



オンライン小売業における流通モード

高嶋, 克義

(Citation)

國民經濟雜誌, 221(2):25-39

(Issue Date)

2020-02-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041970>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041970>



国民経済雑誌

オンライン小売業における流通モード

高 嶋 克 義

国民経済雑誌 第221巻 第2号 抜刷

2020年2月

神戸大学経済経営学会

オンライン小売業における流通モード

高 嶋 克 義^a

本稿では、現代における情報通信技術に基づく延期的流通システムが小売流通の活動様式を規定することを踏まえて、投機モードと延期モードという流通モードの分化が発生することを概念的に説明し、そのうえで投機モードと延期モードの枠組みをオンライン小売業（EC）の領域に適用して、オンライン小売業の流通モードに関わる戦略課題を検討する。この議論を通じて、EC事業が基本的には投機モードになることが示され、そのことがECモール事業の直営店展開などの戦略を規定することや、小売企業のオムニチャネル戦略が制約されることを導く。

キーワード 投機モード、延期モード、EC、延期的流通革新、
オムニチャネル

1 はじめに

情報通信技術の発展とともに、小売業ではオンライン小売業（electronic commerce: 以下では、EC とする）が成長し、店舗小売業を展開する小売企業にとっての EC との競争的な脅威が高まっていると言われている。ただし、この EC の競争的脅威で想定されるのは、一般的に、大規模な EC 企業の成長による脅威と考えられる。その一方で、EC は小規模で参入できる事業であるため、小規模で競争力が必ずしも高くない EC 企業も多く、彼らの多くはアマゾンや楽天などの展開する EC モールに出店することになる。さらに、製造企業が自社の製品を EC で直販したり、チェーン店舗を展開する小売企業が EC のチャネルを持ったりして、EC 事業にも多様性があり、店舗小売業と EC 事業とを交えた企業間競争は複雑な様相を示している。このようにさまざまなタイプの EC 事業が展開され、EC を含めた小売市場での競争を繰り広げていることは、それらの競争優位性やビジネスモデルの特徴を説明する必要性をもたらしている。

また、EC というのは、デジタルの技術を駆使して、オンラインにおける消費者行動のビッグデータを機械学習し、適切な商品の提案や販促情報の提供が可能になるために、店舗

a 神戸大学大学院経営学研究科, takasima@kobe-u.ac.jp

小売業にはない強みを持っていると言われている。しかも、もしこうした消費者需要の分析をECにおける商品調達局面に活かすことができるなら、小売業の延期的流通システムの需要適応が個々の消費者における購買時点のレベルで実現して、それがEC企業の競争優位性となる一方で、適正な在庫管理が行われるという期待もある。

しかし、現実には、ECが価格競争における脅威を与えるものの、ECでの販促活動が店舗小売業の販売員による販促活動を凌駕しているとは言えない。また、延期的流通システムの在庫管理は店舗小売業に強みをもたらすものであり、EC事業では今も多くの品切れが発生し、より適正な在庫管理が行われているわけではない。すなわち、EC事業における需要分析が従来の店舗小売業に対する強みになっていないどころか、店舗小売業がECの脅威に対抗するうえで、販売員の能力を高めて消費者の潜在的な需要を把握して即時的に対応することを強化したり、延期的流通システムに基づく在庫管理を適正化したりすることが強調されており、情報通信技術が店舗小売業のECに対する対抗手段となっている。

これらの現象は、ECにおける情報通信に関する技術的な可能性がECの競争優位性と単純に結び付くわけではなく、多様なタイプのECによる競争的な脅威や店舗小売業の対抗行動が複雑であることを示唆していると言えるだろう。また、店舗小売業において大きな影響を与えた延期的流通システムは、ECにおいて、どのような影響を与えるのかという興味ある課題を提起することになる。

そこで本研究では、小売業における流通モードとしての投機モードと延期モードを考え、それをECの領域に適用し、ECの流通モードを説明することを通じて、多様なECの現状を整理し、情報通信技術がECの競争力にどのように影響するのかを議論することにする。

2 投機モードと延期モード

2.1 流通モード

現代の流通は、情報通信などに関わる技術革新の導入、消費者需要の変化、企業における業態革新や戦略的な行動の展開などの影響で大きく変化し、多様性も広がっている。そこで、田村（2019）は、流通取引活動の様式における動態的な変化や多様化を捉える枠組みとして流通モードという概念を提起した。この流通モードは、流通取引活動の様式を取引対象、取引相手、活動編成の3側面から捉え、その3側面の複合の様式として説明するものである。例えば、小売業態革新を通じて発生した小売業態が成長し、競合企業による模倣で業態の収斂化が発生したり、差別化や漸進的な革新・改善による業態の拡散化が起きたりすることについては、小売企業がその活動様式を取引対象、取引相手、活動編成の3側面において複合的に変更させる過程として理解し、その流通モードの視点から、小売企業のビジネスモデルや競争優位性の基盤を捉えることができる。

