

# 食品売り場とクロス・マーチャンダイジング

石 川 明 美\*

## 目 次

1. はじめに
2. 食品売り場の販売方法とその展開
3. クロス・マーチャンダイジングと社会的マーケティング
4. 食生活の問題解決をサポートする食品売り場の可能性
5. おわりに

## 1. は じ め に

小売業の役割については、生産者と消費者を橋渡しすることであると捉えることもできる。これは、小売業者は生産者の作ったモノを消費者に届けるための流通経路に過ぎないという考え方である。モノ不足のために消費市場が売り手市場である場合には、こうした小売業者も多く存在する。そこでは、小売業者の主体性が売り場において積極的には発揮されない。小売業者は、生産者から届けられたモノをただ売り場に並べるだけである。消費市場が買い手市場の時代においては、店舗小売業であれば、消費者の立場に立ちながら売り場を主体的に作る事が求められる<sup>1)</sup>。

大手スーパーのイオンでは、これまで主として消費者のニーズに応えるために「トップバリュ」という PB 商品の開発に力を入れ、生産、販売してきた。イオンは、昨年3月中旬、新聞各紙に「イオンの反省」というタイトルの一面広告を掲載した。そこには、「お客様が求める商品を提供できていませんでした。」という内

容が盛り込まれていた。イオンは、これまで PB 商品の提供を通じて消費者のニーズに対応してきたが、7年ぶりの赤字に転落したため、赤字の原因を消費者に示すとともに、これまで以上に消費者の求める商品を届けていきたいという強い決意を表したのである<sup>2)</sup>。

イオンに限らず、中小のスーパーの多くも CGC グループ等と手を組み、PB 商品の販売にこれまで力を入れてきた。大小のスーパーが PB 商品の販売に力を入れるのは商品の価格決定において小売業者が主導権を握ることができるからであり、これにより小売業者はメーカーの製造した商品よりも低価格で商品を提供することができる。多くのスーパーはこうした PB 商品の販売や、さらには特売等にこれまで力を入れてきた。こうして多くのスーパーでは、これまで主として価格訴求という方法を通じて売り場を作り、消費者価値を増大させ、利益を追求してきたのである。

スーパーの価格訴求重視は、短期的に見ると消費者価値を増大させることにつながるが、長期的に見ると諸問題を発生させる可能性がある。スーパーが価格訴求を重視する場合、スーパーの方に生産者より力があれば、力の弱い生産者に対してスーパーは有利な価格交渉を行うことが多い。そのことは、スーパーや消費者に短期的には商品を安く届け利益をもたらすことになる。しかしながら、長期的には生産者を経営難に導くことになる。商品が野菜や果物等の場合には、農業が衰退に追い込まれ、さらには環境保全にも悪影響が出ることになる<sup>3)</sup>。これによって、消費者も国産の野菜や果物等の調達が

\* 広島経済大学経済学部教授

困難になる。

こうした問題をできるだけ発生させないためには、非価格訴求による売り場作りが必要になる。価格訴求を重視して売り場を作ることは、売り場を作ることの一つの方法ではあるが、生鮮食品を取り扱うスーパーにとって最適な方法ではない。スーパーの食品売り場は、わが国の農業を守り環境を保全し、消費者に安定的に農産物を届けるために、価格訴求よりも非価格訴求の方法を積極的に取り入れることが求められていると思われる。スーパーの食品売り場が消費者へ提供する情報に価格以外の情報を加え、これによって消費者価値を増大させるならば、スーパー間の過度な価格競争を抑制することができ、スーパーや消費者、さらには生産者にも利益をもたらすことになる。

本稿では、スーパーの食品売り場が<sup>4)</sup> 価格以外の情報を発信することによって消費者に支持され、食品購入につながる可能性を明らかにしていきたい。そのために次の第2節では、これまでの食品売り場の販売方法とその背景を確認する。第3節では、クロス・マーチャンドライジングについての研究を整理、検討し、クロス・マーチャンドライジングが社会的マーケティングと結びつくことによって生まれるクロス・マーチャンドライジングの新しい方向性を示すことにする。それを踏まえて第4節では、食生活問題解決の情報を提供する売り場作りの可能性を明らかにしていきたい。

## 2. 食品売り場の販売方法とその展開

多くの家庭では、夕食の食卓にごはんや麺等の主食と、肉や魚や卵等の主菜、野菜やきのこや芋や海藻等の副菜、さらにはビール等の酒類が並んでいる。スーパーが登場する以前には、家庭の食事作り担当者は肉屋や魚屋や八百屋等に毎日出かけ、対面販売を通じて料理の材料を調達していた。スーパーが登場してからは、料

理の材料の全てがスーパーで購入できるようになった。スーパーでは、セルフサービス、ワンストップショッピング、安売りという販売方法を取り入れて毎日の食生活に必要なものを品揃えしてきた。しかし、スーパーの登場とともに、こうした販売方法を用いて瞬く間にスーパーは大成功を収めたわけではなかった。ここでは、スーパーの食品売り場でのセルフサービスとワンストップショッピングの導入過程を通じて、家庭の毎日の食事に必要なものが全て揃うようになるにはスーパーの様々な販売努力や国の規制緩和があったことを示すことにしたい。

### 2.1 セルフサービスと生鮮食品

食品売り場に並べられている食品は、生鮮食品と非生鮮食品に大きく分けることができる。非生鮮食品については、スーパーの登場とともに直ぐに売り場の陳列棚に並べられ、セルフサービスによって販売されたが、生鮮食品については、非生鮮食品のように生産者が作ったものをそのまま直ぐに陳列棚に並べることが困難であった。アメリカのセイフウェイ社と住友商事の合併企業で1963年に開業した野沢スーパーストアでは、わが国で初めて青果、精肉、鮮魚の生鮮食品を完全にセルフサービスで販売したが、生鮮食品をセルフサービスで提供するためには、冷蔵ケース等の設備や、トレーやラップに至るまでアメリカから最初は調達する必要があった<sup>5)</sup>。1970年代中頃までは、どこのスーパーでも生鮮食品の鮮度維持管理が課題であったために、消費者にはスーパーの生鮮食品は品質的に全く支持されなかった。

