

日本商業学会
第61回 全国研究大会 報告論集
— 2011年 —

統一論題

産業再生のために
流通・マーケティング論は何ができるか

2011年5月27日(金)・28日(土)・29日(日)

於：熊本学園大学

日本商業学会

- 11:30～14:00 各種委員会
- 国際交流委員会 (会場：本館4階第1会議室)
- 学会誌編集委員会 (会場：本館4階第2会議室)
- 情報化推進委員会 (会場：本館4階第3会議室)
- 学会賞審査委員会 (会場：本館5階第4会議室)
- 14:30～16:30 常任理事会 (会場：本館4階第2会議室)
- 16:40～18:40 理事総会 (会場：本館4階第2会議室)

● テーマセッション：ドクトラル・コロキウム (会場14号館1411)

13:00 コーディネータ開会挨拶 西原彰宏(関西学院大学大学院)／八木橋彰(慶應義塾大学大学院)

- ◇ 13:05～13:40 永井明彦(東京工業大学大学院) 1
「半導体商社による戦略情報共有型協働イノベーション事例の研究」

- ◇ 13:40～14:15 徐 恩之(神戸大学大学院) 10
「トライアド関係における企業内コンフリクトに関する実証研究」

- ◇ 14:15～14:50 李 楊(慶應義塾大学大学院) 13
「アパレル専門店の発展プロセスと競争優位」

休憩(10分)

- ◇ 15:00～15:35 西原彰宏(関西学院大学大学院) 16
「バラエティ・シーキング行動における製品関与の位置づけ再考」

- ◇ 15:35～16:10 大竹光寿(一橋大学大学院) 18
「脱コモディティ化の起点としてのブランドの使用経験～新参者と古参者が用いるメタファーの相違に着目して～」

- ◇ 16:10～16:45 劉 安迪(一橋大学大学院) 21
「日本におけるセルフ・ギフト：消費文化論からのアプローチ」

休憩(10分)

- ◇ 16:55～17:30 森藤ちひろ(関西学院大学大学院) 29
「医療サービスにおける患者の期待と満足」

- ◇ 17:30～18:05 松田温郎(神戸大学大学院) 32
「地域商業の構造変化～マクロデータを利用したパネル分析～」

- ◇ 18:05～18:40 渡邊孝一郎(神戸大学大学院) 35
「小売商の経営者意識とまちづくりに関する研究」

コーディネータ閉会挨拶

第1日目 5月28日(土)

午前の部：9：15～12：00

- 08:30～09:15 受付(12号館2Fロビー)
09:15～09:20 開催校挨拶 岡本恵也(熊本学園大学学長)
09:20～09:25 大会開催挨拶

●統一論題 基調報告1：製造業再生とマーケティング理論(会場12号館1221)

司会 高嶋克義(神戸大学)

- ◇09:30～10:00 恩蔵直人(早稲田大学).....41
「コモディティ化市場における製造業再生」
◇10:05～10:35 青木幸弘(学習院大学).....43
「製造業再生に向けてのブランド論・消費者行動論の貢献」
◇10:40～11:10 井上哲浩(慶應義塾大学).....45
「収益性のある価値管理と製品設計へのアプローチ」
11:10～11:20 休憩
◇11:20～12:00 パネルディスカッション コーディネータ 高嶋克義(神戸大学)
12:00～12:50 昼食

第1日目 5月28日(土)

午後の部：12：50～15：20

●統一論題 基調報告2：製造業再生とマーケティング理論(会場12号館1221)

司会 川端基夫(関西学院大学)

- ◇12:50～13:20 伊藤宗彦(神戸大学).....47
「製造業のサービス・イノベーション」
◇13:25～13:55 大石芳裕(明治大学).....49
「製造業再生のためのグローバル・ブランド構築」
◇14:00～14:30 黄 磷(神戸大学).....51
「海外市場における日本企業の競争力の再考」
14:30～14:40 休憩
◇14:40～15:20 パネルディスカッション コーディネータ 川端基夫(関西学院大学)

●統一論題 基調報告3：地域商業の再生と流通理論(会場12号館1222)

司会 石原武政(流通科学大学)

- ◇12:50～13:20 加藤 司(大阪市立大学).....53
「コミュニティ型商業の特質と再生の方向」
◇13:25～13:55 渡辺達朗(専修大学).....54
「地域商業の調整機構と再生の方向」
～「地域コミュニティの担い手」たりうるための課題～
◇14:00～14:30 村上剛人(福岡大学).....56
「地域商業の再生を巡る新たな視点」
～九州における医商連携によるまちづくりの模索～
14:30～14:40 休憩
◇14:40～15:20 パネルディスカッション コーディネータ 石原武政(流通科学大学)

●15:40～17:30 会員総会(会場12号館1221)※懇親会出席者は、総会後バスで会場へ移動

●18:30～20:30 懇親会(会場:熊本ホテルキャッスル)

第2日目 5月29日(日)

午前の部：9：00～11：55

	統一論題セッション1	統一論題セッション2	自由論題セッション1	テーマセッション	
会場	14号館 1431	14号館 1432	14号館 1421	14号館 1422	
テーマ	商業再生	産業再生	サービス	公共・非営利組織マーケティングにおける関係性概念の再検討	
司会・コーディネータ	笹川洋平 (福岡大学)	岸谷和広 (関西大学)	南知恵子 (神戸大学)	水越康介 (首都大学東京)	
09:00～ 09:40	白 貞壬 (流通科学大学) 「日本市場における国際小売企業のインパクトと現地小売企業の変化」 P.63	宮重徹也 (富山高等専門学校) 「日本の製薬企業における研究と開発の規模的分離」 P.89	近藤公彦 (小樽商科大学) 「サービス業におけるCRMの構造と成果」 P.107	09:00～ 09:30	水越康介 (首都大学東京) 「公共・非営利組織マーケティングの理論的再解釈」 P.125
				09:30～ 09:50	高室裕史 (流通科学大学) 「病院のマーケティング」 P.133
09:45～ 10:25	畢 滔滔 (敬愛大学) 「サンフランシスコ市におけるチェーンストア規制～その運用と近隣地区小売業に対する影響～」 P.76	富山栄子 (事業創造大学院大学) 「新興国を中心とした現代自動車のグローバル・マーケティング戦略」 P.100	東 利一 (流通科学大学) 「サービス・リレーションシップのはじまり～百貨店・化粧品ブランドの接客調査をもとに～」 P.114	09:50～ 10:10	藤田 健 (山口大学) 「地域観光組織のマーケティング」 P.135
				10:10～ 10:30	西川英彦 (法政大学) 「地域通貨のマーケティング」 P.137
10:30～ 11:10	角谷嘉則 (立命館大学) 「中心市街地活性化における中小小売商の役割」 P.79	塩地 洋 (京都大学) 「新興国における自動車マーケティング戦略」 P.103	中村陽人 (福島大学) 「サービス品質の測定尺度開発」 P.116	10:30～ 10:50	日高優一郎 (山梨学院大学) 「地域のマーケティング」 P.139
				10:50～ 11:10	明神実枝 (中村学園大学) 「環境のマーケティング」 P.141
11:15～ 11:55	菅原浩信 (北海学園大学) 「商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルの形成」 P.81	小宮一高 (香川大学) 「産地企業のマーケティング問題」 P.105	櫻井秀彦 (北海道薬科大学) 「情報の非対称性を考慮した専門サービスの品質評価構造の検討：保険薬局を対象とした実証研究」 P.116	11:10～ 11:30	横山斉理 (流通科学大学) 「商店街のマーケティング」 P.143
				11:30～ 11:55	質疑応答・ディスカッション

第2日目 5月29日(日)

午後の部：12：45～16：25

	自由論題セッション2	自由論題セッション3	自由論題セッション4	英語セッション	流通研究セッション
会場	14号館 1421	14号館 1431	14号館 1432	14号館 第5・6会議室	14号館 1422
テーマ	ブランド・購買行動	顧客創造	組織課題	English Session	サービス品質と顧客満足 ～サービス・マーケティング研究 における進展～
司会・コーディネータ	宮崎 昭 (九州国際大学)	若林靖永 (京都大学)	西村順二 (甲南大学)	Carolus,L.C.Praet (Otaru University of Commerce)	山本昭二 (関西学院大学)
12:45～ 13:25	井上淳子 (立正大学) 梁 幸豪 (東亜大学) Douglas MacLachlan (ワシントン大学) 「ブランドの国際的売 買がエクイティに及ぼ す影響」 P.147	松井 剛 (一橋大学) 「言語とマーケティング の相互作用を通じた リアリティの形成：構 造的二重性に着目し て」 P.168	末田智樹 (中部大学) 「昭和初頭における日 本百貨店業の転換期～ 現代へ繋がるターミナ ルデパートの実現～」 P.195	Satoko Suzuki (Hitotsubashi University) <i>Role of Firms (Managers) in Legitimizing the Self- Giving Practices in Interdependent Cultures : The Case of 'Jibun e no Gohobi'[Reward to Me] Practice in Japan</i> P.223	12:45～ 12:55 山本昭二 (関西学院大学) 「解題」 13:00～ 13:50 南知恵子 (神戸大学) 「B to B取引における サービス品質の形成過 程と評価問題」 P.246
13:30～ 14:10	岡本哲弥 (京都橘大学) 林 美玉 (甲南大学) 吉 洋寛 (Ipsos日本統 計調査株式会社) 徐 瓊 (Ipsos日本統計 調査株式会社) 「広告認知・ブランド 想起・態度変容の関連 性～2010FIFAワールド カップ関連番組オンエ ア広告を対象として」 P.151	町田厚美 (学習院大学) 「生産財メーカーの営 業活動プロセスにおけ る成功要因に関する一 考察～顧客ニーズ把 握・分析プロセスを中 心とした分析枠組みの 提示～」 P.171	武居奈緒子 (山口大学) 「三井物産における組 織変革と事業発展」 P.207	Malawi Arachchige Asoka Malkanthie (Kobe University) <i>The Impact of Level of Consumer Process and Product Knowledge on the Effectiveness of Vendor Recommendations in Mass Customization</i> P.225	13:50～ 14:40 酒井麻衣子 (多摩大学) 「サービス業における 顧客満足とスイッチン グ・バリアの研究」 P.248
14:15～ 14:55	須永 努 (関西学院大学) 石井裕明 (千葉商科大学) 「解釈レベル理論と消 費者の購買行動」 P.158	廣田章光 (近畿大学) 『『エクストリーム・ ユーザー』発見枠組み とリード・ユーザー』 P.173	有馬賢治 (立教大学) 宮下雄治 (城西国際大学) 「マーケティング組織 と戦略方針」 P.210	Junji Inoguchi (Hiroshima City University) Kazutaka Komiya (Kagawa University) Takuya Urakami (Kinki University) Woonho Kim (Nihon University) <i>Strategies within Japanese Apparel Manufacturers</i> P.234	14:45～ 15:35 小野譲司 (明治学院大学) 「顧客感動 (Customer Delight) の研究」 P.250
15:00～ 15:40	樋口 徹 (作新学院大学) 「VTR製品の購買履歴に 関する分析」 P.162	小山太郎 (中部大学) 「顧客にとって価値あ る状態を測定する方法 について」 P.184	山下隆弘 (岡山大学) 「再論サブシステムと してのマーケティング」 P.212	Hisayoshi Yamamoto (Kyushu Sangyo University) <i>A New Model of An Enterprise's Growth Strategy : A Modification to Traditional Theories</i> P.236	15:35～ 16:25 山本昭二 (関西学院大学) 「サービス品質の評価 過程の追跡」 P.252
15:45～ 16:25	水野 誠 (明治大学) 生稲史彦 (文京学院大学) 「消費者インサイトを いかに獲得するか ～あるクリエイティ ブ・エージェンシーの 取材に基づく考察～」 P.166	上野 博 (東京国際大学) 「マーケティング戦略 策定におけるイノベー ションの新規性の創出 ～特許法における特許 要件としての新規性概 念の考察から」 P.193	国枝よしみ (大阪成蹊短期大学) 「日本とフランスの比 較分析による観光マー ケティングの提案」 P.221	【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。	

5 月 27 日（金）
ドクトラル・コロキアム

半導体商社による戦略情報共有型協働イノベーション事例の研究

東京工業大学大学院 永井明彦

1. はじめに

JFTC（日本貿易会）(6)によれば商社は、商取引機能などの多様な機能を有効に活用してビジネスを展開している。また次の8つの機能で構成されている。8つの機能とは、(1)商取引機能、(2)情報調査機能、(3)市場開拓機能、(4)事業開発・経営機能、(5)リスクマネジメント機能、(6)ロジスティックス機能、(7)金融機能、(8)オーガナイザー機能である。商社はこれら8つの機能を活用して流通や仲介などの営業活動を行う企業体であると説明されている。

このような商社には特定の分野や市場に特化して営業活動を行う専門商社と、広範な市場との取引を一手に取り扱う総合商社に分類することができるが、これらの機能を活用する点においては同様である。また専門商社は分野や市場の性質により、市場や商圏に際立った特長が見られる。本稿は専門商社の中でも、特に半導体商社に注目する。半導体商社は、永井、田辺(2009)が説明するように国内電子機器メーカー（以下、セットメーカー）と半導体メーカー間の販売流通を既得権益としている。シリコンサイクルⁱと称される半導体市場における需給の変動に対応するための国内半導体市場の調整役を、主たる役割として営業活動を行う専門商社である。

近年半導体商社のビジネスドメインである国内半導体市場は、大きな変化が起きている。韓国・台湾や中国などの企業による電子機器市場への新規参入によって市場は大きな影響を受けている。これら新興国企業は、日本のセットメーカーの国際競争力を大きく弱め、それによって日本の半導体市場を縮小させている。

その一方で半導体技術の進化は、市場に新しいプレイヤーを生み出している。Thomke, Hipple(2002)らによればシステムLSIの設計は、1970年後半にLSIロジックやVLSIテクノロジーが設計開発用のCAI（Customers as Innovators）ツールを提供したことで、大きな変貌を遂げている。これらのツールは、セットメーカーが自らでカスタムチップを設計できるデザインツール（Hipple, Kats(2002)らはToolkitと称している）である。Nagai, Tanabe (2008)が指摘するように、これらデザインツールの登場によって、半導体設計作業の支援を行うデザインハウスや半導体生産を委託するファブレス半導体メーカーが、数多く生まれている。

このような環境の変化は、村山、長田(2007)田路,甲斐(2009), 永井、田辺(2009)らの多くの研究が指摘するように、半導体商社に大きな影響を与えている。半導体商社は、需給バランスの調整役から、新興の半導体メーカーを取り扱う（マルチベンダー化）、グローバルな流通網を構築する、製品（半導体や電子機器）やビジネスの提案を行うなど、これまでにはない取り組みを着手しているⁱⁱ。

2. 先行研究

本稿の事例では、システムLSIの開発にプレイヤー個々で保有する情報（知識）の共有・活用が重要であった。

Hayek(1945)は、「合理的な経済秩序の問題に特有な性格は、われわれが利用しなければならない諸事情の知識が、集中された、あるいは統合された形態においてはけっして存在せず、ただ、すべての別々の個人が所有する不完全でしばしば互いに矛盾する知識の、分散された諸断片としてだけ存在するという事実によって、まさしく決定されているのである。」との分散された知識という概念を示した。またそのような状況下において、「すべての人々の間に分散している知識を利用する最良の方法はなにかという問題は、経済政策あるいは効率のよい経済体制の設計の、主要問題の少なくともひとつである。価格システムによって、分業だけでなく、同じように分割された知識を基礎とする、資源の調整された利用が可能になる」との分散された知識を活用するための、新しい価格システムが必要であることを指摘した。

Hippel(1994)はこの分散された知識理論を基に、「粘着性の高い情報がイノベーションにおける問題解決に不可欠であるとき、イノベーションはその粘着性の高い生成場所から生まれる傾向にある」と主張した。情報の粘着性とは、局所的 (local) に生成される情報を、移転するのに要するコストである。

Hippel(1994)は情報の移転にコストがかかる理由として、次の3つの要因を指摘している。すなわち、(1)情報そのものの性質、(2)情報の送り手と受け手に対する属性、(3)移転される情報の量、である。これら要因から情報の粘着性が高いほど多くのコストが発生する。このため、イノベーション活動が行われるために粘着性が高い情報が不可欠である場合は、これらの情報は移転されずにその生成場所でイノベーションが発生すると考えたのである。

小川(2000a)(2000b)は、イノベーションを「顧客が持つ問題解決のための新しい情報活用」と定義して、情報の粘着性の視点からイノベーションの発生場所に関する新たな考察を加えている。小川によれば、製品開発ではその製品が提供したい機能を実現するためのイノベーション活動が行われるが、その活動にはニーズ情報と技術情報が必要である。ところが、ニーズ情報はユーザーの活動場所で、また技術情報はメーカーの活動場所で生成・保有されている。そのため製品開発を行うには、ニーズ情報と技術情報を何らかの形で結合させ最終製品にしていくことを考えなければならない。一方でニーズ情報・技術情報ともにそれが生成・存在しない場所にいる者には、その情報を入手し活用することは困難である。このため、粘着性の高い側が起点となり、その情報の生成場所で各々が問題を解決する共同イノベーションが行なわれるとの主張を唱えた。ここでの情報には、暗黙知などの知識が含まれている。

3. 研究の目的と方法

3.1 研究の目的

ASSP 型システム LSI (以下、ASSPⁱⁱⁱ) は、その用途において価値が高く評価されることが重要である。

そのためにはセットメーカーと半導体メーカーで組織間学習を行い、ニーズを表出化することが必要となる。ところが、それらの作業に必要な情報は、Hippel(1994)、小川(2000a)(2000b)らが指摘するように粘着性が高い情報である。また半導体メーカーやセットメーカーは、それらは外部に提供できない戦略情報として考えている。戦略情報とは他社には出せない、または出たくない知識や経験などや、自社の事業や製品・技術における将

来の方向性についての情報である。

そのような状況で事例の画像 LSI は、粘着性の高い技術情報・ニーズ情報を共有・活用して組織間学習が行われて開発されていた。

イノベーションと情報との関連研究では、Afuah(1998)がイノベーションを「顧客が望む新製品や新サービスを提供するための知識の利用」との定義から、イノベーション活動に利用するための知識として技術的知識と市場的知識の2つを取り上げている。これら2つの知識はニーズ情報・技術情報と同義であり、企業が出したくない戦略情報と同定できるものである。このような点から見ても、製品開発においては技術情報に加えて、ニーズ情報が必要であることはこれまでの研究でも指摘されていると言えよう（例えばOgawa, Frank, 2006）。

また小川(2000a)(2000b)の共同イノベーション研究では、意見の交換程度のやりとりはあっても粘着性の高い情報の移転は行われず、その生成場所で問題解決が行われる。すなわち、ここでは戦略情報を共有・活用する共同イノベーションは想定していない。以上から本稿の目的は、半導体商社がファブレスベンチャーと手を組んで行われた画像LSIの開発事例を分析することで、戦略情報共有型協働イノベーションの有効性を示すことである。

3.2 研究の方法

本稿は事例研究を行う。事例は筆者自らの直接観察した事象を整理したものである。補足的な調査方法として文献やインターネット等からの情報収集とインタビュー調査を採用し、プロジェクト参加者へのインタビューを複数回実施した。事例研究は沼上(2000)が指摘するように、「変数のシステムとして企業や企業環境を概念化するという観点」で、「企業や企業環境などの社会システムを、因果関係に支配された変数間のシステムと捉える」ことには、質的なインタビューデータのみを用いる上での限界がある。一方で Yin(1994)が示すように、系統的面接が技法として使える現在的事象の説明に有効である。本稿は、事例研究におけるこれらの限界の指摘を十分に考慮した上で分析を行っている。

4. 半導体商社の戦略情報共有型協働イノベーション事例

半導体商社がファブレスベンチャーと手を組んで、大手遊技機メーカーを巻き込んで協働イノベーションを行った事例を分析する。この協働イノベーションでは、戦略情報の共有・活用による組織間学習が行われていた。それがどのようにして行われていたのかについて見てみよう。

事例で半導体商社が手を組んだアクセルは、1996年に設立されたファブレスベンチャーである。同社は代表者の佐々木譲氏が、高機能半導体製品の開発・販売を目的として設立した(1)。アクセルの主力製品はデジタルパチンコ専用の画像 LSI である。現在 40 社以上が、同 LSI をデジタルパチンコで採用している。同社が 2009 年に販売した画像 LSI の総数 262 万個は、市場における全需要数の約 60% である。

4.1 遊技機用画像処理 LSI 開発の背景

特許庁が調査した遊技機^{iv}の関連技術の推移(18)では、1991年に遊技機メーカー平和がフルカラー液晶をルーレットとして搭載したデジタルパチンコ機（フィーバー機もしくはセブン機とも呼ばれる）の第一号として「麻雀物語」を発売している。以来遊技機には「遊

び感覚」が求められるようになっていく。現在ではデジタルパチンコ機が遊技機の大勢を占めているが、その優劣はコンテンツの面白さ・楽しさの善し悪しで決定される^v。そのため、「遊び感覚」の高いコンテンツを再生するために専用の画像処理 LSI(以下、画像 LSI^{vi}) が市場に登場することを多くの遊技機メーカーが望んでいた。そのような中で、1996 年に半導体商社の M 社(以下 M 社)がアクセルと手を組んで、開発したのが画像 LSI である。

市場が画像 LSI に求めたのは、「遊び感覚」を高くする機能や性能である。そのためには、拡大・縮小や回転を繰り返すアニメーションのスムーズな再生技術が必要である。また、「遊び感覚」が高まることで肥大化が進んで行くアニメーションデータを、できるだけ小さくする圧縮技術ものちの組織間学習で必要なことが表出化した。アクセルはアニメーションの再生技術を、筑波大学徳永隆治准教授(現在)との間で進めてきた共同研究の実用化によって実現した(19)。画像 LSI の核技術は、具体的には次の 2 つの技術である。第一には、適応的直交変換符号化アルゴリズム(以下 AOT)である。この技術は、画像平面上に局在する輪郭情報に発生するモスキートノイズやブロックノイズ(自然画像よりも CG やアニメのような人工画像に顕著に表れる)の問題を解決して滑らかな再生を実現する技術である(17)。第二には、再帰的交流成分予測(以下 RACP)である。この技術は、ブロック全域に拡散した圧縮による歪みに対して画像を多重解像度分解し、非定常部分の拡散を最小限に抑える方法として発明された符号化技術である(17)。

次に、どのようにして画像 LSI が開発されることになったのかを見てみる。

4.2 どのようにして画像 LSI が開発されたのか

アクセルが開発した画像 LSI は、アニメーションの描画性能と圧縮率が高く、「遊び感覚」の高いコンテンツの再生が可能である。

1996 年に大手遊技機メーカー A 社(以下 A 社)から画像 LSI 開発の検討依頼を受けた M 社は、画像処理技術に強みを持つアクセルと手を組んで画像 LSI を開発することにした。

当時のデジタルパチンコでは PC 用画像 LSI を採用していた。ところが、PC 用画像 LSI は余分な機能が多く、必要な機能が不十分で使い勝手も悪い。このため、遊技機メーカーが各々画像処理用 LSI を ASIC で開発するケースが増加していた。このような背景の中で、当初画像 LSI は、A 社のカスタム LSI として開発する方向で話し合いが進められていた。それがどのような理由から、ASSP として開発することになったのかを見ることにしよう。

4.3 ASSP 型画像 LSI 開発への転換

A 社は、アクセルの画像処理技術をマイコンに負荷をかけずにアニメーション再生が可能であり、アニメーションの画質も優れたものにできるとして高く評価した。ところが、以下の 2 つの理由からカスタム LSI 開発を委ねることはできないと考えていた。

第一に、アクセルが画像 LSI に採用する技術は当時まだ筑波大学が研究中の技術であり、実用化ができない可能性が残されていることである。第二にアクセルが設立間もない数名のベンチャー企業であるため、サポートに不安が伴うことである。

この問題を M 社は次のようにして解決した。まずアクセルには、ASSP として開発することを提案した。提案に伴い M 社は、画像 LSI を独占して遊技機メーカーへ販売することを条件に、数量保証をすることを約束した。この提案はアクセルにとって利点がある。M 社

が数量保証をしてくれれば、アクセルは生産に対するリスクを回避できるからである。

日本遊技関連事業協会(10)によれば、遊技機の生産台数は年間約 450 万台規模で推移している。画像 LSI が、デジタルパチンコ用途で成功すれば、年間数百万個の受注を得ることが可能であると考えられた。M 社が数量を保証したのは、自社のマーケティングチームの調査によって、遊技機業界で成功すれば大きな規模のビジネスを獲得することができると考えていたからである。

また ASSP の開発は、A 社にとっても利点がある。専用の画像 LSI が手に入れば、リファレンスによる電子回路設計ができるため、他社との競争優位性の鍵となるアニメーション制作に専念することができる。このため、A 社も共同開発に同意した。このようにして M 社、アクセル、A 社の協働関係が結ばれた。そこで次に、画像 LSI 開発における組織間学習について考えてみる。

4.4 画像 LSI の開発

小川(2000a)(2000b)が指摘したように、共同イノベーションによる製品開発では、ニーズ情報と技術情報が必要となる。すなわち画像 LSI を開発するためには、ニーズ情報を持たないアクセルと技術情報を持たない大手遊技機メーカーが、各々の戦略情報を共有・活用することが重要である。両社が組織間学習を行うことで、画像 LSI に必要な機能や問題点を表出化できれば、問題を解決しながら開発することが可能である。そのためにアクセルがデジパチの原理やアクチュエーター、センサー、制御回路との関係性やアニメーションで要求される縮小や拡大・回転などの動作を理解することが必要である。

しかし、A 社はこれまで外部にデジパチに関する自社の技術情報やニーズ情報などの戦略情報を提供した事例がない。このため、戦略情報を提供することを拒否していた。M 社は戦略情報が画像 LSI の開発に不可欠な情報であることを説明して、A 社を説得した。

一方で、A 社が機能や性能を最大限取り入れた LSI を考えるために、アクセルの持つ具体的なアルゴリズム（処理方法）を理解する必要がある。この情報をアルゴリズムに限定したとしても技術移転することは、アクセルにとってかなり大きなリスクであった。

M 社は、画像 LSI が市場の標準となるためには、A 社とアクセルが画像 LSI を共同で考える組織間学習を行うことが重要であることを理由として、アクセルを説得した。このような M 社の説得が功を奏して、アクセル・A 社間での戦略情報の共有・活用が実現した。

共有・活用された戦略情報は、(1)デジタルパチンコの原理、(2)アニメーション動作、(3)AOT 技術の概要 (4)RACP 符号化技術の概要、(5)画像 LSI に必要な機能や性能、などである。

画像 LSI を開発する上での重要な点は、A 社のような遊技機メーカーがデジタルパチンコで抱えている問題点を解決することである。本開発では、A 社からのニーズ情報の提供によりそれらの問題点が表出化され、解決されている。

この組織間学習による戦略情報の共有・活用から生まれた新たな特長には、例えばパチンコノイズに対する耐量性向上がある。一般にデジタルパチンコの設置されているホールはパチンコ玉による高周波ノイズの発生源である。アクセルは A 社の戦略情報からパチンコノイズに対する耐量性能向上が必要であると考えた。アクセルはこの問題を解決するために設計面での工夫を重ねて、パチンコノイズに対する耐量向上を実現した。この結果として、遊技機メーカーは回路設計でノイズ対策が最小限で済むようになった^{vii}。

またアニメーション画像の圧縮技術もその1つである。動画像圧縮伸長技術(RAPIC)は、「遊び感覚」が高まることで肥大化が予想されるアニメーションのデータを高圧縮する必要があるとの問題点として表出し、その解決方法としてアクセルが生み出した技術である(1)。このようにして、2000年に画像LSI AG-3の開発が完了した。またA社はAG-3採用機種を開発して販売した。

4.5 画像LSIの市場への普及

画像LSIは、M社の持つ遊技機市場でのユーザーとのネットワークによって、展開された。アクセルの画像LSIは、2003年以降多くの遊技機メーカーでの採用が進んでいる。現在40社以上で採用されており、画像LSI全体の需要の60%を占めている。遊技機メーカーはこの画像LSIを採用することで、「遊び感覚」の高いコンテンツを制作し、従来の遊技機とは異なる高付加価値の遊技機を生み出すことが各社の競争力の源泉となっている。この画像LSIはアクセルに大きな成功を生み出した。アクセルは、2008年には売上高154億円、営業利益61億円という高収益企業に成長している(1)。

また、協働的イノベーションのネットワーク間で重要な役割を果たしたM社は、画像LSIを遊技機市場で独占的に流通している。このため、それによる大きな事業収益を獲得している。

5. 半導体商社による戦略情報共有型協働イノベーション

事例では、半導体商社が半導体メーカーとセットメーカーを結びつけて、組織間学習を行う協働イノベーションを行っていた。半導体商社はファブレスベンチャーと手を組んでASSPの事業化を展開している。その上で、ASSPの開発に必要なユーザーだけが持つニーズ情報を獲得するために、セットメーカーを協働イノベーションに巻き込んでいる。

その行動事象は以下の3つの時系列的ステージに分けられる。

5.1 ASSP型ビジネス検討ステージ

ASSPの市場性を自社のマーケティングチームの調査から見出した半導体商社は、市場での用途の応用に必要な技術を核技術として保有するファブレスベンチャーを探して手を組んでいる。その場合、ファブレスベンチャーと開発するASSPの用途市場には、次の3つの条件を満たすことが望まれる。

第一に、その用途市場では専用のLSIが望まれている（代替品が使われている）ことである。

事例では当時デジタルパチンコの画像LSIに、PC用が採用されていた。このため、PC用は余分な機能が多く、必要な機能が不十分で使い勝手が悪かった。すなわち、市場は専用の画像LSIを待ち望んでいたのである。このように、対象市場のニーズとしてASSPが求められていることは重要である。

第二に、将来に大きな需要が期待できることである。事例では、遊技機の年間生産数量450万台のほぼ全てがデジタルパチンコに近い将来置き換わることをマーケティングから予測していた。半導体は数量規模が要求される製品である。このため、市場の数量規模の将来性が市場参入に必要である。第三に、その市場に大手半導体メーカーが参入していな

いことである。事例の遊技機市場は賭博性の高い産業である。このため、大手半導体メーカーはブランドへの影響を危惧して、参入していない市場である。このように、セットメーカーが大手半導体指向の強い半導体市場では、大手半導体メーカーが参入していないか、参入していても注力していないニッチ市場を見出すことが重要である。

5.2 ASSP 開発ステージ

小川(2000a)(2000b)が指摘したように、製品開発を目的とした共同イノベーションでは、ニーズ情報と技術情報が必要となる。すなわち市場のニーズを満たした ASSP の開発には、セットメーカーと半導体メーカーが戦略情報の共有・活用により LSI を協働で考えることが重要である。

事例では半導体商社がそれを実現するために、戦略情報の提供を拒むセットメーカーと半導体メーカーに戦略情報の共有・活用を説得した。またこれまでの自己解決型共同イノベーションでは情報の生成場所において単独で解決していた問題が、戦略情報を共有・活用することで解決されていた。さらに戦略情報の活用は、新たな問題を表出化していた。新たな問題を解決することで、新しい技術が生みだされている。

5.3 ASSP 販売展開ステージ

協働イノベーションの最後のステージはどのようにして、市場へ ASSP を展開して行くのかである。このステージでは半導体商社の持つセットメーカーとのネットワークが最大限活用される。事例では、半導体商社が A 社を最初のユーザーとしてベンダーロックインしていた。また、半導体商社が持つ遊技機メーカーとのネットワークによって、PC 用画像 LSI が遊技機市場から駆逐されていた。

この結果、アクセルの画像 LSI は、市場のドミナントデザインとなっている。

また、ファブレスベンチャーがシステム LSI の生産を委託する場合にも、半導体商社の市場での信用が有用である。半導体商社が生産を受託するファウンドリー企業に対してファブレスベンチャーの与信を保証する等の対応も必要である。

6. まとめ

事例では半導体商社が中心となり、ASSPを開発する協働イノベーションがファブレスベンチャー・遊技機メーカーの 3 社で行なわれていた。また一般に、ユーザーやメーカーは戦略情報を外に出したくないと考えている。これらを解決して戦略情報が、ユーザーやメーカーから提供され、お互いに共有・活用するためには協働イノベーションが有効である。協働イノベーションにおいて半導体商社は、ユーザーとメーカーによる組織間学習を実現している。これらが実現したのは、半導体商社がユーザーやメーカーとの強い繋がりを持っていたからである。

事例に見られたように戦略情報を共有することで、お互いにそれを活用して問題を表出化することが可能となる。さらには問題解決を行うというプロセスを繰り返すことで、最終的に目的を達成することが可能となる。しかし、それを実現するためには、情報を保有する組織間を結びつける役割を誰が行えるのが重要である。

今後の課題は、より多くの事例での検証を試みることである。今後もさらなる検証を行

うとともに、一般化を行うことで他の産業においても、戦略情報共有型協働イノベーションが説明可能かを考察することである。

文末脚注

- i 半導体業界の景気サイクルのことである。半導体市場は、過去 40 年もの間 4 年サイクルでの好不況を繰り返している。
- ii 2007 年 8 月 22 日の日経産業新聞「半導体商社トップインタビュー」での半導体商社 6 社のトップ全員の言葉が参考になる。そこでは市場が半導体商社に新しい役割と機能を求めていること、それへの順応が今後の重要課題であり成長基軸となる旨が語られている。
- iii ASSP とは、分野・用途を限定して、機能をそれに特化して開発された LSI である。特定のユーザーにカスタイズされておらず、複数のユーザーに提供することを目的とする。
- iv 遊技機とはホール（パチンコ店）に設置されているパチンコ遊技機、回胴式遊技機である。
- v 日本 GC のデジパチ用コンテンツ開発担当者からのインタビューによる。
- vi 一般に画像 LSI は VDP（Video Display Processor：画像処理専用プロセッサ）と称される。
- vii アクセルの画像 LSI 設計担当者（当時）へのインタビューによる。

参考文献

(1)アクセル株式会社

<http://www.axell.co.jp/jp/index.html> (2011年3月13日20 : 30)

(2)Afuah. A(1998), Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits, New York, NY: Oxford University Press, p13.

(3)Hayek, F. A (1945), The Use of Knowledge in Society, American Economic Review, 35(4), pp.519-530, 田中眞晴, 田中秀夫 (訳) (1986), 第2章, 『市場・知識・自由』, pp.52-76, ミネルヴァ書房。

(4)Hippel.E.V(1994), Sticky Information and the Locus of Problem Solving : Implications of Innovation, Management Science, 40(4), pp.429-439.

(5)Hippel.E.V, Katz.R(2002), Shifting Innovation to Users via Toolkits, Management Science, 48(7), pp.821-833.

(6)JFTC (日本貿易会)

<http://www.jftc.or.jp/shosha/function/index.html> (2011年3月14日13:00)

(7)村山誠, 長田洋(2007), 収益性格差をもたらすビジネスシステムに関する実証研究 : 半導体商社業界における事例分析, 研究技術計画, 21(2), pp.183-193。

(8)Nagai.A, Tanabe.K(2008), A Study of Innovation with ASICs, PICMET 2008 Proceedings, pp.2560-2566.

(9)永井明彦, 田辺孝二(2009), 市場と技術を繋ぐ半導体商社のイネーブラー機能, 産学連携学, 6(1), pp.23-33。

(10)日本遊技関連事業協会

<http://www.nichiyukyo.or.jp/> (2011年1月10日17:30)

(11)沼上幹(2000), 『行為の経営学』, 白桃書房。

(12)Ogawa.S, Frank. T. P(2006), Reducing the Risks of New Product Development, MIT Sloan Management Review(WINTER 2006),pp.65-71.

(13)小川進(2000), 『イノベーションの発生論理』, 千倉書房。

(14)小川進(2000), イノベーション発生論理: 情報の粘着性仮説について, 神戸大学経済経営学会, 国民経済雑誌, 182(1), pp.85-98。

(15)田路則子, 甲斐敦也 (2009), 半導体商社の事業ドメイン拡大のメカニズム, 赤門マネジメント・レビュー, 8(5), 211-232。

(16)武石彰, 青島矢一(2001), 第2章アーキテクチャーという考え方, pp.27-70, 藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一, 『ビジネス・アーキテクチャ』, 有斐閣。

(17)筑波大学システム情報工学研究科コンピュータサイエンス専攻カオス研究室

<http://www.chaos.cs.tsukuba.ac.jp/index.html> (2011年3月14日 9 : 40)

(18)遊技機及びその関連技術 (特許庁)

http://www.jpo.go.jp/shiryou/s_sonota/ (2011年1月10日17:45)

(19)Tech-on (日経 BP)

<http://techon.nikkeibp.co.jp/NEAD/special/axell09/7.html>(2011年1月7日20:20)

(20)Yin, R. K(1994), Case Study Research: Design and Methods, 2nd ed, Sage, 近藤公彦 (訳) , 『ケーススタディの方法』, 千倉書房(1996)。

企業内の職能横断的なコミュニケーションを促進する コンフリクトの働きに関する実証研究

神戸大学大学院 徐恩之

1. はじめに

職能の異なるメンバー間のコミュニケーションは職能横断的な連携を可能にするツールとして、新製品開発やレベルの高い顧客対応など、マーケティング活動のために重要であるとされている(Souder,1981)。しかし、各職能部門のメンバーは相互依存しながら仕事をしている中で、独自の目標、時間志向、意思決定基準、アプローチ方法をもち、そこから発生するコンフリクトによりメンバー間の効果的なコミュニケーションが妨げられるとされている(Daugherty,1992;川上,2001; 高嶋・桑原,2008)。一方、現実では、同じ職能部門内のメンバー間でも競争的な関係が存在し、組織内のメンバーは、ある職能部門に所属しながら、タスクや目標の異なる他の職能部門メンバーともコミュニケーションしている。この場合、他の職能部門のメンバーとのコミュニケーションは、同じ職能部門内のメンバー同士の競争において、優位に立てる情報資源を獲得する手段として考えられるが、このような情報資源の重要性は同じ職能部門内の他のメンバーとの関係により影響を受けると考えられる。既存の企業組織に関する研究ではこのような関係に関する考察が十分に議論されてこなかったため、本研究では、以上の議論を踏まえ、トライアド関係において、二者間で起こったコンフリクトが他のメンバーとの関係に関連するというコンフリクトのトランスファー現象と捉えて、その現象が職能横断的なコミュニケーションにどのような影響を与えるかについて実証的な検証を行う。すなわち、営業部門内の営業担当者間のコンフリクトが他の職能部門のメンバーとのコミュニケーションにいかなる影響を与えるかについて調べる。

2. 理論的背景

コミュニケーションは、二人ないしそれ以上の人間の間で行われる情報の移転や交換である。職能部門間のコミュニケーションは、コミュニケーションの促進のために影響を与える関係的要因・組織的要因・個人の要因・方法と頻度のように多様な視覚から議論されてきた。その中で、本研究では職能部門間のコミュニケーションにおける関係的な局面に焦点を当てることにするが、その理由は職能部門の異なるメンバー間の連携やコミュニケーションにおいて社会文化的な接近の必要性は高まりつつあるためである(川上,2001)。

中でも、本論では、コミュニケーションに注目するが、コンフリクトは職能部門間のコミュニケーションを妨げる要因として研究が行われてきたが、既存研究では機能横断的なコミュニケーションに影響するコンフリクトが職能部門の異なるメンバー間のコンフリクトに限定されていることが問題として指摘できる。部門内メンバー間の競争が激しい環境において、他の職能部門のメンバーとのコミュニケーションによる情報収集は、良好な関係管理の結果であり、他のメンバーとの競争で優位に立つのに役立つ資源として考えられる。また、その情報の重要性は状況によっては、その程度が変わることもあり、そのゆ

えに機能横断的なコミュニケーションは影響を受けると考えられる。

本研究では、Bowen(1978)の提唱したトライアド関係の形成から、Proudford and Smith(1982)が捉えたコンフリクトのトランスファー現象の理論を援用し、以下のような概念の操作化を行う。つまり、企業内のトライアド関係を「同質的な二人の中でコンフリクトが生じ、そのコンフリクト関係を克服するために異質的な第3者を味方につける構造」、また、コンフリクトのトランスファーを「同質的な二人の中で生じたコンフリクトにより、その中の一人と味方との関係が肯定的に管理される現象」として限定する。

3. 仮設の導出

トライアド関係における議論から機能部門の異なる異質メンバー間の良好な関係は機能部門内のメンバー間の関係により影響を受けることが想定できるが、一つの機能部門内のメンバー間のコンフリクトが機能横断的なコミュニケーションに与える影響を調べるために、機能部門内のコンフリクトの概念を以下の3タイプに想定する。

同一なグループ内のメンバー間の関係において、一般的にタスクコンフリクトとプロセスコンフリクト、そしてリレーションシップコンフリクトが存在し、それぞれの働きについて多数の研究が報告されている。タスクコンフリクトはタスクに関する見方、考え方、意見の不一致を言う。Amason(1996)はタスクコンフリクトはメンバー間のコミュニケーションと情報の共有を進め、議論されている問題を明確する働きをすることを検証した。一方、プロセスコンフリクトは仕事を遂行する方法をめぐる不一致であり、責任や役割、資源配分といった問題の不確実な処理によって発生する対立である。プロセスコンフリクトはメンバー間のコミュニケーション及び情報共有を妨げることで、組織の知識獲得及び共有が進まず成果にネガティブな影響を与える(松尾、2002)。最後に、リレーションシップコンフリクトは、怒り、苛立ち、敵意といったメンバー間の感情的な不一致であるが、リレーションシップコンフリクトが高いと会話が基本的になり、組織内の新たな情報の移転やアイデアの交換ができない。

したがって、営業担当者が常に技術担当者と共に営業活動をしている状況において、同質メンバー間を営業担当者間に、また異質メンバーを技術担当者にするトライアド関係の中で、営業担当者間でプロセス・リレーションシップコンフリクトが起これば、そのコンフリクトを解決するために、異質な技術担当者を味方にしてコンフリクトを解決しようとするために、営業担当者は技術担当者とのコミュニケーションをより進めると考えられる。

H1 営業担当者間のプロセスコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のコミュニケーションにポジティブな影響を与える。

H2 営業担当者間のリレーションシップコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のコミュニケーションにポジティブな影響を与える。

他方で、営業担当者間のタスクコンフリクトは、味方としての技術担当者の重要性を低くするために、技術担当者とのコミュニケーションにネガティブな影響を与えられられる。

H3 営業担当者間のタスクコンフリクトは、営業担当者と技術担当者間のコミュニケーション

ョンにネガティブな影響を与える。

以上に加えて、機能横断的なコミュニケーションに関連すると想定される説明変数として、協調的な職能部門間関係と営業部門内の革新性という二つの要素を分析モデルに組み入れることにする。

H4 協調的な職能部門間関係は、営業担当者と技術担当者間のコミュニケーションにポジティブな影響を与える。

H5 営業部門内の革新性は、営業担当者の技術担当者とのコミュニケーションにポジティブな影響を与える。

4. 結果

分析結果から、仮説 3.4.5 が支持され、営業担当者間のプロセスコンフリクトが営業担当者と技術担当者とのコミュニケーションにポジティブな影響を与えることが検証された。また、協調的な関係の調和と営業部門の革新性が機能横断的なコミュニケーションを促進させる要因であることが改めて確認された。以上の結果は、機能横断的なコミュニケーションを促進させる方法についてインプリケーションを示唆することができる。

〈参考文献〉

- Amason, Allen. C. (1996), "Distinguishing The Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Bowen, Murray (1978), "Family Therapy in Clinical Practice," New York: Jason Aronson.
- Dougherty, Deborah (1992), "A Practice-centered model of organizational renewal through product innovation," *Strategic Management Journal*, 13(S1), 77-92.
- 川上智子(2001)、「マーケティング・R&D。生産の部門文化と統合」(石井淳蔵編著『マーケティング』現代経営学講座 11, 八千代出版, 第13章〔247-271項〕)。
- 松尾 睦(2002)、『内部競争のマネジメント』、白桃書房。
- Morgan, Neil A and Nigel F Piercy (2006), "Interactions between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes," *Academy of Marketing Science*, 26(3), 190-208.
- Proudford, Karen L and Kenwyn K Smith (2003), "Group Membership Salience and the Movement of Conflict," *Group & Organization Management*, 28(1), 18-44.
- Souder, William E (1981), "Disharmony between R&D and Marketing," *Industrial Marketing management*, 10(1), 67-73.
- 高嶋克義・桑原秀史(2008)、『現代マーケティング論』、有斐閣アルマ。

中国アパレル専門店のイノベーションに関する一考察 —美特斯邦威社の事例を中心に—

慶応義塾大学大学院 李楊

市場が供給主導型から需要主導型へ変化しつつある現在、本質的な消費者ニーズを迅速に捉え、価値あるモノやサービスを創造し、事業環境の変化に伴って組織構造や経営戦略の変革を推進するイノベーション活動が、企業の成長にとって重要である。そして、社会の通念では、イノベーション活動は企業が社内資源で行うものだと認識されている。しかし、近年、サプライヤーなどの外部資源は企業のイノベーション活動に積極的な役割を演じるようになってきている。本研究は中国のアパレル専門店を研究対象にし、流通企業がイノベーションを促進する際に、外部資源がどのような役割を果たすのかを明らかにするものである。具体的に、本研究は次の3つの部分から構成される。最初の作業は、既存文献のレビューを通して、中国のアパレル流通構造の変化プロセスを明らかにする。次に、どのような環境要因が専門店の登場を促進するのかを解明する。最後に、本年3月に実施した現地インタビュー調査により、流通企業はどのように外部資源を活用し、イノベーションを推進してきたかを明らかにする。そこでは、特にオープン・イノベーション活動が成功を収めるための条件について言及する。

計画経済体制の時期（1949年-1978年）において、中国国内の生地・アパレル流通は単一の流通構造を示していた。具体的には、「百貨店」、（都市部）、「供銷合作社」¹（農村部）の3つの小売機構が当時の生地・アパレル流通を担った。そして、当時のすべての流通企業は国の管理下に置かれ、国の計画に従い、公平に製品を国民に配給した。その後、改革開放政策を実施した後、中国経済の持続的な高成長、国民生活水準の向上と共に、「衣」「食」「住」の中での「衣」としてのアパレル産業は大きな発展を遂げてきた。その結果として、生地・アパレル製品の供給不足は徐々に解消すると共に、それらの市場では、自由売買になり、色柄や種類が大いに豊富になった。そして、アパレルの生産と消費の拡大は流通構造の複雑化をもたらし、今日では、「百貨店」の他に、「専門店」、「スーパー」、「代理商」、「ネット販売」など多様な卸売、小売機関がアパレル流通活動を担っている。

上述の中国アパレル流通構造の変化に踏まえ、本研究ではアパレル専門店²を調査対象とする。周知のように、専門店業態を展開する流通企業は、発注システム、製品の開発、店頭管理、物流システムなど様々な分野において、頻繁にイノベーション活動を推進している。本報告ではアパレル専門店の台頭を「外部的な側面（環境要因の変化）」と「内部的な側面（その環境変化に対応するためのイノベーション活動）」の両側面から分析を行う。近年、経済の持続的な高成長、国民生活水準の向上により、家計における消費支出の構成の中で、「衣」に関する支出割合は年々高まっている。そして、テレビの普及や、ファッション誌の創刊が相次いでいるため、消費者の「衣」に対する考え方が大きく変化しつつある。計画経済体制の時期においては、都市、農村を問わず、老若男女は単調な色とデザインの衣服を身に纏っていたが、市場経済体制へ変革した後、消費者は衣料品のファ

¹ 「供銷合作社」は農協に相当する。

² 本研究における「専門店」は個人経営の生業店ではなく、専門店チェーンである。

ション性やブランドを重視するようになった。さらに、コンピュータおよびインターネットの普及や物流ネットワークの発達も専門店の多店舗の展開にとって、必要不可欠な条件であった。上述の環境要因は各経営者が行動の機会をもつ舞台を整え、経営者はこの舞台において、イノベーションを用いて、流通構造に影響を及ぼすことである。

しかし、市場は常にギャップが存在し、又変化し続ける。当初のイノベーション成果は時間とともに陳腐化、硬直化してしまう。従って、新たな業態を導入することはイノベーションの完結ではなく、それに伴う別のイノベーションを必要とする。伝統的な考え方においては、イノベーションは企業内の経営資源のみを活用することで生み出される。しかし、近年、イノベーションを検討する際に、社外の経営資源に注目する研究者が多くなってきている。例えば、ハーバード・ビジネス・スクールの Henry W. Chesbrough はオープン・イノベーションの概念を提唱した。すなわち、従来のクローズド・イノベーションが生み出す価値は徐々に低下し、企業内部（自社）のアイデア・技術と外部（他社）のアイデア・技術とを有機的に結合させ、価値を創造するオープン・イノベーションへの移行が求められる [Henry W. Chesbrough 2003]。この概念により、自社ではヒト・アイデア・技術などをすべて保有する必要はなく、外部から取り入れることで新たな価値を創造することが可能になる。従って、本研究はオープン・イノベーション概念を用いて、カジュアル衣料品の大手である美特斯邦威社のイノベーション活動を考察することとした。

美特斯邦威社を研究対象とするのは、同社が中国市場で現在成長しているカジュアル衣料品流通企業であるのと同時に、外部資源を活用し、イノベーションを促進する代表的な企業からである。本報告は製品生産、製品販売の2つの側面からこの企業のイノベーション活動を考察する。まず製品生産の側面から見れば、美特斯邦威は設立された1995年の頃、アパレル製品の供給が消費を大きく上回り、操業を停止せざるを得ない縫製工場が相次いで出てきた。当時の市場状況を十分認識した上で、美特斯邦威は自社が保有するすべての縫製工場を売却した。その後、自社製品の縫製を操業停止の工場に委託し、それらを自社の下請け工場に転換した。今回のインタビュー調査によると、縫製を下請工場に委託することによって、3億元ほどのコスト削減が実現したことが明らかになった。

次に、製品販売の側面から見れば、美特斯邦威の出店戦略は、他の専門店流通企業とは異なり、直営店ではなく、フランチャイズ店舗の設立を中心としている点が特徴である。インタビュー調査によると、現在、美特斯邦威は全国で約3700店舗を展開しているが、その中で8割はフランチャイズ店であり、残り2割の直営店はほとんど大都市の中心部で展開している旗艦店である。コスト削減のデータを公示していなかったが、相当なコストが削減できることは間違いない。上述したように、美特斯邦威は外部資源を活用し、生産と販売の両面からイノベーションを推進したが、その成功を収めるためには、一定の条件が必要であった。Henry W. Chesbrough によれば、外部資源を企業内に取り入れるためには、情報が収集しやすいオープンな場の形成が不可欠である。そのために、美特斯邦威は「下請工場向けのEPRシステム」、「本部向けの内部管理システム」、「店舗向けの情報管理システム」の3つの連動する情報システムを構築した。本部はこの3つの情報システムを用いて、店舗の在庫および、生産の効率化を促進することができるようになった。これこそが、同社のイノベーションの源泉と言える。

以上の考察を通して、次のことが明らかになった。中国アパレル流通における専門店業

態の登場は環境要因の変化とそれに対応する企業、特に企業家のイノベーションとの相互作用によって説明される。そして、業態の転換は流通企業にとってイノベーションの完結ではなく、常にそれに関連する別のイノベーションの導入を要請する。そこでは、従来のクローズド・イノベーションではなく、イノベーションのオープン化が企業にとって、ますます重要になってきている。本研究は、美特斯邦威を事例として、製品生産と販売の両側面からオープン・イノベーションを捉えた上で、オープン・イノベーション活動が成功を収めるための条件として、下請工場向け、本部向け、それに店舗向けの情報システムの構築と、それらに連動が指摘された。

参考文献

- 1、Henry W. Chesbrough 著/大前 恵一朗訳『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部。
- 2、McNair, M. P. and E. G. May 著/清水猛訳『“小売の輪”は回る—米国の小売形態の発展』有斐閣。
- 3、小川進『イノベーションの発生論理—メーカー主導の開発体制を越えて—』千倉書房。
- 4、田村正紀『流通原理』千倉書房。
- 5、李珍芳「中国 SPA 服装企業経営策略研究」復旦大学 修士論文（2009 年）
- 6、趙敏「論我国品牌服装的虚拟经营模式」蘇州大学 修士論文（2004 年）

バラエティ・シーキング研究の課題と展望 - ブランド・スイッチングから得られる効用の検討 -

関西学院大学大学院 西原 彰宏

バラエティ・シーキング (variety seeking) は、特定の製品カテゴリーにおいて消費者がなぜブランドをスイッチするのかについて我々に説明を与えてくれる。それは一般的には、現在のブランドに対する不満足や、嗜好または選好の変化によって生じるブランド・スイッチングとは区別され、特定ブランドの反復購買や繰り返しの使用および消費による飽きや、新奇性欲求によるものであると考えられている (e.g. 青木 1989)。

このバラエティ・シーキングのマーケティング領域における研究は、消費者行動研究およびマーケティング・サイエンスの両領域において研究が蓄積されてきた (cf. 小川 2005)。しかしながら、両領域におけるバラエティ・シーキング研究は相互に関連しながらも、その成り立ち、研究目的において異なっていると考えられる。

本研究では消費者行動研究におけるアプローチから、その説明の基盤となる心理学領域における最適刺激水準 (optimal stimulus level) や探索行動 (exploratory behavior) の消費者文脈への適用の過程と背景をレビューする。

初期の研究において、最適刺激水準と一般的な探索行動との関係を示し、消費者文脈における 7 つの探索行動を識別した研究として Raju (1980) の研究がある。彼は、探索行動を動機づける基本的な動機として好奇心、リスク・テイキング、バラエティ・シーキングを識別した。彼の研究は、その後多くの研究に用いられた (e.g. McAlister and Pessemier 1982; Steenkamp and Baumgartner 1992; Helm and Landschulze 2009)。彼の研究の貢献として、情報探索と好奇心の関係、探索的購買行動 (exploratory purchase behavior) と呼ばれる 2 つの製品の獲得行動として、①革新の採用とリスク・テイキング、②ブランド・スイッチングとバラエティ・シーキングとの関係を探る方向性¹を導いたと考えられる。バラエティ・シーキングのみを対象にする際においても、上述の 3 つの基本的な動機や行動面の関係を踏まえる必要があると考えられる。

さらに、バラエティ・シーキングのみに焦点を当てた際、それは製品カテゴリーに特定の現象 (Van Trijp et al. 1996) であるため、製品特性と個人差特性の相互作用から考慮する必要がある (Hoyer and Ridgway 1984; Arian 2010)。

先行研究においては、ブランド・スイッチング自体を目的とする説明において上述の 3 つの基本的な動機があげられている。しかしながら、なぜ、そのような動機が生起するのかについては、議論されていないと考えられる。本研究では、その問題をバラエティ・シーキング研究における消費者と製品カテゴリーとの関係を捉えなおすことで、その解決を図る。この点に関して本研究では、消費者と製品カテゴリーに関係として製品関与、およびカテゴリー・ロイヤル (cf. 小川 1992)、製品熱狂者 (e.g. Bloch 1986)、コレクター (Belk 1995) 等に関する知見を取り入れながら、考察していく。

¹ 消費者文脈における探索行動は、さらに製品の使用・消費場面での議論 (Hirschman 1980; Price and Ridgway 1983) を加えて、3 タイプに識別可能であると考えられる (cf. Van Trijp et al. 1996; Price and Ridgway 1983)。それぞれ、①購買プロセス外における情報の探索・獲得 (ex. on-going search)、②探索的購買行動、③使用の革新性 (use innovativeness) である。

加えて、先行研究では、消費者がブランド・スイッチングを通してブランド間または属性間の差異から得る効用について着目した研究がみられないと思われることから、本研究においては、スイッチングから得られる効用に着目し、明らかにしていくことを目的としている。

本報告においては、消費者文脈における探索行動とバラエティ・シーキングの位置づけ、およびバラエティ・シーキング研究の課題と展望を示しながら、ブランド・スイッチング自体が目的となる背景として消費者 - 製品カテゴリー間関係を捉えなおし、ブランド・スイッチングから得られる効用について考察したうえで、仮説の導出、研究計画の設定、調査実験の報告を行います。

※詳細な資料および参考文献につきましては、報告当日の配布資料をご参照ください。

脱コモディティ化の起点としてのブランドの使用経験 —新参者と古参者が用いるメタファーの相違に着目して—

一橋大学大学院 大竹光寿

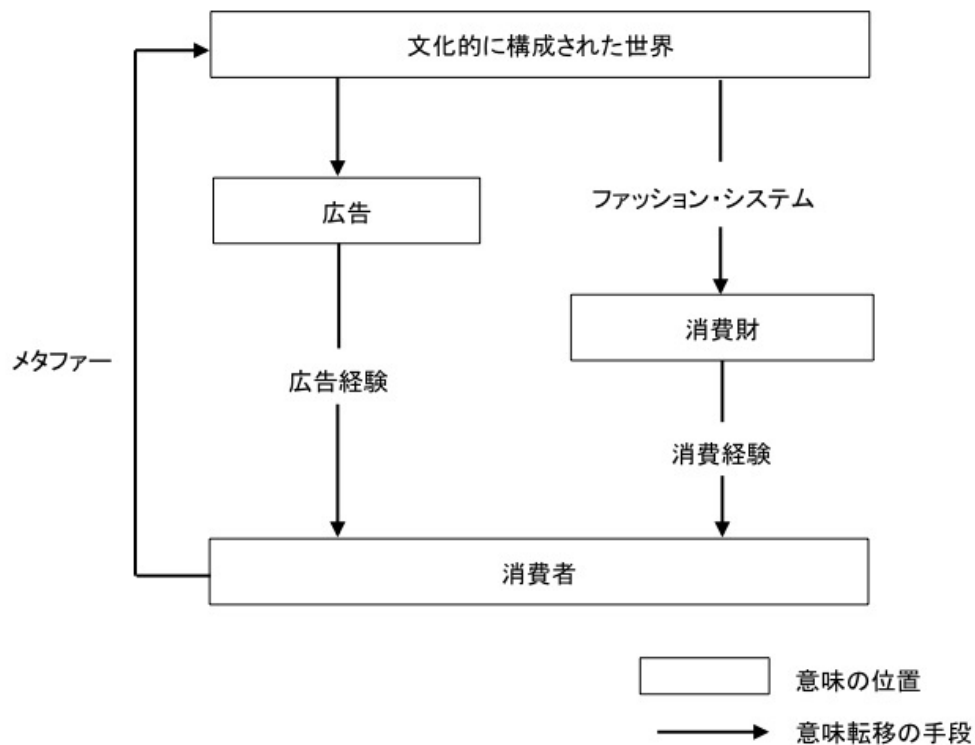
本発表の目的は、ブランドに対する消費者の意味の与え方がその使用経験の違いに応じて異なることを、当事者が用いるメタファーの分析を通じて明らかにすることにある。ブランドの使用経験に関しては、これまで「経験価値」や「意味的価値」と称され、脱コモディティ化のひとつの視座として着目されてきた。具体的には、ブランドを使用する過程において各々の使用文脈に依拠した意味付けがなされ、競合他社の模倣困難な価値が生まれることでコモディティ化が回避される、という説明である。製品の物理的属性に還元し得ない価値や意味が市場において生まれる点については、石井（1993）を中心として理論化が進められてきた。本発表では、このような使用経験を通じていかなる意味や価値が創造されているのかについて、ブランドを使用する当事者が用いるメタファーを分析することで明らかにする。ある事象を他の事象になぞらえて表現するメタファーは、各々の使用文脈に依拠した意味をブランドに転移する（Ritson and Elliott 1999; Zaltman 2003）。消費者によって創造されたブランドの意味はメタファーに凝縮されているが故に、メタファーの解釈を通じて、消費者の日常性を構成する暗黙知を理解できる可能性がある（武井 2007）。したがって本発表ではメタファーに着目する。

ブランドの意味構築プロセスにおけるメタファーの役割

ブランド、とりわけ消費財というモノには文化的な意味が備わっており、文化的カテゴリーを可視的かつ安定的な形で示す役割を果たしている（Douglas and Isherwood 1979）。消費研究（Consumer Research）では、この文化的意味に流動性がある点が指摘されており、意味が転移していくプロセスに関する理論的枠組みが提示されている（Hirschman 1986; Hirschman and Solomon 1982; McCracken 1986, 1988, 2005; Solomon 1988）。

そのひとつを示した McCracken（1986, 1988）は、意味の位置する場所が3つあると考えた（図1）。それは、文化的に構成された世界、消費財、そして消費者である。意味は、まず文化カテゴリーという意味の座標軸や理念や価値といった文化原理によって文化的に構成された世界に存在している。そして、広告あるいはオピニオンリーダーやジャーナリストといったゲートキーパーから構成されるファッション・システムによって意味が消費財に転移されていく。さらに、広告は単に意味を転移する手段として機能するだけでなく、意味の位置する場ともなる（Ritson and Elliott 1999）。広告を使用することで意味が消費者に転移される場合があるわけである。つまり図1にあるように、消費経験によって意味が消費者に転移される経路と広告から意味が転移される経路の2つが存在する。後者は、単に情報処理のように広告に対して反応しているのではなく、広告経験、すなわち広告に備わっている意味を自己と結びつけながら理解することを示している（McCracken 1987; Mick and Buhl 1992）。個々の消費者は、自らが関心を寄せる事柄やそれに促される行動を通じて、広告に内包された意味を自分なりに見出していくというわけである。そのような広告経験によって見出された意味は、メタファーを介して製品の作り手が依拠する文化的に構成された世界にフィードバックされていく（Ritson and Elliott 1999）。

図 1 意味の転移モデル



McCracken(1986,1988)とRitson and Elliott(1999)を基に著者が作成。

エスノグラフィーの着眼点としてのメタファー

これまで発表者は、二輪車ハーレーダビッドソンのブランド・コミュニティにおける25ヶ月に及ぶ参与観察に基づいて、彼らの会話の中に現れたメタファーを抽出した¹。さらに、ハーレー専門雑誌に掲載されているオーナーの言説について、探索的な内容分析を行ってきた。この2つのデータから明らかにされたのは、ハーレーの使用経験が浅い新参者と深い古参者では異なるメタファーを用いているということである。具体的には、オーナーたちはハーレーに対して自己志向的な意味付けだけでなく（例えば、「自由の翼」「分身」）、使用経験を重ねながら他者志向的な意味付けを行っている（Belk 1988; Csikszentmihalyi and Halton 1981）。とりわけ、新参者よりも古参者の方が、「人と人をつなぐ最高のパートナー」など「他者とのつながり」を示す多様なメタファーを用いている。

本発表で報告するのは、こうした間接的なデータ収集方法ではなく、より直接的に抽出したメタファーについて行った分析結果である。具体的には、オーナーに自らが所有するハーレーを別の言葉で表現してもらい、その上で購入年月日から算出されるハーレーの使用経験と抽出されたメタファーとの関係性を分析した。新参者と古参者ではハーレーに付与する意味が異なっており、その相違がブランド・コミュニティにおける社会化の過程に依拠している点が示唆される。

¹ フィールド調査を進めるにあたり、吉田秀雄記念事業財団および日本商品学会から研究助成を頂いた。この場をお借りして感謝申し上げたい。

本発表の構成は以下の通りである。まず脱コモディティ化の論理に関する既存研究を整理した上で、価値創造におけるブランドの使用経験の重要性を確認する。次に、マクロ的な視点から、ブランドの意味構築プロセスにおけるメタファーの役割を検討する。その上でメタファーの分析結果を取り上げる。最後に、消費者による意味付けを把握する際に単一の研究技法では限界がある点を指摘する。本発表を通じて、ブランドの意味やその構築プロセスを把握する際に、複数の調査技法を戦略的に組み合わせる方法論的複眼の重要性を強調したいと考えている。

参考文献

- Belk, Russell W. (1988), "Possession and the Extended Self" *Journal of Consumer Research*, 15, 157-164.
- Csikszentmihalyi, Mihaly and Eugene Halton (1981), *The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self*, Cambridge University Press.
- Douglas, Mary and Baron Isherwood (1979), *The World of Goods: Towards an Anthropology of Consumption*, New York: Basic books.
- Hirschman, Elizabeth C. (1986), "The Creation of Product Symbolism," in Richard J. Lutz ed. *Advances in Consumer Research*, 13, UT: Association for Consumer Research, 327-331.
- Hirschman, Elizabeth C. and Michael R. Solomon (1982), "Competition and Cooperation Among Culture Production Systems," in Ronald F. Bush and Shelby D. Hunt eds. *Marketing Theory: Philosophy of Science Perspectives*, Chicago: American Marketing Association, 269-272.
- McCracken, Grant (1986), "Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Culture Meaning of Consumer Goods," *Journal of Consumer Research*, 13 (June), 71-84.
- McCracken, Grant (1987), "Advertising: Meaning or Information," *Advances in Consumer Research*, 14 (1), 121-124.
- McCracken, Grant (1988), *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, Bloomington: Indiana University Press.
- McCracken, Grant (2005), *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management*, Bloomington: Indiana University Press.
- Mick, David Glen and Claus Buhl (1992), "A Meaning-based Model of Advertising Experiences," *Journal of Consumer Research*, 19 (December), 317-338.
- Ritson, Mark and Richard Elliott (1999), "The Social Uses of Advertising: An Ethnographic Study of Adolescent Advertising Audiences," *Journal of Consumer Research*, 26, 260-277.
- Solomon, Michael R. (1988), "Building Up and Breaking Down: The Impact of Cultural Sorting on Symbolic Consumption," in Elizabeth C. Hirschman and Jagdish N. Sheth eds. *Research in Consumer Behavior*, 3, Greenwich, CT: JAI. 325-351.
- Zaltman, Gerald (2003), *How Customers Think*, Harvard Business School Press.
- 石井淳蔵 (1993)、『マーケティングの神話』、日本経済新聞社。
- 武井寿 (2007)、「マーケティングとメタファー」、『早稲田商学』413・414、23-57。

日本におけるセルフ・ギフト：消費文化理論からのアプローチ

一橋大学大学院 劉 安迪

1. はじめに

「自分で自分をほめたい」と涙ながら語ったのは 1996 年のアトランタ五輪女子マラソンに銅メダルを受賞した有森裕子選手である。この言葉は日本において高い注目を浴びて、その年の流行語大賞に選ばれた。確かに誰にでもこのような経験があるだろう。自分の成功を祝う時、失敗して落ち込む時、あるいは一人ぼっちの誕生日の時、こうした状況において消費者である我々がとる行動のひとつとして観察されるのは、自分で自分に何かを購入して自分を満足させるというものである。このような経験は、消費者行動研究、とりわけ消費文化理論 (Consumer Culture Theory) において、「セルフ・ギフト」(self-gifts) と呼ばれて研究されてきた。

セルフ・ギフトの特徴のひとつは、消費者が個人的で特別な満足を感じられるということである。事実、消費大国のアメリカにおいて、消費者がささやかな消費を通じて自分なりの満足を得たり、商品のテイストで自我を表現したりするというトレンドは以前よりマーケットによって強調されてきた (e.g., Popcorn, 1991)。異文化研究で著名なホフステード (1995) によれば、アメリカは個人主義の傾向が高い国である。ゆえにアメリカのような個人主義的な社会においては自我を重視する消費トレンドの出現は予想できるが、近年の日本においても、自分用の「ご褒美チョコ」や「おひとりさま」ビジネスなどの新しい消費現象が現れてきた。個人主義の傾向が弱い、相互依存を強調する日本において、消費者がアメリカのように自分自身を満足させる消費のパターンに傾けつつあるのはなぜだろうか。この現象を理解するための切り口として、本稿が注目するのがセルフ・ギフトである。

そこで本稿では、消費文化理論において検討されてきたセルフ・ギフトという概念と既存研究を整理し、日本における同現象を研究する際の課題と調査計画を提示する。本稿の構成は以下のとおりである。まず第 2 節においては、セルフ・ギフト研究の背景となる消費文化理論とはどのようなものかについて簡潔に見る。第 3 節では、セルフ・ギフト研究の起源を明らかにして、先駆的業績である Mick and DeMoss (1990a, 1990b, 1992) とその後展開された研究を詳細に検討する。最後に、第 4 節において議論をまとめ、日本におけるセルフ・ギフトに関する調査上の課題と今後の計画について述べる。

2. 消費文化理論：進化している理論的枠組

過去の 20 年間、質的調査手法を用いる消費者行動研究において、北米の ACR (Association for Consumer Research) と学会誌『Journal of Consumer Research』を中心にして様々な成果が蓄積されてきた。これらの研究を「消費文化理論」(Consumer Culture Theory) と名付けたのは Arnould and Thompson (2005) である。彼らによれば、20 年前、消費者行動研究の主流は依然としてミクロ経済理論や認知心理学に基づく実験や定量的手法などであった。したがって多くの研究者にとっては消費文化理論の理論枠組みと方法論はなじみがないものであった。しかし 1980 年代以降、定性的な手法で調査を行ったいくつかの重要な研究を契

機にして、現在、消費文化理論と呼ばれる研究群が成長してきた。しかしながら、当時にはまだこれらの研究に対する包括的な呼び方が存在しなかった。そこで Arnould and Thompson (2005) は、こうした研究群を「消費文化理論」と呼ぶことを提案した。

一言で言えば、消費文化理論は消費行動のみならず、文化的意味および市場という 3 者のダイナミックな関係に対して関心を寄せてきた研究群である。こうした研究群は主に解釈的アプローチ (interpretive approach) を用いる (Cova and Elliot, 2008)。主要な研究手法としては、参与観察、深層面接、投影法、記号論などが挙げられる (Gopaldas, 2010)。

3. セルフ・ギフトとは何か

3. 1. セルフ・ギフト研究の起源：贈答儀礼に関する研究

セルフ・ギフト研究の先駆者である Mick (1995) によれば、この現象に関する研究は贈答儀礼 (gift-giving) に関する一連の研究に基づくものである。贈答儀礼に関する研究は消費文化理論で積極的に行われてきた (Arnould and Thompson, 2005; Arnould, 2006)。したがってセルフ・ギフトの概念を理解するために、まず贈答儀礼の主要な学説を検討する必要がある。

贈答儀礼の理論の基礎をなすのは、M. モースの『贈与論』(1925) と B. マリノフスキの『西太平洋の遠洋航海者』(1922) という 2 つ文化人類学の古典的著作である (伊藤, 1995)。『贈与論』の冒頭において、モースはまずアメリカ北西部の未開部族の社会に存在したポトラッチ (potlatch) やメラネシア諸島民のクラ (kula) 交換などの風俗を考察し、続いてローマおよびインドなど古代社会の法典の中に、これらの未開社会の風習が法制社会への移行の跡を見つけ出した。これらの考察を踏まえ、モースは「全体的社会的事象」という概念を提示した。すなわち、この一連の現象と制度は相互に関連する交換の基礎的形態である。この基礎的形態に対し、モースが着目したのは贈与と返済が道徳的義務に基づく関係ということであった。この道徳的義務は他人からの贈り物に対する受納と返済、そして自分から贈り物を提供するという 3 つである。モースはこの 3 つの義務を贈与交換システムの基本として考えた。一方、モースの研究に対して豊富なデータを提供して彼の『贈与論』に重要な影響をもたらしたマリノフスキは、ニュー・ギニアのトロブリアンド諸島において島民のクラ交換に関わる行為を観察した。伊藤 (1995) によれば、マリノフスキが贈与交換理論へのもたらした主要な貢献は、これらの行為の背後に存在する社会的基礎としての互酬性 (reciprocity) があることを指摘したことである。モースの贈与に関わる 3 つの義務とマリノフスキの指摘する互酬性は、現代の贈答儀礼の研究に深い影響をもたらした。

モースとマリノフスキの業績をはじめ、人類学者は贈答儀礼に関する多くの研究を行った。一方、消費者行動論の学問分野においては、贈答儀礼という現象が有する普遍性とその消費との深い関連性に関わらず、1970 年代までこのテーマを考察する研究の数は必ずしも十分ではなかった。Belk (1976, 1979) はこの点を指摘し、贈与の 4 つの次元¹や 4 つの

¹ ギフト、贈り手、受け手、関わる状況の 4 つである。

機能²を定義し、ギフトを贈るという行動を通じて生じる消費者間の対人関係を検討した。彼が明らかにしたのは、ギフトの贈り手としての消費者が自分とギフトの受け手との関係によって、この関係を反応できる贈り物を選ぶ傾向があるということである。すなわち、贈り手は自分のアイデンティティをギフトに投射し、このギフトを受け入れた相手の反応で両者の関係を判断する。このようにギフトには自分と他者の関係を示す象徴的機能がある。ギフトを通じて贈り手と受け手の社会的関係を理解するというこのようなコミュニケーションは、Belk (1976, 1979) 以降の多くの研究が着目してきた現象である (Otnes, et al 1993; Ruth, 1999; Joy, 2001; Lowrey et al, 2004)。

初期の研究における重要な成果は、贈答儀礼に対して文化人類学の視座から新しいモデルの構築を試みた Sherry (1983) である。彼のモデルには3つの段階がある。それは、形成 (gestation) と贈与 (prestation)、そして再形成 (reformulation) の3つである。第1の形成段階は、実際の贈与が発生する前のすべての行為を指す。この段階において、贈り手は自分と他者の関係を熟考し、ギフトを贈ることによって新しい社会的関係を作り出し、あるいは現在の関係を強化する策略を準備している。第2の贈与段階は、事実上のギフトの交換行為を指す。この段階では、贈り手は受け手の反応に関心を示し、受け手がギフトの物理的機能や象徴的機能について解釈して贈り手に自分の贈り物に対する評価を表明する。このような相互関係は交換という贈与関係の主要な過程および両者の関係が変化する前の予備として理解されている。第3の段階である再形成は、主には贈り物の扱い方 (disposition) である。具体的には、使用と陳列、また貯蔵などの行為である。あるいはギフトが交換されたり返還されたりする場合もある。以上の行為が表れるのは贈り手と受け手の社会的関係の改変であり、いわゆる関係の強化や確認や悪化ということである。これまでの贈答儀礼に関する研究の中に、Sherry のモデルに対して贈与のような複雑の社会的関係を内包する行為を単純化にするということと、過度に贈り手と受け手との互惠の交換を強調するということである (Giesler, 2006)。

贈り物で社会的関係を構築したり、自分と他者の関係を判断したりする現象は、贈答儀礼研究の多くで注目されてきた。そこで見出される関係はポジティブなものばかりではない。ギフトのネガティブな側面から消費者間の関係を吟味する研究もある。例えば Sherry et al (1993) は参与観察と投影法でギフトの持つ否定的側面について考察し、Marcoux (2009) は引越す消費者に対して参与観察を行い、彼らがいかにしてこの互惠関係から逃避しようとする行動を調査した。このように消費者行動論における贈答儀礼の研究はギフトのやりとりを観察することを通じて消費者間の社会的関係を明らかにするものと考えられる。

3. 2. セルフ・ギフト研究の発展経緯

贈答儀礼の研究者が共有する問いのひとつは、いかにして他人に贈るギフトや消費者が自分用のために買い入れるものを見分けるかということである。一見、この両者は異なる目的のために購入する品物であるが、消費者が与えた意味によって似て性質がある。すなわち、この両者は類似な部分を持ち、自分のために消費したものが「自分に贈る」とい

² コミュニケーション、経済的機能、社会的機能、社会化の機能の4つである。

う性質を有する可能性がある。この問題意識は 1960 年代から検討されはじめた (Tournier, 1966)。その後、消費文化理論の先駆者である Levy (1982) は、人類の贈与行為の複雑性と贈り物の意味を検討し、他人への贈り物が自分への贈り物として解釈される可能性を最初に示唆した。すなわち、主体としての私 (I) が客体かつ象徴的存在である私 (Me) に対して贈り物を与える場合があると Levy (1982) は考えたのである。本格的にこの問題を検討しはじめたのは、Mick and DeMoss (1990a, 1990b, 1992) である。彼らはこの消費現象を「セルフ・ギフト」と名付けて調査を行った。その成果をまとめた 3 つの論文は、セルフ・ギフト研究の理論的基礎をなすと思われる。したがってセルフ・ギフトに関わる新しい研究問題を取り上げる前に、まず彼らの業績を検討する必要がある。

Mick and DeMoss (1990a) はアメリカの大学生を中心として、セルフ・ギフトを消費する動機や文脈を調べる探索的調査である。彼らはセルフ・ギフト消費が発生する場合と動機を重視するために、消費者の叙述を通じてこの両者を捉えることを試した。用いられた主要な調査方法はサーベイである。このサーベイでは、「クリティカル・インシデント・テクニック (Critical Incident Technique)」という心理学的手法を用いられた。被験者は、セルフ・ギフトを購入する場所と時間、理由と入手方法を詳しく記載することが要求された。Mick and DeMoss (1990a) はサーベイの結果に内容分析を施した。分析の結果によれば、セルフ・ギフトを消費する動機について、最も多いのは「自分に褒美を与える (reward oneself)」であり、次は「自分を優しく接する (be nice to oneself)」である。主な文脈は「個人の成功 (personal accomplishment)」と「落ち込む時 (feeling down)」,そして「休日 (holiday)」である。結論としての知見は以下の 4 つがある。第 1 に、Mick and DeMoss (1990a) によれば、セルフ・ギフトという消費現象は、確実にアメリカの大学生の間に存在し、アメリカ文化に顕著に見られるものである。第 2 に、セルフ・ギフトの範囲は、商品 (例えば、服とパソコン)、サービス (美容院での整髪)、経験 (友人との社交活動) など広範にわたる。第 3 に、セルフ・ギフトは神聖性 (sacredness) が消費行動である。すなわちセルフ・ギフトは儀式と似ているパターンまたルールを有するものである。最後に、彼らはセルフ・ギフトが購入時の動機と文脈によって存在する消費行動であると示唆した。

Mick and DeMoss (1990a) の調査結果を踏まえて、Mick and DeMoss (1990b) は現象学の視座でセルフ・ギフトにまつわる消費を 4 つの文脈に限定して考察した。この 4 つの文脈は、褒美 (reward)、治療 (therapy)、休日、金銭的余裕 (extra-money circumstance) である。4 つの文脈に限定する理由は、文脈に埋め込む (context-embedded) 人間の経験を明らかにするという現象学の伝統と、Mick and DeMoss (1990a) の被験者がセルフ・ギフトと個人的な消費との違いに対して混乱を感じたという状況を避けるためである。本研究の研究資料の収集と分析手法は Mick and DeMoss (1990a) に近いものであるが、大量のサーベイを学生以外の対象に対して実施した。サーベイ分析を通じて、セルフ・ギフトの 3 つの次元と 6 つの主題を生み出した³。Mick and DeMoss は以上の要素に対して解釈を行い、セ

³ この三つの次元はコミュニケーション、交換 (exchange)、特別 (specialness) であり、各自の下に対応の主題がある。コミュニケーション：自信とアイデンティティー。交換：受けるにふさわしい (deserving)。特別：完璧なモノ (perfect thing)、エスケープ、ディスカバリー、受けるにふさわしい。

セルフ・ギフトの定義を導き出した。彼らによれば、セルフ・ギフトの定義は「高度に文脈に規定され、計画的で特別な満足を得られる個人の中に発生する象徴的な自分とのコミュニケーション」である。この定義に基づいて、彼らは、セルフ・ギフトと通常の消費の相違点を区別することができるかと主張した。彼らが行った研究の限界として、自ら強調したのは、セルフ・ギフトがアメリカ社会特有のものであるので、他の社会においてこの現象の存在を調べる必要がある、ということである。

最後の Mick and DeMoss (1992) は、量的手法を用いた2つの研究プロジェクトを通じてセルフ・ギフトについて考察した論文である。1つ目のプロジェクトは、Mick and DeMoss (1990b) が収集したサーベイの量的部分を着目し、4つの文脈に限定するセルフ・ギフトの種類および性質について報告したものである。種類から見れば、割合が最も高いセルフ・ギフトは衣服 (18%) であり、次がファーストフード (9%) である。性質について、例えば褒美という文脈の下にあるセルフ・ギフトは自分を鼓舞することができ、忘れられないものと思われる。2つ目のプロジェクトは、フロリダ州政府が行った消費者向けの電話調査の一部である。調査の目的はセルフ・ギフトを消費する傾向が高い消費者のカテゴリーを調べることである。調査の結果によると、女性とひとり暮らし、そして経済的に裕福な消費者はセルフ・ギフト消費をする傾向が高いという。一方、高齢消費者はこの傾向が低い。なぜなら、彼らはこれまで使ってきたモノに対して多くの思い出を持つために、新しい品物を入手する意欲が低いからである。

以上のように、Mick and DeMoss (1990a, 1990b, 1992) は、定量と定性の双方の手法を用いてアメリカにおけるセルフ・ギフトという消費現象について探索的調査を行ったものである。彼らは、消費者がセルフ・ギフトを消費する動機と文脈、種類と性質について論じてセルフ・ギフトの定義を示した。彼らの研究はその後のセルフ・ギフト研究の基礎を構築したものの、多くの疑問が残された。例えば、セルフ・ギフトのような自分とのコミュニケーションを着眼する消費行為と他者との関係を重視する贈与行為の違い、セルフ・ギフトの実務上の応用、あるいは異なる文化におけるセルフ・ギフトの存在などは、これらは彼らが検討しなかった問題である。その後、こうした問題に取り組むべく、セルフ・ギフトに関する多種多様な研究が行われた。例えば、投影法でセルフ・ギフトと小売店の来店客の心理を理解し (Mick, DeMoss and Faber, 1992)、特定な文脈からセルフ・ギフトに対する検討 (Mick and Faure, 1995)、セルフ・ギフトが消費者の機嫌に対する影響 (Luomala and Laaksonen, 1997; Luomala, 1998)、セルフ・ギフトの物質主義に関する側面 (Richins and Debevec, 1993)、異文化間のセルフ・ギフト現象の比較 (Tynan et al, 2010) などである。特に Tynan et al (2010) は、アメリカ以外の消費社会において行われる本格的なセルフ・ギフトに関する研究である。Tynan らの研究では、探索的調査を通じて中国とイギリスにおけるセルフ・ギフトという消費現象の存在を確認した上で、両国の消費者がセルフ・ギフトを消費する動機を比較した。彼女らによれば、どちらの国においてもセルフ・ギフトの存在が確認されたという。さらに中国の消費者がセルフ・ギフトを購入する動機には、相対的に個人主義の傾向が低いことも明らかになった。彼女らの研究から明らかなのは、セルフ・ギフトはアメリカに特有な消費現象ではなく、他の消費社会においても観察される普遍性の高いものである。

4. 日本におけるセルフ・ギフト

4. 1. 今後の課題

以上、本稿では消費文化理論におけるセルフ・ギフト研究の展開を考察してきた。これに基づいて、今後の課題を3点確認しておこう。

まず第1の課題は、日本におけるセルフ・ギフトの実態が十分に調査されていないことである。これまでの先行研究を踏まえば、Mick and DeMoss (1990a) が示唆し、Tynan et al (2010) が明らかにしたように、セルフ・ギフトは西洋だけではなく、東洋にも存在する消費現象である。しかしながら、先行研究が示したように、セルフ・ギフトのカテゴリーや消費動機は文脈に規定される。その普遍性は確認されたものの、異なる文化圏におけるセルフ・ギフトの全体像が十分に調査されているとは言い難い。Mick (1995) はセルフ・ギフト研究の最終的な目標を提示している。例えば、消費者のセルフ・ギフトを選択する意思決定プロセス、セルフ・ギフトのカテゴリーとブランド、消費者に対するセルフ・ギフトの意味、年齢や性別によるセルフ・ギフトの分類などである。日本においては、セルフ・ギフト関連の研究はまだ行われていない。したがってまず探索的研究を取り組み、これらの研究課題に取り組むことが必要である。

第2の課題は、セルフ・ギフトに関わるコミュニケーションの本質が何かを深く検討する必要がある。冒頭において筆者が言及したように、現代の日本社会においては個人主義の傾向が高いアメリカ社会のように、消費者が自分ひとりでも満足できるということを傾けつつある。その原因としては挙げられるのは、Marcoux (2009) が示唆したように、消費者が贈与行為に生じる互惠関係から逃避する可能性がある、ということである。すなわち、現代の消費社会において、消費者はギフトで他者との社会的関係を構築するというより、セルフ・ギフトの最も重要な概念である「自分とのコミュニケーション」を重視するかもしれない。

第3の課題は、Sherry (1983) の3段階モデルにおける贈与と再形成の段階においてセルフ・ギフトはどのように作用しているのかという問題が十分に検討されていないことである。Mick and DeMoss (1990a, 1990b, 1992) が発見したセルフ・ギフトの4つの文脈とカテゴリーは既に形成と贈与という2つの段階を検討した。しかし、これまでの研究では消費者がセルフ・ギフトを購入と消費する場面についての記述がなされていないために、贈与段階に関わる理解が不十分である。さらに、最後の段階である再形成、すなわちセルフ・ギフトの扱い方についての部分はまだ検討されていない。

4. 2. 今後の調査計画

以上の3つの課題を踏まえて、今後の調査計画として考えているのは以下の通りである。この調査計画は、(1) セルフ・ギフトを消費する動機を調べる探索的調査、(2) セルフ・ギフトに関するコミュニケーション問題の調査、(3) セルフ・ギフトの購入場面や購入後の取り扱い方についての調査の3段階からなる。

第1段階では、日本におけるセルフ・ギフトに関する探索的調査を行う予定である。この探索的調査の目的は、日本の消費者がセルフ・ギフトを贈る動機を探ることにある。こ

の研究プロジェクトは消費文化理論のアプローチに基づくものである。そこで深層面接で消費者がセルフ・ギフトを購入する動機と文脈を調べる予定である。第2段階では、日本におけるセルフ・ギフトを取り巻くコミュニケーションについて調査する予定である。具体的には、セルフ・ギフトに関する常識の形成に影響を与えていると考えられる広告の内容分析を行う。第3段階においては、参与観察を通じて、セルフ・ギフトを購入する実際の場面の記述をしたり、購入した後の取り扱い方を調査したりする。

本稿では、消費文化理論に属するセルフ・ギフトに関する研究の発展の経緯を確認した。セルフ・ギフトは文脈に規定される消費現象である。Mick and DeMoss (1990a, 1990b, 1992) と Tynan et al (2010) は既にアメリカとイギリス、そして中国でのセルフ・ギフトという現象の存在を確かめたが、日本においてまた正式な研究が行われていない。したがって、日本でのセルフ・ギフトに関して解明すべき課題は多くあると考えられる。

参考文献

- Arnould, Eric J. and Craig J. Thompson (2005), "Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research," *Journal of Consumer Research*, 31, 868-882.
- Belk, Russell (1976), "It's the Thought That Counts: A Signed Digraph Analysis of Gift Giving," *Journal of Consumer Research*, 3, 155-162.
- Belk, Russell W. (1979), "Gift-Giving Behavior," *Research in Marketing*, 2, 95-126.
- Cova, Bernard and Richard Elliott (2008), "Everything You Always Wanted to Know About Interpretive Consumer Research but Were Afraid to Ask," *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (2), 121-129.
- Giesler, Markus (2006), "Consumer Gift Systems," *Journal of Consumer Research*, 32, 283-290.
- Gopaldas Ahir (2010), "Consumer Culture Theory: Constitution and Production," *Advances in Consumer Research*, 37, eds. Margaret C. Campbell, Jeff Inman, and Rik Pieters, Duluth, MN : Association for Consumer Research.
- ヘールト・ホフステード (1995)、『多文化世界：違いを学び共存への道を探る』、有斐閣。
- 伊藤幹治 (1995)、『贈与交換の人類学』、筑摩書房。
- Joy, Annamma (2001), "Gift Giving in Hong Kong and the Continuum of Social Ties," *Journal of Consumer Research*, 28, 239-256.
- Levy, Sidney (1982), "Symbols, Selves, and Others," *Advances in Consumer Research*, 9, 542-543.
- Lowrey, Tina M., Cele Otnes, and Julie A. Ruth (2004), "Social Influences on Dyadic Giving over Time: A Taxonomy from the Giver's Perspective," *Journal of Consumer Research*, 30, 547-558.
- Luomala, Harri T. and Laaksonen Martti (1997), "Mood-Regulatory Self-Gifts: Development of A Conceptual Framework," *Journal of Economic Psychology*, 18, 407-434.
- Luomala, Harri T. (1998), "A Mood-Alleviative Perspective on Self-Gift Behaviors: Stimulating Consumer Behavior Theory Development," *Journal of Marketing Management*, 14, 109-132.
- ブロニスワフ・マリノフスキ (2010)、『西太平洋の遠洋航海者』、講談社。
- Marcoux, Jean-Sébastien (2009), "Escaping the Gift Economy," *Journal of Consumer Research*, 36 , 671-685.

マルセル・モース (2009)、『贈与論』、筑摩書房。

Mick, David Glen and DeMoss Michelle (1990a), "To Me from Me: A Descriptive Phenomenology of Self-Gifts," *Advances in Consumer Research*, 17, 677-682.

Mick, David Glen and DeMoss Michelle (1990b), "Self-Gifts: Phenomenological Insights from Four Contexts," *Journal of Consumer Research*, 17, 323-332.

Mick, David Glen and DeMoss Michelle (1992), "Further Findings on Self-Gifts: Products, Qualities, and Socioeconomic Correlates," *Advances in Consumer Research*, 19, 140-146.

