

論文

小売ビジネスモデル研究の到達点と展望

木下明浩*

要旨

本論文は、ビジネスモデル (Business model: 略称 BM) およびビジネスモデル・イノベーション (Business model innovation: 略称 BMI), そして小売ビジネスモデル (Retail business model: 略称 RBM) と小売ビジネスモデル・イノベーション (Retail business model innovation: 略称 RBMI) に関する先行研究をレビューし、今後の研究の方向性を検討する。

BM は、企業の「価値創造・伝達・獲得メカニズムのデザインあるいはアーキテクチャ」(Teece, 2010, p.172)であり、BMI とは、「BM を構成する主要な要素の変化、ないしはこれら諸要素を結びつけるアーキテクチャの変化」(Foss and Saebi, 2017, p.216)である。RBM は、(標的)顧客のための価値創造、顧客価値を創造するメカニズム、収益モデルから成り立っている。RBMI は、小売諸活動を組織化するフォーマット、顧客経験をデザインする諸活動、アクターのガバナンスという要素の一部分あるいはそれ以上の要素、そしてそれらの相互依存関係において現行の実践を越える変化である (Sorescu et al., 2011)。RBMI による価値創造と価値獲得は、価値を創造する活動システム間のメカニズム革新および、組織のダイナミックケイパビリティなどの内部的な要因に加えて、顧客価値の変化や技術的な発展などの外部的な要因の影響を受ける。

RBMI を取り巻く環境要因とイノベーションとの関係性について、①供給サイドのみならず需要サイドの価値創造のプロセスに焦点を当てた BMI 研究、②国際的な小売業のホスト市場におけるイノベーションを取り扱った研究、③小売イノベーションとブランディングを統合的した研究の領域が提起される。

キーワード

ビジネスモデル、ビジネスモデル・イノベーション、価値創造、戦略、小売

* 立命館大学経営学部 教授

目 次

1. はじめに
2. ビジネスモデルの概念
 - (1) ビジネスモデルの定義と領域
 - (2) ビジネスモデルと戦略
 - (3) ビジネスモデル・イノベーションについての理解
3. 小売ビジネスモデルの構成要素
4. 小売ビジネスモデルのイノベーション
5. むすびに

1. はじめに

本論文は、ビジネスモデル（Business Model : BM）およびビジネスモデル・イノベーション（Business Model Innovation : BMI）、そして小売ビジネスモデル（Retail Business Model : RBM）と小売ビジネスモデル・イノベーション（RBMI）についての先行研究をふまえ、小売のビジネスモデル・イノベーションの分析枠組みと今後の研究展望を検討する。

BM および BMI は、実務界および研究者の間でよく使われ議論されている。実務の分野では、Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) の日本語版（小山龍介訳, 2012）のビジネスモデル・キャンパスは、ビジネスモデルを見えるようにし、評価し、変革するためのもので、9 つの構築ブロック、すなわち、顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係、収益の流れ、リソース、主要活動、パートナー、コスト構造をキャンパスに一目で描き分析するための実践的なツールを提示している。

しかし、学会の間では、理論蓄積、その構成概念の明確性が欠けており、BM および BMI 研究が解決しようとする問題が何か明確ではないと批判されている（Foss and Saebi, 2018; Porter, 2001 ; Zott et al., 2011; Casadesus-Masanell and Zhu, 2013; Foss and Saebi, 2017; Massa et al., 2017; 池田, 2017）。とはいえ、BM および BMI に関するレビュー論文（Zott et al., 2011; Wirtz et al., 2016; Schneider and Spieth, 2013; Foss and Saebi, 2017）が重ねられており、小売ビジネスモデルおよびそのイノベーションについての研究も蓄積されてきている（Sorescu et al., 2011; Cao, 2014; Burt, et al., 2016; Cao et al., 2018; Haas, 2019）。

BM は、焦点企業の境界を越えた相互依存的な活動システムからなり、活動システムのアーキテクチャはコンテンツ（Content）、構造（Structure）、ガバナンス（Governance）により構成される（Zott and Amit, 2010）。RBM は、BM の活動システムのアーキテクチャの視点から、小売フォーマット、活動システム、ガバナンスという 3 つの相互に結びついた中核要素をもつ（Sorescu et al., 2011, S5）。小売の BMI をとらえるには、焦点企業のパートナー（サプライヤーや顧客を含む）との関係を含め、BM の要素間の関係性の変化を記述するのみではなく、

技術的な発展や顧客価値の変化、国の法律や規制政策、小売国際化におけるホスト市場の環境条件などさまざまな要素がかかわってくる。BMI は外部条件とどのように関わってくるのか検討するために、BM, BMI, RBM, そして小売の BMI についての先行研究のレビューを行い、今後の小売の BMI についての研究の方向性を示唆する。

以下、2 では、BM の概念、戦略との関連性、BMI の理解について先行研究を整理する。3 では、RBM の構成要素について先行研究を整理し、その最大公約数としての理解を得る。4 では小売の BMI に関する先行研究のエッセンスをとらえる。5 では、今後の小売 BMI が、どのような観点から研究を進めていくべきか小売研究の方向性の示唆を考察する。

2. ビジネスモデルの概念

(1) ビジネスモデルの定義と領域

ビジネスモデル（以下 BM）の定義は、論者によって必ずしも一致しない（Zott et al., 2011）、あるいは解釈が異なるとされている（Massa et al., 2017）が、まずいくつかの定義を示す。

- (1) 「事業機会の開拓を通して価値を創造するためにデザインされた取引のコンテンツ、構造、ガバナンスを描いたもの」（Amit and Zott, 2001, p.511）。
- (2) 「企業がより優れた顧客価値（低コストあるいは差別化された製品）を創造し、価値を獲得するポジションを得るために、当該産業で資源を用いて活動する際、企業がどのような活動を、どのような方法で、いつ行うのかを示したもの」（Afuah, 2004, p.9）。
- (3) 「焦点企業を越えてその境界にまたがる相互依存的な活動システム。活動システムにより、企業はパートナーと協力して価値を創造し、その価値の分け前を獲得することができる」（Zott and Amit, 2010, p.216）。
- (4) 「企業が採用する価値の創造、伝達、獲得メカニズムのデザインないしはアーキテクチャを述べたもの」であり、「顧客のための価値提案、価値を伝達する企業のための実行可能な収益・コスト構造を支援するロジック、データ、他のエビデンスを表現したもので、企業が顧客に伝達する便益、そのために企業が組織する方法、伝達する価値の分け前を企業が獲得する方法にかかわるものである」（Teece, 2010, p.172, p.179）。
- (5) 「企業の論理、すなわち企業の運営方法、企業が利害関係者のために価値を創造する方法にかかわる」（Casadesus-Masanell and Ricart, 2010, p.196）。

(1) は、電子商取引における価値創造の理論的基礎を探索している。取引のコンテンツは、交換される財または情報、交換が可能となる上で必要な資源と能力にかかわる。取引の構造は、交換に加わる参加者と参加者が結びつけられる方法にかかわる。それは交換が生じる順序や、取引が可能となるように採用された交換メカニズムを含む。取引のガバナンスは、情報フ

ロー、資源、財が関連する参加者によって統制される方法にかかわる。

(2) は、定義の中に産業要因、資源、活動、ポジションという構成要素が含まれている。この 4 つに加え、コスト要因が BM の定義に含まれているが、活動はコストを必要とし利益は収益とコストの差であるがゆえに、コストは BM の構成要素であるとしている (p.9)。

(3) は、活動システムの視点が強調されている。活動システムは、企業がビジネスを行う方法、利害関係者（焦点企業、顧客、パートナー）に価値をもたらす方法、企業が要素市場と製品市場を結びつける方法といった事柄を取扱い、マネジャーと研究者にこれら問題を取扱い、洞察力あるダイアログと創造的なデザインに取り組むための概念的な道具立てを提供する (p.222)。活動システムは、デザイン要素とデザイン・テーマからなる。デザイン要素は、活動システムのアーキテクチャを記述するもので、コンテンツ (Content, どのような活動が行われるべきか)、構造 (Structure, 活動はどのように結びつけられ配列されるのか)、ガバナンス (Governance, だれがどこで活動を行うのか) より成り立つ。デザイン・テーマは、活動システムの価値創造の源泉を記述するもので、新奇性 (Novelty, 革新的なコンテンツ、構造、ガバナンスの採用)、ロックイン (Lock-In, 顧客などビジネスモデルの利害関係者を維持する諸要素を組み込む)、補完性 (Complementarities, 諸活動を束ねてより多くの価値を創造する)、効率性 (Efficiency, 諸活動を再組織して取引コストを引き下げる) より構成される。BM の主要な観点は価値を創造し、伝達し、獲得するメカニズムを支える諸活動の補完性にあり、BMI は補完的な諸関係の新奇性ある変化を意味するものであり、補完性は BM および BMI の中核概念に位置づけられる (Foss and Saebi, 2018)。