そして、本研究ではこの流通モードの考え方にに基づき、延期的流通システムが導入され、その新たな流通技術の登場によって分化した流通モードとしての投機モードと延期モードを考えることにする。この投機モードと延期モードは、在庫形成の延期化に関わる流通の技術革新によって分化した流通モードであり、とくに流通取引の活動編成の特徴や小売企業の競争優位性を特徴付けるものである。

2.2 在庫形成の投機・延期と延期的流通革新

Alderson (1957) は製品形態の確定や在庫の形成について、できるだけ遅い時点で行うことを延期と呼び、その延期による費用節約の可能性を提示した。そして、Bucklin (1965, 1966) は、在庫形成について延期化によって費用が増加する傾向を投機という概念で説明し、その費用増加で延期の効果が相殺され、延期がある最適水準を持つということを示した。さらに、1980年代後半には、この投機－延期モデルが企業のサプライチェーンに基づく競争優位性構築の問題に適応されるようになる (Zinn & Bowersox 1988; 高嶋 1989)。すなわち、流通への情報通信技術の導入に基づいて、競合企業よりも延期化を達成することで競争優位性を形成する戦略が投機－延期モデルに基づいて説明されることになり、そこで延期的流通システムを構築するプロセス革新を延期的流通革新と呼ぶようになったのである。具体的には、コンビニエンスストアやファストファッション事業などで展開された多頻度少量配送システムを代表的な延期化のプロセス革新として捉えるようになった (高嶋 2010)。

2.3 延期モードの発生

このような延期的流通革新を導入した小売企業は、延期的な在庫形成に適合するようなプロセス革新を行い、その活動編成様式を変えていくことになる。他方で、投機的な在庫形成のままで競争優位性を構築しようとする小売企業も幅広く存在し、延期的流通革新を導入した小売企業と競争的に対抗するために、彼らは投機的な在庫形成に適合するような活動編成に関わるプロセス革新を行う企業も現れ、流通モードの分化が発生する。

そこで、投機的な在庫形成と延期的な在庫形成に対応する流通モードをそれぞれ投機モード、延期モードと呼ぶことにしたい。この投機モードと延期モードは、在庫管理の活動様式に基礎付けられるものであるが、次に述べるような理由から、小売企業の品揃え活動を通じて、販売活動や仕入活動を含めたさまざまな活動様式が規定され、活動編成様式として展開されることになる。

まず、小売企業が革新的な情報通信技術を導入したサプライチェーンを構築して、POSデータに基づく延期的な在庫形成を行うようになると、顧客への販売データから顧客需要を予測して品揃えの意思決定を行うことになる。高嶋 (2018) では、品揃え形成における売買

の集中が(1)多様な商品を取り揃えることで顧客を吸引する(売りの集中)、(2)顧客から需要の情報を引き出して、その情報に基づいて多様な商品の集積を形成する(買いの集中)という2つのプロセスを含んでいるが、小売企業がどちらか一方の局面を重視する傾向があり、前者の局面を投機的局面、後者の局面を延期的局面と呼ぶことを主張した。この考え方に基づけば、延期的な在庫形成は、品揃え形成のうちで(2)の延期的局面である買いの集中を重視する行動をもたらすと考えられる。

それは、延期的流通革新では迅速で多頻度少量の物流による在庫補充を行うために、顧客への単品レベルでの販売データを販売時点において収集して、物流に活用することになるが、この単品レベルでの販売データは、その収集された情報に基づく需要予測にも活用することができる。すなわち、延期的な在庫形成のために収集される情報は、需要に対応した品揃え形成の可能性も高めるのである。

また、顧客への販売データに基づく品揃え形成を行う場合、データが収集されてからの時間が経過するほど市場環境が変わり、需要の予測可能性が低くなるため、できるだけ迅速に配送されることが前提となる。ここで迅速で多頻度の在庫補充を行う延期的な在庫形成が行われていることが、この予測可能性の制約を緩和することになる。つまり、品揃え形成における延期的局面の重視は、在庫形成の延期化を必要条件としているのである。

そして、小売企業が延期的局面を重視するとき、仕入・販売活動において、次のような特徴が表れる(高嶋 2018)。まず、仕入活動については、収集された顧客の情報に基づいた店頭での在庫形成を行うことが優先されるため、販売実績があり、販売データから需要の予測可能性が高い商品を中心とする品揃えとなりやすい。このような販売実績があり、安定的に需要が見込まれる商品のことを小売業では一般的に「定番商品」と呼ぶことが多いが、このような商品を中心とする品揃えにすることは、顧客の需要予測を一層、確実なものとする。すなわち、顧客が店舗の取扱商品を事前に想定できるため、顧客が必要な商品を手入すために来店することになりやすく、顧客の購買行動が安定化することで、需要の予測可能性を高めるとともに、その予測から顧客の購買行動が乖離する危険性も低くなると予想される。

また、商品の販売データから需要を予測しやすい商品を取り扱うことは、既存の仕入先企業との取引関係を重視し、彼らと安定的な関係を築くことを意味するため、小売企業の仕入先選択行動や仕入先企業との関係管理行動に影響するようになる。しかも、仕入先企業との安定的な取引関係を構築することは、仕入先企業における迅速で多頻度少量の在庫補充のための物流情報システムへの投資を促すことになるため、延期的な在庫形成とも整合的となる。

