

《研究ノート》

物語分析の基本概念

——オムニチャネル化の物語——

大 原 悟 務

- I はじめに
- II 考察対象への接近視角
- III 物語分析の基本概念
- IV オムニチャネル化の物語
- V おわりに

I はじめに

商品開発や経営戦略の立案，実行において物語やストーリーが大切である。

私自身が共感しているせいか，この種の発言や主張をよく見聞きする。商品開発（安部，2015），経営戦略（岩井・牧口，2016），企業広報（牧，2017）など，多くの領域に及ぶ。これらは実務者に向けて書かれたものである。実務者のみならず学術研究者にも物語やストーリーの重要性を伝えたのは楠木（2010）の著書、『ストーリーとしての競争戦略』であろう。著者はこの本の主張を「優れた戦略とは思わず人に話したくなるような面白いストーリー」であると述べている。

では，物語やストーリーとは何だろうか。日常生活でもなじみのある語だが，あらためて問われると答えに困る。上記の文献でも捉え方はさまざま。本稿では，経営に関する事例を物語に捉え直して理論の開発を目指す「物語分析」の基本概念を確認する。主に沼上（2009）や田村（2006，2016）の先行研究にもとづき論じていく。その際，私自身が小売業に関して抱いている疑問も絡めたい。それは，事業拡張において合理性と非合理性が共存することをどう認識するかという問題である。例えば，企業がある時点で採算が取れているのに，新たに成長が見込めない領域への拡張を決めたとする。一見，非合理的なようだが，低成長の領域は競争が緩やかといえるため，合理的な判断ともいえる。小売業の事業拡張において，合理性と非合理性が共存することを創作した物語で説明してみよう。

市街地で長年営業している食品販売店がある。加工食品，菓子，飲料が主な商品

で、洗剤、掃除用品などの生活雑貨も置いている。個人で経営しており、古い木造の店舗は住居兼用だ。薄暗い店内をのぞいてみると、内装や陳列棚はさながら昭和時代を再現した映画のセットのようである。近隣に住む高齢者が常連客で採算は取れているらしい。

この店の将来について、次の4つの選択肢があるでしょう。あなたが助言者ならどれを推すか。

- A コンビニエンスストアに転業する
- B 食品スーパーに転業する
- C 食品販売業以外の業種に転業する
- D 現状維持につとめる

A や B を選んだ場合、新しい店舗の経営において、これまでの経験や知識を活せる部分があり、勧めやすい。ただし、店舗は建替えか大規模な改修を要する。販売規模の拡大、営業時間の延長から従業員も新たに雇い入れなければならない。その結果、店の近代化が進み、取扱商品も増え、「格上げ」や「トレーディング・アップ」¹にいたる。これにより、新規客の増加が見込まれるが、セルフ販売となるため、店主との会話を楽しみにしていた既存客は離れていくかもしれない。設備投資、人件費などの費用もかさむ。このように関連分野での事業拡張で無難と思われる策でも不安材料はたくさんある。

C を選んだ場合はこれまでの経験を活かさないため、失敗の危険性が増すかもしれない。その一方で業種選択の制限を緩めているので好機をつかむことが期待される。

小売業に限らず、経営者の頭を悩ませるのが、D の選択肢に関わるころではないだろうか。つまり、現時点で採算が取れている場合である。不採算であれば、何か対処する意思決定を下しやすい。しかし、曲がりなりにも採算が取れている状況で事業の構成を見直すのは企業の規模を問わず、決断がいる。出費や既存客の離脱を考慮するならば、現状維持が合理的といえるし、将来性を心配するなら、現状維持は非合理的な決定とも受け取れる。

以上、4つの選択肢に共通するのは、事業拡張や事業変更の意思決定が正と負の両面、合理性と非合理性を併せもっていることである。どれを選んでも、失敗や見込み違

1 マクネアとメイ (1982:p.134) によれば、「格上げ」、「トレーディング・アップ」とは商品の品質、品揃えの間口・奥行き改善、店舗の魅力度向上、各種サービスの拡充、プロモーションの量・質・幅広さの拡充を意味する。

いの危険があり、そこを切り取って論じれば非合理的な決定となる。しかし、失敗回避や成功の可能性もあり、見方を変えれば、合理的な決定となる。

本稿では、セブン&アイ・ホールディングス（以下、セブン&アイ）が合理的とも非合理的ともいえるオムニチャネルの実現を目指した経緯の一端も論じたい。セブン&アイはセブン-イレブンやイトーヨーカ堂のほか、百貨店や生活雑貨専門点を傘下に置く。実店舗、ネット通販、各種メディアを組み合わせるグループ企業の商品を供給するオムニチャネル事業を展開している。「omni7」（以下、オムニセブン）と名づけ、「あらゆるお店が、あなたの近くに」のキャッチコピーのもと、2015年11月に提供を開始した。大々的に情報発信をし、この事業への並々ならぬ意気込みがうかがえたが、翌年には計画の縮小を発表した。

オムニセブンの特色として、そごう・西武、ロフト、赤ちゃん本舗など、グループ企業の多様な商品を扱っていることがあげられる。品目数の多寡は人によって評価が分かれるだろうが、提供開始を伝えるポスターには180万の数字があがっていた。ほかの特色として、全国約18,000のセブン-イレブン店頭で注文商品の受け取りと返品ができること、セブン-イレブン店頭で専用のタブレット端末を用意し、店員とやり取りしながらその場で商品を注文できることがあげられる。

オムニセブンはグループ企業の資源を活用する観点からすれば、合理的な策と理解できる。最寄品、買回品、専門品にまたがる多彩な商品と国内随一のコンビニエンスストア店舗網との新たな組み合わせを提案している。会社勤務などで自宅外にすることが多い人にとっては、コンビニエンスストア店頭で商品の受け取りができるのは理にかなっているといえるだろう。高齢社会に注目すると、店頭での注文受付はネット通販に不慣れな層を取り込めるものと期待できる。

『コンビニ人間』の小説で芥川賞を受賞した作家の村田沙耶香氏は長年にわたるコンビニエンスストアでのアルバイト経験もふまえて受賞作を執筆した。同氏はセブン-イレブンの古屋社長との対談のなかで、昔は、コンビニエンスストアに自動販売機のような役割が求められていた気がするが、今は客のほうから店員に声をかけてくることもあり、客と店の距離が近くなっていると指摘した。これに対して、同社長はカウンターで会話を求める向きが特に高齢者にあり、「セミセルフ」の販売と呼んでいると応えた（日経MJ、2016:p.148）。オムニセブンにはこうしたセミセルフの機会を拡充する可能性も見出せる。