(4) は、BM と戦略、持続的競争優位との関係に注意を向ける。BM の大まかな要素は競争相手にも明らかであり模倣が容易であるがゆえに、成功した BM はしばしば競争相手も採用する。市場を細分化し、個別のセグメントに価値提案を行い、そのような価値を伝達するための組織をつくり出し、BM と戦略が競争相手による模倣や顧客による中間業者排除のために傷つけられるのを防ぐ多様な「隔離メカニズム」を見出すには、戦略分析を BM デザインに結びつけることが必要である (以上, Teece, 2010, pp.179-180)。

(5) は、戦略、BM、戦術 (Tactics) の関係を論じている。戦略は、企業が市場で競争するためのビジネスモデルの選択であり、戦術は、企業が採用を選択する BM を前提にして当該企業に残された選択を意味する (p.196)。第 1 の戦略段階で、価値創造と価値獲得の論理、すなわち企業が競争する手段となる BM を選択し、第 2 の戦術段階で企業の目標によって導かれた戦術の選択をする (p.196)。戦略は、どのような BM を用いるべきかについての状況依存的な行動計画であり、企業が利用できる戦略のための行動は、BM の素材をなす (政策、資産、ガバナンス構造の) 選択であり、戦略は組織目標を達成するための BM をデザインすること、(そして不測の事態が生じるときに BM を再設計すること) を含む (p.204)。同様に、戦術もまた、

行動計画であり、それは企業の BM によって描かれた境界の内部で生じる（p.204）。

このように、BM は、取引、産業要因とポジショニング、活動システム、持続的競争優位、戦略と関連する視点は各論者により異なるが、共通して見られるのは、「BM とは価値を創造する事業活動のシステムを説明した論理」（矢作，2014，17 頁）にかかわる点であり、この点は BM 概念の中核をなす。

BM のレビュー論文である Zott et al. (2011) によれば、個別研究者の関心事にしたがい主に自分の縄張りでも BM の研究が別個に進められている。すなわち、(1) e ビジネスと組織内の情報技術利用、(2) 価値創造、競争優位、企業成果などの戦略課題、(3) イノベーションと技術マネジメントが主要関心事であるが、同時に共通したテーマが 4 点現れてきている（p.2）。(1) ビジネスモデルは、製品、企業、業界、ネットワークとは異なる新しい分析単位であり、焦点企業に中心が当てられているが、ビジネスモデルの境界は企業の境界よりも広い。(2) ビジネスモデルは、事業者がどのような製品・サービスを生み出しているか、どのように要素市場と製品市場を結びつけて顧客ニーズを充たしているかなど、企業が「ビジネスを行う」ありようを説明するシステムレベルの、全体論的なアプローチである。(3) ビジネスモデルは、焦点企業および顧客・サプライヤーなどパートナーの諸活動、企業の境界にまたがる活動システムを含む。(4) ビジネスモデルは価値獲得（収益・費用モデル、参加企業間の価値の配分）に加え、顧客価値提案、価値創造を含み、価値はパートナーと協力して焦点企業により創造される（以上 p.2, pp.18-19）。以上のように、ビジネスモデルは、(1) 新しい分析単位、(2) システムレベルのアプローチ、(3) 企業の境界にまたがる活動システム、(4) 価値提案、価値創造、価値獲得という要素および特質を有する¹⁾。

Massa et al. (2017) は、ビジネスモデルの機能の解釈について 3 つのグループに分けている。第 1 は、実在企業の経験的な現象あるいは属性であり、これら属性は観察された変数に基づいて組織の現実世界を分類したものである。BM の原型、カミソリと刃（Razor and Blade、カミソリを安くし交換する必要のある刃を高く設定し利益を得る BM）、広告、サブスクリプション、フリーミアム、バーター（物々交換）、仲介取引、中間業者排除、プラットフォーム、クラウドソーシング、プリペイド式従量課金制（Pay as you go）などの取引条件の導入は BM の分類を記述したものである（以上、p.76, p.78）。第 2 は、認知上・言語上のシェーマとしてのビジネスモデルである。マネジャーは、意思決定をする際、実在のシステム、たとえば価値を創造し獲得するための現実の活動、組織構造、潜在的なアウトカムを頭のなかに浮かべるわけではなく、マネジャー自身の認知フレームによって形作られる現実のシステムのイメージを有している。BM が組織メンバーによってどのように解釈されるのか、組織レベルの意味形成、環境の点検や機会の把握、ビジネスモデル・デザインとイノベーションの認知上の先行要因を含めた社会的行動におけるメンバーの役割と意見表明にかかわる（以上、p.80, p.82）。第

3 は、ビジネスモデルを公式の概念的表現として解釈する考え方であり、認知上・言語上のシェーマとは異なる。前者は暗黙的で、詳細が語られないが、後者は絵や数式、象徴的な形式で記述される (以上, p.84)。Massa et al. (2017) によれば、3 つの解釈と関連した構成概念妥当性の問題を解決するには、それぞれの解釈の存在を確認し、どの解釈がそれぞれの研究で想定されているのかを説明することが重要である (p.89)。

Massa et al. (2017) が強調するもう 1 つの論点は、e ビジネスが普及するなかで、価値創造と価値獲得の意味する内容が広がっている点である。価値創造と価値獲得についての問いかけは RBV (Resource based view) または戦略マネジメントのポジショニング・ビューに根ざしていたが、この 2 つの支配的な理論的視点は、需要サイドの価値創造を想定しておらず、競争優位はこの 2 つのうちどちらか 1 つの源泉にあると考えていた。インターネット環境下にある事業にあつては、ネットワーク効果、すなわち需要サイドにおける価値創造と価値獲得が決定的に重要であり、価値を顧客に伝達するだけでは顧客が支払う保証にはならない。あわせてビジネスモデルの競争優位性の源泉は、資源ベースと活動ベースのどちらもありうる (以上, pp.97-98)。Massa et al. (2017) がとらえる BM の意義は、インターネットが普及する中、供給サイドのみならず需要サイドからも価値創造と価値獲得が追求される点にある (p.98)。

分析の焦点が、小売 BM のイノベーションにあり、個別小売企業とその価値連鎖という供給サイドと、需要サイドにおいてイノベーションがどのように生まれ波及していくかを明らかにするという目的との関係において、小売 BM の構成概念を明確にすることが求められる。あわせて、価値創造は、供給サイドと需要サイドの双方向的な関係を通じて形成される点が BM には含まれている。

(2) ビジネスモデルと戦略

Porter (2001) は、戦略と競争優位の代わりに「ビジネスモデル」という用語を用いるのは、あいまいであり、誤った思考に導くと批判している (p.73)。その後、戦略とビジネスモデルとの関係について議論されてきた。Casadesus-Masanell and Ricart (2010) は、戦略とビジネスモデルの関係を次のように整理している。戦略は、企業が市場において競争するためのビジネスモデルの選択にかかわるのに対し、ビジネスモデルは、企業が運営する方法、企業が利害関係者のために価値を創造する方法といった企業の論理にかかわる (pp.195-196)。戦略とビジネスモデルは関連してはいるが異なる概念であり、戦略は、どのようなビジネスモデルを用いるべきかについての状況依存的な行動計画である。戦略は、組織が目標を達成することができるようにビジネスモデルをデザインすることを含む (以上, p.204)。第 2 の相違点として、すべての組織は何らかのビジネスモデルをもつが、起こりうるさまざまな偶発的出来事に対する行動計画である戦略をもつとは限らない (p.206)。戦略は、ビジネスモデルのデザインと選

択により現実化することができる。

Teece (2010) によれば、ビジネスモデルは戦略よりも一般的である、競争戦略分析をビジネスモデル・デザインへと結びつける上で必要なことは、市場の細分化、個別セグメントへの価値提案、その価値を伝達するしくみを作り上げること、そしてビジネスモデルと戦略が競争相手による模倣や顧客による中間業者排除によって傷つけられないよう防御するさまざまな「隔離メカニズム」を見つけ出すことである。したがって、戦略分析は、競争上持続可能なビジネスモデルをデザインするうえで本質的なステップである（以上、p.180）。このように戦略分析とビジネスモデルの相互補完的な関係が示されている。

