経年でどう変化したかを日本の総合スーパーで検証したが、規模の経済性については比例効果法則の有無で判断したとい

¹³ 田村（2004）p.131

¹⁴ 本業キャッシュ利益率でアパレル小売業の発展経路を分析したものに福元（2007）がある。

¹⁵ 田村（2004）第3章

¹⁶ 峰尾（2010）pp.24-25。規模優位性と集計水準が異なるというのが規模の効率性を使う理由として挙げられている。

える。規模が大きいからといって成長力があるわけではないということである。これは峰尾（2010）でも同様である。しかしこのような規模の経済性の検証には疑問がある。規模の経済性を検証するために、小売企業、あるいは小売店舗をひとまとめにして分析したことである。これは業種や業態間で同様の規模の経済性が働くと考えるものである。それぞれの業種や業態では似た効果があるものと考えすることは可能だし、そう考えなければ規模の経済性は企業内の効果に限定されるものになってしまう。しかし少なくとも規模の経済性は産業内での比較が可能なものと認識されていたと思われる¹⁷。

先行研究の多くが食料品店などの業種に絞って小売業における規模の経済性を検証しようとしたのは、センサスデータを使用するためという理由以外にも、業種や業態に絞らなければ規模の経済性の検討はできないと考えられていたからであろう。田村（2004）は業種や業態を合わせて比例効果法則という点で考えているものなので、上記のような理由でまだ完全には日本の小売業における規模の経済性は検証されてはいないと思われる。

業種や業態を区別して検討した場合、田村（2004）の「1970年代半ばから比較すると日本の小売企業での規模の経済性は働かなくなってきた」という結論は、概略としては問題ないとしても、より早く規模の経済性が働かなくなった業態や、もっと遅くに働かなくなった業種などが混在する可能性を否定できないのである。

しかし小売業における規模の経済性は何を産出とするか、何を投入とするかが確定できないため検討することが難しい。だが規模の経済性を効率という面に焦点を当てれば可能な場合があると思われる。規模の経済性を直接に産出1単位当たりの費用と考えずに、規模の大きさと費用の比率と考えるのである。小売業の場合、規模は売上高、売場面積、従業者数で測ることがで

¹⁷ 田村（2004）でも「明示的に述べられることは少ないが、多くの場合、規模の経済は産業レベルの概念」であるとされている（p. 131）。小売業を一つの産業として扱うならば業種や業態を混交した分析であっても問題はないのですが、田村（2004）は小売業内での各企業の経営資源の異質性のゆえに規模優位という概念を導き出している。このことから小売業をひとくりにする産業レベルの分析では、規模の経済性を検証できてはいないと思われる。

きる。たとえば規模が2倍であるときに費用は2倍未満であれば、規模の経済性は働いているということになる。

この場合に田村（2004）が指摘しているように費用が売上（この場合は規模ではなく産出）に影響を与えることは考えられる¹⁸。小売企業の主要な販売管理費は人件費、広告宣伝費、配送費（荷造りを含む）、地代家賃、減価償却費などである。最も大きい費用項目は人件費となる。この中で費用の支出増加が売上に変化を与える可能性があるのは、まず広告宣伝費である。しかしそれ以外のほとんどの費用項目は、支出増加が需要増を引き起こすとは考えにくい。むしろ規模の拡大や産出の増加につれて、同じ割合ではなくむしろ低い割合で伸びていく費用か、それとは別の決定要因で決まる費用（地代家賃や減価償却費）と考えることができる。

問題は人件費である。同じ売場面積で多数の従業者を投入すると売上が伸びるかどうかである¹⁹。その可能性はあるが、店舗に従業員が多くいるということで顧客が増えるかどうかは段階によると思われる。巨大な売場面積に対して、少なすぎる従業者であった場合は、従業者増が買物環境を良くして顧客吸引力を高める場合もあるだろう。だがその効果は従業者数が大きくなるにつれて逡減するだろう。そしてある従業者数に達すると、もはや従業者数の増加は顧客数を増加させる効果を持たず、売り上げもそれによつては増加しないと考えられる。したがって一般的に人件費増が売上増加につながるとは言えない。

むしろ大型店の方が小型店より面積当たりの従業者数は減少する可能性が考えられる²⁰。それは大型店では規模の増加に比して間接部門が小さくなるためである。これは店舗だけでなく小売企業でもいえることである。販売員

¹⁸ 田村（2004）p.133

¹⁹ Ingene（2014）ではレジの人員増がレジ待ちの時間を短くすることで顧客の買物費用を少なくし、顧客増をもたらすと指摘している。（p.283）

²⁰ 鈴木（1967）で検討された先行研究では零細規模の面積当たり従業者数が規模の大きい階層より少なくなる場合が報告されているが、その理由として零細組織は法人化していないため社内の分業化が進行していないことが挙げられている。しかしこれは生産性が高いという扱いはない。一定規模以上の大きさの小売企業や小売店舗では当てはまらない特殊な事情といえる。

は売場面積に比例して伸びたとしても間接部門の従業者はより低い率でしか増えない。こうした場合に規模の経済性が現れているといえる。つまり販売員は固定費ではなく流動費用と同様に考えることができ、間接部門は固定費と同じように考えることができる。もっとも間接部門も変化しないわけではなく、その変化が販売員の変化より小さいということである。

このように考えると規模に対し従業者数を測定できれば、ある程度は規模の経済性を測定することが可能だと思われる。ただし一つ考えておかななくてはならない問題がある。それは単独店で考える場合とチェーン形態の店舗を考える場合の差である。単独店で経営がなされ本部機能が各店舗にある場合には前述した場合があてはまり、大型店の方が小型店より規模に比して少ない従業者数で経営が行われていれば規模の経済性はあると思われる。しかしチェーン店の場合は本社機能を持っている店舗（本店）と支店では間接部門の比重は店舗規模に関係なく異なる。

本社機能を分離できれば各店舗は規模に応じて間接部門を持つので、店舗規模と間接部門の比率、店舗ごとの間接部門の分離が困難ならば店舗規模と店舗での総従業員数の比率を比べればよいことになる。チェーン店であることの規模の経済性が単独店と異なるのは、各店舗においてではないと考える。つまりチェーン店と単独店では規模に比べての従業者数の効率は変わらない。違いは間接部門をチェーン店は本社機能として節約できる点にあると考える。その結果、低費用を低価格に結びつけることで競争力が上がることはあるが、それはチェーンにおける個店と単独店の店舗レベルでの経営効率の差ではない（ただし単独店は本社機能が含まれているので、その分の従業者増はある）。

また規模の経済性に含む場合もあり、チェーンストア理論として重視されるバーゲニングパワーの発揮も規模に関してはあてはまるが、個店かチェーン店かの違いではない。個店では小さいのでチェーン化して巨大な仕入力になるという論理だから、ほとんどあり得ないが1店舗で同じ程度の仕入量を持てばバーゲニングパワーは発揮できる。言い換えれば個店でも仕入量が大きいとバーゲニングパワーはそれなりに働く可能性があるのである。

日本の百貨店は、このようなことが検証できる例の一つである。

Ⅲ 百貨店の規模の経済性

日本の百貨店は戦前から上場していたものがあり、戦後の状況を早くから有価証券報告書で確認することが可能である。つまり田村（2004）が小売企業全体を対象として検証した1970年代なかばからの規模の経済性の欠如を、それ以前の時期から確認することが可能である。また小売企業全体だけではなく、各店舗の従業者数が掲載されているものがあり、百貨店すべてでもないし毎年でもないが店舗レベルでの規模の経済性を検証することも可能である。さらにやはり各店舗の販売額だけでなく仕入額を記載している企業があり、これを使うと各店舗の粗利額を計算することができる。

以上の理由から百貨店を対象に1950年代と60年代を中心に規模の経済性が生まれていたかを検討する。その際に規模の経済性は同時点での同様の経営を行っている店舗の比較ということ考えて、複数店舗を持つ大手百貨店を対象を絞る。具体的には三越、高島屋、松坂屋、大丸、伊勢丹、そごう、阪急百貨店である²¹。

個別の店舗で仕入額が記載されているということは、複数店舗を持つ百貨店チェーンであるにもかかわらず本部による集中仕入が行われていないということになる。この理由については2つのものが考えられる。1つは百貨店という業態が部門ごとの責任者によって作られるものであるため、店舗を越えた仕入権限の集権化は発生しにくかったということである。これは日本の百貨店に限らずアメリカでも同様のことが指摘されている。Perkins and Freedman（1999）は第1次大戦後に他の産業で進行した中央集権化（経営構造の多部門化）はアメリカ百貨店では進行しなかったことを、この理由で説明し²²、「百貨店分野での限られた数の水平的統合内でさえ、購買の中央集権化や販売のために提供される商品の標準化は緩やかにしか進まなかった」と述べている（p. 138）。また Wood（2011）も組織の固定化が集権化の進行を阻み、各店舗は独立百貨店と同様に都市のバイヤーによる共同仕入グルー

²¹ これはその後の8大百貨店にほぼ相当する。西武百貨店だけが欠落しているが、西武百貨店の株式が流通していなかったため有価証券報告書が存在しないためである。

²² Perkins and Freedman (1999) pp.134-140

ブにも加盟する状態であったことを指摘している²³。人口の郊外化に対応してアメリカの百貨店は郊外に支店を作り百貨店チェーンとはなったが、部門別管理という百貨店が起こした組織上の革新が組織の固定化を招き、十分な集権化が進まなかったのである²⁴。

日本の百貨店チェーンで集中仕入が行われなかった第2の理由は消化仕入にある。消化仕入は戦前にも行われたことがあったが、本格的に百貨店に導入されたのは戦後のことである²⁵。委託仕入、売上仕入、消化仕入などといわれる仕入形式は、多少の異同はあるものの、製品が百貨店の店頭にある段階ではまだ仕入がなされておらず、製品が消費者に販売されたと同時に仕入が起こるというものである。そして売れなかったものは返品される。ここではこうしたシステムは同様の効果を持つと考えられるので、区別せずに消化仕入という用語を使っておく²⁶。

消化仕入を用いる場合、店頭で製品が持ち込まれた段階では仕入れていないので、集中仕入を行う意味がない。さらに消化仕入には納入業者の人員が派遣され、販売や価格決定は納入業者側にある形態に進化していった。これは納入業者が百貨店のストア・ロイヤリティに依存した経営から自社ブランドを構築していく過程でもあった²⁷。つまり消化仕入が行われれば仕入は納

