

日本商業学会

流通研究

書 評

岸本徹也 著, 白桃書房

『食品スーパーの店舗オペレーション・システム:
競争力構築のメカニズム』

高橋 広行 (同志社大学)

第20巻 第1号

2017年3月

『食品スーパーの店舗オペレーション・システム：競争力構築のメカニズム』

高橋 広行
(同志社大学)

1. 本書の特徴

店舗オペレーションと聞いて、読者の方々は何を思い浮かべるだろうか。食品スーパーを利用した際、従業員やパートタイマーの方々が、商品の品出しをしている様子や、バックヤードのガラス越しに作業している様子を、ぼんやりと眺めたりした経験はあるだろう。

この店舗の裏側で行われている活動内容とその実行能力の高さこそが、食品スーパーの競争優位性を構築する重要な要素(店舗オペレーション・システム)である、として位置づけ、この構造を明らかにしていくことが本書の目的である。

これまでの流通研究において、小売ミックス戦略のパターン認識や変化を業界レベルで取り扱う「業態論」、その中で差別化を目指した戦略グループとしての「フォーマット」、顧客価値を生み出すしくみを解明する「小売イノベーション論」などの研究は進んできたものの、店舗オペレーション・システムの視点はこの研究の系譜の中で、捨象されてきたのである。

それは店舗オペレーション・システムが主に食品スーパーの店舗の裏側で行われているものであり、現場に踏み込まないと見えてこないため、研究として捉えにくいのだろう。とはいえ、この店舗オペレーション・

システムの構築こそが食品スーパーの持続的成長を維持してきた要素であり、このシステムがしっかりしているほど、他の食品スーパーとの競争優位性が高いことに着目し、研究を進めてきたものが本書である。

本書のユニークな点は、店舗オペレーション・システムを先行研究、および、関連分野の研究を用いて位置づけ、概念の重要性を浮き彫りにしたこと、そして、その概念を質的な参与観察やインタビュー調査、量的な質問票調査を組み合わせる「ミクスト・メソッド」(mixed-method)によって、測定できる形に練り上げ、検証し、その精度を深めている点にある。

本書では、以下の4つの研究課題を設定し、各章は、これらの研究課題を順に明らかにしていくように構成されている。研究課題①：店舗オペレーション・システムの分析フレームの構築(第1章から第3章までを中心とした先行研究のレビューと4章の事例研究)、研究課題②：戦略グループ別の店舗オペレーション・システムが存在することと、その特徴を把握するための要素の抽出(第5章)、その上で、研究課題③：店舗オペレーション・システムのメカニズムを科学的に測定し、明らかにすること(第6章)、研究課題④：個々の店舗での具体的な実行能力の差を解明すること(第7章)、である。本書の章立ては以下の通りである。

序章	食品スーパーにおける店舗オペレーション研究
第1章	日本の食品スーパーの特性と現状
第2章	日本における食品スーパー研究のレビュー
第3章	店舗オペレーション研究の意義と分析の視座
第4章	ケース・スタディ：サミットの店舗オペレーションフィールド・リサーチと分析フレームの構築
第5章	戦略グループ別店舗オペレーション・システム
第6章	店舗オペレーション・システムのメカニズム
第7章	店舗実行能力の店舗組織における規定要因
終章	店舗オペレーション・システム論への展望

具体的には、この一連の研究を通じて、食品スーパーの持続的成長とその競争優位性を支える店舗実行能力を、報酬、作業・販売計画、教育訓練、などの測定可能な要因間との関連性を明らかにしたことで、整合性の取れた構造化を行っている。

この書評では、まず、本書の大まかな流れを章ごとに概説した後、課題を指摘する。最後に、これらを踏まえ、本書を評価する。

2. 各章の概要（序章から第7章まで）

2-1. 食品スーパーの現状と先行研究をふまえた研究枠組の設計

序章では、食品スーパー業界の状況を踏まえ、研究を位置づけている。食品スーパーは、高度成長時代とともに、セルフサービスの業種店として1953年、株式会社紀ノ国屋から始まった。しかし、その後、衣料品までを取り扱う、大型店舗の総合スーパー（以下、

