ISSN 1349-0281

拓殖大学
経営経理研究

第 106 号

2016 年 3 月

小原　博 教授 古稀記念号

マーケティング史研究の視座

拓殖大学経営経理研究所

拓殖大学

経営経理研究

第 106 号

拓殖大学経営経理研究所

小　原　　博 教 授

小原 博教授古稀記念号発刊の辞

拓殖大学経営経理研究所長　中　村　竜　哉

拓殖大学商学部教授 小原博先生は本年１月にめでたく古稀をお迎えになりました。3 月末日には拓殖大学を定年退職なさいます。小原先生の長年にわたる研究と教育の分野でのご功績とご貢献に心より敬意を表し，特に研究と学会活動にご熱心であった小原先生にふさわしい古稀記念号を発刊することになりました。

この古稀記念号では，通常の拓殖大学専任教員の諸論文と共に，小原先生の日頃からの学会活動を通じて，切磋琢磨されている研究仲間と伺っている他大学の諸教授より論文をお寄せいただきました。これらは，近藤文男 京都大学名誉教授，堀田一善 慶應義塾大学名誉教授，光澤滋朗 同志社大学名誉教授，石川和男 専修大学教授，薄井和夫 埼玉大学教授，上沼克徳 神奈川大学教授，木下明浩 立命館大学教授，堀越比呂志 慶應義塾大学教授，丸山正博 明治学院大学教授，金度渕 大阪商業大学専任講師の諸先生による，流通・マーケティング領域の専門論文です。先生方には快く原稿依頼から提出までご協力を頂いたことに，記して感謝申し上げます。

小原先生は 1946 年１月に東京都板橋区にお生まれになり，東京都立第四商業高等学校をご卒業後，日本セメント株式会社（現太平洋セメント株式会社）に入社なさいます。社会人生活をご経験後に，拓殖大学商学部経営学科に入学されました。その後，拓殖大学大学院商学研究科修士課程，博士課程を経て，1974 年には拓殖大学商学部助手に就任されます。1975 年に専任講師，1979 年に助教授，1987 年に教授に昇進なされます。拓殖大学における教育歴は 40 年を超えられ，学部入学から半世紀を拓殖大学

の発展とともに過ごしてこられました。小原ゼミナールで学んだ拓殖大学生は 400 人を超えるそうです。また，小原先生が若手教員であった頃には，流通やマーケティング関係の試験を 1 年当たり 1,000 枚近く採点なさっていたそうで，40 年を超える期間に小原先生に学んだ拓殖大学生は一体何人になるのでしょうか。

小原先生の研究におけるご功績は本当に輝かしいものです。単著書 8 冊，共著書 25 冊，論文 51 編，書評 5 編，共訳書・共著辞典 6 冊，学会報告やコメンテータは多数，学会賞を 3 回受賞なさっています。以前，小原先生に「どうしたら学会賞を受賞できるような研究ができるのでしょうか」と質問したことがあります。「一歩でも半歩でも高い水準の研究をめざすこと」というお答えをいただきました。小原先生は研究者として“あるべき姿”を実践なさってきたと言えるのではないでしょうか。

我々，後輩研究者はまだまだ小原先生にお教えいただかなければならないことがたくさんあります。ご退職後もいつまでもお元気に研究を続けられることを祈念いたしたいと存じます。拓殖大学商学部ならびに大学院商学研究科，経営経理研究所における小原先生の多大なるご功績とご貢献，ご苦労，ご尽力に厚くお礼を申し上げます。

目　　次

小原 博教授古稀記念号発刊の辞…… 中　村　竜　哉（ i ）

マーケティング史研究の泰斗；小原 博さん…… 岡　本　治　雄（ 1 ）

退職のご挨拶
学ぶこと半世紀 …… 小　原　　博（ 5 ）

最終講義
マーケティング史研究の視座 …… 小　原　　博（23）

論　　文
パナソニック・チャイナの
　中国市場参入の歴史とマーケティング戦略 …… 近　藤　文　男（49）

偶成：福澤諭吉と学問の独立
　── 小原　博教授古稀記念号に寄せて ──　…… 堀　田　一　善（85）

わが国におけるマーケティングの生成 …… 光　澤　滋　朗（115）

わが国小売業における小売機器・什器進化のインパクト
　── 1960 年代における食品小売現場での進化を中心に ──
…… 石　川　和　男（145）

マーケティング史研究における
　マーケティング概念の多様性について …… 薄　井　和　夫（169）

ロバート・バーテルズの研究業績と思想 …… 上　沼　克　徳（209）

小売事業ブランドの生成・発展
　── ユニクロを素材として ──…… 木　下　明　浩（243）

AMA マーケティング定義の変遷と
　マーケティング研究の焦点 …… 堀　越　比呂志（273）

インターネット通信販売の成長下での
流通・取引慣行ガイドラインのあり方 …… 丸　山　正　博（303）

イギリスにおけるヘルシーフードの展開と食料消費構造の変化
── レディミールの消費動向と所得水準別消費傾向の変化を中心に ──
…… 金　　度　渕（319）

活路開拓事業の効果的実践に関する事例研究
── 石川県観光物産館を中心に ── …… 今　村　　哲（351）

SEC による会計事務所の懲戒とその監視的役割
── 1970 年代における展開 ── …… 岡　嶋　　慶（389）

インターネット時代の新しいマーケティング
── 情報技術の進展とデジタルマーケティング ── …… 北　中　英　明（423）

2025 年に向けた店舗小売業の
経営課題に関する検討 …… 根　本　重　之（453）

移動スーパーの業態特性
── 効率性の観点から ── …… 池　田　真　志（471）

消費者行動研究の歴史と集計化のパターン …… 田　嶋　規　雄（495）

食品スーパー市場の構造変化と
中堅食品スーパーの対応 …… 堂野崎　　衛（519）

Contents

Addressed to Professor Kohara in Honor of Retirement
NAKAMURA Tatsuya ····· (i)
OKAMOTO Haruo ····· (1)

Greetings on the Occasion of Retirement
KOHARA Hiroshi ····· (5)

Last Lecture
Historical Research in Marketing ····· KOHARA Hiroshi (23)

Papers
The History of Panasonic's Entry into China
and its Marketing Strategy ····· KONDO Fumio (49)

Yukichi Fukuzawa and Academic Freedom:
Fortuitousness ····· HOTTA Kazuyoshi (85)

The Emergence of Marketing
in Japan ····· MITSUZAWA Shigeo (115)

The Impact of Retail Equipment and Appliance Evolution
among Japanese Retailers: Focusing on the Evolution
of Food Retailers in the 1960s ····· ISHIKAWA Kazuo (145)

Polysemy of the Concept of Marketing
in Historical Research in Marketing ····· USUI Kazuo (169)

Thought and Research Works
of Robert Bartels ····· KAMINUMA Katsunori (209)

Birth and Growth of Retail Business Brand:
The Case of UNIQLO ····· KINOSHITA Akihiro (243)

The AMA Definition of Marketing
and The Central Focus of Marketing… HORIKOSHI Hiroshi (273)

The Effect of Guidelines Concerning the Distribution Systems
and Business Practices under the Antimonopoly Act
in the Internet Shopping Age …… MARUYAMA Masahiro (303)

Development of Healthy Foods and Change
in the Food Consumption Structure in the UK
～Focusing on a Change in Consumption Trends
and Income Levels by Consumption Trend
of Ready Meals～ …… KIM Doyon (319)

A Case Study about Effective Practices
for Difficult-Reclamation Work:
Summary of Ishikawa-ken Kankobussnkan … IMAMURA Akira (351)

SEC Discipline of Accounting Firms
and SEC's Oversight Role …… OKAJIMA Kei (389)

New Marketing in the Internet Era:
Evolution of Information Technologies
and Digital Marketing…… KITANAKA Hideaki (423)

A Study on Business Challenges for Japanese Retail
Stores Between Now and 2025 …… NEMOTO Shigeyuki (453)

The Characteristics of a Mobile Store Run by a Supermarket:
From the Viewpoint of Efficiency …… IKEDA Masashi (471)

History of Consumer Behavior Research
Focusing on Aggregation Patterns …… TAJIMA Norio (495)

Changes in the Market Structure of Food Supermarkets
and their Corresponding Mid-sized Supermarkets
…… DONOSAKI Mamoru (519)

マーケティング史研究の泰斗；小原 博さん

商学部教授（会計学専攻） 岡本　治雄

小原さんの古稀記念論文集の出版にあたり，後輩である小生が一文を綴ることをお許し願いたく思います。

小原さんに初めてお会いしたのは，小生が拓殖大学大学院博士課程に在籍した約 42 年前（1973 年）の春であったと思います。小原さんは同博士課程の先輩学生でした。その頃の印象は，精悍かつ聡明な面立ちで，近寄りがたい存在でした。大人びて見えたのは小原さんが高校卒業後民間企業での社会人生活を経験されたことにあったのかも知れません。当時の商学研究科の大学院生は，三々五々旧経理研究所（現在の経営経理研究所）に集っては雑談に花を咲かせ，時に研究所の講座を手伝い，毎月開催される研究会に参加する日々を過ごしていました。そんな中，自然と小原さんと知己となる機会に恵まれたことは小生にとって大変幸運でありました。当時は，研究領域が専門化されず，会計研究者も経営学会に名を連ね，本学の諸先生方と一緒に行動することが度々でした。ある夏の終り，北海道で開催の会計学会終了後，道央を全員でバス旅行し，車中で花咲ガニを大量に食した愉快なことが思い出されます。

さて，小原さんは，副手（特待生）を経て 1974 年 3 月に大学院博士課程を終了され，本学商学部専任助手として教員の道を歩まれました。当時，未だ広く認知されていたとは言いがたいマーケティングの世界へと羽ばたいたのでした。若い研究者であれば誰しもが抱く未知の研究への不安，そしてその研究対象の確定と研究方法にむけた彷徨を経験するかと思います。小原さんも恐らく暗中模索の時代があって，マーケティング研究者として

日本や米国のマーケティング史研究の道を歩んでこられたことと推察します。その後の淀みなく着実に積み上げられた研究成果は，この冊子にも添付された研究業績一覧に示されていますように膨大なもので，1998 年には本学で博士（商学）の学位を取得されています。小原さんが，誠実かつ清廉な学者として長い道程を着実に歩まれてきたことがお分かり頂けるものと思います。小原さんは，日本のマーケティング史研究の「泰斗」であり，関係する学会でも高く評価されています。その研究業績は，商学関係（商学，流通マーケティング，販売管理論，商品戦略論，消費者行動論，市場実践論等）にとどまらず，簿記原理や機械会計といった会計の世界にまで広がっています。本学大学院時代には中西寅雄先生に経営経済学や経営費用論の薫陶を受けられています。また，マーケティング研究の舞台は，海外にも広がり，州立イリノイ大学（アーバナ・シャンペイン校）での長期留学を皮切りにその他の各地における短期留学も経験されました。

さて，再び，小原さんとの交流を振り返ることにします。40 数年以上を過ごした小原さんの研究室と小生の部屋は，共に旧 D 舘 5 階と新しい研究室舘 2 階，小生は出校する度に小原さんの研究室に灯りがともっているかを確認するのが常で，「どうですか」と声をかけるのが楽しみでありました。小原さんはお会いした時から太らず痩せもせずスリムな姿は昔のまま，といってもあの空白の時期を除いてです。

1997 年 9 月 22 日のこと，奥様の悦子さんから電話がかかりました。「実は主人は横須賀共済病院に入院しています」という突然の電話を受けて，慌てて病院に駆けつけました。すでに脳の大手術は無事に成功したとはいうものの，予断を許す状態ではないことを奥さまの説明から推量しました。そして数日後，小原さんが一般病棟に移ったという知らせが入り，再度の見舞いでは，ベッドに寄り添う可愛いお子様達に見守られていました。その後の奇跡的なご回復は，ご家族の皆さん，特に奥様の献身的なご看病と祈りの賜であったと思います。勿論，小原さんは，一時げっそり痩

せ，あれほど好きなゴルフもプッツリやめて，懸命に養生され，病との闘いの日々を過ごされました。その頑な研究者魂があってこそ，再び，多くの優れた研究成果を残されたと思っています。

その生き様と好奇心はマーケティング研究に終わりません。若い頃から絵画教室に通い，囲碁の世界，日本の伝統文化に造詣も深く，スポーツ観戦などにも広がっています。小生がゴルフを始めたのも小原さんのご訓導のおかげです。練習も全くしたことのない初心者の私を連れ出し，青空の下で白球を追いかける楽しみを教えて頂き，大学の教職員ゴルフクラブに参加したのも小原さんのお誘いでした。

かつて経理研究所のメンバー（教員と職員）は，移りゆく季節を楽しむ旅をしたものです。二人にとって共通の恩師である三代川正一先生と共に日本の各地を旅し，温泉に浸かりました。小原さんの十八番の１つが吉幾三の「酒よ」，旅の宿で歌う姿に男の色気が漂うのはそのさっぱりとした人柄からでしょう。同僚，後輩，ゼミ学生の面倒みの良さも小原さんの魅力の１つです。大学を愛し，課外活動（麗澤会）ではゴルフ部，ウィンドサーフィン部，日本文化研究会等の部長を歴任して熱心に学生を指導し，今でも時間があれば本学ラグビー部や野球部の観戦を続けています。小原さんのご家族は，奥様，その御尊父様，御子息様も商学部の卒業生という生粋の拓大人ファミリーです。

また，小原さんは，経営経理研究所所長，大学院商学研究科委員長，図書館長等の仕事も精力的に務めました。小生には小原さんとの二人三脚という色濃い時代が 2003（平成 15）年 4 月から 2009（平成 21）年まで 3 期 6 年ありました。小原さんが大学院商学研究科委員長に選出された時，小生は商学部長，二人して学部と大学院改革に着手しました。小原さんは，商学研究科の改革に精力的に取り組みました。具体的には，担当教員の研究業績評価を見直し，若手を登用し，税法担当者を増員し，大学院生の指導体制を強化し，学位論文の審査方法と博士論文の評価方法に対する客観

的評価基準を策定し，審査プロセスの透明性を図り，それまでの馴れ合い的風潮を一掃しました。現在の商学研究科の枠組みとルールは，ほぼこの時代に改革されたものでした。

二人三脚とはいいましたが，実は小原さんの頼もしい背中を見ていた時が長かったと思います。大学教員としていかに行動するべきかと迷う場面，学生といかに接していくべきか，拓殖大学商学部は，時代の変化に適合し，他大学と競争して今後いかに発展していくべきか，そうした大学人の生き様と使命を考える時，その後ろ姿を見つめ，相談に乗って頂き，いくつかの難局に立ち向かえたのも事実です。小原さん，これからも健康には十分に留意されて，いつまでも拓殖大学の発展を支えるサポーターであり，人生の先達者であって欲しいと思います。

最後に，これまでの小原さんのご厚情とご教示に心より感謝を申し上げます。

2016 年 2 月 9 日

〈退職のご挨拶〉

学ぶこと半世紀

小　原　　博

（教授）

感謝のことば

黒板を前にして，数年後には黒板を背にしてと立場は変わりましたが，大学での教室という同じ場にあって，いつの間にか半世紀を越え，今般定年を迎えることとなりました。経済社会システムや企業行動の根幹になるビジネスの基礎の基礎を学ぶことになったのは，商業高校 15 歳のことですので，足掛け 55 年ということになります。そこから始まったこの半世紀は，仕事としても「学ぶ」ことに終始するものでした。いくつになっても人間，学ぶにしかざると思い，そしてまた今後も変わらないわが人生と思い定めています。大学教員の道を開けてくれた大学と諸先生，これまで拙い授業を受けてくれた学生諸君，また同僚教員，事務職員など，支えてくださった多くの皆さんに，併せて知的刺激とご交誼を頂いた他大学教授の皆さんに，心より感謝を申し上げます。さらに私事で恐縮ですが，わが学究生活を温かくバックアップしてくれた家族，兄姉および今は亡き両親にも感謝したいと思います。有難うございました。

教えることは学ぶこと〔学生のこと〕

講義はご多分にもれず大教室で一人一人の学生の名前を覚えることもできないほどの，かなり大人数を相手に何十年も話をしてきました。大学で講義を始めてから今日に至るまで一貫して行ったことは，起立し相互に挨拶をして始める，必ず出席を取る，熱心な学生を手始めにまず顔を覚え，のちには名前も覚えていく，複数回のレポート提出を課す，最終的に筆記試験などで評価してきました。とはいえ大教室での講義には限界があり，これを大きく補うのが少人数のゼミナールでしょう。専門の授業内容以外に私とのさまざまなコミュニケーション，全人的交流をするように心がけてきましたが，過去40年間全てのゼミがうまくいったとはいえません。日頃から仲間内で頻繁な会合をするなどそれなりの努力をしたゼミは，結果的に卒業してからもゼミ仲間のつながりが熱く続くことになります[1)]。

他方，学生への教育に必需なのは学ぶべきモチベーションを高めることで，その中心はカリキュラムにあると思います。商学部では50年前，1966（昭和41）年に学科内にコース（2年次進級時に選択）を初めて設置し，より専門教育の重点化を施しています。その後，1993（平成4）年に再検討して，新たなコースを増設することになりました[2)]。その総括を私に任され，10年後20年後にも通用するカリキュラムを標榜して，最新の流通コースを増設，1995年度から実施しています[3)]。後に流通マーケティング・コースに名称変更していますが，科目の新陳代謝を適度に行いつつ，現行のコース内容となっています。最近では経営学科のうちコース選択の際に登録する学生が一番多い人気のコースとなっています。

いろいろな出来事がありました。授業での学生との出会いは一期一会，そうした気持ちを忘れず講義をしてきたわけですが，永年の思いは「教えることは，教えられること，そして学ぶこと」に尽きます。

研究することは生きること〔経営経理研究所のこと〕

商学部での 50 年，その中心に位置する経営経理研究所抜きでは考えられないほどに私はお世話になってきました。1959（昭 34）年に創立された経理研究所（現・経営経理研究所）は，その創立 10 周年記念として本誌『経営経理研究』を 1968（昭 43）年 11 月に発行しています。創刊号は，三代川正一（第 2 代）所長の創刊の言葉，中曽根康弘総長の創刊への祝辞に続き，所員 15 名の論文が掲載されています。学界では，他大学間で紀要交換が行われていますが，そうした費用が計上されていなかったか，研究所が当事者となって発送することになりました。指導教授との関係で学部生でしたが，当時すでに研究所に出入りしていたこともあり，ボランティアで手伝ってという要請を受けて，これに従事した覚えがあります。50 年近くも前の話です。

爾来，本誌は今号で 106 号を迎えます。その間，私自身は，第 16 号（1976 年 2 月）に初めて論文と研究ノートの 2 本を登載したところから始まり，さらに編集・発行者として（第 12 代）研究所長を務めるなどしており，商学部附置の性格を持つ研究所には多くの関わりを持ちつつ今日に至っています。

他方，研究所の研究所たる証し，月例研究会が本誌発行と同時期にスタートしています。談論風発，初期にはかなり激しいやり取りがあった研究会でしたが，終わると三々五々そのまま酒席に場を移して和気藹々とした飲み会になりました。本誌第 100 号発行記念号（2014 年 3 月）の歴代所長対談では，当時の研究所はサロンといった様相であったと感想が述べられています。

このように，研究すること，学ぶことは，生きていくよすがでもあります。このことは学界にとどまらずさまざまな人々にとり，日々生きる上で

の不可欠なことと思っています。

一隅を照らす

学び続けてこれまでの半世紀，永いばかりで「日暮れて道遠し」というほかありません。私は卒業記念アルバムなどに一語を求められた際は，常に「一隅を照らす」と記してきました。私自身の座右の銘でもあります。果して一隅を照らすことができてきたのか定かではありませんが，残りの人生も同様にこうしたことを生活信条としていきたいと念じています。

《補　足》

1）　拓殖大学は 1900 年創立，今年で 115 年を経過しましたが，商学部での小原ゼミナールは，第 75 期より第 114 期卒業生に至る 40 年間開講したことになり，数えてみればその総数は 443 名になります。大学院ゼミナール（演習）では，博士前期課程（＝修士課程）は 29 名，博士後期課程（＝博士課程）は 4 名（うちドクター授与は 2 名）となっています。また，卒業後は 5 年毎の卒業生の集い「小原会」が開催されてきています。

　20 年近く前のゼミナールは，思い出深いゼミの一つです。1997 年 9 月，那須高原での夏季合宿を終えて，後期授業を一週間した後に倒れ，生死の境を彷徨ったことです。自宅での事でしたが，もし合宿先の那須で発症していたら手遅れで，この世にいないか，良くて後遺症に苦しむことになったと思う。これにより半年間の離脱で，ゼミ生には迷惑をかけたことでした（97 期ゼミ生，初の女子ゼミ長で，さらに全体的に和気藹々とした雰囲気でした）。それは 51 歳で，くも膜下出血に倒れてのことですが，わが人生観を変えるほどのものとなりました。

2）　大学におけるカリキュラム（教育課程）は新しい動向の把握を含め常に改定されるべきものでしょう（いわゆる赤の女王仮説といわれるものに通ずる）。流通コース増設に関する記録は，以下の覚書をかつて本誌に掲載しています。小原　博「商学教育と流通カリキュラム ── 拓殖大学商学部の改革覚書 ──」『経営経理研究』第 59 号，1997 年 12 月。

　なお，カリキュラム改定事情は以下も参照。拓殖大学百年史資料集編集委員

会編『拓殖大学百年史 ── 資料編七 ──』188 項，pp. 475-521，2014 年 3 月。

3） 流通マーケティング・コースを設置したからにはその教育内容が重要で，また担当教員の増員が必要であるのは自明。1995 年のコース・スタート時点に私は初代の経営学科長となっており，長期計画で専任スタッフの確保と適切な配置を心がけました。今日まで，根本重之（1998 年〜），田嶋規雄（2000 年〜），丸山正博（2003〜2008 年），今村　哲（拓殖短期大学閉鎖に伴い 2005 年〜），池田真志（2009 年〜），そして堂野崎　衛（2015 年〜）の各氏が次々と任用となり，担当メンバーとしてコースの魅力度を高めるべく日頃から切磋琢磨している状況にあります。

Ⅰ．略　歴

⑴　学歴・職歴

1946（昭和21）年 1 月 2 日（1945 年 12 月 28 日出生）東京都板橋区にて小原源四郎・やすの四男として生まれる。板橋区立志村第五小学校，板橋区立赤塚第一中学校卒業。東京都立第四商業高等学校卒業とともに，日本セメント株式会社（現・太平洋セメント株式会社）に入社・勤務。

1969（昭和44）年　拓殖大学商学部経営学科卒業

1969（昭和44）年　拓殖大学大学院商学研究科修士課程入学

1971（昭和46）年　同修士課程修了

1971（昭和46）年　拓殖大学大学院商学研究科博士課程入学

1971（昭和46）年　拓殖大学副手

1974（昭和49）年　同博士課程・単位取得満期退学

1974（昭和49）年　拓殖大学商学部助手

1975（昭和50）年　拓殖大学商学部専任講師

1979（昭和54）年　拓殖大学商学部助教授

1982（昭和57）年　イリノイ大学客員研究員（アーバナ・シャンペイン校〔州立〕）

1987（昭和62）年　拓殖大学商学部教授，現在に至る

1989（平成元）年　拓殖大学大学院商学研究科委員，博士前期課程（外国

文献研究）担当

1998（平成10）年　拓殖大学大学院商学研究科委員，博士後期課程（商学原理特論および商学原理特殊研究）担当，現在に至る

・この間，商学部経営学科長（1995～98 年），経営経理研究所長（1999～2001 年），図書館長（2001～2003 年），学校法人拓殖大学評議員（2001～2003 年），大学院商学研究科委員長（2003～2009 年），等を歴任。

・またこの間，慶應義塾大学商学部（三田）「マーケティング史」，神奈川大学経済学部（横浜）「マーケティング」講義を，講師として担当。

・なお資料収集・短期在外研究として，1985 年，ウィスコンシン大学（マディソン校）およびコロンビア大学（NY）客員研究員。1996 年，ロンドン大学。2002 年，ブリティッシュ・コロンビア大学（バンクーバー）。2012 年，ESSEC 経営大学院（パリ）など。

⑵　受賞等

1995（平成７）年　『日本マーケティング史 ── 現代流通の史的構図 ──』により，経営科学文献賞を受賞（および拓殖大学総長賞）。1998 年　同書により，博士（商学）の学位取得。

2006（平成18）年　『日本流通マーケティング史 ── 現代流通の史的諸相 ──』により，日本流通学会・学会賞を受賞（および拓殖大学総長賞）。

2013（平成25）年　『アメリカ・マーケティングの生成』により，日本流通学会・学会賞を受賞（および拓殖大学総長賞）。

⑶　所属学会活動

日本商業学会；幹事（1992～2002 年），理事（2002～2006 年，2008～2013 年），その間『流通研究』編集委員会アリアエディター。

日本経済学会連合；評議員（2006～2011年），その間『英文年報』編集委員。

マーケティング史研究会；世話人（1988〜1997 年）。

日本流通学会；会計監事（1996〜1999 年，2008〜2011 年）。

日本消費経済学会；業務幹事（1979〜1987 年），理事（1987〜1990 年）。

アメリカ・マーケティング史学会（CHARM）；アメリカ・マーケティング協会（AMA）；会員。

日本マーケティング学会；経営史学会；日本経営学会；会員。

その他，㈳日本機械工業連合会および日本家庭用ミシン工業会；家庭用ミシン産業の在り方調査委員会委員長。東京商工会議所；小売商販売士試験面接委員，等を歴任。

⑷　講義担当科目（過去分を含む）

商学部；商学，流通総論，マーケティング，販売管理論，商品戦略論，消費者行動論，市場調査実践（＝市場調査論，マーケティング・リサーチ），流通マーケティング特殊講義（流通史，マーケティング史），簿記原理，機械会計，企業と環境，産業と人間，総合科目Ⅰ・Ⅱ，各種ゼミナール（1 年ゼミナール，創造労作ゼミ，プロゼミナール，2 年ゼミナール，3 年ゼミナール，4 年ゼミナール），など。

大学院商学研究科；外国文献研究（日本語），外国文献研究（商学系列・英語），商学原理特論，商学原理特殊研究，商学原理特論・特殊研究演習。

留学生別科；簿記。

経理研究所；簿記。

⑸　学生・課外活動（麗澤会）への関わり

総務局；総務局長。図書館後援会・部長。

体育局；ゴルフ部・部長。ウィンドサーフィン部・部長。

文化局；日本文化研究会・部長。　その他，愛好会顧問，歴任。

Ⅱ．研究業績

⑴　単著書

1.『マーケティング生成史論』税務経理協会，1987 年。
2.『マーケティング生成史論（増補版）』税務経理協会，1991 年。
3.『日本マーケティング史 ── 現代流通の史的構図 ──』中央経済社，1994 年。
4.『基礎コース・マーケティング』新世社，1999 年。
5.『基礎コース・マーケティング（第 2 版）』新世社，2004 年。
6.『日本流通マーケティング史 ── 現代流通の史的諸相 ──』中央経済社，2005 年。
7.『基礎コース・マーケティング（第 3 版）』新世社，2011 年。
8.『アメリカ・マーケティングの生成』中央経済社，2012 年。

⑵　共著書

1.『企業の社会的責任』拓殖大学経理研究所，1976 年。
2.『現代マーケティング入門』中央経済社，1980 年。
3.『消費経済の展望』渓水社，1982 年。
4.『家庭用ミシン産業の在り方と需要動向調査・報告書』㈳日本機械工業連合会，1989 年。
5.『全訂・消費経済の展望』高文堂出版社，1983 年。
6.『現代企業の情報とコミュニケーション』創成社，1985 年。
7.『グローバル化時代の企業経営』同文舘出版，1991 年。
8.『現代マーケティング入門（増補改訂版）』中央経済社，1991 年。
9.『マーケティング学説史 ── アメリカ編 ──』同文舘出版，1993 年。
10.『現代企業の経営学』八千代出版，1995 年。
11.『市場調査・消費者行動 ── ザ・ベスト・マーケティング第 2 巻 ──』総合法令出版，1995 年。

12.『日本のマーケティング ── 導入と展開 ──』同文舘出版，1995 年。
13.『マーケティング学説史 ── 日本編 ──』同文舘出版，1998 年。
14.『企業と環境』税務経理協会，1999 年。
15.『21 世紀社会の企業情報』創成社，2000 年。
16.『マーケティングへの歴史的視角』同文舘出版，2000 年。
17.『*The Key to Medicine*』ダイヤモンド・ビッグ社，2002 年。
18.『日本の流通 100 年』有斐閣，2004 年。
19.『日本経営史の基礎知識』有斐閣，2004 年。
20.『外国経営史の基礎知識』有斐閣，2004 年。
21.『現代アメリカのビッグストア』同文舘出版，2006 年。
22.『マーケティング学説史 ── アメリカ編 ──（増補版）』同文舘出版，2008 年。
23.『日本企業のマーケティング』同文舘出版，2010 年。
24.『海外企業のマーケティング』同文舘出版，2010 年。
25.『マーケティング学説史 ── 日本編 ──（増補版）』同文舘出版，2014 年。

⑶　論　文（研究ノートを含む）

1.「企業の社会的責任と流通費」『経営経理研究』第 16 号，1976 年 2 月。
2.「マーケティングの社会的諸局面」『経営経理研究』第 16 号，1976 年 2 月。
3.「大規模小売店舗の調整問題」『海外事情』第 25 巻 1 号，1977 年 1 月。
4.「小売商業環境の変化 ── 商業活動の調整を中心として ──」『海外事情研究所報告』第 13 号，1977 年 3 月。
5.「ディマーケティングの課題 ── P・コトラーらの所論を中心に ──」『経営経理研究』第 19 号，1978 年 3 月。
6.「流通効率序説」『経営経理研究』第 20 号，1978 年 10 月。

7.「小売業形態発展理論の吟味 ── W・R・ダビッドソンの所論を中心に ──」『経営経理研究』第 21 号，1979 年 5 月。
8.「日本商業観管見 ── その序説的展開 ──」『経営経理研究』第 25・26 合併号，1981 年 3 月。
9.「現代マーケティング思想史」『経営経理研究』第 30 号，1983 年 3 月。
10.「アメリカマーケティング生成の一系譜 ── イリノイ大学マーケティング史覚書 ──」『経営経理研究』第 31 号，1983 年 11 月。
11.「マーケティング管理の生成 ── アメリカ・マーケティング史研究 (1) ──」『拓殖大学論集』第 152 号，1984 年 12 月。
12.「マーケティング発展史概観 ── アメリカ・マーケティング史研究 (2) ──」『拓殖大学論集』第 155 号，1985 年 5 月。
13.「シンガー社研究序説 ── マーケティング生成史へのプロローグ ──」『経営経理研究』第 35 号，1985 年 9 月。
14.「シンガー社のチャネル活動（上）── マーケティング生成史研究 ──」『拓殖大学論集』第 162 号，1986 年 10 月。
15.「シンガー社のチャネル活動（下）── マーケティング生成史研究 ──」『拓殖大学論集』第 164 号，1987 年 1 月。
16.「シンガー社の需要創造活動 ── マーケティング生成史研究 ──」『拓殖大学論集』第 166 号，1987 年 2 月。
17.「シンガー社の販売促進活動 ── マーケティング生成史研究 ──」『経営経理研究』第 38 号，1987 年 3 月。
18.「経営多角化と企業安定への道 ── 経営対談：ブラザー工業㈱社長に聞く ──」『経営経理研究』第 39 号，1987 年 11 月。
19.「日米ミシン企業の経営戦略 ── 比較マーケティング史序説 ──」『経営経理研究』第 41 号，1988 年 9 月。
20.「日本マーケティング生成史研究（1）── 森永における生成期マーケティング ──」『拓殖大学論集』第 180 号，1989 年 12 月。

21.「日本マーケティング生成史研究（2）── 資生堂における生成期マーケティング ──」『拓殖大学論集』第 182 号，1990 年 1 月。
22.「チャネル・メインテナンスの課題」『経営経理研究』第 44 号，1990 年 3 月。
23.「シカゴ商業史研究序説」『拓殖大学論集』第 185 号，1990 年 9 月。
24.「サービス・マーケティングの一吟味 ── レジャー産業を事例として ──」『経営経理研究』第 45 号，1990 年 9 月。
25.「イメージ・マーケティング瞥見 ── 危機管理・社会貢献・コミュニケーション ──」『拓殖大学論集』第 197 号，1992 年 3 月。
26.「マーケティング史研究の動向」『経営経理研究』第 49 号，1992 年 9 月。
27.「環境マーケティング論の吟味」『拓殖大学論集・社会科学』第 2 巻 3 号，1994 年 12 月。
28.「伝統的取引慣行の一吟味 ── リベート問題の呪縛と開放 ──」『経営経理研究』第 55 号，1996 年 3 月。
29.「日本流通学史研究序説 ── 草創期の高等商業教育と流通研究 ──」『経営経理研究』第 58 号，1997 年 6 月。
30.「日本流通学史草創期の一齣 ── 初期高等商業教育と流通研究 ──」日本流通学会編『流通』第 10 号，1997 年 9 月。
31.「商学教育と流通カリキュラム ── 拓殖大学商学部の改革覚書 ──」『経営経理研究』第 59 号，1997 年 12 月。
32.「リレーションシップ・マーケティングの一吟味 ── アパレル産業の製販関係をめぐって ──」『経営経理研究』第 63 号，1999 年 12 月。
33.「外資系企業の日本市場マーケティング ── 韓国焼酎 “JINRO” の事例 ──」（李　恩恵＝院 D 1，共著）『経営経理研究』第 64 号，2000 年 3 月。
34.「外資系企業の日本市場マーケティング ── ファッション・ビジネス

“Max Mara” の事例 ──」（鈴木紀江＝院 M 2，共著）『経営経理研究』第 65 号，2000 年 8 月。

35.「日本型マーケティングの源流 ── 生成と導入のはざま ──」『経営経理研究』第 66 号，2000 年 12 月。

36.「外資系企業の日本市場マーケティング ── ファストフード “マクドナルド” の事例 ──」（金　振燮＝経営経理研究所客員研究員，共著）『経営経理研究』第 66 号，2000 年 12 月。

37.「外資系企業の日本市場マーケティング ── “ファイザー製薬” の事例 ──」（趙　士明＝院 M 1，共著）『経営経理研究』第 67 号，2001 年 3 月。

38.「外資系企業の日本市場マーケティング ── 玩具小売り “トイザらス” の事例 ──」（林 紅＝院 D 2，共著）『経営経理研究』第 67 号，2001 年 3 月。

39.「日本のマーケティング ── 生成と導入のはざま ──」日本商業学会編『流通研究』第 4 巻 1 号，2001 年 3 月。

40.「GMO マーケティング管見 ── 環境保全と企業行動をめぐって ──」『経営経理研究』第 68 号，2001 年 12 月。

41.「ういろう（外郎）ブランド考 ── 日本流通マーケティング史序説 ──」『経営経理研究』第 70 号，2003 年 2 月。

42.「小売業における業態変動と展望」『経営経理研究』第 72 号，2004 年 3 月。

43.「日本の流通：小売業態の視点から考える」（公開講座・講演会『日本の流通を考える』）『経営経理研究』第 72 号，2004 年 3 月。

44.「顧客囲い込みプロモーション考 ── 日本流通マーケティング史序説 ──」『経営経理研究』第 73 号，2004 年 12 月。

45.「よろず屋小売業態考 ── 日本流通マーケティング史序説 ──」拓殖大学『政治・経済・法律研究』第 7 巻 1 号，2005 年 3 月。

46.「小売業態の一盛衰過程 ── アメリカの DS をめぐって ──」『経営経理研究』第 79 号，2006 年 12 月。

47.「営業担当者パーソナル・セリング考 ── 比較マーケティング史序説 ── 」『経営経理研究』第 81 号，2007 年 12 月。

48.「マーケティング概念史考 ── 日米比較を中心に ──」『経営経理研究』第 83 号，2008 年 10 月。

49.「グローバル比較マーケティング史考 ── 縫製機械の事例をめぐって ──」『経営経理研究』第 84 号，2008 年 12 月。

50.「リージョナル・マーケティング小考 ── 地域活性化の一方途 ──」『経営経理研究』第 87 号，2010 年 1 月。

51.「歴史的視角からのマーケティング ── 販売管理，マーケティング管理，市場管理 ──」同志社大学『同志社商学』第 61 巻 6 号，2010 年 3 月。

⑷　書　評

1.「〈書評〉下川浩一著（法政大学）『マーケティング：歴史と国際比較』」経営史学会編『経営史学』第 27 巻 4 号，1993 年 1 月。

2.「〈書評〉荒井政治著（関西大学）『広告の社会経済史 ── イギリスの経験』」経営史学会編『経営史学』第 31 巻 2 号，1996 年 9 月。

3.「〈書評〉川辺信雄著（早稲田大学）『新版 セブン-イレブンの経営史 ── 日本型情報企業への挑戦 ──』」経営史学会編『経営史学』第 39 巻 2 号，2004 年 9 月。

4.「〈書評〉Kazuo Usui（Saitama University）; *The Development of Marketing Management − The Case of the USA, c. 1910-1940*」（Ashgate Pub., UK），日本流通学会編『流通』第 24 号，2009 年版，2009 年 7 月。

5.「〈書評〉佐々木　聡著（明治大学）『暮らしを変えた美容と衛生

── シリーズ情熱の日本経営史③ ──』」経営史学会編『経営史学』第46巻1号，2011年6月。

⑸　共訳書・共著辞典

1.『マーケティング環境論』（G・フィスク著，共訳）中央経済社，1984年。
2.『流通のポリティクス』（J・C・パラマウンテン著，共訳）白桃書房，1993年。
3.『経営行動科学辞典』（共著）創成社，1987年。
4.『現代商業・流通辞典』（共著）中央経済社，1992年。
5.『新・経営行動科学辞典（増補改訂版）』（共著）創成社，1996年。
6.『現代流通事典』（共著）白桃書房，2006年。

⑹　学会報告等

《学会報告》

1. 1989年11月25日（土）　マーケティング史研究会・第4回大会（於：神奈川大学）
「生成期マーケティングの一吟味」
2. 1991年6月29日（土）　アメリカ経営史研究会・第8回大会（於：成城大学）
「アメリカ・マーケティング史研究の動向分析」
3. 1991年9月14日（土）　日本流通学会・関東部会（於：中央大学駿河台記念館）
「マーケティング史研究の動向 ── アメリカ・マーケティング史学会報告分析を中心に」
4. 1996年5月18日（土）　日本商業学会・関東部会（於：明治大学）
「日本マーケティング学説史の一吟味 ── 揺籃期：内池廉吉の人と学

説 ──」

5. 1996 年 10 月 11 日（金）　日本流通学会・第 10 回全国大会（於：札幌学院大学）
「日本流通学史草創期の一齣 ── 高等商業教育と流通研究 ── 」（自由論題報告）

6. 1999 年 3 月 6 日（土）　流通経営史研究会（於：小田原アジアセンター）
「高度経済成長へのテイクオフ ── 流通・マーケティングの視点から ──」

7. 2000 年 5 月 21 日（日）　日本商業学会・第 50 回記念全国大会（於：明治大学）
統一論題「流通・マーケティングの回顧と展望」における報告「日本のマーケティング ── 生成と導入のはざま ──」およびシンポジウム

8. 2006 年 11 月 25 日（土）　日本流通学会・関東部会（於：日本大学経済学部）
「アメリカにおけるディスカウント・ストアの盛衰過程」

《学会コーディネータ（コメンテータを含む）》

1. 1997 年 1 月 25 日（土）　経営史学会 & 日本商業学会・関東部会（於：学習院大学）
統一テーマ「経営史・マーケティング史」（報告者；川辺信雄，薄井和夫，小林啓志）

2. 1998 年 10 月 17 日（土）　日本商業学会・関東部会（於：明治大学）
統一テーマ「方法論・学説史研究」（報告者；堀越比呂志，川嶋行彦）

3. 1999 年 11 月 10 日（土）　日本商業学会・関東部会（於：明治大学）
統一テーマ「歴史方法論」（報告者；塚田朋子，小野晃典）

4. 2000 年 10 月 21 日（土）　日本商業学会・関東部会（於：明治大学）

統一テーマ「マーケティング史研究」（報告者；石川和男，神保充弘）

5. 2003 年 7 月 19 日（土）　日本商業学会 & 経営史学会・関東部会共催合同研究大会（於：拓殖大学）
統一テーマ「流通史・マーケティング史の研究動向」（報告者；R. Fitzgerald，長尾清美，森田克徳，高岡美佳），（総合コメント；石井寛治，矢作敏行）

6. 2003 年 11 月 22 日（土）　マーケティング史研究会・第 32 回大会（於：拓殖大学）（報告者；木下明浩，石井みどり）

7. 2004 年 6 月 19 日（土）　日本商業学会・関東部会（於：拓殖大学）
統一テーマ「流通・マーケティングの歴史と方法」（報告者；岩本明憲，川野訓志，松尾洋治）

8. 2005 年 6 月 18 日（土）　日本商業学会・関東部会（於：早稲田大学）
統一テーマ「マーケティングの理論と歴史」（報告者；岩本明憲，井上真里，芳賀康浩）

9. 2006 年 5 月 20 日（土）　日本商業学会・関東部会 & マーケティング史研究会共催合同研究大会（於：拓殖大学）
統一テーマ「戦後日本小売マーケティングの展開 ── その歴史・戦略・課題 ──」（報告者；宮副謙司，森田克徳，河田賢一），（総合コメント；薄井和夫，原田英生）

10. 2013 年 6 月 15 日（土）　日本商業学会・関東部会（於：拓殖大学）
統一テーマ「マーケティング理論と歴史」（報告者；齋藤典晃，山下裕子）

その他，所属各学会コメンテータ多数。別に講演多数。

《備　考》

前記，Ⅱ．研究業績のうち，⑴小原・単著書（5 冊）に対して他大学教授による

書評がある。以下の通り。

- 小谷正守（長崎県立大学）「〈書評〉小原　博著『マーケティング生成史論』」日本流通学会編『流通』第 1 号，1988 年版。1988 年 7 月。
- 堀田一善（慶應義塾大学）「〈書評〉小原　博著『マーケティング生成史論』」日本経済新聞社『日経広告研究所報』第 124 号，1989 年 4・5 月号。
- 小林啓志（大東文化大学）「〈書評〉小原　博著『マーケティング生成史論』」経営史学会編『経営史学』第 28 巻 2 号，1993 年 7 月。
- 光澤滋朗（同志社大学）「〈書評〉小原　博著『日本マーケティング史 ── 現代流通の史的構図 ──』同志社大学『同志社商学』第 46 巻 5・6 号，1995 年 3 月。
- 齊藤雅通（立命館大学）「〈書評〉小原　博著『基礎コース・マーケティング』」日本流通学会編『流通』第 14 号，2001 年版，2001 年 8 月。
- 薄井和夫（埼玉大学）「〈書評〉小原　博著『日本流通マーケティング史 ── 現代流通の史的諸相 ──』」日本流通学会編『流通』第 19 号，2006 年版，2006 年 10 月。
- 若林靖永（京都大学）「ブックレビュー『アメリカ・マーケティングの生成』小原　博著」日本マーケティング協会『マーケティング・ジャーナル』第 32 巻第 4 号（通巻第 128 号），2013 年 3 月。

経営経理研究　第 106 号
2016 年 3 月　pp. 23-48

〈**最終講義**〉

マーケティング史研究の視座

小　原　　博

目　次

1. はじめに
2. 研究への方向性
3. コンヴァース・ハワード・シェス考
4. おわりに
Appendix

1. はじめに

本稿は，「My Way；マーケティング史研究の視座 ── 学究生活・日々是精進・半世紀 ──」と題して，2016 年 1 月 22 日（金）に行なった「最終講義」のうちメインテーマ部分についての覚書である。本 2016 年 3 月末をもって筆者が拓殖大学を定年となるにあたり，恒例により，商学部のお膳立てにより最終講義をするところとなった。とはいえ，その内容は講義というにはおこがましい，メインテーマ，サブテーマ，双方についての駄弁，思い出話といったものである。本稿は，マーケティングを研究する上で，わが拙い研究の方法，視座についてのメモであり，若かりし頃の回顧的な趣き，様相に終始している。学術論文ではなく，その点ご寛恕願いたいと思う。

最終講義では，およそ半世紀にわたる学究生活の中でのターニング・ポ

イントというべき節目が3点あったとして振り返った。第1は，商業高校を卒業，大企業に就職して以降，大学への進学そして大学院を経て，大学教員への道に再歩したポイントであった。第2は，大学教員となって，常に自分なりの研究を如何にしていくかの方法や，研究領域の再構築を確認する，いわば研究のレゾンデートル探しをするというポイントであった[1)]。第3は，1997年初秋に三途の川を渡るかどうかの大病で，人生，そして学究生活について，真摯に反省しながら初心に還るというポイントであった。本稿（本論部分）は，そのうちの第2のポイントを中心に扱うこととしよう。

2. 研究への方向性

学究を主たる仕事とする大学教員にとっては，誰もが真摯に自分の学問はどうしたものであるべきかを常に考え，頭から離れないものであろう。換言すれば，自らの研究の立ち位置をどう明確なものとするか，強い思いが常にあると思う。当初自分の学問領域は異なるものであったが，大学の方針としてマーケティングや商学領域の講義を担当せよとの厳命に，やむなくこれに従うとともに，研究領域も同一にするところとなった。とはいえ，マーケティグとは何かの入口も見えず，大書店でこうした領域の本を一瞥しても興味をそそられる中身も見当たらず，正直のところ暗澹たる思いが募った。

そんな中で，大学教員としてはオブリゲーションとして論文を出していかなければならない（いわゆる Publish or Perish ということ）。その際，スタート時点から，研究については，社会科学であってみれば当然のことながら社会現象の変遷経過がその内実の豊さになっていくと思料し，常に歴史的背景等について意識しながら論文を書くというスタンスを続けてきていた。

当初，何はともあれ，非常に実務志向の強い技術といった理解が先行していたマーケティングなるものが，本当に高い理論体系をもった学問なのだろうか，マーケティングって何だ！　そうした初歩的な疑問の中で，*Journal of Marketing* 誌の 1945（昭和 20）年 7 月号に掲載されたコンヴァース（P. D. Converse, 1889–1968）による「マーケティング理論の発展」（“The Development of the Science of Marketing-An Exploratory Survey,” *Journal of Marketing,* July 1945, pp. 14–23.）というかなり古い論文を目にした。日米の激しい戦争状態（第二次大戦）が終焉を迎えんとする時期 1945 年 7 月に発行されていたことは，少なからず感慨を覚えざるを得ない。このコンヴァース論文を嚆矢として，マーケティングは科学（理論）であるか否かという，その後 10 年以上にわたる息の長い論争，いわゆる科学論争ないし方法論争といわれるものが，大きく展開されたのである。

彼はイリノイ大学教授であった。さらに，その後，アメリカで 1970 年代以降にマーケティング，とりわけ消費者行動研究者としてビッグネームを得ていたのがシェス（J. N. Sheth, 1938–）であるが，やはり同じイリノイ大学に 1970, 1980 年代に在職していた。

こうした状況で，大学での通常授業を離れ，ゆったり考えを巡らすことができる在外研究期間を得て，このイリノイ大学において研究を深めることになった。この当時，今後長くなるであろう大学教員として，どのような研究の方向，生涯にわたる研究テーマ，いわゆるライフワークとなるべきものを模索していたことである。個人的な興味とともに研究の将来性を展望し，とりあえず 3 つの研究領域をテーマとして抱えていた（これらは無関係ではなく，底流でつながっていることを当然に理解するのだが）。

第 1 は，小売流通における商圏分析研究である。このことは日本の総合スーパーなど大規模小売企業が，1960 年代，1970 年代，さらに 80 年代へと，各地に出店を繰り広げ既存中小小売商店との軋轢を重ね，消費社会に

及ぼす影響が大きく社会問題化した時期であったこととも絡んでの問題意識であった。第 2 は，マーケティング領域で 1970 年代以降大きく発展傾向をみせてきていた，企業マーケティングのターゲット，対象である消費者の購買行動研究である。第 3 は，これまでの研究スタンスでもある，マーケティングの本質理解にも通ずる，マーケティングの生成についての歴史的研究である。3 つのうちどれを重点的に研究していくか検討しているところであった。

前述のように，その第 1 の小売流通商圏研究領域は，（かつてイリノイ大学教授であった）コンヴァースの研究に見られること，第 2 の消費者行動研究領域は，この領域の研究者として若いうちからシェスがビッグネームを得て，良く知られたイリノイ大学教授であったことなど，イリノイ大学における在外研究は大きな魅力でもあった。より良き機会で，何か研究上のヒントを得て，転機となるべきものをとも思っていた。

ここでイリノイ大学について略記しておこう（これらについては在外研究報告書というべき旧稿に詳しい）[2)]。マーケティングの歴史的研究の泰斗であるバーテルズ（Bartels, R., *The History of Marketing Thought,* 2nd ed., Grid, 1976. 山中豊国訳『マーケティング理論の発展』ミネルヴァ書房，1979 年）も触れているように，20 世紀初頭の中西部の大学として，ウィスコンシン大学，ミシンガン大学，オハイオ州立大学，イリノイ大学，ノースウェスタン大学，およびミネソタ大学などがあげられる。とりわけウィスコンシン大学はこの分野の教授陣を輩出し，中西部大学の中心的役割を担っていたとみられる。それらの大学を含め，当時の履修要項を中心に検討してみると，講座名称としてマーケティングが使われるのは 1905 年のことである。だが，講座内容の説明からは，その用語がすでに 1902 年にミシガン大学，イリノイ大学等で使われていることである。イリノイ大学の履修要項について 1902 年以降を探索すると，マーケティングの発展過程が少なからず理解できる。

さて，そのイリノイ大学は，今からおよそ 150 年前，1867 年にイリノイ州のほぼ中央，アーバナとシャンペインとのツイン・シティに創立されたが，当初はイリノイ産業大学と称し，農学部，工学部，自然科学部，文芸学部の 4 つのカレッジを持ったランドグラント大学として発足している。爾来，発展を遂げ，無い学部はないような総合州立大学にして，アメリカでも著名な大学の 1 つとなっている。そうした中で，文芸学部内の，旧来のビジネス教育コースが 1915 年に大幅に拡充されて，商学部として新設・独立（カリキュラムを確認すると講座内容に「マーケティング」が使われてもいる）している。したがって，今日までイリノイ大学商学部（現在は経営学部に変更）は 100 年の歴史を持っている。

3. コンヴァース・ハワード・シェス考

イリノイ大学つながりという視点から，コンヴァース，ハワード，シェスという 3 人の学者のそれぞれ研究を概観しておこう。

⑴ コンヴァース（P・D・Converse）

前述のバーテルズは，アメリカにおけるマーケティングの発展を時代区分する中で，1920 年代をマーケティング統合の時代と呼び，マーケティングの標準的な大学テキストが陸続としたとする。そうした時代に，コンヴァースは，1921 年に *Marketing: Methods and Policies*（Prentice-Hall）を発刊，さらに *Elements of Marketing*（Prentice-Hall）を 1930 年に発刊し，1966 年に至るまで改定・増刷を重ねて名著テキストの 1 つとなった（改定版は途中からその同僚にして，イリノイ大学教授の H. W. Huegy らが共著者となっている）。その他多くの著書論文が発刊されている。

他方で，コンヴァースのコンヴァース足らんとする一つの橋頭保を築い

た領域として小売商業商圏論がある。小売商圏算出については，初期のものとしてライリーの小売引力の法則が知られる。すなわち「2 都市は，吸引勢力分割点の近くに位置する都市または町村から，都市の人口にほぼ正比例し，2 都市と中間都市との距離の 2 乗に反比例するように小売取引を吸収する」という法則を明らかにした。コンヴァースはこのライリーの法則をさらに展開して，新小売引力の法則として定式化した。そこでは，2 都市の吸引力の均等分割点を求める式と，消費者の居住地都市での購買部分と競争都市に吸収される部分を求める式という，2 つの式を導きだした。

これらの諸法則は，その他多くの研究者が挑んできたが，日本ではハフ・モデルをベースに修正ハフ・モデルなどを使っていた。高度経済成長期の総合スーパー・百貨店などの進出問題に関連して，その地元・周辺小売商との出店調整に使われた。百貨店法，さらに大規模小売店舗法等において，さらに 1980 年代でもまだまだ社会問題として解決されずに，多くの流通・マーケティング研究者にとり喫緊の課題であった。とはいえ，法的規制問題にのみ終始したり，規制緩和の中での解釈論議で，意味を持たないという見方もないではない[3)]。

いずれにせよ，結局，コンヴァースの研究を総括すれば，①1920 年代のマーケティング統合の時代に標準的なテキストを出版したこと，②1945 年に端を発するアメリカでのマーケティング科学論争を仕掛けたこと，③小売商圏の算出に関連する新小売引力の法則を定式化したことなど，顕著な仕事をなした。こうして，イリノイ大学にコンヴァースありと知られた。このことから American Marketing Association（アメリカマーケティング協会）は，マーケティングの理論的発展に貢献した研究者を表彰するための学会費「コンヴァース賞」（Paul D. Converse Awards）を創設した。1951 年を皮切りに，近時 2012 年には第 18 回と，「AMA コンヴァース・シンポジュウム」としてイリノイ大学で適宜開催，席上，コンヴァース学会賞を授与し，今日に至っている。中西部の基幹大学の一つ，州立の

イリノイ大学教授の職にあった（1924〜1957 年の長い間在職した）コンヴァースであるが，第二次大戦前後，コンヴァースよりも以前，そして以後もイリノイ大学では多くのマーケティング教員が在籍した。このようにイリノイ大学のマーケティングはアメリカでも有数の研究拠点となった。

⑵　ハワード（J・A・Howard）

こうしたコンヴァースが活躍した時代，イリノイ大学で学部・大学院修士課程時代を過ごし，コンヴァースに直接指導を受けたのが，ハワード（J. A. Howard, 1915–1999）である。イリノイ大学で 1939 年に学士，1941 年に修士号，その後 1952 年にハーヴァード大学で博士号を得ている。ハワードはその後イリノイ大学やシカゴ大学にも教員として在職，1958 年にペンシルベニア州ピッツバーグ市にあるピッツバーグ大学に職を得て大きく羽ばたく。それは，このピッツバーグ大学が，カーネギー工科大学（現・カーネギー・メロン大学）に隣接しており，そこに在籍していた研究者らと学問的に強い影響関係にあった。

とくに同年代のハーバート・サイモン（H. A. Simon, 1916–2001，ノーベル経済学賞 1978 年受賞）から多くのヒントを得たといわれている。消費者行動論領域はその一つである。このピッツバーグ大学教授在職中に大学院で直接教えたのがシェスである。その後ハワードは 1963 年にはコロンビア大学大学院（ニューヨーク）に移籍している。

ハワードの研究著作は多いが，田島義博訳『経営者のためのマーケティングマネジメント ── その分析と決定 ──』（建帛社，1960 年）；三浦 一訳『新しいマーケティングの理論 ── 経営者と購買者行動 ──』（ダイヤモンド社，1967 年）；八十川睦夫ほか訳『消費者行動 ── 理論の応用 ──』（新評論，1982 年），と邦訳本が数冊あるなど日本でもなじみ深い学者である。

その詳細については他に譲ることとしよう[4)]。

⑶　シェス（J・N・Sheth）

コンヴァース，ハワードに引き続き，最後にシェスについて触れておこう。インド生まれのシェスは一時期ミャンマーに住んだが，争乱の影響もあって母国インドに帰国し，1960 年にマドラス大学（ロヨラ・カレッジ）を卒業する。その後アメリカに留学，ピッツバーグ大学大学院で学び，1962 年に修士，1966 年に博士号を得ている。この大学院時代に，ハワードとシェスは師弟関係にあって研究をより深めたが，後には両者による「ハワード＝シェスの購買者行動モデル」として，1969 年に一冊の専門書に結実し，一世を風靡する。

このハワード＝シェス・モデルは，簡略していえば，ハワードの 1963 年モデル（学習理論）を改訂したもので，表示的，象徴的，社会的な刺激といったインプットに対して，知覚構成概念さらに学習構成概念を経て，アウトプットされる。結局，そのモデルは，学習理論＋認知理論といった理解ができる[5)]。こうして，シェスの名を一般に高らしめたのは，この消費者行動論領域であった。

1980 年代の筆者の在外研究時点でもイリノイ大学は 10 名を超す著名な教授陣が在籍していたが，そこにシェスが在職し，とりわけビッグネームを得て大きく存在感を示していた。

このように，前述のコンヴァースがイリノイ大学で教鞭をとった際に，ハワードがその教えを受け，そしてそのハワードがピッツバーグ大学で教鞭をとっていた際には，シェスが直接教えを受け，さらにその後にシェスがイリノイ大学で教鞭をとるという，不思議な関係にある。コンヴァース～ハワード～シェスは，いわばイリノイ大学つながりという深縁の関係にある。

さて，このシェスは，消費者行動論をメインに研究して著名でありながらも，1980 年代に大きくその領域をマーケティング全体に広げる。それ

はイリノイ大学のワーキングペーパーを1982年春に発刊したこと（全体で26ページの小冊子）にみられる。J. N. Sheth and D. M. Gardner, *History of Marketing Thought: An Update*（Faculty Working Paper No. 857, March 1982）がそれである[6)]。ワーキングペーパーによれば，2×2のマトリックスでマーケティング理論（学派）を次の4つに分類している。①非行動的×非相互作用的なもの＝商品学派，機能学派，商業立地学派。②非行動的×相互作用的なもの＝制度学派，取引学派，マネジリアル学派。③行動的×非相互作用的なもの＝行動学派，行動主義学派，マクロ・マーケティング学派。④行動的×相互作用的なもの＝組織ダイナミックス学派，社会的交換学派，システムズ学派。なお，この論文を母体として，より内容を深めた専門研究書が，J. N. Sheth, D. M. Gardner and D. E. Garrett, *Marketing Theory: Evolution and Evaluation,* Wiley & Sons, 1988.（流通科学研究会訳『マーケティング理論への挑戦』東洋経済新報社，1991年）である。

⑷　研究への視座

筆者はイリノイ大学での在外研究において，1982年秋学期に大学院におけるシェスの講義に参加した。彼のことなので，当然に消費者行動が中心であろうと想定していたところが，Marketing Theory and Systems（Business Administration No. 426）という講座名であった。このセミナーは，参加者は10名ほどであったか，先のワーキングペーパーをベースにした，マーケティング理論の歴史的な発展を，諸学説の発展ととらえ，マーケティング思想学派を毎時間に俎上に載せていき，マーケティング理論の構築にかかるいくつかの科学的基準により，それらを評価，数字的に採点するというものであった。

このように，消費者行動論研究者シェスはその理論研究を経て，マーケティング全般の理論発展史研究へと踏み込んでいることは，筆者の研究方

向にとって大いに参考となった。

こうしたシェスの思考に鑑み，在外研究時点での私的な研究課題，第1の小売流通商圏研究，第2の消費者行動研究，第3の歴史的研究，という3つの研究領域テーマから，研究の立ち位置を熟慮し，第3のマーケティングの歴史的研究に，これまで以上に重点的に力を注いでいくこととした。

かくして，在籍したイリノイ大学におけるマーケティングの理論や講座の跡付けを手始めに，19世紀後半以降のアメリカ企業におけるマーケティングの展開など，史資料を発掘するといった研究作業を続けた。こうした経過により，生成・発生史的な視点から，まずはマーケティング生誕の地アメリカを対象にした『マーケティング生成史論』(1987年）の単著を，ついで『日本マーケティング史 ── 現代流通の史的構図 ──』(1994年）の単著など，内容の深浅はともあれ単独専門著書として順次出版に至った。

4. おわりに

いうまでもなく，今日のマーケティングは，営利組織たる企業にのみとらわれることでなく，あらゆる組織にとって必要な戦略的存在となっているなど，より現実的な意味合いを持つ。とはいえ，その存立の前提として，よって立つ基盤として歴史的経過を跡付ける作業は社会現象であればあるほど必要不可欠である。マーケティングへの歴史的研究をいま一度振り返っておかなければならない。

とはいえ，マーケティングの歴史的研究は，アメリカで，そして日本で学界レベルでは十分に進んでいるとは思えなかったのが1980年代までであった。そうした状況を打破する起爆剤が必要と考え，既に研究成果が出ていた各大学在職の方々に筆者は連絡をとっていった。こうして1988年5月に発足したのが「マーケティング史研究会」である。これ以後，研究会メンバーから視点の違いを越えて教えや刺激を受けることで，筆者自身

にとっても大きな財産となった研究会であった。なお，この研究会の経過詳細は，創立 20 周年記念に 3 巻本を出版した際，その第 3 巻『海外企業のマーケティング』（同文舘出版，2010 年）巻末に，小原著「マーケティング史研究会 20 年の歩み」として記述しておいた。

他方，アメリカにおいては，これより先 1983 年に「アメリカマーケティング史学会」が発足している。隔年に学会研究大会を開催し，報告論文の集成が今日まで続けられ，2015 年 5 月開催が 17 回目となり，それぞれ Proceedings として出版されている[7)]。かくして，ようやくにマーケティング領域における歴史的研究の重要性と，さらにマーケティング論の本質理解に進むなど，日米に関わらず，さらに進展していくことと思われる。

以上のように，わが拙い研究の方法についてあれかこれかと思索を重ねながら長い学究生活の初期段階で，マーケティングへの歴史的研究への視座を見極めることとしたのであった。最終講義に関連する形での本稿は，冒頭お断りしたように，若かりし頃の回顧でしかなく，年寄りのたわごとに過ぎない。

Appendix；晩鐘

上記の本論部分においては，わが学究生活での 3 つのターニング・ポイント（節目）のうち，第 2 のポイント（研究・立ち位置の確認）を中心に触れ，第 1 のポイント（大学教員への第一歩）については記していない。これに関して，生涯一書生として，自分史というべき過去半世紀の来し方，思い出話などをエッセー風に別に書き留めてきていた（仮題「晩鐘」）が，その一部が経営経理研究所・中村竜哉所長の目に留まり，他に掲載予定が当面無いようならば，それも紀要に載せてほしいとの要請があった。はたして専門研究誌にこうした個人的な感慨（赤裸々にわが人生を語ることにもなってしまっており）を掲載することが良いのかどうか正直苦慮した。

後に続く方々の良悪材料の一つになればと，要請に応じてここに一部を追録 appendix の形で「恩師のことども」を以下に掲げることした（第 1 のポイントの側面史か)。なお，第 3 のポイント（大病により初心に還る）については前述の「ご挨拶；学ぶこと半世紀」の中で若干触れているので省略した。

〔恩師のことども〕

人生 70 年もの永い間でのことゆえ，多くの先生方，先達にさまざまに指導を受け，手引きされてきた。思い出話的に直接教えを受けた先生についてのみ綴っておきたい。「入相（いりあい）の鐘を聞きつつ過去を反省し，これから新たなる人生を歩みたい」（豊田悌助『随想 晩鐘』「はじめに」）ものだと思う。

三代川正一さんのこと

拓殖大学・学部時代から大学院に至る指導教授であったのは，三代川正一先生（商学博士，1919–1997）である。商学部・経営学ゼミでの 3 年最初のテキストは，P・F・ドラッカーの『現代の経営』で，当時もベストセラー本であり，経営学そしてマーケティングの基本書ともいえる。本書が私にとって今日につながるのはその後の話である。

大学院商学研究科修士課程を修了する段階で，大学教員への道を歩めないかをご自宅に伺い相談したところ，博士課程に進むよう強く勧められた[8]。しかし現状では父を亡くし経済的に厳しく，無理と話したところ，とりあえず進学せよ，なんとかできないか自分なりに考えるし，大学とも相談するとのこと。結果的に，博士課程入学後に，拓殖大学で戦前にあった副手制度が復活され，任用となった。学費免除と奨学金的な給与が与えられ，さらにじっくり勉強するようにと先生の研究室を私的に提供頂いた，オブ

リゲーションは前・後期末の定期試験の監督と，研究会への出席程度であった。

さらに博士課程を終える段階で，商学部助手としても任用されたが，その際，関係の先生方に「今は海のものとも山のものとも判然としないが，10年先さらに先，必ずやひとかどの教員・研究者になるだろうから，しばらくの間温かく見守ってほしい」と話されたのだった[9]。この一言は，自分自身にとり，精進していく他ないと肝に銘じたのだが，常に大学教員として私の原動力にもなってきた箴言である。はたして「ひとかどの」教員・研究者になれたのだろうか。日々是精進を重ねてはきたものの，力のほどは自身が一番よく知っており，その中身には忸怩たるものがある。

中西寅雄さんのこと

拓殖大学大学院・博士課程での直接の指導教授であったのは中西寅雄先生（経済学博士，1896-1975）である。「きみ～ぃ，なんですよ…」と口癖の言葉を発しつつ（チェーンスモーカーの先生は大学院授業では煙草を片時も離さず）嘆息され，あきれたご様子の状態ながら，厳しくもやさしく接し，ご教授を頂いた。すでに第二次大戦前に名著『経営経済学』や『経営費用論』で洛陽の紙価を高め，草創期の経営学に大きな影響を与えている。いわば日本経営学の創始者のおひとりであり，戦前に東京帝国大学教授，戦後は大阪大学，慶應義塾大学教授を歴任されており，経営学領域で知らない人がいない。

とはいえ，東京帝国大学助教授時代にドイツへ3年（1923-1926），商業学とくに商事経営学研究のため文部省から出張を命ぜられるものの，当時の日本の産業の中心は炭鉱で，「石炭鉱山会社の経営でも研究して来いということかと思った…」（小原・拝聴）といわれるほどに，まだまだ経営

学は未知の学問領域であった。その後に，先生は経営経済学の研究方法論を個別資本説として大きく展開される。

こうした大先生の前で私はただただ委縮しているしかなかったのだが，少しでもその足元に届きたいと念じたものだった。1970（昭和 45）年 4 月 25 日（土）のわが日記には「力強さ，学問へのひたむきな姿，われ何に悩むか。老師を見よ」と短く記している[10]。汗顔の至りの記述だが，当時，院生（修士課程 2 年）として中西先生の大学院授業を初めて受けた時の印象である。中西寅雄という先生の生きざまを研究のスタートラインで身近に接することができたのは僥倖というほかない。中西先生に直接，間接に指導を受けた大学教員は，日本中に非常に数多く，私はその最後の門下生となった[11]。

豊田悌助さんのこと

大学教員への前提となった拓殖大学大学院・博士課程で，どのように自分の研究方法や展開の仕方を見出すか，日夜，暗中模索していた。常々顔を合わせれば「焦ることはない，ゆっくりじっくり研究はやりなさい」と激励頂いたのは，豊田悌助先生（商学博士，1902-1996）である[12]。朴訥とした大人にして，ゆったりした栃木弁で多くのファンがおられたが，商法学という学問領域で直接の関連はないものの，少なからず目をかけて頂いた。

『商業使用人に関する研究』で学位（1952 年）を得られ，弁護士でもある。専門領域以外に，法律的視点から展開された『赤穂義士無罪論』（酒井書店，1973 年）や，『随想 晩鐘』（鹿島研究所出版会，1965 年）を頂戴したのは昨日のことのようだ。後書で，豊田先生は助手時代，戦前 1930 年から 1932 年までドイツ・ベルリン大学での留学事情を記しているが，

留学の気持ちが痛いほどわかる。いずれにしても，こうした多くの先生方との交流は，まだまだ小さな大学であったことの証左でもある。

佐藤勘助さんのこと

拓殖大学・学部時代から大学院に至る受講でお世話になったのは，佐藤勘助先生（1908-1990）である。戦前からの青山楚一先生，その門下に二つの種が花開いたと言われたのが，会計学を専門とする佐藤先生と，経営学や租税法の三代川先生である。いわば兄弟弟子の関係で，学会なども連れ立って参加されていたのは大学内で周知のことだった。

学問的には多く指導を受けたわけではないが，大学院時代に，その講義は数人の受講院生の持ち回りで発表する方式だった際，著名な『リトルトン会計発達史』（片野一郎訳，同文舘出版）をテキストとして指定された[13]。一冊の大部な書物を隅々までじっくり読んだ記憶がある。本書は結果的に歴史研究アプローチを取る私にとって，大変勉強になったことだった。

個人的には佐藤先生とは同じ私鉄駅を使うことで親近感があっただけでなく，自然を愛することに通ずる日本野鳥の会に所属していたことで，趣味的に話が合ったりと，学内で立ち話などしたが[14]，寡黙で，古武士然とした，恰幅の良い方だった。愛娘の和子さんは学部時代に同じゼミナールに所属，その兄の完治さんとは大学院博士課程時代に同年次で一緒（後に創価大学在職），さらに佐藤先生のお孫さん（和子さんの娘）はわが小原ゼミに入室してくるなど，それなりのつながりがある。

ジンマーマンさんのこと

前述，イリノイ大学・会計学教授リトルトンの貢献（注 13, 参照）のついでに触れておきたいのは，このリトルトンとの共著もあるように師弟関

係にあったのが会計学者ジンマーマン（V. K. Zimmerman, 1928–1996）である。

周知のように，イリノイ大学の会計学は，1964 年に会計基準を発表するなどアメリカで屈指の存在であり，その商学部会計学科は一頭地を抜けてきた。その一人にジンマーマンが存在したが，彼自身には別に『近代アメリカ会計発達史 ── イギリス会計の影響力を中心に ──』（小沢康人，佐々木重人訳，同文舘出版，1993 年）がある。

1982 年イリノイ大学在外研究，ジンマーマン学部長から辞令

ジンマーマンは，イリノイ大学商学部長，イリノイ大学国際会計研究教育センター長として，さらに日本企業とのコラボ，PEATA ビジネススクール大学院（non-degree）への幹部候補生受け入れなど，長く大学運営に尽力した。大変にフランクな性格で多くの日本人研究者がイリノイ大学在外研究時にお世話になってきた（およそ総数 140 名という）。小原は 1982–83 年に在籍したが，少なくない日本の会計学教員が在籍，中でもジンマーマンとは親友関係にあった飯野利夫先生（1919–2007，一橋大学，のちに中央大学，駿河台大学学長）は別格扱いであった。

この 1982 年在籍時，研究の一端として，アメリカのマーケティング学者 80 名を対象に理論・歴史研究アンケートを（シェスのアドバイスを得て）実施している。その際に，ジンマーマンから適切な協力を得，アンケートの印刷手配や送達などすべてを彼の秘書が行ってくれ，たんにサインをするだけで済んだ。さまざまな仕事やコピーなども自分で処理する日本の大学教員事情からは隔絶した感があった。秘書の有能さを実感するとともに，分野こそ違え多大の手助けを得たのである。

1996 年に惜しくもジンマーマンは逝去されたが，イリノイ大学はその貢献を尊び，前述・国際会計センターにジンマーマン・センターと名を冠しているほか，イリノイ大学ジンマーマン基金を立ち上げた。これに対して，日本からは飯野先生を発起人代表に，私を含めイリノイ大学でお世話になった日本の大学教授多数（85 名）がファンド協力している。

コンヴァース，ハワード，そしてシェスさんのこと

P. D. Converse

J. A. Howard

イリノイ大学商学部（現・経営学部）は会計学だけでもっているわけではない。わがマーケティング分野も，バーテルズの指摘を待つまでもなく，1902 年にすでに講義内容にマーケティングの用語がみられるなど，アメリカの中でも最も古く長い伝統を持ち続けてきている。

Jagdish N. Sheth

なかでも第 2 次大戦前・戦後を通じてアメリカにおいてマーケティングに大きな足跡を残したのが，コンヴァースである。彼はイリノイ大学に 1924 年に准教授として赴任し，1957 年の定年までの永い間在職した。したがって，前述のリトルトンとはほぼ同時期同じイリノイ大学商学部で，片や会計学者，片やマーケティング学者と専門を異にするとはいえ，切磋琢磨していたと想像できる。

本論にも触れたように，コンヴァース〜ハワード〜シェスは，いわばイリノイ大学つながりの関係にある。

教授／生没年	教授最終所属	イリノイ大学	備　考（関係など）
コンヴァース (P. D. Converse) 1889–1969年	イリノイ大学	1924–1957年 イリノイ大学 在職	（イリノイ大学に移籍するまで） 1915–1924年 ピッツバーグ大学に在職。
ハワード (J. A. Howard) 1915–1999年	コロンビア大学	1939年に学士号を，1941年に修士号を取得。 1948–50 年 の 間在職。	（イリノイ州ジェームスタウンに生まれる） イリノイ大学および同大学院の学生としてコンヴァースの指導を受ける。
シェス (J. N. Sheth) 1938年–	エモリー大学	1969–1984年 イリノイ大学 在職	ピッツバーグ大学大学院においてハワードの指導を受け，1962年にMBA, 1966年に Ph.D. を取得する。

橋本　勲さんのこと

大学教員となってからだが，同じ学問分野の方としては，京都大学・橋本　勲先生（経済学博士，1925–2007）が忘れられない。私淑という言葉があるが，勝手に先生の研究業績，その研究方法等を学びつつお手本とさせて頂いてきた[15]。その後，京都は左大文字に近い鷹ヶ峯旧土居町の閑静な地にあるご自宅に，幾度となくお邪魔して謦咳に接し，食事をご一緒させて頂くなどもしていた。このことは前述の通り三代川，中西両先生の直接の門下生だが，私にとって専攻分野で自由に話ができる３人目の師を持てたことで有難いことだった。

橋本先生は，京都大学経済学部長時代に，運営上さまざまな軋轢が生じご苦労されたようである。大学行政を始め，組織運営の難しさなど十分に注意するよう何度も話を伺ったことがある。

また，現在も専門書を継続発刊してきているマーケティング史研究会の発足にも力を貸して頂いた。それも含めマーケティング領域の歴史研究分

野に橋頭保を築けたのは，先生のご助力あったればこそと思う。さらに，橋本先生は私の学位論文（『日本マーケティング史 ── 現代流通の史的構図 ──』）の審査委員のおひとりでもあった。

大堺利實さんのこと

「橋本さんなら，知っている」と言われたのは大堺利實先生（商学博士，1928-2004）である。拓殖大学卒業後に高校教諭になる過程で，前述の橋本勲先生も東京商科大学（現・一橋大学）在学中に非常勤講師として，ともに都立第二商業高校の教員室で机を並べたことがあったという。その後，大堺先生は，会計学担当者として母校に戻り，経理研究所長，商学部長，短大学長，そして大学学長を歴任されている[16)]。

大学院在籍時，さらに大学教員になる際に，管理会計・会計学では席が無い，商学・マーケティング関係の授業を担当せよ，研究領域にせよと私に言われたのは，この大堺先生であった。深謀遠慮があったようだが，今は昔の話である。いずれにせよ，マーケティングを自身の研究そして授業担当分野として長年やってきたが，その間，組織上はボスにあたる大堺先生とは折に触れ，いろいろと雑談してきた。

その一つは，私の研究のあり様，たとえば橋本先生との交誼関係などを話したことがある。この領域は（戦前からの旧制大学にもかかわらず）拓殖大学でのプロパーがこれまでほとんどおらず，暗闇の中をひとり行くがごとくの状況であった。そんな中で，理論的に進んでいるとは思えないと感じた東京・関東地方の大学の様相に対して，一筋の光をみたのは，より理論深化をみせていたと感じたのが，森下二次也，荒川祐吉，橋本　勲，三浦　信，風呂　勉らの関西在住の諸先生[17)] であった（ベースに商業経済論的思考）。中でも橋本先生の研究方法に大いに魅力を感じ，前述のよ

うに私淑した，といったことどもだ。

その後，「ひとかどの」教員になり得たかはともかく，学外での評価などをそれなりに受け，また学位を得るなどした際，「小原君よ，専攻を会計学なんぞにせず，マーケティングで良かったじゃないか」と言われたのには，「そうですね」と（苦笑混じりで）応えたものだった。

伊東　敬さんのこと

1971（昭和 46）年 4 月 6 日（火）の日記には，朝 10 時に拓殖大学経理研究所に呼び出されたとある。まだ大学院博士課程の地歩が固まらないためだったのか，前日 4 月 5 日という遅い時期に入学試験があり，それに臨んだが合否発表は 2 日後の 4 月 7 日であった。入試が終わった次の日になぜ呼び出されたのか疑問に思いながらの出頭であった。なんと，4 名の先生方，佐藤勘助商学部長，三代川正一経理研究所長，新年度・大学院担当になった研究所番頭格の大堺利實先生，それに当時は確か国際部長の伊東　敬先生がずらりと並ぶ。皆さん大学運営の中枢にいる方ばかりで驚く。他学部の伊東先生の同席は，入試の英語出題者だったからと判断した。

面談では，昨日の博士課程の入試は合格である，今後しっかり勉強していくようにと，日記には「諸先生よりネジを巻かれる」とだけ記している（詳細は覚えていないが，大学の後進育成への意気込みだったと思う）。

伊東　敬先生（1906–1989）は，昭和 30 年代，40 年代を中心に本名ではなく「ケイさん」と親しみを込めて学生は呼んでおり，知る人ぞ知る名物教授，今風に言えば「レジェンド」だ[18]。大学 1 年次に先生の「英連邦研究」講義を受けており当然に存じ上げていた。

先生は，若き日にロンドン大学に留学，外務省勤務後に大学に戻られて

おり，紺のスーツ姿に赤いネクタイ，背筋を常に伸ばした秀麗さは，まさに英国紳士と形容するに相応しい。

よく知られた授業は，明治天皇ご下賜金で建てられた恩賜記念講堂（1914 年竣工）で行われた[19]。当時の第 1 時限目は 8 時 30 分始まりだが，鎌倉の自宅から始発で登校され，6 時半前には最初の出席カードを，さらに定刻の 8 時 30 分にはもう一度出席を取られる教育熱心さだ。また同講義は週 3 コマ開設されていたが全体で 500 人以上か，レポート提出はご自宅「鎌倉市海蔵寺境内」宛てに郵送する。なんと，封筒，レポートとも細かい赤字を付して保護者のもとに返却される。これが大学教育なのかと思ったからか，いまだに大事に所蔵しているが，今日まで手紙を書くたびに宛名書きはこの伊東先生の指摘を思い出すのである。

《注》

1） レゾンデートル（仏語，raison d'être）は，存在理由，存在価値，存在意義の意。

2）「アメリカマーケティング生成の一系譜 ── イリノイ大学マーケティング史覚書 ──」『経営経理研究』第 31 号，1983 年 11 月。なお，イリノイ州を代表する大学だが，本校としてのアーバナ・シャンペーン校のほか，シカゴ校，スプリングフィールド校がある。

3） これらに関しては，当時の小原 博・既稿を参照。「大規模小売店舗の調整問題」『海外事情』第 25 巻 1 号，1977 年 1 月；「小売商業環境の変化 ── 商業活動の調整を中心として ──」『海外事情研究所報告』第 13 号，1977 年 3 月；「流通効率序説」『経営経理研究』第 20 号，1978 年 10 月；「小売業形態発展理論の吟味 ── W・R・ダビッドソンの所論を中心に ──」『経営経理研究』第 21 号，1979 年 5 月；「日本商業観管見 ── その序説的展開 ──」『経営経理研究』第 25・26 合併号，1981 年 3 月など。

コンヴァースの小売商圏に関する論文は，P. D. Converse, “New Laws of Retail Gravitation,” *Journal of Marketing,* Vol. 28, Jan. 1949。

ライリーのそれは以下。W. J. Reilly, “Methods for the Study of Retail Relationships,” *University of Taxas Bulletin,* No. 2944, Nov. 1929。

ハフのそれは以下。David L. Huff, “Defining and Estimating a Trading

Area," *Journal of Marketing,* Vol. 28, July 1964。

4) ハワードの主著である，邦訳原著は以下。J. A. Howard, *Marketing Management: Analysis and Decision,* Irwin, 1957; *Marketing: Executive and Buyer Behavior,* Columbia University Press, 1963; *Consumer Behavior: Application of Theory,* McGraw-Hill Book, 1977. なお，ハワードのマーケティング理論への貢献は，門下のシェスによる評価論考がある。J. N. Sheth, *Howard's Contributions to Marketing: Some Thoughts*（Faculty Working Papers, No. 251, Univ. of Illinois, June 1975）。ハワードは 1999 年に逝去，追悼については，M. B. Holbrook "Remembrance: John A. Howard（1915–1999），" *Journal of Consumer Research,* Vol. 28, Sept. 2001。

ハワードのマーケティング学説史的評価については以下を参照されたい。熊沢　孝「J・A・ハワード ── マーケティング管理論および消費者行動論の開拓者 ──」，マーケティング史研究会編『マーケティング学説史 ── アメリカ編 ──（増補版）』第 4 章所収，同文舘出版，2008 年。

5) J. A. Howard and J. N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior,* John Wiley & Sons, 1969。モデルの概略は小原の研究初期の論考で古いが，小原　博「消費者行動」共著『現代マーケティング入門』第 5 章所収，中央経済社，1980 年。

6) シェスらのワーキングペーパーは，ちょうどこれらの議論をシェスとしていた機会でもあり，彼の許可を得て訳出済みである。すなわち，小原　博訳「現代マーケティング思想史」（『経営経理研究』第 30 号，1983 年 3 月。なお，このワーキングペーパーは，文献 R. Bush and S. Hunt eds., *Marketing Theory: Philosophy of Perspectives,* AMA, 1982. に転載・収録されてもいる。

なお，シェスは，イリノイ大学教授として在職して後は，温暖な地である南カリフォルニア大学に，さらに南部のエモリー大学（ジョージア州アトランタ）に移籍している。エモリー大学では寄附講座教授である（Charles H. Kellstadt Professor of Marketing at the Goizueta Business School of Emory University）とともに，個人的にシェス財団（Madhuri and Jagdish Sheth Foundation, Sheth Family Foundation）を創設し，留学生への支援，研究者への研究活動への支援，さらに母国インドへの貢献など，多くの社会貢献に励んでいる。

7) このアメリカマーケティング史学会の第 1 回（1983 年）から第 5 回（1991 年）までの，当初の 5 回分の全報告内容を動向分析したものとして，小原 博「マーケティング史研究の動向」『経営経理研究』第 49 号，1992 年 9 月，がある。

8）拓殖大学大学院では，修士課程はすでに 1951（昭和 26）年に設置されていた。1970（昭和 45）年の博士課程増設に際し，大学から商学研究科・担当責任者になったのが，佐藤勘助商学部長，三代川正一経理研究所長で，ともに恩師である。同時に増設の経済学研究科・担当責任者は赤松　要大学院委員長。

ちなみに商学研究科博士課程スタート時，以下のように，専任および非常勤を含め，当時揃え得る斯学最高のスタッフであった。高橋亀吉（商業史特殊研究＝以下特研は省略，および金融），田中喜助（貿易），宇野政雄（配給），本山　実（交通），中西寅雄（経営学原理，および原価計算），中村常次郎（経営管理），土屋喬雄（経営史），高宮　晋（経営組織），高橋秀雄（公益企業），中島英信（中小企業経営），佐藤勘助（会計学＝財務会計），片野一郎（会計学＝貨幣価値変動会計），三代川正一（会計学＝税務会計，および租税法），片岡義雄（会計監査），豊田悌助（商事法），平岡一実（労働法）。これらの重厚な教授陣に教えを受けたことは筆舌に尽くし難いところである。

9）私の大学教員への道は，「寡黙にしてコツコツまじめに勉強する学生であったこと，大学 4 年間を特待生（学費免除）で，また総代であったこと等で，大学教員としてやっていける能力があると判断したから」として，こうした対応をしたのだとかつて話を受けたことがある。

10）この授業より前，1970（昭和 45）年 2 月 18 日（水）には，中西寅雄先生の慶應義塾大学（三田）の研究室から，専任となった拓殖大学（商学研究科博士課程増設のために招聘）へと，私はその蔵書を運ぶことを商学部長および経理研究所長から依頼され，運送屋と共にその任に当たっている。同時に，渋谷の日本生産性本部（当時，中西先生は同本部・生産性研究所長＝常務理事も兼務）にも別置されていた中西蔵書も併せて運んでいる。この時が先生との最初の出会いであった。

11）私的には，1974（昭和 49）年，商学部助手となって何とか生活できそうだと 5 月 5 日に結婚式を挙げたが，中西先生には主賓として長い祝辞（研究方法などに関する貴重な内容で，レコード盤が残っている）を賜った。

その 1 年後，残念ながら 1975（昭和 50）年 4 月 25 日に召天されている。故ペトロ中西寅雄先生の葬儀ならびに告別式は，5 月 6 日に東京・聖イグナチオ教会に於いて，葬儀委員長に郷司浩平・日本生産性本部会長，友人代表に黒澤清および大河内一男両教授と，錚々たる方々により執り行われている。

日本会計学界の重鎮，黒澤　清教授は「中西寅雄先生は，わが国の経営経済学の創始者の一人であり，日本経営学界の巨峰として，学問の世界において，

静かな一生を貫かれるものと，周囲から期待されていた人物であった。しかし運命の大きな波は，彼をして東京帝国大学教授としての白い象牙の塔にこもることを許さず，波乱万丈の生涯を送ることを余儀なくしたのであった。もちろん彼の生涯は，このことによって学問の世界から絶縁したわけではなく，彼に運命が与えた新しい学問的実践の世界において独自の途をきり開くこととなったのである。」と中西先生没後に発刊された『中西寅雄　経営経済学論文選集』（千倉書房，1980 年）の「はしがき」で述べている。

12）　後に，拓殖大学では，中曽根康弘総長（第 12 代）の後任として，赤松　要（政経学部教授，国際経済学），豊田悌助（商学部教授，商法学），そして中西寅雄（商学部教授，経営学）の 3 氏が候補となったが，最終的に OB 初の総長（第 13 代）として豊田先生が 1971 年に就任されている。

なお，総長退任後に「豊田悌助先生在職 50 周年記念論文集」（『拓殖大学論集』第 121 号，1979 年 3 月）が編まれた。

他方，赤松　要先生（1896-1974，一橋大学，のちに明治大学，拓殖大学）は，雁行形態論で一世を風靡した。主著に『世界経済論』（国元書房，1965 年）。逝去後に，門下生編『赤松 要先生追悼論集 学問遍路』（世界経済研究協会，1975 年）が編まれた。

13）　会計学で周知のように，リトルトン（A. C. Littleton, 1886-1974）は，イリノイ州生まれにして，1915〜52 年イリノイ大学で会計学担当教授。アメリカ会計学会会長を歴任した。主著に，『リトルトン会計発達史』（片野一郎訳，同文舘出版，1952 年）；『会計理論の構造』（大塚俊郎訳，東洋経済新報社，1955 年）；『会社会計基準序説』（ペイトン共著，中島省吾訳，森山書店，1958 年）；『会計理論：連続と変化』（ジンマーマン共著，上田雅通訳，税務経理協会，1976 年）。

14）　佐藤勘助先生の主要著作は，『会計学原理』（多磨書店，1957 年），『工業会計』（文雅堂銀行研究社，1964 年），『簿記の要点』（同文舘出版，1967 年），『現代銀行会計原理』（文雅堂銀行研究社，1969 年），『基本会計学』（同文舘出版，1975 年）など。

なお，1990 年に逝去されたが，「佐藤勘助教授追悼号」（『経営経理研究』第 47 号，1991 年 3 月）が編まれた。別に今般，前述の豊田先生のエッセー『随想　晩鐘』を読み返して驚いた。なんと，豊田先生も中西悟堂さんの「日本野鳥の会」のメンバーだったという。当時は全く知らず，嬉しく思ったことだった。

15）　橋本　勲先生の主要著作は，『商業資本と流通問題』（ミネルヴァ書房，1969 年），『現代商業学』（ミネルヴァ書房，1971 年），『現代マーケティング論』

（新評論，1973 年）『マーケティング論の成立』（ミネルヴァ書房，1975 年），『販売管理論』（同文舘出版，1983 年）など。

橋本先生は 2007 年 2 月 6 日に逝去された。追悼については，近藤文男「橋本　勲先生追悼」京都大学『経済論叢』第 180 巻第 4 号，2007 年 10 月。小原「橋本　勲博士を悼む」『マーケティング史研究会会報』第 40 号，2007 年 12 月。

16）大堺利實先生の主要著作は，『銀行簿記』（大原出版，1963 年），『簿記の要点』（同文舘出版，1967 年），『現代銀行会計原理』（文雅堂銀行研究社，1969 年），『要説原価計算論』（税務経理協会，1974 年），『会計主体論』（創成社，1988 年），『会計学基礎概念』（創成社，1991 年）など。

なお，大堺先生については「大堺利實教授：退職教員の略歴および業績」『経営経理研究』第 62 号，1999 年 6 月。その後，2004 年 5 月 29 日に逝去された。追悼については，嶋　和重「追悼：大堺利實先生を偲ぶ」『経営経理研究』第 73 号，2004 年 12 月。

17）これら関西勢の研究姿勢は当時鮮烈で，それぞれに多くの著作が出版されていたが，主著は以下。森下二次也『現代商業経済論』（有斐閣，1960 年），荒川祐吉『小売商業構造論』千倉書房，1962 年），橋本　勲『商業資本と流通問題』（ミネルヴァ書房，1969 年），三浦　信『マーケティングの構造』（ミネルヴァ書房，1971 年），風呂　勉『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房，1968 年）。同じ土俵での彼らの共同著作としては，現代マーケティング研究会編『さよなら直訳マーケティング』（誠文堂新光社，1968 年）がある。

18）伊東　敬先生の主要著作は，『英連邦入門』（表現社，1958 年），『英連邦史論』（同，1962 年），『アジア・アフリカと日本』（同，1964 年），『アジア・太平洋と日本 ── 豪州・カナダと日本経済』（同，1968 年），『カナダ連邦の心と姿 ── 世界三大洋に拠る未来国家』（同，1974 年），他にエッセーなど多数。とりわけ，『北洋歴訪記 ── アイスランド・ブリテン諸島めぐり ──』（同，1977 年）は伊東　敬・伊東聖子共著で人柄が偲ばれる。

なお，伊東先生については「伊東　敬教授ほか退職記念号」『拓殖大学論集』第 110-111 号，1977 年 3 月。拓殖大学では学生部長や北海道拓殖短期大学学長などを歴任。1989 年 2 月 3 日に逝去された。

19）この恩賜記念講堂（通称 M 101 教室）は，1965（昭和 40）年前期 6 月 30 日まで「英連邦研究」講義教室として使用された。よって記念講堂での最後の受講者である。この 1965 年夏には解体され，跡地に昼夜突貫工事で S 館校舎が新築された（翌 1966 年春に使用開始）。団塊の世代が大学に大挙入学してくる準備のための校舎新築であった（2000 年の創立百周年を期して近年キャンパ

ス再開発によりこのＳ館はさらに取り壊し，跡地に現Ｅ館が 2015 年 1 月に竣工している)。

（原稿受付　2016 年 1 月 6 日）

経営経理研究　第 106 号
2016 年 3 月　pp. 49–84

〈論　文〉

パナソニック・チャイナの中国市場参入の歴史とマーケティング戦略

近　藤　文　男

目　次

はじめに
1.「世界の工場」としての時代
　── マーケティング戦略前史 ──
2. 中国市場にシフト
　── 都市部を中心とした売上至上主義の時代 ──
3. ポストテレビのマーケティング戦略の再構築の時代
　── 現地化の推進 ──
4. 小結

はじめに

21 世紀になり先進国市場の成長が鈍化する中で，新興国市場が急速に高度成長を遂げ，グローバル・マーケティングの主戦場が新興国市場に移行している。なかでも今，最も注目を浴びているのは，13 億余の人口を有する世界最大の市場中国である。この中国に改革開放とともに，政府の要請でいち早く参入し，中国の家電産業の発展に大きな貢献を果たした日本企業を代表するパナソニックの中国におけるマーケティング戦略の参入とその発展について分析する。

中国の市場は単に人口が多いということにとどまらず，GDP 規模では日本を抜いて米国に次ぐ第 2 位に躍進した。1 人あたりの所得が増大し，ボリュームゾーンを形成する中間層の増大が顕著で，一大消費ブームを起こしている。耐久消費財におけるカラーテレビや携帯電話，冷蔵庫，洗濯機の普及は先進国並みである。

この市場をめざして，日米欧の企業を始め台湾，韓国に加えて，急速に成長してきた中国のローカル企業が，血で血を争う喉笛を切る競争（cut throat competition）が展開されている。このような市場に改革開放とともにいち早く参入したパナソニックが中国の経済の近代化と発展にいかに貢献したか，マーケティングの側面から分析し，新興国市場のマーケティング戦略，とりわけ新興国市場のグローバル・マーケティング戦略の在り方について考えてみることを目的とする。

まず，パナソニックのマーケティング戦略の前史である世界の工場としての時期，中国の改革開放時期に中国の家電産業の近代化とその発展にいかに貢献したか，マーケティング戦略の側面からその果たした役割と貢献について明らかにする。

ついで，中国経済の急成長を背景とした WTO 加盟を契機に参入してきた世界中の企業の主戦場となった市場で，薄型プラズマテレビを戦略商品として，大型の白物家電，冷蔵庫，洗濯機，エアコンをはじめアイロン，ヘアードライア，炊飯器などの小物家電を含む総合家電を武器に外資メーカー，ローカルメーカーさらには世界の家電量販店を相手に競争を展開し，新興国という未知の市場で躍進と後退の中で，そこから何を教訓として学んだのか明らかにする。

最後にその経験と教訓を踏まえ，今，パナソニック・チャイナはどのようなマーケティング戦略を構築し，将来の展望を持って反撃をしようとしているのか，本章で紹介したい。

パナソニック・チャイナの社名は，中国ではしばしば以下のように日本語表記，中国語表記，英文表記が使用されている。

社名：〈日文〉 パナソニック・チャイナ㈲
〈中文〉 松下電器（中国）有限公司
〈英文〉 Panasonic Corporation of China（略称：PCN）

パナソニック・チャイナ㈲の中でさらにいくつかの分社に分かれている。本稿で対象としているのは，パナソニック家電社（Panasonic Marketing & Sales of China 略称：PMCN）とパナソニック家電販社（Panasonic Consumer marketing & Sales of China：略称 PCMCN）である。本稿においてはパナソニックの歴史的発展段階に応じて使用された英文略称を使用する。

1.「世界の工場」としての時代 ── マーケティング戦略前史 ──

日本家電企業の中国市場参入の本格的開始は，1978 年 12 月中国共産党の第 11 回会議第 3 次総会で経済の改革・開放を国策として確立後，民生用の電子機器産業を充実させ，経済建設の担い手である中国国民の生活向上と娯楽のニーズに応えるために，国家主導によるカラーテレビの国産化による普及という要請とともに始まった。

家電産業では，国家政策として松下電器が選ばれ，創業者松下幸之助は鄧小平の協力要請に応じ「中国の電子工業の近代化のために，松下電器は一企業ではあるが，できるだけ協力したい」[1] との積極的な意向を表明し，鄧小平の訪日，松下幸之助の中国訪問（1979 年 6 月，80 年 10 月）などがあった。ここでは献身的に中国の家電産業の発展に貢献する松下幸之助の社会貢献の意思表明がみられた[2]。

松下電器は日本で有するマーケティングやＲ＆Ｄの専門知識といった中核リソースを中国で有効に活用する必要性を強く意識し，家電完成品の輸出からはじまり，上海白黒テレビ用 CRT のプラント輸出を第 1 号として，150 件を超える技術援助を行い，中国企業との技術協力を進めた[3)]。

90 年代には合弁形態による製造拠点を集中して設立した。87 年 9 月には国家プロジェクトとして，同社初の中国での合弁会社，北京・松下電器彩色顕像管有限公司（BMCC）を松下電器が 100 億円，中国側が 100 億円出資し，設立された。半年から 1 年に及び 250 人の日本での自習を得て，89 年，第 1 号機を完成した。ここで作られた部品は，カラーテレビの国営企業，北京牡丹などに納入された[4)]。

松下電器は海外に多くの工場を持つが，その多くは中国や東南アジアに集中しており，特に中国が多い。現在，中国の製造会社数は多く，60 社を超えるが 90 年代にその半数を超える 37 社が設立されている[5)]。

当時の松下電器の主要な狙いは，製造コストの安さという中国の優位性を生かすことであり，生産拠点の集中的展開であった。中国で生産された完成品のほとんどは，中国以外の市場に輸出された。これは中国政府による輸出代替化政策によるものであったが，まだ中国を重要な市場とは認識されていなかったためである。

家電商品に関する代表的なものだけも列記すれば以下のようなものがある。

92 年に，杭州金松洗濯機，北京松下通信設備，広州松下・万宝アイロン，93 年に，広州松下・万宝コンプレッサー広州松下・万宝エアコン，北京・松下電子部品，厦門松下オーディオ，上海松下電池，青島松下電子部品，94 年に，上海松下電子レンジ，上海松下電子工業半導体，95 年に，大連松下通信工業，無錫松下冷機，山東松下テレビ，無錫松下冷機コンプレッサー，97 年には青島松下電子部品，98 年には，杭州松下炊飯器などが設立されている。同時に，同社は中国の工場に対し，製造工程のノウハ

ウ，品質管理の技術などさまざまなノウハウを提供した[6]。

松下電器は，90年代を中心に，中国で「第二の松下」と呼ばれるように，電池，電子レンジ，半導体から冷蔵庫，テレビ，炊飯器など主要な事業部をほとんどすべてに進出している。しかも，北京，上海，広州などの大都市はもとより，北の瀋陽市から南の珠海市まで，全土に拠点が張り巡らされた。こうして，中国は松下電器のグローバルな製造拠点となり，2000年の初頭には同社の白物家電の約30%が中国で生産されるようになった。中国家電産業の発展は，松下電器をはじめとする日本企業の対中技術協力と製造機能の移管，基幹部品の輸出が大きな役割を果たした。対外開放により中国は積極的に直接投資の導入に踏み切ったものの，この段階では，国内企業の保護育成のため，多くの投資分野は許可，制限，禁止の業種に指定され，家電産業も例外ではなかった。

外資からの援助と国家の様々な規制に守られ発展した100社以上のローカル企業が混戦し，供給過剰となったカラーテレビ産業において外資系の参入はほとんど許可されなかった。松下電器も1990年代初頭にカラーテレビの現地生産を計画したが許可されなかった。1995年前後にやっと外国企業の家電市場の参入が解禁されたが，折しも，円高で日本企業は松下電器（済南市）をはじめ日本ビクター（武漢市），ソニー（上海），東芝（大連市）シャープ（南京市）などが積極的に参入した。サムスン電子，LG，フィリプもこの時期に参入している。

1979年以来，国内法に従って，北京を筆頭に上海，広州，厦門，大連，杭州，成都に連絡事務所を設置したが，活動は情報連絡に限定され，実務を伴う営業活動はみとめられなかった。輸入品は国有の「輸入代理商」が全てを統制し，現地本部はチャネル網の構築どころか，販売店には全くできなかった。94年，当時の松下電器森下洋一社長と朱鎔基副首相の合意によって，「松下グループはすでに投資も多く，経営理念も中国に適応している」ということで，科学，工業，貿易の三位一体を満たしていること

を条件にかろうじて貿易の許可を得た[7]。貿易の許可により，仕入販売が可能となった。完成品の輸入権が取れたのは，WTO 加入後の 2005 年 4 月であった[8]。1990 年代半ば以降，中国企業と合弁企業の生産拠点の増加とともに，販売会社など自己のチャネル構築が認められるようになり，この時から松下中国の積極的な販売活動の展開が開始された。

輸入代替化を達成した家電産業は，その後市場開放に向けて一歩踏み出した。

2. 中国市場にシフト ── 都市部を中心とした売上至上主義の時代 ──

中国は 2001 年 12 月 WTO に加盟した。その背景には，鄧小平主席（当時）による南巡講和後，主要商品で輸入代替化の達成により，巨大市場の開放が示され，各種の規制撤廃が実施され，多くの外国企業は直接投資による市場参入が可能となり，家電市場の開放により，テレビを中心とした自由な営業活動を展開した。

これより前の 2000 年初頭までは，日系を中心とする外資系メーカーが中国市場のシェアにおいて，上位を占めていた。1995 年には松下電器のテレビのシェアは 1 位であった。しかし，2000 年に入り，中国の地場メーカーが次々とカラーテレビを始め冷蔵庫，洗濯機など白物家電商品において中間層のところでシェアを拡大していった。カラーテレビでは上位 7 社，エアコンで上位 6 社が現地メーカーによって占拠され，洗濯機と冷蔵庫も現地メーカーが上位 2〜3 社で 50%以上のシェアを独占している状況であった[9]。

この頃の中国市場は，昭和 30 年代と 40 年代の日本の高度経済成長期と同じような家電ブームの真っただ中にあった。都市部における百世帯当たりの所有台数は，カラーテレビが 114 台，冷蔵庫が 80 台，洗濯機が 90 台，エアコンが 28 台，電子レンジが 16 台（2006 年 6 月，「中国経済景気月

報」)，上海ではカラーテレビが 142 台，冷蔵庫 102 台，洗濯機 91 台，エアコン 92 台，電子レンジ 16 台（同）と日本並みに達していた[10]。

本社パナソニックにおいて，2002 年 3 月期の年次決算で，創業以来の初めての赤字を計上していた。同社のトップは海外事業を「全社の成長エンジン」と位置づけ，当時成長の著しい中国市場で強い存在感を確立しなければ，他のすべての市場で後れを取る恐れがあると危機感を抱いた。2004 年，「中期計画躍進 21」で中国 1 兆円構想をたて，松下電器にとって中国はもはや商品を安く作る製造のための場所ではなく，将来の成長を実現するための重要な市場としての位置づけをした。そのために，松下電器が保有する生産技術のみならず，マーケティングに関する技術やＲ＆Ｄの知識などの経営資源を中国に投入し，徹底した現地化を軸にした事業の再構築の必要性を認識した。

元・松下電器杉浦俊男取扱・中国・東北アジア本部長は，大阪の記者会見で，「2005 年には，現在平均 3%程度である中国市場での占有率を主要製品で 10%以上に高めるとともに，中国での生産販売高 1 兆円を目指す」と語り，中国 1 兆円構想を実現するためには，従来は単なる工場経営にすぎなかった 41 の製造会社を，自己完結の事実経営へと発展させることが課題であること指摘し，開発，製造，販売，支援の各ステージで「現地化」「集約化」「協業化」を目指すという具体的な目標を発表した[11]。

現地化の具体的事例として，2001 年 1 月には上海松下プラズマディスプレイ社（SMPD）を上海に設立したことがあげられる。これは松下の海外で生産する唯一の PDP 工場であった。事業内容は PDP 関連製品・部品の生産，テレビまで組み立てる一貫生産工場で，この SMPD は国産化プロジェクト第 1 号にまで指定された。プラズマテレビの生産は，2002 年には 5000 台で，そのシェアは 50%，2004 年には 6 万台，シェア 40%と滑り出しは上々であった。2004 年 4 月には，販売会社の設立によって，それまでの製造コストの安さを活かした優位性から，プラズマテレビを中

心とした自社製品の販売重視の活動にシフトした。プラズマテレビは，当時，松下電器が液晶陣営に対抗して，全社を上げて取り組んだ戦略商品であった。

集約化の重要な事例としては，2003年に北京でスタートした「地域統括会社」を上げることができる。ちょうどその頃，中国政府による100%出資（独資）の松下中国の設立が許可され，地域統括会社としての松下電器中国が2003年にスタートした。松下電器の独資化と並行して中国進出の現地法人各社を完全子会社化し，そのほとんどを連結決算の対象とした。松下の事業は国内外を問わず事業部単位が基本であったため，開発から生産，販売までの全責任を各事業部で負う仕組みになっていた。中国にある全ての現地法人の生産会社も，それぞれが個別に判断して直接出荷・営業を行うバラバラのやり方であったため，この方式を廃止し，統括会社に家電製品の販売支援を集約し，統合的なマーケティング機能をもたせるようにした。さらに統括会社に広告宣伝，営業人材の育成，法務，代金回収などの機能を集約化した。この組織再編により，製・販の統轄機能を一本化させ，小売店に対して統合的なマーケティングを展開し，交渉力を高めた[12)]。

協業化に関しては，中国の現地メーカーTCL集団との提携があげられる。パナソニックは中国で1，2位を競う総合家電メーカーと包括提携によって，松下電器の技術開発力とTCLの生産販売力を結合して，中国市場で協力体制の確立の合意をした[13)]。松下電器中国にとって，特に，中国1兆円プロジェクトの成功のためには，中国国内市場での販売網の構築は欠かせない。「世界の工場」を目指し，現地生産企業の先行した松下電器中国の最大の遅れは，現地での販売網の形成は緊急の課題であった。13億の人口を有する広大な市場で，約3万店の販売網と約2万のアフターサービス拠点を全土に張り巡らせているハイアールと競争優位を競うためには，松下電器中国だけの力では「ゾウとアリの戦い」になる。現地メーカーの

販売網でカバーせざる得ない。TCL はハイアールと並ぶ家電の新興勢力で，強固な販売網と充実した顧客サービスを武器に急成長していた。松下電器中国の自前の販売網は沿岸部を中心とした大都市圏が中心であるため，2008 年の北京オリンピックなどの需要拡大がみこまれる内陸部への販路の確保が必要であった。

1978 年の改革開放以来，中国政府の要請に従って，技術の援助を始め合弁会社による工場の進出を得て，中国 1 兆円プロジェクトを目指し，紆余曲折を描きながらプラズマテレビを戦略商品として進んできた松下電器中国が，2007 年のパナソニックチャイナ（Panasonic China）に名称変更したころから後退を始める。

松下電器中国がプラズマテレビを当初，先富論で沿岸地域の都市部で登場してきた富裕層をターゲットとし，日本から輸入した高品質商品のテレビを販売していた。SMPD での生産以降，プラズマテレビは需要のあるところで生産し，供給するようになった。2002 年には 5,000 台の生産で松下のシェアは 50%，2003 年 2 万 5,000 台，シェア 42%，2004 年には 6 万台，シェア 40%と着実に生産を伸ばしていった。上海の SMPD で生産された製品は，当初は中国国内 25%，海外 75%と規制されたが，その後規制は緩和され，2006 年には国内 75%，海外 25%になり，国内での販売も着実に伸ばしていった。

テレビ同様，白物家電においても，松下電器は他の家電メーカーより一足早く中国に参入しており，先発優位の立場にあった。1990 年代後半には洗濯機，冷蔵庫，エアコン，アイロン，炊飯器などの白物家電は，多くの商品において，富裕層を中心に人気商品であった。そのシェアも大きく多数の商品において，上位にランキングされていた。たとえば，1992 年に松下電器が中国の洗濯機業界へ投資して設立した合弁会社，杭州金松洗濯機有限公司は NATIONAL ブランドの「愛妻号 W 45 A I」2 層洗濯機が，日本をはじめ，東南アジア，南アフリカ，中東などへ 8 万台輸出され

ている。この商品が「全国ユーザー満足商品」および「全国ユーザー満足企業」に選出されたほか国内貿易部，全国商品市場監督センター，中華全国商業センター，全国大手市場共同選出の「全国売れ行き最高商品」さらには全国 48 のデパートと専門店共同選出による「消費者人気ナンバー 1」「95 北京国際家電展覧会」の金メダルなどを多数受賞している[14]。上海松下電子レンジは，2001 年に年間 150 万台の売り上げ，シェア 3 割を達成している。中国市場では外国企業の商品の場合，シェアが 1 割まで行けば上々といわれる中での結果を出している[15]。

しかし，この頃急拡大してきた新中間層といわれる消費者には，価格が高く手が届かないというだけではなく，彼らのニーズにも合っていなかった。2006 年には中国のカラーテレビの市場規模は 4,000 万台近くになり，日本の 5 倍という巨大市場になった。依然ブラウン管テレビが中心であったが，ブラウン管テレビの販売量が初めて前年比で減少し，代わって液晶テレビとプラズマテレビが台頭し，それぞれ 380 万台（前年比 3 倍），60 万台（同 13%）と拡大している[16]。

プラズマテレビは，パナソニックが，2004，05，06 年に先進国を対象とした「垂直立ち上げ」，「世界同時発売」で世界のシェア拡大に成功した製品でもあった。2006 年春には中国も対象になっている[17]。

中国ではプラズマテレビは，都市の富裕層を対象とし，彼らのニーズを取り入れ現地での企画・設計によって作られた商品の販売で，一定の売り上げを得た。2006 年度のプラズマテレビの販売台数シェアでは，松下が 21.6%，日立 17.6%，長虹 9.3%，海信 8.7 で，プラズマ陣営の中ではトップシェアを獲得するなど健闘している[18]。小売店においても人気があり，百貨店を始め国見，蘇寧の 2 大全国量販店，地方量販専門店では，一時は人気商品として取り扱われた。

