

〈研究論文〉

チェーンストアに基づいた企業の市場開拓

曾 路*・譚 利 鳳†

わが国において、チェーンストアは1990年代半ばから次第に導入・展開されるようになってきた。特に衣料品、靴、家電などの業界における発展が際立つ。しかしながら、発展ペースが速い一方、レベルの向上が遅い。それゆえ、チェーンストア経営方式を採用しているわが国の企業の大部分は、戦略、流通経路の管理及びブランド価値重視度において、欧米の成熟したチェーンストアシステムとまだ差が大きい。表面的な模倣に止まり、本質の追求が欠けている。特にチェーンストアに基づき、企業の市場発展段階、市場環境及び競争優位に対応する戦略を用いているが、違う市場開拓の目標を実現する面において困惑しているようである。それゆえ、市場開拓の成功率と持続可能性に大きな影響を及ぼすようになってきた。このような背景を元に、本稿は市場開拓、市場競争力及びブランド育成に対するチェーンストアが果たした役割をレビューし、効率的な市場開拓を目的とした「立地戦略」及び「店舗業績向上戦略」の採択に焦点を当てて考察したものである。

I. チェーンストアの特徴と企業プロモーション戦略に対する特殊な役割

1. チェーンストアの類型

チェーンストアは大きく二種類に分けられる。第1はブランドチェーンであり、ブランドを中心として、加盟店と商品は同一のブランドで統一されたネットワークである。通常は企業が自ら経営し、企業自身の流通経路の一部として扱われる。第2はカテゴリチェーンであり、あるカテゴリ商品の専売店から形成され、そのうち複数のブランドの類似商品を取扱うケースもある。通常は商業者が経営する。カテゴリチェーンも同一イメージで統一される。本稿で取り上げるのは主にブランドチェーンである。その小売形式に専売店、テナント及びカウンターがある。そのうち、専売店はまた地域本店、旗艦店及び一般加盟店に細分することができる。

2. チェーンストアの特殊な役割

チェーンストアは徹底した专业化、高質なサービス及びよいブランドイメージに基づいて、企業のマーケティング戦略、特に市場開拓と市場シェアの拡大に欠かせない役割を果たしている。

(1) 市場開拓におけるチェーンストアの特殊な役割

チェーンストアの最も大きな特徴は標準化された店舗形態に基づく多店舗展開を通じて、商

* 中国国立華僑大学工商管理學院教授

† 中国国立華僑大学工商管理學院修士課程

品とブランド認知度を高め、規模の経済を追求することである。さらに、チェーンストアに基づいた市場開拓の自由度が高く、形式が多様なため、目標市場に参入する機会があれば、必要な事前検証を通じてすぐに進出できる。さらに、実情に応じて、レギュラー・チェーン、フランチャイズ・チェーン及びボランティア・チェーンなどの形式を採用することができる。例えば、フランチャイズ・チェーンの場合、ブランド、品揃え、経営方針などの統一性を持たせれば、規模の経済と標準化経営ができ、短期内にリターンが得られ、無形資産の増殖もできる。

チェーンストア経営の市場開拓は、3段階チャンネルにおける「薄利多売」と違って、各加盟店の立地と売上高によって実現される。最終顧客を満足させることもできる。新規開拓と店舗業績の向上は市場開拓と市場シェア拡大に貢献できる最も効率的な方法である。3段階チャンネルにおける「網を広げ、魚を取る」という「漁方」と比べて、チェーンストア経営は各店舗の所在商圏が占める市場シェアの集合によって、経営目標を達成する。(当然、店舗間の商圏交差度が高すぎないこと。)ブランドの位置づけから、チェーンストア経営による市場開拓が目指している標的市場はより明確である。

(2) 市場競争におけるチェーンストア経営の特殊な役割

市場競争におけるチェーンストア経営の特殊な役割は、最終顧客に対するサービスを通して表わされる。3段階チャンネルと比べて、チェーンストア経営の採用を通して、直接管理・コントロールの波及範囲は最終顧客まで延長できる。よって、市場と消費の変化をタイムリーに把握でき、顧客サービスの品質を高めることを通じてブランドの競争力を強化することもできる。一方、3段階チャンネルにおいては、生産者、

卸売業者、二次卸売業者と小売業者に対する企業の強力かつ効率的なコントロールが困難である。また、最終顧客に対する直接的な支配もできない。「最終顧客で勝負する」現代では、チェーンストア経営は独特な競争優位を占めている。

チェーンストア経営モデルにおいて、本部、エリア本店、チェーン店間は競合関係ではなく、内部組織間協調関係である。また、チェーンストア経営では、各店舗の品揃えの決定や仕入れ、在庫の管理や配送なども本部主導で企画するため、本部は各店舗の経営状況を把握でき、本部と各店舗間のコミュニケーションにも役立つ。また、戦略の一致性により、対話の困難性を大幅に解消した。内部消耗を削減すると同時に、企業全体の総合競争力を強めることもできる。