Sorescu et al. (2011) は、ビジネスモデルと戦略における類似性と違いを以下のように整理している。第1に、戦略はある目標を組み立てるが、ビジネスモデルはその目標に向けて組織を動かすメカニズムの詳細を描く。すなわち、ビジネスモデルは、明確な競争優位を達成する方法においていかに価値を創造し獲得するかについて組み立てていく論理に焦点を当てる。第2に、新戦略の採用は、新しいビジネスモデルへの依存を意味するが、ビジネスモデルの変更は既存の戦略フレームの枠内で行うことができる。たとえば、低コスト製造という戦略は、ある時点で自社内製造よりもコストの点で利点が生じれば、アウトソーシングを採用するであろう。第3に、戦略とビジネスモデルは細部において異なる。ビジネスモデルは、相対的に抽象的なレベルにある企業の戦略を取り上げて、戦略をより個別的な相互依存のメカニズムに翻訳する。そのメカニズムは、マネジャーの行動を細かく調整して企業の競争優位を実現するようにマネジャーを導く（以上 SS.4-5）。矢作（2014）によれば、戦略は、標的顧客への独自の製品・サービスの価値提案と競争優位を中核とし、ビジネスモデルは、価値の創造と獲得に向けて焦点企業とそれを取り巻く諸活動の相互依存的なシステムであり、両者は「補完関係」にある（17-19 頁）。

Massa et al. (2017) は、ビジネスモデルは戦略とは異なる新しい領域であるかと問いかける。ビジネスモデルの視点では、価値創造を含む問いを探索することが、しばしば暗黙裏に伝統的な戦略的マネジメント理論のいくつかの仮定を緩めることを意味してきた。この戦略における仮定を緩めた点は、表1に示されている。理論的な視野の仮定を緩めると新しい領域を創造することができるという点で、ビジネスモデルの視点は、それが伝統的な理論的視野に由来するがゆえに新しい領域である。そして、そのような条件の緩和が戦略領域の幅をただ広げるのみであるという程度において、ビジネスモデル研究は戦略の拡張であり、新しい領域ではない（以上、pp.97-98）。

以上の先行研究を踏まえ、戦略とビジネスモデルの関係について、2点に集約したい。まず、戦略は、活動とガバナンスの実行までを保証するものではなく、実在企業の経験的な現象としてのビジネスモデルは、戦略をふまえ具体的な活動システムとガバナンス構造により実行プロ

セスを担う。戦略は、ビジネスモデルの選択とデザインを伴うが、ビジネスモデルを通じて現実化されたり、失敗したりする。戦略によって方向づけられるビジネスモデルは、焦点企業を越えた現実の取引構造、活動、ガバナンスの相互依存関係の形成による価値の創造と価値の獲得を目標とするのであり、戦略とビジネスモデルは互いを前提にしあう関係である。第 2 に、戦略からビジネスモデルへと焦点が移ることにより、活動と組織間関係の「現場」に焦点が当てられ、供給側と需要側両方が価値を創造している現実に焦点が当てられる。最終的に価値はトータルの生産・消費プロセスにおいて創造されるのであり、生産プロセスのみで創造されるのではない。

表 1 伝統的な理論とビジネスモデルの比較

	伝統的理論 (RBV とポジショニング・ビュー)	ビジネスモデル
行動上の仮定		
完全情報	仮定されている	必ずしも仮定されていない
制約のない認知能力	仮定されている	必ずしも仮定されていない
外部性の不存在	仮定されている	必ずしも仮定されていない
競争優位の単一源泉	仮定されている	必ずしも仮定されていない
価値創造と価値獲得の仮定		
価値創造	供給サイドのみ	需要ないしは供給サイド
価値獲得	供給サイド	需要ないしは供給サイド (現金化)
競争優位の源泉	供給サイドのみの 資源ベースあるいは活動ベース	需要ないし供給サイドの 資源ベースないしは活動ベース

出所 : Massa *et al.* (2017), p.93.

(3) ビジネスモデル・イノベーションについての理解

ビジネスモデル・イノベーション (BMI) は「研究上理解しにくい概念」(Casadesus-Masanell and Zhu, 2013, p.480) であるとされる。まず BMI の定義をいくつか見ておこう。

- (1) 小売ビジネスモデルのイノベーションは、「小売ビジネスモデルの 1 つ以上 (小売フォーマット, 諸活動, ガバナンス) とその相互依存性において現行の実践を越えた変化, それゆえ価値創造と価値獲得のための小売業者の組織論理を修正すること」(Sorescu *et al.*, 2011, S7) である。
- (2) 「新しい活動を加えるなどコンテンツを変える, 新しい方法で諸活動を結びつけるなど構造を変える, 何らかの諸活動を担う 1 名以上の参加者の変更などガバナンスを変えることにより BMI は生じる」(Amit and Zott, 2012, p.44)。

- (3)「BMI は、利害関係者のために企業が価値を創造し獲得するための新しいロジックおよび新しい道筋に向けての探索にかかわる。BMI は、主として、収益を生み出し、顧客、サプライヤー、パートナーのために価値提案を定義する新たな方策を見つけ出すことに焦点を当てる」(Casadesus-Masanell and Zhu, 2013, p.464)。
- (4)「ある企業の BM の主要な要素ないしこれらの要素と結びついているアーキテクチャについての、デザインされた、新奇性のある、重要な変化」(Foss and Saebi, 2017, p.201, p.216)。

このように、BMI は、「小売フォーマット、諸活動、ガバナンスの変化」、「コンテンツ、構造、ガバナンスの変更」、「利害関係者のために価値を創造し獲得する新しい方策を見つけ出すこと」、「BM の主要な要素の変化ないしは諸要素を結びつけるアーキテクチャの変化」と理解されており、現行の BM の変更ないし変化として捉えることができる²⁾。しかし、Foss and Saebi (2017) によれば、ビジネスモデル・イノベーション (BMI) は、ビジネスモデル (BM) 研究に比して、相対的に最近研究が行われており蓄積的なものとなっていない、さらに構成概念の明確性が欠如している、すなわち BMI 研究は、因果関係の結びつきをもった先行要因、調整変数、媒介変数を、主要な構成概念や結果として位置づけるような明確な調査モデルを有していないとされる (p.5)。BMI 研究におけるギャップと解決すべき課題として、Foss and Saebi (2017) は、(1) 構成概念の定義と概念化が論者によって異なること、(2) 因果構造の明確な識別および、先行要因とアウトカムの識別が求められていること、(3) 状況依存性と調整変数、(4) 企業を取り巻く境界領域の諸条件を列挙し、以下のようなリサーチ・モデルを提示し、それぞれに対応したギャップへの架橋を示している。

(1) BMI の構成概念の定義と次元化 (Defining and Dimensionalizing the BMI Construct)。価値を創造し、伝達し獲得するためのメカニズムである BM の構成要素は、価値提案、標的セグメント、価値連鎖の組織、収益獲得メカニズムとしてとらえられる (Foss and Saebi, 2017, p.215)。Teece (2010) は、価値の創造・伝達・獲得メカニズムのデザインないしアーキテクチャとして BM を定義しており (p.172)、Foss and Saebi (2017) によれば、BM のアーキテクチャは、価値の創造・伝達・獲得のメカニズムの単なるリストではなく、メカニズムと諸活動の間の機能的な諸関係の特徴づける (p.215)。分析の単位として、BM のアーキテクチャの変化に力点を置くか、BM の 1 つないしは 2 つ以上の要素の変化に光を当てるかという違いがあるが、両方とも BMI として意義がある (p.216)。以上の点より Foss and Saebi (2017) は、BMI の 1 つの次元として、BMI の範囲 (アーキテクチャ全体またはあるモジュールのみ) という軸を設定し、BMI の定義を、「ある企業の BM の主要な要素ないしこれらの要素と結びついているアーキテクチャについての、デザインされた、新奇性のある、重要な変

化」(p.201, p.216)としている。BMI のもう 1 つの次元として新奇性の程度が企業にとってのものか業界全体にとってのものかをとらえ、BMI のタイプを表 2 として示している (pp.216-217)。

表 2 ビジネスモデル・イノベーション (BMI) のタイプ分類

新奇性	範囲		
		モジュール	アーキテクチャ
	企業に新奇	進化的な BMI	適応的な BMI
	業界に新奇	明確な BMI	複雑系 BMI

出所：Foss, N.J. and Saebi, T. (2017), p.217.

