

小売企業のマーケティング・ミックス戦略について

高橋 秀雄

I はじめに

ここでは、小売企業のマーケティング・ミックス戦略の問題について論ずることとする。この問題について論ずるのは、高橋秀雄(2019a)において、小売企業のマーケティングの問題について論じたものの、いくつかの点で不十分なところがあったからである。つまり、そこでは、商品戦略に関して、小売企業の商品の仕入れ先の選定、仕入れる商品の組み合わせや仕入れ数量等に関する購買意思決定、取扱商品の追加と廃止といった問題を取り上げていなかった点、価格戦略に関して小売業態の相違に応じた議論をしていなかった点、マーケティング・ミックスのうちの広告・販売促進戦略を取り扱っていなかった点などで不十分なところがあったのである。ここでは、これらの不十分であった点を補いつつ、改めて小売企業のマーケティング・ミックス戦略について論じたいと思う。

また、小売企業の経営やマーケティングについて論じられるさい、小売企業には様々な業態があるのにもかかわらず、例えば、主にスーパーマーケットや百貨店に適用可能とみられるような議論が多く論じられる傾向がみられるので、なるべく多様な小売業態に関わる議論を展開したいということもここでの狙いである。

II 市場細分化による市場標的の確定

小売企業がマーケティング・ミックス戦略を展開するさい、市場細分化により市場標的を確定する必要がある。小売企業が市場細分化するさいに利用することができる市場細分化変数として次のようなものが挙げられている。

M.Levy,B.A.Weitz and D.Grewal (2014)は、市場細分化変数として、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便益変数があるものとして捉えている⁽¹⁾。これらのうち④のライフスタイル変数は、心理的変数であるとみてよいと思われる。また、⑥の便益変数は、行動変数であるとみてよいと思われる。

J.B.Mason,M.L.Mayer and J.B.Wilkinson (1993)は、市場細分化変数として、①人口統計的変数、②心理的変数(活動、関心、ライフスタイル)、③行動変数、④地理的変数があるものとして捉えている⁽²⁾。

R.Cox and P.Brittain (2004)は、市場細分化変数として、①地理的変数、②地理人口統計的変数、③人口統計的変数、④心理的変数、⑤行動変数があるとしている⁽³⁾。

高橋(2019a)は、市場細分化変数として、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を挙げている⁽⁴⁾。

以上のように様々なものが市場細分化変数として挙げられているが、ここでは、高橋(2019a)で挙げられていたものに地理人口統計の変数を付け加えることにより、①人口統計の変数、②地理的変数、③地理人口統計の変数、④心理的変数、⑤行動変数、⑥価格に対する敏感性があるものとして捉え直すことにしたい。小売企業は、これらの市場細分化変数を利用して市場をいくつかのセグメントに細分化することができる。

① 人口統計的変数による市場細分化。これはいうまでもなく、市場(消費者の集合体)を年齢、性別、所得、職業などにより細分化するものである。

② 地理的変数による市場細分化。これは、例えば都市部、郊外、農村部等の消費者の居住先により細分化するものである。

③ 地理人口統計的変数による市場細分化。これは消費者をその居住している住宅街ごとに分類するものであるLevy, Weitz and Grewal (2014)、Cox and Brittain (2004)が述べているように、消費者が居住する住宅街ごとに似通った購買パターンがみられるかもしれないので、この細分化の仕方についても考慮する必要があるであろう⁽⁵⁾。

④ 心理的変数による市場細分化。これは消費者のライフスタイルやパーソナリティなどにより細分化するものである。つまり、消費者によって、その考え方や生活スタイル等が異なるので、そうした点に着目して細分化するのである。

⑤ 行動変数による市場細分化。これは、例えば消費者が商品の購入から得ようとする便益は何かにより細分化するものである。

⑥ 価格に対する敏感性。これは対象顧客層が低価格志向なのか、高級志向なのか、といったことにより細分化するものである。

小売企業は、これらの市場細分化変数を用いることにより市場標的を確定するのである

が、その全店舗に同一の市場細分化変数の組み合わせの仕方を適用できるとはかぎらない。つまり、小売企業は、同一の市場細分化の仕方を全店舗に適用することができる場合もあるが、個々の店舗の立地先ごとに市場細分化の仕方を変更する必要がある場合もあるのである。例えば、特定の種類の高級品を取り扱っている専門店を主力業態とする小売企業では、標的とする顧客層が基本的に同一なので、全店舗に同一の市場細分化の仕方を適用することができる。ただし、ホームセンターでは、その立地先が都市部か農村部であるかによって、顧客のニーズや顧客が必要とする商品種類がある程度異なるので、市場細分化の仕方を店舗の立地先により変化させる必要がある。

いずれにせよ、小売企業は市場細分化変数を用いてその標的とする顧客層を絞り込むことにより、店舗の立地選定、取扱商品の種類や価格帯、営業スタイル、顧客サービスのあり方とその水準等について決定する必要がある。そして、次にみるマーケティング・ミックス戦略を展開する必要がある。

