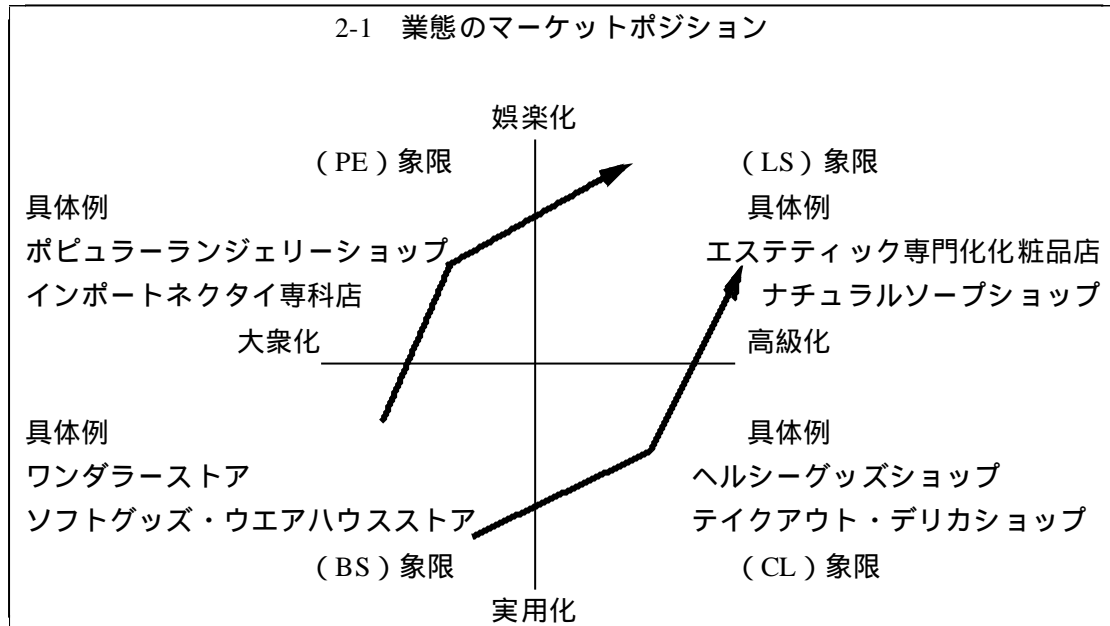


業態化の運動法則要因分析

1 小売業の未来構造



(1) 推定される業態方向

近未来に構成されるマーケットには 4 つの象限が存在する。それは (BS) 象限、(PE) 象限、(CL) 象限、(LS) 象限である。

[] 象限 (Basic Style) はベーシックな生活スタイルの業態化マーケットエリアを構成する。ここでは無駄を省いたライフスタイルを消費者が追求する。

[] 象限 (Popular Enjoy Life Style) はポピュラーエンジョイライフの業態化マーケットエリアを構成する。ここではより豊かでポピュラーなライフスタイルを消費者が楽しむ。

[] (Convenience Life Style) 象限はコンビニエンスな生活スタイルの業態化マーケットエリアを構成する。ここでは生活に便利なライフスタイルを消費者が追求する。

[] (Personal Enjoy Life Style) 象限は生活充足の業態化マーケットエリアを構成する。ここではより豊かで個性的なライフスタイルを各個人としての消費者が追求する。

今後向かう業態化の方向として (LS) 象限への展開が推測される。消費者のベーシックな生活が満たされると、便利性や快適性が追求され、さらにそれが満たされてくるとパーソナルなニーズが追求されることが考えられる。したがって、現在はその進行過程にあるといえよう。かつて消費者ニーズが家族単位での欲求の実現から個人単位での欲求の実現に細分化されていったように、消費のパーソナル化が今後の業態化へのキーワードになっていくであろう。

(2) 象限の変化方向

[] (BS) 象限

(BS) 象限に位置する業態は低い利益率である。販売における特徴として、量販志

向とセルフサービスを用いたシステム販売の形態がとられる。その前提には節約志向や合理化志向が存在する。価格が意識され、少しでも安いものを購入しようとする行動や購入したものの維持費を最小限に抑える生活態度が存在する。

具体的な例として、ワンダラーストア (Onedollar Store)、ソフトグッズ・ウエアハウスストア (Softgoods Warehouse Store)、ハードグッズ・ウエアハウスストア (Hardgoods Warehouse Store) などがある。

[](PE)象限

(PE)象限に位置する業態はやや低い利益率である。販売における特徴として、セミ量販志向とセミセルフサービスの形態が用いられる。その結果、少数の富裕層しか享受することのできなかつた最先端のファッションや進んだ生活スタイル、最新の商品などの豊かさが一般大衆の手に届く価格で提供される。豊かな楽しみに満ちた生活は、一部の高額所得者だけのものではなく、多様な業態により一般化していくことを可能にする。

具体的な例として、ポピュラーランジェリーショップ (Popular Lingerie Shop)、フレンチ・インストアベーカリー (French in-store Bakery)、インポートネクタイ専門店などがある。

[](CL)象限

(CL)象限に位置する業態はやや高い利益率である。販売における特徴として、セミ量販志向とセミセルフサービスの形態が用いられる。この象限では時間の使い方とそれに関連した商品選択にその傾向が現れる。その結果、外食や調理済み食料品の購入、既成衣料品が求められ、時間をかけない生活の簡便化が実現される。

具体的な例として、テイクアウト・デリカショップ (take out Delika Shop)、パソコンビジネスステーション (Personal computer Business Station)、ヘルシーグッズショップ (Healthygoods Shop) などがある。

[]象限

(LS)象限に位置する業態は高い利益率を実現することができる。販売における特徴として、非量販志向とサービスを附加した形態が用いられる。その前提には自分のしたいこと、欲しいものには思い切ってお金を投じようとする品質志向や本物志向が存在する。そして、パーソナルなライフスタイルが尊重され、多様な業態が誕生する可能性を有する。

具体的な例として、エステティック専門化粧用品店、ナチュラルソープショップ (Natural Soap Shop)、ブランドアクセサリ専門店などがある。

2 未来構造における成功要因

未来構造におけるマーケットでの影響を与えるその変革要因とそれに対応した原則について整理してみよう。

(1)変革要因

マーケットを取り巻く変革要因として、技術変革、需要構造変革、国際化、情報化、金融環境の変化がある。

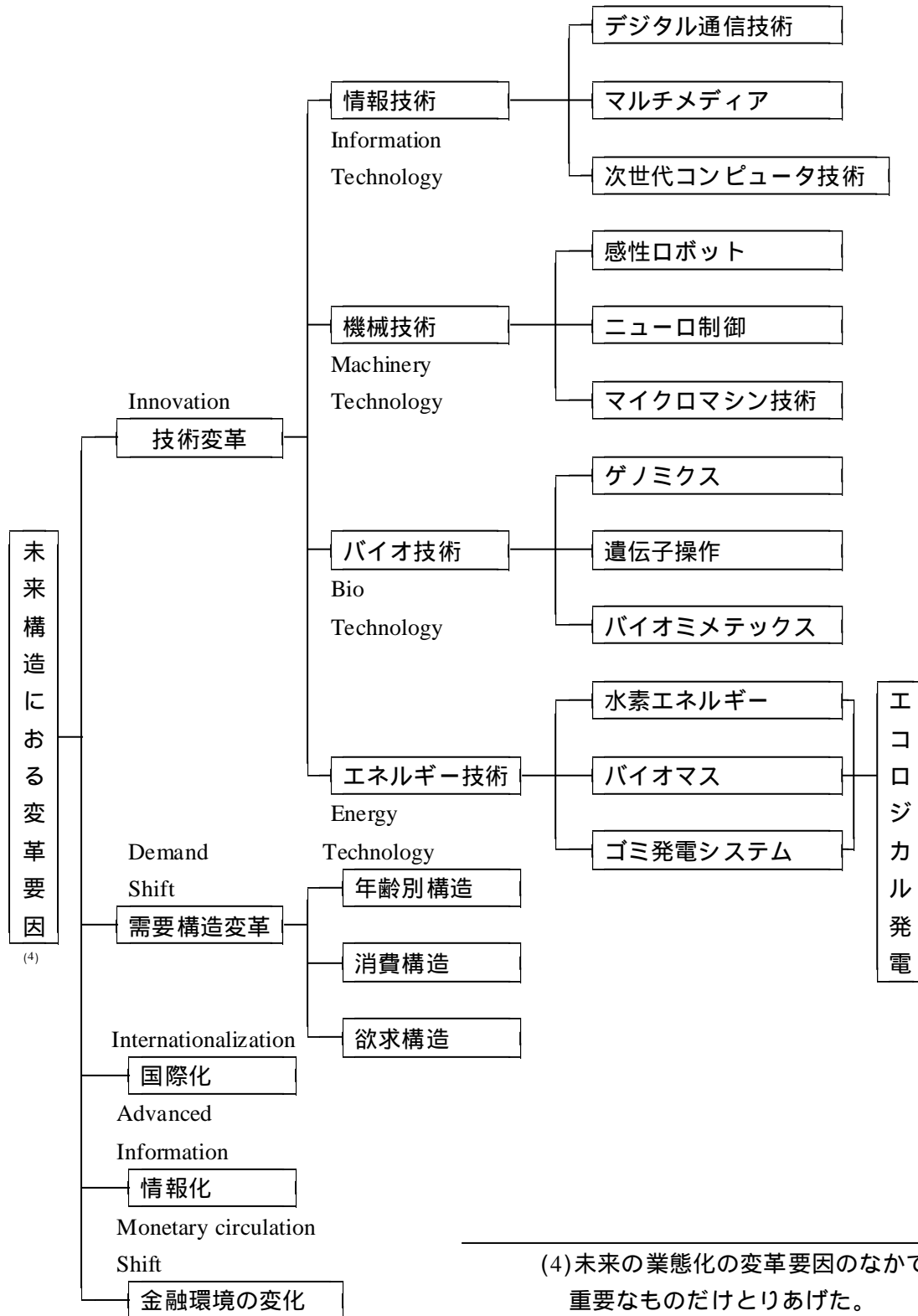
技術変革

戦後から 1980 年頃まで著しい発展を遂げたのはエレクトロニクス技術であった。ファクトリー・オートメーションから家電、通信、放送、大型コンピュータによる事務の合理

化に至るまで、社会の合理化は進んだ。

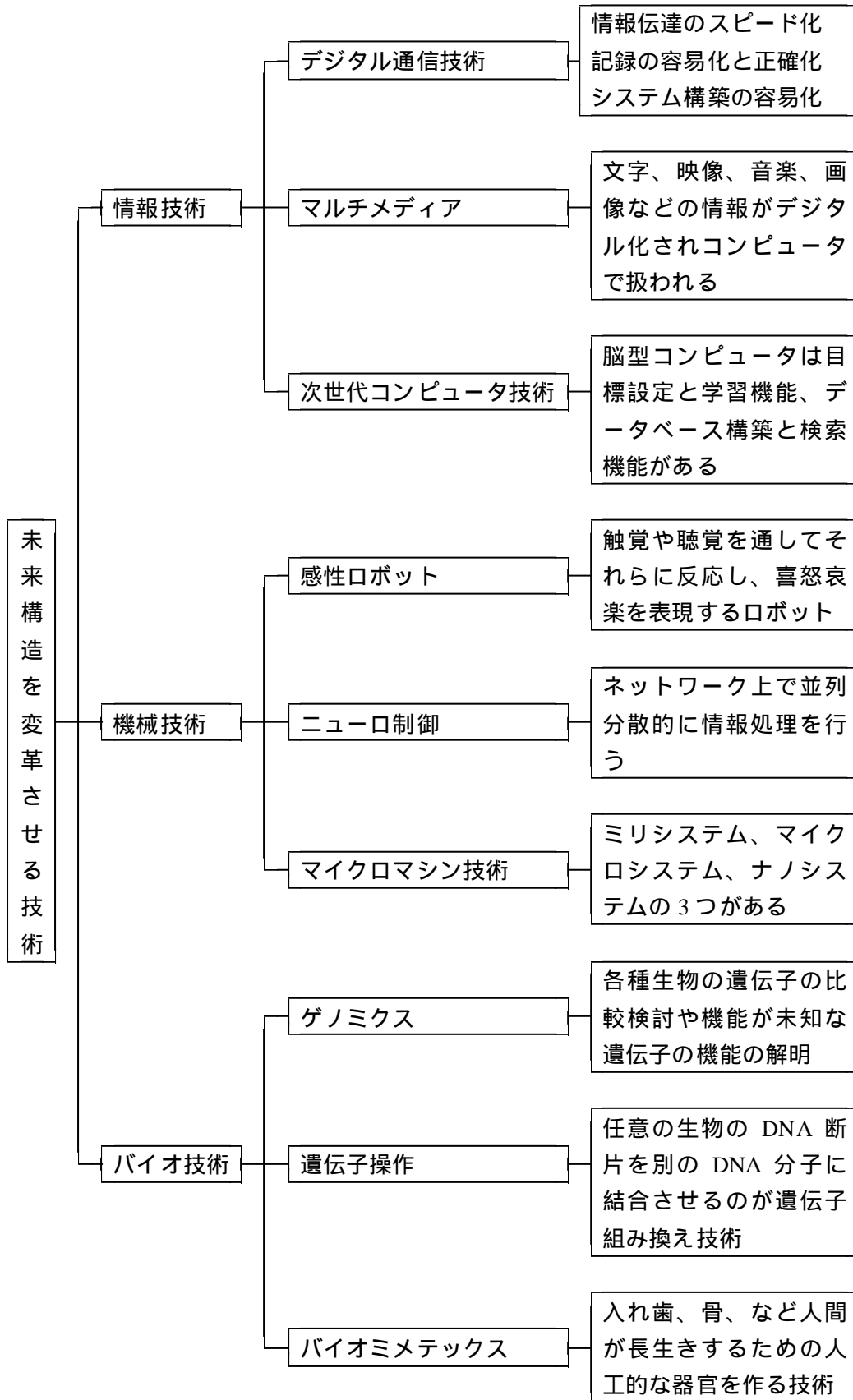
業態化の進展に大きく影響を与える技術として情報技術、機械技術、バイオ技術、エネルギー技術をあげることができる。

