

日本商業学会  
第59回全国研究大会 報告論集  
— 2009年 —

統一論題

流通・マーケティングとネットワーク・イノベーション

2009年5月29日(金)・30日(土)・31日(日)

於：関西大学

日本商業学会



日本商業学会  
第59回全国研究大会 報告論集  
— 2009年 —

統一論題

流通・マーケティングとネットワーク・イノベーション

2009年5月29日(金)・30日(土)・31日(日)

於：関西大学

日本商業学会



## 統一論題 『流通・マーケティングとネットワーク・イノベーション』

21世紀に入り、ICT革命、ソフト化、グローバル化は、流通・マーケティングにダイナミズムとネットワークをもたらしました。ヒト・モノ・カネ・情報などが縦横に行き交い、いつでも、どこからでも、誰でも、情報や顧客に接触することが可能になりました。製品、企業、産業、国境の概念は曖昧になり、価格競争か非価格競争、水平的競争か垂直的競争、標準化か現地適応、ハードかソフト、デジタルかアナログ、リアルかバーチャルという二者択一もすでに陳腐化しています。半面そうした事態は、アイデンティティ、コミュニケーション、価値の時代の到来を招いています。

流通やマーケティングをとりまくこうした環境変化のなかで、関係性や相互作用、ダイナミズムを重視する流通やマーケティングの理論が生まれてきました。従来支配的であったパラダイムの革新も進みつつあります。現在ほど新しい研究方法や学問スタイルが求められている時代はありません。

本大会では、以上のような現代の動向をとらえるキーワードとして「ネットワーク・イノベーション」という新たな言葉をテーマとして掲げます。ネットワーク・イノベーションとは、企業・顧客・地域・社会等の主体間の「つながり方」に関するさまざまな革新を意味しています。本大会において、今後の研究の発展方向を左右すると予想されるネットワーク・イノベーションについて、さまざまな問題意識やアプローチにより、斬新かつ多様な議論がなされることを期待します。

### Network Innovation in Marketing and Distribution

In the 21st century, such phenomena as ICT revolution, service economy and globalization have enhanced dynamism and networking in the activities of marketing and distribution. Human, material, financial resources as well as information are easily transferred from one place to another. Accessing information and contacting customers have become possible at any time, from anywhere and by anybody. The concepts of product, corporation, industry and country have become ambiguous. The alternatives of price competition or non-price competition, horizontal or vertical competition, standardization or localization, hardware or software, digital or analog, and real or virtual have also already become obsolete.

Such phenomena have brought the era of identity, communication and values as well. Under such environmental changes surrounding marketing and distribution, theories focused on the relationship, mutual interaction, and dynamism have been created. Those paradigms which were conventionally dominant have been innovated. There is no age than today in which new research method and theory are required.

The goal of this conference is to explore the possibilities of “network innovation” which is a newly defined keyword to capture various innovation related to “how to connect” among entities such as customers, companies, local communities and societies. In this annual conference, we look forward to innovative and versatile discussion from various points of view for “network innovation” that will influence the direction of future research.

#### 〔基調報告者・特別講演者〕



マーク・E・パリー教授  
(ミズーリーカンザス・シティ大学)



ジョン・A・ドーン教授  
(エジンバラ大学)



C・サミュエル・クレイグ教授  
(ニューヨーク大学)

**第1日目 5月30日(土)**

午前の部 9:15~12:15

会場：関西大学 BIGホール100

● 学会長挨拶

◇ 9:15~9:20 原田英生(流通経済大学)

● 基調報告

総合司会 陶山計介(関西大学)

◇ 9:20~10:00 基調報告 1 ..... 1

**Customer Knowledge Networks**

Mark E. Parry (University of Missouri-Kansas City)

◇ 10:05~10:45 基調報告 2 ..... 3

**Innovations in International Retailing:  
Globalisation and Networks**

John A. Dawson (The University of Edinburgh)

※通訳はつきませんが、前方スクリーン画面にて日本語訳を提示します。

◇ 10:45~11:00 休 憩

◇ 11:00~12:15 パネル討論

**「ネットワーク・イノベーション時代における流通・  
マーケティング研究の可能性」**

司 会 高橋郁夫(慶應義塾大学)

パネリスト 上田隆穂(学習院大学)

南知恵子(神戸大学)

向山雅夫(流通科学大学)

◇ 12:15~13:15 昼 食

**第1日目 5月30日(土)**

午後の部 13:15~15:05

会場：関西大学 第二学舎二号館

● 統一論題セッション(報告20分、質疑10分)

	第1セッション	第2セッション	第3セッション
テーマ	グローバル化・ネットワーク化がもたらす諸問題	ネットワーク化する消費者	拡大・進化するネットワークと流通革新
セッション・チェア	大石芳裕(明治大学)	井上哲浩(慶應義塾大学)	渡辺達朗(専修大学)
13:15~13:20	解題	解題	解題
13:20~13:50	報告1 ..... 7 藤澤武史(関西学院大学) 「多国籍企業の国際戦略提携におけるネットワーク型 VS. 内部化型」	報告1 ..... 20 山本 晶(成蹊大学) 「消費者間ネットワークを利用したレコメンデーション・エージェント」	報告1 ..... 23 久保知一(中央大学) 「情報通信技術がもたらす流通取引固定化への2つの効果」
13:55~14:25	報告2 ..... 17 三浦俊彦(中央大学) 「ネットワーク・イノベーションの基礎としての日本と世界の消費者:日米仏中消費者調査の結果を踏まえて」	報告2 ..... 21 水野 誠(明治大学) 「インフルエンザ・マーケティングは可能か?:見えないネットワークをマネジメントする」	報告2 ..... 33 金 雲鎬(山梨学院大学) 「卸売企業のシステム革新と取引戦略に関する考察:組織間関係視点による分析」
14:30~15:00	報告3 ..... 18 黄 磷(神戸大学) 「多様性からみるグローバル・ネットワークの優位性とリスク」	報告3 ..... 22 岸谷和広・川上智子(関西大学) 「ネットワーク外部性を有する新製品の採用と消費者間の相互作用」	報告3 ..... 34 岡本哲弥(京都橘大学) 「情報化時代の流通研究への問題提起:大衆医薬品流通の実証分析を踏まえて」
15:00~15:05	総括	総括	総括
会 場	C403	C404	C507

◇ 15:05~15:15 休憩・移動

**第1日目 5月30日(土)**

午後の部 15:15~17:45 会場：関西大学 BIGホール100

- 15:15~16:05 特別講演 ..... 5

**Expanding Research Network in Cross-cultural Context**  
**C. Samuel Craig** (New York University)

※通訳はつきませんが、前方スクリーン画面にて日本語訳を提示します。

- ◇ 16:05~16:15 休憩
- 16:15~17:45 会員総会
- ◇ 17:45~18:00 休憩・移動
- 18:00~20:00 懇親会(会場：関西大学100周年記念会館)

**第2日目 5月31日(日)**

午前の部 10:00~12:25 会場：関西大学 第二学舎二号館

	第4セッション	第5セッション	第6セッション	第7セッション
	統一論題セッション	『流通研究』セッション	自由論題セッション	自由論題セッション
テーマ	ネットワーク時代のマーケティング・イノベーション	消費者行動の実証分析	地域のマーケティングと商業	グローバル流通とマーケティング
セッション・チェア	守口 剛(早稲田大学)	清水 聡(慶應義塾大学)	出家健治(熊本学園大学)	川端基夫(龍谷大学)
10:00~10:05	解題	解題	解題	解題
10:05~10:35	報告1 ..... 45 小野譲司(明治学院大学) 「価値共創の革新：サービス・ドミナント・ロジックからの示唆」	報告1 ..... 59 井上淳子(立正大学) 「ブランド・コミットメントと購買行動との関係」	報告1 ..... 94 土橋 明(北海学園大学大学院) 「住民生活満足度調査と地域間比較：新国民生活指標(PLI)に基づいた5都市における意識調査分析」	報告1 .....116 横山斉理・高室裕史(流通科学大学) 「東アジアの商業における事業継承の実態に関する比較調査」
10:40~11:10	報告2 ..... 47 西川英彦(立命館大学) 「インターネット市場における品揃え物概念の考察」	報告2 ..... 67 齋藤嘉一(日本大学) 「IT製品間のダイナミックな代替と補完」	報告2 .....104 白 貞壬(流通科学大学) 「家具産地におけるブランド育成能力」	報告2 .....117 臼井哲也(日本大学) 「グローバル製品化プロセス：ポスト・イット®のケース」
11:15~11:45	報告3 ..... 48 久保田進彦(東洋大学) 「リレーションシップ・マーケティングにおけるネットワーク・パースペクティブの活用可能性」	報告3 ..... 76 高橋広行(関西学院大学大学院) 「カテゴリーの中心的構造にもとづくブランド・リレーションシップ」	報告3 .....105 角谷嘉則(立命館大学) 「株式会社黒壁の起源」	報告3 .....118 松井 剛(一橋大学) 「文化的製品の海外市場における普及：アメリカにおけるマンガ出版に関する事例分析」
11:50~12:20	報告4 ..... 58 小林 哲(大阪市立大学) 「地域ブランド戦略のマネジメント：フラクタル構造型ネットワークモデルの可能性」	報告4 ..... 86 寺本 高(流通経済研究所/筑波大学大学院) 「最寄品ブランドの小売店頭での販売展開方法とロングセラー化の関係」	報告4 .....106 林 美玉(甲南大学) 「地域購買生協における組合員満足度構造：京都市協の組合員満足度調査から」	報告4 .....128 新田都志子(文京学院大学) 「SPAのビジネスシステム革新」
12:20~12:25	総括	総括	総括	総括
会場	C304	C403	C404	C507

- ◇ 12:25~13:30 昼食

**第2日目 5月31日(日)**

午後の部 13:30~15:20 会場：関西大学 第二学舎二号館

	第8セッション	第9セッション	第10セッション	第11セッション
	統一論題セッション	自由論題セッション	自由論題セッション	自由論題セッション
テーマ	ネットワーク・イノベーション時代の先端研究	マーケティング・マネジメント	製品戦略とブランド	商店街と流通政策
セッション・チェア	矢田勝俊(関西大学)	若林靖永(京都大学)	武井 寿(早稲田大学)	加藤 司(大阪市大)
13:30~13:35	解題	解題	解題	解題
13:35~14:05	報告1 ……130 石垣智徳(大阪府立大学) 小沢佳奈(流通経済大学) 「家庭内食事消費情報を用いた分析と提案」	報告1 ……135 有馬賢治(立教大学) 「マーケティング・ミックスからマーケティング・ブランドへ:日本企業の戦略手段管理に関する実証分析」	報告1 ……138 宮重徹也 (富山商船高等専門学校) 「ブロック・バスターの研究 企業と開発企業の分離」	報告1 ……150 柳 到亨(和歌山大学) 崔 相鉞(流通科学大学) 「地域密着小売商における『家業意識』に関する実証分析」
14:10~14:40	報告2 ……132 照井伸彦(東北大学) 「広告とブランド考慮の非集計モデル」	報告2 ……136 黒岩健一郎(武蔵大学) 「市場志向の先行要因の探索」	報告2 ……148 廣田章光(近畿大学) 「製品コンセプト・イノベーションと開発者の『開発前提』」	報告2 ……151 丸山正博(明治学院大学) 「ネット通販の不当表示広告に対する流通政策と事業者の自主的取組みの検討」
14:45~15:15	報告3 ……133 阿部周造(早稲田大学) 白井美由里(横浜国立大学) 「市場構造と消費者行動が流通におけるパワー関係に与える影響の分析」	報告3 ……137 植木美知瑠 (明治大学大学院) 「チャネル関係マネジメントに関する考察」	報告3 ……149 森岡耕作 (慶應義塾大学大学院) 「ICTの発展による消費者コミュニケーション・ネットワークの変化とブランド価値生成・変容との関係性」	報告3 ……159 金 珍淑 (沖縄大学地域研究所) 「商業集積維持のメカニズム:那覇市商店街を事例として」
15:15~15:20	総括	総括	総括	総括
会場	C304	C403	C404	C507



基 調 報 告  
特 別 講 演



## Customer Knowledge Networks

University of Missouri-Kansas City  
Mark E. Parry

### I. Overview

A. Thesis: The analysis of customer knowledge network maps has untapped potential for the development of marketing and branding strategy.

B. Illustrative Application: Brand Extension Research

### II. Existing Research: Aaker and Keller (1991) and Replications

A. The Importance of Fit

B. Determinants of Fit

1. Complements — “products are consumed jointly to satisfy some particular need”
2. Substitutes— “one product can replace the other in usage and satisfy the same needs”
3. Capability — “perceived ability of an firm operating in the first product class to make a product in the second product class”
4. Difficult — “perceived difficulty of designing and making the extension”

### III. Fit from the Perspective of Customer Knowledge Networks

A. Customers have separate knowledge maps for products and categories.

B. Transfer depends on fit.

C. A lack of fit can lead to the transfer of negative associations.

D. Quality is only one dimension of fit.

E. High level measures of multi-dimensional attributes like quality may obscure important differences between categories.

F. Perceived similarity is not necessarily an increasing function of complementarity or substitutability.

G. Perception of fit is a function of customer expertise.

H. Perception of fit is a function of company expertise, (not just manufacturing expertise).

I. Perceptions of fit may differ among those who influence decisions.

J. Congruence of higher level associations influence fit,.

K. Links between associations influence fit.

#### IV. Research Issues

A. How should knowledge network maps be constructed?

B. How should fit be measured?

C. How should we account for variations in the strength of associations within a single customer?

D. How should we account for variation in associations across customers?

E. What subsets of associations determine fit?

F. Can we identify associations that influence fit across classes of products?

G. How do corporate associations influence the transfer of brand associations?

H. How should the desire to extend a brand influence the associations that the firm tries to associate with the brand?

I. How should brand knowledge networks influence brand acquisitions?

## Innovations in International Retailing: Globalisation and Networks

The University of Edinburgh

John A. Dawson

1. Innovation is the basis for retail competition
  1. Competition by being different
  2. A model of retail growth based on innovation
2. Internationalisation networks
  1. The expansion of international retailing provide the framework for competitive retail strategy based on innovation
  2. Major international growth amongst second tier firms
  3. Relatively few large Asian based retailers
3. The networks have enabled a new **global** dimension to retailing
  1. Retailers move from internationalisation to being global
  2. The increase of inter-continental retailing creates major new challenges
  3. The challenges are being met by innovation in branding, ICT and SCM
4. The limits to growth of major retailers have changed
  1. Globalisation and networks result in expanded limits to growth
  2. Innovation has removed some former limits to growth
  3. What are the new limits to growth?



## **Expanding Research Network in Cross-cultural Context**

New York University  
C. Samuel Craig

Importance of conducting research in global markets

Complexity of cross-cultural research

Key issues in conducting cross-cultural research

- Developing the conceptual framework

- Selecting the unit of analysis

- Defining the construct

Steps in Designing International Marketing Research

- Determine the relevance of the theory in another country

- Decenter the research perspective/approach

- Select unit of analysis

- Assess the role of context

- Identify possible mediators/moderators

- Define and measure the constructs

  - Are the constructs relevant in another country?

  - Are the constructs expressed in the same way in another country?

  - Can the constructs be measured in the same way in another country?

Conclusion





第1日目 5月30日（土）



## 多国籍企業の国際戦略提携におけるネットワーク型 VS. 内部化型

関西学院大学 藤澤 武史

### 要約

本研究は、多国籍企業の国際戦略提携の出発点と位置付けられる OEM 契約と最も戦略性が高いと評される国際合弁事業 (IJV) の選択決定因を究明する。前者を「ネットワーク型」、後者を「内部化型」と規定する。製品ライフサイクル段階に応じて、先発と後発の多国籍企業間で上記共同 (協力) 事業利益の配分がどのように推移するかを定式化し、かかる配分ルールを定める。その際、取引コスト論と資源ベース・ビューの見解を組み入れながら、先発と後発の多国籍企業にとっての付加価値分配法則が動的に提示される。最後に、市場規模、利益率、変異性、イノベーションを独立変数に取って、IJV に参画する企業の共同事業利益の分配ルールを策定してみよう。

以上の理論的考察を通して、OEM と IJV の選択および OEM から IJV への転換を包括的に解明でき、取引コスト論ベースの多国籍企業論を超えた理論展開が示せよう。

### Abstract

This research explores the determinants of why a leader multinational enterprise (MNE) and follower MNE select an OEM contract as a starting point of international strategic alliances and an international joint venture highly evaluated as most strategic. The former alliance form is defined as a network type and the latter as an internalization type in this article. Depending on international product life cycle stages, how to distribute the profit accrued from such cooperative businesses between the leader MNE and follower one is solved to the degree of satisfaction levels for both in terms of equation models, which the essences derived from the transaction cost theory and resource-based view are integrated into. In this way, the distribution rule of the added value for both type MNEs is dynamically formulated. Finally a separate distribution rule for partner MNEs in an IJV is examined taking four independent variables such a market size, profit ratio, volatility and innovation into consideration. Throughout the above theoretical analysis, this research may totally conclude the determinants of selecting OEM and IJV and moreover how to switch from OEM to IJV beyond the transaction cost based MNE theory.

**キーワード** 国際戦略提携 OEM 国際合弁事業 (IJV) 取引コスト

## 1. 本研究の意義

国際製品ライフサイクル (IPLC ; International Product Life Cycle) の成長期に、製品技術とブランド力で優位に立つ先発企業が後発企業と OEM (Original Equipment Manufacturing ; 相手先ブランドによる生産) 契約を結んだとする。IPLC が成熟期に向かうにつれて、先発企業の技術使用料率と自社ブランド販売利益率、および後発企業の製造利益率がどのような水準で求まるかを定式化する。次に、合弁生産事業 (以下、「合弁事業」と略記) における付加価値分配法則も検討する。これらの考察により、取引コストを重視し過ぎだとか、静態的レベルにとどまっていると批判されてきた取引コスト論ベースの多国籍企業論を超えた理論展開が示せよう。

OEM と合弁事業を介して先発と後発の多国籍企業がどのような比率で付加価値利益を取り合うべきかを IPLC 段階ごとに定式化することで、提携パートナー間での動的な利益分配ルールを提示する研究は皆無に等しい。本研究では、取引コスト論的視点をモデルに組み入れるばかりでなく、オックスリー (Oxley, J.E. ; 1999, p.101) が力説するように、資源ベース・ビュー (resource-based view) の長所、すなわち、必要とされる技術やブランドなどのケイパビリティの特定ポートフォリオに関連したパートナーの選択意思決定を洞察することにもつながる。その意味で、国際戦略提携方式に関する動的選択の考察に際して、取引コスト論接近法と資源ベース・ビューとの統合を企図したところに、本研究アプローチの特徴がみられよう。

なおオックスリーによれば、OEM も合弁事業も多国籍企業の統治構造としては「ハイブリッド型」に属すると同列化されているが (Oxley, J.E. ; 1999, p.17)、「ハイブリッド型の市場から階層への連続体」(The Market-Hierarchy Continuum of Hybrid Forms) という 3 区分の中で、OEM は「市場型ハイブリッド」、合弁事業は「階層型ハイブリッド」として位置付けられている (op. cit., p.28)。本研究では IPLC 段階に沿って OEM 契約から議論を始めるので、OEM 契約を「ネットワーク型」、合弁事業を「内部化型」(正確には「内部化に向かうタイプ」と規定して考察していく。

## 2. OEM 契約における技術価値と両社のブランド力による技術使用料率のシフト

まず、IPLC の成長期に、先発 A 社は後発 B 社から自社ブランド販売用に B 社製造品を購入するという OEM 契約を締結・履行する。A 社が B 社に製品技術を供与する契約も付帯されるとする。初期条件として A 社は製品技術価値、ブランド価値ともに優位に立つ。ブランド価値は製品技術価値に比例すると仮定するが、ブランド価値は模倣が容易でなく、他方、製品技術は供与後に模倣リスクを抱えるので、製品技術価値の方が急激に低減するとしよう。

A 社が自社生産を止めて OEM 調達に切り替え、B 社は A 社製品技術を使って製造した完成品の自社ブランド販売が可能になるとするなら、以下の変数が欠かせない。

B 社が製造した完成品の全供給量 =  $Q_B$

A 社独自ブランドの販売価格 =  $P_A$

B 社独自ブランドの販売価格 =  $P_B$

B 社の A 社向け製造品販売価格 =  $P_C$

B 社の総平均生産・供給コスト =  $C_B$

B 社の自社ブランド販売比率 =  $x$  ( $0 \leq x \leq 1$ )

A 社が B 社から受け取る製品技術使用料率を B 社の製造品 (A 社の技術を使った製品) 売上高の一定比率であるとして、これを  $y$  ( $0 \leq y \leq 1$ ) とおく。

A 社の年間総利益 =  $R_A = (L_A + B_A)$

ここで、A 社の年間技術使用料利益 =  $L_A$

A 社の年間自社ブランド販売付加価値利益 =  $B_A$

B 社の年間総利益 =  $R_B$

初期条件は、 $P_A > P_B > P_C > C_B$  それゆえ、 $P_A + P_B > 2P_C$  ——①

技術開発コストを  $T_0$ 、残存技術開発コストを  $T_A$  とおく。A 社が B 社に技術を供与する年度を新製品市場導入からの経過年数  $k$  で表せば、技術供与の成立条件は、

$$T_A = T_0 - \sum_{i=1}^n B_{Ai} - \sum_{k=1}^m L_{Ak} \quad \text{——②}$$

A 社の技術供与は、 $T_A > 0$  である限り、 sunk cost (sunk cost) 発生を回避する意味でも、 $R_A = L_A + B_A > R_B$  となれば成立する。A 社の合理的行動を定式化すれば、 $R_A = \{P_B Q_B x + P_C Q_B (1-x)\} y + (P_A - P_C) Q_B (1-x) >$

$$R_B = (P_B - C_B) Q_B x + (P_C - C_B) Q_B (1-x) \quad \text{——③}$$

式③から技術使用料率を規定すれば、

$$y > \frac{(P_A + P_B - 2P_C)x + 2P_C - C_B - P_A}{(P_B - P_C)x + P_C} \quad \text{——④}$$

IPLC が成熟期に入ると、 $T_A = 0$  となる。A 社の技術価値は大きく低減し、B 社のブランドがアップしてくる。そのため、価格交渉で  $P_B = P_C$  の成立が想定される。

$$y = \frac{(P_A - P_C)x + 2P_C - C_B - P_A}{P_C} \quad \text{——⑤}$$

IPLC が標準化期に入れば、 $T_A < 0$ 。両社のブランド力が均衡し、世界標準価格販売

が見込まれるから、 $P_A = P_B = P_C$ 。A 社の技術使用料率は、 $y < \frac{P_C - C_B}{P_C}$  ——⑥

A 社における技術供与の最適条件を示すため、式④を全微分して  $y' = 0$  とおく。

$$x = \frac{P_C(P_A + P_B - 2P_C) + (P_A + C_B - 2P_C)}{(1 + P_C - P_B)(P_A + P_B - 2P_C)} \quad \text{——⑦}$$

$x$  は非負条件に従うから、 $(1+P_C) > P_B$ ,  $P_A + P_B \geq 2P_C$ ,  $P_A + C_B \geq 2P_C$ ——⑧  
 $P_A + P_B > P_A + C_B$  が成り立つので、A 社が技術使用料交渉地位で優勢となる期間の条件を定めたら、 $P_C < \frac{P_A + C_B}{2}$  ——⑨

⑨より、A 社の販売付加価値が B 社の製造付加価値よりも高い限り、A 社は技術使用料率交渉で B 社よりも優位に立つと解されよう。

A 社の技術使用料率交渉地位の安定期間は以上のとおりに定まる。

ところが、 $(P_A - P_C) = (P_B - P_C)$  となった時点で、技術使用料率は A 社にとって交渉上安定的に取り決めできなくなるのが分かる。つまり、A 社の自社ブランド販売利益率が B 社の自社ブランド販売利益率 ( $P_C > C_B$  より明らか) を下回る状況になると、A 社の技術使用料率の交渉地位は大きく後退し、使用料率が不安定になる。

結局、A 社にとって最適な技術供与期間を定めるならば、 $P_C < \frac{P_A + C_B}{2}$  の時から B 社への技術供与を始め、 $(P_A - P_C) = (P_B - P_C)$  となった時点でそれを満了するのがよいかもかもしれない。

以上のように、技術供与先企業からの OEM 調達品を自社ブランド販売する際に、技術価値、自社ブランド販売による価値、製造価値が、IPLC 段階に応じて提携事業から得た総合的付加価値の配分率に変化が生まれるのが理解される。特に、他社への技術供与を当該製品ライフサイクルの成長期から実施したとして、経営資源価値配分に違いが生じるものと解される。それは命題として提示できよう。

**命題 ; OEM 調達品の自社ブランド販売においては、成長期に自社ブランド販売利益率が OEM 供給メーカーの製造付加価値を上回ること重点が置かれ、成熟期になると自社ブランド販売利益率が他社ブランド販売利益率 (他社における独自ブランド販売利益率) を上回るかどうか鍵となる。**

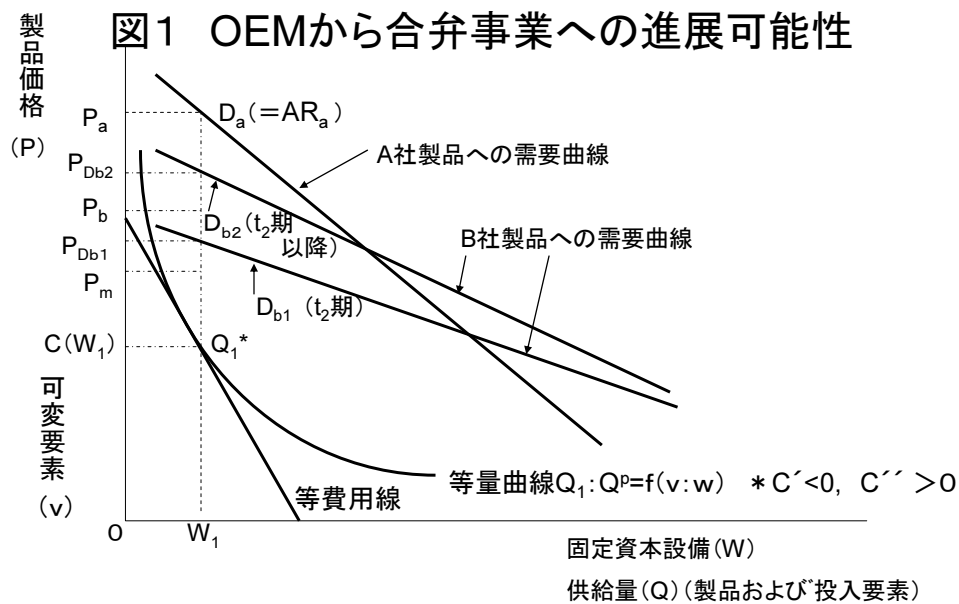
### 3. OEM 契約から合弁事業への展開可能性

OEM 契約のような長期的な契約には戦略提携事業パートナー同士であれ、両社とも相手がどのような行為に走るのか、確信を持ってない部分がある。そこで、合弁事業に転換することで、相互依存性と信頼関係を築き、不確定要素を取り除こうとするケースが起こりうる。特に、1) 差別化された中間生産物の価格をめぐる売り手と買い手の双方独占交渉に歯止めをかける、2) サプライヤーから購入した部品の品質欠陥に対し保証を得る、3) 海外市場向けに製品適合を図る、4) 共同製品開発の際に買い戻し協定を取り付けるといった諸条件の下で、資本出資型の合弁事業は OEM より優れている。他方、OEM 契約取引からアームズレングス取引に逆戻りの事態をはらむ可能性もある。

そこで、OEM 対象製品の需要条件と生産・供給条件を変数に組み入れて、自社有利な（または不利な）交渉価格設定プロセスがどのような論理的展開で描けるかを、図1に照らし合わせて示すとしてしよう。

まず、a 社が標的市場へ量の製品を販売する際に、その生産を最適に行うインプット（投入物）の組み合わせを持たないとしてしよう。一方、b 社は当該製品の量  $Q_1$  を最小費用で生産できる可変要素  $v$  と固定資本設備  $w$  を  $Q_1^*$  で配分して投入できるとする。可変要素  $v$  のコストを、導入する資本設備の種類に応じてコスト低減度が異なることより、 $C(w)$  と定める。b 社は完成品をすべて a 社に OEM 供給するとしてしよう。単純化のために、可変費用要素と資本設備要素の価格を所与とし、製品原価の構成比＝要素投入比と仮定すれば、この場合、製造原価  $P_m$  は、 $P_m = C(w_1) + k w_1$ （ここで、 $k$  は生産要素価格比とする）となる。b 社は a 社に対し  $P_b$  という価格の下に完成品を  $Q_1$  供給し、a 社はそれを本国市場で  $P_a$  という価格にて自社ブランド販売する。A 社が得る平均収入を  $r$  とする ( $r = P_a$ )。

### OEM供給条件の変化



出所) 藤澤武史が作成

価格  $P_b$  は、当該製品への製造上不可欠な設備投資分 ( $w$ ) を所与とした上での余剰が両社に二分されるように決められるとすれば、 $P$  は、 $r - P_b = P_b - C(w)$  を満たす。この場合、a 社側では OEM 契約を結んだ  $t_1$  期において b 社に不可欠な固定投資分は取引が始まる  $t_2$  期からの継続取引により自動償却が進むと考え、その大きさを問題にしていない。かかる生産面に加えて、需要面も考慮されねばならない。

かりに b 社が単独で自社ブランド販売したとしても、 $t_2$  期に予想される需要曲線は  $D_{b1}$  だというように、a 社も b 社も想定したとすれば、 $P_b$  という価格は、 $P_b > P_{Db1}$  より両社に納得のいく価格となる (a 社以外の他社が b 社に OEM 発注を依頼するときも  $P_{Db1}$  で値決めするであろうから)。

というわけで、初期条件的には、双方協調的のごとく見える。

ところが、b 社にとって比較的到高価格設定を可能にしたようであっても、実質上得る純利潤は a 社が上回る (a 社が  $w$  を負担しないから)。B 社の純利潤 (平均水準) は、 $\Pi_b = P_b - C(w) - w = [(r - C(w))/2] - w$  となる。この場合、b 社が最大利潤を得るに必要な投資水準  $w$  を求めるとしよう。すなわち、 $\text{Max} \Pi_b (r, C(w), w)$  を満たす  $w$  を求めるための 1 階の条件を用いて、 $\Pi'_b = 0$  とおく。 $w$  と  $r$  は独立であるから、 $\{-C'(w)/2\} - 1 = 0$  より、 $C'(w) = -2$ 。

ゆえに、 $C'(w) = -2$  となるような投資水準  $w_1$  が求まる。

b 社は OEM 供給が継続的に進めるうちに、より多くの純利潤を得たいと思うであろう。もし、仮に  $t_2$  期以降に、b 社がオリジナル・ブランド販売を可能にし得るとなれば、OEM 供給の実績評価が市場で確立された場合には、個別需要曲線の上方シフトが  $D_{b2}$  のごとく、起こるのである。供給量  $Q_1$  を一定とすれば、 $P_{Db2}$  という価格での供給に応じるよう a 社に要請するであろう。そこで、 $P_{Db2} - P_m > P_a - P_{Db2}$  となるようであれば、a 社は  $w$  について共同負担する策を申し入れ、両社が手にする結合利潤を最大化したいと考える。その場合、 $\Pi_{ab} = r - C(w) - w$  を最大にする  $w$  は、1 階の条件より  $\Pi'_{ab} = 0$  とおいて、 $C'(w) = -1$  を満たすものとなる。この時の  $w$  を  $w_2$  とすれば、 $w_1 < w_2$  であるから、大規模な投資水準が実現される。a 社は将来的な b 社との販売競争を回避する意味でも、b 社との取引形態を OEM 調達から合弁事業へとシフトさせるべく、直接投資に踏み切る。両社の力均衡を優先して出資比率を定めるならば、両社の自社ブランド品の潜在的売上高比率がその目安となろう。

#### 4. 合弁事業における付加価値分配

戦略提携型合弁事業といえ、通常は国際合弁事業 (International Joint Venture; IJV) を指すことが多い。バックレー＝カソンによれば、IJV のモデル化には厳密な経済特性を持つ変数を理論に組み入れる必要はないという (Buckley, P.J.=Casson, M.C., 1988)。つまり、市場規模といった伝統的要素だけでなく、技術、法律、文化、心理に関わる要素も合理的行動基準の下に理論に組み入れられる。

OEM などと比較した場合、IJV の魅力は合弁パートナー企業同士における企業特殊知識の結合にあり、その多くは補完的結合になる。互いに特殊知識を共有し合うことで共同事業目標が達成される。ただし、IJV を通して企業間でそのすべての知識を必ずしも共有するのではなくて、その一部のみを共有し合う場合もある。パートナ



一企業が IJV に提供する知識のうち、グローバルに適用可能な知識に関しては対称性を備える。だが、パートナー企業が持つ資産が現地志向の性格を帯びれば、非対称的な関係を生みやすい。研究開発資源と比べれば、マーケティング資源は現地志向性が強い。

技術開発のグローバル化を推進すれば、ハイテク企業において、各国企業との間で市場接近を目的とした一連の提携を行うであろうから、合弁事業経験をさらに積むことができよう。また IJV の標的市場が両パートナー間で異なるセグメントになればなるほど、マーケティング・スキルの結合は意味をなさなくなる。グローバルな次元での還元は期待できず、両社のマーケティング・スキルのグローバル次元での応用はなく、対称性だけが残される。では、果たして IJV は具体的にどのような条件で選ばれるのか。

カソン（2000）によれば、IJV は以下の条件の下で選好されるという。

条件 1. イノベーションが限られ、利益率が低く、市場規模が小さい。

条件 2. イノベーションが適度であり、利益率と市場規模が適度である。

条件 3. イノベーションが急速であり、利益率と市場規模が大きい。

そして、他の代替的参入方式と比較して、IJV が選択されるケースとは、表 1 のとおりである。

表 1 戦略の選択に関する市場規模と変移性のインパクト

市場規模	変移性の程度	
	低い	高い
大きい	合併	IJV
小さい	IJV	ライセンスング

出所) Casson, M. (2000), *Economics of International Business: A New Research Agenda*, Edward Elgar Publishing Limited. 江夏健一・桑名義晴・大東和武司 監訳『国際ビジネス・エコノミクス』文眞堂、231p。

以下、カソンが提起した上記 3 条件に関して、IJV に参画する企業の共同事業利益の分配ルールを策定してみよう。

**条件 1. イノベーションが限られ、利益率が低く、市場規模が小さい。**

研究開発コストに多額を投じる必要はなく、生産規模の拡張には慎重を要する。小

小さな市場規模の中で利益率が小さいとなれば、限られた市場パイの中で、シェアを大きく取るようなマーケティング戦略が重視されよう。マーケティング資源投入度がIJVの結合利益の分配比率を最大決定するであろう。その場合、世界に市場を求めていくだけでなく、各国市場に適合していける販売能力も併せ持つ必要がある。「範囲の経済性」が問われる。パートナー間で学習効果獲得競争が起きにくく、機会主義的行為が少ないので、契約型国際合弁が好まれやすいであろう。

### **条件2. イノベーションが適度であり、利益率と市場規模が適度である。**

IJVでの利益貢献度を算出するに当たって、条件1と条件3の中間に属する。製品改良のためのR&Dが重要視される。パートナー間の共同利益分配に使われやすいと思われる基準の1つが、改良製品の市場投入タイミングへの貢献度にある。R&D、生産、マーケティングが改良品の世界的市場投入の早期化にどの程度貢献したか、を測定してパートナー企業がそれを競う展開になれば、相乗効果が生まれてIJVの業績は上向こう。

### **条件3. イノベーションが急速であり、利益率と市場規模が大きい。**

出資型IJVが選好されやすいと考えられる。パートナー同士が共同研究開発に全力を投じるようなIJVの形成がみられる。グローバル性を持った製品開発に取り組み、パートナー企業間での技術専門知識の統合が求められる。両社とも知識開発に投じた資源量に比例して、IJVで得た共同利益の分配比率が定まる。とともに、潜在的な販売額を実現するのにマーケティング専門知識の統合も不可欠となるし、R&D活動規模に比例してグローバルな売上高を要求されるから、マーケティング専門知識の統合もR&D規模と比例して重要になる。したがって、パートナー企業間の共同事業利益の分配ルールに、R&D貢献度×マーケティング貢献度が使えよう。そしてR&D、生産、マーケティングを一貫して統合した出資型国際合弁が好ましいであろう。出資比率も共同事業利益の分配ルールに使われるから、最終的な利益分配方式は下記のように定められ、パートナーにとって得るべき利益総額は下記の計算の結果に一致すべきであろう。ここでは、IJV生産子会社とIJV販売子会社が分かれているという前提に立つ。

$$\left( \text{合弁生産工場からの総出荷額} - \text{製造総原価} - \text{研究開発費の減価償却相当額} \right) \times \left[ \left( \text{いずれかのパートナーの出資比率} + \text{技術開発・新製品開発貢献度比率} \right) / 2 \right] +$$

$$\left( \text{合弁生産品の総売上高} - \text{合弁生産工場からの総出荷額} - \text{総販売経費} \right) \times \left[ \left( \text{いずれかのパートナーの出資比率} + \text{マーケティング貢献度比率} \right) / 2 \right]$$

R&D、生産、マーケティングにおける「規模の経済性」、「範囲の経済性」、「連結の経済性」が高ければ、より多くの結合利潤を生む。反面、条件2と比べて基本的には

パートナー間での学習効果競争が一段と激しくなるため、双方ともが特殊的知識の出し惜しみをするという恐れもある。そうなるに従って、出資比率がパートナー間の利益分配額を決める上でウェイトを増すであろう。

加えて、ケース 3 では情報収集コストと情報処理コストが最大となる。これら情報コストをどこまで支出しても良いかは、①IJV にとっての当該製品市場の潜在的売上高規模、②提携パートナーの信頼性、③情報市場の完備性、④情報入手ルートの信頼性、⑤情報処理能力とその後の分析能力、が関係してこよう。

かかる情報コストは、取引コスト関連的信息コストと、取引コスト無関連的信息コストに大別される点にも注意を要しよう。②提携パートナーの信頼性は、他の参入方式と比べて IJV では非常に重要だ。なぜなら、合併事業において、資産特殊性を有した新製品を自社の専用工場で他の用途に転用不可能な生産ラインで大量生産した場合、パートナーがその生産品を引き取って販売することをしなくなれば、他の生産用途に転用できず、莫大な sunk cost を発生させるからである。こうしたパートナーの機会主義的行為を起こさせないためには、情報収集と処理と分析が重要だが、情報市場が不完備だと、情報の非対称性が明るみとなり、情報コストをかけている割に取引コストが下がらなくなる。そこで、OEM 契約ビジネスを介して信頼性を形成するプロセスを通じて、信用度が高くて十分な特殊的優位を持った相手であると判断できてから、IJV パートナーに選定する方が良いかもしれない。ただし、かかる漸次的アプローチを取っていれば、最適な事業相手を失うリスク（機会費用の発生）も覚悟しなければならない。

## 5. 結論

先発多国籍企業と後発多国籍企業との間で交わされる国際戦略提携を OEM と国際合併事業 (IJV) に大別して、前者を戦略提携における「ネットワーク型」、後者を「内部化型」として規定し、IPLC の移行に沿って両参入方式の決定因に関して理論展開を試みた。国際戦略提携の出発点とも言うべき OEM から IJV への移行メカニズムを示すだけではなくて、OEM に固有の技術とブランドの力関係の推移を定式化することで、提携ビジネスを通して得る共同利益の分配が IPLC のシフトによってどのように変わっていくのかを明示し得た。また、多国籍企業が直面する市場環境特性を 3 つに分けて、IJV の採択すべき戦略展開や重視されがちな経営資源要素に違いが生じ、そこでパートナー企業が IJV から得るべき利益の分配法則も 3 分類されると指摘した。

最後に、OEM であれ IJV であれ、取引コストは提携ビジネスの共同付加価値利益の分配を考える上で今なお無視できない要因であると判断されよう。確かに、情報コストの著しい値下がりに伴って情報入手がより容易化し、取引コストが下がる傾向にあるとはいえ、本研究で論じられたとおり、国際戦略提携の成立や進化を考察するに

当たって、今後も取引コスト論的な発想を抜きにしては語れない。

[参考文献]

Buckley, P.J.=Casson, M.C. (1988) , “A Theory of Cooperation in International Business” in F.J. Contractor and P. Lorange eds., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.

Casson, M. (2000) , *Economics of International Business: A New Research Agenda*, Edward Elgar Publishing Limited. 江夏健一・桑名義晴・大東和武司監訳『国際ビジネス・エコノミクス』文真堂。

Dosi, G., Teece, D.J. & Chytry, J. eds. (1998) , *Technology, Organization, and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford Univ. Press.

藤澤武史 (2000)、『多国籍企業の市場参入行動』、文真堂。

Fujisawa Takeshi (2006) , “Rebuilding MNE Theory from the Perspective of Modified Transaction Cost Theory: Reviewing Traditional Rugman’s Model”, *Kwansei Gakuin University Social Sciences Review*, Vol. 10.

Hart, O. & Holmstrom, B. (1987) , “The Theory of Contracts” in Bewley, T. F. ed., *Advances in Economic Theory*, Fifth World Congress, Chapter 3.

諸上茂登・藤澤武史・嶋正編著、(2007)『グローバルビジネス戦略の革新』、同文館。

Oxley, J.E, (1999) , *Governance of International Strategic Alliances: Technology and Transaction Costs*, Harwood Academic Publishers.

# ネットワーク・イノベーションの基礎としての日本と世界の消費者 —日米仏中消費者調査の結果を踏まえて—

中央大学 三浦俊彦

## 1. 開題

ネットワーク・イノベーションとは、ネットワーク（企業・消費者・地域・社会その他の間のつながり）のイノベーション（革新）による新価値創造のことと考えられるが、その際に「消費者」というプレイヤーの重要性は今後ますます重要性が高まってくると考えられる。

そこで本発表では、ネットワーク・イノベーションの重要な主役の一人である「消費者」の特性について、日本の消費者と世界（米仏中）の消費者の異同を、理論的に、そして日米仏中消費者調査の分析を踏まえて分析した上で、彼ら日本および世界の消費者の、ネットワーク・イノベーションの基礎としての可能性について検討する。

## 2. 日本の消費者の歴史的特性：世界の消費者との比較において

一般に諸外国の消費者に比べて、品質志向などが際立って特徴的に見られる日本の消費者は、世界のマーケター達にとって、満足させるのが非常にタフな消費者と言われることが多い。そのような日本の消費者の特徴は、三浦（1998、2002、2008a、2008b）によると、①（購買意思決定前の）選択肢の多様性、②（購買意思決定時の）選択基準の厳しさ、③（購買意思決定後の）選択結果の変動性、という3次元のものとして捉えられた。そして、それら諸特徴に影響を与える要因として、順に、日本の消費者の規範、美意識（および甘え志向）、感情型属性志向および集団主義が推定された。

## 3. 日本の消費者の現代的特性：世界の消費者との比較において

上記の日本の消費者の歴史的特性が、日本の消費者の固有の特性である可能性が高いのに対し、今日、この2000年代の日本社会における日本の消費者達は、さらに次のような特徴を備えていると考えられる。それは、①（企業と消費者間の）情報非対称性の低下、②Unsatisfaction（満足でない）の時代、③ユビキタス消費（いつでもどこでも消費）、である。

## 4. ネットワーク・イノベーションの基礎としての「消費者」

以上の6つの特徴の中では、「選択肢の多様性」が〔消費者・商品・サービス〕の多彩なつながり、「選択結果の変動性」が〔消費者間〕の強固なつながり、「情報非対称性の低下」が〔消費者・企業〕の関係性の変化、「ユビキタス消費」が〔消費者・商品、企業、地域、社会その他〕という多様なつながりを示しており、特に日本の消費者において顕著に見られる現象である。

本発表では、日米仏中消費者調査の結果を踏まえながら、上記について検討する。

# 多様性からみるグローバル・ネットワークの優位性とリスク

神戸大学 黄 磷 (HUANG LIN)

本研究の目的は、日米欧小売企業の中国市場での事業展開に関する事例を記述し、企業のもつグローバル・ネットワークの多様性を示し、個性のあるそれぞれのネットワークがもつ独自の優位性と弱みを明らかにすることである。

## 1 ネットワークの特性とグローバル・ネットワーク化する企業

黄 (2003) では、ネットワークの特性とグローバル・ネットワーク化する企業の優位性に関して既存の研究を整理している。

### 1) ネットワークの特性

(1)多様性；(2)多方向性；(3)同期性ないし直接性；(4)柔軟性；(5)創発性；(6)リスクの吸収と分散；(7)不安定性。

### 2) 相互依存性と機能連携

## 2 グローバル・ネットワーク化した企業の優位性

グローバル競争において企業の競争優位の源泉は、(1) **規模の経済性**に基づいたグローバル・コスト・リーダーシップ；(2) 差別的な優位性；(3) 環境との相互作用と迅速な学習能力；(4) 革新能力に求められる。

## 3 日米欧小売企業の中国市場での事業展開

- (1)規模の経済性を追い求めて中国での出店スピードと利益確保を優先するカルフル、
- (2)商品調達と標準化を重視するウォルマート、
- (3)個店の効率を大切にしてローカル市場に密着するイトーヨーカ堂

### 1) 市場参入と出店戦略：参入形態、進出都市、店舗形態、そして出店スピード

### 2) 店舗運営と管理システム

(1)カルフル：多様な店舗と分権的な管理システム

(2)ウォルマート：標準化した出店方法と集権的な管理システム

(3)イトーヨーカ堂：「十店十色」の店づくりと単品管理の徹底

### 3) 商品調達と利益管理システム：

(1)カルフル：本部仕入と集中管理

(2)ウォルマート：グローバルソーシングとの連動

(3)イトーヨーカ堂：漸進的に進む現地への創造的適応

#### 4 企業のグローバル・ネットワークの多様性

三社の総合量販事業の展開プロセスを比較分析すると、明確な違いがあることはわかった。ここでは、標準化や現地適応化といった視点を超えて、企業のネットワークの多様性をもたらしている要因を示したい。

- 1) 戦略＝事業展開の方向性
- 2) 現地経営＝資源展開の仕組み
- 3) 企業能力＝中核能力と関係的能力（表1）

表1 企業能力の分類と階層性

組織内部の中核能力		組織間の関係的能力	
効率化能力	繰り返し行われる活動の効率性を 実現する能力	調達能力	補完的資源と協力を取引相手から獲 得する能力
改善能力	効率性を高める能力	整合能力	組織内外の関係を調整する能力
創出能力	新しいパターンを生み出す能力	制御能力	関係的資源の有効性を維持する能力

出所：黄（2003）p. 52。

#### 参考文献

- 黄 磷（2003）『新興市場戦略論』千倉書房。
- 矢作 敏行（2007）『小売国際化プロセス』有斐閣。
- 黄 磷・李 東浩（2008）「日本の小売企業の競争力」『一橋ビジネスレビュー』  
56巻1号、2008年夏号。
- 黄 磷（2009）「日米欧小売企業の中国での事業展開」『体系 変革期にある流通（仮題）  
第三巻』中央経済社、近刊予定。



## 消費者間ネットワークを利用したレコメンデーション・エージェント

成蹊大学 山本品

インターネット上では掲示板、コミュニティ、ブログ、SNS など多様なインタラクションの場が提供され、リンクやトラックバックなどによって消費者間ネットワークが形成されている。ここでいう「消費者間ネットワーク」とは、消費者が自発的に「参考にしたい」、「友人になりたい」、「リンクしたい」と考えることによって形成される消費者間の関係を表す。本研究ではこうした消費者間ネットワークに着目し、関係性から付加価値を生み出し、実務に活用するための第一歩として、レコメンデーション・エージェントを提案したい。

化粧品のクチコミサイトの@cosmeでは「どのような属性の消費者が」、「いつ」、「どこで」、「何を」購入し、どのように「評価」したかに加えて、「お気に入りメンバー」を登録する仕組みによって各消費者が「誰とつながっているか（誰の意見を参考にしたいか）」を把握することができる。この「お気に入りメンバー」登録の情報によって、選好の類似性やデモグラフィック属性の類似性に加えて、センスや価値観といったブランド選好における属人的な側面を捉えることができる。

従来のレコメンデーション・エージェントの多くは、「自分が過去に何を買ったか（評価したか）」と「他の消費者は何を買ったか（評価したか）」を利用して商品を推奨する。本研究ではそれらに加えて消費者間関係を用いてブランド選好を予測した。順序ロジットモデルで分析した結果、ブランドへの評価に影響を与える変数として「誰と関係を持っているか」が重要であることが明らかになった。また、精度分析を行った結果、「お気に入りメンバー」を予測変数として加えたモデルのほうがブランド評価への予測精度が高まった。誰と関係を持っているかを示す「お気に入りメンバー」の登録情報は、消費者の選好を説明する上で、感性やあこがれのように数値化しにくいが非常に重要な代理変数となっているのである。

つぎに、予測モデルから導出された@cosme内のインフルエンサーの影響ネットワークを解明し、インフルエンサーの記述と類型を行った。さらに、ネットワーク分析により各インフルエンサーの影響ネットワークを視覚化し、各インフルエンサーの保有するネットワークの規模や密度といった構造特性を明らかにした。

このように消費者間ネットワーク内のインフルエンサーを特定し、インフルエンサーが誰とつながっているのかを明らかにし、影響ネットワークの規模や密度を把握することは、インフルエンサー・マーケティングの実践に貢献できるものと考えられる。



## インフルエンサー・マーケティングは可能か？ —見えないネットワークをマネジメントする—

明治大学 水野 誠

近年、クチコミをマーケティングで活用することが注目されているが、その具体的な手法の1つが、周囲への影響力が大きい消費者（インフルエンサー）に情報を提供し、そこからクチコミが効率的に伝播することを期待する、いわゆるインフルエンサー・マーケティングである。その有効性を示すキャンペーンの成功事例はあるものの、科学的裏づけをもって一般化できるかどうかについては議論が分かれる。そこで本稿では、筆者自身の研究を含む先行研究を踏まえ、次の3つの観点から議論する。

第1は、そもそもインフルエンサー・マーケティングはいかなる条件の下で可能かという理論的問題である。消費者間のネットワークが既知であれば、インフルエンサーは容易に識別できるし、そこからの情報伝播がいかなる効果を生むかを推計できる。Watts and Dodds 2007 が行った、仮想的なネットワーク上でのシミュレーションでは、しかし、インフルエンサー・マーケティングがさほど効率的でない可能性が示された。他方、Mizuno and Iizuka 2008 は新たな前提でのシミュレーションを行って、インフルエンサー・マーケティングが有効になる条件を求めている。いずれにしても、消費者間ネットワークの性質を把握することが、この問題にとってきわめて重要であることが示唆される。

第2に、インフルエンサー・マーケティングが理論上有効だとしても、そのために現実の消費者間ネットワークを測定することが可能なのか、という方法論的問題がある。ネット・コミュニティなどの特殊な場合を除くと、消費者間のネットワークを測定することは容易ではない。スノーボール・サンプリングのような方法も、現実には実施される場合、多くのバイアスを生み出す可能性がある。この問題に対して現在のところ決定的な解決方法はないと思われるが、問題の所在について認識しておくことは重要である。

第3は、現実の消費者間ネットワークを直接測定することは諦め、より実際的なアプローチを行うことである。インフルエンサーの候補者をある程度識別でき、かつ想定するネットワークがインフルエンサー・マーケティングに適した性質を持つと判断できるならば、ネットワークの詳細を把握する必要はないかもしれない。また、誰がインフルエンサーであるかを実際の行動データから推測する方法について、現在進行中の研究を報告する。

インフルエンサー・マーケティングについては、現実には実務のほうが先行しているが、研究者が取り組むべき問題も数多く残されている。特に、通常の数データだけでは「見えない」部分をどう扱うかは、実務家には非常に難しい問題である。こうした問題に対して、マーケティング研究の一層の進展が期待されている。

## ネットワーク外部性を有する新製品の採用と消費者間の相互作用

関西大学 岸谷和広・川上智子

本研究は、新製品の普及に関して、インターネット時代における消費者間の相互作用に焦点を当てることで、より詳細な諸概念間の関係に関する検討を行うものである。

新製品の採用に関しては、これまでもさまざまな研究が行われてきている。例えば、イノベーション普及学 (Rogers 2003) や技術受容モデル (Technology Acceptance Model) (Davis 1989; Davis, Bagozzi and Warshaw 1989; Davis and Venkatesh 1996; Song, Parry and Kawakami 2009) において、諸概念や概念間の相互関係が検討されてきた。

しかし、こうした新製品の普及に関する研究の蓄積に対し、近年のデジタル技術やITの進展とともに、次のような二つの視点を新たに考慮する必要があると本研究では考えている。

第一は、WOM (Word-of-Mouth) すなわち伝統的な口コミの影響に加えて、e-WOM (電子的な口コミ) の影響を考慮することである (Park and Lee 2009)。e-WOMは、多くのネットコミュニティの研究が明らかにしているように、既存の人間関係に縛られることがないため、人間関係によってもたらされる口コミとは大きくその内容や伝わり方が異なる。たとえば宮田他 (2008) の研究では、オンラインコミュニティとオフラインコミュニティでは情報収集や発信のあり方に違いがあることが示されている。その相違は、新製品普及研究における消費者の相互作用に関しても、理論的な再検討を要請することになる。

第二の視点は、新製品普及がこれまで焦点を当てていた購買意向や購買などの採用段階だけでなく、購入後の使用という次元を考慮することである (Shih and Venkatesh 2004)。とりわけ、ネットワーク外部性を有する近年のデジタル製品は、ハードウェアの購入後も、ソフトウェアの追加購買によって製品が使用され続けることが、製品の寿命やライフサイクルさらには産業全体の発展に影響する。それゆえ、購買までの段階だけでなく、それ以降の使用段階にも注目することが重要になっている。さらにその際、新製品における購買と使用の段階それぞれにおいて、消費者間の相互作用のあり方も大きく異なることが想定できる (Shih and Venkatesh, 2004)。

以上のように、本研究では、消費者間の相互作用としてe-WOMとWOMそれぞれに注目し、かつ新製品普及の採用に関して購買段階のみならず、使用段階まで範疇に入れて新たな概念モデルを構築する。そして、ネットワーク外部性を有する新製品を対象に消費者から収集したデータを用いて実証的に検討する。その分析を通じて、新製品普及研究の新視点を提示し、理論的な含意を得ることが本研究の目的である。

## 情報通信技術がもたらす流通取引固定化への2つの効果

中央大学 久保知一

### 1. はじめに：問題の所在

流通チャネルにおいて、企業と企業は様々な取引関係を結んでいる (Webster 1992)。流通取引の固定性を尺度化するために、Lamoreaux, Raff & Temin (2003) にならって、取引当事者間の流通取引の永続性に従ってこれらを一次元の尺度としてみよう (p.407)。すると、この尺度の左端は純粋な市場取引であり、企業は各回の取引の度に価格に応じてワン・ショットの取引を行うことになる。それゆえ、当事者間には継続的なつながりは見出されない。この尺度の右端は純粋な組織内取引であり、ここでは固定的な権限関係があり、命令によって取引が維持される。この尺度の間には、市場と組織の双方の性質を持った中間組織が存在する。流通チャネルにおける取引はこの尺度の中のいずれかに位置づけられるが、その配置の決定に際して情報通信技術 (ICT) が及ぼす効果を検討するのが本報告の目的である<sup>1</sup>。