GMS)が大きく成長してきたことから、食品スーパーはその影に隠れ、「地方」あるいは「中小」のスーパーと呼称される時代が長くつづいた。そのため、食品スーパーはあまり焦点をあてて議論されてこなかったのである。しかし食品スーパーは、他の業態に比べて、成長スピードは遅いものの、持続的な成長を遂げており、近年においては、すでにGMSをしのぐ規模に成長し、日本最大の小売業態になったという。こういった持続的な成長の背景には、「おそらく何らかの理由があるだろう」という問いの解明として、店舗オペレーション・システムが関連するということを示す。

この前提をふまえた上で、店舗オペレーション・システムが食品スーパーの成長基盤であり、(店舗の立地や規模といった売り上げに関連する条件が類似ならば)持続的競争優位性を左右するのは、このシステムによる「底力」の差である、という立ち位置で研究を進めるものである。なお、流通研究の研究領域の系譜には、大きくマクロな流通構造論とミクロな流通行動論の2つのストリームがある。そのうち、本書は後者のミクロな視点(企業の組織能力)で研究を進めるものである。

上記をふまえ、いまだ解明されていないこの領域を明らかにするために、(上述した)4つの研究課題が各章で順に明らかにされていくように構成されている。そこで次に、各章の要点を順に示していく。

まず第1章は、日本の食品スーパーの特性と現状を述べている。食品スーパーとは、生鮮食品を中心とした日常の食材を購入することを目的に、週に2~3回、自転車や徒歩を中心に来店する顧客を相手にしている店舗のことを指す。そのため、店舗の商圏は

限られており、小商圏の顧客を相手に地域性の強い食品を扱う商売であり、GMSのように全国的に展開している企業はなく、その企業規模も小さい。また1社が占めるシェアも非常に小さい業界である。

こういった業態としての特徴を持つため、主に生鮮食品をはじめとした時間管理型商品が重要であり、店舗オペレーション・システムの構築が不可欠である。しかし、このシステムを構築するためには、作業の単純化、標準化やマニュアル、訓練、設備の開発といった様々な点を根気強くイノベーションしていく必要があり、業態としての成長にも時間がかかると推測される。実際、店舗オペレーション・システムの原型が形成されるまでは、売上高ランキングの変動は大きいですが、システムの形成と普及が進む時期からは上位企業の変動があまりみられない。つまり、この店舗オペレーション・システムが競争の軸になっており、その強さが競争力の決定要因であるという仮説的視点を設定する。これを立ち位置とし、構造を解明するものとしている。

つづく第2章は、流通研究における食品スーパーのレビューである。米国のスーパーマーケットを取り入れる形で始まったスーパーの研究は、初期スーパー論、流通革命論からはじまり、主としてGMSを中心に理論化が進んできた。しかし本書は、これらの議論を日本の食品スーパーにそのまま適用するには無理があることを指摘している。それは、我が国の食品スーパーにおける生鮮食品の加工技術は、日本独自の進化として発展してきたため、海外の先端事例に基づく議論だけでは、説明しきれないためである。

食品スーパーの特徴は、生鮮を主とした「食への造詣の深さ」であり、この部分の技

術の進化にこそ、競争資源としての「リソースベースドビュー」による持続的な競争優位性につながるものがあるとし、その前提となる店舗オペレーション・システムが鍵となる、という点を指摘している。特に、本章の7節以降が本題であり、食品スーパーの発展は、先端的な取り組みをする企業同士の相互学習からの革新と、そのノウハウの移転を通じて発展してきた。その代表的な事例として、関西スーパーが挙げられている。関西スーパーでは、職人の技術をパートタイマーがバックヤードで「作業」として実践できる要素にまで分解したこと、オープンケースによる陳列やカートを利用した品出しなどが該当する。また、プリパッケージ・システムについてのノウハウも日本型スーパーの特徴である。こういった店舗オペレーション・システムの仕組みが構築されてきた点が、食品スーパーの強みであり、その解明が重要となる。これを検証していくために、次の第3章では、研究フレームを構築していく。

