

## 〔論 文〕

## 新・商業社会論(1) 3つの分水嶺

矢 作 敏 行

## 目 次

1. 「コマース」とは何か
2. 第1の分水嶺—近代小売商業の誕生
3. 第2の分水嶺—チェーンストアの出現
4. 第3の分水嶺—eコマースの衝撃
5. まとめ

## 1. 「コマース」とは何か

コマース (Commerce) とは「商」ないし商活動のことであり、日本語の「商い」は農作物の収穫期の「秋」と深い関わりがあったとされる。農業社会の日本では、秋になると、米をはじめとした農産物が収穫され、交換活動が活発になる。それで「秋なふ」(「なふ」とは行うとの意味)、すなわち秋に交換活動を行うことを商いと呼ぶようになったという(白川、2007)<sup>(1)</sup>。

「商」を研究する学、すなわち商学では、交換からコマースを説明している。交換とは exchange であり、文字通りその場渡し (ex) で交換 (change) することである。交換は直接的な物々交換から始まり、市場経済においては貨幣により仲介され、「売買」に変わり、売買の交渉・評価過程は「取引」と呼ばれるようになった。

インターネットでのeコマース (EC; 電子商取引) が当たり前になった昨今では、売買は「その場渡しで交換する」ことではなくなった。ネットで注文し、あとで商品を受け取る。ECでは所有権移転を決定する商流と実物在庫を渡す物流が分離し、商物一致の原則が崩れた。その意味では、ECの普及は現実的にも理論的に

も大きな意味合いを含んでいる。

伝統的な商学は取引、配給、貿易、交通、金融、保険等、広義の商活動を研究対象としていた。交換の対象はモノ・サービス全般にわたっていた。それが今日では「工」に対比される狭義の「商」、すなわち小売商業や卸売商業等の活動に限定した「商業学」や「流通論」が論じられる傾向がみられる(林、1999)。

アメリカ生まれの「マーケティング」は交換を基礎概念に置いている点で「商学」そのものであり、マーケティングマネジメントの場合、主体(他者から好ましい反応を求める誰か=マーケッター)と客体(財・サービス)を分離し、マーケッターが価値ある客体を創造し、顧客に提供する行為に焦点を当てた。

このようにコマースは本来的に多義的である。どこからときほごすべきか、なかなか難しい問題を含んでいるが、ここではアダム・スミスの商業社会 (Commercial Society) 論から糸口を探ることにする。

産業革命の勃興期にグラスゴー大学で教鞭をとっていたスミスは『国富論』で、市場経済が分業と交換の相互依存関係に基礎を置き、人々の個人的な利益追求が「見えざる手」として機能し社会を発展させると説いた。有名なピンの生産の例では、10人で分業してピンを製造すれば、全体で4万8000本、1人当たり4800本のピンができるが、ひとりで全工程を遂行すれば1日20本もできないだろうと、分業の効果を説いた。しかし、これは製造工程間における「技術的分業」の例であり、交換と直接関係しているのは、もう1つの「社会的分業」の方で

あった。

スミスが社会的分業の例として挙げたのは「日雇い労働者の身体をおおう毛織の上着」だった。この質素な生産物では原料を生産する羊飼いのほか、選毛工、染色工、紡績工、織物工など8人以上の独立した職人の労働が結合されていた。その間、多くの商人や運搬人が関わり、相互に離れた職人をつないでいた。だから最下層の人々の生活でも数千人も他の者の助けと協力なしには生活できないというのである。

そこでスミスは社会的分業が発達した近代社会を「だれもがある程度、商人となる商業的社会」と規定した<sup>(2)</sup>。民主化や工業化、都市化が同時並行的に進む近代社会では、分業の発達が生産性を上げ、交換の広がり分業を深化させた。その結果、「毛織の上着」だけでなく、ありとあらゆる生活必需品が売買行為を介して市場に流通するようになった。

パン屋はもっぱらパンを焼き、肉屋は肉の処理加工に専念し、酒屋は酒の醸造業に乗り出した。社会的分業により各人が自分自身の労働からうみ出す生産物で生活を充足できるのはごく一部分となり、残りの大部分は自らの生産物の余剰分を市場で売買し、それにより得た貨幣で他者の生産物を購入し自らの欲求を充足することになる。パン屋も肉屋も酒屋も、だれもが部分的にはコマースに携わり、商品は上流から下流へ、地方から全国各地へ流れていった。これがスミスの描く商業社会の姿だった。

スミスの商人像はシェイクスピアが描いた16世紀の貿易都市ヴェニスで遠隔地貿易に従事した冒険的商人とはまったく異なっていた。近代的・科学的な知識による社会の改良を目指したスコットランド啓蒙思想の担い手であったスミスは、「日雇い労働者の身体をおおう毛織の上着」のように人々の日々の暮らしに密着したコマースに従事する商人たちを商業社会の中心に据えていた。重商主義時代における異文化間の遠隔地貿易に従事し、投機的な儲けを手にしたヴェニスの商人たちの対極に位置する商人像がそこでは描かれている(ベリー、2017)。

「商業社会」はとてつもなく複雑化したが、いまなお続いている。パンや食肉加工品、酒類を大量生産する現代の企業は「メーカー」とひとくくりされているが、それらの会社も販売やマーケティングに従事する「ある程度、商人」であることには違いない。

本論では、生産から消費に至る波打ち際に位置する小売商業に視点を据え、商業社会がどこからやってきて、どこに行くのか考えてみたい。具体的には、欧米諸国の歴史から、商業社会のあり方を方向づけた3つの分水嶺を取り出し、それぞれの時代においてコマースの何が問われ、その結果、コマースがどこに向かっているのか明らかにしたい(表1参照)。

表1 商業社会の分水嶺

分水嶺	担い手	中心テーマ	含意
近代社会 ・18世紀半ば～	近代小売商業 ・消費生活協同組合 ・百貨店	売り手責任制 ・誠実商法 ・顧客中心主義	商業倫理の確立
大衆消費社会 ・20世紀～	チェーンストア ・総合量販店 ・スーパーマーケット ・カテゴリーキラー等々	大量生産・大量販売体制 ・マスマーチャンドリング ・水平・垂直統合	流通革命
デジタル社会 ・20世紀末～	eコマース ・マルチチャネル ・オムニチャネル	顧客経験の共創 ・流通アンバンドリング ・顧客エンゲージメント	プラットフォーム・ビジネスモデル革新

(出所) 矢作敏行作成

## 2. 第1の分水嶺—近代小売商業の誕生

商業社会を方向づけた第1の分水嶺は、19世紀半ばにおける近代小売商業の誕生である。それは英仏海峡の両岸で起きた。産業革命の発祥の地イギリスでは労働者階級の手によって消費生活協同組合（生協）が誕生し、市民革命が勃発したフランスの首都パリでは近代百貨店が華やかに幕を開けた。

封建社会から近代社会への移行期にあった当時のイギリスで労働者階級の人々は日々の暮らしに欠かせない食料品やその他生活必需品の供給不足や価格の高騰、品質の劣悪さに悩んでいた。店舗の数が極端に少なく、労働者は自由に買い回る手段も時間もなかったから、近くの店で不当な価格や混ぜ物の入った商品、量目不足の商品でも購入するしかなかった（パーヴィス、1996）。