本論では、流通取引の固定化に影響を及ぼす要因として、ICT を取り上げる。しばしば、ICT のイノベーションは中間流通を排除してチャネル構造の短縮化をもたらすという主張や、取引をオープン化させることによって流通取引の固定性を低めるという主張を見ることがある (Davidow & Malone 1992)。確かに、ICT のイノベーションは、取引相手の探索にかかる取引費用を劇的に低めたがゆえに、取引の度に最適な取引相手を探すことができるようになり、流通取引の固定性を低める面がある (McMillan 2002)。特定の仕入先や販売先に依存しないプラットフォーム・ビジネスはその典型である<sup>2</sup>。しかしその一方で、企業間にまたがって流通活動を効率的に遂行するにあたっては、特定の企業同士でのみ活用可能な ICT を導入して、他社にはアクセス不能な形で最適な企業間関係を形成することで、流通取引を固定化した方が効率的である (矢作 1994; Maruyama 2000)。それゆえ、ICT イノベーションが流通取引を固定化させるか否かについては、技術の性質を検討する必要がある。ICT のイノベーションには、取引関係を固定化させる効果と、そうでない効果が併存しているのである。そこで本報告では、ICT が流通取引固定化に及ぼす2つの効果を扱っている理論枠組として、最近の新制度主義経済学の発展に注目し、それらの理論枠組の検討を行う。

---

<sup>1</sup> 流通取引の固定性は流通研究においては真新しいトピックスではない。古くは Alderson (1957) が取引のルーティン化という概念を用いて、交渉が全く行われない完全にルーティン型取引と、取引の度に交渉が行われる交渉型取引の両極の存在を指摘している。また、Webster (1992) は市場と組織を両極とするスペクトラムを取り上げて、マーケティングの資源蓄積パターンが垂直統合型から垂直分離型へと変質しつつあることを指摘している。

<sup>2</sup> Hagi (2007) は電子商店街を例示している。

## 2. ICT イノベーションの関係固定化効果

情報通信技術は、企業間もしくは企業組織内での流通情報のやりとりに関する技術を指す<sup>3</sup>。一般的な技術の定義は「インプットをアウトプットに変換する仕組み (Christensen 2000)」である<sup>4</sup>。ICT のイノベーションは、生産のみならず、流通取引における企業間関係に影響を及ぼす。流通取引を固定化させて緊密な関係を作り出すメリットとデメリットは、すでに多くの研究によって指摘されてきた<sup>5</sup>。流通における取引関係の固定性は、関係性マーケティングの研究領域の一部として行われてきた<sup>6</sup>。長期的関係を結ぶことでパフォーマンスが高くなることを前提としつつ、長期的関係の維持の要因について研究されてきた (Ono & Kubo 2009)。マーケティング研究では特に資産特殊性が重視され、機会主義的行動のインセンティブをいかに抑制するかが主題であった。ただし、関係性マーケティングにおいては、情報技術の影響がそれほど重視されてこなかった。いわば、チャンネルをめぐり情報技術が関係性に与える効果は中立的なものと仮定されていたのである<sup>7</sup>。

一方、経営情報論に属する國領 (1999) は、企業間でのプロトコルの違いが、企業間での特殊な取引関係を必要とさせることを指摘し、クローズ型の技術として EDI に基づく囲い込み型のチャンネルを、オープン型の技術として VAN に基づくオープン型チャンネルを対応させた。この議論の背景にあるのは、企業間取引のバッファ処理に関わるコストのトレードオフである。一時点でのシステムの作りこみを犠牲にすることで、長期的なイノベーションへの適応が可能となることが指摘されている。チャンネル研究においては、渡辺 (2008) は、流通における ICT の性質が全体的にクローズ型技術からオープン型技術へと変質しつつあることを主張した<sup>8</sup>。さらに最寄品流通において、小売業者とのオープン・モジュールの取引関係の下で余剰を奪われた卸売業者が、クローズドの取引関係に転換しつつあることを報告している。また、岡本 (2008) は、流通取引において用いられる EDI への小売業者による投資と、EDI 投資が関係特定的かという論点を検討して、多くのサプライヤーと取引する小売業者ほど EDI に積極的に投資し、その EDI の関係特定性は低くなっていることを示している。すなわち、多くのサプライヤーと取引する小売業者ほど、取

<sup>3</sup> 流通に関する ICT の中でも、代表的なものは POS と EDI である (岡本 2008)。

<sup>4</sup> 企業間での情報通信のあり方が流通チャンネルに及ぼす効果は、古くは 19 世紀の米国の企業組織を扱った Chandler (1977) によっても指摘されている。企業間の通信インフラが貧弱であった 19 世紀半ばまでは、大規模な生産・流通を 1 つの企業の中に垂直統合できなかつたが、通信インフラの発展に伴って巨大な通量 (throughput) をコントロールできるようになったことが、垂直統合型の大企業が生じた要因の 1 つとされた。

<sup>5</sup> メリットとしては、関係特定の投資の促進や、探索費用の節約が挙げられる。デメリットとして、インセンティブの低下と、代替機会の逸失が挙げられる。

<sup>6</sup> 例えば Heide (1994) を参照のこと。

<sup>7</sup> 流通研究における ICT の効果は、高嶋 (1994) による延期-投機モデルの中での延期費用の低下要因として導入されている。

<sup>8</sup> 例えば、インターネット EDI や GDS が例示されている。

引のオープン性を重視し、特定のサプライヤーへのロックインを回避していることを見出した。EDI 自体は関係固定性をもたらす要因ではなく、企業戦略によって EDI が及ぼす関係固定性が変化するのである。

### 3. 新制度派経済学の進展：垂直分離の理論

関係性マーケティング研究が企業間関係を分析するにあたって基礎としてきたのは、取引費用モデルに代表される新制度派経済学 (*new institutional economics*) であった。関係性マーケティング研究においては ICT 要因はそれほど強調されてはいなかったが、近年の新制度派経済学の発展は ICT 要因も勘案するようになってきている。さらに、取引費用モデル以外にも、企業間の取引固定化に際して有用と考えられる枠組も提案されている。本節ではそれらを簡潔にレビューし、含意を抽出する。なお、本節では、固定的関係を垂直統合に近い統治構造とみなして議論を進める<sup>9</sup>。

Coase (1937) を嚆矢とする取引費用モデルは、企業と市場の分業関係は取引費用によって決定されると説いた。Williamson (1975, 1985) は Coase の議論を操作化して、限定合理性、機会主義的行動、不確実性の 3 つの仮定に基づいて、企業間関係を分析した。そこで鍵となる概念は関係特定の投資である。企業は特定の取引相手にしか価値を持たない投資を行うことで、この取引先は容易に調達できない競争優位の源泉を得ることができる。しかし、ひとたび関係特定の投資を行うと、この企業は取引先に対して大幅に交渉力を低め、取引先からホールドアップされることになる。このことを理解する企業は最初から関係特定の投資を行わない。それゆえ、関係特定の投資を必要とする企業は、関係特定の投資の程度に応じて、取引関係を固定化したり、ひいては投資を内部化し、企業境界を拡張するとされてきた。この議論は、経営史家の Chandler にも注目され、彼が描いた 19 世紀末から 20 世紀半ばまでの生産と流通を垂直統合した大企業の分析にもフィットするものと評価された。

80 年代以降、Chandler が描いた垂直統合モデルが主に米国においては相対的に競争力を弱めて、水平分業モデルが登場した結果、Chandler や Williamson の説明に批判がなされている。垂直統合度が低まり、それに伴って取引の固定性が低まったことについて、主に 3 つの説が提案されてきた。第 1 に、取引のコーディネーション機能が経営者の見える手から、社会制度の中に埋め込まれることでコーディネーションの手が消失しつつあるとする消えゆく手 (*vanishing hand*) の説 (Langlois 2003)、第 2 に、垂直統合型企業が担ってきたコーディネーション機能は、企業間の長期的関係性 (*long-term relationship*) にとって代わられたとする説 (Lamoreaux *et al.*, 2003)、第 3 に、コーディネーション機能

---

<sup>9</sup> 例えば、市場と組織を両極とする取引のスペクトラムを提示した Webster (1992) は、特定の相手との継続的關係は、純粋な市場取引よりも組織に近いと主張している。

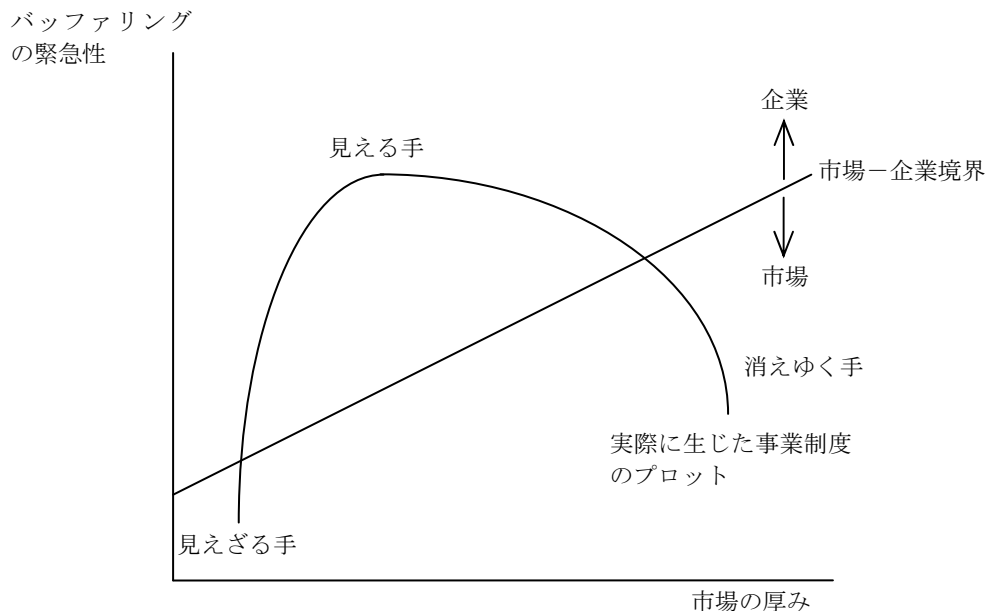


は、企業間での協働にとって代わられたとする説 (Sabel & Zeitlin 2004)である。以下、これらを簡潔に検討する。

### 3-1：消えゆく手

80年代に米国の製造業で典型的に生じた現象である垂直分離の説明に際して、Langlois (2003) は「消えゆく手」の仮説を提案した。この仮説は Smith の市場の見えざる手 (visible hand) と Chandler の経営者の見える手 (visible hand) のアナロジーであり、垂直統合型企業という経営者の見える手が解体され、市場制度の中にコーディネーション機能が埋め込まれた結果、あたかもコーディネーション機能が消えているように見えることを描いたものである。

図表 1：消えゆく手の仮説



出典：Langlois (2003), p.379. 筆者により一部修正。

Langlois は、標準的で安定的な業務プロセスであるテクニカル・コアを、インプット・アウトプットに関する環境変化からバッファリングする仕組みに注目する。図表 1 は消えゆく手の仮説を描いている。横軸は市場の厚みを示しており、縦軸はそれに伴って企業に必要なとされるバッファリングの緊急性を示している。右上がりの直線は、どの程度のバッファリングの緊急性であれば企業内に内部化されるかを示す境界線である。さらに、米国で歴史的に生じた事業制度は図中のこぶ型の曲線で描かれている。消えゆく手仮説は、20世紀には経営者によってコーディネートされていたバッファリングが、市場の見えざる手

によってコーディネートされていた 19 世紀末のように、市場によって担われるようになったことを示している。

企業が外部環境変化をバッファーする仕組みは、経済環境に応じてその仕組みは市場であったり組織であったりする。こぶ型の曲線が右下がりになって境界線をまたいだ領域で生じている垂直分離の世界は、組織間の調整が構成要素がモジュール化され標準化されたインターフェイスなどの市場補助制度 (market supporting institutions) が発展することで、市場的な調整が行われる世界である。このことは、垂直統合された流通チャンネルが、標準化されたインターフェイスに基づいて解体され、流通機関が市場的に組み合わせられる様子に対応している。したがって、流通取引の固定化という尺度で言えば、相当程度に市場に近い仕組みとして理解することができよう。

### 3-2 : 長期的関係性

図表 1 のこぶ型曲線に見られる垂直統合から垂直分離への変化の説明を Langlois (2003) とは別の視点から試みたのが Lamoreaux *et al.* (2003) である。彼らは垂直分離を、関係的契約に基づいた協業とみなした。関係的契約 (relational contracting) とは、契約書に基づいて裁判所などの第三者が契約を執行するフォーマルな契約とは異なって、取引当事者がお互いの将来の行動への期待に基づいて執行するインフォーマルな契約である (Baker, Gibbons & Murphy 2002)。Lamoreaux *et al.* (2003) は、企業間で取引される財・サービスは一定であるものの、それを生み出すために必要な関係特定の投資の重要性は変わっておらず、関係特定の投資をホールドアップから防御 (safeguard) するメカニズムが垂直統合から、長期的関係性に変化したと主張する。すなわち、関係特定の投資がもたらすコーディネーション費用の最小化を志向して、取引を市場でも組織でもない長期的関係性というインフォーマルな関係としてとらえた。彼らの議論は、関係特定の投資はホールドアップのリスクをもたらすものの、取引主体が機会主義的行動による将来の損失を回避するために、長期的関係が維持されるとするものであり、いわゆる日本的な長期継続的相対取引にも対応している。

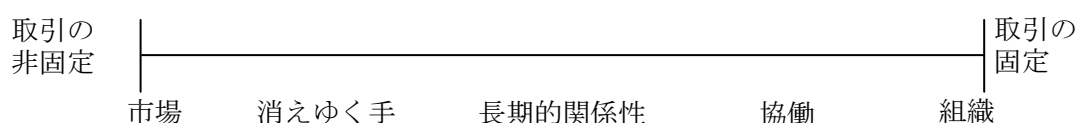
### 3-3 : 協働

第 3 に、Langlois (2003) と Lamoreaux *et al.* (2003) からやや遅れて彼らを批判する形で論を展開したのが Sabel & Zeitlin (2004) である。彼らは、垂直分離の傾向は、垂直統合型企業の中で行われていた開発機能が、企業間の共同デザイン (co-design) や共同開発 (co-development) のように協働の形をとるようになったことを主張している。そこで描かれているのは、企業間で交換される財やサービスの属性があらかじめ決定されておらず、協働することによって価値が決定される世界である。

### 3-4：まとめ

これまでに検討した新制度派経済学に属する3つの研究は、いずれも垂直的分離について異なった説明を行っており、それらの間で論争が起こった。これらはいずれも、これまで中間組織と呼ばれてきた統治構造についての詳細なタイプを提案していると考えられる。それゆえ、それらを市場と組織の連続体に基づいて整理することによって、取引関係の固定化についての重要な含意を得ることができるであろう。Webster にならってそれらを位置づけると図表2のようになる<sup>10</sup>。

図表2：市場と組織の連続体



上記のような枠組を持つと、各種のICTも別々の視点から見ることができよう。第1に、消えゆく手に対応するICTは、モジュール化の基礎にあるインターフェイスの標準化に対応している。システムをメンバー間で共有するには古くから言葉の共有が必要であったが、標準化されたインターフェイスはこれまで認知的に区分されなかったシステムを準分解しているのである。第2に、長期的関係性に対応するICTは、関係特定の投資の性質を帯びている。関係特定の投資はワン・ショットの関係では割に合わない。だからこそ、関係性マーケティングの研究のテーマは、関係特定の投資を伴ったチャネルを維持可能にする仕組みに注目してきたのである。第3に、協働に対応するICTは、相互にコミットしながら曖昧なニーズを具現化されていく過程で実現されるカスタムメイドのものである。このようにして構築されるICTは、標準化されてオープン化されるパッケージにはなりにくく、クローズな企業間関係の中で特異的な技術となる。

## 4. ICTと流通取引

企業の競争優位が企業の保有する内的資源の模倣困難性に起因するという資源ベース理論や組織能力論の立場に立つならば、取引の固定性を低めて柔軟な調達を行うビジネス・モデルには競争優位が喪失する。実際、日本の流通において競争優位を得てきたのは、企業間で資産特殊性を高めあい、相互に最適化された関係を作りだしたチャネルであった(矢作1994)。そこで用いられたICTは、相互に特殊化されたEDIをはじめとする、関係

<sup>10</sup> なお、Webster(1992)は市場から組織までの幅を、取引、反復取引、長期的関係性、売り手-買い手パートナーシップ(相互依存)、戦略提携、ネットワーク組織、垂直統合のように描いている。

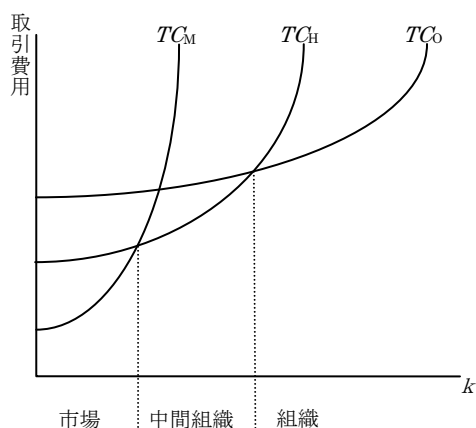


特定の技術であり、流通取引の固定化を促すものであった。

一方で、近年の流通においては、財の所有権を担う商人 (merchant) とは異なる仲介者のあり方が登場している。売り手と買い手に標準化されたマッチング・サービスを提供することで手数料を稼ぐ、プラットフォームと呼ばれる仲介者である (Hagi 2007; Brousseau & Penard 2007)<sup>11</sup>。マッチング・サービスのみを担うプラットフォームは財の所有権を担わず、手数料に基づいて利益を得ることから、多くの売り手と買い手をプラットフォームに呼び込むべく、取引関係をオープンかつ標準的なものとする。したがって、プラットフォームを特徴づける固定性の低い流通取引を支えているのは、モジュール化や標準的インターフェイスをはじめとするオープン型の ICT であると考えられる<sup>12</sup>。

最後に、これまでの議論に基づいて、取引関係と ICT の関連を整理しておこう。ベースになるのは Williamson (1991) で提示された比較制度モデルである。図表 3 の横軸は関係特定の投資 ( $k$ ) であり、縦軸はそれに伴って生じる取引費用である。右上がりの曲線はそれぞれ異なる取引関係に対応する取引費用曲線であり、 $TC_M$  は市場の取引費用、 $TC_H$  は中間組織の取引費用、 $TC_O$  は組織の取引費用を指している。関係特定の投資が低い場合は市場の取引費用が最も低いが、関係特定の投資が増加するにつれて最も低費用な取引関係は中間組織から組織へと変質していくことが示されている。

図表 3：取引関係と ICT



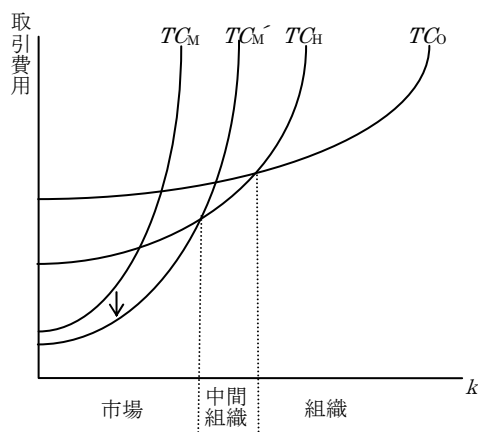
ここで、オープン型の ICT イノベーションは、 $TC_M$  を下にシフトさせる一方、他の取引関係の取引費用曲線には影響を及ぼさないとする。すると、図表 4-1 に示されているように、関係特定の投資が多少高くなっても取引関係が固定されない市場が選択されることになる。一方、クローズ型の ICT イノベーションは、 $TC_H$  を下にシフトさせる一方で、他

<sup>11</sup> たとえば電子商店街や e マーケットプレイス、もしくはショッピング・センターなどがプラットフォームに該当する。いずれも、財の所有権を持たず、売り手と買い手のマッチングに基づいて手数料を得るモデルである。

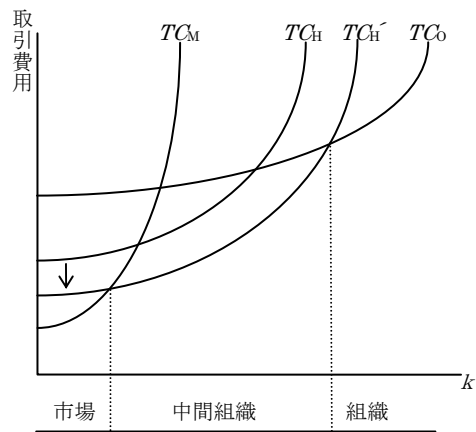
<sup>12</sup> ただし、流通取引を完全にオープン化すると、買い手の交渉力が高まるため、売り手の利益は奪われる。渡辺 (2008) を参照のこと。

の取引関係の取引費用曲線には影響を及ぼさないとする。すると、図表 4-2 に示されているように、かなり幅を持った関係特定の投資の範囲で中間組織が選択されることになる。

図表 4-1：オープン型 ICT イノベーション



図表 4-2：クローズ型 ICT イノベーション



## 5. おわりに

本論は ICT と流通取引固定化との関連についての理論枠組を検討してきた。ICT が流通取引に及ぼす効果は、企業の技術選択に応じて変化する。本論が行った ICT と取引固定化を関連づける理論枠組の検討ははまだ試論に過ぎず、因果関係を描き出す仮説を提示する段階に至ってはいない。仮説の提唱および実証研究については、今後の研究課題として残される。

## 参考文献

- Alderson, Wroe (1957), *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Illinois: Richard D. Irwin, 田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳 (1981)、『動態的マーケティング行動—マーケティングの機能主義理論—』、千倉書房。
- Baker, George, Robert Gibbons, & Kevin J. Murphy (2002), “Relational Contracts and the Theory of the Firm,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol.117, No.1 (February), pp.39-84.
- Brousseau, Eric & Thierry Penard (2007), “The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms,” *Review of Network Economics*, Vol.6, No.2 (June), pp.81-114.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 (1979)、『経営者の時代』、

- 東洋経済新報社。
- Christensen, Clayton M. (2000), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business School Press, 玉田俊平太監修、伊豆原弓訳 (2001)、『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』、翔泳社。
- Coase, Ronald H. (1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol.4, No.16 (November), pp.386-405, 宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 (1992)、『企業・市場・法』、第2章、東洋経済新報社。
- Davidow, William H. & Michael S. Malone (1992), *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, New York: Harpercollins, 牧野昇訳 (1993)、『バーチャル・コーポレーション—未来企業への条件 商品を変える、人を変える、組織を変える』、徳間書店。
- Hagi, Andrei (2007), "Merchant or Two-Sided Platform?" *Review of Network Economics*, Vol.6, No.2 (June), pp.115-133.
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1 (January), pp. 20-35.
- 金雲鎬 (2004)、「大規模卸売企業の戦略的行動に基づく流通短縮化の考察」、『流通研究』(日本商業学会)、第7巻第2号、75-89頁。
- 国領二郎 (1999)、『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル—』、ダイヤモンド社。
- 久保知一 (2003)、「流通チャンネルと取引関係 —動的取引費用モデルによる卸売統合の実証分析—」、『三田商学研究』(慶應義塾大学商学会)、第46巻第2号、111-132頁。
- Lamoreaux, Naomi R., Daniel M. G. Raff, and Peter Temin (2003), "Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History," *American Historical Review*, Vol.108, No.2 (April), pp.404-433.
- Langlois, Richard and Paul Robertson (1995), *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, London: Routledge.
- (2003), "The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism," *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.2 (April), pp.351-385.
- Macneil, Ian R. (1978), "Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, Vol.72, No.6, pp.854-906.
- Maruyama, Masayoshi (2000), "Japanese Wholesale Distribution –Its Features and Future–," in Michael R. Czinkota and Masaaki Kotabe, eds, *Japanese Distribution Strategy*, Business Press, pp.19-32.
- McMillan, John (2002), *Reinventing the Bazaar: A Natural History of Markets*, New York: W. W.

- Norton & Co., 瀧澤弘和・木村友二訳 (2007)、『市場を創る—バザールからネット取引まで』、NTT 出版。
- 岡本哲弥 (2008)、『情報化時代の流通機能論』、晃洋書房。
- Ono, Akinori & Tomokazu Kubo (2009), “Manufacturers’ Intention to Extend the Relationship with Distributors,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.24, No.5-6 (forthcoming).
- Sable, Charles, F. & Jonathan Zeitlin (2004), “Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy,” *Enterprise & Society*, Vol.5, No.3 (September), pp.388-403.
- 高嶋克義 (1994)、『マーケティング・チャネル組織論』、千倉書房。
- 渡辺達朗 (2008)、「流通システムのアーキテクチャ転換と卸売業の対応戦略～大規模小売向け“機能強化”の取り組みを中心に～」、『季刊マーケティング・ジャーナル』、第 108 号 (第 27 巻第 4 号)、pp.21-35.
- Webster, Frederick E. Jr. (1992), “The Changing Role of Marketing in the Corporation,” *Journal of Marketing*, Vol.56, No.4 (October), pp.1-17.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, 浅沼万里・岩崎晃訳 (1980)、『市場と企業組織』、日本評論社。
- \_\_\_\_ (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- \_\_\_\_ (1991), “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, No.2 (June), pp.269-296.
- 矢作敏行 (1994)、『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』、日本経済新聞社。

# 卸売企業のシステム革新と取引戦略に関する考察

## - 組織間関係視点による分析 -

山梨学院大学 金 雲鎬

報告目的は、情報・物流システム導入のように卸売業界で見られる新しい現象に注目し、それらの現象がなぜ・どのように起こっているかを説明する分析枠組みを提案するものである。報告では、卸売企業のシステム革新を延期的流通革新として捉える必要があることと、組織間関係視点が有用であることが主張されるが、具体的には次のように構成される。

### 1.問題意識

#### 1.1 これらの現象に注目する理由

\*分析対象現象：情報・物流システム導入、業界再編と大規模化、リテールサポート機能高度化、商品企画機能強化、金融機能の変貌、卸売企業間の協調など

#### 1.2 既存研究に対するレビュー

### 2.実態把握のための事例紹介

#### 2.1 文献の内容分析

\*『日経流通新聞（1980年～2008年）』、『流通経済の手引き（1976年～2007年）』

#### 2.2 内容分析から分かること

### 3.分析枠組みの構築

#### 3.1 新しい現象と延期的流通革新

#### 3.2 組織間関係視点による分析枠組みの拡張

### 4.まとめ

### ※主な参考文献

金 雲鎬（2004）「大規模卸企業の戦略的行動に基づく流通短縮化の考察」『流通研究』,第7巻第2号, pp.75-89。

金 雲鎬（2005）『卸売企業の革新と卸売取引構造の変化』神戸大学大学院経営学研究科 博士論文。

金 雲鎬（2006）「取引関係が卸売企業の商品企画活動に与える影響について - 消費財卸売企業に対する実証分析から - 」『（山梨学院大学）商学論集』第33号,pp.45-58。

金 雲鎬（2007）「日本の卸売商業研究の現状に関する考察」『（山梨学院大学）現代ビジネス研究』第1号,pp.74-92。

# 情報化時代の流通研究への問題提起

## —大衆医薬品流通の実証分析を踏まえて—

京都橘大学 岡本 哲弥

本稿では、まず、拙著『情報化時代の流通機能論』の結論を要約し、本研究の含意と限界について考察する。その上で、流通研究におけるネットワーク分析の可能性について探る。

### I 拙著『情報化時代の流通機能論』の要旨

#### 1 流通機能論

拙著全体を貫く問題意識は、流通における情報化と企業間の関係性という点にあった。

流通機能論の現代的意義は、流通の動態の中においても流通機能は貫徹されるという「流通機能の普遍性」、さらにその延長線上にある、流通機能は他の組織によって代替可能であるという「流通機能の機関代替性」に要約できる。しかし、これまでの流通機能論においては、流通機能の役割分担は、流通機能単位に分業されることを暗黙の前提としている。ところが、今日の流通現象に目を向ければ、製販提携や PB 製品の開発、提案型営業など、流通機能単位に単純に分業されているのではなく、また、インターネットに象徴される情報化の進展によって流通企業が不要になるという単純な中抜き論で説明される訳でもない。現実には、複数の組織が、程度の差はあるにせよ同一の流通機能に関与している状態が多く見られる。こうした状況を踏まえ、「流通機能の機関代替性」の積極的に拡張し、「流通機能の複数機関関与性」という概念を取り込むことによって、今日の流通現象を分析する理論と現実のギャップを埋めることを可能にした。

さらに、流通機能論のベースに立った実証研究を進める上では、対応する概念や指標の開発が求められる。そこで、拙著では、「流通機能の複数機関関与性」を定量的に把握するために、「機能的関与水準」なる概念を導入する。同時に、なぜ流通企業間の役割分担が生じるのかを説明するために、「機能遂行水準」という概念を導入する。情報化と経営成果の間に、流通機能を位置づけることによって、流通機能単位に、情報化の影響の検証を可能にしたのである。

これらの試みによって、流通機能論は、歴史記述的な限界を克服し、今日の流通現象の実証分析にも耐えうる理論装置としての役割を担うことができるだろう。

#### 2 流通情報論

拙著では、経営情報システム論の先行研究のサーベイを通じて、経営情報システム概念は、観念的、思弁的であるため、その効果に対し客観的な評価が求められること、さらに、その評価にあたって、これまでの情報化投資の量的な側面はもとより、情報処理の質的な

側面を把握できる指標が求められることを指摘した。

そこで、情報化を表現する概念として、情報化投資への積極性を示す「情報化投資水準」に加え、企業間の情報処理システムの具体的な内容に踏み込むために、企業間でどの程度の種類の流通情報が共有されているのかを示す「情報共有化水準」を設定した。これは、言わば、質の側面を定量的に測定するのに有効性を発揮する。

以上の理論的考察を通じ、図 1 のように、情報化と企業間の関係性に関する分析枠組みを提示した。

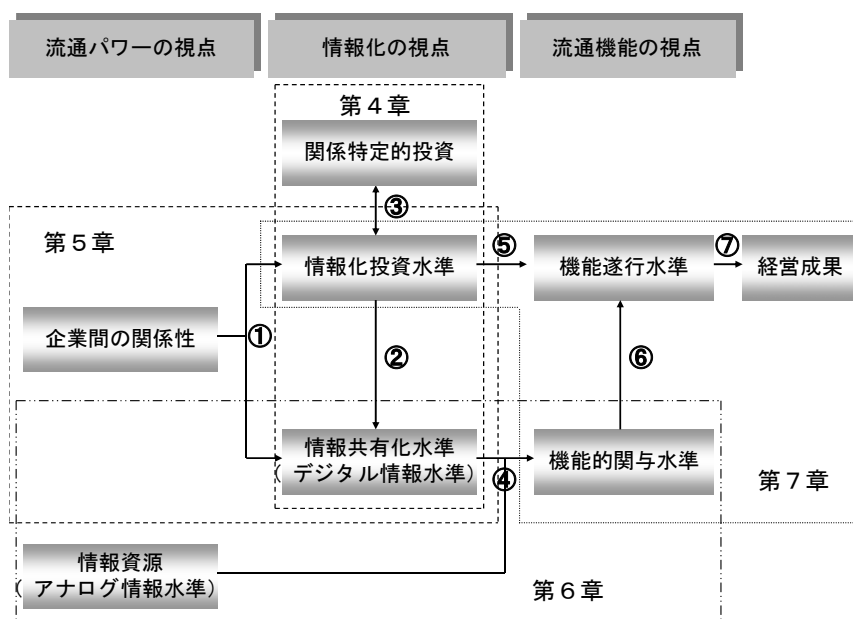


図 1 情報化と企業間の関係性に関する分析枠組み

出所：岡本（2008）、163 ページ。

### 3 実証分析結果

拙著の後半では、図 1 の分析枠組みに従いながら、2003 年 11 月に実施した「大衆医薬品流通の情報化に関する質問票調査」によって収集されたデータを用いて、実証分析を展開してきた。本研究では、流通の分野で極めて普及率の高い POS（Point of Sales）システムと EDI（Electronic Data Interchange）という二つの情報処理システムに着目する。

実証分析の結果を、図 1 の中に付した番号の順番で、再構成する。

まず、①の関係についてである。企業間関係、とりわけパワー関係という企業間の相対的条件が、流通情報化とどのように関わるのかを検証した。POS システムへの投資は、企業間のパワー関係とは相関がなく、小売企業にとって独自性の高い流通情報システムであり、取引先とは独立して導入されることが推測できる。他方、EDI への投資は、第 1 に、小売企業に対する取引先の販売依存度が低い場合、積極的に実施されるという関係がある。



この関係は、情報化のオープン化、標準化が進展すると、販売依存度が低いほど、つまり、取引のある小売企業数が多いほど、取引先は、標準仕様の EDI への積極的な投資が合理性を増すと考えるのが妥当であろう。第 2 に、小売企業と取引先の相互の企業規模と情報化との間に存在する興味深い関係が明らかになった。それは、企業規模が大きければ、投資余力もある故、情報化も進展するという単純な論理ではなかった。EDI 投資の積極性は、企業間の規模格差が大きい場合よりも企業規模が拮抗する場合の方が高くなっている。これは、認知的均衡理論から導かれた関係である。これらの点は、情報化、オープン化の進展の中で、これまでのパワーに基づく企業間関係から、対等な企業同士の関係へと変化していることを示唆する。

次に、②の関係である。POS システムや EDI への情報化投資の水準が情報共有の水準を高めるかどうかという点を、相関分析を通じて検証した。POS システム投資と情報共有化水準には相関が見られず、POS システムが独立性の高い情報システムであることが指摘できる。他方、EDI 投資は、企業間の情報共有と相関関係が高く、密接な関わりがある。これらの POS システムと EDI の特徴は、①における企業間の関係性と情報化の分析結果とも整合的である。

続いて、企業間の取引に利用される EDI 投資が、関係特定の投資か否かという③の論点である。多数の取引先と取引を行っている小売企業ほど、EDI 投資に積極的であり、EDI 投資に積極的な企業であればあるほど、その資産特定性は低いという実証結果が示された。このことは、情報技術の進歩やネットワーク通信の標準化によって、EDI は、取引先とのロックイン効果を発生する資産から取引先選択の柔軟性を高める資産へと変容してきていると解釈できる。よって、取引コスト論に対し、EDI のような情報化を関係特定の投資とする見方に修正が求められる。

論点④は、情報共有化が流通機能の機関分担としての企業間の関係性とどのように関わることについてである。ここでは、「流通機能の複数機関関与性」の概念が重要となる。なぜなら、本来小売企業が担う流通機能へ卸売企業が関与する状況、つまり、流通機能に対して小売企業と卸売企業の独立した二つの組織が関与する状況を捉え、小売企業と卸売企業の関係性と共有情報との関係を検証するからである。分析に際しては、デジタル情報をアナログ情報と対比して捉える。まず、共有情報と流通機能の機関分担との関係を検証するに先立ち、アナログ情報とデジタル情報の水準間を確認した。その結果、両者の情報には相関は無く、独立関係であることが検証された。この結果は、両者が基本的には異質な情報であることを意味しており、情報化が進展しても、デジタル情報がアナログ情報に完全に取って替わるということは考えにくいことを意味する。第 2 に、アナログとデジタルの両者の情報水準と取引先から小売企業の流通機能への関与との関係を検証したところ、アナログ、デジタル双方の情報水準が影響する場合、そのうちの片方が影響する場合、両者とも影響する場合の 4 つに分類された。アナログ情報水準が影響する機能領域で



は、小売店頭の定性的な情報や仕入担当者と販売担当者との人的コミュニケーションによって獲得される情報や暗黙知、そして、情報によって刺激される人の創造性が求められるだろう。一方、デジタル情報水準が影響する機能領域では、日々のオペレーションで交換される情報自体が重要な意味を持ち、そのプロセスの中で蓄積されるデジタル情報の分析が、日常の漸進的な改善の企画提案に繋がると考えられる。

次の⑤は、情報化投資が流通機能の遂行水準の向上をもたらすかという問題である。POSシステムへの投資は、商品管理に関わる業務や受発注の効率化には貢献しているものの、欠品の頻度を同時に上昇させるという側面も明らかになった。EDI投資については、部分的に販売機能を高め、受発注の効率化に寄与しているが、多頻度少量の受発注につながるとの仮説は棄却される結果となった。これらの実証結果から、大衆医薬品流通においては、個別企業の利益やコスト削減だけではなく、複数の中間流通組織を通じて一定の規模の経済を活かしたロジスティクスが望ましいと推測される。

次に、機能的関与水準が機能遂行水準を高めるかという⑥の関係である。販売機能に関わる10の指標中7指標で、販売関与の効果が確認された。しかし、ロジスティクスの受発注の効率性、物流規模の経済性の両次元においては、ロジスティクス関与の効果は確認できなかった。

ここで、販売遂行水準をめぐって⑤と⑥の間には興味深い関係がある。それは、EDI投資水準もしくは販売関与水準の少なくとも一方が販売遂行水準を高めているという関係である。この結果は、小売の自由裁量権の高い販売業務においてEDIが有効に機能し、また、情報化だけでは解決できない部分には取引先からの人的関与が有効に作用することを示唆する。

⑦は、流通機能の遂行水準が経営成果に結びつくかについてである。販売遂行水準の10指標中6指標で、粗利益率、商品回転率を高めていること、営業経費率に対しては、会員カードの普及のみが影響していることが確認された。ロジスティクス遂行水準については、物流規模の経済性が粗利益率を高め、受発注の効率性が商品回転率を上げていることが観察された。

最後に、情報化と経営成果の中間段階に流通機能を位置付けることによって、つまり⑤の結果と⑦の結果を用いた三段論法によって、POSシステムやEDIが個々の流通機能の指標を介しながら、営業経費率には影響しないが、粗利益率と商品回転率の向上をもたらすことが理解された。

⑥は、デジタル情報とアナログ情報を切り口に、⑦は、情報化投資と企業間の関与を切り口にするという視点の違いはあるものの、いずれも、情報化と人の役割分担において、情報化は人の仕事を代替できるのかという共通の論点を包含している。そこでは、デジタル情報が人にしか扱えないアナログ情報に完全に取ってかわることはないこと、情報と人とは単純な代替関係にはないことが示されたのである。言い換えれば、どんなに情報化が

進展したとしても、人にしかできない仕事は必ず存在する。このような結果が得られた理由の一つとして、EDI で取り扱われるデジタル情報は、企業間で取り決めた形式知に限定され、他方、アナログ情報水準には、人的コミュニケーションでしか扱い得ない小売店頭の情報や現場の暗黙知などが多分に含まれている可能性が指摘できる。

## II 拙著の限界と課題

本研究における限界と課題として、次の3点が挙げられる。

まず、理論的な課題として、流通機能論における概念と指標の開発の問題がある。本研究において、各流通機能に対して、「機能的関与水準」および「機能遂行水準」という概念とそれに対応する暫定的な指標を用意し、実証分析を展開してきた。流通機能の概念と指標に関する妥当性を再検討することが、流通機能論と実証研究を強固に接合する上で重要な課題である。

第二に、本研究における調査を、大衆医薬品小売企業を対象として実施したことに起因し、いくつかの限定性の問題が存在する。一つめは、調査対象業種の限定性の問題である。つまり、大衆医薬品における流通以外への過度の一般化は避けなければならない。二つめの限定性の問題は、調査票から得られるデータは、調査対象となった小売企業とその最大の取引先のダイアド関係に限定されている点である。さらに、調査対象が小売企業であることに起因し、小売企業サイドだけの流通機能に焦点が向けられた。本来であれば、流通機能に関与する組織として、決済には金融機関が、ロジスティクスや販売機能には物流業者やメーカーが想定されるが、本研究では、これらの組織との関係を捨象している。その意味では、要素還元的な立場の分析であることを認めざるを得ない。今後、垂直的マーケティング・システムやネットワーク組織といったより広いコンテキストの中での研究が求められる。

最後に、流通情報化の範囲の問題である。POS システムと EDI という普及率の高い流通情報システムを対象を絞ったことで、それらの発展系である CRM や SCM など比較的新しいシステムを取り上げることが出来なかった。この点は今後の重要な課題である。また、流通情報について、日常的に EDI で取り扱われるデジタル情報は詳細に取り上げることができたものの、設備投資に関わるような中長期的な意思決定に必要な情報やアナログの流通情報を十分研究の遡上に上げることができなかった。したがって、より広い視点から流通情報を抽出し、さらに、類型化することも求められる。

## III ネットワーク分析の可能性

### 1 「ネットワーク」という用語のもたらす混乱

ネットワークは、コンピュータをつなぐ LAN (Local Area Network) や、組織での人間関係、組織間関係、交通網など、さまざまな分野で使われる用語である。それだけに、ネ

ネットワークという用語は極めて魅力的であり、ネットワークということだけで、視野が広がり多くのものごとを解決するような感覚すら覚える。しかし、流通研究においても、ネットワークという用語が用いられているが、①インフラとしての情報通信ネットワーク、②研究対象としての流通ネットワーク、③方法論としてのネットワーク分析の3つを区別して考える必要がある。

#### 1) インフラとしての情報通信ネットワーク

まず、一つめのネットワークは、インフラとしての情報通信ネットワークである。情報通信ネットワークとは、LAN (Local Area Network) やインターネットなど、文字や映像などの情報を送受信するためにコンピュータ同士を電気通信回線網で接続したものである。

こうした情報通信ネットワークは、POS システム、EDI、SCM (Supply Chain Management)、VMI (Vendor Managed Inventory)、ECR (Efficient Consumer Response) など、企業内、企業間の情報交換を支える基盤技術を構成しているため、流通情報化において不可欠である。情報通信ネットワークは、個別企業、企業間の情報処理システムに組み込まれ、業務プロセスにおける情報交換をシームレスに連結することを可能にしている。

#### 2) 研究対象としての流通ネットワーク

次のネットワークは、流通ネットワークである。流通の役割は、生産と消費の懸隔を架橋することであることから、流通論ではそもそも生産から消費に向けての垂直的な側面に焦点を当ててきた。流通系列化、VMS (Vertical Marketing System)、SCM などの用語はそのことを端的に表している。これらは、いずれもシステム論、ネットワーク論を取り込みながら、メーカー—卸売—小売の垂直的な流通ネットワークを問題にしているのである。個別流通企業内での部分最適が限界を露呈する中で、SCM、VMI、ECR などは、垂直的流通チャンネルを通じての全体最適を志向した取り組みと捉えることができる。

また、マーケティング論においても、リレーションシップ・マーケティングが登場し、焦点企業にとって、顧客との関係性だけでなく、多くの利害関係者との関係性が重要であることが説かれている<sup>1</sup>。リレーションシップ・マーケティングも焦点企業から利害関係者に向けての放射線状のネットワークとして捉えることができる。多くの利害関係者との関係性の重要性を指摘した点に、リレーションシップ・マーケティングの貢献がある。

以上の通り、流通論では、メーカーから小売に至る垂直的ネットワーク、マーケティング論では、焦点企業から放射線状のネットワークに分析対象を広げてきた。しかし、実際の調査・分析では、ダイアド関係に還元されていることが多く、要素還元的な限界を持っている。

---

<sup>1</sup> Gummesson, E. (2002) 等に詳しい。

### 3) 方法論としてのネットワーク分析

1980年代以降、調査対象同士の「関係」を定量的に分析する手法であるネットワーク分析が米国を中心に発達すると、これまで定性的に抽出されてきた集団内の派閥の抽出、権力関係、競争関係、中心人物の特定などを定量的に行うことが可能になり、新しい調査研究が行われるようになった<sup>2</sup>。ネットワーク分析は、こうした社会学、とりわけ家族・コミュニティ分野を地盤として発展しており、応用分野は非常に広い範囲に及んでいる<sup>3</sup>。

コンピュータ間にも、人間の間にも、組織間にも、それぞれ要素間に何れかの関係のパターンが存在している。ネットワーク分析は、このようなさまざまな関係のパターンをネットワークとしてとらえ、その構造を記述・分析する方法である<sup>4</sup>。つまり、ネットワーク分析の本質は、ネットワークの要素同士の関係を記述し、その位置特性を分析することである<sup>5</sup>。

ネットワーク分析では、要素間の関係を節点 (node) と辺 (edge) の連結のパターンに縮約し、その構造を分析する数学「グラフ理論」<sup>6</sup>を応用することによって、要素間の関係の特徴を数学的にとらえる<sup>7</sup>。グラフは、ネットワーク構造を、複数の節点とそれを結ぶ辺で表現される。グラフ理論は、これらの節点と辺との構造についての研究分野である。ネットワークが比較的小さい場合には、ネットワークをグラフで表現することは有効であるが、ネットワークが複雑でグラフ化が難しいときには、行列表現することが有効になる。

ネットワーク全体の構造特性を表わす代表的な指標に、ネットワークの大きさ、密度 (density) があり、また、節点の位置特性を表わす指標には、中心性 (centrality)、クリーク (clique) がある<sup>8</sup>。

密度は節点の関係がどれくらい緊密であるかを示す指標であり、ネットワークに含まれている節点の間関係の数によって決まる。節点同士の関係が密接なネットワークは密度が高く、節点同士を結ぶ辺が少ないネットワークの密度が低い。密度の高いネットワークでは、節点と節点の類似性が高くなる。密度の低いネットワークでは、節点の性質に多様性があることを示す。

中心性は、それぞれの節点がネットワークの中でどの程度中心的であるのか、どの程度末端な存在なのかを測るための指標である。中心性を測定する基準には大きく分けて、節点のもつ辺の数、節点間の距離、節点のもつ媒介性がある。

節点が相互に直接つながりをもっている状態は直接結合とよばれ、2つの節点が互いに結びついている場合、その節点は隣接しているという。そのとき、隣接している辺の数の合

---

<sup>2</sup> 安田 (2001b)、202 ページ。

<sup>3</sup> 金光 (2003)、273-288 ページ。

<sup>4</sup> 安田 (1997)、2 ページ。

<sup>5</sup> 安田 (2001a)、35 ページ。

<sup>6</sup> Wilson, R. J. (1972) 邦訳などを参照のこと。

<sup>7</sup> 安田 (2001b)、203-204 ページ。

<sup>8</sup> 安田 (2001a)、35-121 ページに詳しい。

計を、その節点の隣接度とよぶ。また、直接、隣接しあい、直接結合の関係で相互に結ばれている節点の集団をクリークとよぶ。つまり、全ての節点の組み合わせで辺が張られているグループのことである。N ステップ以内で到達する節点の集合をクリークとしたものはN-クリークとよばれる。

## 2 流通研究とネットワーク分析

流通・マーケティングへのネットワーク分析の導入は遅れたが、社会ネットワーク分析の権威 S. Wasserman<sup>9</sup>の弟子である D. Iacobucci がノースウェスタン大学に職を得たことにより、マーケティング分野のネットワーク分析に貢献した<sup>10</sup>。この分野における体系的で先駆的体系的な文献は、ネットワーク分析のマーケティングへの多方面への適用を論じた *Network in Marketing* (Iacobucci, D ed., 1996) である。

日本でも、リレーションシップ・マーケティングにおいて、ネットワーク分析が果たす役割が大きくなることが予想され、まだネットワーク分析的視点を欠いていると指摘されているが、ネットワークを取り込んだ研究も始まっている<sup>11</sup>。

これまでの流通チャネルにおける取引関係の研究では、主にダイアドの取引に還元し、焦点を当てた分析が大半を占める。拙著の小売-卸売関係の調査でも、医薬品小売企業とその取引先の中で最も取引量の多い取引先に限定しデータを収集した。こうした方法は、小売企業と取引先の相互の取引依存度が高く、長期的に安定しているという条件のもとでは高い説明力を有する。しかし、本調査でも明らかになったように、オープン化、標準化で EDI による取引先選択のフレキシビリティが広がり、取引先を広げることが容易な状況では、ダイアド関係のデータだけでは不十分と言わざるを得ない。

同様に、リレーションシップ・マーケティングでも、顧客だけでなく多くの利害関係者に視野を広げたものの、分析にあたっては、個別の 2 者関係に還元してしまっている点では、上の流通チャネル研究の課題と共通する限界を持っている。

さらに、昨今の流通の動向に目を向ければ、業種、業態を超えて流通再編<sup>12</sup>が進展している。これまでに、企業単位の部分最適だけでなく垂直的流通チャネルにおける供給連鎖の経済性<sup>13</sup>が追求されてきたが、この垂直的な関係の全体最適も限界に近づいたことを示唆している。業態内競争から業態内連携、業態間連携へと水平的な側面における規模の経済、範囲の経済、シナジー効果による水平的な流通革新が模索されていると言える。このような流通の動態を分析の射程に収めるには、業種や業態の間に相互に影響があることが予想されるため、単にある業種を対象とした調査・研究では不十分であろう。

<sup>9</sup> 代表的著書に、Wasserman, S. (1994) などがある。

<sup>10</sup> 金光 (2003)、284 ページ。

<sup>11</sup> 陶山等 (2002) を参照。

<sup>12</sup> 日本経済新聞、2009 年 1 月 5 日付朝刊。

<sup>13</sup> 矢作 (1994)、123-128 ページ。



以上の通り、これまでの流通研究における要素還元的な限界、そして昨今の流通の動態は水平局面でも活発になってきたことを踏まえると、流通研究へのネットワーク分析の適用は必然と言える。

次に、流通へネットワーク分析を適応していくにあたって、留意点、検討事項を述べる。

研究の第一段階として、ネットワーク分析によって、個別企業、ダイアド関係への焦点化の限界を克服できる一方で、ネットワークの境界の問題（boundary problem）<sup>14</sup>について検討することが重要になる。よって、分析対象をあいまいにすることなく、どのように分析対象のネットワークを切り取るのかを慎重に考えなければならない。

第二に、グラフの節点および辺の位置づけについてである。流通・マーケティングのネットワーク分析では、節点には企業・組織が明示的に位置づけられることが多い一方で、辺の位置づけが不明確であったり、辺によって異なった関係性や意味づけがされていたりすることが多かった。そのため、一つのグラフ（ネットワーク図）の中に、様々な意味の辺が存在してしまう。グラフ論をベースとするネットワーク分析では、辺に何らかの統一した意味を付与することが求められる。

特に、流通論においては、辺に情報流を位置づけることが有効になると考える。情報流を捉えれば、商流、物流、資金流が生成されることで、同時に情報流も生成されると考えるため、間接的に他の流通フローも捉えられるのである。流通へのネットワーク分析の適用には、いかなる流通情報が重要なのかについて、類型化が求められる。

拙著の調査結果において、デジタル情報（情報通信ネットワーク）が重要性を増す中でも、デジタル情報とアナログ情報（人的ネットワーク）は単純なトレード・オフ関係にはなっていなかった。この事実からも、流通に関する情報を広く捉え、デジタルーアナログ、暗黙知ー形式知、質的ー量的、フローストックなどの次元を考慮して類型化することが必要であろう。

上記の検討を通じて、ネットワークの構造化を行うことができれば、ネットワーク構造特性、位置特性を示す指標は容易に得ることができる。それらの指標によって、企業内の部門間の関係に関してであれば、部門間交換がどの程度スムーズに機能しているか、顧客満足や従業員満足といった成果に与える影響、そして利益さえもモデル化すること利用できるだろうし、また、流通ネットワーク組織関係への応用であれば、最も影響力がある企業、最も中心に位置する企業、他の企業との相互のつながりが最も強い企業、他の企業とのつながりが似ていて他のパートナーと置き換えることのできる企業を示すことができる<sup>15</sup>。

拙著で論じた「流通機能の複数機関関与性」の命題を追求し、「機能的関与水準」を明らかにしていくためにも、ネットワーク分析の流通研究への応用が求められる。合わせて、

---

<sup>14</sup> 安田（1997）、67-68 ページ。

<sup>15</sup> Iacobucci, D. (ed) (2001)、邦訳 258-259 ページ。

何をもって流通革新とするのかを判断し、その流通ネットワークの革新性を評価するためには、「流通機能」を軸とした何らかの成果変数が求められるだろう。流通・マーケティング論では、ネットワーク分析はまだ新しいものだが、この分野の多くの長期的課題に対してこれまでにない明快な答えが導かれ<sup>16</sup>、複雑に織りなされる流通ネットワークに潜む原理（メカニズム）が説き明かされることが期待される。

## 参考文献

- 岡本哲弥（2008）『情報化時代の流通機能論』晃洋書房。
- 金光淳（2003）『社会ネットワーク分析の基礎—社会的関係資本論にむけて』勁草書房。
- 陶山計介・宮崎昭・藤本寿良編『ネットワーク・マーケティング論—ビジネスモデルから社会モデルへ』有斐閣。
- 安田雪（1997）『ネットワーク分析 何が行為を決定するのか』新曜社。
- 安田雪（2001a）『実践ネットワーク分析 関係を解く理論と技法』新曜社。
- 安田雪（2001b）「マネージャーのネットワーク分析」（田尾雅夫・若林直樹（2001）『組織調査ガイドブック』有斐閣、201-211 ページ。）
- 矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- Gummesson, E. (2002) , *Total Relationship Marketing* 2<sup>nd</sup> ed., Butterworth Heinemann.  
（若林靖永・太田真治・崔容熏・藤岡章子（2007）『リレーションシップ・マーケティング ビジネスの発想を変える 30 の関係性』中央経済社。）
- Iacobucci, D. (ed) (2001) , *Kellog on Marketing*, New York City: John Wiley and Sons.  
（奥村昭博等訳（2001）『マーケティング戦略論：ノースウェスタン大学大学院ケロッグ・スクール』ダイヤモンド社。
- Iacobucci, D. (ed) (1996) , *Networks in Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994) , *Social Network Analysis :Methods and Applications*, Cambridge University Press.
- Wilson, R. J. (1996) , *Introduction to Graph Theory 4<sup>th</sup> ed.*, Pearson Education Limited. England. （西関隆夫・西関裕子訳（2001）『グラフ理論入門 原著第4版』近代科学社。）

---

<sup>16</sup> Iacobucci, D. (ed) (2001)、邦訳 259 ページ。





第2日目 5月31日（日）



## 価値共創の革新：サービス・ドミナント・ロジックからの示唆

明治学院大学 小野譲司

本報告では、企業と顧客が共に価値を創造する「価値共創(co-creating value)」に焦点をあてたマーケティング革新について、探索的リサーチをふまえ、分析枠組みを提示し、その理論的課題と実務的示唆を考察し、今後を展望する。

価値共創に関する議論は様々あるが、本報告では、製品やサービスを顧客が使用する段階における使用価値(value in use)がどのように創造されるかに注目する。例えば、ネット・コミュニティにおける消費者参加型の製品開発が、いかに優れた製品やサービスを創るか、という交換価値(value in exchange)に注目するものとするれば、それらを購入した顧客が製品やサービスをいかに価値あるものとしての消費経験をもちうるか、そこでの企業と顧客の協働関係をどのように分析するかが、ここでの関心事である。

本報告は、理論的には、サービス・マーケティング研究の延長線上に位置づけられるサービス・ドミナント・ロジック(SDL: Service-Dominant Logic)に依拠している。Vargo and Lusch(2004)によって提唱された SDL では、モノかサービスかの二分法に立脚する従来のサービス・マーケティング研究とは異なり、モノもサービスも含めて、企業が顧客と共に価値をいかに創造するかに関心が寄せられる。これは、企業が企画設計した価値を製品やサービスに具現化して、顧客に訴求し、消費してもらうグッズ・ドミナント・ロジック(Goods-Dominant Logic)と対比され、それと異なったプロセスが分析すべき対象として加えられることを意味している。

