

論文

ニューノーマル時代における 日本の小売イノベーションの 現状と課題に関する一考察 —オムニチャネル、DX 先進企業の事例を中心に—

中見 真也

キーワード

小売業態
オムニチャネル
DX（デジタル・トランスフォー
メーション）
小売サプライチェーン
価値共創
顧客経験価値
市場志向

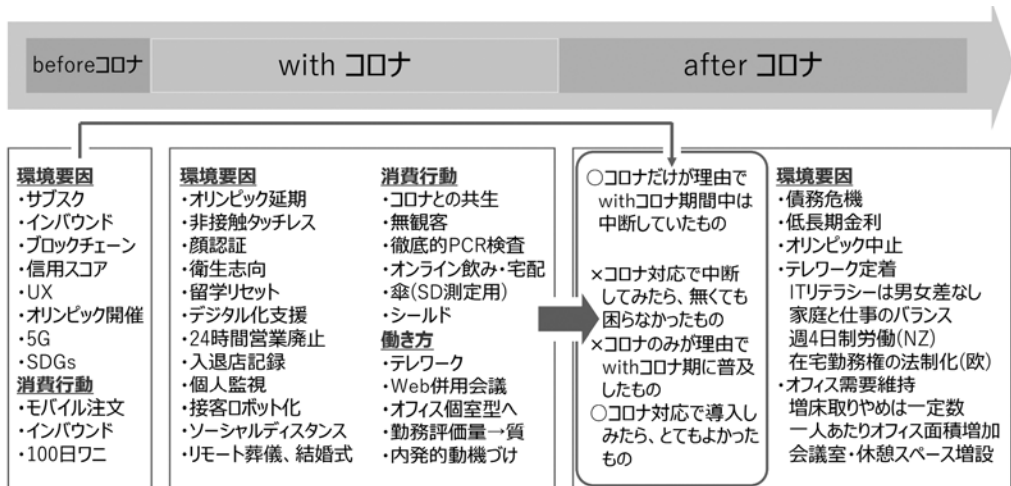
目次

- はじめに
1. With コロナ禍における小売業態の現状と課題
 2. ニューノーマル時代を踏まえた上での日本の小売業態（革新）論（小売イノベーション研究）研究の現状と課題
 3. ニューノーマル時代の小売業態革新の企業事例分析
 4. 考察と今後の研究上の課題

はじめに

2019年12月に中国武漢市で始まったコロナウィルスの急速な蔓延は、全世界に拡がり、世界の政治、経済、文化、社会生活基盤を大きく揺るがす大惨事に至っている。2021年1月現在、日本においても、コロナ感染第3波により、首都圏、関西、中部を中心に全国11都府県において、緊急事態宣言が発令され、不要不急の外出自粛が要請されている。世界中の大学、医療機関、医薬品メーカーが、コロナ感染予防のためのワクチン開発を急速に進め、すでにファイザー社などのコロナウィルス向けワクチンは、治験段階を終え、欧米諸国では、医療従事者や高齢者を皮切りにワクチン接種が始まっている。しかし、世界中において、コロナ禍が収束する気配を感じることはまだ出来ず、人々は、未だ不安の最中にいる。我々は、Withコロナ禍において、これまでの生活様式（オールドノーマル）から、新たな生活様式（ニューノーマル）へ、急速に環境変化適合しつつある。果たして、Withコロナ禍が数年後に完全に収束し、Afterコロナ禍に至ったとして、我々は、これまでの生活様式（オールドノーマル）にすべて戻ることが出来るのであろうか。恐らく、答えは、「NO」である。コロナウィルスは収束するかもしれないが、今後、同様の強力な悪性ウィルスがいつ発生するかわからない中、我々は、オールドノーマルに一部戻れるかもしれない。しかし、大部分は、現在のニューノーマルが継続することが推察される。以下の図1は、澁谷（2020）による消費者行動研究視点に基づくWithコロナ禍、Afterコロナ禍を見据えたオールドノーマルとニューノーマルの環境変化をPEST分析の手法でまとめた図である。図1からもわかる通り、オールドノーマルとニューノーマルは、今後Afterコロナ禍においても共存する可能性が示唆されている。図1における○印の「コロナだけが理由でWithコロナ期間中は中断していたもの」、および、「コロナ対応で導入してみたら、とてもよかったもの」が、オールドノーマルとニューノーマルの共存領域である。特に、環境要因としては、「サブスクリプション」、「UX（ユーザー・エクスペリエンス）」、「5G」、「SDGs」、「非接触タッチレス」、

図1：ニューノーマル（新常态）の定義と消費者行動



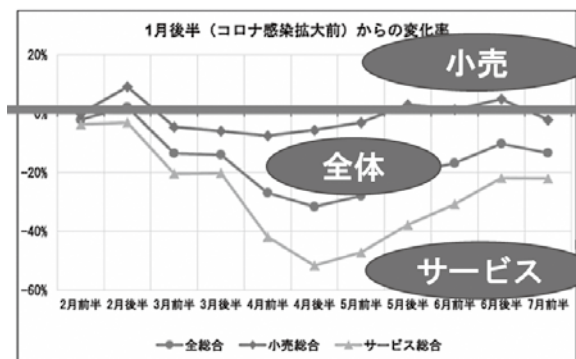
出典：澁谷（2020）「日本オムニチャネル協会第2回オープンセミナー（9月）資料」より引用。

「衛生志向」、「デジタル化支援」、「24時間営業廃止」、「ソーシャルディスタンス」、「ワークライフバランス」、消費行動としては、「モバイル注文」、「コロナとの共生」、「働き方」としては、「テレワーク」、「Web 併用会議」などを挙げることが出来る。我々は、現在、With コロナ禍を体験し、オールドノーマルとニューノーマルの共存に相応しい日常生活、価値観、働き方、消費購買行動等を模索している。上記の消費者の新たな生活様式に基づき、小売業は、自らの存在意義（パーパス）を明確化し、社会的課題の解決を意識したサステナビリティ志向、および、リアルとデジタルをシームレスに融合したオムニチャネル、その実現を支えるデジタル・トランスフォーメーション（以下、DX）化に積極的に取り組む必要がある。本稿では、With コロナ禍におけるニューノーマル時代を踏まえた上で、従来の小売業態革新論（小売イノベーション論）で述べられてきた研究フレームワーク、理論的知見をpushしつつ、サステナビリティ志向、および、オムニチャネル、DXの普及が、人々の生活様式、企業の行動様式に対し、どのような影響を与え、学術的、実務的な示唆を我々に与えてくれるかを以下にて論考する。

1. With コロナ禍における小売業態の現状と課題

現在、日本における各種小売業態に異変が生じている。図2は、With コロナ禍がスタートした2020年1月後半から2020年7月前半までの国内消費動向推移（1月後半のコロナ感染拡大前からの売上月次変化率）を表した図である。マクロ経済視点で見た場合、小売業は、製造業などが含まれる産業全体、および、外食などが含まれるサービス業に比べ、コロナ感染拡大前に比べ、売上月次変化率において、ほぼ同様の推移である。食品などの生活必需品を取り扱う小売業は、ほかの産業に比べ、コロナの影響をほとんど受けていないことがわかる。

