

小売企業のマーケティング戦略

高橋 秀雄

I はじめに

マーケティング戦略について取り上げられる場合、たいていは製造業者のマーケティング戦略か、あるいはサービス企業のマーケティング戦略が問題にされることが多く、小売企業のマーケティング戦略はあまり問題にされることはない。この小売企業のマーケティング戦略については、主として現実の店舗により営業・販売活動を行う小売企業を念頭に置いて分析されることが多く、仮想店舗や仮想モールによりインターネット販売をする小売企業についてはさほど分析されているとはいえない。もちろんインターネット販売による小売企業のマーケティング戦略については、消費者向け電子商取引の分析によりなされているので、そちらに任せればよいという考え方もあるであろう。しかしながら、現実の店舗をベースとして営業・販売活動を行ってきた小売企業の状況についてみると、インターネット販売を専門とする小売企業の販売高拡大により影響を受け、自らもインターネット販売に乗り出すか、あるいはその戦略的方向性の見直しに迫られている。

ここでは、こうしたところから、現実の店舗による小売企業を主として念頭に置きつつ議論を展開するものの、インターネット販売専門の小売企業との対抗関係やそれによる影響をも念頭に置きつつ議論を展開することにする。

II 小売企業を取り巻く環境分析

小売企業が戦略策定するさい、小売企業を取り巻く環境分析を行う必要がある。R.Cox and P.Brittain (2004) は、小売企業を取り巻く環境要因には何があるのかについて、マクロ環境とミクロ環境とに大まかに区分したうえで、以下の要因を列挙している⁽¹⁾。Cox and Brittain (2004) は、まずマクロ環境に区分されるものとして、①人口統計的要因、②経済的要因、③文化的及び社会的要因、④政治的要因、⑤法律的要因、⑥技術的要因、⑦自然の要因を挙げている。そして次に、ミクロ環境に区分されるものとして、①競争者、②流通チャネルの参加者、③顧客を挙げている。

J.Fernie, S.Fernie and C.Moore (2003) は、小売環境について、①変化する消費者、②小売業側での対応、③政府の役割の3つに大まかに分けたいうで、これらのそれぞれに区分されるものを挙げている⁽²⁾。

Fernie, Fernie and Moore (2003) は、変化する消費者については、①人口統計的トレンド、②社会経済的トレンド、③ライフスタイルトレンドを挙げている。小売業側での対応については、①小売業のイノベーション、②小売業の集中化、③立地場所のシフト、④小売業の分散化の波を挙げている。政府の役割については、①競争政策、②小売業の計画

政策を挙げている。

D.Walters and J.Hanrahan (2000) は、小売企業の戦略を制約する環境について、①世界企業の成長、②変化する消費者の特性、③イノベーション、業態の変化、スピンオフ及び関連のない分野への多角化、④情報科学や技術の影響、⑤顧客のロイヤルティ、⑥人々（従業員）、⑦昔からの大企業もまた困難に陥ることを挙げている⁽³⁾。

以上のように、小売企業を取り巻く環境要因として、様々なものが挙げられているのであるが、ここでは、次のものが小売企業を取り巻く主要な環境要因であると考えられる。

① 人口動態の変化。我が国は、人口減少社会、少子高齢社会となっており、国内市場が今後縮小していくとともに、人口に占める高齢者の割合が上昇していくことになる。こうしたところから、小売企業間の競争が激しくなるとともに、健康志向の商品、少量パックの食品等の高齢者向けの商品の開発・提供が重要になってくるであろう。

② 国内経済の状況。国内経済の状況が、好景気なのか不景気なのか、といったことである。

③ 消費者の価値観やライフスタイルの変化。消費者の価値観やライフスタイルは時代とともに変化する。例えば、消費者の間に節約志向が強まること、エコロジカルなライフスタイルやスローなライフスタイルが登場すること、環境保全に対する意識が広まること、といったようなことが時代によってみられることになるのであるが、こうした消費者の価値観やライフスタイルの変化は、小売企業の商品の品揃えや販売の仕方等に大きな影響を与えることになる。

④ 競争条件の変化。例えば、在来の小売企業（現実の店舗による小売企業）では、他の現実の店舗による小売企業との間での競争に加えて、インターネット販売を行っている電子小売業者との間での競争が加わってくることになる。この場合、営業時間の長さ、売

場面積の制約、店舗の立地場所等の点で競争条件が変化することになる。インターネット販売では、営業時間は原理的に1年365日、1日24時間にすることが可能であり、原則として売場面積の制約を気にすることなく商品の品揃えをすることが可能であり、インターネット上の仮想店舗なので地理的な制約はない。こうしたところから、インターネット販売の登場は小売企業間での競争条件を変えてしまうことになるのである。

⑤ 新技術の登場。例えば、セルフレジ、無人店舗、キャッシュレス決済、自動補充発注システム、インターネット販売技術等の登場は、小売企業の経営や販売の仕方を一変させることになる。

⑥ 政府規制。不正競争防止法、独占禁止法、景表法、大店立地法等による政府規制は、小売企業の経営の在り方に影響を与えることになる。

小売企業は、これらの環境要因を精査し分析した上で、マーケティング戦略を策定する必要がある。

Ⅲ 市場細分化による市場標的の確定

小売企業が、店舗（現実の店舗、仮想店舗等）の開設・展開、商品の品揃え、価格設定の仕方等について意思決定しようとするさい、その市場標的とする消費者層をどこに設定するかを見極める必要がある。ここでは、小売企業が市場細分化するさいに、どのような基準により市場セグメントを評価すべきなのかを検討する。その次に、小売企業の研究を行っている論者が、小売企業が標的とする市場セグメントを確定するさいに用いる市場細分化の基礎（変数）として、どのようなものを列挙しているのかをみてみることにしよう。

