



Title	チェーンストアにおけるサプライチェーンの動態：投機型から延期型への移行と障壁
Author(s)	坂川, 裕司
Citation	経済學研究, 59(3), 189-197
Issue Date	2009-12-10
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/40127
Type	bulletin (article)
File Information	ES59-3_016.pdf



[Instructions for use](#)

チェーンストアにおけるサプライチェーンの動態

—投機型から延期型への移行と障壁—

坂 川 裕 司

1 問題意識

多くの小売業者は、分散的に立地する店舗を運営し管理するために、チェーンストア経営の手法を取り入れている。チェーンストア経営を取り入れた小売業者は、付加価値の高い小売サービスの生産を目的として、サプライチェーンを構築する。

流通チャンネルには、2つのモデルがある。それらは、投機型モデルと延期型モデルである(高嶋 1994)。この延期-投機モデルは、「ダイヤモンドチェーン」と「サプライチェーン」(小川 2000)、「受注型流通システム」と「見込み発注型流通システム」(矢作ほか 1993)として、小売業者におけるサプライチェーンの問題にまで拡張されている。

上述した2つのモデルは、市場不確実性の程度に基づいて選択される(高嶋 1994)。市場不確実性の程度が増大すると、小売業者は、投機型から延期型へと移行する延期化行動をとる。本稿は、市場不確実性の増大にともなうサプライチェーンの延期化に焦点を当て、小売業者の直面する移行障壁を明らかにしたい。また本稿は、大規模な小売業者ほど高い移行障壁に直面することを明らかにし、延期型に期待される成果を達成することは難しいということを指摘する。

2 サプライチェーン形成基盤としてのチェーンストア経営

通信販売やネット販売を行う小売業者を除けば、残りの小売業者は、店舗において消費者と取引する有店舗小売業者である。本稿は、有店舗小売業者を想定し、サプライチェーンの形成基盤となるチェーンストア経営について論じる。

チェーンストア経営を取り入れない場合、小売業者は、店舗の取引規模に基づいて、小売サービスの生産活動における規模の経済性を実現する(Laulajainen and Stafford 1995, Dawson and Shaw 1989)。他方、チェーンストア経営を取り入れる場合、小売業者は、すべての店舗について合計した取引規模をもとに、小売サービスの生産活動における規模の経済性を実現できる(Laulajainen and Stafford 1995, Dawson and Shaw 1989)。

本稿は、チェーンストア経営を次のように定義する。チェーンストア経営とは、複数の店舗を運営管理する小売業者が、商圈に制約されない規模の経済性の実現を目的として、1店舗で行われる小売サービスの生産活動を分業し、分業された生産活動を専門に担う部門を設置し、諸部門を調整する経営管理手法である。

小売サービスとは、小売業者によって生産される流通サービスである。流通サービスとは、ある時点と地点で生産された生産物が異なる時点と地点で消費されることを可能とするサービスである。あるいは流通サービスとは、生産と消費の間にある隔たりを架橋するサービスであ

る(田村 2001)。小売業者は、小売サービスとして流通サービスを生産する(田村 2001)。小売サービスは、店舗立地の分散性の程度、配達時間の長さ、品揃えの広さ、ロットサイズの大きさ、アメニティとして、消費者に提供される。本稿は、サプライチェーン¹⁾によって決まる品揃えに焦点を当てる。

小売業者は、品揃えした商品を消費者と取引することによって、小売サービスに対する対価を受け取り、売上とする。小売業者は、品揃えを形成するために、生産者や卸売業者との取引を通じて商品を調達し在庫する。このようにして形成される品揃えは、購買行動において消費者の負担する取引費用や探索費用を節約するだけでなく、消費者に買い物の楽しさを提供する。これが、品揃えを通じて消費者に提供される小売サービスとなる。

小売業者は、店舗の品揃えを実物の集合として形成する。このために小売業者は、消費者と取引する時点で先行して、調達し在庫する商品の品種や品目²⁾、そして数量を決めなければならない。

小売サービスの生産活動は、本来、1つの店舗において完遂できる。チェーンストア経営の場合、小売業者は、複数の店舗で、小売サービスの生産活動を分業することになる。たとえばチェーンストア経営の場合、小売業者は、商品計画や商品調達を専門とする商品部門を設置する。また小売業者は、調達した商品を店舗へ自

