

スーパーマーケット業態におけるインスタ・マーケティングの実際

目白大学社会学部社会情報学科 教授 高谷 和夫¹

それでは、「スーパーマーケット業態におけるインスタ・マーケティングの実際」ということについて話を進めさせていただきます。インスタ・マーケティングとよく似た言葉にインスタ・マーチャンドライジングという言葉があります。両者を整理するとこうなります。

- インスタ・マーチャンドライジング (ISM)
優れた品揃えと効果的な商品展示、売場演出など科学的手法によって消費者ニーズを研究し、店頭(店頭)の売場生産性をアップしようとする活動のこと
- インスタ・マーケティング
上記のインスタ・マーチャンドライジングの概念も含め、メーカーのマーケティング活動などを含めた小売店頭におけるマーケティング活動の総称

一般的にはインスタ・マーチャンドライジングという言葉を使いますが、それを超えるものも含めてお話ししたいと思います。今日はインスタ・マーケティングという言葉を使います。

¹高谷 和夫 (たかや かずお)

1970年 京都府立大学卒業後、株式会社ダイエー入社、本部スタッフとして商品企画本部、営業企画本部など企画統括関連の業務を主に務める。全社的構造改革事務局主席、商品統括本部商品企画部長などを歴任

- ・全社的構造改革「3-4-5 作戦」事務局 (1983年~84年)
- ・全社的構造改革「V 革作戦」事務局 (1985年~86年)
- ・「グループリテイルビジョン」事務局 (1987年)
- ・「グループ商品部機能集約プロジェクト事務局」(1989年~90年)
- ・「地球環境問題-資源プロジェクト」(1990年~)
- ・「PB 開発戦略と品質管理体制構築」(1990年~) など

1993年 同社退社。独立後、大手メーカー、卸売業、小売業を中心に、
・マーケティング、商品開発のコンサルティング
・幹部研修、営業研修、MD 研修、商品開発研修
・講演活動、執筆活動などを行なう

1998年 (財)IFI ビジネススクールにて マーケティング講義開始

2002年 株式会社マーケティングトレインジャパン設立

- ・企業の幹部社員、営業社員に対するマーケティング研修、営業研修、商品開発研修を開始

2004年 目白大学人間社会学部社会情報学科教授就任

日本商品学会、日本ダイレクトマーケティング学会所属。現在に至る

[主な著書・論文]

- ・「情報化社会におけるマーケティング戦略の考察」(目白大学総合科学研究第3号 2007)
- ・「大学でマーケティングを学ぶ意味」(「情報を科学する」一藝社 2006)
- ・「事業に一大転機をもたらす情報」(「情報を斬る」一藝社 2005)
- ・「チェーンストア・マネジメント」(織研新聞社 2002)
- ・「新しいサービスの登音が聞こえる」(産能大学出版部 1998)
- ・「商品開発の実際」(日本経済新聞社 1998)
- ・「時間マーケティング」(産能大学出版部 1996)
- ・「リテイル・マーケティング革命」(産能大学出版部 1995)
- ・「超価格破壊と『製・配・販』同盟」(産能大学出版部 1994)

1. SM（スーパーマーケット）業態とは

(1) 業種と業態

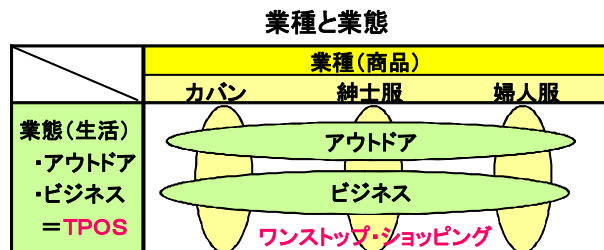
業態という場合、一般には百貨店とか、GMS（日本では総合スーパーという）とかがま
ず出てきます。ほかに、ここに掲げたようにいろいろな業態があります。商品の品揃えと
か、販売方法とか、価格政策の違いによって分類しています。