第3章は店舗オペレーション・システムという概念で研究する意義をこれまでの流通研究と関連づけている。小売ミックス戦略のパターン認識として業界レベルを取り扱う「小売業態論」、顧客に提供する価値(=小売サービス)概念をモデルに組み込み、その価値を生み出す仕組みの解明に踏み込んだ「小売イノベーション論」、こういった競争の結果、業態が1つの統一されたパターンに収束するのではなく、差別化や効率化により、いくつかの戦略グループに分化する有様を捉えた「小売フォーマット論」などを整理しながら、これらの研究で明らかにされてこなかった「どのような要素により小売サービスが生み出され、成果に結びついているのか」(本書78頁)というメカニズム——とり

わけ、店舗運営という業務レベルのメカニズム——を店舗オペレーション研究で明らかにしようと試みる点である。

特に、零細企業規模だった食品スーパーがチェーン化により拡大してきたことで、その組織としての強みを明らかにすることが重要となる。そのため、矢作(1994)が提唱する「小売イノベーション論」をベースにしなが、議論を展開している。

矢作(1994)の「小売イノベーション論」は、コンビニエンス・ストアを対象に、小売業務、商品供給、商品調達といった概念に、小売サービス(顧客への提供価値)を組み込みながら、その革新性を明らかにした点が特徴である。では、これを食品スーパーの小売サービスに転用した場合どうなるだろうか。食品スーパーの顧客価値は「顧客の期待する日常の食材を提供する」ことである。特に食品スーパーは、生鮮食品や惣菜、日配品を多く扱う。さらに季節や天候、時間帯によって消費者の購買行動は大きく変化する。つまり、このタスクを遂行するためには「優れたシステム」が求められるのである。

こういった需給双方における変動にうまく適応するために求められる業務が店舗オペレーション・システムであるとする。つまり、店舗オペレーション・システムは「小売イノベーション論のプロセス革新として捉えられる」(本書78頁)のものであり、これを明らかにすることで、食品スーパーの中で、形成されてきた戦略グループ(フォーマット)の分化と成長の説明にもつながることを示す。

しかし、この店舗オペレーション・システムに関連する先行研究は非常に限られている。そこで本書では、関連する経営学・労働経済学などの「知的熟練論」、および「小売

国際化論」などの分野を通じて、本研究を位置づけ、GMSやコンビニエンス・ストアとの異業態間競争に打ち勝ち、食品スーパーが着実に成長してきた理由、および、同じ食品スーパー業態の中で優劣がつく理由を、店舗内でのパートタイマーによる「日常業務の遂行能力」に焦点をあて、議論していく。

2-2. 店舗オペレーション・システムの操作化と検証

第3章までの分析視座を受けながら、つづく第4章以降からは、検証のためのステップとなる。第4章では、研究課題①である「店舗オペレーション・システムの分析フレーム構築」のために、食品スーパーのインストア加工に注目した。現状を確認するための参与観察に際し、2つのリサーチ・クエスチョンを設定している。

設定したリサーチ・クエスチョン①は、「熟練度に限界のあるパートタイマーが、複雑で高度なインストア加工業務を遂行できるようにどのようなシステムを構築しているのか」、リサーチ・クエスチョン②は、「店舗内外の変化に対して、どのようにしてインストア加工業務を安定的かつ迅速に、各店舗で対応できるようにしているのか」である。

リサーチ・クエスチョン①に対するインサイトは、職人の複雑な技能を、機能別・工程別に単純化したマニュアル化に加え、標準化したバックヤードの設備とそれを前提にしたチームによる作業を通じて、熟練度が異なるパートタイマー間でも知識の共有と移転が可能になる仕組みの存在である。リサーチ・クエスチョン②に対しては、(調査対象企業の)サミットのインストア加工は、LSP(レイバー・スケジューリング・プログラム)により、売り場での需要変動に合わせて生産調整を行う。トヨタのジャスト・イン・タイ

ム方式と同様に、必要な商品を必要な時に生産できるようにしている。それによって、仕事に必要な人員の管理が可能となっている。さらに、パートタイマーをまとめつつ、店舗内外の不確定な環境に柔軟に対応するための重要な役割を担うのがチーフの存在であるとする。チーフの指示の元、作業工程が関連するパートタイマーが「ペア」で作業をすることで、工程間の密接な連携と作業効率の向上が期待できる。さらに、熟練度の低いパートタイマーの作業を滞りなくこなすために、熟練者が適切に配置されている。こういった組織体制によって、内外の状況変化に対応しながら、従業員間の知識移転が行われていることが明らかになった。

