

日本流通学会第 34 回全国大会
自由論題報告要旨集

2020 年 10 月 24 日・25 日
関西大学（Zoom 会議による開催）

目 次

●第1分科会 (Zoom ミーティングの URL は会員メールで連絡します)

楊 華夏 (鹿児島国際大学大学院)	2
潘 亜楠 (鹿児島国際大学大学院)	4
苗 苗 (立命館大学)	5
北島 啓嗣 (福井県立大学)	7
山田 浩喜 (岐阜聖徳学園大学)	10
高田 剛司 (立命館大学)	12
金 昌柱・苗 苗・胡鎮 (立命館大学)	14

●第2分科会 (Zoom ミーティングの URL は会員メールで連絡します)

趙 坤 (鹿児島国際大学大学院)	17
袁 駿 (鹿児島国際大学大学院)	19
杉山 裕子 (金沢星稜大学)	20
堀川 宣和 (星城大学)	23
今村 一真 (茨木大学)	24
大藪 亮 (岡山理科大学)	27
川口 高弘 (NTTコミュニケーションズ)	29

●第3分科会 (Zoom ミーティングの URL は会員メールで連絡します)

竹川 充 (福井県立大学大学院)	32
李 東勲・佐藤 陽一 (石巻専修大学)	35
桐野 裕之 (京都大学)	37
吉原 圭佑 (法政大学大学院)・塩見 英治 (中央大学名誉教授)	40
金 利娜 (中央大学大学院)	42
鳥羽 達郎 (富山大学)	45
佐々木 保幸 (関西大学)	48

Chinese Consumers' Purchase Intention toward Sustainable Luxury Fashion

—An Exploratory Qualitative Study—

楊 華夏 (鹿児島国際大学大学院)

The rapidly growing luxury consumption in the emerging economies in Asia especially China has helped luxury industry boost in recent decades. According to report by Bain & Company (2019)¹, Chinese consumers lead the luxury consumption, accounting for 33% of the global market and it is predicted to be 46% in 2025. However, it should be noted that Chinese luxury market is still at early age compared with mature markets in developed countries such as Japan even though Chinese consumers are inclined to be more sophisticated.

Consumption in China has shifted from material consumption to services that meet people's needs for a better life. They maintain high levels of sustainability awareness and this could be reflected on tangible purchases (Henninger, 2017)^[1]. According to McKinsey China Luxury Report in 2019², China's young consumers are new to luxury; they tend to be influenced more by what is happening right now instead of by traditional heritage. Hence, it is an interesting issue to explore how luxury consumers understand sustainability in consumption, whether their lifestyles would affect sustainable consumption and what are the values and motivations of sustainable luxury products. This study focuses on Chinese consumers and their attitudes towards sustainable luxury fashion products—a consumer group that should be further investigated (Athwal, N., et al., 2019)^[2].

The majority of extant research has been quantitative with western consumers in the mature societies. Yet, research on Asian consumers in a Western market remains limited, which justifies a qualitative enquiry (Henninger, C.E. et al., 2017)^[1]. This study is based on semi-structured interviews, which allows for flexibility and ability of asking questions outside of the interview guide (Bryman and Bell, 2011)^[3]. This is carried out by asking questions to understand the meaning of luxury in consumers' mind (e.g. 'what do you think is luxury product'), to questions about motivation (e.g. 'what luxury products have you bought in foreign countries' and 'why did you buy that product') to questions about lifestyles ('do you think to what extent you care about the environment?') to questions about sustainable luxury ('do you think luxury and sustainability are contradictory and why?' and 'do you think luxury industry should be role models in sustainable development'). Through this process, interview respondents can give direct and deep answers to help better understand motivation and sense of sustainable luxury. The interviews were conducted both by face-to-face and by telephone. The interview time ranged from 21 mins to 56 mins. This research lasted over a 6-month period. Part of the interviewees responded in English although they were all Chinese while most participants chose to speak Mandarin when they were unable to express their opinion sufficiently. All the responses were translated into English. Transcriptions were analyzed qualitatively with NVivo Pro 12 software (NVivo Pro 12, QSR International Pty Ltd, Melbourne, Australia).

To conclude, the study result addressed three research questions and contributed to the sustainable luxury field. First, it deals with how luxury consumers understand sustainable development in the context of consumption, especially to what extent do they agree with the compatible common features between luxury and sustainability. While the current findings show that contradiction between luxury and sustainability (Cervellon, 2013)^[4], this study provided a novel definition on sustainable luxury fashion products: luxury branded products with high quality, brand equity, with strong social responsibility and design can fit customers' various tastes. Although luxury consumers tend to care about sustainable development, the environment or ethical criteria is not their decision factor. Qu, Y., et al.(2015)^[5] also mentioned young consumers' environmental concern cannot be seen from the luxury purchase behavior. Consumers' are ego-centered especially when they pay more money on luxury fashion products compared with low-priced

¹ Bain & Company, 2019. Available from: https://www.bain.cn/news_info.php?id=946.

² Mckinsey, 2019. Available from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/the-chinese-luxury-consumer>

counterparts. The novel part is that consumers' care about their wellbeing including healthiness and price.

Second, this study explores how Chinese consumers' lifestyles influence attitudes toward sustainable consumption. Consumers can be classified into three groups: sustainable (Group 1), potential sustainable (Group 2) and unsustainable consumers (Group 3) based on their sustainable lifestyle and consumption behavior. The three consumer types identified from this study show different attitude towards sustainable luxury fashion products. Having a deep understanding on consumer typologies and why they are shopping for luxury fashion brands provide advantage for the industry's sustainable development in the long run. Incorporating sustainability as an integral part of luxury brand culture could increase brand value, potentially influence consumers' choice and increase sales(Henninger, C.E., et al.(2017)^[1], which is a win-win situation.

Finally, the study results reveal what values influence purchase attitude and intentions and whether the growing sustainable consciousness drives intentions for luxury items would be valuable to improve understanding on consumers. It helps to understand consumers purchase intention on sustainable luxury products, which provide suggestions for sustainable development in luxury fashion industry. In common with previous study, consumers mainly care about self-oriented motivation (Jain, 2018)^[6] which contains need for uniqueness, high quality, and utilitarian motivation; whilst relative price and wellbeing are novel personal motivations from this study result. Wellbeing significantly relates to sustainability; thus, this contributes to both academic study and industry sustainable development. The results benefit luxury industries to make customer-centered long-term goal in order to achieve sustainable development.

Sustainable behavior changing is a long term process, so further study could explore how luxury consumers change attitude towards sustainable strategies from luxury industries. And quantitative research is also required to understand the demographic differences from more international view. It would be valuable to further explore how to transform the positive attitude towards sustainable consumption into behavior.

References:

- [1]Henninger, C.E., et al.(2017).Consumption strategies and motivations of Chinese consumers: The case of UK sustainable luxury fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.21(3):419-434.
- [2]Athwal, N., et al.(2019).Sustainable Luxury Marketing: A synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*.
- [3]Bryman, A., E. Bell.(2011).Ethics in business research. *Business Research Methods*.7(5):23-56.
- [4]Cervellon, M.-C.(2013).Conspicuous conservation: Using semiotics to understand sustainable luxury. *International Journal of Market Research*.55(5):695-717.
- [5]Qu, Y., et al.(2015).Developing More Insights on Sustainable Consumption in China Based on Q Methodology. *Sustainability*.7(10):14211-14229.
- [6]Jain, S.(2018).Factors Affecting Sustainable Luxury Purchase Behavior: A Conceptual Framework. *Journal of International Consumer Marketing*.31(2):130-146.

Research on Which Factors Influence Consumer Loyalty in B2C

E-commerce in Japan and China

Pan yanan(The International university of Kagoshima)

E-commerce has made a great contribution to the world economy, and the global e-commerce retail market shows a rapid growth trend, with an increasing proportion in the GDP of each country. According to data released by the United Nations Conference on Trade and Development on April 27, 2020, more than 1.4 billion people shopped online in 2018, and B2C e-commerce sales totaled \$4.4 trillion in 2018. B2C e-commerce plays an important role in promoting the development of the global economy. More and more B2C e-commerce enterprises are competing more and more fiercely. E-loyalty is an important factor for online businesses to maintain competitive advantage. However, the complexity and uncertainty of electronic loyalty in the network environment has become the bottleneck for the further development of e-commerce.

On the basis of the previous research on e-loyalty, this study analyzes the influencing factors of E-loyalty .With the development of information technology, consumers in different countries have different requirements for e-service quality. Based on the literature review, my research direction will explore the relationship between e-loyalty and e-service quality, trust, and e-satisfaction under different cultural backgrounds in Japan and China. So, the goal of my research is going to build customer e-loyalty through the reconstruction of e-service quality dimension.

References

1. Aikaterini C. Valvi · Konstantinos C. Fragkos (2012) . Critical review of the e-loyalty literature: a Purchase-centred framework .Electron Commer Res . Pringer Science+Business Media, LLC.
2. Dianne Cyra, Milena Head, Alex Ivanov(2009) .Perceived interactivity leading to e-loyalty: Development of a model for cognitive–affective user responses . Human-Computer Studies.
3. Jengchung Victor Chen & David C. Yen &Wannasri Pompripheth & Andree E. Widjaja (2014) . E-commerce web site loyalty: A cross cultural comparison. Springer Science+Business Media New York.
4. Muzakir Syamsul Bachri Rosida P. Adam1 Wahyuningsih(2019) . Building Customer E-Loyalty in Online Marketing. 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science.
5. Yueming Xiong & Yanyu Zhang (2018) . Analysis of influence factors of customer loyalty under e-commerce environment . Journal of Discrete Mathematical Sciences and Cryptography.

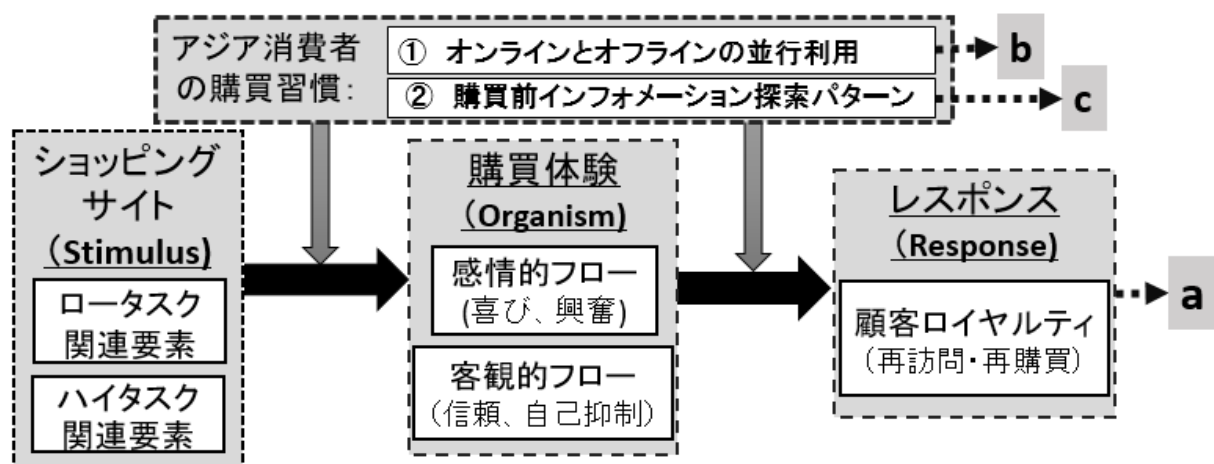
E コマース市場におけるロイヤルティの低下問題に関する考察

—中国とベトナム市場でのサーベイを素材として—

苗 苗 (立命館大学)

本研究の目的は、E コマース市場におけるロイヤルティの低下問題はどう解決されるべきかという問いに答えることである。E コマースは消費者に利便性を提供する一方、同じ商品でも、その都度購入するショッピングサイトを変えるという消費者行動を生むことになった。また、実店舗に比べ、E コマースが消費者に提供できるのは視覚的情報のみによる買物体験に限られるため、顧客ロイヤルティの獲得が一層難しくなった。本研究は、E コマースの激戦区であるアジア市場を対象に、ショッピングサイトの諸要素がどのように外部刺激(Stimulus)となって消費者の購買体験(Organism)にポジティブに影響し、同サイトへの再訪問・再購買、いわゆるロイヤルティ(Response)を導くかを、刺激-反応モデル(Stimulus-Organism-Response)を用いて明らかにする。また、そのプロセスが消費者の購買習慣によりどう変わるか、異なるタイプの消費者にどうアプローチすればロイヤルティ向上に効果的なのかを検証することで、前述の問いに答えようとするものである。これにより、アジア市場への国際展開を狙う日系E コマース企業に戦略的施策を試みる。

日本には世界をリードするIT技術があるが、グローバル展開に成功しているE コマース企業は多くない。その理由の1つはロイヤルユーザーを確保できず、市場シェアの拡大が難しいからである。本研究は、E コマースが急速に発展してきたアジアで、国際比較を通じてアジア諸市場でE コマース企業がどうすればロイヤルティを向上できるかを考察するものである。下図に示す通り、本研究では(a)ショッピングサイトにおける顧客ロイヤルティの獲得プロセスと、そのプロセスに影響する消費者の購買習慣である(b)オフラインとオンラインの並行利用および(c)購買前のインフォメーション探索、という3つの側面から検討する。



E コマースの成功のカギは消費者に魅力的な視覚的情報を提供する能力にある。Eroglu et al. (2001) をはじめとする国外の研究では、刺激-反応モデル(S-O-R)を用いてショッピングサイトにおける視覚的情報には顧客の購買に間接的に影響するロータスク関連要素 (Low task-relevant cues, サイト背景の色, レイアウト・デザインなど) と、直接影響するハイトスク関連要素 (High task-relevant cues, 商品価格, 品揃えなど) があるとし、それらが消費者の感情的・客観的フローを通じてロイヤルティを創出すると想定している。しかし、異なる市場においてショッピングサイトの諸要素をどう分類し、購買体験をどう測

るべきかに関しては引き続き多くの議論がなされており、オンラインでの購買行動を消費者の文化や購買習慣を踏まえて検討する国際的研究が必要とされている。

その中で、消費者の購買習慣は多くの注目を集めていった。技術受容モデル(Technology Adoption Model)の導入により、リアル店舗と異なる E コマースから生まれた消費者の購買習慣がどのようにロイヤルティに影響するかに関する研究が進んできた (Liu et al., 2016)。まず観察されたのは、同じ商品の購入にオンラインとオフラインのチャンネルを並行して利用する消費者が増えたことである。最近ではより豊かな購買経験を提供しようとするこの 2 つのチャンネルの相乗効果を図り、オンラインビジネスでの成功をベースに商品に実際に触れてもらうための実店舗を立ち上げたケースもみられる。この時、チャンネルの並行利用が本当にオンラインのロイヤルティ向上につながるのかは重要な考察の一つとなる (Premazzi et al., 2010)。

技術受容モデルの導入で次に明らかになったのは、欧米に比べてアジアの消費者の方がオンラインで購買する前に多くの情報探索を行っていることである (Ashraf et al., 2014)。さらに、情報の探索パターン(商品のランキングを調べる、友人の意見を聞く、インターネット上の口コミを読む、など)によって、購買の意思決定だけではなくショッピングサイトでの購買体験が異なると考えられている。本研究は、アジア諸国間の比較をすることでこうした差異を明らかにすると同時に、E コマース企業が異なる市場でどうすればそれぞれの消費者の情報ニーズに応え、より良い購買体験をもたらす、ひいてはロイヤルティを向上させることができるかについて示唆を与えることができる。

E コマースに関する既存研究の多くは物流や支払いシステム、ウェブサイトのデザインに重点を置いており、現代消費者の購買習慣を踏まえた適切な情報提供によるロイヤルティの向上に関する実証研究は少ない。そのため、2018 年度より中国とベトナムで E コマース市場の調査をはじめ、定量分析を通じて、ロイヤルティの向上における両国の相違点および消費者の購買習慣の特徴を捉えようとしている。調査より得られたインプリケーションは、ロイヤルティの既存研究に購買習慣の視点を付与し、アジアの消費者が同じ商品の購入にオンラインとオフラインを並行利用していること、また、購買前にインフォメーションを探索するそれぞれのパターンがあることがロイヤルティに与えた影響を国際比較において提示する。これにより、それぞれの購買習慣を有する消費者にどのように情報を提供すればロイヤルティを高められるか、効果的なマーケティング戦略を示唆することができると思われる。

参考文献

- Ashraf, A.R., Thongpapanl, N., & Auh, S. (2014). The application of the technology acceptance model under different cultural contexts: The case of online shopping adoption. *Journal of International Marketing*, 22(3), 68-93.
- Eroglu, S.A., Machleit, K.A., & Davis, L.M. (2001). Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual model and implications. *Journal of Business Research*, 54(2), 177-184.
- Liu, H., Chu, H., Huang, Q., & Chen, X. (2016). Enhancing the flow experience of consumers in China through interpersonal interaction in social commerce. *Computers in Human Behavior*, 58, 306-314.
- Premazzi, K., Castaldo, S., Grosso, M., & Hofacher, C. (2010). Supporting Retailers to Exploit Online Settings for Internationalization: The Different Role of Trust and Compensation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(3), 229-240.

