

小売業と卸売業の協働関係の変化

株式会社あらた 経営企画室
宮川 貴宏

1. はじめに

これまで小売業は卸売業との協働関係を保持しつつ品揃えを形成してきた。この品揃え形成のプロセスは小売業の品揃えに関する内部機能によって規定される。卸売業は小売業の内部機能に適合し品揃え計画とバイヤーに対する援助を行うことで継続的な取引関係を確立してきた。近年のオムニチャネル化の進展は小売業の品揃えに関する内部機能に変化をもたらしていると推測される。今後卸売業が小売業の品揃え形成に関して提供していくべき役割について、これまでの協働の変遷から考えてみたい。

2. これまでの小売業と卸売業の協働関係

小売業の品揃えに関する内部機能は4つに分けられる。『本部・店舗間の機能分担』、『市場適応のパターン』、『店舗からの情報のフィードバックの仕組み』、『物流サービス水準』である（浦上[2004]）。

『本部・店舗間の機能分担』は品揃えに関する責任範囲の分担を指している。例えば特売商品の選定や、棚割作成の権限などである。店舗と本部の品揃えに関する相違点は責任・権限の違いのみならず、購買反応の認識タイミングの違いもある。店舗に於いては購買反応の結果が即座に分かると同時に店内在庫の状況にも敏感に反応する。購買状況からの店頭展開が即座に行える反面、店舗責任者の短期的利益の追求によるデメリットがある。『市場適応のパターン』は、地域顧客から見た店舗の品揃えの程度を指す。『店舗からの情報のフィードバックの仕組み』は、本部が店舗とのタイムラインの相違を把握し、本部が中央集権的を強化するために必要な機能である。『物流サービス水準』とは、品揃えの保証、時間・配送の保証、品質の保証、情報の保証があげられる。

店舗の独自性を重視する小売業は特売品目や棚割、価格、発注数量について店舗に大幅に権限を委譲してきた。市場適応のパターンは正に店舗によって異なる。これらの小売業には、地域の独自性を適時に反映できるメリットがある。卸売業は4つの内部機能それぞれに対して関与し細かな調整を行い、店舗運営と本部との整合を図ることで品揃え形成に貢献してきた。

後に権限を本部に集中させ、店舗の標準化を図ることで品揃えを類型化する小売業が増加した。これらの小売業は情報システムを活用し店舗からの情報のフィードバック機能を強化して中央集権を実現した。店舗のフォーマットを標準化することで、棚割、特売商品は幾つかのパターンに類型化される。ここでは店舗の権限は限定的であり卸売業者は本部に対する支援が主となる。卸売業においては店舗支援の負荷が少なくなり、全社的なカテゴリマネジメントの支援に対しての期待が高まった。

店舗の標準化を強化してきた小売業は、情報システムを活用して合理的な運営を行ってきた。本部に集約された強大な購買力を背景に、大量仕入れ安売りを行うことで顧客を獲得してきた。しかし、小売業間の競争が激しくなるにつれ画一化された商品が消費者に支持されなくなってきた。消費者視点に立ち消費者の嗜好や購買行動に合わせた品揃えの必要性が高まった。

3. オムニチャネル化の推進による変化

オムニチャネルは店舗やネットなどのチャネルを限定せず、あらゆる場所で顧客と接点を持つとする考え方である。マルチチャネルは流通経路を増やす多角展開であるのに対し、オムニチャネルは全てのチャネルを連携させて顧客にアプローチする。複数のチャネルを横断した一貫性のある購買体験を提供し、商品管理や顧客管理などをシームレスに行う。オムニチャネルは小売業が立地産業であるという旧来の概念を覆し、時間と場所の制約が無い、顧客にとって利便性の高い購買体験を提供する。より重要となるのは対象顧客のターゲットを特定し、そこに対して期待される価値を継続的に提供し続けることである。自社のロイヤルティを高め継続的な購入を促進することで、ライフタイムバリューの最大化を目指している。

これまでの小売業において市場適応のパターンは各商圈に立地している店舗の品揃えによって規定されてきた。オムニチャネルでは店舗の立地や規模という制約が取り払われるため、品揃えに関して自由度が増し、より顧客の嗜好に沿うことができるようになる。顧客は商品購入において取引費用と探索費用を最小化すべく行動する。このためターゲット顧客を設定しそれに応じた品揃えを行うことがより重視されるようになる。

