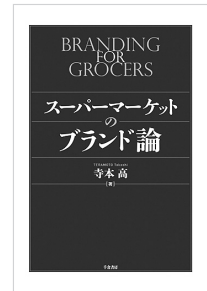


評者 石淵順也（関西学院大学）

スーパーマーケットのブランド論



寺本 高

(株)千倉書房、2019年

ISBN:978-4-8051-1164-2

1 はじめに

プロモーションや新製品上市など新しいマーケティング施策を実行した実務家にとって、最も嬉しくない状態（結果）とは何だろうか。施策が効果を発揮せず、売上や利益などが芳しくない状態は、多くの実務家にとって当然、嬉しくない状態だろう。SNS上などで悪い評判が立ち、いわゆる「炎上」が生じるのも、嬉しくない状況だろう。しかし、最も嬉しくない状態は、新しい施策が「話題にすらならない」状態ではないだろうか。

スーパーマーケットは、長い歴史を有する小売業界の雄であるが、今日、「話題にならない」買物の場になっており、ブランド化できていないという点が、本書の焦点となる問題である。消費者は、決して、スーパーマーケット各社を忌み嫌っているわけでも、強い不満を持っているわけでもなさそうである。むしろ、世帯内で食料品の購買を主に担当する消費者は、その利便性やコスト・パフォーマンスを高く評価し、少なからず利用しているはずである。しかし、消費者はよく利用している「スーパーマーケット」を当たり前の存在だと思い、話題にするほどではないと思っているようである。この点は、研究対象として興味深いが、スーパーマーケットに携わる実務家にとっては、嬉しくない状態だろう。

本書の目的は、このような「良い店だと思っているけど、他人に言うほどの存在ではない」(p. iii-iv) スーパーマーケットが、「消費者間で話題性の高い存在」(p. iv) になるための示唆を明らかにすることである。そのために、本書は、これまで実務家も研究者も深く取り組んでこなかったスーパーマーケットのブランディングのために、なぜ話題性が重要か、どのようにすれば話題性を高めることができるかを、理論と実証の両面から明らかにしている。

2 構成と各章概要

本書の構成を紹介したい。本書は上述の目的のために、2部で構成されている。第1部は「理論：事例編」であり、第1章から第6章までの6章で構成されている。第1部では、スー

パーマーケットに関する理論が広範にレビューされている。また、理論に加え、スーパーマーケットの歴史や優れたブランディングの事例も紹介されている。そして、理論と事例の双方を踏まえ、本書の問題意識が提示されている。第2部は「分析編」であり、第7章から第11章までの5章で構成されている。第2部では、第1部で示された問題意識に基づき、データの分析結果から、話題の起点となる消費者はどのような消費者なのか、どのような商品が話題になりやすいのか、どのような価格（表示、ディスカウント等）が話題になりやすいのか、どのような店舗や売場が話題になりやすいのかが示されている。以下、各章の要点を確認したい。

まず、序章で、スーパーマーケットは身近な買物場所だが、自ら話題としてSNSに上げることが少ない商業施設であることが問題として提起される。具体的には、さまざまな調査データをもとに、スーパーマーケットは、業態全体の販売額は十分大きいやや減少傾向にあること、時間を掛けずに良いものを安く買う場であり、感情的な楽しみは求めない場であることが示されている。また、買物の場としてではなく、働く場としても、就活生の評価はあまり高くないようである。このような日常性の高い、「ケ」の場ととらえられているスーパーマーケットは、TVなどで受動的にその情報に接することはあっても、消費者自らその情報を発信し、話題にすることは少ないことを指摘している。以上のことから、競争の厳しい小売業界において、スーパーマーケットがこれからも維持、発展していくためには、「消費者間で“話題”として盛り上がる業界になること」(p.12)が課題であり、どのように話題性を構築していくかを真剣に検討する必要があると説く。また、そのためにも、著者は「“話題性”を成果指標」(p.13)としてとらえることが必要であると主張する。