上記のインサイトは、他の食品スーパーに対するインタビューや視察で裏付けを取った上で、分析したものであり、要素は網羅している。

これらのインサイトをふまえ、食品スーパーの店舗オペレーション・システムの分析フレームを、企画立案機能を司る「本部」と実行機能を持つ「店舗」に区分し、小売サービスの成果となる顧客価値を提供するための構造(仮説)を設計している。

まず、顧客ニーズに合う小売サービスを提供するためには「店舗実行能力」が必要である。そのためには、「教育訓練」が必要となる。その訓練は、本部によって設計・支援されるものであるとしている。

教育訓練による知識の吸収と移転を高めるためには給与・人事制度による「インセンティブシステム」が影響する。「作業マニュアル」は「設備」の使い方や組織運営を形式化した知識であり、マニュアルを整備することで学習が促進される。促進されれば、多くを学習する。こういったサイクルによって「作業計画」が組みやすくなる。これらの本

部の構造が「店舗実行能力」を高め、小売サービスの「成果」に影響する。これを構造化したものが研究課題①の成果である。この構造を分析フレームとして示す(本書117頁、図4-8)。本書では、つづく第5章でこれらの要素を測定可能な状態に変数化する「操作化」の過程を経て、検証していくことになる。

第5章では、第4章で設定した構造仮説の構成要素を操作化した上で、その要素が戦略グループで異なることを検証している。

食品スーパーにおけるタイプの違いは、顧客のニーズや顧客の購買行動に応じた「店づくり」にその特徴が反映される。例えば、低価格志向の店舗と品揃えを充実させている店舗では、取るべき戦略も異なってくるだろう。そこで、本章では、小売ミックスを戦略次元としてとらえた戦略グループで店舗オペレーション・システムが異なるかどうかを検討している。具体的には、過去のインタビュー調査や先行研究をふまえ、本部の設計・支援の概念を操作化し、食品スーパーに対する質問紙調査を行っている。その結果を戦略グループで分類し、それぞれのグループの違いを解釈するためのインタビュー調査を行っている。

まず、質問紙調査の項目間の関連性を確認している。事業経験年数と店舗オペレーション・システム関連の項目を確認したところ、高い相関が見られたことから、店舗オペレーション・システムは「摸倣困難性が高く、戦略グループ間の移動障壁になりうる」ことを示している。

次に、品揃えと価格の2軸を用いて、戦略グループを4つに分類している。それぞれ、品揃え提案志向も競争的価格志向も高い「アソートメント型」、品揃え提案志向は高いが競争的価格志向は低い「アップスケール型」、

品揃え提案志向は低いが競争的価格志向は高い「ローコスト型」、品揃え提案志向も競争的価格志向も低い「伝統型」であり、それぞれのタイプの特徴についてふれている。

上記の分析を通じて、資源の蓄積に年数を要する要素、および、戦略グループで差があった要素(「店舗政策の標準化」「店舗実行能力」「作業計画」「教育訓練」)に注目し、その要素を構成している測定項目のどの要素が影響力を持っているのか、という点まで詳細に分析している。その結果から、インタビューを通じて明らかにする課題を抽出し、戦略グループの本部と店舗運営の関係、マニュアルとパートタイマーの関わり方などを中心に、その特性をまとめている。

特に、戦略グループの「アソートメント型」「ローコスト型」は高度な店舗オペレーション・システムを構築しており、他の戦略グループに比べて、企業の売上高が高く、多数の店舗を展開していたことから、店舗オペレーション・システムが業態内、および、業態間の競争優位性の基盤のひとつであることを示している(研究課題②の解明)。

第6章では、特に複雑な店舗オペレーション・システムが必要とされる「アソートメント型」に注目していくことで、メカニズムの解明を試みている。この「アソートメント型」の小売企業は他の食品スーパーのベンチマークになりやすい。それはパートタイマーを戦力化したチーム運営により店舗実行能力を発揮していると考えられているためである。そこで、この章では、第4章で設定した分析フレームをもとにしながら、パートタイマーの戦力化や小集団活動を積極的に行っている企業にインタビューを行っている。その結果をふまえ、次の2点を改良した構造モデルで仮説検証型のパス解析を試

