



慶應義塾大学ビジネス・スクール

サンライフ・ストア株式会社(A)

1989年12月、サンライフ・ストア株式会社の経営陣は、同社のK市駅前店を今後どのように活性化していくかについて協議を重ねていた。サンライフは兵庫県南西部を中心に30の店舗を持つ地域小売店チェーンであるが、近年は消費の多様化、ミニ・スーパー、コンビニエンス・ストアとの競争の激化などの影響により、既存店は全般的に売上高の伸び悩み傾向にあった。

特に、K市駅前にあるK駅前店はここ数年間、継続的に売上高の低下をきたしていた。というのも、「大規模小売店舗法」¹⁾の規制によって全国的に大型店出店抑制傾向にあるなか、K市に限っては、ニチイ、ダイエー、イトーヨーカ堂という全国チェーンの大型店が1982年以降次々とオープンした為であった。

サンライフK駅前店は35才～45才の主婦をメイン・ターゲットとしていたが、他の大型店も全く同じ客層をターゲットとしており、サンライフK駅前店には不利な状況であった。なぜなら、総売り場面積が後発店舗に比べてかなり劣る分だけ、品揃え内容が弱くならざるを得なかったからである。加えて、駐車場・飲食店等の付帯施設の未整備、建物の老朽化なども不利な状況を作り出していると考えられていた。

更に、1989年9月には、大手百貨店の「そごう」が駅前再開発の一環としてK駅前店のすぐ目の前にオープンする予定になっていた。

この間、サンライフとしてもただ手をこまねいていたわけではなく、改装、品揃えの変更、大売り出し等の販促強化策を行ってきたが、低落傾向に歯止めをかけることはできなかった。1988年度の同店の年間売上は約22億円であったが、ピークの1983年を100とすると、1984年には、85.2、85年78.3、86年68.7、87年62.6と着実に低下し、1988年には51.1と約半分になっていた。

1) 1974年に施行されたもので、正式には「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律」という。この法律により、500㎡以上の売り場面積をもつ小売店を出店しようとする場合、地元中小小売業者の事業機会の確保の為、売り場面積・閉店時刻・年間休業日数等の調整が行われる。実際には、地元小売業者の反対が強く、調整が難航したり、出店できないケースがほとんどであった。なかには、行政指導によって出店申請を受け付けていない地域もあり、1990年の日米構造協議の議題として取り上げられた。

このケースは、1989年度MBA 佐藤俊彦が、池尾恭一助教授の指導のもと、対象企業の理解を得たうえで、クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、固有名詞の一部は、偽装されている。(1990年5月作成)

サンライフの経営陣は「そごう」のオープンを機に、K駅前店に関して業態転換も含めた全体的な戦略変更を行う意向を持っていた。この地方を地盤とするサンライフにとって、K駅前店の活性化は単に一店舗だけの問題にとどまらず、今後予想される大店法規制緩和に向けて、大手チェーンストアと互角に競争していけるだけの戦略を模索する意味をも持っていると考えられた。

5

そこで、経営陣は戦略立案に際して、マーケティング・コンサルタントに消費者アンケート調査を依頼した。このアンケート調査の目的は、15年前にGMS（ゼネラル・マーチャダイジnk・ストア²⁾としてスタートしたK駅前店に対して、一般消費者がどういったストア・イメージを持っているのか、他の大型店との競争の中でどのように位置付けられているのか、商圈が以前に比べてどのように変化したのか、更にはターゲットをどこに設定すればよいのかということ、原点に立ちかえって確かめようとするものであった。

又、昨年イトーヨーカ堂のオープンに伴って、GMSからディスカウント・ストア「ビッグ・ウェイブ」に業態転換を図った同社の旧B店についても、業態転換の適否を検証したいと思っていた。

15

K市の概要

K市は、従来、毛織物と肥料を中心に繁栄してきた町であったが、1960年代後半になると、鉄鋼を中心に急速な工業化が進展し、さらに近年は神戸のベッド・タウンとして、県下でも最も高い人口増加率を記録していた。

20

1988年10月現在の人口は235,061人で、世帯数は68,749世帯であった。年齢別人口では10～19才が最も多く、続いて40～49才の順となっていた。他の府県と比べれば、40才代が特に多く、60才以上の老人が少ないのが特徴的であった。

次に、交通体系については、東西は、JR、私鉄、国道2号線、国道250号線、2号線バイパス、明姫幹線があり、比較的スムーズに移動が可能であった。しかしながら、南北幹線は未整備で、公共交通機関も未発達である為、全体的に南北分断の感があった。更に、JR駅前には商業集積と交通の集中地域であったが、モータリゼーションの発達に対して街路構造と整備が立ち遅れており、特に、駐車場不足が駅前商業集積への流入を阻害していた（付属資料の図D参照）。