2-2 未来構造における変革要因

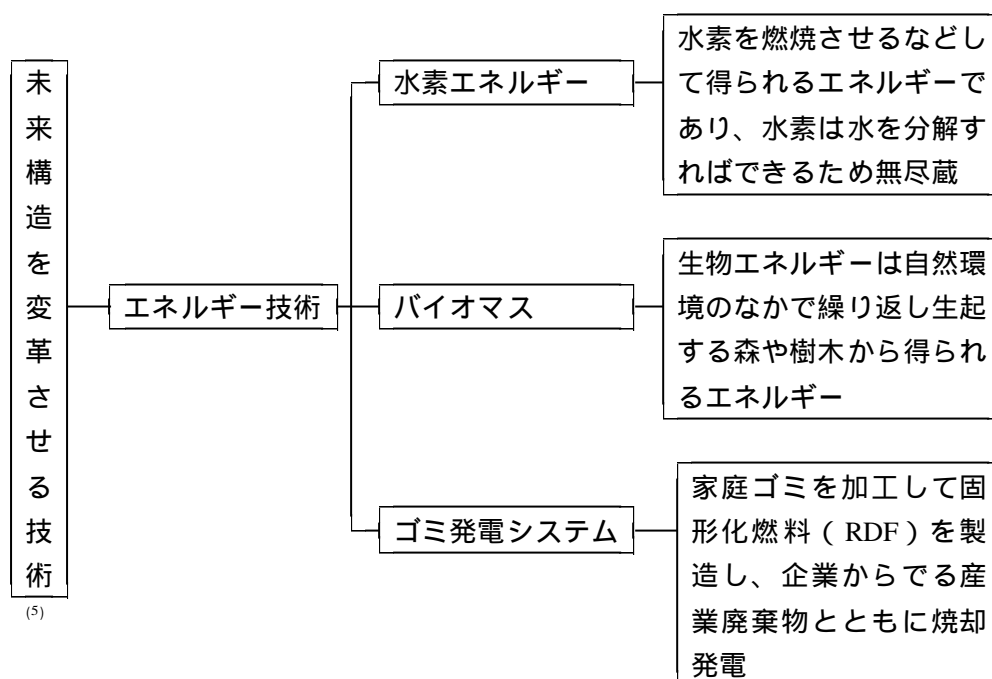


(4) 未来の業態化の変革要因のなかで重要なものだけとりあげた。

2-3-1 未来構造を変革させる技術



2-3-2 未来構造を変革させる技術



1) 情報技術

情報技術のなかでもデジタル通信技術、マルチメディア、次世代コンピュータ技術の登場のインパクトは大きいことが予測される。

a. デジタル情報技術

デジタル情報技術は情報システム化時代をもたらす。情報伝達のスピード化、記録の容易化と正確化、システム構築の容易化、電波利用の有効性向上などのメリットをもたらす。

わが国では、CS(通信衛星)放送が1996年にデジタル化しているが2000年12月よりBS(放送衛星)デジタル放送が開始され、2010年までにTV放送の全てがデジタル化される予定である。

b. マルチメディア

マルチメディアにより、今後大きな市場が創造される。文字、映像、音楽、画像などの情報がデジタル化されコンピュータで扱われる結果、消費者の生活に大きな影響を与えることになる。現在パソコン用のマルチメディアソフトとして、図鑑、地図、エデュテイメント(Eduainment: 知育・教育)などがCD-ROMの形で発売されているが、今後は双方向CATV、インターネットテレショッピング、キャプテン(CAPTAIN: 文字画像検索システム)などの多彩な形態で生活に関わってくることが予測される。

c. 次世代コンピュータ技術

現在の情報化社会を支えているのがシリコンベース(Silicon base)とノイマン型のデジタルコンピュータである。この枠組みをふみこえた分子・量子・バイオ・光コンピュータの研究や開発が活発化している。

同時に脳のカオス性と非同期生に着目し、その基本モデルをアナログ電子回路技術や非

(5) 未来の業態化のエネルギー技術要因のなかで重要なものだけとりあげた。

同期電子回路技術を用いて実装するカオスコンピュータの研究や開発も進められている。脳型コンピュータは目標設定と学習機能、データベース構築と検索機能の面で既存コンピュータより優れており、あらかじめプログラミングをしなくても環境から与えられた目標を達成するのに必要な情報を集めて実行をする。

2) 機械技術

機械技術のなかでも感性ロボット、ニューロ制御、マイクロマシン技術の登場の影響は大きいであろう。

a. 感性ロボット

現在でも理論的行動ができるロボットの開発は成果をあげてきている。しかしロボットに感性を持たせることが課題である。人間の常識を持ち、人の表情から感情を読みとり感情を表現する「感性ロボット」の開発が活発になってきた。触覚や聴覚を通してそれらに反応し、喜怒哀楽を表現するペットロボットや介護ロボットの研究が進められている。

b. ニューロ制御

ニューロ制御はニューラルコンピュータ (Neural Computers) により実現される。このコンピュータは脳を構成している神経細胞や神経回線網の構造、情報処理機能をモデル化して高度情報処理を行う。非線形のニューロモデルを数多く結んだネットワーク上で並列分散的に情報処理を行い、ロボットの制御に用いられている。

c. マイクロマシン技術

現在考えられているマイクロマシンはミリシステム (小型化機械)、マイクロシステム (微小電気機器システム)、ナノシステム (分子機械) の3つである。マイクロマシンの応用は医療、バイオテクノロジー、微細加工、組立、半導体製造措置などの広い分野で期待されている。またその市場規模は2010年で最大3兆2,000億円と見積もられている。

3) バイオ技術

単に生物資源の改良や生体物質のバイオ的生産に限らず、生体物の持つメカニズムを解明して工学システム系に活用や使用する方向に研究の関心が向けられている。遺伝子組み換え技術を中心とするバイオテクノロジーの発展は日常生活に多くの利益をもたらしつつある。

a. ゲノミクス (Genomics)

今日の遺伝子を総合的に解析する技術は、スーパーコンピュータによる遺伝子の予測など情報科学の多大な貢献がある。各種生物の遺伝子の比較検討や機能が未知な遺伝子の機能の解明、重要遺伝子の発現ネットワークの解析、ヒトの分化・発生の真の理解への研究がスタートした。

b. 遺伝子操作

任意の生物のDNA断片を別のDNA分子に結合させるのが遺伝子組み換え技術であり、遺伝子病やがんに対する基礎研究が進められている。また、遺伝子治療の対象も当初は重度の先天性疾患およびがん、エイズなどであったが、近年動脈硬化症、心筋梗塞、糖尿病患者に広がりを見せている。

c. バイオミメテックス (Biomimetics)

バイオミメテックス (生体模倣技術) は入れ歯、骨、など人間が長生きするための人工的な器官を作る技術である。今後は腎臓や心臓などの複雑な器官についての生体模倣技術

も進歩していくことが予測される。

4) エネルギー技術

戦後の経済復興と発展は化石燃料エネルギー関連技術なしでは達成できなかった。しかし化石燃料の大量消費は公害や環境破壊をもたらした。先進工業国ではこれらの問題を克服しつつあるが、発展途上国では豊かな生活とひきかえにきれいな空気、水、土、森などの自然を失いつつある。

現在新エネルギーといわれているものは太陽熱・光（ソーラー）と風力・潮力などの自然エネルギー、オイルサンド・オイルシェール・石炭液化・石炭ガス化などの合成燃料の3つに分けられる。

a. 水素エネルギー

水素を燃焼させるなどして得られるエネルギーであり、水素は水を分解すればできるため無尽蔵である。燃やしても空中の酸素と化合して水となるだけであるので、公害の心配もない。また、1 g 当たりガソリンの3倍の熱をだすことが可能である。半導体に太陽光線を当ててつくる方法や核分裂や核融合の高温で水を直接分解する方法などが考えられ、水素貯蔵合金の開発利用が現在研究されている。

b. バイオマス（Biomass）

バイオマス（生物エネルギー）は自然環境のなかで繰り返し生起する森や樹木から得られるエネルギーである。樹木を燃料に使うがまたそれは育っていくため無限に近いエネルギーである。炭酸ガスを排出しない原子力に代替するエネルギーとしても期待されている。

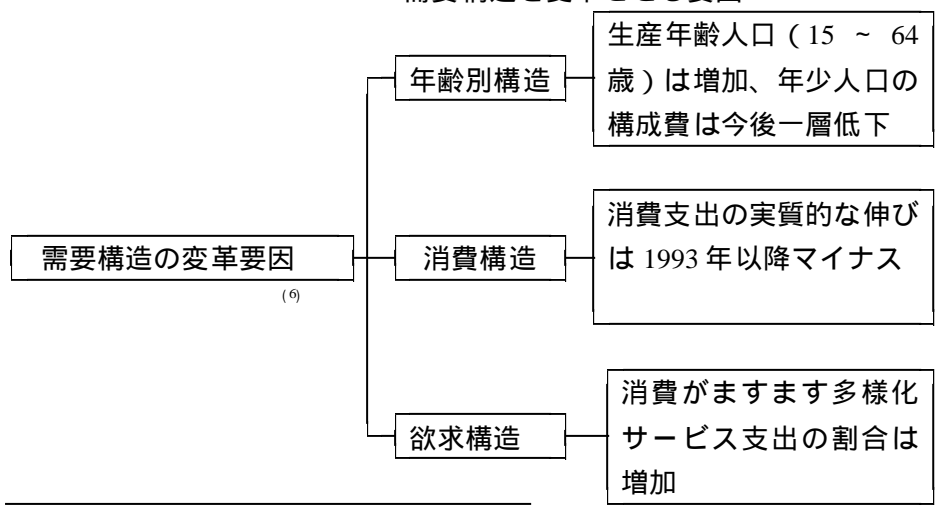
c. ゴミ発電システム

わが国の発電量は2010年には500万^{キロワット}に達することが見込まれており、リサイクル型エネルギーとして重要な位置づけがされている。なかでも特に最近注目されているのが、家庭ゴミを加工して固形化燃料（RDF）を製造し、企業から出る産業廃棄物とともに焼却発電する方法である。

需要構造変革

未来の構造を変える需要構造の変化として年齢別構造、消費構造、欲求構造をあげることができる。

2-4 需要構造を変革させる要因



(6) 未来の業態化の需要構造の変革要因のなかで重要なものだけとりあげた。

1) 年齢別構造

年少人口（0～14歳）は1955年に頂点に達し、その後減少に転じた。1975年にはやや増加したものの再び減少に転じている。これまで低下してきた年少人口の構成費は今後一層低下していくことが予測される。

生産年齢人口（15～64歳）は増加をし続けており、今後しばらくの間は増加していくことが予測される。

老年人口（65歳以上）は一貫して増加し続けており、その構成比を上昇させている。今後は急速な人口の高齢化現象が予測される。

2) 消費構造

消費構造の変化を1999年の「家計調査年報」からみてみよう。1980年代後半からの消費構造の変化では、まず1980年代の終わりから株価や地価が高騰するバブル経済の出現が消費構造に大きな影響を与えている。それぞれの品目のなかでもより高額品の消費が促進され、交際費の高い伸びにもみられるように選択的消費支出が増加した。1990年のバブル崩壊は家計消費に大きな打撃を与えている。

消費支出の実質的な伸びは1993年以降マイナスを続けており、特に衣服及び履き物費は減少し続けている。今後しばらくの間、この傾向は持続することが予測される。

3) 欲求構造

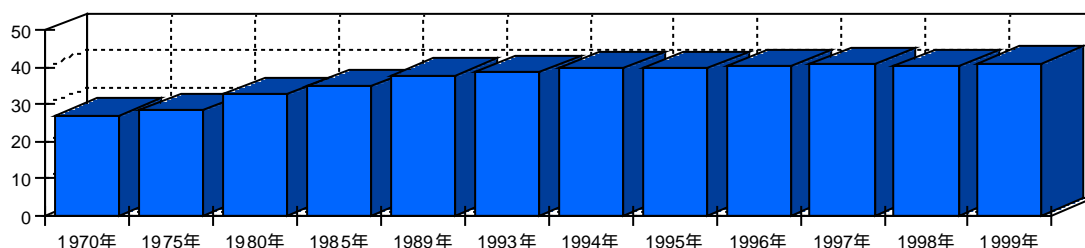
2-5-1 消費支出のなかのサービス支出の割合

年度	支出割合
1970年	27.0%
1975年	28.3%
1980年	32.7%
1985年	34.8%
1989年	37.7%
1993年	38.7%
1994年	39.5%
1995年	39.8%
1996年	40.1%
1997年	40.6%
1998年	40.3%
1999年	40.9%