その一方で、アマゾンや楽天など、先行企業がひしめく市場への参入に疑問を感じた人もいたのではないか。セブン&アイは2016年4月の決算説明会で、オムニセブン事業の2016年度売上として4,000億円、2018年度売上として1兆円と、急成長の目論見を示した。しかし、半年後の決算説明会では、2016年度売上を1,000億円、2018年度

売上を2,200億円と下方修正した。2016年10月、セブン&アイの井阪社長は、これまでのオムニセブンが失敗であったと評した。参入したネット通販市場はアマゾンや楽天などの専業が林立するレッドオーシャンであったとその理由を説明している（日経ビジネス, 2016:p.29）。

計画の下方修正や参入についての弁明に着目すれば、オムニセブンには非合理的な面があったといえよう。楠木（2010）は優れた戦略の要件として、部分的には非合理的に見えても、全体としては合理的であることを指摘した。第1図の右下「賢者の盲点」に該当する。これは「バカなる」の形容でも知られた論理である。部分的には「バカな」と思われるが、全体としては「なるほど」とうならせる仕組みや戦略を指す。外部からは優位性の源泉がわかりにくく、独自性を保ちやすくなるとの論理でもある（楠木, 2010; 吉原, 2014）。この論理は言い換えれば、「面白い」物語やストーリーの筋書きとなる。

オムニセブンについて、現時点で評価するならば、部分的には合理的であるが、全体として束ねてみると非合理的な面があり、利用が期待通りに伸びなかったといえるのではないか。第1図でいえば、左上の「合理的な愚か者」に位置する。

セブン&アイの屋台骨であるセブン-イレブンは日本の小売業を代表する優良企業でもある。商業学や流通論の分野ではお手本ともいえる存在で、大学のテキストや授業で先進例、成功例として紹介されることも多い。しかし、オムニセブンに関しては、事業の見直しを余儀なくされた。グループ全体の活性化策に優等生のコンビニエンスストア事業が引っ張り出され、巻き込まれたといえ、言い過ぎだろうか。なぜ、業界トップの企業が合理的とも非合理的ともいえる仕組みを提供しようとしたのだろうか。その過程や経路をたどるのは商業・流通を学ぶ上でも意義があるだろう。

オムニセブンはグループ内の多様な業態にまたがるとともに、全国のセブン-イレブン²店頭を拠点にしており、ほかに類を見ない。このように比較できる例がない場合、そ

第1図 部分合理性と全体合理性

		全体	
		非合理	合理
部分	合理	合理的な愚か者	普通の賢者
	非合理	ただの愚か者	賢者の盲点

(出所) 楠木 (2010:p.323)

2 業態とは、店舗の立地、品揃えの間口・奥行き、店舗における在庫量、価格帯、対面かセルフの販売方法の別、店舗の雰囲気、といった点から捉える小売企業や店舗における基本的な活動様式を指す。この概念だけでは企業間の特性の違いをつかめないため、業態を分化させたフォーマット²の概念が用いられることもある（田村, 2008）。

の考察方法として「物語分析」が適しているとされる (田村, 2016)。本稿では、オムニセブンの物語分析について、ごく一部であるが試み、この方法の基本概念・留意点・疑問点を覚え書きとしてまとめておきたい。

II 考察対象への接近視角

1. オムニチャンネルとは

商業・流通の実務, 学術研究の両分野で, 近年関心を集めているのがオムニチャンネルである。経済産業省の調査報告書を参考に用語の説明をしよう。オムニとは「すべて」や「あまねく」を意味する。利用者が各種チャンネルを駆使して商品の検索, 購買, 受け取りなどができる仕組みを指す。このチャンネルとは商品が販売される場所だけでなく, 情報をやり取りする経路も含む。具体的には, 実店舗, PC サイト, モバイルサイト (スマートフォン), ソーシャルメディア, 従来型メディア (新聞・雑誌・テレビ), カタログ, ダイレクトメールがチャンネルにあげられる。

実店舗での販売とネット通販の相互作用を高めることについてはオムニチャンネルの語が普及する前から実践されていた。「クリック・アンド・モルタル」の言葉がよく使われるようになったのは 2000 年頃のことである。ネット通販を「クリック」に, 実店舗をしっくいの意味する「モルタル」になぞらえた言い回しだ。オムニチャンネルとクリック・アンド・モルタルは概念上, 重なるところがある。しかし, オムニチャンネルのほうが利用できるチャンネルの幅が広い。当時は今のようなスマートフォンやソーシャルメディアはなかった。オムニチャンネルの説明では「シームレス」もよく使われる。継ぎ目無く, よどみなく商品を検索, 購買し, 受け取りができることを形容している。メディアの進歩や通信環境の整備により実現にいたっている。クリック・アンド・モルタル時代の今世紀初頭, 一般家庭ではまだまだ通信環境が不安定で, 接続コストも高かった (角井, 2015)。

オムニチャンネルの類語はほかにもある。マルチチャンネルがそうだ。両者とも, 情報検索や注文の経路が複数あることを意味する。ただし, マルチチャンネルの概念においては, 買い物の入口が複数あるものの, チャンネル間の関係は意識されていない (角井, 2015)。利用者がチャンネル間で行き来する局面を想定していないのである。それに比べてオムニチャンネルでは, 顧客情報が複数のチャンネルで共有され, 活用されている。モバイルサイトでも, PC サイトでも当人の商品購入をもとにした情報提供があり, 購買に応じて付与されるポイントも複数のチャンネルで利用可能なことが多い。

オムニチャンネルは O2O と表現されることもある。これは「オンライン・ツー・オフライン」の頭文字からきている。この用法は「クリック・アンド・モルタル」に近い

が、オムニチャンネルと同義で用いることもある。松浦 (2014) は O2O の分類の 1 つに「顧客循環型 O2O」をあげている。ここでの O2O は「オフライン・ツー・オンライン・ツー・オフラインなど」の略であり、オムニチャンネルと同じと理解できる。

2. オムニセブンへの疑問

本稿で題材にしているセブン&アイのオムニチャンネル事業、オムニセブンをどのような視角で論じることができるだろうか。まず、考えられるのが、オムニセブンの提供開始時や計画見直しが発表された時点で、競合他社の事業と比較してオムニセブンの長所、短所を論じる視角である。ここから、オムニセブンの計画が縮小にいたった要因が見えてくるだろう。具体的には、アマゾンや楽天などの先行企業と、取扱商品の範囲・品目数・支払い方法・配送条件・サイトのデザインなどについて比較することとなる。楠木 (2010:p.274) は戦略のコンセプトを練る際に、「誰に嫌われるか」を意識することが大切と述べた。オムニセブンについて、井阪社長は不特定多数を対象にしていたことも失敗要因にあげている (日経ビジネス, 2016:p.29)。標的とする顧客層の違いもこの視角で論じる対象になろう。

