

日本商業学会  
第60回全国研究大会 報告論集  
— 2010年 —

統一論題

流通・マーケティング理論の現状と展望

2010年5月28日(金)・29日(土)・30日(日)

於：東洋大学白山キャンパス

日本商業学会



日本商業学会第 60 回全国研究大会プログラム  
「統一論題：流通・マーケティング理論の現状と展望」

**第1日目 5月29日(土)**

午前の部：9：30～12：15（会場：井上円了ホール）

●日本商業学会第 60 回全国研究大会の開催を祝して

◇ 9:30～9:45 塩川正十郎（東洋大学総長）

●学会長挨拶

◇ 9:45～9:50 原田英生（流通経済大学）

●基調報告

◇ 9:55～10:25 基調報告 1 ..... 1

「今後の流通研究における戦略的課題」

田村正紀（神戸大学名誉教授）

◇ 10:30～11:00 基調報告 2 ..... 6

「流通理論のもう 1 つの課題—機能論から物象論へ—」

石原武政（関西学院大学）

◇ 11:00～11:15 休 憩

◇ 11:15～12:15 パネル討論

司 会：矢作敏行（法政大学）

コメンテーター兼パネリスト：三村優美子（青山学院大学）

：根本重之（拓殖大学）

パネリスト：田村正紀・石原武政

**第1日目 5月29日(土)**

午後の部：13：15～15：35（会場：井上円了ホール）

●基調報告

◇ 13:15～13:45 基調報告 1 ..... 8

「マーケティングはその実践として何をやり何をやろうと  
しているのか—関係性マーケティング実践の新たな方途—」

和田充夫（関西学院大学）

◇ 13:50～14:20 基調報告 2 ..... 9

「マーケティング論における今後の研究課題」

高嶋克義（神戸大学）

◇ 14:20～14:35 休 憩

◇ 14:35～15:35 パネル討論

司 会：疋田聰（東洋大学）

コメンテーター兼パネリスト：久保田進彦（東洋大学）

：須永 努（千葉商科大学）

パネリスト：和田充夫・高嶋克義

●会員総会

◇ 15:50～17:30（会場：井上円了ホール）

●懇親会

◇ 18:00～20:00（2号館16階スカイホール）

	第1セッション	第2セッション	第3セッション	第4セッション	第5セッション
	統一論題セッション	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
会場	6210	6211	6202	6204	6217
テーマ	小売構造論の現状と展望	チャネル論の現状と展望	クロスメディア・コミュニケーションとブランド	マーケティング戦略の諸側面	消費者行動研究の新視点
セッション・チェア	向山雅夫 (流通科学大学)	渡辺達朗 (専修大学)	陶山計介 (関西大学)	嶋 正 (日本大学)	高橋郁夫 (慶應義塾大学)
9:30～9:35	解題	解題	解題	解題	解題
9:35～10:05	報告1……………13 白石善章 (流通科学大学名誉教授) 「小売構造の理論展開と評価—学説的な視点での整理—」	報告1……………45 崔 相鐵 (流通科学大学) 「チャネル研究の回顧・現状・課題—理論と実践の乖離をどう捉えるか—」	報告1……………51 田中 洋 (中央大学) 「マーケティングコミュニケーションの変革—クロスメディアとコミュニケーションデザイン—」	報告1……………66 有馬賢治 (立教大学) 宮下雄治 (城西国際大学) 「日本企業の戦略手段管理と組織の工夫に関する実証研究—マーケティング・ブレンドの利用実態—」	報告1……………97 高橋広行 (流通科学大学) 「カテゴリー概念の統合的視点」
10:10～10:40	報告2……………24 関根 孝 (専修大学) 「流通近代化と小売業の構造分析」	報告2……………46 八ッ橋治郎 (神奈川大学) 「チャネル論とロジスティクス論の接点」	報告2……………52 清水 聡 (慶應義塾大学) 「クロスメディア環境におけるメディアの役割と消費者」	報告2……………76 上野 博 (東京国際大学) 「知価資産としての特許のマーケティング戦略研究への活用可能性—特許法における特許要件としての有用性概念の変化をもとに—」	報告2……………107 東 利一 (流通科学大学) 「脱コモディティ化戦略における顧客観の研究」
10:40～10:50	休憩	休憩	休憩	休憩	休憩
10:50～11:20	報告3……………35 横山斉理 (流通科学大学) 「中小小売商業研究が商業・流通研究に問いかけるもの」	報告3……………47 東 伸一 (青山学院大学) 「繊維・アパレル産業における流通システム編成様式の変遷過程の分析を通じたチャネル研究への示唆」	報告3……………62 澁谷 覚 (東北大学) 「ネット上の商品選択におけるクチコミのレコメンデーション効果—リゾートホテルの選択に関する実験—」	報告3……………84 朴 幸佑 (千葉商科大学) 大瀬良 伸 (東洋大学) 「ブランドネームの発音を起点とするブランド要素の整合性が広告評価およびブランド評価に及ぼす影響」	報告3……………108 大藪 亮 (広島大学大学院) 「小売企業・消費者間における価値共創—S-D ロジックからみた小売企業のマーケティング戦略の新たな可能性—」
11:25～11:55	報告4……………36 近藤公彦 (小樽商科大学) 「業態研究のフロンティア—革新の組織能力の視点から—」	報告4……………49 崔 容熏 (同志社大学) 「マーケティング・チャネル研究の新展開—チャネル研究における新制度主義的アプローチの功罪—」	報告4……………65 後藤こず恵 (流通科学大学) 大田謙一郎 (関西大学大学院) 梅本春夫 (鶴大広・関西学院大学) 陶山計介 (関西大学) 「ブランド・コミュニケーションミックスと広告効果」	報告4……………85 松井 剛 (一橋大学) 「アメリカにおけるマンガ出版行動—文化製品の国際マーケティング競争—」	報告4……………109 桑島由美 (東洋大学) 福原知宏 (東京大学) 「映画視聴行動に関する社会ネットワーク分析—SNSを用いた実験—」
11:55～12:00	総括	総括	総括	総括	総括

	第1セッション	第2セッション	第3セッション	第4セッション	第5セッション
	統一論題セッション	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
会場	6210	6211	6202	6204	6217
テーマ	マーケティング戦略論の現状と展望	消費者行動論の現状と展望	小売経営と商店街	中間流通とチャンネル研究	製品戦略とサービス・マーケティング
セッション・チェア	恩蔵直人 (早稲田大学)	西尾チヅル (筑波大学)	加藤司 (大阪市立大学)	懸田豊 (青山学院大学)	長島広太 (東洋大学)
13:00～13:05	解題	解題	解題	解題	解題
13:05～13:35	報告1…………… 119 池尾恭一 (慶應義塾大学) 「マーケティング戦略形成における消費者行動と製品アーキテクチャ」	報告1…………… 134 阿部周造 (早稲田大学) 「消費者情報処理モデル(パラダイム)と消費者行動研究」	報告1…………… 141 岸本徹也 (長岡大学) 「食品スーパーの競争優位を形成する現場力ー小売業研究におけるオペレーション分析という視点ー」	報告1…………… 174 結城 祥 (立命館大学) 「中間流通市場の変動下におけるマーケティング・チャンネル行動」	報告1…………… 178 廣田章光 (近畿大学) 「『開発スコープ』のダイナミクスとイノベーション創発」
13:40～14:10	報告2…………… 121 三浦俊彦 (中央大学) 「地域ブランド戦略と地域クラスター戦略の統合ーブランド戦略の新しいかたちー」	報告2…………… 135 青木幸弘 (学習院大学) 「消費者情報処理理論と知識・関与研究」	報告2…………… 143 畢 滔滔 (敬愛大学) 「サンフランシスコ市における近隣商店街の活性化ーカストロ地区とヘイト・アシュベリーの事例研究ー」	報告2…………… 175 高田英亮 (慶應義塾大学) 「チャンネル選択問題における取引費用分析の課題と新たな展開ー取引費用要因とケイパビリティ要因がチャンネル統合度に及ぼす影響ー」	報告2…………… 179 今村一真 (広島大学大学院) 「製品差別化の再検討ー『レガシィ』にみる顧客間関係の視点からー」
14:10～14:20	休憩	休憩	休憩	休憩	休憩
14:20～14:50	報告3…………… 122 山岡隆志 (株式会社エイチ・アイ・エス) 「カスタマー・アドボカシー戦略論ー顧客を支援するマーケティングの可能性ー」	報告3…………… 136 新倉貴士 (法政大学) 「第二世代の消費者情報処理研究」	報告3…………… 154 菅原浩信 (北海学園大学) 「商店街組織によるNPO設立」	報告3…………… 176 杉本宏幸 (福岡大学) 「卸売業に対する二つの視点」	報告3…………… 180 加藤拓 (杏林大学) 「日本市場におけるサービス企業の地理的拡大の現状ー外食サービス市場のケーススタディーー」
14:55～15:25	報告4…………… 123 石田大典 (早稲田大学) 「新製品パフォーマンスの先行要因に関するメタアナリシス」	報告4…………… 137 岸 志津江 (東京経済大学) 「消費者情報処理研究における感情の位置づけ」	報告4…………… 165 池澤威郎 (株式会社ジェイアール東海高島屋、名古屋市立大学研究員) 「『百貨店化』の諸相ー鉄道企業による百貨店の形成過程ー」	報告4…………… 177 大崎恒次 (青山学院大学大学院) 「ビールメーカーの流通系列化過程ー特約店制の成立と再編ー」	報告4…………… 181 櫻井秀彦 (北海道薬科大学) 「サービス・マーケティングにおける品質評価構造の理論ならびに実証研究ー保険薬局を対象としてー」
15:25～15:30	休憩	休憩	総括	総括	総括
15:30～16:00	報告5…………… 132 芳賀康浩 (青山学院大学) 「マーケティングにおける間接的アプローチ」	報告5…………… 140 小野晃典 (慶應義塾大学) 千葉貴宏 (慶應義塾大学) 「顧客満足の期待不一致モデルの拡張ー負債感の考慮ー」			
16:00～16:05	総括	総括			

**【注記】**

一部箇所において、目次のタイトルと報告要旨のタイトルの記載が異なっております。  
どちらも報告者ご本人から連絡いただいたものをそのまま記載させていただいております。  
この点、ご了承ください。

第1日目 5月29日(土)



# 基 調 報 告



## 流通研究における戦略的課題

神戸大学名誉教授 田村 正紀

### 動態理論構築の必要性

流通研究の対象は、流通企業の行動とそれらが全体として取引を通して織りなす、流通システムである。その研究課題は、つねに現実の動きと既存理論体系の緊張関係から生じる。既存理論体系は、研究課題、諸概念とそれらの間の関連仮説、そしてそれらを実証するための方法論などからなる。とくに現実の重要な動きに対して、既存理論体系が対応できないとき、戦略的課題が生まれる。戦略的課題とは、理論発展の新しい展望を開くために、優先的に取り組む必要のある課題である。

このような課題として、流通の動態理論の確立が上げられる。流通を取り巻く環境は、最近の十数年、とくに変化が多面的になり、しかもその速度が加速化している。これらの変化に対して、流通企業や流通システムでは、短期的な適応だけでなく、不連続かつ構造的な変化が次々に生じている。たとえば、国際化、インターネットの普及、景気の激動などがもたらした種々な変化がその例である。このような激動の時代に対応するため、流通の動態理論は、次々に起こる変化の軌跡あるいは過程をより長期的な視座から捉えることを目指している。流通の動態理論は、流通にとって外生的な変化の影響だけでなく、流通イノベーションなど流通内部で変化を生み出す内生的な変化も合わせて捉える。その焦点は、短期的な変化の系列を貫く長期的な変化のパターンの解明である。

もっともここで「長期」というのは、商業経済論的研究におけるような超長期の期間ではない。

ほぼ半世紀前、森下(1960)は、流通の変化をマルクス経済学流に自由競争段階と独占段階に分けて理論的に比較検討した。自由競争段階では流通は商業を主役として遂行されるが、独占段階になるとそれは配給に取って代わるというのがその結論である。動態理論でいう長期は、独占段階のような超長期に比べれば、はるかに短い期間である。しかし、他方で近年多くの研究が射程としている期間に比べれば、はるかに長期である。最近の十数年、流通研究は流通の特定側面に研究対象を絞り、短期的視野の下に事例研究などで掘り下げることによる努力を注入してきた。これに対して、動態理論でいう長期とは、たとえばダイエーの急成長からその衰退に至るような期間である。

現代のような激動の時代には、歴史観あるいは変動マップなしに、短期的な事例研究などの努力を積み重ねても大きい成果を得られないだろう。この種の努力を累積的に積み上げるには、長期的な視座にもとづく流通変化についての大きい物語が必要であり、個々の特殊研究はこの物語の中に位置づけられねばならない。動態理論はこの大きい物語を作り上げることに狙いがある。より具体的にい

えば、その内容は、とくに消費、流通企業、および流通システムの3つの領域で動態を捉える理論的枠組みから構成されるだろう。

### 消費の動態理論

消費という領域には、ほとんどの社会科学が参入している。その主要なものは、経済学、社会学、心理学、文化人類学、そしてマーケティング論などである。経済学は財の需要曲線やマクロ需要などに関心がある。社会学は階級、家族、友人仲間など種々な集団と個人との消費における相互作用関係を取り上げてきた。心理学は製品やブランドへの態度やその形成にかかわる情報処理問題に焦点を合わせている。文化人類学は時間、空間、商品の文化的意味を問い、種々なカテゴリー化を行ってきた。マーケティング論は、これらの諸学のコンセプトを借用しながら、それにマーケティング活動の影響を加え、個人消費者のブランド選択行動に研究の重点を置いてきた。

消費にかかわる流通研究のテーマは、いままでそれほど大きく変わってはいない。その中心はショッピング行動であり、店舗への吸引に関連した消費者の空間行動、店舗イメージ、店頭での購買行動などからなる。しかし流通企業による消費者への価値提案は、消費者の店舗選択基準を反映したショッピング行動を通じて市場テストを受ける。流通企業のイノベーションは何よりもまず新しい価値提案のイノベーションとして出発している。

消費者の店舗選択基準は、多様な要因の影響を受けて形成される。年齢、性差、就業状況、所得水準、ライフスタイル、価値観、居住地、家族構成、友人関係だけでなく、自動車、電子レンジ、インターネットなど、種々な消費技術の利用状況によってこの選択基準は多様になる。それらの消費者個人にわたる集計が、消費市場で市場機会をつくっている。長期的に見ると、これらの影響要因が大きく変化し、新しい市場機会の誕生と既存市場の衰退を生み出してきた。これらは流通企業や業態の盛衰を生み出すもつとも基本的な要因である。

しかし、ショッピング行動の構造的変化について、従来ほとんど本格的な研究が行われてこなかった。この構造的変化は、誰が消費者になるのか、どのような製品とサービスが求められるのか、それをどのように消費するのか、つまりこれらの関連によって決まる消費様式の変化によって生じる。消費様式の変化を生み出すのは、社会経済的要因と消費技術の変化である。

社会経済的要因と消費技術から、消費様式へ、そしてショッピング行動への動態的な影響経路を辿り、流通における市場機会の生成と消滅を説明し予見しようとするのが、流通論における消費の動態理論である。消費の動態理論を構築するには、ブローデル(1985)流の開かれた歴史研究(ウォラーステイン、2006)を、とくに20世紀以降の現代期間に行う必要があるだろう。

### 流通企業の盛衰過程

次に、流通の動態理論は、流通企業行動についても構築する必要がある。その中心テーマは流通企業の盛衰過程である。流通企業は急速に成長し、またその成長限界規模もきわめて大きい。ウォルマート、ダイエーなどの例を見ても数十年間でトップ企業の座を占めるようになる。

急成長企業は、必ず既存企業ができないような革新的な価値提案を行うイノベータとして登場する。その内容は価格訴求だけでなく、消費者の求める納得品質であったり、あるいはコンビニエンスであったり多様である。急成長企業はこの価値提案の革新を支えるために独自のバリュー・ネットワークを構築する。バリューネットワークの概念は多様である(Biem&Caswell, 2008)が、ここでは、特定企業はその価値提案における価値を創造するために、取引(最終的に交換を目指した相互行為)を行う企業群の集まりと、それらと特定企業との関係性の総体であると定義しておこう。バリュー・ネットワークを構築するため、急成長企業は商流、物流、情報流、資金流にかかわる流通イノベーションを行う。さらに、急成長企業の経営者は企業家精神にあふれ、成長過程でしばしばカリスマ化する。

企業成長理論の多くは、その実証基盤を製造業においている。しかし、流通企業の業務はモノの生産ではなく、流通サービス提供を中心にし、しかもその市場は多製品にまたがり、空間的に制約された多くの地域市場の集まりからなる。このような業務と市場特性によって流通企業の成長過程はメーカーの成長過程とは、そのメカニズムで大きく異なる可能性がある。しかし、流通企業に焦点を合わせた企業成長理論は存在しない。

それを構築するには、次のような諸問題を研究しなければならない。流通企業はなぜ急成長できるのか。それを支えるメカニズムはなにか。規模の優位性はどのように働いているのか。急成長企業の価値提案、バリュー・ネットワーク、組織とそこでの創業者の役割、財務特性などを、特定時点についてだけでなく、その急成長過程全体について追跡すれば、どのような特性、パターンが見られるのか。

流通企業のもう一つの特性は、急成長企業においてさえその衰退過程が比較的早く始まることである。各業態のトップ企業ですらその地位を比較的の短期間で挑戦者に譲る。しかし、流通企業の衰退過程についての研究はほとんど皆無である。この衰退過程を研究するにさいして有用な視点は、成長過程が同時に潜在的な衰退過程を創り出していく過程と見なすことである。

成長過程は、同時に将来における転落のきっかけを作り出していく過程でもある。このように見なさなければ、流通企業における早い盛衰サイクルを説明できない。

そのしてこのさい、研究の焦点は、潜在的な衰退過程が顕在化して成長過程に取って代わる転換点、つまりターニング・ポイントである。ターニング・ポイントの近傍では、価値提案、バリュー・ネットワーク、組織、経営者のリーダーシップなどどのようなことが生じているのか。これらの過程は、たとえばトップ企業とそれに代わる次期トップ企業の比較事例分析などを通じて検討することができよう。

企業の盛衰についての過程分析は歴史分析に似ている。その過程追跡にさい

して重要な点は、多くの歴史記述に見られるように、過去の歴史過程を現在に至る1本の途として描くことではない。盛衰過程には、以後の盛衰の分岐点となるようないくつかの時点がある。それぞれの時点における意思決定者の観点から見ると、盛衰過程は一本の道ではなく、各分岐点で枝分かれし、全体としては樹形型に広がっている。この樹形型には実際に選択された途と選択されなかった途がある。これらの比較を通して反事実事例分析を行うことは、盛衰過程分析の重要な課題である。幸いにして、盛衰過程の研究を志す今日の研究者は恵まれている。主要企業について財務データベースや膨大な新聞・雑誌アーカイブデータを容易に利用できるからである。

### 流通システムの動態

最後に、流通の動態理論は流通システムの動態の理論化を目指さなければならない。その課題を要約的にいえば、次のようになろう。流通システムの業態、段階、機能、空間の構造がどのような変化過程を辿るのか、これらを全体として整序する調整機構はどのように変化しようとしているのか。それは商業モードか、マーケティング・モードか、それともネットワーク・モードなのか、それともこれらのモードの混在型なのか。さらに流通システムが全体として生み出す成果はどのように変化しているのか。流通システムは生産、消費領域と部分的に重なり合っている。その境界過程はどのように変化しつつあるのか。さらにたとえば日本など1国の流通システムは他国の生産、流通、消費とどのようにかかわるのか。これらを通して、伝統的な流通原理のどの部分がどのように変貌していくのか。

最近の十数年これらの問題をこれらの問題の再考を促す種々な要因が発生している。その中でも優先的に研究しなければならないのは次のような要因である。

第1に、インターネットを通じてのネット通販の急成長がある。この流通様式は、店舗型流通にとってはクリステンセン(Christensen, 1997)がいう破壊的技術になる可能性がある。それは長い間、流通システムの構造基盤であった店舗流通の空間的、時間的制約を大きく変える。ネット通販はさらに企業ポイントの交換ネットワークなどとも連携し、その影響領域を拡大している。既存の店舗流通企業は、ネット通販の成長を脅威に感じて、その取り込みを始めている。しかし、それをマルチ・チャネルの要素として取り込めるのか、あるいは楽天など仮想モール様式が、独自の発展を遂げ流通の覇権を握るのか。いずれにせよ、ネット通販の成長は流通システム全体について大きい動態的变化を生み出す可能性がある。

第2に、流通における国際化の進展がある。国際化は日本の流通システムを国際化するとともに、国際化企業を通じて諸国を国際化市場に編成しつつある。出店レベルで国際化については、近年に国際化企業の各国進出事例研究を通じて、事実の整理とその理論化が進展し始めている。しかしその全体像(田村、2010)や国際化市場全体についての検討、またそこでの日本の位置付けについて、研究はまだほとんど始まったばかりである。領域的に見れば、とくにグローバル・ソ

ーシングの研究が立ち後れている。

第3に、総合商社資本を核とする、個別企業を超えた流通資本の台頭がある。流通企業の製品やその原料・資材のソーシングが国際化するにつれ、総合商社はますます流通（小売）企業がその価値を創造するバリュー・ネットワークの不可欠な部分になってきた。総合商社が食品やアパレルなど、主要な消費財分野の川下にますます介入し始めているのも大きいというねりである。食品卸売、総合スーパー、コンビニなどは、総合商社と重要な資本・人的関係にあるだけでなく、業務活動についても密接な連携関係にある。このような流通資本の台頭が流通システムをどのように変えていくかも重要な研究課題である。

#### 参考文献

ウォラーステインほか(2006)、浜田道夫、末広菜穂子、中村美幸訳、「開かれた歴史学」、藤原書店

田村正紀(2001)、「流通原理」、千倉書房

田村正紀(2010)、「1990年代における世界小売企業の国際化推進力」、同志社商学、61 巻6号、2010年3月

ブローデル(1985)、村上光彦訳、「物質文明・経済・資本主義－日常性の構造1, 2」、みすず書房、原著は1979年

森下二次也(1960)、「現代商業経済論」、有斐閣、1960

Biem,A. and N.Caswell(2008), "A Value Network Model for Strategic Analysis",

Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Science

Christensen,C.M.(1997), Innovator's Dilemma, Harvard Business School Press,1997(玉田俊平太監修/伊豆原弓訳、「イノベーションのジレンマ」、翔泳社、2001年

# 流通理論のもう1つの課題

—機能論から物象論へ—

石原武政（関西学院大学）

今回の報告では、私自身の流通研究を振り返りながら、いままで見過ごしてきた課題について話したい。その意味では、本報告は現時点での「自己批判」でもある。

## 1. はじめに

私と流通論との出会い

理論の要件—論理の一貫性と現実との対応関係—

論理の一貫性を保つのは難しい

全体が同じ前提から演繹されているか

例：経済学における「市場」概念

## 2. 商業の存立根拠について

『商業組織の内部編成』（千倉書房、2000年）で提起した問題

多数の販売と多数の購買を結びつける（売買集中の原理）

典型的には、取引総数最小化の原理（M. ホール） $P \times C / M (P + C)$

なぜMは1にならないのか

「王法をば額にあてよ、仏法をば内心に深く蓄えよ」（蓮如）

売買集中の原理は一定に作用領域の中でのみ働く

売買集中の原理の作用領域は歴史的に拡大する傾向にある

商業集積は売買集中の原理の現実的な作用様式を表す

## 3. 商業の外部性

『小売業の外部性とまちづくり』（有斐閣、2006年）で提起した問題

商業のはたらきは需給の効率的媒介だけか

商業が店舗をもつことの意味

店舗商業とネット商業との違い

店舗の外部性としての街並み、集積の雰囲気等

外部性の対称性（非対称性）と集積のルール

## 4. 商業の物象性

「商品」概念における物象性の欠如

抽象的な効用または使用価値の担い手としての商品

「在庫」の具体的な存在様式への無関心  
店舗は商業の物象的表現である  
店舗は取引が行われる単なる「場」ではなく、それ自身がメッセージをもつ  
店舗は連担して町並みをつくり出す  
商業の機能を重視した商業論は商業の物象性をほとんど無視した  
流通の機能論的理解は商人への関心を弱めた  
需給のもっとも効率的な媒介者としての商人  
現実に機能する生身の商人像を描くことができたか？  
商業の現場の中で極めて重要な意味をもつこと

例 1：流通システム化の中で強調された取引コード、帳票、荷姿の統一

例 2：荒井伸也（安土敏）氏の証言『スーパーマーケット創論』商業界、2006年

「私は初めて創業者オーナーに出会ったころ、誰もが店舗ハードウェアの設計、仕様、素材などについて、非常に（当時の私から見れば、これまた『異常に』という感じで）詳しいことに、奇異な感じを抱いていた。・・・私はハードウェアについて、やたらに興味を持つスーパーマーケットの創業オーナーたちに出会って、話しているうちにはじめは『そんな枝葉末節なことに興味を持って何になるのか』と感じたものである。」

「（しかし）スーパーマーケットのノウハウは、その多くが『店舗における作業』『商品や資材の物流』『顧客に与える売場イメージ』などに関連している。そして、それらは店舗のハードウェアと表裏一体をなしているものなのである。店舗のハードウェアに強い関心を持つ者だけが、そういうノウハウの存在に気づき、そういうノウハウを開発する仕事で成功をあげ得たのだ。」（36-37頁）

Function とともに Functioning に関心を寄せるべきではないか

## 5. むすび

従来、functioning の側面がまったく分析されなかったわけではない。ここでは、それを商業の基礎理論の中に位置づけ、1つの論理体系の中で理解する途をつける必要があることを強調したい。

# マーケティングは何を实践し何を实践しようとしているのか —関係性マーケティングの新たな方途—

関西学院大学  
和田充夫

1. 流浪するマネジリアルマーケティング
  - オルダースン、ケリー、レイザーのシステムズアプローチでも OBS であり 4P でしかなかった。
2. 4P マーケティングの实践的貢献はあったのか
  - 製品コンセプト論 製品開発論は理論ではない
  - 相変わらずの経済学の価格論
  - いまだに現状説明でしかない広告販促論、プロモーションには全く理論はないし、広告効果論はどんづまり。
  - チャンネル論が唯一理論展開をした  
でも石原は流通政策論  
石井はチャンネル論を捨てた。
3. 重要なことは、これらマーケティング戦略実施に「消費者行動分析」と思いが貢献したことだった。
4. 無印良品と堤清二の 40 年の思い
5. となれば、4P マーケティングではなく「関係性マーケティング」
  - 関係性マーケティングはここが違う
6. 関係性マーケティングの新たな方途
  - 新製品開発プロセスの新たな方途
  - 顧客ボランティア組織化の C to C
  - 関係性のコミュニケーション戦略
7. マーケティングは関係性マーケティング・アプローチを採用することによってますます実践に貢献しうる。

## マーケティング論における今後の研究課題

高嶋克義（神戸大学）

### 1. マーケティング論における2つのアプローチ

マーケティング論の理論展開を考えると、分析－計画型と相互作用型の2つのアプローチに分けて捉えることが有用である<sup>1)</sup>。

まず、分析－計画型アプローチとは、市場や内部資源の分析が先行して行われ、その分析に基づいて選択すべきマーケティング計画が決定され、その計画の実施を管理するという一連の非可逆的なプロセスにおいてマーケティングを考えるアプローチである。このアプローチでは、おもに不特定多数の消費者を対象とするマーケティングを想定し、消費者の需要情報は、アドホックな市場調査や販売後のデータから限定的に利用せざるをえないために、マーケティング計画を考えるうえで先行する需要予測や市場分析が重要な課題になる。また、この分析のために消費者行動の研究が重要な地位を占める。

そして、市場を分析し、マーケティング計画を立て、その計画遂行を管理するという逐次的段階において、行動の記述や分析に関心を集中させることで、分析、計画、管理の手法についての実践的指針が提示される。言い換えれば、相互作用の複雑なプロセスを含まないことで、問題を限定したシンプルな各論的考察が可能になり、それがマーケティング手法への展開をもたらしている。さらに、このアプローチでは、企業の経営者層やマーケティングのスタッフ部門が集中的に意思決定し、計画を立てて、管理するという前提で理論構築がなされる。

それに対して相互作用型アプローチは、顧客との相互作用や企業内における部門間の相互作用を通じてマーケティング活動の意思決定が行われることを想定した理論である。まず、顧客との相互作用については、顧客が特定され、過去の取引経験の知識が使える状況において、顧客から需要情報を直接入手することが想定される。顧客から需要情報を得られるならば、分析－計画型のような消費者行動分析による不確かな需要の分析よりも、むしろ顧客から正確な需要情報を収集しやすい状況、つまり顧客との良好な関係を構築することが重要な課題となるため、そこから関係性マーケティングへの関心が生まれる。

また、マーケティング活動の計画が、分析－計画型のように事前に市場情報を収集・分析したうえで計画を立てて、実施を管理するという非可逆的なプロセスで考えるのではなく、顧客との対話や部門間での協議を通じて、計画を逐次的に修正するプロセスとして展開されると考えるため、顧客と接する営業部門などがマーケティング戦略の意思決定に関与するという特徴がもたらされる。すなわち、マーケティング戦略の意思決定が、部門や担当者間での相互作用を通じて行われると考えるのである。

## 2. 分析－計画型アプローチの研究課題

分析－計画型アプローチは、分析局面について不特定多数の消費者の行動を分析する研究の蓄積が進んでいる一方で、このアプローチに基づく手法の教育が、マーケティング教育の中心となっている。

しかし、このアプローチは、分析、計画、管理の有効な技法を抽出するという意味での企業での意思決定における実践性を意識しながらも、その研究成果が実践において寄与する程度は必ずしも高いとは言えない。

その理由の一つは、分析－計画型アプローチが、分析、計画、管理の各局面において、さらに細分化された問題領域に特化した研究に分断されて展開されていることがある。マーケティング行動を全体として捉える議論が行われにくいため、この理論成果を実践において適用するうえでの限界をもたらすのである。

もう一つの理由として、分析の局面では企業の革新を考えることが難しいという理由がある。消費者行動の精緻なモデルが提起され、検証されるが、その実践的含意は、企業にとって既知の現状を説明することにとどまり、未知の魅力的な方針を導くものではない。というのは、分析から導けるのは、既知の代案からの選択としての計画であり、実践において関心の強い革新に関わる示唆を抽出しにくいからである。したがって、技術論としての展開に向かう傾向をもちながら、企業における革新的なマーケティング手法を分析－計画型アプローチから導けないことが、実践的含意を評価しにくい状況をもたらしていると考えられる。

## 3. 相互作用型アプローチの研究課題

相互作用型アプローチは、分析－計画型に比べて研究量は多くないが、関係性マーケティングや資源・能力ベース視点の適用を中心に近年、研究の蓄積が進みつつある。

このアプローチは、マーケティング行動における企業間や組織内での相互作用に関する記述が研究の焦点となり、企業の競争優位や革新の議論とも親和性が高い。他方で、実践的な含意については、具体的な計画を導くのではなく、競争優位や革新が形成される関係や組織の条件を整備することを志向する。また、必ずしも理想的でない状況がなぜ形成されるのかを考えるうえでも有効である。

このアプローチは、理論展開の余地が大きいと考えられるが、そのなかでも、関係性マーケティングが想定されやすい特定顧客との相互作用だけでなく、分析－計画型がおもに対象としてきた不特定多数の消費者を対象とするマーケティング行動への適用が今後とくに期待される。すなわち、マーケティング戦略が部門などの組織間における相互作用を通じて決定される局面を捉えることを通じて、分析－計画型マーケティングの視点から望ま

しいと考えられるマーケティング行動が、組織間の相互作用によって変容し、達成されない問題や、その克服を通じて競争優位が形成される現象を捉えることができるだろう。

このような視点は、グローバル・マーケティングや情報通信技術によるマーケティングへの影響、あるいは、流通企業と製造企業との相互作用のもとで展開されるマーケティング行動など、むしろ現代において、その重要性を増している問題を捉えるうえで有効であると期待される。

注

- 1) 高嶋克義・桑原秀史『現代マーケティング論』有斐閣アルマ，2008年。



第2日目 5月30日(日)



## 「小売構造論—学説史の視点からの整理と今後の方向性」

流通科学大学名誉教授 白石善章

### 1. はじめに—課題の設定と限定

本稿は小売構造についての過去の研究を整理し、今後のその方向性を何らかのかたちで示唆しようとするものである。R.バーテルス（1976、訳 1979）によれば、流通の領域では小売業の研究は比較的早い段階に取り組みられてきた。そして小売業の書籍の出版は1914年から76年代中ごろまでには100冊を超えているが、その主要なものは技術的な性質のものが多く経済的側面にはわずかな注意しか払わなかったと指摘している。バーテルスの指摘の時点以降の小売業の書籍の出版を考えれば、その数は200冊以上に上るであろうし、これに関連した個別研究や論文を含めれば膨大な数になるものと思われる。

小売業は、言うまでもなく財の生産から消費までの流通の最終段階にかかわる活動であり、またそれが取扱う財は産業財を除く消費財に限られ、しかもその種類は多様にわたっている。小売業の機能を行う主体はそれを専門的に行う商人と呼ばれる小売商が中心となっている。しかしその機能はメーカーやサービス業者、また消費者によるそれぞれの専門の組織体によっても行われている。小売業はこれらの行動と構造によって展開されて全体としての小売システムを構成している。また小売業は、言うまでもなく需給を結合する機能であるから、その活動の性質は他の流通段階のものと共通している面が多い。したがって、小売業についての理論は、広く流通研究の成果と結びついている部分が少なくない。

小売業の研究は記述・規範、マクロ・ミクロなどのさまざまな視点で取り組むことができる。しかし近年は、小売システムの全体構造のマクロ的・記述的研究よりもミクロ的・規範的な研究が多くなってきている。このような動向は、小売業だけでなく流通・マーケティング論でも同様で、研究の重点はマネジメント問題に置かれてきている（Frazier and Lassar 1996, Gaski 1996, Wilkinson 2001）。

本稿は小売業関連の過去の研究蓄積を整理し、そのシステムの構造・行動を全体として、すなわちマクロ的・記述的の視点で捉えて、その理論構築を行うための方向性を考える。このマクロ的・記述的な視点をとる理由は、ミクロ的・規範的な研究の方向性は、一応は経営学の体系にそって「小売マネジメント論」として何らかの方向性ができていると考えられるからである<sup>1</sup>。

### 2. 小売業の主要研究とその領域

小売業の研究は、部分的であるが、初期の経済学や商業学、マーケティング論が行って

---

<sup>1</sup> もちろんミクロ的・規範的な研究はマクロ的・記述的研究とは全く無関係ではなく相互の研究成果についての考慮は重要である。しかしそれぞれのフレームワークを考える論理は別個であるというべきであろう。

きた。たとえば J.F.シェアーや A.W.ショーは、流通段階における垂直的・水平的な分化と統合に結びつけて「商業介入」や「商業排除」の傾向を指摘した。「小売業」を表題とした書籍では P.H.ナイストローム (1915) をはじめとして H.スミス (1937)、D.J.ダンカン& C.F.フィリップス (1941、47,51,53)、荒川 (1965)、W.G.マックリーランド (1967)、D.J.ダルリランブル他 (1969)、小西 (1971)、K.A.タッカー他編 (1973)、関根 (2000) などがある。これらはいずれも小売業にかかわるほぼ全体について書かれたものであるという意味では「小売商業論」である。最近では、小売業研究では「小売マネジメント論」についての著書、論文が多く目に付くようである。これは特にアメリカで顕著であり、その点では優れた研究や教科書などが多く出されている。その代表的なものは M.レヴィ&B.A.ワイツ (1998) や L.G.ポロイアン (2003) や T.ケント&O.オマール(2003)などに見られる。

小売業についての研究は、それに重点を置いて論じた流通・マーケティング論を含めれば、きわめて多数が存在してきている。とくに小売業の個別のモデル、仮説理論では、かなりの研究蓄積を持っている。しかしながら、上でも指摘したように、全体としての小売業をマクロ的・記述的に研究した著書や論文は比較的少なく、また近年には見るべきものがないように思われる。

ところで小売業の研究は、何を問題にしてきたのであろうか？過去の研究からそれを見ると論者によって、その重点は幾分異なっているが、その内容はほぼ共通していると考えられる。ここでは、その内容を W.G.マックリーランド (1967) によって見てみよう。それは次のようになっている。

①小売業の機能と範囲

②販売商品のコスト

③小売労働力

④生産性

⑤小売業の維持費

⑥資本・資金・所有状況

⑦小売業の規模

以上①～⑦はコスト問題

⑧小売市場の性質

⑨小売業の立地

⑩サービスによる競争

⑪価格競争

⑫慣行上の競争

以上⑧～⑫は競争問題

これらは、私たちが小売業として脳裏に描く「小売機能の産出」「競争」「価格」「品揃え」「在庫・保管」「店舗立地」「サービス労働」「金融」などが、ほぼ網羅されている。

これらの項目について、需給の場である小売市場を J.S.ミルや A.マーシャル、W.A.ルイス、J.フード&B.S.ヤーミィなどが「小売機能」「競争」「価格」に結びつけて「**小売市場の性質**」の検討を行った<sup>2</sup>。さらにそれを E.H.チェンバレン（1962、訳 1966）も検討して、彼らはその性質を**不完全競争**とか**独占的競争**としての規定してきた。「立地」問題については地理学の成果などと結びつけて「**商業集積の類型化**」や**ライリー・モデル**や**コンバース・モデル**さらには**ハフ・モデル**などの「**商圈分析モデル**」が開発され、それらが消費者行動分析への新しい展開に貢献してきている。「**小売業の効率性**」については K.A.タッカー（1975）が「**小売生産性**」をイギリスの大型小売チェーン組織における規模の経済性とコスト構造を通じて分析して、その構造的特徴を明らかにしている<sup>3</sup>。

「サービス競争」や「価格競争」あるいは「コスト」に結びつけて小売業態の発展の定式化については M.P.マクネヤー、S.C.ホルンダーの「**‘小売の輪’論**」やそれに関連した「**アコーディオン理論**」、O.ニールセン（1966）の「**‘真空地帯’論**」仮説などが生み出されてきた。また小売業の業種別の変動傾向を経済発展と結びつけた「**フォード効果**」などもある。小売業も含めて流通の経済的な役割については、M.ホールによる「**取引総数の最小化の原理**」や「**不確実性プールの原理**」がある。小売在庫などの物流関係では、**最適在庫管理モデル**があり、それは物流論からロジスティクス論へと、さらに近年よく取り組まれている**SCM**などに結びついてきている。その他、垂直的競争に結びついた「**拮抗力理論**」や、店舗や小売ブランドや修正ハフ・モデルにかかわる「**店舗イメージ**」などについての論理展開や実証研究の成果も生まれている。また業態論に関係する「**イノベーション**」やその他「**延期・投機理論**」なども小売業理論形成上の思想としては重要である。

これらの概念、個別・仮説理論や方法、思想などは小売業について広く知られ、今では学会の重要な共有財産として使用され、小売業のミクロ的・マクロ的あるいは記述的・規範的な分析に適用されて小売や流通分析の理論的、実務的な展開に貢献してきている。

### 3. 小売理論構築上の問題点

これらは、個別的にはそれぞれ重要な概念、モデルあるいは理論仮説等であるが、小売業の全体的あるいはシステムの視点で捉えられる小売業や小売システムの理論そのものではない。だがそれらは必ずしも論理的・実証的に明らかでなくても、思想上、小売業やその構造分析に適用され、またそれを解明するための手立てとなっているものも少なくない。しかし重要なことは、これらが小売業全体構造といったマクロ的・記述的な理論にどのように相互に関連づけ、あるいは他の要素に結びつけて理論構築を行うということであ

---

<sup>2</sup> このことについては、荒川（1962）、小西（1971）や K.A.タッカー&B.S.ヤーミィ（1973）が詳しい。

<sup>3</sup> 取り上げている比較の対象の業態は、協同組合、チェーン組織、単体小売商である。

る。言い換えると、求められていることは、これらが適切に関係づけるように分析されて、小売業の純粋理論を形成することである。

このことに関連して E.C. ハーシュマン&.W.スタンプル（1980）は、過去の小売業研究の方法や業績を振り返って次のような点を批判した。

(1)個別研究を相互に関連づけるための研究の欠如

小売業の個別理論の多くは、確かに正しく提示されている。それぞれの個別理論は小売業研究の広範な理論構成の基礎を提供するものであることは明らかなのである。しかしながら、それらを相互に結びつけ、あるいは全体理論に統合するための系統づけがなれていないのである。

(2)小売業研究のマイオピア

上の(1)に関連した問題である。すなわち個別理論が相互に補完しあるいは関連づけが行われていないことがしばしば概念上の孤立主義という問題を生じさせている。個別理論の研究者は、その専門用語とか概念を操作し、またその方法論を発展させて、それがマーケティング論や流通論に有用であるだけにとどまらず、それ自体がマーケティング論や流通論そのものであるかのように認識してしまうのである。すなわち孤立主義は個別理論そのものが総合理論であるかのような「研究のマイオピア」を生み出しているのである。これは、個別理論の指導教授によって創り出され、その後継者に広がることが多い。

(3)理論的基礎の欠如

理論的基礎すなわち小売業のフレームワークそのものが確立されていないのである。「小売の輪」論などは、そのためにきわめて有用であるにもかかわらず、小売純粋理論のためには役立っていないのである。小売現象についての抽象的・具体的な概念や仮説を適切な方法によって論理的に結びつけることによって、全体理論を統合するフレームワークが求められる。

#### 4. 小売純粋理論の課題

小売業のマクロ的・記述的な視点で、明らかにすべき主要な課題は、そのシステムあるいは構造の形成・発展・維持の論理である。このことは小売業の動態の論理を解明することであると言い換えてもよい。この動態は 3 つの範疇によって捉えることができる。その第 1 は構成要素の量的変化によるもの、第 2 は構成要素の質的变化によるもの、そして第 3 は構成要素が相互作用する様式の変化である。

この第 1 は小売機関あるいは店舗数、従業員数、売場面積、売上高の変化などに注目し、それらの量的な変化を説明することである。第 2 はこれらの組織、資本力、販売方式や経営形態などの諸変化に注目し、その過程を解明することである。第 3 は小売機能の分化・統合、小売機関の相互間の組織化など機能の結合の仕方の変化の論理を明らかにすることである。これら第 1 から第 3 はいずれも小売業を取り囲む環境によって影響され、それに

対応する小売業者の競争行動によって規定される。

小売システムの純粹理論を構築するために個別の仮説や理論を相互に関連づけるには、どのような作業が必要とされるのか？このことについて答えることは容易ではない。その道筋をいくつかの過去の研究成果の中から、その方法を模索することにする。

#### (1) L.P.バックリンの方法

まず小売業のマクロ理論を試みていると思われる L.P.バックリン (1972) の著作を見てみよう。それは小売業と卸売業を含めた流通システム全体をマクロ的・記述的に分析したものである。その第 1 章は流通の「地位と機能」、第 2 章～4 章が小売業であり、第 5 章～7 章が卸売業、最後となる第 8 章は流通コストとなっている。このうちの第 2 章～4 章の小売業の部分の構成を取り上げてみよう。その内容は、第 1 表のようになっている。

この内容から著者の焦点は明らかに小売競争である。そのために小売構造を分析し、そこから展開される競争行動を解明しようとしている。この分析方法は、全体の小売業をまず構造の視点で整理し、次いでそれを競争という動的な「活動」と結びつけて分析している。もちろん、ここには環境としての経済発展や公的規制問題が取り入れられている。すなわち「構造」を「行動の形姿」と見て、それを「競争」に関連づけ、またそれに環境要素を取り入れることによって小売業の全体構造を明らかにしようとしていると考えられる。そして「構造」「競争」「行動」のそれぞれの分析に、「フォード効果」や「小売の輪」論や「規模の経済」「品揃え問題」などの個別理論や仮説が結びつけられているのである。

#### (2) 産業組織論による方法

一定の構造（市場構造）によって行動（市場行動）が規定され、その行動が市場成果をもたらされるというパラダイムを設定したのは産業組織論である。その産業組織論に基づいて小売業を分析した L.W.ワイス(1967)は、ホルンダー、ホール、マクネヤーなどによる小売市場の性質、業態別の成長等の分析をもとに、多品種取扱いチェーンの業態構造とその行動と成果を「価格」「市場占拠率」「コスト」「マージン」「サービス」などとの関連で実証的に分析している。また M.E.ポーター(1976)や R.E. ケイブス & M.E.ポーター他 (1980) は小売市場構造を「相対的集中度」「協調的寡占の程度」「多品種小売商数」「企業の絶対的規模」「他産業取扱品比率」の 5 つの類型に分け、小売商とメーカーとのパワー対応を明らかにして垂直的競争の一端を明らかにしている。すなわち最寄品ではメーカーのパワーが強く、買回品では小売業者が優位であるとされている。

それらでは小売システムの一定視点で捉えたパターンを「構造」として整理し、主体の取り組む行為を「行動」として両者の相互の規定関係を明らかにしようとしているが、この「構造」あるいは「行動」を規定するに際して、両者を関係づける個別理論はどのように適用しているのか。実際には、ワイスもポーター等も「構造」「行動」の両者を結びつけるのに個別理論を直接に適用しているのではなく、何らかの媒介項が設定されていると考えら

第1表 バックリンによる小売業研究の領域 (L.P.Bucklin1972,pp.43-169)

第2章 小売業の大変貌(ここでは小売業が定期市から常設店舗を経て現代の百貨店、チェーンストアやカタログ小売業までの歴史の分析)

第3章 現代小売業の構造変化

(1)操業規模(経済発展による小売業への効果の分析)

①フォード効果 ②都市化の効果 ③店舗当たり売上高

(2)小売業の労働力の投入(小売業への労働力の投入と売上高や機械化による労働力削減の効果の分析)

①規模の経済 ②取引規模の経済 ③小売業のオートメーション

(3)チェーンストアの優位性(小売業の小規模・分散的需要への対応という産業特性の制約を解決するチェーンの経済性の分析)

①チェーンストアの経済 ②卸売機能 ③多店舗の経済 ④チェーンストアの強さ

(4)総合小売店(総合小売店に見られる成長と衰退の問題)

①低迷状況 ②都心の衰退 ③郊外での百貨店進出 ④総合店の将来

第4章 小売業の競争

(1)小売競争の理論(小売競争の性質についての理論的検討—必ずしも独占的競争として規定できるものではない)

①独占的競争 ②寡占的競争

(2)集中(小売業の集中化問題)

①地方集中 ②集中と地方集中 ③共謀

(3)小売業の集中に影響する諸力

①小業の合併 ②規模の経済

(4)参入障壁(小売業への参入に伴う設立費用問題、とくに百貨店やスーパーマーケットあるいはショッピング・センターへの参入に伴う費用や既存小売業の低価格問題など)

①資本準備 ②ショッピング・センター ③価格差別

(5)公正取引

(6)大型店おける価格政策

(7)マージンと利潤(小売業の業態や業種による違い、これらの競争による分析など)

①マージンの変化 ②マージンと利潤の成果 ③業態間競争と業態内競争

(8)結論

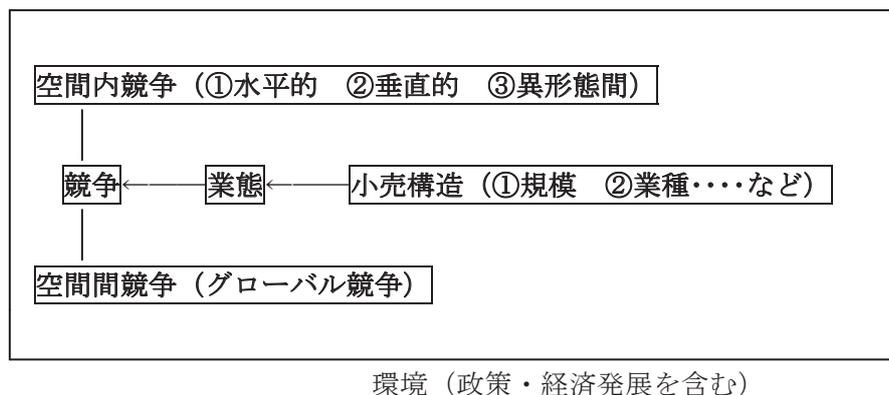
れる。それは、ワイスは「業種・業態」でありポーター等では「商品分類」である。すなわちワイスもポーター等もいずれも「構造」「行動」によって小売システムを分析しているが、前者は小売業の「業種・業態」の特性をもとに「成果」を、後者はメーカーと小売

商が取り扱う「商品分類」の特性をもとに「垂直的競争」の状況を明らかにしている。このように考えれば、小売システムの全体理論のためには、分析の集計水準として「構造」「行動」とそれをさらにつなぐ媒介項としての集計水準の設定が必要であると考えられる。個別理論は、この媒介項とのかかわりで「構造」と「行動」が結びつけられるのである。

### (3) 小売業の分析フレーム

小売業の動態を定式化するということは、小売システムがどのような過程を通じて変化して行くのかの論理を明らかにすることである。分析フレームワークというのは、この道筋を設計することである。ここではそのフレームのとして「構造」「行動」とその相互作用をつなぐ媒介項としての「業態」を設定することが求められる。それは「業態」の生成・維持・発展こそが現代の小売業の動態の要となっているからである。そして市場経済のもとでの小売業は自発的・自律的な行動によって運営されており、その「行動」の核心は業態内および業態間での「競争」がキイとなっている。したがって小売業のシステムの分析フレームとしては「構造」と「競争」行動との関係を媒介項として「業態」を通じて検討することが重要であると考えられる。このフレームは第1図に示される。

第1図 小売業の一般理論形成のためのフレーム



### (4) 小売構造について

小売システムは小売構造によって規定されると考えられる。構造は、システムを一定の視点で見た機能様式のパターンとして捉えられる。そして小売構造とは小売システムすなわち小売活動の相互関連を一定の視点でとらえた概念である。これは次のようなレベルの構造が考えられる。

- ① 業態構造……小売業態しばしば小売フォーマット形態
- ② 規模構造……小売業者の資本金、従業員数、売上高、売場面積など
- ③ 業種構造……取扱商品の種類など
- ④ 地域構造……小売業の地域別の店舗数、業態、規模、業種など
- ⑤ 競争構造……小売業者間の同業態間、異業態間、小売業をめぐる異産業間、地域など

⑥ 経営構造……企業形態（会社組織、個人、協同組合など）、チェーン組織、フランチャイズ組織など

一国あるいはそのサブシステムである地域あるいは地方をマクロの対象として、その小売構造の特徴をとらえて、それらの国・地域間の比較流通も可能となる。

このような小売構造を個別理論、仮説を用いて小売のマクロ理論を結びつけてどのように体系づけるか？小売業の動態は、この構造から生じる小売業の主体の行動によって生じる。もちろん構造・行動は小売業を取り巻く環境によって影響される。したがってそれらの環境の変化との因果関係との分析も必要である。この構造を行動に結びつける媒介項は分析者のバイアスによってさまざまであり多様であるが、重要と考えられるものは、再三強調したように「業態」である。それを「構造」と「行動」にかかわる「競争」に結びつけることによって小売業の動態分析の道が拓かれる

#### (4)競争次元の問題

競争はいくつかの次元で捉えることができる。たとえば、それは大きく競争次元Ⅰと競争次元Ⅱである。それらは、

競争次元Ⅰ（空間内競争）＝①水平的 ②垂直的 ③異形態間

競争次元Ⅱ（空間間競争）＝①国内（都市間、地域間、商業集積間）②国外（グローバル次元）

競争次元Ⅲ（規模間競争）＝①大企業と中小零細企業間

である。

また競争要素は、①価格 ②サービス ③品揃え ④店舗規模 ⑤営業時間 ⑥組織形態 ⑦あるいはこれらの組合せとしての戦略などである。

## 5. 要約

小売業については、主体間の需給の取引にかかわる問題の一つの領域で流通・マーケティングの下位システムとして位置づけられ、それとの関連づけ、あるいは、それとは独立させて研究されてきた。それはヨーロッパやわが国では商業学から流通論の領域として、アメリカでは流通・マーケティング論の一端として、経済学や経営学の概念・方法などを援用して展開してきた。その研究の流れの中で、しばしば技術論が先行してきたが一方では貴重な個別のモデル、仮説理論が生み出されている。近年は、その研究の重点は小売マネジメント論にあると思われるが、小売業のミクロ・マクロの理論上で焦点となる核は、やはり「業態論」であると思われる。それは、業態論には競争、コスト、サービス、消費者選好など小売業にかかわるすべて問題が集約されるからである。今後、このようなマクロ的・記述的な研究の発展によって「業態論」のより精緻な理論構築が期待される。またマクロ的・記述的な理論は、流通政策上の基盤になるという意味でも重要である。なお、ちなみに、最近の世界的な研究の状況を見れば、この小売業の理論研究の核となる「業態

論」などの研究展開は、近年、わが国の水準がきわめて高いと思われる。その意味で、わが国の小売業論の研究発展が期待される。

主要参考文献：

- 荒川祐吉（1962）『小売商業構造論』千倉書房
- 小西滋人（1971）『小売競争の理論』同文館
- 関根 孝（2000）『小売競争の視点』同文館
- 田島義博・原田英生（1997）『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社
- 田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房
- 田村正紀（2008）『業態の盛衰』千倉書房
- 高嶋克義（2002）『現代商業学』有斐閣
- 矢作敏行（1996）『現代流通』有斐閣
- 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
- 向山雅夫（1996）『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房
- 川端基夫（2000）『小売業の海外進出と戦略』新評論
- 石井淳蔵（1996）『商人家族と市場社会』有斐閣
- Alderson,W.(1957)*Marketing Behavior and Executive Action*,Richard D.Irwin 石原武政  
他訳（1984）『マーケティング行動と経営行為』千倉書房
- Alderson,W.(1960)*Dynamic Marketing Behavior*,Richard D.Irwin 石原武政他訳（1984）  
『動態的マーケティング行動』千倉書房
- Alderson,W. and Shapiro,S.J.(1964)“Towards a Theory of Retail Competition” in  
Cox,R.,Alderson,W. and Shapiro,S.J.(eds.)(1964) *Theory in Marketing*,  
Richard D.Irwin
- Bartels,R.(1976) *The History of Marketing Thought*,2<sup>nd</sup>.ed.山中豊国訳（1979）『マーケティング理論の展開』ミネルヴァ書房
- Bucklin,L.P.(1966)*A Theory of Distribution Channel Structure*, Institute of Business  
and Economic Research,University of California,Berkley 田村正紀訳（1977）  
『流通経路構造論』千倉書房
- Bucklin,L.P.(1972)*Competition and Evolution in the Distributive Trades*,Prentice-Hall
- Caves,R.E.and Porter,M.E.,Spence,A.M.(1980)“Comparative Structure of Retailing”in  
Dittos(1980)*Competition in the Open Economy:A Model applied to Canada*,  
Harvard U.P.,pp.93-122.
- Chamberlin,E.H.(1962)*The Theory of Monopolistic Competition*,8<sup>th</sup> ed. Harvard U.P.青山  
秀夫訳（1966）『独占的競争の理論』至誠堂

- Dalrymple, D.J. and Thompson, D.L.(1969)*Retailing:an economic view*,Free Press
- Duncan, D.J. and Phillips, C.F.(1941,47,51,53)*Retailing:Principles and Methods*, Richard D.Irwin
- Ford, P.(1935) “Excessive Competition in the Retail Trades: Changes in the Numbers of Shops, 1901-1931”, *Economic Journal*, vol.45, no.179, pp.501-508.
- Fraizier, G.L. and Lassar, W.M.(1996) “Determinants of Distribution Intensity” *Journal of Marketing*, Vol.60, Oct. pp.39-51.
- Gaski, J.F.(1996) “Distribution Channel:A Validation Study” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26, No.5, p.64.
- Havenga, J.J.D.(1973)*Retailing:Competition and Trade Practices*, Stijthoff International Publishing, 新城俊雄・白石善章訳 (1980)『小売商業の競争理論』千倉書房
- Hirschman, E.C. and Stampfle, R.W.(1980) “Retail Research:Problems, Potentials and Priorities” in Stampfle, R.W. and Hirschman, E.C.(eds) (1980) *Competitive Structure in Retail Markets:The Department Store Perspective*, pp.68-77.AMA
- Holdren, B.R.(1968)*The Structure of a Retail Market and the Market Behavior of Retail Units*, The Iowa State U.P.
- Huff, D.L.(1964) “Defining and Estimating a Trading Area”, *Journal of Marketing*, vol.28, no.3, pp.34-38.
- Kent, Tony and Omar, O.(2003)*Retailing*, Palgrave Macmillan
- Levy, M. and Weitz, B.A.(1998)*Retailing Management*, Irwin/McGraw-Hill
- Levy, M., Grewal, D., Peterson, R.A., Connolly, B.(2005) “The Concept of the Big Middle” *Journal of Retailing* Vol.80, No.2, pp.83-88.
- McAnalty, P.(1971)*The Economics of the Distribution Trade*, George Allen & Unwin
- McCammon, B.C., Jr.(1963)“Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolutin” in Greyser, S.A.(ed.)(1963) *Toward Scientific Marketing*, Proceedings of the AMA, pp.477-490.
- McClelland, W.G.(1967)*Cost and Competition in Retailing*, Macmillan
- McNair, M.P. and May, E.G.(1976)*The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Institute 清水 猛訳 (1982)『“小売の輪”は回る—米国の小売形態の発展』有斐閣
- Mickwitz G.(1959)*Marketing and Competition:The Various Forms of Competition at the Successive Styages of Production and Distribution*, Helsingfors
- Mill, J.S. (1848)*Principles of Political Economy with Some of their Applications of Social Philosophy*, new ed. in Routledge & Kegan Paul(1912)

- Mueller,W.F. and Garoian,L.(1961)*Changes in the Market Structure of Grocery Retailing*,Greenwood Press,Publishers
- Nielsen,O.(1966) “Development in Retailing” in M.Kajaer - Hansen ed.,*Readings in Danish Theory of Marketing* , North–Holland,pp.101-115.
- Nystrom,P.H.(1915)*Economics of Retailing* , Ronald Press
- Poloian,L.G.(2003)*Retailing Principles*,Fairchild Publication,Inc.
- Porter,M.E.(1976)*Interbrand Choice,Strategy,and Bilateral Market Power*,Harvard U.P.
- Reilly,W.J.(1931)*The Law of Retail Gravitation*,Putmans and Sons
- Smith,H.(1948)*Retail Distribution:A critical analysis*,2<sup>nd</sup>.ed.(1948)Oxford UP.
- Tucker,K.A.and Yamey(eds.)(1973)*Economics of Retailing*,Penguin ed.
- Tucker,K.A.(1975)*Economies of Scale in Retailing*,Saxon House
- Vail,R.S.,Grether,E.T. and Cox,R (1952) *Marketing in the American Economy*, Ronald Press
- Weiss,L.W.(1967)*Case Studies in American Industry*,John Wiley & Sons,Inc.江夏健一他  
 訳 (1970)『独占・寡占・競争—現代アメリカの産業組織』好学社
- Wilkinson,I.(2001) “A History of Network and Channel Thinking in Marketing in the 20<sup>th</sup> Century” *Australasian Journal of Marketing*,Vol.9,No.2.