プラットフォーム型流通の優位性

北島啓嗣（福井県立大学）

本研究は、科研費研究課題「マルチフランチャイジーの両面市場性に関する研究」基盤研究(C) (2019-23)の一環である。

本研究は大きくフランチャイズシステムに関する部分とプラットフォームの基礎理論たる両面市場性に関する部分とに分かれる。このうち、両面市場性に関する部分について、今年度は文献研究と内外とのディスカッションについて現在の理論的な到達点と概念的には議論の余地、深考する必要性のある概念を仕分ける作業を精力的に行っている。

その成果として、まず両面市場性の基礎論文を確認し、その概念としてネットワーク市場性をキータムとしてその優位性を構築するが、そのためにその料率設定が問題であり、それがトランザクションの量を規定する。しかし、その両面市場性を活かすプラットフォームビジネスの現状に関する論考、理論には現在まだ不備のある部分が多い。多くの論考は、事例は多いが精緻化できていない。製品・サービスの売手と買手の取引を仲介するもので、「両面市場」また「プラットフォーム市場」とよばれる「プラットフォームが二つのカテゴリーの最終ユーザーに仲介サービスを提供する市場」であるが、なぜこの両面市場が、アクターに選択されるのか。また、企業はプラットフォームを構築することを選び、従来の垂直統合形態を選択しないのか。前者の既存研究の説明はトートロジーである。また後者に関してもネットワーク外部性はプラットフォームの形態だけに観察できるわけではなく、他の組織形態でも達成可能であるところからプラットフォームの優位性そのものの説明にはなり得ない。

基本的なプラットフォームの優位性は、ネットワーク外部性を軸とするとされる(図1)。

しかしながら、このネットワーク外部性の享受は、プラットフォームの形態を取らず、旧来の取引関係でも観察できる。従って、これをもってプラットフォームの優位性を語るのは論理的に無理を生ずることとなる。

ネットワーク外部性(間接) ディファクト・スタンダード、補完財 Kats Shapiro(1985)

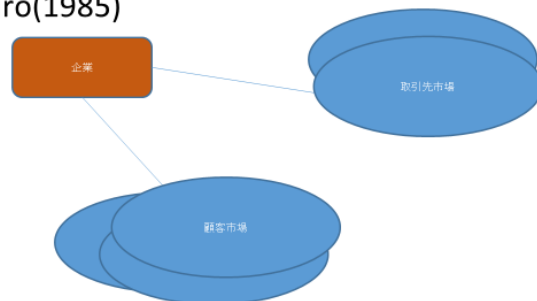


図1 ネットワーク外部性

プラットフォームの事例研究がたくさん出ている。しかし対象の事例の選択に問題があるのではないかと。現在のプラットフォームはeコマースが話の中心になっている。いわゆるGAFAと言われるGoogle, Amazon.com, Facebook, Appleも一部プラットフォームの部分がある。特に前の3つがプラットフォー

ムの代表選手のように扱われている。このような EC もしくは IT 企業を研究している事例が多い。IT 企業なので、技術、個人情報やセキュリティの壁があって、実態としてよく分からない。結局 GAF A が公式に発表している資料を見て判断するところに留まってしまう。

プラットフォーム流通を考えたとき、近年の大きな事例は ZOZOTOWN であろう。以下、有価証券報告書を抜粋して ZOZOTOWN の事業を概観する。

ゾゾタウン (ZOZOTOWN) はファッション EC サイト「ZOZOTOWN」、ファッションメディア「WEAR」等の運営を主な事業としている。

一部でプライベートブランド「ZOZO」に係る事業の展開を本格化させているものの、現在に至る成長は、アパレルを主として取り扱う E コースのプラットフォームであった。

ZOZOTOWN の事業は受託ショップとして、各ブランドがテナント形式で出店を行い、出店後の運営管理を行う事業であり、ZOZOTOWN が各ブランドの掲載する商品を同社の物流拠点に受託在庫として預かり、販売を行う。基本的なマーチャндаイジングを ZOZOTOWN に出店する各ブランド側が実施することである。受託販売形態であり、商品の所有権は、各ブランド側が保有する。ZOZOTOWN は売れた商品の手数料を受託販売手数料として計上する³。

つまりは取引のメインルートは、取引先と顧客が、商品の所有権 (商流) と金銭を交換する。この点において、仕入れて売る、従来の流通企業とは大きく異なる。

論点 プラットフォーム企業は、なぜ存在するか。(優位性は何か?)

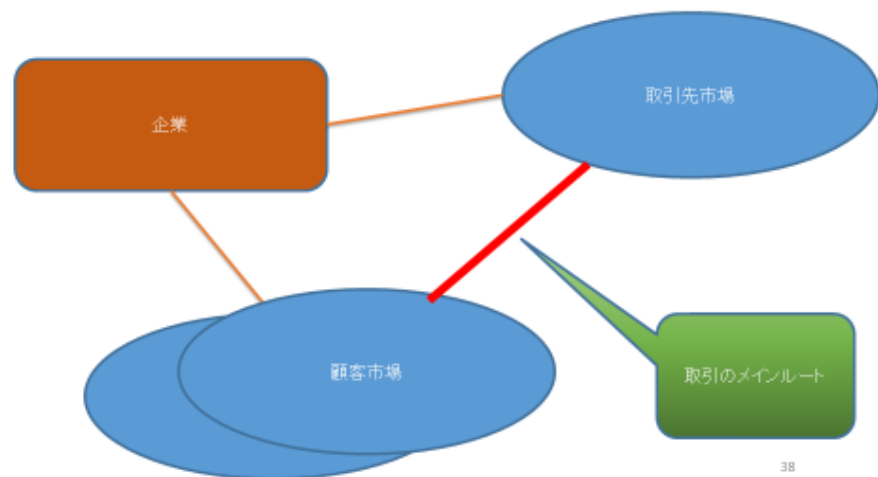


図2：プラットフォームの優位性

また、BtoB 事業として、アパレルメーカーが独自に運営する EC サイトのシステム開発、デザイン制作、物流請負、マーケティング支援などを行う事業も行っている。当事業に係る売上高も、受託ショップと同様、販売された商品の手数料を受託販売手数料として計上する。

当連結会計年度においては、買取販売と受託販売の商品取扱高に占める割合はそれぞれ前者が 6.0%、後者が 94.0%⁴であり、当連結会計年度の会計上の売上高が 98,432 百万円であるのに対し、商品取扱高は 270,543 百万円となっている。買い取り部分を従来型のビジネスモデル、委託側をプラットフォームと見なすことが出来る。すなわち同社の 9 割以上の売上は、プラットフォームからあがっている。

3その他として、所有権が ZOZOTOWN に移転する買い取りショップ事業、中古ファッション事業もある。
4EC 事業で計上する売上高のうち、受託販売 (受託ショップ及び BtoB 事業) に係る部分は、商品取扱高に各手数料率を乗じた受託販売手数料のみを会計上の売上高として計算されている。

順調であった ZOZOTOWN ではあるが 2018 年、株価が急落した。その原因には様々な指摘があるが⁵、一つは ZOZO スーツという PB への注力とその不振であった。もう一つは有力なブランドの ZOZOTOWN からの離脱であった。

この二つはプラットフォーム流通のマネジメントの根幹に関わる問題である。一つは PB というプラットフォームビジネスを構成するブランド企業と競合するビジネスに資源を投入する危険性である。もう一つは、プラットフォームグループを構成する企業の離反に大きな影響を受け、優位性を失う。

Tirole が挙げた両面市場は EC だけではなく、例えば新聞・雑誌だとか、Game 市場、インターネットそのもの、クレジットカードが挙げられている。こういったものの事例を研究して、理論化した方がよいのではないかと。

加えてショッピングセンターや百貨店の一部、公設卸売市場、フランチャイズ、証券・商品取引所、音楽のフェス、結婚相談所、祭り、こういったものもプラットフォーム流通であろう。

そこからプラットフォームに対して何が言えるのか、変数として何が重要なのか、理論はどうなるのかを考えてみたい。

また、既存研究は特に、E コマースの事例からその優位性について、ファーストムーバー・アドバンテージによる、顧客およびレイヤー企業の獲得し、これが競争優位の源泉になるとされる。先発者が、ネットワーク効果によって好循環を達成するという。

しかし、ファースト・ムーバーが常に勝つわけではないということから、これはネットワーク外部効果を強調する論点のバリエーションであると考えられる。

参考文献

- Kaiser, U. and Wright, J. (2006). Price Structure in Two-Sided Markets: Evidence from the Magazine Industry, " International Journal of Industrial Organization 24:1-28.
- Rochet, J.C. and J. , J.C. and J. Tirole (2003). Platform Competition in Two (2003). Platform Competition in Two-sided Markets, " Journal of the sided Markets, " Journal of the European Economic Association 1: 990-1029.
- 土井教之 (2017) 「両面市場における ビジネスモデルと競争 わが国ゲーム産業の例 」経済学論究 第 71 巻第 3 号

5ここに挙げた以外、経営者の言動への市場の不信という指摘もある。

ドラッグストアの消費者満足に関する研究

—アンケート調査による満足度構造分析—

山田浩喜（岐阜聖徳学園大学）

現在、ドラッグストアは、生活必需品を大幅に値下げする店舗や生活必需品の値下げだけではなく潜在需要に対応する商品やサービスに取り組みようとする店舗等さまざまである。総務省によると、ドラッグストアは「医薬品、化粧品を中心にした健康および美容に関する各種の商品を中心として、家庭用品、加工食品などの最寄品をセルフサービス方式によって小売する事業所」となっている。しかし、実態はドラッグストアという業態名は記号にすぎない。本質は、消費者が日々の生活を維持する上で必要な商品がワンストップショッピングできる業態である（有田,2020）。ドラッグストアの中には、肉や野菜などの生鮮食料品を揃える店舗もあれば、調剤施設や化粧品の対面販売を強化する店舗もある。

日本で最もドラッグストアの競争の激しい地区は岐阜だといわれる。岐阜では、ゲンキー（本社：福井県坂井市）、アオキ（同：石川県白山市）、コスモス（同：福岡県福岡市）が、激安価格を目玉に次々出店しており、地場の中部薬品（同：岐阜県多治見市）、スギ薬局（同：愛知県大府市）が対抗している。岐阜は、愛知県と並んで小売業界にとって最後に残った巨大市場（『中日新聞』2019.1.11 朝刊）と考えられているのが競争激化の理由である。

現在、日本は人口減少時代を迎えている。人口が減少すると、商圏人口が減るため、顧客を維持しさらに同じ顧客に繰り返し購買してもらうことが重要になってくる。顕在化する需要はPOSデータや市場データを使えば把握できる。特に近年のITの進化から、データ分析の高度化と汎用化が進んでおり、売れ筋の早い発見が可能になっている。しかし、潜在需要についてはPOSデータでは解明できない。清水（2006）は、消費者がブランドを購入するとき、本当にブランドに満足して購入している場合と満足していないが仕方なく購入している場合に分かれることを示している。ブランドに満足して購入している場合、競合の存在はさほど問題にならないが、一方で後者のような消去法的な購買の場合、競合の動向によって維持できなくなってしまう。ドラッグストアの出店の勢いは激しい。消去法的な購買をしている顧客を含め既存顧客の離反を最小限に留めるためには、当該店と競合店の相対的な満足構造を把握した上で、マーケティング施策を立てることが不可欠である。

本研究の目的は、ドラッグストアを利用する消費者を対象に、消費者満足度構造をモデル推定から解明し、そこからマーケティング施策についての示唆を得ることである。モデルには山田・佐藤（2012）、山田・佐藤（2019）で用いた階層ベイズロジット・モデルを援用する。データには、ドラッグストアに対するアンケート調査を行い取得したものをを用いる。通常、マーケティング分野における階層ベイズモデルでは、安定的に推定を行うためにパネルデータを用いることが多い。しかし、本研究では、クロスセクション・データを擬似パネルデータとみなしてモデル推定に用いた。その意味では、本研究のクロスセクション・データによるモデル検証は、実務に意味深い含意を提供する一事例として位置付けられる。

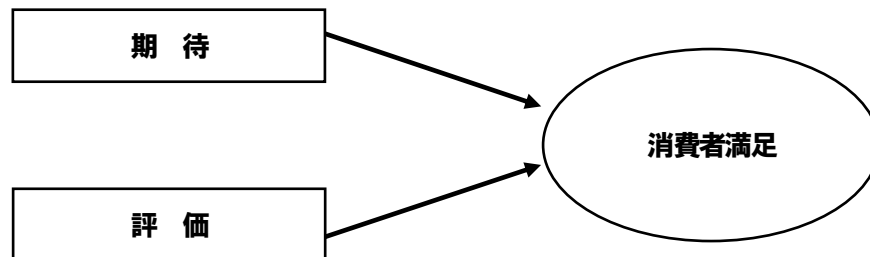
（モデルについて）

満足構造を把握するために統計モデルをつかう。消費者一人ひとりの反応傾向を考慮した階層ベイズモデルを採用し、推定結果をもとに議論を進める。統計モデルの推定を行うときには最尤法という手法を使うことが多い。最尤法とは、消費者300人の満足度を調査したアンケートがあれば300人のデータに最もあてはまりのよい平均的なパラメータ（反応傾向）を抽出する方法である。したがって、パラメータは1つの値しか抽出できない。しかし、消費者の満足に影響する要因が様々である。最近では一人ひとりの反応傾向を把握する手法であるベイズモデルが注目されており、本研究でも用いる。

消費者満足構造を説明するモデルには、期待と評価の差分によって満足を説明するもの（Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985）、評価のみによって満足を説明するもの（Bolton, and Drew, 1991）がある。期待とは予想される結果について顧客が抱く事前の信念を指す。評価は消費者の知覚で捉えられる主観的評価を指す。期待と評価の差分をつかったモデルは、（評価－期待）が正であれば満足を高め、（評価－

期待) が負であれば満足度を低下させることを意味している。しかし、このモデルは、満足に対する評価と期待の影響度合が(正と負で違いがあるものの) 変わらないことを意味しており、その構造の妥当性に疑問が残る。評価のみをつかったモデルは、評価が直接満足に影響することを意味している。評価は店舗来店前の期待が来店後に修正されたものであり、修正後の評価が最も満足に影響していると考えているためである。本研究では、2つのモデルの精度を比較検討する。

図1 評価と期待を用いた消費者満足モデル



(アンケート調査について)

本研究では、岐阜県で最も店舗数の多いゲンキー(岐阜県内121店舗展開)と次に多いVドラッグ(同113店舗展開)へ買物に行く消費者に対して行ったインターネットによるアンケート調査で取得したクロスセクション・データを用いている。競合または隣接する特定の店舗における期待や評価、および満足をアンケートによって把握する研究が多い(山田・佐藤,2012;山田・佐藤2020)。しかし、ドラッグストアの規模や店舗数を考えると、特定の店舗に焦点を当てたアンケート調査を行うことは困難である。そのため、ミクロな商圈別の分析を行うことはできないが、岐阜県内で最も店舗数の多いゲンキーと次に多いVドラッグを対象にすることでミクロな状況に近づけた調査を行う。同じ県内でも異なる立地をとることは可能ではある。しかし、ある程度の店数を出店すれば、おのずと出店可能な場所は限られてくるはずだから、同じ県内で同程度の店舗を展開するドラッグストア企業を見ることによってミクロな状況に近づいた議論ができると考えたからである(沼上,2013)。

アンケートは、大きく①利便性と施設、②商品(品揃え、品揃え、価格)、③販売員とサービスに分類し、分類ごとに項目(合計30項目)を設定する。ゲンキーとVドラッグにおける各項目に対する期待と評価、ゲンキーとVドラッグのどちらの満足度が高いのかを意味する満足度順位を前述の階層ベイズモデルに適用させる。現在、データ分析を行っており、当学会において分析結果と分析結果から抽出したマーケティング施策に関する示唆を発表する予定である。

(参考文献)

- 有田英明(2020)、「第1章 五重苦の時代とソリューション型DGS」、『ドラッグストアの教科書』,ダイヤモンド社, pp.17-46.
- Bolton,R.N., and Drew,J.H. (1991) ,“A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes,”*Journal of Marketing*,55, (January) ,pp.1-9.
- 中西正雄(1983) ,「第8章 小売吸引力測定の実証研究(2)」,『小売吸引力の理論と測定』,千倉書房, pp.227-258.
- 沼上 幹(2013) ,「第5章 ドラッグストア企業の店舗戦略と競争環境分析」,『戦略分析ケースブック Vol.3』, 東洋経済新報社, pp.133-161.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1985) ,“A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research,”*Journal of Marketing*, 49 (Fall) ,pp.41-50.
- 清水聰(2006) ,「第9章 消費者の態度と行動の関係」,『戦略的消費者行動論』,千倉書房,pp.195-214.
- 山田浩喜・佐藤忠彦(2012) ,「階層ベイズモデルによる百貨店の態度ベース店舗満足化構造に関する解析」,『マーケティング・サイエンス』,20 (1) , pp.17-41.
- 山田浩喜・佐藤忠彦(2019) ,「同一商業集積地に隣接する店舗間のストア・イメージに基づく店舗評価」,『マーケティング・サイエンス』,27 (1) , pp.7-26.

既存商店街組織に代わる新たな組織の自立と協働に関する研究

高田剛司（立命館大学）

1. 研究目的

従来から商店街は、店舗が集積する「通り」を中心に賑わいを生み出してきたが、大都市部の繁華街を除いて、多くの商店街では空き店舗が増え、商業集積地としての魅力が失われるようになってきた。また、商店街組織の機能低下も指摘されるようになって久しい。一方、駅周辺等立地環境の良い商業集積地ではチェーン店の新規立地が目立つものの、個人経営による飲食業やサービス業の新規立地も見られ、また「通り」に面する場所だけでなく、その周辺に立地するケースも散見される。

そのような商業集積地では従来からある商店街組織に代わり、商業集積エリアとしての魅力を高めることを目的に活動する商業者の新たなグループが出現してきている地域もあり、大阪府東大阪市の若江岩田駅周辺で活動する「若江岩田きらりプロジェクト」もその一つである。

そこで、本研究は、若江岩田エリアを事例として、新たな組織がどのように形成され、参加店同士の持続的な協働事業によって各店の商売にどのような効果をもたらしてきているのかを明らかにし、地域商業の集積効果が「依存と競争」に加えて、「自立と協働」のメカニズムを必要としていることの一端を検証することを目的とするものである。

2. 研究方法

本研究対象である「若江岩田きらりプロジェクト」は、筆者自らが立ち上げに関わったケースであり、設立の経緯や活動内容などは参与観察法により把握したほか、効果や評価については令和2年（2020年）3月に実施したプロジェクト役員5名へのヒアリング調査により把握し、考察を加えた。

3. 先行研究

商店街組織のあり方に関する研究は、既存組織が十分に機能しないことから、新たな組織を既存組織の中に作り出し、それによって活性化を図ることの重要性を指摘する研究が、すでに1990年代から見られる。近年では、まちゼミやバルなどの事業趣旨に賛同した組合員による「ネットワーク型組織」について言及した研究もある。大熊（2009）は、既存商店街が母体組織として「新しい組織」を誕生させ、さらに既存商店街自身のネットワークの拡大につながっていることに言及している。

また、商業機能だけでなく、地域コミュニティの活性化などまちづくりの担い手としての役割が商店街に求められるようになり、外部と連携することによって活性化を図る事例研究も多くみられる。

一方、既存組織とは別に、土地所有者などが中心になって、地域の不動産価値等を高めるエリアマネジメント組織の設立の動向及びその研究は2000年代に入ってから目立つようになってきたが、既存商店街組織がすでに存在する地域において、「商業者を中心」とした別の新たな組織の形成とその活動について焦点を当てた研究は、これまで見られない。本研究のオリジナリティの一つは、ここに焦点を当てている点にある。

4. 新たな商店街組織活動による効果と評価

役員の視点からの効果と評価に関する聞き取り調査の結果から、設立後4年半の活動を通じて、①個店の商売への間接的効果、②個店の新たな事業展開への相乗効果、③既存商店街組織から独立した組織で活動するメリットについて明らかにし、既存商店街組織ではなく、新たな商店街組織の活動に関する効果を見出すことができた。

5. まとめ

これまで、既往研究では「依存と競争」のメカニズムが働くことによって、商業集積のメリットが見出されるという理論が明らかにされてきたが、既存商店街組織が弱体化した今日に至っては、あらためて新たな商店街組織を立ち上げることによって「依存と競争」に加えて、個々の店の「自立」と、自立した店同士の「協働」が促進され、商業集積エリアで組織的に活動する意義が見出せることを明らかにした。ここに商業集積の効果についての理論的発展につながる方向性があると考えられる。すなわち、「依存と競争」及び「自立と協働」が、今後の地域商業の再生に必要な不可欠な要素であると考えられる。

本研究により、新たな商店街組織は、今後の地域商業エリアの担い手になりうると考えられるが、まだ1つの事例に過ぎないことから、本研究は探索的事例研究の一つにすぎず、その他の事例分析も踏まえ、さらに検証と考察を深めていくことが今後の研究課題である。

参考文献

- 石原武政, 石井淳蔵 (1992) 『街づくりのマーケティング』 日本経済新聞社
- 石原武政 (2013) 「地域商業研究への視線」 『マーケティングジャーナル』 Vol.33 No.1
- 大熊省三 (2009) 「組織の伝統と革新—商業・まちづくり組織の役割に関する一考察—」 『流通』 No.24
- 加藤司 (2003) 「「所縁型」商店街組織のマネジメント」 『流通理論の透視力』 千倉書房
- 菅原浩信 (2016) 「商店街組織における協調戦略」 『日本経営診断学会論集』 16 巻
- 角谷嘉則 (2015) 「商店街におけるコーディネーションの分析—飲食店の増加とバル街の変化—」 『流通』 No.36
- 田中道雄 (1995) 『商店街経営の研究-潮流・変革・展望-』 中央経済社
- 中多英二 (2018) 「内部要因からみた商店街衰退の理由と今後の展開」 『日本社会の活力再構築』 中央経済社
- 新島裕基 (2016) 「地域課題の解決に向けた地域商業と外部組織との連携：ソーシャルキャピタルの観点から」 『専修大学商学研究所報』 48-1
- 濱満久 (2015) 「商店街における商業集積のマネジメント」 『名古屋学院大学論集 社会科学篇』 51-4
- 福田敦 (2009) 「外部組織との連携に向けた商店街の組織戦略」 『関東学院大学経済論集』 第 241 集
- 南方建明 (2019) 『日本の小売業態構造研究』 御茶ノ水書房

Effect of merchandising information orientation on retailers' performance

—Moderating role of strategic integration—

Changju Kim (Ritsumeikan Uni.)

