
改訂版

例解 店舗の管理と診断

同志社大学教授
木地節郎著

同友館

改訂版

例解 店舗の管理と診断

木地節郎著

同友館

著者略歴

昭和 24 年 京都大学文学部卒業
昭和 37 年 同志社大学商学部教授
昭和 42 年 同大学院，マーケティング論担当，現在に至る。
著 書 立地条件を活かす商店経営(同文館)，広告要論(同文館)，
消費者志向の小売業経営(商業界)，現代広告論(白桃書房)，
小売商業の集積と立地(大明堂)，商店立地 100 問 100 答
(同友館)

昭和 47 年 5 月 25 日 初版 1 刷発行
昭和 48 年 4 月 25 日 2 刷発行
昭和 49 年 1 月 15 日 3 刷発行
昭和 49 年 9 月 30 日 4 刷発行
昭和 50 年 6 月 15 日 5 刷発行
昭和 51 年 6 月 5 日 新版 1 刷発行
昭和 52 年 9 月 20 日 2 刷発行
昭和 54 年 2 月 5 日 3 刷発行
昭和 55 年 6 月 20 日 改訂 1 刷発行

<検印省略>

例解 店舗の管理と診断

著 者 © 木 地 節 郎

発行者 山 田 富 男

発行所 株式会社 同 友 館

日 野 正 四

東京都文京区本郷5丁目32番6号

電話(813)3966~8 振替東京0-83503

(落丁・乱丁本はお取替えいたします)

三美印刷/トキワ製本

3034-10890-5262

は　じ　め　に

店舗の管理といえばケース・バイ・ケースにおける技術の適用というようになっている。しかし、店舗という経営の場を管理する以上、当然、管理の理念があり、管理の理論があり、そしてその具体的な展開としての管理の技術がなければならないということになる。

本書はこのような点を中心にして書いてみた。

本文中にも書いてあるが、店舗は経営効率と消費者志向の接点である。したがって、店舗の管理は経営効率を向上させるということと、消費者志向を実現させていくということの両者を満足させるものでなければならない。

店舗の管理はこの2点から検討をしていかなければならないのであって、いずれか一方を軽視したり、無視したのでは真の店舗の管理にならない。

時には、この両者の利害が相反することがある。その場合にこそ、店舗においてこれをどのように調和させていくかということが、むしろ店舗の管理の要点であるともいえる。

店舗の診断においても、このような観点からなされなければならないことはいうまでもない。

本文中において、以上の意図が十分にあらわれていないところがあるとするれば、それは著者の表現のまずさによるものであることをお詫びし、そのような場合にも根底には上述の意図のあることを汲み取って読んでいただければ幸いである。

本書の出版にあたり、(株)同友館出版部の方がたに多大のお世話になった。厚く御礼申し上げる次第である。

洛北岩倉の寓居にて

木　地　節　郎

目 次

第1章 環境・立地

設 問 1	立地条件と店舗施設の管理との関係	1
設 問 2	都市の大きさと商業の規模との関係	3
設 問 3	買回品店, 最寄品店, サービス業の 店の立地条件	6
設 問 4	都市中心部の立地条件	8
設 問 5	都市の周辺地区にある商店街の立地条件	11
設 問 6	商店街の中の立地条件の検討要因	13
設 問 7	商店街になっていない場合の立地条件および 一般的な経営方針	17
設 問 8	駅前の立地条件	18
設 問 9	バス停留所近くの立地条件	23
設 問 10	住宅地または住宅団地の商業立地条件	24
設 問 11	人口の少ない地域での商業経営	26
設 問 12	付近の業種と立地条件の関係	27
設 問 13	角地の立地条件	28
設 問 14	坂道の利用方法	28
設 問 15	敷地の形と店舗立地	30
設 問 16	方角と店舗立地の関係	32
演習問題	1~19	33
参考問題	1~5	47

