

令和元年6月25日現在

機関番号：34522

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03969

研究課題名(和文)小売サービス・オペレーションの仕組みと革新に関する研究

研究課題名(英文)Research on the structure and innovation of retail service operation

研究代表者

岸本 徹也 (KISHIMOTO, Tetsuya)

流通科学大学・商学部・教授

研究者番号：00405929

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：優れた小売企業のサービス・オペレーション・システムの特徴を探っていき、それがチェーンストア体制を基盤とした小売店舗の現場の力にあるのではないかと考えに至った。この小売店舗の現場力は、優れた顧客の経験価値を生み出すだけでなく、全店舗で統一的に実施する標準化された施策を各店舗の異なる実情に合わせることに効果を発揮する。

小売業の店舗は、従業員と顧客の双方にとって「よい現場・よい売場」になっていくことが大切である。そのことを明らかにする今後の研究への一つの道筋をつけることができた研究であった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

ネットでは実現できない、チェーンストアの店舗において顧客経験価値を生み出す仕組みの一部を明らかにしたことに学術的な意義があるであろう。

また、顧客経験価値を提供できる売場は、現場従業員にとって「良い職場」というものが前提となる。現在のチェーンストア企業は、よい職場を作るという意識がまだまだ高くないことから、少しでも意識を高めることにつながると考えられる研究成果の提供に社会的意義への貢献があるものと思われる。

研究成果の概要(英文)：We have explored the characteristics of a good retailer's service operation system and came to the idea that it might be at the store capabilities based on a chain store system. The store capabilities not only produce the superior customer experience, but is also effective in matching standardized measures implemented uniformly in all stores to the different circumstances of each store.

It is important for retail stores to become "good jobs and good shops" for both employees and customers. This study could provide a path to further studies to clarify that.

研究分野：流通論

キーワード：小売サービスオペレーション サービス・イノベーション 顧客経験価値 小売業 店舗オペレーション

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

製品がコモディティ化し差別化が困難となってきた今日の市場において、顧客が五感を通じて獲得する経験価値 (Customer Experience) を生み出し向上させていくことが競争優位につながると考えられている。小売業の場合、その提供する価値はメーカーの製品のように事前に安定的な品質水準が決定されないため、顧客接点での経験価値の創造が重要となる。

本研究では、小売企業の店舗における顧客との接点に焦点を当てる。その理由は三つある。

第一は、店舗における販売に比べてネット等を利用した通信販売の成長は著しいが、依然として小売市場の 4.2% (2013 年度、(公社)日本通信販売協会) を占めるに過ぎない。

第二に、通信販売と店舗を併用する企業の方が通信販売だけの企業と比べ、売上高で上位を占める企業が多くその伸び率も高い (2014 年度、通販新聞社)。店頭では実際に商品に触れることや店舗の雰囲気を楽しむことができ、店舗従業員による顧客の状況に応じた対応ができることが重要であると考えられる。

第三として、このことを裏付けるような動きが小売業界で見られる。最近、総合スーパーのイトーヨーカ堂やイオンは、店舗に権限を委譲し店舗主体の組織構造へと改革を進め、アパレル小売企業のファーストリテイリングは「スタッフ主役の個店経営」という方針を打ち出している (『ダイヤモンド・チェーンストア』2015 年 6 月 15 日号)。すでに食品スーパーでは、店舗主導型のチェーンストアを展開し成長を遂げている企業も少なくない (岸本徹也 (2009) 「日本の食品スーパーの戦略グループと店舗運営システムの特徴」『マーケティングジャーナル』29 (2))。

従来の中央集権的なチェーンストアから本部がある程度の権限を掌握しながらも店舗の意思決定の範囲を広げる店舗主導型のチェーンストア体制への移行に力を入れているのである。これは、店舗の従業員と顧客との接点を重視し、顧客行動に臨機応変に対応できるようにすることで、豊かな経験価値の創造を目指しているものと考えられる。

### 2. 研究の目的

本研究は、顧客との接点である店舗で経験価値を生み出している従業員や物理的な環境を背後から支援する組織とシステムの仕組みや、それが継続的にイノベーションを生起させるメカニズムを捉えるために、小売サービス・オペレーションの実態を明らかにすることに目的がある。

### 3. 研究の方法

流通科学大学の「流通資料館」、法政大学の「流通産業ライブラリー」等で、資料・雑誌やデータベースにより関係資料の収集と先行研究のレビューを通じて、調査分析の枠組みの検討を行い、事例研究の対象とする企業の選定作業を行っていった。

事例企業の対象となる企業を決めた後、数社の企業に出向き、インタビュー調査、社内資料の収集を通じて、小売企業のサービス・オペレーションの現状についての認識を深めていった。企業調査では、経営トップ層への数回のインタビュー調査や、社内会合への参加、現場従業員へのインタビュー調査、店舗作業の見学、社内資料の閲覧等、当該企業に関して、多くの情報を収集することができた。

