

# 小売業における組織学習モードのダイナミクス

—マーチャндаイジング・品揃え活動を事例として—

博士前期課程 商学専攻 2012年度入学

山本 和孝

## 「論文要旨」

本稿の構成は以下の通りである。

はじめに

第一章 小売業におけるマーチャндаイジング概念の整理

第二章 リサーチ方法と分析枠組み

第三章 東急ストアにみるマーチャндаイジングの事例

第四章 ディスカッション（事例分析）

おわりに

## はじめに

組織がいかに学習して環境に適応するかについては「すでに行っていることをよりよく行う」ことで成り立つ「活用型モード」とそれまでとは異なる目標を追求し、学習する「探索型モード」がある。「活用型モード」は漸進型の組織学習であり、「探索型モード」は急進的な学習であるため、その両立が困難とされている。

本稿ではチェーンストアの中核的能力であるマーチャндаイジング(特に品揃え)を取り上げ、その具体例を検討する中で「活用型」と「探索型」の中間に位置する「折衷型モード」の存在を明らかにして、「折衷型」を媒介にして「活用型」と「探索型」を両立させる可能性について考察する。

## 1 小売業におけるマーチャндаイジング概念の整理

マーチャндаイジングは3つの主要なシステムによって構成されている。第一は顧客の設定、つまり、わが社のメインの顧客とはだれかを明確にすることで、これを「顧客創造」という。第二は商品の編成、つまり、どのように商品を組み合わせるのか、商品の価格をどう決定するのかを計画化する。これを「カテゴリー創造」という。そして、「顧客創造」と「カテゴリー創造」を統合する活動を「品揃え」という。第三は「品揃え」を支援する活動を「仕組み創造」と呼ぶ。「受発注の仕組みづくり」、「物流の仕組みづくり」、広告、店内演出などの「販売促進の仕組みづくり」などが仕組み創造に含まれる。

## 2 品揃えを分析するための枠組み

品揃えを分析するために組織学習のアイデアを借用して、「活用・探索のマトリックス」を設定した。このマトリックスにおける外枠のタテ軸は「外部環境」「顧客」とし、外部環境のタテ軸は顧客に関する知識・情報がこれまでどおりの古い知識か、新しいものなのかで既存と新規に2分した。ヨコ軸は「内部環境」として企業内部の活動である商品の編成(カテゴリー技術)とし、内部環境のヨコ軸はカテゴリー創造の知識・情報が既存か、新しいかで2分した。

そして顧客に関する設定が既存のままである場合は「既存顧客」、商品編成のやり方が既存のままである場合を「既存技術」とした。それが新しいものである場合は「顧客創造」ないし「カテゴリー創造」とした。最後に「顧客に関する設定」「商品編成の方法」の両方が新しいものであれば、「顧客創造」「カテゴリー創造」として、それぞれのセル内に配置した。

4つのセルで示される各象限と組織学習の対応は以下ようになる。

第Ⅰ象限は 環境のゆるやかな変化に対応するため、既存の顧客に対して、これまで積み重ねた技術を使って品揃えを実施するので、「活用品」ということができる。第Ⅳ象限は 新しい顧客(顧客創造)に対して新しい商品編成(カテゴリー創造)で対応するので探索型に相当する。

第Ⅱ象限と第Ⅲ象限は 既存(顧客、技術) 新規(顧客創造、カテゴリー創造)の組み合わせとなっている。この2つの活動は「活用品」と「探索型」の中間に位置する活動であり、以降、本論文では、この2つの活動を「折衷型」と呼ぶことにする。

以上の考え方により作成したのが表1の「品揃えのための活用・探索マトリックス」である(表1を参照)。

(表)1 品揃え分析のための活用・探索マトリックス

		(内部環境) カテゴリー技術	
		既存	新規
(外部環境) 顧客	既存	Ⅰ 活用品 ・ 既存顧客 ・ 既存技術	Ⅱ 折衷型 ・ 既存顧客 ・ カテゴリー創造
	新規	Ⅲ 折衷型 ・ 顧客創造 ・ 既存技術	Ⅳ 探索型 ・ 顧客創造 ・ カテゴリー創造

