

業態の芽の方向性

— 消費者視点の革新的小売企業事例研究 —

The New Directions in Types of Retailers

— A Case Research about Innovative Store Formats Based on the Consumer Perception —

高橋 広行*, 新倉 貴士†

Hiroyuki Takahashi, Takashi Niikura

わが国において、多くの小売企業を取り巻く環境が厳しくなる中、業態の境界はあいまいになり、業態内もコモディティ化の傾向にある。そこで本研究では、カテゴリー・イノベーションの枠組を援用しながら業態の新しい「芽」となる要因を消費者行動研究の視点で検討していくものである。新しい業態の芽の方向性は大きく2つの命題が考えられ、1つは徹底した品揃えと顧客対応によって従来の店舗の限界を超えることで価値の前提を変える方向性、もう1つは、経験価値によって価値の次元を高めることである。この2つの命題を、革新的小売企業の実例を通じて検討していくものである。

キーワード：業態としてのカテゴリー、消費者行動、イノベーション、経験価値、品揃え、食品スーパー、ホームセンター、ハンズマン、サンシャイン

I. 問題提起

これまで、わが国では百貨店を始め、総合量販店、食品スーパー、コンビニエンス・ストア、ホームセンター、ドラッグストア、ユニクロやヤマダ電機に代表される専門店チェーンなど、多くの業態が生まれてきた。特に、コンビニエンス・ストアを中心とした情報システムの進展によって単品管理が可能となり、多くの小売企業は売れ筋を中心とした品揃えによる効率化によって売上を伸ばしてきた。しかし昨今、わが国における小売市場は停滞しており、この「売れ筋を中心に品揃えする」ことは、一方で業態内の各店舗の品揃えの類似性を高めてしまう要因となってしまう、結果的に店舗間の違いが小さくなる (Moon 2010)。差が無くなるとはいわないものの、店舗間にあまり違いが無いと消費者に認識されることで、結局、消費者の店舗選択は価格の安さが基準となり、業態内の各店舗はコモディティ化の方向に進むと考えられる¹⁾。さらに、景気の

*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

†法政大学経営学部、〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1

低迷や原材料の高騰、若年層人口の減少に伴い、消費者の消費意欲が低迷し、小売企業各社の利益を圧迫している。このような状況にありながらも小売各社は過当な出店競争を繰り返し、一円でも安く買いたいという消費者に訴求するために価格競争へと突き進んでいる。

業態間の競争に目を向けると、生鮮食品を取り扱うコンビニエンス・ストア、24時間営業のスーパー、若者に人気のアパレル専門店チェーンなどを誘致して不動産化する百貨店、薬事法の改正によってコンビニエンス・ストアでも薬品を取り扱うことが可能となり、ドラッグストアとの垣根があいまいになりつつある。

こういった業態の内と間の混沌とした状況によって、小売企業は出口の無い負のスパイラルに陥っている。この混沌とした状況を回避するためにも業態を超える企業のあり方とその成長要因を知る意義は大きい。はたして、この業態という概念で小売企業を括る意味はあるのだろうか。そもそも、業態とはいったい何を意味しているのだろうか。

本稿は上記の問題意識を受けて進めていくものである。本稿の構成は次の通りである。まず、従来の業態概念を検討する。次に、業態概念の限界を指摘しつつ、消費者視点でカテゴリー・イノベーションを検討することにより新しい業態の芽となる方向性を2つの命題として示す。そして、それぞれの命題を、ホームセンターおよび食品スーパーの革新的小売企業の事例を中心に検討する。さらに、業種店からの業態変化の方向性についても検討することで2つの命題を例証していくものである。

II. 業態の研究

1. 従来の流通研究における業態の研究

業種および業種店が「何を取り扱うか」という側面からの分類であるのに対し、業態および業態店とは小売ミックス戦略に基づいて商品を「いかに（どのように）」取り扱うかという側面からの分類である、というのが最も一般的な理解である（矢作 1996, p.142-144, 178; 石原 1999）。例えば、魚屋、八百屋、肉屋、家具屋、文房具屋、電気店などのように、屋や店が付き、何を取り扱われているのか容易に想像がつくのが業種店と呼ばれているものである。業種および業種店とは、消費者がある程度の関連性を持って購買するパターン（購買習慣）の臨界内と売り手側の取り扱いの技術の臨界内の中で成立するものであり、それが売買集中の原理の作用範囲となり、品揃えされるものである（石原 1999, 2009b）。業態と業種は密接した関係にあり、業態は業種に準じて商品構成の広・狭を目安に一応の区分が可能となる。しかし、主たる取扱商品が類似の同一業種でも、対象顧客や価格設定が異なれば、業態は違ってくる（矢作 1996, p.144）という。

業態の研究は大きく分けて、小売業態研究と小売流通革新研究がある（坂川 2011）。小売業態研究とは、価格水準、品揃えの幅、買い回り品、マージン率などの抽象的・汎用的な変数を通じて、主要な業態が変化していくダイナミズム性に関する議論であり（cf. 石原 2009b）、M.P.マク

ネアの「小売の輪の理論²⁾」、O.ニールセンの「真空地帯理論³⁾」、S.C.ホルンダーの「アコーディオン理論⁴⁾」などがある。この小売業態研究における業態のあり方は、複数の企業群が含まれる業態を分析単位とし、そこでの抜本的（radical）な革新を通じた歴史的な展開や業態革新の共通性を議論の対象としている。その議論の特徴として、1) 抜本的な業態革新は新規参入者によってもたらされること、2) 業態の集合を形成・維持しながら、価格・サービス水準をシフトさせていくことに焦点を当てる（高嶋 2007）。それに対して、小売流通革新研究は、個々の企業を分析対象にし、新しい業態の成立には技術革新が不可欠であるという視点に立ち、漸進的革新を含めた技術革新を巡る企業の行動に焦点を当て、業態の成立と技術革新の関係を明らかにする研究である。特に、個々の企業における差別化や漸進的なプロセス革新を通じて業態が多様に拡散することを受け入れるものである（高嶋 2007）。そのため、小売業態研究は業態を小売ミックス要素の束として定義しようとするものであり、小売流通革新研究は業態を技術の束として定義しようとするものである（坂川 2011, p.64）。

2. 先行研究の課題

上述のように、従来の流通研究における業態論は、小売ミックスや取扱い技術などの売り手の視点で定義が試みられてきたものの、消費者の受容や拒絶といった消費者反応や消費者ニーズの視点が欠落している（Alderson1965, 邦訳 p.291；白石 1993, p.3）。また、業態の定義が統一的な了解を得ているわけではなく（近藤 1998；田村 2008）、結局、これまでの流通研究における業態とは、「集合現象」（石井 2009）、「認識論的な存在」（田村 2008）、「抽象的な諸仮説の集合（向山 2009）」といった認識論的な捉え方に留まっており、流通研究において業態ほど多様な解釈がなされてきた概念はめずらしい。

業態が認識論として捉えられてきたということは、店舗の捉え方そのものが多様に解釈できるということでもある。例えば、食品スーパーという業態は「いかに取り扱うか」という視点で定義されたものだが、これを業種として見れば「食料品専門店」であり、売り方で見れば「セルフ・サービス」、経営形態として見れば「チェーンストア」である。どの側面で切り取るのかによって、その定義は当然のことながら異なる。結局、業態とは1つの分類軸でしかなく、こういった食品スーパーという業態が消費者にどのように認識されているのかということの方が重要なのである⁵⁾。そこで本稿では、この消費者の認識を「業態としてのカテゴリー」と呼ぶことにする。その定義は「ある類似のストア・タイプとして消費者に認識されている店舗の集合体（グループ）」（cf. 村山 1994）とする。

ある店舗が何らかの業態としてのカテゴリーに分類されている方が、店舗の認識がなされやすく（cf. 村山 1994；高嶋 2007, p.38）、そのカテゴリーに基づいて新しいタイプの店舗を認識していく。ローソンの生鮮コンビニやナチュラルローソンの例がわかりやすいだろう。消費者はこの

ような店舗をコンビニエンス・ストアという業態を想起しながら、従来のそれとは違う点を理解していく。例えば、生鮮コンビニの場合、基本的にはコンビニエンス・ストアだけれども、生鮮を扱う点で異なると認識するであろうし、ナチュラルローソンの場合、その品揃えと雰囲気の違いを理解しているかもしれない。あるいは、違いを十分に理解しないまま既存のローソンだと認識して利用しているのかもしれない。結局、いくら企業が小売ミックスに基づき業態を開発しても、それが具現化される店舗が消費者から何（の業態）と認識されるのか⁶⁾、という点が重要となってくる（cf. 向山 2009）。

