

Discussion Paper Series, No.021  
Research Center for Innovation Management,  
Ritsumeikan University

# 業態革新が売り場行動に与える影響 北野エースの事例を通じて

流通科学大学 商学部 専任講師  
高橋 広行

2013年3月4日



立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター  
Research Center for Innovation Management, Ritsumeikan Univ.

〒525-8577 滋賀県草津市野路東1丁目1-1  
1-1-1 Nojihigashi, Kusatsu, Shiga 525-8577, Japan  
<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/ssrc/innovation/dp/index.htm>

本ディスカッションペーパー中、意見にかかる部分は著者によるものであり、立命館大学イノベーション・マネジメント研究センターの見解を示すものではない。  
引用・複写の際には著者の了解を得ること。

## 第1章 問題の所在

本稿の目的は食品スーパーの業態革新を消費者がどのように認識しているかを議論するものである。

近年の小売企業をとりまく環境は厳しい状況にある。平成11年度から19年度までの商業統計のデータを時系列に見ていくと、小売業全体の売り場面積は増加しつつあるものの、年間商品販売額は減少傾向にある。つまり1店舗あたりの坪単価効率が低下している。特に総合スーパー、食品スーパーの坪単価効率の落ち幅が大きい。

この厳しい状況において、食品スーパーの多くは売れ筋に集中することで売れ残りのリスクを回避しつつ、効率化を進めている。しかし、本当に効率化を進めるだけで良いのだろうか。売れ筋を中心に取り揃えるほど店舗間の類似性は高くなり、結果的に店舗間の差異は小さなものとなってしまう(Moon 2010)。追い打ちをかけるように、コンビニエンス・ストアは棚の什器を増設することで、生鮮食品や日雑品を充実させることで女性客層を拡大し、食品スーパーに対抗しようとしている<sup>1</sup>。また、「まいばすけっと」に代表される小商圈型のスーパーがコンビニエンス・ストアと通常の食品スーパーの隙間について増加傾向にあり、業態間があいまいになりつつある。

しかし、こういった現状において、独自性を持ち、売り上げを伸ばしている食品スーパーがいくつか存在することも事実である。そこで、本研究では従来の食品スーパーとは異なる独自の方向へと革新している小売企業の事例として「北野エース」を取り上げ、その取り組みと消費者の店舗内行動（主に売り場行動）との関連性をデータにもとづき明らかにしていくものである。

## 第2章 スクリプトを通じた業態認識

では、消費者は店舗間の流通サービスの違いや差異、業態の違いをどのように認識しているのであろうか。その手がかりのひとつが認知構造体としてのスクリプト(script)である(高橋・新倉 2012; 新倉・高橋 2012)。スクリプトとは、消費者のマインドに展開される一つのシナリオや台本のようなものであり、消費者は、買い物行動を通じて得られた経験や行動パターンをスクリプトによって認識しているのである(スクリプトの詳細は新倉・高橋 2012 を参照のこと)。

日常の身近な買い物行動スクリプトは、大きく3層構造で捉えることができる(新倉・高橋 2012)。その階層とは、店舗内行動スクリプト、売り場行動スクリプト、選択行動スクリプトである。図1に示されるように、これらのスクリプトはある認知要素を媒介にして、それぞれが関係づけられている。店舗内行動スクリプトに含まれるある一つの認知要素は、ある売り場行動スクリプトを構成している。そして、そのなかの一つの認知要素が次の選択行動スクリプトを構成している。さらに、そのなかのある認知要素が最終選択肢となり、買い物かごの中に取り込まれるということになる。

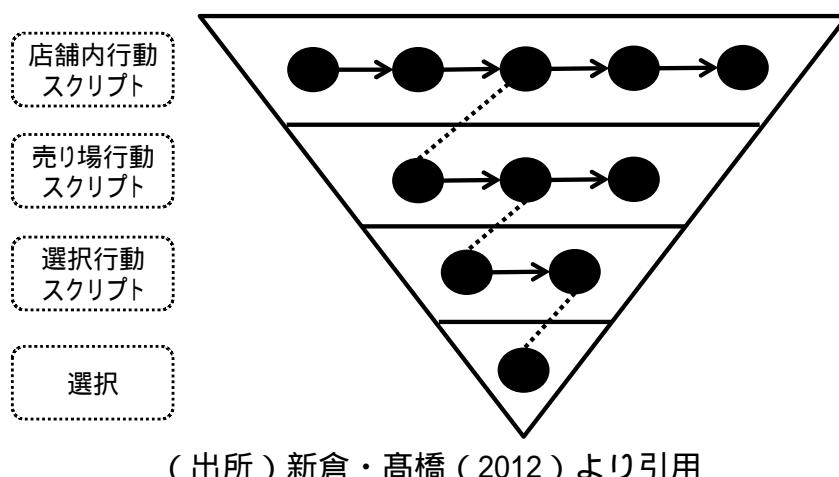
例えば、食品スーパーにおける主な店舗内行動スクリプトとは、「カゴを取る」「通

路に沿って歩く」「パック商品をカゴに入れる」「レジで精算する」「自分で袋に詰める」という店舗内での一連の行動体系である<sup>2</sup>。実際のアンケートデータで確認したところ、食品スーパーとコンビニエンス・ストアでは店舗内行動スクリプトの数が大きく異なっていた<sup>3</sup>。この点からも食品スーパーとコンビニエンス・ストアは行動パターンにおいて異なる業態であると認識されている。

売り場行動スクリプトとは、鮮魚売り場の場合、「売り場全体を眺める」「コーナーに近寄る」「一つずつパックを見る」といった行動体系である。選択行動スクリプトとは、お刺身コーナーであれば、「鮮度と値段をみる」「(鮮度は)血が滲んでいないか確認する」「(値段は)ボリュームとのバランスを検討する」といった細やかな行動体系である。一般に、選択ヒューリстиクスと呼ばれるものに相当する。

日々、小売企業の経営努力によって、数多くの新業態や新フォーマットと呼ばれる新しいタイプの店舗が次々と開発されている。しかしながら、小売企業が小売ミックスにもとづいて、いかなる業態を開発したとしても、その具現化される店舗そのものが、消費者からいいたい「何として認識」されるのか(cf. 向山 2009),「何の業態認識(行動パターン)」を前提にしながら、「それとの何の差異が受容されているのか」という点を把握しておくことが非常に重要となる。

図1 スクリプトの階層性



(出所) 新倉・高橋(2012)より引用

### 第3章 スクリプト操作による革新

#### 1節 業態の革新性仮説

こういった買い物行動スクリプトが展開される食品スーパーという業態において、近年、従来とは異なる新しい店舗づくりを試みようとする小売企業がある。新しい「業態の芽」となる可能性をもつこれらの企業の存在は、同業の中から、あるいは同業以外から、革新的な存在として立ち現れてくるのであろう(cf. 中西 1996)。いくつか

の革新的な企業を分類すると、店舗内行動スクリプトの次元と、売り場行動スクリプトの次元において革新を展開していることが確認できる<sup>4</sup>。

(現在、店舗内行動スクリプトの事例と売場行動スクリプトの革新的事例を比較分析し、いずれの革新性の方が収益に関連するかという点で研究を進めているが)本稿では主に売り場行動スクリプトの次元における革新性を取り上げる。これは、従来の食品スーパーにおける品揃えを見直し、ある特定売り場において、一般的な品揃えよりも幅と深さを大胆に拡充することにより、消費者にインパクトを与え、「売り場行動スクリプトの流れを変える」ことにより、「選ぶ楽しさ」を演出する革新である。