まず、市場標的とする市場セグメントの評価基準からみていくと、D.Walters and D.White (1987) は、市場セグメントが満た

すべき基準として、①経済的に実行可能なこと、②識別可能性、③測定可能性、④到達可能性の4つを挙げている⁽⁴⁾。

そして、M.Levy, B.A.Weitz and D.Grewal (2012) は、市場セグメントの評価基準として、①実行可能性、②識別可能性、③実質的なこと、④到達可能性の4つを挙げている⁽⁵⁾。

つまり、小売企業が標的とする市場セグメントには、その顧客層を取り扱うことが可能であること、他の市場セグメントとはっきりと区別できて識別可能なものであり、数量的に測定可能なものであり、標的とすべき実質性を備えており、それに到達できるものでなければならないのである。言い換えれば、市場標的として対象にできないもの、はっきりと他の市場セグメントと区別のできないもの、測定可能でなく操作的でないもの、標的とする意味があまりなく実質性を備えていないもの、到達できる可能性がないものには、標的とする市場セグメントとして確定する意味がないというのである。

次に、小売企業が用いることができる市場細分化の基礎（変数）として、どのようなものが挙げられているのかをみていくことにする。

D.Knee and D.Walters (1985) は、小売企業の市場細分化の基礎として、①人口統計、②ライフスタイル／心理的特性、③買い手の行動、④求める便益の4つを挙げている⁽⁶⁾。

Walters and White (1987) は、小売企業の市場細分化の基礎として、①顧客購買特性、②人口統計的特性、③社会経済的地位、④立地と住居のタイプ、⑤レジャー活動、⑥価値に関する考え方、⑦身体的特徴、⑧デザインやスタイルに対する態度、⑨知覚と態度の9つを挙げている⁽⁷⁾。

Levy, Weitz and Grewal (2012) は、小売企業の市場細分化の基礎として、①地理的変数、②人口統計的変数、③地理人口統計的変数、④ライフスタイル変数、⑤購買状況変数、⑥便益変数の6つを挙げている⁽⁸⁾。

以上のように、小売企業が市場細分化するさいに用いられる変数（市場細分化の基礎）には様々なものが挙げられているが、ここでは小売企業が市場細分化を行うさいに用いる変数には次のものがあると捉えることにする。

つまり、それは、①人口統計的変数、②地理的変数、③心理的変数、④行動変数、⑤価格に対する敏感性である。人口統計的変数に含まれるものには、性別、年齢、世帯人数、所得、学歴、ファミリーライフサイクル、ライフステージ等がある。地理的変数には、顧客の居住地域、それぞれの地域の気候風土等がある。心理的変数には、顧客の態度、パーソナリティ、ブランド忠誠度、購買高の多寡、求める便益等がある。価格の敏感性は、顧客が価格の上げ下げにどの程度反応するかといったことである。

小売企業が以上のような市場細分化変数を用いて市場細分化を行いターゲットとする顧客層を探り出そうとするさい、その業態によって、用いる市場細分化変数は異なってくる。例えば、食品スーパーであれば、立地先の気候風土や食習慣、平均的な世帯人数、年齢構成、価格に対する敏感性等の市場細分化変数を用いることによりターゲットとする顧客層を定めて、食品や日用品等の品揃えや販売を行うことになる。衣料品小売業では、顧客の年齢、性別、所得、ライフステージ、態度、パーソナリティ、ブランド忠誠度、価格に対する敏感性（高価格志向なのか、ほどほどの価格で良いのか、低価格志向なのか）等の市場細分化変数を用いることによりターゲットとする顧客層を定めて、衣料品の品揃えや販売を行うことになる。

インターネット販売を行う小売企業の場合には、販売する商品の種類にもよるであろうが、年齢、性別、所得、ライフステージ、態度、パーソナリティの他、価格に対する敏感性（特に低価格志向の強さ等）、幅広い品揃えのなかからの選択が可能なこと、価格比較

できること、見つけにくく手に入りにくいものが入手可能なこと、配達の迅速性、注文や決済の簡便さ等の顧客が求める便益、といった市場細分化変数による市場細分化を行うことになるであろう。

IV 店舗の立地戦略（出店戦略）

小売企業は、どのような地域の、どのような場所に店舗を立地させるべきかを決定しなければならない。この問題について、Levy, Weitz and Grewal (2012) が展開している議論を検討することにより考えていくことにする。

Levy, Weitz and Grewal (2012) は、小売企業の店舗を立地させる地域の選択について、それは店舗を立地させるのに適した地域を見いだすための評価と、その地域における店舗数の決定によりなされるものとしている⁽⁹⁾。

まず、小売企業が店舗を立地させるのに適した地域を見いだすさいの評価ポイントであるが、Levy, Weitz and Grewal (2012) はそうしたものとして、①経済状況、②競争、③戦略的な適合性、④店舗活動に掛かる費用を挙げている⁽¹⁰⁾。

経済状況というのは、出店候補の地域における雇用者人口が増加し続けるのかどうかという点と、それが商品の購買につながるのかどうか、といった点に関わるものである。

競争というのは、出店しようとする地域における、他の小売企業との競争の程度に関わるものである。

戦略的な適合性というのは、出店候補の地域における住民と小売企業が標的とする市場（消費者）との間の適合性のことである。

店舗活動に掛かる費用というのは、例えば店舗の賃料、広告費、小売業者の流通センターから店舗まで商品を配送するのに掛かる費用などのことである。

次に、店舗を立地させようとする地域に、

どれくらいの数の店舗を開設するのかということであるが、これに関して Levy, Weitz and Grewal (2012) は、①複数店舗による規模の経済、②カニバリゼーションを挙げている⁽¹¹⁾。

