

IV - 7

経営戦略から見た店舗のディスプレイ

東北大学 学生員○清水孝太
東北大学 正 員 平野勝也
東北大学 正 員 稲村 肇

1. 背景と目的

商業地景観は第1に店舗の商業活動が店舗のディスプレイに現れる過程、第2に店舗のディスプレイの集積が商業地景観を形成する過程という2つの過程を経て形成されている。しかし既存の商業地景観研究及び、従来の商業地景観整備は後者の過程にのみ注目しており、また商業の分野では店舗のディスプレイを商業地景観という視点では捉えていない。そのために従来の商業地景観整備が店舗の形態の統一などの個々の店舗の商業活動を全く考慮しない安易なものになっているのが現実である。したがって今後の商業地景観整備において実効ある規制・誘導を行うためにも、商業地景観の初期形成過程を考えることは必要である。

そこで本研究では商業地景観の初期形成過程に注目し、店舗の商業活動が店主の経営戦略により決定されと考えると、店主の経営戦略と、それにより形づくられる店舗のディスプレイとの相関を明らかにすることを目的とする。

具体的には対象店舗を飲食店、物販店に絞り、以下の3点を目的とする。

- 1) 店主の経営戦略を決定している要素を明らかにし、店主の経営戦略のパターン化を行う。
- 2) 1)で整理したパターンから店主の経営戦略とディスプレイ手法の相関についての枠組みを提案する。
- 3) 2)で提案した枠組みについて、事例により有効性を検討する。

2. 店主の経営戦略のパターン化

一般に純利益¹⁾は図1のように構成されており、本研究では全ての店主が純利益最大化行動をとることを前提とし、立地・競合店などの商業環境による条件を考慮しなければ、店主の経営戦略は純利益の構成要素の組み合わせにより決定されると定義する。

また本研究の目的は経営戦略とディスプレイ手法の相関を明らかにすることであり、図1における「客当たり商品個数」「商品そのものに起因する付加価値」「商品に対する直接付加的サービス」「商品の購買頻度」「変動費」「仕入れ値」の要素は店舗のディスプレイに直接影響しないことから考慮しない。また「固定費」は「商品に対する間接付加的サービス」に対してかかる費用として含めて考える。

以上より店舗のディスプレイに影響ある店主の経営戦略は「商品に対する間接付加的サービス」「店頭吸引度」「商圏内吸引度」の3要素により決定されるが、それら3

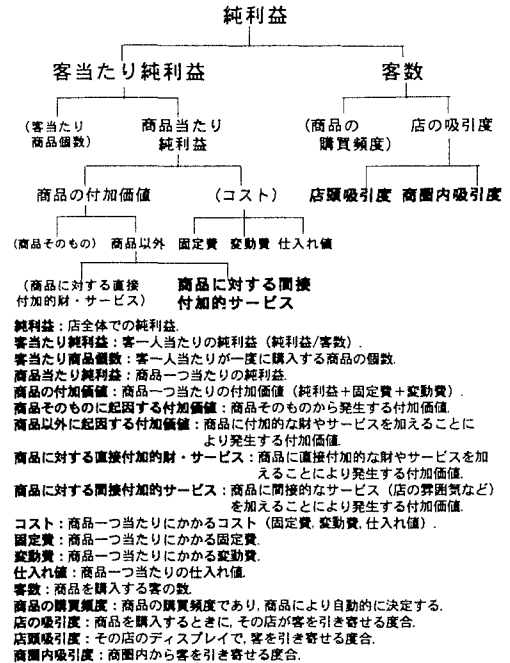


図1 純利益

表1 経営戦略の代表的実現手法

「客当たり純利益」を重視する
商品に対する間接付加的サービス
格（高級感）や伝統により満足感・優越感を与える
「客数」を重視する
店頭吸引度
営業（商品）内容を知らせる
視認性を高める
商圏内吸引度
支店を出し、他の支店を広告塔にする
（品揃えの専門性を高める）
（マスメディアを用いて営業（商品）内容を告知する）

要素を実際に経営戦略として重視する場合の代表的な実現手法を表1に挙げる。

表1における品揃えの専門性を高めるという手法は店舗のディスプレイには直接影響しないことから考慮しない。さらにマスメディアを用いる手法は店頭吸引度を上げる手法とリンクして行われており、店頭吸引度を上げる手法に含めて考える。よってそれらを除いた経営戦略の代表的実現手法の組み合わせにより店主の経営戦略のパターン化を行ったのが表2左である。

表2 代表的実現手法による店主の経営戦略のパターンとディスプレイ手法との相関

パターン			客当たり純利益		客数	
① 客当たり純利益を重視						
	間接付加のサービス	店舗環境強度	商品内導引度			
①-1	格・伝統	格・伝統				
② 客当たり純利益・客数バランス重視						
②-1	格・伝統	営業内容	視認性			
②-2	格・伝統	格・伝統		視認性	支店	
②-3	格・伝統	格・伝統				支店
②-4	格・伝統	営業内容	視認性			
②-5	格・伝統	格・伝統		視認性	支店	
②-6	格・伝統	格・伝統			支店	
②-7	格・伝統	営業内容	視認性		支店	
③ 客数重視						
③-1		営業内容				
③-2			視認性			
③-3				視認性	支店	
③-4		営業内容	視認性			
③-5		営業内容		視認性	支店	
③-6		視認性			支店	
③-7		営業内容	視認性		支店	