Ⅲ 商品戦略：取扱商品の組み合わせの決定と商品の仕入れ政策

高橋(2019a)では、商品政策・商品戦略に関して、主としてナショナルブランドとプライベートブランドを中心に述べただけであり、小売企業の商品の仕入れ先の選定、仕入れられる商品の組み合わせや仕入れ数量等に関する購買意思決定、取扱商品の追加と廃止、といったことに関する議論をしていなかった。そこで、ここではそうした議論を展開することで、小売企業の商品政策をより詳細にみていくことにする。

ところで、小売企業は、その取扱商品に関する意思決定をどのようにしたらよいのであろうか。小売企業が商品を仕入れるさいには、様々な点を考慮する必要がある。

Cox, and Brittain (2004) は、商品の購買計画が、①何を購入するのか、②どれくらいの数量購入するのか、③誰から購入するのか、④いつ購入するのかの4つからなるものとして捉えている⁽⁶⁾。

P.J.McGoldrick (2002) は、小売業者の購買意思決定に関わる事柄として、①プロダクトミックスを組み立てること、②数量の意思決定、③選択と廃止の基準、④意思決定過程、⑤取引条件を挙げている⁽⁷⁾。

つまり、Cox and Brittain (1996) や McGoldrick (2002) が述べているように、小売企業の購買計画の立案や購買意思決定は、いくつかの点を考慮してなされることになる。ここでは、次のような点を考慮することにより購買計画の立案や購買意思決定がなされるものと捉えることにする。

第1に、どのような種類や価格帯の商品を取り扱うのか、その組み合わせをどのようにするのかに関する意思決定である。小売企業は、そもそも食品、飲料、酒類、衣料品、バッグ、日用雑貨、化粧品、医薬品、宝飾品、文具、家電、カー用品等の様々な商品種類があるなかで、どの種類の商品を取り扱うのか、取扱商品の中心価格帯はどのようにするのかを決定する必要がある。そして、取扱商品の組み合わせをどのようにするのかを決定する必要がある。言い換えれば取扱商品の品揃えの幅を狭くするのか、広くするのか、ほどほどの幅とするのかを決定する必要があるのである。

この点について参考になるのが、McGoldrick (2002) の議論である。McGoldrick (2002) は、小売企業のプロダクトミックスの組み立てに関して、商品のカテゴリーの幅を広くするのか、あるいは狭くするのかを問題にしている⁽⁸⁾。

McGoldrick (2002) は、商品の品揃え戦略に関して、商品のカテゴリーの数を少なくして狭くするのか、あるいはそれを多くして広くするのかという次元と、各商品カテ

リー内の商品アイテム数を多くして深くするのか、あるいはそれを少なくして浅くするのかという次元により、小売業態を分類している。そして、商品カテゴリーが狭く、各商品カテゴリー内の商品アイテムが深いのがカテゴリーキラーであり、商品カテゴリーが広く、各商品カテゴリー内の商品アイテムが深いのが百貨店であるとしている。そして、商品カテゴリーが狭く、各カテゴリー内の商品アイテムが浅いのがコンビニエンスストアであり、商品カテゴリーが広く、各カテゴリー内の商品アイテムが浅いのが総合ディスカウンターであるとしている⁽⁹⁾。

このように、小売企業の業態により、商品のカテゴリーが広いか狭いか、商品カテゴリー内のアイテムが深いか浅いかが決まってくることになる。例えば、日本の大型スーパーでは、食品、飲料、酒類、日用雑貨、衣料品、文具、化粧品、医薬品、書籍等の広い商品カテゴリーを取り扱っている。ただし、個々の商品カテゴリー内の商品アイテムは専門店のように深くはない。これに対して、専門店では商品のカテゴリーは狭いものの、商品カテゴリー内の商品アイテムは深くなっている。

第2に、取扱商品の組み合わせに関して、以上のようなことに加えて、取扱商品のブランドの組み合わせをどのようにするのかについても意思決定する必要がある。

Levy, Weitz and Grewal (2014) は、小売企業が仕入れる商品のブランドの選択肢として、ナショナルブランド、ストアブランド(プライベートブランド)、ジェネリックブランド(一般商品)があるとしている⁽¹⁰⁾。

B.Berman and J.R.Evans (2004) も、小売企業が仕入れる商品のブランドには製造業者ブランド(ナショナルブランド)、プライベートブランド(ディーラーブランド)、ジェネリックブランドがあるとしている⁽¹¹⁾。

このように、小売企業が仕入れる商品のブランドの種類には、①ナショナルブランド、

②プライベートブランド（ストアブランド）、③一般商品（ジェネリックブランド）がある。まず、ナショナルブランドというのは、著名な企業が製造する全国的に知名度の高いブランド商品のことであり、プライベートブランドというのは、小売企業の自主企画商品のことであり、自社が企画した商品の製造を委託している企業から商品を買取って、自社ブランドでその商品を販売することによるものである。一般商品というのは、商品名はついていないものの、知名度があまりなく差別化されていないコモディティとしての商品のことであり、知名度があまりないブランドの商品とはいっても、消費者にとっては日常生活に欠かせない種類の商品であることが多いので、小売企業としてはそうした商品を店頭で品揃えしておく必要がある。