## 流通近代化と小売業の構造分析

専修大学 関根 孝

### (1) 初めに—流通近代化の論理

「流通革命」が叫ばれてからおよそ 50 年が経つ。1960 年頃、流通は他の経済分野に比べて遅れているので、革命的变化の必要性が叫ばれた。70 年代になると、こうした性急な革命論ではなく地に着いた「流通近代化」の議論が本格的に展開されるようになった。チェーンストアに「人間の論理」を求めた堤清二は、それまでの流通産業における近代化論は主に「資本の論理」からの小売業における「チェーン・オペレーション論」であり、チェーンストアの経営形態によって小売業が大規模化・組織化され、その結果、流通産業全体が産業化されるというものであった、と述べている（堤 [1979] 54 頁）。たしかに流通近代化はチェーン経営形態による流通効率化に重点があったが、「人間の論理」はさておき、流通近代化はより包括的な概念であり、また、個別的なマーケティング、卸売商、小売業などさまざまな視点から捉えることができ、広範な内容から構成される。

流通近代化を小売業、特に小売市場における競争促進の立場からみると、チェーン経営形態による生産性の向上だけでなく、異業態間競争の活発化、不合理な商慣行の是正などが含まれ、また小売業の集積と街づくり、グローバリゼーションを常に射程に入れておかなければならない。なかでも異業態間競争は、小売市場を特徴付ける大きな要素といえる。

こうした小売業からの流通近代化の進捗を検証するひとつの方法が小売業の構造分析である。小売業の構造分析は、小売業の構造そのものを対象としたものと、流通システムないし商業構造の枠組みのなかで分析するものに分けられる。後者は、流通システムの変革、流通近代化論そのものと直接に関連する。

本稿では、流通近代化という問題意識から、チェーンストア理論、小売業態の発展仮説、小売業の構造分析の 3 つのテーマに絞り、これらに関する今までの主な研究をレビューし、それぞれの理論的貢献や課題を明らかにし、今後の研究方向を示す。そしてこれらの作業を通じ、小売業からみた「中範囲の」流通近代化モデルの構築への手がかりを探りたい。

### (2) チェーンストア理論

チェーンストアが、日本で本格的に展開するようになったのは、流通革命論と同じ 1960 年代である。このチェーン経営形態によって、小規模分散的な性格故に大規模化が難しいとされてきた小売業は、中央集権的なビジネスシステムのもとで、仕入と販売を分離して消費者の買物便宜性の要求に応えるとともに、PB 商品開発など種々の規模の利益 (scale merit) を獲得することが可能になった。本部では店舗開発、店づくり、マーチャンダイジング、人事などに関する主要な意志決定を行い、各店舗は販売に専念する。専門性を備えた本部バイヤー部門による大量仕入により仕入価格の低減を実現した。多店舗展開する店舗は、店づくり、品揃え、棚割り、価格、作業、従業員の教育・訓練など細かな活動に至

るまで単純化、標準化が行われる。こうした単純化、標準化により未熟練従業員でも戦力化でき、人件費を圧縮できる。もちろん「マニュアル」は固定的なものではなく、あらかじめ想定した期間が過ぎたら改善、修正しなければならない（渥美 [2008] 7 頁）。

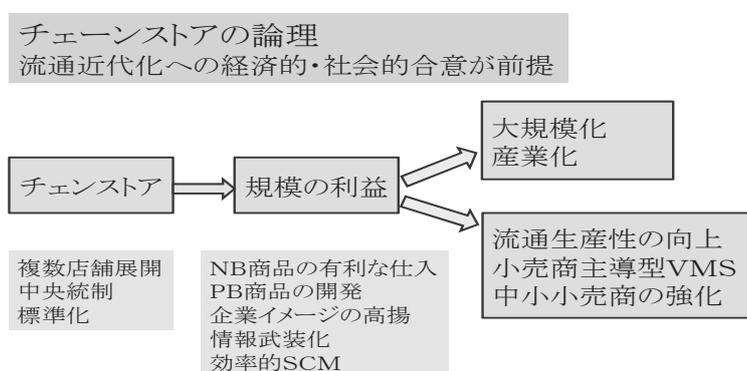
こうしたチェーンストア経営形態の意義を、比較的早い時期に理論的に論じたのが佐藤肇である。仕入と販売の機能別分離をはかり、仕入の集権管理と販売の分権管理を統合する経営組織を確立することによって、低コスト経営による低価格＝大量販売をおこなう大規模小売企業を実現することができるようになった。同時に、この大量販売力を背景にした大量集中仕入をさらに計画仕入にまで高め、それによって小売商業自ら商品のデザイン、品質、価格および数量を決定し、その製品計画に基づいて、中小メーカーを組織して、計画生産を行うことが可能になったと、PB商品開発の重要性も指摘している。また、チェーンストア経営はたんに小売商業に固有の小規模分散性という特質を克服しただけでなく、垂直的統合の方法によって、生産に対して積極的能動性をもって働きかけることが可能な大規模小売企業を実現する最も基本的な原理と方法を創造したと述べ、生産者主導型対小売商主導型のVMS間競争の始まりを論じている（佐藤 [1974] 32-35 頁）。「真の流通革命は、小売店舗の大型化にあるのではなく、むしろ小売企業を大型化する、すなわちチェーンストア化によって大規模小売企業が実現することによってのみ可能になる」とし、チェーン経営形態の導入こそが流通革命の核心と考えた（佐藤 [1974] 251-252 頁）。

一方で、チェーンストアの経営形態には不利な点も指摘される（B. Berman, J. R. Evans, 2007, p165, p171）。第1に、チェーンストアは店づくり、品揃え、棚割り、価格などについて一貫した戦略が維持されるので、一度確立すると柔軟性が制限される。多様な立地特性に適応することが難しく経営上の困難性が増す。第2に、店舗が増加し、店舗が地理的に拡散すればするほど、本部と各店舗との間のコミュニケーションの欠如や意思決定や実行の遅れが問題になる。第3に、店舗数が増えるにつれて、リース料金や備品の投資額が次第に大きくなり、必要在庫量を維持するために仕入資金が嵩む。第4に、大規模チェーンはいくつもの経営階層に分かれ、従業員の機能や作業の分担も複雑になり、また多くの非労働組合員の存在が作業能率を制約する。

これらのうち最大の問題は、標準化と立地適応であり、規模の利益が喪失しないようにどのようにマネジメントを行えばよいのかということに帰着する。これは、小売業のグローバル化の標準化と現地適応の戦略課題と近似する。

ところで今までのチェーンストア論は小売企業の立場から見たものが殆どで、チェーンストアの経済的、社会的意義については個別的な検討はみられたが、体系的には検討されてこなかったテーマである。これに関して次の3点を仮説として提示したい。第1に、流通生産性を向上させる。チェーンの場合本部で集中仕入が行われるので、生産者から直接に仕入れたり卸売段階が短縮化されたりして、一般の流通経路より効率化され、商業マージンも圧縮される。第2に、生産段階における寡占化の弊害を防止する。大量仕入により交

渉力を増したり、PB商品を開発したりすることで生産者に対する対効力を形成する。第3に、中小小売商の競争力を強化する。これはレギュラーチェーンではないが、中小小売商は、ボランタリー・チェーンやフランチャイズ・チェーンなどを組織したり、加盟することによって営業方法を革新したりして、チェーンストアと同じような規模の利益をあげることができる。ドラッカー (P. Drucker) は、「イトーヨーカ堂グループが、セブンイレブンというフランチャイズビジネスを通じ、小売業の主流から落ちこぼれるはずだった個人商店に、主流に乗る方法を提示したのは、偉大な社会革命である」と述べている (伊藤雅俊 [2005] 87 頁)。



このようにチェーンストアは、経営的視点ばかりでなく、経済的、社会的にみても流通近代化に対して大きな役割を果たすと考えられるが、そこでは豊かな社会を実現するという経営者の意志と社会的含意が推進力となる。

今後の研究課題は、チェーンストア理論と業態理論の結合、および結合理論による小売業のグローバル化の分析である。

### (3) 営業形態の発展傾向

営業形態 (業態) の発展傾向に関する研究は、マックネアの「小売の輪」の仮説提示以来およそ半世紀を経過したが、ブラウン (S. Brown) の指摘を待つまでもなく、現在でもなお多くの研究者の関心を集めている。

#### 1 小売の輪の輪

伝統的な顧客志向のマーケティング批判で有名なブラウン (Brown, 1988) は、かつて小売業態発展に関する理論的研究の時系列的活発さを「小売の輪の輪」と比喻した。マックネアの「小売の輪」の仮説で本格的に始まった理論研究は 1970 年の後半に成熟期に入ったと推定する。その証拠として、第1に、ゴールドマン (A. Goldman) やマックネアとメイ (M.P.

McNair and E. May) によって小売の輪の仮説を再評価するいくつかの優れた論文が提出されたこと、第2に、このパラダイムが小売業態ではなく、他の領域への適用が多くみられたことをあげている。

1980年代の前半は業態理論がもっとも困難に遭遇した時期であり、小売の輪の仮説を中心に厳しい批判に晒された。ハーシュマンとスタンプフル(Hirschman et al.,1980, pp.68-77)は、小売の輪やそれに類似する理論仮説は公式理論の基準を満たしていない、不十分な定義や関連の偶然性に問題があり妥当性を欠く、推論がトートロジーになっている点などを指摘し、曖昧な記述的推論として却下している。そしてこれらは過去においては有効であったかもしれないが、今後も有効な概念的基礎を提供し続けることはできないとしている。また、ホルンダー(Hollander,1981,pp.84-84)は、モデルは真に説明的と言うよりせいぜい記述的であり、予測能力が欠落し、恣意的に選ばれたケースに問題があり、また新しさ、商品ミックス、衰退などの用語の定義に問題があると指摘した。そして特に計量化が難しく、「近づくにつれますます曖昧になる」ので、まるで空に浮かぶ雲を観察するようであると述べている。

こうした批判にさらされた時期に、同時にいくつかの新しい研究方向が示された。それらには実証研究、計量化、国際比較、個別小売企業の研究などに力点をおくアプローチなどが含まれる。ブラウンによれば、現在はそうした意味で業態理論研究の変革期であり、まだどのような研究方向が支持を得られるか分からないが、このなかで個別企業研究は統計資料が豊富なこと、業態の定義という難問を回避できること、業態サイクルと経営戦略と関連づけできることなどの理由により多くの支持をえているとしている(Brown, 1988, pp.27-29)。

日本における「小売の輪の輪」の変革期の特徴も、長期的な分析よりも短期的な戦略論レベルで多くの成果が現れるようになってきている。従来の定義とは別のレベルでも、すなわちより現実に近い店舗形態からも業態を定義し、戦略的に取扱うことにより業態の発展傾向の要因分析、小売国際化プロセス、小売りイノベーション・モデルへの理論的統合などが試みられている。

## 2 業態論と戦略論的展開

日本における第1の理論的展開は、業態の戦略的分析によってその盛衰を「立地創造」から論じたものである。田村によれば、今までの業態の発展傾向に関するモデルは業態のコンセプトが不明確で、業態進化の動因についての体系的な考察と検証を欠いていたので、説明力や予測力がない。業態盛衰に関わる戦略展開の進化的な側面は、従来の業態定義における店舗属性だけでは捉えることができない。企業の戦略は市場環境の変化に伴い、長期的に進化するので、認識論的な業態のコンセプトは、その存在論的な根拠との間でずれが生じる。そこで「フォーマット」のコンセプトを提案する。それは、業態の分化した種々

のかたちのことであり、企業の戦略行動を反映したものである（田村正紀 [2008] 21-29頁）。田村は、営業形態の盛衰は覇権市場に君臨する支配的企業に対するイノベータの挑戦によって生み出される動態として捉える。すなわち、新業態は支配的企業に対するイノベータとして辺境市場に多様なフォーマットによって登場する。辺境市場とは覇権市場に比較して、立地、商品カテゴリー、顧客階層などの次元で辺境ということであり、まず地理的辺境から新業態が登場すると想定している。

### 業態の定義

	業態の定義	注釈
田村正紀	店舗が小売流通機能を遂行する基本的様式。機能とは店舗の活動属性が消費者との取引で果たす役割で、消費者に提供する諸々のサービスから提供される。	フォーマットは、業態の分化した種々のかたちのことで、企業の戦略行動を反映している。
向山雅夫	フォーマットは、小売ミックスそのもので、人々に一定の共通したイメージとして広く認識されているもので、非常に一般的かつ抽象的、操作性の低い概念。	フォーミュラは、具体的に観察可能な企業特定概念で、業務支援システムに依存して小売ミックスの値が決定され、その総体として認識されたもの。
矢作敏行	事業者の営業形態上の特徴のこと。対象顧客、商品構成、価格設定、立地条件、販売促進方法、営業時間など小売ミックス戦略から決定。	相対的概念で、顧客の欲求や競争状況の変化に応じて分化と統合を繰り返す。業態の境界がぼやけているのはむしろ常態。
高嶋克義	小売店舗の経営形態や販売形態。	従来の小売ミックスによる業態の定義とは異なる。
ブラウン	あいまいな概念だが、通常は文化横断的で明確な小売業のタイプや技法。	個別企業や企業グループから組織形態まで幅広く使われる。
パーマン他	小売業を戦略ミックスで分類したもの。	

#### さまざまなタイプのローソン

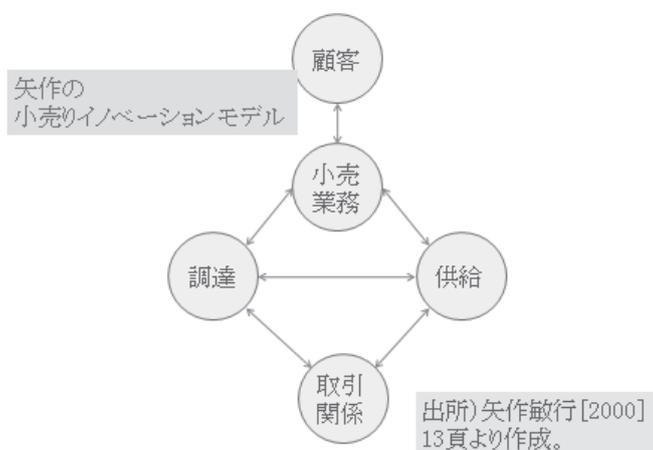
- a 標準店 ①ローソン ②ローソンサテライト ③ローソンハイブリット
- b 生鮮コンビニの均一店 ④ローソンストア100 (SIIOP99)
- c 女性向け健康志向タイプ ⑤ナチュラルローソン ⑥ローソンプラスナチュラルセレクト
- d その他 ⑦ローソンプラス ⑧ポスタルローソン ⑨Highway pit by LAWSON
- ⑩ハッピー ローソン ⑪ローソンセルフスタンド

田村は、業態とフォーマットの関係について、業態多様化の範囲は少なくとも短期的にはその業態に特徴的な構造特性により規定されるが、長期的にはフォーマットの変化が業態の構造的特徴を打ち破り、新しい業態への進化を促すことがあるとしている。しかしこれだけでは業態とフォーマットの関係がよく分からないし、フォーマットが業態の構造特性内の変化と構造的特徴を打ち破ることの境界はどこにあるのか。また、立地創造的な革新は非常に日本を含めた東アジア的文脈でしか意味をもたないのではないのか。

第2は、業態理論の小売国際化プロセスへの応用である。向山は、小売国際化プロセス

が時間軸の中で小売企業が業態を変容させるプロセスであるという認識のもとに、業態を2つに大別する。ひとつ目のフォーマットは、小売ミックスそのもので、人々に一定の共通したイメージとして広く認識されているものであるが、非常に一般的かつ抽象的、そして操作性の低い概念である。フォーマットは実在しない理念型であり、実在するのは同じフォーマットでもそれぞれの本国で独自の展開をしたもの、または「進出国特定の」すなわち現地適応が行われたものである。フォーミュラは、こうした具体的に観察可能な企業特定の概念であり、業務支援システムを構築しそれに依存して小売ミックスの値が決定され、その総体として認識されたものである。ただし、いったん成立したフォーミュラは時とともに変容するので、小売国際化プロセスは、時間軸の中で小売企業がフォーミュラを変容させるプロセス捉えられることになる(向山雅夫 [2009] 19-27 頁)。しかしながら、たとえば「さまざまなローソン」でみると両者をどのレベルで区切るのか、また、2段階の業態概念が小売国際化プロセスへの理論化にどう貢献するかを検証はこれからである。

第3の展開は、小売り革新モデルへの統合である。矢作は、業態(小売業務)とともに、商品調達(商品の企画・開発、仕入)、商品供給(物流)の3つの機能的要素が相互に関連して小売革新は生起し、発展すると考える(矢作 [2000] 16 頁)。矢作モデルは、同一業態か別個の業態かということは立場や目的で異なると述べているように([1996] 179-180 頁)、業態概念が必ずしも明確とは言えないが、小売りイノベーションの視点から業態を戦略的に捉え、業態論とチェーンストア理論や組織論との結合が試みられている。問題は、矢作自身も指摘しているように業態は「表舞台」であるが、それを支える「舞台裏」を同列に扱っていることである。原作者、脚本家、演出者、舞台監督、各スタッフなどの舞台裏の努力は表舞台の成果の良し悪しに投影されるように、種々の小売業の活動は業態に集約されて、結果として消費者の支持、不支持が決まると考えられる。換言すれば、裏舞台の整わない業態革新は表面的にとどまり、消費者の継続的支持をえることが難しい。



さらに、高嶋克義 ([2003] [2010]) は、矢作と同じ問題意識で、小売り革新を経営

学の枠組みで「アウトプット革新」と「プロセス革新」に分ける。アウトプット革新は市場が小売りサービスを選択する局面における革新で、画期的な場合は新業態の登場を意味する。これに対してプロセス革新は、販売活動や仕入活動など現場に関するもので、組織としての学習を通じて普及するので、模倣が難しく企業の持続的優位性を形成することができる。この革新は、供給業者との間での商品の商流、物流、情報流に関する共同革新と、チェーン展開による多店舗組織の管理の2つの要素からみて、むしろ既存企業の方が革新を起こしやすいことを指摘している。プロセス革新の概念に不明確さは残るが、両者の関係については、チェーンストア本部と仕入先との間の作業などのプロセス革新がアウトプット革新に繋がるケースがあると言及しており、プロセス革新は名称の通り舞台裏であり、表舞台であるアウトプット革新に結実すると考えられる。

このように日本でも、近年、小売業態の発展傾向に関する研究が盛んになる兆しがあり、「小売の輪の輪」の変革期に入ったと考えられる。より説明力と予測力のあるモデル構築への努力が傾注されているが、これから成長期のステージに突入するためには、ここで指摘した課題が焦点になると思われる。

#### (4) 小売業の構造分析

今までの小売構造分析に関する研究は、小売構造（正確には、小売業の構造）そのものを対象としたものと、流通システムないし商業構造の枠組みのなかで分析するものに分けられる。ここでは前者を「小売構造アプローチ」、後者を「流通システム・アプローチ」と呼ぶことにする。

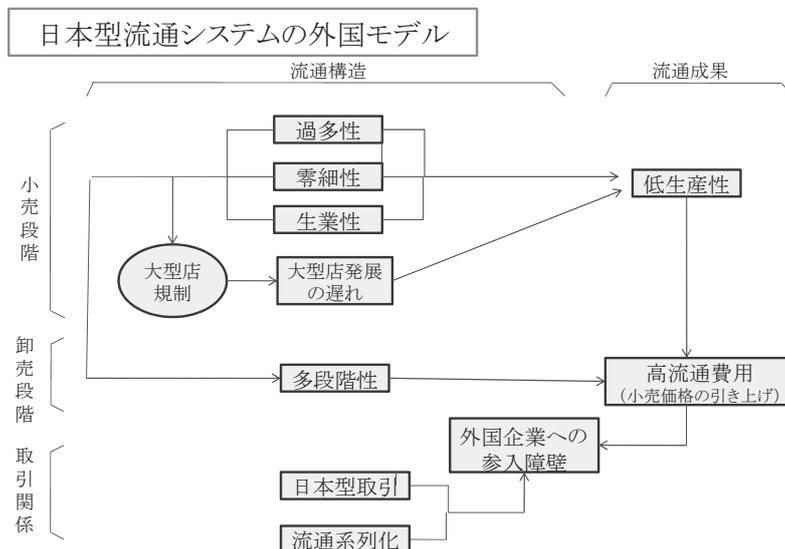
小売構造アプローチに鈴木の研究がある。商業構造とは卸売業・小売業の事業を構成要素とする集合の態様で、小売構造とは小売業の事業を構成要素とする集合の態様とし、その変化を構成要素の属性により観察する。属性とは分析視角のことで、その主なものには規模、業種、地域、形態があり、これらにより小売構造の分析方法を提示している（鈴木 [2001] 36-46 頁）。このアプローチは、商業構造に関する情報量の豊富な商業統計表を多く用いることにひとつの特徴がある。

第1の規模構造は、従業者数、就業者数、資本金、販売額、店舗面積、所有・経営店舗数などの推移をみて、大規模化の進捗度を測るものである。第2の業種構造は、生産・消費の変動に伴い、品目別流通量、また小売業者の規模と品揃えの変化に規定されて、業種ごとの店舗数の増減や1店舗当たりの年間販売額の推移をみる。業種構造の変化についてはフォード効果の仮説の検証が行われてきた。第3の地域構造は、小売業の地域的な分散、分布のあり方、小売商業集積の分布、これらによって生じる地域構造の変化を分析するもので、集積間競争や中心商店街の移動などのテーマも含まれるし、経済地理学の中心地体系モデルや吸引力モデルを用いた実証研究の成果も数多く提出されている。第4の形態（業態）構造はこれまでの3視点に加えて、その他の属性の差異についても総合的に把握する

ものである。（鈴木 [2006] 149-159 頁）。

小売構造アプローチの特徴は、統計資料を用いて種々の側面から、あるいは総合的に小売業の構造を詳細に明らかにすることができるので、基本的かつ有効な研究方法であるが、卸売業の構造との関係や流通システムないし商業構造の全体の分析には不十分と言える。また統計資料を用いた分析は、詳細な分析が可能とはいえ小売構造の全体的傾向に関するものであり、「臨場感」をもたせるためには、適宜、フィールドワークによる事例研究によって補強されなければならない。近年、統計分析によって発見した仮説を聞き取り調査で検証したり、聞き取り調査によって発見した仮説を統計分析で検証したりする方法論が採られるようになってきている。

これに対して流通システム・アプローチは、小売業の構造変動だけでなく、卸売業、取引関係などなど流通システム全体に及んでいる。田村は、海外の主要雑誌や報告書をもとに日本流通システム研究の出発点としての「外国モデル」を構築している（田村 [1986] 1-30 頁）。これは日本型流通システムの伝統モデルというべきもので、その特徴は、日本の高度成長が開始された時期から終了した時期までの期間を対象とし、また日本を焦点国とし、それと欧米の先進国との間の部分比較動学の分析枠組みによっていること、および一国の流通システムが小売段階、卸売段階、取引関係の3つのサブシステムから成り立っていることである。その目的は、国際比較の視座からみて、日本型流通システムの特徴を識別して、それがいかなる要因によって生み出されているのかを説明することにある。

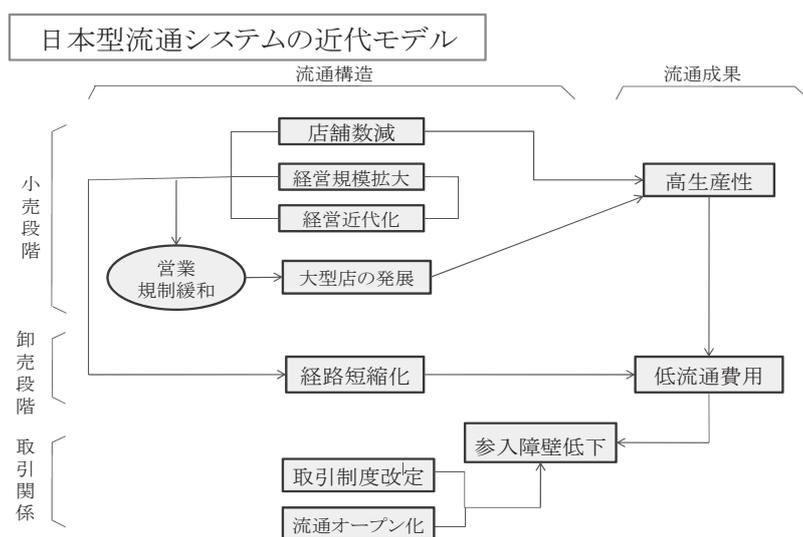


出所) 田村正紀[1986]5頁。

高度成長期が終焉するとともに「外国モデル」は修正が迫られることになった。矢作は、「1980年代半ばを境にして日本型流通システムは大きく変化した。小売商業構造の零細性、卸の多段階性、メーカーのチャネル政策は互いに依存・補完関係にあり、要素間には安定期なパターンができあがっていた。この制度的補完関係が80年代半ば以降、次々に崩壊し

た」（矢作 [2003] 6-7 頁）と述べ、田村モデルは伝統的なものとし、同じ枠組みを用いて日本型流通システムの近代モデルを提案している。

このように流通システム・アプローチは、小売業の構造変動だけでなく、卸売業、取引関係などなど流通システム全体に及んでいるだけでなく、流通近代化プロセスの分析に適している。従って、小売構造分析の成果を含めることができ、より大きな枠組みで小売業の変動を捉えることができる。しかしその一方で、伝統モデルから近代モデルへの変化は理解できるにしても、この先どうなるか、あるいは終着点はあるのだろうか。このモデルの理論化レベルは、比較流通論が指向するよりは低く、アドホックな記述的な実証研究よりは高い、すなわち「中範囲の理論」であり（田村 [1986] 22 頁）、異種のパラダイムもとに展開されてきた概念、仮説、実証結果などを共通の土俵に乗せることはできない（田村 [1986] 412 頁）。矢作の日本の近代化モデルは通過的なものなのか最終的なものなのか、通過的なものとするならば今後はどう展開するのかという疑問が湧く。



出所) 矢作敏行 [2003] 6 頁。

小売業の構造分析は、伝統的な小売構造アプローチを基本とするが、小売構造の変動を流通近代の枠組みで捉える流通システム・アプローチが重要性を増しており、そこではより抽象度の高い「中範囲のモデル」構築が研究テーマとなる。

#### (5) 情報化の進展と流通近代化－結びに代えて

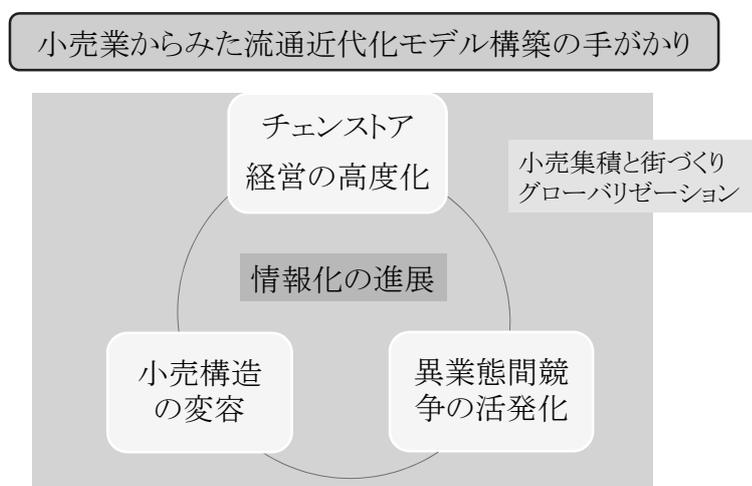
本稿では流通近代化をチェーンストア理論、小売業態の発展仮説、小売業の構造分析の3つのテーマから論じてきたが、これらと情報化の進展との関連を若干考察し、結びに代えたい。

近年、チェーンストアは大規模化し所有店舗数が増加するにつれて、経営上の困難も増している。集権的な仕入組織と分権的な販売組織という、これまで基本的な原理とされて

きたことの現実的応用においてさまざまな試みがなされているが、情報通信技術が活用されている（鈴木〔2006〕170頁）。情報通信技術の活用により、個別店舗に相応しい品揃えの提供など新たなチェーンストアの展開がみられるが、そこでは標準化と現地適応の新たなビジネスモデルが構築されることになる。

レイポートとスビオクラは、今日あらゆる事業は現実世界、すなわち市場(marketplace)と、情報からなる仮想世界、すなわち市場空間(marketspace)の両方で競争している。そしてITが発達した市場空間では、顧客サービスの水準を低下させることなしに、飛躍的に商圈を拡大できると述べている（J.F.Rayport & J.J.Sviokla〔1995〕）。「Kindルの衝撃」（石川〔2010〕）で書籍のネットショッピングは新たな段階を迎えているが、ネットショッピングは小売ミックスのひとつの要素としてみるのか、確立しつつある業態なのか、小売構造・流通構造全体の変化を促す大きな動因なのか、それともこれら併せて多元的に捉えるべきなのか、情報化の進展と流通近代化の理論的検討が、現在、我々に与えられた最大の課題である。

最後に、今までの議論を踏まえ、情報化の進展を念頭において、小売業からみた流通近代化モデル構築の手がかりを示したい。



#### 参考文献

- 渥美俊一〔2008〕『21世紀のチェーンストア』実務教育出版。  
石川幸憲〔2010〕『メディアを変えるKindルの衝撃 Kindle Revolution』毎日新聞社。  
伊藤雅俊〔2005〕『ひらがなで考える商い（下）』日経P B社。  
佐藤肇〔1974〕『日本の流通機構—流通問題分析の基礎』有斐閣。  
鈴木安昭〔1974〕「現代小売流通—小売業の諸形態」（久保村隆祐／荒川祐吉編『商業学

- －現代流通の理論と政策』) 有斐閣。
- 鈴木安昭 [2001] 『日本の商業問題』 有斐閣。
- 鈴木安昭 [2006] 『新・流通と商業 第4版』 有斐閣。
- 関根孝 [2000] 『小売競争の視点』 同文館。
- 関根孝 [2008] 「流通近代化論」再考『専修商学論集』第86号、専修大学学会。
- 高嶋克義 [2003] 「小売業態革新の分析枠組み」『国民経済雑誌』第187巻 第2号。
- 高嶋克義 [2010] 「小売業態革新を捉える視点」高嶋克義／西村順二『小売業革新』千倉書房。
- 田村正紀 [1986] 『日本型流通システム』千倉書房。
- 田村正紀 [2008] 『業態の盛衰－現代流通の激流』千倉書房。
- 堤清二 [1979] 『変革の透視図－流通産業の視点から』日本評論社。
- 向山雅夫 [2009] 「小売国際化の進展と新たな分析」向山雅夫／崔相鐵『小売企業の国際展開』中央経済社。
- 矢作敏行 [1981] 『現代小売商業の革新－流通革命以降』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 [1996] 『現代流通－理論とケースで学ぶ』有斐閣。
- 矢作敏行 [2000] 『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- 矢作敏行 [2003] 「グローバリゼーションと日本の流通」『生活起点』第58号、セゾン総合研究所。
- Berman, B., J. R. Evans, 2007, Retail Management－A Strategic Approach, 10th ed., Prentice Hall.
- Brown, S., 1987, "Institutional Change in Retailing," European Journal of Marketing, Vol.12 No.7.
- Brown, S., 1988, "The Wheel of the Wheel of Retailing," International Journal of Retailing, Vol.3 No.1.
- Duncan, D. J., S. C. Hollander, R. Savitt, 1983, Modern Retailing Management－Basic Concept and Practices, 10th ed., Irwin.
- Hirschman, E.C. and R.W. Stampfl, 1980, Retail Research: Problems Potentials and Priorities," in R.W. Stampfl, and E.C. Hirschman(eds.) Competitive Structure in Retail Markets,: the Department Store Perspective, American Marketing Association.
- Hollander, S.C., 1981, "Retailing Theory: Some Criticism and some Admiration," R.W. Stampfl and E.C. Hirschman (ed.) Theory in Retailing : Traditional and Non-Traditional Sources, American Marketing Association.
- Rayport, J.F. and J.J. Sviokla, "Exploiting the Virtual Value Chain," Harvard Business Review, November-December 1995, pp.75-85.

## 中小小売商業研究が商業・流通研究に問いかけるもの

流通科学大学 横山斉理<sup>1</sup>

本報告の目的は、中小小売商業を対象としたこれまでの研究を概観することによって以下の3点を明らかにすることである。第1は、まちづくりと関連させて議論される近年の中小小売商業研究が商業・流通研究としてどのような位置づけにあるのかを明らかにすること、第2は、そのような近年の中小商業研究がなぜ・どのように地域社会とかわるのかについて理論的に検討を行うこと、その上で第3は、中小小売商業を研究することは何を研究することであって、それは商業・流通研究にどのような問題を投げかけるのかを検討すること、である。

中小小売商業を対象とした研究はこれまで数多く蓄積されている。その変遷を概観すると、大きくは2つの研究群が存在することが分かる。ひとつは、伝統的に行われてきた研究であるが、日本の流通構造の零細・過多性という特徴を理解しようとした研究群である。代表的な研究としては、たとえば、荒川[1962]、林[1962]、田村[1986]、丸山[1993]などが挙げられる<sup>2</sup>。これらの研究においては、日本の流通構造の理解を目指して、主として、商業の経済的効率性に焦点を当てた分析が行われてきた。

もうひとつは、比較的近年に盛んに行われるようになった研究群で、地域コミュニティやまちづくりとの関連で商業の社会的側面を理解しようとした研究群である。代表的な研究としては、たとえば、石原・石井[1992]、久保村編著[1999]、石原[2000]、専修大学マーケティング研究会編[2003]、石原[2006]、宇野・吉村・大野[2008]などが挙げられる。これらの研究においては、主として、商業を社会の中の一つのインフラと位置づけ、その社会的有効性に焦点を当てた分析が行われてきた。

おおざっぱにまとめると、前者の研究群では、商業者を純粋な経済主体として理解することによってそのマクロ構造の理解を得ようとしたことに対して、後者の研究群では、商業者を店舗や人を介して社会と密接に関わる都市や地域のプレイヤーとして位置付けていると言えるだろう。

後者の議論は、近年、盛んに行われているが、中小小売商業者が地域社会と密接に関わることを前提に行われている。その根拠については諸説があるが、どの説が妥当で説得力があるのかについては、実は、統一的な見解があるわけではない。筆者が行った実証分析では、上記のいくつかの説を否定するような結果も得られている（横山[2006]）。

そこで、本報告では、中小小売商業者が社会と密接に関わる理由を、売り手と買い手の間で行われる交換に着目することによって理論的に検討し、そこでわかったことが商業・流通研究にどのような問題を提起するのかを指摘する。

<sup>1</sup> 〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1 連絡先：Narimasa\_Yokoyama@red.umds.ac.jp

<sup>2</sup> 参考文献につきましては、報告当日の配布資料をご参照いただけますと幸いです。

# 業態研究のフロンティア — 革新の組織能力の視点から —

小樽商科大学 近藤 公彦

## アブストラクト（要約）

業態に関わる研究には、マクロレベルの業態変動メカニズムの理論的解明を志向する小売商業形態研究と、ミクロレベルの小売企業の業態創出と成長の事実発見と定式化を志向する革新的小売企業研究の2つの潮流がある。しかし、一方で小売商業形態研究は革新的小売企業の業態創造と模倣者との競争プロセスをブラック・ボックス化し、他方で革新的小売企業研究は特定業態を対象とした際の理論化を業態変動一般の理論構築に結びつける明確な論理を欠いている。

本研究では、革新的小売企業と模倣者の組織能力に注目し、さらに個別企業を超えて業態レベルで識別しうる業態性に基づく組織能力という考え方を導入することによって、マクロの業態変動メカニズムとミクロの業態創造・競争プロセスを連結するための研究視角を提示する。

## キーワード

革新、競争、模倣、業態、業態性、組織能力

## I はじめに

近代の小売業の歴史は、革新者が大規模小売企業へと成長する過程で引き起こす革新的業態の生成と発展による業態変動の歴史でもある。百貨店、総合スーパー、コンビニエンス・ストア、SPA（製造小売業）、ネット小売業などは、そうした革新的業態の例である。このような革新的業態に関わる研究は、マクロレベルで業態の生成と発展のメカニズムを理論的に解明しようとする小売商業形態研究と、ミクロレベルの革新的小売企業に焦点を当て、革新による業態の創出とその確立に関する事実発見と定式化を志向する革新的小売企業研究の2つの潮流がある。

本研究の目的は、革新的小売企業と模倣者の組織能力に注目し、さらに個別企業レベルを超えて業態レベルで識別しうる業態性に基づく組織能力という考え方を導入することによって、マクロの業態変動メカニズムとミクロの業態創造・競争プロセスとを連結する研究視角を提示することにある。以下では、まず小売商業形態研究と革新的小売企業研究の視角とそこに内在する問題を示す。次に、業態を創造する革新的小売企業とその模倣者の組織能力を議論する。そして最後に、業態性に基づく組織能力が業態研究を発展させるための新たな視角となりうることを示す。

## II 業態研究の視角

ここでは、小売商業形態研究と革新的小売企業研究という2つの研究潮流を概観し、その研究視角と問題点を整理する。

### 1. 小売商業形態研究

小売商業形態研究における代表的な仮説としては、小売の輪仮説 (McNair 1958 ; McNair and May 1976)、小売アコーディオン仮説 (Hollander 1966)、真空地帯仮説 (Nielsen 1966)、弁証法仮説 (Gist 1968)、小売ライフサイクル仮説 (Davidson, Bates and Bass 1976)、生態学仮説 (Dreesmann 1968)、そして危機-変化仮説 (Stern and El-Ansary 1977) を挙げることができる。

Brown (1987) は、これらの諸仮説を3つに類型化している。第1は環境理論で、生態学仮説を中心とし、業態変動が経済的、人口統計学的、社会的、文化的、法的、および技術的条件によって規定され、これら環境条件に適合した業態が発展していくとみなす。第2は循環理論で、これは小売の輪仮説、小売アコーディオン仮説、真空地帯仮説、小売ライフサイクル仮説などに共通する接近方法であり、業態変動が歴史的に同じパターンで繰り返される規則性に焦点を当てる。そして第3は衝突理論で、革新的業態と既存業態との間の競争的対立が新たな革新的業態をもたらすことに注目するもので、弁証法仮説および危機-変化仮説がこれに当たる。

こうした小売商業形態研究には、業態変動に関して次のような共通する問題のとらえ方がある (近藤 1998)。すなわち、新業態は環境変化に適合した革新的な経営手法を採用する革新者によって創造され、革新者はそれを業態の優位性として模倣者を巻き込みつつ、既存業態との間で競争を展開していく。この競争と模倣のプロセスを通じて小売商業において一定の地位を確立し、消費者の支持を獲得したとき、その業態は新業態として社会的に認知されることになる。このようなとらえ方のもとで、小売商業形態研究は革新的業態の生成と発展による業態変動のメカニズムを理論的に明らかにしようとしてきた。

しかしながら、長い研究の歴史にもかかわらず、業態変動メカニズムを完璧に説明しうる理論はいまだに存在しない (Brown 1988)。その理由としては、以下の2点を指摘することができる (Brown 1987,1988 ; 加藤 1998 ; 近藤 1998 ; 向山 1985,1986 ; 小川 1993 ; 坂川 1997,1998 ; 笹川 1994 ; Savitt 1984 ; 関根 1985 ; 白石 1987 ; 高嶋 2003)。第1に、業態変動を説明する際の主体が曖昧であり、業態レベル、企業レベル (さらに既存企業なのか、新規企業なのか)、店舗レベルで議論が交錯している。第2に、業態を創出する革新者の出自、すなわち革新者が新規小売企業であるのか、あるいは既存小売企業であるのかが不明確である。第3に、議論の抽象度がきわめて高く、具体的な革新や競争、模倣のプロセスがブラック・ボックスである。そのため、革新がどのようにして生まれるのか、どのような競争と模倣のプロセスを経て業態が確立されていくのかが十分に説明されない。

## 2. 革新的小売企業研究

革新的小売企業研究は、日本の研究に限定してみても、百貨店（藤岡 2006、2009；坂田 2003；武居 2010）、小売公設市場（石原 1989）、総合スーパー（向山 2009；矢作 1981）、食品スーパー（石原 2000；水野 2009）、コンビニエンス・ストア（川辺 1994；金 2001；小川 2000a、2009；矢作 1994）について詳細な分析がなされている。また矢作（2000）では、イギリスのスーパーマーケット、フランスのハイパーマーケット、ドイツのハード・ディスカウンターを対象に、ヨーロッパにおける革新的小売企業が考察されている。

こうした一連の研究は、業態変動をもたらす革新的小売企業の分析を通して、あるいはこれに代表させて、特定の業態の生成・発展プロセスを明らかにしようとするものである。ここではミクロの企業レベルで革新がどのようにして生じ、どのようにして競争と模倣が展開され、革新的小売企業のビジネス・モデルが業態としてマクロレベルで確立されていくのかに注目する。しかし、この研究視角は、革新的小売企業による業態の創造・発展のプロセスを理論的に分析することに関心を持つものの、そこでの事実発見や定式化が個々の業態に関する説明を超えて、業態一般の変動メカニズムに連結するための明確な論理を欠いている。

以上の検討から明らかのように、業態研究に求められる課題は小売商業形態研究と革新的小売企業研究の2つの研究アプローチに内在する問題に焦点を当て、マクロの業態変動のメカニズムとミクロの業態創出・競争プロセスとを架橋する視角を提示することである。そこで次に、業態研究の最も主要な概念である革新に注目し、その視角を探っていく。

### III 小売業における革新

革新は革新性と革新能力の2つの次元からなる（Hurley and Hult 1998）。革新性とは新しいアイデアに開かれている程度を指し、革新能力とは組織が新しいアイデア、プロセス、あるいは製品を成功裏に採用・実施する能力と定義される。以下ではまず、革新性について議論することにしよう。

革新性の程度については、広く知られているように漸進的革新（incremental innovation）と画期的革新（radical innovation）に大別される（Ettlie, Bridges and O'Keefe 1984）。漸進的革新は、現状の戦略や業務プロセスをより効果的・効率的に遂行することによって、既存企業の能力や競争優位を強化する革新である。既存の市場や顧客との緊密な関係を前提とした場合、持続的な漸進的革新が生み出される傾向が強くなる。一方、画期的革新はまったく新規の戦略や業務プロセスを構築する革新であり、環境変化により適合的である半面、組織内で蓄積されてきた知識や経営資源、能力の有用性を失わせる可能性がある。このような革新の2つの類型を業態に関連づければ、既存業態の継続的な革新が漸進的革新であるのに対し、新業態の創出は画期的革新に対応するといえる。

小売業という特定産業における革新について高嶋（2003、2010）は、それが2つの局面からなることを指摘している。1つはプロセス革新であり、小売サービスにおける業務プロセスの革新を指す。業態研究で指摘されてきた革新のいくつかの次元あるいは要素は、このプロセス革新に関わる。例えば、矢作（1994、1997、2000）は小売業務、商品調達、および供給の3つの局面をとらえ、近藤（1998）は管理と小売ミックスの2つの次元を取り上げている。また小川（2000b）は取引制度、営業、組織、コミュニケーション、および物流といった要素を指摘し、浅羽・新田（2004）は価値の創造、ドメインの設定、工夫の積み重ね、業務の選別からなるビジネス・システムを提示している。こうした革新の次元あるいは要素に共通してみられる視点は、革新を取引、組織、物流といった業務プロセスの革新としてとらえることである。

小売業におけるもう1つの革新は、小売サービスにおけるアウトプット（産出物）革新である。例えば、Brown（1988）は消費者が支払うコストや価値、May（1989）は小売オデッセイ（Retail Odyssey）と呼ぶ消費者への付加価値、また矢作（2000）は顧客価値を創造する新機軸を取り上げている。これらのアウトプット革新はいずれも、新業態によって提供される消費者にとっての新しい価値に焦点を当てたものである。

#### IV 業態と組織能力

次に、革新のもう1つの次元である革新能力を検討することにしよう。革新能力は革新を創出・管理する組織能力に関わる。組織能力（organizational capabilities）とは、組織プロセスを通じて遂行される集団的なスキル、手腕、および専門知識の束である（Day 1994）。

組織能力を業態研究に取り入れる意義は、次の3点に求められる。第1に、業態を創造する高い革新能力を持つ革新的小売企業の組織条件を明らかにすることができる。第2に、業態を確立し、その競争優位を強化していく過程をプロセス革新の組織能力から考察することができる。第3に、革新的業態をめぐる小売企業間の競争と模倣のプロセスに小売企業が持つ組織能力から接近することができる。

業態に関わる組織能力として最も基本的な能力は、市場の学習能力（learning capabilities）である。革新的業態をめぐる競争と模倣のプロセスは、革新者が革新を創出し進化させるための学習能力、ならびに模倣者が革新を自らの組織に取り込むための学習能力の実行のされ方に依存するだろう。前者ではとくに、市場感知能力が重要である。市場感知能力（market sensing capabilities）とは、市場から引き出された情報の意味を理解し、その情報を知識に変換し、組織全体で共有する能力である（Day 1994）。革新者はこの能力を持って市場を主体的に理解し、そこに市場機会を発見する。また後者の場合、模倣者には高い吸収能力が求められる。吸収能力（absorptive capabilities）とは、新しい外部知識の価値を認識し、それを吸収し、事業目的に組み込む能力である（Cohen and Levinthal 1990）。模倣者はこの吸収能力を用いて新業態の革新性を認識・評価して、自らの事業とすべく革新者を模倣する。

また、革新者は市場機会に適合的かつ競争優位をともなう業態フォーマットを確立する能力を構築しなければならない。革新者にはさらに、メーカーや卸売企業との取引ネットワークを構築し、新業態の顧客基盤を確立するための関係構築・管理能力が求められる。一方、既存企業が革新により新業態を創出する際には、これまでの業態運営で蓄積してきた戦略や業務プロセスに関する知識やノウハウを「忘れる」ための高い学習棄却能力（unlearning capabilities）が必要とされるだろう。

こうした組織能力は、企業の競争優位の源泉として概念化されてきた（Collins and Montgomery 1998）。しかし、この概念は個々の企業の組織能力を超えて、より上位の業態レベルでも識別することが可能である。すなわち、業態を運営する仕組みや業務プロセス、あるいは取引ネットワークといった焦点企業の構造や活動を効果的に構築・遂行する能力は、個々の小売企業の差異を超えて業態レベルで共通する。したがって、百貨店、総合スーパー、あるいはコンビニエンス・ストアなど特定の業態には、その業態が要求する特定の組織能力が存在すると考えることができる。例えば、百貨店では部門別管理の能力やアパレル・メーカーとの関係構築・管理能力、総合スーパーではチェーン・オペレーションや低コスト・オペレーションの能力、コンビニエンス・ストアでは単品情報や多頻度小口物流に関する管理能力が不可欠である。このような業態運営に必要とされる仕組み、業務プロセス、小売ミックスなどからなる業態固有の性質を業態性と定義するならば、業態性はその業態に属する小売企業に業態特有の組織能力、すなわち業態性に基づく組織能力を課すことになる。

業態性に基づく組織能力を業態研究に導入することによって、いくつかの問題に接近する手がかりを得ることができる。第1に、業態性に基づく組織能力の違いは、業態間の組織能力の近接性という視点を提供する。業態の近接性は、とくに新業態の生成期において重要となる。日本における業態の生成の歴史を見ると、それは次のような問いに答えることでもある。百貨店の創業者の多くはなぜ呉服商なのか。総合スーパーの創業者はなぜ百貨店ではないのか。コンビニエンス・ストアを創造したのはなぜ総合スーパーなのか。こうした問題を業態間の組織能力の近接性からとらえれば、次のように考えることができる。すなわち、ある革新的業態が必要とする組織能力が既存小売企業のそれと離れているほど、既存企業がそうした業態を創出するのは困難であり、新規小売企業が革新者となる傾向が強くなるだろう。逆に、革新的業態に必要とされる組織能力が既存企業のそれと十分に近ければ、既存企業が革新者となるだろう。

第2に、業態の近接性に関連して、業態性に基づく組織能力は業態の模倣困難性とそれを基盤とする持続的競争優位のメカニズムを明らかにする出発点となる。ある革新的業態が発展しつつある段階で、既存小売業がその成長性を認めて模倣しようとしても、業態性に基づく組織能力が異なっていれば、それを模倣し、自社の事業として取り込むことは難しいだろう。そして模倣困難性が高い業態であるほど、その業態は持続的な競争優位を確立することができる。この問題は、小売ライフサイクル仮説に組織能力の視角から接近するものでもある。革新的業

態がなぜ成長するのか。ある業態がなぜ一定期間、代表的な業態として小売業に君臨するのか。そして、それがなぜ衰退に向かうのか。業態性に基づく組織能力からこれらの問題に接近することによって、業態レベルの模倣困難性と持続的競争優位のメカニズムを明らかにすることができる。

## VI 業態研究のフロンティア

マクロレベルの業態変動メカニズムとマイクロレベルの業態創造・競争のプロセスをどのようにして連結するかは業態研究の大きな課題である。業態変動に関わる2つの研究アプローチ、すなわち小売商業形態研究と革新的小売企業研究はそれぞれ、革新者の業態創造と模倣者との競争プロセスをブラック・ボックス化してきたこと、特定業態を対象とした事実発見と定式化を業態変動の一般理論として構築する明確な論理を欠いていること、という問題を内在している。

本研究では小売企業の組織能力に注目し、さらにそれを業態性に基づく組織能力として業態レベルで識別することによって、マクロとマイクロを連結する業態理論を構築するための新たな研究視角を提唱するものである。

### 参考文献

- 浅羽 茂・新田都志子 (2004)、『ビジネスシステム・レボリューションー小売業は進化するー』NTT 出版。
- Brown, Stephen (1987), "Institutional Change in Retailing : A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol.21, No.6, pp.5-35.
- (1988), "The Wheel of the Wheel of Retailing," *International Journal of Retailing*, Vol.3, No.1, pp.16-37.
- Cohen, Wesley M. and Daniel A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp.128-152.
- Collins, David J. and Cynthia A. Montgomery (1998), *Corporate Strategy : A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill Companies, Inc. (根来龍之・蛭田 啓・久保亮一訳 (2004)、『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社。)
- Davidson, William R., Albert D. Bates, and Stephen J. Bass (1976), "The Retail Life Cycle," *Harvard Business Review*, Vol.54, No.6, pp.89-96. (藤原 肇訳(1977)、「小売ライフサイクルにみる小売業の成長と衰退」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』3-4月号、31-40 ページ。)

- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, pp.37-52.
- Dreesmann, A.C.R. (1968), "Patterns of Evolution in Retailing," *Journal of Retailing*, Vol.44, No.1, pp.64-81.
- Etlie, Jane E., William P. Bridges, and Robert D. O'Keefe (1984), "Organizational Strategy and Structural Differences for Radical vs. Incremental Innovation," *Management Science*, Vol.30, pp.682-695.
- 藤岡里佳 (2006)、『百貨店の生成過程』有斐閣。
- (2009)、「百貨店の革新性とその変容－高級化の進行と効率の追求－」、石井淳蔵・向山雅夫編 (2009)、『小売業の業態革新』中央経済社所収、125－145 ページ。
- Gist, Ronald E. (1968), *Retailing : Concepts and Decisions*, John Wiley.
- Hollander, Stanley C. (1966), "Notes on the Retail Accordion," *Journal of Retailing*, Vol.42, No.2, pp.29-40.
- 石原武政 (1989)、『小売公設市場の生成と展開』千倉書房。
- (2000)、『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 石井淳蔵・向山雅夫編 (2009)、『小売業の業態革新』中央経済社、283－321 ページ。
- 川辺信雄 (1994)、『セブン - イレブンの経営史－日米企業・経営力の逆転』有斐閣。
- 加藤 司 (1998)、「日本の小売業態の分析枠組み」『経営研究』第 49 巻第 2 号、53－76 ページ。
- 金 顕哲 (2001)、『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣。
- 近藤公彦 (1998)、「小売商業形態論の課題－業態変動のミクロ基礎－」『流通研究』第 1 巻第 2 号、44－56 ページ。
- May, Eleanor G. (1989), "A Retail Odyssey," *Journal of Retailing*, Vol.65, No.3, pp.356-367.
- McNair, Malcolm P. (1958), "Significant Trends and Developments in the Post War Periods," in Albert B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*, University of Pitts-burgh Press, pp.1-25.
- McNair, Malcolm P. and Eleanor G. May (1976), *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Institute. (清水 猛訳(1982)、『“小売の輪”は回る』有斐閣。)
- 水野 学 (2009)、「食品スーパーの革新性－製造業的事業システムとその革新プロセス－」、石井淳蔵・向山雅夫編 (2009)、『小売業の業態革新』中央経済社所収、99－124 ページ。
- 向山雅夫 (1985)、「小売商業形態展開論の分析枠組(I)－諸仮説の展望－」『武蔵大学論集』第33巻第2・3号、127-144ページ。
- (1986)、「小売商業形態展開論の分析枠組(II)－分析次元とその問題点－」『武蔵

- 大学論集』第33巻第4号、17-45 ページ。
- (2009)、「総合量販店の革新性とその変容」、石井淳蔵・向山雅夫編 (2009)、『小売業の業態革新』中央経済社所収、59-97 ページ。
- Nielsen, Ovla (1966), “Developments in Retailing,” in Max Kjaer-Hansen(ed.), *Readings in Danish Theory of Marketing*, North Holland, pp.101-115.
- 坂田隆文 (2003)、「小売業態の相対性に関する歴史分析—わが国における百貨店の100年の歴史を通して—」『中京商学論叢』第50巻第1・2合併号、37-76 ページ。
- 小川 進 (1993)、「小売商業形態変化研究の現状と課題」『研究年報』XXXIX、219-241 ページ。
- (2000a)、『イノベーションの発生論理—メーカー主導の開発体制を超えて—』千倉書房。
- (2000b)、『ダイヤモンド・チェーン経営—流通業の新ビジネスモデル—』日本経済新聞社。
- (2009)、「コンビニエンスストアの革新性—セブン・イレブンの事業システムを通して—」、石井淳蔵・向山雅夫編 (2009)、『小売業の業態革新』中央経済社所収、177-200 ページ。
- 坂川裕司 (1997)、「小売機関発展論の体系的な研究枠組み—文献展望を通じて—」『六甲台論集—経営学編』第43号第3号、37-57 ページ。
- (1998)、「企業間異質性を起点とした業態革新—主体的行動をベースとした理論の構築に向けて—」『商学討究』第49巻第2・3号、201-225 ページ。
- 笹川洋平 (1994)、「小売商業形態展開研究の再検討—1つの文献展望—」『福岡大学商学論叢』第38巻第4号、1-21 ページ。
- Savitt, Ronald (1984), “The ‘Wheel of Retailing’ and Retail Product Management,” *European Journal of Marketing*, Vol.18, No.6/7, pp.43-54.
- 関根 孝 (1985)、「小売営業形態展開の理論的考察」『東京都立商科短期大学研究論叢』第31巻、15-47 ページ。
- 白石善章 (1987)、「小売行動と小売商業形態論」『流通構造と小売行動』千倉書房、107-137 ページ。
- Stern, Louis W. and Abell I. El-Ansary (1977), *Marketing Channels*, 1<sup>st</sup> ed., Prentice-Hall.
- 高嶋克義 (2003)、「小売業態革新の分析枠組み」『国民経済雑誌』第187巻第2号、69-83 ページ。
- (2007)、「小売業態革新に関する再検討」『流通研究』第9巻第3号、33-51 ページ。
- (2010)、「小売業革新を捉える視点」、高嶋克義・西村順二編『小売業革新』千倉書房、1-15 ページ。
- 武居奈緒子 (2010)、「大規模小売商の新業態開発の歴史的展開—高島屋十銭ストアの革新性」、

高嶋克義・西村順二編『小売業革新』所収、75－92 ページ。

Tidd, Joe, John Bessant, and Keith Pavitt (2001), *Managing Innovation : Integrating Technological, Market, and Organizational Change*, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, Ltd.