一般的な業態の意味 商品の品揃え、販売方法、価格政策の違いなどで分類	
・百貨店	……………伊勢丹、三越など
・GMS（総合スーパー）	……………イトーヨーカドー、ジャスコなど
・SuC（スーパーセンター）	……………イオン、イズミヤ、プラントなど
・SM（スーパーマーケット）	……………マルエツ、ライフ、ヤオコー、サミット、オオゼキなど
・DS（ディスカウントストア）	……………ミスターマックス、ドンキホーテ
・HC（ホームセンター）	……………カインズ、カーマ、ジョイフル本田、コメリなど
・DrgS（ドラッグストア）	……………マツモトキヨシ、セイジョー、サンドラッグなど
・CVS（コンビニエンスストア）	……………セブンイレブン、ローソンなど
・カジュアル衣料専門店	……………ユニクロ、しまむら など

※DSは品揃えがフルラインで低価格販売の業態をいう。

(2) 業態の本質：TPOS、ワンストップ・ショッピング

しかし、こうやって一般的業態
を並べてみても、業態の本質はな
かなか見えてきません。そこでこ
の図のように業種と業態を分けて
考えてみます。ここで業種という
のは商品を軸にした事業分類です。
例えばカバン屋さん、紳士服屋さ
ん、婦人服屋さん。これは業種で
す。これを例えばアウトドアとい
う生活の一場面にあふさわしいカバ
ン、紳士服、婦人服などを集めて



業種…商品サイドからの事業分類

カバン店ーハンドバッグ、旅行カバン、スポーツバッグ
ランドセルなど、TPOSが異なる様々な顧客が来店

業態…生活サイドからの事業分類

アウトドア店ーアウトドアという生活シーンに絞り込んで
商品・サービスを編集、TPOSが同一の顧客が来店

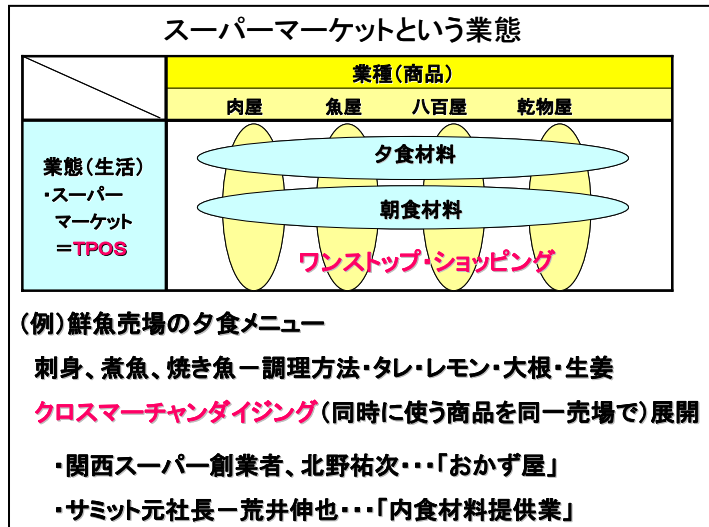
ワンストップ・ショッピングの便利さを提供

くる。これが業態です。人々の暮らしの中のある時点、場所、場面、あるいは、カジュ
アルとかヨーロッパとかのスタイル、すなわち特定の TPOS (Time, Place, Occasion,
Style) に焦点を当て、これを軸に各種の商品を横にくくっていく、これが業態です。カ
バン屋さんなどの業種のお店にくるお客さんの TPOS はバラバラですが、業態の店にく
るお客さんの TPOS は一緒です。その TPOS に必要な商品をワンストップ・ショッピン
グでそろえられること、これが業態の本質ではないかと思えます。

(3) スーパーマーケットという業態

肉屋さん、魚屋さん、八百屋さん、乾物屋さんという業種を超えて、夕食材料、朝食

材料をワンストップ・ショッピングの便利さで提供していく、これがスーパーマーケットト業態です。鮮魚売場でいえば、例えば刺身とか、煮魚、焼魚などいろいろな調理方法を提案し、タレとか、レモンとか、大根とか、生姜などもそばに置いてクロスマーチャダイジングー同時に使う商品を同一の売場で品揃えしていくー、これが業態としてのスーパーマーケットの役割ということになります。このことについて、関西スーパー創業者の北野祐次さんは、スーパーマーケットはおかず屋なんだと表現され、サミットの元社長の荒井さんは、スーパーマーケットを肉食材料提供業と定義されております。



3. EDLP とハイ&ロープライス政策

(1) EDLP

ご存じの方が多くと思いますが、EDLPはEveryday Low Priceの略で、毎日が低価格でしかも固定価格、変えないということです。米国のウォルマートが有名ですが、日本では、ダイエーがハイパー業態で90年代に試みたが失敗、カルフルも2000年に日本に上陸したが5年ほどで撤退、西友再建でウォルマートがEDLPを展開したが赤字が増大という結果に終わっています。