業態とは、関与が高まるほど売り場単位で判断されるもので、「品揃えパターンから識別され得る小売店舗のタイプである」という意見もあり(上原 1999), 従来の「品揃え」の程度を越える徹底した品揃えによって顧客の知覚を変え、消費者の目標達成やこだわりに徹底的に対応していくことで、同質化に向かう競争を回避するひとつの方向性になると考える(cf. 池田・村田 1991; 余田 2004; 延岡 2006)。

しかし品揃えとは、単に商業者が膨大な種類の商品を「平坦に集める」というものではない。分類コード<sup>5</sup>にしたがい、消費者の購買をより容易にするための売買の集中であるという点である(石原 2000)。

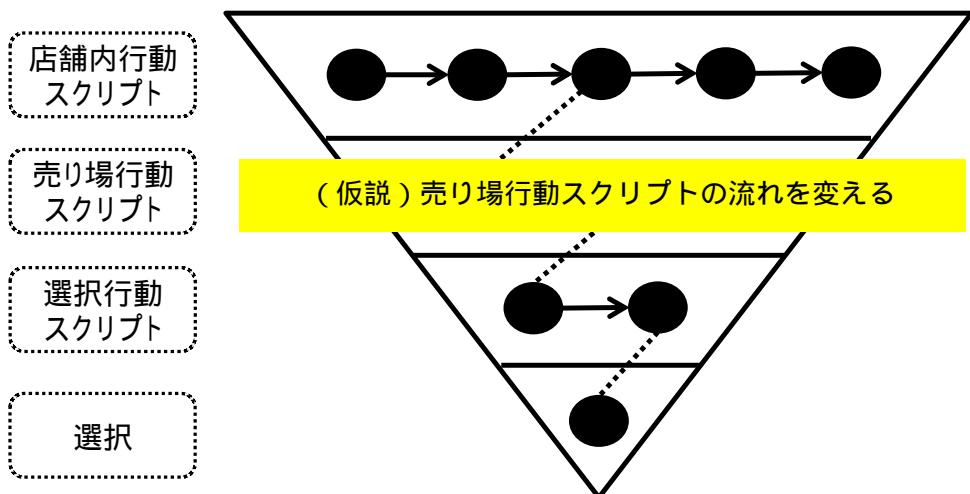
EDLPなどの低価格戦略を展開する小売企業の場合、ある程度の売れ筋に品目を絞り込み、仕入れにおけるバイイング・パワーを高めようとするが、カテゴリーに対する知識が豊富なスナック菓子やレトルト食品、日雑品、購買関与が高い調味料など<sup>6</sup>においてまで選択肢の幅を狭めてしまうと、その選択肢の数の少なさが不満につながると考える。

同様に、欠品の多さや品質の悪さも消費者の比較検討の選択肢を狭めてしまう。そのため、「もしかしたらもっとよい商品を入手出来たかもしれない」という機会損失のリスクを高めることとなり、売り場に対する不満は高まる。逆にテーマ性もなく、単に多く寄せあつめた売り場も選択の困難性によって不満が高まるのである。つまり、商品が多様化している現状において、商業者が求められている点は、もっと積極的に需要をとらえ、それに照らして必要な品揃え物を形成することである(石原 1999)。

こだわりの強いカテゴリーにおいて、特徴的で高品質な品揃えを行う食品スーパーには、首都圏の「成城石井」や「紀ノ国屋」、関西圏の「いかりスーパー」などが知られているが<sup>7</sup>、他社とは異なる商品をバラエティ豊かに揃え、それを演出することで近年、店舗数を拡大させている株式会社エースの「北野エース」の売り場にもその革新を見ることができる。

売り場行動スクリプトの次元の操作による革新を通じて、買い物カゴに入るアイテム数の増大、1アイテムあたりの単価向上が期待できるのであれば、そこに業態の芽の可能性がありうると考える(図2)。

図2 売り場行動における革新性仮説



この「業態の芽」の方向性を検討するにあたり事例を取り上げる。事例を取り上げる前提条件として、単にユニークさを狙ったベンチャー的なビジネスモデルの次元ではなく、ある程度の規模で確立された売り方のスタイルが必要であると判断した。そこで、日本チェーンストア協会の入会資格規定である「チェーンストアを営む小売業法人であって、11 店舗以上または年商 10 億円以上」の条件を満たす小売企業として近年積極的な取組みを行っている株式会社エースの「北野エース」を取り上げる。

北野エースの取り組みは徹底した品揃えとニーズへの対応だが、その背景には、同質化に向かう、値下げ競争からの回避であった<sup>8</sup>。そして、「東京進出を含めたこれまでの 15 年の間に量販の食品スーパーから質販の専門店へと構造改革を進めてきて、この 2013 年 2 月 20 日でその改革が完了した」(高橋一実専務取締役) という。

本稿では、次の章でその取り組みを紹介する。その上で、スクリプト概念に沿って測定したデータで同店を好む利用者の行動を分析することで、業態の芽について検討していく。

### 第3章 北野エースの取り組み

株式会社エースは、兵庫県尼崎市に本部を置く 1962 年創業の食品スーパーである。2013 年 2 月期時点で 215 億円の売上があり、いくつかの業態を展開しているが<sup>9</sup>、本稿では、特に、加工食品や専門分野に特化した品揃えを展開する「北野エース」(40 店舗)を中心取り上げる。なお、以下、脚注やことわりがない限り、カギカッコの記載内容は、2013 年 2 月 20 日に実施した高橋一実専務取締役へのインタビューにもとづいている。

北野エースの特徴は、消費者がこだわりを持つ分野を中心に徹底的に品揃えしてい

ことである。具体的には、レトルトカレー、インスタント・ラーメン、チーズやオリーブ・オイル、ドレッシング、醤油やポン酢、味噌や塩といった加工品（グロッサリー）の売り場を充実させてきたことである（図3右）。例えば、レトルトカレーだけで440種類、ドレッシングは160種類、しょうゆなら110種類を取り揃えており<sup>10</sup>、一般的な他の食品スーパーに比べて、2倍から3倍の数を揃える。「顧客が一人でも望む商品は棚に並べる」ため<sup>11</sup>、同一分野で陳列が100品目を越えるカテゴリーも多い。そして、これらの売り場は単に商品数が多いだけでなく、ユニークな商品が多いことも特徴である。

特に、全国の「ご当地商品」を徹底して集めた品揃えが他店との差別化の源泉であり、こういったユニークな商品や地域の顧客が求める商品を徹底的に取り揃えることで、「どうせ買うならいいモノを楽しく買いたい」と思わせる売り場を演出する<sup>12</sup>。

特徴的なのは、440種類を集めたレトルトカレー売り場である。「海軍カレー」「鳥肌の立つカレー」「おつけもんとカレーどす。」「京都大学の総長カレー」「葉山牛カレー」「鹿カレー」「マツケンカレー」などユニークな商品を中心に、数多くの商品を取り扱う。そのため、パッケージ面（フェイス）を来店客に向けておく事が出来ない事から、書籍のように背表紙のタイトルだけが見えるような「ブック陳列」と呼ばれるユニークな陳列が来店客の目を惹いている<sup>13</sup>（図3左）。