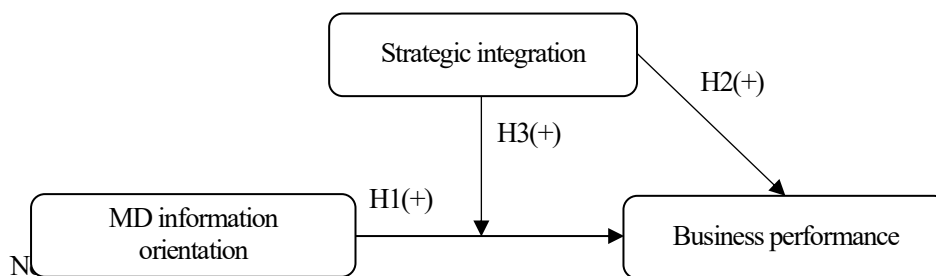
Miao Miao (Ritsumeikan Uni.)

Bin Hu (Ritsumeikan Uni.)

Small independent retailers often pursue a merchandising information orientation to enhance their business performance. However, despite the functions and contributions of small independent retailers in the community (Smith and Sparks, 2000) and national economies worldwide (Geyskens *et al.*, 2015), little attention has been paid to the practical issues related to retailers' strategic behaviours toward buying groups. Retailer buying groups, also known as voluntary chains, are loosely-tied, cooperative, horizontally-allied groups or network organisations (e.g., Kennedy, 2016; Sandberg and Mena, 2015; Zentes and Swoboda, 2000). Small independent retailers are often motivated to join buying groups in pursuit of economies of scale and protection from intensive competition with local players and large national retail chains.

To gain insight into this important area, this study aims to investigate the conditions under which small independent retailers can improve their business performance through a focus on merchandising information orientation together with strategic integration into a retail buying group (Figure 1).

Figure 1. Conceptual model



Building on recent developments in resource-based theory and literature regarding retail buying groups (e.g., Barney *et al.*, 2011; Campbell and Park, 2017; Hernández-Espallardo, 2006; Sandberg and Mena, 2015; Zentes and Swoboda, 2000), we propose the following three hypotheses:

- H1.* Adopting a merchandising information orientation improves the business performance of small independent retailers.
- H2.* Strategic integration with a buying group improves the business performance of small independent retailers.
- H3.* A high level of strategic integration strengthens the positive effect of merchandising information orientation on the business performance of small independent retailers.

To address the knowledge gaps, we develop and analyse a hierarchical multiple regression model using survey data obtained from 241 supermarket retailers in Japan that are members of buying groups. Following the procedure by Aiken and West (1991), we mean-centred all predictor variables before creating interaction terms to avoid the multicollinearity problem. We summarise these estimation results in Table I.

Table I. Regression results for business performance

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Results
<i>Control variables</i>					
Market uncertainty	-0.23***	-0.24***	-0.25***	-0.24***	
Geographical distance	-0.02	-0.02	-0.02	-0.01	
Relationship length	0.01	0.01	-0.01	-0.02	
Number of stores	0.21**	0.21**	0.22**	0.22**	
Purchase ratio	-0.02	-0.02	-0.04	-0.02	
Affiliation	-0.01	-0.01	-0.01	-0.03	
<i>Independent variable</i>					
H1. MD information orientation (MIO)		0.03	-0.01	0.04	Rejected
<i>Moderating variable</i>					
H2. Strategic integration (SI)			0.13 [†]	0.14*	Accepted
<i>Two-way interaction term</i>					
H3. MIO × SI				0.14*	Accepted
R ²	0.11***	0.11***	0.13***	0.14***	
ΔR ²		0.00	0.01	0.02	
F-change		0.22	3.66 [†]	4.57*	

Note: Table reports standardised coefficients; Values of VIF range from 1.03 to 1.25; [†] $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Based on Table 1, H2 ($\beta = 0.13, p < 0.10$) and H3 ($\beta = 0.14, p < 0.05$) are accepted, but H1 ($\beta = 0.03, p > 0.05$) is rejected. Our results indicate that merchandising information orientation alone may not be a beneficial strategy for small independent retailers to improve their business performance; however, optimal benefits can be achieved by combining a merchandising information strategy with strong strategic integration with a buying group.

Key implications are presented in this study as follows. We conceptualise retailers' merchandising information in a model that demonstrates the link between a firm's information strategy and its performance from the perspective of resource-based theory; thus, this study advances our knowledge of the strategic behaviours of small independent retailers and provides valuable information for buying groups in the retail sector. Practically, our findings highlight the potential benefits small independent retailers can gain from buying groups when pursuing a merchandising information orientation, which may prompt such retailers to join a buying group and actively integrate the policies and activities of the buying group into their business strategy.

References

- Aiken, L.S. and West, S.G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Barney, J.B., Ketchen, J.D.J. and Wright, M. (2011), "The future of resource-based theory: revitalization or decline?", *Journal of Management*, Vol. 37 No. 5, pp. 1299-1315.
- Campbell, J.M. and Park, J. (2017), "Extending the resource-based view: effects of strategic orientation toward community on small business performance", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 34, pp. 302-308.
- Geyskens, I., Gielens, K. and Wuyts, S. (2015), "United we stand: the impact of buying groups on retailer productivity", *Journal of Marketing*, Vol. 79 No. 4, pp. 16-33.
- Hernández-Espallardo, M. (2006), "Interfirm strategic integration in retailer buying groups: antecedents and consequences on the retailer's economic satisfaction", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16 No. 1, pp. 69-91.
- Kennedy, A.-M. (2016), "Re-imagining retailers' co-operatives", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 26 No. 3, pp. 304-322.
- Sandberg, E. and Mena, C. (2015), "Exploring strategic strengths and weaknesses of retail purchasing groups", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 25 No. 3, pp. 276-297.
- Smith, A. and Sparks, L. (2000), "The role and function of the independent small shop: the situation in Scotland", *The*

International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 10 No. 2, pp. 205-226.

Zentes, J. and Swoboda, B. (2000), "Allied groups on the road to complex networks", *Technology in Society*, Vol. 22 No. 1, pp. 133-150.

若者の観光動機に関する先行研究にもとづく一考察

趙 坤（鹿児島国際大学）

要旨

観光は現地の文化を知り、学識を蓄え、目を肥やすことができ、心身健康にも良い。近年、日本の「観光立国」の政策に伴い、観光産業は急速に拡大し、注目を引いている。もう一方では中国も空前の経済発展により、若者の海外観光、特に日本への観光ブームが巻き起こっている。本研究は若者の観光を研究対象にし、まずは論文や書籍をもとに先行研究の整理を行う。つぎには、先行研究の研究目的と研究方法を考察し、日中若者の観光動機の実態を解明するために、観光産業の研究課題を提示する。

キーワード：観光、若者、観光動機

研究の背景

日本では2003年1月に小泉純一郎総理（当時）が「観光立国懇談会」を主宰し、2003年4月にはビジット・ジャパン事業を開始した。2006年12月に観光立国推進基本法が成立され、2008年10月に観光庁が設置された。2010年7月には中国個人観光ビザの発給が開始された。「観光立国」政策の実施に伴い、商業、科学技術、美食、文化を特色に、近年特にインバウンドは急成長をもたらした。2010年に行われた内閣府大臣官房政府広報室「国民生活に関する世論調査」では、国民が今後の生活において重点を置きたい分野の1位としてレジャー・余暇生活が挙げられており、余暇生活の充実感や満足感が重要視されてきている。

中国の観光業は1999年から「ゴールデンウイークポリシー」の実施を契機に、休日観光が年々増加し、観光業の継続的発展と共に、世界最大の観光市場となり、国際観光支出も世界第1位、海外旅行先国の第4位となった。

日本と中国の間には「安い、近い」観光市場が形成されており、互いに重要な国際観光の相手国となっている。2019年訪中外国人観光客数（約6,750万人）を見ると、5月日本国内の「ゴールデンウイーク十連休」期間に、中国を訪れる日本人観光客数は約10万人である。2019年訪中外国人観光客のなか、日本人観光客が第1位を占めており、中国は日本の第1位の観光地となっている。同様に訪日外国人観光客数（約3,182万人）の中でも、中国本土が959万人としてトップを占めているなど、中国観光客数の継続的増加、及び観光に回す可処分所得の増加がその原因だと考えられる。

日中の観光業の飛躍的な発展に伴い、両国の大学学者や大学生旅行に注目が高まっている。

研究目的と研究方法

WTO（World Tourism Organization, 1984）では、若者を15歳から24歳の人（Adolescents：15歳から19歳、Youth：20歳から24歳）と定義しており、若者を扱った研究では、対象者をこれから年齢層で区分

していることが多い。このように「若者」の定義はさまざまに考えられるが、本研究では、一般的に10代後半から20代前半の若年者が多く、時間的制約や教育水準、経済的背景などが共通している視点から大学生に着目した。特に、専門学校生や大学生(学部生、大学院生)は自発の意思で行動できる場合が多く、自由時間があるといった特性を持っており、若者観光者の個人について把握する一つの手がかりとして取り上げる。本研究の範囲は日中若者観光客であり、日中若者観光客を本研究のサンプル抽出の対象とした。

研究の目的は、観光に関する研究の一環として、同じアジア圏である日中の若者に注目し、観光動機を明らかとする。具体的に観光に対する動機として、観光への希望、観光において重視すること、観光先選定において重視すること、好む観光スタイルについて把握し、それが若者の特性とどういう関係があるのかを検証する。若者の特性には、性別(男、女)、学科(文科、理科)、海外観光の経験(ある、ない)を取り上げる。

本研究の方法は、論文や書籍を通じて、本研究に関連する文献の資料を取得する。

本稿の構成

本稿は「緒論」と「本論」および「結論」で構成される。緒論では、本研究の背景、目的と方法など、本研究の概要を説明する。本論では、若者の観光動機に関する先行研究の基礎理論を整理する。具体的には、観光に関する定義と観光資源分類、先行研究の理論に関する研究成果を考察する。結論では、先行研究の理論結果について説明を行う。また本研究成果のまとめ、今後の研究課題展望を提示する。

参考・引用文献

- 『出入国管理統計年報』(法務省), 『国勢調査報告第2巻その1』(総務省統計局), 『各年10月1日現在推計人口』(総務省統計局) .
- 森島潤(2001)「観光行動研究の状況と課題—行動地理学の領域を対象として」立教観光学研究紀要(3), pp.79-81.
- 旅行年報(2014) I-3 日本人の海外旅行, pp.32-47.
- <https://www.useit.com.cn/thread-18117-1-1.html>
- 「観光行動の因子構造に関する研究—中日大学生サンプルによる交叉ぶんか的分析—観光学研究」(2), pp.61-70.
- 安哉宣(2012)「日韓大学生の海外旅行意識に関する比較研究」pp.69-79.
- 相川充(2007)「高校生の海外研学旅行が訪問国に対するイメージと国際理解に及ぼす効果」東京学芸大学紀要(58), pp.81-90.
- 川村欣司(2007)「OIU オーストラリア語学研修旅行—参加学生の意識調査から読みとれること」大阪国際大学紀要, 11(3), pp.83-96.

鹿児島県の長寿企業の経営理念における一考察

—「茶の美老園」と「鹿児島製茶」を事例に—

袁 駿 (鹿児島国際大学大学院)

要旨

日本は世界で長寿企業が最も多い国で、多くの研究者に注目されており、さまざまな視点で研究が行われている。例えば、代表的な研究者後藤俊夫は企業理念や経営方針、危機管理対策などがそれである。しかし、長寿企業と地元の企業文化とどのような関連性があるかについての研究は、まだ少ないし、明確になっていない。

鹿児島県には温暖な気候を活かした特産品は多々あるが、その中でお茶はとりわけ歴史もあり、有名な産地のひとつとして全国第2位を占めている。ところが鹿児島県の長寿企業の出現率は1.36%、順位は45である。そのこともあり、鹿児島の長寿企業に関する研究は極めて少ない。そこで、本稿は先行研究を踏まえながら、鹿児島における茶業の長寿企業の特徴について考察する。

茶の美老園の経営者は経営理念を従業員に浸透させるためにはリーダーシップとそれを企業内で発揮できる環境づくりをおこなってきた。また、創業以来の経営理念を時代に適応し、新たな価値観として経営理念を制定し、それに基づいて自社の未来像を構想して中長期経営計画を決めている。その経営理念は経営者と従業員の共通価値観となり、相互のコミュニケーションを緻密に繰り返して確固たる経営理念を実践してきたことが特徴である。

キーワード：長寿企業、経営理念、持続可能な発展

参考文献

- 鶴岡公幸 (2012) 「老舗時代を超えて愛される秘密」産業能率大学出版部。
横澤利昌 (2012) 「老舗企業の研究 一〇〇年企業に学ぶ革新と創造の連続」生産性出版。
田中真澄 (2015) 「百年以上続いている会社はどこが違うのか」致知出版社。
尾形哲也, 小倉幸雄 (2016) 「わが国における長寿企業のサステイナブルマネジメント」『岐阜経済大学論集』。
青木崇 (2016) 「日本の長寿企業から見た経営理念と社会的責任に関する一考察」『愛知淑徳大学論集』。
後藤俊夫 (2017) 「長寿企業のリスクマネジメント」第一法規株式会社。
荒尾正和, 落合康裕, 西村公志, 後藤俊夫 (2018) 「ファミリービジネス白書: 100年経営とガバナンス」白桃書房。
中小企業庁 (2019) 「2019年版中小企業白書」。
帝国データバンク (2019) 「老舗企業の実態調査」。

新市場創造プロセスにおける起業家の意思決定と資源構築

—株式会社ガクトラボの事例—

杉山裕子（金沢星稜大学）

1 問題の所在

本研究は、起業における起業家個人の意思決定とそれを実行する際の組織体制との関係について論じるものである。

起業家個人の意思決定様式としては、エフェクチュエーション（Effectuation）が知られている（e.g., Sarasvathy 2001）。エフェクチュエーションとは、ひと言で言えば、「まずはやってみよう」とする意思決定である。事業機会の創出に優れた起業家に多くみられるひとつの行動様式として Sarasvathy (2001) によって示された。この論理は、計画性を重視していたこれまでの概念に対するアンチテーゼとして、その後の研究に影響を与えている。例えば、栗木（2018）は、エフェクチュエーション・モデルを組織内に積極的に取り入れるための体制づくりについて問題提起している。「まずはやってみよう」から始めるこうした意思決定は起業家個人のものであり、組織の行動とは異なる。個人の直感的判断を組織的に採用しようとするならば、当該個人の意思決定を正当化し、実行可能なものへと組織体制を整える必要がある（栗木 2018）。

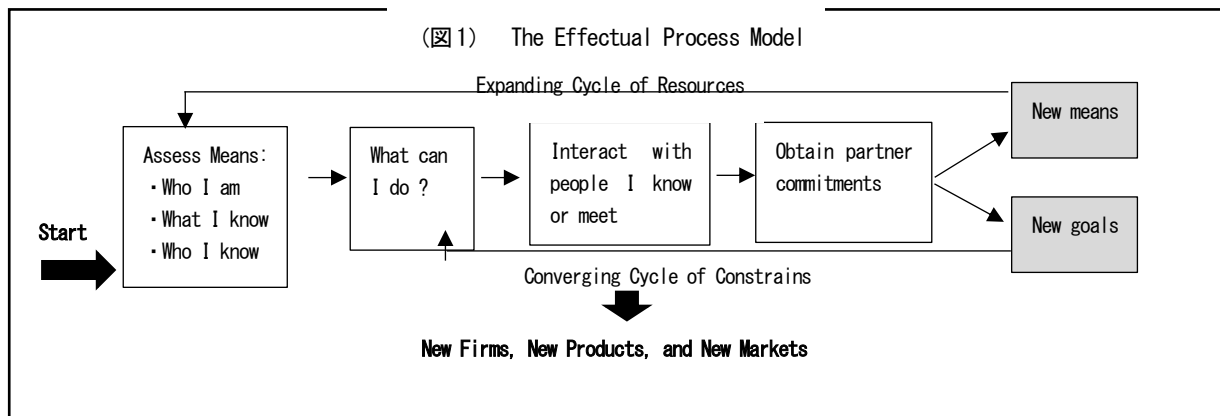
こうした課題のひとつに資源の問題がある。Read *et al.* (2009) は、これまでの伝統的なマーケティング手法と比較し、エフェクチュエーションが示す起業家の行動パターンは、自身が持ちうる資源を関係他者との相互作用の中で創造的に活用し、そこから得られたものを成果とするプロセスであることを明示した。つまり、当該モデルはあらかじめ何が成功なのかを定めておらず、したがってあらゆるものが資源となりうる。言い換えれば、起業家や組織はあらかじめどのような事象が起こりうるのか、あるいは何が有効な資源となりうるのかの見通しが立たない中で、市場の創造活動を行うことになる。エフェクチュエーションが、こうした不確実性の中でどのように行動すればよいかを示す起業家の行動様式であるとするならば、組織は、この行動を受容し、市場の創造を可能なものとする体制の整備が必要であろう。本研究ではこうした組織体制をビジネス・システムの観点から捉え、起業家がエフェクチュエーションに基づく行動を選択した際に、組織として整えなければならない条件を明らかにする。