現在、我々は消費者視点における業態認識論、すなわち「業態らしさ」とは何か、という研究を進めてきている。ただし、それだけでは「従来の」業態を消費者視点で捉えるだけに留まってしまうため、新しい業態の芽を掴めない。

例えば、流通研究において代表的な業態である「百貨店」はその部門別管理による経営手法的側面が業態の特徴として取り上げられるが、ブシコー夫妻の「ボン・マルシェ」から始まった百貨店は、ショーケースによるディスプレイと定価販売を通じて商品を魅せることで消費者の理想と目標を提示し、消費者の中流階級意識を教育し続けてきた（鹿島 1991）。これはボン・マルシェが店舗の前提（在り方）を変え、顧客に「目指すべき目標」を提案してきたということである。そのため、百貨店という業態の登場は、消費者視点でいえば明らかにライフスタイルを変える「新しく創られた価値」であったと考えられ、流通研究の側面だけでなく、消費者視点においても大きな意味があったと考えられる。

このような革新的小売業者の登場は、新しい流通サービスの価値創造に成功しているということであり（cf. 矢作 1994, p.14）、新しい業態が市場で生成・維持・発展していくためには、それらを選好する一群の顧客が存在しなければならない（白石 1993, p.3）。こういった新しい価値を創り出し、それを受容する顧客が存在することで、「新しさ」が知覚・認識され、新しい業態の「芽」となっていくのである⁷⁾。この新しく創造され、受容された価値こそがイノベーションであり、これまでの業態研究ではこの点を明らかにしないまま、議論してきている（白石 1993, p.3）。

なお、業態の概念に近いストア・イメージの研究も多くあるが、特定の小売企業や店舗にその研究範囲が留まるという限界がある。特に業態のあいまい性が高まる現状において、このイノベーションを消費者の価値認識の視点で検討することが重要となろう。

この検討を進めるにあたり、これ以降、本稿における業態とは従来の流通研究で欠落していた消費者の認識である業態としてのカテゴリーを包含し、小売企業と消費者とのある共有された認識として存在する「社会的コード」（石原 1999）と定義する。そして、この業態という集合体に含まれている小売店舗の多くが類似しているコモディティ化の状態にあると考え、この状況を回避するために独自の戦略を展開しようとする小売企業の革新が価値として受容されるかどうかを「カテゴリー・イノベーション」の枠組で議論していくものであり、従来の流通研究における業

態研究領域とは異なる視点で研究するものである。

Ⅲ. カテゴリー・イノベーション

1. イノベーション

イノベーションとは、一般に「何か新しいものを取り入れる、既存のものを変える」という意味をもつもので、日本ではしばしば「技術革新」として訳される。そのため、技術（のみ）のことと解釈されがちである。しかし、本来の意味はもっと幅広いものであり、中国語ではイノベーションを「創新」と訳されたりもしており、技術の革新に限定されるものではない（後藤・武石 2001, p.1-2）。

Schumpeter（1934）の提唱においても、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することを意味している⁸⁾。ただし、新しければ、あるいは変化すればイノベーションというわけではなく、製品や製法が市場で受け入れられる「価値」となって初めて実現するものであるという点が重要となる（cf. 後藤・武石 2001, p.4, 武石・青島 2001, p.96）。

こういった新しい価値が顧客に認められる高い評価を提供すること、そして、それを低いコストで提供できること、競合企業に対して優位性を確保していること、という3つの条件が満たされることで付加価値となり差別化の源泉となる（延岡 2006, 青木 2010）。従来のイノベーションの議論の多くは、特定の機能や便益に焦点を当てた技術革新のもたらす価値次元が中心であったものの、近年はその議論の幅を使用文脈および価値の次元にまで拡大することで、カテゴリー自体を創造する「カテゴリー・イノベーション」の議論が進みつつある（楠木・阿久津 2006）。そこで、この概念を業態の芽の要因探索の議論に援用していく。

2. カテゴリー・イノベーション

カテゴリー・イノベーションとは、「その製品は顧客にとって何なのか、何のためにあるのか」といったコンセプトを通じて構想され、そのコンセプトが実際の製品として具現化されなければならない。そのために浸透させるマーケティング活動が必要となるものである（楠木・阿久津 2006, p.13）。つまり、かつてない次元における価値が幅広い顧客に受け入れられ、定着した状態のことであり、以下の2点を満たすことが前提となるものである（楠木・阿久津 2006, p.13）。

第1に、顧客にとって購買意思決定を決定づける価値次元の所在を、製品（やサービス）に内在する「属性」から、その製品を取り巻く顧客の「使用文脈」へ転換することである。楠木・阿久津（2006）の例でいえば、オフィスで使うプリンターの場合、共有で使う大型のプリンター機から、個人の机に置いて使えるようプリンターを小型化することで使用の文脈を変えることが出来る。それによって、従来のプリンターの競争相手とは異なる土俵（位置づけ）が可能となり、同質的な競争から抜け出せるだろう。しかし、この使用文脈も他社の模倣によってコモディティ

化してくる可能性がある。

そこで、第2の点として、その再定義された価値判断基準を、特定少数の可視的な次元（価格やスペックなど）で記述することが困難な状態（価値次元の可視性の低さ）を作り出すことである。とりわけ、コモディティ化を回避するポイントはこの可視性を低くすることが重要となるものの、多くの企業は戦略論として取り組みが明確なため、次元の見えやすい（可視性の高い）「価格」による訴求や「機能的側面」の改良に意識と努力を振り向けがちになりやすいという。

これらの価値のあり方を業態に当てはめて検討していくことで、コモディティ化を回避し、新かつ真の業態（カテゴリー）を創造していくための新しい視座が開けると考える。ただし、こういった新しい存在が受け入れられ、普及していくためには、小売マーケティング活動のあり方と共に価値の大きさも関係する。当然、価値が大きいほど、より広く、より早く普及する。ただし、価値の大きさは判断する側の主観（この場合は利用客）によって決まるため、企業が想定するような客観的なものとして認識してくれるとは限らない。さらに、ある価値体系から見れば非常に大きな価値でも、別の異なる（価値）体系では高い評価を受けるとは限らない。特に、画期的な商品やサービスであるほど初期の段階では多くの不確実性や新規性に伴うリスクがあるため、評価は容易ではない。そのため、新しい業態の芽として認識してもらうためには、消費者の店舗選択とそこで求められる価値を理解し、それが従来の業態を超えるものであるのかどうか、という検討が必要である。それを命題として導出していく。

3. 命題の導出

上記の点から、業態間のあいまい性と業態内のコモディティ化を回避するためには、価値前提を変容させる方向と価値次元を高めるといった2つの方向性が考えられる（cf. 延岡 2006, 楠木・阿久津 2006, 石原 2007, Aaker 2011, 青木 2011）。

これを消費者の購買行動に当てはめて検討していこう。特に、目的買いの意図が強い場合とそうでない場合（例えば、限定的問題解決方法、および習慣的購買など）で店舗に求める要素も異なると考える。

何らかの課題や問題をより良く満たすために訪問する場合や、高（購買）関与な状態において選択される店は目的志向的になるだろう。一方で、コンビニエンス・ストアや食品スーパーで取り扱う商品の多くは、消費者の知覚リスクも低く、期待もそれほど高くない「最寄品」が中心であり、利便性の高さに関連商品を一方所で購入できるワンストップショッピング性が重要となる（cf. 上原 1999）。つまり、店舗の役割はこの点で大きく異なることから業態の芽の探索のあり方も2つの方向性が考えられる。

目的をより良く満たす問題解決行動において重要となるのは問題解決のための商品が取り揃えられていることであり、品揃えのあり方および目当ての商品の探しやすさ、問題解決のための接

客応対力などが重要となる。これはコモディティ化からの回避、逃げるための競争(cf. 石原 2007)であり、価値前提を変容することで可能となる。業態とは「品揃えパターンから識別され得る小売店舗のタイプ」(上原 1999)とも考えられており、関与が高まるほど、売場単位で判断されるため(cf. 上原 1999)、特定の店舗やブランドでなければニーズが満たされないという「こだわり価値」(cf. 延岡 2006)に対応していくことがより重要となるものであろう。換言すれば、問題解決型の情報処理アプローチ的、または、認知的関与が高い状態であり、製品を獲得すること自体を目的とした「プロダクト志向」(池田・村田 1991;新倉 2005)に対応していくことである。その状況とは、高(購買)関与状態であるか、目的買いの強い状態への対応であり、「接客」徹底対応」がその要因として重要となってくる。これらの点から次の命題1を導く。

