

経験価値を通じたストア・ブランド構築

—サンシャインチェーンの事例—

高 橋 広 行

I はじめに

コンビニエンスストア、食品スーパー、百貨店といった日々当たり前のよう買い物しているこれらの店舗に我々は何を求めるのか。そこにはコンビニらしさとしての便利さや常に新商品が置いてあること、食品スーパーには多様な食材がプリパックして並べられていることである。店舗を属性的に捉えるならば確かにその通りなのだが、店舗とはそのような静的な属性で片づけてしまって良いのだろうか。店舗にて実際に置かれている商品のあり様、陳列のなされ方や販売方法といった具体的な場としての店舗と店舗全体の雰囲気から得られる経験という議論をおろそかにしてきたのではないだろうか。

そこで本稿では、店舗という場の存在を見直し、その場から構築されるストア・ブランドを検討しようとするものである。検討の視点は石原（2009a）の「物象性」の議論およびブランド・エクスペリエンスの議論を援用することで、店舗における具体的な経験がリアリティ（現実性）を醸成し、それがストア・ブランドの構築に影響するという点を、事例を通じて検討するものである。

II 店舗という場の存在

人が購買行動に先立って持っているものは、漠然とした願望（cf. 石原 1982、山崎 1987、石井 1993）であり、モノの消費を経ることで抽象的欲望

に具体的な形態規定を与え、具体的欲望に昇華させていく（石原 1982、p. 44）。そして、「人びとは『具体的欲望』を満たす商品を求めて商業集積を訪れるのではなく、自らの『抽象的欲望』を満たす具体的な商品との出会いを求めて商業集積を訪れる」（石原 2009a、p. 10）のである。とりわけ消費者が具体的にモノと向き合う文脈（コンテクスト）は小売店である。しかしその店頭には並ぶ商品はどの店も同じような商品が並んでおり、大きな違いはないと認識されているのではないだろうか（Moon 2010）。仮に、消費者が店舗間に違いを感じているのであれば、これほどまでに多くの小売企業が価格競争へと向かう必要など無いはずである。

ではこのような価格競争の次元から抜け出すためにはどのような戦略が必要となるのであろうか。その一つのあり方が、消費のプロセスを演出する経験価値の次元にその競争を移すことであろう（Pine II and Gilmore 1999）。この抽象的欲望を満たす具体的な商品との出会いの場である小売店をひとつの消費体験の場として捉えるならば、店舗がどのように消費者から認識されているのかという点がブランド論の視点においても重要となってくる（cf. Ailawadi and Keller 2004; Esbjerg and Bech-Larsen 2009）。

ブランド論の議論の中心もマーケティング戦略の結果として消費者の記憶に蓄積される知識としての「ブランド・エクイティ」やブランドのあるべき姿としての「ブランド・アイデンティティ」を検討するよりも、具体的なブランド構築の実践方法としての「ブランド・エクスペリエンス」に焦点が当たようになってきた（青木 2006）。しかし、多くの企業が経験価値を提供していると言うものの、実際にはそれを演出していないという（Gilmore and Pine II 2007）。

さらに、これまでのブランド論の多くはモノを対象とした議論が多く、店舗に関する議論はストア・イメージに関する研究を中心になされてきているが⁵（e.g. Martineau 1958；武居 1992；村山 1994；金 2006）、ストア・ブランド構築の視点で包括的に研究されているものは意外と少ない（岡山 2010）。

ストア・ブランド構築には、店舗の雰囲気やサービス、品揃えのあり方が

影響する (Ailawadi and Keller 2004; Esbjerg and Bech-Larsen 2009) と考えられつつある。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』」(石原 2009a, p. 6) 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くる。

III リアリティと経験

リアリティ (現実性) とは、本物や現実と再現あるいは表象されたものの間の距離であり、表象が本物をどれだけ忠実、正確に再現できるかで測定される¹⁾ (cf. 岡 2000, p. 25)。われわれが考えたり感じたりすることの多くは、言語データではなく、画像や映像として頭の中に生成し、記憶され、そこにさまざまな思考や感情が付着しており (藤川 2006, p. 72)、五感に訴えられるほど、経験は記憶に残る (Pine II and Gilmore 1999, p. 59)。そして、特定の個人的経験は時間と文脈 (コンテキスト) を手がかりとして想起され、その時の快楽的感情がその対象に憑依する (cf. Sujana *et al.* 1993)。このような議論を踏まえると、具体的なブツである商品やブランドによって彩られた場としての店舗やその文脈 (コンテキスト) での経験が鮮明に記憶されるほど、そこで経験した快楽的感情も一緒に記憶されると考えられる。つまり、リアリティの高い店舗空間で得た快楽経験を通じ、次第に消費者にとって愛

1) もう少し厳密に議論すれば、日本語の「現実」と対応する英語の概念にはリアリティとアクチュアリティがあると指摘する (木村 1994)。リアリティは「私たちが勝手に作りだしたり操作したりすることのできない既成の現実を指す場合」(木村 1994, p. 29) であり、アクチュアリティは「現在ただいまの時点で途絶えることなく進行している活動中の現実」(木村 1994, p. 29) である。つまり、リアリティは事後性を特徴とし、アクチュアリティは現在進行形を特徴とする。これらは単純な二分法ではなく、アクチュアリティとしての経験を感じるにはリアリティとしてのブツが媒介されているはずである。ただしアクチュアリティは科学的な検証としてとらえにくいことから、本稿ではリアリティを「ブツ」としての店舗の具体的な施策 (物象性) として捉えていくものである。