チェーンストアシステムは、企業影響力の波及範囲を市場の最前端まで延長させ、市場変化に対する適応性を高くし、情報をタイムリーに入手できる。また進んだ情報技術と運営システムを通して、市場変化に応じて速やかに反応することができる。これも企業競争力向上の要因である。

チェーンストア経営は、システムに対する強い支配力、専門化した顧客サービス、巨大なブランド影響力を通じて、競争に勝ち抜くことに貢献する。

(3) ブランド育成におけるチェーンストア経営の特殊な役割

ブランドイメージの同一性は、ブランド育成、ブランド価値の向上に極めて重要である。チェーンストア経営は、店舗の大きさや売り場の配置、品揃えの標準化を実現することにより、作業を標準化したり、マニュアル化したりすることが可能になる。また、品揃えの決定や仕入れ、在庫管理や配送なども本部が主導で行うことを通じて、ブランドイメージの統一性を保証

チェーンストアに基づいた企業の市場開拓

することができる。これはその他の経営様式がとって代われないメリットである。

さらに、チェーンストア経営モデル下のチェーン店と本部の戦略は一致している。各店舗は企業全体のブランド戦略に従うべきであり、本部主導の販促活動などを通して本部のブランド戦略が順調に展開され、ブランド価値がもたらしたメリットを共有することができるし、各チェーン店と本部間のウィンウィン関係も達成できる。それゆえ、企業のブランド戦略の展開において、チェーンストア経営様式の採用を通じて、ブランド価値を大幅に向上することができる。

II. チェーンストア経営に基づいた市場開拓戦略

新しい市場目標が決まった後、立地戦略と店舗業績向上戦略のどちらかを採択して実現させることは、長期、短期市場開拓戦略と関連する。したがって、経営様式と戦略の採択に際しては、企業の各方面の資源状況を十分に勘案すべきである。

1. 立地戦略の運用

(1) 立地戦略の特徴

成功した立地戦略は出店初期において、企業の市場影響力と市場シェアを大幅に強化・拡大できる。さらに、充実した生産力、人的資源、資金の確保を通して新規開拓の成功率と持続可能性を高めることも立地戦略の重要な役割である。立地戦略は常に「先易後難」という規律が見られ、波及範囲の拡大を狙い、インパクトと持続性を求めている。

(2) 立地戦略の目標

立地戦略は常に次の2つの目標に基づいて展開される。(1) 競争戦略のターゲット確保、即

ち一地域ないし若干の地域に新しい参入機会が生じ、あるいは市場が急速に拡大してきたが、理想的な立地が極めて少なく、もしくは高質な立地が一時的に見当たらない場合、企業は新規店舗を有利な場所にオープンさせること。(2) 企業が市場拡張の成長期に突入してきており、即ち各種発展条件が揃えた企業はタイムリーに新しいエリアで新規開拓し、もしくは既存エリアで新しい店を出して、商圈を集中させることを通じて市場開拓を実現すること。

(3) 立地戦略を採用する際に注意すべき点

立地戦略を主要戦略として採用するのか、新規開拓のペース、店舗数の決定・配置などについては、(1) 企業全体のプロモーション戦略に従うべきである。市場発展の段階によって企業の戦略目標は違い、直面している課題とその解決策も異なる。違う競争体制に応じて、企業競争の目標、競争優位及び競争戦略が変化する。(2) 理想的な立地とは、波及できるエリア全体の状況を踏まえつつ、できるだけ中心エリアをクリアして、エリア間の良好な交流と補完を実現するほか、所在エリアの過度重複とエリア衝突から起因する内部消耗を回避しなければならないのである。(3) チェーンストア管理のレベルと効率も注意を払うべき点である。商圈の情報管理、店舗間の調和、効率的な物流配送システム、運営費用のコントロール、最終顧客サービス水準などの面の能力も立地戦略の成功率を保証する必須条件となる。(4) 本部の戦略企画、執行監査、ネットワーク管理に関連する人員、適任な店長、専門なセールス・アドバイザーを含む企業の人的資源；適応性のある生産力、十分な資金、豊富な品揃えなども新規開拓の成功、並びに持続的に営利できる基本条件である。もし企業は上述の問題をクリアできない場合、立地戦略の採択に乗り出す時は慎重になるべきで

ある。なぜなら、長く経営できない店が市場にもたらしたマイナス効果は、当該市場に進出しない、ないし占める市場シェアが少ないことから生じたマイナス効果よりはるかに大きいからである。