19世紀に入ると、各地の労働者は生活防衛のため、資金を出し合い商品の共同仕入れを行う生協を設立した。1844年、北部イングランドを代表する工業都市マンチスター近くのロッジデールという町で、28人の織布工などが積立金を貯め、ロッジデール・パイオニアーズ組合をつくり、倉庫の1階に小さな店舗を開き、小麦粉、バター、砂糖、オートミールの加工食品4品目を販売した。ロッジデール・パイオニアーズ組合は購買高による剰余金の分配、品質の保証、価格の適正化、現金販売などの原則、いわゆる「ロッジデールの原則」を定めた。これが買い手の利益を優先する生協の「オネスト・トレーディング」（Honest Trading; 誠実商法）として高く評価された。

良品を適正価格で提供する生協運動は労働者階級から中産階級まで幅広く支持された。第1次世界大戦が始まる直前の1913年、生協はイギリス全土に約1500カ所組織され、食料品市場に占めるシェアは9.00～11.00%（1910年）に達していたと推計されている（Jeffers, 1954）。生協は近代小売商業における最初の大規模販売機構となった。

## 百貨店の革新性

ロッジデール・パイオニアーズ組合設立からわずか10年足らずの後、もう1つの商業近代化が現れた。1852年、フランスの帽子屋の息子として生まれたアリストイッド・ブシコーがパリで最初の百貨店となる店舗を開業した。19世紀半ばのパリはヨーロッパの思想・文化の中心地であり、ナポレオン3世による第2帝政時代が始まり、都市改造計画が着々と進められた。道路・歩道の敷設、ガス灯の整備が行われ、パサージュ（アーケード形式の商店街）ができたのも、この頃である。

フランス革命によりアンシャン・レژیーム（旧制度社会）が崩壊し、聖職者・貴族、ブルジュワジー（大商人、軍人、法律家など富裕層）に続く第3の階級である平民の中から比較的所得が高く、教育もある中間層が数多く排出していた。ブシコーは当時、人気を博していたマガザン・ド・ヌヴォテ（女性用布地などの流行品を売る専門店）で商売の仕方を覚え、「ボン・マルシェ」（「お買い得」という意味）という大型店舗を開いた。「ボン・マルシェ」は当初、布地を主体に販売していたが、徐々に婦人服、帽子、靴などを増やし、商品部門別管理という新しい手法を通して幅広い市民層にワンストップ・ショッピング機能を提供するようになった。

百貨店の魅力は、何より斬新な店づくりにあった。大きく豪華な建物や高い天井、贅を尽くした内装や買い回りやすい売り場レイアウト、珍しい特産品や格安商品の催事企画などの新機軸を次々に打ち出した。その後も、透明なガラスを利用したウインドーショッピングやエレベーターによる各フロアーへの移動といった技術革新を取り入れ、新しい買い物経験を次々に提供した（佐藤・高丘、1970；鹿島、1991）。

百貨店の革新性はそれにとどまらなかった。近代市民社会の到来にふさわしい経営原則を打ち出したのである。身分に関係なく、だれでも店内に自由に出入りできる店内自由閲覧、だれに対しても同一価格で販売する正札販売、顧客が手に取って商品をみられる大量オープン陳列、商品が気に入らないときは商品を引き取る

返品自由の原則を実施した。

百貨店が出現する以前の高級専門店では一部の特権階級やブルジュワジーのみが入店を許される例が珍しくなかった。たとえ店に入ることができたとしても、多くの商品はケースや棚に保管されており、顧客の選択行動は大きく制限されていた。しかも価格は店員との交渉で決まるので、顧客により異なっていた。挙句の果てに、売買のリスク負担は基本的に買い手側にあり、顧客は商品を自由に選択できるだから「買い手、ご用心」というのが一般的な商慣行だった。

すべての顧客を平等かつ公平に扱う百貨店商法は自由と平等をモットーとする近代市民社会の価値観を見事に体現していた。そのうえで低マージン・高回転の薄利多売商法を導入し、大衆の圧倒的な支持を獲得した。

要するに、第一の分水嶺において近代小売商業は顧客の立場にたって商いをするという商業倫理観を導入したのである。生協・百貨店が出現する以前、商品を購入したあと、商品の欠陥などによって買い手に損害が生じても、損失の負担は買い手に属するという買い手責任制が一般的だった。生協・百貨店はそれを売り手責任制へと切り替えた。

売り手責任制への転換は商業を顧客主義(Customer Centricity)へと方向づける最初の一歩となったと言える。百貨店が打ち出した経営原則は小売業界全体に広がり、継承された。返品自由の原則はその象徴であり、実質的に品質保証の役割を担った。19世紀末アメリカで台頭したモンゴメリー・ウォードやシアーズ・ローバックなどの通信販売事業者、そして1960年代初めディスカウントストア事業に進出したウォルマートなどがそろって取り入れた。それが顧客に対する「満足保証」(Satisfaction Guaranteed)の裏づけとなった。

### 3. 第2の分水嶺—チェーンストアの出現

第2の分水嶺となったのは、チェーンストア(連鎖店)の出現である。チェーンストアは単一資本で同種の営業形態(業態)の店舗を多数

展開する経営組織体であり、百貨店の商品部門別管理を継承しながら、仕入れと販売を機能的に分離し、仕入れはチェーン本部で集中的に行う一方、販売は各店舗で分散的に行う。それゆえ店舗は販売に専念することができ、立地条件や店舗運営を標準化し、短期間に大量出店することが容易となり、仕入れ面では本部集中仕入れにより規模の利益を実現する一挙両得の組織革新を実現した。

チェーンストアは百貨店と異なり、生活必需品を中心に扱い、店舗数を増やした。第1次世界大戦後の大躍進の指揮を執った総合小売業シアーズ・ローバックのロバート・ウッド CEO(最高経営責任者)は、中間層を標的としたチェーンストア商法の真髄を、こう表現した。

「われわれはだれの要求をみたすのか。シアーズ・ローバック社はゴールドコースト(富裕層の住む海岸地帯)の豪奢な客の要求をみたすのでもなく、安物買い客の要求をみたすのでもない。(中略)この両階層の間にいる人口の80%から90%の人々の要求をみたすのである」(テドロー、1993;カッコ内は筆者)。

チェーンストア経営革命の核心は、そうした大衆消費社会の到来に応じた経営と産業の変革であった。アメリカにおけるチェーンストアの歴史を通して、その点を説明しておこう。

チェーンストアは第1次世界大戦の戦禍を受けず、大衆消費社会がいちはやく花開いた20世紀初頭のアメリカで花開いた。鉄道と通信網が全国的に整備されたのを背景に、工場で規格品の大量生産体制が整えられ、小麦粉製品のビルズベリー、缶詰のキャンベル・スーツ、石鹸のプロクター・アンド・ギャンブル等々、消費財メーカーのブランド品が次々に生まれた。

