



# 延期的流通システムに基づく小売企業戦略の変化

高嶋, 克義

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 201(3):1-14

**(Issue Date)**

2010-03

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/81006916>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81006916>



延期的流通システムに基づく  
小売企業戦略の変化

高 嶋 克 義

国民経済雑誌 第201巻 第3号 抜刷

平成22年3月

# 延期的流通システムに基づく 小売企業戦略の変化

高 嶋 克 義

本稿では、Bucklin 型の延期－投機モデルに基づく競争優位の形成を理論的に検討することによって、模倣可能な物流情報システムの導入に過ぎないはずの延期的流通システムが、いかにして小売企業に競争優位をもたらすのか、どのような模倣困難性が形成されるのかを考察する。これらの議論を通じて、延期的流通システムで競争優位を形成する小売企業には、供給企業とのパートナーシップ、店舗における発注管理、成長戦略、ブランド戦略の各局面についての延期化能力が確立されていることを説明する。

キーワード Bucklin 型延期－投機モデル、延期化能力、小売企業戦略、  
持続的競争優位

## 1 はじめに

近年の小売流通革新では、物流システムの構築やサプライチェーン・マネジメントの高度化を伴うものが多い。それは、店舗に商品を配送するための物流センターを構築し、その発注や物流を管理するための高度な情報システムを導入することで、短納期で多頻度少量や適時適量の配送を実現するとともに、店頭における品切れや売れ残りを極力少なくするための在庫管理を徹底的に行うという共通の特徴を有する。具体的には、コンビニエンスストア・システムや SPA などが、その典型である。本稿では延期的流通革新の登場によって、小売業の競争構造や小売企業の戦略はどのように変化したのか、それは小売業態革新の系譜にとってどのような意味をもつのかを考えてみたい。

なお、これらの流通革新は後述するように在庫形成の延期的流通システムと総称されるプロセス革新であるが、それは単に小売流通における情報技術の導入として小売業における漸進的な発展の一つに過ぎず、代表的な小売流通革新と呼ぶのは誇張しすぎであるという考え方もあるだろう。この問題を考えるうえで重要な視点の一つは、こうした一連の技術導入から競争優位がいかにして形成されるかである。もし技術導入が多くの小売企業にとって利用可能であり、模倣可能なシステムであるならば、延期的流通システムは、競争優位を一時的

にしかもたらさない条件となり、小売業の競争構造はほとんど変化しないと予想される。

しかし、現状から予想されるように、延期的流通システムを通じて、競争優位を確立している企業があり、それらの企業の優位性はますます顕著になることから、持続的競争優位をもたらす模倣困難性があると想像される。とすれば、物流や情報処理の技術導入に過ぎないはずの延期的流通システムには、どのような模倣困難性があり、どのようにして優位性が形成されるのか、さらに、それらの条件によって、どのような競争が展開されることになるのか、小売企業間の競争における優位性の基盤が変わったのかという問題を考える必要性が生まれる。

結論を先取りすれば、延期的流通革新によって、チェーン店舗を急速かつ大規模に展開し、ブランド戦略を展開する小売企業の優位性が形成されることになり、それはこれまでの大量仕入・大量販売による効率性の追求が、より先鋭化した形で展開され、そこから急成長や海外出店という特徴がもたらされることを含んでいる。また、そのような競争優位の特徴から、小売業態のライフサイクルの性格も変わることになる。

したがって本研究では、延期的流通システムによって小売企業における競争優位の構造が変化することを理論的に説明することを通じて、延期－投機モデルを小売企業戦略論に適用し、小売企業戦略の特徴を明らかにするものである。

## 2 小売流通における延期的流通の選択

### 2.1 Bucklin 型延期－投機モデル

本稿で考察する延期的流通システムは、Bucklin 型の延期－投機モデルに基づいて在庫形成時点が延期方向に移行した流通システムである。Bucklin 型の延期－投機モデルとは、Bucklin (1965, 1966) に基づき、延期－投機水準を測定するある指標を独立変数として、生産者から消費者までの流通チャネル全体での流通費用の費用関数を導き、市場競争を通じて流通費用が最も低くなるように延期－投機水準が選択されることを示した理論モデルである。そして、在庫形成の延期－投機水準は、小売店頭における在庫形成に影響する小売店舗への配送リードタイムか、あるいは配送ロットサイズで測定される (高嶋 1989, 1994)。すなわち、小売店舗への迅速で多頻度少量の配送が行われるほど延期的と考え、それらがどの程度まで達成されたときに、生産者から消費者にいたる流通費用を最小化するののかとして、流通の効率性を捉えるのである。