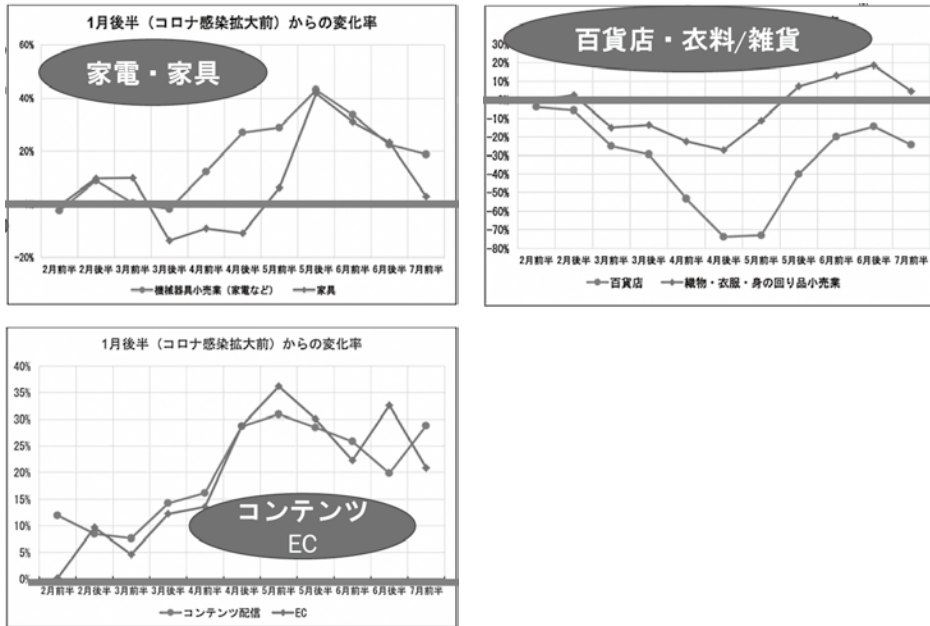
図2：2020年1月後半～7月後半コロナ禍での経済状況



出典：逸見光次郎 (2020) 「Finatext ホールディングス ナウキャストとジェーシービー (JCB) 国内消費動向指数「JCB消費NOW」の2020年7月前半 (7月1日～7月15日) の速報値をまとめた (株) Cat ラボ社内資料」より引用。

しかし、小売業態別の内訳を分析してみると、実は、小売業態毎に、優勝劣敗が如実に表れている。下記の図3は、専門店業態 (家電量販店)、百貨店業態、EC業態の消費動向推移をまとめた図である。

図3：専門店（家電量販店）、百貨店、EC業態の2020年1月後半（コロナ感染拡大前）から2020年7月前半までの消費動向推移



出典：逸見光次郎（2020）「Finatext ホールディングス ナウキャストとジェーシービー（JCB）国内消費動向指数「JCB消費NOW」の2020年7月前半（7月1日～7月15日）の速報値をまとめた（株）Catラボ社内資料」より引用。

図4：コロナ第一波以降の2020年6月～11月の小売業態別消費動向推移

消費動向（DCS21.1.15号より）		2020年6月	7月	8月	9月	10月	11月
SM	全店	938,965	949,788	1,021,530	921,675	922,422	905,857
	既存店	6.0	6.8	7.7	2.1	4.4	4.4
GMS・SM・その他	全店	1,085,994	1,080,691	1,120,174	1,015,054	1,048,658	1,055,832
	全店	8.3	7.3	8.1	▲0.2	7.5	5.9
SC	既存SC売上高前年	▲15.0	▲17.6	▲18.8	▲21.6	▲2.4	▲11.3
CVS	全店	879,287	907,928	947,930	905,998	914,163	888,645
		▲5.2	▲8.0	▲5.5	▲3.1	▲2.8	▲2.0
DgS	全店	612,410	620,267	641,633	584,830	581,596	
		6.4	5.5	9.1	▲8.2	7.3	
HC	全店	255,254	244,437	261,225	246,829	227,609	
		17.6	11.1	13.6	▲9.8	12.3	
百貨店	全店	382,947	391,277	323,124	334,048	375,357	417,874
		▲19.1	▲20.3	▲22.0	▲33.6	▲1.7	▲15.4
外食	全店						
		▲21.9	▲15.0	▲16.0	▲14.0	▲5.7	

出典：逸見光次郎（2020）「オール日本スーパーマーケット協会、日本スーパーマーケット協会、全国スーパーマーケット協会、日本チェーンストア協会、日本ショッピングセンター協会、日本フランチャイズチェーン協会、商業動態統計、日本DIY・ホームセンター協会、日本百貨店協会、日本フードサービス協会の2020年6月～11月公表データをまとめた（株）Catラボ社内資料」より引用。

上記図3からもわかる通り、With コロナ禍における消費者の巣ごもり生活の影響もあり、リモートワーク特需に沸く専門店業態（家電量販店）、EC業態は総じて業績好調、一方、百貨店業態は、With コロナ禍によるインバウンド消費の減少、緊急事態宣言時（2020年4月7日～5月25日）の店舗閉鎖が影響し、かつ、リモートワークの普及による巣ごもり生活の浸透に伴い、外出用の衣類が不要になったため、主力のアパレルの売上大幅減により、極めて深刻な業績不振に陥っている。

さらに、小売業態別のより詳細な現状が、図4のコロナ第一波以降の2020年6月～11月の小売業態別消費動向推移から読み解ける。

上記図4から小売業態毎の現状を読み解くと、With コロナ禍において、食品SM、総合スーパー（以下、GMS）、ドラッグストア（以下、DgS）、ホームセンター（以下、HC）業態は業績好調、一方、百貨店、SC、CVS、外食業態は業績不調といえる。

ではなぜ、上記のように小売業態毎にWith コロナ禍において、優勝劣敗が生じたのか。その理由は、いくつか考えられるが、主な理由は、以下の二点にあると推察される。

一点目は、今日のWith コロナ禍におけるニューノーマル自体が、従来のオールドノーマルとは全く異次元のステージ（Society5.0）へ急速に進みつつあることが要因であると考えられる。すなわち、日本政府が策定した『第5期科学技術基本計画』（2016年1月閣議決定）において、Society5.0とは、「サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）」と定義されている。Society1.0の狩猟社会、Society2.0の農耕社会、Society3.0の工業社会、Society4.0の情報社会、そして、現在の社会的課題と化したWith コロナ禍におけるニューノーマルの時代において、政府も我々も、Society5.0の人間中心社会に生きており、加えて、コロナのような目に見えないウィルスとの共存を余儀なくされている。Society5.0とは、SDGsそのものであり、CSV（共通価値創造）の実現こそが、With コロナ禍に生きる我々一人一人に求められている。With コロナ禍における我々の生活様式は、オールドノーマルとニューノーマルの両立であり、一方、政府は、社会的課題であるコロナ対策と経済発展の両立をいかに成立させるか、難しい舵取りの最中にある。このような厳しい社会的、経済的環境下において、小売業は、Society5.0の現状に在ることを踏まえ、消費者のオールドノーマルとニューノーマルを融合した新しい生活様式の実現に寄与すべく、リアル店舗とEC（ネット）の融合を早急に図る必要性に迫られている。その融合こそが、オムニチャンネルであり、それを支える仕組みこそが、DXなのである。オムニチャンネルは、生産性改善（仕組み革新）にとどまらず、ビジネスモデル革新、さらには、経営革新（以下、CX）そのものである。よって、オムニチャンネル、DXは、経営者が、With コロナ禍において、真っ先に取り組むべき最優先の経営課題である。この取り組みの優劣が、企業のイノベーションに作用し、今日の小売業態毎の業績の優勝劣敗に繋がっていると推察される。現在のコロナ禍でも業績好調な小売企業であるユニクロ、ニトリ、良品計画、カインズ、ワークマン、ビームス、パルコ、東急ハンズ、ヨドバシカメラ、カメラのキタムラ、メガネスーパー、中川政七商店、コメ兵、アマゾン、オイシックス・ラ・大地、Fabric Tokyo等の専門店業態、HC業態、EC業態においては、コロナ以前から積極的にオムニチャンネル、DX化に全社を挙げて取り組

んできた。それが、今この厳しい事業環境下において花開いているにすぎない。しかし、上記先進企業ですら、オムニチャネル、DX化を完成させているわけではなく、今現在も漸進的な革新に挑戦し続けている。

