[特集論文-VI]

品揃え物概念の再考

無印良品の事例研究

A Reassessment of the Theory of Assortment:

The Case of MUJI

西川英彦 Nishikawa Hidehiko

立命館大学経営学部環境・デザイン・インスティテュート助教授

競争が激化している流通業において、

自社が何を販売するのかという「品揃え物」はとても重要になっている。

約50年前に提示された品揃え物概念に関する理論の中心は、

消費行為を準拠点とする「消費者品揃え物」であったが、その後、

消費者の購買行為を準拠点とする「商業の品揃え物」に移行した。

しかし近年、消費者品揃え物を実現する先駆的な企業が現れてきた。

消費者の消費行為と購買行為という準拠点の違いは、

品揃え形成において、重大な意味を持つのだろうか。

その一事例として、消費者品揃え物の形成により業績を回復している

無印良品の事例をもとに、品揃え物概念を理論的・実践的に検討する。



はじめに

競争が激化している流通業において、自社が何を販売するのかという「品揃え物 (assortment)」はとても重要になっている。こうした品揃え物に向けて、小売商は

売れ筋商品を補充し、死に筋商品は排除し、経験のなかから自社の品揃え物に適した新商品の根拠を見出し、新たな「品揃え形成(sorting)」をしていく。¹⁾ 今日であれば、POSデータをもとに単品購買はもとより、関連購買の分析や天候・気温、地域行事などのコーザル(購買要因)データと関連づけた分析など、ITを活用した品揃え形成も行われているという。こうした店頭での売上をもとに、品揃え形成の判断をしているのである。

さて、品揃え物および品揃え形成に関する理論に目を向けてみると、その概念はAlderson(1957; 1965)により今から約50年前に提示された。その品揃え物概念の特徴は、消費行為の場面での品揃え物を重要視した点にある。それは、消費の行為主体である消費者が形成する品揃え物である。すなわち、品揃え形成の準拠点は、もともとは消費者の消費行為だったのである。それは、「消費者品揃え物」²⁾といえる。だが、消費者品揃え物の概念はほとんど議論されず、その後、品揃え物に関する議論は消費者品揃え物を効率的に支える商業の品揃え物に焦点が移行していった。こうした品揃え物の考え方は、流通論ないし商業論において、商業の存在根拠の説明として用いられるものである。

このように、品揃え形成についての議論は消費者の消費行為から消費者の購買行為へと、その準拠点が移行する。先に見た一般的な企業の対応は、まさにそうした品揃え物の現実的な姿であろう。理論的にも現実的にも、消費者品揃え物にはいまだ焦点が向かわず、品揃え物概念の出発点でありながら、十分に議論が展開されない概念となっている。

だが、近年こうした消費者品揃え物の形成を現実に実践する先駆的な企業が現れてきた。デザインの分野で注目されている「オブザベーション(observation)」という手法を用いて、文字どおり消費行為の観察を通じて、消費行為を準拠点とした品揃え形成を行うというものである。3)果たして消費者の消費行為と消費者の購買行為という準拠点の違いは、小売商の品揃え形成において、重大な意味を持つのだろうか。そこで本稿では、このような消費者品揃え物の形成の事例をもとに、品揃え物概念について再考するものである。

この目的のため、本稿では、良品計画の展開する「無印良品」ブランドの事例研究を行う。その選択理由は、以下の3点である。第1は、消費者品揃え物の形成により、業績が向上している事例であるという点、第2は、幅広いカテゴリーの商品を取り扱っており、複数の異種

の商品を横断する品揃え形成が確認できる事例だという 点、第3は、自社で開発まで行える製造小売業でもあり、 品揃え形成を行うにあたり、店舗で品揃え物が展開でき ない、あるいは、商品が調達できないことにより品揃え 形成ができないという問題を、最も回避している事例で あると考えられるからである。

本稿の構成は、以下のとおりである。最初に、品揃え物概念に関して展開された諸研究を確認し、消費者品揃え物の概念とは何か、そして、どう位置づけられていったのかといった点を見ていく。次に、消費者品揃え物の形成が実践された無印良品の事例について確認する。最後に、消費者品揃え物の事例を整理しつつ、品揃え物概念について再考し、本稿のまとめとする。

2

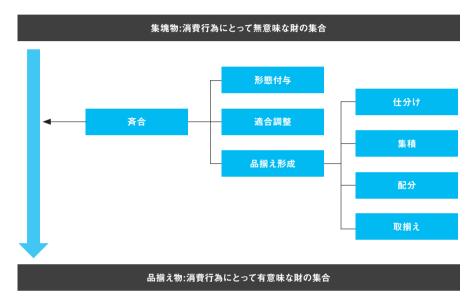
品揃え物の概念

消費者品揃え物

では、はじめに「品揃え物」、あるいは「品揃え形成」の概念を提唱したAlderson(1957; 1965)の議論から確認することにしよう。オルダースンの定義によると、「品揃え物は、それぞれの財が直接的に相互に補完をなすか、あるいは全体として将来の不慮の事態に対処する一定の能力を発揮するところの2種類以上の異なる財の集合である」という。⁴⁾ その議論の特徴は、次のように4点に整理できる。