²³ Wood (2011) pp.754-758

²⁴ 日本とアメリカでは幾分異なった点がある。一つはアメリカでの都市独立バイヤーの存在である。これはもともと複数の独立百貨店と契約して、それらの共同購買を行うものである (Keep, Hollander and Dickinson (1998))。アメリカではM&Aで百貨店の統合が進んだが、それ以前に百貨店はすでに郊外支店を複数持つ百貨店チェーンとなっており、それぞれに独立性があった。日本の百貨店は共同仕入機構の主権者となり、かつ二つ目の違いであるが郊外支店ではなく他の大都市へ支店を開設するという点はアメリカと異なる (伊勢丹を除く)。しかし集権化が進まなかった点は共通である。

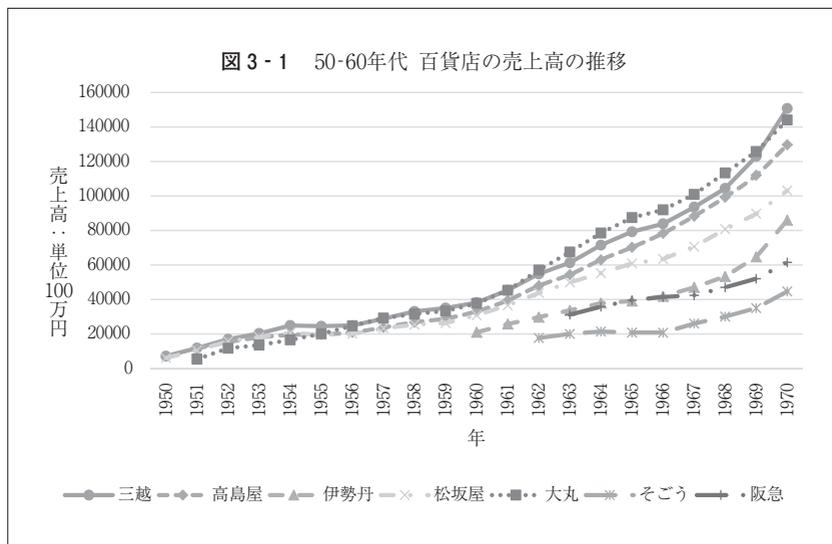
²⁵ 江尻 (2004)。江尻が明らかにしているのは返品制の起源であり、戦前の白木屋ですでにそれは実行されていたことがわかっているが、その返品制の内容は毎月、売れた商品分の仕入代金を支払い、売れ残りを返品するという消化仕入といえるものであった。(pp. 113-118)

²⁶ 委託仕入はそもそも百貨店が委託を受けて販売するわけだから仕入ではない。また売上仕入と消化仕入については高岡(1997)。もともと売上仕入であったものが消化仕入となった経緯を分析している。

入業者の決定によることになり、結果としての仕入は店舗ごとに計上することが可能となる。

しかしこのような状況であれば百貨店を対象として規模の経済性を論じることは意味がないのではないかという疑念はあるだろう。確かに百貨店はチェーン化することによるコスト優位を十分に体现した業態ではない。しかし店舗の大型化は百貨店においても進行し、その過程で店舗レベルの規模の経済性は発揮された可能性はある。店舗の大きさに比して従業員が増加しなければよいのである。この点は検証できると思われる。また前述したがチェーン化することによる規模の経済性は間接部門に現れる。それ以外の規模と従業員の関係はそもそも店舗単位で考えるべきものであろう。しかがって限定的ではあるが、百貨店を対象として規模の経済性を考えることは意味を持つと思われる。

1950年代から60年代の百貨店の経営状態は図3-1に示されている。売上

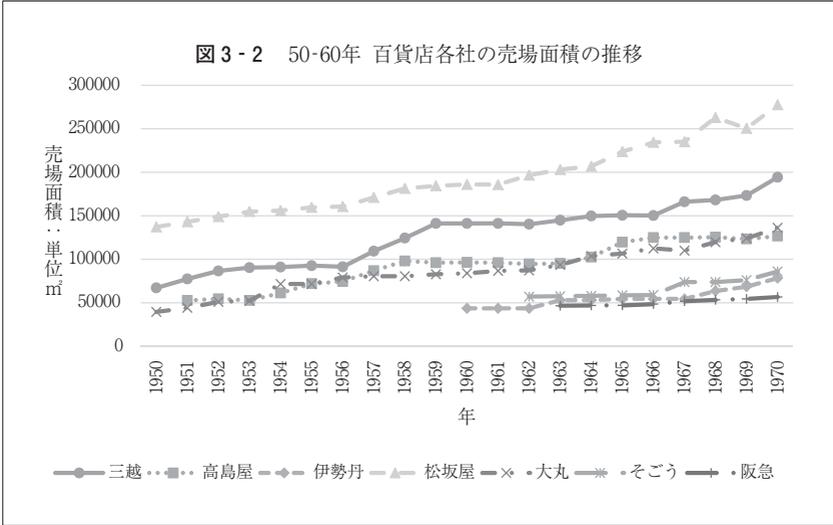


出所：各社の有価証券報告書より作成

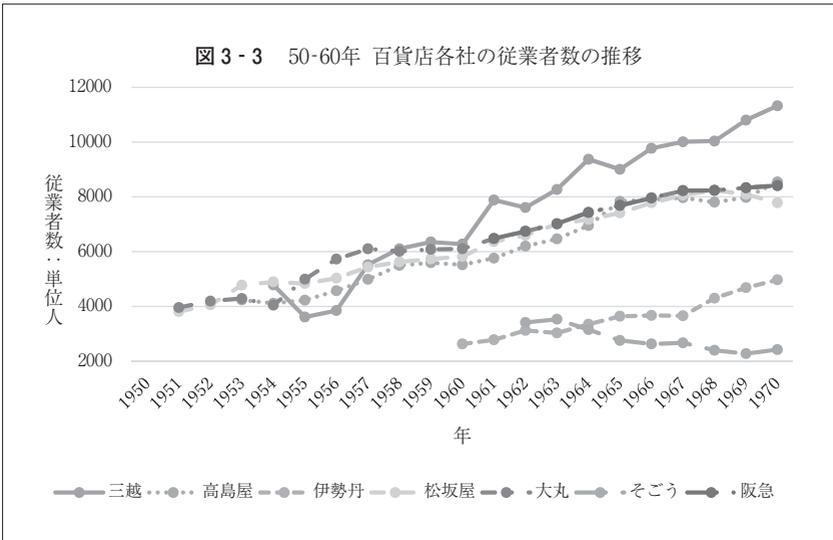
²⁷ 木下（1998）。木下の紹介では百貨店に委託取引（消化仕入）を定着させたのは榎山商事であり、それが1953年ごろであったとされている。

日本の百貨店における規模の経済性について

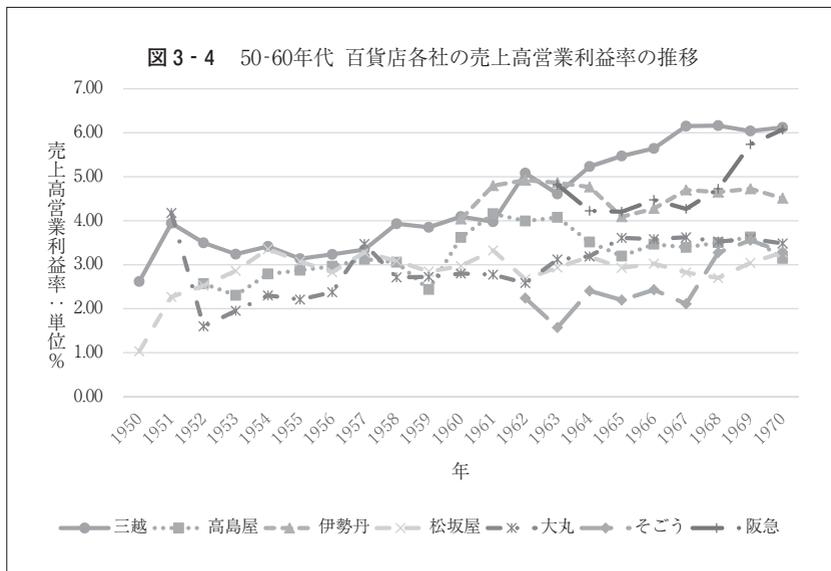
は各社とも順調に伸びている。伊勢丹、そごう、阪急百貨店は60年代の途中からしかデータが入手できなかったため、途中からの折れ線グラフとなっている



出所：各社の有価証券報告書より作成



出所：各社の有価証券報告書より作成



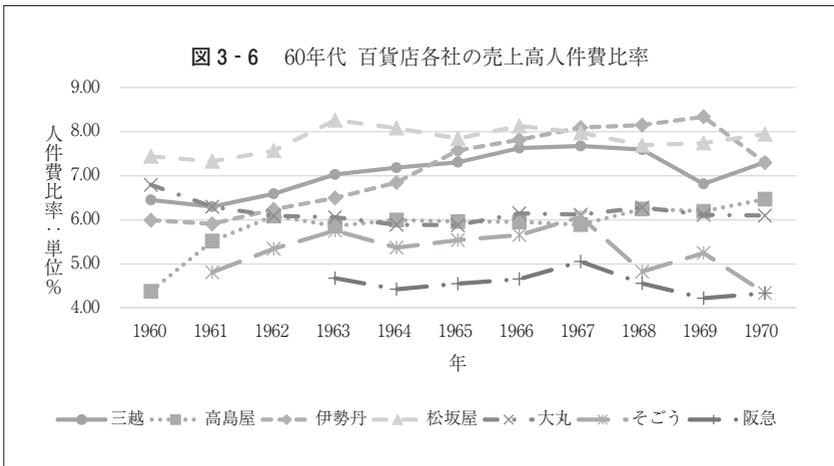
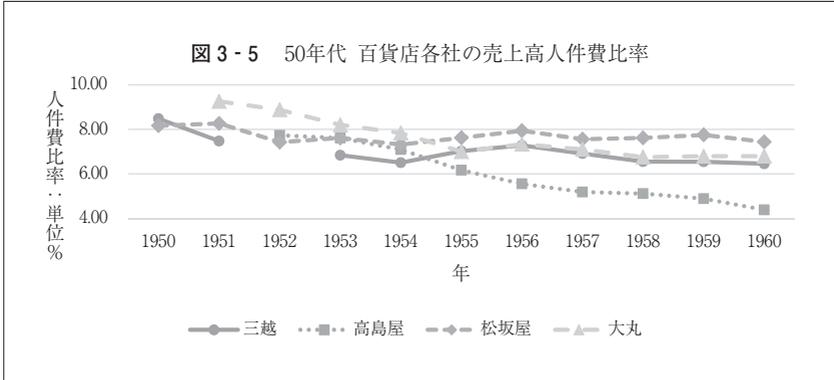
出所：各社の有価証券報告書より作成