Mick, David Glen, DeMoss Michelle and Faber Ronald (1992), "A Projective Study of Motivations and Meanings of Self-Gifts: Implications for Retail Management," *Journal of Retailing*, 68 (2), 122-144.

Mick, David Glen and Corinne Faure (1998), "Consumer Self-Gifts in Achievement Contexts: The Role of Outcomes, Attributions, Emotions, and Deservingness," *Research in Marketing*, 15, 293-307.

Mick, David Glen (1995), "Self-Gifts", In: Otnes, C., Beltramini, R. (Eds.), *Gift Giving: A Research Anthology* (a chapter). Bowling Green University Popular Press, Bowling Green, OH.

Otnes, Cele, Tina M. Lowrey, and Young Chan Kim (1993), "Gift Selection for Easy and Difficult Recipients: A Social Roles Interpretation," *Journal of Consumer Research*, 20, 229-244.

Popcorn, Faith (1991), *The Popcorn Report*, New York: Doubleday.

Richins, Marsha L. and Debevec, Kathleen (1993), "Self-Gifts and the Manifestation of Material Values," *Advances in Consumer Research*, 20, 359-364.

Ruth, Julie A., Cele C. Otnes, and Frédérik Brunel (1999), "Gift Receipt and the Reformulation of Interpersonal Relationships," *Journal of Consumer Research*, 25, 385-402.

Sherry, John F. (1983), "Gift Giving in Anthropological Perspective," *Journal of Consumer Research*, 10, 157-168.

Sherry, John F, Mary Ann McGrath, and Sidney J. Levy (1993), "The Dark Side of the Gift," *Journal of Business Research*, 28, 225-244.

Tournier, Paul (1966), *The Meaning of Gifts*, trans. John S. Gilmour, Richmond, VA: John Knox.

Tynan, Caroline, et al. (2010) "Self-gift giving in China and the UK: Collectivist versus individualist orientations." *Journal of Marketing Management*, 26 , 1112-1128.

医療サービスにおける患者の期待と満足

関西学院大学大学院経営戦略研究科先端マネジメント専攻 森藤ちひろ

1. 問題意識

近年、多くの医療機関で患者満足度調査が行われ、調査項目は、医療技術、接遇、設備、衛生、アクセシビリティなど多岐にわたる。患者満足の低下は、転院や治療の中断など患者の診療後の行動に影響を与えることが指摘されており、患者満足の向上は、医療機関にとって重要な経営課題である。

財は、情報収集することにより事前に品質の想像がつく探索財、消費後に経験を通じて理解できる経験財、経験後も品質がわからない信頼財の3つに分類される。医療サービスは、患者自身が治療の善し悪しを判断することが難しいため、信頼財に分類される。サービス・マーケティングでは、事前評価と事後評価の関係を重視してきた。満足は、実現された品質と期待された品質の差と言われており、この差が大きくなるほど満足が高まると考えられている。

患者満足に関する先行研究は数多く存在する。Bendall・Lyon et al.(2004)では、ヘルスケア・サービスにおいて、構造属性と過程属性の満足は共に全体の満足に影響を与えることが示された。また、Crosby et al.(1987)、Laing(2002)、So(2002)、Turner et al.(1995)によれば、医療従事者と患者の関係性が患者の満足レベルに反映されるという。満足は、受ける情報や医療従事者からの明確な回答、問題や検査結果に対する説明の影響を受ける(Rahmqvist et al., 2010)。患者満足は、患者と提供者の良好な関係性が不可欠である。

Vinagre et al.(2008)は、患者の感情と満足の関係を調査し、知覚品質と期待、感情が満足に影響していることを示した。Ross et al. (1987)は、患者の医療サービスの不確実性に対する理解、患者の性質が患者の満足や期待に影響を与えると述べている。患者満足は、期待、感情とも関わりが深い。

質問票設計のために実施した患者へのインタビュー調査において、様々な評価項目の中で医師の評価が満足に最も影響していることが明らかになった。先行研究では、医師患者関係と患者満足について以下の報告がある。診療での対話を通じて患者の治療への関与を高めると、患者満足と結果が改善する(Greenfield et al., 1985)。患者の参加型意思決定スタイルの診療は高い満足と関係があり、人種を問わず患者は参加型の診療を好んでいる(Kaplan et al., 1996)。医師と患者間に共有される文化的な経験と価値観が重要であり、患者は医師に対して健康に関する価値観が一致するとみなせば参加的になる(Cooper-Patrick et al., 1999)。患者が知覚する医師との個人的類似性は、治療の満足、医師への信頼、推奨される治療の遂行意図と強い関係がある(Street et al., 2008)。医師と患者の関係性は、患者の満足と行動に影響を与える。

本研究では、満足と期待、行動意図の関係を調査し、患者の期待・満足モデルを提言する。患者の期待には、医療サービスに対する期待と病状が改善するなど自分自身に対する期待があり、満足はその2つの期待の影響を受けると推測される。また、満足は、再診意図だけでなく治療に関わる行動意図にも影響していると考えられる。よって、本研究では、自分への期待である自己効力感と治療行動意図を含めたモデルの検証を行う。

2. 調査対象と分析方法

本研究では、医師の評価項目に比重を置いた患者満足度調査を実施した。質問票の項目は、医師の評価、医師以外のサービス品質の評価、医療への期待、自己効力感、健康に対する期待、生活の質、満足、治療行動意図、再診意図である。期待水準による患者分類と共分散構造分析を行った。分析データには、2010年4～7月に大学病院1施設、一般病院1施設、クリニック8施設の外来再診患者1111名に実施した質問票調査を用いた。

3. 結果

本研究では、これまでサービス・マーケティングで実証されてきた「期待から満足が形成され、受診意図になる」という先行研究と同様の結果が得られた。インタビュー結果と同じく、全体の満足には医師に対する満足が強く影響していた。満足は、再診意図だけでなく治療行動意図にも影響していた。治療において重要な患者の参加は、患者満足の向上によって動機づけられると考えられる。

期待の程度（高期待、低期待）で患者は2つに分類された。大学病院、一般病院、クリニックの全施設において、2つの患者グループが存在した。満足、再診意図には、患者の年齢や通院時間、受診期間との関連は見られなかった。

期待と満足、治療行動意図の相関は高く、高い期待を持っている患者は、満足が高く、積極的に治療へ参加するという傾向が見られた。

4. 考察

医療機関の施設規模によって提供サービスや提供側の患者への関わりは異なる。よって、各医療機関の来院患者の期待、患者特性に違いがあり、患者は施設規模で分類されると思われた。しかし、本研究では、患者は施設規模に関わらず、期待の高さによって、高期待、低期待の2つに分類された。

治療行為は患者が主体であり、患者の参加の程度がサービス品質、満足に影響する。本研究では、患者の満足、治療行動意図の向上に自己効力感が重要な役割を果たしていることがわかった。医療サービスにおいては、事前期待として自己効力感が高まる環境を作ること、診療場面では良好な医師患者関係を構築することが患者満足と再診意図を高める上で重要であると考えられる。

参考文献

Bendall-Lyon, Dawn, Thomas L. Powers, (2004), “The Impact of Structure and Process Attributes on Satisfaction and Behavioral Intentions,” *Journal of Services Marketing*, Nov, 18, 2, 114-121.

Cooper-Patrick, Lisa, Joseph J. Gallo, Junius J. Gonzales, Hong Thi Vu, Neil R. Powe, Christine Nelson, Daniel E. Ford, (1999) “Race, Gender, and Partnership in the Patient-Physician Relationship” *Journal of American Medical Association*, 282(6), 583-589.

Crosby, Lawrence A., Nancy Stephens, (1987), “Effects of Relationship Marketing on

Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry,” *Journal of Marketing Research*, Nov, 24, 4, 404-411.

Greenfield, Sheldon, Sherrie Kaplan, John E. Ware, Jr., (1985) “Expanding Patient Involvement in Care” *Annals of Internal Medicine*, 102(4), 520-528.

Kaplan, Sherrie H., Sheldon Greenfield, Barbara Gandek, William H. Rogers, John E. Ware Jr., (1996), “Characteristics of Physicians with Participatory Decision-Making Styles” *Annals of Internal Medicine*, 124(5), 497-504.

Laing, Angus, (2002), “Meeting Patient Expectations: Healthcare Professionals and Service Re-Engineering,” *Health Services Management Research*, Aug, 15, 3, 165-172.

Rahmqvist, Mikael, Ana-claudia Bara, (2010), “Patient characteristics and quality dimensions related to patient satisfaction” *International Journal for Quality in Health Care*, 22, 2, 86-92.

Ross, Caroline K. , Gayle Frommelt, Lisa Hazelwood, Rowland W. Chang, (1987), “The Role of Expectations in Patient Satisfaction with Medical Care,” *Journal of Health Care Marketing*, 7, 4, 16-26.

So, Dominicus W., (2002), “Acupuncture Outcomes, Expectation, Patient-Provider Relationship, and the Placebo Effect: Implications for Health Promotion,” *American Journal of Public Health*, Oct, 92, 1662-1667.

Street, Richard L. Jr., Kimberly J. O’Malley, Lisa A. Cooper, Paul Haidet, (2008), “Understanding Concordance in Patient-Physician Relationships: Personal and Ethnic Dimensions of Shared Identity” *Annals of Family Medicine*, 6(3), 198-205.

Turner, Paul D, Louis G. Pol, (1995), “Beyond patient satisfaction,” *Journal of Health Care Marketing*, 15, 3, 45-53.

Vinagre, Maria Helena , Jose Neves, (2008), “The Influence of Service Quality and Patient's Emotions on Satisfaction,” *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21, 1, 87-103.

商業理論の再構築における商人像の再考

神戸大学大学院 松田温郎

【問題意識】

商業研究における現在の理論的関心の 1 つとして、既存理論が暗黙のうちに仮定してきた前提を再考し商業理論の再構築を試みる事が挙げられる。石原（2000、2006、2009）は商業経済論の中心概念であった売買集中の原理を再定式化し基礎理論の再構築を試みたのであるが、そこにはいくつかの課題が残されている。本稿の目的は石原による商業理論の再構築における限界を指摘し、今後の研究の方向性を示すことである。

【商業研究における商人像と理論的仮定】

結論を先取りして言えば、商業研究の蓄積および石原による商業理論の再構築において、それらが仮定する商人像が限界を孕んでいると考える。では商業研究において商人とはどのように理解されてきたのであろうか。

商人像を描きながら議論を展開した初期の研究として、村本（1930、1933、1936）および平井（1935a、1935b、1935c）が挙げられる。まず、村本は企業の目標とは経済性の追求を基軸とした消費者欲求の充足が第 1 であるとし、そのあるべき姿にむかって個々の商人の経営強化がなされる必要性を主張している。また、平井は基本的には同様の見解を持ちつつも、現実的な難しさとして生業や家業といった生活原理によって経営を営む商人の存在を指摘している。

では実際にはどのような商人が存在していたのか。戦争による若干の断絶はあるものの、松井（1953）、牛尾（1953）は中小小売商を議論する上での問題として、その零細性および経営能力の劣弱性を指摘している。それは人口増加や産業構造の変化によってもたらされる流動人口の受け皿として、専門的な知識や能力を必要としない小売業が雇用吸引の役割を担ったことに大きく起因する。また、厳しい指摘ではあるが牛尾は当時の小売商を、「失業常備軍がそのなけなしの財布をはたいて寄りすぎる最後の逃避地」と記述している。中小小売商の全てがそのような姿であるわけではないが、当時の約 94%が零細性の強いとされた従業員 4 人以下の小売商であった。

このような議論の中、森下（1960、1993）は商業の機能・形態を研究するためには現象の本質を把握し、事実在即しながらそれらを展開することによって一般法則を導くことの必要性を主張した。そこでは生産者から独立した商人が効率的に生産者と消費者との間に存在する様々な懸隔を効率的に架橋するという商業の社会性が中心的な命題として提示されている。また、林（1962）を嚆矢とした流通革命論の追い風もあり、商業のあるべき姿、担うべき機能への議論が関心を集めることとなる。政治的には流通近代化の名の下、様々な政策がなされたわけであるが、その成果は芳しいものではなかった。田村（1981、1986）はそれらの政策が暗黙のうちに中小小売商に企業家精神を仮定してきたことをその一因として挙げ、生業志向の経営者意識を温存したまま中小小売商の近代化を図ることが困難であることを指摘した。

【新たな商人像の提示】

以上のように、研究者が現実と向き合い現象の抽象化を経て理論構築を行う際、理論が仮定する規範的な商人としてどのような人間を提示するかという点に様々な苦悩が見られる。従来の研究では基本的に企業家商人と生業商人の 2 分法で議論がなされてきたのであるが、この点について小宮（2003、2007）、石原（2006）は新たな商人像を提示している。

小宮はこれまで生業と看做されてきた商人の中に、自ら成長を抑制し積極的に店舗経営を行う商人が存在することを指摘し、また彼らによる従来の想定とは異なる論理での経営活動が社会経済的に意義を持ちうることを議論した。また、石原はまわりとの共生に意義を見出し積極的にまちづくりに身を投じていく街商人の姿から、小売業の外部性にもとづく新たな評価軸を提示している。

【石原による商業理論の再定式化】

現実と理論との隔たりを是正するため石原（2000、2006、2009）は森下の提示した商業経済論の再構築を試みた。そこでは中心的な概念であった売買集中の原理の中に空間および時間を取り込むとともに、理論の具体的な担い手として商業集積内における部分業種店を挙げ、彼らが依存と競争の原理に能動的に適応するとき、売買集中の原理はより有効に実現されることが示された。石原はこれまで暗黙のうちに仮定されてきた様々な前提を理論の内に明示的な仮定として含むことによって、その言説空間内において現実に対し理論的に十分な説明を与えることに成功している。しかしここには石原自身が挙げる 5 つの阻害要因があるとともに、未だその理論の根幹を支える人間は企業家商人ともとれる能動的な商人なのである。

【問題提起】

石原の貢献は従来の延長線上により精緻な理論構築したものとして評価できる一方、その基底に能動的な商人を仮定したままであることに限界をもつ。ここで以下の 3 つの疑問が生じる。第 1 に、商人の能動性はどこまで仮定していいのであろうか。第 2 に、新たに提示された商人像をその理論の内に含まなくていいのであろうか。第 3 に、商業理論が中小小売商を基本的な対象とするのは今もなお適切なものであろうか。

第 1 の点について、金子（1999）は理論構築においてどのような人間像を前提とするかという点の重要性を指摘している。金子は前提とする人間像に強い負荷をかけることは持続的に取ることのできない現実離れした仮定をおくということであり、理論に求められているのはありふれた人間が抱える問題を出発点とすることを主張している。これは商業研究が悩まされてきた、理論としての企業家商人と現実としての生業商人との問題が看過できないことを示している。仮に能動性を仮定できるとしても、現存する中小小売商の多くは敗退者であること（加藤 2003）、企業家精神は競争局面で淘汰されることにより希薄化すること（田村 1981）、一度失われた企業家精神の高揚が難しいこと（高嶋 1997）、以上を考えれば更なる議論の余地が残されているように思われる。

第 2 の点について、石原は基礎理論としての理論構築を志向しているのであるが、石原が前提とする能動的な商人は、石原自身が認めるように商人の基本的な姿ではない。そこに規範理論としての正当性はあっても、それは基礎になりうるのか。商人像としてはむしろ

る新たに提示されたそれこそが一般的な姿であるのかもしれない。そうであるならば基礎理論は彼らの経営活動を理論の中に位置づけることができるのであろうか。

第 3 の点について、長期にわたる研究蓄積の中で、商業構造は大きく変化してきた。商業統計を見ればそのような構造は大きく変化し、近年の傾向としては全体の店舗数自体は減少傾向にありつつも、その内実は零細小売商が激減しつつ中規模・大規模小売商がその数を伸ばしている。商業研究においては、歴史的に商業部門がその大部分を中小小売商が自然発生的に商店街を形成することで担われてきたことから、現在もなお同様の想定が置かれている。その意味で筆者の問題提起は、商業とは商店街を中心とした中小小売商を対象にするという前提を越えてまで議論を展開するものではない。より現実的には多様な企業規模を含み、それらをどのような商業集積のなかで理解するか、といった点にまで議論は広がりうる。

【参考文献】

紙幅の都合から割愛いたします。ご希望の方はこちら (atsuro0906@yahoo.co.jp) までご連絡をお願いします。

中小小売商組織化に関する一考察 —異業種組織と同業種組織の変遷とその意義について—

神戸大学大学院 渡邊 孝一郎

1、問題意識

地域の小売商業ならびに商店街の衰退が叫ばれて久しい。そのような中で現在に至るまで様々な研究者の提言、商店街救済の政策がされてきた。特に中小小売商を組織化させることは中小小売商振興政策の中心的政策とされ、古くから検討、実施されてきた。その結果、中小小売商の組織化として同業種による組織化と、異業種による組織化がそれぞれ進められ、商店街における中小小売商業者の中には複数の組織に加入しながら商業活動や地域貢献活動を行っている者も多数存在している状態である。

しかしこのような縦組織と言える同業種組織と横組織と言える異業種組織の重複加入の状態が中小小売商業者にとってどのようなメリット、あるいはデメリットを与えているのか、また行政面はどのような思惑で、このような同業種組織と異業種組織のマトリックス組織のような状態を作り上げたのか、さらに理論的にはどう理解されてきたのか、と言う点について議論した研究がほとんどないことから、本研究ではこれらの点を明らかにする。

そこで本研究では、①中小小売商に対する組織化政策、②組織化に対する理論変遷、③実際の現場における組織間関係への意識に焦点を当て、戦前から現在までの中小小売商組織化に関する文献・資料を中心に組織化の変遷を整理するとともに、同時に近年の状況を把握するために商店街関係者にインタビューを行い、中小小売商組織化についての考察を行う。

2、中小小売商組織化の変遷

中小小売商の最初の組織化は戦前の「商業組合法」にまでさかのぼることができる。この法律では従来から存在していた同業組合の影響も見られ、基本的に同業種組織を想定した組合での組織化であった。しかしその中でも、商店街を基礎とした商店街商業組合、つまり異業種組織が少数ではあったが結成されており、それは現場からの要望として次第に大きな声となり、また研究者においてもそのような商店街組織の活発な動きを調査し、その優位性についても研究が行われるようになった(稲川 1936,谷口 1936,中村 1936)。その結果、従来同業種組織を前提としていた商業組合は改正され、商店街による組織化、つまり異業種の組織化が例外としてではなく可能となったのである。この動きは現場から研究者、そして行政へと商店街商業組合という異業種組織の必要性を訴えかけていったものであった。

しかし一方で、その中では早くも現場の考えと理論との乖離が発生していた。それは新たに異業種組織を認めたがために従来の同業種組織との重複加入問題の発生を意味していた。つまりそれぞれが発展していくことによって、重複加入による弊害を現場の商業者は危惧しているにもかかわらず、谷口(1937)はそれぞれの組織の特性が違うために重複加入は問題なく、むしろより自己を発展させるのに役立つものだと考えていた点で大きな乖離があった。だが残念なことに、この問題が発展する前に時代の大きな流れによって商業組合自体が力を失ってしまうこととなり結果、この問題は振り出しに戻される形となってし

まった。

戦後になると、また戦前と同じような歴史をたどることになる。それは戦後混乱期の中で、いかに中小小売商を含む中小企業の経済的地位の向上を図るかとの考えの下、従来の統制機能重視から合理化機能重視の変化が見られたにも関わらず、組織形態としては同業種組織を基本とした組織化に変わりはなかった。つまり、戦後の中小小売商の組織化は、またもや同業種組織を前提としたものから始まったのである。

ただ戦前と同様に商業者の中には、この組織化をうまく利用して商店街協同組合を作成したものも数多く存在していた。しかしそれはあくまでも先駆的な商業者たちの行動であり、異業種組織化には多くの困難性が存在していた（濱 2006）。そのような状況の中で異業種組織化の必要性を意識付けたのが、台風という自然災害であった。1959年の伊勢湾台風により、地域の面的な復興が必要となり、そのためには街ぐるみ一体となった活動が可能な組織づくりの必要性が叫ばれ、戦前戦後通して初の商店街独自の法律「商店街振興組合法」が1962年に公布されたのである。こうして異業種組織を前提とした法律が制定され、商店街は振興組合として一つのまとまった組織として活動できる法的な基礎を獲得したのである。そして、その後もこの振興組合を対象とした法律を次々と制定し、振興組合の活用を行政は図っていくのである。

他方、同業種組織は大規模小売店の台頭や規制緩和等により、その力を弱体化させていった。親睦会として、悪ければ名前だけの組織と形骸化している組織も存在している。その結果として戦前で問題視されていた商店街組織とのコンフリクトの発生に関しても、同業種組織の衰退ということで、関係性が薄れ問題視すらされていないのが現状であると言える。しかし、そのような中でも、商業者達は商店街組織では獲得できない他の機能を同業種組織に求めていることもわかった。例えば震災のような自然災害時において、商店街組織では地域としての復興策を、同業種組織では個店に対する復興策を、という風に役割分担を行うことで両組織の長所を活用する可能性も見出された。

3、本研究の結論と意義

以上、中小小売商をめぐる組織化の変遷について本稿では以下の3点を結論として導き出した。1点目として、その組織化の過程の中で、同業種による組織化と異業種による組織化が交互に行われてきたということ。2点目として、戦前に同業種組合（業種別組織）と異業種組合（商店街組織）との重複加入に関する問題意識が存在していたということ。3点目として、近年において同業種組織と異業種組織の関係性の変化が見られる、と言う点である。

本研究では従来の研究においては商店街組織を中心とした視点が多かったのに対して、同業種組織の視点を絡めてみることで両組織の共進化の変遷を明らかにし、両組織が商店街における商業者に対してどのような影響を与え、またそれに対して商業者がどのように受け答えてきたかを、中小小売業を取り巻く環境の変化と共に記述した点で意義があると思われる。

主要参考文献

石原武政(1985)「中小小売商の組織化—その意義と形態—」『中小企業季報』No. 4、1-8 頁。

稲川宮雄(1936)「商店街商業組合に関する調査(2)」『商業組合』第2巻第2号、74-91頁。
小出榮一(1937)「商業組合と同業組合との関係に就て」『商業組合』第3巻第12号、33-41頁。
谷口吉彦(1937)「商店街商業組合の発展性」『商業組合』第3巻第2号、1-22頁。
中村金次郎(1936)「商店街商業組合と諸問題」『商業組合』第2巻第1号、50-61頁。
濱満久(2006)「商店街における組織化政策と地域活動の軌跡」大阪市立大学大学院博士学位論文。

第 1 日 目 5 月 28 日 (土)
統一論題 基調報告

コモディティ化市場における製造業再生

早稲田大学 恩蔵直人

1. はじめに

各企業の技術水準が高まることにより、どのブランドを取り上げても機能面や品質面で大きな違いがなくなっている。我々はこうした状況をコモディティ化と呼んでいる。このコモディティ化は、パッケージ製品だけではなく、サービスや生産財においても進んでおり、今日の重要なマーケティング課題となっている（恩蔵 2007）。今回の報告では、コモディティ化した市場に対応する上で、マーケティングにはどのような可能性があるのかについて検討する。コミュニケーション上での対応や利益モデル上での対応など、選択肢としてのカードはいくつかある。以下、コモディティ化の現実を踏まえた上で、具体的なマーケティング対応について考察していきたい。

2. コモディティ化の浸透

今日までのところ、いわゆる「コモディティ化指標」は存在していない。しかし、2009年に日本経済新聞社が実施したわが国の代表的な消費財メーカー（N=229）を対象とした調査によると、26.6%が「コモディティ化が進んでいる」と回答し、45.0%が「コモディティ化がやや進んでいる」と回答している。

また、日本経済新聞社の企業イメージ調査によっても、コモディティ化の傾向を裏付けることができる。「製品・サービスの品質が良い」というイメージ項目において、1990年以降、ポイントにおける大きな改善が確認できるからである。例えば、大手電気機器メーカー19社における1990年の当該イメージの平均は16.2であった。この値は2007年になると18.2まで上がっている。しかも、標準偏差は6.3から5.2に低下している。大手電気機器メーカーの品質がレベルアップし、同時にメーカー間の格差が低下していることがわかる。

3. コミュニケーション上での対応

企業の提供製品がコモディティ化することにより、マーケティング・コミュニケーションにおける新しい課題が浮かび上がっている。機能的な部分での差別化が難しくなれば、以前にもましてコミュニケーション効率が求められるようになり、他ブランドとの新たな差別化軸が求められるようになる。効率的なコミュニケーション対応の一つとして、トリプルメディアの考え方がある（横山 2010）。テレビや新聞などの伝統的なペイド・メディア（Paid Media）、自社サイトなど企業が保有するオウンド・メディア（Owned Media）、クチコミなど第三者の評価に起因するアード・メディア（Earned Media）の3つを認識し、コミュニケーションを検討しなければならない。

今日のコミュニケーションは企業だけが主役ではない。企業がこれまで担ってきたコミュニケーションの一部を顧客に代行させるという発想も必要である。どの部分を自社で担い、どの部分を消費者に代行させるべきかという意思決定

がコミュニケーション・デザインの重要課題の一つになっている。

4. 利益モデル上での対応

有形製品つまりボックスの提供ではなく、顧客が求めているものの本質を理解し、ソリューションとして提供することもできる。その際、新たな利益獲得のモデルを考えなければならない。例えば、パナソニック電工の「あかり安心サービス」では、コモディティ化した蛍光灯を提供するのではなく、顧客に明るさを提供するという発想でビジネスを展開している。また、日立製作所の「H D R I V E」は、コモディティ化したインバーターを販売するのではなく、顧客に省エネを販売するという発想でスタートした。

5. 購買行動での対応

コモディティ化が進むことにより、市場には品質面で類似したブランドが増加する。購買者にとって明確な差別化軸が失われる一方、選択肢は増えていく。こうしたなか、マーケティングでは新しい視点や枠組みを導入して、購買行動に対する洞察を深めていく必要がある。オプションの増加による購買行動への影響については、既に幾つかの研究によって考察されている。例えば、選択肢の増加は顧客満足度を高め、自らのニーズに合致したオプションを見出す確率を高める。その一方において、消費者は選択肢が多いことにより購買を先延ばししたり、購入後の後悔を強めたり、さらには購入を中止してしまうこともある (Chernev 2003)。最近の研究によると、選択肢が増えると、自己の選択を正当化しやすい製品が選ばれやすくなる (Sela, Berger, and Liu 2008)。

6. まとめ

他にも、製品が有する快楽的ベネフィットを訴求するなど (Chitturi et al. 2008)、新しい価値創造での対応も考えられる。本報告では、コモディティ化市場におけるマーケティングの可能性について論じる予定である。

主要参考文献

- Chernev, Alexander (2003), “When More is Less and Less is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice,” *Journal of Consumer Research*, 30 (September), 170-183.
- Chitturi, Ravindra, Rajagopal Raghunathan, and Vijay Mahajan (2008), “Delight by Design: The Role of Hedonic versus Utilitarian Benefits,” *Journal of Marketing*, 72 (May), 48-63.
- 横山隆治 (2010) 『トリプルメディアマーケティング』インプレスジャパン。
- 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。
- Sela, Aner, Jonah Berger, and Wendy Liu (2008), “Variety, Vice, and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice,” *Journal of Consumer Research*, 35 (6), 941-951.

製造業再生に向けてのブランド論・消費者行動論の貢献

学習院大学 青木 幸弘

価値の創造と獲得・維持

企業が市場の中で存続し成長していくためには、顧客に認められるような価値を創造し提供していかなければならない。かつて経営学者のドラッカーは、「顧客が進んで支払う価格で望む製品やサービスを提供できなければ、その事業は失敗である」と言った。と同時に、その価値を獲得し維持するためには、持続的な競争優位を確立し、顧客を獲得し維持していかなければならない。企業の存続と成長は、2つの能力、すなわち、「顧客価値を創造する能力」と「顧客を獲得し維持する能力」に依存しているのである。

加えて、今日の市場においては、製品やサービスのコモディティ化が進み、企業は自ら創り出した価値を獲得し維持すること、すなわち、利益を上げ続けることが、困難になってきたと言われている。また、顧客が求める価値が、単なるモノの価値を超えてコトの価値（経験価値）へとシフトし、情報メディア環境が激変して、利用可能なコミュニケーション・ツールが多様化する中、適切な形で顧客価値を伝達し実現するために、より高度で統合的なマーケティングが求められるようになってきている。

本報告では、このような市場環境の変化を踏まえ、製造業の再生に向けてブランド論や消費者行動論が果たす貢献について、脱コモディティ化と顧客価値のデザインという観点から検討する。

価値獲得の3条件とブランド構築

企業の提供物が製品であれ、サービスであれ、顧客が価値を認めるものを、利益の出るコストで生産し販売できなければ、企業は存続できない。また、市場には数多くの競合が存在するため、その提供物に際立った特徴を持たせるための差別化を行う必要がある。そして、そこで生み出された差別性に対して、顧客が付加的な対価を支払う用意がなければならない。すなわち、企業が行う差別化によって、顧客の支払意向額（WTP : willingness to pay）が高まることが条件となる。

これらを整理すれば、①自社に差別化を実現するモノづくりの能力があり（モノづくりの組織能力）、②その差別性が競合に対して差別性を持ち（持続的な競争優位と独自性）、③その差別性に顧客が価値を認め対価を支払ってくれる（顧客への価値伝達）という価値獲得のための3条件が導かれる。

従来、この3条件の内、①はMOT(技術経営)やイノベーション論のテーマであり、②は戦略論で議論され、そして、③はマーケティング論が扱うというように、それぞれ別個に議論される状況にあった。しかしながら、「モノづくり」を「価値づくり」へと発展させていくことの重要性が指摘されている現在、それらの議論を総合していく必要がある。その際の結節点となるのが、企業の内外に向けた価値伝達の要となるブランド構築の問題である。そして、「良きモノづくり」をベースに、いかに「強いブランド」を構築するかは、今日のブランド戦略論の基本的テーマである。

コモディティ化のメカニズム

ある企業が、様々な差別化に取り組み、競争優位を築こうとしても、競合他社は、絶えず追従して模倣や同質化を試みてくる。その結果、やがて差別性が失われて際限のない価格競争に巻き込まれ、利益率は低下していく。いわゆる「コモディティ化」である。

このようなコモディティ化が起こるメカニズムの説明として、よく取り上げられるのが、オーバーシュートないし過剰性能の問題である。すなわち、特定の機能や性能において従来以上の良い製品作りを目指す競争では、やがて提供する製品の性能が顧客の要求水準を追い越してしまい（「オーバーシュート」して）、過剰性能（過剰満足）が発生して、顧客に十分な付加価値を支払って貰えなくなる。

コモディティ化は、このようなオーバーシュートによる過剰性能（過剰満足）の発生を契機として始まる。例えば、顧客が PC の処理速度を「もう十分に早い」と思い、また、デジカメの画素数を見て「もう十分にきれい」と考える時点で、既に過剰性能が発生しており、コモディティ化の道を歩まざるを得ないのである。

従って、コモディティ化を回避するためには、機能的価値のみに依存しない顧客価値のデザインと顧客を維持するための仕組みづくりが必要となる。

脱コモディティ化のための処方箋

上述のように、製品の機能・性能の向上といったイノベーションによってコモディティ化を克服しようとする努力は、かえってコモディティ化を促進してしまう可能性を孕んでいる。このコモディティ化をめぐるジレンマを打開する方策として、これまでイノベーション論や戦略論、そしてマーケティング論では、様々な議論がなされてきた。本報告では、これら従来の議論における処方箋を整理した上で、新たに消費者行動研究での知見を組み込んだ形での枠組みを提示する。具体的には、消費者の製品関与度や知識・判断能力と支払意向額（WTP）とを関連づけ、顧客価値のデザインとブランド構築の方向性について検討をする。また、ブランド構築における「価値」と「関係性」の問題を取り上げ、それらが交差する領域としての「価値共創」の問題についても触れることにする。

青木幸弘編著（2011）『価値共創時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房。

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30巻第1号、69-82頁。

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・阿久津聡（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』第39巻第3号、4-18頁。

延岡健太郎（2010）「価値づくりの技術経営：意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』第57巻第4号、6-19頁。

和田充夫（2002）『ブランド価値共創』同文館出版。

Christensen, C.M.(1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.

Christensen, C.M. and M.E. Raynor (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press.

収益性を確保するためのマーケティング ROI の一枠組み

慶應義塾大学 井上哲浩

本論では「製造業再生」を、「収益性を確保し、次期への投資を行う資源を確保すること」と考える。そのためには、企業戦略策定において、技術管理とマーケティング管理が鍵であると考え、技術戦略の側面も意識しつつ、特に後者のマーケティング管理を中心に論じる。主たる主張は、有限資源の制約が強化される経営環境下において、全てのマーケティング戦略は、短期的あるいは中期的に収益性を確保しなければならず、マーケティング成果を明示的に意識し関係を構造化したマーケティング投資、すなわちマーケティング ROI が検討される必要がある、というものである。

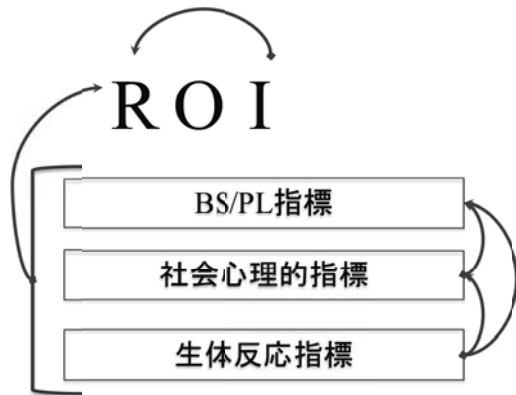
マーケティング ROI に注目すべき理由は、有限資源の制約強化に加えて、マーケティング管理における情報流の重要性があげられる。情報流が重要になった要因として、第一に、90 年代半ば以降、ICT (Information Communication Technology) が進展し、メディアが増大し、メディアで流通する情報が増幅したこと、そして第二に、産業財にせよ消費財にせよ、売り手と買い手の間の相互作用が増幅したこと、そして第三に計算コストも情報貯蔵コストも急激に低下したことから情報管理コストが激減したことなどが考えられる。これらの要因から情報流の重要性が増したことから、情報を活用することがマーケティング管理に求められるようになり、その情報の活用対象として、マネジメント統制がマーケティング効果や効率に関して、検討されるようになってきた。つまり、説明責任や事前の効果や効率予測がマーケターの業務対象となり、マーケティング ROI の枠組みが注目されるようになってきた。

マーケティング ROI は、比較的新しい概念であり、共通に認識された枠組みはおそらく存在していないと考えられる。投資である I は、マーケティング費用であり比較的容易に管理可能であり測定することができる。難しいのは、収益である R である。Ambler (2001) は、R の測度を、外部に加えて内部に対する Return も包含し類型化している。外的測度には、認知、シェア、相対価格、顧客満足度、知覚品質、ロイヤリティなどが、内的測度には、目標の認識、目標へのコミットメント、積極的なイノベーションのサポート、学習意欲、相対的な従業員満足度などがあげられている。マーケティング ROI という枠組みではないが、関係性マーケティングや顧客生涯価値の分野の枠組みも援用可能であろう。例として、Rust, Zeithaml, and Lemon (2000) による、価値エクイティ、ブランド・エクイティ、保持エクイティによる顧客エクイティの測定枠組みは、そのまま Return を把握するものとして活用可能であろう。

Inoue (2010) は、財務情報 (BS/ PL) 関連の指標、社会心理的指標、そして生体反応指標で Return をとらえることを提唱している (図)。Return の指標として、第一に設定すべきは、財務情報関連の指標であろう。売上高、営業利益、単位当り貢献利益、ROE、ROA などが考えられる。またこれら集計された企業や事業の財務情報のベースとなる非集計での顧客の再購買率、発注間隔、機会あたり発注購買額なども Return 指標となりえる。あるいはこれらの実際の行動や結果に先立つ購買意図、再発注意向なども、拡大した概念として財務情報関連の指標として整理することも可能であろう。井上 (2000) は、この財務情報関連の指標を Return とした、初期のマーケティング ROI モデリングの研究であり、媒体計画問題

において、テレビ、新聞などの各媒体出稿量を独立変数とし、新製品購買意図やキャンペーン認知率などを Return としたモデリングを行い、Return 最大化の最適媒体出稿量の算出枠組みを提案している。

図 マーケティング ROI の一枠組み



第二の指標は、社会心理的指標である。マーケティング努力の内、財務情報に直接影響を与えるものもあれば、間接的に影響を与えるものもある。その理由には、時間的なラグの存在、流通構造の問題、コミュニケーションの問題、購買と消費の場の異質性の問題など、様々な齟齬が原因として考えられる。またマーケティングの基礎をなす学問体系の一つが、社会学、心理学、社会心理学などの影響を強く受けている消費者行動論であることから、関与度、好意度、親近感など社会心理的指標は、多用されてきた。

具体的なマーケティング問題としては、ブランド・マネジメントがあげられ、高木、井上（2008）に示されたレクサスのブランド・ピラミッドは、その一例である。

第三の指標は、生体反応指標である。生体反応に関する研究は、マーケティングにおいては依然、端的であるが、考慮すべき側面であるとする。Fukushima, Inoue, and Niwa（2010）は、GSR ベースのリアプノフ指数とフラクタル次元という生体反応次元に関するテレビ広告効果を考察した研究である。

マーケティング ROI が直面する課題は少なくない。第一に、Investment と Return の関係をより正確に把握するためのマーケティング・サイエンスやマーケティング工学が、より重要になってくるであろう。第二に、マーケティング ROI の最終的な評価や意思決定は、やはり財務情報に関連する側面に基づいて行われるべきである。したがって、財務情報関連指標と社会心理的指標の関係、そして財務情報関連指標と生体反応指標の関係、あるいは社会心理的指標と生体反応指標の関係を把握する、特定化することも重要となるであろう。ここでやはり、マーケティング・サイエンスやマーケティング工学の知識が求められることになることが、予想される。

Fukushima, M., A. Inoue, and T. Niwa (2010), "Emotional Evaluation of TV-CM Using the Fractal Dimension and the Largest Lyapunov Exponent," *IEEE-SMC 2010 (Istanbul)*, 1473-76.

Inoue, A. (2010), "Marketing Communication Strategy and Marketing ROI under Cross-Media Environment," in *Electronic-Business Intelligence - For Corporate Competitive Advantages in the Age of Emerging Technologies & Globalization*. G. Chen, E. E. Kerre, J. C. Westland, and R. Wang (eds.). Amsterdam, Atlantis Press.

高木晴夫、井上哲浩（2008）「トヨタはどうやってレクサスを創ったのか - プレミアム車開発とブランド・マーケティングの組織横展開 -」、慶應義塾大学ビジネススクール・ケース。

製造業のサービス・イノベーション

神戸大学 伊藤宗彦

本研究の背景には、日本経済の成熟化に伴う産業構造の変化がある。産業構造の変化とは、製造業の日本経済への影響力（GDP比率）の低下である。ペティー・クラークの法則によれば、国の成熟とともにその国の主力産業は、第2次産業から第3次産業へシフトする。実際、各国の一人当たりのGDPとサービス産業の割合にはほぼ正の相関があるのだが、欧米を中心とした成熟国と比較すると、わが国はサービス産業の比率が低い傾向にある（アメリカは約80%、日本は70%）。逆に言うと、先進国の中では際立って第二次産業（製造業）の比率が高い。一方、製造業と非製造業（多くはサービス業）を比較すると、成長度、絶対的な利益率（生産性）ともに製造業の方が高い。

こうした統計データはどのようなことを意味するのかを考えると、日本の産業の課題が見えてくる。製造業の多くは、サービス業（特に流通業）と密接に結びついており、ICT技術などの先端技術を備えながらも古い商習慣が多く残っており、物流、資金、情報の流れが悪く、生産性が上らないという問題を抱えているのではないかという点である。たとえば、流通における中間業者の存在、デパートなど小売業態、携帯電話企業の端末販売など、日本固有の商習慣である。こうした問題に対し、製造業が消費者との距離を短くする、あるいは、流通段階での付加価値（サービス）を高めるといった方策を考える必要がある。流通段階で付加価値を高めるビジネスは、インターネット販売やアパレル業態のSPAなどで一部実現されているものの、日本の産業全体を考えると、これからもイノベーションが起きる余地がある。特に日本特有の仕組み・商習慣が強固に残ったままでは、製造業、サービス業ともにこれ以上の生産性向上は見込めない。製造業については、韓国、中国、東南アジア諸国の生産性向上のスピードは日本を凌ぐものであり、もはや、品質面、スピードともに遜色のないレベルにまで来ている。日本が生産での付加価値をさらに向上することは困難なのである。今後、日本企業が考えるべき方向性は、価値をいかに創造するかという観点より、製造と流通、それぞれの部分最適を考えるのではなく、製造・流通の全体最適をいかに設計するのかという課題に取り組む必要があると考える。こうした取組は、近年、ビジネス・モデル革新といった概念で代表されており、世界的に見ても、多くのビジネス・モデルのイノベーションが起こっている。われわれは、その根幹となる、製造（製品設計と生産）とサービスをいかに結びつけ価値を創造するかという、ビジネス・モデルのイノベーションをサービス・イノベーションと位置づけ、研究を進めている。

製品とサービスをそれぞれが持つ本質的な性質に照らして分類する研究がある一方、製造（ものづくり）に付随するサービスに焦点を当てた議論も行われている。「ものづくりとサービス」という概念については、1970年代にはすでにマーケティングと技術についての言及があった。サービスは人間が中心に行うものであり、工場で行われる生産は全く異質であるという考え方に対し、本来、サービス業などという業態は存在せず、どのような業態もサービスと関わっており、その違いは、サービスの比重の大小だけであるという議論である（Revitt, 1972）。製品のコモディティ化をサービスによる付加価値によって補おうという製造業の目論見は必ずしも上手くいかないという研究に継承されている（Reinartz and Ulaga, 2008）。今後、企業に求められるのは、専門化された製品知識やスキルを、市場においてサービスとして統合することなのである（Vargo and Lusch, 2006）。

製造業のサービス・イノベーションについてわが国の課題は、サービス・イノベーションを担

う人材が不足していることである。たとえば、技術経営やファイナンス、人材マネジメントといった分野の企業研修は多くの企業で行われているが、ビジネス・モデルなどサービス・イノベーションに関する研修を行う企業は皆無であろう。ビジネス・モデルのイノベーションの多くは、アメリカ企業で起こっている。たとえば、アップル、グーグルのように、ハードウェア販売での価値よりも、製品を購入したユーザーと構築したネットワークの中で独自のビジネスを展開するといった事例がある。こうしたビジネス・モデルは、シリコンバレーのようなあらゆる分野の人材が集合した地域のなかで生まれたベンチャー企業によって生み出されている。日本では、こうしたビジネス・モデルのイノベーションはどこで起こるのであるだろうか。おそらく、製造業では技術面やガバナンス面の研究を行うこともあろうが、営業を中心に、マーケティング組織すら持たない日本企業では、なかなかサービス・イノベーションが生まれにくいのが現状であろう。サービス・イノベーションを実践できる人材をどのように育成するべきかという処方箋は、残念ながらほとんどない。製品知識とマネジメント能力を兼ね備えた人材は企業の中にも少ないのが現状であろう。さらに、サービス・イノベーション研究の重要性を伝える啓蒙活動も必要であろう。

神戸大学では、この分野の研究の体系化に取り組んでいる。その第1段階として、参考にすべき世界の事例を集め、分析し、得られた知見をどのように社会に伝達するべきかという課題に取り組んできた（伊藤・長内・松本、2009、伊藤、2009）。たとえば、IKEA、マクドナルドといった世界的な企業がどのように製造とサービスから価値を創造しているのかといった研究も進めている。いずれの企業が提供する製品も、誰もが購入・使用している。しかし、それがどのようなプロセスを経て手元にあるのか、おそらく、ほとんど明らかにされてこなかった。それぞれの企業が独自のやり方でビジネスを創造し、いずれもサービスの工業化に結びついている事例である。製造業がサービスと結びつくことによっていかに新たな価値を創造したのかを明らかにしてきた。極めて低コストで、あたりまえのように購入することができ、あたりまえのように使用できる、こうしたシンプルなビジネスを行っている企業は意外に少ない。結果的にサービス・イノベーションを実現した企業は、極めて高い利益率（生産性）を実現しており、顧客とウィン・ウィンの関係を築いている。こうした関係はいかに築かれたのかを明らかにし、どのように実現するのかを示すことがサービス・イノベーション研究の本質なのである。

<参考文献>

Reinartz, W. and Ulaga, W. (2008) "How to Sell Service More Profitably," *Harvard Business Review*, May, pp. 90-96

Levitt, T. (1972), "Product-Line Approach to Services," *Harvard Business Review*, (September-October), pp. 41-52

Vargo and Lusch (2006), "Service-Dominant Logic of Marketing: What It Is, What It Is Not, What It Might Be," Lusch, R. F. and Vargo, S. (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, NY, p.43-56.

伊藤宗彦(2009)「国際間にまたがるサプライ・チェーン・マネジメントー日仏間の情報家電製品のケース」『流通研究』Vol. 12, No. 1, pp. 33-48

伊藤宗彦・長内厚・松本陽一(2009)「サービスによる製品サプライ・チェーン・リーダーシップー台湾 TSMC 社のサービス活用事例ー」(長内厚・松本陽一と共著)『組織科学』Vol. 42, No. 4, pp. 37-49

製造業再生のためのグローバル・ブランド構築

明治大学・大石芳裕

1. グローバル化度と収益力

1972 年の資本自由化, 1980 年前後の貿易摩擦, 1985 年のプラザ合意に基づく超円高, バブルがはじけた 1990 年代以降の国内市場低迷などを受けてグローバル化を進めてきた日本製造企業は, 2008 年 9 月の「リーマン・ショック」で新たな戦略を展開することが求められた。第 1 に, 今次の金融危機の影響が比較的軽微で継続的な成長を続ける新興国への進出を加速することである。第 2 に, 「プレミアム価格」を得て収益力を向上させるグローバル・ブランドの構築である。欧米企業と比較して低い収益力を改善するためにも, 両者の接点である「新興国におけるブランド構築」が焦眉の課題となっている。しかしながら, 「国内市場が低迷しているからグローバル化」という安易な選択で本当に収益力が向上するのか。グローバル化度と収益力の関係は必ずしもパラレルではない。新興国市場を焦点とするグローバル化が重要なことは言うまでもないが, 要はグローバル化の内容である。

2. 日本製造企業のグローバル市場でのブランド力

日本製造企業は「ものづくりにおいては秀逸である」とか「ものづくりの中でも統合型アーキテクチャでは優位性がある」とか言われるが, ものづくりの製品開発力・生産力が強くても収益力は弱い。MOT においては, このことを「死の谷」や「ダーウィンの海」と呼んでおり, これらを克服することが喫緊の課題となっている。その克服のためには, さまざまなイノベーションの創出や優れたグローバル SCM の構築, グローバル人事政策の採用などいくつかの方策があり, グローバル・ブランド構築もその一つである。

ブランドに関しては, 「日本企業のブランド力は高い」という誤解も多い。グローバル市場における日本製造企業のブランド力は, 多くの人が考えているほどは高くない。ブランド価値評価で代表的な Interbrand 社の 2010 年調査では, 世界のベスト 100 に日本製造企業は 6 社しか入っていない。しかも, コカ・コーラや IBM, マイクロソフト, GE のように上位常連でもなく, グーグルやアップル, サムスンのように急成長もしていない。サムスンのブランド価値はキヤノンやソニー, パナソニックなどよりもはるかに大きい。このような傾向は, Millward Brown や Brand Finance などのブランド価値評価でもほぼ同様である。日本ブランド戦略研究所が実施した中国における外資系企業の中の日系企業イメージ調査では, トップ 50 社のうち日本製造企業は 11 社入っているもののトップ 10 には皆無である。中国ローカル企業も含む日経 BP の調査「ブランド・チャイナ 2011」では, トップ 100 の中にわずか 4 社しか入っておらず, かつ順位は 50 位以下である。インドでは, トップ 100 の中で日本製造企業は 8 社あるものの, マルチ・スズキ (5 位) とヒーロー・ホンダ (7 位) はローカル企業と考えられており, 純粋日本製造企業は 6 社にとどまる。中国やインドにおける日本製造企業のブランド地位は, 多くの人が想像するほど高くない。ロシア市場においては未だ総合的なブランド・ランキングがないので自動車についてだけみると, 日系自動車企業のブランド評価は極めて高いものの, 詳細に見ると価格やデザインにロシア消費者の不満が垣間見られる。

3. 日本製造企業のグローバル・ブランド管理

報告者は2004年に編著『グローバル・ブランド管理』（白桃書房）を上梓し、日本製造企業のグローバル・ブランド管理が2000年前後に組織化されたことと、グローバル・ブランド管理の主動因が企業要因にあることを明らかにした。ここでは、花王とパナソニック、トヨタという個別企業の事例を概説する。

たとえば花王は1998年度までは増収増益を継続していたが、FD事業からの撤退などもあり99・00年度と低迷する。その後全社的には売上高・利益とも徐々に回復するが、アジアにおける売上高は2006年まで停滞する。その原因は内外一体経営の欠如やブランド・マネジメントの未熟さにあった。そのため2003年度から「花王ウェイ」を制定したりブランド戦略会議を設けたりしてアジアにおけるブランドの立て直しを図る。具体的には、アジア市場における展開を前提にした製品開発や一つのブランドが複数ラインを持つメガブランドの形成などである。さらに2007年度からはグローバルな一体運営の確立を図り、BRICsでの本格的事業展開を進めている。もっとも、これはBeauty Careについていえる活動であり、Human Health CareやFabric Home Careはいまだアジアのみにおける展開である。ライバルである米P&Gや英蘭ユニ・リーバ等に比べれば、グローバル化やグローバル・ブランド管理について改善すべきことも多い。

4. 日本製造企業が目指すべき方策

第1に、国内外の一体経営である。花王、パナソニック、トヨタとも近年この方向で動いている。グローバル・マーケティングはまさに国内市場もグローバル市場の一つとするマーケティングであるが、これを具現化する必要がある。これは製品開発や広告などのマーケティングのみならず、生産、組織、人事、財務、R&Dなど多くの経営機能においてもいえる。もっとも、「国内外の一体経営」とは単純な画一化を意味するものではなく、パールミュッターが指摘する「グローバルな視野」を持った経営である。

第2に、世界（あるいは地域）標準化と現地適合化とを同時に追求する複合化戦略。サムスン世界標準化を追求していると考えられているが、したたかに現地適合化も進めており複合化戦略で競争優位を築いている。とりわけ現代の主戦場である新興国においては、先進国向けの製品の改良程度では現地ニーズを満たすことができない。グローバルな効率性を追求しつつ、現地ニーズを把握したマーケティング戦略が求められている。ゲマワットのいうトリプルA戦略（Adaptation, Aggregation, Arbitrage）がますます重要になっている。

第3に、企業ブランドの強化である。グローバル市場においては、マーケティング投資を分散させることはできない。パナソニックがナショナルや松下電器産業の名を廃したように、ブランドの集約とそこへの集中投資が不可欠である。企業ブランド構築の際、「顔の見える経営」を実践しなければならない。「顔の見える経営」とは必ずしも経営者がマスクミ等に頻出することではなく、自社のアイデンティティを明確にし、それを取引先や消費者に的確に伝える経営である。

海外市場における日本企業の競争力の再考

神戸大学 黄 磷

本報告は、日本企業の競争力について海外市場という切り口から再考することを目的としている。日本企業、とくに製造業企業の競争力に関しては、多くの研究がなされてきた。20年前の世界における日本の製造業の強さに対する称賛と驚異と対照的に、今日の日本の製造業、とくにグローバル競争力が高いとされている業種でも世界市場でのシェアを失われている。出口の見えない閉塞感を払拭し、日本経済の行き詰まりを打開するためにも、多くの日本企業に共通した課題を明確にする必要がある。

そこで、本研究では、財務データによる経營業績分析という方法を用いて、海外市場における日本企業の競争力を実証的に分析する。具体的には、日本企業の海外事業と現地法人の経營業績を分析するための財務データベースの構築に向けて、日本企業（上場）および現地法人の財務データに関する資料の収集を行った。そして、財務データベースの基礎となる各社財務会計データの入手を行い、それを整理し、グローバルなマーケットシェア等を鑑み、研究対象となる複数の産業を選定した。

ここでは、初年度ⁱⁱの研究成果をもとに統一論題に沿った形で製造業に関する分析結果を取り上げる。そういう意味では、中間報告として「製造業再生のためにマーケティング理論は何ができるか」という統一論題に関する議論に素材を提供したい。

1 問題意識と問題の背景

現在、海外事業の成功は多くの日本企業にとって重要な成長戦略となっている。しかしながら、日本企業の海外事業の競争力とその経營業績に関する実証的分析は必ずしも十分に行われていない。とくに、先進国市場と新興国市場における日本企業のグローバル競争力、そして、製造業とサービス業の現地法人の経營業績に関して、研究によっては評価が大きく分かれているところでもある。

グローバルな市場環境が激変するなかで、日本企業の競争力に変化が生じたとしたら、どのような要因が日本企業の海外事業の経營業績に影響し、どのような要素が日本企業の海外市場での競争力の基盤になっているのか、そして、日本企業はどのようにグローバル競争に対応した戦略調整を行っているのかといった研究課題をフィールド調査と実証的分析によって解明して、日本企業のグローバル・ネットワークの新しい姿を探ることが必要となっている。

これまで東南アジア・中国を主な海外生産拠点として、欧米の先進国市場を主要な海外市場として位置づけて事業戦略を組み立ててきた日本企業は、海外事業を地球規模的に見直しするという戦略的な課題に直面するようになった。このような戦略調整が必要になった背景には、次のような変化がある。

1) 生産システムの海外移転だけでなく、研究開発活動も海外展開が加速化し、グローバルな調達体制への転換に伴い、日本企業の企業戦略における海外事業の重要性がいつそう高まっている。現地の安い労働力と原材料を活用したビジネスモデルはグローバル競争に必要なアジリティ（適応力、柔軟性とスピード）に対応できず、日本企業のビジネスモデルを見直す必要性が生じてきた。

2) 世界市場での資源調達、有望な市場をめぐって熾烈なグローバル競争が起こっている。また、アメリカ発の金融危機や想像を絶する自然災害がグローバル経済の実体とグローバル・サプライ・チェーンに及ぼす影響の大きさが明確になるにつれて、グローバル・ネットワークのリスクがいつそう注目されるようになった。

3) 日本企業のグローバルな事業戦略調整は、労働集約的な製造工程におけるコスト要因、現地市場の需要拡大要因や原材料の調達をめぐる競争だけでなく、欧米企業といったグローバルライバルとの従来からの厳しい競争に加えて、韓国企業、台湾企業や中国企業などの後発企業との競争によっても引き起こされる。そのため、日本企業はグローバルな競争戦略に関しても、地球規模的にシステマティックな調整が迫られている。

4) 中国やインドなどの新興国市場は経済の高度成長により所得水準が上昇している。BRICs など新興国市場、あるいは BOP 市場を含めた途上国の所得中位以下の現地市場を開拓することは大きな事業機会につながる。日本企業のグローバルな戦略調整においては、日本国内市場、先進国市場、新興国市場、そして BOP 市場における個々の（地域別）事業戦略をグローバルに再統合する企業戦略のグランドデザイン変革という経営課題が浮上している。

2 分析の視点と分析方法

日本企業の海外事業の経営業績を分析し、日本企業の海外事業の戦略調整の動態を実証的に明らかにすることは、下記の点で理論的と実践的な貢献が期待される。

1) 企業の経営業績について、これまで経営論、マーケティング論や競争戦略論の分野で多くの研究蓄積がある。本研究はフィールドワークによる定性的なデータを収集するとともに、長期的な財務会計データによる定量的分析を行うことで新しい理論的と実践的な示唆が期待される。

2) 先進国だけでなく、新興国や BOP 市場を含めて全社的なグローバル戦略に基づいた海外事業の戦略調整と経営業績に関するダイナミックな分析という視点は、これまでの研究には欠けていたものである。

3) コスト要因、バリュー・ネットワーク要因、需要（市場拡大）要因や競争要因のほかに、海外事業の展開プロセスにおける企業能力の変化と経営業績との関係に分析の焦点を据えることは、マーケティング理論の発展や日本企業のグローバル化戦略の実践に寄与することができると考えられる。その分析のなかにおいて、学習などの組織能力を含めて外部資源を調達し活用する広義の企業能力と企業のグローバル競争力との関係を解明することはとくに重要な課題になっている。

3 分析の結果

財務会計データによる企業の経営業績と競争力に関する実証的な国際比較分析の結果を概観すると、日本企業の利益率(ROS、ROA、ROE)は欧米企業に比べて平均的には低い、同一産業内において上位企業（優良企業）と下位企業（劣位企業）の間の企業間格差は小さいという結論がほぼ共通している。

株式市場や税制度などの企業外部の市場要因と企業の事業活動にかかわる内部要因が企業の利益率に与える影響に関する分析結果は、付加価値を生み出すプロセスにおける日本企業の重要な特質は海外市場においてもその競争力の基盤になっていることを示している。

また、業種別分析の結果は、日本企業がもつ国内市場での競争力基盤を海外市場に移転し、企業外部の経営資源を活用して新しいバリュー・ネットワークを構築することの重要性を示している。

要旨紙面の制約もあって本研究の主な参考文献は当日配布する予定であるが、本報告の関連論文として、下記のものがある。

1. 黄 磷(2011)「グローバル・サプライ・チェーン・ネットワークの戦略とマネジメント」『国民経済雑誌』第 203 巻第 4 号。
2. HUANG Lin (2009)"Competition Based on Marketing Resources", CHINA INFORMATION, Vol. XXIII No 1, SAGE Publications, March 2009, 129-157.
3. 黄 磷「中国企業の海外直接投資と経営資源獲得戦略」, 『国民経済雑誌』, 第 199 巻, 第 5 号, 2009 年。
4. 黄 磷「中国企業のビジネスシステムと競争力」『中国経営管理研究』8 号, 2009 年。
5. 黄 磷「中国市場のボリュームゾーンでブランド展開を」『ジェトロ通商弘報』, No.16816, 2008 年 3 月号。
6. 黄 磷『新興市場戦略論』, 千倉書房、2003 年。

i Bureau van Dijk 社の企業財務情報データベースの全世界上場企業レポートから基本データを収集している。

ii 本研究は平成 22 年度科学研究費(基盤研究(B) 課題番号: 22402033)のサポートを得ている。

「コミュニティ型商業の特質と再生の方向」

大阪市立大学 加藤 司

1. 問題意識

近年、過疎地域や大都市近郊のニュータウンにおける買い物困難者が増加している。いずれも、消費者の高齢化により行動範囲が制約される中で、小売商業者間、とくに大型店同士ならびに大型店と中小小売店との競争激化によって、地元の中小商店や食品スーパーなどが廃業、撤退したため、店舗までの買い物距離が増加したことが、原因の一つと言われる。

地域住民の生活を支える地域商業の類型としては、都心型商業、郊外型 SC ならびにコミュニティ型商業に大別されるが、これらの競争が激化する中で、最も衰退が著しいのがコミュニティ型商業である。その特質としては、都心型商業、郊外型 SC のように、広域から不特定多数の消費者を集客するというよりも、近隣の特定少数の消費者に対して日用生活品などの買物利便性を提供するという役割を果たしてきた商業である。地域コミュニティを支える商業が求められる中、その衰退が著しいというジレンマを抱えるコミュニティ型商業の再生を考えることは、極めて重要である。

買い物困難者の発生は、特殊な事例とは言えない。むしろ、地域商業が抱える問題が凝縮された事例であり、この事例を対象として、以下の問題や課題を考えることにしたい。

2. コミュニティ型商業の特質

そこには、商業者と地域住民との関係には、経済的關係と社会的關係の二側面が交錯しているが、商業者の再生を考える場合、その相互作用の特質を理解する必要がある。

3. 市場はコミュニティを解体し、コミュニティは市場を越える

買い物困難者の発生は、従来のコミュニティ型商業では採算が合わないこと、言い換えれば市場が成立しないことによる問題と言える。市場的關係が成立しないにもかかわらず、消費者が必要とする日用生活品を提供するのがコミュニティ型商業の役割とすれば、市場關係を補完ないし代替するシステムが求められる。行政、NPO など他の組織との連携を含めて、公-共-私という分類の中で、「共」＝コミュニティとはどのようなシステムなのかを明らかにする必要がある。

4. 流通理論の再構築

買い物困難者の発生は、90 年代以降の規制緩和、市場競争主義的政策の結果とも言える。その反動もあって、地域コミュニティの重要性が指摘される昨今、市場原理と地域原理をどのように組み合わせしていくか、そうした問題意識を反映した、あるいは価値観の変化を包摂した流通理論の再構築が求められている。

地域商業の調整機構と再生の方向 —「地域コミュニティの担い手」たりうるための課題—

専修大学商学部 渡辺達朗

1. はじめに

東日本大震災と原発事故は、わが国の経済、産業構造、生活様式などに大きな課題を投げかけた。当然、商業・流通のあり方についても例外ではない。流通の側面でいえば、わが国に特徴的な、分権と協働によって成り立ってきたリーンな分業システムの脆弱性があらわになったという問題があげられ、それをいかなる方向で再構築していくかが問われている。いわば効率性と不確実性対応力とのトレード・オフのもとで、流通システムに冗長性を意識的にどの程度組み込むかの問題である。

そして商業の側面では、地域社会におけるコミュニティと商業とのかかわりのあり方があらためて問われている。すなわち、地域における商業機能あるいは商業者が、営利的および非営利的なミッションをバランスさせながら、地域コミュニティとどのような関係（絆）を築き、地域社会をどう支えるかという問題である。

すでに大震災前から、世界でも前例がないほどの急激な高齢化が進展し、買い物弱者ないし買い物困難地域が各地で多数発生していることを受けて、こうした問題の検討は始まっていた。しかし、震災はより根本的な課題を提示している。すなわち、被災地のほとんどは、わが国でもとくに高齢化が進んでいる地域であると同時に、地域コミュニティの絆が最も強い地域の1つといえる。そうした地域で、当初の緊急時対応の次のステップとして復興に踏み出す際に、どのような方向で地域コミュニティの担い手としての地域商業を再構築していくのかのグランドデザインが問われているわけである。

本報告では、そうした課題を意識しながら、地域コミュニティの担い手ないし構成要素としての地域商業のあり方について検討していきたい。

2. 地域商業における市場的調整と政策的調整

地域商業の衰退要因の一端は、消費者・住民の購買先や買い回り先の変化にある。その意味で、それは大型店等を展開する小売企業が市場状況の変化に合理的に対応しようとした結果もたらされたものといえる。これは、いわば市場的調整機構が、地域商業の担い手たちの経営に影響を及ぼすことをつうじて、都市や地域社会のあり方に影響するという因果構造を示している。

しかし、都市と地域商業のあり方には、当然、国や自治体の公共政策も影響する。国は地方分権の流れの中で「まちづくり3法」や地域商業活性化法などを制定し、自治体や地域商業者の取り組みを支援している。これは政策的調整機構といえる。しかし、それが時として地域商業に対してマイナスの影響をもたらすことがある。

例えば、ある自治体が地元経済活性化や税収増を目的に、工業専用地域や市街化調整地域を商業地域へ用途変更する、あるいは農地法・農振法の指定を解除するといった方法で、郊外の土地利用規制を緩和し、大型店やショッピング・センター等を誘致することがある（米国では財政ゾーニング *fiscal zoning* と称される）。これが、例えば隣接する自治体の地域商業の衰退を加速するかもしれない。また、官公庁、総合病院、美術館等、教育機関な

ど、それまで都市の核として不特定多数の人々の来街を促してきた公的・準公的な大規模施設が、自治体の政策として、市街地から郊外に移転させられるケースも少なくない。それらの移転の意図そのものには、それぞれ「正当性」があるのかもしれないが、それは部分最適な正当性であって、より広い視点からみると都市に外部経済をもたらしてきた諸施設の消滅という負の外部性を、その自治体のみならず周辺自治体にももたらすことになる。

こうした事態は政策的調整機構の負の側面といえる。それは、広域的な視点ないし広域的政策調整機構を欠いたままに、地方分権を進めたことからもたらされる問題である。たしかに地域の進むべき方向は、地域内の当事者が決めるのが最も望ましいやり方かもしれないが、それが周辺に負の外部性をもたらす可能性があることをチェックできないわけである。まさに地方分権のジレンマ状況といえよう。

3. 第3の調整機構としての社会的調整

以上のような市場的調整機構と政策的調整機構の作用の結果、都市と地域商業とが相乗効果的に活力・活気を低下させ衰退傾向に向かうといった事態が、多くの地域で進行している。これは「市場の失敗」と「政府の失敗」とが複合的に発生している状況といえよう。

こうした状態が継続、拡大すると、住民の生活基盤が脅かされる一方で、自治体の税収減から住民や企業に対する公共サービス水準の低下がもたらされる。ここから、地域商業の衰退は、市街地にとってだけ、あるいはそこに立地する商業者にとってだけの問題ではなく、都市全体の問題としてとらえられる。もし、市場の失敗や政府の失敗によって、都市に大きなダメージが加えられ、社会的共通資本やソーシャル・キャピタルの基盤としての機能の低下・喪失がもたらされると、その回復には莫大なコストと時間がかかり、場合によっては取り返しがつかない事態が招来される可能性がある。

そこで市場的調整機構と政策的調整機構を補完する、別の調整の仕組みが求められることになる。この点について、加藤司氏は、市場競争に代わる、あるいは補完するものとして、「地域原理」が期待されると指摘している。こうした考え方は、ソーシャル・キャピタル論の分野でもかねてより提示されており、例えばボウルズ等は、市場の失敗や政府の失敗に備えるために、ソーシャル・キャピタルをベースにした「コミュニティによるガバナンス」によって、市場によるガバナンスと政府によるガバナンスを補完することが有効であると指摘している。また、ナン・リンが、ソーシャル・キャピタルの要素として、取引的合理性を追求する経済的交換に対比させるかたちで、関係的合理性を追求する社会的交換をあげているのも同様である。さらに、E・オストロムは、新制度主義的な立場から、共有資源（コモンズ）の管理問題へのアプローチ方法——市場のみでも国家のみでもない地域によるセルフガバナンス——について指摘している内容も同趣旨といえる。

以上から、まちづくりを推進していくにあたって、市場的調整と政策的調整に加えて、それらを補完する第3の調整機構が必要であるといえる。それは地域の関係者による協調と合意に基づく調整であり、ここでは社会的調整と呼ぶことにする。

4. 地域商業の魅力再構築の方向：社会的調整機構との関連で

5. おわりに

地域商業の再生を巡る新たな視点 ～九州における医商連携によるまちづくりの模索～

福岡大学 村上剛人

I 問題の所在

- ・なぜ商店街をコアとした地域商業が衰退しつづけているのか？それは地域において商店街といった地域商業者を必要としない結果であるとすれば、それはやむを得ないことといった理解もできる。商店街が地域へ進出してきた大型ショッピングセンターやモールに取って代わられただけということになる。
- ・しかし、近年の「買い物弱者」あるいは「買い物難民」の議論にも見られるように、中間山村の地域だけでなく、中心市街地における高齢者の買い物の困難性が指摘されてきている。それは高齢社会を迎えるなかで、地域商業の役割を再認識する必要があるという現象として理解できる。とはいっても、買い物という視点からみると、大型ショッピングセンターやモールの魅力には太刀打ちできない状況があるのも事実であろう。
- ・では、商店街をコアとした地域商業がそうした状況のなかで、大型ショッピングセンターやモールと異なる役割として地域に必要とされることは何か、それがまさに今問われている。それは例えば、複眼的な視点（例えば、市場経済の視点と社会福祉の視点）から融合した取組みとして位置づけるといったことが求められる。後述するように、「地域コミュニティの担い手」といった認識もそうした点を反映していると考えられる。
- ・本報告は、そうした点から、九州経済産業局で取り組んできた医商連携によるまちづくりという視点から、地域商業の再生と地域の活性化を同時に展開していくための取組みの考え方とその事例を紹介し、議論の素材を提供したい。

II 医商連携による街づくりへの取組みの経過

(1) 医商連携によるまちづくり研究会の設置

- ・2008年9月、九州経済産業局内に「医商連携」によるまちづくり研究会が設置され、高齢化が進展している九州地域の商店街を核とした中心市街地の活性化策を検討している。
- ・そこでの議論では、商店街そのものの再生に焦点を当てるのではなく、地域の再生と連動することによって、商店街も同時に再生できるような方策として「医商連携」によるまちづくりを検討している。具体的には、商店街を中心的な舞台に、福祉や介護に関わる施設・機関、さらには医療機関、そして子育て支援に関わる施設・機関との地域ネットワークの形成、さらには商店街内での施設等の設置による連携強化をはかることで、少子高齢化社会への地域対応を促進することで、買い物機能に加え、地域コミュニティ機能を付加することで、地域商業への再生の場を形成しようとの視点での展開であった。(九州経済産業局, 2009; 村上剛人, 2009も参照)

(2) 『「地域コミュニティの担い手」としての商店街を目指して』の報告書』(中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会:2008)と

- ・この報告書のポイントとして次の点を挙げておきたい。：「商店街に対しては、望ましいコミュニティを形成し、地域の魅力を発信する中核としての期待が寄せられてい

るが、これは地域に密着した商店街でなければなし得ない役割・機能であろう。商店街が再生、活性化を目指すに当たっては、このような地域社会からの様々な要請を実現する場として各種の利便を提供する、いわば「地域コミュニティの担い手」としての役割・機能を発揮していくことを、より一層重視すべきである。」(p.1)

- ・上記の点から理解できるように、商店街は単なる買い物場ではなく、「地域社会からの様々な要請を実現する場」という位置づけを与えられている。それはこれまでの買い物場としての魅力を形成していく支援としての施策とはある程度距離をおく施策の展開へと舵を切ることを指している。

(3) 地域商店街活性化法の施行(2009 年 8 月)

- ・(2)の提言に基づいて、地域商店街活性化法が制定・施行された。その法案の目的は次の通り。「商店街ならではの『地域コミュニティの担い手』という機能を発揮することにより、商店街の活性化を図ることを目的に、商店街振興組合等による、地域住民に役立ち、地域の魅力を発信する取組みに対し、補助金、税制、人材育成など総合的な支援を行います」

(4) 地域生活インフラを支える流通のあり方研究会(経済産業省 2009～2010)

- ・買い物弱者への流通ビジネスチャンスとして展開可能性の指摘と提言がなされている。

(5) 『少子高齢化社会に対応した次世代型まちづくり』(九州経済産業局 2009～2010)

- ・調査対象の 101 カ所の商店街の人口比率と空き店舗との間で、50 歳代から 70 歳代の年齢層との間で正の相関関係を見いだした。(ピアソン相関係数, 50 歳代で 0.313, 60 歳代で 0.481, 70 歳代で .337 それぞれ 1 %水準で有意)
- ・地域での高齢化率が増加するにともなって、商店街の空き店舗率が増加する傾向が見

られるとすれば、2009 年度に調査をした九州の 7 割を超える商店街の存続が問題になってくる。その関係を変えるためには、高齢化率が増加しても、商店街の空き店舗と正の関係にならないように、高齢者の行動変容を引き出す工夫が必要になってくると考えられる。高齢者の行動変容を引き起こすためには、家の外での様々な活動をさせていくような取組みあるいは仕組みの構築が求められる。また、健康を保つためにも、元気で活躍できるような生き甲斐をもってもらう、さらには人と人の交流を行う場を提供する必要がある。

Ⅲ 地域の魅力づくりとシビック・プライド

(1) 少子高齢社会では、

- ・少子高齢社会では、子供および高齢者とどのように向き合っていくのかが問われている。特に、子供と高齢者は地域との関わり（土着性）が強く、個人と個人とが繋がるようなコミュニティないし人間関係の構築が重要な課題になっている。
- ・それは近年話題になっている「無縁社会」の出現に対しての警告でもある。
- ・それゆえ、地域、街、あるいは市そのものを一つのカイシャに見立てて、そこに多くの人が帰属する意識を高め、愛着を強くしていく必要性が高まっている。特に、団塊世代の大量退職を迎える中、「カイシャ」のコミュニティから地域のコミュニ

ティへのシフトの必要性であることとも関連している。

(2) 街(都市)の魅力は生活の質の向上にある。

- ・ 街(都市)で豊かな時間を過ごし、街(都市)の出来事に感動するような街(都市)の生活の再生が必要である。
- ・ 公共的な空間で多くの人が直接的・間接的に関わりながら過ごす社会的な生活のあり方が、最も基本的なコミュニケーション活動である。
- ・ 西欧ではストリートなどの公共空間は市民が交流目的で利用する場であるとの認識のもと、都市の活性化を図っている。日本では、第一の場所としての自宅、第二の場所としての職場や学校等、そして公共空間を第三の場所として利用することが困難な面がある。(道路交通法との関連)しかし、第三の場所を確保することが重要である。その点からみると、商店街も第三の場所としての公共的な空間である。
- ・ 誰もが気楽に触れ合ったり、話をしたりして刺激を受け合う経験が魅力づくりに取って重要である。

(2) シビックプライドの登場

- ・ 少子高齢化にともなう人口減少による縮小社会の到来が都市間競争をより一層促進しはじめている。それゆえ、街(都市)は個性やどんな街(都市)にしたいのかを目指す方向を示しながら、住む、働く、学ぶ等の場所として選んでもらうことを意識していく必要が高まっている。
- ・ シビックプライドとは、住民が自分の住む街(都市)に対してもつ誇りや愛着を意味する。それも住民が自分達の街(都市)をよい場所にするために関わるといった意識を反映した言葉である。：街(都市)のファンづくりが重要になっている。
- ・ ヨーロッパでは、すでに、都市間競争が強く意識され、他都市の差別化を意識した街(都市)づくりが展開されてきている。それぞれの都市が、その都市の魅力や個性をアピールするために、文化、住宅、教育、地域再開発などの様々な政策を通して、都市の物的な、また社会的な再生にチャレンジしている。そのプロセスに多くに市民を参加させるためのコミュニケーション戦略が導入され、市民の共感のもとでの都市(街)の再生の試みが展開されている。このコミュニケーション戦略がまさにシビックプライドである。日本では、愛媛県今治市での取組みが事例としてみられる。
- ・ 都市(街)に関心を持たせるためには、住民の人がその都市(街)の情報を入手したい、都市(街)の情報を実際に体験してみたい、その体験を通して、都市(街)の情報を他の人に伝えたいと思ってくれるような仕組みを考えていくことが必要になってくる。

IV 「医商連携」によるまちづくり

(1) 「医商連携」によるまちづくりの視点

- ・ シビックプライドの考え
：街(都市)のコミュニケーションのデザインする。
：まちづくりに無関心な人に関心をもってもらう。そのためには、人々が集まって住む・生活することの意義をいかに共有できるかがポイントになってくる。現状をみると、まちづくり NPO など街(都市)づくりに熱心な人々は参加している

ものの、多くの人々はそれに関心である。シビックプライドは無関心な人に関心をもってもらうためのコミュニケーション戦略である。

：医療機関、介護施設、子育て支援等と商店街の連携のなかで、地域住民を中心としたまちの魅力づくりにシビックプライドのベースを求めているのが、「医商連携」によるまちづくりの視点である。

(2) 体験をデザインする。

- ・ 「まち」や「商店街」は体験する場であり、「良い体験によるポジティブな気分」が街（都市）への愛着と共感を増幅し、シビックプライドを感じることができるようになる。いかに「良い体験」（＝心地よい、楽しいといった感情）を人々に共有させることができるかがポイントになってくる。
- ・ 「医商連携」という視点（心身健康交流という視点）からみると、商店街をフィールドに商品・サービスや様々なイベント、交流の活動を展開しながら、「まちづくり」を進めることが求められる。すなわち、「医商連携」によるまちづくりは、まさに、医療、介護、子育て支援等の「地域資源」を商店街というプラットフォームで地域の方々と連携させることによって、新しい「まち」へ再生させ、「まち」のシビックプライド（まちの誇りと愛着を持ち、自分がまちの一員である自覚を持つこと）を築いていくことを目指す。

V 事例紹介

(1) 鹿児島県宇宿商店街振興組合の取組み

○宇宿商店街の基本戦略：住みたくなる街、鹿児島 No.1 になろう！

- ・ 商店街区域内に外科、内科、眼科、耳鼻科、心臓外科など、さらにその周辺に大学病院が立地。
- ・ 子育てマンションや見守りマンション(宅老所、託児所付)
- ・ コミュニケーション溢れる街（あいさつ、笑顔）

○ 商店街活性化の視点から地域づくり（地域密着商店街）に考え方を転換

- ・ 商店街の事業展開は地域・住民を巻き込み、地域との協働共生を目指し、「楽しいを作り出す」ことを理念として展開。
- ・ 組織の見直し：自由闊達な活動を促進するために階層的組織から水平的組織へ
：「人のやる気をいかに引き出すのか」がポイント。
- ・ 地域ニーズの把握と分析：まちの駅の開設（住民参加：えびすサポーターの活用）

○ 人口の増加（平成 16 年 9 月 21,426→平成 21 年 9 月 22,289 人（0～9 歳 62 人, 30 歳代 490 人, 60 歳代 336 人, 70 歳代 25 人, 80 歳代 338 人増加、減少は 10 歳代, 20 代、40 代、50 代。特に 20 歳代の減少が大きい。）

→この評価は難しいが、商店街としての取組みの成果も反映されていると考えられる。

(2) 大牟田：NPO 法人福祉で街がよみがえる会による商店街との連携による取組み

○基本戦略：福祉でまちを蘇らせる！！

○全国でも高齢化率が高い大牟田市において、大型商業施設が進出してくるなかで、「安心安全の商店街」づくりしか、商店街の再生は難しいと考え、2000 年市の商業観光課や商工会議所の担当者とはタウンモビリティの共同視察を実施し、その後、商

店街が中心として実施していた「あきない祭り」の一環として、タウンモビリティ事業として、福祉イベント「いききふれ愛祭」を実施した。

- 商店街の空き店舗を活用して、「街かど福祉事業」として人の駅「よらんかん」を開設し、福祉の情報発信拠点として展開（介護予防事業、授産品のアンテナショップ、介護相談、交流サロン、パソコン教室、市民団体事務局）
- 「第3回いききふれ愛祭」開催にあたって、商店街の関係者が車いす介助研修を受けたり、タウンモビリティ講演会を実施したりすることで、商店街が「やさしさ宣言」を行い、共同での取組みを始める。
- 商店街が安心・安全の取組みを行う、（店主の救命資格の修得、長椅子コンテストを実施し、作品を商店街に設置、街ボランティアの組織化）
- やさしい街づくりを目指して商店街の関係者と福祉関係者との連携事業として「いききふれ愛さきない祭」が定着（平成22年までに11回開催）

VI 今後の課題

- ・ 地域小売研究が単に売り場の魅力といった取引に集中するのではなく、地域コミュニティの担い手として期待されているように、別途の理論的内容を取り込み、地域商業の存立理由を明確にしていく必要があると考えられるが、それはどのような理論を想定すればよいのか？
- ・ 流通研究として、高齢社会へ向けた地域小売のあり方を検討する必要があるように思う。（特に、高齢者の買い物行動への行動変容を引き起こすような仕組みをどのように商店街およびその地域のネットワークとして形成していくのか？地域のネットワークの形成のあり方が一つの重要な課題になっている。）

【文献一覧】

- ・ 石原武政(2005)「商業・まちづくりの時代」石原武政・加藤司(2005)『商業・まちづくりネットワーク』ミネルヴァ書房
- ・ 大阪府立産業開発研究所(2006)「高齢社会に対応した商店街づくりを目指して～大阪府・東京都・愛知県内の商店街を対象に高齢者対応の実態を調査～」『自治大阪』2006.6.
- ・ 九州経済産業局(2009)「『医商連携』によるまちづくりの推進に関する報告書」(http://www.kyushu.meti.go.jp/report/0903_isyou/090513_isyou.htm)
- ・ 九州経済産業局(2010)「少子高齢化社会に対応した次世代型まちづくり報告書」(http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2010fy01/E001084.pdf)
- ・ 経済産業省(2010)『地域生活インフラを支える流通のあり方研究会報告書』
- ・ 斎藤毅憲・藤野次雄・松浦克己・南知恵子(2003)『アクティブシニアの消費行動』中央経済社.
- ・ 村上剛人(2009)「『医商連携』によるまちづくりへの挑戦」『七隈の杜』福岡大学.
- ・ 村上剛人(2010a)「地域と共生する流通業への模索～『医商連携』によるまちづくりへの挑戦～」『流通サービスのビジネスチャンス研究セミナー』資料(2010年3月9日)
- ・ 村上剛人(2010b)「少子高齢化社会の進展にともなって地域商業は再生できるか?－『医商連携』によるまちづくりへの取組みの意義」『福岡大学商学論叢』第55巻2・3号.

