

池澤威郎（2023）『小売業と不動産業の境界領域に関する研究
-百貨店とショッピングセンターのビジネスシステム-』同友館

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2024-05-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 菊池,一夫 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/0002000456

書評：池澤威郎（2023）
『小売業と不動産業の境界領域に関する研究
—百貨店とショッピングセンターのビジネスシステム—』
同友館

Book Review: Takeo Ikezawa (2023)
Research on the Boundary Area between Retail and Retail Estate
Business Systems – Comparative Analysis on the Business Systems of
Department Stores and Shopping Centers

書評者：菊 池 一 夫

Reviewer : Kazuo Kikuchi

1. はじめに

本書評は、阪南大学流通学部の池澤威郎准教授が2023年に同友館より上梓された『小売業と不動産業の境界領域に関する研究—百貨店とショッピングセンターのビジネスシステム—』を対象とするものである。池澤准教授はこれまで「百貨店のSC化」や「SCの百貨店化」を研究テーマに数多くの研究を精力的に発表され（池澤2019）、わが国の流通研究の進展に貢献してこられた¹⁾。これまでの研究の集大成となるのが本書であると位置づけられよう。

2. 本書の問題意識と構成

序章では本書の背景と課題が述べられる。まず百貨店業界とSC業界の業績推移が示される。そして「百貨店のSC化」と「SCの百貨店化」について本書の骨格になる理論的方向性と現実的方向性のギャップが指摘される。第I部の導入は第1章及び第2章から構成される。第1章では、取引システムとビジネスシステムについての先行研究が行われる。そしてこの2つの概念を取引システム、ビジネスシステムのレベル、ショップのレベルの3層に分けて議論がなされている。第2章では研究手法として事例研究の手法が紹介される。そこでは2000年前後から2020年代の都市型の総合型商業施設を対象に、特定の時代的・場所的な文脈の中で分析を行い、百貨店やSCを分析する際の基本単位を施設（ファシリティ）とすることが設定される。

第II部の理論編は、第3章から第7章までで構成される。第3章では、筆者は買取仕入に対して百貨店の収益性の低さの原因と位置付けられる消化仕入れと派遣店員制度について積極的な評価を

試みる。そこでは食品のカテゴリーに焦点を置いて、ブランド育成の観点から買取仕入と消化仕入が連続性・関係性を有するものとして代替的な視点（買取仕入と消化仕入の「使い分けモデル」）を提供している。第4章では、百貨店とSCが互いに相手のビジネスモデルを導入する傾向を示す中で互いに利用できる取引メニューの共通化を探求する。SCの核テナントが2核1モールからマルチアンカー化へと移行する。商業空間を経営資源と捉えると百貨店とSCの取引システムで空間を含む諸資源がどのように交換されているかを検討する。そして百貨店とSCの棲み分けの方向性について検討している。百貨店とSCの棲み分けや交錯は複雑化しているが、その基底には小売の技術と不動産貸借の技術が入り混じって発揮されている。またSCと百貨店は顧客関係の相違と売上認識の相違が強調される。百貨店とSCの各々が区画の出退店を迅速かつ機動的に入れ替える基盤を整備している。商業空間の支配力については百貨店の場合には百貨店主導の環境デザインを基に世界観が展開される。SCの場合には賃貸部分においてテナントの世界観を存分に発揮することができる。商業空間は商品を主役とする支援的基盤的な要素がある。第5章では、品ぞろえの幅が拡大し、すべての商品を買取ることができない状況の中で、消化仕入れの取引システムが主流の百貨店の構造的課題としての「二重のブラインド化（販管費のブラックボックス化とショップ収支のブラインド化）」の存在を指摘し、「百貨店のSC化（賃貸借事業の導入）」という文脈に照らして処方箋を提示することを目的にしている。百貨店のSC化がもたらすオペレーション改革が販管費のブラックボックス化への処方箋であり、専門店テナントとしての小型百貨店出店がテナント収支を学習することがショップ収支のブラインド化への処方箋になることを示唆している。