着を感じられる場所となり、生活シーンにおいても重要な位置を占めることとなる (cf. Tuan 1977、邦訳 p.11)。

では経験とは何であろうか。Tuan (1977) に基づき解釈していくならば、経験とは人が何らかの現実を知り、その現実は何らかの構造をあたえる際の様々な様式を指す包括的な用語であり、経験することは学ぶことであるという。そして経験には、視覚、触覚、嗅覚、聴覚、味覚、といった五感と関連しており、視覚や触覚は方向と位置づけを認識し、においては物や場所を特徴づけ、識別できるようにすることで認識と記憶を容易にし、音は空間の経験を劇化する。このように、われわれがあるブツ (物体) や場所をすべての感覚を通じて全体的に経験するとき、そこに具体性を持ったリアリティを獲得する。結局、我々が知ることができるのは経験によって構成された、感情と思考とによって作り出された現実の世界でしかないのである。

このような点からも店舗における経験に焦点をあてるのがストア・ブランド構築の議論として重要となってくるのである。従来の流通研究で忘れてきた議論がこのあたりにあると考える。

そこで本稿では、顧客との接点を通じたストア・ブランド構築の事例として食品スーパーを取り上げて検討していくものである²⁾。

IV ストア・ブランド構築の事例：サンシャインチェーン

1. 事例をとりまく環境

内閣府発表の2009年の GDP は前年を大きく下回り³⁾、日経消費 DI の2010

2) これまで、業態としての食品スーパーは「関西スーパーマーケット」いわゆる「関西バ方式」としてその革新プロセスについて取り上げられてきたが (e.g. 石原 1998、水野 2005：2009)、本稿では顧客との接点を通じたストア・ブランド構築の観点でこの事例を取り上げるものである。また、単に売場を飾りたて高級感や華やかさを演出する「ビジュアル・マーチャンダイジング」といった見せ方だけを議論しているものでもない。

3) 2009年1月から3月は前年同期比でマイナス9.0ポイント、4月から6月でマイナス5.8ポイント、7月から9月でマイナス5.1ポイント、2010年以降は若干持ち直しているものの低迷していることに変わりはない。

年1月調査によると過去最低の業況判断指数となっている⁴⁾。食品業界においても2008年頃からのインフレに伴う原材料の高騰や「リーマンショック」(2008年9月)の影響を受け、景気は大きく低下を初め、2009年11月の政府による「デフレ宣言」という状況下において、小売業の業績が低迷し⁵⁾、食品スーパーでは1円でも安く売るといった価格攻防が続いている。

このような状況にあって、いくつかの食品スーパーが好業績を出している。例えば、日本一視察が多いと言われている北九州市に本社を置く「ハローデイ」では「食を通じて幸せをつなぎたい、笑顔を通じて心をつなぎたい」というコンセプトの下、楽しさと活気ある売場づくりとサービスを目指している⁶⁾。埼玉県川越市に本社を置く「ヤオコー」は、自社を「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」と位置づけ、調理実演を通じた試食やレシピの提供、および多い店で400品目の惣菜を揃えている。自分たちの業態(何屋になるのか)を検討した結果、行き着いたのが大手に負けないシーン作り、すなわちミールソリューションの提供を通じた他チェーンとの差別化を図ることであった⁷⁾。このような一般的な食品スーパーとは異なる取り組みでストア・ブランドを構築している事例として筆者は「おおさかパルコープ」の事例を取り上げてきたが⁸⁾(高橋 2010)、そのおおさかパルコープが手本のひとつにしている高知市稲荷町に本社を置く株式会社サンシャインチ

-
- 4) 日経消費DIとは日本経済新聞社が四半期ごとにまとめる消費の現場の景気指標であり、百貨店や外食、サービスなど消費関連企業を対象に1995年から調査しているもので前回調査同期比マイナス9ポイントの67となった。(日経流通新聞、2010年1月20日、1面)。2010年10月時点ではマイナス29まで回復したものの消費者の消費意欲はマイナス20と前回より低下している(日経流通新聞、2010年10月22日、1面)。
 - 5) 日本チェーンストア協会と日本百貨店協会によれば、スーパーの売上高は前年同期比4.3%減の12兆8349億円、百貨店は同10.1%減の6兆5842億円に落ち込んだ。スーパーの売上高が13兆円を割り込むのは1988年以来21年ぶりである(「09年売上高、百貨店7兆円割れ、24年ぶりスーパー13兆円割れ」、毎日新聞、2010年1月23日、朝刊1面)。日本スーパーマーケット協会による2009年度の総売上高の昨年比では特に既存店の売り上げが96.7%と低調傾向にある。
 - 6) ハローデイのホームページ(<http://www.halloday.co.jp/30.html>)も参照のこと。
 - 7) ヤオコーのホームページ(http://www.yaoko-net.com/m_place/index.php)も参照のこと。
 - 8) 高橋(2009)で取り上げた「おおさかパルコープ」は2010年11月現在も継続して来店客数を伸ばしており、魅力的な店舗づくりによって顧客との関係を構築し続けている。

チェーン本部の食品スーパーをここでは取り上げる。

サンシャインチェーンが本社を置く高知県の人口は平成17年頃の80万人をピークに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⁹⁾、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食品スーパーの経営を圧迫してきており、2002年から2008年の6年間で高知県下の食品スーパーは40店舗が閉店に追い込まれるという状況下にある。このような状況にあって「食はファッション」であるとし、「楽しさ」と「本物志向」の実現によって高質スーパーに生まれ変わり業績を伸ばし続けている。

この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ることが評価され、農林水産省後援による「第29回食品産業優良企業等表彰式」における食品流通部門で牧野正幸会長が農林水産大臣賞を受賞し（財団法人食品産業センター、財団法人食品流通機構改善促進機構主催¹⁰⁾、日本セルフサービス協会の第2回「ベスト店長大賞」の一人にサンシャインチェーン「カルディア店」の店長が選ばれている¹¹⁾。