第 2 日 目 5 月 29 日（日）
午前 各種セッション

日本市場における国際小売企業のインパクトと現地小売企業の変化 ：イオンの取引システムの改革とグローバル化

流通科学大学 白 貞壬

研究背景と問題提起

1990年代から、日本ではバブル崩壊後の地価の下落や大規模小売店の出店規制の緩和により大型小売店の出店数が急増し、小売段階の激しい競争の中、販売価格の下落が一層進んでいた。それを受けて本国で直接取引を基本とする欧米の小売企業の日本市場進出が活発化し、1999年には米国のコストコ、翌年には世界第2位のフランスのカルフールがそれぞれ日本のメーカー各社に直接取引への対応を要請しながら、第1号店を開設するようになる。商談時にはバイイングパワーを笠に着た非常に高圧的なスタイルで日本のメーカー各社に反感をもたせ、その結果、思う通りの品揃え物が形成できず、折衷型取引システムを駆使せざるを得なくなり、結局、進出してから5年で撤退を決めたのがカルフルである。

しかしながら、カルフルよりも1年早く日本に進出してきたコストコは間接経由が基本である日本のメーカーと緊密な関係を築き上げながらも、今のところ日本中に店舗を増やしつつある。もちろん日本のメーカーには直接取引に難色を示すところもあったが、卸売業者に匹敵するような取引量を確保できるのであれば、メーカーは小売業者との直接取引を拒否する必要はなかろう。

歴史的に欧米小売企業の本国型直接取引モデルの日本市場への持ち込みは非常に厳しいといわれてきているにもかかわらず、実際にその日本市場への移転に成功している一連のケースをどう評価したらよいのか。それだけではなく、日本型流通システムを守っていた国内最大手小売企業さえ日本型流通システムを破る立場になって改革を進んでいる実態をどう理解するか。取引量のまとまる品目から直接取引を実現するケースとして、「セブンイレブン・ジャパンが加盟店全店分の日用雑貨を一手に仕入れる専用卸売業を設立することにより、実質的な直接取引体制を構築したのも同じ時期の動きとして特筆すべきことだろう」¹⁾。

ここでまた、国内の最大手のイオングループの動きに注目する必要がある。イオンは、2001年に世界で通用する企業集団を目指す「グローバル10」構想を掲げ、欧米流の業務プロセスを積極的に取り入れることにした。不景気の長期化やウォルマートの日本進出による日本小売業界の厳しい状況下で、欧米小売企業の成功例を目のあたりにしたイオンは、業務改革の一環として、これまでの日本の取引慣行を破って、メーカーとの直接取引に乗り出すことにした。

しかし、日本では、小売業が急速な発展期を迎えた時、その発展に対応できるだけの力を持った卸売業が存在し、小売業は中間流通機能を徹底的にその卸売業に任せ、積極的に店舗を拡大しながら急成長を遂げた。これを反映して、自分で中間流通機能を持たざるを得なかった欧米の小売業と比べ、販売機能に専念しながら成長を続けてきたイオンは中間流通機能を自分で受けもつしかない。果たしてイオンは高度なノウハウを持つ卸売業を勝るような中間流通機能を果たし得ることができるのであろうか。

最近では、もっぱら失敗してきた欧米の小売企業がビジネスモデルの移転に成功し、業界

の流通構造にも大きな影響を与えるに至っている。しかも日本型流通システムを守っていた国内の小売企業も日本型流通システムを破る立場になって改革を進んでいる。

本研究では、「日本市場における国際小売企業のインパクトと現地小売企業の変化」をテーマとし、改めて国際化を巡って発生する日本型流通システムの変化について考えていきたい。日本型流通システムの特長性は認めるものの、流通のグローバル化により伝統的な日本の流通システムが変革を迫られる今、主に取引システムに着目し、現地小売企業自らが欧米流の業務プロセスを取り入れようとしている実態をグローバル化の視点から明らかにする。

1 取引システムの比較検討

本節では、欧米諸国において大手小売企業が形成してきた伝統的な直接取引システムの概要と、またそこにおける卸売業のあり方を確認したうえで、それとの対比で日本の大手小売企業が形成してきた間接取引モデルと日本における直接取引方式の採用の困難さについて検討しておくことにする。最後に、世界の小売企業が競争を繰り広げる日本以外のアジア諸国において、なぜ日本型取引モデルが通用できないのか、その理由についても検討していく。

(1) 欧米小売企業が形成した取引システム

小売業の発展水準からみると、欧米の場合、小売業が急速な発展期を迎えた時、その発展に対応できるだけの力をもった卸売業は存在せず、小売業は自分で中間流通機能を持たざるを得なかった。欧米の小売企業は、標準的な店舗の多店舗化により規模が一定レベルに達すると、基本的には自ら物流センターを設置して調達物流機能を整備し、メーカーとの直接取引を実現してきた。

原則として物流センター着価格でメーカーから商品を購入し、それ以降、店舗への商品供給は自らの責任とコストで行い、調達面での規模メリットをとろうとしてきた。実際、伝統的にはメーカーに配送してもらうべき配送業務を、小売企業は自らメーカーの工場出荷拠点から商品を引き取って自社物流センターまでもつてくることで、配送費用をメーカーから獲得するケースも増えてきており、メーカーの工場出荷価格での購入を実現しよとしてきた。また自動発注で、メーカーの営業費用は節約できるので、その結果、大手小売企業はコスト上優位になる。ますます規模を拡大することになり、小売市場の集中度が高まりやすくなる。

一方、日本の小売企業が特売を集客の目玉にするハイ・ロー（特売）戦略を展開しているのとは対照的に、欧米の小売企業は恒常的に低価格で商品を販売するエブリデー・ロー・プライス（EDLP）戦略を展開している。前者は売上の平準化を阻害し、極端な多頻度小口発注も常態化しているため、メーカーの特約店を始めとする卸が常に介在せざるを得なくなる²。それに対して、後者は売上の平準化が進み、需要予測の精度が高まるようになり、したがって、メーカーが自らの判断で小売企業の自社物流センターの在庫量をコントロールできる構造となっている。このようにディスカウント系の大型小売店における商品および価格政策の両者の違いで直接取引方式の採用の困難さがうかがえる。複雑で手間のかかる仕組みとなっている日本型と比べ、多頻度小口配送の負担から大きく解放される欧米型

はメーカーと小売との直接取引がよりしやすくなっている。

活動余地が少なくなった卸売業は、メーカーと直接取引する規模をもたない中小の事業者取引相手を絞ったり³、配送業務専門の機能限定的なサードパーティになったり、機能の縮小や業態の変更を迫られるようになってきている。たとえば、中小小売店店主が集まって設立された小売主宰の食品ボランティアチェーン本部卸売業のアソシエデット・フード・ストアーズ等が存在する。米国のボランティアチェーンのほとんどはリテール・サポート機能に特化しながら、いかなる場合でも取引先である事業者の経営が成功するまで、商品力や物流力の強化に力を入れている⁴。キャッシュ&キャリーは主に大手卸にも中堅卸にも取引相手にされない街角にある小さな食料店やレストランなどの単独店を得意先とする。現金持ち帰りを原則とする業態コンセプトにこだわらず、必要な時は配送サービスを提供しながら、特定の顧客層に限定したところでビジネスチャンスを見いだしている。

もちろん「小売業が自ら物流センターを保有し、しかもメーカーから直接商品を仕入れる場合、『卸の中抜き』になることは間違いない」⁵。しかし、それは決して卸売業の衰退を意味するのではなく、あくまで伝統的な中間流通機能を限定的・専門化することで、伝統的な「総合機能卸売業」は排除されるかもしれないが、「限定機能卸売業」は存続し得る可能性は十分あるといえよう⁶。

(2) 日本の小売企業が形成した取引システム

欧米小売企業との対比でみると、日本の小売企業が形成した取引システムの場合はどうであろうか。多店舗化により十分な規模をもち、自社物流センターを建設したあとになっても、卸売業を介在させつづけている理由はどこにあるのだろうか。

ここで根本（2004）による「物流的依存のメリットの拡大」に注目する必要がある。つまり、日本の大手小売チェーンは物流分野で高いレベルのサービスを要請しつづけており、その要請によく応えて、物流システムや情報システムなどをかなり高度に構築してきた有力な卸売企業の存在が大きかったと指摘されている。

日本の大手小売チェーンは「世界的なレベルで見ると発注単位を異常であるレベルにまで小さくし、伝統的に考えるなら小売業の基本業務でもあった小分け作業を卸売業に転嫁」⁷してきた。特に多品種少量販売を徹底的に実現しなければならないコンビニエンス・ストアにおいては、他の業態より取引単位が小ロットとならざるをえなくなる。セブンイレブンは一個単位の発注を目指しながらも、できるだけ品切れにならないように「多頻度小口・定時配送」という物流革新に取り組んでいた。加えて、それに伴う物流費用の上昇を抑制する必要性も強まってくる。取引単位が最適発注量を上回る状況では必要以上に発注せざるを得ず、在庫圧縮は進まないことになるからである。サプライヤーから高度な物流サービスを低費用で引き出すため、一個単位の高速仕分けシステムであるデジタル・ピッキング方式が強く求められるようになり、日本の最寄品業界においては業態間の競争が激しいため、セブンイレブンを皮切りに日本の大手小売チェーンは取引先である卸売業者に一個単位の高速仕分けシステムであるデジタル・ピッキング方式の導入を強く求め、日本の卸売業では備えづけるべき物流機能となっている。これによって日本のチェーン小売業は、その分深く卸売業の物流機能に依存するに至っただろう。

この点は、日本のチェーン小売業が欧米型の統合機能小売業化し、メーカーと直接取引

を行おうとする場合、最大のネックになってくるであろうし、逆に統合機能小売業化した日本のチェーン小売業が海外に出る場合は、一個単位の高速小分けシステムは必要以上の無用の機能であり、結局、物流コストを増大させる大きな原因になってしまう。

日本のセブンイレブンがサプライヤー（窓口問屋やメーカー）を巻き込んで独自のコンビニエンスストアシステムを構築し、それが日本における他の業態・企業にも広まっているのと比較すれば、タイのセブンイレブンが流通構造に及ぼす影響は次の二つの点で異なると指摘されている。遠藤（2010, 136～139 頁）は、まずは、「タイのセブンイレブンでは本部と消費財メーカーが直接取引を行い、一部の例外を除いて、各メーカーには商品をセブン・イレブンの物流センターに一括して納入させるという点にある。物流センターから各店舗への商品配送をセブン・イレブン本部が自分で行うという点も日本とは異なる」。日本のように窓口問屋に物流業務を集約させて各店舗への納品を委託することがないため、タイのセブンイレブンは、既存のサプライヤーに日本型取引システムの受容を求める必要はない。第二に、日本では「戦略商品」としてのファストフードや米飯商品などの比重がタイでは非常に少ないことである。これら戦略商品は粗利益率が高く、差別化を図れるコンビニにおいては重要な商品群であるが、鮮度維持と在庫管理が難しいために、日本では物流センターから 1 日 3 回配送を要求されている。しかし、タイでは間食および軽食先として屋台での買い物が一般的であり、物流センターから店舗への納品は 1 日 1 回配送で十分といわれている。

要するに、グローバル化の観点からすると、欧米型の直接取引モデルが通用する日本以外のアジア諸国では、小分け作業に対する負担はかなり軽減され、また既存のその分統合機能小売業の果たす物流業務は当然縮小し、海外においては有力な卸売業者に依存しなくても直接取引システムの構築に一層近づきやすくなっているだろう。

(3) アジア市場における取引システム

1989 年に台湾進出で成功を収めたカルフルを始め、1990 年代に欧米の大手小売企業は東アジアと東南アジア国・地域への進出を本格化し、流通新業態が次々と登場してきた。1997 年のアジア金融危機で深刻な不況にさらされた韓国やタイでは、流通新業態といっても総合量販店やハイパーマーケットといった、おもに生活必需品を低価格で販売するコンセプトの業態が中心であった。金融危機後の不況下で、消費者は儉約志向で生活必需品の低価格商品を強く求めた時期にディスカウント商法の新しい業態が進出先で受け入れられ、それをビジネスチャンスとしてとらえ積極的にグローバル展開を進めていたのが欧米の大手小売企業であった。それまで近代小売業といえば、百貨店ぐらいしかなかったアジア市場の流通構造にこれら欧米の小売企業が与えたインパクトは大きかった。

欧米の小売企業が持ち込んだ新しい業態のコンセプトは低価格商品の提供であり、それを可能にさせる特徴的な仕組みといえば、「メーカーとの直接取引」⁸であった。新興市場では、日本でみられるような金融機能や物流機能を備えた有力卸売業者の不在のため、欧米の小売企業は自らが物流センターを設置し、そこにメーカーから商品を直接納入させるという取引方法を採用した。

遠藤（2010, 99 頁）は、タイでは、日本の高度成長期の総合量販店の成長以上にディスカウント系の新業態の事業展開のスピードが速いため、地元の卸売業者との間で時間とコ

ストをかけて長期の取引関係を構築できるまで待てられなかったと分析されている。そこに時間とコストをかけるよりも本国型モデルをそのまま移転しようとしていたのである。

比較的多くの日系小売企業が進出している台湾市場において、欧米小売企業のカルフルは先発優位性を発揮しながら、ディスカウント系の新業態では断トツ 1 位を記録している。台湾では大型小売業者に比べ取引量が少ない小規模卸売業者がたくさん存在しているため、メーカーは仕入量の多い大型小売業者との直接取引を選好するのは当然であり、より効率的といわれている⁹。とりわけ、台湾市場の食料品流通においては、統一企業を皮切りにいくつかの食品メーカーがチャネルリーダーとなり、マーケティングチャネルをコントロールしながら、流通近代化を動かしていたことで¹⁰、直接取引システムが定着できる余地は大きかったといえよう。

新業態が流通構造に大きな変化をもたらしたのは韓国市場においても同様である。資本自由化による外国からの先端国際小売企業の韓国進出を恐れた地元の大手小売企業は、先手を打って韓国初のディスカウント系の新業態を生みだし、史上初めて直接取引方式を導入した。直接取引システムの採用において、ほとんど卸売業者がメーカーに従属し弱い立場になっており、流通のどの段階でも起こるようなコンフリクトのすべてが実はグループ次元で調整可能である。つまり、そもそも韓国では日本のように独立系の流通資本は存在せず、近代的な流通業態の大半を大手メーカーまたは財閥系が握っている「製販一体化」の流通構造であったために、比較的直接取引システムを持ち込みやすかっただろう¹¹。

以上みたように、主体は誰であれ、どんな形であれ、極めて短い期間で流通近代化が進められていた日本以外のアジア諸国では、大型小売企業との直接取引システムが採用しやすくなっていたことには否定できないだろう。その意味で、アジア諸国で本国と同じような取引システムの展開が可能である欧米小売企業は、商品調達において日系小売企業より競争上有利であるといえよう。

2 新たな日本型流通システムの構築とその実態

多くの欧米流通企業が日本に向けて進出を本格化し、日本市場でまだ数少ないものの、勝ち組となった欧米小売企業によって日本型取引モデルは変更しつつある。それを迎え撃つ日本国内の大手総合スーパーの間では、業界再編成が行われ、本気で海外の有望な市場に向けて進出を開始するようになっている。

世界の小売企業が競争を繰り広げるグローバル・マーケットで、日系小売企業はもはや負け組ではなく、グローバル・スタンダードとしての勝ち組になることを強く求められるようになっている。これから日本の小売企業は多くの海外取引相手と遭遇し、新しい取引慣行を経験していくようになり、そして、それらが日本の国内の取引の中に持ち込まれていく可能性も高くなっていくだろう¹²。

次節では、グローバル・マーケットで取引システムの標準化を求めて、いま新たな枠組みを模索している日本の最大手小売企業のケースを取り上げ、やがてそれを国内の取引システムの転換に持ち込んできて、それが日本の流通に及ぼした影響について検討していくことにする。

(1) イオンの直接取引への試み

欧米型取引モデルを最も熱心に追求しているイオンは、1993年10月、日用雑貨のトップメーカー「花王」との取引をより効率的に行うため、両社共同で ECR システムを構築することにした。ECR システムは、商品情報オンラインシステムである EDI システムと、POS データをもとにコンピューター上で商品棚割り（陳列量・位置の設定）を行うプラノグラムシステムおよび自動発注システムで構成されている。EDI システムは、新商品や発注・在庫などに関する両社間の商品情報をオンラインで瞬時にやりとりし、よりスムーズで無駄のない取引を行うもので、伝票を一切使わないペーパーレス取引を可能にする¹³。ペーパーレス取引を実現したのは、日本の小売業でイオンが初めてであるといわれている。

小売とメーカーとの戦略的同盟としてイオンと花王との間で商品情報をオンラインで結ぶ EDI が実現したのは 1994 年のことである。当時、アメリカではこうしたメーカーの戦略的同盟が進んでいたが、日本では先駆的な事例として大きな話題となった。山本（2002, 152 頁）はイオンと花王との戦略的同盟は、花王主導で行われたものの、イオンにおいては 1997 年から始まる業務改革の可能性を示唆していたと分析されている。

実際、イオンは自らの商品仕入れ機能の改革を行った。戦略的同盟を結ぶ前のイオンの商品調達には、本部と地域本部が独自に機能しており、これにより二重仕入れ、二重価格などの混乱が見られた。しかし、EDI による自動補充を効率的なものにするには、地域本部ごとにシステムを構築することではなく、本部主導でシステムを構築する必要があった。イオンは戦略的同盟を機に商品調達機能の本部と地域本部での並立を改め、本部主導で商品調達をする形に変更し、二重仕入れや二重価格といった「緩やかな連帯」体制の下で発生する問題を解決しようとしていた。このように企業全体での業務改革において、イオン独自のシステム構築についての多くの知識を蓄積し、やがてイオン主導で婦人下着業界のワコールとの全社的な流通効率化を実現するに至ったのである。その後の加工食品分野へも改革を拡大していく。

もっとも 2001 年以降加工食品分野で進めている直接取引も、高回転商品は直接取引とするが、小分けが必要となる低回転商品に関しては、当初から卸売業の活用を見込むものとなっていたから、実態は欧米型と同様な直接取引モデルではなく、折衷モデルとなっている¹⁴。イオンは直接取引にこだわっているわけではなく、システムや物流網といったサプライチェーン全体の再構築を選んだ¹⁵といいながらも、その改革の裏では日本では前例が少ないだけに業界の反発も大きかった。また、加藤（2006, 50 頁）が指摘されているように、「自社の専用物流センターを保有すると言っても、企業外部の専門的な知識、ノウハウを含めた経営資源を活用しているものであり、そういう意味では、卸売業が特定小売業の専用センターの運営を委託される場合と同じと言えよう。違いは、誰がイニシアチブを握っているか、すなわち小売業が主導権を握っているか、それとも小売業と卸売業ないし物流業者との『協働』的性格が強いかである」。

直接取引を加工食品分野において採用すると言っても、依然として物流においては卸売業およびサードパーティを活用していることには変わりはないが、少なくとも商流・情報流においては伝統的な日本型取引システムから離れることができたのである。伝統的な日本型取引モデルの変更については、実際に既存のメーカーからの反発はそれほど強かったわけではなく、卸売業と匹敵するような商品購買量を確保し、イオングループ全体で一括に仕入れてくれるのであれば、特に小売業だからといって直接メーカーから集荷しないこ

とはないはずである。イオングループがますます大きくなれば、取引先もイオンに有利な条件を提示してくる可能性は出てくるだろう。例えば、2002年6月に稼働した仙台物流センターができた当初は、「4社にすぎなかった直接取引は、食品や日用雑貨メーカーなど“波長の合う”企業64まで拡大した。イオンが臨んだメーカーすべてが応えた勘定になるという」¹⁶。

上記で強調されたように、イオンによる直接取引要求の本質は、必ずしも卸売業者の排除を意味するものではない。日本型商慣習の特約店制度と絡み、不透明な中間コストの排除にある。各段階にどうしても重複する機能が存在するため、余計な機能の排除と一つの主体への機能の集約である。小売業とメーカーとの直接取引という名の下、全体最適実現に向けた新しい製販関係を樹立した上で、その運営に当たっては、卸売業者が重要な役割を果たすという新しい可能性が残されているかもしれない¹⁷。

(2) グローバル的な発想と取引システム

1980年代に大規模小売店の出店規制の強化は本当の競争を抑制させ、育むべき国際競争力を後回しにしていた。現在、日本の大規模小売企業の海外事業の実績はその規制強化のせいにするのも大げさではないだろう。つまり、グローバル競争にさらされていなかった日本の小売企業は、進出先国での欧米の巨大資本にはずっと太刀打ちできなかった。その中で、日本国内だけに頼らず、いち早く海外進出で成長を模索しようとしていたのがイオンである。

1987年に『21世紀ビジョン・プロジェクトチーム』を発足し、グローバル競争の本格化に対応するための準備を着々と進めていた。既にマレーシアに進出していたイオンは、カルフルー、K マート、アホールドなど欧米の巨大資本の低価格商品を目のあたりにし、マレーシアでの外資との低価格競争の実態を訴え続けてきた。だが、日本では反応は鈍く、グローバル競争の本格化など予測することさえできなかった¹⁸。

総合スーパーを主力業態とする日本の大規模小売企業は一斉に出店規制を受けない業態開発に力を入れていたが、イオンはイトーヨーカ堂やダイエー、西友とは異なり、ショッピングセンター（以下、SC）出店という結論を出したのである¹⁹。これまで培われてきた総合スーパー業態の販売手法や業務プロセスを無駄にせず、日本にはない専門店を組み合わせるという形で大型SCを作ることにした。郊外への出店しか認められなかったが、規制緩和の中、イオンは着実にシェアを伸ばすことになる。業界の冬の時代において、イオンは構造的にも相当危機的状況にあったが、唯一連結の利益を稼ぎ出しているのはイオンモールやダイヤモンドシティなどSCの開発・運営を手掛けるデベロッパー部門であった²⁰。

SCの開発と並んで、イオンの方針に盛り込まれたのはグローバル化への対応であった。イオンは日本の小売業界の中でいち早く海外に進出した先駆的企業ということもあり、2010年7月現在、マレーシア27店、タイ11店、香港を含め中国56店と、海外店舗数は94店である²¹。そこに大きく貢献したのが日本のGMSを核店舗とするSCへの出店の成功であった。とくにマレーシア、香港では断トツのシェアを持ち、リーディング企業としての地位を固めている。2009年からの『中期3カ年計画の方針』では、「国内の拡大路線を見直し、代わりにアジア市場の出店拡大を新たな成長の柱とする」と、自らの会社の将来を国内市場から海外市場へと託すことを明確にした²²。

世界第 2 位のカルフルや米国市場を制したウォルマートが本格的な海外展開を仕掛けていた 1990 年代後半に、イオンは IT・物流プロジェクトをスタートさせている。1997 年に着手したイオンのインフラ作りは、一言でいえば、欧米流の業務プロセスを取り入れていくことである。ウォルマートとカルフルと真正面から戦うことができるローコスト型仕組みへの挑戦であった。グループ企業を含めた広範囲にわたって様々な領域にバラバラであった業務プロセスを標準化する²³。

日本市場のパイが縮小する中、アジア市場で勝ち組である欧米小売企業は流通インフラが後れている市場環境に適応する形で直接取引システムを徹底的に移転した。日系小売企業だけが日本型取引システムにこだわっていた。「取引制度は、流通チャネルおよび流通構造以下の下部構造に規定される部分があるから、同一の産業分野でも、それらに差異がある国や地域においては異なるものが形成されることになる。したがってある国や地域に一気に他の国や地域のスタンダードを持ち込もうとすると、齟齬が生ずる場合もあろう。いずれにしても取引制度問題を考えてゆくにあたっては、この国の流通の構造がどのようになっているのかに関して適切な見通しをもっておくことは決定的に重要」²⁴である。

マレーシアに続くイオンの東南アジア 2 つ目の進出国はタイであった。1985 年に 1 号店を開業したジャスコは食品中心のスーパーマーケットと総合スーパーの二本立てでチェーン展開を図ってきたが、2001 年以降、不採算店の閉鎖や売却など事業再構築を推し進め、2010 年 7 月 15 日現在単一業態のスーパーマーケット 11 店舗を展開している。タイ市場においてスーパーマーケットという業態は、他の新業態に比べ、収益性が低いといわれている。その中で、ジャスコの仕入れと物流について検討してみよう²⁵。

店舗数がまだ少ないジャスコは温度管理の必要な商品については、物流センターを設置せず、納入業者から各店舗に直接納入する体制をとっている。ジャスコはかつて納入業者から各店舗に直接納品する方式を採用していたが、1995 年に菱食や三菱商事との合弁でジャスコ専用の物流センター運営会社、リテールサポートタイランド社を設立し、取扱商品の 60%にあたる加工食品と日用品、および一部の青果物の物流については、この会社に委託することにした。ただし、物流センターから各店舗への配送は、日本ロジテムの現地法人ロジテムタイランド社に外注している。その代わりに、支店のひとつ（スカーピバーン店）に生鮮食品の加工センターを設け、セントラル・パッケージ方式を採用して商品の鮮度管理と規格化を図っている。

アジア市場での拡大を新しい成長の柱とすると宣言した以上、イオンはアジア市場で一般化している直接取引システムを自由自在に展開できる能力を求められている。まず、日本国内でうまくこなせることを経験し、その学習効果を海外市場で生かそうとする戦略的意図がイオンの直接取引への変更大きく刻み込まれているのではないだろうか。

結局、イオンによる直接取引要求の本質は、日本のイオンではなく、世界に通用するグローバル・リテラーに自ら変身し、ウォルマートも含めた多くのグローバル・リテラーと立ち向かうということにある。確かに以上のイオンの直接取引方式に対して、中間流通機能をもっとも効率的に運営できるのは誰なのかというのがこれまでの議論の中心であったが、本研究では、そもそもイオンが取引システムの変革を迫られたのは「グローバル 10 構想」を掲げ、自らの会社の将来を海外市場に託した時点と一致するということから、イオンの取引システムの改革は少なくとも直接取引が一般化しているアジア型流通システ

ムへの適応の一つとして理解できるのではないだろうか。

3 規模の経済がはらむ誤解とイオンの取り組み

本節では、イオンの直接取引への転換というグローバル・リテーラーの克服課題に関連して、日本でなかなか浸透しにくい直接取引の誤りについて述べる。

小売業者の購買量が卸売業者の購買量に及ばないから、なるべく大量販売を望むメーカーは小売業者との直接取引に応じてくれない、メーカーと卸売業との根強い信頼関係が存在しているため、間接取引を完全に切り捨てて直接取引に移行することは現時点では困難である、長らく物流機能および在庫管理に特化し、専門家としての卸売業者を勝る能力をもっていないから日本において直接取引は有効に働くことはできないのは当然である。

日本で直接取引が定着しない最も大きな理由は、上位集中化があまりにも進んでいないからといわれている。メーカーにとって直接取引は、確かにウォルマートのように相手の小売業が強大な販売力を持ち、シェアを拡大していく過程でより現実的な選択となる²⁶ことには間違いない。欧米並みのシェアに引き上げれば、イオンが模索していた流通全体の仕組みを変える仕掛けが大きな意味を持つ可能性はある²⁷と指摘されている。

一方では、イオンが規模を拡大したといっても、そのマーケットシェアは欧米企業に比べてはるかに低く、商品取引量で欧米並みのバイイングパワーを発揮できることも、サプライヤーを小売業が完全にコントロールできることも所詮無理であるといわれている。

以上のような、日本で直接取引が受け入れられる条件として、欧米並みのマーケットシェアの拡大による規模の経済の追求や日本的商慣行の見直しと誤解し、主張されている。重要なことは、卸売業者に匹敵するような取引量の確保は、決してグループ全体の規模の拡大によるものではなく、小売チェーン本部の集中仕入力によって生まれるものである。

実際、イオンは直接取引を日本の流通環境に取り入れ、それを定着させるためには、次の基本的な部分で克服すべき問題を抱えている。それはイオンに限らず、日本の大手小売業に共通する問題である。日本に直接取引システムを定着させるために、イオンの物流、調達機能がどう変わりつつあるのか。イオンの物流システムの課題とともに検討してみよう。

第1に、日本の大手小売業はチェーンストアといいながら、個別店舗に商品の発注を任せてきた。店頭在庫やバックヤードにある在庫量を正確に把握し、地域特性なども勘案して発注量を決めるのは個別店舗の方が適していることであるが、そのやり方では商品の大量仕入れや、それによる低価格販売は実現できない²⁸。

イオンは1990年代半ばまで「緩やかな連帯」と称して、企業本部を中心としたチェーンストア・オペレーションを展開しながらも、それぞれの合併先の能力を生かそうとその自律的経営をジャスコ全体の経営の強みとしてきた。「いわば、看板は同じジャスコであっても、それぞれのジャスコ店舗は異なる指揮系統に属していたのである。その後、地域ごとにこれらの企業は再編されることになるが、『緩やかな連帯』は引き継がれ地域本部は独自の仕入れ機能を維持することになった」²⁹。同じ商品を異なるルートから仕入れることは、商品仕入れを一般化することから出てくるチェーンストアシステムの有効性を確実に発揮することが利益確保のために必要になったのである。

第2に、日本の商慣行ともいえるべき、サプライヤーからの「センターフィー（物流セ

ンター使用料)」の獲得が日本の大手小売業が自社物流センターをもつ意義となっている点である³⁰。センターフィーはチェーンストアがその理念としている流通コストの削減による販売価格の切り下げに反するものである。つまり、サプライヤーが削減するために投資した物流および配送コストが重複する可能性をもつものであり、センターフィーを獲得できた大手小売業には得であっても、決して社会経済全体としてはあまり意味のない、まさに「部分最適化」にならざるを得なくなる。「物流センター間での競争を通じて既存の卸売業の物流センターの稼働率が低下する場合があるとすれば、小売業専用の物流センターを活用した SCM の構築はそれ自体としてはいかに効率的であったとしても、社会全体として見れば全体最適化どころか部分最適化に陥ってしまう可能性がある」と加藤（2006、51 頁）は指摘されている。

チェーンストア・オペレーションによって規模の経済性を享受しようとする小売企業であれば、少なくとも物流センターのカバー地域にある個々の店舗の品揃えは共通化するはずであるが、地域特性に引きずられ個別店舗の異なる品揃えに、サプライヤーからの個店のばら仕入れが蔓延しているのが現状である³¹。標準的な店舗の多店舗展開が行われるはずの日本の小売チェーンでは、店舗面積が異なるだけではなく、部門面積・部門構成も異なっており、例外なく部門内の商品構成も異なっていることから、もはやチェーンストアとはいえなくなっている。

第 3 に、在庫リスクの負担はサプライヤー側に置かれていて、そのリスクは小売側への卸売価格に上乗せされる。チェーン本部による集中仕入れができないために、生産側にも生産数量の予測が難しくなる。

つまり、チェーン本部による集中仕入れおよび標準的な品揃えができないのはイオングループにも共通する、克服すべき問題である。日本国内でのみ通用する小売チェーンにとどまらず、海外においても先端的な小売チェーンとして名をあげるためには、第一条件として物流機能の効率化が必要になる。というよりも、小売チェーン自分で行う物流機能が卸売業者に任せるより効率的でないと意味がない。

ここで、イオンは商品の発注責任を個々の店舗から小売チェーン本部に移管し、本部から需要予測や全店舗の在庫管理を集中的に行えることで、イオングループ全体の取引量がまとまり、メーカーとの直接取引も可能となることを確信していた。

結局、イオンの直接取引問題に巡っての議論の出発点は、誰が中間流通機能をもっとも効率的に運営できるかが問われる以前の段階に遡らないといけないことになる。つまり、チェーンストアとして、店舗および品揃えの標準化やチェーン本部による集中仕入ができない限り、規模の経済性を担保した取引の改革もスポットで終わってしまい、無駄にコストをあげている誤りは続くだろう。日本の「小売業の営業利益が、大手の多店舗展開であっても、米国の大手チェーンの営業利益率に比べるとはるかに『低い利益率』であり、それにもかかわらず『店頭売価が高い』理由は、以上述べたように個店のばらでの補充発注は行うが、本部バイヤーによるセントラルバイインが少ないためである」³²。

要するに、イオンの直接取引の全体像は、日本型流通システムの不文律であった間接取引を破るということではなく、既存の日本型流通システムでは数値化できない中間コストの発生要因をできるだけ縮小し、それを透明化することを通じて、世界で通用できるグローバル・リテーラー並みのビジネスシステムの構築にあるといえよう³³。

終わりに：グローバル・リテーラーの条件

本研究では、競争力のあるグローバル・リテーラーになるためのイオングループの取引システムの改革について検討してみたが、より一般化し、小売チェーンストアは何を目的に、どのような方法で物流システムをオペレーティングするべきかについてもベーシックな事項を検討し、提案するものであった。

イオンが直接取引に注目されているのは、規模の拡大とそれからなる規模の経済性の実現であった。売上総利益率の改善とグループ内需要の集約化による協同調達などにより、規模の経済性は価格競争力の強化となつて着実に成果をあげてはいるが、時間の経過のわりには、直接取引の進展と拡大が不十分であるとの指摘もなされている。

一方で、世界市場における欧米小売企業の実績はイオンにはないもので、同業他社より実績とノウハウの蓄積において、大きく先行している。しかし、少なくともグローバルトップ10を狙う、グローバル・リテーラーとなるためのイオンは、一部成果を上げている東南アジア市場で現地との取引方式の違いから直接取引への移行を強く求められている。

イオンは今、東南アジアで、物件の開発を除く商品供給調達中心の現地化を計画中である。取引方式の現地化は、本国においても直接取引を展開している外国企業の方が先行しているが、イオンは先に日本国内で直接取引を進めており、グローバル・リテーラーとしての成長の余地を大きくしている³⁴。イオンがグローバル・リテーラーとして、世界トップ10になるとしたら、その場合の鍵は海外で通用できる取引システムの日本における成功パターンを見せるべきである。日本での勝ちパターンを中国でも発揮できるようになったとき、ウォルマートや、テスコとの差は、縮小するのではないだろうか。

直接取引の導入は国内の取り組みに限らず、グローバル・リテーラーの条件になっている。そして、その国内の取り組み事例の良い部分は他の地域・国に波及させ、海外事業に水平展開させる。それは意思決定の精度と海外戦略改善のスピードアップに資するだけでなく、学習する組織を作り出すことになる。

直接取引への移行には、イオンがこれまで積み重ねてきた多くの背景がある。イオンがこれまでどのようなグローバルマネジメントを志向し、今日に至ったのか。どうしてもグローバル戦略というと国内で培ったものを海外にもっていてその環境にあわせて調整をしていくというイメージが強かった。確かに適応と修正は重要で、イオンも当然計画的に海外市場環境に適応しながら修正しているが、それはあくまでグローバル化の従たる戦略で、主たる戦略は本国の仕組みを見直すことによって海外事業にでも活用でき、事業がグローバル化するというものだと考えられる。グローバル化は、海外出店する進出先国のために部分的に改革してもだめである。繋がっているところは全部変えて、全体を改革する設計図を描かない限りうまくいかないし、かえってコストが短期的に異常にアップして続かなくなる。つまり、国内事業を見直すこと自体がグローバル化というのがグローバル戦略の真髄だと考えられる。

今後、グローバルトップ10になるために、国内における取引システムを変え、新しい企業のあり方を作っていく。現在、国内の取引システムを見直していくことは絶対の命題であり、これを抜きにしてはアジア市場への拡大はありえない。例えば、中国事業や海外事業には彼らの事業経営の目線だけではなく、グループ経営の目線で動いてもらわなければならない。中国およびアジア市場では直接取引が主流であり、イオンはグローバル・リテ

一ラーと思ったら、「少なくとも中国およびアジアにおいては、持ち込んできた日本型取引システムをすぐやめて、とにかくアジア標準の取引システムに転換すればいい」となってしまう。しかし、やはりグローバルネットワークの観点からは、海外事業のみでなく、国内事業においてもグループ全体が有機的につながっていくことで、徹底した国内事業の見直しを考慮した上でオペレーションの標準化を図ることが大切である。イオンのようにグローバルネットワークを展開しようとする会社であればなおさらである。

¹ 根本重之（2004），『新取引制度の構築』白桃書房，158 頁

² 『LOGI-BIZ』2001 年 11 月号，16 頁を参照すること。「特売商品の存在は，日本市場における流通在庫の管理を困難なものにする元凶となっている。日雑卸の売り上げに占める特売商品に比重は，場合によっては五〇%を超える。特売商品は商品自体は定番と同じでも，価格体系，受注方法から流通加工にいたるまで，全く異なる処理を必要とする」（『LOGI-BIZ』2001 年 11 月号，18 頁より引用）。

³ 波形克彦（2009，『アメリカ流通業のイノベーションの秘訣』日刊工業新聞社，97 頁）によると，アメリカの食品業界におけるメーカーと小売店の直接取引の割合は 43.8%で，卸売業経由の方が 56.2%で高くなっている。確かに日本に比べると，メーカーと大手小売チェーンとの直接取引は進んでいるが，卸売業を取引相手にしている小売業も多く存在していることがわかる。

⁴ 波形克彦（2010），『アメリカの流通業の経営革新』同友館，66～71 頁

⁵ 加藤司（2006），『日本的流通システムの動態』千倉書房，49 頁

⁶ 「統合機能卸売業」と「限定機能卸売業」という用語は根本（2004）が石原（1982）の「統合機能小売商」という用語に依拠して造られたものをそのまま引用している。つまり，「統合機能小売業が形成する流通経路からは，商流，物流などの機能をすべてまとめて担ってきた伝統的な『総合機能卸売業』は排除されることになる」が，「顧客や機能を限定することによって業態あるいはビジネスモデルを大きく変えた卸売業や中間流通サービス業者が姿を現すことになり，したがって「統合機能小売業が成長した市場では，限定的，専門的な中間流通サービスを提供する事業者ならば存続し得る」（根本重之（2004），『新取引制度の構築』白桃書房，159～160 頁）。

⁷ 根本重之（2004），『新取引制度の構築』白桃書房，164 頁

⁸ 遠藤元（2010），『新興国の流通革命』日本評論社，99～102 頁

⁹ Tsuchiya, Hitoshi (2003), “The development of foreign retailing in Tiwan: The impacts of Carrefour, ” *The Internationalisation of Retailing in Asia (edited by John Dawson, Masao Mukoyama, Sang Chul Choi and Roy Larke)*, Routledge Curzon, pp.35-48

¹⁰ 鐘淑玲（2005），『製販統合型企業の誕生』白桃書房，45 頁

¹¹ 白貞壬（2004），「韓国的ディスカウントストアの本質とその業態変容プロセス」『経営研究』第 55 巻第 1 号，175～177 頁

¹² 石原武政（2004），「流通 100 年を振り返って」『日本の流通 100 年』石原武政・矢作敏行編，有斐閣，350～351 頁

¹³ ジャスコ株式会社（平成 12 年），『ジャスコ三十年歴』，601～603 頁

¹⁴ 根本重之（2004），『新取引制度の構築』白桃書房，168 頁

¹⁵ 『日経情報ストラテジー』2002 年 10 月号，46～47 頁

¹⁶ 椰野順三（2007），『イオンが変える流通業界』パル出版，160 頁

¹⁷ 『日経食品マーケット』2004 年 7 月号，42 頁

¹⁸ 椰野順三（2007），『イオンが変える流通業界』パル出版，117～118 頁

¹⁹ 同上，119 頁

-
- 20 同上, 137～138 頁
- 21 『AEON News Release』2010 年 7 月 15 日付
- 22 矢作敏行 (2009), 「イオンの中国シフトーSC 事業の発展可能性を探るー」『小売企業の国際展開』向山雅夫・崔相鐵編, 中央経済社, 264 頁
- 23 『日経情報ストラテジー』2008 年 3 月号, 133 頁
- 24 根本重之 (2004), 『新取引制度の構築』白桃書房, 14 頁
- 25 遠藤元 (2010), 『新興国の流通革命』日本評論社, 120～121 頁に徹底に依存している。
- 26 ウォルマートのようにメーカーとの直接取引が一般的である欧米の場合, 「ウォルマートが全米で, 30%のシェアを持つ NB 商品は珍しくない。これに比べて, 日本では NB 商品の 10%以上を握る小売業は皆無である。ダイエーの店舗を含めたイオンがせいぜい 7%に達するか達しないかという程度だ」(榎野順三 (2007), 『イオンが変える流通業界』パル出版, 54 頁)。
- 27 『NIKKEI BUSINESS』2009 年 11 月 9 日号, 112 頁
- 28 『NIKKEI BUSINESS』2001 年 11 月 5 日号, 42 頁
- 29 山本敏久 (2002), 「ジャスコの衣料品流通改革におけるパートナーシップの意義ーワコールとのパートナーシップの意義」『立命館経営学』第 41 巻第 3 号, 159 頁
- 30 日本の「小売側物流センターは, 個店配送の部分をベンダーが行わないことの代替として, 数%のセンターフィーをベンダーから徴収することを目的にしたものになっている」(『AEON スタディ』126 頁)。
- 31 『AEON スタディ』126 頁
- 32 『AEON スタディ』127～128 頁
- 33 榎野順三 (2007), 『イオンが変える流通業界』パル出版, 166～167 頁
- 34 『食品商業』2007 年 2 月号, 124～132 頁

サンフランシスコ市におけるチェーンストア規制

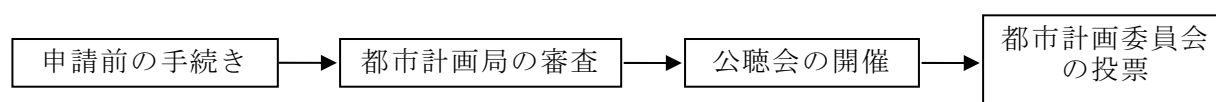
～その運用と近隣地区小売業に対する影響～

敬愛大学 畢滔滔

2004 年 4 月にサンフランシスコ市はアメリカの大都市として初めて、チェーン小売業・サービス店・飲食店（Formula Businesses、以下「チェーン店」と略す）の出店を規制する条例を施行した。この条例が定めたのは、同市に出店しようとするチェーン店に対して、出店計画を出店先の近隣地区（neighborhood）で周知することを義務づけた上で、近隣から出店審査の要請が出される場合、市の都市計画委員会（Planning Commission）は公聴会（public hearing）を行い、審査を行わなければならない、というものである。この条例におけるチェーン店の定義は、アメリカ国内で 11 店舗以上を出店しており、かつ標準化された品揃え、商標、店舗外観と内装を各店舗が有する小売業者、サービス業者および飲食店というものである。この条例の目的は、中小企業の発展を促進することによって、多彩かつ活気に満ちた近隣商店街（Neighborhood Commercial District）を維持することにある。2006 年 11 月、有権者投票により、条例の改正案である「小規模企業保護法」（Small Business Protection Act）が承認され、規制強化がなされた。新たな条例により、近隣からの要請の有無にかかわらず、チェーン店の出店は常に都市計画委員会から審査を受け、条件付き利用（Conditional Use）許可をもらわなければならないようになった。

こうしたチェーン店に対する規制は、近隣地区で実際にどのように運用され、また、規制はどの程度その意図通りに近隣商店街と中小企業の発展を促したのか。本報告ではこれらの問題について、2004 年 4 月に条例が施行されてから 2011 年 2 月 15 日までの約 7 年間にわたって都市計画局（San Francisco Planning Department）に提出された全 50 件の出店申請の審査プロセスおよび審査結果を分析することで検討する。本調査は、都市計画局のスタッフレポート、公聴会の議事録、動議、新聞と雑誌記事を収集して分析したことに加えて、サンフランシスコ商工会議所副会頭、都市計画局上席プランナー、プロパティオーナー、商店主、コミュニティ組織の役員、近隣地区保護運動の活動家、サンフランシスコ州立大学の研究者計 14 名へのインタビュー調査を行った。

図 1 サンフランシスコ市におけるチェーン店の条件付き利用申請の審査プロセス



サンフランシスコ市におけるチェーン店の条件付き利用申請の審査プロセスは、申請前の手続き、都市計画局の審査、都市計画委員会による公聴会の開催、および都市計画委員会の投票から構成される（図 1）。申請前の手続きは、申請者が申請を都市計画局に提出する前に、出店先の近隣地区にある全てのコミュニティ組織、隣接するプロパティオーナーや住民などを誘い、最少一回会合を開くことを要求する。会合の主な目的は、申請者により早い段階で出店に関する近隣関係者の懸念を把握し、それに対応する機会を与えることである。会合を終えた申請者は、「条件付き利用申請書」（Application for Conditional Use）やプロパティ写真などの書類を揃えて、都市計画局に提出してその審査を受ける。都市計画局は申請が市の都市計画規定（Planning Code）と総合計画（General Plan）、さらに出店先地区の設計ガイドライン（Design Guidelines）に矛盾があるかどうかを審査し、審査結果を勧告（Recommendation）として決定する。その後都市計画委員会が公聴会を開催し、これは審査の最重要な場である。公聴会は決められている順序で進行され、出店反対者、出店賛成者による意見陳述に加えて、陳述で上げられた質問に対する申請者と出店反対者両方の回答も行われる。公聴会の最後に都市計画委員会が議論して投票し、判決は 7 名の委員の過半数で決定される。判決に不服する側は市議会（Board of Supervisors）に上訴することができる。

条例が施行されてから 2011 年 2 月 15 日まで都市計画局に提出された全 50 の出店申請を見ると、申請企業には 2 つの鮮明な特徴がある。ひとつは、ウォルマートに代表される全国展開の総合ディスカウントストアが非常に少なく、カフェ・レストランと中規模の専門店がほとんどである。実際、出店申請を提出した総合ディスカウントストアはターゲット（Target）による 1 店舗のみであり、また、これも審査中に企業自ら撤回した。もうひとつは、申請企業のうち、新しいコンセプトによって成長を遂げた企業や、高いブランド力を持つ企業が多かったことである。たとえば、低価格ではなく、自然食品と有機食品を提供することによって成長してきた食品スーパー Whole Foods Market、従業員の福祉を重視し、メイド・イン・アメリカにこだわった洒落たベーシック衣料品製造小売企業 American Apparel、世界的に高いブランド力を持つ Apple Inc. や Ralph Lauren のような企業である。

一方、審査プロセスは、全体的に迅速に行われ、近隣関係者は公聴会で活発に意見を述べたと言える。全 50 の出店申請のうち、2010 年 3 月 1 日現在審査が終了していないのは 2011 年 1 月終わりと 2 月に提出された 2 件のみであり、また、撤回された申請を除いて、すべての申請は 1 年以内、69%の申請は 4 ヶ月以内に結論が下された。さらに、64%の公聴会において、近隣関係者が意見陳述をしたことが記録された。

こうした審査プロセスを経て決定された審査結果は、許可 31 件（62%）、不許可 5 件（10%）、撤回 12 件（24%）、審査中 2 件（4%）である。審査結果は 2 つの特徴が見られた。ひとつは、都市計画局の勧告と都市計画委員会の決議は必ずしも同じではないことである。もうひとつは、

同じ企業でも申請先の近隣地区によって異なる審査結果になったということである。こうした特徴は、都市計画局の意見がそのまま決定になることがなく、近隣関係者の意見が審査に大きな影響を与えたことを示したと同時に、近隣地区の関係者は自らの地区の実情に応じて、チェーン店出店の影響を検討したことを表したと考えられる。

以上の分析を踏まえた条例に対する評価は次のようなものである。条例の狙いは、全市範囲でチェーン店の出店を一律して禁じるのではなく、むしろ特定の出店申請が出店先の近隣地区に及ぼす影響を判断し、それに基づいて出店を受け入れ、または拒否する機会をそれぞれの近隣地区に与えることである。条例の運用実態は、条例が意図通りに機能しており、また、これを可能にしたポイントは、都市計画局、公聴会と都市計画委員会の3つの相互独立する機関が審査の異なる段階で審査の主体となり、独自に判断する、という審査手続きにあると考えられる。具体的には、審査の最初段階において、関連法案に精通し、かつ相対的に中立的な立場にある都市計画局が申請の合法性のみを審査することは、申請の合法性をより客観的かつ迅速的に審査することを可能にしている。また、合法性を確認した上で行われる公聴会は、近隣関係者の意見陳述の場であり、議論の焦点も出店が近隣地区に及ぼす影響に絞られている。さらに、審査の最終段階において、利害関係者を含めない都市計画委員会が決議することは、都市計画局と近隣関係者両方の意見を考慮すると同時に、審査の冗長化を避けている。このように、条例の運用実態は、地区にふさわしい店舗の出店に貢献するという直接的な効果のみならず、申請企業が積極的に近隣地区に貢献できる計画を立案して近隣住民にアピールするという間接的な効果をもたらした。

しかし、一方では、条例の運用においては、地区によって審査結果が一部の住民や組織の意見に過度に影響される場合がある、という問題も抱えている。たとえば都市計画局のプランナーによれば、平日の午後に開催する公聴会は、平日に勤める多くの住民が参加しにくいと、勤務時間が柔軟な NPO 組織や活動家の意見が公聴会を支配するといった問題があるという。また、公聴会で発言したり、都市計画委員会に手紙を書いたりする意欲または能力が低い住民の意見を吸い上げることも、条例を有効に運用する上で解決しなければならない課題である。

参考文献

福川裕一(1997)、『ゾーニングとマスタープラン：アメリカの土地利用計画・規制システム』、学芸出版社。

Jacobs, Allan (1980), *Making City Planning Work*, American Planning Association.

Mollenkopf, John (1983), *The Contested City*, Princeton University Press.

中心市街地活性化における中小小売商の役割

立命館大学 角谷嘉則

1. 研究の背景と目的

日本の小売業は、1982 年の商業統計以降、事業所数が減少し続けており、特に中小零細の店舗が減少している(経済産業省 2009)。逆に、売場面積は大規模小売店舗の数と共に増加し、郊外で開発が進んだことから、中心市街地と郊外の商業集積間競争とも捉えられた(宇野 1998、石原 2000)。この現象は、欧米諸国においても共通に見られており、我が国と同様に各国でもタウンマネジメントや土地利用規制が実施されている(保井 1998、原田 1999、阿部 2001)。我が国の市区町村でも、都市の「顔」ともいえる中心市街地の商業集積が急速に衰退していくことを避けるべく、タウンマネジメントを導入して中心市街地活性化を推進してきた。「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」(以下:「中心市街地活性化法」とする)では、690 もの市区町村において基本計画が策定された。しかし、中心市街地の商業活動が回復した例は少なく、むしろ中心市街地活性化事業だけでは解決できない郊外化や都市の人口減少など、新たな課題も示されたのである(江口・金澤 2001、矢作・小泉 2005)。

中心市街地活性化法、都市計画法、大規模小売店舗立地法(以下:「まちづくり三法」とする)を一体として見直しが進められ、中心市街地活性化法は「中心市街地の活性化に関する法律」(以下:「新中心市街地活性化法」とする)として抜本的に改正された。その理由として、中心市街地活性化法の計画では土地利用規制が弱く、ショッピングセンターや専門店など郊外開発をコントロールできなかったことが指摘されてきた。新中心市街地活性化法は、制度運用において多くの修正が加えられ、その目的から「商業等の活性化」という文言が消え、地方都市の「都市機能の増進」と「経済活力の向上」に向けて中心市街地を整備することを明確にした。つまり、新中心市街地活性化法は、商業集積を含む都市の中心市街地の整備が目的であり、中小小売商を含む多様な主体がまちづくりの担い手となることが前提となっているのである。

これまでの先行研究では、中小小売商や商店街組織を含む、多様な主体から構成される組織は分析対象とされてきたが、多くの課題が指摘されているものの、組織間の連携やその過程についての分析手法が確立されていない。そこで、本稿では中心市街地活性化協議会における中小小売商と多様な主体との役割の相違に着目し、事業における連携過程の新たな分析視角を提示したい。なお、まちづくりには、郊外のショッピングセンターなど新市街地も含まれるが、本稿では旧市街地である中心市街地に焦点をあてて分析していく。

2. 中小小売商の役割としてのまちづくり

中小小売商の役割は、流通機構における小売(経済的側面)、地域社会における主体(地域的側面)の2つの機能に大別できる(番場 2003)。経済的側面は、地域において毛細血管をはりめぐらすように生産者と消費者を架橋する機能を担っている点にある(保田 1988)。中小小売商は個々に独立しているが、商店街やショッピングセンターなど商業集積としても品揃えとサービスを形成し、組織形成を通じて事業を行うような社会性を担っている。

地域的側面は、中小小売商が個々に、また組織としても、福祉・環境・都市再開発・自

治(祭事を含む)など、まちづくりの担い手としての社会性を担っている点にある(石原 2006、出家 2008、福田 2010)。それは、中小小売商は職住一致で生業性が高く、家族従業が主であることから、地域社会とも必然的に密接で不可分な存在であり(石井 1996)、地域のなかで活動に参加することが必然となっている者も多数存在しているからである。

中小小売商のまちづくりは、経済的側面と地域的側面を一体として捉えた分析が進められてきた。なかでも、石原・石井(1992)はエポック的な存在であり、商店街が革新するためのライフサイクルなど、商業集積および商店街組織において発展段階ごとの要因や固有な特徴を示した。しかし、石原・石井(1992)には多くの課題が指摘されており、本稿でも批判的に検討していきたい。特に、本稿が指摘するのは、公共政策や外部諸機関の重要性を指摘しながら、商店街組織と多様な主体との連携が分析されてこなかった点である。そのため、事業における多様な主体の連携過程を分析し、各主体の役割の違いを示すことで、中小小売商の役割を明らかにしていく必要がある。

3. コーディネーション機能という分析視角の提示

これまで、中小小売商のまちづくりでは、リーダーに焦点が当てられてきた。しかし、まちづくりにおけるリーダーの育成や役割の解明だけでは、事業の推進にとって必然的に限界性をもたらすだろう。なぜなら、中心市街地活性化協議会は多数の組織が話し合いに参画し、民間企業や行政だけで解決できない課題と向き合うのである。例えば、再開発事業では複数の権利者が参加し、具体的な方針や未来像が明確になることは当然だとしても、利害関係の中で合意形成をはかることは困難を伴う場合が多い。その時、リーダーだけでなく、行政、地域住民、専門家も含め、多様な主体が合意形成に向けて調整活動を行っていくのであり、長い年月をかけて話しあうことで当事者間にも理解が生まれていくのである。すなわち、多様な主体間を調整する機能とそれを実践できる人材こそが求められているといえよう。

中心市街地活性化協議会においても、多様な主体が対等な関係のもとで、新たな解決策を創造していくプロセスがあるように、コーディネーションの機能が強く求められているといっても過言ではない。コーディネーションの機能は、専門家のコンサルタントが果たす場合もあるが、必ずしも専門家でなければ務まらないわけではない。実際には、商店街組織の会員、商工会議所職員、行政職員がコーディネーションを果たしていることが圧倒的に多いだろう。自らが当事者でなければ、他者間、他組織間において第三者的な立場を務めることが可能なのであり、コーディネーション機能を果たす条件が整うからである。もちろん、第三者的な立場の者はすべてコーディネーションの機能を果たす訳ではなく、他者からの依頼内容によって不必要や不可能だと判断すればコーディネーションしないのである。コーディネーションすべき点が明確化できれば望ましいことはいうまでもない。

本稿では、第三者的な立場で事業推進の関係調整の機能を果たす人物を「つなぎ役(コーディネーター)」と位置づけ、その機能を「コーディネーション」と定義している。事例としては、青森市の青森市中心市街地活性化協議会に焦点をあて、中小小売商と多様な主体の連携過程におけるコーディネーション機能に着目し、その相違点を明らかにしていく。

商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルの形成

北海学園大学 菅原 浩信

1. はじめに

1. 1 問題意識

1. 1. 1 商店街組織の存続に向けて

これまで、多くの商店街組織は、大型店と同じ次元において直接的な競争を展開してきた。しかし、商店街組織の運営する商店街が、品揃え、商品量、安さ等において、もはや大型店に勝てないのは明らかであろう。したがって、今後、商店街組織がその存続を図っていくためには、大型店と異なる次元での競争を展開していかなければならない¹。大型店の多くは、同業者よりも低いコストを実現しようとするコスト・リーダーシップ戦略を採用している。そこで、商店街組織は、大型店と異なる次元での競争を展開すべく、業界の中で特異だと思われる何かを創造しようとする差別化戦略を採用すべきである。

差別化のレベルは、製品・サービスのレベルと、ビジネス・システムのレベルの2つに分けられる。前者は、誰の目にもわかりやすい反面、模倣や反撃を受けやすい。例えば、大売出し等のイベント(いわゆる「経済活動」)を行っても、その効果は一過性でしかない。一方、後者は、それを築くためには長い時間と継続的な投資を必要とするが、いったんそれが築かれてしまえば、より持続性のある競争優位性を発揮しやすい²。したがって、商店街組織が行うべき差別化も、ビジネス・システムのレベルの差別化でなければならない。

そこで、商店街組織が行うべきビジネス・システムのレベルの差別化とは、地域コミュニティ³との密接な関係性の構築である。一般に、大型店は、地域コミュニティを構成する諸団体(例えば、町内会や小・中学校等)の活動に対する関心が薄く、お祭り等にも疎遠になりがちである。そのため、大型店が地域コミュニティとの密接な関係性を構築していくことは容易ではない。したがって、商店街組織は、地域コミュニティとの密接な関係性を構築することによって、大型店に対し持続的な競争優位性を十分に発揮しうる⁴。

これまで、商店街組織は、地域コミュニティを基盤として、製品・サービスの提供だけではなく、お祭り等の様々な活動を展開してきた。しかし、多くの地域コミュニティは疲弊・縮小が顕著となっており、崩壊の危機に瀕しているといっても過言ではない。このままでは、商店街組織はその存立基盤を失う危険性がある。そのため、商店街組織は、地域コミュニティの活性化に向けた何らかの貢献(すなわち「地域貢献活動」)を行う必要があ

¹ 菅原 (2011), p. 108。

² 大滝 (2006), p. 202。

³ 地域コミュニティの範囲は、「地域」の単位をどうとらえるのかによって異なる。ソーシャル・キャピタルについての先行研究においては、地域単位として、都道府県、市町村、校区、投票区、農業集落等があげられている(埴淵・市田・平井・近藤 (2008), p. 64)。また、それに対応する商店街の範囲は、そのタイプ(近隣型、地域型、広域型、超広域型)や立地環境(繁華街、住宅街、駅前・駅ビル、ロードサイド、オフィス街)によって当然異なってくる。しかし、商店街組織が「地域コミュニティとの密接な関係性の構築」を可能とする範囲を考慮すれば、地域コミュニティの範囲は校区(おそらく中学校区)程度を想定すべきであろう。

⁴ 菅原 (2007), pp. 17-18。これに伴い、商店街組織は、そのミッションを「経済団体」から「地域貢献団体」へと再定義する必要がある。

る。商店街組織が地域貢献活動を展開していくには、地域コミュニティを構成する諸団体との連携・協力が不可欠である。この点からも、商店街組織は、地域コミュニティとの密接な関係性を構築することが必要である⁵。地域コミュニティとの密接な関係性の構築とは、地域コミュニティを構成する諸団体との間にソーシャル・キャピタルを形成することである。

1. 1. 2 ソーシャル・キャピタルとは

ソーシャル・キャピタルとは、一般に、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。信頼のうちでソーシャル・キャピタルにとって重要なのは、知らない人に対する一般的な信頼の方が重要である。信頼の厚い社会では取引コスト（例えば、取引をする場合に、品質・納期等の情報を収集するためのコスト）を抑えることができる。規範の中でもソーシャル・キャピタルにとって重要なのは、互酬の規範（いわゆる「お互いさま」）である。ネットワークのうちでソーシャル・キャピタルにとって重要なのは、地域コミュニティや市民団体のような水平的ネットワークである。これら信頼、規範、ネットワークは、例えば、地域コミュニティにおける信頼関係が互酬的な慣行を普及させ、ネットワークを強化し、それがまた信頼を生み出すといったように、相互補強的な役割を果たしている⁶。

ソーシャル・キャピタルの形成には、それを作り出す人々が持つ時間の濃さと長さが必要不可欠であるため、相当の努力や活動が必要となる。すなわち、ソーシャル・キャピタルは、人々がともに活動し、経験をともにするその過程において形成され、保たれる。そして、個人がコミュニティの内と外において形成するソーシャル・キャピタルの両立がコミュニティの活性化につながる⁷。

1. 1. 3 商店街組織におけるソーシャル・キャピタル

そこで、商店街組織は、「地域コミュニティをよくしたい」という思いを持ち（規範）、それを地域コミュニティへ明確に示し（信頼）、地域コミュニティを構成する諸団体と連携・協力しながら（ネットワーク→ソーシャル・キャピタルの形成）、地域貢献活動を展開する。その結果、地域コミュニティの活性化がもたらされることにより、商店街組織は地域コミュニティ全体から「よいことをしている」組織であると認められ（規範の確立）、信頼・支持を獲得するとともに（信頼の強化）、地域コミュニティの様々な人たちが商店街組織の展開する地域貢献活動に参加するようになる（ネットワークの拡大）。

ところで、一般に、商店街組織の多くは、自然発生的に生まれ、多様な業種、多様な年齢の商業者で構成される「所縁型」組織であり、事業意欲や集客力等においても大きな違

⁵ 例えば、「今やそれぞれの地域では、地域商業とコミュニティの存在に加えて、別の機能を持つNPOなど多くの地域団体が育っているのである。地域商業はこうした新たに生成してきた地域団体との協同関係を確立することで、コミュニティにおける潜在力を開発すると同時に自らの存立可能性を高めることができる」（田中（2009），p. 223）という指摘がある。

⁶ 山内（2005），p. 16。この他、ソーシャル・キャピタルの定義としては、「相互利益のための調整と協力を容易にするネットワーク、規範、社会的信頼のような社会的組織の特徴を現す概念」（Putnam（1995），訳書p. 58）、「心の外部性を伴った信頼、規範、ネットワーク」（稲葉（2007），p. 4）等があげられる。

⁷ 石田（2008），pp. 94-95，およびp. 102。

いが存在している⁸。そのため、商店街組織においては、組織メンバー間の目的の共有の程度が低く、組織メンバーの異質性が高いことから、組織メンバー全員による合意形成が難しい⁹。しかし、商店街組織において様々な地域貢献活動を展開するためには、商店街組織の組織メンバー間での合意形成が求められる。その前提として、商店街組織の組織メンバー間にソーシャル・キャピタルを形成することが必要である。

つまり、商店街組織の組織メンバー有志（ネットワーク）が「地域コミュニティのために」という問題意識を持ち（規範）、それを共有しながら（信頼→ソーシャル・キャピタルの形成）、様々な地域貢献活動を展開する。その結果、地域コミュニティの活性化に向けて一定の成果を得る（＝成功体験を獲得する）ことで、自分たちの問題意識が正しいことを認識し（規範の確立）、お互いに信頼関係が生まれるとともに（信頼の強化）、それを見ていた組織メンバーが地域貢献活動に参加するようになる（ネットワークの拡大）¹⁰。その後、さらなる地域貢献活動の展開によって、地域コミュニティの活性化だけではなく、商店街全体や自店の活性化が実現されれば、組織メンバーは再度自分たちの問題意識が正しいことを認識するとともに、より多くの組織メンバーが地域貢献活動に参加するようになる。

したがって、商店街組織が様々な地域貢献活動を展開し、地域コミュニティの活性化を図っていくためには、地域コミュニティを構成する諸団体との間（外部とのソーシャル・キャピタル）、および組織メンバー間（内部でのソーシャル・キャピタル）で、「複合的な」（外部および内部における）ソーシャル・キャピタルを形成していくことが必要である。

1. 2 先行研究

商店街組織における外部とのソーシャル・キャピタルについては、以下のような指摘がなされている。(1)地域商業が持つ実態的なプラス・マイナスの2側面を十分に認識し、コミュニティに対してプラスを増加するとともに、マイナスの部分をいかに減少させていくかを目に見える形で提示していく。こうした取り組みの蓄積が、コミュニティの側から見れば、地域核としての地域商業に対する信頼感の醸成へとつながる¹¹。(2)「環境に優しい」という消費者の自主的主体的な共同意識・連帯意識にもとづく参加型の協働行動によって支えられた「緩やかなつながり」であるコミュニティ・ネットワークでは、環境を軸に商

⁸ 加藤（2003），p. 169。

⁹ 石原（1995），pp. 7-10。また、「商店街ではそれぞれの店舗が土地・建物を原則として所有しているため、あるいは賃借している場合でも、いわゆる『一国一城の主』として、自店の経営に関しては他者から完全に独立した意思決定が可能となっている」（加藤（2003），p. 158）ことも、合意形成が難しいことの背景にあるといえよう。このように、メンバー全員による合意形成（＝「同時型合意形成」）が困難であれば、事業の基本的な方向だけを先に合意し、細部については事業を進めながら合意を具体化していくやり方（＝「逐次型合意形成」）や、できる者ができるだけの協力を行うことを前提として合意が形成されるやり方（＝「仲間型合意形成」）が必要である（例えば、石原（1991），pp. 14-15、石原・石井（1992），p. 220 等）という指摘がある。

¹⁰ これに関連して、商店街組織が厳しい環境状況に直面するにつれ、「商店街組織のメンバーのなかに『商店街活性化のためにはまちづくりの取り組みが必要』との意識が広がってくる」ようになり、「長期性や不確実性というリスクを負ってでも、まちづくりに取り組もうとする意識的なメンバーが集まって、仲間型の行動が開始」され、その後「こうした行動の積み重ねや、『まちづくりの取り組みなくして商店街活性化はありえない』という危機感が高まることによって、まちづくりの取り組みを商店街組織そのものの第一義的な課題とするところが出てくるようになる」（渡辺（2003），pp. 43-45）という指摘がある。

¹¹ 田中（2009），p. 225。

店街と地域消費者・生活者・住民との間で「互酬・信頼」関係が形成される。それを長期的・安定的なネットワークとするためには「経済的インセンティブ」が必要である¹²。

また、商店街組織における内部でのソーシャル・キャピタルについては、以下のような指摘がなされている。(1)商店街内の店舗を業種ごとやターゲット顧客ごとにグループ化すると、グループ内部でターゲットや共感を共有することから、誘因と貢献の均衡が実現しやすくなる¹³。(2)商店街組織の目的遂行により大きな関心があり、自らの技能や知識を示したり、それを広げたりするような組織メンバー間の相互作用によって、協調に関するインフォーマルなグループ規範・慣例と組織メンバーのコスモポリタンな態度が形成される。それらは、組織メンバーが協調する基礎をなし、組織メンバーの協調が商店街組織の活動の展開につながる¹⁴。

これらの指摘より、商店街組織の環境状況（「地域商業が持つ実態的なプラス・マイナスの2側面を十分に認識」）、ミッション・戦略（「環境を軸に商店街と地域消費者・生活者・住民との間で『互酬・信頼』関係を形成」、「長期的・安定的なネットワークとするためには『経済的インセンティブ』が必要」）、組織特性（「業種ごとやターゲット顧客ごとにグループ化する」、「商店街組織の目的遂行により大きな関心があり、自らの技能や知識を示したり、それを広げたりするような組織メンバー間の相互作用」）のあり方が、商店街組織におけるソーシャル・キャピタルの形成に影響を与えていると考えられる。

しかし、これらの指摘は、商店街組織におけるソーシャル・キャピタルについて焦点を合わせたものではないため、商店街組織におけるソーシャル・キャピタルについての断片的な分析にとどまっている。また、商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルについての分析は皆無に等しい。

1. 3 研究目的・研究方法

そこで、本研究では、北海道内で様々な地域貢献活動を展開している（すなわち、複合的なソーシャル・キャピタルが形成されている）3つの商店街組織（(1)発寒北商店街振興組合（札幌市西区）、(2)藻南商店街振興組合（札幌市南区）、(3)緑町商店街振興組合（根室市））¹⁵を事例として取り上げ、商店街組織において複合的なソーシャル・キャピタルが「どのように」形成されているのかについて分析を試みる。なお、本研究における分析枠組は、図1に示す通りである。

以下の事例は、各商店街組織のトップ・マネジメント等に対するインタビュー調査結果¹⁶や、二次資料の収集・分析等によって構成されている。

¹² 出家（2008），pp. 176-177。

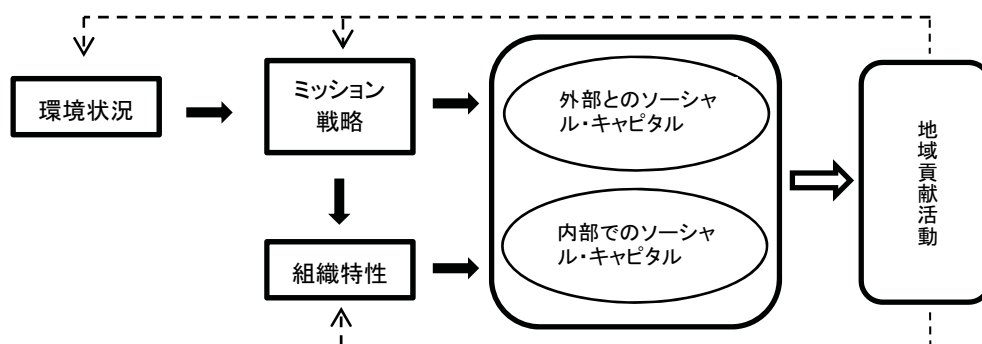
¹³ 福田（2005），p. 119。ターゲットや共感が共有できれば、メンバー間の規範が確立されるはずであり、誘因と貢献の均衡が実現すれば、メンバー間の信頼を生み出すはずである。

¹⁴ 畢（2006），pp. 102-103。

¹⁵ この3つの商店街組織を選択したのは、様々な地域貢献活動を展開していることの他に、その設立（法人化）時期がほぼ同時期であること（発寒北：1977年、藻南：1974年、緑町：1975年）、メンバーの数がほぼ同じであること（発寒北：45、藻南：47、緑町：43（いずれも2010年7月現在。北海道商店街振興組合連合会資料））等によるものである。

¹⁶ 発寒北商店街振興組合の土屋日出男理事長（2009年1月27日、同年3月2日）、藻南商店街振興組合の五味川博都志理事長（2009年2月2日、同年3月2日）、緑町商店街振興組合の田中忠夫理事長（2009年5月7日）に対し、インタビュー調査を実施した。

図1 本研究における分析枠組



2. 事例

3つの商店街組織における環境状況、ミッション・戦略、組織特性、外部とのソーシャル・キャピタル、内部でのソーシャル・キャピタル、地域貢献活動については、表1に示す通りである。

3. 考察

事例の分析結果から、商店街組織において複合的なソーシャル・キャピタルが形成されるための条件として、以下の6点をあげることができる。

(1) 地域コミュニティを構成する諸団体との出会い・交流の機会を活用している

商店街組織は、「まちづくり協議会」、「地域連携協定」¹⁷、市の会議等への参加がきっかけとなり、それまでよく知らなかった団体と出会っている。そして、そこでの交流を通じ、お互いが知り合いになり、地域コミュニティに対する思いや考え方を共有することができる（規範、信頼）。その結果、適切な人物を紹介してもらえたり、ものを頼みやすくなったりしている（ネットワーク）¹⁸。

(2) イベントへの参加等の働きかけを自ら積極的に行っている

商店街組織が、夏祭りや秋祭り等の地域コミュニティにおける様々なイベントの担い手であることは、地域住民によく知られていない。そこで、商店街組織から積極的に声をかけていくことによって、地域住民や諸団体がイベントに参加するようになり（規範、信頼）、商店街組織とのつながりが生まれている（ネットワーク）。

(3) 教育機関（小・中学校、大学等）に着目している

商店街組織のメンバーがPTAの役員を務めていることが多いため、商店街組織は小・中学校に対して比較的アプローチしやすい¹⁹。一方、小・中学校の方も、地域で総合学習や職業体験等を行いたいというニーズがあることから、地域コミュニティとのつながりを求

¹⁷ 「地域連携協定」は、区、連合町内会、大学間で締結されたものであるが、連合町内会の役員の多くは、商店街組織の理事やメンバーでもある。そのため、「地域連携協定」は、商店街組織にとっても大学との交流のきっかけになったのである（藻南商店街振興組合の五味川博都志理事長に対するインタビュー調査（2009年3月2日））。

¹⁸ こうした交流の機会を積極的に設けていくことが、行政には求められよう。つまり、行政は「中間支援機関」的な役割を担っていくべきであり、活動そのものに深く関与すべきではないと考えられる。

¹⁹ こうした組織メンバーの有する関係性が、ソーシャル・キャピタルの形成に向けた1つの突破口である（菅原（2009）p.94）。

表1 商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルの形成

	発寒北商店街振興組合	藻南商店街振興組合	緑町商店街振興組合
環境状況	・近隣に大型店の出店	・商店街が地域に知られていない ・社会福祉法人が空き店舗に出店(地域との交流をもちたいとの意識)	・購買力の市外流出 ・昔から「下町」と呼ばれ親しまれており、住民とは普段からの付き合いがある
ミッション・戦略	・まちがよくなれば商店街は必ずよくなる ・地域をよくすることにはみんな反対しない ・40年後の子供たちに住みよい環境をつくらう	・地域とのコミュニケーションが必要	・お客のほとんどはリピーター(地域住民)なので、お客の立場に立ったイベントや事業を検討(＝その場限りのことはしない)
組織特性	・三役で常に情報交換 ・理事会ですべての情報を集約 ・メンバーの意見をききつつ、理事長のトップダウンで意思決定 ・理事の約半分が40代	・理事会はコミュニティ・カフェで実施(回数が増えた) ・社会福祉法人の職員が商店街組織の監事に就任 ・社会福祉法人の職員(多くは20代)が、商店街組織が中心となっている夏祭りの運営に協力	・理事長以外の理事は30～40代、ある程度ルールを敷いた後は任せる ・理事会は2時間、そのうち議事は1時間、残りは雑談の場になっている ・理事長に情報を集約
外部とのソーシャル・キャピタル	・地域をよくすることにはみんな反対しない ・40年後の子供たちに住みよい環境をつくらう(＝規範、信頼) ・西区「まちづくり協議会」に参加し、様々な地域の団体と出会う(＝信頼、ネットワーク) ・商店街組織のメンバーがPTAの役員でもあったことから、小中学校へ働きかけ(＝信頼、ネットワーク) ・若手メンバーの人的ネットワークによる新しいつながり(環境NPO等)	・地域とのコミュニケーションが必要(＝規範) ・「地域連携協定」(区、連合町内会、大学)の締結が大学とのつながりのきっかけ(＝信頼) ・商店街組織から声をかけ、社会福祉法人が夏祭りに参加(＝規範、信頼) ・社会福祉法人が地域交流スペースづくりをよびかけ、大学と商店街が参加(＝ネットワーク) ・連合町内会、公園の指定管理者からも、冬に祭りをするのはどうかとの働きかけ(＝信頼、ネットワーク)	・お客の立場に立ったイベントや事業を検討(＝規範、信頼) ・市の会議で各団体のトップと顔を合わせる(メンバーは大体同じ)ので知合いになり、誰かを紹介してもらえたり、ものを頼みやすかったりする(＝信頼、ネットワーク) ・行政には頼らない(商店街の前の市道の除雪は自分たちで)していると、行政が連携を図ろうとしてくる(＝信頼、ネットワーク)、住民にもアピールになっている(＝信頼) ・イベントを若者たちのサークルに任せきりにしてたら若者たちから不満が出たので、その後商店街組織もサポートした結果、イベントは継続(＝信頼、ネットワーク)
内部でのソーシャル・キャピタル	・まちがよくなれば商店街は必ずよくなる(＝規範) ・アトム通貨の加盟店として積極的に参加(＝信頼、ネットワーク) ・理事は理事会で率直な意見を言ってくれる	・地域とのコミュニケーションが必要(＝規範) ・理事会終了後はコミュニティ・カフェで飲み会になり、社会福祉法人の職員や学生も加わる ・飲み会の中で事業のアイデアが出る ・「言いたしつべ」が事業の責任者になる(＝信頼) ・組織メンバーは新しい事業には協力的(＝信頼、ネットワーク)	・お客の立場に立ったイベントや事業を検討(＝規範) ・商店街の前の市道の除雪は自分たちでやるなど行政には頼らない(＝規範、信頼)でいると、行政が連携を図ろうとしてくるし、住民にもアピールになっている ・理事会の半分は雑談の場(＝信頼、ネットワーク)にしており、そこから新しいアイデアが出てくることも多い ・理事長は「飲みニケーション」の場を設定したり、メンバーの店舗によく顔を出したりしている ・メンバーの店舗で買い物をするようにして、メンバー間の交流を進めている(＝ネットワーク) ・決まったことには組織メンバーは協力的
地域貢献活動	・トイレ掃除、スノーキャンドル、インターンシップ(小・中学校との連携) ・廃食油回収、ママさんボーリング大会(PTAとの活動) ・つけもの品評会(町内会や隣接する商店街・町内会との活動) ・夏祭りで環境NPOと連携し、「環境にやさしい」というイメージを獲得 ・アトム通貨の導入	・コミュニティ・カフェ(社会福祉法人、大学、商店街の連携) ・スノーキャンドル(町内会等との連携、地域で日程を合わせる) ・コミュニティ・ペーパーの発行 ・小・中学校やコミュニティ・カフェで商店街組織のメンバーが地域の歴史を講義	・「花フェスタ」、ピアガーデン、イルミネーション等の様々なイベント(市、会議所、JC、信金、小学校、サークル、バンド等との連携)

めている。そのため、両者の交流はいったん開始されると、継続的なものになっており（規範、信頼、ネットワーク）、その多くでは活動の拡大がみられている。

（４）組織メンバー間の交流の場を数多く設定している

商店街組織の組織メンバー間の交流の場（いわゆる「飲みニケーション」等）が数多く設定されることによって、組織メンバー間の相互理解が進んでいく（信頼）。また、そうした場でのコミュニケーションを通じて、商店街組織のミッション・戦略がメンバー間に浸透するとともに、新しいアイデアが生まれ、それが地域貢献活動に結びついている（規範、ネットワーク）。

（５）「まちづくり」の発想を持ち、それに沿った明確なビジョンを持っている

商店街組織のミッションが従来の「経済団体」のままであれば、いくら商店街組織が地域貢献活動を展開したところで、地域住民の「金儲けのためにやっているのではないか」という商店街組織に対するイメージを払拭できないであろう。したがって、商店街組織は、自らのミッションを「地域貢献団体」へと再定義するとともに、「まちをよくする」、「地域とのコミュニケーション」、「お客（地域住民）の立場に立った」等の「まちづくり」の発想を持ち、それに沿ったビジョンを確立することによって、そうした「金儲け」イメージが払拭でき（規範）、地域住民からの信頼を獲得し（信頼）、地域貢献活動へ参加する組織メンバーや地域住民が増加した結果（ネットワーク）、地域貢献活動の拡大を図ることができている。

（６）若手メンバーを積極的に登用している

商店街組織の若手メンバーは、従来の組織メンバーにはない人的ネットワーク、新しい発想・アイデア、行動力を持っている。商店街組織は、そうした若手メンバーを積極的に登用することにより、これまでではできなかった地域貢献活動が展開できた結果（規範）、地域住民のニーズに応えられているとともに（信頼）、人的ネットワークが拡大している（ネットワーク）。

４．おわりに

本研究では、北海道内で様々な地域貢献活動を展開している（すなわち、複合的なソーシャル・キャピタルが形成されている）３つの商店街組織を事例として取り上げ、商店街組織において複合的なソーシャル・キャピタルが「どのように」形成されているのかについて分析を試みた。その結果、商店街組織において複合的なソーシャル・キャピタルが形成されるための条件として、(1)地域コミュニティを構成する諸団体との出会い・交流の機会を活用している、(2)イベントへの参加等の働きかけを自ら積極的に行っている、(3)教育機関（小・中学校、大学等）に着目している、(4)組織メンバー間の交流の場を数多く設定している、(5)「まちづくり」の発想を持ち、それに沿った明確なビジョンを持っている、(6)若手メンバーを積極的に登用しているという６点をあげることができた。

今後、商店街組織における複合的なソーシャル・キャピタルについて分析を深めていくには、まず、他の商店街組織の事例を分析することによって、より多くのソーシャル・キャピタルの形成要件の抽出を図っていく必要がある。

謝辞

本稿の作成に際しては、前述した商店街組織のトップ・マネジメントの方々をはじめとする皆様に、インタビュー調査や資料提供等のご協力をいただいた。また、本研究の成果の一部は、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があれば、それは筆者の責に帰すべきものである。

参考文献

- 出家健治（2008）『商店街活性化と環境ネットワーク論ー環境問題と流通（ネットワーク）の視点から考えるー』、晃洋書房。
- 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：105-121。
- 埴淵知哉・市田行信・平井寛・近藤克則（2008）「ソーシャル・キャピタルと地域ー地域レベルソーシャル・キャピタルの実証研究をめぐる諸問題」，稲葉陽二編著『ソーシャル・キャピタルの潜在力』，日本評論社：55-72。
- 稲葉陽二（2007）『ソーシャル・キャピタルー「信頼の絆」で解く現代経済・社会の諸課題』，生産性出版。
- 石田祐（2008）「ソーシャル・キャピタルとコミュニティ」，稲葉陽二編著『ソーシャル・キャピタルの潜在力』，日本評論社：81-103。
- 石原武政（1991）「商店街の合意形成と行政支援」，『中小企業季報』1991 No. 3：10-17。
- 石原武政（1995）「商店街の組織特性」，『経営研究』45（4）：1-15。
- 石原武政・石井淳蔵（1992）『街づくりのマーケティング』，日本経済新聞社。
- 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：155-171。
- 大滝精一（2006）「ネットワーク戦略」，大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略〔新版〕』，有斐閣：199-226。
- Putnam, R.D.（1995）“Bowling Alone: America's Declining Social Capital,” Journal of Democracy, 6(1):65-78.（坂本治也・山内富美訳「ひとりでボウリングをするーアメリカにおけるソーシャル・キャピタルの減退」，宮川公男・大森隆編『ソーシャル・キャピタル』，東洋経済新報社，2004年：55-78）
- 菅原浩信（2007）「商店街組織と地域コミュニティの連携」，『商店街研究』（日本商店街学会）No. 19：15-22。
- 菅原浩信（2009）「商店街組織におけるソーシャル・キャピタルー商店街組織と外部組織の協働活動に関する事例からー」，『日本経営診断学会論集』Vol. 8：91-96。
- 菅原浩信（2011）「商店街組織とNPOのパートナーシップ」，『日本経営診断学会論集』Vol. 10：108-114。
- 田中道雄（2009）「地域商業とコミュニティ」，加藤司・石原武政編著『地域商業の競争構造』，中央経済社：203-237。
- 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. 6：15-21。
- 渡辺達朗（2003）「まちづくりと商店街組織ー組織の行動原理の変化を中心としてー」，『商学研究年報』28：31-54。

日本の製薬企業における研究と開発の規模的分離

富山高等専門学校 専攻科（国際ビジネス学専攻）専任 准教授 宮重徹也

1. はじめに

1990年代後半以降、欧米の製薬企業では新薬の研究企業と開発企業が規模的に分離する傾向にあることが明らかにされている。具体的に言えば、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベンチャー企業などの小規模企業によって担われ、研究開発投資の規模にほぼ比例して成果の得られる開発プロセスは大手製薬企業などの大規模企業によって担われる傾向にあることが示されている⁽¹⁾。一方、欧米の製薬企業と比較すると企業規模の小さかった日本の製薬企業も、2000年代以降、欧米諸国への海外進出やM&Aによって、その企業規模を拡大させつつある。

そこで本研究では、日本の製薬企業を研究対象として、欧米の製薬企業と同様の現象が見られることを検証していく。具体的には、日本の製薬企業を研究対象として、研究プロセスと開発プロセスにおける研究開発投資の規模の効果を分析のうえ、新薬の研究プロセスと開発プロセスが規模的に分離されることを統計分析から明らかにしていく。さらに、日本のビッグ4と言われる、武田薬品工業、アステラス製薬、第一三共、エーザイの大手製薬企業4社における事例分析から、新薬の研究企業と開発企業が規模的に分離されていることを示していく。

第2節では、新薬の研究プロセスは研究者の個人的活動に依存するため多額の研究開発投資を必要としないが、開発プロセスは製薬企業の組織的活動に依存するため多額の研究開発投資を必要とするという、研究プロセスと開発プロセスの質的特徴の差異を示す。さらに、欧米の製薬企業を研究対象とした既存研究に基づいて、新薬の研究と開発が規模的に分離する傾向にあることを示していく。第3節では、日本の製薬企業を研究対象とした統計分析から、このような研究プロセスと開発プロセスの質的特徴の差異を検証のうえ、両プロセスが規模的に分離する傾向にあることを検証する。第4節では、日本の製薬企業を研究対象とした事例分析から、新薬の研究企業と開発企業が規模的に分離する傾向にあることを示していく。

2. 製薬企業における研究開発プロセスの質的特徴と欧米製薬企業における既存研究

本節では、新薬の研究開発それぞれのプロセスの質的特徴を説明のうえ、欧米製薬企業における既存研究に基づいて、新薬の研究と開発が規模的に分離する傾向にあることを示していく。

新薬の研究プロセスとは、新規化合物（NCE : New Chemical Entity）を探索するプロセスである。このプロセスは、リード化合物の創製から、リード化合物の修飾・最適化を経て、開発候補品の決定に至るプロセスである。そのため、NCE や医薬品関連特許が研

究プロセスの成果と見なされる。この研究プロセスは研究者の貢献意欲や科学的知識によって担われるため、多額の研究開発投資を必要とせず、セレンディピティに依存するプロセスであると言われる。

それに対して、新薬の開発プロセスとは、NCE を新薬へと製品化するプロセスである。このプロセスは、細胞 (in vitro) や動物を対象とする非臨床試験、人間を対象とする臨床試験を経て、承認・発売後の製造販売後調査 (PMS : Post Marketing Study) に至るプロセスである。この開発プロセスは、製薬企業の組織的活動によって担われ、特に人間を対象とする臨床試験と PMS において、多額の研究開発投資が必要であると言われる。また、承認・発売後の PMS において、安全性と有効性が確認できなければ、その新薬の承認は取り消される。そのため、承認されている新薬が開発プロセスの成果と見なされる。承認されている新薬の中でも、製薬企業の競争優位の源泉は大型新薬 (ブロック・バスター) である。

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

続いて、欧米製薬企業を研究対象として、このような研究開発プロセスの質的特徴の差異を検証のうえ、両プロセスが規模的に分離する傾向にあることを示した既存研究を紹介して行こう。

1990 年代の欧米製薬企業を研究対象として、同時方程式体系にて研究プロセスと開発プロセスを同時に分析した Miyashige, Fujii and Kimura の研究によれば、研究プロセスでは研究開発投資の規模の不経済が見られるが、開発プロセスでは研究開発投資にほぼ比例して成果が得られることが示されている。さらに研究プロセスの成果が開発プロセスの成果にほとんど影響を及ぼさないことも示されている⁽⁴⁾。同様に、GMM (generalized method of moment) を用いて分析した Fujii and Miyashige の研究においても、研究プロセスよりも開発プロセスの方が、研究開発投資の規模の効果がはるかに大きなことが示されている⁽⁵⁾。

従って、欧米製薬企業を研究対象とした既存研究からも、研究プロセスと開発プロセスの質的特徴が大きく異なることが示されており、加えて、研究プロセスと開発プロセスが規模的に分離する傾向にあることも示されているのである。

3. 日本製薬企業における統計分析による検証

本節では、日本製薬企業における統計分析から、新薬の研究と開発が規模的に分離していることを検証していく。

新薬の研究開発を分析する、研究プロセスの方程式と開発プロセスの方程式は、次の通りである。この方程式は前節の欧米製薬企業の既存研究において用いられたものと同じものである。この方程式では、研究プロセスの成果は医薬品関連特許数で、開発プロセスの成果は大型新薬数（ブロック・バスター数）で把握している。

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

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

PAT : 医薬品関連特許数, BB : 大型新薬数, RD : 研究開発投資額,

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

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

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

表 3－1 日本製薬企業における統計分析の結果

プロセス	母数	推定値	標準誤差
研究プロセス	α_0	-3.580	0.836
	α_R	0.687	0.081
開発プロセス	β_0	-14.091	2.446
	β_P	-0.250	0.243
	β_R	1.404	0.273
対数尤度		-259.0	

出所: Miyashige, T. and Fujii, A. (2010) “Are Research and Development Processes Independent in the Japanese Pharmaceutical R&D?” Proceedings of The 14th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informations(WMSCI 2010), pp. 245-249.から作成。

研究開発投資額が大型新薬数に及ぼす効果を弾力性で示す定数 β_R の推定値は 1.404 で

あり、標準誤差は 0.273 である。これらの数値は開発プロセスにおいて研究開発投資の規模の経済が見られることを意味する。それに対して、研究開発投資額が特許数に及ぼす効果を弾力性で示す定数 α_R の推定値は 0.687 であり、標準誤差は 0.081 である。そのため、研究プロセスにおいては研究開発投資の規模の不経済が見られることになる。

一方、定数 β_P の推定値は有意な値が得られていない。これは、研究プロセスと開発プロセスを担当する企業が分離していることを示唆する結果である。

従って、日本製薬企業における統計分析の結果から、新薬の研究と開発が規模的に分離していることが検証されたのである。

4. 日本製薬企業における事例分析による検証

前節において、日本製薬企業における統計分析から、新薬の研究と開発が規模的に分離していることが検証された。そこで本節では、日本製薬企業における事例分析から、新薬の研究企業と開発企業が規模的に分離していることを検証していく。

具体的には、日本のビッグ 4 と言われる武田薬品工業、アステラス製薬、第一三共、エーザイの大手製薬企業 4 社の事例に基づいて、これらの大手製薬企業がバイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果である新規化合物（NCE：新薬の候補品）の導入を重ねていることを示していく。

（1）武田薬品工業

本項では日本の大手製薬企業である武田薬品工業が、バイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果である新規化合物（NCE：新薬の候補品）の開発権・販売権の導入を重ねていることを示していく。

武田薬品工業は、1980～1990 年代に、前立腺がん治療薬「リュープリン」、消化性潰瘍治療薬「タケプロン」、高血圧症治療薬「ブロプレス」、糖尿病治療薬「アクトス」などの大型新薬を自社で研究のうえ開発してきた。従って、1990 年代までに武田の研究開発したこれらの新薬は、研究企業と開発企業が分離していなかったのである。

しかし、2000 年代以降、武田の研究開発する新薬は、研究企業と開発企業が規模的に分離する傾向にある。換言すれば、武田はバイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果（NCE）を導入して開発・販売を行う傾向が強くなってきた。

武田の武田國男会長と長谷川閑史社長は、大型新薬を安定的に生み出すためには、研究成果（NCE）の導入も必要であり、自社の研究で品揃えを補いきれない NCE は、企業外部から積極的に導入すると述べている⁽⁶⁾。このような方針の下、2010 年には現在 900 億円の年間研究開発費の 1 割前後にとどまっている共同研究やバイオベンチャー企業への投資を、今後 2～3 年で 2 倍の 200 億円規模に増やすことを決定した。一方では、自社の研究体制も刷新し、2011 年春の新研究所の完成後、自社と外部機関の研究案件を客観的に評

価できる仕組みを整え、有力な新薬候補をいち早く選別する予定である⁽⁷⁾。

このように、大手製薬企業である武田は、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスを、バイオベンチャー企業などの小規模企業に外部化しようとしているのである。2007～2010年の4年間においても、武田はバイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果（NCE）を導入する契約、あるいは、導入する買収を13件も実施している（表4－1参照）。

表4－1 武田薬品工業による研究成果（NCE）の導入（2007～2010年）

時期	相手先企業・内容	具体的な導入品目
2007年3月	キャンバスと契約	がん治療薬の全世界での開発権・販売権を取得
2007年3月	パラタム・セブティックを買収	中枢神経領域での共同研究成果の開発権・販売権を取得
2007年5月	協和発酵と契約	抗体医薬の作成技術の使用権を取得
2007年6月	アルケミックスと契約	NCEの開発権・販売権を取得
2008年2月	アムジェン日本法人を買収	NCE13品目の開発権・販売権を取得
2008年4月	セルジェネシスと契約	前立腺がんワクチンの全世界での開発権・販売権を取得
2008年4月	ミニアム・ファーマシューティカルズを買収	白血病やがん治療薬のNCEの開発権・販売権を取得
2008年5月	アルタム・ファーマシューティカルズを買収	共同研究成果の開発権・販売権を取得
2009年5月	IDM ファーマを買収	骨肉腫治療薬の開発権・販売権を取得
2009年12月	シアトルジェネティクスと契約	リンパ腫治療薬の共同開発権を取得
2010年1月	ノルジーンと契約	肥満症治療薬の開発権・販売権を取得
2010年4月	エーマク・ファーマシューティカルズと契約	鉄欠乏性貧血治療薬の開発権・販売権を取得
2010年12月	バクスター・インターナショナルと契約	インフルエンザワクチンの培養・製造技術の使用権を取得

出所：日本経済新聞朝刊から作成。

従って、大手製薬企業である武田は、研究開発投資の規模の経済が見られる開発プロセスは担当するが、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベンチャー企業などの小規模企業に外部化するようになってきており、日本の製薬企業における研究と開発が規模的に分離するようになってきたのである。

（2）アステラス製薬

本項では日本の大手製薬企業であるアステラス製薬が、バイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果である新規化合物（NCE：新薬の候補品）の開発権・販売権の導入を重ねていることを示していく。

アステラス製薬は、1980～1990年代に、その前身企業である山之内製薬が消化性潰瘍

治療薬「ガスター」や排尿障害改善薬「ハルナール」などの大型新薬を、同じく前身企業である藤沢薬品工業が免疫抑制薬「プログラフ」などの大型新薬を自社で研究のうえ開発してきた。従って、1990年代までにアステラスの研究開発したこれらの新薬は、前身企業の時代を含めて、研究企業と開発企業が分離していなかったのである。

しかし、2000年代以降、アステラスの研究開発する新薬は、研究企業と開発企業が規模的に分離する傾向にある。換言すれば、アステラスはバイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果（NCE）を導入して開発・販売を行う傾向が強くなってきた。

アステラスの青木初夫共同会長は、バイオベンチャー企業との連携を深めることで研究開発の総合力を高めていきたいとし、新薬の芽（NCE）を探すために、領域を絞って研究を進めるバイオベンチャー企業に注目していると述べている⁽⁸⁾。加えて、企業成長を維持するには新薬が欠かせず、大手製薬企業は新薬の創薬技術や有望な NCE を持つバイオベンチャー企業の買収を続けていくことになるだろうとも述べている⁽⁹⁾。

表 4－2 アステラス製薬による研究成果（NCE）の導入（2007～2010 年）

時期	相手先企業・内容	具体的な導入品目
2007 年 1 月	キリンビールと契約	NCE の世界での共同開発権を取得
2007 年 11 月	アジェンシスを買収	NCE11 品目の開発権・販売権を取得
2008 年 2 月	免疫生物研究所と契約	リウマチ治療薬の開発権・販売権を取得
2008 年 4 月	コメンティスと契約	アルツハイマー病治療薬の全世界での開発権・販売権を取得
2008 年 9 月	マキシジェンと契約	免疫抑制薬などの全世界での開発権・販売権を取得
2009 年 3 月	CV セレブ ユーティクスへ敵対的買収	失敗
2009 年 6 月	ニューロジェシックスと契約	痛み治療薬の開発権・販売権を取得
2009 年 7 月	マキシジェンと契約	蛋白医薬品研究技術による共同研究成果の開発権を取得
2009 年 10 月	メディベーションと契約	前立腺がん治療薬の開発権・販売権を取得
2009 年 11 月	アイアンウッドと契約	便秘治療薬の開発権・販売権を取得
2009 年 11 月	シアトルジェネティクスと契約	複数の NCE の開発権・販売権を取得
2009 年 12 月	アンビットと契約	白血病治療薬の開発権・販売権を取得
2010 年 2 月	バリシア・ファーマシューティカルと契約	全世界での抗真菌薬の開発権・販売権を取得
2010 年 5 月	OSI ファーマシューティカルズを買収	複数のがん治療薬の NCE の開発権・販売権を取得
2010 年 8 月	UMN ファーマと契約	インフルエンザワクチンの開発権・販売権を取得

出所：日本経済新聞朝刊から作成。

このように、大手製薬企業であるアステラスは、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスを、バイオベンチャー企業などの小規模企業に外部化しようとしているの

である。2007～2010 年の 4 年間においても、アステラスはバイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果（NCE）を導入する契約、あるいは、導入する買収を 14 件も実施している（表 4－2 参照）。

従って、大手製薬企業であるアステラスは、研究開発投資の規模の経済が見られる開発プロセスは担当するが、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベンチャー企業などの小規模企業に外部化するようになってきており、日本の製薬企業における研究と開発が規模的に分離するようになってきたのである。

（3）第一三共

本項では日本の大手製薬企業である第一三共が、バイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果である新規化合物（NCE：新薬の候補品）の開発権・販売権の導入を重ねていることを示していく。

第一三共は、1980～1990 年代に、その前身企業である三共が高脂血症治療薬「メバロチン」などの大型新薬を、同じく前身企業である第一製薬が抗菌薬「タリビット」などの大型新薬を自社で研究のうえ開発してきた。従って、1990 年代までに第一三共の研究開発したこれらの新薬は、前身企業の時代を含めて、研究企業と開発企業が分離していなかったのである。

しかし、2000 年代以降、第一三共の研究開発する新薬は、研究企業と開発企業が規模的に分離する傾向にある。換言すれば、第一三共はバイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果（NCE）を導入して開発・販売を行う傾向が強くなってきた。

第一三共の庄田隆社長は、革新的な新薬を生み出して製薬企業として成功を収めるために、自社に足りない技術は企業外部から導入し、場合によっては NCE も企業外部から獲得して、2015 年には世界トップクラスの新薬をそろえる製薬会社になることを目指していると述べている⁽¹⁰⁾。このような方針の下、2011 年春から通常の研究費とは別枠で 10 億円の資金枠を設けて、がん・循環器疾患などの技術を公募することになった。新薬につながる可能性が高ければ技術の買い取りも行う方針である⁽¹¹⁾。

このように、大手製薬企業である第一三共は、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスを、バイオベンチャー企業などの小規模企業に外部化しようとしているのである。2007～2010 年の 4 年間においても、第一三共はバイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果（NCE）を導入する契約、あるいは、導入する買収を 7 件も実施している（表 4－3 参照）。

従って、大手製薬企業である第一三共は、研究開発投資の規模の経済が見られる開発プロセスは担当するが、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベンチャー企業などの小規模企業に外部化するようになってきており、日本の製薬企業における研究と開発が規模的に分離するようになってきたのである。

表 4－3 第一三共による研究成果（NCE）の導入（2007～2010 年）

時期	相手先企業・内容	具体的な導入品目
2007 年 7 月	アムジェンと契約	骨粗鬆症治療薬などの国内での開発権・販売権を取得
2008 年 5 月	ユースリーファーマを買収	がん治療薬の開発権・販売権を取得
2008 年 7 月	シアトル・ジェネティクスと契約	抗体医薬の効力を高める技術を取得
2008 年 11 月	アーキュールと契約	がん治療薬の開発権・販売権を取得
2009 年 4 月	ディナベックと契約	抗体医薬の開発技術を取得
2009 年 11 月	モルフォシスと契約	感染症の抗体医薬技術を取得
2010 年 7 月	イミュノフロンティアに出資	がんワクチン技術の取得

出所：日本経済新聞朝刊から作成。

（４）エーザイ

本項では日本の大手製薬企業であるエーザイが、バイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果である新規化合物（NCE：新薬の候補品）の開発権・販売権の導入を重ねていることを示していく。

エーザイは、1980～1990 年代に、消化性潰瘍治療薬「パリエット」、アルツハイマー病治療薬「アリセプト」などの大型新薬を自社で研究のうえ開発してきた。従って、エーザイの研究開発したこれらの新薬は、研究企業と開発企業が分離していなかったのである。

しかし、2000 年代以降、エーザイの研究開発する新薬は、研究企業と開発企業が規模的に分離する傾向にある。換言すれば、エーザイはバイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果（NCE）を導入して開発・販売を行う傾向が強くなってきた。

エーザイの内藤晴夫社長は、NCE を獲得するための契約や買収において、金額に対する不安は少なく、抗がん剤など今後成長する領域に有望な新薬や NCE を持っているバイオベンチャーを逃したら大変だという不安の方が大きく、そのようなバイオベンチャーをなんとかしてでも獲得したいと述べている⁽¹²⁾。このような方針の下、2010 年には米マサチューセッツに設立した研究会社を通じて、技術の公募も開始した⁽¹³⁾。

このように、大手製薬企業であるエーザイは、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスを、バイオベンチャー企業などの小規模企業に外部化しようとしているのである。2007～2010 年の 4 年間においても、エーザイはバイオベンチャー企業などの小規模企業から研究成果（NCE）を導入する契約、あるいは、導入する買収を 9 件も実施している（表 4－4 参照）。

従って、大手製薬企業であるエーザイは、研究開発投資の規模の経済が見られる開発プロセスは担当するが、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベン

チャー企業などの小規模企業に外部化するようになってきており、日本の製薬企業における研究と開発が規模的に分離するようになってきたのである。

表 4－4 エーザイによる研究成果（NCE）の導入（2007～2010 年）

時期	相手先企業・内容	具体的な導入品目
2007 年 3 月	モルフォテックを買収	NCE7 品目の開発権・販売権を取得
2007 年 7 月	ライガンドと契約	抗がん剤 4 品目の販売権を取得
2007 年 12 月	MGI ファーマを買収	NCE の開発権・販売権を取得
2008 年 8 月	シンバイオ製薬と契約	リンパ腫治療薬の共同開発権を取得
2008 年 8 月	米国立がん研究所と契約	抗体医薬の研究技術を取得
2008 年 9 月	エムザサイエンスと契約	うつ病などの NCE の開発・販売の優先交渉権を取得
2009 年 2 月	味の素と契約	肝硬変患者向け症状改善薬の開発権・販売権を取得
2009 年 12 月	アカラックスを買収	血小板減少症治療薬の開発権・販売権を取得
2010 年 4 月	アルミラルと契約	消化器疾患治療薬の開発権・販売権を取得

出所：日本経済新聞朝刊から作成。

（5）小括

本節では、日本のビッグ 4と言われる、武田、アステラス、第一三共、エーザイの大手製薬企業 4 社の事例分析から、これらの大手製薬企業は研究開発投資の規模の経済が見られる開発プロセスは担当するが、研究開発投資の規模の不経済が見られる研究プロセスはバイオベンチャー企業などの小規模企業に外部化するようになってきていることを明らかにした。換言すれば、これらの 4 社の事例分析から、日本の製薬企業における研究と開発が規模的に分離するようになってきたことを検証したのである。

5. おわりに

本研究では、日本の製薬企業を研究対象として、研究プロセスと開発プロセスにおける研究開発投資の規模の効果を分析のうえ、新薬の研究と開発が規模的に分離されることを統計分析から明らかにした。さらに、日本のビッグ 4と言われる、武田薬品工業、アステラス製薬、第一三共、エーザイの大手製薬企業 4 社における事例分析からも、新薬の研究企業と開発企業が規模的に分離される傾向にあることを示してきたのである。

第 2 節では、新薬の研究プロセスは研究者の個人的活動に依存するため多額の研究開発投資を必要としないが、開発プロセスは製薬企業の組織的活動に依存するため多額の研究開発投資を必要とするという、研究プロセスと開発プロセスの質的特徴の差異を示した。さらに、欧米の製薬企業を研究対象とした既存研究に基づいて、新薬の研究企業と開発企

業が規模的に分離する傾向にあることを示した。

そこで第 3 節では、日本の製薬企業を研究対象とした統計分析から、このような研究プロセスと開発プロセスの質的特徴の差異を検証のうえ、両プロセスが規模的に分離する傾向にあることを明らかにした。さらに第 4 節では、日本の製薬企業を研究対象とした事例分析から、新薬の研究企業と開発企業が規模的に分離される傾向にあることも示した。

従って、本研究から日本の製薬企業においても欧米の製薬企業と同様に、新薬の研究と開発が規模的に分離される傾向にあることが明らかになったのである。そのため、新薬の研究と開発が規模的に分離されるという現象は、製薬企業の国籍を問わず見られる普遍的な現象であることが示されたのである。

注

- (1) 宮重徹也『収益に貢献する研究開発成果に及ぼす研究開発投資効果の研究—研究プロセスと開発プロセスの分離に焦点をあてて—』, 金沢大学大学院自然科学研究科生命科学専攻博士論文, 2008.
- (2) 日本製薬工業協会編『DATA BOOK 2006』, 日本製薬工業協会, 2006, pp.36-44.
- (3) 桑嶋健一『不確実性のマネジメント—新薬創出の R&D の「解」』, 日経 BP 社, 2006, pp.19-22.
- (4) Miyashige, T., Fujii, A. and Kimura, K., “Are Research and Development Processes Independent in the Pharmaceutical R&D?,” *International Congress on Modelling and Simulation 2007 Proceedings*, 2007, pp.1035-1039.
- (5) Fujii, A. and Miyashige, T., “Scale economies of pharmaceutical patent and blockbuster R&D with possible endogeneity and dynamics,” *International Congress on Modelling and Simulation 12-17 July 2009 Proceedings*, 2009, pp. 1113-1118.
- (6) Miyashige, T., “Scale Expansion and the Change of Research and Development Activities -Case of Takeda Pharmaceutical Company-,” *Far Eastern Studies*, 6, 2007, pp.51-63.
- (7) 日本経済新聞朝刊 2010 年 6 月 15 日付, p.12.
- (8) 日本経済新聞朝刊 2008 年 4 月 9 日付, p.11.
- (9) 日本経済新聞朝刊 2008 年 1 月 10 日付, p.11.
- (10) 日本経済新聞朝刊 2007 年 11 月 29 日付, p.6A.
- (11) 日本経済新聞朝刊 2011 年 2 月 24 日付, p.1
- (12) 日本経済新聞朝刊 2008 年 6 月 27 日付, p.17.
- (13) 日本経済新聞朝刊 2011 年 2 月 24 日付, p.1

参考文献

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

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

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

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

桑嶋健一・高橋伸夫『組織と意思決定』, 朝倉書店, 2001.