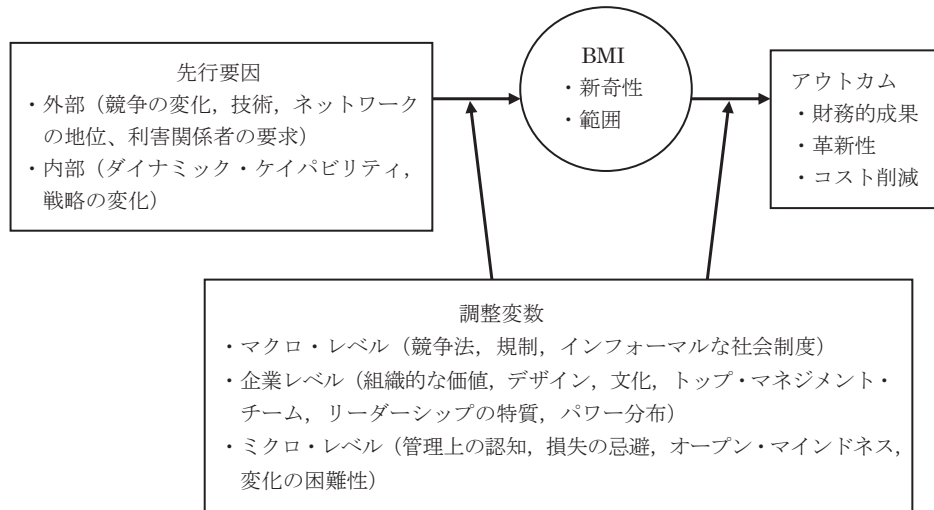
(2) 構成概念あるいは変数間の適合性、先行要因とアウトカムの識別 (Congruence and Identifying Antecedents and Outcomes)。BMI の先行要因は、競争状況や技術の変化などの外部的な要素と、ダイナミック・ケイパビリティや戦略の変化といった内部的な要素がある。BM は、企業の全体的戦略と適合する必要があるので、企業戦略のシフトは BM の変化もまた必要とする。また、BM は企業の成果を駆動する重要な要素である。ある顧客セグメントに向けられた価値提案がより多くの支払いと結びつく、価値連鎖の組織が低コストに寄与する、特定の収益モデルによりある企業は創出された価値の多くの分け前を受け取るなどが起こりうる。強く関連づけられた諸要素を含む BMI の方が、緩く結びついた BMI よりも持続的な競争優位の源泉となりやすい。しかし、BMI は、多くの相互作用する諸要素が示す本来的な複雑性ゆえに内部変化の成果を予測することが難しく、長期的には慣性に陥る。諸要素が強く結びついた BMI は模倣されにくい、ライバルがより成功した BMI を実行すると、当該企業の BMI は時代遅れとなる (以上、Foss and Saebi, 2017, pp.217-218)。

(3) コンティンジェンシーと調整変数 (Contingency and Moderating Variables)。図 1 に示すように、マクロレベル、企業レベル、ミクロレベルのモデレーターが示される。ミクロレベルでは、経営者の認知を重視している。経営者は最初に BM のイノベーションを求める変化を知覚し解釈する。そして、経営者は BMI に到達する変化を実行する権威を有しているとしている。BM は、顧客が欲するもの、価値の伝達方法、価値の獲得方法についての経営者の解釈を表している、広い範囲を有する新奇性の高い BMI は、より集約的で協調性の高い探索努力を必要とするので、より多くの経営上の注意が求められるとする (以上、Foss and Saebi, 2017, pp.215, pp.218-220)。

(4) 境界条件 (Boundary Conditions)。Foss and Saebi (2017) によれば、アントレプレナーシップ、オープン・イノベーション、サービス化、サステナビリティといった BMI の境界領域についての議論が残されている (p.220)。たとえば、アントレプレナー企業において BMI

を促したり阻害したりするものは何か、そして大企業とはどのように異なっているのか、BMI のプロセスを明らかにする必要があることを主張している（p.220）。

図1 将来のビジネスモデル・イノベーション（BMI）研究のためのリサーチ・モデル



出所：Foss, N. J. and Saebi, T. (2017), p.215.

以上の議論をふまえ、Foss and Saebi (2017) は、BMI の研究には概念的なあいまいさがあり、BMI の4つの研究潮流は相対的に別々に存在しており、知識の蓄積プロセスが十分ではない、したがってBMIの真に意味するものを明快にし、BMIの研究モデルに含まれている先行要因や媒介変数、調整変数、BMIのアウトカムの評価も明らかにすることが求められると結論づけている（pp.221-222）。

BMIのタイプとして、BMIの新奇性が業界にとってのものか企業にとってのものか、BMIの範囲が特定の構成要素（たとえばロジスティクス）のみかBMIのアーキテクチャー全体に及ぶのかという分類視点は、小売業界とそのイノベーションの分析において用いることができる。BMIが内部的および外部的な先行要因により準備され、価値創造の革新性、財務的な成果、コスト削減というアウトカムをもたらすのか、マクロレベル、企業レベル、ミクロレベルの調整変数がどのように先行要因→BMI→アウトカムに働くのかその解明が求められる。ただし時間軸をとり歴史的に考察すれば先行要因や調整変数自身が変化するという点について考察すると、図1はある時点におけるBMIとそのアウトカムを測定するものと理解される。

3. 小売ビジネスモデルの構成要素

小売ビジネスモデル（Retail business model, 以下RBM）の構成要素については必ずしも一致

した見解があるわけではない。以下では、Sorescu et al. (2011), Cao (2014), Cao (2018), Viswanadham (2018), Haas (2019) の見解を整理し、あわせて矢作 (2014) による RBM の理解と対照させて、RBM という分析フレームの到達点と課題を検討する。各論者の示す RBM の構成要素を表 3 にて簡潔に示している³⁾。

まず Sorescu et al. (2011) によれば、「ビジネスモデルは、(顧客のための) 価値創造 (Value creation) と (企業それ自身とそのパートナーのための) 価値獲得 (Value appropriation, 筆者注: 市場で利益を引き出し自社とパートナーに価値の配分を行うこと) に向けて企業が組織するロジックとして役立つ相互依存的な構造, 諸活動, プロセスの明確なシステムであり」(S4), RBM は、「小売フォーマット, 活動システム, ガバナンスという 3 つの相互に結びついた中核要素をもち, その 3 つの要素は価値創造と価値獲得のために小売業者が組織するロジックを明らかにする」(S5)⁴⁾。第 1 の要素は, 主要な小売活動が配列され実行される方法を示すフォーマットである。小売フォーマットは, 顧客経験を実現する首尾一貫したプロセスへと小売諸活動を整理し組織化するための構造に関わる。フォーマットは, 品揃え, 価格戦略, 立地, 顧客インターフェイスなどの小売ミックスの各要素についての個別水準の結合を示す。小売フォーマットの選択は, 顧客インターフェイスのデザイン変化, チャンネル調整の意思決定によって飛躍的に広がってきた。顧客インターフェイス・デザインは, 小売業者が顧客との交換プロセスを構造化する様式にかかわる。インターフェイスの意思決定は, 価格設定, アソートメント, 全体のデザインの視点に基づく店舗ポジショニング (コンビニエンスストア, 専門店, 特定テーマのブランドショップなど) のみならず, インターフェイスそれ自身 (キオスク, 店内店, カタログ, 電子商取引, モバイル商取引など) の構造の選択をも必要とする。チャンネル調整については, 同じ顧客に到達する上で用いられるタッチポイントの多様性のゆえに, 小売業者はオンラインとオフラインのチャンネルを調整する必要に迫られている (以上 S5-S6)

第 2 に, 顧客経験をデザインし管理し動機づけるように実行しなければならない多様な諸活動である。小売活動は, 顧客経験を充たす財とサービスを獲得し, 在庫し, 陳列し, 交換することにかかわる。諸活動の個別的な選択, 諸活動の構造, プロセス内の連鎖は, 採用される店舗フォーマットによって導かれる。ストアデザインと雰囲気, 製品ミックス, 価格設定, ブランディング, コミュニケーションなどの諸活動が挙げられる (以上 S6)。