特に精力的に進めたフィールドワークは、小売業のレジ業務についての調査である。サービス・イノベーション・プロセスの解明を目指しているため、調査協力企業の過去の社内報や資料等を閲覧させてもらいながら、イノベーションに関わったプロジェクトメンバーの方々を中心にインタビュー調査を進めた。プロジェクトリーダーやメンバー、実際に現場で改善活動をしたパートタイマーの方等々にお話を聞くと同時に、社長、副社長からも全社的な観点からお話を伺った。社内資料や関係者へのインタビューを通じて、レジ業務に関するサービス・イノベーション・プロセスをできるだけ多角的に理解しようとした。

### 4. 研究成果

本研究で目指したものは、小売企業の店舗の顧客接点に絞り、優れた経験価値を継続的に生み出す小売サービス・オペレーションや組織体制および漸進的イノベーションを生み出す要因について、事例研究による小売業態別の比較分析を踏まえ概念枠組みを構築するというものであった。

当初の目標であった食品スーパーとアパレル小売企業のサービス・オペレーションの比較分析までには至らなかったが、特に食品スーパーにおいて小売サービス・オペレーションに優れている小売企業の事例研究を通じて、漸進的イノベーションを生み出す組織要因の一部について明らかにした論文を執筆し、学会発表を行った。現場従業員の店舗での経験に基づいた知識をサービス・イノベーションに取り込み、さらにそのイノベーションを組織に定着させる仕組みを作っていた。

2 次データを分析したワーキングペーパーも研究成果の一つである。これは、産業社会学の研究者と議論を重ねながら作成していったものである。サービス・イノベーションの仕組みを

探求するためには、人事制度や組織文化面についても分析を進めていくことが必要であるため、その専門家との議論が有意義なものとなった。纏められた内容は、食品スーパーの戦略に応じて組織の仕組みが異なることで、現場従業員の評価制度が異なり、現場従業員のモチベーションを上げる施策も違ったものとなることを明らかにした。

また、海外小売企業の特性を把握することで、小売サービス・オペレーション・システムの日本的な特性の把握にも努めた。中国出身の研究者に依頼した中国小売企業の現地調査レポートに基づき、研究会などで議論を重ねていった。この議論と論文にまとめた小売企業の事例分析および他業態のインタビュー調査や資料研究を通じて、日本型小売企業のサービス・オペレーション・システムの特徴を探っていき、それがチェーンストア体制を基盤とした小売店舗の現場の力にあるのではないかという考えに至った。

この小売店舗の現場力は、優れた顧客の経験価値を生み出すだけでなく、全店舗で統一的に実施する標準化された施策を各店舗の異なる実情に合わせることに効果を発揮する。小売業の店舗は、従業員と顧客の双方にとって「よい現場・よい売場」になっていくことが大切である。そのことを明らかにする今後の研究への一つの道筋をつけることができた研究であった。

## 5. 主な発表論文等

### 〔雑誌論文〕(計8件)

岸本徹也、小売業のサービス・イノベーション・プロセスにおける現場従業員の行動に関する研究、流通科学大学論集 - 流通・経営編、査読無、31(1)、2018、77-101

岸本徹也、食品スーパー経営の新しい動向から学ぶ、生活協同組合研究、査読無、515、2018、33-40

矢作敏行、新・商業社会論(4) 流通産業革命 2.0、経営志林、査読無、55(4)、2019、59-77

矢作敏行、新・商業社会論(3) 流通産業革命 1.0、経営志林、査読無、55(3)、2018、53-69

矢作敏行、新・商業社会論(2) 日本の商業倫理思想の系譜、経営志林、査読無、55(2)、2018、1-15

矢作敏行、新・商業社会論(1) 3つの分水嶺、経営志林、査読無、55(1)、2018、1-15

岸本徹也、小売業における多様な雇用形態の人事管理と就業意識・企業内キャリア:「第6回 JSD 意識調査」の個票に基づく2次分析、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ、査読無、179、2017、1-72

矢作敏行、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、査読無、53(2)、2016、73-89

### 〔学会発表〕(計3件)

岸本徹也、個店経営とチェーンストア理論、日本産業経済学会第14回全国大会、2017年

矢作敏行、転換期における研究課題、日本商業学会第67回全国大会(招待講演)、2017年

岸本徹也、小売業における漸進的イノベーションを発生させる組織体制、日本商業学会関西西部会、2016年

### 〔図書〕(計2件)

崔相鐵・岸本徹也(編著)、1からの流通システム、2018、中央経済社、268

矢作敏行・川野訓志・三橋重昭(編著)、地域商業の底力を探る、2017年、白桃書房、244

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

研究代表者氏名: 岸本 徹也

ローマ時氏名:(KISHIMOTO, Tetsuya)

所属研究機関名: 流通科学大学

部局名: 商学部

職名: 教授

研究者番号(8桁): 00405929

### (2)研究分担者

研究分担者氏名: 矢作 敏行

ローマ字氏名:(YAHAGI, Toshiyuki)

所属研究機関名: 法政大学

部局名: イノベーション・マネジメント研究センター

職名：客員研究員

研究者番号(8桁): 40230289