## 3 東急ストアにみるマーチャンダイジングの事例

本論文で取り上げた活用品の事例は「定期的な顧客調査のケース」「定期的な品揃え

の改廃のケース」である。次に、折衷型の事例として「品揃え上質化への取組みケース」と「介護用品売り場の導入ケース」を取り上げた。「品揃えの上質化」は東急沿線の高所得層を狙いに品揃えのグレードアップを展開した事例である。

最後の探索型の事例として「新業態 ヘルシー・ファームの開発のケース」と「新業態、プレッセの開発ケース」を取り上げた。「新業態、プレッセの開発ケース」は高級スーパーの新業態を開発した事例である。

#### 4 ディスカッション（東急ストアの事例分析）

表2は東急ストアが上質化の際、既存顧客の知識・情報を基に、紀伊ノ国屋、明治屋などの高級スーパーの品揃えを参考に新しい商品編成を開発したことを示している。活用型と折衷型は既存顧客の知識、情報を共有化することで連動している。

(表2)

	既存	新規
既存	I 活用型 ・既存顧客 ・既存技術	II 折衷型 ・既存顧客 ・カテゴリ創造
新規	III 折衷型	IV 探索型

表3は「上質化のケース」で見られた連動であり、高級スーパー開発プロジェクトチームが、折衷型のカテゴリ創造を「てこ」にして、新しい顧客を設定し(顧客創造)して、新業態「高級スーパープレッセ」開発したケースである。折衷型と探索型はカテゴリ創造を共有化し、連動している。

(表3)

	既存	新規
既存	I 活用型 ・既存顧客 ・既存技術	II 折衷型 ・既存顧客 ・カテゴリ創造
新規	III 折衷型	IV 探索型 ・顧客創造 ・カテゴリ創造

「上質化」から新業態「プレッセ」開発までの流れでは、活用型、折衷型、及び探索型のそれぞれが既存顧客、カテゴリー創造を共有化し、連動しあっている。以上のように、東急ストアの品揃えの事例分析を通じて、組織学習の中に折衷型が存在することを確認し、この折衷型が、活用型→折衷型→探索型へとシフトする関係にあることが確認できた。

東急ストアの実践例では活用型が既存顧客・既存技術のどちらか一方で折衷型に貢献し、同様に折衷型も[カテゴリー創造]、「顧客創造」のどちらか一方で探索型に貢献する。ここで直接的にはつながりのない活用型と探索型を折衷型が結びつけている。折衷型活動の存在は既存事業(活用)と業態開発(探索型)の両立という課題が現実はどう解決されているかを示唆している。

## おわりに

本研究の成果としては、まず、第一に、小売業のマーチャンダイジング、品揃えを事例に組織学習の活用と探索の中間に折衷型のモードが存在することを示し、折衷型モードの存在により、活用型→折衷型→探索型へとシフトしていることを明らかにしたこと、また折衷型は活用と探索の両立のジレンマを軽減する有効性を持つことを明らかにしたことにある。

第二に流通業の中核的能力であるマーチャンダイジング、特に品揃えを事例研究の対象とし、この探索と活用のバランス化という課題を考察したことで、秘匿されがちなこのテーマの研究促進の契機となりうることである。

第三に折衷型の活動が顧客面からのアプローチ(顧客創造)と商品面からのアプローチ(カテゴリー創造)により探索に至ることを事例により示したことで、漸進的学習と急進的学習の両立(両手利き組織)の可能性を示したことにある。

本稿の限界としては、流通業の品揃えが組織能力の中核であることから、それを対外的にオープンにしない企業が多いため、本稿で取り上げた実践の内容が、東急ストアの事例に限定されたという点にある。それはここでの発見物の一般化可能性を大きく制約することになる。さらに数多くの実践事例を収集し、本研究の発見物を拡張することを今後の研究課題としたい。