まず、第1の特徴は、商品の集合で効用を発揮するとした点である。先の定義にも見られるように、商品は異種の商品の集合である品揃え物となることで、価値が生まれるというのである。品揃え物を構成するほかの商品との補完関係が重要となる。たとえば冷蔵庫は、それが台所などの空きスペースの高さや幅に納まり、なおかつプラグがコンセントに届かないと使えない。同様に、ネ

図1 斉合過程と品揃え形成



(出所) Alderson (1957)、訳書pp.228-231;石原(2000)、p.47、図1をもとに筆者作成。

クタイはそれを着用する場合のシャツやジャケットとの 色合せが重要になる。⁵⁾

第2の特徴は、将来の効用を意識したという点である。品揃え物全体の価値は、将来の予想外の事態に備えられる効用にある。それはオルダースンにより「品揃え物の潜勢力 (potency of assortment)」と概念化される。こうした、予想外の事態に対して完全な品揃え物は、閉包的な品揃え物と説明される。だが、閉包的な品揃え物は一時的なもので、消費されてしまうと潜勢力を維持ないし向上しようとして、商品の補充が起こる。あるいは、企業の販売や販促活動により、その事態の重要性が認識され、新たな商品の品目が増やされ拡張されていく。こうして、品揃え物の補充と拡張が起こる。その際の商品の選択は、その商品が対処すべき予想外の事態が持つ緊急性と、その発生の可能性で決まる。6)

第3の特徴は、品揃え物を消費者の観点で捉えた点で

ある。オルダースンは流通業における「中間品揃え物」に関しても議論したが、最も重要視したのは「消費者品揃え物」であった。上で見てきた品揃え物の集合あるいは将来の効用は、その行為者である消費者が判断するのである。⁷⁾

第4の特徴は、品揃え形成の概念はもとより、製造過程まで含めて拡張して検討した点である(図1)。その過程は「集塊物」から始まり、「品揃え物」へと完結する。ここでいう集塊物は、消費行為にとって無意味な財(生産物)の集合である。たとえば、原材料をイメージするとわかりやすいだろう。この集塊物と品揃え物という2つの財をつなぐプロセスが「斉合 (matching)」である。オルダースンによれば、その斉合こそがマーケティングの究極の目的とされている。

その基本的方法は、「形態付与」「適合調整」「品揃え 形成」である。形態付与は、集塊物に特定の使用に適合



すべき形態を付与する製造のことであり、適合調整は、 形態付与を受けた標準的な財(商品)を個人の消費者の 使用状況に適合するよう調整することである。最後の品 揃え形成には4つの活動があり、商業がこの過程を担 う。4つの活動とは順に、「仕分け」「集積」「配分」「取 揃え |である。仕分けは、異質な商品の集合物を同質の 集合に種類別に分散していくことであり、集積は、そう した同質の集合物を大ロットに収集していくことであ る。配分は、同質の大ロットの集合物を、小ロットの商 品に分散することであり、取揃えは、そうした小ロット の商品を収集して異質な商品の集合物である品揃え物に 編成することである。⁸⁾ これらのなか、最も重要視され るのは、取揃えであり、ほかの活動はすべて取揃えのた めの予備的活動となる。なお、これらの品揃え形成の4 つの活動の関係は、表1のように、異質ないし同質とい う操作の対象の分類と、分散ないし収集という操作の方 法の分類の二次元で説明される。⁹⁾

商業の品揃え物

こうした議論は、以降、流通論ないし商業論に関する代表的な教科書において、商業の存在根拠を説明する理論として用いられていくことになる。¹⁰⁾ そのなかの1つである田村(1980)における品揃え物概念の捉え方を確認しよう。

田村は、商業の基本的行動様式には、できるだけ多く

の生産者の商品を拡散しようとする傾向があるため、「社会的品揃え物」を形成するという。そのうえで、こうした社会的品揃え物の形成によって流通システム全体の流通費用が節約されるため、そのことにより商業が生産者と消費者の間に存在する根拠が生まれると指摘した。以下、その費用節約の要因のなかから、本稿の議論に関係する「情報縮約・斉合の原理」を説明する。¹¹⁾

その原理によれば、社会的品揃え物は商品取引に関する生産者と消費者の情報を縮約しており、また、それらを斉合することによって取引を促進し、その結果として流通費用を削減する。ここでの生産者の情報の縮約とは、社会的品揃え物が複数の生産者による商品の比較情報を実物展示で提供していることを意味し、一方、消費者の情報の縮約とは、社会的品揃え物が消費者に再販売できるかどうかを条件に形成されているので、消費者の需要情報を反映していることを意味する。このように、生産者と消費者の情報は商業者により斉合される。¹²⁾

以上のように、商業の存在理由として説明される品揃え物概念は、商業により幅広く展開される社会的品揃え物、すなわち小売商の品揃え物に焦点が当たっている。 同時に、その品揃え形成の準拠点は消費者の購買行為となっている点に注意する必要がある。