ら配送する場合、商品を在庫し、管理し、店舗に配送することを専門とする配送部門を設置する。さらに小売業者は、店舗の営業活動の管理を専門とする営業部門を設置する。

このようにして小売業者は、チェーンストア経営のもとで、店舗において行われる小売サービスの生産活動を分業し、商品部門や配送部門などに集約する。商品部門であれば、商品調達において規模の経済性を発揮し(Fulop 1964)、配送部門であれば、商品の配送や在庫管理において規模の経済性を発揮する(Doyle and Corstjens, 1983)。

チェーンストア経営の小売業者は、サプライチェーンを構築することによって、規模の経済性を実現すると同時に、付加価値の高い小売サービスを生産することができる。なぜならチェーンストア経営の小売業者は、商品調達活動の集約によって取引規模を増大させ、供給業者に対する交渉力を高め、供給業者の行動に影響力を及ぼすことができるようになるからである(佐藤 1971)。小売業者は、小売サービスの付加価値を高めるようなサプライチェーンを構築するために、供給業者の行動を統制するのである。

小売業者は、サプライチェーンを統制することによって、品揃えを通じて生産される小売サービスの付加価値を高めることができる。品揃えは、店舗を差別化するための重要な店舗属性である。たとえ消費者は、最も近い店舗であろうとも、その品揃えのなかに求める商品を見つけることができなければ何も買わない。これに対して消費者は、求める商品を見つけれられると期待できる品揃えを持つ店舗であるならば、最大の消費者費用を負担して、その店舗を訪れて買い物をする。

以上の点を踏まえると、小売業者にとってサプライチェーンとは、消費者の期待する小売サービスを提供できるように生産活動や流通活動を調整する仕組みである。そして小売業者のサプライチェーンについては、2つのモデルを考えることができる。

1) サプライチェーンは、製品形態の決定する以前の段階、すなわち原材料や部品の調達チャンネルも含め、最終顧客までの製品供給プロセスを意味する。本稿は、小売業者を中心にサプライチェーンを捉える。また本稿は、生産活動に関与しない小売業者を想定し、製造小売業者を考察の対象外とする。

2) 本稿において、品種と品目は次のように定義する。品種とは、流通サービスの生産活動において使用する技術条件の同じ商品の集合を意味する。品目とは、同一品種の中で、サイズ、デザインなどの形態、等級やブランドの違いにもとづき分類された商品の集合を意味する。

3 2つのサプライチェーンと品揃え戦略

流通システムにおける延期と投機は、配送時間と配送ロットサイズによって説明される(高嶋 1994)³⁾。まず配送時間とは、店舗発注から店舗納品までに必要な時間である。配送時間の長さは、受発注処理にかかる時間に依存する。また小売業者の場合、配送時間は、供給業者や配送センターの在庫状態にも依存する。たとえば配送センターに十分な在庫がある場合、店舗発注から店舗納品までの時間は短くなる⁴⁾。

次に配送ロットサイズとは、商品の受発注において取り扱われる最小単位の大きさである。たとえば商品の受発注単位には、ケース、ダース、単品などがある。同じ数量の商品を配送する場合、配送ロットサイズの大きいほど、配送ロット数は小さくなる。また配送ロットサイズがダース単位の場合、11個以下の商品を補充するとしても、1ダース単位の発注となる。また同様の理由から13個を補充する場合、2ダースの発注となる。つまり配送ロットサイズが大きくなるほど、予測する需要量に対して発注数量を微調整することが難しくなる。

需要される商品の数量が一定の場合、配送時間が短く、また/あるいは配送ロットサイズが小さいほど、流通システムは延期型となる。これとは反対に、配送時間が長く、また/あるいは配送ロットサイズが大きいほど、流通システムは投機型となる。そして配送時間と配送ロットサイズの最適な組み合わせは、それぞれの影響を受ける流通費用の合計が最小となる組み合わせである。

本稿は、ある期間に発生する商品の需要量を一定と考える。その上で市場不確実性の程度が

品揃えに及ぼす影響を検討し、小売業者のサプライチェーンの構築における行動を考察する。

3.1 投機型サプライチェーン

投機型のサプライチェーンとは、商品の配送時間が比較的長く、配送ロットサイズが比較的大きいというサプライチェーンである。このことから、以下に述べる特徴を持つ。

まず配送ロットサイズが一定で、商品の配送時間が比較的長い場合を考える。第1に在庫損失や機会損失の負担が増大する。小売業者は、配送時間が長いほど、発注時点から遠い将来の店舗需要を予測しなければならない。そのため需要予測にともなう誤差が大きくなり、在庫損失や機会損失などの費用が増加することになる。また長期的な需要予測にともなって、収集し分析する情報量が増大し、情報処理にともなう費用も増加する。