(後藤晃・鈴木潤監訳 (2004)、『革新の経営学 技術・市場・組織の統合的マネジメント』NTT 出版。)

矢作敏行 (1981)、『現代小売商業の革新－流通革命以降－』日本経済新聞社。

———— (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。

———— (1997)、『小売りイノベーションの源泉－経営交流と流通近代化』日本経済新聞社。

————編 (2000)、『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。

## チャネル研究の回顧・現状・課題：理論と実践の乖離をどう捉えるか

流通科学大学 崔 相鐵

アメリカのチャネル研究は、製販間の凄まじい垂直的競争の時代が長かっただけに、パワー・コンフリクト・モデルが中心的役割を果たした。しかし、製販大手間で「双方寡占」の状態に突入し、流通革新を追い求め製販統合が進められる中で、消耗的な対立構図に別れを告げ、信頼とコミットメントに基づく長期的協調的關係が重視される一方で、ウィン・ウィンの共生關係の構築を目指す、いわば「協調的關係論」が台頭することになった。

このようなチャネル共生關係の到来は、日本でも再現され、支配・被支配構図で特徴づけられた流通系列化の動揺・崩壊が進む一方で、共生と連携を重んずる製販統合の時代が訪れる。日本の諸々のチャネル研究も過去のパワー・コンフリクト・モデルから、信頼とコミットメントを主要変数とする「チャネル・パートナーシップ論」が主流になり、今日に至っている。

しかし、製販間の共生關係を強調するあまり、チャネル・パートナーシップ論が分析する製販統合はずいぶん理想論的である。大手メーカーから大手小売企業への主役交代が行われ、共生關係で描かれるべき製販統合の現実、時々、大手小売企業による優越的地位の乱用で報道されるようにパワー論の世界に逆戻りする場面を演じかねない。製販統合の目玉としてのPB戦略も最大の流通イノベーションであるはずだが、視点を変えれば、大手小売企業のバイイング・パワーの行使になりかねない。

この事態を踏まえ、「マーケティングと商業の相克」に由来する対立關係を前提に、いつでもパワー論の世界に逆戻りする恐れのあるダイアド關係を乗り越え、メーカー・卸・小売で成り立つネットワーク關係を重視し、なかんずくチャネル・システム全体の効率性の追求という観点から大手小売企業が主宰する「ネットワーク・オーガナイザー・モデル」が加藤[2006]によって提示される。このモデルは高く評価すべきだが、自動車業界のように現存する寡占メーカー主宰の流通系列化ネットワークをどう見るべきかの疑問が残る。他方で、日用雑貨や加工食品業界では、卸売企業がネットワーク・オーガナイザー機能を遂行する事例も無視できない（cf., 崔・石井[2009]）。

概して、日本のチャネル研究は、アメリカに従い、「複数均衡のチャネル現実」とは異なり、ずっと理論的ドミナント・パラダイム探しを続けてきたといえそうだ。その結果、理論と実践間に見逃せない乖離が生じたのではないだろうか。その問いに答えるべく、本報告では、日本の流通システムは、多元的なネットワーク・オーガナイザーが各チャネル・ネットワークの革新のために奮闘していると考え、新たな概念枠を提示することにしたい。

### <主要参考文献>

加藤司『日本の流通システムの動態』千倉書房、2006年。

崔 相鐵・石井淳蔵編著『流通チャネルの再編』中央経済社、2009年。

## チャネル論とロジスティクス論の接点

神奈川大学 八ッ橋 治郎

マーケティング・ミックスにおけるプレイス要素では、一般にチャネルの設計と管理が意思決定事項となっており、取引の流れである商流を中心に扱っている。この商流を主な対象としたマーケティング・チャネル論においては、これまでもさまざまな理論が展開されてきた。

一方、企業経営における物流のマネジメントは、ロジスティクス論として研究されている。しかし、その議論は効率性を主眼とするものが多く、効果の側面について十分に整理されているとは言い難い。これは市場に対する効果と効率を扱うマーケティング論と、モノの流れを扱うロジスティクス論がそれぞれ独立して展開されてきたことにも起因すると考えられる。

本報告では、これまで相互に交流することが少なかったと思われるチャネル論とロジスティクス論について、両者の接点を検討し、マーケティング研究におけるロジスティクスの位置づけについて考えてみたい。

### 1. マーケティング・チャネル論

メーカーから消費者に至る流れを対象として、メーカーによるチャネル構造の決定、商業者の選択、チャネルの管理メカニズムなど、主に取引で結ばれる企業間の関係が扱われる。

### 2. ロジスティクス論

メーカーによる原材料の調達、生産、完成品の販売におけるモノの流れを対象として、市場適合を目的とした物流体系(物流段階と拠点配置)のマネジメントが扱われる。

### 3. 製販統合論／サプライチェーン・マネジメント(QR・ECR)論

企業間において生産や物流の活動を連動させ、在庫とリードタイムの調整をめざす議論。チャネル全体における最適な在庫形成を図るために、商流と物流の課題が同時に扱われる。

### 【参考文献】

石原武政(2000)『商業組織の内部編成』千倉書房。

齊藤実・矢野裕児・林克彦(2009)『現代ロジスティクス論』中央経済社。

高嶋克義(2002)『現代商業学』有斐閣。

中田信哉・湯浅和夫・橋本雅隆・長峰太郎(2005)『現代物流システム論』有斐閣。

渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二(2008)『流通論をつかむ』有斐閣。

Coughlan,A.T.,E.Anderson,L.W.Stern,&A.I.El-Ansary(2006),*Marketing Channels*,7<sup>th</sup> ed.Pearson Educatin,Inc.

Christpher,M.&H.Peck(2003),*Marketing Logistics*,2<sup>nd</sup> ed.Butterworth-Heinemann.

## 小売起点のチャネル編成過程の分析と課題 — 繊維・アパレル産業を中心に

大学名 青山学院大学 報告者名 東 伸一

繊維・アパレル産業における流通システムは、書籍や医薬品とならび、その複雑性をしばしば指摘されてきた。本報告では、繊維・アパレル産業における流通システム編成様式の変遷過程の分析を通して、広義のチャネル<sup>i</sup>を構成する機関の間に見出される関係のあり方およびその規定因・影響因や誘因の変化について考察をおこない、それらのチャネル研究の系譜の上での解釈と位置づけを試みるとともに、本報告の中で浮き彫りとなる関連領域における鍵概念の整理と批判的検討<sup>ii</sup>に依拠しながら今後のチャネル研究の枠組みについての若干の示唆を得ることを目的としている。

繊維・アパレル産業の生産部門および流通部門は、一方では伝統的な流通システムの延長線上で発展を遂げた側面をもつが、他方では戦時中の経済統制や産業政策などの影響を受けながら特徴的な形態で組織化されてきた歴史を有する。その結果として、たとえば生産部門においては大規模な素材メーカーが存在する半面、二次製品の生産過程は専ら中小規模の製造業者(専門メーカー)と比較的規模の大きい製造卸<sup>iii</sup>との間の受・委託生産関係によって遂行されてきた<sup>iv</sup>。また、近年においては、生産部門の各段階に属する企業の多くは生産活動の海外移転をおこなっている日本企業である、あるいは海外に本社を立地する外国籍企業であることも指摘しておく必要がある。

上述のような生産部門の基本構造のもと、(1) 大規模繊維素材メーカーによる二次製品生産過程とその卸売・小売段階の組織化 (2) 製造卸による調達経路・販売経路の垂直・水平構造の組織化 さらには (3) プライベート・ブランドの品揃えをおこなう専門店小売企業による(原始生産者=原材料製造業者も含む)調達経路ネットワークの国際展開 といった主要な変化が、わが国における繊維・ファッション産業において、これまで観察されてきた。このうち、(3)に示した先端小売企業による(調達・供給)経路ネットワーク構築プロセスにおいては、これまでチャネル論の領域で論じられてきた有力仮説・モデルをもとに説明可能な事象もあれば、流通研究全般において捨象されてきた要素も多分に含まれている<sup>v</sup>。

本報告では、大きく分けると上記3段階に類型することのできる、繊維・アパレル産業における種々な経路ネットワーク編成タイプが、どのような歴史的・社会経済的背景のもと形成されたのか、さらにはそれらが漸進的に変容し、収斂・融合してゆく過程では何が規定因になったのか、という2点に着目し、それぞれの段階におけるチャネル構成員間の関係の特性を、経路目的、経路構造、経路管理、経路成果などの視点から検討をおこなってゆくものとする。

さらには、こうした分析が、上記段階のうちの(3)にあたる、個別企業、とりわけプライベート・ブランドの品揃えをおこなう専門店小売チェーンによる経路ネットワーク構築プロセスおよび経路ネットワークの内容<sup>vi</sup>とその成果測定を指向するマイクロ研究における有

効な分析枠組みを提供しうる点を強調したい。

(報告資料について)

統一論題セッションでの報告時に、フル・ペーパーとレジюмеを配布させていただきます。

---

## 注

i 本報告での分析対象は、伝統的なマーケティング・チャネル論の主たる研究範囲とされてきた消費財メーカーによる販売経路に加え、製造卸による小売機能の包摂指向における経路ネットワークや小売企業による調達経路整序過程における経路ネットワーク上の取引連鎖となる。また、生産迂回性が強く、最終需要の異質性が高く、生産段階の小規模性が顕著であり、流通加工が比較的容易であるアパレル商品分野においては、取引の継起的連鎖の範囲をより広く(多段階に)とらえてゆく必要がある。このような基本視座にもとづき、ここでは「広義のチャネル(ないし経路ネットワーク)」という概念を用いることにする。

ii 本報告による分析対象の中には、用語としては普及しているが、流通・マーケティング研究の領域において共通の理解の進んでいない概念が含まれている。たとえば SPA (Speciality Store Retailer of Private Label Apparel) という概念は、チャネル研究や小売形態論研究などにおいて混乱をきたしているものと考えられる。これらの概念整理を試みることも本報告の射程にある。

iii これらは、「アパレル・メーカー」と俗称されることが多い。

iv こうした構造が生成する背景には、いくつかの要因が作用していた。その主要なものを挙げると、(1) 特定形態の商品—たとえば紳士布帛シャツ、婦人セーターなど—の生産に従事していた専門メーカーの多くは、小売段階で要求される品揃え形成(コーディネート提案された商品による売り場づくり)に呼応する経営資源・能力を持たなかったこと(2) 生產業務従事者が大部分を占める専門メーカーの組織の中で雇用・労務形態が異質である「デザイナー/企画職」の人材を雇用・育成することが困難であったため、専門メーカーの多くが商品企画(製品開発)機能を放棄し、生産能力・生産技術への投資を強化したこと(3) (2)と関連して、流通危険負担機能を(間接的に)遂行し、(1)に示した品揃え形成をおこなう製造卸が商品企画(製品開発)機能を獲得するようになったこと などがあ

v たとえば、貿易・関税協定などの制度的要因や(総合・専門)商社による経路ネットワークにおける機能遂行の様式などを挙げるができる。

vi ここでは、おもに経路ネットワークにおける構造と機能ミックスの態様を「内容」としてとらえている。

## マーケティング・チャネル研究の新展開 - チャネル研究における新制度主義アプローチの功罪 -

同志社大学 崔 容熏

### —要旨—

本報告では新制度主義アプローチに依拠しているチャネル研究の新たな潮流を眺望することによって、その理論的課題と実践的示唆を考察する。

チャネル研究は 1980 年代以降、それまで主流を形成してきたパワー・コンフリクト論の衰退に伴い大きな変貌を遂げてきた。パワーやコンフリクトを中核概念とするチャネル研究が想定する対立的かつ対症療法的なチャネル管理に対する反省から、長期性や協調性を強調する研究群が現れ始めた。

中でも顕著な研究蓄積を見せている分野が取引費用モデルを中心とする新制度主義アプローチである。新制度主義アプローチでは、経済主体の限定合理性 (bounded rationality) を議論の出発点としながら、それを補う装置としての制度に主眼を置いている。チャネルを構成する企業間のインタフェースを主な領域とするチャネル研究とは親和性が高く、多くのチャネル論者がこのアプローチに基づく実証研究を積み重ねている。

特に圧倒的多数のチャネル論者が注目している代表的なアプローチは Williamson によって集大成された取引費用モデルである。チャネル研究では取引費用モデルの鍵概念である、機会主義、不確実性、及び資産特殊性を用い、「内製か外注か」というオーソドックスな問題から「取引関係の効率を高める最適なガバナンス・メカニズムの選択」に至るまで多様な知見を提供してきた。そして近年にはケイパビリティ・アプローチやアーキテクチャの概念を応用した研究など、取引費用モデルを批判的に発展させる研究も散見できるようになった。

しかしながら、依然としてチャネル研究には多くの課題が山積している。特に新制度主義アプローチの中核を成す取引費用モデルに依拠したチャネル研究からは、中心的な構成概念間の因果関係をめぐり、互いに対抗する研究結果が示されるなど、必ずしも実証に耐えうるような頑丈なモデルではないという批判も出現している。よって現時点で新制度主義アプローチに依拠したこれまでの研究成果を振り返り、その貢献点と限界点を吟味することは、今後のチャネル研究の方向性を示す上で有意義な作業であろうと思われる。本報告では以上の問題意識にしたがって、次の点について報告する。

1. 新制度主義アプローチに基づくチャネル分野の研究成果をできるだけ網羅的にレビューすることにより、その貢献点と限界点を整理する。
2. 取引費用モデルのチャネル研究に対するバックグラウンド・セオリーとしての適切性について検討する。

3. 今後のチャネル研究の発展のためにはどのような研究課題が残されているか考察する。

## マーケティング・コミュニケーションの変革 -クロスメディアとエンゲージメント-

中央大学大学院戦略経営研究科 田中洋

【報告要旨】本報告の目的は、近年大きく変化したマーケティング・コミュニケーション(MC)のあり方を理解する枠組みを提示し、さらにあらたなマーケティング・コミュニケーションの効果モデルを提案することにある。

00年代の半ばころから、MCのあり方が大きく変化してきた。従来のようにテレビを中心とした広告キャンペーンに代わって、インターネットをベースとしたモバイル、ソーシャルメディア、動画などの電子メディアを駆使したコミュニケーション手法、アイデアをベースとした新しいMC戦略が台頭しつつある。こうした新MC戦略は、ノントラディショナル、クロスメディア、コミュニケーション・デザインなどさまざまな呼び名で呼ばれている。こうしたMC戦略はどのようなものとして理解すればいいのだろうか。またどのような理論的なベースがあるのだろうか。

背景として、マス広告費の減少、マスメディア広告依存からの脱却、インターネットやデジタル技術を用いた新たなMC手法の開発、また低成長を背景とした企業のマーケティング戦略の変化など、多くの要因が新MC戦略手法に関わっている。

新しいMC戦略の「様式」は次のような特徴を持っている。(1) マスメディア広告を必ずしも中心としないメディア・ニュートラルな考え方、(2) インターネットなどの電子メディアを組み込んだMC計画、(3) キャンペーンに何らかの「アイデア」を重視したコミュニケーションをデザインする志向、(4) ひとりの消費者がひとつのメディアから別のメディアに「移動」することが意図されている、などである。

このような新しいMC戦略はどのような理論的なモデルをベースとしているのだろうか。いくつかの「理論」が実務家から提唱されてはいるものの、必ずしも従来から蓄積された広告理論を十分踏まえた議論とはいえない。

新たなMC理論を考えるために、従来の広告理論での一般化を参照しながら、従来の議論の問題点を明らかにする。たとえば広告の低関与モデルは、広告メッセージを受動的に処理するオーディエンスとして消費者を捉えていた。現在の消費者は、自ら情報を探索してそれを発信していく能動的情報処理者である。

こうした能動的消費者のことを「エージェント」(agent)概念で捉えたい。エージェントとはある環境にあって追求状況を察知しながら環境に働きかけていく存在であり、時間をかけて自分自身の課題を解決し実現していく存在のことである (Franklin & Graesser, 1996)。エージェント概念と商品カテゴリーやブランドへのエンゲージメント (行動への動機づけ) 概念のふたつをベースとしたMCモデルを提案したい。(以上)

# 「ネット上の商品選択におけるクチコミのレコメンデーション効果 —リゾートホテルの選択に関する実験—

東北大学 澁谷 寛

## 1. 本研究の研究対象と仮説

本研究は、図1に示すクチコミの分類枠組みにおいて、(Ⅲ)に分類される「非ソーシャルなネットクチコミ」を研究対象とする。「非ソーシャル」とは、クチコミの発信者と受信者の間に社会的関係が存在しないことを意味する。本研究は、このタイプのクチコミにおける受信者の情報処理プロセスに焦点を当てる。

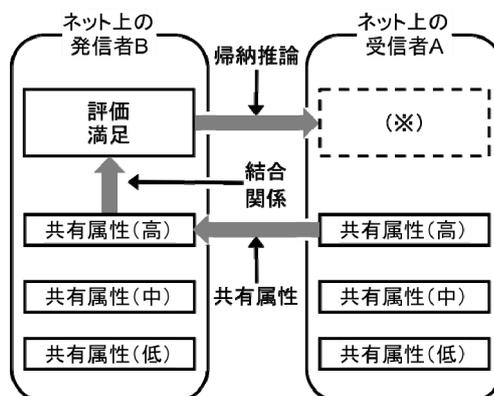
図1 クチコミの分類

		インターネットの利用	
		ネット上	ネット外
社会的関係	有	ソーシャル ネットクチコミ Ⅱ	Ⅰ ソーシャル クチコミ
	無	Ⅲ 非ソーシャル ネットクチコミ	Ⅳ

非ソーシャルなネットクチコミでは、図2に示すように、受信者による「共有属性」の認知により発信者と受信者が結びつけられ、次に「結合関係」の認知により発信者の共有属性が発信者による特定製品の使用体験に結びつけられ、さらに「帰納推論」により発信者の当該体験が受信者自身に投射される(図2の※印部分)、という一連の過程を経て、受信者の当該製品に対する購買意図が高まると考えられる。

本研究では、このような心的プロセスを介して非ソーシャルな消費者同士が結びつけられた状態を、暫定的に「構造的ソーシャル」な関係と呼ぶ。また、このような関係で結びつけられた発信者のクチコミによって、受信者の購買意図が高まるという仮説を設定し、これを「構造的ソーシャル・レコメンデーション仮説」と暫定的に名付けた。

図2 構造的ソーシャル・レコメンデーション仮説



## 2. 理論研究と仮説の導出

構造的ソーシャル・レコメンデーション仮説は、澁谷 (2007) の論考を発展させ、認知心理学における思考プロセスに関する先行研究から導出した。具体的には、アナロジーによる類似性認知研究や、アナロジーによる帰納推論が思考結果に及ぼす影響に関する研究、および帰納推論の前提カテゴリーにおける結合関係が推論の確信度に及ぼす影響に関する研究 (Lassaline, 1996) に着目した。これらの研究知見を、非ソーシャルなネットクチコミを参照する消費者 (受信者) の状況に適用することにより、今回の実験仮説を開発した。

## 3. 実験の実施と結果

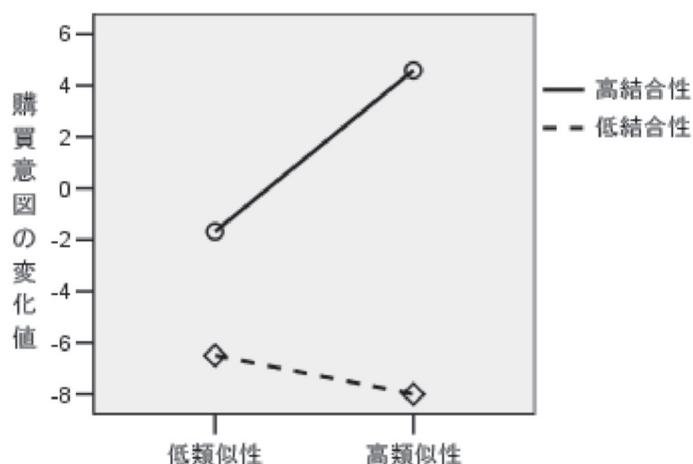
構造的ソーシャル・レコメンデーションの効果を検証するために、実験用サイトを構築した。実験では、結合関係によって製品評価と結びつけられる共有属性に関して、被験者が高関与な場合 (高結合条件) と、低関与な場合 (低結合条件) とで実験群を分け、効果を比較した。またネットクチコミの発信者と被験者の類似性を、共有属性数により操作した。

実験刺激として5つの架空のリゾートホテルを用い、被験者が選択したリゾートホテルに対する利用意向が、構造的ソーシャルな関係によって結びつけられた発信者のクチコミを閲覧する前後で、どのように変化するかを測定した。また実験の冒頭でリゾートホテルに対する一般的ニーズを15項目の設問として用意し、各項目に対する被験者の関心度を回答させた回答データを用いて、結合関係の強度 (高結合/低結合)、およびクチコミの発信者と被験者との類似性 (上述の共有属性数) を操作した。

Yahoo Value Insight 社のネット調査モニターに対する事前アンケートによって、滞在型リゾートに関心がある25~69歳の男女を抽出し、本実験の各実験群に20~21名を均等に割り当てた。本実験は、2009年12月8日に同社会議室において実施した。

実験の結果、リゾートホテルの利用意向に対する結合関係の明確な影響が見られ、図3に示すように高類似×高結合条件で購買意図の変化値が有意に高く、仮説が支持された。

図3 製品の購買意図に類似性・結合性が及ぼした影響



## 参考文献

Lassaline, M. E. (1996), "Structural alignment in induction and similarity," *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 22, 754-770.

澁谷覚 (2007), 「ネット上のクチコミ情報を介した消費者間の影響伝播のメカニズム」, 『季刊マーケティングジャーナル』, 26 (4), 31-51.

澁谷覚 (2010), 「アナロジーにもとづく構造的ソーシャル・レコメンデーション: インターネット上のクチコミ情報におけるレコメンデーション効果に関する研究」, 『平成 21 年度吉田秀雄記念事業財団助成研究』, 1-110.

※ 本研究は、財団法人吉田秀雄記念事業財団による平成 21 年度 (第 43 次) 研究助成を受けて実施したものである。

以上

## ブランド・コミュニケーションミックスと広告効果 —経験や知識の増大にともなう消費者探索行動の変化—

関西大学 陶山計介

関西大学大学院 大田謙一郎

榊大広・関西学院大学 梅本春夫

流通科学大学 後藤こず恵

クロスメディア時代のブランド・コミュニケーションでは、メディアの複雑化と多元化、クチコミ、ブログ、SNS など消費者メディアの台頭、消費者の主体的・能動的なメディア移転などのなかで双方向かつ効果的なメッセージの共創が不可欠となっている。陶山・梅本・後藤（2010）では、「クロスメディア型ダイナミック・コミュニケーション」を考察し「消費者探索行動のダイナミック・プロセスモデル」を提示した。

広告効果とくに広告コミュニケーション効果を考える場合、単に CM 認知から好ましく強いブランド・イメージやロイヤルティの形成、購入喚起、売上高、さらにエンゲージメントにいたるさまざまな指標をそのものとしてとらえるだけでは不十分である。クロスメディア環境下では、消費者の経験や知識の増大が、期待価値、情報探索、ブランド評価、満足・不満足、ロイヤルティ、エンゲージメント、リレーションシップにいかに関与するか、各種情報メディア特性の違いによって外部情報探索やブランド評価・選択、満足がどのように変化するか、その関係構造を検討することが不可欠となる。

関与、知識、経験などと消費者探索やブランド選択行動との関係については、これまでさまざまな研究がなされてきた。清水聡（2004）は、消費者の関与や動機づけに応じて情報収集・処理を行うと指摘した。また消費者の知識量が多ければ、情報探索を省略し、それが少ない消費者は外部情報源を探索するという見解だけでなく、その逆の傾向が存在するという主張もなされてきた（Bettman 1979、Punj and Staelin 1983、Johnson and Russe 1984、Brucks 1985、Moorthy, Ratchford, and Talukdar 1997、Ratchford 2001、小野・朴・ウイドウズ 2009）。広告など外部情報源への接触だけでなく、既知の領域で得られた内部知識の移転も影響し、製品の試用による直接的な製品経験と同様に、商品説明を読むといった間接的な経験も経験に含まれる（Gregan-Paxton and Roedder 1997、Hamilton and Thompson 2007）。さらに、消費者とブランドとの関係性の進化にともなって認知、関心、関与、広告効果も異なることが考えられる（Franzen 1999、石崎 2003）。

本研究の課題は、これらの先行研究をふまえながら、ブランド・コミュニケーションと広告効果に関する研究の一環として、消費者が経験や知識の増大にともなう外部情報探索やブランド選択をどのように変化させていくかを時系列にトレースすることによって、消費者のメディア移転プロセスないしそのダイナミズムを考察することである。

## 日本企業の戦略手段管理と組織の工夫に関する実証分析 －マーケティング・ブレンドの利用実態－

立教大学 有馬賢治  
城西国際大学 宮下雄治

### 1. はじめに

マーケティングにおける戦略手段管理に関する議論－所謂「マーケティング・ミックス (marketing mix)」論－は、マーケティング研究の黎明期から展開され、日米の学会双方においてマーケティング研究の中核から外れることなく極めて本質的な議論とみなされ多くの研究者や実務家によって提唱されてきた<sup>1</sup>。現代においても同議論は、マーケティングに関わる記述がなされる場合には、ほぼ必ず取り上げられるものとなっている。特に McCarthy (1960) による“4Ps”の発見とその活用方法の提示は、以後のマーケティング研究のデ・ファクト・スタンダードを提供した。しかしながら、逆説的にいえば McCarthy による“4Ps”の発見以来、マーケティング研究で戦略手段の管理方法そのものを議論する研究には大きな進展はみられていないともいえる。戦略手段の改良や追加の動きもあるが、基本的発想は McCarthy らによって提唱された理論枠組みと同一のものであり、半世紀前に提示された分析枠組みの考え方から大きく進展することなく、ほとんどの記述が同種の内容のリメイクで踏襲されている場合が多い。

こうした状況に対する打開策の模索のために、有馬 (2009) は日本企業 (製造業、流通業、サービス業) 800 社以上の企業調査の結果に基づく実証分析を実施した。ここでは、実際に企業が採用する戦略手段 (“4Ps”の各要素) は、優先順位も配分比率も一様ではなく千差万別であるという実態と、時間の推移 (製品ライフサイクル上での推移) に即して各戦略手段 (Product, Price, Place, Promotion) の比重 (予算配分) が変化している点が確認された。また、製品ライフサイクルの推移 (導入期－競争期－撤退期) に伴い、企業は Price 政策への配分比率を増加させている傾向が観察され、現代企業のマーケティングでは Price 政策の依存度が相対的に高いことを確認することができた。

ブランド力が強ければ高価格が設定でき、それが弱ければ低価格を設定せざるを得ないように、Price 政策とブランド力には密接な関係がある<sup>2</sup>。現代企業のマーケティング戦略で特にブランド力の強化に関心の高い企業にとっては、Price 政策への依存を少しでも弱め、有利な Price 政策を展開できるか否か、という点がきわめて重要な検討課題であると指摘できる。本報告では、こうした現代企業のマーケティング課題を踏まえ、マーケティングにおける戦略手段管理の実態を深耕し、計画的に戦略手段を管理している企業群の特徴、とくに Price 政策の依存度が相対的に低い企業の特徴を抽出する。具体的には、「マーケティングを効率的に行うための組織形態の工夫の有無」が戦略手段管理に与える影響を解明し、組織形

態と企業の戦略手段管理の考え方の関連性を分析していく。

## 2. 戦略手段管理に関する先行研究

マーケティング・ミックスの概念は1940年代後半にBordenによって初めて提示された。Bordenは、マーケティング活動にはいくつもの利用可能な手段が存在し、マーケティング管理者はそれらの手段を選択して混ぜ合わせる役割を担っていることに着目した。そして、「組合せる手段」と「手段を混合する活動」を合わせて「マーケティング・ミックス (marketing mix)」と命名した<sup>3</sup>。これ以降の1950年代後半から70年代にかけて、Bordenの概念を使用して、その管理方法に関わる議論の展開がいくつかみられた。Verdoorn (1956)は、経済学的接近により最適なマーケティング・ミックスの配分によって導出される販売量と費用の説明を試み<sup>4</sup>、Howard (1957)はマーケティング・ミックスと環境要因を併置し図示することでマーケティング活動の全体像を提示した<sup>5</sup>。また、現在まで最も広く支持されているマーケティング・ミックスの考え方は、前述のMcCarthyによる“4Ps”である。“4Ps”以後、McCarthyのアイデアのアレンジによって自己の理論を発展的に拡張しようとする多くの研究者が現れた。

一方、“4Ps”の普及による弊害も現代では露呈している。欧米や日本における多くの基本的なマーケティングの書籍では、「マーケティング・ミックス」あるいは“4Ps”は無批判のまま、あらゆる業種や業態に援用可能であるかのごとく説明されている。確かに、“4Ps”というMcCarthyの整理にみられる概念モデルとしての簡略化は、直感的に理解しやすく実学としてのマーケティングに要求されるニーズに応えたものであるといえるであろう。しかしながら、昨今の企業を取り巻く環境変化や業種・業態の多様化、また既存の戦略方針の陳腐化などは、マーケティングに求められる役割自体を変化させており、単に一部の研究成果に大幅に依存できるものではなくなってきている。したがって、既存研究の有効性に対して正当な評価を与えつつも、時代の変化を反映した形での新たな視座や仮説（例えば戦略手段のどの要素を起点として組合せを計画すべきなのか、どの要素が中心となり他の要素に影響を与えるのか、どのような順序で実際のマーケティング活動は計画され実行されるのか、といった点）を模索することの意義は大きいと考えられる。

## 3. マーケティング・ブレンドの利用実態

以上の先行研究、特にMcCarthyの“4Ps”がマーケティングの1つのメインストリームとして、これまで多くの関連する研究が蓄積されてきたことを踏まえて、既存の「マーケティング・ミックス」概念においては潜在的にしか意識されていなかった配分比率に対する認識を喚起し、主体が利用可能な手段を適宜組合せていく行為を有馬 (2006)は「マーケティング・ブレンド (marketing blend)」と命名した<sup>6</sup>。また有馬 (2009)では、実証的に日本企業のマーケティング戦略手段管理を分析することで、マーケティング・ブレンドの実態を確

認している。

従来、マーケティング・ミックスの概念が議論される場合には、そこで展開される手段はあくまで並列的・空間的に整理され、優先順位や利用手順といった実施手段に対する意識がきわめて希薄なまま議論が展開されてきた。これに対して有馬（2009）では、戦略手段の起点の特定を行ったうえで、その後製品ライフサイクルの推移にともない、各戦略手段が「どのような割合で」「どのような組合せで」「どのような順序で」利用されているか、という局面の概略を明らかにした<sup>7</sup>。また、戦略手段の配分比率について、製品ライフサイクルの推移に伴う動態変化も観察され、Product（製品）政策に減少傾向、Price（価格）政策に増加傾向がみられた。製造業、流通業ともに製品ライフサイクルの撤退期においてはProduct政策とPrice政策の大小関係が逆転し、Price政策が最優先されている実態も確認された<sup>8</sup>。

現代の日本企業のマーケティングでは、4つの戦略手段のうちPrice政策への比重を高めざるを得ない状況があり、ブランドの育成とPrice政策はどうあるべきか、値引きに頼らないマーケティングはどうあるべきか、という重点課題がこの分析より浮かび上がってきている。こうした前提的状況を踏まえ、本報告では戦略手段を計画的に実行した結果Price政策の依存度を抑制し、撤退期においてもPrice政策よりブランド育成(Product政策)への比重が高い企業を抽出し、その特徴を分析していく。

#### 4. 調査設計の概要

##### 4-1. 調査方法

調査対象とした企業は、消費者市場に向けてマーケティングを実施していると考えられる国内でB to Cを業務とする製造業および流通業・サービス業とした。社内においてマーケティング業務を理解し、意思決定に関与できることを回答者の属性に求めたため、調査回答者はマーケティング業務に携わる役職者に限定して行った。サンプリングの方法は、インターネットによるモニター調査であり、2008年6月18日から7月2日にかけての調査日において総計811社からの返答を得た（回収率26.0%）。

本報告では、戦略手段を計画的に実行した結果Price政策の依存度を抑制し、撤退期についてもPrice政策よりブランド育成(Product政策)への比重の高い企業群が多くあられていた集団は、組織形態を工夫している企業群であるという仮定をおいている。そこで、ある一定の組織規模を有している組織を抽出して分析対象とした。また、調査企業の業態による差異の影響を除外するために、本調査でサンプル数の最も多かった業種である製造業に絞って本報告では分析を進めている。その結果として、国内でB to Cを業務とする従業員10名以上の製造業(401社)を分析対象として抽出された。以降の議論は、この401社に限定して検討を進めていくことになる。

表 1. 調査対象企業の属性

	規模				合計
	1-9人	10-19人	20-299人	300人以上	
業種					
製造業	0	30	128	243	401
流通業	86	12	30	32	160
サービス	87	27	71	65	250
合計	173	69	229	340	811

#### 4-2. 調査のフレーム

##### (1) 組織形態の工夫の有無

本調査では、マーケティングを効率的に行うための組織の工夫の有無が戦略手段管理に与える影響についての把握を試みた。ここでは、「マーケティングを効率的に行うために組織として工夫していることはあるか」という2択の設問と、以下8つの具体的組織形態からのシングルアンサーという形で製造業401社の組織形態の工夫の有無を確認した。

- ・ブランド別にチームなどの組織を設計
- ・商品のライン別にチームなどの組織を設計
- ・業部別に組織を設計
- ・製造と販売のメンバーを組み合わせたチームなどの組織を設計
- ・一時的なプロジェクト組織の設計（ブランド管理者レベルが統括）
- ・一時的なプロジェクト組織の設計（事業部レベル）
- ・一時的なプロジェクト組織の設計（取締役レベルが統括）
- ・一時的なプロジェクト組織の設計（社長が統括）

本報告では組織形態の工夫の有無と戦略手段管理の関連性を中心に分析をすすめており、どのような組織形態が採用されているのかについては別の機会に検討を譲ることとする。

##### (2) 製品ライフサイクルの推移に伴う戦略手段の変化

マーケティングを効率的に行うための組織としての工夫の有無別に、製品ライフサイクル（導入期・競争期・撤退期）の3つの期間における戦略手段（4Ps）の予算配分の推移を比較検討した。アンケートで明示した戦略手段（4Ps）の具体的内容は以下の通りである。

- ・Product（製品）政策：デザイン、ブランド、品質、付属品、保証など
- ・Price（価格）政策：値引き、リベート、支払い条件など
- ・Place（流通）政策：取引相手、販売エリア、物流、出店など
- ・Promotion（プロモーション）政策：広告、PR、営業活動、SPなど

## 5. 組織形態の工夫にみる戦略手段管理の実態分析

### 5-1. 組織形態の工夫の有無

表2. は製造業401社を企業規模(人数)別にマーケティングを効率的に行うための組織として工夫していることがあるか否かをたずねた結果である。組織として工夫を行っていると回答した企業は300人を超す大企業で全体の約半数(49.4%)と最も高く、製造業全体では41.1%の企業で工夫が行われていた。

表2. 企業規模別にみた組織体系の工夫の有無

企業規模(人数)	組織の工夫	度数	有効パーセント
10-19	あり	9	30.0
	なし	21	70.0
	計	30	100.0
20-299	あり	36	28.1
	なし	92	71.9
	計	128	100.0
300-	あり	120	49.4
	なし	123	50.6
	計	243	100.0
合計	あり	165	41.1
	なし	236	58.9
	計	401	100.0

### 5-2. 製品ライフサイクルの推移に伴う戦略手段管理

表3. と表4. は、5-1で識別されたマーケティングを効率的に行うために何がしかの組織形態の工夫の有無によって製品ライフサイクルごとに各々の戦略手段の予算配分の推移の平均値比較を行った結果である。ここでは、組織の工夫の有無による戦略手段の配分比率について、両者の共通点・相違点が明らかになった。

両者に共通する点は、第一にProductとPriceの2つの戦略手段の組合せを重要視している部分である。第二に組織形態の工夫を行っている企業も行っていない企業も製品ライフサイクルが推移するにしたがい、ProductとPromotionの配分比率が単調減少していく一方で、Price政策が競争期と撤退期に増加していく傾向である。これまで戦略手段の組合せは、4つの変数を並列的に組合せていくことが常套手段であると一般的には捉えられていたわけであるが、製品ライフサイクルの推移につれてProductとPriceの2つの戦略手段の組合せを中心に推移している実態が本分析より明らかになった。

一方、相違点に着目すると組織形態に工夫があると回答した企業の導入期では、

Product > Promotion > Price > Place

の順序関係であり、Product 政策と Promotion 政策の 2 政策が優先されているのに対して、組織形態の工夫がないと回答した企業の導入期では、

Product > Price > Promotion > Place

の順序関係となり、Product と Price の 2 政策が優先され、導入段階から Price 政策の配分が高く、同政策が早期段階から有力な手段として選出されている。

次に、組織形態の工夫をしていると回答した企業の特徴は、導入期から競争期、撤退期のすべての期間において、Product 政策への配分が最も高く最重要政策と位置づけている点である。一般的に競争が厳しくなるにつれ値引きに対する誘惑に屈せざるを得ない状況になるが、組織形態に工夫をしていると回答した企業では、Product 政策優先の姿勢を崩さないという姿勢があらわれている。これらの企業では Product 政策に加えて導入期で Promotion 政策の比重が高く、工夫をしていないと回答した企業よりも 7 ポイント差をつけている。

一方で、組織形態に工夫をしていないと回答した企業では、導入期と競争期では Product 政策の比重が最も高いものの、Price 政策の比重が競争期ではすでに 30.00%にまで高まり、撤退期では Price 政策への配分が最も高くなっている。ここからも導入期から値引き等の Price 政策を重要視している傾向がうかがえる。

一般的には、競争が激化していくなかで企業は競争を勝ち抜いて市場への啓蒙と浸透を行うためには Promotion 政策を製品ライフサイクルの各期を通じて、より高い水準に持っていくことが常套手段の一つであるとみなされていた。しかしながら、導入期にこうした特徴がみられても、競争期から撤退期にかけては Promotion 政策よりも Price 政策が優先されているという実態を浮かび上がらせることができたことは注目に値するといえよう。

表 3. 組織工夫あり企業の PLC 推移に伴う戦略手段配分の平均値

組織工夫あり (n=165)	導入期		競争期		撤退期	
	Product	40.21	Product	34.73	Product	32.64
Promotion	23.12	Price	27.70	Price	29.61	
Price	19.97	Promotion	21.79	Place	19.39	
Place	16.39	Place	15.70	Promotion	18.12	

表 4. 組織工夫なし企業の PLC 推移に伴う戦略手段配分の平均値

組織工夫なし (n=236)	導入期		競争期		撤退期	
	Product	45.49	Product	37.48	Price	32.42
	Price	21.33	Price	30.00	Product	32.06
	Promotion	16.29	Promotion	16.23	Place	18.28
	Place	15.47	Place	14.64	Promotion	14.36

Price 政策に依存しないでマーケティングをいかに展開させることができるかというマーケティングの現代的課題は、Product 政策におけるブランド育成の成果に大きく依拠する可能性が高いことを本分析は示唆していると捉える事ができる。これは、Promotion 政策がブランドに与える影響は、導入期においては大きいものであるが、組織形態の工夫の有無に関わらず製品ライフサイクルが進むにつれて減少傾向にあることが読み取れた点から指摘できるものである。今回分析対象とした製造業の場合は、一般的にもブランドの育成と製品開発は非常に親密な関係があると考えられることができるわけであるが、コミュニケーションの促進によるブランド浸透は、競争が激化してしまった段階では値下げ以上に注力することが難しい状況にあることも示している。値下げ圧力への時間を先延ばしにしていくためには、組織形態を工夫することによってマーケティングの本来有する機能を発揮させていく必要があることを本調査は示唆していると捉えることができる。

表 5. 導入期の分散分析

導入期		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
Product	グループ間	2702.24	1	2702.24	7.01	0.01
	グループ内	153786.5	399	385.4299		
	合計	156488.8	400			
Price	グループ間	180.9456	1	180.9456	0.91	0.34
	グループ内	78979.4	399	197.9434		
	合計	79160.35	400			
Place	グループ間	83.59795	1	83.59795	0.68	0.41
	グループ内	49328.12	399	123.6294		
	合計	49411.72	400			
Promotion	グループ間	4528.406	1	4528.406	22.38	0.00
	グループ内	80748.4	399	202.3769		
	合計	85276.81	400			

表 6. 競争期の分散分析

競争期		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
Product	グループ間	735.1966	1	735.1966	1.84	0.18
	グループ内	159637.6	399	400.0943		
	合計	160372.8	400			
Price	グループ間	515.0518	1	515.0518	1.88	0.17
	グループ内	109324.8	399	273.9971		
	合計	109839.9	400			
Place	グループ間	108.5215	1	108.5215	0.99	0.32
	グループ内	43889.23	399	109.9981		
	合計	43997.76	400			
Promotion	グループ間	3000.925	1	3000.925	13.07	0.00
	グループ内	91641.22	399	229.6772		
	合計	94642.14	400			

表 7. 衰退期の分散分析

撤退期		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
Product	グループ間	32.81109	1	32.81109	0.07	0.79
	グループ内	188056.5	399	471.3195		
	合計	188089.3	400			
Price	グループ間	766.3284	1	766.3284	2.16	0.14
	グループ内	141722.7	399	355.1947		
	合計	142489	400			
Place	グループ間	119.6547	1	119.6547	0.61	0.43
	グループ内	77919.37	399	195.2866		
	合計	78039.03	400			
Promotion	グループ間	1370.531	1	1370.531	6.42	0.01
	グループ内	85172.24	399	213.4643		
	合計	86542.77	400			

## 5. まとめと展望

本報告では、マーケティング研究のメインストリームである戦略手段管理について、とくに Price 政策に依存しないマーケティング活動という現代の日本企業にとって重要なマーケティング課題に焦点を当てて議論した。この実態を探るために 10 名以上の B to C 型の製造業を分析し、組織形態の工夫の有無との関連性に着目して特徴を検討した。調査対象の日本企業の戦略手段管理では、Product と Price の 2 つの戦略手段の組合せが重要視されている実態が確認され、なかでも製品ライフサイクルが推移していくにつれ、Price 政策が有力な手段として選出されており、このことは、現代の多くの企業が実際のマーケティング活動に

において、有利な価格戦略を展開できる自由度は少なく、競争状況に応じて低価格設定を志向せざるを得ないという状況を如実に示しているといえよう。

これまでの戦略手段の組合せに関する議論では、4つの変数を並列的に組合せていくことが重要であると考えられていたが、Product と Price の2つの戦略手段の組合せ配分が実際のマーケティング活動では大きい実態も明らかになった。また、本調査分析から製品ライフサイクルの推移につれて Price 政策への依存度が高くなる現代企業の特徴も顕著に表れてきた。これに対抗する措置を実施している企業群は、マーケティングを効率的に行うために組織形態の工夫を行っている企業であった。組織に工夫をしていると回答した企業は、競争が激化し Price 政策の比重も高まるなかでも Product 政策を最優先し続けている傾向がみられた。つまり、こうしたマーケティング志向の企業では、製品ライフサイクルが推移してもブランド力の向上と維持に向けた努力が維持されていると考えられる。一方、組織の工夫をしていないと回答した企業では、Price 政策の優先順位は導入期より高めであり、製品ライフサイクルの推移にともない Price 政策への配分比率の増加が著しく、撤退期では最優先されていく傾向が確認できた。

Aaker(2009)は、閉鎖性の高い組織の弊害とマーケティング機能を中心とした組織横断的な活動としての全社戦略の必要性を主張しているが、ブランド力を強化・育成を志向する企業は組織自体をマーケティング志向にむけて意識的に変革していかなければならないことが本調査分析からも明らかにすることができた。今後は分析をさらに精緻化したうえで、同局面に焦点を当てた研究の蓄積により、より実践的な戦略手段管理と組織の関連性の実態解明が期待される。

---

<sup>1</sup> マーケティングの戦略手段管理に関する研究は、部分的な議論も含めれば 1900 年代初頭の書籍からも見出すことができる。例えば、広告に関しては Scott が 1903 年に、人的販売に関しては Estabrook が 1904 年に著作を記している。また、Butler (1914) らによるマーケティング管理論にも戦略手段の特定化と組合せに対して関心が示されていることを伺うことができる。

<sup>2</sup> マーケティング理論における価格戦略は上原 (1999) で体系的に論じられており、ブランドと価格戦略との関係などが詳しい。

<sup>3</sup> 論文として発表された時期は若干遅れているが、用語としての「マーケティング・ミックス」を初めて使用したのは Borden とされる。Borden(1964)で講義などにおいてこの用語を使用したと回想している。

<sup>4</sup> Verdoorn(1956)は、経済学における販売量による収入曲線、費用曲線などを利用して最適なマーケティング・ミックスを探る方法を検討している。数学的操作を行うために Borden が示した戦略手段を踏まえたうえで、販売価格や製品ラインなどを所与としてモデル化を行った。

<sup>5</sup> Howard (1957) は「製品」「販売経路」「価格」「広告」「セールスマン」「立地 (1963 年に削除される)」を利用可能な手段としている。また、Howard はマーケティング管理者の視点から分析枠組みの提示を試み、戦略手段に関わる知識を現場のノウハウ的な行動指針としてではなく、管理者に環境と利用可能手段を意識的に峻別させ、科学的に販売活動が管理・

---

計画できるものであることを広く認識させた。

<sup>6</sup> 「ミックス (mix)」という用語は、本来同量の物を混ぜ合わせる事、または配分・分量を意識せずに混ぜ合わせるという意味合いが強いものに対して、「ブレンド (blend)」という語は、日本語に翻訳した場合「調合」という言葉を当てはめることができるように、要素を必要に応じて必要量組合せるといったニュアンスを連想しやすい言葉である、と考えられる。

<sup>7</sup> 起点となる概念は「製品コンセプト」と規定している。また、製品ライフサイクル各期において 4Ps の予算配分を意識的に行っている企業は調査対象企業の 86% であり、千差万別に組合せが実施されている状況が明示されている。実際のマーケティング実務では、戦略手段を並列的なものと捉えず、どのような手段をどのような順序でどのように組み合わせるか、予算や資源の配分を配慮しながら創意工夫している実態を浮き彫りにしたと考えられる。

<sup>8</sup> 製造業については Product 政策の導入、競争、撤退にかけて単調減少、Price 政策の導入と撤退の間に増加傾向がみられた。流通業については導入と衰退の間に Product に減少、Price に増加傾向という関係がみられた。

〈参考文献〉

- Aaker, D. A. (2008), *Spanning Silos : The New CMO Imperative*, Harvard Business Press  
(デービッド・A・アーカー, 大里真理子訳 (2009), 『シナジー・マーケティング 一部門間の壁を越えた全社最適戦略』, ダイヤモンド社)
- Borden, N. H. (1964), The concept of the Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*, 2-7.
- Butler, R. S., DeBower, H. F. & Jones, J. G. (1914), *Marketing Methods and salesmanship*. Alexander Hamilton Institute. Modern Business Series (3).
- Estabrook, P. L. (1904), *Science of Salesmanship*, University Textbook Co.
- Howard, J. A. (1957), *Marketing Management Analysis and Planning (1<sup>st</sup> ed)*, Richard D. Irwin.
- Kotler. P. (1986), Megamarketing, *Harvard Business Review*, March-April, 117-124.
- McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin.
- Scott, W. D. (1903), *The Theory of Advertising*, Small, Maynard & Co.
- Verdoorn, P. J. (1956), Marketing from the Producer's point of View, *The Journal of Marketing*, January, 20(3), 221-235.
- 有馬賢治 (2006), 「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に関する実証分析」, 『日本商業学会 第59回全国研究大会報告論集-2009年-』 135.
- 有馬賢治 (2009), 『マーケティング・ブレンド-戦略手段管理の新視覚-』, 白桃書房.
- 上原征彦 (1999), 『マーケティング戦略論』, 有斐閣.
- 宇野政雄 (1968), 『勝つためのマーケティング』, 日本実業出版社.
- 肥田日出生 (1998), 「購買消費プロセスのモデル」, 『経済研究』(明治学院大学) (113), 13-30.

