

イオンモールの競争優位

— 産業組織論と資源能力論を統合した研究パラダイム —

Competitive Advantage of Aeon Mall Corporation

— Integrated Paradigm of Industrial Organization Theory and Resource Capability View —

呉 晶津[†]、李 東浩^{*}

Wu Jing Jin, Li Dong Hao

本論文は従来の戦略論と一線を画し、独自の競争優位分析フレームワークを構築し新しい戦略分析視角を提起する。産業レベルを重視した SCP の産業組織論やより広い範囲の PEST 分析などの外部環境分析と、企業内部の資源 (RVB 論) や能力 (コア・コンピタンス論)、動的な適応能力 (ダイナミック・ケイパビリティ論) などの内部資源能力分析を統合して VOICE (ボイス) 分析フレームワークを提唱し、日本小売企業のイオンへ適用させて分析を行う。

キーワード：イオン、競争優位、統合分析パラダイム、資源ベース論、組織能力論

I. はじめに

イオン株式会社 (以下、イオン) は 2018 年 2 月現在、売上高 (営業収益) が 8 兆円を超えて、日本小売業の売上高一位の企業である。同社は合計 8 つの分野で事業を展開しており、全世界での店舗数や事業所は延べ 6,000 箇所以上にも及ぶ日本を代表する巨大小売企業である。表 1 ではイオンの事業分野構造等基本情報をまとめた。また、長年にわたる宿敵ともいべき日本におけるもう一つの代表的な小売企業セブン&アイ・ホールディングス (以下、セブン&アイ、または 7&i) との競合において、少なくとも売上高の面では段階的な勝負は決着していたようである¹⁾。

日本国内だけではなく、世界小売業の売上高ランキングを調査した結果、上位 20 位までの中では、日本企業は二社だけで、12 位のイオンと 20 位のセブン&アイである²⁾。またランキング 15 位までにいったアジア企業はイオンだけである。この点からも分かるように、イオンの売上高は世界的に見ても非常に高く、研究対象としても十分な理由があると思われる。

なぜ、イオンの売上高はこんなに高いのか。まずその売上高の構造を明らかにする。

イオンの有価証券報告書 (2018 年 2 月期) をみると、表 1 で示すように、8 つの事業分野の中

[†]流通科学大学大学院、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

^{*}流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

で、SM（スーパーマーケット）事業とGMS（総合スーパー）事業の売上高はそれぞれ3兆円を超えている。しかし、営業利益を見てみると、全社へ大きく貢献するのは総合金融事業とディベロッパー事業（それぞれ698億円と515億円）で、1位と2位の稼ぎ頭となる（営業利益率はそれぞれ17.10%と15.34%）。一方で売上高1位のSM事業と2位のGMS事業の営業利益は307億円と105億円となり、低い営業利益率（それぞれ0.95%と0.34%）に甘んじていることが伺える。

表1. イオンの事業分野構造等基本情報（2018年2月期）

分野	営業収益 (億円)	前年比増 加(%)	営業利益 (億円)	前年比増 加(%)	主な運営会社	主な展開ブランド	店舗数
GMS	30,843	0.6	105	118億円増	イオンリテール(株)	イオンスタイル	680
SM	32,410	0.7	307	-8.8	(株)ダイエー、 (株)マルエツ等	ダイエー、 マルエツ等	1,422
ドラッグ・ ファーマシー	6,964	11.7	277	25.6	ウエルシアホールディ ングス(株)	ウエルシア薬局	1,559
総合金融	4,081	9.7	698	12.7	イオンフィナンシャル サービス(株)	イオン銀行、 イオンクレジット サービス(株)	183
ディベロッ パー	3,357	6.2	515	10.0	イオンモール(株)、 イオンタウン(株)	イオンモール、 イオンタウン	217
サービス・ 専門店	7,774	1.1	203	-23.2	(株)イオンファンタ ジー、イオンディライ ト(株)等	イオンシネマ、 モーリーファンタ ジー等	1,931
国際事業	4,189	5.1	2	56億円増	Aeon Co.(M)BHD、Aeon Vietnam Co., LTD.等	各国・地域展開	88(現地 会社数)
その他	1,081	52.0	—	—	イオンアイビス(株)	本社及び他事業所	6
調整額	△5,793	—	—	—	—	—	—
合計	83,900	2.2	2,103	13.8	イオン株式会社	イオン	5,998

出所：イオン株式会社2018年2月期有価証券報告書より筆者整理作成。

注：国際事業の欄では、現地会社数が公表されているが、現地展開の店舗数は公表されていない。

表2. GMS、SMとディベロッパーの3事業分野5年間情報

セグメント別 年次	営業収益(億円)			営業利益(億円)		
	GMS	SM	ディベロッパー	GMS	SM	ディベロッパー
2014	30,534	15,538	2,197	350	122	433
2015	33,555	21,612	2,496	-16	84	432
2016	28,382	30,532	2,721	93	211	450
2017	30,123	28,902	3,159	24	312	468
2018	30,843	32,410	3,357	105	307	515

出所：イオン株式会社の2014年～2018年の有価証券報告書により筆者整理作成。

イオンのディベロッパー事業分野と SM、GMS 事業分野をより長いスパン（5 年間）で調べると、ディベロッパー事業分野の事業構造上の重要性がさらに明らかになる。表 2 を参照されたい。

表 2 から分かるように、イオンのディベロッパー事業分野は主力の SM 事業や GMS 事業と比べると経営が好調である。本論文の研究対象のイオンモールはディベロッパー事業分野が主幹的な事業である（以下イオンモールをディベロッパーと呼ぶ）。ディベロッパー事業分野の営業収益は 3,357 億円であり、イオン全社のわずか 4.0%しか占めていないが、営業利益は 515 億円と多く、イオン全社の約 4 分の 1（24.5%）を占めている。ディベロッパー事業の営業収益が占める比率は GMS と SM の方より低いが、営業利益が占める比率が逆に GMS と SM より高いのはなぜなのか。イオンのディベロッパー事業の優位性を明らかにしたい。

この研究課題を解明するために、単なるイオンの一事業分野の立場からの説明はできない。それよりもむしろイオン全社の「持続的な競争優位性」の分析視角が必要ではないかと思われる。全社的な競争優位を解明しながら、具体的なディベロッパー事業分野のイオンモール分析への活用及びケーススタディーの研究を展開する方法である。この方法によることでより論理的な結論へと至るのではないかと思われる。またケーススタディーでは、海外（中国）での展開をも視野に収め、中国現地での展開状況を明らかにしながら、日本国内での店舗展開と比較したうえ、理論と実践の両方からイオンのこの「持続的な競争優位性」の研究課題を明らかにしたい。そのため、ここで本論文の第一問題意識を、イオンが持続的な競争優位を獲得・維持できている真の理由は何か、と設定する。

一方、「持続的な競争優位性」に関しては従来の戦略経営分析の分野では、産業組織論に由来した SCP パラダイムに基づいた Porter (1980) のポジショニング戦略分析枠組みや、Barney (1991) などによる RBV（資源ベース論）戦略分析枠組み、Teece et al. (1997) によるダイナミック・ケイパビリティ戦略分析枠組みなどがある。しかし、どちらの分析枠組みも一方的な影響要因を強調しており、統合的分析視角を欠いているように思われる。

例えば、Porter (1980) のポジショニング戦略分析枠組みは経済学の産業組織論の流派に由来する性格も有するがゆえに、主に企業を取り巻く外部環境要因や企業が立地する産業要因（これも外部要因）を重視し、企業の独自のポジション優位こそを企業の最大の競争優位とみなしている。しかし、企業内部における独自性、特に企業が所有する特別な資源の側面、歴史的な経緯に密着する組織能力や組織文化の側面、ダイナミックな組織間の相互作用の側面などでは、理論的に不十分なところも多いと言わざるを得ない。

一方、Barney (1991) の RBV 戦略分析枠組みは外部の環境要因よりもむしろ企業内部に存在する影響要因を重視する。各企業がそれぞれ保有する経営資源や組織能力は代替不可能または代替コストが極めて高いとの基本仮定に基づき、競争劣位・競争均衡・競争優位や持続的な競争優位の理論を構築している。ただ、この学派は企業内部の影響要因のダイナミックな進化に関する説

明は弱く、企業外部の影響要因分析も不十分である。この点で、Teece et al. (1997) はダイナミックな視点から企業と環境の動的な相互作用を重視し、戦略分析のダイナミック・ケイパビリティ理論を提唱している。また、Prahalad and Hamel (1990) はコア・コンピタンス概念を提起し、企業の中核的な根幹となる競争力（コア・コンピタンス）を重視する戦略立場を示している。しかし、Teece らや Prahalad と Hamel などの動的能力・中核能力の学説は企業内部の影響要因を重視するが、外部の競争・環境分析に重きが置かれていないのではないかと感じざるを得ない。

そのため、本論文は従来までの一方的な戦略分析視点と一線を画して、より統合的な視点から競争優位性の戦略分析を試みたい。ここで本論文の第二問題意識を、事業の内外環境要因や市場地位及び企業が持つ内部資源・能力の総合的な影響は何か、と設定する。

