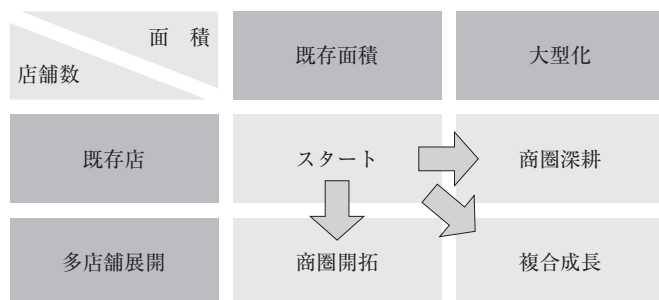


小売業における品揃え規模の優位性

坂 川 裕 司

I はじめに

1 店舗で小売業を営んでいる小売業者がいる。ここ数年、増収増益を続けており、問題の小売業者は事業を拡大しようという企業家精神に溢れている。このとき問題の小売業者が、事業拡大のリスクに配慮して意思決定する事業拡大の方向には次の2つがある (Miller [1981]; Pellegrini [1994])。



注) 矢印は事業拡大の方向を表す

図 1 小売業の成長マトリックス

ひとつは既存店舗の商圏を生存領域として、その商圏内に買い物に出かける起点¹⁾をもつ消費者を顧客として開拓するような事業拡大の方向である (商圏深耕)²⁾。たとえば問題の小売業者は来店している消費者のリクエスト³⁾に応

1) 消費者にとって買い物の起点は自宅に限らない。職場を起点とする移動空間も買い物圏に含まれる。そのため同じ消費者であっても平日は職場を起点とし、土日祝日は自宅を起点として買い物に出かける。

じて商品を品揃えに追加したり、来店していない消費者を顧客として開拓するために、商品を品揃えに加えたりする。このようにして問題の小売業者は、その商圏内部の小売ニーズを深耕する。また問題の小売業者は物販サービスだけではなく、クリーニング業や飲食業などの非物販サービスを店舗で提供することによって、小売ニーズを深耕できる。このようにして問題の小売業者は店舗の立地を変えずに、その

店内に陳列する商品を変えたり、店舗で提供するサービスの内容を多様化したりすることで店舗売上高の規模を拡大できる⁴⁾。

もうひとつは既存の小売サービスのままで異なる商圏に出店すること、すなわち多店舗化することである (商圏開拓)。問題となる小売業者は、既存店舗と競合しない商圏に同じ小売サービスを提供する店舗を出すことで、来店して

いる消費者と同じ買い物ニーズを持ちながらも、そのニーズを満たせていない消費者を自分の顧客とすることができる。

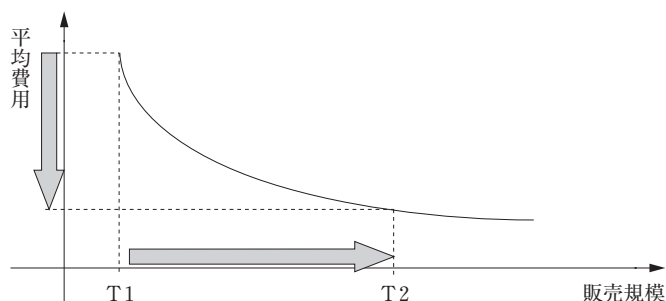
2) 商業者としての小売業を考える場合、その生産活動の本質は物販活動にある。店内案内や商品説明などの接客、実演販売は物販を促進するためのマーケティングである。小売業者は実物を品揃えすることで商業者としての流通サービスを産出しているのであり、その産出は物販活動を前提としている。そこで以下の議論では小売業者における物販活動に、その論点を限定する。

さらに論理上、問題の小売業者は次に述べる方向でも事業を拡大できる。その方向とは、新規出店する際に店舗面積を拡大することである（複合成長）。問題となる小売業者は、営業の内容と領域を同時に拡大することによって、事業を拡大できる。

事業拡大にともなうリスクをできるかぎり回避しようとするれば、問題の小売業者は、ここに述べた

2つの基本的な方向で事業を展開する。囲い込んでいる顧客の買い物ニーズについての学習を活かすならば、品揃えの拡張や深耕、および物販以外のサービスの提供は低い市場リスクで行うことができる。このとき問題の小売業者は多店舗展開よりも、既存店舗の増改築、物販・非物販での多角化を行うと考えられる。あるいは新たな商圈の市場規模と将来の成長性が魅力的であり、既存の店舗で蓄積した経験やノウハウを参入商圈でも活かすことができるならば、問題の小売業者は多店舗展開を行うと考えられる。

そして以上に述べた商圈深耕と商圈開拓、さらに複合成長で、問題の小売業者は、その事業拡大にともなうメリットを期待する。そのメリットとは事業拡大にともなう費用の増分が売上高の増分よりも小さいというメリットである。