鮮度維持管理の問題を解決するために、スーパーではどのような方法が取られたのかを、以下、見ることにしよう。

スーパーでは、1960年代から1970年代にかけて、生鮮食品を扱っていた業種店をテナント方式で食品売り場に導入する所が多かった。この

方法には、幾つかの問題があった。大きな問題としては、生鮮食品を取り扱う専門業者が職人気質であったために、気に入った商品がなければ仕入れを少なくする等といったことが起こり、スーパーが売り場をうまく管理することができなかった。またチェーン化に対応して店舗を増やしていくためには標準的な売り場を準備する必要があったが、専門業者のレベルにばらつきがあったため標準的な売り場の店舗展開が難しかった。

1960年代後半に入ると、先進的なスーパーやチェーン展開しているスーパーでは、作業を一か所の加工場で集中して行うセントラル・パッケージ方式が導入されていった<sup>6)</sup>。こうした動きは、1980年代前半まで続いた。しかしながら、セントラル・パッケージ方式も問題を抱えていた。この方式では、加工した商品を加工場から店舗へ配送して売り場に並べるので、生鮮食品を消費者が手に取るまでに鮮度が低下するという問題があった。

1970年代中頃になると、店舗のバックヤードの中で加工するというインストア・パッケージ方式が関西スーパーによって採用された<sup>7)</sup>。関西スーパーでは、生鮮食品売り場の状態を理想的に保つために生鮮食品の加工作業を高速で行う必要があった。そのためには、原料の準備、加工、トレー詰め、包装、値付けまでの作業を店舗のバックヤードで効率よく行い、最高の鮮度で売り場に並べられることが求められ、関西スーパーは試行錯誤を重ねて、それを実現していった<sup>8)</sup>。インストア・パッケージ方式を既存店が採用するには、店舗のバックヤードにそれなりのかかなりのスペースを確保しなければならないという問題もあったが、多くのスーパーではその問題を何とか解決し、インストア・パッケージ方式を取り入れ、生鮮食品を最高の鮮度で陳列することを実現していった。

セントラル・パッケージ方式の生鮮食品もイ

ンストア・パッケージ方式の生鮮食品もともに、セルフサービスを可能にしたが、生鮮食品の品質維持は後者の方が勝っていた。セントラル・パッケージ方式は既存店のバックヤードを作業所に改修する必要がなく、また急速な出店に容易に対応できるという長所もあったが、スーパー同士の競争が激しくなる1990年頃になると、セントラル・パッケージ方式を採用している店舗は競争に敗れるようになった<sup>9)</sup>。こうした変遷を経て鮮度維持管理された生鮮食品は、非生鮮食品と同様にスーパーの食品売り場でセルフサービスによって消費者に購入されるようになった。

## 2.2 ワンストップショッピングと規制緩和・撤廃食品

一か所で必要な商品が揃うことを、ワンストップショッピングと呼んでいる。今ではスーパーの食品売り場に行けば、ワンストップショッピングによって家庭の毎日の食事に必要なものを全て調達することができる。ワンストップショッピングは、スーパーの販売方法の特徴の一つとされているが、これはスーパーが登場した頃から可能ではなかった。米や酒類は今では他の食品と同じように同じ食品売り場に並べられ、時には特売商品として集客力を高める手段として利用されているが、米や酒類がスーパーで自由に調達され、販売されるようになったのは、いつ頃からかを次に検討することにした。

まず、米について見ることにしよう<sup>10)</sup>。現在の米の一人当たりの年間の消費量は約 60 kg である。1962年にはこの2倍近くの 120 kg の量の米が消費されており、1960年代までは米不足の状況が続いていた。このため、米については国によって強く管理される特殊な商品であった。戦時中の1942年に食糧管理法が制定され、これによって国は米不足を解消し、米の需給と価格

の安定を図るために流通量を直接管理するとともに、流通業者の参入を規制し、流通ルートを厳格に管理していった。

しかし、農家の米の生産力の向上と消費者の米の消費の減少等によって、食糧管理法が見直されることになり、食糧管理法に代わって1995年には食糧法が施行された。この法律によって、小売業者の参入が許可制から登録制に変わり、また小売業者は米を自由に仕入れることができるようになった。さらに2004年には改正食糧法の施行によって、米の流通が基本的に自由化されることになった。スーパーでも、届け出をすれば基本的には自由に米を販売することができるようになった。スーパーの店頭には、今では銘柄米のほかに特別栽培米や無洗米等も並べられるようになった。

続いて、酒類について見ることにしよう。酒類については、酒税の保全と到酔性飲料のため販売が規制された特殊商品であった。このため、酒類は免許を持つ一般小売店のみで販売されていた。しかしながら、1989年6月、免許制の規制が緩和され、一般小売店だけでなく、酒類のディスカウントストアや、さらにはコンビニエンスストアやスーパーでも酒類が販売されるようになった<sup>11)</sup>。国税庁の「酒類小売業者の実態調査結果について」によると、1990年の酒類の販売場数は、「一般小売店」が112,953場(87.7%)で最も多く、続いてコンビニエンスストア9,956場(7.7%)となっていた。スーパーは、1,208場(0.9%)であり<sup>12)</sup>、この時点ではスーパーの力は全く強力なものではなかった。

1990年10月には公正取引委員会の強い要請により、ビールメーカーの各社はビールの価格が自由価格であることを全国紙の広告を通じて告知した。さらに1994年4月から5月にかけて、大手のスーパー等で酒類の値引きが行われるようになった<sup>13)</sup>。こうした流れを受けて、消費者はスーパー等で安い酒類を食品と一緒に購入で