本論文の構成は以下である。II. では先行研究をレビューし、III. では筆者による仮説と分析枠組みを構築する。IV. では分析枠組みを調査対象のイオンモール店舗へ適用させ、現地調査とデータ分析を進める。最後のV. では発見事実、結論と残された課題を提示しまとめを行う。

II. 先行研究

2-1. 産業組織論等外部環境重視の戦略分析

この学派は、産業内外の構造状況（structure）や企業の外部環境の要因分析（PEST）に重きを置き、魅力のある産業での企業の経営行動（conduct）と経営業績（performance）、さらに企業の競争優位の形成と維持に与える影響等を、分析の焦点とする。代表研究は Porter (1980, 1981, 1985) であり、産業組織論の SCP 分析フレームワークを戦略分析の分野にはじめて導入した³⁾。SCP パラダイムとは、市場構造（structure）、企業行動（conduct）、業績（performance）の頭文字を取ったものであり、市場構造と企業行動が企業業績（ひいては競争優位）を決めるという考えである。この SCP パラダイムの特徴は企業が所属する産業（市場）構造の立場から企業戦略や競争優位性を検討する考え方である。つまり、外部環境の変化により企業行動を決定できるということを主張している。市場構造を分析するために、Porter (1980) は「五つの競争要因」分析フレームワークを提唱し、ポジショニング学派を創立することになる。

一方、マーケティング研究分野の世界における第一人者であるフィリップ・コトラーは 1999 年に「PEST」（以下ペスト分析と呼ぶ）分析枠組みを提唱している（Kotler 1999=2000）。「PEST」とは、Politics（政治状況）、Economy（経済状況）、Society（社会状況）及び、Technology（技術状況）の4つの単語の頭文字を取ったものであり、産業よりもっと広い外部環境が企業にどのような影響を与えるかを分析するフレームワークである。しかし、この分析手法も企業の内部要因を度外視している。

以上から、ポーターの産業組織論の SCP 分析フレームワークに由来したポジショニング戦略分析手法やコトラーによる PEST 環境分析手法は、いずれも外部環境を重視した戦略分析であり、

企業の競争優位性を分析する際には理論上不完全の性格を持っている。これを改善するために、企業の内部要因分析をも考えなければならない。

2-2. 内部資源を重視する資源ベース論の戦略分析

1990年代初頭から、企業の内部要因に重みを置き、各企業が独自所有する、希少で価値が高く模倣が困難で代替不可能な、経営資源こそが持続的な競争優位の源泉であるとの指摘が台頭してきた。この資源ベース学派の代表人物は Barney (1991, 2002=2003) である。彼は 1991 年に VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable)、2002 年にこれを修正した形で VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organization) 分析フレームワークを構築し、企業内部資源の形成、蓄積、活用することの重要性を提唱している。Barney は企業の持続的な優位性を分析するとき、外部環境を分析することよりも、むしろ企業の内部要因の分析がより重要であると指摘している。

資源ベース理論は、比較的早い時期の Wernerfelt (1984) に端を発した。彼は、「資源」の概念を戦略論の視点から導入し、企業が持つ固有の「未使用の経営資源」や、そのマネジメントの方法と利益性との関係に着目した。つまり、企業の成長は企業が持つ経営資源に左右されるということである (Wernerfelt 1984 pp. 171-175)。以上述べたように、Barney (1991, 2002=2003) などによって、企業の内部資源（及び能力）を重視する資源ベース論が発展創立された。

この理論では、企業戦略に関して、最も根本的な 3 つの問題への視角を有している。つまり、「なぜある企業が他者と異なるのか」「なぜある企業は他社よりも収益性が高いのか」、そして「競争優位はどうすれば持続するのか」ということである。

本論文ではこの内部資源重視の VRIO 分析フレームワークに注目し、どの資源を分析したらよいか、いかなるプロセスで資源が競争優位に影響を与えるのかなどの問題に対して再検討を加え、考察を進める。

この分析手法は基本的には、「経済価値→希少性→模倣困難性→組織能力」の順に行う。順番に従い、影響要因が揃うかどうかを判断することで、「競争劣位、競争均衡、一時的な競争優位、中短期的競争優位、持続的な競争優位」のどの状態に位置付けることができるかを判別できる。最も競争優位がある状態（持続的な競争優位）を保つためには、4 つの要因が全て揃う必要があることが分かる。

具体的に第一段階では、4 つの要因全てを持っていない場合で、企業は完全に競争劣位の状態にある。第二段階では、1 つの要因だけ持つ場合で、企業は競争均衡の状態にある。第三段階では、企業が 2 つの要因を持つ場合で、企業は一時的な競争優位にある。この段階では、他社と競争すれば、短い間で勝てることもあるかもしれないが、競争期間が長くなれば、負けてしまうことになる。第四段階では、3 つの要因を持つ場合で、企業は中短期的競争優位の地位にある。この段階では、企業が他者と競争するとき、中短期的に勝つことができるが、持続性を保証するこ

とができない。最後の第五段階では、企業が4つの要因全てを持つ場合で、企業は持続的な競争優位性を持つ。ライバルと競争すれば、自分の市場シェアを維持できて、業界のトップになると思われる。以上五段階の企業が所有する資源と競争優位性の状況を図1にまとめる。

分類	経済価値を有しているか？	希少性が高いか？	模倣困難性は高いか？	組織に優位性はあるか？	競争優位状態
①	NO				競争劣位
②	YES	NO			競争均衡
③	YES	YES	NO		一時的な競争優位
④	YES	YES	YES	NO	中短期的競争優位
⑤	YES	YES	YES	YES	持続的な競争優位

図1. 資源ベース論のVRIO分析フレームワーク

出所：株式会社ビズヒントのウェブページより筆者が修正作成。

VRIO分析フレームワークは主に経営資源（人、物、金、情報）を企業内部の視点から説明しようとしている。しかし、経営資源はそれぞれ異なっているから、企業外部の資源もしっかり分析しないと、企業は持続的な競争優位を獲得することができない。そのため、ポーターやコトラーの外部環境分析フレームワークとバーニーの内部環境分析フレームワークを補完的に見据えた統合的な分析視野が必要ではないかと思われる。

本論文は「業界」分析に留まることなく「個別企業」分析も行うことから、VRIO分析フレームワークの一部適用も可能ではないかと思われる。そして、本論文のテーマはイオンの競争優位分析であるため、競争優位の源泉を外部環境要因だけではなく、個別企業の特異性（他企業との異質性）にも求めるべきであり、同業他社に存在していない自社特有の経営資源保有の重要性を重視し、内部資源環境と外部業界環境の分析を統合してイオンの競争優位性を明らかにしていく立場を取る。

2-3. 組織能力論の戦略分析

今の時代は「組織の時代」と言うことができる。組織は持続的に機能するように成長を成し遂げるシステムである。つまり、組織の成長は一時的ではなく、持続的な過程である。組織能力論をレビューする前に、まず組織論の誕生と発展過程を整理していく。図2を参照されたい。

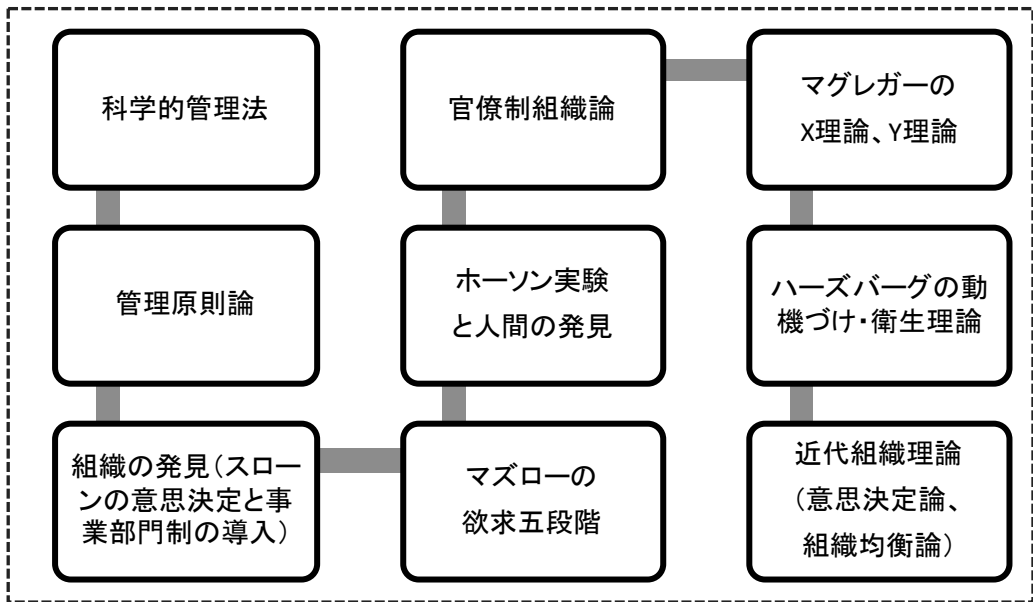


図2. 組織論の発展過程

出所：クレイナー（2000）より筆者整理作成。

図2で示したように、近代経営学及び組織論の原点は、1911年にテイラーが考案した科学的管理法であると思われる。その後、フォードはテイラーの理論思想を「大量生産・大量販売」のフォードイズムで見事に具現化した。また、GM社のスローンが事業部門制という新しい組織形態を導入した。しかし、スローンもフォードもテイラーも組織問題（特に人間関係問題）をよく考慮しなかった（クレイナー 2000 pp.2-39）。