事業規模の拡大を目指す小売業は、これまで既存商圈の深耕もしくは新規商圈の開拓によりそれを実現してきた。商圈の深耕とは、既存の商圈において新規需要を獲得する手法である。商圈の開拓は、小売サービスのままで異なる商圈に出店すること、すなわち多店舗化することである。オムニチャネル化の推進は、対象顧客の範囲を広めつつ、これまで対象としてきた顧客層に対しての深耕を可能とする。

4. 品揃えの拡大

事業規模拡大のためには、規模拡大に必要な費用の増加が収益の増加を下回っていなければならない。収益増加のためにはより適切な品揃え形成が必要となる。なぜなら品揃えこそが小売業のアウトプットであるからである。しかし、品揃えの広さと深さを追求していけば自と事業拡大していけるものではない。品揃えを増やすと商品取扱い技術が追加的に必要となるからである。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」を指す。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（坂川[2007]）。小売業は品揃え増加に伴う追加費用を抑えつつ品揃え目標を達成する必要がある。オムニチャネルでは従来に比べ品揃えが拡大することが推測され、必要とされる商品取扱い技術が増加する。卸売業の役割として増加する商品取扱い技術の一部を担い、品揃え形成の費用の低減に寄与することが求められる。

5. オムニチャネル化推進による小売業の内部機能の変化

小売業の組織は一般的に店舗販売とECサイト運営、IT部門など、チャネルごとに部門が分かれている。オムニチャネルはすべてのチャネルを連携させて顧客にアプローチすることを目標としている。従来のチャネル毎の部門による組織運営のままではチャネル間を連携させて目標を実現することは困難である。部門を横断する組織体制が必要となる。オムニチャネルでは、各チャネルの情報を統合することが重要である。商品情報、在庫情報、顧客情報、接客履歴、ECサイトでの商品閲覧履歴、過去の購入履歴、ポイント履歴などの情報を統合し、店舗販売部門もECサイト運営部門も参照できるようにすることで、

店舗とネット間の相互送客を柔軟に行う。顧客のECサイトでの行動履歴と、店舗での購入履歴をまとめて管理することにより、チャンネルを連携させたマーケティング戦略を立案、分析することが可能となる。

前述の小売業の品揃えに関する4つ内部機能については下記のように変化すると推定される。『本部・店舗間の機能分担』について、店舗は小売業におけるチャンネルの1つという位置付けとなり、本部と各チャンネルの連携・統合を行う機能へ変化する。『市場適応のパターン』に関しては、品揃えを決定する要素が店舗ではなく、細分化された顧客層が主となる。また、時系列に関していえば、従来は季節性が品揃えに大きな影響を与えた。オムニチャンネル化が進むと細分化された顧客層のライフステージがどこに位置づいているかについても品揃えの重要な要素となる。『店舗からの情報のフィードバックの仕組み』については、店舗の販売状況ではなく、個別の顧客情報のフィードバックであり、各チャンネルからのフィードバック情報である。情報システムの活用による調整機能が重視される。『物流サービス水準』に関しては品揃えの広さ、深さに対応できる物流体制とチャンネル横断の在庫管理機能と様々な配送経路に対応する機能が必要となる。

以上のことから、小売業本部の情報集約機能と権限は強化されるであろう。一方で顧客へのより細かな対応が必要となってくる。『市場適応のパターン』についての機能が大きく変化することになり、卸売業はここに対する関与度が高まると考えられる。

6. 結び

オムニチャンネル化が推進されることにより、ライフタイムバリューの最大化が小売業にとって売上高に代わる目標となる。卸売業は小売業がターゲットとしている顧客プロフィール像を共有しそれぞれの顧客プロフィールに対応した品揃えに対する支援を行う。また顧客プロフィールの次の購買行動を推測し将来に対する品揃えの予測も必要となる。増大する取扱い品種に対して、商品取扱技術を支援することが必要となる。

これまで小売業はメーカーや卸売業の支援を通じて組織学習を行うことにより自社内の品揃え形成力を強化してきた。自社内の品揃え形成力が強化されることは、卸売業の支援に対する期待が相対的に低くなることを意味している。卸売業は増加する小売業の品揃えに対し追加として必要となる商品取扱技術が何であるかを押さえ、費用低減に貢献することを常に意識して行動する必要がある。

参考文献

- 鷲尾紀吉 [1999] 『マーケティング・チャンネルの変化と卸売業者の重点機能』
- 浦上拓也 [2004] 『小売業と卸売業の協働関係における効果と変化』
- 坂川祐司 [2007] 『小売業における品揃え規模の優位性』