

Title	流通業態の動態における利便性強調型流通業
Sub Title	
Author	池尾, 恭一(Ikeo, Kyoichi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2006
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.49, No.4 (2006. 10) ,p.37- 51
JaLC DOI	
Abstract	時間の経過にともなう流通業態の変遷をいかに説明するかは、小売業態の動態の解明という形で、小売研究における重要なテーマの一つを形成してきた。そのため、古くは「小売の輪の理論」以来、小売業態の動態の解明には、今日まで多くの研究努力が投入されてきた。ところが、従来の小売業態動態論は、主に価格強調型業態とサービス強調型業態の動態関係に焦点を当て、サービス強調型業態におけるサービスの中身については、ほとんど説明対象としてこなかった。また、説明要因に関しても、主に競合関係に焦点が当てられ、顧客の購買行動は、競争対抗の結果として選好分布のなかで生じる不満顧客の存在や顧客の生活水準の向上等が取り込まれているにすぎず、必ずしも多くは語られてこなかった。本稿の目的は、過去20年間のわが国の流通を振り返ったとき、最も注目を浴びるべき流通業態に含まれるであろうコンビニエンスストアとオフィス向け通信販売に注目し、それらの成長理由の検討を通じて、流通業態が提供するサービスの中身に立ち立った形で、流通業態の動態を説明するための一般的枠組みを提示することにある。ここでは、流通業態の戦略次元として、市場細分化の程度、価格に加え、購買利便性とカテゴリー利便性が取り上げられ、戦略次元相互の関係が分析されるとともに、これらのなかで、利便性強調型流通業態を含む代表的な流通業態が位置付けられる。さらに、流通業態戦略次元のあり方を規定する要因として、標的購買の購買関与度と製品判断力が抽出され、それらの規定関係が提示されるとともに、コンビニエンスストアやオフィス向け通信販売に典型的にみられる運営システムのイノベーションの役割が、上記の枠組みのなかで説明される。
Notes	堀田一善教授退任記念号
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20061000-0037">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20061000-0037</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 流通業態の動態における利便性強調型流通業

池 尾 恭 一

### <要 約>

時間の経過にともなう流通業態の変遷をいかに説明するかは、小売業態の動態の解明という形で、小売研究における重要なテーマの一つを形成してきた。そのため、古くは「小売の輪の理論」以来、小売業態の動態の解明には、今日まで多くの研究努力が投入されてきた。

ところが、従来の小売業態動態論は、主に価格強調型業態とサービス強調型業態の動態関係に焦点を当て、サービス強調型業態におけるサービスの中身については、ほとんど説明対象としてこなかった。また、説明要因に関しても、主に競合関係に焦点が当てられ、顧客の購買行動は、競争対抗の結果として選好分布のなかで生じる不満顧客の存在や顧客の生活水準の向上等が取り込まれているにすぎず、必ずしも多くは語られてこなかった。

本稿の目的は、過去20年間のわが国の流通を振り返ったとき、最も注目を浴びるべき流通業態に含まれるであろうコンビニエンスストアとオフィス向け通信販売に注目し、それらの成長理由の検討を通じて、流通業態が提供するサービスの中身に立ち入った形で、流通業態の動態を説明するための一般的枠組みを提示することにある。

そこでは、流通業態の戦略次元として、市場細分化の程度、価格に加え、購買利便性とカテゴリ利便性が取り上げられ、戦略次元相互の関係が分析されるとともに、これらのなかで、利便性強調型流通業態を含む代表的な流通業態が位置付けられる。さらに、流通業態戦略次元のあり方を規定する要因として、標的購買の購買関与度と製品判断力が抽出され、それらの規定関係が提示されるとともに、コンビニエンスストアやオフィス向け通信販売に典型的にみられる運営システムのイノベーションの役割が、上記の枠組みのなかで説明される。

### <キーワード>

流通業態, 流通, 小売動態, 利便性, マーケティング, 市場細分化, 購買関与度, 製品判断力

### 1. はじめに

時間の経過にともなう流通業態の変遷をいかに説明するかは、小売業態の動態の解明という形で、小売研究における重要なテーマの一つを形成してきた。そのため、古くは McNair (1958) の「小売の輪の理論」以来、小売業態の動態の解明には、今日まで多くの研究努力が投入されて

きた。<sup>1)</sup>

ところが、従来の小売業態動態論は、主に価格強調型業態とサービス強調型業態の動態に焦点を当て、サービス強調型業態におけるサービスの中身については、すなわち異なったサービスを強調する業態間の動態については、ほとんど説明対象としてこなかった。また、説明要因に関しても、主に競合関係に焦点が当てられ、顧客の購買行動は、競争対抗の結果として選好分布のなかで生じる不満顧客の存在 (Nielsen 1966; Izraeli 1973; Goldman 1975) や顧客の生活水準の向上等 (Regan 1964; Agergaard, Olsen and Allpass 1970; Gultinan 1974) が取り込まれているにすぎず、必ずしも多くは語られてこなかった。

これに対して、過去20年間のわが国の流通を振り返ったとき、最も注目を浴びるべき流通業態のなかに、コンビニエンスストア (以下コンビニ)、ならびにアスクルに代表されるオフィス向け通信販売 (以下オフィス通販) が含まれることには、おそらく多くの人々が異存ないものと思われる。

コンビニとオフィス通販はともに、単に価格よりもサービスを重視した業態というだけでなく、利便性を中心としたサービスの中身、またそのサービスの中身との関係での価格水準が、業態発展の重要な理由になっている。