アメリカ史研究家のブラスティンは職人がつくる手作りの商品ではなく、機械が大量につくり出す規格品が中心となる大衆消費社会の「物神性」を次のように指摘した。

「帽子や服や靴から食べ物にいたるほとんどすべての物が、新しい社会のシンボルあるいは(自己表現の)手段となった。今や人々は思想の内容よりは消費する物資によって結びつくようになった」(1976、カッコ内は筆者)。

商品の「物神性」をブランドに変換した大規模消費財メーカーは卸売商を利用すると同時に、自社の営業拠点を各地に設け、代理商などさまざまなディストリビューターを通して販売活動を積極的に繰り広げた。それに対して、商業サイドから大量販売体制の確立を目指したのがチェーンストアであった。パイオニア企業は1895年ニューヨーク市で創業したA&P (The Great Atlantic and Pacific Tea Co.) である。

A&Pの共同創業者ジョージ・ハートフォードは東洋から直輸入した紅茶を直売し、中間マージンを排除して低価格で販売した。取扱商品をコーヒー、缶詰、香辛料など加工食品全般に広げ、店舗数はたちまち三ヶタの数に増加した。1912年キャッシュ・アンド・キャリー（現金払い・持ち帰り）方式を導入し、低価格販売を徹底した実験店舗を開いた。当時の食料品店は掛け売り・配送サービスを採用し、顧客を誘引するため景品を提供していた。A&Pの経営は売掛金管理や配送のための馬車代、さらには景品代により圧迫されていた（マーニー & スローン、1972）。

そこでキャッシュ・アンド・キャリー方式を導入し、景品の提供もやめて、商品の値段を大幅に下げた。「家計を節約できる店」という意味から「エコノミー・ストア」と名づけられた店舗は薄利多売商法の徹底によりたちまち軌道に乗り、1931年には1万5709店という記録的な店舗数に達した。アメリカ有数の巨大企業となったA&Pは1965年、シアーズ・ローバックに追い抜かれるまで長く小売業界トップの座に君臨した。

チェーンストア（4店舗以上）は生活に密着した食料品や家庭用品、雑貨、医薬品・化粧品などで浸透し、1935年にはアメリカ小売市場全体の販売額の22%を握る一大勢力を築いていた（Hollander and Omura, 1989）。しかしA&Pを筆頭としたチェーンストアの台頭は20世紀における流通産業化の始まりに過ぎなかった。チェーンストアはその後、小売商業の経営組織革命の上に多彩な営業形態の革新を次々に起こし、苛烈な興亡イデペツの渦に巻き込まれてゆく。次にその点を一瞥しておこう。

## 業態の盛衰

チェーンストア業界における業態と企業の盛衰はすさまじい。通信販売から出発したシアーズ・ローバックやモンゴメリー・ウォードなどのゼネラル・マーチャンダイズ・ストア（GMS）は1920年代には店舗小売業に進出し、総合量販店に転換し、第二次世界大戦後はK マートやウォルマートなどのディスカウントストアが登場し、そのあおりを受けてウールワースなど均一雑貨店のバラエティストアは衰退した。

1970年代から80年代になると、ホーム・デポなどの住居・家庭用品におけるホームセンター、ベスト・バイやバーズ & ノーベルなどの家電や書籍におけるカテゴリーキラー（特定商品カテゴリーに特化した大型専門店）が躍進し、今度は総合量販店が急速に地盤沈下した。

食品小売業では1930年代にスーパーマーケットが登場し、「エコノミー・ストア」をはじめとした各種食料品店は後退し、戦後は店舗を大型化したスーパーストアや小型化した24時間営業のコンビニエンスストア、さらには低価格を武器に食品と非食品を総合的に扱うスーパーセンター等々が目まぐるしく登場した。

業態変化のダイナミズム（活力）は消費者行動の移り変わりや競争の進展、新しいアイデアを持った企業家の出現などにより引き起こされたが、そのメカニズムを明らかにする一般理論はいまのところ、見当たらない（矢作、1996）。たしかなことはチェーンストアの存亡は業態の盛衰に大きく左右されたという厳しい現実だけである。再び、A&Pに話を戻そう。1930年代、巨大化したA&Pの経営基盤はスーパーマーケットの出現に大きく揺れ動いた。

スーパーマーケットの革新性はセルフサービス販売方式の導入から始まった。顧客が自分で商品を選び、自分でレジまで運び、自宅まで持って帰るのがセルフサービスである。「エコノミー・ストア」をはじめ従来の食料品店では商品知識のある店員が接客し、カウンターの背後にある棚から商品を取り出して販売していた。セルフサービスに切り替わると、接客が不要になり、十分な経験を積んでいない店員でもレジ業務をこなせるようになった。

顧客側にも利点があった。自分で商品を手に取り、品定めをする自由な購買行動が可能となった。その前提条件となったのが大量生産技術を確立したメーカーのNB（ナショナルブランド）商品の普及だった。いまでは当り前のことだが、NBメーカーは新聞を利用して広告宣伝し、顧客に製品情報を提供し、知名度を上げた。だから顧客は従来のように熟練店員の接客なしに短時間に認知度の高いNB商品を自分で選び、買い物することができた（ジンマーマン、1962）。

各種食料品店をチェーン化していたA&Pにとってスーパーマーケットの出現は、脅威となった。スーパーマーケットの店舗は急速に普及し始めた自動車のアクセスの良い郊外に立地し、市街地に集中している「エコノミー・ストア」より数倍規模が大きく、駐車場が整備されていた。取扱商品もPB（プライベートブランド）商品の多いA&Pと比べて、知名度の高いNB商品を前面に打ち出し、それをロスリーダー（目玉商品）として利用し、低価格イメージを巧みに演出した。古くて小さな店でPB商品を対面販売を通して推奨販売するA&Pは競争力を失った。

A&Pは1930年代半ば、スーパーマーケットへの業態転換を開始した。積極的な店舗のスクラップ・アンド・ビルド（閉鎖・建設）を推し進め、店舗数は1960年代スーパーマーケット中心に4000店台とピーク時の3分の1以下に減少した。しかし、競争相手は店舗を大型化し、生鮮食品から冷凍・冷蔵商品、関連商品までフルラインで提供し、A&Pを苦しめた。結局、経営再建に失敗したA&Pは1979年、西ドイツの大規模食品小売企業テングelman・グループの傘下に入った。

### マスマーチャンダイジング革命

第2の分水嶺でチェーンストアが投げかけた問題点は何か。A&Pの興亡を通して見えてくるのは、「マスマーチャンダイジング」という生産と流通の仕組み（ビジネスモデル）革新である。

マーチャンダイジング、略してMDは通常、

「商品化計画」等と訳される。商業に従事する実務家が好んで使う用語の1つであるが、学術用語としては概念規定があいまいで、あまり使用されてこなかった。久保村隆祐教授はかつて「事業のマーケティング目的の実現にもっともよく役立つ場所、時、価格、および数量において特定の商品を流通させるための計画と監督」とのアメリカ・マーケティング協会の定義を引用したうえで、小売・卸売業者の仕入れ・販売計画全般に関わる商品調整機能と広く理解することにどめ、慎重な用語法を呼び掛けた（久保村・荒川、1974）。

