

## [書評]

渦原実男著

『小売マーケティングとイノベーション』

同文館出版、2012年2月、230頁、ISBN978-4-64481-9

定価（本体2800円＋税）

鷺尾 紀吉

- 〈目次〉
1. 小売マーケティングとイノベーションの視点からの小売経営論
  2. 本書の構成と内容
  3. 本書の特長と展望

## 1. 小売マーケティングとイノベーションの視点からの小売経営論

本書は、小売マーケティングとイノベーションの視点から、主要小売業の事例研究、分析を行い、そこで構築されている小売ビジネスモデルを考察することによる小売経営論を展開したものである。著者は、本書のねらいを「はしがき」で以下のように述べている。

近年の小売業を取り巻く環境は、グローバル化、情報化によるイノベーションの進展とともに、消費者行動に適合する新業態やビジネスモデル開発競争が激化し、厳しいサバイバル競争と流通再編が進められ、内外ともに構造的変化の渦中にある。こうした厳しい経営環境の下では、ピーター・ドラッカーが言うように、小売のマネジメントにおいてもマーケティングとイノベーションが重要になっている。そこで本書では、マーケティングとイノベーションの視点から、小売経営を捉え直して研究を深化させている。

本書では、小売マーケティングとイノベーションについて、専門店型小売業のユニクロ、ニトリ、無印良品、総合小売業のイオンとウォルマートを事例に、現状を分析し、今後の持続的成長に向け、さらに国際競争力のある小売ビジネスモデル構築への課題を考察することを目的としている。

マーケティングは、20世紀初頭、アメリカにおける資本主義の進展に伴う生産の集中化と大規模化による寡占の形成を通じて生起してきた商品流通、あるいはその流通過程に関する諸問題に対処しようとして生まれしてきた研究領域である。その後、小売業においても独自の小売マーケティングの研究が進み、多くの先行研究が行われ、今日では、製造業のマーケティングと異なった独自の小売マーケティングの領域が展開されている。

また、イノベーションとは技術革新、新機軸などと訳されることが多いが、これは1958年の『経済白書』においてイノベーションを技術革新と訳したことが影響していることと思われる。

イノベーションという言葉の用法で有名なのは、著者も述べているように、シュムペーターの著書『経済発展の理論』の中に使われ、そこでは、イノベーショ

ンを「新結合」と呼び、それは5つに分類されるとする。すなわち、①新しい財貨の生産 ②新しい生産方式の導入 ③新しい販路の開拓 ④新しい供給源の獲得 ⑤新しい組織の実現（シュムペーター（塩野谷佑一・中山伊知郎・東畑精一訳）『経済発展の理論』（上）岩波書店、1977年。訳文を略記）である。

このようなことから、今日では、イノベーションを技術革新というように狭い意味で用いるのではなく、技術面からの革新にとどまらず、新しい考え方や新しい方式、切り口など新たな価値を生み出す概念として、製造業はもとより、商業、サービス業はもちろんこと、非営利組織の分野においても、幅広く用いられている。

本書においては、小売業におけるイノベーションを小売業態、小売ミックスの点からとらえて展開している。なお、本書のうち結章を除き、第1章から第8章までは、著者がこれまで学会等で報告した論文にもとづいてまとめたものである。

## 2. 本書の構成と内容

本書は2部構成になっており、第1部は理論編、第2部は小売業での実践編になっている。第1部の理論編は第1章と第2章から、第2部の小売業での実践編は、専門店型小売業の事例を扱った第3章、第4章、第5章と、総合小売業の事例を扱った第6章、第7章、これからの総合小売業のグローバル戦略ということで、イオンとウォルマートの両社を扱った第8章から構成されている。最後に、結章として本書の総括と今後の研究課題を述べている。具体的内容は、以下のとおりである。

### [第1部]

第1部第1章では、小売業の経営革新を考察するに当たり、基盤となる小売マーケティングの理論研究から紐解いている。20世紀初頭に、米国で寡占メーカーの市場支配行動として生成したマーケティングが、徐々に洗練され、技術の進歩により、有効性が認知されるに従い、多様な分野へ適用拡大し、著しく発達してきた。マーケティングの実務での発達により、知識が蓄積されて研究水準も向上し、社会科学としてのマーケティングという学問も発展していった。そしてマーケティングが小売業にも適用拡大されて、小売マーケティングが生成していった歴史的経緯を踏まえて、マーケティングの概念の変

遷や小売マーケティング概念の主要先行研究をレビューしている。

小売マーケティングと製造業のマーケティングの相違から、小売マーケティングの特質を明示し、とりわけ小売マーケティング・ミックスや小売業態が重要である点を強調している。その結果、小売マーケティングでは、小売マーケティング・ミックスと小売業態研究に焦点が当てられ、理論的体系化が必要であることを論じている。さらに、近年の消費者起点の流通システム化の流れから、新たな取り組みとして顕著になりつつある実態を反映して、消費者とのコラボレーションによる「価値共創のマーケティング」を提唱する。