もちろん、コンビニとオフィス通販に関しては、これまでも数多くの研究が行われてきた。<sup>2)</sup>しかし、これらの研究は、コンビニやオフィス通販の代表的企業としてのセブン-イレブンやアスクルを取り上げ、それら個別事例のなかで成功要因を分析したものが少なくなかった。

これらは、ベンチマーキングを行ううえではきわめて有効であるし、コンビニやオフィス通販という流通業態の革新性を見極めるうえで、多くの重要な貢献をもたらした。だが、コンビニやオフィス通販がいかなる条件のもとで成長してきたかについての一般的な説明枠組みは、必ずしも十分な形では提示されてこなかったといわざるを得ない。つまり、これらの研究は、コンビニやオフィス通販のようなやり方が、別の環境のもとで、有効かどうかは示してくれない。しかし、一般に、あらゆる環境のもとで有効な戦略や施策は想定しにくい。戦略や施策の有効性は、ほとんどの場合、環境依存적であろう。

では、コンビニやオフィス通販のこれまでのやり方は、なぜいかなる環境のもとでいかなる購買に対して有効であったのか。これを、より一般的な理論枠組みのなかで説明することが本稿の課題である。このことが可能になれば、異なる環境のもとではあるいは異なる購買に対しては、いかなるやり方が有効になるのかへの道筋もみえてくるはずである。

ただ、コンビニやオフィス通販の成長を特徴付けるのが、それらによって提供されるサービスの中身にあるとしても、サービスの次元が無数にある以上、これらの業態にかかわる戦略次元も無数に存在しうる。そのため、本稿では、まず、マーケティング戦略形成において最も基本的な

---

1) 小売動態論の展開については、例えば、Brown (1987, 1988); 池尾 (2005); Levy, Grewal, Peterson and Connolly (2005)などを参照。

2) コンビニに関しては、例えば、矢作 (1994); 川辺 (1994); 小川 (2000); 金 (2001)などを、また、オフィス通販に関しては、例えば、池尾 (1998); 井関・緒方 (2001); 浅羽・新田 (2004)などを参照。

次元である、市場細分化のあり方を定式化する。第2節は、これにあてられる。

次いで、第3節では、本稿で注目するコンビニとオフィス通販に特徴的な戦略次元である、購買利便性とカテゴリー利便性を取り上げる。そのうえで、第4節において、これら戦略次元間の相互関係を、また第5節において、これら戦略次元における代表的流通業態の相対的位置関係を整理し、最後に、コンビニやオフィス通販の成長を説明しうる理論枠組みを提示する予定である。

## 2. マーケティングと市場細分化

マーケティングが生まれたのは、19世紀末から20世紀初頭のアメリカであった。当時アメリカでは、フォードの自動車生産に代表される大量生産技術や大規模生産技術が様々な産業で次々と導入されていた。つまり、生産段階での効率の追求により、費用削減と競争力の強化が目指されたのであった。

しかし、供給体制への先行投資により競争優位が獲得されたとしても、それが成果として実を結ぶためには、生産された製品が販売されなければならない。マーケティングは、この先行投資のもとで、体系的・効率的・効果的販売を支援するための活動として、登場した。

同様に、流通業においても大量仕入れのメリットは存在する。大量生産技術の発展はこの大量仕入れのメリットを拡大し、そのことが、チェーンストアの発展を促進したとみてよいであろう。また、シアーズを端緒とする通信販売にしても、農村部に広く散在した需要に対応する手段であったとともに、小売業に特有の商圈制約を打破して売上を確保し、大量仕入れのメリットを享受したことが成長の大きな要因であったこともよく知られているとおりである（佐藤 1971; 池尾 2000）。

供給体制や調達体制における競争優位のために常になんらかの先行投資が必要とされるなかで、販売確率をより効率的に高めていくために、マーケティングでは様々な工夫がなされてきた。

その一つは、製品をはじめとするマーケティング諸手段を、顧客ニーズによりよく適合させることである。いわゆる顧客志向とかマーケットインというスローガンのもと、製造業の製品政策においては、「作ったものを売るから、顧客が求めるものを作る」という方向転換の必要性が、古くから叫ばれてきた。流通業の品揃え形成においては、いうまでもなく、標的顧客ニーズに合った商品の仕入れである。

しかし、顧客が求めるものを作るとか仕入れるといっても、顧客が求めるものは互いに同じとは限らない。そこで、顧客をより細かくグループ単位で捉え、そのグループごとにマーケティング活動を適合させていこうという、市場細分化の考え方が生まれてきた。以後、消費の個別化へのマーケティング対応は、市場細分化という形で、多くの場合は議論されてきた。

ところが、市場細分化の推進は、生産や仕入れ、物流、プロモーション、販売など様々な面で、費用の増大をもたらすことが多い。例えば、小売業において同じ100個の商品を仕入れるにしても、商品の種類が増えれば、仕入れ費用も割高になれば、在庫も増大するし、プロモーション活動の効率も悪くなれば、販売も余計に手間がかかる。また、細分化を行って多品種となれば、ど

のタイプの商品に対してどれだけいつ需要があるかまで予測する必要が生じ、需要予測は一層難しくなる。

そのため、他方では、むしろ市場細分化を抑制することで販売の単純化と費用削減を図り、そのことによって競争優位を求めていくという動機も常に働いている。つまり、ここでは、製品や商品の顧客ニーズ適合と、効率追求は、トレードオフの関係にある。

ある企業が市場をどの程度きめ細かく捉えているかは、市場を細分化した結果得られるセグメントの数によって測定される。これを市場細分化の程度と呼ぶことにしよう。

ただ、市場細分化の程度が高くなっても、必ずしも当該商品カテゴリーにおける取扱商品種類が増えるとは限らない。細分化の程度を高めても、標的範囲を絞り込めば、商品種類を抑えることは可能である（池尾 1999）。