なお、この Bucklin 型の延期－投機モデルでは、Alderson (1957) が初期に示した段階の延期－投機や品揃えの延期－投機を含まないという特徴がある。Alderson (1957) の古典的なモデルに依拠して、在庫形成の延期－投機と段階の延期－投機を同時に考慮する研究 (Zinn and Bowersox 1988, Pagh and Cooper 1998, van Hoek 1999, Yang et al. 2004) もあるが、

これらは最適な延期－投機水準を導くのが目的ではなく、流通システムのマクロ的な状態の記述やタイプ識別が目的となる。それに対し、在庫形成では延期化し、段階では投機化するというような考え方は、費用の最適化を考える枠組みには適していない。というのは、Bucklin 型モデルが示す在庫形成の最適な延期－投機水準とは、ある 1 種類の製品について、生産者から消費者にいたる全過程での流通費用が最小となる水準であるために、その考え方をを用いて、段階や品揃えの延期－投機のように多様な製品を想定した問題を考えることができないからである。すなわち、多様な商品の平均の流通費用をどのように算出すべきかが問題になるため、Bucklin 型の延期－投機モデルを考える限り、段階の延期－投機は所与の条件として考慮され、その両者を同時に操作化する方法はとらない。

## 2.2 在庫形成の延期－投機モデル

在庫形成の Bucklin 型延期－投機モデルでは、供給業者から小売店舗への配送リードタイムを短縮化すること、あるいは、供給業者から小売店舗への配送ロットサイズを小さくすることは、延期化として捉えられる（高嶋 1989, 1994）。それは配送のリードタイムやロットサイズに基づく迅速で多頻度少量の配送は、小売店舗における在庫形成のための意思決定をより後の時点に移す、すなわち「延期する」ことを可能にするためである。

これらの延期化は、次のような費用の変化をもたらすと考えられている（Bucklin 1965, 高嶋 1994）。

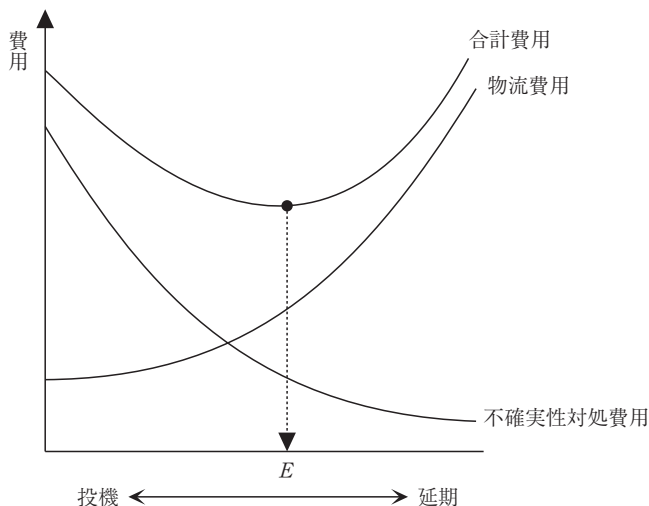
[A] 小売店舗への配送に関わる物流費用は、迅速で多頻度少量の配送を行うために上昇する。

[B] 品切れによる機会損失やそれを避けるための在庫費用、あるいは売れ残りによる在庫処分の費用の形で、企業が負担する消費者需要の不確実性に対処する費用は、迅速で多頻度少量の配送によって引き下げられる（Yang et al. 2004）。

そして、[B]による費用削減が[A]の費用増加を上回るかぎり、企業は、効率的な配送のために、配送リードタイムを短縮したり、配送ロットサイズを小さくしたりすることを選択する。言い換えれば、最も効率的な配送のリードタイムやロットサイズは、物流費用と不確実性に対処する費用の合計費用が最も低くなる水準  $E$  と考えることができる（図 1 参照）。

また、近年の物流情報システムと関連付けるなら、[A]は物流情報システムにかかる費用であり、[B]は物流情報システムを通じて削減される品切れや売れ残りの費用になる。そして近年の小売企業における物流情報化への傾斜は、情報技術の進展に伴って、[A]の費用上昇が抑制されたことと、消費者需要の不確実性が高まり、長いリードタイムで大量の配送での不確実性対処費用が高騰したことから、[B]の費用引き下げが必要となり、企業が延期化のための物流情報化を選択したこととして説明される（Rabinovich and Evers 2003）。

