

中小小売業におけるサービス・イノベーションに関する一考察

A Study on Service Innovation in Small and Medium Retailers

桑原 重雄 (Shigeo Kuwabara)

<要 約>

本研究の目的は、厳しい経営環境にある地域の中小スーパーマーケットにおいて、存続・成長を遂げている企業のイノベーション施策を、サービス・イノベーションの視点で分析し、存続・成長要因を明らかにすることである。そこで、サービス・イノベーションに関する定義、および研究遷移という観点で先行研究をレビューし、各研究の知見を整理した。その上で、サービス・イノベーションにおいて、イノベーションを起こす主体となる「起業家」の存在と、小売事業モデルを構成する基本要素である業務システムの「商品戦略」「店舗戦略」「販売戦略」と「顧客の経験価値」を視座として事例を分析し考察を行った。

<キーワード>

中小スーパーマーケット, サービス・イノベーション, 起業家, 業務システム

I. はじめに

スーパーマーケットを取り巻く環境は大きく変化している。人口減少と少子高齢化の進展、インターネットショッピングの拡大、消費者の購買行動の多様化、食の外部化である。近年は、ドラッグストア業態においても食料品を扱うなど、コンビニエンスストアも含めた業態間の競争は激化している。このような環境において、スーパーマーケット業態は、ナショナルブランド商品を中心とする品揃えや、セルフ・サービス等の均一なサービスによって他社との差別化が困難な状態となっている。大手・中堅スーパーマーケットは、独自にプライベートブランド商品を開発し、低価格戦略による他社との差別化施策を推進している。このような環境において、地域の中小スーパーマーケットは苦境に立たされていると考えられる。地域の中小スーパーマーケットは、地域における食料品へのアクセス（経済的システム）だけではなく、地域コミュニケーションの場を提供（社会的システム）する役割を担っている。地域の中小スーパーマーケットの廃業により、食料品への

アクセス困難問題が顕在化し、アクセス困難人口は推計で 824.6 万人に上る（農林水産省, 2022）。

以上を踏まえ、本研究の目的は、厳しい経営環境にある地域の中小スーパーマーケットにおいて、消費者から支持され、存続・成長を遂げている企業のイノベーション施策を、サービス・イノベーションの視点で分析し、存続・成長要因を明らかにすることである。

II. 先行研究レビュー

近藤（2012）は、サービス・イノベーションを「企業のサービス・システムを対象にして、顧客や起業および関係する諸機関にとっての新しい価値を生み出す革新的試みである。」と定義した。南・西岡（2014）は、「新しい技術により画期的なサービスが世の中に生み出されること」と定義し、「新たなサービス創出だけではなく、従来、提供されていたサービスであっても、飛躍的に生産性が上がったり、サービスの提供プロセスが変わったりすることもサービス・イノベーションである」と幅広く定義している。モノのイノベーションの研究は、Schumpeter を出発点として 20 世紀にはしっかりとした基盤が築かれていたのに対して、サービス・イノベーション研究は、1990 年代に入ってから取り上げられはじめ、90 年代の終わり頃から理論的な研究が見られるようになった（近藤, 2012）。2000 年に入るとサービス・マーケティングやマネジメントの分野で、サービス・デザインというテーマでサービス・イノベーションが取り上げられ、サービス・サイエンスの分野においてもサービス・イノベーションの研究が行われた（近藤, 2012）。近年は、サービス産業のイノベーションだけではなく、製造業のサービス化やモノとサービスを一元的・包括的に捉えようとするサービス・ドミナント・ロジック（Service Dominant Logic）などの研究も行われている。岸本（2018）は、スーパーマーケットのサービスに着目し、店舗の現場従業員の行動がサービス・イノベーションに与える影響について、食品スーパーの袋詰め作業を行うサービス活動の開発から、組織定着までの取り組み事例を通してサービス・イノベーションの実施段階および、その後のサービスの改良段階や定着段階における現場従業員の行動が、サービス・イノベーションの成果に効果があることを明らかにしている。奥山（2020）は「産業のサービス化」に焦点を当て、中小製造業者におけるサービス・イノベーション事例をもとにサービス事業における 2 つのイノベーションを提示している（①戦略化、②統合化）。井上（2019）は、（南・西岡, 2014）を援用し、従来から提供されていたサービスに新しい要素を加えたり、サービ

スの提供プロセスを変えたりするサービス・イノベーションに焦点をあて、イノベーションのプロセスの視点でイノベーションを起こす主体となる「起業家の存在」, 「環境適応行動」, 「事業の仕組み」 「人材」という4つの視点で事例企業を分析した。中小企業のイノベーションは、短期的には手間隙がかかり生産性が低下したとしても、長期的にはそれ以上の生産性が得られるようなイノベーションであることを明らかにしている。