（出所）総務庁統計局「家計調査年報」より作成。

2-5-2 消費支出のなかのサービス支出割合推移グラフ

単位＝%



所得水準が高まり、基礎的な消費が満たされてくると、人並みでは満足しない消費者が増加する。他人と同じ生活を嫌い、独自の生活を楽しまたいというライフスタイルは規格品を好まず手作りの製品を好む傾向がある。さらに自らの創造的欲求を満足させるような生活とそのため材料の購入というスタイルを生みだしている。

消費者の独自性が高まり、個性化が進むとその結果として消費がますます多様化していくことが予測される。また消費支出のなかのサービス支出の割合は 1998 年を除き一貫して増加し続けており、今後もこの傾向は強まっていくことが予測される。

国際化

かつて各国の経済社会は長い間国境を意識し、通商や経済活動は国単位の利害を考えたクローズドマーケット思想で行われてきた。一方で先進国は商圏の拡大を目指し、国境を越えての多国籍活動やグローバル活動を推進してきた。近年までは先進国に対し、発展途上国は強者による支配を恐れて保護経済体制をとり、立場の相違が国際摩擦を発生させていた。しかし今日では先進国の技術と資本が発展途上国の社会経済に貢献することが確認され、適正な評価を受けるようになってきている。その結果、発展途上国は経済発展のため競って外資を誘致するようになり、国境の障壁は低くなってきた。今後もこの傾向はますます強まっていくことが予測される。

国際化時代の大きな変化として指摘できるのは、国単位での市場保護が国際的な了解を得られない場合以外認められなくなってきたことである。その結果、国境による保護ができなくなり、その国の立地条件などの特長を活用した国際的に強い企業だけが生き残ることになる。

同時にこのことは人材の流動化を招く。すなわち国際競争力の乏しい企業から人材は流出し、国際的に強い企業がさらなる競争力を高めようとする合理化が失業を発生させる。

情報化

1980 年代、コンピュータの小型化とそれに伴う急速な普及は情報化時代の到来を促進させた。パソコンの 3 カ年累計出荷台数は 1997 年 1500 万台を突破し（社団法人日本電子工業振興協会）、LAN の普及も 60 % に達している（同協会）。情報化の進展についての今後を予測する場合、インターネットが与えるインパクトがもっとも大きいことは共通の認識であろう。

2-6 インターネットコマース調査（電子商取引調査）

単位：円

	日本		アメリカ	
	1999 年	2005 年	1999 年	2003 年
最終消費財	0.35 兆	7.12 兆	3.9 兆	20.2 兆
中間財	14.4 兆	103.4 兆	---	---
関連ビジネス	6.4 兆	31.3 兆	---	---
モバイルビジネス	0.17 兆	4.5 兆	---	---

（出所）『通信白書 2000 年版』

インターネットの普及により、ビジネス情報が瞬時にかつ広範に伝わることになり、ビ

ビジネス展開のスピードが従来に比べて重要な成功のポイントになった。

インターネットを利用した電子商取引が全商取引に占める割合（98年）は最も進んでいるといわれているアメリカにおいても B to B 電子商取引が 2.5%、B to C 電子商取引が 0.4% である。日本の場合 B to B 電子商取引が 1.5%、B to C 電子商取引にいたっては 0.02% にすぎないが、今後の拡大が見込まれている。

通信白書（2000年）では 2005年に最終消費財が 7.12兆円、中間財が 103.4兆円、関連ビジネスが 31.3兆円、モバイルビジネスが 4.5兆円に拡大することを予測している。電子商取引が大きな市場を形成していくことについて疑いの余地がなくなってきたといえよう。

金融環境の変化

1996年、徹底的な金融自由化により日本の金融市場を活性化させるための日本版ビッグバン構想がうちだされた。しかし、翌97年秋以降に金融機関が相次いで破綻し、金融システム不安が深刻化した。このため、98年10月に成立した金融再生関連法のもとで、金融機関の破綻処理が進められると同時に、公的資金の資本注入などによる金融機関の健全化対策が実施されている。

金融機関の経営悪化と世界的規模での金融機関の競争激化、合併や連衡の活発化は護送船団方式といわれた金融行政の抜本的な転換を促すことになった。1999年から2000年にかけて金融機関の淘汰が進み、金融再編が行われた。大手銀行は4大グループにほぼ集約され、銀行、証券、保険といった業態を越えたグループ化が進展しつつある。

近い将来には金融機関の淘汰や再編が最終局面を迎え、異業種からの参入も含めて、1,300兆円を超える個人の金融資産の熾烈な獲得競争が展開されることが予測される。

また、同時に国際業務を営む巨大金融機関と地域に根ざした金融機関との住み分けも鮮明になってくるであろう。

(2) 業態化に際してのマーケット対応への原則

以上の変革要因から未来構造におけるマーケットにおいて業態化を進めるに当たっては次の原則を認識しておかなければならない。

開発意欲の原則

モノ不足時代からモノ余り時代に移った現在では旧来型の経営システムはもはや通用しない。同様に今後の市場では技術革新は激しく、次々と新しいニーズが生まれ、多様化や細分化が進む。このような状況の下では前例や成功体験にこだわらない業態の開発意欲が求められる。この開発意欲が新たな時代的価値を商品やサービスに具現化しようと試みるのである。いわば、今までなかった価値体系を新たに示そうとする意欲であるといえる。

人々の潜在ニーズはある意味で曖昧な性格を持っている。それぞれ固有な事情を持つ生活者や消費者を納得させる、そのための基準を作り上げる意欲が不可欠である。

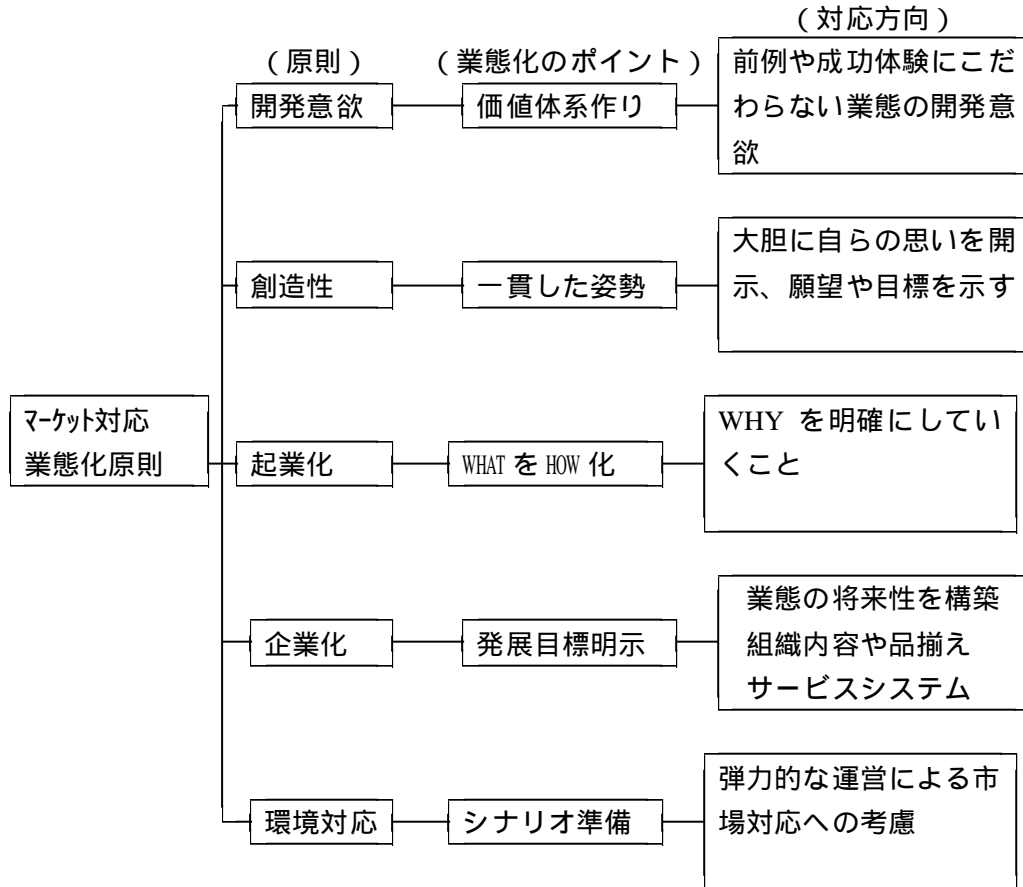
創造性の原則

既成の価値観や因習にとらわれず、大胆に自らの思いを開示することが求められる。「こうありたい」という願望や目標を示すことから業態化の創造はスタートする。もちろん取り組むテーマは千差万別であるため、創造を目指す業態もそれぞれ異なってくる。しかし新たな業態をビジネス思想の具現化へのアプローチ手段と考えるなら、いかなる業態であ

ろうと、そこには一貫した姿勢が打ち出されることが求められる。

市場や顧客を創造する業態の創出が未来構造におけるマーケットにおいて経済活性化の鍵を握っているといっても過言ではないであろう。

2-7 マーケットに対応した業態化の原則



起業化の原則

新たな業態を着想しても、それをどのように実現するかという方策を検討しない限り、具体化することはできない。新たな品揃えをすとか、新たなサービスを取り入れるとかを思いついても、それをどのように、ないしはどのような形にするのかの方向付けが求められる。つまり WHAT を HOW 化することが起業化に際して必要であり、それはまた WHY を明確にしておくことでもある。アイデアだけではいかなるものも生まれてこない。何をどのようにやるかという具体化から、初めて物事は実行されるのである。

企業化の原則

新業態開発における計画は、一面ではその業態の将来性を構築する計画でもある。したがって、これを基本に推し進められることになる業態化計画では、発展目標が明示されていなければならない。

もちろん業態自体の発展には、状況に応じて組織内容や品揃え、サービスシステムなどに対する活動の裏付けが必要である。したがって、業態化計画のなかにも業態の発展に応じた経営組織の在り方や品揃え対策、販売システムやサービスシステムの変革方法、その

時点における設備改善や資金対策など、ある程度明示しておくことも求められる。

環境対応の原則

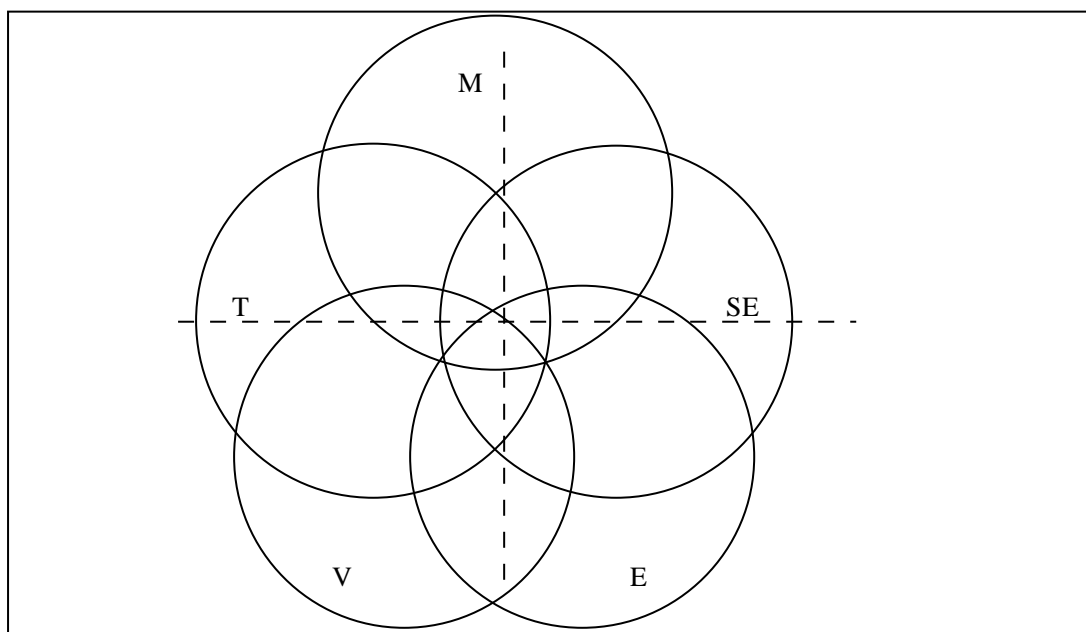
現代の市場環境は非常に流動的である。その変化は、いくら有能な専門家をもってしても正確に把握することは不可能である。過去においては5年先程度の経済の流れが把握できた時代があったが、現状では2年先の経済見通しも不確実性の要素が存在する。したがって、新業態開発における計画の作成においても市場性を的確に把握し、これに対応した計画の作成は非常に困難である。しかし、不確実要素の高い市場環境ではあっても、ある程度の経験則や卓見により、事業の見直しを行ってこれに対応していくことは可能である。