調査は、参与観察を用いた事例検討により行う。調査対象として、石川県を中心に活動する起業家と氏が代表取締役社長を務める株式会社ガクトラボ（以下、「ガクトラボ」という。）に協力を依頼した。氏は当該企業を起業し、優れた実績を持つことに加え、事業を新たに立ち上げるに際して、Read *et al.* (2009) が示すエフェクチュエーション・プロセスを用いていると判断される。ガクトラボは、学生の挑戦と地域資源とをつなぐコーディネート業務を主たる業務としている企業である。そこでは、氏をはじめとする数人の社員がコーディネーターとして業務にあたっている。本論では、資源を知識に限定し、彼らと彼らを取り巻く外部環境との相互作用をとおして知識の展開や構築を観察する。これにより、新市場の創造するにあたり、当該組織にどのような条件が必要なのかを明らかにすることが本論の目的である。

2 分析視座

分析モデルには（図1）を用い得る。Read *et al.* (2009) によれば、熟達した起業家の多くは、自身が持っている技術や経験から実行可能な活動を見出し、次いで事業を遂行する中でパートナーシップの形成やコミットメントを獲得することによって自身の事業範囲を広げようとするプロセスを選択する。実行に先立って解があることを想定していない。結果は本質的に多様であり、予測困難である。だからこそ新たな関係の構築が創発的行動を促進し、結果を創造的に模索することを可能とする論理である。Read *et al.* (2009) が主張するように、起業家自らが持つ資源を原資に、他者との関係構築において自身の活動領域

を創造的に広げようとするならば、他者との相互作用によって行われる知識構築はマネジメントの対象になる。しかし一方で、なぜこうした手順が新たな市場機会をとらえ得るのかについては明らかではない。構築主義的な視座のもと、たとえ熟達した起業家がこのように他者に及ぼす作用を重視し、(図1)が示すようなプロセスで新たな市場機会の創出を行ったとしても、こうした行動がなぜ市場機会の創出を可能なものにするのかについては、別の問題として存在している。



(出所: Read *et al.* (2009, p. 4) から一部抜粋)

市場参加者の相互作用によって構築される知識を市場と定義した場合、こうした市場を構築するための組織的要件としては、最小有効多様性と情報の冗長性があげられる(杉山 2017)。最小有効多様性(野中 1974)及び情報の冗長性(野中 1989)はいずれも市場を構造的にとらえた場合において、当該市場と組織構造との適応条件を論じたものである。組織を情報処理機関とするならば、組織は増加する市場の多様性を吸収できる程度に多様を持ち得なければならない(野中 1974)。加えて、市場を知識構造、すなわち多様な情報と多様な視角から議論される中で知識は精緻化され、共通認識として認められるものとするならば、組織は起こり得る多くの可能性に十分に対応できるだけの認識能力として情報の冗長性を含んでいる必要がある(野中 1989)。杉山(2017)は、市場は市場参加者の相互作用によって社会的に構築されることを前提としてもなお、企業はこうした条件を備えることで、意図的に自社に有意な市場機会を創出することが可能であることに言及した。

しかしながら、(図1)においてもこうした条件が適用できるとは限らない。というのは、すでに十分な組織能力を持つ企業であれば、こうした機能を組織内あるいは企業内に整備することができよう。しかし、起業段階においては必ずしも十分な組織能力を持っているとは限らないため、これらの条件を組織内に整備することは難しい。言い換えれば、十分な組織能力を持ち得ていない起業段階において、なぜ新たな市場を創造することができるのかを明らかにする必要がある。したがって本論文は、組織が新たな市場を創造する際の組織構造の条件を組織の最小有効多様性(野中 1974)及び情報の冗長性(野中 1989)としたとき、(図1)においてどのようにこれらの機能を持ち得るのかを明らかにする。

3 事例検討

観察対象には、石川県金沢市に所在するガクトラボにご協力をいただいた。ガクトラボは、学生と地域や企業とをつなぐことを専門としたコーディネート機関として、2015年に設立された企業である。地域を基盤として活動する様々な主体(企業、行政、大学等)において共通の目的を持っているにもかかわらず、異業種間の交流が十分でないがために課題が生じている場合は少なくない。こうした地域課題に対して、当事者同士を結び付け、課題解決につなげようとするのがコーディネート機関としての同社の役割である。ただし、その活動を内在的に観察すると、ガクトラボの事業は、地域のつなぎ役というよりは、連携をうながすことで新たな事業機会を生み出そうとする創造的な活動という印象が強い。つまり、その解決を既存の仕組みに求めるというよりはむしろ、当該課題をきっかけに当事者の新たな挑戦や仕組みづく

りを創出し続けることができるような地域づくりを目指した事業を行っている。こうしたなか、当該起業家もまたコーディネーターとして事業に携わっている。一般的に起業家が持ちうる技術や能力はいくつか考えられるが、事例はコーディネート業務を主たる目的としていることから、ここではそれを知識に限定し、同社が行ったひとつの事象を観察した。

観察の結果、当該事業の創出における一連のプロセスは(図1)に当てはまることを確認した。加えて、新たな事業機会を得るにあたり、起業家が積極的に行う他者との関係構築が、市場の多様性を吸収するだけの多様と、新たな知識を生成するための情報の冗長性を含んでいることを明らかにした。特に十分な組織能力を持っていない起業段階においては、こうした条件をプロセスの中で確保する可能性を示したものである。言い換えれば、起業段階においては、小規模な組織能力を補完するため、新市場創造にかかる必要条件、例えば経営資源の確保や仲介機能の設置など、価値共創の仕組みづくりを地域人材や外部ネットワークといった形で整備しようとする可能性を提示した。

参考文献

- 栗木契 (2018) 「エフェクチュエーションを加速化する省察」『マーケティングジャーナル』37(4), 5-15.
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場—組織の環境適合理論』, 千倉書房。
- 野中郁次郎 (1989) 「情報と知識創造の組織論—イノベーションの組織化過程」『組織科学』22(4), 2-14.
- Sarasvathy, Saras D. (2001), “Causation and Effectuation: Towards A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency,” *Academy of Management Review*, 26(2), 243-288.
- 杉山裕子 (2017) 「文房具市場における流通システムの比較研究—戦略と事業システムの適合の視座から」, 名古屋市立大学博士論文。
- Read, Stuart, Nicholas Dew, Saras D. Sarasvathy, Michael Song and Robert Wiltbank (2009), “Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach, *Journal of Marketing*, 73(May), 1-18.

スポーツマーケティングの観点から日本におけるeスポーツの発展を考える

堀川宣和（星城大学）

2018年以降、日本でのeスポーツの発展は目覚ましく、TVや新聞などのメディアでも昨今は多く取り上げられるようになり、普段eスポーツに接さない人でもeスポーツという言葉を目にする機会が多くなってきた。しかしながら今、世界で最も注目されている競技、スポーツもしくはエンターテインメントとしてのeスポーツという市場では日本は世界において非常に遅れていると言わざるを得ない現状である。日本におけるeスポーツの業界で長く関わっている、寛は現状、日本は世界では7年遅れているとも言っている（寛 2018）。

本研究ではスポーツマーケティングの観点から、日本におけるeスポーツの発展を考える。サッカーや野球などの既存の人気スポーツの発展の過程において、eスポーツで同じように活用できるものがあるのか、またそれらスポーツとeスポーツがマーケティングの観点からどのように異なるのかを考察する。そして今後のeスポーツの普及、発展のためにどうするべきかを提案する。

スポーツマーケティングとはスポーツが生み出す価値を最大限活用してビジネススキームを構築することであり、企業が協賛し、メディアが報道するに値する素晴らしい感動体験の想像が不可欠であると原田らは言っている（原田ら 2008）。

スポーツマーケティングにおいて、そのスポーツの発展のためにも公共性は重要なポイントである。そして、その公共性は多くのステーク・ホルダーを巻き込む。eスポーツをマーケティングの観点から考える際に、その幅広いステーク・ホルダーについてのベネフィットについて考えなくてははいけない。

スポーツの持つ公共性の大きな要素の1つとして「地域性」が挙げられる。この地域性がスポーツの発展に大きく関わる。eスポーツがスポーツとして発展する要素として、この地域性をいかに高めるかが大きな課題だと考える。

また、eスポーツの現状の課題として、eスポーツのプレイヤーや関係者のメディアの利用及び接触が他のスポーツと大きく異なることが挙げられる。今までの人気スポーツのメディア露出の多くは4大メディアと言われる、テレビや新聞などであった。しかしながら、現状のeスポーツでのメディアはオンライン上の動画配信サイトやSNSなどが中心である。eスポーツプレイヤーやその関係者が発信する情報はそれら動画配信サイトやSNS上に露出されるため、4大メディア上にあまり露出しにくい。よって、eスポーツに関与しない人々の目に触れる機会が非常に少なくなる。その結果、eスポーツに関する情報がeスポーツに接する人々には伝わるが、そうでない人々にはeスポーツの情報が伝わりにくい。その問題を解決することが、eスポーツの公共性との関連性に大きく関わってくる。そしてそのことがeスポーツのさらなる発展につながると考える。

本研究では上記のように、eスポーツをスポーツマーケティングの観点から地域性とメディアについて考えることで、eスポーツのさらなる発展の可能性を考察するものである。

参考文献

- ・ 寛誠一郎（2018）「eスポーツ論」, ゴマブックス
- ・ 寛誠一郎（2019）「eスポーツ地方創生」, 白夜書房
- ・ 広瀬一郎（2014）「スポーツ・マネジメント入門」, 東洋経済新報社
- ・ 原田宗彦 他（2018）「スポーツマーケティング」, 大修館書店
- ・ 平田竹男（2017）「スポーツビジネス最強の教科書」, 東洋経済新報社
- ・ 海老塚修（2017）「マーケティング視点のスポーツ戦略」, 創文企画
- ・ 水野誠 他（2014）「プロ野球「熱狂」の経営科学」, 東京大学出版会
- ・ 川上祐司（2019）「アメリカのスポーツ現場に学ぶマーケティング戦略」, 晃洋書房

変革的サービス研究の動向

今村一真（茨城大学）

I. 研究の背景と目的

サービス・マーケティング研究は 1980 年代にマーケティングのサブ分野として登場した。サービスは有形財とどのように違うのか、サービスが企業経営にどのように影響するのかをめぐることが推進され、およそ 10 年ほどでフレームワークが成文化されるようになった。こうした研究は、サービス品質やサービス・デザインに焦点を当てることによって、サービス産業が企業の収益性をどのように改善できるのかを明らかにすることにつながっていく。SERVQUAL や顧客満足度の調査は、世界規模の研究として大成し、収益性の推進力として考えられるようになった。

サービスは顧客の Well-being（ウェルビーイング）に向けられているばかりか（Grönroos and Voima, 2013），サービス・ドミナント・ロジック（S-D ロジック）の鍵概念である価値共創は、顧客自身のウェルビーイングにも影響を与える（Vargo and Lusch, 2008）という主張がある。こうした研究にも関わらず、多くのサービス・マーケティング研究は、マネジリアルな含意獲得に偏重してきた可能性がある。その結果、サービス・プロバイダの実践がウェルビーイングに与える影響や、ウェルビーイングの改善がもたらす社会的意義といった考え方に到達していない。

こうした問題意識から、サービスがもたらすさまざまな意義について研究の対象を拡張しようとするのが、変革的サービス研究（Transformative Service Research: TSR）である。この認識はアカデミアの中で共有されるようになり、2015 年には *The Service Industries Journal* 誌と *Journal of Service Research* 誌に、さらに 2019 年には *Journal of Service Marketing* 誌に特集号が組まれるようになっていく。

今日、変革的サービス研究は世界的な潮流になりつつある。複数の学術誌に特集号が編集され多くの研究論文が公開されていることが、このことを象徴している。しかしながら、ここに示されている研究が「変革的サービス研究」としてまとまりを持つようになったのは、幾名ものアカデミアで共通の認識が醸成されたからである。さて、この変革的サービス研究に関する共通の認識とはどのように醸成されたであろう。本研究は、変革的サービス研究とはどのようなもので、それはどのような問題意識に基づいて議論が広がりを見せたのかを確認する。そのうえで、新たなサービス研究とはどのようなもので、どのような展望が新たに見通せるのかについて検討する。

II. 変革的消費者研究の起源

変革的サービス研究の前段に変革的消費者研究（Transformative Consumer Research: TCR）がある。Mick（2006）によれば、自身が Association for Consumer Research（ACR）の会長として在任中の 2005 年に、ACR のウェブサイト再設計の際に「消費者のために」というタイトルのサブセクションを設けて寄稿者を募ることから始まった。このとき Pechmann, Price, Netemeyer, Penaloza といった ACR のメンバーに消費者の福祉（welfare）をテーマにカンファレンスを組織するよう依頼したという。当時、Positive Consumer Research と呼ぶことを検討したようだが、それはポジティブ心理学から派生していると思われるという指摘もあり、Transformative Consumer Research と呼ぶことにしたのである。

彼らが TCR に込めた思いには、社会的な問題と消費者研究との乖離にある。例えば、米国の平均的な子どもは、小学校を卒業するまでに、8,000 人の殺人を含む 10 万回のテレビによる暴力を見

ていることが考えられる。あるいは 65 歳までに、平均的なアメリカ人は 9 年間に及ぶ時間、テレビを見たことになる。テレビは今や最も一般的なエンターテインメントだが、テレビの影響についてはほとんど理解がみられない。ほかにも食を例にすると、1962 年から 2000 年の間に、肥満のアメリカ人の割合は 13%から 31%に上昇し、小児肥満は過去 20 年間で 3 倍になった。米国の過体重状態のコストは、健康への影響を通じて、年間 1,170 億ドルと推定されている。しかしながら、ACR はこの耽溺の悲劇について、ほとんど発言していないのである。消費者研究が消費者のためであるはずなのに、これらの傾向、流行、パンデミック、そしてここで見落としている多くの問題は、政治家、エンジニア、医療専門家だけが対処、緩和、または改善するものではない。ならば、ACR はどんな貢献ができているだろうか。Mick (2006) は、消費者研究が Welfare に関心を持つ動機をこのように説明している。こうして TCR のタスクフォースが組織され、Kellogg 財団からも支援を受けることで、研究資金を分配するなどしながら TCR 研究は拡大が可能になったのである。こうした取り組みが功を奏し、問題意識はアカデミアの中で共有されていく。2011 年には *Journal of Research for Consumers* 誌に、2013 年には *Journal of Business Research* 誌に、さらに 2014 年には *Journal of Marketing Management* 誌に特集号が組まれるようになったのである。なお、その後 TSR においてリーダーシップを発揮する Rosenbaum, Ostrom, Anderson らは、この特集号に TSR 研究の展開を示している。

III. 変革的サービス研究の関心の高まり

かくして、2005 年を起源とする TCR は学際的な研究が加速するようになる。Davis and Pechmann (2013) によれば、6 つのコアな側面 (①ウェルビーイングを改善し、②ACR から発散し、③パラダイムの多様性を提唱し、④厳密な理論と方法を採用し、⑤社会文化のおよび状況的なコンテキストを強調し、⑥消費者と連携して関連するステークホルダーに調査結果を広める) があるという。こうした TCR の特徴は、社会問題の複雑性を受け入れる研究課題を位置づけるために、長期的かつ複数の視点からアプローチを採用したり、厳密さよりも関連性を強調すべきとする考え方があったからである。例えば、文化的な市場の検討においては、消費者のウェルビーイングに取り組むために、どのような再注目が有効かを検討する必要がある。

さて、消費者のウェルビーイングに取り組む主体とは何かといえば、それはサービス・プロバイダであり、ここにサービス研究への期待を確認することができる。ところが、従来のサービス・マーケティング研究は、消費者のウェルビーイングを向上させる可能性のある調査研究に従事するものではなかった (Mick, 2006)。四半世紀にわたり、サービス品質や顧客満足、サービス・リカバリーといったマネジメントやサービス・デザインなどを検討した。これらはマネジメントにおいて重要だが、消費者のウェルビーイング自体を検討する視点を持たなかった (Rosenbaum, 2015)。このような経緯から TSR は、TCR において最も新しい展開をもたらすようになったのである。

TSR は、個人 (消費者、従業員など)、コミュニティ、およびエコシステムのウェルビーイングを向上させる可能性のある経験的および概念的研究に焦点を当てることにより、この欠点に対処することをテーマとしている (Anderson *et al.*, 2013; Ostrom *et al.*, 2010)。より具体的には、TSR は、消費者、より広範には市民、そしてグローバルエコシステム全体の個人的および集団的ウェルビーイングに関連し、それを支持するサービス研究の豊富化を呼びかけている。従来のサービス研究と異なり、TSR は消費者のウェルビーイングに影響を与える上で果たす役割の理解に焦点を当てている。それは、尊重的で協調的、そして持続可能なインタラクションを通じた社会、経済、環境システム間の関係を改善する変革的なサービス経済の視点に基づいているのである (Rosenbaum *et al.*, 2011)。

IV. ウェルビーイングへの関心の高まり

ところで、TCR がポジティブ心理学との混乱を避けるために “Transformative” の語を用いたことから、消費者研究とポジティブ心理学との出会いを確認することができる。なぜ当初関心があ