したがって、流通業における市場細分化の程度は、個々の商品カテゴリーにおける取扱商品の種類に反映される、と指摘するためには、標的範囲を一定とした場合という条件が必要になる。この条件のもとで、市場細分化の程度を高めなければならないときには、個々の商品カテゴリーにおいて取扱商品の種類を増やして品揃えを深め、商品のよりきめ細かなニーズ適合を図ることが必要になる。以下の議論は、この条件を前提としている。

市場細分化の程度を高める要因の一つは、顧客ニーズの多様化である。

顧客ニーズの多様化といったとき、それは、個々の顧客にとっての理想の商品が顧客間でどれだけばらついたものになっているかにかかわる。しかし、顧客ニーズの多様化に対応するための、市場細分化の程度を論じるさいには、それとともに、各顧客が自分の理想の商品により近い商品のために、つまり自分の好みによりよく適合した商品のために、どれだけ割り増し価格を支払おうとするかも考慮に入れる必要がある。

さらに、商品種類多様化による実際の割り増し価格は、技術動向やサプライチェーン等の供給側の事情に依存する。つまり、細分化にともなう費用上昇を緩和する技術や顧客ニーズのよりきめ細かい把握を可能にする技術が発展すれば、細分化は促進される。マーケティングの歴史においては、これらのタイミングに応じて、細分化の必要性が指摘されてきた<sup>3)</sup>。

### 3. 購買利便性とカテゴリー利便性

商品のニーズ適合度と価格の関係に還元される市場細分化の程度の決定は、マーケティング戦略形成における基本的な次元であり、最終顧客に商品を販売する流通業者においても、重要な戦略課題として存在する。小売業態においてこれについての極端な例を挙げれば、品揃えの深さを追求する専門店と、低価格で訴求するディスカウンターということになるろう。

しかし、1980年代以降のわが国の流通業においては、低価格を売り物にしたディスカウンター

3) わが国における市場細分化傾向の高まりに関して思い出されるのは、1980年代の、いわゆる少衆化論・分衆論の議論であろう。この点について、詳しくは、山崎（1984）；藤岡（1984）；博報堂生活総合研究所（1985）；『季刊消費と流通』編集部（1986）；池尾（1999）などを参照。

のような業態や、品揃えの深さを売り物にした専門店のような業態とともに、コンビニや、アスクルに代表されるオフィス通販のように、顧客に対する利便性を売り物とした業態の躍進も目立っている。

コンビニは、アメリカにおいて1920年代に、サウスランド社によって始められた。しかし、その本格的発展は、大規模スーパーマーケットの成長により従来型食料品店が衰退して街角から消えていった、1950年代を待たなければならない。アメリカにおけるコンビニの日本と比べた特徴は、第1にそのかなりの部分がガソリン・スタンドに併設されていた点であり、第2は、主要標的が1970年代まではブルー・カラー層であり、80年代に入るとより広い層に広がっていった点である。

これに対して、わが国のコンビニは、イトーヨーカ堂がサウスランド社との提携によって1973年にセブン-イレブン・ジャパンを設立したことに始まる。その後、コンビニは高い成長を続け、わが国における代表的な小売業態の一つの地位を占めるに至った。そのため、小売業のなかでのコンビニのインパクトは、アメリカよりも、わが国において、より大きい、といわれている。

これに対して、文具を中心としたオフィス通販のわが国における本格的なスタートは、1993年3月に、文具・オフィス家具メーカーのプラスが新事業としてアスクルを立ち上げたときとみてよいであろう。

もともと文具の流通では、市場の半分強を占める従業員規模30名以上の事業所を対象に、文具店の外商販売が大きな役割を果たし、それら文具店の多くに強い影響力をもつ、総合文具トップ・メーカーのコクヨが、競争上の優位を誇ってきた。

アスクルはこのコクヨの流通支配に対抗するための新チャンネルであるとともに、従来文具店の外商販売が十分なサービスを提供できていなかった、従業員規模30名未満の事業所に狙いを定めたニッチビジネスであった。

この試みは見事に成功を取めて、アスクルは急成長を遂げ、売上高は、スタート10年後の2002年度に1000億円を超え、さらに、2005年度には1600億円を上回っていた。

オフィス通販というアイデア自体は、必ずしも新しいものではない。しかも、アスクルがスタートした1993年当時、アメリカでは既にバイキング・オフィス・プロダクツといった企業が、オフィス通販で、かなりの成功を取っていた。しかし、アメリカの場合、オフィス通販は、オフィスデポのような店舗販売の補完的な役割を果たしているにすぎず、それをオフィス用品販売の主流に押し上げつつあり、しかも生活用品などに品揃えを大きく拡大したという意味では、オフィス通販の相対的なインパクトも、わが国においてより大きい、とみてよいであろう。

このように、コンビニとオフィス通販はともにアメリカを発祥の地としながら、わが国において大きな成長を達成した業態である。その理由は、これらの業態がわが国においてとりわけ洗練された形で発展したこととともに、この時期のわが国における、標的顧客のニーズに適合していたからであろう。

こうしたコンビニやオフィス通販の成長において、顧客にとっての利便性が、重要な役割を果たしていることは容易に想像がつく。ただ、これらの業態が顧客に提供している利便性には、実

は二つの次元が含まれる。

一つは、販売拠点数や営業時間あるいは納期に反映される、購買利便性である。すなわち、販売拠点数が多くなったり営業時間が長くなったりすれば、あるいは納期が短くなれば、顧客は購買の必要を感じる間際まで購買意思決定を延期できるという意味での、利便性である。

