



圓丸哲麻『百貨店のコミュニケーション戦略：消費者起点による「百貨店らしさ」の探求』千倉書房、2022年。

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪公立大学経営学会 公開日: 2024-04-15 キーワード (Ja): 百貨店, 百貨店らしさ, 百貨店広告, IMC (統合マーケティング・コミュニケーション) キーワード (En): 作成者: 近藤, 公彦 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/0002000606

【書評】

圓丸哲麻『百貨店のコミュニケーション戦略— 消費者起点による「百貨店らしさ」の探求』 千倉書房、2022年。

近 藤 公 彦

I はじめに

総合スーパーやショッピングセンター、専門店等、多くの競合業態との競争激化や高価格商品の需要減退のなか、「百貨店離れ」が進んでいる。かつて「小売りの王様」と賞賛された百貨店は今や、衰退産業（業態）であると言われる。

著者は、この百貨店を対象に研究を重ねてきた気鋭の若手研究者である。本書の出版に先だって同じ年、『百貨店のリテールブランド戦略』（2022年、白桃書房）が上梓されており、著者の生産性の高さには驚かされる。本書はそこでの検討を踏まえた百貨店研究の続編と位置づけられる。

著者は、『百貨店のリテールブランド戦略』において、百貨店を衰退へと追い込む他業態との「同質化」が、先行研究では消費者基点から検証されていないことを問題意識とし、消費者の知覚における業態間／業態内の異質性と共通性を明らかにすることを試みた。その成果については同書をご覧いただくとして、著者はそこからさらに新たな研究課題を抽出した。それは、百貨店に対する消費者の「同質化」という知覚は何によってもたらさせるのか、すなわち「消費者が知覚する『百貨店らしさ』の源泉」を検討することである。本書は、この課題に真正面から挑んだ研究成果である。

II 構成と要約

上記の研究課題を受けて、本書は次のような4つの具体的な研究目的を設定する。

- ① 消費者が知覚する「百貨店らしさ」の実態把握
- ② 「ニューノーマル」時代（コロナ禍）における消費者の百貨店買物行動（買物出向含む）の検討

キーワード：百貨店、百貨店らしさ、百貨店広告、IMC（統合マーケティング・コミュニケーション）

[受理日 2023年12月28日]

- ③ 消費者が知覚する「百貨店広告らしさ」の実態把握：広告表現に関して
- ④ ニューノーマルおよびDX時代を踏まえた「百貨店らしさ」基点のマーケティング・コミュニケーション戦略の検討

この研究目的に則して、本書はIV部9章構成で「百貨店らしさ」の理論的・実証的検討を行っていく。以下、各章ごとにその概要を見ていこう。

第I部は、「百貨店の課題」であり、百貨店の現代的な存在意義を改めて問い直し、コロナ禍を経たニューノーマル時代の消費の変容を考察する。

第1章では、百貨店の定義について、著者自身の前書の定義を含むこれまでの定義を検討しつつ、こうした定義がビジネスモデル（機能）基点ではなく、消費者基点で捉え直さなければならないことを強調する。その際に重要な点が、消費者のリテールブランドイメージの知覚であり、そのイメージ向上に大きな役割を果たしているのが、IMC（統合マーケティング・コミュニケーション）であると捉える。そしてこのことが「百貨店らしさ」を消費者に知覚させ、百貨店に競争優位をもたらすカギであると主張する。

第2章は、ニューノーマル時代の買物行動に消費者の不安意識がどのように影響するのかを検討する。ネガティブ感情（苦悩、退屈、ストレス）に関する先行研究をレビューし、熟慮および計画行動理論モデルに基づいて、コロナ禍における「不安」というネガティブ感情ならびに自粛行動が消費者行動に及ぼす影響を考察する。そして、このレビューを踏まえて実証分析のための仮説を提示する。

第3章は、この仮説モデルを構成する要素を先行研究のレビューから詳細に紹介し、「コロナ禍への不安意識」が「購買意図」「買物出向意図」にどのように影響しているかを消費者調査により実証的に検討している。分析の結果、こうした不安意識が「節約志向」や「ご褒美消費志向」を強めることなど、第2章で示された仮説の多くが支持され（15仮説中支持9、一部支持5、棄却1）、仮説の背景となる問題意識がおおむね妥当であることを示している。