(2) ハイ&ロープライス政策

実際に今、多くの企業がやっているのはハイ&ロープライス政策です。通常価格と特売価格(チラシ価格)をうまく使い分けて、価格を上下させて売り上げ増を図る方法、これがハイ&ロープライスです。ただ最近、EDLPも増えてきています。ジャスコなんかも、EDLPをホームページでアピールしているわけです。どちらがいいのかということなんですが、学習院大学の上田隆穂先生が牛乳を対象に研究され、2年間の売上げシミュレーションでは、EDLPのほうが売り上げ、利益、どちらにおいてもハイ&ローより効果的であるという結果を出しておられます。

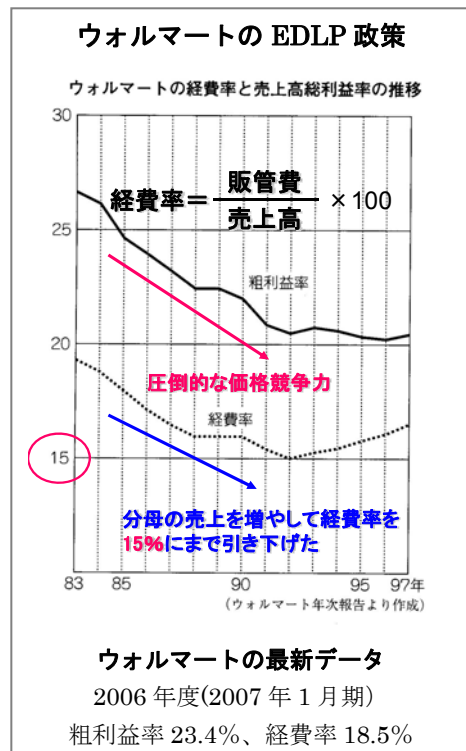
(3) EDLPの問題点

EDLPは、売り場のエンド(陳列棚の端のお客に最もアピールするところ)に、同じ商品を単品大量に陳列して、価格は固定だということですから、お客は、売場を何回もみていつも一緒だから、飽きて通り過ぎてしまう。競合店は、エンドのEDLPの価格を

横目でにらみながら、これを下回る価格をチラシに入れて特売すれば、ねらい撃ちしやすいのです。EDLPにはこのような問題がありました。

(4) ウォルマートの EDLP

本場アメリカのウォルマートの EDLP を見てみましょう。83年から97年でちょっと古いデータですが、粗利益率を83年から急激に下げて、20.5%ぐらいまでもっていきました。それと同時に経費率が下がっています。経費率というのは売上が分母で、販売管理費が分子になりますから、圧倒的な価格競争力で粗利益率を下げ、売上高をふやすことによって経費率を15%まで引き下げた。これがウォルマート成功の要因です。粗利益率を下げなかった競合相手 K マートは圧倒されました。ところが最新データでは、粗利益率が23.4%と高くなって、経費率も18.5%にあがってしまっている。ウォルマートは高くなってしまった。既存店売上高が悪くなってきています。そこで7月30日の日経が報じたように、低価格路線に回帰ということになっています。やはり粗利益率を見直し、経費率を下げたいということだろうと思いますが、小売業では、粗利益率を引き下げて経費率を下げるのが成功の非常に重要なポイントになると思うわけです。



(5) 日本の EDLP : オーケー

5月16日の日経に「日本のスーパーの売上高—17年前の水準」という記事が出ました。売上高は1996年をピークにどんどん下がってきており、歯止めがかかっていません。ただ、こういう中で伸びている企業があります。例えば神奈川を中心に49店舗展開しているオーケーは、ここに示すように、売上高も、営業利益も大きく伸ばしています。

粗利益率は19.3%で、経費率は14.8%。これは最近のウォルマートの数値よりはるかに低く、ウォルマートの原型に近いビジネス構造をしています。分母の売上高をふやして経費率を下げるという構造です。

ここで重要なのは、EDLP 価格が競合価格より高い場合は、値下げで対抗しているこ

オーケー(SM:49店舗)のEDLP (百万円、%)

	オーケー			ウォルマート
	金額	前年比	売上比	売上比
売上高	145,291	115.6	100.0	100.0
粗利益率			19.3	23.4
経費率			14.8	18.5
営業利益	6.553	117.7	4.5	4.8