商業集積での品揃え物

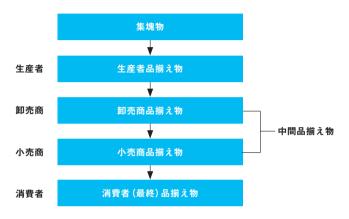
石原(2000)は、こうした商業の存在理由の概念とし

表1 品揃え形成の4つの活動

		操作の方法	
		分散	収集
操作の対象	異質	仕分け	取揃え
	同質	配分	集積

(出所) Alderson (1965)、訳書p.41をもとに筆者作成。

図2 消費者品揃え物と中間品揃え物



(出所)石原(2000)、p.51、図3をもとに筆者作成。

てきわめて簡単にしか紹介されていない品揃え物の議論に対し、オルダースンの品揃え物の概念を再評価しつつも、理論として発展できていないことを指摘し、その精緻化を試みた。¹³⁾ 本稿の議論に関連して、次の2点が重要である。

まず第1に、中間品揃え物の概念の精緻化である。「(オルダースンの) 品揃え物の概念を、個々の消費者が将来の事態に備えて保有する財の集合から、消費者の消費目的に照らして編集された財の集合に拡張して理解する」¹⁴というのである。そうすることによって、卸売商、小売商といった中間品揃え物の概念を積極的に認めるという(図2)。

消費者の購買は、オルダースンがいう、その商品が対処すべき予想外の事態が持つ緊急性と、その発生の可能性という商品の優先順位だけではなく、入手の容易性に関係するというのである。たとえば、必要なときに入手できない山小屋の生活での品揃え形成と、いつでも入手できるコンビニエンスストアの近くでの品揃え形成は異なるという。すなわち、消費者品揃え物は、その消費者が利用可能な小売商の品揃え物によって規定されるということを意味する。そのため、消費者品揃え物にのみ注

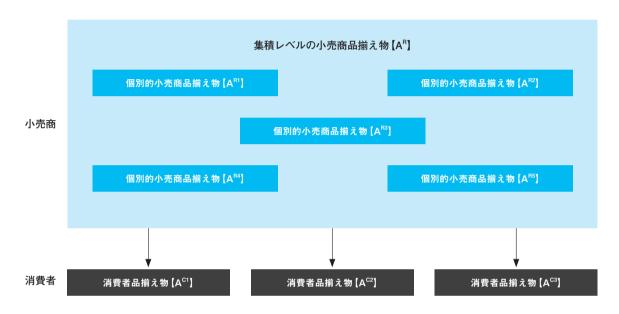
目するのではなく、それを補完する小売商の品揃え物が 重要になるわけである。¹⁵⁾

第2に、集積レベルとしての小売商の品揃え物の意義 である。オルダースンが中間品揃え物にまで徹底して 個々の消費者が保有する商品の集合として捉えているこ とに対し、石原は、消費者の観点から理解するのは重要 だが、小売商が商品を保有するのは、自ら消費するため ではなく、不特定多数の消費者に販売するためであると 指摘する。とはいえ、消費者も特定の小売商からの購入 に制限されているわけではない。消費者にとって重要な のは、求めている商品が、特定の小売商に保有されてい ることではなく、買い物範囲のなかのどこかに保有され ていることなのである。このように、不特定多数の消費 者に向き合うのは、多数の小売商である。すなわち、不 特定多数の消費者の要求に対応するのは、オルダースン が重視した個別の小売商による「個別的品揃え物 |では なく、商業集積全体で保有する「地域レベルの品揃え物 | あるいは「集積レベルの品揃え物」が重要なのである(図 $3)_{0}^{16)}$

以上、品揃え物の概念に関する諸研究を確認してきたが、それらについて以降の議論に関連する形でまとめて



図3 小売商における個別的品揃え物と集積レベルの品揃え物



(注)【A^R】は、小売商iの個別的品揃え物
【A^R】は、小売段階の集積レベルの品揃え物(【A^R】=【A^{R1}, A^{R2}, A^{R3}, ·······, A^{Rn}】)
【A^C】は、消費者iの品揃え物

(出所) 石原(2000)、p.57、図4をもとに筆者作成。

みたい。まず第1に、消費者にとっての商品の効果を、 単品ではなく異種の商品の集合で捉えたという点が共通 していたことが挙げられる。すなわち、これは品揃え物 であるということの重要性である。

第2に、品揃え形成の準拠点が、消費者の消費行為から、消費者の購買行為に移動している点である。消費の行為主体である消費者が形成する消費者品揃え物から、小売商が形成する小売商品揃え物への焦点の変化が見られた。果たして、品揃え物を考えるうえで、消費者の消費行為と消費者の購買行為という準拠点の違いは、重大な意味を持つだろうか。

次に、こうした概念の議論を受けて、消費者品揃え物 の実践といえる事例について確認することにしよう。

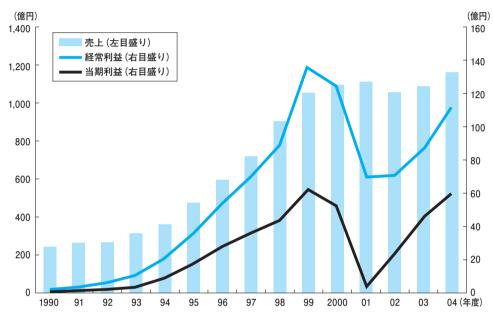
3

消費者品揃え物の事例

良品計画・無印良品の概要

無印良品における消費者品揃え物の事例を確認する前に、良品計画および無印良品¹⁷⁾の概要を見ておくことにしたい。良品計画は、ライフスタイル提案型のブランドとして無印良品を展開し、2005年2月時点で、5803アイテム(衣服雑貨1240アイテム、生活雑貨3754アイテム、食品809アイテム)もの商品を開発し、国内285店舗、海