小売企業は、これらのブランドの組み合わせをどのようにするのかについて意思決定する必要がある。

3つのブランドの組み合わせにより商品を仕入れる典型的な小売企業は、大規模なスーパーマーケットや比較的規模が大きい中堅のスーパーマーケットを営む企業である。こうしたスーパーマーケットでは、3つのブランドの組み合わせによる品揃えを行っている。そして、SPA（Specialist Retailer of Private Label Apparel）と呼ばれる製造小売を行っているアパレル小売企業では、基本的に自主企画商品（プライベートブランド）による品揃えのみなので、ナショナルブランドや一般商品の品揃えはない。また、食品や雑貨等を取り扱っている小規模の小売企業では自主企画商品（プライベートブランド）を取り扱うための企画力、資金力、販売力がないので、ナショナルブランドと一般商品の組み合わせによる品揃えをしている。このように、小売企業が取り扱う商品のブランドの組み合わせは、小売企業の商品政策や業態等に応じて変化することになる。

ところで、Levy, Weitz and Grewal (2014)

は、小売企業がナショナルブランドとストアブランド（プライベートブランド）を併せて取り扱うさいに、総体としての品揃え、収益性、弾力性に影響を与える点を考慮する必要があると捉えている⁽¹²⁾。ただし、このような議論は規模が大きいスーパーマーケットなどに適用できるものである。小規模な小売企業、SPAとしてのアパレル小売企業、アパレル業以外で製造小売をしており自主企画商品のみを取り扱っている小売企業には、そのような議論は適用できないのである。

いずれにせよ、主として大型スーパーマーケットなどに適用できる議論ということを含頭において Levy, Weitz and Grewal (2014) の議論をみていくことにする。

Levy, Weitz and Grewal (2014) は、ストアブランド（プライベートブランド）の取り扱い、品揃えの強化や拡張につながるとしている⁽¹³⁾。そして、ストアブランドの取り扱い、小売業者の差別化や商品の低価格化につながるが、ストアブランドの開発やマーケティングに費用が掛かるし、売れなければ過剰在庫の問題が発生するという収益性へのマイナス面もあるとしている⁽¹⁴⁾。つまり、小売企業が自主企画商品であるプライベートブランド商品を取り扱うことには、他社との差別化や顧客への低価格訴求を図ることにつながるというメリットがあるが、販売予測が外れてプライベートブランド商品が売れなければ過剰在庫が発生し損失が発生するというデメリットがあるのである。付け加えておくと、Cox and Brittain (2004) が述べているように、プライベートブランド商品のような自社ブランド商品の場合には、その製造を製造業者に委託するときに最低発注数量が設定されることがあるので、十分な資金力がなければプライベートブランド商品を取り扱うことはできないのであり、小規模の小売企業ではなかなかその取り扱いが難しいのである⁽¹⁵⁾。さらにいえば、プライベートブランドを取り扱うには、商品の企画力も要するで

あろう。

以上はプライベートブランド商品の問題であるが、ナショナルブランド商品にはどのような問題があるのだろうか。これに関して Levy, Weitz and Grewal (2014) はナショナルブランド商品に柔軟性の問題があることを指摘している。それはナショナルブランド商品の場合には、製造業者から小売企業に対して、ナショナルブランド商品の陳列や、広告、値付けについて指示されることがあるという問題である⁽¹⁶⁾。このような意味でナショナルブランド商品には柔軟性がないのであり、小売企業の裁量の余地がさほどないのである。これに対して小売業者の自主企画商品であるプライベートブランド商品では、そのような指示がないので、小売業者が自分の意思により、柔軟に商品の陳列方法、広告、価格設定を行うことができるのである。ナショナルブランド商品は、消費者によく知られており、その品質等が信頼されているという点で、小売企業がそれを取り扱うことにはメリットがあるのであるが、その反面でデメリットもあるのである。

小売企業は、ナショナルブランド商品やプライベートブランド商品を取り扱うさいに、それぞれのメリットやデメリットを考慮する必要がある。

第3に、どのメーカー（あるいは生産者）や卸売業者から商品を仕入れるのかに関する意思決定である。小売企業は、その取扱商品の品揃えやブランドの組み合わせを決定したら、それぞれの商品をどのような企業から仕入れるのかを決定する必要がある。取扱商品は、メーカー（あるいは生産者）から直接仕入れることや、卸売業者（大規模卸売業者、中小の卸売業者）などから仕入れることにより調達することができる。生鮮食料品であれば、生産者からの直接購買、卸売市場経由での購買等がある。