この点、組織問題にはじめて関心を示したのは、1930年前後に展開されたあの有名な「ホーソン実験」であった。これをきっかけに、組織における初期人間関係論が誕生した。フォードによって大規模な仕事が発見され、スローンによって仕事が組織化された後になって、やっと仕事をする「人間」の側面をも発見された、とクレイナーは指摘している（2000 pp.82-95）。

その後、理論的には、1942年にマズローは欲求の階層構造理論を提唱した。一方、1947年にウェーバーが最高効率の組織は官僚制組織であるという理論を提唱した。1960年にマグラガーはX理論・Y理論を提唱し、マズローの欲求段階説の低次欲求（生理的欲求、安全的欲求）がすで

に満たされた後、X理論は人間の欲求と適合しないため、Y理論（高次欲求）によって実施した管理方法の必要性が高まるとした。1959年にハーズバークは職務の動機付け要因を2種類に分けた。一つは人々の肉体的欲求（衛生要因）であり、もう一つは人間的欲求（動機づけ要因）である（坂下 2007 pp. 84-94）。マズロー、マグレガー、ハーズバークの研究は人間関係論研究に大きな貢献を与え、組織論研究に強い影響力を付与した。また、近代組織論は「意思決定論」とも呼ばれ、バーナードの組織論の三要素（伝達、貢献意欲、共通の目的）といった基準に関連づけて展開してきた（飯野 1992 p. 20）。このように、経営学は最初の科学的管理法から出発して、組織論までたどりついて、組織・資源・文化・人間性などを重視するようになってきた。

その後、Pralhad and Hamel (1990) はコア・コンピタンス (CC: Core Competence) 概念を提唱し、企業内部にある「能力」の重要性を提起した。これらの能力は主に、顧客に利益をもたらす能力、競合相手に真似されにくい能力及び複数の商品を開発・推進する能力といった3つの能力である。彼らは企業競争力の階層性を木のたとえで明らかにした (p. 82)。つまり木の基盤となる根は一番重要なコア・コンピタンスである。これに基づき、木の幹となる基幹製品・部品を発展させ、さらに木の枝となる各ビジネスや最終製品群を開発・事業化するのである。

2-2節ですでに説明した Barney (1991, 2002=2003) の資源ベース論や Prahalad and Hamel (1990) のコア・コンピタンス概念に対して、Teece et al. (1997) は資源や能力の動的な性質を強調し、ダイナミック・ケイパビリティ (DC: Dynamic Capability) 戦略論を提唱している。この理論はダイナミックな視点から資源ベース論とコア・コンピタンス論を補完関係の立場から説明し、ダイナミック・ケイパビリティを持つことこそが企業の優位的な戦略行動を進められると主張する。

2-4. 小売企業及び国際展開の理論基礎

まず小売企業の事業システムに関しては、矢作 (2007, 2011) は小売の事業システムの複雑さと模倣困難性を提示している。彼が提示した小売事業分析モデルによると、3つの関係が非常に重要である。つまり、顧客関係、組織内関係、組織間関係である。そして、小売企業の事業競争優位性の鍵は「独自の鍵を安定的に供給する」能力であると指摘した。

矢作 (2011) は小売企業の事業システムの分析枠組みをも提起している。このシステムの中に、いくつか重要なポイントがある。市場戦略、店舗運営、商品調達と商品供給である。これら重要なポイントの間の相互作用の関係性が働きながら、小売業の事業システムは成り立つのである。

一方、小売企業の国際進出に関しては、川端 (2000) は、小売企業の国際化・海外進出問題も、小売企業の国際的な立地展開の問題といえると提唱している。小売企業の国際化には6つの課題がある。「店舗立地の国際化」「商品調達の国際化」「資金の国際化」「金融機能の国際化」「非小売事業の国際化」と「労働力の国際化」である。また、小売企業にとって国際化の中心テーマとなるのは海外進出に伴う小売企業業態 (retail store format) の移転である。その中で一番注目される

のは小売経営ノウハウ (retailing know-how) の国際移転プロセスである (矢作 2007 p. 51)。

柳 (2003) の小売企業の海外出店プロセスと市場特性要素の図表によれば、海外出店には4つの段階がある (p. 209)。まず出店前には市場特性をよく考察し、それから意思決定をする。次は1号店を出店した前後に、店舗運営、商品調達、商品販売と店舗運営・管理活動をしっかり管理しなければならない。その後他店舗を出店する際は、1号店を出店した前後の活動と同じである。最後に撤退行動である。この時期には、各方面の状況を確認して、撤退意思決定をする。

そして、小売企業は海外に移転するために、小売業の特性を考えなければならないが、「部分適応」も「連続適応」も現地市場への適応化が店舗属性から始まる点を確認できた (矢作 2007 pp. 115-118)。つまり、小売企業が国際展開する時に、現地市場の特性に合わせて、現地環境に適応して出店するのは必然なことである。

また、向山 (1996) によると、国際マーケティング論における一つの大きな問題がある。それは、企業が海外に進出したとき、海外子会社のマーケティングは本社のマーケティングといかなる関係にあるのかということである。それは本社のマーケティングと同じか (標準化)、あるいは異なるか (現地適応) という問題である。

以上の説明からも見られるように、小売企業の経営資源と組織能力の国際移転プロセスは重要である。小売企業を研究対象とするときに、次の3つの重要なポイントを考えなければならない。つまり、①企業が今まで保有している経営資源、②企業が今まで蓄積された組織能力及びこれらの能力を有効運用する能力、③小売企業の現地適応力である。本論文では、以下第3章の分析枠組みの中で、この3つのポイントを含めて詳しく説明していく。

2-5. イオンに関する実践上の研究レビュー

この節では、主にイオンの元社員の実務家による著書 (菊地 2004, 東海 2009) と研究者の理論研究 (矢作 2007) を合わせてレビューする。

菊地 (2004) によると、イオン大躍進の秘密は主に2つある。1つ目は全国出店攻勢を急加速したことである。2つ目は、「先手必勝」という商法である。まずイオンは存在感をアピールする都心型店舗を出店する戦略を取った (pp. 25-27)⁴⁾。イオンの創業者である岡田氏は全国を奔走し合併相手を探したことも紹介されている (pp. 69-71)。しかしこの著書は、あくまでもイオンの表面的な強みを詳しく述べたが、イオン内部の強みや一般理論と結合した分析はされていない。

それに対して、東海はイオンの組織と人材管理を詳しく紹介している。激変期から育った生き方はイオンの経営を成長させる鍵となり、生きた組織を作り、人材育成を重視し、うまく人を動かすことなどが、紹介されている。しかしこの著書も、内部出身者の視点からイオンの強みを述べたが、表面的な分析にとどまっている。一般理論からの分析もされていないから、論理的な戦略分析とはまず言えない。

イオンが中国市場へ初期進出した時、総合スーパーが中心で、一部ショッピングセンター形式の出店であった。矢作（2007）はイオンの中国戦略を説明する時、青島イオンを成功事例として紹介した。当時、郊外立地の低層モール型ショッピングセンターは中国ではほとんどなかった。国営百貨店と伝統的な中小小売企業、市場で形成されていた青島市場に大きな衝撃を与えた。その後、イオンは2号店・市北店を開設し、多店舗化への挑戦を始めた。それと同時に、店舗運営力を強化するために、イオングループの経営ノウハウ移転を積極的に行っていた（pp. 161-162）。

以上の菊地（2004）や東海（2009）によるイオンの国内経営実践及び、矢作（2007）によるイオンの中国戦略をレビューしたことから分かるように、イオンが国際進出した際には、組織能力、店舗運営力、環境適応力及び国際適応力を備えることが大切であった。

以上の説明から、イオンに関する参考文献では、イオンの表面的な強み（人材育成、合併の歴史、物流改革など）がよく指摘されているが、理論的な研究とも結合したうえで、イオンの独自の優位性を分析する文献はまだ少ない。本論文はイオンの競争優位性の影響要因を洗い出し、これをいかに持続的に維持できるかについて理論分析と実証調査を進めていく。

Ⅲ. 仮説と分析枠組み

以上のように、それぞれ単独の理論や実践分析は本論文の研究対象であるイオンの競争優位をうまく説明できないため、本論文は以上の理論レビューに基づき、産業組織論と資源能力論を統合した分析視角からイオンの競争優位を説明していく。以下独自の仮説と分析枠組みを構築・開発し、競争優位性の分析に適応していく。

3-1. 仮説

企業を取り巻く環境を分析するとき、外部環境と内部環境を結合して分析しなければならない。内部環境分析では企業組織と経営能力、資源統合能力などについて分析を進めていく。伝統的なSWOT分析における「強み」や「弱み」にかかわる人材・技術・経営力・資金力・立地などにおいて、競合他社より「優位性を持っている」のかということに着目して分析していく外部環境分析は企業を取り巻く業界構造、経済情勢、技術変化など様々な環境要因を重視する。