第1章「ブランド論とスーパーマーケット」では、既存研究のレビューより、スーパーマーケットを企業ブランドの視点からとらえた研究が不足していること明らかにしている。具体的には、まずブランドの定義、ブランドエクイティやブランド価値などについて既存研究の確認を行った後、小売業のブランド研究を検討している。小売ブランドは、製品、店舗、企業の各レベルでとらえることができるが、特に企業レベルの実証研究が不足していることを指摘している。数少ない小売ブランドの実証研究として、Arnett et al. (2003)の小売業のエクイティ測定に関する研究、Allaway et al. (2011)の小売ブランドのエクイティ測定に関する研究、Kwon and Lennon (2009)の小売業の実店舗とオンライン両方を含めた企業ブランドに関する研究がある。しかし、スーパーマーケットを対象とした研究はAllaway et al. (2011)のみであり、スーパーマーケットの企業ブランドは研究対象として注目されてこなかったことを、筆者は大きな課題として指摘している。

第2章「スーパーマーケットの誕生と発展経緯」では、日本におけるスーパーマーケットの誕生から発展に至る歴史を整理し、日本のスーパーマーケットが利便性向上に邁進してきたことの功罪を詳らかにしている。まず、スーパーマーケットの誕生と発展の過程を確認し、成熟期を迎えた1980年代以降、スーパーマーケットは、カテゴリー・キラーなどとの競争により成長が鈍化していき、食品スーパーは、業態内競争のために成長が鈍化していったことが紹介されている。また、近年のネット通販との競争に対して、スーパーマーケットを展開する小売企業は、ネット・スーパー事業により対応していることに触れ、その現況と課題を示している。以上の点から、スーパーマーケットを展開する小売企業は、競争などの環境に柔軟に対応して、形態を変え発展してきたが、基本的に「消費者にとっての利便性の向上」(p.49)に邁進してきたことが指摘されている。各社のこのような企業努力が今日のスー

パーマーケット業界の発展につながったのは間違いがないが、一方で、このような「利便性向上の過剰追求」(同)が、話題性のない小売業態への収斂を生んだというのが著者の見解である。この見解は、理論・歴史と小売実務に精通する著者による鋭い指摘である。

第3章「商圈論とスーパーマーケット」では、伝統的な小売商圈論(以下商圈論)に基づき、スーパーマーケットの商圈を検討しているのは、話題の起点となる消費者の獲得や、話題を作ることができる店づくりが難しくなることが指摘されている。具体的には、小売の空間構造、商圈内競争に関する理論の要点を確認した後、小売吸引力モデルに代表される消費者の空間行動研究のレビューを行い、近年の日本における研究の焦点が「移動者への着目」と「モバイルによる位置情報の活用」(p.62)に移っていることを指摘している。商圈論において、スーパーマーケットは中心的な研究対象ではあるが、商圈内の顧客セグメントの差異、特に話題の起点となる顧客であるか否かは十分考慮されてこなかったことを筆者は課題として指摘している。同様に、商圈論は、消費者が売場面積や品揃えなどの機能的な要因に基づき出向店舗を決定することを前提とすることが多いが、このような枠組みでは、「利便性という部分での魅力」(p.65)しか考慮されず、感情に訴求できるような話題性をつくるという視点は生まれてこないことも課題として指摘している。

第4章「小売業態論とスーパーマーケット」では、小売業態論において、「スーパーマーケットは分析の主役ではなく相手役」(p.83)として扱われることが多く、アウトプット革新に焦点を当てた事例の検討が十分行われていないことが指摘されている。具体的には、小売業態論の中でも、小売業態発展論と小売流通革新論を中心にレビューを行い、スーパーマーケットがドラッグストアなどの他業態の参入の相手役として扱われることが多く、革新についてもオペレーションが中心で、アウトプットの革新性の視点からの考察が少ないことを明らかにしている。