したがって、延期モードの小売企業の仕入活動においては、安定的な品揃えのもとで、仕入先企業とも安定的な取引関係を形成することになりやすいと考えることができる。そのもとで顧客の購買行動を予測しつつ、予測に見合った数量を迅速かつ多頻度で店舗に配送する

ことを仕入先に求めるのである。

そして、販売活動については、顧客への POS データを収集・分析して、需要予測を行い、品揃えを決定するとともに、販売価格の決定や販促活動の計画が行われる。これは店舗からの POS データを集めて、小売企業の本部が分析や意思決定を行う体制になる傾向が強い。それは、上記のように仕入先企業とのパートナーシップが構築されるとき、仕入先企業と共同で販促活動を行う機会が増えるためである。その結果、店舗における販促活動や価格設定に関する知識の蓄積は進みにくいと推測される。

2.4 投機モードの小売業

これまで説明してきた延期モードの特徴は、延期的流通革新を契機として発生し、競争優位性の追求とともに形成されたものである。そのような延期モードの発生は、在庫形成の延期化を推進しなかった小売業における投機モードとしての特徴をもたらし、さらには、小売市場における価格競争や差別化によって、投機モードの特徴を明確にさせることになった。

投機モードは、小売業における品揃え形成の意思決定において、「売り」の集中をまず行うことで顧客を吸引するために、多様な商品を取り揃えることを優先的に考える傾向がより強くなるという特徴として考えることができる。これは、高嶋（2018）の品揃え形成における投機的局面の重視にあたり、小売企業が需要状況よりも供給状況を優先的に考慮するのは、その行動を通じて蓄積される知識に基づいて、より魅力ある品揃えを形成できるからと考えられる。すなわち、商品の仕入先を開拓したり、仕入先企業との交渉を有利にすすめたりするための知識が小売企業に蓄積されることで、それがより多くの顧客を吸引する魅力ある品揃えの形成につながると期待されるのである（高嶋 2018）。

そして、投機モードの小売業における仕入活動としては、魅力ある品揃えを形成するために、新規性のある商品を品揃えに加えることが重視されやすい。その場合、新製品のライフサイクルから、不十分な供給量の段階において、小売企業はいち早く在庫を確保することになり、それは投機的な在庫形成の行動と整合的になる。

また、顧客にとっての魅力ある品揃えは、新規性のある商品による品揃えの差別化だけでなく、たとえ既存の商品であっても、競合よりも低価格であることでも達成できる。そこで、低価格を提示する仕入先を開拓したり、仕入先企業との価格交渉を通じて有利な取引条件を確保したりすることも投機モードでは有効になる。その場合では、投機的な在庫形成が行われていると、製造企業や卸売企業が競争的に低価格で売り込み、その見返りに大きなロットサイズでの取引を確保する、いわゆる「押し込み販売」が発生しやすいため、やはり、投機的な在庫形成が対応しやすい。

さらに、投機モードの小売企業では、仕入先を開拓・選別したり、仕入先企業との価格交

渉において交渉力を発揮したりすることに関する能力が蓄積されることになる。そのような能力が高ければ、品揃えの差別化や低価格の商品を通じて顧客を店舗に吸引することができる。他方で、顧客の需要情報に関しては、需要が概略的・総量的にしか捉えられない。そもそも交渉によって商品や仕入先を変えるというのは、顧客の需要や購買データに依拠する程度を相対的に引き下げていることになる。また、新たな商品や新たな仕入先を積極的に取り入れるのは、顧客需要の予測を一層難しくし、むしろ、過去の販売データに依存せずに、挑戦することが重要になる。

すると、実際の顧客の需要から乖離した品揃えや在庫量となる危険性が高まるが、投機モードでは、その問題を店舗の販促活動を通じて緩和しようとする。つまり、供給条件を優先した仕入活動によって集められた商品の集積を前提とした販売活動が展開されることになる。具体的には、小売企業は、価格の引き下げ、追加的な販促努力、陳列方法の修正などの販売価格や販促努力を通じて、商品在庫を売り減らし、在庫リスクを処理することになる(石原 2000; 松田 2017)。

このように在庫の売り減らしを行うことから、顧客の需要に応じた品揃えが維持されないことは明らかである。すなわち、延期モードでは迅速で多頻度の在庫補充が行われるが、投機モードのもとで在庫を売り減らす場合には、こうした在庫の補充は基本的に行われず、あるとしても商品が良い条件で十分な量が供給されるという供給条件に依存する。したがって、投機モードのもとで形成される品揃えは、変化しやすい特徴を持つと考えられる。まず、商品の供給条件に基づいて品揃えが決定されるために、仕入先企業間での競争や交渉による影響を受けやすく、それらに伴って品揃えが変化する。さらに、商品に対する需要が大きくても供給条件によって補充されるとは限らないために、時間が経つほど欠品の多い品揃えになったり、別の商品が追加されたりして、品揃えが時間とともに変化するようになるのである。つまり、仕入先や商品が変わらず、在庫が補充されることによって、安定的な品揃えが形成される延期モードの場合とは、対照的な特徴を示すことになる(高嶋 2018)。