以上説明した内容に基づき、本論文の仮説を提唱する。つまり、「企業の競争優位（性）は、企業を取り巻く様々な内外要因に主体的に相互作用を働きかけ、常に環境変化へダイナミックに適応しつつ、組織資源と組織能力を動的に進化させることにある」。

この仮説の具体的内容は以下の VOICE（ボイス）フレームワークである。

3-2. VOICE（ボイス）フレームワークの提出及び説明

本論文は VRIO プリオ（内部中心）+ PEST ペスト（外部中心）+ Core Competence コア・コ

ンピテンス（核心能力）+ Dynamic Capability ダイナミック・ケイパビリティ（動的進化）といった4つのフレームワークを統合して、独自の VOICE（ボイス）分析フレームワークを提唱する。VOICE は、Value 価値、Organization 組織、Inimitability 模倣困難性、Core Competence コア・コンピタンス、Environmental Evolution Dynamics 環境への動的進化、といったフレームワークである。図3は VOICE フレームワークの理論由来を示したイメージ図である。

図3からも分かるように、真ん中の VOICE は本論文が開発した競争優位を分析するフレームワークである。左側の PEST は産業組織論など外部環境要因を重視する分析パースペクティブであるが、右側の VRIO は内部資源に重視分析パースペクティブである。上側は外部環境への動的な適応を重視するが、下側は企業内部の組織能力を重視するパースペクティブである。

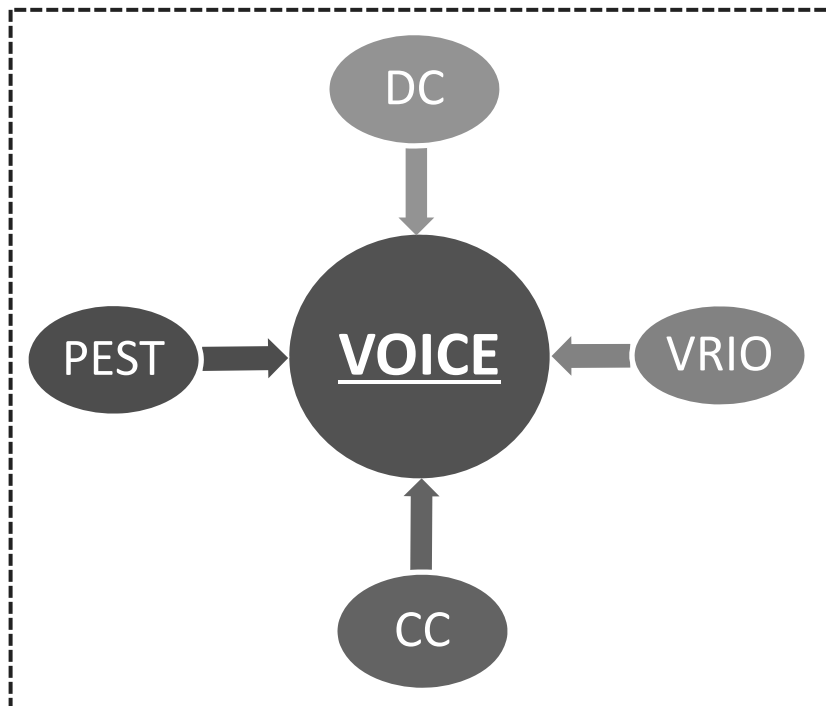


図3. VOICE フレームワークの理論由来イメージ図

出所：筆者作成。

具体的に、「V→O→I→C→E」といった順番で企業が優位性を持つかどうかを判断できる。図4を参照されたい。図4は VOICE フレームワークの5つの構成要因に対して、それぞれ5つの下位説明要因（合計25説明要因）をリストアップし、それぞれの位置づけ及び戦略的競争優位に与える影響を示している。

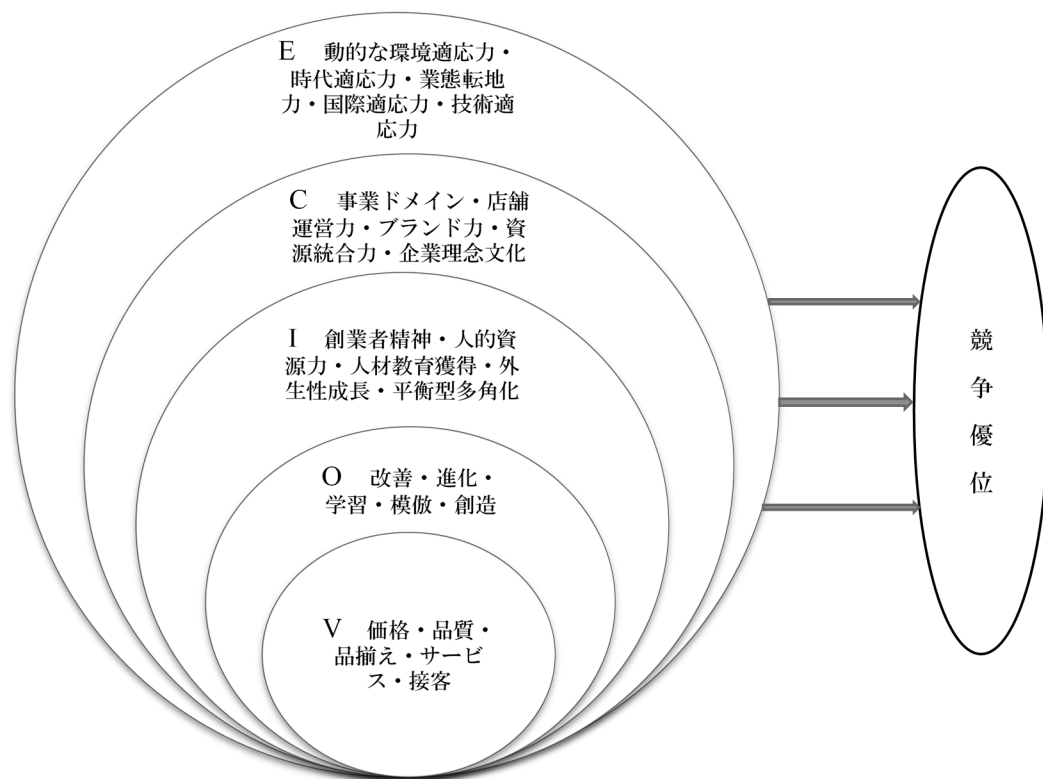


図 4. VOICE フレームワークと競争優位の因果関係

出所：筆者作成。

図 4 から分かるように、一番中心に位置する V（価値）は、企業の根本的な競争力を決定する最大の影響要因として、価格、品質、品揃え、サービス、接客といった五つの下位説明要因で構成されて、競争優位へ影響力を与える。O（組織）は、改善、進化、学習、模倣、創造といった五つの下位説明要因で構成されて、競争優位へ影響力を与える。I（模倣困難性）は、創業者精神、人的資源力、人材教育獲得、外生性を重視した成長と平衡型多角化といった五つの下位説明要因で構成されて、競争優位へ影響力を与える。C（コア・コンピタンス）は、事業ドメイン、店舗運営力、ブランド力、資源統合力、企業理念文化といった五つの下位説明要因で構成されて、競争優位へ影響力を与える。E（環境）は、一番外部に位置する影響要因として、動的な環境適応力、時代適応力、業態転地力、国際適応力と技術適応力といった五つの下位説明要因で構成されて、競争優位へ影響力を与える。また、V、O、I、C、E は下位影響要因とともに一セットの影響要因群として、総合的に競争優位へ影響を与える。これは本論文の統合した分析視角のエッセンスの所在である。以下では、それぞれの説明要因を分析するにする。

まずは Value 価値の影響要因から説明する。

Porter (1985) によると、競争優位というものは、企業が買い手のために作り出すことのできる価値から生まれてくるものである (p. 5)。どんな企業であっても、顧客を満足させて利益を得る。顧客価値 (Customer Value) とは、製品を所有し使用することによって、顧客が得る価値と、その製品を獲得するためにかかったコストとの差である (コトラー=アームストロング 2003 pp. 14-15)。顧客の期待している価値を提供する時、製品の価値は顧客の期待に達していれば、顧客は満足を感じる。そもそも、顧客は価値を評価する時、どんな基準に基づいて評価するのか。本論文では、価値を評価するために、一番重要な 5 つの基準を構築する。つまり、価格、品質、品揃え、サービス、接客 (基準) である。

まずは価格という基準から説明する。価格とは、狭義には製品やサービスに対して、支払われる金額のことである。より広い概念は、消費者が製品やサービスを所有したり使ったりすることにより得られる、ベネフィットに対する交換価値の総称である (コトラー=アームストロング 2003 p. 88)。価格もマーケティング・ミックスの中の重要な構成要素である。以上から見たように、価格は、顧客満足度に対して大きな影響力がある。企業の価値を測定できる重要な基準である。

次は品質という基準を説明する。マーケティング原理の中でも製品の品質の重要性ははっきりと明示されていた。顧客ニーズに合う製品を提供すれば、顧客を満足させ顧客を維持することができる。品質は小売業の価値構成の一部である。品質という基準は企業側が判断するものではなく、顧客側が判断するものである。しかしここで重要なポイントは、顧客ニーズ以上の高品質の製品ばかりではなく、顧客ニーズに合う品質の製品を提供すれば十分だということである。

