

No.82

ブティック経営における販売要素の分析
-AHPによる経営者・販売員間における
重要度認識比較に関する一考察-

伊藤 一*・橋詰敦樹**

2003年3月

*小樽商科大学商学部商学科
**小樽商科大学大学院商学研究科修士課程1年
(2002年3月現在)

＜ブティック経営における販売要素の分析＞

－AHPによる経営者・販売員間における重要度認識比較－

伊藤 一

橋詰 敦樹

1. 要約

小売業において販売員が「自店の商品が売れる理由」をどう認識しているのか。また同様に経営者は「その売れる理由」をどう認識しているのか。このレポートでは、札幌市郊外の大型ショッピングセンター内にあるブティックにおいて、この2点について調査し、集計・分析したものである。併せて、その認識内容と各販売員の売上実績との相関性を調べ、販売実績の高い販売員に共通する認識や、さらに経営者と販売員間において共通する認識の有無と販売実績との相関性について、明らかにする。

調査手法にAHP (Analytic Hierarchy Process: 階層分析法)、一対比較法を採用し、「売れる理由」を数値化して比較する。本レポートでは、調査サンプル数が経営者を含め4名と少なく、調査結果を統計学的手法によって分析することができないが、AHPが本調査にとり有効な調査手法であるかどうか、併せて明らかにする。

2. 序章

2-1. 本レポートの目的

私たちが買い物をする際に、「買いに行きたいお店」と、「買いに行きたくないお店」があるのは、日常よく経験することである。「そのお店でその商品を選ぶのは何故なのか」。換言すると、「そのお店でその商品を購入する理由」であり、本レポートはこの疑問を出発点としている。

経済のサービス化が進むにつれて、この「購入する理由」が変ってきている。店頭で消費者が商品を選ぶ際にも、以前は機能や性能といった、物理的な商品力が中心であったのが、近年はそれに加え、商品のデザイン等のソフト面や、店内の雰囲気や店員から提供されるサービスなども、重視されている。

本レポートでは、「この購入する理由」を、販売者、すなわち店舗側から調べることを目的としている。販売者側から見ると「売れる理由」である。私は、この「売れる理由」を販売員に調査し、販売員が認識している「自店の商品が売れている理由」を明らかにする。併せて経営者にも同様の調査をし、販売員との類似点を探る。販売員と経営者との「売れる理由」の類似性と、販売実績に相関性があると予想されるからである。

この「売れる理由」を客観的に比較するには、「売れる理由」をピックアップし、それらに対する関係者からの評価を数値化する必要がある。本レポートでは、この

「売れる理由」を数値化し客観的に比較する手法として、AHP (Analytic Hierarchy Process: 階層分析法)、一対比較法を採用し、その調査手法としての有効性を探ることも目的としている。

この有効性が確認された次のステップとしては、同様の手法を用いて顧客を調査し、経営者、販売員、顧客のそれぞれの「当該店で商品が売れる(購入する)」理由について比較し、マーケティングやマネジメントに活用していく手法をさらに検討していくこととしたい。

2-2. 本レポートの構成

本レポートは、5章構成となっている。第一章は「はじめに」、第2章「序章」、本レポートの目的について述べている。第3章は「調査内容」、仮説、調査内容、分析手法について記す。第4章は「分析結果」、第5章は終章、分析結果のまとめと調査によって明らかになった問題点に関する記述などである。

3. 調査内容

3-1. 仮説

本レポートで検証する仮説は以下の3つである。

3-1-1. 仮説Ⅰ

「AHP により経営者や販売員が認識している、「売れる理由」を調査し、それを明らかにすることが可能である。」

実際に調査した場合に数値の整合性が低い(Ci値が高い)、あるいは、経営者や販売員間の認識にほとんど差異が存在しない、等の調査結果が出た場合、AHPはこの調査に対して無効な調査手法であることになる。

3-1-2. 仮説Ⅱ

「販売員間で認識されている「売れる理由」を比較した際、販売実績と相関性が存在する。」

販売実績の高い優秀な販売員には、共通の認識があると思われる。本調査により、販売員個々の価値観が数値化され、その共通認識を探ることが可能になる。

3-1-3. 仮説Ⅲ

「経営者と販売員間で認識されている「売れる理由」の相関性と販売実績に相関性が存在する。」

店舗が高い販売実績を上げるためには、ショップコンセプトが、販売員に充分理解され受け容れられている必要がある。小規模店舗においては、ショップコンセプトと経営者の認識はほぼ同一のものと考えられ、好調な売上をあげるためには、この認識の同一性が高いことが必要と考えられる。

3-2. 調査・分析手法

調査手法に、AHP (Analytic Hierarchy Process: 階層分析法)、一対比較法を採用した。その理由は、当該販売員等が考えている「売れる理由」の重要度を、数値化し、客観的に比較することが可能であるためである。AHP は意志決定を支援する手法として、広く活用されている手法であるが、本レポートでは、個人の価値観「売れる理由をどう認識しているか」を探るのに使用した。本調査の目的の一つは、前述の通り、この価値観を探る手法として AHP が有効であることを、確かめることである。

その有効性を確認するための方法として、調査結果について経営者とディスカッションするという方法を採用した。経営者が各販売員に指導している内容や、彼らの行動から観察されることと、調査結果の整合性を探るためである。

なお、今回は経営者1名プラス販売員3名、合計4名の調査であるため、統計的な手法による分析は困難であった。

3-3. 調査項目の選択

AHP に使用した項目は、経営者と打合せしながら作成した。当初は筆者がマッカーシーの4P 等を参考にし、多くの項目を書き出す作業を進め、その後経営者と討議の上、経営者が自店の特長であると考えている項目や、日常指導している内容等を加え、さらに低い重要度しか得られないであろう項目や、意味の近似しているものを削除あるいはまとめる方法で、項目を絞り込み、最終的な項目を設定した。

調査項目やその設定に関する経営者とのディスカッションに関しては「3-5. 商品販売に関する構成要素(調査項目)の設定」に詳述した。

3-4. 分析対象店(ブティック)の現状

3-4-1. 立地等

調査を実施したブティックは、札幌市郊外の大型ショッピングセンター(メインテナントは本州の大手GMS)の1階にある。ファッション系ショップが並ぶなかの1軒。レディスカジュアル中心の店舗で、広さ約30坪、販売員4名、年商約5000万円である。店長を中心に運営されており、経営者が店頭にいることは稀である。

3-4-2. マーチャンダイジング・ターゲット

レゲエ調のものを多く取り揃え、特徴ある商品構成としている。やや大衆的なデザイン(際立った特徴より親しみやすさを重視)と、買いやすいリーズナブルな価格設定となっている。顧客は、中高生から主婦まで幅広いが、対象中心顧客は若い主婦である。郊外立地であり、感覚的に鋭く、こだわりの強い顧客は少ない(札幌市中心部で高価格帯のものを購入する)という。

3-4-3. 経営者・販売員のプロフィール

i) 経営者

大手アパレルメーカーを、大学卒業後営業担当者として、20年余勤務した後独立し、独自にブティック(当該店舗)を経営している。

ii) 販売員A(元店長)

30歳女性で独身、2年前より勤務しており、レゲエ調のファッションを好む。若い主婦に人気があり、販売実績も店舗内で1位である、元店長(本調査終了後退職)。調査月の販売実績180万円。

iii) 販売員B(現店長)

25歳女性で独身、1ヶ月前より勤務している。前職は大手アパレルメーカーから、派遣店員として札幌の大手百貨店内で、キャリア向けショップの販売員として勤務していた。本調査終了後店長となる。調査月の販売高140万円。

iv) 販売員C

28歳男性で独身、2年前より勤務している。独身で、中高生に人気がある。調査月の販売高70万円。

3-5. 商品販売に関する構成要素(調査項目)の設定

筆者と経営者とのディスカッションの結果、以下のような構成要素を設定した(階層図: 図3-1参照)。ディスカッションの内容について「は3-5-5. 構成要素の関する経営者とのディスカッション」に詳述。

3-5-1. 商品

i)トレンド/トレンド感

商品の流行性・トレンド感

ii)オリジナリティ/当該店(商品)のオリジナリティ感

当該店独特の商品やその品揃え、オリジナル感

iii)シルエット/シルエットの良さ

商品のシルエットの良さ、美しさ

iv)カラーバリエーション/カラーバリエーションの豊富さ

カラーバリエーションは豊富さ、顧客好みの色の有無

v)素材/素材

顧客の好みあった素材の有無

3-5-2. 接客

i)コミュニケーション/接客の感じの良さ・コミュニケーション力

お客様と親密な雰囲気をつくりながら、上手に会話・接客すること

ii)販売員センス/販売員の(ファッション)センス

販売員の服装センスが優れている(カッコイイ)こと

iii)コーディネート提案/コーディネート提案力

お客様へのファッションコーディネートの提案力

iv)商品知識/商品知識・素材の説明、手入れ・洗濯方法など

素材説明、手入れ・洗濯方法など、商品知識・説明が十分であること

3-5-3. 価格

i)低価格/価格(価格の絶対的な安さ)

