

組織能力視点による小売フォーマット論  
—小売企業のマネジリアルな分析枠組み—

荒谷 憲(あらたに けん)

博士後期課程3年生

# 物財、サービス財、付带的サービスの概念①

\* 商品 (product) 物財 (goods)

サービス財 (services) サービス (service) の違い

## 商品 (product) ・物財 (goods) ・ サービス財 (services) の区別

- ミクロ経済学の定義採用
- **商品 (product)** : 販売を目的として生産された  
(広義の)財  
= **物財 (goods)** + **サービス財 (services)**  
(金森・荒・森口編, 2002, 617頁)
- 物財 (goods): リンゴや靴のような  
物質的な商品 (product)
- サービス財 (services) : 理髪のような  
非物質的な商品 (product)

## サービス財 (services) ・ サービス (service) の区別

- Lusch and Vargo (2014) の定義採用
- サービス財 (services) :  
顧客は所有権を得られないが、  
「**事業単位として可算**」できる  
無形の商品 (product)  
**例: 在宅医療、会計支援**
- サービス (service) :  
主体的行為者の活動プロセスによって  
恩恵を受け取る者へ、  
主体的行為者の**能力(知識やスキル)**を適用  
していった何らかの**ベネフィット提供**  
**例: 無料宅配、アフターサービス**

# 物財、サービス財、付帯的サービスの概念②

\* G-Dロジックとしてのサービス財 (services)

<b>G-D (Goods Dominant) ロジック</b>	<b>S-D (service Dominant) ロジック</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>商品 (product) を中心とした考え方 (product-centered view)</li><li>サービス財 (services) も含めてすべての経済活動を商品 (product) で説明可能</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>サービス (service) を中心とした考え方 (service-centered view)</li><li>物財 (goods) も含めてすべての経済活動をサービス (service) で説明可能</li></ul>



博論が採用する立場

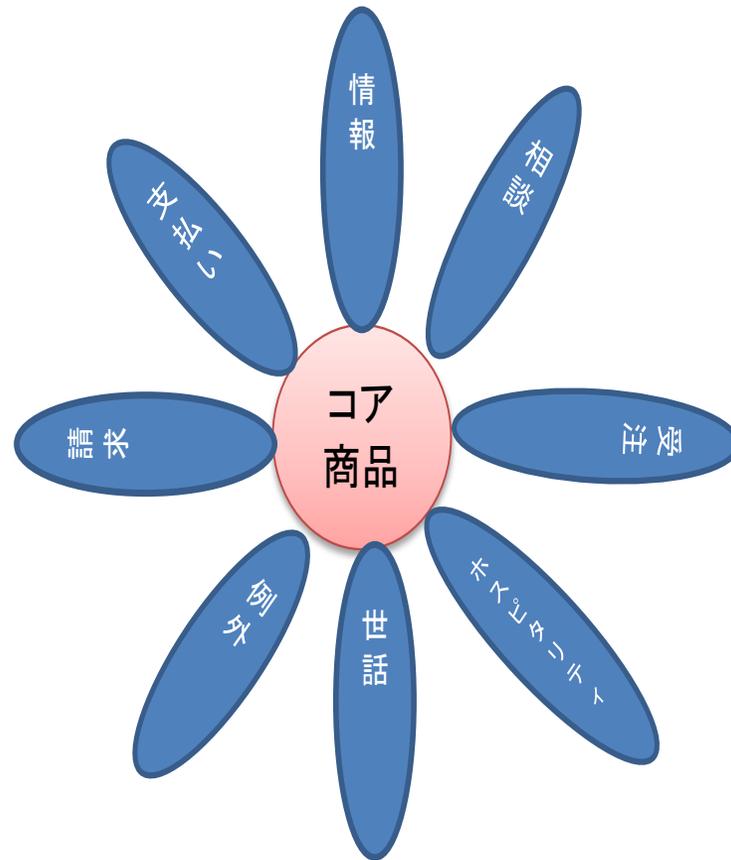


実質的に  
実例なし⇒限界

Lusch and Vargo (2014)