注) 販売規模の拡大が生産・営業活動における平均費用を減減させる

図 2 販売規模の拡大と費用の関係

図 2 は次のことを意味している。スタート時点の販売規模を $T1$ とすれば、事業規模の拡大とともに販売規模（店舗売上高の総額）は増大する。問題とする小売業者の目標となる販売規模が $T2$ だとすれば、その事業規模における平均費用は小さくなる。ただし図 2 の関係が成立するためには、事業の販売規模と費用の間に、「販売規模が増大するほど、その事業活動の平均費用は低くなる」という経済性が存在しなければならない⁵⁾。

商圈深耕にともなう店舗の大型化、あるいは商圈開拓にともなう多店舗化も、問題の小売業者が販売規模の増大を目的として行う成長行動である。この販売規模の増大によって大きな影響を受けるのは、問題の小売業者の品揃えである。ここでは、小売業者の成長行動を販売規模の拡大行動ととらえて、図 2 に描かれる販売規模と平均費用の関係が成立するための条件を、品揃え形成活動に焦点を当てて考察する。

- 3) 消費者のリクエストは問い合わせという対話にあらわれる VOICE もあれば、店内での試着・試用で購入に至らないという態度にあらわれる EXIT もある。問題の小売業者は様々な機会から来店する消費者の満たされないニーズを読み取る。VOICE と EXIT のマーケティングについては高嶋 [2006] を参照のこと。
- 4) たとえば日本の百貨店は店舗の大規模化とともに物販業だけでなく、飲食業、さらには遊園地や動物園、植物園、そして展覧会を店内で開くことで、店舗商圈を拡大させた。ここでは、このような事例を想定している。

II 品揃え形成活動における経済性

問題の小売業者において店舗の大型化、あるいは多店舗化をつうじた販売規模の拡大は、その品揃え形成活動の経済性に影響する。ここで

5) 田村 [2004] によると、これは規模優位性という概念で説明される。

は生産者と比較しつつ、小売業者にとってのアウトプットである品揃えにおいて、どのような条件で問題の経済性が働くのかを考える。

1. 小売成長のドライバー

生産者は工場を大規模化することによって生産能力を向上させると同時に、その工場生産する製品1単位あたりの生産費用を引き下げることができる。この規模の経済性を利用して問題の生産者が成長し続けるためには、同じ製品を低い費用で生産するほど高い売上高に結びつくという条件が必要となる。まず技術的な条件が前提となる。すなわち平均生産費用が生産能力の増強（具体的には工場の大規模化）に依存するという技術的な条件である（高橋・伊丹・杉山 [1995]）。インプットをアウトプットに変換する技術が同じであるとき、生産能力の高い生産者ほど大規模技術を利用することができ、低い製造原価で同じ製品を作ることができる。

もうひとつは消費者のニーズが変わらないという市場の条件である。大量生産の優位性が継続的に高まる前提は、問題の生産者にとって、その供給能力を超える需要が常に存在することである。大量に生産しても問題の製品が売れ残るのであれば、その生産者の規模成長は収益性に結びつかなくなる。このときに問題の生産者は新たなニーズをもつ市場を開拓するか、同じニーズを持つ消費者を探して製品を流通させる範囲を拡大することで、市場による制約を克服する。

これらの前提条件が満たされ、つぎの競争ルールが成立しているとき、販売規模の成長が生産者の事業を成長させる。競合するすべての生産者が同質的な条件でインプットを獲得し、同質的なアウトプットとして製品を生産する。市場では同質的な製品をめぐる取引が行われる。買い手は製品を評価するに十分な知識を持ち、取引価格の低い売り手から製品を買う。このような競争ルールが成立している市場のなかで、販売規模の大きな生産者は取引価格を引き

下げることで多くの消費者を顧客として獲得することができるのであり、その市場でのシェアを高めることができる。そして問題の生産者は新たに獲得した市場シェアのもとで生産量を増やして、さらなる成長を追求できる。

これと同様にして小売業でも店舗を大型化したり、店舗数を増大させたりすることで販売規模に依存した経済性が高まり、その経済性を競争力の源泉として市場シェアを高めることができる（田村 [2004]、高橋・伊丹・杉山 [1995]、高嶋 [1995]）。ただし小売業者の場合、製品を生産する活動を担っていない。したがって生産者と異なる活動で経済性が働くことになる（Nooteboom [1982, 2006]、田村 [2004]）。また店舗の立地分散性という特徴から、販売規模を拡大することができても、生産者のように生産活動拠点である店舗を1ヶ所に集約することはできない（高嶋 [2003]）。この点でも販売規模の拡大は、生産者と異なる条件のもとで小売業者の経済性に影響する⁶⁾。

小売業者は商業者である。そのため小売業者の本質的⁷⁾な産出は流通サービスである。小売業の流通サービスとは、店舗を利用する消費者に対して取引費用や探索費用の節約機会を提供することである。小売業者は標的とする消費者の購買代理人として商品を調達し、消費者はその品揃えを通じて買い物することで、自ら同じ商品を手に入れることにかかる費用を節約できる。そしてこれら費用の節約機会は小売業者による品揃え形成活動を通じて作り出されている。ここでは品揃え形成活動を小売業者の生産

6) この点でチェーン・オペレーションが重要な役割を果たす。小売業者は流通における商流、物流、情報流のなかで、商品調達にかかわる商流を統制することによって大量購買による規模の経済性を追求することができる。