3 ECにおける投機・延期モード

3.1 ECの流通モード

これまで高嶋(2018)の品揃え形成の投機的・延期的局面に依拠して、小売業の流通モードとしての投機モードと延期モードにおける活動編成の特徴を説明してきたが、本節では、このような投機・延期モードの分化が、ECにおいてどのように現れるかを考えてみたい。

まず、これまで述べたように、投機・延期モードの分化は、延期的流通のための情報通信技術の導入を契機として発生した。そのことから類推すれば、ECは高度なオンライン技術という情報通信の技術革新によって成立した小売業態であるために、店舗小売業よりもさら

に延期モードになりやすいと想像するかもしれない。しかし、延期モードと情報通信技術との関係は、それほど単純なものではない。

延期モードが成立するための技術的条件は、商品調達に関する物流・情報処理の技術と顧客需要に関する情報処理の技術との2つが想定される。前者は、延期的流通システムとして小売店頭の在庫補充のサプライチェーンに関する技術であり、これはECにおけるオンライン販売の技術とは必ずしも連動していない。また後者については、インターネットという技術から、顧客の行動に関する情報は、店舗小売業よりも豊富に得られるが、延期モードの店舗小売業のように顧客行動の安定性を確保することが難しいため、需要情報から顧客の需要予測が店舗小売業よりも正確に行えない。むしろ、ECでは、一部の上位企業を除けば、次の理由から延期モードではなく、投機モードを基本にすることが多いと考えられる。

まず、実店舗の場合は、顧客が店舗間を移動するには時間や労力などの費用を負担するが、ECでは顧客がインターネットにおける商品探索をEC店舗（ECサイト）間で容易に行えるため、ECにおける業者間のスイッチングコストがきわめて低いという特徴がある。そのため、EC企業がたとえ店頭の在庫補充をしっかりと行ったとしても、顧客のストアロイヤリティは高まらず、顧客が探索を通じて商品の価格を比較し、別のEC店舗で購入する可能性が高い。つまり、インターネットでは顧客は商品探索のための情報を収集できるが、その一方で、EC店舗間での比較が容易なために、顧客の需要は競争によって不安定になりやすく、EC企業が顧客需要を予測するのは容易ではない。言い換えれば、顧客のオンラインでの探索行動から、その顧客の商品へのニーズが高いことは容易に推測できるが、その商品をどこで購入するかは、競争によって不確実になっているのである。しかも、顧客が店舗における在庫補充を評価するのは、店舗に行けば欲しい商品を即座に入手できるという期待が高いからであるが、ECの場合、在庫があっても、配達を通じて商品を受け取るまで待たなければならない。そのこともストアロイヤリティにつながらない理由となる。

このような状況では、顧客のオンライン店舗選択行動を予測することは難しく、顧客の需要に応じた延期モードの品揃え形成は行われにくい。EC企業とすれば、在庫補充のための物流情報システムや安定的な品揃えにコストをかけても、それで売上が伸びるとは限らないので、延期モードにすることはあまり動機付けられない。むしろ、投機モードにして、新しい商品を品揃えに加えて、顧客が商品を通じて自らの潜在ニーズに気が付くことを目指したり、低価格の商品を仕入れて、ECでの低価格の探索に対応したりすることを選択しやすい。

このことは、ECでは延期的流通システムへの投資が積極的に行われにくいことをもたらす。すなわち、小売業における在庫形成の延期化投資は、小売店舗の在庫のリスクやコストを削減するというメリットを期待して行われるものであるが、迅速で多頻度少量の配送を仕入先からEC企業に行ったとしても、EC企業が需要予測を十分にできなければ、商品在庫

のリスクやコストがあまり減らないため、延期的流通への投資も消極的になると予想される。

それゆえ仕入活動の局面においても、仕入先企業との関係を安定的にする必要性は少なくなり、むしろ、取引関係を柔軟にして、新たな商品や仕入先を開拓したり、製造業者や卸売業者の過剰在庫に基づく価格交渉で低価格商品を調達したりすることが、ECでは有効になりやすく、これらは投機モードの特徴となる。

そして、ECが基本的に投機モードになることから、投機モードのECには、次のような特徴が現れると予想される。まず、個々のEC企業の品揃えは、各企業が仕入先の開拓力や交渉力に応じた品揃えを形成し、商品在庫の売り減らしを行うために、在庫補充が行われる定番商品の比重が少ない不安定な品揃えになる可能性が高い。つまり、EC全体では、ロングテールと言われるような品揃えの広さと深さがともに達成されるが、後述する一部の上位企業を除けば、個々のEC企業では、調達可能性による制約を強く受け、欠品（品切れ）が多い品揃えになると推測される。また、調達先へのコミットメントを避けるために、EC企業が独自のPBをあまり開発・販売をしない傾向も現れる。