オムニセブンの新規性や先進性をふまえて、競合他社との比較ではなく、提供者側と利用者側とで期待や評価にどのような差があったのかを論じる手もある。利用者の経験や便益が考察のかぎとなるだろう。この考察において、クリステンセンら (2017) が提唱してきた「ジョブ理論」が参考になる。客は何らかのジョブ (用事, 仕事) を片づけるために商品を「雇う」とする考え方である。ある商品によってジョブがうまく片づかなければ、その商品を解雇し、次回は別のものを雇用することになる。ジョブ理論に関しては以下の例がよく知られている。自動車で通勤する人が、もちろん大人であるが、ファストフード店でミルクシェイクを買い、車内で飲みながら仕事先まで運転していくのはなぜか。運転時間をやり過ごし、昼食までの空腹をまぎらわす「ジョブ」のため、時間をかけて飲めるミルクシェイクを選んでいるとクリステンセンらは見ている。こうしたジョブ概念を足掛かりにオムニセブン利用者の便益や経験を捉えていけば、期待外れとなった要因が見えてくるかもしれない。

上記の 2 つの視角で共通しているのは、オムニセブン提供時点で事象を切り取っている点である。しかし、本稿において、筆者が関心を抱いているのは、合理性と非合理性が共存する事業拡張がなぜ進められたか、つまり提供以前についてである。オムニセブンは、コンビニエンスストア、総合スーパー (総合量販店)、百貨店、生活雑貨専門店と多様な業態にまたがっている。オムニセブンに見られるように、自ら保有する多様な小売業態と 2 万ものコンビニエンスストアを組み合わせてオムニチャンネル化を進めているのは珍しい。国内では先例はないが、グループ企業の資源活用の観点からは合理的な

策といえる。

他方、オムニセブンの問題点として、買える商品がグループ企業のものに偏っていることが指摘されている（日経ビジネス、2016）。提供者側からすれば合理的な策が、利用者側からすれば非合理的にも見える。筆者がオムニセブンについて違和感を覚えたのは、百貨店の衣料品をネットで注文し、コンビニエンスストア店頭で受け取る経路についてである。オムニセブン開始直前の2015年10月26日にテレビ東京の経済情報番組、ワールドビジネスサテライトで「オムニ7の全容」と題した取材報告が放映された。そこで、番組女性キャスターがそごう・西武の商品と思われるカーディガンをネットで注文し、翌日セブン-イレブン店頭で受け取る光景を映していた。これは実演であって実例ではないが、特色の1つとして紹介されていた。

買回品や専門品をネットで注文し、コンビニエンスストア店頭で受け取ることは便利だろうが、どれだけの顧客が必要としているのだろうか。それなりの品質と価格の衣料品であれば、実店舗で吟味して選びたい人が多いのではないか。それから、百貨店としてのそごうや西武の名は知っていても、利用経験のない人の目にはどう映ったのだろうか。なじみのない百貨店の商品が手軽に選べると聞いても、そこに「ジョブ」は見出しにくい。

もしものことであるが、セブン&アイに百貨店のそごう・西武が属していなかったでしょう。この状況でオムニセブンの立案はなされていたでしょうか。セブン&アイがそごう・西武を統合したのは2006年のことである。この時点においても百貨店は業態として大きく成長が見込めたわけではなかった。こうした状況でなぜ傘下に取り込んだのだろうか。すでにオムニチャンネルの構想もあって、傘下への統合を決めたのかもしれない。とはいえ、本稿の冒頭であげた創作物語と関連づけると、当時のセブン&アイとして、傘下企業の業態構成は拡張せず現状維持でよかったのではとの疑問も湧いてくる。

3. 経営事例を物語として捉える視角

セブン&アイがオムニセブンを立案、実施した経緯、とりわけ百貨店をグループに取り込んだ経緯を明らかにするにはどうしたらよいか。統合を発表した記者会見などの情報をもとに、そごう・西武を取得した意図を探るのが一般的な方法であろう。しかし、セブン&アイとその前身であるイトーヨーカ堂グループにおいては、そごう・西武が初めて運営する百貨店ではなかった。百貨店事業への進出については、1970年代後半の地方百貨店との業務提携にさかのぼる。対象となる事象を時間の幅をとって考察し、その間に生じた事象の順序や連鎖を捉えることを「メカニズム解明法」（沼上、2009）という。こうした考え方がオムニセブン推進の経緯をたどるのに必要となろう。

沼上（2009）によれば、企業の戦略や業績の要因を論じるのに3つの思考法がある。

①カテゴリー適用法, ②要因列挙法, ③メカニズム解明法の3つである。それぞれの要点を説明しよう。

1つ目のカテゴリー適用法とは、ある事象の発生理由をその事象を含むカテゴリーから導こうとする考え方である。第1章であげた創作物語を引き合いにしてみる。食品販売店の経営者が転業する先として、コンビニエンスストアか食品スーパーかで迷っていたとする。ある人に助言を求めたところ、コンビニエンスストアは食品スーパーより成長しているからと、勧められたとしよう。この場合、「コンビニのほうが儲かる」との判断は、転業後の店がどちらのカテゴリーに属するかでなされている。

確かに日本にあるコンビニエンスストアと食品スーパーの売上や出店数をそれぞれ足し上げていくと、前者のほうが成長性が高いといえる。したがって、コンビニエンスストアが儲かるとの見解は間違っていない。しかし、個店レベルで見なければ経営不振のところや閉店となったところもある。反対に食品スーパーでも業績に優れた店もある。

こうした思考法としての問題に気づいた人は、カテゴリー適用法を採用せず、自店と類似するコンビニエンスストアや食品スーパーを探し出し、立地、周辺人口、通行量、品揃えなどを比較して転業の意思決定を下すかもしれない。これが2つ目の「要因列挙法」である。複数の要因を比較しており、考察が緻密になっている。

しかし、要因列挙法にも欠点がある。それは各要因の因果関係や時間展開がつかめない点である。同じような立地にあるコンビニエンスストアで客数や売上に差があったとする。調べた結果、品揃えに違いがあることが判明したとしよう。では、品揃えに差が生じているのはなぜか。発注担当者の力量、問屋との関係、本部間の方針の違いなどさまざまな要因があろう。こうした要因はどのような順序で発生したのか、どのような原因と結果の関係にあるのか。時間軸の上での展開は要因列挙法からは見えにくい。