# 『知価資産としての特許のマーケティング戦略研究への活用可能性』 ～特許法における特許要件としての有用性概念の変化をもとに～

東京国際大学 上野 博

## 目 次

- I. はじめに ～マーケティング戦略研究と研究の焦点としての特許～
- II. 特許法分野での有用性概念の従来の適用領域とその変化
- III. サービス産業における特許の取得可能性
- IV. 非営利分野での特許の取得可能性
- V. おわりに ～マーケティング研究における特許の戦略研究の必要性～

### I. はじめに ～マーケティング戦略研究と研究の焦点としての特許～

マーケティング戦略論は60年代以降、製品戦略論から出発したが、80年代の中頃から、製品のひとつの構成要素であるブランド（商標権）に焦点をあてて研究がなされるようになり<sup>1</sup>、製品戦略論から脱皮したブランド戦略論は90年代以降、多く概念提示や新たな理論開発が行われ、大きく発展してきた。しかし、製品を構成する主要な構成要素はブランドだけではない。近年、情報化、ネットワーク化、グローバル化の進展とともに、社会や経営における知的財産権の活用可能性に対する認識が急速に高まってきている中で、知的財産権を中心とする知価資産<sup>2</sup>の大きな一角を占める特許権や著作権といった別の重要な製品の構成要素も存在している。工業化社会終焉後のグローバル市場における独自の競争優位性の獲得に向けて、知価資産の複合的な活用という大きな視点転換の中で、今後は単にブランドだけでなく、特許権や著作権などを含めた知価資産に焦点をあてた研究がマーケティング研究においても、今後、さらに求められ、重要性を増していくものと考えられる。本稿では、知価資産の中の特許権に焦点を当て、社会経済の変化を受けてマーケティング概念の拡張と同様に、特許法分野で特許の成立要件である有用性概念が変化し、特許取得の対象領域が従来よりも広がりつつある経緯を述べた上で、マーケティング研究における特許の戦略研究の必要性について説明を試みることにする。

### II. 特許法分野での有用性概念の従来の適用領域とその変化

マーケティング研究において、特許が研究上の焦点となるためには、その前提として、特許取得についての理解が研究者や市場管理者の間で充分になされていることが必要である。

特許を取得するためには、特許法上、「有用性」「新規性」「進歩性」という3つの要件が必要とされている<sup>3</sup>。本稿では、この有用性概念に焦点を絞って記述することにした。

特許法はその第1条で、「この法律は、発明の保護及び利用を図ることにより、発明を奨励し、もって産業の発達に寄与することを目的とする」と規定し、特許法の目的が産業

<sup>1</sup> 和田充夫「ブランドロイヤリティマネジメント」1984年、同文館出版。この本は和田充夫教授による日本におけるブランド研究の先駆的業績である。

<sup>2</sup> ここで知価資産とは、法律枠組の中で保護されている知的財産権以外に企業秘密・企業内ノウハウなどを含めて考えている。

<sup>3</sup> 要件とは、一定の法律効果を生じるため要求される条件のことである。ここでは、特許の成立要件としての3つの要件について、言及している。

の発達に寄与する発明の奨励にあることを明示している。また、特許法は第 29 条で、特許の要件について、以下のように規定している。

第 29 条 産業上利用することができる発明をした者は、次に掲げる発明を除き、その発明について特許を受けることができる。

- 一 特許出願前に日本国内又は外国において公然知られた発明
- 二 特許出願前に日本国内又は外国において公然実施をされた発明
- 三 特許出願前に日本国内又は外国において、頒布された刊行物に記載された発明又は電気通信回線を通じて公衆に利用可能となった発明

2 特許出願前にその発明の属する技術の分野における通常の知識を有する者が前項各号に掲げる発明に基いて容易に発明をすることができたときは、その発明については、同項の規定にかかわらず、特許を受けることができない。

特許法の 29 条は、先程、述べた特許の 3 要件、有用性、新規性、進歩性の 3 つの要件について規定しているが、有用性に関する規定は 29 条の 1 項前段である。すなわち、29 条の 1 項前段にある「産業上利用することができる発明をした者は、・・・その発明について特許を受けることができる」の部分は、特許が特許を発明した本人に帰属するとする特許の重要な原則のひとつである「権利主義」を表明したものであると同時に、特許の取得のための 3 つの特許要件のひとつである「産業上の利用可能性の要件」もしくは「有用性の要件」を規定したものであるとされている。以下、説明の便宜上、有用性の要件に統一して記述することにする。

特許取得における出願審査は新規性と進歩性の 2 つの要件に集中して行われる傾向があるため、有用性の要件は特許の出願・実務審査上はあまり重要視されていないとされるが、特許を取得しようとする企業にとっては、現在、自社が企業活動を行って製品やサービスを提供している市場分野あるいは将来、参入しようとする市場分野が、特許法で定められている特許を取得できる範疇に入っている産業なのかどうかを見極めることは極めて重要なことである。したがって、この有用性の要件について、理解を深めることは当該企業にとっての特許の取得可能性を検討していく上で、非常に重要な要件であると考えられる。しかし、これまで特許は工業化社会の進展とともに数多くの特許が、産業分類でいうところの第 2 次産業で取得されてきたため、市場管理者の間では、特許は第 2 次産業のものという意識が根強く、特に、第 1 次産業、第 3 次産業にいる市場管理者の間では、特許取得の認識と意欲が相対的に弱い。ここで、今一度、有用性の要件に対する特許法の歴史的な解釈とその変化をみることで、有用性の要件に対する認識が現時点で正しい認識なのかを検討してみることも意味のあることであると考えられる。

#### (1) 第 1 次産業における取得可能性

第 1 次産業においては、特許は取得できるのであろうか？特許法において、特に産業の定義はないが、一般的には「産業とは、社会的な分業として行われる財貨及びサービスの生産又は提供に係るすべての経済活動」<sup>4</sup>のことをいう。まず、第 1 の論点の産業の範囲の解釈について、特許法の分野におけるこれまでの学説、解釈を考察してみよう。特許法の研究において、大正 10 年から昭和 34 年まで施行された特許法を旧法と呼ぶが、この旧法では、第 1 条の特許要件にあたる条文中で、「新規ナル工業的発明ヲシタル者ハ其ノ発明ニ付キ特許ヲ受クル」という規定がされており<sup>5</sup>、「工業」という言葉が使用されていた。しかし、旧法上でも、法文上、この「工業」の範囲には、製造業以外にも、農業、林業、

<sup>4</sup> 日本標準産業分類、「日本標準産業分類の一般原則、第 1 項「産業の定義」

<sup>5</sup> なお、旧法では、現在の進歩性の規定はない。

水産業の第 1 次産業も含まれると解釈されていた。これは、旧法がパリ条約へ加盟することを前提にして作られ<sup>6</sup>、「industry」という言葉を「工業」と翻訳してしまったために、こうした解釈がとられていたと推察できる。

昭和 34 年以後施行された現行法において、「工業」という言葉は「産業という言葉に置き換えられたが<sup>7</sup>、旧法の「工業」と現行法の「産業」とは事実上、同一の意味内容を示していると解釈されている。したがって、特許法の有用性の要件は、現行の特許法においても、工業を含む第 2 次産業だけでなく、農業、林業、水産業の第 1 次産業も、勿論、産業の範疇に入ることになる。従来から、農産物の品種改良や灌漑の方法などにも特許がとられてきたし、近年では水産物の分野でも特許が取得されている<sup>8</sup>。

## (2) 第 3 次産業における取得可能性

次に、現在、企業の市場管理者の間で持たれている多くの認識は、第 3 次産業では特許は取得できないというものである。この認識は、特許法研究者の通説が長く採っていたサービス産業排除説に大きく起因している。従来の通説は保険、金融などのサービス産業は除くとするものが多かった<sup>9</sup>。こうした通説の考え方は、これまでのサービス業が自然力を利用した技術的思想を用いることが比較的少なかったという経緯から生まれてきたものである。

通説と同様に、裁判上の判例もこれを支持していたため、これまで「電柱の広告方法」などの発明も、裁判においては拒絶されてきた<sup>10</sup>。

しかし、1990 年代になって始まったプロパテント政策が進められる米国において<sup>11</sup>、1996 年にソフトウェア特許が認められ<sup>12</sup>、1997 年に日本でも認められてきたこと<sup>13</sup>、この

<sup>6</sup> 日本は 1883 年に工業的所有権の国際的な保護のために制定されたパリ条約（正式名称は工業所有権の保護に関するパリ条約）に加盟するために、このパリ条約にあわせる形でこれまで運用していた国内の特許法を整備し、明治 32 年（1899 年）に条約に加盟した経緯がある。パリ条約 1 条(3)には、「工業所有権の語は、最も広義に解釈するものとし、本来の工業及び商業のみならず、農業及び採取産業の分野並びに製造した又は天然のすべての産品（例えば、ぶどう酒、穀物、たばこの葉、果実、家畜、鉱物、鉱水、ビール、花、穀粉）についても用いられる」と規定されている。

<sup>7</sup> 明治時代以来、「工業所有権」という用語は、主として特許権、実用新案権、意匠権及び商標権を指すものとして用いられてきたが、2002 年 7 月 3 日に策定された知的財産戦略大綱において、「産業財産権」と改められた。これも、工業化社会の中で、工業に比重をおいた考え方をしてきたかを示す端的な 1 例である。

<sup>8</sup> 例えば、近畿大学が将来的な水産資源の不足に備えて養殖マグロに関する研究を進めており、養殖生簀内で、夜間、マグロが光に過敏に反応して網に激突することを防ぐ養殖装置の開発（特許第 3950127 号）などを進めている。

<sup>9</sup> 吉藤幸朔著、熊谷健一補訂「特許法概説（第 13 版）」有斐閣 2000 年、p. 68。橋本良朗著「特許法」発明協会、p.190 など

<sup>10</sup> 「電柱広告方法」に対する特許願拒絶査定不服抗告審判の審決取消訴訟事件（昭和 27 年抗告審判第 176 号）東京高裁昭和 31 年（行 ナ）第 12 号判決（東京高裁第 5 特別部）において、『電柱および広告板を数個の組とし、電柱に付した拘止具により、一定期間ずつ移転順回して掲示せしめ、広告効果を大ならしめようとする広告方法の発明は、広告板の移動順回には自然力を利用しないから、特許法第 1 条にいわゆる工業的発明を構成するものとはいえない。』旨の判示が出されている。

<sup>11</sup> 特許権、商標権、著作権などの知的財産権を保護することで、国としての国際競争力を維持、強化しようとする政策のことである。

<sup>12</sup> 連邦巡回控訴裁判所は、1994 年 8 月のローリー事件における判決（ソフトウェアが CD-ROM などの記憶媒体に固定されている場合に限り、特許として認める）を受けて、1996 年 2 月、アメリカ特許商標庁は特許法を改正せず運用基準を作成してソフトウェア特許に初めて道を開いた。

<sup>13</sup> 日本の特許庁は、1997 年 2 月、特定技術分野の審査の運用の手引き」と題した日本版のガイドラインを公表し、アメリカと同様に、「CD-ROM 等の記憶媒体に固定されたソフトウェア」を特許として認める方針を発表した。

通説の考え方も次第に変化している<sup>14</sup>。従来は、自然力を利用した技術的思想を用いることが少ないとされてきたサービス業においても、現在、このソフトウェアの形で多くの特許が出願・登録される傾向が続いている。近年、話題になったビジネス方法に関する特許も、特許法上はソフトウェア特許の中の「ビジネス関連発明」として、出願・登録が受け付けられている。こうした動きを受けて、最近の学説は、従来、特許取得の範疇外としてきたサービス産業も『産業』の範疇に入るとする学説が多くなってきている。例えば、仙元隆一郎（2000年）は、「特許法の目的が、産業の発達にある以上、産業上利用可能な発明のみを保護するのは当然である。産業とは、工業のほか農林水産業、鉱業、商業はもちろん、サービス業を含む概念である」としている<sup>15</sup>、中山信弘（2000年）においても、「確かに、サービス業においては、自然力を利用した技術的思想を用いるということは比較的少ないであろうが、サービス業であれば当然に産業から除かれるというものではない」「今後、コンピュータ・ソフトウェア関連の発明が増加すると考えられるが、その中にはサービス業に用いられるものも多数存在する」と述べている<sup>16</sup>。

特許の保護対象によって、ソフトウェアに対して特許が取得可能になった結果、通説の考え方が変化し、サービス産業の中でも広く特許が取得できるようになっているというこの認識は、まだあまり期間が経過していないために、特に第3次産業で仕事を行う市場管理者の間で共有化された認識とは成りえていない。今後は新たな認識の下で、サービス分野における特許取得を進めていく必要があるだろう。

### (3) 医療業における特許の取得可能性

しかし、第3次産業の中でも、多くの特許法の研究者が有用性の要件の適用を問題視・例外視してきた産業分野が医療業である<sup>17</sup>。勿論、医療業の中でも、医薬品や医療器具に対しては多くの特許がとられているが、医師の行う医療行為に対して、有用性の要件を適用して特許を認めうるかという問題がある。

この問題に対して、特許法研究における通説は医療業については特許法上の産業の中に入らない（医療業非産業説）としてきた経緯がある。その根拠は医療行為に特許を与えることは迅速かつ公平な治療の妨げとなり、人道的に好ましくないと考えられてきたからである。

「産業は、本来生産業、すなわち物（人間以外の事物）を対象とする業であるから、医療業は明らかにこれと区別することができること、及び医療業を特許法運用上、特に産業の一種とすることによって特許の対象をすべきであるとの社会的要請が現実にあるとは到底認めがたい（吉藤幸朔：2000年）」<sup>18</sup>あるいは「医師による医療行為は、特許法上の産業にはあたらないと考えるのが世界的な傾向であって、例えば、欧州特許条約EPC52条4は『人間・動物の治療法・外科的処置法・診断法は産業上の利用可可能性のある発明でない』している（橋本良郎：1997年）」など、多くの論者がこの医療業非産業説を指示してきた。

また、これらの通説と同様に、昭和45年の「イオン歯刷子事件」において、人体へのフッ素のイオン化導入法を利用した発明に対して、この発明は方法の発明であるが人体の存

<sup>14</sup> この点の詳しい政策的転換の経緯については、以下の論文を参照されたい。拙著論文「グローバル化の進展と日米特許政策」、『クレジット研究』、第24号、日本クレジット産業協会、平成12年10月

<sup>15</sup> 仙元隆一郎『特許法講義（第三版）』、悠々社、2000年、P.115

<sup>16</sup> 中山信弘編著『註解特許法（第三版）上巻』、青林書院、2000年、第2章、特許及び特許出願、p.225

<sup>17</sup> 医療業は、日本標準産業分類では、医療・福祉の中に分類されている。

<sup>18</sup> 吉藤幸朔著、熊谷健一補訂「特許法概説（第13版）」有斐閣2000年p.69

在を必須の構成要件とするものであるとして拒絶審決を出すなど、判例も長くこれを指示してきた<sup>19</sup>。

しかし、この医療行為に対して特許付与の可能性を認めないという考え方に対して、近年、急激にその社会的環境が変化している状況がある。その背景には、医療分野での技術革新が進む中で、医療の技術的進歩を求めて、先端的で革新的な医療技術の開発を促進させることも必要とする社会的要請が高まってきているからである。現在、先端医療の分野では、遺伝子治療、再生医療、テーラーメイド医療など新たな先端医療分野が生まれ、新たな発明が続々と生まれている。特許制度は基本的な考え方として新たな発明に対してインセンティブを与えようとするものであり、医療業や医療行為に対しても、それが除外されるものではないとする考え方も、近年非常に強くなってきた。

そうした中で、2002年に東京高裁で注目すべき裁判が争われた。この事件は、「手術器具を用いた手術を再現可能に光学的に表示する方法」の発明の特許出願人が、特許庁の拒絶査定不服審判の審決に対して、東京高裁に不服を申し立てた事件である<sup>20</sup>。

東京高裁はその判決文の中で、医療行為に特許を認めるか否かの問題は、立法論の問題として位置づけ、医療業は産業でないから、医療行為は特許にすべきでないとしたものの、医薬品及び医療機器が現在では特許の対象となっており、最近の先端医療は医薬品及び医療機器に深く依存している事実を認めて、医療行為のみを特許として認めないことに対する疑問に対しても正当な理由があることと認め、医療行為を「産業上利用することができる発明」に該当するものとして特許を認めるべきとする原告の主張についても、「傾聴に値する」と一定の評価をしている。そのため、この高裁の判断に対して、浅見節子（2004年）では「医師による医療行為に対して効力除外規定を設けた上で、医療行為を特許の対象とすべきであると判示しているとも解釈できる」と記述している<sup>21</sup>。

この判決の後、政府の知的財産戦略本部の医療関連行為の特許保護の在り方に関する専門調査会でも多くの識者の意見集約が行われ、医療行為を細分化する形で検討し、いくつかの医療行為に対しては特許を認める方向で検討すべきという意見書が出されるようになってきた<sup>22</sup>。

こうした一連の動きを受けて、特許庁では従来「特許・実用新案審査基準（2005年・4版）」において、産業上利用することができる発明に該当しないものの類型として「人間を手術、治療又は診断する方法」が挙げられていたが、2009年6月の知的財産戦略本部の先端技術医療特許検討委員会が出した「先端医療分野における特許保護のあり方」についての報告書を受けて<sup>23</sup>、特許庁は、2009年8月、「産業上利用することができる発明」について、①人体から各種の資料を収集する方法、手術や治療の工程や、医療目的で人間の病状等を判断する工程を含まない限り、「人間を診断する方法」に該当しないこと、②細胞の分化誘導方法等が、「人間を手術、治療又は診断する方法」に該当しないことなどを明記して、新しい特許・実用新案審査基準を公示し、意見募集の期間を経て改定を行い、2009年11月以降の出願に適用することとした。

<sup>19</sup> 東京高判例昭45.12.22判例タイムズ260号335頁「イオン歯刷子事件」。イオン歯刷子の使用方法的発明は人体の存在を必須の構成要件とするものであり、産業上直接利用できないものであるから、特許法29条に規定する特許要件を具備しないとされた。

<sup>20</sup> 東京高裁平成14年4月11日判決平成12年(行ケ)第65号審決取消請求事件

<sup>21</sup> 浅見節子「医療行為の特許性」、『特許判例百選（第三版）』、p.19、有斐閣、2004年

<sup>22</sup> 知的財産戦略本部、医療関連行為の特許保護の在り方に関する専門調査会「医療関連行為の特許保護の在り方について（とりまとめ）」2004年11月22日

<sup>23</sup> 同委員会が提言した内容は、専門家の予測を超える効果を示す新規の用法や用量の医薬品の発明を「物」の発明として保護すること、及びMRI、X線CT等による断層画像撮像の仕組み、原理などの医療行為における最終的な診断を補助するために実施する人体のデータ収集、人体の計測や測定方法の発明も特許保護対象に加えることなどの2点である。

以上のように、医療行における特許の取得可能性も、従来からすると次第に変化してきており、取得できない範囲は限定されるようになってきている。

### Ⅲ. サービス産業分野における特許の取得可能性と戦略的取得

Ⅱ節での考察を受けて、Ⅲ節では、個別企業の立場から今後の特許の取得可能性と特許の戦略的取得をいかに進めていくべきかについて考えてみよう。

#### ①すべての産業分野での特許取得可能性の拡大の認識

特許法第29条に規定された特許の取得可能な産業分野は、従来の第1次産業と第2次産業だけでなく、次第に第3次産業にまで広がってきており、現段階では第3次産業の中の医療業における医療行為の一部を除いて、ほぼすべての産業で特許の取得可能性があるという状況に変わってきたということである。

第3次産業、すなわちサービス産業の分野において、特許の取得可能性が高まったのは、1990年代の中ごろから、米国のプロパテント政策による特許の保護対象拡大の中で、政策論的に特許の保護対象(subject matter)として、ソフトウェア特許が新たな対象として認められたことが大きく関係している。

このソフトウェア特許の出現は、単にコンピュータ産業やソフトウェア産業というひとつの産業分野に適用領域が広がったという意味だけには留まらない。なぜなら、ソフトウェア特許が認められたということは、特許を開発する企業だけでなく、それを使うすべての業界に影響がでてくるということである。ソフトウェア特許への保護対象の拡大は、それまで主として製造業に限られていた特許取得の産業の垣根を崩したことに歴史的に大きな意味があると考えられる。

既に、日本の経済構造は就業者数の構成比でも、7割近くがサービス産業によって占められている。サービス産業の中で特許の取得可能性が認められず、特許が第1次産業、第2次産業の中での技術開発を促進させる役割にとどまるとすると、特許の役割は時代的な限定性を持つことになる。ソフトウェアに特許が認められたということは、サービス経済化が進展していく中で、特許に対して、継続的な役割が課されたということであろう。今後は、すべての産業分野で特許が取得できるということを前提に、産業分野を限定することなく、ほぼすべての産業分野で取得を考えていくように変わってきたことを市場管理者自身もその認識を新たにすることが必要である。

#### ②産業分野を超えた主体者による特許の取得可能性

しかし、ここで気をつけなければならないことは、特許の取得可能性のある領域が広がったからといって、必ずしもその産業に属している企業や研究開発者だけがその産業の中での特許をとれる主体というわけではないということである。例えば、第3次産業に属している小売業の分野でスーパーマーケットに農産物を卸している農家が、スーパーとの取引過程で特許のヒントを得て出願することもできるし、そのスーパーとまったく取引関係のない個人の発明家が一人の顧客としてスーパーに買い物に行った際に、発明のヒントを得て出願しても構わない。すなわち、その産業での特許の取得可能性と特許の出願をしようとする主体者の帰属とは、全く別の問題であるということである。

したがって、特許の出願が第2次産業から第3次産業へというように産業の垣根を越えて行うことも可能である。第3次産業が今後、特許取得の有望分野だと認識して特許の出願をする主体は、これまでの特許取得の主役を担ってきた製造業も勿論、産業の壁を越えて出願をしてくると考えられる。また、現在、小売業の分野で有望な特許の取得主体は、店舗運営や発注情報などの数々のノウハウを蓄積したコンビニエンスストアであると考えられているが、その潜在力はあるとしても、サービス産業において、特許が取得可能であるという認識が明確になされていない限り、それは取得の潜在性にとどまるものになる。

したがって、第3次産業に属している企業やマネジメント層および社員全員が特許取得の可能性について深く認識し、今後、その取得を実際に進めていくことが大切であると考えられる。

### ③サービス業における特許開発と製造業における特許開発の相違

これまで多くの特許が製造業において取得されてきたが、サービス経済化が益々進展していく中で、サービス業においてもより多くの特許が取得されていることが予想される。しかし、製造業における特許の開発とサービス業における特許の開発は必ずしも同じではないと考えられる。製造業では、研究や技術開発がなされて後、製品が工場で生産され、製品が流通過程を経て、製品が消費者に販売される。特許となる技術は、研究所や工場の現場で開発されてくるのが一般的な開発のあり方であった。しかし、サービス業においては、サービス財の特性から、生産と消費は同時に起こるため、特許の開発は消費に近い現場での開発が非常に大きなウェイトを占めることになる。したがって、特許の開発者・技術者自身がサービスの現場での問題を把握し、それ問題を克服する解決策（ソリューション）を提示することが求められることになる。

その問題をソフトウェアによって解決しようとする場合、ソフトウェアを組む技術（プログラミング技術）をもっている、サービスが生産され消費されるサービス提供現場での問題状況を技術者自身が把握・認識するか、サービス提供者の協力によって把握・認識しなければ、特許の開発を行うことはできない。

以上のような点を踏まえて、戦略的に特許を積極的に取得している代表的な企業は、米国のIBM社である。IBMはサービス経済化の進展によって、産業構造がハードからソフトへの変化を的確に捉えて、特許取得を積極的に進め、行動している企業である。1993年から2008年の16年間、米国での特許取得件数は連続トップであり、毎年4000件余りの特許を開発し、出願している。

IBMは周知のように、1960年代にメインフレームのコンピュータを開発し、企業向けの市場に請託と集中を行って大きく成長したが、2004年のパソコン部門のレノボへの売却に象徴されるように、ハード事業からのソフト事業への転換を劇的に進めており、現在ではサービスとソフトウェアの売上比率がハードウェアをはるかに上回っている。

## IV. 非営利分野における特許の取得可能性

サービス業における特許の取得可能性に関連して、非営利分野における特許の取得可能性について、言及しておきたい。

非営利分野で活動する組織は、教育機関、医療・福祉、国や地方自治体などの公的組織がその代表的な組織であり、一般にサービス業であり、第3次産業に属しているものが多い。その組織がたとえ公的組織であったとしても、その分野を対象に製品やサービスを提供する企業の側からすれば、ひとつの産業分野として認識される場合も多いであろう。産業としての把握は、その経営が反復的・継続的に行われているかどうかであり、営利を目的としているか、営利を目的としていないかは特許法上は特に問題とされていない。特許の取得に関して、よく「学術的、実験的にしか利用することのできない発明は、特許の対象となりえない」といわれることがあるが、その産業の中での利用、すなわち実施することを積極的に意図せず、研究・実験目的などの消極的活用だけの発明を除外しようとするものと解釈することができる。

マーケティング研究においては、概念拡張論に対する活発な議論を経て、今日、多くの非営利組織を対象とする研究が行われるようになってきており、この非営利組織研究の領域においても、今後、特許の取得に関する研究が行われていく可能性がある。

## V. おわりに ～マーケティング研究における特許の戦略研究の必要性～

本稿では、近年の特許法における有用性概念の変化をもとにしながら、特許の取得可能性の産業分野の拡大について考察し、サービス経済化が進行する中で個別企業の立場から今後の特許の戦略的取得について検討してきた。

マーケティング研究におけるブランド研究は当初、流通過程における小売企業のパワー拡大に対抗する製造業の1つの対抗策として始まったとされるが、90年代以降、大きな理論的発展を果たし、現在では、第2次産業の中だけでなく、第1次産業における農産物ブランドや地域ブランド研究として、また、第3次産業においても、ブランドはサービスマーク（役務商標）に拡大し、競争優位を構築する上での非常に有効な手段として活用されるようになってきている。

特許も同様に、特許はこれまで製造業の研究開発（R&D）の領域で新規技術による品質向上や製品差別化を図っていく上で、大きな役割を果たしてきた。しかし、特許の役割や貢献は、その領域にとどまるものではなく、第2次産業の枠をこえて、第1次産業は勿論のこと、第3次産業においても、今後、大いに活用されていくものである。したがって、マーケティングの研究においても、従来の範囲を超えて、新たな産業分野において、新たな視点転換のもとで、戦略研究がなされていくことが新たな理論発展を導いていくものとして期待されている。

## ブランドネームの発音を起点とするブランド要素の整合性が 広告評価およびブランド評価に及ぼす影響

千葉商科大学 朴 幸佑  
東洋大学 大瀬良 伸

近年、sound symbolism という音声学的理論に依拠し、ブランドネーム（以下 BN と略）の「発音」という斬新な視点から、効果的な BN を探る研究がいくつか展開されている。sound symbolism とは単語が本来有する意味とは独立に、その発音にも象徴的意味が存在することを主張する理論である。この理論に依拠した研究では、BN に含まれる発音によって、BN から連想される製品属性（たとえば、大きさ、色、形など）が異なること、また、BN の発音は消費者のブランド評価（たとえば、好感度や知覚品質など）に有意な影響を与えることを確認している。

本研究の目的は、こうした BN の発音に関する研究をブランド要素の整合性を図るための研究に拡張し、BN の発音を起点にブランド要素の整合性を高めた場合、そうした整合性が広告とブランドの評価にいかなる影響を及ぼすかを検証することである。

発音に関する先行研究は、その殆どが単一のブランド要素としての BN がブランド評価に与える影響を考察した。しかし、ブランド・コミュニケーション効果をブランド要素全体として高めるためには、BN とその他のブランド要素の整合性を図ることが求められる。

先行研究では BN の発音が製品の大きさ、色、形などの視覚的属性の連想をもたらすことが確認されている。また、パッケージ、フォント、ロゴ、キャラクターなど多くのブランド要素も視覚的属性から成っている。従って、視覚的属性を連想させる BN の発音と視覚的属性から成るブランド要素には一連の整合性をもたせることが可能と予想される。

そこで本研究では、cue consistency 理論と概念的流暢性（conceptual fluency）理論に依拠し、ミネラルウォーター、自動車、香水の製品カテゴリーを対象に、BN の発音を起点とするブランド要素の整合性（BN、パッケージ、フォント）が広告およびブランドの評価に及ぼす影響に関する実験を実施した。

その結果、1) BN の発音を起点とするブランド要素の整合性が高いほど、広告およびブランドの評価が高まること、2) そうした整合性が広告およびブランドの評価を高める影響メカニズムには、ブランド要素の整合性によるブランド暗示性（ブランドに対する概念的流暢性）の増大およびそうした暗示性による広告とブランドに対する親しみ感情の高まりが大きく関わっていることを確認した。こうした結果から、消費者コミュニケーションにおいてブランド要素の整合性を高めることが広告評価とブランド評価の向上に貢献すること、また BN の発音がそうした整合性を図るためのひとつの基準になりうることが示唆された。

\* 本研究は、財団法人吉田秀雄記念事業財団の平成 21 年度（第 43 次）研究助成を受けて行ったものである。

# アメリカにおけるマンガ出版行動：文化製品の国際マーケティング競争<sup>1</sup>

一橋大学 松井 剛

## 1. はじめに

本論文の目的は、アメリカにおいて現地出版社がどのようなタイプの日本産マンガを出版してきたのかを定量的に示すことにある。アメリカ独自のコミック（いわゆる「アメコミ」）しか知らないアメリカ人にとって、日本産のマンガは全く異質な文化製品（*cultural product*）である。実際、1980年代当時、マンガのアメリカ輸出は不可能であると考えられていた（Schodt, 1983; 堀淵, 2006）。それにも関わらず、2002年にわずか6千万ドルであった北米のマンガの市場規模は、2007年には2億1千万ドルにまで急成長した（Griep 2007）。文化的独自性が高いマンガのような外国文化製品は、いかにして異なる国の市場において人気を博すようになるのか。これがこの研究プロジェクトの基本的な問いである。

この問いに答えるために、昨年度研究大会では、日本産マンガのアメリカ進出をめぐる20年あまりの歴史を、マンガの現地適応化に取り組んできたビズ・メディア社と、アメリカ向けのアレンジをせず日本のマンガをそのまま提供する標準化志向のトウキョウポップ社の上位2社の競争関係に着目した事例分析を行った（松井, 2009）。今回は、前回よりもマクロ的な視点に立って、どのようなマンガが翻訳・出版されてきたのかを全作品のデータベースを活用して分析する。

以下の構成は次の通りである。第2節では、文化製品を普及させる上でのゲートキーパーの役割について既存研究を踏まえて検討する。第3節では、分析に用いるデータベースについて説明する。第4節では、これを用いてマンガ出版行動を分析する。第5節では、結論と今後の課題を述べる。

## 2. ゲートキーパーとしての現地出版社

### 文化社会学の焦点：共有された認知としての「分類」

本論文は、文化社会学（*sociology of culture*）の問題意識に沿うものである。文化社会学者によれば、文化とは意味が形成されるプロセスである（Spillman, 2002）。こうした問題意識に基づいて彼らは、音楽や出版、映画、料理など、多様かつ具体的な文化製品（*cultural product*）を経験的、実証的に分析してきた（Crane, 1994; Spillman, 2002; cf., 松井, 2010）。ここでいう文化製品とは、審美的製品（*esthetic product*）、すなわち何らかの美的感覚に基づいて評価されるタイプの製品のことを指す。審美的製品は手段的製品（*utilitarian product*）とは

---

<sup>1</sup> 本論文は、安倍フェローシップ、社会経済生産性本部、如水会のご支援を得て行われた調査に基づいている。充実したご支援に心より御礼を申し上げます。

対照されるものである (Hirsch, 1972)。審美的製品が特定の文化圏で共有されている「好み」に基づくより審美的なものであるのに対して、手段的製品は家電製品など機能や性能といった客観的な基準で評価されるものである。したがってマンガもまた文化製品の一つである。

文化社会学の重要な特徴のひとつは、文化製品を創造したりそれをビジネスとして展開したり消費したりする多様な利害関係者が共有する認知 (shared cognition) に注目してきたことである (Cerulo, 2002; DiMaggio, 1997; Spillman, 2002; Zerubavel, 1997)。すなわちある社会で受け入れられている文化製品について人々が暗黙裏に仮定している審美的なものの見方がどのように成立したのかという問題に関心を寄せてきたのである。これはより一般的に言えば、疑いを差し挟まれることがない常識 (taken-for-grantedness) がどのように制度化されたのかという知識社会的な問題意識である (Berger, 1966; Zerubavel, 1997)。例えば、われわれはクラシック音楽が「高級」であり、ヒップホップが「低俗」であると考える。このように「常識」として共有されているカテゴリー、すなわち「分類」 (classification) がどのようにして形成し、維持され、もしくは変容したのか、という問題が文化社会学で検討されてきたのである。これは原始宗教の分析を通じて社会で共有されたカテゴリーがいかにして生成するのかを検討したデュルケム以来の知的伝統に基づいた問題意識である (デュルケム, 1941)。

この文化をめぐる分類が社会的な構築物であることを、文化社会学者は多様な文化製品に着目して研究を蓄積してきた。交響楽団や美術館の成立による高級文化 (high culture) と大衆文化 (mass culture) という二分法の形成 (DiMaggio, 1982a, 1982b; cf., 松井, 2004)、フランス料理界でのヌーベル・キュイジーヌの登場がもたらした「伝統」と「革新」という二分法の形成と浸食 (Rao, Monin, and Durand 2005)、演奏する楽器をめぐる「男らしさ」と「女らしさ」というジェンダー (Clawson, 1999; DeNora, 2002) など、多様な文化製品に関する研究が行われてきた。

## 外国文化製品のゲートキーパー

このように文化社会学は、分類に関するダイナミクスについて強い関心を寄せてきた。しかし日本産マンガのアメリカでの普及のように、ある文化圏で創られた文化製品が異なる文化圏で受容される際に、その文化製品に関する分類がどのように形成するのかという問題については十分な研究がなされていないと思われる。たしかにグローバルな文化製品の普及について文化社会学でも大きな関心を集めてきた (e.g., Crane, 2002; Griswold, 2004)。しかし輸出された文化製品をめぐる分類もしくはジャンルの形成という問題についてはいまだ本格的な研究は十分ではない。本発表はこの間隙を埋めるための萌芽的な取り組みである。

本論文で採り上げるアメリカにおけるマンガは、市場が発展する中でジェンダーの障壁

が乗り越えられた文化製品である。アメリカで支配的なコミックの形式である「アメコミ」（例えば『スーパーマン』や『スパイダーマン』）は、「男の子」（もしくはかつて「男の子」であったコレクター）が楽しむエンターテインメントとして長い伝統を持っている（Lopes, 2006, 2009; Matsui, 2009; 堀淵, 2006; 松井, 2009）。1950年代に過激な暴力表現を規制するコミックス・コード（Comics Code）と呼ばれる自主規制をアメコミ業界が設けたため、その後、スーパーヒーローものがアメコミの主流のジャンルとなったからである（Nyberg, 1998）。したがって日本とは異なり、女の子や女性が楽しむコミックはほぼ存在してこなかった。すなわちアメリカにおいてはコミックという文化製品には「男の子」というジェンダーが色濃く染みついているのである。さらに言えばそこには「子供じみた」というステレオタイプが刻印されていると言える（Lopes, 2006, 2009）。こうしたコミックの文化的地位の低さやジェンダー的なステレオタイプがゆえに、アメリカにおけるマンガ出版を先駆けて取り組んだビズ・メディアは、1987年の最初の出版以来、長期に渡って少年マンガを中心とした品揃えをせざるを得なかった。

しかし2002年以降、トウキョウポップが1990年代末のアニメ『セーラームーン』人気に乗じる形で、少女マンガを多数出版し、かつ価格を当時の主流の3分の2まで抑えることで、少女向けマンガ市場を開拓していった（堀淵, 2006; Matsui, 2009; 松井, 2009）。このようにアメリカにおけるマンガは「男の子のもの」というアメコミ同様のステレオタイプが長らく付与されていたものの、2002年を境に、アメコミとは異なり「子供なら男女を問わず楽しめるエンターテインメント」という共有された認知が形成された。10代を中心とした顧客層においてジェンダーの壁を越えるという分類のダイナミクスが生じたのである。

こうした変化を捉える上で重要なプレイヤーは、日本で長年蓄積された多種多様なマンガの中からアメリカの顧客に相応しいものを選択して販売している現地マンガ出版社の役割である。この役割は、文化社会学の形成期以来、大きな影響力を持ってきた文化生産論（production of culture perspective）によれば、「スルーブットセクター」（throughput sector）もしくは「ゲートキーパー」（gatekeeper：「門番」の意）と呼ばれてきた（Hirsch, 1972）。ゲートキーパーは文化の生産において重要な役割を果たしている（Peterson, 1976, 1994; Peterson and Anand, 2004）。ここで言う「生産」とは、例えば音楽であれば、作曲され、演奏され、そしてレコードや放送などのメディアを通じて消費者に流通されるまでの一連のプロセスを指す（Dowd, 2004; Peterson, 1976）。このプロセスが国境をまたいでいるのが、アメリカにおける日本産マンガのような外国文化製品（foreign cultural product）の国際マーケティングである。

この分野の古典的論文であるHirsch (1972) は、音楽産業など審美的製品（esthetic product）を作り出す産業におけるスルーブットセクターがいかんにして、多種多様な潜在的な製品を選択して、絞り込み、製品化して、消費者に流通するのかという選別プロセスを分析する枠組みを提示している（Hirsch, 1972）。こうした視座は、イノベーションが普及するプロセスにおいては、その使い手間の伝播プロセスよりもむしろ作り手や送り手たるゲートキー

パーによる集団的な選択が重要である、という考え方に基づいている (e.g., Blumer, 1969)。このプロセスに関わっている組織群は、文化産業システム (cultural industry system) と呼ばれる。文化産業システムは、アーティストにより作品の創造が行われる「創造的」(技術的) サブシステム ("creative" (technical) subsystem)、作品群から市場に相応しいものを見出して資金を投入してプロモーションを行う経営管理サブシステム (managerial subsystem)、マスメディアなど作品の評価を行う制度的サブシステム (institutional subsystem)、作品の流通を担う社会的サブシステム (societal subsystem) から構成される (Hirsch, 1972)。本論文が注目するアメリカにおけるマンガ出版社は、日本市場において創造された作品を選別してプロモーションを行っている経営管理サブシステムである。

### 3. データ

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行動を分析する (Thompson, 2007)。彼の『Manga: The Complete Guide』(以下、MTCG) は、2007 年はじめの出版時点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。具体的には、出版社、出版年、巻数、ジャンル、年齢レーティング、性や暴力表現などいかがわしい内容 (objectionable content) といった様々な属性が 1,223 作品について記述されている。このデータを用いて、マンガ出版行動を分析することが可能になる<sup>2</sup>。

分析期間は 1980 年から 2006 年であり、作品数は 1,058 作品である。2007 年と 2008 年に出版された作品 (それぞれ 158 作品、3 作品) も含まれていたけれども、各年の完全な作品リストではないため除外された。また出版年が不明である 4 作品についても除外された。

このデータを解釈する上では様々な定性データも活用した。業界誌やそのウェブサイトといった 2 次データに加えて、編集者、翻訳者、著述家、マンガ出版社上位 3 社 (ビズ・メディア、トウキョウポップ、デルレイ)、マンガを販売する書店などに対するインタビューを実施している (計 13 名)。またアメリカ国内の主要なアニメ・コンベンションでワールドワークも行っている<sup>3</sup>。これらデータ収集は筆者のプリンストン大学での在外研究中 (2007 年 8 月～2009 年 3 月) および 2009 年 8 月に行われた。

---

<sup>2</sup> このデータは、書籍として出版されているものであるため電子化された。またデータのクリーニングにおいては、インタビュー (2008 年 3 月 21 日、於: バークレー) やその後の電子メールを通じた詳細なやりとりを通じて、トンプソン氏と議論を重ねた。その結果、最初 119 あったジャンル・コードは、誤植の修正や類似コードの統合を通じて 91 まで整理された。

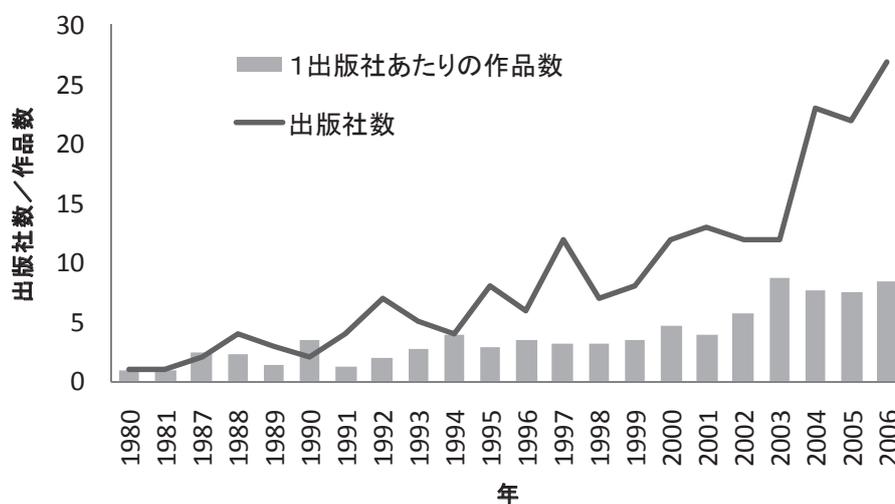
<sup>3</sup> 訪問した大規模コンベンションは、New York Anime Festival (2007 年 12 月、2008 年 9 月)、New York Comic Con (2008 年 4 月、2009 年 2 月)、Anime Expo (ロサンゼルス、2008 年 7 月)、Otakon (ボルチモア、2008 年 8 月) である。また筆者が滞在したニュージャージー州で行われた小規模なコンベンション AnimeNEXT (シコーカス、2008 年 6 月) と MangaNEXT (サマセット、2008 年 10 月) も訪問した。

## 4. アメリカにおけるマンガ出版行動

### 競争の激化

上述のように、アメリカのマンガ市場は、2001年からの過去5年間で6千万ドルから2億1千万ドルまで成長した。2006年までに多くの作品を出版してきたのは、トウキョウポップ（229作品）、ビズ・メディア（220作品）、ダークホース（59作品）である。

注目されるのは、2002年以降の市場成長に対応して新規参入も増加していることである（図1）。ただし1出版社あたりの平均出版作品数の増加率は、出版社数の増加に比べて低い。したがって出版作品数の増加は出版社数の増加によるものである。



出所: MTCG データベース (以下同様)

図1: マンガ出版社数と1出版社あたりの出版点数の年次推移

こうした出版社数の増加は、良質な作品のライセンスを日本の出版社から獲得することをより困難にしている。すなわち日本にある創造的サブシステムとの関係構築が難しくなっているのである。表1は、日米マンガ出版社間におけるライセンスの提供関係を示している。ビズ・メディア（表中のVIZ）は、小学館の子会社として設立され、現在は集英社子会社でもある（堀淵, 2006）。そのため、両社の人気作品を独占的に入手できる地位にある。一方、アメリカ人により設立されたトウキョウポップ（TokyoPop）は、良質な作品を多数保有する講談社の作品を出版してきたが、その数は年とともに減っている（Matsui 2009; 松井 2009）。市場シェア3位と言われているデルレイ（Del Rey）が、近年、講談社作品を提供しているからである（堀淵, 2006）。同社は講談社と関係が深いランダムハウスのマンガ出版部門である。しかし講談社自身が現地子会社を設立したため、デルレイが優先的に講談社作品のライセンスを取得できる優位性はなくなりつつある（Reid 2009）。

こうした厳しい状況の中、新興出版社は日本の中小出版社の作品のライセンスをとると

いうニッチャーとしての行動を採らざるを得ない。この結果、アメリカ向けにライセンスを提供する日本の出版社の数もまた急増している（図 2）。またライセンス獲得競争の激化は、日本で出版された作品がアメリカで出版されるまでのリードタイムの短縮をもたらしている。市場が急拡大した 2002 年のリードタイムは 10 年だったのが、2006 年には 6.4 年までへと減少している。

現地出版社	講談社	角川書店	小学館	集英社	秋田書店	メディアワークス	合計
VIZ	5	12	101	51	3	2	174
TokyoPop	71	52	2	1	7	8	141
Dark Horse	23	8	4	3		3	41
ADV Manga	1	16			11	8	36
Del Rey	27						27
DrMaster	1		2	1	3	13	20
CMX		7		5	6		18
CPM	1	12		1	4		18
Studio Ironcat	1		1	2	8		12
Kodansha International	7			1			8
Gutsoon! Entertainment				6	1		7
Broccoli Books		2			1	1	4
DMP					3		3
BLU		2		1			3
Antarctic Press		1					1
合計	137	112	110	72	47	35	513

表 1 日米マンガ出版社間におけるライセンスの提供関係

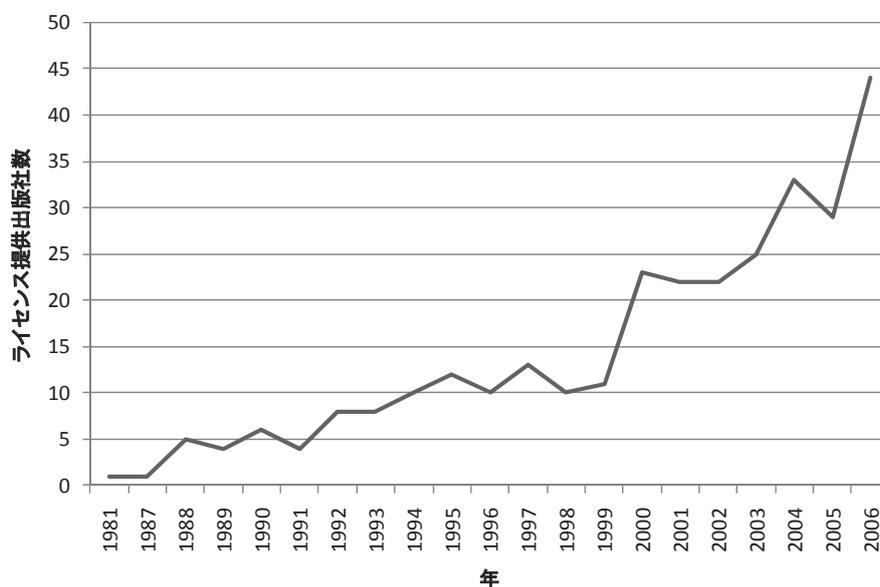


図 2: ライセンスを提供している日本マンガ出版社数の年次推移

しかしこうしたライセンス獲得競争は様々な問題を引き起こしていることも注意すべきである。例えば、セブン・シーズ・エンターテイメント（Seven Seas Entertainment）は『こどものじかん』（Nymphet）の出版を 2007 年に断念した。なぜならば同作品のストーリーは

小学生の教員に対する恋心を取りあげたものだったからである (ICv2, 2007)。こうした内容がアメリカの道德規範にそぐわないことは誰の目から見ても明らかなはずである。しかしライセンス獲得競争の激化がこうした問題を回避できなくしているのである。つまりアメリカのマンガ出版社は、作品がまだ日本の週刊誌で連載中であり単行本にまとまっていない段階から、ライセンスを取得するための交渉を始める。つまり将来出版される巻の内容について交渉時点で確認できないのである (DeAngelis, 2007)。

## 多様性の拡大

作品数の増加、競争の激化を通じて提供される作品の多様性もまた増加している。MTCG データベースの 1,058 作品にはジャンルのコードが複数振られている。例えばアメリカでも高い人気を誇る高橋留美子『犬夜叉』(ビズ・メディア) には、Historical、Fantasy、Adventure の 3 コードが振られている。1 作品あたり平均のコード数は 1.96 である。ジャンルのうち多く振られているものは、Shonen (254 回)、Shojo (211 回)、Science Fiction (209 回)、Fantasy (192 回)、Comedy (187 回)、Action (187 回) である。

このジャンル数の年次推移を示したのが、

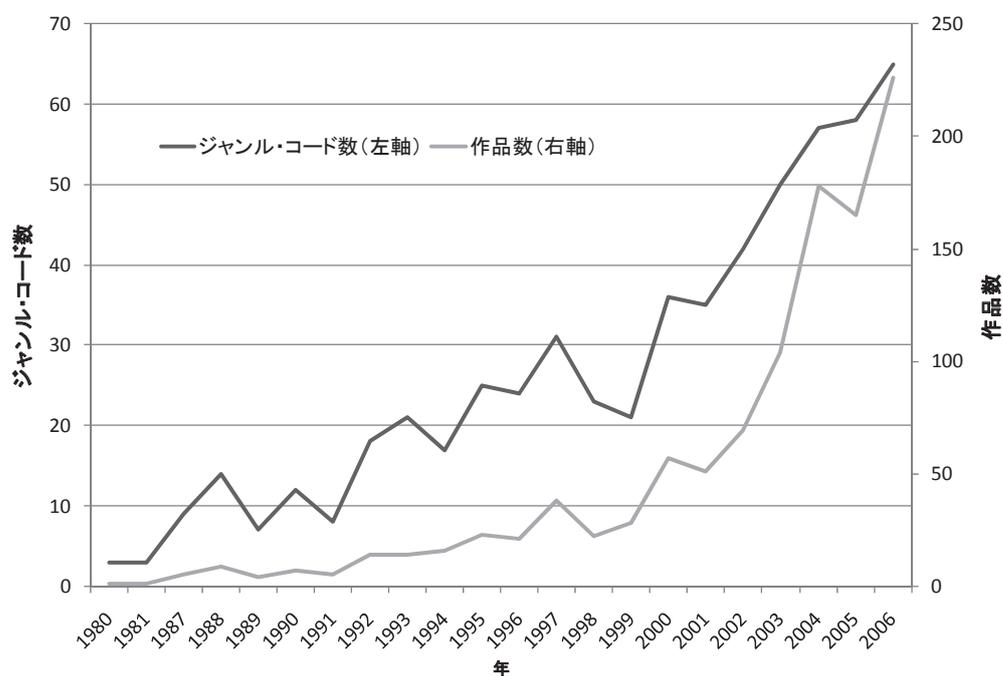


図 3 である。これは該当年に出版された作品に振られたコード数を示している。このようにジャンル数は一貫して増加している。この増加は、作品数の増加と対応している。

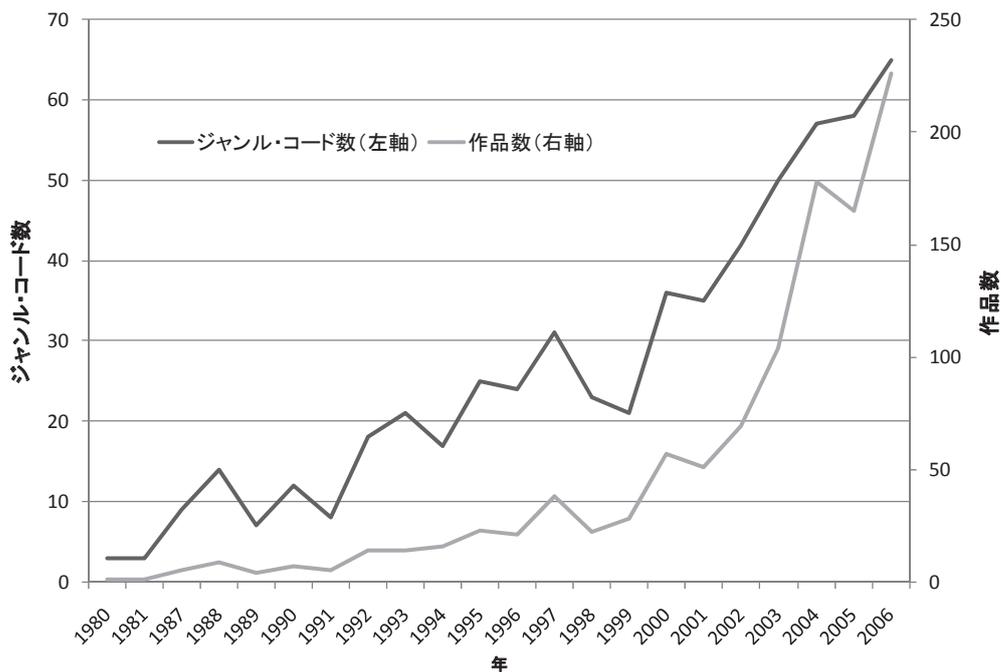


図 3: ジャンル・コード数および作品数の年次推移

### ジェンダー障壁の克服

作品数とその多様性の増大の背後にあるのは、アメコミ・マンガを問わずコミック一般に与えられてきた「男の子のためのエンターテイメント」というジェンダー・ステレオタイプの「子供なら男女を問わず楽しめるエンターテイメント」へと変化という事実である。このきっかけとなったのがトウキョウポップによる 2002 年以降の少女マンガ市場の開拓である。少女マンガはビズ・メディアによる「フラワーコミックス」シリーズなど 1990 年代に提供されてきたものの、いずれも失敗に終わっている（堀淵, 2006）。しかしトウキョウポップは、2002 年以降、当時 15 ドルだったマンガを 9.99 ドルまで値下げをして、赤松健の『ラブひな』や CLAMP の『ちょびっツ』といった人気少女マンガを提供した。その結果、2002 年から 2003 年のわずか 1 年でマンガ市場はほぼ倍増した（Griep, 2007）。この市場拡大は多くはトウキョウポップによる少女マンガ市場の開拓によるものであった（Matsui, 2009; 松井, 2009; 堀淵, 2006）。

MTCG データベースには、Shonen（少年マンガ）、Shojo（少女マンガ）、Seinen（青年マンガ）、Josei（女性マンガ）という読者層を示すジャンル・コードがある。それぞれ、254 作品、211 作品、127 作品、18 作品刊行されている。トウキョウポップによる少女マンガ市場開拓という事実を裏付けるように、Shonen と Shojo のコードが振られた作品数の推移を見ると、2003 年から 2004 年にかけて Shojo が Shonen を上回るようになっている（図 4）。分析期間全年を通じて少年マンガに多く見られるジャンルは、Action（73 回）、Fantasy（70

回)、Science Fiction (66回)、Comedy (59回)、Romantic Comedy (42回)である。同様に少女マンガに多く見られるジャンルは、Fantasy (71回)、Romance (55回)、Drama (51回)、Romantic Comedy (41回)、Comedy (29回)である。このように少年マンガと少女マンガではその内容が大きく異なる。したがってジャンルの多様化はこうした少女マンガ市場の成立によってもたらされたものである。

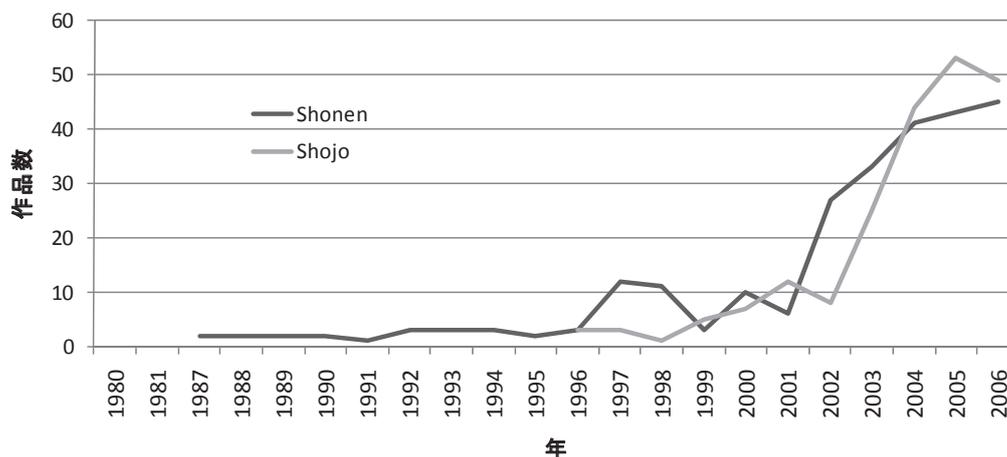


図4 少年マンガと少女マンガの刊行数の年次推移

さらに大人の女性向けのマンガの人気の高まる動きもある。それは、女性読者を対象とした男性同性愛者の関係を描く「やおいマンガ」の台頭である。Thompson (2007) では、一般マンガ (General)、やおいマンガ (Yaoi)、成人向けマンガ (Adult) の3つのセクションに分けられている。これによると、一般マンガは913作品 (86%)、やおいマンガは69作品 (7%)、成人向けマンガは76作品 (7%)、出版されている。3つのカテゴリーの年次推移を見ると、2004年以降、やおいマンガの刊行数が増えてくる。つまり2002年以降の少女マンガ市場の成立以降の現象である。作品数で見た場合、全体の1割にも満たない小さなカテゴリーではあるものの、近年、成長しつつある市場である。

## 5. おわりに

本論文の目的は、アメリカにおいて現地出版社がどのようなタイプの日本産マンガを出版してきたのかを定量的に示すことにある。本論文の発見事実は次の3点にまとめられる。第1は、マンガ出版作品数が増加するにつれて現地出版社の新規参入が相次ぎ競争が激化したことである (競争の激化)。第2は、競争の激化の中で、より多様なジャンルのマンガが紹介されるようになったことである (多様性の拡大)。第3は、その多様性の拡大においては、「男の子のエンターテイメント」から「子供なら男女を問わず楽しめるエンターテイメント」へとジェンダー上のイメージ変化が生じたことである (ジェンダー障壁の克服)。これら発見事実は業界内ではいずれもよく知られている (Brenner, 2007; Thompson,

2007; 堀淵, 2006)。しかしこうした業界での常識が定量的に表現されることはこれまでなかった。この点が、本論文の最大の貢献であると思われる。

本論文は、外国文化製品をめぐる分類のダイナミクスに関する萌芽的な取り組みである。克服すべき課題は多数ある。重要な課題のひとつを挙げるならば、外国文化製品のゲートキーパーの役割についてはさらに検討を重ねる余地があるだろう。今回は、アメリカのマンガ出版社、すなわち Hirsch (1972) の言う経営管理サブシステムに着目した。しかし文化製品の国際マーケティングにおいて、「創造的」(技術的) サブシステム、制度的サブシステム、社会的サブシステムが文化ギャップという問題を越えるためにどのような機能を果たしているのか。こうした他のサブシステムの役割やそれらの関係を検討することで、外国文化製品の分類をめぐるダイナミクスについてより深い理解が得られると思われる。

## 参考文献

- Berger, Peter L. and Thomas Luckmann (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Blumer, Herbert (1969), "Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection," *Sociological Quarterly*, 10 (3), 275-91.
- Brenner, Robin E. (2007), *Understanding Manga and Anime*, Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- Cerulo, Karen A. (2002), *Culture in Mind: Toward a Sociology of Culture and Cognition*, New York: Routledge.
- Clawson, Mary Ann (1999), "When Women Play the Bass: Instrument Specialization and Gender Interpretation in Alternative Rock Music," *Gender and Society*, 13 (2), 193-210.
- Crane, Diana (1994), *The Sociology of Culture: Emerging Theoretical Perspectives*, Oxford [England] ; Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Crane, Diana, Nobuko Kawashima, and Kenichi Kawasaki (2002), *Global Culture: Media, Arts, Policy, and Globalization*, New York: Routledge.
- DeAngelis, Jason (2007), "Nymphet Cancellation: Prez Jason Deangelis Speaks," <http://www.gomanga.com/forum/viewtopic.php?t=5313&start=0&postdays=0&postorder=asc&highlight=> (アクセス日 : 2008 年 12 月 20 日) .
- DeNora, Tia (2002), "Music into Action: Performing Gender on the Viennese Concert Stage, 1790-1810," *Poetics*, 30 (1-2), 19-33.
- DiMaggio, Paul (1982a), "Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston. Part I," *Media, Culture, and Society*, 4, 33-50.
- (1982b), "Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston. Part II," *Media, Culture, and Society*, 4, 303-22.
- (1997), "Culture and Cognition," *Annual Review of Sociology*, 23, 263-87.