小売企業が、同一地域に複数の店舗を開設することから規模の経済が発生するが、その反面で同じ小売企業間でのカニバリゼーションの発生により収益が低下するという危険性もあるので、店舗数の決定のさいには、これらの2つの間でのトレードオフ関係を考慮すべきであるというのである。

Levy, Weitz and Grewal (2012) は、以上の手続きにより店舗を出店させる地域を決定した後に、その地域のなかの特定の出店場所を選択する必要があるという⁽¹²⁾。そして、この意思決定を行うさいに、①出店場所の特性、②商圈の特性、③出店場所の潜在的売上高の評価といった3つの要因を考慮に入れる必要があるとしている⁽¹³⁾。

出店場所の特性に関わるものとして、交通量や通行量、アクセスの良さ、駐車場施設、店舗の視認性、隣接するテナント、ショッピングセンター内に店舗を出店するさいのリース協約面での制約と費用を挙げている⁽¹⁴⁾。

商圈の特性に関しては、商圈の範囲を確定した後に、その商圈内の消費者がどのような性質を持っているのかについての詳細な理解をするために、様々な情報源を利用することになる。

最後に出店場所の潜在的な売上高を評価することになる。そのさいに利用可能な評価手法として、ハフ吸引モデルと回帰分析を挙げている⁽¹⁵⁾。

以上のような店舗の立地戦略に関する議論では、店舗の大まかな立地先地域の選択→その地域への出店数の決定→選択した地域のなかの特定の立地場所の選定、といった過程により店舗の立地先が決定されるものと捉えられている。

このような店舗の立地選択の議論は、極め

て理論的、観念的なものであり、実際に小売企業の店舗の立地選択がこのような過程を経ることにより、何らの摩擦もなしになされることになるのかどうかについては疑問がある。確かに、小売企業が店舗を立地させる地域を決定するさいには、出店候補の地域における経済状況、競争状況、消費者の事情の分析を行う必要があるし、出店場所を決定するさいには、その場所の特性や商圈分析等を行う必要がある。ただし、小売企業の店舗の大きな出店地域の選択は別として、特定の出店場所の選択が Levy, Weitz and Grewal (2012) が述べているような形で円滑になされるわけではなく、何らの摩擦もなしになされるものとは考えられない。特定の店舗の立地場所は、例えば、製造業者の廃業や工場の移転等により広い空き地ができた場合、ショッピングセンターの新規開業や建て替えの場合、都市の再開発がなされる場合、ショッピングセンター内の店舗が退店して空き店舗スペースができた場合、といったようなことがない限り簡単に見つけられるものではないし、必ずしも自社の希望に完全に合致した場所に店舗できるわけではない。さらに、土地所有者や建物所有者との交渉や契約締結等が必要なのであり、テナント出店の場合には出店希望企業に対する審査が課されることもある。このような制約のあるなかで、たまたま見つけられ、店舗の出店場所を確保できた場合には、その立地場所の特性や商圈の分析を行うことになるのである。

以上の議論は現実の店舗の立地選択問題に関するものであるが、インターネット販売の場合にも立地選択というわけではないにしても、どのようなところに店舗するのかを選択するという問題がある。

小売企業がインターネット販売を行うさい、それを現実の店舗と組み合わせて行うのか、インターネット販売のみをするのかという選択をする必要がある。小売企業が、これらのうちのいずれかの仕方によりインター

ネット販売を行う場合、仮想店舗をどのようにして出店するのかの選択をしなければならない。つまり、単独でインターネット販売用の仮想店舗を出店するのか、他の企業が運営する仮想モールのなかに出店するのか、これらの2つの出店の仕方の組み合わせにより出店するのか、といったことを選択しなければならないのである。他の仮想モールに出店するさいには、複数の仮想モールの状況や出店条件を比較する必要がある。特に、仮想モールの比較のさいには、出店しようとする仮想モールの知名度や集客力、全体としての売上高の状況と推移、出品可能な商品の点数、出店料金、システム利用料金、決済システム利用に掛かる料金、出店企業に対して提供するサポートやコンサルティングサービスの有無、仮想モール運営事業者が保有する物流センターや物流システムが利用可能かどうかなどである。これらの点を比較考量して、自社に見合った仮想モールを選択することになる。

なお、海外の顧客を対象としてネット販売を行うさいには、自社で海外向けのインターネット販売サイトを開設するのか、海外で仮想モールを運営している事業者に依存するのかを決定しなければならない。

V 商品政策・商品戦略

小売企業の商品戦略について論じられるとき、小売店舗内における大手製造業者のナショナルブランドの品揃えと小売企業独自のプライベートブランドの品揃えをどのように組み合わせるのが論じられることがある。このような議論は、特にスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ホームセンター等に妥当するものであるといえる。

というのは、例えば衣料品専門店では、店舗内に自社が企画・デザインした独自のブランド商品を中心に品揃えしていることがある

が、それはナショナルブランドに対抗するプライベートブランドという意味で品揃えされているものではないし、そうした衣料品専門店独自のブランド商品のなかには、全国的な知名度があるものが多数存在する。また、衣料品専門店のなかには、大手アパレルメーカー等により製造されたブランド商品を中心に品揃えしているところもあるが、そうした場合に、大手アパレルメーカーのブランド商品に加えて、それに対抗するための、衣料品専門店独自の割安なプライベートブランド商品をも同一店舗内に品揃えして販売するということはみられない。