第4に、仕入れる各々の商品の数量はどれくらいにするのかに関する意思決定である。

まず、各商品をどれくらいの数量購入するのかについてであるが、Cox and Brittain (2004) は、それは販売予測に基づいてなされるべきであるとしている⁽¹⁷⁾。Cox and Brittain (2004) のいうように、当然のことながら小売企業は商品を仕入れるさいに、販売予測に基づいて適切な数量を仕入れる必要がある。そのさい、販売予測だけでなく、在庫切れを発生させないために必要な安全在庫水準や商品を発注してから納品されるまでのリードタイム、最低発注数量なども考慮に入れる必要がある。

小売企業が商品の仕入数量を決定するさいには、これらの点以外も考慮に入れておく必要がある。例えば McGoldrick (2002) は、特にアパレル商品に関するいくつかの点を挙げている⁽¹⁸⁾。それらは、スーツ、シャツ等の商品の分類、商品のスタイル、商品の価格帯、商品のサイズや色である。商品を発注するさいには、どの商品種類なのか、どのスタイルや色、柄、サイズの商品なのか、どのような価格帯の商品なのかを特定化したうえで、発注する数量を決定する必要がある。こうしたことは他の商品にも当てはまる。例えばキッチン用のスポンジの場合にも、その形状、色、価格帯等について特定化したうえで発注数量を決定する必要がある。

また、供給先から商品を大量に一括集中購買するか、必要に応じてその都度商品を適量仕入れるのか、少量ずつ仕入れるのかの決定をする必要がある。大型のスーパーマーケットを運営している小売企業では、売れ筋の商品に関しては一括集中購買をすることにより仕入れ価格の低減を行うことができる。ただし、そうした大型スーパーマーケットを展開している小売企業でも、消費者の購買頻度が低く回転率が低い商品に関しては適量の仕入れをすることになる。全ての商品種類に関して、一括集中購買をするわけではない。また、小規模のアパレル小売企業のように、必要に応じてその都度、ごく少量の商品の仕入

れをする場合もある。

第5に、取扱商品の追加と廃止に関する意思決定である。小売企業に商品を供給する製造業者は新製品を発売するだけでなく、需要の低下した製品を廃止することもある。そうしたことを受けて小売企業では、新製品の取扱開始や重要性が低下した商品や廃盤となった商品の取り扱い停止をする必要がある。こうした商品の追加と廃止について、McGoldrick (2002) は、次のような場合に、小売企業は商品の追加と廃止に関する意思決定をするとしている⁽¹⁹⁾。それは、①新製品や異なった商品の提供が受けられるとき、②小売企業が新商品を取り扱う必要があると思うとき、③入手可能なブランドの選択肢の拡張の必要性、④顧客の商品やブランドに対する満足度の低下がみられるとき、⑤既存の取扱商品の品揃えやカテゴリーに関する日常的な評価をするときである⁽²⁰⁾。このように、小売企業は、新商品の発売や既存商品の廃番があったときに取扱商品の追加と廃止を行うだけでなく、顧客ニーズへの対応や売上高増加を図るための品揃えの拡張、売れ行き不振の商品の廃止などの理由からも取扱商品の追加と廃止を行うのである。

IV 価格戦略：小売業態の相違に応じた展開

高橋 (2019a) で小売企業の価格戦略を取り扱ったが、そこで展開した議論は主としてスーパーマーケットやホームセンター等に適用できるものであった。しかしながら、小売企業には様々な業態があるので、本来はその業態の多様性を考慮に入れた価格戦略の議論を展開すべきである。そうでなければ、特定の小売業態にしか妥当しない議論になってしまう。ここでは小売業態の在り方を考慮に入れた価格戦略について述べたいと思う。

まず、小売企業の取扱商品全般に関する価格帯の設定からみていくことにする。

この点について、Dunne, Lush and Grif-

fith (2002) は、小売企業の価格政策として、①市場価格以上での設定、②市場価格水準での設定、③市場価格以下での設定の3つを挙げている⁽²¹⁾。

そして、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⁽²²⁾。

Dunne, Lush and Griffith (2002) や Cox and Brittain (2004) が挙げているものから分かるように、小売企業の取扱商品全般に関する価格設定は基本的に、①低価格帯に設定、②中価格帯に設定、③高価格帯に設定の3つの仕方があるのである。

例えば、ファッション商品や宝飾品等を取り扱う高級ブランド店や高級専門店等はいうまでもなく高価格設定ということになる。そして、中級品を主として取り揃えるアパレルの専門店の中価格帯の設定になるが、アパレル専門店の中には低価格帯中心に品揃えをしているところもある。ディスカウントストア、百元ショップ等では、低価格帯中心の品揃えをしている。スーパーマーケットやホームセンター等では、低価格帯の商品の品揃えと中価格帯の商品の品揃えを組み合わせている。