Schumpeter (1912) は、起業家の資質は、「洞察力」「抵抗を克服する力」「私的帝国を建設しようとする夢想と意思」「勝利者意思」「創造の喜びを希求する姿勢」であり、古い経済体系を突破する情熱を持って、新しい均衡をもたらす存在が起業家であると述べた。

Knight (1921) は、不確実性の高い状況において、リスクを受け入れ新たな試みにより新たな事業を展開する人たちを起業家であるとし、資質として「豊かな想像力を持ち」「思いがけない要素と要素を結びつけネットワークを創造」し「革新的連結から利益を得る存在」であると述べた。

先行研究により、小売業においても従来から提供されていたサービスに対して、新しい価値を生み出す革新的試みであるサービス・イノベーションが重要であることが考察された。また、存続・成長している小売業のサービス・イノベーションにおいて、イノベーションを起こす主体となる「起業家」が存在していると考えられる。しかしながら、先行研究では、こうしたサービス・イノベーションに関して中小スーパーマーケットを対象にした十分な実証的検討がなされてきたとはいえないと考えられる。

以上の研究目的と先行研究レビューを踏まえて、リサーチクエスション（以下、RQ）を2つ導出した。

RQ1：存続・成長する中小スーパーマーケットにおいて従来から提供されていたサービスに対して新たに価値を生み出す革新的試みをとるは何か。

RQ2：存続・成長する中小スーパーマーケットにおいて、革新を起こす主体となる「起業家」が存在するのではないか。

III. 研究方法と事例企業の選定

矢作 (2014) は、小売事業モデルを構成する基本要素は、顧客のニーズを充足する市場戦略（業態・出店戦略）とそれを運営・実行する業務システム（店舗運営・商品調達・商品供給）であるとし、独自価値の提供には、機能や価格で測定できる「価値」に加えて、

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」が決定的に重要な要素であると述べている。

本研究においては、運営・実行する業務システムの「商品戦略」「店舗戦略」「販売戦略」と「顧客の経験価値」を視座として事例を分析する。また、存続・成長においては、人材が重要な役割を果たしていると考えられることから、「人材育成」についても考察する。

本研究は、小売吸引度¹を用いて選定した地域を対象に事例企業を特定し、フィールド調査、インタビュー調査を採用する。小売吸引度を用いることで、平均的な購買行動をとる地域を特定することが可能となる。事例企業として大企業との資本関係がなく、店舗近隣に大手・中堅スーパーが存在しながらも、黒字経営を継続している株式会社福島屋（以下、福島屋）を逸脱事例²として分析する。フィールド調査は、2020年7月に2回、9月に2回実施し土日、平日の違いを考慮し調査を行った。インタビュー調査は、2020年7月（1時間）に、フィールド調査、文献調査をもとに、創業者である福島会長に対して、半構造化インタビューで実施した。

IV.事例分析

事例企業は、大企業の資本が入っていない独立系中小スーパーマーケットである。店舗から半径500mの範囲に大手・中堅企業の競合店が6店舗ある中、40年連続で黒字経営を実現している企業である。ナショナルブランド商品に頼らない品揃えを実現し、安売りや目玉商品を全面に出した折り込み広告（チラシ広告）を出さない戦略をとっている。

福島屋の福島会長は、商売の原点を「正直」「愛情」そして「思いやり」とし、自分の身の丈にあった商売をしたいとの思いから、地域密着型経営を早い段階から決断し、スケールメリットを追うことなく拡大路線を選択しなかった。地域密着型へのこだわりは、鮮度のいいもの、より良い商品をお客様に届けるとしたら、地元の人間が地域に根ざして商売をするのが最適だとの思いからであった。スーパーはお客様が「食」と出会う場であり、お客様がワクワクしながら買い物できるスーパーにするためにどうすればいいのか。まず、味や品質が良く、価格とのバランスもとれていて、お客様にとってお得な商品が揃っていることである（福島会長）。事業改革までの経緯を辿ると、1967年に福島会長の両親が、羽村市に8坪のよろず屋を開業し、1973年に福島会長が大学を卒業すると同時に、有限会社福島屋創業した。