30

小売商業環境

小売商業環境ということに関しては、K市は全国でも有数の大型店激戦地であっ

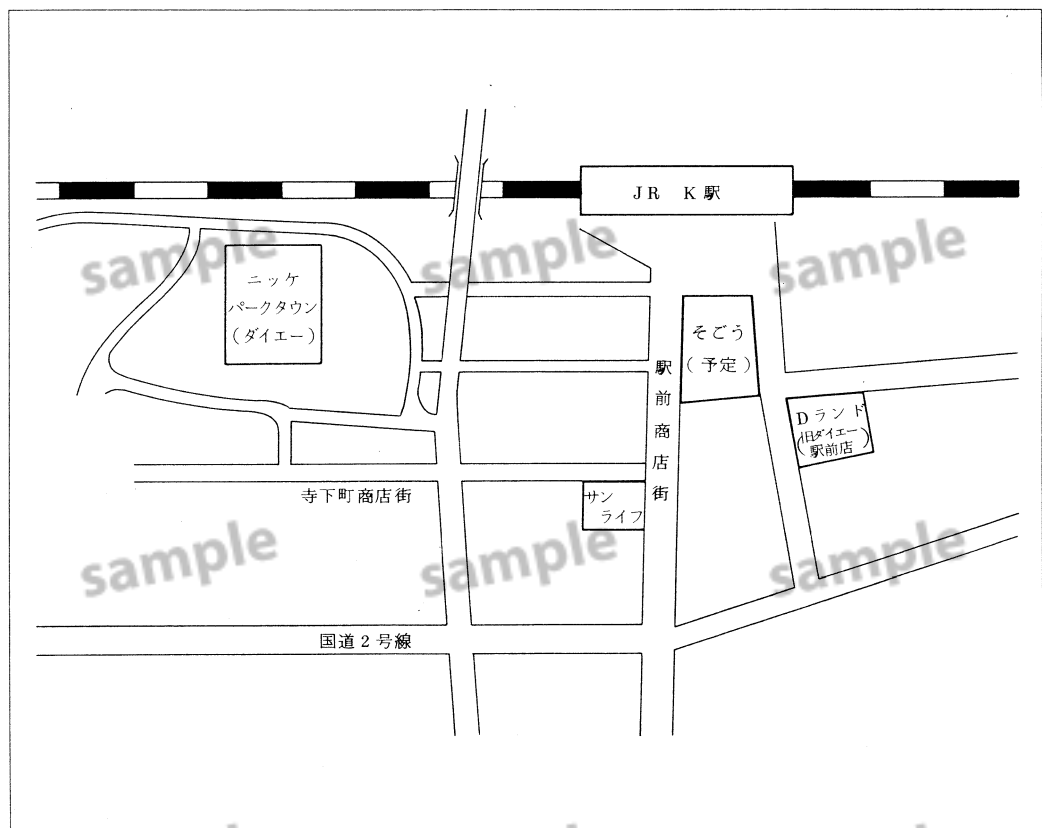
2) 本来は、アメリカのシアーズ・ローバックに代表されるように、食料品以外の大衆実用品をセルフ・サービス形式で販売する店舗形態を指すが、日本では食料品も含めたセルフ・サービス総合店舗の総称として用いられる。

た。とりわけ、1989年秋にそごうがオープンすると、大型店の売り場面積シェアは57.7%となり、しかもそのうちの第1種大型店（1500㎡以上）の割合は79%に達する見込みであった。

主な大型店のこれまでの動向を振り返ってみると、以下のごとくであった。

まず、1972年、サンライフK駅前店が、駅前商店街沿いで、寺下町商店街の入口にあたる、当時としては絶好の位置に、K市初のGMSタイプの店舗として営業を開始した。翌73年にはサンライフK駅前店から東へ約100mの位置に、ダイエーK駅前店がオープンし、両店が駅前商業集積の中心施設となった（図Aを参照）。

図A K駅前商業集積図



更に、1974年には対抗商業集積として、郊外型のサンライフB店が私鉄B駅の近くにオープンしたが、その後は大型店の出店はなく、2極安定化時代が約9年間続いた。この間、3店舗とも順調に業績が伸び、サンライフにとっても申し分のない時期であった。特に、自家用車の普及、住居の郊外化、ニュー・ファミリー層の台頭ともなあって、サンライフB店は2桁の売上伸び率を記録する年を続けた。

しかしながら、1982年ニチイが売り場面積約20,000㎡、駐車能力1,700台の大規模店を出店するに及び、K市内は激動期を迎えることとなった。当然のことながら、先発の3店舗は少なからぬ影響を受けた。当のニチイK店は施設面の優位性をいかに発揮し、ニチイの社内でもNo. 1の売上を誇る店舗にまでなった。更に、

1984年にはニッケ・パークタウン（ダイエー）がニチイK店とほぼ同規模でK市駅前
前に近接してオープンした。この時、最も影響を受けたのは、ダイエーK駅前店と
サンライフK駅前店であった。

次いで、1988年にはイトーヨーカ堂が関西進出2号店として、私鉄B駅前に出店
した（付属資料の図Dを参照）。イトーヨーカ堂は、この店の成否によって、今後
の関西エリアでの出店戦略の見直しを行うのではないかと業界筋では噂されていた。
従って、イトーヨーカ堂K店では、オープン前におこなった入念な市場調査に基づ
いて、地域No. 1のニチイK店を意識した品揃えが展開され、業績も今のところ
好調と伝えられていた。

イトーヨーカ堂K店のオープンを機に、ダイエー駅前店が「Dランド」へ、サン
ライフB店が「ビッグ・ウェイブ」へと、ともにディスカウント・ストアに業態転
換を図った。この2店舗は業態転換後130%～200%の高い売上高伸び率を示して
いた。しかしながら、利益面では未だ採算ベースにのっていないのではないかと、
業界関係者はみていた。なお、表Bは、K市における主要大型店の概要をまとめた
ものである。

表B 主要大型店の概要

店名	売り場面積	年商	駐車台数
サンライフ ^a	8,422㎡（地上6階・地下1階）	22億円	—
Dランド	9,267（地上6階・地下1階）	82	—
ビッグ・ウェイブ ^b	4,445（地上1階）	40	500台
ニチイ	20,434（地上3階）	138	1,700
ニッケパークタウン	18,633（地上3階）	81	1,300
イトーヨーカ堂	14,800（地上3階）	100	1,390
そごう（予定）	25,645（地上7階）	150	700

a：家電の常設売り場はない

b：生鮮食品のうち農産・畜産・水産は取り扱っていない

このように、大型店の出店が相次いだ背景にはK市商工会議所の意向が大きく作
用していた。

K市は姫路市と神戸市という県下2大商業集積の中間に位置するため、恒常的に
流出超過となっていた。そこで、地域の活性化のためには、市内の中小小売商と大

型店の間での商業調整というよりも、むしろ都市間での競争で優位に立つ方がより重要との考え方から、大店法規制下でありながら、大型店が計画的に誘致されてきた。従って、ニチイ、ニッケ・パークタウン、イトーヨーカ堂とも直営面積はほぼ10,000㎡で横並びになっていた。