本稿の事例は、株式会社サンシャインチェーン本部の下八川護氏（執行役員兼企画部長）と羽崎隆氏（店舗運営部長兼精肉部長）へのインタビューに基づきながら、同社ホームページおよび掲載された記事で補完したものである。以下特に断りがないものはすべてインタビューに基づいたものである。ストア・アイデンティティがどのように実践されていき、どのような顧客との関係を構築しているのかを検討するために、本稿では Schmitt (2003) の5つの経験による価値（五感に訴えかける感覚的経験としての「SENSE」、消費の最中に発生するポジティブな気分や喜びや誇りといった情緒的な経験の「FEEL」、顧客の創造力を引き出し知性に訴えかける「THINK」、体験や

9) 「チェーンストアエイジ、2009年1月15日号」のサンシャインチェーン本部相談役の竹島寛氏へのインタビュー記事より引用。

10) 株式会社サンシャインチェーン本部ホームページ会社概要より引用
<http://www.sunshinechain.co.jp/new/makino.html>

11) もう一名はハローデイ「綾羅木店（下関市）」の店長が選ばれている（「2020 Valve Creator、2010年2月号、vol. 297」より）。

相互作用、新しいやり方で肉体的経験とライフスタイルを提案する「ACT」、コミュニティや準拠集団や文化との関づけ「RELATE」の枠組みと、この5つの経験との接点を構築するための顧客インターフェイス、全体的な顧客との接点を管理する顧客経験マネジメント (customer experience management: CEM) の枠組みに沿って確認していこう。

2. サンシャインチェーンの方針：ストア・アイデンティティ

サンシャインチェーン（以下サンシャイン）は資本金3億円、創業1961年4月であり、2010年9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420億円の食品ボランタリーチェーンである。ボランタリーチェーンはレギュラーチェーンよりも加盟店の協力による運営が重要となる。最大加盟企業の株式会社サンシャイン佐川の離脱もあったものの¹²⁾、その店舗を本部が買い取り、強力な本部の指導体制の元、2009年12月にサンシャイン「オリビオ店」のオープンで直営の15店舗全ての高質スーパー化が完了している¹³⁾。このサンシャインという名前は「高知主婦の店」として創業してきた商号から新時代のイメージに対応するために、コーポレートアイデンティティの一環として昭和61年に商号変更を行ったものである。

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、本部直営店を核として豊かな地域社会創造のために邁進するという方針を持っている¹⁴⁾。

「食はファッション」であり、「リッチでいい雰囲気の中で楽しくショッピングしたい」と言う消費者の価値観に応えるため、地域密着型の「アミューズメント、アメニティー、ストーリー性を演出した癒しの空間づくり」を

12) 「食品新聞、2009年12月16日、1面」より引用。

13) 「週刊ストアジャパン、2010年1月25日号、vol. 581」より引用。

14) 株式会社サンシャインチェーン本部ホームページ会社概要より引用
<http://www.sunshinechain.co.jp/company/profile.html>

基本コンセプトに「鮮度、旬、本物の美味しさ、割安感」と「地産地消、安全・安心、健康（ヘルシー）」を追求した「確かな品質、価値ある商品」をその価値よりも安く、そこそこの価格で販売する店舗づくりを展開する。これを『高質スーパー』と定義しており、業績を伸ばしている店舗はすべてこの方針で展開している。

3. ブランド価値を高める施策

3-1 活力を感じさせるストアネームと店内の雰囲気「SENSE」

カルディア (CARDEA)、ベルティス (BERTIS)、リオ (LIO)、クラージュ (Qurage)、オリビオ (ORIBIO)、これらはすべてサンシャインの店名である。例えばカルディアとは、

ローマ神話で「家庭生活を司る」女神であり、私達は地域の皆様が生活していく中で、この地域になくってはならない太陽のような存在として、「おいしさと楽しさ」を与え続けられる店を目指します。

（「店名に由来するコンセプト」下八川氏作成資料より抜粋）

このような意図を持って各店ごとに異なるストアネームを付けている¹⁵⁾。プロトタイプ店のカルディア店以降にリニューアルされた店舗はサンシャインの企業名よりもストアネームが大きく掲げられており、地域に愛されることを目指している¹⁶⁾。店内に入るとストアネームと一貫した温かみのある照明とパステル調の内装、立体感のある売場やディスプレイが来店客の気分を盛り上げる（第1図）。

15) ベルティスとは地中海のマルタ島の市場（イチバ）のようなぬくもりに溢れた空間の意味を持つ。リオとは本物の・元気な・活動的などという意味の Live（英）と提供するという意味の Offrine（伊）を組み合わせ、本物を提供することを意図している。クラージュとはフランス語で勇氣・元気・根気という意味があり、オリビオとは英語で明るさや快活さ、イキイキとした躍動感を感じさせる色の Orange とまとめて一つにするという意味の Brillant、光輝く Brili の3つを組み合わせたものである（「店名に由来するコンセプト」下八川氏作成資料より抜粋）。このようにどの店舗も温かみがあり活力的なイメージを醸成させるものである。