いま一つは、コンビニの場合は日々の最寄り購買で必要な商品カテゴリーは一通り揃うという意味での、またオフィス通販の場合は、事業所で必要な商品カテゴリーをできる限り網羅するという意味での、カテゴリー利便性である。

もちろん、巨大店舗が許されるのであれば、百貨店やGMS (General Merchandise Store) のように、膨大な取扱品目によって数多くの商品カテゴリーをカバーすることが可能である。コンビニやオフィス通販は、程度の差こそあれ、どちらも限られた品目数で標的顧客にカテゴリー利便性の提供を目指したものと見えるであろう。

また、このカテゴリー利便性は、関係性マーケティングにおいて強調されてきた、顧客シェアの考え方とも深く関連する (Peppers and Rogers 1993)。顧客シェアとは、当該顧客の購買金額に占める当該企業の割合である。顧客シェアの分母を、顧客生涯価値やカスタマー・エクイティ<sup>4)</sup>の考え方におけるように、長期間かつ広範囲なものと想定すれば、企業が当該顧客を維持し、取引期間が長くなるほど、また、その期間における浮気が少なく取引頻度が高くなるほど、顧客シェアは高まる<sup>5)</sup>。ある顧客における自社の顧客シェアとその顧客の自社に対するロイヤルティは密接に関連するとともに、顧客シェアが高まれば、その顧客のニーズ理解も進むし、収益性も上昇する可能性が高い (Peppers and Rogers 1993)。さらに、必要な商品カテゴリーがより多く揃うという意味でカテゴリー利便性が高まれば、このうちの取引頻度を通じて、顧客シェアが高まる可能性も大きいわけであるから、顧客シェアの重要性が大きいほど、カテゴリー利便性を高める動機も強くなるといえるであろう。

#### 4. 流通業の戦略次元

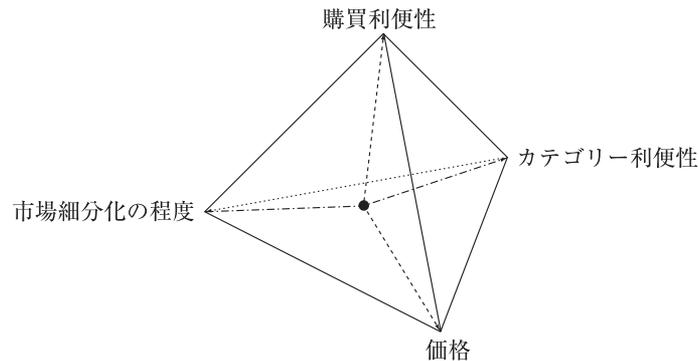
これまでの議論で、マーケティングの基本的な戦略次元としての市場細分化の程度と価格 (費用)、そしてコンビニやオフィス通販の成長を特徴付ける戦略次元としての、購買利便性とカテゴリー利便性が、流通業態が提供するサービスの中身を規定する戦略次元として抽出されてきた。これら四つの戦略次元の関係を図示すると、図1のようになろう。

図1において、市場細分化の程度は、先に述べたとおり、標的範囲を一定とすれば、流通業の場合は、各商品カテゴリーにおける取扱品目数で測定される。取扱品目数が多いほど、各商品の顧客ニーズへの適合度は高まり、顧客にとってのそれらの価値は高まっていくであろうが、同時に品目当たり売り上げ数量が低下して、費用が上昇する可能性も大きい。逆に、品目数を削減し、

4) カスタマー・エクイティについては、Blattberg, Getz and Thomas (2001) を参照。

5) 例えば、Reichheld and Sasser, Jr. (1990) は、こうした顧客維持率の向上が収益性の改善に大きく貢献することを指摘している。

図1 流通業の戦略次元



品目当たりの売り上げ数量を確保して費用の削減を図ろうとすれば、顧客にとっての平均的な価値は低下する。

もともと、こうした費用削減は、必ずしも常に価格切り下げに向かうとは限らない。しかし、以下では、流通業の戦略次元間関係を浮き彫りにするために、他の条件は一定と想定し、費用の削減は価格低下を、また、費用の増大は価格上昇を意味するものとして、議論を進めていく。

次に、購買利便性は、顧客への納期や配達スピードあるいは店頭販売における店舗数や営業時間によって測定される。すなわち、納期が短くなったり、配達スピードが速くなったりすれば、顧客は発注のタイミングを延期し、保有在庫を減らすことができる。あるいは、店舗数が増えれば、平均として顧客から店舗までの距離が短くなるため、買い物のための必要労力が減って、買い物回数が増え、保有在庫も減る。また、営業時間が長くなっても、買い置き<sup>6)</sup>の必要性は低下するであろう。

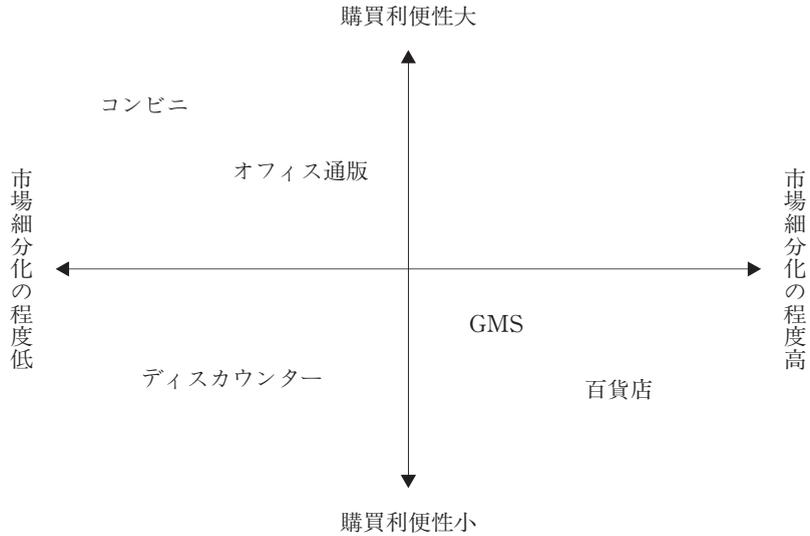
また、カテゴリ利便性は、取扱商品カテゴリ数によって測定される。すなわち、取扱商品カテゴリ数が増えれば、ワンストップ・ショッピングの利便性が高まり、品目当たりの買い物のための必要労力が低下する。

