

# リテールマーケティング研究 への道程(1)

—小売業における「顧客経験」の意識—

専修大学商学部 石川和男

The Long Journey to Retail Marketing Research(1)  
—Awareness of “Customer Experience” in Retailing Business—  
Senshu University, School of Commerce Kazuo Ishikawa

これまでわが国では、小売業といわゆるサービス業は、区別して取り扱われてきた。その区別は、研究面でも同様に行われてきた。本稿の出発点は、これら事業の顧客である消費者は、これら事業を明確に認識しているのかということである。実態面でも研究面でも、顧客が得る価値を考えると、小売業といわゆるサービス業の区分は意味のないことであろう。そこで、小売業やいわゆるサービス業の現場、つまり有店舗で提案される価値に注目した。さらに顧客経験に着目し、現場で受容する価値が、今後のリテールマーケティング研究の地平を開く可能性があることを示唆した。そのため、1970年代における小売業態研究への進化、事業システムという大枠における小売業の位置づけを視野に入れながら、多方面から考察を試みた。

**キーワード**：小売業、サービス業、顧客経験、価値提案

In the past, retailers and so-called service businesses have been handled differently in Japan. This distinction has been done in research as well. The starting point of this paper was whether consumers who are customers of these projects clearly recognize these businesses. In terms of both actual condition and research, considering the value that customers obtain, it seems that the distinction between retailing and so-called service businesses are meaningless. Therefore, this paper focused on the value proposed in retailers and so-called service businesses, that is, in stores. Furthermore, in this paper, I focused on customer experience and suggested that the value accepted at the site may open up horizons for future retail marketing research. For this reason, this paper attempted to consider from various perspectives, with the view of the evolution of retail business research in the 1970s and the positioning of retailers in the broad framework of business systems.

**Keywords** : retailing, so-called service, customer experience, value proposition

## はじめに

これまでわが国では、最終消費者（消費者）にモノを提案する小売業とコトを提案するいわゆるサービス業は明確に区分されてきた。日本標準産業分類を代表として、政府や民間統計でも明確に区分されてきた。しかし、売り手である小売業やサービス業からモノやコトを提案される消費者にとって、これら2つの産業（業種）区分は意味をなしているのだろうか。言い換えると、消費者は、明確に小売業とサービス業を区分できているのであろうかということである。消費者が明確に区分しているとしたら、これらの区分が消費者に

は何らかの意味を持つことになるだろう。一方、消費者が明確に区分していないとすれば、少なくとも消費者レベルでは、それほど大きな意味を持っているとはいえないかもしれない。

そこで、本稿では消費段階で小売業といわゆるサービス業を区別することの消費者にとっての無意味さを考察するため、小売店舗内での顧客経験に焦点を当てるようになるまでの経緯を取り上げる。そこでは、過去から現在までの発展を直線的に扱うのではなく、現在から過去を逆方向に辿り、小売業の枠内で現在に至る状況を中心に考察していきたい。

## 1. 軽減税率の適用から見る現在

現在、消費税引上げをめぐり、さまざまなレベルで議論が起こっている。この議論では、消費税が消費に対して課税される税であるのに、消費者レベルではどのような消費に課税されるかが不明確である。つまり、自らが得る価値への課税が十分に理解されていない。そこで本節では、小売業とサービス業が、消費者に提案する価値の視点から考察する。

### (1) 小売業とサービス業による提案

わが国では、2019年10月の消費税引上げに伴い、軽減税率が導入される予定である。現在、軽減税率の適用対象や範囲を、国税庁は事業者だけでなく、消費者にもわかりやすくするため、「Q&A」を作成し、理解を深めてもらおうとしている。軽減税率制度は、消費税率が10%に引き上げられた後も、食品などの税率を8%に据え置くものである。そこでは、食品の場合、持ち帰りなら8%、店内で食べる場合は、外食と同様に10%が課税される予定である。そのため、小売店のイートインコーナーや店内のテーブルや椅子など、食事に使えそうなものは飲食設備と見なされ、10%が課税される。そこで店側は、支払時に店舗内で食べるかどうかを消費者に確認する必要がある。ただ、店舗内に「飲食禁止」の掲示をし、飲食している人がいない状況が保たれている店舗の場合、消費者に意思確認の必要がないとされる。また、休憩所で飲食できる商品を限定する例も示されている(日経新聞2018.11.9)。しかし、このような対応で、すべての消費者が消費税率の違いを

理解(受容)できるのだろうか。

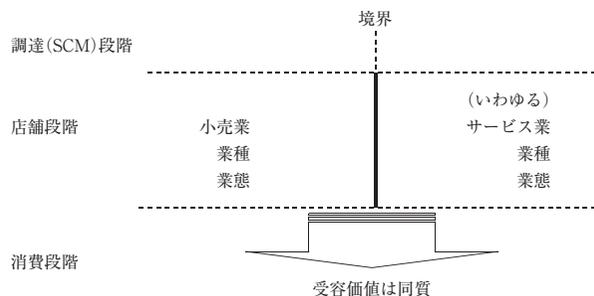
恐らく現在の方針通り、消費税率が引き上げられた際には、漫画で描かれそうなことが起きそうな気配がある。このような区分は、消費者に食品を販売する「小売業」と飲食を提供するいわゆる「サービス業」の違いを際立たせるものといえよう。しかし、消費者からすると、時間差こそあっても最終的に満腹感や満足感、空腹感を埋められる(埋められた)という結果は同じである。つまり、消費者は、結果は同じであるのに、なぜわが国では消費税率を相違させる必要があるのかという単純な疑問が湧くかもしれない。

他方、消費者に食品を販売する小売業者、食事を提供するいわゆるサービス業者に区分すると、各々の事業者は、日常、そのような表面上で自らの仕事を捉えているだろうかという疑問が湧く。恐らく、小売業者は消費者に食品を販売し、消費することで満腹感、満足感を得てもらいたいという気持ちがあるだろう。いわゆるサービス業者も、食事をしてもらい、消費者には満腹感、満足感を得てもらいたいと思っているだろう。つまり、両者の思いは同じである。そうでなければ、自らの仕事にやりがいを感じることもないかもしれない。これを図示すると図表1のようになろう。つまり、小売業者といわゆるサービス業者が、直接消費者に提供するモノの「状態」は、相違していても、消費者が得るコトは恐らく同じである。