いる。これは図3-2でも同様で、各社とも緩やかに売場面積を増大させてきたことがわかる。図3-3は従業者数の推移だが、こちらは各社で傾向にばらつきがある。

売上高では三越と大丸、売場面積では松坂屋、従業者数では三越が最高の水準にあるが、それが売上高営業利益率に反映されていない（図3-4）。営業利益率の高い伊勢丹は売上高、売場面積、従業者数のいずれも下位に属している。このことから一見すると規模の経済性は働いていないように思われる。

しかし規模の経済性は前述したように異時点間で働くものではないので、同時点での効率性を検証しなければならない。まず問題となるのは売上と人件費の関係、そして売場面積と人件費の関係である。

まず売上高人件費比率をみると50年代に低下傾向を示したが、一貫して低下した高島屋と低下の後に横ばいになった他の3社という類型がある。また60年代は各社でばらつきがあるが50年代とは一変して緩やかな低下傾向を示す大丸以外は、60年代前半に上昇し、その後は横ばい、あるいは横ばいの後



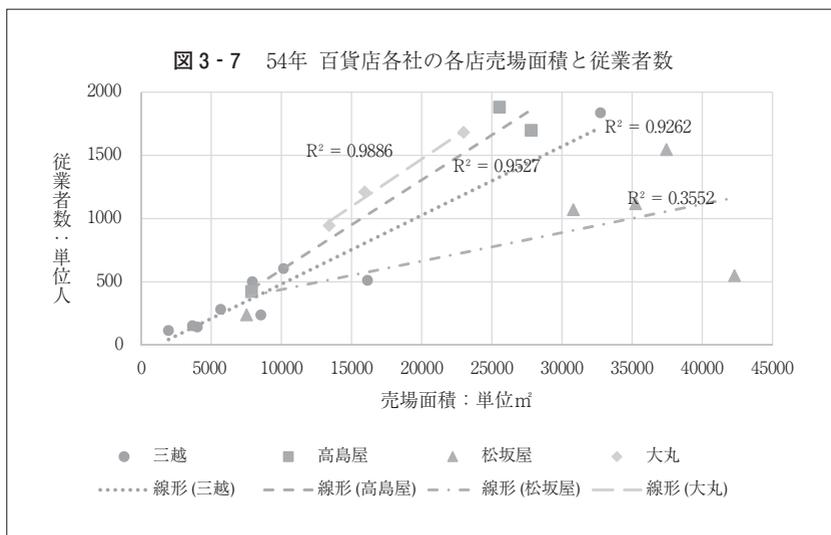
に低下（そごう，阪急）があり，3類型があるとみることができるだろう。

50年代で各店ごとに人件費を分離することはできないので，各店の従業員数がわかる年の中から，低下傾向を示した時期で1954年を，低下と横ばいに傾向が分かれて時期で1957年を選び²⁸，各店の売場面積と従業員数の関係を見てみた（図3-7，図3-8）。松坂屋は右下の大阪店の面積が大きいが従業員数がそれに比して少ないため²⁹，近似線の決定係数が非常に低い，そ

れ以外の3社はサンプルとなる店舗数が少ないせいもあって、かなり決定係数は高い。松坂屋も大阪店を異常値として除けば、高い数値を示す。したがって売場面積と従業者数は高い相関を示すと考えてよいだろう。

60年代でも63年、66年、69年で売場面積と従業者数の関係を見てみたが、50年代と同様に両社は相関があると考えてよいだろう。また60年代を通じて、しだいに近似線の傾きが2つのグループに収斂されていく。低い傾きの松坂屋・大丸とその他の百貨店である。

傾きが相対的に低い企業から松坂屋、高い傾きの企業から三越を取って50年代と60年代で従業者数と年間販売額を各店ごとに検討したのが図3-12、



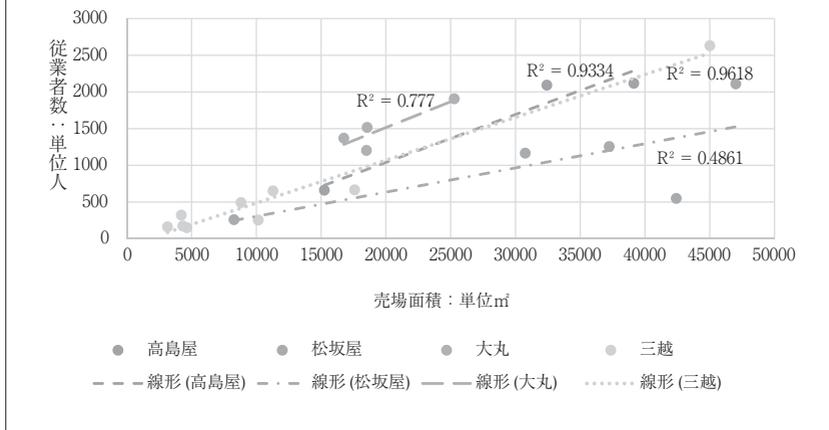
出所：各社の有価証券報告書より作成

注：点線は各企業の点の近似線で、R²は決定係数。

²⁸ 三越の有価証券報告書では各店の従業者が記載されていない年があり、4社の傾向を見ることが可能な年の中から選択した。

²⁹ 松坂屋大阪店は2004年に閉店した天満橋店ではなく、現在は高島屋日本橋東別館となっている建物である。この店舗はかつての中心地である堺筋にあった。天満橋に66年に移転することが、60年代初めには決まっていたとされており、不採算店として力を入れていなかったと思われる（松坂屋（1981）pp. 129-131）。

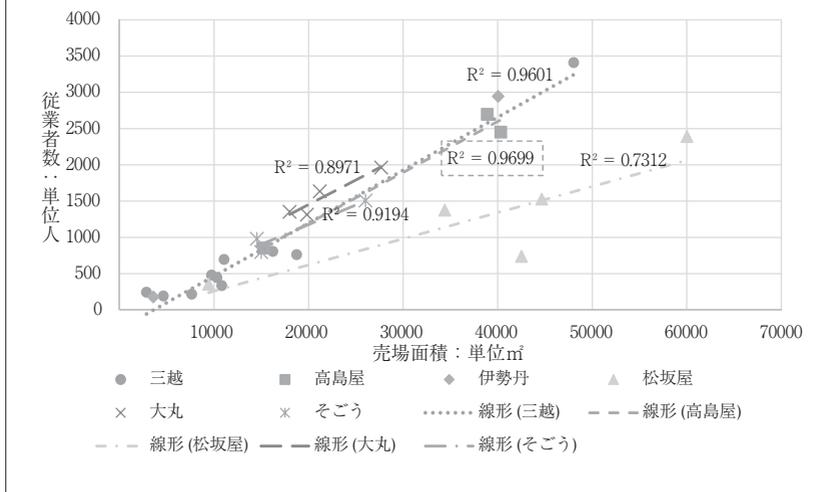
図 3 - 8 57年 百貨店各社の各店売場面積と従業員数



出所：各社の有価証券報告書より作成

注：点線は各企業の点の近似線で、 R^2 は決定係数。

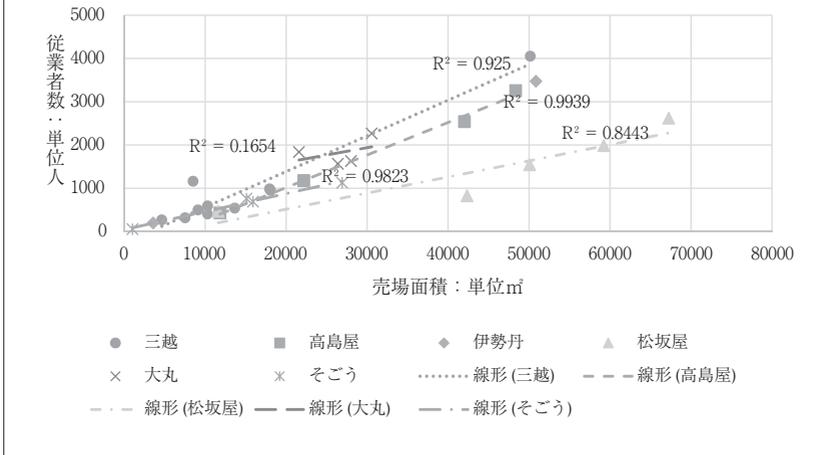
図 3 - 9 62年 百貨店各社の各店売場面積と従業員数



出所：各社の有価証券報告書より作成

注：点線は各企業の点の近似線で、 R^2 は決定係数。伊勢丹は2店しかないため近似線は省略した。阪急は各店売場面積のデータがない。

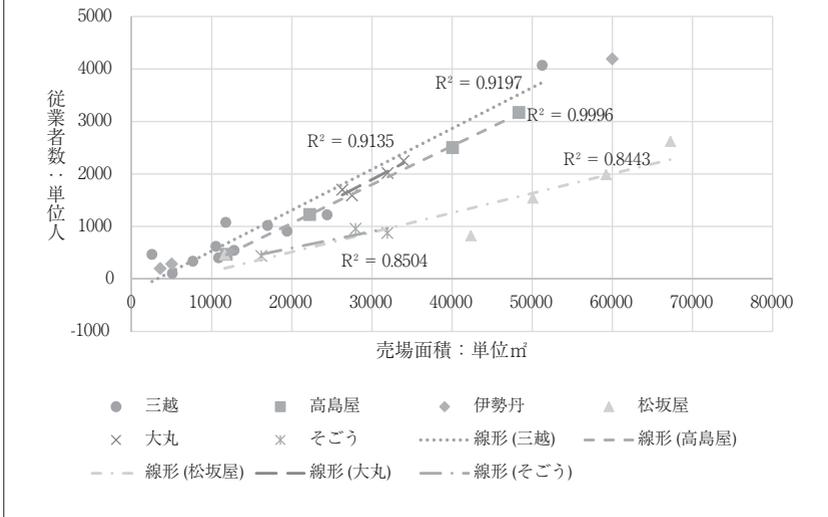
図3-10 66年 百貨店各社の各店売場面積と従業員数



出所：各社の有価証券報告書より作成

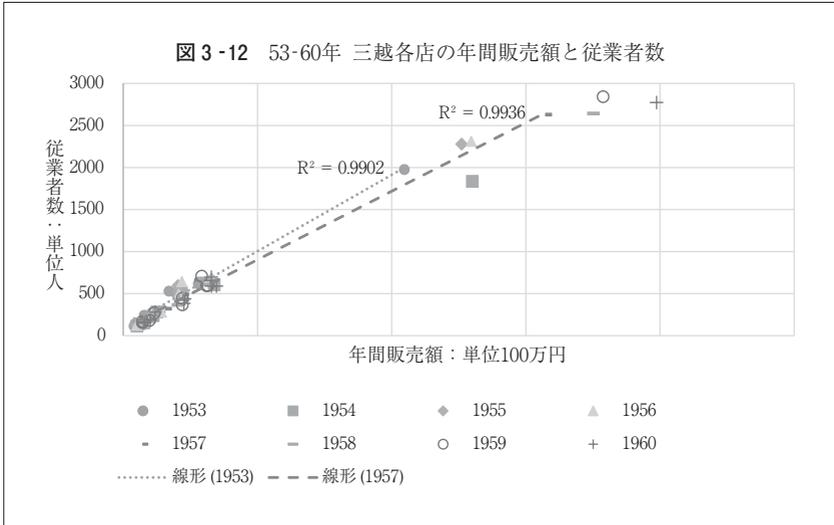
注：点線は各企業の点の近似線で、 R^2 は決定係数。伊勢丹は2店しかないため近似線は省略した。阪急は各店売場面積のデータがない。