きるようになった。

2003年9月には、ついに酒類販売が原則自由化された。従来は地域の人口に応じて認可数を限定していた酒類販売免許を原則誰でも取得できるようになった。この自由化によって、これまで酒類と一緒に陳列されていた本みりんや料理用清酒が調味料コーナー等でも陳列できるようになった<sup>14)</sup>。どこのスーパーでも酒コーナーから離れた精肉、鮮魚、惣菜コーナーや菓子コーナー等に酒類が置かれ、酒類との関連購入が積極的に行われるようになった<sup>15)</sup>。さらに2006年9月には、酒類販売免許の需給調整上の要件が完全に撤廃され、酒類販売が完全に自由化された。

以上のことから、スーパーでワンストップショッピングが全面的に可能になったのは、米や酒類がスーパーの食品売り場で自由に販売されるようになってからのことであり、それは2000年代の中頃に入ってからのものであると確認することができる。食品売り場では、入口の近くに色取り取りの青果物を置き、壁面の主通路に精肉や鮮魚を並べ、レジ近くに重量のある米や酒類を配置している所もある。こうしたスーパーの売り場構成の中で、消費者は毎日の食事に必要な食品をワンストップショッピングによって購入している。スーパーでは、様々な食品をカテゴリごとに陳列するだけではなく、スーパーの主体的な判断で関連販売というクロス・マーチャンダイジングを展開することも可能になった。

### 3. クロス・マーチャンダイジングと社会的マーケティング

クロス・マーチャンダイジングは、特売、エンド政策、ポイントカードやクーポン券、デモンストレーション販売等と同じように、インスタ・プロモーションの一つである。ここでは、田島義博氏、上田隆穂氏、鶴見裕之氏の3氏の

クロス・マーチャンドライジング研究を整理し<sup>16)</sup>、続いて、クロス・マーチャンドライジングを社会的マーケティングと結びつけることによってスーパーで今後展開されるクロス・マーチャンドライジングの方向性を示すことにしたい。

### 3.1 クロス・マーチャンドライジングの研究

まず、田島義博氏は、1988年に『マーチャンドライジングの知識』（初版）を出版し、この中でクロス・マーチャンドライジングを取りあげている。田島氏は、クロス・マーチャンドライジングを分野の違う商品を結びつけて陳列することであると、これによって同時購入率を高めることができるとしている。調味料のマヨネーズの例を示し、食品売り場では消費者を混乱させないために、マヨネーズを調味料売り場とレタス売り場の両方に陳列していると述べている<sup>17)</sup>。

田島氏は、クロス・マーチャンドライジングを同時購入率を高める陳列方法として捉えている。このことは、クロス・マーチャンドライジングが経営資源を増加投入しないで、換言すれば、経営資源一定の条件下で売上を増やす効果を持っていると理解することができる。田島氏は、1990年代に入る前から既に非価格訴求のインスタ・プロモーションのクロス・マーチャンドライジングに注目し、その重要性を認識していたと捉えることができる。

第二に、上田隆穂氏の見解を見ることにしよう。上田氏によると、クロス・マーチャンドライジングとは複数の商品を何らかのテーマで組み合わせるセールス・プロモーションを実施することである。クロス・マーチャンドライジングでは、商品の組み合わせの意外性に注目し、想定外の意外性を演出することができ、これによって、価値を創造し、ロイヤル顧客を増やすことにより適正価格の受容が可能となるとしている。さらにクロス・マーチャンドライジングの研究では、理論的に効果の高いクロス・マーチャンド

ライジングの創造方法がまだ明らかにされていないと述べるものの<sup>18)</sup>、その一方では「牛乳」と「和惣菜」の意外な組み合わせを提案し、成果をあげている<sup>19)</sup>。

クロス・マーチャンドライジングの定義について、上田氏のものと同様の田島氏のを比較してみると相違が見られる。上田氏の場合には複数の商品の組み合わせをクロス・マーチャンドライジングとして捉えているが、田島氏の場合は分野の違う商品の結びつきとして捉えている。こうした相違は、クロス・マーチャンドライジングの捉え方が進展することによって生まれたのだと思われる。クロス・マーチャンドライジングによって同時購入率を高めるためには、上田氏のように商品の分野が同じ場合まで含める方が複数の商品の組み合わせの可能性が広がることになるであろう。

また上田氏の見解からは、クロス・マーチャンドライジングがなぜ効果があるのかを明らかにしようとしていることもわかる。クロス・マーチャンドライジングは、想定外の意外性を示すことができると上田氏は述べているが、このことは、クロス・マーチャンドライジングが消費者に新しい情報を伝えることになる。消費者は、新しい情報を得ることによって自分も試してみようと考え、提案された複数の商品を購入するようになる。消費者が自分で試してみた結果、納得すれば、繰り返し提案された複数の商品を購入することになる。

さらに上田氏は、「ハウス食品のクリームシチューの素」と「子どもたちが喜んで食べる野菜」の組み合わせを価値創造型のプロモーションの事例としてあげているが<sup>20)</sup>、これはクロス・マーチャンドライジングの事例としても捉えることができる。クリームシチューの素の代わりに「カレーのルー」と「子どもたちが喜んで食べる野菜」を組み合わせることも可能である。クリームシチューは、これまでは子どもたちの

喜ぶ冬の料理として考えられていたが、それを色々な野菜とシチュウの素を組み合わせて使うことによって、冬の料理に限定せず、子どもたちに野菜をしっかり食べさせる料理として一年中利用できることになる。上田氏の取り組みから、クロス・マーチャンドライジングを子どもたちに野菜をしっかり食べさせる手段として活用することができるであろう。

第三に、鶴見裕之氏の見解を見ることにしよう。鶴見氏によると、クロス・マーチャンドライジングとは関連する複数カテゴリーの商品を組み合わせて陳列することであるとしている。これによって関連購買を促進し、買上点数を向上させることにつながるとともに、また消費者には複数の食材を効率よく買い物することができる利便性を提供していると述べている<sup>21)</sup>。