第2章では、小売マーケティング研究の中で、重要な研究テーマの一つである小売業態展開の理論について、主要な先行研究の仮説と問題点を検討した。最初に、業種や業態の捉え方自体に曖昧性・多義性があり、全世界的にも統一化・標準化されていない問題があること、タイプによる業態にしても日本と米国では異なること、フォーマットによる業態においても戦略・政策または革新を重視する説と消費者ニーズへの対応する説など幾つかに分かれ、概念の合意がされているとはいえない状況にあることを指摘する。さらに業態の位置づけにしても、広義に上位概念の小売形態と捉えるか、狭義に下位概念の営業形態と捉えるかに分かれていることから、業態の捉え方自体や定義の問題、分類基準の取り方など類型学上の問題があることを批判している。

次に、小売業態発展の主要先行研究を、サイクル（循環）理論と環境理論、コンフリクト（衝突）理論に分類し、それぞれの理論の代表的仮説をレビューした上で、それぞれの仮説の個別の問題点、共通した基本的問題点を指摘する。そして、小売ミックス・アプローチの先行研究の限界とイノベーション視点の研究の必要性を主張した上で、近年の小売業態についてのイノベーション研究の動向を踏まえ、業態ライフサイクル論と小売イノベーション論を結合した試案を提示している。

#### [第2部]

第2部第3章では、ユニクロを事例に、先行研究をレビューした上で、製造小売業（SPA）のビジネスモデルによる競争力の源泉を明らかにしている。現在のユニクロは、高品質な商品開発を可能にするイノベーション力溢れるSPAビジネスモデルをさらに進化させており、

生産拠点を中国から東南アジア諸国へ拡大し、グローバル・サプライチェーンマネジメントの構築やグローバル・ブランド戦略の強化により、グローバル・ファッション小売業を目指して、東レとコラボレーションした「グローバル・パートナーシップ経営」に取り組んでいる。こうした世界戦略を推進していく上で、グローバル人材の育成や新市場の開発とネットを含めた販路の開拓、ソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS）への取り組み、後継者の養成など、小売マーケティングとイノベーションを持続するための今後の課題を論じている。

第4章では、ニトリを事例に、伝統的な家具・インテリア業界の中で、日本で最初の「ホームファッションストア」というフォーマット（業態）の構築を図り、イノベーションで先導的役割を果たしているその独自のビジネスモデルの全容を解明し、今後の発展に向けた課題を考察している。ニトリでは、製造部門の統合化を進めるため、旭川の家具製造卸のマルミツを100%子会社化した。海外生産を開始してからは、インドネシアとベトナム工場も子会社化し、国際的な生産・物流・販売のパートナーシップやネットワーク関係を強化してきた。このようにニトリ独特の自前主義のSPAビジネスモデル「製造・物流・小売業」の構築に拘って、マーケティング力とイノベーション力を内部蓄積することの強みによって成功してきた。海外市場は台湾にチェーン店舗しているだけであるが、海外での販売を増加させるには、海外生産から海外販売のビジネスモデルを構築することや、イケアをはじめ競合他社との差別化競争への取り組み、新業態の開発、インターネット通販との融合、後継者の養成など、小売マーケティングとイノベーションを持続するための多くの課題を論じている。

第5章では、無印良品を事例に、かつての企業提案型ライフスタイル・マーケティングでの成功と失敗、再生に向けた価値共創のマーケティングとイノベーション戦略、そして今後の取り組み課題と方向性について論じている。無印良品は生活雑貨の専門店ではあるが、衣食住と多岐にわたるカテゴリーを品揃えしているために、衣料品はユニクロ、しまむら、家具はニトリ、化粧小物はドラッグストア、生活雑貨は100円ショップなど、カテゴリーごとに見るとライバルは多く、それぞれ厳しい競争を強いられている。店舗全体で見れば、イオンやイトーヨーカ堂などの総合スーパーもライバルになっている。

こうしたことから低価格訴求のSPAビジネスモデルということよりも、「わけあって安い」のコンセプトで象徴されるように、デザイン性や機能性で根強いファンを獲得してきた強みを活かして、「ユーザー・イノベーション」と呼ばれる顧客と共同して価値創造を行い、マーケティングからイノベーションまで行う仕組みを構築している。インターネットの活用や新規事業の開発、海外出店展開、CSR活動の強化など、マーケティングとイノベーション持続する上での今後の課題を論じている。

