

矢作敏行(法政大学名誉教授)

コマースの興亡史

商業倫理・流通革命・デジタル破壊

日本経済新聞出版 2021.10. 395p.

本書は以下のような章構成となっている。

- 序章「だれもが商人になる」商業社会の到来
- 第1章 コマースの三つの分水嶺－商業近代化の西欧モデル－
- 【Ⅰ】近代社会 商業倫理の確立期－繁盛店の時代
- 第2章 日本商業倫理思想の源流
- 【Ⅱ】高度産業社会 流通革命期－チェーンストアの時代
- 第3章 流通革命への挑戦と挫折－中内功と渥美俊一の「同行二人」
- 第4章 小売事業モデルの革新論－分析枠組みの提示
- 第5章 スーパーマーケットの業務システムの革新－関西スーパー、サミット、ヨークベニマル
- 第6章 コンビニエンスストアの創造的な連続適応－セブン－イレブン・ジャパン
- 第7章 製造小売業モデルの経営革新－ファーストリテイリング
- 第8章 流通革命期の総括－小売事業モデルの比較分析
- 【Ⅲ】デジタル社会 デジタル破壊期－オムニチャネルの時代
- 第9章 流通のデジタルディスラプション－プラットフォームの出現

第10章 小売事業モデルの融合と包摂

【Ⅳ】歴史を貫く基本問題－価値共創と情報倫理

第11章 経験価値の共創パラダイム

第12章 終章 商業倫理と情報倫理の一体化

著者は「歴史の流れに沿って、最初から読み進」むことを推奨されていたが、勉強熱心？な評者は「屈屈っぽい」第11章、第12章を先に読んでから、序章に戻るという読み方をした。そうすると、商業倫理や価値共創といった主題が、最初の問題提起から一貫し、章を追うごとに形を変えて「リフレイン」されている構成の美しさに感動さえ覚えた。ただ、あらためて読み直してみると、先の2つの章は全体を貫く基本問題であるとしても、本書の中核部分が独自の「小売事業モデル」の分析枠組みを用いてコマースの三つの分水嶺における小売業の経営革新行動を解明することにあると理解できた。人によって読み方は多様であろうが、紙幅の関係もあり、ここではコマースの3つの分水嶺と小売事業モデルを中心に議論し、必要な限りで商業倫理や価値共創にも触れることにしたい。

1. 3つの分水嶺に区分する歴史観

章構成にみられるように、本書の際立った特徴は3つの分水嶺に区分する歴史観であろう。まず西欧における近代市民社会が誕生し、産業社会を経てデジタル社会へと進展していく中で、それぞれの時代に対応する商業の革新を、近代社会では消費生活協同組合と百貨店による「売り手責任」という商業倫理の確立期、高度産業社会では大量生産・大量流通を実現するチェーンストアの時代、そしてデジタル社会ではプラットフォームの出現による既存流通の

破壊とオムニチャネルの時代と位置付けられる。そのうえで、それを日本の発展に重ね合わせ、独自の時代区分をされているのは興味深い。もっとも、第二の高度産業社会と第三のデジタル社会の時代区分は納得できるとしても、第一の分水嶺のメルクマールを商業倫理の確立期－繁盛店の時代と位置付けることに違和感がないわけではない。商業倫理と言うと、個々の経営者の信念や考え方に規定される部分が多い。第一線の経営者とのインタビューや交流を通じて「正しい商い」がゆるぎない経営理念となって事業の成功につながったことを著者が実感されたであろうことは想像に難くない。それゆえに著者のやや我田引水的な概念化ではないかと邪推したわけである。しかし、それがアダムスミスの他人を思いやる情動的な「同感」力が交換を促すという指摘から始まって、江戸時代の石門心学が商いを日々の「行」（修行）として捉え、「勤勉・正直・儉約」の実践を促したなど、研究成果に裏打ちされた概念であることを知って、はじめて納得がいった。しかも「正しい商い」を追求する江戸時代の商業倫理が戦後の「良品価値の薄利多売商法」という戦略にまで高められ、成功した小売業の経営理念になったことが説得的に展開されている。一方で、正しい商いを促す他人の「視点」が失われるデジタル社会では商業倫理の問題を引き起こされると指摘されるなど、商業倫理はまさに分水嶺を貫く基本問題として位置付けられているのである。

優れた経営者の内面にまで踏み込むことができた矢作氏ならではの視点と言えようが、先の違和感実は評者も含めて、日本の流通研究は流通機構、流通システム全体の変化を解明するマクロ的研究が多く、個別企業が登場してもそれを「マーケティングと商業の対立」あるいは