- Dowd, Timothy J. (2004), "Production Perspectives in the Sociology of Music," *Poetics*, 32 (3-4), 235-46.
- デュルケム, エミール (1941), 『宗教生活の原初形態』岩波書店.
- 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 (2004), *Cultures and Societies in a Changing World*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Hirsch, Paul M. (1972), "Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems," *American Journal of Sociology*, 77 (4), 639-59.
- 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』日経 BP 社.
- ICv2 (2007), "Seven Seas Kills 'Nymphet': 'Not Appropriate'," <http://www.icv2.com/articles/home/10663.html> (アクセス日：2008年12月20日).
- Lopes, Paul (2006), "Culture and Stigma: Popular Culture and the Case of Comic Books," *Sociological Forum*, 21 (3), 387-414.
- (2009), *Demanding Respect : The Evolution of the American Comic Book*, Philadelphia: Temple University Press.
- Matsui, Takeshi (2009), "Gatekeeping Foreign Cultural Products: The Diffusion of Japanese Comics (Manga) in the US, 1980-2006," A Paper Presented at *Annual Meeting of American Sociological Association*, San Francisco, August, 2009.
- 松井剛 (2004), 「象徴的消費における主体的行為能力と構造」『マーケティングジャーナル』, 94, 59-68.
- (2009), 「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」『日本商業学会第59回全国研究大会報告論集』, 118-27.
- (2010), 「認知プロセスとしての競争：文化社会的アプローチ」『マーケティングジャーナル』, 116, 42-54.
- Nyberg, Amy Kiste (1998), *Seal of Approval: The History of the Comics Code*, Jackson Miss.: University Press of Mississippi.
- Peterson, Richard A. (1976), "The Production of Culture: A Prolegomenon," *American Behavioral Scientist*, 19 (6), 669-684.
- (1994), "The Production Perspective," in *The Sociology of Culture : Emerging Theoretical Perspectives*, ed. Diana Crane, Oxford [England] ; Cambridge, Mass.: Blackwell, 163-89.
- and N. Anand (2004), "The Production of Culture Perspective," *Annual Review of Sociology*, 30, 311-34.
- Rao, Hayagreeva, Philippe Monin, and Rodolphe Durand (2005), "Border Crossing: Bricolage and the Erosion of Categorical Boundaries in French Gastronomy," *American Sociological Review*, 70 (6), 968-91.

- Reid, Calvin (2009), "Kodansha Sets up Shop to Publish Manga in U.S.," *Publishers Weekly*,  
[http://www.publishersweekly.com/article/393129-Kodansha\\_Sets\\_Up\\_Shop\\_To\\_Publish\\_Manga\\_in\\_U\\_S\\_.php?rssid=20803](http://www.publishersweekly.com/article/393129-Kodansha_Sets_Up_Shop_To_Publish_Manga_in_U_S_.php?rssid=20803) (アクセス日 : 2010年3月21日) .
- Schodt, Frederik L. (1983), *Manga! Manga!: The World of Japanese Comics*, Tokyo: Kodansha International.
- Spillman, Lyn (2002), *Cultural Sociology*, Malden, MA: Blackwell.
- Thompson, Jason (2007), *Manga: The Complete Guide*, New York: Ballantine Books/Del Rey.
- Zerubavel, Eviatar (1997), *Social Mindscapes: An Invitation to Cognitive Sociology*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

## カテゴリー概念の統合的視点

流通科学大学 高橋広行

### 1. はじめに

意識的か無意識的かに関わらず、われわれ消費者は常に何かを識別、分類しながら世の中を理解し、生活している。「分かる」ということは「分ける」や「分かっ」ことと関係している（酒井 2006）、また、「分けることは分かることだ」（池田・村田 1991）とも言われている。このように人が物事を分類する過程をカテゴリー化（*categorization*）という<sup>1</sup>。カテゴリー化とは、「既成の範疇（はんちゆう）や分類枠に対象を出し入れする行為だけでなく、消費者が自由に創造的にカテゴリーを設け、それに意味を付けて、自らの世界を解釈する情報処理行為」（新倉 2005）と定義されるものであり<sup>2</sup>、カテゴリー化を通じて得た経験や知識は、「同じ意味をもつひとかたまり」<sup>3</sup>としてのカテゴリー表象<sup>4</sup>を形成しながら世の中の変化に対応していく（cf. 佐伯 1990 ; 鈴木 1996）。

本稿ではこれまで主に研究されてきたカテゴリー概念がひとつのカテゴリー表象として統合され環境適応に用いられていくことを提唱するものである。

### 2. 知覚とカテゴリー化

本稿では、消費者の認知世界としてのカテゴリーを中心に議論する。これまで消費者行動研究における主要なアプローチでは、ブランドを属性の束としての分析的認知あるいは部分的要素として捉え、ブランドのポジショニングや差別化の検討を可能としてきた。しかし、消費者は機能や属性だけで選択や消費をしているのだろうか。消費者にはブランドの何が見えているのだろうか。

見えるという知覚は環境が持つ意味と関連している（佐々木 1994 ; 1996）。店頭やメディア、使用状況などを通じて、そのゲシュタルト的な形や色、デザインといった表層的な側面、および訴求されているベネフィットの認知といった分析的な側面だけでなく、ブランドはその文脈において見出される包括的な意味をも認識している（cf. Polanyi 1966 ; 村山 1990 ; 鈴木 1996）<sup>5</sup>。つまりブランドはどのような環境や状況で存在しているのかとい

<sup>1</sup> Lakoff (1987) によると、大方のカテゴリー化は自然で意識されないもので、もし多少なりとも意識することがあれば、それは何らかの問題を抱えている場合である。自動的なカテゴリー化が行われている場合は、「そこに何かがあるのかわかる」といったカテゴリーモードとしてのカテゴリー化の処理（新倉 2005）であり、自動的なカテゴリー化が行われない場合は、記憶に保有している既存知識となんらかの不一致がある場合である。

<sup>2</sup> カテゴリー化の利点は外部情報を分類によって容易に理解し、世界を構造化することで、他人との共有を円滑にすることである（Bruner et al. 1956 ; Rosch 1978 ; 新倉 2005）。

<sup>3</sup> カテゴリーは（物理的）物体だけではなく、その大部分が出来事、行動、感情、空間的關係、社会関係などの抽象的事物をも対象とする（Lakoff 1987）。

<sup>4</sup> 表象がどのように「変換」され「処理」され、「構造化」され環境適応していくのかを検討する。これは表象主義とも呼ばれる（佐伯 1990, p.5）。

<sup>5</sup> ブランドの部分的要素の積み上げで全体像を把握することは出来ない。

う文脈によって意味のあり方が変わってくるということである (cf. Baudrillard 1970 ; Gibson 1979 ; 佐々木 1994 ; 1996 ; 石井 1993) <sup>6</sup>。これらの認識を経ながらブランドは、関与や知識、目的などの消費者の内部要因によって属性やベネフィットといった分析的な視点に分解し解釈していく。このようにして消費者は常に、ブランドが置かれている環境と状況に依存しながらゲシュタルト的に、あるいは包括的な視点と分析的な視点を織り交ぜながら認知していくことで<sup>7</sup>、ブランドをひとまとまりの群 (カテゴリー) として何らかの関係づけ<sup>8</sup>を行っていく。そして日々、新しいブランドをそこに取り込みながら解釈を深めていくのである (cf. 村山 1990) <sup>9</sup>。

では日々変化する市場環境においてブランドはどのようにカテゴリーに取り込まれていくのか。これまで提唱されてきたカテゴリー概念は 3 つある。次の章ではその 3 つの概念を簡単に説明しながら、最後に 3 つを統合する形で示していく。

### 3. カテゴリー概念

#### 3-1 分類としてのカテゴリー

我々が日々行動していく中で対象 (ブランド) と環境 (市場) を無意識的にかつ受動的に分類している。分類された構造は抽象度に基づく垂直的な構造であると考えられてきており、上位カテゴリー (superordinate categories)、基本レベルカテゴリー (basic-level categories)、下位カテゴリー (subordinate categories) といった階層を保有する (Rosch et al. 1976 ; Rosch 1978)。上位になるほど下位を包含し抽象的になる。特に基本レベルが重要であり、最も一般的かつカテゴリーを認識する際の手がかり、意思疎通のレベルとしても用いられる<sup>10</sup>。以下の図表 1 は分類としてのカテゴリーの例であり、下位レベルにおいて同一のカテゴリーにあるブランドほど類似の特性や連想を保有する。

<sup>6</sup> おのずとそこに見えてくるものは「アフォーダンス」と言われており、行為と環境、図と地 (対象が図で環境が地) として捉えられる。

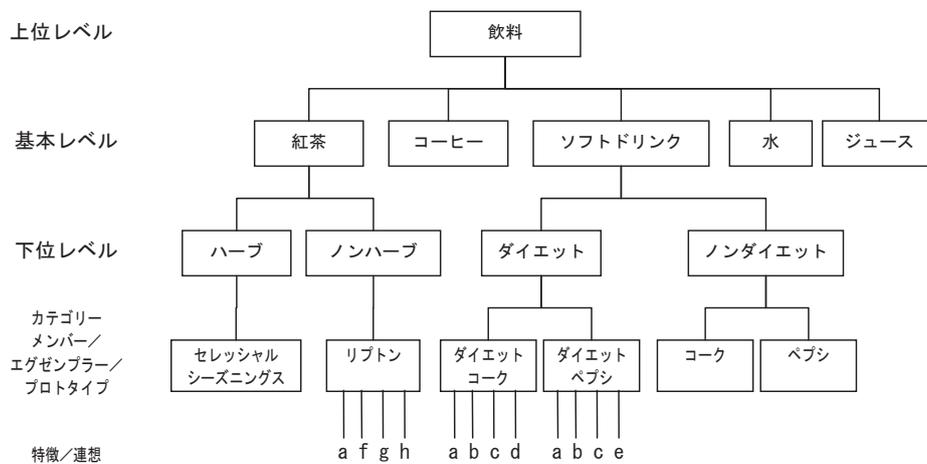
<sup>7</sup> ブランドを理解するということは、その対象独自の客観的性質だけでも、消費者の主観だけでも決まるわけでもなく、ブランドが消費者に誘発 (アフォード) される状況 (文脈) との関連を解明していく必要がある (cf. 佐伯 1990, p.12)。

<sup>8</sup> カテゴリーの凝集性と言われるものであり、ひとまとめにされたもの同士の間には、何か緊密な関係が存在していたときに、はじめて私たちはそれをカテゴリーと見なすことができる (村山 1990)。

<sup>9</sup> 世の中を単に受け入れるだけではなく、解釈していくという背景には知識が関係している (村山 1990)。そして我々は日々、新たな情報を獲得し、それを知識として蓄え、過去の知識を修正したり、洗練したりしている (鈴木 1996, p.6)。

<sup>10</sup> カテゴリー・ニーズもこの基本レベルであり (Rossiter and Percy 1997, 邦訳, p.219)、子供が最初に覚えるのもこの基本レベルである。また、知識の欠如を補填する際、あるいは未知の事例やブランドなどを認知する際にもまずは基本レベルで認知され、その後、上位、下位へと知識を豊富化していく。上位カテゴリーは、多くの事例を含むが、事例間の共通性は低くなってしまうため、現象の認識としては基本レベルが最も程よい抽象度となる (e.g. Rosch et al.1976 ; Rosch 1978)。スキーマとして用いられる知識もこの基本レベルの知識が最も容易に活性化され、多くの事例に適用される (池田・村田 1991)。

図表 1 分類としてのカテゴリー



(出所) Hoyer and MacInnis (2007, p.103) より引用。

この分類としてのカテゴリーは、特に売り手であるメーカーや流通業者などがその戦略的な枠組みとして利用されるものであり、店頭の商品揃えなどの消費者の選択に制約を与える外的要因が存在する場合、このカテゴリーの影響が強くなる。例えば、小売業における陳列レイアウト（棚割）やインターネットサイトの階層や分類などである（Hoyer and MacInnis 2007, p.106）。

ただしこれらの分類構造は誰にとっても同様であるというものではなく、関与や知識の程度によって構造も異なってくるのである。つまり、同じ商品、同じブランドを見ていても、消費者の処理能力や個人特性、時間的制約などの違い（清水 1999）、あるいは、コンテキストによって認知する内容は異なる（池田・村田 1991）。そのため、常に消費者はどのように明確な属性間比較によってカテゴリー化を行っているわけではない。

分類の仕方には「包括的 (holistic) な分類処理」と「分析的 (analytic) な分類処理」があり、分類の違いによって選択が異なることもある (Alba and Hutchinson 1987)。例えば、「静かさ」という属性でベンツとフォードを比較する場合は分析的なアプローチであり、「豪華な雰囲気」としてベンツとフォードを比較する場合は包括的な分類である。

一般に、知識や経験が増加するほど分析的な分類が可能になり、包括的な分析は減少する。逆に、知識や経験が浅い場合、あるいは情報に限りがあるときは包括的、非分析的なやり方でカテゴリー化する (Alba and Hutchinson 1987 ; Cohen and Basu 1987)。目的と属性が明確な場合においては分析的になるが、それ以外は視覚的な違いで分類がなされる (Hutchinson and Alba 1991)。

とくに分類の仕方と大きく関係するのが関与の強さ（高関与・低関与）とタイプ（認知的関与・感情的関与）の違いであり、関与の強さとタイプは図 2 のように分類される（清水 1998, p.6）。高関与で認知的関与の場合であれば、外部情報や外部刺激に対し、対象物

の持つ属性にまで踏み込んだ分析的な情報収集がなされる。一方、低関与、あるいは高関与であっても感情的関与を持つ場合、対象物の持つイメージや感覚的側面を探ることになる。そして認知的関与が強い場合は、商品属性に基づくカテゴリー化となり（図表 3）、感情的関与が強い場合はイメージなどでカテゴリーが形成される（図表 4）。関与による階層構造の違いは実際のデータを用い、清水（2004）で実証されている<sup>11</sup>。

図表 2 関与の種類

	認知的関与	感情的関与
高関与	深い情報収集	イメージ・感覚
低関与	イメージ・感覚	イメージ・感覚

（出所）清水（1998, p.6）より引用。

このように消費者の多くが認知的な関与を常に行い行動しているとは考えにくい（cf. 和田 2002）ことや、属性や便益といった分類だけでなくイメージや感覚といった、主観や解釈的な構造が分類にも関連してくる。とりわけ近年の市場は非常に多様なブランドがひしめいているため、消費者の限られた処理能力ではすべてのブランドを精緻に分類することは不可能である<sup>12</sup>。そのため高関与な消費者、あるいは高関与な状況で無い限り、包括的で感覚的な分類、あるいはコンテキストを通じた相対的な位置づけによってカテゴリー化の処理を軽減していると考えられる。

このような点から、消費者の主観や感覚に近い「グレード化されたカテゴリー」の概念が、複雑な市場環境を把握する局面において非常に重要となってくる。

### 3-2 グレード化されたカテゴリー

「グレード化されたカテゴリー」（graded structure）はカテゴリーを最も代表する存在を中心に、代表的でない存在ほど遠くに位置づけられる水平的に広がるグレード（階層）を持つカテゴリー構造である。

例えば、ビールといった場合、最も「ビールらしい」ものは黄色い色をしており泡が出て、すっきりした飲みごたえでアルコールが含まれていることであろう。これらの特徴を

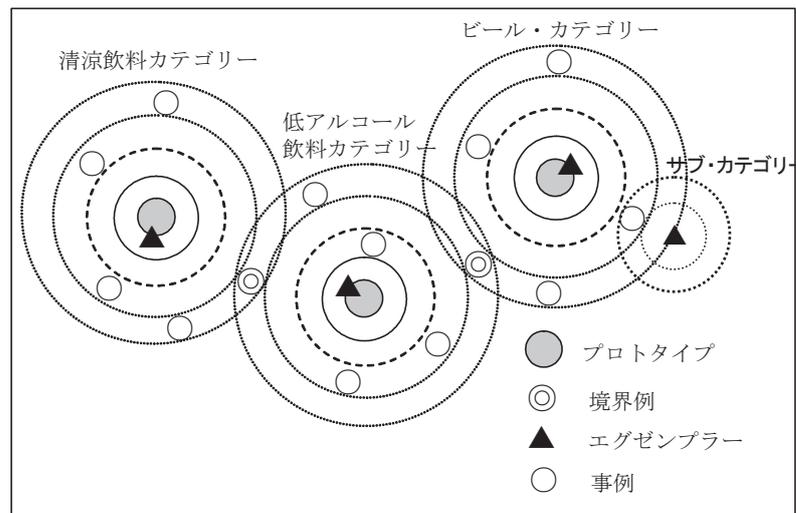
<sup>11</sup> スナック菓子を対象にインターネット調査と購買履歴データを用い、購買頻度に基づきヘビーユーザーを名目上の高関与な消費者、ライトユーザーを低関与な消費者として比較している。高関与な消費者は経験に基づく認知的な属性がそのカテゴリーを構成するキーとなっているのに対し、低関与な消費者は「新製品」や「ロングセラー」といった、経験しなくても得られる感覚的・感情的な情報によって構成されることを示し、構造の違いを明らかにした。

<sup>12</sup> 一旦分類がなされたとしても、直接的な個人の使用経験（direct personal use experience）、タレントや他人の使用を観察した場合などの代行的な使用経験（vicarious products experience）、メディアを通じた製品関連情報の解釈（interpret product-related information）、などによって常に変化する。そのためカテゴリーの構造は不安定である（Peter and Olson 2005）と言われる所以がここにある。

通じて類似度を測定したり，典型的なビールといったものを特定したりすることが可能であると考えられてきた。つまり，ビールらしさという典型性にもとづくグレード（階層）があり，もっとも典型的な存在としての「プロトタイプ」を中心に認知的なグレード構造が形成されていくと考えられてきたのである。本研究ではプロトタイプとは「他のメンバーの特性を最も多く持つ抽象的で漠然とした存在」と定義する（Rosch 1978; Cohen and Basu1987；新倉 2005；Loken *et al.* 2007；高橋 2009abc）。

図表 3 はこの構造を説明したものである。例えば，ビール・カテゴリー，低アルコール・飲料カテゴリー，清涼飲料カテゴリーといった飲料に関するサブ・カテゴリーがあるとする。各カテゴリーの中心にはプロトタイプが存在しており，典型性の要因を多く持つブランドほどプロトタイプの近くに位置づけられるグレード化された構造として認知されている。そのため中心から遠くなるほど代表的ではなくなり，境界にはどちらのカテゴリーにも関連するような境界例が存在する。このグレード化された構造は，他のカテゴリーとの境界があいまいで，明確に区切れる境界線がないことが特徴でもある（Rosch 1978; Mervis and Rosch 1981）。

図表 3 グレード化されたカテゴリー



（出所）新倉（2001）「消費者行動論特殊講義」資料より加筆して引用。

しかし，市場に投入されるブランドは差別化により自ら境界線を超え，サブ・カテゴリーを作り出そうとする。あるいはより高いブランド価値次元へと変換していこうと試みる<sup>13</sup>。そのため必ずしも明確なカテゴリー定義があるわけではなく，常にカテゴリーの境界はあいまいで構造もより複雑になっていく。例えば，第三のビールや発泡酒，麒麟のフリーのようなノンアルコールビールなどの登場と，そのプロモーションによって構造は影

<sup>13</sup> 例えば，経験価値次元としての感覚価値や観念価値など。和田（2002）を参照。

響を受ける。発泡酒とビールを取り間違っ認識する消費者も出てくるだろう。つまりビールの特徴だけからカテゴリーを認識しているわけではなく、関連するサブ・カテゴリーとの比較や分類をしているということである。そのため、近年の研究では、カテゴリーは定義的な特徴だけではなく、競争環境あるいは経験や消費体験などの「文脈」に依存しながら、他の模範となる具体的な事例そのものとしての「エグゼンプラー」がカテゴリーを代表する中心的な存在になるという考え方である（cf. Rosch 1978; Cohen and Basu 1987; 新倉 2005; Loken et al. 2007; Park et al. 2008; 高橋 2009abc）。この具体性を形成する要因としての露出頻度や鮮明さ、文脈がカテゴリーの定義に影響を与えているという点が重要となってくる<sup>14</sup>。なお、この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明確な結論に至っておらず、むしろ近年においては、両者は補完的であり、消費者は両方の概念を使い分けているとさえ考えられつつある（cf. Punj and Moon 2002; 京屋 2007）。

このように、消費者の認知するカテゴリーは中心に向かうグレード化された構造を持ち、その中心に向かう構造は、プロトタイプを形成する典型性、あるいはエグゼンプラーを形成する具体性によって形成されている。そこに多様なブランドが日々投入されてきたことで、多くのカテゴリーにおいてサブ・カテゴリーが拡大していったものの、結局、消費者が知覚できるブランドには限りがあり、コモディティ化を促しているに過ぎない場合も多い（cf. 和田 2002; Kotler and Trias de Bes 2003）<sup>15</sup>。ただし、このような競争環境によって、カテゴリーのありかたや位置づけ、目的との関係は影響を受け、変化していく<sup>16</sup>。

これまで、消費者は目的を持って行動する「能動的な消費者」として捉えられてきたが、このような目的を持って行動する場合、どのようにカテゴリーを形成していくのだろうか。

#### 4-3 目的に導かれるカテゴリー

目的に導かれるカテゴリーとは Barsalou (1983) によって提唱されたカテゴリー概念であり、目的に応じて作り出されるカテゴリーである。あるカテゴリー内で特定のニーズに基づく信念やベネフィットを検討しながらブランドが絞り込まれていく場合もあれば<sup>17</sup>、カテゴリーを越えた検討もある。例えば、「飛行機での旅行を楽しむとき」には映画とピーナッツは異なるカテゴリーでも同じカテゴリーに入れるであろうし、ダイエットを目指す

<sup>14</sup> 先行研究ではこの点がおろそかにされてきたのである。

<sup>15</sup> あるカテゴリーにおいてサブ・カテゴリーが「ある」と知覚されてはじめて、そこにはグレード化されたカテゴリー構造が存在し、サブ・カテゴリーのエグゼンプラーを通じたプロトタイプが形成されていく。つまり、知覚されなければカテゴリーを通じたブランド拡張が成功したとは言えない。その多くのブランドは差別化という命題によって市場をコモディティ化しただけであり（cf. 和田 2002）、サブ・カテゴリーを通じて真のカテゴリーを作り出した例はそう多くない。

<sup>16</sup> 文化的・社会的環境はカテゴリーそのもの（カテゴリー・ニーズ）のあり方に直接影響するが、ブランド間の競争のあり方によってもカテゴリーは影響を受けると考える。すなわち、カテゴリーは文化的・社会的な影響と、カテゴリーに含有されるブランド間の競争の両方から影響を受けると考える。

<sup>17</sup> 考慮集合とも呼ばれるものである。

場合、「ダイエットフードを食べる」、「脂肪燃焼系のサプリメントを飲む」、「有酸素運動をする」などのサブ・カテゴリーが用いられていく。

このように、目的に導かれるカテゴリーはカテゴリー内の検討に留まらず、異なる分類カテゴリーに属していても同じ目的を達成するものであれば同一のカテゴリーとして見なしていくものであり (Hoyer and MacInnis 2007, p.106-107), このカテゴリーは「理想とする属性を多く保有すること」や「事例として用いられる頻度が高い」ほど、目的をヨリ良く満たすモノとして順にグレード化された構造が形成されていく (Barsalou 1985)。

そして、目的を達成する際、特定のメンバーのいくつかを良い事例としてみなしている<sup>18</sup>。上述のダイエットの例で言えば、目的を最も満たすモノとして順に「マイクロダイエット (ダイエットフード)」、「DHC のカルチニン (脂肪燃焼系のサプリメント)」、「ティップネスジム (有酸素運動をする)」などが想起されている場合である。このとき各サブ・カテゴリー内も何らかの基準で分類され、グレード化された構造を既に形成しているといえる。つまり、目的に導かれるカテゴリーは、そのカテゴリー内で完結する場合もあれば、多様なカテゴリーを「サブ・カテゴリー」としながら、各サブ・カテゴリーにおいて最も目的を満たす存在が目的に応じてカテゴリーへと取り込まれるのである<sup>19</sup>。

#### 4. カテゴリー概念の相互依存

##### 4-1 カテゴリー概念間の関係

上述のようにカテゴリー概念を分けるとすれば大きく 3 つに区分されるものの<sup>20</sup>, 同じブランドであっても目的に導かれるカテゴリーにも分類としてのカテゴリーにもなりえる (Cohen and Basu 1987 ; Hoyer and MacInnis 2007)。

例えば、ダイエットコークは分類としてのカテゴリーにおいてはダイエットコーラであり、ソフトドリンクであり、飲料である。一方、目的に導かれるカテゴリーにおいては、昼食に飲む物であり、ピクニックに持っていくものであり、野球で飲むものでもある (Hoyer and MacInnis 2007, p.107)。自動車や衣類、家具などは分類としてのカテゴリーとしても、目的に導かれるカテゴリーとしても使われる (e.g. Rosch 1978 ; Barsalou 1985 ; 1991)。

また、目的に導かれるカテゴリーは検討の際、最も目的を達成するような理想的な事例

<sup>18</sup> 普段、ほとんど遭遇しないような状況において目的達成のために形成されるカテゴリーは「アドホック・カテゴリー (ad hoc category)」と呼ばれ (Barsalou 1983), 目的に導かれるカテゴリーの特殊形として捉えられている。このアドホック・カテゴリーもグレード化された構造を持ち、同じコンテキストにおいて精通性が増大するにつれ、目的に導かれるカテゴリーが形成されていく (Barsalou 1983, p.224-225 ; 1985, p.632 ; 新倉 2005, p.29)。アドホック・カテゴリーこそ、ヨリ能動的に問題を解決するためにあらゆる対象を選択肢とし、独自のカテゴリーを作り出していくマーケターが意図する「消費者像」に近いものであるが (cf. 新倉 2005), このアドホック・カテゴリーは、事前知識無しには形成されないものであることから、本稿ではまず 3 つのカテゴリー概念を優先して議論する。

<sup>19</sup> 議論を簡略化するため、本稿ではカテゴリー内における表象としてこの概念を取り上げていく。

<sup>20</sup> ここでは、アドホック・カテゴリーは目的に導かれるカテゴリーのひとつとして扱っている。

としてのエグゼンプラーを想起したり、理想と実例を比較したりしながらカテゴリーを形成し (Barsalou 1985), 実例や事例が欠落している場合には、概念結合 (conceptual combination)<sup>21</sup>によって目的に導かれるカテゴリーを形成する (Barsalou 1985 ; 1991)。

仮に、人がエグゼンプラーによる学習を通じて目的に導かれるカテゴリーを獲得しないのであれば、カテゴリーメンバーとしての抽象的な典型性 (プロトタイプの) なものを学習する機会を失ってしまうことになり、また逆に、概念結合を通じたカテゴリーを形成しなければ、人は連想された目的を達成すべきエグゼンプラーの必要十分条件について推論できなくなる (Barsalou 1991, p.9)。

このように、消費者のカテゴリー概念は明確に区分される定義はなく (Barsalou 1985), あらゆる存在は何らかのカテゴリーにそれぞれ異なる係わり度合いをもち帰属していると考えられる (新倉 2005, p.95) のである。

ただし各カテゴリー概念の位置づけや発動条件は異なる。日々の受動的かつあまり意識されないカテゴリー化、あるいは分類や知識の習得自体が目的になる場合においては分類としてのカテゴリーが重要な局面として発動し、類似性や相対的な比較検討が重要な局面となる場合はグレード化されたカテゴリーの重要性が高まる。

より能動的な目的達成が重要となる局面においては目的に導かれるカテゴリーが重要となり、そのカテゴリーを検討する際にはグレード化されたカテゴリーの中心的存在の要件が重要となる。一方、アドホックな状況においては多様な判断が求められることから、分類としてのカテゴリーと目的に導かれるカテゴリーが状況に応じて用いられる。例えば、店頭における品揃えという制約において、商品群を分類しながら目的のブランドを決める場合もあれば、目的のブランド候補をいくつか保有しつつ陳列棚を検索していく際、どの売場にあるのか、あるいは陳列棚のどの部分にありそうなのかといった分類としてのカテゴリーを併用しながら比較、検討しており、両概念は状況に応じて使い分けられるのである。

このようにカテゴリー概念は相互にゆるやかな関係を保有していると考えられる。

#### 4-2 適合的カテゴリー表象 (adaptive category representation)

上述の点を整理する。消費者は世界を認知する際、カテゴリー化によって世界を分類する。その分類は抽象度に基づく垂直的な構造を受動的かつ自動的 (無意識的) に形成する。分類方法は属性や便益に基づく分析的な構造、あるいは感覚や感情、包括的なイメージによる分類など、関与の程度や個人の情報処理能力や解釈能力によって異なる。そして分類を通じて、カテゴリーメンバーは類似性や相対的な比較によって水平的な広がりを持つグレード化されたカテゴリー構造として位置づけられ、最もあてはまりのよい代表的な存在

---

<sup>21</sup> 2つの概念を組み合わせることで新しい概念を作ること (村山 1996)。

としてのプロトタイプやエグゼンプラーがその中心に存在していく。これらの中心性を形成する要因は、信念や属性の場合もあれば、ブランドそのものを通じた違い、あるいは感覚的な分類でグレード化されることもある。

識別・同定の要因（例えば、関与タイプの違いによる主観的な構造か分析的な構造化の違い）や分類軸（車の場合なら、カッコよさか速度、馬力かの違い）が異なればグレード化される構造も異なってくるため、グレード化されたカテゴリーは分類としてのカテゴリーによって規定されていると言える。そして購買や消費による経験や様々な情報を通じてグレード化された構造を豊富化していくことで世界の認知を広げ、深めていくことが出来るのである。

さらに、グレード化された構造の中心にあるプロトタイプ的な要素としての抽象的な属性や概念は目的達成を方向付け、エグゼンプラーが目的に導かれるカテゴリーの構成メンバーとして想起されていく。想起される頻度の程度が目的に導かれるカテゴリーのグレード構造を形成し、ヨリ良く目標・目的を満たすものから達成に用いられていく。もし仮に、グレード化されたカテゴリーに存在するブランドが目的に導かれるカテゴリーとの関連を持ちえないのであれば、それは消費あるいは生活において必要のないものになってしまうことになり、そもそも購買の対象にならないことになってしまうといった矛盾が生じる。

カテゴリーがその意味に置いて同一視できるものが「ひとまとまり」にされるものであるということは、何らかの目的を満たす方向性、および目的を達成するための意味的、機能的なまとまり、目的を達成する条件を満たしていることが重要となってくる（cf. 鈴木 1996, p.85）<sup>22</sup>。このことから、グレード化されたカテゴリーは目的に導かれるカテゴリーに用いられていくと考えられる。

また状況（アドホック）に応じて消費者はブランドを分類としてのカテゴリーとしても目的に導かれるカテゴリーとしても捉えることが可能であり、能動的に問題解決する選択肢を創造し処理していくことが出来るのである。

このようにカテゴリー概念はその役割と利用状況を異にしながら、ひとつのゆるやかな相互依存関係を保持し、表象を形成していくと考えられる（図表 4）。

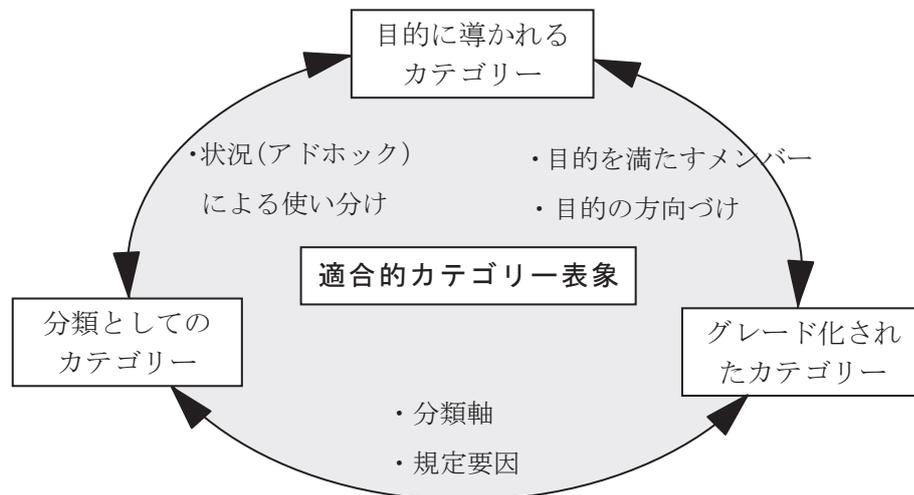
本稿ではこれを「**適合的カテゴリー表象**」(adaptive category representation)として提唱する。適合的カテゴリー表象によって消費者は新しい刺激に対応し、取込んでいくことでカテゴリー構造を豊富化していく。そして状況や環境に応じてその表象を変え、再構成していくことでダイナミックに適応していくのである<sup>23</sup>。

<sup>22</sup> 換言すれば、意味がわからないものはその形状でしか識別、分類できないため、カテゴリー化には「何のために」、「何が」という点が重要なのである。鈴木（1996）ではこれを「準抽象化」といった概念で提唱しているが、これはベースとなる知識とターゲットとなるブランドとの「類推」のために用いられる抽象化された存在であり、エグゼンプラーや具体性の要因、および消費者の異質性（関与や知識の程度）を考慮に入れていない点で限界がある。

<sup>23</sup> カテゴリーは文化的・社会的環境によって異なること、さらには文化的・社会的環境の変化によって

この表象を形成するカテゴリー概念の構造のいくつかは、高橋（2009b）の実証分析を通じて明らかにしてきたが、その解明はまだ十分とはいえない。これからの課題となる。

図表 4 適合的カテゴリー表象



(出所) 高橋（2009b）を修正して引用。

<主要参考文献>

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), 629-654.

Barsalou, L.W. (1991), "Deriving Categories to Achieve Goals," *The Psychology of Learning*, 1-64.

Cohen, J.B. and K. Basu (1987), "Alternative Models of Categorization: Toward A Contingent Processing Framework," *Journal of Consumer Research*, 13, 455-472.

Loken, B., L.W. Barsalou and C. Joiner (2007), "Categorization Theory and Research in Consumer Psychology: Category Representation and Category-Based Influence," in C.P.Haugtvedt, P.Herr and F.Kardes (eds.), *Handbook of Consumer Psychology*, 133-163.

Rosch, E. (1978), "Principles of Categorization," In E.Rosch and B.Loyd (eds.), *Cognition and categorization*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 27-48.

石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』, 日本経済新聞社。

齊藤通貴 (1998) 「生活体系と消費者行動」, 『村田昭治マーケティング研究への旅: 輝くマーケティングのサクセス・ロードを求めて』, 国元書房。

佐伯胖 (1993) 「アクティブ・マインド: 活動としての認知」, 『アクティブ・マインド: 人間は動きの中で考える』, 東京大学出版会。

清水聡 (2004) 「知識カテゴリーの実証研究」, 『消費者行動研究』, 10 (1・2), 1-16 頁。

鈴木宏昭 (1996) 『認知科学モノグラフ: 類似と思考』, 共立出版。

高橋広行 (2009a) 「カテゴリーの代表性についての研究: 典型性と具体性の2つの視点から」, 『産研論集』, 関西学院大学産業研究所, 36, 61-69 頁。

高橋広行 (2009b), 「グレード化されたカテゴリーにおける中心性構造形成要因についての一考察: カテゴリー概念を整理統合しながら」, 『関西学院商学研究』, 61, 1-33 頁。

高橋広行 (2009c) 「カテゴリーの役割と構造: ライフスタイルとブランドをつなぐ」, 関西学院大学大学院商学研究科博士学位論文。

新倉貴士 (2005) 『消費者の認知世界: ブランドマーケティング・パースペクティブ』, 千倉書房。

村山功 (1990) 「人間にとってのカテゴリー: カテゴリーをどう考えるか」, 『アクティブ・マインド: 人間は動きの中で考える』, 東京大学出版会。

カテゴリーの持つ意味も異なってくる (cf. 村山 1990 ; 齊藤 1998)。例えば、社会的な活動において時刻や時間に意味があり、それを知る手段としての時計に意味があり、時間を知るというカテゴリーに意味がある。社会活動や文化が変わればカテゴリーも変化する。すなわちカテゴリーとは「社会や文化をつなぐ手段」であると言えるのである (cf. 村山 1990 ; 高橋 2009c)。

## 脱コモディティ化戦略における顧客観の研究

流通科学大学 東利一

本報告の目的は、成熟市場において新たな需要（異質需要）を創造する企業の顧客に対する新たな視点とそれに基づいた戦略を明らかにすることである。

脱コモディティ化戦略の一環として、製品開発における「価値分化」（楠木，2003）や「リーン消費」（安藤・恩蔵 2006）、「経験経済」（Pine & Gilmore 1999; Schmitt1999）がある。これらの研究はユーザーや顧客の使用文脈に着目した研究、もしくは顧客起点の研究であるといっていよう。しかし、それらは顧客起点であるものの、残念ながら事業や製品の異質性創造を直接焦点にしてはいない。

成熟市場のなかで異質需要の創造に成功している企業は、次のようなものがある。緑茶市場において「体脂肪カット」を掲げ大成功した花王ヘルシア緑茶。「ハーレーの10の楽しさ」を掲げ、縮小する自動二輪車市場で23年連続の売上・収益を伸ばしているハーレーダビッドソン・ジャパン。「寝たきりゼロ運動」をかかげ1995年に後発参入しその後1位シェアになったユニチャームの介護用おむつ。クリーニング業界で、「衣のケア・メンテ」をうたい成長を続けるハッピークリーニング。その他にも、顧客起点による異質需要創造に成功してきた企業は少なくない。

これらの事業に共通する点がある。1つは、顧客を単なる「製品もしくはサービスの販売対象」とみなしていないということである。もう1つは、顧客に「本質的な体験価値」を提供しているということである。この共通点の背景には、各戦略に共通する従来のマーケティングとは異なる顧客観が存在する。本来、顧客観はマーケティング戦略の根底をなすものである。しかし報告者の知る限り、これまでの研究で顧客をどのようにみなすかということをもとに議論してきたことはなかった。

本報告では、「成熟市場において異質需要を創造するにはどのような顧客視角が求められるのか」という問題意識をもち、異質需要創造戦略に不可欠な顧客観を明らかにする。そのためにまず、和辻哲郎（1962）や木村敏（1982）、廣松渉（1982）にみられる「こと」概念に注目し、顧客をコトとして捉える新たな概念的視角を提示する。その概念的視角をふまえて上述の異質需要創造の戦略の本質を明らかにすることで、上述の問題意識にこたえていく。

## 小売企業・消費者間における価値共創 ：S-D ロジックからみた小売企業のマーケティング戦略の新たな可能性

広島大学大学院 大藪亮

本報告は、小売企業・消費者間における価値共創に焦点を当て、価値共創に関する分析枠組みの構築を試みる。まず、価値共創について概念的な検討を行ない、次に、価値共創の類型化を試みる。また、議論においては、具体的な事例を踏まえて行うものとする。特に本報告では、近年注目されるサービス・ドミナント・ロジック（以下「S-D ロジック」とする）に依拠する。

さて、価値共創とは、一般的には、企業と消費者・顧客が一緒になって価値を創造することである。この概念は、マーケティング研究において、これまでも議論がなされてきた。例えば、消費者が製品開発に参加するといった消費者参加型の製品開発が挙げられる。これは、メーカー主体の製品開発過程に、消費者を参加させることによって、メーカーが捉えることが難しい消費者ニーズを発見したり、新たな価値を提供する製品を開発しようとするものである。

上記の様な価値共創は、特殊な形態として認識されてきた。しかし、近年注目される S-D ロジックでは、企業・消費者間のあらゆる活動がその対象となり、消費者・顧客は常に価値の共創者であると定義される (Vargo and Lusch[2008])。この主張は、マーケティング研究に大きなインパクトを与えたが、企業と消費者・顧客間の価値共創がどのように行なわれるのかといった詳細な議論がなされているとは言い難い。

そこで、本報告では、より具体的に価値共創を考察するために新たに二つの視点を考慮に入れる必要があると考える。

第一に、価値共創の場（顧客接点）の設計・管理に加えて、価値共創プロセスの設計・管理を考慮に入れることである。これまでの価値共創に関する議論では、主に前者に焦点が当てられてきた。つまり、通常、顧客接点を持たないメーカーを念頭において、如何に消費者との接点を構築するかという点である。しかし、小売企業においては、顧客との接点は絶えず存在するので、価値共創の場についての問題はそれほど重要ではないことが指摘される。そこで、本報告では、主に価値共創プロセスの設計・管理に焦点を当て具体的に検討する。

第二に、使用段階までを考慮に入れることである。消費者・顧客がモノやサービスを使用し、その価値を認識してはじめて、価値が共創されるので、購買段階に注目するのではなく使用段階に注目することが重要である。

本報告における小売企業と消費者・顧客との間の価値共創に関する検討は、近年注目される S-D ロジックの進展に寄与するとともに、小売企業のマーケティング戦略に対して有益な示唆が得られると考える。

## 映画視聴行動に関する社会ネットワーク分析～SNS を用いた実験

東洋大学 桑島由芙

東京大学 福原知宏

### 1 はじめに

現在、Web 上には個人のブログや Web ページだけでなく、Amazon や価格.com などの商品販売サイトを含めて様々な評価情報が存在する。多くの人は企業の提供する公式情報以外に、実際にその製品やサービスを使っている他者の意見や感想を参考にして、その製品／サービスを購入するか否かを判断している。一方、従来型の娯楽産業である映画において Web 上のクチコミはどのような役割を果たしているのだろうか。先行研究としては、Yong Liu(2006)などがあり、Yahoo!の映画情報からクチコミを収集し、その内容(肯定的発言／否定的発言)とチケット売り上げの関係を調べた。この結果、チケット売り上げにはクチコミの内容は影響しておらず、クチコミの量が影響していることが分かった。一方、映画は社会的に話題性を持つ商品であり、映画を見た人が家族や友人、知人にその内容を伝達することも珍しくない。このため、人々の間のつながり(社会ネットワーク)の観点から、映画に関するクチコミがどのように行われているかを把握することは、映画のマーケティングにおいて有用であると考えられるが、社会ネットワークの観点から映画の視聴行動を分析した研究は非常に少ない。

本研究では、ある友人ネットワークの中で映画に関するクチコミどのように伝播し、それが映画の視聴行動につながるのかを実際の友人ネットワークと Web 上のネットワークの双方の側面から分析した。

### 2 先行研究

#### (1) 普及理論

人間は一人で生活することができない生き物であり、古くから社会の中で影響を与え合い、受けあうということが考えられてきた。では、具体的に消費者は他者からどのような影響を受けるのだろうか。Rogers (1962) は購入する時期が早い人が遅い人に影響を与えるという「購入時期」を視点とした。Rogers(1962)は、消費者の商品購入に対する態度を新しい商品に対する購入の早い順から、イノベーター＝革新的採用者 (2.5%)、アーリーアダプター＝初期少数採用者 (13.5%)、アーリーマジョリティ＝初期多数採用者 (34%)、レイトマジョリティ＝後期多数採用者 (34%)、ラガード＝伝統主義者(または採用遅滞者) (16%) の5つのタイプに分類した。イノベーターは新しい商品をいち早く購入するが、性格はマニャックで他の消費者に影響を及ぼさないが、アーリーアダプターがオピニオンリーダーになりやすいと論じた。そしてオピニオンリーダーがある消費者の周辺にいる場合に、その消費者はオピニオンリーダーからの影響を受けて、アーリーマジョリティにな

りやすいことを示した。

Coleman, Katz and Menzel (1957) は時期だけでなく、情報伝達の結果としての社会的伝播について採用者の周辺のネットワークに注目し、社会的な関係性が重要であることを示した。彼は、内科医の新薬採用について調査した。内科医の新薬採用伝播経路として、第一に専門的な話をする人のネットワークを通して広がり、次に友達のネットワーク、最後にあまりネットワークにつながらない医者に広がることを示した。その理由は、Coleman (1990) が耐久消費財のように意思決定が重要な帰結をもたらす場合には、間違った意思決定の費用は高いので合理的行為者は意思決定をする前に情報探索に乗り出すが、それと並行して他者の判断に信頼を置くというように、最初のうちは新薬の有効性や安全性が明らかでないために、信頼できる他者の判断を重要視するからであろう。

## (2) 社会ネットワーク分析

本稿は孤立した消費者ではなく、ネットワークに属する消費者を分析対象とする。したがって、ネットワークのありようとネットワーク内の関係性を説明するにあたり、社会ネットワーク分析を手法として採用する。そこで社会ネットワーク分析ではネットワーク参加者と関係性をどのように定義づけているのかを概観する。

ネットワーク分析では「関係」のパターンをネットワークとしてとらえ、その構造を分析する。ネットワークが内部の人に与える影響をより詳しく見るために使われるのがネットワーク分析である (安田, 2001)。

ネットワークの紐帯の強さと情報伝達の間を調査したものに Granovetter (1973) がある。彼は、「弱い結びつきの強さ (the strength of weak tie)」理論を提示した。この理論では、人と人との関係には「強い結びつき」と「弱い結びつき」があるとしており、弱い結びつきの方が強い結びつきより情報伝達に関して強い効果を持つことを指摘している。さらに Brown and Reingen (1987) は弱い結びつきはクリーク間を結ぶブリッジとして情報伝達に重要であること、強い結びつきのほうがネットワークの構成員の類似性が高いこと、結びつきが強いほど情報交換が活発であり意思決定への影響も大きいことなどが示し、クチコミなどによる情報伝達は「社会的な関係」に規定されることを指摘している。

Burt (1987) は、ネットワークの構造を調査し、直接結合 (cohesion) より構造同値 (structural equivalence) の方が社会的伝播を生み出しやすいことを示した。直接結合とは、二人の行為者が直接知り合いであるということであり、構造同値とは、「同じネットワークに存在する行為者 A と B が、ネットワーク内の他の人々と同じ関係を持つ」(安田, 2001)、という概念である。

## (3) Web ネットワークについて

インターネットの利用者は着実に増え続けており、財団法人インターネット協会による

インターネット白書 2007 によると、2007 年 3 月末において日本の家庭からのブロードバンド接続者人口は 4627 万人であり、インターネット利用世帯の 50.9%がブロードバンドに接続している。そこでは数多くのオンライン・コミュニティが存在し、消費者は実際に、製品・サービスを使用したユーザーの声を聞くことができる。

オンライン・コミュニティについて研究した論文としては、インターネットのインタラクティブ性に注目し、インターネット上の顧客間インタラクションを分類した研究に宮田(1997)、そこに集うユーザーを分類したものに Mathewick (2002) などがある。また最近では、オンライン・コミュニティと売り上げやブランド力といったマーケティング成果に関する研究が増加している。オンライン・コミュニティの研究は主に、アンケート調査を用いたものであり、オンライン・ショッピングの研究では、サイト上での購買データを用いてサイト訪問頻度と購買確率を分析したものであった。また、オンライン・コミュニティに関する研究では、Dwyer (2007)などのように、サイトのリンク構造からオンライン・コミュニティの構造を調べる試みる研究、Dellarocas(2006)、Mayzlin(2006)などのようにオンライン・コミュニティを企業がどう管理していくかなどの研究が多い。

オンライン・コミュニティに関する研究は多数存在するものの、オンライン・コミュニティ上の影響と実生活上での影響の双方を計測しようとした研究は非常に少ない。本研究では、ある友人ネットワークの中で映画に関するクチコミのように伝播し、それが映画の視聴行動につながるのかを実際の友人ネットワークと Web 上のネットワークの双方の側面から分析する。

### 3 SNS を用いた実験

#### (1) 実験概要

本研究では、消費者の映画視聴行動を社会ネットワークの観点から分析するために映画のための実験用 SNS を作成し、実験を行った。実験期間は 2009 年 10 月 10 日(土)から 11 月 2 日(月)の 3 週間である。参加人数は 47 人、そこで書き込まれた映画の数は 25 本、コメント数は 47 であった。参加の条件は、映画館に行って新作映画を視聴し感想を書き込むことであったが、参加者の映画に対する趣味嗜好が分かりやすくなるように新作映画だけではなく以前に見た映画に関する書き込みも促した。その結果、新作映画が 16 本、それ以外が 9 本という分布であった。複数の書き込みがあった映画名と人数は表 1 の通りである。

表 1 視聴された映画の公開日と人数

映画名	公開日	コメント書き込み人数
カイジ	10 月 10 日	16
僕の初恋を君に捧ぐ	10 月 24 日	4

20 世紀少年～最終章	8 月 29 日	3
サマーウォーズ	8 月 1 日	2
ココ・アヴァン・シャネル	9 月 18 日	2
ワイルドスピード MAX	10 月 9 日	2
あなたは私の婿になる	10 月 16 日	2
仏陀再誕	10 月 17 日	2
アラトリステ	(旧作)	2
縞模様のパジャマの少年	(旧作)	2
その他		14
合計		51

実験を行うのと並行してアンケート調査も行っており、実際の友人関係を調査した。実際の友人関係ネットワークは図 1 のようになっている。また、当該 SNS 上では、mixi などの SNS と同様に、友達登録ができる機能が備わっており、参加者は自由に友達登録を行った。SNS 上の友達関係によるネットワークが図 2 である。図 1 と図 2 はノード（人）の位置は同じであるが、引かれている紐帯が異なる。図 1 では、アンケート上で、友人であると（少なくとも一方が）回答した場合に紐帯が引かれ、図 2 では SNS 上で友達登録がある場合に紐帯が引かれている。一見して、図 1 と図 2 では友達関係が異なることが分かる。本稿では、図 1 の友達関係をリアル・ネットワーク、図 2 の友達関係をコミュニティ・ネットワークと呼ぶことにする。以下、映画の視聴に 2 つのネットワークがどのような影響を及ぼしたのかについて分析していく。

図 1 リアル・ネットワーク

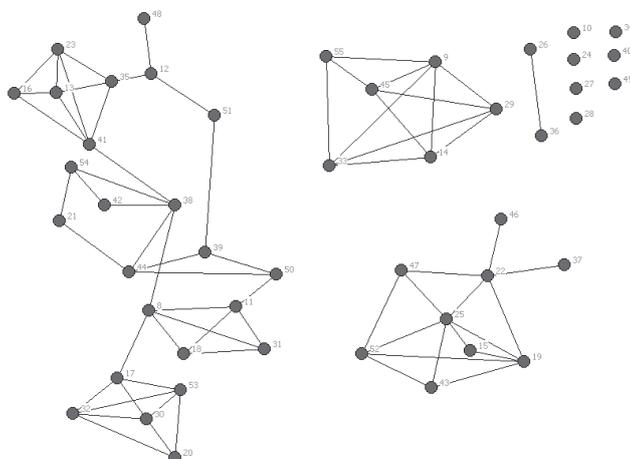
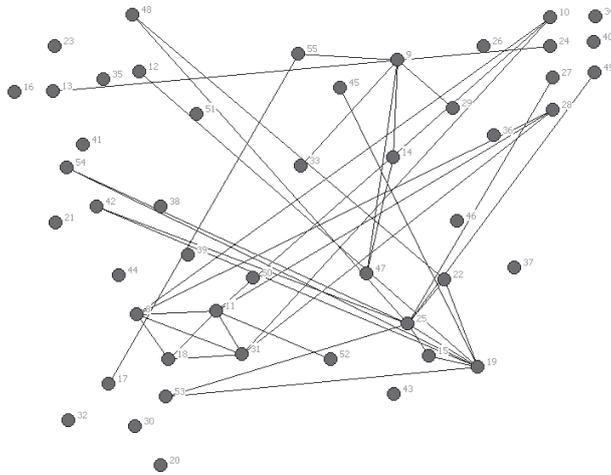


図 2 コミュニティ・ネットワーク



(2) コミュニティ・ネットワークについて

i ネットワークの時系列的成長

今回の実験では、時系列的なネットワークの成長を観察することができた。(図 3 から図 5) 書き込みを行った日時によって、ロジャースの普及理論に基づく分類を行うと、それぞれのカテゴリに属するユーザーの行動パターンが普及理論に沿ったものであることが観察された。

図 3 10月14日のコミュニティ・ネットワーク

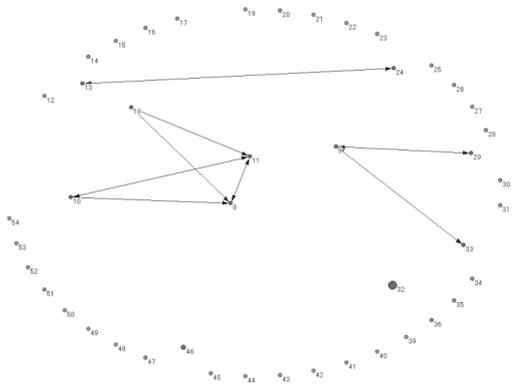


図 4 10月23日のコミュニティ・ネットワーク

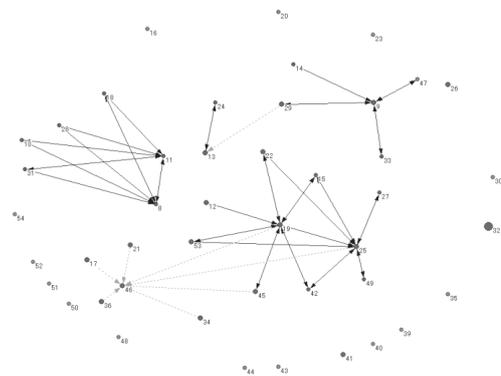


図 5 11月16日のコミュニティ・ネットワーク

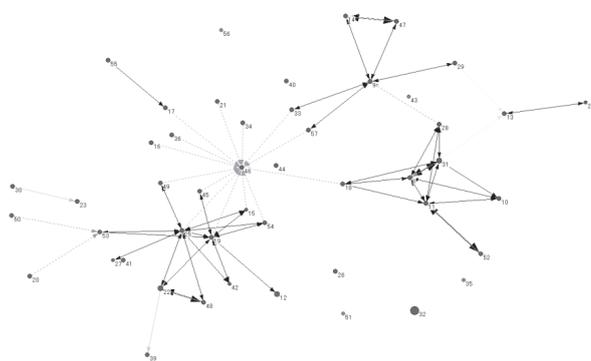


図 3 から図 5 においては、ノードの大きさが書き込みをした映画の数に比例している。図 3 を見ると分かるように、id32 は初期段階<sup>1</sup>から多くの書き込みを行っており大きなノードとなっている。しかし、書き込みをされた映画は比較的昔の映画やマイナーな映画が多く、最終的に 6 本の映画に対して書き込みが行われたが、id32 と同じ映画に対して書き込みをしたユーザーは一人もいなかった。そして、id32 は最後までコミュニティ・ネットワーク上では誰も友達登録が行われていない。しかしこうした新トピックを立て続けるという行動パターン、マニアックな商品選択という行動は id32 のイノベーター的な特徴を表しているとも言える。