業種は、当初酒類販売店であったが、コンビニストア、青果店へと変更していった。1980年に株式会社福島屋に社名変更し、スーパーマーケット（福島屋本店）を開店した。1988年に2号店となる立川店を開店した。立川店は、本店の約3倍の店舗面積（150坪）があり、周囲の反対を押し切り、銀行から約2億円を借り入れて開店している。周辺に競合店が多く開店後2週間は、順調に売上（8.0～10.0百万/日）ていたが、開店2週間目以降は、売上（1.2～1.3百万/日）が低迷した。福島会長は、閉店後も夜中まで棚の入れ替えや、他店のマネを行うなど試行錯誤を繰り返し、売上の回復を試みたが、開店後6ヶ月間は売上が低迷することとなった。福島会長は、売上のみに注力し、お客様を見ないで商売していることに気づき、事業改革に取り組むことを決意した。

①商品戦略

福島会長は、お客様に安心・安全で美味しい食材を提供するため、他社とは価格で競争することなく、安売りや折り込みチラシも使わない独自の経営方針を貫いてきた。大手・中堅スーパーマーケットは、大手メーカーや流通業者・市場を経由して調達するナショナルブランド商品（NB商品）を主な品揃えとしているが、福島屋は、全国各地を福島会長自らまわって探し出した生産者との直接取引により調達を行っている（調味料や加工食品についても同様）。プライベートブランド商品（PB商品）についても、大手・中堅スーパーマーケットは、大手食品メーカーと共同開発した商品を取り扱うが、福島屋は、地方生産者との共同開発した商品であった。

②店舗戦略

店舗の品揃えは、旬な野菜・果物を中心とした品揃えでオリジナリティの高い売り場を実現し、安売りを示すPOPを掲示していない。POPは、商品の魅力とお客様に役立つ情報を伝える内容を掲示していた。青果部門の全ての商品には、残留硝酸態窒素の含有量を提示し、消費者からの安心感を得ていた。惣菜は、店舗で売っている商品（調味料含む）を使用し、店内で調理したものを提供することで、安心・安全な惣菜を提供している。

③販売戦略

地元の顧客である主婦を雇用し、雇用された主婦が中心となって市場調査からマーケティング、催事の提案、POP作成、PB商品の企画・開発を実施するチームを創設した。地元

の主婦の感性を売り場に反映させることを目的としているが、地元のファン作りにも貢献していると考えられる。

④顧客の経験価値

事例企業は、講座ビジネス『美味しい時間』³（売り場の食材を使用した料理教室）を開催している。利益を生み出すビジネスモデルではないが、事例企業に対する優良顧客を増やすことに貢献していた。顧客は、料理・試食体験を通して食材へのこだわりへの認知や、従業員との信頼関係を構築していると考えられる。

⑤人材育成

福島会長は、人材こそ売り場の顔、いかに育てるかは経営しだいといい、人材育成の特徴として、従業員が「自ら育つ」ための環境作りを推進している。「グラフィック・ワークショップ」は、売り場の写真をもとに棚配置等を議論する場である。部門（青果・精肉・鮮魚等）毎に、部門長、グループリーダー、担当者、アルバイト等が参加し、売り場の写真をスクリーンに投影し、参加者全員で顧客視点による意見交換を行い、4段階（A～D）で評価する。C, D 評価の場合は念入りな意見交換と改善点を吟味し従業員自ら再考させている。時間は20～30分/回と短時間で実施される。

V.考察

事例分析結果より RQ に対して考察する。

RQ1 は、「存続・成長する中小スーパーマーケットにおいて従来から提供されていたサービスに対して新たに価値を生み出す革新的試みをとる何か。」である。事例企業は、他の食品スーパーマーケットで提供されるサービスとは異なる「美味しい、安心・安全で吟味した商品」を顧客に提供するために、5つの改革（商品戦略、店舗戦略、販売戦略、顧客の経験価値、人材育成）を推進した。

商品戦略の改革により、独自性のある商品調達の仕組みが構築されていた。地方メーカーからの直接仕入れや、オリジナル商品の開発を行うことで、他社との差別化による価格競争を避けていた。また、顧客に独自性のある店内広告や講座ビジネスを通して、商品の魅力と、安心・安全な商品の提案を行うことで、信用・信頼度を高めていた。

店舗戦略の改革により、店内掲示 POP を消費者が商品に対する安心感を得られるようにし、惣菜も消費者が安心できる材料をもとに店内製造された安心・安全な惣菜を提供していた。

販売戦略の改革により、地元の主婦の感性を売り場に反映させることを目的としたチームを創設していた。また、顧客の経験価値を高めるために、売り場の食材を使用した料理教室を開催することで、事例企業に対する優良顧客を増やし、従業員との信頼関係を構築していた。