図1 Bucklin 型延期-投機モデル



なお、延期-投機モデルにおけるこれらの費用の増減は、小売企業が負担する費用だけではなく、卸売企業・製造企業の費用を含めた全体としての費用効率性を達成するものである (Bucklin 1965, 1966, van Hoek 2001)。ただし実際には、[A]は、卸売企業、製造企業における物流情報システムへの投資によることが多く、[A]の費用負担は卸売企業や製造企業に偏る一方で、[B]は小売企業における在庫削減であるために、小売企業にとっての費用削減をもたらすことが多い。

小売企業と卸売企業・製造企業との取引は競争的環境のもとで行われるために、これらの費用負担は、基本的に、物流情報システムへの投資を通じて迅速で多頻度少量配送を行う卸売企業や製造企業に対する小売企業による取引条件の優遇という形で、[B]で得られる成果を配分することが期待される。すなわち、小売店頭における品切れや売れ残りの削減を通じて増加した小売企業の利益は、競争下での取引条件の修正によって、それを可能にする物流情報システムを構築した卸売企業や製造企業に配分されることが期待される。

このように競争下にある小売企業と卸売企業・製造企業との取引条件を通じて、最適な延期-投機水準への移行による成果が流通チャネルの企業間で適正に配分される限りは、いずれの小売企業、卸売企業、製造企業も最適な延期-投機水準への移行を動機付けられ、それがつねに達成されることになる。また、この状態では、特定の小売企業が、他の企業よりも延期化することで競争優位を築くことはできない。他の小売企業も物流情報システムを構築した卸売企業や製造企業との取引に向かうことで、競争優位が解消されるためである。

したがって、延期的流通システムを採用した小売企業が競争優位を形成しうることを説明するためには、何らかの条件によって、その延期的流通システムが模倣困難であることを説

明しなければならない。このように他の小売企業よりも効率的な延期化した水準を達成し、その流通システムが模倣困難であるとき、その達成の組織能力を延期化能力と呼ぶとすれば、特定の小売企業のみが延期的流通システムを構築できる条件というのは、その企業の延期化能力に基づくことになる。

この延期化能力は、次節で述べるように少なくとも4つの条件によってもたらされることが考えられる。そしてこれらの条件は、小売企業が延期的流通システムに基づいて競争優位を形成できる条件と考えられる。

### 3 4つの延期化能力

#### 3.1 供給企業とのパートナーシップ

卸売企業や製造企業における物流情報システムへの投資による延期化の達成は、卸売企業や製造企業の物流費用の上昇をもたらす一方で、小売企業における在庫削減による費用削減をもたらす。そこで、卸売企業や製造企業が迅速で多頻度少量の延期的物流情報システムの構築に協力するためには、小売企業が得られる成果が取引条件の変更という形で適切に配分されなければならない。ところが、小売企業と卸売企業・製造企業の間には、取引関係を巡る利害対立が存在しているため、小売企業による取引価格の引き上げという明示的な優遇を経由せずに、この調整が行われることが多い。

まず、小売企業と卸売企業・製造企業との間に延期的な物流情報システムが構築されるとき、小売企業による仕入先企業の絞り込みや取引安定化をもたらす可能性が高い。それは、仕入先企業を絞り込み、仕入量を大量に安定化させることで、物流情報システムにおける規模の経済性を追求し、小売企業にとっての情報処理や物流処理の費用を抑制することができるためである。

すると、延期的な物流情報システムの構築に協力的な卸売企業や製造企業は、その取引相手である小売企業による仕入先企業の絞り込みや取引安定化によって、取引量の増加に伴う効率化を期待できるとともに、取引における機会主義的な行為が抑制されることから、営業活動にかかる費用を節約することができるようになる。これは、小売企業が仕入価格の引き上げという形ではなく、取引拡大という形で、成果を配分したことに相当する。すなわち、拡大された取引量における価格などの取引条件は、以前に想定される条件よりも卸売企業・製造企業に有利になっているのである。

また、小売企業が販売情報や在庫情報を卸売企業・製造企業に提供することで、これらの企業における在庫削減や生産の適時適量化を促し、それによって在庫費用の引き下げが可能になる場合もある（田村 2008）。これは小売企業の販売や在庫の情報を迅速に共有し、卸売企業の仕入活動や製造企業が生産活動の意思決定に反映させて、仕入商品や調達部品に関わ

る在庫の費用やリスクの削減を実現するのである。

すなわち、卸売企業・製造企業における営業費用や在庫費用の引き下げが有効に達成される状況では、卸売企業・製造企業にとっても物流情報システムへの投資に見合うメリットが得られることで、延期的流通システムへの移行が実現するのである。