したがって、幾つかの市場環境の変化を予測し、これらに対応したシナリオを準備しておき、弾力的な運営による市場対応を考慮していくことも必要となる。

(3)経営の変革と業態化の機能的な運動法則要因

業態化の機能的な運動法則要因として技術革新(T)、製品開発(M)、サービスシステム(SE)、エコロジカルシステム(E)、ベンチャー意識(V)が考えられる。

2-8 業態における機能化の予測



すなわち、この5つの機能が重なり合い、いずれの要因もが影響を及ぼしうる中核となるエリアにおいて業態化が進行することになる。技術革新(Technical Innovation)は新たな製品開発(Manufacture's Product System)に影響を与える場合が多い。また、今後必要とされるサービスシステム(Service System)には地球温暖化や資源循環、化学物質問題へ対応していくためのエコロジカルシステム(Ecological System)が大きく関わってくる。そして、その前提として創業時に企業家精神(Entrepreneurship)とも呼ばれるチャレンジ性に富んだヴェンチャー意識(Venture Mind)が求められるのである。

3 業態化の運動法則の前提

(1)業態化のステップ

2-9 業態化のステップ

STEP 1 マーケット環境変化の把握

STEP 2 マーケット分析

STEP 3 マーケット対応への企画

STEP 4 製品開発、サービス内容の研究

STEP 5 独自性のある展開案策定

STEP 6 テストマーケティング

STEP 7 マーケット創造

業態化は以下のステップを経て進めていく必要がある。

マーケット環境変化の把握

マーケットの環境変化を把握するためには人口統計学的なアプローチ、サイコグラフィック変数からのアプローチ、購買変数からのアプローチが可能である。

1)人口統計学的なアプローチ

マーケット環境の変化を把握するための人口統計学変数は年齢、性別、世帯数、世帯規模、家族のライフ・サイクル、所得、職業、教育、宗教、人種、国籍などで構成されている。市場に共通する人口統計を使って分類、分析する。そのポイントとしては顧客が個人の場合は年齢、性別、人種、趣味、ライフスタイル、新聞・雑誌・テレビ・ラジオの視聴パターン、教育、社会的地位、職業、所得水準、家族構成、ライフステージなどで行う。

顧客が法人の場合には、ビジネスのタイプ(製造業、小売業、サービス業、卸売業)、業種、成長段階(成長期、安定期、衰退期)、購買の動機、立地、企業形態(株式会社、有限会社、社団法人など)、売上高の水準、配送のパターン、従業員数などで行う。

2)サイコグラフィック変数からのアプローチ

マーケットは下流の上・上流の下などの社会階層、平均的タイプ・流行先端者・芸術家タイプなどのライフ・スタイル、強圧的・社交的・権威主義的・野心的などのパーソナリティで幾つかのグループにより構成されている。

3)購買変数からのアプローチ

マーケットには通常の状況・特別の状況などの購買状況、品質・サービス・経済性などの追求されるベネフィット、非使用者・過去の使用者・潜在的使用者・初回使用者・定期的使用者などの使用者タイプ、少量使用者・適量使用者・大量使用者などの使用率、なし

・中・強・絶対などのロイヤルティ・タイプ、未認知・認知・理解・関心・欲求・購買意図などの購買準備性段階、情熱的・積極的・無関心・否定的・敵対的などの製品に対する態度でそれぞれのグループが存在している。

マーケット分析

どれだけマーケットの認知をしたか。いかに顧客の期待にこたえられるかにより、業態化が成功するか、失敗するかが決まる。

誰をターゲットにするのか、誰が見込み客であるのか、なぜ買うのかを理解する必要がある。より多くの顧客を得るためにはどうすれば良いかを明らかにしていく必要がある。顧客は製品やサービスに意味を見出せば購入してくれるであろう。顧客は製品を買っているのではなく、製品やサービスから受ける恩恵を買っていることを理解する必要がある。顧客はただ単に商品やサービスを購入して消費するのではなく、その効果への期待を買っているのである。したがって、顧客が製品やサービスを通して何を要求しているのかを知らなければならない。

顧客のニーズを探るうえで一番難しいのはターゲットとするマーケットを決定することだろう。誰が自分の製品やサービスを買うのか。誰が自分の顧客になりそうなのか、顧客は何を欲しているのかを把握する必要がある。マーケット分析は顧客が出发点であることを忘れてはならない。

マーケット対応への企画

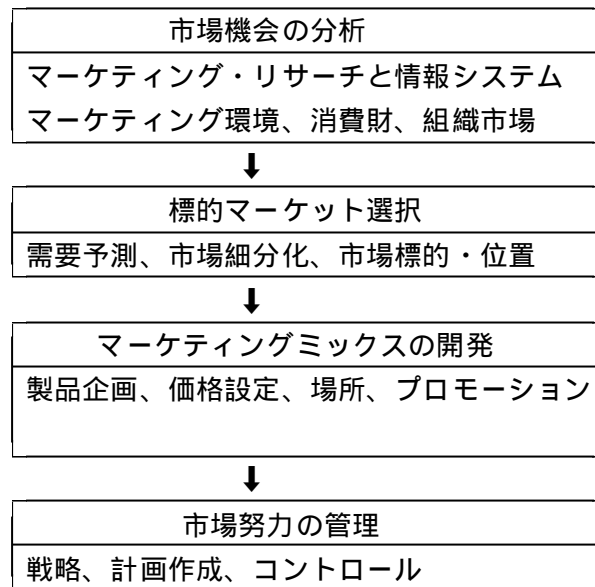
経営資源にはソフトな経営資源とハードな経営資源がある。ソフトな経営資源とは、技術力、情報力、人材力などのことを指す。ソフト経営資源は、その資源力が質的水準で測定される点に特徴がある。これに対して、ハードな経営資源とはその資源力が量的水準で測定される。ヒト(労働力)、モノ、カネ、といった経営資源は、ソフトな経営資源との比較でハードな経営資源であるといえる。

これらの経営資源の組み合わせより市場価値の産出は大きく変わってくる。当業態にとって一番得意な分野において自らの能力や知識、経験を使い、もっとも生産性の高い方法を採用していく必要がある。

しかし、すべてをカバーしながらその上バランスを保つことには限界があろう。利益が一番上がる分野でも、その限界を超えてしまうと失敗する恐れもある。

生産性は当業態の経営資源とその活動のバランスであるとみることもしもできる。したがって生産性については経営資源とその組み合わせによる客観的な基準作りが求められる。

2-10 マーケット対応への企画プロセス



製品開発、サービス内容の研究

新しい業態が標的マーケットに対して提供する「財とサービス」の結合が製品であり、顧客がその製品を獲得するために支払わなければならない金額が価格である。またその販売方法はそれぞれの業態に適したものでなければならない。

1) 製品開発

顧客は製品が優れているから購入するのではなく、新しい業態の提供する価値が顧客にとって優れていれば、製品やサービスをより多く購入する。

通常製品とは欲求やニーズを満足させるため、注目され、使用され、あるいは消費されるのを目的としてマーケットに出されるすべてのものをいう。有形財、サービス、人、場所、組織、アイデアなども含まれている。

製品を大きく分ければ、形のある有形財と呼ばれる製品そのものと、無形財(サービス)と呼ばれる形のないものとなる。有形財は具体的なモノを示すため、消費者と生産者双方にとって価値は計りやすい。一方、無形財は具体的な形がないため、その価値を計るのが困難である。

これらの他に現在はまだ製品化されていないが将来製品化されるであろう潜在的な製品群がある。これは、言い換えれば新たな市場を切り開くものであり、この製品によって当業態はマーケットで新たな大きな位置を占めることができる。

自らの製品はどの市場のどこに位置し、競争相手はだれなのか。また、どのような人に販売していくのかを明確にしていく必要がある。自らの製品の優れた点は競争相手のそれと比較してより一層優れたものにしていかなければならない。

2) サービス内容

当然無形であるサービスにおいても差別化がなされる。特に製品そのものの差別化の難しい製品の場合、そのサービスの差別化が決め手となり得る。例えば顧客の要求に答える時間の速さのサービス、正確な時間のサービス、製品の設置サービス、顧客の教育訓練サ

ービスなどである。

他に、業態イメージやブランド・イメージによって顧客に製品やサービスの違いを意識させることも可能である。

独自性のある展開案策定

コストをかけて他と差別化するのは容易かもしれないが、コストをできるだけかけずに実施する方法を取り入れていく必要がある。

差別化のために従来よりコストがかかる場合でも他の製品との「ちがい」は価格上昇分以上の価値のあるものでなければならない。この場合の価値創造の基準として重要性、独自性、卓越さ、伝達のしやすさ、先発利益確保の長期性、あまり高価格になりすぎない、収益性などがある。

多くの新しい業態は自らの「ちがい」をアピールする際には、競合相手との比較の上で、当業態の優れている点を表現していく必要がある。

さらに当業態の製品ポジションを決定することにより、ターゲットである顧客にとっての独自価値のある位置を占めることが求められる。

したがって、当業態は、ターゲットとするマーケットが重視する価値の実現を強みとしている製品を作っていかなければならないのである。

テストマーケティング

本格的なマーケットの参入に先立ち、試験的に小規模なマーケットに限定して新たな業態による販売を行い、反応をみる必要がある。当初に想定した結果を上回った成果をあげるかも知れないし、またその逆の場合もあり得る。製品や宣伝、販売促進などマーケティングの活動全般についてマーケットへの影響力を確認する。予想に反した反応である場合は製品やサービス、販売などの展開方法の修正を加えていかなければならない。

マーケット創造

上記の6つのステップが適正に成し遂げられるとき、新たなマーケットが創造されることになる。通常マーケットが創造される時、以下のパターンがある。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) 既存の業態が地理的に新たなマーケットへ参入する。2) 既存の業態が新たな顧客グループのマーケットに参入する。3) 改良した業態が既存のマーケットで販売する。4) 改良した業態が地理的に新たなマーケットへ参入する。5) 改良した業態が新たな顧客グループのマーケットに参入する。6) 新しい業態が既存のマーケットで販売する。7) 新しい業態が地理的に新たなマーケットへ参入する。8) 新しい業態が新たな顧客グループのマーケットに参入する。 |
|---|

いずれの場合も業態の有する経営資源とその活動のバランスが常に考慮されていなければならないことはいうまでもない。

(2)活動における魅力度評価

既存業種の業態化や既存業態の機能の高度化を進める場合、現状の活動の魅力度を評価するシステムが必要である。

現状の活動面の魅力度評価要因として、製品、販売システム、サービスシステム、設備力、情報システムをあげることができる。

製品魅力度

製品魅力度の内容をみる場合、新規製品の導入割合、製品の独自性、売れ筋商品の割合、商品在庫管理の頻度について評価を行う。

1)新規製品の導入割合

仕入れ製品全体のなかで新規製品の占める割合が 21%以上の場合の評価点は 5 点、新規製品の占める割合が 11~20%の場合の評価点は 3 点、新規製品の占める割合が 10%以下の場合の評価点は 1 点とする。

2)製品の独自性

当該業種・業態の取扱商品の独自（オリジナル）性が高い場合の評価点は 5 点、普通の場合は 3 点、低い場合は 1 点とする。

3)売れ筋商品の割合

品揃え製品全体のなかで売れ筋製品の占める割合が 31%以上の場合の評価点は 5 点、売れ筋製品の占める割合が 11~30%の場合の評価点は 3 点、売れ筋製品の占める割合が 10%以下の場合の評価点は 1 点とする。

4)商品在庫管理

当該業種・業態の取扱商品在庫の管理が毎日実施されている場合の評価点は 5 点、毎週実施されている場合の評価点は 3 点、月単位で実施されている場合の評価点は 1 点とする。

販売システム魅力度

販売システム魅力度の内容をみる場合、売上高と比較しての販売促進活動、顧客とのコミュニケーション活動、市場調査の頻度、顧客全体に対しての優良顧客割合についての評価を行う。

1)販売促進活動

売上高と比較して販売促進活動費を 6%以上使っている場合の評価点は 5 点、3~5%使っている場合の評価点は 3 点、2%以下しか使っていない場合の評価点は 1 点とする。

2)顧客とのコミュニケーション

顧客とのコミュニケーションを毎日実施している場合の評価点は 5 点、毎週実施している場合の評価点は 3 点、月単位以上のサイクルで実施している場合の評価点は 1 点とする。

3)市場調査

市場調査を毎日実施している場合の評価点は 5 点、毎週実施している場合の評価点は 3 点、月単位以上のサイクルで実施している場合の評価点は 1 点とする。

4)優良顧客割合

保有する顧客全体のなかで優良顧客割合が 51%以上を占める場合の評価点は 5 点、優良顧客割合が 21~50%の場合の評価点は 3 点、優良顧客割合が 20%以下の場合の評価点は 1 点とする。

サービスシステム魅力度

サービスシステム魅力度の内容をみる場合、デリバリーシステムの対応割合、キャッシュレスシステムの利用割合、売上高と比較しての還元率、当該既存業種・業態の従業員のサービスチェックについての評価を行う。

1) デリバリーシステム対応割合

販売した製品のデリバリー対応の割合が 91 % 以上の場合の評価点は 5 点、21~90% の場合の評価点は 3 点、20% 以下の場合の評価点は 1 点とする。

2) キャッシュレスシステム利用割合

販売した製品の代金決済においてキャッシュレスシステムの利用割合が 51 % 以上の場合の評価点は 5 点、21~50% の場合の評価点は 3 点、20% 以下の場合の評価点は 1 点とする。

3) 売上還元率（売上比）

売上高と比較しての顧客への還元を 5% 以上行っている場合の評価点は 5 点、2~4% 行っている場合の評価点は 3 点、1% 以下しか行っていない場合の評価点は 1 点とする。