桑嶋健一『不確実性のマネジメントー新薬創出のR&Dの「解」ー』, 日経 BP, 2006.

宮重徹也『医薬品企業の経営戦略ー企業倫理による企業成長と大型合併による企業成長ー』, 慧文社, 2005.

宮重徹也『図解雑学：医薬品業界のしくみ』, ナツメ社, 2009.

南部鶴彦編『医薬品産業組織論』, 東京大学出版会, 2002.

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

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

新興国を中心とした現代自動車のグローバル・マーケティング戦略

事業創造大学院大学 富山栄子

tomiyaama.eiko@jigyo.ac.jp

キーワード：現代自動車 新興国 参入プロセス グローバルマーケティング 配置と調整

問題の所在

現代の世界の市場は新興国の成長により、ブランド力によって高価格で販売していく先進国中心のマーケティング思考が限界にきている。携帯電話や家電のみならず自動車でもそうした傾向が看取される。例えば、トヨタ自動車は、新興国において、従来は、ブランド力でハイエンドな顧客層をターゲットにして販売してきたが、「新興国でボリュームゾーンが取れないとトヨタに未来はない」ことを痛感し、2005年頃より新興国の中間層が購入できるような商品開発に着手した。そして、2010年10月には、5年の歳月をかけて研究開発したインドの中間層向けに開発した低価格車「エティオス」を発売した。

トヨタのみならず、日本や欧米系の自動車メーカーは、持続的イノベーションによって研究開発を重ね、高品質、高機能の車を開発してきた。しかしながら、先進国での需要は減少の一途を辿っている。一方、現代/起亜自動車はインドやロシア等、新興国における中間層をターゲットにした大衆車で成功し、2010年には世界の販売台数において世界5位になるまでに成長した(1位トヨタ 842万台、2位 GM838万台、3位 VW714万台、4位日産/ルノー671万台、5位現代/起亜自動車)。日産とルノーを別会社とみれば、トヨタを除いて、日系メーカーはいずれも現代自動車よりも販売台数が少ない。

現代自動車の国際競争力の重要な源泉は、国内寡占と国内流通体制(直営店と代理店での値引制限)が生み出した価格維持からくる高い利益を基盤とした輸出におけるコスト競争力、マーケティング力、海外生産工場での大量生産による規模の経済性にある。しかも、マーケティング費用および海外生産工場にかかる資金は、新技術開発を慎重に進めることで研究開発費用を節約することから生み出している(塩地・富山,2011)。

一方で、現代自動車のグローバル・マーケティング戦略に関しては、いかなる点が優れているのか、なぜ新興国で成功しているのかといった視点での研究が不十分なものとなっている。グローバル・マーケティングとは、グローバルな視野で企業が国境を越えて同時に意思決定しなければならないマーケティングである。そこでは、複数国の複数市場で同時にマーケティングを展開するため、ポーターのいう、配置 configuration (国の選定、製品の選定、参入プロセスの選定) と調整 coordination (STP,4P の標準化と現地化、拠点間のマーケティングノウハウの移転・共有) という2つの次元からの視点も重要となる。

そこで、本研究では、韓国の現代自動車の新興国市場でのマーケティング戦略について、グローバル・マーケティングから接近し、現代自動車は新興国における競争優位の源泉を明らかにする。

具体的な研究課題は以下の通りである。

研究課題

1. インド・中国・ロシア・トルコ市場への参入プロセスと市場拡張の同質性と異質性
2. いかに、新興国の非消費者層を消費者層に変えたのか。そのためにどのようなマーケティング戦略を取り、どのように販売してきたのか

分析の視点

1. 参入戦略：国の選定、製品の選定、参入様式の選定（輸出・ライセンス・合弁・完全所有）
2. 標準化／適合化：STP、4Pの標準化・現地化およびその成果問題、
3. 拠点間でのノウハウの移転・共有とスパイラル的發展

表1 現代自動車の世界生産拠点

工場設立年	国	生産能力 (千台)	生産台数 (2009)
1997	トルコ	100	49
1998	インド	600	560
2002	中国	600	815
2005	米国	300	211
2008	チェコ	300	118
2010	ロシア	150	
2012(予)	ブラジル		

出所: Annual Report Korean Automobile Industry, Korean Automobile Manufacturers Association, pp.16-17, 2010.

図1. 現代自動車の中国、インド、ロシア、トルコへの市場参入プロセス比較

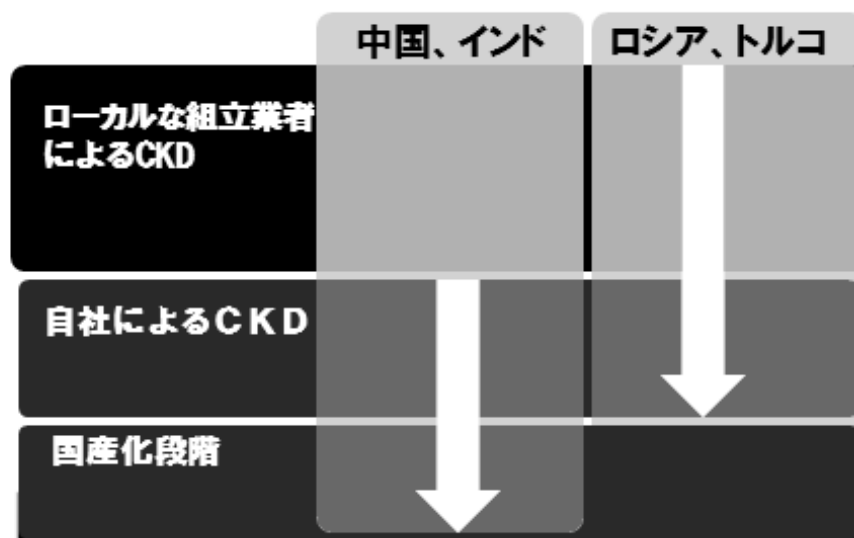


表 2 現代自動車のグローバル生産拠点での販売台数(2009 年)

	Hyundai Motor India (HMI)		Hyundai Assan (HAOS)		Beijing Hyundai Motor Company (BHMC)		Hyundai Motor Manufacturing Alabama, LLC (HMMA)		Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o (HMMC)	
国内	Santro	82,596	Accent	31,971	Elantra(XD)	171,605	NF	94,688	i30	-
	PA☆	137,564	Matrix	2,973	Elantra(Yuedong)			13		-
	Getz	6,590	Grace	-	Sonata	20,338	Santa-Fe (CM)	66,672		-
	Accent	11,978	Starex	-	NF	16,699				
	MC	17,141	その他※	27,884	Tucson	49,345				
	Avante	1			MC	60,379				
	Sonata	515			i30	12,494				
	PB☆	33,458								
	Tucson (CBU)	20								
	小計	289,863	小計	62,828	小計	570,309	小計	161,373	小計	-
輸出	Santro	33,640	Accent	8,276			NF	8,720	i30	111,036
	PA☆	134,505	Matrix	8,850			Santa-Fe (CM)	24,630	YN	
	Getz	4	Grace	-						
	Accent	16,699	Starex	-	-			-		-
	PB☆	85,169	Others*	-						
	小計	270,017	小計	17,126			小計	33,350	小計	116,200
合計		559,880		79,954		570,309		194,723		116,200

※CBU

☆「PA」は i10、「PB」は i 20 を指す (KAMA でのヒアリング調査による 2010 年 8 月 25 日)。

出所：現代自動車HPより作成。

主要参考文献

- 1 大石芳裕編著[2009]『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房。
- 2 クレイトン・クリステンセン『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2001。
- 3 W・チャン・キム+レネ・ノボルニユ『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社、2005。
- 4 富山栄子・塩地洋[2010]「現代自動車のグローバル展開におけるロシア市場参入の特徴ーライセンスングから子会社KD生産へー」『ロシア・ユーラシア経済』第 940 号、10～26 頁。
- 5 富山栄子・塩地洋[2011]「ロシアにおける現代自動車のマーケティング戦略」『ERINA REPORT』Vol.98,34～44 頁。
- 6 塩地洋・富山栄子[2011]「EU 関税同盟の利を活かした輸出拠点ートルコ自動車産業の概括的検討ー」『敬和学園大学研究紀要』第 20 号。
- 7 塩地洋[2010]「グローバルトップ 5 へと成長した韓国自動車メーカーー「Five Star 制度」による品質改善が原動力にー」日本自動車工業会『JAMAGAZINE』第 44 巻第 8 号。
- 8 水野順子[1996]『韓国の自動車産業』アジア経済研究所研究双書。
- 9 塩地洋・富山栄子[2011]「現代自動車の国際競争力を探る」『事業創造大学院大学紀要』第 2 号、2011 年 (近刊)。

新興国における自動車マーケティング戦略

京都大学 塩地 洋

本報告の課題は新興国、とくに中国、インド、ロシアの自動車市場におけるセグメント別販売台数の国際比較を行い、その作業を通じて各国のボリュームゾーンがどこにあるかを分析し、さらには、そうした分析を踏まえて日系メーカーのマーケティング戦略の現状と今後の方向を検討することにある。

ではなぜこのような課題を設定したのか、その背後にある問題意識をまず説明しよう。問題意識を端的に述べると、次のような現状認識と必要性に基づいている。すなわち、新興国においては国民所得水準が低いために、そうした所得層に見合った小型車や低価格車を開発しなければならないが、一方で韓国や中国の自動車メーカーはかかる小型車・低価格車セグメントに積極的に参入しているのに対して、他方で日本メーカーはそうしたセグメントへの車種投入が遅れていると言われている。では、こうした現状を打開していくために日本車メーカーは今後どのようなマーケティング戦略を採るべきか。かかる問題を検討するためには、まず新興国における小型車セグメントの実態を解明する必要がある。

その上で、インド等の新興国における BOP (Bottom of Pyramid 年間所得 3000 ドル以下の 40 億人) 市場に日系自動車メーカーはいかに参入すべきか、どのようなマーケティング戦略をとるべきか、いわゆる ULCV (Ultra Low Cost Vehicle 40 万円以下) や LCV (Low Cost Vehicle 40 万円～80 万円) に参入すべきか否か、等が本報告の問題意識である。

本報告の構成は、第一に、ロシア等の新興国における自動車市場のボリュームゾーンがどこにあるのかを分析する。第二に、日本車メーカーはロシア等の新興国ではなおも中高級車ボリュームゾーン戦略に重点をおいているという事実を確認する。第三に、ではなぜそうした戦略に重点をおいているのか、おいていけるのか、当面はそれで良いとしても長期戦略としてそれでよいのか、を検討する。

分析の結果、以下のような結論を導く。

- ① 現時点ではロシアや中国、インド等の新興国における自動車市場のボリュームゾーンは B セグメント (全長 3.4m 超～3.85m 以下、エンジン排気量 1000 cc 超～1500 cc 以下) と C セグメント (全長 3.85m 超～4.3m 以下、エンジン排気量 1500 cc 超～2000 cc 以下) である。価格帯は 80 万円～300 万円である。ただしロシアでは、C セグメントが最大となっており、B セグメントが最大の中国とインドとは異なっている。
- ② このように国によってボリュームセグメントは異なる。各セグメントの構成比の歴史的変化も異なるパターンをとっている。当然のことであるが、投入車種は国によって戦略的な選択が必要である。市場が小さい時はフルライン政策は取り得ない。
- ③ 微型車である A セグメントの販売台数シェアは中期的には減少してきている (ロシアと中国、インド)。ただし販売台数の絶対量は国によって増減が混在している。また、新興国にみられる伝統的車両に関しても、タイのトゥクトゥク、フィリピンのジープニー、インドネシアのバジャイは販売台数の絶対量が減少している。インドのオートリキシャーも相対的なシェアは落ちている。中国の農用車も販売台数は減少し、低速電気自動車も伸びていない。
- ④ ロシアにおいては、その大半を LCV (Low Cost Vehicle 40 万円～80 万円) が占めている

ロシア国産車のシェアは90%から30%に減少し、他方C, D, Eセグメントを中心とする外国ブランド車(平均価格 175 万円程度)のシェアが70%に増大した。

- ⑤ 上記の①～④の結果として、日本車メーカーはB・C・Eセグメントを中心とした上澄み価格戦略、中高級車重点戦略を維持している。
- ⑥ 日系メーカーはマーケティング・ミックス(4P の組合せ)においても、B・C・Eセグメントのプロダクトを、120 万円～500 万円のプライスで供給し、そうしたプロダクトやプライスに適応したプレイス(流通チャネル)戦略を新興国で展開している。すなわち日本国内と比較しても、ショールームが広く、サービス工場の規模が大きい店舗を設置している。プロモーションにおいても、そうした中高所得のユーザー層に焦点をあてている。
- ⑦ ロシア市場においては、日本車メーカーは、D と E セグメントに重点をおいており、中国やインドよりも、価格帯の高いセグメントに重点をおいている。
- ⑧ 日系自動車メーカーのB・C・Eセグメントの車両(100 万円～500 万円)に対する需要は飽和化していない。自動車のコモディティ化もまったく見えていない。他の産業と比較すると、自動車では導入期・成長期の期間が相対的に長期間となり、今後も少なくとも数年間は上澄み戦略価格戦略、中高級車重点戦略が可能であると推測される。
- ⑨ 他方、AセグメントやBセグメントの低価格車帯は、血みどろの争いが行われているレッドオーシャン(クリステンセン)以外のなにものでもない。これらの低価格車帯において今後、ブルーオーシャン(差別化された創造的商品による、競争相手のいない新市場)の発見は到底考えられない。タタ・ナノのような車はだれでも容易に製造できる。中国メーカー等の新興国メーカーの参入が予想される。ロシアにおけるLCV(Low Cost Vehicle 40 万円～80 万円)市場もシェアは縮小している。

【参考文献】

- 塩地洋(2011)「新興国における小型車セグメントの国際比較」『アジア経営研究』第17号
- 加藤志津子(2010)「プーチン時代以降のロシア市場の特徴」『アジア経営』16号。
- W・チャン・キム/レネ・モボルニュ(2005)『ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』ハーバードビジネス・スクール・プレス、武田ランダムハウスジャパン、有賀裕子翻訳。
- 塩地洋(2009)「自動車メーカーの新興国への段階的参入戦略ーロシアへのトヨタ自動車の参入を事例としてー」『産業学会研究年報』24号
- 新宅純二郎/天野論文(2009)「新興国市場戦略論ー市場資源戦略の転換」東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッション・ペーパー・シリーズ, 277号。
- 友澤和夫(2009)「インドにおけるモータリゼーションとその課題」日本自動車工業会『JAMAGAZINE』514号。
- 西村裕二(2009)『アクセンチュア流 逆転のグローバル戦略ーローエンドから攻めあがれ』英治出版。
- C. K. プラハラード(2005)『ネクスト・マーケット 「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版。
- C. クリステンセン(2001)『イノベーションのジレンマー技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社。

産地企業のマーケティング問題

香川大学 小宮一高

1. 産地企業のマーケティングの方向性

日本の産業集積、特に地方において「産地」と呼ばれる産業集積の衰退が顕著である。日本の産業集積は、かつて日本の産業を支えた時期もあった。しかし現在では企業数の減少も著しく、もはや産業集積と呼ぶことに躊躇せざるを得ない地域も少なくない。

このような厳しい現状の中でカギとなるのは、産地企業のマーケティングのあり方である。産地企業の経営を取り巻く環境は確かに厳しいのであるが、他方では産地で事業を続ける業者には、その近隣に過去から連綿と蓄積されてきた知識や技術を保有する企業が多数存在していると考えられるからである。よって産地企業のマーケティングの方向性とは、集積内の企業との取引の中で知識・技術を自社の事業に活かし、付加価値の高い製品をつくっていくことにありと考える。

以上のような認識のもと、本報告では、産地企業のマーケティング活動を考えていく上での2つのポイントについて議論したい。第1は、産地企業のマーケティングにおいては、「オーガナイザー」と呼ぶ企業のマーケティングに焦点を当てるべきこと。第2に、オーガナイザーのマーケティング活動には、どのような独自の問題が存在するのか。すなわち、産地企業のマーケティング問題を明らかにすること、である。

2. 産業集積におけるオーガナイザー

産業集積に関する既存研究を概観すると、名称は様々であるが、本報告が「オーガナイザー」と呼ぶ企業に注目するものが多いことがわかる（例えば山崎 1977, 高岡 1998, 吉田 2003）。本報告でのオーガナイザーとは「集積内に立地し、相互に関連する製造・サービス業者の技術・サービスを適切に組み合わせて、1つの製品、あるいは、半製品をつくりあげるといった編集・管理の役割を担う者」である。オーガナイザーは、産業集積の分業関係を編集し、生産を管理する存在であり、その分業関係を通じて産業集積自体の競争力に影響を与えるため、産業集積の要の位置に存在すると考えられる。

オーガナイザーのマーケティング活動を捉えるためには、2種類のオーガナイザーを想定することが必要とされる。第1のタイプは、自ら製品の企画・開発をおこない、その製品の生産を産業集積の分業関係を利用しながらおこなうオーガナイザーである。イタリアの産業集積における「インパナトーレ」「コンバーター」といった存在が、その典型である（岡本 1994）。ここでは仮に「プロデューサー型」（以下、P型）と呼ぶことにしよう。

第2のタイプは、自らは製品の企画・開発をおこなわず、主に集積の外部の企業から生産を受注し、その生産のために集積内の分業関係を編集・管理するタイプのオーガナイザーである。産地においては織布のような半製品を生産する企業にこのタイプのものが多い（山崎 1977）。また通常は産地とは呼ばれないが、東京の大田区や大阪の東大阪のような都市部の機械工業集積におけるオーガナイザーにもこのタイプが多い（cf. 吉田 2003）。このオーガナイザーは仮に「ゲートキーパー型」（以下、G型）と呼んでおこう。

3. 産地企業のマーケティング問題

このようなオーガナイザーの分類を念頭において、産地企業のマーケティング問題を検

討すると、次のような点が指摘できる。まず2種のオーガナイザーのどちらにとっても問題となるのは、集積内における知識・技術の探索である。産地に立地する企業が、そのメリットを活かそうとした場合、その最も大きなものが産地内企業に存在する知識や技術を活かすことである。それがオーガナイザー企業の事業に活かされれば、他地域の競合企業との差別化要因となり、高い価値を提供できる可能性が高まる。しかし何らかの工夫がないと、このような探索は機能しない。需給の調整や製造のスピードなどを考慮すると、産地内での取引関係は固定的になりがちであり、新しい取引関係を構築するためには、必ず役に立つとは言えない産地内での関係性構築努力を伴うからである。

もう1つの問題は産地内での共同活動である。産地には近隣に多くの同業・関連業者が存在しているのであるから、何らかのマーケティング活動が必要な時に共同でおこなうことが考えられる。例えば、オーガナイザーが共同して産地に販売会社を設立する、といった事例である。しかしこの問題にも課題は多い。そもそも権限関係がなく、対等な関係で取り組むこのような共同戦略は意思決定が難しく、負担や成果の配分が不平等になる可能性があり、機会主義的な行動が誘発されやすい。つまり商店街の組織と同じような性質が想定されるのである（cf.小宮 2010）。

P型のオーガナイザーを想定した場合には、その独自の問題として、産地とそれ以外の地域の使い分け、が挙げられる。P型のオーガナイザーの場合、その事業のスタイルは、通常の製品開発をおこなう企業と本質的には変わるところがない。異なるのは、長期的な自身の競争力のためには産地内の企業との関係を強化することが重要となる、という点である。近隣の企業であれば、調整のコストは低く、緊密な関係のもとに事業をおこないやすい上に、産地の独自の知識・技術が競争力の源泉になりうる可能性をもつからである。しかしグローバル化、IT化の進んだ現在の経営環境においては、短期的には産地外の企業に有利な取引先を見つけられることも多いであろう。このような短期・長期の優位性を考慮したトレードオフ問題を解決することが求められる。

またG型のオーガナイザーの場合には、技術のマーケティングという点が独自の問題である。G型の場合、受注は産地の外から得るため、定まった形の製品だけでなく、ある種の技術を集積外の企業の売り込む必要がある。しかし、可視的になりにくい技術を売り込むためには、一方で産地内の外注先の技術に深い理解をもちながら、他方で発注先の企業の製品開発者にまで関係性をもちながら、マーケティングをおこなう必要がある。このような高度なマーケティング上の問題を解決することが必要となるのである。

<参考文献>

- 小宮一高(2010)「商業集積の組織特性の再検討 ―商業集積マーケティング論の構築に向けて―」『流通研究』第12巻、第4号、pp.31-44。
- 岡本義行(1994)『イタリアの中小企業戦略』三田出版会。
- 高岡美佳(1998)「産業集積とマーケット」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編著『産業集積の本質』有斐閣。
- 山崎充(1977)『日本の地場産業』ダイヤモンド社。
- 吉田誠(2003)「東京大田区の中小零細企業における取引態様―都市型産業集積における口座保有企業の位置―」『横浜市立大学論叢(社会科学系列)』Vol.54, No.2・3, p.107-141。

サービス業における CRM の構造と成果

小樽商科大学 近藤公彦

アブストラクト（要約）

CRM (Customer Relationship Management) は、顧客との間に継続的な取引関係を構築・維持することによって長期的により大きな収益を得ることを目的とする。この論文では、CRM における組織能力に注目し、CRM がどのような組織能力と戦略のもとで遂行され、それがどのような経営成果をもたらすかをわが国のサービス企業を対象としたアンケート調査データに基づいて検討する。実証分析から明らかになったのは、次の 3 点である。第 1 に、CRM 実施には市場マネジメントに関連する能力だけでなく、組織マネジメント関連の能力が重要な役割を果たしている。第 2 に、CRM 実施と経営成果との関係において、FSP カスタマイゼーションがいずれの経営成果でも共通して重要な戦略である。第 3 に、CRM はほぼすべての市場環境において経営成果を高める有効な顧客戦略である。

キーワード

サービス業、CRM、組織能力、CRM 実施、経営成果

I はじめに

近年、顧客情報に基づいて顧客との継続的な取引関係の構築・維持を図ろうとする CRM (Customer Relationship Management) が実務界、研究界で大きな注目を集めている。CRM の基本的な視点は、既存顧客、とくに優良顧客との間にそうした取引関係を構築・維持することによって強固な顧客基盤を確立し、長期的により大きな収益を得ることにある (Parvatiyar and Sheth 2001 ; Payne and Frow 2005 ; Ryals 2005 ; Reinartz, Krafft, and Hoyer 2004)。この論文では、CRM における組織能力に注目し、CRM がどのような組織能力と戦略のもとで遂行され、それがどのような経営成果をもたらすかをわが国のサービス企業を対象としたアンケート調査データから実証的に明らかにする。

II 文献レビュー

顧客との継続的な取引関係をいかに構築・維持するかは、CRM とリレーションシップ・マーケティング (relationship marketing) が共有する課題である。リレーションシップ・マーケティングは顧客との継続的な取引関係を構築・維持するための行動理念あるいは行動枠組みとして理解され、CRM はそれを実現するための活動として位置づけることができる (近藤 2008 ; 南 2006)。

本研究の主題との関連では、消費者との継続的な関係を構築・維持するための条件に関する理論的考察 (Arnett and Badrinarayanan 2005 ; Bagozzi 1995 ; Berry and Gresham 1986 ; Boulding et al. 2005 ; Christy, Oliver, and Penn 1996 ; Pressey and Mathews 2000 ; Sheth and Parvatiyar 1995 ; Too, Souchon, and Thirkell 2001) や CRM と経営成果との関係に注目した実証分析 (Gustafsson, Johnson, and Roos 2005 ; Jayachandran , Sharma, and Raman 2005 ; 近藤 2010 ; Krasnikov,

Jayachandran, and Kumar 2009 ; 南 2006 ; Minami and Dawson 2008 ; Mithas, Krishnan, and Fornell 2005 ; Reinartz, Kraft, and Hoyer 2004 ; Ryals 2005 ; Srinivasan and Moorman 2005 ; Verhoef 2003 ; Yim, Anderson, and Swaminathan 2004) を中心に研究が進められてきた。

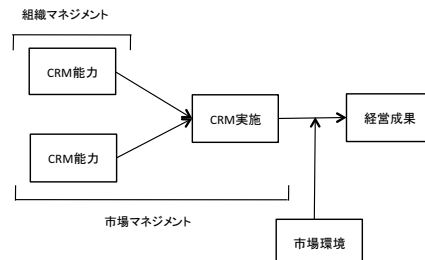
一方、CRM が期待されるほどの成果を上げていないことを指摘する研究の多くは、CRM に必要な組織能力の欠如に言及している (Foss, Stone, and Ekini 2008 ; Plakoyiannaki, Emmanuella, and Tzokas 2002 ; Raman, Wittman, and Rauseo 2006 ; Rigby, Reichheld, and Schefter 2002)。近藤 (2008) はこの CRM 能力 (CRM capabilities) に注目し、CRM は顧客関係に関わる 2 つの局面を検討しなければならないと主張する。1 つは、CRM 実施 (CRM implementation) と呼ばれる CRM 戦略に関わる市場マネジメントであり、もう 1 つは、優れた CRM 実施を生み出す組織マネジメントである。市場マネジメントにおいては、CRM を通じて優良顧客との継続的な関係を構築・維持し、その関係をいかに管理するかが課題となる。組織マネジメントでは、優れた CRM 実施を創出する組織能力をいかに管理するかが問題となる。

III 実証分析

1. 分析枠組み

市場マネジメントと組織マネジメントに焦点を当て、CRM における組織能力の構造と経営成果を実証的に検討するための分析枠組みは、図 1 に示すとおりである。

図 1 CRM 能力の構造と経営成果の分析枠組み



CRM 能力としてこの分析で取り上げるのは、組織基盤、顧客基盤、CRM 組織、顧客情報収集、競合・取引先情報収集、データ共有、機能統合、顧客分析、および競合・取引先分析の 9 次元である。このうち、組織基盤、顧客基盤、および CRM 組織は、CRM に必要な組織マネジメントに関連し、顧客情報収集、競合・取引先情報収集、データ共有、機能統合、顧客分析、および競合・取引先分析は、市場マネジメントに関わる。また、CRM 実施を顧客データ活用、FSP カスタマイゼーション、およびロイヤルティ・カスタマイゼーションの 3 次元、そして経営成果を顧客成果、製品成果、および財務成果の 3 次元で捉える。分析で用いる変数一覧は表 1 のとおりである。

2. 調査の概要とサンプルの基本属性

データは、2009 年 3 月 22 日から 4 月 6 日にかけてわが国のサービス企業を対象に行われた「顧客関係管理 (CRM) に関するアンケート調査」から得られたものである。小売業 (662 社)、旅行業 (85 社)、ホテル業 (64 社)、銀行業 (97 社)、クレジット業 (60 社) を中心とするサービス業における売上高上

表1 CRM能力、CRM実施、および経営成果の変数表

		次元	変数名	操作的定義	α
CRM能力	組織マネジメント関連	組織基盤	CRM目的	顧客関係管理について明確な目的がある。	0.936
			CRM戦略	顧客関係管理について明確な戦略がある。	
			CRM成果基準	顧客関係管理について明確な成果基準がある。	
			CRM経営資源	顧客関係管理に十分な経営資源を投下している。	
			CRM経営陣理解	顧客関係管理の重要性について経営陣の理解と支援がある。	
			CRM社員理解	顧客関係管理の重要性について社員の理解と協力がある。	—
		顧客満足業績評価	顧客満足度を社員の業績評価に反映している。		
		顧客基盤	継続的關係	顧客との継続的な取引関係を重視している。	0.809
			優良顧客資産	優良顧客との関係を最も重要な資産と見なしている。	
	CRM組織	顧客中心組織	顧客別組織など顧客中心の組織体制を整備している。	0.857	
		CRM専門部署 専門スタッフ育成	顧客関係管理のための専門部署を活用している。 顧客関係管理を推進するための専門スタッフ育成プログラムを活用している。		
	市場マネジメント関連	顧客情報収集	顧客属性収集	顧客の属性データ(氏名、性別、年齢、住所など)を継続的に収集している。	0.809
			顧客履歴収集	顧客の購買・利用履歴データを継続的に収集している。	
			顧客満足測定	顧客満足度を継続的に測定している。	
			双方向コミュニケーション	販売・営業、電話、ホームページ、電子メールなど顧客との双方向コミュニケーション手段を重視している。	
			問合せ情報	お客様相談窓口などでの顧客からの問い合わせ、クレームの情報を重視している。	—
		競合・取引先情報収集	競合他社情報収集	競合他社の動向を継続的に情報収集している。	0.844
			取引先情報収集	取引先の動向を継続的に情報収集している。	
		データ共有	ナレッジ・マネジメント	ナレッジ・マネジメントなど情報共有のための体系的な業務プログラムを活用している。	0.811
			データ部門内共有	顧客データを部門内で共有している。	
			データ全社共有	顧客データを全社的に共有している。	
			データ取引先共有	顧客データを取引先との間で共有している。	—
		データ一元管理	販売・営業、電話、ホームページ、電子メールなど様々な顧客接点から生じる顧客データを一元的に管理している。		
機能統合		プロモーション・チャネル統合	販売・営業、電話、ホームページ、電子メールなど様々なプロモーション手段を顧客関係管理のために統合的な視点から使い分けている。	0.881	
		マーケティング機能統合	顧客関係管理のための種々のマーケティング機能を営業・マーケティング部門内で統合している。		
	経営機能統合	顧客関係管理のために生産、マーケティング、販売・営業、財務、人事などの種々の経営機能を全社的に統合している。			
顧客分析	データ継続分析	顧客データを継続的に分析している。	0.920		
	データベース活用	顧客データを分析するためのデータベース・システムを活用している。			
	専門スタッフ活用	顧客データを分析するための専門スタッフを活用している。			
	データアクセス	社員は必要な顧客データに容易にアクセスできる。	—		
	データ・マイニング	顧客データについてデータ・マイニングを行っている。			
仮説検証	顧客データについて仮説検証を行っている。				
競合・取引先分析	競合他社継続分析	競合他社の動向を継続的に分析している。	0.925		
	取引先継続分析	取引先の動向を継続的に分析している。			
CRM実施	顧客データ活用	顧客プロフィール識別	顧客データを顧客プロフィールの識別に活用している。	0.897	
		顧客セグメンテーション	顧客データを顧客セグメンテーションに活用している。		
		顧客満足度向上	顧客データを顧客満足度向上に活用している。		
		経営戦略立案活用	顧客データを経営戦略の立案に活用している。		
	経営成果検証活用	顧客データを経営成果の検証に活用している。			
	FSPカスタマイゼーション	製品開発活用	顧客データを製品開発に活用している。	0.915	
		製品カスタマイズ プロモーション活用 販売アプローチ変更 プロモーション手段組合せ	顧客セグメントに応じて提供する製品・サービスを変えている。 顧客データをプロモーションに活用している。 顧客セグメントに応じて販売アプローチを変えている。 顧客セグメントに応じて販売・営業、電話、ホームページ、電子メールなどのプロモーション手段を最適に組み合わせている。		
ロイヤルティ・カスタマイゼーション	ロイヤルティ・プログラム	顧客データをポイント・システムやマイレージ・システムなどのロイヤルティ・プログラムに活用している。	0.731		
	優良顧客誘因 取引解消基準	優良顧客に対してより高いインセンティブを提供している。 収益性の低い顧客との取引関係を解消するようにしている。	—		
経営成果	顧客成果	顧客満足向上	顧客関係管理は顧客満足向上に貢献している。	0.885	
		新規顧客開拓	顧客関係管理は新規顧客の開拓に貢献している。		
		既存顧客維持	顧客関係管理は既存顧客の維持に貢献している。		
	製品成果	新製品開発	顧客関係管理は新しい製品・サービスの開発に貢献している。	0.953	
		既存製品品質向上	顧客関係管理は既存の製品・サービスの品質の向上に貢献している。		
	財務成果	売上高向上	顧客関係管理は売上高の向上に貢献している。	0.960	
売上高安定		顧客関係管理は売上高の安定に貢献している。			
利益向上 利益安定		顧客関係管理は利益の向上に貢献している。 顧客関係管理は利益の安定に貢献している。			

注1: 各質問項目は、5＝非常に当てはまる、4＝やや当てはまる、3＝どちらともいえない、2＝あまり当てはまらない、1＝まったく当てはまらない、の リカート5点尺度で測定した。

注2: α 欄における-の表示は、合成変数化の際に除外された変数を指す。

位企業計 968 社について、市販の企業職員録データベース¹から抽出された経営企画または営業本部の責任者に郵送し、このうち 169 社から回答があった。

サンプルの属性は、小売業が 66.1% (111 社) を占め、その他のサービス業が 33.9% である。売上高規模では 100～300 億円が最も多く 27.4% (46 社) であり、以下、500～1000 億円の 21.4% (36 社)、300～500 億円の 14.9% (25 社)、1000～3000 億円の 12.5% (21 社) が続く。従業員規模では 1000～3000 人が 31.0% (52 社) と最も多く、500～1000 人の 19.0% (32 社)、100～500 人の 15.5% (26 社)、3000～5000 人の 11.3% (19 社) の順となっている。

3. CRM 能力と CRM 実施の関係

CRM 能力と CRM 実施、および経営成果の関係を統計的に検証するに先立って、それぞれの次元の内的信頼性をクロンバックの α により検討し、一部の次元については、平均値による合成変数化に用いる変数を取捨選択した²。組織マネジメントと市場マネジメントに関連する 9 つの CRM 能力を独立変数、CRM 実施に関わる 3 変数を従属変数とする重回帰分析を行った。その結果は、表 2 に示すとおりである。

表 2 CRM 能力と CRM 実施の関係（重回帰分析の結果）

独立変数	従属変数	顧客データ活用	FSPカスタマイゼーション	ロイヤルティカスタマイゼーション
組織基盤				0.267 (2.662)**
顧客基盤		0.116 (2.410)*		0.270 (3.560)***
CRM組織		0.124 (2.167)*		
顧客情報収集		0.226 (3.644)***	0.262 (3.113)***	
競合取引先情報収集				0.228 (2.405)**
データ共有				-0.453 (-2.871)**
機能統合		0.173 (2.561)**	0.285 (3.092)**	
顧客分析		0.414 (6.187)***	0.227 (2.459)*	0.433 (4.095)***
競合取引先分析			0.158 (2.152)*	
自由度調整済決定係数		0.804	0.633	0.501
F検定量		72.6***	31.3***	18.3***
		N=158	N=159	N=161

独立変数の上段は標準化回帰係数、下段はt検定量を示す。

【CRM 能力－顧客データ活用】

自由度調整済み決定係数は 0.804 であり、重回帰分析の説明力は高い。顧客データ活用に統計的に有

¹ 『ダイヤモンド会社職員録 全上場企業版 2009』および『ダイヤモンド会社職員録 非上場企業版 2008』による。

² 合成変数の内的信頼性については、それぞれの次元の変数群が探索的因子分析により 1 因子に集約されることによって合わせて確認している。

意な影響を及ぼすのは、顧客基盤、CRM 組織、顧客情報収集、機能統合、および顧客分析の 5 つである。このうち影響力がより高い変数は市場マネジメントに関わる顧客分析と顧客情報収集である。一方、ベータ係数の値は相対的に低いものの、組織マネジメントに関連する顧客基盤と CRM 組織もまた顧客データ活用に有意な影響を及ぼしている。この結果は、顧客基盤と CRM 組織を確立し、経営・マーケティング機能を統合し、顧客情報の収集・分析を行うことによって、顧客データが十分に活用されることを示している。

【CRM 能力－FSP カスタマイゼーション】

自由度調整済み決定係数は 0.633 であり、比較的高い説明力を持っている。FSP カスタマイゼーションに統計的に有意な影響を与えている CRM 能力は、顧客情報収集、機能統合、顧客分析、および競合・取引先分析の 4 つである。ここでは、組織マネジメントに関わる変数がいずれも有意な影響を及ぼしていない。この結果は、FSP カスタマイゼーションに際して組織マネジメントは重要ではなく、経営・マーケティング機能を統合し、顧客情報を収集・分析し、合わせて競合・取引先を分析する市場マネジメントに重点を置くことが必要であることを示唆している。

【CRM 能力－ロイヤルティ・カスタマイゼーション】

自由度調整済み決定係数は 0.501 と、相対的に説明力はやや低い。ロイヤルティ・カスタマイゼーションに有意に影響を及ぼしている CRM 能力は、組織基盤、顧客基盤、競合・取引先情報収集、データ共有、および顧客分析の 5 変数である。上記 2 つのモデルに比較してこのモデルでは、組織マネジメントに関わる組織基盤と顧客基盤の重要性が高く、一方、データ共有がロイヤルティ・カスタマイゼーションに有意な強い負の影響を与えていることが特徴的である。データ共有とロイヤルティ・カスタマイゼーションの負の関係については、組織の特定部門に顧客データを集中することがロイヤルティ・カスタマイゼーションを促進すると解釈される。以上のことから、組織基盤と顧客基盤における組織マネジメントを確立し、特定部門で顧客データを集中的に管理・分析を行うことがロイヤルティ・カスタマイゼーションにつながるといえる。

4. CRM 実施と経営成果の関係

次に、CRM 実施が経営成果にどのような影響を与えているのかを重回帰分析により検証した。独立変数は CRM 実施関連の 3 変数であり、従属変数は経営成果に関わる 3 変数である。重回帰分析の結果は、表 3 に示すとおりである。

表 3 CRM 実施と経営成果の関係（重回帰分析の結果）

独立変数 \ 従属変数	顧客成果	製品成果	財務成果
顧客データ活用	0.453 (4.972)***		0.398 (4.332)***
FSPカスタマイゼーション	0.274 (3.115)**	0.650 (6.620)***	0.190 (2.153)*
ロイヤルティ・カスタマイゼーション		-0.173 (-2.252)***	0.278 (4.117)***
自由度調整済み決定係数	0.605	0.502	0.599
F検定量	83.0***	54.7***	81.2***
	N=162	N=161	N=162

独立変数の上段は標準化回帰係数、下段はt検定量を示す。

***p<0.001、**p<0.01、*p<0.05

【CRM 実施－顧客成果】

自由度調整済み決定係数は 0.605 である。顧客成果に統計的に有意な影響を与える変数は、顧客データ活用と FSP カスタマイゼーションであり、とくに顧客データ活用の影響が高い。このことは、顧客プロフィールの識別やセグメンテーション、製品開発に顧客データを活用し、顧客セグメントに応じてプロモーション手段や製品・サービス、またその提供方法を変えることが顧客基盤の確立や拡充に貢献することを示している。

【CRM 実施－製品成果】

自由度調整済み決定係数は 0.502 である。製品成果に有意に影響する変数は、FSP カスタマイゼーションとロイヤルティ・カスタマイゼーションである。このモデルで特徴的であるのは、FSP カスタマイゼーションが及ぼす影響度がきわめて高い一方で、ロイヤルティ・カスタマイゼーションが負の関係を示している点である。FSP カスタマイゼーションは新製品・サービスの開発や既存製品・サービスの品質の向上に大きく貢献する反面、ロイヤルティ・カスタマイゼーションはそうした製品・サービスの開発や品質の向上に負の影響を及ぼしている。後者の負の関係については、ロイヤルティ・カスタマイゼーションにより顧客との関係強化が図られる一方、そのことが製品・サービスの革新や改善を妨げることが示唆されている。

【CRM 実施－財務成果】

自由度調整済み決定係数は 0.599 である。このモデルでは、顧客データ活用、FSP カスタマイゼーション、およびロイヤルティ・カスタマイゼーションの CRM 実施の変数すべてが財務成果に統計的に有意な影響を与えている。財務成果の向上への影響度は、顧客データ活用、ロイヤルティ・カスタマイゼーション、そして FSP カスタマイゼーションの順となる。この結果が示すのは次の 2 点である。第 1 に、CRM による財務成果の向上には、顧客データを活用し、FSP による顧客のカスタマイゼーションを図り、ロイヤルティ・カスタマイゼーションを通じて優良顧客との継続的な関係を構築することが必要である。第 2 に、これら 3 つの顧客戦略のなかでもとくに顧客データの活用が最も重要であり、顧客データに基づく顧客のプロファイリングや顧客セグメンテーションが売上高や利益の安定・向上にきわめて大きな役割を果たしている。

【市場環境による影響】

CRM 実施が経営成果に及ぼす影響は企業が直面する市場環境によって異なる可能性がある。そこで市場環境を表す競争度、寡占度、新規参入度、および顧客ニーズ変化度の 4 つの変数を導入し、これらを統制変数として組み込んだ重回帰モデルを作成した。分析の結果、CRM 実施と経営成果との関係に統計的に有意な影響を及ぼす市場環境はきわめて限定的であり、顧客データ活用が顧客成果と財務成果に及ぼす影響のみに作用することが明らかになった。

表 4 に見られるように、第 1 に、競争度が高ければ高いほど、顧客データ活用が顧客成果に及ぼす影響は小さくなる。このことは、競争が激しい市場では各社が限られた市場のパイを奪いあう傾向がより強くなるため、顧客データを十分に活用したとしても、既存顧客の維持や新規顧客の開拓に貢献する程度が小さくなることを示している。第 2 に、寡占度が高ければ高いほど、顧客データ活用が財務成果に及ぼす影響は大きくなる。一般に、寡占度が高いことは、その市場が相対的に規模の大きな、したがってより多くの顧客数を有する企業から構成されることを意味する。それゆえ、この結果は、寡占度の高い市場で豊富な顧客データが十分に活用される場合、より高い財務成果が生み出されることを示唆している。

表 4 顧客データ活用が経営成果に及ぼす影響（市場環境を統制変数とする場合）

独立変数 \ 従属変数	顧客成果 Model1	顧客成果 Model2	製品成果 Model1	製品成果 Model2	財務成果 Model1	財務成果 Model2
顧客データ活用	0.764 (14.9)***	0.763 (15.1)***	0.614 (9.748)***	0.618 (9.678)***	0.742 (13.913)***	0.739 (14.017)***
× 競争度		-0.129 (-2.287)*				
× 寡占度						0.113 (2.109)*
× 新規参入度						
× 顧客ニーズ変化度						
自由度調整済決定係数	0.582	0.599	0.373	0.369	0.548	0.568
F検定量	222.1***	48.5***	95.0***	19.4***	193.5***	42.8***
	N=160		N=159		N=160	

注1: 市場環境変数は、非常に高い(激しい)=5、やや高い(激しい)=4、平均的=3、やや低い(激しくない)=2、非常に低い(激しくない)=1、のリカート尺度で測定した。

注2: 独立変数の上段は標準化回帰係数、下段はt検定量を示す。

***p<0.001、**p<0.01、*p<0.05

IV 結論

この研究では、CRMにおける組織能力に注目し、CRM能力とCRM実施の関係、およびCRM実施と経営成果との関係を実証的に検討した。一連の実証研究から導き出される結論は、以下の点にまとめることができる。第1に、CRM実施には市場マネジメントに関連する能力だけでなく、組織マネジメント関連の能力が重要な役割を果たしている。優れたCRMを実践するためには、組織と市場のマネジメントを統合的に遂行する必要がある。第2に、CRM実施と経営成果との関連において、FSPカスタマイゼーションがいずれの経営成果でも共通して重要な戦略である。このことは、顧客を階層化し、カスタマイズされた製品・サービスを提供するというCRMの最も基本的な顧客戦略の有効性を示している。第3に、CRMはほぼすべての市場環境において高い経営成果をもたらす有効な顧客戦略である。

参考文献

当日配付資料参照

報告論題：サービス・リレーションシップのはじまり ー百貨店・化粧品ブランドの接客調査ー

流通科学大学 東利一

I. はじめに

事業収益の源泉として、新規顧客の獲得と既存顧客の維持という2つの戦略が挙げられる(Fornell 1992)。前者に関する研究は、市場拡大戦略や市場シェア競争(Boston Consulting Group 1972; Buzzell *et al.* 1975; 嶋口 1984)の視点から、すでに多くの研究がある。また、後者にかかわる研究も新規顧客の開拓と比べ効率的に収益を上げることができるという理由から盛んである。しかし、実務では顧客維持だけに力を注ぐというわけにはいかない。顧客維持に力を入れ過ぎると、顧客は高齢化しいずれ消えてしまう。したがって、新規に顧客を獲得しながら顧客維持にも注力しなければならない。そこで、実務では当然であっても、研究者からはほとんど注目されていない一面があることに気づかされる。それは、どうすれば新規に獲得した顧客を継続的な関係にもっていくことができるかということである。

本研究では、「なぜ新規に獲得した顧客が継続的な関係をもちはじめなのか」という問題意識のもと、まず従来のリレーションシップ・マーケティングの文献をレビューする。続いて、百貨店の化粧品ブランドの接客レポートを定性分析する。そのうえで、新規顧客がリレーショナルな取引を始めるに至る要因を明らかにする。

II. サービス・リレーションシップの構成要素

サービス・マーケティングにおいても、顧客維持に関する研究は盛んである。その有力なアプローチの1つとして、リレーショナル・ベネフィット・アプローチがある。これは、「企業にとっての顧客維持の成果は、当該企業との長期にわたる関係の交換の結果として顧客が得られるベネフィットに基づく」という考えに基づいたアプローチである(Gwinner *et al.* 1998; Reynolds and Beatty 1999)。このアプローチのフレームワークは、リレーショナル・ベネフィットが顧客の満足をもたらし、それらが顧客ロイヤルティをもたらす、というものである。顧客ロイヤルティに影響を与える要因としてほかに、スイッチング・コストがある。

III. 百貨店・化粧品ブランドの接客に関する分析

1. アンケート調査の実施

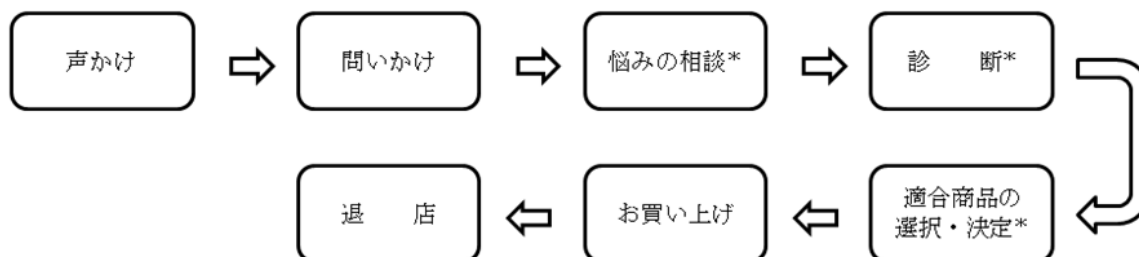
百貨店に入っている化粧品ブランドの接客の体験レポートを書いてもらった。具体的には、「よかった点」と「改善してもらいたい点」、「その他気づいた点」の3項目について、自由に記述させた。期間は、2010年4月から7月までの4か月である。この期間に、ひと月に1ブランドずつまわってもらった。どのブランドで接客を受けるかは、学生自身に決めさせた。全回答者のなかで、百貨店で化粧品を購入している者は2名だった。したがって、ほとんどが新規顧客とみなして問題はないであろう。

- ・調査対象：関西のある短大の2年生30名
- ・調査の方法：自由回答方式によるアンケート調査

- ・回収数：4月－27，5月－26，6月－19，7月－25
- ・分析方法：接客プロセスを明らかにし，QDA ソフトでプロセスの各段階で回答者が感じたことを中心に分析していった

2. 調査結果の分析

百貨店の化粧品ブランドの接客プロセス（図2）に基づいて，調査結果を分析した。



*：適宜，「説明」や「アドバイス」がおこなわれる

図2 接客プロセス

IV. 考察

前節までのレポート分析から明らかになった関係創出のための接客プロセス（図8）を基に，Ⅱにおいて示された顧客関係維持の4要素の関係を考察する。

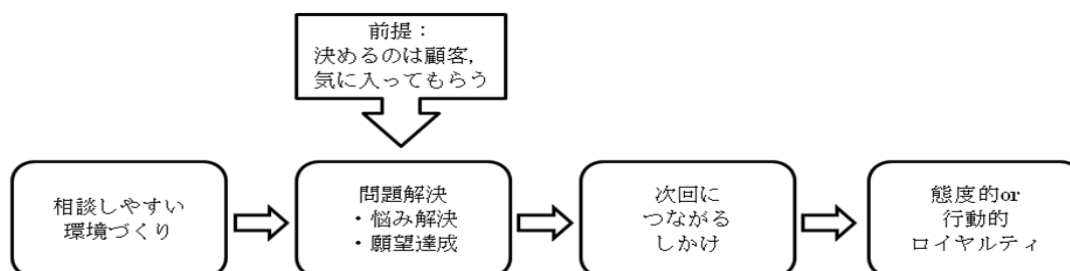


図8 関係創出のための接客プロセス

考察結果の概要図（図9）

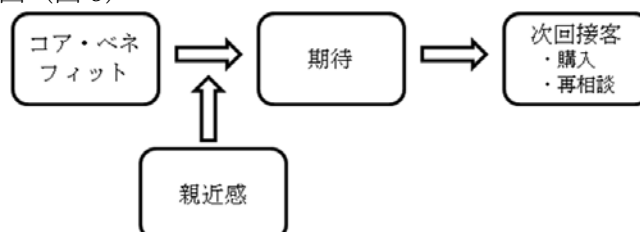


図9 関係の創出プロセス

V. 終わりに

出典）東利一(2010)「サービス・リレーションシップのはじまり－百貨店・化粧品ブランドの接客調査－」，流通科学大学論集－流通・経営編

情報の非対称性を考慮した専門サービスの品質評価構造の検討： 保険薬局を対象とした実証研究

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、専門サービスにとって不可避である情報の非対称性が、知覚品質の評価構造に与える影響について検討した。薬局薬剤師の服薬指導に焦点を当て、マーケティングならびに医療系の先行研究を基に7つの評価次元を想定し、因子分析で確認した。共分散構造分析の線形回帰モデルで、各次元から総合評価への影響について、情報の非対称性の状況の違いによる影響を検証した。情報の非対称性の状況の違いは、当該処方薬の服用経験の有無、当該疾患の罹患経験の有無、説明（情報）の必要性の有無で場合分けを行った。結果として、情報の非対称性の影響が示唆され、総じて処方薬の情報提供に関する次元はほとんど影響せず、それになり代わって“手がかり（Cue）”としての、安全・プライバシーに関する次元と、いたわり・マナーに関する次元の影響が大きいことが示された。また、処方薬経験の有無と、患者にとっての情報の必要性の違いが評価構造に影響するが、罹患経験の有無はほとんど影響しないことが示された。

キーワード

専門サービス、情報の非対称性、知覚品質、品質評価、手がかり

1 はじめに

専門サービスは、情報の非対称性が不可避のため、消費者は探索過程や消費過程のみならず、消費後においてもその品質に関して正確に評価することが困難であるとされている。品質評価に関しては、情報の経済学の領域において、探索財（search goods）、経験財（experience goods）、信用財（credence goods）の議論など、多くの理論研究の成果が蓄積されている（Nelson 1970, Darby and Karni 1973, Riordan 1986）。ただし、理論面からのアプローチでは、情報の非対称性は与件とされ、これを前提としてどのような帰結が得られるのかが議論される場合が多い。一方で、実証的な研究アプローチにおいては、知覚品質を研究対象とする場合、やはり情報の非対称性を前提とした上で、品質評価のための“手がかり（cue）”¹が重要な概念とされている（Zeithaml 1988; 山本 1999）。また、サービスが提供される際の“情報”は「結果の重大性と品質の不確実性を掛け合わせたもの」（山本 2007）である“知覚リスク”を引き下げる役割を担うとされている（Bettman 1973）。しかし、情報の非対称性と知覚品質評価の関連性を直接的に扱った研究は見受けられない。すなわち、同じ内容と水準のサービスを消費するにあたって、情報の非対称性の程度や状況の相違で、知覚品質の評価やそれに基づく行動意図などへの影響構造が異なってくる可能性が考えられるが、これに関する知見は十分とは言えない状況にある。サービス財の消費過程において、知覚品質が満足度に影響を与え、満足度が購買などの行動意図に影響を与え、

¹ 外在的手がかり、内在的手がかりといった“手がかり”の概念の概要、ならびに詳細な検討は、山本（1999, pp195-248）を参照されたい。

更には継続的な取引関係の構築に結びつくことは、多くの実証研究が示している（Cronin, Brady and Hult 2000; Dabholkar, Shepherd and Thorpe 2000; Olsen 2002）。よって、現実には情報の非対称性が想定される局面において、消費者の再購買などの行動意図や実際の消費行動の先行変数と位置付けられる知覚品質に対して、情報の非対称性の程度や状況の相違が与える影響に関する知見を探ることは、専門サービスの消費過程においてより望ましい成果をもたらすことにつながるだけでなく、専門サービスという希少資源の配分適正化という観点からも重要なことと思われる。

以上から、本研究では情報の非対称性の程度や状況の相違がどのように専門サービスの知覚品質の評価構造へ影響するのかを実証研究を通して検討する。

本稿において専門サービスとは、提供者側に公的な規制が存在し、第三者が資格等を付与することによってそのサービスの品質水準の保証・担保が行われているものと定義する。対象事例としては、専門サービスでありながら一般に広く普及しており、かつサービス内容のばらつきがそれほど大きくない保険薬局での服薬指導、すなわち薬剤師による処方せん薬とその服用に関する説明・相談対応サービスを取り上げる。

2 専門サービス提供過程における情報の非対称性の状況と品質評価次元の設定

2.1 情報の非対称性の程度や状況の設定

先行研究では、情報の非対称性について、その程度や状況を明示的に取り入れた実証分析を行ったものは確認できなかった。従って本稿では、情報の非対称性の状況に関して、回答患者にとって①当該処方薬の経験の有無、②受診対象の疾患経験の有無（真野 2006, pp187-188）、③説明（情報）の必要性の高低、これら3つの条件に基づいて（真野他 2003; 折井 2007）比較検討を行う。①の処方薬の経験については、多剤服用の場合も想定し、全種類全てにおいての経験の有無で区分し、③の情報の必要性については、設問における7点法でのスケールの両端、「全く不要」と「とても必要」の回答患者群で比較検討する。

2.2 個別評価次元と総合評価構成概念の設定

本稿では、専門サービスの一事例として薬剤師による服薬指導を取り上げる。しかし、薬局全体を対象として評価次元の抽出を試みた研究は本邦だけでも複数存在するのに対し（Kamei et al. 2001; 糟谷他 2001; Hayashi et al. 2005; 櫻井他 2007; 櫻井他 2009a; 櫻井他 2011）、薬剤師もしくは服薬指導を対象を限定し、かつ評価次元を検討したものは見受けられなかった。薬局の評価次元としては、Kamei et al. (2001) では、①薬局・薬剤師の態度、②設備、③OTC（一般薬）品揃え、④時間（待ち時間、開局時間）の順に、糟谷他（2001）では、①薬剤師への相談しやすさ、②設備環境等の順に総合評価に影響するとしている。Hayashi et al. (2005) は、次元の抽出のみの検討であるが、満足に結びつく肯定的な評価次元として①情緒的、②規範的、③有用性、④予想外サービスの次元を、不満足に結びつく否定的なものとして⑤失望、⑥プライバシー、⑦配慮不足、⑧不便さを抽出している。櫻井他（2007）では①服薬指導、②薬剤師の応対、③待ち時間、④スタッフの質の順に影響するとし、櫻井他（2009a）、櫻井他（2009b）でも調査目的からそれぞれ質問項目は異なるものの、抽出された人的要因、環境・設備、利便性の次元の中では、総じて人的要因、特

に専門職から提供されるサービスに関する評価次元の影響が大きいことが示されている。これらはすべて因子分析を経て、潜在変数については因子得点や尺度得点を独立変数として回帰分析を行っており、総じてコア・サービス²と認識できる薬剤師の資質・能力に関する次元の方が総合評価に与える影響が大きい傾向にあることが確認できる。また、多くはヒト、モノ、環境要因といった評価対象が明確で知覚しやすい次元に集約されている。更に櫻井他（2011）では、『服薬指導』、『接遇』（丁寧さ）、『保証』が上位概念としてのコア・サービスに集約され、『薬局機能』（有形性）、『アクセス』が同じく補完的サービスに集約されるモデルを提案し、標本全体としてはコア・サービスが総合評価に相対的に強く影響するが、顧客属性によって影響度が異なることを示している。ここではコア・サービスは薬剤師によってのみ提供されるサービス要素であり、やはり提供主体そのものが“手がかり”となっている可能性も考えられる。

また、外来ではなく、入院病棟の服薬指導を評価対象としたものには、久保他（2001）と恩田他（2004）がある。久保他（2001）では、服用方法、服用状況、薬効、副作用などの調査項目で薬剤師と患者の評価とそのギャップなどを分析し、服薬指導の有効性を検討している。恩田他（2004）では、薬の説明に対する患者満足度に最も影響を与える項目は、「患者の話に対する説明者の傾聴態度」であるとしている。しかし、両者とも設問項目を直接分析対象としており、評価次元の検討はされておらず、これらの結果をそのまま参考にすることはできない。

そのため、サービス品質の測定尺度として代表的な SERVQUAL（Parasuraman, Zeithaml and Berry（以下 PZB）1988）に着目し、その基礎研究である PZB（1985）の 10 次元を基にして、上記含め先行研究や参考資料の中から、提供者側である医療職の視点ならびに患者視点により実施された調査研究によって指摘された項目内容を検討し、評価次元となる構成概念の想定と質問項目の選定を行った。これは、Carman（1990）等の、サービスの特性や顧客の関与水準により次元の数や内容が異なることから、基となった PZB（1985）を参考にすべきという指摘と、PZB（1988）自らのサービス特性に合わせた修正に言及していることに依拠している。

PZB（1985）の 10 次元は表 1 に示した通りであるが、コア・サービスに着目して評価次元を修正した松尾・奥瀬・プラート（2001）に倣い³、服薬指導の提供情報内容

表 1 本研究の評価次元

本研究の次元	PZB（1985）の10次元	PZB（1988）の5次元
情報有形性 ←	①有形性 (Tangible)	→ ①有形性 (Tangible)
総合評価 (信頼) ←	②信頼性 (Reliability)	→ ②信頼性 (Reliability)
応答性 ←	③応答性 (Responsiveness)	→ ③応答性 (Responsiveness)
総合評価 (知識) ←	④能力 (Competence)	→ ④ 確実性 (Assurance)
丁寧さ ←	⑤丁寧さ (Courtesy)	
・促進情報 ・注意情報 ←	⑥コミュニケーション (Communication)	
— ←	⑦信用性 (Credibility)	→ ⑤ 共感性 (Empathy)
安全性 ←	⑧安全性 (Security)	
顧客理解 ←	⑨顧客理解 (Understanding /Knowing the customer)	
— ←	⑩アクセス (Access)	

² Lovelock and Wirtz (2007)のサービス・コンセプトに依拠。彼らは、サービスを中核（コア・）サービスと、コア・サービスの利用促進を図る補完的サービスの二元論で捉えている。

³ 対象を宿泊施設に限定し、オリジナルの有形性の次元を「経験的有形性」と「探索的有形性」2つに分け5次元でなく6次元へモデルの修正を行なっている。結果として、宿泊施設に関しては総じて有形性に

から、新たに次元を想定することと、医療というサービス特性と先行研究から、総合評価への内包化を検討した。

具体的には、PZB（1985）の『コミュニケーション』の次元に対し、久保他（2001）、泉澤他（2002）、真野他（2003）、恩田他（2004）、中村他（2009）、櫻井（2009b）等の分析結果を参考に、サービス特性を考慮し、服薬を促進・遵守させる情報（「効能・効果」、「用法・用量」：以下『促進情報提供』）と、服薬に当たり注意すべき情報（「副作用」、「生活上の注意点」：以下『注意情報提供』）の2つのタイプの評価次元を導入することにした⁴。

次に総合評価項目には、総合的なサービス品質の他、「知識」と「信頼感」を設定した。「知識」や「信頼感」についてはPZB（1985, 1988）でも『保証性』として評価次元の一つを構成しているだけでなく、「知識」についてはGrönroos and Ojasalo（2004）において、また「信頼感」についてもHausman（2004）やRosenbaum et al.（2006）において、回帰分析の従属変数や、重要な媒介変数として位置付けられており、医療のような専門サービスにおいては、これらは総合的な評価変数として位置付けられると考えられた⁵。更に、サービス品質は多くの先行研究を詳細にレビューしたBrady and Cronin（2001）などに依った。

表2 想定した評価次元と実際の質問項目等

想定評価次元※	質問項目	依拠した主に医療対象の先行研究等
促進情報提供	薬の効能・効果についての説明が良い	櫻井他(2007), 久保他(2001), 真野他(2003)等
	薬の飲み方・使い方についての説明が良い	
注意情報提供	薬の飲み合わせや副作用についての説明が良い	薬事法, 櫻井他(2007), 久保他(2001), 真野他(2003), 中村他(2009)等
	薬や病気に関する生活上の注意点の説明が良い	
情報有形性	お薬の説明文書が良い	櫻井他(2009b), PZB(1985; 1988)等
	お薬手帳が役に立つ	
顧客理解	薬剤師は私の病状や体質などを理解している	糟谷他(2001), 恩田他(2004), 中村他(2009), PZB(1985; 1988)等
	薬剤師は病気の私の気持ちを理解してくれている	
	薬剤師は私の要望やニーズを理解している	
丁寧さ	薬剤師のいたわり・心配りが良い	Kamei et al.(2001), 櫻井他(2007), 櫻井他(2011)等
	薬剤師の態度、マナーが良い	
安全性	初回アンケート、医師への問合せ、お薬お渡し口での再確認等、医療事故を防ぐ手立てはしっかりしている	Hayashi et al.(2005), 櫻井(2011)等
	薬剤師のプライバシーへの配慮が良い	
応答性	薬剤師からの説明時間が適切である	Kamei et al.(2001), 櫻井他(2007), 櫻井他(2011)等
	待ち時間が短い	
総合品質評価	薬剤師が信頼できる	Hausman(2004), Rosenbaum et al.(2006), Grönroos and Ojasalo(2004), Brady and Cronin(2001)
	薬剤師の知識が豊富だ	
	医療サービスの品質は良い	

※Parasuraman, Zeithaml and Berry(1985)の10次元を基に評価次元を想定した。

関する次元のほうが総合評価への影響は強いとしている。

⁴ 薬事法ならびに薬事法施行規則等において、効能・効果、用法・用量、使用上の注意が提供すべき必要な情報と規定されている。

⁵ 現実を考えても、医療職の資格は専門課程を経て知識（competence）を問う試験の合格者にのみ授与されており、故に彼らの業務は独占的に認められている。これは情報の非対称性を論拠に安全・安心の確保を目的とする、植草（1997）の言う“社会的規制”による専門サービス品質の保証を行い、信頼（trust）・信頼性（reliability）を獲得するためのものと捉えることができる。また、プロフェッショナル・ヒューマンサービスにおける信頼の重要性は島津（2005, pp25-28）でも言及されている。

3 調査データおよび分析方法の概要

2010年8月最終週から9月第1週の間に、保険薬局に来局した患者を対象に、薬剤師の服薬指導の評価に関する質問紙調査を行った。北海道にて41薬局を運営するA社と、秋田県にて10薬局を展開するB社、広島県にて9薬局を展開するC社、計3つのチェーン薬局で行った。調査票は前節で検討した項目について、調査対象先にて事前の薬剤師への内容確認と、薬局スタッフの非医療職の家族を対象とした予備調査を経て、質問項目とワーディングを確定した。回答スケールはSERVQUALに倣って7点法とし、「全くそう思わない」を1、「どちらともいえない」を4、「全くそう思う」を7とし、残りは数値のみ記したスケールとした。

調査票は12,400件を配付し、7,552件の回収（回収率60.9%）があった。このうち分析対象とした定量的項目のすべてに回答されたものは6,521件（有効回答率52.6%）であった。企業別でのサンプル数はA社が1,330、B社が2,948、C社が2,243であった。

分析はまず、因子分析をサンプル全体、ならびに企業ごとで行い、評価次元の因子妥当性と頑健性、内的整合性を確認する。次に共分散構造分析で個別評価次元からの総合評価への影響構造を確認する。図1に示したような線形回帰型の検討モデルを用いて、前節で想定した情報の非対称性の程度と状況ごとで母集団別分析を行い、パス係数の比較によって、情報の非対称性の影響を検証していくことにする。

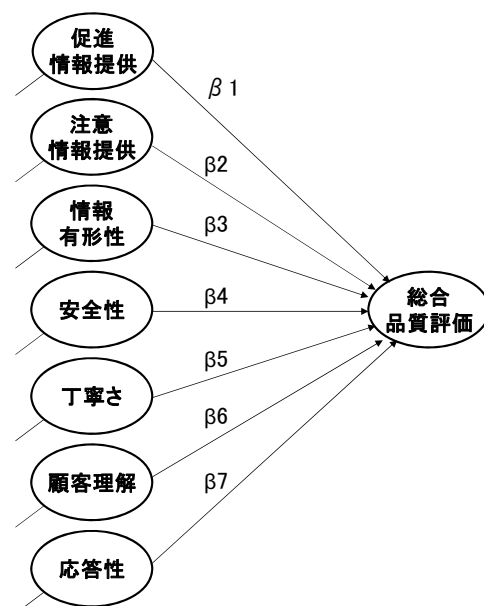


図1 検討モデル

4 結果

因子分析にて弁別妥当性と内的整合性について確認した。主因子法によるプロマックス回転で想定通りに次元が弁別された。企業ごとの分析結果も同様に弁別され、因子妥当性と頑健性を確認している。該当する評価次元における因子負荷量とクロンバックの α 係数を表3に示した⁶。標本全体の各評価次元の α 係数は、『情報有形性』のみがやや低いが、構成する変数が少なく、0.6を超えていることからこのまま検討することにした⁷。確認のため、『総合知覚品質』についても0.916と極めて高い値を示していた。

共分散構造分析の結果は、表4に示した通り、AGFIやRMSEAなどの適合度は、すべてにわたって良好であった。標本全体ならびに企業ごとの標本では、ほぼ同水準の標準化

⁶ 因子負荷量0.4以上を基準として、すべてにおいて単純構造（2つ以上の因子にまたがって負荷量が高い変数がない状態）にあることを確認している。

⁷ Bagozzi（1994, p18）では、クロンバックの α 係数が0.6以上であれば内的一貫性（信頼性）は確保されらるとしている。

推定値と適合度指標が得られた。患者全般の傾向として、服薬指導において補完的サービスと解釈できる『丁寧さ』や『応答性』の総合評価への影響は大きい、コア・サービスと解釈できる評価次元のうち、『安全性』は概ね有意であるものの、『促進情報提供』、『注意情報提供』、『情報有形性』はほとんど影響しないことが示された。また、『顧客理解』は影響しないか、相対的影響度は極めて低い傾向にあった。次に、母集団別分析において、①処方薬経験の有無では、評価の構造において、既に服用経験のある薬の場合は『顧客理解』の影響が有意であったのに対し、初めての処方薬の場合、『顧客理解』は有意とならず、その一方で『注意情報提供』が有意となった。

②疾患経験の有無では、慢性疾患の患者も、急性期の患者も評価の構造には大きな違いがないことが示された。③情報の必要性の高低では、情報を非常に必要としている患者と、全く不要とした患者とを比較すると、『顧客理解』と『応答性』の総合評価への影響が、どちらも情報を非常に必要とする患者でのみ有意となることが示された。

表 3 因子分析の結果と内的整合性

評価次元	変数名	因子 負荷量	クロンバック α
促進情報提供	効能・効果	0.995	0.919
	用法・用量	0.878	
注意情報提供	副作用	0.674	0.876
	生活上の注意点	0.835	
情報有形性	お薬説明文書	0.432	0.657
	お薬手帳	0.811	
安全性	医療事故を防ぐ手立て	0.515	0.831
	プライバシーへの配慮	0.838	
丁寧さ	いたわり・心配り	0.688	0.889
	態度・マナー	0.987	
顧客理解	病状・体質理解	0.798	0.928
	気持ち理解	0.962	
	要望・ニーズ理解	0.791	
応答性	説明時間	0.579	0.729
	待ち時間	0.644	

表 4 共分散構造分析の推定結果

パラメータ	全体	対象企業別			①処方薬経験		②疾患経験		③情報必要性	
		企業A	企業B	企業C	既往薬	初処方	経験有	初疾患	不要	とても必要
$\beta 1$ 促進情報提供→総合品質評価	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
$\beta 2$ 注意情報提供→総合品質評価	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	.12*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
$\beta 3$ 有形情報性→総合品質評価	n.s.	n.s.	.10*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
$\beta 4$ 安全性→総合品質評価	.39	.31	.39	.44	.40	.41	.40	.35	.54	.33
$\beta 5$ 丁寧さ→総合品質評価	.25	.34	.24	.19	.24	.24	.27	.19	.22	.19
$\beta 6$ 顧客理解→総合品質評価	.07	.07*	n.s.	.11	.06*	n.s.	.06*	.08	n.s.	.14
$\beta 7$ 応答性→総合品質評価	.21	.17*	.20	.29	.23	.26	.20	.26	n.s.	.33
AGFI	.945	.921	.944	.939	.941	.918	.944	.932	.916	.937
RMSEA	.053	.059	.052	.054	.055	.058	.053	.056	.062	.052
n	6521	1330	2948	2243	4047	843	4271	2088	1171	1332

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

5 考察

全標本、ならびに企業ごとの標本集団での分析では、専門サービスという特性から、コア・サービス要素と位置付けられる情報提供に関する評価次元は総合評価にほとんど影響しないことが示された。一方で、コア・サービス要素のうち、安全・プライバシーに関する次元と、補完的サービスと位置付けられる、いたわり・マナーや時間に関する評価次元は比較的強く影響することが示された。また、これも補完的サービス要素と考えられる顧客理解については、マナーや時間といったものと比べ、患者からはやや知覚しにくいもの

であり、情報の非対称性の状況によって、有意に影響する場合とそうでない場合が考えられる。これらの結果は、薬局という専門サービス提供組織全体を対象とした先行研究の帰結と異なり、非中核的要素が総合評価に対して相対的に強く影響するというものであった。これらパス係数が相対的に大きな評価次元は、やはり“手がかり”としての機能を有していると考えることができる。Zeithaml（1988）では、まさしくサービスのように内在的手がかりが得られないものの購入時、内在的手がかりの入手に労力と時間がかかる時、経験財・信任財で評価が困難な時などに外在的手がかりによって知覚品質が形成されやすいとしている。すなわち、全般的に見れば、補完的サービス要素は文字通りサービスを消費する過程において補完する重要な役割を担う。しかし、専門サービスの品質評価過程においては、情報の非対称性によって外在的手がかりの役割を果たす場合も多いと解釈でき、コア・サービスに限らず、補完的サービス要素に関するサービス・マネジメントの重要性和、コア・サービスとの関連性を見越したサービス・イノベーションの必要性が示唆されたと考えられる。また、情報の非対称性の状況によって、評価の構造が異なることから、それに則したサービス・オペレーションの必要性は高く、患者の置かれている状況の把握も重要となろう。そして、本来コア・サービスとして相対的に強い影響を示さなければならない、情報提供に関する次元に関しては、“手がかり”を活用した非対称性の緩和策や、患者教育など図ることで、かかりつけの推進など、医薬分業制度の本来の目的の達成や、専門サービスの適正な資源配分などを目指す必要性が示唆されたものと考えられる。

6 まとめと今後の課題

本研究では、専門サービスの品質評価について、情報の非対称性を与件として検討するだけでなく、情報の非対称性の状況が異なると考えられる標本の比較検討を行うことで、評価構造への影響について考察した。提供組織である薬局を対象とした先行研究の多くが、薬剤師が提供するサービスに関する評価次元の影響の大きさを明らかにしていたのとは対照的に、服薬指導というサービス財そのものについては、情報の非対称性によりコア・サービスと目される薬剤師からの種々の情報提供は、ほとんど総合評価に影響していなかった。その一方で、患者にとって知覚されやすい、安全・プライバシーにかかわる次元や、薬剤師のいたわりやマナーといったものが、“手がかり”として総合評価に影響している可能性が示唆された。しかし、専門職としての知識が評価に結びつかないことは、医薬分業の本来の目的や、専門サービスという希少な資源の適正な配分の観点からも大きな問題となろう。また、情報の非対称性の状況の違いについては、疾患よりも、処方薬が初めての場や、情報の必要性といった患者自体の関与水準などで評価の構造が異なったことから、ここまで確認してきた患者（顧客）の置かれた状況に基づいたサービス・オペレーションを構築することが重要であると考えられた。

最後に本研究の課題と今後であるが、検討モデルにおいては、今回は複雑さを避けるために単純な線形回帰モデルで議論を進めた。しかし、Brady and Cronin（2001）のレビュー以降、知覚品質の構造においても、種々の階層化モデルが提唱されており、統計的な論証を含め、より患者（顧客）の評価構造に接近したモデルを検討していく必要があると考えている。また、本稿では薬局薬剤師の服薬指導という一事例しか対象にしていないことも

大きな課題である。今後は、専門サービスと一般的サービスにおいて、同じ評価尺度を用いた比較実験を行うこと、更に専門サービスに関する知見を探究する上では、より具体的で限定的な状況をいくつか設定し、詳細な検討を加えることなどを試みたいと考えている。

謝辞

本研究は、科研費の助成（研究課題名：情報の非対称性の影響を考慮した専門サービスの品質評価構造に関する実証研究、課題番号：22530453）による成果の一部である。助成いただいたことに深く感謝します。

参考文献

- Bagozzi, R. P. (1994), "Measurement in Marketing Research: Basic Principles of Questionnaire Design," in Bagozzi R. P. (eds.), *Basic Principles of Marketing Research*, 1-49, Blackwell.
- Bettman, J. R. (1973), "Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test," *Journal of Marketing Research*, 10(2), 184-190.
- Brady, M. and Cronin J. (2001), "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach," *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Carman, J. M. (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
- Cronin, J., Brady, M. K. and Hult G. T. 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.
- Dabholkar, P. A., C. D. Shepherd and D. I. Thorpe (2000), "A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study," *Journal of Retailing*, 76(2), 139-173.
- Darby, M. R. and Karni E. (1973), "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud," *Journal of Law and Economics*, 16(1), 67-88.
- Grönroos, C. and K. Ojasalo (2004), "Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services," *Journal of Business Research*, 57(4), 414-423.
- Hausman, A. (2004), "Modeling the Patient-Physician Service Encounter: Improving Patient Outcomes," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 403-417.
- Hayashi, S., T. Hayase, M. Mochizuki, M. Hashiguchi and K. Takeuchi (2005), "Classification of Pharmaceutical Services from the Viewpoint of Patient Satisfaction /Dissatisfaction", *YAKUGAKU ZASSHI*, 125(1), 159-168.
- Kamei, M., K. Teshima, N. Fukushima and T. Nakamura (2001), "Investigation of Patients' Demand for Community Pharmacies: Relationship between Pharmacy Services and Patient Satisfaction," *YAKUGAKU ZASSHI*, 121(3), 215-220.
- Lovelock, C. and J. Wirtz (2007), *Services Marketing* (6th ed.), Prentice Hall (白井義男監修, 武田玲子訳『サービス・マーケティング』、ピアソン・エデュケーション, 2008 年)
- Nelson, P. (1970), "Information and Consumer Behavior," *Journal of Political Economy*, 78(2), 311-329.
- Olsen, S. O. (2002), "Comparative Evaluation and the Relationship between Quality, Satisfaction, and Repurchase Loyalty," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 240-249.

- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Riordan, M. H. (1986), "Monopolistic Competition with Experience Goods," *Quarterly Journal of Economics*, 101: 265-279.
- Rosenbaum, M. S., C. Massiah and D.W. Jackson (2006), "An Investigation of Trust, Satisfaction, and Commitment on Repurchase Intentions in Professional Services," *Services Marketing Quarterly*, 27(3), 115-135.
- Zeithaml, V. A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- 泉澤恵, 松原睦実, 池田俊也, 坂巻弘之, 寺揮孝明 (2002), 「一般用医薬品購入者の満足度を指標にした薬剤師の役割評価」, 『医薬品情報学』 4(1), 27-32.
- 植草益 (1997), 『社会的規制の経済学』, NTT 出版
- 折井孝男 (2007), 「情報の非対称性をなくすための医薬品情報の役割」, 『薬事』 49(4), 477-479.
- 恩田光子, 小林暁峯, 黒田和夫, 全田浩 (2004), 「病院における薬の説明に対する患者満足度に影響を与える要因に関する研究」, 『病院管理』 41(1), 7-14.
- 糟谷昌志, 加藤由美, 李忻, 増子正, 関田康慶 (2001), 「保険薬局の患者満足度に影響を与える要因分析」, 『病院管理』 38(1), 7-14.
- 久保智美, 加地雅人, 辻繁子, 朝倉正登, 樋口和子, 向井栄治, 塚本豊久, 森田修之 (2001), 「服薬指導における評価方法の改善と標準薬剤管理指導計画の試作」, 『薬学雑誌』 121(3), 221-232.
- 櫻井秀彦, 川原昇平, 多田裕一郎, 中島史雄, 猪狩富夫, 百瀬晴彦, 近藤弘之, 小森雄太, 早瀬幸俊 (2007), 「保険薬局における患者満足の研究—共分散構造分析と重回帰分析を用いた患者アンケートデータの解析—」, 『薬学雑誌』 127(7), 1115-1123.
- 櫻井秀彦, 中島史雄, 多田裕一郎, 芳川江美, 岩橋芳樹, 藤田健二, 早瀬幸俊 (2009a), 「薬局における処方せん調剤を目的として来局した患者の満足度に影響を与える薬局機能・サービスに関する研究」, 『薬学雑誌』 129(5), 581-591.
- 櫻井秀彦, 今野広崇, 島森美光, 杉山祐之, 吉町昌子, 河野弘之, 後藤輝明, 早瀬幸俊 (2009b), 「薬局における患者と薬剤師の医療サービスに対する意識に関する研究」, 『薬学雑誌』 129(5), 557-568.
- 櫻井秀彦, 吉町昌子, 早瀬幸俊 (2011), 「プロフェッショナル・サービス提供組織に対する品質評価構造に関する実証研究—保険薬局を対象として—」, 『流通研究』 13(1・2), 5-17.
- 島津望 (2005), 『医療の質と患者満足 - サービス・マーケティング・アプローチ - 』, 千倉書房
- 中村祥子, 漆原尚巳, 宮崎貴久子, 中山健夫 (2009), 「外来患者の薬物治療への参加意識と事故回避行動への認識, 大阪府高槻市における質問紙調査」, 『医療薬学』 35(2), 113-123.
- 真野俊樹, 水野智, 山内一信, 小林慎 (2003), 「薬剤情報に対しての消費者意識: アンケートを元に」, 『医療情報学』 22(6), 475-481.
- 真野俊樹 (2006), 『入門医療経済学』, 中央公論新社
- 松尾睦, 奥瀬喜之, プラート・カロラス (2001), 「サービス・クオリティ次元に関する実証研究—SERVQUALの再検討—」, 『流通研究』 4(1), 29-38.
- 山本昭二 (1999), 『サービス・クオリティ』, 千倉書房
- 山本昭二 (2007), 『サービス・マーケティング入門』, 日本経済新聞社

公共・非営利組織マーケティングの理論的再解釈

首都大学東京 水越康介

1. 公共・非営利組織におけるマーケティング

本稿の目的は、公共・非営利組織におけるマーケティング(論)(以下、公共・非営利マーケティング)の射程について、理論的側面から考察することにある。公共・非営利組織の範囲については、厳密に定義することは困難だが、具体的には行政・病院・学校・NPO といった組織が該当する¹。なお、こうした区分をするからといって、われわれは、営利と非営利(あるいは公共)において、異なる形のマーケティングがあると主張するわけではない。むしろ最終的に見いだされるのは、同じマーケティング基盤の存在である。

周知のとおり、もともと営利企業の対市場活動として始まったはずのマーケティング活動は、それ自体が、自らの市場を広げる拡張型の概念であった。R.Bartels において、すでにマーケティング概念の拡張性が指摘されているという²。とすれば、今更改めて公共・非営利マーケティングの可能性を問うことは、意味のないことのようにもみえる。あるいは、より直接的に言えば、1970 年代におけるマーケティング概念拡張論争以降、非営利マーケティングの可能性が認められてきた以上、冗長でしかないようにもみえる。

だが、われわれは、マーケティング概念拡張論争の結果として、公共・非営利マーケティングの可能性が認められたこと自体に一つの限界をみる。すなわち、公共・非営利マーケティングの可能性は、いかなる論理の結果として肯定されたのであったか。いうまでもないであろう、公共・非営利マーケティングは、マーケティング(論)が「交換」を核概念として構築される限りにおいて、その可能性が認められたのである³。

マーケティング(論)における交換概念には、今日では大きく 2 つの問題が存在している。一つは、マーケティング(論)における交換実現の可能性であり、交換概念そのものが前提とせざるをえない使用価値の問題である。そしてもう一つは、第一の点とも関連して、交換概念の相対化を通じて重視されるようになった関係性概念との関係である。公共・非営利マーケティングの理論基盤が交換モデルにあるのだとすれば、こうした問題を内包しているということになる⁴。

¹ Kotler&Andreasen(2005)。なお、Kotler たちは、営利部門・非営利部門・公共部門の 3 つを区分して捉えている。これに対して、本稿では、非営利部門と公共部門は特に区分していない。この認識は、Lovelock&Weinberg(1989)にもみることができる。特に Lovelock たちの議論では、公共・非営利マーケティングの独自性が認識され、交換概念に対して批判的認識を見ることもできる(邦訳 11 頁)。

² 嶋口(1987)、177-178 頁。また、嶋口によれば、非営利組織に拡張されるマーケティングは、ソーシャル・マーケティングの二つの領域の一つであるとされる。もう一つは、営利組織におけるマーケティングに対して、社会的意義や役割を導入しようとする流れである(嶋口 1987、175-176 頁)。われわれには、非営利組織体におけるマーケティング的活動を理解することを通じて、後者の実現がなされるように思われる。

³ 田村(1977)によれば、より現実的に、概念拡張が多くの論者に受け入れられることになった理由は、マーケティングに社会的な市民権を与えようとする意識であったとされる(98 頁)。すなわち、マーケティング活動の高圧的性格を打ち消すために、マーケティングの社会性が求められていたわけである。

⁴ 詳しくは後述するが、実際には、交換概念を通じて営利・非営利の区分が曖昧にされた上で、一括して関係性概念が導入されていたといえる。だが、われわれの見る限り、公共・非営利組織にこそ、もともと独自に見出されるべき関係性概念があった。

2. マーケティング概念の拡張

マーケティング概念の拡張は、今日ではまさにマーケティング・マネジメント論の伝道師となった P.Kotler によるところが大きい。Kotler&Levy(1969a)に代表される概念拡張の試みは、当時、マーケティングの対象を旧来的な営利企業に限定しようとする論者との論争を引き起こした。Kotler&Levy(1969ab)や Bagozzi(1975)は、積極的に社会的交換もまたマーケティング論の研究対象となることを主張した。これに対し、例えば Luck(1969)や Bartels(1974)、Ferrell&Sey-Ferrel(1977)は、むしろ経済的交換に焦点を当てるべきと主張していた⁵。

論争に際して、Kotler たちが強調していたのは、市場取引 market transaction から交換 exchange(あるいはより一般的な意味としての取引)への核概念の移行可能性である⁶。市場取引では、購入と販売が問題になるのに対し、交換では、むしろそうした行為それ自体が問題となることで、モデルがより抽象化され、結果として概念拡張が容易となる。Kotler たちによれば、交換とは、トレード関係への自発的な参入を可能にするということであり、その具体的なトレード関係において、取引もまた実現されることになる⁷。このように考えるのならば、ビジネス活動もまた社会的活動であるという指摘もまた、まったくそのとおりであり、同時に、マーケティング概念の非営利組織への拡張もまた必然と考えられる。

一連の議論に引き続き、Kotler&Zaltman(1971)ではソーシャル・マーケティングが提示され、Kotler(1972)においては一般 generic マーケティングの構築が志向されることになる。ソーシャル・マーケティングでは、社会的目的の実現のために、製品計画、価格設定、コミュニケーション、流通といったマーケティング・ミックスを組み合わせる必要があるとされる。彼らによれば、もともとソーシャル・アドバタイジングの必要性については、以前から行政などの非営利組織において実施されてきた⁸。しかし、今日求められるのは、広告やコミュニケーションの問題だけではなく、広くマーケティングの問題であると考えられる。さらに、Kotler(1972)では、すでに非営利組織におけるマーケティングすら超えて、あらゆる取引・交換を取り扱うことのできる時代に來たとする。多様な人々

⁵ 日本では、森下(1979)による概念拡張批判をみることができる。森下によれば、マーケティング・マネジメント論は本来的に応用科学なのであり、拡張は単なる逆輸出に過ぎない。さらに、マーケティング・マネジメント論はマーケティングの機能を捉える分析枠組みであって、より問われなくてはならないのは、活動や過程に関わる拡張可能性である。この際には、むしろマーケティング概念は狭く規定されるだろうとする。森下の認識は、マーケティングの歴史依存性を強調し、その相対的性格を示すことになる。われわれが最終的に強調する関係性概念とは、おそらく、こうした活動や過程に強く関わっている。このことは、交換概念と関係性概念が直接的に代替的であるというよりは、分析枠組みの問題であることを示している。後述する Kotler&Zaltman(1971)の価格に対する認識が示すように、関係性の元で認識可能な状況が、交換概念の元でも再解釈できてしまう。

⁶ Kotler&Levy(1969b)、p.57。

⁷ この認識は、今日われわれが認識するような交換と関係性の関係に対応しているようにもみえる。さらにいえば、Kotler たちは、長期的な関係性が今日重視されつつあることを強調している。これはまさに関係性重視のマーケティング活動ということにもなる。とすれば、問題の核心は、Kotler の議論それ自体というよりも、Kotler 以降の交換概念のマーケティング化、ということにあるといえるかもしれない。

⁸ 同様の認識は Kotler&Roberto(1989)においてもみることができる(邦訳 5 頁)。特に Kotler たちの場合、こうしたキャンペーンを含むソーシャル・マーケティングとは、社会変革を目指して行われるものと認識されている。

public 間を取り結ぶ取引・交換をめぐり、広くマーケティングが利用されることになるというわけである。

4. 科学論争の影響

考えてみれば、交換をマーケティング論の基礎に据える試みは、概念拡張の議論をきっかけにして生まれた考え方ではない。むしろ、交換がマーケティング論の基礎にあるという認識は、常識的であったともいえる。古くは、Alderson(1957)における交換概念の指摘をみることができる。Alderson によれば、販売の偶然性に付随して交換をいかにして可能にするのかという問題が生じ、そのために、品揃えが意味を持つとされていた。

とはいえ、取引・交換という概念がより明示化されなくてはならなかったのは、まさに Kotler たちによる概念拡張を前後してであるといえる。この背景には、当時のマーケティング科学論争の影響を見て取ることができる。すなわち、この時期にさがけて提示された科学としてのマーケティング理論構築、そのための一般理論の獲得という問題が、概念拡張の可否とは別に、核概念を必要とするようになっていたのである。

よく知られているように、マーケティングを学問の地位に引き上げようという一連の方法論研究は、科学か技芸かという素朴な対立段階を終えて、60年代には、科学としての要件が分解され、その実現のための理論構築が求められる段階に移っていった。その中でも特に影響力が大きかったとされるのは、Buzzell(1963)による科学の定義である。Buzzell は、科学とは一般理論を有し、その一般理論をめぐる展開されねばならないのであり、そうした一般理論を持たない以上、マーケティングは技芸の段階にとどまざるをえないことを強調した。

こうした問題に対し、Kotler たちによる概念拡張の試みは、意図したかどうかは別にしても、取引・交換という一般理論の核概念を提示することになった。そして、Kotler たちの議論から取引・交換をより明示的に意識し、マーケティング方法論研究との関わりから議論を再構成してみせたのが Hunt(1976)であった。Hunt は、科学であるのならば一般理論を持つはずだという Buzzell の問いに答え、今、中心理論をもたずとも、一般理論を志向するのならば、その研究は科学足りえとした。第二に、ではマーケティング論の一般理論とは何かという問いに対して、交換を核概念とするマーケティング一般理論の構築を主張した。そして、第三に、そうしたマーケティング一般理論を具体的に 8 つの領域として捉え、その中に非営利団体も含めることで、Kotler&Levy(1969ab)以来のマーケティング概念拡張論争に答えたのだった。

5. 交換概念批判

しかし、結局のところ、Hunt による壮大な一般理論を含めて、交換概念を基礎としたマーケティング論は依然として構築されていない。上沼(2003)は、その問題点を、Hunt が依拠してきた実証主義的視点の持つ限界として捉えている⁹。確かに、方法論的な問題として、その指摘は一理ある。Hunt(1976)以降、方法論論争の中で実証主義的視点の限界が強く指摘されてきたとおり、理論構築にあたっての理論と現実との関わりについて根本的

⁹ 上沼(2003)、249 頁。

な問題があったことは間違いない¹⁰。

その上で、もう一つ別の問題として、そもそもの交換概念に対しての認識が素朴だったことが指摘できよう。上沼(2003)においても、マーケティング概念拡張論争に付随して、非営利活動においては、そもそも交換が前提とされない場合があることが指摘されている¹¹。例えば、非営利であるということは営利を求めないということでもあり、それはすなわち、対価がないということを含意するからである。先の Hunt による交換をめぐる研究対象にしても、交換そのものが自明視されすぎていると言わざるをえない。

この点については、拡張論争を契機として展開されはじめた新しいパラダイム議論が一般社会システムを取り込もうとした限界だったかもしれない¹²。田村によれば、当初の概念拡張の試みは、対象範囲の拡大を志向する一方で、マクロ的視点、あるいは一般社会システムへの統合を欠いていたとされる。逆に、概念拡張への反論の多くは、対象範囲を限定し、交換を市場システムに統合する論理性を有していた。そして、Hunt たちの新たな議論は、対象範囲を拡大しつつ、かつ、一般社会システムへの統合を目指したという。一般社会システムへの統合を前提とする限り、予定調和的な世界が描かれることになる。

交換概念に対する批判は、石井(1993)においてより先鋭的に示されている。石井は、石原(1982)による競争的使用価値概念を用いつつ「交換は必然のものか」と問い、必然とはいえないという帰結を導く。石井によれば、マーケティングの交換モデルは、社会学や経済学とも共通した核として、交換の必然的性格が仮定されている。そこでは、交換の対象物にはあらかじめ価値が内在しており、一方で、消費者にはそれに対する効用が仮定され、両者の一致という形で交換が必然化されているという¹³。

石井は、単純に交換が必然とはいえないというだけではなく、逆説的な帰結を導く。石井によれば、価値が前提とされて交換が行われるのではない。逆に、必然性を伴わない交換が行われることで、そこではじめて価値が生まれるのである。つまり、交換は必然ではなく、命がけの跳躍の成功の証として後からみいだされる結果的な構造にすぎない¹⁴。そして、この価値創造こそが、マーケティング活動の本質とみなされる。

また、南(1998)は、贈与(ギフト)が取り上げられることで交換概念がより詳細に検討される。南は、Baudrillard(1972)の議論をうけつつ、贈与行動においては使用価値がそれほど意味を持たず、場合によっては破壊され、象徴的意味のみを持つことを指摘する¹⁵。

贈与行動における使用価値の低下は、モノそれ自体に価値が内在するという考え方を否定する。というのも、贈与行動において価値を持つ象徴的意味は、人々の関係の中で生成し、規定されるものだからである。贈与される物は、交換される文脈と不可分であり、それ自体として自立しえない。贈り物が価値を有するのは、あくまで、贈るという行為ゆえ

¹⁰ 方法論論争の帰結と交換概念の関係、さらにはその新しい可能性については水越(2011)を参照のこと。

¹¹ 上沼(2003)、225 頁。この点については、Lovell&Weinberg(1989)において、すでに非営利マーケティングでは交換としての対価がみえにくいことが指摘されている。

¹² 田村(1977)、100-101 頁。ただし、田村においては、これらの組み合わせの存在を指摘しているだけであり、かならずしも問題とされているわけではない。

¹³ 石井(1993)、214-215 頁。

¹⁴ 石井(1993)、242 頁。

¹⁵ 南(1998)、44 頁。

にである¹⁶。結果、南の議論もまた、石井(1993)にみたとおり、交換の必然性を否定することになる。

6. 関係性概念の台頭

以上の議論は、交換概念がマーケティング論の核概念として位置付けられることによって、マーケティングが取り扱うより本質的な側面が抜け落ちてしまう可能性を示している。さらに、交換概念そのものに内在する問題とは別に、今現在の知見からいって議論せねばならない問題がもう一つある。それは、冒頭にも述べたように、交換概念を相対化する新たな概念としての関係性の存在である。

関係性概念自体は、交換概念ほど明確に定義を与えられ、内実を伴ったものではない。いささかありふれた指摘の仕方だが、米国マーケティング協会におけるマーケティングの定義の変遷は一つの例示となるだろう。1985年において交換の重要性を強調したその定義は、2004年の改訂にあたって、より包括的な交換関係を対象とすると共に、その継続的性格を強く打ち出すことになった。それはすなわち、交換概念が実プロセスにおいて強調することになる交換の一回性、相互の利益の最大化という認識を批判的に捉え、それに代わる継続的な関係性概念をマーケティング活動の核概念として取り込もうとした結果だったと考えられる。

あるいは、いわゆる関係性マーケティングの文脈からも、関係性概念の特徴を捉えることができる。関係性マーケティングはその領域が多岐にわたり、近年においても、関係性という概念自体の精緻化が進められている¹⁷。その一方で、例えば、南(2006)が指摘するように、すでに Arndt(1979)の市場の内部化議論において、アメリカ的なマーケティング論の前提とは異なったマーケティング観の存在が指摘されていた¹⁸。関係性マーケティングの先駆的研究の一つである Dwyer et al.(1987)においても、一回性の経済的取引に変わる継続的性格を有する社会的交換が強調されるとき、従来の交換概念(彼らの用語からいえば、経済的取引ということになろう)からの離脱が試みられていたといえる¹⁹。

このように関係性という側面からマーケティングを捉えなおしたとき、もっとも興味深いのは、もともと Kotler&Levy(1969b)の概念拡張に際しても、交換概念と共に関係性の重要性が指摘されていたという点である²⁰。彼らによれば、今日では、営利活動において短期的な販売ではなく、長期的な関係が求められるようになっている。そして、こうした長期的な関係を構築する活動は、学校が生徒を育成し卒業生との関係を継続していくことや、教会が信者を育成していく活動に非常に近いとする。

彼らのこうした関係性概念に近い認識は、以降の議論においては薄れていく。彼ら自身、先の主張に続けて、結局、学校は生徒に教育というサービスを「販売」していると考える

¹⁶ 南(1998)、43頁。

¹⁷ 例えば、久保田(2005:2006)。経済的アプローチと社会的アプローチという二つの視点を検討し、それぞれが関係性に関わる概念に影響を与えるというモデルが興味深い。

¹⁸ 南(2006)、7頁。特に Arndt(1978)では、概念拡張について、交換概念からの拡張が批判的に考察されている。

¹⁹ こうした認識は、日本においても、森下パラダイムという形で独自の相対性を有してきたとされる(薄井 1997)。

²⁰ Kotler&Levy(1969b)、p.56。

ことができるし、教会は信者に宗教サービスを一種のチケット販売のように行っているといふことができるとする。この背景にあるのは、一つには非営利マーケティングの実際的な問題への焦点の移行であろう。具体的なマーケティング・マネジメントを非営利組織に適用しようとした際には、交換概念を想定した方が議論しやすいからである²¹。

このように考えるのなら、Kotler&Zaltman(1971)のソーシャル・マーケティングにしても、いささか強引な形でコストを前提とした価格構築が作り出されていることがみえてくる。彼らは、ヴェネズエラにおける貧困者層を対象とした無料病院を事例に挙げながら、一見無料で交換関係が生じない状況下でも、心理的コストを通じて交換が生じているとする。病院を訪れた人々に対して、彼らが本当に貧困者層であり、無料の治療が必要とされているかについて厳しいチェックがなされるということ、そのチェックを通じて、彼らは心理的負担を強く感じることを提示される。そして、むしろそういった状況では、一定の金銭コストを課すことによって、より全体として低いコスト運営が実現できるのではないかとするのである。

確かに、一定の金銭コストを課すことによって、貧困者層が感じていた心理的コストの負担はなくなるかもしれない。だが、それ以前に、この事例では病院側と患者側の信頼関係が破綻しているということが見いだされねばならないのではないだろうか。そのうえで、信頼関係の破綻という問題に対して、信頼関係の回復と、金銭による問題解決という代替的な選択肢が考慮されることになる。

7. 公共・非営利マーケティング再考

われわれの見限り、公共・非営利マーケティングは再考、再解釈の余地がある。繰り返していうのなら、第一に、公共・非営利マーケティングの理論的基盤は、暗黙の裡にせよ少なからず交換概念にある。しかしながら、交換概念は、今日ではマーケティング論の理論的基盤として十全というわけではない。それ故、公共・非営利マーケティングもまた、今日では不十分な理論基盤しか有していない可能性がある。第二に、その一方で、マーケティング論の理論基盤として期待が寄せられてきたのは、関係性概念であった。アメリカ的なマーケティング論に対する批判的側面も有していた関係性重視のマーケティング研究は、マーケティング論の一つの理論的基盤を提供するに至っている。

公共・非営利マーケティングを考察するにあたって、それ故必要とされるのは、関係性概念を基盤とした理論的な捉え直しである。確かに、近年の Kotler たちによる非営利組織のマーケティングやソーシャル・マーケティングに関するテキストを見るならば、関係性に関わるトピックもまた組み込まれている。あるいは、より実践的な現実をみれば、むしろ非営利組織においては関係性重視の視点が存在していることをみてとることができる。しかしそれは、交換概念からどういう論理展開のもとに成立しているのかは定かではない²²。

²¹ 森下(1979)が指摘するように、Kotler たちの目的はマーケティング・マネジメントというツールの適用範囲を拡張することにあった。このためには、関係的に構築された状況を交換として捉え直す必要があったわけである。

²² 関係性の視点から非営利組織を捉えた先駆的な研究として、矢吹(2010)や玉村(2005)を挙げることができる。矢吹は、効率性重視ではなく関係性重視のマーケティングが非営利組織に必要な 것이라고して、行政の分析を進める。また、玉村においては、まさに交換型のマーケティングに代わる関係性のマーケティングの論理が非営利組織において適用されるとし(5・6 頁)、窓口業務を中心とした事例分析

公共・非営利マーケティングにおける関係性概念とは、本来的な公共・非営利組織の在り方を基礎に据えたマーケティング理論であり、ある種の揺り戻し、原点回帰すら示唆しているように思われる。すなわち、公共・非営利組織においては、マーケティングの登場以前において、すでにして関係的であり、関係性マーケティング的な活動を実践してきたように思われるのである。このことは、公共・非営利組織においてマーケティングが不要であるということを提示するわけでもなければ、公共・非営利マーケティングそのものの存立根拠を否定するものでもない。むしろ逆に、公共・非営利組織において必要とされるマーケティングの在り方を提示し、それは翻って、関係性に期待を寄せつつも、未だその形や有用性を交換概念ほどには定式化するに至っていないマーケティング一般理論に対して、示唆を提示することになるはずである。

本稿は、科学的研究費補助金基盤研究(B)「市場志向型組織における価値共創：リレーションシップ・マネジメントの構築」、科学的研究費補助金基盤研究(挑戦的萌芽)「マーケティング論の再解釈に向けて：非営利組織研究と関係性概念」による研究成果の一部である。

Alderson, Wroe(1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin, Inc.(石原武政・風呂勉・光澤滋郎・田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房、1984)

Arndt, Johan(1978), "How Broad Should the Marketing Concept Be?," *Journal of Marketing*, vol.42, Jan., pp.101-103.

Arndt, Johan(1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, vol.43, Fall, pp.69-75.

Bagozzi, Richard P.(1975), "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing*, vol.38, Oct., pp.32-39.

Bartels, Robert(1974), "The Identity Crisis in Marketing," *Journal of Marketing*, vol.38, Oct., pp.73-76.

Baudrillard, Jean(1972), *Pour une Critique de l'Économie Politique du Signe*, Gallimard.(今村仁司・宇波彰・桜井哲夫訳『記号の経済学批判』法政大学出版局、1982)

Dwyer, F. Robert, Schurr, Paul H. & Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Supplier Relationships" *Journal of Marketing*, vol.51, April, pp.11-27.

Ferrell, O.C. & Mary Zey-Ferrell(1977), "Is All Social Exchange Marketing?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.5, Fall, pp.307-314.

Hunt, Shelby D. (1976), *Marketing Theory*, Grid, Inc. (阿部周造訳『マーケティング理論』千倉書房、1979)

Kotler, Philip & Sidney J. Levy(1969a), "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, vol.33, Jan., pp.10-15.

Kotler, Philip & Sidney J. Levy(1969b), "A New Form of Myopia: Rejoinder to Professor Luck," *Journal of Marketing*, vol.33, July, pp.55-57.

が進められる。これらの研究は、われわれの主張が現実においてすでに実施されており、現実に即したものであることを示している。

- Kotler, Philip & Gerald Zaltman (1971), "Social Marketing," *Journal of Marketing*, vol.35, July, pp.3-12.
- Kotler, Philip (1972), "Generic Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, vol.36, April, pp.46-54.
- Kotler, Philip, & Eduard L. Roberto (1989), *Social Marketing*, New York: The Free Press. (井関利明監訳『ソーシャル・マーケティング——行動変革のための戦略』, ダイヤモンド社、1995)
- Kotler, Philip & Alan R. Andreasen (2003), *Strategic marketing for nonprofit organizations 6ed.*, Prentice Hall. (井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略 第6版』, 第一法規、2005)。
- Luck, David J. (1969), "Broadening the Concept of Marketing-Too Far," *Journal of Marketing*, Vol.33, July, pp.53-55.
- Lovelock, Christopher H. & Charles B. Weinberg (1989), *Public & Nonprofit Marketing 2nd ed.*, Scientific Press. (渡辺好章・梅沢昌太郎監訳『公共・非営利のマーケティング』, 白桃書房、1991)
- 阿部真也 (1984) 『現代流通経済論』 有斐閣経済学叢書。
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』 日本経済新聞社。
- 石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』 千倉書房。
- 上沼克徳 (2003) 『マーケティング学の生誕に向けて』 同文館出版。
- 薄井和夫 (1997) 「マーケティング史研究の現状と課題に対する一考察」『社会科学論集』, 第90号、13-44頁。
- 久保田進彦 (2003) 「リレーションシップ・マーケティング研究の再検討」『流通研究』, 第6巻第2号、15-33頁。
- 久保田進彦 (2006) 「リレーションシップ・マーケティングのための多次元コミットメント・モデル」『流通研究』, 第9巻第1号、59-85頁。
- 嶋口充輝 (1984) 『戦略的マーケティングの論理』 誠文堂新光社。
- 田村正紀 (1977) 「マーケティングの境界論争」『国民経済雑誌』 第135巻第6号、95-104頁。
- 玉村雅敏 (2005) 『行政マーケティングの時代 生活者起点の公共経営デザイン』 第一法規。
- 水越康介 (2011) 『市場と企業と観察者 マーケティング方法論研究の新地平』 有斐閣。
- 南知恵子 (1998) 『ギフト・マーケティング』 千倉書房。
- 南知恵子 (2006) 『リレーションシップ・マーケティング』 千倉書房。
- 森下二次也 (1979) 「コトラーにおけるマーケティング概念拡張論の進展」『大阪学院大学商経論叢』, 第5巻第3号、7-18頁。
- 矢吹雄平 (2010) 『地域マーケティング論』 有斐閣。

病院のマーケティング ー内部市場における関係性の構築とコミュニケーションの可能性ー

流通科学大学 高室裕史

本報告は、病院あるいは医療組織（以下、病院という）の「非営利性」に着目し、事例分析を通して、内部市場へ向けたマーケティングの有り様とミッションの相互理解の可能性と検討する。焦点となる課題は、内部市場における関係性の構築とコミュニケーションである。この検討を通して、非営利組織における創発的な発展の可能性と社会的な価値の実現に関する考察を試みる。

1. 解題

日本においても、病院の運営に際して「経営」という言葉は一般的に用いられるようになってきている。特に近年、医師不足や病院の破綻等が相次ぐ中、「病院経営」への関心はより高まりつつあるといえるであろう。こうした中で、病院の運営に、経営学やマーケティング研究の知見を接続しようと試みる研究が少なからず蓄積されてきている。

その一方で、病院の「非営利性」に直接焦点をあてた研究はそれほど多くみられるわけではない。その背景には、もともと医療法人が「営利と非営利のボーダーラインに位置する」という性格を持つことが挙げられよう。

但し、あらためて「非営利性」に焦点することでみえてくる課題がある。それが「ミッション」にまつわる問題である。そして、このように問題を捉えるときにあらためて強調される課題が内部市場におけるマーケティングである。

本報告では、こうした問題意識のもと、病院におけるマーケティングの課題の中でも、特に内部市場に向けたマーケティングに焦点をあて、その課題と可能性に関する検討を行うこととする。具体的な検討内容は以下のとおりである。

2. 非営利組織としての病院の特徴

病院の特徴については、主としてサービス財の特性を中心とした観点から、信頼属性の高さや専門性をはじめ、様々に整理されてきている。本報告では、これらのサービス組織としての特徴とあわせて、特に非営利組織という点に着目した特徴の整理を行う。

本報告では、医療には少なからず非営利性に起因する特質があると考えている。その1つが、ミッションの追求が最終目的に置かれているとされる点である。病院においても、もちろん事業の存続において多くの組織が収支バランスの課題に直面するが、その追求と同時に、個々の顧客への直接的・短期的な「顧客満足」を超えて、ミッションに基づく社会的・長期的な観点からの「社会的な満足」の追求が求められることになる。ここに営利企業とは異なる提供側と受け手の一種の緊張関係が生じる。

3. 病院における内部市場に向けたマーケティング

こうして、病院のマーケティングは、信頼財や専門性をはじめとしたサービス特性に加えて、ミッションの追求という非営利性への考慮が求められることとなる。そして、ここにおいて着目したい枠組みが、内部市場に向けたマーケティングである。

内部市場に向けたマーケティングは、「インターナル・マーケティング」として、1つの研究蓄積を形成してきている。多様な規定がなされているが、ここで主流をなす枠組みは、組織と内部顧客たる従業員との人的資源に関わる交換の擬制とその前提に基づくマーケティング・ツールの適用である。あるいは、関係性を射程に入れる枠組みも提示されてきている。但し、交換の擬制には限界が指摘されるとともに、関係性概念の導入についても、その検討は未だ抽象的な提示にとどまっているといえよう。

こうした問題認識のもと、本報告では、具体的な事例分析を通して、関係性の構築とコミュニケーション概念を焦点においた、内部市場のマーケティングの可能性を検討する。

4. 社会医療法人愛仁会の事例分析

取り上げる事例は社会医療法人愛仁会である。愛仁会は、完全非同族・出資持分放棄という特徴を背景とした非営利体制の貫徹を特徴とする組織である。

この法人における病院運営上の特徴の1つが、法人の方針あるいはミッションの相互理解を基軸とした運営である。そして、この実現の要因として着目される取り組みが、同会における TQM 活動（方針管理・業務改善活動）である。

この活動は、既にいくつかの研究において、医療現場の業務改善それ自体の先進性と成果が評価されてきているが、本報告が着目するのは、もう1つの効果、すなわち、組織方針の相互理解（あるいは共感的理解）に向けた「棲み込み」の機制としての理解である。

すなわち、ボトムにおいて遂行される業務改善活動は、ミドル・マネジメントを要としたコミュニケーションのもと、トップからの方針管理とゆるやかに接続される。その際、業務改善活動は組織方針への「棲み込み」の機制となる。その機制のもとにミッションに関するトップと現場の「深い相互理解（共感的理解）」が可能とされるとともに、緩やかな接続によるコミュニケーションがさらに創発的な取り組みを生み出していく。その結果が社会へのミッションの実現につながる。これが本事例の分析に提示される仮説となる。

5. 帰結

以上の検討の意義は次の3点に整理される。第1に、関係性を軸とした内部市場へのマーケティングの可能性の提示である。それはあわせて交換の擬制の限界に関する検討を基礎としている。第2に、棲み込みの機制の形成に基づくコミュニケーションの実現と内部市場での共感的理解の可能性の提示である。第3が、そうした健全なコミュニケーションの発動によるミッションとその遂行の創発的な発展の可能性の提示である。

こうした内部市場のマーケティングの成果が外部に接続され、非営利組織たる病院に求められる社会的な価値の実現が図られていくこととなる、以上が本報告の帰結となる。

【主要参考文献】

石井淳蔵(2009)『ビジネス・インサイダー創造の知とは何か』、岩波書店。

高室裕史(2008)「クリニカルガバナンスの可能性－愛仁会の TQM の事例から－」、『外科治療』第99巻 第号、209-214 頁。

猶本良夫・水越康介編著(2010)『病院組織のマネジメント』碩学舎。

他（※その他の引用・参考文献については、当日の報告時に提示する）。

地域観光組織のマーケティング

山口大学 藤田 健

本研究の目的は、地域観光組織（ここでは地域の観光協会）に焦点を当てた事例研究をもとに、「地域」の観光マーケティング理論へのインプリケーションを考察することである。

1. はじめに

我が国では、交流人口の増加により地域経済の活性化を図るべく、「観光まちづくり」を進めている。「観光まちづくり」は、地域社会が主体となって地域環境を資源として活かすことにより、地域経済の活性化を促す活動と定義される（西村 2009）。こうした「観光まちづくり」の中心的な役割を果たす地域観光組織は、どのように地域を組織化し、観光マーケティングを実行しているのか。本報告の問題意識は、この2点である。

本報告では、地域の観光マーケティングを整理し、そのマーケティングの実行主体としての地域観光組織の存在を指摘する。そして、我が国の地域観光組織の特徴を整理し、多くの組織が独自のマーケティングを実行し難い状況にあることを確認する。その上で、地域観光組織を立て直し、地域にマネジメントを導入し、地域の観光マーケティングを始めた山口県下関市の事例を紹介する。最後に、地域観光組織の再生と観光マーケティングの実現について、関係性の概念を用いて考察を試みる。

2. 地域の観光マーケティングと地域観光組織

Kotler et al. (1993) は、旅行者市場に向けたマーケティング意思決定の要点を説明する。その内容は、①セグメンテーションとターゲットの決定、②投資マーケティングや歴史遺産・イベントの開発、③ポジショニングとニッチの獲得、④旅行者市場とのコミュニケーション、⑤観光マーケティングの組織化と管理である。この観光マーケティングの組織化と管理に携わる組織が地域観光組織（地域の観光協会）である。

財団法人日本交通公社（2008）は観光協会の実態調査を行った。観光協会でも多い組織形態は任意団体（77.1%）である。年間事業規模は1団体あたりの全国平均で25,605千円であり、その収入源は自治体からの補助金（33.6%）、自治体からの業務委託費（23.7%）と、観光協会の収入の半分以上が自治体の負担で占められている。

西村（2009）は観光協会の組織形態が脆弱で、行政からの補助金・人的資源に依存した運営を行っており、マーケティングにもとづいた戦略的な事業展開は観光協会にとって難しい課題だと指摘する。そのようななかで、山口県下関市の下関観光コンベンション協会（以下、「観光協会」と記す）は組織を再編成し、観光マーケティングを実践している。

3. 下関市の観光協会としものせき観光キャンペーン実行委員会の事例

下関市長は1996年に「観光都市宣言」を掲げたものの、下関市の観光客数はそれ以降、減少の一途をたどっていた。そんななか、2000年にしものせき観光キャンペーン実行委員会（以下、「実行委員会」）が下関旅館組合からの発議により立ち上がった。実行委員会は来たるべき観光需要に対応することを目的に据えた。

実行委員会は任意団体として発足したが、観光協会に関係するすべての組織を参加させる体制を整え、事務局を観光協会に設置することで、観光協会の下位組織となった。それと同時に、組織運営の資金を広く集める仕組みを作った。すなわち、観光協会は下関市からの補助金で運営するが、実行委員会は下関市からの市民団体向けの補助金と参加組織の年度末剰余金から寄付を受け付けて運営するようになった。こうして実行委員会の資金調達の仕組みが、下関市の観光行政組織からの相対的な自立化をもたらすとともに、下関市全体から実行委員会へのコミットメントを高める結果となった。

実行委員会が広く資金を集めると、出資した組織から毎年の収支報告・活動報告が求められるようになった。そこで、実行委員会は下関市観光施設への来訪客数を収集・分析する「データ班」を立ち上げ、月次ベースでレポートを出すようにした。観光客数の実績データがあると、観光客の動向が分析・評価できるようになり、将来の実行計画を立て、改善を促すマネジメント（PDCA サイクル）が回るようになった。

PDCA サイクルが回ることで観光産業への投資効果も把握できるようになり、観光行政組織も観光投資を行いやすくなった。事実、下関市経済観光課が次年度計画の策定に参加し、実行委員会で作られた観光キャンペーン計画が下関市議会で審議され、翌年度の観光事業予算が配分されるに至った。こうして、実行委員会の観光キャンペーン事業が、下関市の観光政策に適合した施策・事業を計画・実施するようになった。

実行委員会の主要業務は下関市内の団体・企業から観光情報を集め、観光マーケティングを実施するパンフレットを作成・改善することである。実行委員会の作成するパンフレットは、観光客向けの「しものせき観光パンフレット」と市外の交通機関・旅行代理店向け営業資料「しものせき観光素材集」である。これらのパンフレットに掲載する観光資源は下関市の既存のものばかりであったので、実行委員会は新たな観光資源を開発していった。その際、実行委員会は地域の組織・企業に観光市場での事業機会を気づかせるために、新企画の立案とその企画の実現にむけた交渉をすすめた。例えば、実行委員会が観光市場向けの製品開発の「見本例」を示すことで、地域の組織や企業に新たな観光商品の開発方法を伝達した。こうして実行委員会は開発した観光資源をパンフレットに追加掲載し、下関市内外を対象に、統合的な地域の観光マーケティングを実施するようになった。

4. ディスカッション

観光協会の事例からは、地域観光組織の再編成とマーケティングにおける「関係性」の重要性が浮かび上がる。①実行委員会は観光行政組織から相対的に自立させ、自主的に観光事業を運営できる体制を作り、②下関市内の行政・団体・企業に対する説明責任を果たすべくマネジメントを導入し、③観光市場との関係性に気づいていない下関市内の団体・企業に対して観光市場の事業機会を示し、下関市全体で広く観光マーケティングを実施するようにした。このように観光協会を取り巻く関係性の再構築と観光市場との関係性の提示が、地域の組織化と観光マーケティングの実現につながると考えられる。

主要参考文献

西村幸夫編著（2009）『観光まちづくり』学芸出版社。

Kotler, P., Haider, D. and Rein, I. (1993) *Marketing Places*, Free Press.（井関利明監訳『地域のマーケティング』、東洋経済新報社、1996年）。

地域通貨のマーケティング

法政大学 西川英彦

言うまでもなく、通貨とは本来マーケティングが不要のものであるはずである。だが、国家通貨ではなく、地域通貨に焦点をあててみると、地域の人々に地域通貨の仕組みや参加方法の理解を促進したり、その利用状況に応じたマネジメントを行ったりする必要がある（西部 2004）。まさに、マーケティングが求められている。こうしたマーケティングが必要となる地域通貨の特性と、その展開について考察することが、本報告の目的となる。

そもそも、地域通貨は、Gesell(1958)が提唱した、時間の経過とともに価値が減少する「自由貨幣」という概念が、そのはじまりと言われる（室田 2004, 吉地ほか 2007）。そのため、地域通貨は、人々が貯蓄することなく消費されやすく、市場経済を活性化すると期待され、様々な国の地域経済で実際に導入された。これらは、期待どおりの成果を上げたが、政府や中央銀行から禁止や抑圧を受け、ほとんどが消滅させられた（Lietaer1999、重田 2005、吉地ほか 2007）。

こうした現象に対して、春日(2003)は、ルーマンによる通貨のもつ「象徴的一般化」という概念から、地域通貨が反貨幣性を持ち、国家通貨との軋轢をもたらすと説明する。その一般化として、時間、事象、社会という3つの次元を挙げる。まず時間次元では、国家通貨とは違い、地域通貨は基本的に期限があり、貯蓄しても利子はつかない。事象次元では、財やサービスに関わらず使用できる国家通貨とは違い、地域通貨は、特定の財やサービス、あるいはその一部にしか利用できない。最後に社会的次元では、国家通貨が匿名的に使用できるのに対して、地域通貨は目的や主旨に賛同したコミュニティの中でのみ通用し、実名的に使用される。さらには、人々のつながりの促進が期待される。こうした反貨幣性をもつ地域通貨は、国家通貨の果たす経済効率性を追い求めるという目的からいえば妨害でしかなくなると指摘する。

このように歴史的あるいは理論的にみても、地域通貨は、マーケティングが上手くいき営利活動に対して一定の成果をあげると、国家通貨との関係の中で、反貨幣の扱いを受け不要なものとされてきた。つまり、営利型地域通貨は問題を孕むこととなる。

一方、非営利活動に焦点をあてた地域通貨もある。それは、経済産業省の加藤(1998)が提唱し、日本で90年代末以降に普及したエコマネーである。エコマネーは、通貨という形態を用いて、介護・福祉、環境、育児の問題などを、地域内でのボランティアや相互扶助活動により解決し、コミュニティの再生を図るというものである（重田 2005、西部 2006）。その仕組みは、事務局が作成した参加者の「できること」と「して欲しいこと」リストをもとに、参加者が事務局から受け取ったエコマネーを使ってサービスのやり取りを行うというものである（嵯峨 2004）。

同じように、Williamset al.(2001)は、イギリスの事例を通して、地域通貨が見知らぬ人々を結びつける「橋渡し型の社会関係資本」と、知り合い同士をより強く結びつける「結束型の社会関係資本」を生み出していると指摘する。言うまでもなく、橋渡し型の社会関係資本はGranovetter(1973)のいう「弱い紐帯の強み」概念の援用である。

だが、こうした非営利型地域通貨の多くは、結束型の社会関係資本を前提に取引を行うものとなっており、結果として取引関係は既存の人間関係に埋め込まれることになる。そ

のため、扱われる財・サービスの限定や、事務局スタッフなど少数の特定の人間への取引の集中（中里 2007）、地域通貨の使い道がなく通貨の滞留、参加者の不足、そして長期的な運営負担増といった様々な課題をもたらし継続していない（吉地・西部 2006）。このように非営利型地域通貨は、継続的なマーケティングが必要であるにも関わらず、運営のハブとなる事務局が資金や人材の面で疲弊していた。

こうした問題を考える上で、安富(2010)による（国家）通貨に対しての議論が参考になる。そもそも通貨は、人との関係をつくるために使われれば、弱く切れやすい紐帯をもたらすと指摘する。つまり、通貨による橋渡し型社会関係資本の創造だといえる。その一方、通貨そのものが、紐帯の代用品であるかのように思い込まれる時、貨幣による呪縛が生じると指摘する。とはいえ、通貨はその紐帯を無効化する強い効果を持ち、その関係を断ち切れる。つまり、通貨は、「縁切り／縁結び」という両機能をもつという訳である。

こうした縁を結ぶ機能は、その特性からして国家通貨より、地域通貨が優位だといえる。だが、地域に限定されているため紐帯をきりにくい。そのためには、呪縛に陥らないために縁をきりやすくてできる側面が必要である。すなわち、「縁切り／縁結び」が選択できることが重要である。

近年、注目されるアトム通貨は、こうした両面をもつ。アトム通貨は、社会関係資本をつくり、地域に社会貢献することを目指して、マンガ「鉄腕アトム」の誕生の地である早稲田・高田馬場から 2004 年に始まった。その仕組みは、次のとおりである。まずアトム通貨は、事務局で発行される。現金と交換に通貨を受け取った NPO や町内会、ボランティアサークルなどの団体や店舗は、社会貢献活動のお礼としてアトム通貨を消費者に配布する。アトム通貨をもらった消費者は店舗やイベントで通貨を利用する。店舗等に集まったアトム通貨は、事務局によって現金に交換され循環する。そこでの社会貢献は、店舗での My バックをはじめ My カップ、My 箸などの持参や、リユース、エコ商品などの購入、そして無農薬野菜栽培や間伐材伐採、古紙回収などのイベントへの参加である。例えば、ある飲食店は My 箸を預かることで、消費者との新たな関係をつくり、来店頻度を上げようとしている。あるいは、ある店舗では子供がお使いをするとアトム通貨を渡している。その子供にとっては地域通貨が、国家通貨以上の価値をもっているという。こうしたアイデアは、多様な店舗や団体が実践する中で創発的に生まれているという。

このように、アトム通貨では、非営利型と営利型が混在していて、「縁切り／縁結び」の両面をもつ。さらに、そこでは、事務局だけが地域通貨をマーケティングするというのではなく、消費者と新たな関係をつくろうとする多様な主体が、社会貢献という目標はもちつつも、自らの事業活動をマーケティングする中で、地域通貨を使っている。その結果、多くの消費者が地域通貨に巻き込まれていく。つまり、地域通貨そのもののマーケティングを行っている訳ではない。

最後に、まとめよう。地域通貨は、営利型は国家通貨との関係で、非営利型はマーケティング・コストの関係で、継続が難しかった。こうした中、両者の複合タイプが登場し、そこでは、多様な主体が自らの事業をマーケティングする中で、地域通貨を使う創発的なアイデアが生まれ、結果、地域貨幣をマーケティングしていた。こうした考察は、さらなる展開を観察し続ける必要があるものの、非営利・公共マーケティングを考える上で、理論的実践的な示唆を与えるものとなるだろう。

ワインツーリズムを通じた地域の魅力の再構成プロセス ～地域のマーケティングの再検討にむけて～

山梨学院大学 日高優一郎

本発表の目的は、山梨県内のワイナリーを舞台として、まちの魅力を再構成することをめざして行われているワインツーリズムの事例を通じて、地域のマーケティングの再検討を行うことである。

ワインツーリズムは、山梨県内、特に日本有数のブドウ産地で多数のワイナリーが集積している甲州市勝沼地区や甲府市周辺を舞台に、来客者にワイナリーを自由に訪れたり地域を散策してもらい、地域の魅力を高めていこうとする取り組みである。運営はワインツーリズム有限責任事業組合（以下、ワインツーリズム山梨）が行っており、年に1度行われるイベントは、2008年から始められて今年で4回目を迎える。

ワインツーリズムは、来客者を相手に、ワイナリーで試飲用のワインをより多く飲んでもらってより多く取引するだけのいわばお祭り、商談会のようなイベントのように見える。しかし、ワインツーリズムの事例でより重要だと思われるのは、第1にワインツーリズムを契機にイベント以外の時期にも勝沼地区を知りたいと勝沼を訪れる顧客が現れはじめ、イベントでワインを購入してもらうだけではなく、地域の魅力が形成されつつあるということ、第2に、ワインツーリズムに、ワイナリーだけではなくブドウ農家や地元飲食店をはじめとする地元の住民が参加し、地元住民の中にさまざまな新しい関係が生まれたり、これまでの関係に変化がみられるなど、地元住民の関係が再構成されつつあるということである。共同体の外部からの来客者をもてなそうとすることで地元住民の中に地域の魅力に関する意識が生まれつつある。

地域や公共のマーケティングを行っていくとき、行政や業界とのつながりを構築することは、事業運営の様々な局面において重要になるように思われる。しかし、ワインツーリズムの事例では、当初から行政や業界とのつながりを持っていたわけではない。ワインツーリズムはイベント開催の初年度となった2008年に山梨県や甲州市などの行政から合計200万円の補助金を受領している。では、行政とのつながりを構築するプロセスとはどのようなものだったのか。また、構築した行政とのつながりはその後のワインツーリズムの事業運営にどのように作用したのか。具体的には、補助金を受領して事業を進めていくことによって、ワインツーリズムに参加する主体：ワイナリーやブドウ農家、地域の住民の関係はどのように変化し、地域にどのような成果が生まれているのか確認していく。

ワインツーリズムのまちの魅力の再構成プロセスで確認できる要点を整理すれば、以下のようになる。

第1、ワインツーリズムが、地域の魅力を再構成しなければならないという問題意識のもと、2005年ごろから具体的なかたちを伴って取り組まれてきたこと。ここでの取り組みが発信源となり、それまで全くなかった行政とのつながりが生まれること。

すなわち第2に、当時のワインツーリズム山梨が自分たちの理念を手持ちの資源で表現可能なこととして考案した「ワインフェス」をきっかけとして、行政とのつながりができ、県の補助金の受領につながったこと。

この補助金の受領とそれに伴う行政とのつながりは、ワインツーリズムの地域の魅力の

再構成プロセスの中でいくつかの役割を果たす。それはまず第1に、ワインツーリズムの実践への歩を、運営資金の確保という面でプラスに作用する。事業を運営していくには継続して資金が必要だが、公共・非営利組織の運営資金獲得には困難を伴う（石井・水越2006）。重要な資金源として補助金が大きな役割を担うことは容易に理解できる。第2に、しかし同時に、ワインツーリズムの事例では、共にワインツーリズムを実践していくべき主体であるワイナリーとの関係にマイナスに作用する。ワイン業界とは殆どつながりを持たない中で、観光産業としての補助金を受領することで、業界からの反発を呼んでしまう。とはいえ、第3に、補助金の受領と行政とのつながりは、のちに県知事や甲州市長がワインツーリズムの事業について言及する機会を呼び、結果としてワイナリーとの関係の調整となり、ワイナリーとの間に新たな関係を開く流れを呼び込む。補助金から生まれた行政とのつながりが事業の正当性、公共性をつくりだす役割を果たし、事業を一步前に進める。

第3、こうした取り組みの中で、イベント以外の普段の勝沼にワインツーリズムのために訪れる観光客が現れ始めたり、ワイナリーが観光客をもてなそうとする試みを始めたり、勝沼周辺に地元の食材とワインを扱う新しいレストランが出現し始めるなど、新しい価値が生み出されつつあり、ワインツーリズムは一定の評価を受け始めているということ。

第4に、ワインツーリズムは2年間継続して実践されてきたが、そこからさらに新たな課題も見えてきていること。新しい関係性を生み出す仕組みの構築や、継続して実践していくための資金確保といった課題である。

Kotler et al. (1993)では、地域外部のターゲットとなる顧客に対して地域の魅力を発信し、地域により多く来てもらうことが地域のマーケティングの目的として位置づけられている。地域に埋もれている資源が可逆的であれば、ターゲットとなる顧客から商品として最も魅力的にみえるように自由にミックスして提示すればよいのかもしれない。

しかし、地域の資源は可逆的ではないケースの方が多いように思われる。地域の資源を活かして地域の魅力を発信しようとするとき、地域の資源に携わっているのは多くはその地域の住民であり、また、主体は複数にわたる。それゆえに統合的な活動を試行しようとするれば大きな困難が生じる。本発表では、外部の顧客に来てもらうための取り組みを行う過程で、地域の内部の人間関係が再構成されていくことや、地域の魅力が涵養されつつあることが示される。地域のマーケティングには、様々な地域の主体を取りまとめ、地域の多様な組織と協力関係を構築し、関係性を再構築していく活動が必要になる。それゆえに、地域のマーケティングは、地域に埋もれている不可逆的な資源を取り扱うという点で関係性志向的な要素を強く含んでいるように思われる。

主要参考文献

石井淳蔵・水越康介（2006）『仮想経験のデザイン』、有斐閣。

石原武政・石井淳蔵（1992）『街づくりのマーケティング』、日本経済新聞社。

入江信一郎（2006）「アクターネットワーク論に基づいたイノベーションの記述」、上野直樹・土橋臣吾編『科学技術実践のフィールドワーク』、せりか書房所収、pp.128-151。

水越康介（2010）『『学校』のマーケティングの再検討 NPO 法人シブヤ大学にみる関係性の構築』、首都大学東京 Research Paper Series No.69。

Kotler, P., Haider, D. and Rein, I. (1993) *Marketing Places*, Free Press.（井関利明監訳『地域のマーケティング』、東洋経済新報社、1996年）。

環境のマーケティング

中村学園大学 流通科学部 明神 実枝

本稿の目的は、環境のマーケティングを関係性から捉え直すことにある。

社会的利益を実現するにあたって、マーケティング活動が有効であるとする考え方は、営利企業を想定した理解、非営利組織を想定した理解の両方で主張されてきた。

営利企業のマーケティング活動は環境問題や社会問題に配慮した製品・サービスを実現することができるという考え方は、マーケティングの研究者や実務家によって、1970年代から主張されている。エコ・マーケティング、グリーン・マーケティング、近年ではサステイナビリティ・マーケティングといった呼び名で呼ばれている。ここでは、こうした考え方の総称として、エコ・マーケティング理解という呼び方を用いる。(Peattie1992、Belz2000、Peattie&Belz2010)

一方で、非営利組織のマーケティングにおいても、非営利組織が環境問題や社会問題への対処を考える際にマーケティングが有効であるという主張はなされてきている。とくにソーシャル・マーケティングでは社会的目的を実現するために、マーケティング・ミックスが有効であると主張されている。(Kotler1972)

どちらの考え方においても共通することは、特定の環境問題や社会問題を解決し社会的利益を実現する際に、マーケティングが有効であるとする点である。

では、特に環境問題への対処を考えた場合、これらの理解の出発点となっている「エコ」、つまり環境問題の内容はいったいどのようにして決まるのか。そこで用いられる「エコ」という概念は、これまで自然科学アプローチの研究や実践から示されてきた理解に依拠してきた。例えば、大気汚染、水質汚染、資源・エネルギーの枯渇などの一般的な環境問題である。こうした一般的な問題を前提とし、実現すべき「エコ」価値を設定した上で、エコ・マーケティング理解においても非営利組織のマーケティングにおいてもマーケティングの有効性が主張されてきた。

このように、これらの理解が「エコ」概念を所与として出発したことが、同時に限界であったのではないか。これが本研究において指摘したい点である。なぜなら、「エコ」概念は何らかの背景のもと誕生したはずであり、そうであれば「エコ」という価値を前提にマーケティング活動の一般理解を示すことには無理があると考えられるからである。

とは言え、実践を見ると、「エコ」製品・サービスと言われれば、そう納得するものが現在では多く存在する。「エコ」という生活価値を推進する非営利組織の活動も多く存在し、こうした価値に共感する人々によって評価されているというのも事実である。

したがって、こうした実践の事例から、「エコ」概念の背景を関係性に注目しながら捉え直すことによって、エコ・マーケティング理解の新たな理解を示すことができると考えられる。

「エコ」概念を捉え直すにあたって、従来理解が前提とした自然科学アプローチではなく、社会科学アプローチ、特に小松(2003)のアプローチに従う。小松(2003)は、環境問題や社会問題を「リスク」の問題として捉える。そして、安全工学でリスクと対置されるのは安全であるが、小松は、リスクを「決定」と関係づけて把握し、「リスク」と「危険」を対置する。ここでのリスクとは「未来の損害の可能性が、みずからでおこなった「決定」

の帰結とみなされ、そのような決定に未来の損害が帰属されるという場合」(掲書、31 頁)である。一方、危険とは「未来の損害の可能性が自分以外の誰かや何か(社会システムを含む)によって引き起こされたものとみなされ、そのように帰属される場合」(掲書、31 頁)である。つまり、どのような決定も、「決定者」とその決定に影響を受ける「被影響者」が現れ、決定者にはリスク、被影響者には危険が生じると捉える。

この捉え方に従うと、環境問題とひと言で表現されるものは一枚岩ではなく、その背後にはさまざまな利害関係が含まれる、厚みのあるコミュニケーションであると理解できる。そうすると、エコ・マーケティング理解で言われるように、環境問題を分析してエコ製品・サービスを実現すれば問題解決に向かうことができるという理解では捉えきれない部分があると考えられる。したがって、小松(2003)の捉え方に従いながら、従来のエコ・マーケティング理解とは異なる視点でエコ概念の背景を捉える。

本研究では、「エコ」概念の背景にある歴史や社会の関係性を捉え直すために、事例として非営利組織のドイツ・フライブルク市のエコ研究所(Öko-Institut e.V.)を取り上げる。エコ研究所は、ドイツにおいて「エコ」概念の形成過程に深く関わっている事例の一つである。

エコ研究所は非営利組織であり、設立の契機はドイツ・バーデンビュルテンベルク州にある村、ヴィール Wyhl において行われた原子力発電所の建設に対する抗議運動にさかのぼることができる。そうした運動から研究所という組織が設立され、現在ではEU連合の環境政策のコンサルティングも手がける。

1970 年代、もともとエネルギー供給会社「バーデン電力」は、ブライザッハ Breisach を原子力発電所の建設予定地を選んでいていたが、この決定に関わることはできなかった人々、特に研究者やワイン農家を中心となって抗議運動を行った。ワイン農家は、冷却塔の建設によって、ブドウ畑への日当たりが悪くなり、冷却塔から出る蒸気が気温や湿度に影響してワインの品質に影響することを懸念した。抗議運動は激化し、州政府はブライザッハ地点の撤回を決め、代替地としてヴィールを選定することとなった。

ヴィール村では原発推進派がやや優勢であったが、むしろヴィール村の決定に関わることはできない周辺地域で反対派が増えていった。州政府は手続きを強行しようとするが、住民や周辺地域の反対派は増大し、建設予定地を占拠し続けた。敷地占拠をしている間、敷地内に「ヴィールの森 市民大学」が開設された。目的は、地元住民が自ら原発の事故の危険性、放射能の危険性、裁判手続きなどを理解し、裁判闘争で勝利するためというものであった。しかし実際には、都市から来た学生や若者と地元住民との間をつなぐ意味でも重要であった。この市民大学が前身となり、非営利組織のエコ研究所が設立される。

以上、紹介した事例の一部において、エコ研究所の設立の背景には、決定者とその決定に関わることはできない被影響者がそれぞれの利害関係を主張するプロセスがあり、決定がなされることによって新たにリスク/危険、決定者/被影響者が生み出され続けることが考察される。

結論として、「エコ」概念は従来理解で示されるように一枚岩ではなく、関係性に注目することで、こうした複数の利害関係を含むものとしての理解があり得ることを示唆することができる。

(参考文献は報告時に提示します)

商店街のマーケティング

—地域商業における「商業者-消費者」間関係の再構成—

流通科学大学 横山斉理

本研究の目的は、事例研究に基づいて商店街のマーケティングの特徴を明らかにし、その流通・マーケティング研究としてのインプリケーションを考察することである。

1) 問題意識

商店街を中心とした地域商業の疲弊は、近年、次の2つの側面から重要な社会問題として認識されている。ひとつは、地域商業の衰退が買い物弱者¹（「買い物難民」と表現されることもある。）を生み出すという側面、もうひとつは、地域商業の衰退が地域のにぎわいや地域らしさを失わせるという側面である。

このうち、前者の側面については、近年、商業者によるいくつかの取り組みが報告され、新たなビジネスモデルとして一定の成果を上げてきている²。しかしながら、後者の側面、すなわち地域商業の衰退がまちのにぎわいや地域らしさを失わせるという問題については、いくつかの商店街の特徴的な取り組みが明らかにされてきてはいるものの、広く適応可能な解決策を示すまでには至っていないように思われる。

加えて、「商店街＝買い物弱者のための施設、まちのにぎわいを創出する主体」という想定そのものの妥当性も問われなければならない。というのは、商店街は営利を追求する事業者の集まりであるため、「買い物弱者」や「まちのにぎわい」といった公共的な問題の解決を求められる必然性はないからである。

つまり、商店街のマーケティングには、商店街の売上向上だけではなく、地域社会におけるインフラとしての買い物利便性の確保、あるいは地域活性化によるまちのにぎわいの創出といった、一般企業には直接的には求められない公共性・社会的正義が求められるということである³。この点で、商店街のマーケティングには非営利組織に求められるようなアウトプットが少なからず求められるという特徴をもつことになる。

2) 事例研究

こうした問題意識を受けて、本研究では、商店街のマーケティングの理解そしてそのインプリケーションを考察することを目指して事例研究を行う。事例として取り上げるのは、商店街として一定の評価⁴を得ている兵庫県神戸市の長田神社前商店街である。

長田神社前商店街は兵庫県神戸市長田区に位置する近隣型と広域型が混在した商店街で、

¹ こうした問題は、日本では1998年6月28日付の日本経済新聞で問題提起されたことを嚆矢とし、2009年から2010年にかけて問題視されるようになってきている。たとえば、日経流通新聞2009年11月4日版、2010年6月11日版を参照。

² たとえば、小売業者によるネットスーパー、商店街による配達や御用聞き、個人宅配業者の成長などは買い物難民問題を解消するビジネスモデルと言えるだろう。

³ 国や地方自治体の補助金などが商店街に投入されるのはこうした背景に基づいている。商店街が地域コミュニティの核であるという主張は、中小企業庁の『80年代の流通産業ビジョン』（1983年）における「コミュニティ・マート構想」に端を発し、以降、政策的にはこの考え方が踏襲されてきている。

⁴ たとえば、中小企業庁監修『続・元気のある商店街100』（同友館、2000年）で取り上げられている。

駅から長田神社へと続く 300m の参道に約 90 店舗が軒を連ねる商店街である。業種構成は、食料品が 44%、衣料品が 31%、飲食店が 16%、その他が 9%である。

この商店街はこれまでに様々な取り組みを行ってきたが、その中でも本研究が注目するのは「タメ点カード」と呼ばれるポイントカード事業である。

タメ点カードは長田神社前商店街振興組合が発行するポイントカードで、コンセプトは、「商売をがんばることによって地域を盛り上げていくこと」である。その仕組みだが、消費者はまず、加盟店か商店街事務所で申込書に必要事項を記入して会員になる（入会費・年会費無料）。会員がカード事業に加盟している店舗で買い物をした場合、購入金額の 1% がポイントとしてカードに加算される。このポイントは、120 点を 100 円としてそのまま買い物に使用できたり、カード会員としての優遇があったりする。

この仕組みの中で特徴的なのは次の 3 点である。第 1 は、加盟店が商業者だけに限定されているわけではないことである。実際、加盟店（企業）の中には歯科医院やタクシー会社も含まれている。第 2 は、会員資格がとくに設けられていないことである（子供でも会員になれる）。この 2 つの特徴によって、長田神社前商店街は地域の様々な生活者を引きつけることが可能になる。そして第 3 は、カードのポイントを算定する際に生じる端数を地域の非営利組織に寄付する仕組みになっていることである。たとえば 150 円の買い物をした場合だと 1 ポイントがカードに加算され、残りの 0.5 ポイントは 1 年間貯めて組合に登録されている 15 の非営利組織（婦人会や NPO 法人など）に寄付することになっている。ちなみに、寄付する対象はカード会員になる際に消費者が選ぶことになっている。この特徴によって、長田神社前商店街としては、売上が上がれば上がるほど、それに付随して地域社会への貢献も進むという仕組みになっている。

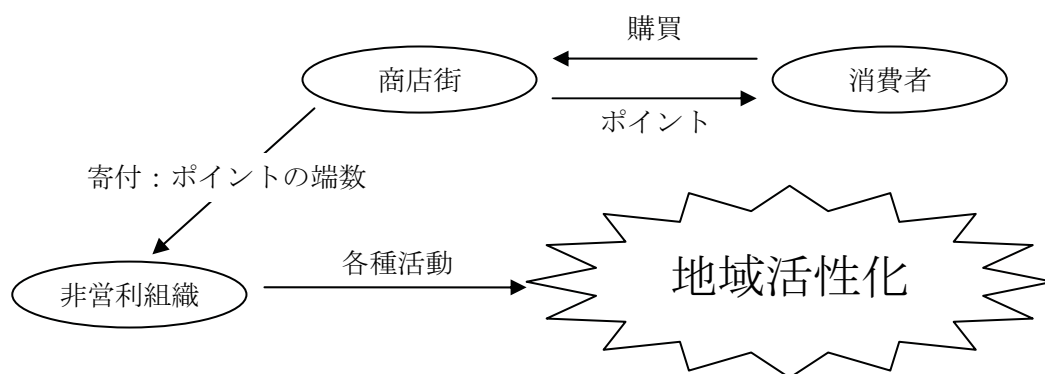


図 商店街における主体間の関係、その地域活性化との関係

3) ディスカッション

事例研究の結果、長田神社前商店街ではタメ点カードという取り組みを通して商業者と生活者の関係性を再構成していることが明らかになった。すなわち、従来の「取引相手」としての「商業者-消費者」という関係に、「共に地域を盛り上げていく仲間同士」という関係を付け加えているのである。これは、非営利組織に寄付する仕組みを取り入れることによって可能となっている。こうした関係性の変化により長田神社前商店街は、家電量販店のポイントシステムとは異なる論理で顧客の囲い込みに成功していると考えられる。

※ 参考文献については当日の報告資料にて対応させていただきます。

第 2 日 目 5 月 29 日（日）
午後 各種セッション

ブランドの国際的売買がエクイティに及ぼす影響

立正大学 井上 淳子

東亜大学 梁 宰豪

University of Washington Douglas McLachlan

1. 研究の目的

本研究は、ブランドの売買によりその所有企業が変わった場合の影響について消費者行動の観点から検討しようとするものである。無形の資産的価値をもつものとしてブランドの重要性が指摘されて久しいが、近年は先進国発祥の高い価値を有するブランドが新興国の企業に買収されるケースが珍しくない。たとえば、IBM は 2004 年、PC 事業を中国企業である Lenovo に売却し、Lenovo は IBM の基幹ブランドであった「ThinkPad」の商標と技術を完全に獲得した。ThinkPad が Lenovo に売却された 2004 年当時、同社は中国市場のシェア 3 割程度を占める国内最大手 PC メーカーの地位にあったものの国際的にはほとんど無名であった。IBM「ThinkPad」が Lenovo「ThinkPad」になることのマイナスの影響はなかったのだろうか。

2008 年に Ford から英国高級車ブランド「Jaguar」と「Land Rover」を約 23 億ドルで買収したインドの TATA は、この 2 ブランドで国際市場における自社のプレゼンスを高める意図を持っていた。しかし TATA 傘下での新車は不振に喘ぎ、同社の業績は悪化した。そのほか、同様の買収例としては 2010 年 3 月の吉利（中国）による Volvo の取得も記憶に新しい。

本研究は、上述のようにブランドが国際的に売買され、当該ブランドの発祥国と所有国に乖離が生じた場合、消費者のブランド評価や選択行動にどのような影響がもたらされるかを検討する。

ブランド・エクイティの考え方がブランド売買を含む M&A の増加とそれを背景とした金銭的価値評価の必要から誕生して以来、ブランドの正味現在価値を測定したり、ブランドを評価する指標はいくつも開発されたが、ブランドの売買自体が当該ブランドに及ぼす影響を検討する研究は行われてこなかった (Bahadir, Bharadwaj, and Srivastava 2008)。ブランドの買収側企業は、価値の高いブランドを獲得し、それを維持、高めることで業績の向上や新市場への進出などを実現させたいと考える。しかし、ブランドは消費者の知識の中に作られ、その価値は消費者が抱く認知やイメージ、ロイヤルティによって規定されるものであるゆえ、買収以降も既存のブランド価値を維持することは必ずしも容易ではない。

本研究は、国際的な売買によってブランドの発祥国と当該ブランドを買収した企業の国籍が異なる場合を対象に、ブランドの所有企業（国）移転が既存顧客および潜在顧客に与える影響を解明することを目的とする。今日のように新興国も含めて国際的なブランドの取引が行われる中であっては、ブランド価値を損なわない M&A の意思決定や、ブランド所有権移転後の適切なブランド・マネジメントを検討する必要があると考えられる。

2. 関連する既存研究のレビューと本研究の位置づけ

Bahadir, Bharadwaj, and Srivastava (2008)によると、ブランドの所有企業が変わった場合のブランド価値の変化ならびにその影響要因に焦点を当てた研究はほとんどない。彼らは133の所有権移転ケースを対象にSECから入手可能なデータを用いてこの点にアプローチしている。その結果、ブランドによってもたらされる将来的な期待キャッシュフローは買収企業双方のマーケティング能力（marketing capability）とブランド・ポートフォリオの多様性（brand portfolio diversity）に左右されること、さらにその影響は売買企業間の事業のシナジー性が低い場合、ターゲット企業の成長性が高い場合に強くなることが明らかになった。

彼らの研究は、金融市場の指標を用いて所有権移転におけるブランド価値の変化と要因を解明したが、我々は消費者視点のブランド・エクイティ測定指標を用いてアプローチしていきたい。まず、本研究が対象とする所有権の移転に伴うCOB（Country of Origin of Brand）とCOO（Country of Origin）の乖離について規定するために、両者の概念について概観する。

ブランドAaker (1991) はブランドを構成している要素のひとつに「原産国（Country of Origin）」を挙げており、特定の製品分野と国のプロトタイプ・イメージの関係については多くの既存研究で明らかにされている。COO研究はグローバル化の移行が早かったアメリカにおいて1960年代から盛んに行われ、製品の原材料調達や部品生産、デザイン制作、完成品組み立てなどが地理的に分散化する中で多様な問題を取り込みながら発展してきた。恩蔵（1997）にはCOOの研究系譜および既存研究の知見について詳しくまとめられている。

Phau and Prendergast (2000) や Balabanis and Diamontopoulos (2008) はCOOの研究を発展させる形であらためてブランドの発祥国の重要性にフォーカスしている。前者では「Country of Origin of Brand」、後者では「Brand Origin」という言葉で表現されているが「ブランドの発祥国」と同義で用いられている。

Khachaturian and Morganosky (1990) はアパレルブランドを対象にその発祥国の経済発展レベルが劣るとブランドの品質イメージが低くなる可能性の高いことを指摘している。またWall et al. (1991) は知名度の低いブランドが消費者に選択されるのはその製品分野において高い評判をもつ国のブランドである場合に限られることを明らかにした。さらにHan and Terpstra (1988) はブランド・ネームとブランドのオリジンは共に消費者の知覚品質に影響を及ぼすが、ブランドのオリジンのほうが製品評価により大きなインパクトをもつことを指摘している。

既存研究ではブランドを所有する企業の本社機能が置かれている国、Made in で表示される最終的に製品が生産される国、また製品が消費される国など、製品の国にまつわるいくつかの次元が個別に検討されそれぞれに影響力が認められているものの、本研究で注目する移転問題を扱った研究は見られない。

本研究では、多様なCOOの次元がある中でも「ブランドを所有する企業の本社機能が置かれている国」をCOOとして、また先述のとおり「ブランドの発祥国」をCOBとして定義する。

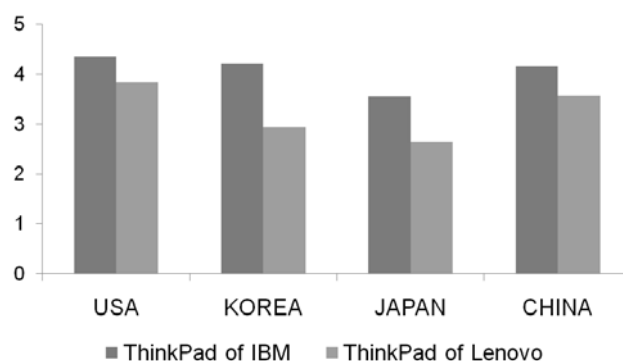
3. 仮説と予備調査の結果

先述したように我々の関心は、先進国発祥の確立されたブランドが新興国企業に買収されることにより COB と COO に乖離が生じた場合のブランド・エクイティや消費者の態度、行動意図における変化にある。

基本的な仮説として、次の 2 点を設定する。1 つは先行研究でも明らかにされているように COO、COB それぞれが外的手がかりとして消費者のブランド評価に影響を及ぼすということ (Liu and Johnson 2005)、そしてもうひとつは COB と COO の乖離 (製品カテゴリーとカンントリー・イメージの一致度、国の先進レベル、同国で生産された一般製品の知覚品質) がブランド評価に影響を及ぼすというものである。

冒頭で例として挙げた ThinkPad の例 (IBM が Lenovo に ThinkPad を売却した例) を用いて、日本、韓国、中国、アメリカの大学生・大学院生を対象とした予備調査を実施した。Balabanis and Diamontopoulos (2008) は消費者が BOC や COO を正確に答えられる確率が非常に低いことを指摘していたが、本調査でも IBM、ThinkPad の正解率は高かったものの、Lenovo ならびに Lenovo のオリジナルブランド IdeaPad については誤答が多くブランド認知度の差が表れていた。また ThinkPad の売却事実について認識していない割合が非常に高く、実験素材としての売却情報提示 (Lenovo が中国企業であること) によって、売却前・後の ThinkPad の評価に有意な差が確認された。

図 1 BOC と COO の乖離が生むブランド評価の差異



*全ての国において両者の差は有意 ($p<0.05$)

中国サンプルは Lenovo が自国企業であることから所有権移転後の評価もそれほど低くならなかったが、興味深いことに、アメリカサンプルも同様に比較的高い評価をしており、中国との差がなかった。一方、韓国と日本のサンプルは先の両国に比べて有意に低く評価していることがわかった。これらの結果を踏まえると、COO と COB の乖離によってブランド評価に差異が生じる可能性が示唆されると同時に、国あるいは文化の違いによってブランド評価の仕方に違いがあると予想される。

<参考文献>

- Balabanis, G. and A. Diamontopilos (2008), “Brand Origin Identification by Consumers: A Classification Perspectives,” *Journal of International Marketing*, 16(1), pp.39-71.
- Bahadir, S. C, S. G. Bharadwaj, and R. K. Srivastava (2008), “Financial Value of Brands in Merger and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?” *Journal of Marketing*, 72(5), pp.49-64.
- Han, C. M. and V. Terpstra (1988), “County of Origin Effects for Uni-national and Bi-national Products,” *Journal of International Business Studies*, 19(2), pp.235-255.
- Khachaturian, J. L. and M. A. Morganosky (1990), “Quality perception by Country of Origin,” *International Journal of Retail and Distribution Management*, 18(5), pp.21-30.
- Liu, S. and K.E. Johnson (2005), “The Automatic County of Origin Effects on Brand Judgments,” *Journal of Advertising*, 34(1), pp.87-97.
- Phau, I. and G. Prendergast (2000), “Conceptualization the Country of Origin of Brand,” *Journal of Marketing Communications*, 6, pp.159-170.
- Wall, M., J. Liefeld, and L.A. Heslop (1991), “Impact of Country of Origin Cues on Consumer Judgments in Multi-Cue Situations: A Covariance Analysis,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(2), pp.105-113.
- 恩蔵直人 (1997) 「カンントリー・オブ・オリジン研究の系譜」『早稲田商学』第 372 号、415 - 446 頁。

ⁱ 恩蔵 (1997) は製品の国にまつわる 5 つの次元として①ブランドを所有する企業の本社機能が置かれている国、②デザインが行われる国、③部品や原材料が調達される国、④最終的な生産 (アセンブリング) が行われる国、⑤製品が消費される国、を挙げている。

広告認知・ブランド想起・態度変容の関連性

— 2010FIFA ワールドカップ関連番組オンエア広告を対象として —

京都橘大学 岡本 哲弥

甲南大学 林 美玉

Ipsos 日本統計調査株式会社 吉 洋寛

Ipsos 日本統計調査株式会社 徐 瓊

I 研究目的

広告効果測定には、実際の売上などを用いてその効果を直接測定するものとコミュニケーション効果を心理的アプローチで測定するものがある。しかし、これらの測定方法にはいくつかの課題がある。売上のみを広告効果指標とすることは、売上は商品や流通の影響も受けるため、広告の評価としては必ずしも適当とは言えない(岸・田中・嶋村、2000)。一方、心理的アプローチでは、調査対象者は、実験的に提示された広告に対してよく注意して見聞きし評価することが求められ、能動的な状態に置かれる。しかし、日常生活で広告に接するときは、むしろ受動的学習の状態にある。また、実験室での調査は一度に多数の広告を調査対象とすることは難しく、実務的な広告効果測定では自社の広告に限定されることが一般的である。

本研究では、上記の方法論上の問題意識を踏まえつつ、多数の広告を対象とし、消費者の広告認知率、ブランド想起率、態度変容を指標化し、以下の3点について明らかにする。

まず、心理的な広告効果モデルは、同一の広告への接触であっても消費者によって心理的反応が異なることを考慮しており、消費者の行動メカニズムの説明や理解には有効である。こうした広告効果モデルの知見をマスメディアによるコミュニケーションに実践的に利用するには、マネジメントとの接合が求められる。本稿では、その一歩として、商品の属性(分類)の視点からテレビ広告効果の差異を明らかにすることを第1の目的とする。

第2に、テレビ広告へタレントを採用することで、広告への「注目効果」、広告内容についての「理解効果」、ブランドへの「イメージ付与効果」、ブランドへの「好意効果」、訴求内容についての「説得効果」のようなさまざまな広告効果が期待される(小嶋・林・小林、1993; 仁科・田中・丸岡、2007)。そこで、このタレント起用による効果を明らかにすることが第2の目的である。

第3は、近年のアンブッシュ・マーケティング(ambush marketing)と関係する。アンブッシュ・マーケティングとは、スポンサーシップ活動への対抗策として利用される手法であり、プロパティ所有者に権利金を支払わずに、そのプロパティとの結びつきを作ろうとする計画的活動を指す。昨今、アンブッシュ・マーケティングは広義に解釈され、イベント時期やその前後にイベントに関連するテーマを用いたマーケティング活動を行い、イベントに関心を持つ消費者の注意を引きつける合法的で倫理的に問題のない手法も含む傾向にある。しかし、アンブッシュ・マーケティングの効果や影響は、十分には明らかにされていない(Meenaghan, 1994; 仁科・田中・丸岡、2007)。そこで、本稿の第3の目的は、FIFA ワールドカップに関連したサッカーの要素を用いた広告を、広義のアンブッシュ・マーケティングに位置づけ、その効果を検証することである。

II 調査概要

1 調査方法

本調査は、Ipsos 日本統計調査株式会社によって関東（茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）在住の 18 から 64 歳のワールドカップ¹関連番組の視聴者 1200 人を対象として、2010 年 6 月 25 日から 27 日にオンライン調査で実施された。調査対象広告として、ワールドカップ関連番組でオンエアされた広告から 54 広告が選定された。表 1 のように、対象者 1200 人は 6 グループに分けられ、どのグループに属する回答者にもそれぞれ 9 広告の評価を依頼することで、各広告とも 200 標本が割り付けられる。

表 1 回答者属性の度数分布表

		Group 1		Group 2		Group 3		Group 4		Group 5		Group 6		合計	
		度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
性別	男性	103	51.5	103	51.5	103	51.5	102	51.0	103	51.5	102	51.0	616	51.3
	女性	97	48.5	97	48.5	97	48.5	98	49.0	97	48.5	98	49.0	584	48.7
年齢	18歳以上24歳以下	22	11.0	31	15.5	16	8.0	22	11.0	20	10.0	25	12.5	136	11.3
	25歳以上29歳以下	13	6.5	15	7.5	16	8.0	16	8.0	22	11.0	13	6.5	95	7.9
	30歳以上34歳以下	38	19.0	28	14.0	41	20.5	36	18.0	32	16.0	36	18.0	211	17.6
	35歳以上39歳以下	12	6.0	14	7.0	12	6.0	12	6.0	18	9.0	18	9.0	86	7.2
	40歳以上44歳以下	26	13.0	22	11.0	26	13.0	27	13.5	25	12.5	22	11.0	148	12.3
	45歳以上49歳以下	25	12.5	26	13.0	25	12.5	23	11.5	19	9.5	22	11.0	140	11.7
	50歳以上54歳以下	41	20.5	34	17.0	40	20.0	33	16.5	31	15.5	36	18.0	215	17.9
	55歳以上59歳以下	11	5.5	16	8.0	16	8.0	17	8.5	20	10.0	15	7.5	95	7.9
	60歳以上64歳以下	12	6.0	14	7.0	8	4.0	14	7.0	13	6.5	13	6.5	74	6.2
住所	茨城	4	2.0	2	1.0	5	2.5	4	2.0	2	1.0	1	0.5	18	1.5
	栃木	4	2.0	3	1.5	4	2.0	1	0.5	3	1.5	3	1.5	18	1.5
	群馬	2	1.0	2	1.0	4	2.0	1	0.5	2	1.0	1	0.5	12	1.0
	埼玉	27	13.5	33	16.5	29	14.5	30	15.0	25	12.5	32	16.0	176	14.7
	千葉	30	15.0	34	17.0	41	20.5	33	16.5	34	17.0	28	14.0	200	16.7
	東京	79	39.5	73	36.5	69	34.5	88	44.0	86	43.0	83	41.5	478	39.8
	神奈川	54	27.0	53	26.5	48	24.0	43	21.5	48	24.0	52	26.0	298	24.8
合計		200		200		200		200		200		200		1200	

2 質問内容

対象者には調査時にブランドを隠したストーリーボードが提示され、その上で回答を得ている。本稿で用いる質問項目は、表 2 の通りである。

まず、具体的な広告 9 本が示され、それらのどこか一部でも見たことがあるかどうか（広告認知）が確認される。それらの広告の中で、広告認知のある広告について、広告助成のもとでのブランド想起が自由回答により確認される。この回答については、企業ブランドと商品ブランドが回答されているかどうかをアフターコードされる。また、態度変容について、まず、7 項目に対しては 3 点尺度で、印象度の 1 項目に対しては 5 点尺度で回答を得ている。

これらの質問項目に関して、1200 人分（×9 広告＝10800 件）の回答、つまり、54 広告に対して各 200 標本のデータが収集されたことになる。

¹ 2010 FIFA ワールドカップは、2010 年 6 月 11 日から 7 月 11 日にかけて、南アフリカ共和国で開催された。

表 2 分析に用いる質問項目

項目	質 問	回答欄
広告認知	サッカーのFIFAサッカーワールドカップ関連番組の中で、下のテレビ広告をどこか一部でもご覧になりましたか。	1 はい 2 いいえ
ブランド想起	これは、どの会社のどの銘柄のテレビ広告でしたか。できるだけ具体的に答え下さい。	自由回答
(態度変容)	それぞれの文章がテレビ広告の内容にどの程度当てはまると思われたか、教えて下さい。	
参考度	とても参考になった	1 非常に当てはまる 2 やや当てはまる 3 当てはまらない
親しみ	この会社／銘柄に対する親しみが増し、理解が深まった	
分かりやすさ	分かりやすかった	
購入意向	この会社の商品／この銘柄を買ってみたいという気持ちが強くなった	
関係性	この会社／銘柄は私のライフスタイルやニーズに合っていると思わせた	
差別性	この会社／銘柄には、他の銘柄とは違った独特の特徴やイメージがあると思わせた	
飽き	このテレビ広告は見飽きた	
印象度	このテレビ広告を見て、あなたは宣伝されていた会社／銘柄にどんな印象を持ちましたか。	1 とても印象が良くなった 2 やや印象がよくなった 3 以前と変わらない 4 やや印象が悪くなった 5 とても印象が悪くなった

Ⅲ 分析結果

1 広告別データセットの作成

(1) 広告の属性

本稿では、商品分類、タレントの起用の有無、サッカーとの関係の有無を広告の属性として分析に用いる。商品分類については、広告対象の商品が、耐久消費財、非耐久消費財、サービスの3種類のいずれに該当するかを分類している。非耐久消費財には、食品・飲料や日用品などが含まれている。タレントの起用の有無については、調査対象の広告にタレントの起用があるか否かによって分けている。サッカーとの関係の有無は、広告のストーリーボードを確認することによって、広告にサッカーの何らかの要素が用いられているかを判断している。

表 3 広告の属性による度数分布表

属性	水準	度数	相対度数
商品分類	耐久消費財	14	25.9
	非耐久消費財	28	51.9
	サービス	12	22.2
タレントの起用	無	10	18.5
	有	44	81.5
サッカーとの関係	無	38	70.4
	有	16	29.6
合計		54	100.0

(2) 広告効果の指標

広告効果のプロセスは、「まず媒体を通じて広告が消費者に露出され（媒体到達効果）、広告を見る機会が提供されて実際に広告を見た人と見ない人がいて（広告到達効果）、見た人の中で心理的な変容（広告コミュニケーション効果）が起こって、さらに行動する人が出てくる（行動効果）」の大きく4段階から構成される（日経広告研究所編、2005、2007）。本研究は、広告効果段階の「広告到達効果」と「広告コミュニケーション効果」が対象となる。

本調査では、広告認知率は、各広告 200 名の回答者における広告認知のある回答者の割合を示している。

ブランド想起率は、広告認知のある回答者中で広告助成のあるなかで企業ブランドもしくは商品ブランドを想起できた回答者の割合で表現している。

消費者の態度変容指標は、広告認知のある回答者のデータを集計し、それぞれの広告ごとにどの程度の態度変容をもたらしているのかを示す必要がある。各広告は 200 標本を有しているが、もし、そのなかで当該広告の広告認知率が 50% (0.50) であれば 100 標本の態度変容に対する質問の回答をもつ。態度変容の 3 点尺度の 7 項目の質問では、回答の数値を反転した上で、満点 (3 点×100 人=300 点) に対して、どれだけのスコアを獲得したのかという獲得割合で評価することにする。仮に、100 人からの回答を合計し 200 点獲得したとすれば、獲得割合を示す指標は 0.67 (200 点÷300 点) となる。印象度の 5 点尺度の項目についても、同様の考え方で、スコアの獲得割合の指標を算出できる。

次に、態度変容の構造を明らかにするために、態度変容の 8 指標の相関関係に基づいて、その背後に隠れている潜在因子を見いだすために因子分析を適用する。表 4 は、態度変容の 8 指標に対して、因子分析 (主因子法) を適用し、バリマックス回転後の因子負荷量の値を示した結果である。固有値 1 以上の因子は 2 つ抽出されている。第 1 因子は、関係性、購入意向、参考度、親しみ、印象度、分かりやすさ、差別性を表わす因子負荷量が高くなっているため、「肯定的学習」因子と考えられる。第 2 因子は、飽きの指標の因子負荷量のみが高く、「飽き」因子に他ならない。

表 4 態度変容指標の因子分析の結果 (回転後の因子行列)

	N=54		
	第1因子	第2因子	共通性
関係性	0.91	0.06	0.83
購入意向	0.89	0.01	0.78
参考度	0.84	0.21	0.74
親しみ	0.83	0.35	0.82
印象度	0.83	0.01	0.68
分かりやすさ	0.66	0.47	0.66
差別性	0.55	0.36	0.43
飽き	0.01	0.91	0.83
固有値	4.4	1.4	
寄与率 (%)	55.3	17.0	
累積寄与率 (%)	55.3	72.2	

さらに、因子分析の内的整合性を確認するため、第 1 因子の肯定的学習の信頼性係数のクロンバックを求めると 0.916 であった。一般的に、クロンバック α は望ましいとされる 0.7 以上を満たしており、内的整合性は高いことが確認できる。

表 5 広告効果指標の基本統計量

	N=54			
	最小値	最大値	平均値	標準偏差
広告認知率	0.06	0.87	0.43	0.18
ブランド想起率	0.00	0.85	0.41	0.21
参考度	0.41	0.57	0.48	0.04
親しみ	0.44	0.63	0.53	0.05
分かりやすさ	0.46	0.70	0.58	0.06
購入意向	0.36	0.60	0.49	0.06
関係性	0.38	0.59	0.49	0.05
差別性	0.45	0.67	0.55	0.05
飽き	0.37	0.58	0.44	0.04
印象度	0.62	0.73	0.67	0.02
肯定的学習	0.47	0.62	0.54	0.04

以上の因子分析の結果から、態度変容は「肯定的学習」と「飽き」の2因子構造で捉えることにする。そして、以下の分析では、肯定的学習の指標は、該当する態度変容の7指標の平均値をもって評価することにする。表5に態度変容指標の基本統計量を示す。

2 広告効果指標間の関係

以下の分析では、「広告認知率」「ブランド想起率」「肯定的学習」「飽き」の4つの広告効果指標について分析を行う。まず、4指標に相関分析を適用した結果を表6に示す。有意水準5%では、4指標間には肯定的学習と飽きの間を除き、すべての指標間に正の相関が確認される。この結果から、消費者の態度変容には、広告認知率の向上は、ブランド想起率を引き上げ、さらにブランドの肯定的学習を促進するが、同時に、ネガティブな飽きをもたらすという基本的な構図があるものと解釈できる。

表6 広告効果指標間の相関係数

	N=54			
	広告認知率	ブランド想起率	肯定的学習	飽き
広告認知率	—	—	—	—
ブランド想起率	0.56 ***	—	—	—
肯定的学習	0.41 ***	0.55 ***	—	—
飽き	0.32 **	0.56 ***	0.25 *	—

* $p<.10$; ** $p<.05$; *** $p<.01$

3 広告属性と広告効果指標の関係

本稿では、広告の標本数が54であること、また各因子の属性別の標本分布が均等ではないことを考慮し、因子間の交互作用は想定せず、因子ごとに広告効果の属性による差異に限定して1元配置分散分析または平均値の差の検定を用いて分析する²。

(1) 商品分類と広告効果

商品分類（耐久消費財／非耐久消費財／サービス）によって、広告効果の4指標の平均値に差が生じるかどうかを検定した結果を示したものが表7である。

表7 分散分析の結果（商品分類）

	商品分類	度数	平均値	標準偏差	等分散性検定		分散分析	
					Levene統計量	有意確率	F値	有意確率
広告認知率	耐久消費財	14	0.38	0.19	0.127	0.881	1.12	0.334
	非耐久消費財	28	0.44	0.18				
	サービス	12	0.48	0.19				
ブランド想起率	耐久消費財	14	0.39	0.20	0.249	0.781	0.25	0.776
	非耐久消費財	28	0.43	0.21				
	サービス	12	0.40	0.24				
肯定的学習	耐久消費財	14	0.54	0.03	0.239	0.788	7.79	0.001 ***
	非耐久消費財	28	0.56	0.04				
	サービス	12	0.51	0.03				
飽き	耐久消費財	14	0.44	0.03	0.805	0.453	0.24	0.786
	非耐久消費財	28	0.45	0.04				
	サービス	12	0.44	0.05				

* $p<.10$; ** $p<.05$; *** $p<.01$

商品分類によって肯定的学習の平均値に5%水準で統計的に有意に差があることが観察

² 本来であれば、商品分類、タレント起用の有無、サッカーとの関係の有無という3つの属性を同時に扱い、広告効果指標を従属変数とし3つの広告属性を因子と捉えて、3元配置分散分析を適用し、因子の主効果と因子間の交互作用効果も検討することが考えられる。

される。等分散性を仮定した多重比較（Bonferroni）をしたところ、非耐久消費財とサービスの間に5%の有意水準で肯定的学習の平均値に差があることが分かった。

(2) タレント起用と広告効果

タレントの起用の有無によって、広告効果の4指標の平均値に差が生じるかどうかの検定結果が表8である。

タレントの起用がない場合よりもある場合の方が、有意水準5%で広告認知率、ブランド想起率、飽きの3指標において統計的に高いことが分かる。この事実、消費者の態度変容段階の初期では、タレントの起用は効果がある一方、商品に対する肯定的学習はタレントの起用によって進むわけではないことを示唆している。同時に、タレントの起用は、テレビ広告に対する飽きをもたらすものと解釈できる。

表8 平均値の差の検定結果（タレント起用の有無）

	タレント起用	度数	平均値	標準偏差	等分散性検定		平均の差の検定		
					F 値	有意確率	等分散性	t 値	有意確率
広告認知率	無	10	0.30	0.21	0.03	0.856	有	-2.75	0.008 ***
	有	44	0.46	0.16			無	-2.38	0.035
ブランド想起率	無	10	0.29	0.23	0.02	0.886	有	-2.05	0.046 **
	有	44	0.44	0.20			無	-1.91	0.079
肯定的学習	無	10	0.52	0.04	0.15	0.697	有	-1.66	0.103
	有	44	0.55	0.04			無	-1.55	0.146
飽き	無	10	0.42	0.02	4.90	0.031	有	-2.13	0.038
	有	44	0.45	0.04			無	-3.27	0.003 ***

* $p<.10$; ** $p<.05$; *** $p<.01$

(3) サッカーとの関係と広告効果

広告内容にサッカーと関係がある場合とない場合との間では、5%水準では飽きの指標の平均値に統計的に有意な差が確認される。この結果から、ワールドカップ関連番組の視聴者に対して、サッカーを取り込んだ広告は飽きを抑制することが指摘できる。また、有意水準を10%に緩めると、広告認知率においても、サッカーとの関連の有無によって平均値に差が確認され、サッカーを取り込んだ広告は、広告認知率を引き上げる傾向がみられる。

表9 平均値の差の検定結果（サッカーとの関係の有無）

	サッカーとの関係	度数	平均値	標準偏差	等分散性検定		平均の差の検定		
					F 値	有意確率	等分散性	t 値	有意確率
広告認知率	無	38	0.41	0.16	2.55	0.117	有	-1.76	0.085 *
	有	16	0.50	0.21			無	-1.58	0.128
ブランド想起率	無	38	0.41	0.19	3.58	0.064	有	-0.21	0.837
	有	16	0.42	0.26			無	-0.18	0.855
肯定的学習	無	38	0.54	0.04	4.18	0.046	有	-0.15	0.880
	有	16	0.54	0.05			無	-0.14	0.893
飽き	無	38	0.45	0.04	3.54	0.066	有	1.83	0.072
	有	16	0.43	0.03			無	2.06	0.047 **

* $p<.10$; ** $p<.05$; *** $p<.01$

IV 結論

本稿では、2010FIFA ワールドカップ関連番組オンエア広告を対象としたデータ分析によって、次の5つの結果が得られた。

第1に、8つの態度変容指標に対する因子分析から、「肯定的学習」と「飽き」の2因子が抽出された。広告の反復接触の効果を説明する理論に「2要因理論 (two-factor theory)」がある (Rethans, Swasy and Marks, 1986)。この理論では、広告接触に際して、「肯定的

学習」と「飽き」という2つの独立した心理過程が進行し、これらの要因が広告効果を規定するという前提に立つが、この結果は、2要因理論の前提を支持するものである。

第2に、広告効果指標間の相関分析から、消費者の態度変容においては、広告認知率の向上は、ブランド想起率を高め、さらにブランドの肯定的学習を促進すると同時に、ブランド想起率の向上はネガティブな飽きも高めるという基本的な構図が確認された。

第3に、商品分類における非耐久消費財とサービス間には肯定的学習への影響に差があることが明らかになった。広告はサービスよりも非耐久消費財に対して肯定的学習の効果が高いことを示唆している。金融商品や通信サービスなどの消費者の関与が高いサービスよりも食品・飲料、日用品など関与の低い商品に対するテレビ広告の有効性を指摘できる。

第4に、タレントの起用のない場合よりもある場合の方が、広告認知、ブランド想起、飽きが高まることが明らかになった。つまり、広告認知やブランド想起の消費者の態度変容の初期段階でのタレントの起用に有効性がある一方、タレントの起用によって肯定的学習が進むわけではないと考えられる。

第5に、ワールドカップ関連番組の視聴者に対して、サッカーを取り込んだ広告は、広告認知率をやや引き上げる傾向にあり、飽きを抑制する効果を見ることができる。そもそもワールドカップ関連番組の視聴者はサッカーへの関心が高いため、広告に含まれたサッカー要素に飽きを抑制する作用があると解釈できる。ここに、ワールドカップやオリンピックなどのスポーツイベント関連番組においては、商品自体とスポーツとの間に必ずしも関連性がなくとも、テレビ広告へのスポーツ要素の取り込みが広告認知効果と飽き抑制効果をもたらすという仮説命題を見いだすことができよう。

最後に、本稿の課題を述べる。本稿のデータ分析では、サンプル数の限界から広告属性の商品分類、タレントの起用の有無、サッカーとの関係の有無の3要因について、広告効果を別々に検証したが、今後、多元配置の分散分析を用いて主効果に加えて要因間の交互作用を検証することが求められる。

主要参考文献

- 小嶋外弘・林英夫・小林貞夫編著（1993）『広告の心理学』日本経済新聞社。
- 岸志津江・田中洋・嶋村和恵（2000）『現代広告論』有斐閣。
- 田中洋編著（2010）『マーケティング・リサーチ入門』ダイヤモンド社。
- 仁科貞文・田中洋・丸岡吉人（2007）『広告心理』電通。
- 日経広告研究所編（2005）『平成17年版 広告に携わる人の総合講座』日本経済新聞社。
- 日経広告研究所編（2007）『平成19年版 広告に携わる人の総合講座』日本経済新聞社。
- Rethans, A. J., Swasy, J. L. and Marks, L. J. (1986) "Effect of Television Commercial Repetition, Receiver Knowledge, and Commercial Length: A Test of the Two-Factor Model", *Journal of Marketing Research*, Vol.23(February), pp.50-61.
- Meenaghan, T. (1994) "Ambush marketing: Corporate Strategy and Consumer Reaction", *Psychology and Marketing*, 15(4), pp.305-322.