第6章では、SCにおける小売業への接近（SCの百貨店化）を中心に論じている。小売業と不動産業は異なる事業である。百貨店は店舗小売業のリーダーとして暖簾資源を活用しており、SCは品揃え展開の環境整備役として床資源を活用している。2000年に施行された借地借家法における定期借家権の導入を契機に、SCの百貨店化の変容過程（テナント会という中間組織から短期的取引関係にシフト）を記述している。そこではテナント会組織が内部的には解体され、デベロッパー主導の販促計画を実行する形態に変化した。また定借化を背景にデベロッパーは契約期間の短縮化、イニシャルコストの引き下げ、テナントの出退店を容易にすることでSCのリニューアルの機動力を高めてきたことを明らかにしている。他方でテナントは短期的志向に陥りSCへのロイヤリティを失う危険性も示唆している。同様にSCが百貨店化することは消化仕入れの取引システムに接近するようにも見えるが、売上認識の相違によって両方のビジネスシステムの統合は容易ではないことも示唆している。第7章「SCの百貨店化（2）」では、統一的管理についてSCと百貨店を対比することでSCの一体性（外部環境に向けた分業関係による価値提供）を検討する。そこでは一体性のマネジメントが段階的な組織能力の獲得過程であることを明らかにしている。百貨店では消化仕入れを前提に委託売場を外部資源として活用しながら成立させ、内部的には自主編集売り場を含めて一体性を調整している（オーケストレーション能力）。SCの場合には「MDデベロッパー」に向けて、ビジネスシステムの進化を論じている。結論としてビジネスシステムの相違からSCの百貨店化は部分的対応として境界領域にとどまっていると池澤准教授は判断している。

第Ⅲ部は事例編であり、第8章から第13章までで構成される。ここでは第Ⅱ部の理論編で提示された複数の諸概念を、萌芽的な取り組みを行う先端事例を通じて検証していく部分である。まず第8章では渋谷ヒカリエ ShinQs を事例として取り上げ、取引システムを使い分けすることで市場環境の変化に機動的に対応しやすいビジネスモデルであることを明らかにしている。他方で投資の問題や集積の高度な統合能力の必要性を指摘している。第9章では、あべのハルカス近鉄本店と郊外店舗の事例を取り上げている。百貨店のSC化において都心店舗と地方店舗を比較して前者はテナントからの出店意欲が高く誘致可能性が高い。他方で後者は誘致する力が乏しくSC化だけではない他の手法が必要であることを指摘している。次に百貨店のSC化の態様については、都心店舗、あべのハルカスの場合にはセレクトショップの誘致、ファッションビル化だけではなく中規模テナントやインバウンド喚起の方策の有効性を明らかにした。一方、地方郊外店舗の百貨店のSC化の態様については、フランチャイズ化を軸にSC化を補完していることを明らかにしている。つまり百貨店直営、SC、FCを使い分けて組み合わせることでマーチャダイジングを調整しているのである。そして地方郊外店舗は地域資源を発見し、都心部旗艦店にマーチャダイジングを還流させる役割が期待されていると指摘している。第10章では、駅ビルの「アトレ」の事例研究である。駅ビル形態がどのように小売業へと接近したのかについては、アトレ特有の流動客（「ついで買い」する顧客）の商圈に対して、テナントとの協働的な市場対応、機動的なショップ入れ替え、といった市場対応を図り、迅速な共同販促対応、費用の有効活用といった組織対応を図っていることを明らかにした。

第11章では、フードホール業態の核心を支えるSCデベロッパーの機能やビジネスシステムの実態について、ルクア大阪のルクアフードホール、バルチカの事例を通じて明らかにすることを目的としている。そこでは一括賃貸借及び業務委託と個別賃貸借に支えられたシームレス化、定期借家権契約の下での運用面での柔軟化による空間の一体化、内食、中食、外食を抱えるだけでなく食品スーパーのグローサリット化を図ることによるビジネスモデルの成立を明らかにしている。第12章では、SC主導で進められる百貨店のテナント化について、ルクアイーレの事例を通じて明らかにした。SC主導の立て直しを契機として百貨店業態がSC内で相対化、客体化され、テナント化されることによって新しいフォーマットの開発が促進される可能性を見出している。第13章では、札幌駅総合開発株式会社によるステラプレイスを事例に駅ビルの複合型施設の開発を明らかにした。そこでは独自の編集方法によって総合力を発揮したことを指摘している。

