

論 説

小売ミックスからみた中小小売企業の
戦略ポジショニングの課題金 昌 柱
白 貞 壬
角 谷 嘉 則

目 次

- 第1章 はじめに
- 第2章 小売ミックス戦略に関する先行研究
- 第3章 戦略ポジショニングと小売ミックスの関係
- 第4章 仮説導出
- 第5章 調査設計および分析結果
- 第6章 考察
- 第7章 結論および今後の課題

要約（アブストラクト）

本研究の目的は、商店街・小売店の店舗ロイヤルティに対する大学生の意識や行動を小売ミックスの観点から考察するものである。店舗ロイヤルティを現時点と未来への期待という時間的側面から捉えていく。この実証分析では、立命館大学経営学部の大阪茨木キャンパスへの移転を素材とし、茨木の商店街・小売店に対する経営学部214名の質問票データに基づいて二項ロジスティック回帰分析を行っている。仮説検証では、現時点の実態と未来の期待に対する消費者の意識や行動が異なっていることが明らかになった。すなわち、現時点では店内プロモーションや顧客サービスが、今後の期待では商品魅力度が、店舗ロイヤルティに有意な影響を与える要因であった。そして、価格満足度を重視する場合は、現時点の店舗ロイヤルティが低下するという傾向が示された。本研究の結果は、大学と地域が共生するまちづくりをめざすうえで、地域小売商業の競争力強化に向けた小売戦略までも包含している。

キーワード

小売ミックス, 戦略ポジショニング, 店舗ロイヤルティ, 商品魅力度, 商店街・小売店

第 1 章 はじめに

小売企業の店舗ロイヤルティを向上させるうえで (Pan and Zinkhan, 2006), 他店舗との差別化を図ることは不可欠である (金, 2012; 高嶋, 2012; Takashima and Kim, 2015)。市場で加速的成長を遂げる企業や競争的地位が高い企業では, 店舗ロイヤルティが高い消費者の支持を得ていると予想される。熾烈な競争が繰り広げられている小売市場において, 消費者は特定の店舗にこだわって積極的に利用し, 周りの消費者に良い口コミ効果を発揮するなど, 店舗ロイヤルティは経営成果の一つの指標となってくるからである。

このため同じ業界内においても, それぞれの企業で店舗ロイヤルティは異なっている。この点について, 本稿でとくに注目をするのが, 小売企業の店舗活動から形成される戦略ポジショニングの確立である。戦略ポジショニング (strategic positioning) とは, 市場での競争的地位のことを意味し (Ellson, 2004), それが競合他社に比べて優れていれば消費者の支持を引き出すことができるものである (Darling, 2001)。また, この戦略ポジショニングが優れていることは, 小売企業の場合は店舗活動における差別化が図られていることになる。

したがって, 小売企業は店舗差別化のために, 消費者のニーズを満足させることができる商品, 価格, プロモーションなど様々な店舗活動を工夫しているのである。これらの店舗活動のことを小売ミックス (retail mix) と呼び, 小売戦略の観点からもいくつか研究が蓄積されてきた (Levy and Weitz, 2004; Pan and Zinkhan, 2006; 田村, 2008; 寺田他, 1999)。

従来の小売ミックス研究は小売企業の革新や業態 (又は形態) の分析が支配的であった。実際に消費者が日ごろの買物行動において小売ミックスをどのように認識しているかについての研究は希薄であったように思われる。また, 組織規模からみると, スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアをはじめとするチェーン組織の特性をもつ大規模小売企業の分析結果からの議論 (小川, 2000; 田村, 2014; 矢作, 1994) が蓄積される反面, たとえば商店街など個人経営をはじめとする中小小売企業の視点 (石原, 2006, 2009) が乏しかった。個人経営店舗が多い商店街の場合は, 主婦層や高齢者をターゲットにしている場合が多く, 学生や子育てファミリーを含む若年層の減少が顕著であることから, 若年層をターゲットにするためのサービスが必要であると認識されている (中小企業庁経営支援部商業課, 2013¹⁾; 安井, 1999)。そこで, 中小企業は若者のニーズをどのようにくみ上げているのかを明らかにするための実証分析が必要とされる。

以上をふまえて本研究は, 商店街・小売店の中小小売企業 (個人経営店舗を含む) の店舗ロイ

1) 今後, 商店街が取り組みたいソフト事業は, 次の通りであった (概要版 18 ページ)。高齢者向けサービス (20.6%), 勉強会・学習会 (14.4%), 子育て支援サービス (13.0%) である。なお, 商店街が学生をターゲットにしている。

ヤルティに対する大学生の意識や行動を小売ミックスの観点から検討したい。さらに、店舗ロイヤルティを現時点と未来への期待という時間的側面から捉えることにする。

本研究を通して、以下の3点について理論的・実践的示唆が与えられる。第1に、個人経営店舗が集積する商店街・小売店の競争力を考えるうえで、現時点の実態と今後の期待について消費者の選好結果を比較し、ギャップ分析 (gap analysis) が可能な理論モデルを提示する。第2に、仮説検証による商品魅力度の含意をふまえつつ、商店街・小売店をはじめとする中小小売企業はどのような店舗活動を行うべきかについての示唆を述べたい。第3に、これらの議論において、本調査が大学生という若者を対象としていることから、大学と地域が共生するまちづくりをめざすべく、地域小売商業の競争力強化に向けた小売戦略を提示するという意図も持っている。

第2章 小売ミックス戦略に関する先行研究

小売企業の店舗活動の総体を小売ミックスと呼び、小売企業が行うマーケティング意思決定の集合体であると認識することができる。小売ミックスとは、顧客ニーズを満足させるために、また彼らの購買意思決定に影響を及ぼすために、小売業者が利用する商品、立地、価格、顧客サービスなどの要素の組み合わせである (Levy and Weitz, 2004)。

まずは、小売ミックスに関する従来の諸研究を、小売ミックスがどのように理論的な発展を遂げ、そして小売企業の店舗活動において各要素がどのように位置づけられているのかについて検討していく。