### (2) 提案価値の受容をめぐって

再び、わが国で2019年10月に導入される軽減税率の話に戻るが、なぜ小売業者といわゆるサービス業者が提案するモノ・コトにより、税率を相

<図表1 消費段階における価値の同質性>



違させる必要があるのだろうか。ここでは、わが国の政府が導入を予定している消費税自体の問題を論おうとするのではない。問題としたいのは、需要者側である消費者が受容する、供給者側である小売・サービス業者が提案する価値は、ほぼ同様と思われるのに、多くの事業者が税率が区分されることに対して異議を唱えないことである。これは軽減税率を導入することにより、特に食品という日常購買する頻度の高い商品に対し、税率を据え置き、食事を提供することに関して、税率の引上げを余儀なくされることに、なぜ疑問の声を上げないのかということである。それは消費者に提案する価値という視点からの疑問である。

これまで長い間、わが国では流通業者（卸・小売業者）といわゆるサービス業者は峻別され、各々の事業も「業種」「職種」の基準で区分されてきた。これは、日本標準産業分類での分類に基づいている。これにより、政府統計をはじめ、求職者が希望職種を記入する場面でも、それほど疑問に思うことなく、受け容れて（従って）きたといえよう。このような状況があったため、恐らく2019年10月の消費税引上げに伴い、国税庁が軽減税率の適用範囲をできる限り狭くしようと判断した際には、このような線引きがなされたともいえる。

先に指摘した通り、多くの消費者が受容する、小売業者といわゆるサービス業者が提案するモノ・コトの価値には大きな差はなく、ほぼ同様である。この状況が現出するのは、わが国では各々異なるものとし、区分されてきた歴史が長いことが影響しているためだろう。しかし、消費者に提案する価値、顧客が受容する価値が同質と考えるとき、これまでの考え方とは大きく変わる。正にパラダイム転換が起きる可能性があるかもしれない。

## 2. 小売店舗内での変化

小売業では、品揃えが命運を決するとされる。そのため、小売業者は品揃えに傾注し、多くの品揃えを増やしてきた。小売業の独りよがりもあっ

たが、品揃えが消費者に適合し、支持を得たと解釈されることもあった。しかし、現在では、小売店舗は消費者が価値を受容し、小売業と共創する場面がしばしば指摘される。本節では、小売業の価値提案とその受容を取り上げる。

### (1) 小売業における品揃えの意味変化

かつて小売業は、品揃えが主機能であり、現場では「マーチャングライジングに始まり、マーチャングライジングに終わる」といわれ、小売業は多くの品揃えに傾注し、その多寡が小売業の命運を決すると認識されてきた。現在、この言葉は生きているだろうか。つまり、多くの商品を品揃えすると、消費者の支持が得られるという意味においてである。

わが国でも、商品数が少なく、十分に商品を調達できない時代があった。その時代には、卸売業の機能は、多くの生産者・製造業者・メーカー（以下「メーカー」）と取引し、品揃えの形成が重視された。それを小売業に提案し、小売業も自らの品揃えを形成してきた。そのため、多様な品を豊富に用意することで、消費者の支持が得られてきたともいえる。しかし、現在では多様な商品を豊富に品揃えされていても、消費者の情報処理負荷が大きくなり、小売業の支持を失わせている。それは総合品揃えスーパー（GMS）の現状を見ると一目瞭然だろう。

それでは、小売業は消費者にどのように商品を提案する（してきた）のであろうか。1970年代半ば、わが国では、コンビニエンスストア（CVS）が紹介された。当初 CVS が消費者に提案したのは、品揃え、立地、営業時間という利便性であった。品揃えは、先にあげた多様で豊富な品揃えの意味とは異なる。日常生活で急に不足した（必要となった）商品を埋め合わせる、つまり間隙を埋める商品であった。しかし、現在の大手 CVS 本部は、消費者の購買情報を蓄積し、経験的に販売できる商品を残し、新商品を次々と提案している。CVS は、日々のこの活動により品揃えを変更している。したがって、CVS の品揃えは、わが国では出店開始以降、どこかの時点において、日常生活で不足した商品の間隙を埋めるものではな

く、結果として消費者の支持が高い商品を残し、新商品を紹介することに変化していった。

さらに CVS は、最近の 10 年においてプライベートブランド (PB) 商品の品揃えを増やし、今や店舗全体の品揃えの約 4 割を占めるようになった。CVS での PB 品揃えは、利益率の高い商品を並べ、他社が扱っていない商品を消費者に提案するのが主である。消費者には、PB 商品はナショナルブランド (NB) 商品よりも割安であるため、当該商品価格の魅力、他グループの異なる小売業では品揃えていない商品を手にすることができると利点がある。

このように考えると、「小売業はマーチャндаイジングに始まり、マーチャндаイジングに終わる」という多様で豊富な品揃えは、現在ではかつてほど有効ではなくなっているのかもしれない。また小売活動は、消費者にモノを販売する活動とされる。この活動は、言い換えれば、消費者に所有権を移転させる活動である。そこには、受け取りに時間差が存在する場合はあるが、先にあげたモノと貨幣との交換が必要となる。別のいい方をすれば、売り手から買い手にモノ (の所有権) が移転され、反対に買い手から売り手に貨幣が移転される現象である。小売業は、これまでこのような視点で分析研究される傾向が強かった (石川 [2011])。

## (2) 有店舗小売業における経験価値の提案

それでは有店舗小売業は、消費者に何を提案しているのだろうか。最近では、小売業においても「顧客価値」「経験価値」が強調される。Norton et al. [2011] は、消費者が店舗内で商品選択・運搬・組立をする消費者参加型の仕組みを「IKEA 効果」と呼んでいる。IKEA の店舗に家族で出かけて買物し、自ら運搬して持ち帰り、組み立てた経験は家族全員の思い出となり、「IKEA」ブランドを想起させる (矢作 [2015] 34 頁)。またユニクロは、商品の知覚品質や顧客満足向上だけでなく、消費者の経験価値全体を底上げし、共感を得ようとしている。そこでは「商品」を「いろいろな意味」の媒体とし、「価値」を価格で表す交換価値ではなく、消費者の使用価値 (文脈価値) と