サービス・マーケティングの先行研究の知見をいかしつつ、SDL に依拠しながら、われわれはいかに価値、すなわち使用価値が企業と顧客の協働関係のなかで創造されるかを分析する枠組みを持ちうるか。本報告の基本的な問題意識はそこにある。ここでは、次の 3 つの構成次元にそった分析枠組みを提示する。すなわち、(1)市場提供物の統合度合い(パーツかシステムか)、(2)標準化・カスタマイズの度合い(モジュール化か統合化か)、そして(3)顧客の参加度合いである。

以上の問題意識にしたがって、以下の報告を行う。

1. サービス・ドミナント・ロジックとグッズ・ドミナント・ロジックを対比しながら、価値共創についての論点を整理する。
2. 価値共創のパターンに関する分析枠組みを提示し、探索的なケーススタディを踏まえて、その構成次元について考察する。
3. 価値共創という実践的課題に関して、マーケティング研究ではどのような研究課題があり、どのような貢献ができるか、今後の課題を展望する。

主な参考文献

- Lusch, Robert F. and Stephen L.Vargo,eds.(2006), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E.Sharpe.
- 小野譲司(2008)「顧客満足に関する5つの質問—ソリューション、価値共創、顧客リレーションシップは何を示唆するか」『季刊マーケティング・ジャーナル』107号、(社)日本マーケティング協会、2008年1月。

## インターネット市場における品揃え物概念の考察<sup>1</sup>

立命館大学 西川英彦

近年、インターネット（以下、ネット）における消費者向け電子商取引市場は急成長をしてきた。経済産業省によると 2007 年の市場規模は 5.3 兆円、前年比 21.7%増である。各サイトの取引額を見ると、モール型では楽天市場が約 5400 億円、単体ではアマゾンジャパンが約 2200 億円(推定) であり楽天市場が優勢である。アマゾンジャパンにおいても、自社だけでなく多くの小売商が参加しモール型に近づいてきている。その後に千趣会が約 660 億円、ニッセンが約 480 億円と大規模小売商が 1 桁低い数値で続くが、ネット市場においては電子モール型の品揃え物が優位となってきている。

こうしたネット市場における品揃え物は、一体どのような特徴があるのだろうか、そして伝統的（リアル）市場の品揃え物概念に変更をせまるものなのであろうか。本報告の問題意識は、これらの点である。本報告では、石原[2000]を中心に伝統的な品揃え物概念の先行研究（Alderson[1957]等）あるいはネット市場における品揃え物に関する先行研究（Anderson [2000], Evans & Wurster [2000], 森[2006]等）を確認した上で、代表的なモデルとして楽天市場における品揃え物のイノベーションを歴史的な視点で調査を行い、ネット市場における品揃え物概念の考察を試みる。以下、その概要を説明する。

石原は「売買集中の原理」を概念の核とした上で、個別小売商の品揃え物を想定していた先行研究に対して、集積レベルとしての小売商品揃え物概念を提示した。「異種の売買を集中させることによって取引締結の可能性が高まり、全体としての流通費用が節約できるとする売買集中の原理は、空間的にも業種的にも一定の作用範囲の中でのみ働き、その作用範囲を超えると売買の集中はかえって非効率となる」（石原[2000]）。消費者の探索・移動コストのため品揃え物の物理的空間の拡大には制約が生まれる。一方ネット空間においても探索コストは売り手により商品情報が異なるなどゼロにはならず、ネット空間が拡大するにつれ増加していく（Whinston et al. [1997]）。

楽天市場においては、導入期に集客を目指して異種の商品点数の拡充が行われた。それを可能にしたのは多様な業種の小売商が参加しやすいシステムを開発したからである。その後、楽天市場内において多様な商品を探索しやすいように、検索・ソートシステムや個別小売商の商品情報との連携の改善が行われ、品揃え物のネットワークが強化された。

事例の考察を通じての結論としては、ネット市場における品揃え物においても一定作用範囲内での売買集中の原理が適応されるということである。だがその範囲は、伝統的市場においては物理的空間の制約から必然的に生じていたが、ネット市場においてはネット空間の制約から意図的につくられたという点が異なる。

---

<sup>1</sup> 参考文献については、当日の資料を参照のこと。

# リレーションシップ・マーケティングにおける ネットワーク・パースペクティブの活用可能性

東洋大学 久保田進彦

## 要約（アブストラクト）

本研究は、リレーションシップ・マーケティングにネットワーク・パースペクティブを活用するための枠組みとして、「埋め込まれた交換関係の分析フレームワーク」を提示するものである。このフレームワークは、「埋め込まれた交換関係」という観点を基盤に、ダイアド関係（2者間関係）をとりまくネットワークが当該関係に対してどのような影響を与えらるかを示すものであり、周囲に存在するネットワークの影響を意識しつつ、リレーションシップ・マーケティングについて検討することを容易にするものである。

**キーワード：** リレーションシップ・マーケティング、ネットワーク、関係性、埋め込み

## 1. リレーションシップ・マーケティングにおけるネットワーク・パースペクティブの活用

最近のマーケティング研究をみわたすと、研究対象をネットワークとしてとらえるケースが増えてきた (c.f. Houston et al. 2004; Van den Bulte and Wuyts 2007)。久保田・芳賀 (2008) は、このような観点を「ネットワーク・パースペクティブ」と命名したうえで、その本質を検討対象となる物事の結合構造、つまり「どのようなかたちで結びついているか」に着目することと指摘している。

「ネットワーク・パースペクティブ」への注目は、リレーションシップ・マーケティング領域においても例外でない。当該領域における著名な研究者らがネットワークに関心を向けるようになるにつれ (e.g. Håkansson and Snehota 1995; Håkansson and Johanson 2001)、リレーションシップ・マーケティング領域においても、ダイアド（2者間）を超えた関係が意識されることが多くなってきた。

しかしながらリレーションシップ・マーケティングにたずさわる者は、ここで大きな問題に直面することになる。ネットワーク・パースペクティブのための具体的な分析方法として現在主流となりつつあるのがネットワーク分析（社会ネットワーク分析）であり、これはさまざまな概念、手法、指標から成り立っている。しかしそれらはいずれも、「ネットワークの状態」や「ネットワークの中の行為者の状態」をとらえるものである。これに対してリレーションシップ・マーケティングの関心は「リレーションシップの状態」や「リレーションシップの中の行為者の状態」の検討にある。このためリレーションシップ・マーケティングにおいて、ネットワーク分析をどう活用したらよいのかという、重大な問題が発生する。

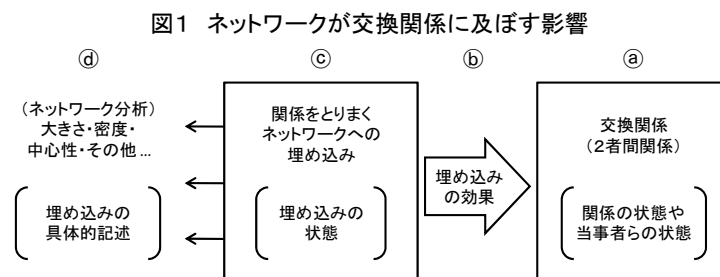
## A) 埋め込まれた交換関係

この問題に対する解決策の1つが、「埋め込まれた交換関係」という考え方の採用である。これは、ある売り手と買い手の交換関係（ダイアディックな交換関係）の性質、そこにおける当事者の行動、あるいは関係がもたらす成果といったものは、その関係を取り巻く他の諸関係の組み合わせ（ネットワーク）にどう組み込まれているかから影響を受けるという考え方である。

この考え方を採用することによって、ネットワークそのものではなく、ネットワークが交換関係に及ぼす効果について議論が展開できるようになる。その結果、リレーションシップに関する議論の中に、ネットワークに関する議論を取り込むことが可能となる。

このことを視覚的に示したのが図1である。ここでは、①交換関係の状態や、それを構成する当事者らの状態が、②関係をとりまくネットワークへ埋め込まれていることから、③どのような効果を受けるかが検討される。そして、④ネットワークへ埋め込まれている状態を具体的に記述するために、⑤ネットワーク分析で用いられる様々な概念、手法、指標が用いられる。

なお、ある交換関係が周囲のネットワークに埋め込まれるということは、これまでのリレーションシップ・マーケティング研究でも、ときおり認識されてきたが（e.g. Möller and Halinen 2000, p.42）、図1のようにネットワーク分析をリレーションシップの分析に活用するという目的に沿いながら、その基本構図が整理されることはなかった。



## B) 埋め込まれた交換関係の分析フレームワーク

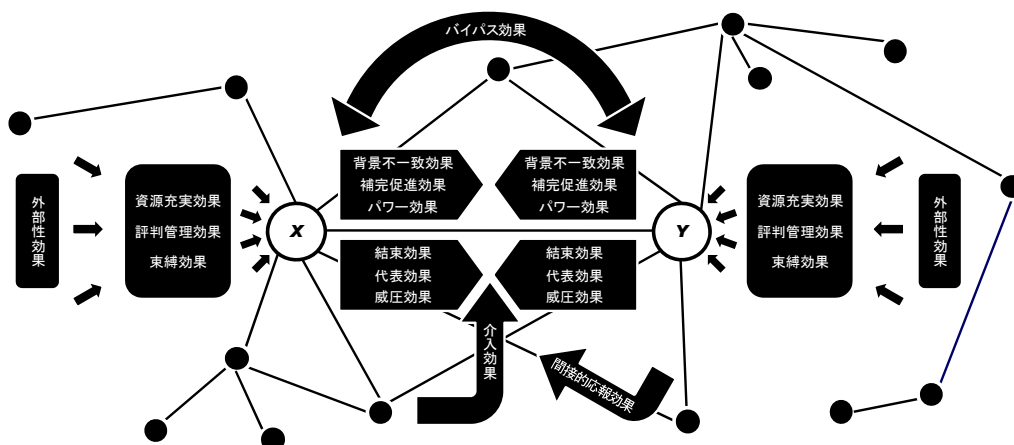
「埋め込まれた交換関係」という観点にもとづき、「埋め込みの効果」(図1 - ③)を実際に検討するために役立つのが「埋め込まれた交換関係の分析フレームワーク」(表1および図2)である。このフレームワークは、2者間で繰り返られる相互作用に対し、それを取り囲むネットワークが及ぼしうる影響を典型的に整理したものである。したがってそれは、リレーションシップ・マーケティングに、ネットワーク・パースペクティブを取り入れるための分析枠組みとなるばかりか、より一般的な意味で、ダイアディックな交換活動に対するネットワークの影響について検討する際にも役立つものである。

表1 埋め込まれた交換関係の分析フレームワーク

基本効果	具体的効果	ネットワークの分布状況		
		分布①	分布②	分布③
埋め込みの一般効果 ネットワークに埋め込まれる ことから一般的に生じる効果	資源充実効果	○	○	○
	評判管理効果	○	○	○
	束縛効果	○	○	○
間接的結合効果 間接的結合が存在すること から生じる効果	バイパス効果	○		○
	介入効果	○		○
	間接的応報効果	○		○
ネットワーク分離効果 異なるネットワークに所属 していることから生じる効果	背景不一致効果		○	○
	補完促進効果		○	○
	パワー効果		○	○
ブリッジ効果 ブリッジを形成している ことから生じる効果	結束効果		○	
	代表効果		○	
	威圧効果		○	
外部性効果 交換関係の外部で生じた 事柄から受ける効果	外部性効果	○	○	○

ネットワークの分布状況 ① 同一のネットワークに埋め込みされている場合  
② 単一の交換関係で結ばれた、異なるネットワークに埋め込みされている場合  
③ 複数の交換関係で結ばれた、異なるネットワークに埋め込みされている場合

図2 埋め込まれた交換関係の分析フレームワーク（具体的効果）



「埋め込まれた交換関係の分析フレームワーク」は Granovetter によって導入され、Uzzi によって展開された、埋め込みに関する研究を、2 者間関係に適用することによって成り立っている。そこで次節では、彼らの研究を概観し、続いて第 3 節にて、このフレームワークの成り立ちについて説明をする。



## 2. 埋め込み研究の概観<sup>1</sup>

### A) Granovetter による導入

埋め込み (embeddness) という考え方は、「弱い紐帯の力」(弱い紐帯の仮説) を導き出した Granovetter によって、ネットワーク研究の中に導入された。彼は『埋め込み』とは、経済的な行為および成果が、すべての社会的な行為や成果と同様に、行為者同士のダイアディックな (つまり対としての) 関係と、[複数の] 関係から形成される総体的ネットワークの構造から影響を受けるという事実について言及するもの」(Granovetter 1992, p.33) と説明している。

埋め込みは、「関係的埋め込み」(relational embeddedness) と「構造的埋め込み」(structural embeddedness) という下位概念でとらえられる。関係的埋め込みの次元では、行為者間の結びつき (直接結合) に着目し、その結びつきの強度や質について検討されていく。これに対して構造的埋め込みの次元では、複数の紐帯から構成されるネットワークに着目し、その構造や、そこにおける行為者の位置について検討されていく。つまり関係的埋め込みの次元では、埋め込みの状態を紐帯の強度からとらえるのに対して、構造的埋め込みの次元では、埋め込みの状態をネットワークの密度からとらえるわけである (Granovetter 1992, p.34-7; Gulati 1998, p.296)。

したがって埋め込みという概念は、ネットワークを構成する行為者間に強い結びつきが存在すること (ネットワークを構成する紐帯の強度が全体的に強いこと) と、ネットワーク内に存在する行為者同士の間には直接結合が多いこと (ネットワークの密度が高いこと) を意味している。

### B) Uzzi による展開

Granovetter によって導入された埋め込みという考え方を、その後、大きく展開したのが Uzzi (1996; 1997) である。彼の研究は、埋め込み研究の古典として高く評価されており、そこで示された知見は、その後の埋め込み研究の基盤となっている。また彼の研究は、埋め込み型ネットワークの性質や影響について、比較的網羅的に言及している点でも特徴的である。

彼は、ニューヨーク市のアパレル産業 (女性向け高級ドレス企業) を対象にフィールドワークとサーベイを行い、埋め込まれた紐帯の特徴、埋め込み型ネットワークの特性、埋め込みが誕生するプロセス、埋め込みのパラドクスなどについて明らかにした。

まず彼はフィールドワークによって、埋め込まれた紐帯の特徴と機能を明らかにした。それによると、業者間のネットワークの中に埋め込まれた取引関係は、信頼 (trust)、きめの細かい情報の伝達 (fine-grained information transfer)、共同的な問題解決の取り決め (joint

---

<sup>1</sup> 埋め込みについて理解を深めるには、若林 (2003; 2006) による優れたレビューが参考になる。

problem-solving arrangement) という特徴を伴っており、これらの特徴はいずれもその取引関係において重要な機能を果たしていた (Uzzi 1996 p.678-9; 1997, p.41-8)。

Uzzi はさらに、このような特徴を持った紐帯が高密度に結合することで、そのネットワーク全体に、時間の経済性と配分の効率性 (economics of time and allocative efficiency)、探索と統合的な合意 (search and integrative agreements)、リスクを恐れぬ積極的投資 (risk taking and investment)、複雑な適応とパレート改善 (complex adaptation and Pareto improvements) という 4 つの効果が生じることを見出している (Uzzi 1997, p.48-57)。

しかし彼は、ネットワークに過度に埋め込まれることによって、「埋め込みのパラドクス」が生じることも指摘している。埋め込みのパラドクスとは、埋め込みが進みすぎた場合、①もしネットワークから中核的な企業が退出してしまうと、後に残った企業は強い痛手を被る、②もしネットワークが見直され合理化が進められると、埋め込まれることによって競争優位を得てきた企業は、そこから得ていたベネフィットを失ってしまう可能性がある、③-a ネットワーク内に斬新さや新奇性に富む情報が少なくなり、冗長的な情報ばかりになったり、③-b 義務感や友情によってネットワークが弱い企業に対する「救済組織化」することで、効果的な経済活動が妨げられたり、③-c ときには恨みや復讐といった負の感情が高まり自滅的なサイクルへ陥るといった、さまざまな閉鎖性の悪影響が生まれてくるというものである (Uzzi 1997, p.57-9)。

### 3. 「埋め込まれた交換関係の分析フレームワーク」の成り立ち

#### A) 埋め込み型ネットワークの基本的性質

図 3 は、ここまでの議論を整理し、若干の考察を加えたものである。

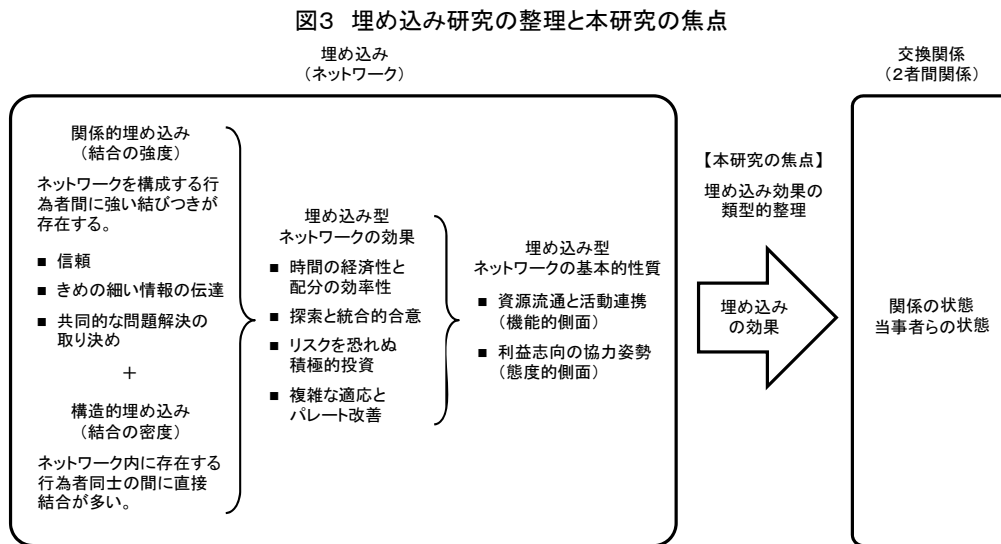
埋め込み型ネットワークにみられる 4 つの効果を注意深く検討すると、そのいずれにも、迅速かつ柔軟な資源流通や、行為者間における諸活動の連携といった現象と、利益を互いに増大させるために協力する姿勢が存在している。すると、埋め込み型ネットワークには「資源流通と活動連携」および「利益志向の協力姿勢」という基本的性質があると考えられる。

これら基本的性質のうち、前者は強い紐帯が高密度に結合することで可能となる機能的な側面といえる。また、後者は強い紐帯が高密度に結合すること生じる態度的な側面といえることができる。すなわち強い紐帯が高密度に結合することで、資源を流通させたり、活動を連携することが容易になるとともに、互いに利益を増大させるために協力しあう姿勢が生まれるというわけである。

なおこれら基本的性質のうち、迅速かつ柔軟な資源流通は、とりわけ情動的資源において顕著だと考えられる。なぜなら情動的資源は、無形であるために物理的移動費用が発生しないためと、複製が容易という性質を持つためである (野口 1974, p.21-4)。

また Rowley, Behrens, and Krackhardt (2000, p.372) を参考にすると、利益志向の協力姿勢は、思いやり (benevolence) に基づくものというよりは、ネットワークを構成する行為者らに共通する利益、あるいはネットワーク全体の利益を追求しようとする姿勢に基づくものと考えられる。

ここまで埋め込み型ネットワークの基本性質を中心に議論を行ってきた。これに対して本研究の目的は、ダイアディックな交換関係に対し、それを取り囲むネットワークが及ぼしうる影響を類型的に整理した、「埋め込まれた交換関係の分析フレームワーク」の提示にある。したがって上述したような基本的性質を持つネットワークの一部に埋め込まれたことが、ある交換関係の状態や、それを構成する当事者らの状態に、どのような効果を及ぼしうるかを類型的に整理することが本研究の焦点となる (図 3)。



## B) ネットワークの分布状況

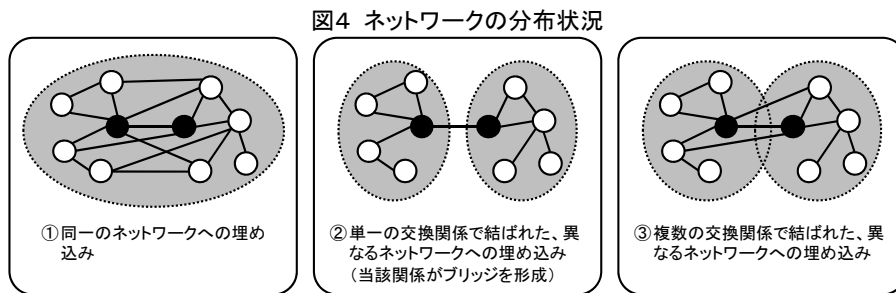
しかしながら、埋め込み効果の類型的整理のために、ここまでの議論をそのまま適用するのは、やや短絡的である。なぜなら Uzzi (1996; 1997) による研究が、アパレル産業という同一のネットワークに所属する行為者らを分析対象としたものであるのに対して、マーケティング領域では、売り手と買い手という行為者らが、必ずしも同一のネットワークに所属していると考えないためである。

たとえば、売り手と買い手が異なる産業や業界に所属していたり、あるいは同じ産業や業界でも異なる派閥に所属していることがある。また多くのマーケティング交換は、(製造業者と消費者ないしは小売業者と消費者のように) 流通システムにおいて異なる段階に所属する売り手と買い手の間で展開されている。これらはいずれも、売り手と買い手が異なるネットワークに所属する可能性を示唆している。

そこで売り手と買い手を取り囲むネットワークの分布状況について検討すると、まず売

り手と買い手が、同一のネットワークに所属している場合と、異なるネットワークに所属している場合が考えられる。また売り手と買い手が異なるネットワークに所属している場合は、異なるネットワークが単一の交換関係で結ばれている場合と、複数の交換関係で結ばれている場合が考えられる。するとネットワークの分布状況は、図 4 に示したように、①同一の交換関係に埋め込まれている場合、②単一の交換関係で結ばれた、異なるネットワークに埋め込まれている場合、③複数の交換関係で結ばれた、異なるネットワークに埋め込まれている場合に類型化できる。なお②は当該関係がブリッジとなっている点で特徴的である。ブリッジとは「ネットワーク内の 2 点をつなぐ唯一の経路となるような線」(Granovetter 1973, 邦訳 p.128) のことである。

以下では、それぞれの分布状況を仮定しながら、表 1 および図 2 に示した、埋め込みの効果を検討していく。ただしこの際、交換関係を単なる資源移転経路ではなく、相互作用(e.g. 取引や協働)の場と位置づけたうえで、この相互作用に埋め込み型ネットワークが及ぼしうる効果に着目していく。



### C) ネットワークに埋め込まれることから生じる効果

はじめに分布①を仮定したうえで、ネットワークに埋め込まれることから生じる効果について整理する。資源流通と活動連携という、埋め込み型ネットワークの基本的性質を前提とすると、必要とする資源を迅速かつ柔軟に入手できるとともに、自らの評判が周囲の行為者に伝わりやすくなる。また周囲の行為者が、利益志向の協調姿勢をとっていることから、ネットワークの利益に反するような逸脱的行為に対して監視や制裁が厳しくなる。

資源充実効果 ..... 必要とする資源を迅速かつ柔軟に入手できるので、当該関係に投入される資源をより充実させることができる。

評判管理効果 ..... 他者の目を気にした振る舞いをするようになる。すなわち、自らの評判の管理を試みるようになる。

束縛効果 ..... ネットワーク全体から監視され、制裁される可能性があるため、周囲の行為者から束縛をうける。

#### D) 間接的結合が存在することから生じる効果

引き続き分布①を仮定する。当事者らが同一ネットワークに埋め込まれている場合、彼らの間には、他の行為者らによって媒介されるかたちで間接的結合が存在すると考えられる。すると埋め込み型ネットワークの基本的性質から、異なる経路でも迅速かつ柔軟な資源流通が生じると共に、その経路に存在する第3者から何らかの影響を受ける可能性が生じる。

バイパス効果 ..... 相手が当該関係に投入していない資源を、間接的経路から獲得できる可能性がある。

介入効果 ..... 双方の当事者と関係がある間接的経路上の行為者から、友好的ないしは敵対的な介入を受ける可能性がある。

間接的応報効果... ある関係における自らの振る舞いが、相手と協調関係にある他の行為者に伝わり、その行為者から間接的に応報を受けることがある。

#### E) 異なるネットワークに所属していることから生じる効果

続いて分布②を仮定する。当該関係を形成する行為者らが異なるネットワークに所属している場合、互いに特有な資源や活動を背後に持つ可能性があり、なおかつ埋め込み型ネットワークが持つ2つの基本的性質から、それらの影響を強く受けやすくなる。この結果、間接的結合から生じる効果の代わりに、3つの効果が新たに発生する。

背景不一致効果... 資源や活動の違いから、異なる価値観、利害、規範を背景に持つことになり、当事者間にさまざまな摩擦やぶつかり合いが生まれる。

補完促進効果 ..... 所属するネットワークから入手した、互いに特有的な資源を、それぞれが持ち寄り当該関係に投入することで、当事者間の補完性を高められる。

パワー効果 ..... 自らのネットワークから得た特有の資源を、当該関係に投入せずに蓄えることで、関係における自己の相対的優位性を高めることができる。

#### F) ブリッジを形成していることから生じる効果

引き続き分布②を仮定する。リレーションシップの当事者らは、資源流通に富み、相互協力姿勢の強いネットワークの中でブリッジを形成しているために、希少な資源の流通を独占できる立場にあるとともに、自らが所属するネットワークの代表としての役割を担っている。この結果、いくつかの効果が生じる。

結束効果 ..... 希少な資源の流通を独占できる立場にあるため、当事者同士で結束を固めることによって、より多くの利益を獲得できる。

代表効果 ..... 周囲からの監視や制裁を意識した場合、自らが所属するネットワークの



代表として、そのネットワークの利益を最大化するよう行動せざるをえないことがある。

威圧効果 .....相手がネットワークの代表として、自らの意志に反することでも受け入れざるをえないことを逆手にとり、威圧的な行動をとることができる。

#### G) 複数の交換関係で結ばれた異なるネットワークの場合

分布③を仮定した検討は簡単である。この場合、それぞれの当事者らの周囲にネットワークが存在しており、また間接的結合が存在し、なおかつ所属するネットワークも異なっている。したがって、これまで説明してきた効果のうち、ブリッジを形成していることから生じるものを除いた、9つすべてが当てはまることになる。

#### H) 交換関係の外部で生じた事柄から受ける効果

最後に「埋め込みのパラドクス」についても検討してみる。まず「埋め込みのパラドクス」として示された現象はいずれも、ネットワーク上に存在するものの当該関係の外部に存在する行為者や、その行為者らの結びつきにおいて、(当該関係の)当事者たちの意図や意思とは無関係に生じた事柄が、ネットワーク全体に及ぼす負の効果といえる。

したがって「埋め込みのパラドクス」は当該関係から見た場合、外部性、すなわち「ある人の意思決定が、その意思決定にかかわってはいない誰かに影響を与えること」(Coase 1988, 邦訳 p.26)によって生じる効果ということが出来る。

ただしこの外部性効果には、ネガティブなものばかりでなくポジティブなものもある。たとえば中核的となる行為者が新たに参加すること、ネットワーク構造の変化に伴い資源や機会が増加すること、ネットワーク構造が閉鎖的であることから環境変化が穏やかになり、生存確率が高まることなどである。

外部性効果は、ネットワークの分布状況にかかわらず発生しうる。

## 4. まとめ

本研究では、リレーションシップ・マーケティングにネットワーク・パースペクティブを取り入れるための分析枠組みとして、「埋め込まれた交換関係の分析フレームワーク」を提示した。それは埋め込みに関する既存研究から「埋め込み型ネットワークの基本的性質」を導き、これを異なるネットワーク分布状態に適用することで識別された13の具体的効果と、それらを整理した5つの基本効果から構成されるものである(表1および図2)。

このフレームワークはダイアド関係(2者間関係)をとりまくネットワークが当該関係に対してどのような影響を与えうるかを類型的に示すものであり、周囲に存在するネットワークの影響を意識しつつ、リレーションシップ・マーケティングについて検討することを容易にするものである。またそれは、既述の通りダイアディックな交換活動に対するネッ

トワークの影響について検討する際にも役立つものである。

ただしこれらの効果は、いずれも必然的なものでなく潜在的なものである。つまり常に生じるというのではなく、生じる可能性があるものである。より具体的には、図 1 に示したように、埋め込みの状態によって、どの効果が生じ、どの効果が生じないかが変わってくる。したがってこの分析フレームワークは、(ネットワーク分析を活用した測定を通じて) 埋め込みの状態を把握したうえで、どのような条件下において、どの効果が、どの程度の強度をもって生じるかを明らかにしていくかたちで活用されることになる。

## 参考文献

- Coase, Ronald H. (1988), *The Firm, The Market, and The Law*. Chicago, IL: University of Chicago Press. (『企業・市場・法』(1992), ロナルド・H・コース著, 宮沢・後藤・藤垣 訳, 東洋経済新報社).
- Granovetter, Mark (1974), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78, 1360-80. (「弱い紐帯の強さ」『リーディングス・ネットワーク論』(2006), 野沢慎司 編・監訳, 勁草書房, 123-58).
- (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, 481-510. (「付録 D 経済行為と社会構造: 埋め込みの問題」『転職: ネットワークとキャリアの研究』(2006), M グラノヴェッター著, 渡辺深 訳, ミネルヴァ書房, 239-80).
- (1992), "Problems of Explanation in Economic Sociology," in *Network and Organizations: Structure, Form, and Action*, Nitin Nohria and Robert G. Eccles eds. Boston, MA: Harvard Business School Press, 25-56.
- Gulati, Ranjay (1998), "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Håkansson, Håkan and Ivan Snehota (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London: International Thompson Business Press.
- and Jan Johanson (2001), *Business Network Learning*, Oxford: Pergamon.
- Houston, Mark B., Michael Hutt, Christine Moorman, Peter H. Reingen, Aric Rindfleisch, Vanitha Swaminathan, and Beth Walker (2004), "A Network Perspective on Marketing Strategy Performance," in *Assessing Marketing Strategy Performance*, Christine Moorman and Donald R. Lehmann, eds. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 247-68.
- 久保田進彦・芳賀康浩 (2008), 「マーケティング研究におけるネットワーク・パースペクティブ」『季刊マーケティングジャーナル』第 108 号 (第 27 巻 4 号), 4-20.
- Macneil, Ian R. (1978), "Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, 72 (6), 854-905.
- Möller, Kristian and Aino Halinen (2000), "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction," *Journal of Marketing Management*, 16, 29-54.
- 野口悠紀雄 (1974), 『情報の経済理論』東洋経済新報社.
- Rowley, Tim, Dean Behrens, and Dave Krackhardt (2000), "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries," *Strategic Management Journal*, 21, 369-86.
- Uzzi, Brian (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for The Economic Performance of Organizations: The Network Effect," *American Sociological Review*, 61, 674-98.
- (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Van den Bulte, Christophe, and Stefan Wuyts (2007), *Social Networks and Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- 若林直樹 (2003), 「社会ネットワークと組織間での信頼性: 『埋め込み』アプローチによる済社会学的考察」『社会学評論』54(2), 159-74.
- (2006), 『日本企業のネットワークと信頼』有斐閣.

## 地域ブランド戦略のマネジメント ーフラクタル構造型ネットワークモデルの可能性ー

大阪市立大学 小林 哲

近年、地域経済活性化策のひとつとして、営利組織で培われた戦略的ブランド管理手法を援用した地域ブランド戦略が注目されている。一般に、地域ブランド戦略は、地域をブランドの範囲とする製品開発および市場展開を試みる「地域製品開発型ブランド戦略」と、ブランド戦略によって地域自体の価値向上を目指す「地域価値向上型ブランド戦略」の大きく2つのタイプに分けることができるが、本報告では後者の地域価値向上型ブランド戦略に焦点をあて考察する。

この地域価値向上型ブランド戦略は、一般的に地方自治体や当該地域の経済団体などの公的機関が地域活性化を目的に策定する場合が多いが、自ら直接地域ブランド戦略の実行主体となることは少なく、地域ブランド戦略の実質的な実行主体は、当該地域の民間企業や農協・漁協などの複数の個別主体が担うことが多い。すなわち、地域価値向上型ブランド戦略の特徴は複数主体による共同実行体制にあり、それを機能させるには、各個別実行主体の自主的参加すなわち地域ブランド戦略の策定内容を理解し、地域価値向上という共通の目標のもと、各個別主体の経営目標と連動させながら行う必要がある。

しかしながら、これがなかなか難しい。と言うのも、各個別主体は、地域ブランド戦略そのものを実行するのではなく、個別主体の行動計画に一度変換してから実行し、それら実行された活動を再度地域ブランド戦略として統合するという、地域ブランド戦略と個別主体活動の相互連関を図る必要があるからである。そこで、本報告では、この種のマネジメントの先行研究である矢吹(2007,2002)の「マーケティング・ネットワークの地域モデル」を参照しながら独自の視点を加え、地域ブランド戦略の各実行主体がその策定主体とある種同じ立場で自律的に地域ブランド戦略を展開し、それらの活動を地域ブランド戦略として取り込みながら、スパイラル的な地域ブランド戦略の展開を図るフラクタル構造型ネットワーク・マネジメントの有用性およびその手法に関する概念モデルの構築を試みる。

本報告で議論する地域ブランド戦略のマネジメント・モデルは、個々の実行者の自律的活動に大きく依拠したブランド構築手法であり、多岐にわたる活動の総体であるコーポレート・ブランドや末端への権限委譲が必要なサービス・ブランドのマネジメントにも適用可能であることから、地域ブランド戦略のみならず、営利組織を含むブランド戦略一般に対しても有益な示唆をもたらすと思われる。



## ブランド・コミットメントと購買行動との関係

立正大学 井上淳子

### 1. はじめに

1980年代からマーケティング領域全体に浸透した関係性の志向は、ブランド研究やブランド・マネジメントの領域においても「ブランド—消費者」の関係を対象とした形で存在する。ブランドは消費者の知識内に形作られるものであるゆえ、元来、関係性という要素を内包しているとも言えよう。顧客ベースのブランド・エクイティ論を提唱した Keller (2003) は、ブランド知識構造に基づくブランド構築ステップを体系化しており、その目指すべき最終ステップに「ブランドと顧客とのリレーションシップ形成」を据えている。彼が提示した4階層のブランド・エクイティ・ピラミッドによると、ブランドが消費者の「頭（認知）」と「心（感情）」の両方にアプローチし受け入れられていくことで、最終的にはレゾナンス (resonance) という強い心理的つながりとそれに基づくポジティブな行動が導かれる。リレーションシップを構築することに成功したいわゆる強いブランドは、顧客から愛着をもって安定的に購買され、さらには顧客によるコミュニティが形成されたり、ブランドの活動に積極的な参加の姿勢が示されるのである。

ブランドと消費者との関係性を捉える代表的な概念としては、1950年代に登場し一大テーマとなった「ブランド・ロイヤルティ」や、多くの場合リレーションシップ・コミットメント概念の拡張として位置づけられる「ブランド・コミットメント」がある。これら概念はいずれも消費者による安定的な購買、ひいてはブランドが市場内で優位なポジションを獲得したり、ロングセラーとなったりすることを説明する中核的な変数と言える。とりわけ近年においては、ブランドに対する態度としてのブランド・コミットメント概念がよく用いられており、ブランド・コミットメントの高低やタイプによって消費者の行動がどのように異なるかに関心が向けられている（たとえば Chaudhuri 2006; Raju, Unnava, and Montgomery 2009）。

そこで本研究では、多様な意味合いや分類が提示されている同概念を整理した上で実際のデータを用いてブランド・コミットメントを測定し、購買行動との関係を探っていく。

### 2. ブランド・コミットメント概念

もともと「コミットメント」という概念は、社会心理学分野の対人関係理論の中で説明されているもので、マーケティング領域において積極的に用いられるようになったのはリレーションシップ・マーケティングの文脈においてである。対人関係の文脈では「好意」にあまり認められず、「愛」に認められる成分の一つとしてコミットメントが挙げられている。

る（たとえば、Sternberg 1988, 長田 1990）。ここで言うコミットメントは相手との関係を維持していきたい、あるいは維持しなければならないという決意を指す。

リレーションシップ・マーケティング研究の分野では社会心理学におけるコミットメント研究や組織論における組織コミットメント研究の成果を援用して、企業間の関係性や企業と消費者との関係性の構築と維持を説明してきた。さらに、コミットメントが関係の継続を決定づける重要な要素であるという実証結果が示されるに伴って、コミットメント概念は広い範囲で、より深く取り扱われるようになってきた。

ブランド・マネジメントの分野でもブランドと消費者との関係性を志向する動きが強まり、とくに「ブランド・リレーションシップ」と称されている。ブランド・リレーションシップを議論の対象とした場合、コミットメントは従来のロイヤルティ概念を代替する、あるいは補完する概念として扱われる。代替概念とするか補完概念とするかは、ロイヤルティをどのように捉えるかに依存しており、ロイヤルティを完全に行動上の概念（同一ブランドの継続的な反復購買行動を指す概念）と捉える場合には、態度的概念であるコミットメントが補完的に用いられることが多い。一方、態度を含んだ概念としてロイヤルティを捉えた場合には、コミットメントがロイヤルティに取って代わることもある<sup>1</sup>。

青木（2004）は先行研究を整理した上で、混同されやすいロイヤルティとコミットメントの異同について行動的概念と態度的概念との違いに根差すと述べている。前者は消費者の行動的特性を捉えた概念であり、先述した通り同一ブランドの継続的な反復購買を指す。後者は特定のブランドに向けられた情緒的ないし心理的な愛着であり、このブランド・コミットメントが存在する場合には行動としてのブランド・ロイヤルティの存在も予想される。しかし、逆は必ずしも真とは言えないのである。

### 3. ブランド・コミットメントの類型

コミットメントの重要性が認知されるにつれ、その内容を追求する研究が増えている。つまり、関係を継続させようという当事者の積極的な意思（コミットメント）が、いかなる源泉から生じてくるのか、またその源泉の違いが結果としての行動にどのような影響を及ぼすか、を明らかにする研究である。

そのような研究の流れの中で、次第にコミットメントは一次元的な概念ではなく源泉の違いを含んだ多次元的な概念であることが指摘されるようになった<sup>2</sup>。井上（2003）は、

---

<sup>1</sup> たとえば Chaudhuri (2006)は、Chudhuri and Holbrook (2001)で提示したモデルと同一のモデルにおけるロイヤルティ概念（購買ロイヤルティと態度的ロイヤルティ）をコミットメント概念（購買コミットメントと態度的コミットメント）と捉え直している。Jacoby and Chestnut (1978)によるロイヤルティの伝統的な定義では、特定の1つのブランドに対する反復購買（行動的ロイヤルティ）と態度的ロイヤルティの両方が備わって真のロイヤルティになるとされている。

<sup>2</sup> 組織論の領域で、従業員の組織に対するコミットメント、つまり組織コミットメントを対象とする研究では、Allen and Mayer (1990, 1991, 1993)による3次元説が中心となっている。その3次元とは、規範的コミットメント、感情的コミットメント、存続的コミットメントである。この分類はリレーションシッ

リレーションシップ・コミットメントに関する既存研究を概観し、同概念がどのように定義され、測定されているかをまとめている。その結果、損得勘定に基づく次元と愛着のような感情に基づく次元の大きく2つが確認された。前者は計算的コミットメント、後者は感情的コミットメントと称されることが多い。

Amine (1998) はリレーションシップ・マーケティングにおけるコミットメントの議論を参考に、ブランド・コミットメントを計算的コミットメント (calculative commitment) と感情的コミットメント (affective commitment) に分類している。感情的コミットメントはブランドに対する愛着 (attachment) や情動的なフィーリングを源泉とし、計算的コミットメントは知覚リスクや競合ブランド間の知覚差異といった認知的な評価を源泉とする。青木 (2004) が指摘するように、計算的コミットメントは消費者にとって当該ブランドの反復購買に関連するベネフィットが他ブランドへのスイッチング・コストを上回るかぎりにおいて維持されると考えられ、ゆえに、感情的な動機に基づくコミットメントのほうが結果として安定的かつ永続的なブランド・リレーションシップをもたらすと予想される。実際、ブランド・リレーションシップを消費者とブランドとの能動的なパートナー関係と捉える研究においては (たとえば、Fournier 1998, Mick, et al. 1998, Aaker and Joachimsthaler, 2000)、ブランドに対する個人的な親しみや愛着が議論の中心になっている<sup>3</sup>。

既存の研究では触れられていることがほとんどないが、消費者行動研究の分野においては、上述のような関係維持に関わるコミットメントとはルーツを異にするブランド・コミットメント概念が存在している<sup>4</sup>。それは、消費者の購買意思決定プロセスに間違いなく大きな影響力をもつ関与、特にブランドという対象に向けられた「対象特定の関与<sup>5</sup>」として位置づけられている。関与はここで改めて記述するまでもなく広く知られている概念であるが、「対象や状況 (ないし課題) といった諸要因によって活性化された消費者個人内の目標志向的な状態であり、消費者個人の価値体系の支配を受け、当該対象や状況 (ないし課題) に関わる情報処理や意思決定の水準およびその内容を規定する状態変数」である。この関与の定義に従うと、ブランド・コミットメントの度合いはブランドと消費者個人の価値体系との関わり方の強さによって規定され、情報処理や意思決定に影響を及ぼす先行変数と言える。

---

プ・コミットメントの文脈でも援用されている。

<sup>3</sup> たとえば Thomson, MacInnis, and Park (2005) は、アタッチメント理論に着目してブランド・リレーションシップ概念に相当するブランドへの情動的愛着の構成要素に、情緒、情熱、つながりを挙げている。

<sup>4</sup> 一部の例外 (Traylor 1981、青木 2004) を除き、このルーツでのコミットメント概念についてはほとんど議論されていない。

<sup>5</sup> 関与は特定対象物に向けられる「対象特定の関与」と特定の状況における課題達成を契機として喚起される「状況 (課題) 特定の関与」がある (青木 2004)。

#### 4. ブランド・コミットメントの影響範囲

先述したように、コミットメントは人間の一贯した行動や行動の継続性などを規定する要因であることがわかっており、消費者行動の分野では特定ブランドの反復的な購買行動をより深く説明するための態度変数として用いられるようになってきている。ただし、構成概念であるコミットメントの捉え方、測定の尺度については研究による多様性が大きい点に注意しなければならない。

ブランド・コミットメントの高い消費者に見られる行動や特徴としては、反復的あるいは継続的な購買のほか、当該ブランドの他者への推奨（Fullerton 2003; 2005, Harrison-Walker 2002）、当該ブランドのネガティブな情報に対しても動じない頑健な態度の保持（Ahluwalia, Unnava, and Burnkrant 2000）、高い WTP（Chaudhuri and Holbrook 2002, Chaudhuri 2006, 清水 2007）、狭い考慮集合サイズ（Desai and Raju 2007）などが指摘されている。また最近の Raju, Unnava, and Montgomery (2009) による研究では、特定ブランドへのコミットメントの高低によって、競合ブランドの露出に対する情報処理行動が異なることも明らかにされている。

Ahluwalia, Unnava, and Burnkrant (2000) は、コミットメントを媒介変数として、ポジティブおよびネガティブなパブリシティが消費者の態度変容に及ぼす影響を検証している。スポーツシューズ・カテゴリーの NIKE を対象に、NIKE に対する基本的な好き嫌いのレベルは同等でありながら、コミットメントのレベルが異なる被験者を集め、パブリシティを複数読んでもらう実験によって態度変容を調査した。NIKE に対してコミットメントの低い消費者は、ネガティブなパブリシティによってポジティブな情報に触れたときよりも大きく態度を変容（NIKE への評価を低下）させているのに対して、コミットメントの高い消費者はネガティブな情報からほとんど影響を受けず、逆にポジティブなパブリシティによりさらに評価を高めていることがわかった。コミットメントの低い消費者は情報を客観的に処理しているのに対して、コミットメントの高い消費者は自己の態度を維持できるようにネガティブ情報に対して抵抗意識を持ち防御的な情報処理を行っていると言える。彼らは市場シェアの影響を排除するために市場シェアの低い Mizuno でも同様の実験を行っているが、NIKE で得られた結果を強化する形となった。

上述のように、近年ではブランド・コミットメントの影響範囲が単なる購買行動だけではなく、情報処理のプロセスやその他の行動にも及ぶことが明らかにされてきており、研究対象としての奥深さを増している。

#### 5. ブランド・コミットメントと消費者の購買行動

前節でブランド・コミットメントの影響が購買行動だけにとどまらないことを指摘したが、実務上、最大の関心事はやはり当該ブランドがどうすれば購買されるか、され続けるか、ということにあるだろう。ここでは、ブランド・コミットメントに関する前節までの

整理を踏まえた上で、消費者の意識ベースではなく、実際の購買に基づくデータを用いてブランド・コミットメントと購買行動との関係について分析を行う。想定するモデルは単純で、ブランド・コミットメントの構造を解明し、態度指標であるブランド・コミットメントが購買行動を説明できるかどうか検証するものである。

コミットメントの構造は、先行研究に基づき源泉による違いを考慮した上で、「感情的コミットメント」と「計算的コミットメント」、さらに、強い主観的思い入れを示す「ブランド陶酔」を設定した。モデルにはこれらコミットメント変数に加え、消費者の購買行動への影響が予想されるプロモーション変数、さらにブランド・コミットメントとの関係が曖昧で議論されることの多いカテゴリー関与（製品関与）を説明変数として導入した。そして、被説明変数には、消費者のバラエティ・シーキング行動とブランドの購買比率を設定した。

分析に用いたデータは、株式会社読売広告社の協力により、同社が毎年行っている生活者意識調査『CANVASS』の2008年度版である<sup>6</sup>。データの製品カテゴリーはシャンプー、ビール、発泡酒・第3のビールなど複数にわたり、たとえばシャンプーであれば、市場における主要19ブランドのうち過去半年以内に利用が多かった上位2ブランドを被験者を選択してもらいコミットメント（4ポイントスケール）および購買状況（比率）を尋ねた。本稿では紙幅の都合上、シャンプーの結果を中心に記述する。（その他のカテゴリーでも同一のモデルにて検証を行っているので報告の際に紹介する予定である。）

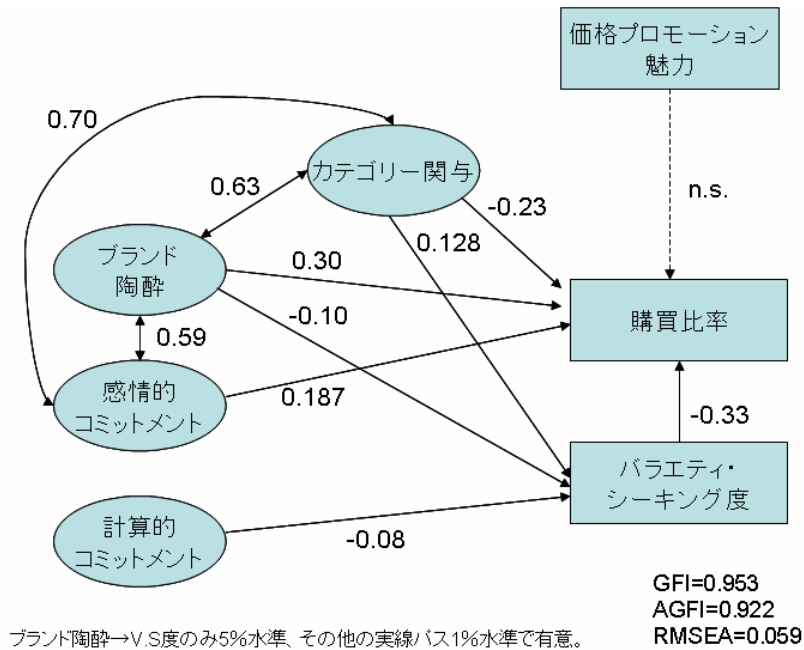
ブランド・コミットメント3要素のうち、ブランド陶酔は関与ルーツでのコミットメントを考慮し、WTPおよびブランドに対する情熱の2項目で測定した。感情的コミットメントは先行研究でも広く採用されている信頼や愛着の3項目、計算的コミットメントも同様にスイッチング・コストの回避など3項目で測定した。さらにカテゴリー関与については当該カテゴリーのブランド選択に対する自信や他者への情報提供意図など3項目で測定した。被説明変数であるバラエティ・シーキング度は、シャンプーの場合、過去1年以内に購入経験のあるブランドの数、購買確率は全シャンプー購買機会を10とした場合の選択ブランドの購買比率（過去1年間）とした。以上のデータを用いて、共分散構造分析を行った結果、次のような結果が得られた。モデルの適合度、パス係数は図に示した通りである。

---

<sup>6</sup> 本研究に使用した『CANVASS 2008』のデータは、関東30km圏内、大阪20km圏内に居住する満13歳～69歳の一般男女1715人より留め置き法を用いて収集されたものである。衣食住を中心とした価値観やライフスタイルなど1000以上の質問項目を含む本調査に加え、同一サンプルに対してブランド調査が2回実施されている。



## ブランド・コミットメントと購買行動との関係(シャンプーカテゴリー)



分析の結果から、ブランドに対して強い思い入れや結びつきを感じている陶酔的なコミットメントがあるとシャンプーの購買機会における当該ブランドの選択確率が高くなり、さらに排他性も強まることがわかった。感情的コミットメントもブランドの選択確率に対してプラスの影響を及ぼしているものの、ブランド陶酔ほどの強さではない。感情的コミットメントのベースである信頼は購買における必要条件であり、馴染み、愛着なども背景がどのようなものであれ、購買や使用が重なると高まっていくものであるからだと考えられる。清水（2007）のように、前年度に特売で購買する機会が多かったブランドについて次年度に調査すると当該ブランドへの愛着の高まりが確認できたという事実もある。

続いて、計算的コミットメントと購買比率との関係を見ると、低いバラエティ・シーキング度を通じた間接的な影響があることがわかる。これは消極的な意味で同じブランドを使用し続ける人々の存在を示している。計算的コミットメントは当該ブランドに対する強い思い入れや愛着といったエモーショナルな結びつきではなく、惰性的あるいは種々のスイッチング・コスト回避を代表した変数であるため、他ブランドの検討や購買を「しないこと」が結果として特定ブランドの反復購買に至っているということである。従来のブランド・ロイヤルティ研究において問題視された表面的なロイヤルティとはまさにこうした計算的コミットメントによって生じる反復購買を指している。

カテゴリー関与については、ブランド陶酔や感情的コミットメントと強い相関関係が認められた。先行研究において、製品カテゴリーに対する関与がブランド・コミットメントを先行するという仮説や、両者の間にプラスの関連性があるという仮説が検証されること

はあっても、これらの関係については安定的な結果が得られていない。初期にこの関係解明に取り組んだ **Traylor (1981)** による結果は、製品カテゴリーによって異なるというものであった。今回、シャンプーカテゴリーではカテゴリー関与とブランド・コミットメント（ブランド陶酔、感情的コミットメント）の間にプラスの関係が認められたが、他のカテゴリーの結果も確認する必要がある。また、相関関係が強いとはいえ、ブランド・コミットメントとカテゴリー関与は被説明変数にそれぞれ異なった影響を持つことに注意しなければならない。カテゴリー関与は、バラエティ・シーキング行動に対してプラスの影響を及ぼしている。当該製品カテゴリーに対する関与が高い消費者は、最終的に特定のブランドにコミットするとしても、その対象の選定に意欲的であることが伺える。またこの結果によると、カテゴリー関与が高いと特定ブランドの購買比率は低くなる。**Cushin and Douglass-Tate (1995)** は製品カテゴリー関与の高低とブランド・コミットメントの高低で消費者を4つのパターンに分類し、ブランド・コミットメントも製品カテゴリー関与も高い消費者は、最善を望み気に入ったブランドのみを使う特徴があると指摘している。ブランドにとっては、最善の選択をするためのバラエティ・シーキングというプロセスを経て陶酔的なコミットメントを示してくれる消費者を顧客基盤にすることが目指されると言えよう。

## 5. おわりに

本研究では、ブランドと消費者との関係を記述する概念としてのブランド・コミットメントに着目し、消費者が抱くブランド・コミットメントのタイプおよび強さと実際の購買行動との関係について解明を試みた。消費者の行動の観点だけでは、ブランドを支持する強い態度が存在するのか否かを判断することができず、行動の安定性や頑健性を予測することが難しい。本研究の結果から、感情的コミットメント、計算的コミットメント、ブランド陶酔という3つのブランド・コミットメント（態度）が、購買行動に対してそれぞれ異なった強さやプロセスで影響を及ぼしていることが明らかになった。多くの既存研究のようにコミットメントの影響について消費者の意図レベルで測定するのではなく、実際の購買によるデータを用いて分析した点に本研究のひとつの価値があると思われる。今後は、コミットメントのもつ購買行動以外への影響も含めて検討することで、ブランドの強さや将来性を測る指標としてコミットメントを活用することが可能となるだろう。

また、分析単位を消費者から個々のブランドレベルに拡張し、消費者から得ているコミットメントの強さとブランドの市場における成果との関係を明らかにしていくことも研究上大きな意義がある。**Chaudhuri (2006)** は唯一これらの関係に迫ろうとした研究であるが、消費者が抱くコミットメントのタイプによってブランドが市場シェアを得られるか、高い相対価格を得られるかの違いが生じると指摘している。

強いブランドになるためには（シェアを獲得するのか、高い相対価格を獲得するのかと

いったタイプも含めて)、ブランドの購買者である消費者とどのような関係性を構築するかが大きな鍵を握っている。関係性の内実を決定づけるブランド・コミットメントの適切な把握とマネジメントの手法を導くためには、消費者の意思決定プロセス全体を視野に入れたさらなる研究が必要であろう。

【主要参考文献】

- Ahluwalia, R., R. E. Burnkrant, and H. R. Unnava (2000), "Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37 (2), pp.203-14.
- Amine, A. (1998), "Consumers' True Brand Loyalty: The Central Role of Commitment," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp.305-319.
- 青木幸弘 (2004)、「製品関与とブランド・コミットメント—構成概念の再検討と課題整理—」『季刊マーケティングジャーナル』第23号第4巻、25-51頁。
- Chaudhuri, A. (2006) , *Emotion and Reason in Consumer Behavior*, Butterworth and Heinemann.
- Cushing, L. A. and M. Douglass-Tate (1985), "The Effect of People/Product Relationship on Advertising Processing," in L. F. Alwitt and A. A. Mitchell, *Psychological Processes and Advertising Effects*, Erlbaum, pp.241-259.
- Keller, K. L. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* 2nd ed., Prentice-Hall.
- Raju, S., H. R. Unnava, and N. V. Montgomery (2009), "The Effect of Brand Commitment on the Evaluation of Nonpreferred Brands: The Disconfirmation Process," *Journal of Consumer Research*, 35(1), pp.851-863.
- 清水 聡 (2007)「プロモーション時の購買経験が感情的コミットメントに与える影響」『流通情報』、第455号、23-30頁。
- Traylor, M. B. (1981), *Product Involvement and Brand Commitment*, *Journal of Advertising Research*, 21(6), pp.51-56.