7) 商業者である小売業者は品揃え形成を通じて流通サービスを産出する。ここでの「本質」とは商業者であるという点で生産者と異なる産出を考えた場合、その産出物は流通サービスであるという意味である。

活動とみなす(小西滋人 [1971])。

また小売業者は流通システムの末端に位置する。地理的に分散して生産されている様々な生産物を集めて、その時々々の需要の分布状態に合わせて再配分する社会的なシステムとして流通システムを考えると、小売業者は、このシステムを成り立たせている流通プロセスに携わっている。この点からすると小売業者における品揃えは、流通プロセスの産出物でもある。

ここでは小売業者の生産活動として品揃え形成活動を取り上げる。なぜなら品揃えこそが、小売業者のアウトプットであり、その生産活動の中核だからである。品揃え形成活動が販売規模の拡大にともなって、どのような条件のもとで成長ドライバーとなるのか。

2. アウトプットとしての品揃え

ある一定期間で考えると、小売業者は店舗の品揃えを一定の状態に維持している。言い換えれば具体的な商品名やブランド名では変化するとしても、その店舗に陳列されている商品の集合は、来店する消費者に対して提供する利便性、すなわち取引数節約や探索数節約のメリットが一定である状態に保たれている。このような品揃えの状態を維持することができれば、問題の期間、小売業者は来店する消費者に対して来店日時に関係なく、一定の流通サービスを提供できる⁸⁾。すなわち店舗の品揃えによって取引費用や探索費用を節約できるメリットを、来店するすべての消費者に等しく提供できる。この側面を品揃えの定常状態としよう。この品揃えの定常状態を消費者の視点から捉えるならば、問題となる期間内であれば、その店舗の品揃えは同じであるため、買い物へ出かける度に店舗の品揃えについて情報を収集する手間を省くことができる⁹⁾。

ある定常状態において、品揃えは広さと深さという2つの次元をもつ。消費者の買い物行動において補完関係にある商品アイテムの規模が品揃えの広さであり、代替関係にある商品アイ

テムの規模が品揃えの深さである。たとえばある家電量販店の携帯電話売場を思い浮かべる。その売場では携帯電話本体に加えて、携帯電話のアクセサリも品揃えされている。さらに携帯電話のアクセサリは携帯電話本体のケース、ストラップ、充電器というグループに分けて陳列されている。ここで携帯電話売場の品揃えの広さは携帯電話、アクセサリという商品アイテム群¹⁰⁾の数で決まる。他方、品揃えの深さは、たとえば携帯電話の機種数(型番数)というように、商品アイテム群を構成する商品アイテム数で決まる。

このように定義した品揃えを構成する商品の最小単位として、取扱商品アイテムを考える。ここで商品アイテムを問題の小売業者にとって小売りできる最小単位と考える。すなわちそれは単価の与えられている最小の取引単位である。この取扱商品アイテム数は、品揃えの広さや深さの程度に依存して変化する。問題の小売業者が品揃えを広く、かつ深くするほど、その小売店舗の取扱商品アイテムの総数は増加する。

小売業者は販売規模の拡大を計る場合、その店舗の品揃えに関して2つの次元で意思決定する。ひとつは品揃え構成にかかわる意思決定である。問題の小売業者は、その品揃えの広さと深さの程度を決定する。たとえば食料品を中心としたスーパーマーケットが衣料品や住関連商品を品揃えに加えたり、あるいは同じ食料品の範疇で従来品揃えていない輸入食材や高級食

8) 来店する時間に関係なく消費者の受ける流通サービスを一定にすることで、消費者は自分の都合に合わせて店舗を利用することができる。なおEDLPはこの点で消費者に対して制約のない買い物機会を提供している。

9) ただしチラシに掲載される値引き商品は、販売促進による来店顧客数の増加を目的としている。この意味で販売促進を目的として品揃えされる商品は、取引費用や探索費用の節約と異なる役割を期待された商品である。

10) 商品カテゴリーということもできる。

材といった商品アイテムを追加したりする。

もうひとつは在庫数量である。品揃えの広さや深さの程度を変えないとすれば、取扱商品アイテム数も変化しない。そこで問題の小売業者は商品アイテムごとに在庫する商品数量を増やすことができる。たとえば前例の食品スーパーマーケットは大型化するなかで品揃えの広さと深さを変えることなく取扱商品アイテム数を維持して、各アイテムの陳列数を増やすことができる。

このようにして問題の小売業者は、販売規模の拡大に際して品揃えにかかわる広さと深さの程度、在庫数量を計画する。この計画において問題の小売業者が品揃え形成活動の経済性を追求するならば、その品揃え意思決定は以下に述べる論理にしたがうと考えられる。

3. 品揃え形成活動における経済性

ここでは小売業者の品揃え形成活動について、規模の経済性を考えてみる。この品揃え形成活動における規模の経済性を考えるための概念装置として、高嶋 [1995] における「製品クラス」と同義の「商品取扱いクラス」という単位を考える¹¹⁾。また商品取扱いクラスという単位を、石原 [2000] の提示した商品取扱い技術の概念に結びつけて定義する。