図3-11 69年 百貨店各社の各店売場面積と従業員数



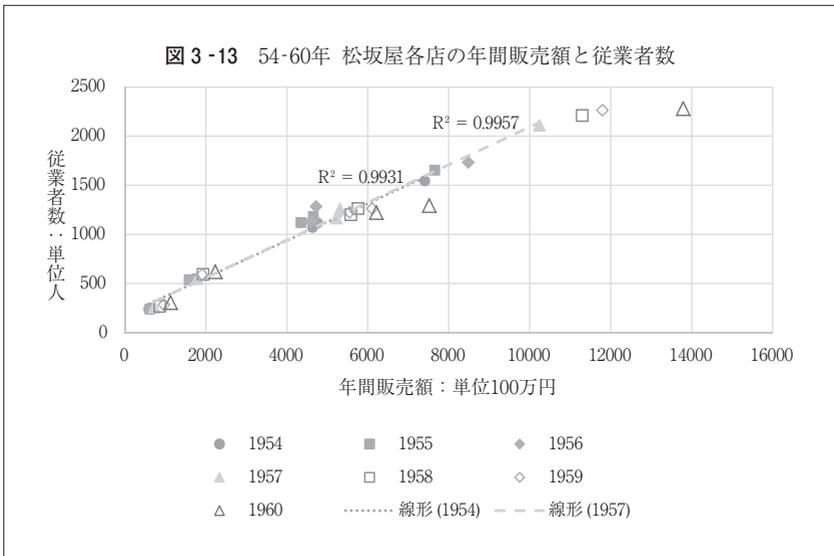
出所：各社の有価証券報告書より作成

注：点線は各企業の点の近似線で、 R^2 は決定係数。伊勢丹は3店しかないため近似線は省略した。阪急は各店売場面積のデータがない。



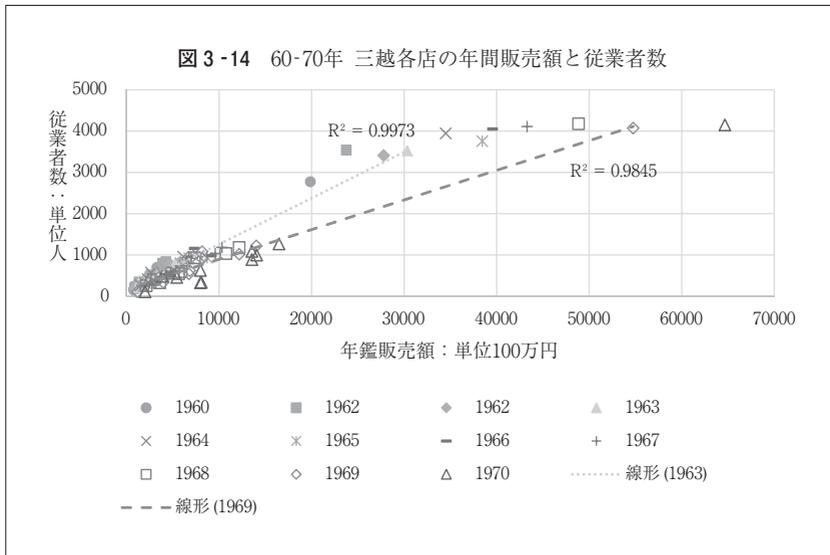
出所：各社の有価証券報告書より作成

注：点線は各店舗の点の近似線で、 R^2 は決定係数。



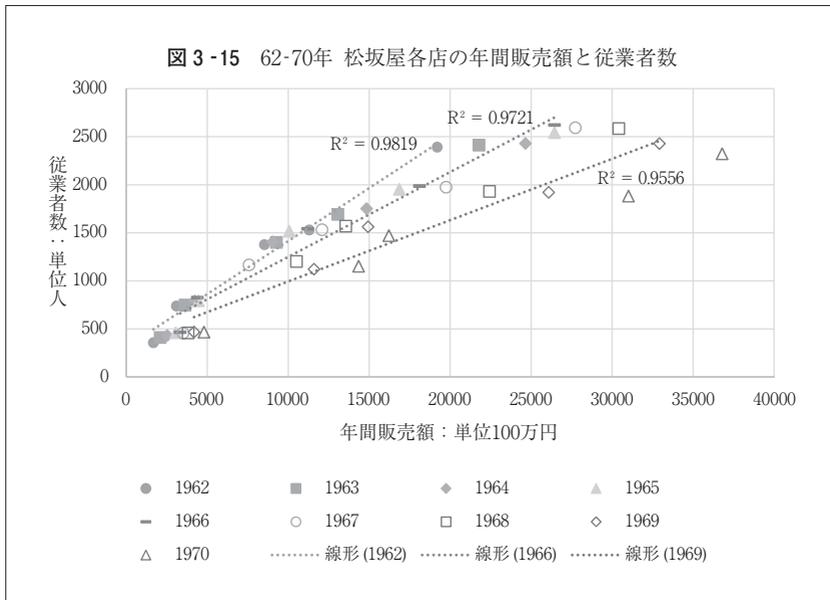
出所：各社の有価証券報告書より作成

注：点線は各店舗の点の近似線で、 R^2 は決定係数。



出所：各社の有価証券報告書より作成

注：点線は各店舗の点の近似線で、 R^2 は決定係数。



出所：各社の有価証券報告書より作成

注：点線は各店舗の点の近似線で、 R^2 は決定係数。

図3-13, 図3-14, 図3-15である。いくつかの年の近似線とその決定係数を示しているが、サンプル数が少ないため当然とはいえるが、高い相関を示している。この点は次節でより詳細に検討する。

つまり売場面積と年間販売額と従業員数は互いに規定しあっているわけである。同時点であれば売場面積が大きくなれば、増加分の一定の比率で年間販売額が増加する。また売場面積が増大すると、やはりその増加分に応じて一定の比率で従業員も増加する。このことは従業員を増加させて販売額を増加させることはなかったことを示している。

だが企業レベルで考えた場合、間接部門の従業員がどれだけ増加するのが問題となる。間接部門の従業員の比率はあまり高くないと考えると、売場面積や年間販売額の店舗間格差が大きければ近似線を引いた場合の決定係数は高くなると思われるからである。規模の経済性が働いているとすると企業規模の増大（総年間販売額の増加、売場面積の増大）につれて従業員数も増加するであろうが、その際に総従業員に占める間接従業員の比率は低下する。

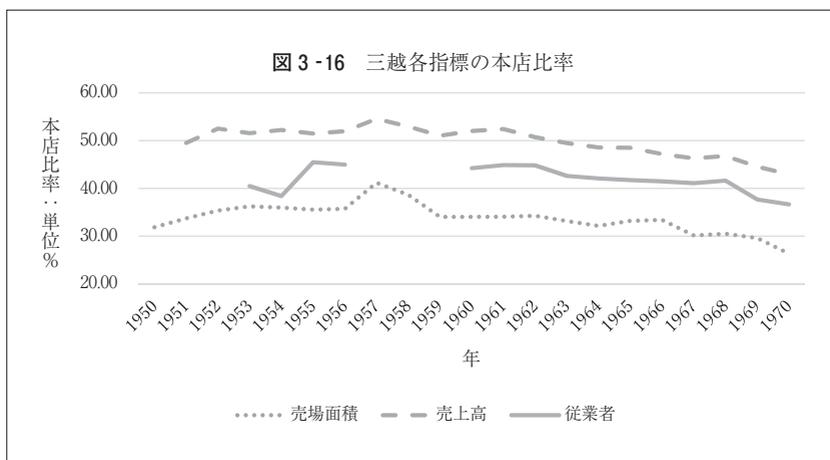
すべての店舗で全く同じ機能があるならば、各店舗に間接部門の従業員が存在するが、そのときに規模の経済性が働くならば、各店舗の大きさが増えれば間接部門の従業員比率は低下するだろう。しかし必ずしも有価証券報告書では全社がすべての時期に間接従業員を区別して記載しているわけではない。また各店舗がすべて同様の間接部門の機能を持つわけではない。複数店をもつということは、何らかの部門では本社、あるいは本店への集中化が図られると思われる。そのため間接部門の従業員が多いと本社、本店の従業員が多くなるが、規模の経済性が働くならば、その全従業員に占める比率が低下するだろう。したがって間接部門の比率を本社、本店の従業員比率を見ることで代替する。

本店の従業員比率と売場面積、売上高の本店比率を比較して、売場面積や売上高の本店比率より従業員の本店比率が高いと多くの間接従業員が含まれていると考えられる。50年代からデータを取ることができた4社を見てみると、売場面積、売上高、従業員数の本店比率は50年代にはほぼ同じ方向で推移してきていることがわかる。三越が微増している以外は他の3社は基本的には本店の比率が落ちている。60年代にはいると松坂屋の本店比率が増加し、

大丸は売上高だけ本店比率が上昇するが、他の2社は低下傾向を示すと見てよいだろう。

もっともこれらの指標を比較する際に注意しなければならないのは、本店と本社が分かれている場合があることである。高島屋と大丸では本店と本社が分けられている。本社は販売が行われておらず、すべて間接部門とすることができる。それ以外の3社は本店の中に間接部門が含まれている。一方で松坂屋では全販売員数が記載されている。販売員は文字通り店舗での販売に当たるもので、これに間接従業者を加えると全従業者になる。販売員比率は全従業者に占める販売員の割合である。したがって間接従業者の割合が低下すると販売員比率は上昇する。