# 物財、サービス財、付帯的サービスの概念③

\* Lovelock (1994) の8つの付帯的サービス (supplementary service): サービスの花 (The Flower of Service)



- ・コア商品 (core product) と周りの8つの付帯的サービスは互いに補完
- ・コア商品: 特定の顧客ニーズに向けて事業が供給する中心的ベネフィットで構成される商品
- ・8つの付帯的サービス:  
付帯的サービスが理由となって集客

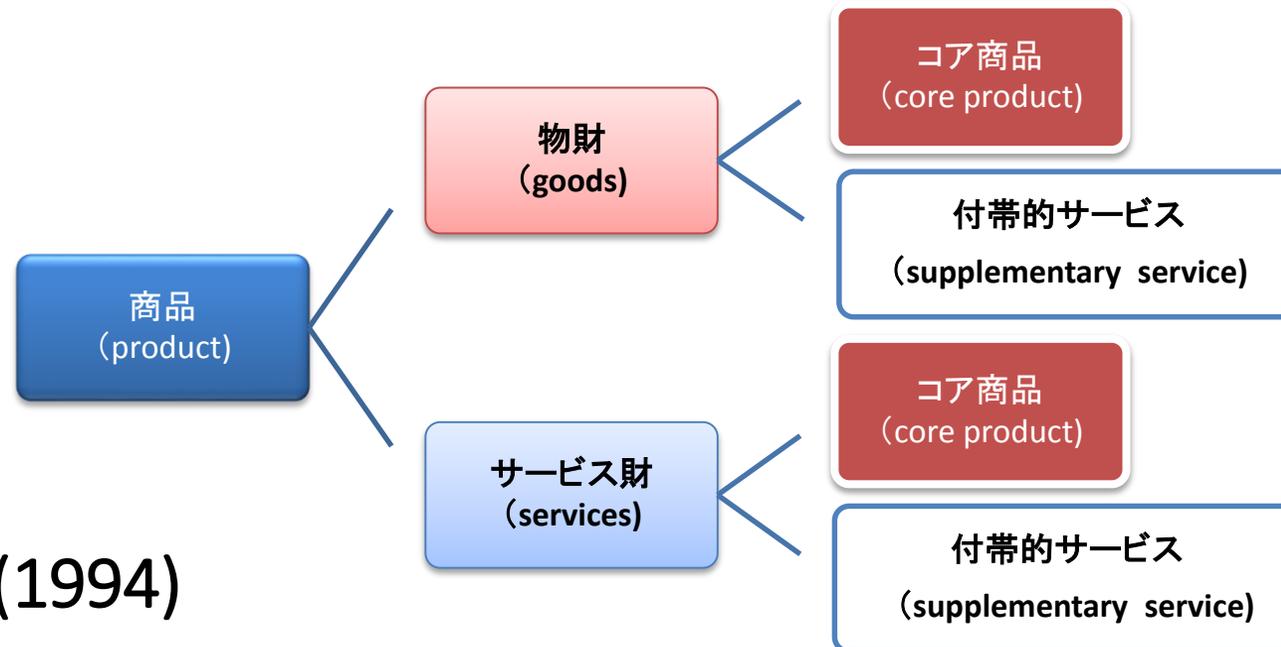
- ①情報 (Information)
- ②相談 (Consulting)
- ③受注 (Order taking)
- ④ホスピタリティ (Hospitality)
- ⑤世話 (Care taking)
- ⑥例外 (Exception)
- ⑦請求 (Billing)
- ⑧支払い (Payment)

# 物財、サービス財、付帯的サービスの概念④

## \* 付帯的サービス (supplementary service) のコンセプト

サービス財 (services)	付帯的サービス (supplementary service)
事業を構成する無形の商品 (product)	事業を構成する無形の商品 (product) としてのサービス財 (services) を補強するもの

### 商品分類中の付帯的サービスの位置づけ



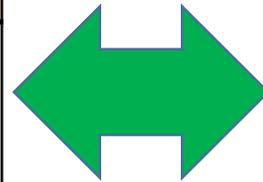
Lovelock (1994)