第2章 店舗設計

設 問 17	店舗設計についての基本的な考え方	51
--------	------------------	----

II

設 問 18	店内の売場における客の動き方の違い	58
設 問 19	店舗設計と扱い商品との関係	61
設 問 20	売場面積の形と通路のとり方の基本	62
設 問 21	2階を売場にする場合の留意事項	66
設 問 22	店頭閑地（フロントスペース）のとり方と その利用方法	71
設 問 23	店舗の外装についての要点	73
設 問 24	店舗の構成	79
設 問 25	店頭の開放度	82
設 問 26	動線計画	86
設 問 27	店内通路のとり方の基本事項	88
設 問 28	販売方法と通路計画との関係	91
設 問 29	店舗の壁面，天井，床の色彩および 照明についての基本	94
設 問 30	店舗設計における陳列器具，レジ， 包装台，空調施設	98
設 問 31	店内における接客場所	109
設 問 32	店内で座売場をつくる場合の注意点	110
設 問 33	飲食店の店舗設計上の要点	111
設 問 34	店舗設計における主要材料	112
設 問 35	店舗の防災施設	113
設 問 36	セルフサービス店設計の要点	114
設 問 37	コンビニエンス・ストア設計上の要点	114
設 問 38	中・大型店設計の要点	119
設 問 39	ショッピング・センターのテナント出店	123
設 問 40	市場（いちば）の設計上の要点	125
設 問 41	店舗設計における製図法	126

演習問題	20～39	128
参考問題	6～47	140

第3章 陳 列

設 問 42	陳列をする場合の基本的考え方	159
設 問 43	陳列における重要原則	168
設 問 44	陳列の基本形の種類と特徴	171
設 問 45	陳列商品のならべ方, おき方	175
設 問 46	変形陳列の方法	178
設 問 47	店頭陳列の特徴	182
設 問 48	ショーウィンドの利用方法	186
設 問 49	壁面の陳列方法	189
設 問 50	ステージの陳列	193
設 問 51	陳列台の陳列	196
設 問 52	ショーケース陳列の留意点	197
設 問 53	ゴンドラの利用法	200
設 問 54	陳列における店内の柱の利用方法	201
演習問題	40～57	203
参考問題	48～59	212

第4章 色彩・照明

設 問 55	店舗における色彩計画の基礎	219
設 問 56	色の3要素	223
設 問 57	色彩の与える心理的な影響	224
設 問 58	2色以上の組合わせの決定法	227
設 問 59	外装の色彩についての留意点	229
設 問 60	店内の色彩についての留意点	231

IV

設 問 61	店舗の照明における基本事項	234
設 問 62	まぶしさを防ぐ方法	238
設 問 63	電灯数の算出法	239
設 問 64	照明の方式	240
設 問 65	光源と照明器具の種類	241
設 問 66	店内の照度配分	244
設 問 67	店内各部分の照明方法	245
演習問題	58～68	247
参考問題	60～70	250

第5章 新改築資金

設 問 68	店舗改装の基本的考え方	255
設 問 69	店舗の新改築資金の考え方	256
設 問 70	新改築の資金的判断	258
設 問 71	新改築の資金計画の基準	259
設 問 72	新改築のための投資額計算法	260
習演問題	69～75	262
参考問題	71～73	266

第6章 店舗集団の共同施設

設 問 73	店舗集団の共同施設	267
参考問題	74	269

(付) 1. 店舗の管理および診断の

チェック・リスト	273
----------	-----

2. 店舗の管理および診断の参考文献	277
--------------------	-----

第1章 環境・立地

設問 1 立地条件は店舗施設の管理とどのような関係があるか。

(解説)

立地条件の考え方 立地条件というのは店舗が成り立つための場所の条件である。この条件の如何によって成り立つということの内容も変ってくる。それは具体的には経営の効率になってあらわれてくることになる。

商業のなかでも、特に小売業は立地産業などともいわれるが、それは立地条件が基本的な経営要因であることを意味している。もっとも、経営要因といっても、それは経営の外部要因であるから、内部要因を外部要因にいかに関係させるか、あるいは時によっては内部要因によって外部要因をいかにコントロールするかということが最終的な問題となるのであるから、すべてを立地条件に責任転嫁させてしまうことは必ずしも正しいといえない。

立地条件を考える場合には場所のとらえ方から始めなければならない。というのは、場所には、広い概念でとられる場合もあり、狭い概念でとられる場合もあるからである。

そこで、立地条件を考えるには広い場所から狭い場所へと具体的に狭まっていく必要がある。たとえば、ある都市全体としての立地条件を考え、その中である地区の、そして、その中のある商店街の立地条件を考え、さらにその中での特定の地点、あるいは店舗の立地条件を明らかにするという具合になるわけである。

立地条件と店舗施設の関係 立地条件は店舗が成り立つための場所の条

件であり、しかもそれが経営の基本的要因となるのは何故かという点、立地条件は商圈の大きさや交通量、客層との関係などからきまるからである。

したがって、立地条件を判断するためには商圈、交通量などについての量的・質的な把握が必要であるということになる。

商圈については、都市、あるいは商店街の場合は都道府県の商業指導機関で調べたものがあるかないかをたずね、もしあればこれを利用するとよいし、もしなければ独自に調査をする必要もある。