第2に小売業者は、受発注処理にともなう費用を抑えることができる。なぜなら配送時間が長くなると受発注処理のスピードを高める必要性が低いために、小売業者は、インターネット回線や高機能サーバーなどの設備投資額の高い情報システムではなく、電話やファックスといった設備投資額の低い情報システムを利用し、受発注処理を行うことができるからである。⁵⁾

次に配送時間が一定で、配送ロットサイズが比較的大きい場合を考える。第1に小売業者は、商品の配送頻度を少なく抑えることができる。なぜなら店舗需要を一定と考えると、配送ロットサイズが大きいほど、店舗は1回の受発注で大量の商品を在庫することになる。そのため店舗は、少ない配送頻度でも需要に対応することができる。

第2に1回の受発注において取り扱う品目数が少なくなる。配送ロットサイズが大きくなる

3) 以下、高嶋(1994)による延期-投機の考え方に基づく。

4) 本稿は、紙幅の制約を理由に供給業者との関係に依存する側面を考察の対象から外している。もちろん小売業者は、供給業者も含めてサプライチェーンの構築を目指す。この点については、今後の考察としたい。

5) 高嶋(1994)によると、単品の取扱いに対応した自動倉庫や自動ピッキングシステムなどを利用する必要がないため、物的処理の費用は低下する。

と、1品目について在庫する数量は増加する。店舗の在庫スペースや配送車の積載量が一定であるならば、1回の受発注において取り扱われる品目数は限られてしまう。

第3に小売業者は、受発注作業を効率的に行うことができる。配送ロットサイズが大きいほど、商品の荷積み、荷受け、在庫管理といった作業において、パレットやフォークリフトを使用することができ、短時間かつ少人数で大量の商品を取り扱うことができる。またパレットやフォークリフトを使用することによって、商品の破損を少なくすることができる。加えて取り扱う商品の品目数が少ないことから、検品や陳列などの作業が簡素化される。

小売業者は、投機型のサプライチェーンを構築することによって、長期的な需要予測にともなう費用の増加に直面すると同時に、小売サービスの生産活動において規模の経済性を積極的に利用できる⁶⁾。規模の経済性が十分に実現される場合、投機型のサプライチェーンによって、小売業者は、小売サービスの付加価値を高めることができる。

以上の特徴から次のような品揃え戦略を考えることができる。配送ロットサイズの点から考えると、小売業者は、店舗の品揃えを、比較的少ない品目数によって構成し、1品目について大量の商品を在庫することになる。さらに小売業者は、品揃えする商品の品目を回転率の高い商品に絞り込もうとする⁷⁾。なぜなら小売業者は、回転率の高い商品を品揃えすることによって、小売サービスの生産活動における1品目あたりの取扱数量を増加させることができるから

である。その結果、商品の調達、配送、販売において規模の経済性が十分に実現される。

配送時間の点から考えると、小売業者は、商品に対する購買ニーズが多様ではなく、また購買ニーズが長期的に安定した市場を標的とすると考えられる。発注時点において小売業者は、長期的な需要を予測しなければならない。小売業者は、前述の条件を満たす市場を標的とすることによって、需要予測の誤差、その費用を低めることが期待できるのである。

このように小売業者は、規模の経済性を利用して、品揃えする商品に低い価格を設定したり、大規模な販売促進を行ったりして、店舗を差別化しようとする。また小売業者は、消費者の購買ニーズの多様性が低く、長期的に安定した市場を標的とする。

3.2 延期型サプライチェーン

延期型サプライチェーンとは、配送時間が短く、配送ロットサイズが小さいサプライチェーンである。

まず配送ロットサイズが一定で、商品の配送時間が比較的短い場合を考える。第1に小売業者は、配送時間が短いことによって、発注時点から近い将来の店舗需要を予測して、発注する商品や数量を決定することができる。このため小売業者は、需要予測の精度を高めることができ、需要の予測誤差によって生じる機会損失や在庫損失を小さくできる。また需要予測にともなう費用も小さくできる。