そして、もう一つの特徴は、販促活動と価格の頻繁な変更を積極的に行い、投機的な在庫の売り減らしを推進するという特徴である。とくに販促活動の展開については、ECにおける情報通信技術の強みを活かすことが志向される。デジタル技術は、高いレベルの情報処理を低費用で行えるという特徴があるが、ECではその高い情報処理能力が調達物流の局面、つまり延期的在庫形成に向かわないことは既述の通りである。それは投資の効果が期待できないためであるが、ECにおける高い情報処理能力は、顧客のオンラインでの探索行動を分析したり、顧客関係管理を行ったりして、個々の顧客の状況に応じたタイムリーな販促活動の展開に利用されることになる。そして、以上のことから、投機モードのECの競争優位性は、商品の調達能力と販促活動のための顧客情報処理能力によってもたらされると推論することができる。

3.2 延期モードのEC

これまで述べてきたようにECの流通モードは、基本的に投機モードになる傾向が強いが、延期モードのECが存在しないというわけではなく、延期モードは、小売市場において高い市場占有率を持つEC企業やECモール企業などの寡占EC企業において選択される可能性がある。

その理由の1つは、一般的なEC企業にとって延期モード選択の制約となっていた顧客需要予測の限界が、寡占EC企業では大きくないことが挙げられる。確かにオンラインで顧客の探索行動の情報が入手できても、顧客にとってECサイト間の移動は低費用でできるため、一般的なEC企業は激しい競争によって顧客の購買を予測することは難しい。ところが、寡

占 EC 企業では、会員制度に基づく FSP (frequent shoppers program) を通じて顧客を囲い込んでいるために、顧客が寡占 EC 企業間、例えば、EC モール間を移動する可能性は抑えることができる。しかも、寡占 EC 企業として高い市場占有率を確保しているため、顧客の探索行動から購買行動を予測し、そのデータに基づいて在庫の補充が可能になる。

そしてもう一つの理由として、一般的な EC 企業にとって延期的在庫形成の経済的なメリットが期待できないうえに、仕入先企業とのそのようなサプライチェーンを構築する能力がないとされていたが、寡占 EC 企業にはそれらの制約が少ないと考えられる。

まず、上述のように在庫が補充されて、商品を安定的に入手できる期待が高まれば、顧客にとっての EC モール間の移動障壁がある状況では、その寡占 EC 企業を選択する可能性が高まるため、こうした在庫補充の経済的な効果も得られるようになる。また、寡占 EC 企業が高い市場占有率を確保していることから、その購買支配力を行使して、仕入先企業に迅速で多頻度の在庫補充を行わせ、その費用負担を仕入先企業に転嫁することができる。

そして、延期モードの EC では、他の投機モードの EC とは異なり、次のような特徴が生まれる。まず、仕入先企業との延期的流通システムを構築するために仕入先企業との安定的な関係を構築する傾向が強まり、そのことは定番商品が多い品揃えになるとともに、それらの商品の在庫補充が行われ、欠品が少なくなる。また、このような供給体制に基づき、PB の開発も行われるようになる。

さらに、コスト優位については、投機モードの EC のように在庫過剰に基づく低価格を追求するのではなく、上記のような延期的流通システムによる効率化や PB の量産化に基づくコスト優位が志向されるようになると推測される。

また、このような延期型のコスト優位の追求は、規模の経済性と直結するために (高嶋 2010)、延期モードの EC 企業は、規模拡大への強い志向を示し、そのことは EC におけるネットワークの経済性の追求とも整合的になる。なお、EC がオンライン技術に基づくため、ネットワークの経済性を追求して、企業規模の拡大を戦略的に選択するのは自然に見えるが、投機モードの EC は、規模拡大を供給条件によって制約されているために、成長戦略は選択されないことが多い。したがって、強い成長志向は、延期モードの EC 企業の特徴となり、このことが次に述べるような EC モールにとっての課題をもたらすことになる。

4 EC モールの戦略課題

4.1 EC モールの延期的在庫形成に関する課題

これまで述べてきたように、一般的な EC 企業は投機モードになり、上位の EC モールなどの寡占 EC 企業だけが延期モードになりうる状況では、延期モードの EC モールに投機モードの EC テナントが加盟する形になりやすい。このことは、EC モール企業に、次のよ

うな戦略課題をもたらすことになる。

まず1つ目には、EC企業の延期的在庫形成を巡る課題である。延期モードのECモール企業は、顧客の需要情報を収集・分析して、需要に適応した品揃えを顧客に提示し、その一方で、商品調達局面において延期的流通システムを構築して、顧客の期待する商品が欠品なく販売される状況を確保することで、顧客によるECモールへのロイヤルティを引き上げ、仕入先から顧客までの安定的な商品流通を確立しようとする。ただし、実際に商品を調達するのがECテナント業者であれば、彼らは投機モードであるために、延期的な在庫形成を行わず、そのために仕入先とのパートナーシップやサプライチェーンを構築するように動機付けられていないという問題が発生する。