数値—06年度

・ローコスト経営—経費率を15%以下に抑える

「分母の売上高を増やして経費率を引き下げる」考え方

・EDLP—競合価格より高い場合は値下げで対抗
(そうしなければ顧客はEDLPとは思わない)

・主力商品はメーカー1社に絞り込む(大量発注)

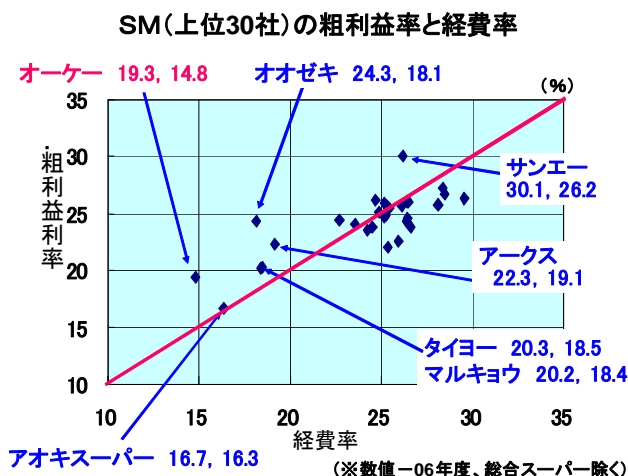
・店発注作業の自動化→自動発注システム

とです。そうしないと、お客さんは EDLP の店だとは思わなくなる。対抗値下げを常にやっているからオーケーは信用があるわけです。主力商品は、まだ店舗数が少ないこともあり、メーカーを1社に絞りで、大量発注しています。

もう1つは発注作業の自動化です。店の作業というのは後ほども触れますが大変重要なポイントです。通常は、店員が陳列棚をみて、いちいち手で入力して発注するわけですが、これに大変な手間がかかる。自動発注の場合は、在庫の動きや売上高に応じてコンピュータが自動的にやる。オーケーはこれを導入しています。ただ、特売をやると売り上げが一挙に跳ね上がったりしますので、自動発注方式といえども特売分は別に発注する必要があります。オーケーの場合は EDLP で特売がありませんので、全部自動発注方式に乗るわけです。店のコストを下げて、作業も減らすということで考えますと、自動発注方式と EDLP は一体で理解すべきじゃないかなと思います。

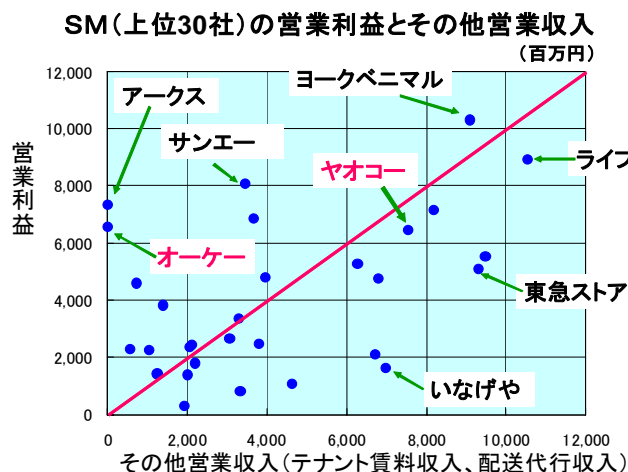
(6) SM (上位 30 社) の粗利益率と経費率

これは売り上げ上位 30 社のスーパーマーケットについて、縦軸に粗利益率、横軸に経費率をとったものです。多くの SM は経費率が大体 22・23～30%、粗利益率が 22・23～27%位のところにかたまっていますが、オーケーはこの集団から大きく離れ、粗利益率 19.3、経費率 14.8 を実現しています。アオキというスーパーの粗利益率はさらに低く 16.7 ですが、経費率 16.3 との開きが小さい。オオゼキは粗利益率 24.3 に対し経費率 18.1 でかなりもうかっています。サンエーは沖縄のスーパーで、粗利益率も経費率も高い水準にあります。