こういった取組みはさらに進化しており、300アイテムをそろえて2010年4月にオープンした「調布パルコ店」では、より楽しい売り場にするために書店を意識し、木製の什器にあたかも本を並べるようにして陳列した。そして、ソラマチ店ではさらにアイテム数を拡大し、売り込みたい商品を平積みにして、カレーに関する料理本や絵本などもディスプレーするなど、さらに書店の棚に近づけた<sup>14</sup>。

図3 北野エースのレトルトカレー売り場（左）と醤油売り場（右）



（出所）株式会社エース ホームページより引用。

「見にくく、買いにくいと（通常の売り場に比べて）真逆の売り場だが、それがかえって見えないものを見たいという思いを呼び起こし、顧客の興味をそそっている。」

来店客も「発見」する楽しみ、選ぶ楽しみ、そして、購入した商品を自宅で消費する楽しみを期待しながら買物する<sup>15</sup>。こうした取り組みで、同社のレトルトカレーの売り上げは5年前と比較して10倍の5億円に達しており、北野エースの認知度も向上したという<sup>16</sup>。

インスタント・ラーメンの場合も、「熊出没注意醤油ラーメン」「毛ガニラーメン」「オキコラーメン」などのように、ユニークな商品を多く取り揃え、目立つ売り場に配置している。この徹底した品揃えにより、「しょうゆやドレッシング、たれなどそれぞれの専門店の集合のような店づくりを目指している<sup>17</sup>」という。

ただし、回転率の問題から、生鮮や日配品まで幅広い品揃えをすることは困難であるため、徹底した品揃えの中心は賞味期限が長い加工品が中心となる。こうした商品は刺激やこだわりを求めて、加工品を目的に来店する消費者が多く、他の食品スーパーと売り場構成は異なる。一般的な食品スーパーは、季節の野菜を入口に配置し、季節感を演出しながら魚売り場・肉売り場といった生鮮を店舗の主通路に配置することで、店内滞在時間を延ばし、バスケット点数を増やそうとする。しかし、北野エースの場合、加工品を目当てに来店するため、例えば、「北野エースだったら」と消費者に想起される のカテゴリーを店舗のもっとも目立つ場所に配置し、その周辺の目立つ位置にPBのキタノセレクションを展開する独自の売り場レイアウトを基本とすることでPBを積極的にアピールする。

このキタノセレクションは400品目あり、売り上げの1割程度を占めており、「成分やカロリー、エネルギー、添加物を気にする消費者が圧倒的に増えている。だから我々は安心・安全を提供し、顧客の信頼を得るために、商品の作り手であるメーカーの成分まで気にしながら開発している」という力の入れようである。

こういった個性的な商品の購入を手助けするため、商品知識をそなえたコンシェルジュも店頭に配置する<sup>18</sup>。店内の床には「当店では、豊富に品揃えをしておりますがお探しの商品が見当たらない場合やリクエスト商品について、お気軽にスタッフまでお申し付けください」といったシールが貼られている。仮に、売り場面積との関連のため、棚から商品を抜く場合は、その商品の取扱いを依頼してきた顧客に確認してから実施するという徹底ぶりである。その場合も注文を受けて取り寄せるように配慮する<sup>19</sup>。

北野エースの強みは徹底した品揃えとコンシェルジュによる顧客対応だが、いくら良い商品であっても価格だけを見ると割高に見えてしまう。そこで北野エースでは、商品の魅力を伝えるためにPOPやパッケージは非常に重要なツールと位置づけている<sup>20</sup>(図4)。

例えば、テレビで話題になった商品には「TVで話題」などのスポット(陳列棚に

取り付ける「TVで紹介！」や「売っています」などの言葉を書いた販促ツール)が取り付けられる。また、各店で独自に制作されたPOPを本部で一括管理し、商品の売り上げに貢献したPOPは他店でも使うことを奨励する<sup>21</sup>。

パッケージも重要であり、棚作りの設計において最も重視する点は、「いかにおいしく見せるか」という『鮮度』。加工品であっても肉や魚と同じように、パッケージでその鮮度を伝えないと触ることも触れることもないから」である<sup>22</sup>。そして「基本的には縦割りで商品ジャンルを区切るが、北野エースの本来の考え方は専門店の中の専門店MD(マーチャンダイジング)なので、棚を見たときに戦略的に売りたい商品、例えば、ドレッシングならドレッシングをぐーっと横に深く広げていく」ことで深く広く展開し、「売り場にワクワク感を出すこと」に徹底的にこだわる。

図4 POPの活用例



(出所) 株式会社エース Facebookページより引用。

しかし、北野エースでは地域ニーズを反映するため、品揃えの決定権は店長にあり、店舗によって品揃えの幅や広さが異なる。1店たりとも同じ店はない。

そのため、従来のチェーンストア経営のように、本部がまとめて仕入れる商品を計画し、店舗がその方針に従って仕入・販売するといった機能分担ではない。かといって、「売り上げ規模での競争では大手にはかなわない。我々は常に客数を増やすことに意識を向けています」そして、「誰が何を購入したのかわからないためPOSデータによる品揃えはしない」という。

ではどうしているのか。それを実現するためのユニークな仕入れの方法が「仮想市場」である。このプロセスはまず、本部の部門バイヤーが日本の津々浦々にあるユニークで価値のある商品を仕入の対象として確保してくる。そこまでは従来のチェーンストアと同様であるが、その仕入対象商品を仕入れるかどうか決めるのは、バイヤーと各店舗の店長が参加し、商談する。この仮想市場は月1回、本部で実施されるもの

で、バイヤー自らが全国で集めてきた 800 前後の商品が並び、各店舗の店長に対し、自らが仕入れてきたおすすめの商品を売り込む。バイヤーは自分が見つけてきた商品を並べ、そのおいしさを熱心にアピールする。店長は、自店のお客が求める商品はないかと目を皿にして探す。白熱したやり取りが繰り広げられるその商談会は、さらながら市場のような活気に満ちる。顧客が求める商品であると店長が納得すれば、次の 1 月分を仕入れる対象として決定する<sup>23</sup>。

また、各地の「知られざる逸品」を発掘するのも店長の役目であり、これはと見込んだ商品は本社に頼んで取引口座を開いてもらい、店長間で商品情報を共有する。北野エースでは豆腐や納豆などの日配品は問屋経由が多いが、それ以外はこうしたメーカーからの直接仕入れが半数を占める<sup>24</sup>。このように、店長に大きな権限を与える一方、予算達成度などに応じた業績賞与制度を設けることで、責任意識を高めている<sup>25</sup>。

北野エースの取り組みを整理すると、消費者のこだわりが強いカテゴリー（売り場）の品揃えは地域ニーズに徹底的に対応しており、さらには日本全国のユニークな商品を揃え、販促ツールや魅力を高める棚作りが使用シーンや購買意欲をかき立てる。来店客は目的の商品を探しつつ、ユニークな商品との比較検討を通じて、見つける楽しみや選ぶ楽しみを感じていると考える。そのため、店舗内行動スクリプトの次元よりも、売り場行動スクリプトにおいて特徴のある行動を示すと考える。

この章では、北野エースの事例を整理してきた。では、実際にこの店舗を利用している消費者の売り場行動は他の食品スーパーと比べてどのように異なっているのだろうか。行動パターンが異なっていると認識されているのであれば、一般的な食品スーパーとは異なる存在であると理解されていると考えられる。そこで、実際のデータにもとづき、上記の点を検証していく。