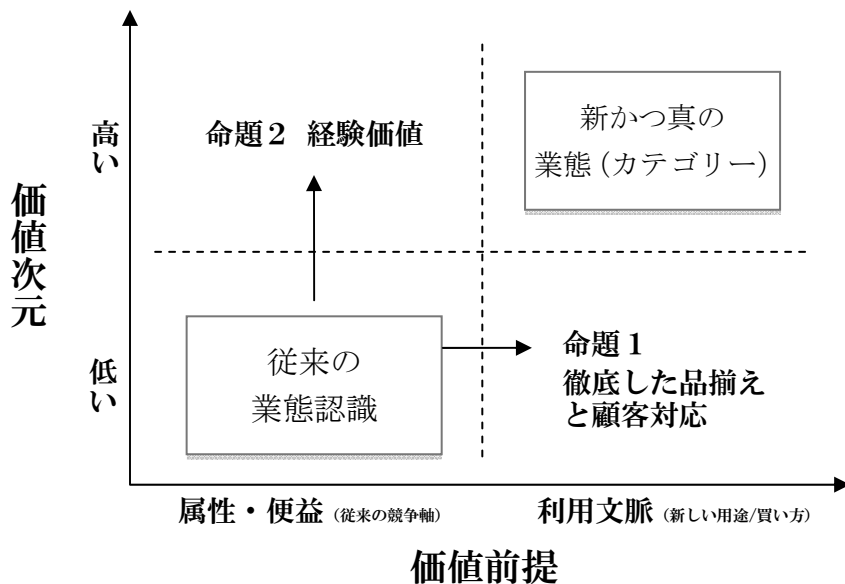
命題1：高(購買)関与への対応は、価値前提を変容させる徹底した品揃えと顧客対応が有効である。

一方の限定的問題解決である食品スーパー等の最寄品を中心とした品揃えを展開する業態の場合、消費者にとっては、日々必要な食材等が一元でも安いことが重視されるが、こういった低価格という可視性の高い競争の次元に陥るほど企業はその利益を圧迫し、ますます苦しい状況になっていく。その回避のための方向性は、価値を高める次元へと向かうことであろう。価値次元を高めるということは、価値の可視性を下げるということであり、これはコモディティ化に対抗していくものである。ブランドの価値に関する議論においても、感性的価値やコトとしての経験価値を提案していくことの重要性(e.g. Schmitt 1999; 2003, 青木 2011)が示唆されてきており、価値次元を高めるということは、その消費のプロセス自体を楽しむ「プロセス志向」(池田・村田 1991)につながるものである。そのプロセスを楽しむための「快樂的動機」(青木 2011)や「感情的関与」(新倉 2005)を高めるような来店動機を促すためには、生活提案型の売場デザインが重要となるだろう。近年のストア・ブランド構築においても、店舗の雰囲気やサービス、品揃えのあり方(見せ方)が影響する(Ailawadi and Keller 2004; Esbjerg and Bech-Larsen 2009)と考えられつつあることから、具体的には、感性に訴求する店舗のあり方(買い物意欲を高めるストア・イメージや売場の演出などの差別化)、具体的な「ブツ」(石原 2009a)の魅せ方としてのビジュアル・マーチャン・ダイジング(VMD)がより重要になっていくものであろう⁹⁾。このような場の演出によって経験価値を提供することで、価値の可視性を下げることが重要となる。したがって、これらの点から次の命題2を導く。

命題2：関与が低い状況においては、価値次元を高める経験価値の提供が有効である。

この命題1と2は、カテゴリー・イノベーションの概念でいえば、価値の前提を変え、価格といった可視性の高い価値からより可視性の低い価値の次元へと高めることであり、図1で検討することが可能である。このような2つの方向性が、新かつ真の業態としてのカテゴリー創造へと至る「芽」を生むと考える。

本研究では、事例を通じてそれぞれの方向性を検討するものである。まず、価値前提を変容していく事例としてハンズマンを、価値次元を高めていく事例としてサンシャインチェーンを取り上げ、業態の芽の方向性の可否を検討していく。



(出所) 楠木・阿久津 (2006), 石原 (2007), Aaker (2011), 青木 (2011) を参考に作成。

図1 価値次元と価値前提に基づく業態 (カテゴリー)・イノベーション

IV. 事例① ハンズマン (ホームセンター) のリアル版ロングテール

1. 品揃えの限界と消費者の情報探索行動

小売業者の生産活動において品揃え形成活動こそがその中核であり、店舗における品揃えとは消費者に対して取引費用や探索費用の節約機会を提供することである(坂川 2007, p.53)。そして、こういった費用節約の実現のためには、取り扱う商品のすべてにおいて満足できる品揃えの実現(鈴木 1999), および、安定した品揃えを維持することが重要となる (cf 坂川 2007, p.54)。

中途半端な品揃えの売場になると来店客の要求に添えず、売れ筋に絞り込むと他店との差異性が小さくなり、違いがわかりにくくなる。かといって、品種ごとに必要な売場を確保しようとすると店の大きさが「無制限」に必要となってくる。最寄品を中心とする業態であれば、需要の分

散性（利便性）に対応しつつ、本部による仕入れを通じた調達コストの低減を同時に達成するチェーンストアという多店舗化の手法による成長モデルが描けるが、専門品や買回り品では利便性に対するニーズが相対的に低いため、店舗数の増加が売上の伸びに直接反映せず、多店舗化による成長には限界がある。そのような限界に対処するための1つの方法が大型化・巨大化である（余田 2004, p.89-90）。しかし、売場面積は土地やその他の条件で決まっていく場合も多く、通常、売場の広さと店舗面積には限界がある。そのため、限られた空間の中で来店客の要求を満たし、販売力のある品種から順に当てはめ、最大効果を上げられる施設の広さ（適正規模）を決めていくことになる（鈴木 1999, p.49-51）。

また、取扱商品が多様になるほど取扱いのための技術的コストと共に管理コストも増大する。同じスペースの陳列棚であっても商品を並べ、管理することの複雑性が増し、陳列作業にかかるコストも増大する（坂川 2007；余田 2004）。つまり、専門性を高めようとしても、ある規模を超えたさらなる成長のシナリオは描きにくい（cf. 余田 2004, p.90）。

一方で、店舗が広大になりすぎたり、アイテム数がある一定の数を越えたりすると、消費者の探索コストも増大し、消費者に負荷がかかるため、目的商品を探し当てるのが難しくなるといった問題が発生する。

つまり、品揃えの多様性を追求することは売場面積の限界を超え、取扱技術のコスト、管理コストの増大と共に、来店者に負荷を与えてしまうことになる。しかし仮に、従来の店舗における「品揃え」の限界を越えつつも、わかりやすい売場を作る、というジレンマを超えることが出来れば1つのイノベーションになると考える。この点をハンズマンの事例（高橋 2012）で確認していく。

2. ハンズマン（ホームセンター）の場合

日本のホームセンター業界はこれまで右肩上がりに成長してきたが、2005年を境に売上は減少傾向にある。一方、総店舗数は2008年に4000店を超えた後、2010年まで漸増している。こういったホームセンターの多くは郊外にあり、そこには同業者のホームセンター以外にもショッピングモールやアウトレットモール、ディスカウントストアや大型ドラッグストアなどが存在しており、日雑品や食料品、飲料を中心としたいくつかの商品カテゴリーにおいては他の業態とも競争関係にある。そのため、来店客は思う様に伸びず、ホームセンター業界も苦しい状態にある。こうした中、九州を中心に独自路線で売上を伸ばしているハンズマンがある。

ハンズマンの店舗は『DIAMOND HOME CENTER』によるストア・オブ・ザ・イヤー2010で、「ハンズマン吉尾店」が第1位に輝いている。過去にも「ハンズマンわさだ店」（2003年）、「ハンズマンの大野城店」（2005年）が同賞を受賞しており、業界の新潮流として注目されている。「ハンズマンに行けば必ずある（ないものは無い）」といわれており、徹底した顧客主義を貫く、リア