K市商工会議所によれば、大型店の誘致はそごうで打ち止めとし、今後は地元商店街の活性化に力点を移すとのことであった。特に、「K駅西南地区開発計画」という形で、寺下町商店街の活性化に真っ先に取り組みたいということであった。寺下町商店街は、かつては最も人通りの多い商店街であったが、近年の凋落は目を覆わんばかりであった。

先に行われた「商店経営実態調査」（K市商工会議所）でも、寺下町商店街の将来に対して「発展する」1%、「悲観的」79%と、ほとんどの経営者が自店の経営に不安を感じていた。ちなみに、駅前商店街では「発展する」65%、「悲観的」10%であった。84年のニッケ・パークタウンの誘致の裏にも、寺下町商店街の人通りを増やそうとする、K市商工会議所の意図がたぶんに読み取れた。しかしながら、消費者はK駅前から細い路地を通して、直接ニッケ・パークタウンに向かい、商工会議所のもくろみ通りにはいかなかった。

そこで、商工会議所は、寺下商店街の東端に位置するサンライフK駅前店が強力な活性化計画を推進して、消費者を商店街の中に誘導してくれることを期待しているということであった。又、ディスカウント・ストアへの業態転換は、法律上、規制はできないが、街のイメージ・ダウンにつながる為、JR駅前地区では好ましくないという見解であった。

サンライフK駅前店の現状

店長就任後丸3年が経過した井村店長は、自店の現状について、次のように述べていた。

サンライフK駅前店の競争力が低下している一番の原因は、自店専用の駐車場を持たないことだと思います。次に、売場面積が劣る分だけ、取り扱いカテゴリーを絞らざるを得ず、総合性という面で負けているのが2番目の原因でしょう。同じカテゴリーの中の品揃えだけをみれば、決してひけをとっているとは思いません。

今となっては、5年前に家電・家具専門店の別館（3フロア、1,500㎡で駅前通りをはさんで、サンライフK駅前店とは反対側に位置していた）を採算がとれないという理由から、閉鎖したのが痛かったと感じています。確かに、当時は撤退が最良の戦略だと思われましたが、固定客という資産を自ら捨ててしまった

のではないのでしょうか。家電・家具部門は、サンライフ・ストアに限らず、どの企業のGMSでも利益が出にくい部門です。しかしながら、多少の無理をしても、別館閉鎖時に増床申請をして家電・家具部門をサンライフK駅前店の中に組み込んでおけば、今よりも総合力があったのではないかと思います。

5

総合性という面で、もう一つ不利な状況を作り出していたのは、ニチイK店のオープン（1982年）以降、テナントの退店が相ついだことであった。29店あったテナントのうち15店が順次退店し、1989年には14店しか残っていなかった。退店の理由としては、売上低下による採算割れをあげているテナントが多かった。また、退店したテナントのなかには、ニチイ点内に移ったものもあった。

中でも、飲食店の退店が、サンライフにとってが一番こたえた。というのは、物販であれば、自社のマーチャンダイジング力³⁾でカバーできるが、飲食店はそれができないからであった。また、買物客からも、飲食施設を望む声が多く聞かれた。

さらに、サンライフK駅前店の地階の食品ゾーンは、全体がテナントである別の会社によって運営されており、サンライフ側に意向通りには動かないという状況¹⁵にあった。食品ゾーン自体の評判は、特別によくも悪くもなかったが、1989年にダイエーK駅前店がディスカウント・ストアのDランドに転換してからは、急激に売上が低下していた。現在食品ゾーンの顧客層は、固定客が大半で、買い慣れた場所であり、買い回りがしやすいという便宜性が評価されているようであった。

1989年2月のイトーヨーカ堂K店のオープンに関しては、その結果、南部地域（図Dの地区7のあたり）の人々がイトーヨーカ堂K店に流れたとみられていた。この地域は古くからサンライフK駅前店の顧客が多く、同店のドル箱的地域であっただけに、その影響は少なくなかった。

店舗改装

25

こういった競争環境の変化に対応する為、サンライフK駅前店では、1989年11月に店舗の改装を行った。改装の目的はGMS型のフルラインから脱脚し、強力な核売場⁴⁾を作って、カテゴリー・ドミナント化を図ろうとするものであった。その結果、特に5階の寝具・ファニッシング売場は、市内一の広さと品揃えを持つにいたった。その他、1、2階の婦人ファッション衣料、3階のスポーツ・サイクル、5階の呉服³⁰も核売場として拡大し、人員も集中的にこれらの部門に投入していた。

併せて、テナント退店後の空きスペースを6階に集中して催事スペースにする³⁰とともに、従来5～6階にあった日用雑貨を5階のみに圧縮し、在庫の削減、作業効

3) 原料から消費の終了までの商品の全過程を自らデザインし、コントロールすることで、一番のポイントは商品力にある。

4) 1つのカテゴリーにおいて、一定の地域内で圧倒的なシェアを確保すること。

率に改善をめざした。これは、ディスカウント・ストアのDランドのオープン以降、日用雑貨が全く価格競争力を失っていたからであった。催事コーナーは、家電・家具などの特別販売や近隣小学校の絵画コンクールなどのイベント用に用いられていた。