## 第4章 革新性仮説の検証

### 1 節 検証に用いたデータ

本研究の検証に用いたデータは、株式会社マクロミルのハウスホールドパネルに対して行った、スクリーニングを伴うインターネット調査結果である。調査エリアは関東 1 都 6 県、関西 2 府 4 県、愛知、広島、高知、九州である。調査期間は 2012 年 9 月 24 日から 9 月 26 日であり、抽出・割付条件はこの 1 年以内に食品スーパーを利用している女性（既婚）かつ、特定の食品スーパーを「最も好き」と回答した人として設定した。北野エースのサンプルは 73 人であり、それ以外の食品スーパーの回答数は 2970 であり、これを比較対象とする。

なお、調査対象として設定した食品スーパーは北野エースだけでなく、関東、関西を中心とする主要な小売企業 58 社であり、企業ごとに 50 サンプル程度の回答を確保

している（表1）<sup>26</sup>。

表1 調査対象の食品スーパー

大手チェーン（28社）
いなげや、エコス、オーケー（OKストア）、カスミ、サミット、ベルク、マルエツ、ヤオコー、ヨークベニマル、ヨークマート、三和（sanwa）、東急ストア、万代、マックスバリュ、サンディ、ピーコックストア、パロー、ペイシア、タイヨー、マルキョウ、マルショク、ハートフレンド（フレスコ）、ライフコーポレーション（ライフ）、オークワ、マルナカ、山陽マルナカ、サンリブ、ヤマナカ
ローカルチェーン（16社）
コモディイイダ、とりせん、フレッセイ、マミーマート、ワイズマート、相鉄ローゼン、富士シティオ、コノミヤ、さとう、マルアイ、マルハチ、玉出、光洋（コーヨー）、グルメシティ、アオキスーパー、フィールコーポレーション
個性的なスーパー（14社）
オオゼキ、クイーンズ伊勢丹、成城石井、北野エース、いかりスーパー、コープこうべ、マツゲン、関西スーパー、近商ストア、阪食、マツモト、ハローデイ、サンシャイン、フレスタ

別の分析に利用したため、サンシャインは全体（2970サンプル）からは除外している。

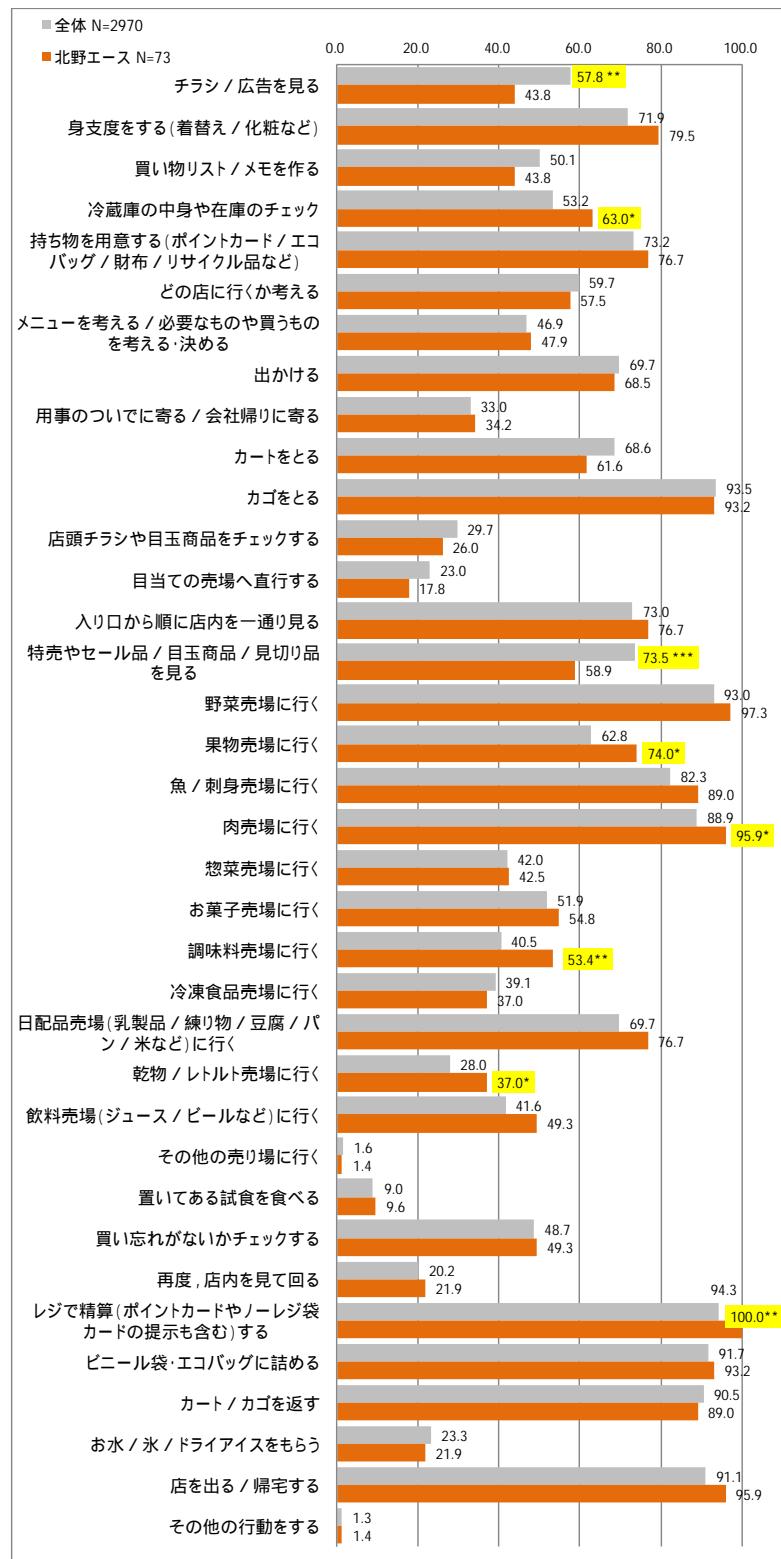
## 2節 店舗内行動パターンの傾向

売り場行動の分析に入る前に、店舗内行動の傾向を確認しておく。分析に用いた質問は、店舗内行動に関するリストを提示し、「食品スーパーに買い物に行くと決めてから、店舗内で買い物をして、帰るまでの行動パターンについてお伺いします。あなたが普段、主に行っている行動にあてはまるものをすべてお答えください」とし、回答してもらったデータである。

本研究で提示した店舗内行動リスト、売り場行動リスト、選択行動リストはプリテストを実施した上で選択肢を設定している。ただし、プリテストの回答をコード化した際、その行動リストに沿って作成したものであるため、厳密には、個々人のスクリプトではない。そのため、本稿では、北野エースの事例の特徴を浮き彫りにする検証として分析する。

まず、図5で示すように、全体（北野エースを除く他の食品スーパー利用者：以下全体とする）における主な店舗内行動は、買い物に行く前から帰宅までを含めると、「身支度をする」（71.9%）、「持ち物を用意する」（73.2%）、「カゴを取る」（93.5%）、「入口から順に店内を一通り見る」（73.0%）、「特売やセール品／目玉商品／見切り品を見る」（73.5%）、「野菜売場に行く」（93.0%）、「魚／刺身売場に行く」（82.3%）、「肉売場に行く」（88.9%）、「レジで精算する」（94.3%）、「ビニール袋・エコバッグに詰める」（91.7%）、「カート／カゴを返す」（86.3%）、「店を出る／帰宅する」（91.1%）となっていた。この行動パターンは一般的な消費者の認識と一致している<sup>27</sup>。