4) 従業員のサービスチェック

当該業種・業態により従業員のサービスチェックが毎日実施されている場合の評価点は 5 点、毎週実施されている場合の評価点は 3 点、月単位以上のサイクルで実施されている場合の評価点は 1 点とする。

設備力魅力度

設備力魅力度の内容をみる場合、アプローチ性、アメニティ性、回遊性、当該施設の設備力チェックの頻度について評価を行う。

1) アプローチ性

当該業種・業態へのアプローチ性が良い場合の評価点は 5 点、普通の場合は 3 点、悪い場合は 1 点とする。

2) アメニティ性

当該業種・業態のアメニティ性が高い場合の評価点は 5 点、普通の場合は 3 点、低い場合は 1 点とする。

3) 回遊性

当該業種・業態の回遊性が良い場合の評価点は 5 点、普通の場合は 3 点、悪い場合は 1 点とする。

4) 設備力のチェック

設備力のチェックが毎日実施されている場合の評価点は 5 点、毎週実施されている場合の評価点は 3 点、月単位以上のサイクルで実施されている場合の評価点は 1 点とする。

情報システムの魅力度

情報システムの魅力度の内容をみる場合、他企業とのネットワーク、顧客管理システム、ホームページ更新頻度、情報発信の頻度について評価を行う。

1) 他企業とのネットワーク

他企業とのネットワーク実施割合が 91 % 以上の場合の評価点は 5 点、21~90% の場合の評価点は 3 点、20% 以下の場合の評価点は 1 点とする。

2) 顧客管理システム

当該業種・業態における顧客管理実施割合が 91 % 以上の場合の評価点は 5 点、21~90%

の場合の評価点は3点、20%以下の場合の評価点は1点とする。

3) ホームページ更新

当該業種・業態のホームページの更新が毎日実施されている場合の評価点は5点、毎週実施されている場合の評価点は3点、月単位以上のサイクルで実施されている場合の評価点は1点とする。

4) 情報発信

当該業種・業態から情報発信が毎日実施されている場合の評価点は5点、毎週実施されている場合の評価点は3点、月単位以上のサイクルで実施されている場合の評価点は1点とする。

総合評価

活動の魅力度を下記の業態の活動面における魅力度評価表を用いて実施した場合、総合的にみて80点以上は活動魅力度は非常に高い、60～79点では活動魅力度は高い、40～59点では活動魅力度は普通、20～39点では活動魅力度はやや欠ける、20点未満では活動魅力度がでていないと評価される。

2-11 業態の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	
	製品の独自性	高い	普通	低い	
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	
	市場調査	毎日	週間	月間超	
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	
サービスシステム	テ`ラ`リ`システム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	
	キャッシュシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	
設備力	ア`ロ`チ`性	良い	普通	悪い	
	ア`ニ`ティ`性	高い	普通	低い	
	回遊性	良い	普通	悪い	
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	
	情報発信	毎日	週間	月間超	
				総合点数	

2-12-1 事例1 A コンビニエンスストア業態の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	5
	製品の独自性	高い	普通	低い	3
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	3
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	3
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	5
サービスシステム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	1
	キャッシュシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	1
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	1
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	3
設備力	アプローチ性	良い	普通	悪い	3
	アメニティ性	高い	普通	低い	1
	回遊性	良い	普通	悪い	3
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	5
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	3
	情報発信	毎日	週間	月間超	3
				総合点数	58

《京都市右京区 A コンビニエンスストア業態の活動面における魅力度評価》

A 業態は製品要因における新規製品の導入割合、販売システム要因における優良顧客割合、情報システム要因における他企業とのネットワークに優れた点を見いだせる。

反面、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合、売上還元率(売上比)、従業員のサービスチェック、設備力要因におけるアメニティ性の評価は低い。

【製品魅力度】

製品の魅力度平均は 3.5 であり、競合の激しい商圈においては新規製品の導入割合以外において商品の独自性、売れ筋商品の確保が求められる。

【販売システム魅力度】

販売システムの魅力度平均は 3.5 であり、優良顧客割合以外の内容は普通である。競合の激しい商圈においては顧客とのコミュニケーション頻度を高めた活発な販売促進活動が求められる。

【サービスシステムの魅力度】

販売システムの魅力度平均は 1.5 であり、従業員のサービスチェック以外の内容はレベ

ルは低い。競合の激しい商圈においては売上高に対しての顧客還元率を高めた活発な販売促進活動が求められる。

【設備力の魅力度】

設備力の魅力度平均は 2.5 であり、アメニティ性以外の内容はレベルが低い。競合の激しい商圈においては設備レベルの継続的な維持が必要になってくる。

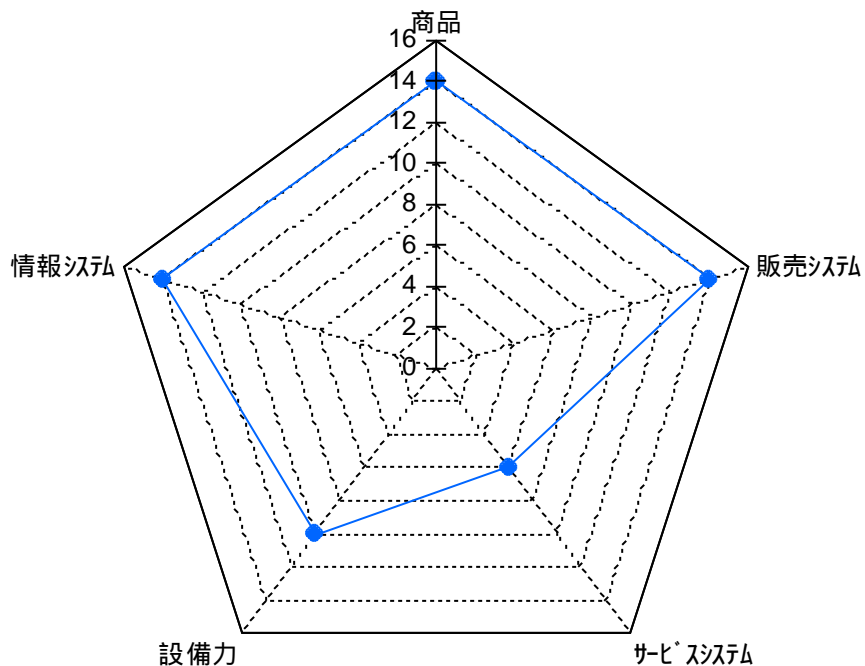
【情報システムの魅力度】

情報システムの魅力度平均は 3.5 であり、他企業とのネットワーク以外の内容は普通である。競合の激しい商圈においては顧客への情報発信の頻度を高めたりレーションシップ作りが求められる。

2-12-2 事例1 A コンビニエンスストア業態の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	結果	平均
商品	14	3.5
販売システム	14	3.5
サービスシステム	6	1.5
設備力	10	2.5
情報システム	14	3.5
総合点	58	2.9

2-12-3 事例1 A コンビニエンスストア業態の活動面における魅力度評価チャート



2-13-1 事例2 B酒販業種の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	3
	製品の独自性	高い	普通	低い	3
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	1
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	5
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	3
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービスシステム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	5
	キャッシュシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	3
設備力	アプローチ性	良い	普通	悪い	3
	アメニティ性	高い	普通	低い	1
	回遊性	良い	普通	悪い	1
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	1
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	3
	情報発信	毎日	週間	月間超	1
				総合点数	54

《彦根市京町 B酒販業種の活動面における魅力度評価》

B業種は販売システムにおける販売促進活動(売上比)、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合に優れた点を見いだせる。

反面、製品要因における商品在庫管理、設備力要因におけるアメニティ性、回遊性、設備力のチェック、情報システム要因の情報発信の評価は低い。

情報発信力の強化によるデリバリー対象顧客との関係作りの緊密化が求められる。

【製品魅力度】

製品の魅力度平均は2.5であり、商品の在庫管理レベルは低いが、それ以外の製品魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【販売システム魅力度】

販売システムの魅力度平均は3.5であり、販売促進活動を活発に実施しているが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【サービスシステムの魅力度】

販売システムの魅力度平均は3.5であり、顧客に対するデリバリーシステム対応は優れ

ているが、それ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【設備力の魅力度】

設備力の魅力度平均は 1.5 であり、アプローチ性は普通であるが、それ以外の設備力魅力度の内容に関する項目の評価レベルは低い。

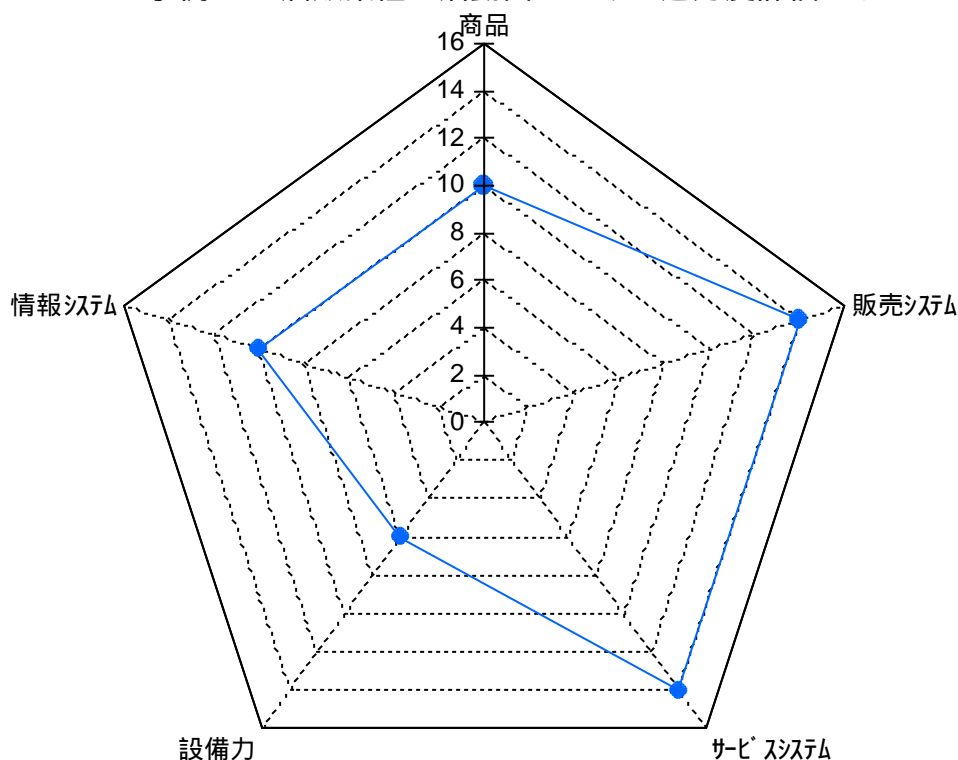
【情報システムの魅力度】

情報システムの魅力度平均は 2.5 であり、顧客への情報発信のレベルは低いが、それ以外の情報システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

2-13-2 事例 2 B 酒販業種の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	結果	平均
商品	10	2.5
販売システム	14	3.5
サービスシステム	14	3.5
設備力	6	1.5
情報システム	10	2.5
総合点	54	2.7

2-13-3 事例2 B酒販業種の活動面における魅力度評価チャート



2-14-1 事例3 Cスーパーマーケット業態の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	3
	製品の独自性	高い	普通	低い	5
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	5
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	5
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	5
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービスシステム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	3
	キャッシュシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	1
設備力	アプローチ性	良い	普通	悪い	3
	アメニティ性	高い	普通	低い	5
	回遊性	良い	普通	悪い	5
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	1
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	1
	情報発信	毎日	週間	月間超	1
				総合点数	64

《鯖江市東鯖江 Cスーパーマーケット業態の活動面における魅力度評価》

C業態は製品要因における製品の独自性、売れ筋商品の割合、販売システム要因における販売促進活動(売上比)、市場調査、設備力要因におけるアメニティ性、回遊性に優れた点を見いだせる。

反面、サービスシステム要因における従業員のサービスチェック、情報システム要因における他企業とのネットワーク、ホームページの更新、情報発信の評価は低い。

C業態は従業員の顧客へのサービスレベルの維持、向上を図っていく必要がある。

【製品魅力度】

製品の魅力度平均は4であり、商品の独自性レベルと売れ筋商品割合のレベルは高いが、それ以外の製品魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【販売システム魅力度】

販売システムの魅力度平均は4であり、販売促進活動を活発に実施しているとともに市場調査のレベルも高い。しかしそれ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【サービスシステムの魅力度】

販売システムの魅力度平均は 2.5 であり、従業員に対するサービスチェックのレベルは低い、それ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【設備力の魅力度】