とはいえ，同年の液晶テレビの総販売台数 380 万台に対して，プラズマテレビのそれは 60 万台であることを考慮すれば，プラズマ優位とは決し

ていえない。薄型テレビにはプラズマテレビに対抗している液晶テレビがあり，当初，液晶は32型では液晶，37型以上はPDP，また，PDPは速度・視野角，大型化に秀でており，液晶は輝度，明所コントラストに優れているということで，両者は棲み分けされていた。ところが，液晶技術開発が予想より早いスピードで大型画面が可能となり両者の区別がなくなってくるに従ってプラズマ陣営の優位性が失われてきた。

中国企業の成長は，薄型テレビの過剰生産を生み，競争が激しくなり価格の急落をもたらし，プラズマ陣営のみならず外資系液晶陣営のシェアの縮小と収益減となった。Gfkアジアによると，プラズマテレビの06年の1台当たりの平均単価は2万0678元で，2003年の約半分にまで低下すると予想していた[19)]。

松下電器のプラズマテレビの売り上げは伸びず，衰退の一途をたどり，上海のプラズマテレビは2012年9月に撤退した。ちなみに，山東省の液晶テレビ工場も2015年2月に閉鎖され，今後はODM供給によってテレビの販売を続けることになった。

2000年代に中国中間層の急増の中で，松下電器中国は，全体的な売り上げを着実に伸ばしていたものの，ローカル企業，ハイアールや格力などの成長スピードの後塵を拝する結果となり，白物家電においてもシェアを落とした。

2006年の洗濯機の販売台数シェアでは，ハイアールが30%でトップ，2位に小天鵝，3位に栄事達，杭州松下の愛妻号は，はじめて4位にランキングされる[20)]。電子レンジに関しては，販売台数シェアではトップに格蘭仕（48%），2位に美的（23%），3位ハイアール（13%），4位韓国のLG（8%），5位に上海松下が5%と続く。ここでもパナソニック中国の後退が目立っている[21)]。

中国メーカーの優位性の兆候は，すでに2001年の段階で現れていた。中国沿岸部の家電専門店で，白物家電の7〜8割，AV機器の6〜8割はロー

カルブランドが並べられており，店によってはテレビ売り場の３分の１以上がフラットテレビで占められるなど，売れ筋商品に先進国との時差があまりない状況にあった[22]。

中国市場での白物家電の急速な普及の中で，松下電器中国の洗濯機，冷蔵庫，エアコンなどの生産と販売は順調に伸びていた。しかし，WTO 以来急成長してきたローカルメーカー康佳，長虹，創維，ハイアール集団などとの競合の中で，中国メーカーにあっという間に競争優位の座を譲った。

中国企業の成長をもたらしたのは，松下電器をはじめとする外資系企業の技術援助を中心とした様々な援助によるものと，経済発展の著しい沿岸部に住む富裕層や，大卒で給料の高い外資系などの大手企業で働く中間層ホワイトカラーの急増であった。松下電器中国は，このボリュームゾーンを形成する中間層のニーズを素早くつかむことができなかった。パナソニック中国にとって，中国はもはや製品を安く作る製造のための場所ではなく，この急増する中間層のニーズを実現すべき重要な市場である，という位置づけを今一度明確にし，ポストテレビにマーケティング戦略の在り方を検討するに迫られた。

3. ポストテレビのマーケティング戦略の再構築の時代
── 現地化の推進 ──

パナソニックは戦後高度経済成長過程において，先進国市場を対象として数多くのマーケティングの最新の技術を蓄積し，世界の先進的トップレベルの企業として君臨してきた。しかし，新興国中国では先進国の連続的で相対的に安定した市場とは対照的に，中間層の急速な出現を背景とした非連続的で不安定な市場を対象としなければならなかった。

また，その競争相手も先進国市場では常に予測可能な競争相手であるのに対して，新興国中国ではローカル企業を含めた予期しがたい多数の不特

定な競争相手に対峙しなければならなかった。ここでは初めて経験することが多く，幾多の試練を得て，数多くの貴重なマネジメント能力を身に付け，蓄積してきた。

パナソニック本社は中国市場に本格参入 25 年目にして，中国市場戦略の見直しに本格的に着手している。津賀一宏社長は「家電はこれまで取り組めていなかった中国，アジア地域で，開発・製造・販売一体の地域完結型経営で取り組んでいく」とこれからの方向性を明示している。

中国とアジア地域は，両社に大幅に権限を移譲することで，スピード感を持って地域完結型の経営を推進していく。アジア地域統括会社の AP アジアと地域統括会社と AP 中国を 2015 年 4 月杭州に設置し，域内の権限を大幅に委譲している。

以下，最近のパナソニックコンシューママーケティングチャイナ社（Panasonic Consumer Marketing China, 以下，PCMCN と略す），パナソニックの家電販売社のマーケティング戦略の分析によって，パナソニックが今後中国戦略を本社と連携してどのように切り開こうとしているのか，その紹介を通して，今後のパナソニック中国の課題を明らかにしたい。

PCMCN は，家電商品を販売している会社で，中国・東北アジア地域統括会社であるパナソニック・チャイナの 6 つのドメイン分社，パナソニック電化住宅設備機械（中国），パナソニックシステムコミュニケーションズ（中国），パナソニックエコソリューションズ（中国），パナソニックオートモーティブシステムズ社（中国），パナソニックデバイス社（中国）の一つである。PCMCN の社長は中国人である。

以下，PCMCN 社のマーケティング戦略について紹介・分析する。

《PCMCN のマーケティング戦略》

⑴　ターゲティング

PCMCN は中国における経済成長に伴い，一部の富裕層から中間層が

台頭する中で，ターゲットとする市場セグメントを富裕層のみならず中間層にまで広げ，そこに合わせた製品開発・価格設定・販売チャネル・プロモーションを展開するという課題に積極的に挑戦している。

特に中間層の下位グループを中心に，中国企業が低価格で攻勢的に追及し，市場シェア拡大を強めている中で，利益の上がらない低価格競争を回避する戦略を優先している。

初期の段階では，沿岸部大都市の富裕層のみにターゲットを絞り，富裕層を相手に高付加価値の商品を販売していた。現在では富裕層のみをターゲットとした付加価値戦略から脱却し，富裕層および中間所得層つまりネックストリッチ層の中産家庭以上の 25%にまで広げ，そこに合わせたマーケティング戦略を展開しようとしている。

マッキンゼー調査会社,「中国家庭金融調査報告」(2010 年）によると[23]，以下のような所得別に家庭を 7 つの階層に分類している。

富 豪 家 庭（年間収入 300 万元以上，人口占有率 0.5%）
富 裕 家 庭（年間収入 100～300 万元，人口占有率 1.5%）
中上産家庭（年間収入 50 万～100 万元，人口占有率 8%）
中 産 家 庭（年間収入 25 万～50 万元，人口占有率 15%）
上工薪家庭（年間収入 10 万～25 万元，人口占有率 28%）
工 薪 家 庭（年間収入 6 万～10 万元，人口占有率 20%）
貧 困 家 庭（年間収入 6 万元以下，人口占有率 27%）

中国で富裕層と呼ばれるのは，マッキンゼーの分類によると，年間収入年間収入 100 万元以上の家庭を指し，人口比率でいえば 2.0%を占める。中間所得層は，25 万元から 100 万元未満で，23%を占める。今，現実にローカルメーカーと勝負ができているのは，年収 25 万元以上の中産家庭の 25%までである。将来を展望した時，年々急成長してくるボリュームゾーンを形成する中間層上工薪家庭を無視しては，中国で生き残ることは厳しい。中国の大衆中間層は，2002 年から 22 年の 10 年間で 15%の伸び

率で，上流中間層の伸び率 52%に次ぎ大きい。

PCMCN は大都市住民，サラリーマンの上工薪家庭までをターゲットとするが，ビジネスの現実では，利益を伴った販売は，富豪家庭から中産家庭までの上澄み 25%までである。上位 25%の家庭を対象としているといっても，これはあくまで目安であり，これより下の年間収入 10 万元から 25 万元の「上工薪家庭」（人口比率 28%）を対象としないということではない。「常に努力はしているが，現実に勝負になっているのは，上位 25%である」と，PCMCN の安藤徳企画部長は説明する[24]。

とまれ，ターゲットは決して低価格帯の競争には陥らず，しかし伸びてくるボリュームゾーンを形成する大衆中間層にしっかり展開することが，PCMCN にとって今後の大きな課題であろう。

⑵　商品戦略

①　商品構成

PCMCN は薄型テレビ（PDP）の中国市場からの撤退によりプラズマテレビを主力とする商品構成から，エアコン，冷蔵庫，洗濯機，小物家電などの白物家電に軸足を移行した。

テレビはもともとプラズマテレビを中心に 4 割ぐらいあったが，現在では 4%に激減しており自前生産から撤退し，現地メーカーから ODM 調達した商品を提供している。テレビに代わる大型商品を早急に開発することが課題となっている。

本間哲朗アジアアプライアンス社長によると，「今後は白物の高級機種の拡販で事業規模を拡大する予定である。中国の冷蔵庫販売では普及ゾーンを意図的に減らしてプレミアム商品を増やした」と述べる。13 年度では高級機種が 9%であったが，15 年度には 23%に増える予想をしていた[25]。白物は目標の 5%以上の利益を出し健闘している。

小物商品の売れ行きが良好なため，小物の割合は 16%と高く，利益率

も高く今後期待される商品である。PCMCN の中国家電市場におけるシェアも高く，台数ベースで，空気清浄機 2 位，シェーバー 3 位，ドライヤー 3 位，アイロン 5 位と健闘している[26)]。また，消費者との接点強化を目指し，家電の体感サロンの開設や電子商取引（E-Commerce）への参入に積極的である。

ボリュームゾーンを形成する中間層をターゲットとした戦略として，商品の差別化による競争優位とコストリーダーシップ戦略の優位性は重要である。標準化の強いグローバル商品，テレビのような場合は，共通シャーシーは日本から持ち込み組み立て，電圧を変えるくらい販売できるが，地域特性の強い白物家電は，特に現地化戦略が決定的に重要である。

白物は現地主導で戦っている。たとえば，冷蔵庫の場合は容量を変えないで，スリムにし，キッチンに置きやすく，リビングでもダイニングでも見栄えがあるようにした結果，販売実績は，導入前の 10 倍の売り上げを達成している。

②　商品開発における生活研究センターの役割

生活研究センターは，現地での商品開発を実現するための拠点としての役割が大きく，現在の Panasonic China の商品開発の成功を支えている。

生活研究センターは商品開発に向けた最前線基地として，2005 年 3 月，上海事務所，杭州分室を Panasonic の分公司として設立された。

HA（Home Appliance）社の所員 8 名（中国人），初代所長として三善徹氏が任命された。そのミッションは，中国生活者研究に根ざした商品コンセプトの起案であり，その主な業務は，商品企画である。市場調査に基づいて，商品コンセプトを起案し，各事業所へ提案することである。

もともと，中国には商品企画という職種は少なく，商品企画の経験者もいなかった。人材を集める場合は，商品に関するセンスがあるかどうかということを基準に選出した。初代所長には日本人の三善徹氏が就任したが，

2代目からは中国人である。三善初代所長によると，「立ち上げの場合は日本の本社との調整などがあるため，日本人である方がスムーズに事柄が進行したが，一端コロガリ始めるとローカル人の方が絶対いいですよ。中国の消費者のことを調査するのですから，現地人がやるのがベストです」と強調する[27)]。

商品企画のイロハからトレーニングし，一定のレベルになってから調査を開始する。中国の生活者のところに実際に行って，直接生活を見て聞くという実体験をする。

巨大な中国は，北部と南部，沿岸部の都市と内陸部の農村など地域によって全く異なっている。いろいろ地域を回って全体像と地域差を把握したうえで個別の家庭を訪問する。中国人のニーズの把握とその分析の繊細なことになると，外国語でのやり取りには限界があるため中国語で行う。調査結果から何を読み取るかは，それは感性の問題なので，それは現地人に任せる。日本側のかかわり方は，日本から持ち込んだ分析手法などのノウハウの提供によって，現地人が読み取ったものとミックスさせてコンセプト化する。このプロセスは本社のグローバル技術を生かした標準化であるが，その読み込みは全て中国方式で商品企画を行う。

生活研究センターの研究対象は，当時のHA社グループの関連商品，AVC社の関連商品，電工関連の商品，エコシステムズの関連商品であり，その運営はグループ共用研究所として行われている点に特徴がある。共有による，スケールメリットを生かした大規模，綿密な調査を実施し，得られた情報はグループで共有化し活用する。事業部の枠を超えた共通コンセプトの提案などを行う。単なる調査にとどまらず，一層踏み込んで，どのような素材を使用し，価格をいくらにするか，仕様書など全てトータルで事業所に提案する。研究センターは一貫して顧客の立場から提案し，コストの概要計算はするが，顧客の立場からコストよりも価格を提案する。日本の品質基準は高いので，価格が高くなる。そうした中で，どうすれば，

ローカルメーカーに勝てるかまで考える。日本メーカーの技術力と現地の潜在ニーズの把握をもとに，コンセプトにしたものを組み合わせ，少し高くても現地の消費者にとって価値あるものの開発を提案する。そうすれば，出来上がった商品は多少高くとも，日本の技術力に裏付けられているので，多くの中国人は安心して購入する。現地メーカーとは，価格だけでは勝負できない故，白物ではプレミアム商品を出す。あくまで，「儲けのあるもの」というよりも「お客様にとって価値あるもの」を出す。これはまさにValue for money（費用対効果）というものである。顧客も選択肢はいくらでもあるので，「安かろう，悪かろうなんていうものは，もともとわれわれ日本メーカーに期待はしていません」と三善氏は断言される[28]。

商品開発において重要なのは，日本人と中国人の間の感性の違いがあることをはっきり認識することである。なぜなら「提案先の事業所のトップの多くは日本人です。中国人が考えてきて，こんなコンセプトの商品でしたら必ず売れますよ，と提案したとしても日本人の感性とは全然違い，日本人には理解できない。ここでは，中国の消費者のニーズを見つけてくるよりも，日本人にそれを分からせることの方がはるかに難しかったです」[29]と振り返る。

三善所長は，提案先の事業所のトップを説得するという難しい課題を，どのようにして解決しようとしたのであろうか。まず，日本人である三善所長から直接提案することを避け，中国人の根拠あるアイデアを徹底的に様々な角度から現地調査，分析した信頼のできるデーターを中国人研究者から直接提案してもらうことを心がけた。これを粘り強く繰り返す中で，徐々に採用される数も増えるようになった。採用されたものが日本人によって考えたものとは異なり，現地では受け入れやすくなり，自然と採用され実績が増え，信頼関係も強まっていった。そうなると，中国人研究員にとっても自信につながり，提案内容そのもののクオリティが高まり，新製品投入に拍車がかかることにつながった。こうして中国の生活研究所と事業所

トップの信頼関係も強まった，と説明される。

生活研究センターの役割・成果は，以下のような点を挙げることができる。

- 商品コンセプトの提案。2009 年度の実績では，各事業所の主力商品に対し，V 商品候補を中心に合計 50 の提案を実施してきた。
- 中国の消費者のあらゆる情報をデーターベース化し，グループ全体で活用することのメリット。たとえば，衣類に関して，「子供の制服の所有数と洗濯頻度に関するデーター」。食に関して「世帯所得 10 万元以上の家庭で使用している食器の種類，数，サイズ。住に関して「住居の建築年代別の間取りと面積の変化。美容に関して「年代別の肌の悩み（ハリ，シワ，乾燥など）の違い。健康に関して「普段から気を使っていること」など。データーベース化によって，事業所からの要求があれば，即座にデーターを提供し，商品開発のスピードアップにつなげる。
- 現地ニーズの的確な商品への反映を実現。2007 年 9 月，幼児専用の除菌機能付き洗濯機，感染症の不安を解消する光除菌機能搭載による成功。この成功体験を横展開し，除菌機能搭載の冷蔵庫を日本で発売しヒットする。
- 事業所間の競争関係から相互の信頼と共同関係が強まった。
- グローバル化と現地化は，国際マーケティングの基本問題である。生活センターはそれを推進する専門の現地組織としてローカルなニーズに応える商品開発にとどめず，本社のグローバルな技術を生かした商品開発まで関わっている。
- グローバル化の進展の中で，ローカルなニーズに応える商品を生み出すために，中国に設立された生活研究センターは，その成功体験をもとに，2009 年にはドイツのヴィースバーデンに欧州 HA 生活研究センターを設立，2010 年にはインドのデリーにもボリュームゾーンマー

ケティング研究所を設立，その他ロシア，タイ，台湾にも設立している。これらの研究所の集約拠点として，日本の生活研究所は，世界各地域の経験を共有し「グローバルコンシューマーリサーチセンター」として，世界各地の顧客理解のノレッジを高めている。

「グローバル化と現地化は，グローバル・マーケティングの基本である。それを推し進めるためには生活研究センターの活躍はそのバネになっている。現地人が中心になってグローバル化を進めているところは強いが，日本人が中心になっているところはまだまだですよ」[30] という三善所長の発言は，徹底した現地化の重要性にとどまらず，現地と日本本社との関係など次の前進のための重要な内容が示されている。

③　商品戦略における付加価値戦略と差別的優位性

商品は機能的価値と感性価値部分がある。機能的価値は物理的に限界があるため，模倣が容易である。差別化を強めるためには機能価値にとどまらず感性価値を積極的に採用することが重要である。これまで日本企業の優位性は，機能的価値を重視した高付加価値商品を売り出してきた。この反省から，PCMCN は感性的価値重視の戦略を採用している。中国人が商品選択の時に重視するのは，エアコンの事例でいえば，機能を重視する人が 67%，デザインを重視する人が 33%である[31]。

機能的要素の多いエアコンや冷蔵庫のような商品は，もっと冷える冷蔵庫といっても限度があり，テレビにしてもこれ以上綺麗な画像といっても人間の目が追いつかないばかりか，模倣も容易であるのに比し，パナソニックが得意とする理容・美容商品には，人間の欲望が無限にあり，そこをしっかり追求してゆくと模倣が容易にできないばかりか，顧客は必ず応えてくれる。この顧客のニーズを把握し，啓蒙していく能力のあるところが強い。ストーリーが語れるのも強い。日本流にいえば蘊蓄（great stock of knowledge）を語るという。持っているだけで自慢に思えたり，その所

有欲をくすぐる。また，ストーリーは機能性などにとらわれることなく作れることも強みである。

テレビ中心ではなく，パナソニックの強みである理容美容のような収益の高い商品に注目することも重要な選択である。機能価値はもちろん日本製で高いが，それで十分に差別化できるわけではなく，感性価値を追求した商品開発をすすめる。この点で美容家電は将来性があるといえよう。

④　販社主導の ODM 戦略

もう一つのパナソニック・チャイナの大きな転換は，商品戦略における自前主義からの決別である。普及価格の製品は，現地の技術水準の高い信頼のおける選定された企業との ODM（相手先ブランドによる設計・製造）で対応することにより，低コストとスピード化を実現している。冷蔵庫の ODM 先は美菱，電子レンジの場合は美的，TV-4 K の ODM 先はハイセンス，電話機の ODM 先は SGW と泰豊。ODM 契約をするにあたり，品質管理に経験豊かな OB の協力を得てしっかりした信用調査，商品企画，開発・評価の上で契約し，生産，販売体制に入る。ここでの特徴は生産主導型ではなく販社主導型の ODM 戦略の推進が特徴である。従来は工場が責任をもって ODM を出していたが，インドでの経験をもとに，中国でも販社が主体となって ODM 戦略の推進をしている。販社には品質管理のノウハウが蓄積されていないので，工場経験のある OB が責任者になっている[32)]。

⑶　ブランド戦略

パナソニックは 2008 年社名を変更し，海外ではブランドと会社名を統一した。

社名とブランド名の統一の前には，中国国内には「松下（中国語の発音でソンシャー）」のほか，「パナソニック」，「ナショナル」，「国際碑」，

「NAiS」の５つのブランドがあり，会社名とブランドが結びつきにくいという状況にあった。

しかし，中国では「松下」の知名度は高く，とりわけ年配層に高いため，統一後も中国では例外として『松下』（Songxia）を温存している。松下製品は，改革開放前から中国において，中国の庶民の憧れであり，新時代の象徴であった。全世界におけるグローバルブランド戦略を推進する上で，中国においても，松下電器の露出は社名だけにし，プロモーションは全てパナソニックとしている。

今後，ブランドと商品戦略の強化のために，2014 年４月に，Planning & Support 部門にブランド／商品戦略課を新設し，中国で松下の名前を使い続け，そんな中国のノスタルジーにも訴えるとともに，松下の認知度の低いヤング層や内陸部の宣伝を強化している。

⑷　価格戦略

先進国市場では高品質＝高価格は，一般的に認知され受容されているが，新興国市場では高品質＝高価格による販売は難しく，コスト努力によって消費者が「お得感」と認知される価格に設定する必要がある。製品の差別化による競争優位性と同時に，コスト優位性は重要である。コスト優位はかつて輸出マーケティングの時代において，品質の高さと並び，日本企業の強みでの一つであったが，現在は日本企業の最大の弱みとなっている。

中国企業はどのようにして低コストを実現しているのか。よく指摘されているのは，１つは，既存製品のコピー，２つ目，開発に関する他社のサービスを利用することによって，３つ目は，部品を競争的に調達する，４つ目は部品の点数の減少によって，５つ目は製品の設計を変えることによってなどが指摘されている。日本メーカーと中国メーカーの間のコスト差をもたらす最大の要因は，品質基準の差にある。その大きな差をもたらしているものは，日本の市場で展開する品質基準をそのままスライドして中国

で展開することによるためである。それに対して，中国メーカーは日本の品質基準よりはるかに低い基準でやっている。

三善氏によると，「中国の品質基準は日本のそれと比較して低いが，日本の品質基準は高い。とはいえ，中国製品は品質基準が低いからといってすぐ壊れるわけではない。見えないところのコスト差が大きい。たとえば，日本メーカーの場合は，素材でいえば万が一のことがあった時，燃えない素材を使用するなど危険な状態を想定し，安全な材料を使用し，2重，3重の安全がほどこされている。そういうところに，コストがかかるので，日本製品はどうしても高くなる。」と日本製品が高くなる理由を説明する[33)]。

また，日本メーカーのコスト高要因は，自前主義にこだわった日本からの部品輸出が要因となっている点がある。部品の調達に関しては，現地調達を増やすとか，自前主義にこだわることなく，入札によるアウトソーシングなどによる安い部品の調達は重要である。

新中間層の顧客のニーズは，低価格だけではない。顧客の感じる商品価値は，機能価値はもちろん五感で感じる，デザイン，ストーリーが優れているかなど多様である。近年，PCMCN においても，機能価値よりも感性価値に大きなウエイトをおいた商品開発が重視されている。技術的に差別化が困難な家電商品の場合，中国企業が生産する商品とある程度は競合することになる。その際，日本企業が提供する商品の価値が設定した価格に比してかなり高くなければ，中国の消費者は日本企業の商品を選択しないであろう。

最近，中国市場で急成長している電子商取引を活用したパナソニックの採用している小物商品とセットにした価格戦略は，興味深い。パナソニックの理容，美容商品には中国メーカーが参入していない分野でもあり，人気商品である。これら商品の上澄み 25%にあたる最新の高級品をその製品にふさわしい価格で店頭に出し，「パナソニックのこの商品は高いがい

いな，ほしいな〜」とまず消費者に認識してもらう。最新の豪華な商品は，ネットにいきなり出さないで，このような人が出てきた頃，たとえば，2年目の特売日「W 11」（年間最大のネット販売セールス祭）のようなときに，それと類似の型落ち商品の価格を下げてオンライン取引にのせ大量販売する。また，ミドル階層のネット層の要求に合うような価格帯の商品を出し，大量販売する。ここでは中価格帯の商品を充実させる。

この前提として店作りが重要であり，美容，調理，空気清浄機など何でもかんでも雑然と並べるのではなく，テーマ別に展示する。店も大都市の主力店500店くらいに限定し，きっちり展示する[34)]。

中国の大手の販売方法がOn-lineのみであるのに対し，PCMCNの場合はOff-line（店舗）で体験させた上でOn-lineに誘導するという店舗とネットを連動させた販売促進活動である。これはパナソニックのこれまでの富裕層を中心とした戦略の域を超えた，まさに中国のミドル層まで広く包含した戦略という意味でも将来有望な戦略であるということができる。

⑸　流通チャネル戦略

先進国の家電流通は，家電専門量販店が主流であるのに対して，新興国の流通は中小零細店の比重が高いのが特徴である。中国においては，沿岸の都市部を中心に国見電器と蘇寧電器の2大家電量販店チェーンが，マーケットの圧倒的高い市場を占め，家電メーカーに対して強い価格交渉力を持ち，このことが家電価格の下落に拍車をかけている。この2店が集中する上海では2社で85％のシエア（2006年）を占めている[35)]。地方でも2，3級都市で地方量販店の比重が高まっているが，今なお中小零細店の占める割合が高く，ここでは代理店が大きな役割を果たしている。近年注目すべきこととして，IT革命を背景に，Eコマースの発展が急速に進展してきていることである。都市部の需要飽和によって農村部とオンライン販売は，これからの市場開拓の重点となるであろう。

PCMCN の家電販売の流通チャネルは，①販社から国見電器，蘇寧電器の全国量販店，大連，重慶商社，五星などの地方量販店，長春欧亜などの百貨店に直接販売する経路，②一般店に直接販売する経路，③代理店を経由して地方量販店，一般店，PCMCN との契約店の生活館に販売する経路，④EC 代理店を経由して EC プラットホーム（天猫，アマゾンなど）の販売する経路がある。

PCMCN の中国における総アカウント数は，約 1200 店，その内訳は全国量販店 2，地域量販店約 30，生活館約 350 店，電器専門店 120 店，代理店約 500 店，百貨店約 80 店，スーパー 3 店，WEB 約 35，その他約 60 店舗である。

その製品別チャネル形態の取引量の割合は（2015 年度上半期）は，製品によって大きく異なる。たとえば，テレビの場合だと，代理商約 30%，地域量販 25%，生活館 20%，電器専門店 10，百貨店 10%，デジタル製品の場合は，代理商約 60%，Web 販売 20%，その他 20%となっている。冷蔵庫では，全国量販約 40%，代理商 25%，地域量販 15%，生活館 5%，その他 15%，小物家電では代理商が約 60%，Web 販売 25%，その他 15%で，白物家電の冷蔵庫のチャネルは，全国量販と地域量販で 55%であるのに対して，小物家電では製品の特性から代理商を通した販売が 60%と高い。

PCNCM における家電商品の総取引量のうち全国量販の取引割合は 18%，地域量販の割合は 25%で合計 43%である。その推移でみると，2000 年には 10%であったが，2004 年から始まる中国 1 兆円プロジェクト時代である 2005 年には 33%，2005 年には 50%と急増している。急増の内容は，量販比率 70%を占めるプラズマテレビによるものであった[36]。しかし，2014 年度のパナソニックの総販売量のうちテレビの割合は，わずか 4%で，しかも全国量販ではなく地域量販店を通していることに特徴がある。

①　全国量販店比率の低下

PCMCN は 2004 年～2008 年の売上至上主義時代には，大都市の量販重視で国美電器を中心とし蘇寧電器の全国量販との取引に重点を置いていた。たとえば，プラズマでいえば販売比率は 70%以上であった。2009 年頃から量販比率の低減が始まり，現在 PCMCN の総販売量の内，全国量販の取引割合はわずか 18%，地域量販のそれの 25%を加えても 43%と約 2 分の 1 強にまで激減している。

量販店の場合，欧米のカテゴリー別展示ブースと異なり，中国ではメーカー別の展示ブースになっており，各ブースにはメーカーのヘルパーが派遣され，自社ブランド製品の販売に力を注いでいる。ここではアメリカや日本と異なり中国では場所，展示サンプル，流通在庫，滞留在庫は全てメーカーの負担である。家電製品の価格が下落し，単価が安くなった場合もメーカー負担となり，メーカーにとってはメリットが少ない。中国では顧客はブースごとにメーカー派遣のヘルパーの説明を聞いて購入を決める。ヘルパーの説明は決定的に重要であるゆえ，ヘルパーには金をかけて教育する。さらに，ブースの場所が目につく正面か，エスカレーターの上がったところか，金次第で決まり，良い場所を取ろうとするとメーカー負担は大きい。量販店側は商品が売れても売れなくても，場所代は確実にはいる。自ら販売努力をしないで，場所代で稼いでいるので，「場所貸しビジネス」ともいわれている。こうして，メーカーの量販店への投資は非常に大きいのみならず，契約条件などが他の量販店に容易に漏洩するなど情報のセキュリティに対する考えが希薄であり，債権回収に，営業の仕事の 30～40%の膨大なる労力を必要とするという魅力に欠けるチャネルである。とはいえ，全国量販店は大都市の最良場所にあり，ショールーム的存在感があるので無視できない。ここで露出がないと，ネットでも他のチャネルでも売れ行きが悪い。ブランドの存在感と並んで，店舗での存在感は露出効果を高めるという点では重要である[37)]。

現在，メーカーにとっては，全国量販は収益の上がらないビジネスモデルになっており，全てのメーカーがそれぞれ独自のチャネルを模索している。PCMCN は地域量販店，家電専門店，パナ独自の生活館，WEB などに重点を移している[38)]。

② 代理商の活用

中国は市場が広大なため，代理商を介したチャネルの取引量が多いのが特徴である。広大な中国市場に参入するためには，代理商の販売網と資金力が必要である。PCMCN の商品別に見た代理商の現状は，小物家電において圧倒的に多く，全体の 60%近くを占めている。ついで，テレビ，冷蔵庫などにおいて多い。代理商を活用するメリットして，市場浸透力が強い。とりわけ地方都市では重要である。また，代理商はアメリカのレップのように地域において強い地元の人脈を持っている。そのうえ，資金の回収リスクが少ない。デメリットとしては，代理店が入ると，傘下店への管理，在庫状態，売れ筋商品などの現状把握が難しいだけでなく，販売価格の管理が難しく，横流れのリスクが高くなるなどがある。

③ モール型のフラッグショップ生活館による自前販売網の構築

中国で家電商品やシステム商品を販売する PMCN の生活館は，パナソニックの商品を専門に販売する地域密着型の店舗である。これはパナソニック商品を専門に取り扱う代理店や小売店，他社製品を扱ってきた代理店や小売店，パナソニックのサービス特約店がリニューアルしたものである。2010 年 9 月，浙江省の海寧市に第 1 号店を開設している。経営の主体はあくまで生活館であるが，PMCN はその運営をサポートする。PCMCN の扱うエアコンや洗濯機のほか，家電ルート以外で流通している温水洗浄便座や照明器具のような商品を生活館で一括して扱っている。

そのコンセプトは，顧客満足を第 1 に，パナソニックと共存・共栄し，

真のパートナーシップを構築することである。活動内容はモール型 Flag Shop の開設，顧客窓口の拡大に認知度の大幅向上，スピーディな部品の交換や修繕などの徹底したアフターサービスによる信頼関係の構築などである。店舗数は約 400 店，その 4 割近くが華南地区に，次いで内陸部の西部地区に集中して展開している。その方針は店舗数を追求せず，個店の実需アップを重視し，過剰在庫を持たないように在庫管理を厳しく行っている[39]。一般に小売店は品切れを恐れ，過剰在庫を持つことに不安を持つが，SCM（Supply Chain Management）をしっかりやることによって，効率的な経営を保障しているため，加入店に人気がある。

生活館はネットの弱点である手で触れられない，体験できない，実際に取り寄せて色やサイズが注文したものと異なるなどを生活館で補完する。

今後，高齢化社会の到来の中で，街のコンシェルジェ（よろず相談）の役割を果たすという点でも重要である。

④　小物家電商品を中心とする電子商取引への参入

最近の中国の流通における大きな特徴として，天猫や京東方科技集団，小米のような電子商取引の急増が目立っている。中国では小売市場全体の約 1 割を EC が占めており，年率 1.5 倍という驚くべき高い成長ぶりを見せている。中国の電子商取引の割合が，2015 年には，GFK & 大淘汰宝データーによると，ホームベイカリー 70%，アイロン 55%，掃除機 55%，空気清浄機 65%，ドライヤー 55%，シェーバー 55%となど小物商品において電子商取引の割合が高い。

急成長の背景には，インタネット（携帯）普及率の急増により，Off-line（店頭）の小売格の不透明に対して，On-line ネット上の商品の透明さ，宅配便発達，オンライン決済システムとしてのプリペイ制度の発達がある[40]。

パナソニックはタオバオモール（淘宝商城）に天猫松下旗艦店を出店し，

ここにパナソニックのサイトを作り顧客を誘導している。タオバオとは，「アリババ」が2003年に設立したC to Cのネットショッピングサイトのことで，設立後わずか4年で中国全土のC to C流通総額の80%を占める中国最大級のインターネットショッピングモールに成長している。従来，パナソニックは，電子商取引に対して対立的に対処してきたが，PCMCNはこの態度を改め，「ダブル11」[41]の特売に参入し，1億元の売上げ達成を経験している。PCMCNはNet販売の専門部隊としてEC推進部を新設し，電子商取引に積極的に参入している。ここではOff-lineの強みを生かし，Off-lineのあらゆる場面で商品体験機会を創出し，天猫松下旗艦店のパナサイトへ誘導する。たとえば，全国の日系企業のオフィスでパナ商品の体験後，各種のショッピングモール，高級マンションの広場など人の集まる場所でパナの商品告知，体験後，パナソニック中国工場と関連企業で美容商品の体験後，天猫艦船店への誘導を図るなど，手で触れられない，体験できないというネットの弱点を克服している。上海に理美容家電の体験型施設「CLUXA（クリュスタ）」をオープンし，ネット上で宣伝し実験店舗へ集客する方式「オンライン・ツー・オフライン（O2O）に対し，クリュスタは「逆オフライン・ツー・オンライン（O2O）」である。並んでいる商品を試してもらうのが目的であり，その場で購入希望者を電子商取引サイトへ誘導する。O2Oモデルの活用によって顧客の獲得と囲い込みを目指す。ネットで注文を受けた商品を生活館が配送，徹底したアフターサービスを行う。利益率でみると，冷蔵庫のような大型商品は金額的には大きいが，利益率は悪い。それに対して，パナソニックが得意とする小物商品の売上げは，利益率が高く，ビジネス貢献度も大きい[42]。

⑤　内陸の開発を目指した販売網の拡大

沿岸部の都市の市場は成熟化により，地方の内陸部市場の開拓が重視され，内陸部で急増している中間・富裕層を目指した陣取り合戦が開始され

ている。

PMCN は，中国での「売上至上主義」の時代に，沿岸部の 1 級都市[43]を重点に定め，営業活動を行ってきた。内陸部の 2，3 級都市ではパナソニックの商品を扱う店が少なく，営業やアフターサービスを行う拠点やスタッフが少ないことが課題であった。そこで 2010 年〜12 年にかけて内陸部で急増する中間・富裕層をターゲットとした「A 23 作戦（Attack 2,3 都市作戦）」によって販売基盤の強化に乗り出した。しかし，地方展開になると，古くからの流通網，サービス網の面からみても中国メーカーに有利である[44]。

以下，筆者が 2014 年 11 月 24 日から 29 日までの間，インタビューに入った西部地区拠点の状況を紹介しよう。

西部地区は中国全土の面積の 57%を占めており，PCMCN の家電販売の 10 数%を占めている全くの「新興地帯」である。南西部は成都市，重慶市が目覚ましい発展を続けている地帯である。西部地区の GDP の成長率は 12%で全国平均の 94%と比較して高い。成都は西部地区最大の都市で，比較的開放的で消費性向も沿岸都市と遜色なく，外資ブランドも受け入れられている。ここには国美や蘇寧どの全国家電量販店が中心となり，流通もイトーヨーカー堂，伊勢丹，北京の王府井百貨などが進出し健闘している。重慶は大都市であるが，政治色が強く，消費性向も保守的で外部からの進出は難しく皆無である。家電部門では全国チェーンより国有企業重慶商社の販売力が強く，ここを抜きには商売が成り立たない市場である。この 2 つの都市を取り巻く周辺の地方都市や県級都市では，地元の地方量販店が健闘している。

PCMCN は，西部地域の中心都市成都に販売統括の支社本部を置き，その傘下に 4 つの分部（営業所）を成都，重慶，西安，貴陽に設置。成都，重慶，西安，昆明は約 20 年前に設置しており，さらに 2011 年に，昆明，ウルムチ，蘭州に出張所を設置している。西部大区長は中国人で，ここで

の従業員は全員が中国人である。パナソニックの製品の知名度は低く，それを扱う店も限られている。PCMCN の取引先は，全国量販 40%，代理店 43%，地域量販 8%，その他生活館 61 店などである。PCMCN は経営理念を共有できる真のパートナーとして自前の販売網づくりの重要な戦略として生活館を位置付けている。西部地区の生活館は，華南大区の 147 店に次いで多い。

筆者はパナソニックとの取引のある地域量販店を訪れた。詳細な報告は別の機会に譲ることにし，ここでのヒアリングの一端を紹介する。

地域量販店と生活館がターゲットとしている層は，成都や重慶の郊外の新興地帯で，古くから住んでいる富裕層と新しく登場してきた中間層である。全体的には日本のメーカー，とりわけ，パナソニックに対する信頼が厚く，日本人として誇りを感じる聞き取り調査であった。しかし，彼らの要求は厳しいものであった。多くの店で語られたことは，これまで店の看板とし，人気商品であったパナソニックのテレビ販売の中止に対する失望感とそれに代わるヒット商品の期待感が強い。2010 年のピーク時にはテレビの売上比率は 67%であったが，2013 年に 16%に激減しており，代わって小物家電に力を入れている。彼らから見た日本製品に対する印象は，「日本の電気製品の品質は良いが，中国人から見ると外観が良くない。特に若者から見れば，デザインがダサイ，オシャレでない，色好みでない」，「店の展示のデザインが綺麗でない」「サムソンやシーメンスに比べ，宣伝が弱い」などマーケティング投資の不十分さに対する不満が多かった。「コストが高いため，価格競争力に欠ける」，「サムスンやフィリプスと同じように本国の商品と同じものを中国に持ってきてほしい」，「中国向けの洗濯機は日本のものに比べ鋼板が薄い。商品企画の品質基準を日本と同じにすべきだ」などの強い要求があった。

沿岸部の都市を中心とした市場の成熟化とともに，これからは内陸部での陣取り合戦が本格化している。ここでは，まだパナソニック商品を取り

扱う店が少なく，営業やアフターサービスを行う拠点やスタッフの数が十分でないことが課題である。そこで，PCMCN 西部大区では，①人の合理的配分，②AP 商品の増販，③非量販ルートの増販，④店舗中心とした営業の強化の 4 大目標を掲げ果敢に挑戦している。

上海や北京で日本の店舗の一部の撤退がみられるのとは対照的に，成都や重慶地域では従来の富裕層に上位中間層が加わり，この地域では日本と同じ品質水準のものに対する要求が強く，高い技術水準に支えられたパナソニック商品に対する潜在的需要は大きい。今後ここにどれだけのマーケティング投資をするかにかかっている。内陸部でも急速に押し寄せてきているネット販売に対する対策は，重視すべき急を要する課題である。

4. 小　　結

パナソニックの中国参入の歴史とマーケティング戦略を考察することによって，以下に述べるような教訓と課題が明らかになった。

第 1 に，パナソニックの中国に対する歴史的貢献を取り上げることができる。

中国政府の要請によるパナソニック（当時の松下電器）の生産と技術援助は，中国の家電産業の発展もたらし，中国の国民生活向上に多大な貢献をした。近年では，環境汚染という大きな問題に直面している中国で，高い技術水準に裏付けられた空気清浄機の販売に代表されるように，消費者の間で大きな反響を得ている。

21 世紀のグローバル・マーケティングの展開に際して，事業を通して進出先の消費者，国民の生活向上に貢献することは，グローバル・マーケティングの成功をもたらす重要な要素であり，本業との関連においても不可分のものである。

第 2 に，新興国中国における日本企業の国際マーケティング戦略の現地

化とスピードのある対応の重要性が明らかになった。

新興国の早い経済成長は，先進資本主義における経済成長とは比較にならない早さで成長し，これは流通やメディアの成長でもあり，家電販売チャネルの構築や，広告やネットワーク活用の広がりなども急速に進み，ここでは変化のスピードが速い。この変化にいかに能動的に迅速に対応できるかが重要である。日本の数倍の速さで変化する中国の消費者ニーズの変化の把握と急速に拡大する中間層のニーズに応えるスピーディな商品開発は，新興国市場で勝ち抜くための重要なカギである。そのため，開発・製造・販売一体の地域完結型経営が必要になる。現地での商品開発体制を強化するとともに，現地消費者の選択幅の拡大のため自前主義からの決別による現地企業との ODM 契約は，現地消費者ニーズのスピーディな充足に不可避である。

新興国市場における流通チャネルが量販店から零細店まで，都市と地方で異なりかつ，ネット流通の急速な広がりの中で，消費者の流通チャネルの選択が大きく変化しつつあり，それにスピーディに柔軟かつ的確に対応することの重要性がクローズアップした。

第 3 に，現地化とグローバル化を推進する専門の現地組織として設定された PMCN の生活研究センターは，ローカルなニーズを実現する商品開発のレベルにとどまらず，本社のグローバルな技術を生かした商品開発まで領域を広げ，現地の権限を強めるとともに，グローバル人材育成の場としても重要な役割を担っている。

（本章は，平成 23〜平成 26 年度科学研究費補助（課題番号 23530536）による研究助成の一部である）。

《謝　辞》

本研究に際しては，PCMCN 社の松波利昌総経理をはじめ遠藤建世総経理，安藤徳企画部長，三善徹中国生活研究センター初代所長，PCMCN 社西部大区・

黄敏区長といった多くの方々に大変お世話になったことに感謝したい。また，本論文作成にあたり京都大学大学院経済学研究科教授若林靖永先生，同大学院准教授曳野孝先生には貴重なアドバイスをいただいたことに感謝する。もとより，本章の文責は全て筆者一人にある。

《注》

1） 松下電器産業株式会社　社史室編『社史　松下電器変革の 30 年』2008 年，152 ページ。
2） この松下幸之助の精神は，松下電器の綱領において明記されており，「産業人タルノ本分ニ徹シ社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ　世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」に基づいている。（創業 50 周年記念行事準備委員会『松下電器。50 年の略史』1968 年，資料編 2 頁。
3） 松下電器電産業株式会社編（2008）152 頁。
4） 日本にも一部輸出された。
5） 電工を含めると，約 80 社になる。
6） 松下電器（2008 年）153〜156 頁。
7） 同上，159 頁。
8） PCMCN 社総経理松波利昌氏，インタビュー，2006 年 9 月 14 日。
9）「電波新聞」2001 年 3 月 20 日。
10） 同上。
11）「電波新聞」2002 年 5 月 28 日。
12） 天野倫文『東アジアの国際分業と日本企業』有斐閣出版，2005 年，217 頁。
13）「日本経済新聞」2002 年 4 月 9 日。
14）「日刊工業新聞」1995 年 11 月 14 日。
15） 日刊工業新聞特別取材班編『松下電器 V 字回復』日刊工業新聞社，2002 年，247 ページ）。
16） 丸川智雄編『中国産業ハンドブック，2007〜2008 年』蒼蒼社，2007 年，151 頁。
17） 近藤文男「パナソニックに見るグローバル・マーケティングの特徴」『同志社商学』第 61 巻 6 号，2010 年 3 月号参照）。
18） 丸川智雄編（2007 年）153 頁。
19）「日本経済新聞」2004 年 9 月 25 日。
20） 丸川智雄編（2007 年）157 頁。
21） 同上，158 頁。

22）「日本経済新聞」2001 年 4 月 16 日。
23） PCMCN の内部資料。
24） PCMCN 社企画部長安藤徳氏，インタビュー，2014 年 11 月 21 日。
25）「電波新聞」2015 年 5 月 21 日。
26） PCMCN の内部資料。
27） パナソニックエコシステムズ株式会社，IAQ ビジネスユニット，室質家電ディビジョン，企画グループマネジャー，三善徹氏インタビュー，2015 年 12 月 18 日。
28） 三善徹氏　インタビュー，同上。
29） 三善徹氏　インタビュー，同上。
30） 三善徹氏　インタビュー，同上。
31） 三善徹報告「中国における潜在ニーズ発掘と人の琴線に触れる商品開発」第 5 回グローバル・マーケティング研究会関西報告，2015 年 2 月 28 日。
32） 安藤徳氏，インタビュー，2014 年 11 月 21 日。
33） 三善徹氏，インタビュー，2015 年 12 月 18 日。
34） 安藤徳氏，インタビュー，2014 年 11 月 23 日。
35） 矢作敏行，関根孝，鐘淑玲，畢滔滔『発展する中国の流通』白桃書房 2009 年，283 頁。
36） PCMCN 社総経理松波利昌氏，インタビュー，2006 年 9 月 14 日。
37） 安藤徳氏，インタビュー，2014 年 11 月 21 日。
38） 大石芳裕教授は新興国市場におけるチャネル戦略は，現地化の重要性の指摘だけでは不十分であり，PCL の段階に応じてチャネルの見直し（投資）の重要性を指摘している。Cross Marketing の講演，題目『ASEAN 市場開拓：チャネル戦略の重要性』2015 年 12 月 11 日，ag00017@meiji.ac.jp）。
39） PCMCN の内部資料。
40） 中国のプリペイ制度とは，個人と企業に対して安全，手軽，迅速な決済を提供する制度である。オンライン決済サービスでは，Alipay が中国ではトップシェアを誇る。
41）「ダブル 11」とは毎年 11 月 11 日のこと，または 11，11 と 1 が並ぶため独身の日（光棍節）とも呼ばれている。2009 年から毎年 11 月 11 日に，T-モール，京東をはじめとする大型 EC 取引サイトが売り上げ拡大のため，この日を利用して大規模キャンペーン活動を実施している。
42） 安藤徳氏，インタビュー，2014 年 11 月 21 日。
43） PCMCN は沿岸部を中心とする 25 の大都市を「1 級都市」，内陸部に多い 262 の主要地方都市を「内陸部 2，3 級都市」と呼んでいる。

44）古くからの流通網，サービス網の面からみても中国メーカーに有利である。大手のハイアールは，県レベルの小売店を 7,000 店舗近く持っており，郷レベルでは 2 万 8,000 店舗もあるといわれている。

参考文献

天野倫文『東アジアの国際分業と日本企業』有斐閣出版，2005 年

大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房，2009 年

近藤文男『日本企業の国際マーケティング』有斐閣出版，2004 年

白水和憲『松下電器，中国大陸新潮流に挑む』水曜社，2004 年

マーケティング史研究会編『日本企業のアジア・マーケティング戦略』同文舘出版，2014 年

松下電器産業株式会社　社史室編『社史　松下電器　変革の 30 年　1978-2007』2008 年

（原稿受付　2016 年 1 月 25 日）

経営経理研究　第106号
2016年3月　pp. 85–113

〈論　文〉

偶成：福澤諭吉と学問の独立

── 小原　博教授古稀記念号に寄せて ──

堀　田　一　善

要　約

本稿では，近代日本の黎明期を代表する知識人の一人である福澤諭吉の思想のうち，特に学問研究と教育に係わる主張，「学問の独立」論を吟味し，彼の云う「文明の議論」の中核をなすと思われるいくつかの鍵概念を手掛かりに，その内容を改めて確認する。そこでは，自らの所説或いは学派の通説に只管固執し正当化に奔るのではなく，如何なる所説や通説も決して正当化できないことを認識し，寧ろ通説への挑戦こそが学問に向き合う姿勢でなければならないという福澤の論点が明らかにされる。これらの論点は，就中，「半学半教」，「異説争論」，「実学」，「真理原則」，「聡明の大智」等々の鍵概念を以って展開される論説の中に埋め込まれており，それらの内容は，今日の科学方法論（批判的合理主義）でいう非正当化主義，反証主義，可謬主義，誤り排除主義，認識進歩主義等に，部分的であれ，通底する内容を含んでいるとさえ言うこともできると思われる。それは亦同時に，福澤思想に対する各自の立ち位置の違いを超えて，現代を生きる学問研究者に自らの依って立つ方法的基礎を改めて見詰め直し，知識に対する向き合い方を顧みる一隅の機会ともなるであろう。筆者が今改めて福澤思想の幾許かを玩味して本稿を纏めた意図も，将に此処にある。

1．はじめに

福澤の思想に関する論考は，慶應義塾関係者ばかりでなく，巷間，多く

の人によって展開されてきている。それらの中には，勿論，福澤に対して辛辣な批判的立場に立つものもある。就中，例えば，彼の「脱亜論」（『福澤諭吉著作集』第８巻）をそれこそ非アジア的或いは反アジア的として敵対視する見解はよく知られている。或いは，集団主義に対置される（方法論的に見ても）個人主義的なものの見方に対しても，しばしば，抜き難い抵抗感からであろうか，用いられた言葉の響きに鋭く反応したものも少なくない。

しかし，こうした批判や難詰の多くは，福澤を取り巻いてきた時代的状況に目を凝らして見る時，また彼の思想の全体像が見えてくるにつれて，その色合を異にしてくるのではないであろうか。蓋し，社会における慣習や伝統，あるいは受容され共有されている信念といったものを，思考や行為のための安全な出発点と考えるのか，それともそれらの持つ影響の強さの故に，批判的討論に曝されるべきものと看做すのかによって，受け止め方が自ずと違ってくるからである。

福澤諭吉がその人生を賭けて説き続けたのは，学問を通しての個人の自立と「独立自尊」の精神である。これを知識人に当てはめれば，いかに世俗的な人々が共感し受け入れているものであれ，「文明の議論」の先導者であるべき知識人が，それと自覚しながら非合理な事態を放置し，気力なき傍観者として，つまり「疚（やま）しき沈黙者」として留まり続けることは，単に望ましからざることであるばかりか，寧ろ社会に対する裏切りに加担することに外ならないということになるであろう。こうした人々は，立身出世を強く望みながらも保身のために小心を先に立て，清濁併せ呑む度量を装う正当化主義者ないし精神なき専門人として，福澤諭吉が最も賤しんだ類の人達である。

この種の非合理な正当化主義は，知識論の世界における本質主義や理性至上主義，古典的な経験主義，更には現代の相対主義（正当化主義のひ弱な亜種）に見られるだけではなく，知識人を含む多くの人々の処世の方便

の中にも潜んでいる。福澤諭吉が生きた時代のわが国は，将にこの非合理主義的思潮の支配するところであった。

福澤諭吉は慶應義塾に集う若人を前にして，折に触れて「自我作古」の精神を説いて止まなかった。その意味するところは，「我より古(いにしえ)を作る」の気概を以って知識問題に向き合うことの大切さを自覚的に意識することが必要であり，それこそが義塾に集う知的探究者の心構えの根幹をなさねばならない，というものである。この言説を福澤の思想の根底を流れている知識観や学問観と併せて考える時，今尚耳に新しく響く内容が込められているように思われる。

そこで，本稿では近代日本の黎明期に逸早く学問研究の必要とその在り方を巡り様々な角度から論点を整理して，西洋における学問の進歩の速さと我国の学問社会を蓋っていた風潮の違いを指摘して，その克服の方途を求めた福澤諭吉の学問観を吟味し，今日の知識社会に見られる問題状況に向き合う為の視座を，各自それぞれの立場から反省的に顧慮する為の便(よすが)としたいと思う。

2. 不条理への目覚め

福澤諭吉が中津藩下級武士の子として生まれたのは，1835 年（天保 5 年）1 月である。福澤は幼くして父百助を亡くしたとはいえ，武士の子として当時の仕来たりに沿って朱子学を初め，陰陽五行論等，儒学的あるいは経典中心主義的思潮の中で成長していった。

この間の様子を描いて福澤は，後に，「我儒者は大概皆武人の家に生まれたる者にして…よく子弟を教育してその気風を養い，全国士族以上のものは皆これに靡かざるはなし」（「物理学之要用」『福澤諭吉著作集』第 5 巻）と表現している。即ち，わが国の儒学者はほぼすべて武家の出であり，子弟の教育を通じてその教えを広め，士族階級並びに「上等社会」に属す

る人々でこれを受け容れざる人はいない状態であった。

同じことは支那ついても見られたところであるが，わが国と支那の間には大きな違いが生み出されてきたと福澤は観察していた。曰く「畢竟支那人がその国の広大なるを自負して他を蔑視し，且数千年来陰陽五行の妄説に惑溺して事物の真理原則を求むるの鍵を放擲したるの罪なり。天文を窺いて吉凶を卜し，星宿の変を見て禍福を憂喜し，…現に今日も彼の上等社会に行われて，之を疑う者甚だ稀なるが如し。何れも皆真理原則の敵にして，この勁敵のあらん限りは改進文明の元素はこの国に入るべからざるなり」（同上）。

つまり，結局のところ，支那人はその国土の広大なことを自慢して他を小国と軽蔑し嘲っているが，知的には孔孟の時代に留まったままで，天文・星座の変化を観て吉凶を占い，禍福の到来を予言して憂いたり喜んだりしている。この状況を疑う者が，当時の彼の国の支配的階層にあっても殆んど誰一人としていないという。これに向かって反駁争論する敵対的立場が現れてこない限り，支那に文明を推し進め改善していく要因が芽生えるはずもない，と福澤は見做していた。

他方で，日本においても同じ儒教が受容されて来たが，ある意味で偶然の所産ではあったが，支那とは異なり知識の世界における覇権を競う敵対者が存在したという幸運があったと，福澤は見做していた。言葉を重ねて曰く「支那の儒者も孔孟の道を尊び，日本の儒者も孔孟の書を読み，双方共にその教えの源を同うして，その社会に分布したる結果において全く相反するは，偶然に非ずして何ぞや。蓋し支那の儒教は敵なきが故にその惑溺を逞うし，日本の儒教は勁敵に敵して自ずから警めたるものなり」（同上）。

即ち，支那も日本も同じ孔孟の教えを受け継ぎながら，支那ではその教えに敵対するような教説が現れなかったのに対し，日本では仏教経典に基づく「鬼神幽冥」，つまり死後の世界を語る妄説が広く社会に流行したの

を受けて，300 年の長きにわたって儒学者が「幽冥の説を駁して」それぞれの論を展開したことが，結果的に惑溺から免れること繋がったと考えていた。しかし，儒学者の営みがあって「無稽の幽冥説に惑溺すること甚だ少なし」（「同上」）と謂えるまでになったとはいえ，それでも未だ「天然の真理原則を推究したる知識の働きに非ざるが故に」極めて不満足なもの，無稽の知識（根拠のない知識）の段階にあることに変わりはなかった。

福澤の知的成長期を取り巻いていた事態は，概ねこのようなものであった。そして，かかる諸派がそれぞれ自説に固執して自らの正当性を主張して止まない非合理主義に挑む術を持たず，既成の権力機構や社会秩序と結びついて「知的に閉じた社会」の維持に力を貸してきたのであった。福澤の眼差しが向けられたのは，この種の「無稽の知識」の胡散臭さであった。そしてこれが福澤にとっての知的な問題状況の基礎となって，「無稽の妄説」から脱却する方途を探し求め「事物の真理原則を求むるの鍵」を探究する契機を形作っていったのであった。

3. 儒学から「蘭学」そして「英学」へ

福澤諭吉にとっては，永らく政体を安定ならしめ社会の秩序を定め人々の日常を律してきた儒学諸説が，経験的な基礎を持たない「無稽の知識」と映る一方で，わが国には既に 18 世紀前半，すなわち享保年間（1716–36 年）に，オランダとの交易の必要から蘭書を読むことが許され，以来，オランダ書籍を入手することさえ困難な時代にあって，先人の大変な努力，艱難辛苦の上に蘭学の基礎が置かれてきた歴史の恵みがあった。これら先達による「只管自我作古の業」のお陰で，福澤の生まれた 19 世紀前半には「読書訳文の法漸く開け，諸家翻訳の書，陸続世に出る…」（「慶應義塾之記」『福澤諭吉著作集』第 5 巻）段階に到達していた。

「無稽の妄説」に飽き足らず「天然の真理原則を推究したる知識」求め

て福澤が門を叩いたのが，周知のように，緒方洪庵が大阪に開いていた適塾（緒方塾）であった。しかし，当時の蘭学は「概ね和蘭の医籍に止まりて，傍らその窮理，天文，地理，化学等の教科に及のみ」（同上），つまり専ら医学書の研究が中心で，物理学，天文学，地理学，化学等は唯付随的に扱われていたに過ぎなかった。

かかる状態を刺激し大きな変化を促した出来事が，1853 年（嘉永六年）のペリーの来航であった。福澤は当時の事情を次のように描写している：曰く「…嘉永の季，亜美理駕人我に渡来し，…我邦の形勢終に一変し，世の士君子皆彼国の事情に通ずるの要務たるを知り，因て百般の学科一時に興り，各その学を首唱し，生徒を教育し，此に至りて始て洋学の名起れり。是豈文学の一大進歩ならずや…」（「同上」）と。

ここでの「文学」とは，勿論狭義の文学ではなく，広く学問一般ないし今日言うところの科学的知識の世界を指していることは言うまでもない。

ペリー艦隊の威容の前に唯人々は右往左往するばかりであった訳ではない。彼我の違いを覚知し，その違いを生み出した要因を明らかにしようとする意欲が，一部の人々をであれ，「洋学」（英学）へと駆立て，やがて福澤も蘭学から「英学」へと歩を進めたのであった。時に福澤諭吉 22 歳であった。

ところで，福澤が意を決して蘭学修業のために長崎へ留学したのは，彼が 19 歳の時，安政元年（1854 年）であったが，翌安政二年には上士との間に故あって中津に帰らざるを得ない事情に追い込まれた。しかし，彼は長崎からの帰路の途中で大阪に向かうことを決め，同年，緒方洪庵の主宰する適塾に入門したのであった。この間の事情および適塾での生活については『福翁自伝』（『福澤諭吉著作集』第 12 巻）に詳しく述べられているので割愛するが，適塾入門 4 年後の安政 5 年（1858 年）には早くも，鉄砲洲の中津藩江戸屋敷長屋に蘭学塾を開設，その責任者となったのであった。この年 1858 年（安政 5 年）を以って後の慶應義塾の基礎が置かれた

のである。

ところが，1859 年神奈川の横浜に開港場が出来たのを機に福澤は身に付けた蘭学の知識を携えて見学に出かけた際，外国商社の看板一枚を見ても意味も判らず通用しないことを知ることになった。この経験こそ，福澤をして蘭学から英学へと向かわせた大きな契機となった。斯くして英語修得を決心した福澤は，同学の士を募り様々な伝手を頼りに英語を学ぶ機会を探し求めるが，手近に教科書がある訳でもなければ辞書等が簡単に利用できる訳でもなかった。僅かに蘭英辞書が頼りの独学状態で英学に取り組まざるを得ない状態であった。その所為もあろうが，後に福澤が苦悩の挙句に日本語に訳出した言葉に振った片仮名のルビには，オランダ語訛りの匂いのするものが多くある。例えば，「実学」や「科学」に振られている「サイヤンス」，或いは「ウエブストルの大辞典」（ウェブスター大辞典のこと―引用者）などはその典型であろう。

しかし福澤にとって幸運であったのは，彼 27 歳の時，安政 7 年（1860 年）に幕府の遣米使節団の随員として咸臨丸で渡米する機会に恵まれたのを皮切りに，その 2 年後の文久二年（1862 年）には遣欧使節団の随員としてロシアを含むヨーロッパ諸国を見聞する機会を得，更に慶応三年（1867 年）には 2 度目の渡米の機会を持つことができたことであった。

遣欧使節団の随員としてヨーロッパ諸国の教育機関の視察を通じて，学校運営形態にも英国のパブリック・スクールの如く国の直轄ではないものの在りうることを知り，これに「共同私有私立学校」（『西洋事情　初編』『福澤諭吉著作集』第 1 巻）の訳語を当てている。また教育についても単に知育，徳育に止まらず，健全な身体を育成するための体育も含まれることに気づき，その重要性を確信して，帰国後塾生達に課外活動としての体育の機会を積極的に利用することを強く勧めたのであった。

福澤諭吉にとって，学塾の運営という点で最も実り豊かだったのは，云うまでもなく，2 度目の渡米であった。この時，福澤はアメリカの出版社

アップルトン社発行の辞書，歴史書，法学書，地理書，経済書，数学書などを大量に購入して帰国し，この結果『福翁自伝』でも示されているように，塾生が僅かな書物の写本に苦労するのではなく，塾生一人一人に教科書が行き渡るようになったのであった。

4. 初期慶應義塾の教育と「洋学」の意義

福澤諭吉が軍艦奉行木村喜毅の従僕として咸臨丸で渡米した 1860 年は，アメリカではエイブラハム・リンカーンが第 16 代大統領に当選し，同年末にはサウスカロライナ州が合衆国から脱退し，翌年 2 月までの間に他の南部 10 州がそれに続き国内を二分する南北戦争へと向かっていく前夜であった。他方，アジアに目を向ければ，60 年 10 月には英仏連合軍が北京を占領し，英仏両国はそれぞれ清国との間に北京条約を調印，特に英国は清国に対して天津開港，九龍市街割譲と賠償増額を実現した。同様にロシアも清国との間に北京条約を結び，ウスリー川以東がロシアに割譲されたのであった。

その頃我国内にあっては，安政 4 年（1857 年）に国学・漢学を中心に開設され，当初，幕臣の子弟のみに入学が認められていた蕃書調所でも，安政 7 年＝万延元年（1860 年）には西洋語学の修得が奨励されると共に英学句読が開始された。蕃書調所にはその後，万延二年＝文久元年（1861 年）以降，仏語学科，物産学科，数学科（文久二年）等が増設され，文久二年には名称も洋書調所に，文久三年には開成所に変更されて，洋学の研究・教育機関としての体裁を整えつつあった。

この間，嘉永・安政年間を通じて寺子屋の開設が最も盛んになったと言われるが，市井にあって洋学，特に英学を伝授する私塾・家塾が数多く開設され，「百般の学科一時に興り」（「慶應義塾之記」『福澤諭吉著作集』第 5 巻）といった様相を呈していたのであった。

遣欧使節団に随行した英，仏，オランダ，プロシャ，ポルトガル，ロシアの視察を通して教育機関のあるべき姿についての構想を練ると共に，既に『西洋事情　初編』(『福澤諭吉著作集』第1巻）を著していた福澤は，慶應三年（1867年）幕府の軍艦受取委員に従った二度目の渡米で入手した英学関連の書物を整えて，塾をそれまでの築地鉄砲洲から芝新銭座に移し，ここに初めて「慶應義塾」と命名したのであった。この義塾は授業料制度を備えたものであって，その額は月に金二分であった。

慶應義塾の開設に当たり，福澤はその趣旨を次のように述べている：「今爰に会社を立て義塾を創め，同志諸子相共に講究切磋し，以て洋学に従事するや，事本私にあらず，広く之を世に公にし，士民を問わず苟も志あるものをして来学せしめんと欲するなり」(「慶應義塾之記」冒頭 『福澤諭吉著作集』第5巻)。

これは，福澤が義塾を創めるに当たって，たとえ授業料を要するとはいえ，教育の機会は何か特別の社会的階層に固有のものと見做すのではなく，知的探究心を共有するすべての人に潜在的に開かれているべきものと考え，志を同じくする人々に支えられて存続する機関ないし制度（カムパニー）として慶應義塾が構想されたものであることを闡明した一文である。

塾を芝新銭座に移し慶應義塾と命名した1868年（慶應四年)，既に幕府に暇願いを提出して士籍を離れていた福澤は，同年，明治新政府からの出仕の要請も断り，義塾の教育理念と制度の確立に向け専心する傍ら，『訓蒙　窮理図解』を著し啓発活動に努めていた。翌1869年，旧中津藩上屋敷長屋を「出張の講堂」として利用するに際して，福澤は文書「慶應義塾新義」(『福澤諭吉著作集』第5巻）を発表し，塾生は最初の3ヶ月は「西洋のいろは」,「理学初歩か又は文法書」を読み，次いで6ヶ月を費やして「地理書または窮理（物理学）書一冊」，最後に6ヶ月を掛けて「歴史一冊」を読むと，所謂カリキュラムに相当する仕組みを定めたのであった。

福澤諭吉は開塾の早くから，事ある毎に「僕は学校の先生にあらず，生

徒は僕の門人にあらず」とかあるいは「半学半教（学びながら教え，教えながら学ぶ）の法」（「慶應義塾紀事」『福澤諭吉著作集』第 5 巻）を口にしていた。1871 年に義塾が三田に移転した後，上述の「新義」の発表から 7 年余りの後，義塾社中宛に示された改革案「慶應義塾改革の議案」（『福澤諭吉著作集』第 5 巻）において，福澤は慶應義塾における学問教育の本旨を次のように明らかにした：

「一　我慶應義塾教育の本旨は，人の上に立て人を治るの道を学ぶにあらず，又人の下に立て人に治めらるるの道を学ぶにあらず，正に社会の中に居り躬からその身を保全して一個人の職分を勤め以て社会の義務を尽くさんとするものなれば，常にその精神を高尚の地位に安置せざるべからず」。

「一　学問の目的を爰に定め，その術は読書を以て第一歩とす。而してその書は有形学および数学より始む。地学，窮理学，化学，算術等，是なり。次いで史学，経済学，脩身学等，諸科の理学に至るべし。何らの事故あるもこの順序を誤るべからず」。

ここで，引用文における「諸科の理学」とは，それぞれの学科分野の道理を窮める学問の意であり，今日云う認識論や方法論といったメタ理論に通じるものである。

また，最初の引用文の書出しは慶應義塾における教育の目的を明文化したもので，かの『学問のすゝめ』冒頭の「天は人の上に人を造らず，人の下に人を造らずと云えり」の文言で知られる天賦人権説を彷彿させるのみならず，先に引用した「慶應義塾之記」冒頭で謳われた「士民を問わず苟も志あるものをして来学せしめん」の文言と併せ考える時，人々の教育を受ける権利に正面から応えんとする覚悟の表明とも受け取れ，学問の機会は志のある人すべてに平等に開かれているべきであると考えていた福澤の想いが伝わる一文である。後の『慶應義塾の目的』（1896 年）や全 29 ヶ条から成る『修身要領』（1900 年）などに見られる用語法で言えば，「気品の泉源」，「智徳の模範」となるような「独立自尊」の人物を育成するこ

とを謳ったものでもある。因みに，明治 29 年（1896 年）に書かれた『慶應義塾の目的』の全文は以下の通りである：

「慶應義塾は単に一所の学塾として自ら甘んずるを得ず。其目的は我日本国中に於ける気品の泉源，智徳の模範たらん古（こ）とを期し之を実際にしては居家処世立国の本旨を明（あきらか）にして之を口に言ふのみにあらず躬行実践以て全社会の先導者たらんことを欲するものなり。」これには，本文末尾に小さな文字で「以上は嘗て人に語りし所の一節なり」と添え書きされており，福澤が折々に自身で練り直してきた「慶應義塾の目的」の精髄を表すものであった。

また，「慶應義塾改革の議案」の第二の引用文は，いわばカリキュラムに相当する規定とも言うべきもので，今日風に言えば，自然科学，社会科学，人文科学の各分野での理論とそれらが扱う問題を理解し，さらにそれら諸科における知識の取り扱いを論ずる方法科学へと，次第に知識の地平を切り拓いていくことの必要を謳ったものである。

福澤諭吉は長い時間をかけて慶應義塾におけるカリキュラムの改善に意を尽くしてきたが，上の他にも「東西作文の法」や「語学」などと並んで，「演説弁論」が殊の外重視されていた（「慶應義塾紀事」『福澤諭吉著作集』第 5 巻）。今日，慶應義塾大学の三田キャンパスの片隅，南校舎と大学院棟に挟まれた木立の中にナマコ壁に飾られた小さな建物がひっそりと佇んでいるが，これこそ重要文化財に指定されている「演説館」（1875 年（明治 8 年）築）である。

福澤が「演説弁論」を重視したのは，アメリカの大学等で実施されていたディベートやスピーチ（彼による記述は「デベート」，「スピーチュ」とあり，やがて前者に討論，後者に演説の訳語を当てた）を「学術中最も大切なる部分」（「同上」）と見做していたからであったが，学問研究と教育の場における言語機能に思いを致す時，このことは極めて的を射た大切な試みであったと言えよう。

一般的に言語機能には４つの下位機能が含まれているが，そのうち人間以外の一部生物の間にも認められる，心的状態を表に現す表出機能（例えば，唸り声と共に牙をむいたり逆毛を立てたりして怒りを表現）と信号機能（例えば，特異な声や鳴き方あるいは振舞いで危険の接近を仲間に告知）の２つは低次機能と分類される。しかし，われわれ人間は言語の操作を通じてより高次の言語機能，つまり，叙述機能と論証機能を発達させてきた。

福澤が重視した「演説弁論」は，正しくこの高次の言語機能の修練・練磨を目的とするものに他ならず，叙述機能と論証機能を駆使した合理的かつ批判的な討論を学問研究の世界に定着させる必要性を彼が強く意識していたことを示していると言える。議論に際して権威を背にして専ら正当性を訴えるのではなく，人間知識の有限性を前提に意見の不一致，見解の多様性を容認して，出来事や事態を出来るだけ正確に記述し，そこに作用する原因を解きほぐして，事態がなぜ斯くあって，なぜそれ以外ではあり得ないのかを解明する因果的分析とその論拠を巡る批判的討論こそ，学問の場にあって殊の外重要な働きをするものであることを福澤は深く理解していたと思われる。

「演説弁論」に対する福澤の考え方はまた，「半学半教」の精神の教えと結びつく時，さらに強い響きを伴うように思われる。それは文字通り自らが学びつつ教え，且つ教えつつ学ぶ存在であることを自覚する精神である。教えるという営みは，自らの学修と思索の成果である知見を他者に伝達することであるが，それは同時に開かれた社会に在っては，客観的で批判的な討論の場に自らの知見を曝すことに外ならないから，往々にして異なれる理解と衝突する機会を免れ得ない。「半学半教」の精神は，従って，人間知性の有限性や可謬性を不可避と認め，それにも拘らず「天真の原理」を探究しようとするのであれば，学問社会がいくつもの閉じた集団に別れたまま相互に嫌忌し排斥しあう状態から抜け出し，厳しい批判的討論の持つ価値に気づき，それを受け入れることを自覚することでもある。

福澤諭吉にとっては，この批判的討論の持つ価値を共有している学問社会こそ「洋学」に他ならず，討論参加者の間に元々存在する意見の相違や不一致を容認して大胆な推測と反駁のプロセスに至高の価値を置き，時代を支配する通説や常識的知識に挑戦する過程に踏み入る自由が確立されていることを常態と見做す知的風土の定着を以って，学問社会の理想的な在り方と映ったのであろう。それはまた，福澤諭吉を一種の健全なる可謬主義へと誘うものでもあったように思われる。

さて，時既に蘭学を経て英学の世界に身を寄せ，フレームワークの神話が支配する「知的に閉じた世界」，換言すれば批判的討論が抑圧された世界の彼方を見据えていた福澤の眼には，嘉永の季を境に興起しつつあった洋学百般は，次のように映っていた。曰く「…抑も洋学の以て洋学たる所や，天然に胚胎し，物理を格致し，人道を訓誨し，身世を営求するの業にして，真実無妄，細大具備せざるは無く，人として学ばざるべからざるの要務なれば，これを天真の学と謂いて可ならんか」（「慶應義塾之記」『福澤諭吉著作集』第５巻）。

つまり，洋学をして儒学その他の無稽の知識と異ならしめている特徴は，自然の世界を支配する様態や性質，規則性を解明しようと欲する，「窮理学」（物理学）に代表される自然科学，人の生き方，徳義や格律を究めんとする人文科学，人間社会における事態の在りようや，その下での人身の処し方を探究する（規範的提言ではなく，何が可能であり何が不可能であるかを論理的に導出し指し示す，「タイプとしての説明」）社会諸科学等，いずれもが真理の探究を目指すものである点に求められる。言い換えれば，洋学の営みは，諸説を以って過不足ない因果の探究を目指しており，正に「文明の議論」と呼ぶべきものの態を表していると云う。

そして，この「文明の議論」は今や西洋社会では，既に実際社会に於いて具体的な果実に結びついているとして次のように描写して曰く，「近年西洋に於て学芸の進歩は殊に迅速にして，物理の発明に富むのみならず，

その発明したるものを人事の実際に施して実益を取るの工夫日に新にして，凡そ工場又は農作等に用る機関の類は無論，日常の手業と名(なづ)くべき灌水，割烹，煎茶，点灯の細事に至るまでも悉皆学問上の主義に基て天然の原則を利用することを勉めざるはなし。之を要するに，近年の西洋は既に学理研究の時代を経過して，方今は学理実施の時代と云て可ならんか」(「学問之独立」『福澤諭吉著作集』第5巻）と。

ここで福澤は，欧米における文明の利器の発明が，須く「学問上の主義」，即ち理論を背景知識とする応用研究の成果であったこと，即ち科学的な理論的知識の進歩を背景にして，その実際的技術的応用の試みの成果であったことを理解したのであった。ここでの実際的応用は，今日の科学の論理学の図式風に言えば，法則的理論と被説明項を所与として，当の理論から被説明項を導出するに相応しい初期条件を探索するという形式を採る。ここで，被説明項は実現されるべき目的に相当し，初期条件は目的実現のための手段を構成するものに他ならない。

動力機，作業機，内燃機関，船舶・蒸気機関車，耕運機，刈取り機，照明施設等の文明の利器の案出に繋がった西洋の学問社会に対し，翻って吾が足元を見つめれば，「之に反して我日本の学芸は十数年来大に進歩したりと云うと雖も，未だ卒業せざるのみならず，恰も他国の調練を調練するものにして，…物理新に発明するを得ず，その実施の時代に至るには前途尚遥なりと云うべし。…今日の有様を見れば，西洋の日新を逐うて常に及ばざるの嘆を免かれず」(「同上」)。これが，福澤の意識した彼我の学問世界の間に見られた差異であった。

しかし，福澤の論旨は，知識の持つ実用的側面を高く評価していたとは言え，必ずしも知識に対する実用主義的見方に埋没していた訳ではない。彼は1886年（明治19年）に塾生向けに発した訓話「教育の目的は実業者を作るに在り」(『福澤諭吉著作集』第5巻）に於いて次のように述べている。曰く「…教育の目的は教師を作るに在らずして実業者を作るに在り…。

我慶應義塾の教育法は…創立のその時より実学を勉め，西洋文明の学問を主としてその真理原則を重ずること甚だしく，この点に於いては一毫の猶予を仮さず」(「同上」)。福澤はここで「古学主義」を「実学」と対置し，前者を「無理無則」の知識と位置付け，真理原則を扱う「実学」を身に帯びた人々を，ビジネスに従事する人とは区別された意味での「実業者」と表現する。それ故，「実学」とは人間理性の産物たる合理的な推測的知識と経験によるその制御を内容とする学問と云えよう。そして，そうであるからこそ，この種の知識は「俗事」と連絡を容易にする力を内に秘めていると考えられている。こうして福澤は「如何なる俗世界の些末事に関しても学理の入るべからざる処はあるべからず…一切万事，我学問の領分中に包羅して，学事と俗事と連絡を容易にする…」(「同上」) 合理的で客観的な知識を習得せる「実業者」として社会に身を立てることの意義と必要性を塾生に訴えたのである。

5. 学問の独立

以上に見てきたように，福澤諭吉は「洋学」の最も基本的な特徴を，事象の背後にあると推測される理を暴き，また人間の生き様，社会に於いて身を処する術を指針として教え諭す真正の学，つまり真理探究の道筋によって制御され経験的基礎を持つ学問であると捉えていた。洋学は一方に於いては「天然の真理原則を推究したる知識」(「物理学之要用」『福澤諭吉著作集』第5巻) を，また一方に於いては「皆人生奇異を好みて明識を失う」の弊に陥らないようにするべく，「事物に就き是非判断の勘弁…の力を付与しその判断の識を明ならしむるの法」(「経世の学亦講究すべし」『福澤諭吉著作集』第5巻) を，そしてまた「既に不如意なるを知らばその不如意に処するの法を案ずる」能力を涵養し，「学識を育して判断の明を研く」(「同上」) 手掛りを与えてくれるものであり，福澤はここに旧弊を打破す

る「文明の議論」の意義を見出していた。

福澤諭吉が洋学の世界に観取した「文明の議論」とは，「知的に閉じた社会」に特徴的な護教主義や世俗的権威主義に塗れて集団内での意見の一致に重きを置き，真摯な批判的討論を嫌忌排斥したり，あるいは草昧の時代にあってしばしば見られたように，批判者そのものを抹殺することさえ厭わない準拠枠の神話が支配する社会のそれとは真っ向対峙する性質のものである。

勿論，閉じた社会に在っても学問社会に諸派が存在したが，それぞれの派にあっては始祖の教えを忠実に理解し遵守することが至高の価値とされ，諸派の間での相互討論を通じて全体としての議論を導き方向付ける規制的観念，つまり真理近接の観念が欠落したままであった。他方，福澤にとっては，文明が進歩し社会の仕組みが複雑になれば価値も多様化して，時には諸価値が衝突して相争う事態こそが常態にほかならないと受け止められていた。それは，同じ事物や出来事を前にして人々の間にもともと存在する意見の不一致を普通のこととして容認することに外ならない。その意味で，福澤は，今日風に言えば，価値自由の透徹した擁護者であった。

とは言え，彼は学問の世界に在ってこの見解の不一致を放置して良しとする相対主義に与していた訳ではない。彼曰く「古今の世論多端にして互いに相齟齬するものも，その本を尋れば初に所見を異にして，その末に至り強いてその枝末を均うせんと欲するに由りて…その各主張する所のものよりも一層高尚なる新説を示して，自ずから新旧の特質を判断せしむるの一法あるのみ」(『文明論之概略』『福澤諭吉著作集』第 4 巻)。

ここには「異説争論」（批判的討論）が認識進歩のためのダイナモであるとする，現代の進化論的認識論に近接する立場を読み取ることが出来さえするであろう。彼は「一層高尚なる新説」は当初強い抵抗を受けたり異端妄説と謗られることもあろうが，それでも「文明の議論」を導く方途はこれ以外に在り得ないと力を込めて主張する。曰く「試に見よ，古来文明

の進歩，その初は皆所謂異端妄説に起こらざるものなし。『アダムスミス』が始て経済の論を説きしときは世人皆これを妄説として駁したるに非ずや。『ガリレヲ』が地動の説を唱えしときは異端と称して罰せられたるに非ずや。…昔年の異端妄説は今世の通論なり，昨日の奇説は今日の常談なり。然ば則ち今日の異端妄説も亦必ず後年の通論常談なるべし。学者宜しく世論の喧しきを憚らず，異端妄説の譏りを恐るゝことなく，勇を振いて我思う所の説を吐くべし。或は又他人の説を聞きて我持論に適さゞることあるも，よくその意の在る所を察して，容るべきものは之を容れ，容るべからざるものは暫くその向かう所に任して，他日双方帰する所を一にするの時を待つべし。即是議論の本位を同うするの日なり。必ずしも他人の説を我範囲のうちに籠絡して天下の議論を画一ならしめんと欲する勿れ」(『同上』)と。

福澤諭吉はここに明らかに，一方で理論多元論を容認し，他方で「異説争論」のプロセスこそが誤れる悪しき理論を排除する唯一の方法であることを喝破していたと云えよう。しかし，当時の我国のみならずアジアの知的状況は，福澤の見るところ，必ずしもそのような方法論的要請を受け入れるまでには至っていなかった。福澤は初めに支那について回顧し，次いで我国の学問の政治からの独立が不十分であることを嘆じ，西欧に見る学問発展の歴史，知性史に学んで「聡明の大智」を探究することを強く勧めたのであった。

福澤諭吉は，合理的な人間知識の進歩の駆動力である多事争論や異説争論が自由の原理と不可分の関係にあることを指摘しながらも，その自由がしばしば政治的な理由から抑圧されてきた典型的な様を支那の歴史の中に読み取って曰く，「…支那の文明三千余年の間に，異説争論の喧しくして，黒白全く相反するものをも世に容るゝことを得たるは，特に周末を以て然りとする。」(『文明論之概略』『福澤諭吉著作集』第 4 巻)。周の時代までは所謂百家争鳴，相矛盾する説も交えて様々な主張が「本位」を求めて闘

わされていたが，しかし，それも秦の始皇帝による力ずくの施策，焚書によって圧殺され，自由闊達な言論の時代と学問の自由が終焉を迎えることになった。

始皇帝はこれによって「至尊の位と至強の力とを一つに合して世間を支配し，その仕組みに最も便利なるがために独り孔孟の教えのみ」(『同上』)を許した。この点に関して福澤は，世人に異説争論を許しておけば，社会に自ずから自由の気風が募り，結果的に専制制度の崩壊へと導く危険が芽生えるからであるとして，次のように述べている：「…秦皇が特に当時の異説争論を悪(にくみ)て之を禁じたるは何ぞや。その衆口の喧しくして特に己が専制を害するを以てなり。専制を害するものとあれば他に非ず，この異説争論の間に生じたるものは必ず自由の元素たりしこと明に証すべし」(『同上』)。

勿論，斯かる事態は何も人智未だ草昧の社会だけに限られる訳ではなく，時に遇えば鼠も虎となるの諺に云う如く，独裁的ないし圧倒的権力を手にした時，異説争論を嫌忌し狡知を発揮してその抑圧に奔る人の在り得ることを考えれば，世人は時代を超えて雁奴の眼差しを忘れてはならない。マスコミに介入し，ジャーナリズムを威圧して人々の知る権利に制約を嵌め阻害し，将又学問研究の何たるかを深く思念することもなく，一部利害に加担するが如きスキームを人文科学系や社会科学系の領域に押し付ける最近の動きなど，その本質に於いて将に秦皇の振る舞いと変わるところ無しと云えよう。これは将に権力の側からの自由への公然たる挑戦に外ならず，そしてまた独善を好み多事争論を嫌忌する狭小かつ蒙昧なる心根に隷従する政府・吏人の思考停止を表すものに他ならない。こうした昨今の学術をめぐる様を前にすれば，福澤なら斯く慨嘆したであろう：「元来学問は…全く政治に関係を持たず，如何なる主義の者にても唯その学術を教授するの技倆ある者にさえあれば…妨なき筈なるに，…その政治上の主義如何を問い又その政談の巧拙を評するが如きは，…恐るべき禍乱の徴候にして，…我輩は天下後日の世相を憶測し，…その惨状の極度は彼の趙宋，旧水戸藩

の覆轍に陥ることはなかるべきやと，憂苦に堪えざるなり」（「学問之独立」『福澤諭吉著作集』第 5 巻）と。

福澤諭吉にとっては，学問教育の分野に対する公権力の介入規制が放置されれば，嘗て幕末に水戸藩一国を騒がせた「正党奸党の騒乱」で見たように，政治の党派論に惑溺して「学者の本分を忘却して世変に眩惑し」，結果的に「学問の一大不幸」（「同上」）を生むことになった不毛な事態を想起させ，可及的に回避されなければならないものであった。

福澤諭吉が斯くも学問の世界の在りようを案じる背景には，「学問之独立」を執筆した 1883 年（明治 16 年）に至るまでの期間を顧みても，既に次のような動きが具体化していたからに他ならない。即ち，1879 年（明治 12 年）秋に画一的教育を強制する学制が一旦廃止され，教育令の下で各地域の民度に合わせた教育の普及が謳われたにも拘らず，翌 80 年 1 月には文部省職制・同事務章程を改正して教員に対する規制を強め，3 月には省内に教則取調係を設置し公私立学校の教則の適否及び教科書内容の調査，8 月，文部省地方学務組局が小学校教科書調査の結果不適当と判断した書名を各府県に通知し，その使用を禁止するなどのことが続き，同年 12 月には教育令が改められて，教育に対する国家基準を明示して統制を強化する布告がなされてきたのであった。更に，時節は帝国議会開設（1890 年）に向かって歩を進めていた。既に自由党や改進党が結成されており，これまでの経緯を顧慮すれば，国会開設が学問世界に及ぼす影響を懸念せざるを得ない，と福澤は案じていた。

「我国に於ても数年の後には国会を開設するとのことにして…国会開設の後には何れ公然たる党派の政治と為ることならんか，…政事の主義に就いては色々に仲間を分けて随分喧しきことならん，或は政府が随時に交代すること西洋諸国の例の如くならんか，…政の針路は随時に変更せざるを得ず。…然る時に当て全国の学校はその時の政府の文部省に付属し，教場の教員に至るまでも政府の官吏にして，政府の針路一変すれば学風も亦一

変するが如き有様にては，天下文運の不幸これより大なるはなし」（「学問之独立」『福澤諭吉著作集』第５巻）と。

ここでの文言では国有の学校に於ける研究や教育が中心とされているが，福澤にとっては，それが国有であれ私有私立の学校であれ，政治や行政による学問研究や教育内容への介入は以ての外の由々しき問題と受け止められていた。と云うのも，政と学双方の世界が意識すべきは，唯一点，「学問は一日一夜の学問に非ず，容易に変易すべからざるなり。…学問は沈深にして静なるものなり」（「同上」）という学問研究の持つ基本的な性質の故であった。

学問研究や学校を行政府の管理支配下に置こうとする画策など，福澤にとっては以ての外，「天下文運の不幸これより大なるはなし」（「同上」）であった。斯かる画策は，学問・教育を政事の臨機応変の駆け引きに従属させることに外ならず，とても学問の独立など期待できるはずもない。「若しも国の学校を行政の部内に入るるときは，その学風も亦自からこの掛引の為に左右せらるるなきを期すべからず…政治の針路の変化するに従て学校の気風精神も亦変化せざるを得ず，学問の本色に背くものと云うべし…畢竟学問と政治と相密着するの余弊ならん。我輩がその分離を祈る由縁なり」（「同上」）。福澤は更に言葉を継いで云う，「…政治と学問と密着するときは，甲者の変勢に際して常に乙者の動揺を生じ，その変愈甚しければその余波も亦愈劇なり。…政治と学問と附着して不利なるは，政との良否に拘わらず，古今欺くべからざるの事実と知るべし。…」（「同上」）。

福澤の眼には，欧米の学問社会と比して我国のそれは，依然として政治からの独立をなし得ていないばかりか，「…学者が政権に依て学問を人に強いんとし，事務家（文部官僚のこと―引用者）が学問の味を知らずして漫にこれを支配せんとする」（「学問之独立」『福澤諭吉著作集』第５巻）風潮に満ちていると映っていた。何と今の世と似ていることであろうか。

福澤は，このいずれもが「労して効なきのみならず，却て全面の成跡を

妨るに足るべきのみ」（「同上」）と論じ，学問の世界と政治の世界それぞれの役割の違いを弁別し分離して，両々相俟って程よく分担・依存し合う関係が最も望ましいと考えていた。その背景に流れていたのは，謂わば，社会的分業論とでも言うべき考え方である。福澤曰く，「人間社会のことは千緒万端にして，唯政治のみを以て組織すべきものに非ず。人の働も亦千緒万端に分別して之に応じざるべからず。即ち人事の分業分任なり。…公平に云えば，政事も学問も共に人事の至要にして双方共に一日も空うすべからず，政事は実際の衝に当って大切なり，学問は永遠の大計を期して大切なり，政事は目下の安寧を保護して学者の業を安からしめ，学問は人を教育して政事家をも陶冶し出す…」（「同上」）と。

とは言え，当時の我国でそのような両者の関係が成り立っていたと福澤が見做していた訳ではない。「分業分任」の趣旨を考えるべしと敢えて言及せざるを得なかったのも，文部官僚による教育統制を社会制度として定着させようとする動きが止まなかったからだけでなく，学問界でも閉じた集団が往々にして示す敵対的な対立構造が政治的要素と結びつき，それが却って敵対関係を激しくさせる動きが認められない訳ではなかったからである。福澤は「…苟も学問とあれば自から主義の見るべき者あるは無論なるが故に，その学問の主義を以て他の学流と競争するも可なり，相互に敵視するも可なり。政治に密着せざる間は，唯その学流自然の力に任じて自から強弱の帰する所あるべき筈…」（「学問之独立」『福澤諭吉著作集』第5巻）と指摘し，見解の対立を解消するためには，政治的要素を持ち込むことを意識的に避け，異なれる見解の存在に対しては一種の寛容の精神を以って接し，他方で合理的な根拠の対立という論理的問題に置き換えて対峙することを推奨する。

つまり，凡そ学問であればどんな領域のものであれ，当然，それぞれの学派が掲げる理論的主張内容を異にして，他の学派と競合したり敵対したりすることもあるであろうが，政治力に頼ることなく学派間の理論的な対

立に徹すれば，いずれの理論が論理的に或いは経験的に妥当性を主張できるか自ずから決着のつく筈のものである，と福澤は云う。それには「異端妄説の譏りを恐るゝことなく，勇を振いて我思う所の説を吐く」と共に，議論を通じて「容るべきものは之を容れ…必ずしも他人の説を我範囲のうちに籠絡して…議論を画一ならしめんと欲する勿れ」(『文明論之概略』)の精神を思い起こし，「開かれた社会」に於ける諸理論間の決着のつけ方は，専ら多事争論，異説争論を自由に行うことに依るものでなければならない，というのが福澤の説くところであった。

従って，福澤諭吉は基本的に価値自由を容認していたが，諸個人の自由と雖も，もし諸個人が自由であろうと欲すれば，それは第三者の自由を侵さない範囲内に限定されなければならない（自由のパラドックス）のと同様，学問の自由も普遍的な理念，つまり真理探究の理念によって統御されなければならないという考え方に近接していた。その意味で，学問の世界にあって価値自由を容認していたが，ここでも彼は決して多元的な諸理論を野放しで認める相対主義を受け入れていたのではない。端的に表現すれば，正当化主義や「無稽の知識」の下での思考停止を乗り越えて「文明の議論」を志すなら，理性的な智力による多事争論・異説争論の方法，即ち批判の方法による誤り排除，そして更なる批判的検討の対象とされるべき理論の優先選択という，謂わば知識の進化論的な取り扱い方に依る以外にあり得ないことに福澤は気付いていたと思われる。

6.「文明の議論」と歴史・知性史の役割：結びに代えて

福澤諭吉は，彼の言う「異説争論」，いわば大胆な推測と反駁，そして「自由」の概念を以て「文明の議論」にとっての不可欠の要素と考えていた。しかし，他方で「洋学」がわが国に到来し受け容れられ，翻訳紹介された書物も少なくはないが，わが国の学者諸氏の研究態度を観るに，些か

心に懸かることもあるという。それは，端的に言えば，歴史や知性史についての淡白さあるいは軽視である。

福澤曰く，「…余窃(ひそか)に謂(おもえ)らく，独り洋外の文学技芸を講窮するのみにて，その各国の政治風俗如何を詳にせざれば，仮令いその学芸を得たりとも，その経国の本に反(かえ)らざるを以て，啻(ただ)に実用に益なきのみならず，却て害を招んも亦計るべからず」(『西洋事情　初編　巻之一』『福澤諭吉著作集』第１巻)。福澤はこれに続けてまた曰く，「抑々各国の政治風俗を観るにはその歴史を読むに若くものなし。然れども世人，夫(そ)の地理以下の諸学に於てその速成を欲するが為めに，或は之を読むもの甚稀なり。実に学者の欠典と云うべし」(『同上』)。

ここで福澤は，わが国の学者諸氏は外国の学問や技術をただ読んで研究するだけで，それぞれの国の政治的経済社会的風土にまで考察の枠を広げようとする者は極めて少ない。しかし，学問体系や技術の中には，それぞれの国の置かれた状況と深く結びついたものもあるのだから，それらの国の治国の在り方やその変遷にまで遡って理解しなければ，実際上も役に立たないばかりでなく，場合によっては弊害を招くこともあり得ることを理解しなければならない，と言うのである。

そして彼はさらに言葉を継いで，その為にはそれぞれの国についての歴史を読む以上に大切なことは無いはずであるが，個別学科分野に身を置く学者諸氏は，その道にいち早く精通し名を挙げることだけを求めて，歴史を読む者甚だ少ないのが現状である。これは学者の関心の射程がいかに狭まってきているか，いかに読むべきふみ（文献）の幅を欠いているかを示していると，その心情を吐露している。

今日風に言えば，専門バカが増えてきており，歴史一般はおろかそれぞれの専門分野の学説史にさえ関心を示し得ない学者が増えつつあることに対する警句と見做せるであろうし，今日にあっても耳に痛い響きである。尚，福澤諭吉がこの警句を発したのは『西洋事情　初編』に於いてであり，

時に慶應二年（1866 年）のことである。

それでは科学の世界について福澤はどのように見ていたのであろうか。『西洋事情　初編』に収められている「文学技術」の項を見ておこう。「洋学」に関して福澤諭吉は，「西洋学術の大趣意は，万物の理を究めその用を明にして，人生の便利を達せんがために人々をして天稟の智力を尽くさしむるに在り」（『同上』）と。つまり，西洋の学問が最大の課題とするところは，人間を取り巻く様々な事象や事態を支配するそれぞれの道理・条理を解明し，その働きを明かにして，人々の生活上の利便を図るために，生まれながらにして与えられた知力の限りを尽くすよう仕向ける点にあると特徴づけ，古代ギリシャから 18〜9 世紀に至る変遷を，極めて大雑把にではあるが，次のように描写した：「往古希臘（ギリシャ）の学一度び衰え，これを恢復したるものは亜喇伯（アラビア）人」であったが，その後ヨーロッパ諸国で学問研究や技術発展がみられるようになったのも，本はと言えばアラビアの人々の蓄積のお陰だと言われてきた。

1200 年代半ばになると，英国に「ローゼル・バーコン」（ロジャー・ベーコンのこと―引用者）という大学者が現れて，古来多くの人々が従い守ってきた物理研究を批判して，実験の重要性を説くと共に，その博識多才を以て天文，化学，医学等々の面で理論や技法を考案したが，他方では彼自身「長命の神丹」（不老長寿薬）を錬ったり，錬金術に耽ったり，あるいはまた「星行を見て吉凶を占する」（占星術のこと）など，学問の世界も未だ人智が十分に発達していない草昧の段階にあった。

こうした傾向は 1400 年代に至るまでの間，つまりルネサンス期まで続き，人々は「小説（詰まらない議論―引用者）を悦て」玩び，「実学を勉るもの少し」という状態であった。しかも事態はまだ続き，17 世紀の声を聞くようになっても「世人皆古聖アリストーツル（アリストテレスのこと―引用者）の学派に心酔し，附会奇異の神説を唱えて実学に志すものなく」といった有様が支配していた（文中「　」内は『西洋事情』からの引用）。

アリストテレスの哲学とその信奉者の説を「付（附）会奇異の神説」，即ち自らに都合のいいように無理やりこじつけて，事柄の本質を強調する神懸かりの説と表現されては，こころ穏やかならざる人もいるであろうが，この哲学の持つ本質主義的性質とその問題点の指摘に繋がる論説を展開した福澤の洞察力は，遥かに時代を超えていたと言えるのではないであろうか。

福澤は，アリストテレス的世界観を所謂パラダイムと見做す中世から近世にかけてのパズル・ソルヴィングの時代を，「実学を勉るもの少し」とか「有用の実学に志すものなく」（『西洋事情　初編　巻之一』『福澤諭吉著作集』第1巻）と評し，知の停滞期と見做していた。かかる知的状況を突き動かして近代へ向かう大きな役割を果たしたのが，福澤によれば，「フランシス・バーコン（フランシス・ベーコンのこと―引用者），デス・カルテス（ルネ・デカルトのこと―引用者）等の賢哲」（『同上』）であった。これらの「賢哲世に出（いで）て，専ら試験の物理論を唱えて古来の空談を排し」（『同上』），言われる所の17世紀科学革命の時代が用意されていったと指摘する。

ここで福澤諭吉が「古来の空談」，つまり古くから頑なに信奉されてきた根拠のない論説，例えばスコラ派の学問などを排除することに寄与したと評価する「試験の物理論」は，経験こそが知識の源，母体であると考える古典的経験論に立つ物理論のことであり，科学の方法を帰納法に求め，「知は力なり」と唱えて技術文明の進歩に寄与する学問こそ緊要と考えたベーコンの手を経て，ジョン・スチュアート・ミル等による精緻化もあって，例えばかのウィーン学団の論理実証主義（検証主義）に連なって20世紀前半まで影響力を保ち続けたのであった。

しかし，もう一人のデカルトにとっては，「観念」として包括される対象は理性的な思惟によって獲得されるのであり，これが知識の源を構成し経験を整序すると考えられ，疑い得ない明証性をもって知られるものが真

理であると考えられた。彼は，光学や慣性の法則の定式化や代数の分野を切り拓くと共に，懐疑主義とも闘い『省察』や『方法序説』を著し，後者に於いて幾何学や光の屈折などの問題を扱いつつ，合理的な思惟の方法，すなわち演繹法を科学の方法として提供した。この立場は，現代科学に於ける仮説演繹主義の礎の一つを成したものである。

これら二人の賢哲（とは言え，フランシス・ベーコンは長く猟官運動に奔走し，その間の背信行為や晩年の収賄事件もあって「愚かな哲人」とも評される）の思想は，科学研究の方法を帰納に求めるのか演繹に求めるのか対照的であるが，いずれも 18 世紀，19 世紀を通して英国およびヨーロッパ大陸の哲学思想や科学方法論に多大の影響を与え，やがてカントの批判哲学へと連なっていったことは周知の通りである。

福澤諭吉がこれら二人の著作に直接触れる機会を持てたとは思われない。恐らく二度目の訪米を機に入手した書物を通じての所見であろうと思われる。そうであれば，英米の著者に大きな影響を与えてきたアングロサクソンの，つまりイギリス経験論（後にフランス百科全書派にも影響を与えたが）の系譜に属する著作を通じて獲得された知見が福澤諭吉の思想の中核を占めていたのではなかったろうか。

この点に関する詳しい詮索は後日の機会に譲るとして，ともあれ，福澤は「試験の物理学」（実験物理学）の普及が，やがて，「ガリレオ初て地動の説を建て，…英国の医師ハルフキー（ハーヴィのこと―引用者）人身体血液運行の理を発明する等，世の学風漸く実際に赴く」（『西洋事情　初編　巻之一』）と，近代の科学的研究が方法を確立し事実的世界に根付いた成果に向けて歩みだした様を描写する。だが，ここでも注意しておくべきは，地動説を唱えたのは「ガリレオ初て」ではなく，古代ギリシャの哲学者ピロラオスの説にその萌芽が認められる外，コペルニクスの太陽中心説が既にガリレオに先行していたという事実である。

こうして 17 世紀が進むにつれて，伝統的哲学の領域を置き去りにして

個別科学の諸分野が著しい進歩を遂げ，遂にアイザック・ニュートンによる力学体系の登場として結実したことにより，今日の（福澤の生きた）時代に見る科学技術の隆盛に繋がったと言う。福澤曰く：「千六百年の末，英国の大家ニュートン，千古不世出の英才を以て日新の世に生まれ，齢(よわい)未だ二十四歳に満たず，大空に行わるゝ引力の理を発明し，光線の功用を説き物色の根源を明(あきらか)にし，造化の秘訣一として明了ならざるはなし。その著述「プリンシピヤ（プリンキピア（自然哲学の数学的諸原理）のこと）」と題せる書は窮理学の大本を説くものにて，世の学者皆之を宗とす。これより西洋の学風更に一面目を改め，衆傑輩出してニュートン氏の余業を継ぎ，切磋琢磨，今日の盛(さかん)なるに及べり」（『西洋事情　初編　巻之一』（同上））。

即ち，1666 年，弱冠 24 歳のニュートンが万有引力の法則の基礎を置き，1687 年，近代自然科学の最高傑作と称される「プリンキピア」を著し，古典力学の体系化を成し遂げて物理学の大本を築くや，自然の奥義何一つ余さず明かに説明できるようになった。世界の学者は皆押し並べてこの書物を中心理論に位置づけるようになった。その後，数多くの優れた学者が輩出しニュートンの積み残した仕事を受け継ぎ，互いに鎬を削る努力の中から今日の知識の進展と技術の発達がもたらされたと理解している。

福澤は，これに次いで 18 世紀から 19 世紀にかけての世界の大発明と呼ばれる幾つかを枚挙し，それらが，多くの分野で行われてきた古い理論を「改正」し克服しながらもたらされたものであることを指摘して「文学技術」の項を締め括ったのであった。

福澤諭吉が警醒の説を唱えた時代に比べれば，自然，社会，人文，どの分野を採ってみても学科分野の細分化が進み，夫々がまた内部で多くの下位分野に別れて，遥かに複雑な様相を示している。従って，専門研究を遂行しながら知性史にも手を染めることは多くの人にとっては及びもつかないことであろうし，福澤流に言えば，それぞれの分野で「その速成を欲す

る」気風が他に勝って，当面のところ関わりなきものと疎んじられさえするであろう。

だが，目先に捉われてパズル解きに工夫を凝らし，何らかの結論を得ることに成功したとしても，それが当の学科分野の大本との関わりを持たないとすれば，福澤の眼からすれば，極めて不満足なものでしかなかった。そのような学問研究の在り方から生み出される成果は，「私智或は之を工夫の小智と云うも可なり」と云うべき程のものにして，他方，自らの研究が学科分野の大本に触れ，大本が揺さぶられる時，「公智或は之を聡明の大智と云うも可なり」（『文明論之概略』『福澤諭吉著作集』第 4 巻）と評して，只管パズル解きへ埋没沈潜することの弊に注意を喚起し続けたのであった。

かくして，福澤諭吉は学者諸氏の研究が「文明の議論」を構成しうるものである為には，歴史や知性史，或は少なくとも夫々の分野の学説の歴史に目を凝らし，「聡明の大智」を求めんとする気概を大切にする必要を説いたのであった。

翻って，筆者も含めてマーケティング研究の場に身を置き今に至る者，この福沢諭吉の眼差しと口吻を前にしていかに向き合うべきであろうや。

参考文献

福澤諭吉『西洋事情　初編』『福澤諭吉著作集』第 1 巻。
福澤諭吉「訓蒙　窮理図解」『福澤諭吉著作集』第 2 巻。
福澤諭吉『学問のすゝめ』『福澤諭吉著作集』第 3 巻。
福澤諭吉『文明論之概略』『福澤諭吉著作集』第 4 巻。
福澤諭吉「慶應義塾之記」『福澤諭吉著作集』第 5 巻。
福澤諭吉「慶應義塾新議」『福澤諭吉著作集』第 5 巻。
福澤諭吉「慶應義塾改革の議案」『福澤諭吉著作集』第 5 巻。
福澤諭吉「慶應義塾紀事」『福澤諭吉著作集』第 5 巻。
福澤諭吉「物理学之要用」『福澤諭吉著作集』第 5 巻。
福澤諭吉「経世の学亦講究すべし」『福澤諭吉著作集』第 5 巻。

福澤諭吉「教育の目的は実業者を作るに在り」『福澤諭吉著作集』第 5 巻。
福澤諭吉「学問之独立」『福澤諭吉著作集』第 5 巻。
福澤諭吉「脱亜論」『福澤諭吉著作集』第 8 巻。
福澤諭吉『福翁自伝』『福澤諭吉著作集』第 12 巻。

（原稿受付　2016 年 1 月 18 日）

経営経理研究　第106号
2016年3月　pp. 115-144

〈論　文〉

わが国における
マーケティングの生成

光　澤　滋　朗

要　約

わが国のマーケティングは，紡績・製粉・石鹸業界の事例によれば，明治時代の中・後期に，大規模メーカーと伝統的問屋間の流通支配をめぐる対立抗争を背景に生成した。

はじめに

わが国におけるマーケティングの生成についてはすでに確立された通説が存在する。すなわち，わが国のマーケティングは昭和30年にアメリカから導入されたというのがそれである。またこの説を裏付けるものとして当時のわが国の社会経済的背景，とりわけ高度成長期における生産・流通・消費状況がこれまで多くの論者によって説明されてきた。しかし小原教授はこれに疑問を呈され，マーケティングはすでに戦前に存在したのではないか，と主張される。半ば常識ともなっていた通説に対して，積極果敢に挑戦されたその研究姿勢にまず敬意を表したい。教授によれば，わが国のマーケティングはすでに第二次大戦以前に（より正確にいえば両大戦間期，とくに1920年代に），先駆的な企業によって萌芽的に実践されていたとされ，この点を数多くの事例によって実証される。かくて教授は，通説の

「戦後導入説」に対して「戦前萌芽・生成説」を主張される[1)]。この新説はマーケティングの歴史的研究を重視されてきた教授ならではの主張であり，傾聴に値する。ただ1点，疑問を述べさせていただくとすれば，教授の説も上の通説と同様，マーケティングを本来，ミクロのもの（個別企業の活動）ととらえ，またそれを基準にマーケティングの生成をみておられるのではないかという点である。しかしマーケティングは本来，もう少し広い意味をもつ概念ではなかったかと考えられる。以下，まずこの点についてみておくことにしよう。

Ⅰ　マーケティング

さて，原初的な意味でのマーケティングが19世紀末から20世紀初頭のアメリカ合衆国（以下，アメリカと略す）で誕生したことはすでに周知のところである（より正確には，現象としてのマーケティングは19世紀後半に，またそれを対象とした理論的研究は20世紀初頭に登場する）[2)]。

当時，マーケティングは一体いかなる意味を有していたのかが問題である。マーケティング論の開拓者のひとりであり，20世紀初頭にマーケティングに関する書物や論文を著したA. W. Shawによれば，「伝統的な流通機構」は19世紀初頭の十数年に確立するが，その後半には事態が大きく変化し，それまで増加の一途を辿ってきた中間商人が逆に減少するといった，いわば180度の転換がみられるという。このような大変化をもたらした原因は「生産者の流通介入」である。すなわち，生産者は製品販売に際して中間商人に頼ることなく，自ら直接，市場開拓に乗り出す。というのは，生産者は販売を中間商人に委ねている限り，自らの欲求（たとえば販売の拡張や価格の維持など）が実現され難いからである。そこで，有能な生産者は中間商人に頼ることなく直接販売に乗り出す（彼はこのような生産者を「商人的生産者」と呼ぶが，この種の生産者はそうするだけの能力

と資力をもつ生産者と想定されるから，当然，大規模な生産者ということになろう)。その際の主たる武器は，①有標化，すなわち有標品の開発と訴求，②チャネル組織化，すなわちチャネルの選定と管理であった[3]。商人的生産者によるこのような手段による直接販売は当然のことながら既存の中間商人を不要ならしめ，その排除をもたらすことになる。かくて，中間商人の減少傾向は，「現代流通におけるもっとも顕著な特徴の1つである。もし現在の経済状態が実質的に続くものとすれば，この傾向は将来必ず大きく進展していくであろう」[4] と，彼はみる。

Shaw は眼前のこのような商品流通現象を書名にも掲げているとおり market distribution と呼ぶ。もしこの market distribution が「生産者から消費者への生産物の移動」[5] という意味であれば distribution（流通）で十分であるが，当時，distribution は学会界では「富の分配」を意味するものとして用いられていたから[6]，彼は恐らくこれとの混同を避けるために，market を冠して market distribution と命名したのであろう[7]。なお，当時，学会では market distribution が採用されている[8]。とはいえ，当時，marketing を使用した論者がみられなかったわけではない。論文や評論の中で marketing を使用している論者もみられたし，Weld や Cherington にいたっては marketing を書名にすら使用している[9]。

ただ market distribution あるいは marketing が商品流通を意味するとしても[10]，それは単なる商品流通ではなく，独占段階における商品流通であることに注意しなければならならない。もしそうでなければ，マーケティングは超歴史的な現象となり，たとえば欧米の論者がしばしばいうようにマーケティングは古代ギリシャ・ローマ時代にすでに存在していたことになろう。中間商人の排除が生じた 19 世紀後半から 20 世紀初頭は，アメリカ経済が自由競争から独占に移行する時期であり，したがってまたマーケティングは独占と深いかかわりがあること，あるいはより直截にいえばマーケティングは独占の産物であることに注意しなければならない。では，

このような意味でのマーケティングは，わが国では一体いつ，いかにして登場したのであろうか。以下，具体的に検討することにしよう。

Ⅱ　紡績業界

1　生成発展

まず最初に綿糸製造業界（以下，紡績業界という）をとりあげる。紡績業界はわが国製造業の中では最初に大企業を生み出した業界であるとともに，生産・流通両面で多くの革新をもたらした特異な業界でもある。

わが国の紡績業は，幕末開国と同時に大挙として流入してきた安価な外国綿製品（綿糸・綿布）の輸入を阻止すること（輸入防遏）を目的に生成し発展してきた。綿糸や綿布は人間の日常生活に不可欠なところから，古くから農家の副業として手作業的に紡ぎ，織られてきた。原料である綿花はすでに室町時代にわが国に渡来し，東海，近畿，中国，四国などで広く栽培されてきた。明治 9 年に臥雲辰致が発明した安価な木製紡ぎ器（いわゆる「ガラ紡」）が愛知県三河地方に普及した。しかしそれをもってしても外国の安価な綿製品に対処することはできなかった。ちなみに明治初頭の 10 年間は綿関連品（繰綿，綿糸，綿布）の輸入額が毎年，輸入総額の 3〜4 割も占めていた[11]。殖産興業を目指す維新政府が綿工業の育成を図ろうとしたのは，正にこのような状況下であった。

新政府は明治 10 年（以下，元号「明治」を省略する）に効率的な外国の紡績機械を移植することを決定し，翌年にイギリスから 2,000 錘紡績機を 2 機購入し，綿産地の愛知県岡崎と広島県安芸に設置した。その後も，2,000 錘紡績機を次々と輸入し，17 年頃までに全国 10 か所に設置した（いわゆる十基紡）。十基紡の多くは動力として水力を利用したため，渇水時には操業できないという能率の悪さもみられたが，当面の課題である綿糸の機械生産を開始した。したがってわが国紡績業界は 14，5 年以降，輸

入糸（英国，インド糸），国内機械糸，臥雲糸，手紡糸の 4 者が入り乱れて市場獲得競争をするところとなった[12]。

このような状況を変革したのは，大阪紡績会社（現，東洋紡の前身）であった。「輸入防遏」の途を探っていた渋沢栄一らの主唱により 15 年 4 月設立されたこの会社は，わが国おける最初の本格的な紡績会社であり，綿花の主要産地の大阪に設立された（資本金 25 万円，錘数 1 万 500 錘，16 年 7 月操業開始。蒸気力の利用，職工数 322 人）。当時としては文字通りの大会社であった。その後，同社は順調に発展するが，同時に多数の模倣・追随を生み出し，19〜22 年間には 1 万錘規模の大会社が次々と設立されることになった（三重，東京，平野，鐘淵，倉敷，摂津，尼崎などの大紡績会社）。また大阪紡績も生産能力の拡大を図り，19 年には 31,320 錘，22 年には 61,320 錘に増強している。このような紡績会社の増加や生産能力の拡大によって，わが国の綿糸生産高は 23 年には輸入高を上回ることになる（生産高 3,207 万斤，輸入高 3,190 万斤）。しかし生産力の急増は生産過剰を来し，23 年に恐慌をもたらすことになった。

23 年恐慌を第 1 次操短[13] で切り抜け紡績業は，その後，綿糸の海外への輸出という新たな課題に挑戦することになる。これまで輸入防遏や国内の企業間競争など，総じて国内問題に忙殺されてきた紡績業が国外問題に転じたのは，いうまでもなく日清戦争による。日清戦争の勝利は巨額の賠償金，朝鮮・台湾市場の獲得，さらには中国市場進出のための有利な条件の獲得をもたらし，市場が一挙に拡大したからである。その後，紡績業が新市場に向けて増産に努めた結果，30 年には遂に輸出が輸入を上回ることになり（輸入 53,636 梱，輸出 140,116 梱），ここに紡績業は長年の悲願を達成することになる。なお，日清戦争後は綿糸に代わって綿布の輸出が伸長し，輸出の中心も次第に綿糸から綿布に移行することになる。

また日清・日露戦争間には，市場構造も大きく変化した。資本の集中が進展し，第一次大戦までに 6 大紡（東洋，鐘ケ淵，尼崎，摂津，大阪合同，

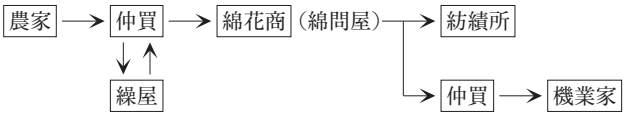
富士瓦斯の各社）が成立し，また大戦勃発の大正３年には大阪紡績と三重紡績が合併して「東洋紡績」となり，大正７年には尼崎紡績と摂津紡績が合併して「大日本紡績」となり，この２社と鐘ヶ淵紡績を合わせると，業界の全生産量の半分を占めるまでになった。

2　取引経路

わが国の紡績業は外国産綿製品（綿糸・綿布）の輸入を阻止する「輸入防遏産業」としての役割を果たしてきた。輸入防遏は他の業界でも必要であったが，紡績業はいわばその先兵としての役割を果たした。外国からの安価な綿製品の防遏のためには，良質で安価な綿製品の生産が要請されるが，売買・取引面でも解決すべき問題が山積していた。以下，これを原綿の調達と製品の販売の２側面に分けて具体的にみることにしたい。

1．原綿の調達

良質で安価な原料綿花（原綿）の確保は良質・安価な製品を生み出すための大前提である。以下，国産と外国産原綿の取引についてみよう。まず国産綿花の明治時代の一般的な取引経路は下図のごとくであった。

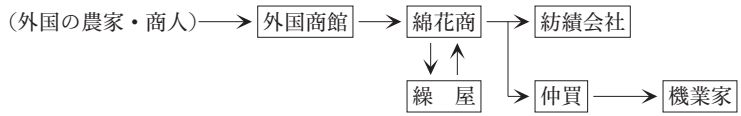


（出所）『明治大正大阪市史』（第３巻），1934，pp. 280-281.