# 組織能力の概念:ダイナミック・ケイパビリティ論を中心にして①

## \* 資源ベース論の立場をとる理由

＜2つの競争戦略論パラダイムの比較＞

資源ベース論 ＜内部環境分析重視＞
Rumelt (1984) ①同一業界内においても、 ②同一戦略グループ内においても、 企業間で収益性格差の存在



ポジショニング学派 ＜外部環境分析重視＞
Porter (1980) ①各業界間において、 ②各戦略グループ間において、 収益性格差の存在

• 本研究は資源ベース論の立場を採用  
(理由)

- ①同一業界内でも企業の収益性が異なるため
- ②同一業界内で発展して生き残るコア資源が企業によって異なるため

## 組織能力の概念:ダイナミック・ケイパビリティ論を中心にして②

### \* 初期資源ベース論と、その限界、その進化

#### 初期資源ベース論

- 自社のコア資源の客観的スペックの強化  
⇒競争優位

Rumelt (1984)

Wernerfelt (1984)

Barney (1986)

#### コア・リジリティ

- 時代の変化とともに顧客ニーズに適合したコア資源の要件の変化  
⇒既存コア資源陳腐化  
⇒顧客価値不適合

Leonard-Barton (1992; 1995)

#### ダイナミック・ケイパビリティ論

- 『顧客価値』適合のために自社の『コア資源』を未来志向的に変化
- 『コア資源』が「市場の顧客価値」と『適合 (fitness)』  
⇒その『コア資源』は競争優位の源泉となり『ダイナミック・ケイパビリティ』を生成

Teece (2007)

Helfat et al. (2007)

# 組織能力の概念:ダイナミック・ケイパビリティ論を中心にして③

## \* 組織能力ストック(ダイナミック・ケイパビリティ)視点

ダイナミック・ケイパビリティの定義と特徴	ダイナミック・ケイパビリティによる組織能力分析基準
<p>➤ 定義:「意図的」に「コア資源」を、『拡大』『修正』『創造』する『組織能力』 Helfat et al. (2007)</p> <p>&lt;特徴&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コア資源を『拡大』:組織能力の「拡張」 例:仕入部門の人員増員</li> <li>コア資源を『修正』:組織能力の「高度化」 例①:売筋商品の仕入量増強 例②:小売ミックスのうち『販売促進』をグレードアップさせて『顧客経験』という付帯的サービス提供</li> <li>コア資源を『創造』:組織能力の「生成」 例:セブンイレブンの製販提携</li> </ul>	<p>① 進化的適合 (Evolutionary fitness: 対外部環境指標) :コア資源を『拡大』『修正』『創造』させることにより生成したダイナミック・ケイパビリティが外部環境の顧客価値とどのくらい適合するか? ⇒顧客適合性分析基準</p> <p>② 専門的適合 (Technical fitness: 対内部環境指標) :ダイナミック・ケイパビリティの顧客価値生成の「生産性分析基準」 (アウトプット)</p> $= \frac{\text{ダイナミック・ケイパビリティの顧客価値の適合度}}{\text{単位当たりのダイナミック・ケイパビリティ生成コスト (インプット)}}$ <p>「コストダウン型」 「機能強調型」 「通常型」</p> $= \frac{\text{機能維持}}{\text{コスト減}} \quad \frac{\text{機能向上}}{\text{コスト微増}} \quad \frac{\text{機能向上}}{\text{コスト減}}$ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p>VEやVAの 分析枠組 概念 援用</p> </div>

# 1 はじめに:問題意識

- 一貫した小売企業の理論的分析枠組がない:
  - 商流分析:流通論の再販売購入説
  - 物流分析:サプライチェーンマネジメントの知識活用
  - 情報流分析:知識創造理論活用
- ⇔理論的に商流、物流、情報流の相乗効果を考慮することができず
- 伝統的流通理論は商流の説明がメイン
  - ⇒その説明のために補足的に小売機能を説明することは可能。
  - ⇔マネジリアルな小売企業の効果的な分析枠組は存在せず。
- 現状の小売理論:再販売購入説による物財の商流分析のみ
  - ⇔PBを持つ小売企業の理論化できず
  - 昨今のサービス財を商品構成に加える小売企業の理論化できず
- 一貫した小売企業の理論化⇒マネジリアルな小売分析枠組みを目指す