2点目は、ニューノーマル社会における小売業としての必須能力である「デジタル対応力」の可否である。デジタル対応力と聞くと、すぐ頭に浮かぶのが、企業におけるデジタル、IT導入を考えたことである。捺印業務を実印から電子ハンコに置き換えたり、書類を紙から電子化することを第一段階の“Digitization”と呼ぶ。第二段階は、“Digitalization”である。Gartner社の定義によれば、Digitalizationとは、デジタル技術の利用によりビジネスモデルを変換し、新たな利益や価値を生み出す機会をもたらすことを意図する。しかし、この第二段階においては、まだ業務効率化や生産効率化の段階にとどまる。最後の第三段階こそが、“Digital Transformation (DX)”である。DXは、単なる業務改善や生産効率化ではない。DXとは、ビジネスモデルを劇的に革新することであり、オムニチャネルを実現するための仕組み革新そのものである。高島(2007)のいうところの小売流通革新論における抜本的革新－アウトプット革新がDXにあたり、漸進的革新－プロセス革新がDigitizationやDigitalizationに該当する。近藤(2020)は、これからのニューノーマル社会の主要プレイヤーとして、以下の4つを挙げている。すなわち、①デジタル・コンシューマー、②デジタル・カンパニー、③デジタル・アドミニストレーション、④デジタル・ソサエティである。Withコロナ、Afterコロナ環境下におけるニューノーマルの時代において、消費者、企業、行政、社会間の繋がりは、デジタル対応力そのものに大きく左右される。近藤(2020)は、「デジタル対応力の強化は、業務オペレーション(仕組み力)の改善(効率)、新しい顧客価値の創造(効率と効果)、より良い暮らし(効率と効果)へと我々を導いてくれる。」と述べている。

2. ニューノーマル時代を踏まえた上での日本の小売業態(革新)論(小売イノベーション研究)研究の現状と課題

日本における小売業態という概念が登場し始めたのは、三村(2014)によると1980年代前半だそうである。その成立背景としては、当時、小売業態の盟主の地位にいたダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコなどのGMSが、大店舗法の規制により、都市部に出店することが出来なくなったからである。GMSは、更なる事業成長を模索する中で、アメリカから新たな小売業態として、ディスカウントストア(以下、DS)、HC、CVS、DgSなどを日本に導入し始めた。1974年に豊洲に一号店を構えたセブン-イレブン・ジャパンはそのはしりである。本稿においては、小売業態を鈴木(1980)、三村(2014)に基づき、以下のように定義する。「小売業態とは、店舗(売場)レベル、そして、企業(事業モデル)の二次元での大型小売業の環境変化適応行動を捉える概念である。」

日本における小売業態(革新)論研究(小売イノベーション研究)においては、大きく三つの流れがあると考えられている。一つ目は、小売業態の盛衰(小売ライフサイクル)に着目し、新規企業が既存企業に対し、低価格を武器に市場参入し、既存企業を駆逐後、サービス品質の向上を図る「格上げ」現象を捉えたマクロ的な視点から小売業態を分析する小売業態論である。二つ目は、小売業態に

属する一小売企業をミクロ的に分析し、チェーンストア理論に基づく経営的視点から、競争力の源泉を模倣困難な組織能力（SCMに基づく商品供給、商品調達）に着目した小売流通革新論である。三つ目は、小売形態（業態）を経営的視点、競争的視点、顧客との接点である場（売り場）を中心に需要創造（マーケティング）視点から統合的に捉える小売形態（業態）論である。一つ目は、McNair（1931）の「小売の輪」仮説、Nielsen（1966）の「真空地帯」仮説、田村（2008）の「業態盛衰の理論」などが代表的である。二つ目は、セブンイレブンをケースに、CVS業態の仕組み（SCM）革新、ユーザーイノベーションに着目した矢作（1994）、小川（2000）の研究や、小売企業の革新的組織能力に着目した高嶋（2007）の研究が代表的である。三つ目は、顧客視点、商いの中心である場を販売の場だけで捉えず、顧客と従業員との価値共創、コミュニティの場ととらえたサービスマーケティング視点に基づく鈴木（1980）、三村（2014）の研究が代表的である。中見（2016）による食品SM業態におけるヤオコーの事例研究においても、鈴木、三村の研究視点がベースとなっている。

今日のニューノーマル時代を踏まえた上での小売業態革新論研究を進めていく上で、今後どのような研究視点、研究枠組みが求められるのであろうか。上記第1章で述べたコロナ禍において現在好調な小売業態である食品SM、HC、専門店業態に属する小売企業にそのヒントは隠されている。新たな小売業態革新の源泉となる研究上のキーワードは、①「経営理念（Purpose）の明確さ、組織への浸透」、②「サステナブル志向」、③「顧客関係性（エンゲージメント）の強化」、④「小売サプライチェーン（SC）に基づく市場志向」、⑤「場（リアル店舗、ネット）における価値共創志向」、⑥「オムニチャネル、DXへの取り組み」、⑦「従業員エンゲージメントへの注力」である。上記①から⑦を踏まえた新しい小売業態革新のプロセスを模索する上で、表1の三村（2014）による日本固有の環境変化適合型の“深い業態”の捉え方が参考となる。この深い業態を理解する上で重要な概念としては、「組織文化の多様性（Diversity）と従業員の個性化」と「人はコストではなく、投資対象である。」という考え方である¹⁾。第3章の事例で取り上げるビームスは、「人のオムニチャネル化」を通じ、組織文化の多様性と従業員の個性化、そのための社員教育への投資を惜しみなく行っている。その継

表1：日本の小売業態における「浅い業態」と「深い業態」の違い

	浅い業態	深い業態
商品の特性	管理単位としての品目 単品管理	“物語”を綴る商品と売場 カテゴリ管理（新カテゴリ創造）
経営目標	市場シェアの最大化 仕入れ交渉力発揮	顧客シェアの最大化 ロイヤル顧客とのつながり重視
消費への対応	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	属人性の排除 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

出典：三村（2014）

統的な取り組みこそが、オムニチャネル化、DX化に通じ、企業の競争力、イノベーションの源泉になりつつある。

上記研究上のキーワード、および、三村（2014）の「深い業態」の特性を踏まえつつ、本研究においては、特に、「サステナビリティを踏まえた経営理念の重要性」と「小売SCに基づく市場志向、場における価値共創志向」の2つに着目し、以下にて論考する。

一つ目の「サステナビリティを踏まえた経営理念の重要性」を考える上で、ユニクロ柳井正氏の日経ビジネス2021年1月18日号のインタビュー記事が参考になる。「無駄なものは作らない、運ばない、売らない。お客様の要望が全部商品になり、その商品がお客様の期待以上のものになり、すぐ届くようにする。服のビジネスを通じて、社会をより良い方向に変えていく。服の領域で社会を支えるインフラになる。」柳井氏は、アパレルの慣行を打破し、SCMから働き方までを変える経営刷新を行おうとしている。それは、売り切れる量と生産量を一致させ、情報を軸にすべてのワークフローを見直し、従業員の働き方改革までも包含している。柳井氏は、ユニクロのこれからのポジショニングを「お客様のために仕事をし、情報を商品化する情報製造小売業」と置いている。まさに、情報を軸にした、サステナブルな経営理念を重視した企業を目指そうとしている。そのような考え方は、ユニクロだけではない。専門店業態のニトリ、カインズ、ワークマン、良品計画等も同様にサステナブルを意識し、それを経営理念、社員への行動指針に反映し、実行しようとしている。昨今、「パーパス経営」という言葉が、経営学、マーケティングの世界においてもよく聞かれるようになった。これまでの企業の経営戦略は、「競争」を軸とした、ビジネスモデル重視の「仕組み革新」であり、効率重視であった。しかし、上記ユニクロの事例でもわかる通り、今日の先進的な小売企業は、もはや、仕組み革新だけでは、持続的成長を続けることが難しくなったことを理解しており、サステナブル（持続可能性）、Social Goodを意識した共創型の経営へとシフトしつつある。「競争」から「共創」へ、価値の基軸移動である。価値は、企業、顧客、取引先、地域社会全体で共創するという概念が主流になりつつある。次章で紹介する丸井の事例もしかりである。上記のような先進的な小売企業が提唱する小売フォーマットが世の中に浸透し、社会化した時、従来の小売業態の区分を横断する新たなサステナブル志向の小売業態というものが誕生することになるのかもしれない。サステナブルな価値とは、和田（2002）の提唱する価値次元における最上位の観念価値、社会的価値にあたり、それゆえに、ほかの小売企業との差別化要因となり、模倣されにくく、独自ポジショニングの構築に寄与するのである。