そこで、ECモール企業が取る対応としては、2つのことが考えられる。1つは、ECモール企業が自らの直営店舗を開設・拡充したり、そこでPBの販売を行ったりすることである。そのうえで、ECモールとして顧客との関係管理を行い、顧客を囲い込む一方で、調達局面でも安定的な仕入先との関係を構築して、延期的な在庫形成を行うことで、延期型のコスト優位を通じて市場シェアを獲得しようとするのである。もう1つには、すでに店舗小売業において延期的流通システムを構築している大手の小売企業にECモールへの出店を働きかけ、彼らのEC店舗において、延期モードのEC事業を展開させることである。

ただし、これらの店舗戦略の展開は、同じECモールに出店する他の投機モードのEC企業との直接的な競争関係を強めることになる。また、ECモール企業の直営店自体が、同じ目的で出店させた大手小売企業の延期モードのEC店舗との競争にもなっている。とくに後者の問題は、サプライチェーンにおける企業間での情報共有を必要とする延期的流通システムの構築を妨げる課題となりやすい。したがって、ECモール企業は、ECモール内における投機モードのEC店舗、ECモールの直営店舗、大手小売業者の出店する延期モードのEC店舗の3つのタイプのEC店舗間でのコンフリクト管理が重要な課題となる。

4.2 ECモールの成長戦略に関する課題

2つ目のECモールの戦略課題は、彼らの成長戦略に関する課題である。ECモール事業では、数多くのEC企業をECモールに参加させるとともに、個々のEC企業の成長を支援することで、ECモールの成長をはかることができる。ところが、参加する一般的なEC企業は、基本的に投機モードであるために、成長は商品の供給条件によって大きく制約されており、成長への動機付けは高くないという傾向がある。しかも、投機モードのECにおける低価格の源泉は、製造業者や卸売業者の過剰な在庫を低価格で調達する 경우가多く、そうした低価格戦略を取っている限りは、商品の調達量を増大させることは難しい。

したがって、ECモール企業が事業規模を拡大させようとするものの、加盟するEC企業

の成長力が限られるという問題に EC モール企業は直面することになる。そこで、EC モール企業としては、この成長問題に対しても、前述の直営店舗と大手小売業者の EC 店舗の 2 つを利用することが考えられる。すなわち、EC モール企業は自らが開設する直営店舗に積極的に投資することによって EC の販売額を成長させたり、延期的流通システムを構築している大手小売企業に EC モールへの出店を促し、その成長を支援したりするのである。

ただし、これらの対応策に関しても、前述のコンフリクトの問題に EC モール企業は直面することになる。つまり、EC モール内における投機モードの EC 店舗、EC モールの直営店舗、大手小売業者の出店する延期モードの EC 店舗の 3 つのタイプの店舗間でのコンフリクト管理が重要な課題となる。とくに EC モールという事業の性格から、投機モードの EC 店舗の成長を動機付けて支援を行う一方で、直営店舗や大手小売業者の EC 店舗に経営資源を厚く配分することで、投機モードの EC 店舗が離反するという問題が発生したり、直営店舗への資源配分によって、大手小売業者の EC 店舗が EC モールから独立するという問題が生じたりする危険性がある。

5 オムニチャネルの戦略課題

5.1 オムニチャネル戦略と投機モードの問題

EC の普及によって消費者が実店舗と EC を柔軟に使った購買行動を展開するようになり、こうした購買行動に対応して、小売企業も店舗小売業と EC 事業を並行して行い、2 種類の販売チャネルにおける販売・サービス活動や顧客管理の情報処理をシームレスに統合するオムニチャネル戦略が試行・展開されるようになってきた (Verhoef et al., 2015)。ところが、店舗小売業と EC 事業のそれぞれに投機・延期モードの選択が可能であることから、流通モードの選択を巡るオムニチャネルの戦略課題が生じている。

その基底には、EC が基本的に投機モードであるがゆえに、チャネル間での販売局面での情報統合は必要とされず、オムニチャネルとしての情報統合があまり重視されないということがある。すなわち、EC が一部の上位企業を除けば投機モードであることから、統合的な在庫管理や顧客関係管理を小売企業本部で行うことはあるとしても、調達された商品在庫を売り減らしていくために、各店舗において独立した販促活動を展開するのが合理的となるからである。つまり、オムニチャネルで期待されるような顧客の購買行動に関わる情報を実店舗と EC とで共有したり、さらに本部と共有したりすることにはならないと考えられる。

例えば、もともと投機モードの店舗小売業を展開していた小売企業が投機モードの EC 事業に進出する場合には、店舗小売業で蓄積された仕入先開拓や仕入先との交渉の能力を基盤として、EC 事業においても、調達できる商品を販売することになる。つまり、仕入活動局面で十分に利用されていない余剰資源を有効に活用するために EC 事業に進出したと考える