図4 良品計画(単体)業績推移



(出所) 良品計画決算短信をもとに筆者作成。

外9カ国36店舗を通じて、売上高1167億円(衣服雑貨420億円、生活雑貨629億円、食品103億円等)をあげるSPA型専門チェーンである。¹⁸⁾ そもそも無印良品は、1980年12月に「わけあって、安い」をキャッチフレーズとし、母体であった西友ストアー(現・西友)の自社開発の経験をもとにノーブランドの商品発想で、安くて良い品として開発され、食品や日用雑貨など40アイテムの品揃え物で誕生した。こうして「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」という3つの軸で無駄を省くという経済合理性が追求された商品の開発が行われてきた。

こうしたなか、1989年6月には良品計画として西友から独立し、順調な発展を遂げた。2000年度末には、国内277店舗、海外3カ国23店舗と広がり、京都の「無印良品 近鉄百貨店京都店(プラッツ)」(3365平方メートル)など大型1000坪ショップも誕生した。こうした拡大にあわせて、商品アイテム数も大きく増加した。1980年に40

アイテムであったものが、2000年には5326アイテムへと 広がったのである。良品計画の松井忠三社長によると、 この過程では、特に生活雑貨の拡大政策により競合との 差別化が行われたという。その生活雑貨は、1980年に日 用雑貨9アイテムのみであったのが、2000年には日用雑 貨に加えて、家具、家電、文房具、化粧品、自転車など 3086アイテムへと拡大していった。

だが、1990年代の後半から一転、その業績は低迷した。 1999年度に当期利益62億円の最高益をあげた後、業績は 悪化し、2001年度には当期利益4億円にまで落ち込ん だ。こうした状況下、良品計画は、2001年1月に松井社 長が就任し改革が行われ、まさにV字回復を遂げた(図 4)。

そこで、改革においても重要な鍵の1つであった消費者品揃え物に焦点を当てて、その品揃え形成について確認する。¹⁹⁾ 以下、その形成プロセスならびにその成果物



について順に見ていくことにしよう。

消費者品揃え物の形成プロセス

良品計画では、品揃え物の形成プロセスについて、異種のカテゴリーを横断する開発という意味で「クロス・マーチャンダイジング」と呼んでいる。そして、クロス・マーチャンダイジングのために、オブザベーションという手法による開発が行われている。それは、新設された企画デザイン室の自社デザイナーにより推進された。この部署は、「衣服雑貨、生活雑貨、食品にまたがる商品企画、デザインを推進させること。世界の良品を発掘するための情報窓口としての機能も持たせる」という目的で2004年2月に設置された。

さて、オブザベーションによる開発とはどのようなものだろうか。オブザベーションとは、実際に消費者の自宅を訪問し、日常の生活を観察させてもらい、リアルな消費の現場から、消費者のインサイトを見つけ出すという手法である。伊東祥次企画デザイン室長は、「常に答えは現場にあるという仮説をもとに、お客様の自宅を訪問し日常の生活を観察させていただき、リアルな生活感から新しいニーズを提えていく」と、その目的を説明する。オブザベーションでは、消費者自身も気づいていないニーズを発見するために、一般的な消費者調査で行われるアンケートやインタビューのように消費者にニーズを聞く(質問する)ことは一切行わずに、消費行為を見る(観察する)ことに徹する。

こうした手法により、品揃え物を考えるうえでも消費者の視点に立ち、実際の生活において必要なものを、カテゴリーを横断して開発していく契機になったという。このことは、消費者品揃え物の形成にほかならない。しかも、その手法では、実際に自社の商品かどうかは関係なしに、消費者がどのように商品を使っているのかを見る。どのような関係で使用されているのかを見るのであ

る。

では、こうしたオブザベーションの具体的な手法を確認する。それは、次のような順で行われる。

第1に、1人暮らし、2人暮らし、ファミリーなど家族構成の異なる約200世帯の現実の生活の写真を撮影する。たとえば、浴室や洗面所、押入れの中など他人に見せたくないところも含めて、普段の状態を記録させてもらう。こうしたデータが現在、約6万点あるという。

第2に、写真²⁰⁾ に写っている事実をそのまま文章にしていく。そこから推測できる解釈を入れずに、まずはあるがままの状態だけを捉える。たとえば、チェストの上に鍵がある、テーブルの上に新聞がある、すきまに物がたくさん入っている、テーブルの上にペットボトルのお茶がある、椅子にジャケットをかけているなど、事実を抽出していくのである。

第3に、複数サンプルの同様の場所(シーン)の写真を見て、共通する事実を抽出する。たとえば、ハサミはどこにしまっているのかなど、その商品のホームポジションについて複数の家庭の写真を構断して確認する。

第4に、抽出した事実から、製品コンセプトやプロトタイプが作成され、製品仕様が決まっていく。なお、この詳細は次の具体例で確認する。

こうして開発が行われ形態付与(製造)され、それらは小売商での品揃え物となる。現実の店舗はもとより、ネットにおいて関連する商品とともにシーンでディスプレーされ、品揃え物として訴求される。²¹⁾