ル版ロングテールのホームセンターを目指す。

来店客もネジを一個持って、「これと同じネジが欲しい」といってやってくる「超」目的買いの店舗である。この超目的買いに対し、分解できる商品はすべてバラバラにし、部品単位で販売する。例えば、ホースの場合、よく壊れるノズルの部分だけでも販売する。手袋も傷みややすさの違いから、左右別々で販売する。さらには、100本の束で売られているストローも袋を破り、1本からでも販売する（気がある）といった徹底した顧客対応を実践している。とりわけ、他のホームセンターで扱う商品は削除していき、住関連の商品だけに絞り込み、その商品を徹底的にそろえていくことで住関連のカテゴリー・キラーを目指す。この徹底した品揃えによる顧客対応を追求してきたことで、2011年現在で20万アイテムを超えている。このアイテム数は一般的なホームセンターの5倍もあり、そのほとんどが年に10個も売れない死に筋商品である。販売数が年間に一株の商品が占める割合は全商品の60%もあり、業界の在庫回転率は年平均6~7回転なのだが、ハンズマンは年平均4回転しかなく、大幅に劣っている。それでも定番から外さず「ハンズマンに行けば必ずある」という方針を徹底的に貫いている。さらなる顧客対応のために、現在も毎年1万アイテムずつ増やしており、売場が足りなくなれば増床し続けている。

このハンズマンの超顧客主義の方針は、来店客はすべて顧客であるとし、お客様をターゲット（マト）とは決して呼ばない。また品揃えのためのPOSは置かない。POSデータはあくまでも過去の結果であり、過去の売れ筋に注目することは他店との差異を無くし、同質化に向かうものであると考えている。つまり、POSに基づき売れ筋に絞ることは、店舗の同質化であり、結果的に価格競争に陥るため、向くべき相手は競合ではなく顧客であると考えている。特に重視されているのが、組織的取り組みとして、従業員が集めてくる顧客からの「要望商品」メモであり、5年間で数十万通の要望が寄せられている。その要望のうち6割から7割は実際に導入されていく¹⁰⁾。上述したように、そのほとんどが死に筋で、その死に筋の商品を定番化することは店舗にとって非常に負荷がかかるものであるが、あえて外さないことで、要望商品が必ずあることを約束する。さらに、毎年1万点も増え続ける商品説明に、他店の平均の3倍（高度な知識と提案力）の従業員数を用意する。

遠方からの来店客も多く、商圏は15キロから20キロメートルもあり、一般的なホームセンターと比べてかなり広い。この圧倒的な品揃えによって多くの顧客からの支持を得ており、1店舗あたりの来店客数の多さとリピート率の高さを維持することで高い売上高と収益が出ている。

しかし、アイテム数の増加によって徹底した対応が可能となるものの、一方で目的の商品を探すのが難しくなる。そのための工夫が売場の随所になされている。品揃えの多さによる売場の複雑性は、売場デザインを工夫することで回避しており、「世界一わかりやすい店」になることを標榜する。

その実践方法の1つが「実物ディスプレイ」であり、これは陳列棚の上の壁面に実際の商品を

貼り付ける（図2）。「どこに商品があるのか迷うことが多い」という顧客からのクレーム、および、人は案内掲示板や売場コーナーの文字はあまり見ていないことなどから、文字ではなくビジュアルで実際の商品を見せることで、遠くからでも売場が認識できるため、顧客が目的の売場までスムーズにたどり着くことを可能としている。これを売場づくりの主体としており、この実物ディスプレイに貼り付ける商品群は、売場（カテゴリー）を代表する商品である。異なる売場で同じ商品を掲載することもあり、多様な連想や使用シーンに対応して貼り付けと品揃えがなされているため、顧客も売場に迷う割合が減るといえる。まさに「見える化」によって各売場の収益を最大化するカテゴリー・マネジメント¹¹⁾ だろう。

世界一わかりやすい売場を体現するもう1つの工夫は、見本の商品を実際に陳列棚に貼りつけてわかりやすくしている点である¹²⁾。これは、商品を試したり確認したりしやすいという点もあるが、できるだけ売場スペースを有効に活用するという目的も兼ねている。他にも、色の使い方と配置に統一感を持たせている。



（出所）株式会社ハンズマンホームページより引用。

図2 ハンズマン店内の様子と実物ディスプレイ

このような売場の見つけやすさ、陳列された商品の見やすさの工夫は、本社横にある改装シミュレーション室で検討される。改装担当者は各店舗に2人から3人存在し、その店の全ての売場に責任を持つ。その改装担当のメンバーによって、日々新たな陳列方法が売場に反映されていく。それによって、すべてのハンズマン店舗間で棚割りが統一され、品揃えの均一性と安定性の維持とともに、比較購買や関連購買などの売場間の関連性も管理される。徹底的な顧客対応のためのより良い売場づくりのため、日々陳列は修正されており、一日と同じ売場は無いという。また、什器や棚を動かす大きな移動は最低でも年に1回は行われるため、売場の提案力も磨かれていく。

このような超目的買いに対応する徹底した品揃えと接客対応を通じて、品揃えの限界を超え、価値前提を変えているのである¹³⁾。この方針によって顧客は、「買いたいものを探すのが楽しい売場」と感じており、「店に行けば自分の生活スタイルが創造できる」店舗になっているという。

V. 事例② 株式会社サンシャインチェーン（食品スーパー）

1. 経験価値を高める売場デザイン

経験価値とは、Schmitt（1999）が提唱するものであり、「SENSE（感覚的経験）」「FEEL（情緒的経験）」「THINK（創造的・認知的経験）」「ACT（肉体的経験とライフスタイル全般）」「RELATE（準拠集団や文化との関連付け）」の5つの経験をすべて含むことでホーリスティック（包括的）な経験価値が達成できると考えられているものである。それぞれの経験について小売店舗に沿う形で簡単に説明していこう。

「SENSE」とは、視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚を通じた感覚的経験を生み出すために感覚に訴えるものであり、企業やストア・ブランドを象徴するカラー、店舗デザインや全体的な印象などを通じて、五感を刺激することが必要になる（cf. Schmitt 1999, p.64；広瀬 2008, p.326-327；高橋 2011b, p.96）。

「FEEL」とは、顧客の内面にあるフィーリングや感情に訴えるもので、消費の最中に発生する。ストア・イメージや店舗内での楽しい雰囲気や経験によって得られるポジティブな気分や喜びや誇りなどの強い感情を含めた情緒的経験を生み出す。そのためには消費者の意欲を引き出すことが重要となる（cf. Schmitt 1999, p.66；広瀬 2008, p.326-328；高橋 2011b, p.96）。

「THINK」とは、顧客の創造力を引き出すような、創造的認知、問題解決的経験を通して顧客の知性に訴えるものである。例えば、店内の販促によって驚きや興味をそそることで思考を促し、企業や商品を再評価させたり、連想を広げたりしていくものである（cf. Schmitt 1999, p.67,144-146；広瀬 2008, p.326-328；高橋 2011b, p.96）。

「ACT」とは、肉体的な経験を通してライフスタイルを変化させたり、他人との相互作用に訴えたりすることを目的としている。顧客の身体的な経験（身体を使った体験など）を強化したり、これまでにはない新しいやり方を用いて顧客に経験を提供したり、今までとは違うライフスタイルや他の人々との相互作用を取り上げることで、顧客の生活を豊かにすることを目的とするものである（cf. Schmitt 1999, p.68；広瀬 2008, p.326-328；高橋 2011b, p.96）。

「RELATE」とは、自分の理想像、あるいは、他の人や特定の文化やグループに所属しているという感覚を個人に持ってもらうものである。自己実現への欲望、他者に好意的に受け入れられたいという欲求に訴えるものや、所属する社会や文化、準拠集団、地域との関係を通じた強いリレーションシップやコミュニティが実感されることが必要となる（cf. Schmitt 1999, p.68；広瀬 2008, p.326-328；高橋 2011b, p.96）。

店舗とその売場はこの経験価値を高めるコミュニケーションの場であり、店舗内空間、イベント、人的販売、スポンサーシップといった演出（Pine II and Gilmore 1999）によって、消費者は買い物というプロセスに対して、「楽しい」といった快楽的動機（感情的関与）を得て、価値の次元を高めていくと考える。以下では、サンシャインチェーンの事例（高橋 2011a）を取り上げて、

この枠組みに沿って確認していく。

2. 株式会社サンシャインチェーン（食品スーパー）の場合

株式会社サンシャインチェーン（以下サンシャイン）は、高知県稲荷町に本部を置く、ボランティアチェーンである。資本金3億円で1961年4月に創業し、2011年7月現在、加盟企業12社で32店舗（直営店15店舗、チェーン店17店舗）を展開する売上高420億円の食品スーパーである。サンシャインのサンは太陽、シャインは輝くという意味であり、万物を愛し、暖め、育む太陽のような存在、つまり、その地域社会になくってはならないお買物広場を目指すもので四国一円にチェーン店の展開を図り、豊かな地域社会創造のために邁進（まいしん）するという方針を持っている。創業時は「高知主婦の店」という企業名で展開してきたが、新時代のイメージに対応するという企業方針に合わせ、1986年に現在の企業名であるサンシャインに変更した。