事象の発生順序や因果関係を注視するのが、3つ目の「メカニズム解明法」である。要因間の因果関係や行為主体の意図を考察することで、事象が発生するメカニズムの解明に近づく。沼上 (2009: p.166) はメカニズム解明法においては、「時間展開が織り込まれた因果関係のストーリーが語られる」と述べている。

セブン&アイが百貨店事業への拡張を進めた時間展開や物語をどのように捉えたらよいのだろうか。次章以降では、田村 (2006, 2016) による解説をもとに、「物語分析」の基本概念を確認しつつ、セブン&アイにおける百貨店事業への拡張物語をごく一部ではあるが考察したい。

Ⅲ 物語分析の基本概念

1. 一般的な物語の意味と効用

田村（2016）が唱える経営事例の物語分析における「物語」には独特の意味合いがある。まず、本節では一般的な物語の意味や効用を確かめてみよう。広辞苑から「物語」の定義を抜粋すると以下の通りとなる。

- ①話し語ること。また、その内容。
- ②作者の見聞または想像を基礎とし、人物・事件について叙述した散文の文学作品。

この定義といくつかの物語を突き合わせてみよう。まずは経済小説から例をあげてみる。城山三郎（1980）の『臨 3311 に乗れ』は近畿日本ツーリストの前身である日本ツーリストの草創期、発展期の物語である。題目にある「臨 3311」とは、東京から関西に向かう臨時列車の番号で、京都への修学旅行専用車に仕立てたものだ。昭和 20 年代、国鉄の旅客輸送能力が十分でない時代に日本ツーリストの創業者らが未稼働の列車を修学旅行専用として編成するよう国鉄に提案した。提案に前例がないこと、創業間もない同社に実績と信用がなかったことから、陳情や交渉を重ねた末にようやく実現した。複数の学校の生徒を同じ列車に乗せ、行先でも同様の旅程を組むなど、修学旅行の仕組みを変えるものとなった。「臨 3311」は同社成長の象徴ともいえよう。

この小説は実話をもとにした、いわば実録物である。広辞苑のいう「作者の想像」というよりは「作者の見聞」を基礎にした物語に位置づけられる。同書は日本ツーリスト設立の経緯、その後の奮闘、成功、失敗や創業者らの事業拡大をめぐる思惑や偶然の出来事も描いており、企業発展の道筋がわかる。

次に本稿の冒頭で紹介した 3 つの先行研究（安部，2015；岩井・牧口，2016；牧，2017）を紹介してみよう。これらはどれも企業の実務者向けに書かれたもので、広辞苑の定義にある「文学作品」ではない。それぞれの著者は物語の意義をどう捉えているのだろうか。

商品開発の要点をストーリーで学ぶことを提唱している安部（2015）は、その理由に物事の結果だけでなく、原因との関係を把握する必要性をあげた。物語の形式にすると原因と結果がわかりやすくなるとしている。

それから、経営戦略の観点から論じた岩井と牧口（2016）は「企業が持つ強みを象徴する物語」である「シンボリック・ストーリー」を描いて戦略立案や情報発信につとめることが重要と主張している。これにより、企業の優位性や独自性が顧客の心に刻みつ

けられるからである。先に紹介した修学旅行専用車の手配をめぐる奮闘物語はまさにシンボリック・ストーリーの1つとなろう。

企業広報における物語の意義を論じた牧(2017)は、創業者の思いといった一般的な物語だけでなく、失敗談や苦労話も伝えることを推奨している。苦闘や挫折を乗り越えて現在にいたる物語は相手に親近感や好印象をもって受け入れられるという。先の城山三郎の作品でも失敗と苦労についての話のほうが多い。いつの間にか登場人物に感情移入してしまうのは、そのせいなのだろう。

以上の3つの文献の著者は経営コンサルタント、プランナー、広告代理店社員といった職に就いている。それぞれの著で論じている物語は「作者の見聞」はもとより、考察や推測という意味合いでの「作者の想像」も含まれていると理解できる。

本節で紹介した経済小説や関連文献の内容をふまえると、物語やストーリーの効用として、次の2つがあげられるのではないか。

- ①対象となる事象の因果関係、メカニズムが理解しやすくなる
- ②対象に共感を抱きやすくなったり、感情移入しやすくなったりする

因果関係をわかりやく伝えるとともに、人々の共感を集める。この2つの効用をビジネスにおいて活用し、近年注目を集めている領域がある。ソーシャルプロダクトとクラウドファンディングである。

社会への影響を配慮した製品や社会を変革に導く製品を意味するソーシャルプロダクトが広がりを見せている。この種の製品を市場や社会に受け入れてもらうには、どのような経緯でその製品を開発したのか、その製品がどのように社会問題を解決するのかといった因果関係を伝えることが重要となる。例えば、震災で被災した地域に仕事をつくるため、手編みのセーターやカーディガンの製造販売事業を始めたところがある。立地した宮城県・気仙沼に確固とした編み物の地場企業があったわけではない。専門家から指導を受けながら技能を高め、製造販売の実績を重ねてきた。手編みの製品は作るのに長い時間を要し、高額にもなるが、製品種類は増え、雇用も確保し続けている。これを支えているのが、社長をはじめとする関係者による物語の発信である。社長の著書(御手洗, 2015)や運営会社のウェブサイトで語られている。客は製品の品質以外に、従業員や企業の物語も評価し、受容しているといえよう。

もう1つの領域であるクラウドファンディングとは個人やベンチャー企業などが起案者となり、広く社会から出資を募り、事業の立ち上げや拡張をはかる仕組みである。起案者は専用の仲介ウェブサイトで事業の情報を発信する。起案者による事業の意義や計画の訴えに賛同した人が出資し、事業が動き出す。個人であっても小口で出資できると

ころに特色がある。

出資の募集においては、出資総額の目標が設定され、期間限定で募るのが一般的である。出資総額が目標に満たなくても事業を始められる種類のものもあるが、確実に事業を進めるには出資総額が目標に到達することが重要となる。そのためにも、起案者は事業を起こす必要性、事業が展開していく因果をわかりやすく伝えないといけない。また、出資者に共感や好印象をもってもらうための工夫も必要となる。

この節をふまえると、物語やストーリーとは、作者の経験、考察、推測などを基礎として、物事に関する因果関係を述べたものといえる。その効用として、因果関係のより深い理解と聞き手からの共感獲得の2つがあげられる。

2. 物語分析における「物語」とは

田村（2016）が提示した経営事例の物語分析における「物語」の概念について説明したい。前節であげた企業広報の例とは異なり、顧客の共感や好感を引き出すことを主目的とはしていない。経営事例における因果関係、メカニズム、動態を捉えるための方法に位置づけられている。「動態的に変化する生きた経営世界」（田村、2016：p.37）の解明が大きな目的となる。