さらに鶴見氏は、クロス・マーチャンドライジングを適応型とチャレンジ型に分類している。適応型クロス・マーチャンドライジングでは、来店客の買い物に合わせて売り場を構築することができ、これによって来店客は買い忘れを回避し、効率よく短時間で買い物することができ、またチャレンジ型マーチャンドライジングでは、チャレンジを繰り返して商品の新しい組み合わせを提案できるとしている。商品の新しい組み合わせによって、新しい食材の使い方や新メニューを提供することができ、これを用いて今の内食化傾向に対応することができるとしている<sup>22)</sup>。

鶴見氏のクロス・マーチャンドライジングの定義を、先述の2人の定義と比較してみると、鶴見氏は複数カテゴリーの商品の組み合わせと捉えていることから、上田氏と同じ捉え方をしていると判断することができる。

また鶴見氏の場合は、クロス・マーチャンドライジングの効果を小売業者と消費者の両方の立場から捉えている。クロス・マーチャンドライジングの効果については、これまでは小売業者の

立場から捉えられてきた。それは、鶴見氏の言葉では買上点数の向上につながるという表現になる。さらに消費者の立場からすると、効率よく買い物することができ、時間の節約につながる。スーパー等での買い物は、時間に余裕があれば様々な発見があり、楽しい時間の一つになり得る。しかし、時間に余裕がない時には、できるだけ短時間で買い物を済ませたいものであり、効率的に買い物をするようになる。鶴見氏の指摘した効果は、多忙な消費者にとって合理的な行動につながるであろう。こうして鶴見氏がクロス・マーチャンドライジングの効果を二面性から捉えることによって、クロス・マーチャンドライジングの重要性がますます高められることになった。

さらに鶴見氏は、クロス・マーチャンドライジングの分類を行い、それを適応型とチャレンジ型に分けている。クロス・マーチャンドライジングをこの2つに明確に分類することによって、2種類のクロス・マーチャンドライジングの導入機会を適切に広げることになる。先述の田島氏のマヨネーズをレタス売り場に陳列する例は、適応型に含まれるであろう。これによって買い忘れを防ぎ、効率よく買い物をすることができるようになる。またチャレンジ型のもは、先述の上田氏の商品の組み合わせの意外性と結びつくであろう。チャレンジ型クロス・マーチャンドライジングは、商品の意外な新しい組み合わせによって家庭での新しい料理作りに貢献できる。つまり消費者に新しい料理情報を提供し、家庭の食事作り担当者のレパートリーを広げることになる。

以上のことから、クロス・マーチャンドライジングの定義は変化し、複数の商品を組み合わせて関連陳列することであると理解されるようになった。食品売り場でチャレンジ型のクロス・マーチャンドライジングが積極的に展開されることによって、消費者は料理メニュー等の新しい

食生活関連の情報を入手することができるようになった。

### 3.2 社会的マーケティングの重要性

では、スーパーでは、実際にどのようにクロス・マーチャンドライジングが展開されているのかを次に見ることにしよう。

スーパーでのクロス・マーチャンドライジングは、後述するヤオコーのように、小売業の店舗主導でメニュー提案をする所もあるが、食品メーカーや生産者団体主導でメニュー提案が行われることが多い。例えば、西友荻窪店では2003年7月24日～27日、キリンの「一番搾り」と紀文のウナギ関連商品（「うなまぶし」）の組み合わせ販売が行われた。食品売り場の同じ場所に一番搾りとウナギ関連商品を置き、POP広告を用いて消費者にアピールしていった。その結果、一番搾りの販売量は、同じ売価だった2週間前と比較して30%増を達成した。ウナギ関連商品も売価が同じだった前週と比較して20%増となった。また同年6月～8月、鹿児島県経済農業協同組合連合会は宮崎県農業協同組合連合会と連携し、キューピーと共同してゴーヤをドレッシングで和えるサラダ等5種類のサラダ提案を大手スーパーを中心に1,500店舗で行い、成果をあげた<sup>23)</sup>。

一番搾りとウナギ関連商品の組み合わせも、またゴーヤとドレッシングを組み合わせたサラダも、ともにチャレンジ型クロス・マーチャンドライジングの事例である。前者は、ビールとウナギ関連商品の単品どうしの新しい組み合わせであり、後者はドレッシングをかけるサラダの食材の新しい組み合わせである。消費者には、クロス・マーチャンドライジングを通じて新しいメニュー情報が提供され、それが支持され、それぞれの商品の販売拡大につながるとみてよいであろう。

食品メーカーや生産者団体主導によってクロ

ス・マーチャンドライジングが行われるのには、食品メーカーや生産者団体にとっても、またスーパーにとっても都合のよい事情があるためである。食品メーカーや生産者団体からすると、スーパーでクロス・マーチャンドライジングが展開されると、スーパーでは既存の売場のほかに商品を特別に置いてもらうことができる。これによって、食品メーカーや生産者団体は売り場のスペースを通常より広く確保することができ、消費者の目に留まる機会が増えシェア拡大につながる可能性が生まれる。他方、スーパー側も、食品メーカーや生産者団体の企画を受け入れることによって、売り場での企画の手間を省くことができる。さらに、売り場作りを手伝ってもらったり、販売員を派遣してもらう等の人的サポートがあることもスーパー側が食品メーカーや生産者団体主導のクロス・マーチャンドライジングを受け入れる要因になっている<sup>24)</sup>。

しかし、こうした食品メーカーや生産者団体主導のクロス・マーチャンドライジングをスーパーが積極的に受け入れることには問題がないのだろうか。スーパーがこうしたことを積極的に受け入れることによって、顧客のために売り場を作るというスーパーの役割が十分に果たせなくなると思われる。食品メーカーや生産者団体主導のクロス・マーチャンドライジングでは、それぞれが生産する食品とその関連商品の売上を伸ばすことに目的が置かれ、地域の人々のニーズを満たすことに目的が置かれない。ここに、食品メーカーや生産者団体主導のクロス・マーチャンドライジングとスーパー主導のクロス・マーチャンドライジングの展開の違いが出てくる。地域の人々のニーズを踏まえたスーパー主導のクロス・マーチャンドライジングが求められている<sup>25)</sup>。