例えば、購買利便性とカテゴリ利便性を一定としたなかでは、細分化の程度を高めれば価格は上がり、細分化の程度を低めれば価格は低下する。次に、細分化の程度とカテゴリ利便性を一定としたなかで、購買利便性を高めれば価格は上がり、購買利便性を低めれば価格は低下する。あるいは、価格と購買利便性を一定とすれば、細分化の程度を高めればカテゴリ利便性は低下し、低めればカテゴリ利便性は向上する。

つまり、これら四つの戦略次元は、供給サイドからみれば、互いにトレードオフの関係にある。図1の三角錐において、特定の戦略としてのある点がある角（端点）に近いほど、その戦略はその角に対応する戦略次元に優れているわけである。したがって、この三角錐のなかで、顧客の行動特性、利用可能な生産技術や物流技術、競合状況などに応じて、どのようなポジションを選ぶ

6) この点については、Alderson (1957); Bucklin (1965); 矢作 (1994)などを参照。

図2 主要流通業態の戦略ポジション



かが、ここでの戦略課題である。

## 5. 流通業における戦略ポジション

図1の三角錐を構成する四つの次元中、市場細分化の程度と顧客利便性の二つについて、典型的な流通業態の相対的な関係を描けば、図2のようになる。

図において、左下の細分化の程度低・購買利便性小のところで、価格は最も安くなり、他の条件が等しい限り、それより細分化の程度を高めるにつれて、また、購買利便性を高めるにつれて、価格は増大する。さらに、価格を一定とすれば、左上の細分化の程度低・購買利便性大と、右下の細分化の程度高・購買利便性小は、トレードオフの関係にある。

流通業においては、購買利便性を高めようとしても、多くの地点に大量の在庫を用意することは困難である。したがって、購買利便性を高めるためには、厳選した品揃えを多くの地点でもつか、通信販売に頼らざるを得ない。前者がコンビニであり、後者がオフィス通販であることはいうまでもない。

つまり、店舗数が多く、個々の店舗の規模が限られているコンビニの場合は、大量の在庫を店舗で保有することは困難であり、そのため、流通チャネルのより後方に在庫を移転していく仕組みが作られてきた。川下からみると、消費者から始まり、小売店、物流センターへと、それぞれ発注のタイミングを延期していくわけである。そのうえで、川下での情報をいち早く川上に伝える仕組みを作ることによって、全体としての効率の向上が図られてきた。また、限られた品目数のなかで、カテゴリー利便性と各カテゴリーにおける魅力的な品揃えを提供すべく、そのために必要な品目を探し出す仕組みを整備してきた。

しかし、価格ということでは、一括購入を行い、少ない地点で在庫をもつディスカウンターには、コンビニは対抗できない。また、取扱品目数が限られているため、コンビニは、細分化の程度やカテゴリー利便性という面では、百貨店やGMSに対抗できない。その意味で、コンビニは、購買利便性を強調しつつ、優れた運営システムによってニーズ適合度やカテゴリー利便性のある程度まで確保している業態とみてよいであろう。

オフィス通販の場合も、コンビニほどではないにせよ、スピードを速めて購買利便性を高めていけば、在庫地点の数が増えるため、費用は増大するし、品目数を絞り込まざるを得ない。さらに、カテゴリー利便性のために、取扱商品カテゴリーの数を増やしていけば、各商品カテゴリー当たりの品目数は、ますます制約される。したがって、購買利便性を強みとする以上、オフィス通販も、細分化の程度や価格面での不利は否めない。

1990年代半ばからのオフィス通販の成長も、コンビニと同様に、優れた運営システムによって、購買利便性を高めながらも、この弱みをかなりのところまで抑え込んできたことによる部分が大きいように思われる。

## 6. 戦略ポジションの規定要因

問題は、四者の組合せとしてのこの三角錐のなかで、いかなるポジションがどのような場合に適切になるかである。

それには、二つの方向での検討が考えられる。一つは、三角錐の大きさ・形状が与えられたなかでの、条件に応じた最適ポジションの選択である。そして、いま一つは、イノベーションによる三角錐自体の変形である。

まず、三角錐の大きさ・形状が与えられたなかでの、条件に応じた最適ポジションの選択から検討しよう。

先にも述べたように、このポジションの選択には、顧客の行動特性、利用可能な生産技術や物流技術、競争状況など、おそらく多くの様々な要因が影響を与えうる。以下では、それらのなかで最も大きな役割を果たすと思われる、顧客の行動特性に注目し、さらにその規定要因として、顧客の購買関与度と製品判断力を取り上げる。

ここで、購買関与度とは、消費者の価値体系における当該購買の重要性である。したがって、現象的には、購買関与度は、「購買決定や選択に対して（顧客が）感じる心配や関心の程度<sup>7)</sup>」と、考えておけばよい。