価格の絶対的(ディスカウントショップ:980円均一的な)安さ

ii)値頃感/相対的な低価格感

品質と比較した、相対的な価格の安さ・値頃感

3-5-4. SD・VMD

i)店舗デザイン/店舗デザイン(お店の雰囲気・照明・什器など)

壁・床・天井のデザインや、照明・什器、主要なサイン類のデザイン

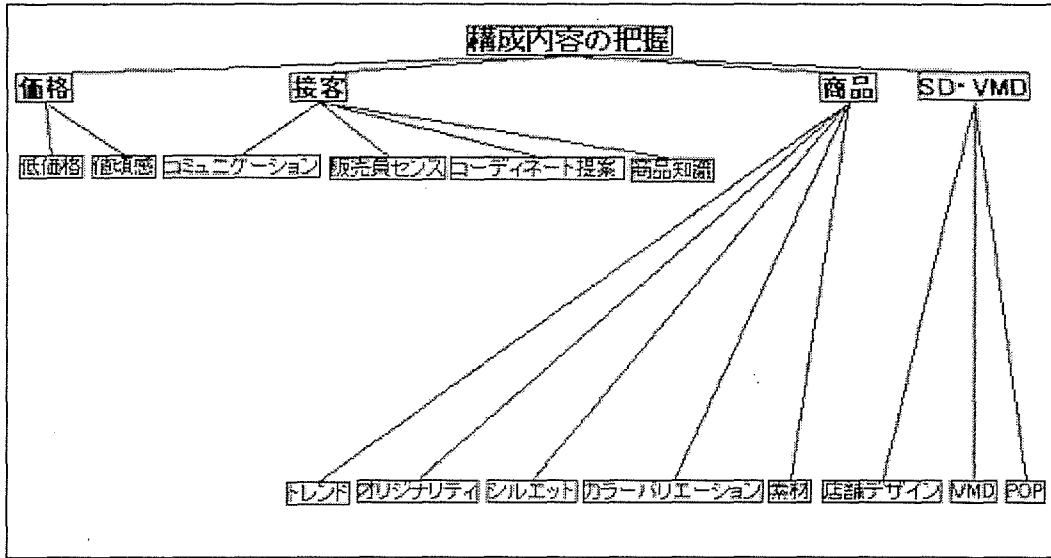
ii)VMD/商品の見せ方(商品陳列・サンプル展示の方法)

商品の並べ方、サンプル展示・ショウウィンドウ展示のデザイン

iii)POP/POP・プライスカード、商品説明カードなど

POPやプライスカード、商品説明カードのデザインや内容

【図3-1:販売要素階層図】



3-5-5. 構成要素に関する経営者とのディスカッション

最初はマッカーシーの4P(価格、商品、チャネル、プロモーション)に分けて考え、それぞれに該当する構成要素をピックアップした。チャネルの代わりに接客、また、プロモーションの代わりに店舗やVMD(Visual Merchandising)を入れた。

i) 価格

リーズナブルな価格に設定(経営者談)しており、「低価格」、「値頃感」の2項目に設定した。

ii) 商品

商品の構成要素は多くのものが考えられた。「流行性:トレンド」、「独自性:オリジナリティ」、「カラーバリエーション:色や柄の品揃えの豊富さ」、「サイズバリエーション:サイズの品揃えの豊富さ」、「素材」、「縫製」などである。経営者とディスカッションの結果、顧客が重要視していると考えられる要素として「トレンド」、「オリジナリティ」、「カラーバリエーション」、「素材」を選択肢、かつ当該店のMDとして重要視している要素として「シルエット」を加え、5要素による調査とした。

iii) 接客

当該店で実際に商品を販売し「チャネル」の役割を果たしているのは、販売員であり、その販売員の商品販売に関する能力を構成する要素という視点からピックアップした。「日常的な会話」、「あいさつ」、「試着サポート」、「コーディネート提案」、「商品・代金の受け渡し」などに加え、「販売員のファッションセンス」、「商品知識の豊かさ」などである。経営者とディスカッションの結果、内容を整理し、顧客が重要視していると考えられる要素として「コミュニケーション:商品と直接関係のない会話」、「コーディネート提案」、「商品知識」、さらに経営者が重要視している要素とし

て「販売員センス:ファッションセンス」の4要素により調査を実施することとした。

iv) SD・VMD

実施されているプロモーションが現状では DM 程度のため、割愛し、代わりに「SD・VMD」を入れた。その構成要素としては「POP」、「VMD」、「照明」、「壁・床・天井のデザイン」、「エントランス・店舗名サイン」などが揚げられたが、経営者とディスカッションの結果、内容を整理し、顧客が重要視していると考えられる要素として「店舗デザイン」、「POP」、「VMD」を採用することとした。

3-6. ターゲット分類

レディースの店舗であり、年齢や属性から、「中学生」、「高校生」、「短大・大学生」、「専門学校生」、「OL」、「フリーター」、「キャリア」、「主婦:子供有」、「主婦:子供無」、「有職主婦」、「専業主婦」などが考えられた。経営者との討議により、「中高生」、「学生:大学・短大・専門学校など」、「キャリア」、「主婦」の4分類とした。

3-6-1. ターゲットに関する調査項目

各販売員が自店の顧客層を、どう捉えているかを調査(メインのターゲット層は誰か)するため、来店者に関する設問「質問1:来店されるお客様の数」と、購買者に関する設問「質問2:商品を購入されるお客様の数」を設定し、調査票の最初に入れた。この2つの設問は回答しやすいと考えられるため、AHPの調査に慣れてもらう、という意味でも有効であったようだ。

実調査では来店者に対して、アンケートを直接には実施しないため、各販売員の主観に基づく顧客属性判断による、ターゲット分類となっている。従って、どの販売員の顧客属性に関する判断が正しいかは不明となるが、経営者や各販売員の認識の差を調査するには、有効であると考えられる。

3-7. 一対比較法による測定(調査・集計)

図3-1の階層図に基づき、一対比較の調査票を作成し、調査を実施した(使用した調査票は巻末資料に添付)。調査、集計、分析に際しては、株式会社日科技連「ねまわしくんV3.0<プロフェッショナル版>」を使用した。この章末にその測定結果(図3-3から、図3-6まで)を図示する。

測定の結果、図3-1の階層図のなかで、SD・VMDに関する重要度評価は、経営者・各販売員とも10%未満と著しく低い。そのため、本分析ではこのSD・VMDに関する重要度評価を、割愛して進めることとした(図3-7から図3-10参照)。

図中の記号の意味は次の通りである。

Tw／総合重要度:階層ごとに集計すると1.0となる。
Cw／整合度:0.1以下であれば問題は無く、0.15以下でも許容可
W／同じ構成要素中の重要度:一つ上の階層が同じ構成要素の重要度
(合計が1.0になる)

3-8. 階層分析法

ここでは、本分析に使用したAHP (Analytic Hierarchy Process:階層分析法)、一対比較法について、簡単に解説する。この手法は、1980年に Thomas L.Saaty (ピッツバーグ大教授)により、開発された手法である。

AHP は、本来意思決定手法であり、2つの特長がある。そのひとつは「目標に至るプロセスを階層構造に分ける⁽¹⁾」ことである。

AHP のもうひとつの特長は「人間なら誰もが持っている経験や勘という感覚情報を意思決定のプロセスにおける重要な要素にしている⁽²⁾」ことである。AHP では「経験や勘による評価を行い、それを数学的に処理することによって、偏った主観に陥ることのない総合的判断にまとめ上げるのである⁽³⁾」。この数学的に処理するための手法が「一対比較法」である。

3-8-1. 目標の階層構造化

本レポートでは、AHP を意思決定の手法ではなく、個人の価値観を測定する手法として活用している。また、階層構造化しているのは、達成すべき、あるいは選択すべき目標にいたるための要素ではなく、商品販売に影響を与えているであろう店舗の構成要素である(図3-1参照)。これらの構成要素を階層ごとに、一対比較法を用いて、各販売員の各構成要素に対する重要度認識を数値化している。

3-8-2. 一対比較法

一対比較法は、感覚情報の数値化のための手法として、常に2個の構成要素を比較させる。一対比較法は、次ページのような調査用紙(図3-2参照)を使用する。これは実際に使用した調査用紙の内の1枚(一部修正)である。図3-1の階層図の右はじ部分「SD・VMD」に関する分析を実施するための、調査用紙である。図3-2では実際に○を記入した記入例である。

当該店舗のデザイン・商品の見せ方、など店舗自体のデザインに関連する構成要素(最下層)を、「店舗デザイン」、「VMD: Visual Merchandising」、「POP: Point of Purchase」の3つに分け、それぞれを比較させるものである。