し、その関係を継続する関係性に変換しようとする。商品価値が機能や品質という客観的評価ではなく、商品を媒体とするサービスの提案手段の意味を有することになる (矢作 [2015] 47 頁)。

このような状況は、Vargo and Lusch [2004] が提示した Service Dominant Logic (SDL) で明示された。そこでは、価値創造を企業と消費者との相互作用過程に求め、企業が提案した製品やいわゆるサービスに消費者が価値を感じ、使用過程で価値創出されると価値が実現されることになる。SDL では、現在の市場での価値創造は、アイデアや技術、製品やいわゆるサービスの製造過程ではなく、企業と消費者との相互作用にあるとしている (黄 [2015] 33 頁)。そして、メーカー・流通段階においても、相互作用による価値実現を目指すようになってきた。

## (3) 小売業における価値提案

小売業には、メーカーの販売代理と消費者の購買代理の役割がある。そして、メーカーから消費者までの垂直的連鎖間に位置している。その提案価値を Brandenburger and Nalebuff [1996] は、価値ベースの事業戦略の枠組みから捉えている。ある商品が垂直的連鎖で生成する価値は、消費者が当該商品に支払ってもよい価格 (WTP: Willingness to Pay) からメーカーが当該商品の機会費用を引いた残りとなる。生成価値のうち、WTP と消費者が実際に支払った価格の差が消費者、小売の仕入費用とメーカーの機会費用との差がメーカー、価格と仕入費用との差が小売の受領分である (浅羽・新田 [2004] 221-222 頁)。この文脈で考えると、流通チャネルで各プレイヤーが受領する価値は、消費が基点となっている。

「小売業がサービス・プロバイダー (矢作 [2014] 27 頁)」というのは、小売業では経験価値創造が重要なことを意味している。小売業は顧客満足のための提案をし、品質保証した品揃えで買物利便性や快適性を演出し、消費者の期待に応えようとする。そのために小売業は革新の必要がある。矢作 [2011] は、それを①革新的な小売業態を開発・出店する「市場革新」、②同一業態、同一出店地域でも革新的な店舗運営や商品調達などで競争を

差異化する「業務革新」、③革新的な小売業態・出店戦略で革新的な店舗運営などを展開する「市場・業務革新」とした。店舗で消費者の見える部分が模倣されやすいのは、業態・出店戦略は暗黙性が低く、因果関係がわかりやすいためである(矢作 [2011] 13-14 頁, 23 頁)。

小売業の革新は、店舗での品揃え、立地、価格、販売促進、付帯サービスなど小売ミックス次元で行われるとされる(鈴木ら [1980] 91 頁)。ただ小売イノベーションは、小売業態の顧客価値を創造する新機軸であり、業態の顧客価値は、小売業が提案する小売サービス水準と消費者の負担費用により決定する(矢作 [2000] 13 頁)。ここでの顧客価値は、小売業がその価値を決定し、消費者に移転させようとする行動が中心である。

### 3. 有店舗小売業における要素の組み立て

前節では、有店舗小売業と消費者による価値創造を取り上げた。現在、小売業と消費者は、価値を共創するパートナーとされ、かつて流通論で取り上げられた競争相手の視角は薄れつつある。本節では、小売業と消費者が競争関係にあった時代について描写、考察をしたい。

#### (1) 業態概念の浮上と消費者対応

わが国の小売研究は、1970 年代に制度別から小売経営的視点に移行した。そこでは「小売形態」に代わり「小売業態」が一般化するようになった。1980 年代に、①小売業の主力が企業になり、その経営行動視点が重要になり、②分野横断的に

品揃えする小売業の成長で一部の業種基盤が喪失し、③中小型店舗のチェーン展開の可能性とその運営の仕組みの重要性が増し、「業態」が使用されるようになった(三村 [2014] 29-31 頁)。つまり、半世紀前にわが国の小売業が大規模化したことにより、企業として消費者と向き合うことが増えた。

鈴木 [1974] は、小売業の多様な形態成立を消費者の小売機能に対する需要多様性と変動、機能提供する企業の質的多様性と革新による企業行動の差違に求めている。そこでは、小売ミックスが小売店舗経営で重要とされた。また鈴木ら [1980] は、小売形態の小売業経営の場である店舗を、経営者が採用・実行する戦略を総合化し、消費者欲求に適合した戦略の組み合わせを創出し、受容されるイメージの集合とした。さらに小売形態を経営的視点と競争視点に加え、消費者との接点とした(三村 [2014] 31 頁)。ここでは、小売経営者の視点による店舗形成が中心であり、消費者欲求は視野に入れてはいるが、小売業経営の中心ではない。

小売ミックスの諸要素を組み合わせ、店舗形態が構築されることになる。顧客との相互作用の場は、販売ではなく、顧客の価値実現の場となる。20 世紀初め、マス・マーケティングに影響された小売業態は、売場での消費者対応を画一化、属人的要素を排除していき、セルフサービス方式を推進してきた。近年は、消費者は商品購買だけでなく、店舗内経験から小売業と独自の関係を構築する面が指摘される。そこでは、店舗内でも小売

<図表 2 関係性の浅い業態と深い業態区分>

	<浅い業態>	<深い業態>
商品特性	管理単位としての品目 単品管理	“物語”を綴る商品と売場 カテゴリー管理(新カテゴリー)創造
経営目標	市場シェアの最大化 仕入交渉力発揮	顧客シェア最大化 ロイヤル顧客とのつながり重視
消費対応	マス消費 機能的・便宜的価値	個性化・多様化 文化的・社会的価値
組織特性	属人性排除 コストとしての人件費	専門家としての人材 価値を生む人的資源
売場	商品販売の拠点	顧客との出会いと対話の場

(出所) 三村 [2014] 41 頁 (一部改)