それに対して、実験半ばあたりから急速にリンクを拡大し、ネットワークを広げた id19、id25 の存在は非常に対照的である。ポジション的、時系列的にもアーリーアダプターからアーリーマジョリティに属する立場に相当すると考えられる。id19、id25 がネットワークカーとして他者をつなぎ、12 人の 2-クリークの集団を形成している。このネットワークメンバーのうち、半数の 6 人が同じ映画（カイジ）についてコメントをしており、SNS 上でのつながりが、映画視聴にある程度の影響を与えていることが推察できる。

コミュニティ・ネットワークにおいてはロジャースの普及理論で論じられているように、イノベーターの影響があまり見られず、アーリーアダプターがオピニオンリーダー的な役割を果たしていることが分かった。

#### ii 『カイジ』の視聴に見られるネットワークの影響

今回の実験において実験参加者の約 1/3 が『カイジ』を視聴していた（表 1）。たしかに『カイジ』はこの時期に CM やキャンペーンが行われていたメジャーな映画であり、映画興行収入から見ても人気のある映画ではあるが、実験参加者の中でのシェアが 1/3 にまで至ったのはネットワークの影響があったと考えられる。そこで、次に『カイジ』に絞ってネットワークの影響を分析する。

『カイジ』のトピックを最初に立てたのは id46 であるが、この id46 はコミュニティ・

<sup>1</sup>実験開始は 10 月 10 日であったが、それ以前から SNS は開設しており、コメントの書き込みを促していた。id32 の書き込みは実験開始以前から複数見られた。

ネットワークでは、誰とも繋がっていない。id46は初期段階でイノベーター的に『カイジ』トピックを立てたにもかかわらず、その書き込み数の増加に実質貢献したのは、先述したid19、id25がネットワークを広げたことであることが時系列的な点から観測された。『カイジ』に関するコメントでは、10月18日～10月25日の期間にいっせいに書き込みが行われ、それはこのネットワークの成長と同期しているからである。

10月25日以降、『カイジ』へのコメントには、id33「一番コメントが多かったのが面白いかと思ひ観ました。」id16「おもしろそうだったので見に行きました。」id18「CMがやっていて面白そうだったのと藤原竜也が好きだったので観に行きました。」id55「自分も原作はよく知らなかったのですが…」という客観的意見を吸収した上で視聴を行ったレイトマジョリティからラガードに属すると考えられるコメントが見られるようになっている。また、id33のコメントはYong Liu(2006)のクチコミの内容ではなくクチコミの量が映画の売り上げに影響を及ぼすとの結果とも合致している。

一方で、「今回の調査で誰のレビューが気に入ったか？」という問いでは、多くの人は友人同士のレビューをあげていた。しかし、7人がid32、6人がid44、5人がid12のレビューを気に入ったとしている。しかしこの上位3人は、SNS上では3人とも他者との繋がりが弱く、id32(リンク0)、id44(リンク0)、id12(リンク1)という結果であった。またid32の立てた映画トピックに対するコメントは0件、id12のトピックに対するコメントも0件だった。

このようにイノベーターのような行動をしたメンバーはネットワーク上での関係性は非常に弱い、アンケートによって潜在的なコメントの影響力が強かったということが明らかとなった。そのことは、「具体的に誰のレビューを見て映画に行こうと思ったか？」という問いに対して2人がid32を、3人がid44のレビューを見て映画に行こうと思ったと回答し、実際に3人が映画を観に行っている事からも明らかであるように思われる。

これらの3人の影響が強かった共通の理由として、3人がいずれも早期にトピックを立ててコメントを投稿したという点にある。特にid44の場合は、最初にカイジに関するレビューをコメントし、その後にカイジに対して16コメントが投稿されたことを考えると、トピックを早期に立てたことによる潜在的な影響力は確かにあったであろうと推測できる。

### iii コミュニティ・ネットワークについてのまとめ

本項では、コミュニティ・ネットワークの時系列的な成長と其中で普及した映画について分析した。コミュニティ・ネットワークの成長という観点から見ると、イノベーターはマニアックで影響力が小さく、アーリーアダプターの影響力が大きいというロジャースの普及理論で論じられている消費者の行動様式に沿ったメンバーの行動が観察された。同様に、一つの映画の普及という点から見ても、SNS上ではイノベーター的なメンバーの影響力は観測されなかった。しかし事後的に行ったアンケートでは、彼らの潜在的な影響力が推察され、SNS上では観察しきれない力も働いていたと考えられる。彼らはリアル・ネ

ットワークにおいてはそれぞれ複数のクリークに属しており SNS 上でのつながりはないものの、実際の友人関係が影響力を及ぼしたのではないかと考えられる。

### (3) アンケート結果

リアル・ネットワークについて分析する前に、並行して行ったアンケートの結果をしてみる。一緒に映画を見に行く相手を質問したところ、友人と二人、あるいは恋人と、という回答が最も多く、映画を鑑賞するという行為が、非常にパーソナルで、親密性の高い人間関係をベースにした消費行為である事が明らかになった。これは「どんな時に映画に行くか？」という質問に対して「観たい作品があるとき」という回答と重複して「誰かに誘われたとき」という回答が、全体の 42%であることから、共に映画を見る相手の存在が、映画鑑賞を行う動機と結びついている事が推測できる。

「映画館で見る作品を決めるとき、どのような評価を参考にするか？」という問いに対しては、過半数のメンバーが、好評であれ悪評であれ、友人の意見を参考にしていた。このように、映画評価をベースにして選択される映画視聴においては、友人からのクチコミが最も影響力が強いようである。映画の評価をベースに選択された映画で、クチコミの影響力が最も強い理由として、①テイストの類似性、②情報を共有することによる仲間意識の維持、という 2 点が推測される。このように実際人間関係をベースにして映画視聴は促進される傾向があり(友達と 2 人、あるいは恋人と見る)、さらには交友関係内の評価が、映画選択には大きな影響力を及ぼすということが推測される。こうしたことから、映画視聴という消費行為にはパーソナルな関係が関連しているものと考えられる。

また、映画を見た後の行動について質問したところ、57%の参加者が「感想を周りの人に伝えて、見に行くように(行かないように) 薦める」と回答している。これは、ブログ、SNS に書き込む等の、他の回答を圧倒していることから、映画のクチコミが大きな伝播力を持っている可能性を示唆するものとなっていると考えられる。先述した、「映画館で見る作品を決めるとき、どのような評価を参考にするか？」という問いに対しては、意見の半数以上が、好評であれ悪評であれ、友人の意見を参考にしている事を考えると、友人からの評価基準は、その映画を見るか否かにおける主要なパラメーターのひとつであると言えるであろう。

### (4) リアル・ネットワーク

友人からのクチコミが映画を見るか否かに大きく影響しているとのアンケート結果から、直接結合している場合に同じ映画の視聴行動が見られるのではないかと考えられる。そこで、リアル・ネットワークにおいて直接結合関係を抽出したところ 62 のダイアドが抽出された。しかし、62 の直接結合関係のうち、同じ映画の視聴が観察されたのはそのうちの 10 ケースに過ぎなかった。

複数の友人から映画のクチコミを受けた際にはより影響力が大きくなるのではないかと考えられるので、ネットワークの中で密なコミュニケーション関係を表すクリークを抽出

することにした。リアル・ネットワークにおいては16のクリークが抽出された。それぞれのクリーク内で同じ映画の視聴があるかどうかを調べたところ、実に10のクリークで同じ映画の視聴が発見された。

**表 2 映画の視聴人数と視聴行動**

	映画視聴あり	映画視聴なし
視聴人数1人	10	52
視聴人数複数	10	6

$$\chi^2 = 14.343 (p=0.000)$$

表2では、1人のメンバーから進められた場合（直接結合している場合）と複数のメンバーから進められた場合（クリークに属している場合）の映画の視聴行動があるかないかについて、クロス表の $\chi$ 二乗検定を行った。帰無仮説が棄却されるので、視聴人数が1人の場合と複数人の場合とでは映画の視聴行動が異なるといえる。つまり、1人の友人だけから薦められるよりも、複数の友人から薦められたほうがより影響力が大きくなるということが分かる。

#### 4 結論とディスカッション

本研究では、ある友人ネットワークの中で映画に関するクチコミのように伝播し、それが映画の視聴行動につながるのかを社会ネットワークの観点から分析した。事前に行ったアンケートから映画の視聴行動には、実際の間人関係をベースにして促進され、交友関係内の評価が映画選択には大きな影響力を及ぼすということが分かった。つまり、映画視聴という消費行為にはパーソナルな関係が関連しているのである。本研究では実験用 SNS を開設し、Web ネットワーク上でのクチコミの伝播を観測するとともに、実際の友人関係ネットワークもアンケートによって計測し、映画の視聴行動に対するクチコミの影響をそれぞれのネットワークにおいて分析した。

Web 上のネットワークにおいては実験用 SNS という性質上、時系列的にネットワークの成長を観測することができた。コミュニティ・ネットワークの成長という観点から見ると、イノベーターはマニアックで影響力が小さく、アーリーアダプターの影響力が大きいというロジャースの普及理論で論じられている消費者の行動様式に沿ったメンバーの行動が観察された。同様に、一つの映画の普及という点から見ても、SNS 上ではイノベーター的なメンバーの影響力は観測されなかった。しかし事後的に行ったアンケートでは、彼らの潜在的な影響力が推察され、SNS 上では観察しきれない力も働いていたと考えられる。

リアル・ネットワークにおいて、どのような場合に映画の視聴行動が観測されたかを分析したところ、1人の友人だけから薦められるよりも、複数の友人から薦められたほうがより影響力が大きくなるということが分かった。

本研究では、同一の対象者のリアル・ネットワークと Web 上のネットワークを観測した。消費者がネットワークから受ける影響は実際には双方が入り混じったものであるが、従来の研究では、オンライン・コミュニティ上の影響と実際のネットワークでの影響の双方を計測しようとした研究は非常に少ない。Web 上のネットワークとリアルなネットワークとが完全には切り分けられていないなど不完全な点もあるが、双方の影響を合わせて分析しようとした点が本研究の貢献であると考えられる。今後は、Web 上のネットワークでは匿名性を確保するなどして、リアルなネットワークと Web 上のネットワークを切り分けた形での研究を行うことで、ネットワークから消費者が受ける購買行動への影響を明らかにすることができるのではないだろうか。

#### 参考文献リスト

- Brown, J., Reingen, P. (1987). "Social Ties and Word of Mouth Referral Behavior." *Journal of Consumer Research*, 14, 350-362.
- Burt, R. S. (1987). "Social contagion and innovation: Cohesion Versus Structural Equivalence." *American Journal of sociology*, 92, no.6, 1287-1335.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. 邦訳, J・コールマン (2004) 『社会理論の基礎』久慈利武 訳. 青木書店.
- Coleman, J., Katz, E., & Menzel, H. (1957). The diffusion of an innovation among physicians. *Sociometry*, 20(4), 253-270.
- Dellarocas, Chrysanthos (2006). "Strategic Manipulation of Internet Opinion Forums: Implications for Consumers and Firms." *Management Science* vol.52, no.10, 1577-1593.
- Dwyer, Paul (2007). "Measuring the value of electronic word of mouth and its impact in consumer communities." *Journal of Interactive Marketing*, vol.21, no.2, pp63-79.
- Granovetter, M. S. (1993). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, no.6, 1360-1380.
- Mayzlin, Dina (2007). Promotional Chat on the Internet *Marketing Science* vol.25, no.2, 155-163.
- Rogers, Everett M. (1962). *Diffusion of Innovations*, New York: The Free Press(青池慎一・宇野義康訳, 『イノベーション普及学』産能大学出版会).
- 安田雪(2001). 『実践ネットワーク分析—関係性を解く理論と技法』新曜社.
- Yong, Liu (2006). "Word of Mouth for Movies: Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue." *Journal of Marketing*, vol. 70, 74-89.

## マーケティング戦略形成における顧客行動と製品アーキテクチャ

慶應義塾大学 池尾 恭一

企業は、よりよい性能（ないし品質やサービス）をめぐってしのぎを削ることが少なくない。しかし、こうした性能改善は顧客に望まれるものなのであろうか。もちろん、それらにコストを要しないのであれば、改善は常に顧客に歓迎されるであろう。しかし、性能の改善には、コストをとらなければならないことが多い。したがって、そのコストが顧客に転嫁されたときには、それを上回る価値がもたらされなければ、魅力は低下してしまう。

それにもかかわらず、多くの企業は果てしない改善競争を繰り返し、顧客が求める性能水準を上回って過剰性能をもたらし、そのことが、製品のコモディティ化（楠木 2006；延岡 2006；恩蔵 2007）、価格競争、そして収益の悪化の一因にもなっている。

そうしたなかで、注目を集めてきたのが、クレイトン・クリステンセンによる「イノベーションのジレンマ」の考え方である（Christensen 1997；Christensen and Raynor 2003）。それによれば、持続的技術進歩は時として、市場のローエンドが求める性能水準のみならず、ハイエンドが求める性能水準をも上回り、そのことが、ローエンドでの破壊的技術の機会を生み、その後の格上げによって市場の劇的な変化をもたらす。

クリステンセンの議論は今日多くの業界でみられる市場進化を巧みに説明するものとして、多くの支持を集めてきた。しかし、マーケティングの観点から注目すべきは、この議論が重要な前提として、顧客の求める性能水準が存在し、それが時間の経過とともに上昇していくことを、想定していることである。

では、顧客が求める性能水準はいかに決まってくるのか。

確かに顧客の求める性能水準が時間の流れとともに上昇していくという現象はよく観察される。しかし、その上昇のスピードは、製品やサービスによって、あるいは顧客の間で異なるのが普通である。つまり、顧客に求められる性能の上昇スピードは、製品やサービスの特性と顧客の特性によって規定される購買特性によって、変わってくるはずである。だとすれば、顧客の求める性能水準と実現された性能水準の関係も、購買特性によって変わってくるはずである。

こうした観点から、本報告では、購買特性を製品判断力と購買関与度によって捉え、この二つの要因との対応のなかで、いかにして「過剰性能」が生じるかの説明を試みる。そのうえで、製品判断力と購買関与度に還元される顧客行動との対応のなかで、過剰性能を回避して収益性を改善するための戦略の方向をマーケティングの観点から、製品アーキテクチャも踏まえながら示そうとするものである。

### 参考文献

- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 邦訳：玉田俊平太監修、『イノベーションのジレンマ』、2001年、翔泳社。
- and Michael E. Raynor (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 邦訳：玉田俊平太監修、『イノベーションへの解』、2003年、翔泳社。
- 池尾恭一 (2010), 「過剰性能とマーケティング戦略」、『マーケティング・ジャーナル』、第117号。
- 恩蔵直人 (2007), 『コモディティ化市場のマーケティング論理』、有斐閣。
- 楠木建 (2006), 「次元の見えない差別化：脱コモディティ化の戦略を考える」、『一橋ビジネスレビュー』、SPR、6-24頁。
- 延岡健太郎 (2006), 「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」、『国民経済雑誌』、第194巻第6号、6-24頁。

# 地域ブランド戦略と地域クラスター戦略の統合：ブランド戦略の新しいかたち

中央大学 三浦俊彦

## 1. 開題

マーケティング分野においては、「地域ブランド」論の名の下に、特産品や観光資源を生かした地域活性化やゆるキャラなどに代表されるようにブランド戦略の一つの対象として研究・実践され、近年では、『地ブランド』（博報堂地ブランドプロジェクト編著、2006年）や、『地域ブランド・マネジメント』（和田充夫ほか著、2009年）など、いくつかの研究成果が出てきている状況である。

一方、経営学の分野においては、「地域クラスター」論の名の下に、経産省の産業クラスター計画や文科省の知的クラスター創生事業に代表されるように、むしろ関連企業・関連機関を集めていかに競争力のある産業集積をつくるかというのが議論の中心となっている（cf. 『競争戦略論 I・II』、ポーター著、1998年）。

このように同じく地域をいかに活性化して、競争力のある地域としていくかという目標は同じにも関わらず、その考え方や方法論は大きく異なる。

そこで本発表では、地域に関する経営学・マーケティング両分野におけるそれぞれのキー概念である「地域ブランド」と「地域クラスター」を用い、地域戦略の方法論と方向性を明らかにしたい。そして、その研究を進める中からマーケティング学徒にとっての本案であるブランド戦略の今後の研究の方向性についても、あわせて示唆を示したいと考える。

## 2. 地域ブランド論の整理

Aaker（1991、1996）のブランド・エクイティ、ブランド・アイデンティティ研究から始まるブランド論から説き起こし、地域ブランド（place brand）の現状について、博報堂（2006）、和田他（2009）も踏まえながら、レビュー・検討・整理する（cf. 三浦 2008）。

## 3. 地域クラスター論の整理

Marshcall（1890）、Weber（1922）、Krugman（1991）などのクラスターの考え方を踏まえた上で、Porter（1990、1998）の地域クラスター論に基本的によりながら、近年の研究を整理する（cf. 山崎編 2002）。

## 4. 地域ブランド戦略の枠組みの提示

上記諸研究の批判的検討の上に、さらに近年研究会でフィールドワークを行っている奈良・三輪地区その他の地域ブランド対応の実情も踏まえた上で、地域ブランド戦略の枠組みと戦略体系を提示する。

※なお、参考文献については、当日配布資料に記載する。

## カスタマー・アドボカシー戦略論 －顧客を支援するマーケティングの可能性－

エイチ・アイ・エス 山岡隆志

20世紀後半は、顧客を説得して一方的にプロモーションを展開するプッシュ・プルマーケティングが主流であったと言える。インターネットの出現により、消費者は様々なソースから大量の情報を取得でき、製品やサービスを比較し適切なものを購入するようになる。情報を持つ側にパワーバランスはシフトするため、今や顧客が企業よりパワーを持つようになった。こうした状況下において、企業側から一方的にメリットを訴求するプッシュ・プルマーケティングは、メリットが少なくデメリットになる場合さえある。さらに、十分な情報を持っている顧客は、企業側に都合がよい内容で構成されたプロモーションを、簡単には信用しない傾向にある。

このようなカスタマーパワーが高まった時代では、顧客の興味を踏まえ完全に公平な情報を提供し、顧客にとっての最良の製品やサービスをアドバイスすることにより、企業は顧客の信頼を得ることができると考える。発想の軸足を完全に顧客におき、企業が顧客の良きパートナーとなって、顧客との信頼関係を構築するための企業活動を考え実行するマーケティングを「カスタマー・アドボカシー」と呼ぶ。

「アドボカシー (advocacy)」とは、「支援」「擁護」「代弁」等の意味を持つ。顧客との長期的な信頼関係を築くため、企業は顧客を支援する。そうすれば、購買や商品開発の支援等によって、逆に顧客は企業を支援するようになる。カスタマー・アドボカシーを構成する要素にはいくつかある。それらは、顧客と信頼を構築するための要素となる。Urban (2005) は、①透明性、②製品・サービスの質、③インセンティブ、④顧客とのパートナーシップ、⑤顧客との共同開発、⑥製品比較とアドバイス、⑦サプライチェーン、⑧アドボカシーの浸透、という8要素を挙げている。

本報告では、企業が効果的にアドボカシー戦略を推進するための中心的な役割を担うアドボカシーの構成要素を整理した上で、企業のアドボカシー志向を評価するための指標を考察し、カスタマー・アドボカシー戦略の可能性を探求したい。

### 主な参考文献

Urban, Glen L. (2005), *Don't Just Relate- ADVOCATE*, Wharton School Publishing,

山岡隆志訳 (2006)、『アドボカシー・マーケティング』、英治出版。

山岡隆志 (2009)、『顧客の信頼を勝ち取る18の法則 アドボカシー・マーケティング』、

日本経済新聞出版社。

# 新製品パフォーマンスの先行要因に関するメタアナリシス

早稲田大学 石田大典

## 1. はじめに

マーケティング論や経営学において、製品開発は重要な研究テーマの一つに位置付けられており、多くの研究者たちが新製品の成功要因に関して様々な議論を重ねてきた。たとえば、Montoya-Weiss and Calantone (1994)は、新製品の成功要因に関する 47 編の論文をレビューし、20 編の論文を用いてメタアナリシスを行っており、Henard and Szymanski (2001)は 1999 年までに発表された 41 件の研究を対象としたメタアナリシスを実施している。また、Pattikawa, Verwaal, and Commandeur (2006)は、Henard and Szymanski (2001)におけるアップル・アンド・オレンジの問題(組織レベルとプロジェクト・レベルの新製品パフォーマンスを弁別していないこと)を指摘し、47 件の新製品開発プロジェクト研究に焦点を当ててメタアナリシスを行っている。

これらの先行研究は、新製品パフォーマンスの先行要因の整理や関係性の強さを検討するという点において大きな価値を有しているが、課題も有している。第一に、先行研究では、2002 年までの研究しか分析対象とされておらず、それ以降の研究は含まれていない<sup>1</sup>。第二に、先行研究における分析対象は英語で発表された論文に限られており、丹後(2002)が指摘するような英語バイアスが存在する可能性がある。そこで、本研究では、2010 年までに英語で公表された製品開発プロジェクトに関する研究に加え、日本語で発表され論文を対象としてメタアナリシスを行う。

## 2. メタアナリシス・データベースの作成

メタアナリシス・データベースの作成には、ABI/INFORM Compete(ProQuest)、EBSCO Business Source Complete、Emerald Management Xtra 150、JSTOR Business Collection、Elsevier Science Direct、SAGE Fulltext Collections、Wiley InterScience、Web of Science、ProQuest Dissertations & Theses、Cinii などの電子ジャーナルのデータベースを用いた。欧文文献については、「Product Performance」「Product Success」「Product Development Performance」「Product Development Success」というキーワードによって文献を検索し、分析対象となる論文を選定した。なお、和文献については、Cinii のデータベースにおいて、「製品開発」キーワードで検索し、論文を選定した。

結果として、データベースの作成を実施した 2010 年 2 月時点において、118 編(欧文:112 編、和文:5 編)の論文が得られ、これらの先行研究の結果を用いてメタアナリシスを行った。本研究では、Henard and Szymanski (2001)と同様に、エフェクト数が十分( $O > 10$ )である変数を用いてメタアナリシスを実行した。メタアナリシスの記述統計量については、表 1 に示してある。

表 1：メタアナリシスの記述統計量

	$r_{\min}$	$r_{\max}$	$O^a$	$k^b$	累積 n
<i>製品要因</i>					
優位性	-.05	.68	35	21	9,571
顧客ニーズとの合致	.20	.78	18	8	4,245
革新性	-.17	.68	46	36	9,283
品質	-.02	.79	18	12	2,835
<i>企業要因</i>					
マーケティング資源	.21	.67	31	15	8,904
技術資源	.02	.66	34	14	8,828
組織記憶	.04	.67	68	18	17,194
市場志向	.13	.51	11	8	1,499
顧客志向	.11	.64	23	12	4,401
競争志向	.13	.56	18	8	3,495
情報獲得	-.16	.56	19	16	3,304
情報活用	.02	.62	19	14	2,744
マネジメントの能力や支援	-.18	.71	29	20	5,014
部門横断的統合	-.01	.69	69	37	12,080
<i>プロジェクト要因</i>					
開発前の活動の有効性	.25	.69	36	10	10,201
マーケティング活動の有効性	.06	.72	84	19	23,908
技術活動の有効性	.25	.76	38	12	10,350
開発プロセスの形式化	-.01	.44	13	9	1,518
製品開発速度	-.10	.70	27	24	4,948
チームワーク	-.08	.65	35	21	5,172
プロジェクト目標	.26	.57	10	7	1,344
プロジェクト責任者の能力	.05	.84	25	8	2,786
サプライヤーの関与	-.11	.81	20	4	3,430
<i>環境要因</i>					
市場競争	-.81	.29	36	22	9,145
市場潜在性	.02	.65	37	14	9,583
市場不確実性	-.65	.34	28	27	6,601
技術不確実性	-.31	.30	33	28	7,361

<sup>a</sup>エフェクト数

<sup>b</sup>研究数

### 3. 新製品パフォーマンスの先行要因

新製品パフォーマンスの先行要因について、10以上のエフェクト・サイズを有する変数を抽出した結果(Henard and Szymanski 2001)、27の変数が得られた。新製品パフォーマンスの先行要因を分類した研究(Cooper and Kleinschmidt 1987; Montoya-Weiss and Calantone 1994; Henard and Szymanski 2001; Pattikawa, Verwaal, and Commandeur 2006)を基に、先行要因を製品要因、企業要因、プロジェクト要因、環境要因の4つのカテゴリーに分類した(表1参照)。

**製品要因。**製品要因は、企業が市場へ投入する製品の特徴を表しており、下記の4変数を採用した。

- (1)優位性<sup>2</sup>：競合他社の製品と比較して、当該新製品が優れている程度
- (2)顧客ニーズとの合致：当該新製品が顧客のニーズや欲求を満たしている程度
- (3)革新性：当該新製品の革新性、新奇性、特異性などの程度
- (4)品質：当該新製品が有する品質水準の高さ

**企業要因。**企業要因は、企業の資源、戦略、組織的特徴などを表しており、下記の10変数を採用した。

- (5)マーケティング資源：企業が有するマーケティング(マーケティング・リサーチ、流通、広告、販売など)の技量や人的資源
- (6)技術資源：企業が有する技術(研究開発や生産など)の技量や人的資源
- (7)組織記憶：過去の製品開発を通じて組織内に蓄積された情報、知識、ノウハウ
- (8)市場志向<sup>3</sup>：自らが身を置く市場環境を注視し、市場から得た情報を効果的に製品開発へ結び付けようとする志向
- (9)顧客志向：標的顧客のニーズや動向を把握、理解し、優れた価値を生み出そうとする志向
- (10)競争志向：競合他社の戦略を分析し、それに対応することで競争優位を築こうとする志向
- (11)情報獲得：市場や技術に関する情報の獲得
- (12)情報活用：獲得した市場や技術に関する情報の製品開発プロセスでの活用
- (13)マネジメントの能力や支援：経営幹部の製品開発への支援や関与、能力、リーダーシップ
- (14)部門横断的統合：部門間での情報共有の水準や製品開発における業務の統合の程度

**プロジェクト要因。**プロジェクト要因は、製品開発プロジェクトに関わる要因や特徴であり、下記の9変数を採用した。

- (15)開発前の活動の有効性：製品開発前の活動(アイデア創造、スクリーニング、事業分析など)の有効性
- (16)マーケティング活動の有効性：製品開発におけるマーケティング活動(マーケティング

グ・リサーチ、製品導入、販売、流通、広告など)の有効性

(17)技術活動の有効性：製品開発における技術関連活動(技術開発、試作テスト、生産など)の有効性

(18)開発プロセスの形式化：製品開発におけるプロセスの形式化の程度

(19)製品開発速度：製品開発プロセスの短縮化や市場導入の速度の程度

(20)チームワーク：製品開発プロジェクト・チーム・メンバーの団結や協力の程度(チーム・アイデンティティ、凝集性、信頼、協調行動、援助行動、コミュニケーション、コンフリクトの円滑な解消など)

(21)プロジェクト目標：当該製品開発プロジェクトにおける目標の明瞭性や一貫性

(22)プロジェクト責任者の能力：製品開発担当者の能力や特性

(23)サプライヤーの関与：当該新製品の開発においてサプライヤーが関与した程度  
環境要因。環境要因は、新製品の標的市場における競争、需要、技術変化などの動向を指しており、下記の4変数を採用した。

(24)市場競争：市場における競争の激しさ

(25)市場潜在性：市場における潜在需要の程度

(26)市場不確実性：顧客層や顧客選好の変化の程度

(27)技術不確実性：技術の革新や変化の速度

#### 4. メタアナリシスの手順

本研究では、マーケティング論や経営学におけるメタアナリシス研究(e.g., Brown and Peterson 1993; Henard and Szymanski 2001; 石田 2009)と同様に、Hunter and Schmidt (1990)の手順に従い、相関係数をエフェクト・サイズとするメタアナリシスを実行した。具体的には、各研究の(1)エフェクト・サイズの平均値( $r$ )、(2)サンプル数調整済のエフェクト・サイズの平均値(S-Adj.  $r$ )、(3)サンプル数-信頼性係数調整済のエフェクト・サイズの平均値(S-R Adj.  $r$ )を算出し、係数の大きさと有意性を検討した。

相関係数の有意性の検定には、Schmidt, Hunter, and Raju (1988)に基づき、相関係数の平均値の標準誤差を算出したうえで、95%信頼区間(Confidence Interval)を検討した。File Drawer  $N$ については、Rosenthal (1979)に従い、相関係数の  $p$  値を基に算出した。

#### 5. メタアナリシスの結果

メタアナリシスの結果は表2に示してある。市場不確実性は新製品パフォーマンスと有意な関係にはなかったが( $p > .05$ )、それ以外の先行要因では相関関係が5%水準で有意だった。

新製品パフォーマンスと強い相関関係( $r > .40$ )にあったものは、新製品の優位性(S-R Adj.  $r = .568$ )、技術活動の有効性(S-R Adj.  $r = .551$ )、顧客ニーズとの合致(S-R Adj.  $r = .539$ )、開

表2：メタアナリシスの結果

	平均値	サンプル数 調整済 平均値	信頼性係数 調整済 平均値	全体の分散	サンプル数 による分散	信頼性係数 による分散	他の要因 による分散 (%) <sup>a</sup>	File Drawer N <sup>b</sup>	95% 信頼区間	95% 信用区間
<b>製品要因</b>										
優位性	.420*	.488*	.568*	.024	.002	.000	.021(87.5)	3,662	.499 ~ .638	.238 ~ .899
顧客ニーズとの合致	.440*	.475*	.539*	.032	.003	.000	.029(90.4)	1,068	.437 ~ .641	.160 ~ .918
革新性	.234*	.244*	.291*	.047	.005	.000	.042(89.9)	2,283	.213 ~ .368	-.189 ~ .770
品質	.340*	.363*	.458*	.047	.005	.000	.041(88.3)	660	.324 ~ .593	-.044 ~ .961
<b>企業要因</b>										
マーケティング資源	.410*	.376*	.432*	.017	.002	.000	.014(83.4)	3,609	.384 ~ .480	.165 ~ .699
技術資源	.362*	.391*	.449*	.016	.003	.000	.013(78.7)	3,477	.396 ~ .501	.197 ~ .700
組織記憶	.361*	.384*	.449*	.026	.003	.001	.023(85.6)	13,753	.401 ~ .498	.105 ~ .794
市場志向	.292*	.256*	.299*	.008	.006	.000	.002(21.4)	324	.245 ~ .353	.204 ~ .393
顧客志向	.274*	.324*	.376*	.041	.004	.000	.036(88.6)	1,051	.263 ~ .490	-.056 ~ .809
競争志向	.274*	.283*	.339*	.022	.004	.000	.017(78.5)	640	.255 ~ .424	.033 ~ .646
情報獲得	.311*	.368*	.445*	.034	.005	.001	.029(83.8)	870	.326 ~ .565	.044 ~ .846
情報活用	.329*	.354*	.404*	.036	.006	.000	.030(83.9))	780	.300 ~ .509	.015 ~ .794
マネジメントの能力や支援	.293*	.324*	.389*	.034	.005	.000	.029(84.5)	2,557	.301 ~ .477	-.011 ~ .789
部門横断的統合	.277*	.301*	.352*	.024	.005	.000	.018(77.9)	8,983	.306 ~ .398	.042 ~ .662

(次ページへ続く)

	平均値	サンプル数 調整済 平均値	信頼性係数 調整済 平均値	全体の分散	サンプル数 による分散	信頼性係数 による分散	他の要因 による分散 (%) <sup>a</sup>	File Drawer N <sup>b</sup>	95% 信頼区間	95% 信用区間
プロジェクト要因										
開発前の活動の有効性	.428*	.410*	.502*	.015	.002	.002	.010(67.5)	5,087	.455 ~ .548	.264 ~ .740
マーケティング活動の有効性	.455*	.407*	.475*	.027	.002	.001	.024(87.5)	25,934	.438 ~ .512	.121 ~ .829
技術活動の有効性	.440*	.455*	.551*	.014	.002	.003	.009(64.0)	5,674	.505 ~ .598	.328 ~ .775
開発プロセスの形式化	.178*	.200*	.244*	.020	.008	.000	.011(57.5)	142	.139 ~ .348	-.015 ~ .406
製品開発速度	.386*	.396*	.464*	.025	.004	.000	.021(82.1)	2,135	.392 ~ .535	.135 ~ .793
チームワーク	.273*	.294*	.365*	.033	.006	.001	.026(80.4)	2,197	.286 ~ .445	-.028 ~ .759
プロジェクト目標	.412*	.423*	.480*	.008	.005	.000	.002(30.9)	340	.415 ~ .543	.370 ~ .589
プロジェクト責任者の能力	.323*	.304*	.359*	.034	.007	.000	.026(77.6)	1,236	.280 ~ .439	-.015 ~ .733
サブライヤーの関与	.409*	.391*	.463*	.066	.004	.000	.061(93.2)	1,244	.336 ~ .591	-.111 ~ 1.000
環境要因										
市場競争	-.097*	-.160*	-.197*	.074	.004	.000	.070(94.6)	1,870	-.378 ~ -.017	-.838 ~ .443
市場潜在性	.294*	.307*	.399*	.034	.003	.001	.030(88.3)	2,837	.319 ~ .480	-.041 ~ .839
市場不確実性	.001	-.030	-.038	.043	.004	.000	.039(90.1)	n.a <sup>c</sup>	-1.00 ~ 1.00	-.522 ~ .446
技術不確実性	.057*	.043*	.050*	.019	.004	.000	.014(76.4)	787	.009 ~ .092	-.228 ~ .329

<sup>a</sup>%については、他の要因による分散/全体の分散により求められている。

<sup>b</sup>  $p = .05$  となるために必要とされる相関係数が 0 と報告された分析非対象の研究数を表している。

<sup>c</sup> 相関係数が有意水準を満たさなかった変数については算出していない。

発前の活動の有効性(S-R Adj.  $r = .502$ )、プロジェクト目標(S-R Adj.  $r = .480$ )、マーケティング活動の有効性(S-R Adj.  $r = .475$ )、製品開発速度(S-R Adj.  $r = .465$ )、サプライヤーの関与(S-R Adj.  $r = .463$ )、製品品質(S-R Adj.  $r = .458$ )、組織記憶(S-R Adj.  $r = .449$ )、技術資源(S-R Adj.  $r = .449$ )、情報獲得(S-R Adj.  $r = .445$ )、マーケティング資源(S-R Adj.  $r = .432$ )、情報活用(S-R Adj.  $r = .404$ )であった。一方、技術不確実性は、プラスの相関関係となったが、係数は非常に小さい値だった(S-R Adj.  $r = .050$ )。

サンプルサイズ・信頼性係数調整済みの相関係数の平均値が 5%水準で有意となった変数について File Drawer  $N$  を算出し、検討した結果、すべての変数において、Rosenthal (1979) が推奨する基準<sup>4</sup>を十分に満たしており、本研究において非公表バイアスは問題とならないことが明らかとなった。

市場志向と新製品パフォーマンスの相関係数の分散の 78.6%はサンプル数と信頼性係数の違いによるものであった。さらに、95%信用区間(Credibility Interval)には 0 が含まれていなかった。Hunter and Schmidt (1990)は、全体の分散に占めるサンプル数と信頼性係数による分散が 75%以下となる場合、当該変数間にはモデレータ変数が存在すると指摘しており、また Whitener (1990)は、信用区間に 0 が含まれる場合、モデレータ変数が存在する可能性は高いと述べている。したがって、市場志向と新製品パフォーマンスの関係にはモデレータ変数は存在しないことが明らかとなった。市場志向の測定尺度には、Narver and Slater (1990)と Kohli, Jaworski, and Kumar (1993)という 2 つの代表的なものがあり、本研究のサンプルにも Narver and Slater (1990)の尺度を採用した研究( $n=5$ )と、Kohli, Jaworski, and Kumar (1993)の尺度を採用した研究( $n=4$ )があるが、尺度の違いは、研究結果に対して影響を及ぼすことはないものと思われる。

その一方で、26 の変数において、サンプル数と信頼性係数以外の要因による分散が全体の分散の 25%以上を占めており、また 12 の変数において 95%信用区間に 0 が含まれており、多くの変数において何らかのモデレータ要因が影響を及ぼしていることが明らかとなった(Hunter and Schmidt 1990, Whitener 1990)。モデレータ要因としては、たとえば新製品パフォーマンスの尺度(単一尺度 vs.複合尺度)、回答者数(単一回答者 vs.複数回答者)、国籍(東洋 vs.西洋)などが考えられるだろう。

## 5. おわりに

本研究では、118 編の英文および和文論文のデータを用いて、新製品パフォーマンスの先行要因に関するメタアナリシスを行った。その結果、製品開発研究でこれまで議論されてきた先行要因の多くは、新製品パフォーマンスと有意な関係にあり、特にいくつかの変数は相関係数が 0.4 以上となり、強い結びつきにあることが明らかとなった。本稿を結ぶにあたり、本研究の限界を示したい。第一に、本研究では、英文論文と和文論文を分析対象としているが、それ以外の言語(中国語、韓国語、アラビア語、フランス語、ドイツ語な

ど)の研究は含まれていない。本研究では、日本語で発表された研究を含めることで、先行研究における言語バイアスを部分的に解消できているが、結果の一般化のためには、さまざまな言語で発表された研究成果を含めなければならない。第二に、本研究では、相関係数が報告されている研究のみを分析対象としているため、Kandemir, Calantone, and Garcia (2006)や Islam, Doshi, Mahtab, and Ahmad (2009)などいくつかの研究がデータベースに含まれていない。これらの限界については、今後の課題として研究を進めていきたい。

注

- <sup>1</sup> 近年行われたメタアナリシス研究である Pattikawa, Verwaal, and Commandeur (2006)では、1986年から2002年までの研究が分析対象とされている。
- <sup>2</sup> 新製品優位性は、顧客ニーズとの合致、革新性、品質などを含んだ概念であるが、多くの研究において採用されているため、本研究においても異なる変数として扱っている (Henard and Szymanski 2001)。
- <sup>3</sup> 市場志向には、顧客志向、競争志向、職能横断的統合からなる複合尺度(Narver and Slater 1990)と情報獲得、情報共有、情報活用からなる複合尺度(Kohli, Jaworski, and Kumar 1993)が含まれている。
- <sup>4</sup> Rosenthal (1979)は、File Drawer  $N$  の基準として、エフェクト数の5倍プラス10以上となることが望ましいと指摘している。

主要参考文献

- Cooper, Robert G. and Elko J. Kleinschmidt (1987), "New Products: What Separates Winner from Losers?" *Journal of Product Innovation Management*, 4 (3), 169-84.
- Henard, David H. and David M. Szymanski (2001), "Why Some New Products Are More Successful than Others," *Journal of Marketing Research*, 38 (3), 362-75.
- Hunter, John E. and Frank L. Schmidt (1990), *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- 石田大典 (2009) 「苦情対応と公正知覚が顧客満足に与える影響：メタアナリシス・アプローチによる先行研究のレビュー」『第39回消費者行動研究コンファレンス報告要旨集』、17-20。
- Montoya-Weiss, Mitzi M. and Roger Calantone (1994), "Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis," *Journal of Product Innovation Management*, 11 (5), 397-417.
- Pattikawa, Lenny H., Ernst Verwaal, and Harry R. Commandeur (2006), "Understanding New Product Project Performance," *European Journal of Marketing*, 40 (11/12), 1178-93.
- Rosenthal, Robert (1979), "The 'File Drawer Problem' and Tolerance for Null Results,"

*Psychological Bulletin*, 86 (3), 638-41.

Schmidt, Frank L., John E. Hunter, Nambury S. Raju (1988), "Validity Generalization and Situational Specificity: A Second Look at the 75% Rule and Fisher's z Transformation," *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 665-72.

丹後俊郎 (2002)『メタ・アナリシス入門:エビデンスの統合を目指す統計手法』朝倉書店。

Whitener, Ellen M. (1990), "Confusion of Confidence Intervals and Credibility Intervals in Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 75 (3), 315-21.

## マーケティングにおける間接的アプローチ

青山学院大学 芳賀康浩

成熟市場におけるニーズの多様化・個性化というマーケティング環境の常態化に伴い、従来のマーケティング戦略の基本的枠組み（いわゆるターゲット・マーケティング）の限界が指摘されるようになってきている。ここで指摘される問題の要点は、成熟市場において個性化・多様化するニーズへの適合度を高めるためにきめ細かく市場細分化を行うと、個々のセグメント規模が縮小し、そこでの利益確保可能性という市場細分化の有効条件が脅かされるというものである。

このような状況に対応して、セグメントの量的拡大よりも既存顧客と反復取引関係を構築することの効率性・有効性を主張する関係性マーケティングや情報技術を駆使して効率的個別対応を目指す *one-to-one* マーケティングといった考え方が提案されてきた。これらは市場の成熟化、ニーズの個性化・多様化というマーケティング環境を前提としてマーケティング投資の効率化を図るという点で、特定の顧客ニーズを出発点とする従来のターゲット・マーケティングの枠組みを基礎としている。

その一方で、特定ニーズに対応した製品コンセプトとは無関係なアピールや、特定製品の標的顧客以外へのアプローチの意義を示す研究も存在している。前者の例としてはマス広告の集団効果に関する研究、後者の例としては企業ブランドや CSR のマーケティング成果（購買意図や購買行動）への影響に関する研究などが挙げられる。これらは特定の標的顧客ではなく、より広くマスあるいは社会一般へのアプローチという意味で社会的であり、結果として標的顧客のブランド選好や購買に結び付くという意味で間接的である。翻って考えれば、従来のターゲット・マーケティングは個人的・直接的なアプローチと位置づけられるといえるだろう。このように、マーケティングには大きく2つのアプローチがあるが、これまでのマーケティング研究がその焦点とし、精緻化・体系化を進めてきたのは個人的・直接的なアプローチであり、社会的・間接的アプローチは特殊な領域として取り扱われてきた。しかし、コモディティ化の進展によって製品によるニーズ充足によって顧客を獲得することが困難になっている現在、後者のアプローチの意義を改めて見直す必要があるだろう。

そこで、本研究では沼上（2000）を参考にまずマーケティング戦略における直接的アプローチと間接的アプローチを区別する概念的指針を検討する。これによって、従来のマーケティング戦略論にも間接的なアプローチが内在し、それが沼上（2000）が最も重要な間接的アプローチと位置つけた「環境メカニズムを利用した戦略」であることを指摘する。そのうえで、マーケティング戦略において「利用可能な」環境メカニズムにはどのようなものがあるかを、近年社会科学の諸領域で注目されている「埋め込み（*embeddedness*）」概念に依拠して整理する。そうすることで受動的環境適応を焦点としてきたマーケティング

グ戦略論の枠組みを創造的環境適応を含むものへと拡張し、従来のマーケティング戦略論を相対化することを試みる。

※詳細な資料は当日配布いたします。

<主要な参考文献>

沼上幹（2000）『行為の経営学』白桃書房。

芳賀康浩（2008）「ソーシャル・マーケティング—社会的視点の導入による市場創造の構想」原田保・三浦俊彦編著『マーケティング戦略論』芙蓉書房、第10章所収。

## 消費者情報処理モデル(パラダイム)と消費者行動研究

早稲田大学 阿部 周造

消費者行動研究におけるパラダイムは Howard-Sheth モデルに代表される刺激—生体—反応パラダイムに代わって、1970 年代初頭に消費者情報処理モデルへと転換した。それは 60 年代における新行動主義心理学から認知心理学へのパラダイムの転換を反映したものであるが、それはそれまで客観性の問題ゆえに科学の研究対象から除外されていた人間の頭の中での思考・認知についても客観的な科学の研究対象とすることになったことを意味している。情報処理モデルは認知心理学の代表的な考え方として人間を情報処理系として捉えるもので、消費者行動の研究に基礎的研究分野の成果を援用するとともに消費者情報処理モデルとして、独自の展開を見せることになった。

消費者情報処理モデルの基本的考え方は消費者がどのように情報を処理して問題解決を行うのかを解明せんとするもので、大きくは内部情報の保管される場としての長期記憶の働きと、内部情報の影響を受けつつ、限定された処理能力の下で外部情報がどのように取得され、統合されて意思決定に結び付けられるという短期記憶（作業記憶）の働きの部分を解明しようとするものである。鍵となる概念としては、長期記憶、短期記憶、情報探索、知覚符号化、情報処理能力、処理方略、選択ヒューリスティックス、情報過負荷、知識構造、カテゴリー化、関与、目標などが取り上げられる。研究は当初、Simon 等のチェスの打ち方等の研究を反映して、問題解決行動としての能動的側面を重視し、決定論（deterministic）な立場と情報処理の個人的・状況的要因の大きいことを強調するものであった。また、研究の方法としても Bettman 等の研究に見られるように情報が処理される過程を跡付けるデータ（process tracing data）の収集・分析が注目された。しかしその後の研究は統計的な差異を見出す確率論的（probabilistic）なアプローチも多用されるようになり、研究対象としても能動的な情報処理だけでなく次第に受動的な情報処理を含めたものに、そして認知過程だけでなく感情の役割にも研究の関心が広げられてきた。消費者はどのような感情のときにどのような処理方略を用いる傾向があるのか、あるいは感情自体が、どのような情報として処理されるのかといった研究である。そして、情報処理の個人差・状況差を説明する要因として、知識構造、関与などの研究が展開されるとともに、当初は、どちらかといえば所与とされた情報処理の目標が、大きな役割を持つことが次第に明らかになってきた。例えば、ある製品カテゴリーの中でのブランドの選択という問題に比べ、複数の製品カテゴリーにまたがる選択問題（結婚 10 周年の思い出になるものとしてハワイ旅行か高画質のテレビの購入か）の場合には目標の役割が大となるといった点へと研究は拡大・展開されてきた。今日、研究の分化・多様化と共に、その統合化に向けての研究努力も必要になっている。

## 消費者情報処理理論と知識・関与研究

学習院大学 青木 幸弘

本報告では、1970年代後半から1980年代かけて、消費者情報処理理論を再構成する上で大きな役割を果たした「知識研究」と「関与研究」に焦点を当て、その意味と意義、その後の消費者行動研究に与えた影響について、系統的に整理・検討する。

具体的には、まず最初に、認知心理学の影響を受けて登場した消費者情報処理理論の枠組みについて、Bettman (1979) の概念モデルを拠り所にしつつ、特に、「動機づけ」と「長期記憶」(内部知識) の位置づけと役割を中心に確認する。次に、1980年代、「精緻化見込みモデル」などの影響を受け、情報処理水準を規定する動機づけ要因としての「関与」、能力要因としての「知識」への関心が高まった背景について整理する。そして、1990年代以降、これら2つの研究の流れが、互いに関係し相互作用し合いながら、その後の消費者行動研究に影響し引き継がれていった系譜について検討する。

例えば、知識研究は、能力要因としての専門知識力 (expertise) などの研究だけでなく、1990年代のブランド・エクイティ論への関心の高まりを受けて、ブランド知識構造研究へと継承されていった。また、関与研究は、製品関与からブランド・コミットメントへと関与の対象を広げつつ、愛着などを含む感情の役割を重視する研究へと発展していった。加えて、「目標構造 (階層)」や「手段-目的連鎖」といた「知識構造」と「関与水準」との関連性など、その後、知識研究と関与研究は融合しつつ、消費者情報処理理論の再構成と消費者行動研究の発展に寄与していった、という具合にである。

近年、ブランド・リレーションシップの構築への関心が高まる中で、ブランド知識構造と関与水準とを関連づけた研究は、新たな段階に入りつつある。また、インターネットの登場による情報環境の変化は、動機づけ (motivation) や能力 (ability) に加えて、情報処理の機会 (opportunity) という分析視点の重要性を増大させた。

いずれにせよ、消費者情報処理理論が登場して既に40年以上の歳月が経過するが、本報告では、その歴史の断面を切り取り再構成しつつ、消費者行動研究に与えた影響という観点から、再評価を試みたい。

青木幸弘 (2001) 「消費者行動研究とブランド・マネジメント」『マーケティング・ジャーナル』第81号、47-61頁。

青木幸弘 (2004) 「製品関与とブランド・コミットメント」『マーケティング・ジャーナル』第92号、25-51頁。

青木幸弘 (2010) 「知識構造と関与水準の分析」、池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩『マーケティング』有斐閣、163-199頁。

## 第二世代の消費者情報処理研究

法政大学 新倉貴士

本報告では、1970年代後半以降、長期にわたって展開されてきた消費者情報処理研究を、大きく第一世代と第二世代に区分したうえで、特に第二世代の消費者情報処理研究に焦点を当て、そのなかでの研究のあり方や動向を整理しながら今後の展望を試みる。

第二世代の消費者情報処理研究では、状況主義的な立場から、消費者の評価や行動のあり方に関心が向けられてきた。それまでは、評価対象や選択肢が所与とされた上での静態的な選択状況を想定していたのだが、「適応的意思決定者」としての消費者を認識したうえで、選択状況においてどのようにアクティブな解釈をしていくのかということに関心が移ってきたようである。

消費者情報処理研究では、当初より個人差と状況差を考慮すると標榜してきたのだが、第一世代の消費者情報処理研究では、それほどこれらの要因には強く関心が寄せられていなかった。第二世代ではこれらの要因に強くコミットしていき、個人差要因では、特に消費者知識のあり方とそのはたらきに焦点が当てられてきた。仮説的な構成概念としてのスキーマやカテゴリー知識といった概念的知識構成体をめぐる議論や、消費者の知力となる専門知識力（expertise）の解明に挑み、そのはたらきなどが次第に明らかになってきた。また状況差要因にもメスが入れられ始め、選択における選択肢の配置によるコンテキスト効果や、消費者の負う課題による処理の違いに現れるタスク効果などの研究が精力的に進められてきた。

さらに、時代的にもマーケティングマネジメントの領域で、マーケットオフリングスとしてのブランドのあり方と、消費環境としてのインターネットのマネジメント問題が急務の課題となった。こうした課題に対して、ブランドという情報、そしてインターネットという情報環境を正面から捉えることのできるアプローチとして、消費者情報処理研究の重要性が第二世代になって強く再認識されたものと考えられる。本報告では、消費者情報処理研究が、これらのマーケティングマネジメント課題に対してどのようなインプリケーションを示唆してきたかについても検討したい。

### 【論文・報告】

新倉貴士・佐々木壮太郎(1998)、「文脈効果と市場のダイナミズム:考慮集合の視点から」、『流通研究』、創刊号、日本商業学会。

新倉貴士(2002)、「ブランドの情報処理:消費者情報処理アプローチとブランド」、『商学論究』、第50巻第1・2号、関西学院大学商学研究会。

新倉貴士・青木幸弘(2002)、「ブランドと消費者情報処理」、日本商業学会・第52回日本商業学会全国大会報告。

## 消費者情報処理研究における感情の位置づけ

東京経済大学 岸 志津江

### I. 感情研究の位置づけ

消費者情報処理研究の中で感情に関心がもたれるようになったのは 1980 年代以降のことである。動機調査の発展した 50～60 年代に、抑圧された動機の解明の一環として感情的側面にも感心がもたれたことがあるが、70 年代以降になると、認知心理学に依拠した消費者行動研究の隆盛とともに、感情への関心は相対的に低下していった。

情報処理を自動的処理（低水準）と統制的処理（高水準）のように二元的に捉えると、感情は認知的努力なしに「自動的に生じる低水準の反応」と見なされがちである。しかし、認知心理学においても認知と感情が融接する「温かい認知」が提唱され（海保、1997）、社会学においても感情社会学という領域で、社会的相互作用により構成される感情への関心が高まっている。このように、認知と感情は二者択一的な関係から、相互に影響を与える関係にあるとみなされるようになってきた。しかしながら、次節に述べるように感情には情動、気分、フィーリングといった類似概念があり、その生成過程や機能についても異なる学説がある。近年注目されている脳科学は感情を神経生理学的な観点から詳細に捉えるものであるが、脳の反応のみから人間が社会生活や消費行動をとおして経験する感情を理解できるとはいえないだろう。

### II. 感情および類似概念の定義

筆者は感情(feeling)を情動(emotion)の主観的側面と考え、次のような定義を採用してきた。情動は感情よりも覚醒水準の高い一過性の反応であり、神経・生理学的側面、行動・表出的側面、および主観的側面を含む。気分(mood)はある長さをもった感情であり、刺激を特定しにくいものもある。情緒(affect)は情動、感情、気分を総合する概念であり、態度は対象に対する持続性のある全体的評価である。北村ら(2006)は情動と気分を含む上位概念として「感情(affect)」と総称しているが、これは“affect”の訳語が筆者と異なるためである。

感情には覚醒（または喚起）とバレンス（またはヴェイレンス。正か負）が含まれる。強度の弱い気分はポジティブ、ネガティブと大別され、「認知の背景的感情」あるいは「動機づけ要因」として意思決定方略の選択などへの影響が研究されている。より強い情動については、いくつかの異なる学説がある。たとえば、進化論では情動は生物が環境に適應するために必要な機能とみなされ、恐怖、怒り、喜びといった「基本情動」、およびこれらの組み合わせから成る「混合情動」に分類される。80 年代に注目された広告への感情的反応や消費経験における感情の分類は、Plutchik や Izard などによる基本情動分類に依拠したものが多く、米国の研究では、期待、受容、喜び、驚き、嫌悪などが広告（特にテレビ

CM) への反応に多いとされる。基本情動とは異なるアプローチとして、“warmth” (Aaker ら)やノスタルジアといった特定の感情に焦点を当てた研究もある。

これらは感情の「質的相違」に注目した研究であるが、感情にも（脳の階層に対応した）水準の相違があるとする立場では、認知を伴うより高次の感情（自己意識感情、社会的感情など）を研究対象とする。たとえば、他者への同情や共感、自己に対する誇り、道徳的な感情である恥や罪悪感などは、爬虫類レベルの脳機能からは生じ得ない高次の感情とみなされる。社会問題の解決を目指す公共広告の受容過程や、流行への同調や逸脱に伴う感情などには、高度の認知的反応と感情の相互作用があると思われる。また、人前で感情表現を制御したり、特定の方法で開示したりするのも、他者との関係に関する認知的判断が伴うからである。

### III. 感情と認知の相互関係

感情と認知の相互作用に関する心理学説を、田中(2006)は次のように体系化している。

#### (1)認知の内容に対する感情の影響—記憶、社会的判断への影響

気分一致記憶の再生 (Bower の感情ネットワーク理論)、情報としての感情仮説 (Schwartz ら)、感情混入モデル(Forgas)。

#### (2)認知の方法に対する感情の影響—情報処理方略への影響

認知容量説(Mackie & Worth)、感情シグナル説(Schwartz)、快樂随伴モデル(Isen)、一般知識構造仮説 (Bless ら)、二重モデル説(Fiedler)、感情インプット説 (Martin ら)。

#### (3)感情と認知の相互作用—感情制御

社会的制約モデル (Erber ら)、感情管理仮説。

以上のように様々な学説がある中で、Forgas(1995)の感情混入モデル(Affect Infusion Model:AIM)が諸説を統合した一般的なモデルであると思われる。また、北村と田中(2008)も自動的処理と統制的処理の状況的方略モデル (改訂 SAC モデル) を提唱している。感情混入モデルでは判断対象特性 (親近性、典型性、複雑さ)、個人特性 (個人的関連性、目標への動機づけ、感情状態、認知容量)、状況特性 (正確さへの要求、基準の有無、社会的望ましさ) といった要因により、直接アクセス型処理、動機充足型処理、ヒューリスティック型処理、あるいは実質型処理が採られると想定されている。

消費者行動研究では AIM よりも精緻化見込みモデルの方がよく知られている。Petty ら (1991)は精緻化見込みの低い周辺的経路に限定されない感情(affect)の役割について言及している。

消費者行動研究の分野で感情への関心が高まった契機は、次の2つに大別できる。その1つは、情報処理パラダイムへのアンチテーゼとみなされる「快樂的消費」や「経験的アプローチ」である (Holbrook & Hirschman ら)。もう1つの契機は、「広告への態度(Aad)」

に焦点を当てた研究の一環として、広告接触時の感情（および認知）を詳細に測定する試みが為されたことである。前者は「快楽」という名称が示すように肯定的感情に焦点を当てたものであり、情報処理過程を微細に分析するのではなく、解釈学的方法を採用した。

購買意思決定における感情については、Schwartz の感情シグナル説の援用(Pham, 1998)や、コンフリクト状況における否定的感情の影響に関する研究(Luce et al., 1999)などがある。消費経験という観点からは、Westbrook らによる購買後の感情と満足および苦情行動の研究、消費に関わる感情の測定尺度開発(Richins, 1997)、テクノロジー消費におけるストレス対処に関する研究(Mick & Fornier, 1998)などがある。

感情心理学や感情社会学という分野が発展している状況と比較すると、消費者行動研究における感情への関心には持続性がないといえよう。インターネットに代表される現象面の変化を追うことに忙しいという理由もあろうが、消費者を理解する上で感情と認知の相互関係を捉えることの重要性に変わりはないだろう。

#### 主要参考文献

- Forgas, J.P. (1995), "Mood and Judgment: The Affect Infusion Model (AIM)," *Psychological Bulletin*, Vol.117(1), 39-66.
- Forgas, J.P. ed. (2000), *Feeling and Thinking: The Role of Affect in Social Cognition*, Cambridge University Press.
- 船津衛編(2006)『感情社会学の展開』北樹出版。
- 海保博之編(1997)『「温かい認知」の心理学—認知と感情の融接現象の不思議』金子書房。
- 岸志津江(1993)「広告効果測定における心理学の応用—情報処理アプローチと感情研究の接点を中心として—」小嶋外弘他編『広告の心理学』日経広告研究所、283-311。
- 北村英哉・田中知恵(2008)「気分状態と情報処理方略(2)—SAC モデルの改訂」『東洋大学社会学部紀要』第 42 卷第 2 号、87-96。
- Luce, M.F., J.W. Payne, and J. R. Bettman (1999), "Emotional Trade-Off Difficulty and Choice," *Journal of Marketing Research*, Vol.46(2), 143-159.
- 田中知恵(2006)「感情と認知の主要理論」北村英哉・木村晴編『感情研究の新展開』ナカニシヤ出版、21-42。
- Petty, R.E., F. Gleicher, and S.M. Baker (1991), "Multiple Roles for Affect in Persuasion," in J.P. Forgas ed. *Emotion and Social Judgments*, Pergamon Press, 181-200.
- Schwartz, N. (1990), "Feelings as Information: Informational and Motivational Functions of Affective States," in E.T. Higgins and R.M. Sorrentino eds., *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*, Vol.2, 527-561.
- Westbrook, R.A. (1987), "Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes," *Journal of Marketing Research*, Vol.26(3), 258-70.