以上のことから、小売企業の取扱商品全般の価格帯の設定の仕方には、①低価格帯中心、②中価格帯中心、③高価格帯中心、④低価格帯、中価格帯、高価格帯のうちのいずれかの組み合わせがあることが分かる。小売企業は、その業態や対象とする顧客層を考慮して、取扱商品全般の価格帯を設定する必要がある。

次に、小売企業は、中心的な価格帯を考慮に入れたうえで、採用すべき具体的な価格戦略や価格戦術を決定する必要がある。小売企業が採用することができる価格戦略にはどのようなものが挙げられているのかをみている

と次のようになる。

Levy, Weitz and Grewal (2014) は、小売企業の価格戦略として、ハイエンドロー価格設定、EDLP を挙げている⁽²³⁾。

Mason, Mayer and Wilkinson (1993) は、店舗の価格政策として、単一価格政策、弾力的な価格設定、プライスライニング、プライスラインの一貫性を挙げている⁽²⁴⁾。

Dunne, Lush and Griffith (2002) は、小売企業の特定の価格戦術として、慣習価格設定、変動価格設定、弾力的な価格設定、均一価格設定、プライスライニング、端数価格設定、複数単位価格設定、バンドル価格設定、リーダー価格設定、おとり価格設定とスイッチ価格設定、プライベートブランド価格設定を挙げている⁽²⁵⁾。

以上挙げられているもののなかで小売企業が、恒常的に利用できる価格戦略（価格政策）とみてよいのは、均一価格設定（単一価格政策）、プライスライニング、ハイエンドロー価格設定、EDLP である。なお、これら以外の高価格帯設定も小売企業の価格戦略に加えられるべきである。

均一価格設定（単一価格政策）というのは 300 円ショップのような均一価格店で採用されているものである。プライスライニングというのは、Dunne, Lush and Griffith (2002) によれば、顧客が商品の比較購買をしやすいようにするための価格設定のことである⁽²⁶⁾。例えば紳士服店が、同じ種類の商品（スーツなど）に、その生地等の品質の差に応じて、19800 円、39800 円、59800 円といった 3 段階の価格設定をすることにより選択肢を増やして、商品の比較購買をしやすいようにするものである。ハイエンドロー価格設定や EDLP は、スーパーマーケットなどが採用している価格戦略である。ハイエンドロー価格設定は、通常は商品を低価格販売しないものの、特定の曜日を特売日として設定したうえで、特売用の低価格商品を多数用意し、それをチラシ広告等により告知して集客するも

のである。そして、特売日が終われば商品の販売価格を元に戻すことになる。このハイエンドロー価格設定は、EDLP を行っている小売企業では実施しない。EDLP というのは、特売日を設けてチラシ広告で告知し集客するといったような費用が掛かることをしないことで費用を節約し、日常的に商品を低価格販売するというものである。高価格設定は、高級ブランド店で採用されているものであり、そこでは一般的に、商品の値引き販売をすることはなされていない。なお、中価格帯以下の衣料品を取り扱うアパレル小売企業では、商品のシーズン当初からしばらくの間はプロパーでの販売（正価販売）を行っている。そして次のシーズンに向けての商品の切り替え時にはバーゲンセールを行うことが多い。小売企業の業種、業態、店舗規模等によって、それぞれが採用する価格政策（価格戦略）は異なるので、小売企業全般に適用できる価格政策は基本的に存在しないと捉えるべきである。つまり、ケースバイケースと捉えるべきなのである。

小売企業は、そのときどきにおける状況の変化に応じて、戦術的な価格設定をする必要がある。そうしたものとしては、高橋 (2019a) において挙げておいた時期や時間帯に応じた価格設定、ダイナミックプライシングがある⁽²⁷⁾。時期や時間帯に応じた価格設定というのは、アパレル小売企業のシーズン性のある衣料品在庫処分のためのバーゲンセールやスーパーマーケット等での消費期限間近の商品の値引き販売などにみられるものである。ダイナミックプライシングというのは、商品の売れ行き動向や需要の変化、競合他社の商品のネット販売価格の変更等を把握したうえで、商品の販売価格を極めて迅速に変更するものである。例えば、一部の家電販売店では、電子棚札の利用により迅速に店頭での価格変更を行っている。

小売企業は、戦術的な価格設定により、需要促進を図ったり、競争関係を反映したかた

ちでの価格設定ができる。

V 広告・販売促進戦略

まず、小売企業の広告の展開からみていくことにする。小売企業が広告を展開する目的には何があるのだろうか。

Berman and Evans (2004) は広告目的として、①短期的な売上高の増加、②集客の増加、③店舗イメージの強化・開発、④商品やサービスに関する情報提供、⑤販売員の仕事の容易化、⑥プライベートブランドの需要開発の6つを挙げているが、これらのうち①から④までが広告目的とするのに妥当なものであるとみられる⁽²⁸⁾。⑤と⑥は広告目的としてはあまり本質的なものとはみられない。