った Welfare は TSR 研究においてウェルビーイングへと関心が向けられるようになったのか。これは、ポジティブ心理学の進展と関連していると考えられる。

ポジティブ心理学は、それまでの主流となる心理学が精神的にネガティブな側面に傾倒しがちだったことの批判によって立脚している。ポジティブ心理学の鍵概念である主観的ウェルビーイングは、人間が本来持つ優れた機能の一つであり、個人生活に対する自分自身による評価であり (Diener *et al.*, 1999), 認知的側面と感情的側面から構成されている。ただし、この主観的ウェルビーイングが健康全般に対してどういった影響を及ぼし得るのかについて、因果関係についての厳密な検討が難しいため、厳密には仮説定時に留まっており、実証しているとはいえないことが少なくない。しかしながら、人間のポジティブな側面に関する科学的な研究の進展は、世界に蔓延する紛争や飢餓の現状を克服することにつながる (Diener, 2009)。何より Seligman (2011) はフラリッシュ (flourish) あるいはフラリッシング (flourishing) という用語を用いて、主観的ウェルビーイングの多面的なモデルを提起した。これを PERMA モデルと言い、Positive emotion (ポジティブ感情)、Engagement (達成)、Relationship (関係性)、Meaning (意味・意義)、Achievement (達成) の視点で検討することを示している。こうした視点は顧客との連続したリレーションシップを検討するマーケティング研究との親和性が高く、学際的な検討が期待されているのである。

V. ディスカッション

変革的サービス研究は、マネジリアルな含意獲得への偏重を脱し、サービス利用者のウェルビーイングに影響を与える上で果たす役割の理解を促す研究を促進している。学際的な研究による新たな知見の獲得が重視されている。そこでは、さまざまなサービスの効果の説明が期待されているほか、サービスによるウェルビーイングへの貢献が明らかにすることで、サービスが機能することの意義を新たに示すことが可能になるといえる。研究報告においては、具体的な議論を展開しながら、サービス研究の可能性に言及する。

このほか、ウェルビーイングへの関心はポジティブ心理学との接点をもたらずだけでなく、新たな研究手法の開発をもたらししている。これらを踏まえて研究報告を行う。

参考文献

- Anderson, L, Ostrom, A.L, Corus, C., Fisk, R.P., Gallan, A.S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Rosenbaum, M.S., Shirahada, K. and Williams, J.D. (2010) "Transformative Service Research: An Agenda for the Future," *Journal of Business Research*, Vol.66, pp.1203-1210.
- Davis, B. and Pechmann, C. (2013) "Introduction to the Special Issue on Transformative Consumer Research: Developing Theory to Mobilize Efforts That Improve Consumer and Societal Well-being," *Journal of Business Research*, Vol.66(8), pp.1168-1170.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R. and Smith, H. (1999) "Subjective Wellbeing: Three Decades of Progress," *Psychological Bulletin*, Vol.125, pp.276-302.
- Diener, E. (2009) "Positive Psychology: Past, Present, and Future," (in) Snyder, C.R., Lopez, S.J. (Eds) *Oxford Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp.7-11.
- Grönroos, C. and Voima, P. (2013) "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.41(2), pp.133-150.
- Mick, D.G. (2006) "Presidential Address: Meaning and Mattering Through Transformative Consumer Research," *Advances in Consumer Research*, Vol.33, pp.1-4.
- Ostrom, A.L, Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. and Ravinovich, E. (2010) "Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service," *Journal of Service Research*, Vol.13(1), pp.4-36.
- Rosenbaum, M.S. (2015) "Transformative Service Research: Research That Matters," *The Service Industries Journal*, Vol.35, pp.15-16.
- Rosenbaum, M., Corus, C., Ostrom, A., Anderson, L., Fisk, R.P., Gallan, A., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S., Shirahada, K. and Williams, J. (2011) "Conceptualisation and Aspirations of Transformative Service Research," *Journal of Research for Consumers*, Vol.19, pp.1-6.
- Seligman, M.E.P. (2011) *Flourish*, Ink Well Management, LLC, New York. (宇野カオリ監訳 (2014) 『ポジティブ心理学の挑戦 - 「幸福」から「持続的的幸福」へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン)。
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008) "Service Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36(1), pp.1-10.

顧客の消費段階におけるマーケティングに関する理論的検討

大藪 亮 (岡山理科大学)

サービスや価値共創を中心概念とする Vargo and Lusch (2004) によるサービス・ドミナント・ロジック (以下 S-D ロジック) や Grönroos (2006a) のサービス・ロジック (以下 S ロジック) は、多くの研究者や実務家から関心を集め、世界的かつ分野横断的な議論へ発展している。

それらのロジックに注目する近年のサービス研究では、価値創造プロセスを消費段階まで拡張し、価値創造の主体は企業ではなく顧客であることが強調される (Grönroos [2008]; Heinonen et al. [2010]; Lusch and Vargo [2014])。つまり、価値はプロバイダーによって事前に作られるのではなく、顧客の消費段階で創造されると捉える (Grönroos & Strandvik, 2008; Grönroos & Voima, 2013; Lusch & Vargo, 2014; Vargo et al., 2008)。

このように価値創造プロセスを顧客の消費段階にまで拡張した点は、マーケティング研究および実務にとって重要であると思われる。なぜなら、これまでのマーケティング研究は、より良い交換 (販売) を行うことを念頭に理論構築がなされており (Vargo & Lusch, 2004, 2008)、顧客の消費段階にあまり注目してこなかったからである (Grönroos, 2006a, 2006b)。

上述した顧客が価値創造の主体であること、価値は顧客が企業から提供されたオファリングを消費する中で生成されるという考え方に従えば、顧客の消費段階や生活世界もマーケティングの対象となる (Heinonen et al., 2018)。したがって、そこで展開されるマーケティングは顧客の価値創造を促進することとなる (Grönroos, 2017)。同様に、村松 (2017) も消費段階で展開されるマーケティングを価値共創マーケティングと呼び、これまでの 4Ps を中心とした伝統的なマーケティングが対象としていた生産プロセスではない、消費プロセスで行われるマーケティング領域を提示する。そして、そのマーケティングの目的を、企業が顧客の消費プロセスや生活世界に入り込み、顧客との直接的相互作用により顧客の文脈価値を高めることであると指摘する。

繰り返しになるが Grönroos や村松が指摘する新たなマーケティングとは、企業が顧客の消費プロセスに入り込み、顧客が知覚する文脈価値を顧客との直接的相互作用により共創することである。例えば、コマツの KOMTRAX による重機使用段階による入り込み (村松, 2017) やモバイルアプリ活用を通じた顧客のランニング経験への入り込み (Lipkin & Heinonen 2015) といった情報技術を活用するものや、公共交通機関の利用段階への入り込み (Echeverri & Skålén 2011) といった現場従業員と顧客とのコミュニケーションを上げることができる。これらの事例に共通するのは、既に存在している顧客の消費プロセスや生活世界に如何に入り込むかという側面である。コマツは、既存の重機利用者の利用現場に KOMTRAX というシステムを通じて、アプリ提供企業は、既存の顧客のランニング経験にランニングアプリを通じて入り込み、顧客の文脈価値を高めようと試みる。

このように、消費段階におけるマーケティングは、既存の顧客の生活世界への入り込みを前提として検討されているが、本報告では新たな生活世界の創造という側面から、消費段階のマーケティングの可能性について検討する。

主な参考文献

- Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-Creation and Co-Destruction : A Practice-Theory Based Study of Interactive Value Formation. *Marketing Theory*, 11 (3), 351-373.
- Grönroos, C. (2006a). Adopting a Service Logic for Marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 317-333.
- Grönroos, C. (2006b). On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395-417.
- Grönroos, C. (2017). On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of Creating Value*, 3(2), 125-141.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), 133-150.
- Heinonen, K., Campbell, C., & Lord Ferguson, S. (2018). Strategies for Creating Value through Individual and Collective Customer Experiences. *Business Horizons*, 62(1), 95- 104
- Lipkin, M., & Heinonen, K. (2015). Exploring Change in Customer Experience: The Case of Sports-Tracking Mobile Service. in Gummerus, J., and von Loskull, C. (eds.) *The Nordic School: Service Marketing and Management for the Future*. CERS, Hanken School of Economics, 253-272.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., & Akaka, M.A. (2008). On Value and Value Co-creation: a Service Systems and Service Logic Perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- 村松潤一 (2017). 「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤：サービスを基軸とした新たなマーケティング」 『マーケティングジャーナル』 37(2), 6-24.

価値共創の仕組みのモデル化に向けた試論

—技術経営の意味的価値を手がかりとして—

川口高弘 (NTT コミュニケーションズ株式会社)

1. はじめに

近年、多岐にわたる価値共創研究において注目されている試みに、言語的コミュニケーションの仕組みを手がかりとして、価値共創の仕組みのモデル化を指向する研究がある。その一つとされる川口(2018)において提示された文化的使用価値が共創される仕組み——以下、PMVC(Prototype Model of Value Co-creation)で統一する——は、価値共創のあり方を検討するうえで多様な示唆を含んでいる。なかでも、これまでブラックボックス化されていた企業(マーケター)の文脈——以下、「コンテキスト」で統一する——と個々の消費者のそれとの相互作用から文化的使用価値が創発するメカニズムを紐解いたことの意義は小さくないと思われる。ここに「文化的使用価値(cultural value-in-use)」とは製品の属性またはその他の物理的な特徴に還元して説明することができない使用価値とされ、欧米のアップーミドル層の女性の間で“Kawaii”のアイコンとして消費されるランドセルは、その一例とされている。

2. PMVCとその課題

ウェンガーは、「意味は辞書の中に存在するのではなく、人々が世界に関与していること、その行為を実践することによって意味の合意に向けたプロセスが生まれる」(Wenger 1998, pp. 51-52)と述べ、意味はコードの解釈によって一意的に定まるのではなく、他者とのやりとりのなかで形成されるとしている(Wenger 1991, pp. 111-116)。川口(2018)では、ウェンガーのこうした命題を定式化した「意味の交渉(negotiation of meaning)」をはじめ、認知のための資源は主体を取りまく自然、人工物、他人、社会およびそれらの相互作用のなかに分散して存在していることを標榜する分散認知(distributed cognition)論、さらに消費者が知覚する価値を「状況に埋め込まれた価値(situated value)」として主体と周辺環境との相互作用に焦点を当てて分析する研究の成果を手がかりとして、文化的使用価値は、自社製品の意味(使用価値)をめぐる消費者($\times x$)との交渉を積み重ねるなかで社会的に組織化された文化的コンテキストに依拠して認知されることが示された。

PMVCは、従来の言語的コミュニケーションの仕組みを手がかりとした価値共創研究(e.g. 石井 2012 and 2014)を大きく前進させたことは疑う余地がない。だが、価値共創の仕組みのモデル化を指向するPMVCにおいて共創の対象が文化的使用価値に留まっていることは、将来的に価値共創モデルとしての汎用性を限定してしまうと思われる。なぜなら、消費者と共創される主観的価値は、文化的使用価値の他にも存在するためである。

3. 技術経営の意味的価値とPMVC

経営学の一分野として発展した「技術経営(MOT: Management of Technology)」では、2000年以降、主観的価値の重要性が高まっている。その背景には、製品の機能的価値による差別化は年々難しくなっているという状況が存在する(延岡 2011, 1ページ)。こうした状況を改善するために提示されたのが意味的価値であり、「商品の特徴に関して主観的な解釈や意味づけすることによって創りだされる価値」(延岡 2008, 3ページ)とされている。その意味的価値の共創プロセスについて

延岡 (2011) は、「顧客がもつ潜在的な暗黙知と製造企業との共創によって意味的価値は生まれる」(121 ページ) と述べ、企業 (製品) と消費者の暗黙知のどちらか一方でも欠ければ消費者による価値認知は達成されないとしている。このことにも明瞭に示されているとおり、意味価値の共創プロセスには、PMVCに見られるような相互作用のメカニズムは存在しない。

以下では、意味的価値の共創プロセスをPMVCの枠組みで論じるための手がかりを得るために、意味的価値と文化的使用価値の比較分析を行う。はじめに、意味的価値と文化的使用価値の共通点として、(1)消費者のコンテキストに依拠して認知される、(2)製品の属性またはその他の物理的な特徴に還元して説明できない、(3)競合他社による模倣は容易には進まない、の三点を挙げることができる。このうち、(1)については、双方の価値概念の基底に「価値は状況依存的である」という考え方が存在する (延岡 2011, 120ページ and 川口 2018b, 14-17ページ)。

他方、意味的価値と文化的使用価値の相違点には、(1)意味的価値のコンテキストは個人的であるのに対して文化的使用価値のそれは社会的である、(2)メーカーによる意味的価値の理解度は低いのにに対して、メーカーによる文化的使用価値の理解度は高い。これは、後者の価値を認知する際に消費者が依拠するコンテキストとメーカーのそれとの乖離は極小化されているためである。(3)第三者による意味的価値の理解度は、メーカーによる理解度と比較して劣る。これは、第三者は使用価値をめぐる交渉に参加していないためである。一方、第三者による文化的使用価値の理解度は意味的価値と比較してさらに劣ると思われる。これは、第三者は使用価値をめぐる交渉に参加していないことに加えて、第三者が文化的使用価値を構成するコンテキストにアクセスできる可能性は限りなく低いと考えられるためである。(4)消費者との共創から得られるメーカーのメリットについて、意味的価値は製品の付加価値として商品価値 (機能的価値+意味的価値) を引き上げ収益の改善に貢献することができる (延岡 2011, 109-111ページ)。一方、文化的使用価値の場合、使用価値をめぐる交渉のなかで組織化された文化的コンテキストは、企業にとって利益を生み出す源泉と競争優位のコンピタンスになり得る。以上の比較分析の結果は、意味的価値と文化的使用価値は、それぞれの価値を構成するコンテキストのあり方に規定されることを示していると思われる。

使用価値をめぐる交渉のなかでコンテキストのあり方を変容させているのは、再コンテキスト化と呼ばれる現象である。消費者のコンテキストは、使用価値をめぐる交渉のなかで再コンテキスト化を繰り返す度に自身を構成する要素を複雑化させている。それは、既存のコンテキストを構成している要素間の結びつきまたは配列パターンの変化ではなく (そのような変化は、むしろ二次的なものと考えられる)、改良された製品、広告・宣伝、認知主体をとりまく状況等の変化という新たなインプットによって引き起こされる構成要素の複雑化である (児玉 2011, 138ページ)。かくして、コンテキストの構造に見られるこうした変化が、消費者によって認知される価値の内容を、その都度、変化させる。

使用価値をめぐる交渉の視点から上述した現象を見たときに重要となるのは、使用価値の認知プロセスにおける再コンテキスト化の影響はそこで完結するのではなく、変化の連鎖として使用価値をめぐる交渉全体に波及することである。消費者は、こうしたサイクルのなかで複雑化した自身のコンテキストに依拠して意味的価値を、こうしたプロセスの延長線上では、さらに複雑化した自身のコンテキストと分かち難い形で重層化した文化的コンテキストに依拠して文化的使用価値を認知する。

4. おわりに

本研究では、PMVCの枠組みで意味的価値の共創プロセスを論じることも可能であることを示すために、以下のとおり論を進めた。

はじめに、川口 (2018) において提示された PMVC の課題を解決するために MOT の意味的価値について検討し、続けて文化的使用価値との比較分析を行った。さらに、比較分析で示された相違点を手がかりとして、意味的価値のあり方はコンテキストに規定される、そのコンテキストは再

コンテキスト化を繰り返すたびに複雑化する，コンテキストの複雑化は使用価値をめぐる交渉全体に影響を与える，意味的価値は再コンテキスト化を繰り返し複雑化した消費者のコンテキストに依拠して認知される，文化的価値はさらに複雑化した自身のコンテキストと分離し難い形で重層化した文化的コンテキストに依拠して認知されることがそれぞれ確認された。以上の検討から，意味的価値の共創プロセスを PMVC の枠組みで論じることも可能であると思われる。

参考文献

- 石井淳蔵 (2012) 『マーケティング思考の可能性』岩波書店。
- (2014) 『寄り添う力 — マーケティングをプラグマティズムの視点から —』碩学舎。
- 川口高弘 (2018) 『価値共創時代におけるマーケティングの可能性 — 消費と生産の新たな関係 —』ミネルヴァ書房。
- 児玉徳美 (2011) 「言語表現とコンテキスト」『立命館文學』立命館大学人文学会，第622号，133-134ページ。
- 延岡健太郎 (2008) 「価値づくりの技術経営：意味的価値の創造とマネジメント」『IRRワーキングペーパー』一橋大学イノベーション研究センター，WP#08-05。
- (2011) 『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社。
- 村松潤一 (2015) 「価値共創の論理とマーケティング研究との接点」村松潤一 編著『価値共創とマーケティング論』同文館，129-153 ページ。
- Wenger, E. (1991), *Toward a Theory of Cultural Transparency: Elements of a Social Discourse of the Visible and the Invisible* (Ph.D. Dissertation, University of California, Irvine, 1990), Institute for Research on Learning.
- (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.