行動準拠の対立という抽象度で理論化する研究が多かったことに関連している。そうした中で、矢作氏が経営者交流やセブンイレブンの事例研究を嚆矢として展開された小売企業のビジネスモデルの研究は、いわばミクロ的研究のパイオニアとして位置付けられる。著者のアプローチに感化され、また方法論的にも安んじてケース研究に取り組むようになった研究者も多かったのではなかろうか。

2. 小売業の事業モデル 総合量販店の流通革命はなぜ失敗したのか？

第二の分水嶺では、「小売事業モデル」という著者独自の枠組みを用いて、ダイエー、関西スーパー、セブン－イレブン・ジャパン、ファーストリテイリングなどの日本を代表する革新的な経営行動が分析される。内容的にも、第3章から第8章までを占め、本書の中核部分であるとともに、これまでの研究を集大成した部分とも言える。ここでは精緻に展開された議論の詳細な紹介はできないものの、それは単なる過去の理論の集大成ではなく、理論の創造的革新であることを指摘したい。一つは、チェーンストアを基盤として確立した「薄利多売商法」を貫き、メーカーの価格支配に対抗したダイエー中内氏の「流通革命」がなぜ失敗したのかが説明されている部分である。失敗の理由については、これまでも様々に議論されてきたが、著者はダイエーに代表される総合量販店を流通革命前期として位置付け、その実現はその後登場した専門量販店に引き継がれたと独自の議論が展開される。ではなぜ失敗したのか。

その理由を一言で言えば、マスマーチャンダイジング（MMSD）の不徹底さにある。MMSDとは、『『単品ベース』で、『大量に』商

品を企画・開発・販売し、商品の『売れる化』を実現する仕組みのことである」(102～103頁)であるが、ダイエーはチェーンストア経営における「ダシジャコ」トップの重要性を自覚しながらも、結局は「品揃えの総合化・大型化」による膨張戦略を優先し、価値のある独自PBの開発ができなかったからである。一方、その後登場し流通革命を担った専門量販店は、「狭くて、深い品揃え」を志向し、単品の大量販売を武器に、有利な取引条件での仕入れ、独自の商品企画・開発が可能となったのである。そして、取引先との関係も、敵対的關係から商品開発を基礎に協働的關係へと変化した。前述したMMDSは直接的にはこうした調達システムを意味するが、これと戦略的相補關係あるのが、店舗運営システムと商品供給システムである。小売企業は、最終的に標的顧客に対してどのような価値を提供するかという市場戦略に基づいて、これら3つのサブシステムを相補的に関連付けながら、また競争企業と差別化可能なバリューチェーンを構築するのである。そしてそれを分析可能にするのが、著者独自の「小売事業モデルの分析枠組み」に他ならない。

もう一つの理論的革新は、当初セブン-イレブン・ジャパンの事例分析から抽出された枠組みが、他の業界の企業分析を積み重ねる過程で、「理論と現実を往還し、抽象化」され、複数の異なる業態、同一業態の異なる企業を比較分析できる「共通の枠組み」に進化していることであろう。流通の変化に対する理論の「創造的な連続的適応」とも言える試みは、この分析枠組みを既存の流通を破壊する第三の分水嶺にも適用することに表れている。