この取引過程で支配的な影響力を行使していたのは綿問屋である[14]。綿問屋は江戸時代の「江戸積買次問屋」を引き継ぐものであり，とくに江戸時代には５大綿問屋は綿花の取引で大きな力を発揮していた。渋谷正三郎（櫻屋），渋谷庄三郎（本家），秋間新三郎（松坂屋），中野太右衛門（淀屋），小林八郎兵衛がそれである。このうち小林を除く４名は10年に共同で

「大阪綿商社」（内外綿会社の前身）を設立した。紡績所は当初はいずれも綿問屋をとおして綿花を仕入れていたが，十基紡の操業が出揃う 18 年ごろ，綿花不足が深刻化し，大会社は現地直接仕入れに乗り出し[15]，新たに中国綿の使用が開始されることになった。

他方，外国産綿花の取引経路は以下のとおりである。明治初年の外国貿易は綿花だけではなく，あらゆる商品は「居留地貿易」または「商館取引」であり，輸出入はすべて外国商人によって管理されており，わが国の商人は外国商人に輸出品を売り込む「売込商」か，輸入品を彼らから引き取る「引取商」にすぎなかった[16]。したがって，外国産綿花もすべて外国商館（近畿では神戸，関東では横浜）を通過した。その後は，綿花商（綿問屋）は注文した綿花を外国商館から引き取り，これを直接，または繰屋に加工させた上で紡績会社または仲買をとおして機業家に販売した。下図のごとくである。



なお，当時，中国綿を取り扱う中国商人は，「頗る狡猾で，…値上げを強制したり，量目を誤魔化したり，随分，邦商に迷惑をかけた」といわれている[17]。大阪紡績が大阪綿商社をとおして中国綿の「直買い」「直輸入」を始めたのもそのためであった（大阪綿商社は後に上海に支店を設置している）[18]。

かくて，18 年ごろから中国綿が大量に輸入された。中国綿は国産綿と同様，16 番手ぐらいの太糸しか紡げないという限界がみられたが，国産綿より 2〜3 割安いために盛んに用いられてきた。しかし 22 年の紡績連合会の調査によると，インド綿は 20 番手の紡出が可能であり，しかも価格は中国綿より割安であることが判かり，23 年恐慌を機にその輸入が開始

された[19]。また同時期にアメリカ綿やエジプト綿も輸入され始めた。

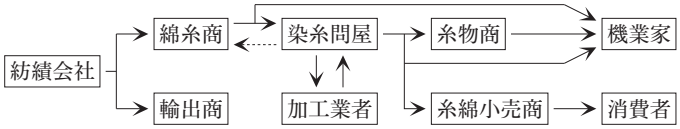
このように，いずれの紡績会社も，当初は現地の仲介業者をとおして調達していたが，後には関連綿花商と共同で「直買い」に向かっている。アメリカやエジプト綿の輸入も，当初は現地仲介商の手を経ていたが，後には産地での「直買い」に変化している 20。

2. 製品の販売

紡績会社の製品は，①綿糸，②綿布に大別される。またそれぞれ国内，海外への販売がみられる。まず国内販売からみることにしよう。

(1) 綿糸の販売

当時の綿糸の一般的な取引経路は下図のごとくである。



（出所） 商工省商務局編『商取引組織及系統に関する調査』1928，p 57．なお点線は数量の少ない取引を示す。

明治時代の取引機構は株仲間が一掃され，自由競争・自由取引を基本とするものに変化している。国内市場では，先述のとおり，輸入糸，国内機械糸，ガラ紡糸，手紡糸が入り乱れて競争を展開している。しかしこのような状態は大阪紡績のような大メーカーにとっては功罪相半ばする。大量生産によって低コストを実現し，低コストによる低価格販売によって中小企業を圧倒できる半面，自社商品を流通機構に投入するや，商人による無差別的な取扱いに遭い，自社商品の優先的販売はおろか，希望販売価格の維持すらも困難となるからである。そこで差別的有利性を追求する大メーカーは独自の取組みによって自由競争・取引の利点を活かし欠点を除去しようとした。以下，その代表例として大阪紡績会社の有標化とチャネル組

織化についてみることにしよう。

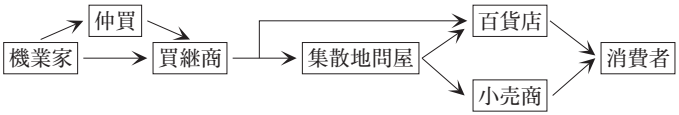
①有標化。大阪紡績は16年10月に綿糸を初めて売り出すが発売に際してはまず商標を考案し，それを商品に添付している。いわゆる有標化（branding）である。大阪紡績の綿糸商標は，紙幅との関係で掲載できないが，3本の棒を三角形に組み立てた図の上に「三軒屋」（同社発祥の地），下に「大阪紡績株式会社」を配した比較的シンプルな図案である。しかし有標化は単に文字，図形，記号など商標要件を具備した商標を商品に付与するだけではなく，当該商品の品質上の責任の所在を明らかにするとともに，当該商品を競合商品から差別化するという競争上，重要な機能を有していた。大阪紡績は綿糸販売に際して有標化の競争上の利点をフルに活用することになる。

②チャネル組織化。大阪紡績が考え出した販売上のいま一つの新機軸はチャネルの組織化であった。当初，同社は綿糸商（問屋）経由の一般的な取引経路を使用していたが，20年までには新方式に改める。ここにいう新方式とは「1国1人の特約店」方式と呼ばれるものであり，「大阪紡績の特約店を1国1人にとどめ，何人でも自由に販売させない」[21] とするものであった。これは今日の「排他的販売方式」に相当する[22]。大阪紡績と特約店契約を結んだのは，洋糸問屋，木綿・呉服問屋，各種問屋が多く，地域的には東京・大阪のほか，裏日本，東北，愛知，福岡，京都，高知，福山に及んでいる[23]。もちろんこの方式は単に1地区に1特約店を特定するだけではなく，指定され特権的地位を与えられた特約店は大阪紡績の定める「製糸売捌方心得」[24]（そこには定価販売，手数料，代金支払い方法などについての細目規定がみられる）に従うことが義務付けられている。21年創業の倉敷紡績もこの「1国1人の特約店」方式を模倣・採用している[25]。なお23年恐慌後，大阪紡績はこれまでの「1国1人の原則」を多数の販売店に拡大している。ただし何時でも誰でも無条件に大阪紡績の製品が扱えるというわけではない。販売店は特定される。この点は販売を希望

する者から「根抵当権」[26] をとっていることからも明らかである。

⑵　綿布の販売

他方，当時の一般的な綿布の取引経路は，以下のごとくであった。



（出所）『明治大正大阪市史』（第 3 巻）p. 287．なお百貨店は 37 年の三越呉服店以後。

大阪紡績の織布部門への進出は 23 年 10 月の大阪織布会社の買収以後である。織布部門の兼営化は大阪紡績にこれまでの綿糸の販売に加えて綿布の販売という新たな問題を課すことになった。綿布には軍需と民需があった。大阪紡績が製織していた厚織，雲斎地などは耐久力があり，軍服など軍用綿製品用として 23 年以降，陸軍被服廠に納入し，巨利を得たが[27]，軍需の伸びは一時的なものにとどまり，戦争終了後はむしろ民需の開拓が課題となった。しかし大阪紡績は市場を国内ではなくあえて海外に求める。その理由の 1 つは，民需が選好する小幅・縞もの綿布は広幅・無地の綿布（厚織雲斎などの）を志向する大量生産方式に適合しないという技術的な問題があったこと，いま一つは，紡績兼営織布業である大阪紡績にとっては国内で織布を売り捌くことは，綿糸の顧客である中小織布業者への販路を断つことを意味していたことによる[28]。

3. 輸　出

わが国の綿工業はこれまでは外国産綿製品（綿花，綿糸，繰綿，綿布）の「輸入防遏」と格闘してきたが，日清戦争後はむしろ「輸出促進」が課題となる。またその転換は加工貿易を国是とするわが国の多くの産業に先例を提供することになった。

⑴　綿糸の輸出

綿糸輸出の嚆矢は統計上では 23 年の清国（中国）厦門への輸出であるが[29]，輸出が本格化するのは日清戦争以後のことである。輸出先は 90%以上が中国である。ただ当時，中国市場では中・太番手の日常用途糸はインドが独占しており，また細番手の高級糸はイギリスが支配しており，日本糸はいずれの市場においても苦戦が予想されたが，商社との共同作戦によって次第に活路を見出していく。当時，上海には邦人商社として三井洋行（三井物産），有信洋行（内外綿），日東洋行（日東綿糸），鹿島洋行（鹿島商店），東興洋行（半田綿業）の 5 社が存在した[30]。商社設立の経緯や銀行の取引関係から，紡績会社はそれぞれ関係する商社を利用した（たとえば，大阪紡績は有信洋行，鐘ヶ淵紡績は三井洋行を利用した）。商社との共同作戦の結果，輸出が躍進し，30 年には綿糸の輸出が輸入を上回ることになる。しかし中国市場への輸出も，30 年以後，頓挫する。これは主として中国の経済的不況や政情不安（北辰事変の勃発など）による。日清戦争後のわが国紡績業の躍進が中国市場の存在にあっただけに，その影響するところもまた大であった。問題解決の一助として，操短（2〜4 次），資本の集中が試みられるが，最終的には日露戦争後の内外市場の拡大を待たねばならない。

⑵　綿布の輸出

大阪紡績が織布部門へ進出した 23 年 10 月当時，海外市場としては，とりわけ中国と朝鮮が重要な位置を占めていた。同社は 33 年に天津に出張員を派遣し，内外綿に委託販売した。輸出の中心は天竺布と粗布であった。しかし同じ中国でも満州には特別の注意が払われた。というのは当時，満州ではアメリカが圧倒的な優位を占めていたからである。39 年 2 月，政府内命を受けた三井物産の主導の下で「日本綿布輸出組合」が結成され（組合員は大阪紡績，三重紡績，岡山紡績，金巾製織，天満織物の 5 社），

各社はその下で行動することになる[31]。実際の販売に当たっては，アメリカ綿布を意識した価格設定（＝ダンピング）や攻勢的な販売方法が採られた。そのため，同組合の収益性は必ずしも芳しくなかったが，満州市場の獲得という点では大なる成果があったとされている[32]。

他方，朝鮮は粗布，生金巾，天竺布など白生地綿布の市場であった。朝鮮市場では，26 年に進出していた金巾製織が圧倒的なシェアを占めていたが，35 年に大阪紡績，38 年に三重紡績が相次いで進出し，さらに富士紡，和歌山織布，岡山紡などの各社もそれに続いた。その結果，朝鮮市場におけるわが国の紡績会社間の市場獲得競争は激しくなり，とくに大阪紡績，金巾製織，三重紡績 3 社間の競争は熾烈を極めた。このような状況下で，大阪，三重両紡績の相談役でもある渋沢栄一の勧告に従い，39 年 3 月に 3 社間で協定が成立し，以後，3 社は「三榮綿布輸出組合」のもとで共同行動をとることになった[33]。

3　中間商人排除

以上，主として大阪紡績の例をもとに当時の取引過程についてみてきたが，そこでの顕著な特徴は大手紡績会社による流通介入の結果，中間商人が排除されるにいたったことである。

もちろん中間商人排除は営利の獲得を目指す企業の常なる行動であり，この明治期に特殊のことではない。たとえば，明治に先立つ江戸時代でも中間商人の排除はしばしばみられた[34]。たとえば江戸時代の「引きがたり」（仲買が問屋を差し置いて荷主と直接取引すること），「抜け荷」（大阪の問屋を差し置いて他地に水揚げすること），「津越」（大阪を経由しないで江戸から四国に直接送ること），「打越」（大阪から江戸を経由しないで東北に送ること）などがそれである。しかしこれらの行為は当時の株仲間の世界では，社会的に厳しく糾弾され，これに違反した場合は荷物を取り戻させたり，一定の口銭を徴収するなどの制裁が課された。また，流通秩序の

維持は株仲間を許可し冥加金を徴収する為政者にとっては必須のことでもあった。したがって，このように直売買行動は当時は一時的な現象にとどまり，既存の流通様式を変革するまでには至らなかった。

しかし株仲間が廃止された明治の新時代は自由競争，自由取引が市場の基本原理となるにいたっており，しかもその直売買行動が大阪紡績のような大会社の行動であるとすれば，社会的に影響するところもまた大である。たとえば上でみた原綿の調達過程では，国産綿花は当初，綿問屋をとおして調達されていたが，十基紡操業後は綿花不足が生じ，大手は現地，直接仕入れに変更している。また外国産綿花も当初は外国商館経由であったが，18 年ごろから輸入された中国綿や 25 年頃から輸入されるようなるアメリカ綿やエジプト綿もすべて商社経由の直接輸入に変化した。その結果，従来の綿問屋は次第に取引から排除されることになった。また販売過程では，綿糸は当初は問屋経由であったが，20 年以後は特約店経由の直接販売に変化した。また綿布の販売では国内販売より海外販売（輸出）に重点がおかれたが，輸出ではシンジケートが結成され，それを利用した共同販売が実施された。しかし共同機関と取引する中間商人は少数の大規模商人に限定され，またその商人も共同機関による規制のために活動範囲が制限されることになった。したがって，当該商人は形式的には独立するが実質的には単なる代理商にすぎなくなった。この種の排除は「文字通りの排除」と区別して「無機能化による排除」ということができる[35]。

Ⅲ　他の業界

1　製粉業界

1. 生成発展

紡績業界に続く事例として，小麦粉製造業界（以下，製粉業界という）をとりあげることにしよう。小麦粉はわが国では麺，饅頭，パン，菓子な

どの原料として古くから大きな役割を果たしてきたが（ただし，パンや洋菓子は明治維新以後に普及），幕末開港とともに，わが国に流入してきた輸入小麦粉はわが国在来の褐色で粉粒の荒い小麦粉（主として麺用に利用されていたので「うどん粉」と呼ばれた）とは異なり，色が白く粒度の細かい「異質の」小麦粉（「メリケン粉」と呼ばれた）であり，主としてパンや洋菓子の製造に使用された。しかし 20 年ごろまではパンや洋菓子の需要は微々たるものであったため，メリケン粉の輸入量もわずかにとどまった。業界で多数を占めたのは水車製粉のうどん粉であった（17 年当時，水車粉 97%，機械粉 2%，輸入粉 1%）。メリケン粉はその後，需要の増加とともに増加したが，全盛期の 36 年でも全消費量の 35%であり，その後はむしろ減少し，明治末には全体の僅か 4%を占めるにすぎなくなった[36]。輸入小麦粉がそれほど増加しなかったのは，いうまでもなく，わが国の近代製粉業の発展による。

わが国製粉業界に機械製粉が登場するのは，6 年に官営の模範工場として設立された「札幌製粉所」であり，新政府による殖産興業の一環であった。しかしこの製粉所は大した成果もあげぬまま 19 年に民間に払い下げられた（同年，札幌製粉所となり，28 年に後藤製粉所となった）。民営では 12 年に雨宮敬次郎によって設立された日本製粉会社が最初である。この会社は主として軍隊用食料（パンや乾パン）を陸海軍に納入し，その後も業績は順調に推移したが，21 年の軍の購買規則の改定とともに販路を失い，24 年に解散した（なお同社は 27 年に東京製粉として再建され，30 年に日本製粉㈱に合併された）。

このように，わが国製粉業界の滑り出しは必ずしも順調ではなかったが，わが国の製粉業が近代的製粉業として再登場するのは日清戦争以後のことである。それを先導したのは，29 年 9 月，東京深川で創業した日本製粉㈱である。この工場はロール式製粉機を備え，製粉の全工程を機械化した当時としては最新鋭の装置を装備していた[37]。生産された小麦粉は色が白

く粒度が細かくメリケン粉に類似し評判も良かったが，原料が国産小麦であったためにパンや洋菓子の製造には向かず，もっぱら麺用に利用された。その後，ロール式製粉の評判ならびに日本製粉の好業績に刺激され，日清戦争後，多数の企業がこの業界に参入することになる[38]。企業熱は日露戦争後も衰えることはなく，製粉会社の新設が相次ぎ，また既存企業も設備の増強を図った[39]。このような業界発展の背後には，日露戦争後の一般的な食生活の向上に伴う小麦粉需要の増大や 37 年度から 3 年続きで実施された関税率の大幅引き上げがあげられる。

こうした企業熱の結果，わが国の製粉能力は，39 年 1,550 バーレル，40 年末 4,750 バーレル，41 年末 5,930 バーレルと急増した[40]。その結果，生産過剰の反動（40 年不況）が生じたことはいうまでもない。この不況過程で打撃を受けたのは力のない中小企業であり，新設企業であった。農商務省は 41 年 7 月に「会社合同協議勧告」を出すことになるが，この勧告に従い日本製粉は 42 年に明治，帝国両製粉を合併し，日清製粉も 43 年に大日本製粉を合併することになる。その結果，両社の製粉能力は一挙に増加し（日本製粉は 2,500 バーレル，日清製粉は 1,800 バーレル），全国機械製粉能力の過半を占めるまでになった[41]。かくて，わが国の製粉業は明治末までには名実ともに近代製粉業として確立するとともに，製粉業界は以後，この二大資本によって支配されることになる。

2. 取引経路

小麦の取引は，在来的な水車製粉の零細性のゆえに長らく小規模にとどまったが，製粉工場が大規模化，近代化するに伴い，大きな変化がみられることとなった。

⑴ 小麦の調達

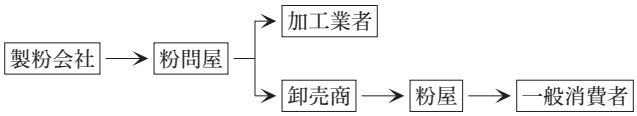
明治期の製粉会社は小麦調達をいかに行ったか。たとえば日本製粉の例

でみると以下のごとくである。

日本製粉は創立以来，国内産小麦（＝内麦）を使用してきた。とくに関東諸県産のもので，その買い付けには仲買商および地方卸売人が利用された[42]。しかし製粉量の増加とともに，小麦の調達が大きな問題となり，①外国産小麦（＝外麦）の使用，②直接購買が開始されることになった。日本製粉が初めて外麦を購入したのは 32 年のことであった。外麦は内麦に比べて価格が高かったが品質に優れ，内麦との「混合操作」によって小麦粉の品質を高く維持することができたために外麦の利用価値は高かった。外麦はその後もアメリカ，オーストラリア産小麦を中心に増加し，36〜8 年には内麦の使用量を上回り，以後，外麦への依存が続くことになる[43]。しかし第 1 次大戦中は各国の小麦輸出禁止措置ために，必要量を確保するためにも産地での直接購入が行われることになった。たとえば大正 6，7 年には産地に派出員を駐在させ，直接買付けを行なった例が記録されている[44]。この点は日清製粉も同様であった[45]。

⑵　小麦粉の販売

明治期の小麦粉は一般に製粉会社から粉問屋経由で加工業者（麺・パン・菓子・饅頭の生産者など）に販売される一方，一般消費者には卸売商，小売店をとおして販売された。図示すれば，下図のごとくである。



以上の一般的な小麦粉の取引方法に対して，大手の製粉メーカーは独自の方法で市場の拡大を図った。たとえば，日本製粉の例でみれば，以下のごとくである。

①有標化。当時，国内製粉メーカーの製品には商標などはなく，粉問屋

が，買い付けた小麦粉を適宜混合し，計量し，分類し，自店の商号と信用で販売する習わしがあった。しかし日本製粉は30年12月の新しい小麦粉の発売時に商標を考案し登録する。その商標は，工場所在地の深川扇橋にちなむ図案として，穂の付いた小麦を束ねたものを図の左に，またロール製粉であることを示すロール機を右に，「日本製粉株式会社」を上に，「東京深川扇橋」を下に配した商標を登録した。また製品を品質・等級に従って「松」「竹」「梅」の3種に分け，松の価格は2円45銭，竹は2円25銭，梅は2円10銭と定価を設定し，従来とは異なる高品質の小麦粉であることを周知させるために広告宣伝を強化した[46]。

②チャネル組織化。従来の小麦粉の取引では粉問屋の力が強かったが，日本製粉はこれをメーカー指導に切り換えた。すなわち，新製品の販売に当たって，まず特約店を選定した。最初の特約店は立川建造，鈴木米蔵，岡野重吉，川口惣蔵の4店であり，いずれも東京の有力な粉問屋であった。特約店は日本製粉の新製品を扱う1次販売店であり，取引はすべて現金取引であった[47]。また販売店援助策としてとし，1か月の荷受け高に応じて割引を行い，また半年ごとの総計に応じて再割引をする特典を設けていた[48]。「メーカー指導による特約店制度を採用した当社の販売方式は，当時としては型破りの新機軸であった」と社史は回顧している[49]。

なお大正元年にはこの特約店を全国的に組織化し「末広会」と名づけた。大正8年にはその数は穀粉106店，ふすま12店，計118店に増加し，その分布も四国と北海道を除いて全国各地に及ぶようになった。また常に商店・商社をリードする方向に導いた[50]。類似の特約店組織は日清製粉の「清和会」にもみられた[51]。

⑶ 輸　出

小麦粉の輸出は明治期にはほとんどみるべきものがなく，台湾および朝鮮への移出がみられた程度であった。本格的な輸出がみられるのは，第一

次大戦開始後である。大正4年には66万袋と前年の9倍強に増加し，また大正6年には439万袋と突出した増加を示している[52]。しかしこれらはいずれも大戦勃発後の逼迫にともなう「大戦特需」とでもいうべきもので，真の意味での輸出問題は戦後に生じる。けだし大戦中の大幅な輸出増に対応して生産能力の拡張がみられたからである。なお輸出では，外麦の買い付けと同様，商社経由で行われたが，商社との関係は必ずしも固定的なものではなかった[53]。

2　石鹸業界

1. 生成発展

衣，食に次いで，住関連品の1例として石鹸（日雑品）をとりあげる。石鹸は明治維新以降，文明化時代の商品として広く普及するにいたるが，以下，石鹸製造業界（以下，石鹸業界と略す）における状況についてみることにしよう。

新政府は殖産興業の一環として舎密学（せいみがく。［蘭］化学）の工業化を手掛けた。まず2年に舎密局を大阪に，翌年には京都にも設立されることになる（なお，5年に京都舎密局で創出された石鹸はわが国における石鹸の嚆矢とされている）。石鹸の製造はその後，民間でも始まり，10年当時，横浜，東京，大阪，神戸，長崎など全国13か所に製造所がみられた[54]（なお民間で初めて石鹸製造に成功したのは，6年の横浜の堤礒右衛門であるとされている）。しかしこの期の製造業者は，規模も小さく，技術的にも未熟であった上に，舶来品との競争が困難な高品質の化粧石鹸より，技術的にも簡単で小規模な設備でも製造できる洗濯石鹸を製造する傾向がみられた[55]。また松方デフレ時（14-18年）には粗製品（「ヤシ油速製石鹸」の製造にこぞって参加した[56]。他方，化粧石鹸は明治の初めから一貫して輸入増加が続いているが，これは明治初年以来わが国民の間に広まった「舶来品崇拝思想」の影響が大であった[57]ともあるが，当時のわ

が国の化粧石鹸は「概して過剰の遊離アルカリ，遊離脂肪，過量の水分，多量の不溶解塩を含有し，化学的分析に堪えないものであった」[58] こともまた事実であった。しかし 20 年代に入ると，このような状況を改め，舶来化粧石鹸に挑戦しようとする動きが現れることになる。21 年に発売された「五彩石鹸」（加藤留吉），22 年の「花王石鹸」（長瀬商店），「さくら石鹸」（鈴木保五郎），「三能さぼん」（佐々木つやぶきん）などがそれである[59]。

とはいえ，これらの革新的な業者も規模が小さい上に家内工業的であり，近代工業とは程遠い存在であった。石鹸業が本格的な近代工業となるには，①製造工程の機械化，②蒸気鹸化釜の採用が不可欠であった。①は，これまで石鹸の製造では鹸化釜は直焚きで，攪拌や成型はもっぱら人力によるものであった。職工は高温，多湿，悪臭という過酷な条件の中での作業が強制されていたといえる。しかし 20 年代半ば以降，製造工程の機械化に向けた動きがみられるようになる[60]。たとえば，25 年の江水舎による冷製式石鹸製造機械のロシアから導入，27 年の政府によるドイツ石鹸製造機械の調査・研究などがそれである。製造工程の機械化は製造費用の削減と同時に，製造期間の短縮をもたらす上でも重要な意味を有していた。②は，これまでの鹸化工程では直火方式あったが，これを蒸気加熱方式にしたものである。鹸化釜そのものは 20 年代にもいくつかの工場でみられたが，蒸気を利用した鹸化釜（蒸気鹸化釜）は 35 年に長瀬商店請地工場に設置さられたのが最初とされている[61]。蒸気鹸化釜の登場は生産の近代化を意味すると同時に，石鹸の大量生産への幕開けをも意味した。

わが国の石鹸業界は以上のような過程を経て発展してきたが，明治末期の石鹸工場は依然として小規模であり，たとえば 43 年度の統計によると全国の工場数 175，工員数 1,354 人，1 工場当たりの工員数 7.7 人と，1 工場 10 人にも満たない小規模企業が多数を占めていた[62]。逆にいえば，石鹸業界は小規模工場でも十分製造可能な業界であり，また多数の小規模企

業から成る多占的な業界ということができる。しかしこのような中にあって，たとえば長瀬商店は41年に従業員数が84名と[63]，業界では数少ない「大」企業であった。なお，石鹸業界が最終的に大工業として確立するのは，第一次大戦中の原料牛脂の途絶ならびにそれに伴う牛脂代替原料としての硬化油（常温で固形化する油脂）が登場し，石鹸と硬化油を同時に生産する「統合企業」が猛威を振う戦後のことである。

2. 取引経路

明治期における石鹸の取引経路を原料の調達と完成品の販売に分けてみると，以下のとおりである。

(1) 石鹸原料の調達

石鹸原料は色素や香料を除けば，基本的には油脂と苛性ソーダである。

①油脂。原料油脂として当初は，牛脂，魚油，ヤシ油・他の植物油（菜種油，綿実油，茶実油，木蠟など），様々なものが試みられたが，最終的に牛脂とヤシ油が最適なものとされるにいたった。ヤシ油は海外から輸入しなければならなかったが，とくに18〜21年間にその輸入が急増している（これは先の「ヤシ油速製石鹸」流行の結果であると考えられている）。20年代後半にはより安価なコプラ（ココヤシの実の胚乳を乾燥させたもの）の輸入が増加している[64]。しかし化粧石鹸の重要性が高まるにつれて，牛脂が重要化する（ヤシ油は牛脂と類似の性質をもつが，皮膚反応がやや刺激的であるため化粧石鹸の原料としては牛脂に劣るとされている）。牛脂には国内産もみられたが，大半は海外，ことに良質のものはオーストラリア産であった[65]。なお，第一次大戦中，オーストラリア政府は牛脂の輸出を禁止したので[66]，代わって中国産牛脂が輸入されることになり，また牛脂代替原料としての硬化油の製造が本格化することになる。

②苛性ソーダ。わが国での苛性ソーダの生産は13年に印刷局で製造さ

れたのが最初とされている。民間ソーダ会社は22年の日本舎密製造会社（24年操業開始）によって製造されたが，需要を十分満たすことができず，大部分は輸入によって賄われた[67]。なお，　近代化が開始された20年半ば頃までは石鹸メーカーの規模も小さく，また石鹸原料を専門的に扱う独立の商人はみられず，海外原料は薬種商から，また国内原料は生産者から直接，調達されたが，それ以降は石鹸生産量の増大に伴って原料商石鹸原料を取り扱う専門商人　（大阪春元商事会社，神戸兼松商店，大倉組など）が登場し，大手のメーカーは彼らから調達することになる[68]。

⑵　石鹸の販売

23年ごろまのわが国の石鹸市場は，東西で二分されており[69]，東日本では東京や横浜などの製品，西日本では大阪，神戸，名古屋，長崎などの製品が扱われ，当時，全国的に販売されていたのはコルゲート社製の「蜂印（ハニー）」など舶来石鹸のみであった[70]。国産石鹸は舶来石鹸の販売ルート，すなわち小間物を扱う問屋，卸商，小売商のルートを流れた。ただ零細な石鹸メーカーの中には問屋の下で「留型」（PB商品）を生産するということも多くみられた[71]。しかし進取の気性富む一部の製造業者は，新たな市場開拓努力を展開した。以下，その代表例として，長瀬商店（現，花王の前身）をとりあげ，当時の革新的な石鹸メーカーの国内販売活動の一端をみることにしよう。

①有標化。長瀬商店は23年10月の「花王石鹸」の発売時から商標「月のマーク」[72]を採用している。「月のマーク」は，右向き半月の男性顔で，口から『花王石鹸』の文字を吐き出した図である（この月のマークはその後，何度か変更されたが，今日に及んでいる）。製品は聾紙で包み，能書や証明書を印刷した6枚の紙とマーク入りの包装紙を重ね巻きにし，3個ずつ上質の桐箱（中敷きは和紙）に収め，さらに張り紙と封印を重ねる，という凝ったものであったが，これは白粉や高級歯磨きの包装を準用した

ものであった。ただ，「桐箱入り 3 個 35 銭（1 個 12 銭）は舶来品の「ハニー石鹸」（1 ダース 28 銭）や国産の「さくら石鹸」「三能さぼん」（1 個 10 銭）に比べても割高であった[73]。しかし長瀬は大々的な広告・宣伝活動によって品質の良さを強調した。広告費として発売初年に本店利益の 44%，第 2 年度には 28%，第 3 年度には 23.5%を広告に投下している。また媒体別には 27 年度は新聞広告が 71%と大半を占め，新聞広告以外では，劇場の引幕広告，隅田川の蒸汽船の屋根広告，鉄道沿線への立て看板など多彩な媒体が使用された。その結果，売上高の伸びも急速で，発売の翌年（24 年）を 100 とすると，27 年 208，30 年 392 と 3 年ごとに倍増する勢いであり[74]，またこの余勢を駆って 35 年には新鋭の機械を備えた新工場（請地工場）を建設している。なお，同商店は石鹸以外にも，24 年歯磨き粉「寿考散」，25 年ローソク「人印石ロウ」，26 年練り歯磨「鹿印練歯磨き」などを生産・販売し，経営基盤の安定を図っている。

②チャネル組織化。この業界の従来からの商慣習では「宿糶」と称して地方から上京した取引先が宿泊している宿屋に問屋の番頭が出向いて糶売りが行われたが[75]，長瀬はこれを「居ながらの商法」と呼び，より積極的な商法を実施する。たとえば，商圏を東京や関東に限定せず，大阪をはじめ全国各地に販売代理店を設けて，全国的な販売を試みる。すなわち，「花王石鹸」の発売と同時に，各地域の有力な卸売問屋に代理店を委嘱し，たとえば東京では化粧品問屋として有名であった平尾賛平商店（東京，日本橋馬喰町），また大阪では輸入品雑貨卸売商として有名であった大崎組商会（大阪，東区安土町）に販売を依頼した[76]。同時に，きめ細かい販売店援助策も実施し，たとえば大口販売先ないし卸売販売店に対しては割戻制度や景品制や出荷保険などを実施し，販売店を後方的に支援した[77]。

⑶ 輸　出

これまで輸入一辺倒であった石鹸が輸出されることになるのは 13 年の

ことである。当時は石鹸輸出のための組織的な機構はなく，石鹸メーカーが直接輸出するか，在留華商をとおして輸出することを常としたが，輸出先はほとんど清国（中国）であった[78]。その後，輸出は徐々に増加し（18年には突発的な輸出増がみられたが，これは当時国内で横行していた廉価なヤシ油速製石鹸の輸出によるものと考えられている[79]）。日露戦争時には輸出入が逆転して一時，出超となるが，本格的な輸出増は第一次大戦時の欧米から石鹸輸入が途絶した後である。なお，輸出には一般に商社が利用されたが，なかには輸出国に支店や出張所を設立し，より積極的に市場開拓した企業もみられた[80]。

3　中間商人排除

以上，紡績業界後の事例として製粉業界と石鹸業界についてみてきたが，その特徴は以下にみられる。①原料調達面。製粉業界では，第一次大戦までは，内麦は既存の仲買商や地方卸売人から調達されたが，第一次大戦の勃発とともに発生した外麦の輸入途絶に伴って直接購買に変化した（なお外麦の輸入は当初から商社を介しての一括委託取引であった）。他方，石鹸業界では，当初は石鹸メーカーの数も規模も小さく，石鹸原料の調達や販売を業とする専門の原料商はみられなかったが，石鹸メーカーが確立する20年代半ば以降，独立の原料商が登場することになり，彼らから調達されることになった。しかし第一次大戦の勃発後は，石鹸原料の途絶から，製粉業と同様，商社を介しての直接購買に移行した。このように，業界が在来産業であるか否かによって流通機構の態様が異なり，したがってまた原料調達方法の違いがみられるが，第一次大戦後は共に商社を介した直接購買に変更している。商社との取引は委託取引であり，業務実績に応じて手数料が支払われる代理店契約である。ここでは，製粉メーカーは小麦を商社から購入するのではなく，商社を通して購入することになる。この点は石鹸メーカーの場合も同様である。いずれにしても，原料調達面では，

小麦問屋や石鹸原料商は明らかに排除されることになる。

②製品販売面。販売面では，両業界とも，新製品発売当初から直接販売を採用している。ただし，製粉業界では「特約店」方式であるのに対して，石鹸業界は「代理店」方式である点が異なる。特約店と代理店との相違は業界や時代により異なるが（近年はその区別があいまいとなっている），当初は特約があるために代理店制より特約店制の方がメーカーの販売業者に対する支配力が強かった。製粉業界と石鹸業界の場合の相違は，主として売り手構造の差と考えられる。すなわち製粉業界では明治末に二大メーカーが出現するのに対して，石鹸業界では同時期には小規模メーカーが多数を占めていたことにも端的にみられるように，当時，石鹸メーカーの規模が小さく，販売業者に対する支配力も弱く，特約店方式を採用するまでに至らなかったことが考えられる。しかしたとえ代理店方式であれ，そこにはメーカーの卸売業者の選択，すなわちチャネル組織化のための主体的な意思が表明されているのであり，それまでの卸売業者依存という受動的行動とは一線が画される。なお代理店方式と中間商人排除との関係でいえば，指定された代理店以外の業者は当該取引から除外されるから，特約店方式と同様，中間商人が排除されることに変わりはない。

Ⅳ　おわりに

マーケティングの生成は大規模メーカーの流通介入をもって開始されるが，既述の例でみる限り，わが国では紡績業界が最も早く（10 年代末までには流通介入が始まる），石鹸業界（20 年代半ば），製粉業界（30 年代）がそれに次いでいる。このような事例から判断すると，わが国におけるマーケティングは紡績業界でまず始まり，明治時代の中・後期に生成したと考えられる。

生成の基本的原因は，流通機構内でのメーカーと流通業者（当初は問屋

であった）間の流通支配をめぐる対立である。明治時代の流通機構は多数の小規模商人とそれらを統括する問屋から構成されていた。ここでは問屋が事実上，流通支配権を掌握していた。もちろんこのような態勢は明治に入ってから初めて構築されたのではなく，明治に先立つ江戸時代から長年月をかけて構築されてきたものである。

さて，このようなシステムは小規模生産者ならびに消費者の集散システムとしてはうまく機能したが，明治 10 年代半ば以降の紡績業界に典型的にみられるように，大規模化した生産者にとっては極めて不都合な存在であった。というのは，既存流通機構は大メーカーが要請する大量かつ迅速な取引に適合してはいなかったからである。これに対して，問屋は既得権益に安住し何らの改革も実施してこなかったために，メーカーが流通介入に乗り出したことはすでにみたとおりである。ただこれ対しては問屋からの反論が予想される。すなわち，メーカーの流通介入は問屋の自律性に対する侵害である，と。流通は本来，流通専門家である流通業者（卸売商および小売商）の自律的な活動によって遂行される（メーカーや消費者は流通介入後は流通成員になるが，それまでは外部者）。しかるにメーカーの流通介入は流通業者の自律性を抑圧・侵害し，さらに否定するものであり，流通業者の文字通りの排除はもとより，無機能化による排除（系列化など）も流通業者の自律性を否定するものである。したがってまた，流通業者からの反論もあながち不当とは言えない。

かくて，流通機構内での流通支配をめぐる対立はメーカー，流通業者双方にとって正当なものである。この対立は時の経過とともに激化し，既存体制が破局し新時代を迎えるときまで継続する。本稿でいうマーケティングの生成期である明治中・後期はその前段階の移行期に位置づけられる。ここでは新勢力（大メーカー）と旧勢力（問屋）が流通支配権を巡り相争う。事例にもみるように，ある業界の大メーカーによる革新的な流通行動が業界内他企業の模倣・追随を生み，当該業界での新旧交代がさらに他の

業界に波及していく。新旧交代の連鎖が産業界の過半に波及し新時代を迎えるのは，産業全体に最後の一撃が加えられるときである。第一次大戦の勃発がそれに他ならない。第一次大戦は企業環境に一大変化をもたらし，新旧勢力の対立を激化させ，対立の維持を不可能にさせる。流通の旧体制が崩壊し新体制に移行するのは，正にこの時である。つまり，第一次大戦という環境条件の変化がメーカーと問屋間の対立を最高度に発展させ，ここに旧勢力としての問屋の主導性が終わりを告げ，代わってメーカーを主導者とする新しい段階が始まることになる。もちろん環境の変化は，それがいかに大きなものであれ，変化の条件であっても決して変化の機動力（根拠）ではない。変化の条件はただ変化を促進したり遅滞させたり阻止したりするものにすぎず，決して変化の根拠となりうるものではない。変化の機動力は変化主体，すなわちマーケティングに内在する対立である。

マーケティング生成期は，流通における新旧勢力が交代する過渡期であり，新旧勢力が流通支配権をめぐり相争う闘争の場でもある。かくて，マーケティングの生成期の分析は，マーケティングがいつ，いかにして登場したかを明らかにするだけではなく，その本来的性格を明らかにする意味でも重要な意義を有する。

《注》

1） 小原博『日本マーケティング史』中央経済社，1994；『日本流通マーケティング史』中央経済社，2005 など。
2） 光澤 滋朗『マーケティング論の源流』千倉書房，1987.
3） 筆者による便宜的要約である．なお，①には価格設定が含まれる。
4） A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution,* Harvard University Press, 1915, p. 75.
5） P. T. Cherington, *The Elements of Marketing,* The Macmillan Co., 1920. p. 2.
6） L. D. H. Weld, *The Marketing of Farm Products,* The Macmillan Co., 1916, p. 4.

7） Shaw は marketing も使用しているが，初版本（1915 年）では marketing は 8 か所出てくるだけである。丹下博文訳『市場流通に関する諸問題』伯東書房，1992，pp. 109-110）。なお，わが国でも第二次大戦前に多くの研究者がマーケティングを研究していたが，distribution は「配給」と訳され，market distribution は「市場配給」，merchandise distribution は「商品配給」とされた（他に「配給組織」「市場組織」などもみられた）。ただ配給は第二次大戦中（大戦前後もみられた）に特殊な意味（国家による物資の割当給付）として使用されたので，戦前研究されていた「配給」＝商品流通はそれと混同される恐れがあるとして，次第に使用されなくなった。またそのために，本来ならば同一であるべきはずの戦前の「配給」研究と戦後の流通研究が断絶するという不幸な事態を招き今日に至っている。

8） たとえば，1914 年にアメリカ経済学会で開催されたマーケティングの円卓会議では market distribution というテーマのもとに，商品流通上の諸問題が議論されている（cf. *American Economic Review,* Supplement March 1915, pp. 112-191）。しかし 1920 年ごろから marketing の使用が次第に増え初め，market distribuion は marketing に置き代えられていくことになる。

9） 前注 4)，5)。なお，Weld は marketing を無条件に distribution とみるのに対して，Cherington は「巷間の marketing の意味（売買活動…筆者）は狭きにすぎ，将来是正されることを期待してこれを使用する」（p. 1）といった注記がみられる。

10） 研究対象が商品流通というマクロ的な現象であるからといって，研究方法も必ずマクロ的研究に限定されるとは限らない。研究方法の選択は研究者の自由である。現に Shaw は商品流通をミクロ的観点（企業経営者の観点）から研究している。

11） 三瓶孝子『日本綿業発達史』慶応書房，1942，pp. 35-36.

12） 絹川太一『本邦綿糸紡績史』第 3 巻，日本綿業倶楽部，p. 376.

13） なお，紡績業界の操短は，明治時代に限ってみても，第 1 次操短（23 年）から第 6 次操短（43 年）に及ぶ。

14） 高村直助『日本紡績業序説（上）』塙書房，1971，pp. 192-193.

15） 同上，p. 105.

16） 宮本又次『概説日本商業史』新生社，1971，p. 298.

17） 絹川，前掲書，p. 170.

18） 同上，pp. 170-171.

19） 古島敏雄・安藤良雄編『流通史 Ⅱ』山川出版，1975，pp. 119，126.

20） 『東綿四十年史』東洋綿花株式会社，1970，pp. 45-46.

21） 絹川，前掲書，p. 376.

22） なお，直売行動（直買行動も同じ）の原因を「流通機構の未成熟」に求める論者がみられるが（高村，前掲書，pp. 96，100，154 など多数），大企業による「差別的有利性の獲得」，すなわち購買では他社より良質安価な原綿を入手すること，販売では他社より有利な条件で販売すること（たとえば，拡販や価格維持下での販売など）によることもある。たとえば，今日の「成熟した」流通機構においても特約店や直営店を利用した直売方式を採用するメーカーがみられるのは，流通機構の成熟・未成熟ではなく，「差別的有利性の獲得」という戦略的選択によるものと考えられる。

23）『百年史 東洋紡』同社社史編集室，1986，p. 45.

24） 同上，pp. 42–44.

25）『回顧 65 年』倉敷紡績株式会社，1963，p. 55.

26）『百年史 東洋紡』p. 41．なお，根抵当権は通常の抵当権とは異なる。通常の抵当権は取引の都度，抵当権を設定したり抹消したりする必要があるが，取引が継続的に頻繁に行われる場合，抵当権の設定・抹消は煩雑であるので，一定の範囲内に属する債権については極度額までは根抵当権によって担保できるようにしたもの。

27）『東洋紡績七十年史』東洋紡績株式会社，1963，p. 114.

28） 同上，p. 114.

29）『内外綿業年鑑』（前掲）p. 656；『百年史 東洋紡』，p. 81.

30） 古島・安藤，前掲書，p. 137.

31）『百年史 東洋紡』，p. 109.

32） 同上，p. 110.

33） 同上，pp. 108–109.

34）『大阪商業史資料（別巻）』大阪商業会議所，昭和 9 年，p. 49.

35） cf. G. Porter and H. C. Livesay, *Merchants and Manufacturers,* The John Hopkins University, Press, 1971.（山中豊国ほか訳『経営革新と流通支配』ミネルヴァ書房，1983，pp. 273，289 など）.

36）『明治後期産業発達史量史資料』第 234 巻，pp. 199–200.

37）『日本製粉社史・近代製粉 120 年の軌跡』2001，p. 22（以下，本書を『日本製粉 120 年史』と略す）.

38） 同上，p. 63.

39） 同上，p. 69.

40）『日本製粉九十年史』日本製粉株式会社，1967，p. 20.

41） 同上，p. 21.

42）『日本製粉 120 年史』，p. 68.
43） 同上，p. 68.
44） 同上，p. 84.
45）『日清製粉 100 年史』日本製粉株式会社，2001，p. 94.
46）『日本製粉 120 年史』，pp. 61-62.
47）『日本製粉九十年史』，p. 16.
48） 同上。
49）『日本製粉 120 年史』，p. 62.　類似の方法はすでに大阪紡績会社の 10 年代の実践にもみられる。
50） 同上，p. 81.
51） 中島恒夫編『現代日本産業発達史』（18 食品），交詢社，1967，p. 27.
52）『日清製粉 100 年史』，p. 93.
53） たとえば，日清製粉は大正 13 年の委託契約時に三井物産から三菱商事に変更している（同上，p. 97）。
54）『花王史 100 年』花王株式会社，1993，p. 10.
55） 同上，p. 12.
56） 同上，p. 11.
57） 島田義照『日本石鹸工業史』大阪石鹸商報社，1932，p. 163.
58）『花王史 100 年』，pp. 12-13.
59） 同上，p. 13.
60） 島田，前掲書，p. 7.
61） 小林良正『石鹸の歴史』河出書房，1943，p. 199.
62）『明治後期産業発達史資料』第 221 巻，p. 579.
63）『花王史 100 年』，p. 40.
64） 小林，前掲書，p. 208.
65）『花王史 100 年』，p. 47.
66） 牛脂は爆薬原料であるグリセリンの原料ともなったところから，イギリス政府がオーストラリア産牛脂の対外輸出差し止め措置をとったことによる。
67） 小林，前掲書，p. 118.
68） 島田，前掲書，pp. 150-151.
69）『花王史 100 年』，p. 27.
70） 森真澄「マーケティング」『日本経営史を学ぶ（２）』（小林正彬ほか編）有斐閣，1976，pp. 269-271.
71）『花王史 100 年』p. 13. これを問屋＝商業資本による産業資本の支配および問屋的生産の成立とみる説（小林，前掲書，pp. 187-188，195）がみられるが，

商業資本による支配は必ずしも当たらないのではないだろうか。当時の石鹸問屋は，綿問屋とは異なり，明治以降に生まれたばかりで，規模も小さく微力で，石鹸業者を支配するだけの力はなかったものと考えられる。なお，問屋がその後，それを踏み台として産業資本に転化するケースは多々みられた（長瀬商店⇒花王石鹸，小林富次郎商店⇒ライオン石鹸などはその典型）。

72）『花王史 100 年』，p. 25.

73）同上，p. 25.

74）同上，p. 33.

75）佐々木聡『日本的流通の経営史』有斐閣，2007，pp. 6，70.

76）『花王史 100 年』，pp. 27-28.

77）同上，p. 27.

78）島田，前掲書，p. 106.

79）『花王石鹸五十年史』花王石鹸株式会社，1940，pp. 296-297.

80）たとえば，ライオン石鹸は 39 年 10 月に天津支店，同年 12 月に漢口支店，40 年 1 月に上海支店を設立し，さらに東南アジアやインドなどにも特約代理店を設置している（『ライオン油脂六十年史』ライオン油脂株式会社，1979，pp. 11-12）。

（原稿受付　2016 年 1 月 16 日）

経営経理研究　第106号
2016年3月　pp. 145-168

〈論　文〉

わが国小売業における小売機器・什器進化のインパクト

── 1960年代における食品小売現場での進化を中心に ──

石　川　和　男

要　約

小稿は，これまでの流通研究ではほとんど触れられることがなかった食品小売店舗（業）における小売機器と什器の導入・展開が，わが国の小売業の成長に大きく貢献したとの立場をとっている。

1960年代以降，わが国の食品小売は，専門別業種店から総合小売業へと成長し，店舗の大型化，チェーン化が加速した。その展開過程で小売機器と什器の進歩が果たした役割について，小売現場での具体的な取り組みや変化の要因となった事象を中心に考察した。

はじめに

2015年は，わが国にとって第二次世界大戦の敗戦から70年であった。多くの分野で戦後が振り返られたが，流通やマーケティング分野でも多くの催しや書物，論文等が公表された。ただ，これまでにもわが国の流通は歴史的に分析されてきた。1950年代後半からスーパーマーケット（SM）が誕生し，短期間で全国に拡大した。展開した各々の企業は，いわゆるバ

ブル経済期までは，店舗や売上を拡大させてきた。他方，百貨店も同時期までは成長し，その後は，ホームセンターやドラッグストア，均一店などの小売業態が成長した。

ただ，これら小売業態の成長を支えた小売技術には，ほとんど触れられてこなかった。一般に小売技術は，販売技術や店舗運営ノウハウとされる。しかし本稿では，技術を具現化した「小売機器・什器」に焦点を当てる。それは既存研究でこれらの進化には，ほとんど触れられてこなかったためである。そこでわが国で食品小売業が成長した過程，つまり，顧客に食品を提供するため，店舗面積や品揃えを拡大した過程について，既存研究とは別の側面から考察する。特に小売店頭（売場）での機器・什器が，顧客の買物利便性の向上に貢献し，SM 店舗内の販売能率を高度化・合理化してきた過程を中心に考察したい。

1　小売風景の変化と研究の空隙

⑴　小売店舗の大型化とチェーン化

わが国経済は，第二次世界大戦後の混乱期を経て，朝鮮戦争を契機に浮上し，1950 年代半ばにはほぼ戦前の状態に戻った。その後，高度経済成長期が第一次石油ショック（1973 年）まで継続した。この影響が一段落すると安定成長期を迎えた。この時期に第二次石油ショック（1978 年）を経験したが，1980 年代半ばまで継続した。1980 年代後半から 1990 年代初頭にかけ，いわゆるバブル経済期を迎えた。その後は経済が停滞し，「失われた 20 年」と呼ばれる時代が継続した。現在は，一時よりは円安傾向が顕著になり，デフレ状態は脱却しつつあるとされるが，経済は停滞したままである。

この 70 年間，わが国の流通，特に小売風景はどのように変化したのだろうか。1950 年代後半から 1960 年代にかけて，それまでの小売風景から

大きく変化したのは，SM が全国各地に出店・拡大したことであった。つまり，特定の商品系列に品揃えが限定されていた小売店舗が中心であった状況から，一気に複数の商品系列を品揃えした一個の小売店舗の出現・展開があった。そして，それ以前と比較すると，店舗面積を格段に拡大させた大型店舗が出現した。さらに一経営体による複数店舗の展開であるチェーン展開が試みられるようになった。この店舗面積の拡大（店舗の大型化）とチェーン展開は，この 70 年間のわが国の流通現場を振り返るとき，大きな位置づけが与えられよう。

⑵　わが国の流通の研究展開

石原・矢作編［2004］に代表されるように，研究面ではわが国の 20 世紀初頭からの流通が振り返られている。同編著の序章では，大量生産下の流通と商品標準化，最終需要創造が基本的枠組みとして規定された。第 1 部では，生産と商業の相克を扱い，チャネル編成様式の歴史的動態として加工食品を取り上げられた。また，チャネル支配・再販の形成・変容に関して，化粧品・医薬品に言及し，メーカーと商業者の対立・協調の側面から，家電，日用品からブランドへの転換として衣料品にも言及された。第 2 部では，小売業と流通政策を取り上げられ，大規模小売業の成立と展開の典型として百貨店，経営革新の連続的展開としてチェーンストア，零細・過多構造の動態に注目した中小小売業，政策面では大規模小売店舗法（大店法）から大規模小売店舗立地法（大店立地法）への転換について言及された。終章では，大量生産体制の確立と流通チャネル整備の必要性，メーカー主導型の流通組織，過剰生産の潜在的圧力，大規模小売業中心の流通組織，グローバル化を 1 世紀間のわが国の流通に影響を及ぼしたテーマに扱われた。おおよそ，この 1 世紀に公表された流通関係の書籍や論文は，同編著で取り上げられた事象や政策に関するものがほとんどであった。

⑶　小売研究の空隙

他方，小売業や食品メーカーの社史に目を通すと，研究者が特段に取り上げてこなかったテーマが扱われている。それは研究者と実務家の視点が異なることを意味している。流通研究者は，店舗内の冷蔵庫や加工場の多様な機器，レジスターなどが小売業の発展に寄与したことをそれほど評価していないのかもしれない。一方，小売現場ではこれらの機器が，店舗や企業発展に貢献したかを痛感するところがあるのかもしれない。これまで小売店舗内あるいは本部と店舗間，店舗・本部と納入業者間での情報技術の急速な進歩は，しばしば指摘されてきた。また，それに関する研究も夥しいほど公表されてきた。しかし，店舗内で商品を保管・陳列する「小売機器・什器」の進歩は，ほとんど取り上げられていない。特に流通研究者によるこれらへの言及はほとんどされていないといってよい。

小売機器や什器は，小売経営において必要不可欠な要素であるが，大きくは扱われていない。宮原［1978］では，店舗管理に章を割き，店舗の意義（店舗の意義，店舗の機能），店舗計画（店舗計画の意義，店舗計画の手順），立地調査（立地調査の意義，立地調査の項目），店舗レイアウト（店舗レイアウトの原則，店舗レイアウトの要素，設計図），店舗投資（店舗投資のタイプと投資決定の基準），店舗管理の意義，の節を各々立てられている。渡辺［2000］では，店舗管理と陳列管理にそれぞれ 1 章を割いている。店舗管理では，店舗決定，売場配置の節を設定している。陳列管理の章では，陳列の役割，陳列のタイプ（その 1），陳列の注意事項，陳列の原則，陳列のタイプ（その 2），陳列の管理とその評価基準を取り上げられている。野本［2007］では，「店舗開発とその設計」の章において，店舗規模の設定，業種構成と業種配置，売場配置，売場構成が各々節として立てられている。ここでも売場配置の原則や売場配置の要素，売場構成で店舗内導線や通路幅，陳列は詳述されているが，小売機器にはほとんど

触れられていない。このように，小売現場を扱う「商業経営（論）」あるいは「小売経営（論）」でも，小売機器や什器は前提あるいは与件とされていたのか，ほとんど触れられてこなかった。そのため，食品小売業において象徴的な小売機器・什器の登場が，いかに店舗内で顧客の購買や店舗内作業に貢献したかについて考察する価値があるといえよう。

2　専門別業種店から総合小売業への展開過程

⑴　スーパーマーケットの登場

第二次世界大戦の終戦後，戦地からの引揚げ者は，元手がそれほどかからず，糊口を凌ぐ事業として，小売事業を手がけることが多かった。彼らが手がけた非常設市場（闇市）は，全国に出現した。ただ，日常の食に事欠く時期は5〜6年ほどで改善され，非常設店舗はやがて常設店舗となり，その集積である「商店街」が全国で形成された。もちろん商店街は，戦前にも存在していたが，空襲で町が壊滅状態となり，多くは戦後に形成・再形成された。そして，1954年からの「神武景気」と呼ばれた時期には，耐久消費財（三種の神器）の購入傾向が顕著になった。これらの中で冷蔵庫は，消費者の日常食品の保存方法をそれ以前とは大きく変え，さらには食生活だけでなく，生活を大きく変える原動力となっていった。

ちょうどその時期，わが国の小売史において1つのエポックとなる店舗が出現した。1953年，東京・青山で「紀ノ国屋」が開業した。同店は多くの書籍では，日本最初のSMとして位置づけられる。しかし，店舗面積は現在のコンビニエンス・ストア（CVS）ほどであり，その後主流となったSMに直結するような大規模小売店舗ではなかった。ただ販売方法は，店員が対面販売をせず，顧客が自ら商品を手にとり，会計をし，商品を袋に入れて持ち帰るセルフサービスを採用していた。この背景には，当時日本ナショナル金銭登録機株式会社（日本NCR）副社長後藤達也が，

旧フォーマットの同店によく買物に来ており，ある日，セルフサービスへの切り替えを勧め，同社企画宣伝課長長戸毅を紹介したことが契機とされている（『商店界』1963. 7，小山［1993］pp. 20-21）。1952 年，長戸はアメリカに所在した NCR 本社に出向し，最新小売業事情を視察していた。そこでわが国でもセルフサービスの普及が，自社のレジスターの販拡に役立ち，小売業近代化につながると確信したという。それは 1930 年代にアメリカでは，キャッシュ & キャリーを採用したセルフサービス店が増加し，SM 時代に突入していたからであった（ジャスコ［2000］p. 34）。その後，日本 NCR は，日本のセルフサービス店の普及に大きな貢献をすることとなった。

わが国では，約 30 年遅れてアメリカからセルフサービスが輸入されたが，紀ノ国屋では，現金売りが 60%，掛売が 40%もあったとされ，御用聞きによる配達も依然継続していた（菱食［1999］p. 76）。また，店内の商品や価格表示はドル表示であり，当初は店舗裏に駐留していたアメリカ人がターゲットであり，日本人ではなく，低価格，大量販売を志向する SM ではなかった。紀ノ国屋は元来，宮内庁御用達の青果が正業であった。しかし，売場には冷蔵ケースがなく，冷蔵庫を活用し，商品の補充回数を増やした。悪いものは引っ込め，よいものだけを店頭に出していた。当時の冷蔵庫は，氷を使用する粗末なものであった。さらに野菜は立てて並べており，すぐに調理できるように根を切り落としていた。根切りして水に浸し，バックヤードの冷蔵庫で保管し，陳列量を少なくして補充頻度を増やしていたのである（AJS［1984］pp. 301-302）。したがって，紀ノ国屋はわが国で最初にセルフサービスを導入した SM とされるが，店舗のバックヤードや店頭でのオペレーションは，旧態依然としたものであった。

わが国での本格的な SM の出現は，1956 年 3 月，北九州・小倉市の「丸和フードセンター」，1957 年 9 月，大阪千林の「主婦の店・ダイエー」の誕生まで待たなければならなかった。また 1958 年には，イトーヨーカ

堂（ヨーカ堂）が開店し，有力なSMが次々に誕生した。さらに同年にダイエーが，三宮店を開店し，チェーン化を開始した。翌年には，相互産業（関西スーパー）なども産声を上げた。そして1960年代には，ヨーカ堂もチェーン展開を開始した。ただ，顧客がセルフサービスにより，自由に商品を手に取り，小売店舗側では人員を削減し，それ以前の販売方法と全く異なる接客方法の採用は，「ザルからレジへ」など小売機器や什器が店舗に導入されたことが大きく貢献した。

⑵　専門別業種店から総合小売業への転換

1962年，林周二が『流通革命』を著し，わが国の小売風景が一変する方向を提示した。それを象徴するかのように，大型店が次々と開業した。第二次世界大戦後から1962年までに阪急，阪神，東武，京王，小田急など電鉄系百貨店が開業した。SMでは，先に挙げた以外に，西川屋（ユニー），いづみや（イズミヤ），魚悦商店（マルエツ），東横興業（東急ストア），西武ストアー（西友），清水実業（ライフコーポレーション），ダイマルスーパー（アークス）が誕生した。大型専門店では，第一産業（デオデオ），小郡商事（ファーストリテーリング），島村呉服店（しまむら），加藤電機商会（ケーズホールディングス）など，現在，大規模小売業を展開する企業が誕生した。高度経済成長期へと入る中，それ以前とは異なる大規模小売業の出現は，流通革命が起こるという予言には説得力があったかもしれない。

他方，工業社会の到来による「第一次流通革命」は，大量流通機関の登場により，古い流通機構と摩擦が生じ，大規模小売店舗法（大店法）のような規制ができた。この恩恵を受けたのは中小小売業者だけでなく，新規参入を阻止したという点では，新業態であったSM自身も恩恵を受けたとされる。そして，情報社会の到来による「第二次流通革命」は前者の延長線上ではなく，規格化，標準化など工業の原理を基礎とした前者を否定

し，成立する側面もあった。ただわが国は欧米と比べ，情報社会への転換が遅れ，これが流通業の利益なき繁忙の一因とされた（「田島学習院教授最終講義」日経流通新聞 2001. 1. 16）。

指摘されたように，1960 年代半ば以降，わが国の小売業は歴史的転換期を迎えた。それはメーカーが技術革新により，食品生産の工業化を進め，量産体制を確立したことで顕著になった。他方小売業は，消費者の旺盛な需要により，急速に量販体制の整備を進めた。特に従来の専門別業種店からフルラインの商品を提供する総合小売業へと大きな転換点を迎えていた（菱食［1999］pp. 34–35）。言い換えれば，青果，鮮魚，精肉，乾物などを各々の小売店舗で取り扱い，全体として商店街などを構成していたような小売業種店から，それら商品を 1 店舗内で品揃えするいわゆる小売業態である SM への展開の入口であった。

⑶　職人的技術からの脱却

生鮮食料品の小売段階では，八百屋，魚屋，乾物屋などの業種別専門店が中心であり，特に関西地域ではこれらが集積し，小売市場を形成していた。他方，1960 年代のチェーンストア業界は，SSDDS（self-service discount department-store）を目指す雰囲気があった。そのため，総合小売業となるには，食品部門参入は自然な流れであった。しかし，多くの試練があった。総合小売業を手がけるといっても，当時は一経営体，つまり一企業が生鮮三品の販売は，自社で直営するのではなく，テナントとして専業者が入居する形が一般的であった。そのため，総合小売業となるには生鮮三品を取り扱える従業員を雇用することが大きな課題であった。たとえば，イオンの前身である岡田屋は，生鮮三品をテナントに頼らず，直営するため，採用した人員は一般にいわれるところの「職人」であったとされる（ジャスコ［2000］p. 50）。他方，業種別専門店が集積していた小売市場やいわゆる商店街の生鮮食品を取り扱う各小売店舗は，各々の商品の

取り扱いに自信を持っていた。その背景には，生鮮食料品の取り扱いには，玄人の知識と技術が必要と信じられていたためであった。また 1960 年代，開業したばかりの SM では，このような事情があったため，生鮮食料品が収益を上げる事業となるとは考えられていなかった（矢作［1997］p. 104）。そして，SM の普及により，新技術としてのコールドチェーンの導入が叫ばれ始め，それまでの「常識」が変化することとなった。

SM が取扱商品の中心に据えた生鮮食料品は，鮮度が急速に低下し，同時にその生産が自然の影響を受けるため，生産量と品質には差が発生した。そのため，同一種類の商品でも，価格差が拡大し，鮮度低下で頻繁に販売価格を変更することを余儀なくされた。そこでは，品種・品質の差と時間によって変化する鮮度を考慮しながら，全体で利益を確保できる価格を設定することが難しかった。つまり，生鮮食料品の知識や取扱技術だけでなく，価格設定も生鮮三品の取り扱いを難しくさせていた。鮮魚は，鮮度を維持し，顧客の要求により，手際よく調理するのが職人技術であった。食肉は，精肉過程で多くの部位の混合が一般的であった。この混合と雑肉からつくるミンチには技術が要求された。大きさや形状で単価が異なる商品を組み合わせ，見栄えをよくし，午前中は高く値入し，午後に値下げして，夕方には原価を割る販売方法であった（石原［2000］pp. 195-196）。生鮮食品には，各々に特性があり，店舗内で商品を陳列するケース自体やその温度管理は，現在では想像できないほど，克服しなければならない多くの課題があった。

また，小売店舗で発生する上昇コストは，労働生産性の向上で埋め合わせる必要があった。これにはまず，機器や什器の積極的導入による省力化が目指された。そこでバックヤードにおける冷蔵庫の開発や，店頭での冷蔵・冷凍オープンケースの開発はその典型であった。大規模投資であっても，それに見合う作業人員の削減，作業効率の向上，顧客の購買単価の上昇が達成されると，労働生産性は向上するものである。次に，作業の単純

化，標準化，平均化が目指された。ただ，これらによる労働生産性の向上は明らかであっても，企業側の一方的思い込みだけでは実現しない。そのため，現場の従業員が受容し，賛同しなくてはならなかった（脇本［1997］p. 199）。さらに従業員の休暇を十分に確保するには，すべての作業を複数の従業員が行える体制が必要であった。一人二役から一人三役へと拡大させ，結果的には全員がすべてでき，ピーク時に作業シフトも可能になる状態が理想的であった。この作業交流を進める上での最大の問題は，生鮮担当者の作業環境が過酷なために支払われていた「生鮮手当」であった（石原［2000］pp. 205-206）。この手当は，「技術料」としての位置づけもあった。特定従業員への技術料の支払いは，その他の従業員には特別な意味を持つこととなった。それは仕事（作業）を区別した（する）ことであった。しかし，この仕事の区別を乗り越えようとしたのも SM であった。やはりそこには，商品取扱技術だけではなく，その技術を具体化した小売機器や什器の貢献があった。特に SM では，生鮮食品の取り扱いに必要不可欠と信じられてきた職人的技術をバックヤードでの処理とプリパッケージに置き換えた。そして，生鮮食品販売における職人あるいは職人的技術を否定し，一般の従業員でも可能なものに置き換えたことにより，SM の成長が始まったといえる。

3　食品需要の変化と商品取扱技術の進歩

⑴　食品需要の変化

一般家庭における冷蔵庫の普及は，生鮮食品の買い置きを可能にした。また，1959 年にはテレビの普及台数が 300 万台を突破し，TVCM は「消費は美徳」と煽った。アメリカのホームドラマは，家電製品と豊富な食品を有する「豊かなアメリカ」への憧憬をかき立てた（小原［1994］p. 69）。この頃から日本人の食生活が急激に洋風化していった。米，大豆，魚に代

わり，パン，肉類，卵，牛乳が浸透し始めた。インスタント食品や化学調味料も伸長した。インスタント食品の隆盛により，包装技術が飛躍的に進歩することとなった。1963 年には，小袋の味噌が誕生し，醤油もパック化され，わが国の食生活には欠かせないとされた商品の販売方法やパッケージの形状が変化した。一方で，味噌樽で量売りをしていた専門別業種店は，この流れにより次々と閉店することとなった（菱食［1999］pp. 78–79）。そして，食品市場では，消費者のライフスタイルの変化が反映されるようになった。1960 年代半ばに一般加工食品の需要が頭打ちとなり，共働き世帯が増え，外食やデリカテッセン，冷凍・チルド食品などの需要が拡大し始めた（菱食［1999］p. 231）。これら食品需要の変化は，消費者自体が変化したために，このような変化が起こったのか，それとも逆であるのかという議論が時折されてきた。このような議論はあまり意味がなく，各々が影響し合い，変化したと理解する方がよいであろう。これらの変化に伴い，食品を品揃えする小売店舗の面積や品揃え方法も変化した。

⑵　小売店舗内の環境と設備

小売業において店舗は，経営基盤であり，資本構成ではかなりの部分を占め，長期に企業内に滞留する固定資産である。マーケティングの進展による店舗の大型化，チェーン化は，店舗計画，設計，運営等のいわゆる店舗管理を変化させた。店舗管理は，多様な経営管理要素を総合化し，具体化する設備であり，店舗管理の目的でもある。また，経営管理の基盤は，店舗管理である（中小企業診断協会［1977］pp. 3–4）。店舗設置では，敷地の地形と方位，接する道路と通行量等から敷地内に建物を配置する。顧客動線だけでなく，商品の流れ，搬入・搬出，自動車の出入等の動線を考慮する必要がある（中小企業診断協会［1977］p. 34）。他方，顧客は商品を見て，価値を認識し，購買する。しかし，店舗の競合が激化し，大型店が増加すると，商品を置くだけではなく，顧客が買物を楽しめる店舗にす

る必要もある。そこでは商品を生かす陳列が必要となり，ショーケース，陳列台，その他陳列補助器具によって商品を陳列し，天井，壁，床の色彩計画と照明により，楽しい雰囲気を演出する必要がある。陳列器具は，ショーケース，陳列台，陳列棚に大別され，小売店舗はこれら陳列器具と補助的な展示器具を組み合わせる（中小企業診断協会［1977］pp. 45-48）。これらの小売機器や什器は，日々に進化しながら現在に至っているが，流通研究においては正面から扱われることはなく，建築や工学など，流通とは全く異なる分野で扱われることの方が多かった。

各種設備では，冷暖房・換気設備は，小売店舗内の温度や湿度を調整し，空気を浄化し，顧客や商品によい環境を整備する。また冷却，加熱，除湿，加湿，除塵，除臭，殺菌をし，熱・臭気の停滞を防止し，快適な空気にする。そのため，顧客と従業員に良好な店舗内環境を整備することが，購買と勤労意欲の促進になる。またエアカーテンは，店頭に扉を付けると冷暖房効果は上がるが，扉を閉めると開放感を喪失し，顧客誘導率が悪くなる。開放感を出す方法では，ガラス・スクリーン等があるが，実際には扉を開けるため，エアカーテンが利用される（中小企業診断協会［1977］pp. 48-50）。これら各種設備は，家庭生活では同様の環境整備がしばしば取り上げられる。しかし，顧客が一時を過ごすだけの小売店舗の環境は，やはり流通研究では正面から扱われることはなかった。したがって，陳列のための小売機器や什器，各種設備について，流通研究の側面からも取り上げる必要があろう。

⑶　商品と商品取扱技術

一般に小売業種は，取扱商品で表現される。業種が技術の限界で区切られた一群の商品集合であり，業種店はそれら商品を個別的品揃え物とする小売業である。そのため業種店は，品揃え物で理解できる。また，商品取扱技術には，極めて多様な要素がある。そこで重要な要素を抽出し，その

動向に触れることは商品取扱技術の範囲を明確化し，取扱技術の変化を認識する上でも重要である。商品取扱技術として指摘されるのは，①商品の物理的属性に関わるもの，②商品を媒介とした商業者と消費者とのインターフェイスに関わるもの，③その商品を取り扱う経営上の知識と技術にかかわるもの，の３次元が指摘されている（石原［2000］pp. 185-186）。これら３次元をまとめたものが表１である。これら３次元に区分されたことで，小売現場だけではなく，流通現場における商品取扱のレベルが認識される。つまり，取扱レベルにより，本稿で強調している小売機器や什器を有効に活用し，変更への働きかけをすることができるようになる。

表１　商品取扱の知識と技術に関わる次元

商品の物的属性	伝統的な業種分類の中で，最も重要視されてきた。加工食品，生鮮食品，生鮮食品でも野菜，果物，鮮魚，肉という分類は，商品の物理的属性がその根拠である。商品自体の物理的属性に大きな差異があれば，異なる取扱技術が要求される。
商業者と消費者とのインターフェイス	商品の加工処理や商品知識が含まれる。商業は，生産された商品を売買するため，加工機能は商業者の本来的機能ではない。しかし，商品によっては最終段階での加工が必要な場合もある。鮮魚商や精肉商に期待された機能の１つは，加工処理である。多くの商品は時間経過により，物理的属性が変化するが，流通過程に一定の時間がかかるため，商品品質の熟成，劣化は回避できない。さらに販売後の修繕などアフターサービスも付加される。商品への積極的な働きかけは，商業者にその商品の十分な知識を要求する。商業者と消費者との情報格差が大きく，商品への加工処理の必要性が高いほど，商業者はより多くの商品知識が必要である。
商品を取り扱う経営上の知識と技術	業種店は技術の限界で区別された一群の商品を取り扱うが，当該業種に属する全商品，品目を取り扱う完全業種店ではない。業種店は，当該業種の中でも取扱商品を積極的に決定する部分業種店である。取扱商品の判断は決定的に重要であり，長年の経験やデータの蓄積が重要な役割を果たす。

（出所）　石原［2000］pp. 186-189 より筆者作成

特に小売現場で必要になった新技術が関連し，新しい小売業経営を構想すると，新しい小売業経営を支える技術になる。そして，新技術が新しい小売業を構想させ，それが具現化していくことになる。このとき，全く新しい概念により，新技術に支えられた小売フォーマットが誕生する。つまり，新しい概念と技術の総体が小売業態であり，それを具体的な小売業として体現するものが小売業態店である。たとえば，SM や CVS は，異業種の商品に要求された異質の取扱技術を同質化し，従来の業種の制約を乗り越えたとされる。つまり，SM や CVS は，全種類の食料品や日常商品を取り扱う点が革新的ということは意味しない。SM も CVS も品揃えでは百貨店や GMS には到底及ばない。他方，百貨店や GMS は，多業種の商品を取り扱っているが，それは複数の専門別業種店の総合に過ぎず，技術の限界を動かす独特の技術を持っていたわけではない（石原［2000］pp. 190-193）。つまり，SM や CVS は技術の限界を動かすものを有していたことが，その後の成長を支えていたのである。

他方，コールド・チェーンの終点は小売段階である。小売段階が生産，卸売段階と異なるのは，多数・零細小規模であり，小売段階以前で大口取引されていたものを小分けし，消費しやすいように多様な加工を施す点においてである。当然，小売店舗設備もそれ以前の段階とは異なる。小売店舗設備は，衛生状態と品質保持が条件である。品質保持では，栄養，味覚，外観保持，ロス減少のため，小売以前の段階でも考慮されるが，小売店舗ではプリパッケージの促進，販売価格の合理化という条件が付加されてきた（生鮮食料流通技術研究会編［1966］pp. 97-98）。つまり，SM では，それ以前から販売されていた商品を，それまでにはない商品取扱技術によって取り扱い，さらに小売店舗内の小売機器や什器を十分に活かし，販売するようになったところに革新性があらわれたといえる。またそれが，顧客の支持を得ていった。

⑷　鮮度管理の課題

生鮮三品や総菜は，時間経過による品質劣化が早く，一定温度帯において管理することが必要である。品質のよい商品提供には，店舗段階で時間帯による加工・商品化の必要がある。また販売動向は，天候や時間帯，曜日で異なるため，商品化作業が店舗オペレーションの課題となった。そのため，加工による「時間管理型商品」管理が，SM の経営成果に影響を及ぼしてきた。加工が必要な時間管理型商品は，生鮮食品の鮮度管理技術と店舗作業の標準化・合理化システムを確立させ，職人依存体制から近代的管理への転換で実現するようになった（岸本［2013］pp. 31–32）。つまり，商品品質も多少は関係しているが，いかに小売店舗で商品を管理するかが，重要な課題として浮上してきたかである。

この状況が示すように，1960 年代から 70 年代にかけて「オール日本スーパーマーケット協会（AJS）」の活動は，鮮度管理は技術的問題が中心であった。特に SM では，生鮮食品部門を直営化と鮮度管理を徹底しなければならなかった（AJS［1984］p. 295）。SM の構築では，当初から生鮮食品の鮮度管理と売場づくりを最大テーマとし，科学的，実務的に徹底して追求，構築してきた（AJS［1984］p. 298）。そのため，鮮度管理の指導者を招き，社内研究会を開始した小売企業もあった（岸本［2011］p. 76）。生鮮食品は鮮度が重要であり，SM では無駄なく購買しやすい単位でプリパッケージ化と，セルフ販売をすることであった。たとえば関西スーパーでは，1965 年 12 月に中央店の青果部門を直営化し，青果作業場に 2 坪程度の冷蔵庫を設置した。木組みの両側に裏表から耐水ベニアを張り，おが屑を詰め，高風速のブロアコイルを付けて冷風で冷却しようとした。しかし，野菜が乾燥し，散水をする必要があった。その後，加湿器の設置で，散水は必要なくなったが，壁面にカビが生え，耐水ベニア板でも湿気を吸収し，内部をモルタル塗りに変えるなどの苦労があった（関西スーパー

［1985］pp. 58-60)。このような苦労は同社だけではなく，多くの SM が経験してきた。1960 年代後半には，青果物の包装と値付け作業には，プリパッケージ作業と冷蔵庫があった。そこでバックヤードと青果用冷蔵庫の必要性が取り上げられたが，その管理に費用をかける必要はないといわれた時代であり，導入は難しかった（AJS［1984］p. 277)。

コールド・チェーンによる小売店舗設備は，商品を低温保持する設備であり，「低温貯蔵設備」と「低温販売設備」に大別される。前者は具体的には冷蔵庫と冷凍庫である。この形式・能力・大きさは，取扱商品，店舗規模によって異なり，鮮魚，精肉，乳製品，青果物を扱う小売店舗は各々冷蔵庫を持つことになった。パッケージ商品以外，これらを同一倉庫に入れるのは不都合があり，総合的に扱う店舗でも別々の冷蔵庫を持つ必要があった（生鮮食料流通技術研究会編［1966］pp. 100-101）また冷蔵庫の能力，その他性能の向上については，改善点が多かった。当時，多くの大型店の冷蔵庫は，ウォーク・イン式であり，アメリカで同種のものは倉庫作業場の床と冷蔵庫のそれが同一平面で敷居がなかった。わが国では，大部分の冷蔵庫の床は，他の床よりも一段高く，敷居があった（生鮮食料流通技術研究会編［1966］pp. 102-103)。この敷居が商品の出入れを難しくし，商品の取り扱い，あるいは作業時間上，問題となった。このように当初は，小売店頭ではなく，店舗のバックヤードでいかに生鮮品の品質を保持するのかというところから出発した。

4　スーパーマーケット店舗内での保存・陳列の進化

⑴　ゴンドラの導入による陳列の変化

これまでも触れてきたように，SM の隆盛は発展過程で開発された小売機器や什器によるところが大きい。セルフサービスのための最初の什器はゴンドラであった。当時は木製棚で，棚の上下移動もできず，棚板が撓わ

ないように桟を入れ，ペンキを塗ったものであった（AJS［1984］p. 300）。1956 年には八幡製鉄中央分配所（売場面積約 300 坪）に，わが国で最初の鉄製ゴンドラが入れられたといわれている。しかし，品揃えはグロサリーが中心で，生鮮品はテナントが入居していたため，生鮮設備を有していなかった。他方，わが国での本格的な SM の嚆矢であった丸和フードセンターの売場のゴンドラは，木製であった（AJS［1984］pp. 302-304）。当時，SM を出店するに際しての店舗配置は，日本 NCR や図書館に所蔵されたアメリカの雑誌で調べることが多かったようである。また，小売市場特別措置法により，青果の販売は難しかった。そのため鮮魚と精肉と総菜を品揃えしたものの，やはりテナントの入居であり，間口はそれほど必要ではなかった。生鮮食品で埋めようにもノウハウがなく，雑貨や一般食品で埋められることとなった（AJS［1984］p. 306）。

1965 年，関西スーパーでは日進工業の鉄製システムゴンドラを導入した。それは棚板が上下移動できるものであった。当時の日進工業の納入記録では，ゴンドラの高さが低く，顧客の「目の下陳列」がよいとしていた。それにより，商品が見やすく，店内が見通せ，顧客を他売場に誘引し，レジからも見通しもよく，万引き防止にもなったからであった（関西スーパー［1985］pp. 45-47）。同時に同社では全商品のフェイシング計画も開始した。一品一品すべて収まるゴンドラ棚の上の位置と最大陳列量を決定し，それを示すフェイス左端の棚板の縁に棚ラベルを付け，商品陳列位置を確定した。フェイシング管理システムは，チェーン店として売場配置や取扱商品だけではなく，発注からの全業務のシステム化と，コンピュータ利用による単品管理により，省力化を図ろうとした（関西スーパー［1985］pp. 146-147）。さらに関西スーパーでは，建物は 1 号店建設以来，設計は相互設計，施工は浜田組，空調・冷凍設備は伊丹ダイキン空調，冷凍・冷蔵ケースなどは日進工業と共同開発した。そのため，新店舗建設では，これら協力業者とハワイ，アメリカ本土の SM を見学することもあった

（関西スーパー［1985］pp. 104-105）。つまり同社では，関連業者との長期的協力関係の構築が，店舗建設だけではなく，売場構築に大きな役割を果たした。1972 年にはフェイシング管理システムにより，ゴンドラを改善し，仕切板を固定化した。それ以前は，棚板も上下に動かせ，商品陳列量によりプラスチックの仕切板も左右に動かせた。ただフェイシング管理上，自由に動くのは都合が悪かったため，回転率の高い商品がフェイスを広げ，回転率の低い商品のフェイスを縮小する必要があった。商品補充回数均一化のため，仕切板が自由に動くと回転率の高い商品のフェイスが空いた場所を低い商品で埋めざるをえなかった。そこで棚板に穴を開け，仕切板をピアノ線で目障りがないように固定した。さらにゴンドラの高さを変えず，商品陳列量を増やした。それはゴンドラの最下段の高さを下げることで実現した。他方，商品が増えると，ゴンドラの背は次第に高くなったが，顧客の手が届く高さには限界があった。当時，ゴンドラの最下層棚は床面から 23 cm もあったのは，食品陳列を床面に近づけると非衛生的とされていた影響であった。しかし，1960 年代後半には，グロサリーはメーカーパック商品が圧倒的に多くなり，包装技術も飛躍的に向上した。さらに SM の衛生管理も向上し，棚板を下げ，床面に近づけても非衛生と感じなくなったため，床上 12 cm にした。棚板の間隔を微調整が可能にし，ゴンドラ 1 台につき，棚板 1 枚分だけ増えた（関西スーパー［1985］pp. 148-149）。こうしたゴンドラの導入，現場での使用経験による改良が加えられ，協力会社との関係を発展させ，顧客の買い物利便性だけではなく，店舗による売場管理の効率化・合理化にも貢献することになった。

⑵　カートの導入

最初のカートは，青果の補充用カートとトレーカートの原型であった。寿司屋で使用する巻いた寿司を置く道具（抜き板）と同様のものが製作され，パッケージ商品をそれに積み，売場に運んで陳列していた。カートは，

世界中からカタログを取り寄せた。しかし，いろいろと試作を重ねてはきていたが，重量がありすぎた。そこでアメリカで中央の車輪を大きくした天秤式のものを見つけ，その方式で作成した（AJS［1984］pp. 318-319）。

他方，視察者はミニキャリアをスウェーデンで発見した。それは 1969 年に，ストックホルムに到着後，入国手続をする前に目に入った。その後，SM に行き，店舗を視察していた際，再度ミニキャリアに目が留った。その後，第二次石油ショックの際には，スウェーデンで「スライダー」の原型を見つけた。これは卵を販売するのには適当なカートであった。それは棚の伸縮ができ，跳ね上がらなかったためである。車を製作する上で，最も問題となったのはキャスターであった。国産でよいものがなく，海外の小売店舗のゴミ捨て場に行き，監視員に金銭を支払い，拾って帰ってきたというエピソードもあったくらいである（AJS［1984］pp. 322-323）。このようにカートに関しては，店舗内での商品の移動や陳列に必要なものであるが，その発見や開発は，現場での作業に問題があり，実際にその問題解決をいかに図ればよいのかを考慮している状況から発見，誕生したものである。これらは研究者の発見ではなく，現場で常に実際の問題解決に悩んできたの実務家による発見であった。

⑶　冷蔵ショーケースと導入と改善

SM では，生鮮三品の直営化後は，バックヤードでは精肉や鮮魚を冷蔵庫に入れていたが，青果は入れなかった。一方，売場では鮮魚は平台に並べ，乾燥してくると塩水をかけることを続けていた。しかし，生鮮食品は科学的に管理しなければ，SM は構築できなかった。日本人の食生活に適応し，顧客の要望を満たすには，先にも取り上げたように生鮮三品の鮮度解決が必要であった。そのため，バックヤード，冷蔵庫，冷蔵ケース，フィルム，トレイなどとともに，それを活用した多様なシステムが開発された（AJS［1984］pp. 271-273）。したがって，店舗内で使用される小売機器

や什器は，生鮮食品の鮮度保持の問題から出発し，その後の試作，導入という段階を経ることになった。

1960 年代半ば以降，小売店舗内では冷蔵ケースの導入が始まった。当時，わが国には冷蔵のオープンケースはなく，アメリカから輸入したため，非常に高価であった。外国製の冷蔵ショーケースは，わが国の風土に合わなかったが，能力，耐久性，調整等には優れていた。また，デザインや色彩はアメリカの方が進んでいた。他方，冷凍機器のメンテナンスには手間がかかり，故障が多く，気温や湿度の変化により，希望の温度にならず，設置だけではなく，メンテナンスも同時に考える必要があった（生鮮食料流通技術研究会編［1966］p. 105）。アメリカでは，既に FMI（Food Marketing Institute Convention：食品流通業界関係者の大会。SM や配送センターで必要な最新の設備，機器類などが展示）が行われ，当然のことながら，わが国よりも商品を保存・販売する機器の導入は早かった。そこで三洋電機では，アメリカのウエーバー社と技術提携し，日本向けのケースを試作した。青果の冷蔵庫は，社長がアメリカから帰国後すぐに試作し，骨組みの両側にベニア板を張り，おが屑を詰め，内側をモルタルにした。それにより商品品質が向上し，鮮度保持ができるようにした。また，1967 年頃にはオープンケースが製作された（AJS［1984］pp. 315–316）。

他方，1960 年代前半には，コールドアイル（冷房障害）が起き，店内が冷え過ぎるという問題が起こった。当時は完全なセルフサービスではなく，冷蔵ケースも徐々に増えたが，不完全なケースであり，オーバーフローが起こった。オーバーフローした冷気が充満し売場が寒くなった。そこで臭気抜きと冷気放出を兼ねて換気扇を付け，冷蔵ケース裏側の店舗の壁に穴を空け，大きな換気扇を何台か取り付けるなどもした（AJS［1984］pp. 317–318）。わが国の大手電機メーカーは，一斉に冷凍・冷蔵ケースを製造したが，技術力がなかった。冷え過ぎてはいけないケースが冷え過ぎて青果物が凍傷を起こし，冷えなければならない冷凍食品ケースに霜がつき，

冷えなかった。そのため，SM はメーカーに対し，①生鮮品の鮮度維持のため各々の適温を安定的に保持すること，②ケース内のどの部分も同じ温度で温度ムラがないこと，③霜取り（デフロスト）中でもドリップが出ないようにすること（デフロストタイム短縮と庫内温度上昇を極度に抑える改善策）を要望するところもあった（関西スーパー［1985］pp. 72-74）。アメリカなど SM の先進国では，店舗オペレーションを支える小売機器や什器の開発が進み，さらにそれが進化していた。しかし，当時のわが国の小売環境や小売店舗は，そのような状況には達しておらず，当然，わが国のメーカーの視線はそこに向けられたばかりで，技術が追随できなかった状況を示していたといえよう。

小売店舗の冷蔵・冷凍ショーケースは，従来はクローズ型式であり，蓋が付いていたため，商品取り出し時には開ける必要があった。次第に冷風を循環させるエアカーテン式のオープン型式が増加した。SM では青果物にオープン型式を導入し，乳製品，加工肉，塩干，練製品まで入れるようになった（生鮮食料流通技術研究会編［1966］pp. 102-103）。精肉は新設店でセルフサービス化が進んだが，全面的セルフサービスの採用は少なかった。そのため，オープン型式のケース併用が一般的であった。オープン型式に完全に踏み切れなかったのは，消費慣習やプリパッケージ材料の価格と性能のためであった。特に後者が解決されなければ，精肉の全面的なセルフサービス化はできなかった。他方，氷冷却のショーケースは，オープン型式のショーケースでも，全てエアカーテン式のオープンケースではなく，青果物の低温陳列方式は 3 種類（氷使用，氷使用・冷房使用，冷房使用）に分かれていた。青果物の陳列では氷使用方式の方が，品質保持に優れていた（生鮮食料流通技術研究会編［1966］p. 104）。つまり，冷房を使用することは，湿気を除去することを意味しており，氷の使用は乾燥を防ぐことには長けていたためであった。

また 1967 年頃になると，人手不足と SM 増加で生鮮食品のパッカー

（プリパックした商品の納入業者）が現れた。職人確保や生産性の低さに苦労した大手チェーンでは利用したところもあった。他方，自社で「工場」を持ち，一括して商品化したものを各店へ配送した企業もあった。1967〜68 年頃，精肉の職人不足に悩んだ「とりせん」（群馬県）が始め，鮮魚は「魚力スーパーチェーン（1975 年に西友ストア長野に吸収合併）」が部分的にテストを開始した（「販売革新」1968. 2，関西スーパー［1985］pp. 98-99）。関西スーパーでは，冷蔵庫だけではなく，鮮度保持の設備機器もメーカーと共同開発した。そして，平ケースの使用以降，ケース内のどの個所も一定温度でなければならないために研究を継続した。平ケースの機能が向上したため，アイテム数が増えることにつながった。その後，空間ができたため，多段ケースの開発に取り組んだ（AJS［1984］p. 279）。このように次々と現場での商品取り扱い上の問題が，新しい小売機器に反映されていくこととなった。

凍結寸前の温度まで冷却して保存するチルダーは，カニ鍋料理などの普及により，開発が開始された。カニの場合，関節が黒くなり，冷凍ケースの品質は維持されたが，見た目が悪くて売れなかった。そこで冷凍が溶けない冷蔵ケース並みに顧客に見てもらえないか考えた。しかし，温度が上がるとすぐに悪くなる商品には，温度帯を維持できるケースが必要だった。ただマイナス 3 度以下では，フィルムに霜が付き白くなり，中の商品が見えなくなるが，三井東圧が低温でもフィルムが曇らないように試作したがうまくいかなかった。ケースでフィルムが曇らない温度帯を維持する必要があった（AJS［1984］pp. 343-344）。これらは商品によって販売する際には，最適な温度が異なっていることを示している。商品の保存に最適な温度と販売のために最適な温度は異なる。ここでもやはり小売業者と協力会社の連携など共同事業が有効になる場面であった。

おわりに

本稿では1960年代を中心として，食品，特に生鮮食品を自社で取り扱おうとした小売業（SM）に焦点を当てた。SMの歴史は，技術革新の歴史である。バックヤードにおける素材別冷蔵庫の設置や店頭での冷蔵・冷凍オープンケースの設置などは，それまで市場に存在する機器を有効に利用したものではなかった。各小売企業が電機メーカーなどの協力を得ながら開発し，徐々に発展させたものであった。結果的には，それが小売店舗の品揃えの拡大や鮮度管理を中心とした商品の品質管理の向上に貢献したといえる。また別の面からは，わが国の「スーパー」の発展にも貢献してきた。品揃えの豊富さと店舗面積の拡大は，消費者の生活もアニメ「サザエさん」において，フネやサザエが行ってきたような「多頻度少量購買」あるいは「配達」の世界から，「少頻度大量購買」の生活へと変化させる基盤となったといえる。

本稿は，1960年代のSMにおける小売機器や什器の導入・進歩を中心としたため，次の時期（1970年代）におけるCVSでの同様の事象は，検討の対象としていない。さらに現在に近づくホームセンターやドラッグストア，均一店での事象についても同様である。これまで「小売業種論」あるいは「小売業態論」として扱われてきた研究分野において，商品取扱技術を具体化する小売機器や什器に目を向けることは，各企業レベルの小売フォーマット研究やマクロ的意味における小売業態研究への貢献が大きいだろう。

参考文献

石原武政［2000］『商業組織の内部編成』千倉書房
石原武政・矢作敏行編［2004］『日本の流通100年』有斐閣

オール日本スーパーマーケット協会（AJS）［1984］『AJS 20 年の歩み』オール日本スーパーマーケット協会
関西スーパー［1985］『関西スーパー 25 年のあゆみ』関西スーパー
岸本徹也［2011］「ヨークベニマル：全員参加型の店舗実行能力」矢作敏行編［2011］『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞社
岸本徹也［2013］『食品スーパーの店舗オペレーション・システム ── 競争力構築のメカニズム ──』白桃書房
近商ストア［1983］『開業 30 周年記念　近商ストア最近 10 年のあゆみ』㈱近商ストア
小原　博［1994］『日本マーケティング史 ── 現代流通の史的構図 ──』中央経済社
小山周三［1993］「小売業態の進化」日経流通新聞編『流通現代史』日本経済新聞社
ジャスコ株式会社［2000］『ジャスコ三十年史』ジャスコ株式会社
鈴木安昭［1980］『昭和初期の小売商問題 ── 百貨店と中小商店の角逐』日本経済新聞社
生鮮食料流通技術研究会編［1966］『コールド・チェーン』養賢堂
田村正紀［2008］『業態の盛衰』千倉書房
中小企業診断協会編集［1977］「店舗の診断」『商業診断の基礎 3』同友館
野本操［2007］「店舗開発とその設計」尾崎眞・野本操・石川和男編著『流通業のマーケティング ── 卸・小売業の定石と新視角』五絃舎
宮原義友［1978］「店舗管理」出牛正芳・宮沢永光・及川良治・柏木重秋・中村孝之・宮原義友共著［1978］『商業経営論』税務経理協会
矢作敏行［1997］『小売イノベーションの源泉 ── 経営交流と流通近代化』日本経済新聞社
矢作敏行編［2011］『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞社
菱食社史刊行準備委員会［1999］『新流通の創造 ── 株式会社菱食社史 ──』株式会社菱食
脇本祐一［1997］「成功例はどんどん公開　北野祐次関西スーパーマーケット社長」日本経済新聞社編『異能経営者の時代　リスクを取る経営』日本経済新聞社
渡辺敬二［2000］『小売企業の経営学』中央経済社

（原稿受付　2016 年 1 月 8 日）

経営経理研究　第106号
2016年3月　pp. 169-207

〈論　文〉

マーケティング史研究における マーケティング概念の多様性について

薄　井　和　夫

要　約

本稿は，マーケティング史研究を国際的に進展させるために，マーケティング史研究で使用されるマーケティングの概念の多様性について論じる。わが国では「産業資本支配型商品流通パターン」をマーケティングと呼ぶという考え方が広く認められてきたが，今日，商業の本来の役割を再評価する必要性から，こうした概念は再検討を迫られている。一方，北米のマーケティング史学会（CHARM）では，マーケティングがアメリカで生まれたものであるという信念を「自民族中心主義」と自己批判するとの趣旨から，非常に広いマーケティング概念を採用し，こうしたなかで，マーケティングの理念や「技術」を時代を遡って探し出すという「マーケティング探し」が行なわれてきた。だが，歴史的事象は，その時代的コンテクスト・個別的コンテクストと一体となって分析されてこそ，その意味と意義とを十全に把握しうる。近年のCHARMの研究では，世界の多様な地域の20世紀の事象に焦点が当てられる傾向があり，こうした国際的研究動向に柔軟に関与することによって，研究上得られる示唆は大きいといえる。

目　次

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．「産業資本支配型商品流通パターン」としてのマーケティング史
　1．「産業資本支配型商品流通パターン」としてのマーケティング概念の形成
　2．米国における歴史研究と「商業資本支配型の商品流通パターン」
　3．わが国マーケティング定義の国際的齟齬

Ⅲ．国際的なマーケティング史研究におけるマーケティングの概念
　1．「マーケティング探し」の意味と限界
　2．マーケティング史研究のマクロ的コンテクストとしての時代区分
　3．CHARM におけるマーケティング史研究の現在
Ⅳ．おわりに

Ⅰ．はじめに

著名なマーケティング研究者 Ronald Savitt（敬称略，以下同じ）が，「マーケティングの歴史研究は，今後もマーケティング研究者以外の研究者によって行なわれ続けるのであろうか」（Savitt 1980, p. 52）と，マーケティング研究者によるマーケティング史研究が少ないことに危機感を表明したのは，今からもう 35 年以上も前のことである。「歴史研究の方法論的正確さが欠如しているが故に，ある種のマーケティング研究者たちはこの研究を無視するかもしれない。だが，欠如しているのは，歴史研究の目的に対する十全な理解の方である」（p. 57）と Savitt は強調した。「歴史研究は学問に堅牢さ（a robust quality）を付加する。それは，当該学問内部にいる研究者と社会全体が，その学問の起源と変化のパターンを理解できるようにさせる。…歴史研究は，ある考え方がどこに位置し，それが何であるかを示すことを通じて，学問のアイデンティティを確立する」（p. 52）。

この提言以降，マーケティングに歴史研究を根付かせようとする努力は，内外で展開されてきた。すなわち，北米では，マーケティング研究がもつ「没歴史的（ahistorical）」（Fullerton 1987; Hollander and Rassuli 1993）性格を強く批判する Stanley C. Hollander のリーダーシップの下に，マーケティング史学会が 1983 年に開始された。この学会は，当初，Conference on Historical Research in Marketing and Marketing Thought と称し

ていたが，後に Conference on Historical Research and Analysis in Marketing（CHARM）と改称され今日にいたっている。CHARM は，Hollander 亡き後も隔年で会議を開催し，2009 年からは，この学会が中心となって，マーケティング史研究の専門的学術誌 *Journal of Historical Research in Marketing* を年 4 回刊行するようになっている。

一方，わが国では，小原（1992）がこの北米の研究動向をいち早く伝えただけでなく，1987 年には，橋本勲，光澤滋朗，山中豊国，小原博の 4 名の世話人の下に，マーケティング史研究会が組織された。同研究会は，当時 Hollander の右腕的存在であった故 Terence Nevett を招聘した研究会（Nevett and Usui 1996）の 1995 年の研究会を含め，年 2 回の研究会活動を継続的に行ない，また，2015 年現在で計 12 冊におよぶマーケティング史研究会編の著作を刊行するなど（マーケティング史研究会 2010，312–3 ページ），活発な活動を行なってきた。さらに，こうしたマーケティング研究者の動向とは相対的に独立に，経営史に基礎をおくマーケティング史研究も，佐々木（2015）や大内（2015）が示しているように，特に第 2 次大戦前のわが国マーケティング史を中心として進展をみせてきた（e.g. 森 1976；前田 1977；森川 1980；Maeda 1981；Udagawa 1981；鳥羽 1982）[1)]。

内外におけるこうした地道な努力は，しかし，双方のマーケティング史研究者たちが手を携え，相乗効果を発揮してマーケティング史研究を推進しているとは決していえない状況にある[2)]。このことの理由のひとつは，わが国マーケティング研究者たちによるマーケティング史研究が，マーケティングの概念に関して，わが国学会独自の考え方に依存しているのに対し，北米を中心とする国際的なマーケティング史研究は，マーケティングに関する多様な分野や地域を広範に網羅する傾向が続いていることにあると思われる。だが，研究の国際化が進展し，各国の学会がそれぞれの国内での独自の議論に留まっているだけでは済まされなくなっている現在の状

況下にあって，わが国の研究だけが孤高を保っている状況があるとすれば，それは好ましいものとはいえない。

このような問題意識から，筆者は，すでに北米におけるマーケティング史研究の進展とわが国研究との異同について分析を行なったことがある（薄井 1997）が，今日，研究の国際化は当時よりも一層進展している状況に鑑み，本稿は，マーケティング史研究の国際的対話を可能にするために，マーケティング史研究で用いられている「マーケティング」概念をあらためて整理し，研究の国際的進展に一定の寄与を行なうことを目的としている。以下，わが国学会で定着したわが国独自のマーケティングの概念およびその意義と限界について論じた後，CHARM を中心とするマーケティング史研究の国際的動向の諸特徴を整理するという形で論を進める。

Ⅱ．「産業資本支配型商品流通パターン」としてのマーケティング史

1.「産業資本支配型商品流通パターン」としてのマーケティング概念の形成

> 「マーケティング（marketing）は，従来から存在した商業（commerce），商取引（trade），流通（distribution），あるいは販売（selling）といった，われわれが連綿と続けてきた経済生活のなかで生じた諸概念とは明確に異なるものとして，ないしは，それらの用語では十分に説明しきれない新しい事態として，19 世紀末から 20 世紀諸初頭に，資本主義経済の高度に発達しつつあったアメリカにおいて登場してきたものである」（マーケティング史研究会 1996，3 ページ）。

これは，わが国マーケティング史研究会編による『日本のマーケティン

グ』の冒頭の一節であるが，この認識は，わが国における独自のマーケティング史観を端的に表現している。すなわち，マーケティングとは，商業や流通，販売などといった伝統的な諸概念とは「明確に異なるもの」なのである。

このような認識の基礎を形成したのは，商業学（science of commerce）ないし流通論（distributive science）のわが国独自の展開であった。すなわち，わが国においては，第 2 次大戦以後明示的に導入されたマーケティング論という学科目のほかに，戦前の商業学・配給論の流れを引き継ぐ商業学・商業論・流通論という学科目が並立し，特に大手私立大学の商学部，経営学部などでは，この 2 つの学科目が流通にかかわる基礎的な科目として並置されることが多かった。

戦前の商業学は，ドイツ後期歴史学派の影響を色濃く受けた（薄井 2006，11–12 ページ）三浦新七を出発点に（光澤［1992］2014，12–21 ページ），広大な学的構想を示した内池廉吉をその代表格として展開され（e.g. 小原［1992］2014，30–71 ページ；薄井 2006，13–14 ページ），また，配給論は，米騒動直後に設置された臨時国民経済調査会における「配給」なる用語の出現に端を発し，向井鹿松，谷口吉彦，福田敬太郎といった代表的な論者たち（e.g. 加藤［1992］2014；三浦［1992］2014；白石［1992］2014；Usui 1995）を生み出した。こうした配給論は，論者によって多様な議論の傾向があったとはいえ，一般的には，「市場配給論」と呼ばれる市場流通に関する社会経済的な議論であったが，戦時統制経済体制の下で「戦時配給論」（e.g. 荒木 1941）が隆盛した結果，戦後，「配給」という用語自体が忌み嫌われ，配給論という学科目は消滅の途をたどり，商業学・商業論・流通論などの名辞の下で，流通構造や流通システム，流通政策など流通の社会経済的議論が行なわれるようになった。これは，北米の用語法で言えばマクロマーケティング論に該当するといえる（Usui 1995）。一方，北米のマーケティング研究の動向自体は，戦前のわが国配給論者たちによっ

ても認識されていた ── 北米のマーケティング論は一般に配給論として認識されていた（e.g. 福田 1929）── が，戦後，マーケティング論は，わが国大学の新たな学科目として成立するようになった。ここでのマーケティング論は，基本的にマーケティング管理論（ミクロマーケティング論）であり，こうして，戦後のわが国では，商業学・商業論・流通論（マクロマーケティング論）とマーケティング論（ミクロマーケティング論）といった学科目が並置して配置されるという，きわめて特徴的な状況が生み出された。マーケティング研究者のなかで歴史研究を志した者は，こうした状況の当然の帰結として，わが国の商業学・商業論・流通論をも学んでいたのであった。

戦後，特に 1950 年代後半～1970 年代にかけて，わが国の商業学・商業論・流通論をリードしたのは，「商業資本論パラダイム」（田村 1984）と呼ばれる森下二次也のパラダイム（Usui 2011a）であった。そこでのマーケティングの理解の仕方は，研究者によって多少の相違はあるであろうが，大要，以下のようなものであった。

すなわち，森下は，マルクスが『資本論』第 3 巻第 4 編で展開した商業資本自立化論の精緻な再検討を基礎に，20 世紀に登場したマーケティングを商業資本自立化の否定者として措定した。森下は，自由競争下での資本主義では，商業資本は「売買の社会化」（森下［1972］1993c，6 ページ）── 商品を個々の産業資本から切り離して社会的な商品の集積を形成すると同時に，売買の仕事を一層集中的に大規模に遂行すること ── を通じて，流通時間と流通費用の社会的な節約を行なうが，この「販売の社会化」は個別的利益を最大化しようとする独占資本の要求と矛盾し，独占資本は「商業依存から離脱し，販売を自己の問題として，それ自身の手で解決しようとし始める」（森下［1972］1993c，7 ページ）とする。かくして「マーケティングとは，その必要に迫られ，またその能力を持つにいたった独占資本が，販売をみずからの問題として，みずからそれを解決するために展

開するもろもろの計画，行動の総称である」（森下［1972］1993c，8 ページ），あるいは端的に「マーケティングは独占資本の市場獲得・支配のための諸方策，諸活動（以下たんに諸活動と呼ぶ）の総称」（森下［1967］1993a，133 ページ）であるとする森下の定義が成立する。

この森下の定義がもった理論史的意義は二重である。第 1 に，政治経済学的にいえば，森下の理論は，独占資本が「売買の社会化」による流通費用の社会的節約を否定し，独占価格の設定を通じて消費者を支配・収奪するというやり方がマーケティングであると指摘したものであり，マルクス経済学全盛期にあった当時のわが国の大学や学会，それを支えた社会の批判的な風潮とマッチし，独占批判の基礎理論を提供するという役割をもった。だがこの面での理論的特徴は，現在ではその輝きを喪失し，この論点をストレートに論じようとする論者はほとんどみられないと思われる[3)]。

これに対して，森下理論の第 2 の意義は，わが国商業学・商業論・流通論に大きな影響を与えてきたものであり，むしろこの面こそが，わが国のマーケティング史研究に対しても強い影響を及ぼしてきたのであった。その骨子は，商業による「売買の社会化」に対する否定者としてマーケティングを措定するという理論的な考え方は，必然的に商業とマーケティングとを対立的に描き出すことになるという点である。森下自身，この点について，

> 「マーケティングは本来的に巨大生産企業のものである。そしてそのようなものとしてのマーケティングはその本性において商業の否定ないし制限をふくむものである。その意味で卸売業や小売業のマーケティングをいうのは論理矛盾をおかすことになる」（森下（［1969］1993b，160 ページ，脚注 2，傍点原文）

と明確に述べていた。

この考え方は，論者の理論的立場にかかわらず，わが国学会に強い影響力を持った。たとえば，田村（1971）が，「実態としてのマーケティング」について，「マーケティングは製造企業の対市場活動であって商業ではない。かえって，それは商業に対立する性格のものである」（田村 1971，6ページ）とし，「マーケティングは市場問題に対処するための寡占的製造企業の諸活動の一つ」であり，「製造企業のうちでもマーケティングを効果的に行いうるのは寡占的製造企業のみである。寡占的製造企業はマーケティング活動の主体である」（田村 1971，6–7 ページ）と規定していたのはその一例であった。