図5 北野エースの店舗内行動パターン



$\chi^2$ 検定 \*\*\* 1%リスク \*\* 5%リスク \* 10%リスク

ここで示す「全体」とは、サンシャインおよび北野エース以外の食品スーパーを好む層のスクリプト行動を示す。

店舗内行動パターンにおいて、全体と北野エースで統計的に有意かつ、差の大きい行動を順に示すと、「調味料売場に行く」(53.4%、全体より+12.9pt)、「果実売場に行く」(74.0%、全体より+11.2pt)、「冷蔵庫の中身や在庫のチェック」(63.0%、全体より+9.8pt)、「乾物／レトルト売場に行く」(37.0%、全体より+9.0pt)、「肉売場に行く」(95.9%、全体より+7.0pt)、「レジで精算（ポイントカードやノーレジ袋カードの提示も含む）する」(100.0%、全体より+5.7pt)となっており、逆に「チラシ／広告を見る」(43.8%、全体より-14.0pt)、「特売やセール品／目玉商品／見切り品を見る」(58.9%、全体より-14.6pt)という行動は全体より低い傾向にあった。

これらの行動パターンの傾向から、北野エースにおけるスクリプトを考察すると、チラシや特売といった低価格を狙って来店するのではなく、冷蔵庫の中身を見ながら、自分にとって本当に必要なものを買うために来店している。レジでの精算が100%であることからも、目的達成が可能な店舗であると認識されていると考えられる。また、全体的に売り場の立ち寄り率も高く、とりわけ、上記の調味料、果実、乾物／レトルト、肉売り場などに立ち寄る行動パターンが特徴となっている。しかし北野エースの場合、果実や肉などの生鮮は扱わない。おそらく、百貨店や商業施設にテナントとして展開していることが多いため、消費者が「隣り合う他社の生鮮関連の売り場を北野エースの売り場だと勘違いしている」（高橋一実専務取締役）と考えられることから、本研究では、主に調味料売り場と乾物／レトルト売り場を中心に売り場行動（および選択行動）を確認していく。

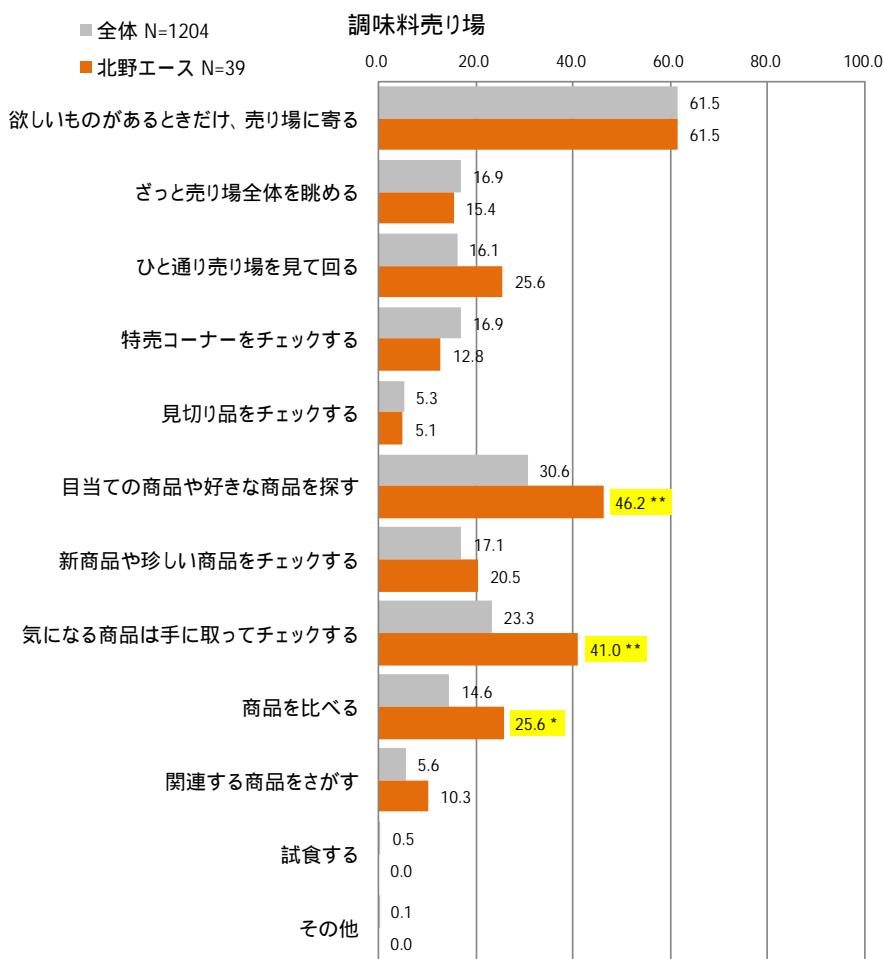
### 3 節 売り場行動のパターンとその検証

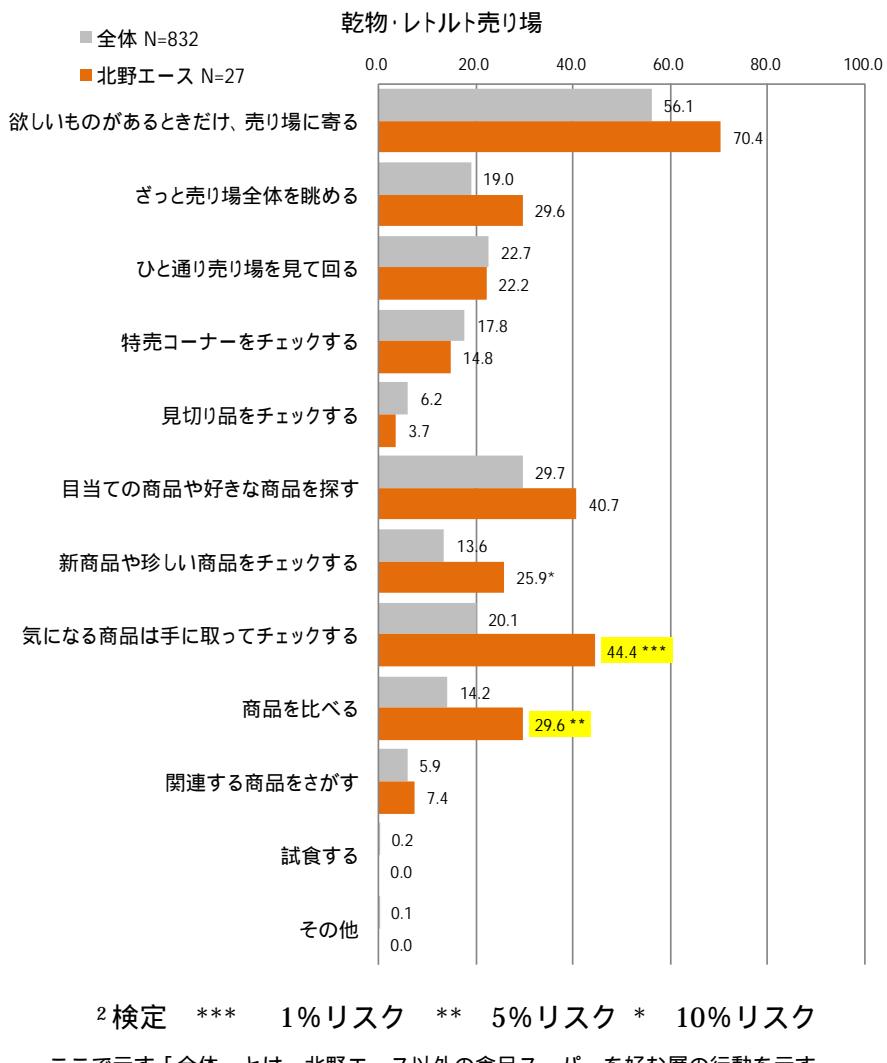
まず、全体における売り場行動の傾向を確認する。

図6で示すように、調味料売り場や乾物・レトルト売り場の全体の傾向は、「欲しいものがある時だけ売り場に寄る（調味料売り場 61.5%・乾物・レトルト売り場 56.1%）といった行動が主である。