第6章は、日本の総合小売業イオンの小売業態の開発と経営革新への取り組みを明らかにしている。日本の総合小売業は、業界再編の結果、総合スーパーのイトーヨーカ堂を擁するセブン&アイグループとジャスコを中核とするイオングループの2強の時代となっている。コンビニエンスストア事業が売上および利益で過半を占めるセブン&アイグループに対して、イオングループは、総合スーパーや食品スーパー、モール型ショッピングセンター事業が主力で総合小売業をグループ経営している。

長年、総合スーパー業界で4番手ぐらいであったイオン(ジャスコ)が、最大手であったダイエーや西友、マイカルなどが経営不振に陥ったのに対して勝ち残ったのは、郊外型ショッピングセンターづくりで強力なビジネスモデルを構築でき、新業態開発に成功したことが挙げられる。さらに、現在では、英国のTescoなどの事例を参考に、プライベート・ブランド開発に積極的に取り組んでいる。実践的には、トップバリュを上位ブランドとし、中核PBに位置づけ、サブブランドとして低価格層にはベストプライスを、高質PBとしてはセレクトやグリーンアイ、ヘルシーアイ、共環宣言、レディーミールを配置する三層構造となっている。イオンのトップバリュは、価格の安さや品揃えの豊富さなどの指標で、他の競合PBを凌駕して消費者の支持を得て、急成長している。このPBの品揃えを強化した新業態の開発への取り組みを明らかにしている。

第7章は、近年のウォルマートの経営戦略転換への取り組みの実態を明らかにしている。これまで順調に成長してきたウォルマートであったが、現在では多様な利害関係者達から激しい批判を受けている。近隣のあらゆる小売業を閉店・撤退に追い込み、地域社会を根こそぎ破壊するとして、中小商店や自治体、地域住民から出店反対運動が激化しており、ウォルマートにとって、米国内

でのスーパーセンター業態での出店展開が厳しくなっている。さらに労働組合結成への妨害問題や、同業他社と比べて従業員の極端な低賃金による搾取問題、女性従業員の待遇差別問題などで幾多の訴訟を抱え、悪徳企業のレッテルを貼られており、イメージも悪化している。そこで、企業の社会的責任を果たすために、店内に安いクリニックを併設したり、環境にやさしい店舗づくりを始めたり、従業員の待遇改善を図ったり、地域社会への貢献をするなど、経営戦略を方向転換し始めており、これが今後のウォルマートにとって、持続的成長経営へのカギとなることを論じている。

第8章は、ウォルマートとイオンの立地戦略を中心に、総合小売業のグローバル戦略を解明している。小売業は立地産業と言われるように、小売マーケティングでは、立地戦略が重要である。そこで小売立地の先行研究をレビューして、工業立地との相違を指摘した上で、「費用削減のチカラ」「収入増大のチカラ」に加えて、「付加価値増大のチカラ」が「場所が有するチカラ」として経営戦略上、重要視されていることを明らかにしている。

さらに、近年、立地選択、立地適応に加えて、立地創造が注目されており、従来では小売立地として注目されてこなかった農村地域を開発して、立地創造で成長してきた代表的な事例が、米国ではウォルマートであり、日本ではイオンであるといわれる。前者のウォルマートは、米国南部の農村地域へドミナント出店して地域のニーズを総取りする形で、低価格訴求の業態を開発し、スーパーセンターやサムズ、スーパーマーケットの店舗ミックスで全米の覇者となった。一方、後者のイオンも、農村部や郊外にモール型ショッピングセンター業態を開発し、核店舗として総合スーパーのジャスコ、テナントでモールを形成する独特のビジネスモデルを構築した。両社とも、国内で開発した競争力のあるビジネスモデルを携えて海外出店し、小売の国際化を推進していることを明らかにしている。

結章では、総括として、小売イノベーションにおける専門店型小売業のユニクロ、ニトリ、無印良品、総合小売業のイオン、ウォルマートそれぞれの共通点と相違点を整理している。そして国際競争力のある小売ビジネスモデル開発に向けた各社の経営課題を挙げ、最後に今後の研究課題を整理し、まとめている。

### 3. 本書の特長と展望

本書の特長は、何といっても、ユニクロ、ニトリ、無印良品という専門型小売業および総合小売業であるイオン、米国ウォルマートの事例研究を行い、これら事例分析を通じて、著者が主張する業態ライフサイクル論と小売イノベーションを結合した試論を展開していることである。

それぞれの事例研究において、先行研究をしっかりとレビューし、先行研究の限界や問題点を指摘し、それを踏まえて、またはそれを越えて、小売マーケティングとイノベーションの視点から、ユニクロの「SPA」ビジネスモデル、ニトリの「ホームファッションストア」ビジネスモデル、無印良品の「ライフスタイル・マーケティング」ビジネスモデルを具体的に考察している。さらには、イオンの業態展開とプライベート・ブランド戦略やウォルマートの経営戦略転換の取組みを明らかにするとともに、両社の立地戦略に焦点を当てた研究を行っている。事例研究においては、自ら収集した文献、資料等を活用し、かつ一部企業においては現地調査を実施し、その成果を生かし多方面からの検討を行っていることが読み取れる。