### 要約

ある IT 製品を採用した消費者は、以降、類似した便益を持つ他の IT 製品を採用しにくくなるのだろうか（ダイナミックな代替）、採用しやすくなるのだろうか（ダイナミックな補完）。本研究では、IT 製品の採用履歴データを用いた実証分析を行い、(1) 分析対象とした IT 製品はダイナミックな補完か、あるいは、独立の関係にある、(2) 製品採用のダイナミックな関係は必ずしも対称ではないという結果を得た。

キーワード：IT 製品、ダイナミックな代替と補完

### 1. はじめに

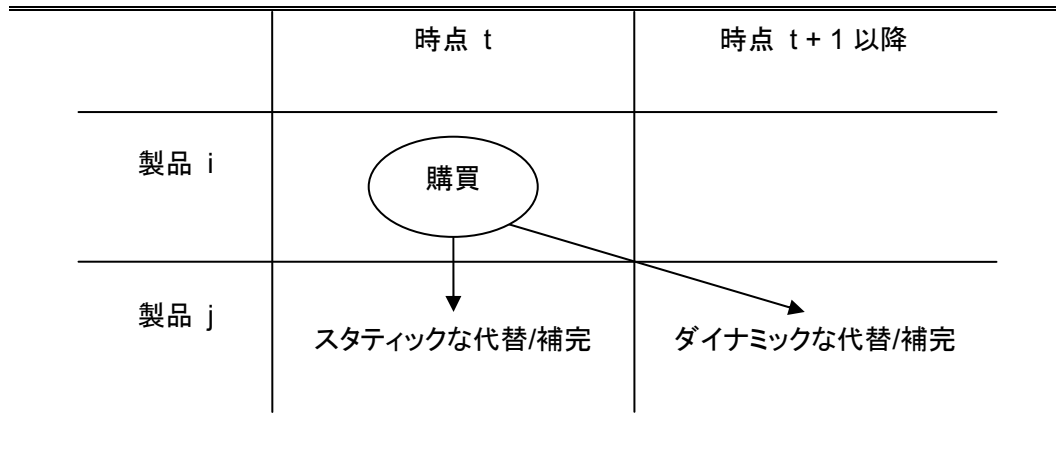
現在の IT 製品は、機能的便益（以下、便益）を部分的に共有した製品が多い。例えば、PC と携帯電話はいずれもメールの送受信という便益を持っている。同様に、液晶 TV とプラズマ TV は TV 視聴という便益を、デジタルカメラとカメラ付き携帯電話は写真撮影という便益を、それぞれ共通して持っている。このような共通した便益を持つ IT 製品の一方を採用した消費者は、以降、もう一方の IT 製品を採用しにくくなるのだろうか、それとも、採用しやすくなるのだろうか。例えば、先に PC メールを採用した消費者は、携帯メールを採用しにくくなるだろうか、採用しやすくなるだろうか。その逆、即ち、先に携帯メールを採用した場合には、以降の PC メールを採用は抑制されるだろうか、促進されるだろうか。

本研究は、上記のような便益を部分的に共有する IT 製品間では、先に一方の製品を採用することによって、以降、もう一方の製品の採用は抑制されるのか、促進されるのか、あるいは、影響されないのかを検討する。このような時点間にまたがった製品採用の関連性は、ダイナミックな代替/補完と呼ばれる (Shocker, Bayus, and Kim 2004)。図 1 に示されているように、製品  $i$  の製品  $j$  に対するダイナミックな代替とは、時点  $t$  における製品  $i$  の採用が時点  $t+1$  以降の製品  $j$  の採用を抑制することであり、ダイナミックな補完とは、時点  $t$  における製品  $i$  の採用によって時点  $t+1$  以降の製品  $j$  の採用が促進されることである。このダイナミックな代替/補完は、マーケット・バスケット分析において検討されてきたスタティックな代替/補完、即ち、1 時点における製品購買の関連性とは区別される。

既存研究では、集計レベルの分析によって IT 製品の普及の関連性が検討されてきた。Bass (1969) のモデルをはじめとする伝統的な普及モデルは、普及における製品間の独立を仮定したものであったが、近年では、当該製品の使用者数に対する他の製品の使用者数の

図 1

ダイナミック/スタティックな関係



影響を認めたモデルが提示され、IT 製品の集計レベルデータに適用されている (e.g., Kim, Chang, and Shocker 2000; 齊藤・高田・上田 2005)。しかし、これらの研究は、集計レベルでの製品の使用者数の関連性を検討したものであり、個人レベルでの製品採用の関連性を検討したものではない。つまり、集計レベルの分析では、ある消費者の製品 j の採用は、彼/彼女が製品 i を所有していることによって影響されたのか、あるいは、他者が製品 i を所有していることによって影響されたのかはわからない。

そこで本研究では、非集計レベルの IT 製品の採用履歴データを用いて実証分析を行った。その結果、(1) 本研究で分析対象として採り上げた IT 製品の採用はいずれもダイナミックな代替の関係にはなく、ダイナミックな補完の関係にあるか、あるいは独立である、(2) 製品 i は製品 j に対してダイナミックな補完効果を持つものに対して、その逆、即ち、製品 j → 製品 i は独立であるといったように、IT 製品間のダイナミックな関係は必ずしも対称ではないという分析結果を得た。また分析結果から、(3) いくつかの IT 製品については、その採用は外部情報よりも内部情報に依存することが示唆された。

本研究の理論的貢献の 1 つは、Mick and Fournier (1998)の主張したニーズ充足/創造のパラドクスを、IT 製品の採用履歴データを用いて経験的に検討したことである。Mick and Fournier (1998)は技術製品のユーザーに対するインタビューの結果から、ある技術を採用することはその技術が満たしうるニーズを満たすと同時に、新たなニーズを創造しうることを指摘した。本研究は、採用履歴データを用いて IT 製品の採用はダイナミックな補完の関係にあることを示すことによって、ニーズ充足/創造のパラドクスの外部妥当性を検証した。もう 1 つの本研究の理論的貢献は、IT 製品の採用は外部情報よりも内部情報に依存する場合があることを示唆した点である。普及研究では、伝統的にコミュニケーション効果に焦点が当てられてきたが (e.g., Gatignon and Robertson 1985; Rogers 2003)、近年、新製品採用における消費者知識の影響を検討した研究が盛んになりつつある (e.g.,

Moreau, Lehmann, and Markman 2001; 田嶋 2004)。本研究では、IT 製品採用に対する外部情報と内部情報の効果の両方を考慮した分析を行い、これらを比較した。また実務的観点からは、本研究の結果は、IT 製品のメーカーや小売がどの製品の所有者に対してどの製品をクロスセルすべきかという示唆をもたらすと考えられる。

以下ではまず、なぜダイナミックな代替/補完が成り立ちうるのかを議論する。次に、IT 製品の採用履歴データを用いた実証分析を行う。最後に、本研究の結果をまとめ、限界と今後の研究の方向性について議論する。

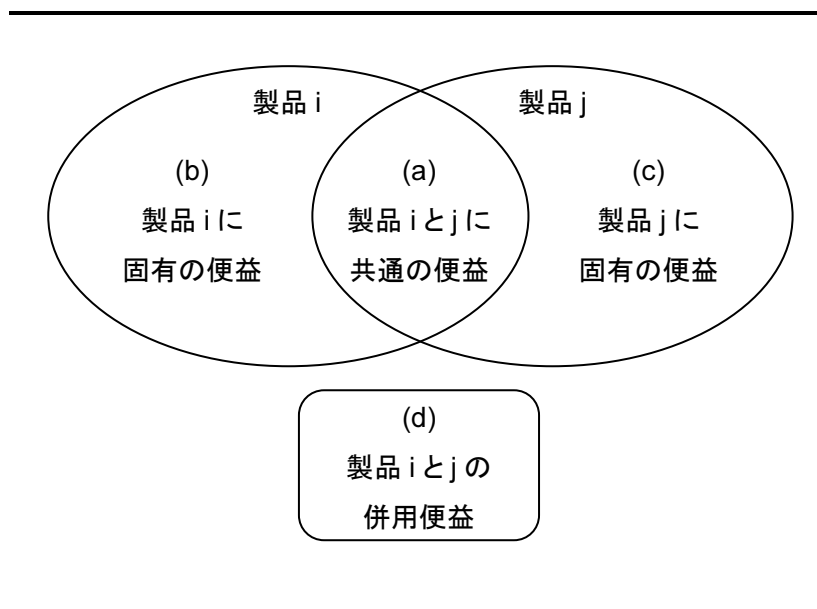
## 2. 概念的背景：なぜ IT 製品はダイナミックな代替/補完か？

便益の類似した IT 製品間では、ダイナミックな代替と補完の両方が起こりうる。ここでは、なぜ先行して採用された IT 製品が他の IT 製品に対してダイナミックな代替効果や補完効果を持ちうるかを、消費者行動の視点から見ていこう。

2つの IT 製品、製品 i と製品 j の便益の全体は、(a) 製品 i と j が共通して持つ便益、(b) 製品 i に固有の便益、(c) 製品 j に固有の便益、(d) 製品 i と j を併用することによって得られる便益の 4 つに整理することができる。本研究では、少なくとも、(a) 共通便益、(b) 製品 i の固有便益、(c) 製品 j の固有便益を持つ IT 製品の組合せに注目する。後述する実証分析において分析対象とした PC メールと携帯メール、デジタルカメラとカメラ付き携帯電話、液晶 TV とプラズマ TV の組合せは、いずれもこれらの 3 つの便益を持っている。

図 2

### 4 種類の便益



先に製品 i を採用したとき、消費者は(a) 共通便益と(b) 製品 i の固有便益を得る。この消費者が製品 j も採用することによって得る追加的便益は、(c) 製品 j の固有便益と(d) 併用便益である。一方、製品 i を採用していない消費者が製品 j を採用することで得る便益は、(a) 共通便益と(c) 製品 j の固有便益である。

ダイナミックな代替が成り立つのは、製品 i を採用したケースにおける(c') 製品 j の固有便益と(d) 併用便益に対する魅力度が、製品 i を採用していないケースにおける(a) 共通便益と(c) 製品 j の固有便益に対する魅力度よりも小さい場合である ( $a + c > c' + d$ )。その逆の場合には、ダイナミックな補完が成り立つ ( $a + c < c' + d$ )。例えば、PC メールを採用後、消費者は携帯メールの固有便益（即時性）と併用便益（メール転送）に対して何らかの魅力度を持つ。これが、PC メールを採用する以前に持っていた携帯メールの共通便益（メール送受信）と携帯メールの固有便益（即時性）に対する魅力度を下回れば、PCメールの採用以降、携帯メールは採用されにくくなるし、上回れば携帯メールは採用されやすくなる。

ここで、製品 i の採用以降、製品 j の固有便益に対する魅力度は高まりうる ( $c < c'$ )。これは、類推による製品 j の便益の理解と、ボトムアップな処理による製品 j が満たす新たな目標の形成によって説明される。製品 i を採用した消費者は、獲得した製品 i の知識に基づいて、製品 j の便益を類推することができる (e.g., Gregan-Paxton and Roedder John 1997; Moreau, Lehmann, Markman 2001; Moreau, Markman, and Lehmann 2001)。ここで類推とは、類似していることを根拠として、既知の対象から未知の対象を推論することである。例えば、先行してカメラ付き携帯電話を採用し、カメラ付き携帯電話の知識を獲得した消費者は、このカメラ付き携帯電話の知識を使って、デジタルカメラの固有便益と共通便益（高画質の写真撮影）を推論することができる。一方、カメラ付き携帯電話の未採用者はカメラ付き携帯電話の知識を持たないため、デジタルカメラの便益を類推できない。

製品 j の便益が理解されると、消費者は製品を起点にしたボトムアップな処理によって、製品 j の便益が満たす新たな目標を形成しうる (Mick and Fournier 1998, cf. Huber and Klein 1991; Johnson 1989)。例えば、カメラ付き携帯電話を先に採用した消費者が、類推を通じて高画質な写真撮影というデジタルカメラの便益を理解したとき、この消費者は「高画質な写真を撮影する」という新しい目標を形成しうる。「高画質な写真を撮影する」という目標を形成するボトムアップな処理は、デジタルカメラの便益が理解されない限りは起こらない。このような類推による製品 j の便益の理解と、それに続くボトムアップな処理による製品 j の便益が満たす目標の形成が行われたとき、製品 i の採用後、製品 j の固有便益に対する魅力度は高まる。

### 3. 実証分析

#### データ

本研究では、JMR サイエンス社のパネル調査データを用いて分析を行った。この調査は、2002 年以降毎年 1 回ずつ実施されており、本研究では、2003 年～2006 年の 4 年ぶん（デジタルカメラのデータは 2004 年以降 3 年ぶん）を用いた。各年の調査には様々な質問項目が含まれるが、ここでは、IT 製品の所有、所得、外部探索の積極性を分析に使用した。

分析対象製品は、PC からのインターネット接続（以下、PC 接続）、携帯メール、デジタルカメラ、カメラ付き携帯電話、液晶 TV、プラズマ TV、HDD レコーダの 7 製品である。PC 接続、液晶 TV、プラズマ TV、HDD レコーダについては、「所有している」と最初に回答した調査年を、当該製品を採用した期とした（例えば、2004 年調査までは「所有していない」と回答し、2005 年調査以降は「所有している」と回答した場合、採用した期は(2004 調査時点-2005 調査時点]である)。また携帯メールとカメラ付き携帯電話については、メール機能やカメラ機能の付いた携帯電話を所有していても使用していない場合も多いことから、「使用している」と最初に回答した調査年を採用した期とした。また各製品の 1 回目調査は説明変数を定義するために使用し、2 回目調査以降を推定に用いた。

ここでは、分析対象製品を、(1) PC 接続と携帯メール、(2) デジタルカメラとカメラ付き携帯電話、(3) 液晶 TV、プラズマ TV、及び HDD レコーダの 3 グループに分け、グループ内のダイナミックな関係を検討した。なぜなら、これらのグループ内の製品は、共通便益と各製品に固有の便益を持つと考えられるためである。なお HDD レコーダは、液晶 TV やプラズマ TV との共通便益を持たないが併用便益を持つことから、分析に含めた。

#### 分析方法

ここでは、上記の年次のパネルデータを、ノンパラメトリックな離散時間の比例ハザードモデル (e.g., Meyer 1990; Seetharaman and Chintagunta 2003) にあてはめた。このモデルでは、期間( $t-1, t$ ] (以下、 $t$  期) の離散時間ハザード、即ち、 $t-1$  期の終わりまでに当該製品が採用されないことを条件として、 $t$  期に当該製品が採用される確率は、

$$p(t) = 1 - \exp[-\exp(\alpha_t + \beta'x_t)]$$

として定式化される。ただし、 $x_t$  は  $t$  期の説明変数ベクトルである。この式は、連続時間のベースラインハザードを  $t$  期の始めの時点から終わりの時点の区間で積分したものを  $\exp(\alpha_t)$  と仮定することによって導出される。ベースラインハザードに任意の確率分布を仮定することもできるが、この場合、どんな分布を仮定したかによって  $\beta$  の推定値が大きく変化してしまう。ここでは、ベースラインハザードをノンパラメトリックに推定することで、この問題を回避している。

説明変数は、所得、外部探索の積極性、及び、グループ内の当該製品以外の所有である。

所得と外部探索の影響のパラメータ推定値は正であることが期待される。所有については、例えば、PC 接続を従属変数とした分析では、 $t$  期における携帯メールの所有ダミー ( $t-1$  期までに携帯メールを採用していれば 1、それ以外るとき 0) を説明変数として用いた。この所有のパラメータ推定値の符号が正であればダイナミックな補完を、負であればダイナミックな代替をそれぞれ表す。

## 分析結果

表 1 はハザードモデルのパラメータ $\alpha$ と $\beta$ を最尤法によって推定した結果である。

表 1  
推定結果

	PC 接続	携帯メール
$\alpha_1$	-3.07 ***	-1.50 ***
$\alpha_2 - \alpha_1$ <sup>a</sup>	.00	-.35 *
$\alpha_3 - \alpha_1$ <sup>a</sup>	.70 ***	-.39
PC 接続	<sup>b</sup>	.80 ***
携帯メール	.90 ***	<sup>b</sup>
所得	.11 ***	.03
外部探索	.26 ***	.16 *
対数尤度	-354.95	-267.69

	デジタルカメラ	カメラ付き携帯電話
$\alpha_1$	-1.75 ***	-1.29 ***
$\alpha_2 - \alpha_1$ <sup>a</sup>	.19	.52 ***
$\alpha_3 - \alpha_1$ <sup>a</sup>	<sup>b</sup>	.13
デジカメ	<sup>b</sup>	.43 ***
カメラ付き携帯	.34 *	<sup>b</sup>
所得	.06 **	.00
外部探索	.04	.25 ***
対数尤度	-316.85	-743.11

	液晶 TV	プラズマ TV	HDD レコーダ
$\alpha_1$	-3.83 ***	-6.97 ***	-3.34 ***
$\alpha_2 - \alpha_1$ <sup>a</sup>	.59 *	1.73	1.67 ***
$\alpha_3 - \alpha_1$ <sup>a</sup>	1.31 ***	2.62 **	1.92 ***
液晶 TV	<sup>b</sup>	.96 *	.40
プラズマ TV	1.04	<sup>b</sup>	.43
HDD レコーダ	.62 **	.57	<sup>b</sup>
所得	.04	.12 *	.04
外部探索	-.11	-.03	.17 **
対数尤度	-302.66	-107.64	-500.54

\*\*\*: 1%水準で有意, \*\*: 5%水準で有意, \*: 1%水準で有意。

a: 2 期目以降については、1 期目との差を推定した。

b: 説明変数に含まれない。



まず、PC 接続と携帯メールの結果から見ていこう。PC 接続の採用に対する携帯メールの所有の効果は正で有意である ( $\beta = .90, p < .01$ )。その逆、携帯メールの採用に対する PC 接続の所有の効果もまた正で有意である ( $\beta = .80, p < .01$ )。このことから、PC 接続と携帯メールは、一方を所有することによって他方の採用が促進される、即ち、ダイナミックな補完効果を相互に持つことがわかる。

デジタルカメラとカメラ付き携帯電話もまた、互いにダイナミックな補完効果を持っている。つまり、先行してカメラ付き携帯電話が採用されると、以降、デジタルカメラは採用されやすくなるし ( $\beta = .34, p < .1$ )、デジタルカメラを採用した消費者は、以降、カメラ付き携帯電話を採用しやすくなる ( $\beta = .43, p < .01$ )。

液晶 TV、プラズマ TV、HDD レコーダは、非対称な関係にある。まず液晶 TV の採用は、HDD レコーダの所有によって促進されるが ( $\beta = .62, p < .05$ )、プラズマ TV の所有によって有意な影響を受けない ( $\beta = 1.04, n.s.$ )。プラズマ TV の採用は、液晶 TV の所有によって促進されるが ( $\beta = .96, p < .1$ )、HDD レコーダの所有によって影響されない ( $\beta = .57, n.s.$ )。また HDD レコーダの採用は、液晶 TV の所有による影響も受けなし ( $\beta = .40, n.s.$ )、プラズマ TV の所有によっても影響されない ( $\beta = .43, n.s.$ )。この結果は、プラズマ TV よりも先に HDD レコーダや液晶 TV を購入してもらうことにマーケティング努力を投入すべきであることを示唆している。HDD レコーダを先に購入すると液晶 TV が採用されやすくなり、液晶 TV を先に購入するとプラズマ TV が採用されやすくなるが、プラズマ TV を先に採用しても、以降、液晶 TV や HDD レコーダは採用されやすくならないためである。

外部探索の積極性の推定値は、PC 接続、携帯メール、カメラ付き携帯電話、HDD レコーダについては正で有意であったが、デジタルカメラ、液晶 TV、プラズマ TV については非有意であった。前述のように、デジタルカメラ、液晶 TV、プラズマ TV については、その採用に対して他の IT 製品の所有が正の有意な影響を及ぼしている。このことは、デジタルカメラ、液晶 TV、プラズマ TV の採用は、外部情報よりも、内部情報、即ち、記憶内に蓄積された便益の類似した製品についての知識に依存することを示唆している。

所得の推定値は、PC 接続、デジタルカメラ、プラズマ TV については正で有意である。一方、携帯メール、カメラ付き携帯電話、液晶 TV、HDD レコーダについては、符号は正であるものの、非有意であった。

#### 4. まとめ

本研究では、IT 製品採用のダイナミックな代替と補完を検討した。消費者行動の観点からは、IT 製品の採用はダイナミックな代替と補完のどちらも起こりうるが、パネル調査データを用いた実証分析では、分析対象として採り上げた IT 製品間はいずれもダイナミッ

クな代替の関係にはなく、補完の関係にあるか、あるいは独立であること、IT製品間の関係は必ずしも対称ではないという結果を得た。また分析結果から、IT製品の採用は外部情報よりも内部情報に依存する場合もあることが示唆された。

ただし本研究は、ダイナミックな代替/補完の時間に伴う変化を検討していないという限界を持っている。製品*i*の採用直後には製品*j*は採用されにくくなるが（ダイナミックな代替）、時間が経過するにつれて製品*j*は採用されやすくなる（ダイナミックな補完）といったように、製品採用のダイナミックな関係は時間に伴って変化することも考えられる。今後の研究では、本研究では検討しなかったダイナミックな関係の変化を検討することが望まれる。これにより、誰にどの製品をクロスセリングすべきかだけでなく、いつクロスセリングすべきかがわかるようになる。また本研究で用いたモデルは、消費者の異質性を考慮していないことも限界としてあげられる。今後の研究では、異質性を考慮したモデルによってダイナミックな関係を検討することが求められる。

#### 参考文献

- Bass, Frank M. (1969), "A New Product Growth Model for Consumer Durables," *Management Science*, 15 (January), 215-27.
- Gatignon, Hubert and Thomas S. Robertson (1985), "A Propositional Inventory for New Product Diffusion Research," *Journal of Consumer Research*, 11 (March), 849-67.
- Gregan-Paxton, Jennifer and Deborah Roedder John (1997), "Consumer Learning by Analogy: A Model of Internal Knowledge Transfer," *Journal of Consumer Research*, 24 (December), 266-84.
- Huber, Joel and Noreen M. Klein (1991), "Adapting Cutoffs to the Choice Environment: The Effects of Attribute Correlation and Reliability," *Journal of Consumer Research*, 18 (December), 346-57.
- Kim, Namwoon, Dae Ryun Chang, and Allan D. Shocker (2000), "Modeling Intercategory and Generational Dynamics for a Growing Information Technology Industry," *Management Science*, 46 (April), 496-512.
- Meyer, Bruce. D. (1990), "Unemployment Insurance and Unemployment Spells," *Econometrica*, 58 (July), 757-782.
- Mick, David Glen and Susan Fournier (1998), "Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies," *Journal of Consumer Research*, 25 (September), 123-43.
- Moreau, C. Page, Arthur B. Markman, and Donald R. Lehmann (2001), "What Is It?:"



- Categorization Flexibility and Consumers' Responses to Really New Products,” *Journal of Consumer Research*, 27 (March), 489-98.
- \_\_\_\_\_, Donald R. Lehmann, and Arthur B. Markman (2001), “Entrenched Knowledge Structure and Consumer Response to New Products,” *Journal of Marketing Research*, 38 (February), 14-29.
- Johnson, Michael D. (1989), “The Differential Processing of Product Category and Noncomparable Choice Alternatives,” *Journal of Consumer Research*, 16 (December), 300-309.
- Rogers, Everett M. (2003), *Diffusion of Innovation*, Fifth Edition, New York: Free Press.
- 斉藤嘉一・高田 博和・上田 隆穂 (2005), 「複数製品の併用とスイッチを組み込んだ普及モデル」, 『マーケティング・サイエンス』, 14 (2), 1-20.
- Seetharaman, P. B. and Pradeep K Chintagunta (2003), “The Proportional Hazard Model for Purchase Timing: A Comparison of Alternative Specifications,” *Journal of Business & Economic Statistics*, 21 (July), 368-382.
- Shocker Allan D., Barry L. Bayus, and Namwoon Kim (2004), “Product Complements and Substitutes in the Real World: The Relevance of Other Products,” *Journal of Marketing*, 68 (January), 28-40.
- 田嶋 規雄 (2004), 「新製品の導入と消費者行動」, 和田充夫・新倉貴士編著, 『マーケティング・リポリューション: 理論と実践のフロンティア』, 有斐閣, 126-39.

## 謝辞

貴重なデータを提供していただいた JMR サイエンス社に厚く御礼申し上げます。

# カテゴリーの中心的構造にもとづくブランド・リレーションシップ

関西学院大学大学院 高橋広行

## 1. 問題意識と本研究の位置づけ

近年、ブランド論の中心は「ブランド・エクイティ」「ブランド・アイデンティティ」を経て、経験的価値としての「ブランド・エクスペリエンス」へと変遷しつつある（青木 1995, 1999, 2006）。

この背景にはいくつかの要因があると考えられる。ひとつには、これまでの消費者行動研究が購入までのプロセスを重視した研究が多く、購入後のプロセスにあまり焦点を当ててこなかったこと（堀内 1997, p.73 ; 桑原 2001, p.120）、ふたつめは、「伝統的マーケティングは機能的特性と便益 (Feature & Benefit) のマーケティング」(Schmitt 1999, 邦訳, p.37) であったことによる情報処理アプローチを否定する風潮、3つめは、新技術や新機能に基づき製品名を変えて販売していくようなプロダクト（製品）ベースの「リセット型マーケティング」(石井 2006) の限界である。このような点から、経験価値マーケティングや体験消費（和田 2002）、消費経験（石井 2006）といった議論が拡大しつつあると考える。

なお、これまでブランド論の中心であった Aaker (1996) や Keller (1998) も「コミュニケーションを通して顧客に訴求していく（あるいは、その結果としてイメージや知識として残していくべき）製品・サービスそれ自体の価値（便益）の次元であった」（青木 2006, p.31）ことから、彼らの議論は便益の枠組みを脱していない。

このような経験価値へと向かう議論の流れは、当然のことながらブランドとの共創（和田 2002）やブランド・マネジメント（石井 2006）の重要性を高めている。さらに、昨今のわが国の店頭においてはプライベート・ブランド（以下 PB）比率が急速に高まりつつあることから、陳列棚におけるナショナル・ブランド（以下 NB）のスペース確保が難しくなっている。NB が棚スペースを確保するための要件は2つあり、ひとつは、そのカテゴリーで NB を買うだけの理由、すなわち「当該ブランドが、その属するカテゴリーにおいて保持すべき典型的な属性」が PB より魅力を感じられなければ選択されないのである。ふたつめは、コモディティ化により製品の差異化が困難であるため、経験価値（Pine and Gilmore 1999, 邦訳, p.59）や体験消費を満たすことにより、コモディティ化を防ぎ、その地位を確保することが必要となりつつある。つまり、カテゴリーを代表する中心的な便益を提供（新倉 2007）しつつ、消費や経験、あるいはコンテクストを通じて顧客との関係性や具体性を高める「ブランド・マネジメント」（石井 2006）の両方が求められている時代になってきたということである。そして、「経験価値をベースとして築かれる情動的な絆 (emotional bonding)こそが永続的な関係性形成の基盤となる」（青木 2006, p.29）。その結果、「ブランドを提供する側のこだわり、同じブランドを買いつづける消費者のこだわり。この両者によってブランドは育成され、ロングライフ・ブランドとなる」（和田 2002,

p.152) のである。そして「ブランドと顧客や他のステークスホルダー（顧客や従業員，取引先）とのコミュニケーションにより形成された関係性がブランドを支持する程度を規定する，さらにブランドへの支持が累積されることにより，ブランド・エクイティが構築される」（Duncan and Moriarty 1997，邦訳，P.16）ことになる。つまり，経験価値をベースにした情動的な絆（ロイヤリティ）によって企業と消費者とがこだわり（コミットメント）を持って共創（リレーションシップ）していくことがブランド・エクイティ構築につながると考えてよいであろう。

このように新しいブランド価値の理論的な枠組みの議論が進みつつあるものの，これまでの研究において，使用経験や購買後を包含したカテゴリーベースのブランド測定モデルは少ないと考える。本研究で経験価値や体験消費のすべてを網羅することは難しいものの，その考え方を踏まえつつ，カテゴリーの中心的な構造に影響する要因にもとづく循環型のブランド・マネジメントを検討することでブランド・リレーションシップに貢献することを本研究の目的とする。具体的なアプローチは，定量アンケート調査を通じて得たデータを用い，構造方程式モデルによって各ブランドのデータをプールすることで，カテゴリー構造としてのブランドとロイヤリティとの関係性を実証していくものである。

## 2. 既存研究と本稿の基本的枠組み

### 2.1. 消費者のカテゴリー知識における先行研究

消費者のカテゴリー知識構造はグレード（階層）を持ち，典型的な存在はその中心に位置し，非典型的なものはその構造の外側に存在する。その中心には，他のメンバーの特性を最も多く持つ抽象的な「プロトタイプ」が存在する（e.g. Cohen and Basu 1987; Loken et al. 2007）。また一方で，カテゴリーの中心には，模範となる具体的な事例（ブランド）そのものとしての「エグゼンプラー」が存在する（e.g. Cohen and Basu 1987; Loken et al. 2007）。なお，プロトタイプとエグゼンプラーのどちらが有力な説なのかは心理学の分野においてもまだ明確な結論に至っておらず，近年においては，両者の理論は排他的ではなくむしろ補完的であるとさえ考えられつつある（Punj and Moon 2002，山本 他 2001，京屋 2007）。これまでのカテゴリーの中心的な構造の消費者行動における研究は，カテゴリーメンバー間の属性に基づく類似性や典型性が中心であり，属性や特性による絶対評価に基づく情報処理アプローチであったと考える。そのため，コンテキストにおける経験や感覚，感情といった体験主義アプローチ（和田 2002）の視点が欠落していた。またブランド間の相対的な競争優位性の点も検討されてこなかったことや，カテゴリーの中心性の構造の理解も相関分析などに止まっており多次元での分析は行われてきていなかった点が問題点として挙げられる。そこで本研究では，これらの典型性と具体性の観点を包括したモデルとする。では次に測定を行うにあたりどのような要因が典型性，具体性に関係しているのかを整理する。

## 2.2. カテゴリーの典型性と具体性を形成する要因と測定項目

プロトタイプとしての典型性の測定には主に、理想属性 (ideals)、多属性構造 (multiattribute structure)、家族的類似性 (family resemblance)、カテゴリーメンバーとしての接触頻度 (frequency of instantiation)、親密性 (familiarity)、代表性 (typicality)、などが用いられてきた (e.g. Barsalou 1985, Loken and Word 1990)。理想属性とは、カテゴリーが提供する目的として連想される理想的な属性である。例えばダイエットフードの場合であれば、「低カロリー」が理想属性となり、その保有の程度を測定している (Barsalou 1985)。多属性構造とは購入に影響する主要な「信念」となる項目群のことを指しており、消費者にとって重要な信念だけで構成される点で「多属性態度モデル」とは異なる (Loken and Word 1990)。家族的類似性とは、いくつかの類似した属性によってひとつのカテゴリーという分類が形成される考え方である。今回は簡易的に他との類似性による尺度で確認する。一方、具体的な事例であるエグゼンプラーの形成に影響するものは「長期記憶からのアクセスしやすさ」であり、アクセスしやすさの手がかりとなる要因として、事例としての頻度 (frequency)、新近性 (recency)、顕著な目的 (salient goals)、独自性・弁別性 (distinctiveness) が挙げられている (Cohen and Basu 1987)。事例としての頻度は、模範的な事例を事前に経験することや、事例の出現頻度がその後のブランドの属性の認識に関係するといった点であり (Ratneshwar and Shocker 1988, Barsalou 1985)、その結果としての第一想起や想起率などを測定することで確認できるだろう。新近性 (recency) は、「カテゴリーの表象は、最近受けた刺激に多くの重みを割り当てる」 (Duffy and Crawford 2008) と考えられており、ビジュアルとの関係が強い (Kevin et al. 2007)。本研究では、感覚的に最近ブランドを見かけた程度を確認する。

図表 1 カテゴリーの中心化構造の要因と実証項目

	要因	実証項目
典型性	多属性構造 理想属性 家族的類似性 カテゴリーメンバーとしての接触頻度 親密性 カテゴリー代表との一致度	購入に影響する主要な信念 理想属性を保有する程度 他との類似性 店頭や広告にて見かける頻度 見慣れている (馴染みがある) 程度 カテゴリーとしての事例のよさ
具体性	事例としての頻度 新近性 顕著な目的 独自性・弁別性	第一想起, 想起率 感覚として, 最近見かけた程度 コンテキストや状況でのブランド想起 他との違い, 特徴の思い浮かびやすさ

顕著な目的は、具体的なコンテキストや使用状況における経験が、特定の対象やブランドなどを想起させる (Ratneshwar and Shocker 1988) ことなどであり、どのようなコ

ンテキストや状況でブランドが想起されるのかが重要となる。独自性・弁別性は記憶からの再生の手がかりとなりアクセスしやすさを高めるもので、独自性・弁別性はブランドのユニークさにも関係しており、他との違いや特徴の思い浮かびやすさについて確認する。以上のような要因がカテゴリーの中心性の構造を決めており、今回の構造方程式モデルはこれらの要因に基づき構成する。なお用いる要因と項目の一覧は図表1のとおりである。

### 3. 仮説設定と基本フレーム

#### 3.1. カテゴリーの典型性と具体性と好意度との関係

典型性の高い特性および属性を持つほど、また理想属性や類似性を持つ存在ほど典型性は高く、好意度には正の関係がある (Nedungadi and Hutchinson 1985 ; Barsalou,1985 ; Loken and Ward 1987,1990)。また先行研究において、使用の頻度と好意度も正の関係が強いことから、カテゴリーメンバーとしての接触頻度が高まるほど親密性や代表性も高まりいずれも正の関係にあると考えられる。具体性については、アクセスしやすさが一般的に高まるほど、記憶から想起されやすくなるため考慮集合に入りやすくなり、選択確率は高まる。そのため、第一想起や想起率と好意度や選択には正の関係がある (Nedungadi and Hutchinson 1985 ; Nedungadi, 1990 ; Aaker 1991)。また Rosch (1978) によれば、提示された事例の処理の速さ (reaction time)、分類の速さ、カテゴリー名から正確にすばやく想起されるもの、想起される順番などがカテゴリーの代表的な存在と関係する。

なお典型性と具体性は補完的な関係にあるため相関があると考えている。これらのことから以下の仮説 1-a, 1-b, 1-c. が考えられる。

**H1-a. 典型性と具体性は正の相関関係にある。**

**H1-b. 典型性と好意度には正の関係がある。**

**H1-c. 具体性と好意度には正の関係がある。**

次にロイヤリティとリレーションシップの流れについて検討する。Aaker (1991, 邦訳, p.58-62) によれば、ブランド・ロイヤリティに関係する要因は、行動の測度 (再購入比率, 購入比率, 購入されたブランド数など), スイッチングコスト, 満足度, 好意度, コミットメントが挙げられている。特にブランド・ロイヤリティのすべての水準の鍵となる問題は満足度であること (同 p.61), 好意度や信頼性は、感情と相関関係が高い (同 p.62) こと, コミットメントは「他者へのロコミ」といった推奨, 「使用するのにきわめて便利で楽しいか」などの快樂消費 (同 p.62) などもロイヤリティに関係する。Dick and Basu (1994) は、ロイヤリティ態度に影響するものとして、認知的側面と感情的側面、動機的側面の3つを挙げている。認知的側面には、アクセスしやすさ, 信頼性, 重要な中心的属性, 属性の明確さが含まれている。感情的側面には感情, 感覚的状况 (feeling states), ムード, これまで経験した感情 (primary affect), 満足度があり, 動機的側面は、スイッチングコスト, サンクコスト, 期待すること (expectation) がある。そしてロイヤリティ態度はリ

ピート購買や消費を通じて、ひいき (patronage) としてのリレーションシップが構築され、結果として他ブランドの情報探索をしないこと (search motivation), 反論的説得への抵抗 (resistance to counter persuasion), 口コミ (word-of-mouth) などのコミットメントに至る。ここから理解できることはロイヤリティの態度に対して、経験価値の感情や満足度が先にある点、および態度としてのロイヤリティに行動が伴うことでリレーションシップが達成されること、そしてコミットとしての態度が形成される点である。なお、本研究の典型性と具体性が認知的側面と対応しており、感情的側面の満足度と消費の快楽という感情をモデルに入れることで経験価値への対応をしていく。また動機的側面もコミットメントとして含める。なお Dick and Basu (1994) によれば満足度と快楽は同じ感情的な枠組みとしていることから両者は相関があると設定し、典型性や具体性に基づく体験消費の結果としての感情であると考えた。このような点から以下の仮説 H2-a. から H2-e. を置いた。

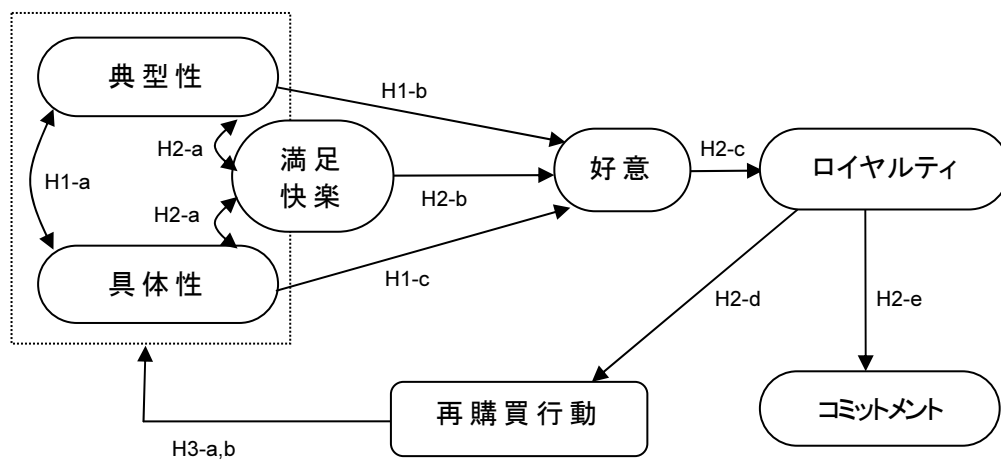
- H2-a. カテゴリー中心性構造に基づくブランドの快楽, 満足度, 典型性, 具体性は正の相関関係がある。**
- H2-b. カテゴリー中心性構造に基づくブランドの快楽, 満足度は好意度と正の関係がある。**
- H2-c. カテゴリー中心性構造に基づくブランドの好意度はロイヤリティと正の関係がある。**
- H2-d. カテゴリー中心性構造に基づくブランドのロイヤリティは再購買行動と正の関係がある。**
- H2-e. カテゴリー中心性構造に基づくブランドのロイヤリティはコミットメントと正の関係がある。**

また再購買や購買頻度が高まれば、事例の想起しやすさやカテゴリーとしての馴染み、コンテクストとの関係も強くなると考えられる。また商品を使用することで購買に関する信念としての知識も強められるため、以下の仮説 H3-a,3-b を設定する。

- H3-a.再購買行動は典型性と正の関係がある。**
- H3-b.再購買行動は具体性と正の関係がある。**

これらの仮説を包含した基本的枠組みは図表 2 となる。

図表 2 本研究の基本的枠組み





### 3.2. 記憶とブランドのアイデンティフィア

紙面の都合上、記憶システムとブランド・エクイティに関する詳細なレビューは割愛し、ここでは主に実証との関係から、①ブランド記憶の検索、②ブランド力とブランド価値の違いと本研究の位置づけ、の2点に絞って簡単に述べておく。

まずブランドと記憶の関係は、ブランドと接触した際、ブランド名、カテゴリー、アイデンティフィア（ロゴやパッケージ、広告など）で同定（アイデンティファイ）が行われる（田中・丸岡 1995, p.29）。このことから今回の検証にはブランドロゴを提示して行う。

ブランド・エクイティの管理における、ブランド力とブランド価値は異なるものである（青木 1995, p.12-13）。本研究ではカテゴリーという市場において競合ブランドのデータ（これは消費者のアンケートによるブランド評価であるため「ブランド力」とする）をプールする形で検証することから競争環境における当該「ブランド価値」を測定していることになり、ブランド力と価値の両者を網羅しているモデルであると考ええる。

### 4. 調査設計（プリテスト、ヒアリング、本調査）

紙面の関係上、簡略的に記載する。プリテストは本調査の選択肢設計のために行った。47名に自由回答を中心としたインターネット調査を2009年2月6日から2月23日までの期間、女性に対して「洗濯用洗剤」について実施した。「顕著な目的」となる購買動機は Tauber (1972) を参考にシーン設定し自由回答にて回収、これらの結果に基づき最も多いものから順に設問に設計し回答数が全体の5%に未たない項目は含めなかった。整理した選択肢の信頼性を高めるため、本調査の前に実務家へヒアリングした。主なヒアリング先は、外資系の日用品メーカーにおける洗濯用洗剤カテゴリーの調査経験者、営業のカテゴリー・マネジメント部門の担当者、およびチャネル戦略の調査担当などである。その後、本調査をプリテストとは別の Ipsos 日本統計調査株式会社のハウスホールドパネル（アクセスパネル）、一般社会人20代から60代前半の女性に、平成17年度の国勢調査の結果に基づき、2009年3月18日から3月25日で実施、回収数は100名であった。個別に確認したブランドはプリテストで想起された、アリエール、ボールド、アタック、トップ、ブルーダイヤ、ニュービーズ、スタイルフィットで、これらのブランドで洗濯用洗剤市場の8割以上を占めることからカテゴリーにおけるブランドの網羅性については問題ないと考えた。なお、先述したブランドの同定を正確に行ってもらうためブランドについて聞く質問は、すべて「ブランドロゴによるブランドネーム」と企業名を提示した。さらに、ブランド提示の順番や選択肢の提示はすべてランダム設定し、バイアスを回避した。

### 5. 測定項目

分析の前にプールしたデータを用い各因子となる項目を検討した。対象はブランドを知っていてこれまでに購入したことのある人のプールデータ（n=399）である。

**多属性構造の典型性** プリテストにて抽出された「汚れがよく落ちる」「香りがよい・香りが続く」「仕上がりのやわらかさ」「除菌・殺菌」「妥当な価格」「洗剤のタイプ（粉末・液体）が充実」「溶けやすさ」「ブランドとして信頼できる」の8つを「7.とてもこのブランドらしい」から「1.まったくこのブランドらしくない」の7点尺度で確認した。典型的な属性構造を確認するために、探索的な因子分析による項目間の一貫性を確認した。因子抽出は最尤法を用い、回転はバリマックスによる直行回転、プロマックスによる斜行回転の両方を行った結果、いずれも因子数は1つであった。典型的な信念には強い相関があると考えられることから、結果の解釈は主に斜行回転の結果を採用する。なお、共通性が高いことが典型性を高める属性の必要条件であると考えたこと、中心となる信念は他の変数よりも強い中心性を持っていることが重要であることから、共通性は0.6以上の「汚れがよく落ちる」「除菌・殺菌」「溶けやすさ」の3項目に限定した。念のため、再度、因子分析を行った結果、因子抽出後の累積寄与率は71.4%、信頼係数（クロンバックの $\alpha$ ）は0.872と高いことから、この3項目を分析に使用する。

**他の典型属性に関する項目** Barsalou (1985), Loken et al. (1990) にもとづき、次の4尺度を測定した。カテゴリーとしての接触頻度（あなたはこれまでに、店頭や広告などでこのブランドをどのくらいの頻度で見かけますか。「9.とても頻繁に見かける」から「1.まったく、見かけない」）、親密性（あなたにとってこのブランドは洗濯用洗剤として、どの程度見慣れていますか、馴染みがありますか。「9.とても見慣れている」から「1.まったく見慣れていない」）、カテゴリー代表との一致度（このブランドはあなたがイメージする洗濯用洗剤にどの程度よい例としてあてはまりますか。「10.とても良い例である」から「1.まったく、良くない例である」）、理想属性（このブランドは「汚れをよく落とし、仕上がりが良い」という要素をどの程度持っているブランドだと思いますか。「9.とても多く持つ」から「1.とても少ない」）である。これらの尺度を先ほどの因子分析と同様に確認した結果、因子数は1つであったが、カテゴリーとしての接触頻度と親密性は正規分布から外れていたことから、特に共通性が高い典型性（0.881）、理想属性（0.771）のみ分析に用いる。この2つの信頼係数（クロンバックの $\alpha$ ）は0.910である。なお、類似性の尺度も Sujan and Bettman(1989)を参考に測定したものの、上記の典型性項目との相関が非常に低いことから今回の分析検討からは除外した。

**独自性・弁別性に関する項目** Sujan and Bettman(1989), Yoo et al.(2000)などにもとづき、「私はこのブランドが、どのようなものか、わかっている」「他の競合ブランドの中にあっても、見つけ出せる」「このブランドについて、すぐにいくつかの特徴が思い浮かぶ」「このブランドは、デジタルカメラの他のブランドと違う好ましい点をもっている」の4項目を「7.とてもそう思う」から「1.まったくそう思わない」の7点尺度で測定した。このうち、「他の競合ブランドの中にあっても、見つけ出せる」の共通性が0.458と低かったことからこの変数を除外した。残りの3項目による累積寄与率は71.6%、信頼係数（クロンバックの $\alpha$ ）は0.882と高く、これを分析に採用する。

**他の具体性に関する項目** プリテストにて設定した動機となる要因に基づき10の使用状況やシーンを提示し、それぞれの使用状況やシーンにおいて使いたい、買いたいと思うブランドを複数回答してもらった。なおそのシーンを醸成させることが出来るものは簡単なイラストも見せながら回答してもらった。今回の分析には、この使用状況やシーンを足しあげた数を分析に用いている。新近性は「このブランドはどの程度見かけますか」と質問し、「5.最近非常によく見かける」から「1.最近まったく見かけない」の5点尺度で測定した。しかし回答結果が正規分布になっておらず、モデルに含めても有意とならないことから、新近性は今回分析から除外した。

**ロイヤルティ項目** Yoo et al. (2000), Beaty and Kahle (1988)などを参考に、「私はこのブランドをひいきにしている（愛顧している）」「このブランドは私がいちばんに選ぶブランドである」「もしこのブランドが店にあれば、他のブランドは買わない」の3項目を「7.とてもそう思う」から「1.まったくそう思わない」の7点尺度で測定した。なお、近年のブランド・ロイヤルティから価値共創（和田 2002）の時代へと変遷する過程で、「ロイヤル(loyal)」という表現を「ひいき (Patronage)」として用いた。結果、共通性はすべて非常に高く、86.2%の寄与率、信頼係数（クロンバックの $\alpha$ ）は0.949と非常に高いことからそのまま3項目とも分析に用いる。

**その他尺度** 好意度 (Liking) は、Sankar (1999) の尺度を用いた。満足度もこの好意度に合わせて7点尺度とした。また快樂は、Chaudhuri (1993)の投影法の意図を含んだ「多くの人々

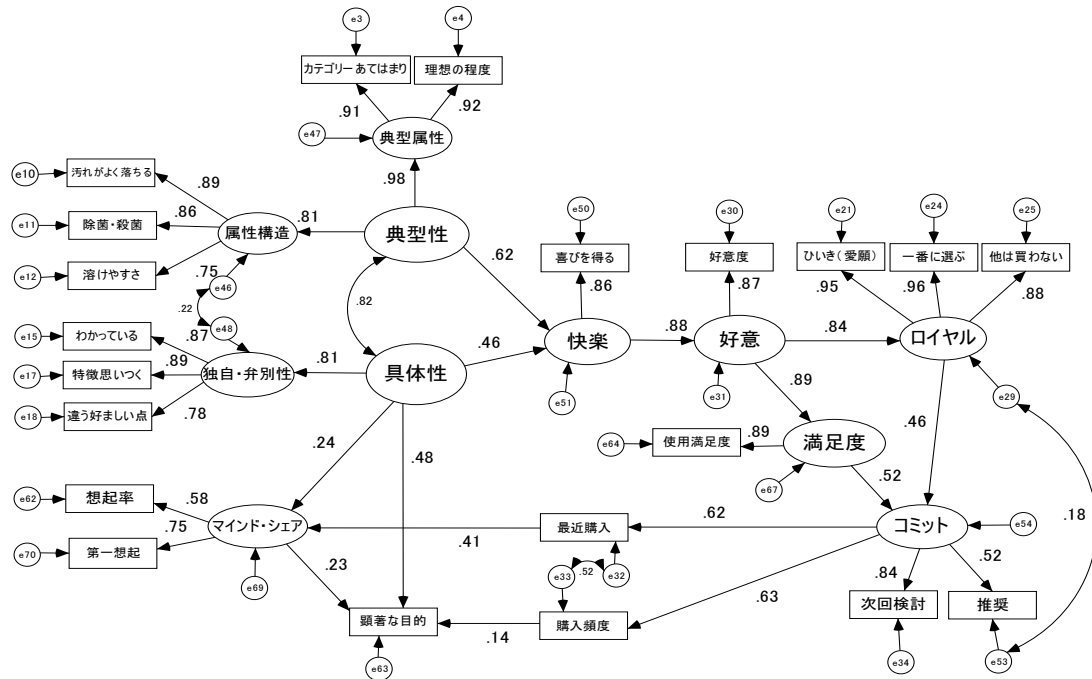


は、このブランドを通じて、どのくらい喜びを得られると思いますか。」(7点尺度)を用いた。良い口コミは Price and Arnould(1999)の尺度で最も相関の高い「私は知人や友人に、このブランドを推奨(オススメ)したことがある」を利用、他ブランドの情報を探索しないこと(search motivation)は適切な尺度が無かったことから過去の研究結果を参考に「このブランドを購入した後も、他のブランドが気になって、他を調べたことがある」といった項目を加えた。また次回の購買検討は、「次回購入する際も、このブランドの購入を検討する」(7点尺度)とした。購買頻度や直近の購入時期などは Ipsos 内の過去の洗濯用洗剤の調査結果を参考に、正規分布に近い回答が得られるような間隔で選択肢を設定した。なお事例としての頻度に関わる質問は、ブランドの純粹想起の結果をコーディングした後、想起率は当該ブランドの想起有無を総想起数で除算したパーセントである。第一想起は、最初に想起されたブランドに「1」のフラグを立て、それ以外は「0」としたダミー変数である。

## 6. カテゴリーの中心性に基づくブランド・リレーションシップモデルの検証

先述の図表2の基本フレームに基づき構造を検討した(図表3)。このモデルの適合度は、 $\chi^2$  (172),  $p < 0.000$ , GFI=0.900, AGFI=0.866, CFI=0.954, RMSEA=0.066, であり、サンプル数が多い場合 $\chi^2$ 値が有意にならない場合もあることから(朝野・鈴木・小島 2005), 全体的に若干基準値から低めではあるがモデルの複雑さを考え、GFIの0.9をクリアしていたことでこのモデルを採用する。結果はすべてのパスにおいて有意であった。

図表4 カテゴリーの中心的構造によるブランド・リレーションシップの検証結果



## 7. まとめと限界

大きな構造はおおむね仮説どおりであったが、快樂と好意度、満足度の関係において若干、仮説と異なる構造となった。特に、消費の過程において消費者が満足したか否かは、次回購買を動機づける重要な鍵となる(堀内 1997, p.79)ことから、消費の結果としての好意度などより再購入を考える際の態度に影響するため問題はないと考えた。

図表4 各パラメータと推定値の結果

パラメータ	洗濯用洗剤(n=399)			
	推定値	(標準解)	標準誤差	有意確率
典型性 → 快楽	0.823	0.623	0.129	***
具体性 → 快楽	0.551	0.459	0.131	***
快楽 → 好意度	0.965	0.879	0.051	***
好意度 → ロイヤルティ	1.088	0.837	0.056	***
好意度 → 満足度	0.815	0.886	0.043	***
満足度 → コミットメント	0.470	0.518	0.095	***
ロイヤルティ → コミットメント	0.294	0.458	0.061	***
コミットメント → 最近の購入時期	1.126	0.616	0.130	***
具体性 → 独自・弁別性	1.000	0.808		
最近の購入時期 → マインド・シェア	0.067	0.414	0.011	***
コミットメント → 購入頻度	1.238	0.632	0.140	***
典型性 → 属性構造	1.000	0.813		
具体性 → マインド・シェア	0.077	0.235	0.023	***
典型性 → 典型属性	2.010	0.984	0.112	***
購入頻度 → 顕著な目的	0.177	0.143	0.058	**
具体性 → 顕著な目的	1.295	0.484	0.158	***
典型性 ⇄ 具体性	0.670	0.815	0.077	***

→:パス, ⇄:共分散 \*\*\*:p<0.001,\*\*:p<0.01

検証結果から述べると、「H1-a. 典型性と具体性の相関関係」は支持されたものの、「H1-b. 典型性と好意度」「H1-c. 具体性と好意度」の直接の関係は見られなかった。「H2-a. 快楽, 満足度, 典型性, 具体性の正の相関関係」は棄却された。なお、「H2-b.快楽, 満足度は好意度と正の関係」については消費における快楽を経由した好意へのパスとなっていたことから一部支持された。そして好意からロイヤルティと満足度へのパス, そのそれぞれからのコミットへのパスが形成されており、「H2-e. ロイヤルティはコミットメントと正の関係」は支持された。また、「H2-d. ロイヤルティは再購買行動と正の関係」はコミットメントを通じた関係から一部支持となった。「H3-a.再購買行動は典型性」の関係は有意とならなかったが、「H3-b.再購買行動は具体性と正の関係」は最近の購入時期から具体性のマインド・シェアに, 購入頻度から顕著な目的に向かうパスが有意であったことで一部支持された。Aaker (1991) の言う満足度とロイヤルティの直接の関係は有意とならなかった。なお今回の結果からいくつかの発見があった。まず初めに, 洗濯用洗剤においては具体性よりも典型性が強く, とりわけ典型的な属性としてのカテゴリーのプロトタイプ的な代表性や理想としての「汚れをよく落とし, 仕上がりが良い」という理想などが強く影響する。これは先行研究とも一致していたが, 同時に具体性における独自性・弁別性も非常に重要な存在であった。コモディティ化しつつあるこのカテゴリーにおいても弁別性が認識されていることが実感できた。また消費による快楽が好意を決めるキー要因であり, 経験価値を含めたモデルを検討した意味がここにあったと考える。この因子を如何に高められるかがこれからのブランドの価値となるであろう。そしてロイヤルティも重要であるものの,

コミットメントには満足度の影響が強く、そのコミットメントは口コミよりも再購買行動へといざなうパスが強いことが確認された。カテゴリー特性も大きいかもしれないが、このカテゴリーにおいては態度と行動が一貫した「真のロイヤリティ」(Dick and Basu 1994)が形成されていると考える。またマインド・シェアと最近の購入時期のパスの関係などから、想起されやすいエグゼンプラーとしての具体性が再購買において重要であることが理解できた。なお、このようなサイクルにもとづき、各ブランドが中心的な価値の「イノベーション」を繰り返していけば「中心的な価値の中での差別化・差異化」により、カテゴリー自体の魅力をより高め、代替カテゴリーや既存のノンターゲット層の確保を通じた維持・拡大も可能であると筆者は考えている。