商品取扱い技術とは「商品そのものに関する知識や情報、その物理的取扱いに必要な特別の技能や施設など」である(石原 [2000], p.118)。この商品取扱い技術という点で同質的な商品の集合が、ここで定義する「商品取扱いクラス」である。たとえば業種店は「商品取扱いクラス」にしたがって品揃えを形成している。八百屋は「野菜」に分類される商品を取り扱う技

術、魚屋は「魚」に分類される商品を取り扱う技術、肉屋は「肉」に分類される商品を取り扱う技術に専門化した小売業者と考えることができる。

そして短期的にみれば、商品取扱い技術は小売業者にとって所与である(石原 [2000])¹²⁾。また所与の商品取扱い技術のもとで達成できる効率性には限界がある。それは「技術の臨界点」である¹³⁾(石原 [2000])。この技術の臨界点を超えて取扱商品数量を増やすと、商品取扱いにおける効率性が低下する。そのため短期的に小売業者はある商品取扱い技術を所与として品揃え形成活動に従事しており、その品揃え形成活動における規模の経済性は「技術の臨界点」を境に生じないか、不経済に転じることになる。

図3のようにある商品取扱い技術のもとで取扱数量が増えると、品揃え形成にかかる平均費用は低くなる。商品取扱い技術Aのもとで取扱数量を増やすと、この技術のもとで処理できる取扱数量には限界があるため、一商品アイテム数あたりの取り扱い費用は低下しなくなる。その限界を超えて平均商品取扱い費用を低めるためには、新たな商品取扱い技術A'を導入する必要がある。

たとえば魚を三枚におろすという商品取扱い技術を考えて、限られた時間のなかで一定数量までは売り物になる品質で三枚におろすことができる。数量が増大すると、三枚におろす過程でミスが生じ、売り物にならないものが出てくる。また品揃えする魚の種類を考慮すると、魚ごとに三枚におろす技術が違う場合、同じ時間内でも少ない種類の場合の方が多くの魚をお

11) 生産活動では製品クラスの多様性が規模の経済性に影響する。生産プロセスにおける製品クラスが少ないほど、すなわち生産プロセスにおいて求められる部品・原材料、生産技術、生産工程の多様性が小さいほど、少ない生産数量において規模の経済性が高まりやすい。

12) ここでの効率性とは最大効率である。また小売業者間で商品取扱い技術における格差はないと考える。

13) 石原 [1999] は商品取扱い技術の類似性に階層性を想定し、商品取扱い技術には「一定の限度」を超えると取り扱いができなくなる技術の臨界点が存在するとしている。

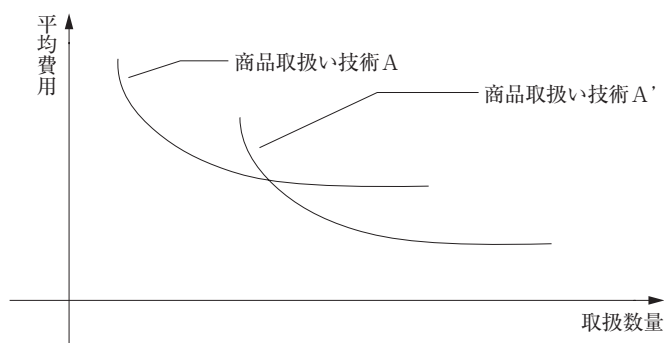


図 3 所与の商品取扱い技術における取扱数量と費用の関係

ることができる。これを職人という人的労働力に依存するのか、専用機械に依存するのかによって、一定時間に処理できる魚の数が違ってくる。

また商品の陳列作業においても、同じ商品取扱い技術のもとで大量の商品を陳列するほど、その作業にかかる時間や人手を少なくすることができる。その結果として商品陳列にかかる時間あたりの人件費を低くできる。同じスペースの陳列棚に同じ数だけの商品を並べるとしても、その陳列する商品の種類が多様なほど、ひとつの商品の陳列数量は少なくなる。そのため商品の入れ替え、陳列場所の決定に人手と時間がかかるようになる。逆に単品を大量に陳列する場合には、このような人手と時間をかけなくてすむ。このように同じスペースの陳列棚に商品を並べるという作業において、そこに陳列する商品の多様性が、陳列作業の平均費用に影響する。

4. 商品取扱い技術と品揃えの多様性

商品取扱い技術の同質性を前提として発生する規模の経済性は、商品取扱い技術で同質的な商品取扱クラス内で発生することになる。したがって商品取扱クラス数が増加すると、その小売業者が品揃えにともなって必要となる商品取扱い技術も複雑性の程度を増すことになる。

商品取扱い技術と商品取扱いクラスは一對一の関係にある。商品取扱いクラスには、複数の

商品アイテムが含まれる。多くの場合、商品取扱いクラスの数は、技術条件が一定ならば問題となる小売業者が品揃えの広さの程度を大きくするほど増加する。また商品取扱いクラスに含まれる商品アイテム数が増大すると、それらの商品アイテムを取り扱うための技術は多階層化する(石原 [2000])。