最初に、小売ミックスの概念を生み出した Lazer and Kelley (1961) は、3つのサブ・ミックス、すなわち、商品やサービス、物的流通、そしてコミュニケーションによって構成されるものと捉えた。その後、しばらくは商品、立地、プロモーション、価格といったマーケティング4Pを小売ミックスの諸要素とする見解が続く。これに対し、Bolen (1982) は、特定の市場標的に向けての小売ミックス諸要素として、4Pに店舗イメージを加え、小売ミックスの5Pを提言し、そこにはダイナミックな諸要素間の最適統合を主張している。すなわち、小売ミックスは顧客と収益のためにすべてが有機的に動く方式でミックスされるべきである認識が強まったのである (Richert et al., 1982)。初期を代表するこれらの研究では、マーケティングの諸概念の一つであるマーケティング・ミックスの考え方が小売ミックスの概念の考え方とほとんど一致していることがわかる (Davies and Brooks, 1989; Hartley, 1987)。

この議論において、Walters (1988) は、マーケット・ポジショニングという顧客満足の視点から標的顧客にアプローチする考え方を提示した。その後、ポジショニング戦略の構成要素については、顧客サービス (Mason et al., 1995)、店舗雰囲気およびエンターテインメント (Bell and Salmon, 1996) などが小売ミックスの諸要素として取り上げられるようになった。また、

市場細分化の視点より、小売業者は標的顧客のために小売ミックスを開発することも求められるのである (Dickinson, 1981)。

小売ミックスを市場戦略と結び付けようとした議論も注目を浴びる。まず、小売ミックスの認識・実行するマネジメント水準の重要性から組織および従業員の役割が認知されてくる (Davidson et al., 1987)。これは、小売ミックスの諸変数は、競争と市場戦略の下で相互関連づけられながら変容していき、それらのユニークなコンビネーションは独特の市場戦略を明確にするのに役に立つというものである。このため、小売ミックスの諸要素の調整は小売マネジメントの計画において最も重視されており、マネジャーまたはオーナーによって店舗のための最適なバランスが決まってくる (Redinbaugh, 1976)。そのうえ、社会的・経済的・技術的・競争的要因は、小売マネジャーの日常的意思決定に影響を及ぼしがちである。したがって、小売ミックスの議論においては、小売企業の経営成果の側面から考えると (大橋, 1995; 寺島他, 1999; 野口, 1987)、小売経営を取り巻く諸環境との関係や意思決定者の役割なども重視されるべきであることになる。

したがって、経営成果における小売戦略が重視されるほど、小売ミックス諸要素間の相互作用はより強く求められる (Dupuis and Dawson, 1999)。この点について Levy and Weitz (2004) は、小売企業における競争戦略の視点より、立地、品揃え、価格、顧客サービス、店舗デザインおよびディスプレイ、コミュニケーションといった小売活動の最適な組み合わせによって標的市場の満足を引き出すことから持続的競争優位の構築ができるという。

これに対し、小売ミックスによる差別化は、持続的な競争優位性を確保しえない側面があるとも言われる (稲田, 2002)。その理由は、有効な小売ミックスの諸要素であっても、短期間のうちに模倣されやすく、競争優位の持続性が比較的短いからである。このため、小売店が持続的競争優位を獲得するためには、小売ミックス要素における店舗・販売形態の革新のみならず、小売技術・管理次元の革新も含めて考える必要がある。さらに、小売店舗間の品揃えやサービスの同質化が進むなか、スマートな顧客が購買行動の主導権を握る。この状況では、効果的な差別化を図るために、小売業者はよりコストのあるマーケティング意思決定を行うことが求められている (Kotler and Keller, 2007)。したがって、多くの小売業者が、消費者の心を揺さぶることを目的で、店舗からの雰囲気や経験による差別化の役割を強調するのである。

一方、小売業態やフォーマットを定義する中で、小売ミックスの意味や役割に関する発見も報告されている。各小売店は多様な消費者需要のなかで自らの標的を設定し、より多くの要素をひきつけるべく、それらの要素を組み合わせ小売ミックスを形成する。つまり、各小売店はそれぞれ小売ミックスをもち、それらは大きくいくつかのパターンに分類できるが、そのパターンが小売業態である (池尾, 2005)。この議論において、田村 (2008) は、小売フォーマットとは、小売ミックス要素の特性の組み合わせパターンであり、それは顧客の目に触れること

がないバック・システムと顧客との接点からフォーマットの特徴を示すフロント・システムからなるという。フロント・システムが小売ミックスのことであり、その要素では品揃え、価格、販売促進、接客対応、立地、顧客サービスが挙げられる。

第3章 戦略ポジショニングと小売ミックスの関係

これまで説明してきたように、小売ミックスの先行研究では、初期のマーケティング・ミックス概念の援用という段階から、小売ミックス諸要素がいかに最適に統合されるかについての議論が中心であった。その後、小売ミックスが消費者との接点である店舗にどのように具現化されるのか、またその店舗に対して消費者はどのようなイメージを抱くのかという、小売業の経営戦略の下で競争行動、市場ポジショニング、そして店舗イメージや業態を規定するまで、小売経営成果に多大な影響を与えてきたものといえる。

ここで、小売経営の成果について言えば、同じ業界内の企業であっても、なぜそれぞれの企業に対する消費者の店舗ロイヤルティが異なるのであろうか。本研究では、その答えを小売ミックスによる企業のポジショニング戦略の視点から考えることにする（Darling, 2001; Ellson, 2004; Fuchs and Diamantopoulos, 2010; Kalafatis et al., 2000）。

まず、店舗ロイヤルティの概念から確認することにした。ロイヤルティとは、ある特定の対象に対するこだわり、愛顧、愛用、忠誠度の高い状態のことと理解される（Pan and Zinkhan, 2006; Swoboda et al., 2012）。Pan and Zinkhan (2006)によると、小売店舗に対するロイヤルティでは店舗選択と来店頻度という2つの次元から説明ができるという。ここで、店舗選択というのは、ある特定の店舗へのこだわりをもち、いくつかの選択肢のなかでその店舗を選び続ける属性のことである。そして、その店舗へ足を運ぶ頻度が高いことが、来店頻度である。