第Ⅳ部の結語は結論の第14章と補章から構成されている。第14章では理論編と事例編で導出されたりサーチャクエスチョンに対する回答をまとめている。そして理論と実務のギャップを検証したうえで、新たな発見として、百貨店におけるSC化の中で取引システムの使い分けとしてFCも導入可能であること、SCの百貨店化では一括賃貸や小割賃貸による商業空間の使い分けを見出している。そして結論として、2つのビジネスシステムは完全に統合されたのではなく不完全に統合されているからこそ、境界領域で各々の強みや差別化が生じ、組み合わせの異なるビジネスモデルが模索されているとしている。補章ではコロナ禍における商業施設のデジタル化への対応（OMO）

が示されている（図表1）。

図表1 <本書の構成>

はじめに

序章 背景と課題

第I部 導入

第1章 先行研究の整理：「取引システム」と「ビジネスシステム」

第2章 研究手法

第II部 理論編

第3章 買取仕入と消化仕入の「使い分けモデル」(A)：消化仕入再考（食品の場合）

第4章 賃貸借（賃料方式）と小売（仕入形態）の「使い分けモデル」(B)

第5章 百貨店のSC化（ビジネスシステムのレベル分析）

第6章 SCの百貨店化（1）（「短期取引－DV主導組織」の構図）

第7章 SCの百貨店化（2）（一体性のマネジメントと組織能力の獲得モデル）

第III部 事例編

第8章 百貨店のSC化（1）「シームレス化」：東急百貨店ヒカリエ ShinQs の事例

第9章 百貨店のSC化（2）「並存化（ゾーン化）」とFC化：あべのハルカス近鉄本店と地方テナントの店舗間関係の事例

第10章 SCの百貨店化（1）駅ビルのビジネスシステム確立：アトレの事例

第11章 SCの百貨店化（2）飲食・食物販集積の一体性獲得モデル：ルクアフードホールとバルチカの事例

第12章 百貨店の位置づけの変容（1）「百貨店のテナント化」：ルクア大阪の事例

第13章 百貨店の位置づけの変容（2）「SCのマルチアンカー化」：札幌ステラプレイスの事例

第IV部 結語

第14章 結論：小売業と不動産の境界領域 補章 コロナ禍における商業空間の変容とデジタル化への対応

出典：池澤（2023）pp. ix～xiv を基に作成。

3. 本書の意義と評価

本書は、池澤准教授の実務経験から出発したユニークな問題意識から出発し、商業不動産と総合型小売業という異質なビジネスシステム間の相互接近という現象を解明するために、丹念で詳細な調査によって明らかにされた非常に価値のある優れた研究書であるといえる。こうした研究努力について池澤准教授に敬意を表したい。

小売営業形態の歴史的推移からすれば、百貨店が衰退段階に突入し(田村 2008)、ショッピングセンターも競争激化によって大きな転換点にあるといえよう(菊池 2010)。そして小売業全体の売上が減少する過程でインターネット通販の拡大しつつある最中、顧客経験(買物経験)に着目する論考(Huré et. al.2017; Lemon & Verhoef 2016; Palmer 2010)が数多く発表されている。こうした背景から本書を位置づけてみると、顧客は百貨店やショッピングセンターを1つの商業施設としてストアイメージ(小島 1977)を形成するのに対して、あたかも1つの商業施設として具体的にどのように作動するのかを事業者側から解明したのが本書であるといえる。

直接比較することが難しい異なるビジネスシステムの相互接近を解明するために、「取引システムのレベル」、「ビジネスシステムのレベル」、「ショップのレベル」という概念を文献研究から考案し、一度、抽象化させたうえで相互に浸透の方向性を比較する。この工夫によって読者の理解度は高くなるといえよう。さらに従来、批判的に捉えられていた消化仕入を肯定的に捉え直す点や「百貨店のテナント化」などの新しい視点を提供しているといえよう。