たとえば食料品スーパーマーケットが衣料品や住関連商品を品揃えに加える場合、その品揃えのもとで必要となる商品取扱い技術は複雑化する。日本における総合スーパーマーケットの事例では、この商品取扱い技術の複雑化にともなう品揃え形成活動費用の増大を機械加工によるバック販売、セルフサービス、そして取引先からの営業サポートで抑制したと解釈できる。また同様にして日本の百貨店においても、アパレル生産者から派遣される販売員の存在は、小売業者における商品取扱い技術の複雑性を小さくしたと解釈できる。

問題の小売業者が品揃え形成活動の効率性を積極的に高めるとしよう。このとき問題の小売業者は、既存の商品取扱い技術で対処できるという制約条件のもと、品揃えする商品アイテム数を増やすと考えられる。さらに問題の小売業者が商品取扱い技術の階層性にまで関心を向けるとしよう。このとき問題の小売業者は同一階層の技術で取り扱える商品アイテムに絞り込んで、品揃えを形成すると考えられる。さらに既存の商品取扱い技術のもとで大量の商品を取り扱えること、問題の小売業者は、その商品取扱い技術に専門化した担当者を常設したり、あるいはその取扱い技術に専用の機械を導入したりできる。このようにして問題の小売業者は、さらにいっそう、品揃え形成活動の経済性を高めることができる。

このように品揃えの広さの程度を商品取扱い技術の制約のなかにとどめておいたり、品揃え

の深さの程度を商品取扱いクラスの範囲内にとどめておいたりして、商品アイテムごとの取扱数量を増やすことで、その品揃え形成活動の経済性を高めることが期待できる。しかし問題の小売業者が品揃え形成活動の経済性を追求できるかどうかは、次に述べる条件に制約されている。

Ⅲ 品揃え規模の経済性における諸制約

高嶋 [1995] によると規模の経済性は「市場の異質性」、「標準化能力」、「需要の不確実性」に制約される。問題の小売業者が品揃え形成活動において、ここに述べた規模の経済性を追求しようとしても、これらの条件によって制約される。以下では高嶋 [1995] に依拠して、これら3つの制約条件について述べる。

1. 関連購買ニーズの異質性による制約

規模の経済性は同質的な市場ニーズの存在を前提としている(高嶋 [1999])。小売業の場合、店舗の品揃えで満たすことのできる需要は、商圈という空間的に制約された範囲で生じる。その空間的な制約は消費者の買い物出向能力に依存する。そのため店舗から最も離れた地点から来店する消費者の買い物出向地点を線で結んだ図形が、その店舗の最大到達可能な商圈となる。

この商圈のなかで、小売業者は多様な関連購買ニーズをもつ消費者と取引する。消費者は関連購買ニーズにもとづいて利用する店舗を決定する(石原 [2000])。そのため問題の消費者は近隣に立地する店舗であろうとも、その店舗の品揃えが関連購買ニーズを満たさないならば積極的に利用しない。反対に消費者は関連購買ニーズを満たす店舗ならば、出向地点から離れた店舗であっても買い物出向能力の許すかぎり、積極的に利用する。したがってたとえ商圈の空間的広がりに変化がなくても、その標的とする関連購買ニーズの多様性の程度によって、

問題の小売業者が店舗に期待できる売上高は異なる。なお以下では関連購買ニーズにもとづく細分市場を想定して、議論をすすめる。

ここでの問題は複数の市場セグメントを標的とした場合、品揃えのバラエティが増大し、そのバラエティの増大が商品取扱い技術の複雑性に影響を及ぼすことである。販売規模を拡大することで期待できる品揃え形成活動の経済性は、その品揃えで充足できる同質的な関連購買セグメントの規模および成長性によって制約される。

この意味で都心百貨店では特定のセグメントに焦点を合わせた品揃え計画が容易である。これに対して地方百貨店では特定のセグメントに焦点を合わせた品揃え計画は難しい。この違いは百貨店にとっての商圈を構成する単一セグメントの規模が1店舗の売上高を支えるに十分な規模を持っているかどうかにある。同じセグメントを標的としても、そのセグメントの規模は地方百貨店の商圈において相対的に小さい。そのため地方百貨店は複数のセグメントを顧客に想定した品揃えを計画することになり、その品揃えした商品を取り扱う技術は複雑になりやすい。

2. 関連購買ニーズに対する営業の適応行動

高嶋 [1995] は産業財取引における営業行動を例に挙げ、一般的な傾向として、営業担当者は顧客ニーズ適応的な行動をとりやすいために、生産活動における標準化が制約されるという。これと同様の傾向は産業財取引だけではなく、小売業の営業行動にもみることができる。

小売業の場合、営業担当者による品揃え形成活動は商品取扱いクラスの増大を招きやすい。このような営業行動は、つぎのような要因によって引き起こされる。

ひとつに小売店舗の営業担当者は、その日常業務のなかで来店する消費者とコミュニケーションをとりやすい状況にある。たとえば営業担当者は顧客からの問い合わせに対応するなか

で、来店する消費者の「要望」や「苦情」について情報を得ることができる。さらに営業担当者は接客を通じて競合店舗の価格や品揃えを知ることができたり、あるいは商品の問い合わせを通じて品揃えと関連購買ニーズのズレを察知できたりする。商品の問い合わせは、顧客が「この商品があれば欲しい」と VOICE していることを意味している。営業担当者は、その VOICE に応えることによって売上の伸びを期待する。