言い換えれば、消費者にとって店舗ロイヤルティとは、いくつかの選択肢があるなかで、ある特定の店舗を選び続けるのと同時に、その店舗へ通う頻度が高い行動だといえる。このような行動を示す消費者は、その企業にとって収益性の高い客層であるのと同時に、良い口コミを広げてくれるパワフルな営業マンと特徴づけられる。なお、企業への改善や成長に向けて生産的な意見を提供してくれることもある。

したがって、消費者から店舗ロイヤルティを引き出すことができるかどうかは、小売企業における主要な企業目標と同時に、企業活動の成果の一つとなる（Kim and Baek, 2011）。このため、小売企業は標的市場における競争的地位を固めながら、価値を競い合っているのである。価値とは、消費者のニーズに対するソリューションとして購買した商品やサービスから得られた便益（ベネフィット）とその商品やサービスに支払った消費者のコストの関係からなる。このことから、小売企業は、とくに自社の店舗活動で提供する便益とコストを調整することから価値水準を決めることができよう。

つまり、小売ミックスとは、消費者へ価値を提供するための小売企業の戦略的活動であり、この活動は消費者に競合他社と識別できる価値を植え付けようとすることに最大の目的があると考えられる。こうした企業行動を戦略ポジショニングと呼ぶ。戦略ポジショニングは、組織におけるケイパビリティとコンピタンスを最大限に活用することによって、市場で競合他社とは違う競争的地位を確立することである (Ellson, 2004)。

たとえば、あるスーパーマーケットを展開する小売企業が同業界において低価格での販売を目指すとしよう。この場合の企業は、仕入れ活動において低価格による商品調達やローコストによる店舗活動などに企業特有の資源とスキルを投資することが求められる。その一方で、同業界において差別化によるリーダーを目指す企業の場合は、仕入れ活動において低価格よりも新商品や差別できる商品の調達活動に挑戦的になる。同時に、店舗活動でも、他の店舗では経験することができないサービス品質や販売方法などを促すことになる。田村 (2008) に基づくと、前者のような活動をする企業は価格イノベータであり、後者のことをサービス・イノベータと呼ぶことができる。そして、低価格と差別化の 2 つの要素を融合した活動ができる企業のことは、バリュー・イノベータと位置付けられる。

小売企業がどのような戦略的方向性を取るのかは、自社が歩んできた歴史や組織文化そして組織特有の資源と能力によって決められる。上述の議論において重要なのは、数多くの選択肢がある競争環境の下で、消費者から競合他社とは違う競争的地位を固めることができるかという戦略ポジショニングの確立についてである。そして、小売企業の市場での競争的地位とは、消費者との接点をもつ店舗活動から影響を受けると予想される。

これまで述べた論点をまとめると、小売ミックスは、競合他社に比べた自社の店舗活動におけるベネフィットや優位性などといった価値をターゲットとする消費者のマインド内に植えつける設計とその行為である (金, 2012)。また、各店舗が提供する価値の総体となり、それがその企業の戦略ポジショニングとして市場での競争的地位を決めることになる。この理由から、いかなる小売ミックス戦略を展開するかは、その小売企業に対する店舗ロイヤルティの態度に大きな影響を与えるカギになるといえる。

第 4 章 仮説導出

これまでの議論をふまえて本研究では、小売企業の店舗ロイヤルティの規定因を小売ミックスの観点から分析していく (図 1)。小売ミックスの最適な組み合わせを導出することは、企業の競争的地位を固めるための戦略ポジショニングの確立に結び付けることが可能である。そのうえ、本研究では、店舗ロイヤルティの概念に時間軸を取り入れ、店舗ロイヤルティを現在の時点だけではなく、未来の時点における意識や行動についても議論することになる。すなわち、現在の時点というのは、現時点において消費者の店舗ロイヤルティに影響を及ぼす規定因であ

る。他方で、未来の時点では、企業への消費者の期待として店舗ロイヤルティの規定因を調べることになる。これらの二つの側面を同時に実証することができれば、消費者の店舗ロイヤルティに関する現時点の実態と今後の期待に対する意識や行動が比較分析できるだろう。以下、図1の分析モデルに基づいて各仮説を導出していく。

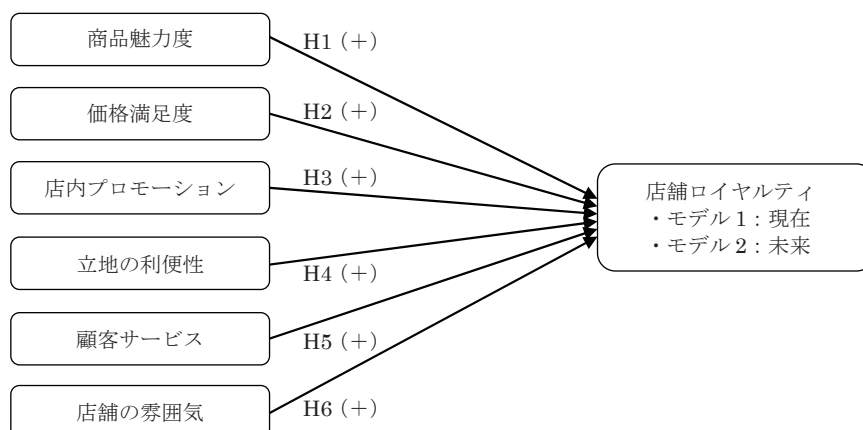


図1. 本研究における分析モデル

商品魅力度は、他社とは異なる独自の商品、取り扱う商品構成の幅と深さ、そして品質によって評価される。品質に対する消費者の知覚は店舗の愛用と関係があり (Darley and Lim, 1993; Olshavsky, 1985)、店舗評価の重要な構成要素として、商品の質は商品価値との正の関係にある (Grewal et al., 2003)。要するに、商品は店舗に対する評判を決め、店舗選択に影響を与えるのである。個々の小売企業の収益は同企業が販売している商品の魅力に大きく左右される。それが小売店としての独自性や個性につながるからであり、消費者の知覚に大きな影響を与えるものである。したがって、店舗としての品揃えの個性や独自性が消費者に認知できなければ、小売業を営む存在意義はどこにもないわけである。その意味で、商品魅力度が高くなれば、消費者による店舗ロイヤルティは高まる。以上の議論から、仮説1として次のような仮説が導出された。