## 顧客満足期待不一致モデルの拡張：負債感の考慮

慶應義塾大学 小野晃典

同 千葉貴宏

### 報告要旨

#### 研究目的

「顧客満足」は、周知のとおり、多くの流通・マーケティング研究者および実務家を魅了してきた重要概念である。この概念の規定メカニズムを明らかにすべく開発された一連の「期待不一致モデル」は、典型的に、「成果」が「期待」をどれだけ上回ったかを意味する「不一致」が正の影響を「満足」に及ぼすと主張している。しかし、期待を上回るような特別な製品やサービスは、はたして満足向上に貢献するのであろうか。本論は、「流通・マーケティング理論の現状と展望 ～重要概念・仮説・モデルの再検討」という統一論題の下、「期待不一致モデル」を再吟味し、上記の疑問に解答しうる新たなモデルを開発する。

#### 研究方法

従来の「期待不一致モデル」が「成果」から正、「期待」から負の影響を受けた「不一致」が「満足」に正の影響を与える様子を描写したのに対し、本論は同様の影響を「成果」と「期待」から受けた「負債感」が「満足」に負の影響を与える様子を追加的に描写した因果モデル、「期待不一致負債感モデル」を構築した。そして、このモデルの経験的妥当性を検討するために、消費者データを収集し、構造方程式モデルを推定した。

#### 研究知見

分析の結果、満足は、不一致によって正の影響を受けるだけでなく、負債感によって負の影響を受けるということが示唆された。それゆえ、たとえば熱心に接客する接客員に対して「負債感」を抱くことによって、顧客はかえって「満足」とは程遠い心的反応を示すに至る場合があると考えられる。このように、多数のバリエーションを持つ「期待不一致モデル」がいずれも示唆してこなかった影響関係を示唆できたことによって、本論の「期待不一致負債感モデル」は、「期待不一致モデル」を用いて「顧客満足」の規定メカニズムを理解しようとする試みに対して、新しい展開をもたらしたとすることができるであろう。

#### 参考文献

Akinori Ono and Takahiro Chiba (2010), “Indebtedness as a Determinant of Satisfaction: An Extension of the Expectancy Disconfirmation Model,” *2010 AMA Winter Marketing Educators’ Conference Proceedings*, pp.19-20.

その他の参考文献については、小野晃典 <akinori@fbc.keio.ac.jp>に照会されたい。

## 食品スーパーの競争力を形成する現場力

長岡大学 岸本徹也

日本の食品スーパー業界（業態）は、売上高の全小売業に占める割合も高く、成長率は低いものの発展を遂げている業態である<sup>(1)</sup>。業界内では、低価格を訴求する企業や店舗のアメニティ性を高め顧客の支持を得ようとする企業、あるいは生活提案の売場作りを力を入れる企業などさまざまな市場戦略が展開されている。

このように食品スーパーは業態としてのプレゼンスも高く、多様な市場戦略の展開は大変興味深いものであるにも関わらず、これらの実態を実証データに基づいて明らかにした研究は少ない（建野 1993；岸本 2008a）。

この原因の一つとして考えられるのは、食品スーパーの仕組みや競争優位の源泉を捉える概念装置の不十分さである。総合スーパーは、業態論やチェーンストア理論（佐藤 1971；矢作 1981）で、コンビニエンスストアは、小売システムイノベーション論（矢作 1994）で説明された。

食品スーパー業態も業態論や小売システムイノベーション論の観点から捉えることはできよう。しかし、さらに食品スーパーの業態固有性に着目してみたい。この業態特性とは、日常の食生活のニーズを満たすためのワンストップショッピング機能を提供することである（安土 1987）。そのために、地域の生活を反映した売場を日々の時間帯に合わせて作る作業をチーム活動によって行う。また、生鮮食品や総菜は、店舗内で加工されることが多いため、バックヤードは食品工場の様相を呈している（石原 1998）。このように業態特性を捉えると、現場力と言える店舗における業務遂行レベルが競争優位に繋がっているものと考えられる（岸本 2008b）。

この店舗の現場力を店舗実行能力（岸本 2008b）という概念でとらえ、日常のオペレーションを確実に遂行できる仕組みを探究していく。現場力は熟練に限界のあるパートタイマーによるチーム作業とそれを適切にサポートする本部の支援を必要とする。さらに、店舗実行能力を上げるためにオフ・ラインの小集団活動というものが影響を与えていると考えられるため、この要素も分析モデルに組み入れる。

分析対象の研究蓄積が少ないために量的データ分析の解釈を質的データによりフォローアップするミックスド・メソッド研究法（Mixed Methods）を採用する。

食品スーパーは日銭稼ぎの商売でもある。日々の単調な業務をひたすらこなしていかなければならない。概念装置の開発では、この単調な日常業務が積み重ねられ、それを本部が効果的な仕組みでサポートできるなら、企業の成長に繋がっていくことを探究し、実務家へのインプリケーションとしたい。

## 注

- (1) 平成 19 年商業統計（法人）によると、食品スーパー業態の全小売業の年間販売額に対する構成比率は 13.9%であり、主要な業態の括りで考えるとトップである。次にくる主要な業態は百貨店の 6.3%である。また、同調査による主要業態における平成 16 年度調査に対する販売額の前回比は、食品スーパーで 0.5%、百貨店でマイナス 3.7%である。また、全小売業の前回比は 2.8%である。

## 【参考文献】

- 安土敏(1987)『日本スーパーマーケット原論』ぱるす出版.
- 石原武政(1988)「新業態としての食品スーパーの確立」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代④ 営業・流通革新』有斐閣.
- 岸本徹也(2008a)「日本におけるスーパーマーケット研究の系譜と展望」『季刊マーケティングジャーナル』No. 109.
- 岸本徹也(2008b)「食品スーパーにおける店舗運営システムの分析フレーム」『流通情報』No. 464.
- 佐藤肇(1971)『流通産業革命』有斐閣.
- 建野堅誠(1993)「わが国におけるスーパー研究の動向」田村正紀・石原武政・石井淳蔵編『マーケティング研究の新地平』千倉書房.
- 矢作敏行(1981)『現代小売商業の革新』日本経済新聞社.
- 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.

# サンフランシスコ市における近隣商店街の活性化 ～カストロ地区とヘイト・アシュベリーの事例研究～

敬愛大学 畢 滔滔

## 1 はじめに

本研究の目的は、都市部近隣商店街<sup>1</sup>の活性化メカニズムを明らかにすることにある。都市部近隣商店街の衰退は、住民の生活に不便をもたらすだけでなく、地区全体の荒廃にもつながりかねない深刻な問題であり、その活性化は多くの都市が抱えている今日的課題である。本研究では、活気あふれる近隣商店街が都市部に数多く存在しているアメリカのサンフランシスコ市に注目し、同市の代表的な都市部近隣商店街に関する事例研究を通じて商店街の活性化プロセスを明らかにした上で、公的機関、不動産所有者とコミュニティ組織それぞれが果たした役割を解明する。

サンフランシスコ市は「なぞの都市」(Castells 1983)と言われる。なぜならば、同市はアメリカの他の主要都市と同様に、戦後、都市部住宅地の住民が郊外に移転し、また、1950年代から1970年代にかけてダウNTOWN地区において大規模な都市再開発事業が実施され、中心業務地区(Central Business District, CBD地区)と大規模な小売集積が建設されたからである。たしかにサンフランシスコの都市部にある既存の住宅街と近隣商店街は一時的な衰退を経験した。しかし、多くのアメリカ主要都市と異なり、その後再生に成功した。なぜ戦後、一時的に衰退したにもかかわらず、同市の都市部近隣商店街は再生できたのか。

本研究では、サンフランシスコ市の2つ代表的な都市部近隣商店街であるカストロ地区(the Castro District)とヘイト・アシュベリー(Haight Ashbury)の商店街に関する事例研究を通じてこの問題を検討する。これらの商店街を分析対象として取り上げた理由は、特殊な高級住宅地に隣接しないことに加えて、衰退と再生の両方のプロセスが見られたからである。

事例研究で利用したデータは3つある。第1に、研究対象の両地区に関する歴史資料、開発事業の計画と審査の記録、新聞と雑誌記事である。第2に、サンフランシスコ都市再開発公社(San Francisco Redevelopment Agency, SFRA)、両地区の商人連合会・コミュニティ組織の役員に対するインタビュー調査<sup>2</sup>のデータである。第3に、両地区で計画された開発事業のパブリック・ヒアリングおよび、商人連合会とコミュニティ組織の定例会議に参

<sup>1</sup> この研究でいう近隣商店街とは、住宅地周辺に立地し、主に日用品や買回り品を取り扱う中小小売店とサービス店で構成される商店街を指す。

<sup>2</sup> インタビュー調査は、(1) Michael J. Grisso (Senior Project Manager of San Francisco Redevelopment Agency)、(2) Ted Loewenberg (Chairman of Haight Ashbury Improvement Association)、(3) Andrea Aiello (Executive Director of Castro / Upper Market Community Benefit District) と (4) Richard Magary (Manager of Merchants of Upper Market & Castro) の4氏に対して実施した。

加して記録した筆記録である。

本稿の構成は次の通りである。まず、次の第2節では、戦後サンフランシスコ都市部の変化を分析した既存研究をレビューした上で、本研究の位置づけを明らかにする。第3節では、カストロ地区とヘイト・アシュベリーについて、住宅街と近隣商店街の変遷を説明し、地区再生のプロセスを示す。第4節では、事例研究の結果を理論的に分析する。最後に第5節では、結論を述べる。

## 2 既存研究のレビューと本論文の位置づけ

サンフランシスコ市は、美しいかつ活気に満ちた都市部があるため、その戦後の都市発展を分析した研究は少なくない。しかし、これらの研究の多くは CBD 地区の都市再開発事業に注目してきた。こうした研究では、事業をめぐる市当局、大手企業、労働組合、地元住民などさまざまな関係者グループの利害関係を明らかにし、グループ間の交渉が事業の計画と実施の結果を左右したことを解明した (Wirt 1974, Jacobs 1980, McGovern 1998, Hartman and Carnochan 2002)。さらに、再開発事業によって、サンフランシスコ市が金融・サービス業の中心となったことで、多くの若い専門職が市に流入した一方、たくさんの地元住民が立ち退きを余儀なくされたことも明らかにされた (McGovern 1998, Hartman and Carnochan 2002)。これらの研究結果は、都市部近隣商店街を取り巻く環境の変化を理解するには重要であると考えられる。また、同市の土地利用と開発事業に関する意思決定のプロセスと特徴を明らかにした既存研究の成果は、都市部近隣商店街における開発事業の意思決定を考察するための分析枠組みを提供したと評価できる。

既存の文献のうち、都市部近隣地区 (neighborhoods) にとくに注目した研究は Castells (1983)、Godfrey (1988) と Jacobs (1980) である。代表的な研究である Castells (1983) では、サンフランシスコの都市部住宅地の特徴を明らかにした上で、特徴の形成要因を地区に関する事例研究を通じて分析した。Castells (1983) によると、1950 年代以降サンフランシスコ市は、産業の変化、大量な移民の流入、大規模な都市再開発を経験したにも拘わらず、都市部の既存の住宅街がスラムに化したり、消滅したりしなかつただけではなく、むしろいっそう発展した。結果としてサンフランシスコ市は、多様な文化特色を持つ住宅街が都市部に共存し、アメリカで最も魅力的な住宅市場の 1 つとなったという。こうした特徴をもたらした要因として Castells (1983) では 2 点を指摘した。第 1 点は、都市部の住民とコミュニティ組織は、住宅地を取り壊す都市再開発事業に対して反対運動を起こした上で、住宅地の環境を改善したことである。第 2 点は、サンフランシスコで新都市中間層 (new urban middle class) が、地域社会における重要な勢力として出現したことである。彼らは、大手企業がサポートしたライフスタイルに従おうとはせず、典型的な郊外住宅を好まず、文化密度が高い都市部生活に魅力を感じ、住環境に対する自己管理に熱心であった。

Godfrey (1988) も Castells (1983) と同様に、都市部近隣地区に関する事例研究を通じて、戦後サンフランシスコの都市部住宅地の発展において、コミュニティ組織が住宅地の存続とコミュニティ文化の維持のために活発な活動を行ったことを明らかにした。Godfrey (1988) では、都市部近隣地区のコミュニティ組織は多様な文化が共存するサンフランシスコ都市部の形成に大きく貢献したと主張した。

一方、1966年から1974年までサンフランシスコ都市計画局長を務めた Jacobs 氏はその著書において、当時市の都市開発に関する行政構造や市民の反応など幅広い背景を紹介した上で、都市部の老朽住宅地の改造について、2つの公的機関であるサンフランシスコ都市再開発公社と都市計画局が異なった方法を推進したことを明らかにしている (Jacobs 1980)。再開発公社は、老朽地区を強制的に収用し、全面的に取り壊して再建築する方法を推進した。この方法は1960年代末までサンフランシスコ市が採用した主な方法であり、これによって多くの低所得者・マイノリティー住宅地が壊され、健全な建物も消滅してしまい、再開発に対する市民の反感が高まった。一方、1960年代末から1970年代にかけて都市計画局は、老朽住宅を修繕する方法を唱え、修繕工事を実施する不動産所有者に対して低金利融資や補助金を提供する「連邦補助住宅基準適合化事業」(Federally Assisted Code Enforcement, FACE プログラム事業) と「修復支援事業」(Rehabilitation Assistance Program, RAP 事業)<sup>3</sup>を推進した。これらの事業は連邦政府の補助金削減や、公的機関が提案した事業に対する住民の不信感によって、最終的に9つの地区でしか実施されなかったが、一方、事業は当時都市部住民の間で広がった老朽建物の修繕運動を正当化したという効果もあったという。

このように、サンフランシスコの都市部近隣地区に注目した既存研究は、地区の発展において、コミュニティ組織と市当局それぞれ行った活動を明らかにした。コミュニティ組織の草の根的な活動とその役割を指摘したことは既存研究の最大の貢献である。しかし、既存研究はいずれも住宅街を分析対象としたため、周辺の近隣商店街に関する詳細な分析は行われていない。そこで、本研究では近隣商店街に注目し、同市の2つ代表的な近隣商店街であるカストロ地区とヘイト・アシュベリーの商店街に関する事例研究を通じて、その再生メカニズムを分析する。

### 3 カストロ地区とヘイト・アシュベリーの変遷

カストロ地区とヘイト・アシュベリーはサンフランシスコ都市部のほぼ中央に位置する(図1)。カストロ地区の中心はカストロ通り沿いの2ブロックにわたる商店街であり、ヘ

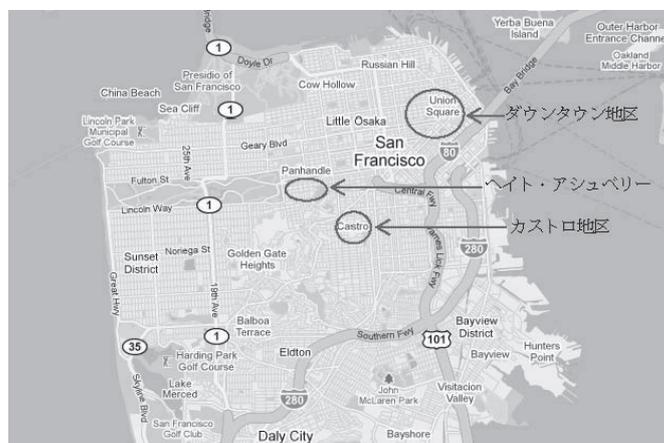
---

<sup>3</sup> FACE プログラム事業は連邦補助事業であり、1965年「住宅及び都市開発法」によって生みだされ、1972年に資金が連邦予算から削られ、事業は終焉した。一方、RAP 事業はFACE プログラム事業の終焉にともない、1973年から始まった市単独補助事業である。

イト・アシュベリーの中心はヘイト通り沿いの9ブロックにわたる商店街である。表 1 と表 2 は両商店街の業種構成を示している。表に示されるように、両商店街は飲食料品、衣料品、住関連商品専門店、ギフトショップ、レストランとサービス店から構成されている。いずれも店舗規模が小さく、また、駐車も路肩駐車しかできないが、それにもかかわらず、双方とも地区住民と観光客が多く訪れる非常に賑やかな商店街である（写真 1）。

しかし、両商店街は形成されてから一貫してこのような状況にあったのではない。いずれも第二次世界大戦後、周辺の住宅街とともに荒廃した時期があった。次は商店街が立地する地区の変遷を説明し、商店街再生のプロセスを明らかにする。

図 1 カストロ地区とヘイト・アシュベリーの位置



(出所) 2010 Google 地図データにより筆者が作成。

表 1 カストロ通りの商店街の業種構成 (2010 年、計 59 店舗)

業種(小売・レストラン)	店舗数	業種(サービス)	店舗数
衣料品・靴専門店	7	クリニック・健康サービス	6
ギフトショップ	5	不動産会社	4
飲食料品専門店	4	銀行・保険会社	4
住関連商品専門店	4	美容室・理髪店	3
ドラッグストア	1	コミュニティ・サービス	3
バー・カフェ・レストラン	14	旅行会社	1
	内訳	映画館	1
バー	5	ホテル	1
カフェ・レストラン	9	クリーニング・テーラー	1

(出所) Merchants of Upper Market & Castro ホームページ

(<http://www.sanfranciscomerchants.com/associations/mumc/4.htm>) より筆者が作成。

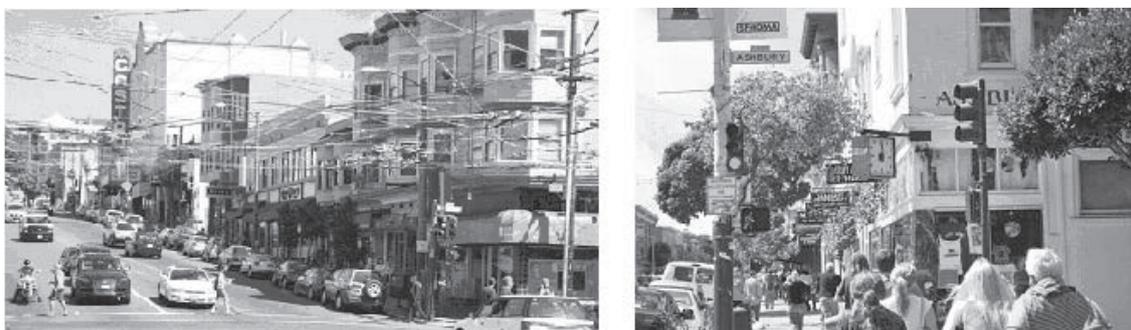
表 2 ヘイト通りの商店街の業種構成 (2010 年、計 88 店舗)

業種(小売)	店舗数	業種(レストラン・サービス)	店舗数
衣料品・靴専門店	28	バー・カフェ・レストラン	25
ギフトショップ (ヒッピー文化の関連商品、その他のギフト)	17	タトゥー・ピアシングショップ	2
レコードショップ	4	クラブ	1
アクセサリ・ジュエリー	4	ゲームセンター	1
本屋	2	旅館	1
美術用具専門店	1		
入浴用品専門店	1		
ローラースケート用品専門店	1		

(注) 商店街の範囲はヘイト通り 900 番から 1700 番までである。

(出所) SFGate (<http://www.sfgate.com/neighborhoods/sf/haight/>) より筆者が作成。

写真 1 カストロ通りの商店街 (左) とヘイト通りの商店街 (右)



### 3.1 カストロ地区の変遷

カストロ地区で住宅街が本格的に形成されたのは 1906 年のサンフランシスコ大地震以降である<sup>4</sup>。それから今日まで地区の発展は 5 つの時期に分けることができる。すなわち、

(1) 住宅街が形成されてから 1950 年代まで、(2) 1950 年代から 1960 年代後半まで、(3) 1960 年代後半から 1980 年代始めまで、(4) 1980 年代から 1990 年代前半まで、および (5) 1990 年代前半以降である。

(1)カストロ地区は 1950 年代まで主に労働者階級のアイランド系移民の住宅街であり、建物はヴィクトリアン・ハウス様式の木造住宅であった。地区の中心はカストロ通り沿いの近隣商店街であり、当時の商店街には食料品店、本屋、花屋、雑貨店、公衆浴場、クリーニング店、銀行などの生活必需品とサービス店の他、ドレスショップのような買回り品店、コミュニティセンター、映画館があった。商店街の商人たちは連合会である Eureka Valley Merchants' Association を組織し、ピクニックやダンスパーティなどのイベントを開

<sup>4</sup> 地区の名称は 1970 年代まで Eureka Valley であり、その後 the Castro に変わった。本論文では、混乱を招くことを避けるために、the Castro という名称だけを用いる。

催した。1950年代までカストロ地区は「少ない収入で家族を養う人々の最も理想的な住宅地」(Stryker 2002)と広く認識されていた。

(2) しかし、1950年代に連邦住宅局の住宅ローン保証や州間高速道路の建設によって、カストロ地区では、若い白人家族が郊外に移転した。これによって、地区に空き家が増加し、住宅の維持と補修が怠られ、もともと安かった不動産価格がさらに下落した。住宅街の衰退にともない、近隣商店街の店舗の多くも郊外に移転したり、閉店したりした。

(3) 一方、1960年代後半から、ヒッピーや同性愛者たちはカストロ地区の安い老朽住宅を買い始めた。彼らは、サンフランシスコ都市再開発公社が実施した都市再開発事業によってダウンタウン地区から立ち退かざるを得なくなった人々であった。カストロ地区の不動産価格の安さと、多くの空き屋の存在は彼らを引きつけた最大の原因であった (Robinson 2002)。彼らは荒廃したヴィクトリアン・ハウスを購入した後、人を雇い、または自ら道具や材料を買って住宅を修繕した。これによって、もともと同じ形の薄暗いヴィクトリアン・ハウスは、修繕者それぞれの趣味や想像力によって、さまざまな形の多彩な建物に変わり、1970年代半ばからカストロ地区の不動産価値が上昇した。古くから地区で住んでいた非同性愛者住民は、不動産価格の上昇を見ていっそう喜んで住宅を売却し、地区は同性愛者のコミュニティに変化した。

こうしたコミュニティの形成は、新しい商人たちを地区に引きつけた。彼らは商店街の古い店舗を買い取って新しい住民や観光客向けの店を開いた。例えば、かつての妊婦用品専門店が高級紳士服店に、肉屋がカフェと有機食料品店に変わり、また、ビタミンショップ、日焼けサロン、バー、建築会社、同性愛者医師や弁護士のオフィスなど、かつて商店街になかった小売店やサービス店もオープンされた。旧い商人連合会 Eureka Valley Merchants' Association への入会に断られた新しい商人たちは、休眠状態にあったヒッピー商人組織 Castro Village Association を復活させ、1974年に第1回 Castro Street Fair を開催した。現在このフェアは世界最大のストリート・フェアに発展している (Robinson 2002)。さらに、新しい商人たちは住民と共に、長く荒廃したカストロ映画館の修復運動を起こした。リニューアルされたカストロ映画館はかつてのボードビル劇場から、若い専門職に人気が高いクラシック映画やアート映画を上映するようになり、サンフランシスコの最も有名な映画館の1つに変わった。

(4) しかし、1980年代から90年代初めまでのエイズの蔓延によって、サンフランシスコ市で18,000人以上が亡くなり、カストロ地区は市内で死者が最も多かった地区であった。住民や商店主の死亡によって、カストロ地区は再び空き屋と空き店舗が増加し、不動産価格が下落した。

(5) 一方、1990年代前半にエイズの蔓延がコントロールされた後、便利な立地と多くの空きヴィクトリアン・ハウスの存在は、再び若い住民をカストロ地区に引きつけた。しかし、1970年代と異なり、1990年代に地区に転入した人たちは、男性だけではなく、女性

や家族も多く、地区はより多様な人が住む住宅地に変化した。

商店街においても、店主の死亡によって生じた多くの空き店舗は 1990 年代前半から新しい商人たちに買い取られて店がオープンされた。住民の変化と健康ブームによって、商店街の新たな業種構成は 1970 年代と異なり、バーやダンスクラブが大きく減少した一方、高級レストラン、スポーツジム、健康食品専門店、セラピーの店が増加した。

### 3.2 ヘイト・アシュベリーの変遷

ヘイト・アシュベリーはもともと 1880 年代中産階級の住宅地として開発されたが、1930 年代に大恐慌によって住民の多くは住宅を賃貸または売却せざるを得なくなったため、地区は労働者階級の賃貸住宅地が変わった。1930 年代以降ヘイト・アシュベリーの発展は 3 つの時期に分けることができる。すなわち、(1) 1930 年代から 1960 年代半ば、(2) 1960 年代後半から 1970 年代初めおよび、(3) 1970 年代前半以降である。

(1) 第二次世界大戦中、軍事工場や港湾労働者が多くヘイト・アシュベリーに転入した。1950 年代に入るとヘイト・アシュベリーは他の都心部住宅地と同様に、白人住民が郊外に移転し始め、さらに、1959 年にカリフォルニア州がこの地区を横断する高速道路の建設を計画したため、白人住民の転出にさらに拍車がかかった<sup>5</sup>。その結果、家賃が安く、空き家が多いヘイト・アシュベリーに、白人住民に替わって黒人家族、ビート族の人たちが転入し、1960 年代に地区は収入が低い多様な人種が住む住宅地となった<sup>6</sup>。

ヘイト通り沿いの商店街が近隣商店街として発展し始めたのは 1940 年代後半からである。1956 年にサンフランシスコ都市計画局の調査によると、商店街は典型的な近隣商店街のように、中小店舗から構成され、駐車所不足の問題を抱えていた一方、周辺の低所得住民の購買に支えられ、空き店舗率が 8%に止まっていたという (San Francisco Department of City Planning 1972b)。その後地区に転入したビート族の間で発展したヒッピー・ムーブメントは、商店街に観光客を引きつけたため、観光客向けの店が多く開店された。1965 年に空き店舗率が 4%に減少し、商店街の経営は安定していた。

(2) しかし、1960 年代後半マスコミの報道によって、ヘイト・アシュベリーはヒッピー・ムーブメントの中心になり、アメリカ各地から数万人の若者が地区に流入した。1967 年になると地区では、薬物が蔓延し、犯罪率が急速に上昇したため、最初に地区に移り住んだヒッピーたちがヘイト・アシュベリーから転出し、観光客も離れた。1970 年代初めまで地区に集まったのは、アメリカ各地からの無一文の学校中退者や家出の少年少女達、非

<sup>5</sup> 高速道路の建設計画は住民の反対運動によって最終的に中止された。

<sup>6</sup> 例えば、1950 年にヘイト・アシュベリーの黒人住民の比率はわずか 2%であったが、1960 年に 16%に上昇した。また、1960 年にサンフランシスコ市住民の年間所得の中央値が 8,863 ドルであったのに対して、ヘイト・アシュベリーのそれは 7,787 ドルではるかに低かった (San Francisco Department of City Planning 1972b)。

行少年グループであった (Smith and Luce 1971)。さらに、1967 年末から 1970 年代初めにかけて、地区で起きた凶悪暴行事件がマスコミに大いに報道された後、ヘイト・アシュベリーがきわめて危ない近隣地区であるというイメージが市民の間で広がった。

こうした状況の中、商店街において店主たちが店舗を売却し、1971 年に空き店舗率が 35%に達した。1971 年にサンフランシスコ都市計画局が実施した商店街の来街者調査によると、大多数の顧客は以前ほど商店街に買い物に来なくなったという。その理由として最も多く挙げられたのは、商店街に (a) 乞食者、ぶらつく人、薬物中毒者が多く、(b) ゴミが散らばり、店舗が老朽化しており、(c) 店舗と商品が少なく、また、価格が高い一方、品質が低い、といった理由であった (San Francisco Department of City Planning 1972b)。実際、1968 年にある市議員がヘイト・アシュベリーを視察した後、「ここ (ヘイト・アシュベリー) は第二次世界大戦直後の焼き尽くされたベルリンを思い出させた」というコメントを残している (Smith and Luce 1971)。

(3) 地区の状況が好転し始めたのは 1970 年代前半以降である。1970 年 8 月に、Alioto 市長は「ヘイト・アシュベリー再生市長諮問委員会」(Mayor's Committee to Restore the Haight-Ashbury) を設立し、1972 年にサンフランシスコ都市計画局は、ヘイト・アシュベリーの住宅街と商店街の状況を調査した。調査の結果、住宅・店舗の荒廃が急速に進んでいった一方、民間金融機関が地区を、融資リスクが高いスラム地区として取り扱っていったため、不動産所有者が建物の修繕資金を民間金融機関から調達することが困難であったことが明らかにされた。こうした調査結果に基づいて都市計画局は、ヘイト・アシュベリーの再生には公的支援が必要であるという認識を示した (San Francisco Department of City Planning 1972a)。

1973 年にヘイト・アシュベリーの不動産所有者の要請に基づいて、地区の一部分である Upper Ashbury エリアは、市の住宅条例を違反した建物の所有者に対して改修コストを限度額として 6.5%~7.5%の低金利融資を市が提供する「修復支援事業」(Rehabilitation Assistance Program, RAP 事業)に指定された<sup>7</sup>。実際事業の効果はエリアを超えて地区全体に及ぼした。事業完成後の 1970 年代半ばから、当時「ヒポイシー」(Hipoisie) (Godfrey 1988) と呼ばれた人、すなわち、若く、相対的に裕福であり、社会的にリベラルであり、非伝統的なライフスタイルで生活していた人が多く地区に転入した。彼らは自ら資金を調達して購入した老朽住宅を修繕した。

住宅街の変化にともない、商店街も大きく変わった。1976 年から 1978 年までのわずか 3 年間で、商店街の不動産の所有者の 3 分の 1 もが変わった。空き店舗率は 1975 年の 21% から 1983 年の 2%に低下し、レストラン、ブティックなどの専門店が増加した。また、治

---

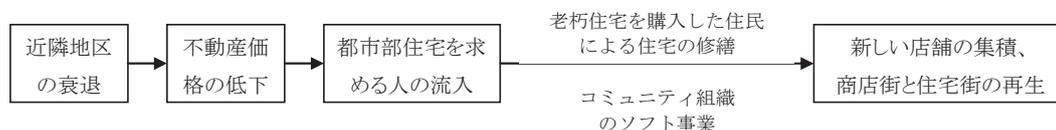
<sup>7</sup> 市がこのエリアを選定した理由は、エリアに住宅基準を違反した建物の比率がより低かったため、改修に必要とされた融資額が他のエリアより少なかったと計算したからである (Jacobs 1980)。

安状況の改善で観光客が商店街に戻った後、ヒッピー文化の関連商品や他の記念品専門店が相次いで開店した。ヘイト通り沿いの商店街は「アメリカで最も多様なビジネスとライフスタイルの人々が集まる不思議な商店街」(Godfrey 1988)であると評価されるようになった。

#### 4 分析：都市部近隣商店街の再生のメカニズム

事例研究の結果から分かるように、近隣商店街はその背後の住宅街の変化に大きく影響される。カストロ地区とヘイト・アシュベリーの変遷は、図 2 に示されている類似した再生プロセスを示した。すなわち、住宅街と近隣商店街の衰退はその不動産価格の低下をもたらしたため、安い物件の存在は、安価な都市部住宅を求める人々を地区に引きつけた。地区の老朽住宅を購入した住民は個人のリソースを利用して住宅を修繕し、彼らのコミュニティ組織は環境の改善と地区の宣伝に努めた。一方、こうした住宅街の環境改善と新しい住民の集まりは彼らをターゲットとする新しいビジネスを近隣商店街に引きつけ、商店街は住宅街と共に再生した、というプロセスである。

図 2 都市部近隣商店街の再生プロセス：事例研究の結果



こうした再生プロセスが発生するには2つの条件が必要であると考えられる。一つは、不動産価格が地区の衰退に応じて下落することである。もう一つは、地区の老朽住宅を購入した住民は住宅と周辺的环境を改善するよう努力することである。アメリカにおける再生できなかった都市部近隣地区を見ると、地区の衰退は不動産価格の下落をもたらしたが、移入した新しい住民は住環境を改善する動きがなかったことがよく観察される。では、なぜサンフランシスコでは環境改善の動きがあったのか。

その原因は、サンフランシスコの都市部近隣地区の老朽住宅を購入した人の多くは、所得などの理由により都市部で居住せざるを得ないのではなく、むしろ都市部を好んで自ら住む場所として選んだからであると考えられる。彼らは Hipoisie に代表された新都市中間層だけではなく、所得水準がさまざまな人々であった。しかし、彼らが共通したのは、典型的な郊外住宅街、すなわち、住民が単一人種・家族構成であり、機能が人工的に配置され、駐車場付きのような住宅街を好まず、多様な人種と文化が交わり、活発な街と便利な公共交通があり、多様な機能が組み入れた都市部の住宅街に魅力を感じたことである。このような不動産所有者と、彼らのコミュニティ組織は、都市部近隣地区の再生で最も重要

な役割を果たした。

一方、再生プロセスにおいて市当局が果たした主要な役割は、巨額な補助金を提供したり、再生事業を直接実施したりすることではなく、むしろ、市の主要産業を製造業から金融・サービス業に転換させたことである<sup>8</sup>。実際、1950年代サンフランシスコ市は製造業が衰退し、また、港業務も減少しつつあったため、市当局は市を金融・サービス業の中心都市に転換させようとした。これを実現するために、1950年代から1970年代にかけて市当局が都市再開発事業を通じて、ダウンタウン地区でオフィスビル、ホテル、ショッピング・モールの集積を造り上げ、大手企業の本社、これらの企業の業務をサポートする法律事務所、会計事務所、通信企業などを市に誘致した。産業転換の成功は市の従業者構成の変化をもたらした。例えば、1960年から1970年まで、市における製造業の従業者は15.7%減少した一方、金融・保険・不動産産業の従業者は31.9%、サービス業の従業者は28.4%、公務員は26.4%増加した（Castells 1983）。このように、市の産業転換政策とそのために行った都市開発は、大量な若い専門職を市に移入させ、新都市中間層の拡大に寄与した。これは、都市部近隣地区の再生において市当局が果たしたマクロレベルでかつ間接的な役割である。

## 5 おわりに

本論文では、都市部近隣商店街の再生メカニズムを、サンフランシスコ市の近隣商店街に関する事例研究を通じて分析した。事例研究から得られた結論は3点にまとめることができる。

第1に、近隣商店街はその周辺の住宅街の状況に左右されるため、再生させるには住宅街を含めた地区全体の再活性化を図る必要がある。

第2に、都市部近隣地区が再生するには2つの条件が必要である。一つは、不動産価格が地区の衰退に応じて下落することである。もう一つは、不動産所有者は自らの住宅や店舗を修繕するよう努力することである。

第3に、公的事業は呼び水の役割しか果たすことができない。地区の再生には、不動産所有者の投資と、彼らと彼らのコミュニティ組織の環境改善の努力が必要である。

本研究の結果は、アメリカだけではなく、日本の中心市街地近隣商店街の再活性化にも重要な示唆を示したと考えられる。日本においては、中心市街地の割高な家賃と、一部の空き店舗所有者の低い賃貸・売却意欲は、住宅街と近隣商店街の再生を阻害する大きな要

---

<sup>8</sup> たしかに修復支援事業のような公的支援があったが、事業の実施件数が少なく、またヘイト・アシュベリーの事例にも見られたように、市が提供できる資金は少なかったため、事業の実施先として選ばれたエリアは衰退の度合いがより低いエリアであった。そのため、これらの公的事業が広範な都市部近隣地区の再生をもたらしたとはいえない。

因となっている。また、中心市街地商店街の再生において公共事業に対する過度の期待が商店主たちの間で抱かれている。これらの問題を解決する上で、サンフランシスコ市の再生事例から学ぶべきポイントは少なくないと思われる。

## 参考文献

- Castells, Manuel (1983), *The City and the Grassroots: A Cross-Cultural Theory of Urban Social Movements*. Berkeley: University of California Press.
- Godfrey, Brian J. (1988), *Neighborhoods in Transition: The Making of San Francisco's Ethnic and Nonconformist Communities*. Berkeley: University of California Press.
- Hartman, Chester W. and Sarah Carnochan (2002), *City for Sale: The Transformation of San Francisco*, Revised and Updated Edition. Berkeley: University of California Press.
- Jacobs, Allan B. (1980), *Making City Planning Work*. Chicago: American Planning Association.
- McGovern, Stephen J. (1998), *The Politics of Downtown Development: Dynamic Political Cultures in San Francisco and Washington, D. C.*. Lexington: The University Press of Kentucky.
- Robinson, Frank M. (2002), "Castro Street, That Great Street," in *Out in the Castro: Desire, Promise, Activism*, ed. Winston Leyland, 44-77. San Francisco: Leyland Publications.
- San Francisco Department of City Planning (1972a), *Housing in the Haight Ashbury: A Background Study*. Unpublished report.
- (1972b), *Haight Street Shopping Area: A Background Study*. Unpublished report.
- Smith, David E. and John Luce (1971), *Love Needs Care: A History of San Francisco's Haight-Ashbury Free Medical Clinic and Its Pioneer Role in Treating Drug-abuse Problems*. Boston: Little, Brown and Company.
- Stryker, Susan (2002), "How the Castro Became San Francisco's Gay Neighborhood," in *Out in the Castro: Desire, Promise, Activism*, ed. Winston Leyland, 29-36. San Francisco: Leyland Publications.
- Wirt, Frederick M. (1974), *Power in the City: Decision Making in San Francisco*. Berkeley: University of California Press.

## 商店街組織による NPO 設立

### —商店街組織の存続に向けた選択肢の1つとして—

北海学園大学 菅原 浩信

#### 1. はじめに

##### 1. 1. 問題意識

近年、商店街組織と NPO の連携・パートナーシップが数多く展開されている<sup>1)</sup>が、それにとどまらず、商店街組織（あるいは商店街組織のメンバー有志）が NPO を設立するケース<sup>2)</sup>もみられつつある。

商店街組織は、もともと主として共同事業（例えば、アーケード建設等）を行うために設立されている。その後、商店街組織の活動範囲は、経済事業（例えば、大売り出し、スタンプ・シール事業等）や、まちづくり等へと拡大している。商店街組織がその存続を図っていくには、こうした活動範囲の拡大が求められる。しかし、後継者難・営業不振等に伴うメンバーの減少や、メンバーの高齢化が進展している商店街組織の場合は、それに対応していくことが困難になっている。そのため、商店街組織のメンバー有志が NPO を設立し、様々な活動を展開していくことが考えられる。

また、商店街組織は、「地域商店街活性化法」において「地域コミュニティの担い手」として位置付けられている。これまで、多くの商店街組織は、地域コミュニティを基盤として、財・サービスの提供をはじめとする様々な活動を展開してきた。しかし、その地域コミュニティの多くでは疲弊・縮小がみられており、存続の危機に直面している。地域コミュニティの存廃は、商店街組織の存続に直結する問題である。そこで、商店街組織は、地域コミュニティの再生に向けて何らかの貢献を行う必要がある。そのため、商店街組織には、ミッションの再定義（「経済団体」⇒「地域貢献団体」）が求められている。しかし、これまでのミッション（「経済団体」）に固執する商店街組織もまだ数多く存在している。さらに、商店街組織においては、様々な組織運営上の課題（例えば、迅速な意思決定の困難さ等）が存在している。したがって、地域コミュニティの再生に向け、組織全体として取り組むことが困難な商店街組織の場合は、そのための活動の受け皿として NPO を設立することが考えられる。

一方、NPO には、公益的な活動を展開しているという社会的評価の高さ（イメージのよさ）、行政における NPO との明確な協働志向（その結果として、補助金・助成金獲得が比較的容易）、設立手続きの簡便さ（「認証」により設立可能）といった利点が存在している。そのため、商店街組織は、株式会社<sup>3)</sup>等に限らず、NPO を設立することが考えられる。

このように、商店街組織による NPO の設立は、商店街や地域コミュニティの存続・再生、さらには商店街組織の存続に向けた選択肢の1つとして考えられる。

## 1. 2. 先行研究

これまで、商店街組織に関しては、様々な分析が行われてきた。例えば、商店街組織の組織特性に関しては、石原（1985）（「所縁型組織」）、鈴木（1990）（「企業間組織」）、田中（1995）（「多極複合型商店街」（個店優先論））等があげられる。また、商店街組織のマネジメントに関しては、石井（1991）（「商店街ライフサイクル」）、加藤（2003）（『「所縁型商店街組織」における調整メカニズム』）、福田尚好（2005）（「調整型リーダーによる『多極複眼的組織』」）、畢（2006）（「意思決定におけるインフォーマルな調整メカニズム」）等があげられる。さらに、商店街組織と外部組織との連携・協働に関しては、田中（2006）や福田敦（2008）が、その必要性を指摘している。商店街組織とは別の組織を設立することに関しては、福田敦（1998）（「基礎的組織（商店街組織）と媒介組織の連合」）や渡辺（2003）（「まちづくりのための仲間型組織形成の必要性」）が、その必要性を指摘している。しかし、商店街組織によるNPO設立に関しては、まだ具体的に言及されていない。

## 1. 3. 研究目的

そこで、本研究においては、商店街組織によるNPO設立・運営のプロセスに焦点を合わせ、(1)商店街組織は「なぜ」、「どのように」NPOを設立したのか（NPOの設立）、(2)NPOは「どのような」活動を展開し、「どのように」運営されているのか（NPOの運営）、(3)NPOは「どのような」成果を実現しているのか（NPOの成果）の3点について分析することを試みる。

## 1. 4. 研究対象・方法

本稿においては、NPOを設立した3つの商店街組織（(1)福江商店街連盟（五島市）、(2)信州新町商店街<sup>4)</sup>（長野市）、(3)発寒北商店街振興組合（札幌市））を事例として取り上げ、各商店街組織のトップ・マネジメント等に対し、インタビュー調査を実施した<sup>5)</sup>。

## 2. 事例

### 2. 1. 福江商店街連盟

#### 2. 1. 1. NPOの設立

ふくえTMOでは、2001年、5つのTMO事業（巡回バス、イベント、空き店舗対策、カード・スタンプ、マップ情報誌）ごとに委員会が設立された。巡回バスについては、福江商店街連盟（以下、商店街連盟）のメンバーが中心となって、巡回バス運行委員会（以下、運行委員会）が設立され、運行許可の取得、運行业者の選定、運行ルートの設定等が進められた。2003年7月、老人会、婦人会、町内会、行政、商工会議所等をメンバーとする巡回バス運行協議会（以下、運行協議会）が設立された。これに伴い、運行委員会は、運行協議会のワーキンググループとして位置づけられた。同年8月に試験運行が開始され、同

年 11 月より本運行が開始された。

巡回バスの運行を継続していくには、補助金の獲得が不可欠であった。そのため、運行委員会では、補助金を獲得すべく様々な取り組みを行ってきた。しかし、中心市街地活性化法の改正等に伴い TMO 事業では補助金の獲得が難しくなり、むしろ NPO の方が補助金を獲得しやすいのではないかと考えた。また、巡回バスの運行主体としては、TMO 内部の一委員会ではなく、法人格を持つべきではないかと考えた。さらに、今後、まちづくりに関与していくためには、NPO である方が望ましいのではないかと考えた。そこで、2008 年 1 月、運行委員会は、NPO 法人市民バスネットワーク五島（以下、市民バスネットワーク）として生まれ変わった。

### **2. 1. 2. NPO の運営**

2008 年 1 月以降、巡回バスの運行は、運行協議会と市民バスネットワークの連携により行われている。運行協議会は、主として巡回バスの利用者の立場にあるメンバー（老人会、婦人会、町内会等）から構成されており、市民バスネットワークは運行者の立場にあるメンバー（ほとんどが商店街連盟）から構成されている。市民バスネットワークの役割は、巡回バスの運行に関わる企画・提案を行うとともに、それらを実行することである。一方、運行協議会の役割は、市民バスネットワークから出された企画・提案に対して、利用者の立場から意見を述べることである。市民バスネットワークでは、毎週 2 回の会議が行われ、巡回バスの運行について様々な検討がなされ、その結果は年 1 回行われる運行協議会において議論、承認されている。また、市民バスネットワークは、中心市街地活性化協議会の中核的存在としての機能も果たしている。

### **2. 1. 3. NPO の成果**

巡回バスの運行は現在も継続されており、2009 年 1 月には利用者が 10 万人を突破している。巡回バスは、とりわけ高齢者が中心商店街へ来街するための交通手段として機能している。商店街組織が主体となった巡回バスの運行は全国的にも数少なく、麻生前首相をはじめとして各地からの視察が相次ぎ、その知名度・認知度は向上している。

また、2008 年 11 月、自動ドアに高齢者が手をはさむという唯一の事故が発生した。市民バスネットワークでお見舞いに行ったところ、その利用者から「巡回バスがないと困る」と言われた。このことから、巡回バスが地域住民に必要とされ、支持されていることが明らかとなっている。

## **2. 2. 信州新町商店街**

### **2. 2. 1. NPO の設立**

信州新町の住民は、これまで自宅で葬儀を行い、引き物、料理、花等は地元で購入することが多かった。しかし、高齢化の進展等に伴い、住民は隣接する長野市内の民間施設で葬儀や法事を行うようになった。そのため、信州新町商店街（以下、商店街）では「葬儀

や法事の引き物等の注文が来なくなった」という話題が出るようになった。そこで、売り上げを回復させるためには、自分たちで葬儀や法事を手掛けるしかないと考えた商店街のメンバー有志が、2002年5月、「セレモニーふるさと」という任意団体を設立した。

葬祭事業に本格的に取り組むにつれ、「商店街の金儲けではないか」という批判が出てきた。そういったイメージを薄めていくために、NPOの設立が考えられるようになった。また、NPOの設立コストは比較的安く、NPOの対外的な信用度が高いことも、NPOの設立を後押しした。さらに、当時、「セレモニーふるさと」のメンバーは、町議会議員、商工会会長等の主要なポジションに就いており、商店街のメンバー等を説得しやすい立場にあるなど、NPOの設立に向けて動きやすい状況にあった。そこで、2004年1月、セレモニーふるさとは、NPO法人ふるさと（以下、ふるさと）として生まれ変わる事となった。

### 2. 2. 2. NPOの運営

ふるさとの理事は13名であるが、実働は9名である。葬儀や法事についての相談は9名全員が受けることができ、最初に相談を受けたメンバーが最後まで担当するという体制になっている。また、この9名は、やる気のある人間ばかりであり、自分たちや商店街の売上を伸ばしたいと考えているため、「みんな仲良く」ということではなく緊張感を持って取り組んでいる。意思決定も9名により情報を共有しながらスピーディーに行われている。

顧客はすべて地域の人たちであり、依頼のあった仕事については絶対に断らず引き受けるようにしている。葬儀や法事については、施主の希望にできるだけ合わせて、きめ細かく行うように心がけられている。また、引き物、料理、花等はすべて商店街の各店に発注している。

一方、メンバーは自分の商売をしながら、ふるさとの活動を行っている。したがって、依頼のあった仕事を絶対に断らずに引き受け、しかもきめ細かく行っていくためには、現在の年間60件程度が精一杯という状況である。

### 2. 2. 3. NPOの成果

町内で葬儀や法事が行われるようになったことで、とりわけ高齢者の参列者が増加している。高齢者においては、長野市内まで1時間かけて行かなくても済むと好評である。

ふるさとの年間売上は、基本料金（手数料）と引き物、料理、花等の販売手数料から構成され、おおよそ100百万円となっている。これより、商店街の各店においては、相応の経済効果（すなわち、売上の増加）が生まれている。当初、商店街内部では、ふるさとの取り組みに反対する人も多かった。しかし、ふるさとが結果を出した（商店街各店の売上増加に貢献した）ことで、反対する人はいなくなり、逆に応援団になってくれている。

## 2. 3. 発寒北商店街振興組合

### 2. 3. 1. NPOの設立

2006年10月、ジャスコ発寒店と約120店舗の専門店からなるイオン発寒ショッピング

センターがオープンした。イオン発寒ショッピングセンターは、発寒北商店街から約 1.5km と車で数分の距離にあり、JRでも 1 駅（発寒中央→発寒）の近さにあることから、発寒北商店街は大きな打撃を受けることが予想された。そこで、発寒北商店街振興組合（以下、振興組合）では、「地域を良くすることにはみんな反対しない」、「まちが良くなれば商店街は必ず良くなる」と、ミッションの転換を図った。

2006 年 3 月、発寒北まちづくりセンター（札幌市の出張所）は、地域の様々な組織・団体の人達を集め、「まちづくり協議会」を設立していた。振興組合のメンバーは、それまで接点のなかった組織・団体の人達と知り合いになり、様々な活動が地域で行われていることを知った。そこで、振興組合では、地域を良くするために、こうした組織・団体の人達の力を入れていく必要があると考えた。振興組合のメンバー以外の力を借りるためには、別組織として NPO を設立するしかないと考えた。また、NPO は補助金の受け皿として有効であると考えた。そこで、振興組合は、2007 年 9 月、NPO 法人まちづくりハツキタ（以下、まちづくりハツキタ）を設立した。

### 2. 3. 2. NPO の運営

まちづくりハツキタの代表は、振興組合の専務理事である。専務理事はその人脈を活かし、振興組合のメンバー以外の人達に声をかけ、まちづくりハツキタに加わってもらっていった。また、2008 年 2 月、札幌市は市長名で「商店街への加入とまちづくり参加へのお願い」という文書を出した。振興組合と西区役所は、この文書を活用し、地域の事業所を回り、振興組合への加入依頼を行った。その結果、多くの事業所が振興組合に加入するとともに、まちづくりハツキタの活動にも関与するようになった。

まちづくりハツキタでは、振興組合と連携しながら、子供の見守り運動（店頭ステッカーを貼る、おそろいのベストを着て登下校時に見守りを行う等）、「ハツキタエコ通信」（地域活動の紹介、振興組合の加盟店舗の紹介等）の発行、アトム通貨の運営（早稲田商店会でスタートした地域通貨、北海道内では発寒北商店街でのみ発行）を行っている。

### 2. 3. 3. NPO の成果

前述の子供の見守り運動がきっかけとなり、振興組合では、インターンシップ（地域で行う職業体験、2008 年スタート、中学生 150 名を振興組合の各店で受け入れ）、廃食用油回収（PTA からやってほしいという申し入れが学校にあったが、学校では安全面等で受け入れることが難しいということで、代わりに振興組合が引き受け）、トイレ掃除（中学校、振興組合、ボランティア組織「掃除に学ぶ会」と連携し、中学生も参加して、中学校のトイレ掃除を実施）等、小・中学校との連携による地域活動を進展させている。

また、アトム通貨の導入は 2009 年 8 月からとまだ日が浅いが、これまで数回のイベント等で配布している他、マスコミ等にも数多く取り上げられており、発寒北商店街の知名度・認知度の向上に寄与している。

### 3. 分析

#### 3. 1. NPO の設立

##### 3. 1. 1. 商店街組織と異なるミッション実現の必要性

商店街組織とは異なるミッションであるまちづくりに関与していくためには、NPO である方が望ましいのではないかということ（福江）、また、「地域を良くする」という商店街組織とは異なるミッションを実現するためには、商店街組織のメンバー以外の人達の力を借りる必要がある、そのためには、商店街組織とは別の組織として NPO を設立するしかないということ（発寒北）から、NPO が設立されている。

##### 3. 1. 2. NPO のもつ「よいイメージ」の活用

「商店街の金儲けではないか」というイメージを薄めていくために、NPO の設立が考えられるようになった（信州新町）。また、NPO の対外的な信用度が高いことが、NPO の設立を後押しした（信州新町）。

##### 3. 1. 3. NPO の「使い勝手の良さ」の活用

NPO の設立コストが比較的低いことも、NPO の設立を後押しした（信州新町）。また、NPO の方が補助金を獲得しやすいのではないかということ（福江）、NPO は補助金の受け皿として有効であるということ（発寒北）から、NPO が設立されている。

#### 3. 2. NPO の運営

##### 3. 2. 1. 商店街組織としてはできない活動の展開

NPO は、巡回バスの運行主体としての活動を展開している。この活動は、中心市街地活性化の一環として取り組むべきものであり、商店街組織としてはできないものである。NPO が中心市街地活性化協議会の中核的存在としての機能も果たしているのは、その証左である（福江）。

##### 3. 2. 2. ミッションを共有した少数のメンバーによる迅速な意思決定

NPO は、「商店街の売り上げを回復させるためには、自分たちで葬儀や法事を手掛けるしかない」というミッションを共有した、9 名という少数の、やる気のある人間だけで設立され、運営されている。「みんな仲良く」ということではなく、緊張感を持って取り組んでおり、意思決定も 9 名でスピーディーに行われている（信州新町）。