交通量についても同様である。

商圈の調査をする場合は、官庁が実施するような大規模な方法はとれないが、調査員を戸別訪問させて聞き取りをしたりすればかなり詳しい資料が出てくる。

最も簡単な方法は来店者に質問して得られる資料であるとか、顧客名簿によって作成する方法であるが、これらの方法で欠点となるのは来店しない人の動向である。したがって、来店者は上述の方法で調べ、来店しない人については何らか他の方法で調べるということにすれば全体の動向がつかめることになる。

交通量についても官庁の調査もあるが、限られた商店街、あるいは限られた地点だけのものになるので、具体的に特定の場所の交通量を知ろうと思えばあらためて調査をする必要もある。

最後に、立地条件を考える場合に重要なことは、現在の問題だけでなく、将来はどうなるかという予測も同時に考えておかなければならない点である。特に、昨今のように経済的・社会的に変化の大きい時には将来の立地条件を予測するということは困難なことではあるが、常に重要なことである。

そのためには、ある場所の立地条件を構成する諸要因を現時点において問題にするばかりでなく、過去においてはどうかであったか、その推移の傾向はどうなっているかということも調べておかなければならない。

このようにして、立地条件の分析ができると、それによって店舗の大き

さ、商品構成などの基本的な方針を決定することができるのである。

設問 2 都市の大きさと商業の規模にはどのような関係があるか。

(解説)

都市が大きくなれば商業の規模も当然大きくなる。しかし、すべての都市がそうとはいえない。

もっとも、都市が大きいとか小さいというのは何を基準にしていつているのかということもあるが、一般には人口の大小でいつているので、ここでも人口の大小で都市の大小を考えることにする。

(1) 都市が大きくなるほど、都市の小売販売額が多くなる。

商業の販売額の中、卸売販売額は必ずしも両者の関係がはっきり出てこないが、小売販売額の場合は都市の大きさと関係しているということが一般的にはいえる。

都市が大きくなると、その都市の人口が多だけでなく、商圏が大きく、したがって商圏人口、あるいは背後人口が多くなるからである。また、都市の大きさによって商店数も多くなる。

(2) 都市が大きくなると商圏も大きくなる。

前述のように、都市は大きくなると購買客の吸収力が強くなり、このため商圏が大きくなる。そうすると多くの人がある都市へ集まるから交通量も多くなる。

もっとも、都市の大きさと商圏の大きさは常に一定の関係があるとはいえない。それは商圏の大きさが都市間の相対的な吸引力の関係できまるからである。たとえば、人口5万の都市はどの都市も同じ大きさの商圏をもっているかということそうはいえない。なぜなら、近くに人口5万以上の都市があるかないかによって違うからである。

近くに都市のないような地域なら、当該都市の人口を含めて7~8万、時

には 10 万近くの商圏人口をもっている場合もある。

しかし、近くに 10 万、20 万という中心的都市がある場合は市内の人口を商圏人口として維持するにも精一杯ということになる。

さらに極端な場合は、巨大都市周辺のいわゆる衛星都市の場合で、この場合は市内の中の一部しか商圏人口になっていないというところもある。

(3) 都市が大きくなると多くの商店街ができる。

単に商店街の数が多くなるというだけでなく、都市内部に分散し、しかもその立地条件によって、中心部、周辺部などの格差ができてくる。

人口が 3 万から 5 万ぐらいの都市では商店街といえるものは 1 カ所しかない。その中には衣料品店や身の回り品店などの買回品業種の店のほかに、食料品、日用雑貨などの最寄品業種も含まれている。したがって、その都市の中心地であるかも知れないが、中心部の商店街といえるものではない。

人口が 10 万以上になると、中心部の商店街は買回品業種で構成されるようになり、周辺地区には日常買物場所としての商店街ができる。

さらに、大都市になると、周辺地区にある商店街の中でも立地条件にめぐまれているところは店舗数も多く、商圏も広くなり、地域の中心となり、このほかに日常買物場所としての近隣商店街が数多く成り立つことになる。