消費者品揃え物の成果物

では、無印良品における消費者品揃え物の成果物として3つの具体例、スピーカー、スタンドライト、PET 詰替ボトルを順に確認する。これらは、消費者品揃え物の形成に対して、異なる示唆を与える。以下では、そうしたことを明らかにし、3つの具体例を見ていくことにする。²²⁾

図5 オブザベーションの写真1



(出所)良品計画。

第1の具体例は、スピーカーに関連した品揃え物である。小物の収納を考えるプロジェクトにおいて、本やCD・DVD、ビデオテープを中心に観察され、撮影が行われた。そこから観察されたのは、収納ケースがあるにもかかわらず、本やCDがケースからあふれて雑多に積まれていたり、あるいは、よく聴くCDはCDプレーヤーやスピーカーの平らな部分の上に置かれているという事実であった(図5)。そこから、いくら収納ケースを購入しても、月日が経過すれば、その収納許容枚数を超え、いろいろな場所に積まれていくことが読み取られた。とすれば、許容枚数を設定することは、新たな問題を引き起こすだけなので、そういったアプローチはやめようと考えられた。

一方、ある消費者は出窓や棚などの上に、本を立てるようにCDを置いて、その両サイドを、4枚組みなどの、ケースに厚みがあって倒れにくいCDやほかの倒れにくいものをブックエンドのようにして整理していた(図6)。この方法だと、確かに枚数の増加に柔軟に対応しやすい。この観察から、CDサイズのブックエンドの開発が想定できるが、そう単純なことではないと気づいたという。なぜなら、既存の商品の工夫で対応できているのに、新たに開発するのは無駄な商品を作ってしまうことになるからだ。では、どう対応したのだろうか。

図6 オブザベーションの写真2



(出所)良品計画。

先の観察で見たように、CDは、CDプレーヤーやスピーカーの上に載っていた。考えてみるとそれは当たり前で、CDプレーヤーやスピーカーとの関係は深く、近くに置くことは意味がある。このことから、一般的なケース型の収納用品で対応するのではなく、CDのブックエンドとしても使える、CDジャケットサイズのスピーカーや、CDプレーヤーが同時に作られたのである(図7)。スピーカーの大きさをCDサイズにしたというデザインの小さい変化だが、消費行為の観察により、CD収納を兼ねたスピーカーが生まれた。

このように、スピーカーとCD、CD収納、CDプレーヤー、棚という異種の品揃え形成が行われた。

第2の具体例は、スタンドライトに関連した品揃え物である。多くの部屋の写真から、床の上に無造作に置かれた鞄や、リビング・テーブルの上に置かれている鍵やリモコン、新聞など、本来モノがないほうがよい場所に、一時的にモノが置かれているという事実が観察されたという。そこから、特に外出時に持ち歩いているモノは、家に帰ったとき置くための場所が決まっていないという事実が明らかになった。鍵は、そうしたモノの代表である。鍵は、玄関の棚、収納棚、テーブルの上など、さまざまな場所に無造作に置かれることが観察された。その置き場所は人それぞれであったのである。



だが、こうした観察のなかから、鍵のホームポジションを決めている人は、うまく収納できていることに気づいたという。彼らは、どこに置いたか探し回らなくて済むのである。そこで、ほかにも一時的に置くモノに、自然にホームポジションを与えることはできないかと考えられた。こうした検討のなかから、一時的に置くものとして、就寝時の眼鏡のホームポジションに結びつき、ベース部分がトレーになっていて、寝る時に眼鏡の置き場所にもなるスタンドライトが生まれたのである(図8)。

こうして、スタンドライトと眼鏡、ベッド、サイドテーブルという異種の品揃え形成が行われた。先のスピーカーの例が、基本的に常時構成されている商品の品揃え形成であったことに対して、スタンドライトの例は、一時的に構成される商品の品揃え形成であった。

第3の具体例は、PET詰替ボトルに関連した品揃え物である。多くの浴室の写真から、狭い空間にシャンプーやリンス、ボディソープ、洗顔ソープなど各メーカーの色や形の異なった容器が氾濫し、整理できていない事実が観察されたという。これらの容器は、小さなユニットバスのタイプの浴室では、浴槽の縁に置かれている場合が多く見られた。狭い空間では、そこにしか置くスペースがないのである。ほかのタイプの浴室でも、容器のサイズがばらついているうえに、円筒形という形状が収まりを悪くしていた。同様に、キッチンや洗面所などの水回りにおいても、台所用洗剤やハンドソープ、洗顔ソープなどの容器が同じ問題を引き起こしていた。

そこで、こうした観察から、並べたときに液体そのものの色や、残量が見えるよう透明で、不安定な場所で落としても割れにくい素材を用いた。また、狭い幅や空間に置いても整理しやすいように幅のサイズを一定とした角形の形状で、複数の溶剤の容量に対応した詰替ボトルのシリーズが考えられた。²³⁾ 一方、溶剤のなかには、遮光を必要とする天然素材のものも使用されており、遮光性のある容器も必要であることがわかった。そのため、色のついたボトルが考えられたが、新たな色で作るので