経営戦略の代表的実現手法		販路するためのディスプレイ手法	
格・伝統により満足感や信頼感を与える	商品に対する間接付加のサービス・店舗環境を用いる手法で販路を拓く 植木、花などの飾りつけや書画による手法で販路を拓く 情報を出さないという手法で販路を拓く	商品に対する間接付加のサービス・店舗環境バランス	格・伝統により満足感や信頼感・格・伝統を保ちつつ営業内容を知らせるために、販路力の弱を与え、営業内容を知らせる「書画」による手法で販路を拓く 格・伝統により満足感や信頼感・格・伝統を保ちつつ視認性を高めるために、地味な装飾で視覚を訴える手法により販路を拓く
商品に対する間接付加のサービス・店舗環境バランス	格・伝統により満足感や信頼感・格・伝統を保ちつつ支店であることを訴えるために、店舗を広告塔にする 格・伝統により満足感や信頼感・格・伝統を保ちつつ支店(他の支店と似たような)店舗で販路を拓く	商品に対する間接付加のサービス・商品内導引度バランス	格・伝統により満足感や信頼感・格・伝統を保ちつつ支店であることを訴えるために、店舗を広告塔にする 格・伝統により満足感や信頼感・格・伝統を保ちつつ支店(他の支店と似たような)店舗で販路を拓く
商品内導引度	商品名などの「書画」による手法で販路を拓く 装飾品などの「色」による手法で販路を拓く 書画、店名を目立たせる手法で販路を拓く	商品内導引度	224、227、232、234、237を用いる手法で販路を拓く (他の支店と似たような)店舗で販路を拓く 某支店など偏りに訴す手法で販路を拓く

3. 経営戦略とディスプレイの相関

店主がある経営戦略をとる場合に、ディスプレイで消費者に対して訴求しなければ経営が成立しない。そこで店主の経営戦略の代表的実現手法と、訴求するための代表的ディスプレイ手法を表2右に示す(ただし格・伝統により満足感・優越感を与える手法に関して、情報を出さないというディスプレイ手法と他の手法を併用する場合に矛盾が生じ、矛盾を解決するための特別なディスプレイ手法をとる場合が考えられ、その場合も含める)。また代表的実現手法による経営戦略のパターンとディスプレイ手法との相関を表2により提案する。

4. 実例調査による枠組みの有効性の検討

前章で提案した枠組みの有効性を検討するために実例調査を行った。対象業種については商品の性質上、ディスプレイ手法が異なることを考慮して飲食・物販店に分け、飲食・物販共に15店舗を対象とした。方法が店主に図1を見せ、説明を行った後で、経営戦略として重視している要素をYES-NOで回答してもらった。また店舗の写真を営業時間帯に撮影し、ディスプレイ手法からヒアリングした経営戦略との相関を求め、枠組みの有効性の検討を行った。検討結果を以下に示す（紙面の都合により一部のみ⁹⁾）。

写真-1は経営戦略のパターン②1 格、伝統・営業内容バランス型の飲食店における例であり、店の格を訴求するために古めかしい店構え、木製の看板というディスプレイ手法を用い、格を保ちつつ営業内容を知らせるという矛盾の解決のために屋号を連呼するという手法を用いていると考えられ、表2の枠組にも有効である。

写真2 はヒアリングの結果、経営戦略のパターン③「営業内容重視型の飲食店における例であり、訴求力の強い食品サンプルを店外に出すディスプレイ手法を用いて営業内容を訴求していると考えられ、表2の枠組みは有効である。

写真3 はヒアリングの結果、経営戦略のパターン③¹ 営業内容重視型の物販店における例であり、訴求力の強い実物商品をラック、かご、ワゴン、平積みで店外に出すというディスプレイ手法を用いて営業内容を訴求している



と考えられ、表2の枠組みは有効である

写真-4 はヒアリングの結果、経営戦略のパターン③3 営業内容、視認性重視型の飲食店における例であり、営業内容をのれんを用い需要力の弱い「言語」によるディスプレイ手法で知らせ、視認性を店構え、看板を派手にするというディスプレイ手法で高めていると考えられ、表2の枠組みは有効である。

以上の例を含む全ての事例調査より表2の枠組みの有効性が大筋確認できた。

5. 結論と今後の課題

- 1) 店主の経営戦略を決定している要素を明らかにし、店主の経営戦略のパターン化を行った。
- 2) 店主の経営戦略のパターンから経営戦略とディスプレイ手法の相関についての枠組みを提案した。
- 3) 2)で提案した枠組みについて実例による検討を行い、その有効性を大筋確認できた。

今後は実例調査の件数を増やすことで枠組みの有効性の再確認及び、より客観的な枠組みの再設定が課題である。

参考文献·補注

- 1) 高瀬昌康：『店舗開設の総合知識』，誠文堂新光社，1984.
- 2) 平成8年度 東北大学工学部土木工学科卒業論文集に掲載予定.