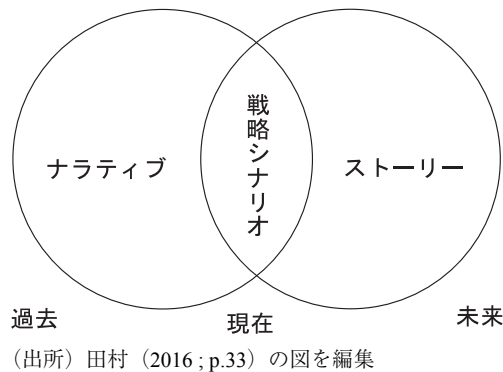
物語にはいくつかの類型がある。比較的、短期間で成立し、逆転の少ない物語であれば、成功物語、失敗物語、安定物語の3種に分けることができる（田村、2016：p.25）。田村はこれらを単純物語のカテゴリーで括っている。「単純」には否定的な意味合いはない。成功や失敗は売上高などの具体的な数値で評価できることが望ましいとされる。

一方、物語の期間が長期となる複雑物語では、単純物語を構成する成功物語、失敗物語、安定物語が絡み合う。複雑物語は、盛衰物語、復活物語、漸進物語の3種に分けられるという。同氏は、盛衰物語の例にダイエーを、復活物語の例に大丸をあげている。

広辞苑の定義では物語は「作者の見聞または想像を基礎とし」とあった。経営事例の物語分析では、基本的に「事実」をもとにした物語を対象としている。田村は英語の「ストーリー」と「ナラティブ」の概念を対比させ、物語分析における物語とは事実にもとづいたものであると説明している。同氏は「ストーリー」を作家や話し手が読み手・聞き手を楽しませるために創作した出来事や人物の記述と位置づけている。他方、「ナラティブ」を、虚構ではなく、事実にもとづくものとしている。物語分析でいう物語とは基本的にナラティブを指す（田村、pp.15-16）。ただし、ここでの事実とは厳格なものではない。資料に裏づけられた事実だけでなく、そこからの推論も含まれる。

田村は事実の概念を緩やかに捉えており、ナラティブとストーリーが概念上、重複することも指摘している。先に述べた通り、ナラティブには事実をもとにした推論も含まれる。第2図で示したようにナラティブは過去だけでなく、現在や未来にもかかっている。

第2図 ナラティブとストーリーの段階的重複



る。なお、第2図における「ストーリー」とは虚構や作り話でなく、ナラティブをもとにした将来の展望や計画を指している。

過去を主に捉えるナラティブと未来を志向するストーリーが現在で重複する。田村は両者をつなぐ現在を一瞬のものではなく、過去と未来が重複する幅のあるものとしている。ここに位置する概念が「戦略シナリオ」である。経営事例に関して、ナラティブとしての物語を分析することにより、戦略の筋書きとなるシナリオを描きやすくなる。それは未来の問題点や留意事項を示唆するものとなる。こうした示唆が得られることは物語分析の実践面での効用といえる。

なお、本節の冒頭で、経営事例の物語分析では顧客の共感や好感を引き出すことを主目的とはしていないと述べた。しかし、物語分析に関心をもった実務者が自社製品や自社全体を対象に分析し、その結果をマーケティングや企業広報に活かすことは大いにありうるだろう。

3. 物語分析の手順

物語分析から戦略シナリオを経由して、未来を見通せるとの説明に、何かつままれたような感がある。過去の物語分析がどうして未来の問題点を示唆するのか。その理由は、物語分析の目的にある。物語分析には、経営事例における因果関係やメカニズムを捉える目的に加えて、理論を開発する目的もある。個別の事例の因果を考察するが、普遍性のある理論開発も目指すのである。こうした矛盾めいた目的をかなえる方法を以下で説明しよう。

物語分析の手順として、まず、対象に関連してどのような理論を開発するのか、研究課題として何を設定するのかを明確にしなければならない。これにもとづいて、考察する物語の終点を定める。そして、その終点に向かって、事象がどのような因果関係で結ばれているのかを考察する。そこでは、転機やその後の経路依存を生む出来事を見出す

第1表 物語分析における事例と理論

事例	開発したい理論
1950年代後半から70年代初頭にかけてのダイエーの活動	「スーパー業態」を採用したダイエーはなぜ「マイクロ流通革命」を達成できたか

（出所）田村（2016：p.6）の表を編集

ことが重要となる。経路依存をもたらす転機の発見は、理論の開発につながる。

第1表は田村があげた例からの抜粋である。括弧で括ったところが理論的な概念となる。ダイエーの成功物語を解き明かすことで、「マイクロ流通革命」の達成理由が見えてくる。こうした過程を踏むことにより、個別の事例を論じながらも普遍性のある理論を確認することができる。その結果、戦略シナリオやその後の物語（ストーリー）の要点が見えてくる。

第1表の理論開発を目的とすると、物語の終点をダイエーが小売業者として売上トップに立った1972年に置ける。始点はダイエーの創業時に据えることができる。この終わりと始まりをつなぐさまざまな出来事を考察すると、重要な転機でその後の経路依存を生む出来事が3つあげられるという（田村，2016：p.44-45）。

1つ目は、1958年度のダイエー2号店としての三宮店の開店である。この出店により、食品、衣料、家具などの広い範囲で低価格志向のセルフ販売が可能であることを同社は知る。2つ目は、1960年度の三宮店を拡張し新三宮店とした出来事である。これにより、総合スーパー（総合量販店）という新しいフォーマットができた。3つ目は1962年度の本部組織の確立である。以後、同種店舗の全国展開が進んでいった。1972年度の時点で店舗数は90³まで伸びている。

こうした因果関係や経路依存を生んだ出来事を抽象化すると、戦略シナリオを描きやすくなり、そこから未来の方針や課題を受け取ることができる。

なお、個々の事例と理論開発をつなぐ概念に「出来事」があるが、私の理解が不十分なこともあり、別の機会で論じたい。

IV オムニチャネル化の物語

1. 複雑物語の分析における範囲特定の難しさ

本章では、オムニセブンを対象に物語分析の一端を試行してみる。それにより、今後の調査研究における留意点を確認したい。

田村（2016：p.41）は物語分析を実施するにあたり、単純物語の1つである成功物語

3 年度や店舗数は田村（2016：p.45）の表によった。当時の三宮店では店舗の改修、新設、品揃えの変更が目まぐるしく行われた（ダイエー，1992）。

に注目することを推奨している。特に大企業における新製品や新規事業の成功物語であれば、有用な資料を多く得やすい。このほか、成功物語にはイノベーションや新しいビジネスモデルなど、重要な事項が含まれることも理由にあげている。同氏は前章で紹介した1970年代初頭のダイエーのほか、画期的な全自動カメラであるミノルタ α -7000 の開発を成功物語にあげている(田村, 2006)。ハッピー・エンドから物語分析を始めるのが基本といえよう。