16) 店舗入口にはストアネームの由来が掲げられているという。

第1図 サンシャインの店内の雰囲気



(出所) サンシャイン本部より提供。

なぜこのような雰囲気の店舗を設計しようと考えたのか。その契機は2000年の針木店の改装から始まり、大きな転換点はカルディア店を取り巻く2つの環境要因の変化であった。1つめの要因は、サンシャインを取り巻く競争環境の激化であった。2003年当時、従来型の食品スーパーであったカルディア店の周囲には本拠地を香川県に置くマルナカや愛媛県に本拠地を置くフジ、サニーマートの既存店の増床といった状況にあり、競争環境の激化から同社の売上が大きく低下していたためである。さらに、当時業務用ディスカウント店の低価格の業務用スーパーが台頭しつつあり、低価格路線では体力的に勝負にならないことから、従来とは異なる方向に向かう必要があった。この新しい方向性と関連するもう1つの要因は、食のファッション化するなかで食事そのものを楽しみたいという食文化の変化であった。この変化をいち早く取り入れ、2003年にカルディア店を高質スーパーへとリニューアルしたことを契機にサンシャインの高質スーパーへの転換が大きく動き出したのである¹⁷⁾。

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(第2図)。来店客が増える夕方時間帯には、オープンキッチン化された総菜売場や鮮魚売場¹⁸⁾

17) 店舗を明るく楽しいイメージに改装し日経CS(顧客満足)調査で1位になった「クイーンズ伊勢丹」の思想を参考にしている。

第2図 立体陳列とライブ販売（マグロ解体）の様子



（出所）サンシャイン本部より提供。

をはじめとする各売場で、マグロ解体の実演販売、カツオのタタキ実演販売、従業員が独自に考えた料理を自分で実演・説明しながらの調理、フライヤーでの揚げ物の調理、独自化商品の紹介など、店内アナウンスを使いながら臨場感溢れるパフォーマンスが実施される。

売場にはスクリーンも併設されており、来店者はフライパンや調理の様子を映像で見ることができる。このような販売方法は「ライブ販売」と呼ばれ、実演や映像を見ながら（視覚）、店舗内に充満する料理の香り（嗅覚）と説明や調理音（聴覚）、試食による味覚といった五感を刺激し、「お客さまは口ではなくて脳で食べる」¹⁹⁾ という竹島氏の実現がこのライブ販売であり、SENSE（感覚的経験）と関連するものである。そして、この臨場感のある売り場が顧客の買い物意欲を駆り立てていくのである。

3-2 豊富な試食と買い物の楽しさを伝える陳列「FEEL」

ライブ販売が行われる売場は多く、ベルティスなどの大きな店では20か所ほどで試食が出来る²⁰⁾（第3図）。働く女性が全国平均を上回っている高知

18) 店舗によってオープンキッチン化されている売場は異なる。鮮魚売場のオープンキッチン化はベルティス店やオリビオ店など。

19) 「食品商業、2008年6月号」のサンシャインチェーン本部相談役の竹島寛氏の発言記事より引用。

20) 通常、無人試食を増やせば試食ハンターが増えてしまい販売コストに響くのだが、従業員が試食に立つことで、一人で何個も食べて行くような人は増えず、結果的に販売管理費は売上の10%から20%で収まるという。

第3図 試食の様子（手前中央あたり）



（出所）サンシャイン本部より提供。

県では、多くの女性は仕事後の夕方5時以降、食品スーパーに行ってから献立を考える人が多いという。このような働く女性にとって家族の食事のためにする「買い物」は義務的で苦痛を感じるものであるとサンシャインでは考えており、暖かい雰囲気のお店で様々な試食を通じて食の楽しさを実感してもらい、悲壮感を感じさせる「買い物」から働く女性のステイタスとしての「ショッピングの場」、すなわち「買い物」²¹⁾として買い物自体を楽しんでもらいたいという思いがあるという。食品スーパーは毎日来て頂く店であるため、ファッション性やトレンド、ブランド、リッチさなどが大切であるとしている²²⁾。しかし、高質スーパーの雰囲気が高価格と想定されてしまう可能性もある。

その高質イコール高価格というイメージを払拭しつつ、立体的な商品陳列によってワクワク感を醸成し、買う楽しみを高めるマーチャンダイジングに独自の「MDマトリックスの法則」を用いている（第4図）。これは価格を横軸に価値・品質を縦軸に置いたときにそれぞれの象限に基づく商品構成比を示したものである。

右上の第一象限には、こだわりのある商品やオリジナル商品、差別化商品

21) 売り手側の立場に立った売場という表現から、顧客の立場に立った売場という点で買い物場と言われるようになってきている。

22) 「食品商業、2008年6月号」のサンシャインチェーン本部相談役の竹島寛氏の発言記事より引用。

が該当し、品揃えにおける全体構成の20%を配置する。「安全・安心・おいしさ」を標榜しつつ、当店しか置いていない商品が位置づけられており、食べてみておいしさを実感できるものが該当する。「店格」を高める商品であり、食の楽しさやおいしさを伝えることで販売する商品群である。

左上の第二象限には、売れ筋の量販商品が該当し、全体構成の60%を配置する。これは季節感や旬を感じさせる商品であり、値頃感を訴求し、より多く販売することで粗利益を得る商品が該当する。そのため、品揃えの豊富さとフェイスの見せ方の工夫（立体陳列）で売っていく商品群である。