しかしMDという用語には第2の分水嶺の歴史的な含意を引き出すうえで、大切な論点が入り込んでいる。1つは「製品」（プロダクト）と「商品」（マーチャングダイズ）の違いである。辞書を引くと、「製品」とは天然の生産物ないし人工的な製品とある。つまり農地で採れた野菜や工場生産された石鹸はその時点では「製品」にとどまり、それを販売するために「商品化」することがMDの役割となると理解することができる。

それゆえMDは「販売促進活動」と解釈されることがある。スーパーマーケットであれば、来店客が欲する商品は何かを考えて仕入れ、買いやすい値段をつけ、必要に応じて野菜を洗い、あるいは束ね、またはカットして包装して売場に関連商品と一緒に並べる。できれば、「なぜこの商品がおすすめるのか」という情報提供があればなおさらよいということになる。

しかしながらMDなくして「製品」は売り物とはならないという意味で、MDはいわゆるあの手この手の販売促進活動と同列に論じることができない。商品の選択、集荷、流通加工（洗浄・包装・カット等）、値付け、陳列、情報提供という一連の仕入れ・販売活動により「製品」ははじめて顧客にとって価値ある「商品」に転化することができる。小売経営の生命線となる役割を担っていると理解しておきたい。

もう1つの問題はマーケティングとマーチャンダイジングの微妙な解釈の違いである。歴史的にマーケティングは大規模生産者の出現以降に出てきた「市場化計画」であると言える。当

初は機械式連続大量生産に応じた大量販売を実現するため広告宣伝活動や流通チャネルの構築などのセリング（売ること）が重視され、メーカー主導のマーケティングが展開された。とりわけ日本では高度資本主義における寡占メーカーによる流通チャネルの系列化や販売価格の管理が強化され、マーケティングは「現代寡占企業の環境操作力」（田村、1971）と認識された。

したがって流通業界ではマーケティングはメーカーの視点にたつ「製品を売るための理論体系」（渥美、1997）として受け止められ、どちらかと言えば、卸・小売業者はメーカーマーケティングの受動的な操作対象と解釈された。それに対して、1960年代に台頭したチェーンストア理論は寡占メーカーの流通支配を打破し、価格破壊を起こす流通革命の能動的な担い手として小売企業を位置づけた（中内、1969）。実際、流通革命の先頭にたった中内功は一貫して「マーチャンダイジングのダイエー」を標榜し、「工場を持たないメーカーとしてPB100%を目指す」と明言してはばからなかった。

ここに商業者の目指す「商品化計画」と生産者の意図する「市場化計画」の決定的な食い違いを見て取ることができる。チェーンストアは流通革命の掛け声の下、時流に適合した「乗り物」として新しい業態を導入するとともに、大量販売を大量仕入れに転化するマスマーチャンダイジング革命を推進した。すなわち水平・垂直統合を同時に推し進め、チェーン本部が卸売業者の伝統的に担ってき製品の収集・中継ぎ・分散という流通機能を代替し、さらには生産機能も部分的に内部化したのである。

水平統合とは、輸送や通信のインフラストラクチャー（社会基盤）が未整備で、各地に分散的な小さな市場が点在する状況から、チェーンストアが小から中へ、中から大へ成長し全国的な市場を自ら形成する動きを意味している。市場の水平統合により本部で一括集中仕入れした商品を店舗に迅速に届ける配送センターが整備され、従来の卸売商による市場経由より効率な統合的サプライチェーンが構築された。

アメリカの経営史家アルフレッド・チャンドラーは、「(20世紀初頭までに現れた) アメリ

カ産業における最初のビッグビジネスは、大量販売業者によって創設されたさまざまなタイプの流通組織と、大量生産の新しい諸過程を管理するために開発されたさまざまなタイプの工場組織を結びつけた（中略）企業であった」（1979、カッコ内は筆者）と結論した。

ただ単に大量生産した商品を大量に仕入れるだけでは経営の効率化は図れない。大量に生産ないし仕入れた商品を高い回転率で動かし、売り切ることが企業のキャッシュフローを豊かにし、成長を促すというのがチャンドラーの現代大規模企業論の核心部分にほかならない。

自社の販売組織を創設したミシンメーカー、シンガー社や生産段階を統合したA&Pがチャンドラーのおめがねになかった初期ビッグビジネスだった。チェーンストアの場合、分散的な店舗に商品を供給する配送センターを軸にしたハブ・アンド・スポーク方式のサプライチェーンの内部化が経済性を引き出したのである。

一例を挙げておこう。1930年代のニューヨーク市大都市圏において農産物は中央卸売市場経由で卸売商を通して独立系小売店に配荷されていたが、A&Pの場合はすべてが卸売市場を経由せずに同社配送センターに直送されていた。商品の輸送距離は短縮され、積み下ろし、保管、注文処理の時間と費用が節約され、商品の痛みも少なくすんだ。A&Pのサプライチェーンのスループット（時間当たり通貨物量）は卸売場経由の独立系小売店システムの2.4倍に達していたと推計されている（テドロウ、1993;矢作、2001）。

### シアーズ・ローバックの垂直統合

垂直統合は卸段階にとどまらない。チェーンストアは仕入れ量が増え、最小経済単位の生産量を超えると、生産段階への介入に突き進んだ。食料品小売店チェーンのバイイングパワー（優越的購買力）が高まった1930年初頭、連邦取引委員会が主要チェーンに対する調査を実施したところ、すでに自社で製造した商品が売上高に占める割合は12%に達していた。生産統合の理由としては「高品質の商品の確保と品質管理」と「独自ブランド商品の独占販売と顧客満

足の充足」の2つがもっとも多かった(テドロー、1993)。

A&P以上に生産段階に深く関与したのはシアーズ・ローバックだった。農村向け通信販売事業で成長し、1920年代には人口の都市流入と自動車の普及の適応し、店舗小売業に進出した。通信販売で創業して以来、「満足保証」をモットーに掲げ、自ら製品仕様書を作成し、メーカーに商品を発注し、金物工具類、ペンキ、家電製品、自動車部品といったハードライン(住居用品群)商品を中心に品質の良い商品を低価格で開発した。

シアーズは仕様書発注方式による独自の商品開発をマーチャンダイジングの基本原則としていた。技術者をスカウトし、社内に商品研究所を設置した。商品本部には商品グループごとに市場調査から商品の企画・設計、製法、品質検査まで商品化計画全般を担当するマーチャンダイザーを430人配置した。さらに取引先のうち主要な製造業者30社以上に出資し、NB商品に負けないブランディング政策も行い、有名PB商品を数多く開発することに成功した(鳥羽、1969)。

シアーズはNB商品と同一水準かそれを上回る品質の家電製品を2割から3割安く販売した。それは生産と流通の垂直統合効果により宣伝広告費や流通対策費などの流通・販売費用をほとんど使わずにすむことが大きく寄与していたという(同上書)。言い替えると、通信販売と店舗網という2つの全国的な販路を持つシアーズは冷蔵庫から自動車タイヤまで自社開発した商品を自社チャネルで迅速に売りさばき、いったん構築した販路において範囲の経済性を十分に発揮したのである。