設備力の魅力度平均は 4 であり、アメニティ性と回遊性のレベルは高いが、それ以外の設備力魅力度の内容に関する項目のレベルは普通である。

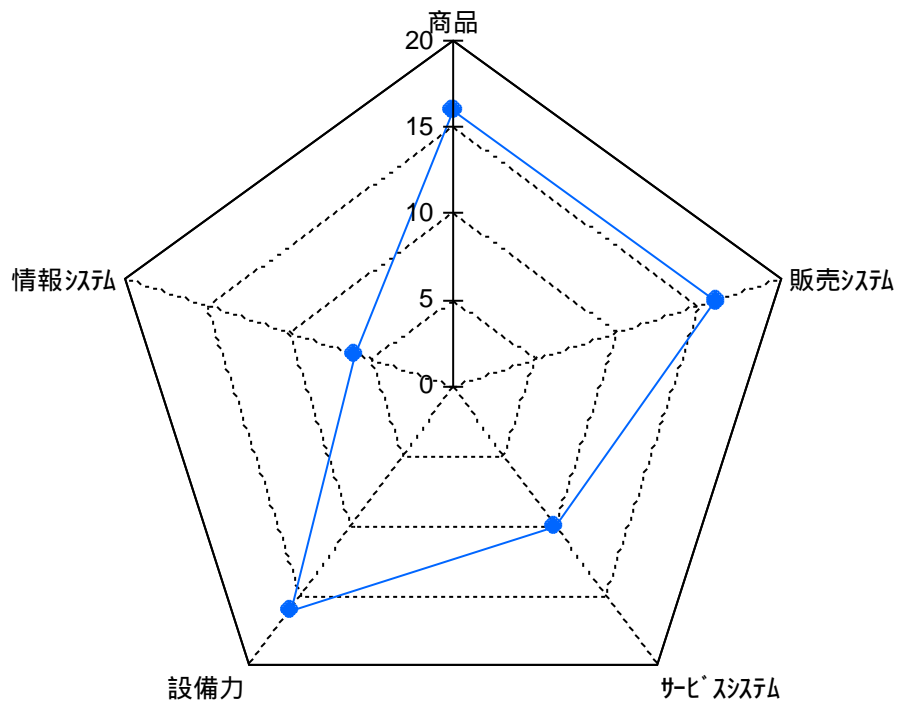
【情報システムの魅力度】

情報システムの魅力度平均は 1.5 であり、顧客管理システムのレベルは普通であるが、それ以外の情報システム魅力度の内容に関する項目の評価は低い。

2-14-2 事例3 Cスーパーマーケット業態の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	結果	平均
商品	16	4
販売システム	16	4
サービスシステム	10	2.5
設備力	16	4
情報システム	6	1.5
総合点	64	3.2

2-14-3 事例3 Cスーパーマーケット業態の活動面における魅力度評価チャート



2-15-1 事例4 D和菓子業種の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	3
	製品の独自性	高い	普通	低い	5
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	1
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	1
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービスシステム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	1
	キャッシュレスシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	1
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	3
設備力	アプローチ性	良い	普通	悪い	1
	アメニティ性	高い	普通	低い	3
	回遊性	良い	普通	悪い	3
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	1
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	5
	情報発信	毎日	週間	月間超	1
				総合点数	50

《大阪市本町 D和菓子業種の活動面における魅力度評価》

D業種は製品要因における製品の独自性、情報システム要因におけるホームページ更新頻度に優れた点を見いだせる。

反面、販売システム要因における販売促進活動(売上比)、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合、キャッシュレスシステム利用割合、設備力におけるアプローチ性、情報システム要因における他企業とのネットワーク、情報発信の評価は低い。

D業種は自店へのアプローチ性を高めるとともに、他企業とのネットワーク強化を図る必要がある。

【製品魅力度】

製品の魅力度平均は3.5であり、商品の独自性レベルは高いが、それ以外の製品魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【販売システム魅力度】

販売システムの魅力度平均は2であり、顧客とのコミュニケーションレベルは普通であるが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は低い。

【サービスシステムの魅力度】

販売システムの魅力度平均は 2.0 であり、売上還元率（売上比）と従業員のサービスチェックのレベルは普通であるが、それ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は低い。

【設備力の魅力度】

設備力の魅力度平均は 2.5 であり、アメニティ性と回遊性、設備力のチェックレベルは普通であるが、アプローチ性の評価は低い。

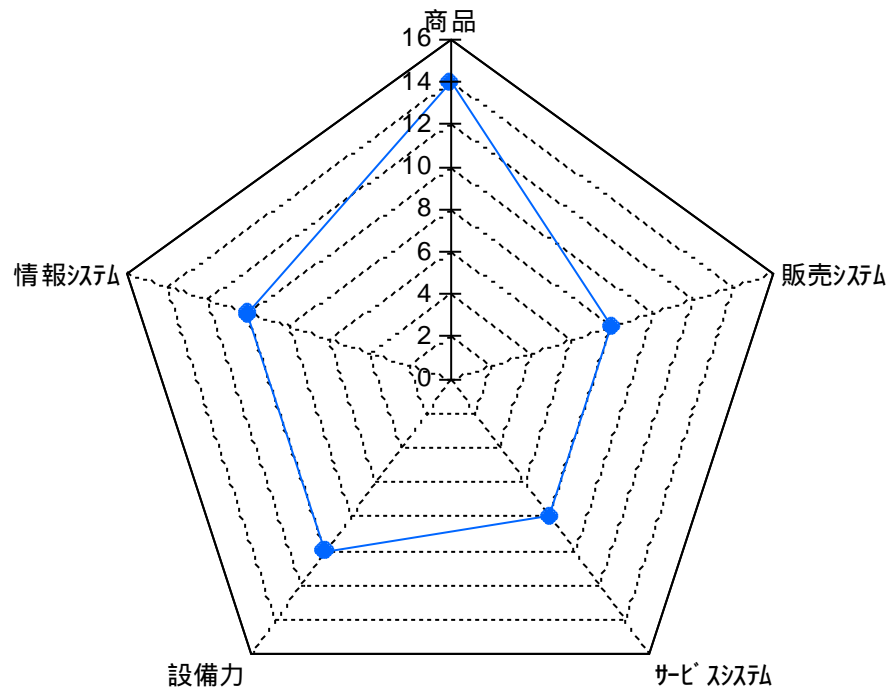
【情報システムの魅力度】

情報システムの魅力度平均は 2.5 であり、ホームページの更新については毎日行われているが、他企業とのネットワークや情報発信はできていない。

2-15-2 事例 4 D和菓子業種の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	結果	平均
商品	14	3.5
販売システム	8	2
サービスシステム	8	2
設備力	10	2.5
情報システム	10	2.5
総合点	50	2.5

2-15-3 事例4 D和菓子業種の活動面における魅力度評価チャート



2-16-1 事例5 E 鶏肉業種の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	1
	製品の独自性	高い	普通	低い	5
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	1
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	5
	市場調査	毎日	週間	月間超	1
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービスシステム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	3
	キャッシュレスシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	1
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	1
設備力	アプローチ性	良い	普通	悪い	3
	アメニティ性	高い	普通	低い	1
	回遊性	良い	普通	悪い	3
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	1
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	1
	情報発信	毎日	週間	月間超	1
				総合点数	46

《宇治市大久保 E 鶏肉業種の活動面における魅力度評価》

E 業種は製品要因における製品の独自性、販売システム要因における顧客とのコミュニケーションに優れた点を見いだせる。

反面、製品要因における新規製品の導入割合、販売システム要因における販売促進活動(売上比)市場調査、サービスシステム要因におけるキャッシュレスシステム利用割合、従業員のサービスチェック、設備力におけるアメニティ性、設備力のチェック、情報システム要因におけるホームページ更新頻度、情報発信の評価は低い。

E 業種は市場調査に基づいた独自性のある新商品開発とその品揃えの必要がある。

【製品魅力度】

製品の魅力度平均は3であり、商品の独自性レベルは高いが、新規製品の導入割合のレベルは低い。

【販売システム魅力度】

販売システムの魅力度平均は2.5であり、顧客とのコミュニケーションレベルは高いが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は低い。

【サービスシステムの魅力度】

販売システムの魅力度平均は2.0であり、デリバリー対応割合と売上還元率（売上比）のレベルは普通であるがそれ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は低い。

【設備力の魅力度】

設備力の魅力度平均は2であり、アプロ - チ性と回遊性レベルは普通であるが、アメニティ性と設備力チェックのレベルは低い。

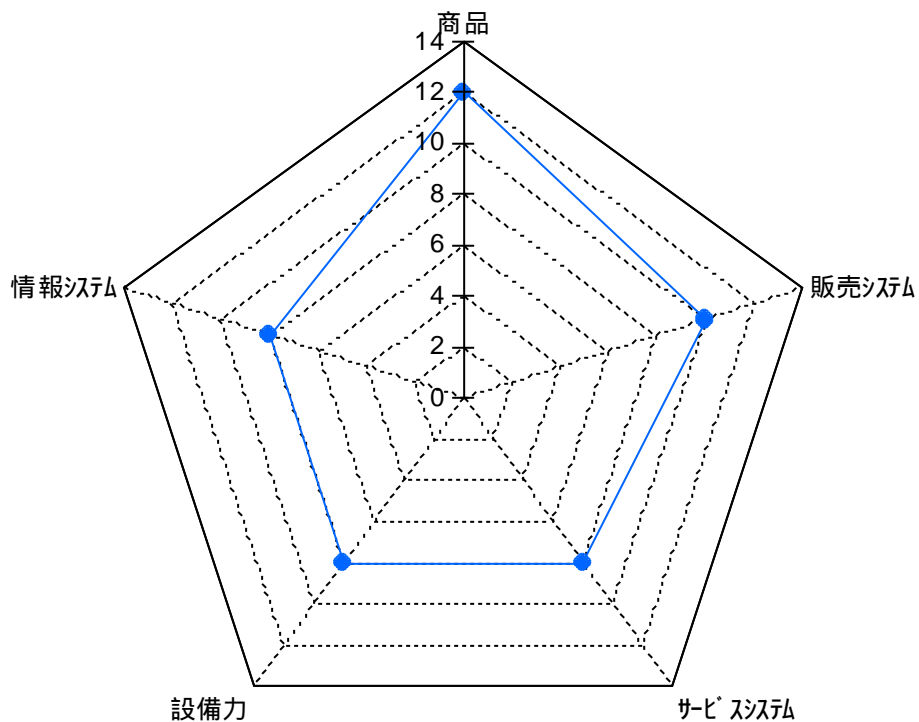
【情報システムの魅力度】

情報システムの魅力度平均は2であり、他企業とのネットワークや顧客管理システムは普通であるが、ホームページの更新や情報発信ができていない。

2-16-2 事例5 E鶏肉業種の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	結果	平均
商品	12	3
販売システム	10	2.5
サービスシステム	8	2
設備力	8	2
情報システム	8	2
総合点	46	2.3

2-16-3 事例5 E鶏肉業種の活動面における魅力度評価チャート



2-17-1 事例6 F 食料品業種の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	3
	製品の独自性	高い	普通	低い	1
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	3
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	3
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	1
サービスシステム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	5
	キャッシュシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	1
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	1
設備力	アプローチ性	良い	普通	悪い	5
	アメニティ性	高い	普通	低い	1
	回遊性	良い	普通	悪い	3
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	1
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	1
	情報発信	毎日	週間	月間超	3
				総合点数	50

《富田林市喜志 F 食料品業種の活動面における魅力度評価》

F 業種はサービスシステム要因におけるデリバリー対応割合、設備力におけるアプローチ性に優れた点を見いだせる。

反面、製品要因における製品の独自性、販売システム要因における優良顧客割合、サービスシステム要因における従業員のサービスチェック、設備力におけるアメニティ性、情報システム要因における顧客管理システム、ホームページ更新頻度の評価は低い。

F 業種は製品の独自性を高めること及びコンピュータ活用による顧客管理の強化が必要である。

【製品魅力度】

製品の魅力度平均は 2.5 であり、商品の独自性レベルは低いが、それ以外の製品の魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【販売システム魅力度】

販売システムの魅力度平均は 2.5 であり、優良顧客割合のレベルは低いが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【サービスシステムの魅力度】

販売システムの魅力度平均は 2.5 であり、顧客へのデリバリー対応割合は高いが、それ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は低い。

【設備力の魅力度】

設備力の魅力度平均は 3 であり、アプローチ性は高いが、回遊性と設備力チェックのレベルは普通である。

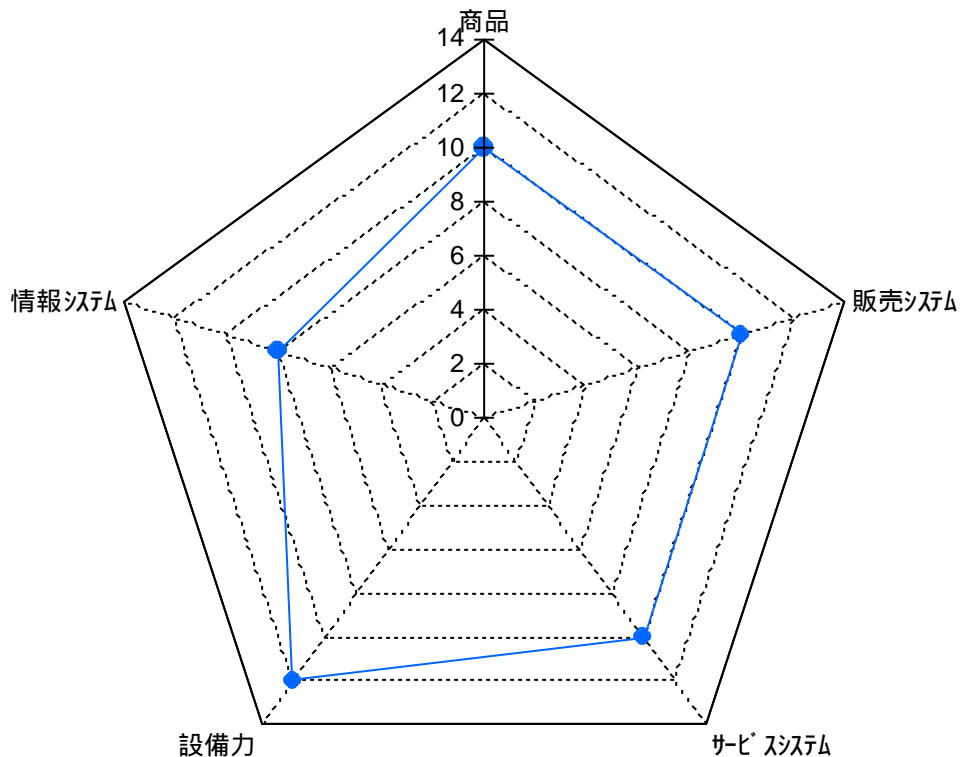
【情報システムの魅力度】

情報システムの魅力度平均は 2 であり、他企業とのネットワークや情報発信レベルは普通であるが、顧客管理システムやホームページの更新レベルは低い。

2-17-2 事例 6 F 食料品業種の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	結果
商品	10
販売システム	10
サービスシステム	10
設備力	12
情報システム	8
総合点	50