これに対して、製品判断力は、顧客がいかなる情報であれば自分で処理できるかにかかわる概念である。つまり、製品判断力の高い顧客は、より要約度の低いナマに近い情報を自分自身で処理できるのに対し、製品判断力の低い顧客は、別の人間によって要約された情報しか処理できない。本稿でいう製品判断力とは、こうしたどの程度まで要約された情報ならば、顧客が自分の

7) Hawkins, Best and Coney (1986)。また、関与概念について、詳しくは、Laaksonen (1994) を参照。

表1 市場細分化の程度、価格、購買利便性、カテゴリー利便性の規定関係

規定要因 戦略次元	購買関与度	製品判断力
市場細分化の程度	正	正
価格	正	負
購買利便性	負	—
カテゴリー利便性	負	—

ニーズと関連付けて処理できるかを表す。

戦略ポジションの規定要因として顧客の行動特性に注目したとき、購買利便性の大小は、顧客の購買関与度に依存する。一般に、顧客は関与度が高いほど、購買にあたって労力を厭わないことが知られている。それゆえ、標的顧客の購買関与度が低いほど、購買利便性が求められ、逆に関与度が高いほど、購買利便性への要求は低くなる。

同様に、カテゴリー利便性も、顧客が投入する購買努力量に関係するため、購買関与度によって規定されると考えられてよい。すなわち、購買関与度が高ければ、顧客が投入する購買努力量は大きくなり、その結果、カテゴリー利便性へのニーズは低下する。逆に、購買関与度が低くなれば、投入購買努力量は小さくなり、カテゴリー利便性へのニーズは高まる。

これに対して、細分化の程度は、顧客行動との関係でいえば、標的顧客の製品判断力に依存する。つまり、製品判断力が向上すれば、個々の顧客の理想の商品は多様化するとともに、かれらがより理想に近い商品のために支払おうとする割増し価格も増大していく。したがって、製品判断力が高いほど、高い細分化の程度が、逆に製品判断力が低いほど、低い細分化の程度が、それぞれ望ましい。

さらに、細分化の程度は、購買関与度とも関係する。なぜなら、高い細分化の程度のもとで選択するには、より多くの労力が必要になり、関与度が低い場合、顧客は商品間の小さな違いにこだわらないとともに、選択のための労力を厭う傾向にあるからである。それゆえ、市場細分化の程度は、標的顧客の関与度が高いほど、高くなるとみることができよう。

最後に、価格に関して、顧客の立場からは、製品判断力が高いほど、バリュー・フォー・マネーへの関心が、また関与度が低いほど、価格の絶対的な安さへの関心が、それぞれ高まるものと考えられる（池尾 1999）。

表1は、これらの関係をまとめたものである。

こうした規定関係のなかで、コンビニは、低い市場細分化の程度、高い購買利便性とカテゴリー利便性を特徴した業態である以上、相対的には、低い購買関与度と低い製品判断力の購買に適した流通業態だとみることができる。

そうである以上、価格に関してコンビニに適しているのは、低購買関与度ゆえの絶対的に低価格の購買、そして低製品判断力によりバリュー・フォー・マネーへの関心が低い購買である。コ

コンビニの取扱商品が絶対的には低価格なものに限られ、相対的な価格がスーパーやディスカунターと比べれば割高であるのは、そのためである。

コンビニの成長は、こうした業態としての特徴をもって、単身者や若者を中心とした低関与度低判断力の未充足市場に巧みに対応した結果だとみることができよう。

オフィス通販も、コンビニと類似した戦略パターンを有する以上、それに適切な標的となる購買も、コンビニと同様、相対的には、低関与度で低判断力のものとなろう。しかし、コンビニと比べ、より深い品揃えとより低い価格を有するがゆえに、より高関与度高判断力の購買にも、ある程度までは対応可能であろう。

オフィス通販は、こうした業態としての特徴をもって、従業員30人未満の事業所という未充足市場に巧みに対応した結果、成長を実現したものと思われる。

## 7. 流通業態イノベーションの役割

市場細分化の程度、価格、顧客利便性、カテゴリー利便性の四つの次元のなかで、いかなる組合せを選択するかに関する第二の検討の方向は、イノベーションによる図1の三角錐自体の変形である。

流通業における差別化には、大きく分けて二つの側面が識別できる。一つは、顧客に提供される便益（品揃え、価格、立地、接客、サービス、営業時間等々）の組合せにおける差別化であり、いま一つは、そうした便益組合せの提供を可能にする運営システムにおける差別化である。

前者の提供便益の組合せが、三角錐の大きさ・形状が与えられたなかでの最適ポジションに、また、後者がイノベーションによる三角錐自体の変形に対応することは、いうまでもない。

わが国のコンビニは、上述のごとく、提供便益の組合せに関しては、購買利便性とカテゴリー利便性を強調して、標的市場のニーズを捉え、その後、人々がコンビニという小売業態に慣れ親しみ、コンビニに対するニーズが変化させていくにつれ、今度は、この顧客ニーズの変化に対応して、例えば1980年代は冷蔵庫代わりといわれていたものが、90年代以降は台所代わりへと進化していった。

こうしたコンビニの店構えのみを見る限り、そこにはさして大きなイノベーションがあるとは感じられないかもしれない。しかし、ただか100平米程度の売り場に2500-3000という品目を揃え、それによって消費者の購買行動を変えるほどのインパクトをあたえるには、その背後にまさにイノベーションと呼ぶべき運営システムが控えている。<sup>8)</sup>