全体と比較した場合、北野エースで顕著な行動としては、調味料売り場での「目当ての商品や好きな商品を探す」(46.2%)である。他にも、「気になる商品は手に取ってチェックする」(調味料売り場 41.0%・乾物・レトルト売り場 44.4%),「商品を比べる」(調味料売り場 25.6%・乾物・レトルト売り場 29.6%)など、かなり入念な商品チェックが行われており、全体よりも購買関与が高い状態で、売り場の行動をしている様子が伺え、商品に対するこだわりの強さが行動面にも現れていると考える。

図6 北野エースの売り場行動



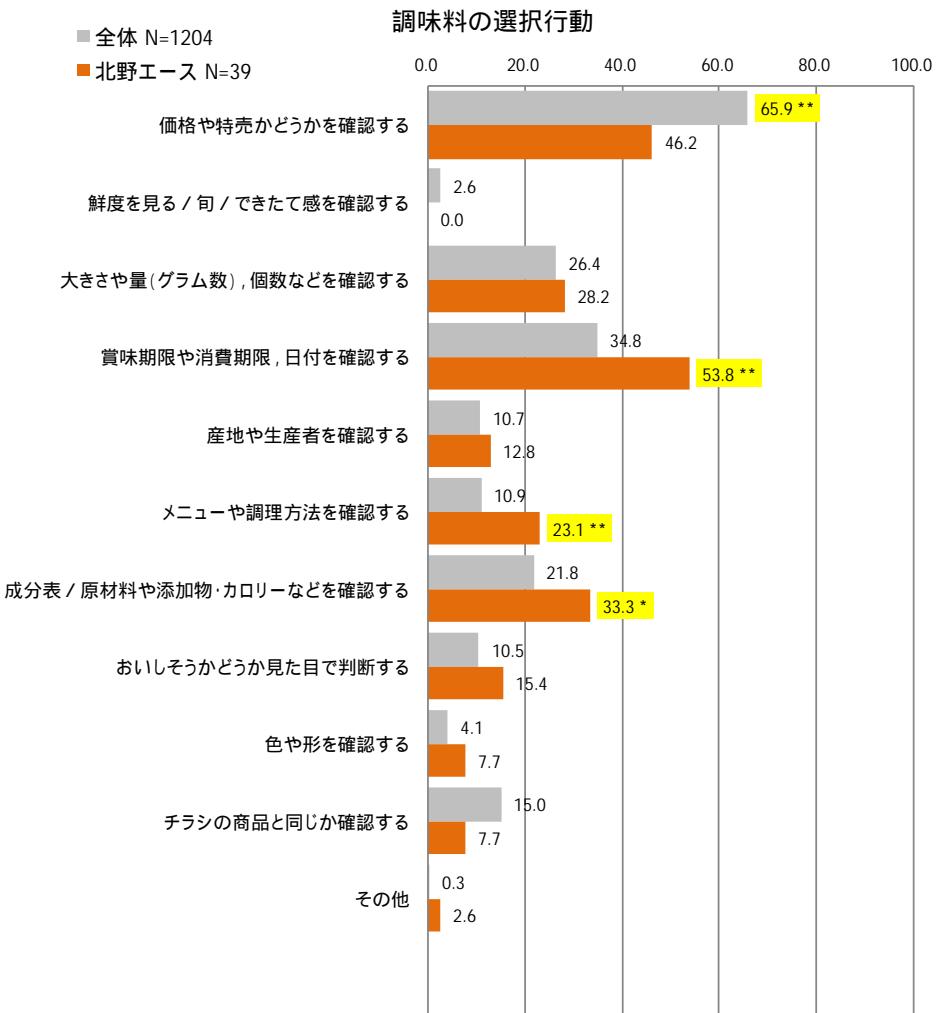


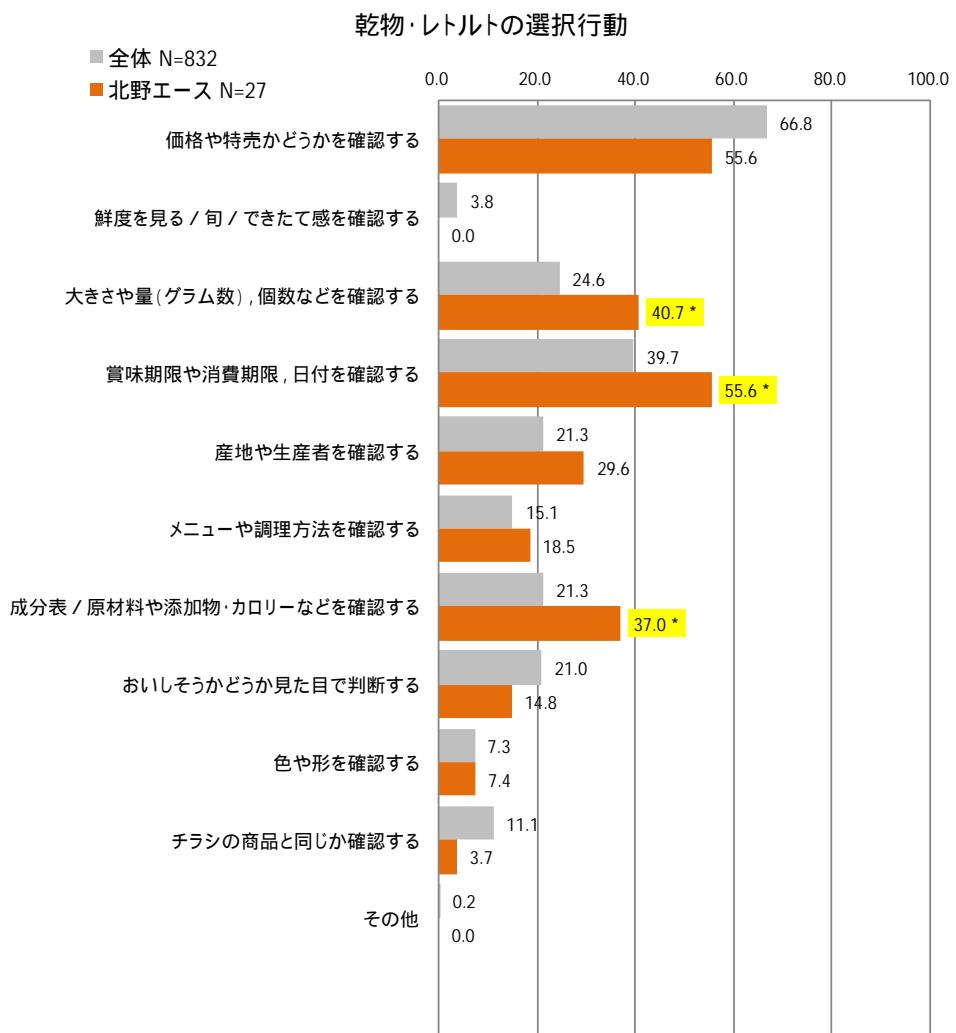
念のため、選択行動についても確認しておく。

図7で示すように、調味料売り場や乾物・レトルト売り場の全体の傾向は、「価格や特売かどうかを確認する」(調味料売り場 65.9%・乾物・レトルト売り場 66.8%)ことが圧倒的だが、北野エースの場合、「賞味期限や消費期限、日付を確認する」(調味料売り場 53.8%・乾物・レトルト売り場 55.6%),「成分表 / 原材料や添加物・カロリーなどを確認する」(調味料売り場 33.3%・乾物・レトルト売り場 37.0%),肉売り場の場合、「大きさや量(グラム数), 個数などを確認する」(40.7%)など、価格よりも成分や中身を重視した購入となっており、ヒューリスティクスが異なる。