とはいえ、これらの費用条件のメリットが小売企業と卸売企業・製造企業によって共通に認識され、延期的流通システムの採用の合意が自然に形成されるものではない。

第一に、小売企業による取引関係の絞り込みが、他の卸売企業・製造企業の競争行動によって期待通りに確保されるとは限らないという問題がある。他の卸売企業や製造企業も積極的な営業活動を展開しており、それを通じて小売業者からより大きなロットサイズでの注文を獲得しようとする。その競争行為は、押し込み販売による一時的な販売増加と需要の先取りによる将来の販売減少という流通量の大きな振幅をもたらすことになる。

これは小売段階における在庫量を増やすことになるので、延期的な流通システムにおける在庫費用の削減という目標を損なうものであるが、他の卸売企業や製造企業は、返品を受け入れなどを通じて在庫費用を自らが引き受けるうえに、大ロットでの注文に対する取引条件の優遇を小売業者に提示する。つまり、この競争行為は、他の卸売企業や製造企業との競争であるというだけでなく、延期的流通システムの採用に対して、投機的な在庫形成のメリットを他の卸売企業や製造企業が提示し、排他的な延期的流通システムを採用させないようにする延期-投機のシステム間の競争でもある。そして、そのような競争行為によって、延期的流通システムはつねに攪乱されるため、小売企業による取引関係の絞り込みを卸売企業や製造企業は継続的なものとして考えることができないのである。

第二に、卸売企業・製造企業における在庫費用の引き下げが、適時適量の配送システムや生産システムにおけるプロセス革新の成果によってもたらされ、そのプロセス革新がどの程度の成果をあげるかを事前に予測することは難しく、とくにそれらのプロセス革新の経験を蓄積していない企業においては、その成果への期待は高くならないことがある。すなわち、物流情報システムは、情報化や自動化を導入すれば直ちに在庫費用が削減されるような単純なシステムではない。さまざまなプロセスの改善を行い、他のシステムと連携させられるかどうかによって、費用削減の程度も変わるためである。したがって、物流情報システムの同期化について経験の浅い卸売企業や製造企業は、それに基づく費用削減の効果についての不確実性を強く意識するために、小売企業と卸売企業・製造企業との間で延期的流通システムへの合意が難しくなっているのである。

しかし、これらの理由で卸売企業や製造企業が在庫形成の延期化に協力しないのであれば、延期的流通システムは構築できないことになる。そこで小売業者はパワー関係に基づいて卸売企業や製造企業による迅速で多頻度少量の配送のための貢献を求めようとする (Yang and



Burns 2003) が、物流情報システムへの投資能力のある大規模な卸売企業・製造企業になるほど、パワー関係が不利になるため、パワー関係に依存するのは限界がある。

ここで重要になるのが、特定の卸売企業・製造企業との間でのパートナーシップの形成である。すなわち、小売業者は特定の供給業者との間に特別な協調関係を形成して、販促の競争が抑制され、費用負担についての情報を共有できるような関係にすることによって、延期的な流通システムを構築しようとするのである。

この協力関係の形成のためには、前述のように卸売企業・製造企業を絞り込むだけでなく、これらの企業との間に差別的な取引関係を形成して、その企業との取引関係を競合企業による競争的な攪乱行為から遮断することが行われる。そうすることでその企業との関係における過剰な販促活動による押し込み販売を制御するのである。

さらにその特定業者との間で信頼関係を形成し、費用についての情報を積極的に交換し合うことも必要となる。流通効率化で削減された費用がオープンにされ、その配分が公平なものでないと、それをめざした適正な在庫形成への協力が動機付けられないからである。つまり流通費用についての情報をできるだけ共有することで、在庫形成の延期化による費用削減の配分に関する疑心暗鬼をなくし、それによる延期化への躊躇を抑えるのである。そして、このようにして構築された延期的流通システムは、企業間のパートナーシップの形成が重要になるために、企業間の同盟関係を含むものとして「製販同盟」と呼ばれる場合もある（高嶋 2002）。

ただし、このような卸売企業・製造企業とのパートナーシップが形成できる小売企業は限られている。まず、小売企業の販売・仕入規模が十分に大きいことが条件となる。それは卸売企業や製造企業が、特定の小売企業とパートナーシップを構築する場合、その小売企業と競合する他の小売企業との取引関係に悪影響をもたらす危険性が高いため、取引の選別化でその影響をカバーできるだけの販売・仕入規模が必要となるからである。さらに、小売企業が、延期的流通システムへの志向を安定的に維持し、そのノウハウを蓄積していることも重要となる。卸売企業や製造企業から見て、小売企業の延期化戦略が長期的なものであり、しかも、延期的流通システムによる成果を上げる能力があることが必要となる。