仮説 1a：商品魅力度と現在の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

仮説 1b：商品魅力度と今後の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

価格満足度は、商品の魅力に見合った価格のことであり、その購買した商品の魅力よりも価格が安いと思われるほど、消費者の満足度は高くなる。低価格が顧客の購買を促し (Tiger, 1983; Walters and Rinne, 1986)、顧客の店舗選択において価格と知覚品質は正の関係 (Dodds et al., 1991) にあるというロジックから、消費者の期待品質を強化するために高価格商品を提供

する店舗選択を行う消費者も少なくない (Tellis and Gaeth, 1990)。しかし、低価格に対する消費者の反応は異質的であり (Pan and Zinkhan, 2006)、また、価格は購買に関する意思と知覚価値に負の影響を与えることもある (Dodds et al., 1991)。

日本の小売企業は品質を落とさないで、できるだけ低価格帯の商品を展開し、消費者の低価格志向や儉約志向に対応している。また、価格競争に走らない企業からは、高付加価値商品を積極的に取り扱う動きも見えてくる。消費者が望むような品質に見合った合理的な価格であれば、消費者の価格満足度は高くなり、消費者による店舗ロイヤルティが高まる。したがって、次の仮説 2 が導出された。

仮説 2a：価格満足度と現在の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

仮説 2b：価格満足度と今後の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

店内プロモーションとは、企業・店舗・商品に関して店内で消費者と交わすコミュニケーションのことである (Rossiter and Percy, 1997)。それぞれの店舗の特徴、個性を広く消費者の方に告知しないと、多くの消費者を惹きつけるのに限界が生じる。小売店が自分の店の特徴や個性をあらわすためには、販売する商品を消費者にどれだけアピールできるかが大事になってくる。他店には置いていないその店舗独自の商品であれば、消費者はその商品情報に詳しくない。

つまり、消費者と店員との間には、その商品に対する情報格差が存在する。それを埋めるために、店側はその商品情報を店内プロモーションという形で店舗を訪れた顧客にわかりやすく発信するのである。例えば、小売店は陳列に変化をもたせたり、試飲・試食ブースを作って体験させたりするなど、顧客の五感を刺激させる (金, 2013)。そうすることにより、顧客に新しい商品情報をわかってもらい、気に入ってもらってはじめて販売につながるわけである。それは店舗の売上高の上昇に貢献するだけではない。

したがって、店舗独特の店内プロモーションは店側において個性をあらわす一つの方法であると同時に、消費者側においては店舗イメージを高める一つの方法になる。インドにおける消費者の買い物行動の決定要因を物理的・社会的・暫定的次元に分けて調査を行った Rishi and Singh (2012) は、店内プロモーション (陳列とビジュアル訴求) のことを物理的次元の中に位置づけさせている。その研究からも店内プロモーションは店舗ロイヤルティに影響を与えることがわかる。したがって、次の仮説 3 が設定された。

仮説 3a：店内プロモーションと現在の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

仮説 3b：店内プロモーションと今後の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

営業時間、立地、駐車条件のような利便性志向は今日の消費者に求められる大きな便益であ

る (Berry et al., 2002)。立地の利便性は商業集積によるワンストップ・ショッピングと流通費用の節約から得られる場合もあり、アクセス容易さからなる消費の即時性からも得られる。特に、後者の場合であるが、最寄品の買物頻度が週 3～4 回も多い日本の消費者の買物行動に対し、小売企業は遠くの顧客を店舗にまで出向かせる吸引力の発揮が難しいのが現状である (金, 2012)。そのため、小売業界では顧客からアクセスしやすい立地を求めてオーバー・ストア競争が繰り広げられている。今後、超高齢化社会を迎える日本において、ますます立地の利便性の重要度が高まってくる。以上の議論から、次の仮説 4 が導出された。

仮説 4a：立地の利便性と現在の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

仮説 4b：立地の利便性と今後の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

顧客サービスは、選択肢の多様性、納得できる価格、立地の利便性、そしてハードウェアとしての付帯施設とともに顧客の店舗選択要因の一つである (Malhotra, 1983)。たとえば、低価格よりも良いサービスと多様な品・店揃えを提供してくれるショッピング・センターの方が消費者に高く評価され、買い物時により考慮すべき事項であるといわれている (Finn and Louviere, 1990)。

店舗での販売行為は消費者と店員との関係から発生する。店舗は消費者が他人とのコミュニケーションを楽しみ、社会的経験を求める場所の一つとして機能する (Tauber, 1972)。仮にいくら商品が充実していても、店員の対応が悪ければ二度と来店したくない。そのため、気持ち良く買い物ができる環境は重要である。今後、高齢者や一人暮らしが増加し続けていくなかで、Rubenstein and Shaver (1980) の主張のように、孤独感を軽減するためにも人々は買い物を含めての多様な生き方を追求すると予測される。以上の議論から、次の仮説 5 が導かれる。