石原（2014）は、小売イノベーション研究の今後の課題を以下のように述べている。「イノベーション研究といえば、先進的な小売企業が切り開いてきた業態の革新性を後づけ、そこに一定の法則性を見出そうとするものがほとんどであった。環境の変化が比較的同質的である場合にはそれでも十分であったが、現在我々が直面している社会的課題（Ex.人口減少と超高齢化社会問題、社会のインフラの更新問題、まちづくり三法の見直し問題、食料廃棄問題、買い物弱者問題など）は過去に例を見ない異質な環境変化である。過去の延長線上では語れない状況に直面している以上、その社会的課題を広く共有することこそが重要である。その意味で、小売業におけるイノベーション研究は、小売業のオペレーションに注目するだけでなく、挑戦すべき社会的課題を明らかにすることによって、イノ

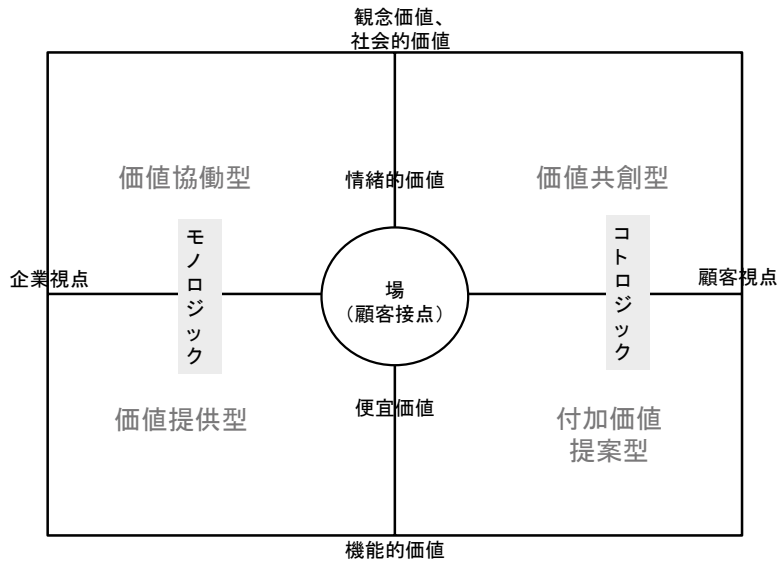
ペーションを方向付けることにより大きな努力を払うべきであるように思われる。時代の流れの中から流通と小売業に課せられた社会的課題をいかにかぎ取るかが重要になってくる。」石原（2014）は、今後の小売業態革新研究を行う意義として、仕組み革新のような競争を軸とした生産効率性にばかりに目を捕らわれるのではなく、世の中に生じている上記のような社会的課題（Ex.人口減少と超高齢化社会問題）を小売業は見つけ出し、それを課題として認識し、常にサステナブル志向を持って、問題解決すべき重要性を示唆している。

次に、「小売SCに基づく市場志向、場における価値共創志向」について、以下にて論ずる。まず、小売SCについて、木立（2017）は、以下のように定義している。「小売SCとは、狭義には小売業者が組織内で遂行する調達、供給、小売という一連の小売業務システムを指し、より狭くは、小売ロジスティクスと同義で用いられる。広義では、小売固有の課業範囲を超えた組織間の取引関係にまで拡張された仕組みである。小売SCの優位性は、消費者の購買情報を最も大量かつリアルタイムで直接入手しうる小売業者を基点とする仕組みにある。」一方、Handfield（1999）は、「SCMは、原材料の段階から最終消費者に至るモノの流れ、および、これに付随する情報の流れに関わるあらゆる活動である」と定義している。ゆえに、SCMはメーカー主導の概念であり、顧客視点を重視した小売主導の小売SCの概念とは異なる。また、小売SCを論ずるにあたり、木立は、ある一つの問題点を提示している。それは、小売SCにおいて、延期-投機の理論が適用可能かどうかである。中でも、小売SCの研究上、延期-投機の理論において、これまでは、CVS業態における延期がもたらすビジネス効率性（多頻度小口配送、単品管理、ロックイン関係など）に研究上の注目が集まっていたが、今後残された課題として「価値創造のプロセス」をどうみることが重要となる。木立は、「延期-投機の理論は、不確実性への対処とリスク最小化のメカニズムを分析するにあたって、所与の商品・サービス水準を前提としている。つまり、新たな商品・サービスの提供という価値創造の視点をその枠組みに取り込んだものではない。しかし、近年、成熟化する市場において、単なる効率化を超えた商品の高付加価値化を追求する取り組みが、益々、広範囲に展開しつつある。価値創造のプロセスを内部化した小売SCの動態展開を分析する枠組みを構築することが今後の課題である。」と述べている。同様に、矢作（2014）も、「小売企業と消費者との場（店舗）における顧客関係性について、価値創造プロセス上、残された課題は、経験価値の創造にある。」と示唆している。小売SCと価値創造プロセスは、切っても切れない関係にある。次章で紹介するリアル店舗を「顧客とのエンゲージメントの場（体験と発見の場）」と位置付けるRaaS（Retail as a Service）の代名詞であるb8ta、丸井、カインズ間の価値共創事例研究は、木立氏の小売SCの研究課題認識を探る上で、重要な示唆を与えてくれる。

また、With コロナ禍におけるニューノーマル時代の小売業態革新研究を進める上で、顧客接点である「場」をどう顧客のカスタマージャーニー（顧客時間）の中で捉えるべきかが今後重要となる。その際、「場」での相互作用の重要性に着目した価値共創の概念を整理する必要がある。村松（2017）は、「価値共創とは、消費プロセスで企業と顧客が直接相互作用によって文脈価値を生み出すことであり、価値共創マーケティングとは、消費プロセスで直接相互作用によるサービス提供を通じた顧客との共創によって文脈価値を高めるマーケティングである。」と定義している。20世紀に主流であっ

た企業がモノに価値を込めた取引、交換主体型の 4Ps マーケティングから、消費者が場における価値共創を実施し、消費プロセスにおける文脈価値形成を経て、最終的に顧客価値を実現するという価値共創マーケティングへの転換が今行われつつある。価値共創マーケティングは、関係性マーケティング、サービスマーケティング研究に基づく概念といえる。上記論考を踏まえ、図5は、和田(2002)の価値次元ピラミッド、および、Vargo and Lusch(2004)のSD Logicの概念を組み合わせ、今後の小売業態革新研究を捉える上で価値次元を軸に筆者が整理した概念図である。