衣料品専門店は、その対象とする顧客層の年齢、性別、好みや感性、ライフステージ、価格に対する感受性等を考慮に入れた、独自性のあるブランド商品の品揃えをすることにより特色を出そうとするからである。衣料品専門店では、高価格のナショナルブランドと低価格のプライベートブランドとを組み合わせることで品揃えすることにより、高価格ブランド商品対低価格ブランド商品という構図を作り出すことは、顧客に混乱をもたらすことになるので実行されることはないのである。衣料品専門店では、高価格帯のブランド商品、中価格帯のブランド商品、低価格帯のブランド商品のいずれかに専門化して店舗内の品揃えをしていることが多いのである。

特に、SPA（ここでは製造小売業という意味で用いる）としてのアパレル小売企業では、独自に企画・デザインし開発した商品の品揃えをしているだけでなく、アパレル小売企業によっては他社の製品を一切取り扱っていないことがある。

それゆえ、ナショナルブランド対プライベートブランドという構図は、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ホームセンター等に妥当するものの、他の業種や業態の小売業には必ずしも妥当するものではないのである。このような点を念頭に置いたうえで、ナショナルブランド対プ

ライベートブランドという問題についてみていくことにする。

J.B.Mason, M.L.Mayer and J.B. Wilkinson (1993) は、プライベートブランドは「小売業者により所有され、所有者により排他的に販売されるもの」であるとしている⁽¹⁶⁾。

そして、ナショナルブランドについては、製造業者ブランドといわれるもので、「生産者（製造業者）により所有されており、所有者の望みにより誰にでも販売されるもの」であるとしている⁽¹⁷⁾。

Levy, Weitz and Grewal (2012) は、ナショナルブランドは、「製造業者のブランドとして知られているもの」であり、「売り手により、製品がデザインされ、生産され、市場に送り出される製品であり、多くの様々な小売業者に販売されるもの」であるとしている⁽¹⁸⁾。

そして、プライベートブランドについては、ストアブランド、プライベートブランド、ハウスブランド、自社ブランドといわれるものであり、「小売業者により開発される」ものであるとしている⁽¹⁹⁾。

このプライベートブランドには、プレミアムストアブランド、排他的ブランド、ものまねブランドの3つがあるとしている⁽²⁰⁾。

プレミアムブランドというのは、商品の品質が良いものの、割安な価格で提供されるものである。

排他的ブランドについて Levy, Weitz and Grewal (2012) は、しばしば小売業者と共同で、ナショナルブランドの売り手により開発され、小売業者により排他的に販売されるものであるという。要するに、特定の小売企業でしか取り扱っていないので、消費者はその小売企業の店舗でしか入手できないストアブランドのことである⁽²¹⁾。

ものまねブランドというのは、外観やパッケージで製造業者のブランドの模倣をするものであり、一般的に低品質、低価格と認識さ

れているものである。つまり、ナショナルブランドの製造業者のブランド商品の単なる模倣なので、オリジナリティがなく、品質もさほど良くなくて、低価格訴求するだけの商品である⁽²²⁾。

ところで、ナショナルブランドに対抗し、小売企業の独自性を出すために開発されるプライベートブランド（ストアブランド）の投入は、どのような問題を小売企業にもたらすのであろうか。

Levy, Weitz and Grewal (2012) は、プライベートブランドは品揃えを強化し拡張するという利点があるとする。ただし、収益性の面では、ナショナルブランドとの価格比較がなされ、プライベートブランド商品が値引き販売されると収益性が低下するという。そして、Levy, Weitz and Grewal (2012) は、プライベートブランドが差別化されたものになると、価格競争が減少するものの、デザインやマーケティング費用により収益は低下するし、不確実性による危険負担もあるという⁽²³⁾。

小売企業が、プレミアムブランドや排他的ブランドとして投入されるプライベートブランドの取り扱いにより、品揃えの独自性を出すとともに他社との差別化を図ることができる。プライベートブランドの取り扱いにより収益性が低下する場合もあるであろうが、小売企業間での競争に有効に対処するため、プライベートブランドの扱いは欠かせないであろう。小売企業のプライベートブランドの投入でうまくいかないのは、他社の商品を模倣しただけのものまねブランドの投入をする場合である。価格が安いだけの独自性のない模倣品では顧客を引きつけることはできないのである。

ナショナルブランドについては、そうした商品を是非とも購入したい顧客がいる以上はその取り扱いが必要である。ただし、Levy, Weitz and Grewal (2012) が述べているように、ナショナルブランドの扱いは、小

売企業の柔軟性を、例えば広告、陳列、価格面で制限することになるという⁽²⁴⁾。ナショナルブランドを取り扱う場合には、小売企業の商品の販売の仕方が製造業者により規制されることになるというのである。

VI 価格戦略

小売企業の価格戦略について論ずるとき、①小売企業の取扱商品全般に関する価格帯の設定→②採用すべき価格戦略の決定→③需要増加等の販売促進的な目的のために用いられる戦術的な価格設定の展開、といった順番で考察する方が良いと思われる。

1 小売企業の取扱商品全般に関する価格帯の設定

小売企業の取扱商品全般に関する価格帯の設定について参考になるのが Dunne, Lush and Griffith (2002) の議論である⁽²⁵⁾。Dunne, Lush and Griffith (2002) は、小売企業が取り得る価格政策について、①市場価格以上の価格設定、②市場価格水準での価格設定、③市場価格以下の価格設定の3つがあるとする。