巨大都市では地域の中心になっている商店街が一層強力になって都心に準ずるような力をもつようになって副都心商店街ができる。

このように、都市が大きくなるにつれて、商店街も量的にも、質的にも変わってくることになるのである。

(4) 都市間の商業競争では大きい都市の方が強い。

ここで強いというのは購買客の誘引力が強いということである。交通が発達して、消費者の行動範囲が拡大されてくると都市と都市との間で購買客を引っ張り合う競争ははげしくなってくる。その場合、一般的には大きな都市へより多くの購買客が流れることになる。

競争関係にある 2 都市間で購買客をどのように引き合うかということを公

式化したのがライリーの小売牽引の法則である。

これは、A, B 2都市が競争関係にあるとした場合、A市の人口を P_a 、B市の人口を P_b とし、AB 間の距離を D とする。A市に近ければA市に吸引され、B市に近ければB市に吸引される割合が大きいことになるが、その中間には A, B 両市に同率で吸引される地区もあり得ることになる。すなわち、A, B 両商圈が競合する地区である。A市からこの地区までの距離を D_a とすると、 D_a は次の式で求められることができる。

$$D_a = \frac{D}{1 + \sqrt{\frac{P_b}{P_a}}}$$

ライリーの法則は人口と距離だけで求められているが、ケインはこれに売場面積を加えている。それによると次のようになる。

いま、ここに競合する2都市がある場合、2都市間の人口、売場面積の合計、および2都市から求める競合地点までの距離を求める。

各項目について、不利な条件を1.0とし、有利な条件はその何倍かによってあらわす。たとえば、ケインの示す例によると、A市が人口34,000人、B市が30,000人であるとすれば、人口ではB市の方が不利である。そこで人口については（B市=30,000人=1.0）とすると、（A市=34,000人=1.1）になる。このようにして、売場面積、時間距離も次のようにあらわされると、合計はともに3.5と等しくなるので、この地点は両市へ同率で流れているとみるわけである。

		人 口	売場面積	時間距離	計
A	実数	34,000人	85,000 ft ²	15分	
	指数	1.1	1.4	1.0	3.5
B	実数	30,000人	62,000 ft ²	10分	
	指数	1.0	1.0	1.5	3.5

ケインの例に示されている売場面積はスーパーマーケットだけについてとりあげている。
(ケイン著、荒井好民訳「スーパーマーケットの立地条件」商業界による。)

設問 3 買回品店、最寄品店、サービス業の店の立地条件を説明せよ。**(解説)****(1) 買回品、最寄品**

買回品店、最寄品店の立地条件をのべる前に買回品、最寄品という分類について説明しておこう。

商品分類はいろいろな基準によってなされる。材質別分類、用途別分類、あるいは仕入先別分類などのほかに、消費者の購買慣習による分類がある。買回品、最寄品などは消費者購買慣習によって分けられたものである。このほか、専門品を入れて3分類にするが、一般に使われるのは買回品、最寄品の分類である。

買回品は購買に際して比較選択をして決定するような商品であり、最寄品は近くの店で特に比較をすることなく買い、専門品は特定の店で購入する特定の商品を指している。もっとも、これは大雑把な説明で、たとえば、最寄品の代表である食料品についてみても、購入する際には価格、品質、鮮度、大きさなどを比較して購入を決定するし、買回品でも特定の銘柄品を指定して比較をしない場合もある。

商品の種類でみると、買回品に属するものでは衣料品、身回品、文化品などがあり、最寄品に属するものでは食料品、日用雑貨などがある。

なお、大きく分けると買回品、最寄品になるが、実際には、はっきりいづれかに入れてしまいにくい商品もある。いわば、中間的な性格のものであり、その中にも買回品的最寄品、最寄品的買回品とでいうような性格の商品がある。日用雑貨の中でもデザインものなどは前者に、子供用実用衣料などは後者に属することになる。

(2) 買回品店の立地条件

買回品の一般的特徴として、前述のように比較をしてえらぶ、単価は最寄品よりも高い、購買頻度が低いなどという点があげられる。したがって、買

返品店が一定の客数を確保するためには商圈が広いこと、交通量の多いことなどが必要である。

買回品の場合は交通機関を利用して30分から1時間ぐらいまでは商圈の中に入る。距離にすると10～15km ぐらいになり、都市が大きくなれば20km ぐらいにまでのびる。

交通量については多いほどよいといえるが、しかし、単に量の問題だけでなく、そこを通る人の質的条件も重要である。買物客が多いかどうか、あるいは通勤客がどのくらいか、男女の割合はどうかという点である。