特に、調味料の場合は、「メニューや調理方法を確認する」ことが重要であり、売り場でのPOPを通じた「価値訴求」が上手く消費者の選択行動に影響を与えていていると考えられ、低価格に陥らない競争の次元へと誘導できている。

図7 北野エースの選択行動





<sup>2</sup> 検定 \*\*\* 1% リスク \*\* 5% リスク \* 10% リスク

ここで示す「全体」とは、北野エース以外の食品スーパーを好む層の行動を示す。

#### 4 節 購買単価・購買点数の検証

上述したスクリプトに差があったとしてもそれが成果につながらなければ、同質化競争から抜け出す施策にはならない。そこで、サンシャインおよび北野エースの店舗における購買単価、購買点数が全体よりも高くなる必要性がある。購買単価の確認には「同じジャンルの商品でも、他の店より、単価の高い商品を買っててしまう」という質問項目を、購買点数の確認には「この店で買い物をすると、つい、買い物点数が増えてしまう」という質問項目を用いる。いずれも「5.とてもあてはまる」から「1.まったくあてはまらない」の5点尺度で測定している。

全体と北野エースの上記の質問項目に差があるかどうかを確認するために、t検定を行った。購買単価、購買点数、いずれも等分散性のためのLeveneの検定を確認し

た結果、 $p>0.05$  となり母集団分散に差がないため、等分散を仮定する  $t$  検定の結果を確認した（図9）。その結果、購買単価は 1% リスクで有意、購買点数は 5% リスクで有意となり、一般的な店舗よりも購買単価、購買点数ともに高く、この革新の方向性は成功しているといえる。

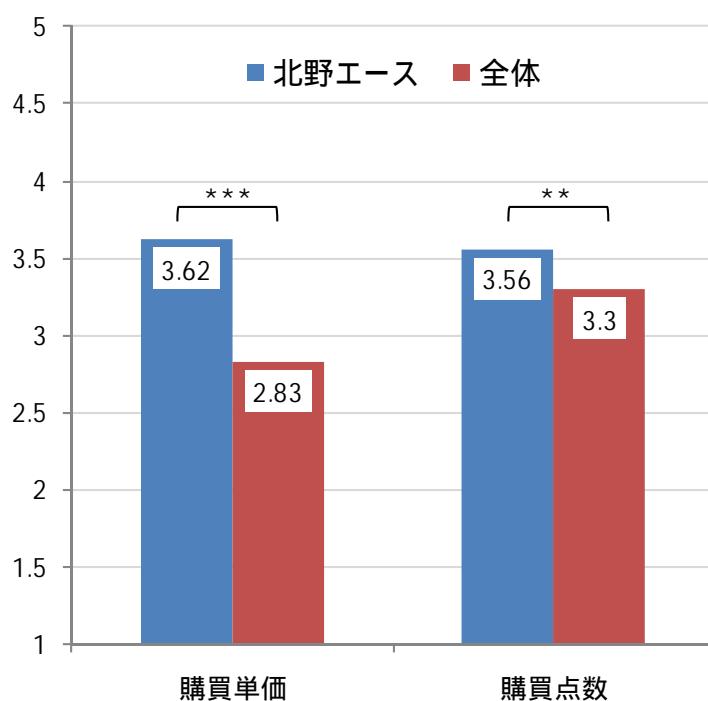
図9 購買単価・購買点数の検定結果（ $t$  検定）

グループ統計量

企業	N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
購買単価 北野エース	73	3.62	.860	.101
全体	2970	2.83	.916	.017
購買点数 北野エース	73	3.56	.764	.089
全体	2970	3.30	.890	.016

独立サンプルの検定

	等分散性のための Levene の検定		2 つの母平均の差の検定						
	F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率(両側)	平均値の差	差の標準誤差	差の 95% 信頼区間 下限	上限
購買単価 北野エース	.004	.950	7.230	3041	.000	.783	.108	.571	.995
全体			7.673	76.065	.000	.783	.102	.580	.986
購買点数 北野エース	1.036	.309	2.519	3041	.012	.265	.105	.059	.471
全体			2.914	76.884	.005	.265	.091	.084	.446



(注) 図の表記について : \*\*\*  $p<0.01$ , \*\*  $p<0.05$ , \*  $p<0.1$

## 第5章 まとめと今後の課題

本稿は、業態革新の検証を消費者の行動パターンで確認していくと試みた研究の一端である。

店舗間の同質化に伴う低価格競争からの回避として、現時点で見えてきている業態の革新性には2つの方向性があり、ひとつは店舗内行動スクリプトを変革する方向性であり、もうひとつは、本稿で確認した売り場行動スクリプトを変革する方向性である。

本稿では、主に、売り場行動に関する革新性を北野エースの事例とデータで検証してきた。

検証の結果、売り場行動スクリプトを変革する方向性の場合、こだわりの強い加工品の品揃えを深め、選ぶ楽しさを演出することで、従来の食品スーパーとは異なるヒューリスティクスを形成し、低価格に向かう競争から回避するポジショニングを確保することが可能となる。それは購買単価、購買点数の高さから読み取れる。

本稿の貢献は、従来の業態研究とは異なる視点で、業態の芽の受容性をスクリプトという消費者行動の概念にもとづき検証が可能なことを示した点である。従来の食品スーパーと行動パターンが異なっており、その購買単価や購買点数が高いのであれば独自性のある店舗づくりが出来ているということである。

しかし、本稿にはまだいくつか課題も残る。第一に、革新性のある小売企業のスクリプトと消費者の知識概念との関係まで踏み込んで議論できていない点である。第二に、行動パターンが異なっていたとしても、食品スーパーとしか認識されていないかもしれない可能性も残る。上述したように、コンビニエンス・ストアと食品スーパーではスクリプトの数が大きく異なっていた点を考慮すれば、スクリプト総数(行動の長さや短さ)が新業態の認識と関連するのか、あるいは、特定の行動を強化する方が新業態の認識に影響するのか、といったスクリプトの長さ・強さと業態認識との関連性の解明が今後の課題として残る。最後に、本当に記憶ベースのスクリプトが実際の行動データと一致しているのかも確認しなければならない。こういった消費者の知識概念や認識論、行動データとの関係について、今後実証を重ねていく予定である。

### <付記>

本研究は平成24年度 科学研究費 基盤(C)研究課題番号[24530544]「消費者視点のカテゴリー・マネジメント：品揃え形成の視点から」の交付を受けて行った研究の成果の一部である。

### <参考文献>

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).