解釈レベル理論と消費者の購買行動

関西学院大学 須永 努

千葉商科大学 石井裕明

購入金額に応じて付与される家電エコポイントが半減されるのを直前に控えた 2010 年 11 月下旬、各地の家電量販店が大勢の消費者で賑わい、長蛇の列さえ作る現象が話題となった。いわゆる駆け込み需要の過熱である。消費者が見せるこうした行動は、家電エコポイントに限らず頻繁に発生する。

ポイントが減ったり特典が得られなくなったりすることはもっと早い段階から知らされているにも関わらず、消費者はなぜ直前になるとポイントに強く影響されるのであろうか。ポイントの内容は一定なので、その魅力や選好度が時間によって変化していると捉えることもできる。

このような消費者行動の特徴は、解釈レベル理論 (Construal Level Theory) を用いることでうまく説明できる。解釈レベル理論では、心理的距離 (psychological distance) という視点から消費者行動と時間との関係が議論されている (例えば、Trope and Liberman 2003)。人々が対象や出来事に対して感じる心理的距離の遠近によって、心的表象が異なると考えられており、心理的距離が遠い場合には抽象的、単純、構造的、脱文脈的、本質的、上位的、目標関連的な解釈がなされる一方、心理的距離が近い場合には具体的、複雑、非構造的、文脈的、副次的、下位的、目標無関連的な解釈がなされる (阿部 2009)。このような解釈レベルの高低は、消費者の評価軸にも大きな影響を与える。

例えば、Trope and Liberman (2000) は、時計付きラジオにおける消費者の評価軸の変化を明らかにしている。そこでは、消費者が遠い将来を意識している場合には、音質は良いが時計の正確さが劣るラジオが高く評価される一方、近い将来を意識している場合には、音質は優れないが時計の正確なラジオが高く評価された。心理的距離のある遠い将来では、本質的な属性が重要になるため、ラジオの音質の重視度が高まるのに対し、心理的距離がそれほどない近い将来では、副次的な属性が重要になるため、時計の正確さの重視度が高まると考えられる。

ただし、何が本質的で何が副次的な要素や属性であるかは、消費者によって異なる。例えば、大学のゼミナールを選択する際、ある学生にとっては研究テーマが本質的な要素であり、男女比やゼミの雰囲気は副次的な要素でしかないかもしれない。ところが、別の学生にとってはこうした本質と副次の認識がまったく反対であることは十分起こり得る。この問題に対し、解釈レベル理論では、具体的な内容については消費者間の異質性を認めている。本質／副次の内容が何であれ、心理的距離が遠いと高次であるところの本質的要素が重要視され、心理的距離が近いと低次であるところの副次的要素が重要視されると考えられている (Trope and Liberman 2003)。

解釈レベルの違いを生み出す心理的距離には、時間的距離、社会的距離、空間的距離などが指摘されている (Trope et al. 2007)。なかでも時間的距離と評価との関係性は、解釈レベル理論の中心的課題である (Liberman and Trope 1998)。また、近年のマーケティング研究では直接的な使用経験も心理的距離を規定する要因の一つとして取り上げられている。例えば、Thompson et al. (2005) は、消費者が製品を使用する前には機能性 (capability)

を重視する一方、製品を使用した後には使いやすさ（usability）を重視することを検証した。このように、評価軸の変化は製品の使用前と使用後でも発生する。当然、使用経験があると心理的距離は近くなる（Hamilton and Thompson 2007）。

しかし、使用経験を解釈レベル理論に適用するには注意が必要である（石井他 2010）。なぜなら、解釈レベル理論において低次の解釈レベルとしてしばしば用いられる「使いやすさ」などは、そもそも使用しないと評価しにくいからである。また、使用によって製品に対する知識量が増えたために、副次的な属性が評価軸として上ってくるといった可能性も指摘できる。そこで本研究では、購入時点で意識している使用期間（長く使用するつもりであるかどうか）を解釈レベルの規定要因として取り上げる。

消費者が購入時点で影響を受ける時間的要因は使用期間だけではない。例えば、購入時点から見た使用時点までの時間的距離も消費者の行動に影響を与えるかもしれない。そこで本研究では、こうした購入時点における時間的距離への消費者意識を購買の緊急性として扱うこととする。時間的距離を購買の緊急性という視点からも捉えることで、家電エコポイント制度の例が示すような「今買わなければなくなってしまう」といった意識も解釈レベル理論の視点から検討できるであろう。

よって本研究では、意識レベルの使用期間（長／短）と購買の緊急性（高／低）という次元で消費者の心理的距離を捉えることで、図に示されているように消費者の購買行動を4つに分類する。意識レベルにおける使用期間の長さおよび購買の緊急性は、心理的距離とそれぞれ正と負の関係があるものと思われるため、次のような命題が導かれる。

命題1：購入時において、製品を長く（短く）使用するつもりである時、消費者は高次（低次）の解釈レベルで評価する。

命題2：購入時において、製品を購買する緊急性が低い（高い）時、消費者は高次（低次）の解釈レベルで評価する。

図 本研究の分析枠組み

		使用期間（購入時の意識レベル）	
		短	長
購買の緊急性	高	心理的距離：近い 低次の解釈レベル	
	低		心理的距離：遠い 高次の解釈レベル

Trope and Liberman (2003) では、近い将来の選好は遠い将来の選好よりも多くの要素によって決定されることが明らかにされている。これは、心理的距離が近い場合には具体的で複雑、下位の解釈がなされる一方、心理的距離が遠いと単純で抽象化された上位の解釈がなされることから生じる現象であると考えられている。このことを消費者の情報処理的側面に当てはめて考えると、心理的距離が近い、すなわち低次の解釈レベルではピースミール・モード／ボトムアップ／データ駆動型処理がなされ、心理的距離が遠い高次の解釈レベルではカテゴリー・ベース／トップダウン／理論駆動型処理がなされやすくなることが予想される。

新倉 (1996) によると、データ駆動型処理では、実際に存在するデータが入力されると低水準の分析から始まり、それと直接対応するより上位のスキーマが活性化し、さらに上位のスキーマへと順次活性化が拡散されていく。このタイプの情報処理では、膨大な量のデータ処理が一つひとつ要求される。一方、理論駆動型処理では、実際に存在するデータよりも、認知すべき対象についての知識に基づいて処理が方向づけられる。このタイプの情報処理では、上から下へと下位のスキーマが順次活性化され、理論や仮説によって活性化されたスキーマがその解釈と一致するようなデータを抽出していこうとする。

したがって、理論駆動型処理では、ブランドが大きな影響力をもつものと予想される。ブランドは個々の属性を下位にもつ上位の概念であり、抽象度の高い心的表象と捉えることができるからである。

以上のような理論的背景に基づき、我々は先に示した 2 つの命題から導かれる具体的な仮説を複数設定し、それらの仮説を検証するための調査を実施した。調査手法はインターネットによるサーベイ調査であり、実施時期は 2011 年 1 月である。対象製品カテゴリーは「(最も頻繁に着ている) 冬物アウター」とし、有効サンプル数は 1032 (1 年以内／1 年～2 年前／2 年～3 年前／3 年以上前に購入した消費者各 258 名、それぞれ男女比均等) である。分析の結果、先に示した命題および設定された仮説に対して概ね支持的な結果が得られた。具体的な質問項目、仮説および分析結果の詳細は当日報告する。

<付記>

本報告は早稲田大学重点領域研究 (09b) および科学研究費基盤研究 B (22330134) として進められている研究の一部である。

<主要参考文献>

阿部周造 (2009) 「解釈レベル理論と消費者行動研究」、『流通情報』、第 41 巻、第 4 号、6-11。

Hamilton, Rebecca W. and Debora Viana Thompson (2007), “Is There a Substitute for Direct Experience? Comparing Consumers’ Preferences after Direct and Indirect Product Experiences,” *Journal of Consumer Research*, 34 (4), 546-555.

石井裕明、阿部周造、守口剛、恩蔵直人、竹村和久 (2010) 「消費者の評価・選択軸の変化と解釈レベル理論」第 40 回消費者行動研究コンファレンス発表資料。

- Liberman, Nira and Yaacov Trope (1998), “The Role of Feasibility and Desirability Considerations in Near and Distant Future Decisions: A Test of Temporal Construal Theory,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (1), 5-18.
- 新倉貴士 (1996) 「共変信念と理論駆動型処理：カテゴリー・ベース処理の解明に向けて」『商学論究』第 43 巻、第 2・3・4 合併号、161-177。
- Thompson, Debora Viana, Rebecca W. Hamilton, and Roland T. Rust (2005), “Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing,” *Journal of Marketing Research*, 42 (4), 431-442.
- Trope, Yaacov and Nira Liberman (2000), “Temporal Construal and Time-Dependent Changes in Preference,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), 876-889.
- Trope, Yaacov and Nira Liberman (2003), “Temporal Construal,” *Psychological Review*, 110 (3), 403-421.
- Trope, Yaacov, Nira Liberman, and Cheryl Wakslak (2007), “Construal Level and Psychological Distance: Effects on Representation, Prediction, Evaluation, and Behavior,” *Journal of Consumer Psychology*, 17 (2), 83-95.

VTR 製品および DVD 製品の購買履歴に関する分析（要旨）

作新学院大学経営学部 樋口 徹

1. はじめに

民生用エレクトロニクス製品の中には、テレビ受像機やビデオテープレコーダー製品（以下、VTR と略す）のように一般消費者に普及してから数十年以上のライフタイムを有するものが数多くある。消費者はこのような製品を採用してから、数十年の間に複数回のリピート購買を行うのが一般的である。本研究では、特定の消費者の VTR と DVD プレーヤー・レコーダー製品（以下、DVD と略す）に関する長期間の購買履歴を追跡調査することによって、ライフサイクルの終了と新たなライフサイクルの始まりのプロセスを明らかにしようとするものである。樋口（2010）では、マクロあるいはマスの集計データに基づいて、ライフタイムを通した VTR の需要動向を分析しているが、本研究では VTR から DVD への移行をミクロのデータから検証することを目的とする。

2. 長期的な購買形態の分類

本研究では、消費者の行う購買形態を Bayus のライフサイクルを通した消費者の購買に関する一連の研究（Bayus 1988; 1991; 1993; Bayus et al. 1989）を補足し、各世帯単位で行われるリピート購買を以下のように整理している（図 1 参照）。リピート購買は新規購買の後に行われ、その中身は所有しているものを新しいものに取り換える「買い替え」と所有台数が増加する「買い増し」である。買い替えの対象には過去の新規購買（一台目）と買い増し分（二台目以降）がなりうる。買い増しは、買い替え前に行われることもあるし、買い替えた後に行われることもある。既存研究では、買い替えと買い増しを明確に区別せずにリピート購買としてまとめて議論が進められてきたので、リピート購買分類して分析するのが本研究の特徴の一つである。

表 1 は単一製品の場合の購買形態を分類したものである。新規購買の前提は当然 VTR を未所有であり、買い替えや買い増しの場合は所有が前提となる。新たに VTR 購入に伴って、保有している VTR を廃棄・譲渡したかしないかで、買い替えと買い増しに区分けしている。

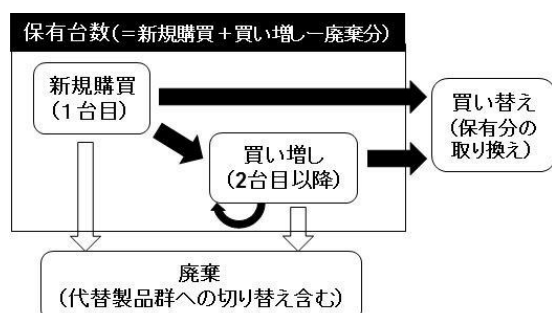


図 1：主要購買形態間の関係

表 1： 単一製品の購買形態の分類

購入・譲受製品	VTR		
	VTR所有の有無	未所有	
廃棄・譲渡の有無	×	所有	所有
購買形態	新規	買い替え	買い増し

表 2： 単一製品の場合の購買動機

3. 長期的な購買動機

この節では、長期的な購買形態別の購買動機を考察する。新規購買に関しては、消費者側と産業側の立場から説明が加えられている。

購入製品	VTR															
購買形態	新規					買い替え					買い増し					
故障の度合い	×				重度	軽度		支障なく稼働					×			
購買動機	新機能	低価格	使い易さ	その他	故障		新機能	低価格	使い易さ	その他	新機能	低価格	使い易さ	その他		

消費者個人の新製品の採用プロセスに関して、消費者が新製品を認知し、最終的に購入の意思決定を行うまでのプロセスを説明する研究も多数がある。新製品が広く消費者に浸透していくプロセスに関しては、普及論としてまとめられている。普及論では、時間経過に重きを置かれているが、採用時期による消費者分類 (Rogers 1962)、革新者と模倣者という採用動機の異なる消費者による普及の進展 (Mansfield 1961; Bass 1969)、価格性向 (Bass 1980; Robinson and Lakhani 1975)、(新製品を他社より早く利用することに起因する) リスク回避 (Kalish 1985)、技術革新 (Norton and Bass 1985)などの説明変数を組み込んだ研究も進められている。本研究の数十年のタイムスパンと比較して、(購入の対象として) 認知から購買決定までの時間は短いので、消費者の一連の意思決定プロセスは考慮しない。リスク回避に関しては、結果として時間経過の中に含まれ、さらに購入の先送りにつながるものなので、本研究では購買動機として考慮しない。

技術革新を踏まえて、長期的な需要動向を説明している初期の文献は Fisher and Pry (1971)や Blackman (1974) である。彼らは新製品投入後、新製品のシェアや売り上げが S 字曲線的に推移することを確認した。さらに、Shintaku (1990)では新製品による市場拡大の効果を検証している。Norton and Bass (1987)では、新旧製品世代間の世代交代を踏まえて、新製品世代投入による市場の拡大について分析している。長期的な分析では、新製品単位でなく、新製品世代単位で分析を進めるのが効率的であり、近年の研究では Sohn and Lim (2008)も製品世代を単位としている。その一方で、Christensen (1997)で述べられているように、市場が飽和状態に近づいた状態あるいは製品性能が高水準に達している状態では、新製品世代の投入効果は次第に弱まる。

Bayus (1988; 1991)では、リピート購買の動機を新製品投入の影響などの自発的なものと故障や陳腐化などによる非自発的なものに分類している。非自発的な購買には、重度の故障によって物理的に使用ができなくなるケースと、物理的には使用できるが、外部性の影響などによって支障が発生しているケースがある (ソフト、規格、アフターサービスなどの問題)。そして、自発的な購買には、使用には支障はないが、新機能搭載の新製品の発売や低価格化などの影響を受けて行われるリピート購買が行われる。

表 2 は購買形態別に購買動機の種類をまとめたものである。購買の動機として、新機能 (新製品)、低下価格、使い易さを共通のものとして挙げた。しかし、故障の度合いは買い替えの際にのみ関連がある。保有している製品が使用できない程重度の故障によって、買い替えが行われる場合もあるし、機能の一部に支障がある程度の軽度の故障による場合もある。さらに使用に差し障りがない状態でも、Bayus (1988; 1991)の指摘した非自発的な買い替えもありうるからである。

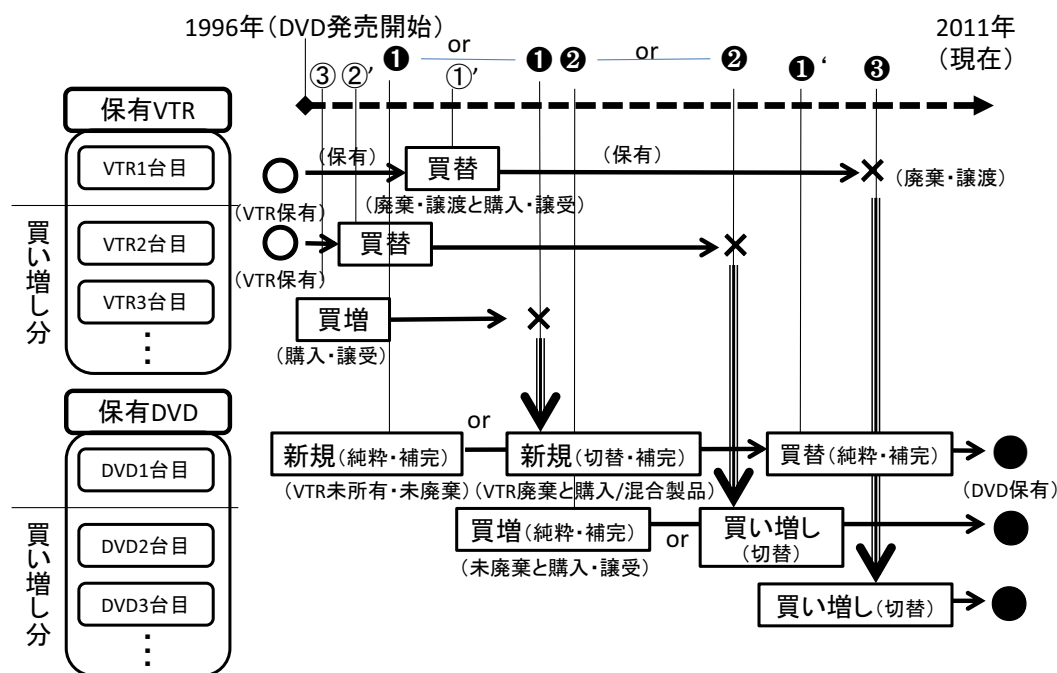


図 2：新旧製品世代交代時の購買形態

4. 代替製品の購買形態と動機

VTR と DVD のように代替関係にある場合の代替製品への移行プロセスを明確にするために、図 2 のように製品間の購買形態を整理し直している。図 2 の場合、DVD の発売開始直前に保有している VTR の保有台数は 2 台（○で表示）であったが、2011 年現在で DVD を 3 台（VTR は 0 台）保有となる。DVD 発売後、最初に 3 台目の VTR を買い増しが、続いて 2 台目の VTR の買い替えが行われている。それ以降、1 台目の DVD の新規購買を筆頭に、DVD の買い増しや買い替えおよび VTR の廃棄・譲渡が行われたことになる。

表 3： 代替関係にある製品の購買動機

購入・譲受製品	DVD								
VTR所有の有無	未所有			所有					
DVD所有の有無	未所有	所有		未所有		所有			
VTR廃棄・譲渡の有無	×			廃棄・譲渡	未廃棄・未譲渡	廃棄・譲渡		未廃棄・未譲渡	
DVD廃棄・譲渡の有無	×	廃棄・譲渡	未廃棄・未譲渡	×		廃棄・譲渡	未廃棄・未譲渡	廃棄・譲渡	未廃棄・未譲渡
購買形態	新規(純粋)	買い替え(純粋)	買い増し(純粋)	新規(切替)	新規(補完)	買い替え(切替)	買い増し(切替)	買い替え(補完)	買い増し(補完)

表 4： 代替関係にある製品の購買動機

購入製品	DVD															
購買形態	新規				買い替え				買い増し							
	純粋・補完		切り替え		純粋・補完		切り替え		純粋・補完		切り替え					
VTRの故障の度合い	×		重度	軽度	支障なく稼働	×	重度	軽度	支障なく稼働	×	重度	軽度	支障なく稼働	×	重度	軽度
DVDの故障の度合い	×		×		重度	軽度	支障なく稼働	×	×	×			×		×	
購買動機	新機能	低価格	使い易さ	その他	故障	新機能	低価格	使い易さ	その他	故障	新機能	低価格	使い易さ	その他	故障	新機能

表 3 は代替関係にある製品の購買形態を分類したものである。DVD の購入に伴って、VTR の保有状況あるいは保有 VTR の廃棄・譲渡の有無によって、純粹、切り替え、補完に細分化している。新規（純粹）とは他の製品とは無関係に新規購買が行われたことを、そして新規（切り替え）は他の製品からの廃棄・譲渡による転換（DVD の新規購買に伴って保有 VTR が 1 台減少）が行われたこと、新規（補完）は VTR の保有台数を維持したまま DVD を新規購買が行われたことを意味する。表 4 は表 2 を代替関係にある製品の購買形態別にまで拡張したものである。

5. アンケートの実施

そこで、本研究では、VTR と DVD の購入の動機とその時期について追跡調査を行うこととする。具体的な調査方法として、関東地方の大学生に対して、DVD 発売当初の実家で保有する VTR 台数その後購入した VTR と DVD の購買履歴に関して調査を実施する予定である。

関連文献

樋口 徹 (2010) 「複数製品世代を包括する製品群の分析視点」『日本経営学会誌』25 号、39-50。

参考文献

- Bayus, B. L. (1988), Accelerating the Durable Replacement Cycle with Marketing Mix Variables. *Journal of Product Innovation Management* 5, 216-226.
- Bayus, B. L. (1991), The Consumer Durable Replacement Buyer. *Journal of Marketing* 55, 42-51.
- Bayus, B. L. (1993), High-Definition Television. *Management Science* 39(11), 1319-1333.
- Bayus, B. L., S. Hong, and R. Labe (1989), Developing and Using Forecasting Models of Consumer Durables. *Journal of Product Innovation Management* 6, 5-19.
- Blackman, W. A. (1974). The Market Dynamics of Technological Substitutions. *Technological Forecasting and Social Change* 6, 41-63.
- Christensen, C.M. (1997). *Innovator's Dilemma*. New York, NY: Harper Business.
- Fisher, J. C. and R. H. Pry (1971). A Simple Substitution Model of Technological Change. *Technological Forecasting and Social Change* 3, 75-88.
- Kalish, S. (1985), A New Product Adoption Model with Price, Advertising, and Uncertainty. *Management Science* 31(12), 1569-1588.
- Mansfield, E. (1961), Technical Change and the Rate of Imitation. *Econometrica* 29(4), 741-766.
- Norton, J. A. and Bass, F. M. (1987). A Diffusion Theory Model of Adoption and Substitution for Successive Generations of High-technology Products. *Management Science* 33(9), 1069-1086.
- Robinson, B. and C. Lakhani (1975), Dynamic Price Models for New-product Planning. *Management Science* 21(10), 1113-1122.
- Rogers, E. M. (1962), *Diffusion of innovations*, The Free Press.
- Shintaku, J. (1990) "Technological Innovation and Product Evolution," *Gakushuin Economic Papers*, Vol. 26, No. 3, pp. 53-67.
- Sohn, Y. S. and M. Lim (2008). The Effect of Forecasting and Information Sharing in SCM for Multi-Generation Products. *European Journal of Operational Research* 186, 276-287.

消費者インサイトをいかに獲得するか ～あるクリエイティブ・エージェンシーの取材に基づく考察

明治大学・水野 誠

筑波大学・生稲史彦

これからのビジネスにおいて、クリエイティビティの役割はいっそう重要になる。その際重要なことの1つが、いわゆる「消費者インサイトとの獲得」である。本研究ではこれを、「消費者が真に欲するものをそれが具体化される以前に深いレベルで理解すること」と定義する。事業企画、製品開発、広告制作など、クリエイティビティを要する仕事（一般に「クリエイター」といわれる人々の業務）において、消費者インサイトの獲得はきわめて重要である。だが、マーケティングや経営に関する研究分野で、それが具体的な形で研究されてきたとはいえない。

製品開発に関するマーケティングの教科書では、消費者の定性的・定量的な調査からコンセプトが導かれると教えてきた（e.g., Urban and Hauser, 1993）。実際には、その段階で消費者インサイトを獲得するプロセスがあるはずだが、明示的に扱われていない。さらにいえば、消費者インサイトは消費者への質問からは得られない場合が多い。この点は、顧客以上に顧客になるという「超顧客主義」の主張と通じるものがある（片平・古川・阿部 2003）。

経営学における製品開発プロセスの研究では、「消費過程のシミュレーションとしての製品開発」（Clark and Fujimoto, 1991）という主張が示唆するように、消費者インサイトの役割は認識されているが、それを獲得する具体的な方法論まで言及されているわけではない。知識創造の研究（野中 1990, Nonaka and Takeuchi, 1995）においても然りで、特定職種の個人のスキルよりは、組織におけるプロセスに焦点が当てられてきた。

消費者インサイトの獲得に影響を及ぼす要因として、本研究では、クリエイターを取り巻く人間関係に特に注目する。多くの場合、クリエイティビティを要する仕事はチームで進行するので、上司や同僚、外部のスタッフ、クライアントとの関係は非常に重要であろう。同時に、仕事とは関係しない家族や、Granovetter (1973) のいう「弱い紐帯」で結ばれる友人・知人なども、消費者インサイトの獲得という点で寄与する可能性がある。

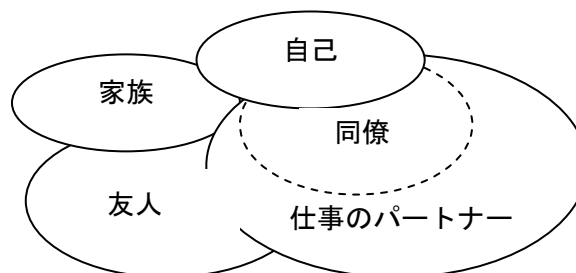


図 クリエイターを取り巻く人間関係

このような問題意識にたつて、われわれは世界的に有名なクリエイティブ・エージェンシー（広告制作を中心業務とする企業）である Wieden+Kennedy (W+K) 東京オフィスで働くクリエイターとプランナー計 5 人にインタビューを行った。W+K は独立系のクリエイティブ・エージェンシーとしては世界最大で、900 人ほどの従業員を擁し、その中で東京オフィスは非正規従業員を含めて 50~60 人ほどの規模である。同社は元々、Nike の広告制作を手がけたことで有名であるが、その後も数々のアワードを受賞するなど、広告業界で最も賞賛されるクリエイターの集団といえる。

インタビューから得られた知見を要約すると以下ようになる。

（１）異質性を前提としたコラボレーション

インタビューの対象者のほとんどが、日本の大手広告代理店から転職しており、W+K 独自の仕事のスタイルとの比較を聞くことができた。一言でいえば、大手代理店では業務の細分化と分業が進んでいるのに対して、W+K では少人数のクリエイター（制作）がストラテジック・プランナー（マーケティング）や AE（営業）と緊密に連絡を取り合いながら、幅の広い業務をすべてこなしていく。人材はかなり異質性が高く、スタッフの半数近くが非日本人で、つねに異文化の視点が組み入れていく点が特徴的である。

（２）現場の取材や観察の重視

消費者インサイトの獲得のための具体的な方法論としては、消費の現場を直接取材したり、観察したりすることが重視されている。これは、IDEO のようなデザイン企業とも共通の特徴である（Kelly and Littman, 2001）。その理由として、消費者はトライブ（部族）に分かれ、もはやマスとして見ることができず平均値には意味がない、という認識がある。

（３）メンタル・シミュレーション

取材や観察から得られた情報は、いったん内面化され、いわばメンタル・シミュレーションにかけられる。これをあるプランナーは「一人イタコ状態」と呼んでいる。つまり、ターゲットとする消費者に自分がいかになりきれるかを意味している。あるクリエイターは、自分の妻やメンターと仰ぐ前の職場のクリエイターの評価を自分でシミュレーションしている。想像力を駆使して、外部の存在と自分を一体化させることを通じて、あたかも自分のことのように「追体験」する能力が、クリエイターにとって重要なかもしれない。

（４）社外でのネットワーキング

他方、社外の「弱い紐帯」で結ばれたネットワークの有効性については、少人数のインタビューであったとはいえ、かなり個人差が見られた。したがって、全員というわけではないが、大学時代の友人、研究仲間、あるいは趣味のつながりで形成された非公式のネットワークから、仕事上の着想を得ているケースも見られた。

以上の知見は、いうまでもなく、広告という特定の業種の、かなりユニークな企業の、少人数の従業員のインタビューに基づくものであり、一般化できるものではない。今回のインタビューで得られたいくつかの知見とそこから導かれた仮説に基づき、今後さらなる探求を進めていく必要がある。

言語とマーケティングの相互作用を通じたリアリティの形成： 構造的二重性に着目して

一橋大学 松井 剛

本発表の目的は、マーケティングを通じて新しいコトバの普及が促進される一方で、こうしたコトバの流行に乗る形で新たなマーケティング努力が払われるという相互強化プロセスを分析するための理論枠組みを検討することにある。依拠するのは、文化社会学を中心に発展を遂げてきた構造的二重性 (structural duality) と呼ばれる理論枠組みである。

発表者はこれまで、「癒し」ブームの発展 (Matsui 2008, 2009; 松井 2004a, b, 2010a, b, c) や雑貨ショップの歴史的形成 (松井 2007) についての研究を進めてきた。この2つの現象は一見、関連性がないように見えるが、言語と行為が相互強化するプロセスという意味で共通するものである。「癒し」ブームでは、2000年代に入るまでに使われていなかった「癒し」という新しいコトバが普及する中、業界の垣根を越えた「癒し」訴求のビジネスが多種多様に展開され、さらなるコトバの普及をもたらした。一方、「雑貨」とはかつて荒物や金物を指していたが、現在ではインテリアに関わるあらゆるモノを売る「雑貨ショップ」という小売業が確立している。これは、「雑貨」というコトバの普及と、零細小売店、大手流通企業を問わず展開されたマーケティングの相互強化プロセスを通じて実現した。

新しく定着したコトバと企業によるマーケティングの相互強化関係は、抽象的に述べるならば言語が有する制約性と行為が有する主体性がせめぎ合う相互作用であると言える (松井 2004c, 2010a, b)。消費を通じた自己アイデンティティの形成や維持が当然視される消費文化において、この相互作用が創り出すリアリティわれわれの生活世界の重要な部分を形成していると考えられる。

言語は、我々の経験を抽象化する概念であり、我々の解釈を方向付ける強制力がある (松井 2004c, 2010; Zerubavel 1997)。例えば、2011年現在、日本の多くの人々は、リラックスしたいときや疲れたときに「癒されたい」という言い方をする。これは、ある感覚に「癒し」というラベルを貼ることであり、これにより本来個別的な経験である疲労が同様の経験として抽象化されることである。このように言語は普遍的な性格を持つ。感覚そのもの (例えば疲労) は自分の経験を個人的なものに限定するものの、言語 (例えば「癒されたい」という表現) は現実を概念的に処理してそれゆえ自らの感覚を迂回することを可能にしている。感覚的知覚が絶対的に個人的なものであるのに対して、言語は非常に没個人的 (impersonal) なものであり、言語の没個人的性格は、われわれの主観性を超越して他者とコミュニケーションを行うことを可能にしている (Zerubavel 1997)。

一方、行為は、こうした言語の構造的制約性を変化させる可能性をはらんだ主体性を有するものである。例えば、現在、我々が知る「雑貨屋」は、1974年に東京都渋谷にて文化屋雑貨店を開業した長谷川義太郎が言った次のようなアイディアに端を発する。「暮らしの場面で登場するものなら、鍋でもバケツでも靴下でも玩具でも『雑貨』と総称してかまわない。従来の分類にとらわれない自由な品揃えこそ、雑貨ショップの個性だ」 (瀧 2001, p. 46)。このコトバに関する新たな解釈とそれに基づく主体的なマーケティングは、雑貨というコトバの意味を大きく変化させた (松井 2007)。また「癒し」というコトバの普及は、音楽 CD、玩具・キャラクター、ホテル・観光地など様々な業界がこのコトバを用いたマ

ーケティングを大規模に展開したことで生じた。こうしたマーケティングにおける模倣が、結果としてこのコトバを人口に膾炙させて世俗的なものにした(松井 2010c)。こうした構造的制約を変えうる行為は、社会学においては、主体的行為能力 (agency) と呼ばれている(松井 2004c; Sewell 1992)。

この言語の制約性と行為の主体性の関係については、実践理論 (practice theory) と呼ばれる理論的視座において検討されてきた。中でも重要な理論枠組みが、構造的二重性 (structural duality) である (Mohr and Duquenne 1997; Sewell 1992)。文化社会学者の多くは、文化的世界 (象徴の世界) と物質的世界 (行為の世界) は独立して存在するのではなく、相互に関連しつつ創り上げられたものであると考える。観念論者は前者を、唯物論者は後者を社会秩序形成における主要因と考えてきた。しかしブルデューやギデنز、ギアツ、あるいは新制度派社会学においては、両者が相互に影響を与え合うと考えられており、この関係は構造的二重性と呼ばれてきた。

本発表では、社会学で培われてきた知的伝統から学ぶことで、言語とマーケティングの相互作用を通じたリアリティの形成を分析するための理論枠組みを検討する。

参考文献

- Matsui, Takeshi. 2008. "Institutionalization of Consumer Needs: The Case of the 'Healing Boom' in Japan." A Paper presented at *Annual Meeting of American Sociological Association*. Boston.
- . 2009. "The Social Construction of Consumer Needs: A Case Analysis of the 'Healing Boom' in Japan." Pp. 581 in *Advances in Consumer Research*, vol. 36, edited by A. L. McGill and S. Shavitt. Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- 松井剛. 2004a. 「『癒し』ブームにおける企業の模倣行動：制度化プロセスとしてのブーム」『流通研究』7 (1): 1-14.
- . 2004b. 「制度的同型化プロセスとしてのブーム：『癒し』ブームの内容分析」『商品研究』53 (1・2): 1-13.
- . 2004c. 「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.
- . 2007. 「デザインにおける創発と制度化：雑貨業界の事例研究」『マーケティングジャーナル』106, 41-52.
- . 2010a. 「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.
- . 2010b. 「メディア言説とマーケティングの相互依存性：競争的使用価値と創造的適応に関する理論的考察」『経済系』（関東学院大学経済学会研究論集）245: 56-65.
- . 2010c. 「マーケティングとメディア言説：《癒し》ブームを事例として」日経企業行動コンファレンス（第25回）発表論文, 2010年12月12日.
- Mohr, John W. and Vincent Duquenne. 1997. "The Duality of Culture and Practice: Poverty Relief in New York City, 1888-1917." *Theory & Society* 26:305-356.
- Sewell, William H., Jr. 1992. "A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation." *The American Journal of Sociology* 98:1-29.

瀧清子（2001）『雑貨のゆくえ』主婦の友社.

Zerubavel, Eviatar. 1997. *Social Mindscales : An Invitation to Cognitive Sociology*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

生産財メーカーの営業活動プロセスにおける成功要因に関する一考察

—顧客ニーズ把握・分析プロセスを中心とした分析枠組みの提示
「顧客組織におけるキーマンの影響力にもとづく意思決定と組織的対応」

学習院大学 町田厚美

本報告では、生産財メーカーにおける営業活動プロセスに焦点をあて、営業活動における成功要因について、先行研究および事例を踏まえ、分析枠組みを提示する。

営業領域においては、多様な研究がなされているものの、現状を完全にカバーするほどの研究蓄積がないのが現状である。営業の成果は、営業の現場の状況が多様かつ変化しやすく、異なる環境条件の中で、様々な要因により左右され、複雑な因果関係により、要因の特定を行うことは難しい（高嶋、2006；清宮、2006）が、より効果的な営業結果実現を目指して、不十分な側面を補うための活用可能な理論が求められている。

本報告は、営業活動が営業の成果にどのように寄与するか、すなわち、営業活動における成功要因を構造的に分析し、論理的考察に加え有効な実務的示唆を与えるものとして行われる。また、我が国において多数存在する生産財メーカーを対象とする。

営業活動プロセス分解・構造分析の先行研究（西村、1992、1995；高嶋、2006；Kotller、2006）を整理すると、「顧客要望・課題の把握・分析」「具体的な提案」「受注確保の活動」というプロセスに分類される。本報告は、営業活動プロセスの出発点となる「顧客ニーズをうまく引き出す」すなわち「顧客要望・課題の把握・分析」のステップに、研究範囲を絞り、焦点をあてている。

本報告は、理論的には、生産財の特徴である組織的購買行動の分析研究における「購買行動の組織的意思決定」と、これに対応する「組織的販売活動」に関わる先行研究をベースに、組織間関係および関係性マーケティングの理論を主とした先行研究を踏まえ、実務面からのアプローチを加えて、組織購買活動プロセスの購買現場および営業活動プロセスの営業現場における事例リサーチにより、構造的な分析枠組みの構築を試みる。

組織購買行動の先行研究に関しては、次の問題点が指摘されている。第1に、組織購買行動の研究それ自体が目的化して、マーケティング活動との関連性が希薄になっているという点。第2に、買い手が売り手に刺激を与えることで問題解決を図るといった買い手の積極的な側面は十分に考慮されていないという点である。（高嶋、1999；福田、2002）

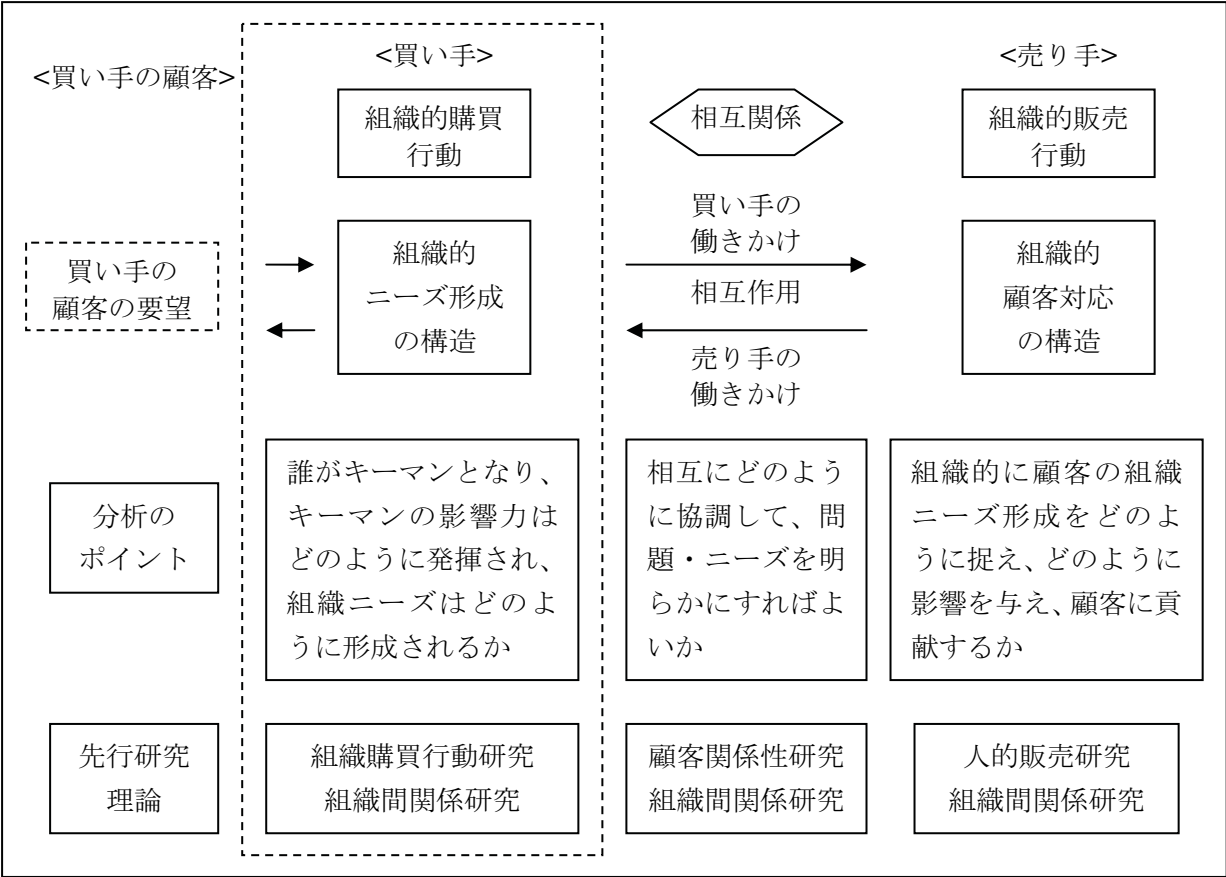
すなわち、組織購買行動と連動したマーケティング活動の研究の必要性および組織購買行動を買い手の能動的な活動として捉えることの必要性を示唆している。本問題を解決するために、売り手と買い手の双方の諸部門がどのような相互作用を展開するのかを説明する理論として相互作用アプローチが提唱されている。（高嶋、1999、福田、2002）

さらに、生産財マーケティングの課題としてあげられているのが生産財需要の派生的性格である。買い手の需要は買い手の顧客の需要に規定される。買い手が買い手の顧客の需要に応え、販売者としていかなる戦略を展開するかにより、購買者としてのニーズが影響を受ける。（福田、2002）この結果、売り手は、買い手の顧客の需要をも認識した販売行動の枠組みが必要となる。

これらの先行研究の問題・課題を踏まえた上で、別図の基本的な考え方により、分析の枠組みを考察する。分析の枠組みを導く基本的考え方は、以下の通りである。

買い手と売り手の相互作用の展開を前提として、買い手の組織的購買行動においては、組織的ニーズ形成の構造を明らかにし、本構造をベースに売り手の組織的顧客対応を構造的に捉える。売り手と買い手は相互依存の関係にあり、両者のダイナミックで能動的な行動により、協調にもとづき組織的にニーズが明らかにされる。また、買い手の顧客の要望を意識した売り手の行動がなされる。

図 分析の枠組みを導く基本的考え方



今回の発表の核となる範囲

以上にもとづき、「顧客組織におけるキーマンの影響力」という視点より、組織的購買活動プロセスを構造的に捉え、「購買センターの構造」「購買影響者（キーマン）の存在」「購買者の影響度の要因」「各部門におけるニーズ」「購買者間のコミュニケーションと影響および組織的ニーズの形成プロセス」「情報による購買者問題・ニーズ認知への影響」などの『組織的ニーズ形成の構造』を明らかにするとともに、「影響力を持つ顧客（キーマン）の構造的把握」「キーマンの選定」「組織的ニーズ形成を前提とした顧客ニーズの把握」「キーマンと他購買センター構成員への情報提供」などの『組織的顧客対応の構造』を明らかにする分析の枠組みを提示する。今回は、特に、研究の大本となる顧客組織におけるキーマンの影響力にもとづく意思決定プロセスを中心に分析の枠組みを考察する。

「エクストリーム・ユーザー」発見枠組みとリード・ユーザー －「特殊な経験」を生み出す2つの特殊性（身体能力と使用環境）－

近畿大学 経営学部 廣田章光

1. 研究の位置づけ

ユーザーによるイノベーション活用は、価値創発を伴う革新的なイノベーションを生み出す可能性が高いことが確認されている (Hippel 1988, 2005、小川 2000, 2006)。本研究では、ユーザーによるイノベーションの活用可能性を高めることを目的に、リード・ユーザーの発見枠組みを考察する。

2. リード・ユーザー

1) リード・ユーザーとリード・ユーザー法

リード・ユーザーは、時間先行ニーズならびに、そのニーズの問題解決誘因を持つユーザーである (Hippel 1988)。リード・ユーザー法とはそのようなユーザーあるいはユーザーコミュニティが開発したニーズの解決法を活用し、イノベーションを促進する開発手法である。

2) メーカーにおけるユーザーの開発上の役割と発見の困難性

このように魅力的な製品開発手法であるリード・ユーザー法であるが、その普及は充分であるとは言えない。一つは開発方式において顧客にニーズの解決を期待していないこと (Hippel 2005)、もう一つはリード・ユーザーの発見が困難であることである (Hippel 2005, 小川 2006)。まず、理由の一つである、開発方式の問題について確認する。一般的なメーカーの開発方式は、市場を細分化し、細分化した市場からターゲットとする対象を選択する。そしてターゲット市場におけるニーズの収集と分析を調査によって行う (Hippel 2005)。そのためユーザーが発見したかもしれないニーズ解決方法を、収集することは重視されていない (Hippel 2005)。あくまで顧客はニーズを持ち、そのニーズを探索する対象として期待されている。そのため、メーカーは、イノベーションを生み出すことにつながる、ニーズの解決そのものあるいは手がかりについての情報を、見逃している場合がある (Hippel 2005)。

リード・ユーザー法の普及が進まないもう1つの理由である、リード・ユーザー発見の困難性について確認しておこう。リード・ユーザーが開発するイノベーションの特徴と魅力は、直面する特定の状況と保有する情報ストックに依存している (Hippel 2005)。そのためリード・ユーザーが（物理空間上の）広範囲に分散してしまい、発見を難しくしている (Hippel 2005)。

開発者がリード・ユーザーを容易に発見できないのは、次の二つが考えられる。第一に、メーカーがリード・ユーザーを発見するための手がかりが十分提供されていないことである¹。第二に、リード・ユーザーの要件を備えたユーザーであっても、必ずしもイノベーションを実現しているとは限らないことである²。後者について、少し補足しておこう。その

¹ Hippel(1999,2009)は、リード・ユーザーを効率的に発見する手法として、「ピラミディング」という方法を企業との共同研究などから発見している。

² リード・ユーザーの要件を備えながらイノベーションを行わないユーザーをセミ・リード・ユーザー (廣田 2003)と

ようなユーザーは将来、イノベーションを実現する可能性があるにもかかわらず、その時点では、イノベーションを確認することができない。そのためイノベーションからリード・ユーザーを特定することが難しい。よって、事前に特定のユーザーに注目することで、イノベーションが実現したタイミングでその成果を活用する、あるいは、ユーザーとメーカーが共同によってイノベーションを生み出す試みを難しくしている。

3) リード・ユーザー発見枠組みの必要性

以上のように、リード・ユーザー法は、ユーザーのイノベーション創発能力に目を向ける視点を提供したこと、そして、その資源を活用することでイノベーションの質の向上や、イノベーション実現の効率化につながる面で非常に注目される。しかし、その発見を支援するための枠組みについての研究は十分ではないため、開発業務の中で計画的に使用することができているメーカーは限定されている³。

そこで、リード・ユーザー、あるいはリード・ユーザーの要件を備えつつ、イノベーションを行わないユーザーである、セミ・リード・ユーザー（廣田 2003）の発見の手がかりを得ることが必要となる。リード・ユーザーあるいはセミ・リード・ユーザーの発見の手がかりを得ることによって、価値創発を伴うイノベーションを促進することにつながる可能性があると考ええる。

4) ピラミッディング

ユーザーによるイノベーション研究は、製品分野別の存在確認と実証（Urban and Hippel 1998, Morrison Roberts and von Hippel 1999, Shah 2000, Luthje, et al. 2006）や、複数ユーザー（ユーザーコミュニティ）によるイノベーションの発見と実証（Franke and Shah 2003）が中心となり、リード・ユーザーの発見についての研究は十分な議論がなされていなかった。しかし、イノベーション促進に有益なリード・ユーザー法を活用するため、リード・ユーザーの発見を促進する研究も進みつつある。リード・ユーザーの効率的発見方法として明らかになっているのが、①ターゲット市場における先端ユーザーと、②先進類似分野における先端ユーザーに、注目する方法である（Hippel 2005）。②の先進類似分野を発見することは、それ自体が創造的行為であり（Hippel 2005）、その発見も困難が伴う。その課題の克服の1つとして、ターゲット市場のユーザーのネットワークを活用し、異なる分野のユーザーを紹介してもらうことによって、効率的にリード・ユーザーを発見する方法が示されている。それが「ピラミッディング(Pyramiding)」(Hippel 2005)である。

「ピラミッディング」は、専門知識を手がかりに、その水準とその分野によってユーザーを分類する。そして、ユーザーのネットワークを活用することで、先行類似分野を発見する。さらに先進類似分野における専門知識の水準を遡ることによって、専門知識の水準がその時点で高水準にあるユーザーを発見し、そのユーザーのイノベーションを活用する（Hippel, et al. 2005）。

呼ぶ。セミ・リード・ユーザーはイノベーションのきっかけになる情報を提供する。あるいは、他のセミ・リード・ユーザーの情報を移転しやすくすることによってイノベーションに貢献する場合がある（廣田 2003）。

³ 例えば、Hippel, Thomke and Sonnack (1999)

この方法は効率的にリード・ユーザーを発見し、リード・ユーザー方法の弱点の1つである、発見の難しさを克服する方法として高く評価できる。一方で、専門分野として、未成熟な分野は、専門分野自体が組織化されてない場合が存在する、あるいはネットワークそのものに限界がある場合も想定される。

そこで、そのような弱点を補い、先進類似分野の発見を容易にし、「ピラミッディング」を実践的に活用するため、二つのタイプの類似市場を組み合わせることの有用性が提示されている（廣田 2010）⁴。

5) リード・ユーザーの「特殊な経験」

リード・ユーザーは一般のユーザーには難しい「特殊な経験」(particular real-world experience) に直面している (Hippel 1988)。そして、リード・ユーザーが開発するイノベーションの特徴は、この「特殊な経験」につながる状況と保有する情報ストックに依存している (Hippel 2005)。一般ユーザーに先行してニーズを生み出し、そして解決することができるのは、リード・ユーザーのみが可能な経験に手がかりがあると考えられる。

そこで次に、先行研究におけるリード・ユーザーが発見されている製品特性をもとに、この「特殊な経験」について確認する。

リード・ユーザーによるイノベーションは生産財分野⁵だけではなく、消費財においてもそのイノベーションへの貢献が近年多く報告されている (Luthje 2000, Hippel 2005)。例えば、マウンテンバイク (Luthje, et al. 2006)、スノーボード、スケートボード、ウィンドサーフィン (Shah 2000a, b)、カヤック (Baldwin and Hiennerth and Hipple 2002)、キャニオニング、セールプレーン、ボーダークロス、ハンディキャップユーザー向け競技自転車 (Franke and Shah 2003) などがある。

表1 消費財におけるユーザーイノベーション報告と対象製品

研究者（発表年）	生産財/消費財	ユーザーによるイノベーションの対象製品
Shah (2000a, b, 2005)	消費財	スケートボード*
Shah (2000a, b, 2005)	消費財	ウィンドサーフィン*
Shah (2000a, b, 2005)	消費財	スノーボード*
Shah (2000), Franke and Shah (2003)	消費財	スノーボードクロス*
Lüthje, Herstatt and von Hippel (2002, 2006)	消費財	マウンテンバイク*

⁴ 当該市場と「遠い」市場との情報の粘着性 (Hippel 1994) を、「近い」市場を組み合わせることによって低下させる場合がある。技術知識の共通性のある当該市場と、「近い」市場、「遠い」市場を組み合わせることによって、類似市場からのイノベーションを活用することが容易になる (廣田 2010)。

⁵ 図書館検索システム OPAC (Morison, Roberts, Hippel 1999)、パイプハンガーシステム (Herstatt and Hippel 1992)、PC-CAD システムのボード (Urban and Hippel 1988)。

Baldwin and Hiennerth and Hipple (2002)	消費財	カヤック
Franke and Shah(2003)	消費財	キャニオニング*
Franke and Shah(2003)	消費財	セールプレイン
Franke and Shah(2003)	消費財	障害者向け競技自転車
Tietz,Lüthje and Herstatt, C. (2005)	消費財	カイトサーフィン*

*：エクストリーム・スポーツ製品

Lüthje and Herstatt(2004)などをもとに筆者作成

消費財において多くのユーザーによるイノベーションが、報告されている分野がアウトドアスポーツの分野、その中でもエクストリーム・スポーツ (extreme sports) と呼ばれる分野である。エクストリーム・スポーツは、1990年代から競技スポーツとして注目を集めている。ある条件の下で時間、距離などを競い合うことよりも、より厳しい自然環境を克服したことを競う、あるいは自然環境を活かしたスポーツ技術 (new sports techniques, new riding styles (Hippel 2005)) を開発しその技術を競う。エクストリーム・スポーツは、一般の人々が日常では経験できない特殊な環境 (extreme environmental condition (Hippel 2005)) においてスポーツを行う。そして新たな限界を追い求める中で、スポーツ技術を開発しつつ、その実現に必要なとなる用具や、より高度な技術が可能となる用具を開発する。

次に、エクストリーム・スポーツに注目し、イノベーションが生まれる過程と特殊な経験との関係を確認し、リード・ユーザー発見の手がかりを得ることにする。

3. エクストリーム・ユーザーのイノベーション発生プロセス

1) パタゴニア

パタゴニアは、米国に本社をおくアウトドアスポーツ用品を開発販売する企業である。1967年イヴォン・シュイナードとそのクライミング仲間によって、シュイナード・エキップメントが設立された。パタゴニアの前身である。クライミングやサーフィンなどのアウトドアスポーツが得意だったシュイナードは、当時ヨーロッパ製しか存在しなかったクライミング用具の一つである、「ピトン」を自ら開発、製造した。1957年のことである。当時、岩盤に打ち込み、そのままにするピトンを、繰り返し使えるようにした製品を開発した。細いクラックの多いヨセミテ地区の特性に合わせた製品のため、ヨセミテをフィールドとするクライマーにとって使い勝手が良く、環境にも負担が少ないことでヨーロッパ製の倍以上の価格にも関わらず製品は浸透していった。シュイナードの開発した製品特徴は、製品と共に使い方も一緒に開発していることに特徴があった (Shouinard 2005)。トップエンドユーザーが自らスポーツ技術 (Hippel 2005) と併せて開発した製品を、生産、販売するところにパタゴニアの特徴がある。

このパタゴニアが創業時に開発した製品に、クランポン（Crampon）製品がある。この製品の開発プロセスを開発者の記録を記載した資料と、マーケティング担当のインタビューから確認する。

2) シュイナード・エキップメントのクランポン

シュイナードは、アイスクライミングというスポーツを1968年に開発した。アイスクライミングは、「単に冬山を歩くだけでなく、氷瀑を登るスポーツ」である。氷瀑とは、凍った滝である。氷瀑にピッケルを打ち込み、足を支えにして全身を使って登っていく。その時に重要になるのが、足のグリップである。当時、雪渓など踏み固められた雪や氷の上を歩くときに、シューズ底に装着する製品があった。クランポン（Crampon）と呼ばれるその製品は、スチール製のフレームにピンが取り付けられ、氷上においてグリップを得るための製品である。当時主流だったヨーロッパ製クランポンは、いわば下駄のように（、前足部と後足部が固定されていた）。そのため、歩行時には、足裏全体で踏み込む動作によって使用する必要があった。そのことは、多くのピンが氷上と接触するためグリップ力が増す効果がある。一方、傾斜が急なところでは固定されたクライボンは足の動きを妨げ、グリップも充分でない場合が存在した。雪渓などの比較的勾配が小さな場合は大きな問題にはならないが、アイスクライミングのように垂直に近い壁を登る場合には、足の動きはクランポンによって妨げられる。そのためグリップ力が不十分になり、登ることが難しくなるどころか、生命の危険も高くなる。

そこで、シュイナードはアイスクライミングをより安全に可能となるクランポンを開発し、その製品はそれまでの製品を置き換え、普及していった。現在主流のクランポンは、シュイナード・エキップメント社の製品が原型になっている。この製品の特徴は前後が分離し、それぞれがジョイントバーで結ばれていることである。そのため、足の動きとクランポンが連動するため、より高いグリップを得ると共に、従来のクランポンでは難しい場所での歩行も可能となった⁶。氷瀑を登るという従来にはない環境でクライミングする目的が、従来の製品の問題をより顕在化させ、そのことが新たなイノベーションを生み出すことにつながった。

4. 考察

1) スポーツ用具製品の特性

エクストリーム・スポーツに限らず、スポーツにおける用具は、ユーザーとの関係において次の二つの特性がある。一つはユーザーと一体になって使用されることである。もう一つはユーザーの動作の中で使用される場合が多いことである。

スポーツ用具製品が使用される場合は、ユーザーと一体になり製品と身体が連動して動作を創り出す。この動作がユーザーに価値を生み出す。スポーツ用具製品の場合、この動作が価値の実現に大きな影響を与える。そして動作の実現には製品とユーザーの身体能力

⁶ このような製品が、開発が可能になった背景には、新たなクライミング技術の開発ニーズと併せ、シュイナード自身が独学で金属加工技術を習得していたことがある。

(骨格、筋力など)が協調することで可能となり、製品特性とユーザーの身体特性が動作特性につながると考えることができる。

2) エクストリーム・スポーツの特性

一般に競技スポーツは、競技場という限定かつ規定された環境のもとで行う。一方、エクストリーム・スポーツは、一般の競技スポーツとは異なる特性を持つ。大きな違いは自然環境の影響が競技スポーツに比べ大きいことである。エクストリーム・スポーツでは、ユーザーは、スポーツを行う環境を自ら選択する。そして、常に新たな挑戦を試み、ぎりぎり達成可能な領域を探しながら、新たな楽しみを生み出していく (Franke and Shah 2003)。例えば、ある山の登頂を目指す場合でも、あえて実現困難性の高いルートを選択する、あるいは、酸素ボンベが必要な場所でも無酸素で登頂を目指すなどである。

環境が変われば、従来のスポーツ技術では、目標の達成が難しい場合が発生する。そのため新たなスポーツ技術が必要となり、その技術を実現するために、ユーザーの身体能力を補うあるいは引き出す製品が必要となってくる。

3) 製品使用環境の変化とイノベーション

「特殊な経験」をもたらす、2つの特殊性とイノベーション — 使用環境と身体能力の特殊性 —

スポーツは、ある環境の中で、スポーツを行う。その環境において、動作(スポーツ技術)を習得し、道具を使用し、できるだけ高い成果をあげる。エクストリーム・スポーツでは、あえて従来、想定していなかった実施環境を選択する。そしてその環境の中で、目的を達成するため、新たなスポーツ技術を開発し、同時に用具の開発も行われる。スポーツにおけるユーザーは、製品がどのような構造や材質でできる(技術デザイン)ということよりも、自分がどのような動作ができるか重要である (Hippel 2005)。そのため、環境に応じた動作(スポーツ技術)を実現すべく試行錯誤を行う。そのことが、イノベーションの源泉になっていると考えられる。

図1 製品、スポーツ技術と経験との関係

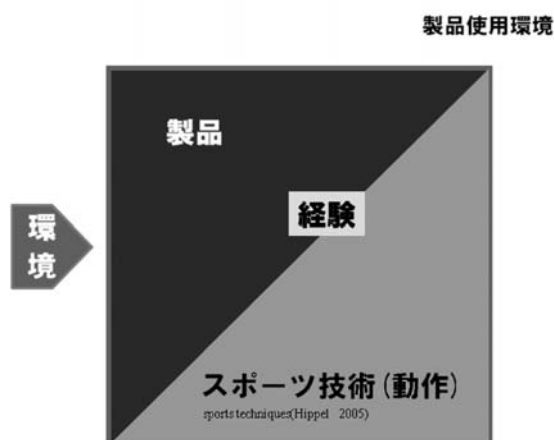


図2 エクストリーム・スポーツと「特殊な経験」

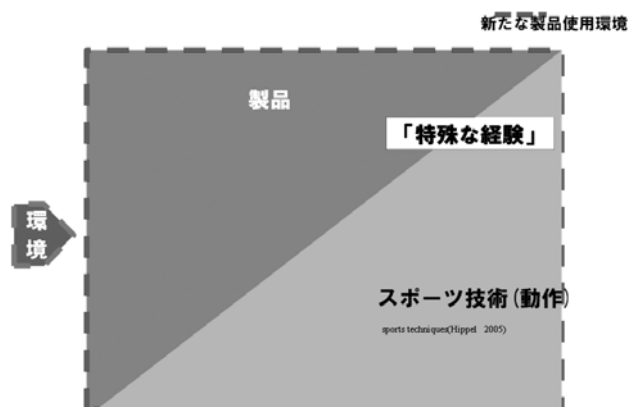


図1は、製品、スポーツ技術と経験との関係を示したものである。ある環境（外周）において、スポーツ技術と用具製品によって実現されることを、ユーザーにとっての経験と考える（図1全面）。一方、エクストリーム・スポーツにおける「経験」は、従来想定していなかった環境において、スポーツ技術と用具開発を伴い実現される。この経験は、一般ユーザーやメーカーにとって、「特殊な経験」（図2全面）になると考えられる。この「経験」は、ユーザーが製品を使用する環境の特殊性にもたらされている。環境の変化に伴い、新たなスポーツ技術と用具を開発する動機となる。このことが、新たな経験を生み出す。これはリード・ユーザーが直面する「特殊な経験」（Hippel 2005）の一つと考えられる。ここでは、ユーザーが製品を使用する環境の特殊性を、「使用環境の特殊性」と呼ぶ。一方、使用環境の特殊性は、限られたユーザーだけがスポーツを行うことが可能な、厳しい環境である場合が多い。このような環境において、実際にスポーツを行い、スポーツ技術を生み出すことができるユーザーは、一般ユーザーに比べて身体的な能力が優れていると考えられる。その点から、「特殊な経験」は、身体能力の特殊性からもたらされていると考えることができる。

例えば、先のパタゴニアが開発したクランポン製品の例で言えば、従来、登ることすら想定されていなかった、氷瀑を登るという稀なニーズを持つユーザーがいた。そのユーザーは従来のクランポン製品を使うことで氷瀑を登ろうとする。しかし従来のクライミング技術では、容易ではないため、クライミング技術を開発していく。さらに、クライミング技術を活かす、あるいは新たなクライミング技術を実現するために必要な製品のアイデアを実現し、その場で試してみることを繰り返していく。このように、エクストリーム・スポーツは、新たな環境を選択し、新たなスポーツ技術と製品を並列的に開発していることが確認できる。

4) 2つの特殊性と標準ユーザー

使用環境の特殊性と身体の特長が経験の特殊性を生み出す場合がある。それではこの特殊性とは、何との比較で特殊なのか。エクストリーム・スポーツでは、従来製品が想定している使用環境とは異なる使用環境で使用するユーザーの存在がある。例えば、氷瀑を登る、未舗装の山道を自転車で行くなどである。つまり従来製品の開発において意識的、無意識的に想定されている使用環境からの乖離が大きいことが、「特殊」と考えることができる。一方、身体特性の特殊性についても同様に考えることができる。従来製品の開発

においては、想定されているユーザーの身体特性が存在する。具体的には、身長、体重、骨格、筋力などの身体構造や、瞬発力や持久力などの運動能力などが考えられる。例えば、世界記録を争うトップアスリートは、明らかに一般ユーザーとは異なる身体特性を持っている。エクストリーム・スポーツでは、専門の用具が開発されていない段階で、先のような危険度が高い環境で従来製品を使ってスポーツ技術を開発する。そのために、特定の分野について、一般ユーザーと比べて高い身体特性を持っている可能性がある⁷。このように、身体特性に関して、従来の製品開発で想定するユーザー(「標準ユーザー」)とのと差が大きく見いだせる場合に「特殊」と言えると考ええる。

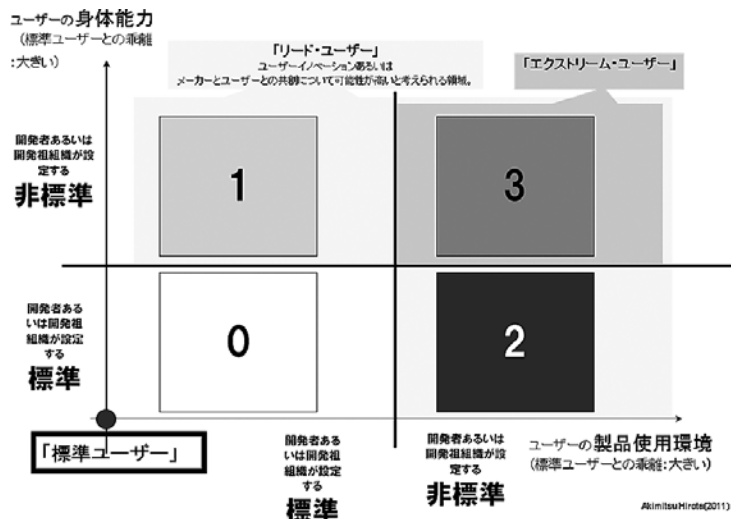
以上のように、特殊性とは、従来製品を開発している企業あるいは業界が、意識的、無意識的に設定している「標準ユーザー」との差の大きい場合が「特殊」にあてはまると考えられる。また「特殊」の大きさは、その差の大きさによって決まってくると考えられる。

5) エクストリーム・ユーザーとリード・ユーザー

特殊な「使用環境」で特殊な「身体特性」によって製品を使用し「特殊な経験」を得るユーザーを、ここでは、「エクストリーム・ユーザー⁸」(extreme user)と呼ぶ。ここでは、本研究の課題であるリード・ユーザー発見枠組みに向けて、エクストリーム・ユーザーとリード・ユーザーの関係を考察する。

使用環境、身体能力の次元について、それぞれ、メーカー(あるいは業界)が当該製品(あるいは製品カテゴリー)の開発において設定している「標準ユーザー」を基準とする。その基準からの乖離の大きさをとる。それぞれの次元が「標準ユーザー」に該当、そうでない「非標準ユーザー」に該当するかを考えると、ユーザーを4つに区分できる。(図3)

図3 「特殊性」によるユーザー分類とリード・ユーザー、エクストリーム・ユーザー



身体能力と使用環境がと共に、企業や業界が設定している標準ユーザーと乖離している

⁷ さらにこの身体特性は、身体能力の高さだけでなく、高齢者や乳幼児あるいは、障害を持つ人々など一般ユーザーと差が見いだせる場合も考えられる。

⁸ 「エクストリーム・ユーザー」は、イノベーションを生み出すため、近年注目を集めている調査手法の一つである「観察法」(observations)の対象として注目されている(Brown 2009)。しかしながらその定義は明確になっていない。

領域が、今回考察対象として採り上げたエクストリーム・ユーザーが該当すると考えられる。エクストリーム・ユーザーは、身体能力と使用環境の特殊性から、「特殊な経験」(Hippel 1988)に直面することができ、イノベーションを行う可能性がある。

しかし、身体能力、使用環境のどちらかが、標準ユーザーと乖離している特殊性のある領域に存在するユーザーもイノベーションを行う可能性がある。例えば、使用環境の特殊性の場合(領域2)、感染防止用医療製品に関して、発展途上国の病院や動物病院など、衛生環境が、(開発者が標準とする)先進国に比べ良くない病院において、医療を行うユーザー(医師)が、イノベーションを行う場合があることが確認されている(Hippel et al. 1999)。また、身体能力の特殊性の場合(領域1)、自転車部品において女性アスリートや異なる骨格を持つアスリートとの共創によるイノベーションが確認されている(廣田 2009)。

本研究では、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、二つの条件を満たす製品を分析対象とした。このような特性を持つ製品に限定されるが、身体能力と使用環境のどちらかに特殊性をもつ領域に存在するユーザーがイノベーションを生み出す可能性がある。そして、リード・ユーザーは、エクストリーム・ユーザーを含む、これらの領域を探索することで発見可能性が高まると考えられる。

6) 情報の粘着性と使用環境と身体能力

リード・ユーザー法を支える概念が、情報粘着性(Hippel 1994)である。開発者が実現することが難しいイノベーションを、ユーザーが開発可能となるのは、この情報の粘着性によって説明される。イノベーション発生は、技術情報と機能情報の組み合わせによって決まる(小川 2000)。そしてその組み合わせが行われる場所が、メーカーかユーザーのどちらで実現するかについては、技術デザインと機能デザインの情報の移転容易性によって決まる(Hippel 1994, 小川 2000)。ユーザーと開発者の間で、ニーズ情報の粘着性が高く、技術情報の粘着性が比較的低ければ、ユーザーがイノベーションを生み出す可能性が高くなる。

次に、「特殊な経験」(Hippel 2005)を手かがりに、粘着性が高いニーズ情報を発生し易いユーザーとはどのようなユーザーなのかを考えてみる。粘着性の高さは移転の難しさであり、形式知され難い情報と言える。そのような情報が発生するのは、特定のユーザーにだけ可能な体験があげられる。ユーザーと類似する体験を開発者が可能なら、ニーズ情報の理解も容易となる。つまりニーズ情報の粘着性が低くなると考えられる。

メーカーの開発担当者が経験できない、使用環境あるいは身体能力は、メーカーにとって情報の粘着性は高くなる。エクストリーム・スポーツ製品は、ユーザーの生命の危険が伴うような、新たな使用環境を自らユーザーが開発する。このような環境において、メーカーの担当者が実際に製品を使用する体験をすることは非常に困難である。またこのような環境でスポーツを行うことは、その実現の可能性を高めるような身体能力や動機が必要となる。エクストリーム・スポーツのトップエンドは、メーカーにとって「特殊な経験」となる領域である。そしてこの領域は、機能デザインにとって情報の粘着性が高くなると考えられる。

5. 結論

本研究の成果は3つ存在する。

第1に、「特殊な経験」(Hippel 1988)が何によってもたらされるかである。

消費財で多くのユーザーイノベーションが確認されているエクストリーム・スポーツ分野を対象とした考察では、「特殊な経験」には、少なくとも次の2つの特殊性が存在すると考えられる。

① 使用環境の特殊性

② 身体能力の特殊性

そしてこの2つの要件を備えるユーザーを本研究では、「エクストリーム・ユーザー」と呼んだ。

第2に、この特殊性は何によって決まるかである。

従来製品の開発を行う企業あるいは業界が意識、無意識的に設定している「標準ユーザー」との差の大きさで特殊性が決まる場合がある仮説を導いた。

第3に、リード・ユーザーとエクストリーム・ユーザーとの関係である。

さらに、本研究では、エクストリーム・ユーザーの存在とリード・ユーザーとの関係について考察した。使用環境と身体特性の2つの特殊性という要件を満たすエクストリーム・ユーザー以外にも、使用環境、あるいは身体特性の特殊性のどちらかであっても特殊な経験を得ることができる場合がある。このようなユーザーとエクストリーム・ユーザーを含めて、リード・ユーザーは存在していると考えられる。

これらの成果は、2つの次元を手がかりにユーザーを発見することが、リード・ユーザーの探索を容易にする可能性があり、このことはメーカーのリード・ユーザー法の活用促進、あるいはユーザーとの共創におけるイノベーション発生の促進につながる可能性がある。

参考文献

石井淳蔵(2009)、『ビジネスインサイター創造の知とは何か』、岩波新書。

石井淳蔵(2010)、『市場で創発する価値のマネジメント』、一橋ビジネスレビュー 57巻4号、東洋経済新報社。

小川進(2000)、『イノベーションの発生論理』、千倉書房。

小川進(2006)、『競争的共創論』、白桃書房。

片平秀貴・森撰(2005)、『ブランドのDNA』、日経BP社。

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。

延岡健太郎(2010)、『価値づくりの技術経営』、一橋ビジネスレビュー 57巻4号、東洋経済新報社。

廣田章光(2009)、「製品コンセプト・イノベーションと開発者の「開発前提」」、日本商業学会2009年度全国大会報告要旨集、日本商業学会。

廣田章光(2010)、「イノベーションにおける「近似」対象と「近似」方法の創発―競泳水着開発競争とイノベーション創発―」、季刊マーケティングジャーナル116、日本マーケティング協会。

廣田章光(2010)、「「先端類似分野」発見枠組みと「リード・ユーザー法」の促進―日本の競泳水着製品のイノベーションとリード・ユーザー法の活用―」組織学会 2010 年度 研究発表大会要旨集 pp.281-284 組織学会。

Baldwin, C. C. Hiennerth, E.V.Hippel(2006), “ How user innovations become commercial products:a theoretical investigation and case study”, Working papers 2006-032

- Brown, Tim (2009), *Change by Design*, HarperBusiness (千葉節夫 訳(2010)『デザイン思考が世界を変える』, ハヤカワ新書。
- Bogers, M. and Allan A. and Bettina B. (2010), *Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions*, Journal of Management Vol. 36 No. 4.
- Christensen, C.M. (1997), *The Innovation's Dilemma*, President and Fellows of Harvard College (伊豆原弓訳 (2000)『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社)
- 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)
- Franke, N. and S. Shah (2003), "How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users," Research Policy 32, 157-178
- Luthje, C., C. Herstatt and E. V. Hippel (2006), "User-innovators and "local" information: The case of mountain biking", Research Policy, (2006) Vol 34, No. 6 pp. 951-965
- Hippel, Von E. (1988), *The Sources of innovation*, Oxford University Press. (榊原清則 訳(1991)『イノベーションの源泉』, ダイヤモンド社)
- Hippel, Von E. (1994) "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for Innovation", *Management Science*, 40
- Hippel, Von E., Thomke, S., and Sonnack, M. (1999), "Creating Breakthroughs at 3M." Harvard Business Review 77, no. 5 (September - October 1999). (「3M が実践する: ブレークスルーを生み出すリード・ユーザー・プロセス」、ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2000年2-3月)
- Hippel, Von E. (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press. (サイコムインターナショナル訳 (2005)『民主化するイノベーションの時代』, ファーストプレス)
- Rogers, M.E. (1995), *Diffusion of innovation fifth edition*, Free press (三藤 利雄 訳 (2007)『イノベーションの普及』, 翔泳社)
- Shah, S. (2000a), "Sources and Patterns of Innovation in a Consumer Products Field: Innovations in Sporting Equipment", Sloan School Working Paper #4105.
- Shah, S. (2000b), "From Innovation to firm formation in the windsurfing, skateboarding, and snowboarding industries", University of Illinois Working Paper #05-0107.
- Tietz, R., Morrison, P. D., Lüthje, C., and Herstatt, C. (2005), *The process of user-innovation: A case study on user innovation in a consumer goods setting*. International Journal of Product Development, 2: 321-338.
- Shouinard, Y. (2005), *Let My People go Surfing*, Penguin Group (森 撰 訳 (2007)『社員をサーフィンに行かせよう』, 東洋経済新報社)
- Patagonia Inc. (2008), *CHOUINARG*, Patagonia Inc

顧客にとって価値ある状態の測定方法

中部大学 小山太郎

1. はじめに

「顧客との良好な関係を築くことで顧客価値(Customer Value)を最大化してゆく」という文脈で用いられる顧客価値とは、顧客の生涯価値(life time value)という意味である。他方、本稿で採り上げる「顧客価値」は、顧客にとって価値ある状態、つまり顧客が価値を感じている状態という意味である。具体的にはコストパフォーマンスが良い(費用対効果が良くお値打ち感がある)ということである。この意味での顧客価値は、PIMS 研究の中で生まれ、Gale(1994)によって体系化された—以下、本稿で用いられる顧客価値は Value for customer という意味である。この意味での顧客価値を研究するグループによれば、「顧客満足パラダイム」と「顧客価値パラダイム」が存在するという(Gale, 1994; Reidenbach et al., 2002; Kordupleski, 2003; Woodside, Golfetto and Gibbert, 2008(注 1))。顧客満足の原因と結果(波及効果)を巡る様々なモデルの改良と比較すれば、顧客価値パラダイムの方の研究は日本ではさほど進展していないと思われる。この理由として以下のことが考えられる。(1) 顧客価値は、リレーションシップマーケティングの文脈でもっぱら顧客の生涯価値(life time value)として捉えられてきた。(2) 米国で顧客価値(Value for Customer)を測定しようとするれば、製品・サービス属性について Consumer Reports で評価された数値を用いればよいが、日本にはそのような指標がない。(3) 構成概念としての顧客価値は、費用とベネフィットの差で測定すればよいのか、それとも比率で測ればよいのかという点で、どちらが望ましいのか諸説ある。(4) 構成概念としての顧客価値が、合成変数(formative 変数)だとすると通常の共分散構造分析ソフトによるパラメーター推定は不適切で、部分最小二乗法(Partial Least Squares)を扱える PLS-Graph などを用いなければならない(これは煩瑣な手続きを要する)。(5) 顧客満足と顧客価値との関係が不明(顧客満足度が高ければ、それは顧客が高い価値を感じている状態と大して変わらないかもしれない)。

2. 顧客価値(Value for customer)の測定

さて、顧客価値の測定方法についてレビューを実施すると、下記の(A)のように顧客価値を重回帰式で測るか、(B)のように相対的便益÷相対価格(コスト)で測るか、大きくわけて二つの方法があることが分かる(DeSarbo et al. (2001))—(B)の方式の創始者は Gale なので、これを Gale の方法と呼んでおこう。

図 1. 顧客価値の二通りの測り方

(A)顧客価値 $=b_0+b_1\times$ 品質 $+b_2\times$ 価格(但し b_2 はマイナスと仮定される) ←重回帰式
(Ulga and Eggert's(2006), Raimondo Miceli(2005))

(B)顧客価値 $=\frac{\text{他社製品・サービスと比較した場合の、自社製品の相対的な便益}}{\text{他社製品・サービスと比較した場合の、自社製品の相対価格(コスト)}}$
(Gale(1994), Best(2009), Kordupleski(2003))

Gale (1994) の方法による顧客価値の測定手順は以下である。

図 2. 顧客価値の測定手順—Gale (1994) による

1. 品質プロフィールの測定→市場が知覚した品質比率を計算する。 (Market-perceived quality ratio:MPQR)
2. 価格プロフィールの測定→市場が知覚した価格比率を計算する。 (Market-perceived price ratio:MPPR)
3. 顧客に、価格と品質との重要度割合を聞く 価格:品質=50対50か、40対60か、70対30か、etc.
4. 価値マップを作成する。 (X,Y)=(MPQR,MPPR)となるように、点を打つ。競合他社についても全て 点を打つ。価値均衡線(fair-value line)の傾きは、価格:品質=1:1なら45度。

たとえば、Gale (1994) に記載された Perdue 社の鶏肉ビジネスの事例を見てみると、製品間に違いが存在しない Perdue の父の時代の品質プロフィールは以下であった。

1 品質属性	2 重み付け	3 Perdue	4 市場平均	5 比率(3/4)
黄色い鳥かどうか	5	7	7	1
骨に対する肉の割合	10	6	6	1
羽毛がないかどうか	15	5	5	1
新鮮さ	15	7	7	1
入手のし易さ	55	8	8	1
ブランドイメージ	0	6	6	1

しかしながら、羽毛がついていない鶏肉を好むことを知った Perdue は、羽毛を焼き尽くすタービンを鶏肉生産工場に設置し、また、骨についている肉の割合も増やすことで差別化を実施した。その結果、品質プロフィールは以下のように変化した。

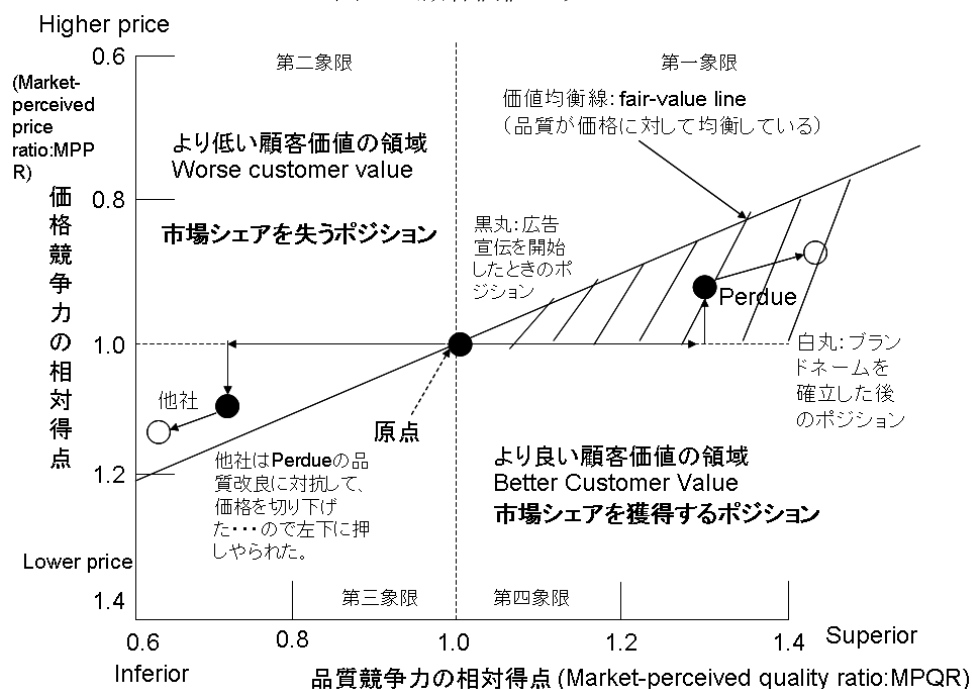
1 品質属性	2 重み付け	3 Perdue	4 市場平均	5 比率(3/4)	重み付け×比率(2*5)
黄色い鳥かどうか	10	8.1	7.2	1.13	11.3
骨に対する肉の割合	20	9	7.3	1.23	24.6
羽毛がないかどうか	20	9.2	6.5	1.42	28.4
新鮮さ	15	8	8	1	15
入手のし易さ	10	8	8	1	10
ブランドイメージ	25	9.4	6.4	1.47	36.8
					126.1

計算の仕方としては、品質属性に対する重み付けは総合で 100 点になるよう顧客に割り振ってもらい、また、自社の鶏肉のそれぞれの製品属性に対する評価得点も 10 点満点で付けてもらう。その後、市場平均と比べてどれくらい自社が優れているのか比率を計算し、重み付けと比率を乗算し、市場が知覚した相対的な品質比率 (market-perceived quality ratio) 126.1 を算出する。これは、Perdue 社の鶏肉が市場平均よりも 26%品質が良いということであり、その内訳は、1.3%は黄色い鳥であるかどうか、4.6%は骨に対する肉の割合、8.4%は羽毛の少なさ、11.8%はブランドイメージに由来することとなる。

同様にして、価格のプロフィールを作成し、市場が知覚した相対価格比率 (market-perceived price ratio) を測定する。その後、XY座標上に、(X, Y) = (市場が知覚した相対品質比率の値, 市場が知覚した相対価格比率の値) となるように各社のサービスをプロットすれば、以下のような顧客価値マップを描くことができる。この顧客価値マップの原点は中央の座標 (1.0, 1.0) である。顧客価値を比率尺度で測る利点として、**原点の座標が動かず、恣意的なマッピングを避けることができる**ということが挙げられる—価値均衡線は必ず原点を通り、その角度が変化するだけであるが、差分尺度を用いれば Marn/村

井沢(2005)『価格優位戦略』で記されているように価値均等線が上下に移動するようになり解釈に苦しむこととなる(そのほかHiggins(1998)も差分尺度の問題点を指摘している)。顧客に回答してもらって決める価格と品質との重要度の比率は、価格と品質との比率が1:1であるならば、価格と品質がちょうど釣り合う価値均衡線は45度となる—他方、価格と品質との比率が7:3であるなら、傾きが27度(90度×0.3)となるように価値均衡線を引けばよい(Kordupleski(2003)p. 184)。不況のときには、平凡な品質なら値下げしなければならず、価格を据え置くなればクオリティを大幅に高めないで市場競争に生き残れないだろう—不況のときにはこの価値均衡線の傾きは小さくなるので(顧客価値マップは定期的に測定するのが望ましいとされる)。そのほか価値均衡線の傾きについて、高級品市場と低級品市場とでは価値均衡線の傾きは異なるであろうことを指摘しておく。なお、評価属性に対する重み付けや価格と品質の重要度割合の精度について不安があるなら、コンジョイント分析の部分効用値を用いることを勧めている(Kordupleski(2003)p. 144)。

図3. 顧客価値マップ



この顧客価値マップにおいて、当初競争はなかったので全ての鶏肉ビジネスは原点に位置していたが、Perdue社は消費者の好みを調べることで相対的に高品質で相対的に高価格なゾーン、すなわち価値均衡線の下側の斜線の領域(第一象限)へと移動した。ブランドネームを確立し、高品質・高価格のこの領域に居続けることができれば価格競争を避けることができるので高い利益率が見込める(この点については邦訳『新 PIMS の原則』の第6章を参照のこと)。また、第二象限は相対的に低品質で高価格な領域であり、これは市場シェアを失うポジションである。また、第三象限は安かろう悪かろうの領域であり、第四象限は高品質低価格の領域である—日本企業が外国市場へ参入するときには、まずこの第四象限でポジショニングを実施し、利益度外視で市場シェアを獲得するのが通例であった。従って、この顧客価値マップを定期的に作成しておけば、自社の競争力の現状が把握でき

ると同時に将来の市場シェアの増減が予測可能となる。

さらに、**顧客価値比率**が高ければ利益率（投資収益率や売上高利益率）も良い（Reidenbach, 2006, p. 20 ; Gale, 1994, p. 16, p. 180）。顧客価値比率は、価格の重み付け × market-perceived price ratio(価格競争力の相対得点) + 属性の重み付け × market-perceived quality ratio(品質競争力の相対得点)で計算される。

3. 「顧客満足パラダイム」と「顧客価値パラダイム」

顧客価値(Value for Customer)を研究するグループによれば、「顧客満足パラダイム」と「顧客価値パラダイム」があるという。品質概念に五種類あるとすれば (Garvin, 1988)、多くの消費者行動論研究者が依拠している品質の定義は、使用者ベースのもので消費者の選好や満足をどれくらい高めることができるかという定義であり、他方、顧客価値パラダイムで定義される品質（費用対効果）は、品質管理の文脈で語られることが多い—具体的には品質機能展開（Quality Function Deployment）を行う際に採り入れられる。顧客満足パラダイムは、この使用者ベースの品質概念に依拠している。ここで、顧客価値パラダイムに基づくモデル（図4）を見てみる。

図4. 合成変数としての顧客価値を取り込んだ因果モデル

(Raimondo e Miceli(2005)p. 83 より作成)