業者と消費者とのコミュニケーションが重要である。顧客関係性は Berry [1983] が初めて使用した。その後、顧客と売場の再定義で顧客関係性を軸とした原点回帰が見られ始めた。そこでの業態分化は、関係性マーケティングの枠組みにより、関係性の浅い業態と深い業態に区分できる (三村 [2014] 39-40 頁)。図表 2 は、「浅い業態」と「深い業態」を示している。前者はこれまでの小売業の視点を表し、後者は消費者を中心に据えた業態区分である。ここでは有店舗小売業の売場の意味が、大きく変化している。

## (2) 小売ミックス場面の变化

有店舗小売業は、店舗中心にマーケティング活動を行う。この中心が小売ミックスであり、品揃え、営業時間、立地、店舗規模、付帯施設、価格、サービスなどによる機能面を重視した概念である。これが業態説明で使用されるのは、戦略的位置づけと消費者の購買行動を含んでいるためである。そこで各小売業は、各々小売ミックスを持ち、独自の小売フォーマットの構築を目指すようになる。それはマーケティング戦略のマーケティング・ミックス概念とほぼ同様である (稲田 [2002] 10-11 頁)。

小売ミックス概念は、Lazer and Kelley [1961] が嚆矢とされる。その後は、Davies and Brooks [1989]、Hartley [1987] らが商品、立地、販売促進、価格といったマーケティング・ミックスの要素を小売ミックスのそれに準える研究が続いた。また Bolen [1982] は、顧客への小売ミックス諸要素に店舗イメージを加え、その要素を増やし、諸要素間の最適統合を示唆した。そこで小売ミックスは、消費者と収益のために全てが有機的に動くために構築されるべきであるとの認識が強まった (Richert et al. [1982])。

これらの研究は、小売業の革新や業態 (または形態) 分析が中心であった。特に小売業態革新研究では、店頭業務が対象であり、革新は微少な改善次元の累積によるものとされた。そのため、従来の小売業とは異なる店舗業務と認知されることが多い (村上 [2010] 40 頁)。また Walters [1988] は、マーケット・ポジショニングという顧客満足

視点から標的顧客へのアプローチを示唆した。その後、Mason et al. [1995] はポジショニング戦略の構成要素を顧客サービスとし、Bell and Salmon [1996] は店舗雰囲気及びエンターテインメントなどを小売ミックスの諸要素として取り上げた (金ら [2015] 49-50 頁)。

他方、小売業の品揃え形成活動には、品揃え効用があるとされる。つまり消費者の商品欲求から、商品の組み合わせで効用が創造できる (Alderson [1957] pp.199-202)。①目に見える物理的商品である「財」、②顧客が所有権を得ない取引による「サービス」を組み合わせる顧客に提案する小売業が成長している (Berman and Evans [2013] p.67)。つまり、小売店舗では品揃えした商品だけではなく、消費者への働きかけが重要である。また、小売ミックスの諸要素は変化するため、消費者の小売機能に対する需要変化により、企業も競争対応をする必要がある。しかし、小売ミックスによる差別化は、持続的競争優位性を保証しない。それは小売ミックスの諸要素が、短期間で模倣され、店舗・販売面の差別化は、持続性が比較的短くなるためである (稲田 [2002] 13 頁)。これは形のあるモノとは異なり、その製造や製造技術が特許等で保護することができないためであり、流通業やいわゆるサービス業として区分される産業の致命的な部分かもしれない。

また、これまで小売店舗での消費者の買物行動についての関心は希薄であった。その規模によらず、小売ミックスの形成段階では、自らの視点で品揃えを形成するだけでなく、消費者欲求や店舗行動、価値を形成できる環境整備が必要となる。そこで、一方的に小売業が提案するだけでなく、相互作用により、店舗現場で価値創造する雰囲気の醸成が必要となる。

## (3) 小売フォーマットにおける顧客価値の明確化

小売業では、店舗だけではなく、商品調達や物流などの店舗外活動が、顧客に提案するサービスを変化させることもある。そこで小売業は、サービスの事業過程設計や管理を明確にした上でサービスを生成し、顧客との相互作用を生成しなければならない (黄 [2015] 31-32 頁)。そのため個別

企業が顧客にいかに対応するかという姿勢を戦略と捉える必要があり、小売フォーマットの考察が必要となる(石川 [2016])。

小売フォーマットは、田村 [2008] は「業態の分化した種々なかたちのことであり、企業の戦略行動を反映している。フォーマットは分化レベルでとらえた業態 (25 頁)」とし、「活動レベルで見た業態の姿であり、業態の多様な変種を生み出す源泉 (28 頁)」とした。ここでは「個別企業の独自戦略」と「グループ概念としての業態」の両側面が取り上げられている。小売ミックス要素の組み合わせで独自性が明確になるが、業態内の企業間競争で模倣されるため、当該フォーマットが同質化する可能性がある。つまり「現実のフォーマットは企業の独自戦略と業態標準フォーマットの両極間を揺れ動く(田村 [2008] 28 頁)」。この側面は、小売ライフサイクルに依存し、ある業態の生成・導入期には新市場機会を捉えるため、独自戦略によるフォーマットが出現しても、成長期には優位性のあるフォーマットを模倣し、その後は同質的な標準型のフォーマットに収斂する(新倉 [2012] 19 頁)。これはフォーマットに時間軸を導入し、小売業ゆえに模倣されていく過程を示している。

小売フォーマットは、①店舗を構成する可視的属性(小売ミックス諸要素や複数店舗経営時の店舗数・店舗面積など店舗ネットワーク規模など)から構成される店舗のフロント・エンド、②商品開発、商品調達、店舗供給のための物流システム、情報システム、組織間関係ネットワーク、組織文化など、フロント・エンド業務を支援し、経営する各店舗が地域市場での独占的地位を構築するバックヤード、から形成される。これは異形態間の盛衰による因果過程の分析枠組み、同形態として知覚される個別小売店舗(・小売チェーン)間の競争優位の分析方法である。矢作 [1994] [2000] [2011] の「小売イノベーションモデル」概念や、鈴木 [2010] の業態概念解釈とも符合しているとされる(東 [2015] 38 頁)。