(7) テナントミックスによる営業利益確保

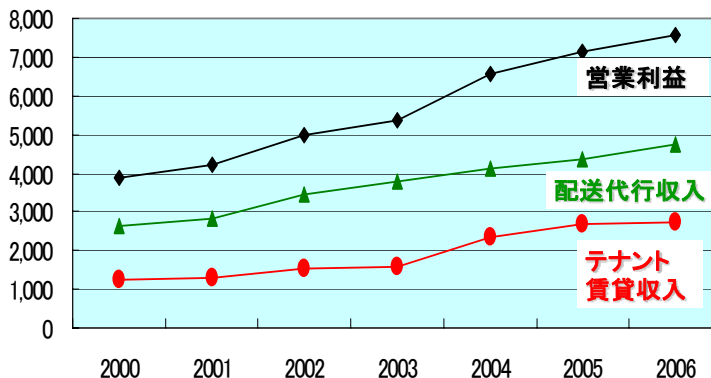
問題は赤の線の右下の粗利益率よりも経費率のほうが高いグループです。これでなぜ営業利益が出るのか。それは、テナントの家賃収入と配送代行収入からなる「その他営業収入」があるからです。テナント家賃はお分かりだと思いますが、配送代行収入というのは、いわゆるセンターフィーというものです。表のようにオーケーとか、



アークスは、その他営業収入は全然ないんですよ。だけど、例えばヤオコーは、その他営業収入が 74 億ぐらいあって、営業利益を 62 億ほど出しています。

このヤオコーは 18 期連続増収増益の 92 店舗のチェーンです。年々配送代行収入（センターフィー収入）とテナント賃料収入を伸ばし、営業利益をどんどん拡大しています。私も昔、儲かっている店と儲かっていない店をいろいろ調べましたが、儲かっている

ヤオコー（18 期連続増収増益：92 店舗）



店は実はテナント収入があるところでした。そういう意味で、スーパーの経営にとってテナントをいかに入れるか、テナントミックスということが非常に重要になっております。特に人口減少時代においては直営の売場をできるだけ効率的なものにして、その周囲にテナントを入れて家賃収入を確保することが重要な政策の 1 つです。品揃えではなく店揃えと言いましょか、いい総菜屋、いいすし屋を入れることが集客にもつながってきます。

これまでの話をまとめておきますと、スーパーマーケットの流れには、1 つは EDLP、もう 1 つはテナントミックス、この 2 つがあるということでございます。

4. チェーンオペレーション・システム

(1) ローコスト・マス・マーチャンダイジングシステム

ローコスト・マス・マーチャンダイジングシステムという言葉があります。店と本部の機能を分化して多店舗展開することで、ローコスト・オペレーションと単品大量のマス・マーチャンダイジングシステムづくりを同時に進めていくことを意味します。ダイエーが安売りで売上高を伸ばし始めた当時、中内さんがこんなことを言っております。

売上げがトップというようなことを簡単にいうけれど、今売っておるダシジャゴにおいてトップであるのか、スカート生地においてトップであるのか、ということが大事です。何か知らんけど、店を出したらたくさん売れて全体の売上げでトップになったというんじゃ、本質的なトップだとはいえないのです。

この言葉の中には、単品大量のマス・マーチャンダイジングという考えがしっかり含まれています。問題はなぜダイエーが最後までこれを実現できず、途中で終わったのかです。結局、単品大量を実現する標準化の店舗づくりができなかった。ここが大きなポイントだと私は思っております。一般に、単品で 10% のマーケットシェア、取引先メーカ

一の扱い額の15%以上を握りたいというのが、今でも大手チェーントップの目標になっています。単なる足して15%じゃだめで、標準化された店で15%とるのでなければいけないわけです。

(2) 標準化の原則

そこで標準化の原則です。決して画一化ではありません。ここに示すように4つの分野があります。高度成長期で、他社が出るのならうちもということで、いろんな場所に、いろんな形の店を出店していったチェーンがありますが、それでは標準化になりません。現在ではコンビニを先頭にある程度標準化が進んでいますが、今でも、4つ目の店舗作業の標準化ができていないスーパーが多くあります。

標準化の原則(≠画一化)

①出店立地、商圈と客層の標準化

②店舗規模、構造設計、設備・仕器、レジの標準化

③商品構成の標準化

- ・標準化の単位 **一部門** (または大部門)
- 例:野菜、果物、精肉、鮮魚、日配、加工食品、惣菜
- ・地域性
- 商品の品目数の**15%**は**地域単位の商品構成**をもつ
- 店の要望品目を吸収(標準化につなげる、**特例を認める**)

