購買利便性強調型流通業のイノベーション

本誌編集委員長

池尾 恭一

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授

わが国のマーケティングはもともとアメリカから導入されたという経緯もあって、戦後わが国で登場したマーケティング・イノベーションのなかには、アメリカを中心とした海外から導入されたものが多かった。しかし、そうした場合であっても、わが国への導入にあたっては、わが国の事情に合わせて、あるいは導入者の創意工夫によって、改良が施され、その改良過程のなかで、もはや独自のイノベーションと呼びうるような進化を遂げたものも少なくない。

本稿で取り上げるコンビニエンス・ストア（以下コンビニ）や、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）も、そうした事例である。

コンビニエンス・ストア

コンビニとは、通常100平米程度の売り場面積をもって、日々の最寄り購買に必要な商品カテゴリーは一通り揃うという意味での、カテゴリー利便性を提供するとともに、地理的近接性と長い営業時間による購買利便性を売りものにした、小売業態である。例えば、2003年度について、大手GMS（General Merchandise Store）のイトーヨーカ堂と同社グループのコンビニであるセブン・イレブンの平均売り場面積を比較すると、前者が9484平米であるのに対し、後者は112平米とな

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。

オフィス向け通信販売

文具を中心としたオフィス向け通信販売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、総合文具メーカー・トップのコクヨが、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収めて、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、2004年度には1400億円を上回っていた。

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、既にアメリカではバイキング・オフィス・プロダクツといった企業が、オフィス通販で、かなりの成功を収めていた。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要な地位に押し上げ、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、オフィス通販のインパクトも、相対的にはわが国においてより大きい、とみてよいであろう。

流通業における顧客便益と運営システム

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。

わが国のコンビニの場合、前者の顧客便益に関しては、先に述べたように、カテゴリー利便性に加え、空間的利便性と時間的利便性から成る購買利便性を提供し、それらによって、とくに若い世代のニーズに巧みに対応していった。

さらに、コンビニという小売業態と顧客の間の相互行為のなかで、つまりコンビニが登場し、人々がそれに慣れ親しみ購買行動を変えていくにつれ、かれらのコンビニに対するニーズが変化し、この変化していく顧客ニーズに対応して、コンビニは、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。

もっとも、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、たかだか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。

コンビニの運営システムのイノベーションに関しては、既に多くの優れた研究が発表されているため、ここでは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、といったことがその内容である。

アスクルの場合、顧客便益に関しては、スピードと、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、SOHO (Small Office and Home Office) 市場や部署ごとでの分散発注を志向する企業のニーズに応えていった。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、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、今度はそれ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、1万9千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。

流通業の戦略要素

わが国のコンビニやオフィス通販のこうした適応や進化は、わが国における顧客の購買行動のあり方と、深くかかわっている。

過去20年間を振り返ったとき、わが国における購買行動には、いくつかの特徴的な傾向が指摘できる。一つは、顧客が好みを多様化させるとともに、その多様化した好みによりよく合った製品を求めるようになる、消費の多様化である。第二は、コンビニやオフィス通販の成長に反映された購買利便性への欲求である。そして、第三は、とりわけ90年代のバブル経済崩壊後に増幅された価格志向である。

これら三つの欲求に対応する戦略要素、ならびにコンビニやオフィス通販の魅力にも関わる、カテゴリー利便性への対応の関係を図示すると、図-1のようになる。

図-1において、市場細分化の程度は、市場をどの程度きめ細かく捉えているかを示している。したがって、流通業の場合、これは、各商品カテゴリーにおける取扱品目数で測定されると考えられてよい。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

■図—1

流通業における戦略ポジション

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、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。

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、買い置きの必要性は低下するであろう。

また、カテゴリー利便性は、取扱商品カテゴリー数によって測定される。すなわち、取扱商品カテゴリー数が増えれば、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ー利便性を一定としたなかでは、細分化の程度を高めれば費用は上がり、細分化の程度を低めれば費用は低下する。次に、細分化の程度とカテゴリー利便性を一定としたなかで、購買利便性を高くすれば費用は上がり、購買利便性を低くすれば費用は低下する。あるいは、費用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ー利便性は低下し、低めればカテゴリー利便性は向上する。

つまり、これら四つの戦略要素は、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要素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、どのような位置を選ぶかが、ここでの戦略課題である。

流通業における戦略パターン

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、後者がスピードを強調した、アスクルのような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。川下から見ると、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、費用ということでは、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を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、細分化の程度や費用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。

流通業態イノベーション

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とみることができよう。つまり、イノベーションによって、カテゴリー利便性をある程度確保したなかで、細分化の程度をそれ程低めることなく、また、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、購買利便性を大きく改善したわけである。

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均衡を実現したものと考えてよいのかもしれない。

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、まさにイノベーションといえる均衡をもたらした。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、新たな均衡を実現したものとみてよいであろう。

すなわち、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。

ある改善が別の改善を呼び、システム全体としてのより大きな改善を実現した、まさにシュムペーター流のイノベーションだといえよう。

コンビニやオフィス通販の、こうした流通業態イノベーションがもたらしたインパクトは、多大である。第1に、それは、流通業態間競争に大きな影響をもたらし、商品流通のあり方自体を少なからず変えていった。第2に、これらの業態は、限られた品目においてはあっても、メーカー売上に占めるシェアが高いことが多いだけに、また製販連携の推進によるメーカーを巻き込んだ商品開発を行うことが多いだけに、製品開発をはじめとする、メーカーのマーケティングのあり方を変えてきたという側面さえもつ。第3に、コンビニやオフィス通販は、その購買利便性ゆえに、顧客の購買行動のみならず、ライフスタイルやワークスタイルの変革をもたらしたといっても過言ではないであろう。

この他、コンビニには消費者のための「街のサービスステーション」として、大きな潜在性が期待されている。また、オフィス通販、とりわけ単価の低い商品のオフィス通販では、買い手は下手に購買を分散させると、複数のトラックで配送が行われ、受け取りも不便だし、コストも余分にかかるため、購買を特定の販売業者に集中させる傾向があるといわれている。つまり、「最後の一マイル」の配送を握る企業が有利になるわけで、その意味でも、オフィス通販の動向は注目される。さらに、

コンビニのPOS情報やオフィス通販の顧客別購買履歴は、顧客動向をきめ細かく把握するうえで、メーカー等の供給業者にとっても益々大きな役割を果たす可能性は少なくない。

これらの意味において、コンビニやオフィス通販は、わが国における流通・マーケティングの発展のなかで、きわめて重要なイノベーションをもたらしたものと考えてよいであろう。

池尾 恭一（いけお・きょういち）

1973年慶應義塾大学商学部卒業。

慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程・博士課程、関西学院大学商学部専任講師などを経て、現在、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。

商学博士（慶應義塾大学）。

この間、1981年～82年ペンシルバニア州立大学に、1988年ハーバード大学にそれぞれ客員研究員として留学。2005年慶應義塾大学大学院経営管理研究科委員長ならびにビジネス・スクール校長に就任。