第5章「流通情報マネジメント論とスーパーマーケット」では、POSシステムにより収集されたデータ(以下POSデータ)を活用したインスタ・マーチャングダイジング(以下ISM)に関する研究レビューをもとに、POSを活用したISMが、画一的で面白みのない店舗の増加や、革新的な提案を行える従業員の思考育成を阻害してきた可能性を指摘するとともに、第1～5章の先行研究レビューのまとめを示している。具体的には、POSデータがIMSのスペース・マネジメントとインスタ・プロモーションにどのように活用されてきたかを確認し、メーカーとスーパーマーケットが協働し、カテゴリー・マネジメントを行ってきたこと、またフリークエント・ショッパーズ・プログラム(以下FSP)の導入により、スーパーマーケットは、優良顧客の識別と囲い込みに注力してきたことを指摘している。しかし、このようなISMは、店舗に確かな売上をもたらす一方、スーパーマーケット企業の「消費者への迎合」(p.96)を生み出している可能性があり、「消費者は現状こういう動きだけど、それをこう変えてやる」(pp.96-97)という従業員の意欲や思考を阻害する可能性があることを指摘している。さらに、第1～5章のまとめとして、筆者は、スーパーマーケットのブランド化が進展しない理由として、客数と売上にこだわりすぎたこと、利便性を追求しすぎたこと、消費者の目に入る革新的差別化が不十分であったことを挙げている。これらの指摘は、小売企業の利便性の過度な追求、POSデータへの過度な依存に対する重大な警鐘である。

第6章「スーパーマーケットのブランディング事例」では、先述のとおりスーパーマーケットのブランディングは難しいものの、実際に成功している日本の事例2つ、米国の事例3つを紹介し、ブランディングのための研究課題を抽出している。具体的には、成城石井、阪急

オアシス、Niemann Foods、Dorothy Lane Market、Roundy'sの事例を検討したうえで、スーパーマーケットをブランディングするためには、購買の先にある話題性などの成果指標の検討、話題の起点となる消費者の特徴把握、話題性の高い商品の特徴把握、話題につながる価格の特徴把握、話題につながる店舗特徴の把握、話題につながる売場特徴の把握の6つの課題を研究していく必要があると説いている。

第Ⅱ部「分析編」では、筆者の実証研究に基づき、スーパーマーケットが「話題にならない店」からの脱却を図るための解決策が示されている。具体的には、6章で指摘されたの6つの課題について以降の各章で、実証研究が示されている。

第7章「話題につながる消費者」では、スーパーマーケットは、自社店舗での購買金額シェアが高いロイヤル消費者（以下、ロイヤル）を囲い込むだけでは話題を生み出しにくく、話題を生み出すためには情報先端層を囲い込む必要があることを4つの分析結果に基づき説いている。具体的には、購買金額シェア50%以上のロイヤルは、食や買物に対して無関心な層が多く、「慣性で購買を継続している」（p.149）可能性があることが示されている（分析1）。これに対し、情報感度の高い情報先端層は、スーパーマーケットを使い分けており、店舗で幸せな時間を過ごせることや選ぶ楽しさがあることを重視することが明らかになった（分析2）。また、化粧品・ヘアケア用品に関する調査から、自他共に認める「真の先端層」（p.163）を抽出し、この層は広い情報源を持ち、「製品に関する情報よりも買う場面に関する話題」（p.169）を強みとしていることが明らかになった（分析3）。さらに、情報先端層の情報発信内容（リアル、SNS）を分析した結果、SNSを駆使して、写真を活用し、「旬」ものを発信していることが明らかになった（分析4）。これらの分析を通じ、筆者は、小売企業がロイヤルのみを優遇することの危険性を指摘している。ロイヤルは、食や買物に感度が低い消費者が多く、彼らに合わせて売場や品揃えを形成していると、面白くなく、話題にならない店舗ができてしまう危険性がある。通念とは異なるこの指摘に、筆者の慧眼が窺える。

第8章「話題につながる商品」では、人にPBを推奨するか否かは、美味しいだけでなくコスパの良さや、高級で素材が贅沢であることなどが影響すること、SNSで発信するか否かは、遊び心があること、ネーミングが良いこと、高級で素材が贅沢であることなどが影響することを、分析結果から明らかにしている。まず、PBの市場戦略、商品評価に関する既存研究を確認し、PBに関するクチコミの研究が不足していることを指摘している。筆者はこの点を明らかにするため、実在の3つのPBに関するアンケート調査データに対して二項ロジスティック回帰分析を行い、PBについて、PBを人に推奨するか否かは、関心を持つか否か、購買を考慮するか否かとは異なる知覚品質属性を重視して判断することを明らかにした。具体的には、関心や考慮には、(PBの)品揃えの充実度、信頼などが正に影響するが、推奨にはそれらに加え、高級で素材が贅沢であること、コスパが良いこと、パッケージが良いこと、独自性があることなどが影響することが明らかになった。また、クチコミに関しても二項ロジスティック回帰分析を行い、SNS上で発信するか否かは、リアル共有するか否かで重視される知覚品質属性とは異なり、PBに遊び心があること、ネーミングが良いこと、高級で素材が贅沢であることが重要であることが示された。これらの結果は、「話題につながるPB」を作りたいなら、単に「安い」「美味しい」だけを重視したPB開発を行うのではなく、遊び心を盛り込むこと、ネーミングや素材にこだわることが重要であることを示唆している。