みている。その改良点とは、第5章で明らかになった「教育・研修」における「小集団活動」の要素の追加、および、作業マニュアル要素の教育訓練要素への統合である。

なおパス解析は、アソートメント型のサンプル数が少ないことから、ローコスト型の変数をコントロール変数として加えた分析で行っている。分析の結果、ほとんどの仮説が検証された。ただし、当初、想定していなかった、作業設備の標準化→小集団活動のパスも正の関係で存在しており、このパスを含めた適合度(フィットネス)である(本書では、想定していなかったこのパスについても解釈可能であることが示されている)。

この分析を通じて明らかになった点は、「店舗実行能力が企業全体の労働生産性に寄与している」ことである。換言すれば、「店舗オペレーション・システムはマンパワーを売上げ成果に変換できる組織能力であると考えられることもできる」(本書186頁)という点を実証している。なお、これまで議論してきた要素間の関連性の確認に加え、「小集団活動」による改善活動が店舗実行能力に正の関係がある、という点も確認された(研究課題③の解明)。

第7章では、アソートメント型企业の中でも、店舗実行能力が高く、かつ本部の設計・支援が優れている1社を取り上げ、その企業の部門チーフや店長の運営力などが店舗実行能力に与える影響を測定している。選定された1社の社名は伏せられているが、他社よりも店舗実行能力、作業設備の標準化の度合いが高く、さらに作業計画が全店舗で実践されている企業が抽出されている。

その企業の各店舗に質問票を送付し、167店舗中155店舗の店長から回収している。そのデータを用い、目的変数に「店舗実行能

力」を、説明変数に「部門のチームワーク」「部門チーフとメンバーのコミュニケーション」「店舗独自の販売計画」「他店舗の販売情報の活用」「他店舗の業務改善情報の活用」「店長経験量」を設定し、重回帰分析を実施している。

その結果、「店舗独自の販売計画」（標準化回帰係数 0.283）、「部門のチームワーク」（同係数 0.273）、「他店舗の販売情報の活用」（同係数 0.254）、「店長経験量」（同係数 0.207）の順で、「店舗実行能力」に影響力があることを示している。さらに分析を掘り下げ、どのような「店長経験量」が「店舗実行能力」の具体的な要素と関連するのかわかり、相関分析で確認している。分析結果から、店長経験量は、「欠品防止の徹底」「急な労働者の欠勤への対応」「急な売り場変更」との相関が高く、店長経験量は、不測の事態に臨機応変に対応する能力と相関が強いことが明らかになった。

上記の結果から、店舗オペレーション・システムの測定を通じた店舗実行能力とは、年間 52 週の顧客の生活に対応した催事や季節に合わせた売り場づくりが可能であることを示すものであり、それを達成できるチームワークと他店舗での成功事例を活用できる能力、それらを取りまとめる店長の力量（店長経験）が競争力の源泉であり、特に店長の力量は「不測の事態に対応できる能力」であることがわかってきたのである（研究課題④の解明）。

2-3. 本書の貢献(終章：明らかになったこととインプリケーション)

終章では、1 章から 7 章までの要点をまとめつつ、明らかにされた点を踏まえ、日本の食品スーパーにおける競争優位性の構図(本書の貢献、図終-1、本書 208 頁)を作成して

いる。

要点としては、食品スーパーは、他の業態に比べて、成長スピードが遅いにもかかわらず持続的な成長を遂げ、日本最大の小売業態になった。その背景には、短期的な販促や特売といった飛び道具的なものではなく、地道な改善の積み重ねとしての漸進的イノベーションにより構築された競争優位性があるはずで、これまでの流通研究において見落とされてきた店舗オペレーション・システムがその基盤にあるという前提を置き、検証してきたものである。本書で明らかにした点を紡ぎ合わせ、構図にまとめたことで、ある整合性を持ちながら、食品スーパーの特性とそこでの持続的成長の軌跡の関連性を示したことが本書の貢献であるとする。