マーケティング・チャネル研究者の風呂（[1966] 2015，237 ページ）は，森下のいうマーケティングの形成を「商業資本支配型商品流通パターン」から「産業資本支配型商品流通パターン」への転換と表現した。風呂においても，マーケティングと商業は同一視されず，「産業資本支配型商品流通パターン」こそが「マーケティング支配型流通」（風呂（[1966] 2015，243 ページ）と呼ばれた[4]。こうした商品流通のパターンは，わが国では「戦後 20 年足らずの間に」（風呂（[1966] 2015，237 ページ）急速に展開していたのであった。

こうして，マーケティングは ── 独占資本の市場支配といった政治経済学的な意義付けに賛同するかどうかは別として ── 戦後わが国で急速に進展した「産業資本支配型の商品流通パターン」としての意味を獲得し，伝統的な「商業資本支配型の商品流通パターン」とは異なるものと認識されるにいたった。わが国におけるこのようなマーケティングの認識は，ほぼ 1970 年代頃までに形成されたわが国における流通の変化を実態的基盤としてはいたが，直接的には，森下による理論上の演繹的帰結として導き出されたものである。本節冒頭に示したわが国マーケティング史研究会が，マーケティングは，旧来からある商業や取引，流通，販売などとは異なると強調しているのは，こうした理論的文脈の延長線上にあったといえる。

2. 米国における歴史研究と「商業資本支配型の商品流通パターン」

このようなわが国独自のマーケティング認識は，わが国の理論研究とは源流をまったく異にするアメリカの歴史研究と，はからずもある種の親和性を持つこととなった。この面での論点はふたつ存在する。

第 1 に， A. D. Chandler, Jr.（1977）や G. Porter and H. C. Livsay（1971）による経営史研究は，19 世紀末〜20 世紀初頭のアメリカにおいて，流通が「商業資本支配型商品流通パターン」から「産業資本支配型商品流通パターン」へと転換したことの豊富な実証資料を提供しているようにみえた。

すなわち，Chandler, Jr. の経営史研究では，「単一企業内における，大量生産過程と大量流通過程を統合することによって生まれた」「近代産業企業（the modern industrial enterprise）」（Chandler 1977, p. 285. 邦訳，499 ページ）による，とりわけ「前方統合」のプロセスは，わが国でいう「産業資本支配型商品流通パターン」の定着に匹敵するものとみることができた。周知のように，Chandler, Jr. は，近代産業企業成立の 2 つの歴史的経路を示した。すなわち，第 1 の経路は，「小規模な単一の事業単位企業」[5] が，自社の全国的および世界的販売網と広範囲にわたる購買組織をつくりあげたもので，彼らは，既存の販売企業が彼らの商品を販売してくれるかぎり，製造企業としては自社の販売組織を創出する必要は全くなかったが，ひとたび既存の販売業者ではこれに適さないということが明らかになると，これらの「製造業者はマーケティングへの前方統合を行なった」（Chandler 1977, p. 287. 邦訳，502 ページ）。続いて，合併により大規模で全国的な企業を形成した後に，前方統合と後方統合へのりだすという第 2 の歴史的経路が現出した。Chandler, Jr. によれば，1880 年代においては，大規模に成長した企業のほとんどが第 1 の経路をたどったが，1890 年代に入ると，合併による経路が一般的となり，1917 年までに，統

合産業企業は，「アメリカのビジネスのなかで最も強力な制度」（Chandler 1977, p. 286. 邦訳，500 ページ）となったのであった。

一方，Porter and Livsay は，よりストレートに製造企業による「マーケティングへ向けての前方統合（integration forward into marketing）」に焦点を当てた。彼らによれば，アメリカにおいては 1890 年代中頃から第 1 次大戦までの間に「マーケティング革命（the marketing revolution）」が生じ，「商人支配の終焉と製造業者の優位」という「アメリカにおけるマーケティングの新秩序（the new order in American marketing）」が多くの産業で出現した（Porter and Livsay 1971, p. 228. 邦訳，293 ページ）。「長きにわたる商人支配は，ついに終わりの時を迎えた。多くの産業において，商品の製造業者は，その流通業者にもなった」（Porter and Livsay 1971, p. 12. 邦訳，13 ページ）と彼らは宣言した。

もちろん，いくつかの伝統的な領域 ── 食料品，ドラッグ，金物，宝石，酒類，家具，衣料品など ── においては，中間商人が依然として主要な卸売機関として活動を続けたが，こうした分野においても，「全国広告とブランド・ネームの登場」によって旧来の卸売商の活動は衰退し，「卸売商の仕事は，製造業者の消費者への直接的な訴求によってつくり出される消費者の欲求をたんに機械的に充足させるだけに過ぎなくなった」（Porter and Livsay 1971, p. 12. 邦訳，13 ページ）。このことは，わが国の流通論が分析してきたように，「商品の無名性の否定」（商品が石鹸やフィルムなどの一般名詞で認識されるのではなく，アイボリーやコダックなどの固有名詞＝ブランド名によって呼ばれるようになること）と「商業の自決性の否定」（商業が無名性が否定された製造企業のブランドは取り扱わざるをえなくなる事態）により，商業が製造企業に「一般的に従属」するようになったことを意味しており，それ自体，「産業資本支配型商品流通パターン」が定着したことを意味するものと理解することが可能であった。

以上のように，アメリカの経営史分析は，19 世紀末〜20 世紀初めのア

メリカにおいて，「産業資本支配型商品流通パターン」が現出したという事実を示していた。その中核をなすものは，(1)製造企業による全国ブランドの確立 ── 一般消費財の場合，製品のバラ売り（sales in bulk）ではなく，製品のパッケージ化を含む ── と全国広告の投下による消費者への直接的訴求と，(2)製造企業による流通過程への介入であった[6]。アメリカでは 1929 年以降，世界に先駆けて全数調査による流通センサスが整備されたが，Porter and Livsay（1971, p. 228. 邦訳，293 ページ）自身も指摘しているように，1929 年の時点で，全卸売販売額のうち「製造業者の営業所（manufacturers' sales branches）」の販売額が 23.7%にも達していた（see 薄井 1999, 264–265 ページ表 7–1–a；Usui 2008, p. 102, Table 6.1）。さらに 1939 年のセンサスでは，製造業者の営業所（在庫保有）の販売額のうち，小売業者への販売は 39.4%で，卸売業者への販売の 24.2%を上回っていた（see 薄井 1999, 273 ページ表 7–3；Usui 2008, p. 104, Table 6.2）。これは，アメリカにおいて，19 世紀末以来，製造企業による流通介入が行なわれてきていたことを大量現象として確認できるデータであるといえる。

第 2 の論点は，アメリカにおけるマーケティング論の史的展開と「産業資本支配型商品流通パターン」との関係についてである。これもわが国では再三指摘されてきたように，Arch W. Shaw や Ralph Starr Butler などアメリカにおける管理論を志向する初期のマーケティング論[7] は，実質的に「産業資本支配型商品流通パターン」の形成を基盤とした内容が多かった。すなわち，1912 年の Shaw の論文は，製品差別化（differentiation of commodities）概念を史上初めて導入したことで知られるが，ここでは，「商人的生産者（the merchant-producer）」と Shaw が呼ぶような，製品にトレードマークを付与して差別化を図る製造業者が想定され（Shaw 1912, pp. 710–712），また，「現代流通における最も顕著な特徴のひとつ」とされた「中間商人の継起的段階数の減少傾向（the tendency

to decrease the number of successive middlemen)」・製造業者が「中間商人を迂回する傾向」に関する Shaw の著名な分析（Shaw 1912, pp. 725–731）は，まさしくアメリカにおける「産業資本支配型商品流通パターン」の定着を基盤としたものであった。福田敬太郎は 1929 年というほぼ同時代史的な時点で，Shaw を初めとするアメリカのマーケティング論の展開を分析し，20 世紀初頭のアメリカに「配給問題」── 生産能力の進歩が需要を伴う消費能力を凌駕してしまうという問題 ── が発生していたことを Shaw のマーケティング論形成の基盤であると指摘していたが（福田 1929，85–87 ページ），戦後この分析は「マーケティング問題」（荒川 1960，11–15 ページ）と言い換えられ，「産業資本支配型商品流通パターン」が資本主義の独占段階への到達のために不可避的に発生した構造的な問題として，マーケティング論形成の根拠とされるようになった。

一方，1914 年の Butler は，P & G 社のマネージャーであったという自身の経験をかなりストレートに反映し，製造業者の視点によるマーケティング・チャネル選択論を定式化した（Butler 1914, pp. 180–181）だけでなく，「産業資本支配型商品流通パターン」を担う個々の製造企業の諸活動を基礎に，マーケティングを「販売キャンペーンの背後にある計画」と規定し，その計画のためには，①販売されるべき商品，②商品のための市場，③望ましい市場に到達するための方法（チャネル）の研究が必要であると主張した（Butler 1914, Chap. 1. see 薄井 1999，第 1 章；Usui 2008, Chap. 1）。これは，第 2 次大戦後に確立する 4 P 概念への端緒を切り拓くものであり，この後，様々な形で主張される 4 P 概念形成史への第一歩であった（Usui 2011b, see also Usui 2008, pp. 60–63）。言い換えれば，著名な 4 P 概念は，「〔販売〕キャンペーンの問題をなによりもまず製造業者の観点から考察すべきである」（Butler 1914, p. 149）とした Butler の視点に端を発しており，その後の展開においても，たとえば Hayward（1926）の著作のように，明示的に製造業者の立場を表明する議論も存在していたので

ある。

3. わが国マーケティング定義の国際的齟齬

以上のように，わが国の商業学・流通論における「商業資本論パラダイム」を基礎として展開された「産業資本支配型商品流通パターン」というマーケティングの認識は，流通パターンの歴史的変化と，アメリカにおけるマーケティング管理論の展開基盤とを鋭くえぐり出してきた。この点は，今日おいてさえ，北米の CHARM などでもその意義が十全に理解されているとはいえず，わが国学会の優れた特徴であると評価することができる。だが，それにもかかわらず，このことは，「産業資本支配型商品流通パターン」のみをマーケティングと規定するというわが国独自のマーケティングの定義までをも正当化するものではない。「産業資本支配型商品流通パターン」の歴史的重要性と，このパターンのみをマーケティングと呼ぶということとは，自ずと別な次元の問題である。

なによりもまず，アメリカの経営史研究では，「マーケティング」という呼称をこうした流通パターンのみに限定して用いることはなかった。たとえば，Chandler, Jr. の場合，製造企業による前方統合にのみ「マーケティング」の語を使用しているわけではなく，たとえば彼の「大量流通（mass distribution）」の分析では，1850〜60 年代に登場した穀物・綿花の「近代取引商（the modern commodity dealer）」や，1870〜80 年代に出現した百貨店・通信販売・チェーンストアなどの「近代大量小売商（the modern mass retailer）」を「近代的な形態のマーケティング企業（modern forms of marketing enterprises）」と呼んでいる（Chandler 1977, p. 209. 邦訳，374 ページ）。また，Porter and Livsay は，「アメリカ経済は，19 世紀を通じて，工業製品のマーケティングにおける根本的な変化のプロセスを経験した」とし，「19 世紀のマーケティング」を，1815 年までの「よろず屋的商人（the all-purpose merchant）の時代」，

1870 年代までの「専門卸売商（the specialized wholesaler）の時代」，その後の「製造業者の時代」という「3 つの異なる期間」に分類できるとしている（Porter and Livsay 1971, pp. 1 and 4–5. 邦訳，1 および 5 ページ）。── アメリカにおいて「産業資本支配型商品流通パターン」の定着を実証した経営史的分析は，しかし，このパターンのみを「マーケティング」と呼ぶわが国独自の定義とは，当然ではあるが，無縁であった。

また，マーケティング論史の分野でも，アメリカにおける初期のマーケティング管理論（管理論志向型のマーケティング論）が，アメリカで「産業資本支配型商品流通パターン」が定着したという事実を色濃く反映し，4 P 概念自体が，元来，製造企業の視点による流通活動を基盤として形成されてきたとはいっても，マーケティングの概念をこのパターンにかかわる活動にのみ限定するということとは，やはり別な次元の問題であった。

すなわち，Shaw においては，マーケティングという用語自体は明示的に重要な用語として使用されていたわけではなかったという点は周知の事柄であり，Butler の「製造業者の観点」は，小売業者や卸売業者が抱える問題よりも複雑であり，製造業者の問題を解決すれば小売・卸売業者の問題解決は容易である（Butler 1914, p. 149）という，やや便宜的な論法で定式化されていた。なによりも，これ以後，両大戦間期における管理論的マーケティング論の展開において，小売業・卸売業の議論が排除されたというわけでは決してなかった。

ちなみに，「マーケティング」という用語は「今世紀〔20 世紀―引用者〕初頭までは用いられておらず」，「1906 年から 1911 年の間」のアメリカで「名詞として」の用語法が現われ，こうした新しい用語の登場は，新しい内容── Bartels によれば「諸要素の結合（the *combination* of factors）」──を意味するものであったとする Bartels（1976, pp. 3–4. 邦訳，4–5 ページ）の著名な説がミスリーディングであることは，これまでも指摘されてきた。すなわち，Lazer（1979, p. 654）は，1856 年の *An American Dictionary*

of English Language に，また Usui（2008, p. 4）は，1832 年にロンドンで刊行された *A Dictionary of the English Language* と 1936 年にニューヨークで刊行された *An American Dictionary of English Language* に，それぞれ名詞としての「マーケティング」の用語法を確認している。なによりも，今日，言葉の歴史的発展を確認する際に必須の辞書として著名な *Oxford English Dictionary*（OED）は，‘marketing’ の 16 世紀中葉の用例を載せており，Dixon（2002, p. 88）は，この OED の指摘を共有しつつ，‘marketing’ という語は，元来，‘buying and selling’ の意味であったと強調している[8)]。「マーケティング」という「新しい名詞」が 20 世紀初頭に生まれたのは，この時期に従来の用語では表現できない「新しい現象」が生まれたからであるという周知の思い込みは —— この時期に「産業資本支配型商品流通パターン」が一般化したという「新しい現象」が生み出されたこと自体は事実であるとしても —— 事実に反するといわざるをえない。

周知のように，アメリカ・マーケティング協会（American Marketing Association, AMA）の前身，全国マーケティング教職者協会（National Association of Marketing Teachers, NAMT）は，1930 年代に，用語法が混乱している「マーケティング」関係用語の定義を確定する作業を開始したが，そこでは，「マーケティングとは，生産から消費にいたる財およびサービスの移転にかかわるビジネス諸活動である」（NAMT 1935, p. 156）と規定され，この定義は，1948 年，1960 年の AMA の定義に踏襲され，1969 年に著名なマーケティング概念拡張提案（Kotler and Levy 1969）がなされるまではよく知られていたものである。このことは，当のアメリカにおいては，「マーケティング」自体はほぼ「流通」と同義であり，それは，人類の歴史とともに古くから存在してきたものとして認識されてきた —— それゆえにこそ，マーケティングの独自の定義を行なっていたわが国学会では強く批判されてきた —— という事実を示している。実際，マーケティングの歴史を最初に分析したものとして高く評価（Jones 1995,

1997）されている Hotchkiss（1938）は，同書における「歴史研究の主要な目的は，今日の流通の仕組み（distribution method）を評価するためのバックグラウンドとして役立たせることにある」と述べ，イギリスを含めて歴史をほぼ 11 世紀頃にまで遡って叙述しており[9]，また，わが国のマーケティングを早い段階で分析した Yoshino（1971）の著名な著作は ── 上述の AMA の定義は「機械的」として斥けつつ ── マーケティングは「社会経済的プロセス」であり，「最も原始的な社会を除き，すべての社会構造における基本的な構成要素である」（p. xiii. 邦訳 4 ページ）と述べていた。先に見た Porter and Livsay などの経営史研究は，こうしたアメリカでのマーケティングの伝統的用語法にむしろ忠実であったといえ，北米の CHARM の広範なマーケティング史研究領域の規定も，本質的にはこのような伝統に立脚している。── 節を改めて考察しよう。

Ⅲ．国際的なマーケティング史研究におけるマーケティングの概念

1.「マーケティング探し」の意味と限界

マーケティング史研究に「時代的制約」・「地理的制約」は存在しないという宣言（Nevett and Hollander 1994, pp. 5–6; see also Nevett and Usui 1996, pp. 117–119）に基礎を置く CHARM の学会活動は，上述のようにマーケティング概念をごく狭く捉えるわが国学会には馴染みにくいものであるが，無視しえないいくつかの論点を提示してきた。

なによりもまず，CHARM においては，マーケティングの理念や「技術」は，古くから存在していたと長らく論じられてきた。これは，直接的には，1950 年代以降隆盛をみた米国のマネジリアル・マーケティング論で流布された観念への自己批判という意味をもつものであった。すなわち，マネジリアル・マーケティング論[10] では，消費者志向（consumer orien-

tation, customer focus）を核とするマーケティングの理念 ── 通常，マーケティング・コンセプト（marketing concept）と呼ばれ，後に，消費者志向，利益志向，統合的活動の 3 要素からなっていたと定式化された（Bell and Emory 1971）── は 1950 年代のアメリカで成立したと信じられ，また，Keith（1960）がピルスベリー社の経験を単純に一般化して論じた「生産志向―販売志向―マーケティング志向」というトリアーデ的発展段階説に基づき，消費者志向はまさに企業がマーケティング志向の段階に到達して初めて実現されたものであり，それこそがアメリカが世界で最初に発見したマーケティングの神髄であると喧伝された。CHARM に集ったマーケティング史研究者たちは，こうした信念はアメリカの「自民族中心主義（ethnocentrism）」であると主張してきたのであった。

CHARM での議論によれば，消費者志向というマーケティングの理念やその「技術」は，ほとんど際限なく時代を遡ることが可能である。たとえば，Fullerton（1988）は，一般的は「生産志向時代」であったと信じられやすいであろうイギリスの産業革命期であっても，いくつかの消費財製造企業はマーケティングの先駆的活動を行っており，「生産志向時代」の存在は神話であると強調した。Fullerton のこの指摘は，各企業者（entrepreneur）の手紙のレベルまで調査するイギリスの実証主義的な歴史研究の成果に基づいている。

たとえば，ワットともに蒸気機関の工場経営者であった Matthew Boulton（see Robinson 1963, 1986）は，その前半生において，ボタン，バックル，バックル留め，金属チェーン，その他小物類の大量生産を行なっていたが，こうした小物類はファッション製品であり，その成功の鍵は，顧客に対して幅広い多様な製品を提供することにあって，バーミンガム参考図書館に保存されている Boulton and Fothergill 社のパターンブックには，これら製品の 1,470 品目ものデザインが掲載されていたという。「製造業者は，幅広い多様な製品を持たねばならないだけでなく，可能で

あれば，事前にファッションと緊密な関係性を保たなければならなかった。Boulton は，求められている製品や，自分が製造するためのパターンとして購入する『小物類（toys）』について，友人や販売人（travellers）に報告を求めていた」と Robinson（1963, p. 45）は指摘している。── こうした活動を，消費者志向的ではなかったということはむずかしいであろう。

また，陶器製造業者として著名な同時代の Josiah Wedgwood（see McKendrick 1960, 1982, Robinson 1986）は，競争が激しかった大量生産品の陶器を価格競争に持ち込まず，製品の品質やファッション性を重視し，王室や貴族，ジェントリ，美術鑑定人などの推奨を得てブランドの高級性を維持し，これによって Wedgwood は競合製品とは異なるという評判を獲得した（今日でいう製品差別化）。Wedgwood は，こうした製品を中間階級に広めるために，労をいとわず，宮廷，芸術家，デザイナー（architects），鑑定人などと密接なコンタクトを保ち，製品のファッション性に様々な工夫を凝らし，Wedgewood を「現代美術」の一部にする努力を行なった。また，「最もファッショナブルな場所」と呼ばれた倉庫・展示場・展示会を開設して新たなディスプレィを導入し，さらに，無料配達や移動販売人の採用，新聞広告やカタログなどを通じて全国市場を席巻した。こうした国内活動をテコとして，Wedgwood は海外市場にも進出していったが，その際は，それぞれの国の市場特性に細心の注意を払っていたとされる。McKendrick（1982, p. 141）は，「彼らのマーケティング技術の全カタログは，驚くほど新奇的で，時代錯誤的ともいえるほど近代的にみえる多くのアイディアに溢れていた」と強調している。── 実際，Wedgwood の市場活動は今日でも参考になる点が多く，こうしたアイディアをマーケティング「技術」ではなかったと斥けることは，相当困難であろう。

これらの事例は，いわゆるマーケティングの理念や「技術」が，産業革命期のイギリス消費財製造業にも同定できることを示している。さらに，

CHARM では，顧客志向はヘレニズムの昔まで遡ることができるという議論（Nevett and Nevett 1987）もよく知られてきた。その著者であった Nevett は，来日した際の筆者との討論において次のように強調していた。

> 「マーケティング志向とマーケティング諸機能を探索する場合，私が自分の研究で述べたように，マーケティングは少なくとも 2,500 年前には存在していたというに足る十分な証拠がある。…日本の研究者たちは，マーケティングと取引・商業とを慣習的に区別しているという。だが，マーケティングは，同時に，商業的な諸活動の一側面である。過去の諸時代の供給者たちが，顧客の欲求を探し当て，それに基づいて彼らの提供物を変更しているのであれば，それは，彼らがたんに製造的な役割を果たしていたということだけで済ますことはできない。三井高利が 1673 年に京都で行なっていたビジネスの支店を江戸で開設したとき，そして，顧客に着物の単一価格政策を提供し始めたとき，彼はマーケティング・コンセプトに従っていたのではなかったのだろうか？　制度が 20 世紀アメリカの制度とは異なるという理由でマーケティングが存在しなかったといってしまうことは…現在の観点から過去を振り返るという危険性を示している」（Nevett and Usui 1996, p. 133）。

これらの議論は，消費者志向 —— 供給者が顧客の欲求に従って提供物を準備ないし変更すること —— やそのための「技術」は，市場取引においては様々なコンテクストの下でみられることを示している。一般に，市場での取引は，多かれ少なかれ販売の偶然性に左右されるのであるから，こうしたなかで売り手が買い手の状況や欲求をなんらか慮って商品を準備し，販売するというのは，商品を売るためにはむしろ当然のことであって，こ

の意味では，売れるものをつくる，売れるものを準備するというのは，市場取引のしからしむるところである。また，マーケティングの「技術」といわれるものは，生産過程における客観的な存在としての技術（technology）とは異なり，主体の行動と一体的で，コンテクスト依存的なアイディア（ideas）・技能（skills）・ノウハウ（know-how）・技法（techniques）といった性格のもので，主体とコンテクストによって，あるいは時代と地域によって可変的であり，様々な内容や形態において確認することが可能である。たとえば，「4 P」というアイディアは，その定式化に長い時間がかかり，その背景には製造企業による市場掌握活動ないし「産業資本支配型商品流通パターン」が存在していたのではあるが，これがひとたび定式化されてしまえば，製品・価格・場所・コミュニケーションにかかわる活動を時代を遡って同定することは容易である[11]。たとえば，Nevett が例として持ち出していた越後屋についていえば[12]，そこでは，伝統的な見世物商いや屋敷売りから店先売りへの転換と，客の求めに応じて「切り売り」や「仕立売り」を行なうといった商品の提供の仕方（product），現金掛値なしという政策（price），江戸店持京商人として京都に本店・仕入店を置きながら江戸に店舗を開設・展開したこと（place），暖簾印の使用や工夫を凝らした引札（promotion）など，今日ほぼ常識化している知識に依存するだけでも 4 P の同定が可能であり，あるいは消費者志向の確認が可能である。

以上のように，マーケティングの理念や「技術」といわれるものは，それを生み出す歴史的コンテクストをまったく度外視すれば，何らかの形で時代を越えて見いだすことが可能であり[13]，それらは，マネジリアル・マーケティング論が主張したように，1950 年代以降のアメリカにおいて新たに発見されたものなどとは決していえない[14]。── だが，CHARM での諸研究から示唆されうるこうした議論を前提としたとしても，歴史的事象（events）は，本来，それを生み出す歴史的コンテクストと一体のものと

して考察されて初めてその意味と意義を十全に理解できるはずのものであることは否定しようもない。そうであれば，歴史的コンテクストを度外視した「マーケティング探し」は，ネジリアル・マーケティング論の狭隘な主張への反論としてならともかく，歴史研究として一体どれほどの意味をもちうるのかは，なお疑問なしとしない。

2. マーケティング史研究のマクロ的コンテクストとしての時代区分

筆者は，かつて，CHARM の歴史研究について，「歴史における発展一般を否定する傾向も感じられないわけでなく，議論が無限の史資料のなかに埋没し，拡散していくという危惧が存在するようにも思われる」（薄井 1997，24 ページ）との懸念を示したことがある。だが，Hollander の晩年の議論と CHARM の活動の実際は，こうした懸念を払拭する方向に進んでいるように思われる。

なにによりも Hollander らは，マーケティング史研究における「時代区分（periodization）」の問題を包括的に論じ（Hollander, Rassuli, Jones and Dix 2005 ── 以下，本節のページ数は同稿のページ数を示す），歴史的事象とその歴史的コンテクストとの関係の分析に注意を喚起した。すなわち，Hollander らは，「歴史研究は継続性と断絶性双方の研究である。それは，単純な年代記を越えて行なわれる。それは，コンテクストのなかで発見される諸現象を説明しようとするものである。したがって，時代区分は，時代的に重要ターニング・ポイントを画すべきものである」（p. 35）とし，歴史的な事象と時代的コンテクストとの関係性を重視している。もちろん，時代的なコンテクストは，歴史事象にとってはいわばマクロ環境ともいうべき存在であり，それぞれの事象には個別的で多様なコンテクストが存在し，歴史事象はこうした個別的コンテクストともに分析されることが必要であるが，少なくとも，時代的コンテクストというマクロ的環境を視野に入れることによって，それを度外視して行なわれるような「マー

ケティング探し」の弊害はかなり緩和され，それぞれのコンテクストの下で各事象の意味と意義を探るということになりうるであろう。

だが，マーケティング史研究においては，これまで様々な時代区分がかなり任意に行なわれてきたため，Hollander らは，マーケティング史研究で行なわれてきた時代区分の議論を 2 つの表にまとめ[15]，その方法や視点を整理している。まず，Hollander らは「段階理論（stage theory）」と「時代区分」とを区別し，段階理論は，ヘーゲルやマルクスでは中心的な役割を果たしてきたが，「マーケティングにおける段階理論は，ある環境の下で認められるプロセスが，別の場所ないし別の事例における比較可能な展開にとっての必要条件」であり，「諸段階は他の事例においても反復される」もので，「コンテクストに着目することなく，時間と場所にかかわりなく適用可能な発展の厳格なパターンを想定する」ような考え方であるとしてこれを斥ける（p. 35）。一方，時代区分には，演繹的・事後的アプローチと帰納的・事前的アプローチがあるが，多くの歴史家は演繹的・事後的アプローチを採用しているとする（p. 36）。だが，その方法には，①10 年ごとあるいは 1 世紀ごと時代区分を行なうといった便宜的なやり方，②Hotchkiss（1938）が採用しているような 1966 年のノルマン・コンクエストなど外部的コンテクストにおける出来事によって区分を行なうコンテクスト外挿的時代区分（context-driven periodization），③Fullerton（1988）が行なっているような，産業革命がもたらした資本家的態度の醸成など，歴史分析の素材自身の重要なターニング・ポイントに着目する方法などがある（pp. 36–37）。わが国での議論との関係でいえば，わが国学会でも，Bartels（1976）が行なった 10 年単位の時代区分は，Hollander らと同様に安易であると批判されてきたが，わが国マーケティング史研究で常識的に登場する第 2 次大戦以前とその後という時代区分はコンテクスト外挿的時代区分であり，また，前節で示した経済の寡占化や製造企業による市場掌握活動の一般化などは，ターニング・ポイント的時

代区分ということになるであろう。

Hollander らは，さらに，時代区分には，「ある種の出来事を無視する」という物事を単純化する還元主義（reductionism）的傾向があることに注意を喚起する。Hollander らによれば「それは，いわば必要悪であるといえるが，より厳しく疑問を投げかけるべき対象でもある」。「還元主義は，歴史を単純化してより理解しやすくするという必要性と，歴史の本質的複雑性との避けがたいトレードオフの結果である」（pp. 38 and 40）という。また，「時代区分は，ほとんど常に過去を振り返って行なわれるため，あまり望ましくない状態からより望ましい状態へと歴史的事象が進行し，通常，現在の状況が過去よりも優れているとみなすという強い傾向が存在するようにみえる。こうした進歩は真実であることもあるが，誇張である場合も多い」として，「誤った進歩の感覚」（p. 39）に警鐘を鳴らしている。

このように，Hollander らは，時代区分を媒介として，歴史的事象・出来事とそのコンテクストとの関係を重視しつつ，硬直的でステレオタイプなコンテクストの理解を戒め，より自由で柔軟な歴史分析を志向しようとしてきたのである。

3. CHARM におけるマーケティング史研究の現在

マーケティング史研究に「時代的制約」・「地理的制約」が存在しないとする前出の CHARM の宣言は，非営利組織等でもマーケティングが行なわれているとした Kotler and Levy（1969），Kotler（1972）のマーケティング概念の拡張提案や，マーケティングの中核概念を「経済的交換（economic exchange）」から「社会的交換（social exchange）」へのと拡張しようとした Bagozzi（1975a, 1975b）の提案を背景に有していたため，マーケティング史研究は無限に多様な対象を含むものとみなされた。実際，「マーケティングは人類の誕生とともに始まった」とし，イヴに禁断のリンゴを食べさせることに成功した蛇こそが歴史上最初のマーケターであっ

たという，半ば冗談のようなKotler（[2004] 2005, pp. 4-5, 邦訳，8ページ）の言説は，自身が提起したマーケティングの「一般概念（generic concept）」にむしろきわめて忠実であったし，Bagozziの学説は，マーケティング史研究の対象に，自給，互酬，再配分を含むべきだというラディカルな提案（Firat and Dholakia 1989）を触発していた。

だが，その後の実際のCHARMにおける歴史研究では，社会的交換に関する実証的報告はごく少数であり，非営利組織のマーケティング史研究もさほど多くはない。表1は，直近5回（2007〜2015年）のCHARMに提出されたフルペーパーおよびアブストラクトの内訳を示したものであるが，同表からは，近年のCHARMにおけるマーケティング史研究のいくつかの特徴を読み取ることができる。

第1に，マーケティング史研究に「時代的制約」はないとした宣言に基づき，報告は古代から現代にいたるまで広範な時代をカバーしているが，実際には，20世紀を対象とする研究が過去5回10年間の学会報告の7割以上を占めている。このことは，多くの研究者がマーケティングのいわば現代史的展開に関心を寄せていることを示している。

第2に，マーケティング史研究に「地理的制約」はないという宣言通り，学会報告は世界の広範な地域のマーケティング史研究を網羅している。このことと関連して特徴的なことは，CHARMは米国・カナダの研究者を中心に開始されたにもかかわらず，北米を対象とするマーケティング史研究は全体の4割強に過ぎないこと，また，近年のCHARMは北米以外で開催される機会が増え，このところ2回に1度の割合でヨーロッパで開催されている（次回2017年学会の予定は英国リバプールである）が，むしろ北米から離れて開催された方が参加人数が増え，多様な国々からの参加者を集める傾向が強く，このことがマーケティング史研究の地理的多様性をもたらしていることである。実際，CHARMのようなテーマを掲げて定期的に開催される国際学会は他に存在しないので参加したという研究者

は少なくなく，また，学会が中心となって刊行を開始した *Journal of Historical Research in Marketing* の存在も，世界のマーケティング史研究者を糾合することに一役かっているようである。

第3に，過去5回のCHARMの歴史研究では，自給，互酬，再配分といったラディカルな歴史研究は皆無であり，社会的交換にあたるとみられるものは，わが国のヴァレンタイン・デーの展開を分析したMinowa, Komenko and Belk（2009）[16] などわずかに過ぎない。また，筆者が理解する限り，いわゆる非営利組織のマーケティングに該当すると分類しうる研究も全体の10%以下であって決して多くはなく，また，その内容も，たとえば，1930年代に25,000人以上という最大の雇用者数を誇り，年金支払組織という国の機関としての役割を保ちながらも，郵便局貯蓄銀行（Post Office Savings Bank）の経営にも乗り出していた英国郵便局（British Post Office）のPR部門，市場調査，ターゲット顧客の選定，ステークホルダーへのコミュニケーション活動を，ローヤル・メイル・アーカイヴの史料を基礎に分析したHeller（2013）の研究にみられるように，ビジネス活動に近接した活動の分析も少なくない。

マーケティング史研究としていかなる時代と地域を選び，いかなる歴史的事象とそのコンテクストを選択し，いかなる問題意識からアプローチするのかは，いうまでもなくそれぞれの研究者の判断に属することであるが，CHARMの上述のような状況は，わが国研究者との接点を広げる可能性を宿しているように筆者には思われる。

Ⅳ．おわりに

以上，本稿は，わが国のマーケティング史研究と海外でのマーケティング史研究の接点を拡大するという問題意識の下に，わが国独自のマーケティング概念の意義とその国際的特殊性，マーケティングの理念や「技術」を

表 1　CHARM におけるマーケティング史研究報告（過去 5 回）

CHARM 大会		第 13 回		第 14 回		第 15 回		第 16 回		第 17 回		計	
開催年月日		2011 年 5 月 17〜20 日		2013年 5 月 28〜31 日		2013 年 5 月 19〜22 日		2013 年 5 月30 日〜 6 月 2 日		2015 年 5 月 28〜31 日			
開　催　地		ダラム，ノースカロライナ，米国		ウォルヴァーハンプトン，英国		ニューヨーク，米国		コペンハーゲン，デンマーク		ロングビーチ，カリフォルニア，米国			
総件数	提出論文・アブストラクト件数	件数 42	% 100.0	件数 51	% 100	件数 31	% 100	件数 52	% 100	件数 35	% 100.0	件数 211	% 100
	うち，拡張提案に該当する報告	6	14.3	2	3.9	1	3.2	6	11.5	3	8.6	18	8.5
対象	実態史	32	76.2	33	64.7	21	67.7	41	78.8	27	77.1	154	73.0
	理論史[1]	7	16.7	7	13.7	9	29.0	7	13.5	2	5.7	32	15.2
	人物伝 (biography)[2]	2	4.8	3	5.9	1	3.2	2	3.8	3	8.6	11	5.2
	歴史研究の方法[3]	1	2.4	0	0.0	0	0.0	2	3.8	3	8.6	6	2.8
時代	20 世紀[4]	33	78.6	32	62.7	20	64.5	40	76.9	28	80.0	153	72.5
	19 世紀末〜 20 世紀初頭[5]	2	4.8	2	3.9	1	3.2	1	1.9	2	5.7	8	3.8
	19〜20 世紀	4	9.5	4	7.8	4	12.9	3	5.8	—	—	15	7.1
	18〜19 世紀	—	—	—	—	—	—	—	—	1	2.9	1	0.5
	19 世紀	2	4.8	3	5.9	3	9.7	1	1.9	—	—	9	4.3
	17〜18 世紀	—	—	1	2.0	—	—	—	—	—	—	1	0.5
	Early modern (1500〜1800 年)	—	—	—	—	—	—	1	1.9	—	—	1	0.5
	中世〜現代	—	—	—	—	—	—	1	1.9	1	2.9	2	0.9
	古代〜近代	—	—	—	—	—	—	1	1.9	1	2.9	2	0.9
	9〜19 世紀	—	—	—	—	—	—	1	1.9	—	—	1	0.5
	通　史[6]	1	2.4	—	—	2	6.5	2	3.8	2	5.7	7	3.3
	時間的限定なし	—	—	1	2.0	1	3.2	1	1.9	—	—	3	1.4
地理	アメリカ[7]	24	57.1	19	37.3	15	48.4	10	19.2	12	34.3	80	37.9
	カナダ	—	—	3	5.9	3	9.7	4	7.7	—	—	10	4.7
	イギリス	4	9.5	8	15.7	3	9.7	9	17.3	7	20.0	31	14.7

フランス	—	—	—	—	—	—	2	3.8	1	2.9	3	1.4
イギリス・ドイツ・アメリカ	—	—	—	—	—	—	—	—	1	2.9	1	0.5
ドイツ	1	2.4	—	—	—	—	1	1.9	—	—	2	0.9
オーストリア	—	—	—	—	—	—	—	—	1	2.9	1	0.5
ドイツ・オーストリア	—	—	—	—	—	—	1	1.9	—	—	1	0.5
イタリア	1	2.4	—	—	—	—	4	7.7	1	2.9	6	2.8
デンマーク	—	—	1	2.0	—	—	—	—	1	2.9	2	0.9
スウェーデン	—	—	2	3.9	—	—	2	3.8	—	—	4	1.9
北　欧	1	2.4	—	—	—	—	—	—	—	—	1	0.5
スイス	—	—	—	—	—	—	1	1.9	—	—	1	0.5
欧　州	—	—	2	3.9	—	—	3	5.8	—	—	5	2.4
西　欧	—	—	—	—	—	—	2	3.8	—	—	2	0.9
ロシア／ソ連	1	2.4	—	—	—	—	—	—	1	2.9	2	0.9
エストニア	1	2.4	—	—	—	—	—	—	—	—	1	0.5
スロベニア	—	—	—	—	1	3.2	—	—	—	—	1	0.5
トルコ[8]	—	—	2	3.9	—	—	—	—	1	2.9	3	1.4
オーストラリア	—	—	—	—	—	—	4	7.7	2	5.7	6	2.8
ニュージーランド	—	—	1	2.0	1	3.2	—	—	1	2.9	3	1.4
日　本	2	4.8	2	3.9	3	9.7	3	5.8	1	2.9	11	5.2
中　国	1	2.4	—	—	—	—	—	—	—	—	1	0.5
東南アジア	—	—	—	—	—	—	1	1.9	—	—	1	0.5
インド	—	—	—	—	—	—	—	—	1	2.9	1	0.5
エジプト	—	—	—	—	—	—	1	1.9	—	—	1	0.5
世　界	1	2.4	1	2.0	2	6.5	—	—	1	2.9	5	2.4
地理的限定なし	5	11.9	2	3.9	3	9.7	4	7.7	3	8.6	17	8.1

資料：Hawkins（2007, 2009, 2015），Neilson（2011, 2013）から作成。

注：1）大学教育史を含む。

2）理論家，実務家双方を含む。

3）時代区分，モデル化などの議論を含む。

4）20 世紀～現代，19 世紀末～現代までを含む。

5）世紀転換期，ベルエポック時代（1871-1914 年），1876～1915 年などを含む。

6）古代～現代，植民地時代～現代など。

7）北米（アメリカ・カナダ）を含む。

8）アメリカのと比較を含む。

歴史を遡って見いだそうとする「マーケティング探し」の意味と限界，北米を起源とするマーケティング史学会（CHARM）の現在の傾向を論じた。本稿で示された論点は，すでに前稿（薄井 1997）で提示ないし示唆されていた部分も少なくないが，本稿は，前稿からすでに 20 年近くが経過しているという現時点での地平から，より明示的な私見の展開を試みた。

「産業資本支配型商品流通パターン」としてのマーケティング史については，このことの歴史的重要性を析出したのはわが国学会の功績であるが，21 世紀初頭という現時点にあっては，1960 年代に風呂がすでに強調していた，マーケティング論は「商業論の発展によって一層その内容を充実することができる」（風呂［1966］2015, 243 ページ，傍点引用者）という論点をもう一度想起することが必要であるように筆者には思われる[17]。というのは，今日では，「戦後の日本の流通の 1 つの大きな特徴とされてきた流通系列化体制は，ほぼ 1980 年代頃から動揺を来たし…メーカーによって囲い込まれた流通から，本来の商業ともいうべきより開放的な流通へと向かう流れが確かにある」（石原・矢作 2004, 2 ページ）と一般に認識されるにいたっているからである。このことをマーケティング史研究にひきつけて言えば，仮にわが国学会独自のマーケティング概念を論理的枠組みとして受け入れる場合であっても，商業の「売買の社会化」に基礎を置くタイプの流通イノベーションの再評価や，その製造企業マーケティングとの交錯関係などは，当然，マーケティング史研究の射程に入ってしかるべきであると思われる[18]。

翻って，国際的なマーケティング史研究の動向との関連では，CHARM などが展開する国際的なマーケティング史研究に「積極的かつ柔軟に関与」（薄井 1997, 41 ページ）することが必要であるとする筆者の主張は，今日においても変わっていない。「産業資本支配型商品流通パターン」のみをマーケティングとみるか，流通や商業，非営利組織なども含めてマーケティングとみるかは，とりあえずは用語問題であるに過ぎず，少なくとも，海

外では「マーケティング」という概念は非常に広範な内容を含む概念として用いられているものとして理解すれば，国際的な対話が成り立たないということはない。むしろ，近年の CHARM が示しているようなきわめて多国籍的なマーケティング史研究の展開から，研究上の様々な示唆を得ることの方がよほど貴重であろう。

様々な時代や地域にマーケティングの理念や「技術」を同定するという「マーケティング探し」は今日でも行なわれているが，仮にこれを行なう場合であっても，重要なことは，それらがいかなる時代的・個別的コンテクストの下で生まれ，いかなる意味と意義を持っていたのかを歴史具体的に明らかにすることであり，このことを実現するためには，多様な歴史的事象に対する柔軟な接し方が必要である。Hollander らは，

> 「歴史は，一連の出来事（events）についての記録であるが，これらの出来事は，そのコンテクストがもたらす一連の代替案に対する行為者の反応として生み出される。こうしたコンテクストを完全に特定することは不可能であるがゆえに，また行為者の心情も完全には特定できないがゆえに，行為者の反応を決定論的に考察することはできない」（Hollander, Rassuli, Jones and Dix 2005, p. 35）。

と述べていたが，このような姿勢は，マーケティング史研究ではきわめて重要であると筆者は考えている。

《注》

1） なお，マーケティング研究・経営史研究双方に軸足を置くマーケティング史研究の代表的存在は，小原（1994）である。

2） ちなみに，筆者は，*Journal of Historical Research in Marketing* 誌の編集

会議で，出版社から，同誌の e-journal への日本のアクセスは，欧米と比較してのみならず，他のアジア諸国と比べても著しく低いという指摘を受けたことがある。

3） なお，欧州，特に北欧と英国では，20 世紀末以降，マーケティングの主流的議論を批判的に吟味する critical marketing という新たな学派が，近接分野である critical management の台頭とともに形成されてきている。だが，これは，批判の理論的根拠をひとりマルクスのみに依拠するのではなく，広く社会学の批判理論や実践論などに依拠してマーケティングのあり方への批判的考察を行なおうとするものである。これに対して，わが国でのマーケティング批判は，マルクスの理論一辺倒であったことが特徴であったといえる。今日の critical marketing については，とりあえず，薄井（2013）を参照されたい。

4） なお，森下自身においては，「資本主義の独占段階」で商品形態が商業資本として自立化せず，独占資本の商品として直接無媒介に運動する商品流通のパターンは「配給過程」と呼ばれ，独占企業の行動である「マーケティング」とは区別されていた（森下［1973］1993d，250–254 ページ）。

5） なお，小規模な企業が前方統合の最初の担い手であったということは，「独占資本の市場支配・獲得活動」という森下の規定とはそぐわないことになる。だが，これらの企業は，前方統合・後方統合をテコとして巨大企業に成長を遂げていったので，「マーケティング先行型」（中野 1973, 9–10 ページ）の企業と呼称されるようになった。

6） なお，このような製造企業の活動は，当初は試行錯誤的であったが，次第に製品開発や市場調査などの体制を整えるようになった。これは，以下みる Butler などのマーケティング論の実態的基盤であった。ちなみに，Butler が所属した P & G 社の場合，1879 年の「アイボリー石鹸」の開発は偶然的要素に負っていたが，ショートニング「クリスコ」の開発とそのマーケティング・キャンペーンは，かなり計画的なものであった（see 薄井 1999, 26–30 ページ；Usui 2008, pp. 18–20）。

7） 周知のように，アメリカの初期のマーケティング論には，L. D. H. Weld のように，社会経済的志向性の強いマーケティング論（マクロマーケティング論）も存在していた。この点については，光澤（1990），マーケティング史研究会編（［1993］2008）などを参照されたい。

8） ただし，Dixon（1979, p. 9）は，marketing の語源は ‘market makinge’ という中世英語（現代英語では market making）に由来するとしているのに対し，OED は marketing は動詞 market の名詞形であるとしている。

9） なお，Hotchkiss（1938）は，タイトルに「マーケティング」と冠している

がゆえに注目を集めているが，こうした時代貫通的な歴史分析は，伝統的な商業史とほぼ同一であり，この点では，同書の時代の遡り方は不徹底である。商業史の最初の著作といわれる Anderson（1764）は，歴史を古代まで遡っており，こうした伝統を組む商業史研究は ── CHARM ではほとんど無視されているが ── Day（[1907] 1908）や Herrick（1917）などにみられるように，20 世紀初頭のアメリカでも刊行されていた。

10） なお，本稿は，第 2 次大戦後のマネジリアル・マーケティング論は，戦前のマーケティング管理論を一歩進めたより高い段階の議論であるといった，わが国学会で指摘されてきたような段階論的な認識を採用していない。マーケティング論には，元々，管理論志向的な議論（ミクロマーケティング論）と社会志向的な議論（マクロマーケティング論）とが混在しており，戦後，‘managerial’ と強調されたのは，マーケティングの管理論的な議論を全面に押し出すためのものもので，たとえば，Kotler の著名な教科書が常に *Marketing Management* であったように，‘managerial marketing’ は ‘marketing management’ ほぼ同義であると理解している。

11） ちなみに，森下（[1969] 1993b，160 ページ，脚注 2）は，「巨大生産企業によって開発されたマーケティングの諸技法はある程度の普遍性をもつから，これを商業，保険業，銀行業に応用することは可能であるし，部分的には中小企業に適用することも否定できない」と述べている。ひとたび定式化された 4 P というアイディアも，製造企業を越えるだけでなく，歴史を遡って該当する要素を見いだすことは困難ではない。

12） いうまでもなく越後屋の歴史分析は多数あるが，一般的な知識としては，とりあえず，林（1992），西坂（1992），三井広報委員会のウェブサイト（http://www.mitsuipr.com/history/edo/tanjo.html）などを参照されたい。

13） なお，他分野の研究を借用するタイプのマーケティング「技術」は，当該分野の研究の進展状況により，ある種の時代的限定をかけることは可能である。たとえば，市場調査に用いる統計的手法自体は，1910 年代の A. W. Shaw では大標本理論であって，精密標本理論（小標本理論）ではなかった。後者による市場調査は 1930 年代に普及するようになる（薄井 1999, 88 ページ脚注 114；Usui 2008, p. 47）。この意味では，マーケティングの統計手法応用史を時代限定的に叙述することは可能であり，この場合は，歴史を無限定にさかのぼれるわけではないことはいうまでもない。

14） なお，マーケティングがトップ・マネジメントの意志決定となったという論点がマネジリアル・マーケティング論には含まれているが，市場の判断は，元来，資本家の機能であって，Boulton や Wedgwood の例でもわかるように，

資本家が市場の判断を行なうことはむしろ通例であったといえ，これをもって高度なマーケティング（マネジリアル・マーケティング）が行なわれていたなどということはできない。また，マーケティング担当副社長（marketing vice-president）の職位やマーケティング部門の設定をもって，戦後マーケティングの画期性を主張する議論もあるが，こうした組織自体はアメリカ的なものであって，たとえば，わが国では「マーケティング部門が設置されていない組織も非常に多い」（山下他 2012，2 ページ）。このことは，こうした組織の存在（企業内分業のあり方）をマーケティング存在のメルクマールにしてしまうと，わが国企業ではマーケティングが行なわれていないという主張に帰着する恐れがあることを示している。

15） なお，この表（Figure 2）には，わが国で著名な森下によるアメリカ・マーケティング展開の時代区分の議論も含まれている。

16） こうした分析は消費文化史として興味深いものである。わが国のマーケティング史研究は，消費史・消費文化史との接点が薄かったが，マーケティング管理論（ミクロマーケティング論）がその重要な関連分野として消費者行動論（ミクロ的消費論）を有しているように，マーケティング史（マクロマーケティング研究の一部）もその関連分野として消費史・消費文化史（マクロ的消費論の一部）をもつことにより，その内容をより豊かにできるものと思われる。なお，筆者の近著（Usui 2014）は，この点を意識して書かれている。

17） 風呂は次のように指摘していた。「商業の歴史的・実体的基礎を一般的なマーケティング支配型流通への傾向法則から直接否定してしまったりすることは…研究者としては性急にすぎるように思われる。むしろ，商業論はマーケティングの台頭を契機として，産業資本が展開するマーケティングを通してあらためて商業現象をその内定発展において分析するという，新しく，かつ魅力ある研究課題を獲得したものといわなければならない」（風呂［1966］2015，243 ページ，傍点引用者）。

18） なお，筆者の森永マーケティングの分析において，戦前のベルトラインストアの流れを組む森永のエンゼルストアが，1970 年代初頭にスーパーの展開によって停止に追い込まれた事情を，「売買の社会化（売買の集中代位）を基礎とする新たな小売イノベーションが生じ，新たな業態が小売サイドで展開されたことによって，メーカー主導で小売業の近代化を促進した小売店系列化政策は，その歴史的使命を閉じることになった。── われわれは，類似の歴史を，戦後，家電産業においてふたたび目撃することになるであろう」（薄井 2004，23 ページ）と述べたのは，この点を意識してのことであった。

References

荒川祐吉（1960）『現代配給理論』千倉書房。
荒木直（1941）『配給学の基礎研究』同文舘。
石原武政・矢作敏之編（2004）『日本の流通 100 年』有斐閣。
林玲子（1992）「中央市場のメカニズム」同編『日本の近世 5　商人の活動』中央公論社所収，89-124 ページ。
福田敬太郎（1929）「アメリカにおける配給論の発達」神戸大学『国民経済雑誌』第 47 巻第 5 号，701-728 ページ。
風呂勉（[1966] 2015）「わが国におけるマーケティング・チャネル問題の所在」（ブレーン『近代経営』誠文堂新光社，1966 年 12 月号），石原武政・小西一彦編『流通論パラダイム ── 風呂勉の世界 ──』中央経済社所収，235-248 ページ。
加藤勇夫（[1992] 2014）「向井鹿松 ── 商業は組織なり」（マーケティング史研究会編『マーケティング史学説史 ── 日本編 ──』同文舘）マーケティング史研究会編，同書，増補版所収，111-133 ページ。
中野安（1973）「マーケティングの生成」森下二次也監修『マーケティング経済論（下巻）』ミネルヴァ書房所収，2-23 ページ。
小原博（1992）「マーケティング史研究の動向」拓殖大学経理研究所『経営経理研究』第 49 号，99-124 ページ。
────（[1992] 2014）「内池廉吉 ── 商業学の白眉・社会経済的マーケティング論へ ──」（マーケティング史研究会編『マーケティング史学説史 ── 日本編 ──』同文舘）マーケティング史研究会編，同書，増補版所収，39-71 ページ。
────（1994）『日本マーケティング史 ── 現代流通の史的構図 ──』中央経済社。
────（2010）「補論　マーケティング史研究会 20 年の歩み」マーケティング論史研究会編『海外企業のマーケティング』（シリーズ・歴史から学ぶマーケティング第 3 巻）同文舘所収，297-313 ページ。
マーケティング史研究会編（[1993] 2008）『マーケティング学説史 ── アメリカ編 ──』同文舘，増補版。
──── 編（1996）『日本のマーケティング ── 導入と展開 ──』同文舘。
前田和利（1977）「マーケティング」中川敬一郎編『日本的経営　日本経営史講座 5』日本経済新聞社所収，159-188 ページ。
光澤滋朗（1990）『マーケティング論の源流』千倉書房。
────（[1992] 2014）「三浦新七と石川文吾 ── 科学的商業学の開拓者 ──」

（マーケティング史研究会編『マーケティング史学説史 ── 日本編 ──』同文舘）マーケティング史研究会編，同書，増補版所収，3-37 ページ。
三浦信（[1992] 2014）「谷口吉彦 ── 社会経済的配給論の建設を目指して ──」（マーケティング史研究会編『マーケティング史学説史 ── 日本編 ──』同文舘）マーケティング史研究会編，同書，増補版所収，135-157 ページ。
森真澄（1976）「『マーケティング』の先駆的形成 ── 広告と販売機構の確立 ──」小林正彬他編『日本経営史を学ぶ 2　大正・昭和経営史』有斐閣所収，266-281 ページ。
森川英正（1980）『日本型経営の展開 ── 産業開拓者に学ぶ ──』東洋経済新報社。
森下二次也（[1967] 1993a）「マーケティング論体系化への途」（大阪市立大『経営研究』第 88 号）森下二次也『マーケティング論の体系と方法』千倉書房所収，133-156 ページ。
────（[1969] 1993b）「現代経済におけるマーケティングの位置」（『経済評論』第 18 巻第 13 号）森下二次也『マーケティング論の体系と方法』千倉書房所収，157-170 ページ。
────（[1972] 1993c）「マーケティング経済論の対象と方法」（森下二次也監修『マーケティング経済論　上巻』ミネルヴァ書房）森下二次也『マーケティング論の体系と方法』千倉書房所収，1-20 ページ。
────（[1973] 1993d）「独占・配給・マーケティング」（秋本育夫・橋本勲編『独占とマーケティング』有眞堂所収）森下二次也『商業経済論の体系と展開』千倉書房所収，237-254 ページ。
野村比加留（2004）「戦前の明治製菓におけるマーケティングに関する一考察」『関西大学商学論集』第 49 巻第 3・4 号，125-145 ページ。
西坂靖「近世都市と大店」吉田伸之編『日本の近世 9　都市の時代』中央公論社所収，173-220 ページ。
大内秀二郎（2015）「日本の産業史と広告」水野由多加・妹尾俊之・伊吹勇亮編『広告コミュニケーション研究ハンドブック』有斐閣所収，199-213 ページ。
佐々木聡（2015）「マーケティング・流通」経営史学会編『経営史学の 50 年』日本経済評論社所収，102-112 ページ。
白石善章（[1992] 2014）「福田敬太郎 ── わが国独自の商業学の体系化 “福田商学” の形成 ──」（マーケティング史研究会編『マーケティング史学説史 ── 日本編 ──』同文舘）マーケティング史研究会編，同書，増補版所収，159-182 ページ。
田村正紀（1971）『マーケティング行動体系論』千倉書房。
────（1984）「流通システム論」田村正紀・石原武政編『日本流通研究の展

望』千倉書房所収，1-48 ページ。
鳥羽欽一郎（1982）「日本のマーケティング ── その伝統と近代性について ──」『経営史学』第 17 巻第 1 号，1-21 ページ。
薄井和夫（1995）「アメリカの流通研究　Ⅰマーケティングの成立・展開」阿部真也・但馬末雄・前田重朗・三国英実・片桐誠司編『流通研究の現状と課題』ミネルヴァ書房所収，413-420 ページ。
────（1997）「マーケティング史研究の現状と課題に関する一考察 ── 日米における研究動向の比較を踏まえて ──」埼玉大学『社会科学論集』第 90 号，1997 年，13-44 ページ。
────（1999）『アメリカ・マーケティング史研究 ── マーケティング管理論の形成基盤 ──』大月書店。
────（2004）「戦前期森永マーケティングの再検討 ── 流通系列化政策を中心に ──」『関西大学商学論集』第 49 巻第 3・4 号，1-23 ページ。
────（2006）「戦前期の商業学・配給論とドイツ後期歴史学派・わが国社会政策論（上）── アメリカ，イギリス，日本の比較を踏まえて ──」埼玉大学『社会科学論集』第 119 号，2006 年，1-21 ページ。
────（2013）「マーケティングにおける CMS」『比較経営研究』第 37 号，103-108 ページ。
若林靖永（2003）『顧客志向のマス・マーケティング』同文舘。
山下裕子他（2012）『日本企業のマーケティング力』有斐閣。
保田芳昭（1999）「日本におけるマーケティングの導入と展開」保田芳昭編『マーケティング論〔第 2 版〕』大月書店所収，61-79 ページ。

Anderson, Adam (1764), *An Historical and Chronological Deduction of the Origin of Commerce: From the Earliest Account to the Present Time*, London: Printed for A. Miller et al.
Bagozzi, Richard (1975a), 'Marketing as exchange', *Journal of Marketing*, 39 (4), pp. 32–39.
──────(1975b), 'Social exchange in marketing', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3(3), pp. 314–327.
Bartels, Robert (1976), *The History of Marketing Thought*, 2nd ed., Colonbus, OH: Grid Inc.（山中豊国訳『マーケティング理論の発展』ミネルヴァ書房，1979 年。）
Bell, Martin L. and Emory, C. William (1971), 'The flattering marketing concept', *Journal of Marketing*, 35(4), pp. 37–42.

Butler, Ralph Starr (1914), 'Marketing methods', in Butler, R. S., DeBower, H. F. and Jones J. G., *Marketing Methods and Salesmanship*, NY: Alexander Hamilton Institute, Part I.

Chandler, A. D. Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Enterprises*, Cambridge, Massachusetts and London: The Belknap Press of Harvard University Press. 鳥羽金一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代 ── アメリカ産業における近代企業の成立 ──』(上，下) 東洋経済新報社，1979 年。(なお，本稿の訳は邦訳版とは異なる部分がある。)

Day, Clive ([1907] 1908), *A History of Commerce*, NY: Longman, Green and Co.

Dixon, Donald F. (1979), 'The origin of macro-marketing thought', in Fisk, G. and Nason, R. W. (eds.), *Macro-Marketing: New Steps on the Learning Curve, Proceedings of the Third Macro-Marketing Seminar*, Boulder, CO: University of Colorado, pp. 9–28.

――― (2002), 'Emerging macromarketing concepts: from Socrates to Alfred Marshall', *Journal of Business Research*, 55, pp. 87–95.

Firat, A. Fuat and Dholakia, Nikhilesh (1989), 'Rewriting marketing history: why?' in Nevett, T., Whiteny, K. R. and Hollander, S. C. (eds.), *Marketing History: The Emerging Discipline, Proceedings of the Fourth Conference on Historical Research in Marketing and Marketing Thought*, Lansing, MI: Michigan State University, pp. 107–119.

Fullerton, Ronald (1987), 'A poverty of ahistorical analysis: present weakness and future cure of American marketing thought,' in Firat, A. F., Dholalia, N. and Bagozzi, R. P. eds., *Philosophical and Radical Thought in Marketing*, Lexington MA: Lexington Book, pp. 97–119.

――― (1988), 'How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the "production era"', *Journal of Marketing*, 52(1), pp. 108–125.

Hawkins, Richard A. ed. (2007), *Marketing History at the Center, Proceedings of the 13th Biennial Conferences on Historical Analysis and Research in Marketing*, Durham, NC: CHARM Association.

――― ed. (2009) *Marketing History: Strengthening, Straightening and Extending, Proceedings of the 14th Biennial Conferences on Historical Analysis and Research in Marketing*, Leicester, UK: CHARM Association.

――― ed. (2015), *Crossing Boundaries, Spanning Borders: Voyages around*

Marketing's Past, Proceedings of the 17th Biennial Conferences on Historical Analysis and Research in Marketing, Long Beach, CA: CHARM Association.

Hayward, Walter D. (1926), *Sales Administration: A Study of the Manufacturer's Marketing*, NY and London: Harper and Brothers.

Heller, Michael (2013), 'The development of public relations and integrated marketing communications at the General Post Office, 1933–39: a study in the emergence of 'Admass' in the United Kingdom', in Neilson (2013), pp. 339–340.

Herrick, Cheesman A. (1917), *History of Commerce and Industry*, NY: The Macmillan Co.

Hotchkiss, George Burton (1938), *Milestones of Marketing: A Brief History of the Evolution of Market Distribution*, NY: Macmillan Co.

Hollander, Stanley C. and Rassuli, Katheleen M. (1993), 'Introduction', in Hollander, S. C. and Rassuli, K. M. eds., *Marketing Volume I*, Aldershot UK and Brookfield USA: Elger Edward, pp. xv–xxxiii.

————, Rassuli, Katheleen M., Jones, D. G. Brian and Dix, Laura Farlow (2005), 'Periodization in marketing history', *Journal of Macromarketing*, 25(1), pp. 32–41.

Keith, Robert J. (1960), 'The marketing revolution', *Journal of Marketing*, 24(1), pp. 35–38.

Kotler, Philip (1972), 'Generic concept of marketing', *Journal of Marketing*, 36(2), pp. 46–54.

———— ([2004] 2005), *FAQs on Marketing: Answered by the Guru of Marketing*, Singapore: Marshall Cavendish. 木村達也監訳・有賀裕子訳『コトラーのマーケティング講義』ダイヤモンド社，2004年。

———— and Levy, J. S. (1969), 'Broadening the concept of marketing' *Journal of Marketing*, 33(1), pp. 10–15.

Lazer, William (1979), 'Some observations on the development of marketing thought,' in Ferrell, O. C., Brown, S. and Lamb Jr., C. W. eds., *Conceptual and Theoretical Development in Marketing, Proceedings of a Conference Held in Phoenix, Arizona*, Chicago: American Marketing Association, pp. 652–664.

Maeda, Kazutoshi (1981), 'The evolution of retail industries in Japan', in Okochi, A. and Shimokawa, K. (eds.), *Development of Mass Marketing:*

The Automobile Industries and Retail Industries, Proceedings of Fuji Conference, Tokyo: University of Tokyo Press, pp. 265–289.

McKendrick, Neil (1960), 'Josiah Wedgwood: an eighteenth-century entrepreneur in salesmanship and marketing techniques', *The Economic History Review, Second Series*, 7(3), pp. 408–433.

——— (1982), 'Josiah Wedgwood and the commercialization of the potteries', in McKendrik, N., Brewer, J. and Plumb, J. H. (eds.), *The Birth of a Consumer Society: The Commercialization of Eighteenth-century England,* London: Europa Publication Ltd., pp. 100–145.

Minowa, Yoko, Komenko, Olga and Belk, Russell W. (2009), 'Social change and gift giving rituals: a historical analysis of Valentine's Day in Japan', in Hawkins (2009), pp. 197–209.

NAMT: National Association of Marketing Teachers (1935), 'Definitions of marketing terms', *The National Marketing Review*, 1(2), pp. 148–166.

Neilson, Leighann C. (ed.), (2011), *Marketing History in the New World: Proceedings of the 15th Biennial Conference on Historical Analysis and Research in Marketing*, NY: CHARM Association.

——— (ed.), (2013), *Varieties, Alternatives, and Deviations in Marketing History, Proceedings of the 16th Biennial Conference on Historical Analysis and Research in Marketing*, Copenhagen: CHARM Association.

Nevett, Terence and Nevett, Lisa (1987), 'The origins of marketing: evidence from classical and early Hellenistic Greece (500–300 B.C.)', in Nevett, T. and Hollander, S. C. (eds.), *Marketing in the Three Eras*, Lansing: Michigan State University, pp. 3–12.

——— and Hollander, Stanley C. (1994), 'Towards a circumscription of marketing history: an editorial manifesto', *Journal of Macromarketing* 14(1), pp. 3–7.

——— and Usui, Kazuo (1996), 'Exploring the nature of marketing history: proposition and discussion' 埼玉大学『社会科学論集』第 88 号，113–135 ページ.

Porter, G. and Livesay, H. C. (1971), *Merchants and Manufacturers: Studies in the Changing Structure of Nineteenth-Century Marketing*, Baltimore, Maryland and London: The Johns Hopkins Press. 山中豊国・中野安・光澤滋朗訳『経営革新と流通支配 ── 生成期マーケティングの研究 ──』ミネルヴァ書房，1983 年。（なお，本稿の訳は邦訳版とは異なる部分がある。）

Robinson, E. (1963), 'Eighteenth-century commerce and fashion: Matthew Boulton's marketing techniques', *The Economic History Review*, 16(1), pp. 39–60.

——— (1986), 'Matthew Boulton and Josiah Wedgwood: apostles of fashion', *Business History*, 28(3), pp. 98–114.

Savitt, Ronald (1980), 'Historical research in marketing', *Journal of Marketing*, 44 (Fall), pp. 52–58.

Shaw, Arch W. (1912), 'Some problems in market distribution', *The Quarterly Journal of Economics*, 26(4), pp. 703–765.

Tosdal, Harry R. (1921, 1925, 1931, 1939), *Problems in Sales Management*, 1st to 2nd eds., Chiago: A. W. Shaw Co.; 3rd to 4th eds., NY and London: McGraw-Hill Book Co. Inc.

Udagawa, Masaru (1981), 'Japan's automobile marketing: its introduction, consolidation, development and characteristics', in Okochi, A. and Shimokawa, K. (eds.), *Development of Mass Marketing: The Automobile Industries and Retail Industries, Proceedings of Fuji Conference*, Tokyo: University of Tokyo Press, pp. 163–190.

Usui, Kazuo (1995), 'A brief history of the rise and fall of macro-level marketing (studies of *haikyu*) in Japan', in K. M. Rassuli, S. C. Hollander and T. R. Nevett (eds.), *Marketing History: Marketing's Greatest Empirical Experiment*, Lansing: Michigan State University, pp. 155–173.

——— (2008), *The Development of Marketing Management, The Case of the USA c. 1910–1940*, Aldershot, UK: Ashgate.

——— (2011a), 'Legacy of critical marketing in Japan: rise and fall of Morishita's paradigm', in Neilson 2011, pp. 266–269.

——— (2011b), 'Precedents for the 4 Ps idea in the USA: 1910s–1940s', *European Business Review*, 23(2), pp. 136–153.

——— (2014), *Marketing and Consumption in Modern Japan*, Abington, Oxton: Routledge.

Yoshino, M. Y. (1971), *The Japanese Marketing System: Adaptations and Innovations*, Cambridge MA and London: The MIT Press. 小池澄夫訳『日本のマーケティング ── 適応と革新 ──』ダイヤモンド社，1976 年。（なお，本稿の訳は邦訳版とは異なる場合がある。）

（原稿受付　2016 年 2 月 1 日）

経営経理研究　第106号
2016年3月　pp. 209-241

〈論　文〉

ロバート・バーテルズの研究業績と思想

上　沼　克　徳

目　次

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．バーテルズの略歴とひととなり
Ⅲ．代表的著作『マーケティング学説の発展』
　1．概　観
　2．章立て構成
　3．「付録」A～Dとマーケティング思想の構成分野
　4．「マーケティングの意味と起源」に関するくだり
　5．「マーケティング研究の萌芽」に関するくだり
Ⅳ．晩年の著作『社会開発のマーケティング』
　1．執筆に至る経緯
　2．章立て構成
　3．概要と意義
Ⅴ．主要論文とその概要
　1．「マーケティングは科学たりうるか」⇒科学論争への参画
　2．「マーケティングの考え方についての声明」⇒マーケティング定義への提言
　3．「マーケティングの一般理論」⇒一般理論構築論議への参画
　4．「マーケティングにおける自己喪失危機」⇒境界論争への参画
　5．「マーケティングはその責務を遂行していないのではないか」⇒あるべき論の展開
Ⅵ．結　び

Ⅰ．はじめに

大戦後のわが国のマーケティング研究に大きな影響を及ぼした米国マーケティング研究者を数人挙げるなら，たとえばショー（Arch W. Show），バトラー（R. S. Butler），ハワード（John A. Howard），オルダースン（W. Alderson），コトラー（Philip Kotler）等々が挙げられる。もっとも，これらの研究者はいずれも個別経済主体的アプローチの系譜に位置づけられる。一方，社会経済的アプローチの系譜に位置づけられる研究者として，たとえばウェルド（L. D. H. Weld），クラーク（F. E. Clerk），ブレイヤー（R. F. Breyer），ダディ＆レヴザン（E. A. Duddy & D. A. Revzan），コックス（R. Cox）等々が挙げられる[1)]。

ところが，それらのいずれの系譜にも位置づけられない重要な研究者がいる。本稿で取り上げるロバート・バーテルズ（Robert Bartels）である。彼は，個別経済主体的アプローチとしてのマネジメント論や社会経済的アプローチとしての流通論が多数派を占めるマーケティング学界にあって，生涯をマーケティング研究（知識・理論・思想）への歴史的アプローチ，すなわち学説史研究に捧げた研究者である。以下に，かかる意味でのバーテルズが，どのようにしてわが国のマーケティング研究に影響を及ぼすことになったのか，周辺事情を探ることから論を起こそう。

わが国へ「マーケティング」という用語・概念が導入されたのは，米国への経済使節団帰国時の記者会見（1956 年）によるとされ，その後日本生産性本部と各地の商工会議所などが先導役となって“新しい経営理念としてのマーケティング”が唱導・流布されたことに始まる[2)]。折しもハワード『経営者のためのマーケティング・マネジメント』（John A. Howard, *Marketing Management — Analysis and Decision*, 1957）の訳本が出版されたのは 1959 年であり，ハンセン『マーケティング』（L. H. Hansen,

Marketing — Text, Cases and Readings, 1956）は日本生産性本部によって 1960 年に出版された[3]。4 Ps の概念図式で有名なマッカーシー（E. Jerome McCarthy）の *Basic Marketing — A Managerial Approach —* の出版ものこの頃である[4]。しばらくして，コトラー『マーケティング・マネジメント』（*Marketing Management — Analysis, Planning, and Control*, 1967）が 1972 年に出版され，企業マーケティング論の標準的文献・テキストとして広く用いられるようになった[5]。

当時のわが国は，戦後復興を成し遂げ，高度経済成長期から成熟社会へ向けて進行中であった。それゆえ，米国から導入された新しいビジネス理念・技法としての「新式マーケティング」（＝マーケティング管理論）を取り入れることに，実務界のみならず学界も懸命であった。もちろん，一部の商業学者の間では戦前期からマーケティング（Marketing）が米国流商業学として「配給論」「市場配給論」「商品配給論」などの名の下に導入され，大学で講じられていたのは言うまでもない[6]。

そうして，関心は新式マーケティング論のさらなる推進・精緻化へと進むことになるが，ひと段落してマーケティング研究者も第二世代へと移行しつつある中，一部の研究者の間では「マーケティング論の起源（ルーツ）」が探求されるようになる。そこに格好の書として出現したのがバーテルズ『マーケティング理論の発展』（*The History of Marketing Thought*, 2nd ed. 1976）（邦訳書 1979 年）であった[7]。当時，マーケティング研究の歴史的全体像を知りたくとも，マーケティング文献は膨大な数に及び，また語学上の問題や文献収集資金の問題がゆえに，それらを渉猟することは平均的研究者にとって困難であった。まして，古典的マーケティング文献を原書で揃えることは難儀であった。それが，バーテルズのその著書によって困難が解消されることになったのである。すなわち，同書には 1900 年から 70 年代までのマーケティング文献のほとんどが網羅され，整序されていた。歴史的アプローチを採用する者，マーケティング研究にアカデミ

ズムを求める者，企業マーケティング論の精緻化に飽き足らない若手研究者（当時の私を含む）などにとって，待望の書であった。こうして同書は，マーケティング研究の歴史を鳥瞰する際の，また本格的に学説史研究を志す研究者のバイブル的存在となったのである。

ところで，バーテルズに関しては，さらに二つの重要な点を指摘しておかねばならない。一つは，バーテルズは晩年になって『社会開発のマーケティング』（*Global Development and Marketing*, 1981; 邦訳書 1985 年）を著わしているが，この書にはマーケティングに対するバーテルズの考え方と思いが凝縮して綴られている，ということである[8)]。ところが，バーテルズといえば『マーケティング理論（学説）の発展』があまりにも有名であることから，こちらの著書はその陰に隠れてしまい，広く知られる存在にはならなかった。私自身，『社会開発のマーケティング』の存在を知りつつも深く読み込むこともなく，その重要さを見逃していた。本稿で，同書を晩年の重要著作として取り上げるのは，そのためである。

いま一つ重要なことは，一方でバーテルズはマーケティング研究の重要な局面・節目ごとに論文を著わし，マーケティング研究の動向に対して相当の影響を与えて来たということである。そのような意味において意義づけられる論文 5 篇を取り上げ，その概要をたどることにする。

ところで，実は，バーテルズには第三の著書『マーケティング理論』（1970；邦訳書 1976 年）がある。この書は，バーテルズの研究歴の中では比較的早い時期に著わされた既存論文と書下ろし論文 16 篇を中心に *Marketing Theory and Metatheory*（マーケティング理論とメタ理論）の名の下に纏められた著書（論文集）である。このことから，この書は初期のバーテルズを知る意味において意義深いと思われるが，そこに展開されている論理，主張，思想のほとんどは『マーケティング学説の発展』と『社会開発のマーケティング』に，あるいは *Journal of Marketing* 掲載の論文 5 篇に集約されていると思われ，また全体としての評価が困難である

ので，本稿では取り上げない。

本稿は，以上のとおり概観されるロバート・バーテルズの研究業績と思想を紹介しつつ，論じようとするものである。これまでにもバーテルズの研究業績について論じた研究はあったが，いずれも断片的であった。正面から取り上げ，一稿を充てて論じるのは本稿が初であろう。

Ⅱ．バーテルズの略歴とひととなり[9)]

ロバート・バーテルズは，1913 年に生まれ，76 歳（1989 年死去）で生涯を閉じた。地元の高校を卒業後，カーネギー工科大学とオハイオ州立大学に学び，オハイオ州立大学を卒業（1935 年）した。ノースウェスタン大学で MBA（1936 年）を取得，そしてオハイオ州立大学から PhD.（1941 年）を取得した。学位論文は「マーケティング文献：発展と評価」であった。主な指導教授はオハイオ州立大学ではベックマン（Theodore N. Beckman）とメイナード（Harold H. Maynard）であり，またノースウェスタン大学ではクラーク（Fred Clark）とセクリスト（Horece Secrist）であった。

博士号取得後，ワシントン大学，カリフォルニア州立大学バークレー校で教鞭をとったが，母校のオハイオ州立大学にもどり，定年まで経営学部マーケティング学科で講じた。名誉教授となった定年後も，アメリカ各地の大学で講じ，また優れた論文を発表し続けるなど，マーケティング研究の第一線で活躍した。

一方で，50 余か国を旅行し，フルブライト教授としてギリシャへ派遣され，またロシア，中国，インド，メキシコ，スリランカなどの大学で講じた経験を持つ。そして，バーテルズ自身によれば，海外での旅行・教育・講義・研究がその思想形成に影響を与えた。日本へは数度来日したが，とくに京都が好きだったという。1987 年には日本学術振興会の協力の下に，

山中豊国教授の招きで福岡大学大学院へ来講し，また北海道から九州まで全国各地の企業や商工会議所で講演し，さらに日本商業学会関西部会で記念講演を行った。『社会開発のマーケティング』は，この時の講演・講義を下地に著わされたものである。

ちなみに，バーテルズが生涯研究生活を過ごしたオハイオ州立大学は米国におけるマーケティング研究のメッカであり，わが国からも多くの研究者が在外研究に訪れた。山中教授は 1975〜76 年の間，同大学に研究滞在したが，それが縁で『マーケティング理論（学説）の発展』を翻訳することになったという。

バーテルズは，自らの視角を決定づけた著書として『知られざる人』（アレクシス・カレル著），『ある拡大する目的』（フランシス・ストッキング著），そして『初期王朝における小商業と市場』・『経済の文明史』・『大転換』（いずれもカール・ポラニー著）を，さらに『ヨハネ黙示録』（聖書）を挙げている。風貌は名優ゲーリー・クーパーを思わせるほどに，長身かつ端正な顔立ちで，身だしなみも素敵であった[10]。実際にバーテルズは演劇俳優になることに憧れていたが，大恐慌時代を機に両親の勧めで研究者の道を歩むことになったという。また，敬虔なクリスチャンであり，東京に来てからも日曜日は教会へ行くのを常としていた。キリスト教は彼の一生をつなぐ導きの糸であった。浮世絵や中国アンティークなどの美術品収集を趣味とし，ジョークを愛し，ホスピタリティー精神にあふれる，この時代の善きアメリカ人研究者の典型であった。来日講演時の録音テープから流れるバーテルズの肉声〔発音〕は実年齢に比して若々しく端正で，その誠実な人柄が偲ばれる[11]。

一方で，歴史研究が軽視されつつある学会の現況を嘆くことしばしばであった。それだけ，マーケティング研究に対して常に真摯であったということである。結婚経験はあるが，若い頃に離婚し，その後は生涯を独身で通した。死後，遺言により数百万ドルを，大学，教会，出身地の町へ寄付

したという。

Ⅲ．代表的著作『マーケティング学説の発展』

1．概　観

バーテルズの代表的著作として認められるのは『マーケティング理論の発展』／『マーケティング学説の発展』（*The History of Marketing Thought*, 2nd ed. 1976; 3rd ed. 1988）である[12)]。同書はバーテルズのライフワークである。バーテルズは，この書においてマーケティング研究の開始から執筆時までの，すなわち 1900 年～1974／1987 年までのマーケティング文献を渉猟・評価し，編年史的に整序づけた。バーテルズは 1913 年生まれで 1989 年に没していることからも，マーケティング研究の生成，発展，成熟のプロセスと同時進行的に生涯を全うし，また学説史研究に没頭したと言える。まさに，バーテルズは，マーケティング研究の生き証人であり，後にも先にもこれ以上のマーケティング研究者とマーケティング学説史研究は現れないであろう，碩学である。

バーテルズのこの書をして「学説史にあらず編年史である」と位置づける向きもあるが[13)]，変に脚色された学説史よりも，文献資料を忠実に渉猟し整序した編年史としての本書の方が後の世代の学究には価値ある存在と認められよう。実際，同書に盛られたマーケティング文献の圧倒的数量には驚嘆させられるばかりである。この書が一冊あれば，マーケティング研究の歴史的全体像を知ることができる。すなわち，1900 年頃から 1974／1987 年までのマーケティング文献のほとんどが渉猟されており，マーケティング研究全体を史的に鳥瞰する上で，また学説史研究を推し進める上での道標として，これ以上の著書はない。

ところで，バーテルズはこの書のタイトルに “marketing thought” という表現を用いている。素直に邦訳すれば「マーケティング思想」となる。

ところが，そこにいう marketing thought とはマーケティングの「概念」，「知識」，「研究」，「理論」をも含めた全体を指して言うのであって，日本語にイメージされる価値混入的な“思想（信条）”のそれではない。翻訳者が同書の英文タイトル，*Marketing Thought* を「マーケティング思想」と訳さないで，第 2 版では「マーケティング理論」と，第 3 版では「マーケティング学説」と訳している理由は，“思想”という日本語がもつイメージを避けたかったためと思われる[14)]。

2. 章立て構成

同書の章立て構成は以下のとおりである。第 2 版（原書 1976 年）は 14 章と「付録」A・B・C から成るが，第 3 版（原書 1987 年）には第 15 章と「付録」D が増補されている。おそらく，第 2 版から第 3 版に至る約 10 年間にマーケティング研究は著しい発展を遂げたことから増補の必要性が生じたと思われる。すなわち，その目的は 1950 年以降のマーケティング理論とその理論に重要な影響を与えた学者の貢献を紹介し論評することであり，また 1950 年以降の新しい動向として，全体論的方法，管理者主義，学際的方法，国際主義，物流，機能論，環境主義，消費者主義，比較論的方法，未来主義」を加える必要があったのである[15)]。

この第 3 版は 15 章と付録 A～D からなり，以下のような構成分野に則して展開されている。

第 1 章　マーケティングの意味
第 2 章　マーケティング思想に関連する初期の諸理論
第 3 章　初期のマーケティング思想
第 4 章　広　告
第 5 章　信　用
第 6 章　セールスマンシップと販売管理

第７章　小売業
第８章　卸売業
第９章　マーケティング調査
第10章　マーケティング総論
第11章　マーケティング管理
第12章　関連分野からの諸概念
第13章　マーケティング思想の新領域
第14章　マーケティング思想の成熟
第15章　マーケティング学説発展の諸要因
付録Ａ：マーケティング思想の先駆者たち（1900～1947 年）
付録Ｂ：マーケティング思想の先駆者たち（1950～1987 年）
付録Ｃ：マーケティング文献解題（1900～1974 年）
付録Ｄ：マーケティング文献への指導的貢献者分類索引表

3.「付録」A～D とマーケティング思想の構成分野

一般に，学説史研究においては文献の渉猟数と整序づけが肝要であるが，それらを如何にするかによって真価が問われる。本書の場合は「付録」A～D を検討することによって知ることができる。すなわち付録部分は「付録 A：マーケティング思想の先駆者たち」，「付録 B：マーケティング思想への貢献者たち」（1950～1987 年），「付録 C：マーケティング文献解題」（1900～1974 年），「付録 D：マーケティング文献への指導的貢献者分類索引表」の 4 部構成から成り，全体で 96 ページに及ぶ。そして，この「付録」部分にこそバーテルズ学説史の特質がある。

まず，バーテルズは，マーケティング思想の先駆者たちに対して書簡文通形式のアンケート調査を行った。その際に①「いかなる主観的要因や個人的経験が彼らに創造的な影響を与えたか」，②「それが彼らの著作にいかに具現化されたか」，③「またそれがマーケティング理論の動向にいかに影

響を与えたか」を尋ねた[16]。その調査結果（返信内容）が「付録 A：マーケティング思想の先駆者たち（1900〜1949 年）」（第 2 版，18 名）と「付録 B：マーケティング思想への貢献者たち（1950〜1987 年）」（第 3 版で 22 名を追加）に集約されている。

次に「付録 C：文献解題（Bibliography of Marketing Literature）1900〜1974 年」では，「この書が最初に出版された時，その文献解題は，当時のマーケティング文献の体系を成すとみなされていた書物のほぼ完全な目録をなしていた[17]」と述べ，例えば「**マーケティング思想の端緒**」（The Beginnings of Marketing Thought）分野における最初の文献として

- 1936　HAGERTY, JAMES E. “Experiences of Our Early Marketing Teachers,” *Journal of Marketing*, I , July, 1936, p. 20.

が挙げられ，その後に 14 文献が続いて列挙されている。

「**広告**」（Advertising）分野における最初の文献として

- 1903　Scott W. D., *The Theory of Advertising*, Boston: Small, Maynard & Co., 1903.

が挙げられ，その後に 236 文献が続いて列挙されている。

以下は，同様にしてバーテルズが措定した各構成分野である。〔 〕は最初の文献出版年であり，( )はそれ以降における同分野の文献数を，筆者が数えて確認したものである[18]。

- マーケティング思想の端緒〔1936 年〜〕(14 文献)(以下同様)
- 広告〔1903〜〕(236)
- 信用〔1906〜〕(117)
- 販売活動とセールスマンシップ〔1904〜〕(141)
- 販売管理〔1913〜〕(90)
- マーケティング調査〔1912〜〕(92)

・小売業〔1911〜〕(176)
・卸売業〔1920〜〕(46)
・総合的マーケティング／マーケティング総論〔1901〜〕(155)

そして，第3版（1987年）では「最近において出版物が大量に増加したことから，著者による選択が必要になって来た。収録されたものは，マーケティング思想に対して著しい貢献をなしたもの並びにその発展の傾向と特徴を示すものである。最近の分類は次のものを含んでいる」と述べ，さらに以下の9分野を追加している[19)]。

・マーケティング管理〔1948年〜〕(47文献)
・マーケティングの社会的・行動的諸側面〔1955〜〕(28)
・マーケティングの数量的諸側面〔1964〜〕(12)
・マーケティング・システム〔1923〜〕(21)
・環境主義と比較マーケティング〔1963〜〕(25)
・国際マーケティング〔1935〜〕(13)
・ロジスティクス〔1955〜〕(18)
・マーケティングと社会〔1962〜〕(17)
・マーケティング理論の概念的発展〔1935〜〕(81)

要するに，バーテルズにとっての「マーケティング思想の構成分野」(1900〜1987年）とは，このように分類される全体をいうのである。もちろんのこと，各構成分野の研究がいずれも1900年に開始したというわけではなく，たとえば「広告」は最初の文献が1903年であるのに対して，「マーケティング管理」は1948年であり，「マーケティングの数量的諸側面」は1964年である，という具合に研究開始時期が分野ごとに異なっていることがわかる。

「付録D：マーケティング文献への指導的貢献者　分類索引表」は3ページに満たない紙幅である。そこには分野ごとの指導的貢献者が名前のみ列

挙されている[20]。ちなみに，列挙されている分野別主導的貢献者数は〔 〕のとおりである。マーケティング思想の端緒〔7 名。以下同様〕，広告〔21〕，信用〔18〕，販売活動〔25〕，小売業〔24〕，卸売業〔8〕，マーケティング調査〔24〕，マーケティング総論〔30〕，マーケティング論文集〔21〕，マーケティング管理〔17〕，マーケティングの社会的・行動的側面〔16〕，マーケティングの数量的諸側面〔7〕，マーケティング・システム〔14〕，環境主義と比較マーケティング〔17〕，国際マーケティング〔12〕，ロジスティクス〔12〕，マーケティングと社会〔9〕，マーケティング理論の概念的発展〔20〕。もっとも，コトラー（Philip Kotler）のように複数の分野において主導的貢献者として位置づけられている場合もある。

4.「マーケティングの意味と起源」に関するくだり

バーテルズは，同書の第 1 章〜第 3 章で「マーケティングの意味」，「マーケティング思想に関する初期の理論」，そして「初期のマーケティング思想」について論じている。その中から，とくに重要と思われる個所をここで取り上げることにしよう。

「…人類史の年譜には，いずれが他に対していっそう大きい影響をもったかを語ることができないほどに，急速な社会的変化の時期がある。すなわち，思考の変化や環境の変化についていえることである。1900 年以降は，このような時期であった」[21]。「…そして工業化の進んだ諸国では，市場経済の成立が，社会的・経済的構造にもろもろの変化をもたらした。アメリカ合衆国においては，市場経済が発達しただけではなく，ビジネスに対する新しい態度が国の経済を革命し，徐々に世界に影響を与えた。その革命的要因は“マーケティング”という言葉で確認される」[22] と述べ，「マーケティングの発展は，状況のしからしめるところであった。環境的諸条件が市場実務に注目を集めた。工業生産は拡大しもろもろの社会的価値が経済的成功を刺激した。さらに，新しいまた広がりゆく市場が積極性と革新

に無限の可能性を与えた。同時に人々の市場や実務に対する見方もまた変化した。注意は，ますます市場に，その諸制度に，その社会的役割に，また市場の活動に従事している人々の実務的改良のために払われた。そのような環境の中で，マーケティングの初期的概念が形成された。そして，マーケティングの近代的実務が始められた」[23] という。

ところで，バーテルズは「マーケティングの出現」については特にこだわりをもって論じている。すなわち，トレンチの言語理論に関する哲学論議を引用し，それにヒントを得て次のとおりいう[24]。「…人間の言語は思想の発展に応じて発展してきた。新しい思考は新しい言語に表現を見出すのである。…すなわち，“マーケティング”という用語は，今世紀初頭までは用いられておらず，しかも現在でさえも他の言語には“マーケティング”に相当するものはないということである。…推測されることは，“マーケティング”という用語が示す思考は，常に存在していたものではないということである。…20 世紀初頭における流通実務のただ一片の変化が新しい名称の使用を急激にもたらしたのではない。否，流通実務の新概念を生み出す諸々の思考の合流がその結果を生み出し“マーケティング”という用語を初めて用いるようにしたのである。したがって“マーケティング”は，単に実務としてだけでなく概念として ── 市場実務に関する概念としてみなされなければならないのである。…マーケティングは，商取引，あるいは販売活動とは異なる何物かを示しているのだけではなく，“マーケティング”という用語の使用を通じて，それは種々の微妙に異なる思考を示すために用いられてきたからである」[25]。そして，「マーケティングによって最初意味されたのは，ある販売活動，あるいは販売促進活動の仕事に先立ち考慮に入れなければならない諸要素の結合であった」[26]。「マーケティングのエッセンスは諸要素の結合であった。この諸要素の結合に対して無知蒙昧であったことが，他の諸言語において“マーケティング”に相当する用語が欠如している理由である」[27]。

この論議によって明らかにされることは，マーケティング思想において極めて重要な意味を持つ。すなわち，それは「二人の人間と一匹のガチョウがいれば“マーケティング”は成り立つのか，それとも歴史的状況の変化がマーケティングという新たな概念を出現させたのか」（筆者）との問答に集約されるものである。これに対し，バーテルズは“マーケティング”は概念（concept）であり，歴史上のある時期に市場実務と市場取引における変化の中で生まれることになったと結論づける。そして，その時期を米国の 19 世紀末から 20 世紀初頭にかけての頃とするわけである。

5.「マーケティング研究の萌芽」に関するくだり

バーテルズは，マーケティング研究の萌芽を「経済理論の実際世界との乖離」に求めている。それは，とくに第 2 章「マーケティング思想に関連する初期の諸理論」における「市場」の箇所での説明などに見られる。その要旨を再構成するなら以下のとおりになろう。

「研究が開始し，マーケティングの知識を生み出すにつれて，市場に関する定説的な諸概念の再検討が必要とされた」[28]。マーケティング研究が 20 世紀初頭に萌芽しつつあった時，既に経済学は確固たる理論体系をそなえる学問として成立していた。したがって，当時マーケティングの分野に携わる研究者のほとんどは古典派の経済学を学的知識として備える者たちであった。つまり，初期のマーケティング研究者は，経済理論によって想定されるところの市場観なり市場取引における人間および企業行動観なりを備えていた。ところが，彼らは，市場経済システムの急激な拡張と変革によって発生して来た市場実務と市場取引をめぐる諸問題 ――“マーケティング諸問題”―― を分析し，説明し，あるいは解決策を提示するにあたり，経済理論とその諸仮設（理論前提）があまりにも実際の市場とかけ離れていることを悟るようになった[29]。

たとえば，経済理論（前提）と実際との乖離とは以下のようなものであっ

た。「供給はそれ自ら需要を創る」とする販路説は，広告とセールスマンシップなどの販売促進効果によって，需要が単なる購買力〔供給〕以上のものよりなることが証明されるようになって覆された。「費用が価格の主たる決定要因である」とする投下費用説も，実際には生産過程においてよりもむしろ市場において価格形成がなされるようになるにつれて説明力を失っていった。市場と価格動向について完全な知識を有し経済的合理性に基づいて行動する「経済人」の仮説は，実際の人々の行動や消費者行動とかけ離れるようになった。「完全競争」と「市場の自動調和的均衡」（神の見えざる手）の仮説は，不完全競争，独占，企業集中および企業による市場支配などの前に再検討を余儀なくされるようになった。「自由放任主義の哲学」も政府による市場介入や企業規制の政策に取って代わられるようになった。生産によって，創出される「形態的効用」のみを経済的効用として認め，流通活動は不生産的であるとされてきたが，流通活動の成長とその重要性が増すにつれて，新たに場所的，時間的所有的効用が加えられるようになった…である[30]。

マーケティング研究の萌芽に関するこれらの説明は，明快で説得力を持つものである。もっとも，バーテルズは，その後マーケティング研究がどのようにして固有の研究領域を形成していくかについて特段の説明をしていない。

以下は，ロジャー（L. W. Roger）による見解であるが，その後のマーケティング研究の動向に関するバーテルズの視角として同定することができよう。「こうして，マーケティング研究は，従来，市場と市場実務を説明してきた経済理論がマーケティング諸問題の解決には役立たないことを知って，一から始めねばなかったのである。あるいは，経済学者が一国の経済全体からスタートし，市場組織についてある仮説を立てたのに対して，マーケティング研究者は，製品を消費者へ配送し，需要を創造し，動かすという詳細なプロセスを含む特定のマーケティング問題の実際的解決の研

究において，個々の企業の問題からスタートしなければならなかったのである」[31]。

Ⅳ．晩年の著作『社会開発のマーケティング』

1．執筆に至る経緯

バーテルズは晩年になって『社会開発のマーケティング』（*Global Development and Marketing*, 1981）を著わす[32]。この書は，マーケティング学説史研究に生涯を捧げてきたバーテルズ自身のマーケティングに対する考え方や思いが綴られており，むしろバーテルズの思想を知るには格好の書である。逆説的に言うなら，『マーケティング学説の発展』は文献資料の渉猟・整序が本分であることから，その著の中で自身のマーケティングに対する思いや考え方を正面から展開することができなかったが，この書にはそれらが思いのたけ述べられているのである。

前述のように，バーテルズは 1979 年に日本学術振興会の協力を得て福岡大学大学院に来講し，また日本各地の大学，日本商業学会部会，各種企業などで講演をおこなった。その時の講義と講演をベースとして帰国後に新著を著わしたのが，この書である。つまり，バーテルズは学説史研究を成し遂げた後の晩年になってマーケティング慣行と思想の普遍性について唱導する必要性を感じていたに違いない。そうした背景の中で著わされたのが，この書である。

2．章立て構成

この書は日本語版の紙幅が 117 ページ（原書 120 pp.）である。原書はⅣ部構成で 8 章から成るが，邦訳書は，その出版に際して第Ⅴ部（「第 9 章　21 世紀のマーケティング」）が増補された。章立て構成は以下のとおりである。

第Ⅰ部

第１章　経済発展とマーケティングの定義

第２章　マーケティング原理は普遍的か

第Ⅱ部

第３章　マーケティング思想の発達における異端

第４章　マーケティングの精神的次元

第Ⅲ部

第５章　高次のマーケティング管理者への移動

第６章　マーケティング管理と物的流通

第７章　東アジア諸国における経済発展の意味

第Ⅳ部

第８章　1980 年代のマーケティング

エピローグ

第Ⅴ部

第９章　21 世紀のマーケティング（日本語版のみ）

3. 概要と意義

経済史家ロストウ（W. W. Rostow）は経済発展についての一般理論書，『経済成長の諸段階』[33] を著わしているが，バーテルズのこの著書はマーケティング研究の分野におけるそれに相当するように思われる。というのは，バーテルズは，この著書の中でマーケティング技術や慣行を経済発展との関連において発展段階的に一般性を持つものとして考えているからである。もっとも，ロストウのそれは，経験的事実や資料にもとづく本格的歴史理論書であるのに対し，バーテルズのこの書は晩年における講義や講演を下地にして著わされたエッセイ風の書である。そのように考えると，むしろこの書はジョアン・ロビンソン『経済学の考え方』[34] のそれに近い性格のものといった方が適切なのかもしれない。というのは，自身の学問分野の

思想（知識，理論，歴史）についてすべてを知り尽くした研究者が，晩年になって思いのたけを著述しているという意味においてである。この意味から，バーテルズのこの著書は，タイトルをロビンソンのそれに倣って『マーケティングの考え方』（*Philosophy of Marketing*）とした方がよかったのではないかと思われるほどである。

この書を著わすことによってバーテルズが主張したかったのは，「マーケティング慣行と思想は，人間社会が成熟段階へ至る過程において普遍的であり，その発展段階に応じて現れ方が異なる」[35] ということである。その際にバーテルズは累進段階説（The Progressive Stages）という表現を用いて，すなわち心理学者マズロー（A. H. Maslow）の「欲求 5 段階説」に倣って人間社会の発展段階をマーケティング思想の発展にからめて論じている。「この累進は，下部から上部へ，肉体的なものから知的な物へ，物理的なものから精神的なものへと進むのである。すなわち，それは人間としての高度な自己実現を述べており，そして人間としての精神的な，かつ生来の尊厳さや価値の実現を述べているのである」[36] という。すなわち，バーテルズはマーケティングと経済発展との関連を以下のような 4 つの発展段階的においてとらえているのである。⑴業務活動としてのマーケティング，⑵経営管理としてのマーケティング，⑶社会的活動としてのマーケティング，⑷マクロ管理としてのマーケティング，である[37]。

総じて，本書の意義は「監訳者あとがき」にあるとおりである。「バーテルズ博士によれば，マーケティングは 19 世紀に生を受け，20 世紀に技術として発展してきたが，いま問われているのは，21 世紀に何をなし得るかということである。もちろん博士は，マーケティングの現状を高次の発展途上にあるものとみなし，単なる企業経営的範疇を超え，さらに大きいシステムとして，ついには社会的規範の概念としての存在意義を強調するのである。…バーテルズ博士は，21 世紀においてマーケティングは技術として発展したが，しかし社会の最高の期待を満たすものではなかった

と結論し，さらに 21 世紀にはそれが果たされ得るかと問いかけるのである。博士の問題は，いまや，マーケティングは財とサービスに対して責任ある経済的技術であるか，倫理的精神的期待に関連する消費ニーズに対応するため社会に対して責任ある制度なのか，に帰着するのである」[38]。

V．主要論文とその概要

バーテルズは，学説史研究をライフワークとする傍ら，マーケティング研究における論客の一人であった。すなわち，マーケティング研究の在り方や方法をめぐる論争のたびに論稿を著わしている。それらの中から，本稿での文脈において重要と思われる論文 5 編を取り上げ，以下に概要を示すことにしよう。ちなみに，各論文タイトルのあとに示した矢印「⇒…」は，当該論文が意義づけられる事柄または方向性を示すものである。

1.「マーケティングは科学たりうるか」⇒科学論争への参画

マーケティング研究者が自らの研究領域が科学であるか否かを明示的に問うようになったのは，コンヴァース（P. D. Converse）の論文「マーケティング科学の発展 ── 試論的概観」（1945）を嚆矢とする[39]。この時期は第二次大戦で停止していたマーケティング研究の再開の頃であり，オルダースン＆コックス（W. Alderson & R. Cox）「マーケティング理論へ向けて」（1946）が著わされる[40]。また，アメリカ・マーケティング協会も同年にマーケティング理論についての会議を開催する[41]。こうして，マーケティング学会を挙げてマーケティング理論や科学への志向が展開され，ここに「科学論争」（第 1 期「素朴科学志向期」）が開始された[42]。

次いで，ヴェイル（R. S. Vaile）「マーケティング理論へ向けて ── ひとつの見解」（1948），ハッチンソン（K. D. Hutchinson）「科学としてのマーケティング ── ひとつの評価」（1952），スタイントン（R. S. Stainton）

「マーケティングにおける科学」(1952) などが参画し，ここに「マーケティングは科学か技芸か」が論じられる第 2 期「科学対技芸論争期」が形成される[43]。

そうした中にあって，バーテルズは「マーケティングは科学たりうるか」(“Can Marketing be a Science?” 1951) を著わし，ウェブスター大辞典に「科学」用語の意味を求め，「それらに照らし合わせるならマーケティングは科学であり，学科であり，あるいは技芸であり得よう」と述べ，マーケティングは科学とも学科とも技芸ともみなせる，またはいずれの側面も有しているとした。すなわち，「マーケティングを技芸 (art) としてみなすということは知ることよりも行うことを強調し，…学科 (discipline) としてのマーケティング概念は主題のアカデミックな側面を強調し，…科学 (science) としてのマーケティングは理論，法則，原理，そして概念といった方法論的付随物をともなうところの流通についての知識体系から成る」とした[44]。科学対技芸論争は，バーテルズによるこの論文での見解が広まるにつれて終焉していくこととなる。すなわち，「マーケティングは科学か技芸か」から開始した論議が，「技芸とも学科とも科学ともみなせる」ということになれば議論はそこで中止してしまう。各論者は自らの「マーケティング観」や「科学観」が各々に相違していることに気づくことになる。そうして，科学対技芸論争は次の段階「科学条件論争」へと展開していくわけである[45]。

ところで，バーテルズによるかかる視角は「科学」についての古くからある 3 つの定義，すなわち①研究される主題の性格に求めるもの (本質主義)，②用いられる分析方法に求めるもの (方法主義)，③導出された知識の一般化の絶対的資質に求めるもの (約束主義) のうちの，②の方法主義に依拠するものと思われる。ここに，バーテルズはそれを意識していたか定かではないが，期せずして科学に対する「方法主義」という視角がマーケティング科学論争の中に提示されることになった。この立場は，科学方

法論議においては全く常識的な視角であり，のちにハント（S. D. Hunt）によって引き継がれる[46]。ところで，科学論争は科学対技芸論争期のあと「科学条件論争期」，「規範科学論争期」を経て「科学哲学論争期」へと展開していく[47]。

2.「マーケティングの考え方についての声明」⇒マーケティング定義への提言

この論文は，単独ではなくオハイオ州立大マーケティング専任教員による共同執筆であるが，筆頭がバーテルズであることからバーテルズ論文の一つとして挙げることにする。

バーテルズを含むオハイオ州立大学マーケティング科目担当教員スタッフ 12 名は，「マーケティングの考え方に関する声明」（“A Statement of Marketing Philosophy,” 1965）を *Journal of Marketing* 誌に発表した[48]。彼らはこの声明文を著わす動機について次のとおり言う。「マーケティングの考え方にとっての基本は，マーケティングそれ自体の特質（nature）をどのように考えるかということである。われわれは，マーケティング教育者として自分たちの見解が目標を前進させるのに十分であるかどうか判断するためには，マーケティングの特質と目的についてのわれわれの考え方を再吟味し，明らかにせねばならない」[49] と述べ，マーケティング・スタッフ間で共有されているマーケティングについての基本的考え方を以下のとおり整理づけた。

すなわち，マーケティングは①一つのビジネス活動として，②一群の相互に関連するビジネス活動として，③取引現象として，④思考の枠組みとして，⑤政策決定における整合的・統合的機能として，⑥企業目的の意味として，⑦経済的プロセスとして，⑧構造的制度として，⑨製品の交換または所有権の移転過程として，⑩集中化・均等化・分散化のプロセスとして，⑪時間的・場所的・所有的効用の創造として，⑫需要と供給の調整の

プロセスとして，⑬その他の多数な意味において，など 12 通りを超えて多くに解されて（定義づけられて）来ているとした[50]。

ところで，この論文の原題は “A Statement …” であることから，アメリカ・マーケティング協会（AMA）に対する「声明（文）」であったと解される。当時の AMA は「マーケティングとは生産者から消費者へ製品及びサービスの流れを方向づけるビジネス活動の遂行である」と定義していた[51]。ところが，教育現場では「マーケティング」があまりにも多様かつ多岐に解され使用されている現状を見かねて，マーケティングを教える教師としての責任感から，この声明文を著わしたのであろう。加えて，AMA 定義（1960 年）が「マーケティングは…ビジネス活動である」という偏った意味に定義づけられているこのことに対する不満が根底にあったと解される。

それが証拠に，彼らはこの声明文の中で自らによるマーケティング定義を提示している。「マーケティングとは，製品およびサービスの概念化，プロモーション，交換，そして物流を通じて，経済的財およびサービスに対する需要構造が，予測または拡大され，満たされるところの，社会におけるプロセスである」[52]。

この定義において，マーケティングを「…社会におけるプロセスである」としていることから明らかなように，この定義は当時の AMA 定義「…ビジネス活動である」よりも広義に定められている。すなわち，マーケティングのもつ社会経済的側面を取り入れ，また多種多様なマーケティング解釈を含む完成度を見せている。ちなみに，AMA は 1960 年以降，1985 年，2004 年，2007 年，そして 2015 年と定義変更・追認を繰り返した末に，やっとオハイオ州立大の定義の域に達し得た[53]。バーテルズには，先見の明があったと解される。

3.「マーケティングの一般理論」⇒一般理論構築論議への参画

マーケティング学界は「科学論争」のあと，マーケティングの一般理論構築論議へと展開するが，ここでもバーテルズが登場する。すなわち，60年代後半から70年代初頭にかけてバーテルズの研究関心はメタ理論，マーケティング一般理論の構築へと移行する。すなわち，この時期，バーテルズは「マーケティングの一般理論」（“The General Theory of Marketing,” 1968）を著わし，また当該論文を含んだ一連の論文を纏めた著書『マーケティング理論』を出版する[54)]。

バーテルズは，この論文の中で，マーケティング一般理論構築のための価値基準は以下の公理（axioms）の下に設定されるとした。公理1：理論はその主題の概念から出てくるもので，その概念と矛盾してはならない。公理2：理論はその主題の概念および関連する研究諸分野から得られる基本的諸概念の上に構築される。公理3：基本的諸概念はその可変性を表現する一連の条件を含んでいる。公理4：依存・非依存の関係にはめ込まれた時，一連の条件を持つ諸変数が，説明と予言のための基礎を用意する。公理5：普遍性を持つ正当な諸関係が理論を構成する。公理6：理論家の個人的・主観的諸側面から結果する諸理論の多様性は正常である。公理7：ある研究分野のすべての理論は，いかに多様なものであろうと，分類あるいは総合化によって暗示的ないし明示的に一般理論の下に包含されうる。

そうして，マーケティングの一般理論は，次の7つの下位理論の結合によって構築されるとした。①社会的イニシァチブの理論，②経済（市場）隔離の理論，③市場の役割・期待・相互作用の理論，④フローとシステムの理論，⑤行動制約の理論，⑥社会変化とマーケティング発展の理論，⑦社会的制御のマーケティング理論である[55)]。

ハントは，バーテルズによるマーケティング一般理論構想に対して「提示されている理論命題は発見の文脈（context of discovery）においては示唆に富んでいるが，正当化の文脈（context of justification/verifica-

tion）において理論化に耐えられるような代物ではない」と批判を加えた[56]。確かに，バーテルズは科学論争への参画にあたって「科学」（science）の意味をウェブスター大辞典に求めることから開始するなど，いわゆる科学哲学や科学方法論プロパーな分野での洗礼を受けた形跡がない。マーケティング一般理論構想を展開するにあたっても同様であろうことが推測される[57]。

もっとも，バーテルズはハントの批判に対して再批判を加えている。「ハントによる私の理論への批判は，私の理論がハントの価値基準によるテストに適うものではないからである。彼の価値基準によれば，理論とは①体系的に関連する一連の所説，②法則的帰納，および③経験的にテスト可能な命題よりなるもの，であった。ハントの主張への反論はピンソン等によってなされたが，彼らは，ハントの結論は彼自身の価値基準に矛盾するものであると信じるものであった」[58]。

4.「マーケティングにおける自己喪失危機」⇒境界論争への参画

マーケティング研究は，コトラー（＆レビィ）「マーケティング概念拡張論」[59]，「ソーシャルマーケティング論」[60]，「マーケティングの一般概念」[61]，『非営利組織のマーケティング』[62] へと論議が展開するに及んで，いわゆるマーケティング学会挙げての“境界論争”が展開する。すなわち，「マーケティング研究はどこまでを範囲に含むか」が論じられるようになる。そうした中にあって，バーテルズは「マーケティングにおける自己喪失危機」を著わして，マーケティング概念拡張の風潮に対して警鐘を鳴らした[63]。

もっとも，彼は，マーケティング概念の拡張を頭から批判しているわけではない。マーケティング概念の拡張によって期待される成果を認めつつも，①マーケティングの起源は経済的な財やサービスの流通に主眼を置くことによって開始された，②したがって，仮にマーケティングが経済的領

域のみならず非経済的領域への応用を含むまでに拡張されるとするなら，もともと知覚されていたマーケティングは別の名前の下に生まれ変わらなければならなくなってしまう，と述べたわけである。しかし，マーケティング学会全体としては，マーケティング概念の拡張に対して賛同の立場をとる者が多数派になっていった。

そうした議論を受けて，ハント（1975）は「マーケティング研究の特質と範囲」を著わす。その動機および目的は，「マーケティング研究は科学というより技芸である」とするハッチンソン（K. D. Hutchinson）の見解に対して，「マーケティング研究には規範的側面のみならず実証的側面もあるから科学である」と論証することにあった。かくして，ここにマーケティング研究の全分野は（営利／非営利）×（ミクロ／マクロ）×（実証的／規範的）の 3 つの 2 分法マトリクスを用いることによって 8 つのセルから成るものとして整理づけられた[64]。

5.「マーケティングはその責務を遂行していないのではないか」⇒あるべき論の展開

この論文は *Journal of Marketing* 誌 1983 年秋季号特集号に掲載されている。この号には 12 篇の論文が収められ，編者カニングハム（W. H. Cunningham）＆シェス（J. N. Sheth）によれば，それらは 4 つのタイプに分類されるとされ，バーテルズの論文はハントやアンダーソン（Paul F. Anderson）の論文と共に「マーケティングの範囲や本質とマーケティングにおける科学についての包括的論議」に区分けされている[65]。

すなわち，バーテルズは論文「マーケティング研究はその責務を遂行していないのではないか」を著わす[66]。その少し前にバーテルズは，オハイオ州立大名誉教授として来日講演し，『社会開発のマーケティング』（1981 年）を著わしている。したがって，この論文に盛られた主張は同書での展開とほぼ類似している。

すなわち，バーテルズはこの論文を通じて「マーケティングとは何か，どうあるべきか。それは企業のプロセスなのか，それとも社会のプロセスなのか。あるいは，それは利益のためにか，それともサービスのために在るのか。…それは，市場の要求にのみ対応するものなのか，それとも人類のニーズを満たすためのものなのか」との問いを投げかける。そうして，バーテルズは「マーケティング学（the marketing discipline）の責務は，これまで課されて来た限定的意味においてではなく広範囲な意味において何を成すべきかを考えることである」とし，それを可能にさせるのはマーケティング学者（marketing scholars）自身である，と結んでいる[67]。

ところで，アメリカ・マーケティング協会は 1985 年にマーケティング定義を四半世紀ぶりに変更し，マーケティング（研究）の範囲をビジネス・営利領域から非ビジネス・非営利領域まで含むものへと拡張する。すなわち，市場取引（企業―消費者間取引）から非市場取引（組織―顧客間取引）にまで，マーケティングの範囲を拡張する。ここに至って，マーケティング研究は社会における一部の勢力にのみ加担するのではなく社会全体のニーズに奉仕する（serve）ものとなった（定義づけられることになった）のである。

ところで，こうしたマーケティング概念の広義の解釈は，既にコトラー＆レヴィ「マーケティング概念の拡張」（1969 年）によって唱導され，またハント「マーケティング研究の特質と範囲」（1976 年）によって理論的裏付けを得ていたが，アメリカ・マーケティング協会定義委員会の理解を得るまでになっていなかった[68]。それが，バーテルズのこの論文によって後押しされ，1985 年の AMA 新定義に至ったと推測されるのである。

Ⅵ．結　び

これまでの考察と議論をまとめることによって，「結び」に代えよう。

⑴　バーテルズの代表的著作である『マーケティング学説の発展』はマーケティング学説史研究におけるバイブル的存在として位置づけられる。マーケティング分野において，後にも先にもこれ以上の学説史研究は現れないであろう。

⑵　バーテルズは，マーケティング（marketing）を知覚事象（percept）ではなく概念（concept）として解すべきであるとすることから論を展開している。すなわち，「二人の人間と一匹のガチョウが居ればマーケティングが成り立つ」のではなく，マーケティングは歴史上のある時期に，ある新しい思考（すなわち「販売活動に先立ち考慮に入れなければならない諸要素の結合という考え方」）を表象する「概念」として登場したとするわけである。かくして，ここにバーテルズ学説史研究の論理的基盤が得られた。

⑶　そして，バーテルズは，マーケティング研究の萌芽は 20 世紀初頭の米国に求められるとする。すなわち，経済システムの爆発的拡張と変革下にあって「経済理論の諸仮説が実際世界と乖離するようになった」ことによって，そこにマーケティング研究登場の理論的背景が得られるとした。もっともバーテルズは「マーケティング研究の方法論基礎」を探求するまでには至らなかった。

⑷　バーテルズは，一方で論客としてマーケティング研究の動向に対して事あるごとに発言（寄稿）して来たが，それらは相当の影響を与えるものであった。その一つにオハイオ州立大スタッフとの共同論文「マーケティングの考え方に関する声明」があるが，その際に提示した定義は半世紀後の AMA マーケティング定義（2007 年）に近いものである。これは，学説史研究を通じてあらゆるマーケティング定義と研究動向に熟知していたバーテルズの先見の明によるものであろう。その他，マーケティングの自己証明論議や科学論争においても論文を著わしたが，それらのいずれもがマーケティング研究の動向に相当の影響を与えた。

⑸　学説史研究においては一流であったバーテルズは，メタ理論や科学方法論議においては曖昧であったと言わざるを得ない。すなわち，1970年代後半からマーケティング科学方法論議を主導するハントの指摘にあるように，バーテルズの理論命題は「正当化の文脈」に耐えうるようなものではなかった。本稿において，第三の著書『マーケティング理論』(1970)を取り上げなかったのは，それが初期における論文を纏めた論文集的性格のものであったことに加え，メタ理論（理論構築の方法）が曖昧であったからである。

⑹　晩年に至るにつれて，バーテルズの主張には「マーケティングの特質は経済的発展段階に応じて変化するのであり，マーケティングはその期待に応えねばならない」との信念が貫かれている。すなわち「世界中の至るところで経済が発展するに伴い，人々はより高い生活水準を期待するようになり，この期待を充たすためにマーケティング・システムを求め，これらの諸要求に応じるためには，マーケティング定義を絶えず再吟味し全世界に対するマーケティングの貢献の可能性を繰り返し再評価していくことが求められる」といった発言に象徴的である。一方で，論文「マーケティングはその責務を遂行していないのではないか」には，マーケティング研究の現状が期待される次元にまで到達しえていないことへの苛立ちとさらなる期待とが入り混じっていると評される。

⑺　総じて，バーテルズがマーケティング学説史研究において打ち建てた金字塔は，今後も燦然と輝き続けるであろう。

《注》

1)　マーケティング史研究会編『マーケティング学説史 ── アメリカ編 ──』同文舘出版，1993年，「はしがき」の(ⅱ)ページ。

2)　日本生産性本部流通研究会（上坂酉三委員長）編『マーケティング ── 原理と事例』日本生産性本部，1957年，3ページ。上沼克徳「わが国へのマーケティ

ング導入の経緯」『マーケティング学の生誕へ向けて』同文舘出版，2003 年，第 1 章第 5 節，24–27 ページ。

3） ①J. A. ハワード『経営者のためのマーケティング・マネジメント』（田島義博訳）建帛社，1959 年。（John A. Howard, *Marketing Management: Analysis and Decision*, Irwin, 1957）②ハンセン『マーケティング』日本生産性本部，1960 年。（L. H. Hansen, *Marketing — Text, Cases and Readings*, 1956）

4） E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, 1960.