そのような小売企業は、卸売企業や製造企業とのパートナーシップに基づき、彼らと延期的流通システムを構築することで競争優位を構築することができ、他の小売企業は、企業間のパートナーシップを構築できないために、追随して延期的流通システムを構築できないか、あるいは、それによる成果を達成できないことになるのである。

### 3.2 店舗における発注管理

物流情報システムは、物流センターや情報システムへの投資を伴うため、取扱量における

規模の経済性が追求される。それは売上げの増加によって達成されるが、一店舗あたりの売上げは商圈による制約があるため、多数の店舗を展開することが条件となる。ところがこの多数の店舗における発注を延期的流通システムに合わせて管理することが問題となる。

延期的流通システムでは、各店舗で迅速で多頻度少量の発注を行うことで在庫を削減することが想定されているが、店舗で発注する数量や品揃えの意思決定は、POSやEOSに基づく標準的な決定手法を基本としながらも、各店舗におけるPOSデータの分析や顧客の反応や気候などに基づく需要予測による調整が不可欠となる。それは店舗商圈の地域性や各店舗の商圈内における短期的な需要の変動要素を考慮することが、最小限の店頭在庫で販売機会を逸さないようにするために必要となるからである。

しかも、各店舗における発注の意思決定は、どうしても控えめな需要予測に基づくものになりやすいという傾向がある。それは第一に、延期的流通システムが在庫削減による費用節約を志向するものである以上、在庫を削減するために、発注量を抑制することに意識が向かいやすいこと、第二に、取り扱っていない商品による販売機会を逸することは顧客を注意深く観察しないと知り得ないが、売れ残りは在庫のデータで比較的容易に把握されるため、後者の管理のほうが徹底化しやすいこと、また、売れ残りは店舗にとって明らかな損失をもたらす要因であるため、発注担当者は、その損失の責任を回避しようとするが、販売機会を逸することはデータとして明示されないため、プレッシャーを感じにくいことなどが考えられる。したがって、例えば、季節性のある商品についての在庫補充について、本部が把握していない地域的な事情により多くの需要が予想される状況であっても、売れ残りのリスクをおそれて、控えめな発注をしてしまうのである。

そこで重要となるのが、遠隔の多数の店舗における発注の意思決定を適切に管理することであり、それは経験や勘による恣意的な発注を避けて、POSデータや顧客などの状況に基づき、しかも、売れ残りのリスクを適正なレベルで受け入れることである。そのためには、店舗における発注担当者に権限を与えること、需要予測や情報分析に関わる能力を育成すること、そしてリスクを積極的に受容するように動機付けることが重要となる。

するとこれらの権限委譲、能力育成、動機付けにおいて多数の店舗を適切に管理できるかどうかによって、延期的流通革新の成果が異なり、またそれらの管理について模倣困難性が発生するために、競争優位が形成されることになる。

具体的には、店長や発注責任者を監督し、教育を行うスーパーバイザーのような担当者を派遣して、彼らによる教育や動機付けを有効に行うことや、情報処理能力の高い人に発注権限を委譲して、より挑戦的な発注や品揃えに取り組ませたりすることである。

このことは次のように表現することができる。配送のリードタイムやロットサイズで測られる延期水準が高まるほど、物流費用は高騰し、不確実性に対処する費用は削減されるが、

前述のような店舗における発注管理の能力が高い小売企業は、その能力が低い企業に比べて不確実性に対処する費用をより低く抑えることができる。その費用の格差は、リスクを適正に受容すれば期待できた販売額を達成できないことによる損失の違いである。そして、そのような企業間格差は、同じ産業で同程度の延期化を選択しても、得られる利益が異なることを意味し、それは延期的流通システムで競争優位を形成できる企業とできない企業が生まれる条件となる。

### 3.3 規模の戦略的拡大

延期的流通システムで小売企業が競争優位を築くための3つ目の条件は、規模の拡張可能性である。すなわち、小売企業が事業規模における成長を図ることができるかどうかという問題である。

前に述べたように延期的流通システムでは、迅速で多頻度少量の注文処理や配送のために情報システムと物流センターへの投資が必要であり、これらは初期投資が大きいいため、規模の経済性が生まれやすい。すなわち、取り扱い規模が大きくなるほど、物流処理を効率的にできるようになる。これは、先述の[A]の費用が同じ産業でも事業規模の違いによって異なり、迅速で多頻度少量の配送を大規模に行う企業は、それを小規模にしか行えない企業よりも費用面で優位性が高く、それは大規模企業の利益率や価格競争力に反映される。