6) 流通技術を所与とした場合、取引される商品の数量が多いほど、一商品当たりの流通サービス生産費用は低下する(田村 2001, p.71)。流通技術とは、商品を流通させるために使用される技術の総称である。たとえば、商品の調達、保管、加工、配送において利用される技術である。石原(2000)は商品の取扱い技術と定義している(p.118)。

7) なぜなら品種は、流通技術の異なる商品の集合である。生鮮品の青果、鮮魚、精肉は、互いに異なる流通技術を利用して取引される。品種数の増大は、流通活動において利用する流通技術の多様性を増大させる。そして品目は、1つの流通技術における複雑性を決める。小売業者は、品揃えする商品の等級やブランド数が増えたと、等級ごと、あるいはブランドごとに商品を調達し、販売することになる。ゆえに小売業者は、単一品種において取引規模を増大させることによって、規模の経済性を高める。

第2に小売業者は、配送時間を短くするために、受発注処理のスピードを高めなければならない。小売業者は、受発注処理のスピードを高めるために、垂直的な情報ネットワークを構築しなければならない。垂直的な情報ネットワークとは、商品部門、配送部門、営業部門といった小売サービスの生産活動を垂直的に分業する部門間の情報ネットワークである⁸⁾。これに関して小売業者は、高度な情報システムを構築し、多額の設備投資を負担することになる。

たとえば配送時間を短くするためには、店舗が、棚卸しを行って在庫状況を確認し、販売データから品目ごとの販売数量を確認し、発注する商品を決するまでの意思決定スピードを高めなければならない。配送部門は、複数の店舗から発注情報を受け取り、商品別に集計し、社内在庫から補充する部分と供給業者に補充を依頼する部分を決し、発注計画や配送計画を立てるスピードを高めなければならない。そのために小売業者は、多頻度な受発注作業の負担を軽減し、受発注作業のスピードと精度を高めるために、販売時点情報管理システム(POS)や電子発注システム(EOS)などの高度な情報システムを導入したり、組織内部の各部門を結ぶ情報ネットワークを構築したりするのである。

次に商品の配送時間が一定で、配送ロットサイズが小さい場合を考える。第1に小売業者は、配送ロットサイズが小さいことから、商品を店舗へ多頻度に配送する。なぜなら店舗に在庫される商品の総量が減少するため、店舗在庫のみによって需要に対応できる期間が短くなるからである。

第2に小売業者は、店舗に配送する商品の品目数を増加させることができる。店舗の在庫スペースや配送車の積載量を一定とすると、配送ロットサイズが小さくなることによって、1回

の受発注において取り扱い可能な配送ロット数は増加する。配送ロットサイズをダース単位と単品単位で考え、配送ロットはすべて同じ品目で構成されるとしよう。配送ロットサイズが1ダースである場合、小売業者にとって1回の受発注において取り扱い可能な配送ロット数は1であり、取り扱い可能な最大品目数は1品目となる。配送ロットサイズが単品である場合、小売業者にとって1回の受発注において取り扱い可能な配送ロット数は12となり、取り扱い可能な最大品目数は12品目となる。このように配送ロットサイズが小さくなることによって、小売業者における取り扱い可能な商品の品目数は増加する。

また小売業者は、配送ロットサイズが小さくなることによって、店舗に配送する商品の配送数量を小さな幅で決定することができる。たとえば配送ロットサイズがダース単位の場合、小売業者は、12個、24個、36個という数量の区分にて商品を店舗に配送することになる。これに対して単品単位の場合、小売業者は、最小1個の増減で発注数量を調整することができる。この結果、小売業者は、予測した需要量に近い数量を受発注することができるようになる。

ただし小売業者の受発注作業は非効率となる。第1に取り扱う品目数を一定とする場合、小売業者は、配送ロットサイズを小さくすると、同じ品目を複数のロットで処理することになる。たとえばダース単位であれば、1品目の商品を12個1ロットとして受発注処理できる。単品単位であれば、1品目について12個12ロットとして受発注処理することになる。ロット数でみると、荷受けや検品だけでも、作業が繁雑となる。

第2に取り扱う品目数を増加させた場合、品目数が増えたことによって、受発注処理の煩雑さが増大する。たとえば発注作業の担当者は品目ごとに発注数量を決定し、発注伝票に品目ごとの数量を記入する。この発注伝票は受注作業の担当者によって処理される。受注作業の担当