こうした展開は、井村店長によれば、「同店の最大の競争相手として念頭に置いているのは、ニッケ・パークタウンであり、このニッケ・パークタウンの弱い部分を狙ったもの」であった。なお、表Cには、1989年におけるサンライフK駅前店の概要がまとめられている。

表C サンライフK駅前店の概要

フロア構成（直営部分）

6 F	催事コーナー
5 F	寝具・ファニシング 698㎡, 日用雑貨 334㎡, 呉服 123㎡
4 F	インナーウェア 412㎡, 子供服 223㎡, 文具・玩具 159㎡ ギフトコーナー 67㎡
3 F	紳士 766㎡, スポーツ・サイクル 178㎡, メンズヤングファッション 77㎡
2 F	婦人服 429㎡, 服飾 110㎡, ランジェリー・ファンデーション 106㎡ 化粧品 70㎡, 服地 179㎡
1 F	婦人洋品 326㎡, レディース・ヤングファッション 348㎡ ホビーカルチャー 87㎡
B F	食品ゾーン（直営ではない）

利益ベスト5

1. ギフト
2. 化粧品
3. メンズヤングファッション
4. レディースヤングファッション
5. 服飾

来客数

平日 2,634人
日曜 3,765人

利益ワースト5

1. 紳士
2. インナーウェア
3. 婦人
4. ホビーカルチャー
5. ファニシング

客単価

平日 2,922円
日曜 3,174円

販売促進

販売促進に関しては、チラシが全くきかない為、ハウスカード会員への優待セールとサービスの強化が2本柱となっていた。チラシが効かないのは、チラシ内容の総合性やバラエティーでは他のGMSに劣り、また、価格訴求力ではDランドに勝ち目がないからだと考えられていた。そのため、サンライフK駅前店では、チラシの投入は月2回に限定されていた。

ハウスカードの会員獲得には力を入れられ、1989年現在、会員数は約6000名が確保されていた。しかしながら、稼働率は未だ8.9%と、サンライフ・ストアの全社平均を若干下回っていた。ハウスカード会員に対する特別招待セール（割引販売）は、2ヶ月に1回の割合で実施されていた。この招待セールは好評で、1日で1月の売上の15~16%が達成されていた。

サービスに関しては、各販売員が専門知識を持って適切なアドバイスができるよう、店内教育を強化していた。更に、加工補正の無料サービス、スピード仕上げなど、きめ細かな対応が心掛けられていた。

戦略代替案

サンライフ・ストアの経営陣には、同社のK駅前店の現在の戦略は、勝負できる所でのみ勝負し、勝負できない所はあえて勝負をいどまないという「守り」の戦略に思われた。しかし、今後「そごう」のオープンに際しては、「攻め」の戦略を展開しなければこのジリ貧状態は打開できないと考えられた。ただ、サンライフK駅前店は建物が自社物件でないため、とりうる戦略代替案は相対的に限られていた。そうしたなか、サンライフの社内では、いくつかの具体的方策が検討されてきたが、現在はそのうちの3つが有力案として残っていた。まず、第1案は、地階の食品ゾーンを直営化し、便宜性をコンセプトにした小型GMSを再構築するというものであった。これに対して、第2案では、今以上にカテゴリー・ドミナント化を図り、1フロアー1カテゴリーの専門大店にするか、又は、全館をファッションビルに転換して、グレードアップを図ることが提案されていた。なお、この場合には、ターゲットはヤング層ならびに今より若干年令層を上げた45才~60才に設定するということであった。最後の第3案は、第2案とは反対に、衣料中心のディスカウント・ストアに転換するという案であった。しかし、どの戦略をとるにしても、損益分岐点をクリアーする為には、現在の2倍の売上が必要であり、これが可能かどうかについては不安もあった。

コンサルタントによる調査

社内で検討されている代替案について明確な結論が出せないままだったサンライ

フ・ストアの経営陣は、同社全体にとってのK駅前店の重要性を配慮し、K駅前店の競争環境に関する消費者調査をマーケティング・コンサルタントに依頼した。同社の経営陣としては、この調査の結果に基づき、3つの代替案のいずれかを選択するか、あるいはこれらとは別のユニークな戦略を生み出したいと考えていた。さらに、以前に業態転換を図った同社のビッグ・ウェイブについてもなんらかの示唆が得られればという期待もあった。

付属資料は、中間報告の形でコンサルタントから提出されたデータ部分である。

調査は、無作為に抽出された10地区で、主婦を対象に行われた。調査・分析内容は、出向頻度、選好順位、店舗属性の評価など広範なものであった。しかしながら、サンライフ・ストアの経営陣は過去の経験から、コンサルタント会社は調査・分析には優れているものの、ユニークな戦略の立案となると、物足りないという印象を持っていた。

そこで、データの分析から戦略の立案に向けては、むしろ、社内プロジェクト・チームによって行う方が効果的なのではないかと考えていた。

《 調査中間報告 》

(調査対象)

市内に居住する主婦

(調査方法)

質問票を用いた調査員による訪問留置方式

(調査地区)

町別世帯数に比例して抽出された10地区

(調査対象店舗)

ショッピングセンター・タイプ

・イトーヨーカ堂

・ニチイ

・ニッケ・パークタウン

GMSタイプ

・サンライフ

ディスカウント・ストア・タイプ

・Dランド(ダイエー)

・ビッグ・ウェイブ(サンライフ)

以上の6店舗と、そごうK店に対する反応を推測するため、そごう三宮(神戸)を代替として調査対象に加えた。

(質問票の回収状況)

配布 : 486票

回収 : 435票 (回収率 89.5%)