第 3 に, これら諸活動を実行するアクターのガバナンス, アクターが演じる役割, アクターを動機づけるインセンティブである。小売ガバナンスは, アクターが顧客経験を充たすよう動機づけるメカニズム (契約とインセンティブ・システム) に加えて, 顧客経験を創造し伝達するアクターにかかわる。アクターは, 小売業者と顧客ばかりではなく, サプライチェーン内のパートナーの小売ネットワークをも含む (以上 S6)。この 3 つの相互に結びつけられた中核要素, すなわち小売フォーマット, 諸活動, ガバナンスは, 相互依存性をもちながら, 顧客のた

表3 小売ビジネスモデルの要素

RBMの要素	Esquivias (2010)	Sorescu et al. (2011)	Cao (2014)	Viswanatham (2018) (実店舗)	Haas (2019)	矢作 (2014)
標的顧客			標的顧客の識別。	顧客セグメント：マス・マーケット，特定セグメント。	顧客関係性：標的顧客。顧客関係性管理や顧客データ管理等のガバナンス・メカニズム。	
価値提案と価値創造	価値提案：製品・サービス（品揃えの幅と深さ、ラベルイベート・ラベルの選択、製品品質）。顧客の買い物経験（店舗レイアウトと商品陳列を含む）。	顧客のための価値創造：顧客効率性（立地、製品陳列、販売支援）。顧客有効性（品揃えの深さ）。顧客エンゲージメント（広告への信頼）。	買物客にとっての価値提案：実用価値と快楽価値の両方を有するショッピング経験。	顧客価値提案：便宜性、価格、品質、店舗、カテゴリー・マネジメント、販売支援、信用供与、ロイヤリティ・カード、返品。	価値提案：提供（品揃え、価格、サービス）。買物経験（雰囲気、イベント（立地、アメニティ、入手の容易さ）。	独自価値の提供（差別化された価値と安価な価値、新しい業態の創出、業態内で低価格化）。顧客の購買・消費体験の全体で感じる経験価値。
活動システム ガバナンス	オペレーティング・モデル：コスト・モデル（調達と店舗オペレーション）。価値連鎖構造（供給業者とロジスティクスとの統合の程度など）。組織的なプロセス。	小売諸活動を組織化するための構造。 小売フォーマットの構造。小売フォーマット：品揃え、価格、立地、店舗デザイン、顧客インターフェイス、オンラインとオフラインのチャネル調整。 顧客経験をデザインし管理し動機づける諸活動：ストアデザイン、製品ミックス、価格設定、ブランディング、コミュニケーション。 顧客経験の創造と伝達にかかわるアクター（小売業者、顧客、チェーン内のパートナー）のガバナンス	価値連鎖。 小売フォーマット、品揃え、価格、サービス、プロモーション、店舗立地、調達、ロジスティクス、情報システム、人的資源、財務・会計、組織・構造、供給業者と消費者との関係性を含む主要なマネジメント関連のプロセス。	パートナーネットワーク：ブランド製造業者、地域サプライヤー、地方政府、物流業者、倉庫業者等。小売サービス・チェーン：取扱業者からの調達、ストア・マネジメント、倉庫、3PLs、マーケティングと広告等。 配送技術とメカニズム：小売店舗、熟練労働、現金取扱、カード、返品と破損、卸やOEMのバックオフィスとの結びつき。資源：天然資源、人的資源、財務的資源、デジタル資源。	パートナーの関係性：供給業者、配送パートナー、小売バイヤー、グループ。ECR等ガバナンス・メカニズム。垂直統合：小売業者の運営する価値連鎖の諸段階の選択と統合。水平統合：販売チャネルとコミュニケーションの選択と統合。	市場戦略：業態戦略と出店戦略。 業務活動システム：店舗運営、商品調達、商品供給。 組織内・組織間関係。活動システム間の価値創造メカニズム：ロジスティクス関係、相互補完関係、範囲の経済性。
収益モデル	価格設定と収益モデル（価格戦略、無料配送など付加価値サービスを含む）。	価値専有：業務効率性（効率的な店舗環境と後方業務）。業務有効性（ベンダー・マネジメント）。顧客ロックイン（サブスクリプション）。	利益フォーミュラ。 顧客に価値を提供することでの自らのために価値を獲得する方法。	利益フォーミュラ：コスト（固定資産、製品コスト、労働力コスト、オペレーション・コスト）、収益モデル（製品・サービスの販売、供給業者からのリベート）。	価値専有：収益モデル、売上・コスト構造。小売マージン。フランチャイズ契約のフィー、店内店コンセプト。小売不動産地代。	収益モデル：小売業の収益源が販売価格から仕入原価や一般管理費を差し引いた残額ではない。
制度的・社会的制約				制度的・社会的制約：規制、政策、課税、業界組織、プライバシー、労働法、製品安全性。		

出所：Esquivias (2010), Sorescu et al. (2011), Cao (2014), Viswanatham (2018), Haas (2019), 矢作 (2014) をもとに作成。

めの価値創造と、企業およびそのパートナーのための価値獲得を目指し、小売業者の組織化のロジックを示している (以上, S5)。

価値創造と価値獲得は、フォーマット、顧客経験をデザインし管理し動機づける諸活動、ガバナンスという RBM の構成要素の相互作用により実現されるという点で、RBM の構成要素に含まれている。

Cao (2014) は, Sorescu et al. (2011) の RBM 理解に対して、価値創造と価値伝達のみ示していると批判し、RBM は、少なくとも価値をベースにした 3 つの前提、すなわち、(1) 価値提案、(2) 価値創造と価値伝達、(3) 価値獲得を含まなければならないとしている (p.71)。価値提案は、標的顧客の識別と、顧客が製品あるいはサービスを購入する理由の説明を含んでいる。価値創造と伝達は、小売価値連鎖のデザインにかかわる。価値獲得は、小売の利益フォーミュラにかかわる。小売ビジネスモデルは、標的顧客、買い物客の価値提案、小売価値連鎖、利益フォーミュラの 4 つの次元を含んでいる (以上, pp.71-72)。なお Cao et al. (2018) は、小売国際化に伴うホスト市場でのビジネスモデルの選択について、(1) 標的顧客、(2) 買い物客の価値提案、(3) 小売価値連鎖 (製品のコンセプション、生産、調達、物流、小売コンセプト、人的資源・財務・会計・組織、情報システム、供給業者との関係性、顧客との関係性、CSR) を提示しているが、収益モデルは直接的に議論されていない。

Viswanadham (2018) は、伝統的な小売業と電子小売業との違いを、小売ビジネスモデルの柱に即して内容上示しているが、その柱そのものは変わらない。その内容は、顧客価値提案、顧客セグメント (電子小売業では示されていない)、利益フォーミュラ、小売サービスチェーン、デリバリーの技術およびメカニズム、パートナー・ネットワーク、資源、制度的・社会的制約、組織ガバナンスである (pp.996-997)。制度的・社会的制約をビジネスモデルの構成要素としている点が特徴的であり、政府は、電子小売業、インターネットでの資金移動、自動運転者の事故に対する保険や修理の責任などに対する規制を強めつつあり、消費者の安全や政府規制を考慮に入れた価値提案とプロセス設計が求められるとする (以上, pp.990-991)。しかし、Viswanadham (2018) の主張する制度的・社会的制約は、ビジネスモデルを変革する際の調整変数としてとらえるべきであり、BM または BMI そのものの構成概念ではない。

Haas, Y. (2019) は、RBM に関する先行研究レビューと、ドイツ小売業の主要な小売業の専門家と食品、テキスタイル、家具セクター小売企業の経営者への対面インタビューを組み合わせ、小売ビジネスモデル一般の枠組みとして、以下の 6 つの要素を小売ビジネスモデル一般として定式化している。

- (1) 顧客への価値提案 (Value proposition) は、提供物 (例: アソートメント、価格、サービス)、買い物経験 (例: 雰囲気、イベント)、買い物の利便性 (例: 立地、アメニティ、入手の容易さ) から成り立っている。買い物経験には、「香り」、拡張現実の利用、イベントも含まれる。