第II部では、著者による消費者調査に基づいて、消費者が知覚する「百貨店らしさ」について検討がなされる。

第4章では、百貨店利用者が重視する情報源の実態を明らかにするとともに、彼らが知覚・評価する「百貨店らしさ」の内実を考察している。分析の結果、百貨店利用者が重視する情報源は、実際の買物局面では「店員」や「店頭」が高いこと、ならびに「百貨店らしさ」の要素には「商品やサービスの品質の高さ」や「デパ地下（食料品）売り場への評価」などがあることが確認された。

第5章は、前章に引き続き、百貨店利用者の利用実態や知覚・評価に焦点を当て、百貨店利用者にフォーカス・グループ・インタビュー（FGI）を行い、その結果を報告している。百貨店の利用実態および利用意識では、「利便性」、「ポイント割引」など店舗の機能面が重視される一方、百貨店の選好理由では「ブランド数の多さ」や「充実したマーチャンダイジング」と

いった機能性ととも「高級感（ラグジュアリー感）」や「関係性のある店員の存在」などの情緒的な側面が挙げられている。

第Ⅲ部は『『百貨店広告らしさ』とは』を主題に「百貨店らしさ」を醸成する広告に注目し、催事交通広告やチラシ広告等を用いた消費者調査から、百貨店らしい広告表現要素やその評価を分析する。

第6章では、百貨店の交通広告を題材に広告に対する印象の変化をフォーカス・グループ・インタビューにより考察している。分析の結果、消費者は「生活の豊かさ演出」に関わる情報が「百貨店らしい」広告と知覚していること、消費者が百貨店特有のコンテンツと認識し、その広告について積極的に情報を収集し、かつ買物経験も豊富な場合には、画像のレイアウトから広告主が百貨店であると知覚・評価していることが示された。

第7章では、先行研究で議論されなかった消費者基点の百貨店広告の評価プロセスに焦点を当て、消費者が百貨店広告にどのような態度や評価を示すのかを消費者調査から明らかにすることを試みている。分析の結果、百貨店に関わる情報を示さない場合、広告の掲載情報やレイアウト、画像などの広告表現のみでは、それが百貨店広告であるとは認識されにくいこと、百貨店利用者にとって百貨店の商品やサービスに接触することは、その他の情報源以上に重要視されていること、などが明らかされている。

そして第Ⅳ部「百貨店のマーケティング・コミュニケーションの現在と未来」では、IMCの視点から、百貨店のマーケティング・コミュニケーションの実態を議論し、今後のあり方が提示される。

第8章では、百貨店事業者やその従業員が知覚する「百貨店らしさ」「百貨店広告らしさ」を百貨店従業員へのインタビューから検討している。分析から百貨店従業員は、「百貨店らしさ」は「場」、「アクター（従業員）」、そして商品・サービスに関わる「MD（マーチャンドライジング）」から規定されると知覚していること、そして百貨店事業者・従業員は、百貨店広告は「百貨店らしさ」を基点とした消費者とのコミュニケーションであると認識していること、が明らかにされた。

終章では、これまでの議論を踏まえ、カスタマー・ジャーニー基点のIMCの観点から、ニューノーマルならびにDX時代において、前書で提示されたツー・ステージド・コミュニケーション・プロセスを拡張し、百貨店が目指すべき「百貨店らしさ」基点のマーケティング・コミュニケーションの構図を示すとともに、現代の百貨店に求められるIMCケイバビリティを取り上げ、衰退期から脱却するための実践的インプリケーションを提示している。

Ⅲ 講評

本書は、上記のような内容について詳細な議論を展開しており、消費者基点の「百貨店らしさ」「百貨店広告らしさ」を理論的・実証的に検討しようとした著者の意欲的な研究努力は高

く評価される。それに関わる最も重要な実証分析結果を改めてまとめると、以下のようになる。

- ① 消費者が知覚する「百貨店らしさ」は、商品・サービスに対する品質の高さ、デパ地下（食料品）売り場に対する評価、信頼や安心、ならびにスーパーマーケットとは異なる品揃え、からなる。
- ② 一方、百貨店（従業員）にとっての「百貨店らしさ」は、場（建物・売場）、人（従業員・取引先従業員）、ならびに商品・サービスに関わるマーチャンダイジングから構成させる。
- ③ 消費者にとって「百貨店らしさ」は、非日常性、季節感を感じさせる情報、期間限定的なハレの消費など、生活の豊かさを演出する広告表現から評価される。