人材育成の改革により、従業員が「自ら育つ」ための環境作りを行っていた。

RQ2 は、「存続・成長する中小スーパーマーケットにおいて、革新を起こす主体となる「起業家」が存在するのではないか」である。創業者である福島会長は、立川店での困難を乗り越え事業改革を推進し、大手・中堅企業の競合店がある中、40 年連続で黒字経営を実現する企業へと成長させた。また、独自の信念のもと、ナショナルブランド商品に頼らない品揃えを実現し、安売りや目玉商品を全面に出した折り込み広告（チラシ広告）を出さない戦略を推進し、独自の人材戦略によって人材育成に注力していた。Schumpeter (1912) の挙げた「洞察力」「抵抗を克服する力」「私的帝国を建設しようとする夢想と意思」「勝利者意思」「創造の喜びを希求する姿勢」といった資質と、リスクを受け入れ新たな試みにより新たな事業を展開する起業家精神を持っていると考えられる（図表 1）。

図表 1 経営者の起業家精神

資質	具体的内容
洞察力	他社との差別化を「価格競争」以外に求めた洞察力（独自の PB 商品開発等）
抵抗を克服する力	大手・中堅スーパーマーケットに抵抗する力
私的帝国を建設しようとする夢想と意思	羽村市において、スーパーマーケットに隣接する別業態を立ち上げ「帝国」を建設
勝利者意思	40 年連続で黒字経営を実現
創造の喜びを希求する姿勢	顧客に新たなサービス、高い経験価値を創造
リスクを受け入れ新たな試みにより新たな事業を展開	立川店の失敗から、事業改革を実行。

出所：筆者作成

VI.研究成果と今後の課題

本研究は、中小スーパーマーケットにおいて、消費者から支持され、存続・成長を遂げている企業のイノベーション施策を、サービス・イノベーションの視点で考察した。

理論的貢献として、中小スーパーマーケットの事例研究を通して、サービス・イノベーションの実証事例の積み上げが挙げられる。実務的貢献としては、中小スーパーマーケットのサービス・イノベーションに関する実務的示唆を提示したことである。

本稿は、単一事例研究であり、かつ事例企業の業種を食品スーパーマーケット、規模も中小企業に絞って研究し考察を行なった。今後は、事例研究の結果で明らかになった事実をもとに、小売業におけるサービス・イノベーションの一般化を目指し、事例分析数を増やした継続的な研究を行う。

[注]

- (1) 小売吸引度＝1人当たり年間商品販売額（市町村別）÷1人当たり年間商品販売額（東京都合計）

1人当たり年間商品販売額＝年間商品販売額÷人口で計算

- ・年間商品販売額：平成28年6月調査
- ・東京都人口推計：平成28年6月1日時点

- (2) 逸脱事例とは、代表事例とも先端事例とも異なる事例である。代表事例はその理論カテゴリーを代表する事例であり、先端事例は将来において代表事例になると期待される事例である。逸脱事例はこれらの両方の事例から逸脱している（田村, 2006）。

- (3) 講座ビジネス『美味しい時間』

売り場の食材を使用した料理教室で、食材を担当する従業員が主催し、食材の紹介→生産状況紹介→調理方法紹介→実践→試食の流れで開催される。参加費は1,000円である。

<参考文献>

Knight, Frank H. (1921) *Risk, Uncertainty, and Profit*, (Dover Books on History, Political and Social Science, 2006).

- Schumpeter, J. A. (1926), *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*,: Duncker & Humbolt
(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『シュムペーター経済発展の理論
(上・下)』岩波書店。)
- 井上善海 (2019) 「中小企業におけるサービス・イノベーションに関する一考察～株式会社
による認知保育所事業への参入事例を中心に～」『創価経営論集』第 34 巻第 1 号, pp.3
3-47。
- 奥山雅之 (2020) 『地域中小製造業のサービス・イノベーション ―「製品＋サービス」
マネジメント―』ミネルヴァ書房。
- 岸本徹也 (2018) 「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―』第 31 巻第 1 号, pp.
77-101。
- 近藤隆雄 (2012) 『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版。
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザインー経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- 南知恵子・西岡健一 (2014) 『サービス・イノベーション価値共創と新技術導入』有斐
閣。
- 矢作敏行 (2014) 「小売事業モデル ―分析枠組の再検討―」『マーケティングジャーナ
ル』第 33 巻 4 号, pp.16-28。
- 農林水産省 (2022) 『「食料品アクセス問題」に関する 全国市町村アンケート調査結
果』 https://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/attach/pdf/access_genjo-5.pdf (2022 年 11 月 5 日
閲覧)