このように営業担当者は売上高に結びつきやすい「顧客の声」を過大評価する。さらに常連客と個人的な信頼関係を築いている営業担当者ほど、その常連客の要望に応えることが信頼関係を強化することにつながり、将来的な売上高に結びつくという期待を持ちやすい。そのため営業担当者は「顧客の声」をいっそう過大に評価しがちになる。加えて、このような営業担当者ほど店舗の業績に対して大きな貢献をしていることから、その個人的な意思決定が品揃えに反映されやすい。

もうひとつに店舗の営業担当者は担当する売り場で一日、一週間、一ヶ月といった比較的短期的な売上高を高めることに対して関心が高いという状況がある。なぜなら営業担当者にとって担当する売り場で目標数値を達成することが、彼／彼女の人事評価に直接影響するからである。たとえば売り場を管理するマネジャー職にとっては、その売り場の日ごと、週ごと、月ごとの売上高、あるいは利益が昇進などの人事評価の評価指標となる。また歩合制の販売員にとっては、日ごと、週ごと、月ごとの売上高が給与・ボーナスの評価指標となる。

そこで営業担当者にとっては自分の業績を高めるために、つぎのような品揃えを形成しがちになる。まず営業担当者は接客などで入手した顧客情報を利用して、営業ノルマを達成しようと学習する。なぜなら営業担当者にとって、来店する消費者の要望に応じて品揃えを変更することは、担当する売り場の売上高を短期的に増

大させるからである。たとえば回転率の高い商品の陳列場所を売場の目立つ場所に移動したり、店舗周辺で開催される地域の催し事に合わせて品揃えを変えたり、祭事や季節で必要とされる商品を品揃えするだけでも、担当する売り場の売上高は増大する。

短期的な売上高および利益を指向することは、競争する小売店舗への対抗行動にも表れる。営業担当者は、自分の担当する売り場が顧客によって競合店舗と比較されていることを知っている。それゆえに顧客から競合店舗にある商品で、自分の売場にはない商品を指摘されることを嫌う。とくに営業担当者は、自分の得意客から指摘されることに対して過剰に反応すると考えられる。

しかし来店する消費者の要望に応じて品揃えする商品を決定することは、問題の小売業者において品揃えを肥大化させる原因となる。なぜなら商品が売れ残った場合、返品条件がなければ、その商品を品揃えから取り除くことは追加する以上に難しいからである。品揃えに追加された商品は来店する消費者を買い手とする市場取引を通じてしか、その品揃えから消滅しない。その市場には消費者だけではなく、競合する小売業者も影響力を持つ。そのため問題の小売業者は売るために費用を負担して、品揃えした商品を取り除くことになる。しかも売るために負担する費用は、売れにくい商品ほど大きくなる。この費用は、その商品を品揃えする売場の担当者の負担となる。そのため営業活動に働くグレシャムの法則によって、営業活動で負担の多い売れ残り商品ほど、その売り切りに必要な営業活動が後回しにされやすい。

そして要望や苦情といった形で自ら意見する消費者は、その店舗に来店する消費者の多くを代表する意見とは限らない。とくに得意顧客をもつ営業担当者は、一個人の要望にも品揃えで応えようとする。しかし仕入れロットの都合により、得意顧客の求める以上の商品を仕入れることになる。そのため売り場の品揃えは肥大化

する。

したがって問題の小売業者は接客を通じた消費者個人の VOICE のなかから市場のシグナルを読み取れなければならない。市場のシグナルとは消費者個人ではなく、市場セグメントの VOICE である。品揃えに追加する費用よりも高い売上高の増分をもたらすシグナルを読み取ることが求められる。そのためには組織的に顧客の VOICE を収集し、分析する仕組みが必要となる。

ここで小売業における情報システムの役割が重要になる。POS を導入して商品の販売動向を管理するだけでなく、来店する消費者から得る顧客情報と関連づけて関連購買のパターンを識別し、その識別したパターンをもとに品揃えを計画して、個客対応のマーケティングを行うことが考えられる。また「ウォンツ・リスト」のように接客を通じて得た顧客の VOICE を組織的に収集する活動を奨励することで、POS 情報で把握できない情報も収集し品揃えの形成に活かすことも考えられる。小売業者にとっては日常的に収集される情報のなかから何を品揃えし、何を品揃えしないかという判断をしなければならず、その判断を個人ではなく組織的に行うことが、営業担当者による過剰な品揃え適応を抑制することになると考えられる。

3. 複合需要の不確実性

需要規模の予測が不確実な状況ほど、規模の経済性は活かされにくい(高嶋 [1995])。小売業者の需要予測能力のレベル、市場の将来性に対する見方(楽観的か、悲観的か)が品揃え形成活動における規模の経済性に影響する。そして生産者と異なり、小売業における需要の不確実性とは、個々の商品に対する個別需要の不確実性ではない。問題の需要不確実性とは、複数の商品の組み合わせについて発生する複合需要の不確実性である(小西 [1971])。