私自身は物語分析の初心者であるため、なおのこと定石を踏むべきであるが、関心を寄せたオムニセブンは現時点では成功物語とはいえない。しかも複雑物語である。オムニセブンは多様な業態やチャンネルにまたがっている。それぞれに物語があり、すべてを論じることは現実的でない。このような場合どうしたらよいのだろうか。

それから複雑物語においては分析の終点と始点の設定も頭が痛い問題だ。とりわけ始点の設定が難しい。雑誌記者であり評論家でもあるグラッドウェル(1999)は「クリック&モルタル」と題した記事を米国の週刊誌ニューヨーカーで執筆した。この記事ではネット通販の発展過程を論じるのに、20世紀初頭まで戻っている。当時考案された「キング・ロード・ドラッグ」という未舗装の道路をならず道具を紹介するためだ。運動場を整地する、いわゆるとんぼのようなものである。路面を平坦にしながら、道路の端に向けて傾斜をつけて雨水を流し、ぬかるみを抑える。グラッドウェルはネット通販の普及には道路網や郵便網の整備が欠かせなかったとし、ここまで振り返っている。

オムニセブンのように多様な業態やチャンネルを抱える場合、何をどの始点から論じたらよいのかいっそう判断に困ることになる。

私見ではあるが、複雑物語の分析範囲や終点・始点の設定には2つの方法があるのでなかろうか。1つは構成部分それぞれを緻密に分析し、全体としての仕組みを形成するにいたる転機や経路依存の発見につとめる方法である。オムニセブンでいえば、主要な業態の推移を1つ1つ分析することになる。もう1つの方法は本末転倒になるかもしれないが、分析者にとって関心のある理論的概念や関心のある現象から物語分析を始め、そこから複雑物語を見渡すというものである。次節では、後者の線から百貨店業態に着目したい。

2. 百貨店事業への進出はフォーマットを生んだか

2006年にセブン&アイはそごうと西武百貨店の持株会社であるミレニアムリテイリング(以下、ミレニアム)を統合した。これは双方が求めた結果であった。ミレニアム側の理由はわかりやすい。ミレニアムを構成するそごうと西武百貨店の経営再建にめどが付き、株式上場が課題となっていた。安定的な株主を求めるミレニアムにとって、セブン&アイからの統合の提案は好都合であった。

一方、セブン&アイ側の理由は明確でない。鈴木敏文会長は、業態を超えて間接部門の統合をはかる、百貨店の情報をイトーヨーカ堂が得て刺激を受ける、人材交流が可能になる、といった説明をしたが（日経ビジネス、2006）、釈然としない。日経ビジネスの取材でそごう・西武を統合した後、業務上の効果として何が考えられるかとの問いに同氏は以下のように答えている（日経ビジネス、2006：p.8）。

「セブンイレブンをプラットフォームとして IT（情報技術）を使い、百貨店の商品をセブンイレブンの店舗で扱うこともできるでしょう。実際、セブンイレブンでは贈答品の販売が今伸びています」

セブン&アイの既存百貨店事業への効果については以下のようにも述べている。

「セブン&アイにはロビンソンという百貨店もあります。3店舗で中途半端な百貨店です。これも百貨店として認知されるものにしていかなければならない。ロビンソンについては、ミレニアムの多大な応援が必要になるでしょう」

この一言から推測するのは早計であるが、鈴木敏文氏は2006年の段階でオムニセブンに通ずる構想をもっていたようである。それから、当時業績が振るわなかったロビンソン百貨店のでこ入れも意識していた。そごう・西武の取り込みがオムニセブンの立案、実施に直結しているとはいわないが、経路をつなぐことになったのではないか。そこで、この節では、セブン&アイの百貨店事業への拡張過程、多角化を振り返ってみよう。

西村（1995）によれば、小売業における多角化は3つに分類される。1つは、さまざまな小売業態への展開を表す「多様化」である。スーパーからコンビニエンスストア、百貨店へと拡張した場合はこれに該当する。2つ目は従来とは異なる商品やサービスを小売段階で提供する「水平的多角化」である。スーパーから飲食業やリース業へと拡張した場合、これにあたる。3つ目は小売段階にとどまらず、卸売や生産段階にまで進出する「垂直的多様化」である。セブン&アイにおける多角化を百貨店事業を中心に時系列で並べたのが第2表である。

第2表 セブン&アイにおける多角化の動き

1958年	4月	ヨーカ堂設立（現 イトーヨーカ堂）
1973年	11月	ヨークセブン設立（現 セブン-イレブン・ジャパン）
1977年	10月	新潟県の百貨店 丸大と業務提携

1979年	4月	札幌にヨークマツザカヤ開店
1983年	2月	青森県の百貨店 マルキ飛鳥と業務提携
1984年	9月	米国の百貨店運営会社 アソシエーテッド・ドライ・グーズ (ADG) 社と業務提携
1984年	10月	ADG との提携をもとにロビンソン・ジャパンを設立
1985年	11月	ロビンソン百貨店春日部店 開店
1990年	10月	ロビンソン百貨店宇都宮店 開店
1994年	3月	札幌のヨークマツザカヤがロビンソン百貨店札幌に転換
2000年	9月	食事配達サービス「セブンミール」開始
2000年	9月	ロビンソン百貨店小田原店 開店
2001年	3月	イトーヨーカ堂、ネットスーパー開始
2003年	6月	そごうと西武百貨店を事業会社としてミレミアムリテイリンググループ発足
2003年	9月	ロビンソン百貨店宇都宮店 閉店
2005年	9月	持株会社セブン&アイ・ホールディングス設立
2006年	6月	セブン&アイ・ホールディングスがミレニアムリテイリングを完全子会社化
2006年	3月	ミレニアムリテイリングがロフトを完全子会社化
2006年	7月	イトーヨーカ堂、赤ちゃん本舗を子会社化
2008年	1月	セブン&アイ・フィナンシャル・グループ設立 (現 セブン・フィナンシャル・サービス)
2009年	8月	ミレニアムリテイリング、そごう、西武百貨店が統合し、(株)そごう・西武設立
2009年	12月	グループの総合通販サイト「セブンネットショッピング」スタート
2012年	7月	セブン-イレブンで超小型電気自動車による「セブンらくらくお届け便」開始
2013年	3月	ロビンソン百貨店の春日部店と小田原店を西武百貨店に転換
2013年	12月	ニッセンホールディングスと業務・資本提携
2013年	12月	バルスと業務・資本提携
2015年	2月	セブン&アイ・ホールディングスがバーニーズ ジャパンを完全子会社
2015年	11月	グループの総合ネットサイト「オムニ7」グランドオープン
2016年	2月	西武春日部店 (旧ロビンソン百貨店春日部店) 閉店
2018年	2月	西武小田原店 (旧ロビンソン百貨店小田原店) 閉店 (予定)