もし企業が同じような情報を得て、投資に対する期待収益を的確に予想できるのであれば、どの企業も最適規模をめざして拡張することになり、同時期に事業をスタートさせる限り、このような競争優位をもたらす規模格差は生じないことになる。少なくとも、Bucklin 型モデルにおいて、事業規模の条件を考慮していないのは、その理由による。

ところが、現実には以下の3つの要因があるために、競争優位をもたらす規模格差が発生する。

まず一つは、延期的流通システムをプロセス革新として、他の企業に先駆けて行い、延期的流通革新のノウハウを蓄積し、その後すぐに急成長を遂げる戦略がとられた場合、その革新を模倣して後発的に参入する企業に対して、規模の経済性と経験効果に基づく優位性を構築できる。ただし、そのためには、他の企業よりも経験効果に基づく優位性を確保するとともに、急速に企業規模を拡張させることが重要となる。延期的流通革新を伴う企業が成長志向になるのは、この理由に基づくと言える。

二つ目には、前述の店舗管理の組織能力を考慮すると、この規模の拡大は、店舗管理能力の制約を受けることになる。すなわち、事業拡張のため、多店舗展開を図りながら、各店舗における発注を適切に管理できないならば、延期化による不確実性に対処する費用の削減が有効に行えないことになる。すると、小売企業としての店舗管理能力は、事業規模の拡張可

能性に影響するため、延期的流通システムの事業規模における格差が発生することになる。

そして、三つ目に、事業規模の拡張が海外市場に展開される場合があり、その際の事業拡張には、海外での出店や生産・物流拠点の構築に伴うリスクの受容や海外において延期的流通のプロセス革新を移植し、さらに現地適応をはかる組織能力が必要となる。したがって、これらのリスク受容やプロセス革新の移植、現地適応ができる企業であるほど、海外展開を伴う規模の経済性を追求できることが予想される。

さて、小売企業が事業規模を急速に拡大させようとするとき、しばしば既存企業と提携する手段をとる。それはとくに海外での出店において、現地企業との提携という形で発生しやすい。しかし、既述のように延期的流通システムを導入する場合、小売企業は、国内外に出店を加速化し、事業規模の拡大を志向することになるが、その際に、この事業提携による拡張という手段は、次のような理由から利用されにくいことが予想される。

まず、延期的流通システムでは、在庫を削減しながら過少在庫に陥らないようにして不確実性に対処するコストを引き下げるものであるが、そのためには在庫や販売、生産の情報を企業間・拠点間で共有することや、品揃えや陳列について各店舗で改善することが不可欠となる。したがって、現地の小売企業と事業提携を行う場合には、その企業の従来の商品仕入体制や店舗管理の方法を共通の延期的流通システムに合致したものに変える必要があるが、企業の独立性を保持したままでの事業提携では、従来の仕入体制や管理方法への固執があり、移行困難性という問題が発生する。

延期化というのは、需要予測が困難な状況のように市場の不確実性に対処するコストを削減することを期待して行われるものであるが、既存の小売企業と提携するというのは、市場情報をより多くもつ既存企業の需要予測能力を利用して、不確実性に対処するコストを引き下げることであり、その意味では延期化を代替する効果をもつ。

それゆえ、既存小売企業との提携を通じて事業拡張をする場合には、こうした企業間・拠点間の調整の必要性が少ない投機的な流通システムを採用することになる。ただし、投機的な流通では、延期的流通と比較すれば、物流情報システムにおける規模の経済性があまり作用しないために、事業拡張を志向する程度は低いと言えるだろう。したがって、延期的流通システムにおいて急速な事業拡張をめざす場合には、既存の小売企業を利用するとしても、事業提携よりも買収のように、集権的な店舗管理と従業員の教育が可能な形態をとることになりやすい。

すると、海外などでの事業拡張は、次のようなライフサイクル・パターンを描くものと予想される。まずライフサイクルの初期段階では、投機的流通システムで現地企業とのパートナーシップを形成し、現地企業に権限を委譲した店舗展開をはかる小売企業が、市場に参入し成長することになる。この段階では延期的流通システムは、この現地市場において規模の