2. 売上高向上戦略の運用

(1) 売上高向上戦略の特徴

売上高向上戦略は、企業の安定、効率、かつ持続可能な競争力を強化させ、市場シェアを拡大させる。しかし、売上高向上戦略の採択には各種のソフト資源の配置・支援と関連する。企業全体の市場戦略、サプライチェーンの支援、エリア管理、店長とセールス・アドバイザーの育成と管理、業務管理、最終顧客サービス、本部のサプライチェーンとの連携・統合及び商品配送などの要素も売上高の向上に影響を与える。たとえ他の面におけるレベルは競争相手のに相当するとしても、現在わが国におけるチェーンストアのサービス品質が低いため、最終顧客サービスレベルを少し高めることだけで、売上高の向上が顕著に見受けられる。しかしながら、サービスレベルの向上、特にレベルの高いサービスを維持することは極めて困難であり、とりわけ人的要素に対するコントロールは難しい。売上高向上戦略は通常「先難後易」のルールが見られ、戦略のメリットは、企業経営潜在力と市場潜在力の開発に基づいた市場シェア拡大の安定性と持続性を通じて表す。

(2) 売上高向上戦略の目標

市場優位の確保・強化は売上高向上戦略の主な目標である。したがって、売上高向上戦略はよく市場成長期以降と成熟期に用いられる。二つの段階において、企業は市場基盤を築き上げるほか、市場開拓のチャンスにも恵まれて、現存市場に対する確保・強化も必要である。売上高

向上戦略の採用とは水平方向の市場開拓を意味する。新規開拓をする一方、既存市場の確保・強化もできる。市場開拓のペースは立地戦略より遅いが、成功率は高い。当然、この戦略の採用には企業、特に企業主の強い辛抱が必要である。

(3) 売上高向上戦略の運用に際して注意すべき問題点

売上高向上戦略を主要戦略にするのか、目標達成の期限をいかに設定するのも企業全体のプロモーション戦略に従うべきである。自身に有利なチャンスと資源に恵まれるとき、企業は立地戦略を用いて市場開拓し、市場シェアを拡大して競争優位を占めるべきである。激しい競争に立ち向かうとき、企業は売上高向上戦略を用いて自身の市場地位を確保・強化し、市場潜在力を開発し店舗あたり売り場効率を最大化にして、最終顧客に対する店舗競争力を強化すべきである。企業の発展段階、競争相手、競争状況によって、競争目標と競争戦略が異なるため、主要戦略の策定も企業の競争優位と競争戦略への貢献度によって定められる。競争相手との競争の焦点が最終顧客に対する販売促進効率にあれば、売上高向上戦略は最適である。また、市場ライフサイクル要素を考えなければならない。市場発展段階に応じて、企業の市場開拓戦略も違う。したがって、違う時期における市場開拓の主導戦略は上述の段階性目標によって決められる。市場競争優位の確保は市場シェアだけでなく、各店舗の安定した市場地位にも関連する。なお、各店舗の市場地位は安定している売上高によって維持される。また、本部資源の支えも必須条件の一つである。これらの資源は適任なセールス・アドバイザー、店長、ネット管理者、監査員及びトレーナー；継続的に提供できる高質なサービス；正確で効率的な情報シ

チェーンストアに基づいた企業の市場開拓

システム；タイムリーかつ完備な物流配送システム；市場ニーズに速やかに反応できる生産力；豊富な品揃えを含む。

企業は上述の二つの戦略を採択するとき、単独に用いるのではなく、総合戦略として同時に進行させる。区別は違う目標市場に対して、立地戦略ないし売上高向上戦略のどちらかを主要戦略にすることである。

(翻訳：黄 淑慎ほか)

参考文献

- 「何谓连锁经营」『经贸导报』2003 (10)
李传军「连锁经营的主要模式」『连锁与特许』2003 (04)
张念「我国连锁经营发展趋势」『经济师』2003 (06)
王淑慧·王斯「中国连锁经营业存在的问题及发展前景」
『黑龙江八一农垦大学学报』2003 (01)
刘建·吴建国「中国连锁经营概况现状 (连载1)」『商场现代化』2004 (01)
吴建国「中国连锁经营概况现状 (连载2)」『商场现代化』2004 (02)
吴建国「中国连锁经营概况现状 (连载3)」『商场现代化』2004 (03)
张红燕「连锁经营的模式研究」『商业研究』2004 (09)
吴建国「中国连锁经营概况现状 (连载4)」『商场现代化』2004 (03)
汪国华「基于社会网络的连锁经营优势探讨」『商业时代』2006 (19)
余江华·冯玉娥「浅谈我国连锁超市跨区域扩张的业态选择」『市场论坛』2006 (3)
『中外零售业连锁经营比较研究』四川大学 2004
郭华「目前连锁经营存在的问题剖析」『商业研究』2001 (04)