

## 流通インサイト

# 小売マーケティング戦略のコンティンジェンシー性

中村学園大学 流通科学部

片 山 富 弘

小売マーケティング戦略については、論者によって様々な内容があり、マネジメント分野とマーケティング分野からの区分と結合の両方が見受けられる。主なものを取り上げる。

### （１）戦略的小売マネジメント・モデル

アーノルド (D.R.Arnold)、カペラ (L.M.Capella)、スミス (G.D.Smith) の戦略的小売マネジメント・モデル (図表1-1) は、小売業におけるマーケティング戦略の流れそのものである。経営者の思想ともいえる経営哲学に始まり、小売業のおかれた状況を分析し、現在目的と将来のあるべき姿とのギャップを分析し、戦略を立案することになる (注1)。また、ターゲットの標的市場に対し、小売ミックス (商品、価格、コミュニケーション、立地) 戦略を立案、実施していくことになる。その際、図表では、フィードバックの仕組みが示されているように、P・D・C・Aの経営サイクルを回すことが大切である。

神谷蒔生は小売業マーケティング・システムの構成と展開プロセスを図表1-2のように提示している (注2)。標的市場の設定が重要であり、その後に、マーチャンダイジングや店舗開発の流れが示されている。そして、戦略の後に、組織と管理の流れとなっている。つまり、ターゲットに適合した小売マーケティング・ミックスの中でも、マーチャンダイジングのプロダクトと店舗開発のプレイスを実施し、その後にプロモーションへの展開となっており、マーケティング・ミックスの順番が示されていることに特徴がある。

### （２）小売マーケティング戦略の計画プロセス

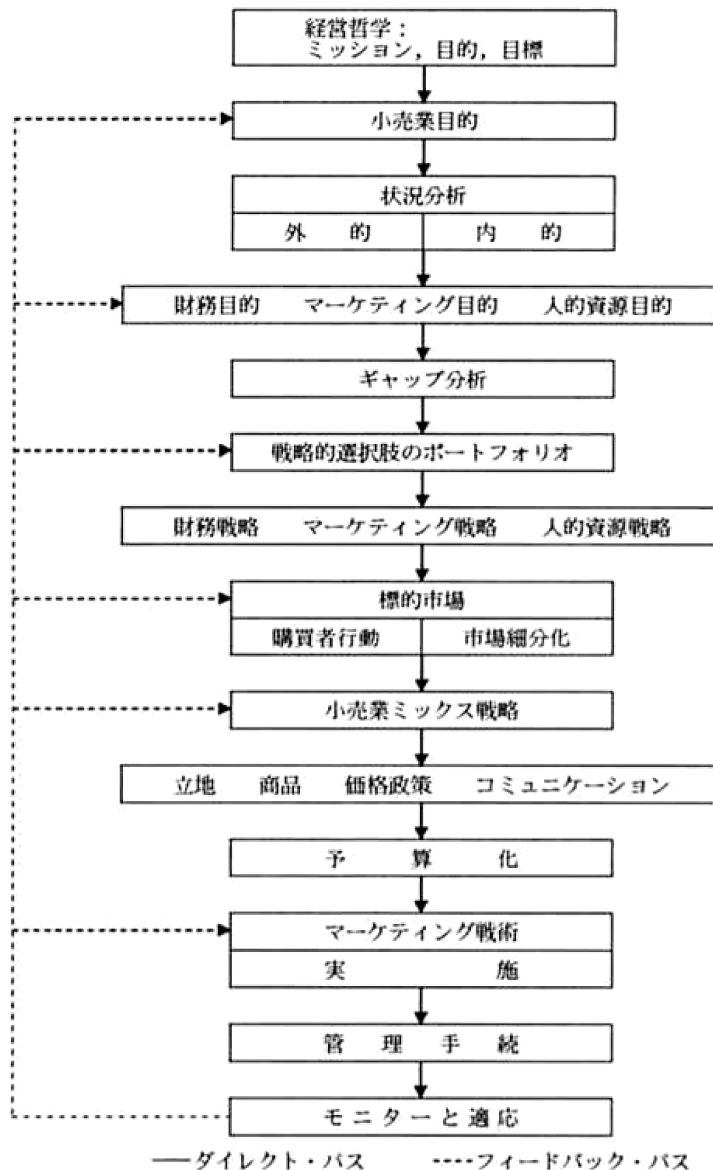
サムリ (A. Coskum Samli) による小売マーケティング戦略の計画プロセス (図表2-1) は、小売目的とポジションの言明からスタートし、小売市場区分の決定、実施計画、小売業ミックスの決定が行われ、そして、消費者満足に至るプロセスの中で消費者自己知覚とストア・イメージの管理が相互に影響を及ぼすことが示されている (注3)。