経済性を確保できずに太刀打ちできない。しかし、この現地市場が成長し、成熟する段階になると、その市場における需要の多様化や競合が増えて競争が激しくなるために、市場の不確実性が増大し、それに対処するための費用がかかり、投機的流通システムを維持するのが費用的に難しくなる。その一方で、延期的流通の物流情報システムが規模の経済性を発揮できるほどに現地市場が成長し、しかも、多数の店舗において集権的な店舗管理と従業員の教育が標準化されたノウハウとして移転されるようになる段階において、延期的流通システムが支配的なモードに取って代わることになる予想される。

### 3.4 ブランド戦略

延期型流通システムを構築するとき、小売店で販売する製品についてのブランド戦略が重要になる。これはSPAのように直営店を展開している場合が典型であり、その取り扱いブランドに対する消費者の強い選好を形成し、ブランド・ロイヤルティを高めることが、延期的流通システムにおいては重要になる。

ただしブランドについての強い選好があることは、延期的流通システムに限らず、投機的な在庫形成の意思決定においても重要である。それは消費者のブランド選好が強い状況では、そのブランドに対する需要が安定的に存在するため、市場の不確実性に対処するコストがあまり大きくなり、事前計画的で大量のロットサイズでの効率的な生産や物流を追求できるからである。

その延長で考えれば、延期的流通では、迅速で多頻度少量の配送によって市場の不確実性に対処するために、その競争優位がブランド戦略に依存する程度は低くなるはずである。にもかかわらず、延期的流通システムに基づく競争優位においてブランド戦略が重要になるのは、次の理由による。

まず、前述のように、延期的流通システムでは、発注の意思決定がどうしても控えめな需要予測に基づくものとなりやすいため、リスク受容的な意思決定を動機付けることが重要になる。このとき消費者の強い選好を確保しているブランドがあれば、発注の意思決定におけるリスクを受容しやすくなる。従業員がそのブランドの販売可能性を期待するために、控えめな需要予測の問題を回避できるのである。

また、全国的なブランドとして消費者から選好されていれば、店舗における需要の地域性が抑えられるうえに、ブランドへの差別的な選好が形成されると、同種の競合製品との価格競争を抑制することができて、需要の変動も抑えることができる。このように需要の地域性や競争による需要の変動が少なくなれば、店舗における発注を標準化して、本部で集権的に管理することも可能になる。

延期的流通システムを採用する小売企業は既述のように急速な事業拡張を必要とするが、

各店舗における発注管理の能力は、この成長戦略のボトルネックとなるものである。それがブランドへの選好によって、発注の意思決定を標準化・集中化することができれば、その制約を小さくすることができる。すなわち、強力なブランドをもつ企業ほど、多店舗化による事業拡張を迅速に行いうるのである。

これは延期的流通システムが採用されるSPAにおいて、ブランド戦略が重視される理由である。なお、この場合のブランドとは、当然、PB（プライベートブランド）となる。ナショナルブランドとして競合する小売企業も取り扱うのであれば、そのブランドへの選好が高くても、他の小売企業と競争するために、市場の不確実性は低くならず、各店舗でのリスク受容も動機付けられないからである。

したがって、小売企業が自ら開発し、生産段階まで後方統合を行うか、製造企業や卸売企業にPBを開発させ、排他的な供給を受けることに基づいて、生産段階を小売企業が管理することで、そのブランドに関する小売店舗における販売・在庫情報と生産段階における生産・在庫情報を相互に共有する延期的流通システムを構築するのである。

また、他の小売企業がそのブランドを模倣するとき、価格競争が発生し、市場が不確実になりやすいため、次々と新製品・新ブランドを開発して、そのブランドのライフサイクル初期における独占的な市場を確保する傾向が生まれる。

#### 4 小売企業戦略の展開

これまで説明してきたように、小売企業が延期的流通システムによって競争優位を形成するためには、供給企業とのパートナーシップ、店舗における発注管理、成長戦略、ブランド戦略といった他の小売企業が追従しにくい条件があることが予想される。実際に、コンビニエンス・ストアやSPAなどの延期的なサプライチェーンを構築している企業では、これらに基づく延期化能力が形成されることが多い。そしてこれらの条件があるとき、他の小売企業は、その延期水準を同じ費用で達成できないために模倣困難性が生まれ、競争優位が形成されることになる。

さて、このように特定企業が延期的流通システムによって先行的に競争優位を形成する場合、他の小売企業は、次のいずれかの戦略をとることが予想される。

まず一つ目はフォロワー戦略であり、延期化のプロセス革新を先行企業に追従して導入する戦略である。これは小売市場が地域市場であるために、先行する小売企業がすべての地域市場を短期間でカバーできないことと、ブランド戦略についてもブランドにおける差別化を達成できることから、先発のリーダー企業と同様に延期的流通システムを構築し、出店戦略やブランド戦略を積極的に展開するのである。ただし、先行する企業が延期的プロセス革新のノウハウを蓄積し、経験効果を期待できることや、有力な卸売企業や製造企業とのパート