また、Cox and Brittain (2004) は、小売企業の基本的な価格帯として、①販売促進的なゾーン（低価格設定）、②ボリュームゾーン（中価格帯での価格設定）、③プレステージゾーン（高価格設定）の3つを挙げている。このCox and Brittain (2004) の区分の仕方は、Dunne, Lush and Griffith (2002) の区分の仕方と基本的に同じものである⁽²⁶⁾。

ここでは、このDunne, Lush and Griffith (2002) の3つの価格政策の区分の仕方とCox and Brittain (2004) の区分の仕方に基づいて議論を展開することにする。

小売企業が市場価格以上の価格設定をする場合、高価格設定をすることになるので、当然のことながら商品の品質等が良くてブランド化されていなければならないし、商品の販売に伴う付帯的なサービスも良くなければなら

らない。そうしたところから、Dunne, Lush and Griffith (2002) は、このような小売企業では非価格要素が重要になってくるとしている⁽²⁷⁾。これに関連して Dunne, Lush and Griffith (2002) は、市場価格以上の価格設定をする小売企業には、提供する商品が通常のものでないこと、提供するサービス（顧客サービス）が優れたものであること、立地が便利なこと、営業時間の延長がなされていることが必要であるとしている⁽²⁸⁾。

小売企業が市場価格以上での商品を取り扱い販売する場合、他の小売企業では取り扱っていない品質の良いブランド商品であることが必要であり、商品の販売に伴う付帯的な顧客サービス（接客対応の良さ、無料での配送サービス等）が良いことが必要である。店舗の立地も顧客にとっては利便性の高い方が良い。ただし、営業時間の延長については、我が国ではコンビニエンスストア、スーパーマーケット等でそれがなされていることから分かるように、さほど高価格帯の商品を取り揃えている高級店に向いている仕方であるとはいえない。この市場価格以上の高価格設定をする小売企業として、例えば高級ブランド店が挙げられる。

次に、市場水準での価格設定というのは、Dunne, Lush and Griffith (2002) によれば、競争的な価格設定をすることであり、それは、「ある人口統計的な集団における顧客にアピールするような特定の商品ラインに対する価格の範囲」であるとされるプライスゾーンでの価格設定をすることを意味するものである⁽²⁹⁾。つまり、様々な企業が、ある特定のタイプの商品ラインを同様に取り扱い、その特定のタイプの商品に対してほぼ同じ水準での競争的な価格設定をしているといったようなことである。言い換えれば、Cox and Brittain (2004) がいうようなボリュームゾーンに属する顧客層向けの商品に適用されている中価格帯での価格設定をすることである。この市場水準での価格設定をす

る小売企業として、ディスカウントタイプではないタイプのスーパーマーケットやドラッグストア等が挙げられる。

また、市場価格以下の価格設定というのは、いうまでもなく価格に敏感な顧客層を対象として低価格販売をするというものである。この市場価格以下の価格設定を行う小売企業として、ディスカウントストア、低価格衣料品販売店等が挙げられる。

2 採用すべき価格戦略の決定

採用すべき価格戦略の決定であるが、これについては、ハイアンドロー価格設定、EDLP、ワンプライス、プライスライニング等の選択肢がある⁽³⁰⁾。

(1) ハイアンドロー価格設定

これはハイアンドローとしてよく知られているものであり、例えばスーパーマーケットが普段は商品を低価格販売しないものの、週の特定の曜日の特売日には、値引き販売用の特売商品を多数用意するとともに、広告によりそれを顧客に告知して集客するというものである。

Levy, Weitz and Grewal (2012) は、小売企業がハイアンドローを行うさいに得られる利点として、3点を挙げている⁽³¹⁾。

第1に、価格に敏感でない顧客には高い価格を課し、価格に敏感な顧客に低価格を課すことで利潤が増加することである。

第2に、おもしろさが生み出されることである。

第3に、低回転率商品の販売ができることである。

これらの利点について検討すると次のようなことがいえる。

小売企業のハイアンドローの実施は、顧客にとっては特売日に買い物にでかける楽しみが生み出されるので、おもしろさが生み出されるという利点は確かにある。ただし、ハイアンドローが小売企業に利潤をもたらすどうかは、それによりどの程度集客できるのか、

どの程度販売高が増加するのかに掛かっている、不確かなことなのである。また、人気のない低回転率の商品が値下げされたとしても、顧客が購入するかどうかは分からないのである。それゆえ、確実に利点といえるのは、おもしろさが生み出されることだけであると思われる。

(2) EDLP

EDLP というのは、これもよく知られているように、広告費をかけて商品の特売日を宣伝するといったことで余計な費用を費やすようなことはせずに、その余計な費用をかけることによる費用節約分を消費者に還元することで、日常的に商品の低価格販売をし続けるというものである。

Levy, Weitz and Grewal (2012) は、小売企業が EDLP を実施するさいに得られる利点として、次の 3 点を挙げている⁽³²⁾。

第 1 に、低価格を選好する顧客が確保できることである。

第 2 に、広告費や活動費用の削減が図れることである。

第 3 に、在庫切れの削減と在庫の改善が図れることである。

これらの利点について検討すると次のようなことがいえる。

小売企業の EDLP の実施は、低価格での商品購入を選好する価格に敏感な顧客層の獲得にはつながるであろう。ハイアンドローの実施の場合のような無駄な広告費や活動費用は削減することができる。ただし、在庫切れの削減に関しては、EDLP の実施により達成されるものではなく、むしろ商品の迅速な調達のために必要な物流体制の整備、在庫切れをおこさないための適切な在庫管理の実施、商品の納品スピードをアップさせるための補充発注システムの整備等に依存するものであるといえる。それゆえ、在庫切れの削減は EDLP の利点とはいえないのである。