小売フォーマットのフロント・システムは、店舗数や店舗規模などの店舗ネットワーク構造と、

立地、品揃え、価格、接客サービス方針、販促計画、基本的店舗施設などの組み合わせから構成される。これは小売ミックス次元の対応である。一方、バック・システムは、SCM、店舗業務遂行技術、組織構造や文化を反映する。この支援によってフロント・システムが成立する。そこでフォーマットを2つのサブシステムで捉えると、小売業態研究は、主にフロント・システムの議論といえる。また小売流通革新研究では、バック・システムの革新性によるフロント・システムへの影響を議論した。そこでフロント・システムが消費者の視点に反映されるかに着目する必要がある(新倉 [2012] 20-21 頁)。ただ、これまでの小売ミックスの議論は、フロント・システムが中心であった。消費者の価値創造は取り上げられず、小売業は消費者との相互作用には関心が払われなかった。

#### (4) 小売業態をめぐる研究の流れ

小売ミックスにより、各小売業の中心フォーマットが形成されるが、それらがある程度まとまり、小売業態と呼べるものが形成される。大橋 [1995] は、わが国の業態認識を①戦略(体系)・政策・革新、②消費者または市場標的(標的市場細分化)のニーズ等への対応、③①と②の消費者ニーズ対応の並列、④いずれにも該当しない、とした。これらは1970年代半ばから「戦略等の体系」とされ、1980年頃には消費者ニーズの変化などに対応するようになったとしている(大橋 [1995] 10-13 頁)。

業態概念には、小売業態研究と小売流通革新研究の潮流がある。前者は「小売流通における歴史的な出来事の中から、業態に関する一般理論を見出そう(坂川 [2011] 61-62 頁)」とする。後者は「新しい業態の出現に伴う技術革新に着目した研究(坂川 [2011] 63 頁)」である。技術革新は、事業システムや鮮度管理技術、情報システム技術やフランチャイズ・システムであり、これにより新業態が確立する。そこでは革新的技術を有する企業を分析対象とし、革新者と模倣者の関係から企業グループを捉えようとする(新倉 [2012] 17-18 頁)。これらは多くの場合、経営側の影響力の強さが出る。つまり、小売店舗で一緒に価値を創

造する消費者の視点は、あまり反映されていない。

また小売店舗のある地域市場、その高次な集計レベルでの市場競争に焦点を当てると、その基礎は Porter [1985] に遡る (東 [2015] 35 頁)。石原 [1999] は、業態の生成基盤を商業者の品揃えの技術与件 (商品の取扱技術) と消費者の買物行動に親和性のある観点から論じた (東 [2015] 37 頁)。石井・向山 [2009] 石井 [2012] は、業態を「実態」と「差異」に識別した。これは小売業態研究と小売流通革新研究の区別によるものである (新倉 [2012] 18 頁)。前者は、その認識を前提として支配的業態の実態を外部変数から捉え、後者は「業態を実体として把握せず、業種からの偏差、つまり差異や変化として定義」している。石原 [1999] は、業種を支える技術基盤の臨界点を超える革新的技術と新コンセプトの総体とする。矢作 [1981] は、「メーカーや問屋の都合ではなく、消費者の望む品揃えを実現するのが小売業態の革新なのである。取扱商品別の業種という概念は、メーカーや中間流通業者の扱い商品から強い影響を受けて形成された。これに対して、百貨店やスーパーマーケット、コンビニエンスストアなどの業態は、業種の壁を越えて確立されてきた (矢作 [1981] 86 頁)」とした。つまり両者は、業種からの差別的な変異態として業態を把握している (新倉 [2012] 18 頁)。そのため、小売業による消費者への提案が中心である。その面でも、小売業と消費者との相互作用はあまり意識されず、価値を共に創造する視点も業態研究にはほとんどない。

#### 4. 小売事業モデルをめぐる論議

消費者に、直接モノを販売 (所有権移転) するのが、小売業の中心的機能とされる。この活動は、販売商品によって多様である。これまで品揃えや立地、営業時間で事業を営む形態が形成されてきた。そこで本節では、小売事業モデルを中心に取り上げる。

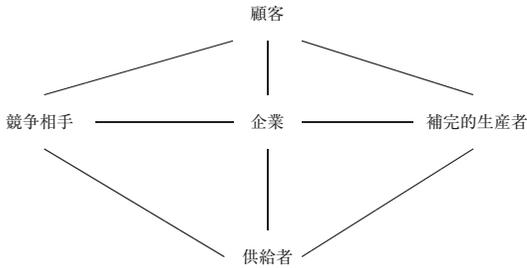
##### (1) 事業システムからの視角

事業展開では、まず対象顧客欲求が問題となる。事業の出発は、顧客の明確化と提案価値である。そこで開発・製造・販売チャネルなど、顧客価値創造のための基本的活動を明確化する必要がある。各種経営資源の組み合わせ、その調達、関係者や顧客との相互作用、販売チャネルの選択と価格体系において提案方法を設計する必要がある。この過程で組織のコア・コンピタンスが明確になる (岩崎 [2014] 55 頁)。VRIO フレームワークを提起した Barney [2002] は、企業の競争優位を経営資源やケイパビリティ価値 (value)、希少性 (rarity)、模倣困難性 (imitation difficulty) に求めた。その実現は、組織化 (organize) が必要であり、公式の命令・報告系統、経営管理システム、報酬体系に留意する必要がある (岡田訳 [2003])。そして組織は、組織規模や技術、事業内容の展開などを決定する。その規模が大きくなると分化し、部門を統制・管理する管理者や専門特化したスタッフ数・部門も増加する。規模が拡大すると、部門間調整が複雑化、公式化や文書化が進む。これら内部要因を考慮し、その構造決定では組織外部の環境に留意する必要がある (岩崎 [2014] 62 頁)。