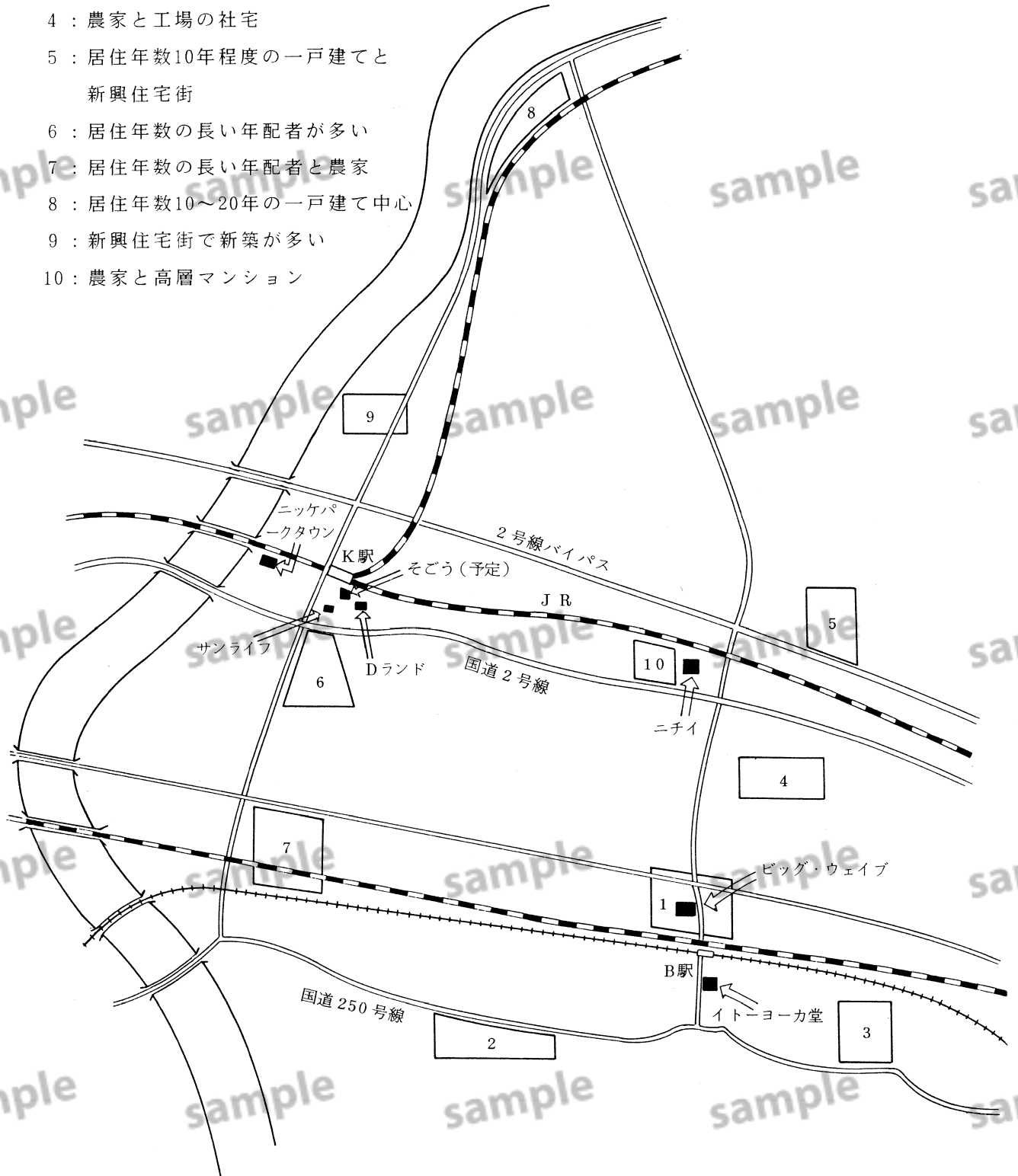
有効 : 415票 (有効回答率 85.4%)

調査対象店舗と調査地区は図Dを参照

図D 調査地区の概要

調査地区

- 1 : 居住年数が長い大きな家と少数のマンション
- 2 : 工場の社宅が中心
- 3 : 農家と県営住宅と社宅
- 4 : 農家と工場の社宅
- 5 : 居住年数10年程度の一戸建てと新興住宅街
- 6 : 居住年数の長い年配者が多い
- 7 : 居住年数の長い年配者と農家
- 8 : 居住年数10～20年の一戸建て中心
- 9 : 新興住宅街で新築が多い
- 10 : 農家と高層マンション



1. 買物出向頻度

各小売店舗への消費者の買物出向状況を平均出向頻度でみたものが、表1-1である。ここで用いる平均出向頻度とは、消費者の出向頻度につき、「ほぼ毎日」に1点、「2～3日に1回」に2点、「週に1回位」に3点、「2週間に1回位」に4点、「1ヶ月に1回位」に5点、「2～3ヶ月に1回位」に6点、「半年に1回位」に7点、「ほとんど利用せず」に8点を与えて算出した平均値である。したがって、この平均値が大きいほど出向頻度は低くなる。

〈表1-1〉
買物目的別平均出向頻度

店名	全体	生鮮	加・日*	衣料	家電
イトーヨーカ堂	5.05	5.43	5.57	6.41	7.75
サンライフK店	6.62	7.20	7.04	7.36	7.92
Dランド(旧ダイエーK店)	6.16	6.80	6.45	7.64	7.60
ニチイ	5.05	5.46	5.51	6.45	7.60
ニッケパークタウン(ダイエー)	5.76	6.26	6.18	6.82	7.75
ビッグウェイブ(旧サンライフB店)	6.26	7.53	6.44	7.70	7.49
そごう三宮	7.20	7.83	7.65	7.32	7.93