このサンシャインが本社を置く高知県の人口は2005年以降、80万人を割り込み、年々減少しつつある。高知県の県民所得は全国ワースト2と低く、失業率も高い。さらに景気の低迷が消費者の低価格志向を促したことでスーパーマーケットの経営を圧迫してきており、2002年から2008年の6年間で高知県下のスーパーマーケットは120店舗のうち20店舗が閉店に追い込まれるという厳しい状況下にある。この状況にあってサンシャインは「食はファッション」であるとし、「楽しさ」を演出する「ショッピングの場」としながらも鮮度や品質にこだわり、他店と比べても引けをとらない価格で販売することで、自らを（品質の良い商品をより高価格で販売する高級スーパーではなく）「高質スーパー」として位置づけ、業績を伸ばしている。

このサンシャインの取り組みは、楽しいショッピングを提供するという経験価値の視点でまとめることができる。オリビオ（ORIBIO）、カルディア（CARDIA）、クラーージュ（QURAGE）、ベルティス（BERTIS）といった活気のある独特な店名と共に、まず目を見張るのが店舗の雰囲気である。店内に一步足を踏み入ると、温かみのある照明とパステル調の内装、インパクトのある



（出所）サンシャインチェーン本部より提供。

図3 サンシャインの店内の様子

什器設備が来店客を出迎え、来店客の気分を盛り上げていく（図3）。そして、店舗内の主通路やマグネットとなる位置には、従業員自らが店舗内で調理したり、マグロの解体を実施したりする「ライブ販売」が展開されており、視覚や嗅覚、聴覚、味覚といった五感を刺激していく（SENCE）。

店舗の雰囲気を感じながら、店内に目を向けると、そこには立体的に陳列されたカラフルな果物や野菜が視角に飛び込んでくる（図4）。このような演出された陳列は選ぶ楽しさを醸成しており、買い物のプロセスにおいて発生するポジティブな気分や喜びといった情緒的な経験である「FEEL」を高めるものである。食品スーパーである以上、その品揃えによって他店舗との競争には参加するが、低価格競争に向かう土俵には陥らず、品揃えの独自性やその演出を通じた魅力を高めようとしている¹⁴⁾。



（出所）サンシャインチェーン本部より提供。

図4 立体陳列の様子



（出所）サンシャインチェーン本部より提供。

図5 コトPOPの事例

しかし、いくら見栄えの良さや演出の楽しさを醸成したとしてもそれだけでは商品の品質の良さや店のこだわりというものは伝わらない。そこであえて価格訴求のPOPだけではなく、買い物

客の知りたい商品に関する知識や商品にまつわるエピソードなどを楽しく伝える「コトPOP」を展開する(図5)。これによって来店客の知性に訴えかけ価値を伝達していく。とりわけ、見えにくい鮮度という価値を「見える化」していくために「鮮度宣言」といった大きなPOPを展開することで、来店客もサンシャインのこだわりや方針を理解していくのである(THINK)。

なお、ライブ販売とともに豊富な試食が用意されているが、この試食を担当するのは販売のプロである外部の「マネキン」ではなく従業員が自ら接客していく。従業員が来店客と積極的に接し、体験や相互作用を引き起こしていくことで、従来のスーパーマーケットでは味わえないショッピングスタイルを提案しているのである(ACT)。

さらに、スーパーマーケットの場合、11時30分から13時30分、16時30分から17時30分に集客のピークがあるが、開店直後の午前中の集客が非常に弱いため、その集客を高めるための取り組みを、他社と異なる視点で展開したいというところから「産直市」の取り組みにつながっていった(図6)。安心・安全を伝え、地域の農家とのつながり、地域で作られた商品はその地域で消費される「地産地消」という考え方によって地域との絆を大切にす。地産地消の産直市を展開することによって、地域とのつながりを深め、地域に生きるスーパーとしての使命を果たしている。これはコミュニティや準拠集団、地域文化とつながるものである(RELATE)。



(出所) サンシャインチェーン本部より提供。

図6 産直市売場の様子

従来、食品の買い物とは義務的なものであるが、このような店舗デザインとその演出によって、それを楽しい「ショッピング」の場として演出しようとしている。こういった取り組みは価値の次元を変えていくものである。しかし、単に楽しい店づくりなら他の店も取り組みつつある。例えば、日本一視察の多い九州のハローデイなどもパートの人材育成の一環として商品提案力や企画力を競うしかけによって売場に活気を持たせたりしているし、関西でも近商や阪急オアシスなどの新規店も見た目は「高質スーパー」へと転換しつつある。

しかし、上述したように、店舗内空間や人的販売による演出は確かに重要であるが、単なる演出だけでは経験価値は達成できない。サンシャインで日々行われているライブ販売や試食を通じた従業員との対話やイベントなどを通じた経験価値の提供は簡単に他社が模倣できるものではない。その理由は顧客との接点を通じて得た情報を社内のイントラネットで共有するシステムを保持しており、従来の食品スーパーを大きく超えた顧客対応力を強化しようとしているためである。そして日々、CS (Customer Satisfaction) から CD (Customer Delight) への更なる高みを目指すためのイノベーションを続けている。

このように、サンシャインが向いている方向は競合（との差別化）ではなく、顧客の店舗内経験をより楽しく感動を与えることへの徹底した対応であり、独自化である。感性価値や経験価値を高める施策によって、従来の買い物からショッピングへと価値の次元を変えていくことを可能にしている。これが「新業態」としてのカテゴリー・イノベーションへと向かう一つの方向性であろう。

VI. 業種店から業態店への転換

1. 業種店から業態店へ

上述したように魚屋、八百屋、肉屋、家具屋、文房具屋、電気店などは、業種店と呼ばれている。世の中に業態店が増えているとはいえ、その数はまだ比較的少数であって、業種店は広範囲に、多く残っている (cf. 石原 1999, p.11)。また、個々の業種店の規模は小さく、取扱技術の限界から取扱うことの出来る商品の幅にも限界がある。その限界を超えるために日々、新しい技術が取り込まれては消えていく。ある新しい技術に基づきながら、誰（どのターゲット）にどのように売っていくのかという小売業の売り方（小売ミックス）としてのコンセプトが構想され、新しい技術を用いながらコンセプトを練り合わせていくことで業種店が業態店となっていこうとする (cf. 石原 1999, p.9)。こういった新しい技術を発掘し、組み合わせ、作り出すことが業態技術の芽であり、それが消費者に受け入れられる価値をもつことで業態の芽となるのである。

魚や野菜、肉といった商品は購入頻度が高く、関連商品を一カ所で購入するワンストップショッピング性の高いスーパーマーケット（食品スーパー）という業態が浸透してきたが (cf. 上原 1999)、家具屋や文房具などは食品に比べれば購入頻度は低い。また、飲料やスナック菓子、シャンプーや洗剤などの一般的な最寄品、あるいは、家電や自動車といったブランド性向の要素が強い商品とは異なり、家具や文具などは、ブランド間や商品間の違いが認識されにくい商品が中心である。そのため、消費者は品質と価格の判断が難しい（知覚品質が小さい）、あるいは、どこで購入しても大差ないと認識している可能性も大きく、店舗選択基準は価格の安さに陥りやすい。特に、市場が停滞していることで価格を基準にした選択が強まることとなり、コモディティ化に陥りやすい。そのため、こういった専門店売り方を工夫することが必要となってくる。この売り方の工

夫とはコンセプトを検討することである。従来から存在する多くの家具屋、文房具屋が現状から抜け出していこうとする事例を見ることは業種店から業態店への転換に必要とされる業態の芽の方向性であり、上述した食品スーパーやホームセンターなどの既に存在している業態に至るまでに必要とされる芽のあり方にも関連するものである。そこで、家具小売の事例と文房具屋の事例を通じてさらなる検討を深めていく。

2. 家具小売業

家具専門店の事例として取り上げるのは、大塚家具とイケア（IKEA）である。余田（2004）、白（2010）の資料を基にして、この家具の専門小売業における芽の方向性を検討する。商業統計によれば、2007年（平成19年）の家具小売業の売上は、1兆3065億8100万円であり、1991年の2兆7407億円をピークにこの数年間で大きく減少傾向にある。この市場縮小の背景には、高額耐久消費財における買い控え傾向の他に、マンションや一戸建てにおけるビルトイン家具の増加、あるいは、婚礼家具を中心とした大型収納家具の需要減少などが影響している（余田2004, p.93）。家具の流通チャネルは、全国に分散した製造業者と、比較的小規模で同様に分散した販売業者から構成されるため、多段階で、零細で、長いチャネル構造によって特徴づけられている¹⁵⁾。