しかし一方で、いくつかの限界もある。新近性やカテゴリーの接触頻度、親密性などが非正規分布であったことから分析から除外せざるを得なかったこと、「顕著な目的」も単純に足しあげたが、消費者によってコンテキストの重みは異なるはずである。あてはまる度のデータのデータは取っているので非正規分布の変数と共に今後、検討したい。最後に最も大きな課題としてのモデルの一般性である。所詮、この結果はコモディティ商品の1カテゴリーにおけるブランド・リレーションシップでしかない点であることから、他のカテゴリーにおいても同様にブランド・リレーションシップの構築について確認していく予定である。

#### 参考文献 <主要なものを抜粋、参照した新聞記事は省略>

- Aaker, D.A.(1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press (D.A.アーカー, 陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』, ダイヤモンド社, 1994年).
- Barsalou, L.W. (1985), "Ideals, Central Tendency, and Frequency of Instantiation as Determinants of Graded Structure in Categories", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 11(4), pp.629-654.
- Cohen, J.B. and K Basu (1987), "Alternative Models of Categorization: Toward A Contingent Processing Framework", *Journal of Consumer Research*, 13 (March), pp.455-472.
- Dick, A.S. and K. Basu (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), pp.99-113
- Loken, B., L.W. Barsalou and C. Joiner (2007), "Categorization Theory and Research in Consumer Psychology: Category Representation and Category-Based Influence", in Haugtvedt, C.P., P. Herr and F. Kardes (eds.), *Handbook of Consumer Psychology*, pp.133-163.
- Rosch, E. (1978), "Principles of Categorization", in Rosch, E. and Lolyd, B. (eds.), *Cognition and categorization*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.27-48.
- 青木幸弘 (1995), 「ブランド・エクイティ研究の現状と課題」, 『消費者行動研究』, 2 (2), 1-21頁。
- 青木幸弘 (1999), 『ブランド・ビルディングの時代』, 電通。
- 青木幸弘 (2006), 「ブランド構築と価値のデザイン」, 『青山マネジメントレビュー』, 9, 26-35頁。
- 石井淳蔵 (2006), 「マーケティングマネジメントの新天地」, 『Business Insight』, 54, 6-19頁。
- 田中洋・丸岡吉人 (1995), 「ブランド・メモリーズ: ブランド記憶メカニズムの探索的研究」『消費者行動研究』, 2 (2), 23-35頁。
- 新倉貴士 (2007), 「市場, カテゴリー, そしてブランド: カテゴリー中心型ブランドマーケティングとカテゴリー創造型ブランドマーケティング」, 『商学論究』, 関西学院大学商学研究会, 54(4), 47-60頁。
- 堀内圭子 (1997), 「購買決定後の過程」, 杉本徹雄編著『消費者理解のための心理学』, 福村出版。
- 和田充夫 (2002), 『ブランド価値共創』, 同文館出版。

以上

# 最寄品ブランドの小売店頭での販売展開方法と ロングセラー化の関係

流通経済研究所／筑波大学大学院 寺本 高

## 1. はじめに

近年、スーパーマーケットをはじめとした最寄品を扱う小売業では、価格販促に依存する傾向が続いている。このような販促活動は消費者の参照価格をはじめとした商品ブランドに対する評価の低下を招き、商品ブランドのライフサイクルの短縮化を促していると思われる。商品ブランドを市場に投入するメーカーとしては、ライフサイクルの短縮化に歯止めをかけ、ロングセラーとしてブランドを育成するような販売方法を検討することが課題となっている。

ブランドのロングセラー化に関する研究として、特定ブランドのケース分析による要件の抽出(石井,1995; 青木,1998)や新聞記者によるブランド評価を基にした要件抽出(上原・福田,1995)、消費者による製品属性評価を基にした要件抽出(蔡,2002)などが挙げられる。しかし、これらの研究では、ブランドが販売される場である小売店頭での展開実態を基にした要件抽出の視点は考慮されていない。

本研究では、上記のような問題意識の下、最寄品ブランドの小売店頭での販売展開方法とロングセラー化の関係について定量的に捉え、最寄品ブランドのロングセラー化に向けた店頭展開要件を抽出することを目的とする。

## 2. 先行研究のレビュー

### (1) ロングセラーブランドとは

ロングセラーブランドとは、上原・福田(1995)によると、「長い期間にわたって市場に存在し、なおかつ収益を得ているブランド」を指す。ここでの「長い期間」とは具体的に「5年以上」と捉えられている。

「ブランドの強さ」という視点でのブランド研究は、例えば売上高や市場シェアなどの市場成果を問題とする視点、あるいはブランドの知名度やロイヤルティといった消費者の反応を重視する視点、更にはイメージの強さや広がりといった事柄を問題とする視点など、多種多様である(青木, 1998)が、「どれだけ長生き・長続きしているか」という視点での捉え方は必ずしも多くない。特に米国の研究では、「長生き・長続き」という視点での研究はほとんど見られない。この背景のひとつとして、「新製品導入の際、日本では新しいブランド名をまとうのが多いのに対し、米国では同一ブランド名の下での模様替え、ライン拡張である」(片平,1993)ことから、米国では新ブランドの投入が多い日本と異なり、「長生き・長続き」しているブランドが通例となっている可能性があることが挙げられる。

## (2) ロングセラーブランドの有効性

ここでは、ロングセラーブランドの有効性について指摘するが、前述の通り、どれだけ長生き・長続きしているか」という視点での捉え方は必ずしも多くない。ただし、「ブランドの強さ」のメリットを指摘した研究から、ロングセラーブランドの有効性についていくつか応用できる。

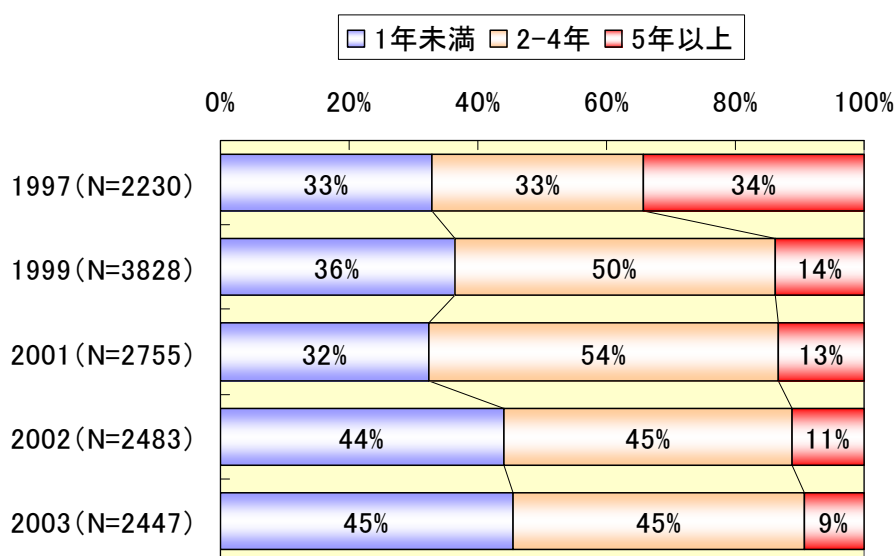
Aaker(1991)は、ブランド・エクイティ（資産）の形成のメリットとして、「露出と経験が増大するにつれて、時と共に強大になっていく」、「広告支援が打ち切られたとしても認知水準が高く維持される傾向にある」ことを指摘している。また彼はブランド・エクイティ形成の重要要素として挙げている「ブランドロイヤルティ」のメリットとして、「マーケティング・コストの削減」、「トレード・レバレッジ」、「新規顧客の誘因」、「競争上の脅威に対応するための時間的猶予」を指摘している。

さらに上原・福田(1995)は、「流通業者のパワー拡大に対して、メーカーはチャネル戦略上、独自のパワー資源を強化せざるをえなくなっている中、その一つとしてロングセラーが有効な働きを担う」というように、ロングセラーブランドは、流通業者のバイイング・パワーの拡大に対するパワーバランスの維持の役割であることを指摘している。

## (3) ロングセラーブランドの販売実態

ロングセラーブランドであることには、様々なメリットがあることを指摘したが、市場に展開されているブランドのうち、ロングセラーに該当するブランドはどのくらいを占めているのであろうか。寺本(2008)では、主要チェーン小売業 11 店舗の POS データを基に、1997 年、1999 年、2001 年～2003 年に発売された新発売商品の残存期間（1 年未満、2～4 年、5 年以上）別の商品アイテム数構成比の推移を示している（図表 1）。ここでいう「残存期間が 5 年以上」の商品をロングセラーブランドと捉えると、ロングセラーブランドの商品アイテム構成比は、1997 年には 34%であったのが、2003 年には 9%となっている。一方、「残存期間が 1 年未満」の商品を短命ブランドと捉えると、短命ブランドの商品アイテム数構成は、1997 年には 33%であったのが、2003 年には 45%になっている。これらの状況から、新商品アイテムの残存期間の短縮化が進行しており、ロングセラーブランドとして市場に持続する商品アイテムが少なくなっていることが分かる。

図表 1 新発売商品の残存期間別商品アイテム数構成比の推移 (1997年～2003年)



(出所) 寺本(2008)

(4) ロングセラーブランドの要件

ロングセラーブランドとして市場で持続するための要件を指摘した研究はいくつか挙げられる。

上原・福田(1995)は、新聞記者によるブランド評価を基に、「差別化製品の先発的市場導入」、「製品コンセプトの明確化、不変化、品質安定化」、「製品の複雑性の排除」、「消費者の変化に合わせた改良・変更」、「同一コンセプトのもとで製品バリエーションをつける」、「シェアの拡大・製品の露出度向上」の6点を指摘している。

石井(1995)は、特定ブランドのケース分析を基に、「顧客とのコミュニケーションを常に新鮮に保つ」ことを指摘している。青木(1998)もケース分析を基に、「ブランドの一貫性」、「拡張による市場適応」、「ブランドの革新性」、「ブランドの継続性」を挙げている。

蔡(2002)は、家具、バイク、自動車、冷蔵庫の商品カテゴリーを対象に、超寿命商品において消費者が高く評価している製品属性を抽出している。その結果、例えば家具では、「価格」、「材質」、「形状」、自動車では、「燃費」、「価格」、「デザイン」が要件として挙げられている。



### (5) ロングセラーブランドの要件に関する研究の課題

前項では、先行研究のレビューを通じて、ロングセラーブランドの要件について指摘した。しかし、これらの先行研究では、製品コンセプトや製品属性等の製品戦略面での指摘が中心となっており、具体的にどのくらいの価格帯を維持すれば良いのか、どのチャンネルで展開すれば良いのか、どのくらいの値引き・露出展開すれば良いのか等、価格戦略、チャンネル戦略、プロモーション戦略面での要件指摘が十分でない点、とりわけブランドが実際に購買される場である小売店頭での陳列・プロモーション展開の実態を基にした要件抽出が行われていない点が課題として挙げられる。

一方、小売店頭での陳列・プロモーション展開の実態として、それらの効果を指摘した研究は多岐にわたり、その点を整理した研究として、シェルフ・ディスプレイの効果(田島・青木, 1989)、店頭プロモーションの売上効果(恩蔵・守口, 1994)、店頭プロモーションの消費者情報処理面での効果(清水, 2006)等がある。しかしこれらの研究においても、ロングセラーブランドとして長期間に渡って市場に残存するための視点での知見の抽出は行われていない。

## 3. 分析データの概要

本研究では、前項で指摘した課題の下、最寄品ブランドの小売店頭での陳列・プロモーション展開とロングセラー化の関係について定量的に捉え、最寄品ブランドのロングセラー化に向けた店頭展開要件を抽出する。ここでは、ロングセラーとして市場に残存するための、ライフサイクルの段階ごとの要件抽出を行う。分析手法として、目的変数を 1: 残存、0: 撤廃、とする 2 項ロジスティック回帰分析を適用し、1 年目残存するための要件、2 年目残存するための要件、というように年次ごとに分析を行い、各年次において残存に影響する項目を抽出する。

分析サンプルは、2001 年～2003 年に発売された加工食品 16 カテゴリーに属する 8,068 アイテムである。ただし、2 年目以降は残存したアイテムを対象として分析している。アイテムは JAN コード基準になるため、ブランドのリニューアルに伴う JAN 変更は本分析ではカバーしていない。

分析に適用した店頭展開要素と説明変数、説明変数作成用データ内容は図表 2 に示す。いずれの指標も、首都圏 2 店舗における 2002 年～2007 年の 6 年間の実績データより作成している。



図表 2 店頭展開要素と説明変数、変数作成用データ

店頭展開要素	説明変数名	変数作成用データ
売上要素	カテゴリー内金額シェア	首都圏2店舗のPOSデータ
	通常時金額PI*	
	特売**時金額PI*	
陳列・販促要素	特売比率(金額基準)	首都圏2店舗のPOSデータおよびコーザル(販促・陳列情報)データ
	平均値引率	
	平均陳列フェース数	
購買者反応要素	世帯浸透率	首都圏2店舗を利用する世帯スキャン・パネルデータ
	世帯内購買金額シェア	

\*来店客1,000人当たり実績

\*\*通常時より3%以上の値引き、またはエント陳列、またはチラシ掲載あり

また本分析の定式は式(1)になる。

$$\log \frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)} = \alpha + \sum \beta_l \text{IDX}_l + \sum \gamma_m \text{CTDMY}_m + \sum \delta_n \text{YERDMY}_n \quad \dots\dots(1)$$

ここで、

$P(Y=1)$  : 製品が残存する確率

$\text{IDX}_m$  : 分析指標  $l$  ( $l=1$ : 金額シェア,  $2$ : 金額PI(定番時),  $3$ : 金額PI(特売時),  $4$ : 特売比率(金額基準),  $5$ : 平均値引率,  $6$ : 平均陳列フェース数,  $7$ : 世帯浸透率,  $8$ : 世帯内購買金額シェア)

$\text{CTDMY}_n$  : カテゴリーダミー変数  $m$  ( $m=1$ : マーガリン・ファットスプレッド,  $2$ : チーズ,  $3$ : インスタントカレー,  $4$ : 調理済みカレー,  $5$ : ソースミックス,  $6$ : キャンディ・キャラメル,  $7$ : チョコレート,  $8$ : チューインガム,  $9$ : ビスケット・クッキー,  $10$ : 野菜ジュース,  $11$ : 炭酸フレーバー,  $12$ : コーヒードリンク,  $13$ : 日本茶・麦茶ドリンク,  $14$ : スポーツドリンク,  $15$ : ビール,  $16$ : リキュール類)

$\text{YERDMY}_n$  : 発売年ダミー変数  $n$  ( $n=1$ : 2001年発売,  $2$ : 2002年発売,  $3$ : 2003年発売)

$\alpha$  : 定数項,  $\beta_l$  : 分析指標  $l$  のパラメータ,  $\gamma_m$  : カテゴリーダミー変数  $m$  のパラメータ,  $\delta_n$  : 発売年ダミー変数  $n$  のパラメータ

なお式(1)では、カテゴリー特性、発売年による影響を除去しており、対象 16 カテゴリーの 2001 年～2003 年発売商品の全般的傾向として捉えることができる。

#### 4. 分析結果

本分析の結果となる、ライフサイクル年別の残存への影響係数を図表 3 に示す。1 年目は、「購買浸透率」以外の項目が有意となっている。2 年目は、「特売比率（金額基準）」以外の項目が有意となっている。3 年目は、「金額シェア」、「定番時金額 PI」、「平均値引率」、「世帯浸透率」、「世帯内購買金額シェア」が有意となっている。4 年目は、「金額シェア」、「定番時金額 PI」、「平均陳列フェース数」、「世帯浸透率」が有意となっている。5 年目は、「金額シェア」、「特売時金額 PI」、「特売比率」が有意となっている。

図表 3 ライフサイクル年別の残存への影響係数  $\beta$

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
カテゴリー内金額シェア	0.947 ***	1.123 ***	0.567 ***	0.572 ***	0.520 ***
定番時金額PI	0.017 ***	0.003 ***	0.003 *	-0.003 ***	0.002
特売時金額PI	-0.001 ***	-0.002 ***	0.000	0.000	-0.002 ***
特売比率(金額基準)	0.011 ***	-0.002	0.001	0.000	0.006 *
平均値引率	-0.056 ***	-0.032 ***	-0.036 ***	-0.007	0.001
平均陳列フェース数	0.149 ***	-0.088 ***	-0.032	-0.134 ***	-0.024
世帯浸透率	0.049	0.141 ***	0.081 ***	0.042 *	-0.008
世帯内購買金額シェア	0.054 ***	0.055 ***	0.031 ***	0.006	-0.002
Cox & Snell R2	0.107	0.146	0.085	0.084	0.460
Nagelkerke R2	0.192	0.202	0.127	0.127	0.619
分析サンプル数	8,068	6,927	4,542	3,463	2,660

\*\*\*0.1%水準, \*\*1%水準, \*5%水準で有意

#### 5. 考察

分析結果について、「売上実績面での要件」、「店頭陳列・プロモーション面での要件」、「世帯購買者の購買行動面での要件」の 3 点から考察する。

##### (1) 売上実績面での要件

売上実績に関する指標となる、「カテゴリー金額シェア」、「定番時金額 PI」、「特売時金額 PI」について見ると、カテゴリー金額シェアは、各年において正の影響がある。定番時金額 PI は、3 年目までは正の影響があるが、4 年目は負の影響となってい

る。特売時金額 PI は、2 年目までは負の影響がある。

これらの傾向から、ロングセラーブランドの要件として、カテゴリー金額シェアを継続的に確保できていることが重要であり、しかもその売上金額は、特売時の実績に依存せず、定番時の実績で一定程度確保されていることが重要だという示唆を得ることができる。

## (2) 店頭陳列・プロモーション面での要件

店頭陳列・プロモーションに関する指標となる、「特売比率」、「平均値引率」、「平均陳列フェース数」について見ると、特売比率は、1 年目には正の影響があるが、2 年目以降は影響しないという状況である。平均値引率は、3 年目までは負の影響がある。平均陳列フェース数は、1 年目には正の影響があるが、2 年目以降は負の影響となっている。

これらの傾向から、新商品としての発売段階では、特売による購買刺激は与えながらも、値引き水準は抑えていくことが重要であり、またフェース数を多くして露出度を高める展開が重要だという示唆を得ることができる。

## (3) 世帯購買者の購買行動面での要件

世帯購買者の購買行動に関する指標となる、「世帯浸透率」、「世帯内購買金額シェア」について見ると、世帯浸透率は1 年目には影響せず、2 年目以降には正の影響があるという状況である。世帯内購買金額シェアは1 年目から3 年目まで正の影響がある。

これらの傾向から、新商品としての発売1 年目には、購買者の裾野を広げる（浸透率の上昇）ことよりも、ロイヤルティ形成（世帯内購買金額シェアの上昇）が重要であり、購買者の裾野を広げる活動は2 年目以降に重要になってくるという示唆を得ることができる。またこの傾向は、新商品発売段階には店頭配荷率の上昇や新商品の試用購買率の上昇に躍起になるという、従来のメーカーの新商品販売方針に対し、その有効性を改めて検討してみる必要があるのではないかという示唆も与えてくれる。

## 6. まとめと今後の課題

本研究の分析により、最寄品ブランドのロングセラー化に向けた店頭展開要件を抽出することができた。特に、新商品発売段階での世帯浸透率と世帯内購買金額シェアの関係は、最寄品メーカーが自社ブランドを育成していくためのブランド・コミュニケーションのあり方に対し、有効な示唆になることが期待できる。

本研究における残された課題について、第1に、本研究の分析では、店頭以外でのコミ

ユニケーション活動やブランド自身の商品力等が考慮できていない点が挙げられる。第2に、ブランドのリニューアルによるライフサイクルの継続性を考慮できていない点が挙げられる。第3に、消費者のライフスタイルや心理状態面の影響（ブランドに対するコミットメント等）を考慮できていない点が挙げられる。

#### 参考文献

Aaker, D.A.(1991), *Managing Brand Equity*, Free Press.

青木幸弘(1998), 「ロングセラー・ブランド化の条件と課題」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第 69 号

石井淳蔵(1995), 「ブランドだけがブランドの現実を説明できる」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第 55 号

上原征彦, 福田亮(1995), 「ロングセラーの論理とその戦略」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第 59 号

恩蔵直人・守口剛(1994), 『セールス・プロモーション—その理論, 分析手法, 戦略—』, 同文館.

清水聰(2006), 『戦略的消費者行動論』, 千倉書房.

蔡璧如(2002), 「長寿命商品の市場性に関する研究」, 『立命館経営学』, 第 40 巻第 5 号

田島義博・青木幸弘(1989), 『店頭研究と消費者行動分析—店舗内購買行動分析とその周辺—』, 誠文堂新光社.

寺本高(2008), 「店頭でのブランド育成のポイント」, 『値上げおよび PB 拡大環境下におけるナショナル・ブランド育成戦略セミナー』, 流通経済研究所.

# 住民生活満足度調査と地域間比較

## —新国民生活指標（PLI）に基づいた5都市における意識調査分析—

北海学園大学大学院 土橋 明

### 要約（アブストラクト）

本研究はエリアマーケティングに関連した分析であり、特に地域の生活満足度における地域間比較分析により、地域特性を明らかにすることを研究目的にしている。

わが国の地域活性化の社会指標は、現在まで新国民生活指標（豊かさ指標 PLI＝People's Life Indicators）など、多種多様な指標が開発されている。しかしPLIのような量的統計データだけでは住民の生活満足度は判断出来ないとの指摘もあり、地域住民への実態調査の必要性が求められている。

本研究では新国民生活指標をベースに質問を設計し、全国5都市の地域住民へ実態調査を行った。その結果、社会指標値と実態調査結果には差異がある。また、地域特性は因子分析結果から、全国一律でなく各地域によって独自性の潜在因子が浮き彫りとなり、地域差があることを明らかにした。

### キーワード

社会指標、新国民生活指標、エリアマーケティング、地域間比較、因子分析

### 1. 研究の背景

近年、「地域」と言う観点で、社会、経済を見直そうという流れが本格化しつつある。これらの時流により企業はもとより行政機関においてもエリアマーケティングの導入が高まっている。一般的にエリアマーケティングは市場の細分化を行い、地域特性や消費者行動分析結果から地域密着型のマーケティングを展開している。通常、地域特性、消費者行動は、公表されている社会指標を活用し分析を行っている。

一方、地域特性を把握する為に、消費者意識が変化している今日、既存の量的統計データだけでは十分でないことから独自に調査を行わなければならない場合も考えられる。

本研究は実態調査を実施し、エリアマーケティングの一環における既存データと実態調査の関係を分析し、地域間比較を行う。

わが国の社会指標は、時代の変化とともに新国民生活指標、国民選好調査指標、民力等が開発され公表されてきた。一方、公表されている社会指標に対し、批判的な論議も論じられている。

このような議論を背景に本論文では住民満足度に関する社会指標と実態調査の関係を比較検討する。なお、本論文では公的機関が行った社会調査を量的データとし、これに対し住民への実態調査を質的データと定義している。

本研究では社会指標の大部分を新国民生活指標（PLI）における指標の定義を採用している。PLIの8つの生活領域指標をベースに、住民生活満足度に関する質問（8領域×4項目＝32質問）を設計し、全国5都市の住人（n＝1,449）へ実態調査を実施した。

本研究の目的は、社会指標（量的データ）と住民意識調査（質的データ）との関係を明らかにしていく。また、調査都市の住民生活満足度結果を因子分析により、潜在的な要因を浮き彫りにし、地域間比較分析を行う。

## 2. 社会指標と研究目的

### 2-1 社会指標

わが国の社会指標の代表的な例としては、量的統計データの新国民生活指標と住民アンケート調査による国民選好度調査等が有名である。わが国における公の満足度調査は1972年に国民選好度調査委員会が日本人の満足度を発表したところから始まる。1972年に「余暇」に関する満足度調査（内閣広報室世論調査）が実施された。国民の64%が現在の生活に「満足」と言う結果が発表され、住民調査に基づいた「満足度」として把握されたことの意味は大きい。しかし、この国民選好度調査は1972年から3年毎に、全国規模の調査で都道府県別の満足度調査結果とはなっていない。一方、豊かさ指標の新国民生活指標（PLI）は、47都道府県別に細分化され結果が公表されており、エリアマーケティングを行う場合には、貴重な量的統計データとなることは周知のとおりである。

### 2-2 新国民生活指標（PLI）

今回、実態調査に参考にした新国民生活指標（PLI）は、1974年の社会指標に始まり、1979年（新版）社会指標、1985年国民生活指標、1992年に新国民生活指標と発展している。新国民生活指標は1980年代後半、わが国の一人ひとりの国民所得では世界のトップクラスになる一方、「豊かさを実感できない」との指摘がなされたことを背景に、旧経済企画庁が1992年～1988年に開発した指標である。新国民生活指標は、住む、費やす、働くといった基礎的活動でなく、遊ぶ、交わるといった高度な生活活動にも着目し、8つの活動領域（住む、費やす、働く、育てる、癒す、遊ぶ、学ぶ、交わる）を設定し、約140指標で構成されている。最近の指標としては2002年に開発された暮らしの改善指数（LRI）がある。

### 2-3 新国民生活指標の批判

公表された新国民生活指標（PLI＝豊かさ指標）を利用し、マスコミ各社が8つの領域指標の単純平均を計算し、全国ランキングとして報道してきた。その結果、福井県が1994年以降連続首位、埼玉県はPLI創設の翌年（1993年）から連続最下位となり、多くの批判及び意見が経済企画庁とマスコミに向けられた。最下位のレッテルを貼られた埼玉県の知

事は日本経済新聞へのコメントで「新国民生活指標は各都道府県の豊かさの実態を表わしているとは思えない」と批判し、1999年から新国民生活指標は公表されていない。

しかし、筆者は新国民生活指標から全国ランキングを公表することには多くの研究者と同様に疑問を持つが、公的資金により社会指標として統計データを発表することは意義のあることと考える。今後、地域活性化やソーシャルマーケティングを展開する上で、社会指標や公的統計資料はわが国の重要な行政資産と思っている。

## 2-4 研究の目的（仮説導出）

本研究の目的は社会指標値（量的データ）と住民生活満足度の実態調査結果（質的データ）の比較分析を行い調査対象都市の地域特性を抽出し地域間比較をすることにある。

新国民生活指標が公表されると、さまざまな研究者等が『新国民生活指標の値が高いから、そこに住む住民が満足しているとは限らない』と指摘し、数多くの批判が浮上している。しかし、新国民生活指標に対しては、現状では指摘・批判しているだけに留まり実態調査との関係を明確にしていない。

本来、人間の満足度、豊かさについての意識は、人それぞれの主観的、感覚的なものである。よって社会環境の設備数等の量的統計データ値が高いからと言って、一人ひとりの価値観、育った背景、経験等が違うので一概に満足していると言い切れない。

したがって、次の仮説を導出することができる。

↓

仮説1・・・新国民生活指標の高低（量的データ）と住民実態調査での住民満足度結果（質的データ）とは一致しない。

次に、全国各地に住んでいる人々の生活満足度の指標が同一とは考えにくい。その背景には、住む地域の歴史、気候、風土、社会環境等により地域差があることは一般的に理解できる。よって、そこに住む人の住民満足度の意識（潜在意識）も、全国一律でなく地域毎に相違すると考えられる。したがって、次の仮説を導出することができる。

↓

仮説2・・・生活満足度の意識（潜在因子）は地域毎に独自性を持ち、地域間に差がある。

## 3. 調査概要

### 3-1 調査期間

平成20年11月1日～12月30日

### 3-2 調査都市の選定



全国から札幌、仙台、福井、大阪、鹿児島市の5都市を選定した。調査都市の選定は、全国的にみて代表性を有すること考え、旧経済企画庁の新生活満足指標のランキングと、因子分析からの類型化（大都市圏、大都市圏近郊、日本海地域、周縁地域）から選定した。福井市（1位、日本海地区）、札幌市（15位、周縁地区）、鹿児島市（21位、周縁地区）、仙台市（40位、大都市圏近郊）、大阪市（46位、大都市圏）で、偏りが無いように選定している。

### 3-3 サンプル数

有効サンプル数は1,449枚（2,500枚を配布 回収=1,551枚 回収率=62%、無効回答数=102枚）であった。

### 3-4 抽出法

判断抽出法（ジャッチメント サンプリング）

### 3-5 アンケート項目

アンケートの質問数は全部で38項目。その内訳は、住民生活満足度に関する質問=32項目（PLI=8領域×4質問）と属性に関する質問=3項目である。

### 3-6 質問内容の設計

新国民生活指標の8つの領域内（住む、費やす、働く、育てる、遊ぶ、学ぶ、癒す、交わる）の指標（1領域に19～24指標が設定されている）を、共通性のある指標を4つのグループに集約し、そのグループに対して質問を設計した。回答方式は不満、やや不満、どちらとも言えない、やや満足、満足の5段階のリツカート法を採用した。

## 4. 調査結果

### 4-1 回答者の概要

図表1に回答者の基本属性を示す。各都市の平均サンプル数≒290人であった。男女比率は男性=58.8%（852人）、女性=41.2%（597人）であった。配偶者比率は、有り=29.1%（712人）、無しが=50.9%（737人）となった。年齢分布は20～50年代に88%と集中していた。

図表1 回答者の状況

基本属性	全国(n=1,449)		札幌市(n=328)		仙台市(n=256)		福井市(n=294)		大阪市(n=309)		鹿児島市(n=262)		
	実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)	実数	割合(%)	
性別	男性	852	58.8	158	48.2	145	56.6	211	71.8	193	62.5	145	55.3
	女性	597	41.2	170	51.8	111	43.4	83	28.2	116	37.5	117	44.7
配偶者	有	712	49.1	115	35.1	147	57.4	170	57.8	163	52.8	117	44.7
	無	737	50.9	213	64.9	109	42.6	124	42.2	146	37.5	145	55.3
年齢	19歳以下	56	3.9	20	6.1	8	3.1	4	1.4	4	1.3	20	7.6
	20～29歳	392	27.1	100	30.5	49	19.1	66	22.4	98	31.7	79	30.2
	30～39歳	373	25.7	84	25.6	59	23	90	30.6	85	27.5	55	21
	40～49歳	275	19	60	18.3	61	23.8	48	16.3	68	22	38	14.5
	50～59歳	235	16.2	42	12.8	54	21.1	51	17.3	42	13.6	46	17.6
	60歳以上	118	8.1	22	6.7	25	6.3	35	12	12	3.9	11	4.2

#### 4-2 住民満足度の実態調査結果（単純集計）

図表2は各都市における生活満足度結果（8領域毎の平均スコアを表示）である。

札幌市は生活満足度の平均スコア=3.03で、5都市の中で3位となった。PLIの8活動領域の中で、住む（3.25）の水準が最も高く、交わる（3.22）、遊ぶ（3.1）がこれに次いで高い。一方、育てる（3.03）、働く（2.76）の水準はやや低く、費やす（2.75）は最も低くなっている。

仙台市は生活満足度の平均スコア=3.24で、5都市の中で最も高く1位となった。8活動指標領域の中で、住む（3.45）、癒す（3.42）、遊ぶ（3.36）は高い。低い指標は費やす（2.96）、働く（2.96）である。特に住む、育てる、遊ぶ、学ぶ、交わる領域は5都市の中で最高点を付けたのが特徴的である。

福井市は生活満足度の平均スコア=3.01で5都市の中で4位とやや低い地域となった。8活動指標の中で住む（3.25）、交わる（3.16）、遊ぶ（3.12）が高い。低い指標は費やす（2.69）、働く（2.79）であり、特に費やす、働く領域は5都市の中で一番低い指標値となった。

大阪市は生活満足度の平均スコア=3.13で5都市の中で2位となった。8活動指標の中で、癒す（3.47）、住む（3.37）、遊ぶ（3.17）が高く、低い指標は交わる（3.01）、費やす（3.00）、働く（2.83）であった。

鹿児島市は生活満足度の平均スコア=2.96で5都市の中で5位と最も低い地域となった。8活動指標の中で、費やす（3.04）、癒す（3.01）、働く（3.00）が高く、低い指標は住む（2.92）、学ぶ（2.91）、交わる（2.89）となった。特に6つの領域（住む、育てる、癒す、遊ぶ、学ぶ、交わる）が5都市の中で一番低い値を示した。

図表2 各都市における生活満足度結果（PLI=8領域毎の比較）

PLI領域	質問項目	札幌市	仙台市	福井市	大阪市	鹿児島市	平均スコア
住む	街の治安状況に対して 街のゴミ処理に対して 自宅の環境(広さ、日照、家賃等)に対して ご自宅から交通機関に対して	3.25	3.45	3.25	3.37	2.92	2.25
費やす	あなたの収入に対して あなたの貯蓄に対して 自宅からのお店までの距離・品揃等に対して あなたの家計支出に対して	2.75	2.96	2.69	3.00	3.04	2.88
働く	街の就職活動し易さ 街の女性労働条件が良く働き易い あなたの賃金に対して お勤め先の労働条件に対して	2.76	2.96	2.79	2.83	3.00	2.86
育てる	街の少年犯罪に対して 子育ての家族の協力に対して 子供の教育費に対して 街の幼児教育施設に対して	3.03	3.26	3.07	3.05	2.98	3.07
癒す	街の介護施設に対して 街の医療施設に対して 街の身体障害者施設に対して 街の福祉施設に対して	3.09	3.42	3.03	3.47	3.01	3.20
遊ぶ	街のスポーツ施設に対して 街の娯楽施設に対して 街の自然環境に対して あなたが教養娯楽等へ費やす時間に対して	3.10	3.36	3.12	3.17	2.95	3.14
学ぶ	街の図書館施設に対して 街の教育施設に対して 街で書籍の購入しやすさに対して 街で自己啓発等をすすめる場合環境に対して	3.07	3.22	3.00	3.14	2.91	3.10
交わる	街の電話やインターネット環境に対して 街の地域イベントに対して 隣近所の人間関係に対して 街の高齢者施設に対して	3.22	3.28	3.16	3.01	2.89	3.11
平均スコア		3.03	3.24	3.01	3.13	2.96	

備考=PLI領域内で最高値に   最低値に   の印をつけた

#### 4-3 5 都市の生活満足度の因子構造比較

地域特性を把握する一つの手法として因子分析がある。この因子分析でその地域の潜在的にある因子（重要項目）を浮き彫りにした。32項目の質問項目について探索的因子分析法で因子を抽出した。因子分析のプロセスは32項目を主因子法、相関行列、プロマックス法で斜交回転後、因子数をスクリープット法に基づき調査都市の因子数（寄与率50%、固有値=1.0以上を考慮）を決定し、因子相関行列により無相関であることを確認した。

次に因子負荷量が0.3以下のものを削除し、最終的にバリマックス法で直交回転により因子分析を実施後、因子名を付けた。図表3に各都市の生活満足度の因子分析結果を示す。

因子分析結果から、各都市の第1～3因子に『生活利便性因子』が必ず抽出されている。また、収入、支出、貯蓄等の金銭的な家計に関する『生活ゆとり因子』が大阪市を除く、他の都市に強い負荷量となって抽出されている。

仙台市、福井市の第1～3因子（生活ゆとり、教育環境、生活利便性）が同一因子となった。また大阪市がその他の4都市の因子と、異色の因子構造（治安環境、福祉環境、生活利便性）となった。

図表3 各都市における因子分析結果

	調査都市(サンプル数)				
	札幌市 (n=328)	仙台市 (n=256)	福井市 (n=294)	大阪市 (n=309)	鹿児島市 (n=262)
第1因子名	生活ゆとり (22.8%)	生活ゆとり (15.0%)	生活ゆとり (22.6%)	治安環境 (17.2%)	生活利便性 (27.9%)
第2因子名	生活利便性 (9.8%)	教育環境 (9.8%)	教育環境 (9.8%)	福祉環境 (10.2%)	生活ゆとり (11.9%)
第3因子名	購買環境 (7.8%)	生活利便性 (7.9%)	生活利便性 (6.8%)	生活利便性 (6.9%)	福祉環境 (7.1%)
寄与率50%を超える因子数	6因子 (54.8%)	7因子 (54.4%)	6因子 (53.8%)	7因子 (54.3%)	4因子 (51.8%)

次に、各都市における因子結果について述べる。

##### 4-3-1 札幌市の因子分析結果

札幌市の因子解は6因子で、その累積負荷量は54.8%であった。第1因子は「収入」「貯蓄」「賃金」等の金銭面に関する7項目の変数が含まれ『生活ゆとり因子』と命名した。第2因子は、「教育施設」、「自然環境」「幼児教育」等の日常生活をする上での生活環境の6変数が含まれ『生活利便性因子』と命名した。

##### 4-3-2 仙台市の因子分析結果

仙台市の因子解は7因子で、その累積負荷量は54.4%であった。第一因子は「貯蓄」「収入」「家計」等の金銭面に関する4変数が含まれ、『生活ゆとり因子』と命名した。第2因子は「教育費」、「教養娯楽」「自己啓発」等の日常生活をする上での教育環境の4変数が含まれ『教育環境因子』と命名した。

#### 4-3-3 福井市の因子分析結果

福井市の因子解は6因子でその累積負荷量は53.8%であった。第1因子は「収入」「貯蓄」「家計」「賃金」等の金銭面に関する5変数が含まれ『生活ゆとり因子』と命名した。第2因子は「幼児教育施設」「図書館施設」「自然環境」等の日常生活をする上での教育環境の7変数項目が含まれ『教育環境因子』と命名した。

#### 4-3-4 大阪市の因子分析結果

大阪市の因子解は7因子で、その累積負荷量は54.3%であった。第1因子は「子育て時の家族の協力」「少年犯罪」「教育施設」「治安状況」等の治安及び安全面に関する9変数が含まれ『治安・安全因子』と命名した。第2因子は「福祉施設」「介護施設」等の日常生活をする上での教育環境の4変数が含まれ『福祉環境因子』と命名した。

#### 4-3-5 鹿児島市の因子分析結果

鹿児島市の因子解は4因子で、その累積負荷量は51.8%であった。第1因子は「治安」「家族協力」「品揃え」「通信」等の生活環境に関する12変が含まれ『生活利便性因子』と命名した。第2因子は「貯蓄」「賃金」「収入」等の金銭面に関する8項目が含まれ『生活ゆとり因子』と命名した。

#### 4-4 地域間比較

5都市総合 (n=1,449) の因子分析結果から7つの因子 (累計寄与率=51.59%)、生活ゆとり、生活利便性、治安環境、購買環境、介護環境、労働環境、自宅環境が抽出された。

図表-4に抽出された7つの因子得点の平均値を示す。第1因子の『生活ゆとり因子』は、鹿児島市の因子得点が高く、札幌市、福井市が低い因子得点となった。第2因子の『生活利便性因子』は、福井市、仙台市、札幌市が正の得点となり、大阪市と鹿児島市が負の得点となった。

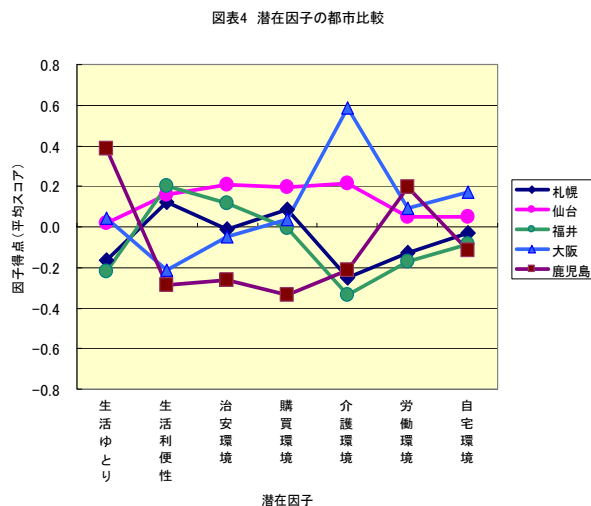
都市別に着目すると、鹿児島市は『生活ゆとり因子』と『労働環境因子』が他の都市に比べ高く、反対に『生活利便性因子』『治安維持因子』『購買環境因子』は低い。大阪市の『介護環境因子』が著しく高い得点となった。仙台市は7つの潜在因子が正の値を示した。

分散分析の結果、7つの因子得点に地域差 (5%有意差あり  $p < .05$ ) がみられた。

(生活ゆとり:  $F(4, 1444) = 20.0$   $p < .05$ 、生活利便性:  $F(4, 1444) = 21.5$   $p < .05$ 、治安環境:  $F(4, 1444) = 12.8$   $p < .05$ 、購買環境:  $F(4, 1444) = 16.8$   $p < .05$ 、介護環境:  $F(4, 1444) = 79.4$   $p < .05$ 、労働環境:  $F(4, 1444) = 11.4$   $p < .05$ 、自宅環境:  $F(4, 1444) = 7.6$   $p < .05$ )

次に、分散分析で有意差が確認できたので、図表5に各地域間の多重比率検定の結果 (地域差がない=○、地域差がある=×) を示す。第1因子『生活ゆとり』は、札幌-福井、仙台-大阪間に地域差はないが、その他の8つの地域間には地域差があった ( $p < 0.05$ )。第

2 因子の『生活利便性』は札幌-仙台、札幌-福井、仙台-福井、大阪-鹿児島間に地域差はないが、その他の6つの地域間には地域差があった（ $p < 0.05$ ）。同様に図表5から、第3～7因子にも地域差があることが分かる。



図表5 多重比較検定による地域間比較

地域間	潜在因子名							
	生活ゆとり	生活利便性	治安環境	購買環境	介護環境	労働環境	自宅環境	
札幌	仙台	X	O	X	O	X	O	O
	福井	O	O	O	O	O	O	O
	大阪	X	X	O	O	X	X	X
	鹿児島	X	X	X	X	O	X	O
仙台	福井	X	O	O	X	X	X	X
	大阪	O	X	X	O	X	O	O
	鹿児島	X	X	X	X	X	O	O
福井	大阪	X	X	O	O	X	X	X
	鹿児島	X	X	X	X	O	X	O
大阪	鹿児島	X	O	X	X	X	O	O

O印=地域差がない、X印=地域差ある(5%有意差)。

## 5. 仮説検証と残された課題

### 5-1 仮説検証

#### 5-1-1 仮説1の検証

『新国民生活指標の高低（量的データ）と住民実態調査での住民満足度結果（質的データ）とは一致しない。』の検証は、図表6に新国民生活指標（PLI 領域）対実態調査結果の比較を示す。8つの領域について全国平均値（PLIの平均値=50、実態調査の平均値=3.1）より上回る項目に○印、下回る項目に×印を付けている。PLIと実態調査の不一致（○と×、×と○の部分）を網掛は25箇所であり、不一致箇所の比率は63%（25/40箇所）であった。またPLI値が高く住民生活満足度が低い都市（ $PLI > \text{実態調査}$ ）は札幌市、福井市の2都市であった。逆にPLI値が低く住民生活満足度が高い都市（ $PLI < \text{実態調査}$ ）は仙台市、大阪市であった。その中間のPLI値と住民生活満足度が同値の都市（ $PLI = \text{実態調査}$ ）は鹿児島市となった。以上の結果から、PLI結果と実態調査結果は合致していない結果が浮き彫りとなった。

図表7は、PLIスコア（縦軸）と実態調査スコア（横軸）のスコア分布図で4つのブロックA～Dに調査した都市をマッピングしている。

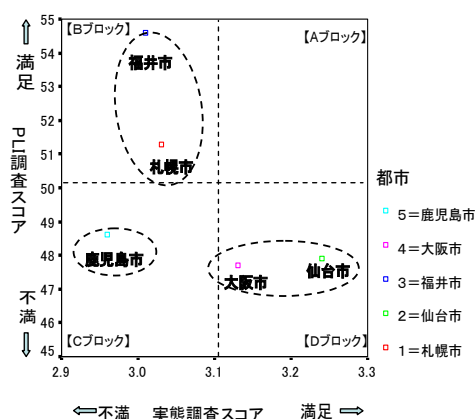
AブロックはPLI調査が満足、実態調査が満足領域で該当都市は無し、BブロックはPLI調査が満足、実態調査が不満足領域で福井市、札幌市が配置されている。CブロックはPLI調査が不満、実態調査が不満領域で鹿児島市、DブロックはPLI調査が不満、実態調査が満足領域で仙台市、大阪市が配置されている。以上の結果から新国民生活指標（PLI値）が高いからと言って、住民は満足しているとは一概には言えない側面を浮き彫りにした。

図表6 新生活指標結果対実態調査結果の比較

都市名	平均値より高い 指標数		食		費やす		働く		育てる		働く		遊ぶ		暮らす		効める		
	PLI調査	実態調査	PLI	実態	PLI	実態	PLI	実態	PLI	実態	PLI	実態	PLI	実態	PLI	実態	PLI	実態	
福井市	8	3	○	×	○	×	○	×	○	○	○	×	○	×	○	○	○	○	○
札幌市	5	1	○	×	○	×	×	×	○	×	○	×	×	×	×	×	×	×	○
鹿児島市	2	2	×	×	×	○	×	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
仙台市	2	7	○	○	×	○	×	○	○	○	×	○	×	×	×	○	×	×	×
大阪市	3	4	×	○	×	×	×	×	×	×	×	○	×	○	○	○	○	○	×

備考=○印は平均値より高い、×印は平均値より低い。

図表7 PLI調査と実態調査の都市比較



### 5-1-2 仮説2の検証

『生活満足度の意識（潜在因子）は、地域毎に独自性を持ち、地域間に差がある』の検証については、実態調査結果から因子分析しその潜在因子を検証する。

図表3の因子分析結果から、各都市の第1～3の因子に着目すると、生活ゆとり、生活利便性、教育環境、治安環境、福祉環境、購買環境の6つの因子が抽出された。仙台市と福井市の第1～3因子構造に共通性があったが、その他の都市は共通性も無い潜在因子が抽出されている。特に大阪市は他都市の因子と異色の因子構造（治安環境、福祉環境、生活利便性）となった。

以上の結果から、地域毎によって生活満足度の潜在因子には共通性がないという側面が浮き彫りになった。多重分析結果（5%有意）から地域差もあった。

### 5-2 地域特性

以上の分析結果から各地域の特性をまとめてみる。

札幌市は、PLI値では満足であったが、実態調査は不満という結果が出た。特に「費やす」、「働く」領域が不満であった。一方、潜在因子『生活ゆとり』が支配的であり、今後のエリアマーケティング展開としては労働条件や雇用対策が重要な要素になると思われる。

仙台市は、PLI値では不満であったが実態調査は満足している結果で、「費やす」「働く」領域が不満であった。札幌と同様に労働条件や雇用対策が重要な要素と考えられる。

福井市は、PLI値では非常に満足している都市であったが実態調査は不満の結果であった。特に「費やす」、「働く」領域が低い値を示している。

大阪市は、PLI値では不満であり実態調査では全国平均の普通であった。「働く」、「費やす」、「育てる」領域に対しての展開が必要と考えられる。特に「育てる」領域に対し展開することが望まれる。



鹿児島市は、PLI値と実態調査結果が不満であり、特に「住む」、「学ぶ」、「交わる」領域に対して住民が不満を抱いているので住宅周辺の環境充実や地域イベント開催等の配慮が必要と思われる。

### 5-3 残された課題

残された課題としては2点ある。1点目は今回5都市を選定し実態調査を実施してきたが、エリアマーケティングを考えると調査都市を拡大し更なる比較分析をする必要がある。2点目は、今回の検討は因子分析により5都市の潜在因子を浮き彫りしたところまでに留まっているが、更に地域特性を掘り下げ、その地域の属性やPLI指標を分析し、エリアマーケティングの展開を明らかにしていく必要がある。

一般的に地域特性を分析する際には、量的統計データである社会指標を基本として分析しエリアマーケティングを行ってきたが、今後は、実態調査（質的データ）も、基礎データとして取り入れる必要性もあると思われる。

最後に、今回の調査では5都市のみの検討であった。しかし、これらの都市には全国的に見てそれなりの特徴を有した地域であると考えられ、しかも、都市間比較分析からそれなりの特徴を見出し得たことには意義があったと考える。もとよりさらなる地域の付加分析をすることにより、結果の確認を図ることは欠かせない要素であることは言うまでもない。

#### <参考文献>

- (1) 新国民生活指標（1998～1998）、経済企画庁国民生活局。
- (2) 国民生活選好度調査（2000～2008）、内閣府。
- (3) 民力（2007）、朝日新聞社。
- (4) 黒田重雄（1998）『比較マーケティング』、千倉書房。
- (5) 谷岡一郎（2005）『社会調査のウソ』、文藝春秋。
- (6) 山田 浩之、徳岡 一幸（2007）『地域経済学入門』有斐閣。
- (7) 大友 篤（2006）地域分析入門 東洋経済新報社
- (8) 松井 博（2008）公的統計の体系と見方 日本評論社
- (9) 上田 拓治（2004）マーケティングリサーチの理論と技法 日本評論社
- (10) 中里 透（2007）図解 経済財政データブック 学陽書房
- (11) 中島とみ子（2005）『住民満足度概念の展開と政策評価』高崎経済大学 地域政策研究
- (12) 小沼 博義（2003）『人的資本による地方都市の比較（1）』高崎経済大学 地域政策研究
- (13) 佐藤 孝則（2002）『消費の地域特性に関する分析』郵政研究所月報
- (14) 橘木 俊詔、浦川 邦夫（2009）『地域住民の生活意識と格差』、経済セミナー。



## 家具産地におけるブランド育成能力

流通科学大学 白 貞壬

日本の家具業界は最近、日本初のホームファニッシング・ストア「ニトリ」、グローバル・スタンダードとしての外国勢「イケア」、さらに国内で大型店化を着実に進めている「大塚家具」などの躍進により寡占化・上位集中化の傾向が著しくなっている。その反面、従来の家具市場を支配していた産地の零細なメーカーは当たり前のように崩壊の一途を辿っている。

一方、株式会社ニトリの代表取締役社長が出演された2007年11月12日にテレビ東京の『カンブリア宮殿』で50カップルに次のような質問が投げかけられた。家具製品を購入するときは何を一番大事にするかという質問に対して、ほとんどのカップルはニトリのような低価格の家具製品より、高くても一生使えるような家具製品の方が良いという答えが圧倒的に多かった。これは何を意味するのか。

これまで日本の家具業界を背負ってきた従来の家具産地が縮小されるのと裏腹に、家具のある特定産地ブランドは依然として消費者の選好マップに高いポジションを示している。消費者側の家具選びで重視するものは依然として高く長く使えるものという意識が強く、買い替え需要が頻繁に発生しないため、購入頻度が低く需要の不安定な商品群である。多少高くても一生使える家具製品を求める消費者ニーズの存在は、淘汰されつつある伝統的な家具産地において特定の産地ブランドを育成しようというモチベーションを高くしてくれる。

飛騨での本格的な洋家具造りの幕を開けた、地域のリーダー企業として飛騨・高山産地ブランドの構築を牽引してきた中央木工株式会社（現在の飛騨産業）の誕生から、飛騨家具に対する業界関係者・飛騨家具にブランドロイヤルティの高い者・実際に飛騨家具利用者などに「独特のデザインの高品質な家具」という飛騨・高山産地全体のブランドイメージを築き上げるまでの飛騨産業のブランド育成能力を歴史的に分析してみる。

そうすることによって、ある家具メーカーの個別ブランドの育成能力が家具産地全体の産地ブランドイメージまで創りあげていくプロセスが明らかにされる。なお、そのプロセスの分析から、飛騨産業の個別ブランドづくり能力は単なる個別企業のマーケティング活動にとどまらず、家具産地全体としての地域ブランドづくりに貢献することが明らかにされる。

このように家具流通・マーケティングにおいて競争力のある産地ブランドへの注目は、家具産地危機問題を捉えるにあたって新しい視点を提供するだろう。

## 株式会社黒壁の起源

立命館大学 角谷嘉則

滋賀県長浜市では 1980 年代後半から大規模小売店舗が郊外へと出店していく中で、中心市街地の商店街にある 60 以上の空き家・空き店舗を減少させて観光地化してきた。その核となったのが株式会社黒壁である。株式会社黒壁はガラスを販売する小売業として活動するのにとどまらず、「まちづくり会社」として中心市街地の商業集積に新規出店を促し、空き家・空き店舗へテナントを誘致するとともに商業集積のコンセプトを変え顧客のターゲットングに変化を与えてきた。いっぽう、株式会社黒壁の事業は長浜市の商業政策によって核として位置づけられ、支援も受けてきた。その結果、長浜市の観光入込客数の大幅な増加に最も寄与したといえる。このような株式会社黒壁の機能は、「業種構成、店舗配置等のテナント配置、基盤整備及びソフト事業を総合的に推進し、中心市街地における商業集積の一体化かつ計画的な整備を運営・管理する機関」として TMO(Town Management Organization)に期待されていた機能とも類似する。

本報告では、株式会社黒壁の事業がそのような社会性を担った背景に着目している。歴史的な建造物の保存を目指した活動から会社設立までの経過を述べつつ、株式会社黒壁の起源を明らかにしていく。そこで、主に 2 点から論じていくことにしたい。

1 点目は、歴史的な建造物の保存において、多くの市民が参加する運動としての要素があった点についての分析である。現在、歴史的な建造物は文化財に登録されている。また、市民が参加した運動は「黒壁運動」とも呼ばれている。黒壁運動は、市、民間企業、地域住民(自治会) など多くの市民を巻き込んだ運動に発展していった。その後、黒壁運動自体の目的や意味が変わってきたのであるが、それがどのように株式会社黒壁に影響を与えていたのかについて述べていく。

2 点目は、株式会社黒壁の設立に直接的に関わっていた 2 つの組織の分析である。当初、株式会社黒壁の設立では、民間企業 8 社と長浜市が出資していた。ただし、これらの出資者が決まるまでには多くの解決すべき課題があった。それらの課題を乗り越えられたのは、2 つの組織が関わったことによるのである。その 2 つの組織とは、「ながはま 21 市民会議」と「光友クラブ」である。この 2 つの組織が株式会社黒壁の設立以前から実施してきた事業や株式会社黒壁の出資者構成から会社設立の背景について述べていく。

結論として、株式会社黒壁は黒壁運動という歴史的な建造物を保存するための活動から始まり、その後、会社の設立においては 2 つの組織が中心的な役割を果たしたことを明らかにする。加えて、株式会社黒壁の事業方針や理念の背景には前身となった組織の人間関係や勉強会での思想と関係があったことも明らかとなる。その 1 つが西田天香の思想の勉強会であり、また、それこそが地域の固有性を象徴しているのである。

## 地域購買生協における組合員満足度構造：京都生協の組合員満足度調査から

甲南大学 林美玉

### I はじめに

多くの企業にとって顧客を満足させる戦略的な経営が不可欠になってきた。顧客満足の上昇はもはや企業目標の一つとなり、顧客維持の戦略的手段として直接企業利益に結びつくものとして認識される。そして企業はこうした顧客満足度が顧客維持にどう関わるのかを明らかにするための努力を惜しまない。顧客維持に焦点を当てるのは、新規顧客の獲得にかかるコストは既存顧客の維持コストより遥かに多いと考えられるからである。(Reichheld 1996)。

近年の研究は、顧客満足度と財務的成果には正の関係があることを示唆している。とりわけ、Anderson, Fornell, & Rust (1997) は、スウェーデンの顧客満足度指標 (Swedish Customer Satisfaction Index) のデータを分析し、高い顧客満足度を獲得する企業は、経済的リターンを享受することを明らかにした。しかしながら、顧客満足度が企業収益性に与える影響の仕組みの解明は、未だ限定される (Szymanski & Henard 2001)。