現在の競争戦略論は、個別企業間競争から価値供給システム間競争へと移行している。後者の中心が事業システムである。これは競争戦略論だけではなく、経営史や伝統・地場産業分野でも用いられる (井上 [2010] 193 頁)。初期の事業システム研究は、価値連鎖研究であり、会社での諸活動 (設計、生産、マーケティングなど) を前行程のアウトプットが、後工程のインプットとなるように提示した。元来、諸活動の連鎖は、事業システム概念として McKinsey 社が提唱し、Gluck [1980] や Buaron [1981] らが進捗させた。Porter [1985] は、これを発展させ、価値連鎖の分析枠組みを提示した。そこでは、価値を顧客が支払ってくれる価格とし、価値連鎖はその総和とした (井上 [2010] 196-198 頁)。

また価値創造では、それに関わる関係者の相互関係に注目する必要がある (図表 3)。企業間関係では競争と協調の二面性がある。価値創造にお

<図表3 価値相関図>



(出所) 井上 [2010] 207 頁

いては協調し、分配時には競争する。自ら獲得できる価値を創出するのが競争の本質であるが、その方法は多様であり、彼らが注目したのが、「補完的生産者」との協調であった(井上 [2010] 208 頁)。小売業には補完的生産者をどのように捉えるかという課題がある。特に店舗を支える供給者だけではなく、補完的生産者の行動として顧客が店舗経営を促進させることもある。

(2) 事業モデルの要素

事業システムは、ビジネスシステムやビジネスモデルとも呼ばれる。その定義は、利益を重視する事業のあり方、顧客価値と利益をつなぐ仕組みとする場合がある(川上 [2011])。また、収益モデルと事業システムの区分がある(Itami and Nishino [2010])。1つは「事業モデル=収益のあげ方」であり、実務界の理解から文献で定義されずに使われる。2つめは「事業モデル=事業システムの設計図」であり、設計システムと結果として生まれたシステムの区別が重要となる。3つめは「事業モデル=複数の視角を統合した価値創造システム」であり、新構成概念として事業モデルを提唱している。これは米国の学会誌などで一般的になりつつある(井上 [2010] 214-215 頁)。

実質的な事業モデル論は、Drucker [1954], Ansoff [1957], Levitt [1960], Abell [1980],

Slywotzky and Morrison [1997] らに見られ、原型は Drucker [1954] とされる。Drucker [1954] は、「われわれの事業は何か」を事業を行う上で明確にした。具体的には①顧客の特定、②顧客の購買物、③顧客の価値、である。これにより事業目的が明確になる。そして、当該事業の目的の定義が顧客創造の実現につながる(Drucker [1954] pp.34-61)。Ansoff [1957] は、自社製品と顧客視点から、市場浸透戦略、市場開拓戦略、製品開発戦略、多角化戦略を実現するため、「製品-市場」の組み合わせを考案した。つまり、企業戦略の実現のため、「製品(既存・新規)」と「市場(既存・新規)」による組み合わせの選択が、事業モデル論の嚆矢となった(荒谷 [2015] 124-125 頁)。

Osterwalder and Pigneur [2010] は、事業モデルの9要素を提示した。それは①顧客セグメント決定、②価値提案、③チャネル設定、④顧客との関係形成、⑤収益の流れ確認、⑥一連の活動を支える戦略的資源の育成、⑦そうした戦略的資源を活用した主活動、⑧社会などとのパートナー形成、⑨全体のコスト構造形成である(翻訳書 [2012] 42 頁)。図表4は、右に寄ると価値決定の要素が強くなり、左に寄ると効率化が要求される。顧客価値創造では、右側の要素を重視し、小売業やいわゆるサービス業でもその面が強い。

ヘーゲルⅢ=シンガー [2000] は、業務を①顧客関係(顧客発見と当該顧客との良好な関係構築)、②イノベーション(魅力的新製品や新サービスの考案・商品化)、③インフラ管理(日常作業—ロジスティクス、在庫管理、生産、通信などの設備を構築・管理)に区分した。また事業モデルの生成を促す技術的变化は、①製品技術・生産技術(製品やサービスの開発・生産加工技術)変化、②交通技術(人の移動やモノの輸送技術)変化、③情報伝達・処理技術(情報伝達・処理技

<図表4 Osterwalder and Pigneur [2010] による事業モデルの構成要素>

⑧パートナー	⑦主要活動	②価値提案	④顧客との関係	①顧客セグメント
	⑥キーマネジメント		③チャネル	
⑨コスト構造		⑤収益の流れ		

(出所) Osterwalder and Pigneur [2010] 翻訳書 [2012] 49 頁

術) 変化, ④取引・組織技術 (商取引制御, 人々の協働の促進技術) 変化などとした (加護野・井上 [2004] 22 頁)。こうした技術の変化は, 事業モデルの提案側に影響を及ぼすことになる (廣田 [2014] 101 頁)。

### (3) 小売事業モデルにおける顧客経験の取り込み

これまで事業モデルを取り上げたが, 消費者を取引相手とする小売業の事業モデルにも言及しなければならない。矢作 [2011] は, 小売業の複雑さは個別知識がシステム依存的とし, 部分的取り出しを明確に否定している。そして, 市場戦略及び業務システム (店舗運営, 商品供給, 商品調達) で構成される小売事業システムという企業活動においては, 個別企業の組織能力を分析する意義を論じた。これは個別企業の持続的競争優位を企業特定の組織能力から説明している (松田 [2014] 23 頁)。

2 節でも見たが, CVS の事業コンセプトを例にあげると, セブン-イレブン・ジャパンは, Southland 社が創出した CVS という事業コンセプトを受容した。CVS は, 米国由来の概念, 日本独特の顧客欲求, 社会動向及び競争関係で進化した。その生成期は, 時間と場所による消費者への利便性の提供であった。しかし, 消費者は自らの嗜好に合致する商品を求め, 個別商品の選択肢を必要とするようになった。その結果, 次第にセブン-イレブン・ジャパンは, 立地の利便性向上のための店舗展開よりも, 商品の売れ筋・死に筋を意識し, 単品管理で個別商品へのアクセス利便性を重視するようになった。このように一定期間観察をすると, 時間を経るにしたがってコンセプトの核が移動していることがわかる (吉田 [2011] 104 頁)。