こうしたファインディングも踏まえ、本書が評価される点をいくつか指摘しておきたい。第1に、「百貨店らしさ」「百貨店広告らしさ」という「らしさ」に注目している点である。小売研究や業態研究の一般的な視角は、小売構造や業態構造といったマクロの視点、あるいは小売企業や百貨店の活動というミクロの視点からの分析である。さらに後者は戦略論と結びついて小売戦略、あるいはより具体的に百貨店戦略として議論される。これに対して本書は、百貨店利用者という消費者の視点から「百貨店とは何か」「百貨店はどうか」という課題に迫った、その意味で貴重な研究書である。百貨店が主体の行為・戦略のみから差別的優位性を確立できるわけではなく、その提供価値の受容者である消費者から「百貨店はどのような存在とみなされているのか」を分析の俎上に載せることはきわめて重要な研究視角であるといえよう。

これに関連して第2に、本書は「百貨店らしさ」「百貨店広告らしさ」を明らかにするために、先行研究のレビューを中心とした理論的検討のみならず、消費者アンケートに基づく定量分析や百貨店事業者・従業員に対するフォーカス・グループ・インタビューによる定性分析を通じて、実証的な考察を行っていることである。先行研究での知見に著者の問題意識を反映した検討を加味することによって、新たな研究課題が導出される。その研究課題は、実証のための分析枠組み、仮説に落とし込まれ、百貨店利用者や百貨店事業者・従業員を対象とした実証分析につながり、実証分析からのファインディングは、百貨店研究のフロンティアを広げる。こうした理論的知見と経験的知見を接続し、そこに緊張関係を作り出すことにより、百貨店研究をさらに発展させていく。このような著者の研究アプローチは、健全な科学的研究方法論の王道として高く評価される点である。

本書はこうした優れた点が高く評価されるものの、評者の務めとして本書の「弱点」も指摘しておかなければならない。

まず本書全体を通しての印象は、「読みやすい」「理解しやすい」構成になっているとはいいいがたい。それにはいくつかの理由が考えられる。

第1は、本書の論理のフローに関わる。概していえば、本書は、先行研究のレビューを含む

理論研究とそれを踏まえた実証研究を柱とする一般的な学術研究のフォーマットに則している。しかしそれは「概して」であって、実際には、研究課題（リサーチ・クエスチョン）→先行研究のレビュー→仮説の導出→実証分析の手続き→分析→考察→理論的・実践的インプリケーションという一連のフローには必ずしも従っていない。

例えば第2章では、関連する先行論文をレビューしているが、個々の研究の紹介があまりに詳細であるため、かえって研究間の関連性や、そもそもそうした先行研究が本書の研究にどのように「骨太に」関連しているかが不明確になっている。さらに、この章は仮説の提示でもって終わっており、その仮説モデルの説明が章をまたいで第3章で行われている。第7章においても、導入部が章全体の要約に見える箇所と章の問題意識に見える箇所が混在しているように感じられ、読者は戸惑いを覚えるだろう。また、個々の調査分析の直前に参照する先行研究が示されており、節が分断されているように思える。第8章でも、百貨店事業者・従業員へのインタビューの後で、その理論的解釈が先行研究のレビューにまで立ち返って行われており、この逆転からか、先行研究の検討事項とインタビュー内容との間で乖離が生じてしまっているように思われる。

また終章において、情報源効果について「信憑性」と「魅力」に注目してレビューが行われているが、これらの概念は本書のカギ概念である「百貨店らしさ」に直接関連するきわめて重要なものである。この情報源効果を組み込んだ百貨店版ツー・ステージド・コミュニケーション・プロセスがこの終章で紹介されているが、このプロセスを構成する諸要素もまた本書全体に関わるものである。そうであるとすれば、このプロセスを第1章などはじめの方でレビューするか、あるいはこれを本書の出発点とした方が、その後の考察・分析がより論理的かつ強固になったのではないか。

このレビューに関してさらに、本書では、レビューが先行研究の論文単位で行われる傾向が強い。つまり、どの研究（論文）が、何を目的として、どのような研究を行い、何を明らかにしたのか、がレビューされる。しかし、個々の研究（論文）内容の詳細な紹介に寄せるあまり、先行研究から指摘されるべき重要な研究課題、概念、あるいは分析枠組みといった論文横断的な視角からの議論が十分ではなく、そのため、大きなストーリーがつかみにくくなっている。