図7 スピーカーとCD、CDプレーヤー



(出所)良品計画。

図8 スタンドライトと眼鏡等

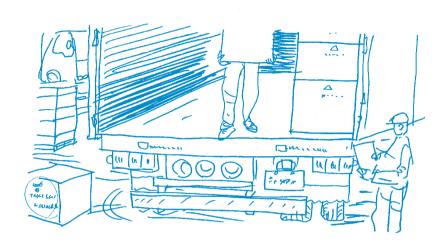


(出所)良品計画。

図9 PET詰替ボトルと詰替シャンプー・リンス



(出所)良品計画。



はなく、同様に遮光が必要なワインのボトルで伝統的に 利用されている濃いグリーンが選ばれた。24)こうして、 PET詰替ボトルが生まれたのである。同時に、シャン プーとリンスの容器も、詰替ボトルと同じ形で開発され た (図9)。

PET詰替ボトルは、年間50万本という予想を上回る ヒット商品となった。だが同時に、想定外のことも起こ ったという。一番大きな容量の詰替ボトルを1人で4本 以上と開発段階の想定本数より多く購入する消費者が見 られたのだ。想定では、そのサイズの使用は、シャンプ ーとリンス、増えてもせいぜいボディソープの計3本ま でと考えられていた。だが、4本以上を購入するという ことは、もっと多くの種類の溶剤を保管しているという ことになる。実際、家族がそれぞれ好みのシャンプーや リンスを持っていて個別に利用していることがわかっ た。そこで、今度は容器が識別でき、容器に簡単に取り 付けられる識別リングが新たに開発されることになっ た。そのリングは、色で識別できるだけでなく、濡れて もよいシリコン素材で、サイズを変更することが可能で、 シャンプーする際などの目をつぶっている状態でも触っ て識別できるように考案された。

こうして、詰替ボトルと識別リング、シャンプー、リ

ンス、ボディソープ、浴室という異種の品揃え形成が行 われた。こうした開発から、継続した消費行為の観察や 検証が重要であることが明らかになった。それは、新し い品揃え物のアイディアにもなり、同時に、既存の商品 で構成された品揃え物の検証にもなるというわけであ る。



品揃え物概念の再考

では、無印良品の事例は、品揃え物概念ないし消費者 品揃え物概念の議論にどのような理論的洞察を与えるこ とになるのだろうか。次の3点が重要である。

第1に、消費者品揃え物の概念の再評価である。事例 を通して明らかになったのは、消費行為の場面で、異種 の商品と商品の関係で品揃え物を観察する重要性であ る。たとえば、スピーカーの事例では、スピーカーと CD、CD収納、棚の関係を考えた品揃え形成にこそ意味 があった。25) まさに、消費行為の場面で商品は異種の組 合せでしか効用を発揮できないと指摘したオルダースン の主張が重要となってくるのである。冒頭で見たような、



個別の小売商において自ら揃えた品揃え物のなかでの購買データをもとに、新商品の根拠を見出し新たな品揃え形成という対応では、こうした消費者品揃え物の重要性は理解できない。そのことは、仮に集積レベルの品揃え物全体において、同時購買のPOSデータが把握できたとしても同じである。なぜなら、消費者がどういう購買を同時にしたかが重要なのではなく、どういう品揃え物を前提として「消費行為」をしているかが重要になるからである。とすれば、小売商が消費者の購買行為を品揃え物の概念が重要となるのはこの意味においてである。

第2に、消費者品揃え物の概念の前提の問題である。 上では、消費者品揃え物の概念を再評価した。だが一方、 そこでの前提に問題が潜んでいるのである。オルダース ンは、ある商品が品揃え物の潜勢力の改善をするかどう かは、消費者により判断されると説明した。こうして、 将来の予想外の事態が持つ緊急性と、その発生の可能性 を考慮し、その潜勢力を高めるために商品の補充と拡張 が起こると指摘した。

だが、事例を通して明らかになったのは、異種の商品 の間で整理ができず、モノがあふれ返って、片づけがで きない消費者の姿である。CDも、ある時点までは収納 されているが、時間が経過すると整理できなくなる。²⁶⁾ しかも、スタンドライトの事例で見た鍵や眼鏡などの一 時的な収納は、その問題すら認識していない消費者もい る。ここで重要なことは、1つひとつの商品そのものに 問題がなくても、異種のそれらが集合すると問題が生じ るという事実である。消費者が品揃え物の潜勢力を判断 できるとした点が問題なのである。しかも、消費者の購 買が事態を複雑にしている場合すらあるのである。²⁷⁾ と すれば、消費者が顕在的に理解している消費行為ではな く、深い観察により、潜在的な消費行為に焦点を当てて 消費者品揃え物の形成をする必要性がある。事例のよう に、スピーカーとCDを同じサイズに、スタンドライト のベースをトレーにするだけで、自然と品揃え形成を創 発し改善するのである。²⁸⁾

第3に、集塊物から品揃え物までの斉合過程における「全プロセスを統合した視点」の意義である。上で見たように、行為者である消費者が品揃えの潜勢力を合理的に改善できないとすれば、消費者品揃え物に基づいた開発だけでなく、消費者品揃え物の実物展示による訴求など、消費者に向けて統合されたマーケティングが必要である。そう考えると、本稿で事例として取り上げた開発から販売まで統合して行える製造小売業にあらためてその可能性が見出せる。流通システム全体のなかで、消費者品揃え物の視点で統合された斉合に意義がある。