5） P. コトラー『マーケティング・マネジメント』（上）（下）（伊波・竹内・中村・野々村共訳）鹿島出版会，1971 年。（Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, 1967）

6） 第 2 次大戦以前に著わされた「配給論」書として例えば以下が挙げられよう。①向井鹿松『配給市場組織』（1928 年）②福田敬太郎『市場論』（1930 年）③谷口吉彦『配給組織論』（1931／1935 年）④福田敬太郎『市場政策原理』（1932 年）⑤向井梅次『配給市場論概論』（1932 年）⑥日本経営学会『商品市場組織』（1933 年）⑦小林行昌『商品配給論』第 4 版（1937 年）などである。（上沼克徳「小林行昌 —— 早稲田商業学の先覚を超えて ——」『マーケティング学説史 —— 日本編』同文舘出版，1997 年，第 3 章：73–109 ページ）

7） R・バーテルズ『マーケティング理論の発展』（山中豊国訳）ミネルバ書房，1978 年（Robert Bartels, *Development of Marketing Thought*, Grid, 1976）

8） ロバート・バーテルズ『社会開発のマーケティング』（角松・山中監訳）文眞堂，1985 年（Robert Bartels, *Global Development and Marketing*, Grid, 1981）

9） この節「バーテルズの略歴とひととなり」の執筆にあたり，①「付録 B：マーケティング思想への貢献者たち」『マーケティング学説の発展』におけるバーテルズ自身の回想録，②同書「訳者あとがき」に添えられた「ロバート・バーテルズ教授の思い出」（山中豊国著），③「監訳者あとがき」『社会開発のマーケティング』などを参考に再構成した。

10） 写真「ありし日の R. バーテルズ教授」（オハイオ州立大学にて）を参照。R. バーテルズ『マーケティング学説の発展』1993 年，扉ページ。

11） 訳者山中豊国教授から託された講演録音テープによる。

12） Robert Bartels, *The History of Marketing Thought*, 2nd ed. Grid, 1976; 3rd ed. Grid, 1988.（R・バーテルズ『マーケティング理論の発展』（山中豊国訳）ミネルバ書房，1978 年；ロバート・バーテルズ『マーケティング学説の発展』（山中豊国訳）ミネルバ書房，1993 年）

13） 堀田一善教授（慶応義塾大学）による発言。

14） マーケティング文献を渉猟する中で “marketing thought” という用語が出て来るが，それは「思想信条」のそれではない。たとえば，P. D. Converse, *The Beginning of Marketing Thought in the United States*, 1959 は『マーケティング学説史概論』（白桃書房）と訳されている。一方，R. Bartels, *The History of Marketing Thought*, 2nd ed. 1976 は『マーケティング理論の発展』と訳され，同書第 3 版（1988）では『マーケティング学説の発展』と訳が変更されている。いずれの場合も，“Marketing Thought” を「マーケティング思想」と訳していないことがわかる。わが国では「…思想」という時，そこにイデオロギー的な思想信条を重ね合わせて解されることが多い。先にあげた著書はいずれもイデオロギー（思想信条）を内容とするものではない。そこで翻訳者は，“誤解” が生じないようにした。すなわち，*thought* をそのまま「思想」と訳さないで「理論」または「学説」と訳すことにした，またそうする方が著書の内容にふさわしいと判断した，と思われる。

15） バーテルズ『マーケティング学説の発展』（第 3 版），訳者あとがき，537 ページ。

16） 同上。

17） バーテルズ，同上書，付録 C「マーケティング文献解題 1900–1974 年」，479 ページ。

18） バーテルズ，同上書，479–533 ページ。

19） バーテルズ，同上書，479 ページ。

20） バーテルズ，同上書，534–536 ページ。

21） バーテルズ，同上書，1 ページ。

22） バーテルズ，同上書，1 ページ。

23） バーテルズ，同上書，1 ページ。

24） Richard Chenevix Trench, *On the Study of Words*, Macmillan, 1925, pp. 13–14, 206–7.

25） バーテルズ，同上書，1 ページ。

26） バーテルズ，同上書，1 ページ。

27） バーテルズ，同上書，6 ページ。

28） バーテルズ，前掲書，15 ページ。

29） バーテルズ，前掲書，15–17 ページ。

30） バーテルズ，前掲書，15–17 ページ。

31） W. E. ロジャー『競争経済下のマーケティング』（田内・堀出共訳）丸善，1973 年，16–17 ページ。（Leslie W. Roger, *Marketing in a Competitive Economy*, Hutchinson, 1965）

32） Robert Bartels, *Global Development and Marketing*, Grid, 1981.（ロバート・バーテルズ『社会開発のマーケティング』角松・山中監訳，文眞堂，1985 年）

33） ロストウ『経済成長の諸段階』（木村・久保・村上共訳）ダイヤモンド社，1974 年（W. W. Rostow, *Stages of Economic Growth*, 1961）

34） J. ロビンソン『経済学の考え方』（宮崎儀一訳）岩波書店，1966 年（Joan Robinson, *Philosophy of Economics*, Penguin Books, 1962）

35） バーテルズ『社会開発のマーケティング』（前掲）

36） 同上書，26–27 ページ。

37） 同上書，19–27 ページ。

38） 同上書，「監訳者あとがき」

39） Paul D. Converse, “The Development of the Science of Marketing: An Exploratory Survey,” *Journal of Marketing*, Vol. 10（July 1945）pp. 14–32.

40） Wroe Alderson and Reavis Cox, “Toward a Theory of Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 13（October 1948）pp. 137–152.

41） Proceeding of the Christmas Meeting of the Academic Division of the America Marketing Association（University of Pittsburg, 1946）

42） 上沼克徳『マーケティング学の生誕へ向けて』同文舘出版，2003 年，108–115 ページ。

43） Ronald S. Vale, “Towards a Theory of Marketing: A Comment,” *Journal of Marketing*, Vol. 13（April 1946）; Kenneth D. Hutchinson, “Marketing as a Science: An Appraisal,” *Journal of Marketing*, Vol. 15（January 1952）pp. 286–93.; Robert S. Stainton, “Science in Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 17（July 1952）pp. 64–65.

44） R. Bartels, “Can Marketing be a Science?” *Journal of Marketing*, Vol. 15（January 1951）pp. 319–28.

45）「マーケティングは科学か技芸か」から開始した論議が，「科学とも学科とも技芸ともみなせる」ということになり議論はそこで中止してしまう。すなわち，そこに至って各論者が想定する「マーケティング観」や「科学観」が相違していることに気づくことになる。そうして，科学対技芸論争は次の段階「科学条件論争」へと展開していくわけである。上沼克徳，前掲書，101–166 ページ（第 4 章マーケティング科学哲学論争）。

46） Shelby D. Hunt, *Marketing Theory: Conceptual Foundations of Research in Marketing*, Grid, 1976（S. D. ハント『マーケティング理論 ── マーケティング研究の概念的基礎 ──』（阿部周造訳）千倉書房，1979 年。

47） 上沼克徳，前掲書，101–166 ページ。

48） Marketing Staff of the Ohio State University, “A Statement of Marketing Philosophy,” *Journal of Marketing*, Vol. 29（January 1965）pp. 43–44. 尚，この論文は同大学マーケティング専任教員 12 名（Robert Bartels, Theodore N. Beckman, W. Arthur Cullman, William R. Davidson, James H. Davis, Alton F. Doody, James F. Engel, Jimmie L. Heskett, Rate A. Howell, Robert B. Miner, William M. Morgenroth, Louis W. Stern, and James C. Yocum）による共同執筆である。

49） *Ibid*.

50） *Ibid*.

51） AMA（アメリカ・マーケティング協会）の 1948/1960 年定義は以下のとおりである：Marketing is the performance of business activities that direct the flow of good and services from producer to consumer or user.

52） オハイオ州立大学マーケティング専任教員によるマーケティング定義は以下のとおりである：Marketing is the process in a society by which the demand structure for economic goods and services is anticipated or enlarged and satisfied through the conception , promotion, exchange, and physical distribution of such goods and services.（*Journal of Marketing*, Vol. 29, January 1965, pp. 43–44）

53） 上沼克徳「マーケティング定義の変遷が意味するところのもの」『商経論叢』第 49 巻第 2・3 合併号，神奈川大学経済学会，2014 年 3 月，63–84 ページ。

54） Robert Bartels, “The General Theory of Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 32（January 1968）pp. 29–33; Robert Bartels, *Marketing Theory and Metatheory*, Irwin, 1970.（ロバート・バーテルズ『マーケティング理論』服部正博訳，嵯峨野書院，1976 年）

55） バーテルズ『マーケティング学説の発展』，366–367 ページ。

56） Shelby D. Hunt, “The Morphology of Theory and the General Theory of Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 35（April 1971）pp. 65–68.

57） R. Bartels（1951）, *op. cit.*

58） バーテルズ『マーケティング学説の発展』，365 ページ；C. R. A. Pinson, R. Angelmar, and E. L. Roberto, “An Evaluation of the General Theory of Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 36（July 1972）p. 66.

59） Philip Kotler and Sidney J. Levy, “Broadening the Concept of Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 33（January 1969）pp. 10–15.

60） Philip Kotler and Gerald Zaltman, “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change,” *Journal of Marketing*, Vol. 35（July 1971）pp. 3–12.

61） Philip Kotler, “A Generic Concept of Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 36（April 1972）pp. 46–54.
62） Philip Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall, 1975.
63） Robert Bartels, “Identity Crisis in Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 38（October 1974）pp. 73–76.
64） Shelby D. Hunt, “The Nature and Scope of Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 40（July 1976）pp. 17–28; Kenneth D. Hutchinson, “Marketing as a Science: An Appraisal,” *Journal of Marketing*, Vol. 16（January 1952）pp. 286–93.
65） William H. Cunningham & Jagdish N. Sheth, “From the Editor,” *Journal of Marketing*, Vol. 47（Fall 1983）pp. 7–8.
66） Robert Bartels, “Is Marketing Defaulting Its Responsibilities?” *Journal of Marketing*, Vol. 47（Fall 1983）pp. 32–35.
67） Robert Bartels, *ibid.*
68） Shelby D. Hunt, “General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 47（Fall 1983）pp. 9–17; Paul F. Anderson, “Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method,” *Journal of Marketing*, Vol. 47.（Fall 1983）pp. 18–31.

【付記】
本稿を故ロバート・バーテルズ博士と山中豊国教授，そして小原博先生へ捧げる。小原先生は，我が国におけるマーケティング史研究の第一者である。それは研究業績によって明らかであるが，一方で先生は「マーケティング史研究会」（1988 年設立）を立ち上げられた。その創立メンバーであり，また同研究会が軌道に乗るまでの約 10 年間にわたって世話人として同研究会の運営と事務処理に尽力されて来られた。同研究会が，わが国の流通・マーケティング研究において光を放つ学的存在であるのは先生の貢献に負うところ大である。

（原稿受付　2016 年 1 月 19 日）

経営経理研究　第106号
2016年3月　pp. 243-271

〈論　文〉

小売事業ブランドの生成・発展
── ユニクロを素材として ──

木　下　明　浩

要　約

田村正紀氏の小売フォーマット，矢作敏行氏の小売事業システムの枠組みをふまえ，日本を代表するユニクロの小売事業ブランド生成・発展を素材として，事業ミッション，市場戦略，業務システムとその相互関係を歴史的にたどっている。ユニクロを4つの時期区分にしたがい分析することで，第1に，事業ミッションが顧客，製品と価格，立地，店舗，コミュニケーションにかかわる市場戦略を方向づけ，事業ミッションと市場戦略が商品調達や商品供給という業務システムを変革すること，第2に，小売事業ブランドの組織的な構築においても小売事業システムの分析枠組みは応用できること，第3に，小売事業ブランドは，事業ミッション，市場戦略，業務システムとの相互関係において生成・発展することを示している。

目　次

1.　はじめに
2.　小売事業ブランドを捉える視点
3.　ユニクロにおける小売事業ブランドの生成・発展
⑴　「ユニクロ」の形成期：チェーン・オペレーション化（1984年6月-1994年8月）
⑵　「ユニクロ」の確立期：全国ブランドへの脱皮（1994年9月-2001年8月）
⑶　ユニクロ事業国際化への胎動期（2001年9月-2010年8月）

⑷　ユニクロ事業国際化への成長期（2010 年 9 月以後 2015 年 8 月）
4．事業ミッション，市場戦略，業務システムとの相互関係による小売事業ブランドの発展

1．はじめに

世界有数のアパレル製造小売業㈱ファーストリテイリングのユニクロ事業を捉えることで，小売事業ブランドの生成・発展の視点から小売ブランド研究を豊富化することにある。小売事業ブランドの歴史的生成は，事業ミッション，市場戦略，業務システムそれぞれが進化しながら，関係性をもち相互作用を及ぼすことを明らかにしてくれる。㈱ファーストリテイリングの主力ブランドであるユニクロは日本を代表する小売事業ブランドであり，この研究目的を明らかにするうえで格好の素材を提供してくれる。

小売のブランドに関して，学術文献ではしばしば小売業者の所有する製品ブランド，すなわち小売製品ブランド（“The Retail Product Brand”）が議論されてきた。それは，“Private Brand”, “Store Brand”, “Retail Brand” “Private Label Brand” などという用語で表現されている（Burt and Davies（2010），p. 865）。

本稿では，小売のブランディングを議論する際，製品レベルの狭い意味に限定したとらえ方をしない[1]。Burt and Davies（2010）は，製品からストア，組織視点のブランド概念へと小売ブランディングは進化したと述べている（p. 865）。言い換えれば，小売ブランディングは，製品レベルの PB, ストア，小売事業，さらに小売の特定事業を越えた小売企業をも包含する包括的な概念である。Wileman and Jary（1997）は，「『小売ブランド』は，店の看板を指すのであり，単にプライベート・ラベル製品を指すのではない。プライベート・ラベルの浸透は，強力な小売ブランドの

特性を示すものであるが，普遍的あるいは必然的な特性ではない」と述べ（p. 17），小売ブランドを広くとらえている。

本研究は，「ユニクロ」というカジュアルウエア小売事業のブランディングがいかに進化したか，その際，事業ミッションと市場戦略，業務システムが相互に作用しながら小売事業ブランドを形成してきたのかを分析対象とする。その意味では，小売ブランド化を「特定の小売事業を全体としてブランド化すること」（田村（2001），270 頁）という視点にもとづく。

以下，2 節では，事業ミッション，市場戦略，業務システムの相互作用の点から，小売事業のブランディングを位置づける。事業ミッションについて，Drucker（1973, 1974）は端的に「顧客の創造」と捉えている。事業ミッションが市場戦略および業務システムに方向性を与える。市場戦略と業務システムについては，田村（2008）と矢作（2011）に依拠して，本稿の分析視点を整理する。

3 節では，日本国内における「ユニクロ」ブランドの成立期（1984 年 6 月–1994 年 8 月）と発展期（1994 年 9 月–2001 年 8 月），ユニクロ事業国際化への胎動期（2001 年 9 月–2010 年 8 月）と成長期（2010 年 9 月–2015 年 8 月）に分けて，「ユニクロ」のブランディングが，事業ミッション，市場戦略，業務システムの相互関係において進んだことを整理する。4 節では，事業ミッション，市場戦略，業務システムとの相互関係のなかで生成する小売事業ブランドの歴史について，その研究上の意義を示す。なお資料は，㈱ファーストリテイリングの公表されている二次資料に依拠する。

2. 小売事業ブランドを捉える視点

小売ブランディングについて，PB を越えた広い概念で捉える視点を多くの研究者が提示している。田村（2001）は，「小売事業ブランド化とは，特定の小売事業を全体としてブランド化すること」（270 頁）とし，「小売

商のマーケティング・モードでは，その取引対象は小売事業ブランドであり，…それは差別化された品揃え，店舗雰囲気，サービスなど，消費者とその小売事業の出会いの場を構成するすべての要素を含んでいる」（273頁）とし，小売ブランディングの範囲の広さに言及している。

また，Wileman and Jary（1997）は，小売ブランド差別化の基盤（p. 33）について以下の点を示している。①強力で高品質のストア・ブランド開発への投資，②サプライチェーンとサプライヤーとの関係性への投資，③マス・マーケティングによるブランド差別化，④顧客の買い物構想を理解する能力，顧客ロイヤルティを構築する能力など，直接的な顧客との関係性構築，⑤品揃え，プライシング，製品品質，プロモーション，店内サービスなど，長期的なブランドポジショニングとブランド価値向上，⑥組織構成員すべてに行き渡った組織文化と幅広い領域の基礎の上に小売ブランドの差別化が実現していることである。

小売ブランドを広く理解する考え方として，顧客が店舗で経験するもの，小売企業そのものがブランドであるという指摘（Burt, S. and Sparks, L.（2002）），ストアのコーポレート・イメージの中に，ブランドとしてのストア，PB（プライベート・ブランド），製造業者ブランドを含めるべきであるとする指摘（Martenson（2007），p. 552），小売業がますます機能としてよりもプロセスとして概念的に考察されるようになると，さまざまな関係性や行動，価値の獲得はどのようなビジネスモデルにとっても重要となるという指摘（Burt and Davies（2010），pp. 871–872）などを挙げることができる。

Mathews-Lefebvre and Dubois（2013）は，小売業者ブランドを，製品ブランドとしてとらえているものの，戦略的な新ブランド創造と既存ブランドの価値創造が製造業者や顧客との協働を通じて組織的な活動として行われると理解している。小売事業のブランド化は，Wileman and Jary（1997）の小売ブランド差別化の基盤（p. 33）に典型的に示されるように，

供給業者（製造業者）との垂直的な関係，競合と差別化する水平的な関係，組織のビジョンと文化，顧客との関係を通じてブランドを構築していくプロセスである。

小売事業のブランディングは，顧客にとってはストア・イメージとして知覚される。Ailawadi and Keller（2004）は，先行研究を踏まえてストア・イメージの次元を以下のように整理している。①店舗のロケーションと店舗までの距離を示すアクセス，②店舗の雰囲気（デザイン・照明・レイアウトなどの物理的特徴，音楽や香りといった環境上の特徴，客タイプや従業員の接客・親しみやすさなど社会的特徴），③価格とプロモーション（平均的な価格水準，価格バリエーション，価格設定形態，価格プロモーションの頻度と割引率などの価格政策），④店舗内でのさまざまな製品・サービスの品揃え，⑤カテゴリー内の品揃えである（pp. 333-335）。

以上の先行研究を踏まえると，小売ブランドは，単にプライベート・ブランドを意味するのではなく，小売事業を全体としてブランド化することを中核的な概念とし，議論の焦点に応じて，コーポレート・ブランド，ストアとしてのブランド，PB を内容的に含むものとする。組織能力を市場ニーズに結びつけるブランディングのプロセス（Mitchell（1999））は，小売事業にあっては，田村（2008）におけるバック・システムとフロント・システムとの関係性，矢作（2011）に示される小売事業システムの分析枠組み（19 頁）の土台のもとで進む。小売ブランディングは，小売事業システムと切り離されては存在しない。本稿は，企業のマーケティング行動の視点から小売事業ブランドをとらえる。

小売事業システムにかかわる議論として，田村（2008）と矢作（2011）をふまえる。田村（2008）は，市場の環境変化に適応する小売業態（小売流通機能ないしサービス内容に示される小売の戦略において共通している小売事業の集まり，21 頁）の進化的側面を捉えるに際して，小売のフォーマットという概念を提示する。

「フォーマットとは，業態の分化した種々なかたちのことであり，企業の戦略行動を反映して」いる，「フォーマットは特定企業の戦略主要要素を含んで」おり「その企業の競争優位性を決めるカギになる」と田村氏はとらえている（25 頁）。「フォーマットには，フロント・システムとバック・システムの二つの部分がある」（25-26 頁）。「フロント・システムは顧客との接点で見たそのフォーマットの特徴」であり，具体的には，店舗ネットワーク（店舗数と店舗規模），小売ミックス（立地，品揃え，価格，接客サービス，販売促進，店舗の雰囲気など）などのパターンである（26 頁）。「バック・システムはこのフロント・システムを背後で支える業務遂行の仕組み」（27 頁）であり，「その主内容は，SCM（サプライチェーン・マネジメント）などその企業が利用する業務遂行技術とその企業の組織文化から構成されている」（27 頁）としている。

矢作（2011）では，「販売活動を市場戦略としての業態・出店戦略と店舗運営システムの 2 つに分け，他方で仕入れ活動は『商品調達』，物流活動は『商品供給』と言い換えて，小売事業システム全体の分析枠組みを設定し」（18 頁）ている。そして，「小売事業の組織能力は，活動レベルでは市場戦略（小売業態・出店戦略）の策定と，店舗運営，商品調達，商品供給の 3 つの業務システムで構成され，組織的には組織内と組織間関係の 2 つで成り立っている」（20 頁）と整理し，「価値の『独自性』と『安定性』は，この事業システムの安定性から生み出される」（20 頁）としている。さらに，「組織能力を構成する要素単位間には相互関連性がある」とし，①「市場戦略に対応した業務システムが構築される」点，②「市場戦略と業務システムの競争戦略上の優先順位は時間経過とともに変わる」点，③「顧客欲求や業務システムの改善・進化に対応して市場戦略の微調整が行われる」点，④「店舗運営，商品調達，商品供給という 3 種の業務システム間にも，新たな相互関連性が形成される」点を指摘している（20-21 頁）。

以上の田村（2008）の「フォーマットの基本要素」（26 頁），矢作

(2011) の「小売事業システムの分析枠組み」において小売事業のブランディングはどこに位置づけられるだろうか。田村 (2001) は,「小売商のマーケティング・モードでは,その取引対象は小売事業ブランドであり,…それは差別化された品揃え,店舗雰囲気,サービスなど,消費者とその小売事業の出会いの場を構成するすべての要素を含んでいる」(273 頁) とし,小売ブランディングの範囲の広さに言及している。

この田村 (2001) の主張を踏まえて,田村 (2008) の枠組みに立ち戻れば,小売ブランディングの骨格は,企業戦略に含まれており,具体的な小売ブランドの要素は,フロント・システムに表現されている。そして小売ブランドの要素がフロント・システムで成立するには,バック・システムによって支えられなければならない。矢作 (2011) の枠組みにおいても,小売ブランディングの基本戦略は市場戦略に含まれ,商品の品揃え,陳列,展開時期などブランドを成立せしめる個別の要素は業務システムである店舗運営,商品調達,商品供給を通じて最終的に実現される。

本論は,事業ミッションがブランド戦略を含めた市場戦略を方向づけ,市場戦略が店舗運営・商品調達・商品供給という業務システム (矢作 (2011)) に方向性を与える点を,小売事業のブランディングの観点から捉えていく。同時に,現状の小売業務システムは市場戦略を制約する。小売事業システムを構成する業務システムの組織能力が市場戦略,ブランド戦略を制約することも事実である。

しかし,歴史的な動態を捉える際には,市場戦略が業務システムを構築していくこと,小売ブランド戦略が業務システムの革新を進めていく点を捉えなければならない。次節以後ではユニクロの歴史を素材として,事業ミッションと市場戦略,業務システムの個々と関係性に留意しながら分析していく。

3. ユニクロにおける小売事業ブランドの生成・発展

㈱ファーストリテイリングのユニクロ事業は，日本において製造小売業態を先導し，売上・利益規模，海外展開の点でも，日本の小売業のブランディングを検討するうえで代表的な事例と位置づけられる。以下では時期別に，事業ミッションと市場戦略・小売ブランド戦略，業務システムを簡潔に整理しながら，相互の関係をとらえていく。

(1) 「ユニクロ」の形成期：チェーン・オペレーション化（1984 年 6 月–1994 年 8 月）

ユニクロ事業を展開する㈱ファーストリテイリングの淵源は，1963 年 5 月，柳井等が個人営業を引継ぎ，資本金 600 万円にて小郡商事株式会社を設立し，本店を山口県宇部市に置いたことに発する。1984 年 6 月，ユニクロ第 1 号店を広島市に出店（1991 年 8 月閉店）し，当初は「ユニーク・クロージング・ウエアハウス」という店名で カジュアルウエア小売業に進出した。1984 年 9 月に柳井正が社長に就き，1985 年 6 月，山口県下関市に郊外型店舗第 1 号店を出店（1991 年 8 月閉店）する。その後，店名を「ユニクロ」と縮め，アルファベット名は 1988 年には「UNIQLO」とした[2)]。

1991 年 9 月，商号を小郡商事株式会社から，株式会社ファーストリテイリングに変更し，需要動向に機敏に対応した小売企業を標榜する。1992 年 4 月，紳士服店を業態変更し，全店をカジュアルウエア販売店「ユニクロ」に統一，1994 年 4 月，ユニクロの直営店舗数が 100 店舗を越え，1994 年 7 月，広島証券取引所に株式を上場する。この時期に，セルフサービス形式，ノンエイジ・ユニセックス，ベーシック・カジュアルウエアの専門店チェーンとしての基礎を築く[3)]。

○事業ミッションの形成

ユニクロの事業ミッションは，ユニセックス・ノンエイジで，ベーシックなカジュアルウエアの提供である。1972 年に，後にユニクロ事業を始めた柳井正が入社し，カジュアルウエアの小売店を始めた。柳井がアメリカの大学生協に立ち寄ったとき，カジュアルウエアが接客をしないセルフサービス方式で販売されていた。柳井は，10 代の子供たち向けに流行に合った低価格のカジュアルをセルフサービスで提供する事業構想を描く（以上，柳井（2006）32-36 頁）。「『着やすい』とか『ほかの服に合わせやすい』というベーシックな機能性」と「機能面を重視したファッション専門店」を基本線とした事業を考える（同 39 頁）。

1985 年 6 月に郊外型店を出した結果，①「カジュアルは年齢も性別も関係なく需要がある」こと，②「トレンドものよりベーシックなものに大きな需要がある」こと，③「商店街の一角にあるビルインなどのテナント店より，郊外型店のほうが『買おう』という目的を持ったお客様がこられるので，買い上げ率が高い」ことの 3 点を理解した（同 41-42 頁）。以上より，ユニセックス・ノンエイジ，ベーシックカジュアルという基本方針が定まる。「カジュアルウエア＝普段着は，いつでも誰でもどこでも自由に着られる服装。普段着として単品の完成度を上げれば，どんな服装にでも合わせられる」（同 42 頁）と，顧客による自由な服の組み合わせを顧客にとっての価値と定める[4)]。

○市場戦略―チェーン展開とユニクロ独自商品への取り組み開始

ユニセックス・ノンエイジで，ベーシックなカジュアルウエアの提供とう事業ミッションは，①郊外型チェーン展開，②製造と販売との統合，③国際的な視点に基づく事業展開によって実現しようとする。

チェーン展開について，ユニクロは，1990 年から 1991 年にかけて「本格的にチェーン展開しなければ生き残っていけない」と柳井正は方向を定

め，そのため「資金を得るための株式公開」に向かっていった（柳井（2006）54-55 頁）。出店戦略は，郊外型店で，「ちょっと欠陥があって値段が安い場所に出店するケースが多かった」（同 69 頁）。この時期のユニクロは，関東より西中心の郊外型ローカル・チェーンであった（『1994 年 8 月期有価証券報告書』）。

製造と販売との統合について，ユニクロは独自商品を企画し，製造に関与し始める。「ユニクロ」ブランドは店舗にとどまらず，製品として訴求される。品揃えは，1984 年 1 号店開店当初は，「ほとんどがメンズのティーンズカジュアル専門店といった品揃え」であったが，やがて，「商品も徐々にベーシックなもの，幅広い客層向けへシフトしていった」（同 41 頁）。しかし，実情は「ディスカウンター＝『安かろう悪かろう』の商品，というイメージ」（柳井（2006）74 頁）であった。当時のユニクロがメンズ中心であることは，『1994 年 8 月期有価証券報告書』の商品部門別売上構成比にウイメンズ部門がないことでもわかる。

柳井正は香港のアパレル小売業のジョルダーノを参考にするなど，世界の優れた実践を自社に取り入れた。1986 年，柳井は，「小売店の視察をしに香港へ行き，『ジョルダーノ』のポロシャツが目にとまった。低価格の割りに品質が高い。…ジョルダーノ創業者のジミー・ライに会いに行った。…彼からは，『商売には国境がないこと，製造と販売の境がないこと』を学んだ」（以上，柳井（2006）44 頁）。柳井は，優れた小売事業実践を国際的な視野から学び事業に取り入れていった。さらにユニクロは，アメリカのリミッティド，ギャップなどの店舗運営システムを参考にする（『日本経済新聞』1994 年 8 月 16 日 2 面）など，海外のアパレル専門店チェーンを参考にし，創業当初からカジュアルウエア事業を国際的な視点でとらえていた。

価格は，「当時全盛だった岐阜のメーカーものが中心で低価格」であり，「インポート商品を目玉にしていた」（柳井（2006）41 頁）。広告について

は，「海外ブランド品をディスカウント価格で打ち出し，チラシで訴求する」（柳井（2006）45 頁）。「ユニクロの成長過程と新聞折り込みチラシは切っても切れない深いつながりがある。1984 年 6 月に広島市袋町にユニクロ第 1 号店をオープンしたときから，ユニクロの販売促進方法の中心はチラシだった」（柳井（2009）135-136 頁）。

○業務システム―チェーン展開の体制整備

店舗運営について，ユニクロは 1988 年 7 月に全店に POS システムを導入し（『有価証券報告書』），1994 年 8 月期までにユニクロの店舗数を 100 店舗以上にしていくプロセスにおいて，標準店舗の規模，すなわち売場面積，売上・在庫規模，人員体制，設備投資額などを決める（柳井（2006）50 頁）。チェーン展開に即した店舗運営システムを作っていく。

商品調達は，当初，「一号店の商品は，当時全盛だった岐阜のメーカーものが中心で低価格，これがベースで，インポート商品を目玉にしていた」（同 41 頁）。そして「メーカーから仕入れてくる商品は，安いが品質は二の次だった。商品が売れ始めると，メーカーを経由して海外で作ってもらうようになった。その段階では，品質管理体制が整っていいないため，どうしても粗悪品が含まれてしまう」という状況であった（同 42 頁）。ユニクロは，「店舗数を増やし，バイイングパワーをつけるのと同時に，自主企画商品をメーカーに製造委託する方式＝『別注』をとる」（同 43-44 頁）。

1987 年には，「『ユニクロ』オリジナル商品を手がけてみようと思い立つ。社内にはデザイナーもパタンナーもいないので，仕様書は手書きでいいかげんなもの。これをメーカーへ製造委託する。まだ生産管理をこちらでできないため，メーカー品に負け，最初につけた価格では売れずに，結局，値下げ商品が多くなった」（同 45 頁）。1988 年 3 月には「香港に商品のバイイング事務所を作り，現地法人を香港の人と合弁で立ち上げ」ている（同 45 頁）。1993 年 1 月，ユニクロは「アパレルの生産管理経験者」

を雇っている（同 46 頁）。

商品調達先を売上から見ると，1994 年 8 月期，インポート商品の売上高構成比率は 15.8%となっている（『1994 年 8 月期有価証券報告書』11 頁）。また，『日経流通新聞』1994 年 8 月 16 日，2 面によれば，国内製品仕入れは 10%，輸入品は 10-15%，残りは内外の工場に生産を委託しているオリジナル商品である。自社で「企画した商品をメーカーに製造委託し，その商品を完全買取し，効率的な店舗運営のもとで販売し，販売結果を再び次の商品企画に即座にフィードバックする」という体制を模索している（柳井（2006）57 頁）。

業務システムの根幹は，1991 年 9 月に商号を小郡商事株式会社から，株式会社ファーストリテイリングに変更していることと対応している。「ユニクロの商品を，いずれ『カジュアルウエアのスタンダード』といえるようにしたい。…直訳すると『早い小売』となり，『お客様の要望をすばやくキャッチし，それを商品化し，店頭ですぐに販売する』ことを意味する」（同 56 頁）という柳井氏の言からも，実需に即応した商品供給システムがユニクロ事業の根幹に当初から位置づけられていた。

○事業ミッション，市場戦略，業務システムとの関連性

ユニセックス・ノンエイジのベーシックなカジュアルウエアの小売業という事業ミッションは，①郊外店のチェーン展開，②独自商品開発を可能にする製造と販売，③国際的な視野にたった事業展開という市場戦略によって方向性と肉付けが与えられる。そしてこの市場戦略の追求は，それを可能にする店舗運営システム（POS，標準店舗設計），商品調達・商品供給システムの整備を促す。逆に言えば，業務システムの能力が市場戦略を具体的に実践できるかどうか，したがって事業ミッションを実現できるかどうかの制約要因となる。

この時期は，ようやく西日本中心の直営店が 100 店舗を超す段階であり，

「ディスカウンター」というイメージをもたれていることからわかるように，独自商品の評価も高くはなかった。

⑵ 「ユニクロ」の確立期：全国ブランドへの脱皮（1994 年 9 月－2001 年 8 月）

㈱ファーストリテイリングは，2000 年 8 月期売上高 2,289 億円，2001 年 8 月期 4,185 億円となり（『有価証券報告書』），全国的な小売事業ブランドに成長した。

○事業ミッション―ユニセックス・ノンエイジの実質化

顧客と商品構成が，メンズ中心から婦人，子供へと広がっていった。2001 年 8 月期商品部門別売上構成比は，「ウイメンズ」23.8%，「キッズ」5.7%となる（『2001 年 8 月期有価証券報告書』10 頁）。ユニセックス・ノンエイジというユニクロのコンセプトの実質化がこの時期に進む。

柳井は，「ユニクロのカジュアルウエアは年齢や性別はもちろん，人間を区別してきた国籍や職業や学歴などを含めて，あらゆるものを超える，みんなの服」ととらえ，この時期を特徴づける「フリースはこのことにもっともふさわしい商材だった」（柳井（2006）192-193 頁）と評価している。

○市場戦略―全国チェーンの確立と全商品のユニクロブランド化

第 1 に，ユニクロは全国チェーン化を進め，郊外型店舗に加えて都心部にも出店を開始する。東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県の一都三県の売上高構成比率は，1994 年 8 月期 1.4%，2000 年 8 月期 32.1%と急伸している。1998 年 8 月期には，北海道にも進出し，43 都道府県（47 都道府県中）で販売することとなり，全国チェーン化を進めた（『有価証券報告書』）。

第 2 に，全商品が「ユニクロ」ブランドとなり，「ユニクロ」は店舗名のみならず商品名にも浸透する。1995 年 8 月期は，インポート商品売上

構成比 17.6%であったが，1998 年，99 年，2000 年 8 月期の NB 商品部門売上構成比 11.9%，9.2%，0.0%（ごくわずか）となり，メーカー仕入れの商品は，2000 年頃にはなくなっている[5)]。ブランド構築にかかわって，「最初のうちは，現在ほど品質も高くなかった。…ユニクロオリジナルもほとんどなかったが，店舗の拡大とともに徐々にふやしていき，全商品をユニクロブランドに統一したのは，やはり 98 年に原宿店を出したころだった。フリースの成功の陰には，低価格高品質のユニクロブランドで全商品を統一できたという環境の整備もあったと思う」（柳井（2006）76 頁）と柳井は述べている。ユニクロブランドがストアとしてのブランドから製品レベルのブランドへと深化した。

商品の品揃えについては，商品の絞り込みと重点化を行っている。たとえば，ユニクロ原宿店の開店時（1998 年 11 月 28 日），「1 階から 3 階まである店舗の 1 階のフロア全部をフリースで埋め尽くした」（同 113 頁）。「都心では様々な商品をいろんな店で売っている。したがって，商品を完全に絞り込み，広い地域に宣伝広告する」ことを行った（同 192 頁）。この時期，「並行輸入品の取り扱い廃止と店頭販売商品のアイテム数の徹底した絞込みを行ない，400 アイテムほどあったものを 200 アイテム前後にした」（同 125 頁）。その結果，1999 年秋冬，フリースジャケット，マフラー，手袋で 850 万枚売り上げ（同 125-126 頁），「フリースは 2000 年秋冬に 2600 万枚を売」った（同 127 頁）。商品の絞り込みと全国チェーン展開が相乗効果を発揮して，従来とは桁違いの単品大量販売が初めて実現した。

価格は，前の時期を踏襲して低価格訴求であり，フリースについては，「良質な商品を 1900 円という手ごろな価格にした」（同 114 頁）。

「ユニクロ」ブランドのコミュニケーションとして，この時期においてもチラシは重要販促物であり，郊外型店舗の場合には，自宅でチラシを見て目的買いをする客が多い（柳井（2009）136 頁）。ユニクロの広告に大

きな影響を与えたのは，「アメリカのワイデン＆ケネディ社のクリエイター，ジョン・ジェイ氏との出会い」である（柳井（2006）91 頁）。1999 年「秋冬のフリースのコマーシャルで，山崎まさよしさんを起用した」（同 91 頁）テレビ CM は，「的確で実質の伴った情報を伝え」（同 94 頁）ることにより，売上に結びついた。「ジョン・ジェイ氏とともに議論し，伝えた最大のポイントは，『ユニクロは，あらゆる人が良いカジュアルを着られるようにする新しい日本の企業です』というブランドアイデンティティ」である（同 122 頁）。

○業務システム―店舗運営の標準化と生産管理体制の整備

店舗運営について，購入後 3 ヶ月は理由を問わない返品交換，広告商品の品切れ防止，そしてクリンリネス（清潔・整頓）の徹底した売り場づくりを広島証券取引所上場直後から始めた（柳井（2006）76 頁）。

この時期，情報システムを活用した店舗運営の標準化を進めている。「本部コンピューターが週に一度，数百点に上る全商品の回転率をチェックし，基準より低い商品は 2,900 円→1,900 円→500 円といったふうに各店のレジへ値下げを指示する」点は店舗運営標準化の好例である（『日本経済新聞』1997 年 5 月 19 日 13 面）。

商品調達（仕入れ）については，生産を委ねる形でのメーカーや商社からの仕入れを，直接生産管理を行う調達へと切り替えていった。「“安くて良い服”を作るためには，企画段階から生産，物流，販売にいたるまで自社ですべてをコントロールできないといけない。効率よく，無駄を排して，着る人の立場から価格も品質も満足していただける服を作る」ために，生産管理体制を整えていく（柳井（2006）95 頁）。「自分たちで仕様を決め，工場まで出向いて生産管理をやらないと，品質は絶対によくならない」（同 75 頁）と柳井社長は述べている。

具体的な商品調達については，「商品を自分たちで作るといっても，最

初のうちは中国などの生産委託工場に行って帰ってくる出張ベースのやり方だった。しかし，生産管理まで踏み込むにはそんなペースではダメだった。1999 年 4 月には上海，9 月には広州に生産管理事務所を作り，担当者を常駐させた」（同 96 頁）。「生産技術の指導をする人は，日本の繊維産業で働いていた年配者」に委ねた（同 96-97 頁）。

○事業ミッション，市場戦略，業務システムとの関連性

事業ミッションであるユニセックス・ノンエイジが実質化し，多くの人が同じアイテムを着るようになるには，市場戦略で示された全国チェーンへの展開，低価格高品質のユニクロ製品，商品の絞り込みと重点化，すべての人に到達するコミュニケーションが実現しなければならないが，業績はこの時期に市場戦略が成果を挙げたことを示している。そして，業務システムに示された店舗運営の標準化と「企画段階から生産，物流，販売にいたるまで自社ですべてをコントロール」するしくみ（柳井（2006）75 頁）が，店舗の販売力を支え，全国すべての人への絞り込まれた商品の大量販売という事業ミッションを可能にする。市場戦略と業務システムが事業ミッションを実現し，小売事業ブランドの構築を促した。同時に，ユニセックス・ノンエイジで，ベーシックなカジュアルウエアの提供という事業ミッションが，この時期までの市場戦略と業務システムを方向づけた。

⑶　ユニクロ事業国際化への胎動期（2001 年 9 月-2010 年 8 月）

㈱ファーストリテイリングは，2005 年 11 月，持株会社体制に移行し，「真のグローバル企業に変わるため，①再ベンチャー化，②グローバル化，③グループ化を目指し，立地・業態開発，組織開発に加え，M&A（企業の買収・合併）戦略や本格的な海外展開を推進する」（『2006 年 8 月期有価証券報告書』11 頁）。2006 年 9 月には，新しいシンボルマークと，「服を変え，常識を変え，世界を変えていく」という企業のステートメントを

策定する（㈱ファーストリテイリング『アニュアルレポート 2006』2-5 頁）。

この時期にユニクロ事業の海外展開が始まり，「ユニクロ」ブランドがグローバルブランドに向けて最初のステップを刻む。グローバルブランドは，さしあたり暫定的に「アジア・アメリカ・欧州市場において市場導入されたブランド」と定義しておく[6)]。

○事業ミッション―海外市場への適用

ユニセックス・ノンエイジで，ベーシックなカジュアルウエアの提供という事業ミッションを国内市場で名実ともに実現したユニクロは，海外のすべての人々にこの事業ミッションを拡大していく。「日本を代表する大型のグローバルブランドとして H&M や ZARA や GAP と伍してやっていく方向性」（柳井（2009）144 頁）を見定め，「MADE FOR ALL」，すなわち「国籍，年齢，職業，性別など人を区別するあらゆるものを越えた，あらゆる人々のための服」として，この時期に合わせて事業ミッションを展開している（『アニュアルレポート 2010』）。

このような事業ミッションに対応して，ユニクロは，前の時期を引き継いで，2009 年「秋冬シーズンにおいて，生産数量を前年の 2,000 万枚から 4,700 万枚へと大幅に増やしたヒートテックの販売が好調だった」ことなど大量販売がさらに進んだ（『2010 年 8 月期有価証券報告書』10 頁）。

○市場戦略―ユニクロ事業の国際展開

この時期の市場戦略の特質は，第 1 にユニクロ事業の国際展開である。それは，2001 年 9 月英国ロンドンに 4 店舗開店から始まり，2006 年 11 月には，1,000 坪のグローバル旗艦店（「最高水準の商品・売場・サービスを提供する」店舗『2007 年 8 月期有価証券報告書』11 頁）であるユニクロソーホーニューヨーク店，2007 年 11 月にはヨーロッパ初ロンドンのグローバル旗艦店を出店し，2009 年 10 月にはユニクロ銀座店を売場面積 700 坪

の超大型店として新装オープンしている（『2010年8月期有価証券報告書』4-5頁）。2010年8月期には，海外ユニクロ事業の売上は727億円，㈱ファーストリテイリングに占める構成比を8.9%とした（同12頁）。

第2に，国内の顧客基盤がメンズ中心からウイメンズ中心に変わった。「お客様の要望にこたえるファッション性のあるベーシック商品を企画・開発し，ウイメンズ商品及びキッズ商品の充実を」進めていった（『2002年8月期有価証券報告書』14頁）。ウイメンズ重視はベーシック性を重視しながらもファッション性にも応えていく商品づくりを意味する。2010年8月期には，国内ユニクロ商品各カテゴリーの全社売上高に占める割合は，メンズ30.7%，ウイメンズ35.3%，キッズ・ベビー3.9%，グッズ・その他3.1%となり，ウイメンズ中心の売上構成となった（『2010年8月期有価証券報告書』12頁）。

第3に，都心部の大型店出店に代表される立地開発が進展した。「標準化されたフォーマットの多店舗化から，立地・売場面積・お客様など様々な条件・状況に合わせた最適な業態への出店へ変革することにより，いつでも，どこでも，誰でも買えるユニクロを実現」する（『2005年8月期有価証券報告書』16頁）と定めた。「大型店への移行は，…今までのユニクロの商品で満たされない需要も汲み上げていこう，という狙い」があり，その中心にウイメンズ商品を置いた（柳井（2009）138頁）。

第4に，店舗内デザインとして，大型店に適したビジュアル・マーチャンダイジングを開発した。2004年10月9日大阪市に出店した500坪レベル（標準店は200坪レベル）の「ユニクロプラス心斎橋筋店」では，「VMD（ビジュアル・マーチャンダイジング）による商品の見せ方の違いを鮮明にし，ベーシックに偏り過ぎずファッション要素を入れた商品を投入し，ウイメンズ商品の比率も増やした」（同131-132頁）。

第5に，低価格戦略を修正したことである。ユニクロは，「2004年9月27日に新聞の全国紙で『ユニクロは，低価格をやめます。』と宣言」（同

49 頁）する。「品質を上げ，誰もが価値を感じられる服をつくっていこう」との方針を掲げた（同 49 頁）。ユニクロは「グローバル化しようとしているので，プライスだけの勝負だと最終的には海外のディスカウントストアと戦うことになる」（同 51 頁）とし，「郊外の標準型店舗を全国に展開する，『低価格のベーシックカジュアルを売っているユニクロ』から次のステージに行く」（同 144 頁）と定めた。

第 6 に，商品政策である。ユニクロの商品戦略の基本路線である単品としての機能性向上については，2003 年 10 月にカシミヤキャンペーンを始めて，価格とのバランスで見た素材品質を訴える（同 44 頁）。2007，2008 年秋冬には東レと提携して開発した素材の「ヒートテック」を訴求する（同 116 頁）。また，デザイン面での訴求として，2009 年 3 月，世界的なファッションデザイナー，ジル・サンダー氏とユニクロ商品のデザインコンサルティング契約を締結する（『2009 年 8 月期有価証券報告書』5 頁）。ジル・サンダーとの提携により，「高級ブランドの服と合わせても着られるような低価格でも洗練された服」の提供を狙った（柳井（2009）188 頁）。

第 7 に，チャネル戦略である。2000 年 10 月，新たな販売チャンネル開拓と顧客の利便性を高めるため，インターネット通信販売業務を開始する（『2001 年 8 月期有価証券報告書』4 頁）。「EC サイトは，通販事業として『売り上げる』という意味のほかに，『世界に向けてマーケティングをしたり，情報を発信したり，双方向で情報のやりとりをする』という目的」を有していた（柳井（2009）191 頁）。

第 8 に，コミュニケーション戦略をネットにも拡張した。チラシやテレビ CM など伝統的な手法に加えて，ネットでの「ユニクロック」が「ポロシャツキャンペーンの一環として 2007 年 6 月からユニクロのホームページに登場した」。「『音楽＊ダンス＊時計』という言語の壁を越えたコミュニケーションを通じて，ユニクロの世界観をグローバルに発信していくことが大きな目的で」であった（以上，同 192 頁）。

○業務システム―新製品開発と生産管理体制

この時期の業務システムを特徴づけるのは，①素材メーカーとの協働による素材開発を梃子にした商品力の強化，②生産現場での技術指導・工程管理体制整備と生産委託工場とのダイレクトな取引である。

第1に，素材開発を梃子にした新商品の展開である。ユニクロは，この時期にも「単品の完成度向上と大量生産販売を基礎としつつ，商品企画から生産・物流・販売までの仕組みの精緻化を図り，その基盤整備に確実に取り組むこと」を柱としてきた（柳井（2009）34頁）。ユニクロは，「質・量ともに世界最高水準の商品開発を目指すとともに，立地，売場面積，お客様に合わせたユニクロの新たな商品構成を開発」することに注力した（『2005年8月期有価証券報告書』16頁）。

ユニクロは，素材の機能面の開発を重視する（柳井（2009）115頁，『2011年8月期有価証券報告書』10頁）。東レとは「2006年6月に戦略的パートナーシップ構築を発表し，素材の共同開発」を進める（柳井（2009）115頁）。その1つのヒット素材が「ヒートテック」である。「1999年くらいから『あったか下着を作ろう。どうせやるなら，今までにない下着を作ろう！』ということで取り組み始め，少しずつ完成度が上がっていった」。「その結果，4年間で6,450万枚の大ヒット商品となった」（同117頁）。フリース，ヒートテックなどは，「もともと市場にあった商品（フリースは登山・アウトドア用の高価な商品。ヒートテックはあったか肌着，いわゆるババシャツ）に改良・改善を加え，お客様の潜在的な需要をキャッチし，そこに低価格，豊富なカラー展開，高い機能性といった付加価値をプラスしたものである」（同206頁）。

第2に，生産現場での技術指導・工程管理体制整備と生産委託工場とのダイレクトな取引に取り組んだ点である。「デザイン研究室の拡充を通じて商品企画力のレベルアップを図るほか，素材開発力の強化や生産現場での技術指導・工程管理体制の充実を進め，単品商品の完成度を高めること

に注力」した。「2004年秋冬商戦。新しいメンズライン，アウトラストフリース，カシミヤ，プレミアムダウンなどデザイン，素材，技術といった要素について世界品質を目指した商品群が登場した」（本段落は『2004年8月期有価証券報告書　業績等の概要』より）。

「最初は苦労の連続だったが，取引してくれる中国の生産委託工場が少しずつ増え，間に問屋や商社が入らずにダイレクトに商売のサイクルを回してきた。その分，圧倒的に安く生産できる。自分たちの仕様で発注し，リスクを全部こちらでとって，生産管理も自分たちでやる。できた商品をお客様に売って，お客様からの反応を直接工場に伝える。…フリースの爆発的な売上のおかげで他の商品も軌道に乗り，品質も高まっていった」（柳井（2009）119頁）。

○事業ミッション，市場戦略，業務システムとの関連性

「国籍，年齢，職業，性別など人を区別するあらゆるものを越えた，あらゆる人々のための服」という事業ミッションは，市場戦略面では，①ユニクロ海外事業への注力，②ウイメンズ重視，③都心部大型店出店，④大型店のためのビジュアル・マーチャンダイジング，⑤低価格製品から高品質で値頃な商品への転換，⑥機能性とデザイン性の両立，⑦オンライン販売，⑧ネットでのコミュニケーションという形をとって実践されていく。

「あらゆる人のための服」としての「ユニクロ」ブランドを構築するには，大量生産・大量販売体制を実現しなければならない。大量販売できるヒット商品開発および生産の体制を，社内外のR&Dチーム，社外の素材メーカー，工場との協働で構築していった。

⑷　ユニクロ事業国際化への成長期（2010年9月以後2015年8月）

㈱ファーストリテイリングの2015年8月期連結売上収益は1兆6817億円，国内ユニクロ事業の売上収益7,801億円，国内店舗数842店，海外ユ

ニクロ事業 6,036 億円，798 店となる[7]。2010 年 8 月期海外ユニクロ事業の全社売上に占める割合 8.9%，国内ユニクロ事業 83.3%から，2015 年 8 月期にはそれぞれ 35.9%，46.4%となり，わずか 5 年で飛躍的に海外ユニクロ事業の構成比が高まる（『有価証券報告書』）。

この時期，大量販売がさらに進む。2011 年 8 月期決算では，「ヒートテックの販売数量は 8,000 万枚（海外ユニクロでの販売数量を含む），夏の機能性インナー（サラファイン，シルキードライ，スタイルアップインナー）は 3,600 万枚と，前期比倍増となって」いる（『2011 年 8 月期有価証券報告書』10 頁）。2012 年 8 月期決算では，「ヒートテックの販売数量は 1 億点（海外ユニクロでの販売数量を含む）」となっている（『2012 年 8 月期有価証券報告書』10 頁）。

○事業ミッション―「LifeWear」

ユニクロの事業ミッションは，歴史的な一貫性を有しながら，「新しいカテゴリーの服」「LifeWear」というコンセプトを提示していく。「“Life Wear”というコンセプトを掲げ，高品質でファッション性があり，それでいてベーシックな普段着として着心地が良く，日常を最も快適に過ごせる服をつくりたい」（『アニュアルレポート 2013』15 頁），「LifeWear とは，高品質でファッション性があり，着心地が本当に良い服」であり，「誰もが手の届く手ごろな価格の商品であり，人々の生活を豊かにする究極の普段着」（『アニュアルレポート 2014』11 頁）と，ユニクロの掲げるコンセプトをはっきり表現している。

○市場戦略―海外ユニクロ事業の拡大

『世界 No. 1 アパレル製造小売グループとなる』（『2011 年 8 月期有価証券報告書』10 頁）という目標が公式の文書で表明された。この時期を特徴づける市場戦略は，第 1 に，海外ユニクロ事業の拡大である。国内ユニ

クロ事業の売上が，2010 年 8 月期 6,055 億円から 2015 年 8 月期 7,801 億円と 1.29 倍であるのに対し，海外ユニクロ事業の売上は，同じく 727 億円から 6,036 億円へと 8.30 倍と大幅に伸張している（『有価証券報告書』）。すでに出店数で見たようにとりわけアジア市場での伸張が著しい。上述したように，この時期にユニクロの海外店舗数が国内店舗数に肉薄する。

第 2 に，前の期に引き続き，「世界の主要都市にグローバル旗艦店を出店することで，ユニクロブランドの認知度を高め」ている（『2015 年 8 月期有価証券報告書』12 頁）。2010 年 10 月に日本の心斎橋，2011 年 9 月に台湾の台北，10 月にニューヨーク 5 番街，11 月にソウル，2012 年 3 月に銀座，2013 年 4 月に香港，2013 年 9 月に上海，2014 年 10 月に大阪と，グローバル旗艦店を出店している（同 6 頁）。

第 3 に，商品のローカル化である。「グローバル化とともにローカル化も必要」とし，「広く海外に出て行くほど，その国の文化やライフスタイルにフィットする服も開発しなければ」ならない，「それぞれの国やエリアで，日常に密着した普段着をどう提供していくかというローカル化は，ユニクロの大きな課題」である，「米国のユニクロでは米国のカジュアルウエア業界で豊かな経験を積んだデザイナー，マーチャンダイザーを経営陣として迎え，商品のローカル化に着手して」（本段落は，『アニュアルレポート 2013』18 頁参照）いるとしている。

第 4 に，「ユニクロに新風を吹き込むため，ニューヨーク近代美術館（MoMA）や，さまざまなパートナー企業，デザイナーとのコラボレーションも拡大させて」（『アニュアルレポート 2014』13 頁）いく。「イネス・ド・フレサンジュとのコラボレーション」（同 13 頁）にも取り組んでいる。

この時期，ユニクロ事業の国内展開よりも国際展開に多くの経営資源を割き，本格的にヨーロッパやアメリカなどを含めた海外市場に注力するために「商品のローカル化」にも着手し始めている。

○業務システム―「個店経営」

この時期を特徴づけるのは，第1に店舗運営面での「個店経営」の標榜である。「ユニクロの店舗運営は，転換期を迎えている」とし，「ユニクロの成長の原動力となってきた“チェーンストア経営”から，“スタッフ主役の個店経営”へと変革を進めて」（『アニュアルレポート2014』17頁）いる，「2014年春から地域正社員制度を発足させ」（同17頁）たと述べている。

第2に，リアルな店舗とバーチャルなインターネットが融合する新しいサプライチェーンを目指す動きである（同16頁）。「重要性が増しているのが物流システム」（同16ページ）とするが，今後の進展に委ねられる部分が大きい。

第3に，素材メーカーとの協働である。「ユニクロの商品開発は，お客様のニーズに応えるべく，素材メーカーとの開発体制をさらに強化し，秋冬シーズンには，ヒートテック，ウルトラライトダウンなどを，また春夏シーズンにはサラファイン，シルキードライ，ブラトップ，スタイルアップインナー，イージーエクササイズインナーといった機能性が高い商品を開発し」ている（『2011年8月期有価証券報告書』10頁）。

○事業ミッション，市場戦略，業務システムとの関連性

2010年9月から2015年8月にかけて，海外での出店が加速し，海外ユニクロ事業の比重が高まるなかで，世界のすべての人々にファッション性があり着心地のよい普段着を提供するという事業ミッション（「LifeWear」）は，各国現地に適合したローカル商品の開発という市場戦略を指向するものとなった。業務システムにおける店舗運営は，どの店も同じ標準的なチェーンストア経営にすべてを還元するのではなく，地域特性を踏まえた個別店舗の創意工夫を引き出すものとなり，「“チェーンストア経営”から，“スタッフ主役の個店経営”へ」の転換を進めつつある。事業ミッション，市

場戦略，業務システムは相互に関連しながら，商品，店舗，ネット，チラシやTVコマーシャルなどさまざまな顧客接点を用いながら「ユニクロ」ブランドが発展していく。

4. 事業ミッション，市場戦略，業務システムとの相互関係による小売事業ブランドの発展

本論文は，小売業の組織的なブランド構築の視点から小売事業ブランドの生成・発展をとらえた。小売事業ブランドの構築活動は，主には市場戦略において観察される。しかし，ユニクロにおいて観察した限りでは，その市場戦略は大きくは事業ミッションによって方向づけられる。ユニクロ事業開始当初からの事業ミッション（「いつでも誰でもどこでも自由に着られる普段着」）が，30年以上にわたるユニクロの歴史の中で，市場戦略，業務システムの領域で具体化されていった。大きな市場性をもちうる事業ミッションを掲げたことが「ユニクロ」ブランド発展の基礎にある。

ブランド構築としての市場戦略は，顧客の具体的な設定，商品戦略（製品，価格，品揃え），立地戦略，店舗戦略（実店舗とネット），コミュニケーション戦略の総合的な活動である。ユニクロ事業は，これらの要素を総動員してブランドの組織的な構築を実践した[8)]。

事業ミッションと市場戦略は，業務システムの目標を示す。本論文では詳しく取り扱うことができなかったが，ユニクロ事業が製品設計，素材開発，製造の仕様，生産管理に関与することで，品質，コスト，数量の点で目標とする製品を市場に提供することができ，そのことがとりわけ商品面でのブランド構築を可能にした。このように，「ユニクロ」という小売事業ブランドは，事業ミッションと市場戦略により，業務システムを変革していくが，同時に，業務システムの能力が，事業ミッションの実践や市場戦略の遂行を制約する。たとえば，アメリカやヨーロッパで受け入れられ

るデザイン開発ができなければ，世界のあらゆる人のための服とならないし，アメリカおよびヨーロッパ市場の開拓を実現できない。

事業ミッション，市場戦略，業務システムは，相互に結びつきながら，小売事業ブランドを形成していく。歴史的に見ると，「あらゆる人のための普段着の提供」というユニクロの事業ミッションは，市場戦略と業務システムによって時期ごとに特徴をもって具体化していった。顧客は，あらゆる年齢層への拡大，男性から女性，キッズへの拡大，郊外から都心部への拡大，地元客から旅行客への拡大，日本からアジア・オセアニア諸地域，北米地域，ヨーロッパ地域への拡大として具体化していった。以上の点に鑑みれば，小売事業ブランドは，同じ状態にとどまるものではなく，歴史的動態として記述されうるものである。

ユニクロの歴史分析を通じて小売事業ブランドの生成・発展を事業ミッション，市場戦略，業務システムの相互関係から捉えることの研究上の意義は，以下の 3 点にある。第 1 に「小売フォーマット」（田村（2008）28 頁），「小売事業システムの分析枠組み」（矢作（2011）19 頁）では明示されていなかった事業ミッションを分析の中に位置づけたことである。とりわけ持続的な小売事業ブランドの発展にとって，普遍性のある事業ミッションの設定がきわめて重要である。一貫性ある事業ミッションが市場戦略および業務システムの発展を方向づけることが，ユニクロの事例より見出された。

第 2 に，「小売フォーマット」ないしは「小売事業システム」の分析枠組みは，小売事業ブランドの組織的な構築を分析する際にも応用可能であることをユニクロの分析事例は示唆している。小売事業ブランドの構築にあたっては，事業ミッションと市場戦略を現実化する業務システムの革新が不可欠であることを，ユニクロの簡潔な事例分析からも示唆されている。小売事業ブランド構築は，マーケティング・ミックスを越えた背後の調達・供給システムの革新を伴う。

第3に，小売事業ブランドの歴史的な生成・発展をたどる際にも，事業ミッション，市場戦略（顧客，店舗，商品，コミュニケーションなど），業務システムとの相互関係がどう働きながら次の段階に成長するのかを明らかにする方法が有効であることがこの事例より示されている。

本論文の不十分な点として，①企業サイドのブランド構築活動が記述されており顧客ベースのブランド構築について十分な考慮がされていないこと，②業務システムがどのように小売事業ブランド構築を支えたのかについての具体的な記述が弱いこと，③小売企業レベルの戦略および小売企業ブランドが分析の枠外に置かれていることが挙げられるが，これらは別の機会に譲ることとしたい。

《注》

1） 木下（2016）は，製品レベル，ストア・レベル，小売事業レベルの小売ブランド研究をレビューし，プライベート・ブランドの研究に限定されない総合的な小売ブランド研究の必要性を提起している。

2） 本段落は，㈱ファーストリテイリング『有価証券報告書』，柳井（2006）5頁，37-38頁，261頁参照。

3） 本段落は，㈱ファーストリテイリング『有価証券報告書』を参照。

4） 「あらゆる人のための普段着」というユニクロの事業ミッションは，市場細分化，標的市場の設定が重視されてきたアパレル分野においても，他の産業と変わりないマス・マーケティングの普遍性を示している。マス・マーケティングについては，Tedlow（1990）（近藤監訳（1993））を参照のこと。

5） ㈱ファーストリテイリング『有価証券報告書』。『日経流通新聞』1996年7月11日24面によれば，1996年頃，「自社製品比率は85%」である。

6） 原田（2010）は，「グローバル・ブランドを『日・米・欧州市場で共通に市場導入されたブランド』と定義する」（111頁）。21世紀におけるアジア市場の重要性に鑑みて，3つの主要市場を「アジア・アメリカ・欧州市場」とした。

7） 『2015年8月期有価証券報告書』12頁。2015年8月期，日本を除くアジア・オセアニア地域が中国387店舗，香港25，台湾55，韓国155，シンガポール23，マレーシア25，タイ23，フィリピン23，インドネシア8，オーストラリア6，米国市場が42，ヨーロッパ市場である英国9，フランス8，ロシア8，ドイツ1と

なっており，アジア・オセアニア，アメリカ，ヨーロッパという主要市場に店舗を拡大している。㈱ファーストリテイリング『2015 年 8 月期決算説明資料 FY 2015 FACT BOOK』参照。

8） 本論文では，直接顧客ベースのブランド・エクイティを論じてはいないが，小売事業の実践と事業の業績から，顧客への浸透を仮定している。

参考文献

木下明浩（2016）「小売ブランド研究に関する一考察」立命館大学経営学会『立命館経営学』第 54 巻第 4 号，89-111 頁。

田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房。

田村正紀（2008）『業態の盛衰』千倉書房。

原田将（2010）『ブランド管理論』白桃書房。

㈱ファーストリテイリング『1994-2015 年 8 月期有価証券報告書』。

㈱ファーストリテイリング『ファクトブック　決算説明資料』。

㈱ファーストリテイリング『2004-2014　アニュアルレポート』。

柳井正（2006）『一勝九敗』新潮文庫（2003 年新潮社刊行の文庫版）。

柳井正（2009）『成功は一日で捨て去れ』新潮社。

矢作敏行編著（2011）『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。

Ailawadi, Kusum L. and Kevin Lane Keller（2004）, Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities, *Journal of Retailing,* Vol. 80, pp. 331-342.

Burt, S. and Sparks, L.（2002）, Corporate Branding, Retailing, and Retail Internationalization, *Corporate Reputation Review,* 2002, Vol. 5, pp. 194-212.

Burt, S. and Keri Davies（2010）From the retail brand to the retail-er as a brand: themes and issues in retail branding research, *International Journal of Retail & Distribution Management,* Vol. 38 Iss. 11/12, pp. 865-878.

Drucker, Peter F.,（1973, 1974）*Management: Tasks, Responsibilities, Practices,* Harper and Row, Publishers. 上田惇生訳（2008）『マネジメント上中下』ダイヤモンド社。

Martenson, R.（2007）Corporate Brand Image, Satisfaction and Store Loyalty: a Study of the Store as a Brand, Store Brands and Manufacturer Brands, *International Journal of Retail & Distribution Management,* Vol. 35 No. 7,

pp. 544–55.
Mathews-Lefebvre C. and Dubois P. (2013) “Retail branding as a value creation process: managerial and research priorities”, *Journal of Product & Brand Management,* Vol. 22, Iss. 5/6, pp. 384–392.
Mitchell, A. (1999), Out of the shadows, *Journal of Marketing Management,* Vol. 15 No. 1, pp. 25–42.
Tedlow, Richard S. (1990), *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America,* Basic Books.（近藤文男監訳（1993),『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房。）
Wileman, A. and Jary M. (1997), *Retail Power Plays,* New York University Press.

（原稿受付　2016 年 1 月 8 日）

経営経理研究　第 106 号
2016 年 3 月　pp. 273-301

〈論　文〉

AMA マーケティング定義の変遷とマーケティング研究の焦点

堀　越　比呂志

要　約

本論文では，まず，これまでの AMA のマーケティング定義の変遷が分析される。次に，1 つの理論体系内での定義の役割とは異なった，様々な研究の集合としての学科における定義の 3 つの役割が指摘され，その観点から修正された定義が新たに示される。さらに，学科における理論的前進を目指す場合に，マーケティングの一般理論がどのように構築されるべきかについて私見が述べられる。

1. はじめに

本論文では，これまでの AMA のマーケティング定義の変遷を振り返り，学科としてのマーケティングの研究対象の焦点がどこにあり，さらに学科としての理論的まとまりを目指す場合にマーケティングの一般理論はどのように構築可能か，という問題が考察される。以下，次節から 6 節において AMA の定義改訂の経過が詳述される。その上で，7 節において定義の役割が考察された後，8 節ではその考察を基に学科としてのマーケティングの研究対象の焦点が検討され，これまでの AMA の定義をもとにさらなる定義の修正案が示される。そして最後に 9 節において，この定義問題の先にある，マーケティングの一般理論を目指しての理論化の道筋に関

する問題に関して，若干の私見が述べられる。

2. AMA における定義の変遷

マーケティングの定義は，AMA の前身である全国マーケティング教授協会（The National Association of Marketing Teachers）が公示した 1935 年の定義以来，1948 年，1985 年，2004 年，2007 年の 4 度，AMA において改訂されている。その間，1948 年の定義は 1960 年に再承認され，2007 年の 5 月に提示された定義委員会の定義提案が同年 10 月に訂正の上承認され，2013 年に再承認されている。以上の変遷の一覧を示せば，以下の通りである。

1935 年定義

「マーケティング ── マーケティングは生産から消費にいたる商品とサービスの流れにかかわる企業の諸活動を含む（Marketing－Marketing includes those business activities involved in the flow of goods and services from production to consumption.）」

1948・1960 年定義

「マーケティング ── 生産者から消費者あるいはユーザーにいたる商品とサービスの流れを統制する企業の諸活動の遂行（Marketing－The performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user.）」

1985 年定義

「マーケティング ── 個人的そして組織的な目的を満足させる交換を創造するために，アイデア，商品，そしてサービスの，構想，価格設定，プ

ロモーション，および流通を，計画し，実行するプロセス（Marketing: The process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals.）」

2004 年定義

「マーケティングは，組織とステークホルダーにとって利益となるよう，顧客に価値を創造・伝達・提供し，顧客との関係性を管理するための，組織的な機能であり一連のプロセスである（Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.）」

2007 年定義提案

「マーケティングは，顧客，依頼人，マーケター，そして社会全体に対して価値のある市場提供物を創造，伝達，提供，交換するための一連の制度やプロセスを通して操作する，組織や個人による活動である（Marketing is the activity, conducted by organizations and individuals, that operates through a set of institutions and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging market offerings that have value for customers, clients, marketers, and society at large.）」

2007 年（AMA 確定）・2013 年定義

「マーケティングは，顧客，依頼人，パートナー，そして社会全体に対して価値のある提供物を創造，伝達，提供，交換するための活動，一連の制度，そしてプロセスである（Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and

exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.)」

以下では，この 4 度の AMA の改訂の背景とその定義の変化を分析していく。

3. 1948 年改訂と 1960 年の再承認

1910 年代に Shaw と Weld の 2 人によってマーケティング研究の 2 つの方向性が示されたわけであるが，それ以後第二次世界大戦前までは，Weld のマクロ的研究の方向が主流となる。しかしながら，マクロ的研究が主流であったとはいえ，Shaw 本来の意図であったミクロ的研究の流れが消えたわけではない。むしろ企業の目的の合理的達成に必要な諸活動の個々の分野，例えば広告，信用販売，セールスマン，市場調査といった分野においては，すでに多数の研究が産み出されていたのであり，これらの個々の活動あるいは手段の統合的管理という研究動向も着実に存在していたのである。そして，マクロ的研究においては，流通現象を生み出す要素としての行為の抽出として，機能分類研究が進展するとともに，ミクロ的な管理活動の分類もそこに合流することとなり，「マーケティング機能」という用語の意味に混乱が生じることとなった。「マーケティング機能」の定義の際のコメントにおいては，「この用語がこれまで展開してきたことは，多分不幸なことである。この用語のもとに，マーケティング研究者達は，もっとも異質的で首尾一貫しない一群の諸活動を押し込めようとしてきた。…『収集』，『分割』，『貯蔵』，『輸送』といった諸機能は，総括的な一般的経済機能であるのに対し，『原価計算』，『販売』，『購買』，『広告』は，その特質上，本質的に個別的である」（The Committee on Definitions〔1935〕，p. 157）と述べられ，その用語の統一しがたい混乱状況が

示されている。

このような状況を前にして，AMA の前身である，全国マーケティング教授協会は，1931 年に「定義委員会」を設置し，マーケティング問題を論じる際の様々な用語の使い方に統一性を持たせるべく組織的努力を開始したのであり，「マーケティング機能」と同じ混乱状況にあった「マーケティング」の定義を 1935 年に次のように公表したのである。

「マーケティング ── マーケティングは生産から消費に至る商品とサービスの流れにかかわる企業の諸活動を含む」（ibid., p. 156）。

この定義においては，マーケティングが企業の諸活動であることが明示されたという点で，一見ミクロ的意味が前面に押し出されているように見える。しかし，この定義のコメントを見ると，所有権の移転という法的な帰結との関連，そして，場所的・時間的・所有的効用の創出といった経済的な帰結との関連なしに，「事実的あるいは記述的」な立場がとられ，「専門的経済学者と企業家の双方によって理解される」（p. 156）ことがめざされているのであり，それ故それらの諸活動の主体である企業がどこまで入るのか，そしてそれらの諸活動がどのような対象として集計されるのかについては，意識的にあいまいにされたと見なされるべきであろう。すなわち「諸活動」の主体は，生産から消費に至る流通過程にかかわる様々な企業，すなわち生産者や中間商人などのすべてが想定可能であり[1]，さらにそれら特定の企業である生産者あるいは中間商人のミクロ的目的達成との関連で集計されたものとも，また社会経済的流通というマクロ的目的との関連で集計されたものとも理解可能である。つまり，この定義では，マーケティングがミクロ的な個別経済的現象であるのか，マクロ的社会経済的現象であるかはあいまいにされたうえで，そのどちらにも解釈可能な諸活動のみが指摘されたのである。

この定義を出した定義委員会は，1937 年に全国マーケティング教授協会がアメリカ・マーケティング学会（American Marketing Society）と合同し，現在の「アメリカ・マーケティング協会」（American Marketing Association）となったあとも存続し，1935 年の諸定義の普及とともにその改正が推進され，最終報告が 1948 年のジャーナル・オブ・マーケティング誌上で公開された。その改定された「マーケティング」の定義は次の通りである。

> 「マーケティング ── 生産者から消費者あるいはユーザーにいたる商品とサービスの流れを統制する企業の諸行為の遂行」（The Definitions Committee〔1948〕，p. 209）。

このように，1948 年の定義においては，産業財流通が考慮され「ユーザー」が付け加えられた上で若干の語句の変更があるものの，コメントとともにその内容に大きな変更はなく，ミクロ―マクロの問題は相変わらず曖昧なままにされているといえる[2)]。そして，この定義は 1960 年の再改訂においても変更されなかった。

以上のように，マーケティングの機能的研究の隆盛から統一的定義の模索というプロセスにおいて，当初に支配的であったマクロ的研究にかわって，次第にミクロ的研究の重要性が高まるとともに，2 つの研究が混在し，「マーケティング」という語句の下で，2 つの研究領域を示すことの矛盾が表面化してきたことが確認できる。そして，2 度にわたる統一的定義の模索がなされたにもかかわらず，事態は明確には改善されず，戦後のミクロ的マーケティング研究の主流化の動向とともに，ミクロ的研究とマクロ的研究の関連という中心的問題は棚上げにされることとなったのである。

4. 1985 年の定義改訂

1969 年に，2 つの異なった形でのマーケティング概念の拡張の提言が同時に登場した。1 つは，Lazer〔1969〕によるマーケティングの社会的次元を認めた定義の要求であり，企業の社会的責任という文脈でのマーケティングの再吟味の提言である。もう 1 つは，Kotler and Levy〔1969〕による市場交換をこえて非企業組織などにおける交換一般にまでマーケティングの研究対象を広げるべきだとするマーケティングの概念の拡張の提言であった。この 2 つの提言に関して，多くの論者が参加し，久々に活気をおびた論争がくり広げられた結果，「⑴マーケティングは非企業組織を含むものまで拡張され，⑵マーケティングの社会的次元は検討に値するという二重の命題」（Hunt〔1976〕，p. 18）は支持され，学会の動向が確定した。特に，⑴の Kotler らの主張に関しては，W. G. Nichels〔1974〕の経験的調査によれば，74 人のマーケティング教授のうち 95％はマーケティングの領域は非企業組織を含めるように拡張されるべきであると感じ，93％はマーケティングが単に経済的財やサービスだけにかかわるのではないということに同意し，83％は，最終的帰結が市場取引でない他の活動をマーケティングの領域に含めるべきであると信じている，と報告されており（p. 142），1985 年の定義改訂へとつながっていったのである。その定義は以下の通りである。

> 「マーケティング ── 個人的そして組織的な目的を満足させる交換を創造するために，アイデア，商品，そしてサービスの，構想，価格設定，プロモーション，および流通を，計画し，実行するプロセス」（Marketing News〔1985〕，p. 1）。

この定義においては，マーケティング行為の主体が，企業から個人及び非営利組織をも含めた組織一般に拡張され，取り扱われる客体において商品及びサービスに加えてアイデアが付け加えられるとともに，行為の対象があらゆるステークホルダーにまで拡大されたといえる。そこでは，これまでのマーケティング論の研究対象であった市場交換に加えて，非営利的な給付を目的とした非市場交換や，アイデアの交換を主目的とした社会的交換の 2 つが新たな研究対象として提唱されたのである[3)]。

さらに重要な点は，この定義において，単なる行為ではなく相互行為としての交換がマーケティングの焦点として明記されたものの，いわゆる 4 P を明記することによってミクロ的なマネジメント行為にマーケティングの意味が限定されてしまい，以前の定義での社会経済的なマクロ的流通現象としてマーケティングを解釈させる可能性が後退しているということである。ミクロ的マーケティングとして交換一般にまでマーケティング研究の対象が拡大されたものの，その交換の連鎖によるマクロ的マーケティング現象を定義から想定することはできない。定義には「プロセス」という言葉があるものの，これは社会経済的プロセスではなく，あくまで個別企業の管理プロセスを指しているからである。

5. 2004 年の定義改訂

2003 年の夏の終わりに，AMA の CEO である D. Dunlap と AMA の学会担当部長を長年務めていた G. Marshall が中心となって，1985 年の定義の改訂が模索され始める。Dunlap によるとその理由は，何人かのメンバーに定義の刷新を示唆され，90 年代の終わりから 2000 年代の初めにかけて産業界の思想的リーダー達もマーケティングにおけるドラマティックな変化に言及していたからだという。たとえば，Sheth and Parvatiyar〔2000〕では，「…マーケティングの代替的パラダイム，すなわち，マーケ

ティング・アクター間の関係性の継続的性質を説明できるパラダイムが必要とされている」（Keefe〔2004〕，p. 17）と主張されていたのである。これらを考慮して，Dunlap は，「既存の定義がマーケティングの今日を反映していないことは明らかである」（ibid., p. 17）と判断し，この既存の定義の現代的意味への改訂というプロジェクトに動き出すことになる。具体的には，AMA の前会長で後に「サービス・ドミナント・ロジック」を提唱することになる R. Lusch が抜擢され，e メールを用いた意見収集やその調停が推進されていく。Lusch によれば，当初 1985 年の定義のままのほうがいいという意見も多数あったが，辛抱強く調停を進めた結果，新しい定義が 2004 年の 7 月に支持されるに至り，8 月の AMA の夏季教育者大会で AMA のボードメンバーの投票によって承認され（ibid., p. 18），9 月のマーケティング・ニュースにおいて一般に公表されたのである。その定義は以下の通りである。

> 「マーケティングは，組織とステークホルダーにとって利益となるよう，顧客に価値を創造・伝達・提供し，顧客との関係性を管理するための，組織的な機能であり一連のプロセスである」（ibid., p. 17）。

この定義の特徴として，第 1 に，「組織的な機能」という表現で，マーケティングをミクロ的なマネジメント活動としてみるという点が 1985 年の定義から継承されている点が挙げられる。1985 年の定義と同様，「プロセス」という言葉も用いられているが，1985 年の場合と違ってミクロ的管理プロセスとは違った社会経済的プロセスとも解釈できるものの，その点はあいまいである。しかし，中心的メンバーの Marshall が，新たな定義に関して，「われわれが抱いていることはより戦略的である。今や実際のところマーケティングとは組織を作動させるものであるといえる」（ibid., p. 17）と述べていたというマーケティング・ニュースの記事を見ると，

ミクロ的視点に限定する意向があったように思われる。

第2に，第1の点の裏返しであるが，この定義では，当初表明された様々な見解が締め出されている。特に，ヨーロッパやオーストラリアで重視されている，マーケティングのマクロ的な集計レベルでの意味が除外されているのである。Lusch によれば，これらが排除されたのは，「もしすべての種類のマーケティングを定義づけようとするなら，その定義は冗長で混乱したものになってしまうだろう」という理由からであった（ibid., p. 18）。

第3に，Dunlap らが考慮した Sheth らの主張が定義に反映されている。すなわち，「顧客との関係性を管理する」というフレーズの挿入によって，当時高まりを見せていた関係性マーケティングの動向が定義に明示されたのである。これは，2004 年の定義のこれまでの定義と異なる顕著な特徴を示している。また，定義に盛り込むべきマーケティングの現代的特性として，顧客やパートナーとの共同制作といった点を明示することも論議されたが，時期尚早として定義に含められなかったことが Lusch によって証言されている（ibid., p. 18）[4]。いずれにしても，定義改訂の中心的人物である，Dunlap, Marshall そして Lusch において，定義の改訂の目的は，定義のぎこちなさを修正するというよりも，新たな動向を明示するというより積極的な点にあったことは明確で，その新たな動向として関係性マーケティングの動向が明示されたのだといえる。

第4に，1985 年に明示されていた「アイデア，商品，そしてサービスの構想，価格設定，プロモーション，そして流通」という 4 P の明示が削除され，それに代わって，「価値を創造・伝達・提供」という表現が新たに導入されている点が挙げられる。

6. 2007 年の定義改訂

2004 年の定義に対してはすぐさま多くの反応が噴出した。それは，主

として，「マーケティングと社会」として知られるマクロ的領域の研究にかかわるメンバーからのものだった（Gundlach〔2007〕，p. 244）。この定義に関する議論はその後も継続し，2005 年のマーケティングと公共政策大会，2006 年の AMA 冬季教育者大会，そして 2007 年 AMA 夏季教育者大会といった AMA の主要な大会での特別セッションが開催されるほか，その他多くのシンポジウムが開催され，議論が高まった。これらのセッションに多く参加し議論を展開した主要な論者は，セッションの多くを企画した G. T. Gundlach を中心に， S. D. Hunt，D. G. Mick，E. S. Moore，D. J. Ringold，J. N. Sheth，C. J. Schultz，R. S. Sisodia，B. T. Weitz，W. L. Wilkie，G. M. Zinkhan といったメンバーであった（ibid.，p. 244）。そして，そこでの論考は全般に 2004 年の定義に対して肯定的なものではなく，その定義に到達しそれが公布されたプロセスに関しての質問もなされ，多くの不満が噴出したのである（Wilkie and Moore〔2007〕，p. 274）[5]。

こうした事態に対応して，2006 年後半に公式な定義と AMA の倫理規定の見直しを行う委員会が M. Lotti の任命で立ち上げられた。そのメンバーは， D. Lehmann を議長として， AMA の各部門の長である， W. McCullough，J. Piltier，R. Sweeney，J. Treistman，B. Youngberg の 5 人と，2004 年の定義の限界をすでに表明していた S. D. Hunt と W. Wilkie の 2 人であった（Wilkie and Moore〔2007〕，p. 274 の脚注 7）[6]。2007 年 3 月に，委員会は AMA のメンバーが 2004 年の定義に関してどう思っているかを確かめるためにメールでの調査を実施し，それを基に同年 5 月に再びメールで次のような新定義の案を提示し，その反応を調査した。

> 「マーケティングは，顧客，依頼人，マーケター，そして社会全体に対して価値のある市場提供物を創造，伝達，提供，交換するための一連の制度やプロセスを通して操作する，組織や個人による活動である」（Wilkie and Moore〔2007〕，p. 275，Hunt〔2007〕，p. 281）。

この定義の実質的提案者は Hunt であり（Wilkie and Moore〔2007〕, p. 275 の脚注 9），この新定義の根拠を 5 つ挙げており（Hunt〔2007〕, pp. 281–282），これは委員会が挙げた 8 つの根拠の基となっている。その 8 つの改訂の根拠とは以下のような主張である（Wilkie and Moore〔2007〕, p. 275）。

① 2004 年定義の「マーケティングは組織的機能である」というフレーズは会社の一部門に関連付け過ぎている感があるので，「組織的機能」は削除された。

これには，Hunt〔2007〕の「マーケティングは，組織の正式なマーケティング部門によってなされるなにかではないという点を強調することは重要である」（p. 281）という意見が反映されている。

② それに替わる 2007 年の定義の「マーケティングは組織や個人による活動である」というフレーズはマーケティングが「活動」であることを認定し，その主体に「個人」も含め明確化している。

③ 2004 年の定義における「一連のプロセス」というフレーズは活動の主体の範囲を明らかにするうえで不明確であったが，2007 年の定義においては「一連の制度そしてプロセス」というフレーズによって，製造業者，卸売業者，小売業者，そしてマーケティング調査業者を含む諸機関の活動そして流通チャネルのような社会的プロセスもマーケティングの一部であることを示そうとしている。

④ 2004 年の定義では「交換」が抜けていたのでそれを追加したということ。そして，「交換」は 1985 年での中心的構成概念であったという歴史的経緯を踏まえて追加したが，「交換はマーケティングの重要な部分であり続けるが，中心的焦点ではない」（ibid., p. 275）とされている。

⑤ 2004 年の定義では，「価値」という言葉が用いられているが，組織

は価値を創造するのではなく「価値のある市場提供物」を創造するのだという点を強調している。

⑥　それゆえ，2007 年の定義は何が創造されるのかに関して「価値のある市場提供物」に焦点を当てるという点を維持している。

⑦　価値のある市場提供物を創造する相手は，顧客だけではないし，「顧客との関係性を管理する」という 2004 年の定義における表現は，戦略的な動向がマーケティングの定義の一部になってきているということに対して，「顧客との関係性を管理すること」ばかりを不適切に強調しすぎている。

⑧　それゆえ，2007 年の定義では，「顧客，依頼人，マーケター，そして社会全体に対して」という点を明確にした。ここで，「依頼人」では，非営利組織の活動においては顧客ではなく依頼人が対応している点を踏まえ，非営利組織の活動もマーケティングに含まれることが示唆されており，「マーケター」では，マーケティングを行う主体の目的も満たされることが示され，さらに「社会全体」では，2004 年における「ステークホルダー」の意味するところを表し，社会全体を益する行為もマーケティングであることが示されている。

以上のような根拠づけとともに提示された新しい定義の提案に対する反応はおおむね肯定的であり，さらに審議が続けられ修正が施された後に最終的な定義が承認され，2008 年の 1 月 14 日にウェブ上で一般に公開された。その定義とは以下の通りである。

「マーケティングは，顧客，依頼人，パートナー，そして社会全体に対して価値のある提供物を創造，伝達，提供，交換するための活動，一連の制度，そしてプロセスである」（AMA〔2008〕）。

この定義では，定義委員会が当初提案した定義において，活動を修飾していた「組織や個人による」という節と「…を通して操作する」という関係節の一部分，原語では「conducted by organization and individuals, that operates through」という部分が削除され，その後に続く「a set of institutions and prosesses」だけが残されて「activity」の後に併記されている。原語では連続した部分の削除であるが，節の途中までを削除したことによって，その焦点は変化している。すなわち，定義変更の根拠の②の活動に焦点を置くという主張が後退し，活動を説明するために登場していた「一連の制度そしてプロセス」それ自体に，「活動」と同等の焦点があたえられることになったのである。「一連の制度やプロセス」は，活動を説明する副次的対象ではなく，それ自体が集計レベルの異なったマーケティングの焦点であることが明確に認定され，活動が常軌化して一連の制度となり，社会的プロセスを経てさらに考察されるべき全体的マーケティング現象を生み出すというミクロからマクロへの連鎖が示唆されている。この点は，活動に焦点をあてて，その結果のマクロ的事象の指摘をあいまいにしてきた，これまでの定義にはない特徴といえるだろう。

さらに，もう1つの修正点は，「マーケター」が「パートナー」に替わっている点であるが，その意味内容は基本的に⑧で述べられたことと変わりないといえるが，売り手は，顧客やパートナーとの共創者であるという意味合いが付加されていると思われる。

そして，この2007年の定義は2013年の7月に再承認され，今日に至っている。

7. 定義の役割

さて，以上，AMAのマーケティングの定義の変遷をたどってきたわけであるが，定義の役割とは何であろうか。科学哲学者K. R. Popperの批

判的合理主義の立場から考えてみよう。

科学的言明の中での定義の取り扱いの違いは，科学方法論上の違いを生み出す。すなわち，「方法論的唯名論」と「方法論的本質主義」の相違である。

唯名論は，もともと「普遍名辞に対応するものは存在するか」という存在論的問題に関する中世の「普遍論争」において実在（念）論に対抗する立場として登場する。「…普遍名辞が固有の名称と異なるのは，それがただ一つの単一の事物にではなく，単一の諸事物から成る集合もしくは部類（class）の諸成員につけた名称であるという点だ，という。…これが唯名論者の側の説なのだ。これに反対したのが，伝統的に「実念論」（実在論に同じ）と呼ばれる主張である」（Popper〔1957〕，訳，p. 50）。この問題に関して Popper は唯名論の立場をとる。しかし，「実在論」という用語は，観念的なものに対応するものは存在しないという「観念論」に対抗する立場としても登場する。そして，この点について Popper〔1976〕は「ところで，生涯を通じて私は哲学者たちが『外部世界』と呼ぶものの存在を信じただけでなく，反対の見解をまともに取り上げるに価しないものだとみなしてきた。このことは，反対の見解の論点を私みずから検討しなかったとか，あるいは例えば『中性的一元論』やそれら類似の観念論的主張を吟味してみなかったということを意味しない。けれども，私は常に実在論の支持者であった」（訳，pp. 22–23）と述べる。それゆえ，この混乱を防ぐために，Popper は，普遍論争の文脈で登場する「実在論」の反唯名論的立場を「本質主義」と命名し直すのである。さらに，概念的なものが存在するか否かという問題は，存在に関する形而上学的問題であるが，Popper の主張における強調点は，この形而上学的立場に立った後の科学的な活動についての主張，すなわち方法論的問題についての主張にあったといえる。そこで Popper は，この点を強調するために，単に「唯名論」「本質主義」と言わずに「方法論的」という形容詞をつけて，形而上学的

問題における主張と区別をしている。

さて，「方法論的唯名論」と「方法論的本質主義」の相違に関してPopperは次のように言う。「本質主義的解釈は，定義を『標準的に』，つまり左辺から右辺へ読むと言えるのに対して，現代科学においては定義が標準的に使用される時，定義は後から前へ或いは右辺から左辺へ読まれなければならないと言うことができる。なぜならば定義は定義子から始まるのであり，それに対する簡便な貼り札を求めるものだからである」(Popper〔1945〕，訳，第二部，p. 22)。この定義の解釈の相違は，科学の行動において決定的な違いを見せることになる。すなわち，方法論的本質主義者達によれば，左辺すなわち，被定義語句を，いかにその本質によって定義するかという問題の追究が科学の主たる任務となる。本質論的な定義では，左右の語句の内包と外延の一致性が問題となるのである。したがって，方法論的本質主義者達は，科学的問題を「物質とは何か」「力とは何か」といった風に定式化しがちである。これに対し，唯名論的定義においては，新しい語句を導入するための定義であるため，その導入された語句は別に対応する実在を持つわけではなく，その定義によって始めて内包と外延が定められるのであるから，適切な定義の追究という問題は登場しえない。そのかわり，その定義から先の問題の解決へと向うのである。したがって，方法論的唯名論者にとっての科学的問題は「この1片の物質はどのように挙動するか」あるいは「その物質片は，他の諸物体が存在するところでは，どのように運動するのか」といった形で定式化されるのである（Popper〔1957〕，訳，p. 52)。ここにおいては，定義が問題なのではなく，定義をしたあとの他の言明の導出が問題であるといえる。この意味で近代科学にあっては，唯名論的定義のみが出てくるのである。

ところで，このように定義を唯名論的に解釈するのは，Popperの批判的合理主義だけではない。Popperの批判した約束主義と呼ばれる一派においてもそうなのである。しかし両者には決定的な違いがある。その違い

は，実在と理論のかかわり方という「認識の真理性の問題」に対する態度の取り方において生じてくる。約束主義者にとって，理論はわれわれの任意な約束であり，「理論的自然科学は，自然の写像ではなく，たんに論理的構成物にすぎない。この構成を決定するのは，世界の諸特性ではない。反対に，この構成物が人為的な世界，すなわち，われわれが選んだ自然法則によって非明示的に定義された諸概念の世界の特性を決定するのである。科学が語るのは，ただこの〔人為的な概念〕世界についてだけである」（Popper〔1934〕，訳，p. 96）のである。これに対し，批判的合理主義は，理論はあくまで実在の説明としての機能を持つものと考える。この相違は，より具体的に，定義の科学における位置づけの違いとして現われる。約束主義によれば，公理が非明示的定義とみなされており，それ故定義の科学における役割は甚大である。公理を定義とみなすことにより，その公理系の適用範囲が規定されるからである。しかし，批判的合理主義は，公理を非明示的な定義とは考えない。Popper によれば，語句はその公理以外の別の体系によって明示的に定義されるか，無定義語のままに残されるかのどちらかである（同邦訳，pp. 88–91 および p. 102）。そして，このような科学における定義の位置づけの違いは，その科学において追究される事柄の相違を生じさせる。すなわち，約束主義においてはトートロジカルな体系が追究され，それに見あった実在だけが問題にされるのであるが，批判的合理主義においては，公理は定義ではなく経験的仮説と見なされ，テストという形で実在との衝突が試みられるのである。そして，この相違が，約束主義者を，批判的合理主義者とは決定的に異なった，真理に関して無関連な立場にさせるのである。

以上から明らかなように，批判的合理主義において，理論体系内における定義の役割はそれほど重要なものではない。すなわち，「…科学において定義は何ら重要な役割を担わないということである。なぜなら，略記的記号は，もちろん，常により長い表現すなわち定義子によって置換されう

るのであり，略記的記号はそれを代表するにすぎないからである」(Popper〔1945〕，訳，第二部，p. 22)。つまり，唯名論的定義においては，「長い物語を短くする」（同訳，p. 22）という役割しかないのである。そして，定義から先のより重要な問題に立ち向かうためには，定義において「問題状況が要求する以上に正確を期そうなどと決して試みるべきではない」(Popper〔1976〕，訳，p. 29）のであり，そのような措置は必要に応じて漸次的になされればよいのである。「マーケティング」という言葉も，研究者の取り組む問題との関連でその意味内容が決まるのであり，あらゆる問題を超越した唯一の正確な定義など存在しないのである。

しかし，個々の理論体系内においての定義の役割が以上述べたようなものだとしても，様々な問題が追及され，様々な理論，それゆえ様々な研究対象と様々な方法の集合体として存在している学科全体を統括する AMA によるマーケティングの定義は，それとは異なった役割を持っているといえる。すなわち，第 1 に，蓄積された研究成果を眺めて何がマーケティングの学科に含められてきた研究対象なのか，あるいは何がそうではないのかということを包括的に示し，学科の領域を明らかにするという役割がそこにはある。これは，過去の研究との一貫性を示すという点での役割といえる。第 2 に，その学科での研究の進展に伴って，新たに出現した研究やその方向性を適切に組み入れて，新たな研究対象を示すという役割がある。これは現在の研究状況との一致性を示すという点での役割といえる。そして最後に，様々な理論や問題の中の重要性を判断し，研究すべき対象を指し示し，学科の研究努力の方向付けのリーダーシップをとるという役割が考えられる。これは未来に向かってのあるべき研究の方向性を示すという点での役割といえる。

次節では，この 3 つの役割からこれまでの AMA の定義を吟味し，マーケティング研究の過去，現在，そして未来を結び付ける，マーケティング研究の対象における焦点について考察し，より適切なマーケティングの定

義を提示してみよう。

8. マーケティング研究の対象における焦点

まず第1に，過去のマーケティング研究との一貫性という点からAMAのこれまでの定義を考察するならば，AMAが定義を公示しようとした最初の問題状況は，「マーケティング」という言葉の定義によって，ミクロとマクロの研究成果の併存をどう調停するかということであった。1960年に再承認されその後しばらく変更されなかった1948年に提示された定義においては，ミクロとマクロの現象を生み出す要素としての様々な企業の諸活動を示すことによってマクロ的事象も想定できたが，その諸活動の集合的現象自体を明確に示してはいなかった。1985年の定義では，活動の目的として「交換」という用語が導入され，ミクロとマクロの結節点が示されたものの，以前の「諸活動」という表現は後退し，4P活動を「計画し，実行するプロセス」と限定したため，交換の連鎖によって生じるマクロ的事象が想定しにくくなっている[7)]。また，ここで示された「プロセス」はマクロ的な社会プロセスではないことはすでに指摘した通りである。2004年の定義では，1985年の定義のパターンを引き継ぎミクロ的な意味に偏っているが，1985年の定義とは違って「一連のプロセス」を「組織的な機能」と並置しているため，マクロ的なプロセスを示そうとしているとも解釈できるが明確に示しているとは言えない[8)]。2007年の定義委員会案の定義では，「一連の制度やプロセス」というマクロ的事象を表す用語が示されたが，それは活動にかかわる副次的な対象として示されていた。そこでは，それまでのAMAの定義に引き継がれていた，活動に焦点をあてるという姿勢が引き継がれていたためと考えられる。これに対し，その定義を修正し現在まで引き継がれている2007年の公示された定義では，活動とともに，「一連の制度，そしてプロセス」というマクロ的事象も併

記されることとなった。それゆえ，ここに至って，ようやく過去のマーケティング研究におけるミクロ的対象とマクロ的対象が明示されることとなったといえる。

第 2 に，現在の研究状況との一致性という点から AMA の定義を考察するならば，1985 年と 2004 年の定義は，まさにそのための定義改訂であったといえる。既述のように，1985 年の定義では市場交換から交換一般にマーケティングの研究対象を広げるという当時の新たな研究動向を，そして 2004 年の定義では関係性マーケティングという当時の新たな研究動向を，それぞれ定義に織り込むことが試みられている。また，2004 年では「創造，伝達，提供」，2007 年では「創造，伝達，提供，交換」という新たな用語が導入されているが，これは 1985 年の定義で明示された 4 P の現代的表現として導入されており（Hunt〔2007〕，p. 282），意味的に新たな内容が導入されたとはいえない。こう考えると，2007 年の定義改訂は，現状における新たな動向を定義に織り込むという意図は弱いといえる。

第 3 に，未来に向けてのあるべき研究の方向性という点から AMA の定義を考察するならば，第 2 の視点での考察と同様，その当時の新たな動向を取り入れた 1985 年と 2004 年の定義改訂がこの意図を持っていたといえる。どちらも，ただ単に目立った動向を取り入れたというだけでなく，その取り入れた動向がこれからのマーケティング研究における重要な焦点であるということを示そうとする意図がそこにはあったからである。しかし，1985 年において交換一般にまでマーケティング概念を広げて研究を推進していくべきだという主張は当時十分にコンセンサスを得ていたのに対し，2004 年において関係性マーケティングが新たな動向であることは周知されていたにもかかわらず，それがマーケティング研究の焦点として研究されていくべきであるという点に関しては十分なコンセンサスは得られていなかったし，その点の説明も十分になされていたとは言えない。これは既述のようにすぐさま 2004 年の定義への不満が噴出した経緯を見て

も明らかである。それゆえ，公示されるべき定義として，コンセンサスを得た未来に向かってのあるべき研究動向を示した定義は，1985 年の定義であったといえる。すなわち，市場交換をこえて，社会的交換をも含めてマーケティング研究の対象として研究していくべきであるという動向は現在に至るまで学会の動向として定着してきており，2007 年の定義改訂でも論点として挙がったように，「交換」一般がマーケティング研究の対象の焦点であるという指摘は公示されるべき重要なポイントであるといえる。

ところが，既述のように，2007 年の定義では，交換はマーケティングの中心的焦点ではないと説明されている。しかし，ここには混乱がある。2007 年において追加された「交換」の意味は，1985 年の時の「交換」とは意味が変わっており，むしろ 4 P における「価格設定」に対応して導入されている。すなわち，「創造」は「構想」を，「伝達」は「プロモーション」を，そして「提供」は「流通」を現代的に示しているが，「価格設定」に対応するものが抜けているのでそれを補足すべく「交換」が並列的に追記され，そうした意味では「交換」は他の 3 つと同等の重要性を持つので「中心的焦点ではない」とされているのである[9)]。これに対し，1985 年の定義における「交換」は，4 P を行う目的として記述されており，現代的な表現でいえば，創造，伝達，提供は交換を実現するために行われるのであり，さらに当時の代表的教科書において，「価格設定」は創造，伝達，提供の各活動に並置されるのではなく，価値提供活動の一部とされるのが一般的である（Kotler and Keller〔2006〕，訳，pp. 44-46）。つまり，1985 年の定義の意図を受け継ぐとするならば，「交換」は 4 P 的活動の目的として位置づけられるべきで，価格設定に対応して導入されるべきではないのである。

さらに，コンセンサスが取れていなかったため 2007 年の定義では却下された関係性マーケティングの動向であるが，「関係」という研究対象は，個々の活動が活動主体間で相互に作用した結果形成される，個々の活動の

レベルよりも集計水準の高い次元の現象だといえる。この点を考慮するならば，「関係」の形成を研究することは，パターン化したチャネル制度や流通現象といったマクロ的現象を導く上での突破口となりうるのであり，過去の研究におけるミクロ的研究とマクロ的研究を架橋する研究対象として明示されるべきであろう。「関係」という新たな研究対象は，未来に向かって保持されるべき重要な研究動向を示すという第３の役割からも定義に導入されるべきであったと考える。

以上から，どの定義も３つの役割から考えると一長一短である。これらの定義を合成し，ミクロとマクロそれぞれの研究対象を示し，その２つの研究対象の関係を示しうる研究動向をも示す定義を考えるならば，以下のようになるかもしれない。

> 「マーケティングとは，個人的そして組織的な目的を満足させる交換を創造するために，顧客，依頼人，パートナー，そして社会全体に対して価値のある提供物を創造，伝達，提供するための活動，関係性，一連の制度，そしてプロセスである」。

9. マーケティング研究の対象とマーケティングの一般理論

以上のように，マーケティングと呼ばれる学科における研究の過去，現在，未来をつなぐ研究対象を定義によって包括的に示せたとしても，学科としてのマーケティングにおいては様々な問題や様々な理論が集合しているだけであり，それが理論的に整然と展開されていくとは限らない。同じマーケティングという名の下で展開された研究であったとしても，その取り組む問題は異なり，理論としては異なる場合もありうる。それでは，様々な理論の集合体である学科としてのマーケティングにおいて，まとまりのある理論化はどのように進展していくのであろうか。

Hunt〔1983〕は，この問題を科学としてのマーケティング研究におけるマーケティングの一般理論の構築の可能性という側面から考察した。Hunt〔1983〕によれば，マーケティングの一般理論（a general theory of marketing）は，マーケティング研究における基本的被説明項を説明するマーケティングにおける一般理論（a general theory in marketing）の上位に位置するものとされる。基本的被説明項とは，①交換の達成に向けられた買手の行動，②交換の達成に向けられた売手の行動，③交換の達成および促進に向けられた制度的枠組み，④交換の達成および促進に向けられた買手の行動・売手の行動・制度的枠組みが社会に対してもたらす帰結，の4つであり（p. 13），これら4つの被説明項を説明する4つのマーケティングにおける一般理論の上位に位置するのが，マーケティングの一般理論なのであり，それは結局交換に関する一般理論ということになる。そしてHuntは，このマーケティングの一般理論を構築する方法として，下位の4つの理論を構築してからそれを統合していくという方法と，直接マーケティングの一般理論を構築してから下位の4つの理論を演繹していくという方法の2つを提案している（p. 14）。

Huntのこの主張の重要性は，2007年の定義改訂に彼の提案が大きく影響を与えていたがゆえに，この主張が定義に取り入れられているという点にある。それは，修正された2007年の最終的定義において，「一連の制度やプロセス」という用語がミクロ的な「活動」と並置して導入された点であり，これは，前述の被説明項のマクロ的対象にあたる③と④にそれぞれ対応していると解釈できる。すなわち，「一連の制度」とは文字通り「交換の達成および促進に向けられた制度的枠組み」に対応し，「プロセス」は社会的プロセスとしての「交換の達成および促進に向けられた買手の行動・売手の行動・制度的枠組みが社会に対してもたらす帰結」に対応しているのである。こうして，2007年の定義では，学科としてのマーケティングにおいて研究されるべき研究対象の焦点が明示されたという点で，一

般理論創出のための下地が作られたといえるだろう。

しかし，一般理論構築という目的に対して，AMA の定義がなしうる役割はせいぜいここまでであろう。研究対象の焦点が示されたとしても，4つの被説明項をどのように理論化し，つなぎ合わせていくのかという問題はまた別の問題であり，ましてやそれを公共的な短い定義の中に明示することは不可能だからである。それでも，現時点でその点を少しでも示すとしたら，ミクロ的研究とマクロ的研究をつなぎ合わせる理論的研究の可能性は「関係性」の研究にあるという点であろう。それゆえ，前節において提示した定義のさらなる修正案の中ではこの点を考慮したが，マーケティングの一般理論への道筋を共通の目標としてより明確に示す事は，現在の研究状況では不可能といえる。

ただし，私見としては，交換一般にまでマーケティングの研究対象が拡げられてしまった現状において研究が拡散することは必至で，それを食い止め，マーケティングの一般理論に向かっての理論化の進展を進めていくためには，経済的交換と社会的交換がどのように理論的に接合できるか，といった問題が重要な問題として措定されるべきだと考えている。そして，マーケティングの概念の拡張論争における少数派であった反対論者，Carman〔1973〕，Luck〔1974〕そして Bartels〔1974〕といった研究者の意見に耳を傾け，Shaw 以来のマーケティングの研究伝統の中心には経済的交換があるのであり，社会的交換の研究をするにしても，それはあくまで市場交換とのつながりでなされるべきだと考えている。すなわち，まず最初に着手されるべき理論的研究は，経済的交換に関する市場の自生的秩序に関する理論の構築であり，それから社会的交換関係がそれにどのように影響を与えるのかといった順序で一般化が進められていくべきであろう。この点に関しては，今後の研究の中で少しずつ示していきたいと思っている。

10. おわりに

本論文で明らかにされた点は以下の通りである。

① 1948年のAMAの定義改訂は1935年の定義とほとんど変化はなく，ミクロ的マーケティング現象とマーケティング現象を引き起こす共通の要素としての諸活動を示してマクロ的解釈の可能性を示してはいるが，明確にマクロ的現象を示してはいない。

② 1985年の定義改訂は，マーケティング概念拡張論争の影響を受けて，マーケティングの研究対象をそれまでの市場交換から非市場交換や社会的交換まで含めた交換一般までに拡張することが意図されたが，マクロ的解釈の可能性を排除し，ミクロ的マネジメント活動に焦点を狭めてしまった。

③ 2004年の定義改訂は，当時登場し高まっていた「関係性マーケティング研究」の動向を定義に組み入れた。さらにマクロ的な対象に関しては，1960年までの定義と同様に，活動に焦点をあてており，「一連のプロセス」という表現でマクロ的研究対象も示唆されていると解釈できるものの，明示的ではない。

④ 2004年の定義に関しては，マクロ的研究対象を締め出しているという指摘を中心に，様々な批判がすぐさま噴出した。この事態を収めるべく，定義改訂が進められ，S. D. Huntの意見を中心に，マクロ的な研究対象も明示した定義が2007年に公示された。しかし，2004年の中心的目的であった，関係性マーケティングの動向は削除された。

⑤ AMAの公示する定義の役割は，種々雑多な研究の集合である学科としてのマーケティングの過去，現在，そして未来を結び付ける研究対象の焦点を示す事にある。2007年の定義は，Huntが提示したマーケティングの一般理論を目指すうえでの4つの基本的被説明項という

主張に対応しており，研究対象の焦点を示すという役割を果たすという点で成功している。

⑥　しかし，学科としてのマーケティングにおいてまとまりのある理論化を進めるという問題は，研究対象の焦点に関する定義の問題とは別問題である。だが，理論化を進めるという点では，現時点で関係性マーケティングの研究動向がその突破口になると思われるし，その点は2004年の定義の意図を引き継いで定義に示す事は出来たと思われる。さらに，それ以上にこの問題の今後の展開の公式的見解を示すことは不可能であろうが，私見としては，経済的交換の理論化を進めた上で，その次に社会的交換関係がそれにどのように影響を与えるかという順序で研究が進められていくべきだろうと考える。

《注》

1）　近藤〔2007〕でも，Wilkie〔2006〕を引用しつつ，1935年の定義がマクロの視点を採用しているとするが，「生産者を活動主体と想定している」（p. 192）と指摘する点で間違っている。

2）　上沼〔2014〕は，この1948年及び1960年のAMAの定義を，そこに付与されたコメントを無視して，「マーケティング概念が備えてきたマクロな次元，すなわち社会経済的側面についての言及がない」（p. 69）と指摘する点で間違っている。

3）　この点に関する詳述は，堀越〔2005〕の第3章と第4章を参照のこと。

4）　Lusch〔2007〕は，S. L. Vargoとともに2004年に主張したサービス・ドミナント・ロジックに基づいて，顧客との共創という観点の重要性が定義に反映されるべきだと主張している。

5）　彼らの論考およびその他の論考は，その後Sheth等が編集した本（Sheth and Sisodia（eds.）〔2006〕）や*Journal of Public Policy & Marketing*の2007年秋季号の特集として公刊されることになった。

6）　しかし，2008年1月14日にAMAのホームページでリリースされた記事によると，さらにG. K. Zinkhanの名も挙げられている。

7）　この点に関しては，Wilkie〔2006〕も同様の指摘をしている（p. 243）。

8）　この点に関しては，Hunt〔2007〕も同様の指摘をしている（p. 280）。

9）　この考え方にはHuntの主張が反映されている。Hunt〔2007〕は，「『市場提供物を創造，伝達，提供，交換するため』というフレーズは，マーケティング活動の4つの中心的構成要素の輪郭を描いている」（p. 282）と述べ，これらの概念が4Pに対応していることを説明している。

参考文献

上沼克徳〔2014〕，「マーケティング定義の変遷が意味するところ」『商経論叢』神奈川大学経済学会，第49巻第2・3合併号，pp. 63-84。

近藤浩之〔2007〕，「マーケティング定義に関する一考察」『東京経大学会誌：経営学』東京経済大学経営学会，第254号，pp. 189-199。

堀越比呂志〔2005〕，『マーケティング・メタリサーチ』千倉書房。

AMA〔2008〕，https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf#search='AMA+Releases+New+definition+for+Marketing'

Bartels, R.〔1974〕，"The Identity Crisis in Marketing", *Journal of Marketing,* Vol. 38 (October)，pp. 74-77. pp. 73-76.