*：加工食品・日用雑貨

更に、表1-2～表1-6は、買物目的別出向状況を各調査地区(図Dを参照)別に集計したものである。

〈表1-2〉
起点別にみた平均出向頻度(全体)

地区No.	イトーカ堂	サンライフ	Dランド	ニチイ	ニッケ	ビッグウェイブ
1.	2.00	7.54	7.08	5.56	7.03	2.70
2.	3.56	6.90	6.31	5.91	5.84	6.34
3.	2.65	7.48	7.20	6.02	6.88	4.71
4.	5.57	7.64	7.14	4.07	7.02	6.02
5.	6.22	7.19	6.75	3.72	6.77	6.93
6.	6.70	3.79	3.97	6.21	3.31	7.65
7.	4.73	6.24	6.22	6.68	5.81	6.62
8.	7.37	6.47	5.20	6.03	4.34	7.78
9.	6.90	4.66	4.33	6.18	3.09	7.26
10.	6.29	7.61	6.66	1.27	6.71	7.24

〈表 1-3〉
 起点別にみた平均出向頻度（生鮮食品）

地区No.	イトー カ堂	サン ライフ	D ランド	ニ チ イ	ニ ッ ケ	ビ ウ エ イ ブ
1.	2.11	7.90	7.36	6.15	7.08	6.63
2.	4.17	7.55	6.68	6.35	6.40	7.49
3.	2.52	7.84	7.70	6.58	7.63	6.93
4.	6.32	7.75	7.66	4.49	7.38	7.40
5.	6.86	7.95	7.31	4.29	7.57	7.74
6.	7.06	4.55	4.69	6.68	3.74	7.83
7.	5.08	7.03	7.06	7.03	6.49	7.67
8.	7.70	7.54	6.29	6.82	5.17	7.96
9.	7.31	5.73	5.34	6.56	3.44	7.92
10.	6.78	7.90	7.40	1.31	7.28	7.95

〈表 1-4〉
 起点別にみた平均出向頻度（加工食品・日用雑貨）

地区No.	イトー カ堂	サン ライフ	D ランド	ニ チ イ	ニ ッ ケ	ビ ウ エ イ ブ
1.	2.83	7.63	7.18	6.15	7.10	3.19
2.	4.19	7.24	6.55	6.29	6.24	6.65
3.	3.98	7.74	7.68	6.70	7.34	4.60
4.	5.78	7.68	7.37	4.50	7.20	6.32
5.	6.61	7.66	7.07	4.24	7.26	7.16
6.	6.97	4.78	4.48	6.53	3.74	7.69
7.	5.05	6.65	6.43	7.03	6.08	6.72
8.	7.59	7.10	5.55	6.52	5.20	7.90
9.	7.31	5.54	4.62	6.64	3.88	7.82
10.	6.69	7.85	6.98	2.00	7.10	7.43

〈表 1-5〉
 起点別にみた平均出向頻度（ファッション衣料）

地区No.	イトー カ堂	サン ライフ	D ランド	ニ チ イ	ニ ッ ケ	ビ ウ エ イ ブ
1.	5.61	7.80	7.93	6.64	7.38	7.34
2.	5.65	7.14	7.61	6.95	6.71	7.56
3.	5.40	7.71	7.81	6.80	7.28	7.38
4.	6.24	7.85	7.93	5.32	7.41	7.46
5.	6.70	7.54	7.65	5.58	7.15	7.95
6.	7.06	6.64	7.29	6.91	5.76	7.81
7.	5.89	6.92	7.57	7.14	6.68	7.78
8.	7.74	7.17	7.43	6.89	6.06	8.00
9.	7.47	6.78	7.24	7.24	6.10	7.92
10.	7.08	7.90	7.80	5.50	7.33	7.98

〈表 1 - 6〉
 起点別にみた平均出向頻度（家庭用電化製品）

地区 No.	イトー ヨー カ 堂	サ ン ラ イ フ	D ラ ン ド	ニ チ イ	ニ ッ ケ	ビ ウ ッ グ ウ ェ イ ブ
1.	7.66	7.95	7.79	7.85	7.83	6.65
2.	7.56	7.95	7.48	7.73	7.78	7.49
3.	7.52	7.85	7.90	7.66	7.85	6.88
4.	7.64	7.98	7.88	7.21	7.88	7.12
5.	7.88	7.98	7.71	7.51	7.90	7.80
6.	7.84	7.77	7.00	7.59	7.30	7.81
7.	7.76	8.00	7.78	7.92	7.89	7.68
8.	7.89	7.93	7.21	7.85	7.70	7.85
9.	7.90	7.86	7.38	7.88	7.41	7.95
10.	7.90	7.95	7.60	6.98	7.85	7.95

2. 選好順位

表 2 - 1 は生鮮食品、加工食品・日用雑貨、ファッション衣料、家庭用電化製品の各々を買う場合の各小売店舗の魅力度と、それらを総合した場合の魅力度を平均選好順位という形でみたものである。したがって、表中の数字はその値が小さいほど、ヨリ選好されていることを意味する。

〈表 2 - 1〉
 買物目的別平均選好順位

店 名	全体	生鮮	加・日	衣料	家電
イトーヨーカ堂	2.32	2.27	2.78	2.06	3.49
サンライフ K 店	4.52	4.17	4.58	3.81	5.02
D ランド（旧ダイエー K 店）	4.23	4.13	3.52	4.94	2.66
ニチイ	2.27	2.10	2.55	2.13	2.92
ニッケパークタウン（ダイエー）	2.79	2.80	3.16	2.35	3.47
ビッグウェイブ（旧サンライフ B 店）	4.74	5.36	4.24	5.61	3.28