シアーズは1990年、ウォルマートに追い抜かれるまでアメリカ小売業界トップの座に就き、業界をけん引した。実際、シアーズのマス・マーチャンダイジング・システムは全国販路を実現した水平統合と生産段階の深い垂直統合を結合した点に真骨頂があり、チェーンストア経営の1つの理想型とみなされた(渥美、1964)。

第2分水嶺において現代小売商業はチェーンストア中心に切り替わった。チェーンストアは

目まぐるしい業態変化に翻弄されながら、全体として見れば小規模分散的だった流通産業を水平的・垂直的に統合し、卸やメーカー主導型の流通システムを大きく変革する、いわゆる流通革命の時代を担ったことになる。

#### 4. 第3の分水嶺—eコマースの衝撃

第3の分水嶺はインターネットの出現とともにやってきた。米国国防省で開発されたインターネットは標準化された通信手順で接続されたコンピューターネットワークで、1990年代にアメリカで本格的に商用化され、一般家庭でも定額制による常時接続が可能となった。1990年代半ばにはマイクロソフトの基本OS(オペレーティングシステム)ウインドウズ95が発売され、パーソナルコンピュータの普及が加速し、インターネットとの接続機能が強化され、Webコンテンツの閲覧や電子メールなどのサービスが利用可能となった。

1990年代、アメリカでオンライン書店のアマゾン・ドット・コム(設立1994年)、ポータルサイトを運営するヤフー(同1995年)、検索エンジンを提供するグーグル(同1997年)などネット系ベンチャー企業が輩出し、ドット・コム・バブルが過熱した。2000年バブルはいったんはじけるが、ほどなくソーシャルメディアのフェイスブック(同2004年)など新手のベンチャー企業が現れ、2004年グーグルの株式上場、2007年アップルのスマートフォン「iPhone」発売によりWeb2.0ブームが巻き起こった。

小売市場へのECの衝撃は急速に広がった。1999年12月、米タイム誌が「今年の人」にわざわざサービス開始5年目のアマゾン・ドット・コムの創業者ジャフ・ベゾスを選んだ。当時の最大手書店チェーン、バーンズ&ノーベルの郊外大型店舗がタイトル数で17万5000冊を扱っていたのに対して、100万以上のタイトル数を提供するとうたい文句をひっさげ、徹底した低価格商法で顧客を吸引した(矢作、2016)。

アマゾンは注文処理から配送まで担当するフ

ルフィルムセンターやそれを支えるコンピュータシステムを整備する一方、音楽・映画のCD・DVDや家電製品、玩具など書籍以外の商品の販売に手を広げた。1999年度末までに取扱商品数は1800万品目に急増し、たちまち何でも売る「エブリシング・ストア」に変貌していた。売上高の半分以上は書籍以外の商品が占めた。1年間で顧客の口座数は2倍以上に増え、1690万人に達し、そのうち70%がリピーター（反復客）という極めて高いロイヤリティ（愛顧度）を達成していた。

ほどなく反撃が起きた。1997年、バーンズ&ノーベルがECを始めたのに続き、家電、玩具などの有力小売企業も追随した。しかし、既存オフライン小売業が円滑な商品検索から決済までデジタル化し、そして迅速な配送サービスを行うことは決して容易なことではなかった。2000年代初めまでに玩具専門店のトイザらスや家電量販店のサーキット・シティ、書店のボーダーズなどのチェーンが自前のEC事業を断念し、アマゾンにサイト運営を相次いで委託した。

世紀が変わる頃アマゾンの一人勝ちの状況はだれの目にも明らかだった。1999年度アマゾンの売上高は16億ドルに過ぎなかったが、15年後の2014年度には55倍の890億ドルに急増し、2015年売上高では3倍以上のウォルマート・ストアーズの時価総額を上回った。

### 流通アンバンドリング現象

ECによる小売市場の浸食が進んでいる。小売市場のEC化率（小売市場に占める電子商取引の割合）はサービス商品やC2C（中古品の個人間取引）をどう扱うかによって違ってくる。あくまで「見当」として示しておく、2016年最もEC化率の高い国は中国の約19%で、アメリカ8~9%、日本6~7%と続くと推計されている（Statistic調べ、2016）。

インターネットは店舗小売業の時間的・空間的制約を大幅に解消した。端末の主役も交代した。Web1.0はパソコンが主役だったが、Web2.0ではスマートフォンやタブレットといったモバイル端末が普及した。顧客は「いつでも、どこでも」買い物することが可能になっ

た。サービス面でも検索や電子メール、eコマースからソーシャルメディア、チャット、音楽・映画配信、ゲームへと広がった。

それに伴い顧客の購買・消費・使用・評価行動が変わった。購買行動を例にとると、以前はセルフサービス販売方式のスーパーマーケットであれば、顧客はチラシを見たりして来店動機を喚起され、店内で商品を探検・評価し、最後に自ら商品を選択・購買し、レジで代金決済をする。日本では購入した商品代金を現金で支払い、自分で家まで持ち帰るキャッシュ・アンド・キャリアが多く、ほとんどすべての購買行動が店舗を舞台に行われていた（図1参照）。

インターネットの出現は、こうした店舗依存型の購買行動を変えた。デジタル化が店舗に集約されていた流通機能の束をばらばらに分解したのである。問題の認知・情報探索、評価・購買決定、代金決済、引き渡しという購買行動の各段階で新しい選択肢が付け加わり、顧客はそれを選択し、自分の購買目的や状況に応じて購買行動のパターンを設計することが可能となった。それが流通機能のアンバンドリング（束の解体）/リバンドリング（束の再構築）現象である。流通機能の代替・補完関係から、その点を少し説明しよう<sup>3)</sup>。

流通機能には大きく所有権の移転を促す商流、モノそのものを動かす物流、代金決済に欠かせない資金流、それらの動きを追跡すると同時に統制する情報流の4つのフローから成り立っている。そのうち情報フローがデジタル化され、代替的な選択肢が増えた。

図1のスーパーマーケットにおける一連の購買行動で言えば、なにがしかの欲求を感じた顧客はチラシの代わりにスマホやパソコンで情報検索し、店舗や商品の質の高い情報を容易に集めることができるようになった。

商品の代金決済ではキャッシュレス化が進んでいる。上海や北京に出店している日系コンビニエンスストアの売上高の65~70%はすでにスマホ決済で行われている（2017年筆者現地調査）。スマホ決済は安全性が担保できれば、顧客、店舗双方にとって便利な支払い方法である。

商品の受け渡しも劇的に変わりつつある。従

来の店舗小売業で一般的だった「商物一致の原則」が崩れている。ECの普及により購入後の商品の物的移転が商流から切り離される「商物分離」の動きが広がっている。ネットで購入した商品を自宅で受け取る以外にも、店舗や駅周辺のロッカーで受け取るクリック・アンド・コレクト・モデルが各国で導入されている。