④店舗作業の標準化

(3) 店舗作業の標準化

店舗作業の標準化は、まとめるとこのようになります。問題は、現場に徹底する方法です。そのためにマニュアルがあるんですが、これは、現場の実情を踏まえた改善提案を常日頃から集め、日々更新しなければなりません。ベテランのパートさんが新しい方法を提案して認められたら、それをすぐに入力して、マニュアルを更新して、みんなが使えるようにしていく。そうすることによって、パートタイマーでも高いサービスと生産性を維持できるわけです。マニュアルはあるが、棚の上におかれ、ほこりをかぶっているという企業も多いと思います。最新のマニュアルをみんなが使えなければなりません。これができているかどうかで、スーパーマーケット間の企業格差がでてきます。

店舗作業の標準化(Standardization)

作業や判断の基準を明示して従わせることであり、**チェーン化するために最も重要な条件の一つである。**

マニュアルは不可欠

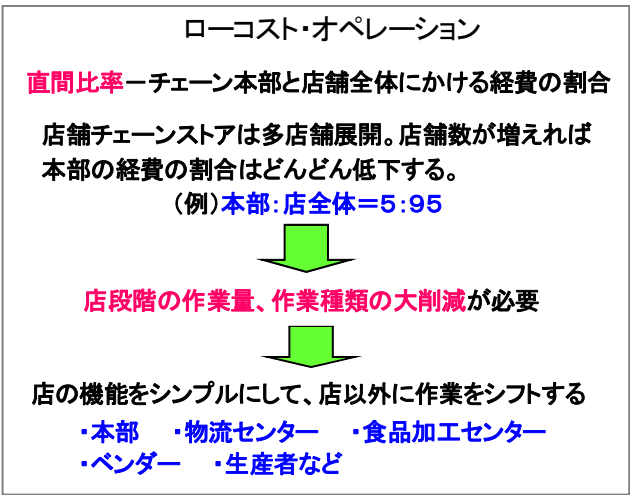
マニュアル=仕事、作業の**最良の方法**を手順指示書にしたもの

- ・マニュアルは**日々更新**する(ベテランパートが画面入力で)
- ・パートタイマーでも高いサービスと生産性を維持できる
- ・マニュアル改善提案制度

(4) ローコストオペレーション (=店作業量、作業種類の削減)

チェーン本部と店舗全体との経費の割合を直間比率といいます。店舗数がふえればふえるほど本部の経費の割合はどんどん減ります。だけど、同時に店舗の経費はふえていきますから、店舗をいかにローコストで運営するかローコスト・オペレーションが課題になり、店の作業量、作業種類の削減が必要になってきます。そこで必要なのが

店の機能を非常に単純化して、店以外に作業をシフトするということであり、もう一つは、店の作業の自動化です。発注は自動発注システム、検品は流通センターで一括検品、売場出し作業は流通センターで売場単位梱包・配送、価格変更は電子棚札に一括入力、店内加工・調理は食品加工センターやベンダーに集中というところですね。パッキングも同様です。中小チェーンは基本的にはセンターをもてませんからインスタパッケージ、店でパッケージします。だけど、大手チェーンになってきますと、食品加工センター（プロセスセンター）で集中してセントラルパッケージします。ただ、消費者のできたてニーズがありますので、例えば惣菜のうちのコロケだけは店内加工でやる。セントラルパッケージと店内加工の併用という動きになってきます。

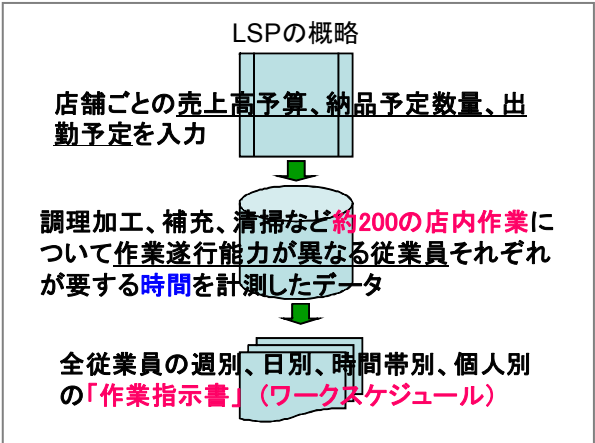


(5) LSP と人時生産性

LSP (Labor Scheduling Program) は稼働計画を意味します。要は、売り上げや客数によって変化する作業量に応じて人員を割り当てるということです。作業がメインで、それに対して人を割り当てる。今までは人がいるから、その人に何をしてもらおうかなということ作業を割り当ててきた、その逆をやるわけです。作業量は、例えば、2人で3時間の作業は6人時（マン・アワー）と表現します。