眼鏡流通の現状と構造変化

竹川 充（福井県立大学大学院経済・経営学研究科博士後期課程）

1. はじめに

福井県鯖江市を中心とする眼鏡産地は世界三大産地の一角を担っているが、その衰退が顕著である。衰退の要因に関しては、世界的な産地間競争など地場産業論を切り口とした研究は多いが、眼鏡の流通構造および変化に焦点を当てた研究は些少である。本報告では、眼鏡流通の構造についてそのパターンを概観するとともに、時代の変遷に伴い眼鏡の流通構造がどのように変化してきたか、というリサーチ・クエスチョンに基づき考察する。

2. 先行研究

向山（2017）は眼鏡流通システムの変化について、以下のように指摘している。①レンズ・フレームの海外生産の増加、②国産メーカーと海外メーカーの競争激化、③産地及び消費地の卸売業者の衰退、④小売業者間の競争激化、⑤消費者の選択基準の変化、⑥限りなく多いブランド把握の困難性、⑦消費者の眼鏡一式に対する値ごろ感の変化、の7点である。さらに向山（2017）は、こうした変化に強い相互関連性が見られ、更にそれらの関連性を規定する要因がかなり複雑であると述べている。しかしながら、重要な論点を付け加えたい。それは、眼鏡の流通構造の中にある「個別企業の経営行動」という視点である。

3. 眼鏡の流通構造の形態とその変化

3-1. 従来型

従来型の眼鏡流通は、百貨店や眼鏡専門店における小売が中心である。眼鏡産地において企画・デザインされ、産地で製造された商品を都市部の百貨店や専門店で販売する構造である（図1）。多くはファッションブランドや光学系メーカー等からのOEM商品であり、高単価で販売される。向山（2017）には、専門小売店の店舗数の減少と販売単価の下落についても述べられており、大手チェーンや低価格チェーンに市場を席卷され、従来型の流通形態は大きく縮小の一途を辿っている。

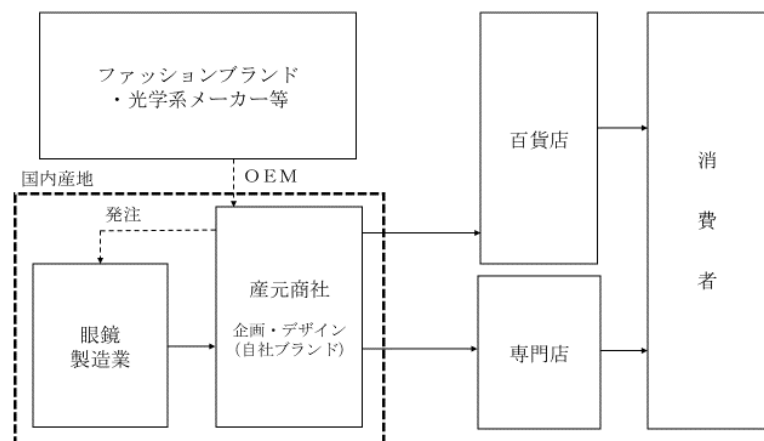


図1 従来型の流通構造（筆者作成）

3-2. 国内大手チェーン型

1900年代後半から台頭した国内大手チェーンの流通構造を図2に示す。これらの企業は、高額だった眼鏡を、バイイング・パワーや産元商社との協力体制により、価格を1万円台まで下げ、迅速化かつ標準化されたサービスや独自ブランド開発により、大きく成長した(向山, 2017)。中でもメガネトップは、後述する低価格チェーンの新規参入の脅威に対抗する形で、レンズ代金, 加工料込みの均一価格を実現しリーダーの地位に上りつめた(遠山, 2012)。

3-3. 低価格チェーン型

2000年以降, JINS, OWNDAYSなどの低価格チェーンが相次いで新規参入した。これらは、均一価格, セット販売を大きな特徴としている。ファッション性が高い自社ブランド商品をラインアップし、低価格維持のため生産は海外の協力工場で行う, アパレルにおけるSPA(製造小売)を踏襲している(図3)。ショッピングセンター等のテナントで若者世代や家族連れなどをターゲットとしており、店内オペレーションの高度化により即日渡しが可能となっている点も選ばれる理由の一つとなっている。

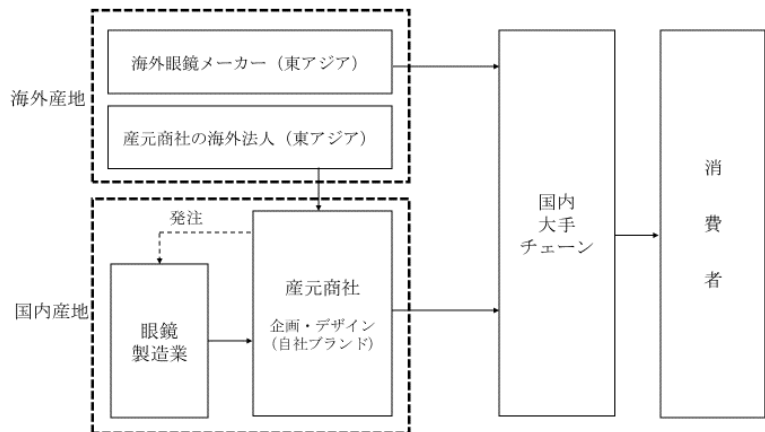


図2 国内大手チェーン型の流通構造 (筆者作成)

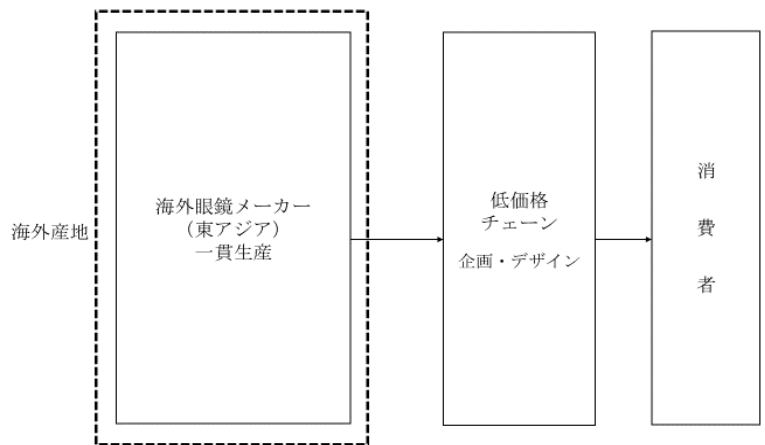


図3 低価格チェーン型の流通構造 (筆者作成)

3-4. 産元直販型

鯖江市を中心とする眼鏡産地は、大手チェーンや低価格チェーンの台頭により存在感は低下した。これに対抗するかたちで産元商社などが都市部に直営店を展開する動きが見られた(図4)。金子眼鏡をはじめとする産地企業が都市部に直販店を展開している。これらは、直販店の展開により、消費地でしか得られない顧客からの生の情報を直接得ることが出来る。

4. 考察

4-1. 従来型の衰退と大手専門チェーンの台頭

最初の変化が専門小売店の衰退である。その一因が、海外生産による単価の下落と大手チェーンの台頭である。大手チェーンは標準化されたサービスや安価な海外生産品をウリに規模の拡大を目指した。また、従来組み合わせ販売が主流であり高額になってしまう眼鏡を、大手チェーンは一式価格にするとともに、店内統一価格を打ち出した。リーダーのメガネトップは「眼鏡市場」で均一

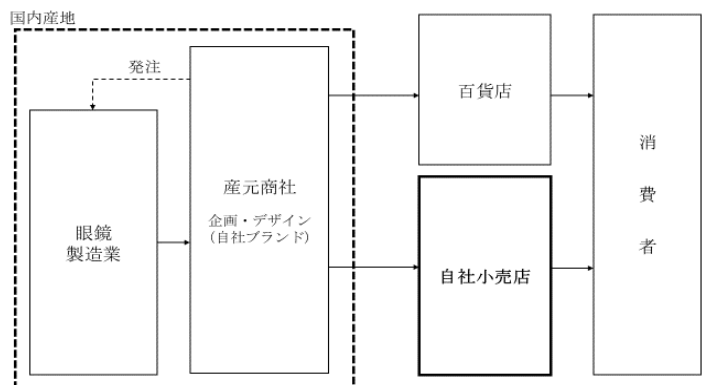


図4 産元直販型の流通構造 (筆者作成)

価格を実現するとともに、産地の製造業を傘下におさめ、自社ブランド商品を販売した(遠山, 2012)。

4-2. 低価格チェーンの台頭

大手チェーンの一式価格 2 万円前後に対し、低価格チェーンは 1 万円を切るという価格破壊を起こし、眼鏡流通に大きな影響を与えた。それは、向山 (2017) が指摘した、「⑤消費者の選択基準の変化」や「⑦消費者の眼鏡一式に対する値ごろ感の変化」が、国内大手チェーンによって仕込まれ、低価格チェーンによって仕上げられたとも言える。JINS は、パソコンから出るブルーライトカット商品で市場参入したが、その後全国の SC に出店し、格安でファッション性の高い商品をターゲット層に提供し大きく成長した。

4-3. 産元商社の経営革新と流通構造の変化

産元直販型の代表である金子眼鏡は、1958 年創業で OEM 生産を主としていたが、職人シリーズで自社ブランド商品を展開した。しかし卸売業にも限界を感じ、「ものづくりの世界観を直営店で伝えるビジネス」を標榜し、小売業への進出を果たした。2016 年には地元の製造業を買収し一貫生産・流通モデルを実現した。そこには取引コスト節減によるチャネル面の優位性だけでなく、ブランド戦略やマーチャンダイジングなども重要な観点であり、経営資源の乏しい中小企業にとっては安易にはチャレンジできないモデルである。

5. 終わりに

眼鏡流通の構造変化を概観してきたが、その変化に強い相互関連性が見られ、更にそれらの関連性を規定する要因が複雑であるとともに、産地企業の経営行動が流通にも影響を及ぼすことが見てとれる。しかしながら概観を見てきたのみであり、細部にわたる研究を今後の課題としたい。業界第 2 位まで成長した低価格チェーンの代表 JINS、一時的に経営危機に陥りながらも再生を果たしたビジョナリーホールディングスや、産地の眼鏡部品加工業でありながら、革新的な超薄型老眼鏡で注目された西村プレジジョンなどの事例研究により、流通研究に新たな視点を提示することが可能となるであろう。

参考文献

- 向山雅夫 (2017) 「眼鏡流通システムの動態—展開過程とその特徴—」, 流通科学大学リサーチレター, No.28, 流通科学大学学術研究会
- 南保勝 (2008) 『地場産業と地域経済—地域産業再生のメカニズム—』, 晃洋書房
- 日本 M&A センターホームページ
<https://www.nihon-ma.co.jp/page/interview/kanekooptical/>
- 遠山恭二 (2012) 「眼鏡産業における価値連鎖の再設計: 国内小売チャンピオンと市場・産業集積」, 『三田学会雑誌』 105 巻 3 号 (2012 年 10 月), pp373-400

論題：歴史的観点からみる海苔流通の課題

李 東勲（石巻専修大学）、佐藤 陽一（石巻専修大学大学院聴講生）

日本において1990年代以降水産物の国内生産は量・金額とも一貫して減少しており、現在の消費者の食生活様式の多様化、すなわち食の簡便化、即食化は水産業の衰退に一層の拍車をかけている。さらに、水産物の流通構造は伝統的な鮮魚小売店とそれを支える卸売市場が後退し、その取扱量と利益が減少している。また、大規模小売業の食品部門の業務拡大や輸入水産物の拡大に伴う低価格化など、水産物消費を巡る環境の変化が顕著である。このような変化は、9年前に発生した東日本大震災を乗り越えて、立ち上がろうとする漁業者を窮地に追い込んだ。

そこで、本研究は大衆食材ともいえる「海苔」を研究対象とし、歴史的な観点から海苔の流通システムの成立と発展段階において発生した諸問題について考察する。

17世紀、江戸時代初期の経済情勢は徳川幕府成立とともに、領主層の在り地から城下町への転出集住をもたらした。商人や住民の都市への居住も進んだ。その最たる集住地が江戸であり、50万人の武士と50万人の町人からなる街へと発展したことで、一大消費地が形成された。また、江戸では武士の儀礼、交際、政治の場として経費の支出がなされ、都市生活上の支出へと需要構造が変化した。一方、大阪は年貢蔵米の集散売買の機能により人口も飛躍的に増加し、大都市へと成長した（沢井実、谷本雅之(2016),p91.）。

この変化に伴う消費需要の高まりは、海苔の消費にも反映され、承応延宝年間（1654～80年）に浅草で誕生した浅草海苔は、御前海苔として銘柄の宣伝がなされている。当時、浅草海苔は浅草の葛西、中川地域で、立木、蛎殻などに付着したものを採取していたが、これは上野寛永寺、将軍、大名などへの贈り物としても珍重され、その後板海苔などに抄かれるようになった。浅草の海苔商人は問屋機能と小売機能を持ち、海苔生産・製造の差配も行った。また、幕府勘定奉行も海苔漁場利用の運上税を設定し、この見返りに運上永代貢納代償が認められ、法的株仲間として公認されたことにより、幕府の庇護を受けることができた（宮下彰(1970),pp.189～230）。

これに加え、振り売り（行商人）として信州諏訪の出稼ぎ商人が出現した。経営規模は小さく、主に江戸市中の小売り（江戸売り）、旅師（江戸以外の地、関東、東海筋の行商）であった。諏訪の出稼ぎ商人は振り売りをしながら、海苔商人として知識を学び、当初浅草の海苔商人の手代として海苔原藻を買い付け、浅草に送る仕事をしていた。その後、仲買人として独立し、大森方面から仕入れを行い、江戸の海苔商に商品を売っていた。はじめは産地仲買の手を通さざるを得ず、産地買い入れの権利を獲得後、品川、大井、大森海苔を扱う商人と産地とを結ぶ仲買商として成長していった。

他方、日本橋にあった海苔問屋は、浅草海苔問屋から圧力を受けていた大森海苔仲買人とつながりを強め、江戸後期、1840年代には「日本橋海苔仲間」が誕生し、株仲間としての特権を得ており、大森の産地仲買は当初浅草海苔問屋の雇い買子（仲買）として使役されたが、次第に大森海苔商として成長していく。大森海苔漁場が活況し始めると、浅草海苔問屋と品川、大森の海苔製造者（海苔漁民）との間に争議が起こった（宮下彰(2003),pp.101～105）。

以上の業態の中で、浅草海苔問屋に焦点をあててみると、浅草海苔問屋は永年にわたり、海苔販売網一手掌握による資金面の締め付けと、御前海苔上納権（将軍様御用達）を振りかざすことにより、生産地を思い通りに動かしてきた。このような背景のもと、生産、需要両面の独占を行っていた。さらに、浅草海苔問屋は仲買人の産地製品の買い入れを独占し、その仲買人から売上高百文に対し、手数料として二文を徴収した。

これに対して、戦後高度経済成長期において沿岸漁業が復活し、急速に発展していった。これは、海苔の生産量においても例外ではなく急伸する時期となり、海苔養殖技術が新しく開発導入された。例えば人口採苗技術、冷凍網技術、浮き流し養殖技術、多収性品種の導入など多岐にわたる技術の開発、導入が生産に寄与している。そして、1956年に漁業者の福利と生産、経営を守ることを目的として全国漁業協同組合連合会（以下漁協とする）が発足し（水産庁ホームページ）、相前後して、全国海苔貝類漁業協同組合連合会も発足している。これらの組織が販売代理機能を担当したことで、海苔生産者は生産技術、生産拡大に専念することができたが、現在の海苔流通の大きな問題を生み出した原因となったと考えられる。つまり、販売代理機能を担当する流通業者は生産者の製品開発や生産企画に役立つ情報を提供したり、製品の安定した販売窓口となって生産者を支援しなければならない（田口冬樹(2005),p9）。しかし、個々の海苔養殖業者が製品の生産・製造について努力を重ね、新たな販売ルートを拡大・確保したとしても、漁協の共同出荷・共同入札の名のもと、「入札手数料」を要求される。本来、海苔の製品加工およびマーケットの拡大は漁協の責務であり、上述した変化を考えれば入札制度を超えた消費ルートの開発を図らなければならないが、未だに従前の体制を踏襲しており、海苔養殖業者の復活、さらには収益低下の問題を克服するための方策を考えたい際、漁協の共同出荷・共同入札の仕組みは養殖業者の足かせになっていると言わざるを得ない。

以上のように、江戸時代の海苔流通では問屋が力を持って管理したことで、製造・販売両面を支配し漁業生産者、生産量を支配するとともに、市場を支配することで販売網、価格を支配した。一方、現在は製造・販売の分離により問屋への依存を強めているため、生産側で海苔の価格、市場を独自に決定、開発していく考えを放棄したとみられる。ともかく、江戸時代の問屋制と現在の漁協を中心とした販売機能の問屋への委任は、海苔問屋による流通支配が両時代とも変わっていないと言えるだろう。今後の海苔生産と流通に関する課題は、海苔生産者、系統の団体は本来の機能、能力を確認し、流通市場の開拓、市場形成、加工技術、製品の開発に自己の機能の拡大を図ることが今後の使命と考えられる。

<参考文献>

沢井実, 谷本雅之(2016)『日本経済史—近世から現代まで』有斐閣

宮下彰(1970)『海苔の歴史』全国海苔問屋協同組合連合会

宮下彰(2003)『海苔—ものと人間の文化史』法政大学出版局

水産庁ホームページ「漁業協同組合連合会模範定款例」

(<https://www.jfa.maff.go.jp/j/keiei/gyokyou/mohanteikanrei.html>)

日本の石油業界における競争時代の終焉

業者間転売品の流通量減少とグロスマージンの回復を主な焦点として

桐野裕之（京都大学）

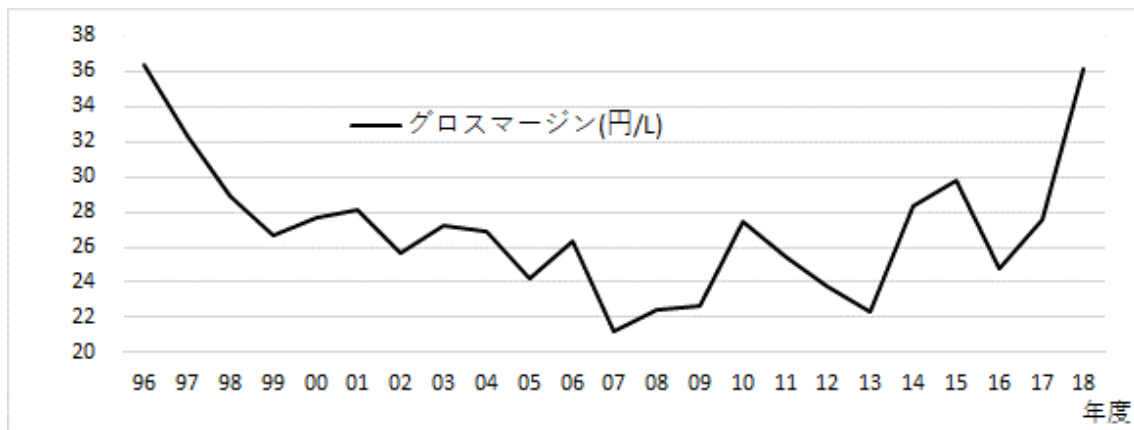
1. 問題意識

日本の石油業界は、1987年から2001年にかけて精製、流通、輸入、小売等、多岐にわたる面で実施された規制緩和により、大変厳しい競争状態に陥った。その結果、ガソリンスタンド(Service Station, 以降「SS」)は1994年の60,421軒をピークに減少の一途をたどり、2018年の時点で30,070軒にまで激減し、かつて17社以上存在した石油元売り(以降「元売り」)は合併・統合を余儀なくされ、2018年の時点で5社4グループにまで集約されることとなった。

橘川(2012)は、「規制緩和の影響が最も端的な形で表れたのは、レギュラーガソリンのグロスマージン⁽¹⁾の低下」であり、「1996年から1998年にかけて急速に縮小し、1999年以降も増加に転じることはなかった」と述べている(橘川2012, 259-260ページ)。そして彼は、その結果として「石油の精製部門や販売部門の経営を圧迫し、両部門とも根本的な再編・合理化を余儀なくされた」と述べている(橘川2012, 260ページ)。

また、拙稿桐野(2018)及び桐野(2019)においては、規制緩和により石油企業に自由な取り組みが認められた結果、非系列品である業者間転売品(以降「業転」)⁽²⁾の流通量が拡大し、グロスマージンの大幅な低下を招き、厳しい競争状態に陥った経緯を明らかにした。