研究の多くは、顧客満足度と顧客ロイヤリティやロコミ効果に着目する。つまり、顧客ロイヤリティとロコミ効果を媒介変数とし顧客満足度との関係を明らかにした上で、高い顧客ロイヤリティや肯定的なロコミ効果が収益性の向上をもたらすとする。なお、Mittal & Kamakura (2001) は、顧客満足度と再購買行動とのポジティブな関係を明らかにしているが、顧客満足度と再購買行動との関連性を明らかにすることは容易ではない。理論的には顧客満足度は再購買行動に影響すると考えられるが、この関係を商業的な調査において観測することは難しい。なぜなら、満足度調査に協力した顧客が再購買行動を起こすまでには時間的ギャップが生じ、再購買行動に関するデータの入手は莫大なコストを伴うからである。

顧客ロイヤリティとロコミなどの媒介変数を用い、顧客満足度と収益性を結びつける研究は多いものの、顧客満足度が製品やサービスに対する購買金額に直接影響するのかについては依然疑問が残る。また、耐久消費財の購買と異なり食料品、日用品などの非耐久消費財の購買では継続的購買が基本であるため、顧客満足度と購買金額の関係に焦点を当てることが容易である。

したがって本研究では、非耐久消費財 (最寄品) についての顧客満足度と購買金額との関係に焦点を当て、下記の 3 つの問題を明らかにしていく。

第 1 に、顧客満足度と購買金額との関係について検証する。先行研究では収益性の変数

として支払許容金額 (Willingness To Pay ; WTP) や再購買行動<sup>1</sup>などを取り上げ、顧客満足度との関係を明らかにしている。本研究では、これまでの研究では収益性変数として取り上げられることの少なかった購買金額に着目し、実践的な知見を加えるとともに顧客満足度と収益性についての実証的分析を試みる。

第 2 に、顧客満足度と購買金額の間に介在する顧客属性について考察する。顧客が購買に至る満足度の閾値 (刺激反応に必要とされる最小限の刺激値) レベルは顧客の属性によって異なることが想定される。購買金額への影響は満足度水準だけでは十分に捉えることができず、満足度水準が同じであっても顧客属性の違いによって異なる購買金額を示す可能性がある。顧客属性の違いによる閾値レベルの識別ができれば、より効率的な顧客管理が期待できよう。

第 3 に、利用業態による満足度および購買金額の差異について検討する。近年、食品小売業界では、店舗型の事業展開からネットでの注文を受け付け自宅まで届けてくれるネットスーパーに事業分野を拡大し、売上低迷を克服しようとする試みが活発化している。ネットスーパーの展開には情報インフラの整備など追加のコストが必要となる。はたして店舗とネットを併用する事業展開は、企業の収益性向上にどのような影響を与えるのだろうか、また、店舗型と比べ顧客満足度や購買金額に違いはあるのか、という論点について検討する必要があるだろう。

## II 分析の枠組み

本研究において顧客満足度と購買金額の関係を明らかにする上で、用いる概念について明確にしておく。

満足度とは、消費後ないし使用後の評価の結果であり、認知的 (cognitive) かつ感情的 (affective) 要素を含むものである (Oliver 1997)。Oliver (1980) の期待不一致 (expectancy-disconfirmation) 理論によると、顧客は購買前の期待値と使用後の製品やサービスの知覚品質を比較することで満足度を判断し、さらに、期待に対して一致もしくは不一致を認知していくプロセスの中で生じる感情 (肯定的ないし否定的) が満足 (不満) を与えるとする。

また、先行研究では、満足度を取引特定の (transaction-specific) 満足度と累積的 (cumulative) 満足度の 2 つに区分している。前者は、顧客の経験に基づく評価やある製品の取引、エピソード、サービス・エンカウンターに対する反応を (Olsen & Johnson 2003)、後者は、製品やサービスの提供者に対する顧客の総合的な評価を示す (Johnson, Anderson, & Fornell 1995)。

本研究での満足度は、購買前の期待品質に対する消費後の知覚品質の評価の程度であり

---

<sup>1</sup> WTP を収益性変数とする研究は Homburg, Koschate, & Hoyer (2005) を、再購買行動に関しては Mittal & Kamakura (2001) を参照のこと。

(Anderson 1994; Oliver 1980)、累積的満足度として位置付ける。

先行研究で用いられている価格概念は、経済学でいう留保価格 (reservation price) や支払許容価格 (willingness To Pay) <sup>2</sup>などが多いが、本研究では、実際の購買金額を用いる。

## 1 購買金額に対する顧客満足度の影響

顧客満足度と購買金額との関係を理論的に考察するにあたり社会的交換における Adams (1965) の衡平理論 (equity theory) を採用する。ここでの交換は、顧客側が一定レベルの満足度を享受する代わりに販売者側への支払いに同意することを意味する (Lind & Tyler 1988)。

衡平理論によると、人は自己の仕事量や投入 (input) に見合う報酬や成果 (outcome) を得たいと願う。この投入と成果の比が、他者のそれと等しい場合を公平 (equity)、等しくない場合を不公平 (inequity) とよび、不公平の程度が大きいほど、人はより不快となり、その解消へと動機づけられる。Bolton & Lemon (1999) は、企業が価格やサービス品質などに変化をもたらした場合、顧客は製品やサービスの使用の場面を変えることで、時間をかけ支払の公平性 (payment equity) を維持しようとするを明らかにした。

すなわち、経験を重ねることで満足度の水準が高くなると、顧客は交換の成果が高いと知覚し、満足度の低い顧客より支払金額が高くなる。これは投入に見合う成果を動機づけるものであり、支払の公平性を維持しようとする行動として説明できよう。同様に、満足度の水準が低いと、公平な交換には不十分であると知覚し支払金額は低くなる。したがって、満足度が高い場合より低い場合の購買金額は低くなる。

論点 1：顧客の購買金額は、顧客満足度の水準とともに増加する。

## 2 顧客属性による満足度と購買金額の関係

満足度と購買金額との関係を考察する際、顧客満足度の閾値<sup>3</sup>が異なるとその購買金額はまちまちとなる。たとえ満足度水準が同じであっても閾値の低い顧客なら閾値の高い顧客より支払許容金額は多くなる可能性が高い。そして、購買金額に影響をもたらす閾値の違いは顧客属性から読み取ることができよう。たとえば、年配の顧客はブランドについての情報が蓄積されているため、ブランドへのロイヤリティが高いが、逆に若年の顧客は、まだブランドに対する情報を蓄積している途上で、年配の顧客より新たな情報に敏感に反応しブランド・スイッチングが頻繁に行われる (Mittal & Kamakura 2001)。また、教育水

<sup>2</sup> 留保価格については Monroe (1990) が、支払許容価格については Cameron & James (1987) と Krishna (1991) が詳しい。

<sup>3</sup> 閾値とは、ある系に注目する反応を起こさせるとき必要な作用の大きさ、強度の最小値を指す。本研究の目的は、購買金額に対する満足度の閾値 (限界値) そのものを測ることではなく、顧客属性が購買金額に影響をもたらす原因として閾値の可能性に着目している。



準の低い顧客のブランド・スイッチ頻度は低いと思われるが、それは新ブランドの情報探索にかかるコストに比べ、リターンが少ないと感じるからである (Mittal & Kamakura 2001)。こうした閾値レベルの差異は、年齢、教育水準などの顧客属性別の分析で明らかにできる。

たとえ 2 人の顧客から同水準の満足度が得られたとしても、満足度に対する閾値の低い顧客の購買金額の方が高い可能性がある。もし満足度の閾値の差異が十分に考慮されない場合、購買金額に不均衡な影響を与えてしまう可能性がある。

論点 2：顧客属性によって満足度が購買金額に与える影響は異なる。

### 3 利用業態による満足度と購買金額の関係

主に食品を取り扱う小売業界では、2001 年西友やイトーヨーカ堂を皮切りに、2008 年イオンやダイエーなどの大手の参入により「ネットスーパー」の競争が激化している。富士経済が 2009 年 3 月 10 日に発表した食品業界の宅配市場の調査によると、2008 年の市場規模は 2 兆 1177 億円で、2009 年には前年比 1.9%増の 2 兆 1588 億円になる見込みであり、その中でもインターネットを活用した注文サービスを提供するネットスーパーにおいては 2008 年の市場規模は 227 億円で、2009 年は同 25.1%増の 284 億円に拡大すると予想している。

主に生鮮食品や日用品などの注文をインターネットで受け付け、自宅に届けてくれるネットスーパーは、店に足を運ばずに済む利便性はある半面、送料が上乗せされ直接目で確かめながら品物を選べることができないなどネガティブな側面も少なくない。このように、主に食品を取り扱う小売業において店舗型の業態に加え、宅配型の無店舗業態に事業を拡大することの有効性を検証することは理論的にも実践的にも重要な課題である。今回取り上げる京都生協は店舗業態と宅配型の無店舗業態を合わせ持ち、各利用業態による満足度および購買金額を比較する上で格好の対象である。

論点 3：利用業態によって満足度と購買金額は異なる。

## III 調査の概要

### 1 調査対象と方法

本調査に先立って 2008 年 3 月 9 日に 10 名の組合員を対象にグループインタビューによる事前調査を実施した上で、調査票の設計を行った。

次に、本調査は、調査対象者に調査票を郵送し、記入後に返送する自記式郵送調査法で実施した。京都生協の組合員を母集団とし、2008 年 2 月 1 日から 4 月 30 日までの 3 ヶ月間に 1 回以上の利用のあった 300,554 名の中から 1%に相当する 3000 人を無作為抽出によ

り調査対象を選定した。調査票 3000 件を 2008 年 6 月 12 日に発送し、6 月 25 日を投函の締切日とした。そのうち 17 通は住所不明で送付できず、最終的に、発送数 2983 件に対し 1170 件が回収されたため、回収率は 39.2%である。

## 2 質問項目と測定尺度

満足度調査の調査項目の中から本研究では総合満足度、購買金額、4つの回答者属性（性別、年齢、同居家族数、世帯年収）を用いる。

まず、満足度は、「京都生協に総合的に満足している」という質問に対して 5 点尺度（5=満足、4=やや満足、3=普通、2=やや不満、1=不満）で測定している。店舗の購買金額は「店舗は一週間に何回程度利用されますか」という質問に 4 点尺度（4=4 回以上、3=3 回程度、2=2 回程度、1=1 回以下）で回答を得ている<sup>4</sup>。無店舗の購買金額は「共同購買または個人宅配での利用金額は一ヶ月平均どの程度ですか」と質問し 6 点尺度（6=5 万円以上、5=4 万～5 万円、4=3 万～4 万円、3=2 万～3 万円、2=1 万～2 万円、1=1 万円未満）で測定した。回答者属性の世帯年収については 4 点尺度（4=1200 万円以上、3=800～1200 万円、2=400～800 万円、1=400 万円未満）で確認している。

## IV 結果

### 1 購買金額に対する顧客満足度の影響

顧客満足度と購買金額との関係を検定するため、購買金額を従属変数、満足度および顧客属性を独立変数として回帰分析を行った。検定の結果を表 1 に示す。

表 1 購買金額に対する回帰分析

	回帰係数	$\beta$	t値	$p$
定数	-20320.942		-5.318	0.000
満足度	2287.856	0.119	4.395	0.000 **
性別(男性=0、女性=1)	2272.745	0.031	1.143	0.253
年齢	160.662	0.149	5.097	0.000 **
同居家族数	710.852	0.063	2.059	0.040 *
世帯年収	1132.789	0.124	4.356	0.000 **
店舗(利用なし=0、利用あり=1)	13135.681	0.421	13.175	0.000 **
無店舗(利用なし=0、利用あり=1)	18389.030	0.561	17.172	0.000 **
F 値	60.320			0.000 **
調整済みR <sup>2</sup>	0.300			

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

満足度の回帰係数をみると、統計的に有意な正の値を示している（ $\beta = .119$ ,  $p < .01$ ）。これは顧客満足度と購買金額との間のポジティブな関係を表し、満足度の高い顧客は製品やサービスに支払う金額も高いことが確認できる。

<sup>4</sup> 京都生協の顧客は、店舗のみの利用者、無店舗（共同購買または個人宅配）のみの利用者に加え、両方の併用利用者の 3 つのパターンがある。店舗利用者の場合、利用頻度に一回当たりの購買単価（1872 円）を乗じ、月平均購買金額を算出している。



## 2 顧客属性の影響

表 1 の回帰分析の結果から購買金額は顧客属性によって異なることが分かる。性別に関する項目を除けば、年齢と世帯年収は 1%水準で同居家族数は 5%水準で統計的に有意な結果となった。したがって購買金額は、年齢、世帯年収、同居家族数の増加とともに高くなる傾向にあるといえる。

次に、顧客属性による閾値の違いを検定するために属性<sup>5</sup>ごとに、t 検定もしくは一元配置の分散分析を行った。各グループの満足度および購買金額の平均値は表 2 の通りである。満足度の平均値は 30 歳未満より 30 歳～59 歳の方が高く (3.95 と 3.57、 $p < .05$ )、店舗のみ利用者より無店舗のみおよび併用利用者の方が高い (各々 3.49 と 3.65 と 3.69、 $p < .01$ ) 傾向にある。また、購買金額の平均値は、男性より女性の方が高く (20,609 円と 25,588 円、 $p < .01$ )、世帯年収や同居家族数が低くなるとともに増加する傾向にある (いずれも  $p < .01$ )。年齢については 30 歳～59 歳の平均値が最も高い。

ここで満足度と購買金額の平均値を比較することで、顧客属性による異なる閾値を読み取ることができる。満足度水準が同じであっても、閾値レベルが低いと購買金額は高くなり、逆に閾値レベルが高いと購買金額が低くなる可能性がある。解釈を促すために、図 1 に顧客属性別に満足度と購買金額の関係をグラフ化する。図 1 の A には全データに基づく結果を、B-F にはそれぞれの属性別の比較の結果を表している。

表 2 顧客属性別の満足度と購買金額の分散分析

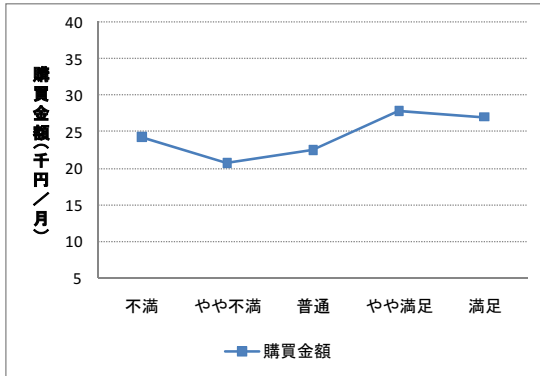
	N	%	満足度				購買金額				満足度と購買金額			
			N	平均値	F値	$p$	N	平均値	F値	$p$	相関係数	$p$		
性別														
男性	48	4.1	47	3.83	1.961	0.050	47	20609	-3.386	0.001	**	0.023	0.878	
女性	1116	95.9	1047	3.59			1068	25588				0.160	0.000	
合計	6	-	1094	3.71			1115	23098					**	
年齢														
30歳未満	37	3.2	37	3.95	3.982	0.019	*	37	18275	4.840	0.008	**	-0.148	0.383
30歳～59歳	642	55.5	621	3.57			619	26121				0.169	0.000	
60歳以上	478	41.3	432	3.63			452	25163				0.151	0.002	
合計	13	-	1090	3.61			1108	25468					**	
世帯年収														
400万円未満	393	36.8	367	3.61	0.373	0.772	377	23106	9.914	0.000	**	0.198	0.000	
400～800万円	451	42.3	434	3.58			432	25454				0.134	0.006	
800～1200万円	163	15.3	157	3.66			158	29798				0.162	0.045	
1200万円以上	60	5.6	57	3.61			59	30741				0.136	0.319	
合計	103	-	1015	3.60			1026	25564						
同居家族数														
1～2人	446	38.7	407	3.63	0.243	0.785	428	23261	8.651	0.000	**	0.137	0.007	
3～4人	533	46.3	511	3.59			513	26382				0.168	0.000	
5人以上	173	15.0	167	3.63			166	28391				0.108	0.171	
合計	18	-	1085	3.61			1107	25477						

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

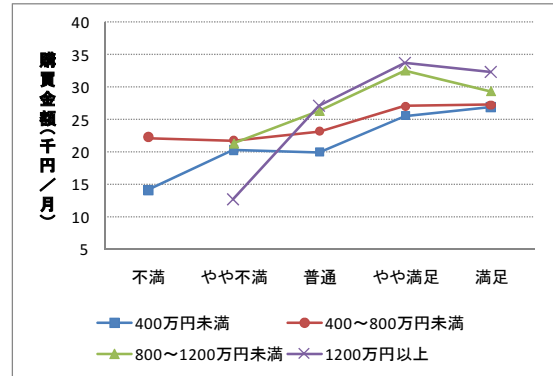
<sup>5</sup> 年齢は、Mittal & Kamakura (2001) に従い、同居家族数についてはサンプル数を考慮しそれぞれ 3 グループに分けた。

図1 属性別の満足度と購買金額

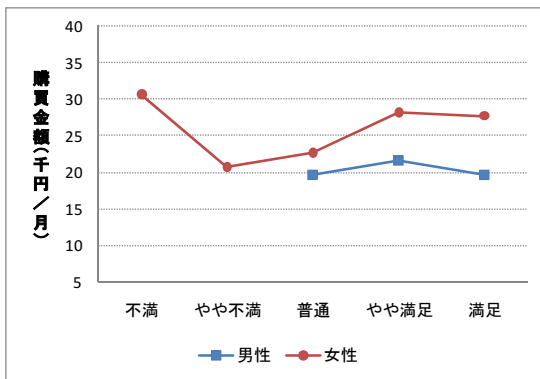
A 全体



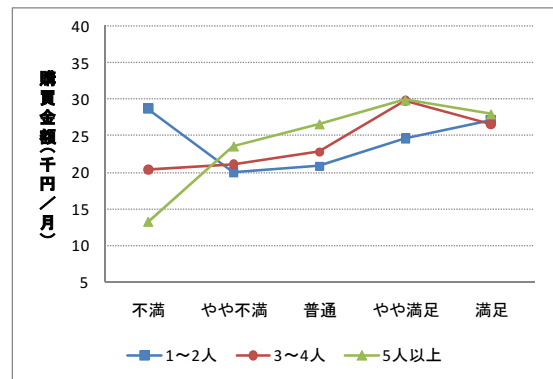
D 世帯年収



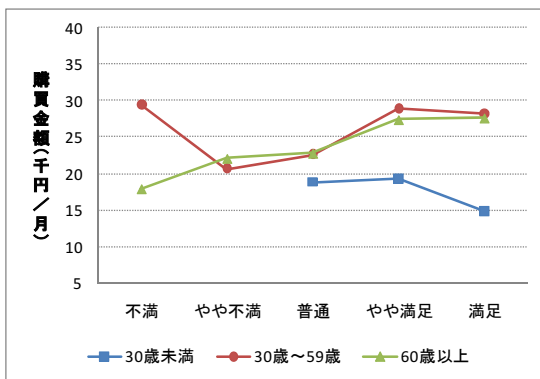
B 性別



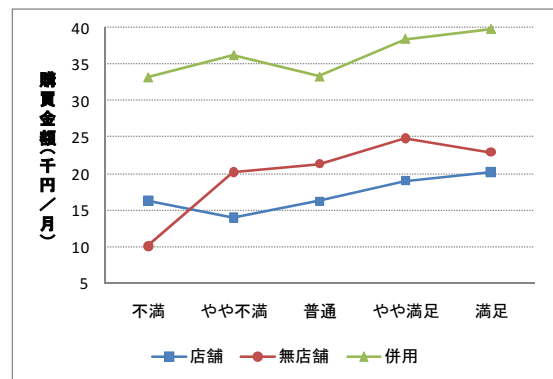
E 同居家族数



C 年齢



F 利用業態



満足度の平均値は統計的に有意な差は確認されなかったものの、男性の方が高いが、購買金額の平均値は女性の方が高い。これは男性より女性の方の閾値が低いことを表している（図 1 の B）。すなわち、同水準の満足度であっても女性の購買金額は男性のそれより相対的に高いことを意味しているため、性別を区別しないと女性の購買金額の範囲を過小評価する恐れがある。閾値についての同様の相違は、年齢においても見られる（図 1 の C）。満足度の平均値は 30 歳～59 歳が最も低いが購買金額は最も高く、30 歳未満や 60 歳以上と比べると満足度の閾値レベルが低い。逆に、30 歳未満は満足度の平均値が最も高いが購買金額は最下位で閾値レベルが高い。おそらく 30 歳～59 歳の顧客は 30 歳未満の顧客に比べブランド・スイッチングの傾向は低く、同水準の満足度であっても購買金額は高いと考えられる。最後に、世帯年収（図 1 の D）と同居家族数（図 1 の E）については満足度の平均値の差は見られないが、購買金額の平均値は年収や家族数が多いほど高くなる。つまり、同水準の満足度であっても世帯年収や同居家族数が多いほど閾値レベルは低くなる。高年収や大家族の顧客は低年収や小家族に比べ安定した嗜好であるため購買金額が高いと思われる。

#### 4 利用業態による満足度と購買金額の差異

利用業態による満足度と購買金額の関係を検証するために分散分析を行い、その結果を表 3 に示す。ともに図 1 の F に 3 つの利用業態の満足度別の購買金額をグラフで表している。店舗のみ、無店舗のみ、併用の満足度と購買金額のいずれの平均値においても統計的に有意な差が確認できた（ $F=5.938\sim 196.979$ 、 $p<.01$ ）。

表 3 利用業態別の満足度と購買金額の分散分析

	店舗(A)		無店舗(B)		併用(C)		ANOVA		多重比較(Bonferroni)		
	N	平均値	N	平均値	N	平均値	F値	p	A-B	B-C	C-A
満足度	337	3.49	420	3.65	331	3.69	5.938	0.003 **	0.022 *	1.000	0.004 *
購買金額	354	17632	438	23014	328	36892	196.979	0.000 **	0.000 *	0.000 *	0.000 *

\* $p<.05$  \*\* $p<.01$

さらに、各項目別の平均値の差は多重比較で確認することができる。満足度については、無店舗と併用の間を除いた店舗と無店舗、併用と店舗の間の平均値の差が確認できた。また、購買金額については、店舗と無店舗、無店舗と併用、併用と店舗のいずれにおいても平均値の差が認められた。満足度の平均値は店舗（3.49）が最も低く、無店舗（3.65）と併用（3.69）は同程度である。また、購買金額については併用（36,892 円）が最も高く、無店舗（23,014 円）、店舗（17,632 円）の順になっている。つまり、店舗利用者より無店舗利用者の満足度と購買金額ともに高くなっており、無店舗の展開が顧客の購買金額を高める上で有効であることが見て取れる。

## V おわりに

本研究における第 1 の課題は、顧客満足度と購買金額との関係を検討するところであった。分析の結果、衡平理論から導き出された通り、満足度と購買金額のポジティブな関係が明らかになった。この結果は、公平性を維持しようとする顧客の行動を購買金額から捉え、Bolton & Lemon (1999) が提唱した支払の公平性 (payment equity) の妥当性を検証した点、また、Homburg, Koschate, & Hoyer (2005) が収益性変数として着目した支払許容金額 (WTP) を実際の支払金額によって検証できた点に学術的な意義があるといえよう。

第 2 の課題は、顧客属性によって満足度が購買金額に与える影響は異なるかどうかである。顧客属性が異なる場合、各々の顧客の購買金額に対する満足度の閾値が異なることが明らかになった。すなわち、女性や高収入、大家族など閾値の低い顧客は、満足度水準が同じであっても男性や低収入、小家族の顧客より購買金額は高くなる。新規顧客の獲得を目指す企業にとって生来的な安定性 (intrinsic retainability) を有し、ロイヤリティの高い顧客を識別することは肝要である。こうした顧客の維持は時には新製品のテスト市場として時には企業の一時的低迷のバッファーとしての役割を果たし、継続的かつ堅実な企業の収入源となる (Mittal & Kamakura 2001, p. 140)。顧客属性によって生来的な安定性を有しロイヤリティの高い顧客を識別することは、企業の限られた資源を有効に活用する上で、有益な知見を与えることができよう。

第 3 の課題は、利用業態によって満足度と購買金額は異なるかについてである。満足度においては店舗のみの利用顧客より無店舗のみあるいは併用利用顧客の方が高く、購買金額は併用利用顧客が最も高く、次に無店舗のみの顧客が続き、店舗のみの顧客が最も低い結果となった。その理由としては、買い物のためにわざわざ出掛ける必要のない無店舗の利便性が顧客の満足度を高め、高い満足度が購買金額に影響を与えていると考えられる。なお、無店舗と併用顧客の間の購買金額における差異は、複数の購入先を有することに起因すると考えられる。食品小売業界における宅配型の無店舗業態への事業拡大は、顧客の満足度を高め売上を向上させる有効な手段になり得る。

最後に、本研究の限界について述べる。満足度と成果 (再購買行動、WTP など) の関係を検討する先行研究には、2 変数の関係に非線形を想定し、満足度水準が低いときには凹型を、満足度水準が高いときには凸型を、そして中水準では相対的に平坦な形を描く逆 S 型、もしくは S 型の曲線を示すものが多々ある (Rust & Oliver 2000; Homburg, Koschate, & Hoyer 2005)。本研究の分析ではこうした結果を導き出すことはできなかったが、今後、顧客満足度の最適水準を識別するためのモデル構築が求められる。

参考文献

- Adams, Stacy J. (1965), "Inequity in Social Exchange," in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Leonard Berkowitz, ed. New York: Academic Press, pp. 267-299.
- Anderson, Eugene W. (1994), "Cross-Category Variation in Customer Satisfaction and Retention," *Marketing Letters*, 5(1), pp. 19-30.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Ronald T. Rust (1997), "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services," *Marketing Science*, 16(2), pp. 129-145.
- Bolton, Ruth N. and Katherine N. Lemon (1999), "A Dynamic Model of Customer's Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 36(May), pp. 171-186.
- Cameron, Trudy A. and Michelle D. James (1987), "Estimating Willingness to Pay from Survey Data: An Alternative Pre-Test-Market Evaluation Procedure," *Journal of Marketing Research*, 24(November), pp. 389-395.
- Homburg, Christian, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer (2005), "Do Satisfied Customer Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay," *Journal of Marketing*, 69(April), pp. 84-96.
- Johnson, Michael D., Eugene W. Anderson, and Claes Fornell (1995), "Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework," *Journal of Customer Research*, 21(March), pp. 128-140.
- Krishna, Aradhna (1991), "Effect of Dealing Patterns on Customer Perceptions of Deal Frequency and Willingness to Pay," *Journal of Marketing Research*, 28(November), pp. 441-451.
- Lind, Edgar A. and Tom R. Tyler (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- Mittal, Vikas and Wagner A. Kamakura (2001), "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics," *Journal of Marketing Research*, 38(February), pp. 131-142.
- Monroe, Kent B. (1990), *Pricing: Making Profitable Decisions*. Boston: McGraw-Hill.
- Oliver, Richard L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(September), pp. 460-469.
- Oliver, Richard L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*. Boston: McGraw-Hill.
- Olsen, Line Lervik and Michael D. Johnson (2003), "Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations," *Journal of Service Research*, 5(3), pp. 184-197.
- Reichheld, Fredrick (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rust, Roland T., and Richard L. Oliver (2000), "Should We Delight the Customer?," *Journal of the Academy Marketing Science*, 28(1), pp. 86-94.
- Szymanski, David M. and David H. Henard (2001), "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence," *Journal of the Academy Marketing Science*, 29(1), pp. 16-35.

# 東アジアの商業における事業継承の実態に関する比較調査<sup>1</sup>

流通科学大学 横山斉理・高室裕史

## 1. はじめに

本報告の目的は、東アジア諸国の商業における事業継承の実態に関する国際比較調査の結果を報告することである。本調査の事前準備として行われた定性的な調査から、儒教圏に属している東アジア諸国においては、商店経営者のみならず、その配偶者および家族が商売に密接にかかわっているということが分かっている。しかし同時に、家族が商売にかかわるといふ点では類似性は見られるものの、事業継承に関しては、その実態はかなり異なっていそうだとすることも分かってきた。そこで、質問票調査を行うことにした。

## 2. 調査概要

調査は、翻訳の問題やサンプルサイズとそのバイアスの問題、さらには調査自体の実現可能性といった国際比較調査に共通の問題を慎重に考慮した上で、2007年に行われた。調査地は、大阪市（日本）、ソウル市・釜山市（韓国）、温州市（中国）、台北市（台湾）で、アパレル関連の商業者を主な対象として実施した<sup>2</sup>。以下では事業継承に関する4項目（①商店経営者の世襲状況、②先代の職業、③事業継承の状況、④想定している事業継承者）についてまとめていく。

## 3. 集計結果

まず、①商店経営者の世襲状況だが、日本では初代が少なく、韓国・中国・台湾では多くが初代であるという傾向が見られた。②先代の職業については、商店経営者（つまり先代も商業者）という答えが多かったのは日本と台湾で、逆に、韓国と中国では少なかった。③事業継承の状況については、「すでに継承している」および「いずれ継承する」という回答が最も多かったのは日本であったが、中国・台湾とはそれほど大きな差はなかった。「継承しない」がもっとも多かったのは韓国で、「分からない」がもっとも多かったのは中国であった。④事業継承の対象者については<sup>3</sup>、日本・中国・台湾では「自分の長男」をもっとも多く選んでいる一方、韓国では「長男以外の家族」をもっとも多く選んでいる。

## 4. 要約と課題

調査から分かったことは、日本の商業においては、同じ儒教圏にある東アジア諸国より高い割合で家族内での労働再生産が行われてきたこと、その一方で、現在の日本の商店経営者の事業継承の割合は他の東アジア諸国に比べて顕著に高いわけではない、ということである。今後の課題は、より詳細な集計および分析を行うことである。

<sup>1</sup> 詳細および参考文献については報告資料または横山・柳(2009)「変容する日本の商人家族像」国民政策金融公庫『調査月報』通巻第573号を参照。

<sup>2</sup> 有効回答数はそれぞれ、日本が357（回収率43.7%）、韓国が394（同50.1%）、中国が388（同77.6%）そして台湾が200（同66.7%）であった。

<sup>3</sup> この質問は、「すでに継承している」および「いずれ継承する」と回答した人だけに尋ねている。



## グローバル製品化プロセス —ポスト・イット®のケース—

日本大学 臼井哲也

### 要旨

製品の国際市場への展開は単なる本社による子会社への押し付けであってはならない。それには2つの理由がある。第一の理由は国際マーケティング標準化—適応化同時達成論である。国際マーケティング研究ではこれまで、いかなる条件下において世界的標準化製品（あるいは現地適応化製品）の選択が適しているのかというコンティンジェンシー問題について実証的に検証してきた。しかしグローバル合理化段階に到達した多国籍企業は、製品の世界的標準化と現地市場適応化の双方の利益獲得を追求する組織能力を必要としている。第二の理由は分散化する子会社の経営資源を本社が吸収し統合的に管理するための組織モデル、制度あるいは能力の開発が多国籍企業へ要請されていることに起因する。したがって、ある技術イノベーションないしは革新的製品が世界の主要な国と地域市場へ普及、浸透し、グローバル製品化するその可否は、当該製品の特性と標的セグメントの類似性に加えて、本社—子会社間の調整行動が重要な貢献を果たしていると考えられている。

そこで本報告では、統合ネットワーク組織である多国籍企業によるグローバル製品化プロセスに焦点をあて、グローバルに分散化（分化）するマーケティング部門間の調整と経営成果の関係を経験的データに基づき検討する。ここでいうグローバル製品化プロセスとは、複数の要素技術が製品として市場へ導入され浸透するプロセス全般を指す。すなわち製品の市場導入および導入後の改良に資する技術開発部門、製造部門、技術サポート部門、マーケティング部門、営業／販売部門横断的な活動を研究対象としている。本報告では、将来的に理論命題、仮説を構築するための材料としてケーススタディを方法論として選択し、動的なデータの蓄積と若干の解釈を行う。分析単位はポスト・イット®事業における住友スリーエムと米国3M本社の関係とする。サンプル選定のプロセス、データ収集方法、解釈方法については報告内で言及する。

獲得されたデータは、ポスト・イット®製品のグローバル製品化にはマーケティング部門主導による本社と子会社間の調整行動が大きく貢献していることを示している。とくに日本市場においては独自の製品ライン拡張により製品を現地適応化している。しかし本社は規模の経済性を損なわないよう一定の基準を設けて、子会社からの適応化提案を承諾、棄却するという調整のしくみを構築している。

尚、本報告は統合ネットワーク組織である多国籍企業の経営課題を出発点としているが、ここで扱う分析単位は本社と特定の子会社間のダイアド関係である。ダイアド関係の総合がネットワーク固有の問題とは異なるという点を認識しつつも、本報告ではひとまず経験的データの蓄積を優先する。



# 文化的製品の海外市場における普及： アメリカにおけるマンガ出版に関する事例分析

一橋大学 松井 剛

## はじめに

本論文の目的は、日本産マンガの市場がアメリカにおいて発展した歴史的な経緯を把握することにある。マンガはアメリカのコミックス（いわゆる「アメコミ」）とは多くの点で異なる。例えば、マンガはおよそ 17×11 センチの大きさであり、通常 200 ページ以上あるのに対して、伝統的なアメコミはおよそ 23×15 センチと大きく通常 32 ページからなる薄い冊子である。またマンガが右綴じであるのに対してアメコミは左綴じである。カラーのアメコミに対して白黒のマンガという違いもある。さらに細密なアメコミの絵柄に慣れ親しんできたアメリカの人々にとって、目が皿のように丸く大きく、鼻がほとんどないといった日本産マンガのキャラクターの描き方——「マンガ・スタイル」と称される——は非常に独特なものに映る。こうした違いにもかかわらず、2002 年にわずか 6000 万ドルであった北アメリカのマンガの市場規模は、2007 年には 2 億 1,000 万ドルにまで急成長した。

なぜ文化的独自性が高いマンガのような外国産の文化的製品が別の国の市場において人気を博すのか。アメコミのほとんどはスーパーヒーローものであるため、アメリカではコミックとはすなわち男の子のためのエンターテインメントであるという強固なイメージがつきまどってきた (Lopes 2006)。こうしたステレオタイプにも関わらず、アメリカのマンガ出版社はいかにして少年のみならず少女マンガ市場を開拓することができたのだろうか。

本論文が特に焦点を合わせるのは、外国の文化的製品の「ゲートキーパー」（門番）としての現地マンガ出版社の役割である (Hirsch 1972)。本論文では、アメリカで出版されたマンガを網羅したデータベースを用いて、どのようなマンガが過去 20 年以上に渡って翻訳され、出版され、流通されてきたのかを明らかにする (Thompson 2007)。この業界の歴史的経緯については、業界人 (Schodt 1983; Schodt 1996; Thompson 2007; Thompson and Okura 2007; マシアス and 町山 2006; 堀淵 2006)、ファン (Patten 2004)、図書館員 (Brenner 2007)、ジャーナリスト (Kelts 2006)らによって明らかにされてきた。しかし本論文は出版データを用いてアメリカのマンガ市場を分析した初めての学術研究である。

構成は次の通りである。まず理論的視座と方法論について検討する。次にアメリカのマンガ市場の略史が記述される。その上でビズとトウキョウポップの競合プロセスが分析される。最後に結論として差別化行動の経路依存性とスティグマ管理 (stigma management) の 2 点から市場成長の理由が検討される。

## 理論的視座と方法論

マンガは、Hirsch (1972) が指摘するところの典型的な「文化的製品」(cultural product)、すなわち明確な手段的な機能よりも審美的もしくは表現的なものとして供される一般消費者向けの非物質財である。マンガ出版社もまた典型的な「文化的組織」(cultural organizations)、すなわち全国的に流通させる文化的製品を生産して利益を得ようとする企業である。したがって本論文は、文化の象徴的要素が創造され、流通され、評価され、保存されるプロセスに関心を抱いてきた文化の社会学 (sociology of culture)、とりわけ文化生産論のアプローチを採用する (Peterson 1976; Peterson 1994; Peterson and Anand 2004; Peterson and Berger 1975)。本論文は、ある市場で創造された文化的製品を異なる国の市場で導入する出版社のゲートキーパーとしての行動に焦点を合わせる。

本論文は、グローバルなマーケティング現象の分析を通じて、文化の社会学に対して3つの貢献をなすことが期待されている。第1に、文化生産論や大衆音楽の社会学において重要なテーマである競争プロセスに、本論文は焦点を合わせている (Dowd 2003; Peterson and Berger 1975)。これは、競争プロセスを複合的に事例記述しようという近年の日本のマーケティング研究の動きと呼応する (石井 2007)。第2に、海外の文化製品を異なる国の市場に導入しようと試みるゲートキーパーの役割に焦点を合わせている (Griswold 1992; Griswold 2004)。グローバルな文化的製品の普及プロセスについて、この2つの観点からの研究は少ないのが現状である。第3に、本論文ではコミックスが分析対象として選ばれているため、文化的製品がスティグマ化をいかにして避けることができるのかという問題に対して新たな視座を提供することが期待される。スティグマとは、特定の人物や文化的表象などに対して付与された否定的なイメージであり、こうした烙印が差別や排除を生み出すことがある (Goffman 1963; Lopes 2006)。

マンガ出版社の行動を調査するために、本論文では、ジェイソン・トンプソンが作成した包括的なマンガ・データベースを用いて出版パターンを分析する。彼の『Manga: The Complete Guide』(以下、MTCG)は出版時点(2007年はじめ)で入手可能な英訳日本産マンガの書誌情報をすべて収めてある。MTCG データベース(以下、MTCGDB)には出版社、出版年、巻数、ジャンル、年齢レーティング、性や暴力表現など過激な内容 (objectionable content) といった様々な属性について記述されている。本論文では簡単な記述的な数字のみが用いられるものの、このデータベースを用いて、マンガ市場の発展と競争プロセスを定量的に表現することが可能になる。分析期間は1980年から2006年、サンプル・サイズは1,058作品である。

## アメリカのマンガ市場の発展略史

北アメリカのマンガ市場は、過去5年間で6000万ドルから2億1千万ドルまで成長した。マンガの出版作品数もこれに応じて増加し続けてきた。MTCGDBによれば、1996年にわずか21作品しか出版されなかったものの、2006年には226作品が出版されている。2006年までに上位2社であるビズとトウキョウポップはそれぞれ220作品、229作品刊行してきた。これに続くのが59タイトルを刊行しているダークホース（Dark Horse）である。講談社の人気作品を出版するデルレイ（Del Rey）は2006年時点ではわずか26作品しか刊行していないものの販売額では第3位である。

### ビズ：マンガの現地化

1980～82年頃にアメリカ初のマンガ・アンソロジーが出版されているものの、本格的なマンガ出版事業が始まったのは1987年のことであった。堀淵清治が小学館の子会社ビズコミックス（Viz Comics）を1986年に設立し、翌年よりマンガを出版し始めたのである。事業を始めるにあたって堀淵は、英語圏において初となるマンガの入門書『Manga! Manga!: The World of Japanese Comics』（Schodt 1983）を執筆したフレドリック・ショットに相談をした。ショットは、マンガを日本式に出版してもアメリカ人に受け入れられないと考えたため、アメコミの判型に変えてアメリカ人が読みやすい形に変えることを堀淵にアドバイスした（堀淵 2006: 45）。このようにビズが直面した最大の課題はどの程度「マンガ・スタイル」を維持して、どの程度アメリカ人読者の嗜好にあわせるのかという現地化の問題であった（Levitt 1983; Ryans, Griffith, and White 2003）。

現地化に関して最も重要だったのは、「反転印刷」（flipping または flopping）であった。上述のように、右から左へと読み進めるマンガの読み方は明らかにアメリカの読者には馴染みのないものであった。そこでアメコミのように左から右へと読み進められるように、ビズは絵を水平方向に裏返しして印刷をしたのである。しかし問題は、少なからぬ数のマンガ家が自分の作品が反転印刷を許し難いと考えていたことであった（堀淵 2006: 66-67）。キャラクターの権利などは出版社が握っているアメコミ業界とは異なり、マンガ家は自分の作品の著作権を少なくとも部分的には保有している。そのため反転印刷を拒むマンガ家は、優れた作品の版權を得る上で大きな障害となった。さらにビズが当時出版したマンガは、32ページのパンフレットサイズというアメコミの判型に似せたものであった。アメコミの主要な流通チャネルであったコミックス専門店（specialty comic store）でこうした英訳マンガを販売するためである。

もうひとつの問題は翻訳である。マンガには数多くのオノマトペや独特なボキャブラリーやスラングが用いられている。そのためビズは日本文化とアメコミの双方に通じた翻訳者を必要とした。これを実現するためにビズチームでの翻訳体制を整えていた。まず堀淵とともにビズを創業した藤井が大まかに翻訳し、次にフリーランスの翻訳者がリライトをして、最後に、提携相手のアメコミ出版社、エクリップスの編集者が校正する、という仕組みである。このチームワークはしばしば文化的衝突を生み出した。藤井は、エクリップスの人々にマンガにおいてダイナミックな動きを表現する上でオノマトペがいかに重要なのかを説得するのに大変骨が折れたという (Schodt 1996: 316)。アメコミではこうした動きは登場人物の台詞で説明されるべきものである (堀淵 2006: 67-69)。

カラー化もまた大きな問題であった。淡彩の陰影や濃淡を用いた白黒のマンガ・スタイルは、カラー画が当然のアメリカのコミック市場では不利だと考えられていたのである。実際、いくつかの作品は色を付けられて出版されたものの、マンガの淡彩表現の良さを台無しにしてしまうため、1、2年で白黒のまま出版するようになった (Schodt 1996: 316-317)。

日本では比較的寛容に受け入れられているマンガの暴力や性的表現は、アメリカではいつでも深刻な問題であった。例えばビズは、4ページに渡るレイプ・シーンが含まれた『カムイ外伝』第4巻第1話を削除して第2話からスタートせざるを得なかった。当時、ビズはエクリップスと小学館の板挟みであった。エクリップスの編集長は長年フェミニスト運動に関わってきた女性であり、こうした表現にきわめて批判的であった。一方、親会社の小学館は、いくら表現が過激であったとしても、作品の内容を変えるなどマンガ家とその作品に対する侮辱でしかないと考えていた (堀淵 2006: 72-74)。同様の理由から、『舞』第1巻の裸の入浴シーンもまた削除されている (Thompson 2007: 477-478)。こうした削除や修正はいまだに一般的であり、過激表現をオノマトペや吹き出しで隠すようなリタッチをマンガ家に依頼することは珍しくなかった。削除修正を避けるために、ビズは2000年に独自の年齢レーティング・システムをつくった。

1990年代にビズとダーク・ホースが2大マンガ出版社であった。MTCGDBによれば、この10年間のうちにそれぞれ61作品と26作品を出版している。1990年代のマンガはコミックスにおいてはマイナーなカテゴリーに過ぎなかった。主流のアメコミに同化することで、コミックス専門店を訪れる既存のアメコミ読者をターゲットとしていた。そのため当時出版されたマンガの多くは少年マンガと青年マンガであった。それぞれ43作品と23作品刊行された。一方、少女マンガは12作品、女性マンガに至っては1作品しか刊行されていない。

## トウキョウポップ：マンガの標準化

こうした男性向けマンガが支配的な状況に変化の兆しが見え始めたきっかけは、アニメ『セーラームーン』（Sailor Moon）が1990年代半ばにテレビで放映されたことであった。1997年にミックス・エンターテインメント（Mixx Entertainment）が、コミックを普段読まない層を狙ったマンガアンソロジー雑誌『Mixxzine』に『セーラームーン』のマンガを掲載し始めた。この雑誌の創刊号はコミックスにまとわりつくスティグマを避けるためにマンガのことコミックスとは言わず「motion-less picture entertainment」と称していた（Thompson 2007: xviii）。かつてのマンガ読者とは異なり、『セーラームーン』の70%の読者は13歳の少女であった（Harris 1998）。翌年出版された『セーラームーン』の単行本は、アメリカで初めてヒットした少女マンガとなった。『Mixxzine』は2000年に終刊したものの、同社はその後トウキョウポップと社名を変更し、少女マンガ市場のリーダー企業となっている。

そのきっかけは2002年に、反転印刷されておらず日本式に右から左へと読むことができる「本物マンガ」（Authentic Manga）の出版を始めたことにある。さらに同社はオノマトペを翻訳せず、日本で売られているマンガに近いより小さな判型を採用した。この結果、レタリングのコストが激減した。反転、オノマトペ翻訳という従来の方法では1ページあたり18～36ドルであったのに対して、反転せずオノマトペを翻訳しない場合は6ドルしかかからなかったのである（Thompson 2008）。この低コストを背景に「本物マンガ」は9.99ドルという低価格で販売された。海外市場で同じ製品を提供するこうした「標準化」戦略は、優れた作品を獲得する上でも貢献した。マンガ家の「作品」を反転させることは、いまだに著作権獲得の上での大きな障害となっていたからである。

こうしたチャレンジャー企業によるマーケティング努力によって、同社の市場シェアは2003年に70%にまで達した。同社の主要顧客は、かつてマンガやアメコミを読まなかった少女であった。赤松健の『ラブひな』（Love Hina）やCLAMPの『ちよびっツ』（Chobits）といった人気作品を提供することで、トウキョウポップは、少年マンガ市場を押さえていたビズが開拓していなかった少女マンガ市場を狙ったのである。その結果、2002年から2003年にかけてマンガ市場は6,000万ドルから1億ドルにまで急成長した（Griep 2007）。一方、ビズの市場シェアは20%まで激減し、ダーク・ホースの後を追う3位企業となった（堀淵 2006: 189）。

1位の座を取り戻すために、ビズがとることができる唯一の方法は、トウキョウポップと同様に日本式のマンガを安く提供することであった（堀淵 2006: 189-192）。ほとんどの作品は9.95ドルまで値下げされた。また集英社の少年マンガは同社の意向もありわずか7.75ドルで売られた。値下げによるマージンの低下は販売量を増やすことで相殺された。ビズは翻訳料を半減し、2001年に9作品しか出版していなかったところ翌2002年と2003



年にはそれぞれ 22 作品も出版した。製作システムの改革は実を結び、ビズは 2004 年には市場シェアを 70%までに回復させた。この市場拡大はさらなる新規参入を促した。マンガ出版社の数は、2003 年から 2004 年にかけて 12 社から 23 社へと倍増した。

## ビズとトウキョウポップの競争プロセス

以上のアメリカのマンガ市場の略史から明らかなのは、競争が市場成長をもたらしたということである。ビズの市場の開拓者としての努力はこの成長を説明する上で不可欠であろうし、トウキョウポップの 2002 年以降の「本物マンガ」の導入と少女マンガの投入をきっかけに始まった両社の激しい競争は市場の急成長をもたらしたと思われる。この節では 2000 年代において 2 大出版社の互いに差別化・同質化しながらどのような競争を繰り広げてきたのかを MTCGDB を用いて説明する。これは競争プロセスに注目した事例記述にはほかならない (石井 2007)。ここでは読者層の性別と年齢ターゲティングに着目する。

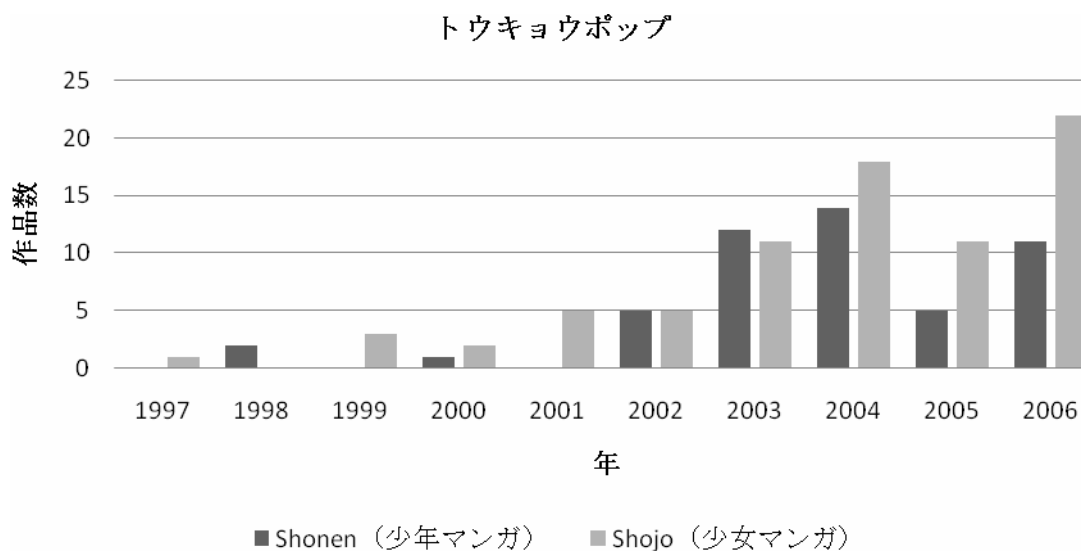
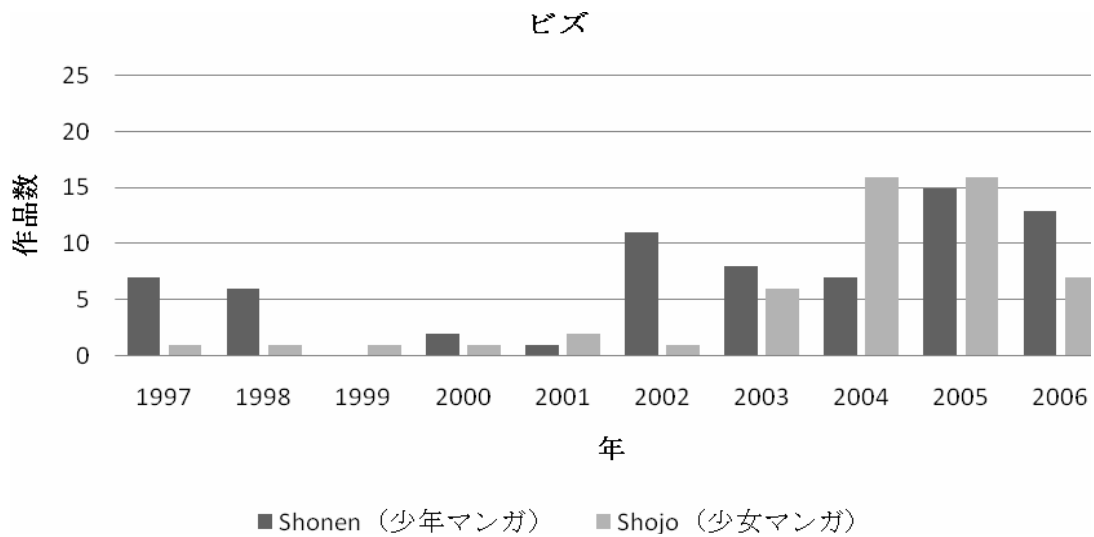
MTCGDB によれば、マンガは読者層に応じて少年マンガ、少女マンガ、青年マンガ、女性マンガの 4 つに分類される (ただしこれらのカテゴリーに含まれない作品も少なからずある)。この属性は各出版社がどの性別セグメントを狙っているのかを示唆している。また主要なマンガ出版社は独自の年齢レーティング・システムを持っている。MTCGDB ではこれらを「All Ages」、「Over 13」、「Over 16」、「Over 18」の 4 つに分けている。この属性は各出版社がどの年齢層を狙っているのかを示唆している。

まず性別についてみると、ビズは少年マンガ市場で、トウキョウポップは少女マンガ市場でそれぞれ強固なポジションを有していることが分かる。図 1 はトウキョウポップが参入した 1997 年からの少年マンガと少女マンガの年別刊行数の比較である。これを見ると 2 社の差別化および同質化行動が見いだせる。2003 年から 2005 年まで両者は少年マンガより少女マンガをより多く出版していた。この似た出版行動は両者が競合関係にあることを示している。しかし 2006 年になると同社は差別化行動をとった。ビズはより多くの少年マンガを、トウキョウポップはより多くの少女マンガを出版した。

年齢ターゲティングでは異なるトレンドを示している (図 2)。2002 年には両出版者の主要な読者層は 13 歳以上 (Over 13) であった。しかし 2003 年から 2005 年にかけてビズの作品の多くは 16 歳以上 (Over 16) を読者としたものであった。2006 年もその傾向は変わらないものの、両者が歩み寄っているのが分かる。ビズは 13 歳以上向けをより多く出版し、トウキョウポップは 16 歳以上をより多く出版している。

以上のようにビズとトウキョウポップは 2002 年以降、異なるポジションをとっている。ビズは少年マンガ市場を支配している一方で、業界リーダー企業として少女マンガおよび青年マンガ市場でも作品を投入してフルライン政策をとっている。一方、ビズの市場参入の 10 年後に参入したトウキョウポップは ニッチ市場であった少女マンガ市場でより若い

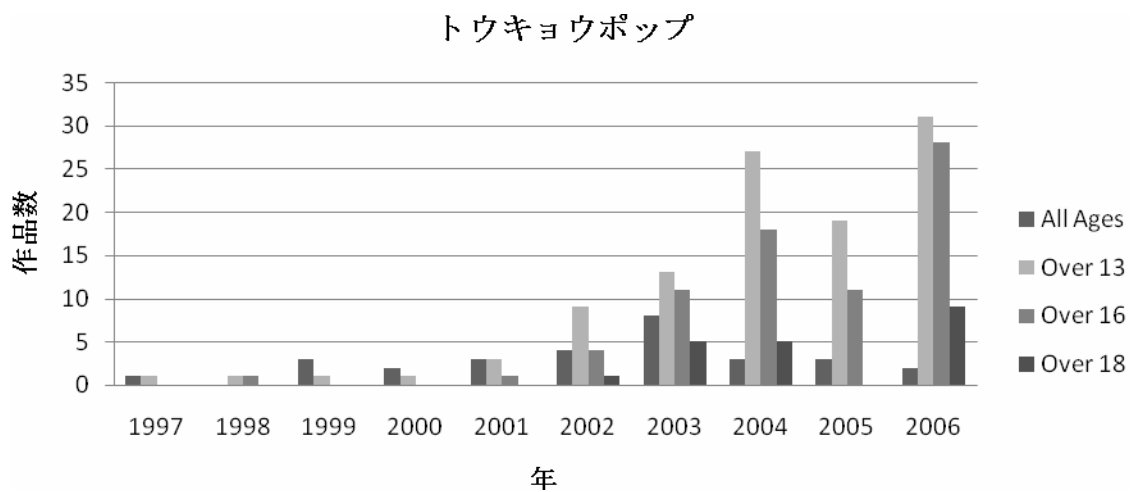
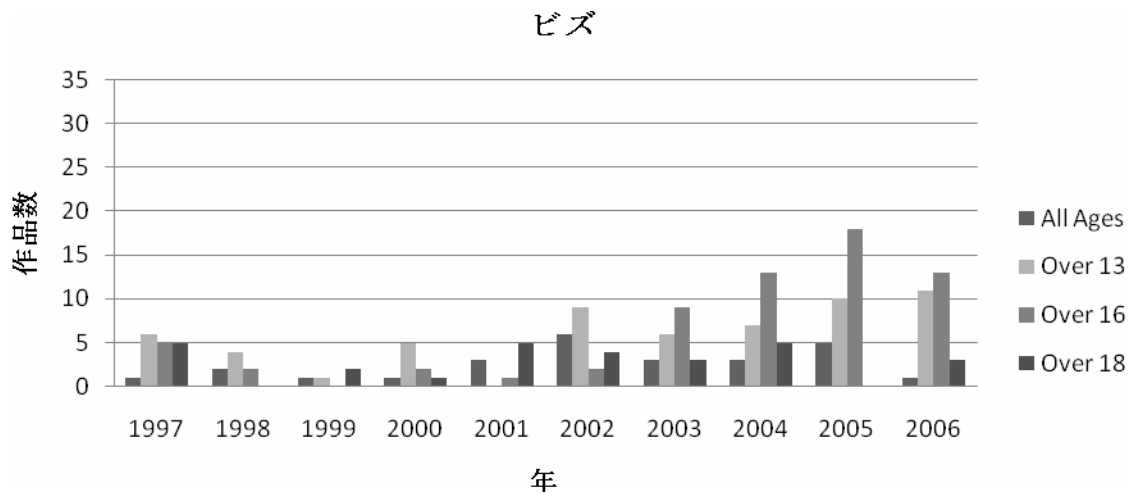
層をターゲットとした。2003年に100億ドルだった市場規模は、2006年には200億ドルまで成長した。こうした互いの行動の読み合いを通じたマーケティング行動の同質化・差別化が市場の成長を促している可能性がある。



出所: MTCG データベース

図 1: 性別ごとの出版作品数の年次推移 (ビズとトウキョウポップ)





出所: MTCG データベース

図 2: 年齢レーティング出版作品数の年次推移 (ビズとトウキョウポップ)

## 結論

この事例研究から明らかになったのは次の2点である。

第1に、主要マンガ出版社の市場差別化に見られる経路依存性である。ビズは、アメコミに慣れ親しんでいるけれどもマンガを見たことない人々を引きつけるために、マンガを「現地化」した。2002年以降、トウキョウポップが「標準化」したマンガを低価格で提供し、市場の急成長を実現させた。この経路依存性という発見事実が示唆するのは、1980～90年代におけるビズの開拓者としての現地化努力なしに、2000年代のトウキョウポップの

標準化戦略は今日に至るまでの市場の急成長を実現しなかったろうし、その一方で、トウキョウポップの標準化戦略がなければビズの現地化努力が市場の急拡大という成果をもたらさなかったであろう、ということである。さらに前節の分析によれば、これら2社は競争が激化した2003年から2005年にかけて性別セグメントでは同質化しつつも、年齢セグメントで差別化した。一方、2006年には逆に性別セグメントでは差別化し、年齢セグメントでは同質化した。こうした行動の変化は市場の成長を疎外せずに自社シェアを高めるために、競合他社の行動とその意図を読み対応するという相互プロセスの結果であると思われる(石井 2007)。

第2に、マンガのスティグマ化を避けて健全なエンターテインメントとしての正統性を確立すべく現地出版社が取り組んだスティグマの管理である。マンガ出版社は、アメコミに長らくつきまどってきたスティグマがマンガにも定着しないよう細心の注意を払ってきた。上述のようにアメコミは長らくスーパーヒーローばかりであり、「男の子向け」といったスティグマを有してきた。このコミックス一般に対する固定観念に対応するために、そのため初期のマンガ出版社は出版すべき作品を注意深く選択し、時には内容を修正せざるを得なかった。また後には修正を最小限に抑えるために年齢レーティング・システムを構築せざるを得なかった。この管理がなければ市場成長は実現しなかったと考えられる。

経路依存性とスティグマ管理が市場成長をもたらす要因となったという議論ははまだ仮説の段階である。この仮説の妥当性については今後より深く検討する予定である。

#### 参考文献

- Brenner, Robin E. 2007. *Understanding Manga and Anime*. Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- Dowd, Timothy J. 2003. "Concentration and Diversity Revisited: Production Logics and the US Mainstream Recording Market, 1940-1990." *Social Forces* 82:1411.
- Goffman, Erving. 1963. *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Griep, Milton. 2007. "ICv2 White Paper: Anime and Manga." in *ICv2 Conference on Anime and Manga: "Inside the Otaku Generation"*. New York Anime Festival, New York, NY.
- Griswold, Wendy. 1992. "The Writing on the Mud Wall: Nigerian Novels and the Imaginary Village." *American Sociological Review* 57:709-724.
- . 2004. *Cultures and Societies in a Changing World*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Harris, Sara. 1998. "Japanese-style Manga Beckon U.S. Readers." *Japan Times* 38:10.
- Hirsch, Paul M. 1972. "Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems." *American Journal of Sociology* 77:639-659.
- 堀淵清治. 2006. 『萌えるアメリカ：米国人はいかにして MANGA を読むようになったか』. 東

- 京: 日経 BP 社.
- 石井淳藏. 2007. 「競争的価値創発プロセス概念とケース記述の手法: 競争プロセス、デザイン、そして身体性」. 『慶應経営論集』 24:1-24.
- Kelts, Roland. 2006. *Japanamerica : How Japanese Pop Culture Has Invaded the U.S.* New York: Palgrave Macmillan.
- Levitt, Theodore. 1983. "The Globalization of Markets." *Harvard Business Review* 61:92-102.
- Lopes, Paul. 2006. "Culture and Stigma: Popular Culture and the Case of Comic Books." *Sociological Forum* 21:387-414.
- マシマス, パトリック (著)・町山智浩 (編・訳) . 2006. 『オタク・イン・USA : 愛と誤解の Anime 輸入史』 . 東京: 太田出版.
- Patten, Fred. 2004. *Watching Anime, Reading Manga : 25 Years of Essays and Reviews.* Berkeley, Calif.: Stone Bridge Press.
- Peterson, Richard A. 1976. "The Production of Culture: A Prolegomenon." *American Behavioral Scientist* 19:669.
- . 1994. "The Production Perspective." Pp. 163-189 in *The Sociology of Culture : Emerging Theoretical Perspectives*, edited by D. Crane. Oxford [England] ; Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Peterson, Richard A. and N. Anand. 2004. "The Production of Culture Perspective." *Annual Review of Sociology* 30:311-334.
- Peterson, Richard A. and David G. Berger. 1975. "Cycles in Symbol Production: The Case of Popular Music." *American Sociological Review* 40:158-173.
- Ryans, Jr., John K. , David Griffith, and D. Steven White. 2003. "Standardized/Adaptation of International Marketing Strategy: Necessary Conditions for the Advancement of Knowledge." *International Marketing Review* 20:588.
- Schodt, Frederik L. 1983. *Manga! Manga! : The World of Japanese Comics.* Tokyo: Kodansha International.
- . 1996. *Dreamland Japan : Writings on Modern Manga.* Berkeley, Calif.: Stone Bridge Press.
- Thompson, Jason. 2007. *Manga: The Complete Guide.* New York: Ballantine Books/Del Rey.
- . 2008. "History of Manga: The Introduction (Presentation Material)."
- Thompson, Jason and Atsuhisa Okura. 2007. "How Manga Conquered the US: A Graphic Guide to Japan's Coolest Export." *Wired* 15:223-233.