Carman, J. M.〔1973〕，"On the Universality of Marketing", *Journal of Contemporary Business,* Autumn.

Gundlach, G. T.〔2007〕，"The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society", *Journal of Public Policy & Marketing,* Vol. 26(2) Fall, pp. 243-250.

Hunt, S. D.〔1976〕，"The Nature and Scope of Marketing", *Journal of Marketing,* vol. 40 (July)，pp. 17-28.

———〔1983〕，"General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing", *Journal of Marketing,* 47 (Fall)，pp. 9-17.

———〔2007〕，"A Responsibilities Framework for Marketing as a Professional Discipline", *Journal of Public Policy & Marketing,* Vol. 26(2) Fall, pp. 277-283.

Keefe, L. M.〔2004〕，"What is the Meaning of Marketing?", *Marketing News,* September 15, pp. 17-18.

Kotler, P. and S. J. Levy〔1969〕，"Broadening the Concept of Marketing",

Journal of marketing, vol. 33 (January), pp. 10–15.
Kotler, P. and K. L. Keller〔2006〕, *Marketing Management, 12th Edition,* Prentice Hall Inc.（恩蔵直人監修，月谷真紀訳『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント（第 12 版）』株式会社ピアソン・エデュケーション，2008）.
Lazer, W.〔1969〕, "Marketing's Changing Social Relationships", *Journal of Marketing,* Vol. 33 (January), pp. 3–9.
Luck, D. J.〔1974〕, "Social Marketing: Confusion Compounded", *Journal of Marketing,* Vol. 38 (October), pp. 70–72.
Lusch, R. F.〔2007〕, "Marketing's Evolving Identity：Defining Our Future", *Journal of Public Policy & Marketing,* Vol. 26(2) Fall, pp. 261–268.
Marketing News〔1985〕, AMA board approves new marketing definition. No. 5, 1st March.
Nichels, W. G.〔1974〕, "Conceptual Conflicts in Marketing", *Journal of Economics and Business,* Vol. 27 (Winter), pp. 140–143.
Popper, K. R.〔1934〕, *Logick der Forschung,* Julius Springer Verlag（森　博訳『科学的発見の論理』恒星社厚生閣，1971）.
———〔1945〕, *The Open Society and its Enemies,* Routledge & Kegan Paul, London（内田詔夫・小河原誠訳『開かれた社会とその敵：第一部・第二部』未来社，1980）.
———〔1957〕, "The Poverty of Historicism, Routledge & Kegan Paul（久野収・市井三郎訳『歴史主義の貧困』中央公論社，1961）.
———〔1976〕, *Unended Quest: An Intellectual Autobiograpy,* Fontana/Collins（森　博訳『果しなき探究 ── 知的自伝』岩波現代選書 16：岩波書店，1978）.
Sheth, J. and A. Parvatiyar〔2000〕, "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", in Sheth and Sisodia (eds.)〔2006〕.
——— and Sisodia (eds.)〔2006〕, *Handbook of Relationship Marketing, Sage Publications.*
The committee on Definitions〔1935〕, "Definitions of Marketing Terms: Consolidated Report of the Committee on Definitions", *National Marketing Review,* Vol. 1, No. 2, pp. 148–166.
The Deffinitions Committee〔1948〕, "commitee Reports: Report of The Deffinitions committee", *Journal of Marketing,* Vol. 13, No. 2, pp. 202–217.
Wilkie, W. L.〔2006〕, "The World of Marketing Thought: Where Are We

Heading?, in *Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on Future,* J. N. Sheth and R. S. Sisodia (eds.), J. N. Sheth and R. S. Sisodia (eds.), M. E. Sharpe Inc., pp. 239–247.

——— and E. S. Moore〔2007〕, "What Does the Definition of Marketing Tell Us About Ourselves?", *Journal of Public Policy & Marketing,* Vol. 26(2) Fall, pp. 269–276.

（原稿受付　2015 年 1 月 23 日）

経営経理研究　第106号
2016年3月　pp. 303-318

〈論　文〉

インターネット通信販売の成長下での流通・取引慣行ガイドラインのあり方

丸　山　正　博

要　約

2015年3月に改正された流通・取引慣行ガイドラインは，メーカーから小売業へのパワーシフトという流通構造の変化を反映しており，メーカーによる垂直的制限の許容，合法的な再販売価格規制の可能性，メーカーによる流通段階の価格調査の許容，特定の基準を満たさない商品供給を制限する選択的流通の許容をその内容としている。しかし本改正はインターネット通信販売の成長をも勘案したものとはなっていない。その成長は小売業態間競争を通じて店舗数減少を招き，消費者の近隣地域での買い回りの利便性を低下させうる。これは当ガイドラインが指摘するフリーライダー問題の一例に該当しうるが，当ガイドラインではメーカー主導の垂直的制限行為という視点からのフリーライダー問題の指摘にとどまっている。またネット通販ではメーカーと小売を仲介する立場のネットショッピングモールがチャネルリーダー化しつつあるが，その流通取引への関与は指摘されていない。

1. 序　説

(1)　流通・取引慣行ガイドラインを考察することの意義

小稿は，2015年3月30日に改正された流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針（以下，流通・取引慣行ガイドラインまたは当ガイドライン

と略す）に関して，近年成長を続けるインターネット通信販売にいかなる影響を与えうるかを考察するものである。

流通・取引慣行ガイドラインは 1991 年に設けられたが，この設立の背景には，日米間貿易の不均衡の是正を目的とする日米構造問題協議の要請という国外要因と，大手メーカーが主導する専売店制度などの流通慣行が一因であるとして社会問題化していた内外価格差や国内小売価格の高止まりという国内要因とが存在していた[1)]。そもそも公正取引委員会（以下，公取委と略す）が公表する流通・取引慣行ガイドラインのような「指針」は，独占禁止法の運用基準にすぎず，裁判所を拘束しないという点では法律と比較してその重要性は低い。しかしながら指針は，公取委が独占禁止法を運用する上で依拠しているので，企業活動上もその内容は重要な基準となり，実務に与える影響は大きい。その結果，強い法的拘束力は有しないものの事実上，裁判所の下す判決にも強い影響を与えてきた[2)]。

また指針は，独占禁止法の特定の規程に関する解釈基準を明らかにするタイプのものと，すでに設けられている解釈基準を特定の業界や慣行に対して当てはめる業界の啓発・知識啓蒙を促すタイプのものとに大きく二分することができる[3)]。この点，流通・取引慣行ガイドラインは，生産財・資本財および消費財の国内流通や代理店制を対象にしているので後者の性質も有するが，設定当時，独占禁止法 2 条 9 項の不公正な取引方法に関して具体的な解釈基準を示した指針が存在していなかったため，規範を明確化した指針という前者の規範定立の性質が強い。

以上のことから指針である流通・取引慣行ガイドラインの内容を議論することの実務上，学問上の意義は高いと考える。

⑵　ガイドライン設定後の国内消費財流通の構造的変化

流通・取引慣行ガイドラインの設定と前後して，国内消費財流通は大きな変容を遂げた。国内景気の低迷や消費財市場の成熟化にともなうメーカー，

卸，小売の各段階での競争激化，円高の進展による海外製品の流入や国内流市場への海外小売業の参入，大規模小売店舗法の改正や運用緩和に伴う小売店舗の大型化や大手小売企業への売上集中がその例である。こうした流通市場構造の変化により，大手メーカーの主導で構築された流通系列化は崩れ，次第に流通フローの川上に位置するメーカーと川下に位置する小売業との両者の相対的な力関係が変化し，メーカーから小売業へのパワーシフトが進んだ。こうした変化は人口の減少と少子高齢化の進行による市場の縮小傾向に連れて一層進んでいる。また，1990 年代半ば以降の情報通信技術の進展で，インターネット通販市場が急成長するとともに，価格比較やクチコミサイトといった情報仲介サービスの普及や，ブログやソーシャルメディアなど消費者からの情報発信の増大によって，メーカーから小売さらに消費者へと川下へのパワーシフトが進んでいる。

一方で公取委は，シェアを高めた大手小売企業がバイイングパワーを利用して不当な協賛金の負担要請や不当な返品などを行うことに対応すべく，2005 年に「百貨店業における特定の不公正な取引方法」に関する告示を廃止して，大規模小売業者による納入業者との取引における特定の不公正な取引方法（いわゆる大規模小売業告示）に改めた。またその告示の運用の透明性を確保し，事業者の予測可能性を高めるため同年，「『大規模小売業者による納入業者との取引における特定の不公正な取引方法』の運用基準」を策定するとともに，流通・取引慣行ガイドラインの該当箇所を当運用基準に移すことで削除した。また 2010 年には「役務の委託取引における優越的地位の乱用に関する独占禁止法上の指針」の改正，2011 年には「不当廉売に関する独占禁止法上の考え方」の改正に合わせて，流通・取引慣行ガイドラインも若干の修正がなされた。

2. 2015 年 3 月の主な改正点とその問題点

⑴ ガイドラインの改正と独占禁止法の関係

過去の改正では，大手小売業へのパワーシフトの現状に即した改正がなされてきたが，小稿で取り上げる 2015 年 3 月 30 日の改正は，さらに現状認識を進めて，かつてと比較して劣位になりつつあるメーカーの流通過程への関与を広く許容している。

この背景には，2013 年に設けられた規制改革会議が 2014 年 6 月 13 日に公表した第 2 次答申での，流通・取引慣行ガイドラインの見直し等の要求が影響していると考えられる。本答申では，現行の独占禁止法上の再販売価格維持行為および非価格制限行為に係る規制は，⑴違法性の判断基準が曖昧で事業者に萎縮効果を与えていること，⑵違法性の判断に当たり，垂直的制限行為による競争促進効果がどのように考慮されているかが不明なこと，⑶違法性の判断に当たり，ブランド間競争がどのように考慮されているかが不明なこと等から，競争環境の整備を妨げていると指摘している。またこの答申には，政府のデフレ脱却の意図が影響していると考えられ，本答申を受けて閣議決定された「規制改革実施計画」が流通・取引慣行ガイドライン第 2 部の改正を求めている。

本改正は 1991 年の当ガイドライン策定前のような，大手メーカーによる競争阻害的な流通関与を許容するものではなく，取引関係の実態に即した競争関係の促進と事業者の創意を発揮させることで最終的には消費者の利益を確保するという，独占禁止法の本来の目的を踏襲していると考える。また独占禁止法は近時の改正では課徴金の強化をはじめ，公正の競争を阻害するおそれのある行為についての規制を強化しており，当ガイドラインの改正もこうした競争阻害行為に対する規制強化の方向性と矛盾するものではない。

⑵　ガイドラインの主な改正点

今回の改正の主なポイントは，以下の４項目の追加である[4]。第一に，メーカーが自社商品を取り扱う卸売業者や小売業者といった流通業者の販売価格，取扱商品，販売地域，取引先等の制限を行う行為である垂直的制限行為について，適法か否かを判断する基準を明確化し，当該行為が競争阻害的に作用する場合だけでなく，競争促進効果を生じる可能性を明記した。競争促進効果が生じうる典型例として，⑴流通業者が，他の流通業者の販売促進活動によって商品需要が喚起されている場合に自ら販促活動を行わずに売上だけを得ようとすることで，結果的に販促活動が行われず需要が喚起されなくなる，いわゆるフリーライダー問題が解消される場合，⑵評判の高い小売業者に販売先を限定することで自社の新商品が高品質であるとの評判を確保することができる場合，⑶新商品販売時に小売業者に必要となる販売設備など特有の投資の回収が可能となる場合，⑷サービスの統一性やサービスの質の標準化を図ることで顧客の信頼性を確保できる場合を示している。また流通業者の取扱商品，販売地域，取引先等の制限を行う非価格制限行為については，新規参入者や既存の競争者にとって代替的な流通経路を容易に確保することができなくなるおそれがある場合や，当該商品の価格が維持されるおそれがある場合に当たらない限り，通常問題とならないことを明記した[5]。

第二に，再販売価格維持行為が例外的に合法となる「正当な理由（独占禁止法２条９項４号）」について，⑴実際に競争促進効果が生じてブランド間競争が促進され，それによって当該商品の需要が増大し，消費者の利益の増進が図られ，かつ⑵当該競争促進効果が，再販売価格の拘束以外のより競争阻害的でない他の方法によっては生じ得ないものである場合において，必要な範囲及び必要な期間に限り認められることを明記した[6]。第三に，メーカーが自社の商品を取り扱う流通業者の実際の販売価格，販売

先などの調査を行う流通調査について，当該メーカーの示した価格で販売しない場合に当該流通業者に対して出荷停止等の経済上の不利益を課すなどの流通業者の販売価格に関する制限を行うものでない限り，通常問題とならないことを明記した。

第四に，メーカーが自社商品を取り扱う流通業者に関して一定の基準を設定し，当該基準を満たす流通業者に限定して商品を取り扱わせようとする場合，当該流通業者に対して，自社商品の取り扱いを認めた流通業者以外の流通業者への転売を禁止する，いわゆる選択的流通について，許容の基準を定めている。具体的には，商品を取り扱う流通業者に関して設定される基準が，⑴当該商品の品質の保持，適切な使用の確保など消費者の利益の観点からそれなりの合理的な理由に基づくものと認められかつ，⑵当該商品の取り扱いを希望する他の流通業者に対しても同等の基準が適用される場合に，メーカーの選択的流通の結果として特定の安売り業者等が基準を満たさず，当該商品を取り扱うことができなかったとしても，通常問題とはならないことを明記した。

⑶　ガイドラインの改正と今日の流通実態

こうした流通実態に即したメーカーの流通経路に対する管理を許容した改正ガイドラインであるが，本来，企業活動が「不公正な取引方法」として独占禁止法違反となる要件の一つが，「公正な競争を阻害するおそれ」（独占禁止法２条９項６号）があることである[7]。企業実務上は，当ガイドラインの記述が企業活動の規範を構成するとしても[8]，その記述が即，合法・違法の判断基準となるものではない。

したがって，従来の流通・取引慣行ガイドラインでは，メーカーによる流通業者に対する非価格制限行為が競争阻害性を強調していたことに対して，改正後の垂直的制限行為では競争促進性があることも明記したことが特徴的であるが，それは当該行為の具体例の解釈基準を示したに過ぎない

と考える。ただし垂直的制限行為がブランド内競争という点では競争制限的となる傾向があるが，ブランド間競争という点では競争促進的になりうるという考察には合理性もある。メーカーから小売りに至る一貫したマーケティング活動が対象商品のブランド価値を高め，他ブランドとの競争優位に資するからである。かつての垂直的制限行為がメーカー主導の流通系列化という形でブランド間競争を促進したとするならば，今日の垂直的制限行為はたとえば総合スーパーのプライベートブランドや，コンビニエンスストアのオリジナル商品など，小売主導のメーカーとの商品開発を含む協働的な継続取引でも行われていることになる。当ガイドラインが指摘する垂直的制限行為が，かつてのメーカー間のブランド競争だけでなく，大手小売間のブランド競争にも活用されていると取引実態を踏まえると，今回の改正で当該行為を追認することの意義はあると考える。

次に再販売価格の合法性についても米国の 2007 年連邦最高裁判決でその余地が認められたことや，欧州連合が 2010 年に公表したガイドラインでその余地が認められたことと整合的な記述である。しかし，独占禁止法上は再販売行為の合法性は，公正競争阻害性のないことを要件とするのが独占禁止法のそもそもの趣旨であるから，今回の改正はその確認をしたに過ぎないと考えることもできる。当ガイドラインでは改正後も流通分野における公正かつ自由な競争が促進されるためには，メーカー間，流通業者間それぞれの競争が重要であるとの立場を堅持している[9)]。再販売価格維持行為はメーカーにとって乱売を防ぎ収益性を維持するのに強力な手段である。しかし，その実施には，メーカーによる流通業者の系列化や，組織化が進んでいることや，メーカーから卸，小売業者に至る乱売による価格不安定化を排除する意思などの高いハードルをクリアする必要があった[10)]。

さらに流通調査については，かつて同種の調査が大手メーカーの価格拘束に利用されていたことは歴然とした事実である。しかしこうした調査は，本来は市場調査活動に過ぎない以上，流通業者の販売価格に関する制限を

行うものでない限り通常問題とならないことは，いわば当然のことであると考える。今日は店舗販売でもPOSシステムが広く普及して単品レベルでの販売データの蓄積は一般化しているし，ネット通販では販売データだけでなく顧客ごとの購買履歴もデジタル情報で収集・蓄積することが容易になっている。そして小売業とメーカーとの連携が活発化して，こうした販売情報がメーカーに開示される例が増えている。消費財市場における商品のコモディティ化や価格競争は，メーカーから小売や消費者へのパワーシフトだけが原因なのではなく，メーカーによる商品開発や製品の高機能化が消費者に価値ある便益として認識されていないことにもある。流通調査の合法性が当ガイドラインであえて確認されたことは，メーカーが価格低下の原因を安売り業者の行動に求めるのでなく，自社の価値提供を見直す手段として流通調査を再認識する機会を得られたという点で意義があると考える。

さらに，選択的流通に関しては，現行のガイドラインでも取引先に関する制限が独占禁止法になりうる場合として，⑴メーカーが卸売業者に対して，販売先である小売業者を特定し，小売業者が当該卸売業者としか取引できないようにする，いわゆる帳合取引の義務付けと，⑵メーカーが流通業者に対して商品の横流しをしないように指示する，いわゆる仲間取引，⑶メーカーが卸売業者に対して安売りを行う小売業者への販売を禁止する行為が明記されている中で，選択的流通の前記要件を満たせば，安売り業者への販売禁止が独占禁止法上許容されることを明記したことの意義はあると考える。しかし，こうしたメーカーによる選択的流通が現在の消費財流通の実態でどの程度実行可能であるかは疑問が残る。任天堂のゲーム機やアップルのデジタル端末など消費者が価値を認識できる商品については，これまでもメーカーのみならず流通業者も価格競争に積極的なわけではなかった。成熟市場で供給過多に陥った製品では大手メーカーであっても，バイイングパワーを有する小売業の価格競争の攻勢に抗えないのが，家電

流通など多くの消費財流通の実態である。

3. ネット通販の進展とガイドラインの方向性

(1) ネット通販市場の現状

インターネットの商用利用がはじまって約20年を経た2014年のネット通販市場は12兆8千億円で対前年比の成長率が14.6%，店舗販売など他の取引チャネルも含めた消費者向け販売市場全体に占めるネット通販の占める割合である電子商取引化率は4.37%と推計されている[11]。電子商取引化率が高い商品分野は以前から，書籍やパソコン，家庭電化製品，航空券やホテルなどの旅行チケットといった，製品名やカタログ番号，スペックで商品が確定するもの，価格比較が容易なものが中心であったが，次第に衣料品や食品，化粧品といった幅広い分野で上昇している。こうしたネット通販市場拡大の背景には，売主や買主といった取引関与者の利便性や，情報通信技術の発展が寄与している。前者のうち，買主である消費者については移動せずに終日商品を購入できる利便性や価格比較などの情報収集の容易性を指摘することができる[12]。また売主である販売事業者については実店舗の開設や販売員雇用といった初期投資を減じられることによる参入障壁の低さや商圏が無制約となることによる顧客獲得の可能性の拡大，ネットモール運営事業者や価格比較やクチコミサイトなど各種仲介事業者についてはインターネット上での市場開拓や積極的販促活動を指摘することができる。後者については，光ファイバ通信などインターネット接続の高速化やスマートホンに代表される携帯端末の普及を指摘することができる。

ネット通販市場はその成長率の高さから現状では成長途上にあると考えられる[13]。そのため，新ビジネスなど新たな販売市場が生まれるとともに，新規参入をはじめ企業間競争の観点から新たなマーケティング手法や価格

競争が生じて，消費者の便益が向上してきた。しかし，電子商取引はインターネットという単一市場での販売者間の競争が行われる点，非対面取引で競争要素が限られ価格競争に行きつきやすいという点で，販売者間の優勝劣敗が明確化しやすい。またネットショッピングモール市場はすでに寡占的市場であり[14]，価格比較サイトやクチコミサイト，ソーシャルメディアといった情報仲介サービス市場の多くも同様の寡占的状態に到達しつつあると考えられる。こうした状況では，ネット通販は長期的には市場が成熟化するにつれて，販売事業者についても寡占化が進む可能性がある。そして寡占的市場下では，業界内での企業間競争が薄れ，競争排除的になるおそれがある。

また流通・取引慣行ガイドラインが今回の改正で指摘したフリーライダー問題も店舗販売業者の販売促進活動をネット通販業者が利用する形で生じている。具体的には，消費者が実店舗での現物の確認や販売員からの情報収集を行う一方で，商品購入は価格競争の激しいネット通販で行う，いわゆるショールーミング現象である。

ネット通販が普及しても人口密度の高さゆえに小売店舗が生活範囲に存在することの多い日本では，店舗販売の利用が急減するおそれは低いかもしれない。しかし一般的に言えば，消費市場が成熟段階に合う日本では，ネット通販市場が拡大することで店舗販売市場は一定の縮小を余儀なくされることになる。ところが，賃料や人件費といった店舗運営にかかわる固定比率が高い店舗小売業がこうした費用を短期的に削減することは容易ではなく，売上の減少は容易に赤字経営への転落を招くことになる。これに対応するために，店舗閉鎖や統廃合によって固定費の削減を達成するとすれば，中期的には店舗数の削減によって消費者の買い回りの利便性が下がることになる[15]。こうしたショールーミング現象を引き起こすネット通販の市場拡大への対応策として，実店舗を有する小売業の中にはネット通販も行う，いわゆるオムニチャネル化を進める企業も存在する。

⑵　ネット通販と独占禁止法

独占禁止法上の問題点という視点からのネット通販の取引実態に関しては，公正取引委員会（2006）がネットショッピングモールとそこに出店する販売事業者間の関係に関する考察を行っている。本報告書は，ネットショッピングモール市場全体の取引流通額の 9 割以上が楽天，ヤフージャパン，DeNA という大手三社で占められていること，これら 3 社の売上高，資本金，従業員数が出店事業者と比較して大規模であることを指摘している。そのうえで，運営事業者の販売事業者に対する⑴ダイレクトメール送付等の営業活動の制限がみられ，それが運営事業者による拘束条件付取引として独占禁止法違反に該当しうること，⑵運営事業者の販売事業者に対する手数料率の一方的変更，⑶過大なポイント原資の賦課，⑷運営事業者によるカード決済代行業務の利用義務付け，がみられ，それらが運営事業者による優越的地位の濫用等として独占禁止法違反に該当しうることを指摘している。

また販売事業者から得られた回答として，メーカーや卸など仕入れ事業者が販売事業者に対して，⑸値引き販売の禁止など再販売価格の拘束をしている可能性がみられ，それが再販売価格拘束として独占禁止法違反に該当しうること，⑹ネット通販を行うことを禁止したりネット販売を理由に納入価格を不当に高く設定したりしている可能性がみられ，それが拘束条件付取引や差別対価の設定として独占禁止法違反に該当しうることを指摘している。

寡占的市場を構築しているネットショッピングモール運営事業者が，出店者という点では顧客に当たるものの企業規模や交渉力という点で相対的に劣位な立場にある販売事業者に対して競争阻害的な圧力をかけるおそれは否定できない。また，流通プロセスの川上から川下へのパワーシフトが進んだ商品分野では，既存の小売チャネルの明示黙示を問わず圧力を受け

た納入業者が，既存小売業の競合となりうるネット通販事業者への販売を消極化するおそれも否定できない。ただし公正取引委員会が指摘した前記のような独占禁止法違反の摘発実績は，2015 年 12 月末現在では存在しないようである[16)]。

⑶　ネット通販市場の成長と流通・取引慣行ガイドライン

今回改正した流通・取引慣行ガイドラインでは，公正な競争を阻害するおそれがないという独占禁止法の枠内ではあるが，メーカーから小売業へのパワーシフトを前提として，メーカーの流通過程への関与が広く認められているように見える。これがネット通販市場の拡大にどのような影響を与えるかは現段階では明らかではないが，たとえば以下の点が今後問題になりうる。

第一に垂直的制限行為に関して，当該行為がブランド間競争を促進する例として，ネット通販におけるショールーミング現象と関係の深いフリーライダー問題が指摘されている。このことから，メーカーがネット通販業者に対して商品を供給しないことは当ガイドライン上，許容される可能性がある。しかし成長著しいネット通販市場への商品供給を行わないメーカーが多数存在するとは考えにくい。自動車や不動産のような商品の受け渡しや現物確認の必要性が高く，もともとネット通販になじまない商品分野を除けば，垂直的制限行為を用いてネット通販事業者への供給を行わずに済ませられるメーカーは少ないと考える。

第二に選択的流通に関して，当該行為が是認される枠内では，価格競争というブランド内競争に至りやすいネット通販事業者へのメーカーからの供給が抑制されるおそれがある。しかし，多くの消費財分野にみられる市場成熟化や消費者ニーズの多様化，製品のコモディティ化という状況を打開できない限り，ネット通販市場を軽視した流通施策を維持できるメーカーは極めて少ないと考える。

ネット通販は商圏の制約がないという点で，メーカー直販を成功させやすい市場である。しかしネット通販が成長をはじめた 1990 年代後半にはすでに小売業へのパワーシフトが進んでいたため，メーカーは既存小売業との競合関係に立つネット通販での直接販売に本格的に踏み出すことができず，結果として新たなネット通販事業者の台頭を許すこととなった。今回の流通・取引慣行ガイドラインの改正は，メーカーの流通活動への関与に焦点を当てているが，店舗販売で小売企業がバイイングパワーを背景にチャネルリーダー化しているのと状況が少し異なり，ネット通販では販売事業者を束ねるネットショッピングモールがチャネルリーダー化する可能性がある。この状況が続くと，たとえばネットショッピングモールによる販売事業者の選別が生じる可能性があるし，卸売やメーカーといった川上の産業を統合する可能性がある。実際に書籍流通では 2014 年に出版取次業界 3 位の大阪屋に楽天が出資して筆頭株主となった。

4. 結語に代えて

従来の流通・取引慣行ガイドラインは，メーカーが強い市場支配力を有することを前提としていた。しかし小売企業の上位集中化など流通業界の再編が進んだことでメーカーの相対的な流通支配力が弱まったのであるから，その力関係に即した解釈基準を定めた今回の改正は合理性が高い。そしてメーカーと流通業者とが単に力関係の強弱で取引関係を続けるだけでなく，オリジナル商品の開発や在庫量に応じた自動補充，POS データの共有など，協働的な取り組みが増加している現状に即した解釈基準を定めた点も意義を有する。しかし本改正が，政府の意図したようなデフレ脱却につながるかは疑問である。なぜなら価格競争の激化は，小売業の大規模化や小売業間の競争が原因だけではなく，メーカーが消費者に適切な価値の提供をできていないことにもあるからである。

また，当ガイドラインの改正が，ネット通販の成長に対応したものであるとは言い難い。ネット通販市場の拡大は店舗販売市場の縮小を招き，店舗数の減少により消費者の近隣地域での買い回りの利便性を低下させるおそれがある。これは当ガイドラインが指摘するフリーライダー問題の現れであるといえるが，当ガイドラインではメーカー主導の垂直的制限行為と視点からのフリーライダーネット問題の指摘にとどまっている。あるいはネット通販においてはメーカーと小売を仲介する立場のネットショッピングモールがチャネルリーダー化しつつあり，その流通取引への関与が公正な競争の維持にどのような影響を与えるかは現段階では不透明である。

《注》

1） 流通分野に関しては，日米構造協議の議論により旧大規模小売店舗法（大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律）の規制緩和もなされた。これらは小原（2006）が指摘する，激しい競争を続けた米国の大手小売業の海外進出機会を拡大するねらいもあった。

2） 最判平成 10 年 12 月 18 日，民事判例集 52 巻 9 号 1866 頁（いわゆる資生堂東京販売事件）や同日の最判平成 10 年 12 月 18 日（いわゆる花王化粧品販売事件凡例時報 1664 号 14 頁）が，メーカーによるカウンセリング対面販売の義務付け妥当性を認めているのがその一例である。

3） 白石忠志（2006）『独占禁止法』380 頁，有斐閣。

4） このほか，3 つの具体的例示が削除されている。その一つが，流通業者の競争品の取り扱いに関する制限に関する，新規参入者や既存の競争者にとって代替的な流通経路を容易に確保することができなくなるおそれについての具体的基準や，流通業者に対する厳格な地域制限に関する，市場における有力なメーカーとなる具体的基準および，商品の価格が維持される恐れがある場合となる具体的考慮対象である。このような具体的基準は，企業活動に合法性を推測させるいわゆるセーフハーバールールとして今後の当ガイドライン改正の検討対象となっている。

5） ただし，再販売価格維持行為は，通常，競争阻害効果が大きく，原則として公正な競争を阻害するおそれのある行為であるとの立場を堅持している。

6） 小原（2010）87 頁が指摘するように，かつての松下電器産業の適正価格，

適正利潤を目指す正価販売運動は，違法な価格拘束であるヤミ再販として1967年に公取委の排除勧告を受け，ダイエーとの相克を招いたという点で，価格安定と適正利潤の確保が流通過程における重要事項であることを認識させる。

7） 白石（2006）131頁。

8） 渡辺（2011）73頁。

9） 最判昭和50年7月10日（いわゆる和光堂株式会社による審決取消請求訴訟）にいう「再販売価格維持行為により，行為者とその競争者との間における競争関係が強化されるとしても，それが，必ずしも相手方たる当該商品の販売業者間において自由な価格競争が行われた場合と同様な経済上の効果をもたらすものでない以上，競争阻害性のあることを否定することはできない」という指摘を踏まえている。

10） 小原（2004）84頁は再販行為が認められていたかつての化粧品，医薬品業界でも実施企業はわずかであったことを指摘する。

11） 経済産業省（2015）45頁。

12） 総務省（2012）75頁。なお翌年以降の通信利用動向調査では消費者に対する，インターネットで購入・取引をする理由の調査結果が報告書には掲載されていない。

13） 総務省（2015）では2015年より，ネット通販購入額の調査を開始した。

14） 公正取引委員会（2006）の指摘。

15） 経済産業省（2010）は，人口減少と少子高齢化のもとで弱体化した小売業の閉店など流通機能の低下と公共交通機関の弱体化によって，食料品等の日常品の買い物が困難となる買い物弱者が増加していることを指摘しており，この傾向に拍車がかかるおそれがある。

16） 公正取引委員会審決等データベースシステム http://snk.jftc.go.jp/JDSWeb/jds/dc 001/DC 001 での検索結果による。

参考文献

経済産業省（2015）『平成26年度電子商取引に関する実態調査』

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』

公正取引委員会（2006）『電子商店街等の消費者向けeコマースにおける取引実態に関する調査報告書』

小原博（2004）「化粧品・医薬品流通 ── チャネル支配・再販の形成・変容の構図」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』2章所収，有斐閣

小原博（2006）「小売業態の一盛衰過程 ── アメリカの DS をめぐって」『拓殖大学経営経理研究』79 号 53-84 頁。
小原博（2010）「パナソニック（松下電器産業）のマーケティング」マーケティング史研究会編『日本企業のマーケティング』5 章所収，同文舘出版
総務省（2012）『平成 23 年通信利用動向調査（世帯編）』
総務省（2015）『家計消費状況調査』
平林英勝（2009）「不公正な取引方法の歴史・意義・課題」日本経済法学会編『日本経済法学会年報　不公正な取引方法規制の再検討』第 30 号 67-81
渡辺達朗（2011）『流通政策入門（第 3 版）』有斐閣

（原稿受付　2016 年 1 月 8 日）

謝　辞

末尾になりましたが，拓殖大学『経営経理研究　小原博先生退職記念号』への執筆をお許しくださった，小原博先生と拓殖大学経営経理研究所に心から御礼申し上げます。

経営経理研究　第 106 号
2016 年 3 月　pp. 319–349

〈論　文〉

イギリスにおけるヘルシーフードの展開と食料消費構造の変化[1)]

── レディミールの消費動向と所得水準別消費傾向の変化を中心に ──

金　　度　渕

要　約

近年，小売ブランド商品（以下，PB 商品）の位置づけや特性が大きく変化しつつある。それは必ずしも価格戦略に目的をもったものだけでなく，食材の種類や産地，簡便性や健康を意識した PB 商品が増えている現状がある。そのことが PB 商品の先進国といえる欧米各国だけでなく日本においても変化してきているようであるが，しかし，高付加価値な PB 商品に関しては，これまであまり先行研究では明らかにされてこなかった。

本稿ではイギリスの食料消費にスポットライトをあて，とりわけ，レディミール（ready-meals）にみられる PB 商品の展開において健康志向食品であるヘルシーフードの流通がどのように消費者へ影響をもたらしてきたのかを明らかにする。特に消費動向を所得構造もしくは，所得水準の違いから検討し，主に所得水準の違いによる食料消費の違いを各種統計から明らかにしつつ，食品流通との関連性を考察する。

目　次

1. はじめに
2. 日英における小売ブランド商品と食に対する消費者意識
3. イギリスにおけるレディミール消費の動向
4. 所得構造の違いからみる食料消費の動態
5. 近年の低所得者層の食料消費の動態
6. おわりに

1. はじめに

近年，小売ブランド商品（ここでは PB 商品とする）の開発は拡大しており，日本においても主要な小売業者らによる PB 商品開発と品揃えの拡大は著しく，各社ともそれぞれのコンセプトに基づいて販売を強化している。日本における PB 商品に関する研究はおよそ 1960 年代以降になされてきた。ここでは詳しく展開しないが，これまでの PB 商品に関する先行研究によれば，PB 商品はおよそメーカーが全国的に統一のブランドで開発する NB（National Brand, ナショナル・ブランド）商品への対抗策として低価格競争から始まり，NB 商品に対する競争優位策として，または経営コストを抑えられる方策として展開されてきた。また，メーカーとのある種の Win-Win 関係をもくろんだ戦略的観点の必要性といった理由からも PB 商品が投入されてきており，その優れた商品戦略がこれまでの先行研究において評価されてきたように思われる。

ところが，PB 商品戦略はその位置づけや特性が近年，大きく変化しつつある。それは，必ずしも価格戦略に目的をもったものだけでなく，食材の種類や産地，簡便性や健康を意識した PB 商品が増えている現状がある[2)]。そのことが PB 商品の先進国といえる欧米各国だけでなく，日本においても変化してきているようであるが，しかし，高付加価値な PB 商品に関し

てはこれまでの先行研究ではあまり明らかにされてこなかった[3)]。

イギリスの食料消費にスポットライトをあてると，とりわけ，レディミール（ready-meals）にみられるPB商品の開発が1980年代中ごろから主要な大規模小売業者によって活発に行なわれ，調理済みで簡単に食すことが可能な食品の提供を，大規模小売業者自らが戦略的に行なうことで，ますます消費者の購買への規定性を強めてきた。問題は，「肥満大国」という先進国共通の社会問題を抱えつつ，後述するようにイギリスでは「健康志向な」食品が一般化され，その多くがヘルシーフードとして開発され，消費されてきた[4)]ということである。

ところが，食料消費の観点からみれば，これまで一部の栄養学的観点を除けば，「肥満」に対する健康志向食品の流通研究があまりなされてこなかった。食品流通の観点からのアプローチはほとんどなく，健康志向食品であるヘルシーフードの流通がどのように消費者へ影響をもたらしてきたのかが明らかにされないままであった[5)]。

そのため本稿では，主にヘルシーフードに関する消費動向を所得構造もしくは，所得水準の違いから検討し，主に所得水準の違いによる食料消費の違いを各種統計から明らかにしつつ，食品流通との関連性を考察する。

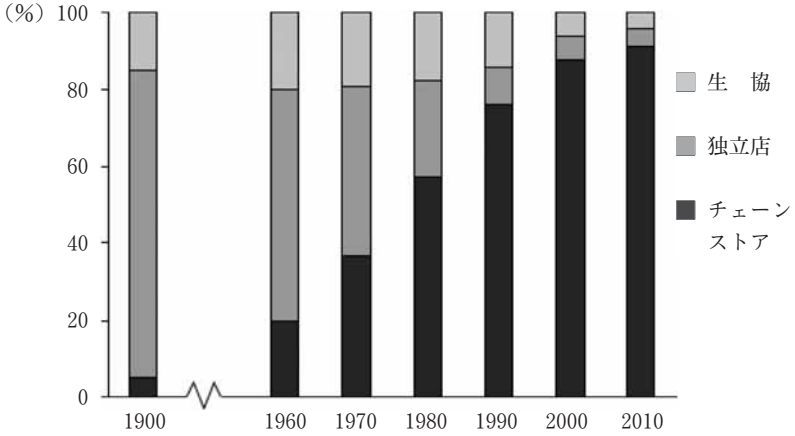
本稿で取り扱う統計データ分析においては，小売業者が開発・販売するPB商品としてのレディミールだけを対象とするだけでなく，いわゆる「カロリーオフ」や「ローファット」といった観点が含まれる各種食材を広くとらえたい[6)]。

2. 日英における小売ブランド商品と食に対する消費者意識

イギリスにおける1980年代以降の食料消費事情は大きく変化してきた。チェーンストア小売業者らによってすでに調理された食品や準備がしやすい簡便食品が多く開発されることでそれらが消費されるようになり，1990

年代以降になると調理済みのレディミールが普及していく。ますます消費者にとっては食生活が簡素なものへと移行し，世帯構造においては単身世帯の増大が生じることで一人分の食事を用意する方法として簡便食品が志向され，さらには共働きの増加による家事労働時間の短縮が不可欠となることで，あるいは簡便食品によって次第に家庭での食事の準備に費やす時間を短縮させることを達成し，共働きの割合が増えていった。このような簡便食品であるレディミールを主に開発していたのが，チェーンストア小売業であった[7)]。

図1はイギリスの食品市場の構造変化を表したものである。1900年ごろはほとんどが独立店（Independents）であったのであるが，およそ1970年以降，シェアを逆転させ，著しくチェーンストア小売業（Multiples）が拡大し，今に至っている。多くの人々がチェーンストア小売業を利用しつつ買い物をしてきたわけであるが，チェーンストア小売業は1980年代



出典：*Food: an analysis of the issues The Strategy Unit January 2008,* p. 6.
原典：IGD *Grocery Retailing,* 2004.
（注）　Multiples は主にチェーンストア小売業を意味するが，ここではコンビニエンスストアも含む。

図1　イギリス食品市場の構造変化（1900～2010年）

半ば以降，上位企業への集中化とともに多くのレディミールをみずからが開発することで消費者への影響力を強めてきた。

およそ 1990 年代以降になると，大規模小売業者らは PB 商品の高品質化をすすめ，付加価値型の PB 商品を開発する。テスコ社をはじめ上位企業らによる付加価値型の PB 商品開発は，次第に商品のブランディングの高度化とともに，セグメント化を果たすこととなった。

表 1 は大手スーパーの PB 製品ラインを表したものである。各社ともに明確なブランディングの下で「高付加価値」「基本」「低価格」「オーガニック」「健康志向」そして「子供向け」という具合に消費者のニーズに見合う商品戦略を行なっているのが確認できる。このようなイギリスの大規模スーパーの多様な製品ラインとブランディングによる差別化戦略は，消費者の PB 商品選択に大きな影響を与える要因となる。

ここでの「健康志向」食品とは，有機栽培のオーガニック食品や遺伝子

表 1　大手スーパーのプライベート・ブランド製品ライン

テスコ	アズダ	セインズベリーズ	モリソンズ
〈高付加価値製品ライン〉			
Finest	Extra Special	Taste the Difference	The Best
〈基本ライン〉			
TESCO	ASDA	Sainsbury's	MORISSONS
〈低価格製品ライン〉			
Value	Smartprice	Basics	Bettabuy
〈オーガニック製品ライン〉			
Tesco Organic	Asda Organic	So Organic	Organi Organic
〈健康志向製品ライン〉			
Helthy Living	Good for You!	Be Good to Yourself	Eat Smart
〈子供向けライン〉			
Kids	Great Stuff	Kids	

出所：JETRO（2008）「平成 19 年度　食品産業国際化可能性調査　英国市場への参入情報集」日本貿易振興機構，27 ページ。

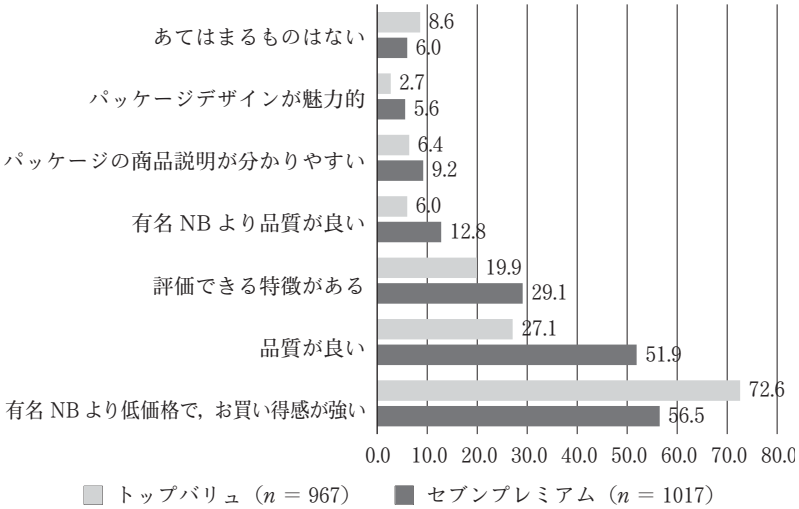
組み換えの大豆を使用した食品，無農薬など，一般的に「機能性食品」と呼ばれるものではなく，通常食品に対して「減塩」「カロリーオフ」「ローファット」といった，いわば「肥満問題」への対応となる付加価値型食品を意味している[8]。ちなみに Davies（1992）によれば，ヘルシーフードは消費者の食生活の改善に役立つ食品としており[9]，Darrall（1992）によれば糖分，塩分，脂肪分が低く，食物繊維が高い食品[10] も含まれるようである。

日本においても健康志向だけでなく，産地限定などといった，ある種の付加価値を提供している例も実際に増えつつあり，高付加価値化，もしくは高品質化を志向した商品が大手のスーパーやコンビニなどによって開発・販売されている。1 つの例としてセブン＆アイグループにおいては，NB 商品を上回る品質力向上を目指したセブンプレミアムの開発と販売が活発化しており[11]，高品質で高付加価値な商品が開発されている。これらのことを踏まえると PB 商品戦略は高付加価値な食品の提供という，いわば「新たな価値の提案」というステージに移行してきたようにも思われる。

では近年，消費者はどのように PB 商品を評価しているのかを次にあげる図 2 で確認しておく。

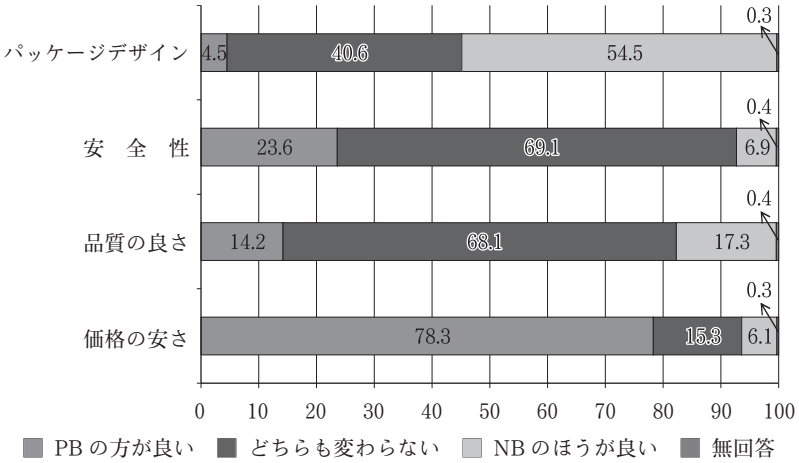
図 2 は，日本経済新聞社産業地域研究所が PB 商品の購入者を対象に調査を行なったものであり，イオンの「トップバリュ」とセブン＆アイの「セブンプレミアム」を比較したものである。全体として NB 商品よりもお買い得感が強いという項目が他を圧倒しているのが特徴であるが，セブンプレミアムに限っては，お買い得感はトップバリュよりも低いという評価がされつつも，品質が良いと評価した消費者が半数を超えているのが分かる。

また図 3 は，日経 BP 社が PB 商品に対してのイメージを調査したものである。図 2 と同じように，PB 商品の価格の安さという項目が顕著である。それとともに，品質に関しては 68％がどちらも変わらないと答えており，PB 商品の品質に対する評価が高いことが分かる。また，安全性についても同様に PB 商品と NB 商品には差がないと回答しており，いわゆ



出所：日本経済新聞社産業地域研究所（2015）『日経消費インサイト』，25 巻，25 ページ。

図 2　商品の特徴に対する購入者の評価（%）



出所：日経 BP 社（2014）「消費者の眼　主婦 5000 人調査　PB 商品を買う理由買わない理由」『日経食品マーケット』，7 巻，30 ページ。

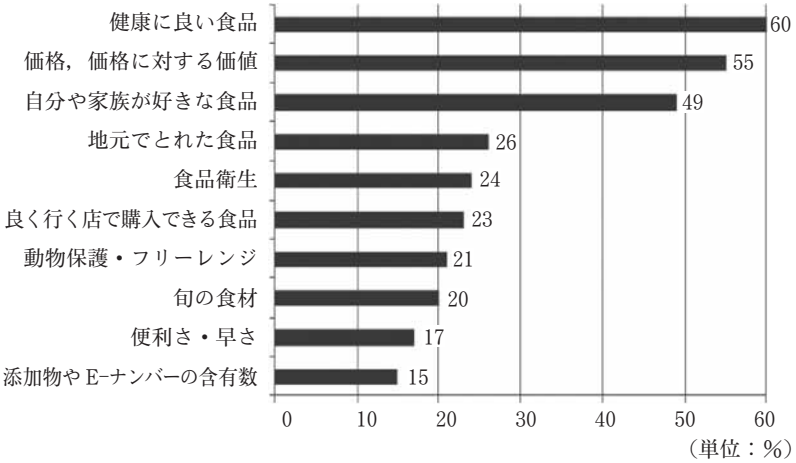
図 3　PB 商品，NB 商品それぞれに抱くイメージ（%）

る低価格，乱売といったPB商品に対するイメージが少しずつ払しょくされてきているようである。

そもそも食に対する傾向はどうであろうか。まず，イギリスについては以下のような調査結果がある。

図4のように，JETRO（2011）報告書がまとめた食品基準庁（FSA: Food Standards Agency）の委託で市場調査会社GfK NOPが行なった消費者意識調査（2009年発表）によれば，イギリスの消費者は食品を購入する際に重視する点が，価格に対する価値意識以上に，健康に良いかどうかを重視する傾向が強い。

また日本においても，健康志向は進みつつある。日本政策金融公庫農林水産事業が平成27年度1月に実施した平成26 年度下半期消費者動向調査で，食の志向について調査したところ，「健康志向」が9期連続で最多回答となり，健康志向とともに「簡便化志向」も高い傾向を示している[12)]。



出所：JETRO（2011）「平成22年度 英国における日本食品市場調査」日本貿易振興機構，26ページ。
原典："*Public Attitudes to Food Issues*", FSA（http://www.food.gov.uk/multimedia/pdfs/publicattitudestofood.pdf）

図4　食品を購入する際に重視する上位10項目

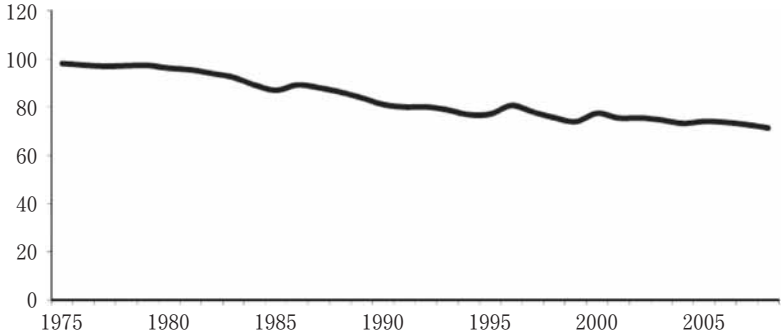
少なからず少子高齢化社会の影響を受けた結果であるといえるが，それ以上に近年の先進国共通の話題としての「肥満」に対する意識の高まりもこれらの認識の共通するところであるように思われる。

近年の PB 商品開発にも当然，これらのことが影響を及ぼしつつ，いわば付加価値型 PB 商品の開発という形で進化しているわけだが，とりわけ，日本では消費者の認識不足も含め，製品ラインの明確なすみわけがなされてない現状や個別企業独自の分類が多様化していることもあり，これまでの先行研究ではあまり取り扱われてこなかったように思われる。

3. イギリスにおけるレディミール消費の動向

表 1 のような大規模スーパーの多様な製品ラインとブランディングによる差別化戦略の影響もあり，ますますイギリスの健康志向は進展してきた。ここではそのことを補うために，食品の購入量の変化とレディミール消費の傾向を確認する。

まず図 5 は，1974 年を 100 とし，1975 年以降の摂取エネルギーの変化を表したものである。個人の摂取エネルギーの数値が年々減少しているの

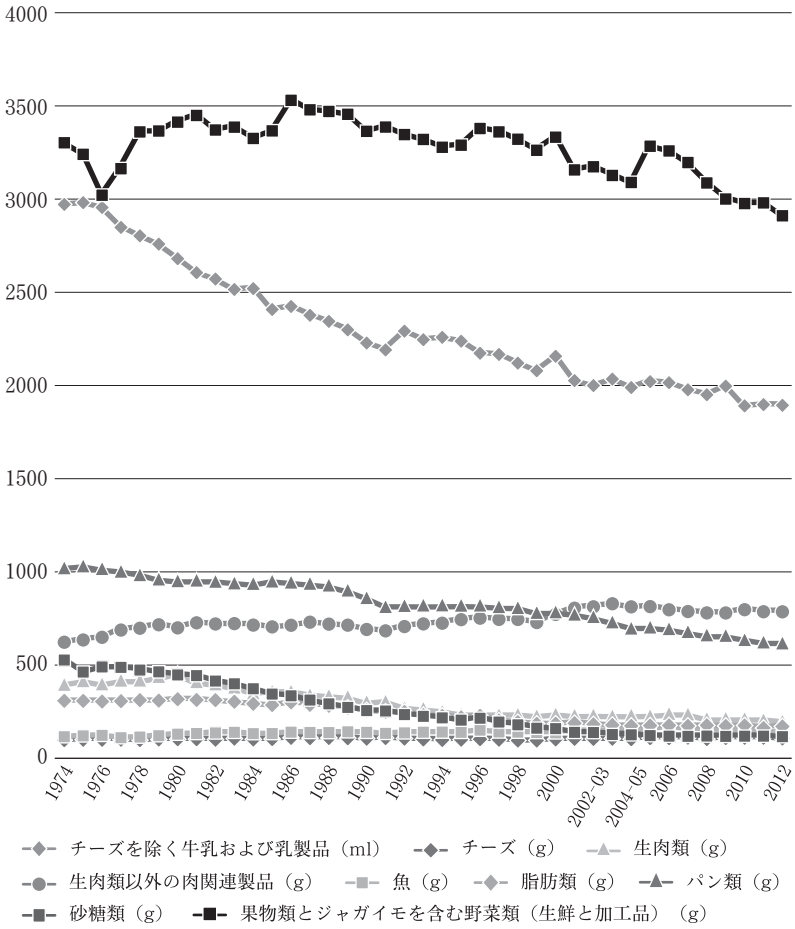


出典：National Statistics, *Family Food 2008,* London: TSO, p. 44.

図 5　1974 年からの摂取エネルギーの変化（1974 年＝100）

だが，これは食事が量的に変化したということがある程度，影響しているようである。それは次の図 6 から確認できる。

図 6 は主な食品類の平均購入量を比較したものであり，1974 年以降，



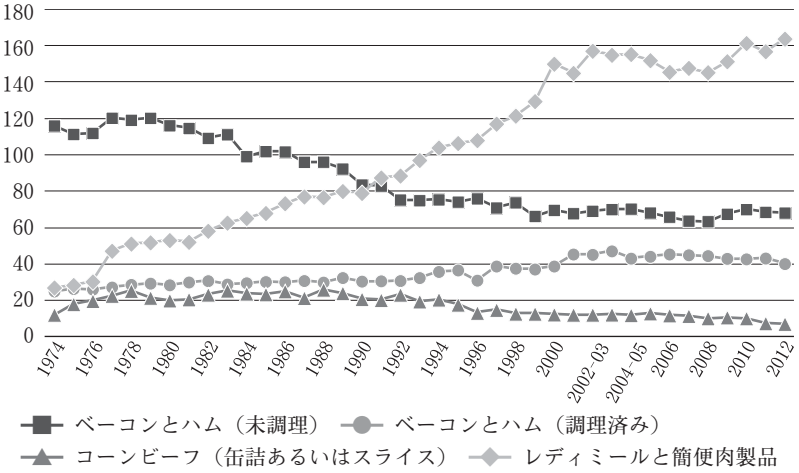
出典：National Statistics, *Family Food 2013 デジタル版* より筆者作成。
原典：*National Food Survey data 1974 to 2000, Expenditure and Food Survey 2001-02 to 2007* and *Living Costs and Food Survey 2008.*

図 6　イギリスにおける主な食品類の購入量（1 週間一人当たり平均）

全体的に食品の購入量は減少傾向にある。これらの中で増加傾向にあるものは，「生肉以外の肉関連製品」と「魚製品」の 2 つのみである。

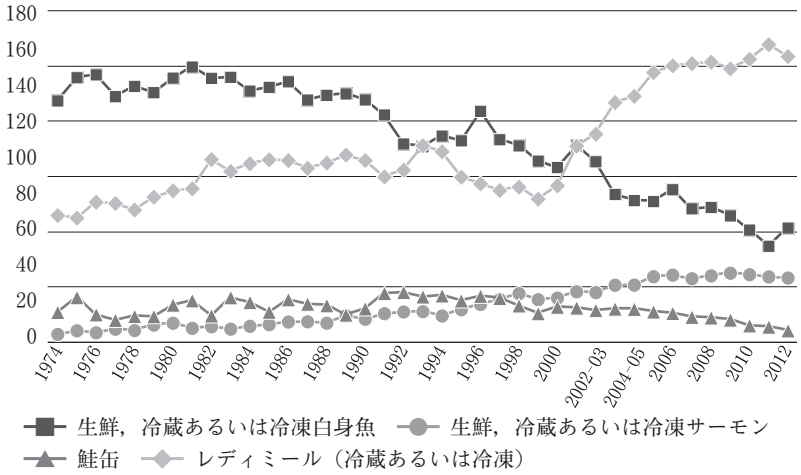
とりわけこの 2 つについて詳しく確認すれば，図 7，図 8 ではいずれも主要なものを取り上げているものの，まず，多くの肉関連製品においては，横ばい，もしくは減少傾向にある中で，唯一，「レディミールと簡便肉製品」で増加がみられ，また魚製品でも同じく「レディミール」とともに，サーモン類の増加傾向が確認できる。

このように多くの食品の全体購入量が減少する中で，摂取エネルギーが年々減少している傾向が確認できたのであるが，他方で調理や準備が簡単なレディミールなどの簡便食品の購入が増大傾向にあることも確認できた。このことは，イギリス人口が緩やかな上昇傾向であることを考慮すると，食品購入量が減少する中での肥満率の上昇[13] についての相関関係を明らかにする必要がある。



出典：National Statistics, *Family Food 2013 デジタル版* より筆者作成。
原典：*National Food Survey data 1974 to 2000, Expenditure and Food Survey 2001–02 to 2007* and *Living Costs and Food Survey 2008.*

図 7　イギリスにおける主な肉製品類の購入量（1 週間一人当たり平均）



出典：National Statistics, *Family Food 2013 デジタル版* より筆者作成。
原典：*National Food Survey data 1974 to 2000, Expenditure and Food Survey 2001–02 to 2007* and *Living Costs and Food Survey 2008.*

図 8　イギリスにおける主な魚製品類の購入量（1 週間一人当たり平均）

表 2　主な食品にみる世帯内での一人 1 日当たりの平均摂取エネルギー

食　品　の　種　類	エネルギー（kcal）	世帯で消費する食品と飲料エネルギーに占める割合（%）
肉を基本としたレディミールと簡便な肉製品	39	1.9
チキン	34	1.7
ソーセージ，調理していない豚肉	24	1.2
調理していないベーコンとハム	19	1.0
テイクアウトの肉製品	13	0.6
すぐに食べられるミートパイとソーセージロール	12	0.6
ハムとベーコン	10	0.5
調理済み豚肉（缶詰は含まず）	8	0.4
朝食用シリアル	69	3.4
そのほかのシリアル簡便食品	43	2.1
パスタ	38	1.9
ライス	36	1.8
ピ　ザ	28	1.4

出典：National Statistics, *Family Food 2011,* London: TSO, p. 17 より一部抜粋.

表2は世帯内で摂取される食品のエネルギー（kcal）値を表わしている。朝食用シリアルが最も高い数値となっているが，レディミールや簡便食品，パスタなどが高い数値を示しているのが確認できる。つまり，全体購入量の減少のなかでレディミールのようなエネルギー値の高い食品が多く購入されている現状からすれば，図5のように全体の摂取エネルギー数値では緩やかな減少傾向があっても，結果的にレディミールから多くのエネルギーを補う形で摂取している可能性がある。そのことは，本稿で検討しているヘルシーフードが消費者の食生活にとって，「カロリー制限」という，ある種の「カロリー負担の軽減手段」として「ローファット」などと記載されたヘルシーフードが購入されてきたこととの結びつきがあると考えられる。その意味において1990年代以降に健康志向なレディミール，すなわちヘルシーフードが小売業者らによって多様に展開されることで消費者はそれらを大量に購入できたのではないか，という相互の関連性が指摘できる。つまり，肥満の問題は，健康リスクに対する各種機関の発する警告である，「簡便食品の大量摂取と運動不足が原因」であることにつながることになる[14)]。

4. 所得構造の違いからみる食料消費の動態

ここでは健康志向を所得構造との関連で検討する。所得構造から食料消費の変化をとらえる方法は多様にあり，統計を取る機関によっても，その方法論はさまざまなようである。Quintile分析（クインタイル分析）や実際の平均所得額からの分類などさまざまであるが，National Statisticsが取りまとめているクインタイル分析を用いたデータを確認しておきたい。

クインタイル分析は，クインタイル1（Q 1）からクインタイル5（Q 5）までの分類で，クインタイル1（Q 1）に近いほど，低所得者をあらわしている。

表3の2001-02年データでは，サンプル数の合計が約7,500となっており，特徴としてチーズや魚，フルーツやアルコール類は特にQ5が多く消費し，生鮮野菜なども高い傾向が見られる。他方，砂糖とジャム，加工済

表3　クインタイル分析による各食品の消費量（2001/02）

	クインタイル1	クインタイル2	クリンタイル3	クインタイル4	クインタイル5
	（最も低い所得）				（最も高い所得）
サンプル世帯数	1,527	1,485	1,484	1,492	1,485
世帯別成人の数	1.8	1.9	2	2	1.8
世帯別子供の数	1.1	0.6	0.6	0.3	0.2
消　費	特に表記がないかぎり，一人当たり1週間の平均グラム数				
ミルクとクリーム（ml）	1,932	2,118	2,203	1,973	1,872
チーズ	85	95	113	127	147
牛および子牛の肉	92	115	131	130	123
ムトンおよびラム肉	49	42	55	51	58
豚　肉	49	67	67	59	62
調理していないベーコンとハム	54	74	72	71	70
調理済みベーコンとハム（缶詰含む）	37	44	47	53	47
調理していない家禽肉	185	198	218	213	217
調理済みの家禽肉（缶詰含まず）	36	44	45	48	42
魚	126	151	153	166	193
バター	31	41	44	45	43
マーガリン	16	14	14	9	9
低脂肪スプレッド	15	15	15	14	13
脂肪を減らしたスプレッド	55	65	61	59	47
砂糖とジャム	160	165	149	133	123
フルーツ	505	689	729	835	1,056
フルーツジュース（ml）	236	264	295	387	483
生のジャガイモ	660	713	700	631	510
生鮮グリーン野菜	161	220	242	261	273
その他の生鮮野菜	365	455	503	552	671
加工済みジャガイモ	295	275	278	247	194
その他の加工された野菜	349	346	366	371	372
パ　ン	746	811	783	780	720
シリアル	117	136	133	137	143
ソフトドリンク	1,793	1,809	1,902	1,671	1,505
ビール	71	116	109	112	141
ラガーとコンチネンタルビール	182	238	280	341	370
ワイン	81	128	193	294	455
製　菓	119	134	138	129	119

出典：National Statistics, *Family Food 2001-02,* London: TSO, p. 31 より一部抜粋.

（注）特に消費量の差が大きいと判断される食品について，高所得者が多く消費するものに濃い影を，低所得者が多く消費するものに薄い影をつけている。

みジャガイモなどはＱ１が高い。

次に表４は，2002 月４月から 2005 年３月の平均消費量を世帯購入量と外食とに分けて表したものであり，サンプル数は約 20,800 となる。先ほ

表４　クインタイル分析による各食品の世帯購入量と外食量（2002 月４月から 2005 年３月の平均）

	クインタイル１	クインタイル２	クリンタイル３	クインタイル４	クインタイル５
	（最も低い所得）				（最も高い所得）
サンプル世帯数	4,226	4,336	4,235	4,093	3,883
世帯別成人の数	1.2	1.6	1.9	2.2	2.4
世帯別子供の数	0.3	0.4	0.6	0.7	0.7
最も低い値の総収入額（週，£）	0	205	375	579	885
家庭購入	特に表記がないかぎり，一人当たり１週間の平均グラム数				
ミルクとクリーム（ml）	2,280	2,203	2,034	1,895	1,803
チーズ	99	101	110	110	127
枝肉全般	218	254	224	224	223
その他の肉製品	848	833	815	824	806
魚	170	169	147	146	158
脂肪とオイル	228	225	189	167	155
砂糖とジャム	202	181	145	113	98
生鮮及び加工ジャガイモ	918	966	878	836	737
ジャガイモ以外の野菜	1,065	1,131	1,062	1,061	1,141
フルーツ	1,094	1,168	1,112	1,138	1,352
シリアル全般	1,724	1,702	1,614	1,584	1,551
ソフトドリンク（ml）	1,593	1,715	1,896	1,981	1,866
アルコール（ml）	544	648	736	826	894
製　菓	125	139	130	130	123
外　食	特に表記がないかぎり，一人当たり１週間の平均グラム数				
インド，中華，タイ料理	8	11	17	23	35
肉製品	52	73	92	105	120
魚製品	9	13	13	14	17
チーズ，たまご料理，ピザ	13	17	23	29	35
ポテト	53	68	84	91	98
ジャガイモ以外の野菜	21	28	33	35	43
サンドイッチ	29	44	64	87	118
アイスクリーム，デザート，ケーキ	18	24	29	33	38
ミルクを含むソフトドリンク（ml）	184	256	352	423	497
アルコール（ml）	400	499	628	751	831
製　菓	12	18	21	23	24

出典：　National Statistics, *Family Food 2001–02,* London: TSO, p. 31 より一部抜粋.

（注）　特に消費量の差が大きいと判断される食品について，高所得者が多く消費するものに濃い影を，低所得者が多く消費するものに薄い影をつけている。

どの表２に比べてより詳しくわかることは，砂糖や脂肪類においてＱ１が高い消費量を示している点である。また，チーズ，フルーツ，アルコール，さらには外食のすべてにおいてＱ５が高い消費量を示している。

さらに表５は，主な食品の消費量を所得グループ別に比較をしたものである。低所得者が多く消費している項目は，牛乳，調理されていないベー

表５　主な食品消費量の所得グループ別比較（特に記載がないかぎり，一人当たり週間平均グラム数）

主　な　食　品	世帯主の週間平均所得額（2000 年）				
	1,070 ポンド以上	725〜1,070 ポンド	375〜725 ポンド	180〜375 ポンド	180 ポンド以下
牛乳（ml）	482	457	512	614	833
無脂肪乳（ml）	1123	1141	1081	1077	1057
ナチュラルチーズ	119	107	103	90	88
プロセスチーズ	20	8	12	12	11
牛　肉	111	105	126	120	115
豚　肉	44	62	66	68	71
ベーコンとハム（未調理）	40	60	66	64	69
ベーコンとハム（調理済）	38	40	41	42	36
家禽肉（未調理）	170	212	218	201	221
家禽肉（調理済）	60	33	44	40	31
そのほかの肉製品	269	313	337	368	366
魚	49	43	25	20	25
加工魚	20	22	19	12	12
冷凍魚	19	33	37	43	41
低脂肪スプレッド	45	47	64	68	73
砂　糖	38	66	66	105	116
生ジャガイモ	544	579	580	706	776
緑黄色野菜	277	259	224	199	190
その他の野菜	601	590	491	442	391
加工済みジャガイモ	126	172	190	229	224
加工済みその他の野菜	324	295	349	344	357
ジャガイモ合計	671	751	771	936	1000
その他の野菜合計	1201	1144	1065	985	937
生鮮果物	968	864	729	629	573
フルーツジュース	631	419	364	253	211
濃縮ソフトドリンク（ローカロリー）	44	43	36	37	26
非濃縮ソフトドリンク（ローカロリー）	524	377	346	325	253

出典：　National Statistics, *National food survey 2000,* London: TSO, pp.145-146 より一部抜粋。

（注）　特に消費量の差が大きいと判断される食品について，高所得者が多く消費するものに濃い影を，低所得者が多く消費するものに薄い影をつけている。

コンとハムや家禽肉，冷凍魚，低脂肪スプレッド，砂糖，ジャガイモ全般であり，他方，高所得者が多く消費しているものは，チーズ類，調理済みの家禽肉，魚，緑黄色野菜，生鮮果物，フルーツジュース，低カロリーなソフトドリンク類などである。

このように，所得層によって消費量がどの程度差があるのかを確認してきたが，比較的に低所得者層は低脂肪スプレッドを除けば，およそ糖分や脂肪，生のジャガイモ類といった食材を多く消費する傾向がみられ，他方，高所得者層は，無脂肪や低カロリー，フルーツ類や野菜類を多く摂取しているようであり，アルコール類を多く購入する傾向が確認できた。また，外食においては高所得者層の消費が圧倒しており，低所得者層にとっては，外食そのものが厳しい状況にあることが推察できる。

5. 近年の低所得者層の食料消費の動態

これまで所得者層によって異なる食料消費傾向を確認したが，ここではより具体的にいくつかの食品について，所得レベル間の比較分析を行なう。

まず，各食品の比較を行なう前に確認しておきたいのが，表 6 である。

表 6　2007 年から 2008 年にかけての平均物価上昇率（%）

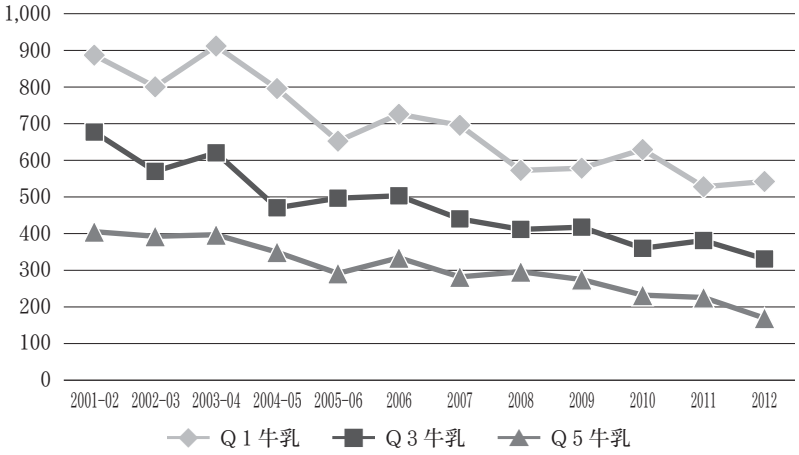
食品全体	9	バター	23
食品以外全体	3	チーズ	15
パン	15	たまご	27
ビスケットとケーキ	11	牛乳	14
牛肉	15	ソフトドリンク	2
ラム肉	9	スイーツとチョコレート	6
家禽肉	13	野菜	8
魚	7	果物	7

出典：National Statistics, *Family Food 2008,* London: TSO, p. 3.

これは National Statistics がまとめた 2007 年～2008 年の急激な物価上昇率である。2007 年 8 月に始まった景気後退が消費者の購買習慣に大きな影響を及ぼしたとし，その物価上昇率をまとめている。特にパンや肉類だけでなく，バター，チーズ，牛乳など，多くの品目で上昇しているのが確認できる。このことが続いて検討する各食品の比較分析の際のキーワードとなり，少なくとも低所得者層にとっての負担増となっているのは言うまでもない。

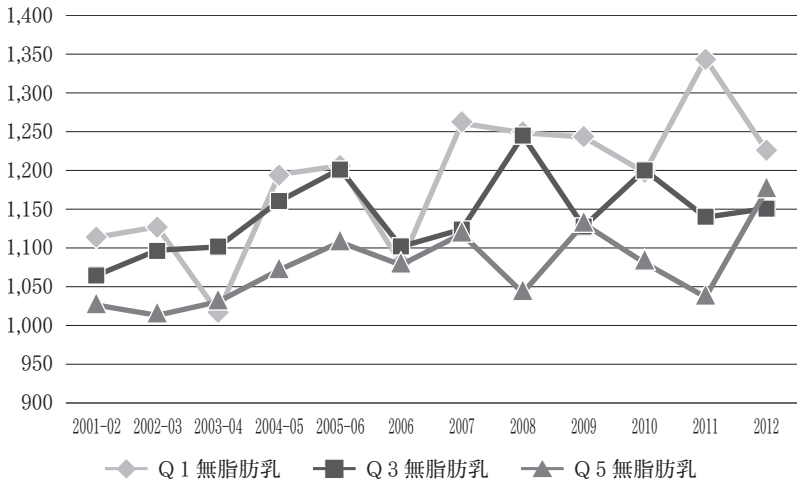
既述のクインタイル分類による分析結果をもとに，主要な食品について各商品購入量の比較を行なう。

図 9 は牛乳購入量の比較である。クインタイル 1（Q 1）からクインタイル 5（Q 5）の間での購入量に差があり，全体の購入量が年々減少しているのが確認できる。すでに確認したように，牛乳消費量は年々減少傾向にあるのだが，それは，図 10 のように，無脂肪乳にそれが代替されているからに他ならない。健康志向な牛乳の積極的な摂取事情が確認できる。



出典： National Statistics, *Family Food 2013 デジタル版* より筆者作成。
原典： National Statistics, *Living Costs and Food Survey.*

図 9　牛乳購入量の比較（クインタイル分類，1 週間一人当たりの平均 ml）



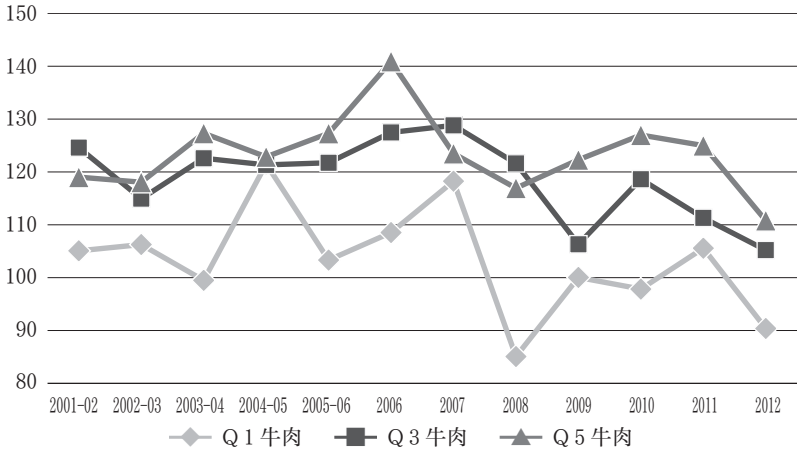
出典：図 9 に同じ。
原典：図 9 に同じ。

図 10　無脂肪乳購入量の比較（クインタイル分類，1 週間一人当たりの平均グラム数）

次に，肉製品に関して確認しておく。図 11，図 12 によれば，2007 年以降の傾向に注目する必要がある。既述のように，急激な物価上昇があった時期を過ぎると，それまでの傾向とは異なる傾向が確認できる。

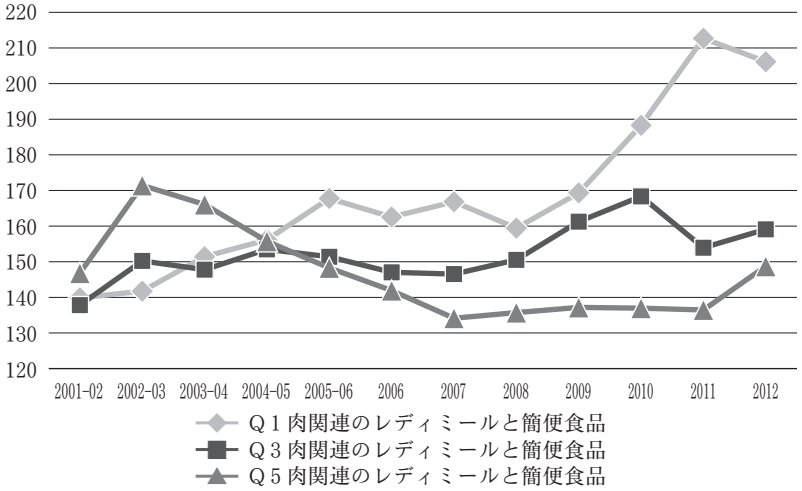
まず図 11 の牛肉購入量の比較である。Q 5 の購入量は，鶏肉の購入量に比べ，約 3 分の 2 程度と抑えられており，健康志向をある程度，意識した数値を表しているものと思われる。問題は，Q 1 においては 2007 年以降，大幅な減少，およそ 100 グラム未満の購入でしかない状態である。既述のように，2007 年以降，牛肉 15%の物価上昇が大きく影響したものと考えられるのだが，健康志向を前提に，肉類そのものが減少傾向に向かったのかどうかについては，明確な判断は難しい。しかしながら，このような購入量の減少を部分的に説明できる資料が図 12 となる。

図 12 によれば，肉製品に関してはとりわけ，Q 1 において 2007 年の物価上昇にかかわらず多くのレディミールや簡便食品を購入しており，増加



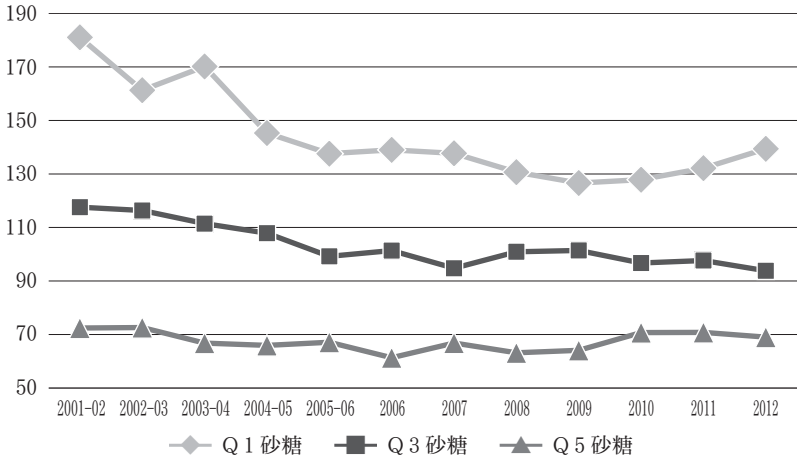
出典：図９に同じ。
原典：図９に同じ。

図 11　牛肉購入量の比較（クインタイル分類，1 週間一人当たりの平均グラム数）



出典：図９に同じ。
原典：図９に同じ。

図 12　肉関連のレディミールと簡便食品購入量の比較（クインタイル分類，1 週間一人当たりの平均グラム数）



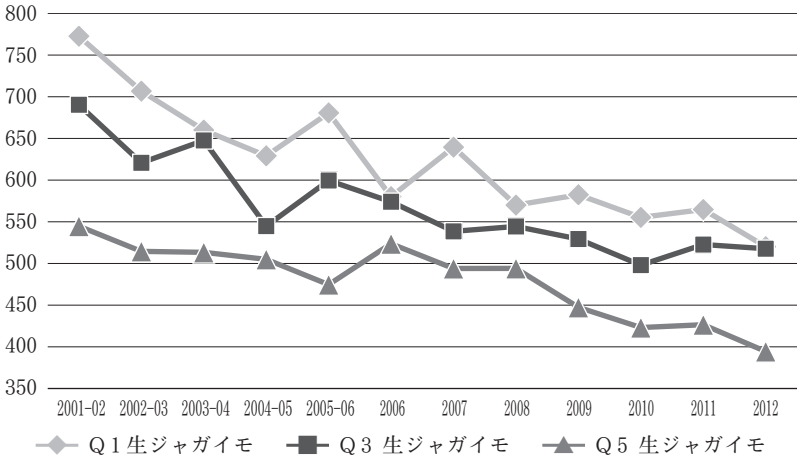
出典：図 9 に同じ。
原典：図 9 に同じ。

図 13　砂糖購入量の比較（クインタイル分類，1 週間一人当たりの平均グラム数）

を続けている。他方，所得が高いほど，低い水準を維持しているといえるが，問題はレディミールの種類や価格帯の違いが，このグラフでは確認できないため，なぜ所得が高いグループの購入量が低いのかを明らかにすることは現時点では難しい。ただし，すでに確認したように，外食において肉製品を消費する高所得者層は，低所得者層の 2 倍以上の数値で示されており，肉製品のエネルギー摂取は外食に頼る部分も大きいようである。

さて，いまや砂糖に変わる代替製品が多く開発される中で，砂糖の摂取の方法も変化してきているのは周知のとおりである。全体として減少傾向にあるのは図 13 においてもうかがえるが，所得のグループ別に明らかに格差が生じていることも同時に確認できよう。Q 1 と Q 5 の差は，2 倍近い。

では次に，野菜類を確認する。図 14 においては生のジャガイモ購入量が示されている。生のジャガイモにおいても全体として減少傾向にあるのだが，所得間で格差がはっきりと分かれており，低所得者層が多く購入し



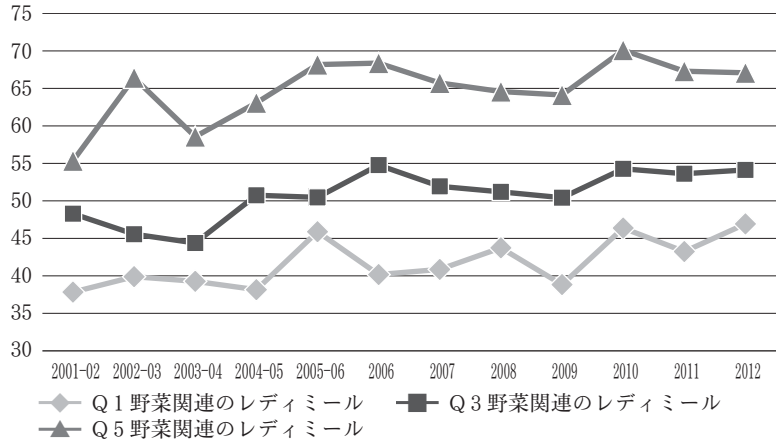
出典：図 9 に同じ。
原典：図 9 に同じ。

図 14　生ジャガイモ購入量の比較（クインタイル分類，1 週間一人当たりの平均グラム数）

ている。

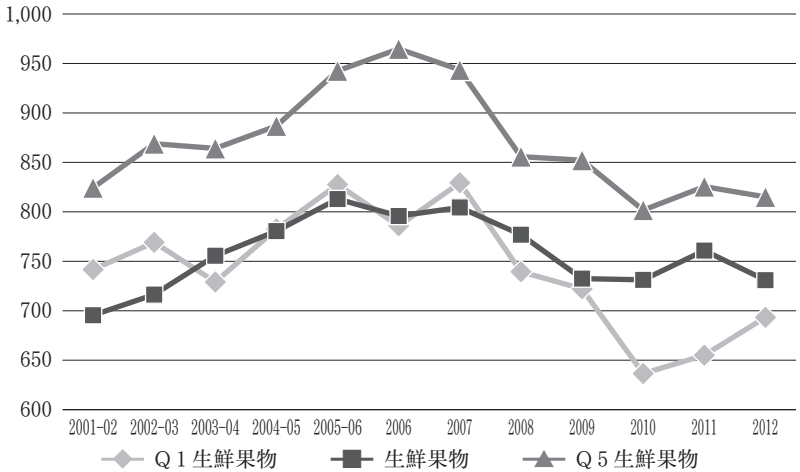
ところが，図 15 においてみられるように，野菜関連のレディミールの購入量は，横ばい，もしくは上昇傾向がみられ，2007 年以降の大幅な物価上昇もあまり影響を受けてきていない。レディミールを通じて野菜を採る高所得者層が多く，所得間格差ははっきりと出ているものの，「食べやすさ」の点から増大傾向にある。

図 16 は，生の果物の購入量を比較したものである。高所得者のグラフは放物線を描いているが，2007 年以降全体的に急激な落ち込みをみせている。表の 5 で確認したように，7%程度の物価上昇とはいえ，著しい落ち込みのようにみえるが，2001 年-02 年の数値が 824 グラムだったことを考えれば，元の購入量に戻ったとみるべきかもしれない。その原因については今後の課題であるが，一定程度の購入量を維持している Q 5 とは異なり，Q 1 は 10 年余りの間で 100 グラム以上の減少がみられる。



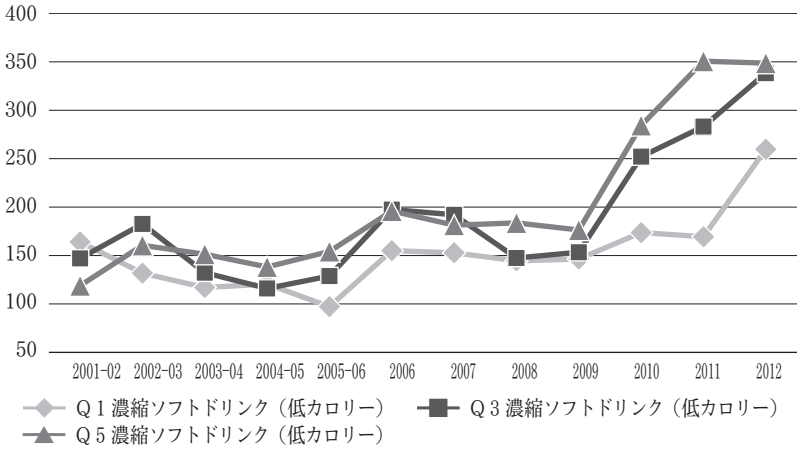
出典：図９に同じ。
原典：図９に同じ。

図 15　野菜関連のレディミール（冷凍と非冷凍）購入量の比較
（クインタイル分類，１週間一人当たりの平均グラム数）



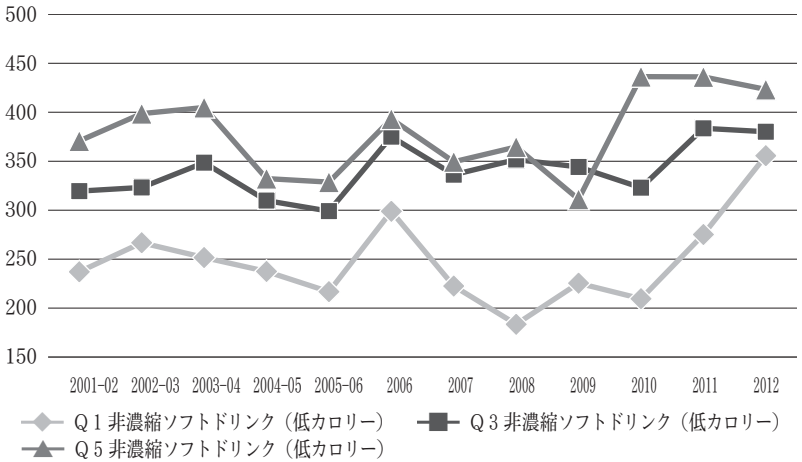
出典：図９に同じ。
原典：図９に同じ。

図 16　生鮮果物購入量の比較（クインタイル分類，
１週間一人当たりの平均グラム数）



出典：図 9 に同じ。
原典：図 9 に同じ。

図 17　濃縮ソフトドリンク（低カロリー）購入量の比較
（クインタイル分類，1 週間一人当たりの平均 ml）



出典：図 9 に同じ。
原典：図 9 に同じ。

図 18　非濃縮ソフトドリンク（低カロリー）購入量の比較
（クインタイル分類，1 週間一人当たりの平均 ml）

図 17 と図 18 は，低カロリーのソフトドリンク購入量である。近年，多くのメーカーで「カロリーオフ」をうたう商品が開発されているのは周知のとおりである。2 つの図の共通するところは，第一に，近年，全体の購入量が増大しているという点であり，第二に，所得水準によってある程度，購入量の差が生じているものの，類似の傾向をたどっているということである。健康志向な低カロリー飲料は「摂取しやすさ」の点から年々，消費が増大しているようである。

6. おわりに

以上のように，近年，イギリスにおける食料消費事情は，レディミールの消費量の拡大にみられるような付加価値型食品の消費が一般化しつつある中で，「食べやすさ」や「摂取しやすさ」への傾向が支持されていた。とりわけ，各食品の統計を確認したように，レディミールの購入量が増大傾向であることがそれを裏付けている。

今回，イギリスのレディミールに関する消費傾向を確認したのであるが，例えば，イギリス大手食品メーカーのバーズ・アイ社も自社の NB 商品であるヘルシーフードに対して新製品開発を続けている。記事によれば，2009 年時点で前年比売上高 11%増，低脂肪レディミールの開発を拡大しており，「オーガニック食品という高価な価格設定の食品とは異なる，値ごろ感で」[15] チェーン小売業者との競争にでており，ヘルシーフードに関するメーカーと小売業との熾烈な競争状況がうかがえる。

上位集中化したイギリスのスーパーは単に簡単な食品を販売するだけでなく，ヘルシーを志向させる食品を提案することで 1990 年代にかけての健康ブームをもたらしてきた。それは例えば，1985 年 1 月 9 日にイギリスのテスコ社で開催した ‘healthy eating campaign’ による，消費者への食習慣変更の提案[16] があげられる。つまり，業界トップの小売業者で

あったテスコ社が，健康志向があまり認識されていなかった段階で消費者に対して健康への意識転換を提案したことがきっかけとなり，その後の食料消費に影響を与えたものと推察される。食品小売業としての社会貢献という観点から評価できる事柄である。

ところがそのような変化は，とりわけ今回のテーマであった所得水準別には食品購入量の差が生じてしまっており，ある種の食品購入格差が普遍化していた。大規模なチェーンストア小売業によって食品が開発される場面が増える中で，消費者の食事に対する利便性やバリエーションは豊かになり，生活スタイルや食事スタイルの変更もスムーズに行なえるようになってきたようであるが，他方で各調査機関が発行する統計資料における所得間格差の実態は，低所得者が栄養価の低い食材を大量に入手しているという警告を発しており，それがあらゆる病気や健康リスクの増大，さらには社会的不平等のもととなっていることも指摘されている。

また，イギリスの場合，PB 商品の明確なセグメント化とともに，レディミールにみられる PB 商品が大きな支持を得ており，具体的な提案を小売業者自らが行なっている[17]。しかしながら食料消費事情は，物価高騰や失業といった社会問題が蔓延すると，消費者にとっての不安要素を増殖させ，そのことがますます乏しい食生活をもたらす原因となる。統計を通して確認できたように，低所得者層にとって多く購入される食品は砂糖，脂質，生のジャガイモ，調理されていないベーコンとハム，家禽肉，冷凍魚などであり，外食はおろか，アルコール類の購入量においてさえ，低い水準を維持していた。

レディミールの詳細な種類別の消費量の違いや価格帯別の消費量の違いに関するより具体的な分析は今後の課題となるが，人々の食生活が食品小売業から多くの提案を受けている現状の中で，食品の開発の中身がそのままわれわれの食生活を規定していることを考慮すれば，レディミールにみられるような PB 商品に関する研究も，単にメーカーに対する対抗策や低

価格政策などの観点だけでは不十分となる。PB 商品の中でも特に食品類は，景気変動に対してより敏感になるもので，低所得者層にとってはより多くの影響を受けるものである。PB 商品戦略がどのように消費者へ影響をもたらしてきたのかといった食料消費動向や生活様式の変化に対応した研究が今後，さらに必要になるものと思われる。

《注》

1) 本稿は，下記の論稿をベースに，統計分析の部分はほぼ利用しつつ，基本的な論旨は変更せず，説得力を高めるために大幅に新たな内容を付加する形でリライトしたものである。
金　度渕（2015b）「イギリスにおけるヘルシーフード消費に関する一考察 ── 1980 年代以降の所得構造別にみる食料消費の変化を中心に」『大阪商業大学論集』，第 177 号，49-64 ページ。

2) 例えば，チェーンストアエイジ 2014 年 11 月 1 日号 vol. 45(19)，No. 1057 を参照されたい。

3) PB 商品に関する先行研究レビューについては別の論稿で詳しく議論する予定である。代表的な研究として以下が参考になる。
木立真直（2010）「日本における PB の展開方向と食品メーカーの対応課題」『食品企業財務動向調査報告書』，140-151 ページ，根本重之（1995）『プライベート・ブランド：NB と PB の競争戦略』中央経済社。

4) 金　度渕（2015a）「イギリスにおけるヘルシーフードの動態と大規模小売業の取組み ── 1980 年代から近年にいたる食料消費分析を中心に」，佐久間英俊・木立真直編著『流通・都市の理論と動態』中央大学出版部，77-93 ページ。

5) 前掲論文　金（2015a）はこの点を明らかにすることを目的に取り組んだ論稿となるが，不十分な点を含んでいるため，本稿においてそれらを部分的に補足したい。

6) 本稿は，食料消費を食品流通の観点から分析を試みる試論であるため，とりわけ，「肥満」というキーワードにまつわる栄養学的な観点については，一般的なエネルギー消費，もしくはカロリー消費の点を除き，議論の対象としていない。

7) 金　度渕（2012）『現代イギリス小売流通の研究 ── 消費者の世帯構造変化と大規模小売業者の市場行動』，同文舘出版。

8）　前掲論文　金（2015a）。

9）　Davies, G.（1992）“Healthier Eating and the Effects on Health Food Retailing”, in *British Food Journal,* Vol. 94(4), p. 30.

10）　Darrall, J.（1992）“The Response of the Food Chain to Healthy Eating” in *British Food Journal,* Vol. 94(4), p. 7.

11）　例えば以下を参照されたい。

秋川卓也・戸田裕美子（2013）「プライベートブランドのサプライチェーン・マネジメント：セブンプレミアムの事例考察から」『一橋ビジネスレビュー』，61(2)巻，144–156ページ。

12）　日本政策金融公庫・平成26年度下半期消費者動向調査より（アクセス日：2015. 01. 02, https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_150304a.pdf）。

13）　詳しくは，金（2015a）を参照されたい。

14）　この点についてはここでは詳しく展開しないが，例えば，英医学誌ランセットが取り上げた調査結果からすれば，世界の平均所得が上昇し，餓死する人々が減少，一方で，座りがちな生活や食べ過ぎ飲み過ぎが死につながるケースが増えている（アクセス日：2015. 01. 02, http://jp.wsj.com/articles/SB10063581187792594737804581238163662459064），と指摘し，世界の健康リスクに関する問題を取り上げている。その他，BBC News ホームページ（アクセス：2015. 01. 03, http://www.bbc.com/news/health－25713368）や金（2015a）も参照されたい。

15）　*The Grocer* ホームページより。（アクセス：2015. 9. 15, http://www.thegrocer.co.uk/birds-eye-ready-meal-launch-targets-dieters/196710.article）

16）　Powell. D.（1991）*Counter Revolution: The TESCO Story,* Grafton Books, London, p. 200.