図1 レギュラーガソリンのグロスマージンの推移



(出所)ガソリン価格：全国石油協会『石油製品販売業経営実態調査報告書』各年版，原油価格：日本エネルギー経済研究所(2019)『エネルギー・経済統計要覧2019』52ページのデータを参考に筆者作成。

ところが近年、長期間にわたり低迷してきたグロスマージンに変化が起こっている。図1は1996年から2018年までの、グロスマージンの推移である。規制緩和を受け1996年以降大きく低下したグロスマージンは、その後長期間にわたり低迷状態が続いたが、2010年代中頃から上昇に転じ、2018年の時点で1996年と同水準まで回復したのである。

即ち、グロスマージンの観点から言えば、石油業界は規制緩和後の長い低迷期を脱し、「もはや競

争時代は終焉を迎えた」と言えるのではないだろうか。

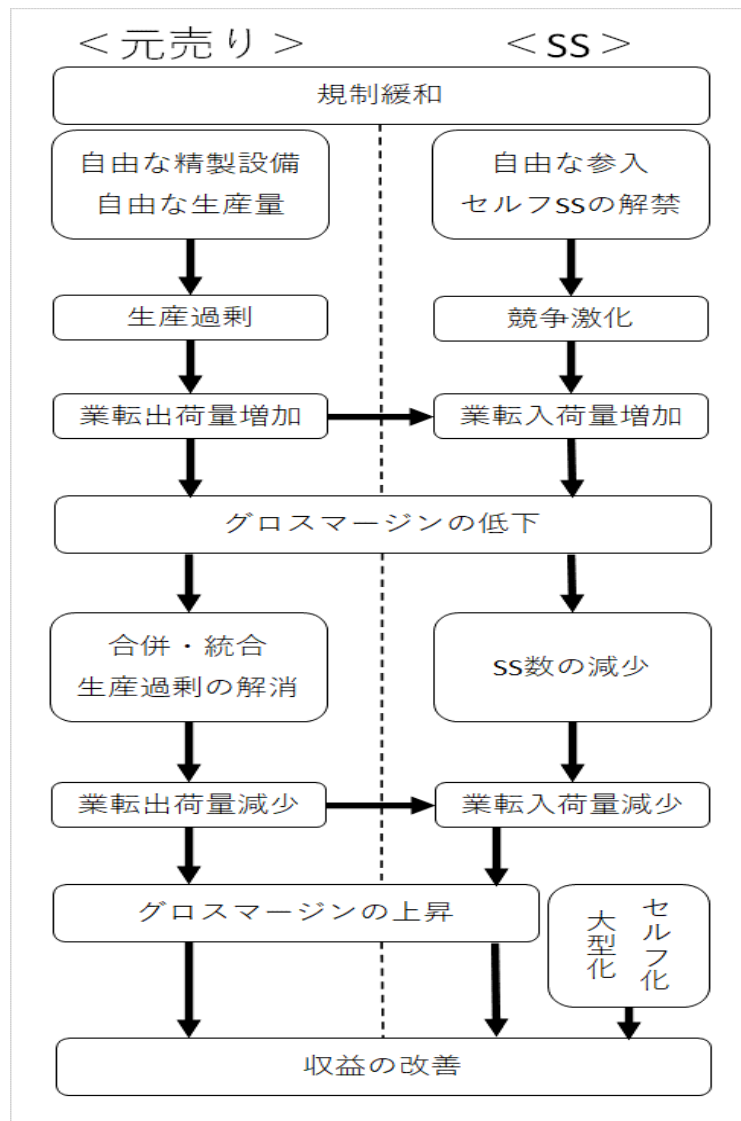
本研究では、業転の流通を背景としたグロスマージンの推移、石油各社の経営戦略の変化、そしてそれらによって、石油業界がどの様に低迷期を脱したのかを詳細に考察する。

2. 考察

図2は、規制緩和期以降の元売りとSSの動態を、チャート図で示したものである。

元売りは、規制緩和により精製設備の保有や生産量が自由になり、各社増産に走り生産過剰状態に陥った。その結果、業転の流通量が拡大しグロスマージンの縮小に繋がり、石油業界は元売りもSSも大変厳しい競争状態に陥った。

図2 規制緩和以降の元売りとSSの動態



(出所)筆者作成。

その後元売りは、生き残りをかけ統合・合併を繰り返し、5社4グループにまで再編された。それと同時進行で、規制緩和により陥った生産過剰状態から脱するべく、精製設備の縮小・廃棄を積極的に行った。その結果、徐々に設備過剰が解消され稼働率も向上し、効率的な精製を行う様になり、業転の流通量が縮小し収益の改善に繋がった。

また SS は、規制緩和により自由な参入やセルフ SS の運営が認められ、激しい価格競争を展開し、ガソリンマージンは縮小した。ところが、元売りの業転の流出量が減少するに連れガソリンマージンが回復していった。加えて、セルフ化及び大型化による薄利多売戦略を採用する SS 運営企業が増加し、次第に業績が回復し 1SS 当たりの年間ガソリン粗利益が上昇すると共に、SS の対前年数の減少にも歯止めがかかった。

3. 注

- (1) グロスマージンとは、税抜き小売価格から原油価格を差し引いたものであり、精製・流通・販売にかかるコストに利益を加えたものである。また本研究においては、「グロスマージン」と言う表記は、「レギュラーガソリンのグロスマージン」を指す。
- (2) 業転とは非系列品のことを指す。元売りが自系列内で捌ききれない生産余剰が、商社等の非系列ルートを通じて SS へ卸されることにより発生する。販売価格の低下及び、それに伴う過当競争の要因になる。

4. 参考文献(本報告要旨におけるもののみ記載)

- ・橘川武郎(2012),『日本石油産業の競争力構築』,名古屋大学出版会。
- ・桐野裕之(2018),「ガソリンスタンド業界における規制緩和と製品流通—業者間転売品の流通量拡大に焦点を当てて—」,『流通』NO.43,日本流通学会,31~43 ページ。
- ・桐野裕之(2019),「規制緩和を背景とした石油各社の経営戦略と思想—業者間転売品の流通量拡大に焦点を当てて—」,『流通』NO.44,日本流通学会,19~32 ページ。
- ・全国石油協会,『石油製品販売業経営実態調査報告書』,各年版。
- ・日本エネルギー経済研究所(2019),『エネルギー・経済統計要覧 2019』。

沖縄県の国際物流としての海上輸送と航空輸送の展開と融合の可能性

吉原圭佑（法政大学大学院博士後期課程）、塩見英治（中央大学名誉教授）

沖縄県の経済にとって最も根本を成す問題は、島嶼性その他の地理的条件による外生的条件である。土地の狭小性による「規模の経済性」の発揮の制約や、対外的に高い輸送コスト、等がある。一方、東アジア地域のほぼ中央に位置する地理的条件は、開発の方向次第では、プラスにもなりうる外生的条件である。現在、沖縄県では上述のように他地域とのネットワーク形成に有利な地理的条件を活かした国際航空貨物ハブ化が展開されているが、近年、伸び悩んでいる。また、観光を軸に成長を遂げ、国際物流を土台に一層の成長を図る戦略が打ち出されているが、コロナ禍で経済が大きく落ち込んでいるように、均斉のとれた経済発展が課題である。

「沖縄 21 世紀ビジョン」の施策に支えられて展開する最近の国際貨物のハブスポーク・ネットワークの更なる展開には、いくつかのモデルが考えられる。本報告は、国際航空ハブの停滞の諸要因と背景を探りつつ、その発展のモデルを提示する。そのモデルには、臨空型製造業の育成や海上輸送と航空輸送の融合等が考えられよう。そのためには、ネットワークと運航頻度の拡充、隣接道路や物流拠点の整備や可能性等の検討が課題となる。

那覇港は、沖縄県の海の玄関口である。航路数（2020年8月現在）は、外貿定期航路が8航路、内貿定期航路がRORO船や一般貨物船等の21航路であり、うち10航路は県内航路である（那覇港管理組合（2020））。コンテナ取扱量（2016年）は、外貿が国内第16位、内貿が国内第3位、外貿と内貿のコンテナ総取扱量は国内第7位であり（那覇港管理組合企画建設部企画室（2018））、沖縄県の経済力に比べて勝る、日本を代表する港となっている。既存の海路のネットワークの充実、取り扱い貨物量の拡大、空港・国際物流センターとの密接な連携等が求められる。

那覇空港では、ANA Cargo が2009年より那覇空港をハブに据え運用を開始した。その理由として、東アジア諸国を4時間圏内に収め、かつ、アジアから見て羽田空港や成田空港から片道2時間近い地理的優位性、24時間運用可能、沖縄県の物流インフラ整備への積極性、廉価な人件費、羽田空港等の混雑空港の容量制限などが挙げられる。臨空工業の立地、港湾・国際物流センターとの密接な連携等が求められる。

国際物流拠点の形成は、那覇空港の航空物流機能の拡充により、東アジアの中継拠点としての拡充と沖縄県の国際物流機能を高め、この物流機能を活用して、新たなビジネスを展開する臨空・臨港型の集積を図り、那覇空港と那覇港を基軸とする国際物流拠点の構築が目標とされている。これに加え、国内外の主要空港と那覇空港間のハブスポーク・ネットワークの大きな物流の中に、臨空地域での製造業の立地促進により、いかに沖縄発着の物流を組み込むかが課題となる。また、海上輸送と航空輸送の強みとすみわけの認識をもとに、相互補完の機能を持たせるかが課題と言えよう。海上輸送の廉価性や大量輸送性といった特性と、航空輸送の高速性、高定時性、多頻度少量輸送、目的地への直接輸送といった特性の、それぞれの強みを融合させた新たな輸送形態として Sea and AIR の展開が求められる。

本報告は、当日本流通学会の斡旋で「ゆうちょ財団」の助成を受け、沖縄県での国際航空貨物ハブ事業の進展とその課題を研究し、最終報告した成果を発展的に整理したものである。本報告の流れは下記の通りである。

1 沖縄の経済と課題を概観する。基幹産業である観光への依存や産業連関に言及する。

- 2 次に、ハブスポークの誘因と公民連携（例：沖縄県と ANA Cargo）の背景について、塩見・吉原（2020）を基に研究する。
- 3 ここでは、国際航空貨物とハブスポークの展開と制約・課題を研究し、主要な貨物の取扱、ANA Cargo とヤマト運輸の参入によるネットワーク等の変遷を押さえる。
- 4 3を踏まえ、4では国際物流拠点としての沖縄県の海運貨物の展開と構造を明らかにする。航路（那覇港）と空路（那覇空港）を結ぶ陸路（道路）についても言及する。
- 5 まとめとして、国際物流としてのハブスポークの発展のモデル、特に、海上輸送と航空輸送の融合 — Sea and AIR — のモデルや沖縄発着貨物の需要を喚起する臨空型製造業形成の可能性と条件についても検討する。

総じて、沖縄県を中心とする国際物流のハブスポーク・ネットワークは、日本の新たなビジネスモデルとして注目される。国際物流を総合的に捉え、航空貨物の変化、海上輸送と航空輸送の融合、沖縄発着貨物の需要を喚起する臨空型製造業形成の可能性と条件について、検討したものである。

参考文献

- 塩見・吉原（2020）「沖縄産品の物流の促進と国際宅配便の展開の融合 — 沖縄のハブスポークシステムと国際宅配便の地理的分析 —」『2019年度 郵便・物流・流通に関する調査研究 — 調査研究助成論文 —』一般財団法人ゆうちょ財団ポータル部。
- 那覇港管理組合企画建設部企画室（2018）「那覇港管理組合の取り組み 平成 30 年 10 月版」
https://nahaport.jp/sp/userfiles/files/info/2018/0718/document_14.pdf .
- 那覇港管理組合（2020）「那覇港を入出港する定期航路・不定期航路一覧」
<https://nahaport.jp/userfiles/files/teikikouro20200807.pdf> .

韓国コンビニエンスストアの発展過程と業態内競争の新たな展開

—新興型コンビニエンスストアとしての Emart24 のインタビュー調査を通して—

KIM LEENA (中央大学大学院商学研究科博士後期課程)

韓国小売市場では、政府による外資参入規制の緩和が1989年から段階的に進められ、1996年に外資参入完全自由化が行われた。このような規制緩和に伴い、コンビニエンスストアは韓国への参入をいち早く実現させた。その要因としては、次の2点が挙げられる。1つに、「80年代初めの通禁（夜間外出禁止）解除や88年のソウル・オリンピックなどを通し、自由社会の雰囲気醸成され、消費者の生活時間帯は大きく変化し」、店舗で便利に商品を購入しようという消費者欲求が高まった（オ・ソン 2003, p.118）ことである。2つに、規制緩和の初期段階では売場面積による制限が設けられており、小規模な店舗を構えるコンビニエンスストアにはその制限が参入障壁とならなかったことである。以上のような状況のなかで、コンビニエンスストアは、当時在来市場と百貨店という二極的な小売構造のなかで新たな消費者ニーズに対応する小売業態として注目されてきた。その結果、コンビニエンスストアは1989年に初めて誕生して以来、急成長を遂げた。しかし、2019年にはその店舗数が4万店を超え、人口当たりの店舗数では日本よりも多く、コンビニエンスストア業態内の競争が激化している状況にある。

韓国コンビニエンスストアに関する既存研究では、韓国コンビニエンスストアの発展プロセス、コンビニエンスストア動向の日韓比較、日系コンビニエンスストアの韓国進出戦略、日系コンビニエンスストア技法の韓国移転に関する研究は多数存在する。具体的には、ベク（2006）による韓国コンビニエンスストアの導入と課題、またオラ（2003）による日韓比較からのコンビニエンスストア動向、川端（2005）・李（2008）・白（2012）・白（2019）による日系コンビニエンスストアの韓国進出と戦略、金（2008）・川端（2010）による日系コンビニエンスストアの韓国移転に関する研究が行われており、一定の知見が蓄積されてきた。この中でも、とくに韓国コンビニエンスストアに関する代表的な研究としてはオラ（2003）、ベク（2006）、白（2012）が挙げられる。具体的にいうと、オラ（2003）は、日韓小売業の現状を業態構造、商業統計分析、経営技術の移転、グローバル化の視点から比較研究を行っており、日韓小売業の相違点を明らかにした。また、ベク（2006）は韓国コンビニエンスストアの発展プロセスと成長戦略について人材育成や商品構成、物流などの視点から考察している。さらに、白（2012）は韓国コンビニエンスストアに関する急成長の要因について失業者の増加や企業型スーパーマーケットの出店規制適用外などといった韓国固有の社会経済的背景から考察している。

しかし、これらの先行研究では、次の2点に課題が残されている。1つ目は、以上の先行研究が日系コンビニエンスストアによってリードされてきた時期までの考察に止まっており、2010年代以降に見られる発展過程や業態内競争の新たな展開については考察されていないことである。2つ目は、Emart24のような従来とは異なる業態特性を備えたコンビニエンスストア、いわば新たなフォーマットの出現についての研究が存在しないことである。

そこで、本報告では、韓国小売市場におけるコンビニエンスストアの発展過程を整理した上で、2010年代以降、業態内競争が激化するなかで、「新興型コンビニエンスストア」として成長するEmart24の業態修正の特徴について考察する。

そのため、本報告では、第1に、1989年の韓国における外資参入自由化以降の小売構造の動向と

コンビニエンスストア業態の発展について整理する。第 2 に、コンビニエンスストア業態に焦点を絞り、日系企業を含む外資系企業と現地系企業との業態内競争について整理する。第 3 に、最近、新興型コンビニエンスストアとして成長する Emart24 を対象に、同社がフロントシステムとバックシステム、あるいはフランチャイズシステムの面で従来型のコンビニエンスストアモデルをいかに修正することで、競争優位性を獲得したのかを明らかにする。

結論として、本報告では以下の 3 点を明らかにした。

第 1 に、韓国コンビニエンスストアの発展では、年代ごとに特徴が見られたことである。1990 年代には、日米を中心とする外資系企業と韓国系企業によって初期のコンビニエンスストア市場が形成されたが、IMF 危機によって欧米系企業が撤退した。また、2000 年代にはコンビニエンスストア各社による PB 商品拡大や生活サービス拡充などの差別化戦略が積極的に行われ、日系企業と韓国系企業の勢力が強まった。さらに、2010 年代にはコンビニエンスストア企業による経営統合化に伴い、上位 3 社中心の寡占的市場構造となった一方で、韓国大手流通資本の Emart が新興型コンビニエンスストアである Emart24 として参入し、その存在力を強めている。

第 2 に、韓国コンビニエンスストアの業態内競争は、1990 年代の欧米系企業・日系企業・韓国系企業との競争から、2000 年代の日系企業と韓国系企業による競争へ、さらに 2010 年代の新興型コンビニエンスストアが加わった型での競争へと転換しており、韓国コンビニエンスストア業態内で新たな競争が繰り広げられていることが挙げられる。

第 3 に、Emart24 は①基本 18 時間営業、②営業違約金なし、③高いロイヤリティなしという 3 無政策を独自のビジネスモデルとして提示しているのに加え、④低価格志向の PB ブランドの強化、⑤ディスカウントストア価格と同水準の「THE PRICE」という PB ブランドの導入、⑥プレミアムライフスタイルの提案、⑦地域住民と顧客が文化活動を共有できるイベントの開催という差別化にも取り組んでいる。つまり、Emart24 は、以上で列挙したバックシステム (①~③) とフロントシステム (④~⑦) が戦略の主要要素となっている新しいフォーマットであり、韓国コンビニエンスストア業態の分化レベルで捉えられた新興型コンビニエンスストアであることを明らかにした。より詳細な内容については、Emart24 のインタビュー調査結果に基づいて説明することとする。

主要参考文献

- 稲田賢次 (2002) 「小売業の『業態』概念に関する考察—小売ミックスにおける「業態」の捉え方と課題—」龍谷大学経営学会『龍谷大学経営学論集』、第 42 巻第 2 号、pp.1-17。
- オセジョ (2001) 「資本自由化で進出ラッシュ続く韓国」ロスデービス・矢作敏行編著／外川洋子監訳『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社、pp.139-161。
- 片野浩一 (2014) 「小売業態フォーマットの漸進的イノベーションと持続的競争優位—クリーンズ伊勢丹の事例研究に基づいて—」日本商業学会『流通研究』第 17 巻第 1 号、pp.75-96。
- 川端基夫 (2005) 『アジア市場のコンテキスト』新評論。
- 川端基夫 (2010) 『日本企業の国際フランチャイザー—新興市場戦略としての可能性—』新評論。
- 韓国便利店産業協会『韓国便利店産業動向』各年度。(韓国語)
- 韓国チェーンストア協会『流通業体年鑑』各年度。(韓国語)
- 金亨洙 (2008) 『小売企業のグローバル戦略と移転—小売ノウハウの海外移転の理論と実証—』文眞堂。
- 小商人市場振興公団『在来市場・商店街または店舗経営の実態調査結果報告書』(2010, 2017)。(韓国語)
- 関根孝・オセジョ (2003) 『日韓小売業の新展開』千倉書房。
- 田中道夫 (1996) 「流通企業の業態戦略」三浦信・菅原正博・来往元朗編著『流通企業の新展開』大学教育出版、pp.93-115。
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰—現代流通の激流—』千倉書房。