多くの事例研究が陥りがちな単なる記述ではなく、本書は取り上げた事例を取り巻く特定の状況要因やその制度的な変化(例:定期借家権など)を抽出することにも一定程度、成功しているといえよう。これらの点は高く評価することができ、また事例の背後にあるビジネスシステムや商慣行(制度)を明らかにすることで実践的なインプリケーションについても意義があるといえよう。

他方で書評者としてはいくつかの疑問も見い出せるように思われる。たとえば、一部の事例では示されているものの、池澤准教授が取り組んだ事例と成果変数との結びつきはどうであったのだろうか。限界合理性を有する特定の経済主体が特定の制度的な状況(環境)に対して一定の範囲において市場に適応するプロセスで事業の変革を試みる。そしてその成果として、たとえば売上高や利益水準の変化が生じたかどうかである。本書では一部の成功した先端的な事例において成果変数の記述があるが、本書全体として、成果については不明な点がある。

続いて、池澤准教授の問題意識は1つの商業施設を基本単位に設定しているが、そこで資源統合されるノウハウは特定の事業アクターが自ら蓄積したものなのか、独自のノウハウを有する組織や構成員を獲得した結果からなのか、外部から学習したものなのかという、経営の知識の移転プロセスや、異なる知識を結合させる事業アクターの役割などが示されると(Lusch and Vargo 2014)、先端的な変革の取り組みを行う事業アクターがどのようにノウハウを結合でき、池澤准教授の指摘するように境界領域で2つのビジネスシステムの相互浸透が留まっていることを明らかにできるように思われる。さらに百貨店企業や商業不動産企業自体が事業を多角化する過程でさまざまな企業や事業を経営し関与し、また取引先との関係を構築し、価値を共創していくというサービス・エコシステムの視点(Lusch and Vargo 2014)を取り入れると、ある特定の商業施設を開発する際にどのようなノウハウを獲得、活用するかというダイナミックな視点が分かるかもしれない。しかしながら、こうした限界点は見出されるものの、本書は価値が高く、流通研究において大きな貢献を果たしているといえよう。

4. おわりに

本書は池澤准教授の大著であり、従来の商品の所有権移転を中核に置いた流通研究に対して、商業不動産のマネジメントの視点を組み込むことで流通研究に新たな視点を示した研究成果であるといえる。その結果、理論と実務の双方にとって良きバランスの取れた良書であるといえよう。いずれにせよ本書は池澤准教授の長年に渡る真摯な研究を反映させた研究成果であるといえよう。

(同友館、2023年3月、412ページ、本体価格3800円+税)

参考文献

- Huré, E., Picot-Coupey, K., & Ackermann, C. L. (2017) "Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, pp.314-330.
- 池澤威郎 (2019) 「百貨店のテナント化とショッピングセンター主導の駅ビル革新：ルクア大阪（ルクア・ルクアイーレの事例）」『流通』45号、日本流通学会、pp.1-18.
- 菊池一夫 (2010) 「商業集積間競争」、鈴木茂・山崎泰央編著『都市の再生と中心商店街』ぎょうせい、第4章、pp.50-66.
- 小島健司 (1977) 「ストアイメージ研究の現状と課題」、『アカデミア：経済経営学篇』、第57号（120集）、pp.31-70.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016) "Understanding customer experience throughout the customer journey," *Journal of marketing*, 80 (6), pp.69-96.
- Lusch, R.F. and S.L. Vargo (2014) *Service-dominant Logic: premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press. (井上崇通監訳、庄司真人・田口尚史訳 (2016) 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版。)
- Palmer, A. (2010) "Customer experience management: a critical review of an emerging idea," *Journal of Services marketing*, 24 (3), pp.196-208.
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰』、千倉書房。

<注釈>

- 1 本書は2023年11月4日に立命館大学で開催された日本流通学会全国大会の会員総会にて日本流通学会奨励賞（著書部門）を受賞している。