ゴーシュ (Ghosh) の小売マーケティング戦略開発のフレームワーク (図表2-2) は、顧客分析と競争者分析からはじまり、標的市場の選択、小売ミックス計画、小売イメージ・モニターの流れとなっている (注4)。ここでも、図表2-1と同様に小売業のイメージを意識してからフィードバック展開につなげている。また、ターゲット市場のセグメンテーションとして、前述のアーノルド他の標的市場 (図表1-1) や神谷の市場標的の設定 (図表1-2) やサムリの小売市場区分の決定 (図表2-1) やゴーシュの標的市場の選択 (図表2-2) に示されるように、ターゲットの後にマーケティング・ミックスへの展開となっており、マーケティング戦略の論理のとおりになっていることがわかる。

### （３）マネジメント分野とマーケティング分野の結合

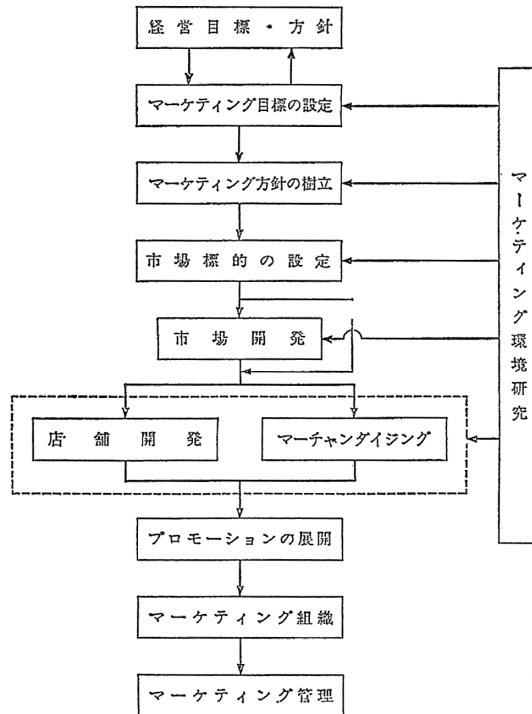
和田充夫は小売企業の成長ダイナミズムとして、小売業の成長フローを図表3-1のように提示している (注5)。これは、小売企業の成長ダイナミズムを示しており、成長循環を可能ならしめる潤滑油としての企業心 (野心、好奇心

図表1-1 戦略的小売マネジメント・モデル



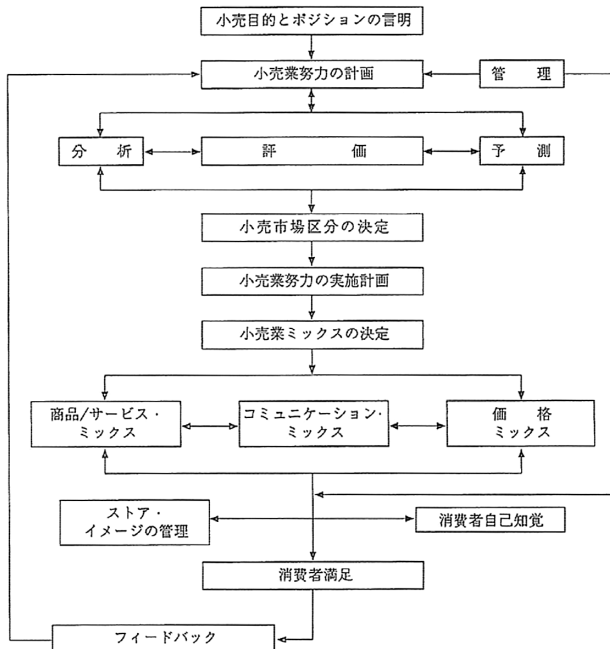
(出典：D.R.Arnold, L.M.Capella, G.D.Smith, *Strategic Retail Management*, Addison-Wesley, 1983, p30.)