ことができる。この場合には、たとえ仕入活動や在庫管理を実店舗とECで統合的に行うことはあっても、販促活動はそれぞれ独立的に行われることになる。実店舗では、店舗に権限を与えて、販促活動や価格変更を通じて入荷した在庫を販売していくことになり、その店舗の販促活動の情報をECに共有する必要性は少ない。ECでは、オンラインでの顧客の行動データが入手でき、それをECの販促活動に活用することはできるが、そのECの顧客の行動データを店舗の販売員に共有することは有効とは言えない（高嶋・金 2018）。

その一方で、延期モードの店舗小売企業が投機モードのEC事業に進出する場合がある。これは、延期的流通システムを構築した連鎖店企業が、蓄積された延期的流通のサプライチェーンの余剰能力をEC事業に転用することをめざすものである。その典型的なパターンとして、延期的在庫形成が行われていても、需要の不確実性や投機的調整から過剰な在庫が発生するのは不可避であるが、その過剰な在庫をECで処分するというのがある。この場合には、EC事業は店舗事業の延期的なコスト優位を支える重要な要素となるものの、EC事業には過剰在庫という商品供給面での制約があるために、EC事業を拡大する動機付けに乏しく、オンラインでの顧客データをECや店舗において活用する必要性も強くないため、オムニチャンネルとしての情報統合には進展しないと予想される。

これらのようにECが投機モードであることは、店舗小売業が投機モード、延期モードのいずれにおいても、店舗小売業の余剰資源の活用が主目的となり、情報統合のための追加投資を避ける傾向が強くなるために、オムニチャンネル化が進展せず、情報統合があまり行われないマルチチャンネルの状態に留まることが予想される（Verhoef et al., 2015）。

5.2 延期モードのEC事業における限界

一部の上位企業が選択しうる延期モードのEC事業の場合、オムニチャンネル化にどう展開するのか。この場合は、先行する店舗小売業も延期モードであると考えられる。延期モードでは延期的流通システムへの投資が大きくなるために、EC事業だけを延期モードにするのは考えにくいからである。また、前述のように、こうした店舗小売業とEC事業の両方で延期モードを選択するのは、EC市場において需要情報収集と延期的在庫形成の費用効果が得られる大きな市場占有率を確保するECモール企業などに限られる。

この場合には、店舗事業とEC事業の両方において、顧客需要に基づく品揃えや在庫量の決定が行われる一方で、それぞれの販売データに基づいて、迅速かつ多頻度に仕入先企業からの商品が補充されるサプライチェーンが構築される。また、そのための顧客や仕入先との安定的な関係が形成され、物流や情報処理のシステムへの投資も積極的に行われる。この状況でオムニチャンネルとしての情報統合は、店舗やオンラインで収集される顧客の商品探索を含めた購買行動のデータを共有するとともに、それに基づく販促的な情報を店舗の販売員や

オンラインを通じて顧客にタイムリーに提供するという構図になる。これは、オムニチャネルの典型的な情報統合のイメージに合致するものであり、さらに、店舗での顧客サービスやECの配送サービスを組み合わせることもオムニチャネルのシナジー効果をもたらすものであり、これらが実店舗とECがともに延期モードとして情報システムで連結され、共通のターゲットとなっていることで可能となる。

したがって、店舗小売業とEC事業がともに延期モードのときに、オムニチャネル化の有効性が期待されるが、こうした組み合わせにおいても限界がある。それは、延期モードでは延期的流通システムへの投資を基盤とするために事業規模の拡大の志向が強まるが、規模拡大の可能性が、店舗事業とEC事業とでは異なるからである。すなわち、店舗事業では、立地の制約があり、有望な立地を確保できなければ積極的な出店を行えないのに対して、EC事業では、立地の制約がないために事業規模の拡大を展開しうる。そのため、店舗事業のほうは、新規出店によってマイルドに成長するが、EC事業で、未出店地域などの潜在顧客を開拓して急速な事業拡大を展開することができる。

このことはオムニチャネル戦略において次のような状況を引き起こす可能性がある。まず、仕入局面では、店舗事業とEC事業の需要拡大に呼応するように供給力の拡張への投資が行われるはずである。とくに、延期モードでは、PBの生産・販売とは親和性が高いため、PBの生産規模を拡大することが、これらの需要に対応して行われると推測される。

それに対して、販売局面における情報統合では、EC事業の比重が大きくなることに伴って、組織アーキテクチャの齟齬の問題が発生し（Aoki 2001; 高嶋 2013）、事業間での情報統合が阻害されることが予想される。具体的には、高嶋・金（2018）が示したように、店舗小売業での人的な販売・サービス活動における強みを発揮するには情報同化型の組織アーキテクチャが望ましいのに対し、EC事業ではヒエラルキー的分割が有効となる。そして、延期モードの店舗小売業では、人的な活動による関係性や革新性が重要になるために、ますます情報同化型が必要になる一方で、ECの事業規模が大きくなるほど、情報同化型を基本としながらヒエラルキー的分割を部分的に組み入れることが難しくなり、両方の事業間での情報統合が難しくなるのである。