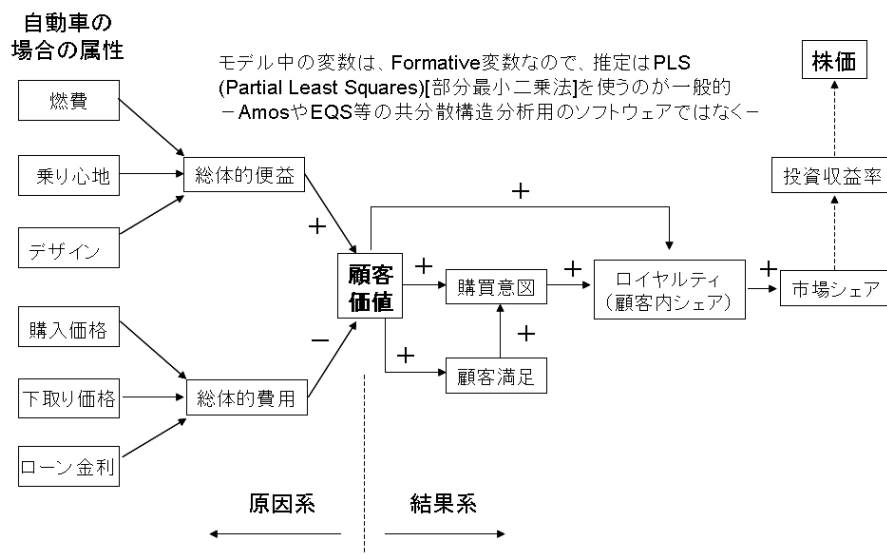


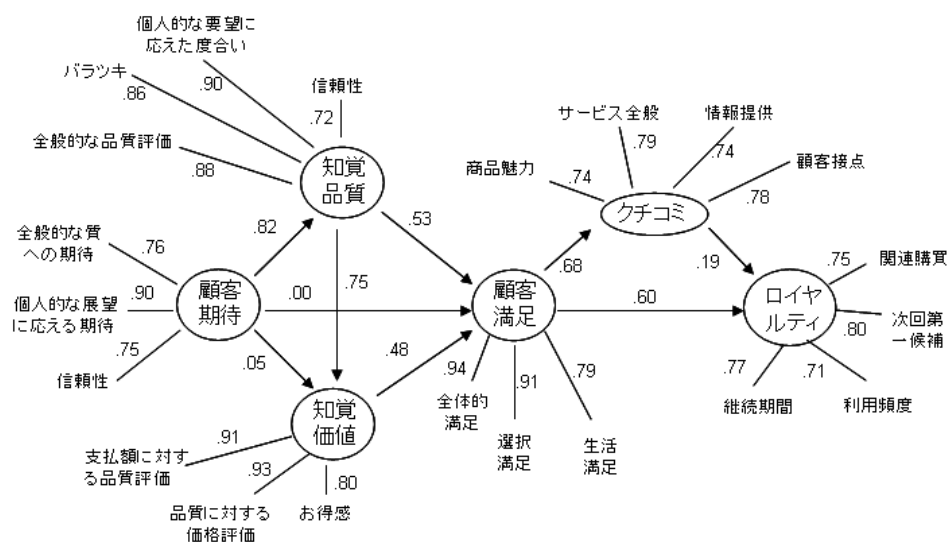
図4は原因系について前節の（A）の方式（顧客価値＝ $b_0 + b_1 \times \text{品質} + b_2 \times \text{価格}$ [但し b_2 はマイナスと仮定]）で顧客価値を測定し、購買意図・顧客満足・ロイヤリティ等の結果系の変数との関係を示した概念モデルである。Raimond and Miceli(2009)は、合成変数 (formative variable) としての顧客価値を含むモデルを **PCEV**(Perceived Consumption Experience Value)モデルと呼んでいる。彼らはレストランの顧客価値の値を PCEV および Gale の方法を用いて測定し、顧客価値の満足およびロイヤリティに対する効果を回帰分析によって分析した。その結果、係数及び当てはまり具合はそれぞれ次のようであった。顧客価値(PCEV)→顧客満足への係数：0.86 ($p < 0.001$) [決定係数 $R^2 = 0.74$]、顧客価値(Galeの方法)→顧客満足への係数：0.47 ($p < 0.001$) [$R^2 = 0.22$]、顧客価値(PCEV)→ロイヤリティへ

の係数：0.83($p<0.001$) [0.69]、顧客価値(Galeの方法)→ロイヤリティへの係数：0.4($p<0.001$) [0.16] (Raimondo and Miceli (2009) pp. 97-99 より) この分析結果から判断すると、サービス財の場合 PCEVの方がGaleの方法よりも当てはまりが良く、Galeの方法は物財の分析に向いていると言えそうである—サービス財では、客観的な製品属性以外に精神的負担(犠牲)や愛顧(愛着)といった心理的な次元が介入し易いので。さて、図4のような因果モデルにおいて(B)の方式すなわちGaleの方法で計算された顧客価値を活用する場合、あらかじめ顧客価値得点を算出しておく必要があることを指摘しておく—Lam et al. (2004)でもあらかじめ計算しておいた顧客価値得点をモデルの中で用いている。

図4のモデルが主張していることは、顧客価値が、購買意図・顧客満足・ロイヤリティを規定するということである。また、顧客価値はタイムラグ付きで市場シェアの予測に役立つという—Gale(1994)は数ヶ月のタイムラグ経て顧客価値がAT&Tの市場シェアを反映していると指摘している(同書 p. 82)。極論を言えば顧客満足度は測定しなくてよい(顧客満足は、顧客価値の購買意図あるいはロイヤリティに対する影響を媒介するだけである)。また、顧客価値が市場シェアの先行指標となっている以上、投資収益率や売上高利益率を経て株価の予測に使える可能性も指摘できる。

次に顧客満足パラダイムに基づくモデル(日本版顧客満足度指数モデル(JCSI)を例とする図5)と図4とを見比べながら、顧客価値を研究するグループの「顧客満足パラダイム」に対する批判を採り上げる(注2)。

図5. JCSI 顧客満足モデル (小野(2010)p. 29 より)



(A) まず、顧客満足パラダイムは情動的・感情的な購買意思決定が為される低関与商品の分析に向いており、高関与商品の購買行動の分析には不適切だとされる。高関与商品の場合、コストパフォーマンスを消費者の側でも厳密に検討し、満足は価値(Value)を経験することからもたらされる。この批判に対して図5の「JCSI 顧客満足モデル」では、「知覚価値」があるので、高関与商品の場合、知覚品質よりも知覚価値の影響度が大きい価格駆動型として計測されるはずである。

(B) 次に、顧客満足パラダイムにおいて価格と商品属性をそれぞれ個別に評価する点

が批判される。顧客価値パラダイムによれば、価格とあらゆる商品属性は同時に評価されなければならない。つまり、実際の購買行動においてはあらゆる商品属性のパフォーマンスと比べて価格が妥当であったかどうかという評価がなされる。言ってみれば価格と商品属性を相互作用させてトータルな評価が下されるのである。この批判に対して図5の「JSCI 顧客満足モデル」を見てみると、知覚価値において価格妥当性・お得感が評価されている。しかしながら、知覚品質という構成概念もモデル中に存在する。全ての商品属性について評価した「**相対的な知覚品質÷相対的な価格**」のお値打ち度という「顧客価値（コストパフォーマンス）」を「JSCI 顧客満足モデル」の中に取り入れるならば、知覚品質と知覚価値という構成概念を省くことができたかもしれない。

(C)第三は、顧客満足パラダイムが、自社が提供するサービス・商品についてのみもっぱら消費者に評価させるという点が問題点として挙げられる。実際の購買場面では現在までの購買経験を考慮しつつ、暗黙の内であれ競合他社が提供するサービス・商品と費用対効果を比べて当該商品の購買を決定するはずであるが、顧客満足モデルでは他社が提供するサービス・商品と比べてコストパフォーマンスが良いのか悪いのかという点は単独では測定できない。例えば、AT&Tは、内線電話を可能にする構内電話交換機を含むビジネスフォンのビジネスを企業向けにニューヨークで展開していたが、顧客満足度が低いのに顧客が他社のビジネスフォンサービスへと乗り換えない現象を不思議に思っていた(注3)。競争が激しいエリアでは、顧客満足度が低くなりがちで、その場合は顧客価値を測定することにより顧客が逃げない理由が判明したという。Galeの方法で測定した顧客価値は、他社サービスについても同時に評価した結果を含むので、顧客満足度が高くても他社サービスへと顧客がスイッチする事態を把握できるのである。ここでJSCI顧客満足モデルに基づく「業界別の顧客満足度分布」である図7(注4)を見てみよう。例えば宅配便などは顧客満足度の中央値が高いため、自社サービスについて70点を超えるような高い顧客満足度得点が計測されたとしても、業界内でのポジションが低いことで他社サービスへと流れてしまうかもしれない。従って自社の顧客満足度を把握する場合には、業界全体を俯瞰するような見取り図(図7)とともに自社の顧客満足度を評価しなければならないだろう。他方、顧客価値マップを作成しておけばコストパフォーマンスに基づく業界内でのポジショニングがたちどころに判明するというメリットがある。また、図7において携帯電話サービスの顧客満足度は低い傾向があるが、顧客満足度が低くとも業界内で費用対効果の良いポジショニングを占めていればAT&Tの事例のように他社サービスへの切り替えは抑えられるかもしれない(もちろん長期割引契約によるスイッチングコストによって切り替えは抑えられており、またスイッチングコストの存在と端末の高価格化によって顧客満足度が低くなっている側面もあろう)。図7において当該サービスが属する業界の顧客満足度の分散の大小にかかわらず、業界内でのポジショニングを知らないと顧客満足度調査において「まあまあ満足である」と答えた顧客が他社サービスへと逃げる傾向を把握することは困難である—10段階の評価でいえば、「非常に満足した」という意味で9や10の評価点を付けるようなサービスを提供しない限り、よりコストパフォーマンスの良いサービスを他社が提供した途端に他社へと逃げてしまう傾向があると指摘できる(注5)。サービスの類似度が高い場合、差別化が難しくなるので分散が小さくなると同時に、競争も激しくなるので顧客満足度の中央値も低くなると思われるが、ハーフィンダール指数などから競争度合い

の激しさが観察される業界では顧客満足度よりも顧客価値を測定した方が顧客の離脱傾向を上手く予測できるかもしれない。

(D) 第四に、離脱した顧客の内、60～80%の人は「満足した」あるいは「非常に満足した」と答えていた場合が多いという指摘である。顧客満足パラダイムでは、購買経験が事前の期待を凌駕した場合に満足が生じるということを前提としている (Satisfaction if: Experience $\geq$ Expectations)。購買経験が事前期待とほぼ同一であるような場合、顧客はよりよいコストパフォーマンスを提供する他のサービスへと容易に切り替えるのである。言い換えれば、図5における顧客満足からロイヤリティへのパス係数の強度と、図4における顧客価値からロイヤリティへのパス係数の強度を比較した場合、図4におけるパス係数の方が安定的かつ大きな値を持っているとする—しかしこのことを主張するためには実証分析による論証が必要であろう。

(E) 第五は、前述の(C)で述べた「顧客満足パラダイムが、自社が提供するサービス・商品についてのみもっぱら消費者に評価させる」という点に関連している。つまり、価値(Value)というのは**相対的**なものであり、顧客が購買意思決定する際には他の競合他社が提供する価値も考慮に入れるべきところ、顧客満足パラダイムは自社が提供するサービス・商品についてのパフォーマンスのみを測定しているので、市場シェアや財務諸表上の経営指標を予測する力が弱いということになる。もちろん、顧客満足度が経営指標の先行要因として機能しているか、という検証は顧客満足パラダイムでも為されており (Ittner, Larcker, and Taylor (2009) 等)、顧客価値と顧客満足のどちらが有効なのか決着をつけるためには同様に実証分析による論証が必要であろう。

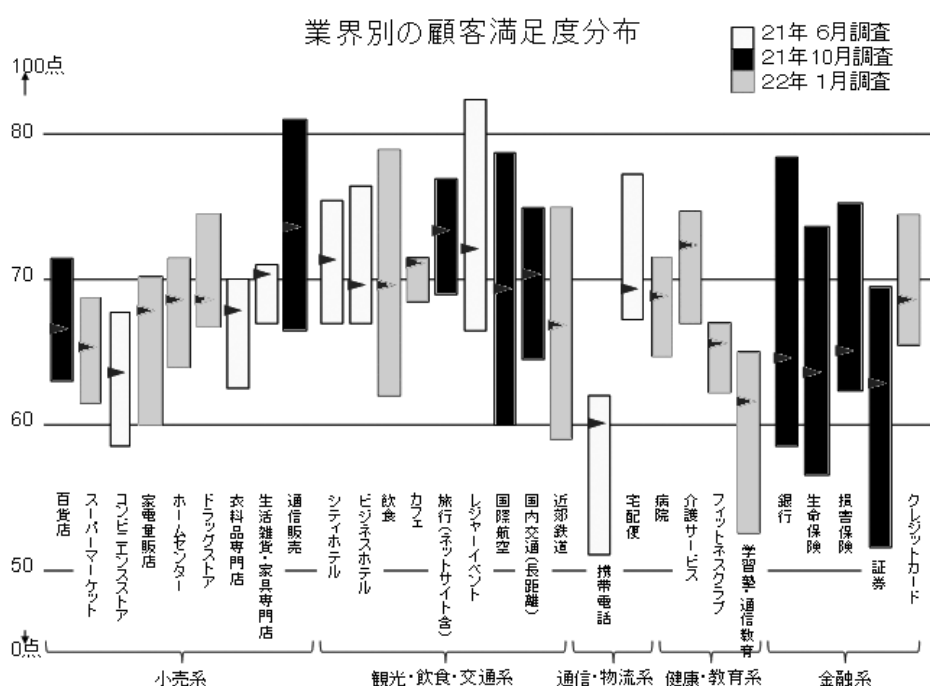
4. おわりに 顧客価値研究の意義・展望

生産管理の分野で用いられる品質概念に、適合品質(Conformance quality)というものがある。これは、設計図通りに不良品・欠陥品を極力出さずに、なおかつスピーディに製造できたかという観点から考えた品質概念である。1980年代に米国の自動車産業は、この適合品質で日本車に遅れを取っていると考え、ゼネラル・モーターズなどはフィル・クロスビー適合品質大学の一部を買収し、適合品質の改善に努めた。しかし、フィル・クロスビーは顧客による相対的な知覚品質の存在までも拒んだ適合品質の専門家であったという(注6)。この意味で顧客価値研究は生産管理の分野にも再考を促すものであり、日本人が考案した品質機能展開(Quality Function Deployment)を今度は米国が取り入れるようになった。顧客価値とマーケティングとの関連について述べるなら、2004年にマーケティングの定義が次のように修正されたことは記憶に新しい。「マーケティングとは、顧客に対して**価値**を創造し、その**価値**を言葉で伝え、そして実際にその**価値**を顧客に届けるための、そして(企業)組織とその利害関係者(株主・従業員・取引相手)に便益をもたらすような仕方で顧客との関係を管理するための、(企業)組織の機能であり、そういった一連のプロセスである。」ここでの価値は、**コストパフォーマンス**と考えると納得がゆく。

今後の顧客価値研究について述べるなら、顧客価値(Value for Customer)を極めて重要視する国民(中国人がそれに該当する可能性がある)とそうではない国民が存在すると予想される一国際比較研究が求められる。また、顧客価値パラダイムを前提とした第3節の図4のようなPCEVモデルの中に、心理的な次元(コスト[犠牲]としての精神的苦痛や愛着

といった次元)を観測変数に含めるのか否かという問題もあると思われる。第3節で述べたように、サービス財の場合、心理的な次元を含んだ方がモデルの当てはまりの良ように思われる—「顧客価値パラダイム」の観点からは、人間の感情というのは移ろい易く、従って企業が顧客の感情をコントロールするのは難しく、不可能であるかもしれないと考えているので、物財を対象にした場合に威力を発揮すると考えられる。

さらに、Galeの方法では顧客価値は比率尺度を用いて計算されるので、差分尺度を後から作成することが可能である。Gale(2006)では米国の空調機市場において、後から計算した差分尺度の顧客価値を用いて、消費者余剰を考慮に入れた最適なプライシングの事例を挙げている。顧客価値分析を「プライシング」や「需要の顧客価値弾力性」へと発展させるような方向性も今後の研究課題として指摘できる。



(注 1) Woodside, Golfetto and Gibbert(2008)は顧客価値に関する最近の研究成果をまとめた論文集である。

(注 2) 以下の記述は Reidenbach et al. (2002) の pp. 8-14 に基づく。

(注 3) AT&T の事例は Gale(1994) pp41-43 より。

(注 4) 図 7 はサービス産業生産性協議会の報道発表資料から採録

(http://www.service-js.jp/cms/show_news.php?id=212)

(注 5) Gale(1997) 参照。Enterprise Rent-A-Car の CEO である Andrew Taylor は『満足した』では不十分です。非常に満足した—これが重要です。単に「満足した」と回答した顧客と比べて、非常に満足した顧客は少なくとも 3 倍再購買してくれるのです。」と述べている (“Enterprise Asks What Customers Thinking and Acts,” USA Today, May22, 2006)

(注 6) 以上、邦訳『新 PIMS の原理』 pp. 159-164 を参照した。

参考文献

小野(2010)「JCSI による顧客満足モデルの構築」『マーケティング・ジャーナル』 Vol. 117, pp. 20-34

- Buzzell, R. and G. Gale(1987), *The PIMS Principles*, New York:Free Press(和田充夫・八七戦略研究会訳『新PIMSの原則―業績に結びつく戦略要素の解明』ダイヤモンド社, 1988 年)
- Desarbo W. S., K. Jedidi and I. Sinha(2001), “Customer value analysis in a heterogeneous market,” *Strategic Management Journal*, Vol. 22(9), pp. 845-857
- Diamantopoulos, A. and Heidi. M. Winklhofer(2001), “Index Construction with Formative Indicators:An Alternative to Scale Development,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 38(2),, pp. 269-277
- Gale, B. T. (1992), “Quality Comes First When Hatching Power Brands,” *Planning Review*, Vol. 20(4), pp. 4-9
- Gale, B. T. (1994), *Managing Customer Value:Creating Quality and Service That Customer can See*, Free Press.
- Gale, B. T. (1997), “Satisfaction is not enough,” *Marketing News*, Oct 27, p. 18.
- Gale, B. T. (2006), “Customer Value Accounting for Value-Based Pricing,” *Journal of Professional Pricing*, Vol. 15(3), p. 30-33.
- Garvin, David. A. (1988), *Managing Quality*, NY:The Free Press
- Higgins, T. (1998), “The value of customer value analysis,” *Marketing Research*, Vo, 10(3), pp. 38-44.
- Ittner, Christopher, David F. Larcker and Daniel Taylor(2009), “The Stock Market’ s Pricing of Customer Satisfaction,” *Journal of Accounting Research*, Vol. 35, pp. 1-35.
- Kordupleski, Ray(2003), *Mastering Customer Value Management*, Randolph
- Lam, Shun Yin, Venkatesh Shankar and M. Krishna Erramillo Bvsan Murthy(2004), “ Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs:An illustration From a Business-to-Business Service Context,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32(3), pp. 293-311.
- Marn, Michael V., Eric V. Roegner and Craig C. Zawada(2004), *The price Advantage*, Mckinsey & Company, Inc(山梨広一/菅原章監訳 村井章子訳『価格優位戦略』ダイヤモンド社、2005 年)
- Sinha, Indrajit and Wayne S. Desarbo(1998), “An Integrated Approach Toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, pp. 236-249
- Teas, R. K. (1993), “Expectation, performance evaluation, and consumer’ s perceptions of quality, ” *Journal of marketing*, Vol. 57, pp. 18-34.
- Ulag, W. and A. Eggert(2006), “Value-based differentiation in business relationships:Gaining and sustaining key-supplier status,” *Journal of Marketing*, Vol. 70(January), pp. 119-136
- Raimondo, Maria Antonietta e Gaetano “ Nino” Miceli(2005), “La Concettualizzazione e la misurazione del valore per il Cliente,” *Mercati e Competitivita* , Vol. 2, pp. 75-104
- Raimondo, Maria Antonietta e Gaetano “ Nino” Miceli(2009), “Un Modello Formativo per la Misurazione del Valore per il Cliente,” *Mercati e Competitivita* , Vol. 2, pp. 83-104
- Reidenbach, R. Eric, Reginald W. Goeke and Gordon W. McClung(2002), *Dominating Markets with Value*, Rhumb Line
- Reidenbach, R. Eric and Reginald W. Goeke(2006), *Competing for Customers and Winning with Value*, Quality Press
- Woodside, Arch G., Francesca Golfetto and Michael Gibbert(2008), *Creating and Managing Superior Customer Value*, Emerald Group Publishing Limited

『マーケティング戦略策定におけるイノベーションの新規性の創出』 ～特許法における特許要件としての新規性概念の考察から～

東京国際大学 上野 博

I.はじめに ～日本の産業再生に向けての特許の戦略的取得と市場活用～

近年、日本経済の落ち込みの著しさについて、危惧が広がっている。2010年のIMDの国際競争力調査でも、日本の総合順位は先進国57か国中17位と低迷し、世界経済における日本のGDPの構成比も、2009年度8.8%にまで低下している。しかし、日本の経済は明治期以降、戦後復興、石油ショックなどの様々な逆境から何度も再生し、多くの困難を乗り越え、成長発展してきた。歴史の中で日本経済の底力となり経済発展の原動力となってきたもの、それは『イノベーション』であり、今後の日本の産業再生のためには社会の中でこのイノベーションを意識的に生み出し、競争力に変えていくことしかない。新規なるものを新たに創り出していこうとする原動力、それこそがイノベーションであり、それを先取して行う者が起業家であり、その絶えざる意欲こそが起業家精神である。

1958年の経済白書の中でイノベーションは「技術革新」と訳されたが、ヨーゼフ・シュンペーターが当初、『経済発展の理論』の中で論じたように、イノベーションは単に技術革新としての狭い意味合いだけではなく、産業を牽引していく様々な態様をもった大きな原動力として把握することが、今、求められている解釈であろう。シュンペーターが強調したように、日本経済も現状を打破してこれまでの成功体験にとらわれない新たな『創造的破壊』を自ら行っていくことが、日本の産業再生に向けて最も求められている大切なことであろう。

今後のグローバル市場における新たな競争次元は、これまでの製品競争から脱却し、知価資産の創出とその活用優位性を巡る競争になると考えられている。現在、ブランドや著作権と同じくマーケティング研究上の大きな焦点が当てられつつある知的資産のひとつである『特許』も製品開発における製品創出のための技術という狭い考えではなく、今後はより広義に把握して創出し、戦略的に取得していくことがグローバル競争上の大きな課題となってきたと考えている。

本報告では、特許の戦略的取得にむけて、特許成立要件のひとつである『新規性』に焦点をあて、特許法における新規性の概念を説明した上で、個別企業の立場から、新規性概念を戦略的に把握した戦略展開について概説していくことにする。

II. 特許法における新規性概念

III. 新規性概念のマーケティング戦略上の意味

IV. 新規性概念の戦略的把握と戦略的取得

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～

<関連論文・関連報告>

- ・拙稿①「プロパテント時代の特許市場戦略」,『マーケティング・ジャーナル』,第79号,2000年12月
- ・拙稿②「戦略的特許群の形成とパテント・ポートフォリオ戦略」,『マーケティング・ジャーナル』,第80号,2001年3月
- ・拙稿③「特許市場戦略における自社開拓事業戦略の戦略枠組」,『マーケティング・ジャーナル』,第91号,日本マーケティング協会,2004年1月
- ・拙稿④「特許市場戦略における資産価値活用戦略の戦略枠組」,『クレジット研究』,第32号,日本クレジット産業協会,平成16年4月
- ・拙稿⑤「特許市場戦略におけるオープン化戦略の戦略枠組」『マーケティング・ジャーナル』,第96号,日本マーケティング協会,2005年3月
- ・拙稿⑥「特許市場戦略における事業提携化戦略の戦略枠組 ～「協調化」による提携企業の連合型共同市場支配～」,『マーケティング・ジャーナル』,第99号,日本マーケティング協会,2005年,10月
- ・拙稿⑦「知価重視社会の到来と知的財産権の活用」『クレジット研究』,第34号,日本クレジット産業協会,平成2005年4月
- ・拙著『ビジネス方法特許』,同文館出版,2003年8月
- ・報告①「ビジネス方法特許の取得戦略」,日本商業学会・関東部会報告,2001年1月
- ・報告②「特許市場戦略における自社開拓事業戦略の戦略枠組」,日本商業学会全国大会・自由論題報告,2003年5月
- ・報告③「特許市場戦略における資産価値活用戦略の戦略枠組」,日本商業学会全国大会・自由論題報告,2004年5月
- ・報告④「特許市場戦略におけるオープン化戦略の戦略枠組」,日本商業学会全国大会・自由論題報告,2005年5月
- ・報告⑤「特許市場戦略における事業提携化戦略の戦略枠組」,日本商業学会,関東部会報告,2005年11月
- ・報告⑥「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～」,日本商業学会,全国大会・自由論題報告,2010年5月

<参考文献>

- ・鮫島正洋編著,『特許戦略ハンドブック』,中央経済社,平成15年
- ・中山信弘編著『註解特許法(第三版)上巻』,青林書院,2000年
- ・丸山儀一『キャノン特許部隊』,光文社新書,2002年
- ・山田英夫「デファクト・スタンダードの経営戦略」,中公新書,1999年
- ・吉藤幸朔著,熊谷健一補訂「特許法概説(第13版)」有斐閣2000年

<連絡先> ueno@tiu.ac.jp

昭和初頭における日本百貨店業の転換期 ー現代へ繋がるターミナルデパートの実現ー

中部大学 末田智樹

1. はじめに

本報告では、昭和初期から戦前期にかけてのターミナルデパートの成立とその意義について解明することを目的とする。

1990年代以降の明治後期より昭和初期にかけた百貨店史に関する学術的研究からでは、社会文化史的側面として流行・催し物の変遷、広告やディスプレイ、服飾、デザイン・建築など、商業・流通論的側面として取扱商品の拡大過程や部門管理制など、大別して2つの側面を明らかにしたにすぎない。

しかしながら、百貨店は企業形態として経営を展開してきたにもかかわらず、従来百貨店史研究に関して企業経営の史的視点である経営史、経済史、商業史、企業者史からの研究が、前田和利による研究以外ほとんど皆無であった。なぜならば、それは経済史・経営史的な観点からの百貨店史研究が過去に積極的に進められてこなかったためである。日本の近代化および資本主義化過程の研究は、明治期から昭和戦時期までの工業部門を主とした産業資本の成立・発展過程に重点が置かれ、それにともなって生成した近代的商業資本に関わる研究の進展は不十分であった。藤田貞一郎らの市場史研究会によって1980年代以降、商業・市場構造の史的分析が盛んとなり、このなかで百貨店史研究が取りあげられてきたが、百貨店経営の実態については歴史的考察や現況も含めて不明瞭の部分が多くある。

しかも従前、昭和戦前期までにおける百貨店と言えば、三越を筆頭に松坂屋、大丸、高島屋、白木屋、松屋などの呉服系百貨店が前面に押し出され、本報告の主題であるターミナルデパートに関して大きく論じられることはなかった。しかし、百貨店の店舗立地を礎とした昭和戦前期までの都市商業空間の形成や百貨店業態の確立にとって、昭和初期に登場したターミナルデパートは不可欠な役割を果たしていた。

具体的には、昭和戦前期における大阪を主軸とした日本のターミナルデパートの成立過程について浮き彫りにすることで、この時期までにターミナルデパートを成立させた要因とは何であったのか。ターミナルデパートよりも先行して営業活動していた大阪の呉服系百貨店の成立状況に関してはどうであったのか。ターミナルデパートの登場が、現代に繋がる大阪の都市商業空間の形成や百貨店業態の原型を完成させていたのかなどの3点を中心につまびらかにしたい。そのうえで、百貨店の大衆化を伴いながら昭和初期から戦前期におけるターミナルデパートの成立の意義について答えたい。

したがって、先述の精察を行うためには昭和初期から戦後期にかけてのターミナルデパートを定義しておくことが必要であり、それに現在におけるターミナルデパート方式の多様性を押さえておかなければならない。ターミナルデパートの定義に関して昭和初期から戦

後 30 年代の時期で限定して考えるならば、東京・大阪の大手私鉄が母体となり、始発（終着）駅ビルを活用したものが必須の要素として根幹をなしている。当時、日本における鉄道の発展によって生み出され巨大化しつつあった電鉄資本との関係が重要であった。現在で代表的なターミナルデパートとしては、3 大都市を中核に阪急百貨店・阪神百貨店（阪急阪神ホールディングス株式会社）、東急百貨店、西武百貨店（セブン&アイ・ホールディングス）、近鉄百貨店、名鉄百貨店、小田急百貨店、東武百貨店、京王百貨店、京急百貨店、京阪百貨店、京成百貨店などがあげられよう。

戦後期以降におけるターミナルデパートには、以下の①から⑦のような様々な形態がみられ、これらもターミナルデパートのみならず百貨店業態の変容過程として捉えることができる。①バスターミナルデパートの出現（岡山天満屋、大分トキハなど）、②呉服系百貨店の賃貸ビルによるターミナルデパート化（三越、大丸、伊勢丹、そごうなど）、③親会社との分離による百貨店事業のグループ化（阪急百貨店、阪神百貨店、東急百貨店、名鉄百貨店など）、④百貨店と JR との融合によるターミナルデパート化（東京駅の大丸、京都駅の伊勢丹、名古屋駅の高島屋、札幌駅の大丸、博多駅の阪急百貨店、大阪駅の三越などで、これは私鉄ターミナルデパートとは顧客層が一部異なり、より遠方から来訪する顧客が存在する）、⑤始発（終着）駅ビルでないターミナルとの若干の空間（距離）がある百貨店の存在（隣接、駅前、周辺に立地する新宿高島屋、広島福屋、ながの東急百貨店、岡山高島屋など）、⑥地方私鉄資本による百貨店業界への参入（兵庫県姫路市の山陽百貨店、鳥取県松江市の一畑百貨店、静岡県浜松市の遠鉄百貨店など）、⑦百貨店と地方私鉄との融合（琴電天満屋〔元は琴電そごう〕、伊予鉄高島屋〔元は伊予鉄そごう〕など）である。

現在は①～⑦を含めてターミナルデパートの定義を見直す必要があるが、いずれにしても広域交通の拠点としてターミナルデパートが都市空間に立地し、時代が経つにつれ変容してきたのが百貨店業態だと言える。ターミナルデパートを含む百貨店の定義の 1 つとは、明治後期から昭和戦前期にかけて、さらには戦後期・高度経済成長期に著しい発展を遂げてきた都市商業空間の中心的存在であったことである。今回は、昭和戦前期までのターミナルデパートの出現によって、日本における近代的大規模小売業発生の意義と都市における商業空間の形成との関係性について探ることも目的とする。

2. 大阪における日本初のターミナルデパート阪急百貨店の成立

阪急百貨店のターミナルデパートとしての成立背景の一大要因には、創業者の小林一三の百貨店構想があった。当時先行していた呉服系百貨店の経営方法にはメリットとデメリットが存在しており、前者は高級呉服類販売による上層顧客の吸収があり、後者は広告費、自動車送迎、催事を利用した集客方法に膨大な費用を要したことであった。さらに阪急百貨店の成立事情には小林による三越の日比翁助の経営方式への批判もあり、小林は立地戦略を重視する方式を採用して、それがターミナルデパート構想の土台となった。

小林は、沿線の多くの住人で占められた阪急電車の乗降客をターゲットとした立地を重要視した。彼は、宝塚線や神戸線の起点である梅田駅に高層ビルディングを建設し、雑貨類や日用品・食料品などの大衆必需品を販売するマーケットを開業して、百貨店化への道を選んだ。しかし、発足当初は阪急電鉄直営のマーケットでなく、小林は店舗を他の百貨店へ貸し出して開店させ、その間を調査・研究期間として阪急電鉄による百貨店経営の可能性を見出そうとした。それが大正9（1920）年11月1日に、白木屋が阪急電鉄の5階建てビルディングの1階にマーケットを開業したことであり、小林は2階に阪急電鉄直営の食堂を開設した。

その後、阪急電鉄は梅田駅の乗降客が増加したために、大正14年梅田駅を改造し、阪急本社ビル1階を乗客待合室とするために、白木屋の梅田出張店を賃貸契約期限満了日の同年4月30日限りで解約閉鎖した。小林は食堂の拡張と以前からの計画であった阪急直営のマーケットを開設するべく、改装工事に掛かり、同年6月1日に日用品中心の営業販売を主眼とした阪急マーケットを開業した。大正末期に日本で初めて電鉄会社によるマーケットが誕生した。開店時の売場配置としては、2階が食料品・菓子・煙草・果物・玩具・書籍雑誌、3階が家庭用品・洋品雑貨・化粧品・文房具・靴・時計・呉服（久留米絨）・季節特売品・現像焼付で、4階と5階に直営食堂を設置した。呉服類専門の売場は設けず、小林はその代わりに食堂を重点的に配置することで、大衆必需品販売と食堂経営を主とする当時としては大型マーケットを完成させた。小林を始めマーケットの社員が全く「素人の寄合」であったため、営業の全てが一からのスタートであり、とくに阪急電鉄によるマーケット経営にとって最大の問題が仕入にあった。彼は、新聞広告によって取引先問屋募集を緊急に行って品揃えを充実させた。それ以降阪急マーケットの経営は好調となって、顧客が絞りやすく、かつ商品販売戦略が容易となり、小林は昭和4（1929）年4月15日に阪急百貨店を開業した。

阪急百貨店では、電鉄の集客により費用が減少して廉価販売を可能とすることで、沿線客をターゲットとした商品構成や広告日を設定し、それら沿線のサラリーマン層を顧客とする立地戦略が経営戦略の中心となった。小林は呉服系百貨店とは異なる形で、ターミナルデパートを「雑貨類・日用品・食料品+食堂」百貨店として出発させた。最初は呉服系百貨店と相違なる業態であった。阪急百貨店は立地面、品揃え面、顧客との関係を重視して出発し、後に呉服系百貨店と同様な経営戦略、例えば呉服部や美術部、外商部などを設置した。無論、阪急百貨店は、電鉄会社による大きな事業コンツェルンのなかの一部としての新しい百貨店業態であったが、現代における百貨店経営形態の原型の1つと考えられる。したがって、ターミナルデパートとしての阪急百貨店の登場が、昭和戦前期までに近代大規模小売業態である百貨店業態を確立させる大きな転換点となった。

3. 呉服系百貨店における最初のターミナルデパート高島屋の成立

高島屋は近世後期の飯田家による創業を始まりとして、明治期は貿易業と呉服業の両輪で経営基盤を作りあげた。高島屋が百貨店化に力を入れ始めたのは、大正中期のことであ

った。転機は、大正 8（1919）年 8 月 20 日の株式会社化であり、同年 5 月の大阪心齋橋店に火災が生じて、新店舗建築を契機とした株式会社化に伴い現在に繋がる本格的な百貨店への道を歩み出した。以後、呉服系百貨店として経営へ転換を果たしながら新店舗建設を目標に掲げた高島屋でも、株式会社直後の翌 9 年 3 月戦後恐慌に見舞われ、大きな損害を被った。株式会社高島屋呉服店はそれを乗り越え、大正 10 年にかけて経営管理の強化を進行させつつ新たな催事を展開し、商品のレパトリーを拡大していくことで呉服系の都市型百貨店としての経営組織を徐々に確立した。

その頃大阪では、三越が堺筋高麗橋に本館 7 階建てと東館 8 階建ての店舗を開設し、白木屋が堺筋備後町に鉄筋 8 階建ての店舗を、また松坂屋が堺筋日本橋に百貨店を構えていた。高島屋では、他店との顧客獲得競争を意識して、市内交通の便などの立地条件を考え、南区長堀橋筋に新店舗を建設することを決定した。高島屋の新店舗は、大正 10 年 10 月 1 日に地下 1 階地上 7 階建てとして開業した。同 12 年には定款の一部を「百貨陳列販売業（デパートメント、ストア）」と変更し、百貨店として内外ともに意識させた経営を展開した。

しかし、別の新店舗を開店することで大阪へ営業本部を移し、新店舗が高島屋の中核的存在となった。それが図 1 の長堀店から大阪難波の南海店へ大阪店舗の移動であった。これは非常に重要な経営戦略であり、立地条件を重視して建設された長堀店よりも、さらに数段恵まれた良好な場所に新たな百貨店店舗の立地選定をした。昭和 3（1928）年 7 月 2 日に南海鉄道株式会社との間で、難波ターミナルの南海ビルディングについて賃貸借契約を締結した。昭和 4 年 4 月から建設に着手し、翌 5 年 12 月 18 日に南海店が一部開店したのと同時に、「株式会社高島屋」へ社号を変更した。

大阪北部の梅田に世界で最初の阪急百貨店によるターミナル方式のデパートが登場して間もなく、1 年半ほど経過して大阪南部の難波にターミナルデパートが姿を現したことで、昭和初期における大阪で北と南の地域にターミナルデパートをセンターとする大都市商業空間の原型が完成した。大阪の昭和初期における百貨店業の新たな営業戦略として、阪急百貨店のみならず、高島屋のターミナルデパート化が大衆化戦略の肝要な役割を果たした。

高島屋によるターミナルデパートの新設は、日本の呉服系百貨店として初めての試みであり、店舗の立地条件を経営上の重要な戦略とし、沿線客の市場開拓を目的とする大衆化戦略と合わせて経営発展の基盤となった。これが、高島屋全体ならびに高島屋南海店の今日の特徴的経営戦略に接続している。昭和 7 年 7 月 15 日に地上 7 階地下 1 階の南海店全館が開店し、大衆化戦略へ向かい始めた。高島屋南海店は、三越、白木屋、松坂屋など長堀店周辺の堺筋に点在していた百貨店とは大きく異なった新百貨店の経営方針が掲げられ完成したターミナルデパートであった。

高島屋のターミナルデパートによる沿線の市場販路拡大営業の大衆化戦略は、業績において同 8 年に白木屋と松屋を一気に抜き去り、昭和戦時期までの 2 大百貨店であった三越と松坂屋に急速に接近した。

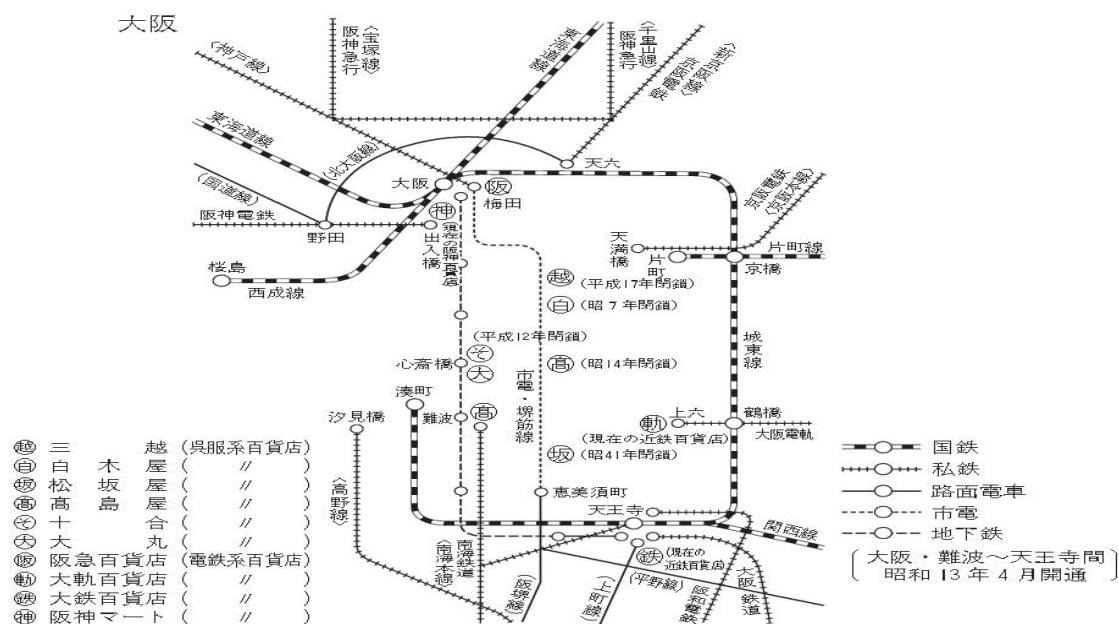


図1 昭和戦前期の大阪における百貨店の立地状況
出所)『高島屋150年史』(株式会社高島屋, 1982年) 110頁に加筆して作成。

4. 大阪におけるターミナルデパートの波及による大鉄百貨店の成立

大鉄百貨店は昭和12(1937)年11月16日に開店し、関西急行鉄道株式会社(大軌百貨店)と同19年1月11日に合併した現在の近鉄百貨店の前身にあたるターミナルデパートである。大鉄百貨店の成立は、昭和2年4月23日から開始した「大鉄アーケード」と称する日用品市場を起点とした。同店の開設事情を記した資料には「附近住民ハ勿論大鉄沿線居住者ノ非常ナル歓迎ヲ受」けて、「開店早々盛況ヲ極メ数年ニシテ拡張ノ必要ニ迫ラレタルニ、昭和七年佐竹三吾氏大鉄社長ニ就任スルヤ百貨店経営ハ将来有望ナル事業ナルノミナラズ、又大鉄ノ発展ニ資スル処多キヲ認」め、「種々調査研究ノ結果、昭和九年七月別会社ヲ設立」し、「南大阪ノ玄関口ニシテ大鉄ノ終端駅タル阿倍野橋ニ百貨店ヲ建設スベク計画ニ着手スルニ至」ったとある。

しかも、その背景には「阿部野橋付近ノ状勢交通量ノ上ニ於テ野田阪神ニ次グ市内第二位ヲ占」め、「然モ市ノ発展ハ漸次阿部野橋ヲ越ヘテ住吉区方面ニ伸」びて、「近キ将来ニ於テ南大阪ノ中心トシテノ阿部野橋附近ノ繁栄」は「帝都ノ新宿ニ比較セラル、程ノ有望性ヲ認ムベク」とある。そのため先述の「大鉄アーケード」を「拡張」することで、「百貨店ノ建設ニ着目」したとある。また阪急百貨店と同様ではあるが、大鉄「百貨店ノ実現ハ沿線居住者ニ多大ノ利便ヲ与ヘ以ツテ沿線ノ開発ニ資スル所多」く、「大鉄自体ノ整理更生ニ貢献スル所以ナルヲ以テ、此所ニ意ヲ決シテ設立ニ着手スルニ至」ったとある。

これらの文言から高島屋よりさらに南大阪地域の中心地を阿部野橋と考えて、ターミナルデパートを創業したことが理解できる。阿倍野橋付近の交通量を調査して、東京の新宿

と比較していた点は非常に興味深く、沿線開発が新たな顧客開拓による市場拡大と結びつくことを念頭において、大鉄百貨店が成立したこともわかる。阪急百貨店と同様に私鉄によるターミナルデパートの開業とは、沿線開発の延長線上に百貨店の設立とその活用にあった。大鉄百貨店の立地条件からくる成立事情と経緯に関しては、阪急百貨店のそれと非常に酷似しており、図 1 から大鉄百貨店は、阪急百貨店の経営戦略のごとく呉服系百貨店が全く立地をしていない場所にターミナルデパートを開設したのであった。

大鉄百貨店の成立には、阪急百貨店の影響が大きく、開業前に社員を「阪急、高島屋、十合等ノ各百貨店」へ実習のため派遣した。大鉄百貨店の経営方針には「素人ノ経営ガ果シテ」とあり、昭和 4 年に阪急百貨店が開店して以降、大阪でも昭和戦前期までには電鉄会社＝「素人ノ経営」によるターミナルデパートが次々とスタートを切った時期であった。大鉄百貨店の経営方針は、1 番目の「計画ノ始メヨリ『素人』タルコトヲ忘却セザルコト」の他に、「二、実用百貨店タル本質ヲ失ハザルコト、三、宣伝広告ハ当ニ簡素ヲ旨トシ、必要ノ最小限度ニ止ムルコト、四、仕入先ハ厳選主義ニ依リ且ツ数ヲ最小限度ニ止メ専ラ問屋ノ誠意ト努力ニ信倚スルコト、五、仕入代金ハ必ず毎月末支払ヲ励行スルコト」とある。これらは阪急百貨店の成立当初の経営方針と類似しており、当時新規に百貨店を開業することは容易なことでなかった。しかし、電鉄会社による百貨店事業への進出は、単なる中小の呉服商や小売商から参入するよりも、電鉄を中核とした他の事業と複合させることによりメリットが多かったことで、ターミナルデパートを完成させることができたのである。

5. 昭和初期からの設立活動による阪神百貨店の成立

阪神百貨店のターミナルデパート構想は、大正 8（1919）年の大阪市地下鉄線計画にその源がある。阪神電鉄は昭和 4（1930）年に梅田地下線の特許を申請し、翌年に認められ、何度も交渉を積み重ねて用地買収費用と地下道建設費用の負担額が決まり、同 6 年 12 月頃には東京の建築事務所に設計を委託してターミナルデパート計画の具体案が決まっていた。

阪神電鉄では、阪急電鉄と同様に大正年間からターミナルデパート実現の基盤には「地理的」な立地条件が重要と考え、乗客の顧客化を射程に入れて構想しており、これにより大阪における私鉄会社の発展ぶりが鮮明に読み取れる。大阪駅とその周辺の「交通量の大きなことは他に比類ない」とあり、昭和 11 年の省線・阪神・阪急の合計乗降人員は、1 日に平均約 24 万人が予想されていた。

しかし、昭和 12 年 7 月に日中戦争が開始され、百貨店法が同年 10 月に施行されたために、ターミナルデパートを含んだ梅田阪神ビルディングの工事計画は大幅な変更となった。これらにより、それ以後は基礎工事を完了したもの以外は全く認可されなくなり、戦時期への突入により阪神百貨店のターミナルデパートとしての成立は挫折した。ところが、阪神マートとして昭和 8 年 3 月 29 日に梅田停留場で開業し、食料品や日用家庭雑貨と食堂で展開していたことが、戦後の阪神百貨店の成立に繋がることとなった。

6. 東京における呉服系ターミナルデパート京浜デパートの成立

京浜デパートの成立過程は、明治 31（1898）年に京浜電気鉄道株式会社が設立し、大正 14（1925）年 3 月 10 日に川崎から品川まで開通したことに始まる。昭和 13（1938）年頃の品川駅は、山の手線、東海道線、京浜電鉄を合わせて日々約 15 万人の乗降客を数え、東京の極めて肝要な主要駅と発展した。この「地の利を占めた位置」において昭和 8 年 6 月に京浜デパートが創設され、同年 7 月 20 日からターミナルデパートとして営業を開始した。

京浜デパートは、昭和 12（1937）年頃の東京における百貨店の立地状況を示した図 2 から判明するように、東京初のターミナルデパートとして成立した。しかし、これは京浜デパートの取締役・監査役に白木屋と京浜電気鉄道の経営トップ陣が入っていたように両社の共同創立であり、阪急百貨店や大鉄百貨店のような私鉄会社単独の設立でなく、呉服系百貨店である白木屋の強い影響力を受けた呉服系ターミナルデパートの誕生であった。なかでも、後に専務取締役になった白木屋代表交渉委員であった児島明が大活躍をみせた。

児島の経営展開としては、「新興」の百貨店として「最高峰を行かんとする」呉服系百貨店とは異なって、「最も社会性の多い最大多数である大衆需要層」を目標に、「真の大衆のデパートとしてその使命に邁進し、独特の経営策を以てメキメキとその需要層に喰ひ込んで行った」のである。京浜デパートは、昭和 9 年 9 月から翌 10 年 12 月にかけて、蒲田・鶴見・川崎・池袋・高田馬場の 5 店の分店を開設した。分店制度は白木屋の得意と立地店舗戦略であり、児島も「積極政策」として拡充した。各々が「地の利」を活かす場所に立地開設していたが、とりわけ池袋分店は菊屋デパートと称して「城北の大関門を扼して絶好の地の利を占め分店中稀に見る活潑な動きを呈する」こととなり、武蔵野鉄道の乗降客をターゲットとして発展をみせた。その武蔵野鉄道（西武鉄道）へ昭和 15 年に売却して、武蔵野デパートとなり、現在の西武百貨店池袋本店となった。

京浜デパートの商品内容や売場の特徴に関しては、まず「営業方針は実需品に主眼を置き、「実質的内容のあるものを厳選し、飽くまで顧客の利便を念頭に置いて仕入れられた商品のみ」であった。そのためターミナルデパートの「真骨頂」である「沿線居住の各層各階級に万遍なき満足を与へつゝある」ことは当然であり、「最寄品」に「主力を注」いだ。当初は通勤客であった男性客が多かったが、「実質的に優れた同店の商品を買ふことが、家庭経済上利益であることに思ひ至った主婦達の賢明な」判断もあって次第に婦人客が激増した。京浜デパートでも「食料品売場に相当な力」が入れられ、これはターミナルデパートの「最も賢明な方策として、これは実に見事に金的を射当てた」ものであった。雑貨売場は、「食料品売場と共に、営業上最も重点の置かれてゐる部門であつて、同店の根幹をなす売場で」あった。児島は、取引先問屋へは彼の信念を信じて欲しいと懇願し、「強大な百貨店と取引のある一流問屋が、喜んで一京浜デパートのために後援」した。そのうえ阪急百貨店でみられたように、児島は「別に新聞広告はしなかった」と語っているように、「宣伝に要する費用を商品の充実や内部の整備に向けた方が顧客にとって親切」だと考えていた。

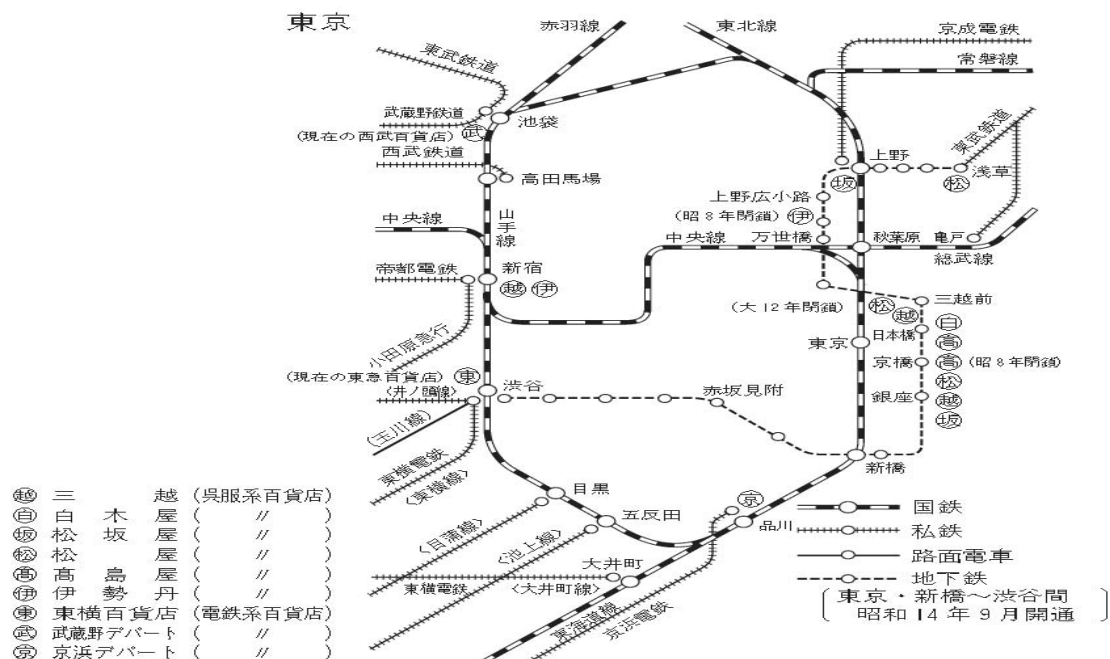


図2 昭和戦前期の東京における百貨店の立地状況
出所) 前掲『高島屋150年史』110頁に加筆して作成。

7. 東京における私鉄系ターミナルデパート東横百貨店の成立

東京の百貨店業の展開については、図2から浅草・上野から日本橋をへて銀座に至る繁華街に三越、松坂屋、高島屋、白木屋、松屋などの呉服系百貨店が集中していたことがわかる。それに対して、私鉄沿線に位置する百貨店としては京浜と武蔵野の他に、東横電鉄が昭和9年11月1日に渋谷で開業した東横百貨店（現在東急）がみられる。この百貨店は五島慶太が中心となって創業し、東京最初の私鉄会社直営のターミナルデパートであった。

五島の開店挨拶状から東横百貨店開設の意図についてみてみよう。まず「渋谷駅の乗降人員は東京市の調査によれば一日約二十万を算するとの事」とある。さらに「新宿駅の乗降人員一日三十四万人に比すれば遥かに及びませんが将来の発展性は寧ろ渋谷にあると信ずるのであります。新宿が商業地として三つのデパートを有するに反し、渋谷に一つの百貨店もないと云ふ事は寧ろ不思議」であると記されている。したがって「東横百貨店は、此の意味に於て渋谷を中心とする、西南郊方面に居住せらるゝ方々の御便宜を図る趣旨の下に、計画せられたものであります。」との彼の真意が理解できる。

五島は渋谷駅の発展性に非常に期待しており、昭和8年5月28日に渋谷駅を中心とする省線、私鉄、バスなどの乗降客数や歩行者数を調べたところ、1日平均約30万人以上の人々が往来していたことを掴んだ。東横百貨店の創設は、入念に調査されてから計画されたのである。五島は、昭和7年5月に4名を阪急百貨店へ「研究員」として派遣して、ターミナルデパートの経営方法やその他の情報を収集させた。その結果、渋谷駅に「東京最初の

電鉄直営」のターミナルデパートの設立が決議され、本格的な開業準備に入った。

上述の資料から東横百貨店が渋谷に創設した事由として、阪急百貨店が梅田に、大鉄百貨店が阿倍野橋に開店した理由と同様の事情に基づいていたことが読み取れる。東横百貨店が、呉服系百貨店が連立していない渋谷駅に立地し、渋谷のターミナルの主な乗降人員である渋谷を中心とした「西南郊方面に居住」する消費者層を吸収することを目的としていた。図2から把握できるように、当時新宿に店舗を構えていた三越と伊勢丹の両百貨店に対抗して、とくに昭和8年9月28日に開店したばかりの伊勢丹が急成長し成功していたことに、五島は大きな刺激を受けて開業した。東横百貨店が開業した時に東横電鉄の重役の1人であった小林は、既述のほか阪急百貨店の営業ノウハウを東横百貨店に提供した。開店が近づくにつれて上野の松坂屋や日本橋の高島屋、白木屋などの「好意」もあり、売場・販売実習に数百名を行かせている。

東横百貨店の信条が「どこの店よりも良い品をどこの店よりも安く売る」とあり、これが可能な理由は、「一、東横電鉄の副業であるから、一、興業費が少ないから、一、信用ある会社が経営する為に金利が安いから、一、広告費が少なくすむから、一、現金買を原則として居るから、一、現金売を主としてゐるから、一、配達の費用が省けるから」としていた。この内容は阪急百貨店の経営方針と酷似し、電鉄会社における多角化事業の一部門をなす重要な役目としてターミナルデパートが、昭和戦前期に東京において誕生した。

8. 小林一三の影響による地方ターミナルデパート岩田屋の成立

本店が、福岡県福岡市にある岩田屋は、宝暦4（1754）年に中牟田小右衛門が城下町福岡の大工町に呉服店を開業したことに始まる。大正後期になって2代中牟田喜兵衛が登場し、彼の活躍で昭和戦前期に百貨店として成立した。

この背景には東邦電力の松永安左エ門の存在があり、彼は小林一三を2代喜兵衛に紹介し、小林のアドバイスを受けて2代喜兵衛は、その当時商業地でなかった福岡市天神にターミナルデパートによる百貨店化構想を打ち立てた。彼が、阪急百貨店に模倣してターミナルデパートを百貨店が存在しなかった天神町に決定したことが、岩田屋が創業以後躍進するベストな要因となった。その頃、九州鉄道の使用者が決して多くなかったが、彼は今後福岡市が発展すれば必ず九鉄沿線が開発され、ターミナルの利用者が急増すると有望視していた。2代喜兵衛は、将来的に福岡を代表する商業空間へと飛躍する天神町を描くことで、単なるターミナルデパート化でなく、伝統的高級呉服店としての継続も思案した。彼の決断には、昭和6（1931）年末以降の景気回復の到来もあり、昭和10年5月8日に株式会社岩田屋の創立総会の開催に漕ぎ着けた。こうして地方都市の福岡市に、彼は立地的経営展開重視のターミナル方式の百貨店を初めて開店させることを目指して設立した。岩田屋は昭和11年10月7日に開業することで、昭和戦前期最後にして地方呉服系ターミナルデパートとして登場した。

9. 地方都市におけるバスターミナルデパート天満屋の成立

現在、代表的な地方百貨店である天満屋の本店は岡山県岡山市にあり、創業は文政 12 (1829) 年に遡源できる。2 代藻平の甥の久三郎が、西大寺において明治 28 (1896) 年 12 月に資本金 1 千円で合名会社伊原木呉服店を設立して引き継いだ。彼が明治 34 年 6 月に合名会社天満屋呉服店と改称し、同 36 (1903) 年 12 月に襲名した 3 代藻平であった。

3 代藻平は、西大寺の地の利の悪さと、それによる経営の行き詰まりを感じ、岡山市内へ乗り出した。彼は市内の土地を次々に獲得して布石を作り、大正 7 (1918) 年 6 月に資本金 20 万円にて天満屋株式会社を設立し、岡山市内へ移動して同 14 年 3 月に木造三階建新店舗を新築し、そのなかに陳列場を設けて本格的に百貨店化した。昭和 11 (1936) 年 10 月 1 日には、鉄筋コンクリート式地下 1 階地上 6 階のエレベーター付店舗の百貨店をオープンした。場所の違いによる営業販売の格差を見出した天満屋は顧客開拓に成功した。

戦後期の経営展開として、4 代伊原木伍郎が活躍して天満屋は急伸した。伍郎は、昭和 12 年に 3 代藻平の一女光子と結婚して婿養子となり、専務取締役役に就任した。彼は、阪急百貨店における勤務経験があり、小林一三の薫陶を受けた人物の 1 人であった。伍郎の決意で奮起して戦中・戦後復興期を乗り越えた。彼は、小林が発想・完成させた阪急百貨店というターミナルデパートの多大な影響を受けて、昭和 24 (1949) 年 12 月 5 日に日本初の百貨店バスステーションを開設した。

10. おわりに

大阪のターミナルデパートの成立は、図 1 のように昭和 4 年 4 月に阪急百貨店が登場し、次いで高島屋によるターミナルデパートが姿を現したことに始まる。これにより昭和初期の大阪で北と南の地域に、ターミナルデパートを中心とする大都市商業空間の原型が完成した。これは電鉄沿線の顧客層拡大による新たな百貨店の出現であった。

阪急百貨店と高島屋による大衆化戦略が、大阪の昭和初期以降の百貨店業の新営業戦略の路線となった。両社が、大阪の北部と南部の発展しつつあった交通の足場にターミナルデパートを完成させることで、百貨店による顧客商圏は拡大した。両社のターミナルデパートによる立地経営展開を契機に、以後大軌百貨店や大鉄百貨店、阪神百貨店が生成し、図 1 のようにターミナルデパートが大阪の商業地を伸展させ、昭和戦前期には現在の私鉄沿線のターミナルデパートによる大阪の百貨店業の輪郭が成立した。

大阪における呉服系百貨店の新店舗の開店状況については、大正 6 年の三越大阪店の新館 6 階建てが出发点であった。三越・白木屋・松坂屋の東京・名古屋勢と大丸・高島屋・十合の大阪勢が熾烈な競争があり、その背景には続々と大型の新店舗を建設したことが図 1 からわかる。大正後期から昭和 4 年前後にかけて大阪朝日新聞などに広告を掲載して、上記の 6 社による激戦がみられ、内容は呉服類以外の日用品・雑貨類などの大衆必需品に関する広告がメインであった。大阪では大正後期から昭和初期における新店舗の完成と、

金融・昭和恐慌の影響を受けて日用品・雑貨類の販売への比重が強まることで、百貨店の大衆化が始まった。大正中期から後期にかけた東京の百貨店の大衆化と比較して時期が異なり、大阪では昭和初期から本格化したのであった。昭和の恐慌期後の阪急百貨店と高島屋によるターミナルデパートの出現が、大阪の百貨店業の大きな転換点であり、かつ経済不況期において新しいターミナル方式の形態で百貨店の新規参入を容易にした。これにより大阪の百貨店業の経営展開が東京とは異なる様相をみせた。

図1にみられるように呉服系百貨店である三越、白木屋、松坂屋、大丸、高島屋長堀店、十合とターミナルデパートである阪急百貨店、高島屋南海店、大軌百貨店、大鉄百貨店、阪神百貨店によって、昭和戦前期に現代を想像させる大阪の百貨店業の原型が成し遂げられていた。それが、戦後期以降現在までの大阪の都市商業空間のより発展に繋がった。これは、大阪の私鉄沿線開発が非常に進んでいたことを示し、図1と図2を対比して理解できるように昭和戦前期までの日本における百貨店業は、東京に比べて大阪の方が発展した。

この最大の要因は、小林一三の発想と阪急百貨店の台頭にあった。阪急百貨店は、沿線の電車利用者を対象とした百貨店として集客方法や商品構成も異なる形で出発し、広告費や集客・送迎コストが少なく済むといった形態で、当初は「雑貨類・日用品・食料品＋食堂」を揃えた百貨店であり、呉服系百貨店のような「高級呉服類＋日用品・雑貨類」を主戦力とした営業形態でなかった。その結果、民間企業鉄道という交通の発達による沿線顧客の増大が新たな市場を創出させ、それが百貨店経営に有利に働き、昭和戦前期までに立地条件を重視したターミナルデパートを全国へ普及させた。

今日の阪急百貨店と高島屋のターミナルデパートの店舗展開をみれば、その原型が昭和初期の立地を重視した経営戦略にあったことが判明する。昭和戦前期までの私鉄資本をもとにしたターミナルデパートの立地戦略が、戦後期以降の百貨店業態発展の大きな支柱となった。当時のターミナルデパートによる立地戦略による出現自体が、新たな顧客層を生じさせて大都市を大衆消費社会へいざなう販促戦略となった。

昭和戦前期までの全国におけるターミナルデパート化の状況では、阪急百貨店と高島屋から、大阪では大鉄百貨店、阪神百貨店、大軌百貨店が登場し、東京では京浜デパートや東横百貨店の成立へと広がり、福岡市の岩田屋や岡山市の天満屋など地方百貨店のターミナルデパート化にも多大な影響を与えた。そのうえ、昭和戦前期までに阪急百貨店、東横百貨店、岩田屋の3社提携連立構想をも小林が生み出した。これは、昭和戦前期から戦後期以降の地方都市における商業空間の形成と地方都市への大衆消費社会の拡大を物語っていた。それに昭和戦前期における地方都市の百貨店地域経営史が判明したとともに、中央都市と地方都市における百貨店を通じた地域間関係経営史が存在していた。

以上のようなターミナルデパートの存立が、現在の私鉄ターミナルデパートの百貨店業界における売上高では上位である存在価値や、JR型ターミナルデパートによる百貨店業界での勝ち組を導き出し、昭和初頭以降現代までの百貨店業態発展の大きな要となった。

〈参考文献〉

- 小山周三（1997）、『現代の百貨店（新版）』、日本経済新聞社。
- 清水晶・土屋好重編（1951）、『百貨店経営』、東洋書館。
- 神野由紀（1994）、『趣味の誕生』、勁草書房。
- 末田智樹（2010）、『日本百貨店業成立史』、ミネルヴァ書房。
- 鈴木安昭（1980）、『昭和初期の小売商問題』、日本経済新聞社。
- 鈴木安昭編著（1998）、『百貨店のあゆみ』、日本百貨店協会。
- 土屋好重（1955）、『百貨店』、新紀元社。
- 中村多聞（1980）、『百貨店とは何か』、ストアーズ社。
- 日本小売業経営史編集委員会（1967）、『日本小売業経営史』、公開経営指導協会。
- 初田亨（1993）、『百貨店の誕生』、三省堂。
- 藤岡里圭（2006）、『百貨店の生成過程』、有斐閣。
- 前田和利（1970）、「わが国百貨店の勃興と確立」大東文化大学『経済論集』第12号。
- 山本武利・西沢保編（1999）、『百貨店の文化史』、世界思想社。
- 和田進（1977）、『百貨店ものがたり—第2集私鉄群雄編—』、洋品界。

〔社史〕

- 株式会社伊勢丹（1990）、『伊勢丹百年史—3代小菅丹治の足跡をたどって—』。
- 株式会社岩田屋（1961）、『株式会社岩田屋20年史』。
- 株式会社阪急百貨店（1976）、『株式会社阪急百貨店25年史』。
- 百貨店日日新聞社（1938）、『京浜デパート大観—開店満5周年記念—』。
- 株式会社阪神百貨店（1988）、『再成長へ向けて 阪神百貨店30年のあゆみ』。
- 株式会社白木屋（1957）、『白木屋300年史』。
- 株式会社大鉄百貨店（1944）、『大鉄百貨店史』。
- 株式会社高島屋（1941）、『高島屋100年史』。
- 株式会社高島屋（1982）、『高島屋150年史』。
- 株式会社天満屋（1979）、『天満屋150年史』。
- 百貨店日日新聞社（1939）、『東横百貨店—開店満5周年記念出版—』。
- 阪急阪神ホールディングス株式会社（2008）、『100年のあゆみ』。
- 百貨店新聞社（1936）、『大阪急』。

*以上の他に多くの百貨店の社史等を参考とした。それらについては末田智樹（2010）の巻末の参考文献一覧を参照。

三井物産における組織変革と事業発展

山口大学 武居 奈緒子

本報告の課題は、三井物産株式会社がどのように組織構造を変化させ総合商社として発展したのかそのダイナミクスについて、一次資料・歴史的資料に基づいて明らかにすることである。なお、考察の対象期間は、明治9年の創業から大正期にかけて三井物産が海外市場に進出し、総合商社という独自の卸売業態を築き上げ、強固な市場地位を確立するまでに至った期間である。

本報告で取り上げる三井物産は、延宝元年創業の越後屋から明治9年に独立したことに起源をもつ。越後屋は、小売業と卸売業が未分離で、呉服商時代から卸売取引にも関与していた。そのため、三井物産には、卸売業務に関する知識が、組織内に蓄積されていた。とりわけ、産地開拓の能力については、かなりの知識やノウハウが蓄積されており、その能力を海外進出にも活用していくのである。

三井物産の創立時には、総轄の益田孝をはじめとして十数人の出発で、支店を横浜・大阪・長崎に、出張所を兵庫・三池に設けた。その後いち早く海外に目をつけ、明治10年12月に上海支店、明治11年1月にパリ支店、明治12年5月にニューヨーク支店、明治13年9月にロンドン支店と海外に拠点を開設する。また、取扱商品についてみると、創業期には、石炭と輸出米を中心に取扱っていたが、資源・エネルギー分野を中心に、積極的に拡大していった。

三井物産は、基本的には、商品取引において次のような形で利益を生み出していた。例えば、綿花ビジネスの場合、鐘紡との取引内容を「棉花委託契約証書」(明治34年)でみると、第1条「甲者(鐘淵紡績株式会社)ハ将来其工場全部ニ要スル棉花総高ノ拾分ノ七(壹ケ年三百斤建俵九万俵)ニ下ラザル数量ヲ購買輸入スルノ行為ヲ乙者(三井物産合名会社大阪支店)ニ依託スルコトヲ約ス」と、大量取引の契約をしている。これには、第6条で「甲者ガ乙者ニ依託スル棉花ノ数量ハ果シテ本契約ノ第1条ニ記載スル如ク其需要高ノ七割以上ニ達シ居ルヤ否ヤ且ツ甲者ガ他人ヨリ買付ル棉花ノ品質及ビ値段トヲ明知シ乙者ノ参考ニ供スル為メ乙者ノ大阪支店長若クハ棉花掛主任ノ求メニ応ジ甲者ハ常ニ備フル処ノ棉花買付帳簿并ニ消費高ヲ明示セル帳簿及ビ標本ノ現品等ヲ何時ニテモ閲覧セシムベシ」とあり、量的チェックがかけられていた。また、第3条で、「甲者ガ本契約依託ノ報酬トシテ乙者ヘ支払フベキ手数料ノ割合ハ cif ノ値段ヲ以テ算シタル金額ノ百分ノ壹分式厘五毛(百円ニ付壹円貳拾五銭ノ割)トス」と、手数料は少額であるが大量取引によって、綿花ビジネスで利益を生み出していることが確認できる。

同様に石炭ビジネスにおいても、「三池石炭売捌約定書」をみると、三井物産と三池炭の間に一手販売契約が締結され、手数料は2.5パーセントとなっている。いずれにしても、手数料は少額でも大ロット取引で利益を確保していたのである。

総合商社の形成過程、とりわけ三井物産に関しては、多大な研究蓄積がある。このうち、明治・大正期の三井物産の動きに関していうと、中川(1967)、米川(1983)、角山(1984)、麻島(2005)、若林(2007)、木山(2009)は、本社の立場から論じている。他方で、粕谷(1997)、天野(2009)、山藤(2009)は、支店単位の研究に焦点を当てている。

こうした研究成果を踏まえ、事業部制度の果たした役割に注目する所に本研究の特色がある。三井物産では、明治 27 年に綿花において事業部制度を創出し、組織変革に乗り出している。また、明治 28 年に石炭、輸出米において事業部制度が導入される。そして、明治 38 年に米穀肥、明治 39 年木材、明治 40 年機械といったように事業部が設置されていくが、その過程は試行錯誤の連続であった。その後、明治 44 年に特殊商品取扱規則を制定し、綿花事業部、石炭事業部、木材事業部、砂糖事業部、機械事業部が正式に事業部として認められ、大正期に事業部制度を積極的に推進していく。

報告では、三井物産における事業部設置の経緯について検討し、総合商社の展開の一側面を解明していきたい。

《主要参考文献》

- 麻島昭一（2001）『戦前期三井物産の機械取引』日本経済評論社。
- 麻島昭一（2005）『戦前期三井物産の財務』日本経済評論社。
- 天野雅敏（2009）「戦前における三井物産の豪州進出について」『国民経済雑誌』第 199 巻第 2 号。
- 天野雅敏（2010）『戦前日豪貿易史の研究―兼松商店と三井物産を中心に―』勁草書房。
- 粕谷誠（1997）「創業期三井物産の営業活動―ロンドン支店を中心に―」『経営史学』第 32 号第 3 号。
- 川辺信雄（1982）『総合商社の研究―戦前三菱商事の在米活動―』実教出版株式会社。
- 木山実（2009）「近代日本と三井物産―総合商社の起源―」ミネルヴァ書房。
- 財団法人三井文庫編（1980）『三井事業史』本篇第 2 巻、財団法人三井文庫。
- 高嶋克義（2002）『現代商業学』有斐閣。
- 高嶋克義（2010）「小売企業における組織変革―延期的流通システムに対応する知識管理の展開―」高嶋克義・西村順二編『小売業革新』千倉書房。
- 田村正紀（2001）『流通原理』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。
- 武居奈緒子（2007）「日本における大規模小売商成立に関する歴史的考察―明治・大正期の高島屋を中心として―」山口大学ディスカッション・ペーパー、2007―15。
- 武居奈緒子（2008）「越後屋における仕入革新と商家の成長―買宿制度を中心として―」『流通研究』第 11 巻第 2 号。
- 角山榮（1984）「明治初期、海外における日本商社及び日本商人―明治 17 年、明治 22 年の調査を中心として―」『商経学叢』第 30 巻。
- 中川敬一郎（1967）「日本の工業化過程における「組織化された企業者活動」」第 2 巻第 3 号。
- 日本経営史研究所（1978）『稿本三井物産株式会社 100 年史』。
- 三井物産株式会社編（1965）『三井物産小史』。
- 三菱商事株式会社編（1986）『三菱商事社史』上巻。
- 森川英正（1980）『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社。
- 山藤竜太郎（2009）「三井物産の買弁制度廃止―上海支店に注目して―」『経営史学』第

44 巻第 2 号。

米川伸一（1983）「総合商社形成の論理と実態―比較経営史からの一試論―」『一橋論叢』第 90 巻第 3 号。

若林幸男（2007）『三井物産人事政策史 1876～1931―情報交通教育インフラと職員組織―』ミネルヴァ書房。

なお、資料の詳細に関しては、報告時に示す。

<付記>本研究は、サントリー文化財団、2009 年度「人文科学、社会科学に関する研究助成」の研究成果の一部である。

マーケティング組織と戦略方針

立教大学 有馬賢治
城西国際大学 宮下雄治

1. はじめに

企業が組織をどのようにデザインするのかという問題は、経営学とりわけ組織論研究者によって長年研究が行われ、これまで様々な知見が蓄積されてきた。一方、マーケティングの研究領域では、このような組織形態に関わる問題は、戦略実践の議論と比較して相対的に取り上げられることが少なかったテーマである。これは、既存のマーケティング研究では、組織の構成や形態に関する議論は主に組織論などが蓄積してきた研究成果に依存してきたためではないかと推測される。たしかに組織論領域の研究成果にみられる含意は、マーケティング研究に大きく貢献してきたといえるであろう。しかしながら、現代企業のマーケティングの見地からの組織形態に関わる問題は、組織論で議論されている組織形態の研究視座とは必ずしも一致しているわけではない。

そこで、本報告ではこうした研究領域の状況を勘案し、両分野で議論されてきた組織形態に関わる知見と問題を整理したうえで、マーケティング領域から捉える組織の問題を理論的・実証的に分析し、マーケティング活動を遂行するために有益であると考えられる組織形態のパターンを模索する。具体的には、日本企業を対象にしたマーケティング活動に関わる基本調査をもとに、マーケティングの観点から組織の工夫を行っている企業がどのような組織形態を採用しているのか、またどのような戦略方針を採用しているのかを明らかにするなかで、マーケティングで必要とされる組織のあり方について考察する。

2. 関連する先行研究

組織と戦略に関わる古典的研究として知られる Chandler (1962) では、20 世紀のアメリカ大企業における多角化・垂直的統合といった戦略と事業部制という組織形態の史的分析を通して、「組織は戦略に従う」という有名な命題を提示した。この命題はその後の戦略論研究のメインストリームとなり、マーケティング研究においても、この命題とこれに関連して蓄積されてきた研究成果にきわめて忠実に依拠してきたといえることができる。

マーケティング分野において組織との関連を議論した先駆的な研究の一つに Kelly (1965) があげられる。Kelly は企業内でマーケティングに関わる組織がどのように変化したのかを時系列的に整理し、組織がマーケティングを管理する際の活動計画における管理技法と目標の探索、および目標設定についての組織的統合の重要性を指摘した。この点は、マーケティング組織を検討する際の共通の視座として考慮されるべき指摘であるといえることができる。また Hise (1965) では、マーケティング・コンセプトの浸透と組織におけるマーケティング部門の設置とは密接な関係が認められていることを米国の企業 273 社を対象に行った調査で明らかにしており、マーケティング・プログラムにおける顧客志向とマーケティング部門の組織的構成、また特にマーケティング担当役員の配置が非常に高い割合で採用されている、といった点を指摘している。

この2者の研究を通じて共通して理解できることは、組織内への顧客志向などのマーケティング・コンセプトの浸透がマーケティング組織を構成する上での前提条件となっているということである。こうした顧客志向ないしは市場志向は Kohli and Jaworski (1990) や Narver and Slater (1990) の研究を起点として議論が発展し、市場志向を促進させる組織的特性や企業成果との関連に関する研究が蓄積されている。

3. 本研究の視点

本研究では、有馬 (2009)、有馬・宮下 (2010) で確認された戦略手段管理 (マーケティング・ミックス) の効率的な展開 (価格政策への依存度を抑制し、製品戦略においてブランド力の向上と維持に向けた努力が維持できている企業をここでは指す) を実現している組織を中心に、その組織形態の特徴を明らかにしていく。これらの企業は、「マーケティングを効率的に行うために組織として工夫を行っている」企業であり、具体的にどのような工夫 (組織形態) を採用し、どのような戦略方針を採用しているのか、組織形態と戦略方針の関連について、日本企業 800 社以上の企業調査に基づいて分析し提示する。更に、業種による影響度合いも考慮し、製造業と非製造業との差異を分析する。

本報告で期待される成果は、分析・検討の結果から読み取ることができる組織形態や戦略方針の類型化を導き出すなかでそれぞれの違いがどのように売上高や市場シェア、あるいは店頭シェアや競合他社商品への意識などに影響を与えているのかを解明することであり、そこから新たなマーケティングにおける組織形態の可能性を模索する予定である。

<参考文献>

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: The MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年)
- Kelly, E. J. (1965). *Marketing: Strategy and Functions*. Prentice-Hall.
- Hise, R. T. (1965). "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?" *Journal of Marketing*. Vol.29 (July), pp.9-12.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54 (April), pp. 1-18.
- Narver, J. C. and S.F. Slater (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54 (October), pp.20-35.
- 有馬賢治 (2009)「マーケティング・ミックスからマーケティング・ブレンドへー日本企業の戦略手段管理に関する実証分析ー」『日本商業学会 第 59 回全国研究大会報告論集』p.135.
- 有馬賢治・宮下雄治 (2010)「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ーマーケティング・ブレンドの利用実態ー」『日本商業学会 第 59 回全国研究大会報告論集』pp. 66-75.