図5：小売業態革新研究を捉える上での価値次元を軸とした概念図



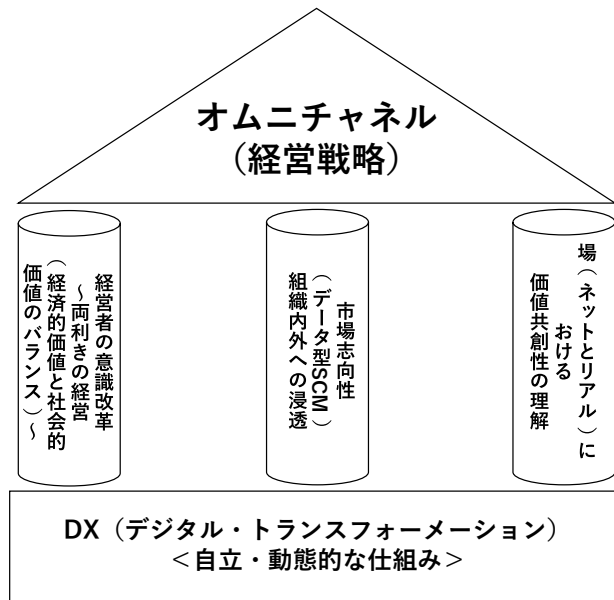
出典：中見(2021)

3. ニューノーマル時代の小売業態革新の企業事例分析

ニューノーマル時代における小売業態革新を研究する上で、オムニチャネル、DXの概念を理解することは欠かせない。オムニチャネル、および、DXの本質とは何か。近藤(2020)は、オムニチャネルを以下のように定義している。「オムニチャネルとは、近年のICTの進化、特にスマートフォンの普及による消費者行動のユキビタス化、そして、販売/コミュニケーション・チャネルのデジタル化を背景に登場した革新的な戦略である。オムニチャネルは、実店舗、EC、ソーシャル・メディア等、あらゆる販売/コミュニケーション・チャネルを統合的に管理し、顧客にシームレスな買い物体験を提供する顧客戦略である。」。近藤(2020)は、オムニチャネルとは、「顧客戦略」そのものであり、単なる、販売チャネル戦略やマーケティング戦略だけの範疇に留まらず、決済、物流、CS、管理部門などもその範疇に含まれるべきであると述べている。オムニチャネルは、顧客戦略のため、一人一人の顧客の特性(定性、定量)をデータとして可視化する必要がある。その顧客情報、商品情報、在庫情報などを仕組みとして一元管理することが、DX(仕組み)化を進める第一歩であると述べている。次に、DXについて、近藤(2020)は、以下のように定義している。「DXは、単なるデジタル技

術の導入にとどまらず、戦略、組織、情報技術、SCM、マーケティング、そして、それらを包摂するビジネスモデルの革新に繋がる。」また、Fitzgerald et al. (2014) は、「DX とは、新しいデジタル技術（ソーシャル・メディア、モバイル、アナリティクス、組み込み型デバイス）を利用して、顧客経験、業務オペレーションの合理化、新しいビジネスモデルの創出といった大きな事業改善を行うことである。」、立本・生稲 (2020) は、「DX は、デジタル技術の浸透が、生活や産業などのあらゆる分野をよりよい方向に変化させるという意味の概念である。」、経済産業省 (2020) は、「DX 推進ガイドライン」において、「DX とは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データやデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することである。」と定義している。上記のように DX に関する様々な研究者や公的機関の定義が存在するが、これらを簡単にまとめると、「DX とは、デジタル技術（データ）をベースに、マーケティングによる顧客体験、業務オペレーション（含む、SCM）、データアナリティクスなどを包括し、ビジネスモデル革新を支え続ける仕組みである。」と言える。上記オムニチャネル、DX の定義を踏まえ、中見 (2020) を引用し、「オムニチャネルと DX の概念図」を以下の図6にて示す。

図6：オムニチャネルとDXの関係性についての概念図



出典：中見 (2020)

オムニチャネルは、DX を前提としており、「経営戦略」そのものである。すなわち、DX とは、オムニチャネルを実現するための「自立的、かつ動的な仕組み」なのである。それゆえに、オムニチャネルと DX については、経営判断が伴い、経営者の十分な理解が必要となる。元セブン&ホールディングスで CIO を務め、オムニチャネル戦略を推進され、現在、一般社団法人日本オムニチャネル協会会長、兼 (株) デジタルシフトウェブ代表取締役社長の鈴木康弘氏は、常々、日本のオムニチャ

ネル、DX化が遅々として進まない理由は、以下の3つの要因にあると述べている。阻害要因の一つ目は、経営者のビジネスに対するデジタル感度の低さ、勉強不足、2つ目は、組織の縦割りの弊害、π型人材の不足、3つ目は、競合他社の動きにばかり目が行き、商品を軸とした売上と商圈シェア争いに明け暮れ、小売業としての存在意義（経営理念の明確化）、本来の役割であるはずの顧客経験価値を共に創造するという「共創」概念の欠如にある。よって、小売企業において、DXを強力に推進していくためには、経営者のデジタルに関する意識改革、組織の部門横断（クロスファンクション）化が必要なのである。組織論の観点から見ると、小売業において一般的な画一的なチェーンオペレーション経営（浅い業態、硬い組織）ではなく、チェーンに基づく個店経営（深い業態、柔らかい組織）が、オムニチャネル、DX化には適している。その際、オムニチャネル、DXを推進するために、経営者をサポートする役割を果たすのが、チーフデジタルオフィサー（以下、CDO）という職種である。経営者自身がCDOを兼務出来ればベターであるが、現状においては、中々厳しい状況といえる。CDOは、内部からの養成が一番だが、もし内部に人材がいなければ、一時的に外部から招聘し、その人材の後継者、組織体制を早期に構築するのも効果的である。例えば、ウォルマートは、Amazonからのビジネス上の攻勢に対し、オムニチャネル化が遅々として進まなかった。しかし、リアル店舗の強みを活かし、EC（ネット）の弱みを克服するため、Amazonキラーであったjet.comのCEOであったMarc Loreをヘッドハンティングし、CDOに任命した。その結果、既存事業（リアル店舗事業）と新事業（EC事業）をそれぞれデジタル化し、スピード重視、かつ技術力強化により、見事に、Amazonに対抗できるまでに至っている。

オムニチャネル実現上、重要なことは、経営者自らが号令を発し、社内において、DX（仕組み）が現状のビジネスモデルを革新する、新規ビジネスを創出するというメッセージを組織（部門）、社員に対し、浸透させることである。その実現のためには、3つの構成要素（ピラー）が必要となる。1つ目は、「経営者の意識改革」、2つ目は、「市場志向性に対する組織内外への浸透」、3つ目は、「場（リアルとネット）における価値共創性の重要性の理解」である。

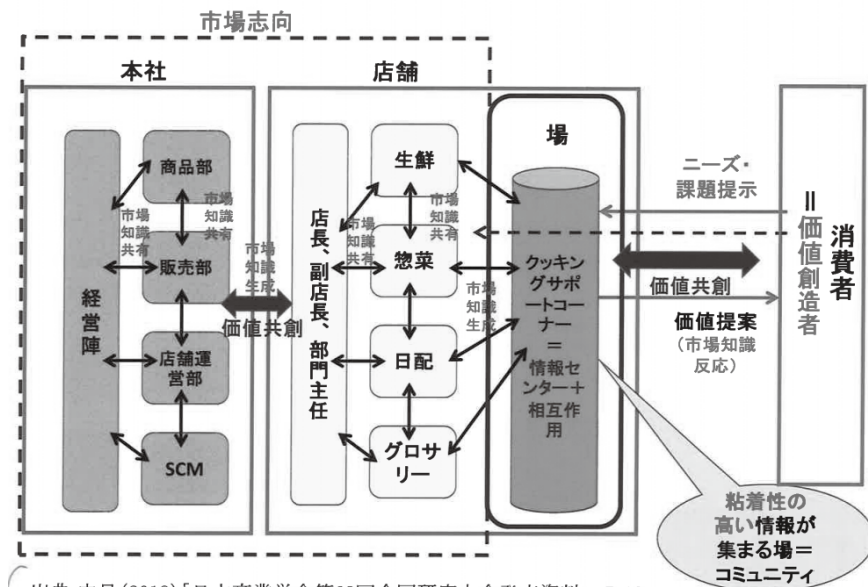
まず、1つ目について、経営者はDXを現状のビジネスに対し、デジタルツール（Ex.ビックデータ、AI、MA（マーケティング・オートメーション）、自動発注システム、セルフレジなど）を導入し、業務生産性の改善、向上を図るものと誤解しがちである。DXの本質を考える際、経営者が忘れてはならないことは、自社の経営理念、ビジネス上の目的（ポジショニング）をまず明確化することである。経営理念の明確化が図れた後、経営者は、自社の組織（部門）、社員に対し、自社の業務オペレーション（Ex.改善など）上の強み（コア・コンピタンス）を活かしながら、デジタル技術を使って、新規ビジネス、現状ビジネスに対し、どのようにうまく活かし、ビジネスモデルを変革出来るかを考えさせ、常に、仮説検証能力（＝データアナリティクス能力）を高めるべきである。決して、社内における業務生産性（効率）向上だけを追い求めず、セットで、お客様への付加価値提案（効果）を図る、バランス意識を醸成すべきである。2つ目は、「市場志向性」という考え方を組織内外（含む、取引先）に植え付けることである。市場志向性とは、簡単にいうと、お客様のニーズや不満を場（リアルとネット）を通じ、素早く吸い上げ、お客様の貴重な情報（定性、定量データ）を接客した従業員