そこで、拡大するEC事業に合わせて店舗事業の組織アーキテクチャをヒエラルキー的分割に切り替えて、既存の店舗事業における延期的流通システムに基づく競争優位性を損なうことよりも、情報同化型の店舗事業とヒエラルキー的分割型のEC事業の販売活動を独立させるという選択をすることが合理的となる。つまり、販売局面での情報統合をするオムニチャネル戦略を選択せずに、仕入局面だけを統合的に管理するマルチチャネル戦略を採用することになると考えられる。

以上のことから、流通モードの視点から、オムニチャネル戦略というのは、延期モードの

店舗小売業が、延期モードの EC 事業を展開する初期の段階においてのみ有効な戦略であることが推論される。また、EC 事業を展開する店舗小売企業が、オムニチャネル化が徹底せず、マルチチャネルの段階に留まることも説明される。

6 結びにかえて

情報通信技術の発展が小売流通に与えた影響は、延期的流通システムの導入と EC の成長という 2 つの局面である。どちらも先進的な小売業のビジネスモデルとして説明されるが、この 2 つはまったく異なる局面のプロセス革新であり、変革を主導する企業も異なっている。

本稿で議論した投機・延期モードは、前者の延期的流通革新による流通モードの分化によって生まれたものである。そして、この投機・延期モードは、仕入から販売までの諸活動の様式が在庫形成の投機・延期に適合するように規定・編成され、流通モードとしての共通の編成様式を示すことになる。

まず、延期的流通革新に伴って生まれた延期モードは、定番商品を中心とする品揃えと在庫補充による最小限の在庫量の確保を前提として、顧客の安定的需要と商品の安定的供給に基づく両関係の安定性を保ち、延期型の競争優位性を追求する流通モードとなる。他方で、従来型の投機モードの小売企業は、延期モードの伸張に対して競争的に劣位となるわけではなく、投機モードとしての優位性をめざすことになる。すなわち、投機モードは、商品の調達能力や仕入先との交渉能力に基づいて調達した商品を販促活動と価格の調整で売り減らすという特徴を示し、それらに関わる能力を蓄積することで、品揃えの差別化や価格競争力を持つことになるのである。

本稿では、こうした投機・延期モードの枠組みを使って、もう一つの情報通信技術に基づく小売流通革新としての EC の戦略課題を捉え直そうとするものである。この意味は、現代の情報通信技術によって発生した 2 種類の小売流通革新が交錯する領域で起こっている戦略的課題を捉えることにある。つまり、2 つの先進性が組み合わさることでシナジー的に流通革新が進化するのではなく、あるいは 2 つの流通革新がコンフリクトを起こして、進化を抑制してしまうわけでもなく、2 つの流通革新が交錯することで現代の複雑な戦略課題を提起することを捉えるものである。

そして、EC は、基本的には投機モードになることが示され、情報通信技術は、EC の仕入局面でのサプライチェーンの延期化にはつながりにくく、投機モードにおける販促活動の高度化に使われることが説明される。そのうえで、この特徴から、EC モール企業の直営店展開や PB 開発が促されることや EC モールにおいて延期的流通革新を導入した大規模小売企業の EC とのコンフリクトが高まるといった特徴が推論される。さらに、オムニチャネル戦略が投機モードの EC では有効になりえず、延期モードの EC の成長途上においてのみ有

効となり、他の状況では、情報統合を積極的には行わないマルチチャネルが選択されることも導かれる。これらの推論は、ECにおける現実的な課題を説明するものであり、延期的流通革新とECの成長という2つの流通革新の交錯領域で捉えられる課題となる。

参 考 文 献

- Alderson, W. (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)
- Aoki, M. (2001) *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press. (滝沢弘和・谷口和弘訳 『比較制度分析に向けて』NTT出版, 2001年)
- Bucklin, L. P. (1965) "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 2(1), 26-31.
- Bucklin, L. 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)
- Verhoef, P. C., P. K. Kannan, and J. J. Inman, (2015) "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing," *Journal of Retailing*, 91 (2), 174-181.
- Zinn, W. and D. J. Bowersox (1988) "Planning Physical Distribution with the Principle of Postponement," *Journal of Business Logistics*, 9(2), 117-136.
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 高嶋克義 (1989) 「流通チャネルにおける延期と投機」『商経学叢』36(2), 55-68.
- 高嶋克義 (2010) 「延期的流通システムに基づく小売企業戦略の変化」『国民経済雑誌』201(3), 1-14.
- 高嶋克義 (2013) 「マーケティング戦略転換の組織的制約—脱コモディティ化戦略の実行可能性に基づいて—」『流通研究』16(1), 61-76.
- 高嶋克義 (2018) 「品揃え形成における投機的局面と延期的局面」『JSMD レビュー』2(1), 13-21
- 高嶋克義・金雲鎬 (2018) 「オムニチャネル化の組織的課題—小売企業における戦略転換の組織的制約—」『国民経済雑誌』217(3), 1-10.
- 田村正紀 (2019) 『流通モード進化論』千倉書房。
- 松田温郎 (2017) 『小売商のフィールドワーク』碩学舎。