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。

石原武政(1999)「売買集中の原理と商業集積」『経営研究』大阪市立大学, 第50巻第1・2号, 1-16頁。

石原武政(2000)『商業組織の内部編成』千倉書房。

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。

高橋広行・新倉貴士(2012)「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」『流通科学大学論集 - 流通・経営編』第24巻第2号, 125-149頁。

高橋広行・徳山美津恵(2012)「消費者視点のカテゴリー・マネジメント」『日本繊維製品消費科学』日本繊維製品消費科学会, 第53巻第10号, 22-29頁。

中西正雄(1996)「小売りの輪は本当に回るのか」『商学論究』第43巻第2-4号, 21-41頁。

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。

新倉貴士・高橋広行(2012)「消費者視点の業態研究に向けて:その研究課題と業態認識主体としてのスクリプト」『季刊マーケティングジャーナル』公益社団法人 日本マーケティング協会, 第127号(第32巻3号), 67-81頁。

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『小売企業の国際展開』中央経済社。

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。

1 「コンビニ売場膨張,客層拡大,スーパーに対抗」『日経流通新聞』2012年10月10日,3面,「セブンイレブン,非日配の4割,全店共通に」『日経流通新聞』2012年10月17日5面,「ローソン,生鮮強化へ専用8段棚」『日経流通新聞』2012年11月14日11面,「まいばすけっと,コンビニの隙間つく」『日経流通新聞』2012年2月29日5面などを参照。

2 2012年3月から8月にかけて20代女性1名(未婚),30代女性2名(既婚子供無し1名,既婚子供あり1名),40代女性(既婚子供あり2名)にデプスインタビューを行った。対象者によっては、「行く前にチラシを見て、買うものを決める」「カートを使う」「青果売り場はいつも丹念にチェックする」などの個別の行動があったが、主な行動パターンはほぼ類似していた。

3 高橋広行・新倉貴士「消費者視点の業態研究:スクリプト概念による食品スーパーの業態認識」,日本商業学会第3回全国研究報告大会(於:広島経済大学立町キャンパス),2012年12月16日発表資料より引用。

4 EDLP(エブリディ・ロー・プライス)タイプや低価格を追求する小売企業(例えば,オーケーストア)もいくつか登場しつつあるが,ここでは従来の流通研究における業態革新の側面とは異なる視点で検討すること,および価格競争を回避することが同質化する市場から抜け出す方向性であると考えることから,低価格路線以外の方向性を前提とする。

5 ここでいう分類コードは石原(2000)の中で,社会的に広く受け入れられている社会的コードとしての意味で用いられている。社会的コードは,成立することによってはじめて意味を持つもので,消費者行動論で言うカテゴリーに近い存在であると考える。

6 高橋・徳山(2012)26頁。

7 「毎日の「商品マッサージ」で顧客特性にぴたり合わせる食品店:第4回【エース】」『日経トップリーダー』2012年08月号より引用。

8 「安値と一線:繁盛の極意」『日経流通新聞』2010年12月3日,1面より引用。

9 ディスカウント・ストア(スーパーストア)型のエース新鮮館(6店舗),高質な商品を中心に品揃え

---

する北野エースグロッサーズ（2店舗）、世界の代表的な輸入缶詰を集めた北野缶詰本舗（1店舗）なども展開している。

- 10 エース株式会社ホームページ（<http://www.ace-group.co.jp/policy/>）より引用。
- 11 「安値と一線 繁盛の極意」『日経流通新聞』2010年12月3日、1面より引用。
- 12 店頭で好評な販売方法を全国向けのネット通販にも生かしつつある（「ご当地商品：ネット通販、エース、1月に立ち上げ、配送兼ねる新店舗も。」『日本経済新聞朝刊』2012年11月19日13面より引用）
- 13 「先端スポットのヒットチャート」『日経トレンディ』2010年July、52・53頁より引用。
- 14 「食品売り場にVMD：商品陳列で視覚的演出、レトルトカレーを「本棚」風に。」『日経流通新聞』2012年6月29日、18面より引用。
- 15 「品揃えの差別化を図るために、積極的にNBを避けて揃えてきた。しかし、独自の事業展開が完了した2013年2月現在において「商業集積の一番いい位置に店舗を構えさせてもらっているのだから、我々の次のステージは『店舗としての存在感』を高めていく。そのために、従来通り全国から商品を探してくることに加え、NBも品揃えに入れていくことで品揃えの完成度を高める方針にしていく」という。
- 16 「食品売り場にVMD：商品陳列で視覚的演出、レトルトカレーを「本棚」風に。」『日経流通新聞』2012年6月29日、18面より引用。なお、「ある期間内におけるレトルトカレー5品を比較すると、ユニーの2倍、イトーヨーカドーの2.5倍を売る勢いがある」という。
- 17 「先端スポットのヒットチャート」『日経トレンディ』2010年July、52・53頁より引用。
- 18 エース株式会社ホームページ（<http://www.ace-group.co.jp/policy/>）より引用。
- 19 2013年3月からは、全品目を画像で保持し、店頭で品揃え出来ない商品はiPadを併用して注文を受け付けるよう対応する。
- 20 『日経トレンディ』2013年3月号の清原和弥東日本販売事業部長のコメントより引用。
- 21 『日経トレンディ』2013年3月号より引用。
- 22 「いかに中身がおいしくてもパッケージが悪ければ、修正させる」という徹底ぶりである。
- 23 「安値と一線 繁盛の極意」『日経流通新聞』2010年12月3日、1面および、「毎日の「商品マッサージ」で 顧客特性にぴたり合わせる食品店 第4回【エース】」『日経トップリーダー』2012年08月号より引用。
- 24 「毎日の「商品マッサージ」で 顧客特性にぴたり合わせる食品店 第4回【エース】」『日経トップリーダー』2012年08月号より引用。なお、「棚割りの基本形は担当のバイヤーが作成するが、店舗ごとのアレンジは店長の采配となる。また、こういった地域の逸品の仕入れやPB化のためにもそれぞれの地域に店舗を置くことで『東京から来た企業ではなく地域に密着した企業であるという印象を与えるためにも戦略上、地域の店舗は重要な拠点となる』」といふ。
- 25 「毎日の「商品マッサージ」で 顧客特性にぴたり合わせる食品店 第4回【エース】」『日経トップリーダー』2012年08月号より引用。
- 26 「日本の小売業1000社ランキング」『Chainstore Age』、ダイヤモンドフリードマン社、2011年9月15日号、53-95頁の食品スーパーの売上ランキング100位以内の企業を対象にした（売上高範囲は4800億円から350億円まで）。上位100社の出店エリアをつぶさに確認したところ、主に首都圏、近畿圏、中部地方を中心に展開していたため、このエリアの食品スーパーを調査対象エリアとした。2011年当時以降に吸収合併された食品スーパーやこのエリアで極端に店舗数が少ないスーパーは対象から除いた。なお、調査対象の食品スーパーは大きく3つのグループに分類しており（「大手チェーン」「ローカルチェーン」「個性的なスーパー」）。「大手チェーン」は、複数の都道府県に展開をしており、売上高が1000億円以上のスーパーと定義した。「ローカルチェーン」は、首都圏・関西圏・愛知のエリアにおける大手チェーン以外の上位1~2社の食品スーパーとして定義した。「個性的なスーパー」は、特徴的な店舗を展開している小売企業であり、特に新聞や雑誌で取り上げられる機会が多い企業を中心に抽出したものである。参考までに以下が3118サンプルに含まれる小売企業である。
- 27 上述（脚注2）のデプスインタビューのスクリプトと類似していた。