またスーパーがクロス・マーチャンドライジングを展開する際には、社会的マーケティングとの関係を踏まえる必要がある。従来のマーケ

ティングは、商品の売上や利益を増やすための仕組み作りとして捉えられてきた。そのため、マーケティングは企業が利益を追求するための手段＝金儲けのための手段として考えられ、マーケティングに対してよいイメージをもたない人が少なくなかった。食品メーカーやスーパー等で食品の産地偽装事件等が度々生じると、企業では何よりも利益を追求することが優先されていると消費者は一層認識するようになる。こうした状況下において、これまでのマーケティングを展開しても、消費者から信頼されないばかりか、社会からも企業は次第に信頼を失うことになる。社会から信頼を得るためには、社会的利益に目を向けたマーケティングが必要である。

広島市とその周辺では、2009年10月からスーパーのレジ袋が有料となった。このため、消費者はスーパーへ買い物に行く時には買い物袋を持参するようになってきた<sup>26)</sup>。こうした動きは、広島市とその周辺部だけでなく、全国的に広がりを見せている<sup>27)</sup>。全国的に広がりをみせている背景には、消費者が買い物袋を持参することによって二酸化炭素の削減に取り組み、地球温暖化を阻止することに貢献できるからである。こうした取り組みは、今、生活している人々だけに恩恵をもたらすだけでなく、次世代の人々にも恩恵をもたらすことにつながる。スーパーの要請に消費者が応え、二酸化炭素削減問題に取り組むことによって二酸化炭素の削減、さらには地球温暖化阻止への貢献という社会的利益が生じることになる。

こうしたスーパーの動きは、企業の利益と顧客満足と社会的利益の3つの利益を併存させる意識を芽生えさせたとみてよいであろう。3つの利益を併存させる考え方は、江戸時代の近江商人の「三方よし」<sup>28)</sup>にもあったが、この動きを全国的に普及させる時期を再び迎えたと受け止めることができる。こうした新しいマーケ

ティングを社会的マーケティングと呼んでいる<sup>29)</sup>。スーパーが、社会の一員であることを踏まえ、企業の利益だけでなく、顧客満足と社会的利益の3つの利益実現のために社会的マーケティングを展開していくならば、スーパーは新しい役割を担ってこれからも発展するであろう。

社会的利益は、社会に生じている問題を解決することによって生み出される。食品を扱うスーパーが、商品の組み合わせを通じて食生活の中で生じる社会的問題を解決するならば社会的利益を生み出すことにつながる。社会的マーケティングを踏まえたクロス・マーチャンダイジングがスーパー主導で行われることによって、食生活に関連する社会的問題を解決する方向に社会は進むであろう。

#### 4. 食生活の問題解決をサポートする食品売り場の可能性

敗戦後の食料不足を経験したわが国では、今では人々は一見、豊かな食生活を送っているように見える。食生活が豊かでなかった時代には、家族の空腹を満たすことに食事作り担当者は全力を注ぎ、家族は食事作り担当者が作ったものを一緒に食べ、そのことを幸せの一つとして捉えることもあった。今では、こうした生活を継続している家族もあるが、そうではない家族も増えてきた。こうした中で、食料不足とは異なる新しい食生活問題が生まれている。食料自給率が他の先進国に比べて低いことや、トレーサビリティ、フードデザート、生活習慣病やメタボリックシンドローム等の新しい問題が社会で注目を浴びるようになってきた。

前節では、社会的問題としての食生活の問題をクロス・マーチャンダイジングによってサポートすることを提案したが、ここでは、まず、食生活の問題として家族の食事の実態を取りあげ、続いてスーパー主導のクロス・マーチャンダイジングを活用して家族の食事の問題を解決

する糸口を示すことにしたい。

#### 4.1 家族の食事の実態

『日本経済新聞』の孤食に関する記事には、厚生労働省の「国民健康・栄養調査」の結果が示されている。これには朝食を一人か、子どもだけで食べることが取りあげられており、それは小学1年生から3年生の低学年については、1988年の調査では26.8%であったが、2005年の調査では40.9%となり、約20年間に14ポイント増えている。2005年の同調査によると、小学4年生から6年生の高学年については40.3%、さらに中学生については42.5%となっている。こうした結果から、大人と一緒に食べない子どもの孤食、中でも孤食の低年齢化の実態が指摘されている<sup>30)</sup>。

続いて、家族の食事の状況はどのようなものかを2つの調査結果から具体的に見ることにしよう。

第一に、足立己幸氏等の調査結果を見ることにする。足立氏等は、全国の小学校5、6年生、約2,000名を対象に質問紙法と、さらに食べ物や食べた人の様子等を絵に描く食事スケッチ法を用いて調査を行った<sup>31)</sup>。

1982年の調査結果によると、朝食を一人か、子どもだけで食べた割合は38.4%であり、そのうち「ひとり」は17.8%、「子どもだけ」が20.6%であった。ところが、1999年の調査結果によると、朝食を一人か、子どもだけで食べた割合は50.9%となり、そのうち「ひとり」は26.4%、「子どもだけ」は24.5%であった。これらの結果から、大人と一緒に食べない孤食の割合が増えており、しかも「ひとり」の割合の方が「子どもだけ」の割合よりも増加していることがわかった<sup>32)</sup>。

子どもたちの朝食の孤食の様子を見ると、A君の場合にはピーマンと牛肉炒め、アスパラとトマトのサラダ、卵焼き、ぶどうパンが食卓に

並べられていたが、A君は自分の好きな卵焼きとぶどうパンだけを食べていた。A君は、好きなおかずがない時には、パンかご飯だけで済ませてしまうこともある。またBさんの場合には、ご飯と味噌汁とおかずが用意されていても、Bさんはカップラーメンを食べたい時には、それを食べてしまうと話した。両親が朝食を食べる習慣のないC君の場合には、朝食を作ってもらえず、C君は毎日、コーンフレークに牛乳をかけて食べていた。こうした子どもたちの孤食の状況は、東京や大阪等の大都市に限られたものではなく、農村部においても見られた。大都市と農村部の間には、地域差は見られなくなった。またおじいさんやおばあさんと一緒に暮らす大家族であっても、子どもたちは一人で簡単に食事を済ませていることが確認された<sup>33)</sup>。