- 田村善弘 (2017) 「韓国の小売商業」岩永忠康監修『アジアと欧米の小売商業－理論・戦略・構造－』五紘舎, pp.177-191。
- Davidson, W. R., A. D. Bates, and S. J., Bass (1976), “The Retail Life Cycle,” in Harvard Business Review, Nov/Dec76, Vol. 54, No. 6, pp. 89-96.
- Dawson, J (2001), “Is there a new commerce in Europe?,” in The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol.11, No.3, pp.287-299.
- ベク・インス (2006) 「韓国便利店の成長プロセスと成長戦略」韓国経営史学会『経営史学』第 21 巻第 2 号, pp.157-186。 (韓国語)
- 白貞壬 (2012) 「韓国コンビニエンスストアの成長とその社会経済的背景」流通科学大学学術研究会『流通科学大学論集－流通・経営編－』第 25 巻第 1 号, pp.19-39。
- 白貞壬 (2017) 「韓国の流通と日系小売企業」柳純・鳥羽達郎編著『日系小売企業のアジア展開』中央経済社, pp.144-157。
- 白貞壬 (2019) 『小売業のグローバル・イノベーション－競争的相互作用と創造的適用－』中央経済社。
- McNair, M. P. (1958), “Significant Trends and Developments in the Post War Periods,” in A. B. Smith (ed.), Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University, University of Pittsburgh Press, pp. 1-25.
- 李在鎬 (2008) 「韓国コンビニエンスストアの組織形態と組織間形態に関する一考察」星城大学『星城大学研究紀要』第 5 巻第 5 号, pp.25-47。
- 向山雅夫・崔相鐵 (2009) 『小売企業の国際展開』中央経済社。

多国籍小売企業の戦略的撤退

— カルフル（Carrefour）の史的分析 —

鳥羽達郎（富山大学）

小売業における国際化の動きは、勢いを留めることがない。日本の小売業界における近年の動きを見てみても、ファーストリテイリングが2019年12月にベトナムのホーチミンにユニクロの出店を果たした。次いでセブン-イレブンはアメリカで巨大な買収を決定し、さらなる事業拡大の基盤を固めた。そして良品計画は、2020年7月にベトナムのホーチミンに出店を成し遂げている。さらにアジア最大の小売企業として国際化に邁進してきたイオンについても、ミャンマーで2023年にショッピングモールを構える計画を発表した。人類を脅かす感染症が世界的に蔓延する厳しい状況においても、小売企業の国境を越える事業展開は着実に進展している。

しかし一方で、すべての小売企業が国境を越える事業展開に躍進しているわけではない。綿密な実行可能性についての調査を実施し、多大なる企業努力や経営資源を投入することで漸く進出を果たしてきた国から撤退を余儀なくされている事例も見られる。例えば、セブン-イレブンが2017年にインドネシアから撤退し（川端 2018）、2018年には婦人服のハニーズが中国から撤退、そして日系百貨店として海外でも高い知名度を誇ってきた伊勢丹が2020年8月にタイから撤退してきた。さらに伊藤忠商事の完全子会社となったファミリーマートについても、タイからの事実上の撤退が報道されている（『日本経済新聞』2020年8月7日）。

こうした撤退の動きは、世界規模の市場で躍進してきた多国籍小売企業においても観察されてきた。とりわけ、食品を主要な取扱商品とするハイパーマーケットやスーパーセンターといった総合型のスーパーを主力の小売業態（以下、業態と略称）とする小売企業の国際展開は必ずしも業績に結び付いていない（Corstjens and Lal 2012）。食品を中心に扱う業態は、進出各国で消費者の嗜好や購買行動に対応することに加え、現地に密着した商品調達や物流体制を構築することが難しいためである。実際、フランスのカルフルやイギリスのテスコは日本市場から撤退を余儀なくされてきたし（鳥羽 2006, 2016）、アメリカのウォルマートも苦戦を経験してきた（鳥羽 2020）。

こうした撤退については、マイナスの印象が付きまとう。多くの場合、撤退の事実詳しく触れることが避けられたために、その原因を解明することは容易でない。先行研究での議論は、撤退を「失敗」に起因する受動的かつ消極的な選択肢として認識していることに特徴づけられる。そこでの議論は、進出各国の現地市場における障壁となった環境条件や多国籍小売企業のマーケティングに観察された問題点が外部要因と内部要因として整理されてきた（鳥羽 2006, 2009；柳 2019）。こうした議論は、近年の新しい研究成果にも共通している（Aklamane 2015；Yoder *et al.* 2016；Gersch and Franz 2018；Mohr *et al.* 2018；Burt *et al.* 2019；Amankwah-Amoah and Osabutey 2020）。

こうした先行研究を簡潔に振り返れば、撤退を引き起こす失敗や苦戦の原因を個別企業の経験に着目する事例研究から解明しようとしてきた。そこでの分析の視点は多様で、当然そこから見出される見解も多岐にわたる。しかしそれらを俯瞰すれば、環境要因と主体要因から整理することができる。環境要因としては、現地市場における競争、供給業者との関係、事業展開を規制する法律、そして現地における消費者の評価などが見出されている。そして主体要因としては、市場や事業の選択と集中に象徴される全社戦略の方向転換、知識や技術の移転失敗、企業の組織構造、人的資源のマネジメント、そして業態特性の評価といった要因が見出されてきた。

図表 1 総合小売業の国際展開

企業名	項目	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
カルフルール	進出国(地域)数	32	32	32	33	32	34	30	32	29	30
	国外店舗数	10,443	5,140	5,359	5,326	5,847	6,646	6,265	6,729	6,746	6,951
	国外売上比率	61.3%	56.8%	53.8%	54.1%	47.3%	52.9%	47.5%	45.4%	53.2%	53.5%
ウォルマート	進出国(地域)数	14	26	26	26	26	27	27	27	26	26
	国外店舗数	4,557	5,651	6,148	6,107	6,290	6,299	6,363	6,360	5,993	6,146
	国外売上比率	26.1%	28.4%	29.0%	28.9%	28.2%	25.8%	24.1%	23.8%	23.7%	23.1%
テスコ	進出国(地域)数	12	12	11	10	9	8	7	7	7	7
	国外店舗数	2,690	3,376	3,858	4,061	4,256	3,308	3,218	2,231	2,270	2,289
	国外売上比率	30.7%	32.7%	32.1%	30.5%	29.2%	21.1%	22.4%	24.4%	21.0%	18.4%

出所：各社のアニュアル・レポート（各年版）など各種資料を用いて作成。

しかし撤退には、もう1つの視点があるのではないだろうか。すべての撤退が、マーケティングや経営戦略の失敗に起因する受動的な行動とは限らない。すなわち、長期的な成長発展に繋げる戦略的な視点に立脚する撤退も存在するものと考えられる。プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントにおける「負け犬」の取り扱いやゼネラル・エレクトリックのジャック・ウェルチ (Jack Welch) が実践した「選択と集中」の考え方は、あらゆる企業の撤退という行動を肯定的に認識することに寄与してきた。撤退には、経営資源の既存市場から有望市場への再配置やそれに伴う手続きを効率的・効果的に遂行するなど積極的な意味合いが備わる (Porter 1980, pp.20-23)。

こうした考え方に目を向けてみると、小売企業の国際展開における撤退についても、戦略的な行動として肯定的に評価できる側面があるのではないだろうか。本研究では、国境を越える事業展開に半世紀に及ぶ豊富な経験があり、数多くの撤退を経験しながらも長期間にわたって国境を越える事業展開に邁進してきたカルフルールの事例研究に取り組みたい。その方法としては、年次報告書のアーカイブ、新聞や業界雑誌等における各種報道、そして同社の国際展開にかかわる先行研究で提供されてきたあらゆるデータを丁寧に追跡することを通じて歴史的な事実を整理し、そこから戦略的撤退の原理を浮き彫りにすることに挑戦してみたい。

カルフルールの国外市場における事業展開は、おおよそ持続的に拡大してきた。その事実は、国外市場における店舗展開、売上高、そして営業利益の推移から把握できる。しかし一方で、カルフルールはウォルマートやテスコなどの競合他社と比べて数多くの撤退を経験してきた。この20年間における実態を確認してみると、17カ国(地域)からの撤退を経験している。こうした事実を表面的に踏まえると、カルフルールの積極的な国際展開が極めて無計画な取り組みであったかのように思われる。また、現地企業との競争、その他の外資系企業との競争、そして現地の消費者との対応に問題があったとも考えられる。果たして、こうした評価は正しいのだろうか。

なぜなら、こうした撤退を敢行することによって、全社的には国際展開の維持、あるいは拡大に繋げてきたものと評価することもできるためである。実際、カルフルールが進出する国と地域数は減の一途を辿ってきたが、その存在基盤の半分は国外市場に立脚している。2019年度末現在、30カ国を超える国外市場で6,951もの店舗を展開し、売上高の54%を国外市場で生み出しているのである (Carrefour 2020)。その国際展開は、ウォルマートやテスコとは比較にならないほど進展している (図表1参照)。こうした現状は、戦略的撤退に依る部分がある。本研究では、「市場の選択と集中」や「リージョナル戦略」という視点から撤退の戦略的な原理を浮き彫りにしたい。

【参考文献】

日本語文献 (五十音順)

川端庸子(2018)「インドネシア市場におけるセブン-イレブンの撤退行動に関する考察」『社会科学論集』(154), 埼玉大学経済学会, 61-76頁。

佐々木保幸(2010)「ハイパーマーケット」田中道雄・白石善章・相原 修・河野三郎編『フランスの流通・都市・文化:グローバル化する流通事情』中央経済社, 35-55頁。

佐々木保幸(2011)『現代フランスの小売商業政策と商業構造』同文館出版。

- 佐々木保幸(2019)「カルフル：ハイパーマーケットと巨大流通企業グループ」佐々木保幸・鳥羽達郎編『欧米小売企業の国際展開：その革新性を検証する』中央経済社, 23-37 頁。
- 鳥羽達郎(2006)「カルフル：ハイパーマーケットの発明者」マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業』同文館出版, 23-50 頁。
- 鳥羽達郎(2009)「小売業の国際化と撤退の構造」『流通』(24), 日本流通学会, 103-111 頁。
- 鳥羽達郎(2016)「小売企業の国際展開におけるネットワーク構築の視点：テスコの国際展開と日本撤退に関する事例研究」『流通』(38), 57-73 頁。
- 鳥羽達郎(2020)「ウォルマート・ジャパンのマーケティング戦略：西友の撤退報道を受けて」『消費経済研究』(9), 日本消費経済学会, 40-52 頁。
- 柳 純(2019)「小売企業の海外撤退研究とその課題」『消費経済研究』(8), 日本消費経済学会, 145-154 頁。

外国語文献 (アルファベット順)

- Aklamanu, A. (2015) "Understanding Failure in International Retailing: An Institutional Framework for Future Investigation," in Marinova, S. (ed.) *Institutional Impacts on Firm Internationalization*, Palgrave MacMillan, pp.238-263.
- Amankwah-Amoah, J. and Osabutey, E.L.C. (2020) "New Challenges and Opportunities in the Global Marketplace: Learning from Developed-Country Multinationals' Failures," *International Studies of Management & Organization*, 50 (1), pp.43-56.
- Burt, S., Coe, N.M. and Davies, K. (2019) "A Tactical Retreat? Conceptualising the Dynamics of European Grocery Retail Divestment from East Asia," *International Business Review*, 28 (1), pp.177-189.
- Carrefour (2020) *Universal Registration Document: 2019 Annual Financial Report*, Carrefour Group.
- Corstjens, M. and Lal, R. (2012) "Retail Doesn't Cross Borders: Here's Why and What to Do about It," *Harvard Business Review*, 90 (4), pp.104-111. [ダイヤモンド社編集部訳(2012)「守るべき4つのルール：総合スーパーが海外進出に成功する時」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』37(7), ダイヤモンド社, 84-95 頁]
- Gersch, I. and Franz, M. (2018) "Foreign Divestment in Retail Sector: The Host Market Perspective," *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 110 (2), pp.85-101.
- Mohr, A., Batsakis, G. and Stone, Z. (2018) "Explaining the Effect of Rapid Internationalization on Horizontal Foreign Divestment in the Retail Sector: An Extended Penrosean Perspective," *Journal of International Business Studies*, 49 (7), pp.779-808.
- Yoder, S., Visich, J.K. and Rustambekov, E. (2016) "Lessons Learned from International Expansion Failures and Successes," *Business Horizons*, 59 (2), pp.233-243.

フランスのコメルス・アソシエの現状と課題

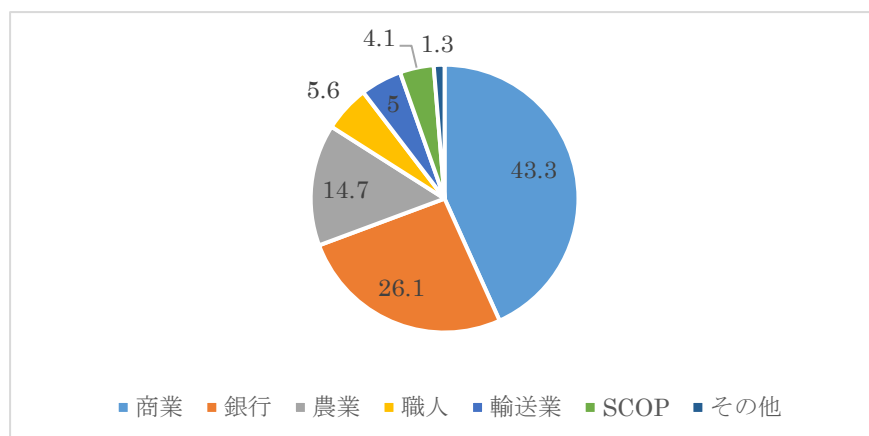
佐々木保幸（関西大学）

2014年7月に社会的連帯経済法（Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, 「社会的連帯経済に関する2014年7月31日の法律第2014-856号」(ESS法)が制定されたフランスでは、ESS部門が継続的に発展している。ESSは協同組合や共済組合、非営利組織（アソシエーション）によって構成され、その経済的力量はGDPや雇用の約1割を担うほど大きい。フランスでは、このESSの一端を構成する協同組合形式の商業として、コメルス・アソシエ（Commerce Associé）が存在し、カルフル等の巨大流通企業と伍した経済活動を展開している。

本報告では、第1に、コメルス・アソシエの現状を素描し、その経済的地位を確認する。コメルス・アソシエの市場占有率は30%を超え、小売市場で強固な地位を築いているのであるが、第2に、このようなパフォーマンスを有するコメルス・アソシエの理念や組織、活動を考察することによって、その現状や課題に迫っていく。コメルス・アソシエに関する研究は、わが国中小小売商業の振興についても、一定の方向性を示唆するであろう。

図1に示されるように、コメルス・アソシエに該当する商業協同組合は、協同組合企業のなかで43.3%の従業者比率を計上している。ESS部門はフランスの雇用の約1割を担っているため、その存在の大きさが認識できる。

図1 各種協同組合企業における従業者数比率（%）



(注) SCOP：労働者が資本の大部分を保有する協同組合企業。

(出所) Coop FR (2020) *Panorama des entreprises coopératives édition 2020* p.6 より作成。

そして、FCA（Fédération du Commerce Coopératif et Associé）に属するコメルス・アソシエは、2019年において159のグループが196の企業、販売店約5万店、加盟者約3万人、従業者約58万人、販売額1,520億ユーロを保持している（表1）。2015年と比べても、コメルス・アソシエは組織をいっそう強固にし、販売額を伸ばしているのである。

表1 コメルス・アソシエの主要指標

	販売額(億€)	グループ数	企業数	販売店数	加盟数	従業者数
2015	1,470	94	178	44,941	32,430	541,169
2019	1,520	159	196	51,239	31,700	575,852

(出所) <http://www.commerce-associe.fr/> (2020年8月20日) より作成。

コメルス・アソシエは、市場競争が激化している今日においても、持続的な成長を続けている。販売額の伸び率は2000年代に何度も落ち込みをみせたものの、おおむね3%以上を維持し、プラス成長を続けている(FCAによる)。しかも、コメルス・アソシエの販売額の伸び率は、小売業全体のそれを毎年上回っている。コメルス・アソシエはフランス消費者の商品購買に浸透し、さらに常に革新性を生み出す進取の気性を有しているのである。

コメルス・アソシエのなかでも主導的な地位にあるのが、食品部門で上位の販売額を示すE.ルクレール(E.Leclerc)やアンテルマルシェ(Intermarché)、システムU(Système U)である。これらは、フランス最大の流通企業であるカルフル等と同様に、ハイパーマーケットやスーパーマーケット、コンビニエンスストアタイプの小型店等を運営している。本報告では、これら企業の歴史や現状についても考察する。

協同組合とチェーンストア企業のハイブリッドといえるコメルス・アソシエは、それら双方の長所を取り入れて独自の競争優位性を築いている。また、そのチェーン形態はボランタリー・チェーン(VC)に近い。加盟店の独自性を尊重するチェーン形態の採用がコメルス・アソシエの強さにつながっている点等についても言及していく。

参考文献

- Coop France (2020) *Panorama des entreprises coopératives édition 2020*
- Coop France (2015) *Panorama sectorial des entreprises coopératives et Top 100 2014*
- CNCRES (2012) *Panorama des CRES(S) 2012*
- CNCRES (2012) *Le mois sociale et solidaire, l'économie qui a de sens bilan 2012 5ème édition nationale du mois de l'ESS*
- CNCRES (2016) *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France édition 2015*
- ESS France (2019) *RAPPORT D'ACTIVITE 2019*
- FCA (2011) 2010 une année de reprise: bilan et perspectives pour le Commerce Associé
- INSEE 各種資料
- Jean-Louis Laville (2003) "Économie solidaire : les enjeux européens", *Hermès, La Revue* n° 36
- LSA.
- Michel Choukroun (2013) *Le commerce associé*, DUNOD
- Observatoire National de l'ESS / CNCRES (2015) *Departs a la retraite des effectifs salaires de l'ESS et strategies des entreprises pour y faire face*
- Sylvain Allemand, Sophie Boutillier (2010) "L'économie sociale et solidaire, une definition pluridimensionnelle pour une innovation sociale", *Marché et organisations* n° 11