仮説 5a：顧客サービスと現在の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

仮説 5b：顧客サービスと今後の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

店舗の雰囲気は、店の清潔感、通路の広さ、エンターテイメント、音楽などの店舗で事前に計画した雰囲気のことである。更には商品構成まですべてが含まれると思われる傾向が多い。しかし、それは消費者知覚に関与する店舗イメージとは違って、物理的な店舗属性との関連が強い (Pan and Zinkhan, 2006)。たとえば、店舗を非日常的な空間として捉える消費者の場合は、店内のデコレーションにより高い比重を置き、衝動購買する傾向がある (Bellenger and Korgaonkar, 1980)。Lambert (1979) はそれに休憩場所や店内適正温度を提供すべきであると主張する。とりわけ、Grewal et al. (2003) は、店舗の雰囲気に対する顧客の評価が彼らの価値に対する認識と店舗ロイヤルティに影響を与えると主張した。したがって、仮説 6 として

次のような仮説が導出された。

仮説 6a：店舗の雰囲気と現在の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

仮説 6b：店舗の雰囲気と今後の店舗ロイヤルティは正の因果関係がある。

第 5 章 調査設計および分析結果

第 1 節 調査概要

本研究では、立命館大学経営学部 1・2 回生を対象として、2013 年 11 月 4～13 日に質問票調査を行った。今回の研究対象の選定においては、次の 4 つの理由がある。第 1 に、大学と地域が共生するまちづくりをめざすうえで、地域小売商業の競争力強化に向けた小売戦略を包含することができる。第 2 に、立命館大学経営学部 1・2 回生は、2015 年 4 月に大阪茨木キャンパスへの移転を予定していることから、現在と未来における大学生の地域商業に対する消費意識や行動を検討することができる。第 3 に、関西地域以外からの学生も多くて下宿の比率が高いため、大学周辺で消費生活を営む頻度が高いと考えられる。第 4 に、2014 年度まで経営学部が所在している滋賀県草津市・JR 南草津駅周辺には商店街のような地域商業が成立していない。このことから、JR 茨木駅周辺の商店街に期待する小売サービス水準を測りやすくなっていると思われる。

本調査では、びわこ・くさつキャンパス (BKC) において 340 名に質問票を配付し、そのうち 214 票の回答が得られた (回収率, 62.9%)。回答者の属性については、以下のとおりである。まず、1 回生が 58.4% を占め、2 回生は 40.7% である (無回答, 0.9%)。次に、性別の構成は男女ほぼ同じである (男性 50.9%, 女性 48.1%, 無回答 0.9%)。そして、関西圏の出身は 63.1% であり、実家通いの回答者が 50%, 下宿していると答えた学生が 49.1% であった (無回答, 0.9%)。

第 2 節 測定尺度

独立変数である小売ミックスに関する尺度は、Kim and Baek (2011) に基づいて、6 つの小売活動を捉えた。これらは商品魅力度、価格満足度、店内プロモーション、立地の利便性、顧客サービス、店舗雰囲気である。そして、経営学部生はマーケティング論 (総合基礎科目) を受講して理解度が高いことから、6 つの小売活動について単一の質問項目で聞くことにした。具体的には、日常生活で商店街の小売店舗を利用する際に、それぞれの小売活動をどの程度重視しているかを 5 点評価で測った (1 = まったく重視しない, 3 = どちらともいえない, 5 = かなり重視する)。

従属変数の店舗ロイヤルティに関する尺度は Swoboda et al. (2012) を援用した。そして、現在の日常生活における重視する要因 (モデル 1) と 2015 年度大阪茨木移転を控えて茨木にある商店街・小売店 (モデル 2) に期待する要因を比較する目的で、現在の経験と今後の期待に

対する意識・行動として回答してもらった。

まず、現状分析では、現在商店街またはそのエリアの小売店における自分の行動や意識を測ることにした。すなわち、(1) いつも利用したい商店街・小売店がある、(2) 次の買い物で訪ねたい商店街・小売店がある、(3) 今後の何カ月の中で、何回も来店したい商店街・小売店がある、(4) ほかの小売店舗に比べ、今後もっと足を運びたい商店街・小売店があるという4項目について5点尺度(1=全くそうではない、3=どちらともいえない、5=非常にそうである)で評価してもらい、その回答の平均値で測ることにした(α 係数=.96)。

一方で、今後の期待分析では、移転先の茨木市内の商店街またはそのエリアの小売店が立命館大学生にむけて優れた価値を提供していることが分かったと想定した場合、商店街・小売店に対する利用を尋ねる質問への回答によって測定することにした。すなわち、(1) 地域の商店街・小売店をいつも利用したい、(2) 次の買い物でも訪ねたい、(3) 今後の何カ月の中で、何回も来店したい、(4) ほかの小売店舗に比べ、今後もっと足を運びたいという4項目について5点尺度(1=全くそうではない、3=どちらともいえない、5=非常にそうである)で評価してもらい、その回答の平均値で測ることにした(α 係数=.94)。

最後に、商店街・小売店を積極的に利用するかどうかは、今回の質問票調査を実施するうえで行ったグループ・インタビューに基づく、性別と下宿の有無の影響があると考えられる。そこで、これらの影響をコントロールするために、女性ダミーと下宿ダミーを統制変数として分析した。女性ダミーとは、性別が女性の場合を1、男性の場合を0としたダミー変数である。また、下宿ダミーとは、下宿していると回答した場合を1、実家通いの場合を0とする変数である。

第3節 分析結果

本研究の目的は、商店街・小売店を積極的に利用する学生とよく利用しない学生を規定する小売ミックスの要因を明らかにすることである。仮説を検証するために、商店街またはそのエリアの小売店へのロイヤルティを従属変数とし、女性ダミーと下宿ダミーを各統制変数と、6つの小売ミックスの活動を独立変数で投入する二項ロジスティック回帰分析を行った。

二項ロジスティック回帰分析は次のような手順で行われた。第1に、現在(モデル1)と今後(モデル2)における店舗ロイヤルティの平均値を求めた。現在における店舗ロイヤルティの平均値は2.44であり、中央値は2.25であった。これに対し、今後の意向では平均値が3.44、中央値は3.50であり、モデル1よりも相対的に高い回答であった。第2に、各モデルの店舗ロイヤルティの中央値を基準として、商店街・小売店を積極的に利用する人とよく利用しない人という2つの集団を分類した。そして、それぞれを商店街・小売店に対するロイヤルティの高い集団(モデル1=106票、モデル2=102票)と低い集団(モデル1=108票、モデル2=