足立氏等の調査によって、わが国の子どもたちの朝食の実態を垣間見ることができた。大人のいない食卓では、子どもは栄養のバランスを考えることなく、自分の好きなものを食べていた。また親自身が朝食を食べない習慣をもっているため、親と朝食を食べない子どももいた。

第二に、岩村暢子氏等の調査結果を見ることにしよう。岩村氏等は、主婦を対象に、①質問紙法、②作り方や食べた人等についての日記と写真の利用、③先の2つの調査結果を踏まえた面接法という3つのステップからなる定性調査を実施した。首都圏に住む1960年以降に生まれた子どもを持つ主婦を調査対象とし、1998年から2002年までの5年間に111人、2,331食卓の結果を収集している<sup>34)</sup>。

岩村氏等の調査結果によると、毎朝、家族揃って同じものを食べている世帯は、100世帯中1件であった。他の世帯は、食べているものも、食べている時間もバラバラであった。こうした食事を岩村氏等は、個食や孤食と呼ばないで、食事の時間も食事の内容もバラバラということから「バラバラ食」と呼び、今の食生活の一端

を表現した<sup>35)</sup>。

岩村氏等によると、主婦たちは、野菜や魚を見ても「何を作ったらいいのかわからない」、「料理イメージがわからない」と言い、買い物では目新しいものを探すようにしている。目新しいものには、冷凍食品、レトルトの肉・魚加工品、乾燥や冷凍の煮物セット、ドレッシング、カップスープ、メニュー対応型調味料や素、カップ麺、菓子、加工米飯類、菓子パン、でき合い惣菜類等がある。こうした主婦の買い物行動から、岩村氏等は、まず、生鮮食品にはその情報力が希薄になっていることを指摘している。その上で、調理能力よりも食品について情報感度のいい情報選択力のある方が家庭の食卓を豊かにできると主婦たちは考えるようになったと主張している<sup>36)</sup>。

これらのことから、主婦たちは加工食品の目新しいものを調達し、朝からカップスープやカップ麺、加工米飯類や菓子パン等を用意し、大人も子どもも自分の時間の都合に合わせてそれらを食べている様子が浮かんでくる。こうした加工食品の利用は、朝食に限ったことではなく、夕食においても同様な傾向があると推測される。こうした食事の状況が普通のこととして受け止められるようになったと思われる。

以上のことから、子どもたちの描いた朝食風景からも、また主婦たちの示した食生活からも、家族揃って食事をする風景が失わつつある。また栄養バランスが取れている食事内容にもなっていない。これまでは食事作り担当者が生鮮食品を調達し、家庭で調理し、家族が一緒に同じ料理を食べる習慣があった。このことは、好き嫌いをなくし、栄養をバランスよく取ることに繋がったり、食事のマナーを教えることができた。また作り手に感謝し、家族どうし一日の出来事を理解し共感し合ったり、さらには生活のリズムを作る等のために重要であった<sup>37)</sup>。

生鮮食品を使って家庭で料理を作ることは、

今後、どのように推移していくのであろうか。2007年の総務庁の「家計調査」を用いて、年齢層別の単身世帯の食料費の内訳を見ることにしよう。穀類、魚介類、肉類、乳卵類、海草、果物からなる「素材的食料」支出の食料費に占める割合は、男性の場合、35歳未満が9.7%、35～59歳が17.0%、60歳以上が38.5%となっている。また女性の場合、35歳未満が20.7%、35歳～59歳が38.0%、60歳以上が53.5%となっている。この結果から、男性単身者、女性単身者ともに年齢層が低くなるほど素材となる食料を利用する割合が低くなっている<sup>38)</sup>。つまり、若い年齢層ほど、加工食品を利用し、生鮮食品を購入して自分で手をかけて食事を作らないことがわかる<sup>39)</sup>。こうした食事作りの実態を改善していくには、自助努力や家庭内での助け合いだけでは限界があり、家庭の外部からの情報提供が不可欠であると思われる。

#### 4.2 食品売り場への提案

食事を作って食べる行為は、自分の命や家族の命を守る大切な行為であり、命が続く限り毎日行われる行為である。その行為のサポートをスーパーが行っている事例を次に見ることにしよう<sup>40)</sup>。

ヤオコーは、埼玉県川越市に本社を置き、2010年3月現在、関東地方に104店の店舗をもつスーパーである。ヤオコーの2010年3月期の売上高は2,064億円であり、21期連続増収増益である。

ヤオコーでは、1990年代半ば頃から夕食の食材を提供するだけでなく、メニュー提案できる売り場作りに力を入れてきた。毎日家庭で食べる夕食のメニューを、スーパーで取り扱う食品を用いて提案してきたのである。夕食のメニュー提案という情報発信は、各店舗が独自に行っている。それを支えているのが、「パートナー社員」と呼ばれているパート従業員である。パー

トナー社員は、地域に住む住民であり、家庭に戻れば妻であり、母親であり、また食事作りの担当者である。つまり、パートナー社員は地域と家族のことをよく知っており、また食事作りに関して知識と技術と管理能力をもった経験豊かな人である。川越南古谷店では、レジ担当を除く160人のパートナー社員が月間販促計画に合わせて毎日、10~20種類のメニューを提案している。また狭山店では、近隣小中学校の1週間の給食メニュー踏まえて夕食のメニュー提案を行っている。