図表1-2 小売業マーケティング・システムの構成と展開プロセス



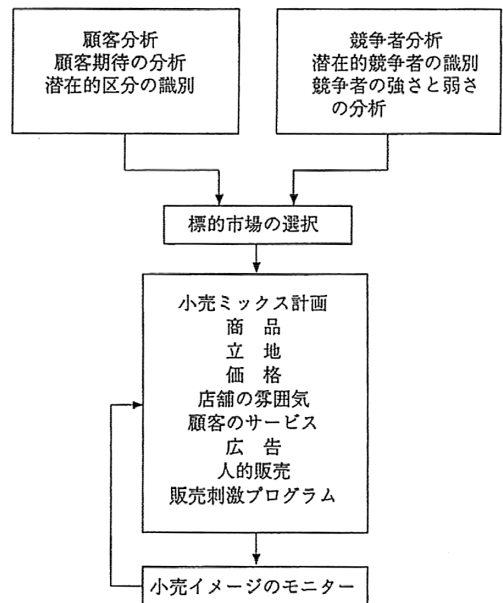
(出典：神谷蔭生『小売業マーケティングの実務』同文館出版、1987年、9ページ)

図表2-1 小売マーケティング戦略の計画プロセス



(出典：A.Coskum Samli, *Retail Marketing Strategy*, Quorum Books, 1989, p.4.)

図表2-2 小売マーケティング戦略開発のフレームワーク



(出典：Avijit Ghosh, *Retail Management*, The Dryden, 1990, p.159.)

と行動力、決断力、実行力)を組み込んでいることである。また、この図表は、戦略と組織設計を含んだマネジメントとマーケティング分野の結合を示しているものといえよう。

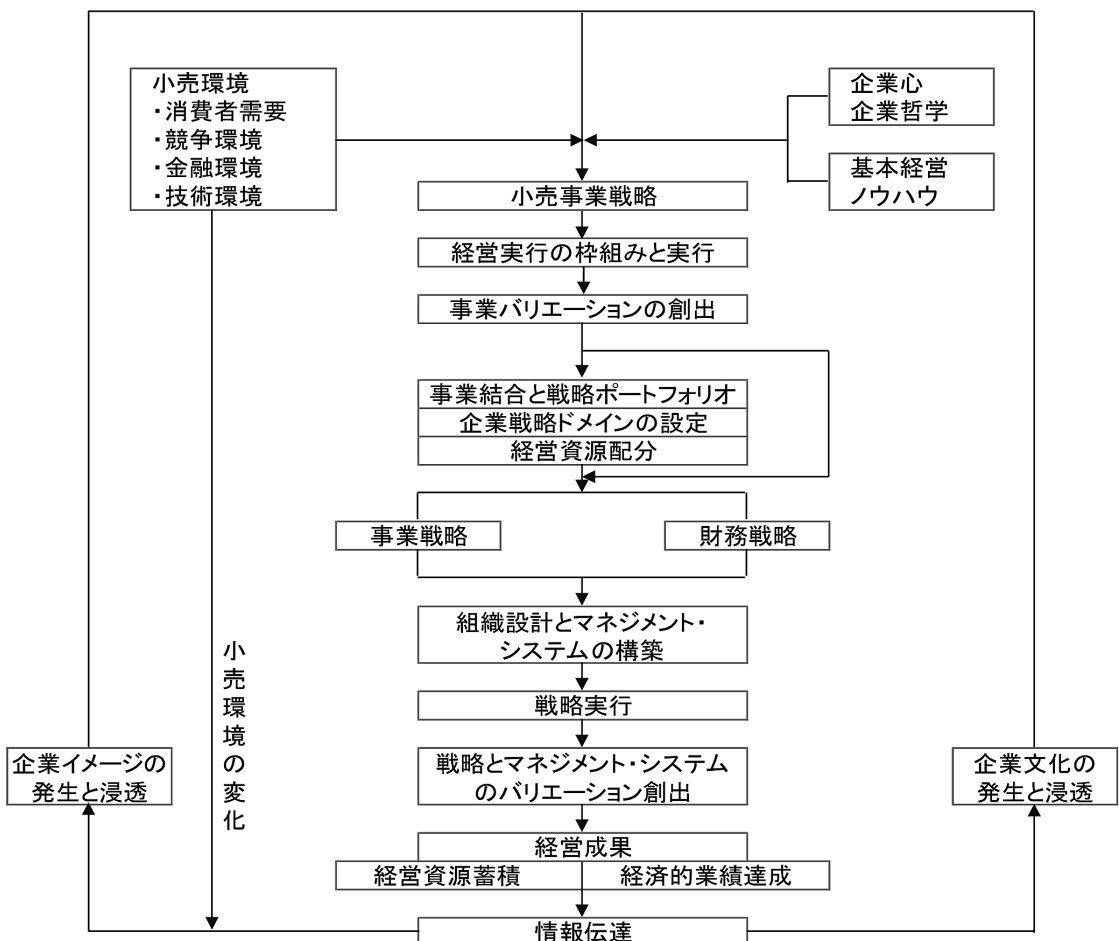
また、デビッド・ウォルターズやジャック・ハンラハン (David Walters & Jack Hanrahan) のように財務の視点を加えて、つまり、投資収益の観点として、小売マーケティング戦略を捉えている (注6)。