次はサービス基準を説明して行く。サービスサイエンスでは、サービスを次のように定義している。つまり、「人や構造物が発揮する機能で、お客様の事前期待に適合するものをサービスという」のである。そのため、サービスも顧客に価値を提供する時の重要な構成要素である。サービスを提供する時、企業が勝手に決めるのではなく、顧客の立場で感じられるものを提供することが大事である。サービスはマーケティング・ミックスの中の製品要素の重要な構成ポイントでもある。以上から、サービスは価値評価の重要な基準である。

次は、品揃えという基準を分析していく。顧客にとって、店の商品の品揃えが豊富であれば、つまり買いたいものがあれば、満足を感じる。しかし、既存顧客のニーズだけを満足すれば店の売り上げを拡大できない。製品の種類を増加して、つまり品揃えを豊富にさせることで、店の売上高を増加できる。店の品揃えを豊富にさせることで、販売規模も拡大できる。これによって、顧客シェアを拡大できる。以上から、品揃えも価値評価の重要な基準である。

次は、接客という基準から説明していく。企業が顧客に一番直接的に接触する活動は接客である。以上で説明した価値説明要因の 4 つの基準である価格、品質、品揃え、サービスはもちろん

重要であるが、そのほかでもっとも重要なのはやはり接客ではないかと思われる。なぜならば、接客により顧客は価値の提供を受け、満足することになるから、一番重要な部分は顧客との接触である。顧客とコミュニケーションして、顧客の多様なニーズを把握することで、いい商品やサービスを提供することができる。こうして、顧客との接触を通して、顧客の店に対する印象が決まる。企業は出店する時、商品の優位性あるいは、立地の優位性だけでは競争で勝つことはできない。重要なのはやはり利益の源泉、つまり顧客である。以上から、接客も価値評価の重要な基準である。

そして二番目の Organization 組織という影響要因を説明する。

バーナードは「公式組織」論で、組織をこう定義している。組織とは、2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系である（バーナード 1938=1968）。この定義にあるように、組織は経営者や事業などではなく、会社全体を結びつけて、うまく運営していくために必要な連結力である。本論文ではイオンの組織の強さを5つの評価基準に適合するものと分析する。そしてこの5つの基準を満たせたことで、イオンは強い競争力を持ち、今まで競争優位を維持できているのではないかと思われる。以下、価値を評価するための重要な5つの下位説明要因である改善、進化、学習、模倣、創造を説明する。

まず学習という基準を説明していく。アージリスたちは組織学習を2種類に分けた。1つ目は、シングル・ループ学習である。この種類の学習は組織が持つ既存の価値観に基づいて、矛盾や誤りを修正するというタイプである。2つ目はダブル・ループ学習である。この種類の学習は組織が持つ既存の価値観そのものに疑問を提示するような変革を伴うタイプである（稲水 2011 pp. 182）。前者の学習は改善活動である。後者は学習活動を通して、新しいアイデアを生み出して、環境変化に適応できる組織を作るというものである。つまり、後者は組織の創造活動である。以上の説明した内容から見ると、学習は組織という要素の重要な部分である。

次は進化という基準を説明していく。初めて進化論を詳しく説明する代表的な人物はダーウィンであった。彼は生物が不変なものではなく、時間をかけて徐々に変化してきたと提唱している。つまり、世の中のもの（生物、思想、文化など）は全て進化している。この世界で生存したければ、適応しなければならない。ダーウィンの説の重要な部分である自然淘汰（自然選択）説を強調したい。そもそも「組織能力」という考え方も、「進化論」的な発想と結びつく傾向がある（藤本 2003）。企業内部環境であれ、外部環境であれ、ずっと変化している。このダイナミックな環境に適応するために、企業は「進歩」へ向かって変化しなければならない。以上の説明の通り、進化という基準は企業の組織能力の強さをある程度測定できる。

次は模倣という基準を説明していく。広辞苑によって模倣は次のように定義されている。「模倣とは、自分で創り出すのではなく、すでにあるものをまねならうことである。模倣は他者と類似あるいは同一の行動をとることである。幼児の学習過程、社会的流行、さらには高度の文化活動

など、文化的・社会的に重要な意義を持つのである」。現在、多くの人々は模倣に対して悪いイメージを有している。そして、模倣はコピーや盗用などといった悪いことと間違えられるような認識はよくある。しかし、全てのことは模倣から始まる。経営学では、早くも1965年に「ハーバード・ビジネス・レビュー」誌で Levitt 氏がはっきりと模倣の重要性を提唱している。組織能力は組織が他の組織の活動を模倣すると共に、さらに外部の知識を活用する能力である（李 2018）。模倣は全ての活動の基礎である。全ての活動は模倣から始まって、創造を育てる。したがって模倣は本来ポジティブなイメージが与えられるべきであると思う。以上の理由から、模倣も重要な基準である。

次は創造という基準を説明していく。広辞苑では、創造を以下のように定義している。「創造とは、①新たに造ることである。新しいものを造りはじめることである。②神が宇宙を造ることである」。創造活動を通して、新しい製品やサービスができて、もっと便利な生活を送ることができるのである。

次は改善という基準を説明していく。企業の改善能力とは、問題を発見して、解決する能力である。迅速に更新・改善するプログラムという「改善能力」が高くなると、「問題解決サイクル」と呼ばれるような情報処理のプロセスに関する組織能力も高くなる（藤本 2003）。

この問題解決・改善サイクルは迅速に問題を解決することによって、企業の組織能力を構築できて、迅速かつ効率的な創造、処理することで、統合性が高い企業運営システムを生み出せる。企業の改善という組織能力こそ深層競争力の優位を長く保つ鍵である。

そして3番目の Inimitability 模倣困難性という影響要因を説明する。

模倣困難性とは、Barney (1991) が提唱する RBV の VRIO 分析フレームワークの中の1つの要素である。模倣困難性も競争優位を獲得する重要な源泉である。企業の成長に従って、自らの独特の歴史や文化を形成するとともに、これらの重要な要因の影響で、会社は自分の模倣困難な経営資源を保有する。企業は模倣が難しい資源を有することができれば、今まで保有する競争優位性を長期間維持することが可能となる。先行レビューのところで提起したようにこの模倣困難性は歴史性、因果の曖昧さ、社会政治による複雑性と特許などによる制約と指摘されている。

本論文では、様々なイオンに関する参考文献と Barney が提唱した VRIO 理論を参考にして、イオンの模倣困難性の強さについて5つの下位説明要因を次のように挙げている。つまり、創業者精神、人的資源力、人材教育獲得、外生性を重視した成長と平衡型多角化である。

まずは、創業者精神から説明する。1989年9月、イオンはジャスコグループからイオングループに名称を変更した。イオングループはジャスコの基本理念を継続して守り、平和産業・人間産業・地域産業という目標を維持してきた。またそして、イオンの本業であった岡田屋には「大黒柱に車をつけよ」という家訓がある。本来は不動である家の大黒柱をあえて動かすという意味である。実際の意味である立地の変化に応じて店を動かすということを立地以外の部分にも応用し

ながら、企業を革新させなければならない。創業者精神は各企業の歴史的な背景によって決められ、模倣困難である。以上の説明から、創業者精神は模倣困難性の重要な評価基準である。

次は平衡型多角化を説明する。イオンとセブン&アイの有価証券報告書を見ると、一つ面白い事実を発見できる。イオンでは各事業はバランスを取りながら多角化した共同的に成長したということである。

企業が長期的に成長するためには、「多角化」が不可欠である。企業の成長戦略は基本的に四つあるとされる。つまり「市場浸透」「市場開拓」「製品開発」「多角化」である（ハーバード・ビジネス・レビュー 2010 p.3）。そして、多角化の分類は、売上高による量的な尺度と、既存企業からの展開パターンという質的な尺度を組み合わせた、「専業型」、「垂直型」、「本業中心型」、「関連型」、「非関連型」という5種類である。また、「本業中心型」と「関連型」は資源展開のパターンに応じて、「集約型」と「拡散型」に細分化される（網倉＝新宅 2016）。しかし、本論文が提唱するバランスの取れた多角化は全く新しい概念である。

イオンとセブン&アイの2018年有価証券報告書での各事業の営業利益比率を計算すると、イオンの各事業は大体バランスを取って成長していくことが分かる。営業利益のトップ3位の事業分野は総合金融事業、ディベロッパー事業とSM・DS事業である。3つの事業分野の営業利益の対比は33:24:15、あるいは2.2:1.6:1になっている。つまり、事業分野の営業利益の格差は2倍に収められている。本論文では、このバランスを取れた多角化構造を「平衡型多角化」と呼ぶ。

このように、イオンのバランスの取れた多角化共同成長戦略は、会社全体の穏やかな発展を促進すると同時に、社内各事業の競争にも程良い刺激を与える。一方、セブン&アイ・ホールディングスの各事業の営業利益の構成比率を計算すると、セブン&アイ・ホールディングスは本業中心型（主力企業が売上高の多くの部分を占める）の多角化戦略を取っている。中核事業のコンビニエンス事業の営業利益は約8割を占め、トップ1とトップ2の事業分野の規模の比率は78:5、格差は15.6倍にも開いている。本論文の視点から、平衡型多角化とは言えない状態である。コンビニエンス事業の好況ぶりが一目瞭然だが、ほかの事業とのバランスのとれた発展は懸念される材料にもなりうるだろう。