(出所) イトーヨーカ堂『変化対応』、セブン&アイ・ホールディングス『会社案内 2016-2017』、『日本経済新聞』

こうしてみると、セブン&アイの百貨店進出は3つの時期に分けられよう。

第1期は、地方の百貨店との提携を進めた1970年代末から80年代初頭を指す。新潟の丸大、北海道の札幌松坂屋などとの業務提携を相次いで進めている。第2期は一連のロビンソン百貨店の出店からなる1980年代半ばから2000年にかけての期間である。第3期はそごう・西武を統合した2000年代半ば以降となる。

セブン&アイ (イトーヨーカ堂グループ) が主体的に百貨店を設立したのは第2期のロビンソン百貨店と考えられるため、この期以降の活動を紹介しよう。ロビンソンは米

国の百貨店の屋号である。イトーヨーカ堂グループはその経営企業と業務提携をし、1985年11月に埼玉県の春日部に1号店を開店させた。その後、宇都宮、札幌、小田原と4店舗まで増やした。ほかの百貨店やショッピングセンターとの競争が激しくなるなか、閉店や西武への転換を進めた。2018年2月をもって旧ロビンソン小田原店である西武小田原店を閉鎖するとの発表があり、これでロビンソン百貨店はすべて姿を消す。

ロビンソン百貨店は1号店の開業間もない頃は売上も伸び、成功したかに見えた。この時期に出版されたイトーヨーカ堂を紹介した本（森下，1989）やイトーヨーカ堂の社史では成功物語となっている。1号店の開店を始点とし、小田原店の閉店を終点とするならば、ロビンソン百貨店事業は盛衰物語に位置づけられる。

3. オムニセブンと百貨店事業に関する理論的な概念

セブン&アイにおける百貨店事業の物語分析において、どのような理論的な概念や研究課題に注目できるだろうか。

セブン&アイにおける百貨店事業の盛衰物語をふまえると、注目すべき理論的な概念や研究課題としてあげられるのが、総合スーパー（総合家販店）を母体とする企業が展開した百貨店事業はなぜ定着しなかったのかという問いである。セブン&アイ以外にもダイエーの「プランタン」やジャスコの「ボンベルタ」がある。これらはカジュアル百貨店とも呼ばれ、新たな業態となることが期待されたが、実現しなかった。老舗百貨店と取引をしている問屋が有力商品を卸さなかったことにも一因があるといわれている。このあたりも物語分析の射程に入ってくるだろう。

次に、意思決定における合理性と非合理性の共存をどう認識するかも研究課題にあげられる。ロビンソン百貨店1号店の立地として春日部が選ばれた理由には両面が見出せる。春日部店が開店した当時、百貨店業界は大型スーパーに押されて、伸び悩んでいた。このことから、イトーヨーカ堂グループが春日部に出店することを発表すると、儲からないとされる百貨店事業に乗り出し、よりによって春日部という郊外に出店するのはなぜかといぶかしむ声取材するマスメディアからあがったという（イトーヨーカ堂，2007）。つまり、非合理的な事業および立地の選択と見なされたのだ。

当時の伊藤雅俊社長は、首都圏においては都心に百貨店があっても、郊外型の百貨店は十分ない。そこで新しい種類の百貨店をつくる機会を見出したと合理的な回答を述べている（イトーヨーカ堂，2007）。今でいえば、ブルーオーシャン戦略にもとづく見解である。また、当時、イトーヨーカ堂の副社長であった鈴木敏文は春日部店の出店について以下のように説明している（日経流通新聞，1985）。ここでも非合理性と合理性が一体となっている。

「伝統もある、人材もいる。そうした各百貨店が思うように成績を上げていない。ということは、みなさんがされていることが、お客さんの望んでいることと少し外れているのではないかとまず仮定したわけです。消費者の変化などをしっかり調べて事を運びさえすれば、われわれ素人でも参入する余地があると判断しました」

イトーヨーカ堂の強みを紹介した森下(1989)も繁華街からも、春日部駅からも離れている立地に疑問の声があがったと述べている。イトーヨーカ堂は「二等立地」への出店を得意にしているが、百貨店ではうまくいかないのではとみる流通関係者がいたという。

この「二等立地」は「二流立地」とも表現されるもので、イトーヨーカ堂の経営戦略の1つであった。駅から少し外れた地域や郊外地域に駐車場を備えた大型店舗を出店するのがイトーヨーカ堂の立地面の特色であった。地価の安いところに立地することにより店舗開設の費用が抑えられ、その分、品揃えの拡充や店の大型化に回せる。成功を取めると周辺地価が上昇し、後発他社には参入障壁となる(西村, 1995)。こうした非合理性と合理性が共存する論理がロビンソン1号店にも適用されたと考えられる。しかし、1号店の立地はその後のロビンソン百貨店のフォーマットにはならなかった。それが、後年鈴木氏に「中途半端な百貨店」と言わしめたのかもしれない。

それから百貨店事業の第3期に目を移すと、そごう・西武統合の効果が問いにあげられる。既存の百貨店のほか、総合スーパーやコンビニエンスストアなど、グループ内の異なる業態との相互作用はあったのか。この期でセブン&アイはロフト、赤ちゃん本舗、ニッセン、バルスとの統合や提携を進めている。これらとの相互作用、相乗効果はあったのだろうか。この点も明らかにしたい理論的概念としてあげられる。

第3表にも掲げた理論的な概念や研究課題は私自身の関心から提起された面もあり、オムニセブンの物語分析の中核となるかは今のところ不明である。ただし、こうした恣意的ともいえる課題設定から複雑物語の要所がつかめるのかもしれない。この点については、今後、調査研究を進めたのち、別の機会で論じたい。

第3表 百貨店事業拡張に関する事例と理論

事例	開発したい理論
1980年代半ばから現在にいたるまでのセブン&アイの百貨店事業の拡大と縮小	<ul style="list-style-type: none"> • 総合スーパーによる「カジュアル百貨店」の業態はなぜ定着しなかったのか • 「二等立地」「二流立地」のフォーマットが百貨店事業に活かされなかったのはなぜか • 百貨店事業をはじめとする多角化はどのような「相乗効果」を生んだのか