コンビニの運営システムのイノベーションに関しては、既に多くの研究が発表されているため、詳細への言及は避けるが、要約すれば、POS (Point of Sale) システムの導入による単品ベースでの売れ筋と死に筋の把握、メーカーや卸売業者など外部関連業者まで巻き込んだ効率的な発注・配送システムの構築、売上データの蓄積に基づく、新商品の選択や開発の仕組みの整備、と

8) アメリカにおける主要業態と運営システムとりわけサプライチェーンとの関係については、Brown, Dant, Ingene and Kaufmann (2005) を参照。

いったことがその内容である。<sup>9)</sup>

アスクルの場合、顧客便益に関しては、スピードによる購買利便性と、事業所で必要な商品カテゴリーをできる限り網羅するという意味でのカテゴリー利便性を追求して、成長を実現した。さらに、その後は、顧客の要望に基づき、プラス競合製品の取扱いや低価格戦略などを採用して、成長を加速させるとともに、こうした戦略の結果、アスクルの顧客層がより大規模な事業所にまで拡大するにつれ、あるいはアスクルが提供する便益に顧客が慣れニーズを高度化させるにつれ、それらに応じて提供する顧客便益の内容を進化させていった。

アスクルのようなオフィス通販が提供する便益の生命線は、敏速かつ確実な配送と魅力的な品揃えである。したがって、この業態を維持するには、まず品切れなく敏速に発送を行うことが不可欠であり、それを支えているのが、供給業者をはじめとする外部の関連業者を巻き込んだ、優れた受注・発送ならびに需要予測・発注のシステムであった。

しかし、いかに優れたシステムがあっても、品切れなく敏速な発送を行うとなると、取扱品目数には限りがある。また、カタログの物理的な厚さという観点からも、取扱品目数には制約がある。他方、カテゴリー利便性を提供するためには、幅広い商品カテゴリーの品揃えが必要である。つまり、アスクルの場合でも、コンビニほどではないにせよ、1万6千品目強という取扱品目数は、取扱カテゴリー数からみれば、決して多くはなく、むしろ個々のカテゴリーにおける品目数はかなり限定されているとみなければならない。オフィス通販においては、その制約のなかで、顧客に満足を提供できる品揃えを形成しなければならず、それを支えているのが、顧客別購買履歴を活用した、商品選択や商品開発の仕組みなのであった。

コンビニやオフィス通販の動きは、運営システムのイノベーションとそれに基づく差別的な提供便益によって、図1におけるトレードオフの制約を少なからず打ち破ったものだとみることができよう。つまり、購買利便性を強調しながら、イノベーションによって、費用をそれ程高めることなくあるいは場合によってはむしろ費用を低めながら、ある程度のカテゴリー利便性と細分化の程度を効率よく提供したわけである。

しかも、この運営システムのイノベーションは、いくつかの要素の結合によって、従来の流通業態とは異なる仕組みを実現したものであった。

例えば、コンビニの場合、POSシステムを発注システム、物流システム、商品選択・商品開発の仕組みと結びつけていくことによって、新たな仕組みをもたらした。また、オフィス通販の場合も、受注データを基点に、受注・発送システム、需要予測・発注システム、商品選択・商品開発の仕組みの全体を含む、新たな仕組みを実現したものとみてよい。

どちらの事例でも、運営システムの改善努力が、顧客便益の観点から始まり、その対象範囲を広げ、やがてサプライチェーン全体に関わるイノベーションへと発展し、最終的には、最終顧客への販売を基点とした、流通から生産や商品開発まで踏み込んでマーケティング・システム全体のイノベーションにまで、発展したわけである。

---

9) 注2)を参照。

さらに、標的顧客がコンビニやオフィス通販の提供便益に慣れて自らのニーズを進化させるに応じて、あるいは標的顧客が拡大するに応じて、これらの業態は提供便益のさらなる進化のために、運営システムのさらなるイノベーションを実現してきた。つまり、提供便益の変革を媒介とした、標的顧客ニーズの進化と運営システムのイノベーションの間の相互作用である。

コンビニやオフィス通販のイノベーションは、イノベーションの範囲の拡大とともに、標的顧客ニーズの進化との相互作用のなかで達成されてきたといつてよいであろう。

## 8. おわりに

本稿の目的は、過去20年間のわが国の流通を振り返ったとき、最も注目を浴びるべき流通業態に含まれるであろうコンビニとオフィス通販に注目し、それらの成長理由の検討を通じて、流通業態が提供するサービスの中身に立ち入った形で、流通業態の動態を説明するための一般的枠組みを提示することにあつた。

ここでは、流通業態の戦略次元として、市場細分化の程度、価格に加え、購買利便性とカテゴリー利便性が取り上げられ、戦略次元相互の関係が分析されるとともに、これらのなかで、利便性強調型流通業態を含む代表的な流通業態が位置付けられた。さらに、流通業態戦略次元のあり方を規定する要因として、標的購買の購買関与度と製品判断力が抽出され、それらの規定関係が提示された。

流通業にとっての戦略課題は一つには、この規定関係のなかでの、最適ポジションの選択である。つまり、流通技術があたえられ、図1の三角錐を一定としたなかでの、提供便益組合せの選択である。

あたえられた条件のなかでの最適ポジションの選択に関して、コンビニは、単身者や若者を中心とした低関与度低判断力の未充足市場に巧みに対応し、また、オフィス通販も、コンビニと同様、相対的には、低関与度で低判断力の購買を標的としながら、コンビニと比べ、より深い品揃えとより低い価格を有するがゆえに、より高関与度高判断力の購買にも、ある程度までは対応していたものと思われる。

しかし、流通業にとっての戦略課題は、これだけではない。コンビニやオフィス通販の成長はいずれも、単に提供便益組合せの妙によるだけでなく、運営システムのイノベーションにより、図1の三角錐の形状による制約を打ち破り、そのことによって差別的な便益を提供したことによる部分も大きい。