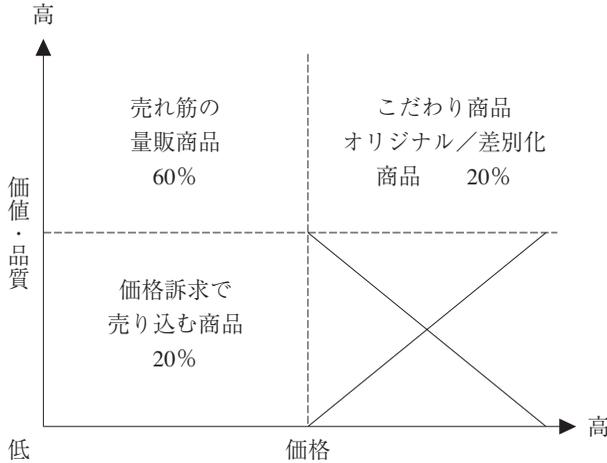
左下の第三象限には、他社にも負けない価格訴求で売り込む商品が該当し、全体構成の20%を配置する集客力につながる商品群である。その一方で、価格で比較されやすい商品群であるため、他社の動向を調査しながら安さで地域一番店を実現する。食品スーパーとしての競争機能をここで担うことから、品質、安全、安心といった価値を保持しつつ商品の割安感を訴求することが大切であり、ライバルと決めた競合店を午前と午後、定点観測し、この商品においては鮮度と安さで勝つということを目指す²³⁾。なお、高価格で低品質という商品が該当する右下の第四象限は当然ながら設定していない。この3つの領域をカバーしたマーチャンダイジングによって「他店との競争には参加するが、価格競争には入り込まないポジショニング」を取る。つまり、店のこだわり商品を訴求しながらも、旬の商品・売れ筋、価格で買われていく商品と言う幅広い品揃えによって比較購買の楽しさを演出する。これによって、価格だけで買う客は他の店に行ってもらい、おいしさと感動で商品を選び、喜んでもらえる方にだけ来店してもらえれば良いと考える²⁴⁾。

MDマトリックスの法則は全ての高質スーパーで展開されており、価格以上の価値と買い物の楽しさを感じてもらおう。この商品への徹底したアピールが高質スーパーのマーチャンダイジングの特長と考える²⁵⁾。このように比較

23) 「週刊ストアジャパン、2009年6月8日号、vol. 551」の川崎博道代表取締役の発言より引用。

24) 「スーパーマーケットの店長会議、2008年9月、vol. 2」のサンシャインチェーン本部相談役の竹島寛氏の発言記事より引用。

第4図 2・6・2のMDマトリックスの法則



(出所) 「スーパーマーケットの店長会議、2008年9月、vol.2」(P.10)を修正して引用。

購買を楽しむショッピングの提供が感情につながる FEEL（情緒的経験）を高めるのである。

3-3 コト情報の店内広告と鮮度の見える化「THINK」

特にこだわりのある商品やオリジナル商品、差別化商品をはじめ、店内の主だった売場には多くの POP (point of purchase) がある。この POP は基本的にはすべて従業員が実際に食べてコメントを書く。買い物客の知りたい情報を楽しく伝える「コト POP」と呼んでいる²⁶⁾ (第5図)。POP はこのような食に関する情報を伝えていく啓蒙的な活動²⁷⁾ としても重要とされている。

さらに商品の訴求方法として、こだわり商品には濃い緑色、地産地消の商

25) 株式会社サンシャインチェーン本部ホームページ営業方針より引用
<http://www.sunshinechain.co.jp/company/eigy.html>

26) 「日経ベンチャー、2008年3月号」より引用。

27) 「スーパーマーケットの店長会議、2008年9月、vol.2」の川崎博道代表取締役へのインタビュー記事より引用。

品にはえんじ色、健康に配慮した商品には紺色の POP を使い分けて商品間の差別化を図っている²⁸⁾。

特に鮮度管理の方針を POP という形で示していくことで、目に見える形での安心と安全を伝えるようにしている。標榜するだけではなく、そのオペレーションも徹底している。朝獲れたての魚は市場を通さず漁業協同組合から直接仕入れ、その日のうちに完売し、翌日に持ち越さない。刺身は6時間を過ぎたものは値引き販売していき、その日に売り切る。他にも干物、牛乳、牛肉なども当日で売り切る。このような鮮度に対する徹底したこだわりを「超鮮度」と定義し²⁹⁾、店内には大きな「鮮度宣言」の POP を展開している。果物でも「おいしさ宣言」ということで、最低糖度基準を明確にし、その基準に達しないものは絶対に取り扱わない。定番商品には国産以外は置かないという徹底ぶりである³⁰⁾。

このように鮮度を「見える化」することで、示されることが無ければ気付かなかった点を考えさせること（THINK）で、顧客もサンシャインの方針を理解していく。

第5図 商品間の差別化を図るコト POP



(出所) サンシャイン本部より提供。

- 28) 「スーパーマーケットの店長会議、2008年9月、vol.2」の川崎博道代表取締役へのインタビュー記事より引用。
- 29) 「スーパーマーケットの店長会議、2008年9月号、vol.2」のサンシャインチェーン本部相談役の竹島寛氏の発言記事より引用。
- 30) 「2020 Value Creator、2007年9月号、vol.268」の記事より引用。

他にも店内にはその店の売れ筋ランキング情報が多く提示されている。特に時間が無い顧客はこの情報を見ながら時間を集約化して効率よく買い物してもらおうを狙う。

3-4 従業員との積極的な対話としての「ACT」

設備といったハードの部分や仕掛けだけでは楽しさは作れない。顧客とのフレンドリーな関係を構築するための人財の育成こそが重要であるとしている³¹⁾。実際、サンシャインチェーンの中でも一番の試食販売員がライブ販売をすると1日に寿司バイキングで6000個売れるという³²⁾。直営店の場合、このライブ販売は販売のプロである「マネキン」を雇うのではなくサンシャインの社員（従業員）が実施している。この人財への投資と育成が高質スーパーの必要条件であるとしている。

特に重要な思想として「価格は目に見えるが、価値は見えない。その価値を従業員が自らの言葉で表現することで顧客に具体的に訴えていくことによって、『価値の見える化』を従業員に徹底させている³³⁾ ことだという。つまり、従業員自らが顧客に積極的に表現し、語りかけ、対話することで商品の価値を生み出しているのである。これは顧客と従業員との相互作用によって、より顧客の生活を豊かにすることを目的とする ACT（肉体的経験とライフスタイル全般）である。