## 2 小売業態論の議論

- 小売業態：店舗の小売ミックスの切り口によるパターン識別される、小売業界内部構造における一つの戦略グループ  
⇒ (例) 店舗営業形態 (百貨店、食品スーパー、総合スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア)
- McNair (1958) における新奇性：マネジリアルな視点の小売業態  
⇒ 小売ミックスによる格上げ (= 小売マネジメント技術) を切り口  
⇒ 小売業態をダイナミックな視点で分析
- 小売業態論の限界：小売業態論の集計水準  
= 小売業界内部構造における一つの戦略グループ  
⇒ 戦略グループ内の各小売企業の小売ミックス戦略とその経営成績である財務成果を分析していない。  
⇒ 経時的にみたとき、結果的に小売業態の特徴を見誤る可能性。

# 3 業務プロセス視点による小売フォーマット論

➤ 小売フォーマット概念：戦略コントロール可能でマネジリアルな小売企業の戦略行動分析  
⇒ 集計水準：店舗レベルとそれを包括する企業レベル

➤ 業務プロセス視点による小売フォーマット概念

① 田村(2008)：

フロント・プロセス(店舗ブランドを構築するために顧客に見える業務プロセス：  
店舗の数や規模、小売ミックス)

+

バック・システム(フロント・システムを支援する顧客には見えない業務プロセス：  
仕入れ技術、物流技術、情報技術、店頭業務遂行技術、組織構造・組織文化)

② 矢作(2014)

市場戦略(業態戦略+出店戦略)

+

業務システム(店舗運営+商品調達+商品供給)

+

取引先企業

#### 4 組織能力視点による小売フォーマット概念

##### \* 新しい小売企業観：戦略行動による小売フォーマットのタイプ

戦略行動のタイプ	小売フォーマットのタイプ	進化的適合度による小売フォーマット特徴	専門的適合度による小売フォーマット特徴
コスト優位 (流通費用効率志向)	●業務効率化型 :業務プロセス革新による 価格訴求NB商品 or 単品管理	「修正」	「通常型」
差別化優位 (顧客価値効果志向)	●物財差別化型		
	NB差別化型 売筋NB注力の戦略的品揃え	「修正」	「機能強調型」
	PB差別化型 PB注力の戦略的品揃え	「創造」	「コストダウン型」
	●サービス財+物財品揃え差別化型	「創造」	「機能強調型」

浅羽・牛島(2010), 田村(2008), Casadesus-Masanall, R. and Ricart, E. J. (2010)

## 4 組織能力視点による小売フォーマット概念

\* 商流視点の小売業観(流通費用効率志向)と組織能力視点の小売業観(顧客価値効果志向)とのアプローチの違い

組織能力視点の小売業観(顧客価値効果志向) アプローチ		商流視点の小売業観(流通費用効率志向) アプローチ	
アプローチ方法	組織能力視点の小売業観	アプローチ方法	商流視点の小売企業観
プロセス方法	ダイナミック・ケイパビリティ戦略  小売フォーマットの構築  取引フローの構築	プロセス方法 製品市場での商流の把握 : 生産→流通→消費  流通部門における商業の「分化」把握  商流の末端機関としての 小売業の把握  生産部門と消費部門をつなぐ 流通部門としての 小売業の再販売購入機能の把握	

組織能力視点の小売業観(顧客価値効果志向)は  
 商流視点による小売業観(流通費用効率志向)と比べて、  
 「既存の商流視点」「既存の『業』の固定観念」  
 にとらわれずに、  
 時代の変化に迅速に対応した小売フォーマット構築  
 が可能となる小売業観のアプローチ