更に、表 2 - 2 ~ 表 2 - 6 は、買物目的別選好順位を各調査地区（図 D を参照）別に集計したものである。

〈表 2 - 2〉
 起点別にみた平均選好順位（総合）

地区 No.	イトー ヨー カ 堂	サ ン ラ イ フ	D ラ ン ド	ニ チ イ	ニ ッ ケ	ビ ウ ッ グ ウ ェ イ ブ
1.	1.70	4.95	4.59	2.46	3.91	3.31
2.	1.84	4.50	4.09	2.93	2.95	4.83
3.	1.74	5.02	4.79	2.58	3.52	3.30
4.	1.97	4.87	4.90	1.62	3.13	4.51
5.	2.62	4.51	4.27	1.36	3.13	5.04
6.	3.07	3.88	3.71	2.75	1.56	5.70
7.	1.89	4.47	4.39	2.78	2.53	4.94
8.	3.34	4.21	3.52	2.48	1.72	5.72
9.	3.29	3.80	3.68	2.46	1.83	5.62
10.	2.42	4.74	4.02	1.52	2.88	5.31

〈表 2 - 3〉
 起点別にみた平均選好順位（生鮮食品）

地区No.	イトー カ堂	サン ライフ	D ランド	ニチ イ	ニッ ケ	ビウ グエイ ブ
1.	1.46	4.56	4.62	2.13	3.45	4.59
2.	1.66	4.28	3.91	2.59	3.16	5.45
3.	1.26	4.34	4.49	2.28	3.24	5.24
4.	2.00	4.21	4.65	1.57	3.10	5.32
5.	2.51	4.42	4.31	1.22	3.22	5.31
6.	3.21	3.42	3.73	2.69	2.00	5.54
7.	1.83	4.36	4.22	2.50	2.72	5.36
8.	3.53	3.80	3.27	2.80	1.87	5.70
9.	3.58	3.66	3.69	2.05	1.95	5.77
10.	2.48	4.40	4.10	1.64	2.76	5.55

〈表 2 - 4〉
 起点別にみた平均選好順位（加工食品・日用雑貨）

地区No.	イトー カ堂	サン ライフ	D ランド	ニチ イ	ニッ ケ	ビウ グエイ ブ
1.	2.17	5.14	4.26	2.62	4.02	2.67
2.	2.30	4.57	3.48	2.98	3.25	4.36
3.	2.30	4.98	3.80	3.21	4.14	2.42
4.	2.46	4.97	4.00	2.15	3.72	3.65
5.	2.80	4.58	3.87	1.44	3.29	5.02
6.	3.25	3.84	3.39	2.91	2.00	5.22
7.	2.17	4.67	3.64	3.06	2.97	4.50
8.	4.07	4.00	2.57	2.77	2.10	5.50
9.	3.88	3.77	2.80	2.50	2.23	5.46
10.	2.98	5.00	3.07	2.11	3.26	4.49

〈表 2 - 5〉
 起点別にみた平均選好順位（ファッション衣料）

地区No.	イトー カ堂	サン ライフ	D ランド	ニチ イ	ニッ ケ	ビウ グエイ ブ
1.	1.68	4.09	4.81	1.95	3.00	5.36
2.	1.93	3.80	4.90	2.27	2.50	5.67
3.	1.84	4.02	4.76	2.05	2.64	5.60
4.	1.83	4.05	5.13	1.85	2.48	5.65
5.	1.95	3.80	4.98	1.84	2.77	5.62
6.	2.21	3.50	4.90	2.63	1.75	5.74
7.	2.03	3.67	5.17	2.28	2.33	5.53
8.	2.90	3.50	4.87	2.67	1.40	5.67
9.	2.65	3.48	4.78	2.17	1.80	5.77
10.	1.91	4.02	5.12	1.93	2.43	5.55

〈表 2 - 6〉
 起点別にみた平均選好順位（家庭用電化製品）

地区 No.	イトー ヨーカ 堂	サン ライフ	D ランド	ニ チイ	ニ ツケ	ビ ウ グ エイ ブ
1.	3.00	5.35	3.35	3.09	4.74	1.43
2.	3.34	4.95	2.77	3.57	3.32	2.98
3.	3.56	4.95	3.24	3.40	4.10	1.70
4.	3.15	5.41	2.97	2.69	4.18	2.59
5.	3.50	5.11	2.63	2.02	3.77	3.93
6.	3.75	4.71	2.19	3.03	2.28	4.63
7.	3.34	5.03	3.00	3.20	2.94	3.46
8.	4.07	4.75	2.11	2.96	2.39	4.71
9.	3.76	4.63	1.79	2.87	2.56	5.06
10.	3.70	5.09	2.35	2.45	3.70	3.58

3. 店舗属性の評価

表 3 - 1 は、各店舗に対する属性評価の平均値を示したものである。属性評価データは、被験者間での評価基準点の相違によって生じる歪みを除去する為に、中央化処理を行っている。したがって、表中の数字は、+は「良い評価」、-は「悪い評価」、0は「どちらとも言えない」を意味する。