消費者は小売店舗を取引費用、探索費用の削減を目的として利用している。そして訪れた店

内での取引は、消費者の計画的・非計画的な買い物動機¹⁴⁾にもとづいている。消費者は訪れた店舗に品揃えされている商品のなかから、単一の商品あるいは複数の商品を買う。この複数の商品の「まとめ買い」が複合需要を発生させる。

複合需要の不確実性は、商品間に生じる2つの関係の影響を受けて変化する。その関係とは補完性と代替性である(小西 [1971])。商品間の補完性とは、消費者の消費活動において補完性を持ち、一方の消費量が增大するほど、他方の消費量も増大する関係を持つ商品間の相関関係である。したがって購買量という観点で言えば、一方の購買量が增大すると他方の購買量も増大する。問題となる消費者が特定のブランドに対して高いロイヤリティを持つ場合、製品カテゴリーからブランドというように商品間の補完性の発生する対象は絞り込まれていく。反対にロイヤリティが低いと、商品間の補完性の発生するレベルはブランドから製品カテゴリーへと対象が拡散する。

そして商品間の代替関係とは、消費者の消費活動において代替性を持ち、一方の消費量が増大するほど他方の消費量が減少する関係を持つ商品間の相関関係である。したがって購買量という観点で言えば、一方の購買量が增大すると他方の購買量は減少することになる。これも商品間の補完性と同じ問題を含んでいる。問題となる消費者が特定のブランドに対して高いロイヤリティを持つ場合、商品間の代替性は低くなり、特定のブランドに対して取引が集中する。反対に特定ブランドに対するロイヤリティが低い場合、商品間の代替性は高くなる。

それぞれの消費者がどのような商品を補完的に組み合わせ消費し、またどのような商品を代替的に比較して消費しているのかという情報

14) 目的の店舗に向かう以前に買い物リストが存在する場合を計画的、それが存在しない衝動買いの場合を非計画的とする。

は、小売業者にとって常に不完全な情報である。この消費活動は、消費者自身の嗜好、生産者間での差別化の程度の影響を受ける。まず消費者自身の嗜好が時間のなかで変化する。とくにライフスタイルの変化は、同じ個人のなかで嗜好の変化を引き起こす。つぎに生産者間の差別化の程度が低いとブランドに対するロイヤリティが低い場合、ブランド単位で関連購買の品揃えが形成されにくい。消費者の嗜好の変化も、生産者間の差別化の程度も、小売業者にとって統制不可能な外部環境である。この理由から問題の小売業者にとって、その複合需要を正確に予測することはできないのである。それゆえに複合需要を予測する精度が、所与の商品取扱い技術のもとで達成できる売上高を左右する。

小売業者にとって複合需要の予測を難しくする組織的な要因は、補完的な商品の品揃え意思決定に必要な情報および権限が組織内に分散していることである。小売業者は商品取扱い技術に専門化できるように商品調達を分業する。そのため小売業者は、商品調達を専門に担当する商品部を業種別に構成する。その結果として店舗の品揃えは複数の異なる商品部担当者が行うことになる。商品部門ごとに商品調達の担当者が異なる場合、担当者ごとの品揃えのポートフォリオ¹⁵⁾は相互に調整されにくい。さらに商品部担当者の自由裁量が大きいほど、部門横断的に発生する補完的な需要を反映した商品調達はますます難しくなる。

この複合需要を品揃えに反映する能力が高まれば、顧客単価を高めることが期待できる。来店する消費者にとって「良い品揃えの店舗」とは、自分の関連購買に応える品揃えの店舗とい

15) 商品調達の担当者は与えられた調達予算のもとで目標売上高を達成できる品揃えを計画する。この際に様々な競争のシナリオを想定して、市場リスクの低い品揃えのポートフォリオを考える。

うだけではなく、その消費品揃え¹⁶⁾に対して提案力のある品揃えの店舗である。もし後者の点に配慮した品揃えをしなければ、問題の小売業者は顧客の支持を失う。まして前者の点に配慮した品揃えをしなければ、関連購買における商品間のネットワークが崩壊する。このネットワークが崩壊すると、来店する消費者にとって取引数節約や探索数節約の機会としてすら、問題の小売業者の品揃えは魅力のないものとなる。問題の小売業者が商品取り扱い技術にもとづく効率性を追求するあまりに、関連購買ネットワークに配慮せず、品揃えする商品を絞り込むと、効率性の向上によって節約される費用部分よりも、売上高の減少部分が大きくなる。

たとえば売れ筋商品への品揃えの過剰な絞り込みが、売上高の減少を招く事例がある。とくに同様の事例は、情報システムを巧みに利用して品揃えを形成する小売業者にみられる。なぜなら情報システムにもとづく商品管理体制の整備が進むほど、システムに対する過信が強くなり、売れ筋商品への品揃えの過剰な絞り込みに対するリスクを軽視させるからだと考えられる。その結果、商品を比較して購買する探索的な購買や複数の商品を組み合わせる関連的な購買の機会を消費者から奪うことになり、顧客離れを引き起こすのである。