また、近くに大型店があるかどうか、あるとすれば、大型店へ集中する人の流れに沿っているかどうか、さらに、大型店の商品構成との競合関係などについても調べてみなければならない。大型店に近いといっても、主要な人の流れに沿っていないところならば有利とはいえない。また、扱い商品についても、種類が同じでも、品質的に競合するかどうかによって異なる。

(3) 最寄品店の立地条件

最寄品店は日常の買物をする店である。したがって顧客も近隣の居住者が中心になる。一般に徒歩で10～15分位の範囲内になっている。これは距離で見ると700m 前後であり、精々のびても1,000m くらいである。もっとも、最寄品の中でも、食料品と非食料品に分けてみると、購買頻度が異なるので、来店者の範囲も異なることになる。食料品のように頻度の大きい商品については上述のようなことがいえるのであるが、非食料品は食料品に比較すると頻度も小さくなり、このため徒歩で20分、距離にして1,000m 以上でも来店の可能性はある。

さらに、スーパーマーケットの場合は、その扱い商品は最寄品であるが、徒歩で20～30分、距離にして1,500～2,000m ぐらいからでも来店するし、さらに交通機関を利用してでも来店する客が多い。しかし、この場合でも多いのは交通機関を利用して10分ぐらいまでである。

(4) サービス業の店の立地条件

サービス業の中でも飲食店と飲食店以外のサービス業では求める立地条件が異なる。

飲食店でも買回品商店街の中にある場合はやや単価も高くなるし、メニューも専門化してくるが、最寄品商店街の中にある場合はうどん、そば、丼物などが主になり、また和洋のいずれかに専門化することもむずかしい。

最近では自動車の交通量が多いハイウェイに沿って飲食店が多く立地しているが、こういう場合は駐車場はもちろん、さらにわざわざ車で行けるような店内の雰囲気をもつことも必要である。

飲食店以外のサービス業のうちホテル、旅館などは交通の便利なところ、またビジネス客が中心か、観光客が中心になるかによって宿泊客の目的地に近いことが有利であることはいうまでもない。

理髪、美容、クリーニングなどは固定客の多い業種である。理髪は職場の近くか、居住地の近くであるという場合が多い。美容は居住地の近くか都心、中心部という場合が多い。クリーニングは注文をとって回るので店舗位置は選ばないようにもみえるが、商店街の中にあれば、持参する客もあり、やはり人通りの多いところが有利であるといえる。

設問 4 都市中心部の立地条件について説明せよ。

(解説)

中心部はその都市の中で立地条件が最もよいところであるといえるが、しかし、すべての業種にあてはまるとはいえない。たとえば、生鮮食料品店にはあてはまらない。また、サービス業でもクリーニング店などもあてはまらない。したがって、中心部は立地条件がよいといっても、一般には買回品店についてのことである。

中心部が買回品店にとって、なぜ立地条件がよいといえるかというと

(a) 交通系統が集中している

(b) 小売店舗の集積が大

(c) 付近に公共施設がある

などの条件によって、商圏内人口が毎日多数集中し、このため、交通量が多いということがその理由になる。

中心部では商圏内の人口が集中するのであるから、当然交通機関を利用する来街者の数が多くなる。

来街者のうち交通機関利用者と徒歩者の割合がどうなっているかということは、買物場所の立地条件と関係しているが、次表のような関係がある。

したがって、都市が大きくなるほど、その中心部では交通機関を利用する来街者の割合が多いことになる。これは、都市が大きくなればそれだけ商圏が広くなり、遠距離からの来街者が多くなるからである。

	同じ都市の中で		都市の規模との関係	
	中心部	周辺部	大都市の中心部	小都市の中心部
交通機関利用者の割合	大	小	大	小
徒歩者の割合	小	大	小	大

都市の中心部というのは単なる買物場所ではない。店舗が多く集中している場所という点からみれば買物場所であることには違いないが、しかし、中心部の性格というのはそれだけであらわしつくされているのではない。

都市の中心部は公共施設が付近にあり、また、街は散歩道（プロムナード）化し、あるいは百貨店などの大型店が集まっている。

ということは、都市の中心部はレジャーを楽しむ場所であり、情報を互に交換しあう場所であることを意味する。

買物もそのような現代の消費者が求めているいろいろな条件との交錯の中でおこなわれることになる。

したがって、都市中心部の立地条件を判断する場合にも、単に店舗数がいくらか、交通系統がどうなって、その乗降客数はいくらかというような、い