なお、記入方法は、実際にこの用紙(図3-2)に記入されているため割愛する。また、本レポートの最後に、すべての調査用紙を添付しておいた。

【図3-2:一対比較調査用紙例】

<質問6:お店のデザイン・商品の見せ方、など>

お客様が来店し商品を選ぶのに際し、お店のデザインや商品の見せ方、POPなどは、その商品の購入に、どの程度プラスの影響を与えていると思いますか？

下にあげた、3項目をそれぞれ比較すると、

どちらに、より大きく影響されている(購入されるお客様が多い)と、あなたは思いますか？

「どちらにより大きく影響を受けているか」を、下図の該当する部分に1つ○をつけてください。

●お店のデザインや商品の見せ方などの内容

A: 店舗デザイン/お店の雰囲気・照明・什器のデザインなど

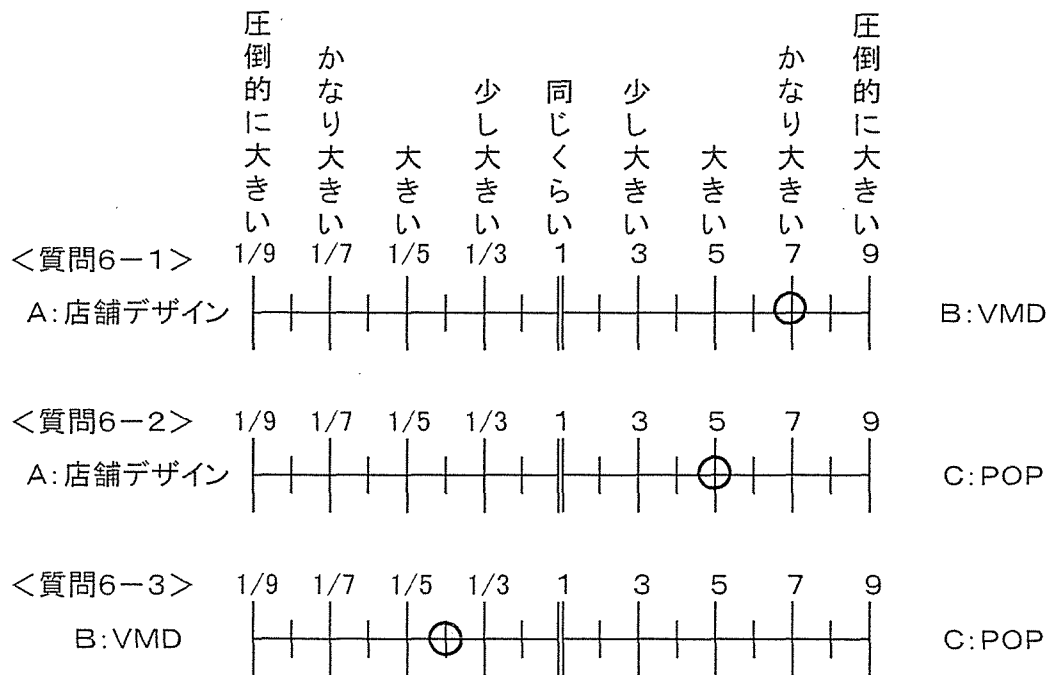
壁・床・天井のデザインや、照明・什器、主要なサイン類のデザイン

B: VMD/商品の見せ方、サンプルやマネキンでの商品展示の方法

商品の並べ方、サンプル展示・店頭マネキン展示のデザイン

C: POP/POP・プライスカード、商品説明カードなど

POPやプライスカード、商品説明カードのデザインや内容



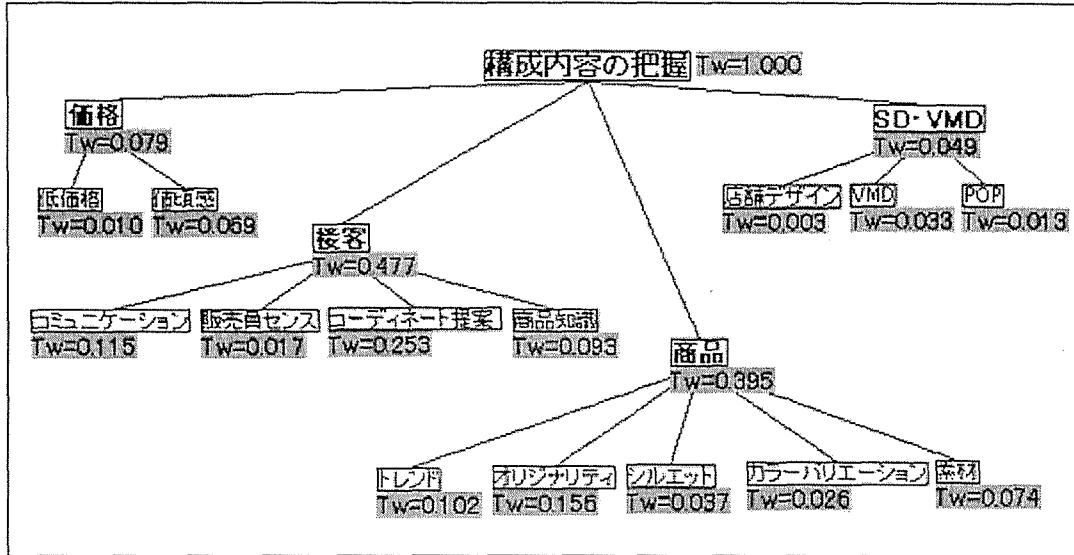
3-8-3. 一対比較法による分析

感覚情報を数値化するために使用するものは、記入欄の上に添付されている数字であり、記入者の比較評価を数値化したものである。これらの数値(記入結果)を下表(表3-1参照)のように記入する。表側と表頭に注意しながら、表の右上部分に記入する。この数字は、2つの構成要素関する重要度認識の程度の差を表現している。従って、同じ構成要素を比較する表の中心部分の数字は1となり、左下部分には、右上部分の逆数が入ることになる。これらの数字から表を横に幾何平均をとり、さらに幾何平均の算術平均(ウェイト)を算出し、表3-1に記載した。このウェイトが、認識されている重要度である(4)。

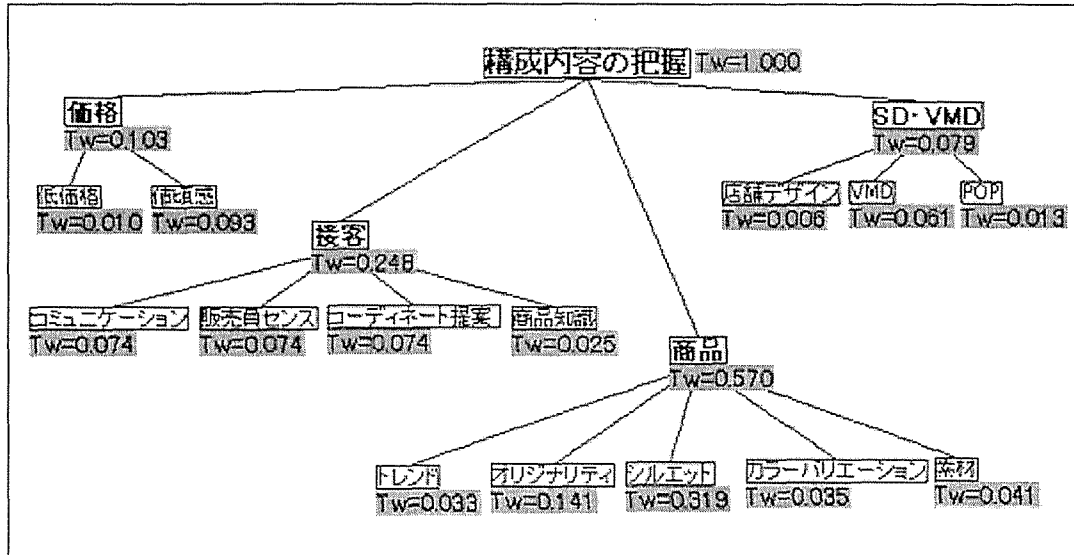
【表3-1:一対比較表記入例】

対	店舗デザイン	VMD	POP	幾何平均	ウェイト
店舗デザイン	1	3	9	3	0.551
VMD	1/3	1	1/9	1.44	0.265
POP	1/9	9	1	1	0.184
合 計				5.44	1.000