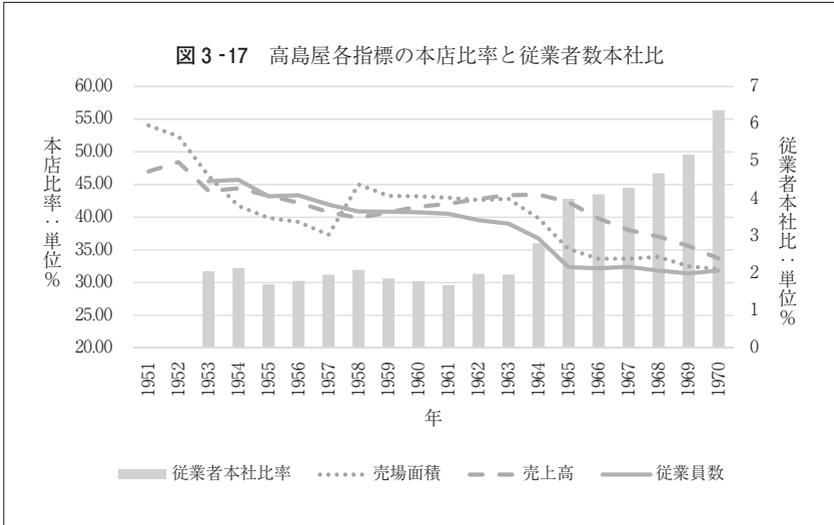
もっともよいデータがある高島屋と大丸を見ると、高島屋では50年代に本社比は程横ばいであったが60年代に上昇していることがわかる。つまり60年代では全従業者の増加率より間接従業者の増加率が高くなった。一方大丸では50年代には本部（大丸の場合は本部と記載されているが本社と同じ）の従業者割合が低下しており、この時期には全従業者の増加率より間接従業者の増加率が低くなっていたわけである。しかしこれも60年代になると一変して増加した。



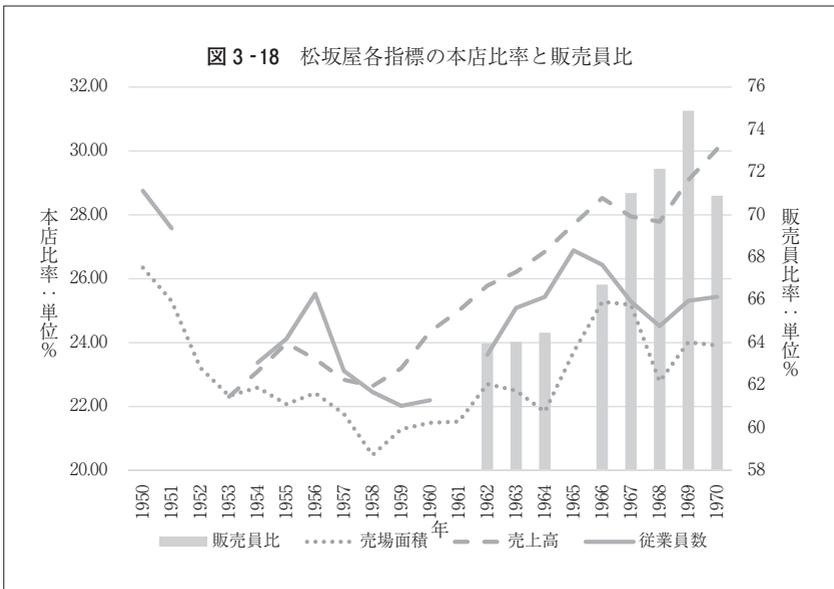
出所：有価証券報告書より作成

注：従業者数でデータがない年がある

日本の百貨店における規模の経済性について

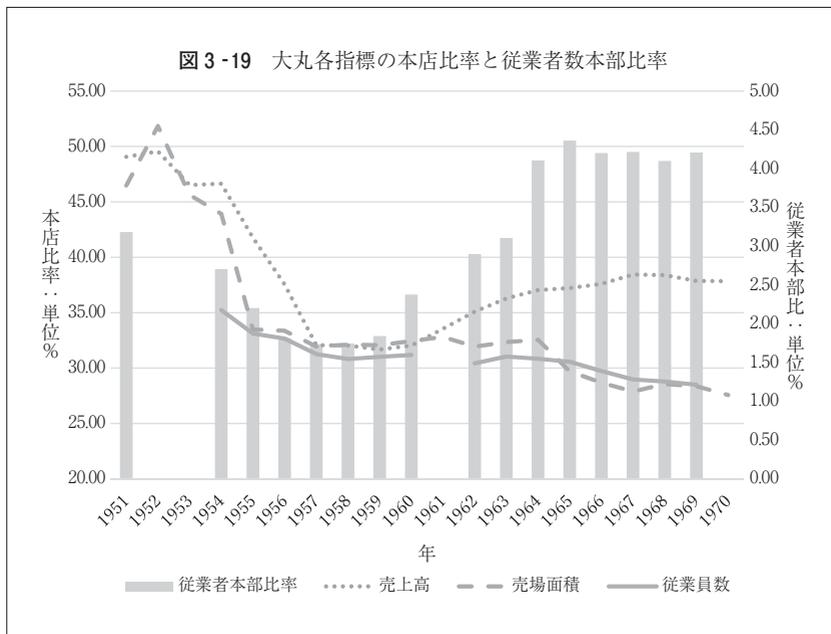


出所：有価証券報告書より作成



出所：有価証券報告書より作成

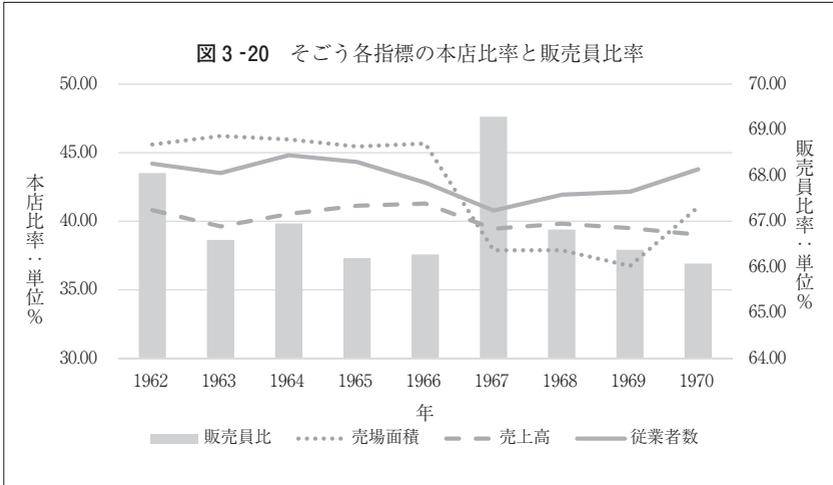
注：従業者数でデータがない年がある



出所：有価証券報告書より作成
 注：従業者数でデータがない年がある

松坂屋では販売員比率は60年代からで、50年代にはわからない。50年代には本社の比率が低下しており、本社に多くの間接従業者がいると想定すると、間接従業者比率は低下したと考えられる。60年代は販売員比率が上昇しており、その点では間接従業者比率が低下していることになるが、一方で本店比は増大していることを考えると、本店の間接従業者が減少したとは即断できない。三越では3つの指標がほぼ同様に推移してきていることから、もっとも店舗数が多い百貨店ではあるが、チェーン化による本部機能はあまり集権化していないと思われる。

60年代からデータが取得できた3社については伊勢丹と阪急百貨店は本店と支店の規模格差が大きく、また支店数も少ないため本社比が全項目で高く出るため割愛し、そごうだけを挙げる。



出所：有価証券報告書より作成

そごうでは67年に販売員の一時的な増加がみられるが、この年を除くと販売員比率は低下傾向にあると思われる。つまり間接従業者が高い比率で増加していることになる。一方で売場面積は67年に本店比率が一挙に低下するがそれは神戸店の増床のためである。しかしこの年を除くと3つの指標とも本店比率に大きな変動はないと考えてよいだろう。60年代にそごうで間接従業者比率が低下することと（松坂屋の変動よりは小さい）、本店比率があまり変化しないことは、各店で同様の間接従業者比率の低下が起こっている可能性を示唆する。

以上のことから50年代には本店比率の低下や本社従業者比率の低下などから間接従業者の割合は低下していた可能性がある。企業規模の拡大が進んでいるわけだから規模に対して間接部門が節約されていたといえる。しかし60年代には一変して間接部門の拡大を示唆するものが増える。

以上のような検討に対して、派遣店員が、どのような影響をもったのかについては不明である。しかし50年代初期の調査では1百貨店当たり、1200人弱の派遣店員がいたことはわかっている³⁰。派遣店員は販売員なので、これ

³⁰ 江尻（2004）pp. 72-73.

が増えて、百貨店が雇用している販売員が減少すれば、間接従業者比は上がることになる。そう考えると、60年代は、こうしたことが生じた可能性はあるだろう。だが、全体から見ると、派遣店員の割合は、高いとは言えず、また、各店で、派遣店員の割合が大きく異なるという指摘もないので、ここでは、各店で一定の割合であったと考えておく。したがって検討結果が大きく変わるというものではない。

しかし規模の経済性は同時点での比較によって考えられるものである。そのため以上のことからでは百貨店の規模の経済性について語ることはできない。同時点での店舗を対象とした分析が必要となるのである。

IV 百貨店店舗における規模の経済性

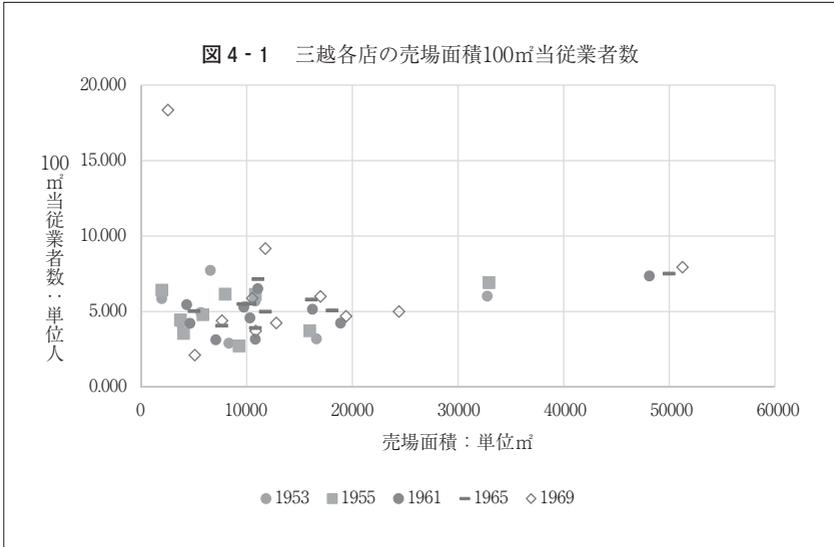
前述したように規模の経済性は同時点で発生しているものである。またチェーン形態の小売企業ではチェーン全体の費用節約は本部における間接従業者の部分に現れるが、それ以外の規模の経済性は店舗の規模について発生する。そのため店舗レベルで規模の経済性を分析する必要がある。

店舗レベルで規模と費用の関係を測定するわけだが、これは有価証券報告書では困難である。各店舗にどれだけの費用が振り向けられたのかは記載されていないし、また本部の支出であるが広告費などは他の店舗の販売に影響を与えることもあり、さらに配送費は物流センターで複数店舗分を処理することも一般的であるためである。