以上から、平衡型多角化もイオンの模倣困難性の重要な一部分である。

次に、外生性を重視した成長という要因を説明する。まずこれをイオンの歴史から説明する。1969年、関西地盤のスーパーであるフタギ、シロとの共同出資により共同仕入れ会社ジャスコが設立された。1970年には、岡田屋が、ジャスコ、フタギ、カワムラなどと合併した。1971年には、岡田屋が社名変更し、有力小売チェーン企業「ジャスコ」として再スタートを切った。このおかげで、ジャスコとしての店舗も大幅に増加し、1970年からの四年間だけで、関西、中部を中心に計53店が出店した。そして、海外進出も実現した。1985年、海外第一号店をマレーシアに開店した。以上から、イオンの歴史は「合併の歴史」ともいえよう。つまり、外部の企業と合併する

ことを通して、自社を成長させることはイオンの独特な外生性を重視した成長の戦略である。

次は人材教育獲得を説明していく。2013年5月イオンとイオングループ中国本社が「清華大学」とのパートナーシップのもと「イオン・清華大学社会科学学院社会発展研究センター」を設立した。イオンは積極的にベトナムや中国などと高校生国際交流を実施し、様々な奨学金制度を設立した。イオンスカラシップという奨学金制度は、早くも2006年にスタートした。アジア各国の大学生および日本で学ぶアジアの私費留学生を対象とした奨学金制度である。以上のイオンの各活動から見るように、人材教育獲得もイオンの強みである。

次は人的資源力を簡単に説明する。イオンは2012年度、外国人を中心とする「グローバル人材」を約1000人採用する予定であったが、2013年度から、イオンは外国人採用を拡大していたことにより、13年度は1500人の採用となり、前年度より大幅に増加し、過去最高の採用となった。現在イオングループ従業員総数は52万人である。それに対して7&iグループ従業員は9万3千しかいない。

そして4番目のCore Competence コア・コンピタンスという影響要因を説明する。

ブラハラッド＝ハメル（1990）はコア・コンピタンス概念を提唱し、企業の内部における「能力」の重要性を提起した。彼らによれば、コア・コンピタンスは他社に対する競争優位の源泉で、持続的な成長を促進することができる、企業に蓄積された技術や知識の集合である。つまり、自社の持続的な成長における内的要因の中でも一番中核的なものである。彼らによるとコア・コンピタンスは、短期的には既存製品における価格差もしくは性能差から生み出される（ハーバード・ビジネス・レビュー 2010 p.228）。

ここでコア・コンピタンスの定義を説明していく。コア・コンピタンスは「中核的競争能力」と訳されている。一般的な定義は次の通りである。「企業が独自に持つ固有の技術やスキルを総和した能力で、競争上では中核となる特技能力この能力は製品やサービスの顧客利便を継続的に高める力の源泉で、競合他社には真似ができない明確な差別化がなされているため、ビジネス実現に置いて大きな市場インパクトを与えられる」（市橋 1997 p.21）。

本論文では、コア・コンピタンスの五つの下位説明要因をまとめ、事業ドメイン、店舗運営力、ブランド力、資源統合力、企業理念・文化として説明をする。

まずは、企業ドメインという基準を説明する。ドメインの定義は市場、技術、そして企業が果たすべき機能の三つのものの掛け算として決まるものである（伊丹＝加護野 2003 p.111）。一旦企業はドメイン事業を決定すれば、企業活動の行う範囲も決めることになる。企業ドメインを決定することによって、企業の多角化の広がり程度と企業のアイデンティティを同時に決める。

次は資源の統合力という基準を説明する。Barney（1991）は資源に関する基礎概念を次のように定義している。つまり、「企業の資源の中には、効率や効果を高めるような戦略を構想し実行するのを可能にする、企業がコントロールしているあらゆる資産、能力、組織プロセス、企業特性、

情報、知識などが含まれる」(Barney 1991 p.101, 中橋 2015 p.174)。

以上先行レビューで理解したように、企業が所有する資源は競争優位の源泉である。企業の資源を統合して活用するのが大事である。具体的な方法は既存の資源を強化することを通して、企業のレベルを上げる。そして、補完的資源を追加することを通して、企業のポジションを向上させる。また、新しい資源を開発することを通して、企業の市場シェアを拡大して、新しい業界を参入する(コリス=モンゴメリー 2004 p.75)。以上の内容から、資源の統合力も企業のコア・コンピタンスの強さを評価できる重要な基準である。

次は店舗運営力という基準を説明する。店舗運営力は3つの部分から構成されている。販売力、人材育成力、問題解決力である。販売力の具体的な活動は、企業が既存の資源を活用して、データを集めて、顧客により良いサービスを提供しているというものである。人材育成力は企業の社員たちが自発的に学習して、積極的にコミュニケーションを図って、お互いに信頼関係を構築して、より優秀な人材を育成する。問題解決力は、まず問題を意識しなければならない。その後、問題の本質を捉えなければならない。最後に、解決案を考えて実行する。以上のように、店舗運営力もコア・コンピタンスの強さを説明できる重要な基準である。

次はブランド力という基準を説明する。ブランドは現状の優位を維持できる強い基盤である。世の中で成功する企業は全て1つ重要な特徴を持っている。それは、経営トップがブランド構築を推進していることである(ハーバード・ビジネス・レビュー 2001 第二章)。ブランド構築において、絶対にブランド・アイデンティティを考える。ブランド・アイデンティティとは、自社のブランドを顧客にどう思ってもらいたいかを明確にしたもので、競合他社と差異化する役割を持っている。また、ブランドには、「ブランド・ビジョン」も必要である。そのブランドにこうなってほしいと強く願うイメージを、はっきりと言葉で説明したものである(アーカー 2014 pp.18-36)。以上からブランド力も企業のコア・コンピタンスの強さを説明できる重要な基準である。

最後は企業の経営理念・文化を説明する。経営理念は組織の目的についての理念と経営行動の規範についての理念から構成されている(伊丹=加護野 2003 p.349)。つまり、企業の経営理念は、企業が何のために存在するのかをはっきりと提示し、企業の今後の方向を決める。組織文化とは、組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方、である。時には企業文化と呼ばれ、あるいは組織風土や社風と言われるものと本質的に同じであると言っている(伊丹=加護野 2003 pp.349)。つまり、人々はこの抽象的な組織文化の影響で企業の独特な価値観を形成して、そしてそれに基づいて仕事を進める。

最後は5番目の Environmental Evolution Dynamics 環境への動的進化という影響要因を説明する。

本論文では、外部環境と内部環境を結合し、次の5つの下位説明要因をまとめる。動的な環境適応力、時代適応力、業態転地力、国際適応力と技術適応力である。これについて説明を進める。

まずは動的な環境適応力から説明する。消費者ニーズや消費水準などは現在技術革新によって

変化し、企業はこの現象に適応するために、新たな製品を提供しなければならないことから、企業の業績は不確実になってしまう。ダイナミックな環境変化は未経験であり、企業はどのような戦略を構築すれば良いかわからないから、環境変化に伴って不確実性が生じる（河合 2004 pp. 2-3）。動的な環境適応力という基準は企業の「競争優位」を「ダイナミックな競争優位」に転換することができるかどうかである。以上の説明で、動的な環境適応力は環境の必要な基準である。

次は時代適応力という基準を説明する。企業は今まで得た競争優位を確保するために、時代の変遷に従って、過去の方針を乗り越えて新たな戦略を構築しなければならない。イオンの創業者岡田卓也は「時流への適応」「アメリカに学ぶ」「協調拡大」という三つの事業観を持って企業を増々成長させた。時代の変化と共に、イオンの出店場所と出店業態も変化した。店舗は従来の駅前から郊外へ「適応」させた。業態も総合スーパー単体から大型ショッピングセンターへと「適応」させた（三品和広＝三品ゼミ 2011 pp. 193-194）。結果的に企業の収益も拡大していた。以上の説明から、時代適応力という基準も環境を説明できる重要な部分である。

次は業態転地力という基準を説明する。事業立地にも寿命がある。イオンは素早く気づいて、立地の寿命を視野に置き、ダイエーを子会社にし、一步早く戦略を取った。つまり、イオンは良い立地を取るために、合併と買収の手段を通して、事業立地をさらに好転させた⁵⁾。以上の説明から、業態転地力という基準も環境要素を説明できる重要な部分である。

次は国際適応力を説明する。グローバル時代でイオンも国際事業を展開している。国際経営とは、国境を越えて行われる経営である（吉原 2011 pp. 43-46）。国際事業を展開する時、一番重要なポイントは現地ニーズを見つけることである。つまり、企業の国際進出を順調に進めるためには、柔軟な現地適応力を持たなければならない。

次は技術適応力という基準を説明する。現在の社会では、技術は競争の手段として、小売業の中では極めて重要になってきている。技術を通して、客層と販売データを収集して、小売業者は顧客と売れ筋商品などの情報を確認できる。つまり、現在の小売業者はテクノロジーを通して、顧客とつながって顧客を引き付け、接客を行う（コトラ＝アームストロング 2003 pp. 33-35）。