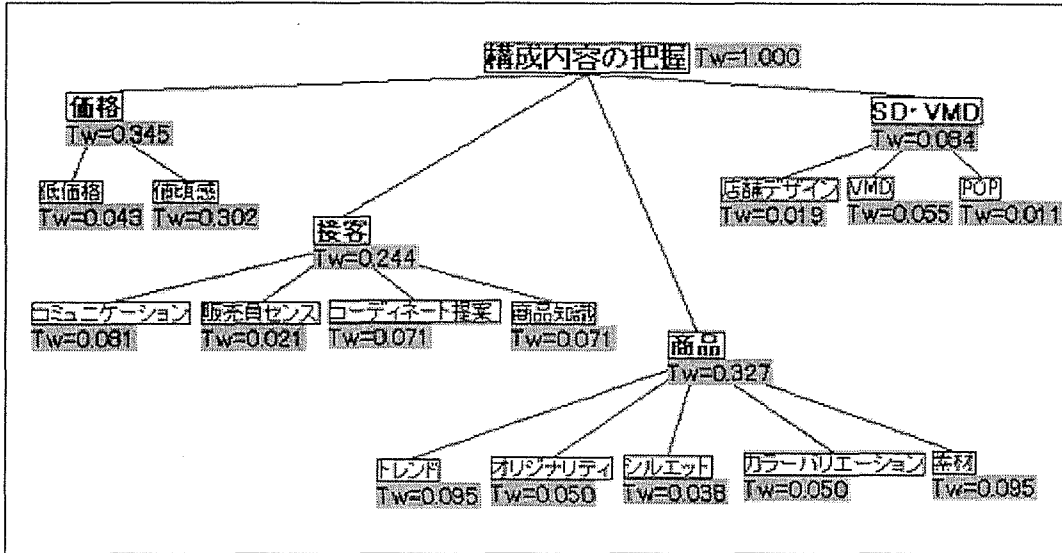
【図3-3:測定結果／経営者(SD・VMD含む)】



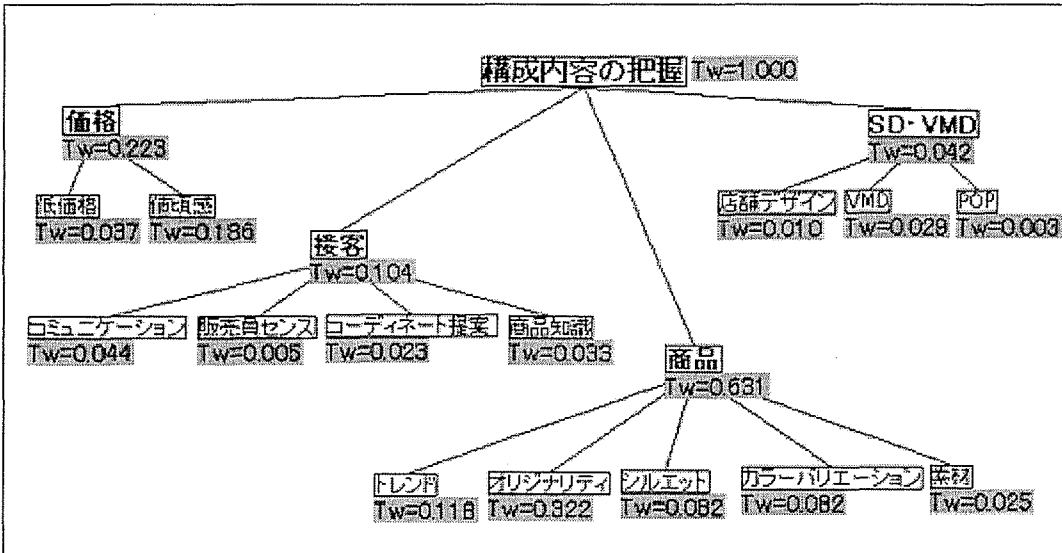
【図3-4:測定結果／販売員A(SD・VMD含む)】



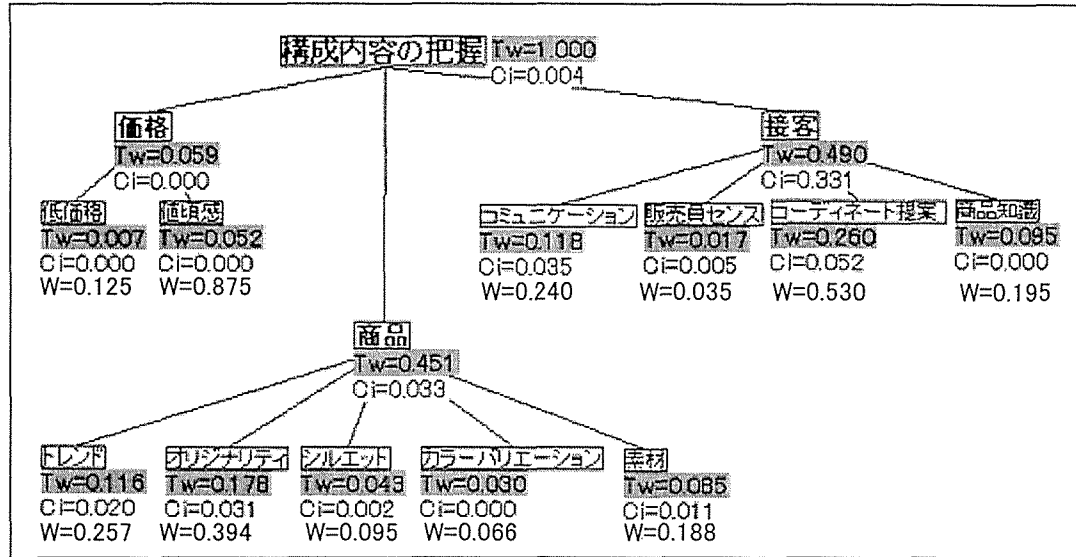
【図3-5:測定結果／販売員B(SD・VMD含む)】



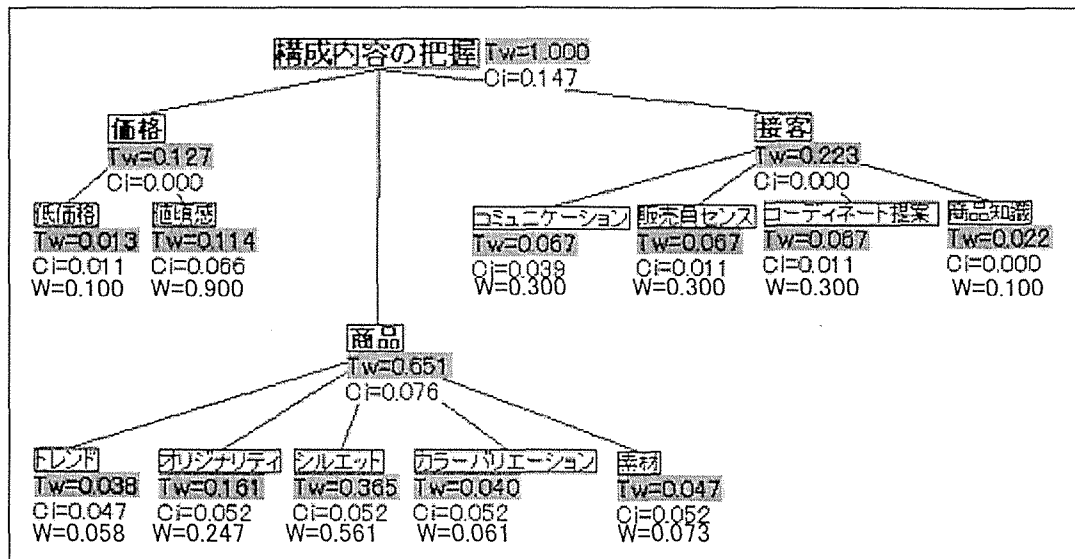
【図3-6:測定結果／販売員C(SD・VMD含む)】



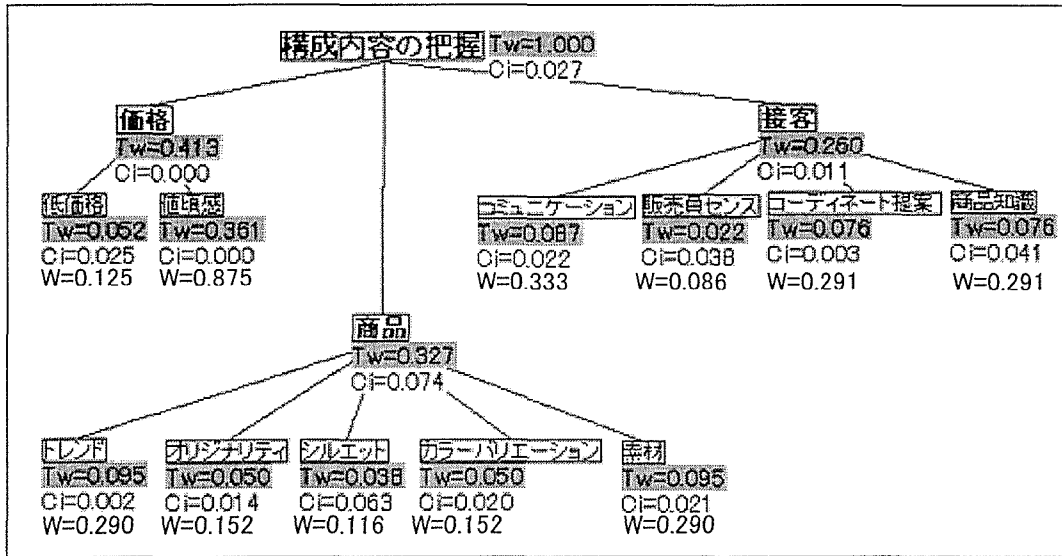
【図3-7:測定結果／経営者】



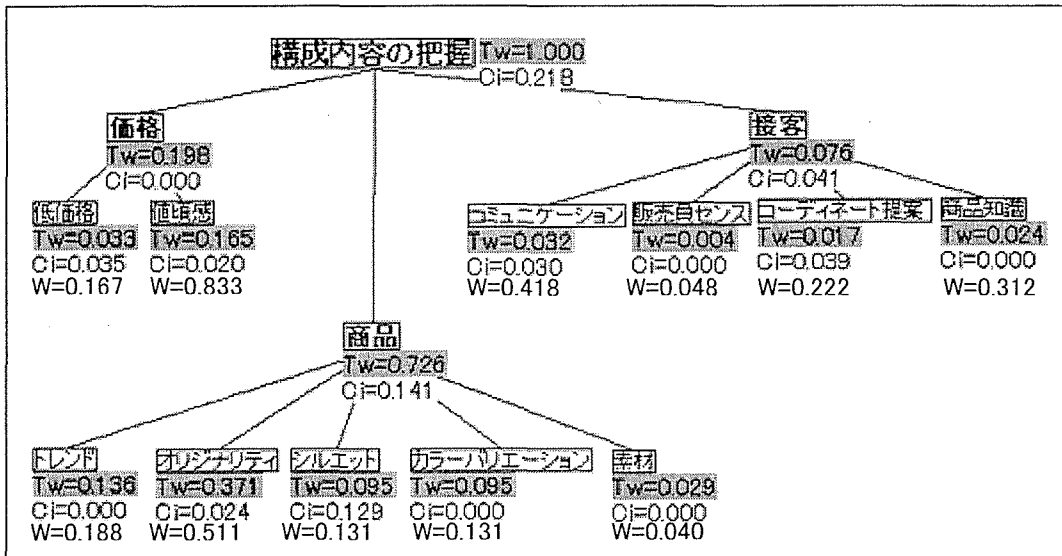
【図3-8:測定結果／販売員A】



【図3-9:測定結果／販売員B】



【図3-10:測定結果／販売員C】



4. 分析結果

4-1. 全体像

測定結果を見た経営者の感想は、「自分の考え方が反映されており、納得できる内容である」というものであった。経営者や販売員間でも類似点・相違点が散在し、各個人の価値観が反映されていることが窺える。詳細は以下に記載するが、第一の目的である「個人の価値感を反映することが可能か？」に関し、「反映している」という結論が得られたといえる。

AHPは元来、意思決定支援の手法であり、そのために被験者の「意思決定すべき事柄」に関する評価(価値観)を問うものであることを考慮すると、当然の結果であるとも言える。

測定結果を細かく見ていくと、経営者、販売員間で類似している認識もあれば、全く異なっている販売要素もある。また販売員間でも、同様に類似と相違が散見される。

測定結果に関する経営者とのディスカッションにより、主に以下の3項目が判明した。

- i) 日常の経営者による指導内容が、各販売員の価値感形成に影響を与えていること
- ii) 販売員自身の過去の体験が、自己の価値観形成に大きく影響を与えていること
- iii) 各販売員自身が得意とする対象顧客により、構成要素の重要度認識が変化すること

4-2. 構成要素全体(第一階層)

4-2-1. 集計結果の分析

販売実績の高い販売員A、販売員Bの接客に対する重要度認識は、販売実績の低い販売員Cと比較し高い。経営者の接客に関する重要性認識はさらに高く、接客に対する重要度認識の高さと、販売実績には、相関性があると判断できる。

4-2-2. 経営者のコメント(表4-1参照)。

- i) 接客の重要性を販売員に指導しているが、販売員からみると、いかに接客が上手でも悪い商品が売れるはずはなく、従って各員とも商品の重要性が高くなっているのであろう。
- ii) 販売員Cは女子中高生に人気があるため、接客をと意識が低いと思われる。
- iii) 販売員Bは百貨店の売り場から移ってきて間もないため、当店の商品が低価格であるという意識が強く、それが売れる理由であると考えていると思われる。
- iv) 3人の販売員の中では、最古参の販売員A(勤続2年)が最も自分の考えに近いようである。

【表4-1:構成要素全体(第一階層)】

内容 販売員	接客		商品		価格		合計
	順位	W(%)	順位	W(%)	順位	W(%)	W(%)
経営者	①	49.0	②	45.1	③	5.9	100.0
販売員A	②	22.3	①	65.1	③	12.7	100.1
販売員B	③	26.0	②	32.7	①	41.3	100.0
販売員C	③	7.6	①	72.6	②	19.8	100.0

4-3. 構成要素全体(第二階層)

4-3-1. 集計結果の分析

経営者、販売員間に特に類似している点は見当たらず、販売実績との相関性は存在しないと思われる。

4-3-2. 経営者のコメント(表4-2、4-3参照)。