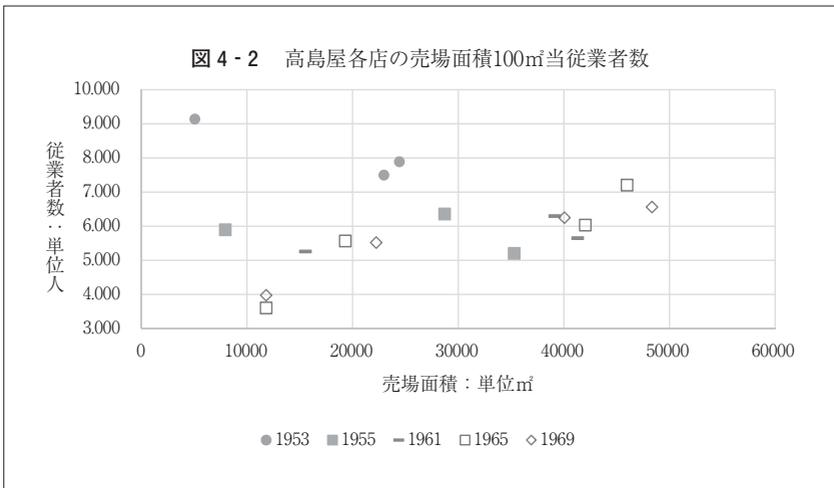
その中でも前節のように人件費そのものではないが従業者数を対象に分析することはできる。百貨店のいくつかは有価証券報告書に各店の従業者数を記載している。これを利用して売場面積、年間販売額との関係を見ていく。

前節でみたように50年代、60年代を通じて売場面積と従業者数には線形の関係があること、やはり同時期に年間販売額と従業者数にも線形の関係がある。しかしサンプルが少ないこと、また売場面積の格差が大きく1店だけが巨大である場合があることなどで、線形の関係が出やすい状況であった。そのため店舗レベルでの分析では改めて検証する必要がある。

売場面積や年間販売額が大きくなり、従業者数は減少すると規模の経済性

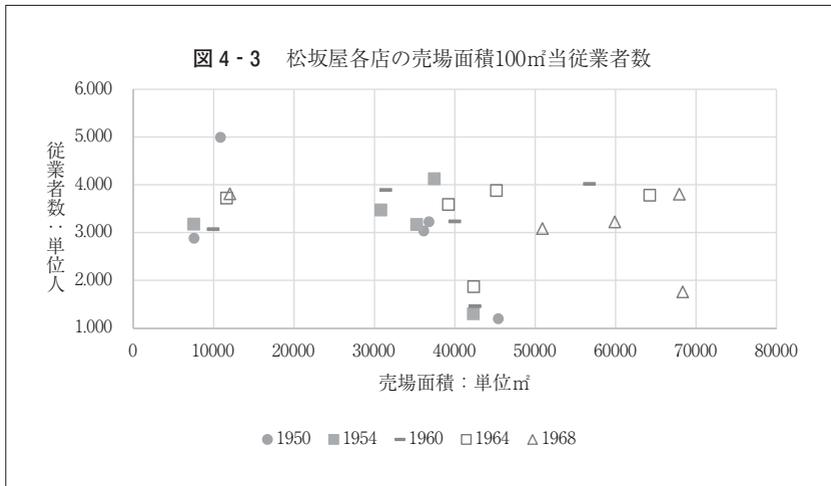


出所：有価証券報告書より作成

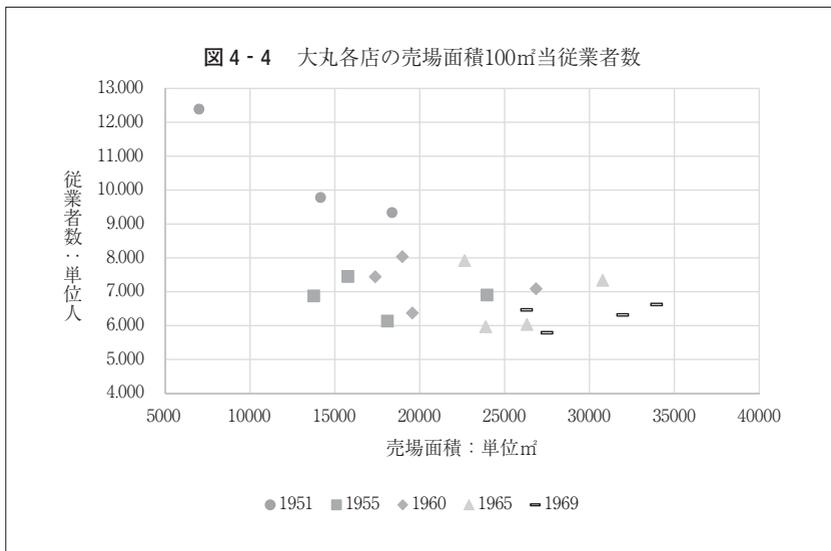


出所：有価証券報告書より作成

が現れていることになる。売場面積当たりの従業員数と年間販売額当たりの従業員数を店舗レベルで表示したのが次の図である。50年代からデータが取れる4社で代表させると、売場面積100㎡当たりの従業員数は三越ではわか

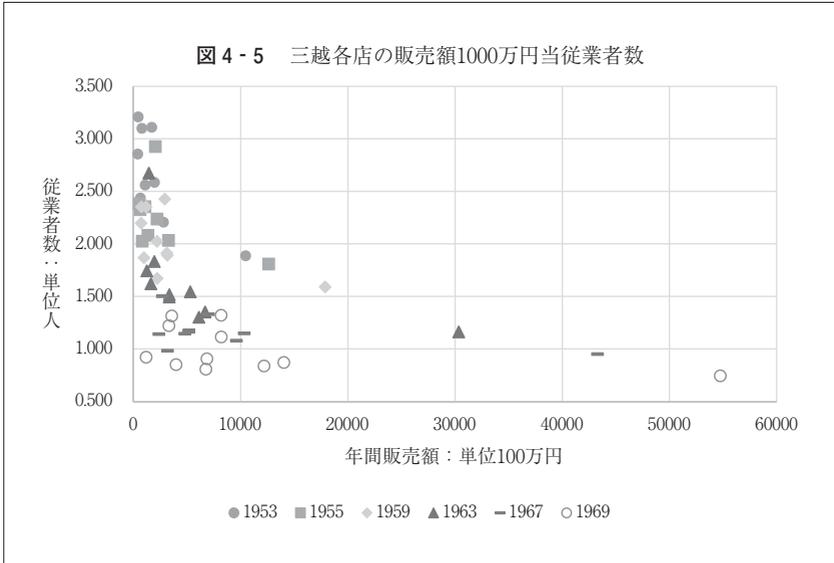


出所：有価証券報告書より作成

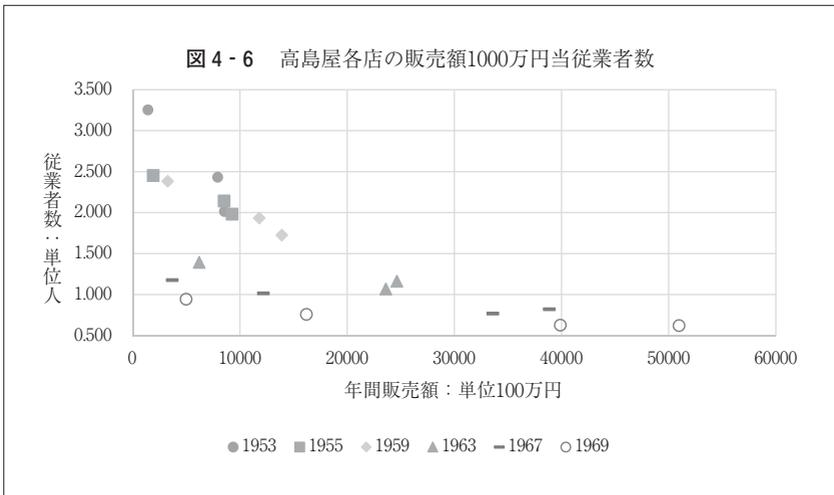


出所：有価証券報告書より作成

りにくいですが、他の3社は50年代前半では右下がりの傾向を示している。つまり規模の経済性が働いていたと考えることができる。しかし50年代半ばか

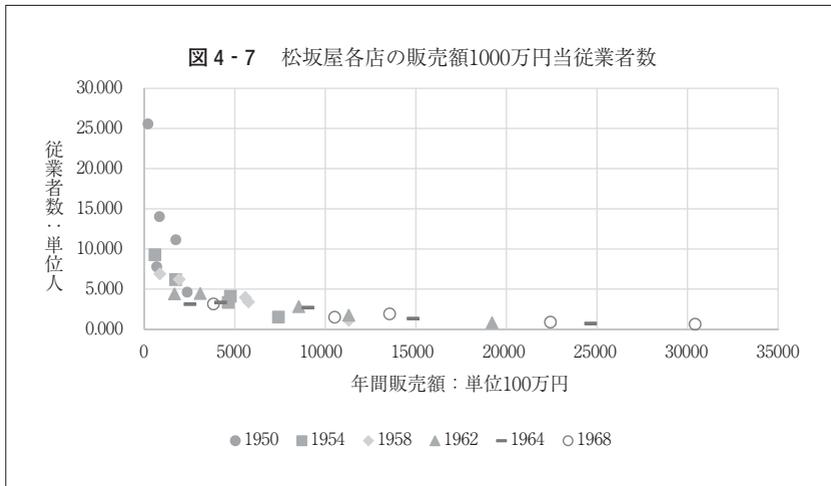


出所：有価証券報告書より作成

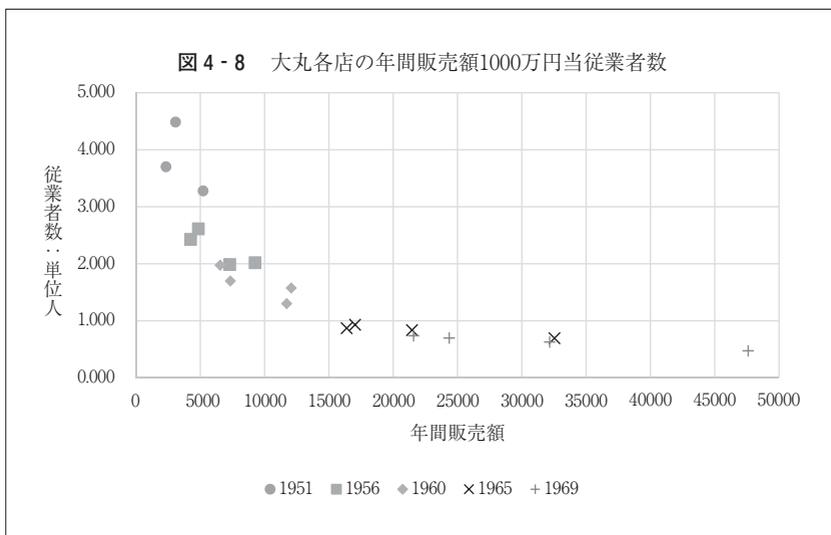


出所：有価証券報告書より作成

ら規模に関して横這いになり、60年代後半にはむしろ右上がりの傾向を示していると思われる。つまり規模の経済性はある段階から働かなくなっている。



出所：有価証券報告書より作成



出所：有価証券報告書より作成

また年間販売額1000万円当たりの従業者数を見たのがつぎの図である。こちらはいずれも右下がりのグラフになっている。つまり規模（販売額）の大きい店舗の方が効率的であり、規模の経済性が働いているように見える。た