この業界構造において、2000年当時、百貨店ルートと共に家具専門店として、島忠、大塚家具、ナフコ、ニトリなどが存在していたが、売り方を工夫することで2000年に大塚家具が島忠を抜き、業界トップとなった（余田 2004）。当時の大塚家具の戦略は地区最大級の売場規模を誇る大型ショールームを積極的に展開し、中級から高価格帯を中心とした圧倒的な品揃えと手厚い顧客対応によって販売効率を高め、目的を持って来店する高（購買）関与の層に絞り込み、売上を伸ばしてきたことである（cf. 余田 2004）。その売場での提案方法は家具の組み合わせをイメージしやすいように、カントリー調、ヨーロッパ調などのテーマ性を持たせた陳列になっており、コーディネートに重点を置いた販売方法をとる。

しかし近年、低価格路線のニトリがSPA方式によって国内外で250店舗以上のチェーンを拡大しつつある。ニトリも当初は零細家具専門店から出発しているが店舗数の拡大と共にSPA方式によって品質を維持しながら低価格の戦略を取ることで大塚家具を抜き去り、業界トップに躍り出てきた。これによって、家具業界は大きく低価格化の傾向に向かっており、そのあおりをうけて多くの零細家具専門店が倒産している。このような低価格の競争に陥りがちな業界においても、従来の家具店とは違う、家具専門店としての新しい提供のあり方へと価値の次元と前提を変えて成功しているのがイケアである。

イケアは約280の直営店を持つ世界最大手の家具専門店だが、過去に一度日本から撤退した経験があり、まだ国内での店舗数は7店舗と少ない。ただ、この店舗の特長は、顧客が購入後に自分で持ち帰り、自宅で組み立てるフラットパック方式による家具であるため、在庫スペースを圧

縮し、低価格帯での販売を可能としながらも（白 2010）、その家具売場は、顧客自らがショッピングリストを片手に示されたルートをたどりながら進むようになっている。そこでは、日本の生活空間の広さに合わせたショールームがライフスタイルを提案し、様々な気づきを示す提示物によってニーズを喚起する仕掛けが施されている。例えば、「コンパクトだけ見かけよりずっと広いんです!」、「引っ越してきたときはすっきりしていたのに、物がどんどん増えてくる」といったPOPと共に解決策や工夫が提示されている。疲れればレストランで休憩し、スモーランドでは子供を預かってくれる。また、上述したハンズマン同様に、関連する雑貨売場は壁面をうまく利用し、華やかに演出する。近年では、日本独自の制度として買い物客と一緒に売場を回り、購入プランを提案する「セールス・エキスパート」と呼ぶ店員を置きだしている。このように、低価格と質の良いデザインによって家具購入のハードルを下げつつ、面倒な家具の買い物を楽しみショッピングへと変換させることで感情的関与を高めていく工夫が施されている。

これらの点から理解できることは、家具専門店が価格という可視性の高い価値からその売り方を変換していく場合、消費者の関与度に応じた2つの方向性が考えられる。1つは、大塚家具のような高（購買）関与に対する圧倒的な品揃えと顧客対応であり、もう1つはイケアのように買い方を変え、感情的関与に訴えることで関与を高め、需要を喚起するライフスタイル提案型の売場づくりである。

3. 文房具店

文房具店でも類似の変化が起きつつある。鉛筆やノート、消しゴム、手帳といったアナログ商品は近年のデジタル化の波によるパソコンなどによる代替、および1990年代以降の量販店やインターネット通販の台頭によって、規模のメリットを生かした販売に押されており¹⁶⁾、文房具店（文房具売場）では苦戦が続く。経済産業省の商業統計によれば、1985年に30,000店を超えていたが、2007年は約12,000店と半数以下に激減している。このような状況において、「街の文房具屋さん」で新しい取り組みを展開する企業がある。例えば、1947年創業の文房具店である加登谷が運営している「フォルマ」では色をテーマに品揃えする、文具の「セレクトショップ」を目指しており、2011年現在7店舗ほどを展開している。前年同期比で5%前後の伸びを示しており、この企業の経営を下支えする。暖色系の色にこだわって品揃えしているため、その揃え方は定番や売れ筋を必ず置く訳ではなく、あくまでも店全体が醸し出す色の雰囲気合う商品だけに絞って品揃えする。陳列も量販店のような詰め込み型のものではなく、洋服や雑貨を選ぶように買い物を楽しめる店を目指しているという。

1882年創業のナガサフ文具センターが運営する「ペンスマイル」は1万円前後の万年筆を中心とした高級文具店である。万年筆の初心者や新規顧客にも使い方や使い心地を丁寧に説明して売っていく「コンサルティング接客」である。従来の大型文具店でショーケースに陳列されてい

る販売だけでは味わえない徹底した対応によって、従来の文房具店との違いを認識させることで価値の前提を変え、こだわりのある顧客に対応していくものである。

このように文房具店の変化においても高（購買）関与への対応と感情的関与を高めるという2つの方向性が考えられる。

VII. まとめ

1. インプリケーション

小売市場が成長している時期であれば、ある“業態”という安定した括りの中に戦略グループが成立しうることが可能であったものの、近年のわが国の多くの小売市場は、成熟もしくは縮小傾向にある。こうした状況において、業態の境界はあいまいになってきており、小売企業の戦略も可視性の高い低価格戦略による対抗や対応に陥りやすいコモディティ化にある。この状況を抜け出すための方向性を検討することの意味は大きい。そこで、新しい業態の芽となる要因を消費者の価値で捉えようとしてきた。ここでいう価値とは、いくつかの技術が合わさったイノベーションであり、そのイノベーションには、従来の業態が提供してきた価値の前提を変革し、価値の次元を高めていく2つの方向性がある。これを業態にあてはめると、第1の価値前提の変革への対応とは、認知的関与型の目的達成志向に対する徹底した品揃えと接客対応の深さであり、これを命題1とした。第2の価値次元への対応とは、低関与な限定的問題解決行動において、店内行動のプロセスを通じた感情的関与を高める経験価値を強化する方向性であり、これを命題2とした。この2つの命題について、事例を通じて検討してきた。

ハンズマンとサンシャインの事例を通じて明らかになってきたことは、彼らは業態という枠をうまく利用しながら、その中で独自のポジショニングを明確にしていることである。両企業とも従来のホームセンターや食品スーパーといった業態を前提にしていることから、同じ業態の競合店とは価格面で対抗しなければならないものの、その主な理念は顧客との共創であり、その実現の場が売場であること、そして理念と戦略の一貫性が高いという点である。ハンズマンの場合、「なんでもある」といったリアル店舗版のロングテールの実現は、要望商品メモという組織的な取り組みを通じて、徹底的に顧客との関係を構築していく姿勢である。サンシャインの場合、店舗のデザインのあり方を通じたショッピングモードへの変革をより進化させるために、従業員との対話のシーンから課題やニーズを吸い上げる仕組みがある。この顧客対応を実現するために膨大な手間と費用をかけている。こういった革新的な小売企業が淘汰されずに1つの芽となりうるのは、環境に適応してきたことであり（cf. 矢作 1996）、その環境とは競合との競争からの回避と顧客への対応・共創である。

近代的な小売業が目指してきたものはチェーンオペレーションの実現による、店舗の標準化、オペレーションの標準化、品揃えの標準化を通じた効率性であるが、ハンズマンとサンシャイン

が目指しているのはこのような効率化によって形成されてきた店舗運営システムからの逸脱であり、近代化・効率主義としての業態に対するアンチテーゼであろう。本稿の命題も、この標準化に抗うものであり、価格帯とサービスや品揃えとのトレードオフに基づく業態変動の議論になりがちな従来の小売業態研究とは違う軸での業態の議論へと視座を広げようと試みたものである。

また、家具小売や文房具店といった業種店（業種別事業店）がその売り方を工夫することで独自のコンセプトを構想し、展開していく場合においても、上述の命題と共通した方向性が有効であることが分かってきた。それは、消費者の関与のあり方に合わせた2つの方向性であり、高（購買）関与には徹底した品揃えと顧客対応（サービス）の強化、関与を高めるには感情的関与を通じた売場の演出と提案のあり方が重要となるということである。この指摘は小売業本来の基本的役割である「品揃え」とそれを提供する「サービス」、それらを展開する場としての「売場」を議論しているに過ぎないが、それを受け取る消費者の価値の視点で捉え直していくことで、そのあり方を再定義し直すための視座が明らかになってきたと考える。そして、この消費者からの価値を創造していくことが業態における独自のポジショニングとしての競争的優位性を確立し、コモディティ化の状態から抜け出す新しい業態の芽となりうるのである。