2-17-3 事例6 F食料品業種の活動面における魅力度評価チャート



2-18-1 事例7 G 日用衣料品業態の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	5
	製品の独自性	高い	普通	低い	3
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	5
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	3
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービスシステム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	1
	キャッシュシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	3
設備力	アプローチ性	良い	普通	悪い	3
	アメニティ性	高い	普通	低い	3
	回遊性	良い	普通	悪い	5
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	3
	情報発信	毎日	週間	月間超	5
				総合点数	66

《大津市膳所 G 日用衣料品業態の活動面における魅力度評価》

G 業態は製品要因における新規製品の導入割合、販売システム要因における販売活動(売上比)、設備力における回遊性、情報システム要因における情報発信に優れた点を見いだせる。

反面、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合の評価は低い。

G 業態は新規商品の導入割合をさらに増加させ、店舗へのアプローチ性を高めていく必要がある。

【製品魅力度】

製品の魅力度平均は 3.5 であり、新規製品の導入割合は高いが、それ以外の製品の魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【販売システム魅力度】

販売システムの魅力度平均は 3.5 であり、販売活動(売上比)のレベルは高いが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【サービスシステムの魅力度】

販売システムの魅力度平均は 2.5 であり、顧客へのデリバリー対応割合は低い、それ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【設備力の魅力度】

設備力の魅力度平均は 3.5 であり、回遊性は高いが、それ以外の設備力魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

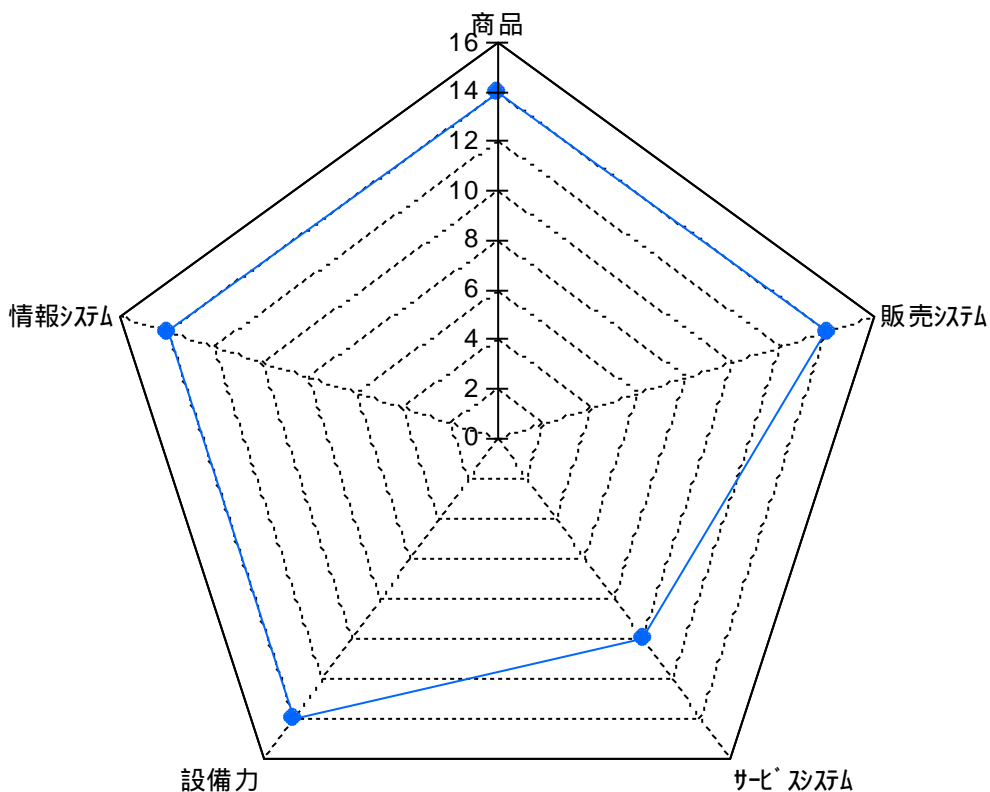
【情報システムの魅力度】

情報システムの魅力度平均は 3.5 であり、情報発信レベルは高いが、それ以外の情報システムの魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

2-18-2 事例7 G 日用衣料品業態の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	結果	平均
商品	14	3.5
販売システム	14	3.5
サービスシステム	10	2.5
設備力	14	3.5
情報システム	14	3.5
総合点	66	3.3

2-18-3 事例7 G 日用衣料品業態の活動面における魅力度評価チャート



2-19-1 事例8 H 婦人衣料均一業態の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	5
	製品の独自性	高い	普通	低い	3
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	5
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	5
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	5
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	5
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービスシステム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	1
	キャッシュレスシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	5
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	5
設備力	アプローチ性	良い	普通	悪い	5
	アメニティ性	高い	普通	低い	3
	回遊性	良い	普通	悪い	5
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	5
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	5
	情報発信	毎日	週間	月間超	3
				総合点数	80

《奈良市四条町 H 婦人衣料均一業態の活動面における魅力度評価》

H 業態は製品要因における新規製品の導入割合、商品在庫管理、売れ筋商品の割合、販売システム要因における販売活動(売上比)、市場調査、サービスシステム要因におけるキャッシュレスシステム利用割合、従業員のサービスチェック、設備力におけるアプローチ性、回遊性、情報システム要因における顧客管理システム、ホームページ更新頻度に優れた点を見いだせる。

反面、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合の評価は低い。

H 業態は製品の独自性を高めるとともに顧客とのコミュニケーションレベルの向上を図る必要がある。

【製品魅力度】

製品の魅力度平均は 4.5 であり、新規製品の導入割合、商品在庫管理、売れ筋商品の割合は高いが、製品の独自性についての評価は普通である。

【販売システム魅力度】

販売システムの魅力度平均は 4 であり、販売活動(売上比)と市場調査のレベルは高い

が、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【サービスシステムの魅力度】

販売システムの魅力度平均は 3.5 であり、顧客へのデリバリー対応割合は低いが、キャッシュレスシステム利用割合、従業員のサービスチェックのレベルは高い。

【設備力の魅力度】

設備力の魅力度平均は 4 であり、アプローチ性と回遊性は高いが、それ以外の設備力魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

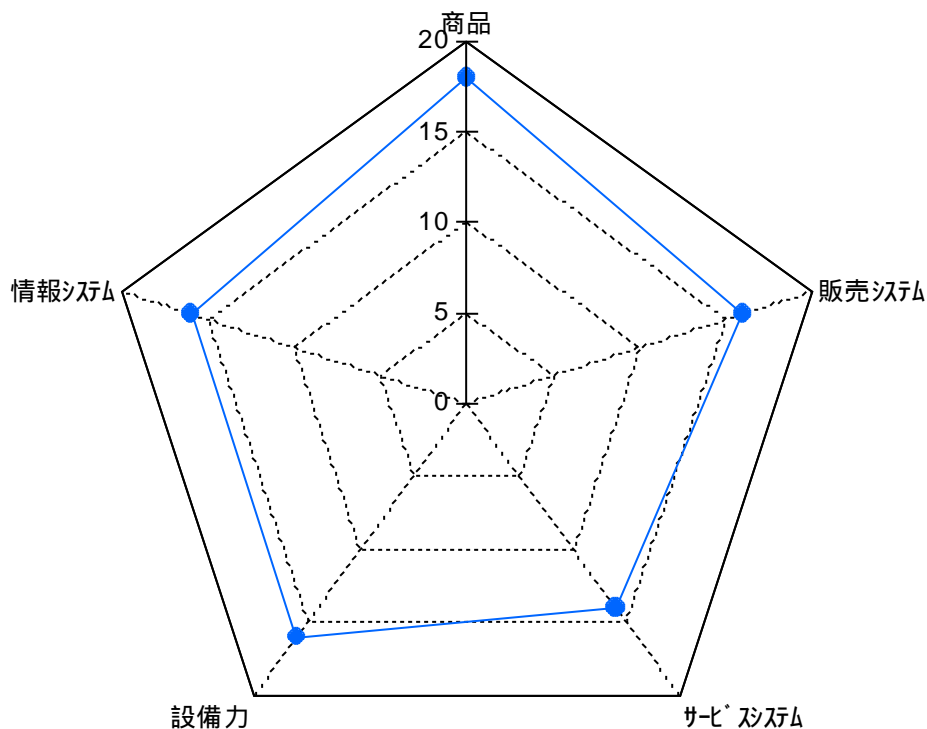
【情報システムの魅力度】

情報システムの魅力度平均は 4 であり、顧客管理システム、ホームページ更新のレベルは高いが、それ以外の情報システムの魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

2-19-2 事例8 H 婦人衣料均一業態の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	結果	平均
商品	18	4.5
販売システム	16	4
サービスシステム	14	3.5
設備力	16	4
情報システム	16	4
総合点	80	4

2-19-3 事例8 H 婦人衣料均一業態の活動面における魅力度評価チャート



2-20-1 事例9 I時計・眼鏡ヤングファッション業態の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	5
	製品の独自性	高い	普通	低い	5
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	3
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	5
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	5
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	5
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
サービスシステム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	1
	キャッシュレスシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	5
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	5
設備力	アプローチ性	良い	普通	悪い	5
	アメニティ性	高い	普通	低い	5
	回遊性	良い	普通	悪い	5
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	3
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	5
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	5
	情報発信	毎日	週間	月間超	3
				総合点数	82

《京都市下京区 I時計・眼鏡ヤングファッション業態の活動面における魅力度評価》

I業態は製品要因における新規製品の導入割合、製品の独自性、商品在庫管理、販売システム要因における販売活動(売上比)、市場調査、サービスシステム要因におけるキャッシュレスシステム利用割合、従業員のサービスチェック、設備力におけるアプローチ性、アメニティ性、回遊性、情報システム要因における顧客管理システム、ホームページ更新に優れた点を見いだせる。

反面、サービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合の評価は低い。

I業態は優良顧客の割合を高めるとともに、他企業とのネットワーク強化を図る必要がある。

【製品魅力度】

製品の魅力度平均は4.5であり、新規製品の導入割合、製品の独自性、商品在庫管理のレベルは高いが、売れ筋商品の割合は普通である。

【販売システム魅力度】

販売システムの魅力度平均は4であり、販売活動(売上比)と市場調査のレベルは高い

が、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【サービスシステムの魅力度】

販売システムの魅力度平均は 3.5 であり、顧客へのデリバリー対応割合は低い、キャッシュレスシステム利用割合、従業員のサービスチェックのレベルは高い。

【設備力の魅力度】

設備力の魅力度平均は 4.5 であり、アプローチ性とアメニティ性、回遊性は高いが、設備力のチェックレベルは普通である。

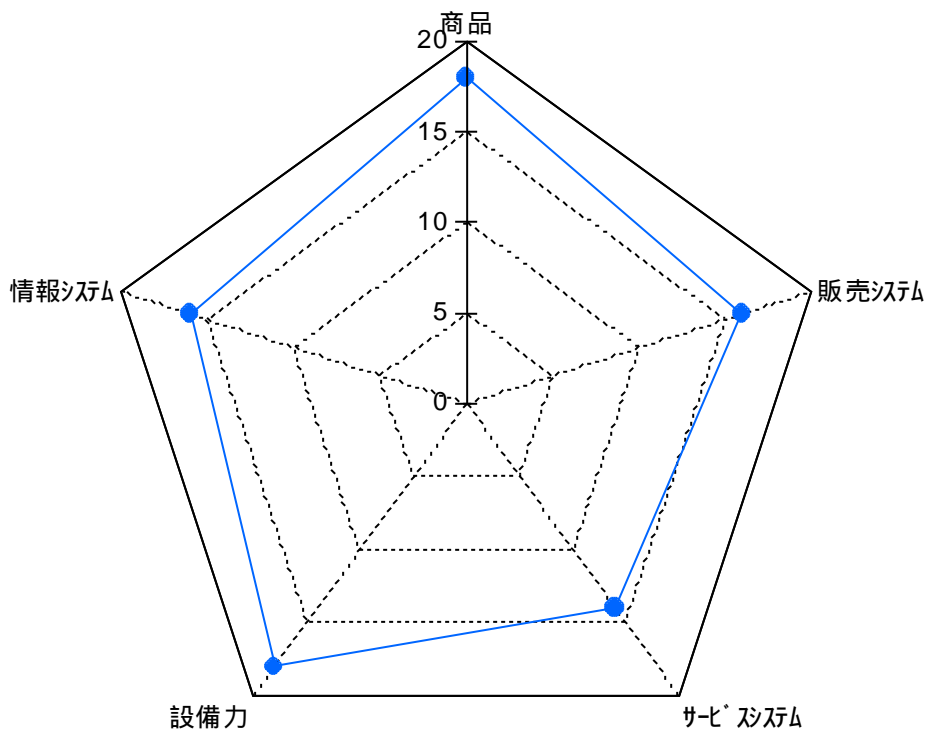
【情報システムの魅力度】

情報システムの魅力度平均は 4 であり、顧客管理システム、ホームページ更新のレベルは高いが、それ以外の情報システムの魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