だ50年代の初めには高かった傾きが、しだいに緩やかになってきていることもわかる。

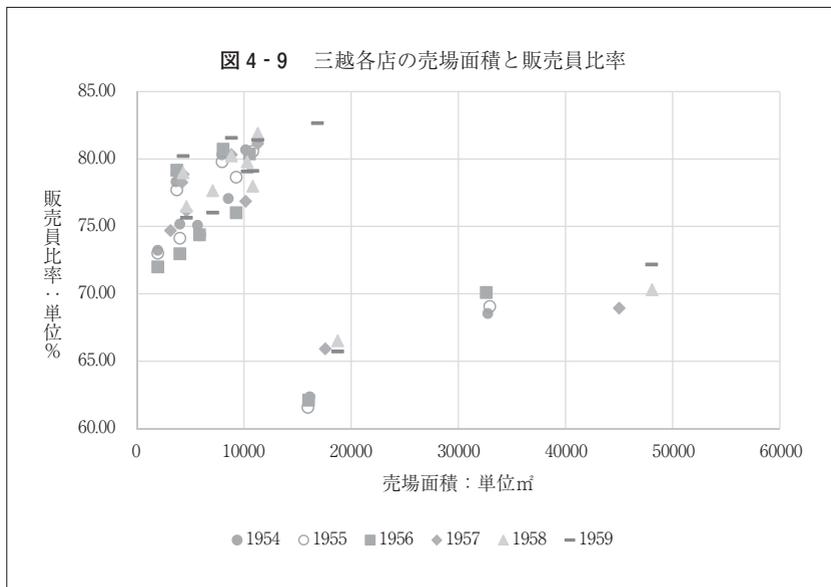
以上のことからいえることは50年代の初めには売場面積と年間販売額の両方とも、規模の経済性は働いていたが、しだいに働かなくなり、年間販売額では大型店舗の方が効率的ではあるが、その程度は小さくなっていることである。また売場面積については規模の大きい店舗の方が効率は悪くなっていく。つまり日本の百貨店業態では経済効率が悪化する形での規模の拡大が進むメカニズムが、50年代後半にはすでに始まっていたのである。

ただし前節でも述べたが従業者の中には販売員と間接従業者がある。売場面積に応じて増大していったのはどちらであるかが問題である。各店舗の多くは年を追うごとに規模を拡大し、次第に相対的な従業者数も減少している。その減少率が小型店の方が大きく、大型店は小さくなるのである。販売員が増大するとすれば、ある規模の段階で規模の不経済が働く店舗面積に突入したことになる。あるいは間接従業者が、次第に規模の大きい店舗に集まるようになった可能性もある。その場合は販売員については効率的になる傾向が働いていたかもしれない。

これを明らかにするデータは少ない。50年代・60年代を通じて各店舗の販売員と間接従業者がわかるのは54年から58年の三越と、62年から74年までのそごうだけである。この両社について、各店の売場面積と従業者に対する販売員の比率を見たのが次の図である。

図4-9で右半分にあるのはすべて日本橋本店である。本店の販売員比率が低い、つまり間接従業者が多いのは本社機能を担う間接従業者が多いためであると理解できる。面積が上がっても販売員比率はほぼ横ばいである。問題は左下の一連の点である。これは大阪店であるが、西日本の各支店の統括機能を持っていたためではないかと推測される。しだいに販売員比率が上がっているのは、本店の管理機能が上がった結果ではないかと思われる。それ以外は左上に固まっている。これらのことから個別店舗の売場面積によって間接従業者比率は影響されない、本社機能だけが間接従業者比率に影響することになる。

図4-10では図の最も低い点は東京店である。しかしこれもすぐに販売員

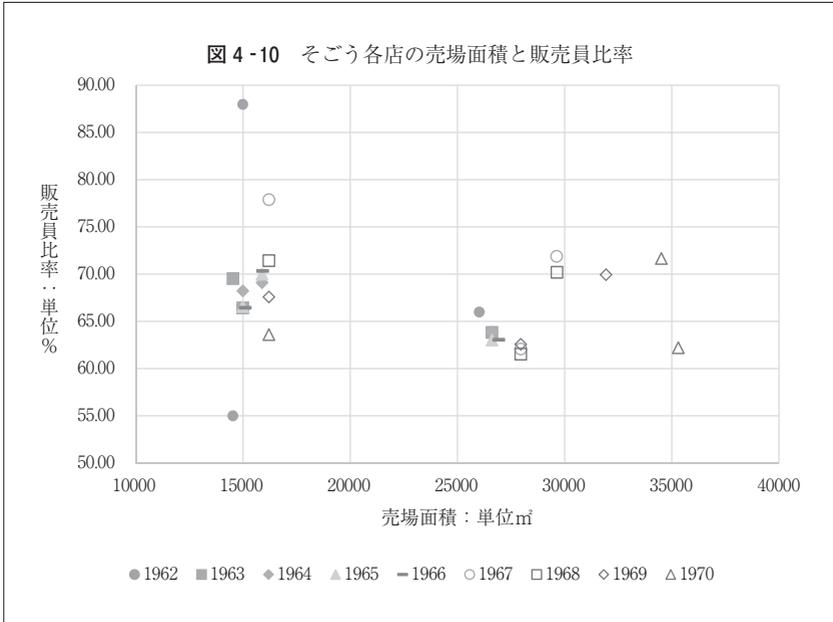


出所：有価証券報告書より作成

注：三越の54年は8月期のデータ、他の年はは2月期

比率が上昇している。右半分で下の点は本社を持つ大阪店である。同時点の他の店舗より販売員比率は低くなっているが、三越ほど明確ではない。この違いは企業によるものか、それとも時期によるものかは2社しかデータが取れなかったので判断できないが、すくなくとも販売員の比率は売場面積で変化していないのだから、売場面積が効率的な点を越えたため販売員比率が変化したわけではないことがわかる。

また50年代前半には売場面積の大きい店舗は本部機能を含む間接部門従業員が多いため販売員比率は小さくなったが、企業規模が大きくなってもその販売員比率はあまり変化していない。規模の経済性が間接部門従業員比率を低下させる形で働き、かつ本社・本部に間接従業員が集中するならば、本部では販売員比率が他の店舗より小さいが上昇するはずである。また本部と支店の販売員比率があまり違わない（そごうのような場合）は、本部への間接従業員の集中は起きていないわけだが、その場合は店舗レベルで規模の経済性が働くならば店舗が大きい方が販売員比率は小さくなるはずである。しか



出所：有価証券報告書より作成

しそごうではそうになっていない。

間接従業者は管理以外に各店での仕入などにも存在する。このことが企業間に間接従業者比率の差をもたらす場合がある。仕入がすべて各店レベルで行われている場合は、間接従業者比率は規模以外で変化する要因がない。またすべての仕入が本社・本店での集中仕入であれば、この場合は各店の間接部門は小さくなり、販売員だけ考えればよい。しかしこの中間の場合は、集中仕入の程度によって販売員比率は影響を受ける。本稿で選んだ7社は消化仕入を行っているわけだが、1957年時点での全百貨店におけるその割合は30%程度であった³¹。7社は有名百貨店でストアブランドも強いことを考えると、これ以上の数字にはなるであろうが、決して高い割合ではないと考える。問題はそれ以外の仕入がどこで行われたかである。

消化仕入が行われる場合は、仕入は販売時点になるので集中仕入はありえ

³¹ 江尻（2004）p. 76。消化仕入と売上仕入を合わせた数字。

ず、各店で仕入になるはずである。もっとも逆に各店で仕入がなされたからといって、それは消化仕入であったわけではない。しかし集中仕入の後、各店に配送された商品を各店の仕入の形で記載したのではなかった。三越の有価証券報告書は、他の6社と異なって、54年までしか各店での仕入額を示していない。また51年の有価証券報告書には「当社の仕入はその大部分が本店内所在の仕入部に於いて取扱われその他大阪 京都 桐生に仕入専門店がある」と記載されている³²。つまり集中仕入が行われている部分が大きいのので各店の仕入額を記載しなくなったと考えられる。その逆で各店の仕入高が記載されている場合は、各店で仕入がなされていたと考えられるのである。

したがって消化仕入は衣料品が多いが、それ以外の商品は消化仕入ではなくても各店で仕入れられていた。仕入量が多い場合、パーゲニングパワーが発揮され数量割引が生み出されることがある。これも規模の経済性の中に入れて考えることがあるので、この点を検討する。

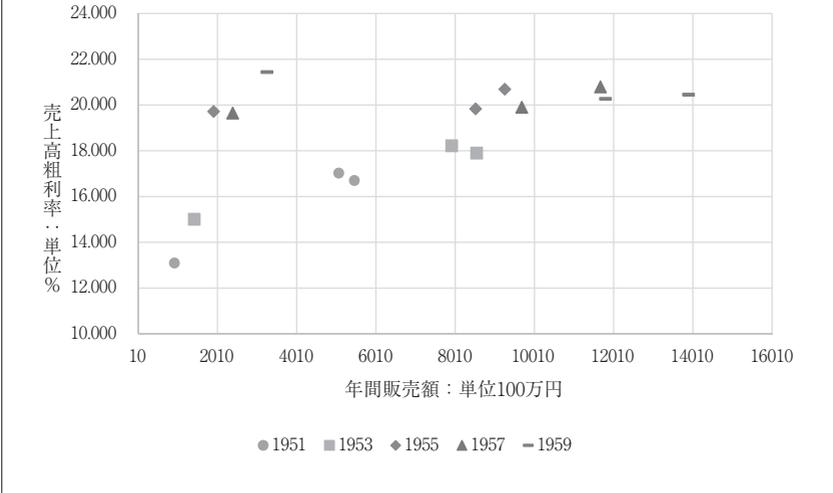
上述したように三越を除く6社は近年まで有価証券報告書に各店ごとに仕入額を記載していた。各店ごとの販売額もわかるので店舗ごとの粗利率を計算することができる。もし規模の経済性が働くなら、規模の大きい店舗（仕入れ額が大きい、販売額が大きい、売場面積が大きい）は売上高粗利率が高くなるはずである。これを高島屋で見たのが次の図である。