ナーシップを先に形成していることから、リーダー企業に対して不利な競争的地位にとどまる可能性が高い。それでも市場環境の変化により、従来の投機的流通システムでは、需要の不確実性による在庫リスクが大きくなるために、相対的に有利な選択として延期的流通システムを追随して採用したフォロワー戦略が選ばれる。

そしてもう一つは、延期的流通システムは採用せず、投機的流通システムのもとでのコスト削減を追求する戦略である。ただし、投機的流通システムゆえに需要の不確実性による在庫リスクの問題があるために、市場セグメントを絞り込むことが必要になる。顧客層が絞り込まれることで、顧客の品揃えに対する期待の分散を避け、彼らのニーズを捉えることができるようになり、需要の不確実性そのものを引き下げようとするのである。

その一つの有力な市場セグメントとして、価格志向の強いセグメントがある。投機的流通システムでは、従来通りの大量一括生産・物流による効率性で低価格を実現しようとするが、物流情報化の進展により、延期的流通システムの物流効率との相対的な有利さは縮小しており、むしろ投機的流通に伴う在庫リスクの課題解決が重要となる。

そこで、この戦略をとる小売企業が追求するのは、需要が比較的安定している商品に限定して、海外などから低価格で大量に調達するか、あるいは、製造段階や卸売段階で過剰在庫となった商品を低価格で調達することである。前者は延期的流通システムの多頻度少量が難しい海外調達による低コスト化で対抗することであるが、これは需要の不確実性が少ない商品に限られる。また、後者は過剰在庫の商品を取り扱うために、多数の店舗で大量、かつ安定的に販売することができない。これらの理由から、投機的流通システムに基づく低価格戦略を採用する小売企業は、取り扱い商品を多様化したり、店舗数を増やしたりして、企業規模を大きくすることが難しい。これは延期的流通システムのもとでは成長戦略が採用されることと対照的な特徴である。

以上のことから、流通情報化の進展は、小売業において延期的流通システムのもとで積極的な成長戦略とブランド戦略を展開する小売企業の競争優位をもたらすとともに、それに追随して延期的流通システムを採用するフォロワー型の戦略グループや投機的流通でコスト削減を志向するニッチ型の戦略グループを生み出すことが予想される。

#### 参 考 文 献

- Alderson, Wroe (1957) *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin. (石原武政他訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房, 1984年。)
- Bucklin, Louis P. (1965) "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 26-31.
- Bucklin, Louis P. (1966) *A Theory of Distribution Channel Structure*, IBER University of California. (田村正紀訳『流通経路構造論』千倉書房, 1977年。)

- Pagh, Jannus D. and Martha C. Cooper (1998) "Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How to Choose the Right Strategy," *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 2, pp. 13-33.
- Rabinovich, Elliot and Philip T. Evers (2003) "Postponement Effects on Inventory Performance and the Impact of Information Systems," *International Journal of Logistics Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 33-47.
- van Hoek, Remko I. (1999) "Postponement and the Reconfiguration Challenge for Food Supply Chains," *Supply Chain Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 18-34.
- van Hoek, Remko I. (2001) "The Discovery of Postponement a Literature Review and Directions for Research," *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 161-184.
- Yang, B. and Burns, N. D. (2003) "Implications of Postponement for the Supply Chain," *International Journal of Production Research*, Vol. 41, No. 9, pp. 2075-2090.
- Yang, B., N. D. Burns and C. J. Backhouse (2004) "Management of Uncertainty through Postponement," *International Journal of Production Research*, Vol. 42, No. 6, pp. 1049-1064.
- Zinn, Walter and Donald J. Bowersox (1988) "Planning Physical Distribution with the Principle of Postponement," *Journal of Business Logistics*, Vol. 9, No. 2, pp. 117-136.
- 坂川裕司 (2010) 「サプライチェーンの最適化行動と小売業態の動態」, 高嶋克義・西村順二編『小売業革新』千倉書房, 57-72ページ。
- 高嶋克義 (1989) 「流通チャネルにおける延期と投機」『商経学叢』第36巻第2号, 55-68ページ。
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。
- 高嶋克義 (2002) 『現代商業学』有斐閣。
- 高嶋克義 (2010) 「小売企業における組織変革」, 高嶋克義・西村順二編『小売業革新』千倉書房, 171-189ページ。
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰』千倉書房。