まず、売上高予算と客数とか入荷数などによって総人時数を予算化します。例えば年間売上高予算 20 億円という店があり、人時売上目標を 1 人時 2 万円と設定すると、使用できる総人時数は、20 億円÷2 万円で、10 万人時です。これを週別、日別、時間帯別に配分してシフト計画を立てることによって、ローコスト・オペレーションを図ると同時に、ピークのときは必要な人をきちんと配置します。決して後ろ向きの人員削減方策ではありません。必要な人を、必要な時間帯に配分する手法が LSP です。

進んでいる企業では LSP が自動化されています。調理加工、補充、清掃など約 200 の店内作業について、作業遂行能力が異なる従業員それぞれが要する時間を計測したデータがデータベースとして入っておりまして、そこに店舗ごとの売上高予算、納品予定数量、出勤予定を入力すると、全従業員の週別、日別、時間帯別、個人別のワークスケジュールがコ



ンピュータ上から出てきます。これに基づいて従業員が作業するという事なんですね。

今年の6月14日付の日経情報ストラテジーに「サミット、9期連続増収増益を支える人員配置手法 LSP」という記事が出ました。作業時間をストップウォッチではかり、人員配置を日々改善しています。これを続けると、ほかのチェーンと圧倒的な差がつきます。LSPのすごさは、科学的に標準化のレベルを引き上げられる点にあると思います。

LSPで作業別人時数を計算すると一番多いのは商品補充です。あるスーパーの日配部門のデータでは、総人時数の77%を売上げと連動する変動作業が占め、その74%を補充作業が占めています。この補充作業の効率をいかに上げるかが大事になってきます。

これはある商品の商品補充作業ですが、早朝に入荷して補充作業を行います。補充したケースの数を充当した人時数で割ると、1人1時間当たり何ケースを補充しているかという補充効率が出てきます。これを日別にみるとバラツキがあります。人員配置の標準化を指導し、補充効率の高位平準化を図るということになります。店別にみても、売上高が多いから人時数が多いというわけではなくて、売上高とは関係なく人時数が多い店もあります。そんな店には、補充の仕方はどうなっているんだ、作業割付の仕方はどうなっているんだということで、標準化の指導に入り、全体のレベルの引き上げを図ります。この場合、マニュアルとの連動は必要不可欠です。

あるSM店舗の日配商品の補充作業

	10/3 (月)	10/4 (火)	10/5 (水)	10/6 (木)	10/7 (金)	10/8 (土)	10/9 (日)
早朝入荷 ケース数	1,269	1,467	1,704	1,002	1,252	1,385	2,831
早朝補充 人時数	10.0	9.5	13.5	8.5	10.0	10.0	17.5
補充効率	127	154	126	118	125	139	162
日曜=100と した指数	78	95	78	73	77	86	100

バラツキ→標準化(適切な人時の配分)

・補充効率=補充ケース数÷補充人時数
・早朝補充 am7:00~9:30

つぶれかけたスーパーであっても、店別・部門別の1人1時間当たり粗利益額はきちんと把握しています。これを人時生産性といい、あるべき数値は一応6,000円といわれています。ある店のある部門の人時生産性が2,200円という極めて低い水準にとどまっている場合、これを一挙に標準の6,000円まで引き上げようといっても無理です。サービスレベルを落とさずに、標準化に向けてやり方をどう変えていくかというプロセスをきちんと押さえて進めないといけません。スーパーマーケットといえども、例えば自動車製造の世界で行われている綿密な生産性向上と同じ考え方で人時生産性を上げていくことが求められ、その取り組みが既に多くのスーパーで始まっています。

LSPの課題というのは、第1に**人の採用と作業割付**です。実際には、これが働きやすい時間帯に集中しがちになってしまうのが問題です。第2は**情報システムの変革**です。システムを根本から見直すことが難しい面や、一度情報システムを自前で持ってしまうとアウトソーシングが難しいという問題があります。第3の大きな問題は**標準化の意識**