第9章「話題につながる価格」では、プロモーションの表示タイプ（以下プロモタイプ）

により「安い」と知覚されるか、「コスパが良い」と知覚されるが異なり、特定のプロモ・タイプが「コスパが良い」という情報発信を促進することを明らかにしている。まず、「コスパが良い」とは、知覚コストに変化はないが知覚ベネフィットが上昇する状態であると定義し、「安い」とは異なることを明確にしている。そのうえで、どのようなプロモ・タイプが「安い」「コスパが良い」という知覚を促進するかに関して、既存研究をレビューしている。その結果、既存研究では、プロモ・タイプ間の比較の際の基準が統一されていないこと、購買バスケットを対象にしたプロモーション効果（たとえば総買物金額の5%オフ）は比較されていないこと、情報共有を視野に入れていないことを、筆者は課題として指摘している。これらの課題解決のため、アンケート調査データの分析を行い、ポイント数表示（たとえば298円の商品A購入で100ポイント）、増量比率表示、ノベルティ表示、限定商品表示、総買物金額ポイント数表示（たとえば買物金額1,000円で100ポイント）などが、コスパが良いという知覚につながりやすいことや、これらの知覚の個人差（たとえば世帯収入800万円以上の消費者層はノベルティ表示をコスパが良いと強く知覚すること）を明らかにしている。また、増量比率表示、バンドル表示、限定商品表示、総買物金額ポイント数表示は、コスパが良いという情報発信につながりやすいことも明らかにされている。店頭プロモーションは、短期的視点で実施や評価が行われることが多く、プロモーションに接した消費者の即時的な購買に着目しがちである。しかし、筆者は、より長期的、かつ消費者間相互作用の点で広い視点に立ち、どのようなプロモーションが、コスパが良いと知覚されやすいか、さらにコスパが良いというクチコミを生じやすいかを明らかにしている。

第10章「話題につながる店舗」では、SNS上で話題になりやすい店舗をつくるためには、情報収集力と情報発信力に長けている「多店舗・多EC併用層」を狙い、知的でおしゃれなイメージを有し、新製品が多く、店員が豊富な知識を持つ店舗を目指すことが重要であることを明らかにしている。具体的には、業態・店舗選択、リアル店舗・EC併用行動の既存研究をレビューし、食品や日用雑貨を扱う業態を取り上げた研究が不足していること、買物場所の使い分け時の重視点に関する研究が不足していることを課題として指摘している。これらの課題を解決するため、リアル店舗業態とEC業態の7業態の利用店舗数に関するアンケート調査データをクラスター分析にかけ、店舗絞り込み層、多店舗併用層、CVS・EC併用層、多店舗・多EC併用層の4グループが識別された。このうち、多店舗・多EC併用層は情報探索・収集・発信に積極的で、商品カテゴリーによってはECをメインの購入経路にしていることが明らかになった（分析1）。また、知的でおしゃれなイメージがあり、新製品が多く、店員に知識があるリアル店舗がSNS上で話題になりやすいことも明らかになった（分析2）。

第11章「話題につながる売場作り」では、多くの種類の商品が陳列されている写真などが添付されている投稿がSNS上での反応が良く、大量陳列、生鮮食料品、キャラクター、バラエティ、美味しそうなどを満たす写真が投稿された売場の売上が良いことを定量的に明らかにしている。具体的には、特別陳列、POP、SNS上の投稿と購買に関する既存研究をレビューし、売場特徴と「いいね」獲得の関係や、写真内容と売上の関係などについて研究が不足していることを指摘している。これらの課題を解決するため、筆者は、SNS上で、面白いと思ったディスプレイ、ショーウィンドウに関する投稿データを分析している。ポアソン回帰分析の結果、コメント内容に関してはポジティブとネガティブ両方を含むもの、写真に関しては枚数が多く、写真内容がバラエティ、季節性、キャラクター、生鮮、スイーツに該