3-5 地産地消「直産市」による「RELATE」

高質スーパーのほとんどの店舗には、入口近くに位置する場所に青果が多く並ぶ「直産市」売場がある（第6図）。当初は6名の農家の参加からスタートした「直産市」は、今や1800名の兼業農家が登録しており、来店者の多

31) 下八川護氏（執行役員兼企画部長）と羽崎隆氏（店舗運営部長兼精肉部長）へのインタビューより。ここでは人材を財産の意味をこめて人財として表現する。

32) この試食販売員は顧客の携帯電話番号を何十件も保有しているという（「スーパーマーケットの店長会議、2008年9月号、vol.2」より引用）。

33) 「伊藤ハム、躍進、2008年4月号」の川崎博道代表取締役の発言より引用。

くが立ち寄る売場となっている。食品スーパーの場合、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施策を、他社と異なる視点で展開したいというところから「朝市（産直市）」の施策につながっていった。安心・安全を伝え、地域の農家とのつながり、地域の食文化とのつながりを通じた地産地消によって地域との絆としての RELATE（準拠集団や文化との関連づけ）を大切にする。生産者と消費者の懸け橋になろうとすることこそ、地域に生きる地域高質スーパーの使命でもあり、小売業の使命であろう。

直産市の青果は直接農家が店頭で納品し、何を置いてもいいという。そして農家の名前が入った商品の価格も農家が自由に決めることができる。売場には生産者の顔写真が貼ってあり、POP やコメント自体も農作物を作った生産者の方に書いてもらっているという。この生産者ごとにお客さんがついている場合もあり、生産者の登録が増えれば増えるほど同じトマトでも多様な種類が陳列されることで選ぶ楽しさも増えるのだという。「○○さんのトマトだから買いたい」といった意見も聞かれており、評判も良くリニューアルする店舗ごとに売場も拡大してきている。なお、2004年からは全国初の試みとして、新たに開発した「生産者向け売上情報通知システム」によって個別売上げ情報を日に3回、生産者の携帯メールへ送信する。これによって品

第6図 直産市売場の様子



(出所) サンシャイン本部より提供。

切れ、品薄がなくなり、いつも新鮮な品物が溢れる売り場になったという。

4. 顧客インターフェイスと顧客経験マネジメント

通常、店に対して不満があったとしても「言わない」か、あるいは、そのまま来店しなくなる。そこで、顧客と直接接し、かつ最も重要な顧客インターフェイスとなるのがライブ販売であり、従業員がライブ販売を通じて顧客と対話する中で得た「お褒め」の言葉、「お叱り」の言葉といった顧客情報を、サンシャイン本部社内のイントラネットの掲示板で共有することで目に見えない負の部分の解消を行っているという（第7図）。また投書の意見は全部店内に貼り出すことで、顧客の意向を反映した店作りであることを顧客にも示すようにしている。

一方で、従業員の7割を占めるパート社員のやりがいや自己成長を促すために「コト POP コンテスト」などのきっかけを企画し、人材教育に注力している。このような弛まぬ姿勢とマネジメントによって店内での経験価値を

第7図 イントラネット上の掲示板

●● 掲示板 ●●

お客様の声(お褒め)

記事投稿

| 投稿日 | 分類 | 表題 | 参照 | 投稿者 |
|------------|----|---------------------------|-----|-------|
| 2010年10月9日 | | ベルティス店 お褒め(サービスの件)10/29投稿 | 139 | ベルティス |
| 2010年10月9日 | | ベルティス店 お褒め(サービスの件)10/29投稿 | 117 | ベルティス |
| 2010年10月9日 | | ベルティス店 お褒め(サービスの件)10/29投稿 | 114 | ベルティス |

[既読・未読一括] [変更/削除] [再利用/作成]

カルディア店 お褒め(試食販売について)6/9投稿

分類: 投稿日: 2010年7月18日 18時29分58秒 投稿者: 直営店 カルディア

掲載期間: 掲載日: 2010年 8月 17日 掲載する

1.店舗・部門: カルディア

2.ご記入日付: 2010年 8月 9日

3.回答日付: 2010年 8月 17日

4.ご記入内容:
 スイカの試食販売すごいです。小娘な女性なのに、大きな声で下でスィカと叫んでいる様子に驚きながらも感動しました。難入店のみよでした。素晴らしい注文も嫌な顔せず快く引き受けてくれて、ありがたかったです。スイカも甘くて美味しかったです。とても楽しかったです。これからも続けて下さい!! 毎日あればいいと思います。

5.回答内容:
 ご来店、誠に有難うございます。
 当店では、切り立て出来立てをテーマにライブ販売や試食販売を展開させて頂いております。又、出来る限りの商品はお客様のご要望にも、お答え出来る様、これからも努力していきたいと思っておりますので、今後もお気軽にお声をおかけ下さい。又のご来店お待ちしております。

6.回答者: 青黒主任 和田

●● 掲示板 ●●

お客様の声(お褒め)

記事投稿

| 投稿日 | 分類 | 表題 | 参照 | 投稿者 |
|------------|--------|--------------------|-----|-------|
| 2010年5月21日 | ベルティス店 | お褒め(容器的件)15/1投稿 | 127 | ベルティス |
| 2010年5月21日 | ベルティス店 | お褒め(サービスの件)15/23投稿 | 126 | ベルティス |
| 2010年5月8日 | ベルティス店 | お褒め(商品の件)14/15投稿 | 116 | ベルティス |
| 2010年4月16日 | ベルティス店 | お褒め(サービスの件)10/29投稿 | 113 | ベルティス |

[既読・未読一括] [変更/削除] [再利用/作成]