#### (4) 筆者の考える小売マーケティング戦略

ターゲット顧客に対して、店舗での品揃えが形成され、ストア・フォーマットとなり、同時

に小売マーケティング・ミックスを展開することが、小売マーケティング戦略である。平面的には、マッカシー (E.Jerome McCarthy) のマーケティング戦略の構成図であり、嶋口充輝のマーケティング戦略の論理体系の小売業版と捉えてよいが、小売業独自の観点として、ストア・イメージから構成されるストア・ロイヤリティの構築や顧客満足への対応を考慮していかなければならない。また、小売マネジメント分野と小売マーケティング戦略の分野はもとより重なる箇所が多いが、どちらが優位というのではなく、マネジメント分野では戦略を受けて、組織構築とコントロールまでを対象としている

図表3-1 小売企業の成長ダイナミズム



(出典：和田充夫『小売企業の経営革新』誠文堂新光社、1989年、58ページ)

のに対して、マーケティング分野では市場セグメントの選定と小売マーケティング・ミックスに重点をおくことで違いが出てくるのは当然のことである。したがって、小売マーケティング戦略の範囲は、環境分析、消費者分析、市場セグメントの選定、小売マーケティング・ミックスの構築までを対象とするのが、わかりやすい。そして、小売マネジメントにおいては、小売マーケティング戦略を受けての組織設計とコントロールまでを対象とするのが望ましいと考える。小売マーケティング戦略と小売マネジメントが混在していることから、小売経営者はどれを適用するかは、小売企業の置かれた状況によって異なることから、「小売マーケティング戦略のコンティンジェンシー性」と呼ぶことにする。このことは空間的差異である。

#### 注)

- 1) D.R.Arnold, L.M.Capella, G.D.Smith, *Strategic Retail Management*, Addison-Wesley, 1983, p30.
- 2) 神谷蒔生『小売業マーケティングの実務』同文館出版、1987年、9ページ。
- 3) A .Coskum Samli, *Retail Marketing Strategy*, Quorum Books, 1989, p.4.
- 4) Avijit Ghosh, *Retail Management*, The Dryden, 1990, p.159.
- 5) 和田充夫『小売企業の経営革新』誠文堂新

光社、1989年、57-65ページ。

- 6) David Walters & Jack Hanrahan, *Retail Strategy: Planning and Control*, Macmillan Press, 2000, p.58.

#### <参考文献>

- ・デビッド・ウォルターズ著、小西滋人、上野博、小西英行、小木紀親訳（2002）『小売流通経営』同文館出版。
- ・D・ウォルターズ、D・ホワイト著、来住元朗代表訳（1992）『小売マーケティング～管理と戦略～』中央経済社。
- ・三浦一（1997）『現代小売マーケティング論』千倉書房。
- ・渡辺敬二（2000）『小売企業の経営学』中央経済社。
- ・David Walters & Jack Hanrahan, *Retail Strategy: Planning and Control*, Macmillan Press, 2000.
- ・J.Barry Mason and Morris L. Mayer, *Modern Retailing: Theory and Practice*, Irwin, 1990.
- ・Lusch and Dunne, *Retail Management*, South-Western, 1990.
- ・Avijit Ghosh, *Retail Management*, The Dryden, 1990.

以 上