i) 経営者は接客に関する要素が上位あるが、販売員は価格や商品に関する項目が上位にきている。ここでも、販売員側から見た際には、商品力が重視されていることがわかる。

ii) その商品力のなかでは、経営者販売員ともにオリジナリティの評価が高い。経営者は、シルエットの良さ=オリジナリティ=トレンドと考えており、この3つの言葉を、異質な構成要素として、定義付けるのは困難だという。今後は、設問の作り方に留意が必要である。

iii) 評価の低い要素のなかで、Twが3%以下のものを見ると、低価格、販売員センス、商品知識、が複数を占めている。この3つが評価上位3つには入っておらず、共通の認識として存在していることが窺える。

【表4-2:構成要素上位3位(第二階層)】

内容 販売員	Tw	構成要素	Tw	構成要素	Tw	構成要素	Tw	構成要素
	(%)		(%)		(%)		(%)	
経営者	26.0	コーディネート提案	17.8	オリジナリティ	11.8	コミュニケーション		
販売員A	36.5	シルエット	16.1	オリジナリティ	11.4	値頃感		
販売員B	36.1	値頃感	9.5	トレンド	9.5	素材		
販売員C	37.1	オリジナリティ	16.5	値頃感	13.6	トレンド		

【表4-3:構成要素下位3位(第二階層)】

販売員	内容	Tw	構成要素	Tw	構成要素	Tw	構成要素	Tw	構成要素
		(%)		(%)		(%)		(%)	
経営者		0.7	低価格	1.7	販売員センス	3.0	リエーション		
販売員A		1.3	低価格	2.2	商品知識	3.8	トレンド		
販売員B		2.2	販売員センス	3.8	シルエット	5.0	オリジナルティ	5.0	リエーション
販売員C		0.4	販売員センス	1.7	ネット提案	2.4	商品知識		

4-4. 価格

4-4-1. 集計結果の分析

経営者、各販売員共に値頃感へ集中しており、販売実績との相関性は存在しない。

4-4-2. 経営者のコメント(表4-4参照)

- i) 当店は経営規模が小さく、大手ディスカウント系店と価格競争するのは不可能である。
- ii) 手頃な価格と高いコストパフォーマンスの店を目指しており、販売員もそれを理解しているようだ。

【表4-4:価格】

内容	値頃感		低価格		合計
	順位	W(%)	順位	W(%)	W(%)
経営者	①	87.5	②	12.5	100.0
販売員A	①	90.0	②	10.0	100.0
販売員B	①	87.5	②	12.5	100.0
販売員C	①	83.3	②	16.7	100.0

4-5. 接客

4-5-1. 集計結果の分析

販売員A、Bは、経営者と認識が近く販売実績も良好だが、販売員Cは認識に違いが見られ、経営者との認識の類似性と販売実績の間に相関性が見られる。

4-5-2. 経営者のコメント(表4-5参照)。

- i) 販売員には、接客(コーディネート提案)の重要性を指導している。また、「販売員自身が顧客から見てカッコ良くあれ」とも教えている。
- ii) 販売員Aは、自分の教えた通りに考えているようだ。
- iii) 販売員Bは百貨店から当店に来て間もないため、商品知識を重視する結果になったと

思われる(百貨店顧客は商品説明を重視するため)。

iv) 販売員Cは男性であり、単品買いの中高生を相手にしているので、コミュニケーションや商品知識の重要度が高い結果となったと考えられる。

【表4-5: 接客】

内容 販売員	コーディネート提案		コミュニケーション		商品知識		販売員センス		合計 W(%)
	順位	W(%)	順位	W(%)	順位	W(%)	順位	W(%)	
経営者	①	53.0	②	24.0	③	19.5	④	3.5	100.0
販売員A	①	30.0	①	30.0	④	10.0	①	30.0	100.0
販売員B	②	29.1	①	33.3	②	29.1	④	8.6	100.1
販売員C	③	22.2	①	41.8	②	31.2	④	4.8	100.0