しかもソーシャルネットや口コミサイトなどで自分たちの購買経験や消費に使用経験を通した評価を自由に発信することができるようになった。つまりデジタル化により問題認識・情報探索、評価・購買決定、代金決済、受け渡しとすべての段階において代替的な手段が現れ、顧客はそれを自由選択し、組み合わせて、自分の欲求に応じた購買行動を設計することができるようになった。これにより顧客がリアルとヴァーチャルな世界を自由に往来し、シームレスな顧客経験が生まれるオムニチャンネル化が進んだ。

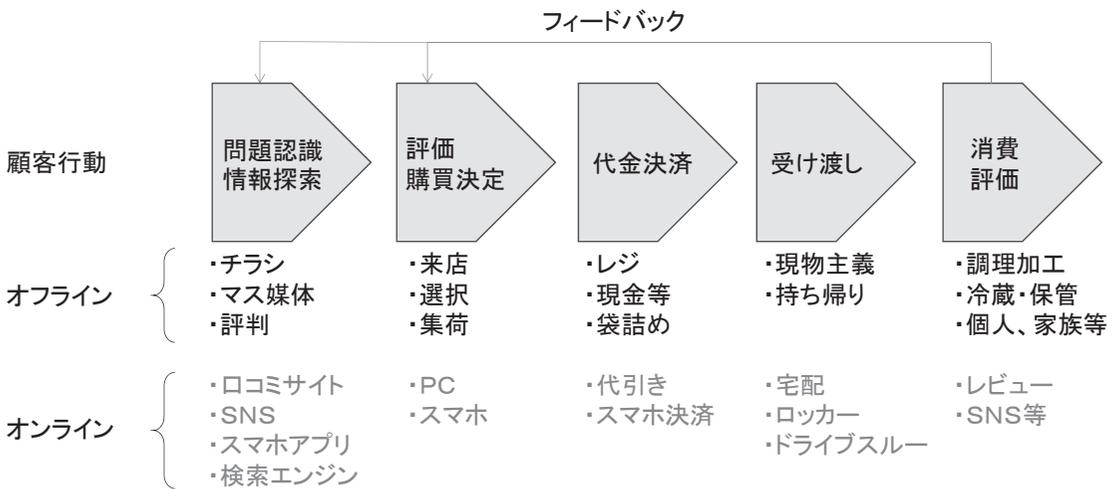
**オムニチャンネル環境における顧客行動**

表2を用いて「マルチチャンネルからオムニチャンネルへ」というマーケティングチャンネルの転換を説明する。1990年代後半、ECが出現し

たことにより店舗、カタログ通販・DM（ダイレクトマーケティング）、ECの3つの主要チャンネルが並存し競争するマルチチャンネルの時代が到来した。しかし2010年代に入ると、各国小売業界ではECの躍進に対抗して既存店舗とECを統合したオムニチャンネル化が起こった。それとは逆に、近年ではアマゾンやアリババグループによる店舗小売業の買収が活発化し、ECサイドからのオムニチャンネル化も進んでいる。

オムニチャンネル化が既存小売企業に突きつける経営課題は3点に要約することができる（表2参照）。1つはチャンネル横断的な成果の向上と経営管理が課題となっている。その際、決め手となるのがリアルとヴァーチャルが統一された新しい顧客経験価値の創造である。2つにはマルチチャンネルでは3つの双方向チャンネルが主要な販路だったが、オムニチャンネルではテレビや雑誌等の一方の既存メディアもモバイル端末と連動し、マーケティングチャンネルになり得る。つまり顧客とのタッチポイント（接点）が質量ともに変わるので、チャンネル戦略の脱構築が必要となる。最後に従来は顧客と企業は店舗などのチャンネルを介してインターフェイスしていたが、オムニチャンネルではメーカー、卸、小売り

図1 流通アンバンドリング現象の構図



(注) 矢作敏行作成。

の別なく直接、顧客と相互作用することが容易になる (Verhoeh et al. 2016)。

全体として、チャンネル、メディア、業界の壁がなくなることを意味している。このオムニチャンネル化を象徴する動きはリサーチショッピング（探索・購買分離型行動）の広がりである。リサーチショッピングとは、店舗、カタログ通販、ネットという主要チャンネル間で、あるチャンネルで情報探索し、別のチャンネルで購買する組み合わせのことである。

国際的なコンサルティング会社の調査 (PwC, 2016) によると、世界 19 カ国 1 万 9000 人の消費者で過去 1 年間「意識的に店舗で商品を確認し、ネットで購入した経験のある人」と「意識的にネットで商品や価格を調べ、店舗で購入した経験のある人」はいずれも全体の 70% 前後に達していた。この数字は店舗のショールーミング化とネットのウェブルーミング化が交錯している状況を表わしている。

特に携帯可能でさまざまなアプリを搭載したスマホの登場は顧客が流通・マーケティングプロセスに深く関与する道を切り開いた。アメリカではスマホ所有者の 10 人にうち 9 人が買い物する前に主に店舗の立地・道順、営業時間、価格比較、特売情報についてスマホで検索し、店舗内でも 84% の人がスマホを利用しているとの調査結果がある (Google M/A/R/C Study, 2013)。

インスタショッピング時に利用するサイト

やアプリでは、検索エンジンサイトが 82% と最も多く、次いで店舗のウェブサイト 62%、ブランド（メーカー等）のウェブサイト 50% の順となっている。顧客は来店する前に相当量の情報を持ち、店内でも従業員の代わりにスマホで情報探索している実態がうかがえる。

実際、消費者の情報エンパワメント（付与された影響力）は飛躍的に高まった。アメリカのロコミ調査会社によると、オンライン、オフライン含めて平均的なアメリカ人は毎日、10 ブランド程度の商品・サービス・店舗について話し、そのうち「インフルエンサー」と呼ばれる影響力のある人が 10 人に 1 人おり、普通の人の 2 倍の 33 人と緊密な会話をしている (ケラー & フェイ, 2016)。

購買決定過程における消費者の影響力増大を裏づける調査結果が明らかになっている。日米独 3 カ国で自動車、自動車保険、携帯電話の購入過程を調べたところ、情報探索過程ではテレビ広告や店舗従業員による接客など既存コミュニケーションの影響力がもっとも大きかったが、選択肢の評価・態度決定段階ではインターネット上のレビューやソーシャルメディアを含む家族や友人、知人のロコミといった消費者自身の情報発信力が既存コミュニケーションを上回る影響力を発揮していた (Court et al. 2009)。

デジタル社会ではインターネットの普及により顧客の情報エンパワメントが一気に高まった。顧客はもはや企業による流通・マーケティ

表 2 マルチチャンネルからオムニチャンネルへ

	マルチチャンネル戦略	オムニチャンネル戦略
チャンネル状況	各々がオーバーラップしない分離型チャンネル	シームレスな購買体験を提供する統合型チャンネル
焦点チャンネル	双方向チャンネル	双方向チャンネル、一方向チャンネル
対象チャンネル	小売店舗、オンライン小売業、カタログ通販・DM	小売店舗、オンライン小売業、カタログ通販・DM、モバイル、SNS 等のタッチポイント（接点）
チャンネル関係の焦点	顧客・チャンネル	顧客・チャンネル・ブランド
チャンネル管理	個々のチャンネル単位	チャンネル横断的
目標	チャンネル単位の売上高・経験価値	チャンネル横断的な売上高・経験価値