8) 垂直的に対して水平的な情報ネットワークとは、営業活動を水平的に分業する店舗間の情報ネットワークを意味する。

者は、品目ごとの数量を確認し、在庫する商品をピッキングし、店舗に配送する。店舗は、配送された商品を荷受けし、その際に検品する。検品の担当者は、品目ごとの数量を確認する。このようにして品目数が増えるほど、受発注作業にかかわる意志決定項目や作業対象が増え、受発注作業が繁雑になる。

小売業者は、高度な情報システムを導入し利用することによって、受発注作業の繁雑さを解決することができる。たとえば小売業者は、品目ごとに固有の商品コードを設定し、バーコードを印刷したラベルやタグを貼り付けることによって、ハンディーターミナルなどの情報端末を利用し、ロット数や品目数の増大による受発注作業の煩雑さを小さくできる。このために小売業者は、情報システムに対する設備投資を負担することになる。

以上の特徴から、次のような品揃え戦略が考えられる。まず配送ロットサイズの点から考えると、小売業者は、品揃えする商品の品目数を増大させ、品揃えの魅力度を高めようとする。なぜなら小売業者は、品目数を増大させることによって、小売サービスの付加価値を高めることができるからである。たとえば、品揃えされる商品の品目数が増えることによって、店舗を利用する消費者は、代替商品の情報を探索する費用を節約したり、未知の商品を発見する喜びや楽しみを得たりできる。さらに小売業者は、品揃えする商品の品目構成と品目ごとの数量を固定せず、時間ごとの需要条件に合わせて多頻度に変えることによって、品揃えの魅力度を高めようとする。たとえば小売業者は、1週間のうち平日と土日祝日とで、来店する消費者の購買ニーズに合わせて、品揃えする商品の品目構成や品目ごとの数量を変える。さらに小売業者は、1日のうち早朝と夕方とで時間帯別に品揃えする商品の品目構成や品目ごとの数量を変える。

次に配送時間の点から考えると、小売業者は、受発注にかかわる需要予測精度を高めることが

できるため、商品に対する購買ニーズの多様性が高く、購買ニーズが短期的に変化する市場を標的とすると考えられる。

このようにして延期型のサプライチェーンの場合、小売業者は、品揃えする商品の品目数を効率的に増やすことができる。小売業者は、この品揃え形成における費用優位を利用して、店舗を差別化すると考えられる。

4 市場不確実性による品揃え戦略への影響

小売業者の品揃えは、市場不確実性の影響を受ける。小売業者は、市場不確実性の程度に応じて、品揃えする商品の品目数と品目ごとの数量を統制することによって、在庫損失と機会損失を小さく抑制する。小売業者にとっての市場不確実性の程度は、市場の多様性と不安定性によって決まる。

まず市場の多様性とは、代替する商品に対して需要が分散的に発生している状況を意味する。つまり消費者の購買ニーズが多様化し、選好される商品が複数の品目に及ぶほど、市場の多様性は増大する。市場の多様性が増大すると、生産者は、市場細分化戦略に基づいて細分市場ごとに企画された製品を生産し市場に投入する。その結果、市場に流通する商品の品目数は増加する。

このような市場において、小売業者は、品揃えする商品の品目数を増加させ、市場の多様性に適応する。市場の多様性が増大すると、消費者は、ブランドといった品目レベルにおいて異なる商品を選好する。さらに消費者は、選好する1つのブランドについても、色や柄、デザインという品目レベルにおいて異なる商品を選好する。需要量を一定とする場合、市場の多様性の程度が大きくなるほど、同じ品目を選好する消費者の規模は小さくなり、1品目に対する需要は縮小する。小売業者は、品目数を増加させることによって、小規模な需要を複数囲い込み、取引数量を維持しようとする。

次に市場の不安定性とは、消費者の買い求める商品の変わりやすさを意味する。同じ消費者について買い求められる商品が短期的に変わるほど、市場の不安定性の程度は増大する。たとえば消費者は、特定のブランドを長期間継続して消費するのではなく、短期間に複数のブランドを消費する。

市場の不安定性は、製品差別化の影響を受ける。製品差別化の程度が大きいほど、消費者は、特定のブランドにロイヤリティを形成し、長期間継続して同じブランドを消費し続ける。また製品差別化の程度が大きいほど、少数の生産者のブランドに需要が集中する。反対に製品差別化の程度が小さいほど、消費者は不特定多数のブランドを消費し、価格条件に応じて選好するブランドをスイッチする。つまり製品差別化の程度が小さいほど、市場の不安定性が増加する。