いずれにせよ、Berman and Evans (2004) がいうように、小売企業は、顧客に店舗の利用を促すためや、取扱商品やサービスの案内・告知、消費者が抱く店舗のイメージ強化、短期的な売上高増加のために広告を展開するのである。

小売企業が利用できる広告媒体には、テレビ、POP、チラシ、ウェブチラシの他に、フェイスブック、ツイッター、インスタグラム等のソーシャルメディアがある。例えば、スーパーマーケットでは、テレビCMや紙媒体のチラシ、ウェブチラシ、SNS広告、POP等を利用している。テレビCMは、消費者に広範かつ迅速に広告メッセージを告知するのに適している。POPは店頭での商品の案内・告知に適している。

スーパーマーケットでは、チラシについては紙媒体によるものも利用しているが、スマートフォン向けのウェブチラシも用いられるようになってきている。家電販売店では、テレビCM、紙媒体のチラシ、ウェブチラシ、ネット動画広告、SNS広告、ダイレクトメール等を用いている。アパレル小売企業では、テレビCM、チラシ、ポスター広告、ネット動画広告、SNS広告などが用いられている。

ネット動画広告やSNS広告はスマートフォンユーザーである若い世代に到達しやすく、アパレル小売企業では、それらにより、詳細な商品の説明、着こなしやコーディネートのおすすめ等がしやすいので利便性がある。

最近、一般的にあって小売企業では、テレビや紙媒体のチラシ等といった在来の広告媒体を利用しているものの、ウェブチラシやSNS広告等のインターネット広告をも併せて利用するようになってきている。

次に、小売企業の販売促進活動についてみていくことにする。この販売促進活動の目的として、Berman and Evans (2004) は、①短期的な売上高の増加、②顧客ロイヤルティの維持、③新規さの強調、④他の販売促進手段の補完があるとしている⁽²⁹⁾。これらのうち、販売促進の目的としてふさわしいのは、短期的な売上高の増加、顧客ロイヤルティの維持である。これらに加えて、顧客の継続的な利用の促進、新規取扱商品の紹介も販売促進の目的とすべきである。小売企業は販売促進活動を、集客増加等による売上高増加を図るため、店舗に対する顧客ロイヤルティの形成と維持を図るため、店舗への継続的な利用を図るため、新規取扱商品の紹介のために展開することになる。

小売企業が利用できる販売促進手段には、ポイントシステム、スタンプカード、電子スタンプ、紙のクーポンの配布、スマホへの電子クーポンの配信、商品のデモンストレーション、店舗イベントの開催、くじ引きによる商品等の提供、サンプルの配布等がある。この販売促進手段についても広告媒体と同様に、ウェブ対応やスマートフォン対応のものが利用されるようになってきている。

VI 店舗の展開戦略

小売企業のマーケティングについて論じられるさい、店舗の立地戦略がよく取り上げられている。店舗の立地戦略に関する議論は現

実の店舗に関するものであり、多数の小売企業がネット販売を行っている状況下では店舗の立地戦略を論ずるだけでは不十分である。ネット販売に関しては、その出店に地理的な制約はないので、仮想店舗の開設や電子モール等への出店の仕方などが特に問題になるからである。

また、小売企業は基本的に、現実の店舗のみによる営業、ネット販売サイトのみによる営業、現実の店舗とネット販売サイトの組み合わせによる営業の3つのパターンに分類される。このようなことから店舗の立地戦略を取り上げるのみでは不十分なのである。以下ではこうしたところから、現実の店舗の立地戦略と仮想店舗の出店戦略の問題について検討していくことにする。

まず、現実の店舗からみていくと、現実の店舗ではその立地戦略が問題になる。Cox and Brittain (1996) は、大まかな立地先として、都市の中心地、地域の中心地、近郊中心があるとし、店舗をコーナーショップ（小さな商店）や中心から外れた店として出店するか、独立のスーパーストアとして出店するか、市街地のショッピングセンター内に出店するかなどの選択肢があるとしている⁽³⁰⁾。

Levy, Weitz and Grewal (2014) は、店舗の立地先地域の魅力は、①経済的状況：地域の人口増加、雇用の増加、②競争の水準、③戦略的適合：ターゲットとする顧客層がいること、④活動費用：その地域での店舗活動費用によるとしている⁽³¹⁾。

以上のように、現実の店舗の場合には、大都市、中小規模の都市、都市近郊や郊外、農村部等の大まかな立地先の選定を行う必要がある。この立地選定のさいに、Levy, Weitz and Grewal (2014) が挙げているような様々な観点から立地先を評価することが必要になる。その地域に標的顧客層がどれだけいるのか、その地域に出店した場合の取扱商品の年間売上高予想金額はどれくらいなのか、将来的な人口の増減はどのようになると見込まれ

るのか、店舗の開設・維持費用はどれくらいになると見込まれるのか、といった点を評価して出店するか否かを決定することになる。

より具体的な店舗の展開の仕方については、大型の独立店、中小規模の独立店、路面店、ショッピングセンター内のテナント出店等のいずれの形態で出店するかを決定する必要がある。