2-20-2 事例9 I時計・眼鏡ヤングファッション業態の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	結果	平均
商品	18	4.5
販売システム	16	4
サービスシステム	14	3.5
設備力	18	4.5
情報システム	16	4
総合点	82	4.1

2-20-3事例9 I時計・眼鏡ヤングファッション業態の活動面における魅力度評価チャート



2-21-1 事例 10 J家電業種の活動面における魅力度評価表

魅力要因	内容	評価レベル			評価 点数
		5点	3点	1点	
製品	新規製品の導入割合	21%以上	11~20%	10%以下	3
	製品の独自性	高い	普通	低い	3
	売れ筋商品の割合	31%以上	11~30%	10%以下	1
	商品在庫管理	毎日	週間	月間超	3
販売システム	販売促進活動(売上比)	6%以上	3~5%	2%以下	3
	顧客とのコミュニケーション	毎日	週間	月間超	3
	市場調査	毎日	週間	月間超	1
	優良顧客割合	51%以上	21~50%	20%以下	1
サービスシステム	デリバリーシステム対応割合	91%以上	21~90%	20%以下	5
	キャッシュシステム利用割合	51%以上	21~50%	20%以下	3
	売上還元率(売上比)	5%以上	2~4%	1%以下	3
	従業員のサービスチェック	毎日	週間	月間超	3
設備力	アプローチ性	良い	普通	悪い	1
	アメニティ性	高い	普通	低い	3
	回遊性	良い	普通	悪い	3
	設備力のチェック	毎日	週間	月間超	1
情報システム	他企業とのネットワーク	91%以上	21~90%	20%以下	3
	顧客管理システム	91%以上	21~90%	20%以下	3
	ホームページ更新	毎日	週間	月間超	5
	情報発信	毎日	週間	月間超	5
				総合点数	56

《松原市新堂 J家電業種の活動面における魅力度評価》

J業種はサービスシステム要因におけるデリバリーシステム対応割合、情報システム要因におけるホームページ更新、情報発信に優れた点を見いだせる

反面、製品要因における売れ筋商品の割合、販売システム要因における市場調査、優良顧客割合、設備力におけるアプローチ性、設備力のチェックの評価は低い。

J業種は市場調査に基づき、売れ筋商品の割合を高めていく必要がある。

【製品魅力度】

製品の魅力度平均は 2.5 であり、売れ筋商品の割合は低いが、それ以外の製品魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【販売システム魅力度】

販売システムの魅力度平均は 2 であり、販売促進活動(売上比)、顧客とのコミュニケーションレベルは普通であるが、それ以外の販売システム魅力度の内容に関する項目の評価は低い。

【サービスシステムの魅力度】

販売システムの魅力度平均は 3.5 であり、顧客へのデリバリーシステム対応割合は高いが、それ以外のサービスシステム魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

【設備力の魅力度】

設備力の魅力度平均は 2 であり、アメニティ性と回遊性は普通であるが、それ以外の設備力の魅力度の内容に関する項目の評価は低い。

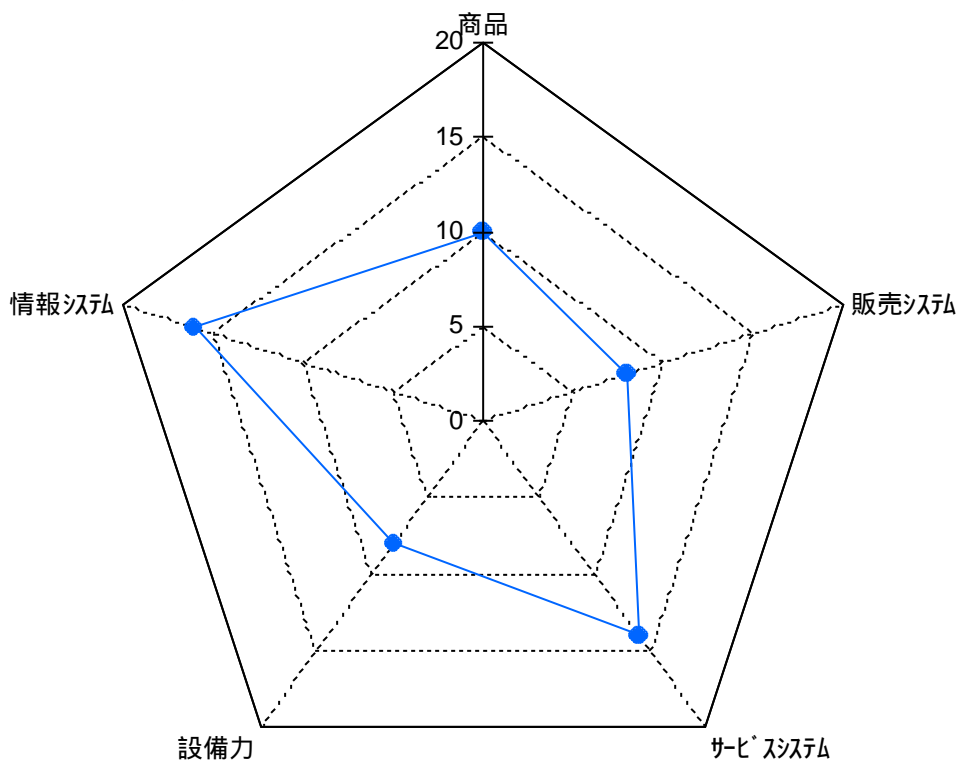
【情報システムの魅力度】

情報システムの魅力度平均は 4 であり、ホームページの更新や情報発信は毎日行われているが、それ以外の情報システムの魅力度の内容に関する項目の評価は普通である。

2-21-2 事例 10 J 家電業種の活動面における魅力度評価結果

魅力度要因	結果	平均
商品	10	2.5
販売システム	8	2
サービスシステム	14	3.5
設備力	8	2
情報システム	16	4
総合点	54	2.7

2-21-3 事例10 J家電業種の活動面における魅力度評価チャート

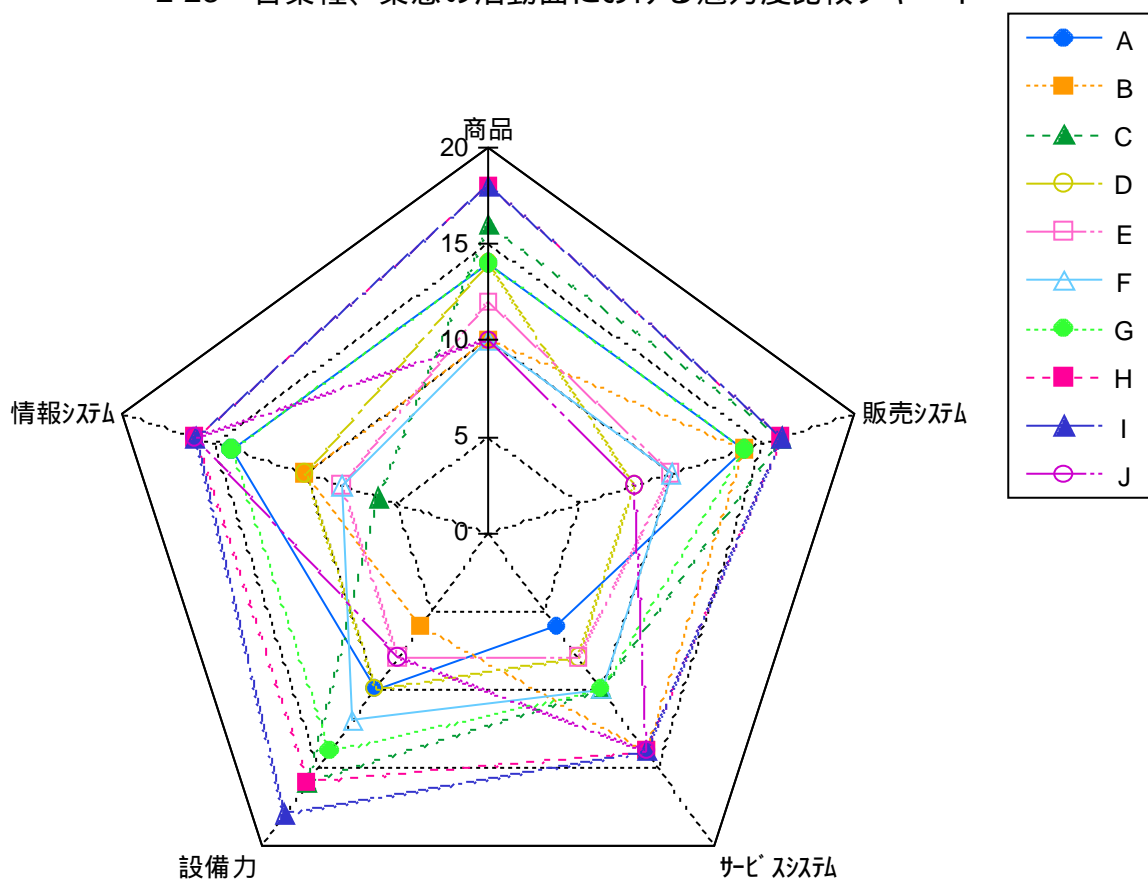


「2-11 業態の活動面における魅力度評価表」により、既存の各種の業種、業態は「2-22 活動面における魅力度評価結果」を得ることができる。そして 2-23 の魅力度比較チャートが作成される。これらの評価結果は既存業種・業態の今後の業態化方向や課題を明確にする。

2-22 活動面における魅力度評価結果

既存の業種、業態評価結果											
魅力度要因	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	平均
商品	14	10	16	14	12	10	14	18	18	10	13.6
販売システム	14	14	16	8	10	10	14	16	16	8	12.6
サービスシステム	6	14	10	8	8	10	10	14	14	14	10.8
設備力	10	6	16	10	8	12	14	16	18	8	11.8
情報システム	14	10	6	10	8	8	14	16	16	16	11.8
総合点	58	54	64	50	46	50	66	80	82	54	60.4

2-23 各業種、業態の活動面における魅力度比較チャート



(3)事例研究

既存の 10 の業種・業態の具体的な事例をとりあげて活動面における魅力度について評価を行う。以下簡単に 10 の業種・業態の特徴を説明する。

事例 1 は京都市右京区に所在する A コンビニエンスストア業態である。幹線道路沿いに位置し、乗用車でのアクセスはよいが近年、大手のフランチャイズチェーンが近くに開店して競合が激化している店である。

事例 2 は滋賀県彦根市京町に所在する B 酒販業種である。従来から宅配型の「ご用聞き」スタイルで固定客を確保してきたが複数の酒ディスカウンターの出現で売上高が減少している店である。

事例 3 は福井県鯖江市東鯖江に所在する C スーパーマーケット業態である。大手資本のスーパーマーケットチェーンが同地域に進出しているなか、地域性を重視して品揃えやサービスに力を入れ健闘している店である。

事例 4 は大阪市本町に所在する D 和菓子業種である。通行客の多い好立地に位置しているが、それを売上高に結びつけられていない店である。

事例 5 は京都府宇治市大久保に所在する E 鶏肉業種である。近隣型の商店街のなかに位置し、地域顧客とのコミュニケーションを大切に営業している店である。

事例 6 は大阪府富田林市喜志に所在する F 食料品業種である。私鉄沿線沿いの駅前の好立地で営業を行っている。食料品全般について取り扱いがあるが、生鮮食料品の品揃えは少ない店である。

事例 7 は滋賀県大津市膳所に所在する G 日用衣料品業態である。日常生活に必要な肌着や靴下、ホームウェアなどを取り扱い、低価格で販売している。新聞折込チラシでの広告宣伝も定期的実施している店である。

事例 8 は奈良市四条町に所在する H 婦人衣料均一業態である。20 歳代をメインターゲットにして、現在流行している外出用の婦人衣料品を均一の低価格で販売している。売れ筋商品を品切れさせないことに取り組んでいる店である。

事例 9 は京都市下京区に所在する I 時計・眼鏡ヤングファッション業態である。ファッションビルテナントとして入居しているチェーン店である。最新のファッション情報入手するために東京の渋谷にアンテナショップを設けている店である。

事例 10 は大阪府松原市新堂に所在する J 家電業種である。大手家電メーカーの系列店であるが店舗は狭い。家電修理や家電の各家庭への備え付けなどのサービスにより、地域密着型の営業を実施している店である。

それでは次にそれぞれの店の活動面における魅力度について評価してみることにしよう。