17）　前掲論文　金（2015a）。

参考文献

1. Attanasio, O. P. and Weber, G.（1994）“The UK consumption boom of the late 1980s: aggregate implications of microeconomic evidence”, in *The Economic Journal,* No. 104（November）, pp. 1269–1302.
2. Burt, S.（2000）“The strategic role of retail brands in British grocery retailing”, in *European Journal of Marketing,* Vol. 34(8), pp. 875–890.
3. Burt, S. and Sparks, L.（1999）“Structural change in grocery retailing in Great Britain: a discount reorientation?”, in *Post 1945: retail revolutions-*

The retailing industry（*Tauris industrial histories*）*Volume. 3,* ed., Benson, J. and Shaw, G., St Martin's press, GB, pp. 93–113.
4. Central Statistical Office, *Annual Abstract of Statistics*（No. 120〜134), London, HMSO.
5. Central Statistical Office, *Family Spending: a report on the family expenditure survey*（No. 1990〜1999–2000), London, HMSO.
6. Department for Environment, Food and Rural Affairs, *Food Statistics Pocketbook 2012－in year update,* London.
7. Department for Environment, Food & Rural Affairs, *family food datasets,* gov.uk, London.
8. Darrall, J.（1992）"The Response of the Food Chain to Healthy Eating" in *British Food Journal,* Vol. 94(4), pp. 7–11.
9. Davies, D. and Carr, A.（1998）*When it's time to make a choice: 50 years of frozen food in Britain,* The British Frozen Food Federation.
10. Davies, G.（1992）"Healthier Eating and the Effects on Health Food Retailing", in *British Food Journal,* Vol. 94(4), pp. 30–36.
11. Department for Environment, Food and Rural Affairs, *Food Statistics Pocketbook 2012－in year update,* London.
12. Department for Environment, Food & Rural Affairs, *family food datasets, gov.uk,* London.
13. Fernie, J. and Sparks, L.,（1999）(ed.), *Logistics and Retail Management,* Kogan Page（UK).（邦訳 辰馬信男監訳（2008）『ロジスティクスと小売経営 ── イギリス小売業のサプライ・チェーン・マネジメント』白桃書房。）
14. National Statistics, *Family Food in 2004–05,* London: TSO.
15. National Statistics, *Family Food 2008,* London: TSO.
16. National Statistics, *Family Food 2011,* London: TSO.
17. Powell. D.（1991）*Counter Revolution: The TESCO Story,* Grafton Books, London.
18. Ritson, C. and Hutchins, R.（1991）"The Consumption Revolution", in *Fifty Years of the National Food Survey 1940–1990,* ed., Slater, J. M., HMSO, pp. 35–46.
19. Shiu, E., Dawson, J. A. and Marshall, D. W.（2004）"Segmenting the convenience and health trends in the British food market", in *British Food Journal,* Vol. 106(2), pp. 106–127.
20. Sparks, L.（1994）"Delivering quality: the role of logistics in the post-

war transformation of British food retailing", in *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink,* ed., Geoffrey, J. and Nicholas J. M., London, Routledge, pp. 310–335.
21. William Reed, *The Grocer,* UK.
22. Wrigley, N. (1998) "How British retailers have shaped food choice", in *The Nation's Diet: The social science of food choice,* ed., Murcott, A., Longman, London, pp. 112–128.
23. 井上　博（2014）「イギリスのグローサリー小売企業による PB 展開とサプライヤーとの関係」『阪南論集・社会科学編』49(2)巻，19–34 ページ。
24. 菊池宏之（2011）「小売業における PB 商品の展開と課題 ── スーパーマーケットの PB 商品を主体に」『経営論集』，77 巻，141–151 ページ。
25. 木立真直（2010）「日本における PB の展開方向と食品メーカーの対応課題」『食品企業財務動向調査報告書』，140–151 ページ。
26. 木立真直（2014）「日本における食品 PB 市場の新段階と食品加工メーカーの課題」『食包協会報』，143 号，26–37 ページ。
27. 金　度渕（2012）『現代イギリス小売流通の研究 ── 消費者の世帯構造変化と大規模小売業者の市場行動』，同文舘出版。
28. 金　度渕（2015a）「イギリスにおけるヘルシーフードの動態と大規模小売業の取組み ── 1980 年代から近年にいたる食料消費分析を中心に」，佐久間英俊・木立真直編著『流通・都市の理論と動態』中央大学出版部，77–93 ページ。
29. 金　度渕（2015b）「イギリスにおけるヘルシーフード消費に関する一考察 ── 1980 年代以降の所得構造別にみる食料消費の変化を中心に」『大阪商業大学論集』，第 177 号，49–64 ページ。
30. 堂野崎　衛（2014）「コンビニエンスストアの PB 商品開発と提携関係」『農村と都市をむすぶ』，64(6)巻，14–23 ページ。
31. 仲上　哲（2014）「デフレ不況期におけるプライベートブランド商品の特徴」『阪南論集』，49(2)巻，1–18 ページ。
32. 根本重之（1995）『プライベート・ブランド：NB と PB の競争戦略』中央経済社。

《付記》

小原　博先生の古稀をお祝い申し上げます。学部時代，小原先生の厳しくも楽しいゼミ時間を通じて勉学の「面白さ」を教えて頂きました。その後の大学院進学を含め，筆者が研究を続けるためのきっかけを下さった恩師です。本記念号に執筆の

機会を得られたこととともに，記して感謝を申し上げます。

（原稿受付　2016 年 1 月 8 日）

経営経理研究　第106号
2016年3月　pp. 351-388

〈論　文〉

活路開拓事業の効果的実践に関する事例研究

── 石川県観光物産館を中心に ──

今　村　　哲

要　約

わが国の中小小売業は，商業人口の減少，店舗などの老朽化，大型小売業との競合など，多くの問題を抱えている。中小企業が，共同組織である中小企業組合等によって，これらの課題を改善する取り組みに対して活路開拓事業がある。中小企業は，自社のみ対応ではなく，共同化した組合等の組織活動に対して，助成制度の利活用がとても有効であると考えられる。

国（中小企業庁経営支援部）の支援政策である活路開拓事業とは，中小企業が単独では解決することが難しい問題を解決するために，中小企業組合などで連携して取り組む事業の調査・研究やその他の実現化について，支援することである。言い換えれば，中小企業・小規模事業者，その組合等の経営体力に応じて，活路開拓事業と言う助成制度を利活用して，新たな活路を切り拓いて行くものである。中小企業の存立が厳しさを増しているだけに，組合等及び組合構成員などに対して，緊急性が高いテーマに取り組み実施して行くための支援である。

ところで共同店舗とは，消費者のワンストップ・ショッピングのニーズやウオンツに対応して，小売業の店舗形態の一つである。多数の中小小売商業者が，組合あるいは会社を組織して，共同で力を合わせて，店舗全体を一体的に管理・運営する方法である。さらに，中小小売業における組織化は，個々の中小小売商業者内部での組織化ではなく，中小小売商業者間の組織である。中小小売商業者相互の利益を主な目的とした意図的な組織形成であり，中小小売商業者以外の構成員を含むこともあるが，あくまで

も中小小売商業者が構成員の中核となった組織の形成である。
本稿で事例として取り上げた「石川県観光物産会館」は，共同店舗として 1978 年に開業し，1994 年にリニューアルを実施したが，それ以降ほとんど売場に対して手を入れてこなかった状況にあった。店舗は，買い物の利便性，快適性，安全性などの面から設備の老朽化，陳腐化が進み，すでに改修時期に達していると言うのが組合員の一致した見解であり，このタイミングで 2015 年 3 月 14 日に北陸新幹線開業という外的要件が後押しをした。この事業計画を推進するため，活路開拓事業の機会を活かして助成を受けたものである。事業計画実施後，事業の概要や具体的な成果，成功の要因，今後の活動予定など，そして最近の状況ににについて分析・調査を行った。また，活路開拓事業については，組合及び組合構成員に対して行ったアンケート調査結果から，事業の必要性，成果に対す評価，今後の展望など，分析して見解を述べてみた。

キーワード：大型小売業，活路開拓事業，共同店舗，組合等，全国中小企業団体中央会，組織化，店舗リニューアル，中小小売業，マーチャンダイジング（MD）

は じ め に

わが国の中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者」という）は，経済のグローバル化，人口減少などと言った中長期的な経済・社会構造の変化が著しい中で，企業の経営環境はますます厳しいものとなっている。このため，中小企業者は，事業場で抱えている諸問題について，それらの解決を図るため，自社のみでは対応できず，共同化した組合等の組織を利用した活動が有効であると考えられる。それは，組合員の協調・協力，企業間連携などによって，単独では解決困難な諸問題を克服して行くための取り組みであると言える。もちろん，中小企業者は，自助努力で自社の技術・品質管理力の向上，業務改善や構造改革など，経営力強化に努めなければならないことは疑問の余地がない。

また，中小小売商業者を見ても，近年，消費構造の変化や消費者の購買行動の多様化，個性化が進展しており，大型店の郊外進出，それに伴い中心商店街の疲弊，空き店舗の発生など，商業を取り巻く環境は厳しい状況に置かれている。中小小売商業者の多数で構成されている地域商店街はもちろんのこと，そこで商売をしている個店についても顧客吸引力の相対的な低下傾向が顕著に見受けられる。

意欲的な中小企業者や組合等にとっては，製品や生産技術の研究・開発，試作・改良，販路拡大，店舗の増床・改築などの必然性がある事業計画を立案することが求められる。しかし，中小企業であるゆえに，人的，時間的，資金的な点で限界があるのは言うまでもない。中小小売商業者が共同化し，運営している共同店舗の生き残り策の一つとして導入されるリニューアルについては，店舗の基本構想やパイロットプラン策定及びマスタープラン策定をするため，補助金や助成金などの公的支援を受けて事業計画を推進させることが適切であると考える。

本稿では，中小企業活路開拓調査・実現化事業（以下「活路開拓事業」という）の公的資金（補助金）を利活用した共同店舗を実態調査している。中小小売商業者の共同店舗である「石川県観光物産館」は，店舗の活性化や観光客の誘致などの需要創造の観点から，北陸新幹線開業に合わせた事業計画に基づいて店舗リニューアルを実施した。この事業計画の概要，具体的な取り組み，成功要因の内容について，分析・アプローチを試み，活路開拓事業の意義と効果的な実践について考察したものである。

Ⅰ　活路開拓事業の概要と活用

1　活路開拓事業とは何か

活路開拓事業とは，全国中小企業団体中央会（以下「全国中央会」という）が応募の取り扱い窓口となり，国（中小企業庁経営支援部）の政策か

ら補助を受けて実施する事業である。活路開拓事業の「平成 27 年度募集要綱」によれば，事業の趣旨は，中小企業者が経済的・社会的環境の変化に対応するため，新たな活路の開拓，単独では解決困難な諸問題，その他中小企業の発展に寄与するテーマなどについて，中小企業組合，一般社団法人，共同出資組織，任意グループ（以下「組合等」という）が，これを改善する取り組みに対して，支援を行うものである[1)]。と説明されている。すなわち，活路開拓事業は，中小企業が単独では解決することが難しい問題を解決するために，中小企業組合などで連携して取り組む事業の調査・研究やその他の実現化について，支援することである。

活路開拓事業は，中小企業が激変する内外の経済環境に対応するため，中小企業組合などを中心に共同して，新分野進出，新製品・新技術開発，新市場開拓，事業転換などについて，新たな活路を切り拓くことができるようにする補助事業である。事業カテゴリーとしては，⑴中小企業の経営基盤強化，⑵中小企業による地域振興，⑶中小企業の社会的要請への対応，⑷その他，中小企業が対応を迫られている問題，この 4 つの中から 1 つ選定する必要がある。さらに，事業の実施にあたっては，テーマを具体化するための事業種類として，⑴調査・研究，⑵試作・改造，⑶実験・実用化試験，⑷試供・求評，⑸ビジョン作成，⑹成果普及及び講習会などの開催があり，⑴から⑹までの各事業種類の中から 2 つ以上を適宜組み合わせて行うことが必要条件となっている。

補助対象組合などの選定については，応募内容が活路開拓事業の趣旨に合致していて，効果的な実施が可能であると認められることが重要なポイントである。選定評価の項目としては，⑴本事業の趣旨・目的に合致していること。⑵組合員等のニーズを把握し，事前準備活動を十分に行っていること。⑶本事業のテーマに新規性及び必然性があること，また，経営革新や新たな付加価値創造に寄与すること。⑷事業の効果的な実施が可能な事業計画（遂行体制，スケジュール）であり，テーマ実現が期待できるこ

と。⑸事業に要する予算計画・経費使途が適切であること。⑹組合員などへの成果の利活用や波及があること。⑺成果目標が適切であること。⑻事業実施後，その成果の実現を図るための計画及び体制があること。⑼中央会等支援機関による支援を得るなど，組合等において事業実施に必要な体制が整っていること。⑽組合等の財政基盤が安定していること。以上の10項目がある[2)]。

外部審査委員による審査委員会では，応募者から提出された事業計画について，書面審査及びヒヤリング審査を経て，厳正な審査を行った結果，補助対象組合などを候補として選定している。なお，補助金額は，補助対象経費総額の10分の6以内であって，11,588千円（予定）を上限とし，1,000千円を下限としている。但し，「展示会等出展事業」については，1,200千円（予定）を上限としている。支援事業の概略については，この様な制度となっている。

2　活路開拓事業の活用状況

活路開拓事業は，1978年に創設されもので，以後37年間（2015年，現在）に渡って，中小企業組合等活路開拓事業（展示会等出展事業を含む），組合等情報ネットワークシステム等開発事業，連合会（全国組合）等研修事業の3つの事業を合計すると約5,700件を超える中小企業組合などによって利活用されている。その中で，活路開拓事業（展示会等出展事業を含む）だけを取り出して見ることにする（表Ⅰ-1）。

37年間で都道府県別実施団体数は，合計で5,542件となっている。実績を見ると実施団体数が300件以上は，大阪府（第1位326件），静岡県（第2位静岡県307件）の2都道府県である。1年あたりの平均は，大阪府8.8件，静岡県8.3件である。200～299件は，岩手県（第3位223件），東京都（第4位222件）の2都道府県である。平均1年あたりでは，岩手県・東京都ともに6.0件である。150～199件は京都府，和歌山県，兵庫県，

表Ⅰ-1　中小企業活路開拓調査・実現化事業　実施状況
道府県別実施団体数（1978 年～2015 年）

都道府県	件　数	都道府県	件　数	都道府県	件　数
北海道	98	静　岡	307	山　口	103
青　森	72	愛　知	142	徳　島	45
岩　手	223	岐　阜	123	香　川	82
宮　城	113	三　重	56	愛　媛	89
秋　田	72	富　山	95	高　知	85
山　形	92	石　川	134	福　岡	122
福　島	84	福　井	94	佐　賀	104
茨　城	90	滋　賀	115	長　崎	76
栃　木	92	京　都	191	熊　本	96
群　馬	83	奈　良	113	大　分	50
埼　玉	115	大　阪	326	宮　崎	87
千　葉	96	兵　庫	178	鹿児島	62
東　京	222	和歌山	181	沖　縄	61
神奈川	107	鳥　取	44	全　国	326
新　潟	154	島　根	29		
長　野	121	岡　山	92	合　計	5,542
山　梨	81	広　島	87		

出所：全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業実施状況』より作成。
注 1：全国は全国団体である。注 2：展示会等出展事業を含む。

新潟県の 4 都道府県，100～149 件は愛知県，石川県など 12 都道府県である。一方，実施団体数が 49 件以下は，島根県（第 47 位 29 件），鳥取県（第 46 位 44 件），徳島県（第 45 位 45 件）の 3 都道府県である。1 年あたりの平均は，島根県 0.8 件，鳥取県 1.2 件，徳島県 1.2 件である。実施団体の利活用については，各都道府県の産業構造，地域性，中小企業数や従業員総数，あるいは組合の特徴などによって，実施数が「多い」,「少ない」のバラツキがある。例えば，実施数が多い大阪府は，「中小企業の街」と

言われるように約 31 万 1 千企業（全国第 2 位）の中小企業が集積している。また，静岡県は，「産業のデパート」と言われるほどモノづくりが多彩で，出荷額は全国有数など，それぞれの特徴がある。意欲的な中小企業者は，常に新製品の開発，販路拡大，経営の見直しなどに取り組み，レベルの高い産業力に繋げるための手段として，活路開拓事業の利活用を考えていると推測できる。もう一つ言えることは，指導員の改革に対する手腕である。都道府県中小企業団体中央会の指導員が情熱をもって積極的に指導をしている県は，利活用度が高いと言えよう。指導員の中には，中小企業診断士や中小企業組合士などの資格を有している人々が多くいるはずである。組合活動の活性化に対して，活路開拓事業の利活用をもっと指導・助言すべきであろう。

最近 3 年間（2013 年～2015 年）の都道府県別実施団体数は，2013 年度が 18 都道府県 33 件，14 年度が 17 都道府県 34 件，15 年度が 19 都道府県 36 件で，3 年間の平均実施団体数は約 18 都道府県約 34 件となる（表Ⅰ-2）。これを 10 年前（2003 年～2005 年）の数値と比較すると，2003 年度が 33 都道府県 102 件，04 年度が 31 都道府県 89 件，05 年度が 28 都道府県 69 件で，3 年間の平均実施団体数は約 31 都道府県約 87 件となり，件数対比では約 60％減少していることが分かる。最近の中小企業や組合に対しては，さまざまな助成制度が設立されており，中小企業庁の「ものづくり・商業・サービス新展開支援事業」や「ふるさと名物応援事業補助金」，全国中央会の「ものづくり中小規模事業試作開発等支援補助金」，「ものづくり中小企業・小規模事業者連携支援事業」など，その他各都道府県でも独自の助成している場合がある。中小企業や組合は，組合を中心とした活路開拓事業の助成に固執してないと推測できる。中小企業庁や全国中央会は，この事業の施策について良く知ってもらうため，PR 活動方法に一層の工夫を凝らすことが望まれる。

また，最近の 3 年間における活路開拓事業の採択された事業テーマは，

表Ⅰ-2　最近3年間の中小企業活路開拓調査・実現化事業
実施状況　都道府県別実施団体数（2013年～2015年）

県名	13	14	15	県名	13	14	15	県名	13	14	15
北海道		1		静　岡	3	2		山　口		2	2
青　森	1			愛　知	1	2		徳　島			
岩　手	1	1	3	岐　阜		1	2	香　川			
宮　城			1	三　重			1	愛　媛	1		
秋　田				富　山		2	1	高　知			
山　形	1			石　川	3	1	1	福　岡			
福　島	1		1	福　井				佐　賀		1	
茨　城				滋　賀	1	1	1	長　崎			
栃　木				京　都	1	1		熊　本			
群　馬			1	奈　良			1	大　分	1		
埼　玉				大　阪	2	4	2	宮　崎			
千　葉			1	兵　庫	1	1	1	鹿児島			
東　京	3	2	3	和歌山	1			沖　縄			
神奈川	1	2	1	鳥　取				全　国	6	8	9
新　潟			1	島　根							
長　野			1	岡　山	2	1		合　計	33	34	36
山　梨				広　島	2	1	2				

出所：全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業実施状況』より作成。
注1：全国は全国団体である。注2：展示会等出展事業を含む。

「新技術・新製品・新サービスの調査・研究」，「事業の構造改善に関する計画」，「新事業分野への進出」などに関する案件が目立って多く見られ，さらに経済的・社会的環境から「経営環境の変化に対する対応」，あるいはここ2～3年は「海外への販路拡大」などもあり，多岐多様に渡る事業計画が提出され，採択されている。特に商業関係の実施団体見ると，2013年度は3件，14年度は4件，15年度は3件，合計すると10件となり，事

業テーマの 9.4%を占めている。商業関係の具体的な事業テーマの内容としては，ほとんどリニューアルに関係するものであり，共同店舗のリニューアルに組合・組合構成員が関心を持っていることが窺える（表Ⅰ-3)。

表Ⅰ-3　最近の 3 年間の商業関係の実施団体・テーマ
（2013 年度～2015 年度）

年度	事　業	都道府県	団体（組合）名	事業テーマ
2013	一般活路	青森県	協同組合八食センター	リニューアルに向けた共同店舗の生き残り戦略としての魅力付け
2013	一般活路	岩手県	協同組合南三陸ショッピングセンター	リニューアル計画策定における調査・研究事業
2013	一般活路	岡山県	岡ビル商業協同組合	リニューアルに向けての店舗コンセプト，ビジョンの策定
2014	一般活路	岩手県	協同組合南三陸ショッピングセンター	スマートコミュニティ機能を有したリニューアル基本構想の策定
2014	一般活路	静岡県	伊東商業協同組合	SC リニューアルに向けたマーチャンダイジングの再構築とテナントリーシング
2014	一般活路	岡山県	協同組合ポルカ	活路開拓のためのリニューアル基本・実施計画とマーチャンダイジング再構築
2014	一般活路	大阪府	協同組合エイケイアール食品小売共栄会	高齢者に適した店舗環境づくりのための調査研究
2015	一般活路	岩手県	協同組合江釣子ショッピングセンター	SC 再構築のための調査・研究～地域と共生・共存する SC を目指して～
2015	一般活路	富山県	協同組合中央通商栄会	「商店街の SC 化」による中心商業地の活性化を図るための調査・研究
2015	一般活路	千葉県	JR 稲毛駅東口商店街振興組合	組合員の営業存続基盤を高め経営をより強固にするための調査・研究及びビジョン作成

出所：『中小企業活路開拓調査・実現化事業採択一覧』より作成。

多くの共同店舗は，高度成長期時代に開業しており，その後，バブル崩壊，デフレ経済となり，売上高の低迷が続いたため，リニューアルになかなか踏み切れなかったと考えられる。

一般的には，組合・組合構成員が事業計画を展開し，店舗リニューアルの投資をすれば確かに店舗施設が新しくなり，売上高が伸び，雇用が増え，それによって従業員の所得が増えることを描くものである。ここで注意しなければならないことは，店舗は綺麗になり，店格は向上し，品揃えも変えたが売上高は不調，入店客もさっぱり伸びないことがある。

重要なことは，リニューアル後の店舗施設そのものに対する需要の創造が生み出されるかどうか，投資金額が回収されるかどうかは，特に量的経済成長が止まった成熟国では，極めて不確実性が高い問題である[3)]。このことは，中小企業の活性化問題にもあてはまる理論であって，需要の創造を意識した共同店舗づくりを想定しない計画は，中小小売業を活性化させる効果は薄く，むしろ中小小売業を疲弊させて行く要因となると言える。

Ⅱ　中小小売業の組織と効果

1　組織化の必要性

経済における組織化あるいは組織性とは，人間がその経済発展のために行う組織化を意味するものである。そして，組織化が複数の主体的行動における相互間では，第1には，無意識の間に結果として成立する関係的組織化である。第2には，一定の主体における意志の基に組み立てられる主体的組織化である。この2つに区別することができる。すなわち，資本主義経済は，関係的組織化に委ねられていた経済における展開を，主体的組織化に移すことによって発展してきたと言えよう[4)]。

中小小売業における合理化は，大型小売業と異なって，その経営内部＝内部経済だけでは実現しえず，常に経営外部＝外部経済にまで手を伸ばさ

なければならなくなるわけである。これは，市場経済を原理とする資本主義経済の中で，外部経済を含めた組織化によってこそ，中小小売業は，「自由競争」が可能になるのである[5]。

中小小売業の組織化は，単に個々の中小小売商業者を集めることではなく，中小小売業を構成する人間集団を，他の中小小売業との協同目的達成のために中小小売商業者を集団化することであり，そこには集団の理論がおのずからあてはまることになる。企業を組織化するにあたっては，4つの要素を挙げることができる[6]。第1には，組合の掲げる目的に対して，組合員同士が相互作用を営もうとする共通の動機を持つことが，その前提とならねばならない。第2には，組合を形成することによって，集団構造が定まり，他者（小売業）との区別が明らかになる。そして，組合の内部に競争要因を持たないばかりか，組合の力によって他者との競争に打ち勝つ集団の凝集力を持っている。第3には，組合の行動規範が，組合の目的達成のために明確に規定され，組織化の価値に対する組合員の意識が統一されている。第4には，組合員の相互作用によって，組合員間に変化が生じても，組合の掲げる目的や構造の基本理念に反してはならない行動規範や規定が用意されている。などが中小小売業の組合を形成するために関与していると考えられる。

組合は，一般的にいう集団と本質的には一致していても，構成員の規定内容は異なっている。その成果としては，小売業という経済活動体を一定の目的の基に置いて集団化し，共同事業によって利潤を増加させる点にある。しかし，組合員の利潤極大化を目的とする組織化であっても，地域の社会性と中小小売業の社会的責任をより大きく持つ組織体としては，地域社会や地域消費者との調和の中で存在していく必要がある。中小小売業集団としての組合は，経済行為をその中心に置く集団であるだけに行動規範がより重視されることになる[7]。

2　組織の効果

中小小売業における組織化は，個々の中小小売商業者内部での組織化ではなく，中小小売商業者間の組織である。中小小売商業者相互の利益を主な目的とした意図的な組織形成であり，中小小売商業者以外の構成員を含むこともあるが，あくまでも中小小売商業者が構成員の中核となり，多数を占める組織の形成である。そこで活動する組織の効果について要約して見ることにする[8)]。

第1には，中小小売業の経営体質強化や取引上の向上に役立つこと。個々の中小小売業は，大型小売業と比較して経営資源が質的・量的に不十分なために研究・開発，企画力，集客力，販売力，資金力，情報力，取引力，管理力などが脆弱性であると言える。このような中小小売業が組織化することによって，相互に経営資源・機能を結集し，地域商業の中で差別化された優位性のある個性を発揮することである。第2には，組織化によって中小小売業の競争力を強化することに役立つこと。独占力や競争力を持つ大型小売業などに対して，中小小売業が組織化することによって「拮抗力」を形成することになり，地域経済社会において中小小売業としての競争力を維持・促進することである。第3には，利害対立の調整に役立つこと。中小小売業分野は，一般的に参入障壁が低い過度競争に陥りやすい状態にある[9)]。特に大型小売業の増床・出店に対しては，地域中小小売業と大型小売業との間や地域住民，地域消費者との間に利害の対立が生じることがある。それが原因となって，地域の中小小売業が共倒れになり，地域の経済的混乱や地域社会の不安定をもたらすことがある。中小小売業の組織化は，これらの利害の対立を調整することである。第4には，地域の活性化に役立つこと。組織構成員である中小小売業だけでなく，その組織が関係する集団（業界，産地，商店街など）全体について，指導・教育，環境整備，情報，調査・研究，販売促進などの事業により，効率性の追求と消費

者ニーズとの調和する戦略を構築することが可能になる。

このように，組織化による中小小売業の展開は，地域の中小小売業を取り巻く経営環境に前向きに対処し，中小小売業の現代的経営に大きな影響を及ぼすものと言える。また，中小小売業の組織化は，これまで中小企業施策との密接な関わりを持って進められてきたおり，組織にとって用意されている施策の有効活用が，効果を上げるために大切であることを忘れてはならない。

3　組合活動の課題への対応

近年，中小小売業は，経済のグローバル化，人口減少等，中長期的な売上高の低迷，商店主の高齢化，後継者難，消費者ニーズの多様化等，経済・経営環境の変化の中にある。そのような状況においては，ハード面中心の共同事業から，ソフト面中心の共同事業への移行をマーケティングの側面から対処し，事業内容の質的変化を推進するための人材に掛ける組合が多くみられた。組合事業の質的変換は，口で言うほど容易なものでないが，外部から解決してくれるものでない。組合員は，協同組合の原点に返って組合のために自らできることを考え，行動しなければならない。自助のための協同を原理とする組合は，中小小売業にとって経営課題を解決するための組織である。

活発な組合活動を展開するためには，「良い組合には良い事務局があり」，「良い事務局があるところには良い組合があり」と言われるように，事務局の強化と人材の確保が重要であり，組合活動のすべてであると言っても言い過ぎではない。財政基盤の弱い組合は，人材確保ができず，組合活動が低調になるという相関関係にあり，待遇面でも優遇できるだけの組合の財政基盤の確立が必要である[10)]。すなわち，環境の変化と組合員ニーズを的確に把握し，創造性と機動性を発揮できる組合指導者と事務局体制の強化に重点を置くことも決して忘れてはならない。

Ⅲ　共同店舗の重要性と MD 政策

1　共同店舗の意義と類型

共同店舗とは，消費者のワンストップ・ショッピングのニーズやウオンツに対応して，小売業の店舗形態の一つである。多数の中小小売商業者が，組合あるいは会社を組織して，共同で力を合わせて，店舗全体を一体的に管理・運営する方法である。この店舗形態は，1963 年に高度化事業制度の一つとして「小売商業店舗共同化事業」が制度化されてから，全国各地において中小小売商業者の手によって共同店舗が開店されるようになった。

中小小売業は，大型小売業と比較するとさまざまな面で近代化が遅れている点が明らかにある。それは，施設・設備の近代化や販売方法や販売技術の向上，経営管理の合理化，あるいは事業規模の適正化などである。個別の中小小売業が自らの手で努力を重ねて，近代化を進めて行くことは極めて重要であり，商業経営の基本であると言えよう。しかし，個別の中小小売業の商業活動おいて，その許容範囲には限界があることは言うまでもない。そこで力の弱い中小小売業がお互いに協力し，経営の不利な面を組合の共同事業によって商業活動を推進していく方法として，共同店舗の存在があると考えられる。

共同店舗の類型としては，店舗の基本コンセプトや組合構成員の業種構成や販売形態，売場面積などで類型化することができる[11]（表Ⅲ-1）。

最近の中小小売業は，取扱商品別よりむしろ，消費者ニーズ別商品販売を重視する場合が多くなっている。そのため共同店舗においては，類型化で整理した販売形態や業種構成も時代とともに少しずつ変化していることが窺える。商品の差別化あるいは話題性など，品揃え，店内の雰囲気や接客態度，産地直送やクレジットカード取扱い，さらにポイントカードなど，内容の充実が挙げられる。消費者の注目を集めながら，成長する商品プラ

表Ⅲ-1　共同店舗の類型化特徴

類型	販売形態	業種構成	売場面積
ショッピングセンター型	主として日常生活に不可欠の実用品及び，食料品を扱っており，商圏規模などにより，広域型，地域型，近隣型に分類できる。広域型，地域型の多くは，食料品と衣料品のスーパーが核店舗となり，これと相互に補完し合う形で相当数の専門店が加わって構成されている。	食料品，日用・雑貨品などの最寄品と，衣料・身回品などの買回品がともに揃っている。	通常，売場面積 3,000 m^2 以上の施設とされているが，商圏が限られたところでは，小規模でもショッピングセンター機能を果たしている共同店舗が多くある。
スーパーマーケット型	セルフサービス方式による販売を行っている。	食料品，日用雑貨，実用衣料など，最寄品を主体にしている。	1,500 m^2 程度以下の，比較的小型の共同店舗である。
市場型	通常コマ割された，小規模の売場を互いに連続させ，対面販売を行う。 一部にセルフ売場を導入している店舗もある。	大部分が食料品などの最寄品主体で，組合構成員が多く，売場が多いほど魅力が発揮される。	1,500 m^2 程度の施設が多い。
百貨店型	売場は間仕切りせず，オープンにし，主として対面販売によって行う。	最寄品から高級買回品まで幅広く扱う。	7,000 m^2 程度が多い。売場面積は大きい程，魅力が出る。
専門店型	核店舗は特になく，区別した売場で，それぞれ対面又は側面販売をする。	買回品を主体にした専門店。	組合構成員個々の店舗の売場面積により，共同店舗全体の適性基準はない。

出所：中小企業事業団指導部編『共同店舗の計画づくりと運営』ぎょうせい，1994 年，10 頁参照。

スサービスを主体にした共同店舗の進化が望まれる。

ところで，1973 年に中小小売商業振興法が制定された。これは，中小小売商業者に対して，商店街の整備，店舗の集団化，共同店舗などの整備事業の円滑な実施し，経営の近代化を促進することを目的にしている。中小小売商業振興法は，商店街整備計画，店舗共同化計画，連鎖事業計画などの共同化事業に関して，高度化事業計画を策定し，通商産業大臣（現在

は，経済産業大臣）の認定を受けることで，当該事業を実施する際には高度化資金を原則無利子で借入することができ，高度化事業制度による支援が一段と強化された[12)]。

また，同年には，大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律（以下「大規模小売店法」という）が制定され，百貨店以外の大型小売業の出店に対しても規制対象が強化されることになった。地域社会における日常生活と深く関わっている中小小売業の健全な発展を図ることを視野に入れている。大型小売業の進出によって中小小売業の経営環境の悪化などの脅威に対応し，急激な変化を見据えた規制であると見て取れる。言い換えれば，中小小売業と大型小売業が共存していける道として，政治的対応から生まれた公共政策とも言えよう。

共同店舗の現況をみると，共同店舗の出資規模はかなり大きく，その割に組合員数は比較的少ないと言われている。近年，共同店舗の組合員数については，構成員の高齢化，後継者難，売上高の不振，施設の陳腐化，大型小売業の進出などの理由によって減少傾向にある。特に組合の場合は，その加入・脱退が自由なことから，経営内容が良い時は別として，悪化の現象が現れ始めると，組合員の脱落や共同店舗の閉店などに陥る場合が見られる。

共同店舗は，店舗自体が共有であり，その経営にあたっても共同によって運営されている。いわゆる組合と構成員が組織とともにする運命共同体であるとの認識に立ち，既存の共同店舗を充実させることが重要である。共同店舗にとっては，共同化，集団化していることの意味，組合のあり方，さらに流通機構で発生する諸問題に対して，組合員全員で十分に納得できる議論を重ねて，新たな組織化の強化に向けた組合と構成員の協同を結ぶ絆を図って欲しいものである。

2　共同店舗の MD 政策

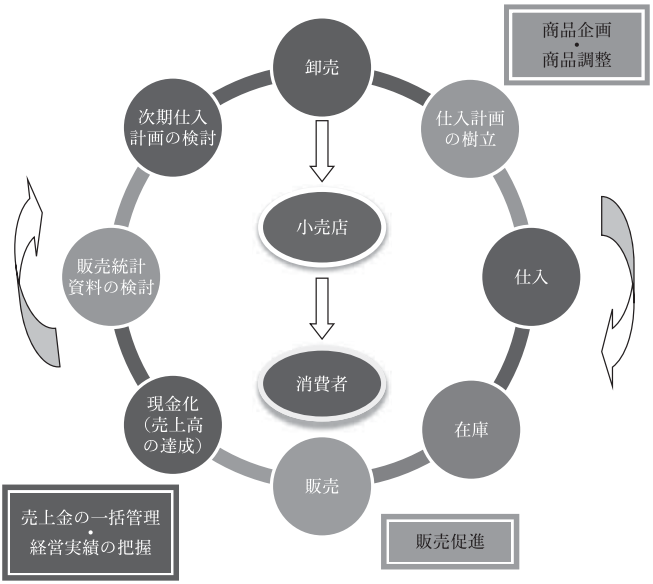
マーチャンダイジング＝Merchandising（以下「MD」という）は，商

品に関する計画と実施・統制と言った活動である。企業の経営目標を実現するために，適正な商品・サービスを適正な価格で，適正な場所で，適正な時期に，適正な数量を提供する役割を果たすものである。MD は狭義では，MD の計画業務に限定して用いられる場合がある。本稿では，基本はあくまでも広義に，ほぼ中小小売業（共同店舗）の通常の営業活動全般をさす意味で用いることにする。

共同店舗経営において，MD の骨格は，商品選定，仕入計画，在庫管理の 3 つである。これらの考え方の原点になっているものは，マーケティングの基本思想である「消費者に始まり，消費者に終わる」顧客中心の考え方である[13)]。自店の立地条件，顧客層，ファッショントレンド，消費者の購買動向，販売時期などを総合的に検討し，顧客の求める商品・サービスを的確に捉え，それに適合する仕入を実施し，在庫し，販売することが必要とされるのである。具体的に言えば，仕入計画を決定し，卸売業者から仕入，店内での在庫，売場ディスプレイで商品を見せ，消費者に販売する。それによって売上高が達成され，商品が現金化される。そして，販売実績を見ながら，次期仕入計画を検討し，卸売業者に商品を発注することになる。この流れを MD・サイクルと呼んでいる[14)]（図Ⅲ-1）。

MD 計画の段階においては，顧客のニーズを知り，それを満足させるような商品を決め，そして在庫の状況や売れ行き状態をつかみ，最終的に仕入の内容について具体的に決定すると言う過程を辿る。それは，販売→在庫→仕入と言う過程を経るわけで，商品の流れである仕入→在庫→販売とは全く逆の方向であることに注意しなければならない。このことを十分に認識しておかなければ，売れる商品を仕入れるのではなく，仕入れた商品を売ると言った誤った MD を展開することになりかねない[15)]。

共同店舗内おいて実際に商業活動を実践しているのは，あくまでも各店舗（組合員・テナントなど）である。その活動を円滑にさせ，かつ店舗全体として一つ方向に進ことが求められる。これが組合の MD・サポート機



図Ⅲ-1　マーチャンダイジング・サイクルと組合の
マーチャンダイジング・サポート機能

出所：中小企業事業団指導部編『共同店舗の計画づくりと運営』ぎょうせい，1986 年，15 頁参照。
注：□は，組合が行うマーチャンダイジング・サポート機能。

能と言われるもので，共同店舗の一体的運営を推進させる上で大切な機能である。例えば，一般的に共同店舗では，組合構成員の兼ね合いで，消費者ニーズに対応した業種構成や商品陳列，販売方法などの改善が難い点が見受けられることがある。また，共同店舗全体が早朝から営業しているにもかかわらず，開店を迎える体制が整っていない個店がある。一方，共同店舗がまだ営業しているのに関わらず，ある個店だけが勝手に閉店体制になっていることがある。それは各店舗が家族内従業員に労働力を頼っているためで，勤務時間・営業日などの適正な勤務シフトが作れず，支障をきたしていることが考えられる。さらに，各個店の状態が周囲の商業環境から，かなりかけ離れてしまって経営面での近代化や革新する姿勢が乏しい

と感じる。このようなことが，共同店舗の統一性，一体的経営を阻害している初歩的な要因であろう。

MD・サポート機能は，共同店舗を経営するにあたって，出店者には欠かすことができない要件となっている。これらの機能は，大きく分けて次の３つに集約することができる[16]（図Ⅲ-1）。

第１には，商品企画・商品調整である。商品企画を立て，仕入行為を実施するのは，個店であり組合ではない。しかし，個々の店舗で単独で活動をしたのでは，共同店舗全体の魅力や訴求力に欠けてしまう恐れがある。店舗全体の商品企画を個々の店舗の商品計画に反映させてこそ魅力ある店舗となり，顧客吸引力に繋がることになる。商品企画力の強化にあたっては，取り巻く商業環境や消費者動向，競合店の状況などを把握する必要がある。このためには，定期的な商品調査を実施して的確な情報を組合員に提供しなければならない。商品調整については，各店舗の主力商品との関係もあり，調整問題は極めて難しい。そのため，開業時までにほとんどの共同店舗で商品調整規約などを作成し，その取り決めに基づいて商品調整を実施している場合が多いように見受けられる。

第２には，販売促進である。組合員が取り扱いている商品を効率よく販売に結びつけるために特定期間中で売り出し活動，あるいは商品を広く消費者に知ってもらうために広告・宣伝活動，来店客の増加と固定客づくりのために仕掛けづくりなど統一的な販売促進策機能が必要である。

第３には，売上金の一括管理，経営実績の把握である。共同店舗を運営する組合は，毎日の売上金を一括管理することによって，各店舗（売場）の経営実態を把握することができ，万一業績の落ち込みなどが生じた場合には速やかな対応が可能となる。脱退者や店舗閉店がでると，店舗全体に悪影響を与えることは目に見えている。

これらの機能については，バラバラに行われるものでなく，相互に有機的に関連しながら展開されなければならない。運営・実施方法案について

は，定期的に組合内部で慎重に議論し，組合員が納得できる施策として提案をすることが必要であり，全員が一丸となって参加することで，業績の向上が図られ，成果を挙げることが可能になると考える。

ところで，第Ⅳ章の事例研究で取り上げた石川県観光物産館は，実態は共同店舗でありながら，まるで一企業が経営しているような体制で経営をしている店舗である。商品の仕入は，各組合員からの仕入れであるが，統一したケースを使用して商品陳列・販売をしている。その上，ビジュアル・プレゼンティションの機能を取り入れており，まるで百貨店や専門店の食料品売場のような高級感がある[17]。石川県観光物産館が自前で売場レイアウト，催事企画などを行うことができるので，効果的な販売促進策を取ることできる。接客する販売員は，石川県観光物産館が独自で雇用した従業員であり，制服着用で勤務させている。店員教育にも力を入れおり，労働時間に対しても労働基準法に注意を払っている。売上高の入金に対しては，店内に数カ所の POS カンターを設けており，操作は販売員が行っている。このように，共同店舗でありながら，店舗経営の原理原則的に対処しながら，一歩進んだ理想的な共同化を実践していると言えよう。

3　共同店舗のリニューアル

商業統計表から 1991 年の中小小売業（従業者 1～49 人）と 2011 年の中小小売業（従業者 1～49 人）の事業所数を比較して見ることにする。1991 年は 1,583,100 店あったが，2011 年には 769,200 店となり，813,900 店の減少，対比で 48.6％までになっている。また，小売業開廃業率では，1991～94 年の開業率は 3.9，廃業率は 4.3 となっており，一方，2009～12 年の開業率は 2.2，廃業率は 6.6 となっている。この期間中においては，一度でも開業率が廃業率を上回った年度はないことが分かる。すなわち，近年は，開業率が低下し，廃業率の増加する数値が顕著に現れ，小売業店舗の減少傾向も続いており，中小小売業の競争はますます厳しい時代を迎えている

ことが窺える。このような状況下において，中小小売業が生き残り，繁栄して行くための方策として，店舗（売場を含む）のリニューアルは，ストア・イメージ戦略を展開するうえにおいて重要な要素の一つだと考えられる。

小売業は，店舗を開店すると，初めのうちは新しさや珍しさ，あるいは話題性があって，消費者は入店し買物をしてくれる。しかし，数年が経過すると消費者を引きつける魅力が段々と乏しくなり，客足は鈍ってくる傾向になる。そのような状態が目に見えてきたならば，店舗は市場環境や消費者志向，流行の変化への対応，あるいは入店客数の減少による売上対策などに迫られるはずである。そこで，店舗のリニューアルを経営者や店長は，最優先課題と認識して取り組むことが求められる。

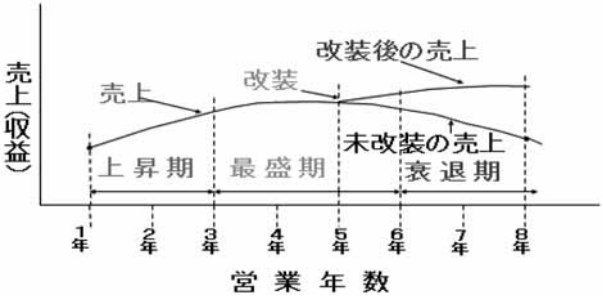
商品にライフサイクルがあるように，店舗のライフサイクルを上昇期，最盛期，衰退期にあてはめて説明してみよう[18]。第1の上昇期については，店舗が開業してから3年程度が目安である。当初の開店景気の影響で注目され，商品や売場に新鮮さがあり，入店客数も売上高も順調に増えて行く時期である。第2の最盛期については，3年から6年程度が目安である。4年目当たりから売上高の勢いが落ち始めるか，あるいは横ばい状態となってくる。この時期は，売場が徐々に陳腐化しはじめ，販売員の意識が現状に甘んじてしまう傾向になる。特に3年から4年目あたりで一部商品の売れ行きに変化が出始めており，それに対応した売場の部分的なリニューアルを行う必要が出てくる。第3の衰退期については，6年から8年以上が目安である。消費者の生活様式や価値観の変化，商品の流行へ対応するためには，売場設備や陳列器具などが時代遅れになり，魅力ある売場づくりができない。そのため，5年から6年目あたりで売場の大幅なリニューアルに取りかかり，新鮮さを保つ必要性がでてくる。わが国の店舗管理の原則では，「3年経ったら部分改装，5年経ったら大改装せよ」と，昔から言われていることが思い出される。各期については，それぞれ2〜3年前後のずれが予想されるが，しかし，成熟期が10年以上に渡って続くことは，

今日の商業環境から見て考え難いと言えよう（図Ⅲ-2)。

石川県観光物産館は1994年に本格的な店舗リニューアルを行った以降，一部手直し程度しか行っていない。今までは，店舗の‘地の利’を得て商売を継続して来たと推測できる。共同店舗に店舗リニューアルの病状が出始めているのに投資を怠ると，近くの新規開業店や既存の競合店に顧客を奪われたりすることは明らかである。そして，共同店舗にとっては，入店客数と売上高の減少が如実に現れてくる。

共同店舗を経営するためには，日頃から，消費者の声に耳を傾け，個性的で感性が豊かな店舗を目指すことが大切である。そのためには，共同店舗のポジショニングを鮮明にし，ターゲットとしている消費者に対して情報提供を行いない，話題性があり，何となく惹かれる魅力を創り出すことが最良の条件となる。消費者のニーズに応える投資を継続的に実行し，店舗の基盤を整備して，時流に適合したマーケティング戦略によって，共同店舗としての店格や取扱商品イメージの向上が図られる。それに伴って販売成果が得られると言う連関を創り出すことが重要で，不可欠であると言えよう。

消費者に支持される共同店舗であり続けるためには，組合や組合構成員，あるいはテナントが商業環境の変化や商品の時代の流れを察知する経営セ



図Ⅲ-2　店舗のライフサイクルの考え方

出所：波形克彦著『感性からのストア・イメージ戦略』経営情報出版社，1986年，44頁。

ンスを持つことが重要である。また，共同店舗リニューアル計画を考えるための調査・研究，ビジョン作成などには，活路開拓事業の支援事業を活用して，新たなる活路を切り開くことを目指すべきであろう。

Ⅳ　事例研究[19]『石川県観光物産館』

1　概　況

組合等の名称	「協同組合石川県観光物産館」 ── 北陸新幹線開業に合わせ観光客への「おもてなし」の体制を整える ──
所在地	〒920-0936　石川県金沢市兼六町 2 番 20 号
設立	1978年 7 月
URL	kanazawa.ftw.jp
組合等の主な事業	1．組合員の取り扱う観光物産の共同展示，販売及び各種資料の収集，研究を行うための施設の設置及び運営 2．組合員の取り扱う観光物産の共同宣伝及び斡旋 3．組合員に対する事業用資金の貸付及び組合員のためにする借入 4．組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上または組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供 5．組合員の福利厚生に関する事業 6．前各号の事業に付帯する事業
組合等の地区	石川県
組合員等の主な業種	組合の区域内で以下の製造及び販売業の事務所を有する小規模の事業者 陶磁器，漆器，箔，染色，繊維製品，玩具，食品，木竹製品，宗教用具，医薬品，飲食及びサービス
出資金額	165,950,000 円
組合員数 （所属員数）	33 人（所属員数人）
事業に要した総経費	事業規模 5,242,500 円 （うち補助金額 3,145,500 円）

2　事業テーマ（2013 年度）

── 北陸新幹線開業に向けた老朽化店舗施設改修計画の策定 ──

3　事業の概要

石川県観光物産館は，石川県金沢市にある日本三名園の一つ「兼六園」の傍らにあり，石川・金沢の有名・老舗の銘菓・佃煮・地酒・伝統工芸品などを取り扱う共同店舗である。売上高は，1991 年の 6 億 5 千万円をピークとして長期低落傾向が続き，2012 年には 3 億 5 千万円の規模となっている。店舗としては，1978 年に開業し，1994 年にリニューアルを実施したが，それ以降ほとんど売場に対して手を入れていない状況であった。店舗は，買い物の利便性，快適性，安全性などの面から設備の老朽化，陳腐化が進み，すでに改修時期に達しているというのが組合員の一致した見解であり，このタイミングで 2015 年 3 月 14 日に北陸新幹線開業という外的要件が後押しをした。

計画は，地下 1 階から地上 3 階までの 4 フロアをより魅力ある売場構成にし，店舗を発展させることであった。改装前は，物販スペースが地上 1 階 584.96 m^2 に集約し，地下が狭いトイレと遊休スペースであった。そこでトイレを広く明るくし授乳室を新設し，展示場や休憩ロビーで全面改装した。また，1 階出入口が 3 カ所であったが，正面玄関にふさわしい出入口がなく，売場への導入線が明確でなかった。さらに外観から見ると建物が固いイメージで店名サインが弱く，どのような施設なのかが観光客には分かりづらかった。これらの点を改修することにした。

4　具体的な成果

当組合の中小企業活路開拓調査・実現化事業に関するアンケート回答によれば，「事業手数料・売上高の増加」の評価項目において，「大いに成果

があった」，また「収益状況について」は，「売上高が増加した」と回答している。特に目立った事項としては，2014 年度 12 月末までの売上高実積について聞き取り調査したところ，前年対比 118%の好成績であった。組合としては，リニューアル景気が終了する 2015 年度からが本当の勝負する期間であり，観光キャンペーンや各種イベントなどとタイアップしながら，売上高 3 億 6 万千円（前年対比約 103.3%）の目標を達成して行く予定である。

組合としては，本事業を通じて，常に時代の変化や観光客の動向に適応する先見性のある共同店舗を構築する重要性を認識して，観光都市金沢に相応しい商品政策，販売政策，組合員意識の改善を図ることができた。石川県の受け継がれた「味と工芸（わざ）」を明確な主張とよりよい特産品，さらに情報とサービスを総合的に提案し，観光客に幅広い信頼と共感を得られる店舗を志向する取組を行った。そして，クリーンで，洗練されたハイ・イメージを持ち，組合員が誇りをもてる優良共同店舗を構築することができ，収益の向上を図り競合を勝ち抜く競争力のある組合体質を築くことができた。

また，2011 年度組合等 WEB 構築支援事業の補助金を受けて，通信販売事業を構築しており，当館を訪れて商品をお買い上げくださった全国の観光客に対し，リピーターの受け皿としての機能と店舗の相乗効果を果たす役割をしている。年間売上高約 2,260 万円程度であるが，インターネットの活発な利用に伴い，将来売上高が増える事業と期待している。

ところで，組合事務局には，開店時に大学卒業した新入社員（現在，専従役員）がおり，この人物は立ち上げ時から現在まで，四代の理事長に仕え，当組合の開業の原点となっている DNA を継承している。共同店舗を運営するにあたり，組合員の相互扶助を目的としているが，事業経営によって，その構成員の利益を増進すること，組合事業の継続性に対する思い入れが強く感じられる。

日頃から，販売員に対する教育には力を入れており，新入社員はもちろんのこと中堅社員に対しても定期的に実施しており，接客技術の向上を図り観光客に喜んでいただける店づくりを目指している。さらに，販売員の主力は女性であり，子育て世代が無理なく子供を産み育てる環境（育児休暇制度）の充実を整備しつつ優秀な人材の確保，やりがいのある職場づくりに努めている。

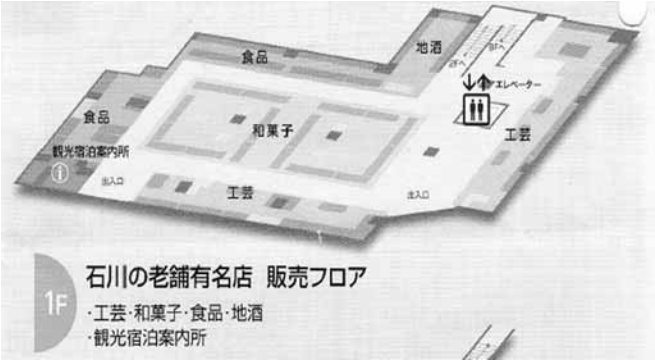
この様に，目指すべき店舗のビジョンを明確に持ち，独自化された売場づくりを実現するために組合員が一丸となって，頑張って行く姿が成果として現れているのである。

5　成功要因（成功に導くためのポイント）

フロア構成を見ると，地下１階は，県菓子工業組合「石川県菓子文化ギャラリー」と浅野太鼓楽器店（白山市）の「太鼓の世界　浅野太鼓」を展示した伝統文化展示フロアを新設した。地上１階は，食品や地酒が並ぶ物販フロアの陳列スペースを拡充し，四季を通じて石川の伝統の逸品と名産品を一同に集めた加賀百万石の老舗・有名店街フロアとした。2 階は，茶寮，寿司店と加賀八幡起き上がり手描き体験」のフロア，３階は，「和菓子手づくり体験」，「金箔プレート手づくり体験」，「砂彫りガラス体験」のフロアとなっている（図Ⅳ-1）。

特にメインフロアの地上１階は，陳列ケース，銘菓表示板が統一されており，売場の上品さ，グレートの高さを感じることができ，通路も広く取られており，回遊性にも注意を払っている。対面販売で売った方が良い商品と，側面あるいはセルフサービスで売った方が良い商品とにアソートメントした売り方をしている。入店して，売場の雰囲気や商品を見て，買う予定がなかったのに，思わず欲しくなってしまうようなマーチャンダイジング政策を実施した。さらに観光客に対しては，「石川県観光物産館」のサインを大きくはっきりと分かるように正面外壁に表示をした。また，出

入口については，2か所に変更して正面玄関と分かるようにして，店舗の客導線や回遊性を高めることに繋げた（図Ⅳ-2）。



図Ⅳ-1　石川県観光物産館1階フロアガイド

図Ⅳ-2　石川県観光物産館1階フロア（売場）

6　今後の活動予定

リニューアルを考える場合には，毎日の店舗の清掃，陳列の手直しなどと同様に，新鮮さを維持するため定期的に実施しなければならないと言える。時代とともに経済・社会環境，消費者志向，売れ行き商品が変化する中で，店舗の設備が古いままでは，観光客のニーズに対応したマーチャンダイジングを行うことが困難になってくる。そのためにもライフサイクルを見極めたリニューアルを行う経営管理が必要である。今後，建物自体の耐久性や設備の老朽化から考えて，10 年から 15 年後あたりには，立て替えの検討を考える必要性が出てくるかもしれない。

7　最近の状況

2015 年 12 月に石川県中小企業団体中央会を通じ，石川県観光物産館に対して，最近の状況ついてヒヤリング調査を試みた[20]。

3 月 14 日に北陸新幹線が開業して以来，北陸地域の景況感は，個人消費や商業の売上高の顕著な伸び，雇用情勢の改善，観光客の増加など，新幹線開業効果が予想以上に地域経済を押し上げている。

金沢の主な観光スポットには人の波で溢れており，石川県観光物産館に隣接している「兼六園」では，3 月から 8 月まで入場者が約 167 万人で，前年同時期と比較して約 140％の増加である。さらに江戸時代の町屋を復元した「ひがし茶屋休憩館」では，約 13 万人と前年対比で約 190％の増加を示した観光地もある。金沢市内の量販店，専門店，小売店には，連休や週末になると観光客が殺到し，地元の人々が買い物しづらくなる程の混雑を見せている。また，NHK 連続テレビ小説「まれ」の舞台となった能登輪島市の朝市には，4 月から 8 月までの前年対比が約 130％の増加で約 34 万人が訪れていた。そのためシティホテルの客室稼働率は，県全体で約 80％を上回り，首都圏からの観光客とってなかなか予約が取れない状

況である。

石川県観光物産館の2月から10月までの売上高は，月平均すると約137％の増加で推移しており，入店客についても前年対比で約140％から150％の増加である。売れ筋商品としては，1階フロアにある和菓子，佃煮，海産物，地酒などがとても好調な売上高を示している。今までは，陶磁器，漆器などの工芸品の売れ行きに苦戦をしていたが，リニューアル後は非日常品としての価値観が高まり，売れるようになってきた。加賀八幡起き上がり手描き体験，金箔プレート手作り体験などについては，入店客の増加ともに売上高が伸びている。このように，店舗リニューアルと北陸新幹線開業の相乗効果により，活路開拓事業による事業成果で集客力が高く，話題性のある共同店舗に変身しており，実施後の継続活動に邁進してもらいたい。

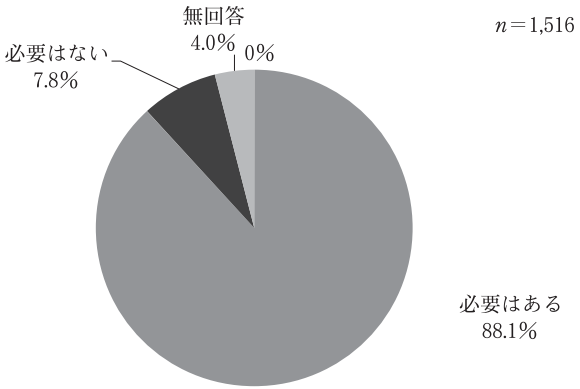
Ⅴ　活路開拓事業の効果と課題

1　事業の必要性

活路開拓事業について，2006年度に実施した組合員に対してのアンケート調査（配布数4,081，回収数1516，回収率37.1％）では，活路開拓事業のような組合等が取り組む助成事業について，「必要はある」（88.1％），「必要はない」（7.8％），「無回答」（4.0％）の回答となっており，組合員の大多数がこの事業に対する必要性や有効性を認識していると考えられる（図Ⅴ-1）。この事業は，中小企業者が単独では対応が容易でない課題を組合と組合構成員が共同で取り組むことにある。まさに「共同」と言う部分に重点が置かれており，そもそも歴史がある支援事業であり，政府の事業仕分けの波にも乗り越えて来ている。

2014年度には，過去5年間の本事業を実施した組合等に対してアンケート調査（対象数175，回収数154，回収率88.0％）を実施した。これによ

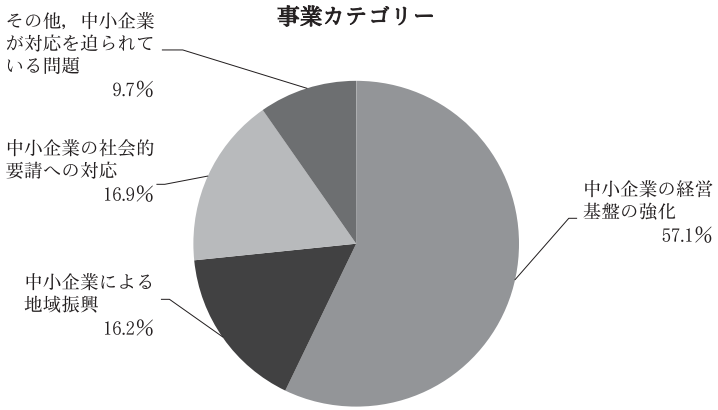
図Ⅴ-1　組合等が各種補助事業に取り組む必要性



出所：『中小企業活路開拓調査・実現化事業事例集』2009 年より。

れば，事業の補助対象となる事業カテゴリー 4 つについての選択は，「中小企業の経営基盤の強化」（57.1%），「中小企業の社会的要請への対応」（16.9%），「中小企業による地域振興」（16.2%），「その他，中小企業が対応を迫られている問題」（9.7%）となっている（図Ⅴ-2）。例えば，「中小

図Ⅴ-2　補助対象となる事業の内容



出所：『平成 26 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業　成果報告書』2015 年より。
注：n＝156

企業の経営基盤の強化」の内容については，新製品・新技術開発，新事業開発・新分野への進出などの「新製品や新事業に関する事項」，経営革新への対応力強化，事業の構造改革などの「経営戦略に関する事項」，あるいは技術・技能継承，取引慣行の改善など「中小企業が避けて通れない問題に関する事項」，この様な事項に取り組むことが挙げられている。また，共同事業として取り組むべきテーマとして，組合等及び組合構成員に共通しているのは，「新製品・新商品・新サービスの開発」，「販路拡大」，「技術や品質管理の向上」，「組合員間の連携強化」などである。

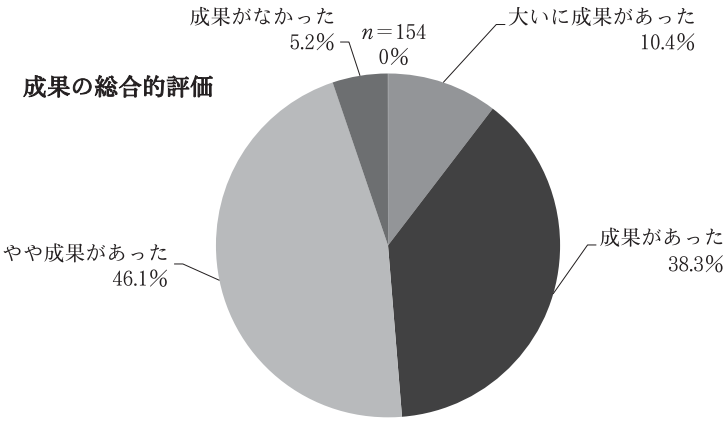
ところで，2010 年 6 月 18 日に閣議決定された「中小企業憲章」は，意欲ある中小企業が新たな展望を切り拓けるようするものであり，ものづくり分野を始めとする技術開発，教育・研究機関，他企業などとの共同研究を支援することである。また，業種間での連携・共同化や知的財産の活用を進め，中小企業の事業能力を強め，経営支援の効果を高めるため，支援人材を育成・増強し，地域経済団体との連携による支援体制を充実することになっている。経済活力源泉たる自立した中小企業の可能性を発揮するために，中小企業組合，異業種間連携などの中小企業の組合団体と共同した取り組みを支援するものとして，活路開拓事業の助成制度があると言える[21)]。

2　成果に対す評価

活路開拓事業では，調査・研究，試作・改造，実験・実用化試験，試供・求評，ビジョン作成など，本来の事業目的を遂行して高く評価できる成果が出ている場合が多いと見て取れる。

組合等の事業実施後の成果については，「大いに成果があった」10.4%（16 組合等），「成果があった」38.3%（59 組合等），「やや成果があった」46.1%（71 組合等），の合計は 94.8%（146 組合等）で，ほとんどの組合等が成果を挙げていること分かる。成果に結びついた要因としては，「組

図Ⅴ-3　事業実施後における成果の総合的評価



出所：『平成 26 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業　成果報告書』2015 年より。
注：n＝156

合員（構成員）企業や業界ニーズに即したテーマの設定」，「事業の内容」，「外部専門家，中央会指導員などの支援」，「期待される成果に対する組合員（構成員）間の共通認識」などが挙げられ，単独で解決困難な諸問題などについて，共同で活路を開拓しようと言う認識で取り組んだと推測できる。一方，「成果がなかった」5.2%（8 組合等）で少数であった。組合や組合構成員は，経済のグローバル化を迎えて，広く内外の経営環境に対処する考え方を明確に持たなければならないし，創造性を発揮する機会が失われないようにすることが大切である。経済が浮き沈みを繰り返す中で，自助努力をすることを忘れなければ，成果は実るはずである（図Ⅴ-3）。

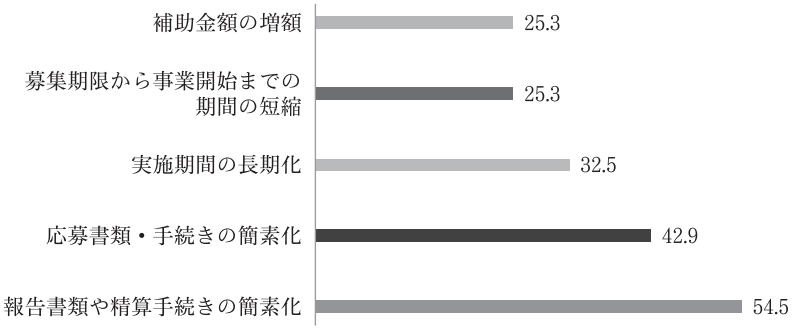
3　課題と展望

活路開拓事業の現行制度に対する要望は，現行制度の課題でもある。アンケート調査の集計結果から，5 つの項目について筆者の視点で解説して見よう（図Ⅴ-4）。

⑴ 「報告書類や精算手続きの簡素化」は，現行制度に対する要望が一

図Ⅴ-4　活路開拓事業の制度に対する要望

現行制度に対する要望（複数回答）



出所：『平成 26 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業　成果報告書』2015 年より。
注：n＝156

番多かったものである。補助金も助成金も原則として返済不要であり，国民が納めた税金から拠出されたお金である。精算は，補助金交付の対象となる経費の規定に従って処理すべきであり，正しく使われているかは会計検査院の検査対象にもなっている。それと併せて，事業結果についての報告書を提出することは当然の義務であろう。この事業では，委員会の設置が必要とされており，専門家委員，業界側委員と委員会やワーキング委員会などを数回に渡って開催しているはずである。その際の議事録などから報告書の作成することは可能であり，時間をそれほど費やさなくて済むと考える。また，簡素化できる書類について，具体的な部分を公平な視点で捉え，改善点を意見・要望として全国中央会に相談するべきであろう。

⑵ 「応募書類・手続きの簡素化」は，事業計画書の記載事項が活路開拓事業の趣旨と合致していることが第一歩であり，募集要綱をしっかりと読んでから記入して欲しい。全国中央会は，事前に全国数カ所で説明会を実施しており，記入方法など簡素化できる項目について，会場へ訪れて直接担当者に疑問点を問いただすことが大切である。また，

応募書類の事業計画書には，明らかに他の助成事業に応募した申請書のたらい回しが見受けられることがある。応募者は，事業計画書を作成するにあたり，細心の留意を払うべきである。

⑶ 「実施期間の長期化」は，この事業が単年度事業であり，予算の執行状況を明らかにするために実施期間が設けられている。予算の執行に期限がなければ，予算・決算を行うことが無意味となる。国の会計年度は，予算を執行するための一定期間と言うことで，公共機関では1年が通例である。事業を会計年度内で執行することは非効率・非実際的な面があると言う意見も耳にする。しかし，会計年度独立の原則が採用されており，実施期間の長期化は制度的になかなか難しいと考えられる。

⑷ 「募集期限から事業開始までの期間の短縮」は，この事業が政府予算の成立を前提としている。国会で予算が承認されなければ，執行することができない。全国中央会では，組合等の事業開始をなるべく早くするため，事前の3月中に書類審査を終えて，4月以降に審査委員会を開催して採択をしている。万一，国会で予算審議が止また場合には，活路開拓事業の審査委員会を開催することができないのは当然である。例えば，平成27年度では，第1回が平成27年2月16日から4月16日まで公募を行い，3月16日に第1次締め切り，5月8日に採択事業者を公表している。中小企業庁や全国中央会では，できる限り事前にホームページなどで募集要項を告知している。この事業を利活用しようと考えているならば，組合等が事前に計画書の理事会決定など，事前準備を終わらせることが必要である。

⑸ 「補助金額の増額」は，国の補助率の割合を増加させ，自己負担の割合を軽減する見直しであろう。国の予算状況や東日本大災害の復旧・復興関連事業，他の助成事業などの兼ね合いから，現状では補助率の割合をアップさせる財源を見出すことできるだろうか。また，事業規

模を大きくしても単年度事業であるため，期間内に事業終了・精算できるか不安が残る。最近の傾向としては，事業の助成を受けるため，事業計画書の経費の内訳において，委託費（外注費）の割合を 80% 前後にかさ上げし，丸投げ状態の事業が良く見られる。しかし，小規模事業者や小規模の組合等では，事業の内容や自己資金の乏しさから 1,000 千円以下となり，この事業の助成を受けることができない。これらの組合や組合構成員は，身の丈に合った計画に智恵と汗をかきながら，手づくりで資金を掛けずに，生きる道を求めているはずである。その組合等に対して，特例措置として利活用できるように柔軟な対応策を講ずるべきである。

ところで，2007 年 11 月，「農商工連携促進などによる地域経済活性化のための取り組み」が，農林水産省（以下「農水省」という）と経済産業省（以下「経産省」という）の共同施策として発表された。これは，ハードの基盤整備は農水省が実施し，ソフトの助成は経産省が展開して行くことで，地域経済の活性化を目的に農業者と中小企業者が連携する事業を両省が横断的に支援する政策だと読み取ることができる[22)]。特に農業に携わる人々は，経営の改革と収支計算・簿記記帳に対する調査・研究や共同店舗での農作物販路拡大や新市場の開発，あるいは事業のビジョン作成などが考えられる。今後は，農業者と中小企業者と共同で，活路開拓事業を利活用する事業計画が提出される機会が出てくることが予想される。

おわりに

各地域には，中小企業が製造，商業，観光などの産業が中心となって，地域の発展を図ろうとしている。弱者が強者にかわりうるように中小小売商業者自身が，それぞれの地域において得意分野で結束し，智恵と力と技術を持ち寄り，質と規模を高め，それでいて大型小売業にはできない小回

りの利く，素早い行動力で生き残っていくことが大切な点である。活路開拓事業の利活用することは，中小企業の各分野にとって，大きな影響と変化をもたらすだろうし，そのことが地域産業にも大きな影響を与えることになると言えよう。

活路開拓事業は，中小企業が組合等を中心に，企業の存続と発展の可能性を探るべき志を同じくする組合や組合員にとって，自立・自助を求めて挑戦するために必要な補助事業である。言い換えれば，中小小売業が誇りを持って自立し，地域社会への貢献をはじめとして社会的課題に取り組むため，活路開拓事業という支援事業については，その意義があると認識できる。

《注》

1） 全国中小企業団体中央会編『平成 27 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業募集要綱』全国中小企業団体中央会，2015 年，9 頁参照。
2） 前掲『平成 27 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業募集要綱』11 頁参照。
3） 上原征彦編著『農業経営』丸善出版，2015 年，150 頁参照。
4） 山中篤太郎稿「組織化と中小企業」山中篤太郎編『中小企業の合理化・組織化』有斐閣，1958 年，35 頁参照。
5） 三浦一洋稿「中小企業の組織化」百瀬恵夫・伊藤正昭編著『中小企業論』白桃書房，1991 年，265 頁参照。
6） 百瀬恵夫著『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房，1989 年，44 頁参照。
7） 前掲『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房，1989 年，45 頁参照。
8） 前掲瀧澤菊太郎著『現代中小企業論』㈶放送大學教育振興会 1992 年，130 頁参照。
9） 過度競争とは，同業の企業が市場占有率を拡大しようとして起こる状態。自由競争の度が過ぎて，著しく激しい競争の状態になり，価格が引き下げられ，正常以下の利潤しか得られない。
10） 前掲『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房，1989 年，137 頁参照。
11） 中小企業事業団指導部編『共同店舗の計画づくりと運営』ぎょうせい，1994 年，9-10 頁参照。
12） 筒井徹著『共同店舗組合・共同工場組合の新たなる挑戦』商工総合研究所，

2015 年，3 頁参照。

13） 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部，1980 年，59 頁参照。

14） 中小企業事業団指導部編『共同店舗成功のきめ手』ぎょうせい，1986 年，14-15 頁参照。

15） 前掲『商業経営』産業能率短期大学通信教育部，1980 年，59-60 頁参照。

16） 前掲『共同店舗成功のきめ手』ぎょうせい，1986 年，15 頁参照。及び
前掲『共同店舗の計画づくりと運営』ぎょうせい，1994 年，6-7 頁参照。

17） 波形克彦著『感性からのストア・イメージ戦略』経営情報出版社，1986 年，119 頁参照。ビジュアル・プレゼンティション（Visual Presentation）とは，明確な顧客対象が求めている生活提案を，より目に見える形で種々のビジュアル化手段を使って提示することである。すなわち，顧客にとって，買う予定がなかったのに，売場や商品を見て，思わず欲しくなって買ってしまうような商品の提案と言えるだろう。

18） 前掲『感性からのストア・イメージ戦略』経営情報出版社，1986 年，43-45 頁参照。

19） 現地調査は，2015 年 2 月 4 日に実施したものである。今村哲稿「協同組合石川県観光物産館」全国中小企業団体中央会編『平成 26 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業成果調査報告書』全国中小企業団体中央会，2015 年，48-49 参照。

20） これに対応してくれたのは，協同組合石川県観光物産館専務理事松浦勉氏である。内容については，2015 年 12 月 24 日に回答してくれたものをまとめている。

21） 三井逸友稿「中小企業の活路開拓事業の効果的実践のために」全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業事例集』全国中小企業団体中央会，2013 年，9 参照。

22） 前掲『農業経営』丸善出版，2015 年，102 頁参照。

参考文献

1. 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部，1980 年。
2. 伊藤充博著『現代の流通経済』税務経理協会，1990 年。
3. 稲川宮雄著『中小企業の協同組織』中央経済社，1971 年。
4. 上原征彦編著『農業経営』丸善出版，2015 年。
5. 今村哲著『地域商業の構造変化と地域経済の活性化に関する実証的研究』明治大学大学院，1994 年。

6. 筒井徹著『共同店舗組合・共同工場組合の新たなる挑戦』商工総合研究所，2015 年。
7. 全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業事例集』全国中小企業団体中央会，2004 年。
8. 全国中小企業団体中央会編『平成 18 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業成果評価調査事業報告書』全国中小企業団体中央会，2007 年。
9. 全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業事例集』全国中小企業団体中央会，2009 年。
10. 全国中小企業団体中央会編『平成 22 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業成果調査事業報告書』全国中小企業団体中央会，2011 年。
11. 全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業事例集』全国中小企業団体中央会，2013 年。
12. 全国中小企業団体中央会編『平成 26 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業成果調査報告書』全国中小企業団体中央会，2015 年。
13. 全国中小企業団体中央会編『平成 27 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業募集要綱』全国中小企業団体中央会，2015 年。
14. 瀧澤菊太郎著『現代中小企業論』㈶放送大學教育振興会 1992 年。
15. 中小企業事業団指導部編『共同店舗成功のきめ手』ぎょうせい，1986 年。
16. 中小企業事業団指導部編『共同店舗の計画づくりと運営』ぎょうせい，1994 年。
17. 中小企業庁編『中小企業白書 2015 年版』日経印刷，2015 年。
18. 原田市太郎著『共同店舗計画と運営の実際』文化社，1967 年。
19. 波形克彦著『感性からのストア・イメージ戦略』経営情報出版社，1986 年。
20. 三浦一郎・服部吉伸編『マーチャンダイジングがわかる事典』日本実業出版社，2005 年。
21. 百瀬恵夫・伊藤正昭編著『中小企業論』白桃書房，1991 年。
22. 百瀬恵夫著『企業集団の日本的構造』白桃書房，1976 年。
23. 百瀬恵夫著『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房，1989 年。
24. 山中篤太郎編『中小企業の合理化・組織化』有斐閣，1958 年。
25. 全国中小企業団体中央会，http://chuokai.or.jp。
26. 独立行政法人中小企業基盤整備機構，http://j-net 21.smrj.go.jp。

（原稿受付　2016 年 1 月 26 日）

経営経理研究　第 106 号
2016 年 3 月　pp. 389-422

〈論　文〉

SEC による会計事務所の懲戒とその監視的役割

── 1970 年代における展開 ──

岡　嶋　　慶

要　約

本稿は，SEC が，所管業務である監査証明に関連してプロフェッショナルとして非倫理的あるいは不適切な行為を行なった会計士を懲戒する規則Ⅱ(e)手続を用いて，1970 年代に，それ以前とはまったく異なった状況のなかで，会計プロフェッションへの規制を行なっていく過程を考察する。激動の 1970 年代には，品質管理レビューの導入にみられるように，あるいは，懲戒規定の根拠をめぐる訴訟にみられるように，SEC と会計プロフェッションとの間に必ずしも利害の一致しない場面もあらわれたが，規制機関としての大局的な利害から，SEC が会計プロフェッションを中心としたプライベート・セクターにその権限を事実上委譲するシステムは維持された，あるいは，強化されたことが確認される。

キーワード：証券取引委員会，会計連続通牒，大規模会計事務所，実務規則・規則Ⅱ(e)，懲戒手続，救済的制裁，ピア・レビュー，監査基準設定，モス小委員会．メトカーフ小委員会

1. はじめに

証券取引委員会（Securities and Exchange Commission；以下，

SEC）は，投資者を保護し，公衆の利益を守ることを目的に，連邦証券法規を法執行している。執行手段でみると，SEC は，投資者を保護するにあたって助けとなるさまざまな法執行上の権限を持っている。会計士が連邦証券法規に違反したとされる場合，SEC は連邦裁判所に差し止めによる救済（injunctive relief）を求めることができる。こうして得られた差し止めは会計士による将来の違反を抑止する保証としての形をとることになる。また，証券法規の違反は，刑事上の責任をもたらすこともある。その場合には連邦検察庁に対して違反事実の証拠を送付することができる。こうした法執行上の権限は，証券法規の違反とならない会計士による不適切行為には及ばないものの，そうした場合には，SEC は，登録届出書の効力を停止する，特定の証券の売買取引を停止する，不正確な財務諸表の修正を要求するといった別の形の救済を得ることができる。これらの権限は，投資者が誤導を招く情報に依拠して証券の購入，売却をすることがないように保証する働きをしている。さらには，証券取引の遅延あるいは停止は会計士からみれば顧客にあたる被監査会社（証券発行者）に対して相当な痛手を与えることになるから，それらは，間接的に，会計士にとっても制裁として働くこともある。会計士は顧客を失うことになるかもしれないし，その場合には，その名声に傷がつくことになる[1]。

これに加えて，SEC は，所管業務である監査証明を行なった会計士に対し，実務規則（Rules of Practice）規則Ⅱ(e)に基づいて，懲戒を行なうことができる。「規則Ⅱ(e)は，SEC の所管業務に関して他の者を代理する者が適切な倫理基準およびプロフェッショナルとしての基準に準拠して行動し，そしてまた，SEC がそうしたプロフェッショナルを信頼しこれに依拠することで行政手続を滞りなく遂行できることを保証することを意図している」[2] とされている。

本稿は，所管業務である監査証明に関連してプロフェッショナルとして非倫理的あるいは不適切な行為を行なった会計士を懲戒する規則Ⅱ(e)手続

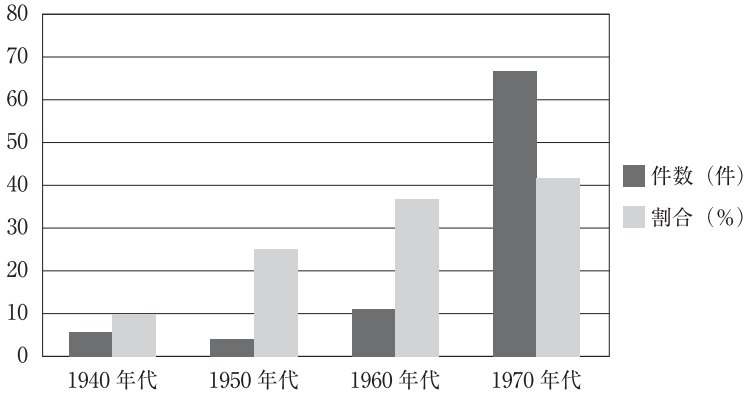
を用いて，SEC が，1970 年代に，それ以前とはまったく異なった状況のなかで，会計プロフェッションへの規制を行なっていく過程を考察していく。

2. SEC による救済的制裁と品質管理レビュー

1960 年代後半，監査人を取り巻く状況は一変する。アメリカ経済は急成長したが，一方で証券投機も横行し，企業倒産とともに監査人は前例を見ないほどの訴訟に巻き込まれ，判決は監査人の責任を拡大した。

こうした新たな状況を踏まえて，SEC は，1970 年 9 月，適当な事案において迅速な実務特権の剥奪（disqualification）を可能にするために，規則Ⅱ(e)を改定し，免許（ライセンス）が取り消され，あるいは停止されている会計士その他の専門家，ないし，重軽罪に処された者，道徳的に問題ある行為を行なったとされた者に対して，SEC 所管業務に従事する実務特権を自動的に停止することを可能にした（規則Ⅱ(e)(2)）[3]。また，SEC は，通知と聴聞の機会の後に，連邦証券法規および規則に故意に違反し，あるいは違反を故意に幇助教唆したと判断された者に対しても，実務特権を停止することができるようになった（規則Ⅱ(e)(1)(iii)）。さらに，翌 1971 年 5 月の改定で，裁判所が会計士のさらなる証券法規違反を終局的に差し止めた場合，あるいは会計士が証券法規に違反したと判決した場合，当該会計士に対する実務特権の停止が可能となった（規則Ⅱ(e)(3)）[4]。しかも，終局的差止命令の発出に同意した場合，会計士は，差止請求訴訟上の訴状で申し立てられた不適切行為を理由として差し止めを受けたとみなされる。

こうした改正も相まって，SEC は，規則Ⅱ(e)に基づく懲戒手続を集中的に利用し始めるようになった。それまで，会計士を対象とした懲戒事案は，1940 年代には 6 件，1950 年代には 4 件，1960 年代には 11 件であった[5]。しかし，1970 年代に入ると，会計連続通牒（Accounting Series



図表 1　会計連続通牒（ASR）で公表された会計士対象の懲戒手続

Releases；以下，ASR）に顛末が公表されているもので，1970 年代前半に 11 件発生し，さらに後半には急増して 56 件にものぼった（図表 1）。1970 年代以降のこの増加傾向は必ずしも会計士に対する懲戒に限定されたものではなかった。1950 年までは弁護士に対して規則Ⅱ(e)に基づく懲戒手続が適用された例はなかったが，1950 年代に 4 件，1960 年代に 11 件と推移し，1970 年代の最初の 2 年間だけで 6 件と増加する[6] など，会計士だけでなく，弁護士に対しても数多くの懲戒手続が進められた。

(1)　和解の促進と救済的制裁

SEC は，懲戒対象となっている会計士との同意を通じた和解を交渉することによって，規則Ⅱ(e)手続を終結させることができる。

SEC 内部の法執行方針とその実務に関する諮問委員会（ウェルズ委員会）は，1972 年 6 月の報告書において，SEC の限られた人的あるいは財政的資源のもとで投資大衆の保護という法の目的を効率的に達成するためには，和解（settlement）を積極的に活用していくことが不可欠であると勧告していた[7]。報告書は，「SEC の視点からすれば，和解は，遅滞や，

スタッフの時間の不必要な浪費を避けるものであり，聴聞の後に発せられる命令の場合と同様の規制上あるいは法執行上の効果を得ることができる。また，和解は，反対側の当事者〔被審理人〕にとっても望ましいものである。手続が引き延ばされることは，結果的に，継続的に悪評（adverse publicity）を流されているのも同然となる可能性があり，さらに別の，望ましくない，意図せざる効果をもたらすかもしれないからである」[8] としている。

こうした勧告もあり，SEC は，主として規制の効率性から，行政手続上，和解を促進する傾向があった。実際，1970 年代に入って増加するようになった会計士その他のプロフェッショナルに対する行政手続は，1933 年証券法および 1934 年証券取引所法に基づく差止請求手続の場合も，規則Ⅱ(e)手続の場合も，一定の付随的救済をともなった形で，和解にいたることがほとんどであった[9]。

折しも 1972 年 1 月には，SEC 主任会計官が，アンドリュー・バーからジョン・バートン（John Burton）へと交替した。バートンは，1960 年代後半にピア・レビューの形での品質管理レビューの導入を勧告したアメリカ公認会計士協会（American Institute of Certified Public Accountants；以下，AICPA）委員会のメンバーであった人物である[10]。バートンは，主任会計官として，このプログラムの採択を強力に推し進めた。SEC の委員やスタッフのなかにはこのプログラムの実効性に疑念を持つ者もあったが，主任会計官はこれを実施に移す権限を手に入れることとなった。

(2) ラヴェンソール・クレックスタイン・ホーワース＆ホーワース会計事務所懲戒検討事案（ASR 第 144 号，1973 年 5 月）

もともと SEC にはその所管業務に従事するプロフェッショナルに対して科料のような懲罰的な（punitive）制裁を科す権限はなく，それまで

の欠陥事項を矯正し，将来の証券法規遵守を確保するというような救済的な制裁しか科すことができないとされていた[11]。こうしたなか，品質管理レビューの賦課といった新たな付随的救済をもたらす行政手続があらわれるようになった。最初の行政手続が，全米規模の会計事務所であったラヴェンソール・クレックスタイン・ホーワース＆ホーワース会計事務所（Laventhol Krekstein Horwarth & Horwarth；以下，LKH＆H会計事務所）に対して進められた手続であった[12]。

本件は，投資事業に従事していた有限責任パートナーシップであるタカラ・パートナーズ（Takara Partners）に対して起こされた差止請求訴訟から派生したものであった。タカラ・パートナーズの財務諸表を監査証明していたのがLKH＆H会計事務所であった。SECは，LKH＆H会計事務所が，タカラ・パートナーズの虚偽であり誤導する監査済み財務諸表の公表に関与した点で，連邦証券諸法の各条に違反した，また，同会計事務所のニュージャージー支局のパートナーおよび被用者が財務諸表の作成作業に従事していた期間に“超人気銘柄（hot issues）”の売買への関与から得た利益と見せかけてタカラ・パートナーズのパートナーから17,000ドルを受け取っていたために，LKH＆H会計事務所は独立の立場にはなく，また，タカラ・パートナーズの財務諸表を監査証明する資格もなかったと申し立てた。

LKH＆H会計事務所は，差止請求訴訟において申し立てられた内容について認否することなく，連邦証券法規違反行為に対する終局的差止命令の発出に同意した[13]。そして，SECは，LKH＆H会計事務所に対する差止命令の発出を踏まえて，LKH＆H会計事務所に対し，規則Ⅱ(e)(3)[14]に基づく手続を開始した。行政手続上の和解の一部として，LKH＆H会計事務所は，SECによって申し立てられた種類の将来の違反行為を防止するために，SECの事前承認を受けた事務所内部での統制手段および手続を採用することに同意した。

具体的に，まず，LKH & H 会計事務所は，差止命令の開始日から 15 ヵ月以内に，差止判決での条件のもとで，採用され，維持されることを要求される基準および手続に準拠して同事務所のプロフェッショナルとしての実務を行なっているかを確かめるために，調査（investigation）を受けることに同意した。この調査は，一般に採用され，あるいは，SEC によって是認された手法および手続に従って，LKH & H 会計事務所の費用で実施される。SEC の選択肢として，調査は，(a)この目的で AICPA によって選出された有資格のプロフェッショナル会計士（qualified professional accountants）のチーム，(b)(i)AICPA によって指定された人物のなかから，あるいは，(ii)この差止命令から 12 ヵ月以内に AICPA に適当な人物が指定されない場合，AICPA 会員のなかから，この目的で主任会計士によって選出された有資格のプロフェッショナル会計士のチーム，(c)SEC のスタッフ，のいずれかによって実施される。

こうした調査（品質管理レビュー）に加えて，LKH & H 会計事務所は，1 年間，事務所内部の合併・買収に関する手続が差止命令に基づいて採用されているという証拠を主任会計官に提出することなく，他の会計事務所と合併し，これを買収しないことに同意した。さらに，LKH & H 会計事務所は，30 日間，その契約日から 1 年以内に SEC に書類提出を行なうことになる新規のプロフェッショナルとしての契約を受嘱しないことに同意した。

和解にいたる過程で，すでに 1972 年 8 月，AICPA に対して，LKH & H 会計事務所に対するレビュー要員を用意するよう，SEC 側から要請がなされていた。多くの大規模会計事務所の当初の反応はこの SEC の要請を断固拒否すべきというものであったが，AICPA の理事会メンバーのなかには，これに協力しない場合，偏向した，あるいは，公正な判断を下すのに必要とされる経験を持たないレビュー担当者を SEC に任命されてしまうかもしれないと懸念する声もあった。そうした状況のもとで，

AICPA はこのための特別委員会を設置して，SEC スタッフと協議することとなった。1973 年 10 月，最終的に，特別委員会は SEC の要請どおりレビュー担当者を提供することを勧告した。その後，ハスキンズ＆セルズ会計事務所のパートナーで，AICPA 監査基準常務委員会のメンバーであったロビンソン（Haldon Robinson）がレビュー・チームを率いる責任者に任命され，首尾よくレビューが実施された[15]。

⑶　トゥッシュ・ロス会計事務所懲戒検討事案（ASR 第 153 号，1974 年 2 月）

1974 年に入り，8 大会計事務所の一角であるトゥッシュ・ロス会計事務所（Touche Ross & Co.；以下，TR 会計事務所）が規則Ⅱ⑷の懲戒手続の対象となり，そこでの救済的制裁として品質管理レビューを賦課することになった[16]。

不動産デベロッパーであった US フィナンシャル社（U. S. Financial, Inc.；以下，USF 社）が SEC に提出した 1970 年度および 1971 年度の財務諸表は虚偽であり，誤導を与えるものであることが判明した。この財務諸表の監査証明を担当したのが TR 会計事務所であった。SEC は，この監査に関係して虚偽の情報を提供され，不実の説明を受けるなど，TR 会計事務所が意図的に USF 社の経営者に欺かれたことを認めつつも，TR 会計事務所の 1970 年度および 1971 年度の監査にみられる行為（conduct）は，多くの点で，SEC 所管業務に従事する公共会計士に必要とされるプロフェッショナルとしての基準を満たしていなかったと申し立てた。とくに同会計事務所は，実際には存在しない利益を獲得したように見せかけるように経営者によって処理された数々の非常に重要な取引に関して，プロフェッショナルとしての意見を裏づけるに足りる十分に独立的な証拠資料を入手していなかった，結果として，これらの取引は 1970 年と 1971 年の数百万ドルの不適切な収益認識につながっていたと判断された。さら

にまた，最大限のプロフェッショナルとしての懐疑心が必要とされる状況下で，得られた情報の重要性を十分に評定せず，監査手続を追加的に実施しなかったとされた。

TR 会計事務所は，規則Ⅱ(e)に基づく行政手続の開始に関わる権利放棄を申し出，SEC による事実認定，結論，および救済的制裁を含む命令の発出に同意した。SEC は，この同意を受け入れることを決定し，調査の結果として明らかになった事実関係およびそこにみられる監査上の欠陥をまとめ，ASR 第 153 号において公表した[17]。

ASR 第 153 号では，TR 会計事務所の監査についてこのように分析している。1970 年度の監査において，TR 会計事務所は，利益がいっさい獲得されていないことを指し示す証拠が入手できた場面で，少なくとも 2 つの主要な取引について USF 社が利益を計上することを認めてしまった。さらに，1971 年度の監査の開始をめぐる状況は，同会計事務所をして，最大限の懐疑心をもって（with the highest degree of skepticism）監査に臨まなければならないものであった。とくに，この状況において，TR 会計事務所は，未完了の取引に関し監査手続を大幅に追加して実施し，最大限の注意を払って経営者の説明を評定しなければならなかった。また，TR 会計事務所は，1971 年度の監査をハスキンズ＆セルズ会計事務所から継承していた。TR 会計事務所は，契約の受嘱段階で，ハスキンズ＆セルズ会計事務所の監査調書の一部を査閲していたが，SEC からみると，ハスキンズ会計事務所との間の情報交換は，望ましいレベルのものではなかった。

結論として，ASR 第 153 号は，「TR 会計事務所は 1970 年度および 1971 年度の監査において USF 社の経営者によって多くの点で意図的に欺かれたことは明らかではあるが，TR 会計事務所が数多くの点において一般に認められた監査基準に準拠して監査業務を遂行していなかったことは，同会計事務所に，著しく虚偽であり，誤導することが判明した財務諸表を

監査証明したことの責任を負わせるものである」[18] と総括している。

さらに重要なことに，「問題となっている監査の第一次的責任はサンディエゴ支局が負っていたが，全米本局も含め，TR 会計事務所の他の支局のパートナーもまたこの監査の各段階で関与しており，また，協議にも加わっていた。監査での発見事項や結論，準拠すべき会計原則だけでなく，監査計画や監査調書のレビューを計画し，監督もしていた。……本件での他の支局のパートナーの関与は，全米規模の会計事務所に通常期待されるように，会計事務所全体として責任を共有しなければならないことを強く示している」[19] と強調している。

和解の受け入れによって，TR 会計事務所は，SEC による譴責を受け，加えて，連邦証券法規の将来の違反行為を防止するための内部手続を採用し，維持し，遵守することに同意した[20]。TR 会計事務所が内部手続に準拠してプロフェッショナルとしての業務に従事していることを確かめるために，同事務所の費用で実施される調査が，SEC によって採用され，あるいは是認される手法および手続に準拠して，主任会計官により選出された，あるいは是認された公共会計士業務に従事するプロフェッションのメンバー，ないし，SEC スタッフによって選ばれた有資格のプロフェッショナルの会計士を利用して，実施されることに同意した。さらに，TR 会計事務所のサンディエゴ支局は，12 ヵ月間，新規のプロフェッショナルとしての契約の受嘱を禁止され，TR 会計事務所は，本件に類似する業態のすべての顧客との間の新規のプロフェッショナルとしての契約の受嘱を 12 ヵ月間禁止されることとなった。

⑷　ピート・マーウィック・ミッチェル会計事務所懲戒検討事案（ASR 第 173 号，1975 年 7 月）

1972 年 2 月から 1974 年 3 月の期間に，SEC は，ナショナル・スチューデント・マーケティング社（National Student Marketing Corporation），

ターレイ・インダストリーズ社（Tally Industries, Inc.），ペン・セントラル社（Penn Central Company），リパブリック・ナショナル生命保険会社（Republic National Life insurance Company）の財務諸表に対するピート・マーウィック・ミッチェル会計事務所（Peat, Marwick, Mitchel & Co.；以下，PMM 会計事務所）の監査に関連して，4 件の差止請求訴訟を提起した。SEC は，さらに，PMM 会計事務所がスターリング・ホメックス社（Stirling Homex Corporation）に対して実施した財務諸表の監査に関し疑問が生じたことを受けて，同社についても調査を行なった。これに対し，PMM 会計事務所は，SEC との間での争点を解決するため，和解申出書を提出し，SEC はこれを検討した結果，受け入れることした。PMM 会計事務所は，和解案が意図するところに従って，発行される ASR 第 173 号での説明および結論について，それを認否することなしに，規則Ⅱ(e)に基づく行政手続の開始と，同通牒に述べられている命令の発出に同意した[21]。

ナショナル・スチューデント社事案では，前任監査人と PMM 会計事務所との間の意思疎通が不十分であり，そのため，経営者の誠実性に関して前任監査人が抱いていた疑念を PMM 会計事務所は承知していなかった。また，リパブリック生命保険会社事案では，主たる債務者に対する投資の会計処理に関して，前任監査人と経営者との間で意見の相違があったことを PMM 会計事務所は承知していたにも関わらず，これを十分に深く調査しなかった。ナショナル・スチューデント社事案およびホメックス社事案では，監査の結果が異常な会計・監査上の問題に発展する可能性を示唆しているにも関わらず，問題となっている事業活動の特別な状況に関する経営者の説明を鵜呑みにしていた。さらに，ペン・セントラル社事案では，PMM 会計事務所は，一部の取引について，その経済的実質を十分に考慮せずに，当該状況において適用することのできないはずの会計原則で問題の取引を処理することを認めていた。こうした状況のほとんどにお

いて，監査人は，当該取引の背後にある経済的実態を独立的に検証することなく，経営者の説明をそのまま鵜呑みにしていた。

PMM 会計事務所は，行政手続における和解のなかで，同会計事務所が監査証明した財務諸表を SEC に提出した監査の依頼人に対して，同会計事務所が実施した監査のやり方について調査を受けることに同意した。この包括的な調査は．特別の委員会によって行なわれる。この調査にともなう報酬と費用の支弁は PMM 会計事務所が行なう。調査委員会のメンバーは，SEC が適当と認める候補者のなかから PMM 会計事務所が選任する。また，PMM 会計事務所は，同会計事務所の SEC 監査実務と手続に関して調査委員会の行なった合理的な勧告を実行することに同意した。和解申出書は，さらに，PMM 会計事務所の監査実務のレビューは，1976 年と 1977 年の 2 回にわたって，同事務所の費用において実施されること，また，このレビューの結果は SEC と PMM 会計事務所に対して報告されることを求めている。あわせて，PMM 会計事務所は，新たな SEC 監査実務に関わる監査契約の受嘱を 6 ヵ月間禁止されることとなった。

ただちに，上記の決定により，SEC は追加的な品質管理レビューを命じ，AICPA 理事会は，1975 年 7 月，レビューのためのチームを提供することに合意する決定を行なった[22]。

⑸　エンフォース・プログラムにおけるピア・レビューの位置づけ

SEC は，規則Ⅱ⑹手続において賦課する制裁を，将来の証券法規の違反行為を防止するための現状改善措置として “救済的制裁（remedial sanction）” と称しており，そうした救済的制裁の一環として，品質管理レビューの受け入れを被審理人となる会計事務所に要求していった[23]。主任会計官は，こうした制裁について，のちに，「SEC の行政手続において科される制裁は，その事務所内部で所管業務の品質の改善が合理的に期待できるような会計事務所に対して，救済的目的が果たされるものでなければならな

い。それ以外の事案では，資格のない会計士や〔小規模な〕会計事務所がSEC所管業務を引き続き実施することから，公衆を保護することが必要である。……小規模会計事務所はそうした事案に関わっていることが通例であるが，大規模会計事務所による欠陥のある業務に一貫してみられるパターンをみると，その実務が引き続き実施されることが，SECが受け入れられると合理的に考えるレベルを超える，より高いリスクに公衆をさらすとの結論を導いているようである」[24] と述べている[25]。また，規則Ⅱ(e)手続では永久的な実務特権の停止と一時的な停止があるが，「プロフェショナルの会計事務所は受け入れられるレベルにまで自らの行為を矯正するための措置を採り，そのレベルが維持されていることをSECに対して保証することができるとSECは確信しているため」[26]，永久的な停止という処分はほとんど用いられることはないと説明している。さらに，品質管理レビューと関連させて，「会計事務所の品質管理手続の適切性について疑問が生じた事案では，SECは当該事務所にその手続の内容をSECスタッフに提出し，外部のプロフェッショナルのグループのレビューに供することを要求することがある」[27] としている。このような仕組みは「プロフェッショナルとしての行為の改善を促進する効果がある」[28] として，むしろ，AICPAのピア・レビュー・プログラムを，さらには会計プロフェッションによる自主規制自体を，SECは支援していると位置づけている。

SECの方針は，不適切な監査に基づいて監査証明された財務諸表に対して規則Ⅱ(e)手続のなかで会計事務所全体の責任を追及することであった[29]。SECは，アーンスト＆アーンスト会計事務所に対する懲戒手続（ASR第248号，1978年3月）においても，「公共会計士事務所が監査報告書や証明書がその名義で作成されることを許容している場合，会計事務所自体もその責任を負っていることになるという立場を一貫して採っている」[30] ことを強調している。

しかしながら，会計事務所に所属する数人の会計士の不適切行為によっ

て事務所全体を懲戒処分できるのか，あるいは，すべきなのかという問題もまた認識されていた。この懲戒事案では，アーンスト＆アーンスト会計事務所が問題の監査に責任を持っていたパートナーたちの不適切とされた行為に対する事務所の責任を否定していなかったことを SEC は強調していた[31]。SEC は会計事務所全体の責任を問うことが適当ではないような状況が存在するかどうかを判断する必要性はないという立場を採っており，会計事務所全体の責任を問題にするという基本方針に従って，その後も，次々に懲戒手続を手掛けていった[32]。その後のレスター・ヴィッテ会計事務所の懲戒事案（ASR 第 285 号，1981 年 1 月）では，SEC は，会計事務所の責任を問うのは監査が一般に認められた監査基準に準拠していることを保証する品質管理システムを事務所が採用し，実行し，維持することを怠ったためであるとしている[33]。

このように，SEC は大規模会計事務所に対して多くの懲戒手続を進めたものの，その反面，一度も制裁を賦課する基準を明確にしようとはしなかった[34]。このことが，規則Ⅱ(e)手続が公正ではないとされる 1 つの原因であった。

こうした懲戒手続が和解を通じて進められていたことは，一定の意味を持っている。和解を申し出る被審理人たる会計士にとってみると，「同意和解の提案は，被審理人が新たな内部手続を採用し，違反行為の再発を防止する一助となるようにすることに合意する場合，受け入れられる可能性が高くなる。とくに会計事務所に対する規則Ⅱ(e)手続での同意和解に関して，近年，SEC は“ピア・レビュー”条項を要求し，被審理人たる会計事務所の手続が，指定された外部のプロフェッショナルによって査察され，レビューされ，指摘を受けるように仕向けている」[35] とみられる。そこでは，実務特権の停止が与える脅威が，事実上，会計事務所に一定の内部手続を整備さらに運用させる圧力となっていたと指摘されている[36]。和解という手続上の選択肢がこうした帰結を生んでいた。

3. SEC 実務規則・規則Ⅱ(e)の根拠

(1) トゥッシュ・ロス会計事務所対 SEC 訴訟（控訴審）

監査証明を行なった公共会計士に対して SEC が行使可能な唯一の直接的統制手段，つまり懲戒的手段は，実務規則・規則Ⅱ(e)によるものであった。規則Ⅱ(e)は，その前身が 1935 年に規定され，1940 年代以降，問題のある監査証明を行なった個人会計士および会計事務所への懲戒に用いられてきたが，そもそも規則Ⅱ(e)の制定法的根拠は不明確で，裁判所がこの規則を SEC が用いることを支持する判断を下したのは，1979 年の第 2 巡回区連邦裁判所の見解においてが初めてであった。このトゥッシュ・ロス会計事務所対 SEC 訴訟（控訴審）[37] が規則Ⅱ(e)のような規定を設定する権限を確立したとされている[38]。

1976 年 9 月 1 日に，SEC は，TR 会計事務所と 3 人のパートナー，エドウィン・ヘフト（Edwin Heft），ジェームス・リンチ（James Linch），アーミン・フランケル（Armin J. Frankel）に対する規則Ⅱ(e)手続を公開で実施する命令を発した。改正規則Ⅱ(e)では懲戒手続を公開とすることが可能とされていた[39] が，それまで行使されたことはなかった。命令書は，1972 年の TR 会計事務所によるジャイアント・ストアーズ社（Giant Stores Corp.）とアンペックス社（Ampex Corporation）に対する監査は一般に認められた監査基準に準拠して実施されていないと申し立てていた。ジャイアント・ストアーズ社とアンペックス社の状況には，精巧な不正スキームの存在が疑われていたが，SEC は，こうした不正を知りつつこれに関与していたとはせず，ただ，TR 会計事務所はこの不正スキームを暴き出すことができなかったと申し立てていた。

なぜ TR 会計事務所に対する手続を公開することにしたのかは明らかではない。SEC は，TR 会計事務所が全米規模で会計士業務を展開している

点に鑑みて，公開手続として進めることが公益に資すると判断したとしているが，ありうる説明としてはメトカーフ小委員会との関係から生じたものではないかというものがある[40]。1976 年 12 月に公表されたメトカーフ小委員会のスタッフ報告書（後述）では「1969 年以降の独立会計士に対する SEC の懲戒処分を検討したところ，個人会計士あるいは小規模会計事務所が明らかに全米規模の大会計事務所よりも SEC に厳しく扱われていることが判明した」[41] と指摘している。これに対して SEC は，SEC 所管業務に従事するうえでの独立監査人の適合性を判断する「規則Ⅱ(e)の手続は，懲罰的なものではなく，救済的なものである」[42] ことを強調しながら，個人会計士や小規模会計事務所に対する救済的制裁の場合は，SEC 所管業務に対し永久に資格剥奪するだけでなく，問題の個人会計士の名前を特定して公にすることになっている[43] と小委員会に回答していた。しかし，スタッフ報告書では，「大規模会計事務所に所属する問題の会計士は公にはされていない」[44] として，取り扱いの不公正さを批判している。とくに，会計士の名前が公表されなかったアーサー・アンダーセン会計事務所（ASR 第 157 号），PMM 会計事務所（ASR 第 173 号），TR 会計事務所（ASR 第 153 号）への制裁については “軽い制裁（mild sanctions)” であるとしている[45]。こうした状況が，SEC に TR 会計事務所への手続を公開にさせたとみられている。

これに対し，TR 会計事務所は，1976 年 10 月 12 日に，この懲戒規則は制定法が SEC に付与している権限を超えており，したがってまた，正当性のないまま進められている手続がデュー・プロセスを奪っていると主張し，規則Ⅱ(e)手続として進められている行政手続を差し止めるよう，連邦地区裁判所に申し立てた。TR 会計事務所はまた，SEC は規制機関としての偏向したやり方で手続を進めているため，自分たちにはデュー・プロセスが与えられていないとも主張した。

これを受け，SEC は，TR 会計事務所の訴えには差止救済が与えられる

べき根拠がないこと，裁判所は救済を求める請求に関しての管轄権を持たないことを理由に，この訴えを却下すべきとの申し立てを起こした。SEC の主張の核心は，TR 会計事務所は，不適切にも，行政上の救済策を尽くしていないということであった。“行政上の救済策の完了（exhaustion of its administrative remedies）”の法理は司法審査のタイミングに関わっており，一般には，申立人が司法上の救済を認められる前に，行政上の救済策のすべてを追求していることが要求される。これにより，裁判所が行政手続に介入しないことで，規制機関が，事実認定を行ない，その懲戒権限を行使する機会を確保している。

審問ののち，地区裁判所は，SEC の申し立てを認め，TR 会計事務所の訴えを却下する判決を下した。TR 会計事務所が行政上の救済策を尽くしていないことが判決の根拠とされた。地区裁判所は，規則Ⅱ(e)の法的妥当性という実質的な問題にはまったく踏み込まなかった。

一審判決後，控訴され，本件は連邦控訴裁判所に移送された。控訴裁判所は，SEC は規則Ⅱ(e)手続を通じて，自らの行政手続を滞りなく実施することを確保しようとしているだけにすぎないとし，制定法上のスキームは規則Ⅱ(e)に従って会計士を懲戒処分しうる黙示的な権限を否定しているという TR 会計事務所の訴えを認めなかった。実務規則・規則Ⅱ(e)は，証券法規それぞれの目的に“合理的に関連している（reasonably related）”と判断された。裁判所の見解では，規則Ⅱ(e)は自らの行政手続を滞りなく実施することを確保するための SEC による企てであるとされ，もし，適切な能力を持たない，あるいは，非倫理的な会計士が財務諸表の監査証明を行なうことを認められてしまうならば，ディスクロージャー制度の信頼性は損なわれてしまうだろうと説明された。

したがって控訴裁判所は，SEC は権限なしに規則Ⅱ(e)を規定し，手続を進めているという TR 会計士事務所側の主張を否定した。さらに，「SEC がその行政手続を滞りなく実施できることを保証し，公衆一般を保

護するため，SEC の権能に不可欠な付属的権限として」規則Ⅱ(e)は法的妥当性を有すると結論し，地区裁判所での TR 会計事務所の申し立ての棄却の決定を満場一致で支持した[46]。

(2) SEC による制裁の決定

控訴裁判所での判決の後，SEC は，TR 会計事務所からの和解の申し出を受け入れた。そのなかで，TR 会計事務所は，1976 年 9 月 1 日づけの懲戒手続命令での申し立てを認否することなしに，本件に関して裁判所および SEC による聴聞を受ける権利と，事実の認定と法律上の結論を記録保存する権利を放棄し，SEC の本件に関する見解と命令書の発行に同意した。その内容が，1979 年 6 月 27 日に，ASR 第 153 A 号として公表された[47]。

SEC によれば，ジャイアント社の 1972 年の財務諸表は著しく純利益を過大表示しており，利益の過大表示は，主に，返品，仕入割戻，広告料立替えに対するものと見せかけた架空の仕入債権を計上すること，および，金額の大きい掛仕入取引を記録しないことによって達成されていた。

これらの関連項目を監査するにあたって監査人が実施した監査手続は SEC にとって不十分なものであったが，それ以上に問題視されたのは，また TR 会計事務所の監査業務を監督する担当者の行為のあり方であった。担当パートナーであるフランケルらの監査チームは，監査の開始当初から，上記項目の監査を実施するうえで困難に直面していた。フランケルの担当者解任の要請，監査スタッフ 1 名を会社構内から締め出そうとする脅し，監査スタッフに対する冒涜的な言葉など，強圧的な状況下で監査は実施された。これらの困難に直面してフランケルは 1972 年 4 月初旬に支援を要請したが，これに対応したパートナーの配置はかえってフランケルとの対立と監査スタッフの混乱を生じさせる結果となった。いくつかの項目について容認できないという状態が続いた 4 月半ばに，ボストン支局長

は，フランケルらに対し地区担当責任者のヘフトのところに行くように指示した。ボストン支局のパートナーたちとヘフトとの会合では，問題のある項目に関する事実をヘフトが完全に掌握するだけの十分な説明はなされなかった。ヘフトは具体的な指示もレビューやフォローアップのための手続も示さなかった。

ASR 第 153 A 号で，SEC は，ジャイアント社に対する監査のあり方について，以下のように総括している。

> 最も決定的には，TR 会計事務所は，実施基準の 3 番目の基準〔証拠資料の適格性〕[48] を遵守していなかった。……TR 会計事務所が受け入れた証拠はとても説得的とはいえないものであった。……加えて，TR 会計事務所によって入手された証拠の多くは適格とはいえなかった。……さらに，監査は，あらゆる場面で，ジャイアント社の経営者の説明に不当な信頼を置いたものであった。経営者が特定の項目についての説明を変える，あるいは，独立的な調査を妨害するような要請を突然行なうような場合，監査人はとくに懐疑的にならなければならない。
>
> 監査の欠陥に結びついているもう 1 つの重要な要素は，TR 会計事務所の監査業務を監督する担当者の行為であった。……より多くのパートナーを投入したことが混乱と対立を生じさせた。加えて，監査に関わったパートナーの誰もがその疑念を明確にして十分な責任を担おうとしなかった。むしろ，ヘフトが多くの領域で基礎的事実についての十分な知識を持たずに行動しているとその時点で彼らは知っていたのに，ヘフトに盲従してしまっていたようにみえる。……監査に関連して重大な問題が存在していることに気がついたヘフトはもっと精力的に情報を追求するべきであったし，自らの監査手順の結果について質問するべきであった。

TR 会計事務所に対しては，すでに，1974 年 2 月に公表された ASR 第 153 号において品質管理レビューを含めた救済的制裁が科されていた。しかし，ASR 第 153 号が意図していた TR 会計事務所へのピア・レビューは，1974 年から 1976 年にかけて実施されたジャイアント社とアンペックス社の問題に関する調査の完了まで猶予されていた。その後，すでにみたように，1976 年 9 月の懲戒手続命令にともなう訴訟が提起されていた。

この和解において，TR 会計事務所は，ASR 第 153 号によって要求されていたピア・レビューを 1979 年中に実施することに同意した。ピア・レビューは，TR 会計事務所の報酬および費用支弁によるレビュー委員会によって実施される[49]。そのメンバーは SEC スタッフが作成した名簿のなかから TR 会計事務所が選任する。また，TR 会計事務所は，監査業務の実施に関してレビュー委員会がなした合理的な勧告を実施するために必要かつ適切な措置を速やかに講じることに同意した。

さらに，和解申出書には，被審理人は和解のため，今後，連邦控訴裁判所の決定についての司法審査を求めないことが規定されていた。この点に関連して，TR 会計事務所には，事務所としての利益をプロフェッション全体としての利益に優先させているとの批判があがった[50]。この和解には，少なからず政治的な配慮が働いていたともいわれる。そのかぎりで，TR 会計事務所の和解の申し出は，会計プロフェッション全体にとって重要な意味を持ったものであった。

また，その間，1977 年に，TR 会計事務所は，自発的に，AICPA ピア・レビュー・プログラム[51] の下で，別の全米規模の会計事務所によるピア・レビューを受け，「TR 会計事務所の方針および手続，その遵守状況は，同事務所が監査基準書第 4 号に記載される品質管理のためのプロフェッショナルの基準に準拠していることの合理的な保証を与えている」との結論を含んだレビュー結果を， SEC に提出していた。しかし SEC は，レビューの客観性を欠くとして事務所間レビューには反対しており，先の PMM

会計事務所の場合と同様，これがSECの科す救済的制裁としての品質管理レビューに代替しうるものとは捉えておらず，ピア・レビューはレビュー委員会によって追加的に実施されることが要求された。

4. SECの規制権限をめぐって

同じ1970年代の中頃に，SECが会計・監査に関する権限を財務会計基準審議会（FASB）あるいはAICPAの監査基準常務委員会に大幅に委譲するという会計・監査規制システムのあり方に対する再検討が行なわれることになった。これは主として議会委員会からの圧力からであった。

(1) モス小委員会

1973年から1974年にかけてのエネルギー危機を受けて，モス下院議員を委員長とする下院州際対外通商委員会の監視調査小委員会（モス小委員会）は，石油・ガス業界に対する調査を行なっていた。その際，モス委員長は，石油メジャー各社が財務諸表の作成にあたって統一的な会計基準を用いておらず，産業内の信頼しうる財務資料が得られないことを知り，1975年エネルギー政策保全法案で，会計検査院が石油・ガス会社に対して会計基準を確立するという条項を追加する働きかけを行なった。最終的に成立した同法では問題の条項は削除されたが，石油・ガス会社に対する統一的な会計基準が2年以内に確立されることを監視するよう規制機関であるSECに対して指示した。

また，モス小委員会は，並行して，連邦規制機関についての包括的な調査を行なっていた。対象となった連邦規制機関の最たるものがSECであった。同小委員会は，1976年10月に最終報告書[52]を公表したが，証券規制を管轄するSECを取り扱った第2章では，大規模会社の果たすべきアカウンタビリティに対するSECの監視的役割を問題にして，「〔規制機関と

しての〕SECは，これまで，一般に認められた監査基準における欠陥（deficiency）を矯正（remedy）するための制定法上の権限を行使してこなかった。会社機構の複雑化，複合企業（コングロマリット），多国籍企業というこの時代に，大規模会社における記録が独立の監査人によって調査されることを確保するのをSECがプライベート・セクターの会計プロフェッションにのみ依存するのは，投資大衆を保護し，連邦証券法規の目的を達成するためには，すでに不十分になっている」[53]と指摘した。

さらに，こうした欠陥は，AICPA監査基準常務委員会の設定する監査基準そのものの問題にとどまらず，会計プロフェッションによる懲戒措置とSECのエンフォースメント・アクション上の措置に関連しても構造的な問題を生じさせていると指摘した。とくに，小規模会計事務所と大規模会計事務所との間で扱いの相違がみられる点で，会計プロフェッション自身による，あるいは，SECによる会計士への懲戒措置が不適切であるとしている[54]。

そのうえで，同報告書は，大規模会社のアカウンタビリティに関わる適切な監視システムを保証するために，「(a)SECは，規則によって，SEC提出用の財務報告書を監査証明する独立会計士が従うべき監査基準を規定（prescribe）するべきである。(b)SECは，規則によって，SEC所管業務に従事する独立の会計士に対する，また，会計事務所に対する行為の基準（standards of conduct）を規定し，それらの基準が遵守されることを確保するために必要とされるような懲戒的な措置を採るべきである。……」[55]と勧告している。

(2) メトカーフ小委員会

また，いくつかの大規模企業の不正支出事件を契機として，メトカーフ上院議員を委員長とする上院政府運営委員会の報告書・会計・経営に関する小委員会（メトカーフ小委員会）が，会計プロフェッションに対する調

査研究を行なっていた。小委員会は1975年秋から情報収集を開始し，集約された情報はスタッフにより分析され，まとめられた。そして，1976年12月7日に『アカウンティング・エスタブリッシュメント（*Accounting Establishment*）』というタイトルで1760ページにわたるスタッフ報告書[56]が公表された。

スタッフ報告書の主たる主張は，アメリカにおける大規模公開会社に対する監査市場は“ビッグ・エイト”とよばれる8大会計事務所[57]によって事実上支配されており，また，そのことによって，会計プロフェッションに対する適切な統制がなされていない可能性があるというものであった。SECもまたこの“会計的支配体制”に組み込まれ，十分な監視的役割を果たしていないのではないかとの批判を受けることとなった。

同報告書は，長年，SECが，AICPAやFASBのような基準設定組織と密接な関係を維持しつつ協働してきた事実をふまえたうえで，SECは，懲戒手続のなかで，個人の会計士や小規模事務所よりも大規模会計事務所を寛容に取り扱う傾向があったことを指摘している[58]。また，SECはAICPAによって確立されてきた監査基準を適切なものとみなしているが，近時，大企業の問題行為が報告されていないことが次々と明らかになっており，現行の監査基準の適切性に関して深刻な疑問が呈されていると指摘し，それゆえに，「SECは，連邦証券法規のもとでの責任を果たすうえでの独立監査人の業務の品質をチェックする手続をまったく持っていない」[59]と指摘している。

そのうえで，同報告書は，会計プロフェッションに対する統制権限を連邦政府機関に移行させるための16の勧告を行なっている。とりわけ，「14. SECは，連邦証券法規のもとでの懲戒その他の執行手続において，すべての独立監査人を平等に取り扱うべきである」と勧告しており，「SECその他の連邦機関は，懲戒手続等の結果として命じられる準拠性レビュー〔品質管理レビューを指す〕を実行するのをプライベート・セクターの当

事者〔会計士を指す〕および組織〔会計士協会を指す〕に完全に任せてしまうべきでないが，レビューそのものは彼ら自身で実施させるべきである。連邦法規とその規制の執行に対する公衆の信頼は，利己的であるプライベート・セクターの当事者や組織に公共の責任を委譲したときに，損なわれてしまうものである」[60] と説明している。

その後，1977 年の 4 月，5 月，6 月に，スタッフ報告書で指摘された論点に関して，合計 8 日間の公聴会が開催された。そこで，“ビッグ・エイト”の会計事務所だけでなく，AICPA や FASB，そして SEC の代表からの意見聴取が行なわれた。これらを分析，整理したうえで，1977 年 11 月 4 日に，メトカーフ小委員会の最終報告書は公表された[61]。

公聴会において SEC は大規模会社のアカウンタビリティを改善するための具体的なプロジェクトを担うことを誓約し，そのための SEC の権限についてまとめた覚書[62] を小委員会に提出した。最終報告書では，これらを踏まえて，「明らかに，SEC には，必要な改革を直接実行に移す十分な権限がある」[63] と評価された。そのうえで「SEC は，公開会社に対する独立監査人の職務遂行を改善する重要な役割をこれからも担わなければならない。……議会そして公衆は，プライベート・セクターの利己的関心が，彼らに与えられた特別な特権を濫用することにならないよう，SEC に依拠している」[64] と結論している。

(3) SEC の監視的役割

SEC は，メトカーフ小委員会の公聴会のなかで，会計プロフェッションによる改革の進展状況とそこへの SEC の主導力に関して定期的に報告すると約束していた。その最初のものが『会計プロフェッションと SEC の監視的役割に関する報告書』というタイトルで 1978 年 7 月 1 日に公表された[65]。

この報告書において，SEC は，「現時点では，包括的な政府による直接

規制が，会計士が公衆の利益に適切に配慮した責任を全うすることを確証するうえでのより優位の手段であるとは結論づけていない」[66] との基本的立場を明らかにしている。この間の監視的役割については，「プライベート・セクターのこれまでの努力を監視する SEC の役割は，過去，広範であり積極的（extensive and active）であった」[67] と自己評価している。

一方，モス小委員会は，1978 年の 1 月，2 月，3 月に公聴会を開催したのちに，SEC 会計実務を直接に統制する“SEC 会計業務に関する全米組織”の創設を規定した公共会計規制法案（モス法案：H. R. 13175）を議会に提出していた。しかしこの SEC の報告書は，最終的な結論として，「SEC は，これまでの進展は，プロフェッションが自主規制のもとで自らの努力を追求する絶え間ない機会に相応する十分なものであったと結論している。したがって，現時点で，責任を持って，会計士の自主規制を，別の形に変更したり，あるいは，直接に規制するような〔モス法案のような〕立法措置を勧告することはできない。そのような勧告は，ありうる将来の立法に関しての確定的な結論を導くにはあまりに早計にすぎる。たとえば，もしプロフェッションによる主導が成功に結びつかなかった場合には，別の立法上の代替案が必要とされてもよいし，逆に，プロフェッションのプログラムが全体的に満足のいくように進展した場合には，その仕組みにさらに適切な法的根拠を与えるため，あるいは規制システムでの適正な位置づけを確保するための立法の必要性を考慮すればよい」[68] と述べている。

ここにきて，SEC は，この領域での会計プロフェッションの改善努力を密接にモニターしてきたこと，これまで AICPA や FASB の主導力を監視するうえで積極的であったことを強調している。このように，SEC は，会計プロフェッションに対する規制の基本的枠組みは維持されるべきものであり，この枠組みのなかで，より適切なディスクロージャー規制，監査規制を進めていくべきことを再確認していた。

5. 結　　論

アメリカにおける1970年代は，連邦証券規制機関としてのSECにとっても，大きな変革を経験した時代であった。この時期，とくに会計事務所が担当する場合の監査人の行為に対する，ひいてはディスクロージャー制度全体に対する統制に関わるエンフォースメントのあり方が問題とされた。品質管理レビューの導入にみられるように，あるいは，懲戒規定の根拠をめぐる訴訟にみられるように，SECと会計プロフェッションとの間に必ずしも利害の一致しない場面があらわれたことは間違いないが，それでも，SECが会計プロフェッションを中心としたプライベート・セクターにその権限を事実上委譲するシステムは維持された。SECが，AICPAとともに，モス法案の成立を阻止するために協調したということは非常に意義深いことであった。ある意味では，議会や公衆からの疑念に対処・対抗する形で，むしろ，このシステムは強化されたとも考えられる。

SEC委員長ウィリアムズ（Harold M. Williams）は，メトカーフ小委員会の公聴会で，こう述べている。

> 会計基準および監査基準の確立は，引き続き，SECの積極的な監視とともにプライベート・セクターの責務であることが望ましい。そのように動機づけを行なうかぎり，プロフェッションよりも，問題を良く理解し，対処できる者はほかにいない。

この会計プロフェッションを軸とした自主規制の仕組みは，少なくとも2001年のエンロン事件発覚までは，それなりに機能するものであった。

《注》

1） Trogar［1979］, pp. 976–977.

2） Evans［1979］, p. 16.