なお、本稿では消費者視点で議論していることから、小売店舗の顧客接点となる「表舞台」あるいはフロントヤードに主な焦点を当てて議論しているが、この側面を支える「裏舞台」としてのシステム（バックヤード）が伴わなければ新しい業態の芽として成立しえない（cf. 和田 1989, 矢作 1996, 田村 2008, 関根 2010）。本稿では、この裏舞台であるバックヤードシステムについて積極的には取り上げていないものの、多くの事例でその仕組みは確立されていることを付記しておく。

2. 今後の課題

本稿で取り上げたハンズマンとサンシャインという小売企業の革新的な取り組みの事例は、消費者にも新しいと感じてもらえており、業態という枠の中で他を寄せ付けないポジショニングを創造しているものの、この段階ではまだ業態内における新しい芽、すなわち、サブ・カテゴリーでしかない（cf. Aaker 2011）。確かにこれらの事例は、ある企業が展開する独創性の高い店舗開発が高い業績につながり、一定の受容層（顧客）が存在している成功事例である。そのため、業態の新しい芽の方向性の例証にはなっている。しかし、これらの成功事例はあくまでも、ある地域やエリアに限定される。本来、業態が業態として認知されるのは市場での実験を通して定着した段階であるため（cf. 石原 1999, p.13）、ここで取り上げた事例は、まだ新業態の芽の要因でしかない¹⁷⁾。何をもって新業態というのかという課題もまだ明確に定義できていない。命題を証明するような事例もまだ少ない。また、他の命題が存在する可能性も十分あるだろう。

ただ、本研究で大きく取り上げた、ハンズマンとサンシャインは外部への公開を是としている。サンシャインの場合、高質スーパーの推進と毎年全国から多くの見学者を受け入れてきたことが

評価され、農林水産大臣賞を受賞している。ハンズマンもマスメディアへの公開、および、我々研究者への取材協力に応じてくれている。この背景には、多くの業界にこういった経営方針を普及させていきたいという思いがある。そのため、このような2つの方向性と前提にある顧客との共創の理念から判断すれば、従来の業態という枠を超えたところに新たな業態の枠が出来あがるのかもしれない。あるいは、上原（1999）がいうように、存続すべき業態の基本パターンは既に出ているのであれば、既存の業態の中の組み合わせ（例えば、命題1と命題2の「練り合わせの妙」）や新しい芽を通じた発展系しか登場しないのかもしれない。さらなる事例の追求を含め、もうひとつの研究である業態認識の実証研究と併せて進めていく予定である。次の成果発表までお待ち頂きたい。

なお、本研究は平成 23 年度 科学研究費 基盤（C）研究課題番号 [235305450001]「業態としてのカテゴリー：消費者視点の業態研究」の交付を受けて行った研究の成果の一部である。

注釈

- 1) コモディティ化とは、ある商品カテゴリーにおける競合企業間で製品やサービスの違いが価格以外にはないと顧客が考えている状態をいう（阿久津・楠木 2006, p.4）。
- 2) 低価格ローコストで参入してきた企業がトレーディングアップによって、高価格高コストへと進み、また次の企業が低価格ローコストで参入してくるサイクルを指す。
- 3) 小売りの輪理論の発展系であり、小売業の進展や市場変化に伴い、既存の小売業態ではカバーできない「真空地帯」が生まれ、そこを埋める形で新たな小売業態が出現するという考え方である。
- 4) 総合的な広い商品を品揃えている小売業と専門的な狭い商品を品揃えている小売業とが交互に出現することによって小売業革新が進展するという考え方である。
- 5) 小売類型（業態）とは、サービスの束である（Alderson 1965, 邦訳 p.291）と考えれば、店舗内での一連の行動は連鎖したプロセスである。例えば、食品スーパーの場合、店内に入り、カゴを取り、店内を回遊し、プリパックされた商品をカゴに入れ、買うものが一通り揃った段階でレジに並び、レジで支払いをして、袋につめるという一連のプロセスがある。これは各プロセスを消費者が経験したことによって知識を保有しているため、行動できるものであり、この連続した知識の流れはスクリプトといわれている。我々消費者は食品スーパーについてもコンビニエンス・ストアについてもこの一連のスクリプトを知っている。食品スーパーで今や当たり前となっている上記のセルフ・サービス方式は、ある種の「社会革新」であり（白石 1993, p.5）、これが業態としてのひとつの特色でもあることを考えれば、ストア・タイプの認識にこのスクリプトが関連するのである。換言すれば、このスクリプトの「どの部分がどのように認知されているのか」が業態認識の一部を構成していると考ええる。そして、このスクリプトを通じた経験や知識をうまく類推させながら浸透させていくことが新しい業態の芽として受容される際にも重要であると考ええる。つまり、消費者の認知や行動パターンに沿った業態開発こそが業態として成立し得るのである（江原 1989, p.8-9）。

- 6) 本稿ではある企業が想定する業態を「format」(フォーマット)と定義し、企業がその format に基づき、具現化する場としての店舗を「Formula」(フォーミュラ)と定義する(田村 2008; 向山 2009; 坂川 2011)。この Formula は国や地域文化の違いに適応していくものであり、国や地域文化が異なれば、その Formula が抽象化された Format の認識も当然異なってくる。
- 7) 新しい小売業態の出現にともなう、小売形態競争はまず異業態間(例えば、百貨店対スーパー)を軸に展開され、そこで新しい形態が勝利をおさめると、つぎに同業態間競争に焦点が移行する。小売企業は同業態間競争においても競争差別化を目指すことで、それがつぎの新しい小売業態を生み出すきっかけとなる(cf. 矢作 1996, p.179)。とりわけ、小売業における企業差別化は顧客によって「新しい」と知覚された時に、新しい業態として認知されることとなる。このことは新しい業態を生み出す革新性の属性が、その業態を嗜好する顧客(グループ)によって、まず知覚されることが必要である(白石 1993, p.3-4)。
- 8) 生産とは利用可能な物や力(materials and forces)を結合することであり、イノベーションとは物や力を従来とは異なるかたちで結合することを指す。これは「新結合」という概念で示されているもので、①まだ消費者に知られていない新しい商品や、商品の新しい品質の開発、②未知の生産方法の開発(科学的新発見に基づいていなくてもいいし、商品の新しい取り扱い方も含む)、③従来参加していなかった新市場の開拓、④原料ないし半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現、といった広がりのある現象として示されている(Schumpeter 1934, 邦訳 p.101; 後藤・武石 2001, p.2-3)。なお、こういったイノベーションは小さな企業が起こす場合、大手は無視することが多く(Drucker 1986)、イノベーターとして辺境市場に多様なフォーマットによって登場する。辺境市場とは、覇権市場に比較して、立地、商品カテゴリー、顧客階層などの次元で辺境ということであり、まず地域的辺境から新業態が登場すると想定している(田村 2008, p.21-29; 関根 2010, p.28)。
- 9) そうであるならば、従来の店舗の捉え方としての小売ミックス(品揃えの幅、面積、販売方法など)といった小売企業の経営的かつ抽象的な視点だけでなく、店舗の雰囲気、陳列の仕方や商品の見せ方といった「具体的な形状や大きさ、堅さ、色などをもった『ブツ』」として実際の店舗を彩る「物象性」(石原 2009a)の視点、すなわちリアリティ(現実性)の視点が重要となってきている。
- 10) こういった、接客を通じた組織的な顧客の要望を収集する活動を行う利点は、1) 過去の売上情報でしかない POS 情報の代用が可能になること、2) 特定の顧客の声が肥大化せず、より多くの情報に基づく品揃えが可能になること、などである(cf. 坂川 2007)。また、ホームセンターの強みとする住関連に絞ることで、取扱技術費用もある程度、削減されるという利点もある。
- 11) カテゴリー・マネジメントとは、カテゴリーを戦略的ビジネス単位として管理していくことであり、消費者への価値提供に集中することによって、業績を改善していくことである(ハリス&佐野 2006)。
- 12) このような陳列をすることでフェイスをより多く確保できるという。
- 13) なお、この優れた経営手法は、徹底した在庫管理システムと緻密な人事評価システムによって裏付けられている。
- 14) 高質スーパーの雰囲気を醸成するほど高級感のイメージが強くなるため、(実際にはそうでなくても)消費者には「高価格である」と連想されてしまう可能性もある。そのイメージを回避するために独自の品揃え管理手法(マーチャンダイジング)として、2:6:2のMDマトリックスがある。こだわりのある商品やオリジナル商品、他店との違いを打ち出す商品などの「店格」を高める商品は全体構成比の20%、売れ筋の量販商品は全体構成比の60%。他社と比べても引けを取らない価格を訴えて売り込む商品を全