店舗を訪れる主婦は、夕食に何を作るかが毎日の問題であった。主婦の毎日の悩みを解決する情報をヤオコーがクロス・マーチャンドライジングを通じて毎日提供することによって顧客満足につながっている。ヤオコーでのクロス・マーチャンドライジングは、家庭の夕食のメニュー決定と、効率よく材料を調達すること、さらには誰にでも簡単に調理することができるという効果をもたらしている。メーカー主導のクロス・マーチャンドライジングでは、メーカーの食品とその関連商品の売上を伸ばすことが最大の目的になり、地域の人々の夕食に毎日貢献することが最大の目的になっていない。

多くのスーパーでは、家庭で食べる夕食の食材を主として主婦に提供している<sup>41)</sup>。この場合の対象需要は夕食の食材を提供することであり、対象顧客は家庭の食事作り担当者の主婦である。ヤオコーの場合も、夕食の食材を主婦に主として提供しており、そのためにクロス・マーチャンドライジングを積極的に活用してきた。前述の2つの調査結果からすると、スーパーは夕食だけでなく、夕食と朝食の両方においてメニューを提案し、家庭の食事作り担当者をサポートする必要がある。クロス・マーチャンドライジングを通じて、今晚の夕食のメニューを提案するとともに、明日の朝食のメニューを提案することが求められている。パンの値上がりによって、

朝食メニューとしてお茶漬けやレトルトカレーが提案されたこともあったが<sup>42)</sup>、一時的なものであり、メニュー内容もまだまだ不十分である。朝食のメニュー提案を食事作りの知識や技術や管理能力の高いスーパーの社員によって店舗主導のクロス・マーチャンドライジングを通じて積極的に展開していくならば、加工食品ばかりに依存しないで、誰にでも簡単にできる栄養のバランスのとれた食事を提供することができるであろう。またスーパーの店舗は、地域の学校と連携し、小学生の時からクロス・マーチャンドライジングを理解させ、簡単にできる料理作りを体験させることも重要である<sup>43)</sup>。

食品売り場でのクロス・マーチャンドライジングの活用は、さらにカロリーや塩分控えめの食事や高齢者向けの食事等も提案でき、食生活問題を解決するサポートになり得るであろう。

## 5. おわりに

以上、スーパーの食品売り場が、価格以外の情報を発信することによって消費者に支持され、食品購入につながる可能性について検討してきた。

スーパーも他の店舗小売業と同様に、生産者の作ったモノを商品として組み合わせ、売り場を作ることが役割として与えられている。スーパーは1960年代頃から登場したが、その頃からスーパーが消費者の立場に立って主体的に売り場を作っていたわけではなかった。生鮮食品については鮮度維持に問題があったり、米や酒については国の規制を受けていたため自由に売り場に並べることができなかった。生鮮食品は、1970年代中頃からインスタ・パッケージ方式が採用されることによって消費者に支持されるようになった。また、スーパーで米や酒類が自由に販売されるようになったのは2000年代の中頃以降のことであった。

インスタ・プロモーションの一つであるク

ロス・マーチャンドライジングは、経営資源を増加させないで売上や利益を伸ばすことができ、価格以外の情報を消費者に発信することができる。スーパーが社会的マーケティングを踏まえクロス・マーチャンドライジングを、正確に言えばチャレンジ型のクロス・マーチャンドライジングを積極的に展開していくならば、朝食や夕食において偏った栄養を取ることが少なくなるであろう。家族の栄養の問題だけでなく、食生活の様々な問題を解決する情報を発信するために、スーパーのチャレンジ型クロス・マーチャンドライジングの導入は一層重要になると思われる。その際には、POP 広告等を用いて消費者にわかりやすく情報を伝えることも大切なことである。

## 注

- 1) 世界初のデパートのボンマルシェでは、顧客に品揃えを通じてライクスタイルを提案していった。手袋でも、供給があって需要が生まれたのであって、供給側が主導権を握っていた。(鹿島 茂『デパートを発明した夫婦』講談社, 1991年, 102-104ページ。)
- 2) 「生き残りへ PB 強化」2009年4月16日『中国新聞』(夕刊)。
- 3) 新山陽子「国内農業の存続と食品企業の社会的責任」『農業と経済』第74巻 第8号, 2008年, 50-62ページ。
- 4) ここではスーパーの食品売り場を、食品スーパー(スーパーマーケット)や総合スーパーの食品売り場まで含めている。食品売り場に両者を含めるのは、品揃えやチェン展開等において両者には違いが見られるものの、消費者の立場からすると、ともに食品を扱い、セルフサービスやワンストップショッピングを導入している等の共通点がみられからである。なお、食品スーパーと総合スーパーの業態の特徴については以下の文献がある。  
石原武政「新業態としての食品スーパーの確立」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代④ 営業・流通革新』有斐閣, 2001年, 143-169ページ。  
矢作敏行「総合スーパーの成立」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編, 前掲書, 122-142ページ。
- 5) 安土 敏「拒絶されたセルフ販売」『日経食品マーケット』第3号, 2003年, 106ページ。
- 6) サミットストアでは、1968年に肉のセントラル・パッケージ方式を導入したが、1974年にはインスタ・パッケージ方式に変更した(安土 敏『日本スーパーマーケット原論』ばるす出版, 1995年, 89-90ページ)。
- 7) 関西スーパーのインスタ・パッケージ方式については、以下の文献がある。  
石原武政, 前掲論文。  
水野 学「ビジネスケース 関西スーパーマーケット」『一橋ビジネスレビュー』第53巻 第1号, 2005年, 122-133ページ。
- 8) 安土 敏『日本スーパーマーケット創論』商業界, 2006年, 82-91ページ。
- 9) 安土 敏『日本スーパーマーケット創論』, 76-77ページ。
- 10) 米の規制緩和については以下の文献がある。  
原田英生「規制緩和時代の食品流通」田島義博・流通経済研究所『規制緩和』1995年, 75-116ページ。  
小野雅之「規制緩和は米流通をどう変えたか」『農業と経済』第75巻 第4号, 5-13ページ。
- 11) 根本重之「規制緩和時代の酒類流通」田島義博『規制緩和』日本放送出版協会, 1995年, 140-141ページ。
- 12) 根本重之, 前掲論文, 124-125ページ。
- 13) 根本重之, 前掲論文, 143, 146ページ。
- 14) 下原口徹「規制緩和のチャンスをどう生かすか」『日経食品マーケット』2004年, 6月号特別編集版, 5ページ。
- 15) 加藤小也「酒の売り方 儲け方」『日経食品マーケット』第3号, 2003年, 30ページ。
- 16) クロス・マーチャンドライジングの文献には、他に以下の文献がある。  
「販促に絶大の効果あげるクロス・マーチャンドライジング」『ジャパンフードサイエンス』1996年, 55-58ページ。  
佐藤順子「効果的な季節クロス・マーチャンドライジング実現のための一考察」『流通情報』2004年, 32-45ページ。
- 17) 田島義博『マーチャンドライジングの知識』日本経済新聞社, 1998年, 157-164ページ。
- 18) 上田隆穂「これからの価格戦略」『流通情報』468号, 2008年, 7-8ページ。
- 19) 上田隆穂・竹内俊子「牛乳と和惣菜のクロス・マーチャンドライジング実験」『季刊マーケティングジャーナル』No. 110, 2008年, 78-89ページ。
- 20) 上田隆穂, 前掲論文, 6-7ページ。
- 21) 鶴見裕之「なぜクロス・マーチャンドライジングは重要か?」『流通情報』477号, 2009年, 12-13ページ。
- 22) 鶴見裕之, 前掲論文, 18-21ページ。
- 23) 久保俊介「メーカーが仕掛けるクロス MD を検証」『日経食品マーケット』第4号, 2003年, 80-82ページ。
- 24) 久保俊介, 前掲論文, 81, 83ページ。