4-6. 商品

4-6-1. 集計結果の分析

認識内容に、全く相関性が見られない。これは設問自体にも問題があると考えられる。それは同じ商品でも販売員によって、トレンドであるのか、オリジナリティに優れているのか、それともシルエットが美しいのかが、捉え方が違うとためと考えられる。

4-6-2. 経営者コメント(表4-6参照)。

i) 販売員に、当店の商品はシルエットの良さが特長であると教えている。それが当店のオリジナリティであり、トレンドな部分であると考えている。

ii) 販売員Aは、その意味において自分(経営者)の考えをよく理解しているようだ。

iii) 販売員Cもやや自分(経営者)の考えに近いと思うが、彼のターゲットは中高生であり、また、当店の商品力に高い評価を与えているので、このような数字になったと考えられる。

iv) 販売員Bは、百貨店のキャリア向けショップが長いいため、当店の商品はトレンドだと感じるであろう。百貨店時代の習慣のためか、素材に対する認識も高いようである。

【表4-6:商品】

内容 販売員	オリジナリティ		トレンド		素材		シルエット		カラーバリエーション		合計
	順位	W(%)	順位	W(%)	順位	W(%)	順位	W(%)	順位	W(%)	W(%)
経営者	①	39.4	②	25.7	③	18.8	④	9.5	⑤	6.6	100.0
販売員A	②	24.7	⑤	5.8	③	7.3	①	56.1	④	6.1	100.0
販売員B	③	15.2	①	29.0	①	29.0	⑤	11.6	③	15.2	100.0
販売員C	①	51.1	②	18.8	⑤	4.0	③	13.1	③	13.1	100.1

4-7. 来店者・購買者

4-7-1. 集計結果の分析

経営者と販売員Aと販売員Bには来店者、購買者に類似が見られる。販売員Cのみ、大きく違う認識になっている。経営者との認識に近いほど、高い販売実績を上げている。

4-7-2. 経営者のコメント(表4-7参照)。

- i) 当店のメイン顧客は主婦であり、販売員A、Bとも自分の感覚と近く、安心している。
- ii) 学生とキャリアの比率が自分と違うが、大きな差ではなく、また見分けにくい顧客であるため、そういう結果になったのであろう。
- iii) 販売員Bは主婦とキャリアの比率に近いが、これは当店の移ってきて間もないため、販売員Aほど、主婦とキャリアの区別ができていないためだと思われる。
- iv) 販売員Cは店の前を通り、覗く程度の客も来店者と捉えているのであろう。中高生をメインの顧客としているので、他の販売員とは違った結果になったと思われる。
- v) 販売員Cの来店者・購買者に主婦が少ないのは、彼が独身男性で来店・購買する顧客が主婦であってもキャリアに見えるためだと思われる。

【表4-7:来店者・購買者】

内容 販売員	主婦		学生		キャリア		中高生		合計	
	順位	W(%)	順位	W(%)	順位	W(%)	順位	W(%)	W(%)	
経営者	来店者	①	51.1	②	26.3	③	16.0	④	6.6	100.0
	購買者	①	47.2	②	30.1	③	16.3	④	6.4	100.0
販売員A	来店者	①	51.3	③	19.3	②	22.6	④	6.8	100.0
	購買者	①	62.7	③	14.6	②	17.2	④	5.5	100.0
販売員B	来店者	①	30.5	③	27.7	①	30.5	④	11.3	100.0
	購買者	①	46.8	③	14.6	②	28.5	④	10.2	100.1
販売員C	来店者	④	5.9	②	21.6	②	21.6	①	50.9	100.0
	購買者	③	17.2	②	19.1	①	59.2	④	4.5	100.0

4-8. 販売員の意識と販売実績

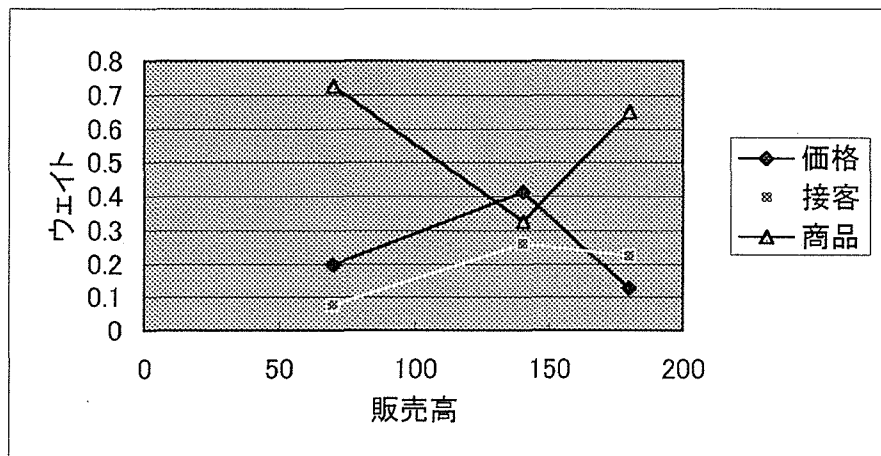
4-8-1. 観察される相関性(表4-8、図4-1参照)。

- i) 価格に与えられているウェイトと販売高に相関は見られない。
- ii) 接客に与えられているウェイトと販売高には、正の相関が見られる。従って、接客に熱心な、販売員ほど売上高が高いと考えられる。
- iii) 接客の中でも、コーディネート提案やコミュニケーションのウェイトの高い販売員の売上が高い傾向がある(表4-5参照)。この2つは、接客の中でも、特に「積極的に顧客に働きかける内容のもの」であり、積極的な営業姿勢が売上高に結びついていると考えられる。
- iv) 商品に与えられているウェイトと販売高には、相関性は見られない。

【表4-8: 販売高とウェイト】

販売高(販売員)	価格	接客	商品
180 (販売員A)	0.127	0.223	0.651
140 (販売員B)	0.413	0.260	0.327
70 (販売員C)	0.198	0.076	0.726

【図4-1: 販売高とウェイト】



4-9. 経営者・販売員の意識の差と販売実績

4-9-1. 観察される相関性(表4-9、図4-2参照)。

- i) 価格に対して経営者は非常に低いウェイトを与えている。価格に対し高いウェイトを与えている販売員は、売上高が低い傾向がある。
- ii) 接客には経営者が一番高いウェイトを与えている。またウェイトの高い販売員は、高い売上高を上げている傾向がある。接客に関しては、経営者の意識と類似している販売員の売上高は高いと言える。
- iii) 接客の中でも、コーディネート提案やコミュニケーションに対して経営者は高いウェイト

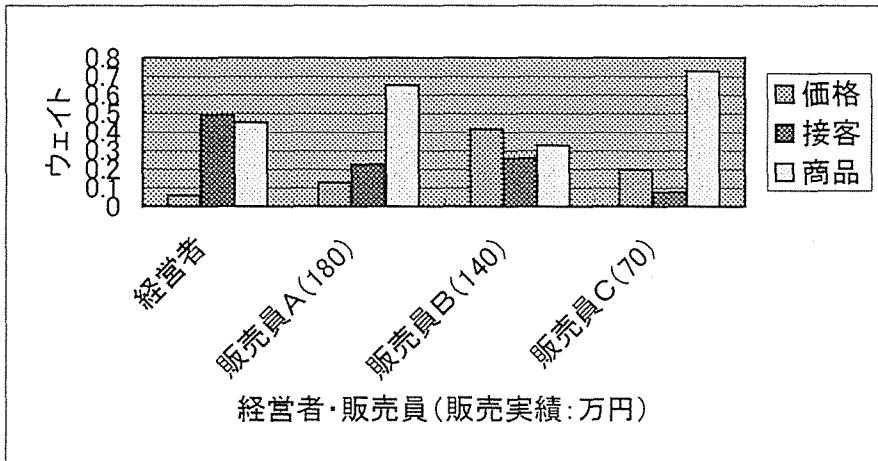
を与えており(表4-5、図4-3参照)、経営者の意識と類似している販売員の実績は高いと言える。

iv) 商品に与えられているウェイトには、相関性は見られない。

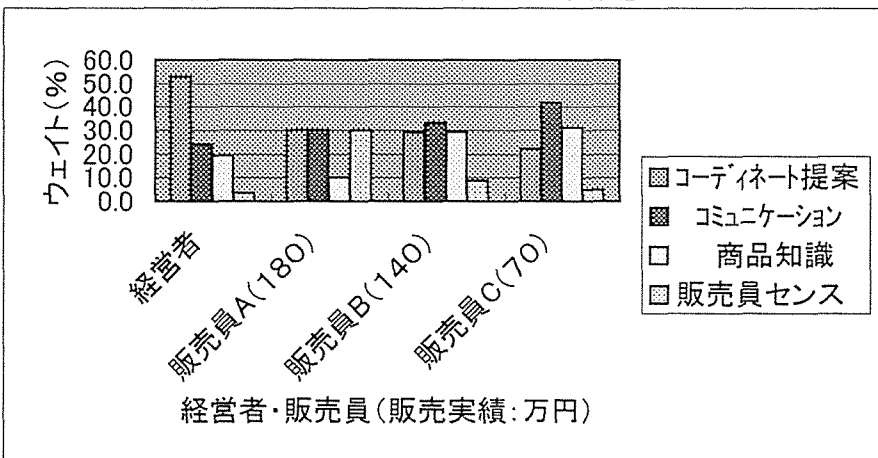
【表4-9: 経営者・販売員ウェイトと比較と販売実績】

経営者・販売員	価格	接客	商品
経営者	0.059	0.490	0.451
A(180)	0.127	0.223	0.651
B(140)	0.413	0.260	0.327
C(70)	0.198	0.076	0.726