インターネット上の仮想店舗については、ネット専業としての営業なのか、仮想店舗と現実の店舗を組み合わせたかたちでの営業なのかを決定する必要がある。ネット専業の場合には、自社単独でのネット販売サイトの開設のみとするか、あるいは自社開設のネット販売サイトと他社開設の仮想モールへの出店との組み合わせにするのかを決定することになる。

仮想店舗と現実の店舗との組み合わせの場合には、現実の店舗をベースにした小売企業が仮想店舗を出店する場合と、仮想店舗をベースとした小売企業が現実の店舗を開設する場合とがある。このような仮想店舗と現実の店舗との組み合わせをクリック・アンド・モルタルというが、その典型的な例はインターネットスーパーである。特に店舗型のインターネットスーパーでは、店頭在庫のなから注文品をピックアップして梱包・箱詰めし、顧客の元へと配達している。

最近では、現実の店舗をベースとしてきたアパレル小売企業が仮想店舗をも展開しネット販売に注力している。その仮想店舗の展開の仕方は自社の開設によるものだけでなく、場合によっては他社の仮想モールへの出店によるものもある。知名度の高いファッションサイトとしての仮想モールには、知名度の高いブランドが集積されており、品数も豊富なので消費者にとっては商品を選択しやすい。アパレル小売企業にとっては、このような魅力が高く集客力のある仮想モールに出店することには利点がある。また、アパレル小売企業では、現実の店舗と仮想店舗とを連携さ

せたかたちでの販売を行っていることが多い。つまり、仮想店舗で顧客から商品の注文を受け付けて現実の店舗でその商品を引き渡すというやり方や、商品展示用の現実の店舗で顧客に商品を確認してもらってから仮想店舗で注文してもらおうといったやり方などを行っているのである。このようなことは、アパレル小売企業以外の業種の小売企業でもなされるようになってきている。

現在では、ホームセンター、家電販売店等の様々な小売企業で現実の店舗だけでなく仮想店舗をも開設しているので、店舗の立地戦略を問題にするだけでは時代に合わなくなっている。それゆえ、地理的な問題を必ずしも伴わない場合があることを考慮して、小売企業の店舗の立地戦略ではなくて展開戦略がどのようなのかということを取り扱う方がよいと思われる。

Ⅶ おわりに

小売企業は実に様々な業種や業態からなるものであり、その経営規模も種々雑多である。このような小売企業のマーケティング戦略やマーケティング・ミックスを取り扱うさい、スーパーマーケット等に主として当てはまる議論をするだけでは不十分である。例えば、価格戦略としてのハイエンドロー価格設定や EDLP は、スーパーマーケットには適用できるが、高級ブランド店や中価格帯の衣料品を中心に扱うアパレル小売企業には適用できないのである。商品の一括集中仕入れをすることについては、同種の商品を大量に仕入れて売り場面積の広い店舗で販売することができ、多店舗展開しているスーパーマーケットでは実施可能であるが、多店舗展開しておらず、売り場面積が狭く、少量ずつ複数の種類の商品を品揃えして販売するタイプの小売企業では実施可能ではないし、そもそもそうしたことを実施する意味がない。プライベートブランドについては、企画力や、

資金力がある大手スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ホームセンター等でしか取り扱うことができないので、ナショナルブランド商品とプライベートブランド商品の組み合わせをどのようにするのかなどということは、小規模の小売企業には無縁のことなのである。小売企業のマーケティングやマーケティング・ミックス戦略を問題にするさいには、できるだけ小売企業の多様性を反映したかたちで議論を展開する必要がある。そして、どのような業種の、どの業態の、どのような店舗規模の小売企業を念頭に置いて議論しているのかをなるべく明確にしたうえで議論する方がよいと思われる。

また、消費者向け電子商取引が拡大するなかで、多くの小売企業が現実の店舗と併せて仮想店舗をも開設するようになってきている。このようななかで、現実の店舗による小売企業に関する議論ばかり行っているだけでは不十分である。例えば、現実の店舗の立地戦略のみを論ずるだけでは不十分なので、併せて仮想店舗の出店戦略についても論ずる必要があるのである。今後、小売企業のマーケティング戦略やマーケティング・ミックス戦略について、その多様性を反映した議論やネット販売の進展に見合った議論が展開されていくことが期待される。

(注)

- (1) Levy, Weitz and Grewal (2014), pp.109-115.
- (2) Mason, Mayer and Wilkinson (1993), pp.95-98.
- (3) Cox and Brittain (2004), pp.89-92.
- (4) 高橋 (2019a)、21 ページ。
- (5) Levy, Weitz and Grewal (2014), p.111. Cox and Brittain (2004), p.89.
- (6) Cox and Brittain (2004), pp.128-135.
- (7) McGoldrick (2002), pp.306-327.
- (8) *Ibid.*, p.307.
- (9) *Ibid.*, p.308.
- (10) Levy, Weitz and Grewal (2014), pp.358-362.