## SPAのビジネスシステム革新

文京学院大学 新田都志子

景気の急速な後退に伴い、個人消費の冷え込みはますます厳しくなっている。消費者が不要不急の買物を控えたことで、総合スーパーや百貨店など大手小売業の2008年上半期の中間決算は二ケタの減益となった。とりわけ、衣料品の販売不振は深刻である。国内の衣料品市場は、すでにピークの7割の水準に落ち込んでおり、全国の百貨店での売上高は10月まで16ヶ月連続、スーパーでは34ヶ月連続の前年割れが続いている。

百貨店を販路の中核に位置付ける大手アパレルは、消費者の低価格志向の高まりで、中・高価格ブランドの売行きが悪く、2009年度3月期には2007年度まで好調を維持していたオンワード、ワールド共に2期連続の減益となる見込みだ。

一方、低価格帯の衣料品を販売する総合スーパーも消費者の衣料品離れが深刻で、例えば、イオンでは2008年8月期は衣料品販売の比率が18.1%と2年前から2ポイント低下しており、粗利益の高い衣料品の割合が減少することで利益構造全体に影響を及ぼしている<sup>1</sup>。

衣料品が長期不振に陥っている理由として、オンワードの水野社長は、中国からの安い商品の大量流入などで店頭で似通った商品が並び、供給過剰の状態にあることと家庭では使わない衣料品がタンスにあふれ、服を購入する優先順位が低いことを挙げている<sup>2</sup>。同様に、三陽商会杉浦社長は、個人消費の冷え込みで服を購入する行為そのものの優先順位が下がっており、タンス在庫も高水準であると述べている<sup>3</sup>。

しかし、それだけが原因であろうか。上述したように、衣料品市場が苦戦するなか、「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングの2008年8月期決算は、売上高、営業利益ともに前年の二ケタ増を記録しており、その快調ぶりはまさに突出しているし、9月13日に銀座に開店した売上高で世界3位の衣料品専門店H&M（ヘネス・アンド・マウリッツ；本社スウェーデン）は、初日は8000人を越える人が来店し、入店するのに4時間かかったほどで、来店者数は1週間で5万人を突破した<sup>4</sup>。また、同じ銀座に9月21日には世界2位の衣料専門店ZARA（インディテックス社；本社スペイン）の35店舗目となる店舗が開店し、こちらも順調に推移している。

これらの企業に共通するのは、いずれも商品の企画から販売まで一貫して手がけるSPA（製造小売業）であることだが、ユニクロは、中国に協力工場を配して、リーズナブルで高品質のベーシックな商品を低価格で提供することを可能にし、一方、ZARAやH&Mは、

<sup>1</sup> 2008年10月22日付け『日経MJ』による。

<sup>2</sup> 2008年12月14日付け『日本経済新聞』

<sup>3</sup> 同上。

<sup>4</sup> 2008年9月29日付け『日経MJ』

高い商品企画力ときめ細かい高速なサプライチェーンで流行に敏感な商品を高回転で販売するという特長を持っている。

本研究は、衣料品不振の中でも消費者の購買意欲を駆り立て、業績を上げている SPA に焦点をあて、そのビジネスシステムについて論じるものである。その際、2つの対照的な事例として、ユニクロ(ファーストリテイリング)とスペインの ZARA (インディテックス社) の 2 社を取り上げる。

## 家庭内食事消費情報を用いた分析と提案

大阪府立大学 石垣智徳  
流通経済大学 小沢佳奈

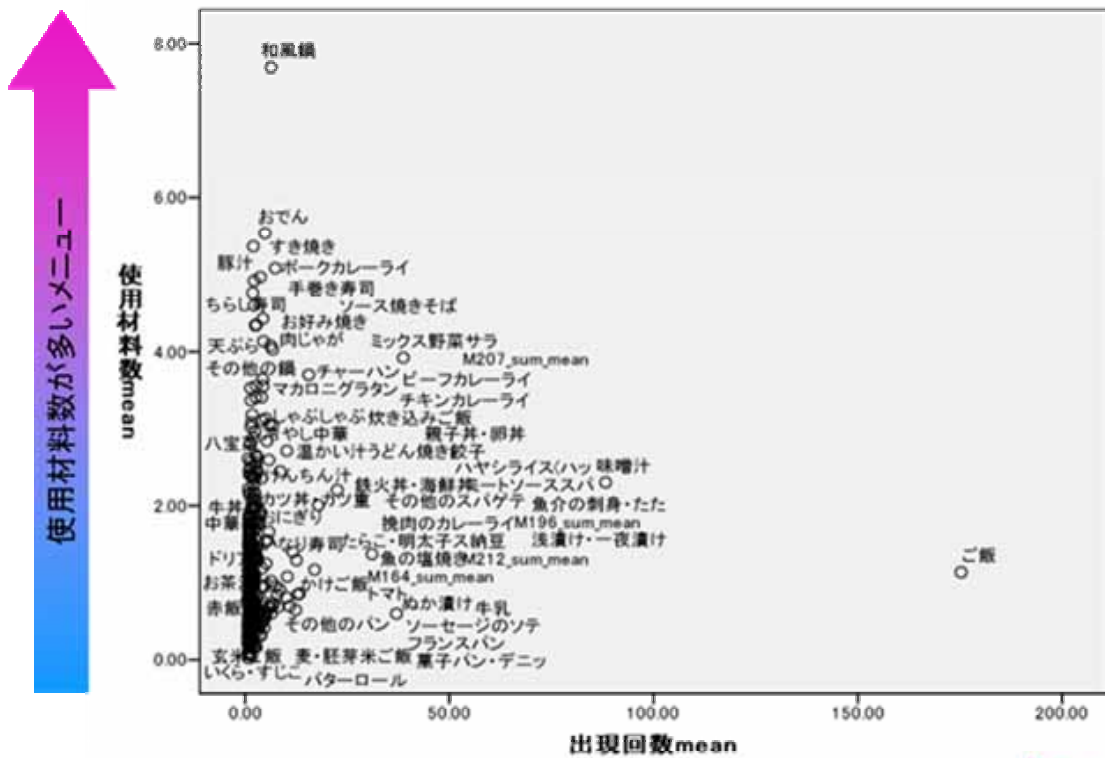
本報告は、経営科学系研究部会連合協議会主催のデータ解析コンペティションにおける分析対象データである家庭内の食事に対する消費情報、被験者に対する基本情報、意識調査結果を使用し、1年間を通じた家庭内の食事消費の傾向や家庭の食事に対する意識が食とどのように関連するかを分析する。

消費者（各世帯の食事を任される人）は、栄養のバランスがとれた食事を考え、できれば短時間で調理をしたい、楽しい食事をしたいと考える。他方、メーカー・生産者・流通業者は、自社（自分）の売上ならびに利益を伸ばしたい、新商品を開発したい、消費者にとってのより良い品揃えをしたいと考えている。通常、これらの目的は同時に達成されることは稀であり、複数の当事者が Win-Win の関係になることは非常に難しい。

本報告の目的は、より少ないメニューで食材が豊富に使用され、さまざまな食材との組み合わせが可能なメニューの導出とそのバリエーションの可能性について論じる。分析の対象は子供のいる主婦 148 人とし、1年間の夕食のメニューについて考察する。

まず、食材の中から調味料、ダシ類、水、お茶などを削除し、メニューにおける食材使用数を算出する。次にメニュー出現頻度、使用する食材の平均回数などを利用してメニュー同士の類似度を表現したメニューマップを作成する。

さまざまなメニューマップから得られる情報をもとに推薦メニューを提案し、サンプルデータの消費者情報をもとに推薦メニューのさらなる可能性も議論する。



使用材料数が多いメニュー

食卓に頻繁に登場するメニュー



## 広告とブランド考慮の非集計モデル

東北大学 照井伸彦

広告の役割をブランドの効用に直接影響を与える「説得的役割」（直接効果）とブランドの考慮集合形成に影響を与える「情報提供的役割」（間接効果）の2つの役割を与え、それぞれの役割のブランド選択モデルで妥当性を検討した。前者は従来のシングルソースデータを用いた消費者ブランド選択行動を従来のモデリングで行うのに対して、後者の役割分析では本研究報告で新しいブランド選択モデルを提案した。各ブランドの露出回数に基づく広告ストックがある水準を超えると考慮集合へ入り、これを超えない場合は考慮集合に入らないとするモデルである。従来、観測期間を通じて一定として分析されてきた効用関数を定義するブランド数が、ブランドの広告ストック水準に応じて每期変化するブランド選択モデルである。推定では、階層ベイズプロビットモデルを適用することにより、広告の繰越効果パラメータおよび市場反応パラメータは家計ごとに推定するアルゴリズムを与えた。モデルの概要および概略図は下記の通りである。

### 考慮集合モデル

$$\Pr(j \in C_{ht}) = g(S_{jht})$$

$C_{ht}$  : 家計  $h$  の  $t$  期における考慮集合

$S_{jht}$  : 家計  $h$  の  $t$  期におけるブランド  $j$  に対する広告ストック量

### 考慮集合モデル [S1: 広告閾値によるスクリーニング]

$$j \in C_{ht} \text{ if } S_{jht} \geq r_h$$

$r_h$  : 家計  $h$  の広告閾値パラメータ

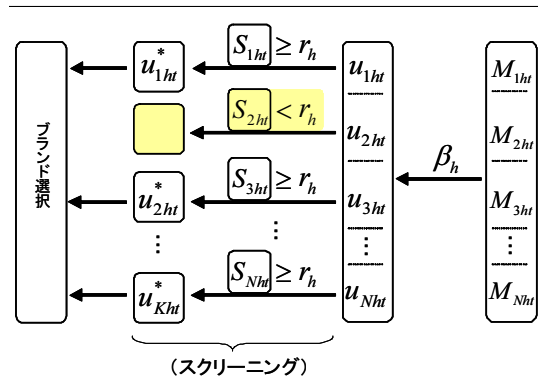
### 考慮集合モデルでの購買確率

$$\Pr(j)_{ht} = \Pr\{u_{jht} > u_{kht} \text{ for all } k \text{ such that } I(S_{kht} \geq r_h) = 1\}$$

### サンプルをスクリーニングされた効用関数

$$u_{jht}^* = M_{jht}^* \beta_h + \varepsilon_{jht}^*, \quad j = 1, 2, \dots, K, \quad (K \leq N)$$

### 考慮集合モデル[S1] 効用関数略図



洗剤カテゴリーのシングルソースデータに適用した実証分析の結果として、直接効果と間接効果の比較では間接効果モデルの方がより妥当であることを示した。さらに、モデルから得られるマネジリアルな意味づけとして、広告効果の持続期間を評価した。次期に広告出稿を打ち切った場合でも、広告の閾値水準を超えている家計が引き続き閾値水準を下回らない、つまり考慮集合へ入り続ける、最大の期間の市場分布を評価し、効果を下げずに出稿量を削減できる期間を評価した。

## 市場構造と消費者行動が流通におけるパワー関係に与える影響の分析

早稲田大学 阿部周造  
横浜国立大学 白井美由里

本研究は、製造業者と小売業者間のパワー関係を対象とし、そこに市場構造と消費者行動がどのような関わりを持ってくるのかという側面をあわせ含めての実証的な研究を目指している。また、このパワー関係をマーケティング・チャンネル構築の主体である製造業者の視点だけでなく小売業者の視点からも分析している。過去の研究には製造業者と小売業者の評価を同時に測定し、それらを直接的に比較した研究例はなく、流通環境が大きく変化している中、こうした研究を行うことは重要と考えた。

調査は卸売業者を介さない直接取引を製造業者と行っている小売業者、および同取引を小売業者と行っている製造業者のいずれかに勤務する者を対象としてインターネット上で行った。分析は大きく2つに分けて行っている。一つは、パワー関係の知覚を「値引き費用負担」、「チラシ費用負担」、「試食・商品トライアル等費用負担」の3変数として捉え、パワー関係の規定要因として、これら3変数間の関係、一般的なパワー関係、市場構造、消費者行動の4つの知覚を取り上げ、パワー関係の知覚それぞれへの回帰分析を行った。もう一つは、一般的なパワー関係の知覚に焦点を当て、その小売業態や製品カテゴリーによる違いやそれと市場構造、取引先との関係性、取引先への要求（製造業者は取引先からの要求）、消費者情報の保有の知覚との関係を相関分析、分散分析、 $t$ 検定等によって分析した。

分析の結果、前者の分析では製造業者と小売業者がパワー関係を示す3つの変数について、共通する規定要因を考えているケースが極めて少ないだけでなく、規定要因の影響の仕方について逆の知覚がなされている事例も見出された。それは製造業者と小売業者との交渉において、妥協点や協調的方向を見出すことが容易でない知覚構造のズレが存在することを意味している。またパワー関係についての3変数がそれぞれ性格的に異なることは予想されたとおりであったが、その中で「値引き費用負担」が全体的なパワー知覚と有意な正の相関をもっておらず、過去の研究の示唆するようにそのままパワー関係を示す代理変数として用いることには問題があるかもしれないという結果となった。

二つめの分析ではパワー関係の知覚がどちらかに極端には偏ってはいないこと、両者の間には比較的良好で満足した関係が構築されていること、パワー関係の知覚は小売業態や製品カテゴリーによって異なること、パワー関係の知覚が市場構造、取引先との関係性、取引先への要求、消費者情報の保有の影響を受けるもののそれらの影響は非常に大きいものではないことなどが明らかになった。

参考文献

阿部・白井(2008)「市場構造と消費者行動が流通におけるパワー関係に与える影響の分析」

『横浜経営研究』第 29 巻第 3 号、pp. 15-27.

白井・阿部(2008)「製造業者の小売業者に対する知覚と小売業者の製造業者に対する知覚

の比較分析 ―パワー関係の知覚を中心として―」『横浜国際社会科学研究所』第 13 巻第 3 号、pp. 1-15.

# マーケティング・ミックスからマーケティング・ブレンドへ： 日本企業の戦略手段管理に関する実証分析

立教大学 有馬賢治

## 1. はじめに

本報告では、McCarthyによる“4Ps”の提示以来大きな進展のないマーケティング・ミックスの議論を、新たな戦略手段管理の基本的枠組みの検討と日本企業における戦略手段管理の考え方に関する調査結果に基づき分析する。

## 2. マーケティング・ミックス研究の系譜と課題

Borden・・・「マーケティング・ミックス」という用語を始めて使用。

Verdoorn・・・経済学的接近により最適配分の導出を試みる。

Howard、McCarthy、Brannen・・・環境と手段を総合的に提示。

Kotler、Lovelock等・・・McCarthyの“4Ps”のアレンジ。

## 3. 無批判的マーケティング・ミックス採用の問題点

手段の並列的・空間的整理が主流、予算、利用順序に対する意識が希薄。

起点、配分、優先順位などを意識した理論化の必要性。

## 4. 戦略手段管理の新展開

戦略手段の起点・・・「製品コンセプト」

戦略手段の優先順位・・・業種・業態、PLCなどの要因から規定。

「マーケティング・ミックス」から「マーケティング・ブレンド(marketing blend)」へ。

→主体の立場による優先順位、配分比率を意識。

## 5. 日本企業での戦略手段に関する調査結果と小括・・・当日資料で報告

### 主要参考文献

有馬賢治 (2006) 『マーケティング・ブレンド—戦略手段管理の新視角』、白桃書房。

Borden, N. H. (1964) “The concept of the Marketing Mix,” *Journal of Advertising Research*, pp.2-7.

Brannen, W. H. (1978) *Successful Marketing for Your Small Business*, Prentice-Hall, Inc.

Howard, J. A. (1957) *Marketing Management - Analysis and Planning*, Richard D. Irwin Inc.

Kotler, P. (1986) “Megamarketing,” *Harvard Business Review*, (Mar.-Apr.)pp.117-124.

Lovelock, C & Wright, L. (1998) *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, Inc.

McCarthy, E. J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin.

Verdoorn, P. J. (1956) “Marketing from The Producer’s Point of View,” *The Journal of Marketing*.

January, 20(3), pp.221-235.

## 市場志向の先行要因の探索

武蔵大学 黒岩健一郎

「市場志向 (market orientation)」は、マーケティングにおける中心的な概念であり、多くの企業の経営理念には「顧客中心」「お客さま本位」「顧客第一主義」といった市場志向を標榜する言葉が並んでいる。

1990年に Kohli and Jaworski や Naver and Slater が、市場志向を測定可能な概念として提示して以降、多くの研究が蓄積されてきている。この分野の主要な研究テーマは 2 つある。一つは市場志向の定義および測定尺度の開発、もう一つは市場志向と成果との関係である。市場志向と成果の関係の研究では、市場志向が高い企業ほど市場成果や財務成果が高いことが示されている。また、市場志向は、イノベーションや従業員に関する成果（例えば、従業員のコミットメント）にも好ましい影響を与えるという結果も得られている。

このように、市場志向がいかに重要であるかを示す研究は多いが、組織の市場志向をいかに高めるかについて研究されたものは思いのほか少ない。いくつかの研究において、市場志向の先行要因の探索および検証が行われてきているが、蓄積は十分とは言えない。

本研究では、組織の市場志向を高めるための駆動力としての苦情の役割に注目する。「苦情は顧客からの贈り物」と言われるように、顧客からもたらされる苦情や問い合わせは、新製品開発のヒントを与えてくれる。顧客ニーズを収集するための重要な情報源である。また、優れた苦情対応は、顧客の離脱を抑え、時にはロイヤル顧客を生むこともある。Plymire (1991) が、「顧客志向の文化への確かな道は、苦情を増やすことである。」と述べているように、苦情対応を重視することは、組織の市場志向に少なからず影響を与えていると考えられる。

本研究では、第一に、トップマネジメントによる苦情の重視と組織の市場志向との関係を調査した。トップマネジメント要因は、これまでも市場志向の先行要因として指摘されているが、ここではトップマネジメントが苦情を重視しているかという点について焦点をあてた。調査方法としては、2004年に実施された日本の上場企業の事業部のトップマネジメント 343名への質問票調査のデータを活用した。

そして第二に、トップマネジメントによる苦情の重視が、どのようなメカニズムで組織の市場志向に影響を与えているかを探索した。研究対象は、資生堂の顧客相談窓口組織とした。インタビューや観察を通して、顧客相談窓口組織の市場志向を高めるために、トップマネジメントの苦情重視の姿勢が、具体的にどのような施策を通じて実現されているのかを理解し、そのメカニズムについて解釈した。

## チャンネル関係マネジメントに関する考察

明治大学大学院 植木美知瑠

自動車企業間における競争は激化しており、メーカーと流通企業のチャンネル関係マネジメントの役割が高まっている。そのチャンネル関係マネジメントが適切に機能するためには、どのような協働的な取り組みが必要とされるのだろうか。チャンネル・メンバー間における協調的関係を維持するために重要になってくるのがチャンネル・コミュニケーションである。Mohr and Nevin (1990)、高嶋(1994)によれば、チャンネル・コミュニケーション戦略はメーカーが販売活動を集中的に管理するため、流通企業の自主的な意思決定の比率が低くなる集権的管理様式とメーカーの統制や指示が少ないため、流通企業の自主的な意思決定の比率が高くなる分権的管理様式に分類されている。

これに対して筆者は、集権的管理様式と分権的管理様式を融合する統合的管理様式の有効性を提案する。この統合的管理様式により、メーカーは流通企業の自主的な意思決定を尊重してメーカーの販売施策との調整を適切に行うため緊密な相互間コミュニケーションの場を活用することになる。それゆえ、メーカーはこのような協働的關係性によるメリットを流通企業との間で共有できるものとする。

本研究では、メーカーの販売活動における米国トヨタ販売会社 (TMS) とディーラーの協働的な關係性を考察するため、米国の高級自動車市場において競争力を高めてきたレクサス車の事例研究を検討する。

また、レクサスの販売・支援活動におけるコミュニケーション管理、顧客情報の共有化や人材育成などにおいて、TMS のレクサス事業部によるディーラー支援やディーラーの企業家精神を發揮した協働的な取り組みが、レクサス事業部とディーラー間における長期継続的な信頼關係を醸成させる影響要因となるという事実発見に基づいてその協働的な組織間關係について考察する。

本報告では、とりわけ、アメリカにおけるレクサス車の販売成功に寄与した TMS のレクサス事業部とディーラー間のチャンネル関係マネジメントについてレクサス事業部による支援等を中心に検討する。また、ディーラーによる対顧客関係マネジメントの取り組みにみられる独自の役割に注目する。

一方、日本でまだ期待された販売成果が上がっていないレクサス車の国内営業本部と販売店のチャンネル関係マネジメントについて明らかにすることにより、本部の集権的管理が販売店による主体的な顧客との緊密な關係性を制約しているのではないかという課題を検討することにより、メーカーの販売統括会社とディーラー間のチャンネル関係マネジメントにおける最適なあり方を究明していきたい。



## ブロック・バスターの研究企業と開発企業の分離

富山商船高等専門学校 宮重徹也

### 1. はじめに

1 製品で 1 年間に 10 億ドル以上の売上を稼ぐ新薬をブロック・バスターと言い、このようなブロック・バスターが製薬企業における競争優位の源泉であると理解されている<sup>(1)</sup>。また、製薬企業各社はこのようなブロック・バスターを研究開発するために、新薬の研究開発に多額の研究開発投資を行っている。1990 年代以降に頻発する製薬企業同士の合併も、このような多額の研究開発投資を確保するためのものであると言われる。しかし、一方では、多額の研究開発投資を負担できないであろう、バイオベンチャーの活躍も見られる。

そこで本研究では、新薬の研究プロセスと開発プロセスの質的特徴の差異から、ブロック・バスターの研究企業と開発企業が分離する傾向にあることを検証していく。

第 2 節では、研究プロセスは研究者のセレンディピティ（幸運）に依存するため、多額の研究開発投資を必要としないが、開発プロセスは製薬企業の組織活動に依存するため、多額の研究開発投資を必要とするという、両プロセスの質的特徴の差異を示す。第 3 節では、統計分析から、このような質的特徴の差異を検証のうえ、両プロセスが分離する傾向にあることを明らかにする。第 4 節では、事例分析から、ブロック・バスターの研究企業と開発企業が分離する傾向にあることを検証する。第 5 節では、日本の製薬企業を対象とした事例分析から、日本の製薬企業の研究開発するブロック・バスターにおいても、今後、研究企業と開発企業が分離する可能性が高いことを示す。

### 2. 新薬の研究プロセスと開発プロセスの質的特徴の差異

本節では、新薬の研究プロセスと開発プロセスの概要を説明のうえ、両プロセスの質的特徴の差異が大きいことを示していく。

新薬の研究プロセスとは、新規化合物（NCE : New Chemical Entity）を探索するプロセスである。このプロセスは、リード化合物の創製から、リード化合物の修飾・最適化を経て、開発候補品の決定に至るプロセスである。従って、NCE や医薬品関連特許が研究プロセスの成果となる。この研究プロセスは研究者の貢献意欲や科学的知識によって担われるため、多額の研究開発投資を必要とせず、セレンディピティに依存すると言われる。

それに対して、新薬の開発プロセスとは、NCE を新薬へと製品化するプロセスである。このプロセスは、細胞（in vitro）や動物を対象とする非臨床試験、人間を対象とする臨床試験を経て、承認・発売後の製造販売後調査（PMS : Post Marketing Study）に至るプロセスである。この開発プロセスは、製薬企業の組織活動によって担われ、特に人間を対象とする臨床試験と PMS において、多額の研究開発投資が必要であると言われる。また、承



認・発売後の PMS において、安全性と有効性が確認できなければ、その新薬の承認は取り消される。従って、承認されている新薬が開発プロセスの成果と見なされる。承認されている新薬の中でも、製薬企業の競争優位の源泉はブロック・バスターである。

日本製薬工業協会は、この両プロセスの成功確率と研究開発投資について、次のように報告している。まず、成功確率は、研究プロセスが 0.05% であり、開発プロセスが 20% である。また、研究開発投資の 20~25% が研究プロセスに用いられ、残りの 75~80% が開発プロセスに用いられる<sup>(2)</sup>。加えて、桑嶋によれば、研究プロセスの問題解決主体は研究者という個人であるが、開発プロセスの問題解決主体は製薬企業という組織体である<sup>(3)</sup>。従って、研究プロセスと開発プロセスは、研究開発と 1 つにまとめるには、その質的特徴の差異が大きいことが示された。

### 3. 統計分析による検証

本節では、統計分析から、研究プロセスは多額の研究開発投資を必要としないが、開発プロセスは多額の研究開発投資を必要とするという、両プロセスの質的特徴の差異を検証のうえ、両プロセスが分離する傾向にあることを明らかにする。

研究プロセスの方程式と開発プロセスの方程式は、次の通りである。研究プロセスの成果は医薬品関連特許数で、開発プロセスの成果はブロック・バスター数で把握している。

$$\text{研究プロセスの方程式} : \log PAT_{i,t-1} = \alpha_0 + \alpha_R \log RD_{i,t-1}$$

$$\text{開発プロセスの方程式} : BB_{i,t} = \beta_0 + \beta_P \log PAT_{i,t-1} + \beta_R \log RD_{i,t}$$

$PAT$ : 医薬品関連特許数,  $BB$ : ブロック・バスター数,  $RD$ : 研究開発投資額,

研究プロセスの係数  $\alpha_R$  は、研究開発投資額が特許数に与える効果を弾力性で表現した定数である。 $\alpha_R \geq 1$  の場合、研究プロセスへの投資を 2 倍にした時に、期待される特許数が 2 倍以上になることを意味し、これは規模の経済と呼ばれる性質である。一方、 $\alpha_R < 1$  であれば、研究開発投資の規模の不経済が見られることになる。

開発プロセスの係数  $\beta_R$  は、研究開発投資額がブロック・バスター数に与える効果を弾力性で表現した定数である。 $\beta_R \geq 1$  の場合、開発プロセスにおいて規模の経済が見られることになる。また、係数  $\beta_P$  は、特許数がブロック・バスター数に与える効果を弾力性で表現したものである。

研究プロセスと開発プロセスの同時方程式モデルの統計分析の結果は、次のようなものである (表 3-1 参照)<sup>(4)</sup>。

研究開発投資額がブロック・バスター数に及ぼす効果を弾力性で示す定数  $\beta_R$  の推定値は 0.903 であり、標準誤差は 0.184 である。これらの数値は研究開発投資額にほぼ比例してブロック・バスター数が増加することを意味する。それに対して、研究開発投資額が特許数

に及ぼす効果を弾力性で示す定数  $\alpha_R$  の推定値は 0.667 であり、標準誤差は 0.119 である。そのため、研究プロセスには明確に研究開発投資の規模の不経済が見られることになる。

一方、定数  $\beta_P$  の推定値は 0.361 であり、これは特許数の 1% の増加がもたらすブロック・バスター数の増加は 0.361% であることを意味する。この量は明らかに  $\beta_R$  より小さく、開発プロセスの成果に、研究プロセスの成果がもたらす数量上の効果は大きくないと言える。これは、研究プロセスと開発プロセスを担当する企業が分離する傾向にあることを示唆する結果である。

従って、本節の統計分析の結果から、研究開発投資額が特許数に与える効果とブロック・バスター数に与える効果が大きく異なることが検証され、かつ、特許数がブロック・バスター数に与える効果が限定されていることが明らかになった。この統計分析の結果は、第 2 節で示した両プロセスの質的特徴の差異を実証的に支持するものである。

表 3-1 統計分析の結果

プロセス	母数	推定値	標準誤差
研究プロセス	$\alpha_0$	-1.119	0.888
	$\alpha_R$	0.667	0.119
開発プロセス	$\beta_0$	-7.591	1.283
	$\beta_P$	0.361	0.123
	$\beta_R$	0.903	0.184
対数尤度		-343.7	

出所：Miyashige, T., Fujii, A. and Kimura, K., "Are Research and Development Processes Independent in the Pharmaceutical R&D?," *International Congress on Modelling and Simulation 2007 Proceedings*, 2007, p.1038. から作成。

#### 4. 事例分析による検証

本節では、事例分析から、ブロック・バスターの研究企業と開発企業が分離する傾向にあることを検証する。

1990～2003 年までの各年（1997 年を除く）において、承認されているブロック・バスターの研究企業と開発企業を調査すると、およそ 20～30% のブロック・バスターにおいて、研究企業と開発企業が分離していることが示される（表 4-1 参照）。

また、研究企業と開発企業が分離しているブロック・バスターの具体的事例を見てみると、Paxil、Fosamax、Allegra、Zithromax などの、各薬効分野を代表するようなブロック・バスターにおいても、研究企業と開発企業が分離していることが示される（表 4-2 参照）<sup>(5)</sup>。

表 4-1 研究企業と開発企業の分離しているブロック・バスターの割合

年	全ブロック・バスター数	うち研究企業と開発企業が分離する数	その割合 (%)
1990	5	2	40.0
1991	8	2	25.0
1992	13	1	7.7
1993	22	5	22.7
1994	16	3	18.8
1995	21	5	23.8
1996	24	4	16.7
1998	14	3	21.4
1999	34	7	20.6
2000	43	6	14.0
2001	50	9	18.0
2002	56	16	28.6
2003	72	20	27.8

出所：宮重徹也『収益に貢献する研究開発成果に及ぼす研究開発投資効果の研究—研究プロセスと開発プロセスの分離に焦点をあてて—』，金沢大学大学院自然科学研究科生命科学専攻博士論文，2008，p.51. から作成。

表 4-2 研究企業と開発企業が分離するブロック・バスターの主な事例

2003年の売上順位	製品名	研究企業 (国籍)	開発企業
7	Paxil	Ferrosan (Denmark)	GlaxoSmithKline
14	Fosamax	Gentili (Italia)	Merck
23	Mabthera	IDEC (USA)	Roche
24	Allegra	Sepracor (USA)	Sanofi-Aventis
25	Lovenox	Pharmuka (France)	Sanofi-Aventis
26	Zithromax	Sour Pliva (Croatia)	Pfizer
67	Combivir	BioChem Pharma (Canada)	GlaxoSmithKline
69	Eloxatin	Debiopharm (Switzerland)	Sanofi-Aventis

出所：宮重徹也『収益に貢献する研究開発成果に及ぼす研究開発投資効果の研究—研究プロセスと開発プロセスの分離に焦点をあてて—』，金沢大学大学院自然科学研究科生命科学専攻博士論文，2008，p.52. から作成。

従って、第 3 節の統計分析の結果で明らかにされたように、事例分析の結果からも、ブロック・バスターの研究企業と開発企業が分離する傾向にあることが検証された。

## 5. 日本の製薬企業の現状と今後

第3節と第4節において、研究プロセスと開発プロセスの質的特徴の差異から、ブロック・バスターの研究企業と開発企業が分離する傾向にあることが示された。

そこで本節では、日本のビッグ4と言われる武田薬品工業、アステラス製薬、第一三共、エーザイの大手製薬企業4社の事例から、日本の大手製薬企業の研究開発するブロック・バスターにおいても、今後、研究企業と開発企業が分離する可能性が高いことを示す。

### (1) 武田薬品工業

武田薬品工業は、1980～1990年代に、前立腺がん治療薬「リュープリン」、消化性潰瘍治療薬「タケプロン」、高血圧症治療薬「ブロプレス」、糖尿病治療薬「アクトス」などのブロック・バスターを研究のうえ開発してきた。従って、武田の研究開発したブロック・バスターは、研究企業と開発企業が分離していなかったのである。

しかし、今後、武田の研究開発するブロック・バスターは、研究企業と開発企業が分離する可能性が高い。

武田の武田國男会長と長谷川閑史社長は、ブロック・バスターを安定的に生み出すためには、NCEの導入も必要であり、自社の研究で品揃えを補いきれないNCEは、企業外部から積極的に導入すると述べている<sup>(6)</sup>。従って、武田は、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスを、バイオベンチャーなどに外部化しようとしているのである。

表5-1 武田薬品工業による研究成果(NCE)の導入(2007～2008年)

時期	相手先企業・内容	具体的な導入品目
2007年3月	キャンバスと契約	がん治療薬の全世界での開発権・販売権を取得
2007年3月	パラダイム・セラピューティクスを買収	中枢神経領域での共同研究成果の開発権を取得
2007年5月	協和発酵と契約	抗体医薬の作成技術の使用権を取得
2007年6月	アルケミックスと契約	NCEの開発権・販売権を取得
2008年2月	アムジェン日本法人を買収	NCE13品目の開発権・販売権を取得
2008年4月	セルジェネシスと契約	前立腺がんワクチンの全世界での開発権・販売権を取得
2008年4月	シニアム・ファーマシューティカルズを買収	白血病やがん治療薬のNCEの開発権・販売権を取得
2008年5月	アルナイテム・ファーマシューティカルズを買収	共同研究成果の開発権・販売権を取得

出所：日本経済新聞朝刊から作成。

実際、武田は2007～2008年の2年間においても、バイオベンチャーなどの企業外部から研究成果(NCE)を導入する契約、あるいは、導入する買収を8件も実施している(表5-1参照)。

このように大手製薬企業である武田は、研究開発投資にほぼ比例して成果の得られる開発プロセスは担当するが、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベンチャーなどに外部化するようになってきたのである。そのため、今後は武田の研究開発するブロック・バスターにおいても、研究企業と開発企業が分離する可能性が高いのである。

## (2) アステラス製薬

アステラス製薬は、1980～1990年代に、その前身企業の山之内製薬が消化性潰瘍治療薬「ガスター」や排尿障害改善薬「ハルナール」などのブロック・バスターを、同じく前身企業の藤沢薬品工業が免疫抑制薬「プログラフ」などのブロック・バスターを研究のうえ開発してきた。従って、アステラスの研究開発したブロック・バスターは、前身企業の時代を含めて、研究企業と開発企業が分離していなかったのである。

しかし、今後、アステラスの研究開発するブロック・バスターは、研究企業と開発企業が分離する可能性が高い。

アステラスの青木初夫共同会長は、バイオベンチャーとの連携を深めることで研究開発の総合力を高めていきたいとし、新薬の芽（NCE）を探すために、領域を絞って研究を進めるバイオベンチャーに注目していると述べている<sup>(7)</sup>。加えて、企業成長を維持するには新薬が欠かせず、大手製薬企業は新薬の創薬技術や有望なNCEを持つバイオベンチャーの買収を続けていくことになるだろうとも述べている<sup>(8)</sup>。従って、アステラスは、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスを、バイオベンチャーなどに外部化しようとしているのである。

表5-2 アステラス製薬による研究成果（NCE）の導入（2007～2008年）

時期	相手先企業・内容	具体的な導入品目
2007年1月	キリンビールと契約	NCEの世界での共同開発権を取得
2007年11月	アジェンシスを買収	NCE11品目の開発権・販売権を取得
2008年2月	免疫生物研究所と契約	リウマチ治療薬の開発権・販売権を取得
2008年4月	コメンティスと契約	アルツハイマー病治療薬の全世界での開発権・販売権を取得
2008年9月	マキシジェンと契約	免疫抑制薬などの全世界での開発権・販売権を取得

出所：日本経済新聞朝刊から作成。

実際、アステラスは2007～2008年の2年間においても、バイオベンチャーなどの企業外部から研究成果（NCE）を導入する契約、あるいは、導入する買収を5件も実施している（表5-2参照）。

このように大手製薬企業であるアステラスは、研究開発投資にほぼ比例して成果の得ら

れる開発プロセスは担当するが、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベンチャーなどに外部化するようになってきたのである。そのため、今後はアステラスの研究開発するブロック・バスターにおいても、研究企業と開発企業が分離する可能性が高いのである。

### (3) 第一三共

第一三共は、1980～1990年代に、その前身企業の三共が高脂血症治療薬「メバロチン」などのブロック・バスターを、同じく前身企業の第一製薬が抗菌薬「タリビット」などのブロック・バスターを研究のうえ開発してきた。従って、第一三共の研究開発したブロック・バスターは、前身企業の時代を含めて、研究企業と開発企業が分離していなかったのである。

しかし、今後、第一三共の研究開発するブロック・バスターは、研究企業と開発企業が分離する可能性が高い。

第一三共の庄田隆社長は、革新的な新薬を生み出して製薬企業として成功を収めるために、自社に足りない技術は企業外部から導入し、場合によってはNCEも企業外部から獲得して、2015年には世界トップクラスの新薬をそろえる製薬会社になることを目指していると述べている<sup>(9)</sup>。従って、第一三共は、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスを、バイオベンチャーなどに外部化しようとしているのである。

実際、第一三共は2007～2008年の2年間においても、バイオベンチャーなどの企業外部から研究成果(NCE)を導入する契約、あるいは、導入する買収を4件も実施している(表5-3参照)。

表5-3 第一三共による研究成果(NCE)の導入(2007～2008年)

時期	相手先企業・内容	具体的な導入品目
2007年7月	アムジェンと契約	骨粗鬆症治療薬などの国内での開発権・販売権を取得
2008年5月	ユースリーファーマを買収	がん治療薬の開発権・販売権を取得
2008年7月	シトル・ジェネティクスと契約	抗体医薬の効力を高める技術を取得
2008年11月	アーキユールと契約	がん治療薬の開発権・販売権を取得

出所：日本経済新聞朝刊から作成。

このように大手製薬企業である第一三共は、研究開発投資にほぼ比例して成果の得られる開発プロセスは担当するが、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベンチャーなどに外部化するようになってきたのである。そのため、今後は第一三共の研究開発するブロック・バスターにおいても、研究企業と開発企業が分離する可能性が高いのである。



#### (4) エーザイ

エーザイは、1980～1990年代に、消化性潰瘍治療薬「パリエット」、アルツハイマー病治療薬「アリセプト」などのブロック・バスターを研究のうえ開発してきた。従って、エーザイの研究開発したブロック・バスターは、研究企業と開発企業が分離していなかったのである。

しかし、今後、エーザイの研究開発するブロック・バスターは、研究企業と開発企業が分離する可能性が高い。

エーザイの内藤晴夫社長は、NCEを獲得するための契約や買収において、金額に対する不安は少なく、抗がん剤など今後成長する領域に有望な新薬やNCEを持っているバイオベンチャーを逃したら大変だという不安の方が大きい。そのため、このようなバイオベンチャーをなんとかしてでも獲得したいと述べている<sup>(10)</sup>。従って、エーザイは、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスを、バイオベンチャーなどに外部化しようとしているのである。

実際、エーザイは2007～2008年の2年間においても、バイオベンチャーなどの企業外部から研究成果（NCE）を導入する契約、あるいは、導入する買収を6件も実施している（表5-4参照）。

表5-4 エーザイによる研究成果（NCE）の導入（2007～2008年）

時期	相手先企業・内容	具体的な導入品目
2007年3月	モルフォテックを買収	NCE7品目の開発権・販売権を取得
2007年7月	ライガンドと契約	抗がん剤4品目の販売権を取得
2007年12月	MGIファーマを買収	NCEの開発権・販売権を取得
2008年8月	シンバイオ製薬と契約	リンパ腫治療薬の共同開発権を取得
2008年8月	米国立がん研究所と契約	抗体医薬の研究技術を取得
2008年9月	エムザサイエンスと契約	うつ病などのNCEの開発・販売の優先交渉権を取得

出所：日本経済新聞朝刊から作成。

このように大手製薬企業であるエーザイは、研究開発投資にほぼ比例して成果の得られる開発プロセスは担当するが、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベンチャーなどに外部化するようになってきたのである。そのため、今後はエーザイの研究開発するブロック・バスターにおいても、研究企業と開発企業が分離する可能性が高いのである。



## (5) 小括

日本のビッグ 4 とされる武田、アステラス、第一三共、エーザイの大手製薬企業 4 社は、いずれも、研究開発投資にほぼ比例して成果の得られる開発プロセスは担当するが、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベンチャーなどに外部化するようになってきた。そのため、今後は日本の大手製薬企業の研究開発するブロック・バスターにおいても、研究企業と開発企業が分離する可能性が高いことが示された。

## 6. おわりに

本研究では、新薬の研究プロセスと開発プロセスの質的特徴の差異から、ブロック・バスターの研究企業と開発企業が分離する傾向にあることを検証してきた。

第 2 節では、研究プロセスは研究者のセレンディピティ（幸運）に依存するため、多額の研究開発投資を必要としないが、開発プロセスは製薬企業の組織活動に依存するため、多額の研究開発投資を必要とするという、両プロセスの質的特徴の差異を示した。第 3 節では、統計分析から、このような質的特徴の差異を検証のうえ、両プロセスが分離する傾向にあることを明らかにした。第 4 節では、事例分析から、ブロック・バスターの研究企業と開発企業が分離する傾向にあることを検証した。第 5 節では、日本の製薬企業を対象とした事例分析から、日本の製薬企業の研究開発するブロック・バスターにおいても、今後、研究企業と開発企業が分離する可能性が高いことを示した。

その結果、ブロック・バスターの研究企業と開発企業が分離する傾向にあることが検証されたのである。

## 注

- (1) 宮重徹也『医薬品企業の経営戦略—企業倫理による企業成長と大型合併による企業成長—』, 慧文社, 2005, pp.44-52.
- (2) 日本製薬工業協会編『DATA BOOK 2006』, 日本製薬工業協会, 2006, pp.36-44.
- (3) 桑嶋健一『不確実性のマネジメント—新薬創出の R&D の「解」』, 日経 BP 社, 2006, pp.19-22.
- (4) Miyashige, T., Fujii, A. and Kimura, K., “Are Research and Development Processes Independent in the Pharmaceutical R&D?,” *International Congress on Modelling and Simulation 2007 Proceedings*, 2007, pp.1035-1039.
- (5) 宮重徹也『収益に貢献する研究開発成果に及ぼす研究開発投資効果の研究—研究プロセスと開発プロセスの分離に焦点をあてて—』, 金沢大学大学院自然科学研究科生命科学専攻博士論文, 2008, pp.17-20.
- (6) Miyashige, T., “Scale Expansion and the Change of Research and Development Activities -Case of Takeda Pharmaceutical Company-,” *Far Eastern Studies*, 6,

2007, pp.51-63.

- (7) 日本経済新聞朝刊 2008年4月9日付, p.11.
- (8) 日本経済新聞朝刊 2008年1月10日付, p.11.
- (9) 日本経済新聞朝刊 2007年11月29日付, p.6A.
- (10) 日本経済新聞朝刊 2008年6月27日付, p.17.

#### 参考文献

Cockburn, I. M. and Henderson, R. M., "Scale and scope in drug development: unpacking the advantages of size in pharmaceutical research," *Journal of Health Economics*, 20, 2001, pp.1033-1057.

Gambardella, A., "Competitive advantages from in-house scientific research: the US pharmaceutical industry in the 1980s," *Research Policy*, 2, 1992, pp.391-407.

Gassmann, O., Reepmeyer, G. and Zedtwitz, M., *Leading Pharmaceutical Innovation: Trends and Drivers for Growth in the Pharmaceutical Industry*, Springer, 2008.

Graves, S. B. and Langowitz, N., "Innovative productivity and returns to scale in the pharmaceutical industry," *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp.593-605.

桑嶋健一・高橋伸夫『組織と意思決定』, 朝倉書店, 2001.

南部鶴彦編『医薬品産業組織論』, 東京大学出版会, 2002.

小野善生「リーダーシップ行動の再検討—エーザイ株式会社アルツハイマー型認知症治療薬「アリセプト」探索研究チームの事例研究—」『日本経営学会誌』第19号, 2007, pp.3-14.

Schwartzman, D., *Innovation in the Pharmaceutical Industry*, Johns Hopkins University Press, 1976.