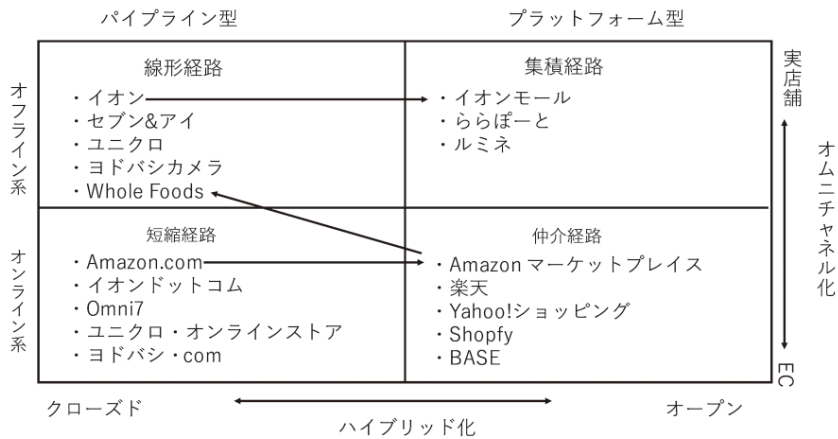
3. デジタル破壊は、既存のチャンネルも、理論

も破壊する？

第三の分水嶺として出現するプラットフォームによる「デジタル破壊」は、既存のチャンネルにとっても、既存理論に対しても破壊的である。デジタル変革の中で、取引プロセスのユビキタス化（消費者はいつでも、どこからでもインターネットを介してアクセス可能になる）が進み、小売チャンネルでは販売活動の人的、時間的、空間的制約条件が大幅に解消され、仮想空間市場での需給のマッチングが瞬時に行われるようになるという。そこでは、店舗規模や店舗数の物理的な制約条件がほとんど存在せず、品揃えなど「限りなく広いイノベーション」が実現される。その代表格であるAmazonの急成長に伴って、米国では多数のリアル店舗が深刻な影響を受け淘汰された（Amazon Effect）。Amazonの強みは、ネットで受注した商品を短期間に配送する機能（出店者に対しては、このフィルフルメントをサービスとして提供し、手数料を得る）を高度化する一方、プライム会員制によって多数の顧客を囲い込み、それを武器に多数の出品者をマーケットプレイスに誘引→自社チャンネルに加えて多様な出店者による圧倒的に広い品揃えと低価格の提供→客数の増加→さらなる出店者の増大につながるというスパイラル的な成長を実現したことにある。初期段階で物流、情報関連の莫大な投資が求められるため、なかなか黒字化しないものの、事業が軌道に乗れば収穫増進により一気に収益が改善する、プラットフォームビジネスのネットワーク効果という強みがいかに発揮された結果と言われる。

既存チャンネルのデジタル破壊が進むと、多様な小売事業モデルを分類し直す必要が生じるが、その革新の方向性が示されたのが下図

小売事業モデル革新の構図



出典:矢作(2021)、272頁に、一部追加して作成。

である。まず、縦軸がオフライン系かオンライン系か、横軸はパイプライン型かプラットフォーム型かに分類され、小売事業は四つの戦略の中に位置づけられる。パイプライン型とはプラットフォーム型の対極にあって、メーカー→卸→小売→消費者という川上から川下に向けた売上の交互連鎖を通じて実現される伝統的なチャネルを指し、ユニクロ・オンラインストアや Omni7 などの小売事業モデルがこのセルに位置づけられる。もちろん、ユニクロが自社の Web を通じて商品を消費者へ直接販売する短縮経路を併用することも可能であり、実店舗と EC を融合したオムニチャネル化戦略が可能になる。ただ、これはあくまで単一企業内のクローズドな線形経路型であり、複数の企業から構成されるよりオープンな集積経路型とは区別される。

一方、プラットフォーム型は「複数の顧客グループが会う場所を提供し、顧客同士が直接、交渉し、交換する仕組み」(253 頁)と定義されるが、いわゆる仲介型ビジネスは古くから存在する。オフラインのイオンモールなどの SC、

さらには商店街も集積経路に含まれると言えよう。オンライン系のプラットフォーム型は仲介型と位置付けられるが、Amazon のマーケットプレイスがこれに当たる。ただ、Amazon は仲介型で出店者から手数料をとるビジネスモデルであると同時に、自ら商品を仕入れ、再販するパイプライン型も組み込んでおり、ハイブリッド化と位置付けられる。興味深いことには、もともと書籍のネット販売という短縮経路から出発した Amazon が仲介型へ転換し、さらに Whole Foods を買収することでそれぞれの強みを融合するオムニチャネル化へ、さらにネットワーク効果を活かした他の事業分野の包摂を通して消費者に対して新しい価値を提供する方向へ転換していく革新の道筋も、この小売事業モデルによって示すことも可能である。二軸によって、四つの戦略が位置づけられる手腕は見事と言うはかない。

欲を言えば、第三の分水嶺では Amazon の「勝者総取り」が強調されているが、図に追加した Shopfy や BASE といった新興のプラットフォームとの競争関係の分析も欲しかったとこ

ろである。Amazon の強みの一つは、マーケットプレースの利用者の膨大な検索履歴、購買履歴データを活用して、精度の高い「推奨」にあるという。ただ、協調フィルタリングというアルゴリズムを使った「推奨」は、プライバシー保護のための規制が強化されるだけでなく、型にはめるような押し付けの「推奨」を敬遠する消費者が増えつつあり、プラットフォームの中には、BASE のように思いがけない発見をむしろ誘発するようなアルゴリズムを導入する企業も現れている。またアマゾンキラーと呼ばれる Shopfy は、売上の小規模な出店者に有利な課金体系を導入し、Amazon と違って、仲介に徹することで出店者とは競争しない、また出店者が顧客のプロファイル、検索・購買データを直接取得できるようなビジネスモデルを作り出すことで急成長しているのである。