事例研究に先立つ理論的な面からの研究についても視点がしっかりとしている。著者は、近代小売マーケティングは小売業態の歴史であり、小売マーケティングは小売業態と密接不可分の関係にあって展開されるという特色をもっていると述べ、小売マーケティングと小売業態の関係をとらえている。さらに、小売業態は小売ミックスの分類パターンであるという考えを紹介し、小売業態の概念を考察している。

著者によれば、小売業態展開を解析するうえで、既存の仮説では限界があると述べ、イノベーションの観点から小売業態の成長を説明し、まず小売イノベーションの概念と主要モデルに関する先行研究を紹介する。

これらの先行研究のレビューを踏まえ、小売企業の市場適応や業態開発行動における技術の重要性を強調し、「小売の技術ミックス」(修正版)という概念を提示している。そして、ここで提示した総合的な小売経営技術であるイノベーションが、小売業態の生起・発展の原動力であるとし、ほとんどの小売業態は何らかの小売技術を駆使したイノベーションを導入しなければ、早晩、衰退

化の危機に直面していると述べる。

このように、著者は小売ミックス・アプローチの先行研究の限界とイノベーション視点の研究の必要性を主張したうえで、近年の小売業態についてのイノベーション研究の動向を踏まえて、本書において、業態サイクル論と小売イノベーションの結合した私案を提示している。

以上述べたように、本書は小売業における小売マーケティングとイノベーションの理論研究と先進的小売業の小売ビジネスの実践という実証研究の両面から小売経営を捉え直してアプローチした優れた研究書として高く評価できるが、今後、このような研究がより一層深く行われ、優れた成果を上げることが期待するという観点から、本書を展望したい。

まず第1に、小売マーケティングと小売業態、小売ミックスの関係、小売業態と小売ミックスの関係、小売イノベーションと小売業態、小売ミックスの関係、さらには業態ライフサイクル論と小売イノベーションの結合という点について、さまざまな説明がなされているが、紹介部分と主張部分の区分けが一部においてははっきりしないところがみられるなど、読者の立場からすると、もう少し整理して説明してくれると、もっと分かりやすかったと思う。

また、業態ライフサイクルとイノベーションの結合の説明の中で、「絶えざるイノベーション力により、企業としての競争力あるビジネスモデル構築が生存のカギとなると考えられる」(51頁)と述べているが、絶えざるイノベーション力→競争力あるビジネスモデルの構築→生存のカギという説明は、今日では一般に受け入れられている考えであり、特段の新しい考えではないと思うが、どのようなものであろうか。

第2に、事例研究において、わが国の先進的小売業が取り上げられているが、何故、これらの小売業を選んだのか。先進的小売業は他にもあると思われる。しかも、それぞれ属している業界(業種)が異なっている。ポーターによれば、それぞれ属する業界によって、企業の収益性(収益可能性)が異なるのであるから、それぞれの企業が目指すビジネスモデルも違ってくるだろう。従って、異なる業界に属する小売業のビジネスモデルを比較・検討するに当たっては、何らかの前提が必要となるところであるが、この点をはっきり示されていない。

第3に、事例研究において、経営課題が示されている

が、この経営課題はそれぞれの小売経営の中でどのように位置づけられ、どのような意味をもつのだろうか。例えば、ニトリについて、「そろそろ後継者問題が重要な課題となっている」（94頁）と述べているが、それは、ニトリのビジネスモデルと何らかの関係があることはわかるが、その要因の何が、またどの程度関係（相関関係）があるのか、情緒的で曖昧である。それとも、このような経営課題は「課題」であるという著者の一つの考え（仮説）を設定したものなのであろうか。このような点も明確になっていれば、さらにより良い内容となったと思う。

以上、書評という性格上、本書の課題や展望ともいう

べき点を取り上げたが、もちろんそれによって本書の価値が損なわれたり、減じたりするものではない。また評者が著者の意図、記述内容等を誤って解釈している点もあるかもしれない。

本書は、小売マーケティングとイノベーションという観点から小売経営論に取り組んだ意欲的な労作であり、事例研究による実証研究も取り入れた優れた研究書であると高く評価できる。本書が小売マーケティング、小売経営論を学ぶ学生ばかりでなく、ビジネス・スクールに携わる研究者、学会で活躍されている大学の先生方、そして小売マーケティング、小売ビジネスに関心をもつ多くの方々に広く読まれることを望む次第である。