- (11) Berman and Evans (2004), pp.353-356.
- (12) Levy, Weitz and Grewal (2014), p.360.
- (13) *Ibid.*, p.360.
- (14) *Ibid.*, p.362.
- (15) Cox and Brittain (2004), p.120.
- (16) Levy, Weitz and Grewal (2014), p.362.
- (17) Cox and Brittain (2004), p.129.
- (18) McGoldrick (2002), pp.311-312.
- (19) *Ibid.*, p.316.
- (20) *Ibid.*, p.316.
- (21) Dunne, Lush and Griffith (2002), pp.374-376.
- (22) Cox and Brittain (2004), p.154.
- (23) Levy, Weitz and Grewal (2014), pp.388-390.
- (24) Mason, Mayer and Wilkinson (1993) pp.454-455.
- (25) Dunne, Lush and Griffith (2002), pp.376-384.
- (26) *Ibid.*, pp.379-380.
- (27) 高橋 (2019a)、27 ~ 28 ページ。『日本経済新聞』2019年10月21日付けのダイナミックプライシングに関する記事を参照のこと。
- (28) Berman and Evans (2004), p.476.
- (29) *Ibid.*, p.485.
- (30) Cox and Brittain (1996), pp.107-110.
- (31) Levy, Weitz and Grewal (2014), pp.208-210.
- (参考文献)
- Akehurst, G. and N. Alexander (eds.) (1995), *Retail Marketing*, Frank Cass.
- Berman, B. and J.R. Evans (2004), *Retail Management: A Strategic Approach*, 9th ed. Pearson Prentice Hall.
- Cox, R. and P. Brittain (1996), *Retail Management*, 3rd ed., FINANTIAL TIMES PITMAN PUBLISHING.
- Cox, R. and P. Brittain (2004), *Retailing: An Introduction*, 5th ed., Pearson Education Limited (FT Prentice Hall).
- Dawson, J., A. Findlay and L. Sparkes (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. M. Moore (2015), *Principles of Retailing*, 2nd ed., Routledge.
- Gilbert, D. (2003), *Retail Marketing Management*, 2nd ed., Pearson Education Limited (FT Prentice Hall).
- Knee, D. and D. Walters (1985), *Strategy in Retailing: Theory and Application*, PHLLIP ALLAN PUBLISHERS LIMITED (小西滋人・武内 成・上埜 進訳『戦略小売経営』同文館出版、1989年)。
- Levy, M. and B. A. Weitz (2004), *Retailing Management*, 5th ed. McGraw-Hill/Irwin.
- Levy, M. and B. A. Weitz (2009), *Retailing Management*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin.
- Levy, M., B. A. Weitz and D. Grewal (2014), *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.
- McGoldrick, P. J. (2002), *Retail Marketing*, McGraw-Hill Education.
- Reynolds, J. and C. Cuthbertson (eds.) (2004), *Retail Strategy: The View from the Bridge*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Walters, D. (1994), *Retailing Management: Analysis, 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*, THE MACMILLAN PRESS LTD.
- Walters, D. and D. White (1987), *Retail Marketing Management*, THE 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)
- 渥美俊一 (2010)、『店舗レイアウト [全訂版]』実

- 務教育出版。
- 渥美俊一 (2014a)、『商品構成〔全訂版第3版〕』実務教育出版。
- 渥美俊一 (2014b)、『仕入れと調達〔全訂版第2版〕』実務教育出版。
- 渥美俊一 (2021)、『チェーンストアのマネジメント〔新訂版第3版〕』実務教育出版。
- 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』実教出版株式会社。
- 緒方知行・田口香世 (2013)、『セブンプレミアム進化論』朝日新聞出版。
- 懸田 豊・住谷 宏 (2016)、『現代の小売流通(第2版)』中央経済社。
- 佐藤 肇 (1974)、『日本の流通機構』有斐閣。
- 高嶋克義 (2015)、『小売企業の基盤強化—流通パターンシフトにおける関係と組織の再編』有斐閣。
- 高橋秀雄 (2001)、『電子商取引の動向と展望』税務経理協会。
- 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。
- 高橋秀雄 (2017)、『インターネット時代の広告の機能・効果と展開』中央経済社。
- 高橋秀雄 (2018)、「電子マーケティング・チャネルの管理について」『総合政策論叢』(中京大学) 第9巻、1～17ページ。
- 高橋秀雄 (2019a)、「小売企業のマーケティング戦略」『中京企業研究』第41号、19～32ページ。
- 高橋秀雄 (2019b)、「小売業の研究について」『総合政策論叢』(中京大学) 第10巻、1～16ページ。
- 藤野香織 (2009)、『ヒットする！PB商品 企画・開発・販売のしくみ』同文館出版
- 根本重之 (1995)、『プライベート・ブランド：NBとPBの競争戦略』中央経済社。