体構成比の 20%配置するという法則を置くことで、陳列棚を演出しつつ、買い物の楽しさや独自商品の魅力を伝えているものである。

- 15) 家具販売大手の大塚家具や島忠でも市場シェアは1%程度でしかなく、零細企業が多くを占めている競争構造である。
- 16) 経営の厳しい文房具店は、アスクルやカウネットなどのオフィス通販の代理店として低い粗利で生計を立てているケースも多いという。
- 17) ある企業の独創的な取り組み（ビジネスモデル）が業態として生成されていく契機には、革新的小売企業の取り組みに呼応する取引先の存在が必要であり、業態として普及するためにはその取引が安定したコスト構造と安定した取引条件が定着した状態としての「バリューネットワーク」が形成される必要がある（cf.高嶋 2002；石原 2009b）。

参考文献

- Aaker, David A. (2011) , *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*, CA: Jossey-Bass.
- Alderson, Wroe (1965) , *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*, Homewood, IL:R.D.Irwin.
（ロー・オルダースン, 1981 年, 田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳『動態的マーケティング行動:マーケティングの機能主義理論』千倉書房）.
- Aliawadi, Kusum. L. and Kevin. L. Keller (2004) , "Understanding Retail Branding Conceptual Insights and Research Priorities", *Journal of Retailing*, 80, p.331-342.
- Drucker, Peter. F. (1986) , *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row. (P.F.ドラッカー, 1997 年, 上田惇生訳『新訳イノベーションと起業家精神<上>:その原理と方法』ダイヤモンド社）.
- Esbjerg, L. and T. Bech-Larsen (2009) "The Brand Architecture of Grocery Retailers: Setting Material and Symbolic Boundaries for Consumer Choice", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, p.414-423.
- Moon, Youngme (2010) , *Different: Escaping the Competitive Herd*, Crown Business. (ヤンミ・ムン, 2010 年, 北川知子訳『ビジネスで一番, 大切なこと—消費者のこころを学ぶ授業』ダイヤモンド社）.
- Pine II, B. Joseph and James H. Gilmore (1999) , *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business Is a Stage*, Harvard Business School Press. (B.J.パインII & J.H.ギルモア, 2000 年, 電通「経験経済」研究会訳『経験経済』流通科学大学出版）.
- Schmitt, Bernd H. (1999) , *Experimental Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, NY: Free Press. (バーンド・H.シュミット, 2000 年, 嶋村 和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング:消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社）.
- Schmitt, Bernd H. (2003) , *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, John Wiley & Sons, Inc. (バーンド・H・シュミット, 2004 年, 嶋村和恵訳『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社）.
- Schumpeter, Joseph A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press. (シュムペーター, 1977 年, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店）.
- 青木幸弘 (2011) 「顧客価値のデザインとブランド構築」『価値共創時代のブランド戦略: 脱コモディティ化

- への挑戦』ミネルヴァ書房, 17-51 頁。
- 池田謙一・村田光二 (1991) 『こころと社会—認知社会心理学への招待』東京大学出版会。
- 石井淳蔵 (2009) 「わが国小売流通世界におけるパラダイム変化」石井淳蔵・向山雅夫編著『小売業の業態革新』中央経済社, 1-31 頁。
- 石原武政 (1999) 「小売業における業種と業態」『流通研究』日本商業学会, 第 2 巻第 2 号, 25-51 頁。
- 石原武政 (2007) 「『市場』はいかに定義できるか?」『商学論究』関西学院大学商学研究会, 第 55 巻第 2 号, 1-14 頁。
- 石原武政 (2009a) 「流通研究における物象性: 商業集積の魅力と商業の基礎理論との接点を求めて」『産研論集』関西学院大学産業研究所, 第 36 号, 3-11 頁。
- 石原武政 (2009b) 「小売業態研究の理論的新地平を求めて」石井淳蔵・向山雅夫編著『シリーズ流通体系: 小売業の業態革新』中央経済社, 283-321 頁。
- 上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論—実践パラダイムの再構築』有斐閣。
- 江原淳 (1989) 「業態別マーケティングと店頭研究」田島義博・青木幸弘編著『店頭研究と消費者行動分析: 店舗内購買行動分析とその周辺』誠文堂新光社。
- 鹿島茂 (1991) 『デパートを発明した夫婦』講談社。
- 楠木健・阿久津聡 (2006) 「カテゴリー・イノベーション: 脱コモディティ化の論理」『組織科学』, 第 39 巻第 3 号, 4-18 頁。
- 後藤晃・武石彰 (2001) 「イノベーション・マネジメントとは」一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 近藤公彦 (1998) 「小売商業形態論の課題: 業態変動のミクロ基礎」『流通研究』, 第 1 巻第 2 号, 44-56 頁。
- 坂川裕司 (2007) 「小売業における品揃え規模の優位性」『経済学研究』北海道大学, 第 57 号第 1 号, 51-62 頁。
- 坂川裕司 (2011) 「小売フォーマット開発の分析枠組」『経済学研究』北海道大学, 第 60 号第 4 号, 61-76 頁。
- 白石善章 (1993) 「市場過程における重層的競争」『流通科学大学 流通科学研究所ワーキングペーパー』, 第 1 号。
- 鈴木哲男 (1999) 『売場づくりの知識』日本経済新聞社。
- 関根孝 (2010) 「流通近代化と小売業の構造分析」『日本商業学会第 60 回全国研究大会報告論集』, 24-34 頁。
- 高嶋克義 (2002) 『現代商業学』有斐閣。
- 高嶋克義 (2007) 「小売業態革新に関する再検討」『流通研究』, 第 9 巻第 3 号, 33-51 頁。
- 高橋広行 (2011a) 「経験価値を通じたストア・ブランド構築」『商学論究: 石原武政博士記念号』関西学院大学商学研究会, 第 58 巻第 4 号, 147-168 頁。
- 高橋広行 (2011b) 『カテゴリーの役割と構造: ブランドとライフスタイルをつなぐもの』関西学院大学出版会。
- 高橋広行 (2012) 「株式会社ハンズマン: ホームセンターの新しい潮流」(ケース資料として近日刊行予定)。
- 武石彰・青島矢一 (2001) 「イノベーションのパターン: 発生, 普及, 進化」一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰』千倉書房。

- 新倉貴士（2005）『消費者の認知世界— ブランドマーケティング・パースペクティブ』千倉書房。
- 延岡健太郎（2006）「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』，第194巻第6号，1-14頁。
- ハリス，ブライアン・佐野吉弘（2006）『カテゴリーマネジメント入門』商業界。
- 広瀬盛一（2008）「経験価値マーケティング：消費と消費者を包括的に捉える視点」戦略研究学会編・原田保・三浦俊彦編著集『マーケティング戦略論：レビュー・体系・ケース』芙蓉書房出版，315-339頁。
- 白貞壬（2010）「木製組み立て家具製造小売の商品構成に関する一考察」『流通科学大学リサーチレター』，Vol.8。
- 向山雅夫（2009）「小売国際化の進展と新たな分析視角：業態ベースの小売国際化研究に向けて」向山雅夫・崔相鐵編著『シリーズ流通体系：小売企業の国際展開』中央経済社，1-30頁。
- 村山貞幸（1994）「ストア・イメージ形成過程における整合性の影響」『慶應経営論集』，第12巻第1号，p.25-39。
- 矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 矢作敏行（1996）『現代流通：理論とケースで学ぶ』有斐閣。
- 余田拓郎（2004）「小売企業の品揃え深耕型成長モデル：大塚家具のマネジメント・デザイン」『仕組み革新の時代：新しいマーケティング・パラダイムを求めて』有斐閣，89-110頁。
- 和田充夫（1989）『小売企業の経営革新』誠文堂新光社。

参考資料

- 『2012 IKEA カタログ』イケア・ジャパン株式会社。
- 『NHK テキスト 仕事学のすすめ：ニトリホールディングス社長 似鳥昭雄 不況をチャンスに変える』NHK出版，2011年8月1日発行，第1巻第5号。
- 「家具のイケア，接客に『日本流』」日本経済新聞，2011年7月30日，地方経済面 千葉。
- 「『文房具屋さん』進化系」日経流通新聞，2011年7月1日，1面。