買い物の利便性には、チャンネルをまたがった製品・サービスの入手の容易さやセルフチェックアウト・システムのようなアメニティも含まれる（以上、p.1041）。

- (2) 顧客関係性（Client relations）は、標的顧客、ガバナンス・メカニズム（例：顧客関係性管理、顧客データ管理）を示している。顧客コンタクトは他産業に比してより直接的かつ集約的である。標的顧客の選択や顧客関係性の形成は、他の意思決定領域に及ぼす影響ゆえに、RBM の構成要素となる（以上、p.1041）。
- (3) 水平的な統合（Horizontal integrations）は、販売チャンネルおよびコミュニケーション・チャンネルの選択と統合のことである。マルチ・チャンネル、クロス・チャンネル、オムニ・チャンネルへの移行は水平的な統合の 1 つの現象である（以上、pp.1041-1042）。
- (4) 垂直的な統合：小売業者が活動する価値連鎖ステージの選択と統合。調達や店舗管理のみに議論を狭めてはならない。小売企業が垂直的に統合するかどうか、またどのように統合するのかという本質的な問いに注意を払う必要がある（以上、pp.1041-1042）。
- (5) パートナーとの関係性は、たとえば供給業者、物流パートナー、小売バイイング・グループとの関係、効率的顧客対応（Efficient consumer response）のようなガバナンス・メカニズムを示している。経営者や小売業の専門家からは、効率的な価値連鎖を保証するガバナンス構造に加えて信頼できるパートナーやネットワークの必要性が指摘されている（以上、pp.1041-1042）。
- (6) 価値獲得（Value appropriation）は、小売マージン、フランチャイズ契約・店内店・リーシング・オプションに対するフィー、小売不動産に対する地代などの経済メカニズムを意味する。今日、小売業の多角化が進み、価値の専有が複雑となり、価値獲得は、中核的な意思決定領域で RBM 一般の 1 要素となっている（以上、pp.1041-1042）。

以上の 6 つの要素について視点を変えれば、価値提案は、提供される価値の創造にかかわるものであり、顧客関係性、水平的な統合、垂直的な統合、パートナーとの関係性は、価値を生み出す活動システムである。そして活動システム間の相互作用を通じた価値創造の帰結が、価値獲得であり、収益モデルを構成する。

矢作（2014）によれば、「RBM（小売事業モデル）論の核心は、どのように価値はつくられるのかにある」（23 頁）とし、市場戦略、業務活動システム、組織内・組織間関係を通じて、価値（差異化された価値と安価な価値、機能的価値と感情的な内容を含む経験価値）が創造される。現場で個別的に創造される経験価値を高めることができるかが、小売ビジネスモデルの「究極の課題」（矢作、2014、27 頁）とされる。あわせてビジネスモデルに含まれる収益モデルについては、単純に販売からコストを差し引いたものではないことが指摘されている（矢作、2014、26 頁）。

以上のレビューの要約は、表 3 に示される。各論者の RBM の構成要素は必ずしも一致して

はいないが、おおよそ以下のように整理できる。第 1 に、価値を創造するメカニズムは、小売活動を組織化するための構造である小売フォーマット、顧客経験をデザインし管理し動機づける諸活動、顧客経験を創造し伝達するアクター（小売業者、顧客、チェーン内のパートナー）を動機づけるガバナンスの相互作用にある。1 つめの要素である小売フォーマットは、矢作（2014）では、業態戦略と出店戦略からなる市場戦略ととらえられている。出店の実態は、小売フォーマットを構成する不可欠な要素である。

店舗運営、商品調達、商品供給の相互補完関係により形成される小売活動システムは、商品調達と商品供給をめぐるサプライヤーとの関係構築のもとに機能しており、その価値連鎖は小売業者とサプライヤーとのロックイン関係により築かれている。そして小売活動システムは、取扱商品カテゴリーの拡大、オンラインとオフラインの小売販売チャネルの拡大、コミュニケーション・チャネルの拡大による範囲の経済性を有する。ロックイン関係、相互補完関係、範囲の経済性は、価値を創造する活動システム間のメカニズムにより生じる（矢作, 2014）。

第 2 に、価値提案と価値創造については、顧客効率性・顧客有効性・顧客エンゲージメント（Van Doorn et al., 2010; Sorescu, et al., 2011）、ショッピングの功利的価値と快楽価値（Babin et al., 1994; Cao, 2014）、差異化された価値・低価格・経験価値（矢作, 2014）に見るように、顧客エンゲージメント、快楽価値、経験価値が価値提案・価値創造の中に位置づけられている。Van Doorn et al. (2010) によれば、顧客エンゲージメント行動は、取引を越えたものであり、ブランドまたは企業に焦点を当てた顧客の行動的な表現、購買を越えて動機を引き起こす駆動要因に由来する行動的な表現として定義される（p.254）。ブランドまたは企業に関与した顧客は、小売業者ブランドに対する明確な知覚をもち、しばしばその知覚を表現し、時には当該ブランドと一体化する。快楽価値は、功利的価値とは異なり、主観的で個人的なものであり、タスクの遂行からではなく、喜びや楽しみから出てくる（Holbrook and Hirschman, 1982; Babin et al., 1994）。経験価値は、この文脈では、購買前後のマーケティング活動によってもたらされる個人的な出来事である（Schmitt, 1999, p.60, 邦訳 88 頁）。小売企業固有の価値創造は、顧客エンゲージメント、快楽価値、経験価値を含んでいる。

第 3 に、収益モデルは、価値連鎖に参加する供給業者、不動産賃貸業者、フランチャイジーなどとの価値の分配メカニズムを含んでいる（Haas, 2019）。あわせて PB 商品、専用商品開発による価値の獲得、ドミナント戦略による店舗運営、商品供給システムの効率化も収益モデルに含まれている（矢作, 2011, 2014）。

4. 小売ビジネスモデルのイノベーション

表 3 は、RBM の要素の記述と同時に、イノベーションによって創出される価値創造と価値

獲得も含まれている。まず、Sorescu et al. (2011) の示す RBM のイノベーションは、小売諸活動を組織化するフォーマット、顧客経験をデザインする諸活動、アクターのガバナンスという 3 つの中核要素の 1 つあるいはそれ以上の要素およびそれらの相互依存関係において、現行の実践を越える変化である (S7)。RBM のイノベーションは、小売システムのある要素のイノベーションが他の要素に波及しシステム全体のイノベーションに広がる。そして、このイノベーションは企業の価値創造あるいは価値獲得が意図されている (S7)。RBM のイノベーションの目的は、価値創造あるいは価値獲得にあり、価値創造に焦点の当たるイノベーションは価値獲得なしには実現できないし、また逆もしかりである (S7)。

価値創造は、顧客効率性（顧客の製品へのアクセスが容易であること、多数の立地での製品提供）、顧客有効性（真に顧客ニーズに合う製品を顧客が見出す蓋然性、製品品揃えの深さ）、顧客エンゲージメント（購買を越えた感情的な関与を引き起こす顧客経験を小売業者がデザインすることのできる程度、小売業者ブランドの知覚との一体化）という 3 つのデザイン・テーマからなり、価値獲得は、業務効率性（たとえば合理化された店舗環境と後方支援業務）、業務有効性（たとえば品揃えを需要と適合させること）、特定市場セグメントからの利益を極大化する柔軟な価格設定、顧客ロックイン（たとえばサブスクリプション）という 3 つのデザイン・テーマからなる (Sorescu et al., 2011, ss.7-12)。

矢作 (1994)、矢作 (2000)、矢作 (2011) は、価値が店舗運営、商品調達、商品供給の活動システム間の相互依存関係を通じて創造される点について、活動システムを構成する 1 つないし複数の要素の変化が関連する他の要素の変化を引き起こし、全体として大きな小売システムのイノベーションが生じるプロセスを具体的な小売事業の分析により明らかにしている。さらに矢作 (2014) は、価値を創造する活動システム間のメカニズムを、「商品調達、商品供給における取引特殊投資によるロックイン関係」、「相互依存的な活動システム間の相互補完関係」、「ロックイン関係や相互補完関係の適用範囲の拡大に伴う範囲の経済性」の 3 点でとらえている (24 頁)。矢作 (2014) によれば、独自価値の提供としての小売イノベーションは、漸進的なイノベーションである業態内での差異化された価値と低コスト低価格に基づく価値、そして抜本的なイノベーションである新しい業態の創出という 3 つの独自価値として整理している。とりわけ、「購買・消費体験における感情的な要素を含む顧客の経験価値」(27 頁) の創出が重要である。

RBM のイノベーションを促す先行要因として、Foss and Saebi (2017) は、競争環境の変化などの外的要因とダイナミック・ケイパビリティ⁵⁾などの内的要因を挙げている (pp.217-218)。顧客中心志向が、小売イノベーションを促す内的要因にあり、小売業者が後方業務である「バックステージ」と、物理的環境や、サービスを提供する従業員、サービス・デリバリー・プロセスなどの「フロントステージ」、そして顧客である「観客席」を最もよく結びつ