##### 3. 2. 3. 身の丈に合った規模での活動の展開

また、NPO では、メンバーが自分の商売をしながら、活動を行っている。したがって、依頼のあった仕事を絶対に断らず引き受け、しかもきめ細かく行っていくためには、年間 60 件程度が精一杯という状況である。つまり、この年間 60 件程度というのは、現時点では、身の丈に合った事業規模である（信州新町）。

##### 3. 2. 4. 商店街組織以外のメンバーの増加

NPO は、代表の人脈を活かし、商店街組織以外のメンバーに声をかけ、NPO に加わっても

らっている。また、商店街組織に新たに加入した事業所等も、NPO の活動に関与している（発寒北）。

### **3. 3. NPO の成果**

#### **3. 3. 1. 商店街組織の活動範囲の拡大**

NPO は、子供の見守り運動をきっかけに、インターンシップ、廃食油回収、トイレ掃除等、商店街組織と小・中学校の連携による地域活動を進展させ、商店街組織の活動範囲を拡大させている（発寒北）。

#### **3. 3. 2. 商店街組織への経済効果の提供**

NPO が運行する巡回バスは、利用者が 2009 年 1 月に 10 万人を突破し、とりわけ高齢者が中心商店街へ来街するための交通手段として機能している（福江）。また、NPO では、葬儀や法事に使用する引き物、料理、花等については、すべて商店街各店に発注しており、その結果、商店街各店において相応の経済効果（すなわち、売上の増加）が生まれている（信州新町）。

#### **3. 3. 3. 地域への波及効果**

NPO が運行する巡回バスは、地域住民に必要とされ、支持されていることが明らかとなっている（福江）。また、NPO が町内で葬儀や法事を行うようになったことで、とりわけ高齢者の参列者が増加している。高齢者においては、1 時間かけて行かなくても済むと好評である（信州新町）。

これより、商店街組織と異なるミッション実現の必要性等を背景として、商店街組織によって設立された NPO は、迅速な意思決定等により、商店街組織としてはできない活動を展開している。その結果、NPO は、商店街組織の活動範囲の拡大や商店街組織への経済効果の提供等、相応の成果を実現していることが明らかとなった。つまり、商店街組織は、NPO を設立することによって、様々な利益を享受できている。したがって、NPO の設立は、商店街組織の存続に向けた選択肢の 1 つになりうるものと考えられる。

## **4. 考察**

### **4. 1. NPO 設立に向けた前向きな検討**

まず、商店街組織は、NPO 設立に向けて、前向きな検討を行っていくべきである。

前述のように、商店街組織は、地域コミュニティの再生に向けて何らかの貢献を行う必要がある。しかし、様々な問題を抱え、組織全体として貢献することが困難な商店街組織も少なくない。そのための活動の受け皿として NPO を設立することが考えられる。

NPO は、地域コミュニティにとって必要だが、商店街組織としてはできない活動を展開することが可能である。また、NPO は、商店街組織以外のメンバーを取り込むことが可能

である。

もちろん、活動資金の不足、マネジメントを担う人材の不足といった様々な問題点・課題を抱えている NPO も少なくない。しかし、1998 年の NPO 法（特定非営利活動促進法）施行からわずか 12 年で、39,217 の NPO が認証されており<sup>6)</sup>、その大半が現在でも活動を継続していることからわかるように、NPO の設立・運営は難しいことではない。

#### 4. 2. 商店街組織のマネジメントの見直し

また、円滑な NPO の設立・運営を図っていくためには、商店街組織のマネジメントの見直しが必要である。

前述のように、ミッションの再定義（「経済団体」⇒「地域貢献団体」）や、その明確化（例えば、「地域コミュニティの担い手」として）に加え、意思決定プロセスの改善（例えば、理事会・三役会の機能強化による意思決定のスピードアップ、メンバーの意見集約の工夫）等を図っていく必要がある。そのことによって、商店街組織のメンバーにおける NPO に対する理解・支持が得られるとともに、商店街組織と NPO との連携・協力が進展していくものと考えられる。

こうした商店街組織のマネジメントの見直しを図る上では、商店街組織のメンバー間、および商店街組織と外部組織の間の、複合的なソーシャル・キャピタルの形成と展開が必要である。ソーシャル・キャピタルとは、人々の協力関係を促進し、社会を円滑・効率的に機能させる信頼、規範、ネットワークといった諸要素の集合体を意味する<sup>7)</sup>。複合的なソーシャル・キャピタルの形成と展開は、商店街組織のメンバーの NPO に対する理解・支持を促進するとともに、NPO の運営を支えるための仕組み（例えば、行政や地域コミュニティ等による NPO 支援）の構築を促進するものと考えられる。

#### 4. 3. 商店街組織の「まちづくり NPO」への移行可能性の検討

将来的には、商店街組織の「まちづくり NPO」への移行の可能性についても検討すべきである。

前述のように、商店街組織の活動範囲は、経済事業（例えば、大売り出し、スタンプ・シール事業等）や、まちづくり等へと拡大している。それに伴い、商店街組織の組織目的があいまいとなっていることに加え、利害関係者が増加し、利害関係が複雑になっており、その調整が難しくなっている。また、前述の商店街組織のマネジメントの見直しは、必要なことではあるが、決して容易ではない。

一方、「まちづくり NPO」への移行に伴い、「よいイメージ」（「金儲け」イメージの払拭、対外的信用度の高さ）、「使い勝手のよさ」（設立コストの低さ、有効な補助金の受け皿）、商店街組織以外のメンバーの力が借りられるといった NPO の利点を享受する。

そこで、商店街組織が展開する様々な事業のうち、NPO にはなじまないもの（経済事業

や共同事業の一部)を除き、「まちづくり NPO」に移行させることも考えていくべきである。

## 5. おわりに

本稿では、(1)商店街組織は「なぜ」、「どのように」NPO を設立したのか、(2)NPO は「どのような」活動を展開し、「どのように」運営されているのか、(3)NPO は「どのような」成果を実現しているのかの3点について、NPO を設立した3つの商店街組織を事例として取り上げ、分析を行った。

その結果、商店街組織と異なるミッション実現の必要性等を背景として、商店街組織によって設立されたNPOは、迅速な意思決定等により、商店街組織としてはできない活動を展開し、商店街組織の活動範囲の拡大や商店街組織への経済効果の提供等、相応の成果を実現していることが明らかとなった。つまり、商店街組織は、NPO を設立することによって、様々な利益を享受できている。したがって、NPO の設立は、商店街組織の存続に向けた選択肢の1つになりうるものと考えられる。

また、今後、商店街組織は、NPO の設立に向けて、以下の3点に取り組むべきであることが明らかとなった。(1)NPO 設立に向けた前向きな検討。(2)商店街組織のマネジメントの見直しと、複合的なソーシャル・キャピタルの形成と展開。(3)商店街組織の「まちづくり NPO」への移行可能性の検討。

今後、商店街組織によるNPO 設立に関して、より分析を深めていくためには、以下の3点が必要である。(1)他の事例の分析を通じた商店街組織によるNPO 設立・運営プロセスに関する詳細な検討。(2)商店街組織のマネジメントの見直しに関する詳細な検討。(3)複合的なソーシャル・キャピタルの形成・展開手法に関する詳細な検討。

## 謝辞

本稿の作成に際しては、福江商店街連盟、信州新町商店街、発寒北商店街振興組合のトップ・マネジメントの皆様に、インタビュー調査および資料提供等のご協力をいただいた。また、北海道商店街振興組合連合会の堀井宏行氏からも、資料提供等のご協力をいただいた。さらに、本研究の一部は、科学研究費補助金(課題番号:20530389)の助成を受けている。関係各位に深く感謝する次第である。なお、本稿に事実誤認や解釈の相違等があれば、それはすべて筆者の責に帰すべきものである。

## 注

1) 例えば、北海道では、麻生商店街振興組合(札幌市)とNPO 法人子育て支援ワーカーズプラチマトの連携によるコミュニティ・カフェの運営、輪西商店街振興組合(室蘭市)とNPO 法人ワニワニクラブの仲間達の会の連携による子育てスペースの運営等があげられる(詳しくは、菅原(2009a))。

- 2) 本稿での分析対象以外では、ニュー北町商店街振興組合（東京都練馬区）のメンバーが中心となり、NPO 法人北町大家族を設立（2001年7月認証）し（詳しくは、平松（2002）等）、吉原商店街振興組合（静岡県富士市）のメンバーが中心となり、NPO 法人東海道・吉原宿を設立（2003年8月認証）している（詳しくは、三浦（2006）等）。
- 3) 商店街組織が立ち上げた株式会社としては、東和銀座商店街振興組合（東京都足立区）が設立した(株)アモールトーワや、用賀商店街振興組合（東京都世田谷区）が設立した用賀まちづくり(株)がある。
- 4) 「信州新町商店街」という名称の商店街組織は存在していないが、旧信州新町の全体で1つの商店街とみなし、「信州新町商店街」とされていることが多い。したがって、本稿でも「信州新町商店街」と表記した。
- 5) インタビュー調査は以下のように実施した。(1) 福江商店街連盟専務理事の松本和哉氏、福江商工会議所副会頭の山本鶴男氏、同専務理事の太田義之氏、同総務係長の久保健一氏（2009年3月5日）、(2) NPO 法人ふるさと理事長の黒岩信雄氏、同理事の山田行夫、上原富士雄、中澤勇人の各氏（2009年2月17日）、(3) 発寒北商店街振興組合理事長の土屋日出男氏（2009年1月27日、3月2日）。
- 6) 2010年1月31日現在（内閣府ホームページ（<http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>））。
- 7) 山内（2005）, p. 16. なお、商店街組織と外部組織の間のソーシャル・キャピタルについては、菅原（2009b）。

## 参考文献

- 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ー千葉市中心市街地商店街の比較分析ー」, 『流通研究』, 9(1), pp. 87-107.
- 福田敦（2008）, 「商店街の地域活動と多様な連携ー地域とのパートナーシップー」, 福田敦・毒島龍一・小川雅人 『地域商業革新の時代』, 創風社, pp. 137-151.
- 福田敦（1998）, 「中小企業の意識変化と地域商業政策ー商業集積の再構築に向けた政策課題ー」, 『日本中小企業学会論集』, 17, pp. 175-185.
- 福田尚好（2005）, 「商店街組織におけるマネジメントの役割」, 石原武政・加藤司編著『商業・まちづくりネットワーク』, ミネルヴァ書房, pp. 105-121.
- 平松徹（2002）, 「地域への思いでNPOを作った『ニュー北町商店街』」, 『専門店』, 2002. 1, pp. 60-63.
- 石原武政（1985）, 「中小小売商の組織化ーその意義と形態ー」, 『中小企業季報』(大阪経済大学中小企業研究所), 4, pp. 1-8.
- 石井淳蔵（1991）, 「地域小売商業研究におけるミッシング・リンク」, 『国民経済雑誌』(神戸大学), 164(2), pp. 21-40.

- 加藤司 (2003), 「『所縁型』商店街組織のマネジメント」, 加藤司編著『流通理論の透視力』, 千倉書房, pp. 155-171.
- 三浦大輔 (2006), 「商店街を変えられる人はどこにいる? NPO 東海道・吉原宿の取組」, 『地方自治職員研修』, 39(6), pp. 33-35.
- 菅原浩信 (2009a), 「商店街組織と NPO のパートナーシップ」, 日本経営診断学会第 42 回全国大会予稿集.
- 菅原浩信 (2009b), 「商店街組織におけるソーシャル・キャピタル」, 『日本経営診断学会論集』 8 : 91-96.
- 鈴木安昭 (1990), 「企業間組織に関する覚書」, 『青山経営論集』, 25(1), pp. 401-411.
- 田中道雄 (1995), 『商店街経営の研究』, 中央経済社.
- 田中道雄 (2006), 『まちづくりの構造—商業からの視角』, 中央経済社.
- 山内直人 (2005), 「ソーシャル・キャピタルと NPO・市民活動」, 『NIRA 政策研究』, 2005. 6, pp. 15-21.
- 渡辺達朗 (2003), 「まちづくりと商店街組織」, 『商学研究年報』 (専修大学商学研究所), 28, pp. 31-54.

## 中間流通市場の変動下におけるマーケティング・チャネル行動

立命館大学 結城祥

関係性マーケティング論やその関連研究に基づけば、取引先の激しい盛衰や参入・退出、つまり中間流通市場の変動に直面する製造業者は、自社製品販路の中核を担う主要取引先との関係性を強化することが予測される。市場の変動は製造業者に多大な不確実性を負荷するものであり、そしてその不確実性を削減するには、取引経験が蓄積され、かつ需要吸引能力の高い主要取引先との関係性強化が有効である、と考えられるためである。

しかしここで注目すべき問題が2点存在する。第1に、現実の製造業者は必ずしも主要取引先との関係性強化に専念するとは限らず、市場変動の中で新たに参入・台頭する新規販路の開拓に注力する場合もありうるという点である。そして第2に、この新規販路開拓には多大な不確実性が伴うという点である。製造業者にとって取引先は、相互依存関係にある一方でその直接的統制が困難な主体であり、その意味で不確実性を発生させる環境要素に位置付けられる。したがって新規販路開拓の追求によって取引先の絶対数が増加すれば、製造業者が対処しなければならない不確実性も増大する。加えて、新たに参入・台頭した買手との取引開始には、それら新規取引先の需要吸引能力や協力意図に関する不確実性も発生するであろう。

かくして、市場変動時に新規販路開拓を行う製造業者が観察されるとすれば、それは新たに勃興した販売機会を捕捉すべく、自らに負荷される不確実性を受容した結果と見なされるであろう。しかし多くの既存研究は、組織行動を不確実性削減の観点から論じてきたため、製造業者が敢えて不確実性を受容し、新規販路開拓を推進するという現象を説明できない。ここに重要な研究課題が見出されるのである。

本報告の目的は、中間流通市場の変動に直面する製造業者のチャネル行動を理論的・実証的に説明することであり、具体的には「新規販路開拓度」と「主要取引先との関係性」の2つの従属変数が設定される。その上でCyert & March (1963) 流の学習理論を援用し、製造業者は自らの成果（業績）状況に応じて不確実性の受容度を変化させること、そしてその受容度に依存して、市場変動時における「新規販路開拓」と「主要取引先との関係性」の追求度合いが変化することを仮説化する。

製造業者から得られたサーベイ・データを用いて実証分析を行った結果、導出された仮説群は一定の支持が得られ、市場の変動が増すにつれて、成果が芳しくない製造業者は新規販路開拓のみを追求すること、他方で良好な成果を収めている製造業者は、新規販路開拓と主要取引先との関係性を同時並行的に強化することが明らかにされた。

※参考文献については、報告当日の配布資料を参照されたい。

## チャンネル選択問題における取引費用分析の課題と新たな展開 ——取引費用要因とケイパビリティ要因がチャンネル統合度に及ぼす影響——

慶應義塾大学 高田英亮

1980年代以降、製造業者が自社製品を販売する際にいかなる流通チャンネル形態を用いるか、例えば、自前の販売会社を用いるか、組織化された販売代理店を用いるか、それとも独立の流通業者を用いるかというチャンネル選択問題に関して、Williamsonの取引費用理論を用いた説明や実証分析が行われている。その結果、取引費用理論がチャンネル選択問題を検討するうえで有用な理論の1つであること、特に資産特殊性が流通チャンネルの統合やコントロールを説明するうえで重要な要因であることが明らかにされている。他方で、その分析には、いくつかの問題点もある。それらの問題点として、例えば、その分析における実証結果に関して、取引費用理論の主張を支持するものがある一方で、それと矛盾するものや、他の理論から解釈されるべきものがあることなどが挙げられる。

上記のことはチャンネル選択問題における取引費用分析についてであるが、流通チャンネル形態を含む取引形態の選択問題を検討する理論の世界に目を向けると、現在、その分野においてケイパビリティ理論と呼ばれる新しい理論が台頭・発展している。その代表的研究者としては、Langlois, Foss, Robertsonなどが挙げられる。それは、取引費用理論の不十分な点を補うべく、取引費用理論とは異なる側面に注目して、取引形態の選択問題や企業の存在・境界問題を説明する理論である。より具体的に言えば、取引費用理論は、取引を行う際の代替的なガバナンス構造の相対的な取引費用に焦点を当てる。それに対して、ケイパビリティ理論は、取引費用理論が軽視する傾向がある生産の状況（例えば、生産・流通活動が実際に遂行される場合）や動的な状況（例えば、企業家的活動によって革新的な製品や生産・流通方法が創造される場合）における代替的なコーディネーション構造の相対的なケイパビリティや動的取引費用を強調する。

こうした状況を踏まえて、本研究では、次の2つのことに取り組む。第1に、チャンネル選択問題における取引費用分析をケイパビリティ理論の知見を踏まえて再検討し、その分析について4つの研究課題を指摘する。第2に、それら4つの研究課題のうちの1つである、取引費用要因とケイパビリティ要因がチャンネル統合度に及ぼす影響を検討する。ここでは、取引費用理論とケイパビリティ理論それぞれの基本的主張や、それら2つの理論の主要仮説をチャンネル統合問題の文脈で捉えた場合の基本的内容に関して、理論的議論が展開されるとともに、既存研究の知見やそれぞれの理論の仮定を踏まえて、チャンネル統合の説明要因として、取引費用要因よりも、ケイパビリティ要因が重要であるという仮説が設定され、実証分析が行われる。日本の製造業者の237事業部より得たアンケート調査データを用いて、共分散構造分析および階層的重回帰分析を行ったところ、その結果は上記の仮説を支持するものであった。

## 卸売業に対する二つの視点

福岡大学 杉本宏幸

流通システムの中に介在して中間流通を担う卸売企業は、その存在が何度となく疑問視されてきた。近年では同業種・異業種を問わない卸売企業の大規模な合併が見られたり、小売チェーン側から卸売企業との帳合い関係が解消されたりする等、卸売企業は規模の大小を問わず、採用すべき戦略が難しくなっている様子がうかがわれる。

他方、卸売企業は物流・情報システム高度化を指向して 3PL の採用も含めた業務効率化を模索したり、取引先小売を支援する活動（リテール・サポート）を展開したり、さらに、カテゴリー・マネジメントや（小売）店頭プロモーションを起点にメーカーと小売チェーンを結びつけようとする事などが散見されるのもまた事実だろう。卸売業はその存続を危ぶまれながらも、様々な方策をもって取引先小売をはじめとする諸条件に適応したり、逆にそれらへ強く影響を及ぼしたりしながら、現代も存続しているといえる。

既存理論における卸売業は、小売構造や生産構造から規定される「環境決定的」な存在として扱われることが多かった（e.g. Douglas 1975, 高宮城 1997, 杉本 2007）。多数の消費者に対応する小売の存在が仮定されれば、メーカーと小売業が遂行困難な流通機能を担うために卸売業が存在すると考えるのはそれほど不自然なことではない。

しかし、近年、卸売業の業態研究（e.g. 村上 1995, 西村 2005 等）を含め、卸売業者の行動に関わる研究（e.g. 渡辺 1996, 杉本・中西 2002, 金 2004, 西村 2009 等）がその方向性を模索しつつ展開されている。卸売業が単純に他から規定されるのではなく、逆に他に影響しうるという側面を認める限り、高宮城（1997）が指摘するように「能動的行動主体」としての卸売企業または卸売業者の姿を捉える必要があるはずである。

本報告では卸売業を単に環境決定的な存在として見るのではなく、卸売業が小売等の他へも影響を及ぼしうるという視点に立つ。卸売と小売に着目し、卸売業が小売業にマクロレベルで影響しうるか否か、商業統計等による約 20 年間弱の都道府県単位のパネルデータを用いて検討する予定である。

### <主要参考文献>

高宮城朝則（1997）、「卸売企業の分析視座」、高宮城朝則編著『卸売企業の経営と戦略』同文館。

杉本宏幸（2007）、「卸売研究の戦略的視点」、『季刊マーケティングジャーナル』、104。

杉本宏幸（2009）、「卸売業に対する二つの視点—流通統計による試論的分析」、『流通情報』、No. 476。

## ビールメーカーの流通系列化過程－特約店制の成立と再編－

青山学院大学大学院経営学研究科博士後期課程 大崎 恒次

本報告は、有力ビールメーカーの販売経路政策によって選別・再編成された酒類卸売業の再編プロセスについて考察を行う。

戦後から本格的に開始されたビールメーカー各社の販売経路政策は、戦略上、多少の違いはあるものの、そのほとんどは全てのメーカーが同様に行ってきた。その特徴は、免許制が施行されている酒税法や酒類業組合の存立根拠となっている酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律を踏まえ、特約店制(一部地域を除いて専売制)、建値制、リベートなどを用いて行われている。つまり、担税物資という正確を考慮した上で、流通系列化の手段を複合的に使いながら販売経路が構築されてきたのである。

しかし、近年、ビールメーカーの特約店契約を解消する卸売業者が多くなってきている。その背景には、1980年代後半の日米構造協議をきっかけとする酒税法や酒類販売免許取得要件の緩和などにより、酒類小売構造が大きく変化したことが挙げられる。1980年代以前は、いわゆる“町の酒屋さん”である一般酒販店がそのほとんどであったが、1990年代後半から2000年以降になると、酒類販売免許取得者の増加、酒類DSの台頭、一般酒販店からCVSへの業態転換、大規模小売業者による価格競争の激化などにより、一般酒販店が減少(転廃業)し、それに伴い酒類卸売業の存立基盤が縮小している。その結果、1990年代以降になると、酒類卸売業者の合併、再編が相次いで生じたのである。そうした中、2005年にはビールメーカーは建値制からオープン価格へ、またリベートの簡素化といった取引制度改革を行っている。

そこで本報告では、ビールメーカーの特約店であった酒類卸売業者がどのように再編していったのかについて考察を行う。こうした再編の多くは、1990年代以降に生じているため、1990年代以降の酒類卸売業の再編プロセスを中心に報告を行う。

酒類卸売業の再編プロセス考察の視点として、ビールメーカーの販売経路政策が酒類流通の構造変化に大きく影響したのではないかという仮説に基づき、酒類の流通構造がどのように変化したのか、中でも卸売構造がどのように変容していったのかについて、酒類卸を戦略的な視点からいくつか分類した上で、その再編を考察する。

また、本報告は、業界紙、新聞雑誌記事、有価証券報告書などの資料とともに、当時の状況を知る有識者へのヒアリングをベースに行うものとする。

# 『開発スコープ』のダイナミクスとイノベーション創発

近畿大学 経営学部 廣田章光

## I. 研究の位置づけ

製品イノベーションの研究では、イノベーションを停滞させる要因 1 つとして、顧客志向であることが指摘されている(クリステンセン 1999,2003)。本報告ではイノベーションの停滞要因として存在する、開発者や開発組織の思考枠組みに注目する。特に思考枠組みの中でも、開発者あるいは開発組織が行う「範囲」によって製品イノベーション特性に影響を与えることを示す。従来の研究では、製品開発における「範囲」の概念は存在しなかったと思われる。範囲という次元によって、製品イノベーションの停滞要因を説明し、その要因を活用することで、イノベーションを促進することにつながる可能性について考察を行う。このことは、脱コモディティに向け、新たな価値次元(Christensen.and Rayner 2003、楠木 2006)を創造することにつながるものと考えられる。

## II. 報告の概要

本報告では、脱コモディティ化を、「開発範囲(スコープ)」という概念によって、新たな価値を生み出す、あるいは価値次元の優先順位を組み替えるイノベーションである、価値創発(楠木 2001、楠木・阿久津 2006)との関係を説明する。

「開発範囲(スコープ)」とは、開発者がどのような範囲で開発を行うかを示す概念である。開発者が意識、無意識の中で設定していると考えられる。

報告では、①ユーザーと一体になって使用される ②ユーザーの動作の中で価値を生み出すという特徴を持つ製品の 1 つである、「スプーン製品」の開発事例を取り上げる。コモディティ化の代表製品でもある「スプーン製品」を、障害者という従来想定してない顧客向けの開発をきっかけにして、新たな価値が創発される。この事例の調査結果を基に下記の三点を報告予定。

1)「開発範囲(スコープ)」の存在、2)「開発範囲(スコープ)」の視点、3)「開発範囲(スコープ)」の変化とイノベーションタイプとの関係

## III. 結論

特長が限定された製品の開発を対象とした議論であるが、下記の内容が結論として導かれた。

1) 開発行動における「開発範囲(スコープ)」の存在、2)「開発範囲(スコープ)」と製品開発行動のバリエーション、3)「開発範囲(スコープ)」と価値次元創発

## IV. 主要関連論文

Christensen,C.M. and Michael E. Rayner(2003) , *The Innovation's Solution* ,President and Fellows of Harvard College(玉田俊平太監訳、櫻井祐子訳 (2003)『イノベーションの解』、翔泳社)

楠木・阿久津(2006)、「カテゴリー・イノベーション:脱コモディティ化の論理」、組織科学 Vol.39 No.3。

楠木建(2006)、「次元の見えない差別化 —脱コモディティ化の戦略を考える—」、一橋ビジネスレビュー 53 巻 4 号、東洋経済新報社。

## 製品差別化の再検討

### ーレガシィにみる対顧客間関係からの視点からー

広島大学大学院 今村 一真

本報告は、従来の交換価値に基づいた製品差別化ではなく、使用段階における価値共創に注目することで、マーケティング研究における差別化に新たな議論の舞台を見出そうとするものである。

さて、自動車市場に関する既存研究の多くは、個別の車種ごとの検討が一般的であった。個々の製品戦略は製品ラインや製品アイテムを組み合わせた「製品ミックス」によって差別化することが前提であった。これは、交換価値パラダイムに基づいた戦略行動であり、購買段階において大きな意味を持っていた。しかし、製品差別化は、製品間関係はみている対顧客間関係を明らかにしているわけではない。他社との違いや製品の優位性を示したとしても、その差別化がどのような顧客間関係を構築するのかについては示せていない。すなわち、交換価値パラダイムからのアプローチでは、「レガシィ」のように長く顧客からの信頼を獲得し続ける理由を明らかにすることはできない。そこで本報告では、製品の使用段階に焦点を当てることで製品の対顧客間関係を明らかにし、顧客から信頼を獲得し続けるメカニズムを分析する。そして、このようにして製品の使用段階に注目すると、本報告がメーカーと顧客が同期をとって価値を創造することが最も困難な製品を扱っているということが明らかとなる。しかし、製品の価値が発現する機会は多様である。また、購入したクルマに対し多様な提案を行う部品メーカーやファンクラブなども、顧客満足を促すさまざまな仕組みとして機能することも無視できない。こうした側面が顧客の知覚に影響を与え、組織や製品に固有の価値が広く浸透することで、その存立や成長の可能性が獲得されていると考えることができる。

このような視点に立つと、企業成長の可能性は製品の使用段階における価値共創によっても示せることになる。製品差別化も市場が成熟していくと、本質的な意義が求められる。差別化の成否はこうした方法によって、その成果を評価することが可能であり、それは、企業の成長性を検討していく際に有効となる。また、それを基に組織の能力や資源のどのような特徴が市場や顧客との関係を形成できるかについても、検討が可能になる。

さまざまな使用が想定できる自動車は、顧客接点をメーカー単独では実現し得ない。むしろ、顧客との接点を持つあらゆるビジネスが、多様な価値を提示している。このとき、顧客とともに問題を解決している組織に注目することで、全体としての価値共創の実現が確認できる。

今回の報告では、先行研究のレビューを踏まえた分析枠組みを設定し、「レガシィ」における使用段階での価値共創を支えるいくつかの事例を分析することで、そのメカニズムを明らかにし、製品差別化研究に新たな進展を図ることとする。

## サービス企業による市場選定の現状 —日本市場における外食サービス企業の多店舗展開の類型化—

杏林大学総合政策学部 加藤 拓

生産と消費の同時性というサービス特有の性質により、多くのサービス企業は多店舗展開により企業成長を図る。その際にサービス企業は、新たな店舗を追加的に出店する根拠を企業目標との関連で合理的に説明するための形式化された市場戦略を持つべきであるが、現実的には、将来的な店舗数に関する成長目標が先行してしまい、その目標到達のための具体的な市場戦略が描けないでいるサービス企業は多い。そのため、経営戦略上の位置づけが不確定な中で、直感に頼ったアド・ホックな立地選定が日々行われることもしばしばである。その結果、新規出店の際の投資効率の低下や、開店後の売上が想定に達しないことによる不採算店舗の増加、それらに伴う経営マインドの萎縮による企業成長の鈍化などの経営課題が生じ、企業目標が未達に終わる事例は多く存在する。

こうした状況が生じる理由として、新たな店舗を出店する際の立地選定の方法が、個々の店舗の立地選定を分析対象として極端に単純化された形式でモデル化されるに留まっており、全社的な経営目標と個々の店舗の中間に位置する地理的な市場の選定に関する研究の蓄積が不十分なことが指摘できる。

以上の問題意識のもと本研究では、サービス企業の例として日本国内で多店舗展開をはかる外食サービス企業をとりあげ、企業成長と市場選定の関連を分析した上で、多店舗展開の方法の類型化を試みた。Albaum, Strandkov, Duerr, and Dowd(1994)による製造業の輸出市場拡大戦略の枠組を援用し、総店舗数の増加による企業成長とともに、都道府県を単位とする市場の数をどのように拡大しているか、また、都道府県ごとに総店舗数をどのように配分しているかを分析するため、各社の総店舗数、出店済み都道府県数、都道府県別の店舗数の比率から算出したハーフィンダル・インデックスのデータにクラスター分析を適用した。その結果、①企業規模が大きく、全国的に店舗網を拡大しており、特定の都道府県への店舗数の集中度が低い企業、②企業規模が比較的小さく、全国的に店舗網を拡大しているが、大都市圏を中心とした比較的少数の都道府県に店舗数を集中している企業、③企業規模が比較的小さく、全国的に店舗網を拡大せずに、大都市圏に店舗数を極端に集中させる企業の3グループに類型化された。

<主要参考文献>

Albaum, G., J. Strandkov, E. Duerr, and L. Dowd (1994), *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company.

Doyle, P. and M. Corstjens (1983), "Optimal Growth Strategies for Service Organizations", *Journal of Business*, Vol.56, No.3, pp.389-405.

# サービス・マーケティングにおける品質評価構造の理論ならびに実証研究 —保険薬局を対象として—

北海道薬科大学 櫻井秀彦

## 要約（アブストラクト）

本研究では、サービス・マーケティング研究における知覚品質評価に関する理論ならびに実証研究の先行研究を整理した上で、専門サービス提供組織の機能・サービスに対する全体品質や顧客満足、行動意図といった総合評価指標に影響する要因とその影響構造を明らかにする目的で調査・解析を行った。独自の質問紙調査により、『薬剤師職能』『管理機能』『待合室機能』『アクセス』の4つの評価次元が抽出された。各次元から各総合評価指標への影響構造を考慮した上で、「知覚サービス品質」と「総合満足度」が、「再来意図」と「他者推薦意図」で構成される『行動意図』へ影響するモデルを検討したところ、患者全体を母集団とした場合、すべての総合評価変数に対して『薬剤師職能』の影響が最も大きく、2番目に影響する次元がそれぞれ異なった。薬局の評価要因として薬剤師の職能が重要であり、コア・サービスとして認識されていることが示唆された。また、顧客セグメントごとで検討すると、各総合評価指標へのそれぞれ影響経路が明らかに異なることも示された。このことはサービス・マネジメントにおけるインプリケーションをもたらすものと考えられた。また、本調査からは、サービス・エンカウンターにおいて、満足が知覚品質に影響するのではなく、品質が満足に影響することも示された。

キーワード：サービス品質、サービス特性、顧客満足、行動意図、顧客セグメント

## 1. 背景と問題意識

サービス・マーケティング研究は、経済のサービス化に伴って発展し、重要性を高めてきた。特にサービスの知覚品質に関する研究は、その測定尺度として Parasuraman Zeithaml and Berry(1988)において SERVQUAL が提唱されたことをきっかけとし、大きな論争を呼んだ。そこでの争点は、期待値と実現値のギャップ値を分析データとすることの理論的妥当性や、対象とするサービスの違いによる次元の弁別妥当性・安定性についてであった。しかし、事前期待について検討すること自体は Grönroos (1982)など北欧学派の枠組に論拠を置くものであり、期待値をデータとしてとることでのオペレーション上のメリットを重視するか、または統計学的論理妥当性をより重視するかといった点に帰着する。また、次元の弁別妥当性・安定性については、測定尺度であれば SERVQUAL に限らず共通する問題であるなど、論争は平行線を辿り、明確な結論付けはなされていないと考えてよいであろう。

この知覚サービス品質の測定尺度に関する研究は、その後、総合知覚品質の規定要因としての構造の把握であるとか、顧客満足、ロイヤルティといった他の価値概念ならびに再購買などの行動意図との関連性をも含めた全体構造（以下、評価構造）の把握に焦点が移っていった。しかし、SERVQUALが骨格(skeleton)であるとされたように(Parasuraman Zeithaml and Berry 1991)、普遍的な測定尺度の開発が念頭に置かれたのと同様、評価構造の把握についても多くのサービスに適用可能な普遍的法則を見出そうとする研究が主流となっている(Zeithaml, Berry and Parasuraman 1996; Cronin, Brady and Hult 2000)。

しかし、Carman(1990)やBabakusu and Boller(1992)、Taylor and Cronin (1994)などで指摘されたような、適用するサービスの特徴の影響や、更には顧客属性や顧客の関与水準の違いによって、評価次元の内容や他の価値概念への影響度、すなわち相対的重要度が具体的にどのように異なるのか、といった検証はそれほど着目されてこなかった。そこで、本研究では、先行研究の系譜を整理した上で、保険薬局という、より専門的なサービスを提供する組織を対象とし、実証研究を通して評価構造の詳細について検討し、種々の知見を探ることにした。

## 2. 先行研究の確認と本研究の位置付け

ここでは、医療サービスという特殊なサービスを対象とすることに関して、先行研究から確認できること、および、分析モデルを検討するに当たって、特に他の価値概念との関連性について、先行研究ではどのような検討がなされ、知見が得られているのかを概観する。

### 2-1 測定次元に関する知見

SERVQUALが提唱されたころの測定尺度は、適用するサービス分野やサービス提供組織間の比較、もしくは当該組織における一定期間での定点観測のツールとしての利用法が推奨されていた。すなわち、各次元の尺度得点の違いや、重回帰分析での回帰係数を相対的重要度として、その違いによって比較を行う、といった活用や分析方法が主体であった。

しかし、この後に続く、ほぼ同じ設問や次元構成による追実験での回帰分析や共分散構造分析での結果は、SERVQUALにしてもSERVPERFにしても、決定係数や適合度などは良いとはいえない水準にある。また、本研究で対象とするような医療サービスについては、他のサービスとの比較においても、次元の弁別妥当性にも問題が生じており(Carman 1990)、更に総合評価との関連性を検討した場合、影響が統計的に有意とならない次元が多い可能性(Taylor and Baker 1994)があるなど、SERVQUALの設問を踏襲した場合にモデリングに支障を来たすリスクを抱えることになる。以上、先行研究からも医療サービスの特殊性が実証されていることから、本研究の目的に鑑み、プリテストなどを通じて独自の質問項目設定を行うことで、次元弁別の可能性を少しでも高めることが肝要と考えられる。

## 2-2 他の価値概念との関連性に関する知見

Taylor and Cronin(1994)では、サービス品質と患者満足の関係性は非逐次的(non-recursive)である、すなわち、どちらか一方が他方に影響するのみでなく、相互に影響し合うと結論づけ、これが医療サービスのみならずサービス全般の特徴ではないかと主張している。しかし、同じ研究目的で歯科医療を対象とした McAlexander, Kaldenburg and Koenig(1994)では、設問数が 22 から 15 に削減され、一部が「痛さ」に関するものなど歯科医院独特のものに置き換えられているものの、品質が満足に影響するという結果になっている。更に、Cronin 自身も、他の価値概念との関連性に着目した Cronin, Brady and Hult(2000)において、既存研究を整理するとともに、4 つの対立モデルを検討し、サービス品質→顧客満足→行動意図への影響を実証している。

一方で Bitner (1990) は、サービス・エンカウンターにおいては、満足度が知覚品質に影響を与えると実証研究を通じて示している。

また、社会医学、医療経済学の領域では、Danabedian(1980; 1988)の S-P-O モデルが広く支持されている。この枠組では、医療の質は「構造(structure)」、「プロセス(process)」、「アウトカム(outcome)」の 3 つ要素から構成され、「構造」は「プロセス」に、「プロセス」は「アウトカム」に、それぞれ一定の確率で影響するとされている。「構造」は、その組織において医療を提供する人的資源、物的資源、支払制度などを指す。「プロセス」は、医療がどのように提供されたのかに関する要因であり、「アウトカム」は提供された医療によってもたらされた変化に関する要因で、臨床結果、健康状態、患者の知識・行動のほか、満足度も含むとされている。よって患者満足は医療の質の概念の一部であると解釈できる。

Oliver (2010) では、以上の議論を統合するかたちで、サービス・エンカウンターではサービス品質から顧客満足への影響の方が強いが、時間の経過も考慮すると、全体的には満足が知覚品質により強い影響を与えているとしている。本研究では、薬局内で調査票の回収を行なうことから、まずサービス品質が顧客満足に影響し、その後に行動意図へ影響するというモデルを検討することにする。

## 2-3 本研究の位置付け

以上、本研究においては、保険薬局が提供する機能・サービスの知覚品質に対する評価の構造を把握するため、独自の調査票に基づく実証研究を行う。そして、総合評価指標に影響する次元とその影響構造を明らかにする目的でモデリングを行い、更に、比較的大規模なサンプルを集めることにより、顧客属性等のセグメントごとで分析を行い、そこから新たな知見、ないしはオペレーション上、サービス提供組織にとって有益なインプリケーションを得ることを目的として実証研究を進めて行くことにする。

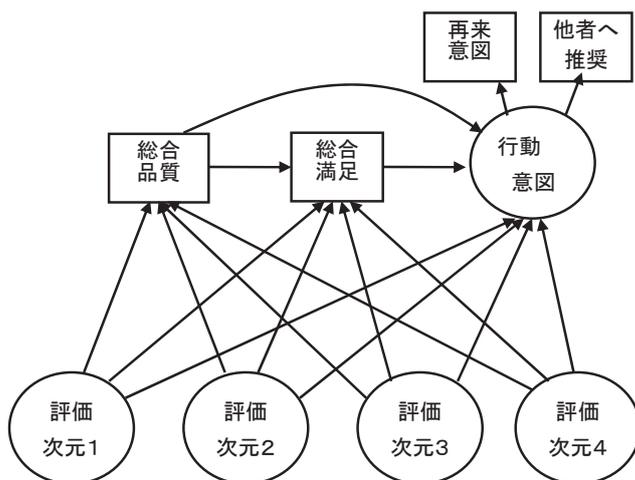
### 3. 方法

2008年10月に、関東に基盤を置く1企業が運営する64薬局に来局した患者を対象に、質問紙による調査を実施した。調査票は薬局が提供する機能とサービスに関する14の個別項目に対する知覚結果と、医療サービスの総合品質、総合満足度、再来意図、他者への推奨意図の4つの総合評価指標で構成し、7点法で回答を求めた。回収率を考え、処方せん受付時に調査票を配付し、最後に回収ポストへ投函する形式をとった。

調査票の設計では、櫻井・伊藤・早瀬(2009)を基とし、対象薬局の幹部薬剤師と協議して内容を絞り込んだ。結果、マネジメント上の要請から各機能、職能について直接的に評価を問う内容となった。そのため、病院の医師と看護師を評価対象とした山本(1999, p109-126, p130-134)を参考として分析モデルを設定した(図1)。総合評価指標間の影響構造については、先行研究の多くが支持する、総合品質→総合満足→行動意図へのパス、ならびに総合品質から行動意図へのパスを設定した。因子分析で評価次元となる潜在因子の抽出を行った後、この分析モデルを用いて、共分散構造分析で各評価次元から総合評価指標への影響構造、ならびに総合評価指標間の影響構造について検討した。更に、顧客属性等のセグメントごとでその影響構造がどの程度異なるのかについて確認した。フェイス・シートには、性別、年代の他、薬局の利用状況(はじめて/かかりつけ/その他)、慢性/急性、選択理由などの回答を求めており、そのセグメントによる多母集団分析を検討した。

また、総合評価指標間の関連性については、特に先行研究で見解が分かれている、品質と満足の因果方向を確認することにした。

図1 分析モデル



### 4. 分析の流れと結果

調査票 20,000 部の配布に対し、4,939 部の有効回答を得た (有効回答率 24.7%)。因子

分析の結果、『薬剤師職能』『管理機能』『待合室機能』『アクセス』の4つの評価次元が抽出された(表1)。内的整合性はアルファ係数が、『待合室機能』『アクセス』でやや低いものの、共に0.7は超えているため、このまま分析に用いることにした。

共分散構造分析の結果、患者全体のサンプルで分析したところ、図2および表2の(i)全体で示したように、良好な適合度を示す評価構造モデルが得られた(AGFI=.950、RMSEA=.049)。この結果、「総合品質」には『薬剤師職能』『管理機能』の順に影響が大きく、「総合満足」には『薬剤師職能』『待合室機能』の順に、『行動意図』には『薬剤師職能』次いで『アクセス』『待合室機能』がほぼ同値といった順に影響が大きいことが示された。また、「総合品質」から『行動意図』へのパス係数、更に『管理機能』からの「総合満足」へのパスと、『行動意図』へのパスは有意でなかった。

このため、多母集団分析についても、有意でなかった3つのパスを削除し、図2のモデルで検討して行くことにする。患者の属性等で、セグメント分けし、それぞれ影響構造がどのように異なるかを確認するために、まず母集団別分析を行った結果を表2(ii)~(v)に示す。この後、通常であれば、多母集団同時分析により配置普遍性の確認や推定値の差の検定を行うなどのプロセスを経ていくのであるが、本研究の目的からすれば、適合度が保証された範囲で、同じセグメント内でのパス係数の違いの大きいものが確認できれば良く、母集団別分析の結果に基づいて議論を進める。尚、個別に言及しないが、逐次、直接/間接効果/総合効果を確認している。更に、念のためすべてのセグメントで配置不変性を確認している。

表1 因子分析の結果

項目	1	2	3	4	Cronbach $\alpha$	次元命名
説明時間	0.877	0.004	-0.058	0.053	0.889	薬剤師 職能
相談対応	0.851	-0.013	0.027	-0.034		
注意説明	0.835	0.015	0.019	-0.085		
薬の説明	0.742	-0.079	-0.009	0.137		
いたわり	0.698	0.073	0.015	0.095		
GE説明	0.437	0.055	0.144	-0.134	0.710	待合室 機能
待ち時間	0.053	0.781	-0.137	-0.048		
待合室	-0.055	0.668	0.075	0.095		
OTC品揃え	-0.004	0.386	0.291	0.027	0.821	管理 機能
お薬手帳	0.004	-0.090	0.818	0.009		
ミス防止	0.211	-0.002	0.602	0.055		
プライバシー	0.229	0.164	0.512	-0.050	0.735	アクセス
立地	-0.044	-0.053	0.023	0.852		
営業時間	0.045	0.104	-0.022	0.645		

因子抽出法: 最尤法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

因子相関行列

因子	1	2	3	4
1	1.000	0.634	0.747	0.622
2	0.634	1.000	0.735	0.611
3	0.747	0.735	1.000	0.529
4	0.622	0.611	0.529	1.000

図2 セグメント母集団ごとの分析モデル

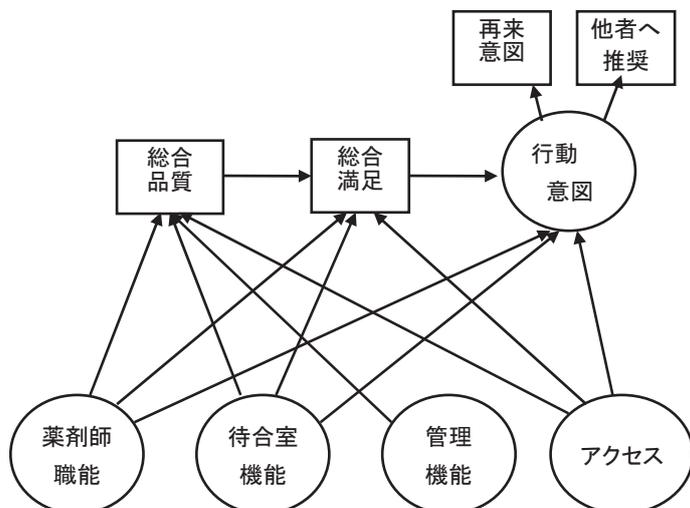


表2 共分散構造分析の推定結果

パラメータ	(i)全体	(ii)性別		(iii)利用状況		(iv)慢性/急性		(v)選択理由
	全患者	男性	女性	はじめて	かかりつけ	慢性	急性	「情報提供が良い」選択
Q1 薬剤師職能→総合品質	.35	.37	.31	.46	.28	.34	.35	.33
Q2 待合室機能→総合品質	.15	.27	.05 n.s.	.12 n.s.	.10 n.s.	.17	.13	.20 *
Q3 管理機能→総合品質	.32	.22	.42	.27	.41	.30	.35	.27
Q4 アクセス→総合品質	.08	.06 *	.09	.08 n.s.	.13	.09 n.s.	.06 *	.09 n.s.
SQ 総合品質→総合満足	.44	.52	.41	.42	.50	.42	.47	.32
S1 薬剤師職能→総合満足	.25	.19	.29	.29	.23	.28	.20	.43
S2 待合室機能→総合満足	.23	.17	.25	.21	.19	.24	.23	.19
S4 アクセス→総合満足	.05	.09	.02 n.s.	.07 n.s.	.05 *	.02	.09	.01 n.s.
BS 総合満足→行動意図	.34	.34	.35	.30	.39	.32	.36	.24
B1 薬剤師職能→行動意図	.25	.28	.23	.06 n.s.	.29	.26	.23	.31
B2 待合室機能→行動意図	.17	.18	.16	.33	.12 *	.23	.12	.07 n.s.
B4 アクセス→行動意図	.17	.15	.19	.18 *	.10 *	.10	.25	.22
AGFI	.950	.940	.946	.886	.946	.951	.939	.901
RMSEA	.049	.050	.050	.060	.045	.046	.052	.057
n	4939	1840	3062	310	1315	2267	2197	447

注1)標準化推定値

注2)ワルド検定で有意でないものは n.s.、5%で水準で有意なものは \* を示し、他はすべて1%水準で有意であった

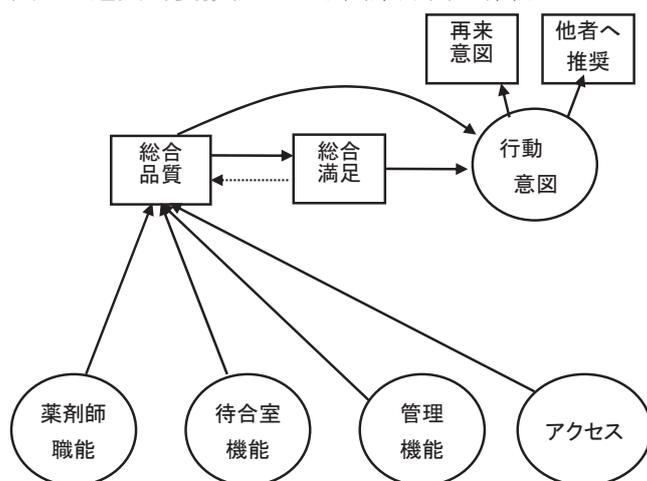
注3)各セグメントのnには未回答のものは含まれない

表2の結果では、(iii)利用状況が「はじめて」の患者を母集団とした場合のみ、適合度がやや低いが、サンプル数も他と比べ小さく、多母集団同時分析でもパスの大小関係では同じ傾向が伺えたことから、このまま議論を進めることにする。

(ii)性別の違いでは、男性のみ『待合室機能』が総合品質評価に影響すること、女性は総合品質に対して『管理機能』が影響する度合いが明らかに高いことが示された。(iii)利用状況では、「はじめて」と「かかりつけ」で、総合品質に対して『薬剤師職能』と『管理機能』の相対的影響度がほぼ逆になっている。(iv)慢性/急性では、あまり大きな差は認められなかったものの、『行動意図』への『待合室機能』と『アクセス』の相対的影響度が逆になっている。(v)選択理由では、「情報提供が良いから」を当該薬局の選択理由の一番にあげている患者では、やはり薬剤師職能の影響度が相対的に大きい傾向が見られた。

次に、総合評価指標間の「総合品質」と「総合満足」の因果方向の確認であるが、図 2 のモデルでは、推定値や適合度指標が同じになってしまう同値モデルにほぼ近く、明確な判断ができない。そのため、図 3 のように Dabholkar, Shepherd and Thorpe (2000)や Dagger, Sweeney, and Johnson(2007)のモデルを参考に、道具的変数法を援用して〔各次元→総合品質〕と「総合満足」の間をそれぞれ逆向きのパスで結び、適合度で判定することにした。結果として、品質から満足へのパスを設定した場合は、AGFI=0.916、RMSEA =0.069、標準化パス係数=0.82、逆向きの満足から品質へのパスを設定した場合は、AGFI=0.863、RMSEA=0.107、標準化パス係数=0.64 となった。よって、今回のように特にサービス・エンカウンターで収集したサンプルからは、やはり品質が満足へ影響する と考えるのが妥当な結果となった。更に、図 3 のモデルとした場合、Dagger, Sweeney, and Johnson(2007)と同様に「総合品質」から『行動意図』へのパス係数が有意となり、当初の分析モデルとは異なる結果となった。尚、Dabholkar, Shepherd and Thorpe (2000)では、もともとこのパスについては検討されていない。

図 3 道具的変数法による因果方向の確認



## 5. 考察

評価次元については、櫻井・伊藤・早瀬(2009)からも、ほぼ予想したものが弁別された。ただ興味深いことに、『アクセス』と『管理機能』は SERVQUAL の 5 次元ではなく、その土台となった Parasuraman Zeithaml and Berry(1985)の 10 次元にある“access”と“security”に近いものと考えられた。このことは、Carman(1990)など初期の SERVQUAL の批判者が主張した、サービスの特性によって、この 10 次元の中から集約される次元の内容やその数が異なってくることを示唆していることが伺えた。

患者全体では、すべての総合評価指標に対して『薬剤師職能』の影響が大きかったことから、薬局の評価要因としては、やはり薬剤師の能力が重要であり、コア・サービスとし

で認識されていることが示唆された。次に、各総合評価指標に2番目に影響している次元がそれぞれ異なっており、「総合品質」には『管理機能』が、「総合満足」には『待合室機能』が、『行動意図』には『アクセス』と『待合室機能』が影響した。『管理機能』は安全など、北欧学派の技術品質に近いものと考えられ、「総合品質」影響することは理解できよう。逆に、『待合室機能』は機能品質に近いと考えられ、技術品質が一定水準を超えるとそれ以上満足度に影響しないのとは異なり、満足度を高める要因であることから、この点も理解できよう。また、「総合満足」は、最も重要な変数である『行動意図』に対して、「総合品質」などの媒介変数としての役割を果たしており、直接効果としても一番影響の高い変数となっていることから、やはり顧客維持の上で最も重要な概念と言えよう。

また、本調査では、サービス・エンカウンターであっても、Bitner(1990)が示すように、満足が知覚品質に影響するのではなく、多くの研究者が支持するように品質が満足に影響することも示された。なお、今回は、道具的変数法を用いるために Dabholkar, Shepherd and Thorpe (2000)や Dagger, Sweeney, and Johnson(2007)のモデルを一部採用した。これらは、各評価次元は総合品質からのみ、総合満足や行動意図へ影響するモデルを検討しているが、本研究では、このモデルでは、適合度が悪化してしまっている。個別のサービス評価が総合的な満足度や行動意図に影響することは経験則からも考えられることであり、逆に本研究で示されたように影響経路の多様性にも着目する必要がある。

最後に、顧客セグメントごとで検討してみると、『行動意図』への影響は、標準化総合効果で確認しても、やはり多くのセグメントで『薬剤師職能』が高かった。しかし、新患（「はじめて」と回答した患者）は『待合室機能』の総合効果が高く、慢性疾患と表明した患者の場合も、急性と表明した患者群に比べて、明らかに『待合室機能』の相対的影響度が高いなど、『薬剤師職能』だけを重視すればよいということにはならないであろう。事実、『薬剤師職能』と他の次元の因子間相関行列は比較的高い値を示していることから、薬局のマネジメントでは、様々な顧客維持戦略が必要と考えられる。

## 6. まとめと今後の課題

本研究では、先行研究の知見を受けて、あえて独自の調査票を用いて、専門サービス提供組織である薬局を評価対象とした調査・解析を行った。その中で、総合評価指標との関連性を検討した場合、薬剤師職能の評価次元が最も重要であることが示された。しかし、今回の薬剤師職能の次元の内容を見てみると、接遇やコミュニケーションなど、種々の能力、技能が含まれている。よって、特にその中でも何が重要なのかを明らかにする必要がある。今後は、専門サービス提供組織としてではなく、人的専門サービスに焦点を絞った調査の必要性が示唆されたものと考えられる。

## 参考文献

- Babakus Emin and G.W.Boller. (1992). "An Empirical Assessment of the ERVQUAL Scale," *Journal of Business Research*, **24**: 253–268.
- Bitner M J(1990), Evaluating Services Encounters :The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, 54 (April), 64–82
- Carman James M., Consumer Perceptions of Service Quality : An Assessment of the SERVQUAL Dimensions, *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55, 1990
- Cronin Jr. J. Joseph, Brady, Michael K., Hult, G. Tomas M, (2000), "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments.", *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1994), "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, 58, (January) . 125-131.
- Dabholkar, P.A., Shepherd, C.D., Thorpe, D.I. (2000), "A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study", *Journal of Retailing*, 76(2), 139-73
- Dagger, Sweeney, and Johnson(2007), A Hierarchical Model of Health Service Quality: Scale Development and Investigation of an Integrated Model, *Journal of Service Research*, 10(2), 123-142
- Donabedian A., "Explorations in quality assessment and monitoring; vol.1" Ann Arbor, Mich. : Health Administration Press, 1980
- Donabedian Avedis,(1988), The Quality of Care. How Can It Be Assessed? *Journal of the American Medical Association*, 260(12):1743-1748
- Grönroose, C.(1982), Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration
- McAlexander, James H., Dennis Kaldenburg and Harold Koenig (1994), "Measurement and Assessment of Service Quality in a Health Care Setting," *Journal of Health Care Marketing*, 14 (Fall), 34-41
- Oliver Richard L.(2010), *Satisfaction: A Behavioral Perspective On The Consumer* 2nd, M E Sharpe Inc
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 67(4), 420–450

- Taylor, S. A., and T. L. Baker (1994), An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.
- Taylor S., and Cronin J. (1994), Modeling Patient Satisfaction and Service Quality., *Journal of Health Care Marketing*, 14(1), 34-44,
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., and Parasuraman, A. (1996), “ The behavioral consequences of service quality” , *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46
- 櫻井秀彦、伊藤一、早瀬幸俊(2009), 「医療サービスの品質評価尺度に関する研究—保険薬局を事例として—」, 『日本医療・病院管理学会誌』 46(Supplement), 147
- 山本昭二(1999), 『サービス・クオリティ —サービス品質の評価過程—』 千倉書房

**第60回 日本商業学会全国研究大会 報告論集**

---

2010年5月 発行

編集・発行所 日本商業学会  
専修大学  
代表 原田 英生

印刷所 株式会社キタジマ