【図4-2: 経営者・販売員ウェイト比較と販売実績】



【図4-3: 経営者・販売員ウェイト比較と販売実績】



5. 終わりに

5-1. 分析結果のまとめ

最初に立てた3つの仮説について、検証する。

5-1-1. 仮説Ⅰ

「AHPにより経営者や販売員が認識している、「売れる理由」を調査することが可能である。」

経営者並びに各販売員間に、認識の相違が存在することが、調査結果から読み取れる。従って、仮説Ⅰは検証されたと判断される。しかしながら、その設定の仕方により、ウェイトを客観的に捉えにくい設問も散見され、今後同様の調査をする場合には、留意が必要である。

5-1-2. 仮説Ⅱ

「販売員間で認識されている「売れる理由」を比較した際、販売実績と相関性が存在する。」

販売実績との相関が読み取れる販売要素は、第一階層の「接客」、なかでも、コーディネート提案やコミュニケーションに対するウェイトの高さである。従って、仮説Ⅱも検証されたとと言える。

5-1-3. 仮説Ⅲ

「経営者と販売員間で認識されている「売れる理由」の相関性と販売実績に相関性が存在する。」

第一階層における、価格への重要度認識は、経営者と販売実績の高い販売員A、販売員Bともに低く、負の相関を示していることが判る。従って、仮説Ⅲも実証されたと考えられる。また、第一階層における「接客」に対するウェイトづけは、販売実績の良い販売員A、販売員Bに比べても大きいですが、販売実績の少ない販売員Cは非常に小さい値となっており、ここにも相関が認められる。

5-2. 本調査の問題点

5-2-1. サンプル数

まず、第一にサンプル数が少なく、統計学的な分析ができなかったことである。しかし、集計結果を経営者とディスカッションすることにより、その調査結果が信頼に

足るものであることが、検証できた。今後同様の調査を多数の被験者に対して実施し、より詳細な集計・分析を試みることを検討したい。

5-2-2. 設問の設定

AHPを使用する場合には、類似した設問項目や、被験者によって捉え方の違う項目を設定すると、正確な分析ができないことが多い。今回の調査では、現状商品のへの認識や評価において、「トレンド」「オリジナリティ」「シルエット」という互いの相反せず、かつ互いに重なり合う部分の多い項目を使用したため、分析不可能な結果が得られたと思われる。自店の商品が「シルエット」がきれいであるから、「オリジナリティ」に富み、それが「トレンド」であると考えている販売員にとって、この3要素を一对比較することは非常に困難になる。

また、「トレンド」や「オリジナリティ」は、商品全体のイメージを表現しているのに対し、「シルエット」は商品特長の一部分を表している単語である。次元の違う単語のよる一对比較は困難であり、これも設問設定上の問題点として掲げることができる。「シルエット」に対しては「カラーリング」などの単語と組み合わせるのが適切と考えられる。

5-3. 調査結果の経営への活用

今回の調査は、現状分析を主たる目的として実施している。販売員により、ターゲット(自分が得意とする顧客)が多少なりとも違い、また売り方(接客を構成する要素に対する重要度認識)も違うため、自店の構成要素への評価がまちまちであったと思われる。

従って、この調査結果の活用方法としては、これをもとに「自店の特長に関する評価」について、経営者と各販売員がこの調査結果を基にディスカッションすることがまず考えられる。しかし、そのディスカッション自体も単なる「感想発表会」を中心に終始すると予想される。これは、設問自体が「自店の構成要素の現状」についてその所感を問うことに終始しているためである。

調査結果を将来の経営に生かすためには、「自店の発展のために強化すべき構成要素はどちらか」など、設問に明確な方向性を持たせることが必要と考えられる。結局は「何のために調査するのか」というスタートラインに戻るわけであるが、今後この手法により調査する際には、「調査の目的」についての討議を経営者等としっかり実施することが重要である。

5-4. 謝辞

本調査、分析においては当該店舗の経営者である、笹森光彦氏、および3名の販売員の方々に一方ならぬご協力を頂戴した。忙しい最中にアンケートへの記入や、その結果に関するディスカッションなど、本当にありがとうございました。ここに厚く、御礼を申し上げます。

<参考文献>

木下栄蔵(2000)、「AHPの理論と実際」日科技連

刀根薫(1986)、「ゲーム感覚意思決定法 AHP入門」日科技連

This Discussion Paper Series is published by the Center for Business Creation(changed from the Institute of Economic Research on April 1999) and integrates two old ones published separately by the Department of Economics and the Department of Commerce.

Discussion Paper Series
Institute of Economic Research
Otaru University of Commerce

No.	Title	Author/s	Date
1.	ホーネクス=サイモンの条件に関する諸説の統合について	タスクアポタ, ティハソカー	Jul.1992
2.	Motivation and Causal Inferences in the Budgetary Control	Yoshihiro Naka	Aug.1992
3.	Проблемы управления рабочей силой на предприятиях Дальнего Востока (социологические аспекты)	Анатолий Михайлович Шкурки	Nov.1992
4.	Dynamic Tax Incidence in a Finite Horizon Model	Jun-ichi Itaya	Jan.1993
5.	Business Cycles with Asset Price Bubbles and the Role of Monetary Policy	Hiroshi Shibuya	Jun.1993
6.	Continuous Double-Sided Auctions in Foreign Exchange Markets	Ryosuke Wada	Aug.1993
7.	The Existence of Ramsey Equilibrium with Consumption Externality	Sadao Kanaya & Tomoichi Shinotsuka	Sep.1993
8.	Money, Neutrality of Consumption Taxes, and Growth in Intertemporal Optimizing Models	Jun-ichi Itaya	Nov.1993
9.	Product Returns in the Japanese Distribution System:A Case Study of a Japanese Wholesaler's Return Reduction Efforts	Jeffery Alan Brunson	Mar.1994
10.	Dynamics, Consistent Conjectures and Heterogeneous Agents in the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & Dipankar Dasgupta	Jun.1994
11.	Intra-industry Investment and Imperfect Markets A Geometric approach in Simple General Equilibrium	Laixun Zhao	Oct.1994
12.	Sit-Down to Split:Flint GM Workers in 1937-1939	Satoshi Takata	Dec.1994
13.	The Complementarity between Endogenous Protection and Direct foreign Investment	Laixun Zhao	Feb.1995
14.	Consumption Taxation and Tax Prepayment approach in Dynamic General equilibrium Models with Consumer Durables	Jun-ichi Itaya	Mar.1995
15.	Regulatory System and Supervision of the Financial Institutions in Japan	Osamu Ito	May 1995
16.	Financial Restructuring and the U. S. Regulatory Framework	Jane W. D'Arista	May 1995
17.	The Legacy of the Bubble Economy in Japan:Declining cross Shareholding and Capital Formation	Hiroo Hojo	May 1995
18.	Stockownership in the U. S.:Capital Formation and Regulation	Marshall E. Blume	May 1995
19.	International Joint Ventures and Endogenous Protection a Political-Economy Approach	Laixun Zhao	Nov.1995
20.	GM社をめぐるアメリカ労働史研究：ファイブとエッジフォースの現場像の吟味	高田聡	Feb.1996
21.	卸売業の経営と戦略――卸売流通研究会ヒアリング調査録(1):日用雑貨卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr.1996
22.	卸売業の経営と戦略――卸売流通研究会ヒアリング調査録(2):食品・酒類卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr.1996
23.	A Note on the Impacts of Price Shocks on Wage in Unionized Economies	Laixun Zhao	May 1996