(3) ワンプライス

これは Dunne, Lush and Griffith (2002)

によれば、すべての顧客に同一価格を課するというものであるが、こうした価格政策を徹底的に行っているのは、100 円ショップや 300 円ショップ等の均一価格店である⁽³³⁾。100 円ショップのなかには 100 円商品だけでなく、200 円商品、300 円商品等の価格帯の異なる商品をも取り揃えているところがあるが、すべての顧客に対して同一商品アイテムを同一価格で提供しているので、ワンプライスによる価格設定は貫かれているといえる。

(4) プライスライニング

プライスライニングというのは、Dunne, Lush and Griffith (2002) によれば、顧客が商品の価格比較を行いやすいようにするための価格設定の仕方のことである⁽³⁴⁾。同一のカテゴリの商品、例えばスーツ等の紳士服に、その品質の差に応じて、19,800 円、39,800 円、59,800 円、といったような価格設定をするようなことである。この場合、顧客は、39,800 円の商品を基準にして比較検討を行うことができる。このような価格設定は、中価格帯の商品を取り扱っている小売企業で実施しやすいであろう。というのは、中価格帯であれば、若干の価格の上げ下げをすることが可能だからである。

3 戦術的な価格設定

(1) 時期や時間帯に応じた価格設定

小売企業では商品の販売時期や販売される時間帯に応じて価格設定の仕方を変えている。衣料品小売業では、シーズン始めは商品を正価販売するものの、次のシーズンに移る前に在庫処分のためのバーゲンセールを行っている。

食品スーパーなどでは、消費期限の近づいた弁当や惣菜等の商品を、例えば夕刻以降に値引きシールを商品のパッケージに貼付することにより値引き販売している。

家電店では、家電商品のモデルチェンジ時に、旧モデル商品の値引き販売を行っているし、決算期に家電商品の値引き販売を行って

いる。

(2) ダイナミックプライシング

ダイナミックプライシングというのは、商品の売れ行き具合の動向、商品に対する需要の変化、競合他社の商品のネット販売での価格の変更等を把握して、同一商品の販売価格を極めて迅速に変更するものである⁽³⁵⁾。それゆえ、この場合、小売企業は紙の棚札（あるいは値札）の付け替え等の在来方式による商品の価格変更ではなく、電子棚札の利用による価格変更を行うことになる。これにより極めて迅速に商品の価格変更を行うことで、商品の売れ行き具合の動向、商品に対する需要の変化、競合他社の商品のネット販売での価格の変更等に即応することができるのである。

Ⅶ 顧客維持のための戦略

ここでは、小売企業が、その顧客が他社に流出しないように繋ぎ止めをするための戦略について検討する。小売企業の顧客維持のための戦略について論じられるさい、優れた顧客サービスの提供が問題にされることが多い。

この顧客サービスについて L.Sparks (1995) は、「顧客関係を引きつけること、維持すること、そして高めることに関するすべてのこと」であるとしている⁽³⁶⁾。Spark (1995) は、小売企業が顧客との関係を強化するためには、優れた顧客サービスの提供が必要であるというのである。

Dunne, Lush and Griffith (2002) は、小売企業が顧客との関係強化を図るための活動をリレーションシップ・リテイリングと呼び、それを「顧客を引きつけ、維持し、顧客との長期的な関係を強化することを意図するすべての活動からなるものである」と定義している⁽³⁷⁾。

Dunne, Lush and Griffith (2002) は、小売企業が顧客との長期的な関係強化を図るた

めには、顧客への財務的な利益や社会的な利益の提供が必要であるとしている⁽³⁸⁾。財務的な利益というのは、様々な割引の提供、フリークエントショッパーズプログラム（ポイントシステム等）による利益提供等のことである。社会的な利益の提供というのは、例えば小売企業がよく来店する顧客の好みや個人的な情報の把握に基づき、顧客と接触し接客・応対する従業員が、そうした上得意の顧客にぴったりの個人化されたサービスを提供する、といったことである。

こうした Dunne, Lush and Griffith (2002) の議論は、L.L.Berry and A.Parasuraman (1991) のリレーションシップ・マーケティングの実施の3段階の議論と同じである⁽³⁹⁾。Berry and Parasuraman (1991) は、リレーションシップ・マーケティングの実施は、価格インセンティブの提供による財務的絆の形成（第1段階）→社会的絆の形成（第2段階）→構造的絆の形成（第3段階）の3段階を経ることによりなされるとしている。これらのうち、第3段階の構造的な絆の形成は、他の企業では決して提供することができない独自のサービス商品の提供によってなされるのであるが、小売企業が提供するものは有形の商品の販売に伴う顧客サービスなので、その提供により顧客との構造的な絆を形成することは困難である。それゆえ、Dunne, Lush and Griffith (2002) は、財務的な利益の提供による顧客との財務的な絆の形成と社会的な利益の提供による顧客との社会的な絆の形成という第1段階と第2段階しか挙げていないのであろう。

いずれにせよ、Sparks (1995)、Dunne, Lush and Griffith (2002) は、小売企業が顧客との長期的な関係の維持・強化を図るためには、リレーションシップ・マーケティングを展開するべきであるというのであるが、小売企業のリレーションシップ・マーケティングの展開による顧客との絆の形成は、必ずしも容易になされるものではない。というの