それだけに、この二つの流通業態のインパクトは大きかったのである。

ただ、コンビニやオフィス通販の成長とともに、これらの業態はいずれも、関与度はともかく、少なくとも判断力の向上には直面する可能性が大きい。そうなると、より深い品揃えやより高いバリュー・フォー・マネーが、求められることになる。だが、他方で、低関与度購買を標的に高い購買利便性やカテゴリー利便性を提供し続けていく以上、品揃えの深さやバリュー・フォー・マネーの高さには限界がある。

コンビニやオフィス通販が、限られた取扱商品のなかでニーズ適合度を高めるための仕組み作り  
りに心を砕き、より効率的なサプライチェーンの構築に努めてきたのは、そのためである。

#### 参 考 文 献

- Alderson, Wroe (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Agergaard, E., P. A. Olsen, and J. Allpass (1970), "The Interaction between Retailing and the Urban Centre Structure: A Theory of Spiral Movement", *Environment and Planning*, Vol. 2, No. 1, pp. 55-71.
- Blattberg, R. C., G. Getz, and J. S. Thomas (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation. 邦訳：小川孔輔・小野謙司監訳、『顧客資産のマネジメント：カスタマー・エクイティの構築』，ダイヤモンド社。
- Brown, James R., Rajiv P. Dant, Charles A. Ingene, and Patrick J. Kaufmann (2005), "Supply Chain Management and the Evolution of the 'Big Middle' ", *Journal of Retailing*, Vol. 81, pp. 97-105.
- Brown, Stephen (1987), "Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 5-35.
- (1988), "The Wheel of the Wheel of Retailing," *International Journal of Retailing*, Vol. 3, No. 1, pp. 16-37.
- Bucklin, Louis P. (1965), "Postponement, Speculation, and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 26-31.
- Dreesmann, A. C. R. (1968), "Patterns of Evolution in Retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 44, Spring, pp. 64-81.
- Goldman, Arieh (1975), "The Role of Trading Up in the Development of the Retailing System", *Journal of Marketing*, Vol. 39, January, pp. 54-62.
- Guiltinan, Joseph P. (1974), "Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels", *Journal of Retailing*, Vol. 50, Summer, pp. 79-91, 103.
- Hawkins, Del I., Roger J. Best, and Kenneth A. Coney (1986), *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*, Plano, TX: Business Publications.
- Izraeli, Dov (1973), "The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note", *European Journal of Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 70-4.
- Laaksonen, Pirjo (1994), *Consumer Involvement: Concepts and Research*, New York, NY: Routledge. 邦訳：池尾恭一・青木幸弘監訳、『消費者関与』，千倉書房。
- Levy, Michael, Dhruv Grewal, Robert A. Peterson, and Bob Connolly (2005), "The Concept of the 'Big Middle' ", *Journal of Retailing*, Vol. 81, pp. 83-88.
- McNair, Malcolm P. (1958), "Significant Trends and Developments in the Post-War Period", in Albert B. Smith, ed., *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implications for the University*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, pp. 1-25.
- Nielsen, O. (1966), "Developments in Retailing", in M. Kjaer-Hansen, ed., *Readings in Danish Theory of Marketing*, Amsterdam: North Holland Publishing Company, pp. 101-15.
- Peppers, Don and Martha Rogers (1993), *The One to One Future*, New York, NY: Doubleday. 邦訳：井関利明監訳、『ONE to ONE マーケティング』，ダイヤモンド社。
- Regan, William J. (1964), "The Stages of Retail Development", in Reavis Cox, Wroe Alderson, and Stanley J. Shapiro, eds., *Theory in Marketing: 2nd series*, Homewood: Richard D. Irwin, pp. 139-53.
- Reichheld, F. F. and W. E. Sasser, Jr. (1990), "Zero Defection-Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September-October. 邦訳：熊谷鉦司訳，「サービス産業のZD運動」，『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』，1月号，1991年。
- 浅羽茂・新田都志子 (2004)，『ビジネスシステム・レボリューション』，NTT 出版。
- 池尾恭一 (1998)，「マーケティング革新による市場創造 アスクル株式会社」，嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編，『マーケティング革新の時代1 顧客創造』，有斐閣。
- (1999)，『日本型マーケティングの革新』，有斐閣。
- (2000)，「小売業態の展開と小売構造」，石原武政・池尾恭一・佐藤善信，『商業学：新版』，有斐閣。

- (2005), 「小売業態の動態における真空地帯と流通技術革新」, 『商学論究』, 第52巻4号。
- 井関利明・緒方知行・「2020AIM」編集部編 (2001), 『アスクル——顧客とともに“進化”する企業』, PHP 研究所。
- 小川進 (2000), 『イノベーションの発生原理』, 千倉書房。
- 川辺信雄 (1994), 『セブン-イレブンの経営史』, 有斐閣。
- 『季刊消費と流通』編集部 (1986), 「消費論を発展的に整理する」, 『季刊消費と流通』, 37号, 26-35。
- 金顕哲 (2001), 『コンビニエンス・ストア業態の革新』, 有斐閣。
- 佐藤肇 (1971), 『流通産業革命』, 有斐閣。
- 博報堂生活総合研究所 (1985), 『分衆の誕生』, 日本経済新聞社。
- 藤岡和賀夫 (1984), 『さよなら, 大衆』, PHP 研究所。
- 矢作敏行 (1994), 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』, 日本経済新聞社。
- 山崎正和 (1984), 『柔らかい個人主義の誕生』, 中央公論社。

[経営管理研究科教授]