112 票) と位置付け, 2 つの集団の規定要因を説明することができる二項ロジスティック回帰分析を行った。

その結果が表 1 である。カイ 2 乗検定の結果はモデル 1 が 1% 水準, モデル 2 が 5% 水準で有意であった。いくつかの独立変数の影響が統計的に認められた。Hosmer と Lemeshow 検定は両方のモデルにおいていずれも $p > .05$ であり, この理由でモデルの適合度は良好であることが確認された。また, 両方のモデルにおける判別率 (正分類) が 60% 以上であった。

表 1. 二項ロジスティック回帰分析の検証結果

小売ミックス	店舗ロイヤルティ	
	モデル 1 (現在)	モデル 2 (未来)
商品魅力度	- 0.20 (0.82)	0.45 (1.56)*
価格満足度	- 0.36 (0.70) [†]	- 0.15 (0.86)
店内プロモーション	0.56 (1.76)**	0.08 (1.08)
立地の利便性	- 0.01 (0.99)	0.16 (1.17)
顧客サービス	0.42 (1.52)*	0.21 (1.23)
店舗雰囲気	- 0.23 (0.80)	0.02 (1.02)
女性ダミー	- 0.48 (0.62)	- 0.22 (0.81)
下宿ダミー	0.20 (1.22)	0.84 (2.31)**
正分類	64.3%	62.9%
Hosmer と Lemeshow 検定	$p > 0.05$	$p > 0.05$
χ^2	20.76**	19.35*

注) 1. [†] $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ 。

2. 小売ミックスに関する 6 つの独立変数間の相関係数は 0.13 ~ 0.49 である。

3. カッコの数値は Exp (B) であり, その値は各変数が 1 ほど増加する場合に集団 1 (低い集団) に属する確率より集団 2 (高い集団) に属する確率が何倍となるかを示す。たとえば, モデル 2 では, 商品魅力度が 1 ほど大きくなれば, それは集団 1 (低い集団) に属する確率より集団 2 (高い集団) に属する確率の方が 1.56 倍大きくなることを意味する。

まず, モデル 1 については, 仮説 3a の店内プロモーション ($B = 0.56$, $p < 0.01$) と仮説 5a の顧客サービス ($B = 0.42$, $p < 0.05$) が有意であった。現在, 店舗ロイヤルティに対する意識・行動として, 店内プロモーションや店舗サービスを重視する学生であるほど, 商店街・小売店を積極的に利用すると考えられる。反面, 仮説 2a の価格満足度 ($B = -0.36$, $p < 0.10$) を重視する学生は商店街・小売店を利用しなくなる傾向が確認された。これら以外の小売サービスと統制変数については, 現在の商店街・小売店の利用に与える影響が見られなかった。

次に, モデル 2 では, 6 つの小売サービスの変数のうち, 仮説 1b の商品魅力度 ($B = 0.45$, $p < 0.05$) のみが有意であった。すなわち, 大阪茨木キャンパスへの移転を控え, 茨木にある商店街・小売店に対する期待として, 商品魅力度を重視する学生であるほど, 今後商店街・小売店を積極的に利用してみたいという意識を示していたことになる。また, 統制変数のうち, 下宿ダミー ($B = 0.84$, $p < 0.01$) の影響が認められた。すなわち, 下宿をしている学生であるほど, 商店街・小売店を積極的に利用してみたいという期待が高まっていることが読み取れる。

第6章 考察

前述の分析結果から、いくつか論点をまとめることができる。まず、現時点における店内プロモーションや顧客サービスの影響については、ほとんどが個人経営である商店街の小売店舗の場合、店舗に関わる意思決定が本部集権的であるチェーン組織の店舗に比べ、集客や購買につながる迅速で柔軟な対応と消費者とのコミュニケーション活動が優れていることが理由と推測できる。すなわち、来店頻度の高い消費者や初めての消費者へのおまけ、在庫状態や地域活動に合わせた特別セール、店内の試食などは店内プロモーションを強化するものである。また、対面販売はともかく、地域情報に詳しい接客ができるというのは、消費者ニーズや苦情処理などの消費者への対応が優れてくることから、顧客サービスが影響を与えていると推測される。一方、価格満足度の場合、低価格を強化している大規模小売企業の店舗活動を考えると、個人経営の小売店舗としては価格競争に巻き込まれる立場であり、そこでリーダーシップを取るとは難しくなっていることが理由と思われる。

そして、現時点の分析では有意な影響がなかった商品魅力度が、今後の期待においては唯一の重要な要因となっている点である。このことは、なぜ、モデル1と2における分析結果が異なるのかに対する本研究の含意に該当する。モデル2の結果から消費者は何より品質の良い、差別化された豊かな品揃えを提供する店舗を求めている傾向がある。しかし、店舗間の商品の同質化が進むことで店舗選択において最優先する商品が店舗間で差異が縮むのならば、消費者は商品以外の要因の良さを判断していくと推測される。

小売企業にとっても、商品魅力度は店舗差別化の最も重要な要素である（Aufreiter et al., 1993）。すなわち、自社の店舗ロイヤルティをどのようにして高めるかは、競合店にくらべて自社の商品の魅力度をいかに高めることができるかに影響を受ける。店舗で消費者が欲しがる商品がなければ小売業として価値がなくなることから、それは店舗ロイヤルティの低下に結び付く。また、このような状況で小売企業は、商品以外の店舗活動において操作しやすい要因を探ることになるだろう。