もっとも、著者も Amazon も万能ではなく、優れた小売事業モデルの分析から得られた理論的インプリケーションを踏まえ、自ら商品を開発・調達していく MMDS が欠如していることが最大の弱点であると言われる。とすれば、今後を占う上での問題は、例えばユニクロの単線経路と短縮経路のオムニチャネル化で対抗できるのか、それとも Amazon などの仲介経路の集客力に屈して出店者として参入せざるを得ないのかであろう。そして、ここでも Amazon が利用者の検索・購買データを蓄積、分析したとしても、そのデータはあくまでも「足跡」に過ぎず、これから売れるかもしれない商品を企画できるかどうかが問題になる。Amazon は出店者の売上データを見ながら、売上の見込みそのような商品を PB 化することで収益を高めている戦略も、商品開発力の弱さの現れと解釈することも可能なのではなかろうか。

4. 矢作理論は既存の流通理論も破壊する？

既存のチャネルのデジタル破壊が進むと、既存理論の有効性も否定される。というのも、伝統的流通論では人格的、時間的、空間的、価値懸隔を架橋することで需給のマッチングを実現すると考えられてきたが、インターネットによって情報の検索が容易となり、店舗に出向かなくても、商品を購入でき、購入した商品は出店者（生産者）から直接自宅まで届けられるようになると、前述したパイプライン型の流通は存在意義を著しく喪失するからである。ただ、プラットフォーム型でもどこかで商品を保管し、配送する機能は依然として重要であることは言うまでもないが、消費者にとって情報探索の負荷は大幅に軽減されるとしても、価値懸隔そのものは依然として残っていることは間違いない。Amazon の限界として指摘されたこれから売れるかもしれない商品を企画し、調達できる MMDS の力は、この問題に関わっている。

この問題を解消するために一部の先進的なメーカーや小売業は消費者を新製品開発に巻き込む価値共創の仕組みを導入したが、双方向のコミュニケーションが容易となるデジタル社会では、価値共創はいっそう脚光を浴びることになった。著者がこうした最新のマーケティング研究における価値共創や経験価値という概念を貪欲に取り込もうとされた結果、既存理論の進化ないし破壊が引き起こされたことは特筆されるべきである。というのは、著者が小売業の提供する価値とはそもそも何かという根本的問題に踏み込み、価値を三次元、小売業を念頭に置きながら、共創の場を販売・店舗と購買・消費に分ける斬新な枠組みが提示されたからである。

これまで流通論は、消費者行動論とは没交渉で、せいぜい消費者は欲しい商品をできるだけ効率的に安く手に入れようとしているといった買い物行動を想定していたに過ぎないように思われる。しかし、経験価値や価値共創の議論は、効率性だけでなく、買い物を感覚的身体的行動として捉えるものであり、今後の流通論において進化が期待される分野であることは間違いない。さらに、理論的に重要なことは、サービス・ドミナント・ロジック（SDLに基礎を置く価値共創は、価値は交換前に商品に埋め込まれているとするグッツ・ドミナント・ロジック（GDL）を否定する議論だということである。既存の流通論は、まさにGDLを基礎として、費用効率性という観点から組み立てられてきたからである。革新は過去の否定から始まる。著者が提起された理論的革新は深く、今後の流通理論を考えるうえで避けて通ることはできない問題ばかりである。

紙幅の関係でこれ以上紹介できないのが残念であるが、見られるように、50年にも及ぶ流通研究の集大成と呼ぶべき本書の内容は、実にてんこ盛りである。著者は、本書の「売り」を「一冊で数冊分の学びができるコスパにある」と言われるが、確かにこの一冊で、歴史から、現在進行中の流通のデジタル破壊まで、流通に関わるほぼすべての問題について、必要な概念や理論も体系的に学べるようになっている。実務家だけでなく、流通研究者にとって必読書と言える。論理が緻密に積み上げられた本書を紹介することが、こんなにも難しいことなのか、後悔することしきりである。ただ浅学非才も顧みずあえて無謀とも言える「書評」に挑戦したのは、ダイナミックに変化する流通現象とそれを解明する理論を創造する面白さをできるだけ多くの

人に知って欲しいという責務を感じたからである。曲解していることを恐れつつも、読書という経験価値は個人によって異なる「状況依存的」なものではないかと強弁することをお許しいただきたい。新しい読者が私の経験を共有しつつ、著者と読者、読者間で新たな価値（理論）共創が生まれることを心から期待したい。

（大阪商業大学総合経営学部教授 加藤 司）