5

おわりに

本稿では、流通論ないし商業論における重要な概念である品揃え物概念の理論的系譜をたどる一方で、現実の消費者品揃え物の形成プロセスならびにその成果物を示すことで、その概念を批判的に検討してきた。本稿の問題意識は、品揃え物概念の出発点であった消費者の消費行為と、その後の議論の中心となった消費者の購買行為という準拠点の違いが、その品揃え形成に重大な意味を与えるのだろうか、というものであった。事例を通して明らかになったのは、消費者の購買行為からでは把握できない、品揃え物を前提とした消費行為の重要性であり、同時に、必ずしも品揃え物の潜勢力の改善につながらない消費行為の問題であった。そのため、オブザベーションなど、観察による潜在的な消費行為を準拠点とする消費者品揃え物の形成が重要となる。

一方、消費者品揃え物の形成時だけでなく、その後も 潜在的な消費行為を継続的に観察することも重要であ る。PET詰替ボトルの事例で見たように、新たに商品 が品揃え物に加わると、想定していた商品間の関係は変 わっていく可能性がある。角形の詰替ボトルは、狭い空 間に収まりやすく、整理はされるのだが、複数で利用されると識別がしにくいという新たな問題が生じたのである。こうした商品が与える影響や新たな事実の発見ができるところに、継続的な観察の意義がある。

以上、品揃え物概念について再考してきた。もちろん、 1つの事例だけから品揃え物概念を再考することは妥当 性の限界もある。だが、消費者品揃え物の再評価とその 課題を理解するうえでは十分に意味があるだろう。



西川英彦(にしかわ・ひでひこ)

1962年兵庫県生まれ。85年同志社大学工学部電子工学科卒業、同年株式会社ワールド入社。2001年ムジ・ネット株式会社取締役。04年神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了。博士(商学)。05年より現職。主な著作:「複線型開発における製品間統合の

マネジメント」『ビジネス・インサイト』14 (1)、「仮想経験における顕示的消費」石井淳蔵・水越康介編『仮想経験のデザイン――ネット・コミュニティの新地平』所収、有斐閣(近刊)。

注

- 1 石原 (2000)、p.89。
- 2 オルダースンは、商業による「中間品揃え物 (商業在庫)」に対して、こうした品揃え物を「最終品揃え物 (消費者在庫)」と説明する (Alderson, 1965、訳書p.55)。
- 3 西川 (2006a: 2006b)、水越 (2006)を参照のこと。なお、デザイン分野においては、Kelley and Littman (2001)、後藤ほか (2004)、深澤 (2005) に詳しい。
- 4 Alderson (1957)、訳書p.229。
- 5 同上書、p.248。
- 6 同上書、pp.225-226。
- 7 同上書、pp.224-225。
- 8 オルダースンによる、品揃え形成の具体例を説明する。まず、雑多な農産物は農家により販売可能なものとそうでないものに「仕分け」される。次に、こうした販売可能な農産物は多数の農家から中央市場に集荷され、流通上の効率をよくするために、同等の等級や品質のものに集め直され「集積」される。これらの集積された農産物は小売商または消費者の注文に基づいて「配分」される。最後に、こうして配分された農産物は購入者により、他の商品と「取揃え」が行われるのである(Alderson, 1965、訳書p.41)。
- 9 Alderson (1957)、訳書pp.228-231; Alderson (1965)、訳書p.41を参照。
- 10 たとえば、鈴木・田村 (1980)、石原ほか (1989)、矢作 (1996)。
- 11 田村は、ほかに3つの原理を挙げる。①取引数単純化の原理……多数の生産者と多数の消費者の間で直接取引が行われると、無数の組合せの取引数が想定されるが、そうした両者の間に社会的品揃え物を形成する商業が介在することにより、取引数が集束される。②集中貯蔵の原理あるいは不確実性プールの原理……商業者の社会的品揃え物により、商品が集中貯蔵され、流通システム全体における総在庫量が減少する。③規模の経済性の原理……社会的品揃え物の形成における、商業者への取引の集束は、商流、物流、情報流に参加するための必要な流通機能行為における規模の経済性を発生させる(田村、1980、pp.66-74)。なお、田村(2001)において、こうした議論を流通原理として精緻化している。
- 12 田村 (1980)、pp.66-74。