再論サブシステムとしてのマーケティング

—今日的情報連結構造への進化—

岡山大学

山下隆弘

開題

マーケティングとは“何か”でなくて“何ができるか”を課題とする。“何”については膨大な印刷物投資があるが、“何ができるか”については議論不足と言える。それは、マーケティング行動主体とその能力についての議論不足を意味する。この不足を補うことを当報告論文の課題とする。その起点として、論文“サブシステムとしてのマーケティングをとりあげる。そこでは企業をシステムとして概念化し、そのサブシステムとしてのマーケティング部門の役割と望ましい対市場関係を築くことの困難性を議論している。われわれは企業のアウトプット（製品・サービスの売上高）を決めている市場の交互作用において中心的な役割を果たしている流れの要素を情報であると主張する。そのため、行動要素、特に、消費者と企業（わが社）を情報処理系とする。この消費者理論は通常の情報受容・認知・評価・決定プロセスをもつが、購買決定のための評価における自我認識の働きを大切にして、消費者の誰と誰がわが社の製品・サービスを購入するかしないか、すなわち、わが社の製品・サービスが幾らで幾ら販売できるかを説明できる理論設定を提起する。この理論枠内で、マーケティング能力を明示的に特定化する。情報処理系としての企業も個人の場合と同じく全体として、情報受容・認知（記憶）・評価・決定を行っているが、企業はそれをそれぞれ固有の情報処理能力・処理パターンで行っている。企業のマーケティング能力は、別言すると、情報処理による対市場知識の創造とその利用である。その知識の創造と利用を枠づけ、生成させているものを社員間の情報連結構造であると主張する。さらに、資産としての知識創造（イノベーション）とその資産価値維持の問題を情報連結構造の移り変わりの上から概括し、特に、情報処理・通信技術の発達した今日の情報化社会におけるサブシステムとしてのマーケティング情報連結構造を論述する。

マーケティング行動主体：マーケティングサブシステム。

企業は種々の環境、特に経済環境の下で経済活動を行うものである。環境関係を単純して理解すると、原材料市場、労働市場、金融市場からインプットを購入し、それにある技術による変換活動を加えてより高い価値のものを市場にアウトプットとして市場に流出させている。アウトプットは企業の収入であり、それは、また原材料業者などに分配され、新しいインプットとなる形でそれぞれの市場で主体的に取引を行っている。すなわち、企業を社会の膨大な取引のネットワークのノード（結節点）として存続しているものと理解する。したがって、企業は取引にともなったインプット・アウトプットをもつオープンシステムである。われわれは、企業を存続繁栄という自身の目的にしたがって、このインプットとからアウトプットへの変換活動をする主体であると定義する。この変換について、イ

インプットの各々の水準、諸要素の統合のされかた、すなわち、各インプットからアウトプットへの経路のありかたと各経路の準位と速度のとり得る値の組の集合が考えられる。企業はこの集合のうちの特定化した実務システムのもとに活動をしている。その実務システムはインプットからアウトプットへの変換効率を決める。その変換効率を企業システムの特長とする。このシステムの特長を一般的なそれにしたがって、1；経済性（特定市場での収益率）、2；即応性（市場変化への即応性）、3；安定性（特定市場での収益のバラツキ）、4；信頼性（時間軸上での収益のバラツキ）とする。それをCで表す。そして、インプットをX、アウトプットをZとすると、企業システムは、記号的に、 $X \rightarrow Z$ の機能をはたすものであり、その機能を特定のCで行うものを $\phi\{C\}$ で表すことにすると企業システムは、 $\phi\{C\}: X \rightarrow Z$ である。この変換は逆に、変換特性Cが定まると、 $X \rightarrow Z$ の関係が定まるという形でも理解する。経営者は考えられるいろいろの変換効率Cにたいして、その企業の目的に照らした選好表をもつと仮定する。この仮定は、経営者のビジョンないし目標がCによって表現出来、経営者の目標からCへの翻訳が困難でないという意味で受け入れられるものである。この仮定の下で、「経営とは変換効率Cを経営者が描く、ある望ましいものに近づける諸活動である。」とすることができる。そして、マーケティングを問題とするために、企業システム $\phi\{C\}$ をマーケティングサブシステム ϕ_m と残りのシステム ϕ_r とに分割して考えることにする。すなわち、 ϕ_r のアウトプットをそのままインプットとし、それを製品サービス市場へのアウトプットへの変換を主たる活動とする ϕ_m と ϕ_r とに分割する。それぞれの効率 C_m と C_r が定まると企業全体の効率Cが定まる関係にある。そして、 ϕ_m の機能は製品サービス市場への流出機能であり、その裏返しである金（マネー）の定常的流入機能を果たしている。そのため、 ϕ_m の効率は企業システムの効率（収益率）にたいして決定的な役割を果たすものであることは自明である。しかも、 ϕ_m は外部の市場状態に依存するという特質をもつ。これこそ、 ϕ_r の経営問題と区別するところのものである。ここに問題の根源がある。製品サービス市場Sは経営者の管理支配の外にあるものであり、非常に多くの行動要素の交互作用によって動かされ、極めて複雑に変化し、不安定なものである。したがって、 ϕ_m は、既存の製品サービスの扱いを前提とするかぎり経営者の意図したCを実現するために、 $\phi_r\{C_r\}$ を所与として変動的なSに対応して工夫・努力することが課題である。この課題はどのような情報をどのように処理するかにかかり、それは ϕ_m 内の情報の流れ（情報連結構造）のルーチンに大きく依存する。より具体的には、 ϕ_m 内の情報の流れは販売経路、販売設備、販売員の質量、製品イメージなど過去の歴史的な経緯によって相当程度固定化されていることであり、そのために工夫努力する余地は限られたものである。その限られた範囲内のマーケティング、すなわち、4Pの工夫でもその成果は大きな違いを齎すものであると主張されている。したがって、企業は、通常はこのデリケートな世界での限られた範囲のマーケティング活動を行うものである。しかし、市場の変動が従来のそれとは異なり、大きく変動している場合は、 ϕ_r の犠牲の下に旧製品の幾つかの生産中止、新製品の導入、そして

それにともなった ϕm の組織変革などによる対応をしなければならなくなる。

市場 S の概念：情報処理系としての消費者行動を基軸として。—販売高決定の理論—
われわれは、市場の複雑な交互作用の結果、わが社のマーケティング努力の成果が決まることを認める。しかし、ここでは、その成果を最終的に決定しているのは消費者の購買行動であるため、消費者の購買行動に焦点をあてる。さらに、その購買行動は結局のところ、消費者の情報処理による。したがって、人間行動一般の情報処理・行動のモデルを基盤として、購買行動固有の情報処理をビルトインしたモデルを構築する。そして、その上で、消費者の購買行動、すなわち、誰と誰がわが社の製品サービスを購入するか、しないかを説明する理論提起をする。

人間の行動を情報処理系としたモデルでは、コルナイ、サイモンのが有名である。また、アムスタッツのコンピューター・シミュレーション・モデルでは消費者に加えて市場の行動要素全体の交互作用をモデル化している。これらのモデルでは、人間行動一般を説明する仕組みとして、刺激インプットを受容する感覚器、コンピューターのレジスターに相当した情報処理の中心的な役割を果たす短期記憶と長期記憶系、そしてアウトプットを出し、行動と結び付ける効果器によって構成される。さらに、長期記憶系は認知的記憶、評価的記憶、指令的記憶そして自我認識によって構成されているとする。ここで、特に強調したいのは、このモデルの特色である自我認識である。自我認識はその人固有の DNA を根源とする生得的にもっている欲求が、それまでの生活してきた社会的な経験を通して形成された多くの欲求によって構成されているもので多次元のものである。さらに付言すると、自我認識はその多次元の欲求の束（百八つの煩悩の裏返し）は、現在はそれぞれの水準までみたしているかについての自分だけのかけがえのない経験からうまれた記憶（知識）をもち、さらに、その欲求のそれぞれの水準を一単位高めることがどれくらい強く欲求しているか、すなわち、その消費者にとってそれぞれ幾らの価値があるかの意識・情報をもっている。それによって順序づけられるという意味において欲求の体系を内包しているのが自我認識である。そして、記憶内容（知識）はこのモデルの鍵変数であり、身体知・暗黙知を含む。消費者行動の情報受容プロセスで取り上げるべきものとして知覚偏向と注意がある。 t 時点で受容できるあるいは受容する情報は $t-1$ 時点の長期記憶内容によって限定される。すなわち、受容器を通して短期記憶に入った情報が何であるかを識別するのは $t-1$ 時点の長期記憶の内容によってである。長期記憶内容に全く関係のないもの、すなわち、知らないものは何だかわからなく、識別されない。識別されない場合、それは長期記憶に組み込まれなく、識別される場合はそれが長期記憶に付加・編集され、 $t-1$ 時点のそれとは異なった新しい t 時点の長期記憶になる。すなわち、情報の受容・認知によって知識の更新・増殖をする。これを学習という。この学習プロセスを生命科学では“生きる”と同義としている。それは“昨日の僕と今日の僕とは違った人間である”ということを意味する。人間の記憶は $t-1$ 時点から t 時点への時間経過にともなって、そのある部分のシ

ンボルの組の結び付きがルーズになる、すなわち、おぼろげになる。さらには消滅（忘却）をする。 $t-1$ 時点から t 時点までの間の学習と忘却のプラスマイナスのネットとしての t 時点の受容能力が決まる。受容能力とは個人個人の受容できる情報の領域のことであり、人間の作業・活動を通じてえられる身体知（技術）を含むが、その人のその時に保持している長期記憶（たとえば商標、店、人、概念など）であるかを識別できる世界の大きさのことである。この受容能力を所与として、わが社の製品サービスカテゴリーの消費者購買行動にいたるプロセスを見ることにする。消費者は社会生活をしていく上での必要な道德、規範を学習している。そしてその消費者がその製品サービスについての知識（長期記憶内容）を保持していることを条件とするが、関連した媒体広告、口コミなどのきっかけ刺激情報に露出され、それを理解し、その製品サービスカテゴリーによって満たされるだろう欲求をもっている場合、満たそうとして買い物に行く決定をし、選定した小売店の店頭で陳列商品情報や販売員推奨を受け、幾つかの製品サービスを候補とする。消費者はその候補の中から選択をするためにできるだけ多くの消費者の購買機会における候補の中にわが社の製品サービスが含まれているようにする努力が従来ではマーケティングの最重要な役割であることは言うまでもない。わが社の製品サービスが候補のなかに入っているとして、消費者の選択はその消費者個人の自我認識に照らして行う。すなわち、どれとどれの欲求次元の欲求がそれぞれどれだけ満たされるだろうかの期待値を各候補に対して持つ。わが社の製品サービスについての期待値はいくらであり、それによって幾らまでなら支払ってもよいという有効選好を心の中にもつ。わが社の製品サービスに小売店が付けている価格と有効選好との差がそれを購入した場合の利得である。同様に他の候補についても利得が計算できる。消費者はこの利得の最大な製品サービスを選択・購入すると見るのが合理的である。なお、消費者が意識する有効選好のベースとなる製品サービス特性はかなり少数に限られたものであるとのアメリカでの調査結果がある。いずれにせよ、この有効選好モデルは、特定時点に、多くの消費者のうち誰と誰、すなわち、何人の消費者がわが社の製品サービスを購入するかを説明している理論である。この理論はそのままわが社の売上高を説明するものであることは言うまでもない。さらに、この理論の主張していることは、競争優位について競争者との関係のうえから消費者一般について論じている通常のそれとは一線を画していて、ある条件を充たした消費者グループの一人一人についての競争優位であり、しかもその競争優位は有効選好または価格のいずれか、あるいは両者によると説明する。ここで、問題は消費者が有効選好を意識するときその製品サービスによって充たされる欲求は何かである。と言うのは、この何かについての指針をもたなければ、具体的な製品サービス戦略立案の手掛かりを持たないからである。そこで、われわれは製品サービスの欲求充足能力を次の三つに集約できるとする。すなわち、

第一に、その製品サービスによって何ができるか、すなわち、その製品サービスの機能的特性・便宜上の特性による欲求充足能力。

第二に、その製品サービスが何を意味するか、すなわち、誇示効果、あるいは社会共通の

美意識などその製品サービスを所有・使用することによる欲求充足能力。

第三に、その消費者個人の極めて個性的な美意識に根ざした芸術性にたいする欲求充足能力。

消費者個人の購買行動を動機づける自我認識のコミットとは、これら三つの欲求充足能力の期待値によって価値を意識させることである。この様に理解するとして、これら三つの欲求充足能力のいずれがどのように重要であるかは製品サービスのカテゴリー毎に、また消費者個人毎に異なる。第一の機能性については、それが成熟期にあるときは、あまり問題にならない。と言うのは、後で議論する製品サービスに込められた知識の移動により製品サービス間で優劣がつけられない状態に達しているからである。したがって、競争は第二の欲求充足能力に移り、デザイン、ブランドの確立などが主役となる。そしてさらに、今日の情報化社会では、第三の消費者個別の芸術性欲求充足を創造する関係性をもつ場を作ることが可能であり、その可能性を追求する企業努力がビジネスとなる領域があり、その領域におけるマーケティングがある。いずれにせよ、消費者の購買決定はこの第一第二第三の欲求充足能力の期待値の合計によるが、その期待値の計算プロセスは理性のみによるのではなくて感情とか情緒といった要素が入り込んだ人間的なものであり、デリケートなものである。このデリケート性を含めて、わが社の販売高は多くの変動的な要因によって決められていて不確実性を帯びる。したがって、あるマーケティング戦略がどの程度成功的であるかは時の運にもよる。

当論文では、市場における複雑な交互作用に深入りすることを避けることにする。ただ、小売商にわが社の製品サービスを取り扱ってもらうようにすることは、必ずしも容易でないことの指摘にとどめる。ある小売店がわが社の製品サービスを品揃えに加えるかどうかは、単に消費者への転売が可能であるかどうかによるのではなく、小売店自体の利益目標に合致するかどうかにかかっている。そのことを如実に示すものとして、イトーヨーカ堂の伊藤名誉会長のつぎの言葉がある。「店の客単価が百円減るとヨーカ堂の利益なんて簡単に吹っ飛ぶ。いい加減な品揃えをしたら客単価なんて百円位直ぐ下がる。」

企業（わが社）の情報連結構造

われわれは冒頭において、企業組織を社会の取引のネットワークにおけるノード（結節点）として捉えた。そしてそれは複数の人間が協同で、何かを価格システムからインプットを購入し、価格システムで販売できる価値物をアウトプットとする変換の仕事をして、それをビジネスとして成立させているものと理解した。この理解は逆に、企業は価格システムが有効に働かない領域で、個人ではなしえないが何人かの能力を出し合い協力してできる仕事をしているものとの理解でもある。したがって、もし、その仕事のある部分(サブシステム)のアウトプットが価格システムの領域に入ると、企業はそのアウトプットをアウトソーシングすることになる。このような変動要因をもちながら、存続繁栄を目標として行動しているのが企業である。企業は目標達成のための戦略を立て、戦略遂行のための実務シ

システムを運営している。実務システムは、個々の社員に権限と責任が与えられていて行うべき作業が割り当てられたものである。その実務システムの行動を制約し規定しているものは、情報処理系としての情報連結構造である。どのような情報を誰と誰が受容するかを決めていてそれを評価し行動をとる場合ととらない場合とがある。評価・行動をとらない場合は受容した情報を誰と誰に伝達・報告をするかも決められていて、報告を受けた誰と誰はやはりその報告を評価・行動をとる場合もあるが、とることなく職階の上位の者に報告をする。同様のプロセスを幾段階か経て最終的に報告を受け取る者が企業の最高責任者、すなわち、経営者である。経営者はこれら下位からの報告情報を中心に、資産、技術、業績などの内部の現状を把握し、何ができるかについての知識をもつと同時に、経済、業界の動向を中心にした多くの外部情報を内部化した知識・見識をもっている者である。彼は自社の将来像のビジョンを画定し、その下で目標と戦略を設定していて、それに照らして日々新たに受け取る内部情報、外部情報を理解・評価し、意思決定をする。この意思決定には従来の戦略に沿ったマイナーなもの、新戦略の決定というメジャーのものがある。いずれにせよ、その決定は下位の者に順々に伝達されていき、それぞれのレベルで実行される。この下位のものから上位のものへ流れる情報を報告と言い、上位から下位の者へ流れる情報を指令と言う。企業内の情報のながれを大きく報告と指令に二分して見ると、社員の中には、受容・認識機能を中心にして評価・決定機能をあまり働かせない者、逆に、評価・決定を中心に行動する者がいる。社員の実行者が指令にしたがって行動をとることによって環境に適応しながら統一的に実務システムが動くことになる。企業内のいろいろな情報がそれぞれ誰から誰に流れているかの全体を情報連結構造という。その情報連結構造の基幹をなしているのが報告と指令の流れであり、それは企業の効率を決める上で極めて重要であるけれどもその最適化は極めて困難であるとの指摘がある。実務システムの報告と指令の流れをフォーマルな情報の流れという。これに加えてインフォーマルな流れがある。インフォーマルな情報の流れは社員間の一体感とか仕事に対する熱意とかを作り出す働きをもつものであり、このインフォーマルな情報の流れの中で中心的な役割をもつキーマンが、フォーマルな情報の流れの中でどのような位置づけをしているかが効率のにとって重要であるとする論者がいる。

さらに、どのような情報連結構造が良いかは製品サービス市場が安定的であるか、変動的であるかによって大きく異なる。それは外部環境の変動性のレベルの違いによって、企業はどのような受容能力、評価能力を備えなければならないか、すなわち、企業はどのような問題発見能力と問題解決能力を備えなければならないかが決まるからである。問題発見情報とは意図したものからの乖離の情報である。そして、受容能力とは、たとえば地区別の売上高、広告効果、欠勤率等の意図したレベルからの乖離を社員の誰かが知覚する能力のことである。乖離をオールダーソンにしたがって病理と言う事にすると、その病理は診断し、処方箋を書き、治療する必要がある。その治療に必要な資金、労力などがその病理を発見、診断した階位の者の自由裁量の範囲にある場合は、どのように治療するか、すなわち、問

題解決をするかの解決策の探索をする。この探索プロセスには野中の言うところの暗黙知を含めたコミュニケーションを通じての知識創造の場があり、それを通じての解決策の発見とその実行がある。その階位で解決できない場合はより上位の階位へその病理の報告をする。そこでも、より大きなスケールで同様の知識創造プロセスによる解決策の探索をし、実行をする。そこで解決できない場合、さらに、上の階位の手にゆだねられるというプロセスをもつ。

マーケティング担当者は忙しいものである。というのは、その業務は日常的に多くの問題（病理）が発生するものであるからである。マーケティングにおいて問題発生とは主として従来のやり方（4P）がその有効性を失うことである。それは市場変化に起因するものであるが、有効性を維持するために、なんらかの処置をとらなければならない。たとえば、値下げによって販売高維持を図るためには主として、学習曲線を含めたプロセスイノベーションを必要とし、値下げ以外で効率の改善を図るためにはプロダクトイノベーションを必要とする。企業が持続的に存続繁栄をするためには、絶え間ないイノベーションが必要であり、その必用を充たし続けなければならない。プロダクトイノベーションを必要とする場合は病理が相当に深刻な場合であるが、その場合、市場が受け入れるだろう改良型か新しい製品サービスを社員の誰かが頭に浮かべ、そのアイデアを企業のしかるべき人々に理解してもらい、それを商品化させる活動をしなければならない。ここで必要なのは将来市場状況についてのベイジアン流の情報収集能力である。その能力の利用を含めての商品化をしてはじめてイノベーションである。アイデア（知識）創造からその知識が社員間で共有され、共有プロセスでその知識は昇華され、昇華したそれが承認されなければイノベーションに結びつかない。結び付かせるためには、必要とする資金、技術、時間などの投資が要る。この投資は言うまでもなく企業行動であり、その企業行動は新しい実務システムへの移行を伴うが、それは情報処理、評価機能を働かせた結果である。ここでの情報処理・評価は関係している社員間の安定的な情報連結の下での情報のやり取りによる知識の共有、そしてその場における新知識、評価というプロセスの積み重ねがあるがそこでは社員の信念とか情熱を必要とする。そして、その結果得られる決定の質は企業の特質に依存する。企業が何を良しとし何を駄目とするかは企業の文化による。その文化は、企業独自の失敗と成功の歴史をもち、そこから生まれたものである。たとえば、パナソニックは、終戦直後松下幸之助が日本生産性本部のアメリカ視察旅行から帰国直後、意匠課を設置して以来デザインによる成功を積み重ねた歴史からくる文化がある。ソニーはソニーの、ホンダはホンダの文化がある。

イノベーションの結果としての製品サービスの市場性は、それが商品化されたとき、幾らで何人の消費者に購買してもらえるのか、すなわち、どのような競争優位でもってどのくらいの利益を獲得できるかということと、その利益実現をどのくらいの期間持続できるかの二つの次元をもつ。その利益実現の持続性は重大である。それはそのイノベーションの知識が製品サービスに埋め込まれている場合は移動型であり、その資産価値は急速に低下

する。それはリバースエンジニアリングによって競争者が容易に模倣するからである。たとえば、私が十年くらい前に電子レンジについて各社が出している製品説明のパンフレットを収集し表にして検討した。そこでわかったことは、各社は毎年、例外的には年二回価格帯別に新機種の市場導入をしていて、どこかのどれかの機種が成功するとその機種の特性は直ぐに他社によって模倣されていた。すなわち、製品に埋め込まれた知識は容易に移動していた。それは面接調査でも確かめられた。これに対して、密着型の知識は移動に時間がかかる。というのは、密着型知識は複雑な関係性の中に存在しているからである。密着型知識で有名なのはGMが模倣できなかったトヨタの下請け企業とのあいだの関係性のなかに存在しているそれである。企業は密着型の知識が模倣されるまでの時間を利用して、次のイノベーションに行い、水をあける事ができる。密着型知識を経営の中心に置く企業を、パダラッコは都市国家パラダイムの企業という。それは知識のグローバル化によって従来の城砦パラダイム企業から同盟を重要戦略とする企業のことである。この同盟戦略は二つの企業の能力と知識を結合させることによる自社の密着型知識の補完・改善を意図するものである。この戦略が実を結ぶためには、企業の情報連結構造の大幅な転換を伴わざるを得ないことは言うまでもない。

結論に代えて—情報連結構造の進化—

マーケティングサブシステムのできることは、わが社の製品サービスがより多くの消費者にたいする競争優位を持つようにする知識の創造とその資産価値を持続させることである。それは結局のところ、情報連結構造のありかたに帰する。というのは、企業にしても知らないことはできない。そして“知る”ことの根幹は情報連結構造であるからである。そしてその情報連結構造の進化の一つとしてパダラッコの城砦パラダイムから都市国家パラダイムへの移行に付随したそれをみた。そこでの情報連結構造はマーケティング部門よりも生産部門の連結構造の拡張をとったものである。その後、製品サービス市場の理解とそれにともなった経営戦略（マーケットドリブン）への移行が強調され、イノベーション（市場化）の推進による市場との情報連結の強化が見られた。そして、市場変化に対してとるべきイノベーションの新しい原則として、プラハラードらは“顧客経験の共創とグローバル資源の利用“を新しい企業経営の潮流であると主張している。その原則に立った企業は、その情報連結構造をさらに進化したものとせざるをえない。そして、さらにさらに、藤川は、企業をG-D型（モノドミナント）とS-D型（サービスドミナント）とに二分して、次の如く主張している。すなわち、G-D型は価値生産と価値消費という一方的な分業の流れを前提としているのに対して、S-D型では企業と顧客が互いに相互作用を通じて価値を創造するという双方向的・協業的な”価値協創“を前提とする。この価値協創は顧客とのコミュニケーションを通じての知識創造の働きをする太いパイプによる顧客との情報連結を最大限に利用するものである。G-D型では製品サービスの販売は市場システムに依存した交換価値を重視するが、S-D型では企業と顧客双方が製品サービスの購買時だ

けでなく、その前にも後にも様々なやり取りをする文脈のなかで実現する使用価値や文脈価値、すなわち、顧客経験の共創“を重視する。また、G-D型では顧客は企業がつくる価値を受け取る客体でありそれを消費する消費者と見るが、S-D型では顧客は製品サービスを受け取る客体であると同時に企業と共同して、顧客の個性的な美意識に基づいた欲求充足をする価値を協創する主体であり、価値の消費者であると同時に生産者としての役割を果たす者である。このS-D型企业への移行は、別の見方から言うと、従来の市場システムの持つ情報処理機能を完全に利用していた企業からその機能にとってかわる部分をもつ企業への移行である。このような働きをする企業の転換・移行は“マーケティングは何かできるか”の答えを見出すうえで、質的に異次元の世界へ導くものである。そして、それは企業と顧客とのあいだの大きなパイプをもつ情報連結構造への進化を核心とする。

参考文献

山下隆弘「サブシステムとしてのマーケティング」日本経営学会編「マーケティングと経営学」ダイヤモンド社昭和42年

山下隆弘「マーケティング経営システム論」白桃書房昭和51年

Alfred kuhn “The Logic of Social System”
jossy-Bass Inc., Publication 1974

ケネスJ. アロー著村上泰亮訳「組織の限界」岩波書店1976年

George S. Day “Market Driven Strategy” The
Fre Press 1990

J. L. パラダッコ Jr. 著中村元一、黒田哲彦訳「知識の連鎖」ダイヤモンド社1991年

多田富雄「生命の意味論」新潮社1997年

清水博編「場と共創」NTT出版2000年

池上惇「情報社会の文化経済学」丸善ライブラリー平成8年

山下隆弘「新しい小売市場」日本評論社2003年

マイケルLタッシュマン、チャールズA. オーライリーⅢ世著斎藤彰吾監訳「競争優位のイノベーション」ダイヤモンド社2009年

C. K. プラード&M. S. クッシュナン著有賀裕子訳「イノベーションの新時代」日本経済新聞社2009年

野中郁次郎・勝見彰「イノベーションの作法」日経ビジネス文庫2009年

伊丹敬之「イノベーションを興す」日本経済新聞社2009年

井本省吾「流通新時代の革命者たち」日経ビジネス文庫2009年

藤川佳則“研究進むサービスの科学—モノ中心の世界観転換を—”日本経済新聞掲載論文
2010年12月28日

報告論題： 日本とフランスの比較分析による観光マーケティングの提案

大阪成蹊短期大学

国枝よしみ

1. はじめに

1970年代から各国で認識され始めた観光における環境問題は、観光の経済発展という好ましい側面だけでなく、環境への負の影響という面を明らかにした。1980年代には、政治的場面において環境と持続的課題の注目度が上がったことで、環境に関する世界的な行動を要求することが続いた(Berry and Ladkin, 1997)。世界観光機関(UNWTO)、世界旅行産業会議(WTTC)、地球会議(EC)が、96年、持続可能な観光の発展につなげる具体的な行動計画を発表している。

観光マーケティング関連の先行研究では、欧米、オセアニアを中心に、旅行者、旅行業、観光開発、観光マーケティング組織、コミュニティといった視点からの分析が多くなされてきたが、1990年代からは、持続可能、環境、観光開発に対する住民の態度といった、より地域に主眼をおいた研究も活発化している。経験経済(Pine and Gilmore, 1999)、サービス品質の概念モデル(Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985)をホスピタリティ及び観光産業に応用し、効果的マーケティングを示唆する研究(Yuan and Wu, 2008)、さらに、観光客の受け入れ地域における最近の研究では、観光とその発展に対する住民の態度に影響する因子(Inbakaran and Jackson, 2005)を明らかにしている。この背景には、高品質な体験を観光客に提供し、コミュニティの生活の質の向上を図ることが、「持続可能な」観光につながる、という地域連携模索の議論がある。

そこで、本研究では、まず、フランスの世界遺産地域の持続可能な観光の取り組みを報告する。次に、観光地奈良県の世界遺産における観光客意識調査の知見から、目的地における顧客満足の実態を提示する。最後に奈良県とフランスの取り組みを比較しながら、県の世界遺産地域が持続可能となる観光マーケティングを提案する。

2. 調査概要

(1) モン・サン・ミッシェルにおける調査

観光は、フランス最大の産業であり、雇用者数は最多の200万人(人口の3%)、GDPの6.2%を占める。また、外国人訪問者数は、2009年現在で約7500万人と、世界一位である。中でも世界遺産、モン・サン・ミッシェルは、年間訪者数が約250万人に上る人気の観光地である。しかし、2004年から2005年にかけて行われた観光客流入調査(定量・定性調査)では、次の点が指摘されている。

- ・ブランドの弱い観光地によく見られる現象として特に夏休みや週末に大量の観光客が流入する
- ・そのため観光客は見るだけ、眺めるだけといった視覚的、表面的な鑑賞で満足してしまう
- ・この現象により、交通、飲食などの満足いくマネジメントがうまく機能せず、結果的に個人観光客の満足度は低下し、観光地としての否定的な宣伝になりかねない

このことは、観光地特有の現象として、国内においても共通課題であろうと思われる。

次に課題となっているのは、海水の減少による環境問題で、その解決のための海洋自然再生プロジェクトが推進されている。この使命としては、海水の減少を食い止めるためのダムの建設により、潮の満ち引きによる視覚効果を向上させ、観光客の増加及び滞在日数増を図る狙いがある。現在、前回の調査に続いて、Brest大学のBrigand 教授率いる研究チームが2008年～2010年にかけて観光客に関する定性的、定量的調査を実施している。

(2) 奈良県の世界遺産における観光客意識調査

昨年、平城遷都1300年を迎えた奈良県には例年以上の観光客が殺到し、1年間の来場者数は、延べ2140万人と当初予測の約1.7倍であった。一方で、奈良県は慢性的な宿泊施設不足と観光客の滞在時間の短さが課題である。中でも世界遺産、吉野山は、4月1か月間の訪問が27万人に上り、日帰り観光客の集中で満足いく対応に苦慮しているのが現状である。観光客の満足研究に関してはdel Bosque, Martin & Martin (2008), Hui, Wan & Ho(2007)、Okello and Yerian (2009) と、様々な議論があるが、Oliver(1980)によって開発された期待-不一致モデルは最も広く受け入れられているようである。この概念モデルでは、顧客は購買の前に製品について期待をする。その後、彼らは実際の経験を期待と比較し、実際の成果(経験)がその予想より高ければ、ポジティブな不一致(PD)が起こり、顧客は満足し、再び製品を購入しようと思う。しかし、実際の成果がその予想を下回るならば、ネガティブな不一致は(ND)は不満に終わり、顧客は次の購入の代替をおそらく探すことになる、とされる。

本研究では、仮説として観光客の目的地に対する期待と、現地での体験の結果、総合的な満足が期待より高ければ、顧客は満足し、そのことが再訪問を促し、ひいては口コミによる推奨につながるというモデルを設定し、昨年に引き続き吉野山において調査を行った。

3. フランスとの比較分析

今回の報告では、国内の世界遺産地域における観光客意識調査の結果と、モン・サン・ミッシェルとその周辺地域における観光政策との共通点や相違点を比較しながら、観光地として持続可能にするためにはどのようなマーケティングが必要かを明らかにするものである。

<主な参考文献>

- ・B. Joseph Pine and James H. Gilmore(1999), *The Experience Economy, Harvard Business School Press, illustrated edition*
- ・Prasuraman A., Zeithaml V. and Berry L.(1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No.4., pp41-50
- ・Sue Berry and Adele Ladkin (1997), "Sustainable tourism : a regional perspective", *Tourism Management*, Vol. 18, No.7, pp433-440
- ・Yi-Hua "Erin"Yuan & Chihkang "Kenny" Wu,(2008) "Relationships Among Experiential Marketing, Experiential Value and Customer Satisfaction", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No.3, August, pp387-410
- ・Richard L. Oliver(1980), A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, Nov., pp. 460-469

Managers' Rhetorical Strategic Action in Legitimizing a New Consumption Practice: The Case of '*Jibun e no Gohoubi*' [Self-Reward] Consumption in Japan

Hitotsubashi University, Satoko Suzuki

Marketing deals with identifying and meeting consumer needs. Kotler and Keller (2006) state that "one of the shortest definitions of marketing is 'meeting needs profitably'" (p. 5). But, how is consumer need created? Furthermore, who creates such need? Understanding how consumer needs are created and sustained helps managers meet those needs effectively. With such marketing agenda in mind, this study explores how a new consumption practice is created and sustained in a society. Particularly, it focuses on the role of managers in legitimating a new consumption practice that is culturally disruptive.

Drawing from the concept of legitimacy in sociology, this study explores managers' rhetorical strategic action in establishing a new consumption practice. Legitimacy is "a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions" (Suchman, 1995, p. 574). Managers can influence a process of legitimation using two types of strategic action: material and rhetorical (Humphreys, 2010). Material strategic action is "the use of social networks, financial resources, and territorial structures to obtain regulatory and normative legitimacy" and rhetorical strategic action is "the use of mechanisms such as metaphor, metonymy, and selective framing to reposition the meanings" (p. 12). This study focuses on the latter strategic action. To study how managers influence legitimation of a new consumption practice, this study adopts the concept of framing processes (Benford & Snow, 2000) which have been demonstrated as contributing to the legitimation of social movements.

'*Jibun e no gohoubi*' (hereafter 'self-reward' in English) consumption is a new consumer phenomenon in Japan appearing around 1990. It is an interesting case for this study because the self-reward concept should have required a change in the Japanese society's cognition to establish itself. Japanese culture traditionally has emphasized the interdependence with others than the independence of self (Hamaguchi, 1985; Kondo, 1990; Markus & Kitayama, 1991). In Japan, individualism is not general, but rather, collectivism is strong (Triandis, 1989). Focus on the inner-self and egocentricity have been traditionally criticized (Heine, Lehman, Markus, & Kitayama, 1999), and the strong social sanctions have existed to suppress such behaviors (Clammer, 1997).

In a qualitative and quantitative content analysis (Altheide, 1987; Humphreys, 2010) of 284 advertisements and press releases from 1994 to 2009, the author found that managers effectively used framing processes to legitimate the self-reward consumption in Japan. Frames are beliefs and meanings that legitimate the activities. Managers developed and deployed frame to link the self-reward concept to existing cultural values and beliefs. Four frame alignment processes (Snow, Rochford, Worden, & Benford, 1986) were identified. In the beginning, managers used the amplification strategy by highlighting aspects of the self-rewarding that are congruent with accepted cultural values. They emphasized effort and perseverance which conferred remarkably positive

connotations among Japanese (Heine et al., 1999). In 1994 and 1995, 100% and 86%, respectively, of all advertisements and press releases used the amplification frame to promote the self-reward consumption. Soon after, managers used the extension strategy to extend the original frame beyond its initial boundaries and to involve more adherents in the development of a new consumption practice. Managers enlarged the initial self-reward concept to a Christmas gift, by promoting the self-reward consumption during the Christmas season and linking it with gift-giving. This extension frame appeared in 1997, with 80% of all advertisements and press releases using it. Once the practice became a boom among a particular consumer segment, managers began to use the bridging and transformation framing strategies. The objective of two strategies was to penetrate the new consumption practice among the masses. The bridging strategy united two unconnected yet ideologically congruent themes. To further promote self-rewarding, managers connected the self-reward concept with the healing concept. The transformation strategy changed the original meanings and generated new ones. While the self-reward concept originally connoted 'specialness,' managers changed its meanings to 'easy' and 'casual.' Managers began using the last two strategies in 2001. In 2009, the share of each frame was as follows: 18% for the amplification frame, 24% for the extension frame, 26% for the bridging frame, and 28% for the transformation frame.

In summary, this study shows that managers can steer the legitimation process by using rhetoric strategically. Although a creation of new consumption practice may be a complex phenomenon in which legitimacy partly just 'happens,' this study shows that managers can control its creation and development. Furthermore, the case of self-reward consumption in Japan illuminates that even a culturally disruptive practice can become legitimated if managers use an appropriate rhetoric at an appropriate stage of legitimacy. The findings contribute to a theoretical understanding of how consumer needs are created and sustained in a complex social context. They also provide managers with conceptual ideas for developing a new consumption practice in any culture.

References

- Clammer, J. (1997). *Contemporary urban Japan: A sociology of consumption*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 611-640.
- Heine, S. J., Lehman, D. R., Markus, H. R., & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard? *Psychological Review*, 106(4), 766-794.
- Humphreys, A. (2010). Megamarketing: The creation of markets as a social process. *Journal of Marketing*, 74(March), 1-19.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

The Impact of Level of Consumer Process and Product Knowledge on the Effectiveness of Vendor Recommendations in Mass Customization

M.A.A. Malkanthie, Ph.D Candidate, Kobe University

Abstract:

Mass customization has become one of the most efficient and effective method in marketing from both customers and manufacturers point of view in developed countries. Through mass customization, manufactures can reduce manufacturing cost and consumers can reduce their buying effort. Many studies have identified that there is a negative relationship between consumer knowledge and vendor recommendation in mass customization in developed countries (Stremersch et al. 2006, Simonson 2005). But they have referred knowledge as the product knowledge as the computer literacy rate and internet access is high in developed countries. But this situation is different in developing countries. According to the estimates from the International Telecommunications Union (ITU), the computers per hundred households is 57 in developed countries while 4 in developing countries and also internet users per hundred in developed countries is 52 and 6 in developing countries in year 2004. As the online transactions are not common in developing countries, the knowledge of online order procedure (process knowledge) is low among people in developing countries. Therefore, the objective of this research is to test the relationship between product knowledge and the effectiveness of vendor recommendation in developing countries where process knowledge is low. In other words, the objective of this research is to find out the impact of different combinations of consumer's process and product knowledge levels on the effectiveness of vendor recommendations in developing countries. There are four research hypotheses in this study; H1: The effectiveness of vendor recommendation is high when both product knowledge and process knowledge is low, H2: The effectiveness of vendor recommendation is high when product knowledge is high and process knowledge is low,

H3: The effectiveness of vendor recommendation is high when product knowledge is low and process knowledge is high, H4: The effectiveness of vendor recommendation is low when both product knowledge and process knowledge is high.

Data is collected from 200 students who are following Diploma in Marketing Management course at University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka and proper responses were received from 183 students. Those students were clustered into four groups according to the level of their product and process knowledge and test the relationship between product knowledge and the effectiveness of vendor recommendations in each group. To measure the knowledge (both product and process knowledge), individual's self-assessed ratings of knowledge developed by Smith and Park (1992) and supported by Meeds (2004) who finds that self-assessed knowledge is a

better predictor of participants' cognitive responses and general attitudinal evaluation in comparison to other kinds of knowledge is developed and used after testing the validity and reliability for this study. Five point Likert scale is used and five items were used to measure the product knowledge and four items were used to measure the process knowledge. Nine items developed and validated by Xiao and Benbasat, 2002 (quoted by Wang & Benbasat, 2005) and also used by Wang & Benbasat (2005) to measure perceived effectiveness of online vendor recommendations is used to measure the effectiveness of online vendor recommendations in this study and validity and reliability test also conducted. Nine items and five point Likert scale was conducted to measure the effectiveness of vendor recommendations. Correlation is used to measure the relationship between consumer product knowledge and the effectiveness of vendor recommendations for each group of respondents.

According to the findings of the research, there is no negative relationship always between product knowledge and the effectiveness of vendor recommendations in developing countries where process knowledge is low as tested and highlighted in the previous research studies conducted in developed countries. Further, according to the findings, the effectiveness of vendor recommendation is low only if both product and process knowledge is high. But when both knowledge levels are low or either of knowledge is low, the effectiveness of vendor recommendation is high in developing countries where process knowledge is low. Therefore, there is a difference in the findings of the previous studies conducted in the developed countries in applying developing countries where knowledge of online order procedure is low.

Though there is a huge gap in households with internet access between developed and developing countries, households with internet access in developing countries are also growing (internet penetration rate in developing countries in 1995 is almost zero but in year 2004 is about 18%, according to the ICT Development Report, 2010). Hence, online shopping and mass customization may not be a new concept in developing countries in the near future. Therefore, it is important to study the online mass customization strategies in developing countries before moving ahead with this novel strategy.

1.Introduction:

Marketing strategies should be changed according to the changes in the environment (Kotler and Keller 2009). In the past, mass production was done ignoring the different requirements of the consumers and later, marketers identified the value of providing differentiated goods to different segments of the market. (Fornell, 1992; Anderson, 1994). But, today, this concept also has been challenged with the new technological advances and instead of past inefficient methods, individual customers are offered exactly what they want (Simonson, 2005). This is influenced by not only the technical advances but also, the changes of the consumer behavior. Today, customers also expect to buy exactly what they want without running after more choices. (Peppers, and Rogers,

1995). Therefore, in recent years, many researchers and practitioners have paid increasing interest to this evolving concept of online customization as a marketing strategy of businesses. (Dellaert and Stremersch 2005; Gilmore and Pine 2000; Syam, Ruan, and Hess 2005; Varki and Rust 1998). But as customers and their needs grow increasingly diverse, online customization has become a problematic way to add unnecessary cost and complexity to operations and therefore companies throughout the world have embraced online **mass** customization to avoid those pitfalls of online customization and provide unique value to their customers in an efficient manner (Gilmore and Pine 1997).

1.1. Mass customization:

Mass customization is defined as: "A company's capabilities to develop, produce, market, and deliver goods that feature enough variety and customization that **nearly** everyone can get exactly what he or she wants. Mass customization is when something is efficiently customized on demand, not in advance—and it doesn't cost a heck of a lot more to make than it would if you were making it for everyone at once" (Pine, 1993, quoted by Thilmany, 2009). Kaplan and Haenlein, (2006), defined Mass customization as "a strategy that creates value by some form of company–customer interaction at the fabrication/assembly stage of the operations level to create customized products with production cost and monetary price similar to those of mass produced products". Mass customization is also defined by Dellaert and Dabholkar, (2009) as a process in which consumers can choose levels from a set of predefined product modules to compose their own most preferred alternative. "The Internet has really made a revolution in what's capable with mass customization; companies can now reach millions of people at a small cost." (Pine, 1993, quoted by Thilmany, 2009). The definition used by Pine, 1993 is used to define mass customization in this study.

1.2. Vendor recommendations in mass customization:

'Recommendation systems provide a type of mass customization that is becoming increasingly popular on the Internet' (Ansari et al, 2000). After getting some information from the customer, some online vendors recommend products to make the decision making process more convenient to the consumers (Swaminathan, 2003). From dozens of product choices, vendor help customers to sort products based on consumer preferences through recommendations (Swaminathan, 2003).

The use of recommendation has strong favorable effects on the quality of decision making and the efficiency of purchase decisions (Haubl & Trifts, 2000). "Companies are finding that getting those personalized recommendations right—or even close—can mean significantly higher sales. For consumers, a recommendation system can either represent a vaguely annoying invasion of privacy or a big help in bringing order to a sea of choices" (*The New York Times*, Monday, January 23, 2006, p. C1 quoted by

Thirumalai and Sinha, 2009).

1.3.Consumer knowledge in mass customization:

It has two major components: familiarity and expertise. Familiarity is defined as the number of product related experiences that have been accumulated by the consumer. Expertise is defined as the ability to perform the tasks successfully (Alba & Hutchinson, 1987). According to Stremersch et al. (2003), customer knowledge refers to the buying organization's degree of expertise, experience, training, and competence in the focal product category. According to Simonson (2005), customers are classified into four groups based on preference stability and insight into preferences.

1.4.Relationship between consumer knowledge and vendor recommendations in mass customization:

From the four different types of groups mentioned by Simonson (2005), group 2 customers (customer preferences unstable and poorly defined and insight into preferences is good) are likely to be most receptive to advice and assistance in defining their preferences. Group 4 (customer preferences stable and well developed and insight into preferences is good) customers are likely to be less dependent on marketers' recommendations, and if needed, they can teach other marketers how to satisfy their preferences. According to the literature, capabilities of expert consumers are higher than the capabilities of novices. "The speed of pattern recognition, the ability to recall information acquisition, information search, information processing strategies, and memory organization, discriminations between objects within a domain, and the ability to combine information into larger meaning units are higher in experts versus novices" (quoted from Walker et al. 1987). Further, according to Stremersch et al. (2006), expert buyers require lower levels of recommendations from the vendor in selecting the product's features that match their needs. And according to Kramer (2007), recommendation affect only for novices versus experts.

2.Research question insight:

As mentioned in the introduction above, scholars have found that there is a negative relationship between level of consumer knowledge and the effectiveness of vendor recommendations. But, previous research studies refer 'knowledge' as the product knowledge of the customers. But according to Chang and Ahn (2005), knowledge can be classified as 'product knowledge' and 'process knowledge'. In online mass customization, as shopping activity is performed by a consumer via computer based interface where the consumer's computer is connected to, and can interact with, a retailer's digital storefront through a network, it is necessary to consider both product and process knowledge in online mass customization. According to the statistics and previous research findings, there is a huge gap in the process knowledge (knowledge of

order procedure) of the consumers in developing countries compared to developed countries.

'For developing countries and low-income households in developed countries, adoption of e-commerce in place of or in addition to conventional methods is limited by a lack of affordable Internet access' (http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_shopping). According to the estimates from the International Telecommunications Union (ITU), the internet usage in India is 3%, in China it is 4%, in Indonesia it is 1%, and in Philippines it is 4.5% in 2004, but more than 50 percent of the population in all developed countries used the Internet (Chinn & Fairlie, 2006). In Sri Lanka, computer literacy rate is 25% (Sri Lankan President Rajapaksha, 2008). Further according to 'Trends in online shopping', Global Nielsen Consumer Report 2008, 99 percent of Internet users in South Korea have shopped online. German, UK and Japanese consumers come in a close second. US consumers clocking in at number eight.

Though there is a huge gap in households with internet access between developed and developing countries, households with internet access in developing countries are also growing (Chinn & Fairlie, 2006). Hence, online shopping and mass customization may not be a new concept in developing countries in the near future. Therefore, this research intended to find out **the impact of different combinations of consumer's process and product knowledge levels on the effectiveness of online mass customization strategies in developing countries**

Therefore, the following research question is developed according to the review of studies as follows:

Are there any variations of effectiveness of vendor recommendations on consumers, depending on their combinations of product and process knowledge levels in online mass customization? (there are four combinations: both knowledge high, both knowledge low, product knowledge high and process knowledge low, and product knowledge low and process knowledge high).

The following Hypotheses are developed according to the literature review and research question.

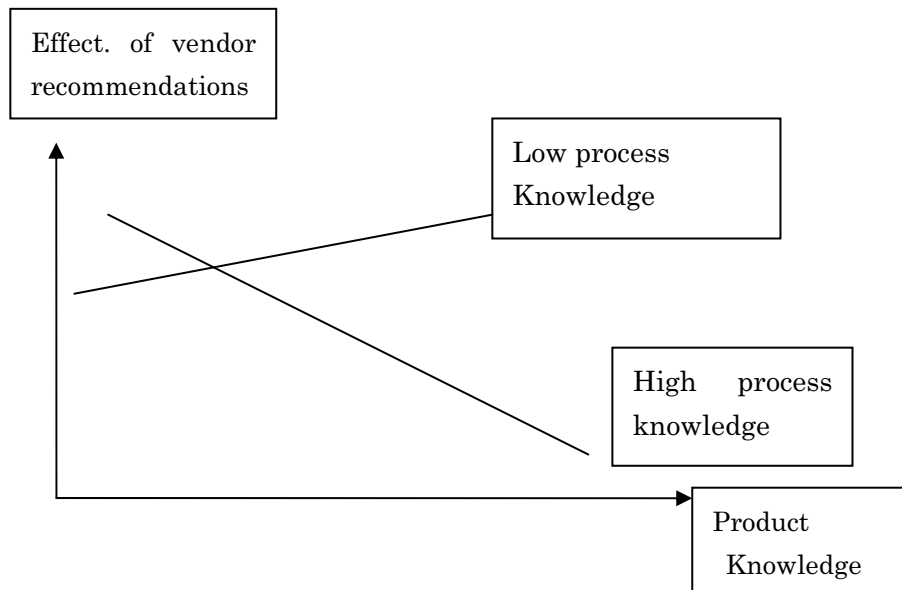
H1: The effectiveness of vendor recommendation is high when both product knowledge and process knowledge is low.

H2: The effectiveness of vendor recommendation is high when product knowledge is high and process knowledge is low.

H3: The effectiveness of vendor recommendation is high when product knowledge is low and process knowledge is high.

H4: The effectiveness of vendor recommendation is low when both product knowledge and process knowledge is high.

3. Research Framework:



4. Methodology:

Data is collected from 183 students who are following Diploma in Marketing Management course at University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka. These students are in different age groups, most of the students are employed and professions are varied from managers to sales representatives and they are from different parts of the country. At the beginning of the data collection, students were asked to buy a laptop computer online and stop at the payment stage. Then they were asked to fill the questionnaire given to them. From the 200 participants, 183 participants responded properly to the questionnaires. These 183 responses are divided into groups as follows:

Group one: Both product and process knowledge low respondents – 63 respondents

Group two: Product knowledge high and process knowledge low respondents – 28 respondents

Group three: Product knowledge low and process knowledge high respondents – 32 respondents.

Group four: Both product and process knowledge high respondents – 60 respondents

To measure the knowledge (both product and process knowledge), individual's self-assessed ratings of knowledge developed by Smith and Park (1992) and supported by Meeds (2004) who finds that self-assessed knowledge is a better predictor of participants' cognitive responses and general attitudinal evaluation in comparison to other kinds of knowledge is developed and used after testing the validity and reliability for this study. Five point Likert scale is used and five items were used to measure the product knowledge and four items were used to

measure the process knowledge. Nine items developed and validated by Xiao and Benbasat, 2002 (quoted by Wang & Benbasat, 2005) and also used by Wang & Benbasat (2005) to measure perceived effectiveness of online vendor recommendations is used to measure the effectiveness of online vendor recommendations in this study and validity and reliability test also conducted. Nine items and five point Likert scale was conducted to measure the effectiveness of vendor recommendations.

At each condition of process knowledge, correlation is conducted to check the relationship between product knowledge and effectiveness of vendor recommendations.

5.Findings:

There is a significant, strong and negative relationship (correlation coefficient is -0.679) between product knowledge and effectiveness of vendor recommendations in Group one respondents (Both product and process knowledge low respondents). Therefore, the null hypothesis of H1 is rejected and alternative hypothesis; “The effectiveness of vendor recommendation is high when both product knowledge and process knowledge is low” is accepted. And also the null hypothesis of H2 is rejected and alternative hypothesis; ‘The effectiveness of vendor recommendation is high when product knowledge is high and process knowledge is low’ is accepted as there is a significant, strong and positive (correlation coefficient is 0.756) relationship between product knowledge and the effectiveness of vendor Recommendations by testing group two respondents (Product knowledge high and process knowledge low respondents).

Further, by testing group three respondents (Product knowledge low and process knowledge high respondents), there is a significant, strong negative (correlation coefficient is -0.769) relationship between product knowledge and effectiveness of vendor recommendations. Therefore, the alternative hypothesis of H3; The effectiveness of vendor recommendation is high when product knowledge is low and process knowledge is high is accepted. The hypothesis H4; The effectiveness of vendor recommendation is low when both product knowledge and process knowledge is high also accepted as there is a significant, strong and negative (correlation coefficient is -0.867) relationship between product knowledge and effectiveness of vendor recommendation by testing the group four respondents (Both product and process knowledge high respondents).

6.Conclusion , Managerial Implications and Further Research:

Previous research studies found that there is a negative relationship between product knowledge and the Effectiveness of vendor recommendations. But according to the findings of this research, it does not happen always in developing countries where process knowledge is low. The relationship between product knowledge and the effectiveness of vendor recommendation is varying with the process knowledge of the respondents. According to the findings of the research, when one of the knowledge

(product and process) or both of knowledge is low, the effectiveness of vendor recommendation is high and only if both of knowledge is high, the effectiveness of vendor recommendation is low. Hence, Vendor recommendation is essential and important in developing mass customization strategies in developing countries where process knowledge is low. To extend this study, information searching cost in mass customization can be tested as information searching cost is low in mass customization or in internet shopping in developed countries according to the previous studies. But there is a doubt that the results are identical in developing countries where process knowledge is low.

References:

- Alba J.W., Hutchinson J.W.(1987), Dimensions of consumer expertise, "*Journal of Consumer Research*", Vol.13, (March)
- Anderson, Eugene W. (1994), "Cross-Category Variation In Customer Satisfaction and Retention," *Marketing Letters*. 5 (January). 19-30.
- Ansari, Asim; Essegai, Skander; Kohli, Rajeev. Internet recommendation system, *Journal of Marketing Research (JMR)*, Aug2000, Vol. 37 Issue 3, p363-375, 13p
- Chang S. and Ahn J. (2005), Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach "*Journal of Knowledge Management Vol. 9 No. 4, pp. 114-132*"
- Chinn M.D. & Fairlie R.W. (2006), ICT Use in the Developing World, An Analysis of Differences in Computer and Internet Penetration, working paper
- Dellaert, Benedict G.C. and Stefan Stremersch (2005), "Marketing Mass-Customized Products: Striking a Balance Between Utility and Complexity," *Journal of Marketing Research*, 42 (May), 219–27.
- Dellaert B.G.C., Dabholcar P.A., (2009), "Increasing the Attractiveness of Mass Customization", *International Journal of Electronic Commerce*", Vol.13, No.3, pp 43-70 (Spring)
- Fornell, Claes (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56 (January), 6-21.
- Gilmore, James H. and B. Joseph Pine (2000), *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Haubl, Gerald, & Trifts, Valerie. (2000). Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids. "*Marketing Science*", 19, 4–21. http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_shopping
- ICT Development Report, 2010
- Kaplan, Andreas M. and Haenlein, Michael (2006). "*Toward a Parsimonious Definition of Traditional and Electronic Mass Customization*". *Journal of Product Innovation Management* 23(2): 168–82.

- Krammer T. (2007). The Effect of Measurement Task Transparency on Preference Construction and Evaluations of Personalized Recommendations, *Journal of Marketing Research* 224 Vol. XLIV (May 2007), 224–233”.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2009), *Marketing Management*, 13th ed. Prentice Hall, U.S.A.
- Meeds, R. (2004) Cognitive and Attitudinal Effects of Technical Advertising Copying: the Roles of Gender, Self-assessed and Objective Consumer Knowledge, *International Journal of Advertising*, 23(3), pp. 309-335.
- Peppers, pine and Rogers, Martha (1995), “Do You Want to Keep Your Customers Forever?” *Harvard Business Review*, 73 (March–April), 103–114.
- Rajapaksha M. (2008), *“Daily News”*, Tuesday 05th, 2008
- Simonson, Itamar, (2005), Determinants of Customers’ Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions, *Journal of Marketing* Vol. 69 (January 2005), 32–45
- Smith, D.C. and Park, C.W. (1992) The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, *Journal of Marketing Research*, 29(3), August, pp. 296-313.
- Stremersch, Stefan, Allen M. Weiss, Benedict G.C. Dellaert, and Ruud T. Frambach (2003), “Buying Modular Systems in Technology-Intensive Markets,” *Journal of Marketing Research*, 40 (August), 335–50”.
- Stremersch, Stefan, Ghosh M, Dutta S. Customizing Complex Products: When Should the Vendor Take Control? *Journal of Marketing Research*, Vol. XLIII (November 2006), 664–679”.
- Syam, Niladri B., Ranran Ruan, and James D. Hess (2005), “Customized Products: A Competitive Analysis,” *Marketing Science*, 24 (Fall), 569–84.
- Swaminathan V (2003). The Impact of Recommendation Agents on Consumer Evaluation and Choice: The Moderating Role of Category Risk, Product Complexity, and Consumer Knowledge, *Journal Of Consumer Psychology*, 13(1&2), 93–101
- Thilmany J., (2009), “Democratization of Manufacturing”, *Mechanical Engineering*, (April).
- Thirumalai S , Sinha K.K, (2009), “Customization Strategies in Electronic Retailing: Implications of Customer Purchase Behavior”, *Decision Sciences*, Volume 40 Number 1
- Trends in Online Shopping, a global Nielsen consumer report, February 2008
- Varki, Sajeew and Roland Rust (1998), “Technology and Optimal Segment Size,” *Marketing Letters*, 9 (2), 147–67.
- Walker, Beth; Celsi, Richard; Olson, Jerry (1987), Exploring The Structural Characteristics Of Consumers' Knowledge. *“Advances in Consumer Research”*, Vol. 14 Issue 1, p17-21,
- Wang W, Benbasat I, (2005), Trust in and Adoption of Online Recommendation Agents’ *Journal of the Association for Information Systems*’ Vol. 6 No.3, pp.72-101/March 2005

Strategies within Japanese Apparel Manufacturers

Junji Inoguchi (Hiroshima City University)

Kazutaka Komiya (Kagawa University)

Takuya Urakami (Kinki University)

Woonho Kim (Nihon University)

Background

The business climate of apparel products in Japan seems to be changing, that is, China is becoming a major player. It is apparent that this major shift has taken place not only in Japan but also globally, where apparel products manufactured in China have invaded global import markets. Such a drastic change in the business environment impacts the structure of distribution channels in competing economies, affecting both wholesalers and manufactures. Therefore, researches for the apparel companies to understand what is going on and how they should survive will be important.

We had previously conducted the researches on business strategies of small to medium sized apparel enterprises, especially in relation to the Japanese wholesaler in apparel manufacture markets (Komiya et al. 2009, Urakami et al. 2009, Urakami et al. 2010, Urakami and Wu 2010). The researches had highlighted the small to medium sized apparel manufacturers' strategies in developed countries in the east Asia (Komiya et al. 2009, Urakami et al. 2010), revealed what factors affect the recent trend of self-planning functions within Japanese apparel wholesalers (Urakami et al. 2009) and clarified the characteristics of those apparel wholesalers who own or intend to establish specialty private label stores (Urakami & Wu 2010). However, the researches on the strategies of apparel manufacturers (Komiya et al. 2009, Urakami et al. 2010) were based on the limited number of cases, and thus, the findings there should be statistically generalized for more robustness. In addition, as to Japanese apparel manufacturers, very few quantitative researches have been achieved.

Hence, in this research, we statistically analyze the results of the questionnaire survey on Japanese apparel manufacturers and reveal the strategies of Japanese apparel manufacturers. The factors which affect the strategies are also discussed.

Purpose

The purpose of this research is to highlight the strategies within Japanese apparel manufacturers and to clarify what factors affect the strategies.

Method

We conducted the questionnaire survey for the apparel manufactures in Japan and analyze it statistically. The questionnaire is mailed to 4406 manufacturers randomly

sampled from the list of “Handbook of textile and apparel companies in Japan 2011 (*Zenkoku Seni Kigyō Yōran 2011* in Japanese)” , and 1199 out of them are returned. The response rate is 27.21%.

Findings

We found that there are some types of strategies for new product developments by Japanese apparel manufacturers such as “high value added” , “trend consciousness” , “brand originality” . Those strategies are attributed to the importance of foreign markets for the manufacturers and the rate of original brands out of whole production activity. We will show more details in the paper presentation.

References

- Komiya, K., Inoguchi, J., Kim, W. and Urakami, T. (2009), “International marketing strategies of small to medium sized apparel companies: Evidence from South Korea, Taiwan and Japan” , Paper Presented at the 4th International Symposium on Economic Theory, Policy and Applications in Athens, Greece.
- Urakami, T., Komiya, K. and Inoguchi, J. (2009), “Self-planning functions within the Japanese apparel wholesale industry” , *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 311-324.
- Urakami, T., Komiya, K., Kim W. and Inoguchi, J. (2010), “Japanese Apparel Industry: A Recent Survey of Wholesalers and Manufacturers” , *The International Journal of Costume Culture*, Vol.13, No.2, pp.93-100.
- Urakami, T. and Wu, X. (2010), “Specialty store strategy within Japanese apparel wholesalers: an empirical analysis” , *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.14, No.4, pp.634-647.

A New Model for the Growth Strategy of Business Enterprises

–A Modification of Traditional Theories–

Kyushu Sangyo University, Hisayoshi Yamamoto

Preface

All companies are doing business by selling their products to their particular target markets. A business domain, or just domain in short, is a combination of a certain product and its target market. Each domain has limitations of growth because of the product life cycle and severe competition. In other words, a company can neither grow nor survive as long as it persists with its business practices within the present domain. This is especially true in the present form of industrial society in which the product life cycle is constantly becoming shorter because of accelerated technological innovation and increasingly severe business competition.

If a company is to survive and keep growing, it must develop either new products or new markets, or both concurrently. In other words, it has to embark on a new domain, while the business in the present domain is still prosperous by endeavoring to maintain and/or increase the market share. This is called a Growth Strategy, which should be a major component of a marketing strategy.

Several precedent models for the growth strategy have been contrived by researchers so far. Models introduced by Johnson and Jones¹⁾, Ansoff²⁾, and Kollat, Blackwell & Robson³⁾ are good examples. Among these, the Ansoff model is the most famous and is widely used throughout the world, as the other two models are somewhat incomplete and too ambiguous to cover all the strategic activities carried out by the wide variety of companies, and they are not as clear and lucid as the Ansoff model (see Table 1). Because the space of this paper is limited, a detailed description as to “how they are incomplete and ambiguous” can be found in the author’s book⁴⁾.

Table 1. Growth Vector Components

product market	present	new
	present	new
present	Market penetration	Product development
new	Market development	Diversification

Source: Ansoff [1965] p.109.

Later on in 1988 Ansoff proffered a modified growth model⁵⁾, in which he introduced two kinds of market: geographical and needs. Unfortunately, this idea was not widely received, for the idea of dividing the market into two halves does not make it much different from the original model. Hence, his 1965 model is still widely popular.

A growth strategy model should help marketers in any firm of today develop an orderly and profitable growth plan. When it comes to a growth strategy or a product-market strategy, the most vital characteristic is that the strategy should be profitable and highly competitive. Because

profitability and competitiveness are derived through product differentiation and cost advantage, growth strategies should have an accompanying synergy.

Considering all this, even the Ansoff model is a little too rough for modern companies to utilize in the planning and implementation of effective growth strategies. Companies need to create as much of a synergetic effect as possible. This is especially true of small enterprises, which tend to lack managerial resources and that accounting for 99.7% of all enterprises in Japan. However, in the Ansoff model, technology is the only measure for establishing a synergetic effect. This is also true of the two other aforementioned models. Synergy can be acquired through various means other than technology. Accordingly, the Ansoff model needs to be revised and made more sophisticated, if we are to plan more effective and efficient growth strategies.

The objective of this paper is to introduce a sophisticated model of corporate growth strategy accompanied by an actual case, and also to show how it can be used. It was developed by the author through an investigation of precedent research works concerning the matter and analysis of actual marketing strategies developed by hundreds of corporations. It has been found to be useful for present-day companies including small businesses that hope to develop growth strategies of their own.

1 The New Model of Corporate Growth Strategy

The new model of growth strategy comprises nine business domains, three categories of markets multiplied by three categories of products, and the domains are defined as shown in Table 2.

Table 2. New Model of Corporate Growth Strategy

Market Product	Present	Present & New	New
Present	Market Penetration	Semi-Market Development	Market Development
Extended Product	Semi-Product Development	Semi-Diversification	Market-Developmental Diversification
New	Product Development	Product-Developmental Diversification	Diversification

Source: Yamamoto, H. [2004] p.66.

To explain the ideas on which this concept is based, I will begin with a discussion of the “Market.”

(1) Market (In this paper, market means a target market).

- 1) Present Market: a market that the company is currently targeting
- 2) Present & New Market: a market comprising both present and new markets

In the complicated industrial world of today with severe competition, We sometimes find companies targeting both present and new markets simultaneously with the same product, when they try to do something new.

- 3) New Market: a market the company has not targeted. There are four types.
 - ① different place : different cities, regions, including foreign countries
 - ② different generations: different age groups
 - ③ opposite sex: from female use to male use and vice versa

- ④ different uses: from industrial goods to consumer goods, etc.

(2) Product

In this paper, a product means a product line not a product item.

- 1) Present Product: a product the company is currently handling.
- 2) Extended Product: a product having a relationship with the Present Product concerning one or more of the four aspects listed below so that it has both cost advantage and product differentiation at the same time when it is produced.

- ① The same technology as for the Present Product can be used or applied:

When the technology being used for the production of the Present Product is excellent, the quality of the extended product can be assumed to be excellent, as the same technology is used or applied to it. This leads to product differentiation. Moreover, the company does not have to pay a licensing fee, as would be necessary for a new technology, nor need it employ extra employees for the technology. This leads to cost advantage.

- ② The same material is used:

When the same materials are used for producing the Extended Product, as are used for producing the Present Product, the materials can be purchased in larger amounts, which leads to a decrease in the materials cost per unit. Moreover, when the Present Product is produced with high quality materials, the quality of the Extended Product using the same materials can be assumed to be excellent as well.

- ③ The Present Product can be an important component:

Assuming the Present Product is of high quality, an Extended Product containing the Present Product as a component can be assumed to be of better quality than it might otherwise. In addition, the company does not have to purchase the component from another company, which leads to a decrease in the production cost.

- ④ The waste or by-products brought about in the production of the Present Product, or the production facilities related to the Present Product can be utilized as materials or resources for producing different products:

When the waste from the production of the Present Product can be used as materials or resources to produce different products, the company can make additional savings on material costs. In addition, when the good quality of the Present Product is particularly due to high quality materials, its waste may also be in good quality, which leads to product differentiation.

To develop an Extended Product, it is natural to expect that the company be rich in technology, and also it should have established an efficient and effective R&D program.

- 3) New Product: a product line not previously handled by the company.

To develop a New Product, the company must acquire all necessary technologies for its production, either through purchasing licenses from another company or developing them by itself. In addition, the company must have a more sophisticated and effective R&D program than is necessary for developing an Extended Product.

All of this requires that the company be provided with far more managerial resources including technology and R&D than are necessary for developing an extended product. This means that developing a New Product is not a good fit for small enterprises who tend to lack sufficient managerial resources. In other words, Extended Products are the

most suitable for a company that wishes to develop different products.

2 The Concept of Each Domain and its Actual Case: Contents and Frequency

The following is the concept of each domain and example cases with the **number of times** it appeared in the Nishinihon Shinbun, a major newspaper in Kyushu, during the past 3 years.

(1) Market Penetration

This is to increase the market share of the Present Product in the Present Market. The actual means for doing this is to establish an Overwhelming Competitive Strategy.

An overwhelming Competitive Strategy can be established through sophisticated differentiation of either one or two of the following strategies: Product Differentiation Strategy, Market Segmentation Strategy, Product Creation Strategy, Price Strategy, Promotion Strategy, Channel Strategy, or Physical Distribution Strategy.

Market Product	Present	Present & New	New
Present	Market Penetration, 88		
Extended Product			
New			

★**House Shokuhin** (Maker of curry, stew, and instant ramen, Tokyo and Osaka)

When introducing instant ramen, this company selected northern Kyushu as the target market. It then investigated the characteristics of the consumers in the area in taste, and found that they preferred solid noodles with a pig- bone based soup. The company developed and introduced instant ramen that precisely fits the characteristics of the target market, and named it “Umakachan.” It sold exceedingly well. Six months after the introduction, its market share in the Kyusyu area stood at as much as 30%.

(2) Semi-Market Development

This is to market the same product in both the Present Market and a New Market together concurrently. For example, when a manufacturer relocates its factory to a developing country where the labor cost is very low for the production of the Present Product, it is able to develop the local market in the developing country (New Market) as well as the market in the home country (Present Market) in tandem.

Market Product	Present	Present & New	New
Present		Semi-Market Development, 2	
Extended Product			
New			

★**Chikusui Kyanikom** (Maker of small work vehicles, Ukiha City, Fukuoka Pref.)

This company specializes in the production of small work vehicles used for agriculture,

forestry, construction, and grass cutting. The company exports the grass cutting vehicles under the brand name “Kusakari F-1 Masao,” to 30 countries. China was not included, until December, 2010, when this company established a factory manufacturing “Kusakari F-1 Masao,” in China. The production cost is very low, which leads to a low price. Thanks to this, “Kusakari F-1 Masao” is now sold in China, a new market, as well as in the other 30 countries. By relocating its factory the company succeeded in targeting both the Present Market and New Market simultaneously.

(3) Market Development

This is to market the Present Product to a New Market that the company has never targeted .

Market Product	Present	Present & New	New
Present			Market Development, 18
Extended Product			
New			

★Avanty (Maker of stuffed toys)⁶⁾

In addition to stuffed dolls for children, this company developed and marketed “Ogrikun” a stuffed doll for adults, patterned after a well known racehorse called “Ogricap.” A million units of “Ogrikun” were sold. After that, it marketed “Golby Ningyo,” a stuffed doll in the image of former Russian President Gorbachev, which achieved sales of 20,000 dolls.

In both cases, the company succeeded in developing an adult market (a New Market in terms of a different generation).

(4) Semi-Product Development

This is to introduce an Extended Product to the Present Market.

Market Product	Present	Present & New	New
Present			
Extended Product	Semi-Product Development, 10		
New			

★ Anzai-Seisakusho (Maker of an electronic color sorter, Chiba City)⁷⁾

This is a manufacturer of an ultra high performance electronic color sorter for rice, which is to sort rice of foreign colors to eliminate it. The market share is approximately 40%. Its Present Market comprises Japan Agricultural Cooperatives, rice merchants and food manufacturers. Recently, it developed a machine branded “Super Checker FMC Series” that recognizes not only foreign colors but also any foreign substances that need to be eliminated from the rice.

This is an Extended Product in that it is a mixture of technology used to re-make the

present color sorter with new technology targeting the same market as the Present Market. Thus, this domain is classified as “Semi-Product Development.”

(5) Semi-Diversification

This is to introduce an Extended Product to both the Present Market and the New Market at the same time.

Market Product	Present	Present & New	New
Present			
Extended Product		Semi-Diversification, 7	
New			

★ **Ishimuramanseido** (Confectionary maker, Fukuoka City)⁸⁾

This company in the past produced only traditional Japanese sweets. The actual customers were found to be only the elderly.

Thus, the company developed Western confectionaries such as cakes and cookies (Extended Product) to attract both the younger (New Market) and older generation customers (Present Market). The Western confectionary is an Extended Product in that the present technology can be applied, and the materials are mostly the same.

(6) Market-Developmental Diversification

This is to introduce an Extended Product to a New Market.

Market Product	Present	Present & New	New
Present			
Extended Product			Market-Developmental Diversification, 6
New			

★ **Unkai-Shuzo** [producer of shochu(liquor), Miyazaki City]⁹⁾

This company, a top maker of “sobajochu,” a distilled liquor made from buckwheat, used the waste fluid generated in the production of sobajochu, to produce a very nutritious feed material for livestock by processing the waste fluid in a solid/liquid separation system and adding straw and other agricultural products.

The animal feed is the Extended Product. And since the target market is farmers with livestock, meaning the product is for an industrial use, it’s a New Market. Hence, this strategy is that of Market-Developmental Diversification.

(7) Product Development

This is to introduce a New Product to the current Present Market. Because this strategy requires extra technology and R&D that the company is not familiar with, it was very hard to find an actual case, especially among small businesses.

Market Product	Present	Present & New	New
Present			
Extended Product			
New	Product Development, 1		

★**Saera** (Children's clothing maker, Okayama Prefecture)¹⁰⁾

This company, having specialized in the production and sale of children's clothing, but additionally developed perfume and "odeur toilette" with girls aged 8 to 15 as its target.

Because the company had neither production facilities nor the know-how for producing perfume or "odeur toilette," despite an immediate and eager need of the girls' mothers, the company had them produced by a cosmetic company utilizing the Original Equipment Manufacturing or "OEM" system.

Because the product, in this case, was a completely New Product, and the target was the Present Market, this domain is Product Development. The major reason for the success of this strategy by "Saera" lies in the fact that the company had already established a brand equity in the local market of Okayama.

(8) Product-Developmental Diversification

This is to introduce a New Product to both the Present Market and a New Market concurrently. Naturally, it was very hard to find an actual case for this strategy, especially among small businesses.

Market Product	Present	Present & New	New
Present			
Extended Product			
New		Product-Developmental Diversification, 1	

★**OH-Kogyo** (Maker of hammers, Higashi Osaka City)¹¹⁾

This company makes a variety of different types of hammers for special use. This is to avoid direct competition with low price Chinese-made hammers for general use. This strategy was successful and the company enjoys good sales, with the top share in this niche market. The target markets for these special hammers have been mainly manufacturers and construction related companies.

Because it is not a good policy to stick only to one product line because of the "product life cycle," the company developed a different product, Casters (New Product). Because OH-Kogyo has neither production lines nor the know-how to produce casters, the company created them through the OEM system.

This product is often used in distribution companies. Thus, it is natural that they are the target market (New Market), as are manufacturers and construction companies that own warehouses (Present Market).

Accordingly, this growth strategy is naturally considered "Product-Developmental Diversification."

The success of this strategy is based on the fact that the company utilized the OEM system, and that it had already established brand equity as the top maker of a special hammer.

(9) Diversification

This is to introduce a completely New Product to a completely New Market.

Market Product	Present	Present & New	New
Present			
Extended Product			
New			Diversification, 0

★ Nippon Steel Corporation (Top maker of steel in Japan, Tokyo)

This is one of the largest companies in Japan, and a name that is well known throughout the world. In 1990, it entered the theme park business: “Space World,” using the vacant space at a steel factory in Kitakyushu City in Fukuoka Prefecture.

The Space World enterprise went well for several years until the serious economic depression following the burst of the bubble economy. At which time, the Space World business began declining. In 2005, as the situation worsened, Nippon Steel Corporation transferred the management rights of Space World to Kamori Kanko Inc., of Hokkaido, a company expert at reconstructing theme parks that are going or have gone bankrupt.

The domain of the theme park business was complete “Diversification,” since both the product and its target market were completely new to Nippon Steel Corporation.

3 How to Use this Model and its Implication

The important thing about this model is that it can be used as a guide for small enterprises who want to develop a successful marketing strategy in the highly competitive industrial world of today. Let me explain how this model can be used and what it implicates.

(1) Try to Secure the top Market Share in the Domain of “Market Penetration”

The company should do its utmost to acquire the top market share in domain①, the domain of “market penetration.” This helps the company establish brand equity which leads to securing and holding a larger market share. The larger the market share, the easier it will be for the company to later embark on whichever other domains it wishes.

(2) Establish Overwhelmingly Competitive Advantages

In order to gain the top market share, an overwhelmingly strong competitive advantage has to be established. It can be established by becoming more sophisticated in one or more of the following competitive strategies :

① product differentiation strategy, ② market segmentation strategy, ③ product creation strategy, ④ pricing strategy, ⑤ promotion strategy, ⑥ channel strategy, and ⑦ physical distribution strategy.

Among these, the product differentiation strategy and market segmentation strategies

have been empirically found to be the most effective, when they are implemented at the same time.

(3) Intensify and Add Sophistication to Technology and R&D

The product differentiation and product creation strategies can be implemented most effectively with excellent technology and R&D. Thus, technology and R&D activities should be intensified and maintained as predominant core competencies.

(4) Extended Products Should be Developed

Most companies may be good at producing the Present Product, using their own technology, craftsmanship, and R&D and production facilities. However, it would be extremely difficult for them to develop a “New Product” as shown in Table 2. This is because they do not hold sufficient managerial resources necessary for producing the New Product. The risk is even greater for small businesses.

On the other hand, extended products are easier for them to produce, which helps the company acquire competitive advantages strong enough to compete in the market. In other words, the most advantageous domains for them to enter would be 1, 2, 3, 4, 5, and 6. It would be best avoid embarking on domains such as 7 and 8, unless they have well established brand equity.

(5) Companies Holding Brand Equity are an Exception

If the company has already established brand equity in the Present Market, it may successfully embark on the domain 7 or 8 by utilizing an OEM system or acquiring another company that holds the necessary production know how and technology. This is not an easy task to accomplish, and is why cases of 7 and 8 are rarely found: only one each in Kyushu during the past three years. Notably, the cases that appeared in the newspaper were either by OEM or acquisition, and the companies were small but had already established brand equity.

(6) Avoid the Ninth Domain, “Diversification”

This is the riskiest domain to embark on. This is especially true for small businesses. It is advisable even for big companies to avoid diversification unless they are completely confident they can cope with it. This can be stressed by the fact that there has been no such case in Kyushu during the past three years.

Conclusion

As is clearly shown, this growth strategy model comprising a “9x9” matrices is simple to understand but useful in that it gives marketers guidelines that will insure that a company survives and prospers. This is especially true for small businesses which tend to lack sufficient managerial resources, for it clearly indicates what should be done and what should not be done.

Moreover, it will facilitate your ability for developing the most appropriate growth strategy for your own company, to make a continual analysis, using this model, of effective growth strategies carried out by enterprises of various industries.

These are the significant features of this model and the basis for why this model is superior to the traditional one.

Note

- 1) Johnson, S. C. and C. Jones [1957] "How to Organize for New Products," *Harvard Business Review*, May-June, 1957, p.52.
- 2) Ansoff, H. I. [1965] *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, p.109.
- 3) Kollat, D.T., R. B. Blackwell, and J. F. Robeson [1972] *Strategic Marketing*, Holt Rinehart and Winston, Inc., p.22.
- 4) Yamamoto, H. [2004] *Marketing Strategy for Small Manufacturers in Japan*, (English Version), Hakuto-Shobo, pp.63-65.
- 5) Ansoff, H. I. [1988] *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, pp.83-85.
- 6) Yamamoto, H. [1992] *Theory and Practice of Marketing*, Dobunkan, pp.40-41.
- 7) *Nikkei Business* [Dec. 23/30, 2002] pp.74-75.
- 8) Yamamoto, H. [2004] *Ibid.*, p.74.
- 9) Nihon Keizai Shinbunsha [1999] *The 150 medium-size Businesses in Japan*, Nihon Keizai Shinbun, Inc., pp.66-67.
- 10) Yamamoto, H. [2004] *Ibid.*, pp.76-77.
- 11) *Nikkei Business* [May 27, 2002] pp.68-69.

References

- Abe, S. [2009] *Revolution in Distributive Information*, Minerva Shobo.
- Ansoff, H. I. [1965] *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. [1988] *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad [1994] *Competing for the Future*, Harvard Business School Press in Boston
- Ejiri, H. [1983] *Systematization in Distribution*, Chuo Keizaisha.
- Ishihara, T. [1982] *The Structure of Marketing Competition*, Chikura Shobo.
- Ishii, J. [1983] *Power and Conflict in Distribution*, Chikura Shobo.
- Johnson, S. C. and C. Jones [1957] "How to Organize for New Products," *Harvard Business Review*, May-June, 1957.
- Kollat, D.T., R. B. Blackwell, and J. F. Robeson [1972] *Strategic Marketing*, Holt Rinehart and Winston, Inc.
- Kotler, P. [1998] *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International.
- Kumar, N. [2004] *Marketing as Strategy*, Harvard Business School Press.
- Nihon Keizai Shinbunsha [1999] *150 Medium-size Businesses in Kyushu*, Nihon Keizai Shinbun, Inc.
- Nikkei Business* [May 27, 2002].
- Nikkei Business* [Dec. 23/30, 2002].
- Porter, M. [1980] *Competitive Strategy*, Free Press.
- Samli, A.C. [1995] *International Consumer Behavior*, Quorum Books.
- Yamamoto, H. [1992] *Theory and Practice of Marketing*, Dobunkan.
- Yamamoto, H. [2004] *Marketing Strategy for Small Manufacturers in Japan* (English Version) Hakuto- Shobo.

B to B 取引におけるサービス品質の形成過程と評価問題

神戸大学 南 知恵子

サービス提供に対する顧客側の品質評価と継続利用との関係は、既存研究においては単純な因果関係として捉えられることなく、顧客の認知過程における、知覚された価値や顧客満足といった概念の媒介を伴う因果関係として捉えられてきた。顧客満足が再購買や継続利用意図につながることや、顧客満足が、知覚品質や知覚価値、さらに事前期待により形成されるという因果関係については実証研究が蓄積されてきており、例えば、CSI(customer satisfaction index : 顧客満足度指数)の前提となる顧客満足度モデルのように、顧客満足度の形成要因と結果とを組み合わせ、品質や価値評価から継続利用意図へと繋がる一連の因果プロセスをモデル化し、指数開発の実用化に成功したものもある。

しかしながら、多くの研究は企業と消費者とのサービス取引 (B to C 取引) を対象とするものであり、サービスにおける B to B 取引 (企業間のサービス取引) を対象とした研究は相対的に少ないことが指摘される。社会的な需要があるにも関わらず、B to B 取引関係におけるサービス品質と継続利用との関係についての研究蓄積が B to C ほど進まないのは、B to B 取引という文脈に固有の問題が関連しているためと推測される。そこで、本研究では、B to B 取引関係におけるサービス品質の形成過程と評価において、研究上の課題を識別し、B to B サービスにおけるサービス品質と継続利用との関係を明らかにするための研究アプローチを提唱することを目的とする。

関連する先行研究では、B to B サービス取引における、関係性が介在する点(Briggs et al. 2007, Coviello and Brodie 2001, Gounaris 2005, Rauyruen et al. 2007, Woo and Ennew 2005)、取引関係に複数名が関与するという組織性(Homburg and Rudolph 2001, Zolkiewski et al. 2007, Williams et al. 2011)、また意思決定における合理性の尊重(Williams et al. 2011, Zeng et al. 2011)といった点がこれまで注目されてきた。

B to B サービス取引が、継続的な取引形態を取る傾向にあり、サービスへの評価が当該企業への全般的な評価になりがちであるという点において、B to B サービスに特徴的な評価次元、例えば受注処理や納品などの活動的次元を識別することの必要性が主張され(e.g. Zeng et al. 2011)、また、B to B サービスの評価指標の開発ということも行われてきた(Homburg and Rudolph 2001)。消費者を対象とするサービス品質および継続利用の因果関係解明へのアプローチが、認知過程を構造化するモデルへの志向が多く見られるのに対し、B to B サービス取引を対象とする研究においては、上記に挙げた B to B 取引における関係性、組織性、合理性といった特徴に焦点を当て、サービス提供企業と顧客企業との相互作用面を含んだ因果モデルの開発や、あるいは意思決定における合理性への関心を、価格面への知覚への影響問題として捉えてきた。B to B サービス提供の3つの特徴を考慮すると、継続的なサービス提供形態において、どの段階で、どの階層のメンバーを回答者として想定し、サービスの品質への評価および継続利用意図を聞くべきかという問題が論点となる。

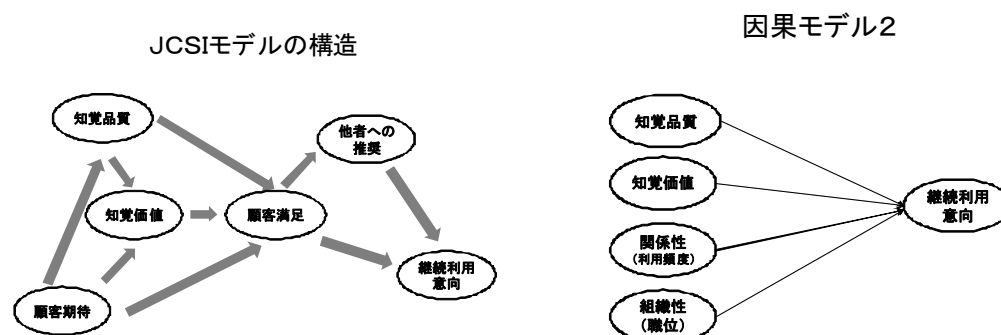
上記の先行研究レビューに基づき、本研究においては以下のリサーチ・プロポーザルを提示する。2010年よりJCSI(日本版顧客満足度指数)が導入されたが、筆者自身は指数開発メンバーであり、本調査データとモデルを用い分析することを意図している。

リサーチ① B to C と B to B サービスの両方において調査を実施した、通販サービスへのデータセットを用い、サービスへの知覚品質、知覚価値、事前期待、顧客満足、継続利用意向、他者への推奨という6つの仮説的構成概念により構成される JCSI の顧客満足度因果モデルの比較分析（共分散構造分析）を行う。先行研究から導き出される仮説として、B to B サービスであるオフィス通販サービスでは、消費者対象の通販サービスと比較して、知覚品質と知覚価値との関係性、知覚価値から顧客満足、顧客満足から継続利用意向へとつながる関係性が強いという仮説が形成される。他母集団比較によりそれぞれのパスの検定を仮説検証に用いる。

リサーチ② B to B サービスであるオフィス通販のデータセットを用い、B to B サービス評価に組織性という特徴が影響を与える程度を確認するために、回答者の職位別にサンプルを分け、JCSI モデルのフィットネスを比較する。

リサーチ③ B to B サービスであるオフィス通販のデータセットを用い、B to B サービス評価における関係性という特徴が影響を与える程度を確認するために、回答者の利用頻度別にサンプルを分け、JCSI モデルのフィットネスを比較する。

リサーチ④ 消費者の認知過程を前提とするサービス品質と継続利用意図との、顧客満足度を媒介とする因果モデルに対し、B to B サービスへの評価モデルとして、JCSI の認知過程に依らない対抗モデルを構築する。B to B サービスにおける継続利用意向を従属変数とし、それへの影響要因として、知覚価値、知覚品質、職位、利用頻度を独立した説明変数候補として仮定し、重回帰分析により因果関係を検定する。



参考文献

- Gounaris, S.P.(2005), “Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services,” *Journal of Business Research*, 58, 126-140
- Zolkiewski, J. and B. Lewis (2007), “An assessment of customer service in business-to-business relationships,” *Journal of Service Marketing*, 21-5, 313-325
- Williams, P., M.S. Khan, N. J. Ashill, and E. Naumann (2011), “Customer attitudes of stayers and defectors in B2B services: Are they really different?” *Industrial Marketing Management*, doi: 10.1016/j.indmarman.2010.12.001
- 他、報告当日に参考文献リストを配布します。

サービス業におけるスイッチング・バリアの研究 ー顧客特性とサービス品質評価に着目してー

多摩大学 酒井麻衣子

顧客維持におけるスイッチング・バリアの重要性

あらゆる産業において、顧客とのリレーションシップを獲得し、維持し、強化するというリレーションシップ・マーケティングの重要性が指摘されており、サービス産業も例外ではない。顧客との関係性を構築することが顧客維持をもたらし、ひいては企業の利益につながるからである。顧客維持をもたらすもっとも重要な要因の一つが「顧客満足」であり、多くの研究が顧客満足と顧客ロイヤルティとの関連を実証している。

その一方で近年、顧客維持におけるスイッチング・バリアへの関心が高まっている。スイッチング・バリア (Switching Barrier) とは、顧客が別のサービス提供者にスイッチする際に感じる経済的、社会的、心理的負荷を意味する (Fornell 1992)。顧客満足が重要な指標であることに疑問を挟む余地はないが、それを高めることだけが唯一の戦略ではない。現在利用しているサービス提供者を切り替えることをためらわせるような障壁を構築することも、重要な顧客維持戦略の一つである。

業界横断的なスイッチング・バリア尺度

スイッチング・バリアについては、1980 年代以降、経済学、戦略論、マーケティング論など幅広い分野で研究されてきた (畑井 2001)。しかしその種類については研究によってさまざまなものが提示され、統一的な見解が得られているとは言えず、業界横断的な検討やバリアの種類による違いの検討が十分に行われていない。

サービスの多様化した現代、サービス提供者にとっての競合は必ずしも同業種とは限らない。たとえば「仕事帰りにリフレッシュしたい」というニーズをもった顧客にとっては、居酒屋もスポーツジムもマッサージ店も、同時に選択肢として挙がるかもしれない。サービス提供者側がくくった「業種」の中で自社を捉えているだけでは不十分である。業種横断的に、自業種や自社の特徴や位置づけを把握する必要がある。

その問題意識のもと、酒井 (2010a, 2010b, 2010c) は幅広いサービス産業を対象とした JCSI (日本版顧客満足度指数) の調査データを活用し、複数のサービス産業について横断的にスイッチング・バリアを測定する項目の尺度化を試みた。まだ精査の過程ではあるが、Burnham ら (2003) に依拠し、以下の 3 つのスイッチング・バリア (8 つのサブ・バリアにより構成される) を抽出している。

(1) 手続き的スイッチング・コスト (Procedural Switching Costs)

エコノミックリスク・コスト (economic risk costs)、評価コスト (evaluation costs)、学習コスト (learning costs)、セットアップ・コスト (setup costs) で構成される。時間や労力の支出に関わるコスト。

(2) 経済的スイッチング・コスト (Financial Switching Costs)

ベネフィット損失コスト (benefit loss costs)、経済的損失コスト (financial-loss costs) で構成される。経済的に定量化できる資源に関わるコスト。

(3) 関係的スイッチング・コスト (Relational Switching Costs)

対人的関係性損失コスト (personal-relationship loss costs)、ブランド関係性損失コスト (brand relationship loss costs) で構成される。アイデンティティや絆が損なわれることによる、心理的、感情的な苦痛に関わるコスト。

目的

スイッチング・バリアが顧客維持において重要な役割を果たすことは上述のとおりである。他業種とも比較することで自業種、自社にとって重要なバリアを把握し、顧客満足を向上させることに加え、適切なスイッチング・バリアを効果的に構築しなくてはならない。では、そのバリアはどうやって形成されるのか。本研究報告では複数の業種に関して、顧客の属性、サービスの利用状況といった顧客特性や、顧客によるサービス品質の評価などを対象とし、その影響要因を探索することを目的とする。

調査概要

JCSI2009 年度年間調査の対象者の一部に対する追跡調査を実施した。

調査時期：2010 年 6 月

調査業種：百貨店、コンビニエンスストア、携帯電話、損害保険の 4 業種

調査対象者：JCSI2009 年度年間調査の調査対象者のうち、第 5 回調査 (2009 年 6 月～7 月実施) 対象のコンビニエンスストア (8 社 3,138 名) および携帯電話 (5 社 1,893 名)、第 6 回調査 (2009 年 10 月～11 月実施) 対象の百貨店 (14 社 4,547 名) および損害保険 (12 社 3,956 名) の回答者計 13,534 名から、無作為にそれぞれ 627 名、631 名、628 名、624 名の計 2,510 名

調査内容：<JCSI 調査>顧客属性、利用状況、サービス品質評価 等

<追跡調査>前回調査時以降の利用・スイッチ状況、顧客満足、顧客ロイヤルティ、感情的コミットメント、コア・サービスへの関与、スイッチング・バリア等

主要参考文献

Burnham, T. A., Frels, J. K., and Mahajan, V. (2003), "Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 109-126.

酒井麻衣子 (2010a) 『JCSI におけるスイッチング・バリアの影響 - ロイヤルティ指標に対する顧客満足指標との交互作用効果 - 』「季刊マーケティング・ジャーナル」第 30 巻 1 号 (117) , 35-55 頁.

— (2010b) 「JCSI におけるスイッチング・バリアの影響 - スwitching・バリアの尺度化と業種間比較 - 」日本マーケティング・サイエンス学会 第 87 回研究大会 報告.

— (2010c) 「サービス産業におけるスイッチング・バリア尺度化の試み - JCSI (日本版顧客満足度指数) データを活用して - 」『日本消費者行動研究学会 第 41 回消費者行動研究コンファレンス 報告要旨集』, 13-17 頁.

※JCSI (日本版顧客満足度指数) の詳細については以下を参照。

<http://www.service-js.jp/jcsi/page0800.php> (サービス産業生産性協議会 HP 内)

顧客感動(customer delight)の研究

小野謙司 青山学院大学

1. 本研究の背景

強い感情を伴った顧客経験は、顧客感動という概念を用いることで、購買前期待と事後的評価の比較という、顧客の認知的評価プロセスを想定した満足・不満足やサービス品質のモデルとは異なった事象として位置づけられ(Oliver 2010)、サービス・マーケティング研究において、顧客経験マネジメント(Customer Experience Management)や顧客感動(Customer Delight)の枠組みで探求されてきた。

・サービスプロセスと顧客経験マネジメント

顧客経験マネジメント研究は、特定のサービスプロセスのどこで、いつ、いかなる原因によって、ポジティブないしはネガティブな感情が生じ、それが顧客のサービス評価にいかに関与するかに関心が寄せられる(Verhoef et al. 2009; Puccinelli et al. 2010)。ブループリンティングに代表されるサービスオペレーションの設計手法と結び付けば、どのサブ・プロセスで顧客感動を喚起させ、あるいは逆に不可避免的な苦痛や忍耐をどのように組み込めば、不満を最小限にとどめうるかといった実践的示唆が期待される(例えば、Chase and Dasu 2001)。

・顧客満足モデルの拡張版としての顧客感動

顧客感動が行動的ロイヤルティを通じた経済効果をもたらす過程は、顧客満足、スイッチングコスト、サービス品質などの先行要因を含んだ理論枠組みで探求される。そこでの主たる関心は、満足から態度的ロイヤルティを通じた実際の再購買行動への影響過程は、線形の因果関係ではなく、閾値を伴った非線形の関係で特定しうるかにある(例えば、Oliva, et al., 1992; Homburg, et al., 2005)。そこで、満足研究を発展するかたちで注目されたのが、感動 delight (ないしは歓喜)である(Oliver, Rust, and Varki, 1997; Rust and Oliver 2000)。顧客感動は、驚き(surprise)を伴った消費経験によって覚醒される、持続性は低いが高揚した強い感情である。このような強い感情は、反対に、ネガティブな怒りや苛立ちとともに、満足評価に有意な影響を及ぼすばかりでなく、消費者の記憶に印象深いエピソードとして貯蔵されることで、それ以降での購買前期待の形成や態度的ロイヤルティに影響をあたえるものと考えられる(Andreassen 2001; Homburg et al. 2006; McColl-Kennedy et al. 2009)。

・顧客の感動とエンゲージメント

Kumar et al.(2010)らは、顧客の事後評価に続く効果として、再購買や推奨の意図や行動といったロイヤルティ概念に加えて、紹介(referral value)、クチコミ(influential value)、そして先進的な用途を知るリードユーザーらの知識(knowledge value)の価値をふまえた、顧客エンゲージメント(Customer Engagement)という構成概念を提唱し、より包括的に既存客の経済効果とその規定因、そして相互の関連性を特定しようとしている(Van Doorn et al., 2010; Verhoef et al. 2010)。再購買による経済効果だけでなく側面に見出すエンゲージメントの枠組みにおいて、満足や感動がもつ意味や効果は、新たに探求すべきフロンティアである。

2. 本研究の概要

本研究報告では、3つのステップで行う。第一に、強い感情としての顧客感動に関する先行研究をレビューし、感動についての概念のおよび理論的課題を整理する。第二に、感動が満足やロイヤルティに有意な影響を与えるという当初から指摘されてきた仮説に加えて、顧客が企業に対して抱くエンゲージメントに及ぼす影響を考察することで、その応用範囲を拡張する。ここでは、顧客感動の分類を行うことによって、再購買と推奨に及ぼす効果が異なることを仮説として提示する。第三に、自動車ディーラーのオーナーに対して行ったサーベイデータを用いた実証研究の結果を報告する(使用するデータは、2010年に、筆者が株式会社電通リサーチとの共同研究で実施したサーベイによる)。

参考文献

- Andreassen, Tor Wallin(2001), "From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge?," *Journal of Service Research*, 4(1), 39-49.
- Chase, Richard B. and Sriram Dasu(2001), "Use Behavioral Science: Want to Perfect Your Company's Service?," *Harvard Business Review*, June, 78-84. (『サービス・マネジメントの心理学』『Diamond ハーバードビジネスレビュー』, November, 24-33)
- Homburg, Christian, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer(2005), "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay," *Journal of Marketing*, 69(April), 84-96.
- Homburg, Christian, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer(2006), "The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction: A Dynamic Perspective," *Journal of Marketing*, 70(July), 21-31.
- Kumar, V., Lerzan Aksoy, Bas Donkers, Rajkumar Venkatesan, Thorsten Wiesel and Sebastian Tillmanns(2010), "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value," *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- Mattila, Anna S. and Cathy A. Enz(2002), "The Role of Emotions in Service Encounters," *Journal of Service Research*, 4(4), May, 268-277.
- McColl-Kennedy, Janet R., Paul G. Patterson, Amy K. Smith, and Michael K. Brady(2009), "Customer Rage Episodes: Emotions, Expressions and Behaviors," *Journal of Retailing*, 85(2), 222-237.
- Oliva, Terence A., Richard L. Oliver, and Ian C. MacMillan(1992), "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies," *Journal of Marketing*, Vol.56(July), 83-95.
- Oliver, Richard L.(2010), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2nd, M.E.Sharpe.
- Oliver, Richard L., Roland T. Rust, and Sajeew Varki(1997), "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight," *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
- Puccinelli, Nancy M. Ronald C. Goodstein, Dhruv Grewal, Robert Price, Priya Raghuram, and David Stewart(2009), "Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buyer Process," *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30.
- Rust, Roland T. and Richard L. Oliver(2000), "Should We Delight the Customer?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86-94.
- Van Doorn, Jenny, Katherine N. Lemon, Vikas Mittal, Stephan Nass, Doreen Pick, Peter Pirner and Peter C. Verhoef(2010), "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions," *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, and Leonard A. Schlesinger(2009), "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies," *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Verhoef, Peter C., Werner J. Reinartz, and Manfred Krafft(2010), "Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management," *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252.

※すべてのリストは、会場配布資料に掲載します。

サービス品質の評価過程の追跡

関西学院大学 山本昭二

I 本報告の背景

本報告は、サービス製品の知覚品質の形成過程について実験的な方法でそれを明らかにしようとする試みとその結果の検討を主題としている。従来から、サービス品質に関しては、その形成過程について多くの研究がなされてきた。また、そうした研究と並行して、「構成される選好 (construction of preference)」の考え方が提出され、研究が進められてきた。しかしながら、当該の研究分野ではシミュレーションなどの方法を使った検証が行われているが、実際の選択行動の分析という意味では十分とは言えなかった。その点に関してコンピュータ画面で行われる実験によって一定の知見を得ることが本研究の目的である。

本報告の理論的な背景となる研究は大きく分けると3つの分野からなっている。一つ目は、知覚品質の形成過程に関する研究である。知覚品質の形成過程には幾つかのルートが想定されているが、大きく分けると二つのルートがあると想定されている。一つ目は、外在の手がかりと呼ばれる客観的品質とは直接関係のない手がかりであり、価格やブランドなどが典型的なものと考えられている。

このルートでの形成と直接品質と関係のある手がかりである内在の手がかりを利用するルートの比較を考えるとどちらが重視されるのかは、従来から議論になってきた。広範囲な実証研究が行われていないのは、消費者へのアンケート調査など購買後の調査によって調査できる範囲が限られているからである。すなわち、形成過程を想定した調査が技術的に困難であることが大きな障害となっていた。

この理論では、内在の手がかりの利用が困難であり利用しようとしても経験財の部分が大きなサービス製品では有用性が少ないなどの問題から積極的な手がかりが取得進まないといった議論が行われた。

この問題は、サービス製品の品質評価に影響が与えられる情報としての口コミ情報の優位性という議論に繋がっているが、消費者がどのような手がかりを得ようとするのかという実践的な課題に答えようとする現状の研究では不十分であろう。

次に挙げられるのは、消費者情報処理理論をベースにした選好の構成に関する理論である。私たちの選好は全ての情報を合理的に判断すれば自分にとってもっとも好ましい選択肢が選ばれるという前提で計測が行われている。しかしながら、様々な理由で全ての情報が手に入るとは限らないし、その情報を手に入れることが費用対効果の上で正当化されないということが十分に考えられる。

従来の知覚品質議論と選好の構成に関する理論は、類似した問題を扱っていたがその目的の違いから方法論的なアプローチも異なるものとなっている。選好の構成に関する理論では、消費者の情報処理能力の限界からそれを補うための意思決定方略の選択や時間制約による情報収集や処理の節約という問題に焦点を当ててきていた。この考え方を利用すると「手がかり」から品質を推定しようとする消費者の評価過程の記述がより容易になることが考えられる。

II 感情と意思決定方略

前項で取り上げた2つの理論的背景に加えて、近年行われてきた感情に関する研究で「規定する焦点理論 (regulatory focus theory)」を加味した研究が消費者行動研究でも盛んに行われてきている。

この理論の提唱者である Tory Higgins によれば、従来の接近－回避という行動は、好ましい結果に接近するということと好ましくない結果を回避するという結果と行動の説明に終始していたが、彼の理論では人間は二種類の焦点を持って意思決定を行うとされている。一つは、**Promotion Focus** と呼ばれているもので、方略的に接近するような意思決定を行うということである。例えば、より目標状態に適合するような方略を採用するという理解でも良いだろう。

このことは、ある個人が **Promotion Focus** の傾向が強いときには積極的に情報収集をしてより良い結果を得ようとすることを示している。反対に **Prevention Focus** の傾向が強い場合にはより安全に無難な方略を選択することになる。

従来の感情に関する理論では良い感情を得るための（快樂）に消費者が積極的に意思決定をすることが主張されてきたが、この理論はそれらの考え方を包含する総合的な仮説を提言しており、実証研究も盛んに行われている。

本報告では、選択場面において対象となる商品の選択に関してどのような感情を持つのかにより、意思決定方略が左右されるのかどうかを実験的に検証することも検討している。それは、サービス製品の多くがより強い感情と関連した結果を導くことが想定されるからである。サービス製品は経験財としての特質からとすると消極的な意思決定方略が取られると考えられているが、結果としてより正の強い感情を生起させる場合や選択自体が苦痛でなければ積極的な意思決定方略が採られる可能性がある。

こうした意思決定過程に影響する要因の整理も本報告の目的の一つである。

III 実験の概要

本報告で取り上げられる実験は、インターネットを通して行われる。ディスプレイに表示されるアンケートや商品に関する属性情報を取得することで、意思決定過程とそれに関連する要因を調査する。システムは、被験者の情報取得に関する記録と評価・選択の結果の記録を採取することが出来るようになっている。実験の結果は分析中であり、結果は当日まとめて発表される。

本報告では、この実験システムの概要についても言及する。

参考文献

- Bettman, J. R., Mary F. Luce and J. W. Payne (1998), "Constructive Consumer Choice Process," *Journal of Consumer Research*, 25, 182-217.
- Higgins, Tory, E. (2002), "How Self-Regulation Creates Distinct Values: The Case of Promotion and Prevention Decision Making," *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 177-191.
- 山本昭二 (1998), 適応的意思決定の理論, 『商学論究』, 45・4, 51-73.
- 山本昭二 (2009), 購買によって生起される感情, 関西学院大学産研論集, 36 号, 13-22.

日本商業学会 第61回全国研究大会 報告論集

2011 年 5 月 発行

編集・発行所 日本商業学会

印刷所 株式会社創元社（熊本市）