(出所) 矢作敏行「流通機能の脱構築を進めよ」『販売革新』2016 年 4 月号、原資料は Verhoef et al. 2015。

ング活動の受動的な対象ではなく、能動的な主体として購買プロセスと購買後の消費・使用・評価の両局面において積極的に企業とブランドのあり方に影響を与えている。リサーチショッピングやクリック・アンド・コレクト・モデル、口コミやレビューはその具体例である。顧客がさまざまな形で市場を動かすようになった。それが第二の分水嶺との大きな違いである。

図2「顧客と企業のタッチポイントの輪」でその点を具体的に説明しておこう。デジタル化により顧客と企業・ブランドのタッチポイントの数は飛躍的に増え、相互作用は個別に、双方向で、即時的に行われるようになった。人々は多くの他者、対象物(商品や店舗)、物的環境(自分のいる場所、天候、交通状況等)とつながっている。しかもただつながっているだけでなく、他者や対象物、物的環境を観察し、情報を収集し、分析・評価し、市場に対して影響力を振るっている(Verhoef et al. 2016)。

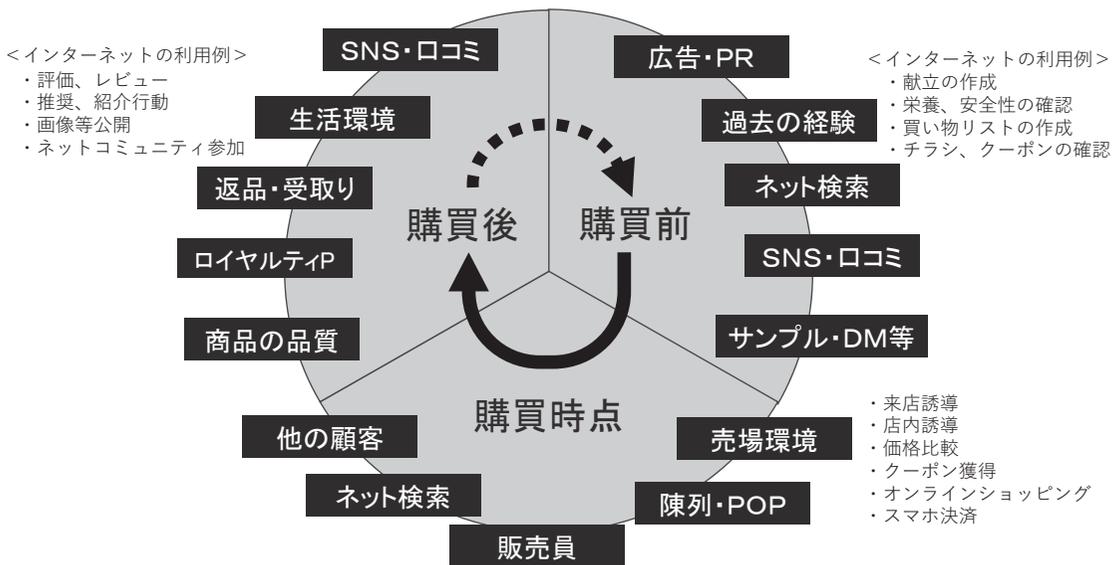
「つながる消費者」(Connected Consumer)の行動は購買前、購買時点、購買後にわたり繰り返されている。それは「カスタマージャーニー

(CJ)」と呼ばれている。CJは広く定義すると、顧客が欲求を感じ、欲求充足のために買い物し、最終的に消費・使用プロセスを経て、特定企業・ブランドと「絆」(Bond)を結ぶまでの循環的プロセスのことである(エデルマン&シンガー、2016; Lemon and Verhoef, 2016)。

図2にはスーパーマーケット関連のアプリを活用した場合のCJが例示されている。「购买前に料理サイトで夕食の料理を調べ、買い物リストを作成する」、購買時点では「店内誘導やクーポン発行に利用し」、購買後には「料理の写真をソーシャルメディアにアップし推奨行動する」動きが活発化している(新倉、2015)。

そこで描かれているのは企業が顧客に働きかけ、購買に至るとい一方通的な関係ではない。顧客は企業が準備したタッチポイントを選択し、組み合わせ、そして評価するという企業との新しい相互作用と関係性である。その結果、価値は商品・サービスの中というより、顧客の経験の中にあると考えた方がふさわしい状況が生まれつつある(ラッシュ&バーゴ、2016)。顧客は自ら事後的に経験価値を評価し、再購買、

図2 顧客と企業のタッチポイントの輪



(出所) 青木(2011)などを参考に矢作敏行作成。

推奨、紹介などの具体的なエンゲイジメント（顧客と企業、顧客と顧客の活発な相互作用）活動を行う。企業はそこにマーケティング上の目標を置き、タッチポイントの設定と相互作用のあり方を検討し、CJを設計・管理することになる（Kumar et al.2010; van Doorn et al.2010）。

## 5. まとめ

近現代の小売商業史を振り返り、近代市民社会における近代小売商業の誕生、大衆消費社会の成立に伴うチェーンストアの台頭、そしていま進行しているデジタル社会におけるeコマースの衝撃と3つの分水嶺を導き出した（表1参照）。

第1の分水嶺では、買い手責任制から売り手責任制へ商業が転換し、商業倫理確立への道が切り開かれた。しっかりした商業倫理ができ上がったことで、商業社会の担い手たちは持続的成長のための経営理念を固めることができた。

第2の分水嶺では大衆消費社会が到来し、大量生産・大量販売体制が敷かれた。さまざま営業形態のチェーンストアが発達し、水平・垂直統合によりマス・マーチャライジング・システムが確立された。その結果、低価格政策や独自の商品づくりが進み、メーカーと卸が主導してきた生産と流通の仕組みが変わる流通革命が起きたのである。

第3の分水嶺ではデジタル社会が到来し、企業と顧客の関係がさまざまに変わった。近代小売商業やチェーンストア経営でも「顧客の立場にたつ」ことは強く意識されてきたが、流通・マーケティング活動の主体となるのはあくまで企業であり、企業から顧客への働き掛けがさまざまな技法で追求されてきた。刺激-反応パラダイムに基づく操作性の高いマーケティングマネジメント志向はその1つである。

ところがデジタル社会では顧客の情報処理・発信能力が増し、流通・マーケティングのプロセスに積極的に関わり、自分の意見や評価を発信し、自分で状況に応じて買い物行動を組み立てることができるようになった。逆に、企業にとってそれは顧客行動に対する統制不可能性が

高まることを意味していた。しかし同時に、POS（販売時点情報管理システム）レジで商品の売れ行きを把握できるようになったように、企業はネット空間を自由に往来する顧客の動きをほぼ即時的・個別的に把握できるようになる「機会」も得たと言える。