ベルティス店 お褒め(サービスの件)14/23投稿

分類: 投稿日: 2010年5月21日 14時40分17秒 投稿者: 直営店 ベルティス

掲載期間: 掲載日: 2010年5月21日 掲載する

1.店舗・部門: ベルティス店

2.ご記入日付: 2010年5月21日

3.回答日付: 2010年4月27日

4.ご記入内容:
 先達の土曜日に買い物をしていただき、抱っこをしましませうと、抱っこをしながら、レジをいたした時、レジをして下さった方が荷物を持って下さりました。その心遣いとても感動しました。
 また、物のほうは子供用のカートに子供を乗せている時に、子供の好きなキャラクターが無く、他のキャラクターのカートに乗っていると、わざわざそのキャラクターを持ってきてくれました。本当に皆さん親切で良い物をしていて、気持ちよくてうれしかったです。
 本当にいつもありがとうございます。

5.回答内容:
 いつもご来店ありがとうございます。
 このたびは、大変嬉しいお褒めの言葉を頂きまして誠にありがとうございます。これからも、お客様に喜んで頂ける様々なサービス目指して日々努めます。又何かお気づきの点がございましたら、ぜひお聞かせ下さいませ。
 ご来店お待ちしております。

6.回答者: チェッカー 遠藤

(出所) サンシャイン本部より提供。

高め、顧客とのフレンドリーな関係を構築することで、結果的に店に対する顧客からのストアロイヤリティが高くなり³⁴⁾、同社全体の業績好調につながっている。そして、さらなる高質スーパー化を目指すサンシャインの方向性は「差別化ではなく独自化」であり、CS（カスタマー・サティスファクション）からCD（カスタマー・デライト）として、お客さまに感動を与えるというところまで行くことであり³⁵⁾、日々3つの進化を続けている³⁶⁾。

V ディスカッション

今回、事例として取り上げた「サンシャイン」では、食品スーパーに求められる鮮度・品質・ヘルシー・安心や安全といった基本要素を基盤に置いたオペレーションを展開しながら、食はファッションであるとし、食を楽しみ、地域密着型の癒しの空間としての店作りを展開してきている。「楽しい買い物を通じ、おいしさと感動を伝えていく」ことを実践するために店舗の雰囲気と調理の臨場感といった鮮明（vivid）な存在感、魅力的な「ブツ」によるマーチャンダイジング、見える化などによる具体的な価値の提案を従業員が積極的に行うことで五感を刺激し、（他の食品スーパーでは感じることはない）共感や楽しさといった価値の醸成を可能としている。このような店づくりは、競合店との価格競争に陥らない方向性を確立し、さらなる高みである経験価値の次元へと競争の軸を移してきた。そして、価値に共感してもらえ方にもみ来てもらうことを念頭に、場所としての役割を高め、店舗への愛着を通じたロイヤルティを醸成し、消費者の生活シーンに入り込むことで

34) 「週刊ストアジャパン、2010年1月25日号、vol. 581」の川崎博道代表取締役の発言より引用。

35) 「スーパーマーケットの店長会議、2008年9月号、vol. 2」のサンシャインチェーン本部相談役の竹島寛氏発言記事より引用。

36) 「進化」とは、常に「ニュー」への挑戦を続けることである。「深化」とは、もっと「基準」を上げ、もっと「見える化」し、地域 No.1 の基準まで「深化」し続けることである。「真価」とは、結果へのこだわりを意味しており、結果を意識し、「結果こそ」が真価であると位置づけて目標とする結果が出るまでやり続けることである。この3つを進化としている（株式会社サンシャインチェーン本部ホームページ企業理念より引用 <http://www.sunshinechain.co.jp/company/rinen.html>）。

ピートを促し、好業績を出し続けている。

本来、消費者にとって一般的な「食品スーパーでの買い物」とは、食事の材料を買うための作業あるいは義務であるという位置づけが強いものである。そのため、食品スーパーに求められることは、1円でも安く、便利で買いやすい、といった基本的あるいは本質的価値に対応することが中心となる。しかし、ここで取り上げたサンシャインは店全体としての統合された取り組みを実践することで、作業あるいは義務的な「食品スーパーでの買い物」を、買い物そのもの（プロセス）を楽しくワクワクするショッピングの場（買い物場）へと変化させてきた。その結果、顧客から「感動する店」という評価を得ることで、他店とは異なる価値次元へとそのステージを変え食品スーパーを越えようとしている、まさに「スーパー・スーパーマーケット」であろう。

和田（2002）のブランド価値で言えば、ブランドが当然満たすべき属性としての基本価値や便利にたやすく使えるといった便宜価値を満たしつつ、より上位の感覚価値や観念価値といった経験価値（その店を通じてどのように消費を楽しみたいか、どれだけ共感できるのか）へと競争の基軸を変えたということである。本来なら低関与の買い物でしかない「食品スーパー」という業態を買い物自体が楽しいというプロセスを満たすショッピングへと価値次元を高めていくことで、感情的なつながりが強化されていき、ストア・ブランドは消費者の自我の価値観と共鳴し、ライフスタイルに入り込んでいく。つまり、経験価値を通じたストア・ブランドを構築するということは顧客との関係性を強化することにもつながるのである。

しかし、本事例には大きな課題が残る。それは、食品スーパーの業態に関する定義を具体的に示してこなかった点である。流通研究においてこの店を定義すれば間違いなく「食品専門の小売チェーン店」（石原 2009b, p. 291）としてのスーパーマーケットに分類されるだろう。しかし従来のスーパーマーケットを越えようとしている事例は本当にスーパーマーケットという業態で良いのだろうか。このあいまいな感覚は、業態の定義が統一的な了解を得ているわけではない（近藤 1998；田村 2008）ことに依存している。