- 25) 小売業主導であっても、本部の力が強すぎると画一的な売り場になってしまう恐れがある。店舗の顧客のことを最もよく知っているのは本部ではなく、店舗であることを踏まえて売り場を作りことが求められている(片野浩一「ユニクロの経営イノベーション」『季刊マーケティングジャーナル』No.88, 2003年, 68-69ページ。)
- 26) 広島県によると、2009年10月のレジ袋辞退率は85.2%で、同県の主要スーパーがレジ袋無料配布を中止する前の9月に比べて44.2ポイント上昇した。月間1,403万枚のレジ袋削減につながり、547万トンの二酸化炭素排出抑制につながった(『日本経済新聞』2009年12月10日付, 35ページ)。
- 27) 「レジ袋有料化1400店に増加」『日経流通新聞』2010年2月7日付。
- 28) 末永國紀『近江商人学入門』サンライズ出版, 2008年, 10-21ページ。
- 29) コトラーは、企業が自己の利益を追求する一方で、顧客満足と社会的利益の実現を目指すことができるマーケティングをソサイエタル・マーケティング(Societal Marketing)と表現した(片山又一郎『マーケティングを学ぶ人のためのコトラー入門』日本実業出版社, 2005年, 224-228ページ)。
- 社会的マーケティング論についての文献には以下のものがある。
- 上原征彦「ソーシャルマーケティングの論拠について」『季刊マーケティングジャーナル』No.70, 1998年, 16-23ページ。
- 芳賀康弘「社会的責任論からマーケティング戦略論としての社会的マーケティングへ」『流通情報』No.482, 2010年, 22-31ページ。
- 30) 「朝の食卓『子どもだけ』4割」『日本経済新聞』2007年5月17日付。
- 31) 足立己幸・NHK「子どもたちの食卓」プロジェクト『知っていますか子どもたちの食卓』日本放送出版協会, 2000年, 13ページ。
- 32) 足立己幸・NHK「子どもたちの食卓」プロジェクト, 前掲書, 29-30ページ。
- 33) 足立己幸・NHK「子どもたちの食卓」プロジェクト, 前掲書, 48-50, 66, 75ページ。
- 34) 岩村暢子『変わる家族 変わる食卓』勁草書房, 2003年, 1-2ページ。
- 35) 岩村暢子, 前掲書, 120ページ。
- 36) 岩村暢子, 前掲書, 186, 188ページ。
- 37) 家庭の食事作りに関しては以下の拙稿を参照。「調理作業の外部化の進展と主婦の職場進出」『広島経済大学経済研究論集』第20巻第1号, 1997年。「高齢社会と食品売り場」『神戸大学農業経済』第36号, 2003年。
- 38) 総務庁統計局『家計調査年報(平成19年)』2008年。
- 39) 京都, 滋賀, 奈良地域の大学生協の学生調査(2007年調査)によると、インスタント食品を減らすことができない理由に45.3%が面倒くさいと答えている。また、自分で料理を作りたいができない理由として31.5%が「面倒くさい」と回答している(蓮見 澄「大学生協の学生調査から見る京都の大学生, その食と健康」名和又介・横山治生編『20食の講座』日本生活協同組合連合会出版部, 2008年, 23ページ)。
- 40) ヤオコーに関しては、以下の文献がある。山田豊文「カテゴリーマネジメントの展開と期待」『経営情報サーチ』2002年, 8-9ページ。高橋敏雅・加藤小也香「売り上げを伸ばす食卓提案」『日経食品マーケット』第11号, 2004年, 13-17ページ。「反攻は最前線から」『日経ビジネス』(8月9日号), 2010年, 32-33ページ。
- 41) わが国のスーパーマーケットでは購入商品の7~8割が非計画購入によるものである(箸本健二「情報化時代の効果的なISP手法」田島義博編著『インスタマーチャンダイジングがわかる→できる』ビジネス社, 2001年, 154-155ページ)。
- 42) 「即席朝ご飯サッ」『日本経済新聞』2008年4月10日付。
- 43) 小学校5・6年生用の家庭科では、ごはんのみそ汁, ス克蘭ブルエッグや三色野菜の油いため等をつくる実習が行われている(櫻井純子著作者代表『小学校 わたしたちの家庭科 5・6』開隆堂出版, 36-39, 58-63ページ)。