は、それは次のような理由からである。

まず、財務的な利益の提供というのは、Berry and Parasuraman (1991) が指摘しているように他の企業に模倣されやすく持続的な競争優位をもたらすものではないからである⁽⁴⁰⁾。例えば、どの小売企業でも、頻繁に店舗で買い物をする顧客に対してポイントシステムによる利益提供をすることが可能であるからである。ポイントシステムは、顧客へのICカードの発行やバーコードやQRコード等が印字されたプラスチックカードの発行によらなくても、紙のカードにスタンプを押すことによっても手軽に実施できるのである。それゆえ、顧客へのポイントシステムによる経済的な利益提供による他社との差別化や顧客の囲い込みは困難なのである。

社会的な利益の提供については、それを実施するには、小売企業の接客・販売担当者と顧客との接触の密度がある程度高くなければならないという限界がある。例えば、顧客によるセルフサービスをベースとしているスーパーマーケット、コンビニエンスストア等では、必ずしも顧客との接触の密度が高くないからである。つまり、そうした小売企業の店舗では、商品の詳しい説明を受けることや印象に残るような接客サービスを受けることはさほどないのである。そして、例えば顧客が個人経営の専門店をよく訪問し、その店のなじみの店員から丁寧に行き届いた接客サービスを受ける、といったようなことはセルフサービスをベースにしている小売企業ではあまりないからである。

さらに、スーパーマーケットやコンビニエンスストア等では、店舗業務の遂行を数多くのパートやアルバイトの従業員に依存していることが多いが、そうした従業員は比較的短い期間で入れ替わることが多いのである。つまり、そうしたパートやアルバイトの従業員は、特定の顧客と顔なじみになることがあったとしても、働く期間が比較的短くて入れ替わりやすいので、それがさほど持続しないの

である。さらに、こうしたセルフサービスタイプの小売企業を利用する顧客にとっては、基本的に食料品、日用品、衣料品等の物財としての商品が手頃な価格で入手できさえすれば良いので、顧客が求める顧客サービス質の良さはさほど関係がないのである。つまり、妥当であると思われる顧客サービスの質であれば特に問題はないのである。

結局のところ、社会的な利益を顧客に提供することができるのは、高級ブランド店、高級百貨店、特定のタイプの顧客層のニーズにマッチした独特な商品の品揃えをしている専門店等、といったようなそこでしか提供することができないサービスを提供することができるところぐらいなのである。

小売企業の顧客維持のための戦略については、様々な論者が、無形のサービス商品を取り扱っているサービス企業と同じレベルでのリレーションシップ・マーケティングの展開を問題にしている。小売企業が顧客に提供しているのは、有形の商品の販売に伴う顧客サービスである。ホテルのようなサービス企業が提供している商品として販売されるサービスとは全く異なるのである。小売企業の店舗で買い物をする顧客は、必ずしも行き届いた顧客サービスを常に求めているわけではないのである。例えば、化粧品売場のビューティアドバイザーからしっかりと接客対応とカウンセリングサービスを受けたいと思う顧客がいる一方で、商品の購入を勧められるのではないという懸念を持ち、化粧品売場でのビューティアドバイザーによる接客対応を煩わしいと思う顧客もいるのである。

そして、商品を自由に見て回りたい顧客や短時間で簡単に買い物を済ませたい顧客等もいるのである。また、対面による顧客サービスが一切なくても、インターネット通販サイトで、数多くの商品のなかから選択した気に入った商品を、迅速かつ確実に配達してもらうことだけで満足する顧客がいるのである。優れた顧客サービスが要求されるのは、高級

百貨店や高級ブランドショップ等ぐらいのものなのである。顧客は小売企業において、基本的に適正な価格で品質の良い有形の商品が購入できれば良いのである。例えば、商品の種類によっては、セルフレジや自動決済サービス等の設備が備わっている無人店舗や自動化された店舗での商品の購入でも顧客は構わないのである。

大多数の小売企業において、顧客の囲い込みを行うために利用できる手段は、結局のところ、ポイントシステム等による財務的な利益提供ぐらいのものであろう。社会的な利益の提供による顧客の囲い込みができるのは、高級ブランド、高度に専門的な商品等を取り扱っている小売企業ぐらいのものであろう。インターネット販売の拡大、人手不足の問題解決のための店舗の無人化や自動化への動きがみられるなかで、優れた顧客サービスの提供による顧客の維持・確保の重要性は薄れてきていると見てよい。小売企業の顧客サービスは、サービス企業が提供するサービス商品とはその意味が全く異なるのであり、所詮はそれは、有形の商品の販売に伴う付帯的なサービスにしか過ぎないのである。

VIII おわりに

小売企業のマーケティング戦略について論じられるさい、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどの現実の店舗による小売企業が念頭に置かれていることが多いとみられる。そうしたところから、例えばナショナルブランド対プライベートブランドという構図が設定されて論じられることがあるのである。ただし、小売企業のなかには衣料品専門店のように、そのような構図自体に意味がないところがある。衣料品専門店では、自社ブランド商品により店舗の独自性を出すことが重視されることが多いからである。立地戦略については、現実の店舗による小売企業ばかりではないので、出店戦

略と言い換えたうえで、インターネット販売を行う小売企業の出店戦略についても議論すべきである。要するに、小売企業のマーケティング戦略について論ずるさいには、特定の業種や業態の小売企業だけでなく、できるだけ幅広い業種や業態の小売企業にも適用可能な議論を展開すべきである。

特に、インターネット販売が拡大を続けるとともに、現実の店舗による小売企業の経営に多大な影響を与えている現状のなかでは、現実の店舗のみに通用する議論だけではなく、インターネット販売を行う小売企業に適用される議論も併せて展開すべきである。小売企業についての研究においては、インターネット販売を行う小売企業に関する研究や分析が不足している。今後、仮想モールや仮想店舗による小売企業の分析が進展していくことが望まれる。