特に近年の我が国の小売業の売上の減少がこの業態のあいまい性を高めている一因であると考えられる。バブル経済崩壊後、人口減、高齢化、不況に伴う所得の減少の影響を受け、小売業の売上は減少に転じており（田村 2008、p. 4）、その一方で売場面積の成長はそれほど大きくは減少していないことから、店舗間、業態間での激しい淘汰競争が起こっている。その結果、業態間の垣根もあいまいとなりつつあり、生鮮を積極的に扱いスーパーマーケットに近づく生鮮コンビニ、24時間営業を展開しコンビニエンスストアに近づくスーパーマーケット、医薬部外品の取り扱いの規制緩和によってドラッグストア以外にも薬を扱うことが可能となっており、業態を超えた店舗が多く誕生してきている。ではそもそもこの業態とはいったい何であろうか。

「業態は流通企業にとってもっとも基本的な戦略コンセプト」（田村 2008、p. 3）であり、立地、規模、品揃え、価格、サービスなどの小売ミックス次元によってどのような顧客に、どのような商品・サービスを、いかに提供するのかを決める基本的な枠組みである（近藤 1998；田村 2008）。しかし結局は「イメージ」（高嶋 2007）、「集合現象」（石井 2009）、「認識論的な存在」（田村 2008）でしかなく、流通研究に置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。一方で、店舗のあり方としての「format」（業態）がより具現化される場としての「Formula」（向山 2009）は消費者の評価に左右される、などの議論もあることから、商売の対象となる消費者が業態の具体的存在である店舗（群）をどのように認知しているのかという点を考慮することが今後、ますます重要となるであろう。

このような業態内外の混沌とした状況にあっても、消費者はその抽象的な欲望を満たすため、あるいは消費のプロセスを楽しむために店舗を選択し購買を行う。その消費者が店舗をどの業態としてカテゴリー化し、店舗選択行動を決定しているのかによって店舗に求められる内容も異なる。そのため業態の概念研究は流通研究だけのテーマではなく消費者行動研究と密接に関連しながら成立していくものであるといえる。現在この点についても研究を進めている。

（筆者は流通科学大学商学部専任講師）

<引用文献>

- Aliawadi, K. L. and K. L. Keller (2004), "Understanding Retail Branding Conceptual Insights and Research Priorities," *Journal of Retailing*, 80, p. 331-342.
- 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.
- Gilmore, J. H. and B. J. Pine II (2007), *Authenticity: What Consumers Really Want*, Harvard Business School Press (ジェームス・H・ギルモア、B・ジョセフ・パインII、2009年、林正訳、『ほんもの：何が企業の「一流」と「二流」を決定的に分けるのか?』、東洋経済)。
- Martineau, P. (1958), "The Personality of the Retail Store," *Harvard Business Review*, 36, 47-55.
- Moon, Y. (2010), *Different: Escaping the Competitive Herd*, Crown Business (ヤンミ・ムン、2010年、北川和子訳、「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. J. and J. 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, B. H. (2003), *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, John Wiley & Sons, Inc. (バーント・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)。
- Sujan, M., J. R. Bettman and H. Baumgartner (1993), "Influencing Consumer Judgments Using Autobiographical Memories: A Self-Referencing Perspective," *Journal of Marketing Research*, 30(4), 422-436.
- Tuan, Yi-Fu. (1977), *Space and Place*, University of Minesota (イーファー・トゥアン、1993年、山本浩訳、『空間の経験』、ちくま学芸文庫)。
- 青木幸弘 (2006) 「ブランド構築と価値のデザイン」、『青山マネジメントレビュー』、No. 9、26-35頁。
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』、日本経済新聞社。
- 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 (1982) 『マーケティング競争の構造』、千倉書房。
- 石原武政 (1998) 「新業態としての食品スーパーの確立：関西スーパーマーケットのこだわり」、嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編、『マーケティング革新の時代：営業・流通革新』、143-169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、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。
- 岡真理（2000）『記憶／物語：思考のフロンティア』、岩波書店。
- 岡山武史（2010）『信頼を通じた小売企業のブランド構築に関する一研究』、近畿大学大学院商学研究科博士学位論文。
- 金貞姫（2006）「消費者の店舗選択における店舗イメージに関する研究」、『企業研究』、211-234頁。
- 木村敏（1994）『心の病理を考える』、岩波書店。
- 近藤公彦（1998）「小売商業形態論の課題：業態変動のマイクロ基礎」、『流通研究』、第1巻第2号、44-56頁。
- 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（2009）「消費者行動とブランド論（3）：ブランド構築の事例『おおさかパルコープ』」、『関西学院商学研究』、関西学院大学大学院 商学研究科研究会、第62号、51-68頁。
- 武居奈緒子（1992）「店舗イメージの概念について」、『神戸大学六甲台論集』、第39巻第3号、203-213頁。
- 田村正紀（2008）『業態の盛衰』、千倉書房。
- 水野学（2005）「関西スーパーマーケット：競争優位を生み出すノウハウ公開の可能性」、『一橋ビジネスレビュー』、Vol. 53（夏号）、東洋経済新報社、122-133頁。
- 水野学（2009）「食品スーパーの革新性：製造業的事業システムとその革新プロセス」、石井淳蔵・向山雅夫編著、『小売業の業態革新：シリーズ流通体系〈1〉』、中央経済社、99-124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、『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』、慶應経営管理学会、第12巻第1号、25-39頁。
- 藤川佳則（2006）「脱コモディティ化のマーケティング」、『一橋ビジネスレビュー』、Vol. 53(4)、東洋経済新報社、66-78頁。
- 山崎正和（1987）『柔かい個人主義の誕生：消費社会の美学』、中央公論社。
- 和田充夫（2002）『ブランド価値共創』、同文館出版。