そして、上述の発見に対する解釈は、日本のスーパー業界を対象とした金（2012）の分析結果とある程度一致するといえる。この研究では、小売企業各社の店舗活動とそれについての消費者の再来店の意図には大きなギャップが存在することを明らかにしている。成熟期に突入した日本のスーパー業界を対象とした上述の調査によると、小売企業の店舗活動の戦略上で最重要であった商品魅力度は、消費者の再来店の意図に関する小売ミックスの各要素としてそれほど大きな影響を与えなかった。つまり、品揃えや店舗の雰囲気など他の小売ミックス諸要素に若干の不備があっても、近くてかつ安い店舗であれば消費者の再来店が行われていることがわかった。しかし、消費者の期待や理想を聞いた店舗選択の基準においては、小売企業側と同じ

ように商品の魅力度が最優先されるとの結果が得られた。この調査では、消費者にとって店舗間の商品差別化が認知できているかどうかについての検証は行われていないが、立地の利便性や低価格を越えるような遠くの顧客を店舗にまで出向かせる商品の魅力度が抜群であるスーパーが存在していたとすれば、再来店の理由として商品の魅力度の影響力が最も大きかったかもしれない。

このような発見を商店街・小売店の視点から捉えると、例えば、横浜市の元町ショッピングストリートは、かつてファッションのハマトラを発信源となって流行させ、高品質なアパレル、バッグ、靴などの魅力ある商品を販売する名店を多く揃えた商店街である。さらに、同商店街の協同組合元町 SS 会では、まちづくり協定を策定して、デザインや色彩など景観を維持し、歩行者用通路を確保しつつ、駐車場の整備など自動車による来客の利便性向上を行ってきた。2009 年から授乳やオムツ換え専用車両「ポベツタウン」を商店街に設置し、近年では商店街界隈のカフェでペットを同伴できるカフェや女子会向けのカフェを PR するなど、若年層向けのサービスに注力している。それによって、相応の維持管理費は必要となっているが、小売ミックスと商業集積の革新によって商店街のブランドを維持し、リピーターを増やすことで集客やロイヤルティ向上につながってきたと考えられる。つまり、商店街・小売店には、消費者にとって魅力ある商品の提供が必要不可欠であり、店舗毎の小売ミックスの革新や商業集積としての革新も強く求められるといえよう。

第 7 章 結論および今後の課題

本研究では、大学と地域が共生するまちづくりをめざし、ある特定の商店街・小売店の競争力を考えるうえで、大学生の意識や行動を検討することにした。この理由で、小売ミックスの各要素を店舗ロイヤルティの規定因とし、現時点（モデル 1）と未来（モデル 2）という時間的側面を取り入れた 2 つのモデルの比較分析を行った。質問票データに基づく二項ロジスティック回帰分析による結果では、以下のような発見が確認された。

分析モデルの検証においては、現時点の実態と未来の期待に対する消費者の意識や行動が異なっていることが明らかになった。すなわち、現時点では店内プロモーションや顧客サービスが、そして今後の期待では商品魅力度が、店舗ロイヤルティに有意な影響を与える要因であった。価格満足度を重視する場合には、現時点の店舗ロイヤルティが低下するという傾向が示された。

そして本研究と関連し、大学生に限定した分析対象の一般化以外に、いくつか今後の課題も残されている。第 1 に、商店街など個人経営の小売店舗の競争力を生み出すため、どのような商品戦略を展開するかについて実態を明らかにすることが課題である。それは、品揃え計画や仕入れ活動のことを意味しており、広い意味ではそれらの活動に深く関わる価格設定やポジ

ショニングを意識したコミュニケーション活動も含む。第2に、前述の商品戦略や商品差別化が小売店舗の成果とどう結びついているかについての実証分析も求められる。第3に、上述した2課題について、個人経営をはじめとする中小小売企業とチェーン化による大規模小売企業間の比較分析から、組織規模による小売活動と成果の分析を行うことである。

謝辞

本稿の執筆にあたり、JR 茨木東まちづくり協議会 (JR 茨木東3商店会、茨木市役所、立命館大学) から多大なご指導・ご支援を賜りました。この場を借り、重ねて心から厚く御礼申し上げます。

参考文献

- Aufreiter, N., Karch, N., and Shi, C.S. (1993), "The engine of success in retailing", *McKinsey Quarterly*, No.3, pp.101-116.
- Bell, D.E. and Salmon, W.J. (1996), *Strategic Retail Management: Text and Cases*, South Western College.
- Bellenger, D.N. and Korgaonkar, P.K. (1980), "Profiling the recreational shopper", *Journal of Retailing*, Vol.56 No.3, pp.77-91.
- Berry, L.L., Seiders, K. and Grewal, D. (2002), "Understanding service convenience", *Journal of Marketing*, Vol.66 No.3, pp.1-17.
- Bolen, W.H. (1982), *Contemporary Retailing*, 2nd ed., Prentice Hall.
- Darley, W.K. and Lim, J.S. (1993), "Store-choice behavior for pre-owned merchandise", *Journal of Business Research*, Vol.27 No.1, pp.17-31.
- Darling, J.R. (2001), "Successful competitive positioning: the key for entry into the European consumer market", *European Business Review*, Vol.13 No.4, pp.209-220.
- Davidson, W.R., Sweeney, D.J. and Stampfl, R.W. (1987), *Retailing Management*, 5th ed., John Wiley & Sons.
- Davies, G. and Brooks, J. (1989), *Positioning Strategy in Retailing*, Paul Chapman.
- Dickinson, R. A. (1981), *Retail Management: With Cases*, Austin Press.
- Dodds, W.B., Monroe, K.B. and Grewal, D. (1991), "The effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations", *Journal of Marketing Research*, Vol.28 No.3, pp.307-319.
- Dupuis, M. and Dawson, J. (1999), *European Cases in Retailing*, Blackwell Business.
- Ellson, T. (2004), *Culture and Positioning as Determinants of Strategy*, Palgrave.
- Finn, A. and Louviere, J. (1990), "Shopping center patronage models: fashioning a consideration set segmentation solution", *Journal of Business Research*, Vol.21 No.3, pp.259-275.
- Fuchs, C. and Diamantopoulos, A. (2010), "Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective", *European Journal of Marketing*, Vol.44 No.11/12, pp.1763-1786.
- Grewal, D., Baker, J., Levy, M. and Voss, G. (2003), "The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores", *Journal of*