本書を読みづらくしている第2の理由は、用語の定義に関わる。本書では、随所に重要な概念が示されているが、それらについて明確な定義がなされていないか、あるいは複数の定義を紹介した上でその内容に関わる議論がなされていない。

例えば、ニューノーマル、ニューノーマル時代、あるいはDX、DX時代とは一体何を指すのか。より具体的には、コロナ禍（というより正確にはウィズコロナ）において、ニューノーマルのもとに百貨店、小売業、あるいは消費者行動の何がどう変容するのか。またDXは百貨店、小売業、あるいは消費者行動の何をどのように変えるのか。ニューノーマルにせよDXにせよ、少なくとも著者が想定する現象は何か。そして依拠すべき定義は何か。こうした定義

を明確にしなければ、それらが百貨店、小売業、あるいは消費者行動に及ぼす影響を正しく議論することはできない。

例えば、第2章・第3章は、ニューノーマル時代の新しい消費者行動を理論的（第2章）・実証的（第3章）に検討しているが、ここで行われた調査はコロナ禍という非常事態における消費者行動の変化に焦点を当てている。これは、はたしてニューノーマルという新たな定常状態にある消費者行動と捉えることができるのだろうか。

同様に、DXは、百貨店を含む小売業、あるいは消費者行動の文脈ではどのように定義されるのか。そしてそれらにどのような影響を及ぼすのか。こうした視角について本書では曖昧なままである。DXはきわめて広範囲に深い変革を迫るものであるが故に、そうした点を踏まえた上で百貨店や消費者行動の変容を検討しなければ、「百貨店らしさ」「百貨店広告らしさ」を論理的に考察することは難しいだろう。

さらに本書ではニューノーマルとDXが同列に置かれ、その影響が検討されているが、これら2つの概念あるいは現象は同列なのか。ニューノーマルとDXは小売業、消費者行動に同じような範囲で、同じような程度で影響を及ぼすのか。ニューノーマル時代に求められるIMCとDX時代に求められるIMCは同じなのか。おそらくそうではないし、であるならば、それぞれの影響はより慎重に扱わなければならない。

定義の問題については、もう2点指摘しておきたい。1つは、著者が「機能（ビジネスモデル）」と表現することである。著者はこの表記によって、ビジネスモデル＝機能と認識しているようであるが、ビジネスモデルは単なる機能の集合ではなく、「機能間の関連づけられた仕組み」である。「百貨店らしさ」あるいは「百貨店広告らしさ」をコミュニケーションの視点から明らかにしようとするならば、コミュニケーション・チャンネルという狭い視点に閉じ込めてしまうのではなく、そうした「らしさ」を醸成する戦略視点、それを企画・立案する組織視点、その費用対効果を測定する財務視点を考慮する必要があるだろう。そしてそれこそが、著者も参照する現代的なIMCなのである。

もう1点は、IMCケイパビリティについてである。本書を通して随所にIMCについて言及されており、終章ではその重要性について指摘されている。評者においてもこの点については完全に同意するものの、肝心のIMCケイパビリティとは何かは触れられていない。百貨店版IMCを実現するための視点は挙げられているが、それらは「活動」であり、組織能力としてのケイパビリティではない。消費者に対して効果的・効率的に「百貨店らしさ」「百貨店広告らしさ」を伝達するためには、活動の動因となるケイパビリティを高める必要があるだろう。そうしたIMCケイパビリティの育成を本書の締めくくりとして提示してほしかった。

IV おわりに

いくつかの「弱点」を抱えているとはいえ、それをもって本書の学術的貢献が小さくなるわ

けではない。衰退期にあるとされる百貨店であるが、個人的には「百貨店がなくなれば、つまらないだろうな」と強く思っている。百貨店の「らしさ」と総合スーパーやショッピング・センターの「らしさ」は、私としては異なったものとして認識しており、それ故、他の業態では補えないものである。とすれば、百貨店の衰退は、1つの「らしさ」の衰退であり、ひいては小売業全体の魅力を減じることにつながるだろう。もっとも、そうした「らしさ」の認識も、世代間で違っていることも本書では指摘されている。いわゆるZ世代にとっては、評者とは異なる「らしさ」があるのだろう。

百貨店が「らしさ」をどのように伸ばし、どのように消費者基点の独自のポジションに立ち続けられるか。本書は理論的にも実践的にも、多くのヒントを与えてくれる。著者の百貨店研究の第三弾、第四弾を待ちたい。