# 製品コンセプト・イノベーションと開発者の「開発前提」

近畿大学 廣田章光

## I. 本研究の位置づけ

本研究は、製品コンセプトの創発をテーマとした研究の一環として、持続型イノベーション(Christensen and Rayner 2003)の持続要因を探ることにある。持続要因については先行研究において、技術が有する特性(Rosenberg 1976)、特定技術を選択するパラダイム(Dosi1982)、バリュー・ネットワーク(Christensen1997)の成果が示されている。本研究はそれらの成果をもとに、オーダー自転車製品の開発を事例として、開発者の開発行動に対し、持続要因がどのように存在しているかを確認する。そして持続要因を新たな価値次元を創発することへの制約とみなし、価値次元創発の手がかりについて考察する。

## II. 調査概要

調査対象として、トライアスロン、ハンディキャップを持つ顧客向けオーダー自転車をとりあげる。事例において注目するのは、「クランク」という脚の動力をフロントギアに伝達する部品である。クランクは従来、軽量、強度の二つの次元に対する持続型イノベーションを継続し、開発が進められてきた。

オーダー自転車の顧客は量産車に適合できず、自転車を何らかの理由で使いこなせない。そのためオーダー自転車は、一人一人の顧客の能力を発揮できる製品を、開発する目的を持っている。同一開発者による、3名の異なる顧客向けの開発事例から、以下の点を確認した。第1にクランクの長さという次元については、業界慣習的に設定された範囲と間隔(165ミリ~175ミリ範囲の2.5ミリピッチ間隔)から選択している。第2にクランク長の選択は、身長あるいは股下長に応じて、開発者が経験的に行っている。

## III. 考察

これらの現象は、開発者が疑うことなく信じて行動する「開発前提」(廣田 2000)と結びつく。一人一人の顧客の能力を、最大限発揮することが求められるオーダー製品の開発では、開発者が「開発前提」に目を向ける場合が存在する。この現象を、量産製品が意識的、無意識的に設定している「標準顧客」と、そこから外れる「非標準顧客」の概念によって説明する。このことは、価値次元創発を志向する開発を行う場合に、「非標準顧客」を半強制的に取り込むことができるオーダー製品の開発を活用することで、実現可能性を高めることにつながる。

## IV. 結論

本研究の結論は、第1に、開発前提を支える「標準顧客」、第2に、「非標準顧客」による開発前提の認識効果、第3に、「非標準顧客」を顕在化する「窓口」の効果である。

## ICTの発展による消費者コミュニケーション・ネットワークの変化と ブランド価値生成・変容との関係性

慶應義塾大学大学院 森岡耕作

マーケティング研究においてブランド論は、とりわけ1908年代以降、重要な研究領域と見なされるようになってきている。そのようなブランド論の中において、大別すれば2つの研究潮流を識別することができる。すなわち、第1は、消費者の側面から、ブランドの果たす役割を特定化している顧客ベース・ブランド・エクイティ論であり、他方、第2は、企業のマーケティング活動に焦点を合わせて、ブランド構築について言及するブランド・アイデンティティ論である。これら2つの研究群は、相互に関連しあいながら、同種の製品が投入された市場において、ブランド価値の構築を明らかにしてきているものの、他方で、企業による異なるマーケティング活動を前提としており、それゆえ、企業によるマーケティング活動についても同種であるという想定はなされていないという限界を抱えていると指摘されよう。

そこで、拙論(2009)は、企業によるマーケティング活動および製品が同種であることを前提に、消費者間コミュニケーションがブランド価値を構成すると主張した。ただし、この研究は、消費者間コミュニケーションに焦点を合わせていながら、それが生起する消費者間のネットワークについては、隣人との間のみネットワークが形成されているというプリミティブな状況を想定していた。しかしながら、現在、ICTの発展に伴って、消費者同士がコミュニケーションすることのできるネットワークは変化してきている。そこで、ICTの発展に伴う消費者間コミュニケーションについての変化を考慮に入れて、ブランド価値の生成・変容を議論する必要がある。

本報告においては、ICTの発展に伴って変化する消費者間コミュニケーションについて、第1に、それが生起するネットワーク構造に着目する。つまり、消費者は対面しうる個人間のコミュニケーション・ネットワークだけでなく、ウェブ上の口コミサイトや電子掲示板などのように、直接顔を合わせる事のない相手とのコミュニケーション・ネットワークをも有していると考えられる。とりわけ、後者に関して、スケール・フリー・ネットワークと呼びうる構造が指摘されている。他方、第2に、実世界のコミュニケーションとウェブ上でのコミュニケーションとの間のコミュニケーションの質的差異に焦点を合わせる。実世界でのコミュニケーションは、相互に識別しうる個人間において生起し、逆に、ウェブ上でのコミュニケーションは相互に個人を識別しえない状況で生起すると考えるならば、それらのコミュニケーションには質的な差異が存在すると考えられる。かくして、ICTの発展に伴って変化する消費者間コミュニケーションに関するそれら2つの特徴を考慮に入れて構築されたブランド価値の生成・変容に関するシミュレーション・モデルとそのモデルの実験結果が示される。

## 地域密着小売商における「家業意識」に関する実証分析

和歌山大学 柳到亨

流通科学大学 崔相鐵

本発表の課題は、「家業意識」に関する国際比較分析を行うことによって、日本の商業構造を生み出す要因の1つである家業という概念が日本に特殊なものであるのかを検討することである。この課題の端緒となったのは2004年に行われた事業継承および家業意識に関する探索的な日韓調査である。この調査では様々な分析が行われたが、特に、商店と家族との繋がり**の強さを測るための指標である「家業意識」に関する重要な示唆を含む結果が得られた。**我々は当初、家業意識については日本の商人のほうが韓国の商人よりも高いであろう、だからこそ日本の商人のほうが事業継承を行う傾向があるのだ、と考えていた。調査の結果分かったことは、「家業意識」については日韓両国間で顕著な差は見られないということであった。この結果は非常に重要であると考えられた。というのは、我々が当初想定していた「家業意識が高いと事業継承意識も高くなる」といった一連の仮説を導出したロジックとは相容れないからである。

この問題を受けて、石井他（2007）は「商業と家族との繋がり」の核概念として「家業」に注目し、概念的な再検討を行った。具体的には、「家業」を構成する諸概念を整理し、大きくは2つの概念として捉えられることを指摘した。ひとつは、「家代々の職業」としての家業概念で、もうひとつは「一家の生計のための職業」としての家業概念で、前者を「世襲型家業」、後者を「生業型家業」と名づけた。「家業」を2つの概念に切り分けて考えると、世襲型家業は直接的に家族継承意識に影響を与えるが、生業型家業は直接的に事業継承意識に影響を与えない、というロジックが想定できる。そうすると、先に日韓調査では「生業型家業」の意識が「家業意識」として捉えられていた可能性があり、その結果、事業継承を行う傾向がある日本の商人と、事業継承を行わない傾向がある韓国の商人の「家業意識」に差がなかったことを整合的に捉えることができるようになる。

本発表では、2007年行われた調査に基づいて、石井他（2007）で検討された「家業」を構成する諸概念に関する実証分析を行った。その結果はつぎの2点に要約できる。第1に、慎重な解釈を必要とするものの、家業の資産的側面（商権、不動産）については、日本より韓国の商人のほうが重視している傾向が確認された。第2に、技術的側面（関係技能・個人技能）については、韓国より日本の商人のほうが重視する傾向が確認された。特に、日本では地域コミュニティや顧客、取引先との関係といったことに関する技能を重視する傾向が見られた。

### 関連論文

石井淳蔵・高室裕史・柳到亨・横山斉理（2007）「小売商業における家業継承概念の再検討—日韓比較研究を中心にして—」『国民経済雑誌』第195巻第3号17—31頁。

# ネット通販の不当表示広告に対する流通政策と事業者の自主的取組みの検討

明治学院大学 丸山正博

## 1. 問題の所在

近年、偽装表示事件の頻発など不当表示問題が増加している。このことは公正取引委員会の景品表示法違反の処分数の増加傾向からも明らかである。また商品現物を確認できず表示・広告を頼りにせざるをえないネット通販の普及により、不当表示に対する監視活動や規制の必要性は高まっている。しかし政府による規制は事業活動の制約という側面もあり、規制の存在自体やその水準・態様は妥当なのか、事業者はいかなる対応をすべきかが問題となる。

そこで小稿は、不当表示に対する法制度と運用・執行のあり方と、事業者の自主的取組みのあり方について、ネット通販の不当表示を中心にまとめるものである。

## 2. 不当表示規制の概要

### (1) 景表法の概要

景品表示法（正式名称は不当景品類及び不当表示防止法）は、公正かつ自由な競争を確保する観点から消費者の適正な選択を妨げる過大な景品類の提供行為と不当な表示行為を規制している。このうち不当景品類規制は、「取引に付随して」（法 2 条 1 項）提供される過剰な景品を規制するものであり、公正取引委員会の発する告示が、懸賞による景品と総付の景品について、その最高額や総額を取引価額の 10 分の 2 などと具体的数値をもって詳細に定めている<sup>1</sup>。

また不当表示規制は、「品質、規格その他の内容」（いわゆる優良誤認、法 4 条 1 項 1 号）や「価格その他の取引条件」（いわゆる有利誤認、法 4 条 1 項 2 号）が、事実に相違して著しく優良であると一般消費者に対して示す表示を規制している。それらと並んで「一般消費者に誤認されるおそれがある表示」のうちで「公正取引委員会が指定するもの」（法 4 条 1 項 3 号）についても規制している<sup>2</sup>。これら 3 類型の不当表示のうち優良誤認については、表示の裏付けとなる合理的な根拠の存在についての立証責任が、公正取引委員会ではなく当該表示を行った事業者側に課せられるという証明責任の転換規定が設けられており（法 4 条 2 項）、合理的根拠をもって実証できない広告を不当表示とみなす規定となっている。

なお景品表示法の不当表示規制は、対象となる商品・サービスを問わず適用される。こ

<sup>1</sup> したがっていわゆるオープン懸賞は「取引に付随」しないので同法の規制対象ではない。

<sup>2</sup> 具体的には、無果汁の清涼飲料水等に関する表示、商品の原産国に関する不当な表示、消費者信用の融資費用に関する不当な表示、不動産のおとり広告に関する表示、おとり広告に関する表示、有料老人ホームに関する不当な表示、の 6 つが指定されている。



のほかに特定の商品群のみを対象とする表示規制として薬事法や JAS 法、食品衛生法などがあり、特定の取引形態を対象とする表示規制として特定商取引法があるが、これら景品表示法以外の表示規制についての言及は小稿では割愛する<sup>3</sup>。

## （２）景品表示法の位置づけおよび特徴

景品表示法は独占禁止法の特別法という位置づけであり、流通政策の基本的な枠組みを競争政策、振興政策、調整政策と分類する観点からは、これらの法律は競争政策として位置づけられる。

独占禁止法も、不当表示については不公正な取引方法のうち「ぎまんの顧客誘引」（法 2 条 9 項 3 号および一般指定 8 項）によって、不当景品については不公正な取引方法のうち「不当な利益による顧客誘引」（法 2 条 9 項 3 号および一般指定 9 項）によって規制している。これらのうち景品表示法はとくに、不当景品については前述のとおり取引に付随して提供されるもののみを対象とし、不当表示については一般消費者に対するもののみを対象としている<sup>4</sup>。不当景品と不当表示規制における両法律の類似点は、違反や違反のおそれのある行為に対して公正取引委員会が排除命令（独占禁止法の場合は排除措置命令）、警告、文書または口頭による注意を発する点である。またこれらの処分のうち、排除命令と警告については公表される点でも類似する。

一方で両法律の相違点として景品表示法のみには設けられている規定の一つが、公正取引委員会に加えて都道府県知事も不当な活動を行った事業者に対して、公表を伴う指示、文書または口頭による注意といった処分を行うことができる点である（法 7 条）。また事業者が景品、表示活動について自主規制を行う公正競争規約の制度が設けられている点である（法 12 条）。公正取引委員会が各業界によって自主的に定められた公正競争規約を認定することで、当該規約に基づいた事業者の行為には排除命令がなされないという一種のお墨付きが与えられる。

## （３）法制度および執行・運用面における近年の動向

景品表示法は馬肉や鯨肉を用いたニセ牛缶が多数の事業者によって販売されていたことから 1962 年に制定されたが、表示規制は近年法改正により強化される傾向にある。すなわち、2003 年改正で前述の不当表示のうち優良誤認に対する立証責任の転換規定が設けられ、昨年の 2008 年改正では、内閣総理大臣が消費者契約法に基づいて認定した消費者団体に対して不当表示の差止め請求権が付与された。これは行政処分が原則である景品表示法において民事請求を新たに認めることで消費者被害の拡散防止を目的としている。また

<sup>3</sup> たとえば電子商取引は特定商取引法上の通信販売に該当するので同法の表示規制の対象となり、景品表示法と重疊的に適用される。

<sup>4</sup> このため、たとえばフライチャイズシステムにおける本部の過大な収益予測に基づく加盟店募集は、景品表示法ではなく欺瞞的顧客誘引として独占禁止法違反の問題となる。



同年、最終的に法改正は見送られたが、不当表示を行った事業者に対象商品・サービスの売上額の3%の課徴金の納付を命じる課徴金制度の新設が国会で審議された<sup>5</sup>。なお景品規制は、法改正は行われていないものの告示により、総付景品の限度額が引き上げられるなど緩和傾向にある。

法制度の強化と併せて、法に基づいた執行・運用も強化されている。下表は景品表示法に関する公正取引委員会と都道府県による処分件数の推移である<sup>6</sup>。これをみると、不当景品と比較して不当表示の処分件数が圧倒的に多いこと、処分件数のうち公表を伴う重い処分である排除命令・警告・都道府県知事による指示が増加傾向にあることが分かる。

表：景品表示法に関する処分件数

		2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
不当表示	排除命令	27	21	28	32	56
	警告	6	21	36	7	19
	注意	511	650	532	596	482
	都道府県による指示	6	14	11	18	28
	都道府県による注意	-	-	606	688	660
不当景品	排除命令	0	0	0	0	0
	警告	0	0	0	0	0
	注意	107	72	78	54	38
	都道府県による指示	0	0	0	0	0
	都道府県による注意	-	-	62	32	20

出所：公正取引委員会「景品表示法の運用状況及び消費者取引の適正化への取組(各年版)」

また公正取引委員会は一般消費者約1,100名からなる消費者モニター制度のほか、2005年度より約200名からなる消費者取引適正化委員制度を設けて独占禁止法および景品表示法違反に関する監視活動や情報収集を行っている。都道府県でも同様の活動が行われ、たとえば東京都は2002年度より消費生活調査員制度を開始し、現在は約200名が景品表示法違反に関する監視活動を行っている。

### 3. ネット通販に関する不当表示の監視活動

#### (1) 概要

通信販売は非対面取引であり商品の現物を確認することができない。そのために、購入者の購入意思決定は販売者の表示・広告に多く依存することになる。とりわけ近年市場が拡大しているネット通販は、比較的低コストでの事業開始が容易であることから多数の事業者の参入・退下が頻繁であり、情報の双方向性などの特徴からオークションやアフィリエイトといった多様な販売形態が生まれている。そのために不当表示の監視活動を強化する必要性が高い。

しかし、景品表示法は包括的規制であるため、法制度上は販売形態や販売品目によって

<sup>5</sup> 課徴金制度は独占禁止法でも強化されており、今後も景品表示法で新設が審議される可能性が高い。

<sup>6</sup> 2004年度までの都道府県による注意件数は未公表である。

規制内容に差異はない。もっとも、ネット通販に関しては公正取引委員会が 2000 年にインターネット上の表示も景品表示法上の不当表示に該当しうることを告示によって明確にしたあと、2002 年に「消費者向け電子商取引における表示についての景品表示法上の問題点と留意事項」というガイドラインを公表している<sup>7</sup>。また事業者の自主規制である公正競争規約は業界ごとに存在するので、結果的に販売品目によって異なる規制が生じうる。

執行・運用面では、ネット通販に対する排除命令や警告といった公表を伴う行政処分は少ないが、ネット通販における監視活動は強化されている。公正取引委員会は 2000 年以降、アメリカ連邦取引委員会など諸外国の競争政策機関とともにインターネットサーフeday インターナショナル・インターネットスイープといわれる、ウェブサイトの閲覧による不当表示の一斉点検活動を行っている。また 2002 年より一般消費者を組織化した電子商取引調査員制度を設け、現在は約 80 名がインターネット上の不当表示の監視活動を行っており、違反となるおそれがあると思われる表示について、公正取引委員会が当該サイトの管理者に対して景品表示法の遵守を啓発するメールを送信し、自主的な表示の改善を促している。

## (2) 東京都による監視活動事例

東京都は 2006 年度と 2007 年度に複数の大学と連携してインターネット上の景品表示法に関する不当表示調査を行った。2006 年度は二大学の約 40 名の学生調査員がネットオークションのうち事業者が出品者となる表示について、2007 年度は三大学の約 60 名の学生調査員がネット通販の表示について調査を行い、筆者は両年度で非食品分野の調査を担当した拓殖大学の指導教員として調査に携わった。東京都が行っている消費生活員調査と比較した本調査の特徴は、店舗販売ではなくネット通販である、従来の調査員の過半を占める中高年女性ではなく大学生による調査活動である、ということである。

このうち 2007 年度の調査では、学生調査員が 263 事業者 519 件を不当表示の疑いありと指摘し、最終的にはうち 26 事業者に対して東京都が文書または口頭での注意を行った。この調査のうち筆者が担当した非食品分野で指摘された表示の顕著な特徴は以下の 3 点である。

第一は販売ウェブサイトに関して、大手 2 社を中心とするネットショッピングモール経由での取扱商品が多かった。これは、特定のネットショッピングモールでの取扱商品に不当表示の比率が特段に高いということではなく、商品を検索する際に、インターネット全体を対象とする検索エンジンを用いるよりも、取扱商品数が多いと思われる大手のネットショッピングモール内での商品検索の方が効率的であるために、調査員の多くがこれらのモール内での収集調査を優先的に行ったことが主な理由であると考えられる。

---

<sup>7</sup> ガイドラインはあくまでも公正取引委員会の指針であるから法律とは異なり裁判時に裁判所を拘束するものではないが、企業活動に対する実務上の影響力は大きい。

第二は商品分野に関して、痩身・ダイエット、美容、健康に関連する商品の広告表示事例が多かった。この理由としては、もともと調査員の多くが当該商品分野に不当表示が多いであろうとの仮説をもって優先的に収集調査を行ったことに加え、消費者が不安やコンプレックスを有することの多い商品分野であるために、不当表示であるか否かについての判断力が鈍ること、言い換えると販売事業者にとっては商品購入に至らせることが容易な商品群であることが考えられる。

第三は広告表示の内容および表現方法である。まず広告表示の内容に関しては、研究者や研究機関等の推奨があるとの表示や、当該商品利用者の感想が表示されているものが多かった。また広告表示の表現方法に関しては、「〇〇kg 減量」、「世界最大」「〇個限定」のような具体的かつ誇大な表示や、「通常価格〇円より△%値引き」といった根拠が疑わしい二重価格表示が多いほか、大きなフォントや「!」「☆」マーク、「～するだけで」といった強調表示も多かった。これらの理由としては、今回抽出された事例の商品は大手小売店が販売しないようなものが多く商品自体の知名度や信頼性が低いために、第三者による権威付けやクチコミにより商品の信頼性向上を意図していること、同様の商品を複数の事業者がインターネット上で出品・販売しているために競争上、目立たせる必要があることが考えられる。

#### 4. 景品表示法規制と自主的取組みのあり方

##### (1) 規制強化の妥当性

景品表示法に関する表示規制は、前述したように立証責任の転換規定、消費者団体による差止め請求制度の新設といった法制度の面でも、排除命令等の件数増加や監視活動の活発化といった執行・運用の面でも強化される傾向にある。しかし近年、景品表示法に限らず消費者保護法制の整備や消費者庁新設の議論が進む中で、こうした規制強化が官製不況あるいはコンプライアンス不況を招きかねないという批判が生じうるし、景品表示法の中でも景品規制は緩和傾向にあることから、そもそも表示規制の強化が妥当であるかが問題となる。

しかし表示規制の強化は、企業間の公正な競争の促進と消費者の適正な判断力を確保することを趣旨としている。この規制強化は景品規制の緩和と相反するようであるが、景品規制の緩和は企業間の競争促進と消費者の利益拡大を趣旨としているのであるから、ともに景品表示法の目的（法1条）に合致しており合理的である。たしかに表示規制は事前規制であり企業活動にとって制約要因になるが、免許制のような参入を規制するものとは異なり一定の行為を規制するものであるから、制約の程度は相対的に少ない。むしろ不当表示が排除されそうした表示を行う悪質事業者が淘汰されることは、表示・広告への消費者の信頼を高めることによって市場の成長に寄与し、結果的には優良事業者の利益にもつながる。したがって表示規制の強化は妥当であると考えられる。

## （２）規制の実効性向上の必要性

次に、表示規制の水準や態様については妥当といえるかが問題となる。たとえば同様の不当表示をした場合でも結果として売上高の大きな企業だけが排除命令を受けることがあるが、これは公平を欠くのではないか。

この点、景品表示法は独占禁止法の特別法であるから、表示が違法とされるためには、公正な競争を阻害するおそれがあることが要件となる。したがって市場に影響を与えうる売上高上位企業だけが違法に問われることは、法の執行・運用上は不公平とすることはできない。しかし処分を受ける側からの客観的な基準を欠くとの批判は免れがたい。公正取引委員会が事実上は、不当表示に関する排除命令や警告を公表することで一罰百戒ともいふべき効果を意図している以上、違法とする基準をより明確にすべきである。同様に企業が公正取引委員会に対して行う事前相談では厳しい基準が回答されるが、現実はその基準を下回る不当な表示がなされた場合、それが常に処分の対象になるわけではない。このような二重の基準が事実上存在することは妥当とは言えない。また不当表示の処分が増加傾向にある一方で不当景品の処分はきわめて少ないが、これは規制緩和のためというよりも、基準がガイドラインによって客観的に明確なので違反事例が少ないためであると考えられる。これらことから、表示規制について客観的基準が乏しいことは問題であり、ガイドライン質を改善し規制基準を明確化することが必要であると考えられる。たとえば電子商取引に関する「消費者向け電子商取引における表示についての景品表示法上の問題点と留意事項」は 2002 年に公表されたままであり、ネット通販における取引形態や広告手法の多様化に即した改定が求められる。

また消費者向け取引で生じる不当表示は主に企業間取引で生じる独占禁止法違反と比較して多量に発生する可能性が高いため、都道府県知事にも規制権限があることは妥当である。しかしその活動は公表処分数を見る限り、公正取引委員会の活動と比較して活発とは言いがたい。この原因としては、都道府県における担当部署のマンパワー不足や消費者相談を受け付ける消費生活センターとの連携不足、予算不足の問題があると考えられるので改善が求められる。

さらにネット通販に関する不当表示監視活動に関しては、実効性を一層高める余地が多い。非常勤の調査員による監視活動は個々人の力量に左右されやすく、活動量の制約も大きいので、調査員に対する消費者教育としての効果や事業者に対するアナウンス効果は別とすれば、表示・広告があふれるネット通販市場に対する監視活動の実効性は極めて限定的である。なおネット通販の不当表示に関して公表された処分事例が少ないのは、小規模なネット通販企業が多く公正競争阻害性という点で、処分の対象になりにくいことが一因であると考えられる。しかし、ネット通販の広告では複数の小売業者が同一商品についてほぼ同様の表示を行っている場合が少なくなく、これは小規模な小売業者の多くが製造業者の

広告を活用しているからである。こうした場合には多数の事業者による少額の売上を累計すると結果的に市場に与える影響が強い場合もありうる。こうしたことからインターネット上の情報のデジタル性を活用して、ネット上の不当表示については検索エンジンを利用したシステム的なスクリーニングが求められる。

### （３）事業者による自主的取組みの方向性

事業者は法に従って行為を制約するほか、コンプライアンスや企業の社会的責任、ソーシャルマーケティングといった、事業者が法の要求を越えて自ら積極的な活動をするところがあるが、表示問題についても事業者がこのような自主規制をすることは妥当といえるか。事業者が法の要求を越えて自主規制をすることは、営利を目的とする事業活動と矛盾するのではないかが問題となる。

自主規制は、たしかに事業活動の制約となりうる。しかし自主規制を策定しこれを遵守することは取引関係で生じるトラブルを回避するだけでなく、長期的には法が過度な規制を新設することを防ぐことができる可能性がある。自由な企業活動に対する政府の規制が市場の失敗を補完するものであるとしても、かかる規制は政府の失敗という新たな非効率を生むおそれがある。したがって、自社の企業活動に精通するがゆえに政府よりも専門性を有する事業者が自主的取組みをすることは効率的である可能性が高い。

また事業者による消費者保護的な自主規制は他社との差別化により競争優位の確立に寄与すると考える。とくにネットワーク効果が強く作用し市場での優勝劣敗が明確になりやすいネット通販においては、たとえばネットショッピングモールの手事業者が表示・広告に関する自主規制を策定し、これを出店事業者に遵守させることはそのモールの競争優位を一層強固なものにできると考える。

表示規制に関しては景品表示法が明文で自主規制としての公正競争規約制度を認めており、事業者は公正競争規約に従った表示をすることで違反に問われない効果を有する。この点から、現状では公正競争規約は商品分野ごと業種ごとに設けられているが、販売形態ごと、業態ごとでも新設してもよいのではないだろうか。

## ５．まとめ

不当表示問題について、景品表示法は規制強化の傾向にあるが、これは企業間の自由で公正な競争を確保し、消費者利益を確保するという独占禁止法や景品表示法の目的に合致するものであり、妥当である。

しかしその規制の基準や態様については改善の必要性があり、規制の実効性を高める必要がある。それは第一に、表示規制に関するガイドラインの質量の充実による、基準の具体化・明確化である。第二に、都道府県の処分活動の活発化である。そして第三にネット通販の不当表示監視活動における人海戦術ではなく検索エンジンなどを活用したシステム



的監視である。

また事業者は表示に関する自主規制基準を策定・遵守することは、過度な法規制の回避や、他者との差別化による競争優位の確立に寄与すると考える。具体的にはネット通販市場に大きな影響力を持つと思われる大手ネットショッピングモールの自主規制基準の策定や、ネット通販業態に関する公正競争規約の策定が有効であろう。

## 参考文献

- 石原武政(2000)「商業政策の構造」石原武政、池尾恭一、佐藤善信『商業学(新版)』所収、有斐閣
- 上原征彦(1999)『マーケティング戦略』有斐閣
- 川井克俊、地頭所五男(2007)『Q&A 景品表示法 (改訂第二版)』青林書院
- 久保村隆祐、田島義博、森宏(1982)『流通政策』中央経済社
- 公正取引委員会「景品表示法の運用状況及び消費者取引の適正化への取組 (各年版)」
- 白石忠志(2006)『独占禁止法』有斐閣
- 東京都生活文化局(2007)『平成 18 年度 大学との連携による不当表示・広告の収集調査結果報告書』
- 東京都生活文化スポーツ局・福祉保健局(2008)『平成 19 年度 大学との連携による不当表示・広告の収集調査結果報告書』
- 丸山正博(2007)『インターネット通信販売と消費者政策』弘文堂
- 丸山正博(2008)「アフィリエイトとドロップ SHIPPING」多賀谷一照、松本恒雄編『情報ネットワークの法律実務』所収、第一法規
- 渡辺達朗(2007)『流通政策入門(第 2 版)』中央経済社

## 商業集積維持のメカニズム：那覇市商店街を事例として

沖縄大学地域研究所 金珍淑

### 1. はじめに

本研究の目的は、自然発生的な商業集積の事例研究を通じて、商業集積が維持されるメカニズムを明らかにすることにある。那覇市商店街の事例は、その目的のために積み重ねていく事例の一つとして位置づけられる。本事例の分析から、商業集積が継続するためには、商業集積を取り巻く小売環境の変化に応じて集積内部が再編される必要があることが示された。また、商業集積の内部再編は新規参入を切っ掛けにはじまり、集積内部で働く競争の原理と伝播の容易性によって促進されることが示された。

牧志公設市場、国際通り、平和通り等隣接した多くの通りによって構成される那覇市商店街は、戦後間もなく形成され沖縄を代表する商店街として賑った。しかし、「飛ぶように売れる時代」を経て復帰後（1972年）、大型店の進出とともに停滞が進んだ。地元客を大型店にとられる一方で、沖縄への観光客は持続的に増加し、近年では1年でおおよそ600万人の観光客が訪れている。商業集積を取り巻く小売環境の変化に応じて、那覇市商店街はその品揃えを地元客向けから観光客向けの土産品へと大幅に転換した。現在では、国際通りをはじめ牧志公設市場、平和通りに至るまで土産品を揃える店舗で埋め尽くされつつある。

那覇市商店街の事例は、商業集積が継続するためには、小売環境の変化に応じて集積内部の再編が必要となることを示す。当商店街においては、新規参入を切っ掛けに再編がはじまり、小売業者間の競争のもとで、濃密な情報の流れによる新たな営業戦略の伝播が進んだことで、集積内部の再編が促進された。自然発生的な商業集積のメンバーは自律的な意思決定が可能のため思い切った営業戦略の転換が可能だったことを考えると、商店街は、一度提示された成功モデルが迅速に伝播し全体としての統一性を出せるという点で、大きな強みをもつと考えられる。

本稿では、2008年7月から10月にかけて実施した那覇市商店街のフィールドワークから、商業集積維持のメカニズムを明かすための知見を得たい。以下、次節（2節）では先行研究を検討し、3節では那覇市商店街の形成と変容のプロセスを概観する。最後の4・5節では事例研究から得られた知見をもとに商業集積維持のメカニズムについて考察し、本研究によるインプリケーションを述べる。

### 2. 先行研究の検討

戦後進んだ小売業態の大型化、経営の近代化によって、それまで地域に根付き地元客の需要を満たしていた各地の商店街は多大な打撃を受けた。商店街は、自然発生的に形成された商業集積であり、石原（1985）のいうように、異質なメンバーが集まる所縁型の組織



であるため、誰かの管理のもとで望ましい商店街像を実現することは難しい。大型化し近代化した小売業態が大量仕入による低価格と便利なショッピング施設を武器に地域商店街から顧客を奪っていく一方で、全国の商店街は停滞した需要を盛り返せずにいるのが実情である<sup>1</sup>。

商店街のような自然発生的な商業集積では、個々のメンバーが自律的な意思決定のもとで商売を営む。だが、それぞれミクロなレベルで相違する利害のもとで行動するために全体としてまとめにくく、ある目標に向けて人為的に商業集積を変えていくことは難しい。形成初期は消費者ニーズに合致した営業戦略で繁盛していた商店街が、小売環境の変化に応じて変化できずにいるのはこの理由による。このような中、長引く商店街不振の問題を、「まちづくり」の中で解決しようとする動きが1990年代以降活発化した(石原・石井(1992)、石原・加藤編(2005)、石原(2006)、宇野・吉村・大野編(2008)等)。商店街再生の問題を、商業そのものに限るのではなく地域全体の問題として考えていこうとする動きである。

小売業を地域社会の中に位置づける「まちづくり」においては、商店街の役割が再認識され、商業者によって絶えず変化する商品が陳列されることによって新たな消費を開き、人間が介在することによって人々のふれあいと交流をつくりだす。また、店舗は隣接店舗と連担することによって街並みをつくりだし、それらが全体として独特の都市空間を演出することを目指す(石原・加藤(2005)、p.14)。これらの取り組みは、商業そのものに限定した取り組みでなく、成果を生み出すまでに長時間を要するため、その有効性を明確に評価しにくい点も否めない。商業本来の機能を再考する必要性が指摘される所以である。

商店街(商業者)のコミュニティ機能が重要であり、商業者がそういう意味で地域貢献を果たし、例えば様々な地域密着のイベントによって住民を集めたとしても、その住民を商店街の客に変えることができなければ、地域商業として成り立っているとはいえない。商店街の地域貢献は商売以外のプラス $\alpha$ ではなく、本来の買物機能を通じて消費者に対して利便性の高い買物環境を提供すること自体にあることが再確認されつつあるのである(石原・加藤(2005)、p.235)。

こうした状況で、加藤は、縮小均衡モードが働き始めた商店街の現実的な活性化策として、変化への「切っ掛け」を与え、その後はできるだけ環境との相互作用や競争圧力を活用しつつ、商店街の「自己組織化」に期待しながら再生させる手法を提案している。滋賀県の長浜や福山のフリークポケット、名古屋の大須商店街は、店舗の新陳代謝を切っ掛けに空き店舗問題を解決し品揃えを変更した例である(加藤(2003)、pp.169-170)。

それでは、上記の例ではなぜ、新陳代謝を切っ掛けに商店街の性格が大きく変化し拡大均衡モードに反転したのだろうか<sup>2</sup>。これは、新規参入を切っ掛けに明示化された優れた営業戦略モデルが集積内で伝播し、商店街全体としての再編が進んだためであると考えられる。集積内には様々な情報キャリアが存在するため、意欲をもつメンバーであれば、事業に必要な情報を低コストで得ることができる。

集積で得られる情報について山下（2000）は、集積という場において、情報キャリアの共有がおこり整合性のとれた情報の解釈コードが獲得されるとした。例えば、秋葉原という商業集積には、物理的な空間におかれた極めて多様な情報キャリアが存在する。店がまえや店頭のディスプレイ、店の配置、売場の構成、看板、街路、ネオン、店員、人混み、騒音、店頭で陳列された商品群である。集積を訪れた消費者も情報のキャリアとなる。これらの情報キャリアから、集積という一定の物理的空間の中で培われた情報の解釈コードを通して、濃密な情報を読み取ることができる<sup>3</sup>。

また、大田区の産業集積を研究した額田（1998）は、「場」には、人々が参加し、意識的にあるいは無意識のうちに相互に観察をし、コミュニケーションをおこない、共通の体験をする中で、その人々のあいだで特有のものの方や雰囲気のようなものが形成され、そこに身をおく人々の行動に影響を与えとしながら、集積には、価格以外にも重要なキャリアー「場」を構成する様々なものが存在するとした<sup>4</sup>。「場」は、その空間を構成する人々の会話や表情、設置されている機械や器具、部屋のレイアウトの取り方、照明の明るさや、部屋の温度、機械や人の活動が作り出す音など、実にさまざまなものから構成されており、「場」を共有することによって観察されるこのようなさまざまな「場」の構成物は、さまざまな情報を潜在的に発信している情報のキャリアであるとしたのである<sup>5</sup>。

山下（2000）と額田（1998）の議論は、集積には豊富な情報源が存在するので、集積の中で事業をともにするメンバーの間で培われたものの方によって、意思決定に必要な情報を取得できることを意味する。とりわけ、商業集積という場は、商業者間に強い競争の原理が働く場である。そのため、他者の動向には常にアンテナを張り、好調な売れ行きをみせる営業戦略には関心が集まる。ただ関心を見せるだけではなく、将来性があると思えば思い切って追随する。すなわち、商店街に何らかの切っ掛けがあれば、集積内部で得られる低コストの情報—営業戦略の転換に欠かせない重要な情報—を活用した追随が続く<sup>6</sup>。この動きが累積するとともに商業集積の内部再編が進み、いつの間にか全体として大きな変貌を成し遂げる。誰かが管理しているわけではないが、商業集積に集まる個々のメンバーが競争し、自店にとって最善と思われる行動をとった結果としての変化であるがゆえに、このようなプロセスは自然発生的な商業集積において期待される現象である。

以下では、上記で検討した「切っ掛け」と「集積のメカニズム」に注目しながら、那覇市商店街の事例を見ていく。当商店街の変容プロセスから、内部再編の切っ掛けは何だったのか、また、その切っ掛けがいかいにして集積全体を変化させていったのかを観察し、自然発生的な商業集積が維持されるメカニズムについて考察する。

### 3. 那覇市商店街の事例

牧志公設市場、国際通り、平和通り等隣接した多くの通りによって構成される那覇市商

店街は、戦後間もなく形成され沖縄を代表する商店街として賑った<sup>7</sup>。しかし、復帰後（1972年）、大型店の出店が進む中で地元客需要が激減した。一方で、沖縄への観光客は持続的に増加し、近年では1年でおよそ600万人の観光客が訪れている。商業集積を取り巻く小売環境の変化に応じて、那覇市商店街はその品揃えを地元客向けから観光客向けの土産品へと大幅に転換した。現在では、国際通りをはじめ牧志公設市場、平和通りに至るまで土産品を揃える店舗で埋め尽くされつつある。

那覇市商店街は、戦後の形成から現在までおよそ60年の長い歴史をもつ自然発生的な商業集積である。復帰後大型店の進出とともに小売環境が大きく変化する中で、商店街の品揃えやサービス等の営業戦略を大きく転換しながら継続している商業集積である。

本節では、戦後形成された那覇市商店街の変容プロセスを概観し、自然発生的な商業集積が維持されるメカニズムについての知見を得る。事例分析のためのフィールドワークは2008年7月から10月にかけて実施した。1次・2次データを収集し、先行研究を検討した。インタビュー調査は、行政・NPO側2名、商店街組合側5名、個別商業者8名の15名に対して、総16回実施した。以下では、これらのデータをもとに、那覇市商店街の変容プロセスとその要因について見る。

### 3.1. 那覇市商店街の変容プロセス<sup>8</sup>

#### （1）戦後

那覇市商店街は、戦後牧志、壺屋の解放により開南付近にいち早く形成された闇市を出発点としている。市が管理するために開南の闇市が牧志第1公設市場に移されるなか、隣接の県道39号線沿いには国際通りが急速に形成され「奇跡の1マイル」と呼ばれた。国際通りの南側には、市場通り、平和通り、ガープ川中央商店街等隣接して多くの通りが形成され、1950年代にはすでに沖縄を代表する商業集積を形成した<sup>9</sup>。

形成当初から復帰前後までの那覇市商店街は、大きく3つの性格をもつ市場が共存する形で成り立っていた。食品や日用品で地元客の足元需要を満たす近隣型の公設市場と、免税品や高級な買回り品、劇場等で新たなライフスタイルを提案し沖縄全域から集客する広域型の国際通り、その中間レベルの需要を満たす地区型の平和通りである<sup>10</sup>。これらの通りを中心として形成された那覇市商店街は、「飛ぶように売れる」という超過需要の時代が続く中で地域の商店街として、沖縄を代表する商店街として繁盛し、地元の人々の生活に欠かせない場となっていた<sup>11</sup>。

#### （2）復帰後

1972年の復帰後、那覇市商店街は、しばらく沖縄を代表する商業集積としての地位を守っていた。しかしその後、新たな小売業態が出店を加速化していった。第1種および第2種の大規模小売店舗数で、那覇市に立地する店舗の割合も高い<sup>12</sup>。

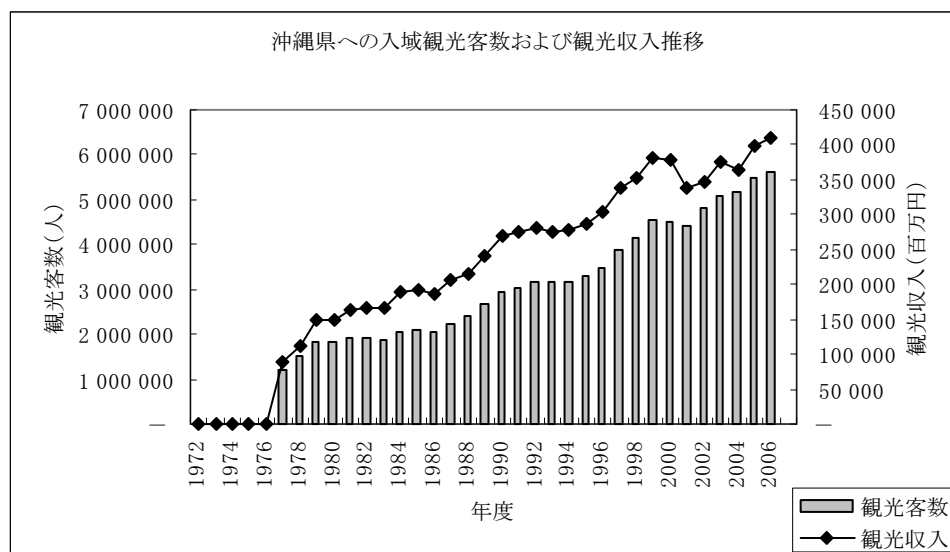
大型化した新業態はセルフサービス方式を導入し、大量仕入による価格交渉力を行使することで低価格を実現できる。さらに、大規模な駐車場や利便性の高い商業設備をもつため、商店街に立地する個人経営店舗に比べはるかに競争力をもつ。当然、既存の商店街への地元客は大型店に流れ、那覇市商店街も客離れの危機に瀕した。復帰後しばらくはまだ那覇市商店街をはじめ地元の個人店舗で主に買物していた那覇市民が、1990年代には買物場所を大幅に変え大型店で買物するようになった<sup>13</sup>。大型化した新業態が増加するにつれ、那覇市商店街への客足が確実に減り、既存の零細小売業者が危機に直面したことを意味する。

このような小売環境の変化に応じて、那覇市商店街では1990年代以降以下のような変化が起こった。

### (3) 1990年代以降

復帰を切っ掛けに大型店の出店が進む中で、那覇市商店街をはじめ地域商店街への需要は確実に減っていった。一方で、戦後沖縄への観光客数と観光収入は持続的に増加していた(図1)。観光客による土産物への支出も大きい<sup>14</sup>。これらの環境変化に直面した那覇市商店街には、商業者の新規参入を促す以下のような変化が起きていた<sup>15</sup>。

図1 沖縄への入域観光客数および観光収入の推移



(注)1. 観光客数は入域観光統計、個人消費額は観光客に対する任意アンケート調査による。

2. 2000年から観光収入の積算において、統計手法の変更があった。

1) 2000年以降は、航空乗客アンケート及び空港内アンケート調査を実施し、個人消費額を推計している。

2) 推計方法の改訂等で、1976年から2001年までの個人消費額と観光収入を遡及修正した。

出所：沖縄県観光商工部観光企画課『観光要覧 2006年版』、2007年度は速報値。

第1に、沖縄への旅行形態が、団体旅行や観光付きパック旅行からフリープラン型パック旅行、個人旅行へと変化したことである<sup>16</sup>。この旅行形態の変化によって、観光客が那覇市商店街を自由に回遊する機会が増えた。

第2に、戦後の形成時から商売を営んできた商業者が店舗の賃貸業者に転じたことである。復帰後1980年代、90年代にかけて加速化した大型店の出店とそれによる地元客離れが進む中で、既存の業種や営業方式では商機を見出せず、新たな経営にも踏み切れなかった商業者の選択である。

以上の2つの変化は、その後那覇市商店街への新たな商業者の参入と、それによる品揃えの変化に大きく影響したと考えられる。

第1の、旅行形態の変化にともない那覇市商店街への観光客が増加したことは、それまで観光名所で土産品を販売していた拠点販売業者に、当商店街へ参入するインセンティブを与えたと考えられる。これらの販売業者はそれまで培ってきた土産品の取扱に必要な技術や経営ノウハウを活用しながら、当商店街への進出後も観光客向けの土産店として営業を展開した。

第2の、既存の商業者が店舗の賃貸業者へと転じたことは、当商店街への県内外からの新規商業者の参入を促した<sup>17</sup>。沖縄への観光ブームに商機を見出した商業者の参入である。これら新規商業者の参入によって、それまで地元客で成り立っていた商店街の性格が大きく変わったと考えられるのである。

現在では、那覇市商店街は、土産店のチェーン展開が進み、国際通りをはじめ、市場通り、平和通り、ガープ川中央商店街まで、観光客をターゲットとした土産品を取扱う店舗で埋め尽くされつつある<sup>18</sup>。このような変化が望ましいかどうかに関しては賛否両論があるにせよ、今では当該商業者が観光客の減少を懸念するほど、当商店街は観光客をメインターゲットとした商業集積へと大きく変化した。

### 3.2. 個別事例：市場本通りK店舗<sup>19</sup>

以上で述べた那覇市商店街の変容プロセスにおいて、個々の店舗がどのように営業戦略を転換したかを、個別店舗の例で見よう。

20坪の小売店を営む市場本通りのK店舗は、1960年代婦人服で開業し、2001年、業種を土産品へと大幅に転換した。衣料品を扱っていた頃は地元客がメインだったが、現在では観光客が99%を占めるという。

K店舗が2001年、地元客向けの衣料品から観光客向けの土産品へと業種転換したのには理由がある。当時すでに、市場通りを通る客層の9割は観光客だった。飽和状態だった衣料品店を含む地元客向けの店舗が次々と土産店へ転換していた。K店舗社長は、2000年前後、市場本通りで明示的に土産店化した店舗は約3割、一部だけでも土産品を揃えるよう



になった店舗まで合わせると、およそ8割の店舗が土産品を扱っていたと認識する。来客が伸び悩む自店と比べ、土産店への客の流れは後を絶たない。こんな風景を目の前に、土産店への業種転換を決断した。土産店は衣料品より回転率も高く、利潤も高い。

仕事の合間に、土産店の店員と雑談を交わしながら売れ筋商品の情報を探った。向かい側の土産店には、一日で何回もの納品がある。近くの車道に停車した納品車には社名と電話番号が書かれている。仕事を終えて商店街の仲間で一杯する時間は、ただ飲むだけではない。いろんな情報を引き出す会話を仕掛ける。今商店街でどんな店舗が儲けているのか、何が売れているのかで話は盛り上がる。月2、3回は国際通りや空港にでかけ、客の動きを観察し、売れ筋商品の特徴や製造業者の連絡先を確認する。これらの日常的な情報収集によって、K店舗はコストをあまりかけずに土産店へと業種転換することができた。日頃の情報探索が可能だったため、業種転換にかかった時間は、酒類販売免許の取得に費やした4ヶ月だったという。

すなわち、K店舗は、業種転換の決め手となる仕入先情報や品揃え情報を、商店街内部で低コストで得ることができたため、迅速に業種を変えることができた。集積に存在する豊富な情報キャリアと、それを読み取ろうとする事業者の努力があったために営業戦略の転換が可能だった。K店舗のような追随の連鎖によって、需要を的確に捉えた営業戦略の伝播が迅速に進み、那覇市商店街の内部再編が進められたと考えられるのである。

以下では、那覇市商店街の再編の切っ掛けとなった新規参入の意味と、再編を促す集積のメカニズムについて考察しよう。

#### 4. 商業集積維持のメカニズムについての考察

以上で見たように、商業集積の維持のためには、小売環境の変化に応じた集積内部の再編が必要となる。本稿では、那覇市商店街で、小売環境の変化に応じて品揃えを大幅に転換するという形で再編が進んだプロセスを概観した。その再編の切っ掛けとなったのは新規参入であり、集積で働く競争の原理と伝播の容易性によって再編が促進された。

拡大均衡モードの働きによって形成された商業集積はいずれ、縮小均衡モードに突入する。形成当初は消費者ニーズに合致していた品揃えやサービスが陳腐化するためである。商業集積が生き残り継続するためには、移り変わった消費者ニーズに対応できる新たな品揃えやサービスが必要となる。集積内部の再編が必要とされる。しかし、このような内部再編はいかにして起こるのだろうか。この問題について、那覇市商店街の事例から考察しよう。

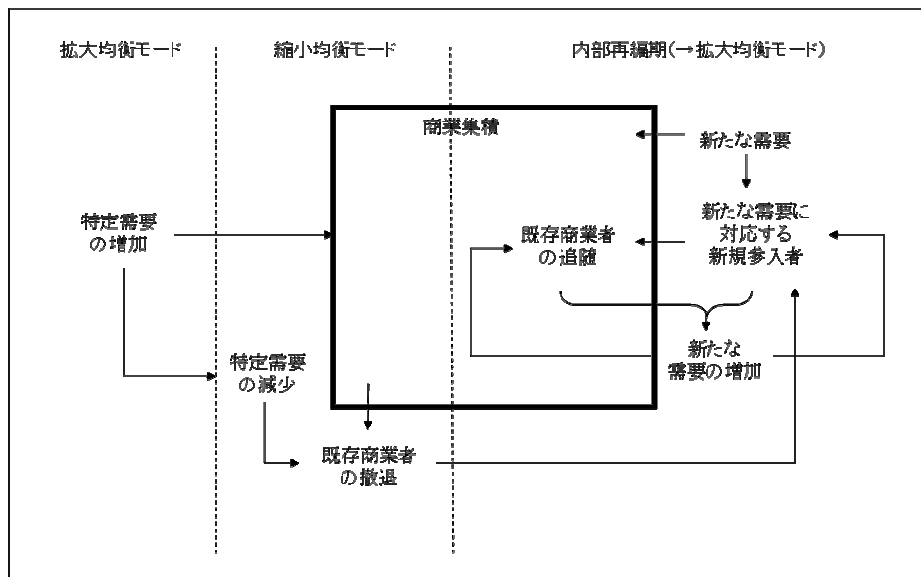
商業集積の内部再編の切っ掛けは、集積への新規参入であると考えられる。既存の事業者は既存の営業戦略に慣れ親しんでいるだけでなく、日々の商売に追われ新たな営業戦略を開発する余力をもたないからである。ここに、新たな消費者ニーズをつかんだ新規参入

者が現れる。既存の営業戦略では商業集積が停滞しているわけだから、新規参入者の中から新たな需要を開拓しうる営業戦略が見出される可能性が高い。新規参入モデルの中から成功例が観察されると、これが既存の商業者に刺激を与える。

刺激を受けた既存商業者は思い切った営業戦略の転換を決断する。しかし、追随したいという気持ちだけでは、営業戦略の転換はなしえない。集積では、この追随を低コストで可能とするメカニズムが働く。豊富な情報キャリアが存在するからである。直接観察できる情報、インフォーマルな交流から得られる情報である。他社との競争で負けたくないという意欲をもち、常に利用できる情報を探る商業者にとっては、集積という場は、非常に有効な情報が濃密に流れる場である。また、中小規模の商業者が集まる集積であるがゆえに、他店の営業戦略は、大型店のそれとは違って、直ちに自店に適用できる身近な情報である。優れた営業戦略が集積内で迅速に伝播するのは、このような理由による。

以上を、商業集積維持のメカニズムとしてまとめると、図2のようになる。形成当初は拡大均衡モードのもとで繁盛していた商業集積が、様々な小売環境の変化に対応できず縮小均衡モードに突入する。そこに、新たな消費者ニーズに商機をもとめた新規の商業者が参入する。新規参入者の中から優れた営業戦略が浮上すると、競争関係にある既存商業者の追随が相次ぐ。新たな営業戦略が伝播するプロセスで、商業集積への需要も増加に転じ、再び拡大均衡モードに突入する。商業集積は、このようなメカニズムで維持されていくと考えられるのである。

図2 商業集積維持のメカニズム



(注) 拡大均衡モード、縮小均衡モードの概念は加藤(2003)に従っている。  
出所:筆者作成。



## 5. おわりに

本稿では、那覇市商店街の事例研究を通じて、商業集積が維持されるメカニズムについて考察した。商業集積の維持のためには、集積内部の再編が必要であることが示された。また、その再編は新規参入を切っ掛けにはじまり、集積で働く競争の原理と伝播の容易性によって促進されることが示された。

しかし、那覇市商店街の事例は、現在全国で停滞する数多くの商店街と比べると、観光客の増加という追い風に救われた特殊なケースと考えることもできる。地元客需要では縮小均衡モードに突入したが、観光客需要では拡大均衡モードだったため生き残りの余地があったと見ることもできる。このように、個々の商店街が直面する環境はそれぞれ異なっているものの、那覇市商店街の事例から、縮小均衡モードにある商店街へのインプリケーションが何かを検討することは重要であると考えられる。

停滞する商店街の問題点は、既存の需要が減少する一方で、新たな需要をつかめないとあるといえる。新たな需要が明示的に示される商業集積では新規参入も順調に進むだろう。したがって、縮小均衡モードにある多くの商店街では、新規参入あるいは、今までにない営業戦略モデルを積極的に投入し潜在的な需要を探ることに注力する必要があると考えられる。商店街、行政、市民が連携する中で、望ましい営業戦略モデルを開発する必要がある。

現在伸び悩んでいる商店街は自然発生的な商業集積である。大型小売店やショッピングセンターに比べ競争力がないと思われがちだが、所縁型商業集積にはそれなりの強みがある。集まっているメンバーを誰かが統制できない反面、個々の競争意識が強く自律的に営業戦略を決め行動に移すことができる。これは、商業集積への需要を探索することができれば、優れた営業戦略が集積内で伝播し、商業集積全体としての再編が迅速に進む可能性があることを意味する。多くの商店街は、どちらかといえば、再編の切っ掛けとなる潜在的な需要の探索に苦しんでいるといえるだろう。

新規参入者の優れた営業戦略が自然発生的な商業集積内で伝播するプロセスについては、よりミクロなレベルでのフィールドワークが必要である。あわせて、新規参入の誘導策についても明らかにする必要がある。これらについては次回の課題としたい。誰かが管理するわけではなく、個々の意思決定のもとで競争しているからこそ集積の変化が促進されるメカニズムが存在しているのであれば、停滞に悩む多くの商店街にも再生の余地はあると考えられる。

## 参考文献

- 石原武政（1985）、「中小小売商の組織化—その意義と組織形態」、『中小企業季報』4、pp. 1-8。
- 石原武政（2000）、『商業組織の内部編成』、千倉書房。
- 石原武政（2006）、『小売業の外部性とまちづくり』、有斐閣。
- 石原武政・石井淳蔵（1992）、『街づくりのマーケティング』、日本経済新聞社。
- 石原武政・加藤司編（2005）、『商業・まちづくりのネットワーク』、ミネルヴァ書房。
- 石原武政・矢作敏行編（2004）、『日本の流通100年』、有斐閣。
- 伊丹敬之（1998）、「産業集積の意義と論理」、伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣、所収。
- 宇野史郎（1998）、『現代都市流通のダイナミズム』、中央経済社。
- 宇野史郎・吉村純一・大野哲明編（2008）、『地域再生の流通研究』、中央経済社。
- 小川秀樹（1998）、『イタリアの中小企業—独創と多様性のネットワーク』、日本貿易振興会。
- 沖縄県観光商工部観光企画課、『観光要覧 各年版』。
- 沖縄県小売商業支援センター（1997）、『本店法の規制緩和に伴う中小小売商業実態調査報告書』。
- 加藤司（2003）、『流通理論の透視力』、千倉書房。
- 清成忠男・橋本寿朗編（1997）、『日本型産業集積の未来像』、日本経済新聞社。
- 金珍淑（2009）、「沖縄の小売流通システム」、『地域研究』5（近刊予定）。
- 金珍淑（2005）、「集積における模倣の促進—集積メンバー間取引関係を中心に」、『一橋論叢』134(5)、pp. 902-924。
- 金珍淑（2006）、「産業集積における取引と模倣—東大門アパレル市場の事例研究」、一橋大学大学院商学研究科博士学位論文。
- 金城宏（1997）、「那覇市商業の形成過程—那覇市国際通りを中心に」、『商経論集』24(1)、pp. 15-44。
- 金城宏（2004）、「ガープ川改修と商店街の形成過程—ガープ川中央商店街を中心に」、『産業総合研究』12、pp. 25-46。
- 高岡美佳（1998）、「産業集積とマーケット」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣、所収。
- 田村正紀（2001）、『流通原理』、千倉書房。
- 田村正紀（1986）、『日本型流通システム』、千倉書房。
- 那覇市商工会議所（1994）、『買物楽園 那覇市中心商店街ガイドマップ』。
- 那覇市総務部秘書広報課、『那覇市勢要覧 1994年版』。
- 額田春華（1998）、「産業集積における分業の柔軟さ」、伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣、所収。
- 畢滔滔（2002）、「広域型商店街における大型店舗と中小小売商の共存共栄—「アメ横」商店街の事例研究」、『流通研究』5(1)、pp. 1-26。
- 畢滔滔（2006）、「商店街組織におけるインフォーマルな調整メカニズムと組織活動—千葉市中心市街地商店街の比較分析」、『流通研究』9(1)、pp. 87-108。
- Piore, Michael J. and Charles F. Sable (1984), *The Second Industrial Devide*, New York: Basic Books (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳(1993)、『第二の産業分水嶺』、筑摩書房)。
- 福嶋路（1996）、「日本合成繊維産業の組織間学習」、『ビジネスレビュー』44[2]、pp. 79-93。
- 山下裕子（1993）、「市場における場の機能—秋葉原の価格形成プロセス」、『組織科学』27(1)、pp. 75-86。
- 山下裕子（2001）、「商業集積のダイナミズム—秋葉原から考える」、『一橋ビジネスレビュー』

一』49(2)、pp.74-94。  
山本耕三(2002)、「沖縄県那覇市における中心商店街の機能変化—国際通りの場合」、  
『熊本大学教育学部紀要 自然科学』。

- <sup>1</sup> 日本の小売流通環境の変化については石原・矢作(2004)に詳しい。
- <sup>2</sup> 集積への需要増加により商圈が拡大し、集積内店舗が自由に競争する中で最適な業種編成・品揃えに向かうメカニズムが働く局面であり、対峙する概念として、縮小均衡モードがある(加藤(2003))。
- <sup>3</sup> 山下(2000)、pp.134-138。
- <sup>4</sup> 産業集積とは、多くの中小企業が集積し専門化・細分化した技術を分業する比較的狭い空間である。産業集積においても、多くの中小小売店に限られた商品取扱技術をもち部分業種店として集まる商業集積で働く競争と依存のメカニズムがはたらいており、産業集積内部で働く原理の理解は、商業集積で見られる現象の理解に役立つと考えられる。
- <sup>5</sup> 額田(1998)、p.73。
- <sup>6</sup> 金(2005、2006)は、韓国の東大門アパレル市場を分析し、集積メンバー間の模倣行為が製品開発において集積全体としての統一性を生み出し、流行に敏感なアパレル製品の需要を創出していることを示した。
- <sup>7</sup> 那覇市商店街は、国際通り、牧志公設市場、平和通り、市場通り、ガープ川中央商店街、壺屋やちむん通り、浮島通り、壺屋神里原通りによって構成される(那覇商工会議所(1994)、『買物楽園 那覇市中心商店街ガイドマップ』)。
- <sup>8</sup> 出所：金(2009)。
- <sup>9</sup> 那覇市総務部秘書広報課(1994)、『那覇市勢要覧』。
- <sup>10</sup> 「近隣型」、「広域型」、「地区型」商店街の概念に関しては、加藤(2003)を参照した(pp.168)。
- <sup>11</sup> 出所：2008年7月11日那覇市経済観光部商工振興課なほの街活性化室野原室長、および、那覇市国際通り商店街振興組合連合会専務理事兼那覇市観光協会事務局長比嘉氏へのインタビュー調査。
- <sup>12</sup> 沖縄県小売商業支援センターの資料によると、1994年現在沖縄の第1種大規模小売店40店のうち13店が那覇市に立地し、第2種大規模小売店では全体109店のうち33店が那覇市に立地する(沖縄県小売商業支援センター(1997)、『大店法の規制緩和に伴う中小小売商業実態調査報告書』、pp.11-14)。
- <sup>13</sup> 大型店での購買は、1981年の2割弱から1998年には5割強へと増加した(出所：沖縄県商工労働部経営金融課、『沖縄県買物動向調査報告書1982年版、1999年版』)。
- <sup>14</sup> 観光客1人当たりの支出内訳を見ると、宿泊費の次に大きいのが土産費(2万円弱)である(出所：沖縄県観光商工部観光企画課『観光要覧2006年版』)。
- <sup>15</sup> 出所：2008年7月18日那覇市国際通り商店街振興組合連合会比嘉専務理事へのインタビュー調査。
- <sup>16</sup> このような傾向は2000年以降も続いており、フリープラン型パックと個人旅行が沖縄旅行形態に占める割合が、2000年の49%から2006年では73.3%へと増加している。また、沖縄訪問回数も、初回が2000年48.4%から2006年31.4%へと減少しており、観光客の自由な回遊時間が増加していることをうかがわせる(出所：沖縄県観光商工部観光企画課『観光要覧 各年版』)。
- <sup>17</sup> 2008年現在、国際通りに占める県外出身商業者の比率は約25%である(出所：2008年7月18日那覇市国際通り商店街振興組合連合会比嘉専務理事へのインタビュー調査)。
- <sup>18</sup> 『ゼンリン住宅地図』を分析した金城(1997)、山本(2002)は、1980年代、90年代にかけて、国際通りに占める土産店の割合が大幅に上昇したことを示している。
- <sup>19</sup> 出所：2008年10月17日および10月24日、那覇市市場本通りK店舗社長へのインタビュー調査。

**第59回 日本商業学会全国研究大会 報告論集**

---

2009年5月 発行

編集・発行所 日本商業学会  
本部 専修大学  
代表 原田 英生

印刷所 株式会社NPCコーポレーション