IV 結び

ここでは小売業における事業の拡大を販売規模の拡大という視点で論じてきた。端的に言えば既存の商品取扱い技術の適応範囲内で取り扱う商品数を増大させることができるならば、店舗の大型化、あるいは多店舗化を行うことによって、品揃え形成活動における規模の経済性をベースに事業を成長させることができる。ただしこのような事業レベルの成長は標的市場の

16) 消費品揃えの定義については石原 [1999] を参照のこと。

決定と深く関係している。とくに品揃えのバラエティという点が重要になる。

そのポイントとは、品揃えのバラエティを店舗選択基準としないか、あるいはそれを店舗選択基準として重要視しない市場セグメントを標的とすることである。この条件を満たす市場セグメントとして、他のどのような取引条件よりも、価格条件で利用する小売店舗を選択するような買い物行動をとる市場セグメントを考慮することができる。このような価格センシティブな市場セグメントはチラシなどのマス広告に掲載される小売価格情報をもとに、その時々に来店する店舗を選択する。またこの市場セグメントは来店する店舗に期待する品揃えのバラエティの程度は低い。なぜなら買い物に出かける時点でもっとも低い価格で取引できる小売店舗が、その品揃えを決定するからである。またこの市場セグメントは複数の店舗を巡回する費用よりも、支払う小売価格の総額の方を節約の対象とする。

この場合、問題の小売業者は事業規模の拡大を行うとしても、品揃えのバラエティの程度を高めることなく、その拡大部分を品揃えする商品数量の増大で穴埋めし、品揃え形成活動の経済性を高めることが期待できる。また多店舗化する場合には、店舗ごとに異なるブランドを品揃えしても、提供する小売価格の低さによって来店する消費者のロイヤリティを維持することができる。さらに問題の小売業者は品揃えの定常状態すら維持する必要はない。その時々で常に同じブランドを品揃えしなくても、価格条件で来店する消費者の期待に応えることができれば、店舗に対するロイヤリティを失わずにすむのである。

しかし価格センシティブな市場セグメントを標的とする場合、その販売規模の拡大は、つぎのような限界に直面する。価格センシティブな市場セグメントは価格条件のみで利用する店舗を決定する。また価格センシティブな市場セグメントは関連購買にかかる総支出額を低くする

ための努力を惜しまない。そのためワンストップショッピングの利便性に動機づけられて、特定の店舗を愛顧する傾向は弱い。したがって価格センシティブな市場セグメントほど、特定の店舗に対するロイヤリティは低い。このような買い物行動の特性から、問題の小売業者は品揃えの豊富さやアフターサービスといった価格以外の取引条件で、店舗売上高を増大させることが難しい。そのため問題の小売業者にとって店舗を利用することによる取引費用や探索費用の利便性を高めることで差別化する有効性は低く、これに関連して顧客情報を蓄積し市場について学習するメリットは小さくなる。この理由から買い物の利便性で店舗ロイヤリティを形成する市場セグメントを標的にするための能力が失われたり、仮に同市場セグメントを標的にした場合にはそのロイヤリティを高めるための費用が増大することから価格競争力を失って、価格センシティブな市場セグメントに対する魅力を失うという問題を抱える。

ここでの議論は、品揃え形成活動における規模の経済性に焦点を当てた。しかし経済性を高めたとしても、その経済性のもとで達成できる売上高が損益分岐点を超える規模に至らなければ、問題の小売業者にとって利益は生じない。利益が生じなければ、その利益を投資の源泉として市場規模を拡大することができなくなる。この点については、ここで十分に考察することができなかった。そして小売業のなかには効率性を追求するのではなく、顧客を吸引する有効性を追求した品揃えで成長する小売業者も存在する。ここでは、この側面から小売業者の成長について考察しなかった。以上の点は今後の課題である。

※なお、この論文は科学研究費補助金若手研究B
17730256 の研究成果の一部である。

参考文献

- Miller, Richard D. [1981], "Strategic Pathways to Growth in Retailing," *Journal of Business Strategy*, Vol.1, No.3 (Winter), pp.16-29.
- Nooteboom, Bart [1982], "A New Theory of Retailing Cost," *European Economic Review*, Vol. 17, pp.163-186.
- [2006], "The Industrial and Social Dynamics of Retailing and Effects of Opening Hours," April, CentER Discussion Paper.
- Pellegrini, Luca. [1994], "Alternatives for growth and internationalization in retailing," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.4 (2), pp.121-148.
- 石原武政 [2000] 『商業組織の内部編成』千倉書房
- 高橋三雄・伊丹敬之・杉山武彦編 [1995], 『意思決定の経済分析－企業行動の解明－』有斐閣
- 高嶋克義 [1995] 「コスト優位の行動側面」国民経済雑誌, 172 (5), pp.63-82
- [2003] 「小売業態革新の分析枠組み」国民経済雑誌, 187 (2), pp.69-83
- [2006] 「関係性マーケティング論の再検討」国民経済雑誌, 193 (5), pp.27-41
- 小西滋人 [1971] 『小売競争の論理』同文館
- 田村正紀 [1982] 『流通産業：大転換の時代－あすの飛躍めざす経営戦略－』日本経済新聞
- [2004] 『先端流通産業』千倉書房