このような競争市場の状態は、品揃えする商品の品目に対する需要の分布を変化させる。差別化の程度が大きいほど、特定少数のブランドに需要が集中し、この状態が長期的に維持される。差別化の程度が小さいほど、不特定多数のブランドに対して需要が分散し、この状態が短期的にしか維持されず、販売数量におけるトップブランドの交代が相次ぐようになる。

市場の不安定性が増大した場合、小売業者は、品目に対する需要分布の変化を予測して、品揃えする商品の品目構成を多頻度に見直さなければならない。また小売業者は、品目ごとの在庫数量も多頻度に見直さなければならない。

もし品揃えによって市場不確実性の増大に対応できない場合、小売業者は2つの損失の増大に直面する。2つの損失とは、品揃えした商品の売れ残りによって発生する「値引き」や「廃棄」を原因とする在庫損失、および商品の品揃え不足によって発生する「売り逃し」や「好意の喪失」を原因とする機会損失である。

小売業者は、2つの損失の増大を回避するために、市場不確実性に対応した品揃えを形成しなければならない。そのために小売業者は、市

場不確実性の程度に応じて、既存の品揃え戦略を見直すことになる。

5 市場不確実性増大にともなうサプライチェーンの延期化と障壁

小売業者は、市場不確実性が増大するにつれて、既存のサプライチェーンのもとで品揃え戦略の有効性を高めることが難しくなる。このとき小売業者は、サプライチェーンを再構築する必要に迫られる。小売業者は、サプライチェーンを投機型から延期型へと移行させると考えられる。つまり小売業者は、サプライチェーンを延期化する⁹⁾。ただし小売業者は、投機型から延期型へスムーズに移行することはできない。小売業者は、サプライチェーンの移行にともなう障壁を克服しなければならない。その障壁は、組織的な問題として小売業者の前に立ちはだかると考えられる。

小売業者は、サプライチェーンの延期化において、1回の受発注における配送ロットサイズの縮小により、小売サービスの生産活動における規模の経済性を失う。その結果、小売業者は、小売サービスの生産活動において費用の増加に直面する。しかも小売業者は、延期化するプロセスの前半において、この費用の増加に直面することになる。

一方で延期化することに対して期待される在庫損失や機会損失の低下は、延期化するプロセスの後半に現れる。なぜなら小売業者は、延期化するプロセスのなかで、新しく導入された高度な情報システムの運用について学習する時間を必要とするからである。さらにこの学習は、情報システム部門に限らず、チェーンストアという組織全体で行われなければならない。

9) 矢作ほか(1994)は、当時、小売業におけるサプライチェーンの延期化について、その重要性を指摘した。さらに本稿は、延期化における障壁に焦点を当てる。

たとえば小売業者は、サプライチェーンを延期化することによって、品揃えに追加する品目や品目ごとの数量を決めなければならない。不確実性の高い市場に応じた品揃えを形成するためには、精度の高い市場情報を収集し、収集した情報の分析結果に基づいて、計画した品揃えを修正するという計画修正作業を繰り返す必要がある。そして精度の高い市場情報を収集するために、小売サービスを消費者に対して直接提供する店舗が重要な役割を担うことになる。

そこで小売業者は、店舗従業員に市場に関する学習を促そうと努力する。たとえば商品企画に参加する機会を与えたり、研究発表会やコンテストを開催して市場動向に関する情報を公開するインセンティブを提供したり、市場に関する学習能力を高めるための教育施設や教育部門を常設するようになる。

またサプライチェーンを延期化するためには、組織内部のコミュニケーションも変えなければならない。投機型のサプライチェーンの場合、小売業者は、多頻度に双方向的なコミュニケーションを部門間で垂直的／水平的に行う必要性が低い(矢作ほか 1994)。各部門は、長期的な需要予測をもとに計画された品揃えを形成するために、商品を調達し、配送し、販売する。そして小売業者は、計画が正しく実行されているかどうかを管理することに最適なコミュニケーションを組織内に構築する。

これに対して延期型のサプライチェーンの場合、小売業者は、機会損失や在庫損失を小さくするために、計画に基づいて形成された品揃えを多頻度に修正する。そのために小売業者は、小売サービスの生産活動において垂直的な分業関係にある商品調達、商品配送、商品販売の部門間だけでなく、商品販売活動において水平的な分業関係にある店舗間においてもコミュニケーションの頻度を高める必要性に迫られる。