員だけに留めず、組織（部門）間で素早く情報共有化し、お客様のニーズや不満に対し、新たな付加価値提案（＝マーケティング）を実施し、お客様のニーズや課題を解決することを意図する。お客様の貴重な情報は、リアル店舗であろうと、ネットやコールセンターでの接客であろうと従業員に付着し、はがれにくいことを意識すべきである。これを「情報の粘着性」と呼ぶ。この粘着性の高い情報をいかに素早く組織内外に循環させ、問題解決出来るかが、お客様の信頼につながり（エンゲージメント）、企業の競争力の源泉ともなる。3つ目は、場（ネットとリアル）における価値共創の重要性である。上記2つ目と3つ目で述べた市場志向性と価値共創性はセットで考えるべきである。なぜならば、「場」とは、リアル店舗であろうが、ネット（スマホ上のアプリ）であろうが、「販売するためだけの場」だけではなく、「粘着性の高い貴重なお客様情報を吸い上げるコミュニケーション（価値共創）の場＝顧客接点」と捉え直すべきなのである。その粘着性の高い情報は、場（リアル店舗やネット）だけで留まらせておくのは惜しいため、それを店舗や本社の部門間、および、卸、メーカーへとうまく循環させ、付加価値提案という形で、お客様に対し、場を通じ、還元すべきなのである。それこそが、循環型マーケティングの真髄ともいえる。DX化に伴い、「場」における粘着性の高い顧客情報（データ）の吸い上げは、従業員と顧客との接客を通じた定性的なデータだけではなく、お客様の行動同線や棚前での行動を捉えるカメラ、RFID、センサー、ID-POSなどを連動させ、定量的に行動データ取得できるデジタル環境は整いつつある。そのいい企業事例が、Retail as a Service（以下、RaaS）の代名詞である「b8ta Japan」、「Booster by Campfire」、「Apple Store」、D2C小売業の「Fabric Tokyo」、「Lulu Lemon」などである。これら企業が取得した顧客の定性、定量データを複合し、「場」を通じ、お客様と価値共創（コミュニケーション）し、商品、サービスによる店員からの付加価値提案を通じ、お客様の文脈（消費）に入り込み、結果、お客様のニーズや不満を解決することが、「顧客経験価値」の醸成につながる。また、b8ta Japanと出資先企業であるHC業態のカインズとの関係は、上記の顧客データの定性、定量データの複合化により、市場志向が作用し、これまでなかなか掴めなかった顧客の声（定性データ）とPOSデータの組み合わせにより、カインズの今後の商品企画、開発に大いに役立っている。オムニチャネル、DX化を通じた小売イノベーションを図るうえで、小売SCの考え方は、今後益々重要となる。よって、小売、卸、メーカー（生産メーカー、原材料メーカー）が一体となり、生産性改善、商品企画・開発等に役立つモノロジック重視の垂直的流通システム（Vertical Marketing System、以下、VMS）だけに留まるのではなく、顧客と小売、卸、メーカーがb8taなどの体験と発見の場において、価値を共創し、顧客毎のニーズや不満などの問題を解決することにより、顧客経験価値を醸成するモノロジック重視の水平的流通システム（Horizontal Marketing System、以下、HMS）を構築していく必要がある。まとめると、HMSの概念は、顧客視点であり、「顧客経験価値」という「効果」を重視している。一方、従来の小売流通革新論におけるCVS業態を中心としたVMSは、企業視点であり、「単品管理に基づく在庫回転率」という「効率」を重視している。ニューノーマル時代におけるオムニチャネル、DX化が進む今日において、VMSの概念も引き続き重要ではあるが、顧客経験価値の醸成、顧客エンゲージメントの強化、LTVの向上を図る上で、HMSの理論的メカニズムの定性、定量両面からの研究が求められる。矢作（1994）は、

上記研究上のヒントをすでに提供してくれており、VMSの特徴である単品管理などの効率（生産性）重視の情報共有化は、小売、卸、メーカー間の「閉ざされたシステム（Ex. POS）」で運営された方が促進され、一方、HMSの特徴である効果（価値）重視の情報の処理、創造能力は、「開かれたシステム」で運営された方が促進されるようである。

上記2つ目と3つ目を意識した中見（2018）による「価値共創型小売企業における市場志向、および、価値共創志向をまとめた概念図」が、下記の図7となる。

図7：価値共創型小売企業における市場志向、および、価値共創志向概念図



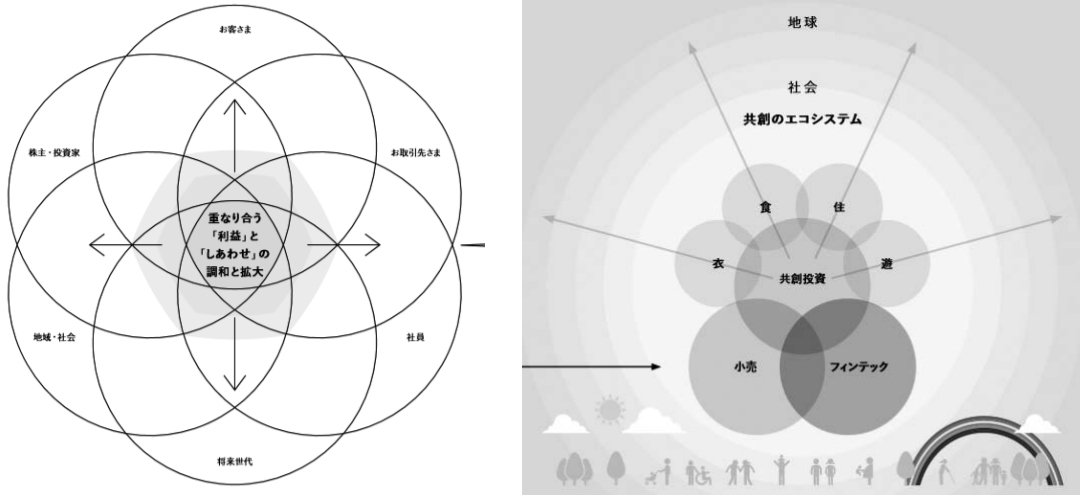
出典:中見(2018)「日本商業学会第68回全国研究大会発表資料」、P.18

出典：中見（2018）

図7は、価値共創型食品 SM のヤオコーをベースとした概念図であるが、現在、「共創」を経営理念とし、「売らない店」をビジネスモデルの中心に置いている先進的な小売企業がある。それは、丸井である。丸井は、ステークホルダー資本主義を軸に、「共創経営」を推進している。それは、SDGs 経営そのものである。図8は、丸井の企業価値を現した図である。