ここでは高島屋で代表させたが他社でも同じ傾向を見ることが出来る。つまり年を追うにしたがって同じ店舗では年間販売額が上がり粗利率が上昇する。しかし同時点で複数の店舗を比較すると50年代前半では販売額の大きい店舗の粗利率が高かったのが、50年代半ばでは規模にかかわらず同程度になり、50年代末では販売額の大きい店舗の粗利率が低くなる。それは60年代に入るとより鮮明になる。

以上の傾向は売場面積でも現れている。50年代前半には売場面積の大きい店舗の粗利率が高かったが、50年代半ばでは大型店の粗利率と小さい店舗の差が小さくなり、50年代末では大きい店舗の方がやや低くなる。そして60年

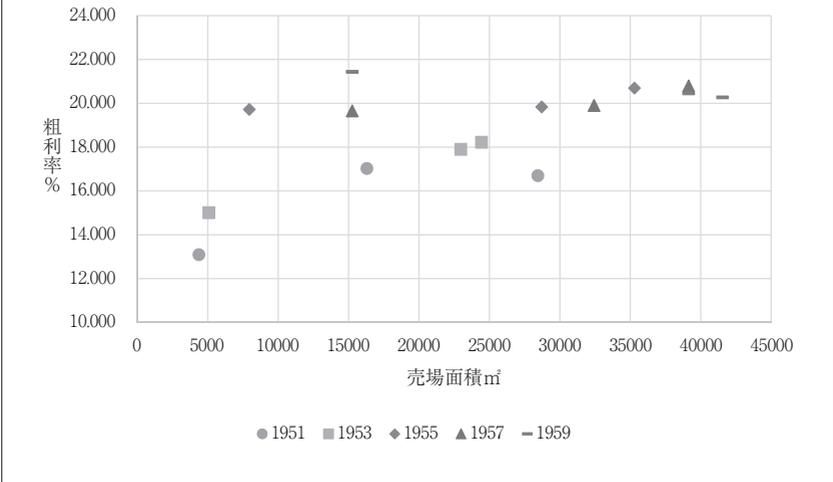
³²『三越百貨店有価証券報告書』1951年2月期, p.16。本社の仕入比率は78.7%である。売上比率と比べると、他社にはないかなり高い比率である。

図 4-11 50年代高島屋各店の年間販売額と粗利率



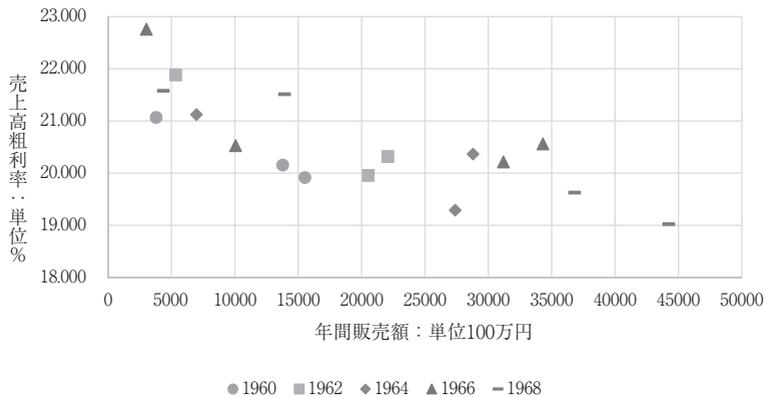
出所：有価証券報告書より作成

図 4-12 50年代高島屋各店の売場面積別粗利益率



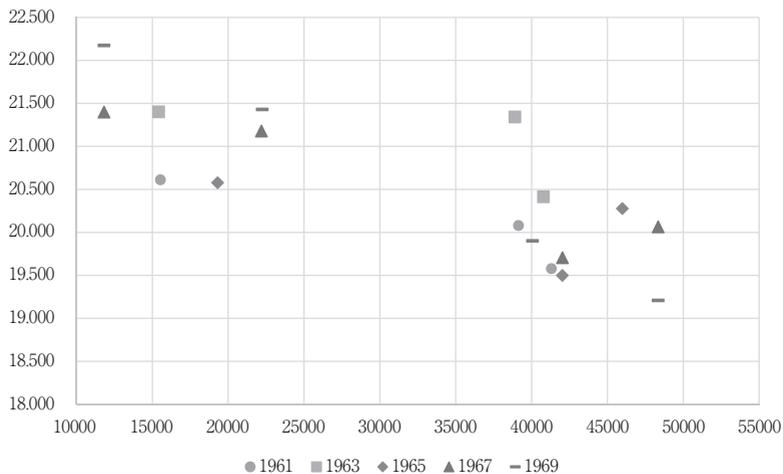
出所：有価証券報告書より作成

図 4-13 60年代高島屋各店の年間販売額と粗利率



出所：有価証券報告書より作成

図 4-14 60年代高島屋各店の売場面積別粗利益率



出所：有価証券報告書より作成

代に入ると明確に大型店の粗利率が低くなるのである。

この点でも50年代前半には規模の経済性は働いていたが、50年代の後半からは働かなくなったことが示されているといえるだろう。

V 結びにかえて

50年代と60年代の大手百貨店7社を対象に規模の経済性の検証を進めてきた。規模の経済性が働いていれば従業者の間接従業者比率が小さくなるはずであるということ的前提に分析した結果、50年代前半には規模の経済性が働いていたが、それ以降は働かなくなっていることが分かった。これは粗利益率の面からも言えることである。50年代前半は大きな店舗の方が粗利率が高いが、60年代には逆に大きな店舗の方が粗利率が低くなっていく。

その間に売上高営業利益率は上がっているのだから、規模の優位性はあったということになるだろう。粗利率も上がっていった売場効率（面積当たり従業者数の逆数）も上がった。つまり効率的にはなっていたのである。しかしそれは規模の経済性によるものではなかった。規模の経済性は50年代前半にすでに見えなくなっている。60年代には売上高人件費率は低下しなくなり、規模の優位も怪しくなってくる。つまり田村（2004）が指摘している70年代半ば以前に、すでに百貨店業態では非効率になる形で資本蓄積が進む状況があったと考えられる。

このようなことが起こった原因については消化仕入の定着が考えられる。前述したように消化仕入は戦前にすでに試みられていたが、戦後では1953年に持ち込まれている³³。これが次第に全百貨店に広がっていったのが50年代末にかけてであったと思われる。これが日本の百貨店において仕入権限を各店舗に残す原因となり、ひいては関連する間接部門の多くを各店舗に残す結果となった。チェーン化しているのだから百貨店においても本部にもっとも間接部門の機能は多く存在している。しかし他の業態と比較して程度が小さかったのである。

³³ 木下（1998）p.118

チェーンストア理論では店舗が販売部門で本部が管理機能と仕入機能を集中的に持つことで、規模の経済性が働くといわれる。しかし日本の百貨店では仕入が各店に分散し³⁴、間接部門も分散していたのである。規模の経済性はあまり働かないだろう。

もっともこれがすべての業態にあてはまるものではない。むしろ日本の小売企業での規模の経済性を検討するには百貨店は適した対象ではなかったかもしれない。集中仕入の程度が弱かったからである。そのため規模の経済性が現れないことの分析になった。さらに百貨店には有価証券報告書には現れない支店ではない店舗がある。有価証券報告書には支店だけが業績を記載されているわけだが、別会社となっている店舗が多いのも百貨店である。これは子会社の場合もあれば、経営者個人が大株主になっている別の店舗も多い。こうした店舗も経営者は同じだから間接部門で同様の管理がなされていた³⁵。こうした店舗を捨象したままでしか百貨店では検討できなかった。

また本稿では同じ百貨店であれば同様の経営が行われており、規模の経済性分析の対象となると考えたが、50年代や60年代でも各社の動向は同じものではなかった。本稿ではそれを問題としていなかったのも、百貨店企業間の差異は考えなかったが、これは別に検討の対象となるだろう。

しかし小売企業の規模の経済性は、企業規模を巨大にしたからといって達成されるものではない。また店舗規模を巨大にしたとしても同じである。このことは明らかにしえたのではないかと思う。なにが規模の経済性の源泉であるかを考えなければ、非効率になる形での合併などが続いていく可能性はあるのである。

³⁴ 各店別の仕入が記載されていないのは前述の三越以外に伊勢丹がある。しかしそれは2社においてすべての仕入が集中化していたことを示してはいない。

³⁵ 仕入や広告・販促などについてはどの程度共通の管理がなされたかはわからないが、人事については実際にこうした企業外の店舗も含めて行われていたことは有価証券報告書の経営陣のプロフィールからわかる。

参考文献

- 石井・嶋口・栗木・余田（2004）『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社
- 江尻弘（2004）『百貨店返品制の研究』中央経済社
- 木下明浩（1998）「樫山のブランド構築とチャネル管理の発展」近藤・中野編『日米の流通イノベーション』中央経済社
- 鈴木安昭（1967）「小売業における『規模の経済』」『商工金融』第17巻第10号
- 高岡美佳（1997）「戦後復興期の日本百貨店と委託仕入」『経営史学』第32巻第1号
- 高橋郁夫（1984）「小売労働生産性の規定要因分析」慶応義塾大『三田商学研究』第27巻第4号
- 田村正紀（1981）『大型店問題』千倉書房
- 田村正紀（1986）『日本型流通システム』千倉書房
- 田村正紀（2004）『先端流通産業』千倉書房
- 福元理恵（2007）『先端流通企業の成長プロセス』白桃書房
- 松坂屋（1981）『松坂屋70年史』
- 峰尾美也子（2010）『小売構造変化』千倉書房
- 宮崎卓朗（2012）「小売業における規模の経済性」『佐賀大学経済論集』第45巻第1号
- Ingene C.A. (1982), "Labor Productivity in Retailing", *Journal of Marketing*, 46 (Fall)
- Ingene C.A. (1984), "Scale Economies in American Retailing: Across-Industry Comparison", *Journal of Macromarketing*, 50 (Fall)
- Ingene C.A. (2014), "Retail Evolution Historical fact, theoretical logic and critical thinking", *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol.6. No.2
- Keep W., Hollander S.C., & Dickinson R. (1998), "Force Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationships in the United State", *Journal of Marketing*, Vol.62 (April)
- Perkins J. & Freedman C. (1999), "Organisational Form and Retailing Development", *The Service Industries Journal*, Vol.19 (4)
- Wood S. (2011), "Organisational rigidities and marketing theory", *The Service Industries Journal*, Vol.31 Nos. 5-6