以上に述べた組織的な問題は、サプライチェーンの延期化にとっての障壁となる。なぜならサプライチェーンの延期化によるメリットは、市

場に関する組織的な学習能力の向上スピードに依存しているからである。小売業者は、延期型のサプライチェーンのもとで需要予測と品揃え修正の能力を短期間のうちに高めて、在庫損失や機会損失を抑制することによって、喪失した規模の経済性による費用の増分を相殺できる。

このようにしてサプライチェーンを延期化する小売業者は、当初に小売サービスの生産活動において規模の経済性を失う。この状況において小売業者は、機会損失や在庫損失を低めるために高度な情報システムへの設備投資、市場に関する組織的な学習能力の向上を図る。しかし小売業者が、後者の点に多くの時間を要するほど、市場不確実性に対処する費用優位を確立することができず、期待された成果を実現することができなくなる。そして限界に達すると、小売業者の組織内部において、延期化を巡るコンフリクトが発生する。

とくに投機型サプライチェーンにおいて成長した小売業者の場合、規模の経済性の有効性を経験した従業員が組織の上層部を占めることになりやすい。このような小売業者ほど、延期化のプロセスにおいて投機型へ回帰しようという内部圧力が潜在的に高まりやすいと考えられる。

6 まとめ

本稿は、チェーンストアにおけるサプライチェーンの問題を取り上げた。小売業者の構築するサプライチェーンには、投機型と延期型があり、それぞれの費用優位に基づく品揃え戦略がある。ただし品揃え戦略の有効性は、市場不確実性の程度に依存する。小売業者は、市場不確実性の程度に応じて品揃え戦略を見直し、サプライチェーンを再構築する。本稿は、この行動側面をサプライチェーンの延期化として考察した。以下では、大規模小売業者におけるサプライチェーンの延期化を妨げる組織的な問題について述べ、本稿のまとめとしたい。

組織規模の大きな小売業者ほど、延期化の障

壁は高くなると考えられる。まず組織規模が大きいほど、サプライチェーンを延期化することによって失われる規模の経済性の程度は大きい。なぜなら小売サービスの生産活動の規模が大きくなり、規模の経済性を実現することに最適な投機型サプライチェーンを構築してきたと考えられるからである。そのため組織規模の大きな小売業者ほど延期化に対する潜在的な抵抗が生じやすいと考えられる。

次に組織規模が大きいほど、サプライチェーンを延期化することによって期待される在庫損失や機会損失の最小化は難しいと考えられる。なぜならたくさんの店舗が分散的に立地し、それらを管理するための組織として本部だけではなく、地域別事業部が存在するために、組織階層が多くなるからである。そのために組織内部の垂直的および水平的なコミュニケーションに時間がかかり、市場に関する組織的な学習が妨げられたり、学習結果を計画に反映させて修正するスピードが十分に高まらないと考えられる。

付記

本研究の一部は、平成21年度科学研究費補助金(21730338)の助成を受けている。

参考文献

Dawson, John A. and Susan A. Shaw (1989) "Hori-

- zonal Competition in Retailing and The Structure of Manufacturer-Retailer Relationships," in Pellegrini, Luca. and Srinivas. K. Reddy (eds.) *Retail and Marketing Channels: Economic and Marketing Perspectives on Producer-Distributor Relationships*, Routledge, pp.49-72.
- Doyle, Peter and Marcel Corstjens (1983), "Optimal Growth Strategies for Service Organizations", *The Journal of Business*, Vol. 56(3), pp. 389-405.
- Fulop, C. (1964), *Competition for Consumers: A Study of The Changing Channels of Distribution*, The Institute of Economic Affairs.
- 石原武政(2000)『商業組織の内部編成』千倉書房。
- Laulajainen, Risto and Howard A. Stafford (1995), *Corporate Geography: Business Location Principles and Cases*, Kluwer Academic Publishers.
- 小川進(2000)『ダイヤモンドチェーン経営 - 流通業の新ビジネスモデル』日本経済新聞社。
- 佐藤肇(1971)『流通産業革命 - 近代商業 100 年に学ぶ』有斐閣。
- 高嶋克義(1994)『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。
- 田村正紘(2001)『流通原理』千倉書房。
- 矢作敏行・小川孔輔・吉田健二(1993)『生・販統合マーケティング・システム』白桃書房。