24. Transfer Pricing and the Nature of the subsidiary firm	Laixun Zhao	Jun.1996
25. The Incidence of a Tax on Pure in an Altruistic Overlapping Generations Economy	Jun-ichi Itaya	Sep.1996
26. 'Small Government' in the 21st Century	Hiroshi Shibuya	Sep.1996
27. Characteristics and Reforms of Public Health Insurance System in Japan	Takashi Nakahama	Sep.1996
28. The Role of Local Governments in Urban Development Policy	Yoshinori Akiyama	Sep.1996
29. Optimal Taxation and the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & David de Meza & Gareth D. Myles	Oct.1996
30. Comparison of Agricultural Policy in the U. S. and the Japan	Toshikazu Tateiwa	Oct.1996
31. US Health Insurance:Types, Patterns of Coverage and Constraints to Reform	Dwayne A. Banks	Oct.1996
32. International Capital Flows and National Macroeconomic Policies	Jane W. D'Arista	Oct.1996
33. Financial Liberalization and Securitization in Housing Finance and the Changing Roles of the Government	Syn-ya Imura	Oct.1996
34. Social Efficiency and the 'Market Revolution' in US Housing Finance	Gary Dymksi & Dorene Isenberg	Oct.1996
35. Government Expenditure and the Balance of Payments:Budget Deficit, Financial Integration, and Economic Diplomacy	Hiroshi Shibuya	Nov.1996
36. A History of PBGC and Its Roles	C. David Gustafson	Nov.1996
37. Dynamic Provision of Public Goods as Environmental Externalities	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Mar.1997
38. A Comparative Static Analysis of the Balanced Budget Incidence in the Presence of Sector-Specific Unemployment	Koh Sumino	Mar.1997
39. An Econometric Study of Trade Creation and Trade Diversion in the EEC,LAFTA and CMEA:A Simple Application of the Gravity Model	Masahiro Endoh	Apr.1997
40. A Dynamic Model of Fiscal Reconstruction	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Apr.1997
41. The Japanese Way of Solving Financial Institution Failures	Osamu Ito	Jul.1997
42. The Federal Role in Community Development in the U.S. :Evolution vs. Devolution	Jane Knodell	Oct.1997
43. Rent-Seeking Behavior in the War of Attrition	Jun-ichi Itaya & Hiroyuki Sano	Oct.1997
44. サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第1号	北東アジア-サハリン研究会	May 1998
45. 購買部門の戦略性と企業間連携について	伊藤 一	Jun.1998
46. The Formation of Customs Unions and the Effect on Government Policy Objectives	Masahiro Endoh	Jul.1998
47. The Transition of Postwar Asia-Pacific Trade Relations	Masahiro Endoh	Jul.1998
48. 地域型ベンチャー支援システムの研究 Iー道内製造業系ベンチャー企業のケーススタディー	地域経済社会システム研究会 日本開発銀行札幌支店	Jul.1998
49. Fiscal Reconstruction Policy and Free Riding Behavior of Interest Groups	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Aug.1998
50. Quellen zum Markwesen des Osnabrücker Landes im Niedersächsischen Staatsarchiv Osnabrück(mit Schwerpunkt :Verfassung,Hölting,Siedlung und Konflikten im 17.und 18.Jahrhundert)	Susumu Hirai	Sep.1998

51. Equity and Continuity with a Continuum of Generations	Tomoichi Shinotsuka	Dec.1998
52. Public Resources Allocation and Election System	Akihiko Kawaura	Mar.1999

Discussion Paper Series
Center for Business Creation
Otaru University of Commerce

53. 消費者の価格プロモーション反応への影響を考慮した広効果測定モデルの構築	奥瀬喜之	Jun.1999
54. 地域型ベンチャー支援システムの研究 II -地域型ベンチャー・インキュベーションの設計-	小樽商科大学ビジネス創造センター & 日本開発銀行札幌支店	Jul.1999
55. サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第2号	北東アジア・サハリン研究会	May 1999
56. 石鹸洗剤メーカーにおけるマーケティング・チャネル行動の変遷	高宮城朝則	Dec.1999
57. 長期的取引関係における資源蓄積と展開	近藤公彦&坂川裕司	Dec.1999
58. Exernalities:A Pigovian Tax vs. A Labor Tax	Ko Sumino	Dec.1999
59. A New Dimension of Service Quality:An Empirical Study in Japan.	Makoto Matsuo & Carolus Praet & Yoshiyuki Okuse	Dec.1999
60. Aftermath of the Flint Sit-Down Strike:Grass-Roots Unionism and African-American Workers, 1937-1939	Satoshi Takata	Mar.2000
61. Tariff induced dumping in the intermediate-good market	Chisato Shibayama	Apr.2000
62. Deregulation, Monitoring and Ownership structure:A Case Study of Japanese Banks	Akihiko Kawaura	Apr.2000
63. サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第3号	北東アジア・サハリン研究会	Apr.2000
64. A Cooperative and Competitive Organizational Culture, Innovation, and Performance: An Empirical Study of Japanese Sales Departments	Makoto Matsuo	May 2000
65. Foreign Exchange Market Maker's Optimal Spread with Heterogeneous Expectations	Ryosuke Wada	Jun.2000
66. ダンピングとダンピング防止法の起源 歴史的な文脈における「不正貿易」概念の成立	柴山千里	Oct.2000
67. The Organizational Learning Process: A Review	Makoto Matsuo	Dec.2000
68. The Weak Core of Simple Games with Ordinal Preferences: Implementation in Nash Equilibrium	Tomoichi Shinotsuka & Koji Takamiya	Jan.2001
69. 業態開発におけるイノベーションと競争ービブレのケースー	近藤公彦	Jan.2001
70. Budget Distribution Problem	Tomoichi Shinotsuka	Feb.2001
71. 小売バイヤー組織の機能と顧客対応	伊藤 一	May 2001
72. The Effect of Intra-Organizational Competition on Knowledge Creation:Case Study of a Japanese Financial Company	Makoto Matsuo	May 2001
73. サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第4号	北東アジア・サハリン研究会	Mar.2001
74. The Weak Core of Simple Games with Ordinal Preferences: Implementation in Nash Equilibrium	Tomoichi Shinotsuka & Koji Takamiya	Oct.2001
75. 環境保全型河川計画と景観構築に係る計画技術の研究	地域環境問題研究会 (代表 八木宏樹)	Oct.2001

- | | | |
|--|--|----------|
| 76. Additivity, Bounds, and Continuity in Budget Distribution Problem | Tomoichi Shinotsuka | Dec.2001 |
| 77. Monetary Policy in Bhutan: Implications of Indian Rupee Circulation | Akihiko Kawaura | Dec.2001 |
| 78. Optimal Multiobject Auctions with Correlated Types | Tomoichi Shinotsuka & Simon Wilkie | Feb.2002 |
| 79. かりん石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第5号 | 北東アジア-かりん研究会 | Mar.2002 |
| 80. The Case Study of Retail Buying Organization in Japanese Context | Hajime Itoh | Mar.2002 |
| 81. 宿泊業のサービスのサービス構成要素に関する重要度調査法に関しての一考察 北海道への台湾人観光客の事例を中心に | 稲葉由之&沈潔如&伊藤 一 | Feb.2003 |
| 82. ブティック経営における販売要素の分析 -AHPによる経営者・販売員間における重要度認識比較に関する一考察 | 伊藤 一&橋詰敦樹 | Mar.2003 |
| 83. 温泉地に対してのイメージギャップに関する調査 | 伊藤 一 | |
| 84. Literature Review on Retail Buyer from Research on Industrial Purchasing | Hajime Itoh | |
| 85. The Comparison Study on Retail Buyer Behaviour between UK, Australia and Japan | Hajime Itoh | |
| 86. 社会科学研究の基礎 - 大学院生のための研究法 - | ダン・レメニイ他著
抄訳 稲葉由之&奥瀬善之
&近藤公彦&玉井健一
&高宮城朝則&松尾 睦 | Mar.2002 |
| 87. マーケティング行為からみた小売業による需要創造 - 明治期呉服店の経営行為を考察対象として - | 坂川裕司 | May 2002 |
| 88. Interdependent Utility Functions in an Intergenerational Context | Tomoichi Shinotsuka | May 2002 |
| 89. Internal and External Views of the Corporate Reputation in the Japanese Hotel Industry | Hajime Itoh | Feb.2003 |

Discussion Paper Series Department of Economics, Otaru University of Commerce

No.1-16 Feb.1985-Oct.1991

Discussion Paper Series Department of Commerce, Otaru University of Commerce

No.1-2 Apr.1985-May 1989

Center for Business Creation, Otaru University of Commerce
3-5-21, Midori, Otaru, Hokkaido 047-8501, Japan Tel +81-134-27-5290 Fax +81-134-27-5293
E-mail:cbc@office.otaru-uc.ac.jp

小樽商科大学ビジネス創造センター
〒047-8501 北海道小樽市緑3丁目5番21号 Tel 0134-27-5290 Fax 0134-27-5293
E-mail:cbc@office.otaru-uc.ac.jp