Sorescu et al. [2011] は, 小売事業モデルでは価値創造と価値割当に区分した。前者は, ①顧客効率性 (顧客の商品探索コスト削減等), ②顧客有効性 (顧客ニーズに適合した深い品揃え, 支援サービス等), ③顧客との約束 (顧客経験の設計等) である。後者は, ①業務効率性 (効率的な業務管理等), ②業務の有効性 (商品政策・価格政策等), ③顧客囲い込み (会員制等) である。価

値創造は, 対顧客活動であり, 価値割当は価値創造を実現する企業内活動である。そのため価値創造と価値割当は相互に関係する (荒谷 [2015] 127-128 頁)。この区分は, 前者が小売店舗内, 後者が小売店舗内を含む小売店舗外での対応である。つまり, 小売店舗内で行われる価値創造が大きい。

通常, 事業システムは, 加護野ほか [2004] では, 企業間, 個人間の協働を律する制度や慣行である。そこでは, 伊丹・加護野 [2003] は, ①分業関係構造の決定, ②経営資源の流れの設計, ③調整と規律のメカニズムの工夫が必要とした。小売の事業システム分析は, 対消費者面での取引分析, その背後での取引 (従業員の雇用・配置問題を含む) が中心である。そして①仕入先との取引 (物流や情報流を含む), ②従業員との取引 (雇用形態やその配置育成は重要な革新議論の対象), ③顧客との取引 (認識論としての業態論はこの対顧客との取引で議論) の 3 取引に区分される。ここでは, 業態を小売店舗中心の活動展開で形成されると認識している。また, 組織論の色彩が濃く, 組織内外での小売業として遂行する業務やそれに関わる人材関与が中心である。したがって, 組織 (小売業) とその顧客である消費者が形成する関係性にはあまり言及されていない。

狭義の小売業務は, 組織外への市場戦略と組織内への店舗運営に区分できる。小売業務は, 消費者接点である店舗で行われるが, 活動の方向性と内容は全く異なっている。店舗運営は, 顧客接点に位置するが, 食品スーパーのようにバックヤードの食品加工作業システムや労務管理など店頭から直接「見えない競争要素 (矢作 [1994] 340-342 頁)」を包含している。小売事業モデルは, 価値の形成過程であり, 小売業態戦略による独自価値の提案・創造である。小売業態を運営する店舗運営, 商品調達, 商品供給の各業務システムの個別あるいは全体活動で実現する (矢作 [2014] 22-24 頁)。ここで小売業の経営革新行動研究は, 漸進的变化, 研究対象と目的により小売イノベーション・モデル, 小売事業システムと呼称は微妙に変化するが, 一貫して活動システム全体を取り上げ

ている (矢作 [2014] 26 頁)。

また、小売業の業務改善はプロセス革新である。その業務改善から持続的競争優位を目指すことになる。小売業が、事業モデル革新で需要を捉え、競争優位を形成しても、模倣する競合他社が現れ、それらと競争になると先発優位が働いても、その競争優位は喪失することになる。しかし、業務改善という模倣困難性が高い条件が加わると、競合他社は追従できず、先発企業の競争優位が持続する (高嶋 [2014] 31 頁)。特に小売店舗における顧客経験は、模倣されにくい価値の 1 つと捉えられよう。そのため、これまでは小売業が顧客に提案し、それが受容されることが中心であったが、今後は店舗という場において、企業と顧客が共創する場面が必要となるかもしれない。それはとりもなおさず、顧客経験を醸成することになる。

## おわりに

本稿では、消費段階での価値受容を見据えてきた。モノもいわゆるサービスも消費段階で消費者の受容価値は、恐らく同質であるが、それら価値を顧客に提案する小売業といわゆるサービス業は、多くの統計や便宜上、峻別されてきた。そこで小売店舗での品揃えの意味、経験価値の提案を考察し、これまでの有店舗小売業における業態概念の浮上と消費者対応視点から小売ミックスの要素について考察した。さらに個別企業戦略の色彩が濃い小売フォーマットでの顧客価値を意識した取り組みに焦点を当てた。また、小売業態をめぐる研究の流れの中では、有店舗小売業での経験価値への関心が希薄であったことも示唆した。

また、事業システム視点から小売事業システムへと砕いていき、そこでも消費者の経験価値が最近までそれほど意識されることがなかった状況を明確にした。これらの経緯では、いわゆるサービス業との関係や消費者への提案価値視点の不足などに言及した。次稿では、いわゆるサービス業について、有店舗小売業での事業システム研究と同様の視点から、リテールマーケティング研究での

意義を展望しながら検討したい。

## <参考文献>

- 浅羽茂・新田都志子 [2004] 『ビジネスシステムレボリューション: 小売業は進化する』 NTT 出版
- 東伸一 [2015] 「小売形態考—衣料品専門店チェーンのイノベーションと商品調達ネットワークを中心に—」 『マーケティングジャーナル』 35(1), 34-49 頁
- 荒谷憲 [2015] 「サービス化時代の新しい小売フォーマット」 『経営研究』 大阪市立大学, 65 (3), 123-149 頁
- 石井淳蔵・向山雅夫 [2009] 『小売業の業態革新』 中央経済社
- 石井淳蔵 [2012] 『マーケティング思考の可能性』 岩波書店
- 石川和男 [2011] 「S-D (サービス・ドミナント) ロジックと商業論・流通論」 専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』 6(1), 1-12 頁
- 石川和男 [2016] 「業態・フォーマット研究の先行研究レビュー—フォーマットとは何か—」 原田保・三浦俊彦 編著『小売&サービス業のフォーマットデザイン』 同文館出版, 21-36 頁
- 石原武政 [1999] 「小売業における業種と業態」 『流通研究』 2(2) 1-14 頁
- 伊丹敬之・加護野忠男 [2003] 『ゼミナール経営学入門第3版』 日本経済新聞社
- 稲田賢次 [2002] 「小売業の「業態」概念に関する一考察—小売ミックスにおける「業態」の捉え方と課題—」 『経営学論集』 龍谷大学経営学会, Vol.42, No.2, 1-17 頁
- 井上達彦 [2010] 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜」 『早稲田商学』 23, 193-233 頁
- 岩崎尚人 [2014] 「ビジネスモデルを具現化する組織と人材」 『成城・経済研究』 204, 53-76 頁
- 大橋正彦 [1995] 『小売業のマーケティング—中小小売商の組織化と地域商業』 中央経済社
- 加護野忠男・井上達彦 [2004] 『事業システム戦略 事業の仕組みと競争優位』 有斐閣
- 川上昌直 [2011] 『ビジネスモデルのグランドデザイン』 中央経済社
- 金昌柱・白貞任・角谷嘉則 [2015] 「小売ミックスからみた中小小売業の戦略ポジショニングの課題」 『立命館経営学』 54(1), 47-63 頁
- 黄磷 [2015] 「小売企業のサプライ・チェーン展開と経営業績—サービスの収益化—」 『国民経済雑誌』 212(1), 29-39 頁
- 坂川裕司 [2011] 「小売フォーマット開発の分析枠組み」 『経済学研究』 北海道大学大学院経済学研究科, 60 (4), 61-76 頁
- 鈴木安昭・田村正紀 [1980] 『商業論』 有斐閣
- 鈴木安昭 [2010] 『新・流通と商業 (第5版)』 有斐閣
- 高嶋克義 [2014] 「小売プロセス革新の組織的基礎に関する考察」 『Japan Marketing Journal』 33(4), 29-42 頁
- 田村正紀 [2008] 『業態の盛衰』 千倉書房
- 新倉貴士 [2012] 「消費者の業態認識—業態を認識させる認知構造と認知分布—」 『経営志林』 49(1), 17-29 頁
- 廣田俊郎 [2014] 「組織化と事業システム整備に基づくビ