ける革新的な方法を見出すことがイノベーションに求められる (Zomerdijs and Voss, 2010; Sorescu et al., 2011)。

小売ビジネスモデルの革新的な変化の遂行の範囲、特質、速度は、小売業の潜在能力と結びついた内部的な要因の影響を受けると同時に、企業から生じる外部決定要因 (マクロ経済環境、社会的・人口的・文化的環境、技術的環境とセクターの決定要素を含む) の影響を受ける (Bilińska-Reformat, 2019, p.6)。イノベーションを促す外的要因には、顧客価値の変化 (McGrath, R.G., 2010, Sorescu et al., 2011)、技術的な発展 (Sood and Tellis, 2011; Sorescu et al., 2011) が重要な要因として考えられる。顧客価値の変化は、小売システムのイノベーションを促す一方、小売イノベーションは顧客価値の変化、顧客の消費行動の変化を促す。たとえば、1970 年代都心部における若年単身世帯の増加、夜型消費行動の普及が、簡便で消費の即時性を充たす弁当、惣菜、サンドイッチを身近な立地で 24 時間提供するコンビニエンスストア・システムという新しい BM の台頭を後押しする一方、コンビニという新しい BM が、コンビニを利用する顧客を創造し、顧客価値の変化を加速させる。

外的要因としての技術的な発展は、小売ビジネスモデルのイノベーションを可能にする。インターネット、スマートフォン、SNS (Social Network Service)、新しい決済システムの普及が、オンライン小売サービスを可能にしてその普及を促すとともに、顧客価値の創造に寄与した。さらにオンライン小売サービスというビジネスモデルの形成が、そのビジネスモデルを支える技術的な発展を促す。

RBM のイノベーションによる価値創造と価値獲得は、価値を創造する活動システム間のメカニズム革新、そして組織のダイナミックケイパビリティや戦略の変化に加えて、外部的な要因の影響を受ける。小売における独自価値の創造と価値獲得のプロセスの分析にあたっては、顧客価値の変化や技術的な発展が価値創造と価値獲得のメカニズムのなかに取り込まれていく点に焦点を当てることが重要である。

5. むすびに

小売の BMI を取り巻く環境要因とイノベーションとの関係性にかかわる研究展望を考察し結びとする。第 1 に、BMI の分析にあたり、供給サイドのみならず、顧客エンゲージメント、快楽価値、経験価値を含めた需要サイドの価値創造のプロセスに焦点を当てることが求められる (Van Doorn et al., 2010; Sorescu, et al., 2011; Cao, 2014)。さらに消費者の文化的・社会的構造は、小売業者に影響力を及ぼし小売業者を制約すると同時に、小売業者の影響を受けて変えられるという点で両面的である (Dawson, 2015, p.24; Dawson and Mukoyama, 2014, p.47)。小売の BMI と需要サイドの価値創造ないし消費者の文化的・社会的構造との相互に促進する関係の

実践的解明が1つの研究の方向性を示す。

第2に、国際的な小売業のホスト市場におけるイノベーションを取り扱った国際的な文脈におけるBMI研究（Cao et al., 2018）の可能性がある。Cao et al. (2018) は、中国に進出した国際的な小売業者15社のマネジャーに対するインタビュー調査を行い、パターン1「拡張」（本国ベースの資源の活用）、パターン2「埋め込み」（ホストベースの資源の活用）、パターン3「自律性」（ホストベースの資源の開発）という3つのパターンのBMIにモデル化し、パターン1は「ローカル市場におけるブランドイメージの確立」、「グループ内の資源の共有」、「本社からの知識移転」、パターン2は「ローカルな利害関係者との提携」、「ローカルな競争相手の模倣」、パターン3は「ローカル市場のための新しいイノベーション」と、BMIの6つのルーツを示している。

小売国際化に当たっては、BMと社会的埋め込み（Social embeddedness）という2つのフレームワークを統合する試みがなされる。Hess (2004) による社会への埋め込み（Societal embeddedness）、ネットワークへの埋め込み（Network embeddedness）、地域への埋め込み（Territorial embeddedness）という類型を用いて、小売業者が異なる制度的な環境に自らを埋め込む際、自らのBMをどのように移転し、交渉し、適応させるかが提起された（Burt et al., 2016）。また、Burt et al. (2017) は、小売国際化において、ビジネスモデルを、企業が事業を行う製品・サービス市場の特徴を示す小売セクター、企業の事業活動の物理的な表現である小売フォーマット、企業のガバナンス・モードに分解し、食品セクター、アパレル・セクター、家電セクターと多様なセクターを取り上げ、小売国際化における埋め込み性のプロセスと活動にとっての機会と制約を、セクター、フォーマット、ガバナンスの多様性に即して分析する視点を提示している。小売企業の国際展開にあたり、政治的・法的・経済的・社会的な諸制度、消費者市場の文化、企業間の相互作用から、企業は強制的な圧力や、現地市場で模倣を余儀なくされる圧力、エージェンシーの圧力を受け、このような特質が埋め込みのタイプや埋め込みの生成様式を特徴づける（Burt et al., 2017）。異なる国際的な環境のなかで、埋め込み性との関連においてどのように小売ビジネスモデルのイノベーションが生成するのかという課題はもう1つの研究の方向性を示す⁶⁾。

第3に、小売のBMIとブランディングの関連性と統合的な理解に向けての研究である。RBMという用語は用いられていないが、小売フォーマット・イノベーションとブランディングを統合する概念枠組みを提起した研究も登場しており、小売イノベーション・プロセスが、①小売業者の組織的なブランド・アイデンティティの定義、②ブランド・アイデンティティのタッチポイント経験への翻訳、③新しいフォーマットを具体化する組織的なプロセス、構造、行動の結びつきから成り立っていることが示されている（Botschen and Wegerer, 2017, p.887）。BMIは、ブランド・アイデンティティの提案と顧客経験への具体化を支援すると同時に、ブ

ランド・アイデンティティと顧客経験の提案は、BMI の方向性を示す。

ブランドは、連想にのみ基づいているわけではなく、製品属性、企業の歴史や企業文化、企業が活動している業界、企業の多様な関係性といったさまざまな内部と外部の特性にもとづいており、より広範囲の文脈である経済的・社会文化的な状況に埋め込まれている (Burghausen and Fan, 2002, pp.95-96)。同時に、BMI は、経済的・社会分的な状況に埋め込まれたブランド・アイデンティティとブランド経験を変える可能性を持つ。ブランディングを含み込んだ BMI への研究が望まれる。

小売の BMI 研究は、技術の発展と顧客価値の変化、小売国際化における埋め込みのプロセス、ブランド価値の創造との関係性を組み込むことにより、具体的かつ概念的な理解を進めていくことができよう。最後に、小売業態ないし Retail Format およびそのイノベーションにかかわる研究蓄積を BM および BMI 研究との関連において意義づけを行うことが十分できていない点および、具体的な小売イノベーション分析を通じて BM および BMI 研究の意義を確かめる課題が残されている点を確認し、今後の研究課題としたい。

<注>

- 1) 足代 (2015a) は、Zott et al. (2011) と日本におけるビジネスモデル研究の論点を整理統合し、ビジネスモデル研究の分析対象とする産業の拡大を提示し、今後の研究展望として「ビジネスモデルの変化のメカニズムを明らかにする」ことを示している。
- 2) 足代 (2015b) は、ビジネスモデルの有するダイナミクスの内容を整理・分類し、「ビジネスモデルの創造過程」「構築されたビジネスモデルの自己強化過程」「ビジネスモデルの再構築・進化過程」「ビジネスモデルの歴史的形成過程」と定式化して、時間軸や変化を捉えるビジネスモデルのダイナミクスを示している。
- 3) なお、実務的な視点からボストン・コンサルティング・グループがまとめた RBM も合わせて参照した。Esquivias et al. (2010) によれば、価値提案と業務モデルはともに全体のビジネスモデルの成功にとって不可欠である。
- 4) Bilińska-Reformat, K. et al. (2019) においても、小売ビジネスモデルの 3 つの局面を同じく示している。すなわち、(1) 主要な小売諸活動が配列され実行される方法を描くフォーマット、(2) 消費者経験をデザインし、管理し、動機づけるよう行われる多様な諸活動、(3) これら諸活動を行うエンティティのガバナンス、諸活動が果たす役割、諸活動を動機づけるインセンティブである (p.5)。
- 5) ダイナミック・ケイパビリティは、急激に変化する環境に対処するために、組織内外のコンピテンスを統合、構築、そして再校正する能力であると定義される (Teece et al., 1997, p.516)。イノベーションを促す内的要因としてのダイナミック・ケイパビリティは、「(1) 機会と脅威の感知と具体化、(2) 機会の捕捉、(3) 企業の無形および有形資産を強化・結合・保護し、必要な場合には再構成することによる競争力の維持」に分けられる (Teece, 2007, p.1319)。
- 6) 小売国際化における埋め込み性の検討については、鍾 (2018)、白 (2019) を、小売業の発展において埋め込み性の果たす役割についての事例研究については、Kinoshita (2018) を参照のこと。