(出所) 筆者作成

V おわりに

本稿では、物語分析の基本概念を確認することを目的とし、近年、商業・流通の分野で関心を集めているオムニチャンネル、わけてもセブン&アイのオムニセブンと関連づけてみた。今後、オムニセブンの物語分析を百貨店事業の考察を足掛かりに進めたいと考えている。終章では物語分析への疑問を覚え書きとしてあげておきたい。

1. 比較事例分析の必要性

物語分析はほかに類を見ないような単独の事例を考察するのに適しているといわれる。オムニセブンは規模や内容で見れば、同様の例がなく、単独事例として分析するのが妥当と考えられる。しかし、全体を構成する業態をみると独自のものではない。例えば、百貨店事業をさかのぼるとロビンソン百貨店にいたる。カジュアル百貨店を展開させたのはセブン&アイに限ったことではなかった。ダイエーの「プランタン」、ジャスコの「ボンベルタ」など、同様の例がある。となると、こうしたほかの事例との比較も必要であろう。単独事例を分析するといっても、結局、比較事例分析をせざるをえないのではとの疑問が生じる。

2. 「事件」と「出来事」の関係

物語分析の目的の1つに理論の開発がある。そのため、単独の事例を対象にしながらも考察においては普遍化を意識する必要がある。そこで要点となるのが、「事件」と「出来事」の区別である。経営事例において、個々の事象は「事件」と位置づけられる。なお、ここで事件と呼んでいるのは事故や不祥事といった意味ではない。「事件」を分析者が意味づけしたものが「出来事」となる。事件を出来事に変換する際、事実を捻じ曲げることになりはしないか。また、事件と出来事が同じ記述ということもありうるのか。この点も今後の物語分析の実践において検証したい。

3. 事実と意見の関係

事実と意見を区別することについては、大学に入学して論文やレポートの書き方を学ぶ際によくいわれることである。しかし、特に社会科学の分野では事実と意見を分けるのが難しい場合がある。野矢（2017）は事実とは特定の見方で捉えたものと理解している。同じ現象でも複数の見方があり、事実は多面的なものとして現れることになる。つまり、意見が入り込む余地が生じる。

例えば、ロビンソン百貨店が春日部に1号店を出店したという現象がある。これにつ

いて、「百貨店が空白となっている地域に出店した」と述べることもできる。一方、「繁華街からも駅から離れた不便な場所に出店した」と述べることもできる。どちらも誤りではない。同じ現象であるが、事実が変わって見えてくる。

物語分析においても当事者や分析者のさまざまな見方が入ってくる。事実を収集し、緻密な分析ができたと自分では思っている、虚構という意味での「ストーリー」になる危険はないだろうか。

4. 地場産業、地元企業への物語分析の有効性

すでに紹介したとおり、田村(2016)は大企業の単純物語、成功物語には有用な資料が多くあり、新しいモデルも見出せるため、物語分析に向いているとした。ただし、大企業の関係者の発言は公的に行われることが多い。利害関係者も多く、大切なところには触れず、無難で合理的なものとなることも予想される。こうした発言や声明を分析するには行間を読む力が必要になる。当該企業の関係者と直接会って問わず語りに耳を傾けることも必要であろう。ただ、学術的な能力にたけ、大企業ともつながりのある人は限られている。私のような初心者や学生にとっては難易度が高い。しかし、地場産業や地元企業の担当者であれば、私たちであっても、地縁を抛り所に調査における良好な関係を構築できるのではないか。地場産業や地元企業への物語分析の適用可能性や意義についても今後、検討していきたい。

参考文献

- 安部徹也(2015)『商品ストーリーから学ぶ戦略の教科書』KADOKAWA。
 クリステンセン, クレイトン・M/ホール, ダディ/ディロン, カレン/ダンカン, デイビッド・S
 (2017)『ジョブ理論-イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム』依田光江訳, ハーパー
 コリンズ・ジャパン。
 ダイエー(1992)『For the CUSTOMERS-ダイエーグループ35年の記録』アシーネ。
 Gladwell, Malcolm(1999) Clicks & Mortar. *The New Yorker*. Vol.75, No.37.
 イトーヨーカ堂(2007)『変化対応-あくなき創造への挑戦 1920-2006』イトーヨーカ堂。
 岩井琢磨・牧口松二(2016)『物語戦略』内田和成監修, 日経 BP 社。
 角井亮一(2015)『オムニチャネル戦略』日本経済新聞出版社。
 楠木 建(2010)『ストーリーとしての競争戦略-優れた戦略の条件』東洋経済新報社。
 牧 志穂(2017)「企業人格を体現するストーリーのつくり方と伝え方」『広報会議』第102号, 20-23
 ページ。
 松浦由美子(2014)『O2O, ビッグデータでお客を呼び込め!-ネットとリアル店舗連携の最前線』平凡
 社。
 マクネア, マルカム・P/メイ, エリナ・G(1982)『“小売の輪”は回る』清水 猛訳, 有斐閣。
 御手洗瑞子(2015)『気仙沼ニッティング物語-いいものを編む会社』新潮社。
 森下紀彦(1989)『イトーヨーカ堂驚異の商売哲学』ぱる出版。
 村田沙耶香(2016)『コンビニ人間』文藝春秋。
 日経ビジネス(2006)「セブン&アイ, ミレニアム統合は「人口減再編」の始まり」『日経ビジネス』第

1323号。

日経ビジネス（2016）「本当のオムニチャネルーセブン、丸井、アマゾンの挑戦」『日経ビジネス』第1868号。

日経MJ（2016）『流通・消費2017 勝敗を決める18のルール 日経MJトレンド情報源』日本経済新聞出版社。

日経流通新聞（1985）「イトーヨーカ堂副社長鈴木敏文氏ー品ぞろえの観念を脱却」『日経流通新聞』12月16日。

西村順二（1995）「小売流通企業の多角化行動ーイトーヨーカ堂の事例」『甲南経営研究』第35巻第3・4号。

野矢茂樹（2017）『大人のための国語ゼミ』山川出版社。

沼上 幹（2009）『経営戦略の思考法ー時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社。

城山三郎（1980）『臨3311に乗れ』集英社。

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。

田村正紀（2008）『業態の盛衰ー現代流通の激流』千倉書房。

田村正紀（2016）『経営事例の物語分析ー企業盛衰のダイナミクスをつかむ』白桃書房。

吉原英樹（2014）『「バカな」と「なるほど」ー経営成功の決め手！』PHP 研究所。

報告書等

経済産業省「平成28年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」2017年4月。

セブン&アイ・ホールディングス『会社案内 2016-2017』（2016年7月15日現在の情報を掲載。同社ウェブサイトで閲覧）