丸井は、創業以来、「信頼の共創」という概念を持っている。それは、丸井の創業時の家具の月賦販売に由来する。家具は、そもそも高額であり、お客様が一括で購入するのは難しい。よって、月々の月賦払いを通じ、丸井とお客様との支払いの確実性を通じ、信頼という価値を共創していくという概念である。今回の With コロナ禍においても、「信頼の共創」の概念は生きており、丸井とテナント企業との間には、固定賃貸借契約が存在し、その権利を行使することが出来たのにも関わらず、丸井経営陣は、短期的な利潤を求めるのではなく、テナント企業の苦境時だからこそ、賃料を頂くことを一切やめたそうである。その結果、2020 年度にテナント契約を改定する企業は、丸井の信頼の共創の概念に深く共感し、大多数の企業が契約更改をされたそうである。現在、丸井は、従来の5つの

図8：丸井の企業価値の定義、共創のエコシステム概念図



出典：丸井「共創経営レポート2020」より引用

ステークホルダーである、①お客様、②お取引様、③社員、④地域・社会、⑤株主・投資家に加え、2019年より、六番目のステークホルダーとして、⑥将来世代を加え、すべてのステークホルダーと価値を共創し（パートナーシップ）、ミッションである「幸せ（Wellness）」と「インクルーシブ」を軸に、社会的価値と経済的価値の両立（CSV）を図ろうとしている。その際、丸井の経営目標は、売上ではなく、顧客生涯価値（LTV）の向上と置いている。その実現に向け、丸井は、現在、ビジネスモデルの急速な変更を進めている。その急速な変更とは、「売らない店」の拡充である。丸井の代表取締役社長である青野真博氏は、ECが普及する今日において、リアル店舗自体の存在意義を「売らない店」に見出そうとしている²⁾。丸井における「売らない店（小売）」とは、店舗で商品を買ったら縁が切れてしまうような短期的な関係ではなく、お客様への体験価値の提供はもちろん、不安や課題を解決するサービスを展開することで多様な接点を持ち、寄り添っていく長期的な関係構築の場であり、価値共創の場と位置付けている。丸井の最大の強みは、年間2億人が来店されるリアル店舗であり、店舗は、単に売るためだけの場ではなく、驚きや感動などの体験価値の提供や顧客とのエンゲージメントの場として活用されている。例えば、RaaSの代名詞であるb8ta JapanやFabric Tokyo、Lulu LemonなどのD2Cブランドへの出資、アニメなどのコンテンツ、サブスクリプションサービスを提供するテナントを拡充し、アフターデジタル時代におけるリアル店舗ならではの価値を提供しようとし、「売らない店」への変換を目指している。EC主体のビジネスを展開するD2Cブランドやb8ta JapanなどのRaaSは、丸井の従業員、丸井カードなどの決済サービス、物流サービス、店舗スペースなどを有効活用し、リアル店舗をお客様とのエンゲージメントの場、価値共創の場、ブランド認知の場として活用することで、結果、LTVの向上へつなげようとしている。

b8ta JapanのCEOである北川卓司カンントリーマネージャーは、インタビューで以下のように述べている³⁾。『b8taは、Apple Storeやダイソンの店舗のように、ブランド体験を重視し、お客様のニー

ズと課題を解決することを最優先としている。売ることが第一義ではない。よって、b8taの従業員には、決して、売りを全面に出してはいけない。売り以上に大切なこと、それは、RaaSにとって大切な出店先企業の商品のブランドの理念、ストーリーをお客様に伝え、感動と発見を提供することである。』まさに、b8taは、店舗という場において出店先企業、お客様と一緒に価値共創を実現しているのである。同時に、b8taは、D2CのようなECを中心とした企業の認知度向上のための顧客体験の場であり、スタートアップしたばかりのベンチャー企業のインキュベーションの役割も担っている。2020年12月に、b8taと国内最大のクラウドファンディング企業であるCAMPFIREが提携したのもインキュベーション促進の流れに沿っている。今後、CAMPFIREへ出資しているバルコも含め、b8ta（丸の内、新宿マルイ）、Booster by Campfire（渋谷バルコ）の店舗（顧客接点）を通じ、顧客と従業員との会話に伴う定性データ、顧客の行動データ、購買データを出店先企業へ提供し、出店先企業における商品開発、サービス開発に寄与しようとしている。

（株）カインズの社長補佐の渡邊喜久氏は、「b8taから日々提供頂く、従業員がお客様と会話した内容に関する定性データは、なぜ自社の商品が売れなかったのかを探るための貴重な情報になっている。このデータは、行動データやPOSではわからない貴重な情報である。」と述べている⁴⁾。まさに、HMSに基づく市場志向がb8ta、カインズ間で実現出来ているのがよくわかる事例である。

もう一つ、オムニチャネル、DX化に成功している企業を以下にて論じる。それは、セレクトショップの雄である「ビームス」である。ビームスの執行役員である事業開発本部コミュニティデザイン部長の矢嶋正明氏は、インタビューにて、以下のように述べている⁵⁾。『自身、オムニチャネル、DXを進めていく上で、5年先の自社のあるべき姿を経営陣に提案し、経営陣の全面的なサポートを仰いでスタートしました。オムニチャネル、DX化を進める上で、いきなり在庫管理、顧客データ、販売データの統合からスタートするのではなく、社内のリアル店舗に関わる部門責任者や従業員に対し、オムニチャネル、DXへ取り組む意義を丁寧に説明し始めました。そこからStep by Stepでオムニチャネル、DX化を進めました。最初に行ったのは、「人のオムニチャネル化」です。オムニチャネルって、一体何なのか？店舗の販売員の方々にとって、オムニチャネルをやるとどんなよいメリットが返ってくるのか？SNSを使って、情報発信すると、お客様との関係はどのように変化するのか？について、社内勉強会を通じ、自社の社内講師のみならず、客観性を保つため、外部講師も交え、じっくり社員一人一人と向き合いました。このインターナルマーケティングこそが重要でした。次に、「商品のオムニチャネル化」を図りました。簡単に言うと、「在庫の一元管理」です。従来、店舗の販売員にとって、品揃え上、在庫は適切、かつ、豊富に持っておきたいものです。しかし、オムニチャネルは、顧客戦略そのものであり、お客様自身が、ECで商品情報を検索し、店舗に欲しい商品の在庫がある場合、スマホのアプリから試着や取り置きを予約し、店舗に立ち寄って、実際に試着し、よければ購入します。あるいは、まず、店舗で試着し、気に入ったが、その日は用事があるため、店舗では買い物せず、ECで購入し、自宅に店舗在庫の商品を届けてもらうケースは、よくあることである。前者は、ウェブルーミングといい、後者は、ショールーミングといい、現代の消費者であるオムニチャネルカスタマーのユニークな特徴の一つです。このように、お客様自身が、オムニチャネルカスタマー化してい