- ジネスモデルのデザイン』『商学論集』関西大学商学部, 59(3), 81-106 頁
- ヘーゲルⅢ＝シンガー [2000] 「アンバンドリング：大企業が解体される時」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2000年4月号
- 松田修一 [2014] 『ベンチャー企業 (第4版)』日本経済新聞出版社
- 三村優美子 [2014] 「日本の小売業態の成立と展開」『青山経営論集』49(3), 26-43 頁
- 村上恭一 [2010] 「小売業革新の要因—「戦略的利益モデル」による革新の考察—」高嶋克義・西村順二編 [2010] 『小売業革新』千倉書房, 27-56 頁
- 矢作敏行 [1981] 『現代小売商業の革新』日本経済新聞社
- 矢作敏行 [1994] 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社
- 矢作敏行 [2000] 『欧州の小売りイノベーション』白桃書房
- 矢作敏行 [2011] 『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社
- 矢作敏行 [2014] 「小売事業モデルの革新論—分析枠組みの再検討—」『Japan Marketing Journal』33(4), 16-28 頁
- 矢作敏行 [2015] 「商いの精神と「仕組み」革新(3)：製造小売業モデル—イケアとユニクロ—」『経営志林』52(3), 29-51 頁
- 吉田孟史 [2011] 「ビジネスモデル進化論：知識創造的学習の観点から」『青山経営論集』青山学院大学経営学会 46(1), 89-106 頁
- Abell, D.F.[1980], *Defining the Business*, Prentice-Hall
- Alderson, W.[1957], *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Ansoff, I.H.[1957], "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, September-October, pp.113-134
- Barney, Jay, B.[2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Edition, (岡田正大訳 [2003] 『企業戦略論』ダイヤモンド社)
- Bell, D.E. and Salmon, W.J.[1996], *Strategic Retailing Management: Text and Cases*, South Western College
- Berman, Barry and Joel R.Evans [2013], *Retail Management, a strategic approach (7th ed., 1998)*
- Berry, L.L.(1983), "Relationship marketing", in Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D.(Eds), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 25-28
- Bolen, W.H.[1982], *Contemporary Retailing 2nd ed.*, Prentice-Hall
- Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J.[1996], *Co-opetition*, Currency Doubleday (嶋津祐一・東田啓作訳 [1997] 『コーペティション経営』日本経済新聞社)
- Buaron, R.[1981], *New-game Strategies*, *The McKinsey Quarterly*, No.12, pp.24-40
- Davies, G. and Brroks, J.[1989], *Positioning Strategy in Retailing*, Paul Chapman
- Drucker, F.P.[1954], *The Practice of Management*, Harper & Pow
- Gluck, F.W.[1980], *Strategic Management for Competitive Advantage*, *Harvard Business Review*, vol. 58, No. 4, pp.154-161
- Hartley, R.F.[1987], *Retailing: Challenge and Opportunity*, 3rd ed., Houghton Miffling Company
- Itami, H. and Nishino, K.[2010], *Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future*, *Long Range Planning*, 43: pp.364-369
- Lazer, W. and Kelley, E.J.[1961], "The retailing mix: Planning and management", *Journal of Retailing*, Vol.37, No.1, pp.34-41
- Levitt, T.[1960], "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August, pp.45-56
- Mason, J.B., Mayer, M.L. and Ezell, H.F.[1995], *Retailing* 4th ed., Homewood
- Norton, Michael I., Mochon, Daniel and Ariely, Dan [2011], *The "IKEA Effect": When Labor Leads to Love*, Harvard Business School Working Paper 11-091
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, L.C.[2005], "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept," *Communications of AIS*, 16, pp.1-25
- Porter, M.E.[1985], *Competitive Advantage*, Free Press (土岐坤訳 [1985] 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Richert, G.H., Meyer, W.G., Haines, P.G. and Harris, E.E. [1982], *Retailing: Principles & Practices*, 6th ed., McGraw-Hill
- Slywotzky, J.A. and Morrison, J.D.[1997], *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, THREE Rivers Press.
- Sorescu, Alina, Ruud T. Frambach, Jagdip Singh, Arvind Rangaswamy, and Cheryl Bridges [2011], "Innovation in Retail Business Models," *Journal of Retailing*, 87S(1), pp.3-16
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch [2004], "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," (reprint) in Lusch, R. F. and Vargo, S.L. (eds.) [2006] *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, pp.3-28
- Walters, D.W.[1988], *Strategic Retailing Management: A Case Study Approach*, Prentice Hall
- Zott, Christoph and Raphael Amit [2010], "Business Model Design: An Activity System Perspective," *Long Range Planning*, 43(2/3)