(注)

- (1) Cox and Brittain (2004), pp.71-77.
- (2) Fernie, Fernie and Moore (2003), pp.16-47.
- (3) Walters and Hanrahan (2000), pp.4-18.
- (4) Walters and White (1987), p.78, 邦訳、86～87ページ。
- (5) Levy, Weitz and Grewal (2012), pp.108-109.
- (6) Knee and Walters (1985), pp.21-24, 邦訳、35～39ページ。
- (7) Walters and White (1987), pp.79-94, 邦訳、87～105ページ。
- (8) Levy, Weitz and Grewal (2012), pp.109-114.
- (9) *Ibid.*, pp.208-212.
- (10) *Ibid.*, pp.208-211.
- (11) *Ibid.*, pp.211-212.
- (12) *Ibid.*, p.212.
- (13) *Ibid.*, p.212.
- (14) *Ibid.*, pp.212-216.
- (15) *Ibid.*, pp.222-225.
- (16) Mason, Mayer and Wilkinson (1993), p.399.
- (17) *Ibid.*, p.399.
- (18) Levy, Weitz and Grewal (2012), p.358.

- (19) *Ibid.*, p.358.
- (20) *Ibid.*, pp.358-360.
- (21) *Ibid.*, p.359.
- (22) *Ibid.*, pp.359-360.
- (23) *Ibid.*, p.362.
- (24) *Ibid.*, p.362.
- (25) Dunne, Lush and Griffith (2002), pp.374-376.
- (26) Cox and Brittain (2004), p.154.
- (27) Dunne, Lush and Griffith (2002), p.374.
- (28) *Ibid.*, p.375.
- (29) *Ibid.*, pp.375-376.
- (30) *Ibid.*, pp.376-384. Cox and Brittain (2004), pp.154-156. Levy, Weitz and Grewal (2012), pp.388-390.
- (31) Levy, Weitz and Grewal (2012), p.390.
- (32) *Ibid.*, p.390.
- (33) Dunne, Lush and Griffith (2002), pp.378-379.
- (34) *Ibid.*, pp.379-380.
- (35) 小売企業のなかの特に家電販売店がダイナミックプライシングを導入している。この点については、『日本経済新聞』2019年10月21日付け記事を参照のこと。
- (36) Sparks (1995), p.78.
- (37) Dunne, Lush and Griffith (2002), p.447.
- (38) *Ibid.*, p.448.
- (39) Berry and Parasuraman (1991), pp.136-142.
- (40) *Ibid.*, p.137.
- (参考文献)
- Akehurst, G, and N.Alexander (eds.)(1995), *Retail Marketing*, Frank Cass & Co. Ltd.
- Berman B. and J.R.Evans (2004), *Retail Management: A Strategic Approach*, 9th ed., Pearson Prentice Hall.
- Berry, L.L. and A.Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press.
- Cox, R. and P.Brittain (1996), *Retail Management*, 3rd. ed., Pitman Publishing.
- Cox, R. and P.Britain (2004), *Retailing: An Introduction*, 5th ed., Prentice Hall.
- Dawson, J., A. Finglay and L.Sparks (eds.) (2008), *The Retailing Reader*, Routledge.
- Dunne, P.M., R.F.Lush and D.A.Griffith (2002), *Retailing*, 4th ed., South-Western.
- Fernie, J., S.Fernie and C.Moore (2003), *Principles of Retailing*, Butterworth-Heinemann.
- Knee, D. and D.Walters (1985), *Strategy in Retailing: Theory and Application*, Philip Allan. (小西滋人・武内 成・上埜 進訳『戦略小売経営——理論と応用——』同文館出版、1989年)
- Levy, M. and B.A. Weitz (2004), *Retailing Management*, 5th ed., The McGraw-Hill Companies Inc.
- Levy, M. and B.A. Weitz (2009), *Retailing Management*, 7th ed., The McGraw-Hill Companies Inc.
- Levy, M., B.A.Weitz and D.Grewal (2012), *Retailing Management*, 9th ed., McGraw-Hill Education.
- Mason, J.B., M.L.Mayer and J.B.Wilkinson (1993), *Modern Retailing: Theory and Practice*, 6th ed., Richard D. Irwin, Inc.
- Sparks, L, (1995), "Customer Service in Retailing-the Next Leap Forward?," in Akehurst and Alexander (eds.)(1995), pp.76-95
- Walters, D. (1994), *Retailing Management: Aanalysis, Planning and Control*, The Macmillan Press Ltd. (小西滋人・上野 博・小西英行・小木紀親訳『小売流通経営』同文館出版、2002年。)
- Walters, D. and J.Hanrahan (2000), *Retail Strategy: Planning and Control*, Macmillan Press Ltd,
- Walters, D. and D.White (1987), *Retail Marketing Management*, Macmillan Press Ltd. (市川 貢・来住元朗・増田大三監訳『小売マーケティング——管理と戦略——』中

央経済社、1992年。)

市川 貢・増田大三・岡本輝代志編著 (1989)、

『小売経営の現代的課題』千倉書房。

宇野政雄編著 (1976)、『新小売マーケティング』

実教出版。

懸田 豊・住谷 宏編著 (2016)、『現代の小売流

通 (第2版)』中央経済社。

高橋秀雄 (1994)、『顧客主導型企業のための——

サービス業の経営とマーケティング』中央経

済社。

高橋秀雄 (2012)、『e コマース・ビジネス——そ

の展開と動向』中央経済社。