るのだから、在庫の持ち方も、店舗、ECで別々に持つのではなく、きちんと全社的にデータで一元管理しようと思いました。それが、顧客価値につながるのだと店舗部門、EC部門間で合意し、意思疎通が図れたことが、ビームスのオムニチャネル、DX化を強力に推進していく上でのキードライバーになったと思います。同時に、上記実現のために、ECで接客して、店舗で実際買った場合、あるいは、店舗で接客して、ECで買った場合も、共に売上面で評価される「関与売上」の考え方を導入しています。DXとは、単に業務をデジタル化するだけではなく、関与売上などの成果・評価体系をも含んだ仕組みそのものであると理解すべきです。最後に、ビームスの販売員は、離職率が、非常に低く、年平均3%台です。これは、小売業にとって驚くべき数値です。』上記矢嶋氏へのインタビューを通じ、なぜビームスでは、オムニチャネル、DX化がうまく進んだのかを考えた際、Well-beingな働き方が実現出来ていることが想定される。すなわち、顧客接点で働く販売員の方々のキャリアプランをサポートするのが本社であり、販売員の方々に、自分をブランド化してもらいたいとビームスは真剣に考えている。よって、ブログやSNSを販売のツールとしてだけ使おうとは考えておらず、個性豊かな販売員の服に関する商品知識や趣味も交えたライフスタイル提案をブログ、フォトログ、動画などを通じ、発信することにより、お客様と販売員との1対Nのつながり、すなわち、エンゲージメント（絆）を強め、ファンやアンバサダーを増やし、その結果が店の売上につながると考えているのである。矢嶋氏は、常々、オムニチャネルの定義を以下のように述べている。「オムニチャネルとは、ヒト（従業員とお客様）、モノ（商品）、ハコ（顧客接点：店舗とEC）をデジタルで繋ぐことである。」ビームスのオムニチャネルは、全社を巻き込んだCXであり、経営戦略そのものなのである。

4. 考察と今後の研究上の課題

本稿の考察としては、ニューノーマル時代における小売業態革新研究を進める上で、オムニチャネル、DXの本質をきちんと捉える必要がある。オムニチャネル、DXの本質とは、「なぜ自社において、オムニチャネル、DX化を進めるべきか」を経営理念に照らし合わせながら、社内共通のビジョンとして明確化し、「問い」を立てることから始めるべきである。次に、従業員と共に、自社の強みを活かしながら、場（リアルとネット）を通じた価値共創、市場志向、デジタル適応力を活用することにより、「自社のビジネスは、今後、オムニチャネル、DX化によって、ビジネスモデル、商品、サービスの何を変えていくべきか（戦略）」を議論する必要がある。最後は、ビジネスモデル変革のためには、どのような戦術（手段）を用いるべきかを考えることである。古典的ではあるが、オムニチャネル、DXを考える際、マーケティングのフレームワークである、「市場環境分析（3C、SWOT）→STP→4P」を明確化し、それを統合的（IMC）に組み立て、最終的には、自社のブランド強化につながる視点をもつことも重要である。オムニチャネル、DXは一对の関係であり、CXであり、経営戦略そのものである。このコロナ環境下において、ビジネスモデルの変革のみならず、働き方改革も含めた上でのオムニチャネル、DX化の流れは、避けては通れない社会的課題である。この社会的課題を解決すべく、社会的価値と経済的価値と両立（CSV）の視点、および、顧客視点に基づき、市場の環境変化に素早く適合する小売イノベーション視点を併せ持つことが、今後小売企業には求めら

れる。

今後の研究上の課題としては、本稿で取り上げたオムニチャネル、DXを推進している先進企業（丸井、b8ta Japan、Fabric Tokyo、カインズなど）の小売イノベーションの実態に関し、顧客経験価値を重視した小売SCにおけるHMSの研究視点を深堀すべく、更なる詳細インタビューの実施、および、従業員、取引先企業を交えた定量調査等を通じ、VMSとの違いを明確化し、研究フレームワーク、イノベーション発生要因に関する組織能力等の仮説検証を継続して行っていく必要があると考えている。

(注釈)

- 1) 三村 (2014) によれば、Zeynep Ton [2012] は、世界の有力小売業の経営分析を通して二つのタイプがあることを提示している。つまり、人をコストドライバーと捉えて省力化を追求するタイプと、人をセールスドライバーとして捉えて従業員の能力開発を追求するタイプに分かれると述べている。前者は短期的には高収益を実現するが、長期的にはコスト削減効果の低下とともに売場の荒れなどに結びつきやすいとしている。IT化や自動化による省力化は重要であるが、あくまで補完的であり人の能力に代わるものではないと主張している。
- 2) 2020年11月20日に実施された(株)丸井代表取締役社長 青野真博氏へのインタビュー内容に基づく。
- 3) 2020年11月13日、12月25日に実施されたb8ta Japan 北川卓司カンントリーマネージャーへのインタビュー内容に基づく。
- 4) 2020年11月17日に実施された日本オムニチャネル協会主催のウェビナーイベントの際、(株)カインズ社長補佐である渡邊喜久氏との対談の際の内容に基づく。
- 5) 販売革新2021年1月号「オムニチャネル実現のためのDXの定義、役割、重要性(P.21-21)」における(株)ビームス執行役員事業開発本部コミュニティデザイン部部长 矢嶋正明氏へのインタビュー記事を引用し、一部内容修正。

(参考文献)

- 石原武政 (2014) 「小売イノベーション研究の課題」、『JAPAN MARKETING JOURNAL』, 第33巻第4号、5-15頁
- 木立真直・佐久間英俊・吉村純一 (2017) 『流通経済の動態と理論展開』, 同文館出版
- 小川進 (2000) 『イノベーションの発生論理』, 千倉書房
- オール日本スーパーマーケット協会、日本スーパーマーケット協会、全国スーパーマーケット協会、株式会社丸井グループ (2020) 『共創経営レポート』
- 近藤公彦 (2018) 「日本型オムニチャネルの特質と理論的課題」『流通研究』日本商業学会、第21巻第1号、77-89頁
- 近藤公彦 (2020) 「小売業におけるデジタル化とオムニチャネル・ダイナミック・ケイパビリティ」『組織科学』組織学会、第54巻第2号、1-13頁
- 近藤公彦・中見真也 (2019) 『オムニチャネルと顧客戦略の現在』, 千倉書房
- 澁谷覚 (2020) 「日本オムニチャネル協会第2回オープンセミナー (9月) 資料」
- 鈴木安昭 (2010) 『新・流通と商業 第5版』, 有斐閣
- 高嶋克義 (2007) 「小売業態革新に関する再検討」『流通研究』, 日本商業学会、第9巻第3号、33-51頁
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰』, 千倉書房
- 中見真也 (2015) 「付加価値創造型食品スーパーにおけるフォーマット革新プロセスの方向性」、『JAPAN MARKETING JOURNAL』, 第34巻第4号、153-171頁
- 中見真也 (2018) 「日本商業学会第68回全国研究大会発表資料」, 18頁
- 中見真也 (2020) 「オムニチャネル実現のためのDXの定義、役割、重要性」、『販売革新2021年1月号DX2021 日本小売業の現時点』, 17-21頁

日経ビジネス 2021年1月18日号「特集 ファストリは正しい会社か」

Vargo and Lusch (2004) "Evolving to a new Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.68, No1, pp.1-7.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, et al., (2014) "Embracing digital technology: A new strategic imperative", *MIT Sloan Management Review*, Vol.55, No2, pp.1-11.

逸見光次郎 (2020) 「Finatext ホールディングス ナウキャストとジェーシービー (JCB) 国内消費動向指数 (2020) 「JCB 消費 NOW」 2020年7月前半 (7月1日～7月15日) の速報値をまとめた (株) Cat ラボ社内資料」

逸見光次郎 (2020) 「日本チェーンストア協会、日本ショッピングセンター協会、日本フランチャイズチェーン協会、商業動態統計、日本DIY・ホームセンター協会、日本百貨店協会、日本フードサービス協会の2020年6月～11月公表データをまとめた (株) Cat ラボ社内資料」

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』, 第49巻第3号, 25-44頁

村松潤一 (編著) (2015) 『価値共創とマーケティング論』, 同文館出版

村松潤一 (編著) (2016) 『ケースブック価値共創とマーケティング論』, 同文館出版

村松潤一 (編著) (2020) 『ケースで学ぶ価値共創マーケティングの展開』, 同文館出版

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 (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』, 第33巻第4号, 16-28頁

和田充夫 (2002) 『ブランド価値共創』, 同文館出版。