IV. 調査対象、現地調査、アンケート及び分析説明

本論文は、国内外 2 組（都心型と郊外型）4 店舗にイオンモールの店舗を分類し、競争優位を比較研究する。具体的に、イオンモール神戸北三田（郊外型）とイオンモール中国蘇州高新区（郊外型）の比較分析及び、イオンモール神戸南（都心型）とイオンモール中国蘇州園區湖東（都心型）の比較分析、をそれぞれ展開する（呉 2019）。

2017 年 12 月 25 日と 26 日、中国蘇州イオンモール園區と新区に行つて、現場調査をした。そして、2018 年 1 月 6 日と 2018 年 6 月 23 日はイオンモール神戸南とイオンモール神戸北三田に行き、現地調査を行った。三品和広＝三品ゼミ（2011）『総合スーパーの興亡』の中にあるチェック

ポイントに基づき、修正を加え現地調査を実施した。

イオンモール蘇州園区湖東は都心型である。外観はイオンモール新区よりきれいでおしゃれであると感ぜられる。内部デザインから見られるように、明るくて、特にトイレは非常にきれいで、顧客に最高の満足感を提供できるかと思われる。イオンモール神戸南とイオンモール神戸北三田の外観の差別は中国蘇州の店舗と比較すると、あまり大きくない。内部のデザインや清潔さは保たれており、顧客に満足感を提供できると思われる。

前章では、VOICE フレームワークの中で、5つの説明要因を述べた。そして、この5つの説明要因にあわせた25個の影響要因あるいは評価基準もリストアップし詳しく説明した。しかし、25個の評価基準全部をアンケートの形で調査できる可能性は低いため、ここで価値影響要因の5つの評価基準（価格、品質、品揃え、サービス、接客）に基づいて、アンケート調査を実施し、評価項目に五点尺度を与え、定量化分析を行った。

本論文は神戸市と蘇州市のイオンモールに行った人を対象に2018年7月にアンケート調査を実施した。今回の調査では、アンケート総数280部が使用されたが、欠損値があったケースを取り除き、有効回答数は236部（84%）であった。その分析については以下図5を参照されたい。

イオンモール神戸南とイオンモール蘇州園区湖東の評価平均値は非常に近い。支払い方式では、園区の方が点数は高い。目的としての評価基準であるデートと時間潰しでは、園区湖東は神戸南より圧倒的に高い。イオンモール新区とイオンモール神戸北三田のデータは若干違うが、図の形は似ている。サブ評価項目のアクセス方面では、新区の点数は北三田より圧倒的に高い。支払い方式では、新区の点数は北三田より高い。時間潰し項目では、北三田（4.10）の点数は新区（3.50）より高いが、他の項目は新区の方が高い。

また、イオンモール園区湖東とイオンモール新区の比較結果を見てみると、中国蘇州のイオンモールは各評価項目のデータがほぼ一致である。しかし、広さ・規模とテナントの豊富さと時間潰しでは違いがある。広さ・規模では、園区は3.25で、新区は4.62である。テナントの豊富さでは、園区は3.11で、新区は4.43である。時間潰しでは、園区は2.61で、新区3.50である。それ以外の評価項目は数値が非常に接近しており、差は1.00以内である。

なお、イオンモール神戸南と北三田の違うところは多い。イオンモール神戸南は都心型店舗として、2007年にオープンしたばかりであるから、品揃え、広さ、テナントの豊富さと内部のデザインは点数が低い。そして、イオンモール神戸北三田は郊外型店舗として、2006年にオープンしたから、品揃え、広さ、テナントの豊富さの点数は圧倒的に多い。しかし、郊外であるから、アクセスはイオンモール神戸南（地下鉄海岸線中央市場前駅のすぐ）より不便である。

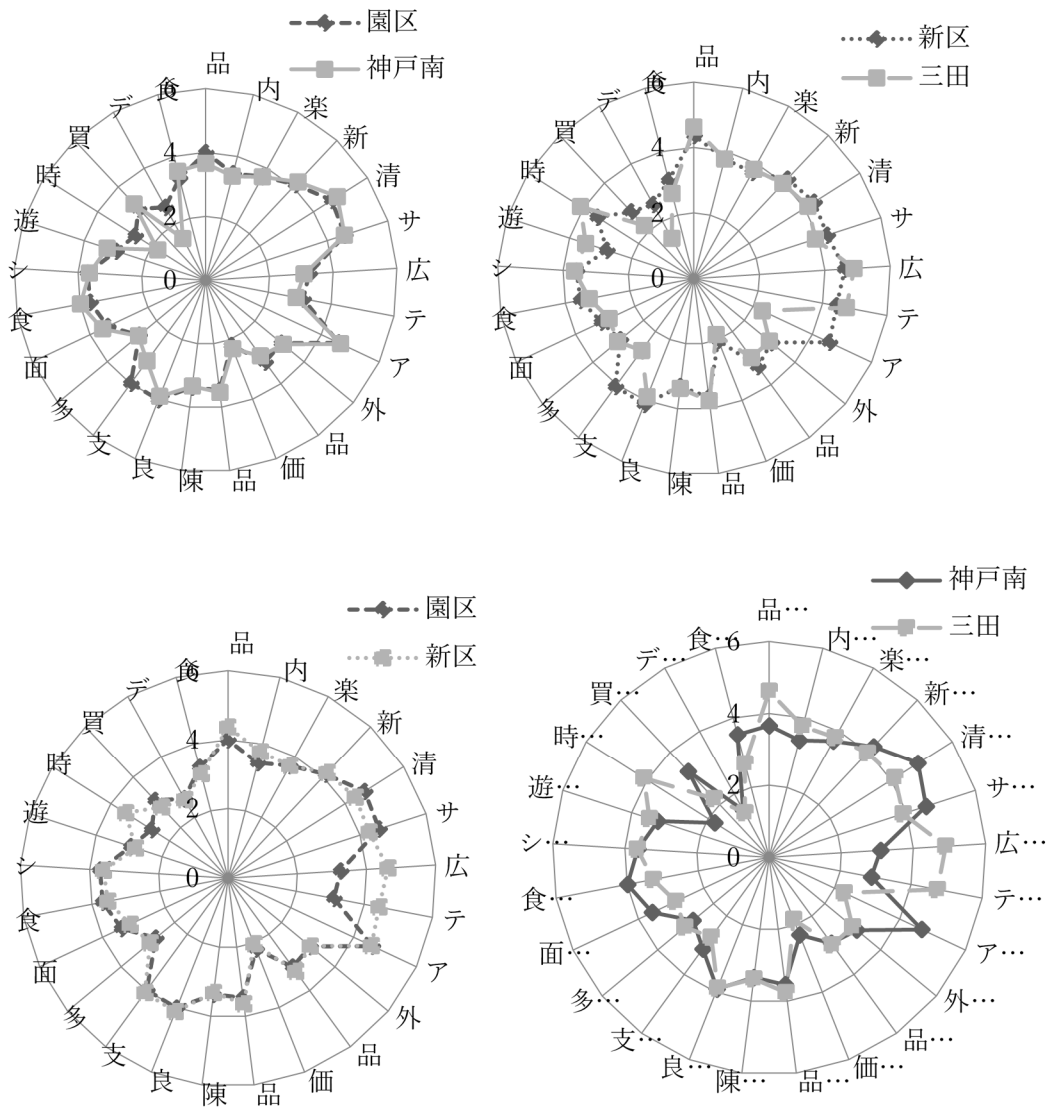


図5. 2組・4店舗のイオンモールの現地調査結果

出所：筆者作成。

注：25個の評価指標が図の時計12時から時計回り方向で配置されている。それぞれ以下である。品揃え、内部デザイン、楽しさ、新鮮さ、清潔さ、サービス、広さ・規模、テナントの豊富さ、アクセス、外観、品質、価格、品揃え、陳列、品質、良いPOP、支払い方式、多様性、面白さ、食事、ショッピング、遊び、時間つぶし、買い物だけ、デート、食事。

以上の結果をまとめると、イオンモールをグローバルな視点から見れば、都心型イオンモール（園区、神戸南）と郊外型イオンモール（新区、北三田）に分類することができそうである。若

干違いがあるが、全体的な結果は一致するところが多い。国内の比較分析では都心型と郊外型の競争優位はまだ格差があると分かる。

V. 発見事実、結論と残された課題

本論文では小売業界売上高最大手のイオンのイオンモール事業分野をケース分析対象として選び、独自開発した VOICE 分析フレームワークに従って、定性分析した後、定量分析を行った。

この章では、発見された事実をまとめて結論を出す。そして、本論文の残された課題も指摘する。

まず、本論文で提唱した独自の VOICE 分析フレームワークに基づき、企業の競争優位に対する影響力を検証した。今回のアンケートは VOICE フレームワークの V（価値）要因に対するものである。価値の 5 つの評価基準に対して、さらに 25 個の下位説明項目の調査を実施した。理論分析と先行研究及び実際状況とを照合し、以下のような事実を発見した。