当するものが「いいね」件数の増加につながるなどが明らかになった(分析1)。また、「いいね」件数とSKU当たり販売実績の高低から、「売れるシネタにもなる売場」を識別し、この売場が、大量陳列、生鮮、キャラクター、バラエティ、美味しそうという売場演出要素と関係していることを二項ロジスティック回帰分析から明らかになった(分析2)。さらに、売上⁽¹⁾を従属変数、価格、写真に含まれるキャラクター、マス、旬の陳列要素を独立変数、投稿数を媒介変数とした媒介分析を行い、マス陳列は売上に対し部分媒介効果が認められること、旬陳列は売上に対し完全媒介効果が認められることが明らかになった。これらの結果は、陳列要素が投稿数に影響を与え、売上に寄与する経路があることを明らかにしており、学術的に興味深い結果であるとともに、実務にも有益な示唆をもたらす結果である。

終章「本書のまとめ」では、本書のまとめと総合的な提言が述べられている。筆者は、総合的な提言として2点を指摘している。1点目は、スーパーマーケットに携わる実務家およびスーパーマーケットを研究対象とする研究者は、「ブランディングの視点を重視すべき」(p.279)であるという点である。スーパーマーケットは、消費者にとって便利な買物場所であるが、話題にするほどの場所ではなく、ブランド資産の形成がうまくできていない。しかし、取り巻く環境が変わった今、実務家も研究者もこの点を真剣に検討する必要があると主張している。2点目は、ブランディングを行ううえで「成果指標として「話題性」を重視すべき」(p.280)であるという点である。スーパーマーケットが売上を伸ばす定石は、購買金額の大きいロイヤル(あるいは優良顧客)を優遇する施策であると言われることが多いが、それだけでは話題にもならないため、新規の顧客の獲得や、新たな購買の促進も難しくなる。この2点の提言は、実務家、研究者の双方にとって、極めて大きな警鐘である。本書はこの問題の解決策を実証研究をもとに示した点で、大きな価値がある書である。

3 おわりに

本書には多くの貢献があるが、最大の貢献は、スーパーマーケットのブランディングのために話題性を高める方策を理論と実証の両面から明らかにした点にある。冒頭でも触れたとおり、多くの消費者は、便利さにひかれスーパーマーケットをよく利用するが、一方で存在して当たり前の存在にとらえており、わざわざ話題にするほどの場所ではないと考えているようである。この問題の解決策を筆者が行った実証研究に基づき、具体的に示している点は極めて大きな貢献である。

古今東西、どのような世界でも「真面目な優等生」は面白くないととらえられ、話頭に登らないことが多いように思う。しかし、これこそ思い込みなのかもしれない。マーケティングの仕方次第で、この「常識」は変えられる。筆者は、挑んでいるのはまさにこの常識である。研究者、スーパーマーケットや小売業に携わる方々だけでなく、「真面目な優等生」に落ち着いてしまい、悩んでいるメーカーのブランド担当者やコーポレート・ブランド担当者の方々にも一読を強く勧めたい。

注

- (1) ここでの売上は、単純な売上数量、売上金額ではなく、「キャンペーン実施前の販売実績に対するキャンペーン実施期間中の販売実績のリフト値」(p.267)を指す。

参考文献

- Allaway, Arthur W., Patricia Huddleston, Judith Whipple and Alexander E. Ellinger (2011), "Customer-based Brand Equity, Equity Drivers, and Customer Loyalty in the Supermarket Industry," *Journal of Product & Brand Management*, 20 (3), 190-204.
- Arnett, Dennis B, Debra A. Laverie, and Amanda Meiers (2003), "Developing Parsimonious Retailer Equity Indexes using Partial Least Squares Analysis: A Method and Applications," *Journal of Retailing*, 79 (3), 161-170.
- Kwon, Wi-Suk and Sharron J. Lennon (2009), "Reciprocal Effects Between Multichannel Retailers' Offline and Online Brand Images," *Journal of Retailing*, 85 (3), 376-390.