こういった点をふまえ、理論的インプリケーションは 3 点あり、第 1 に、顧客価値の実現としての小売サービスを生み出す競争優位の源泉の存在を理論的に示したこと、第 2 に、実証データを通じてその存在を裏付けたこと、第 3 に、食品スーパーの持続的成長の論理を(先行研究の視点では明らかにしきれなかった)店舗オペレーションの視点で構築したことである。こういった解明を踏まえた際に、近年の傾向としての、本部から店舗に権限移譲する「地域密着を推進する動き」に対して警告を発する。現場への移譲や地域適応が可能となるのは、「店舗の作業設備や作業方法、教育訓練の標準化が前提である」という点である。これがしっかりと企業の基盤として機能していないと現場が混乱し、店長の能力が発揮できなくなるためである。こういった点から標準化と現地適応の区別が大切であると説明する。

実務的インプリケーションとしては、上記の理論的インプリケーションとも関連するが、短期的な目先の売上や利益よりも、店舗

オペレーション・システムを構築することによる継続的な競争優位と、その成果としての利益性の重要さを示唆する。ただし、どのようなタイプの売り場を作るのかによって、店舗実行能力の重みが異なるため、品揃えと価格の組み合わせにより出来あがる4タイプのどの店舗をつくるのが、最も重要な決定になる。その理由は、時間帯別の売り場の変更の程度に伴い、作業計画の関連性、技能教育、店舗の設備標準化などが設計されていくためである。とりわけパートタイマーの教育・訓練とともに自発的に問題解決・改善行動がとれる人材の育成が大きく関わる。こういった点を設計することが競争優位性につながるということが示唆された。

3. 本書の課題と評価

本書は、はじめに研究課題を大きく4つ設定し、それを順にひも解いていく形で構成されている。さらに各章も研究課題を具体的なリサーチ・クエスチョンや課題に落とし込んでいくスタイルをとっているため、読み進めやすい。また上述したように、先行研究が少ない店舗オペレーション・システム研究においては探索的なアプローチになるため、参与観察やインタビューなどの質的調査と質問票調査による量的調査の最適な組み合わせ(「ミクスト・メソッド」)が非常に有益であるという方法論的な良さを示した点も貢献のひとつであろう。

評者は、食品スーパーを利用する消費者側(消費者が店舗を通じて得る価値)の視点でイノベーションや革新性につながる店舗のあり方を研究している(例えば、高橋2016)。革新性のある新しいタイプの店舗が、いかにユニークで消費者に受容される存在であったとしても、利益を生み出す仕組みとしての店舗オペレーション・システムが

整っていないければ、持続可能性は低くなり、やがては市場から消えてしまうと考えていたため、本書をひも解き、理解したことに大きな価値を見出した。さらに近年、ストア・フォーマットやそれを規定する要因の研究が進みつつあり、その多くは、顧客価値につながる小売サービスを生み出す小売ミックス要素の組み合わせや、それを裏で支える「バックシステム」(田村2008)の要素の組み合わせを整理・検討したものが多い。こういった点を踏まえると、消費者視点の小売イノベーションと、それを支える店舗オペレーション・システムは、まさに表裏一体の関係にあり、この点からも、食品スーパーのバックヤード、および本部の活動の関連性を概念化し、操作化できる状態で測定することは、非常に意義のある研究であると感じる。

ただ一方で課題もある。主には、以下に示すような(1)測定方法と分析結果との関連性の記述の甘さ、および(2)品揃えと価格の2軸による戦略グループの分類に対する課題である。

(1) 測定項目と分析結果との関連性の記述の甘さ

第5章の店舗実行能力の概念の測定(因子分析)(図5-2、本書126頁)、食品スーパー事業経験年数と店舗オペレーション・システム他の相関分析(表5-3、本書128頁)で用いた質問項目が、付録Bの質問票のどの質問と対応しているのかが明確に示されていない。

同様に第6章の店舗オペレーション・システムの分析モデルと推定結果(図6-2、本書184頁)におけるパス解析で、どの質問項目を用いたのかが明確に示されていない。そのため、何がコントロール変数として影響し