- Retailing*, Vol.79 No.4, pp.259-268.
- Hartley R.F. (1987), *Retailing: Challenge and Opportunity*, 3rd ed., Houghton Miffling Company.
- 池尾恭一 (2005) 「小売業態の動態における真空地帯と流通技術革新」『商学論究』, 第 52 巻第 4 号, 71-95 項。
- 稲田賢次 (2002) 「小売業の業態概念に関する一考察：小売ミックスにおける業態の捉え方と課題」『経営学論集』, 第 42 巻第 2 号, 1-17 項。
- 石原武政 (2006) 『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
- 石原武政 (2009) 「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』, 第 36 号, 3-11 項。
- Kalafatis, S.P., Markos H.T., and Blankson, C. (2000), "Positioning strategies in business markets", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.15 No.6, pp.416-437.
- 金 昌柱 (2012) 「オーバー・ストア競争における小売企業の優位性①：スーパー選択と小売ミックス戦略」『季刊イズミヤ総研』, 第 90 号, 60-63 項。
- 金 昌柱 (2013) 「小売企業におけるマーチャンダイジング革新③：消費者の購買意欲を刺激する五感」『季刊イズミヤ総研』, 第 97 号, 48-51 項。
- Kim, C. and Baek, J. (2011), "The retail mix perception gap between retailers and consumers", *Proceedings of the 9th SARD Workshop*, pp.169-178.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2007), *A Framework For Marketing Management*, 3rd ed., Prentice-Hall.
- Lambert, Z.V. (1979), "An investigation of older consumers: unmet needs and wants at the retail level", *Journal of Retailing*, Vol.55 No.4, pp.37-57.
- Lazer, W. and Kelly, E.J.(1961), "The retailing mix: planning and management", *Journal of Retailing*, Vol.37 No.1, pp.34-41.
- Levy, M. and Weitz, B.A. (2004), *Retailing Management*, 5th ed., McGraw-Hill.
- Malhotra, N.K. (1983), "A threshold model of store choice", *Journal of Retailing*, Vol.59 No.2, pp.3-21.
- Mason, J.B., Mayer, M.L., and Ezell, H.F. (1995), *Retailing*, 4th ed., Homewood.
- 野口智雄 (1987) 『現代小売流通の諸側面』千倉書房。
- 小川 進 (2000) 『ダイヤモンド・チェーン経営』日本経済新聞社。
- Olshavsky, R.W. (1985), "Perceived quality in consumer decision making: an integrated theoretical perspective", in Jacoby, J. and Olson, J.C. (Ed.), *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, Lexington Books, pp.3-29.
- 大橋正彦 (1995) 『小売業のマーケティング—中小小売商の組織化と地域商業—』中央経済社。
- Pan, Y. and Zinkhan, G.M. (2006), "Determinants of retail patronage: ameta-analytical perspective", *Journal of Retailing*, Vol.82 No.3, pp.229-243.
- Redinbaugh, L.D. (1976), *Retailing Management*, 5th ed., McGraw-Hill.
- Richert, G.H., Meyer, W.G., Haines, P.G. and Harris, E.E. (1982), *Retailing: Principles & Practices*, 6th ed., McGraw-Hill.
- Rishi, B. and Singh, H. (2012), "Determinants of supermarket shopping behavior in an emerging market", *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol.7 No.1, pp.27-38.
- Rossiter, J.R. and Percy, L. (1997), *Advertising Communication & Promotion Management*, 2nd ed., McGraw-Hill.
- Rubenstein, C.M and Shaver, P. (1980), "Loneliness in two northeastern cities", in Hartog, J., Audy, J.R., and Cohen, Y.A. (Ed.), *The Anatomy of Loneliness*, International Universities Press, pp.319-337.
- Swoboda, B., Pennemann, K. and Taube, M. (2012), "The effect of perceived brand globalness and perceived brand localness in China: empirical evidence on Western, Asian, and domestic retailers", *Journal of International Marketing*, Vol.20 No.4, pp.72-95.

- 高嶋克義（2012）「小売市場における価格競争と差別化戦略」『国民経済雑誌』, 第 205 巻第 3 号, 1-13 項。
- Takashima, K. and Kim, C. (2015), “Determinants of merchandising proposals by vendors: influence of the recognition of transaction costs”, *Journal of Marketing Channels*, Vol.22 No.1, pp.42-51.
- 田村正紀（2008）『業態の盛衰：現代流通の激流』千倉書房。
- 田村正紀（2014）『セブンイレブンの足跡—持続成長メカニズムを探る』千倉書房。
- Tauber, E.M. (1972), “Why do people shop?”, *Journal of Marketing*, Vol.36 No.4, pp.46-49.
- Tellis, G. and Gaeth, G. (1990), “Best value, price-seeking, and price aversion: the impact of information and learning on consumer choices”, *Journal of Marketing*, Vol.54 No.2, pp.34-45.
- 寺島和夫・大橋雅彦・宇井徹雄（1999）「小売ミックスにおける因果構造に関する実証的研究」『日本経営工学会論文誌』, 第 50 巻第 3 号, 155-162 項。
- Tigert, D.J. (1983), “Pushing the hot buttons for a successful retailing strategy”, in Darden, W.R. and Lusch, R.F. (Ed.), *Patronage Behavior and Retail Management*, North-Holland, pp.251-291.
- 中小企業庁経営支援部商業課（2013）『平成 24 年度商店街実態調査報告書』。
- Walters, D.W. (1988), *Strategic Retailing Management: A Case Study Approach*, Prentice Hall.
- Walters, R.G. and Rinne, H.J. (1986), “An empirical investigation into the impact of price promotions on retail store performance”, *Journal of Retailing*, Vol.62 No.3, pp.237-266.
- 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。
- 安井潤一郎（1999）『スーパーおやじの痛快まちづくり』講談社。