ウェブ閲覧履歴データ、購買履歴データ、個人のコミュニケーションデータ、映像データなどがネット空間でビッグデータとして蓄積されて、それをデータベースとして利用し顧客の行動を詳細に分析することが可能になる。プラットフォームと呼ばれるIT（情報技術）企業の巨人たちはデータベースを基に広告サービスやショッピングなどの新しいサービスを次々に提供している。

第3の分水嶺では商業社会の意味が変わってきている。デジタル社会ではだれもがある程度、マーケッターとなり得る。企業はどのようにパートタイムのマーケッターでもある顧客と良い関係性を結び、価値ある経験を共創することができるのか問われている。

## [注]

- (1) 商いの語源とアダム・スミスの商業社会論については、拙稿「商いの精神と『仕組み』革新(1)」『経営志林』第51巻第3号、2014年10月に関連して法政大学岡田裕之名誉教授から貴重なご助言を頂戴した。記して感謝したい。
- (2) 訳書（スミス（一）、2000、51頁）から該当する文章を引用しておく。「こうしてだれもが交換することによって生活するのであり、いいかえれば、ある程度商人になるのであり、社会そのものが商業的社会と呼ぶのが当然なものとなるに至るのである。」
- (3) この部分は矢作（2017）を基にしている。

## [参考文献]

- 青木幸弘編著（2011）『価値共創時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房。
- 渥美俊一（1964）「シアーズ・ローバック研究」『経営情報』12月号、矢作敏行編『渥美俊一 チェーンストア経営論体系 事例篇』白桃書房、2010年所収。

- 渥美俊一 (1991) 『チェーンストア経営の原則と展望』 (改訂版) 実務教育出版社。
- 渥美俊一 (1997) 『チェーンストア経営の目的と現状』 (改訂版) 実務教育出版社。
- エデルマン、デイビット C. & マーク・シンガー (2016) 『「顧客体験」はプロダクトに勝る』 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 6月号。
- 鹿島茂 (1991) 『デパートを発明した夫婦』 講談社。
- 久保村隆祐・荒川祐吉編 (1974) 『商業学—現代流通の理論と政策』 有斐閣。
- ケラー、エド & ブラッド・フェイ (2016) 『フェイス・トゥ・フェイス・ブック』 (訳・渋谷覚他) 有斐閣。
- 佐藤肇 (1971) 『流通産業革命』 有斐閣。
- 佐藤肇・高丘季昭 (1970) 『現代の百貨店』 日本経済新聞社。
- 白川静 (2007) 『新訂 字訓 [普及版]』 平凡社。
- ジンマーマン、M. M. (1962) 『スーパーマーケット 流通革命の先駆者』 (訳・長戸毅) 商業界。
- スミス、アダム (2000～2001) 『国富論 (一)～(4)』 (監訳・水田洋、訳・杉山忠平) 岩波書店。
- スミス、アダム (2003) 『道徳感情論 (上) (下)』 (訳・水田洋) 岩波書店。
- 田村正紀 (1971) 『マーケティング行動体系論』 千倉書房。
- チャンドラー Jr, アルフレッド . D. (1979) 『経営者の時代 (上) (下)』 (訳・鳥羽欽一郎、小林袈裟治) 東洋経済新報社。
- テドロウ、R.S. (1993) 『マス・マーケティング史』 (訳・近藤文男) ミネルヴァ書房。
- 鳥羽欽一郎 (1969) 『シアーズ・ローバック』 東洋経済新報社。
- 富永健一 (1996) 『近代化の理論』 講談社。
- 中内功 (1969) 『わが安売り哲学』 日本経済新聞社。
- 新倉貴士 (2015) 「モバイルアプリと購買意思決定」 『慶應経営論集』 第32巻第1号、3月。
- 林周二 (1999) 『現代の商学』 有斐閣。
- パーヴィス、マーティン (1996) 『イギリスにおける生活協同組合』 ジョン・ベンソン & ギャラス・ショー編 『小売システムの歴史的発展』 (訳・前田重朗他) 中央大学出版部。
- PwC (2016) 『Total Retail 2015: 小売業と破壊の時代』 日本語電子版。
- PwC (2017) 『Total Retail 2017: 不確かな未来の備え 小売業に必要な10の投資分野』 日本語電子版。
- ブラスティン、ダニエル . J. (1976) 『アメリカ人—大量消費社会の生活と文化 (上)』 (訳・新川健三郎) 河出書房新社。
- ベリー、クリストファー (2017) 『スコットランド啓蒙における商業社会の理念』 (監訳・田中秀夫) ミネルヴァ書房。
- マーニー、トム & レナード・スローン、(1972) 『グレート・マーチャント』 (訳・田島義博、江口紘一) 早川書房。
- 矢作敏行 (1996) 『現代流通 理論とケースで学ぶ』 有斐閣。
- 矢作敏行 (2001) 「チェーンストアの世紀は終わったのか」 『一橋ビジネスレビュー』 AUT. 49巻2号。
- 矢作敏行 (2016) 「商いの精神と『仕組み』革新 (4): プラットフォームビジネス」 『経営志林』 第53巻第2号、2016年7月。
- 矢作敏行 (2017) 「転換期における研究課題について—デジタル化を中心に—」 日本商業学会第67回全国研究大会報告論集(統一論題報告要旨)、兵庫県立大学。
- ラッシュ、R.F. & S.L. バーゴ (2016) 『サービス・ドミナント・ロジックの思想と応用』 (監訳・井上崇通、訳・庄司真人、田口尚史) 同文館出版。
- Court, David, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jorgen Vetvik (2009) “The Consumer Decision Journey,” *McKinsey Quarterly*, June.
- Google M/A/R/C Study (2013) “Mobile In-store Research: How In-store Shoppers Are Using Mobile Devices,” *Mobile-in-store research studies* PDF.
- Hollander, Stanley. C. and Glen. S. Omura (1989) “Chain Store Developments and Their Political, Strategic, and Social Interdependences,” *Journal of Retailing*, 65(3), 299-325.
- Jefferys, James B. (1954) *Retail Trading in Britain 1850-1950*, Cambridge University Press.
- Kumar, V., Lerzan Aksoy, Bas Donker, Rajkumar Venkatesan, Thorsten Wiesel, and Sebastian Tillmanns (2010) “Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value,” *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- Lemon, Katherine N. and Peter C. Verhoef (2016)

- “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey,” *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- van Doorn, Jenny, Katherine N. Lemon, Vikas Mittal, Stephan Nass, Doreen Pick, Peter Pirner, and P.C. Verhoef (2010) “Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions,” *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Verhoef, Peter C., P.K. Kannan, and J.J. Inman (2015) “From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing,” *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Verhoef, Peter C., A.T. Stephen, P.K. Kannan, X. Luo, V. Abhishek, M. Andrews, Y. Bart, H. Datta, N.M. Fong, D.L. Hoffman, M. Hu, T. Novak, W. Rand, and Y. Zhang (2017) “Consumer Connectivity in a Complex, Technology-Enabled, and Mobile-Oriented World with Smart Products,” *Journal of Interactive Marketing*, 40, 1-8.