改革です。マニュアルが日々更新され、活用されているかどうか、マニュアルを日々更新できる新たな提案を呼び込む仕組み——表彰制度——があるかというようなことですね。第4は**職務能力と報酬体系の連動**です。能力と評価と報酬と教育が連動しているかどうかということです。ある企業ではパートさんの時給に700円から3,000円までの大きな幅を設けています。時給3,000円のパートさんというのは、作業を指導して、マニュアルの手直しを自ら入力する、こんなレベルの人です。このように作業遂行能力と報酬体系を連動していく必要があると思います。

まとめ

最後のまとめです。スーパーマーケット業態のチェーンストアとしての生き残り策というのは、結局は、いかに**チェーンオペレーションを深耕**していくかにかかわっております。そこでの最大のポイントは「**標準化へのこだわり**」です。出店、店舗構造、商品構成、そして店舗作業、こういうものを全部標準化していくということが生き残りのための重要なポイントだろうと思います。

課題としては、まずトップ・幹部の標準化に対する意識です。トップに意識がなければ標準化は実現しません。それから**マニュアルの重視**。これは提案制度をいかにやっていくかと連動しています。3つ目が**人材採用と育成**。若い人を採用しても半年ぐらいですぐやめてしまうとか、基礎計算ができないということが最近、問題になっていますが、標準化を進めて生き残っていくには、それを担う人の確保・育成が課題となります。

チェーンストアの主要経営数値をここに掲げました。上の方のニトリ、サンドラッグ、しまむらは、チェーンオペレーション、標準化が進んでいるなと思う企業です。こうした企業の数値は、株主資本利益率であれ、総資産利益率、であれ、全く違います。スーパーの中ではいい数字を出しているヤオコーといえども、これら3社とはかなりの開きがあります。標準化が最大の課題であるということで、私のお話を終わらせていただきます。

チェーンストアの主要経営数値 (%)

	業態	株主資本利益率 (ROE)	総資産利益率 (ROA)	自己資本比率	売上高経常利益率
ニトリ	HFA	17.3	9.2	54.0	11.7
サンドラッグ	DrgS	16.4	10.1	61.6	6.5
しまむら	SS	14.2	9.5	68.9	8.6
ヤオコー	SM	14.2	5.9	42.6	3.9
セブン&アイ	—	7.6	3.7	50.1	5.3
イオン	—	7.3	1.8	25.8	3.9
マツモトキヨシ	DrgS	4.3	2.1	46.0	4.5
あるべき数値		10.0~	4.0~	40.0~	3.0~

(2006年度決算数値)

—— 質疑応答 ——

Q (芦屋女子短期大学 上村) 標準化が非常に大切というお話だったんですけど、最近の傾向としまして、それぞれの地域の独自性というのをコンビニなんかでも打ち出してくる傾向が見受けられるように思うんですが、そのような動きに対してはどのような

にお考えでしょうか。

A 大手の総合スーパーやコンビニは全国展開をしていますが、多くのスーパーは地域に根差した経営を行っています。それから、商品を全部同じものにするのは画一化であって標準化ではありません。標準化では、ある程度標準を定める一方でアローアンスを認めます。そのアローアンスが、地域商材では15%程度ということなんです。

Q (目白大 林 (俊)) 先生のマーケティングの授業やゼミは大人気ですが、学生に関心を持たせるうえで何か工夫や秘訣があるのでしょうか。

A 最初は学生のおしゃべりに閉口しました。黙れと言っても聞きません。考えましたのが座席指定です。おしゃべりはピタッとやめました。最近は居眠りが問題です。居眠りしたらイエローカードで2点減点、それでも起きなければレッドカードで欠席扱いということにして、静かに講義を聴かせるようにしています。

分かりやすく見やすい資料を使って、難しい話はせず、授業に関心をもってもらうことに集中する。マーケティングは非常に身近なものですから、具体的な素材を材料に30分ぐらい話し、あとは学生に考えさせ、レポートを書かせ、それで出席確認して、翌週に僕が全部チェックして返すということをやっています。ビデオを見せて感想を書かせたりもします。これが現在の状況ですが、もっとおもしろい授業をしなければと思っています。

Q (林 (俊)) フードスペシャリストを希望する学生にマーケティングを講義されている立場から、学生に求めるものは何でしょうか。

A やっぱり、店をみて、商品をさわって、食べてどうだったかという感性、テレビでみて、広告をみてどうだったかという感性を大事にしてほしいと思います。

—了—