＜参考文献＞

欧文文献

- Afuah, A. (2004), *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill/Irwin.
- Amit, R., and Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), pp.493-520.
- Amit, R., and Zott, C. (2012), Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53, pp.41-49.
- Babin, B.J., Darden, W.R., Deighton, J., and Caravella, M. (1994), Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value, *Journal of Consumer Research*, 20(4), pp.644-656.
- Bilińska-Reformat, K., Kucharska, B., Twardzik, M. and Dolega, L. (2019), Sustainable development concept and creation of innovative business models by retail chains, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(1), pp.2-18.
- Botschen, G. and Wegerer P.K. (2017), Brand-driven retail format innovation: a conceptual framework, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 45(7/8), pp.874-891.
- Burghausen, M. and Fan, Y. (2002), Corporate branding in the retail sector: a pilot study, *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), pp.92-99.
- Burt, S., Johansson, U., and Dawson, J. (2016), International retailing as embedded business models, *Journal of Economic Geography*, 16, pp.715-747.
- Burt, S., Johansson, U. and Dawson J. (2017), Dissecting embeddedness in international retailing, *Journal of Economic Geography*, 17, pp.685-707.
- Cao, L. (2014) Business Model Transformation in Moving to a Cross Channel Retail Strategy: A Case Study, *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), pp.69-96.
- Cao, L., Navare, J. and Jin, Z. (2017), Business model innovation: How the international retailers rebuild their core business logic in a new host country, *International Business Review*, 27, pp.543-562.
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart J.J. (2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning*, 43, pp.195-215.
- Casadesus-Masanell, R., and Zhu, F. (2013), Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models, *Strategic Management Journal*, 34, pp.464-482.
- Dawson, J. and Mukoyama, M. (2014), *Global Strategies in Retailing: Asian and European Experiences*, Routledge. 向山雅夫・J. Dawson 編著 (2015) 『グローバル・ポートフォリオ戦略』千倉書房。
- Dawson, J. (2015), Retailers as agents in local economic and social revitalisation: applying the concept of embeddedness, 『日本流通学会第 29 回全国大会報告要集』(The 29th Conference of Japan Society for Distributive Sciences), pp.22-28.
- Esquivias, P., Ramos, P. and Souza, R. (2010), *Business Model Adaptation in Retail: A Growing Need*, Boston Consulting Group, Boston, MA, available at: www.bcg.com/documents/file56479.pdf (accessed on November 6, 2019).
- Foss, N.J. and Saebi, T. (2017), Fifteen years of research on business model innovation, *Journal of Management*, 43(1), pp.200-227.
- Foss, N.J. and Saebi T. (2018), Business models and business model innovation: between wicked and paradigmatic problems, *Long Range Planning*, 51, pp.9-21.
- Haas, Y. (2019), Developing a generic retail business model – a qualitative comparative study, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(10), pp.1029-1056.
- Hess, M. (2004), ‘Spatial’ relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness, *Progress of*

- Human Geography*, 28(2), pp.165-186.
- Holbrook, M.B., and Hirschman, E.C. (1982), The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9 (September), pp.132-140.
- Kinoshita A. (2018), How is a retail business brand embedded in social structures, networks, and territories?: A historical case of Uniqlo, *Distribution Studies*, 41, p.1-18.
- Massa, L., Tucci, C.L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research, *Academy of Management Annals*, 11(1), pp.73-104.
- McGrath, R.G. (2010), Business models: a discovery driven approach, *Long Range Planning*, 43(2/3), pp.247-261.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Hoboken: John Wiley & Sons. 小山龍介訳 (2012)『ビジネスモデル・ジェネレーション』翔泳社。
- Porter, M.E. (2001), Strategy and the internet, *Harvard Business Review*, March, pp.63-78. 「[新訳] 戦略とインターネット」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年 6 月号, 100-129 頁。
- Schneider, S. and Spieth, P. (2013), Business model innovation: towards an integrated future research agenda, *International Journal of Innovation Management*, 17(1), pp.134-156.
- Sood Ashish and Gerard J. Tellis (2011), “Demystifying Disruption: A New Model for Understanding and Predicting Disruptive Technologies,” *Marketing Science*, 30(2), pp.339-354.
- Sorescu A., Frambach, R.T., and Singh J. (2011), Innovations in retail business models, *Journal of retailing*, 87S, S3-S16.
- Teece, D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533.
- Teece, D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), pp.1319-1350.
- Teece, D.J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43, pp.172-194.
- Van Doorn, J., Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., and Verhoef, P.C. (2010), Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions, *Journal of Service Research*, 13(3), pp.253-66.
- Viswanadham, N. (2018), Performance analysis and design of competitive business models, *International Journal of Production Research*, 56(1-2), pp.983-999.
- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S. and Gottel, V. (2016), Business models: origin, development and future research, *Long Range Planning*, 49, pp.36-54.
- Zomerdijk, L.G. and Voss C.A. (2010), “Service-Design for Experience-Centric Services,” *Journal of Service Research*, 13(1), pp.67-82.
- Zott C. and Amit R. (2010), Business model design: An activity system perspective, *Long Range Planning*, 43, pp.216-226.
- Zott, C., Amit R. and Massa L. (2011), The business model: recent developments and future research, *Journal of Management*, 20(10), pp.1-24.

日本語文献

- 足代訓史 (2015a) 「ビジネスモデル研究の論点と展望：—Zott, Amit and Massa (2011) と日本発ビジネスモデル研究の整理統合—」『大阪経大論集』65 (5), 119-136 頁。
- 足代訓史 (2015b) 「ビジネスモデル論の分析射程：ダイナミクスの観点の分類」『大阪経大論集』66 (4), 173-184 頁。
- 池田伸 (2017) 「ビジネスモデルの理論の発展とその周辺」『立命館経営学』55 (6), 55-73 頁。

- 白貞壬（2019）『小売業のグローバル・イノベーション 競争的相互作用と創造的適応』中央経済社。
- 鍾淑玲（2018）「小売国際化における埋め込み概念の導入と検討ーアジア市場における成長に向けてー」『アジア経営研究』24, 31-43 頁。
- 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。
- 矢作敏行編著（2000）『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- 矢作敏行編著（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ー分析枠組の再検討ー」『マーケティング・ジャーナル』33（4）, 16-28 頁。

Retail Business Models: Present and Future Perspectives

Akihiro Kinoshita *

Abstract

This article provides a review of the literature on business models (BMs), business model innovations (BMIs), retail business models (RBMs), and retail business model innovations (RBMIs). Future research directions are examined in the field of RBMIs.

A BM is defined as “the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms” of a firm (Teece, 2010, p.172) and a BMI is described as “designed, novel, and nontrivial changes to the key elements of a firm’s BM and/or the architecture linking these elements” (Foss and Saebi, 2017, p.216). An RBM comprises value creation for targeted customers, mechanisms creating customer value, and value appropriation. An RBM innovation is stated as “a change beyond current practice in one or more elements of a retailing business model (i.e., retailing format, activities, and governance) and their interdependencies” (Sorescu et al., 2011, S7). Value creation and value appropriation are enhanced by RBM innovations and driven by the external environment, such as changing customer values and technological developments, as well as internal factors, such as dynamic capabilities and an interdependent mechanism among retail activities.

Future research fields exist on the interdependent relations between environmental factors and innovations in RBMs. It is required for us (1) to tackle RBMI study themes to focus on value creation processes on the demand side and supply side, (2) to follow innovation processes in host markets where international retailers’ subsidiaries operate, and (3) to integrate retail format innovation and branding.

Keywords:

Business model, Business model innovation, Value creation, Strategy, Retailing

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University