ているのかが把握できない。

第7章の店舗実行能力に関わる要因(表7-2, 本書197頁)で用いた測定項目の詳細とスケールも明確に示されていない。第7章の企業名および調査データの取り扱いには注意を要することから、調査概要は割愛されている。しかし、測定項目とそのスケールの取り方によって重回帰分析の結果が大きく左右されるという点を考慮すれば、後に続く研究のためにも、せめて調査票Cの測定項目との関連性は明示すべきではなかっただろうか。

(2) 品揃えと価格の2軸による戦略グループの課題

本書における戦略グループとは、小売ミックスによるパターン認識や、その差別化としての戦略タイプの違いとして形成されるものであるとし、品揃えと価格で戦略グループを4つに分類している。しかし、本当に、品揃えと価格だけで分類してよいのだろうかという疑問である。

品揃えと価格で4つに分類された戦略グループ別企業概要(表5-6, 本書132頁)のタイプの違いを多重比較で確認した結果を見ると、売上、営業利益率、店舗数といった変数以外にあまり差がでていない。そのため、この軸だけでは食品スーパーをうまく分類しきれない可能性がある。小売ミックスの他の要素(例えば店舗の雰囲気、従業員サービスなど)は考慮しなくて良いのだろうか。

とはいえ、食品スーパーの多くが品揃えと価格戦略に注力していることも事実である。こういった点から、小売ミックス要素の品揃えと価格で食品スーパーを区分することで店舗オペレーション・システムの違いや特徴づける「必要性」を、より具体的に示す説明

があれば、読者も納得できるかもしれない。

例えば、「品揃えの広さと深さを実践するためには、店舗オペレーション・システムが大きく関わる。品揃えが少なければ、ストア・オペレーションはよりシンプルになるであろうし、品揃えがより広く、深くなれば、求められる加工技術も高度になり、時間帯別のオペレーションも複雑になる。そのため、店舗実行能力のレベルの高さが売り場づくりにも関係する。こういった点から、価格重視の戦略で、よりシンプルな品揃えとするのか、品揃えの広さと深さを充実させるのかといった視点で検討することが店舗実行能力に大きく関係する。上記の点を踏まえると、この2軸で検討することが店舗オペレーション・システムの解明に大きな意味を持つ」といった論点が、欠落していると考える。

さらに、本書の課題でも触れているが、パートタイマーが働く動機やモチベーションといった、現場で働く従業員の意識について測定していない点も気になる。とりわけ、アソートメント型において、なぜパートタイマーの方々が、それほどまで「積極的に売り場づくりに取り組もう！」と思うのだろうか。確かに、知識の転用や技術やノウハウの伝承といったスキル面での習得は、店舗実行能力を高める客観的な要素であることは理解出来る。しかし、パートタイマーの方々は、スキルの習得だけでは働かない。また、単に、企業内でのコンテストで表彰されることだけが目的ではないと思われる。むしろ「働きがい」や取り組みに対する「承認」「自己実現」を求めている場合もある。こういった点からも、店舗オペレーション・システムの多くの部分を担うパートタイマーの方々の「心理的要素(あるいは主観的要素)」を測定することも店舗実行能力の向上において、非常に

重要な観点であると考える。

ただし、あくまでも上記の指摘は、検証結果をより深く、より細かく理解するための評者からの要望である。さらに言えば、上記を今後の研究で明示すれば良い、という程度のものであり、本書の成果の質を下げるものではない。むしろ、こういった視点をより深めていただきたいという期待を込めている。

上述したように、評者は食品スーパーを利用する消費者の視点で研究を進めている。本書はそれを裏付けていくための視点としても非常に価値がある。この研究をさらに進めてもらうことが食品スーパーの成長においても、日本の小売イノベーション研究においても重要であろう。本書の残された課題を明らかにするためには、これまでと同様に、フィールドワークによる理解と質問票による検証の組み合わせが非常に重要であろう。このミクスト・メソッドを通じて、さらなる研究の発展に期待している。

〈参考文献〉

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。

高橋広行 (2016) 「消費者視点の小売イノベーション：食品スーパーを対象に」 『マーケティングジャーナル』 日本マーケティング学会, 第36巻第2号 (通巻第142号), 44-61頁。

田村正紀 (2008) 『業態の盛衰：現代流通の激流』 千倉書房。