更に、これらをグラフ化したものが図 3 - 1 ~ 図 3 - 4 である。

〈表 3 - 1〉
 店舗別にみた属性評価の平均値（全体）

no.	項 目	イトー ヨーカ 堂	サン ライフ	D ランド	ニ チイ	ニ ツケ	ビ ウ グ エイ ブ	そ ご う
1	生鮮食品の価格	-0.17	-0.19	0.79	-0.11	-0.03	-0.08	-0.75
2	〃の品質や鮮度	0.31	-0.18	0.06	0.28	0.22	-0.37	0.12
3	加工食品・日用雑貨の価格	-0.20	-0.23	0.95	-0.07	-0.04	0.65	-0.70
4	〃の種類の価格	-0.30	-0.29	0.41	0.38	0.23	0.11	0.38
5	ファッション衣料の価格	-0.02	-0.03	0.49	0.09	0.06	0.06	0.50
6	〃の価格揃え	-0.13	-0.56	-0.80	-0.04	-0.02	-0.87	1.09
7	家庭電化製品の価格	-0.46	-0.48	0.85	-0.20	-0.20	0.80	-0.70
8	〃の種類	-0.31	-0.56	0.34	-0.08	-0.16	0.36	0.12
9	交通の便	0.28	0.14	0.29	0.25	0.14	0.24	0.62
10	駐車場のスペースの充実度	1.16	-1.33	-0.73	1.09	0.70	0.21	-0.54
11	球技など付帯施設の充実度	-0.42	-1.27	-1.24	0.33	0.21	-1.11	-0.31
12	休憩所・ベランダの清潔さ	0.29	-0.99	-1.05	0.24	0.20	-0.98	0.26
13	トイレ・洗面所の清潔さ	0.74	-0.54	-0.50	0.19	0.27	-0.65	0.60
14	従業員接客態度	0.45	-0.15	-0.37	0.17	0.18	-0.21	0.57
15	販売員の商品知識	0.07	-0.19	-0.45	0.03	0.02	-0.24	0.51
16	レジでの待ち時間	0.14	0.27	-0.38	-0.05	0.06	-0.37	0.61
17	配達・返品交換のスピード	0.21	-0.02	-0.25	0.11	0.09	-0.13	0.60
18	飲食店の数	-0.06	-1.01	-1.22	0.53	0.41	-1.04	0.75
19	専門店の魅力	0.07	-0.72	-1.13	0.23	0.29	-1.03	0.89
20	商品整理の状態	0.47	-0.16	-0.48	0.39	0.39	-0.56	0.81
21	通路の確保	0.45	-0.22	-0.52	0.52	0.60	-0.69	0.61
22	全般的な雰囲気	0.79	-0.23	-0.43	0.56	0.64	-0.48	0.91

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

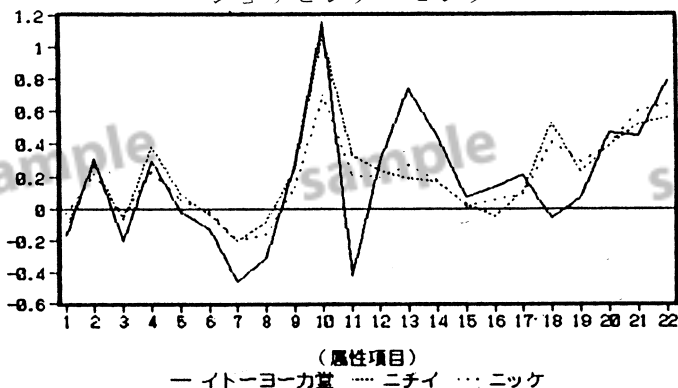
sample

sample

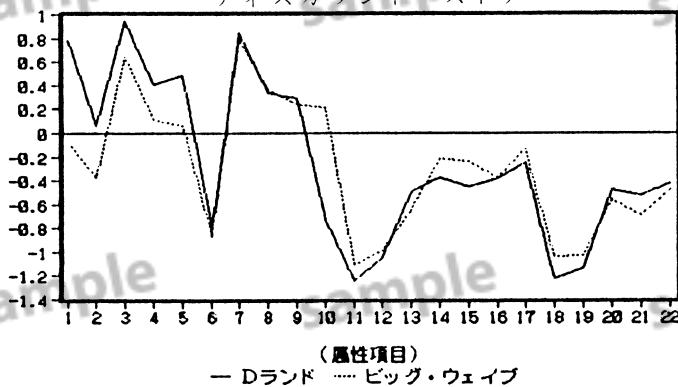
sample

sample

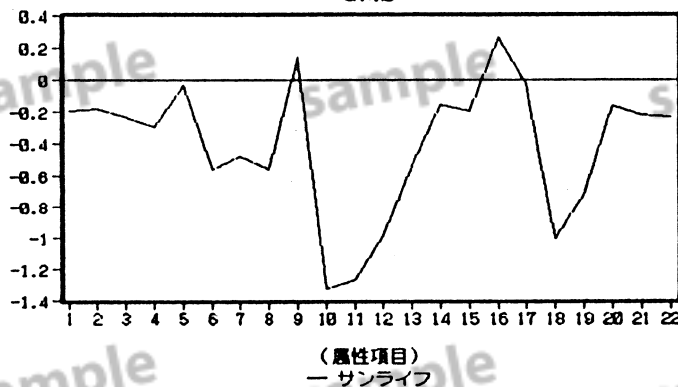
<図3-1>
ショッピング・センター



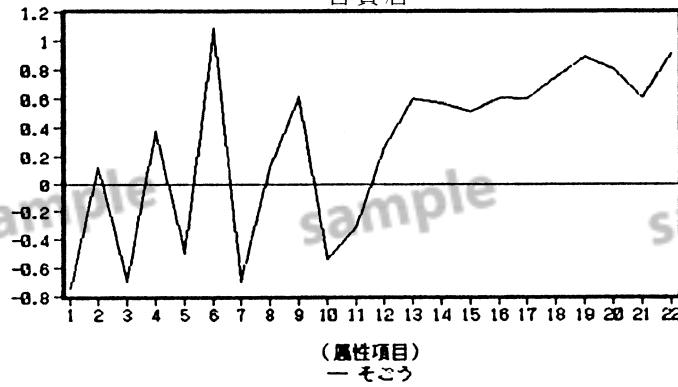
<図3-2>
ディスカウント・ストア



<図3-3>
GMS



<図3-4>
百貨店



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.