- 13 こうした試みの導入となる石原 (1997) の議論を受けて、高嶋 (1999) は品揃え形成概念の理論的検討を行っている。後述する小売商の個別的品揃え物を援用し、議論を展開している。
- 14 石原 (2000)、p.65。なお、カッコ内は筆者による加筆。
- 15 同上書、pp.52-53。
- 16 同上書、pp.53-58。
- 17 本ケース作成に際しては、良品計画代表取締役社長松井忠三氏、同社取締役(兼)執行役員 生活雑貨部管掌(兼)生活雑貨部長加藤隆志氏、同社商品本部生活雑貨部企画デザイン室長伊東祥次氏をはじめ、同社のご担当から貴重な情報を提供いただいた。ここに記すとともに、謝意を表する。本稿で特に断りのない良品計画に関するデータは、各氏へのインタビューによるものである。なお、本ケースにてありうべき誤謬はすべて筆者の責めに帰するものである。
- 18 良品計画ウェブサイト (http://ryohin-keikaku.jp/)。
- 19 2001年前後のV字回復に向けた良品計画の開発や生産全体の対応については、西川 (2006b) に詳しい。
- 20 もちろん、ビデオでの観察という方法もあるが、伊東企画デザイン 室長によると、情報を切り取りすぎてしまうという。
- 21 だが、こうした消費者品揃え物の形成の難しさもある。たとえば、 オブザベーションの写真を1000枚撮影しても、重要な事実の発見は、 2~3あればよいという水準だという。しかも、そこから品揃え物 の問題が明らかになったからといって、すべての問題に対応できる わけではない。もちろん、開発できないことや、開発しても失敗し たこともあり、課題として残るものも多いという。
- 22 以下の3つの具体例のうち、スピーカーとPET詰替ボトルは、世界的に権威のあるデザイン賞である「iF design award 2005」で入賞を果たしている。その賞では、2005年度は31カ国740団体からの2200アイテムのエントリーがあった。無印良品はエントリーした13アイテムのうち、電話機、DVDプレーヤー、CDラジオ、シュレッダー、角紙管ラックシステムの5アイテムが金賞で、スピーカー、PET詰替ボトルなど4アイテムを含めて9アイテムが入賞した。これらのすべての商品がオブザベーションによる開発ではないが、先に見た業績の回復だけでなく、デザインの水準も押し上げたのである。



- 23 当時市販されていた詰替ボトルでは、円筒形の形状や陶器の素材など個別の溶剤に対応したタイプは見られるが、水回りで使う幅広い溶剤に統一的に対応したものはなかったという。
- 24 現在、このPET詰替ボトルは、白色も開発されている。水回りで使用される白のタイルにあわせたという。
- 25 しかも、事例で見たように、同じCDという商品が収納されるものであると同時に収納するモノにもなり、商品間の関係で役割が変わる場合もあるのである。
- 26 そもそも、こうした「収納」の問題は、商品を使用していない際に

生じる品揃え物の潜勢力の問題だといえる。

- 27 石井 (1993) は、消費者の欲求や消費目的はそもそも曖昧で、消費者は必ずしも明確な消費目的を持って購買しているわけではないと 指摘する(石井、1993、p.42)。
- 28 こうしたモノを含めた環境が、行為を創発させることを「アフォーダンス」という。アフォーダンスは、心理学者Gibson (1979) が提唱した概念であるが、こうしたデザインとアフォーダンスの関係は、後藤ほか (2004) に詳しい。

参考文献

Alderson, Wroe.

1957. Marketing Behavior and Executive Action. Homewood, IL: Richard D. Irwin (ロー・オルダースン『マーケティング行動と経営者行為』石原武政・ 風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳, 千倉書房, 1984年).

1965. Dynamic Marketing Behavior. Homewood, IL: Richard D. Irwin(ロー・オルダースン『動態的マーケティング行動』田村正紀・堀田一善・小島 健司・池尾恭一訳、千倉書房、1981年).

深澤直人

2005. 『デザインの輪郭』TOTO出版.

Gibson, James Jerome.

1979. The Ecological Approach to Visual Perception. Boston, MA: Houghton Mifflin(ジェームズ・J・ギブソン『生態学的視覚論』 古崎敬・古崎愛子・ 辻敬一郎・村瀬旻訳、サイエンス社、1985年).

後藤武・佐々木正人・深澤直人

2004. 『デザインの生態学 ――新しいデザインの教科書』東京書籍.

石原武政

1997「W. オルダースンの品揃え形成過程について」大阪市立大学商業部ワーキング・ペーパー, No.9702.

----・池尾恭一・佐藤善信

1989. 『商業学』有斐閣.

2000. 『商業組織の内部編成』千倉書房.

石井淳蔵

1993. 『マーケティングの神話』 日本経済新聞社.

Kelley, Tom, and Jonathan Littman.

2001. The Art of Innovation: Lessons in Creativity from Ideo, America's Leading Design Firm. New York, NY: Doubleday (トム・ケリー/ジョナサン・リットマン『発想する会社!——世界最高のデザイン・ファームIDEOに学ぶイノベーションの技法』鈴木主税・秀岡尚子訳、早川書房、2002年).

水越康介

2006. 「先行型市場志向――市場志向と企業成果の関係についての新展開」『ビジネス・インサイト』14 (2) (近刊).

西川英彦

2006a. 「オブザベーション――マーケティング・マネジメントの新地平」立命館大学経営学部ディスカッション・ペーパー・シリーズ, No.18.

2006b. 「複線型開発における製品間統合のマネジメント」『ビジネス・インサイト』14 (1): 32-45.

鈴木安昭・田村正紀

1980. 『商業論』有斐閣.

高嶋克義

1999. 「品揃え形成概念の再検討」『流通研究』2 (1): 1-13.

田村正紀

1980. 「商業部門の形成と変動」鈴木安昭・田村正紀『商業論』有斐閣, pp.43-82.

2001. 『流通原理』千倉書房.

矢作敏行

1996. 『現代流通』有斐閣.