第一に、現地調査により、イオンモールの 4 店舗について、経営環境（設備、清潔さ、サービスなど）は良い評価だと分かる。特に、イオンモール神戸北三田の広さの平均評価値は 4.90 と、満点 5.0 に非常に接近している。また、採点の結果、イオンモール価値方面のポイントの点数で中間値（2.5）を超えた比率は 84% であり、イオンモールの評価平均値は中間水準を超えている。第二に、第 4 章のアンケート結果の所で添付した 4 つのレーダー図から見られるように、特に品揃え、内部デザイン、楽しさ、新鮮さ、清潔さ、サービス、広さ、テナントの豊富さ、支払い方式の便利さ、外観と PB の評価平均値の線の曲がる方向は一致している。これは、イオンモールが国内及び国外で価値方面の強みが同一であると理解しても良いと思われる。その点から見ると、イオンの国内外経営での優位性は同じ程度の高さと言ってもいいだろう。第三に、現地調査の結果より、ディベロッパーという経営方式は他社が簡単には真似できないものであることがわかる。イオンモールは現地の消費者の習慣に合わせてうまく店舗を運営しているようである。この点、イオンの 10 年間の有価証券報告書のデータから、ディベロッパーという経営方式は利益確保ができてきていることと関連していることが分かる。

本論文では主に 3 つの結論を提示したい。

第一、現地調査とアンケートの結果から、イオンモールの価値要因の強みは品揃え、清潔さとサービスという 3 つである。イオンモールは現在人々のライフスタイルによく適合し、顧客に価値を提供できている。高い集客力という特徴を持ちイオンモールのような小売業態は今後小売業態の一つの主な経営方式になるかもしれない。第二、競争優位性を形成・維持・変革するためには、組織内外の統合分析が必要である。また動的な変化適応も必要である。動的な変化に強い企業資源と能力の形成と維持が必要である。第三、本論文で提唱していた VOICE フレームワークの V（価値）要因を検証したうえで、V（価値）の 25 個の影響要因は確かに企業の価値方面での優位性を表現できる。イオンモールの圧倒的な優位性は積極的に高い価値を顧客に提供すること

であるといえる。優位性があるという条件だけで価値を顧客に提供できるということではなく、顧客に満足できる価値を提供することができることで優位性が生じるのである。

イオングループの売上高が日本小売業で一位になっている真の原因は顧客に価値を提供できていることにある。この結果はまた VOICE フレームワークの V（価値）要因の存在の必要性を説明した。この結果からみられるように、VOICE 分析フレームワークの中の V（価値）要因のそれぞれ下位 5 つのサブ要因、合計 25 影響要因を説明した上で、ボイス・フレームワークの仮説がある程度有効である。

最後に本論文の残された課題について論ずる。

第一、本論文では 4 つのイオンモール店舗しか選んでおらず、全体的な状況を抽出できているといえないことは否認できない。現在イオンモールの総店舗数は 202 店舗である。日本国内では 175 店舗、海外では 27 店舗が展開しているため、世界中のイオンの経営状況を説明することはできていない。第二、本論文は小売業界大手イオンを例として、ボイス・フレームワークの V（価値）の有効性を検証したが、このボイス・フレームワークの他の要因の有効性をまだ検証していない。そして、この VOICE フレームワークが全ての業界に適応できるかどうかまだ究明していない。第三は、VOICE フレームワークは完全に競争優位を説明できるという証拠がまだ足りない。これから「V→O→I→C→E」という順番にしたがい、O→I→C→E の有効性を検証していきたい。

これらの残された課題に対して、今後多くの業界をボイス・フレームワークで検証していきたい。また、OICE 要因の 20 個の評価要因に関して、V（価値）のように詳しく分析を進め、VOICE フレームワークの有効性を検証したい。

注：

- 1) 長い間、イオンは日本小売業の 2 位に甘んじてきた。しかし 2003 年度と 2004 年度に、当時のセブン&アイの親会社であったイトーヨーカ堂（以下、IY）は売上高（営業収益）と当期純利益（営業利益）の両方でイオンに抜かれた。売上高では、IY が 3.62 兆円、イオンが 3.81 兆円であり、当期純利益では、IY が 172 億円、イオンが 620 億円であった。その後、2005 年 9 月にセブン&アイは純粋持株会社の新設をきっかけに、一時的にこの逆転状況を挽回した。これに関する説明は李（2008）が詳しい。またその後、セブン&アイの売上高は 2012 年から 2018 年現在まで再度イオンに抜かれた。しかし、純利益の面では、長年、セブン&アイが常にイオンの数倍（例えば最新の 2018 年 2 月期では両社の格差は 7.4 倍）。出所：両社の有価証券報告書であることから分かるように、経営能力の面では、日本小売業の王者はイオンではなく、セブン&アイであることは興味深い。今後、両社の比較分析をも研究課題の一つとして設定していきたい。
- 2) 『世界の小売業ランキング 2018 調査レポート』より。
- 3) 経済学分野における Mason と Bain の産業組織論の方法を、Porter（1980）が経営学に初めて適用することで、ポジション学派を創立した（Porter 1981）。
- 4) 代表的な事例は 2003 年 10 月 28 日にオープンした、東京都江東区東雲の SC「イオン東雲ショッピングセ

ンター」である。開店当時でイオン最大の 4900 平米もの広さを持つ。

- ⁵⁾ しかし、企業の立地が悪ければ、新たな事業を投資しても良いが、一番良い方法は産業構造を変える前に早く売却することである。例えば、シャープは消費者ニーズの変化にうまく適応していなかったため、台湾の鴻海精密企業に買収された。以上から、もし、企業は現在の環境に適応できなければ、業態転換あるいは立地を変えなければならない。

参考文献：

- Barnard, Chester (1938) *The Function of the Executive*, Harvard University Press. バーナード (1968) 山本安次郎 訳『経営者の役割』ダイヤモンド社。
- Barney, Jay (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, Jay (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd, NY: Pearson Education, Inc. バーニー (2003) 岡田正大訳『企業戦略論「基本編」－競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社。
- Kotler, Philip (1999) *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*, New York, NY: Free Press. フィリップ・コトラー (2000) 木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社。
- Porter, Michael (1980) *Competitive Strategy*, Free Press. マイケル・ポーター (1985) 土岐坤・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社。
- Porter, Michael (1981) "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management," *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 609-620.
- Porter, Michael (1985) *Competitive Advantage*, Free Press. マイケル・ポーター (1985) 土岐坤訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。
- Prahalad, C. K. and Hamel, Gary (1990) "The Core Competence of Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-90.
- Teece, David, Pisano, Gary, and Shuen, Amy (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Wernerfelt, Birger (1984) "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- P.コトラー＝G.アームストロング (2003) 和田允夫監訳『マーケティング原理』ダイヤモンド社。
- D.J.コリス＝C.A.モンゴメリー (2004) 根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社。
- デビット・ティース (2013) 谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社。
- スチュアート・クレイナー (2000) 嶋口充輝・黒岩健一郎・岸本義之訳『マネジメントの世紀 1901～2000』東洋経済新報社。
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2001) 『ブランド・マネジメント』ダイヤモンド社。
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2010) 『戦略論 1957－1993』ダイヤモンド社。
- 網倉久永＝新宅純一郎 (2011) 『経営戦略入門』日本経済新聞出版社。
- 飯野春樹 (1992) 『バーナード組織論の研究』文真堂。
- 伊丹敬之＝加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。

- 市橋和彦（1997）『新コア・コンピタンス』プレジデント社。
- 河合忠彦（2004）『ダイナミック戦略論』有斐閣。
- 川端基夫（2000）『小売業の海外進出と戦略』新評論。
- 菊地正憲（2004）『イオン大躍進の秘密－小売業日本一』ぱる出版。
- 坂下昭宣（2007）『経営学への招待』白桃書房。
- 東海友和（2009）『イオン人本主義の成長経営哲学』ソニーマガジズ出版社。
- 中橋国蔵（2015）「資源ベース論と持続的競争優位」『青山経営論集』第50巻第2号 pp. 173-183。
- 藤本隆広（2003）『能力構築競争』中央公論新社。
- 三品和広＝三品ゼミ（2011）『総合スーパーの興亡』東洋経済新報社。
- 向山雅夫（1996）『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 柳純（2003）「日系小売企業の海外展開と戦略」『佐賀大学経済論集』第45巻第1号 pp. 193-218。
- 矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス：理論とケースで考える』有斐閣。
- 矢作敏行（2011）『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
- 吉原英樹（2011＝2014）『国際経営』有斐閣。
- 李東浩（2008）「イトーヨーカ堂の中国進出」『経済理論』第345巻第2号 pp. 29-59。
- 李東浩（2018）「模倣と創造のダイナミズム」『流通科学大学論集』第31巻第1号 pp. 1-25。
- 渡部直樹＝デビット・ティース（2010）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。
- 呉晶津（2019）「イオンモールの競争優位－産業組織論と資源能力論を統合した分析視角－」 流通科学大学
修士学位申請論文 pp. 1-75。

参考ウェブページ：

- 株式会社ビズhintにあるVRIO分析 <https://bizhint.jp/keyword/128183> 2017年11月24日にアクセス。
- 『世界の小売業ランキング2018 調査レポート』デロイトトーマツ
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-business/articles/dis/gpr2018.html> 2018年07月20日にアクセス。