3） 36th Annual Report of the SEC, pp. 131–132; Securities Act Release No. 5088, September 24, 1970.

4） 37th Annual Report of the SEC, p. 139; Securities Act Release No. 5147, May 10, 1971.

5） 岡嶋［2014］, pp. 74–77.

6） Comment［1972］, pp. 982–985.

7） SEC［1972］, p. 34.

8） *Ibid.*

9） Treadway［1975］, p. 667; Mathews［1980］, p. 274.

10） Olson［1982］, p. 147.

11） Treadway［1975］, p. 668; Mathews［1980］, pp. 230–231.

12） Treadway［1975］, p. 668.

13） Accounting Series Release No. 144: Order Instituting Proceedings and Imposing Remedial Sanctions *In the Matter of Laventhol Krekstein Horwarth & Horwarth,* May 23, 1973.

14） 規則Ⅱ(e)(3)では，「SEC は命令により，公益を正当に考慮したうえで，かつ，予備的聴聞なしに，1971 年 7 月 1 日以降，当人の名で，……(b) SEC によって起こされた自身が当事者となった訴訟において，適切な管轄権を持つ裁判所によって，または，自身が当事者となった行政手続において，SEC によって，連邦証券法規の条項に違反した，あるいは違反を幇助教唆したとされた弁護士，会計士，技術者，その他のプロフェッショナルあるいは専門家に対して，一時的に所管業務を停止することができる」と規定されている。

15） Olson［1982］, p. 150.

16） オルソンによれば，当時，8 大会計事務所すべてが品質管理レビューの対象となると噂されていたとのことである（Olson［1982］, p. 150）。

17） Accounting Series Release No. 153: Findings, Opinion and Order Accepting Waiver and Consent and Imposing Remedial Sanctions *In the Matter of Touche Ross & Co.,* February 25, 1974. 八田進二訳「会計連続通牒第 153 号〔全訳〕」鳥羽・村山責任編集『SEC「会計連続通牒」2 : 1970 年代(1)』, pp. 11–31.

18） ASR No. 153, p. 3280. 八田訳，p. 24.

19） *Ibid.* 八田訳，p. 25. 圏点は引用者による。

20） ASR 第 153 号では「TR の会計事務所の現行の内部手続を強化するための一定の手続の採用を受け入れるにあたり，……TR 会計事務所も SEC も，これらの手続は TR 会計事務所の将来の監査契約実施の際の正当なプロフェッショナルとしての注意を行使する責任を完遂するための能力を高めることを意図している」と強調している。

21） Accounting Series Release No. 173: Opinion and Order in a Proceeding Pursuant to Rule 2(e) of the Commission's Rules of Practice *In the Matter of Peat, Marwick, Mitchell & Co.* July 2, 1975. 鳥羽至英訳「「会計連続通牒第 173 号〔全訳〕」鳥羽・村山責任編集『SEC「会計連続通牒」3：1970 年代(2)』, pp. 140–276.

22） Olson［1982］, p. 152. これに先立ち，PMM 会計事務所は，公表されたばかりの監査基準書第 4 号『独立監査人事務所に対する品質管理の考慮』に基づいたピア・レビューの実施を計画していたが，失敗した。その直後に，個別に，アーサー・ヤング会計事務所と契約を結び，同会計事務所によるピア・レビューを受けていた。

23） しかしながら，法律学者の多くは，「……規則Ⅱ(e)手続のような行政執行手続は，懲戒的性格を持ち，厳しい制裁を賦課する可能性を留保している。そのため，自らの行政手続は救済的であり懲罰的ではないとの長年の SEC の主張にも関わらず，事実上，懲罰的あるいは準刑罰的である」（Mathews［1980］, p. 229–230）などと解説していた。

24） Burton［1975］, p. 244.

25） 1970 年代，SEC は，証券諸法のエンフォースメントにあたって，“アクセス理論”とよばれるものに依拠していたという（Pollack *et al.*［2002］, pp. 27–28）。この理論は，「証券市場における要衝は，限られた人数の良い状況にある個人の関与者，すなわち証券プロフェッショナル〔証券ブローカー・ディラー等か〕，会計士，法律家によってしばしばコントロールされており，そして，そうした関与者に対して積極的に連邦証券諸法を法執行することで，SEC は，たんに違背行為の発生を基礎にして手続を進めるよりも，より多くの法令違反を防止することができる」という考え方に根拠を置くものであった。これを援用して，懲戒手続を進めたのが，ラヴェンソール・クレックスタイン会計事務所，トゥッシュ・ロス会計事務所，アーサー・アンダーセン会計事務所，ピート・マーウィック・ミッチェル会計事務所，プライス・ウォーターハウス会計事務所，ハスキンズ＆セルズ会計事務所，アーンスト＆アーンスト会計事務所，レスター・ウィッテ会計事務所に対してであった（Pollack *et al.*［2002］,

p. 28)。このように，より影響力の大きい，大規模な会計事務所が選択される傾向にあったことを示唆している。

26） Burton［1975］, p. 244.

27） *Ibid.*

28） Burton［1975］, p. 245.

29） Gruenbaum［1981］, p. 824.

30） Accounting Series Release No. 248: Opinion and Order Pursuant to Rule 2(e) of the Commission's Rules of Practice *In the Matter of Ernst & Ernst, Cleveland, Ohio, Clarence T. Isensee, and John F. Maurer,* May 31, 1978. 永見 尊訳「「会計連続通牒第 248 号〔全訳〕」鳥羽・村山責任編集『SEC「会計連続通牒」4：1970 年代(3)～1980 年代』, pp. 158-159.

31） ASR No. 248, p. 3679, fn. 68. 永見訳, p. 159.

32） Gruenbaum［1981］, p. 824.

33） Accounting Series Release No. 285: Opinion and Order Pursuant to Rule 2(e) of the Commission's Rules of Practice *In the Matter of Lester Witte & Co. and John P. Shea,* January 7, 1981. 永見 尊訳「「会計連続通牒第 285 号〔全訳〕」鳥羽・村山責任編集『SEC「会計連続通牒」4：1970 年代(3)～1980 年代』, p. 206.

34） Karmer［1982］, p. 331.

35） Mathews［1980］, p. 275.

36）「実務特権の停止（suspension）が SEC 所管業務に従事する者に与える深刻な脅威は，規則Ⅱ(e)違反の容疑を掛けられた多くの実務者に種々の SEC の執行命令に同意することを余儀なくさせている。多くの場合，こうした同意判断は，実務者の業務への SEC の大幅な介入に帰結している。実務特権を停止されてしまう可能性を回避するために，いくつかの会計事務所は，特定の内部手続や統制手段を採用し，AICPA ないしは SEC によって選ばれた同じ会計士仲間（professional peers）のグループによる調査を受け，他の会計事務所と合併あるいはこれを買収する前に，SEC の承認を得ることに同意している」（Trogar［1979］p. 969)。Treadway［1975］, p. 638 も同趣旨。

37） 609F.2d 570; Federal Securities Law Reporter (CCH)* 96,854 (2d Cir. May 10, 1979).

38） Trogar［1979］p. 970.

39） 1971 年に追加された規則Ⅱ(e)(7)は，「本条(e)の下で実施される聴聞はすべて，SEC が自らの申し立て，あるいは，他の当事者の要求に基づいて別に指示しないかぎり，非公開とされる」と規定していた。なお，その後 1974 年 4 月に，

SEC は，公開することを原則にする規則Ⅱ(e)(7)改正案を公表したが，弁護士団体からの強い批判があり，翌年 3 月，改正案を取り下げた（Treadway［1975］, pp. 675-676）。

40） Trogar［1979］, p. 971, fn. 29.

41） Metcalf［1976］, p. 180.

42） Memorandum dated on June 8, 1976, in Metcalf［1976］, p. 1472.

43） Memorandum dated on June 8, 1976, in Metcalf［1976］, pp. 1477-1478.

44） Metcalf［1976］, p. 181.

45） *Ibid.*

46） 会計士や弁護士に対する懲戒処分の根拠とされていた規則Ⅱ(e)は，多くの法学者によって批判されてきた。さらに，ロベルタ・カーメル（Roberta S. Karmel）のように，SEC 委員のなかにすら，この規則の適用に反対する者もあった。この判決の後にも，この規則Ⅱ(e)の法的妥当性については批判的な見方が根強かった（Downing and Miller［1979］; Trogar［1979］; Gruenbaum［1981］）。

47） Accounting Series Release No. 153A: Opinion and Order Pursuant to Rule 2(e) of the Commission's Rules of Practice *In the Matter of Touche Ross & Co., Armin J. Frankel, and Edwin Heft,* June 27, 1979. 八田進二訳「会計連続通牒第 153 A 号〔全訳〕」鳥羽・村山責任編集『SEC「会計連続通牒」2 : 1970 年代(1)』, pp. 41-66.

48） 実施基準の 3 では「実査，立会，質問，確認等を通じて，監査対象の財務諸表についての意見を裏づける合理的な基礎を与えるだけの，十分な程度の適格な（competent）証拠資料が入手されなければならない」と規定されていた。

49） その内容については，TR 会計事務所の監査実務の以下の領域を調査するとされた。①すべての構成員（パートナーと被用者）の採用実務，②すべての構成員の訓練と継続的教育，③彼らの昇級と報酬，④顧客の受け入れ，⑤監査報酬の設定および受け取り，⑥事務所内部での責任の分担，⑦事務所での人員配置，⑧独立性保持の方法，⑨監査契約の実施，⑩事務所の実務，手続，方針の構成員への定式化，⑪品質管理を実践する手続，⑫買収や合併を検討する際，これを TR 会計事務所の実務として統合する際の規準および手続，⑬是正措置の適切性，である。

50） オルソンは「AICPA はこの問題に公式に関与することにとりわけ慎重であった。なぜなら，会計プロフェッションへの追加的規制を加える立法を阻止するためには SEC の支持が不可欠とされたこの時期に，SEC の権限の正当性を問題にするのは政治的に得策ではないと思われたからである。同じくらい重要な

こととして，TR 会計事務所が訴訟に勝訴した場合，それがほぼ確実に，SEC にプロフェッショナルを規制する明示的な権限を付与する新たな立法への引き金になるだろうという怖れがあったためである」（Olson［1982］, p. 27）と述べている。

51） AICPA からは，監査事務所内の品質管理に関する監査基準として，1974 年 12 月に監査基準書第 4 号『独立監査人事務所に対する品質管理の考慮』が公表されていた。

52） Moss［1976］.

53） Moss［1976］, p. 38.

54） Moss［1976］, p. 39.

55） Moss［1976］, p. 52.

56） Metcalf［1976］.

57） ここでの 8 大会計事務所とは，アーサー・アンダーセン会計事務所，アーサー・ヤング会計事務所，クーパーズ＆ライブランド会計事務所，アーンスト＆アーンスト会計事務所，ハスキンズ＆セルズ会計事務所，ピート・マーウィック・ミッチェル会計事務所，プライス・ウォーターハウス会計事務所，トゥッシュ・ロス会計事務所であった。

58） Metcalf［1976］, p. 17, pp. 180–181.

59） Metcalf［1976］, p. 18.

60） Metcalf［1976］, p. 24.

61） Metcalf［1977］.

62） Memorandum to Chairman Williams, June 10, 1977, in *SEC Report to Congress on the Accounting Profession and the Commission's Oversight Role,* Exhibit W, pp. 984–1001. そこでは，規則Ⅱ(e)に関して，「……SEC の〔品質管理レビューに関わる領域の〕権限は健全に基礎づけられたものであるとわれわれは考える。……SEC の権限は，われわれ SEC に〔公聴会で指摘されたような〕会計事務所の業務と品質管理のレビューを実行することを認めるものであるが，そうしたアプローチは費用も時間もかかり，これまでの事案で達成された結果からみて，限られた資源の効率性の低い配分となる可能性が高い。……」（*Ibid.*, p. 990）としている。

63） Metcalf［1977］, p. 20.

64） Metcalf［1977］, p. 21.

65） SEC［1978］.

66） SEC［1978］, p. 7.

67） *Ibid.*

68） SEC [1978], p. 44.

参考文献

American Institute of Certified Public Accountants [1974], *Statement on Auditing Standards No.4: Quality Control Considerations for a Firm of Independent Auditors,* December 1974.

Bremer, W., Licata, M. and Rollins, T. [1991], "SEC Enforcement Activities: A Survey and Critical Perspective," *Critical Perspectives on Accounting,* Vol. 2, No. 2, 1991.

Burton, J. C. [1975], "SEC Enforcement and Professional Accountants: Philosophy, Objectives and Approach," reprinted in G. J. Previts (ed.), *The Development of SEC Accounting,* Addison-Wesley, 1981.

Comment [1972], "Disciplinary Rules and the Federal Securities Laws: the Regulation, Role and Responsibilities of the Attorney," *Duke Law Review,* Vol. 21, No. 5, 1972.

Cook, J. M. [1986], "The Securities and Exchange Commission's First Fifty Years: an accountant's view," Mundheim, R. H. and N. E. Leech (eds.), *The SEC and Accounting: The First 50 Years: 1984 Proceedings of the Arthur Young Professors' Roundtable,* North-Holland, 1986.

Downing, Robert A. and Richard L. Miller, Jr. [1979], "The Distortion and Misuse of Rule 2(e)", *Notre Dame Law Review,* Vol. 54, 1979.

Evans, John R. [1979] "The SEC, the Accounting Profession, and Self-Regulation," a speech at the Distinguished Speaker Series of Department of Accounting, University of Kentucky, February 28, 1979.

Gruenbaum, Samuel H. [1981], "SEC's Use of Rule 2(e) to Discipline Accountants and Other Professionals," *Notre Dame Law Review,* Vol. 56, 1981.

——— and Marc I. Steinberg [1980], "Accountants' Liability and Responsibility: Securities, Criminal and Common Law," *Loyola of Loss Angels Law Review,* Vol. 13, 1980.

Karmel, Roberta S. [1982], *Regulation by Prosecution: The Securities and Exchange Commission vs. Corporate America,* Simon and Schuster, 1982.

Kunitake, Walter K. [1987], "SEC Accounting-Related Enforcement Actions 1934–1985: a summary," *Research in Accounting Regulation,* Vol. 1, 1987.

Mathews, Arthur F. [1980], "Litigation and Settlement of SEC Administrative Enforcement Proceedings," *Catholic University Law Review,* Vol. 29, Iss. 2, 1980.

Metcalf Subcommittee [1976], *The Accounting Establishment; a Staff Study,* prepared by the Subcommittee on Reports, Accounting and Management of the Committee on Government Operations, United State Senate, December 1976.

——— [1977], *Improving the Accountability of Publicly Owned Corporations and Their Auditors,* Report of the Subcommittee on Reports, Accounting and Management of the Committee on Governmental Affairs, United States Senate, November 1977.

Moss Subcommittee [1976], *Federal Regulation and Regulatory Reform,* Report of the Subcommittee on Oversight and Investigations of the Committee of Interstate and Foreign Commerce House Representatives Ninety-fourth congress, second session, October 1976.

Mundheim, Robert H. and Noyes E. Leech (eds.) [1986], *The SEC and Accounting: The First 50 Years: 1984 Proceedings of the Arthur Young Professors' Roundtable,* North-Holland, 1986.

Olson, Wallace E. [1982], *The Accounting Profession－Years of Trial: 1969–1980,* American Institute of Certified Public Accountants, 1982.

Pollack, Irving M. and Stanley Sporkin [2002], "A Brief History of the SEC's Enforcement Program 1934–1981," SEC Historical Society Oral Histories Committee, Roundtable on Enforcement, September 25, 2002.

Securities and Exchange Commission [1972], *Report of the Advisory Committee on Enforcement Policies and Practices,* June 1, 1972.

——— [1978], *Report to Congress on the Accounting Profession and the Commission's Oversight Role,* 1978.

Strother, James F. [1975], "The Establishment of Generally Accepted Accounting Principles and Generally Accepted Auditing Standards," *Vanderbilt Law Review,* Vol. 28, 1975.

Sporkin, Stanley [1974], "SEC Developments in Litigation and the Molding of Remedies," *The Business Lawyer,* Vol. 29, 1974.

Treadway, Jr., James C. [1975], "SEC Enforcement Techniques: Expanding ad Exotic Forms of Ancillary Relief," *Washington and Lee Law Review,* Vol. 32, 1975.

Trogar, Jay R. [1979], "Reassessing the Validity of SEC Rule 2(e) Discipline of Accountants," *Boston University Law Review,* Vol. 59, 1979.

Wallace, Wanda A. [1989], "A Historical View of the SEC's Reports to Congress on Oversight of the Profession's Self-Regulatory Process," *Accounting Horizons,* Vol. 3, No. 4, 1989.

岡嶋　慶［2014］「SEC 監査規制における監査基準の適用 ── エンフォースメント・アクションの史的分析 ──」『経営経理研究』第 102 号，2014 年 12 月。

千代田邦夫［2014］『闘う公認会計士 ── アメリカにおける 150 年の軌跡 ──』中央経済社，2014 年。

鳥羽至英・村山徳五郎（責任編集）［2000］『SEC「会計連続通牒」2：1970 年代(1)』中央経済社，2000 年。

────［2002］『SEC「会計連続通牒」3：1970 年代(2)』中央経済社，2002 年。

────［2004］『SEC「会計連続通牒」4：1970 年代(3)～1980 年代』中央経済社，2004 年。

早川　豊［1978］「米国上院小委員会報告書の会計批判とその反応」『経済学研究(北海道大学)』第 28 巻 3 号，1978 年。

松崎　良［1986］『アメリカ証券取引法における付随的救済』法律文化社，1986 年。

盛田良久［1987］『アメリカ証取法会計 ── SEC 規制史とその実態 ──』中央経済社，1987 年。

（原稿受付　2016 年 1 月 27 日）

経営経理研究　第 106 号
2016 年 3 月　pp. 423-452

〈論　文〉

インターネット時代の新しいマーケティング

── 情報技術の進展とデジタルマーケティング ──

北　中　英　明

目　次

1. はじめに
2. ネットワークの時代
3. つながりの時代
4. データの時代
5. まとめ ── 個人毎のマーケティングへ ──

1. はじめに

さまざまな技術的な変化は，社会のあり方を変え，その変化に対応することでマーケティング活動が変化してきた。デジタルマーケティングとは，インターネットを用いた新しいマーケティング活動の総称である。インターネット・マーケティングや Web マーケティングなどと呼ばれることもある。本稿では，インターネット時代のマーケティングの変化について，情報技術の進展と新しいマーケティング活動からアプローチしようと試みるものである。

インターネットに代表される情報技術の進展は，今日のマーケティング

活動にさまざまな影響を及ぼしてきた。また，新しいマーケティングの実践が変化を生み出し，それが情報技術にフィードバックされてさらなる変化を引き起こしてきた。しかしながら，両者の発展は，同一のペースで単線的に発展してきたのではない。これら二つは，あたかも二重らせん構造のように，さまざまな要因が複雑に絡み合い影響し合って発展してきた。そのため，本稿では出来るだけ時系列に沿って，情報技術の進展と新しいマーケティング活動を概観していくこととする。

2. ネットワークの時代

情報技術の進展によって，社会中で大量の情報機器類が使われるようになった結果，ユビキタス・コンピューティングと呼ばれる状況が出現した。やがてそれらの情報機器類は，通信回線によって接続され，さまざまなネットワークを形成するようになった。インターネットの基本構成単位は，こうしたさまざまなネットワークであり，逆に言えば，それらが相互接続され世界的な規模で一つになったものがインターネットである。ネットワーク接続に用いられる通信回線は当初は加入電話回線を用いたもので，ナローバンドの ISDN やワイドバンドの ADSL を経て，今日ではブロードバンドと呼ばれる高速な光ファイバーを用いたものが広く普及している。インターネットやブロードバンドは，今日の私たちの生活に欠かせない社会基盤となっている。まず，インターネットが普及する以前の，企業活動とコンピューターによるデータ通信の関係について，その概要を見ていくことにする。

2.1　インターネット以前の状況

2.1.1　データ通信

企業におけるコンピューターの利用が始まった頃は，データ通信はほとんどおこなわれていなかった。その当時は，ネットワーク環境やネットワー

ク技術が今日ほど整っていなかったという事情もあるが，データ通信に関してはあまり注目されていなかったといえる。企業におけるコンピューターの利用は，1950 年代にいわゆる電算処理である電子的データ処理（EDPS）として始まり，その後 1960 年代に経営情報システム（MIS）として発展していく。当時は大型のメインフレーム・コンピューターによるスタンド・アローン方式と呼ばれる集中処理が中心であった。

1971 年に公衆電気通信法が改正され（第一次通信回線開放），電気通信網のデータ通信利用が可能になると，企業内部の社内情報をやりとりする情報システムが用いられるようになった。それらの情報システムはおもに，本社と社内の事業所や支店を専用回線でつなぎ，在庫や出荷指示等の処理をおこなっていた。そこで用いられる情報システムは，プロプライエタリーと呼ばれる企業独自の仕様によって，個別にシステム開発されたものが使われていた。

2.1.2　VAN から EDI

1982 年に規制緩和がおこなわれて（第二次通信回線開放），主に中小企業向けに通信回線の他人使用，共同使用，メッセージ交換（電文内容を変えない）に関する制約がなくなった。その結果，企業間でオンラインによる情報交換がおこなわれるようになり，企業は取引先である問屋や卸との間を回線で結び，オンライン受発注システムを構築するようになった。その結果，業務効率は大きく改善された。それまでは，取引先からの FAX で送信されてきた注文伝票をもとに，企業の担当部署のスタッフが手入力で，自社の受注システムに入力するという形で対処していたからである。

1985 年に電気通信事業法が施行され（第三次通信回線開放），企業外部とのデータ通信が広く解禁されることとなった。その結果，VAN（Value Added Network, 付加価値通信網）と呼ばれるサービスを提供する業者が出てきた。VAN は業界ごとに全銀手順，JCA 手順などの標準的な通信

手順を定め，回線リセール，通信処理，情報処理などの付加価値通信を行った。また，パケット通信方式を取り入れ，それまでの専用回線の高額な接続料金に対する代替手段を提供し，利用者の通信コスト削減に貢献した。

2.1.3　EC の出現

VAN は業界ごとにプロトコルが異なるため，他業種とのデータのやりとりが生じたときには非効率であった。そこで EDI（Electronic Data Interchange）と呼ばれる仕組みが生まれてきた。EDI は経済産業省による定義では，「異なる組織間で，取引のためのメッセージを，通信回線を介して標準的な規約を用いて，コンピューター間で交換すること」とされている。EDI も当初は専用回線を用いておこなわれていたが，やがてその頃少しずつ社会において普及してきたインターネットを用いて，Web-EDI とよばれる方式が使われるようになった。Web-EDI は通信経路にインターネットを用いるために，従来のような専用回線の費用負担が軽減される上，データ処理操作は Web ブラウザによっておこなうためシステム開発費用も安く，規模の小さい企業も手軽に低コストで導入・利用することができるため広く普及した。

その後，CALS（Commerce at Light Speed）と呼ばれる生産・調達・運用支援統合情報システムなどが注目された後に，今日の電子商取引（EC, Electronic Commerce）という概念がひろまった。電子商取引は，おもにインターネット上で電子的な手段でおこなう商取引全般を意味する。電子商取引では取引主体の組合せで，企業間取引である「B to B」（B 2 B, Business to Business），企業から消費者への販売である「B to C」（B 2 C, Business to Consumer）などと分類される。当初の電子商取引は，企業が消費者に商品を販売するオンラインショップのイメージが強く（B to C），既存の商慣行を大きく変化させるものとして注目された。その結果，多くの企業がオンラインショップ事業に新規参入したが，オンラインショップ

事業は当初謳われたほどの収益性をあげることが出来ず，多くの企業は撤退していった。中には，楽天株式会社のように大きく成長した企業もある。

こうした動きを背景に，多くの企業ではデータ通信に対する取り組みを加速するようになってきた。電子商取引がビジネスの基本的なプラットフォームとして普及したことを土台として，のちに SCM（Supple Chain Management）が実践されていくことになる。電子商取引の急速な普及の背景には，インターネットの存在がある。次にインターネットがどのように普及してきたのか見ていこう。

2.2　ネットワークの普及

2.2.1　パソコン通信

インターネットの普及の前には，パソコン通信と呼ばれるサービスがあった。パソコン通信はそれぞれのサービス提供者に登録した会員向けに，おもに電子掲示板と電子メールを提供しているもので，今日のインターネットの走りであるといえる。電子掲示板は，共通の関心のあるテーマについて，利用者が自由に書き込んでいくもので，しばしばネットワーク上のコミュニティと目された。また，ユーザーが書き込むという点で後述の CGM の先駆けであったともいえる。電子メールに関しては他のパソコン通信のメンバーとの間での電子メールのやりとりが出来なかったため，今日ほど一般化しなかった。そのため，後にインターネット上の電子メールがビジネス面で大きく活用されるようになったことと比して，どちらかと言えば趣味の域を出ない「お遊びのようなもの」と見なされていた。後にゲートウェイサービスと呼ばれるものが提供されるようになり，パソコン通信間の相互接続が可能となり，今日のインターネットのような状況になった。

2.2.2　インターネットの出現

インターネットに関する技術は，1960 年代に米国の軍事目的の研究か

ら生み出されたものであるとされている。インターネットとは，「TCP/IP」と呼ばれる標準化された通信プロトコルを用いて，さまざまな企業や研究機関等の組織が独自に所有している既存の情報ネットワーク同士を相互接続し，データ通信をおこなう環境を作るものである。従って，回線等を新たに準備することなく，全世界的な規模のネットワーク（The Internet）が生み出されることになった。

米国の軍事利用目的のための研究から派生してきたという経緯から，インターネットの利用は大衆に開かれておらず，初期のユーザーはおもに軍関係の技術者や大学等研究機関といった限られた一部の人々に利用が制限されていた。その後，米国では 1990 年に，日本では 1992 年にインターネットの商用利用が解禁され，広く社会全体に普及していくようになった。2014 年末時点のわが国におけるインターネットの利用者の割合は 82.8 パーセントであり（総務省，平成 26 年通信利用動向調査），ほとんどすべての人がインターネットを活用しているといえるほどである。その結果，インターネットは，今日の社会における情報インフラとして欠かせない存在になっている。インターネットは出現以来今日の我々の日常生活の中に深く浸透し，今日の我々の生活を大きく変える原動力となってきた。また現在も発展を続けており，日々新しいサービスが生み出されており，今後とも我々の生活のあり方を左右する存在となっている。

情報インフラとしてのインターネットの上では，さまざまなシステムが運用され，多様なサービスが提供されてきた。初期の頃に最も良く用いられていたのが，遠隔コンピューティングを実現する TELNET やファイルを転送する FTP などである。またネットニュース（Usenet）と呼ばれる，今日で言えば掲示板のようなサービスも人気があった。その他，Archie, Gopher, WAIS といった検索サービスなども提供されていたが，これらのサービスは今日ではそのほとんどが後述の WWW によって置き換えられている。

2.2.3　電子メール

遠隔処理やファイル転送のサービスの次に頻繁に用いられるようになったものが電子メールである。今日では，インターネットのメールアドレスが記載されていない名刺を持っている人は皆無に近いが，電子メールが普及し始めた頃は，パソコン通信の電子メール ID は持っていても，インターネットのメールアドレスを持っている人は少なかった。

電子メールの活用は，当時流行した経営コンセプトであるダウンサイジングと共に，企業におけるコミュニケーション・ツールとして広く普及した。電子メールによる上司・部下の直接のやりとりは，スパン・オブ・コントロールを拡大し，時間・距離の制約を取り除き，事務の効率化につながるためとされた。その結果として，組織階層の削減効果による組織のスリム化を図ることが出来るということが，時代の要請に合致したといえるだろう。

2.2.4　電子メール広告

社会全般における電子メールの普及は，企業が個人と直接コミュニケーションを取ることが出来るコミュニケーション手段として，注目を集めることとなった。その背景には，1993 年にペパーズ等（1995）が提唱した，ワントゥーワン・マーケティングという概念がある。ワントゥーワン・マーケティングは，従来のマーケティングの視点はマス・マーケティングであるとして，それとは異なり，情報技術を活用して顧客との間に一対一の関係を築くことが重要であるとした。これは後述の CRM につながっていくこととなった。

電子メール上でメールマガジン（メルマガ）と呼ばれるサービスが提供されるようになり，一時多くの利用者を集める人気サービスとなると，それに注目した企業が数行のテキストによるメルマガ広告を始めるようになった。やがて，メール全体が広告のようなものまであらわれるようになり，

興味の無い広告を勝手に送りつけられたメール利用者達の不満が高まった。そこに出てきた概念が，パーミション・マーケティング（ゴーディン，1999）である。これは，企業側があらかじめ利用者に対して広告の類いを送信して良いかどうかを確認しておこうというものである。あらかじめ賛成することをオプトイン，断ることをオプトアウトと呼ぶ。ビジネスにおける電子メールの利用度合いは依然として大きいものであるが，昨今ではメッセージング・サービスやスマートフォンによるメッセージング・アプリの台頭によって，電子メールの今後の存在意義に対する見方に変化も生じている。

2.2.5　Web

World Wide Web（WWW）はインターネット上で提供されているハイパーテキスト・システムである。今日のインターネット利用の中心的存在となっているため，インターネットの代名詞ともなっている。具体的には，文書内の関連する用語や概念をキーとして，複数の文書を関連づける仕組みのことであり，テキスト（文書）を超えるという意味合いからハイパーという用語が用いられている。

ハイパーテキストの概念を最初に提唱したのはバネバー・ブッシュであるとされている。ブッシュは 1945 年に The Atlantic Monthly 誌に投稿した “As We May Think” という論文のなかで MEMEX と呼ぶ概念を提唱した。MEMEX は機械化された仕組みによって，複数の文書の保存や検索をおこなう仕組みである。その後，テッド・ネルソンやダグラス・エンゲルバート等によってハイパーテキストの研究が進められた。

今日の Web は，CERN のティム・バーナーズ＝リーが 1989 年によって開発され，1991 年の公開から今日に至っている。HTML（Hyper Text Mark-up Language），HTTP（Hyper Text Transfer Protocol）などによって，今日我々が目にする Web の原型ができあがった。また，1993 年

には米国立スーパーコンピュータ応用研究所（NCSA）から，Mosaic（初期のブラウザ：Netscape の前身）と呼ばれるウェブブラウザが開発された。こうしたブラウザを利用すると，HTTP 以外のいろいろなプロトコルを呼び出せるため，それまで普及していたインターネット上の多くのプロトコル（サービス）は，次第に WWW に統合されていくことになった。

2.2.6　氾濫する Web ページ

WWW の普及を受けて，多くの企業では自社のホームページ（ウェブサイト）を作る動きが出てきた。今日では自社のホームページを持っていない企業は存在しないといるほどであるが，当時はどちらかと言えば新しいものに飛びつく一部の企業のみであった。またその内容も，経営者の挨拶などを羅列しただけのもので，情報価値はあまり無かったといえる。その後，ホームページによる情報発信ということが意識されるようになり，広報活動や財務情報の発信等に広く用いられるようになってきた。また，多くのインターネット接続業者 IPS（インターネットサービスプロバイダー）が自社の会員向けに，サーバー上にホームページを作成するスペースを無料で提供した結果，個人による Web ページが大量に作られるようになった。

2.2.7　Web 広告

世界中で Web ページが作られるようになると，Web 上の空白スペースを活用した Web 広告の仕組みが考えられ提供されるようになった。一般にバナー広告と呼ばれるもので，Web ページ上の上部にタイトルの代わりに使用していた横長画像にリンクを付与したり，ページ左右の空白部分に画像ファイルを貼り付け，そこから誘導先のホームページへリンクを張る形で自社サイト等への集客を図るものである。

Web 広告では，アフィリエイト（後述）と呼ばれる報酬支払いプログラムが考案され提供されるようになった。当初は，インプレッション型広

告という，ホームページを表示した回数によって報酬を支払うものが中心であった。やがて，広告効果の観点からどれだけバナー広告をクリックしたかを計算するクリック報酬型広告や，バナー広告を経由して商品やサービスが購入した金額や回数に応じた，成功報酬型広告などが主流になっていった。こうした成功報酬型広告が広がる背景には，アフィリエイトを専門に仲介するアフィリエイト・サービス・プロバイダー（ASP）と呼ばれるサービス・プロバイダの存在がある。この辺りから，インターネットとマーケティング，特にプロモーション活動との関連性の強さが意識されるようになった。その結果，従来の宣伝広告活動への影響が懸念された。また，従来の広告とインターネット広告を同時に展開し，シナジー効果を期待するようになっていった。インターネットを併用するこうした取り組みはクロスメディア広告と呼ばれるが，これは従来のマーケティングではメディア・ミックスと呼ばれていた概念と本質的には同等のものである。

2.3.　検索エンジン

2.3.1　百花繚乱

WWW が普及しホームページが大量に作成されるようになると，必要なサイトを探すことが困難になっていた。こうした中，1995 年に設立されたヤフーは，人力によりさまざまな Web サイトをカテゴリー型に分類し紹介したホームページを立ち上げて提供し人気を集めた。これがディレクトリ型と呼ばれる検索サービスの始まりであり，同様の検索サービスを提供する企業が続出した。やがて，ディレクトリ型は爆発的に増加するホームページに対応できなくなり，検索の精度や効率が落ちるようになった。今日ではディレクトリ型の検索サービスはそのほとんどが停止している。

ディレクトリ型の欠点を補うものとして，ロボット型と呼ばれる検索サービスが提供されるようになった。これは，クローラーと呼ばれるプログラムが自動的に世界中の Web ページを取り込み，巨大なデータベースにイ

ンデックスとして格納する仕組みである。高速に検索するためには，大容量データベースと大きなメモリ空間が必要となる。当時業界に先駆けて64ビットアーキテクチャーのAlphaサーバーを販売していた米国DEC社が，自社製品のデモンストレーションのために無償で提供したAltaVistaがロボット型検索エンジンの最初である。その後，各社からさまざまな技術やアルゴリズムを用いた同様のサービスが提供され，検索エンジンの百花繚乱の時代を迎えることになる。

2.3.2　グーグルの台頭

こうした中，後発のロボット型検索エンジンとして登場したのがグーグルであった。1997年に公開された同社の検索エンジンは，検索窓しかないシンプルな画面デザインとページランクと呼ばれるユニークな検索結果表示アルゴリズムによって，瞬く間に検索エンジンのトップに躍り出ることとなった。ページランクの仕組みは，そのページのデザイン同様シンプルなものである。他の検索エンジンが検索精度を高めるためWebページに記載されている文章の内容や意味を解釈しようとしたのに対して，単純に他のWebページからのリンクが多いWebページはより重要であると判断し，検索結果の上位に表示する点にあった。これは後にSEO・SEMと呼ばれる新しいマーケティングの取り組みにつながっていく。

2.3.3　検索結果の順位が持つ価値

検索結果の表示順位によってビジネス上の価値を生み出したのは，新しいことではなくSISによって実現されていた。1985年にワイズマンが提唱したSIS（Strategic Information Sysytem）という概念は，従来は企業活動の裏方的存在であった企業の情報システムを，初めて企業の経営戦略と結びつけて論じたものであり，1990年代にかけ主要な経営概念として流行した（ワイズマン，1989)。SISではアメリカン航空のオンライン

座席予約システムの SABRE が典型的な成功事例としてあげられることが多かった。この SABRE というシステムは，アメリカン航空内での業務効率の向上と予約ミス低減に寄るコスト削減を実現しただけでなく，他社便やホテルやレンタカーの予約も出来るようにして旅行代理店の囲い込みに成功した。さらに，バイアス表示と呼ばれる方式で検索結果をアルファベット順に表示し，自社フライト便を他社フライト便よりも先に（上に）に表示させて，予約の際に自社便が有利になるような仕掛けを有していた。このように検索結果の順位に価値を見いだしたことにより，同社はライバル社に対する競争優位性を確立し業績を大きく伸ばすことが出来たとされている。

2.3.4　SEO/SEM と検索結果連動型広告

検索エンジン最適化（Search Engine Optimization, SEO）とは，検索結果の上位に自社の Web ページが表示されるように，自社の Web サイトを構築する際に，HTML の標準的なルールや文法に準拠して最適化することである。検索結果の上位に表示されることは，自社サイトへの集客効果があると考えられているからである。

検索エンジンを使う前は，人々はブラウザのブックマークと呼ばれる機能を用いて，必要な Web ページを記録していた。検索エンジンの性能が上がりその有用性が認識されると，人々はインターネット上の情報を検索する際には，もっぱら検索エンジンを用いるようになった。その結果，大量の検索結果表示ページが生み出されることとなり，検索結果表示ページの余白も大量に生また。やがて，ページの余白の価値が認識されるようになると，そこに Web 広告を貼り付けるようになった。その際に，検索内容もしくは検索結果に似通った Web 広告を表示させることによって宣伝効果を高めようというのが，検索結果連動型広告である。サーチエンジン・マーケティング（Search Engine Marketing, SEM）とは，SEO と検索

結果連動型広告を組み合わせて，自社 Web サイトへの訪問者を増やそうとするマーケティングのことである。

3. つながりの時代

1999 年，バラバシ等は Web のリンクをたどるプログラムを用いて，Web のリンク構造を分析し，すべてのページに 17 クリックで到達できると発表した（Barabási and Reka, 1999）。その他にも，社会におけるさまざまなネットワーク構造（送電網や人間関係等）の分析を通じて，スケールフリー・ネットワークという概念を提唱した。これは，社会学においてミルグラムが主張した六次の隔たりに通じるものである。複雑ネットワークの研究はその後急速に進展し，SNS（おもにツイッター）上での人間関係の分析等に応用されるようになった。その頃から古い概念であるクチコミが，WOM として見直されるようになった。

3.1　Web の進化

3.1.1　Web 2.0 の出現

Web 2.0 はコンピューター関連の書籍を多く出版しているオライリー社の創立者であるティム・オライリーが 2005 年頃提唱した概念である。Web 2.0 は，当時の Web の最新テクノロジーを活用し，誰もが情報の発信者になれるとするものであり，従来の情報の発信者と受信者が固定された状況を打ち破るものであるとされた。従来の Web のあり方がバージョン 1.0 とすれば，そのバージョンアップがなされた状態であるため，Web 2.0 と命名された。

Web 2.0 では，ロングテール，フォークソノミー（集合知），ソーシャルタグ，ウィキと言った概念が生み出された。これは今日のソーシャル・メディアの素地となっている。Web 2.0 の背景には，LAMP と呼ばれる

オープンソース技術群がある。LAMP とは，OS の Linux, Web サーバーである Apache HTTP Server, データベースである MySQL, スクリプト言語である Perl, PHP, Python を総称した頭文字から成る。これらの技術を用いて動的（ダイナミック）なウェブコンテンツを含むウェブサイトの構築に適した，オープンソースのソフトウェア群であり，後述の CGM を大量に生成することを後押しした。

3.1.2　ブログと CGM

多くの企業や ISP による個人のホームページが氾濫した結果（そして情報価値がほとんどないことが明らかになった結果），Web ページに対する人々の関心は一時的に低下していった。そのころ，流行りだしたのがブログと呼ばれるサービスである。ブログとは Web＋ログの省略した言葉で，Web 上におもに個人の活動記録等を簡単に残しておくことができるシステムである。また，ブログを運用する専門のツール等も相次いで提供されるようになり，従来のホームページに代わって一気に広がった。日本では，その前後から Web 日記と呼ばれるサイトが作られていた事情もあり，比較的スムーズに広がっていった。

ブログの特徴は，簡単にホームページの更新が出来ることである。従来のサイトのように，HTML を編集し FTP で Web サーバーに転送するといった煩雑な手間が掛からないため，Web ページの更新を頻繁におこなうことが可能となった。しかも HTML の規則に準拠した「美しい」ページを作ることができることは，先述の SEO の観点からも歓迎されたため，多くの企業が自社 Web ページの一部をブログ化した。また，かつてのホームページの時と同様に，無料ブログ開設サービスを提供する企業が出てきたため，個人によって多くのブログが開設され個人が情報発信する機会が急増した。消費者がコンテンツを発信していくことは，Consumer Generated Media（コンシューマー・ジェネレイテッド・メディア，略

称：CGM）と呼ばれるようになった[1)]。

3.2　アフィリエイト

3.2.1　アフィリエイトの始まり

アフィリエイト・プログラムとは，Web ページ上にテキスト広告やバナー広告，ブログパーツといったリンクを設置し，物販サイトに誘導する仕組みである。誘導実績や物販サイトでの販売実績をもとに，広告主がリンク設置者に対して報酬を支払うものが一般的である。アフィリエイト・プログラムの始まりは，Amazon のジェフ・ベゾズが姪との会話の最中に思いついたという逸話やパーティで出会った女性から受けた相談から思いついたという逸話が伝わっているが，実際には，のちに Amazon に吸収された CDNOW という音楽関連商品の EC サイトであったとされている。

3.2.2　コンテンツ連動型広告

ブログによる Web ページが増えると，そのページに記載されている記事の内容に関連する広告を表示する仕組みが考え出された。これが，コンテンツ連動型広告である。コンテンツ連動型広告は，先述の検索結果連動型広告と基本的な仕組みは同等であるといえる。当時の人気ブログツールであった，Six Apart 社の Movable Type には，トラックバックという機能が実装されていた。トラックバックとは，他人のブログの記事にコメントを記入することにより，自身のブログへのリンクを作成する機能のことである。このトラックバックの仕組みは，ブログの大きな特徴となるとともに，当時流行していたアフィリエイト・プログラムの目的に合致していた。そのためにブログの利用に伴ってアフィリエイト・プログラムに参

1）　これは，後の SNS などについても拡大して用いられるようになっていった。

加する利用者も増加した。また，こうしたアフィリエイト・プログラムを専門に提供する，アフィリエイト・サービス・プロバイダ（略して ASP）と呼ばれる企業が誕生したこともこうした傾向を加速した。

3.2.3　好ましくない副産物 ── やらせ

ブログとアフィリエイトの結びつきは，しかしながら好ましくない副産物ももたらした。一時期，検索エンジンの表示アルゴリズムでブログによる Web ページが高評価され，検索結果の上位がすべてブログで埋め尽くされるブログ・スパムといった問題を引き起こすことにもつながった[2)]。

アフィリエイト・プログラムは，企業が運営するサイトの他，個人が更新しているブログにおいても，広く用いられるようになった。基本的にはブログにおける記事の書き込みは第三者による中立的な立場からのものであり，特定の企業との間の利害関係は無いと思われたため，商品の購買の際に参考にする人が増加したのであった。

そうした中，一部の有力なブロガー（ブログを書く人，ブログの作者）は，多くの定期購読者数を集めたり，大きな影響力を持つようになり，アルファブロガーと呼ばれるようになった。アルファブロガーには芸能人も多く含まれていた[3)]。アルファブロガーが持つ影響力に着目した広告主は，自社の製品やサービスの紹介記事をアルファブロガーに依頼して書いてもらうようになった。ここからクチコミによる情報の拡散効果が注目されるようになった。その際に企業からアルファブロガーに対して試供品の提供等の便宜が図られることもあった。そうした利益供与を隠してブログを書いていた事実がのちに発覚し，ブログのコメント欄（トラックバックに使

2）　その後，多くの検索エンジンはアルゴリズムを改めたため，現在ではそうした混乱は治まっている。

3）　今日多くの芸能人が一部のブログ業者にブログを開設しているが，その多くはアフィリエイトによる副収入目当てであると見なされている。

われる）に非難や嫌がらせの書き込みが集中する，炎上という現象がたびたび起こるようになった。

3.3　SNS

3.3.1　ソーシャル・ネットワーク・サービス

ソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS, Social Network Services）の始まりは，グーグルの研究者が作ったOrkutと呼ばれるサービスであると言われている。このサービスは，これまでのインターネットの特徴とされてきた無記名（アノニマス）性と異なり，実名登録，未成年者登録不可，会員の紹介がないと加入できないという特徴を持っていた。日本では，Mixi, Greeといったサービスが生まれた。米国でもMySpace等の一世を風靡するようなSNSが数多く生まれては消えていった。そうした中で，世界的な規模で普及し今日も依然として大きな影響力を有しているSNSがツイッターとフェイスブックである。

ツイッターは140字と以内という投稿制限があるため，マイクロ・ブログともよばれる。ツイッターにはフォローという仕組みがあり，多くの登録ユーザーに対して一斉に情報を発信できるため，多くの企業はこの新しいサービスを使ったツイッター・マーケティングを展開した。これはブログでクチコミを活用したことと同様である。ツイッターと同じ頃にサービスが提供されたフェイスブックであったが，普及するのは少し出遅れた。プライバシーやセキュリティに関する問題をたびたび起こし非難をされながらも，フェイスブックは今日世界中で広く利用されるサービスとなっている。ツイッター同様フェイスブックも，利用者数の多さと影響力の大きさから，多くの企業がフェイスブック・マーケティングに取り組んでいる。ソーシャル・ネットワーク・サービスは，その影響力の大きさから，ビジネス活動だけではなく，政治活動等のその他の社会活動においてもしばしば用いられ，全世界的に大きな影響力を持つようになった。

3.3.2　クチコミあるいは WOM

マーケティングにおけるクチコミ（Word of Mouth）研究は，インターネットが普及する以前からもおこなわれていた（Arndt, 1967）[4]。また，電子メールが普及した頃から，バイラル・マーケティングとよばれ，その有用性が再認識された。バイラルとはウィルスの意味で，情報が広がっていくことを疫病が蔓延するさまに例えたものである。また，こうしたクチコミを人為的に発生させようとするものをバズ・マーケティングと呼ぶ。その他，リファーラル・マーケティング（紹介マーケティング）と呼ばれる場合もある。ブログやソーシャル・ネットワーク・サービスが普及すると，クチコミ（WOM）が改めて脚光をあびるようになり，2004 年には WOMMA（Word of Mouth Marketing Association）いう協会も設立された。

クチコミの最も大きなメリットは，CGM 等で消費者が勝手に情報を発信してくれることである。自社の製品・サービスの紹介をブログに掲載したり，自社の広告をソーシャル・ネットワーク・サービスで発信したりという行為は，企業の製品情報の増幅と拡散をおこなっていると解釈することが出来る。その結果，企業は自社製品・サービスに関して，より少ない宣伝コストで同等の効果が期待できる。WOM をビジネスに活用することは，他力本願による宣伝効果の達成を期待するものであるといえる。

その反面，情報の中身に対して原則的に企業側のコントロールが効かないため，企業に対して否定的な内容が世間に広まる恐れもある。そういった意味でクチコミマーケティングは諸刃の剣であるといえる。その他の負の側面としては，企業がその関与を隠したまま影でこっそりする展開ステルス・マーケティングや，さくらを使ったやらせの問題である。

4）　日本語では，従来の対面式クチコミに対して，e クチコミと呼ばれる場合もあるがあまり一般的では無い。

3.3.3　エコノミー・オブ・アテンション

個人が情報収集に当てられる時間は，一日が 24 時間と一定であるため制約を受ける。個人は限られた時間の中で情報収集をする必要がある。情報が過多に供給されるようになると，個人の注意（アテンション）が貴重な資源になり，どうやって個人の興味を引きつけるかということが重要な要素となる。H. A. サイモンはこうした状況を，エコノミー・オブ・アテンション（あるいはアテンション・エコノミー）と呼んだ。

クチコミが重要視されているのは，情報に対する消費者の感覚が代わっている点にあるだろう。従来の宣伝広告に対して消費者は，疑心を抱く場合があるといわれる。その反面，他人の紹介であれば，よりその情報を信用する傾向がある。それが，知人や友人であればなおさらである。ソーシャル・メディアにおけるクチコミ情報が重視されるのは，限られた時間（アテンション）のなかでの情報選択の手助けとなるからであろう。

4. データの時代

ビッグデータという用語は，2011 年頃から急速に使われるようになった。それまでも人工知能ブームを受けたエキスパートシステム，あるいはビジネス・インテリジェンスなどとして，情報を活用する模索はおこなわれてきた。今日，インターネットが一般化し，われわれの多くの日常活動が Web 上でおこなわれるようになると，アクセス記録や検索履歴といったログデータが大量に蓄積されるようになる。また，クッキーと呼ばれる方法により，Web 上での行動パターンも把握できるようになる。さらに，Web 上の情報（ページ）やツイッターやフェイスブックのフォロワーや友人関係によって，人間関係が可視化されたデータ（ソーシャルグラフ）として収集することも可能になってきている。

4.1　データ分析

4.1.1　POS

小売店における売れ筋商品を把握することは，マーケティング施策を考える際に重要な情報である。POS（Point of Sales, 販売時点管理）は，1970 年代にスーパーやチェーンストア等で用いられるようになった。小売業において，どの商品がいつ何個売れたかを把握するために，販売時点で一品単位でデータを収集する仕組みである。各小売り店舗の売上げを増やすためには，制約がある店頭の売り場面積の有効活用が不可欠である。そこで，多くの企業・店舗では，通信回線を介してデータを本部に送信し，全国の販売動向の分析をおこなっている。分析結果をもとに売れ筋商品や死に筋商品を明らかにし，店頭でのマーチャンダイジングに活用するためである。POS の導入が進み，データ収集はおこなわれたものの，データ分析にはそれほど有効に活用されてこなかった。システム導入コストがかさむ，過去のデータを分析しても未来の流行は予測できず，顧客のニーズにも応えることもできない，といった批判もつきまとった。

4.1.2　データウェアハウス

POS システムは販売データの活用であったが，違った切り口でのデータ活用も提唱された。それがデータウェアハウスとデータマイニングである。データウェアハウスは，企業の基幹系システム（製造管理システム，販売管理システム，会計システムなど）から，トランザクションデータを抽出し，それらを分析することによってビジネス上に有効な知見を獲得しようとするものである。

データウェアハウス（DWH, data warehouse）とは，意思決定支援システム（DSS）専用データベースであり，ウェアハウスとは倉庫を意味する。言い換えると，企業の現場のプロフェッショナルやマネジメントが，

業務上の様々な意思決定の際に必要となる総ての情報を統合して蓄積し必要な時に容易に検索し分析するため仕組み，であるといえる。データウェアハウスの登場は，1990 年代にハードディスクが安くなったことと，PC やサーバーで使用可能な安価な CPU を並列で使用する技術ができてきたことによる。

基幹系システムでは過去のデータは基本的に保持されないためデータ記録にあまり大きな容量は必要では無い。これに対して，データウェアハウスでは，過去のデータを蓄積し現在との比較をすることによって，例えばある顧客が今までにどのような買い物をしたのか，さらに今後どの程度の購買が期待できるのか，といったことを探ろうとする。そのため，保持データ量は時間と比例して増大する。そのため，当時（1990 年代）では，膨大なデータ－数百 G（ギガ）～数 T（テラ）バイトのデータベースを用いることから，ウェアハウス（倉庫）という用語が用いられた[5]。

4.1.3　データマイニング

データウェアハウスに格納された大量のデータを処理することが，データマイニング（Data Mining, データ採掘）である。データウェアハウスがいわば巨大なデータベースであるとすれば，データマイニングは，データ分析の技術や手法であるといえる。膨大な量の生データを分析し，経営やマーケティングにとって必要な傾向動向，相関関係，パターンなどを導き出すことが目的である。

データマイニングという用語は，さまざまな文脈で 1970 年代から用いられている。マイニングとは採掘するという意味で，大量のデータを採掘して新しい知見（宝物）を見つけ出すイメージである。データマイニングによる分析の特徴は，意外性と半自動性にあるとされている。すなわち，

5）　ちなみに今日（2016 年時点）では，平均的なスマートフォン 1 台の記憶容量だけでも百数十ギガ程度ある。

大量のデータを分析することによって，従来検討したことのない新しい洞察を獲得するという点である。また，人力や人智に依存するのでは無く，コンピューターによって機械的に分析する，という点も特徴の１つである。分析の内容は，パターン抽出，クラス分類，予測等である。分析に使われる統計手法は，今日の機械学習の手法とほぼ同じであるため，今日の機械学習の先駆けであるといえる。

データマイニングの応用例としては，優良顧客の定義と絞り込み，クレジット・カードによる不正使用の防止，顧客の購買パターンやそのパターンに影響を及ぼす要因の特定などである。良く引用される成功事例としては，米国のスーパーでおむつとビールが夕方の時間帯に一緒に購買されていたという発見をもとに，店頭での商品の陳列を変更したところ，売上増につながった，というものがある[6)]。

4.1.4　ビッグデータとデータサイエンティスト

ビッグデータとは 2011 年頃から頻繁に用いられるようになった用語である。ビッグデータが注目されるようになった背景には，情報技術の進展と社会的変化がある。情報技術の進展とは，大量データを蓄積するコンピューター機器の低廉化と高速化，クラウドコンピューティングの広がりによる Web サーバー上での大量データ収集，センサー技術による収集データの多様化，スマートフォン等のパソコン以外の情報機器の普及などがあげられる。社会的変化としては，電子商取引がますます普及していること，インターネットのログを中心としたデータの急増，ブログやソーシャル・ネットワーク・サービスの普及によるデータの質の変化等があげられる。2012 年頃から，ビッグデータを用いた分析の手法が注目を集め，おもにビッグデータの分析をおこなう人のことをデータサイエンティストと呼ぶように

6）　前半部分の新しい知見の獲得は事実であるが，後半の売上増という点は事実では無いらしい。

なった。

4.2　顧客志向

4.2.1　マーケティング志向の変化

顧客志向（Customer Orientation）という概念は，従来の製品重視のマーケティング，すなわち生産者重視のマーケティングの見方を逆転させて，顧客の視点からマーケティングを見直そうというものである[7]。特に2000年前後のIT革命やITバブルのはじける前に，情報技術の普及により消費者が情報発信力を獲得してきた状況を踏まえて，逆（リバース）マーケティングという概念に代表される見方が広がった（Sawhney, 2001）。マーケティングはこれまで，環境の変化に応じて重点的な活動の志向性を変化させてきた。ちなみにこれまでの経緯をたどると，1940–60年代は製品志向，1970–80年代は市場志向，1990–2000年代は競合志向やチャネル志向，2000年以降は価値志向であったとされている。

4.2.2　ワントゥーワン・マーケティングとCRM

ワン・トゥー・ワン・マーケティングとは，企業が顧客一人一人を対象としてマーケティング活動をおこなうというものである。ワントゥーワン・マーケティングでは，顧客の生涯価値（LTV, Life Time Value）を判断基準とする。顧客の生涯価値とは，顧客が自社にとってにその生涯にわたってどのくらいの正味価値をもたらすかを計算することである。それに基づ

7）　従来のマーケティングの論理は，「大量生産のもとでの大量販売のための施策を考える」生産者の立場からのものであり，こうしたマーケティングはマス・マーケティングとも呼ばれる。全体の枠組はオーソドックスなマーケティング・マネジメント・プロセスによるもので，調査（R）→セグメンテーション／ターゲティング／ポジショニング（S/T/P）→マーケティング・ミックス（MM）/4P→（実施（I））→コントロール（C）となっており，多くの企業ではこうした枠組にもとづいてマーケティング活動が展開されている。

いて，市場シェアよりも顧客シェアを重視する，顧客の差別化を図り，新客獲得費用と顧客維持費用の比較から新規顧客の開拓よりも既存顧客を重視する，といったユニークな発想をする。それによって顧客との新しい関係を築くことに主眼を置いている。そのために顧客管理がキーとなってくる。そこから生まれてきたのが，次の CRM（顧客関係管理）である。

CRM（Customer Relationship Management，顧客関係管理）とは，主に情報システムを用いて顧客の属性や接触履歴を記録・管理し，それぞれの顧客に応じたきめ細かい対応を行うことで，顧客満足度と顧客ロイヤルティをを向上させ，長期的な良好な関係を築くことに主眼を置くことである。その結果，企業と顧客の間のパワーバランスに変化が生じるため，組織構造の改革が必要であるとされ，顧客との対話をすすめるためには，ブランド・マネジャーから顧客マネジャーに切り替えることが必要であるとされた。

4.2.3　ダイレクト・マーケティングとデータベース・マーケティング

顧客との関係を維持する試みについて少し遡ってみると，ダイレクトマーケティングやデータベース・マーケティングなどもある。ダイレクト・マーケティングは，19 世紀後半の米国における通信販売に発端とし，マス・マーケティングに対するアンチテーゼとして顧客との長期的関係を維持するものである。その定義は「一種類またはそれ以上の広告媒体を使用して，レスポンスや取引をもたらす双方向性のあるマーケティング・システム。レスポンスや取引は発生する場所を問わず，計測可能でデータベースに蓄積されるものとする」（ダイレクト・マーケティング協会）とされている。データベース・マーケティングもほぼ同じような考え方にのっとり，「顧客や見込み客に関するデータを収集しデータベースとして管理し，そのデータを活用することによって，顧客のロイヤリティを高め，離脱率を減少させ顧客との長期的関係を維持することにより，効果的なマーケティング活

動を展開する」と定義されている。

4.2.4　顧客志向の論理

ワントゥーワン・マーケティングやCRMは，顧客一人ひとりから最大の利益をいかに引き出すことが主眼になる。そこから顧客が重要な経営資源として認知されるようになった。そこから，顧客を資産として見なす顧客エクイティという考え方が出てきた。

顧客志向の論理では，容易に模倣される技術・製品・品質に重点を置いた戦略では，競争優位性が維持できないという考えから，競争優位性の源泉を顧客に求めようとする。そのために，既存顧客の重視が優先される。顧客の資産価値（カスタマー・エクイティ）を見積り，顧客保持のためにどのくらいの出費が正当化されうるのかを考える。つきつめると，顧客を始点として価値連鎖を逆転させる，組織の文化・構造・管理能力の発想を転換する，製品からの利益でなく顧客がもたらす利益に注目する，顧客の特性に応じて組織や事業活動を再編する，といったことにつながるのである。

4.3　第3次AIブーム

2013年度ころから第三次AIブームが起こっていると言われている。コンピューターの処理能力の向上，ビッグデータなどがその背景にある。きっかけはニューラル・ネットワークの一種であるディープ・ラーニングによるめざましい研究成果があると言われている。2011年にはIBMの人工知能プログラムのワトソンがテレビのクイズ番組で優勝して注目を浴びたが，多くの企業で人工知能の研究が盛んにおこなわれている。その結果，このままコンピューター能力が発展していけば，2045年には，コンピューターが人類全体の能力を上回るシンギュラリティ（技術的特異点）が起こると指摘する研究者もいる。人工知能や機械学習の技術が進めば，人間の仕事

がコンピューターによって置き換えられる可能性についての懸念もある。野村総合研究所の試算によれば，日本の労働人口の約 49%が，技術的には人工知能等で代替可能になると推計されている。これは米国の 47%，英国の 35%を上回る結果となっている（野村総合研究所，2015）。

4.3.1　機械学習とマーケティング・オートメーション

機械学習（Machine Leaning）とは人工知能研究の一種であり，人間の学習能力を機械（コンピューター）で実現しようとするものである。それによって，ビジネスを始めとするさまざまな領域で，現在は人間がおこなっている判断や意思決定というような処理を，機械（コンピュータ）でおこなうようにしようとするものである。

マーケティングの領域では，以前から機械学習と同様のコンセプトによる取り組みがなされてきた。データウェアハウスの活用，データマイニングがそれである。また，Web マーケティングの分野では，検索結果を表示するアルゴリズムやレコメンデーションの仕組み，等でも用いられている。また，SEM に際して，Web ページのデザインを A/B テストしたりするアドテクノロジーインターネット広告の際のコンテンツ連動型広告やクッキー等による行動ターゲティングの取り組み，電子メールにおけるスパムメールの判別等，さまざまな領域での応用がすすめられている。最近では，マーケティングでのこういった取り組みを，マーケティング・オートメーションと呼び注目を集めている。

4.3.2　IOT

IOT（Internet of Things）とは，すべてのものがインターネットを介してつながり，情報のやりとりをおこなう状況のことである。ムーアの法則により，IC チップの低廉化と高機能化が年々すすみ，今日では多くの製品の中に IC チップが組み込まれている。この IC チップが持つ通信機

能を使ってインターネットに接続し，情報のやりとりをおこなうのである。その結果，自動制御や遠隔操作などが可能になる。IOT 実現の背景には，通信回線のブロードバンド化や無線ネットワークの発達によるユビキタス・ネットワーク化が進んだことがあげられる。また，パソコンやスマートフォン等のコンピューター機器の普及はいうまでも無い。IOT が進展するとさまざまな分野で，変化が起こるとされている。

4.3.3　インダストリアル・インターネットと Industry 4.0

IOT によるビジネスの変化に対応する動きは，世界中で生まれつつある。インダストリアル・インターネット・コンソーシアム（IIC）は，米国大手企業（AT & T, Cisco, General Electric, IBM, and Intel）が 2014 年に立ち上げた公開制の国際的な非営利団体である。同コンソーシアムのミッションは下記である（IIC オフィシャルサイトより）。

> *“the consortium’s mission is to coordinate vast ecosystem initiatives to connect and integrate objects with people, processes and data using common architectures, interoperability and open standards.”*

Industry 4.0 はドイツ政府が推進する製造業の高度化をめざす戦略プロジェクトである。今日の自動化，データ交換，製造技術などの総称であり，次のように定義される。なお Industry 4.0 とはこれまでの産業革命に次ぐ，再四次産業革命という意味合いである。自動車メーカーや電子機器メーカーといった製造業を中心に，スマートファクトリー（自動工場）等の取り組みを進めている。

これまでビジネス（製造業）の現場においては，SCM や ERP といった取り組みがおこなわれてきたわけであるが，インダストリアル・インターネットや Industry 4.0 ではそういった取り組みのさらなる高度化をめざ

すものであるといえよう。日本では，主要企業が双方の取り組みに参加しているものの，日本版としての取り組みは今の時点ではまだ出てきていない。今後の動向に注意が必要である。

5. ま と め ── 個人毎のマーケティングへ ──

マーケティングには主要な働きがあり，それはよく知られているようにマーケティングの４Ｐとして分類されている。マーケティングの４Ｐとは，製品，価格，流通，プロモーションの４つである。インターネットの出現によって，消費者が従来持っていなかった情報発信力を獲得したため，これらの４つの働きはすべて後にさまざまな影響を受けることになった。そういった意味で，マーケティングと情報技術の進展の間には，切り離せない関係が存在しているといえる。その中でも最も影響を受け，またその変化がもっとも分かりやすいものが，プロモーション活動の中の宣伝広告活動であった。

本稿では，情報技術の進展やインターネットの発展状況について概観しながら，それ等に付随して，あるいは新しい技術やサービスによって生み出されてきた新しいマーケティングの手法や概念を概観してきた。その際に本稿では，時系列に沿って，①ネットワークの時代，②つながりの時代，③データの時代，として分類して整理した。これら三つの時代についての特徴を以下で論考し本稿の結びとしたい。

①のネットワークの時代に最も影響を受けたのが宣伝広告である。インターネット上で，電子メール広告や Web 広告といった新しい広告の手法が考え出され，社会全体で広く使われるようになった。クロスメディア等の展開は，既存メディア，特にテレビ CM の宣伝効果に疑念をもたせるようになった。Web の普及に伴う検索エンジンの隆盛は，検索結果連動型広告のような新しい広告形態を生み出した。インターネットを用いた広

告の多くは紐付きであり宣伝効果が比較的測定しやすいことから，宣伝広告全般に対する費用対効果の見方がより厳しくなった。また，Web 広告は従来のマスメディアによる広告よりも費用が掛からない点も，こうした見方の浸透を後押ししたと言える。つまりこの時代は，広告活動の多様化と広告活動に対する見方が変わった時代であったといえよう。

②のつながりの時代では，CGM で個人の情報発信が盛んになった結果，Web 上に利用されていない空きスペースが大量に生み出されてきた。さらに，ブログ，ソーシャル・ネットワーク・サービスという新しい広告媒体が生まれてきた。また，クチコミという他人の評判をプロモーション活動に結びつけ，宣伝効果を増幅させることが注目をあつめた。そこにアフィリエイト・プログラムが組み合わされ，インターネット（Web）上のさまざまな要素が，広告媒体として用いられるようになった。2007 年頃から IT 用語として利用されているマネタイズという概念は，インターネット上の無料のリソースから収益を上げる方法として注目されるようになった。この時代は，新しい広告媒体の定着とそこに生まれた無料リソースのマネタイズの時代であったといえる。

③のデータの時代は，コンピューターとインターネットの親展によって，少しずつ環境が整えられてきたといえる。従来からマーケティング活動にデータを用いた，データ主導の科学的なアプローチは志向されてきた。その反面，不完全な状態で増え続けるデータを前にその処理に手こずってきた。インターネットの普及により，ログ情報等の形で個人の活動履歴が集まるようになり，さまざまなサービスにおける個人属性情報等の蓄積が飛躍的に進んだ。その結果，これまでにないくらいの大量のデータが入手出来るようになった。それと平行して，同時に絶え間なく発展し続けるコンピューティング能力は人工知能や機会学習という新しいアプローチを提供し，従来では不可能であると思われた大量データの分析を可能にしていった。この時代は個人に関するデータの蓄積が進み，新しい分析手法が生み

出された時代であるといえるだろう。

こうした三つの段階を経て，今日のマーケティングの取り組みはより，高い次元を志向していると思われる。特に，個人に関するデータ整備がさらに進めば，従来のように消費者を粗くセグメント化する必要も薄れ，一人一人の個人を対象とした真の意味でカスタマイズされたマーケティングが現実のものとなるだろう。その時，企業におけるマーケティング活動の際の意思決定からは，従来の勘や経験といった属人的な要素が大幅に排除され，すべからくデータ分析に基づくエビデンス・ベースのマーケティングになって行くと思われる。それが今後のマーケティング活動の本質であるといえるだろう。

参考文献

セス・ゴーディン，『パーミションマーケティング』，翔泳社，1999

ドン・ペパーズ/マーサ・ロジャーズ，『ONE to ONE マーケティング』，ダイヤモンド社，1995

チャールズ・ワイズマン，『戦略的情報システム』，ダイヤモンド社，1989/12

野村総合研究所，2015，http://www.nri.com/jp/news/2015/151202_1.aspx

Arndt, Johan, “Role of product-related conversations in the diffusion of a new product,” Journal of Marketing Research, 1967, 4, 149–157

Barabasi, Albert-Laszlo and Reka Albert, “Emergence of scaling in random networks”, Science 286, pp. 509–512, 1999

Sawhney, Mohanbir and Philip Kotler, “Marketing in the Age of Information Democracy,” in Kellogg on Marketing, Iacobucci, Dawn, John Wiley & Sons, Inc., 2001

Industrial Internet Consortium，http://www.iiconsortium.org/

（原稿受付　2016 年 1 月 29 日）

経営経理研究　第 106 号
2016 年 3 月　pp. 453-470

〈論　文〉

2025 年に向けた店舗小売業の経営課題に関する検討

根　本　重　之

目　次

はじめに
1. 人口減少，　都市の縮小を踏まえた店舗網の調整
2. 社会的なモビリティーの低下とセルフサービス小売業
3. 労働力不足の克服と生産性の向上
おわりに

はじめに

2010 年代も後半となるに至った。向こう 10 年のスパンで見ても，人口減と高齢化が進行し，小売業の経営環境は厳しさを増す。とくに人口減少率が高い地方の状況は非常に厳しい。この 10 年の中間点にある東京オリンピック開催のため，首都圏への集中がさらに進むと，地方は一層厳しいことになる。

そして一大イベント終了後には，景気の息切れが起きるおそれもあるだろう。積年の課題である財政再建がもはや延期できないものとなるため，消費税率の一段の引き上げも不可避になって，経済に下押し圧力がかかるかもしれない。しかもそうした 2022 年から 2024 年にかけて，団塊の世代

が 75 歳を越え，問題の年である 2025 年がやってくる。このままいけば，介護サービスの需要に供給が追いつかなくなり，また財政負担が大きくなるのはもちろんのこと，小売市場も大きく変わることだろう。従来は，徒歩で，あるいは自動車を運転して行けていた小売店舗に行けなくなる高齢者が相当増えるからである。またそれだけでなく，2010 年国勢調査によって「病院・診療所の入院者」および「社会施設の入居者」の割合をみてみると，75 歳以上では，前者 2.4%，後者 7.6%で，その合計は 10.0%ということになる[1)]。もはや日々の買物には出なくなるこうした入院者や施設入居者が増加するのも，小売業にとっては厳しいことだ。

もう一方，人口の規模と構造変化は，労働力供給面での問題として人手不足を引き起こす。人の手当てができないために，すでに既存店の運営に支障が出る状況にあり，物流などの人手不足も深刻さを増す。小売業界は，賃金，福利厚生のレベルとも高くないため，大学新卒者に人気がないことも問題である。もちろん今後，女性の社会進出が進むだろうし，65 歳を超えても働き続ける人の割合が上がるだろうが，労働需給の厳しさは，当面解消されそうにない。

以上のように，人口の減少と高齢化により需要，労働供給両サイドからの圧力を受けるから，小売業界においても，この 10 年間で淘汰や再編が進むことは避けられない。同業態間競争に加え，ネット事業者なども含めた異業態間競争もさらに厳しくなるはずだ。

以上のように見てくると，店舗小売業の現状および将来は暗いばかりで，明るい光は見出しがたい。しかしそれでも店舗を運営する小売業は存続を目指して経営努力を続けなければならないし，社会的にも店舗が過少になってしまうと，きわめて困ることになる。

そこで本稿では，10 年後となった 2025 年をターゲット年に，以上のような現状認識および展望に立ち，勝ち残る小売業が状況をどのような捉え，何をしてゆくべきかを検討してみる。

なお，本稿は，2015 年度，一般社団法人日本スーパーマーケット協会の要請によって筆者が監修・執筆した 35 頁ほどの下記報告書をベースにしている。

「シナリオ 2025：2025 年に向けたスーパーマーケット業界の課題と展望」（日本スーパーマーケット協会，2015 年 10 月）

この報告書は，スーパーマーケット業界および同業界を販路とするメーカー，卸売業などの実務家を対象とするものであり，イラストなどを多用して判りやすさを旨とした。これに対して本稿は，検討の対象を店舗小売業にひろげつつ，上記報告書に盛った主要な考え方をもっぱら言語によって論理的に再検討しようとするものである。

1. 人口減少，都市の縮小を踏まえた店舗網の調整

まず，人口減少・高齢化が進むところで，店舗小売業がその店舗網と店舗のあり方をどのように変え，生き延びる力をつけてゆくかを考えよう。

⑴ コンパクトシティー化と小売業の好適立地の変化

人口増加過程で拡大した都市，市町村は，人口が減少すれば，まずその密度を下げ，追って縮小することになる。都市部での人口減は当面まだそれほど大きなものではないが，地方ではその影響がすでに出ている。そのため多くの自治体がコンパクトシティー化をより積極的に進めざるを得なくなる。

国も，自治体のそうした動きをあらためて支援・推進するため，「コンパクトシティー＋ネットワーク化の推進」といったスローガンを打ち出し，2014 年に 2 つの改正法を施行した。

1つは，改正都市再生特別措置法（2014年8月施行）で，自治体が「都市機能誘導地域」や「居住誘導地域」などを定める「立地適正化計画」を策定し，コンパクトシティー化を推進するのを制度的に支援しようとするものである。判りやすく言ってしまえば，その地域の都市機能を中心市街地など，いくつかの拠点的な地域に集め，居住地域もそれら地域の周辺に寄せようというものだ。2015年12月1日現在，43道府県の182市，16町，計198の団体が，この法律に基づく立地適正化計画の作成について具体的な取組みを開始している[2)]。

もう1つは，改正地域公共交通活性化再生法（2014年11月施行）で，これは自治体への財政支援を通じて，上記の都市機能誘導地域を利便性の高い公共交通網（ネットワーク）で結ぼうとするものである。

コンパクトシティー化の推進は，相当数の人々に住み慣れたところからの移住を求めるものであるうえ，不動産の価値にも影響するから，容易なものではありえない。だが，人口減少が進む状況下，財政的な問題もあり，多くの自治体が，その方向を目指すことになるだろう。自治体の動きよりも早く，現実的な問題として限界集落化するような地域が各地でかなり増えている。

⑵　小売業はどうすべきか

①　店舗網の調整

都市の縮小，それを計画的に進めようとするコンパクトシティー化の推進に伴い，小売業の好適立地は当然ながら変化する。したがって，その変化を早く読み，長期的な視点に立って店舗網を調整することが必要になる。もちろん自治体の計画がうまくいくことが前提だが，上記の立地適正化計画でいう都市機能誘導地域は，小売業にとって望ましい出店地域になるだろう。また，居住誘導地域を走る幹線道路や主要な生活道路の沿線も，各種の小売業態が競う立地であり続けよう。だが逆に，居住誘導地域を外れ

たエリアは厳しいことになるだろう。小売業は，商圏に居住する人々の重要な生活基盤になっているから，できればそこに住まう人々を見捨てたくないところだが，行政の地域計画や公共交通網がどうなるかなどをよく把握し，長期的な視点に立って，店舗網を見直すための投資計画を立て，実行してゆく必要がある。

② 地域拠点機能の強化

また小売業は，人口減少が進み，売上高が減少することを前提に，地域の日常生活の拠点機能を高め，地域により深く根ざして生き延びるため新たな力をつけてゆきたい。従来はもっぱら小売商業者として単独で出店し，あるいはショッピングセンターを形成したりしてきたのだが，行政機関，医療機関，保育園，介護事業所，レストラン，場合によっては高齢者居住施設などと共同で出店し，新たなかたちで地域の拠点機能を高めることを考えよう。そしてよりアグレッシブに考えるなら，そのために必要となる事業については，これを新たに始めたり，獲得したりすることなども検討すべきだ。

それと同時に，2025 年を目途に，人々が要介護状態となっても，住み慣れた地域で暮らし続けられるよう，市町村が構築を進めている「地域包括ケアシステム」の一翼を担うことなども検討すべきだ。小売業では，ドラッグストアがすでにその方向での展開を始めているが，スーパーマーケットなども，食事や食品の宅配などで参画したい。

また地域の行事などにも積極的に参加し，地域の商業者を主導するような役割を果たすとともに，ボランティア団体，NPO などとの連携もできるようなってゆきたい。チェーン小売業は，これまで地域の業種小売業の需要を奪ってきたこともあり，地域社会への参画レベルが低いままに留りがちだ。しかし地域の拠点機能を高めるためには，地域活動に積極的に参加し，リーダーシップを発揮することなども考えるべきである。小売業の

経営層は，自治体が設置する委員会などに積極的に参画すべきだし，店長は，地域との連携を仕事の１つにしてゆくべきだ。また，従業員の地域活動への参画も企業として支援するのがいいだろう。地域包括ケアシステムに関われるスタッフなども育成したい。

③　店舗規模の縮小や営業時間の短縮など

そしてやや長いスパンで見てみると，人口減少が進む地域に最後まで残った店舗は，さらに営業を継続するため，店舗規模の縮小，営業時間の短縮，休業日の増加などによって損益分岐点売上高を下げることも検討すべきだ。

なかでもとくに店舗規模の縮小あるいは小型店の開発は重要である。なぜならば，高齢化によってモビリティーが低下していくところでは，商圏規模の大きい大型店ほど顧客を失う度合いが大きく，逆に商圏が小さい小型店は，遠方には行けなくなった高齢者をはじめ，近隣の顧客の支持を集めやすくなるからである。

そして，さらに人口が減少し，市場が縮小したところでは，自治体による税制優遇や財政支援，顧客からの年会費等の徴収，顧客に作業の一部を手伝ってもらうといったことも検討することになるかもしれない。今はまだ考えにくいかもしれないが，地域の人々が，そのようなことになっても，その店に営業を継続してほしいと強く願う場合には，そうしたことも可能になろう。地域の人々との連携については，近年全般的に業績が改善している生活協同組合が一歩先にいっている。また，2015 年末には，地域から小売店が消えるとともに，高齢化率が 46.6%に達したという東京都檜原村が，商工会や農協などと協力してスーパーを運営する第３セクターを設立し，2016 年７月に開店する計画だとの報にも接するところとなった[3)]。

2. 社会的なモビリティーの低下とセルフサービス小売業

つぎに冒頭でも若干触れたが，高齢化による社会的なモビリティーの低下という問題について検討する。

(1) 社会的なモビリティーの低下問題

店舗小売業の多くは，自家用車の普及や公共交通機関の発達により，社会的なモビリティーが高まるところで顧客を集め，成長してきた。したがって，高齢化の進行によって社会的なモビリティーが低下し，来店客が減少するようになると，きわめて厳しいことになる。とくに日本においては，2022 年以降，団塊の世代が順次 75 歳を越え，車の運転をやめるに至ると[4]，大型の総合スーパーはもちろんのこと，スーパーマーケットやドラッグストアなどへの来店客も目に見えて減り，多くの小売店舗の売上高が損益分岐点を割るようになるおそれがあると考えてきた。その一方で，店舗小売業では，消費者のより近くに立地する場合が多いコンビニエンスストアが相対的に力を強めるとともに[5]，ネット通販やデリバリー事業者が大きく伸びる。そのようにして人口減少・高齢化により小売機構の様相は様変わりする可能性がある。したがって，そうした事態が顕在化する時期までには，店舗小売業も，消費者が時間的，経済的コストをかけ，潜在的には交通事故のリスクなども犯して来店するのを待つだけでなく，こちらから消費者に近づき，配送サービス提供しうるようなビジネスモデルを作るべきだということになる。

危機シナリオとそれに基づく危機克服提案である。

ただし筆者は，そのような危機シナリオを語る場合，1 つだけ一種の留保条件を付け，その実現に期待してきた。それは，自動運転自動車の普及であり，それによって高齢者の運転寿命が延び，さらに他の手段によって

も新たなモビリティーが確保できた場合には，状況がかなり変わるというものである。

そうしたところ，ここに来て，自動運転自動車の本格的な進歩と普及が始まった。すでに十分高度な衝突防止機能や自動駐車機能をもつものが出てきているが，政府によれば，より高いレベルの自動運転自動車が 2017 年頃から普及し始め，2020 年以降，さらにレベルを高めつつ，普及するということである[6)]。

また，公共交通機関やタクシーなども，自動運転技術や高度道路交通システム（Intelligent Transport Systems: ITS）などが発達し，普及すると，これまでとは違うレベルの利便性を提供できるようになる。それに加えて，電動車いすが進化したいわゆるパーソナル・モビリティー[7)] なども普及する。

このようにして自動運転自動車によって高齢者の運転寿命が延びるとともに，公共交通機関がレベルアップし，さらにパーソナル・モビリティーのような移動手段が新たに普及してゆくと，高齢化が進行しても，社会的なモビリティーは，従来からの想定ほど急激には低下せずに済むだろう。これは店舗小売業にとって幸運であり，危機シナリオは，一定程度緩和されると考えられる。加えて言うと，自動運転機能をもった自動車やパーソナル・モビリティーのシェアリング・サービスの発達なども期待されるところであり，駐車場をもつ小売業は，その一翼を事業として担うことも検討すべきだ。

しかしそれでも高齢化の進行により社会全体のモビリティーは低下するから，小売業は，デリバリー能力を一定程度は高める努力をしてゆくべきだ。それと同時にが，新たな移動手段によって来店する人々を競争者よりも多く吸引することが必要になる。

つぎにそれぞれについてどのような対応をしてゆくべきかを検討する。

⑵　小売業はどうすべきか

①　B２C，B２B双方のデリバリーサービスの展開

店舗小売業，なかでもとくにセルフサービス業態は，その本質として人的なサービスの提供をミニマムにしてコストを下げることで低価格を実現し，多数の顧客を集め，大きな売上を上げ，経費をまかない，利益を確保しようとする業態である。そうした業態の小売業にとって，個々の消費者に対して店舗と同じ価格で無料のデリバリーサービスを提供することは理論的には不可能である。したがってデリバリーサービスを事業として行おうとする場合には，販売価格を引き上げるか，サービス料をとるか，あるいは両方の方法の組み合わせによって消費者に新たな負担を求めることが必要になる。しかしそれは現実的には難しい。すでに小売市場のリーダーの１社となったアマゾンは，原則配送料無料であるし，いわゆるネットスーパーを展開する企業も，かなり低めの一定額を超える注文は，配送料無料としている場合がかなり多いからである。

だが今後，人口減少・高齢化により市場の状況が厳しさを増すとともにデリバリーサービスを求める人が増えることを想定すると，セルフサービス小売業は，そのための効率的なシステムを構築したうえ，一定の費用負担を消費者に求めることも検討すべきだ。市場状況が都市部に較べて遙かに厳しい地方に生まれ，生鮮品を含む飲食料品の宅配をかなり本格的に行ってきた企業には，消費者に一定の費用負担を求めてきている例がある[8)]。また都市部でも，同様に月極の会費制をとる企業も現れている[9)]。しかし，いずれも，消費者からとれるのは，実際にかかる追加費用に較べるとかなり小さい金額に留まりがちであることもあり，この事業を収益的に行うことは容易ではない。

ではどうすればよいのだろうか。決定的な解決策は出し得ないのだが，地域に残る業種店，料飲店，また増加する介護事業所，住民が運営する販

売所などをデリバリーサービスの顧客として開拓し，組織化することを考えよう。小規模なものであっても事業者やそれに類するものならば，消費者よりも受注ロットがまとまるし，定期的な受注も見込め，収益を確保しやすくなるからだ。その場合，これが1つのポイントなのだが，小売業は，新たな事業として小規模事業者向けの「卸売」をすることになる。消費者向けに加えて事業者向けデリバリーサービスを行うことで事業規模を拡大できれば，コスト負担力もその分高められよう。そして小規模事業者に商品を供給することはそれを通じて間接的に買物弱者支援をすることにもなるはずである。

② 新たなモビリティーへの対応

技術革新による新たなモビリティーの方に話を戻そう。新たな来店手段ができる場合は，それに巧みに対応し，競争者よりも多くの顧客を吸引すべきだ。

まず，バスなどの新たな公共交通網ができる場合は，その停留場を店のすぐ前に誘致すべきだ。そしてその停留場から店舗までの距離をなるべく縮め，バリアフリー化するとともに，雨が降っても濡れずに店に入れるようにすることなどを考えよう。従来，自動車での来店客を中心に考えてきた小売業は，道路からは遠くなる敷地の奥に店舗を配置し，近いところは駐車場とすることが多かったのだが，むしろ道路寄りに店舗を作り，徒歩客や公共交通機関利用客が入りやすいようにすることなども検討したい。

そして2020年代の店舗は，パーソナル・モビリティーで来店した高齢顧客が，そのまま買い物できるようなレイアウトになっている必要がある。今はベビーバギーを押して来る若い母親たちも，子供とともにパーソナル・モビリティーに乗って来店するようになるかもしれない。

自動運転自動車が本格的に普及してきた場合には，それを前提にした店作りも検討すべきだ。顧客が駐車場の入口に到着すると，車載システムの

アプリが起動し，空いている駐車スペースが表示される。そのなかから好きなところを選択すると，あとはそこまで自動車が自走して駐車するから，顧客は先に降りてしまって，店に向かって構わない。そして帰りは携帯端末のアプリで呼ぶと，自分の車が然るべきところまで自走してくる。そのようなシステムは，技術的にはすでに可能になっている。

3. 労働力不足の克服と生産性の向上

最後に人手不足の克服と生産性の向上という課題にどう取り組むべきかを検討する。

⑴ 人手不足問題と生産性向上

日本の生産年齢人口は，長期にわたって総人口よりも大きな幅で減少し続けるから，人口構造面からも，人手不足状況が継続し，労働コストは上昇しやすい。しかも，総人口の減少により，国内の市場規模は縮小するから，生産性の向上が不可欠の課題になる。このことは労働集約的であり，生産性が高いとは言えない産業である小売業にとって厳しいことだ。他産業に対して生産性が低いままにとどまれば，人手の確保はますます難しくなるであろうし，同じ業界の内部でも，生産性がより低い企業はさらに厳しいことになる。

この状況を克服し，勝ち残るためには，生産性を上げるしかない。同じ仕事はなるべく少ない人員で行えるようになり，また付加価値もとれるようになることで，従業員の所得を上げ，人材獲得競争に負けないようにならなければならないだろう。

小売業はもちろんこれまでもそうした努力を続けてきたが，なかなか成果が得られずにきた。

つぎに，こうした課題にあらためてどう取り組むべきか，その方向性を

整理する。

⑵　小売業の対応

①　人工知能付きのロボットの活用

人手不足解消と生産性向上のために今後最も期待されるのは，人工知能付きのロボットの進歩と普及だ。この 10 年で，小売業の接客，店舗作業，生産，物流などの各分野で活躍する様々なロボットが開発され，普及するのは確実である。それらを順次導入し，活用することにより，生産性を大きく引き上げ，人手不足状況に打ち克つべきだ。

ソフトバンクのペッパーなどが，すでに小売業やサービス業の接客で一定の活躍をしはじめている。その能力はまだまだという面もあるが，人工知能付きであるから，順次賢くなるだろう。

羽田空港国内線旅客ターミナルには，2015 年 9 月末，CYBERDYNE 社製の空港内清掃用の清掃ロボット 5 台，地下倉庫間の荷物搬送ロボット 3 台，物流作業支援用のロボットスーツ 3 台が導入された[10]。清掃ロボットは人工知能と高性能センサーを搭載しており，自分で日々どう動ごけば効率的かを学習しながら掃除する。搬送ロボットは最大 200 kg の荷物を指定の場所に搬送する。ロボットスーツは，スーツケースなどの重いものを積み降ろしする従業員の負担を大きく軽減するだろう。

小売業の店舗や物流センターでも，いずれ掃除はロボットが行い，商品を搭載した台車などが自動で動き，ロボットスーツを装着した従業員が，重い荷物を軽々と運び上げるようになる。惣菜や弁当を作る作業もかなりの部分をロボットが担うようになるはずだ。いうまでもなくそのためには投資がいるが，生産性は大きく上がる。

そして当面は人手不足が続くだろうが，人口減少により市場が縮小する一方，人工知能とロボットが人の仕事を代替するようになることにより，当面の状況とは全く逆に人が余る時代が来ることも想定すべきだ。2015

年末，話題になった野村総合研究所の推計によれば，10〜20 年後，日本の労働人口の約 49%が就く職業を技術的には人工知能やロボットが代替できるようになるとのことだ[11]。

技術的に可能になることと現実的にそうなることの間には，隔たりがあることは言うまでもない。だが，長期的なスパンで見ると，人手不足とは全く逆の事態が発生することも想定しておくべきであり，国家レベルの移民政策も，個別企業における外国人労働者の採用も，こうしたことを十分に考慮して検討されるべきである。

そしてやはり望まれるのは，この国のつぎの時代の人々が，低賃金の外国人労働者と職を奪い合うのではなく，一人が何体かのロボットを使うことで生産性を上げ，より高い所得を得られるようになることである。企業としてもそうなれば人手不足を乗り越えられるし，収益性を高めることができるだろう。ポイントは，これまで労働集約的で，人の生産性が低かった業界ほど，新たなロボットの活用によって生産性と収益性を高められる時代が来たとうことだ。ただしもちろんその恩恵を享受するのは，勝ち残る意思を旺盛にもち，投資を十分できる企業に限られる。

②　店舗運営分野での技術革新の導入

人工知能やロボット以外の技術革新の成果を店舗に導入することによっても，オペレーションの生産性を高めたい。

店舗や物流センターの従業員が，眼鏡型のウエアラブル端末をつけて，両手で作業できるになることは容易に想像できるだろう。いつも片手をふさいできたハンディー・ターミナルは次第に過去のもとなる。

店舗の情報システムも大きく変わる。まず，棚札は，数年内に電子ペーパーが基本になろう。日常的に繰り返される売価変更が容易になるし，消費税率引き上げといったことがあっても，大騒ぎをせず，対応できるようになる。POP も電子化される。

また，今はレジでバーコードをスキャンしている売上登録業務も，どのような方法が標準になるかはまだ判りかねるが，大きく変わるはずである。消費者が店内での買物途上，店舗システムにチェックインした自分の携帯端末で順次売上登録するかもしれない。あるいは価格が下がった微細なICチップがほとんどすべての商品に付き，一括で売上登録が可能になるというかねてからの夢がついに実現するかもしれない。あるいはこれも日進月歩の画像認識技術を使い，商品にバーコードやICチップなどを付けるまでもなく，商品を画像認識することにより売上登録できるようになるかもしれない。

決済は電子的に行うことが基本となろう。電子マネー[12]，クレジット，デビットなどが普及し，2025年には紙幣や硬貨はなくなっていると想定しよう。今は財布をふくらませているポイントや決済のためのプラスチック製のカードも，姿を消してもらいたい。紙のレシートもなくなるだろう。携帯端末にデータを飛ばしてしまえばいいからだ[13]。

また，高性能化した監視カメラを活用すれば，集中管理センターで各店舗の状況を細部まで手にとるように把握できるようになっている。スーパーバイザー等による店舗指導の効率を圧倒的に上げられる。またセキュリティーレベルも大きく高まり，小売業にとって悩みのたねの万引きを防止することも可能になろう。それはロス削減，その分の収益アップに直結する。

以上のようにしてオペレーションの生産性を大きく高め，ロス削減によって収益性を高められれば，大きな経営成果を獲得できよう。

③　データ活用レベルの向上

3つ目は，データ活用レベルの向上である。これにより店舗小売業も，最も優れたネット通販企業と同じレベルに顧客理解能力を高められれば，プロモーションの精度を高め，来店客数や客単価を上げ，その結果として

も収益を上げ，生産性を高められよう。

まずアマゾン等は，人々がどのような検索ワードを思い浮かべ，インターネットのどのようなパスを通って自社のサイトを訪れるかをかなりのレベルで把握している。

店舗小売業は，そうしたことはおよそできずにきたのであるが，消費者がもつ GPS 機能付きの携帯端末などに適時に情報提供し，またそれを通じた検索を受け，消費者の来店を効率的に促せるようになってゆきたい。

またアマゾン等は，消費者がそのサイトにいる間，購買行動をログとして把握するとともに，データを活用し，リアルタイムでプロモーションを行っている。

店舗小売業も，アナログでの関連陳列などを行ってはいる。だが，まずは「この商品を買った人はこんな商品も買っています」型のリアルタイムのプロモーションをアナログだけでなく，デジタルでもできるようになっていきたい。

さらに，アマゾン等は，消費者の商品やサービスに対する評価を集め，カスタマーレビューとして公開している。消費者にとってはもちろんのこと，小売業，サプライヤーにとっても顧客を理解するうえで，貴重な情報源となる。これも，店舗小売業は十分にはやってこなかったところであるが，アマゾン等に近づく仕組みを構築したい。

POS データや ID-POS データ，それに天候，気温などのデータを組み合わせて活用できれば，自動発注の精度が上がり，品揃えのレベルを上げるとともに，生産や補充作業なども効率的に行える。

④　取引，物流の効率化

最後に取引，物流の効率化について検討しよう。

従来日本の小売業は，買い手としての有利な地位を利用して，多頻度，小口納品，指定時間配送などを取引先に求めてきた。だが，人手不足が深

刻になるところでは，それらのうちの行き過ぎた部分ついては是正すべきだ。それによって自らのコストが下がり，取引先のコストも下がるからである。

またこれまで日本の小売業の多くが，自社のみに商品を供給する専用物流センターを設置し，その運営費用を卸売業から納入金額比の物流センターフィー[14] というかたちで徴収してきた。しかし市場が縮小し，通過物流量が減るようになることも想定すると，専用物流センターを維持するのが困難になる場合も出てくる。

もちろん出店地域における事業規模にもよるが，そうしたことも想定し，小売業は，複数社による物流センターの共同利用や卸売業が複数の小売業を顧客として運営する汎用物流センターの活用なども検討すべきだ。

ただしここでもよりアグレッシブな考え方をするならば，勝ち残ろうとする店舗小売業は，自社の物流システムに大きく投資し，その規模と効率を圧倒的に高めてしまい，他社の調達過程をそのシステムにのせ，系列化するといったビジネスモデルも想定できよう。そのようにして，少なくとも最寄品に関しては，最も優れたネット企業の浸食を許さないようなビジネスモデルが考えられるし，出てきほしいと考えている。

言い換えるなら，勝ち残ろうとする店舗小売業は，これまでのように商品の小売売上高だけでなく，先に提案した小規模事業所への商品供給なども小さいながらその例なのだが，卸売売上高をとり，さらに商品供給に関するフィーなどもとる流通業としての総合的な事業モデルも考えてみてもいいだろう。厳しい市場を生き延びるには，現事業の生産性向上はもちろんのこと，ビジネスモデル自体の拡張による収益の拡大も志向してみるべきだからである。

おわりに

さて，以上，2025 年をターゲット年に小売業の課題を整理してきた。もちろんほかにも検討すべき課題は多い。とくに小売業にとって他にも増して重要な商品開発，チェーンオペレーションの革新，消費税率引き上げへの対応，環太平洋パートナーシップ（TPP）協定による関税引き下げへの対応，国際化などが気になるところだ。しかしそれらについては別の機会に論じたい。

向こう 10 年，状況は厳しいのだが，それだけに従来よりも遙かにレベルの高い競争が行われ，その結果として小売業界のレベルが上がるといいと考えている。

《注》

1） この事実認識は，加藤弘貴「地域別食品小売構造の将来展望」公益財団法人流通経済研究所『流通情報』（2016 年 1 月）による。

2） 国土交通省「立地適正化計画の作成について具体的な取組を行っている都市」（2015 年 12 月 1 日現在）。

3） NHK 首都圏 NEWS WEB「檜原村 3 セクでスーパー設立へ」2015 年 12 月 31 日。

4） それまで自動車を運転していた人が，何歳ぐらいになると運転をやめるかについての決定的なデータを見つけられずにいるのであるが，内閣府「高齢者の住宅と生活環境に関する意識調査」（平成 22 年度）に男女計年齢 5 歳区分の「自分で運転する自動車で外出している人の割合」というデータがある。これによると，同割合は，60〜64 歳 70.0%，65〜69 歳 57.4%，70〜74 歳 45.3%，75〜79 歳 34.8%，80〜84 歳 22.4%，85 歳以上 6.5%となっており，80 代前半までかなり直線的に低下する格好である。

5） ただしコンビニエンスストアも，地域差はあるが，すでに業態としての成熟度を高めているから，同業態がこれからも，これまでのように伸び続けるとは考えない方がよい。この業態を展開する主要なチェーンは，フランチャイズ方

式により他人の資本および労働力を使って店舗網を拡大してきた。その方式は市場が拡大する状況には適合的だが，逆に市場の縮小が始まると，きわめて厳しい事態が発生するおそれがあると見ておくことが必要である。

6） 内閣府政策統括官（科学技術・イノベーション担当）「SIP（戦略的イノベーション創造プログラム）自動走行システム研究開発計画」（平成 27 年 1 月 15 日）。

7） Whill 株式会社の社名と同じモデルなどがすでに話題を集めており，その Model A は，2015 年グッドデザイン大賞を受賞した。

8） たとえば四日市市を中心に十数店のスーパーマーケットを展開し，食料品の宅配を先駆的に行ってきたスーパーサンシは，1 回当りの利用料税抜 97 円と月額同 477 円で使い放題の 2 つのコースを用意している。

9） たとえばヤオコーは，月額 500 円の会費制をとっている。

10） 日本空港ビルデング株式会社ニュースリリース「羽田空港国内線旅客ターミナルに次世代型ロボット導入！！」（2015 年 9 月 29 日）。

11） 株式会社野村総合研究所ニュースリリース「日本の労働人口の 49%が人工知能やロボット等で代替可能に」（2015 年 12 月 2 日）。

12） 決済手数料が電子マネー普及の阻害要因になっていたが，サーバー型電子マネーの普及により，その決済手数料が劇的にさがるようになっている。たとえば，一般社団法人日本スーパーマーケット協会が，2016 年から運用する予定の業界共同利用型のものの決済手数料は，はじめから 0.3%台を実現している。

13） これはすでに東芝テック株式会社が「スマートレシート」というサービス名で実用化している。

14） この物流センターフィーに関する問題は，日本の取引の根幹的な問題なのだが，ここでは紙幅の都合もあってその詳細には踏み込まない。これについて根本重之『新取引制度の構築』（白桃書房，2004 年）の「第 8 章欧米型直接取引モデルと日本型間接取引モデルの比較検討」などの参照を乞う。

（原稿受付　2016 年 1 月 27 日）

経営経理研究　第 106 号
2016 年 3 月　pp. 471-494

〈論　文〉

移動スーパーの業態特性

── 効率性の観点から ──

池　田　真　志

要　約

近年，「買い物弱者問題」や「フードデザート問題」を背景に，移動スーパーを導入する企業が増えている。しかしながら，移動スーパーは採算を取ることが難しい事業である。本稿は，移動スーパーの業態特性を，時間と空間の効率性の観点から明らかにすることを目的とする。移動スーパーの形態は，特定の販売地点で数十分程度停車して利用者が集まる形態と，一軒一軒を戸別訪問に近い形で巡回する形態に大別される。事例研究の結果，移動スーパーは，近い販売地点を効率的に巡回したり，それぞれの販売地点での準備と片付けの時間を短くすることなどによって，限られた時間の中で，多くの販売地点を効率的に巡回して売り上げを確保しようとしていることが明らかとなった。

キーワード：移動販売，移動スーパー，業態特性，効率性

1. はじめに

近年，移動販売事業を導入する企業が増えている。これらの移動販売の特徴は，青果など単一商品群のみではなく，生鮮 3 品や加工食品，日用雑貨などを総合的に品揃えしている点にある。すなわち，これらは食品スーパーの品揃えを基本とする移動販売であり，本稿ではこれを移動スーパー

と呼ぶ[1]。移動スーパーが増えている背景には，いわゆる「買い物弱者問題」や「フードデザート（FDs）問題」[2] がある。これらの問題に対して，様々な解決策が実施されている（岩間編 2013；経済産業 2010；高橋ほか 2012；農林水産省 2011）。移動スーパー事業はその中の一つである。

移動スーパーに関する既存研究は 3 つの視点からなされている。一つ目は，買い物弱者支援の一手段としての検討であり，そこでは，移動スーパーの採算確保の難しさが指摘されている（赤坂・加藤，2012；高橋ほか，2012；房安ほか，2013；李 2013，2015）。二つ目は，消費者による移動スーパーの利用実態に関する研究であり，購入品目，購入金額，利用理由，利用の意向などが検討されている（浅井・熊谷，2014，2015；小田坂・佐藤，2002；土屋・佐野，2011）。三つ目は，移動販売が果たしうる機能の研究であり，商品の販売以外の機能以外にも，高齢者の見守り機能，コミュニケーション機能，地域福祉の機能などが着目されている（石飛・神山，2015；土屋・佐野，2011；小田坂・佐藤，2002）。

移動スーパー事業を継続するためには，採算を確保する必要がある。上記の移動販売事業の研究においては，移動販売が採算を取ることが難しい事業であるとの指摘はあるものの，黒字化の要因を分析した研究は限られる（菊池 2015；李 2015）。これらの研究においては，フランチャイズ型の移動販売を事例に，フランチャイズ本部，地域スーパー，個人事業主の 3 者で役割とリスクを分担したり，利用者もコストを負担（店舗価格に 10 円上乗せして販売）したりすることによって黒字化していることを指摘している。これらの観点に加えて，移動スーパーは複数の販売地点を巡回して販売する事業であるため，事業を継続するためには，時間や空間的な観点からの効率性が重要であると考えられる。

以上を踏まえて，本稿は，移動スーパーの業態特性を，時間と空間の効率性の観点から明らかにすることを目的とする。本研究では，移動スーパーを実施している事業主体や行政への聞き取り調査のほか，移動販売車に一

日同乗して実態調査を実施した。調査期間は，2015 年 3 月～2015 年 10 月である。

2. 研究対象移動スーパー事業の概要

移動スーパーの業態特性は，地域の特性によって異なると考えられる。そのため，本稿では，特性の異なる 3 つの地域における移動スーパーを事例として取り上げる。具体的には，大都市と，大都市郊外，地方の過疎地域である。それぞれの地域における移動スーパーの事例として，丸正チェーン商事株式会社（以下，丸正），京王電鉄株式会社（以下，京王電鉄），生活協同組合コープさっぽろ（以下，コープさっぽろ）を事例とする。具体的な分析に先立ち，各社が移動スーパーを導入した経緯と，移動スーパーの概要を整理する（表 1）。

表 1　事例対象移動スーパーの概要

	京王電鉄	丸　正	コープさっぽろ
移動販売車	2 トン車	軽トラック	2 トン車
販売員	2～3 人	1 人	1 人
品目数	400	300	1000
商品点数	—	1000	3000～3500
商品価格	店舗と同じ	店舗価格に 10 円上乗せ	店舗と同じ
一地点あたり停車頻度	週 1～2 回	週 2 回	週 2 回
一地点あたり停車時間	35 分	数分	数分
一日あたり停車地点	4	約 30	20～25
一日あたり利用人数	約 80 人	約 40 人	約 55 人
平均客単価	1,200 円弱	2,000 円強	1,750 円
一日あたり売上	10 万円弱	8 万円	8 万 5 千円
主な顧客	女性高齢者	女性高齢者	女性高齢者
収　支	赤字	若干黒字	黒字
移動販売地域	大都市郊外	大都市	過疎地域

資料：聞き取り調査および同乗調査により作成。

① 京王電鉄

京王電鉄は，2013 年 11 月 25 日から，東京都西部の多摩ニュータウンでの移動スーパーを実施している[3)]。鉄道会社である京王電鉄が，なぜ移動スーパーを実施しているのだろうか。

京王電鉄では「沿線価値創造部 生活サポートサービス担当」という部署が移動スーパーを担当している。この部署は，「住んでもらえる，選んでもらえる沿線」[4)] の具現化のために作られた部署であり，「沿線にお住まいの方のお困りごとを解決するサービスを提供するというコンセプト」（京王電鉄担当者）で事業に取り組んでいる。すなわち，京王電鉄は鉄道会社として，鉄道の利用者を増やす必要がある。沿線の価値を上げて，沿線住民を増やすことが鉄道の利用者を増やすことにつながる。そのために，沿線価値創造部が「沿線住民のお困りごとを解決する」ために，様々なサービス[5)] を展開しており，移動スーパーはそのサービスの一環として取り組まれている。

次に同社の移動スーパーの概要を整理しよう。京王電鉄は，移動スーパー用に改造した 2 トン車を使用している。トラックの後部と側部が出入り口として開くようにできており，利用者はトラックの中に入って商品を選ぶことができる。トラックの中には冷蔵庫があり，要冷品はトラックの中に陳列され，常温の商品はコンテナにいれたままトラックの周辺に陳列される（写真 1)。販売されている商品は，肉，魚，野菜，果物，などの生鮮食品のほかに，牛乳や卵などの冷蔵品，加工食品，調味料さらにトイレットペーパーなどの日用品など，品揃えの幅は広く，合計で 400 品目を超える。担当者によると，よく売れる品目は野菜・果物だという。価格は京王ストアの価格と同じであるが，鮮度が求められる野菜のみ移動スーパー独自の値付けがなされている。

同社の移動スーパーは，月曜日から金曜日までの週 5 日間実施され，1

写真 1　京王電鉄の移動販売の様子（2015 年 9 月，筆者撮影）

日当たり 4 か所で販売が行われる[6]。販売地点ごとの販売回数は基本的に週 1 回であるが，2 地点のみ週 2 回である。販売員は基本的に 2 名～3 名で販売地点を巡回する。

この移動スーパーの利用者の約 9 割が女性であり，その多くが高齢者であるが，3，40 代の女性や幼児を連れた母親の利用などもみられる。一地点の一日当たりの平均利用者数は 20 数名であり，一日当たりの利用者の合計は 80 名弱になる。平均客単価は 1,200 円弱であるが，足りないものを少し買う程度の人から，移動販売で食生活に必要なすべての食材を買う人までいるため，利用金額には数百円から数千円まで幅がある。一地点あたりの一日の売上高は約 2 万 5 千円であり，一日当たりの売上高は 10 万円弱になる。

②　丸正チェーン商事株式会社

二つ目の事例として，大都市における移動スーパーの事例を検討する。東京都区部で移動スーパーを実施する企業は多くはない。その中でも，本

研究では，丸正チェーン商事株式会社を事例に取り上げる。同社は東京都新宿区に本社を置く，食品ボランタリーチェーンである。その直営店であり，新宿区四谷に立地する丸正総本店は，としく丸[7] を導入し，移動スーパーを実施している。

東京都新宿区に店舗を構える丸正は，来店客の中に高齢者が増え，歩くことが大変な顧客や，長時間かけて来る顧客もが多かったため，来店できなくなった顧客がいるのではないかと考えていた。さらに，スーパーは店舗を構えて顧客が来る業態であるが，それとは逆にスーパーから顧客に営業をかけて売り上げを伸ばせる方法を検討していた。これらのことから，丸正の社長は顧客の家を一軒一軒回る移動スーパーに関心を持っており，徳島でとくし丸を視察して，その導入を決めた。

次に，丸正の移動スーパーの概要について整理する[8]。丸正は軽トラックで移動スーパーを実施している。移動販売車が販売地点に到着すると，このトラックの側面と後部を開いて，惣菜などを入れた箱を並べるだけで，1 分以内に販売を開始することができる（写真 2)。品揃えは，生鮮 3 品以

写真 2　丸正の移動スーパーの様子（2015 年 3 月，筆者撮影）

外にも，加工食品や調味料，パン類，惣菜類，日用雑貨など幅広く，約300品目の商品をトラックに積んでいる。担当者によると，生鮮食品がよく売れるという。丸正では販売担当のドライバー1名，顧客開拓担当1名の合計2名が移動スーパーを担当している。コースは全部で3コースあり，月曜日・木曜日のコース，火曜日・金曜日のコース，水曜日・土曜日のコースであり，1週間に2回同じルートを巡回する。つまり，利用者は1週間に2回移動スーパーを利用することができる。

この移動スーパーの利用者の9割が女性であり，そのほとんどが高齢者である。平均客単価は2,000円強で，一日当たりの売上高は8万円である[9)]。商品の価格は店舗の価格に10円上乗せされている。

③　コープさっぽろ

コープさっぽろは，北海道全域を活動エリアとする生協（生活協同組合）である。同組合は，2007年に，経営破綻した夕張市民生協が実施していた移動販売事業を引き継ぎ，2010年に，全道の買い物が困難な人をサポートするために，移動販売事業を立ち上げた。その後，地域からの要望に応える形で移動販売車を増やし，2015年10月時点では全道で75台の移動販売車を展開している（表2）。コープさっぽろは，この事業を社会貢献事業として位置付けている。

表2　コープさっぽろ移動販売車導入台数

（単位：台）

年	導入台数	累計台数
2010	1	1
2011	10	11
2012	20	31
2013	30	61
2014	12	73
2015	2	75

資料：コープさっぽろの資料により作成。

次に，コープさっぽろの移動スーパーの概要について整理しよう[10]。コープさっぽろは，独自に開発した 2 トン車を使用している。トラックは寒冷地仕様であり，出入り口が一か所のみとなっている（写真 3）[11]。移動販売車が販売地点に到着すると，出入り口を開けて，乗降者用のステップを下すだけで準備が完了する。それぞれの移動販売車には拠点となる店舗があり，1 店舗当たり，1〜2 台の移動販売車が拠点としている。各移動販売車の販売員は一人である。コースは，火曜日・金曜日コース，水曜日・土曜日コース，木曜日コースの 3 コースである。品揃えは生鮮 3 品に加えて，加工食品や日用雑貨など幅広く，トラックに積んでいる商品の品目数は約 1,000 品目であり，商品点数は約 3,000〜3,500 である[12]。一日当たりの販売地点は 20〜25 か所であり，一日当たりの利用人数は約 55 名である。利用者のほとんどが高齢の女性である。平均客単価は 1,750 円であり，一日当たりの平均売上高は約 85,000 円である。この値は，損益分岐点を超えており，コープさっぽろは黒字で移動スーパーを展開している。

写真 3　コープさっぽろの移動販売車（2015 年 10 月，筆者撮影）

3. 移動スーパーの効率性

本章では，移動スーパーの効率性を，前節の移動スーパーの概要を踏まえながら，時間（販売地点間の移動時間）と空間（販売地点の位置）の観点から検討する。

① 京王電鉄

京王電鉄の移動スーパーの一日の流れは次のとおりである（表 3)。毎朝，販売員が，母店となる京王ストア高幡店で商品を店舗からトラックに積み込み，午前中に 2 か所で販売をする。昼に一度帰店して，商品を補充してから午後に 2 か所で販売をする。1 か所あたりの販売時間は約 35 分間である。16 時 30 分に帰店し，一部の商品（野菜，肉，魚，チルド，賞味期限が間近な商品）を店舗に返却して，事務処理をして終了となる。

図 1 は，曜日別の販売地点を示したものである。午前と午後のそれぞれ 2 地点は連続で販売するため，この 2 地点を販売地点の中でできるだけ近

表 3　京王電鉄移動スーパー一日のスケジュール

8：15	商品のピッキング，移動販売車への陳列
9：30	第 1 販売所へ向けて出発
10：10〜10：45	第 1 販売所で販売
	第 2 販売所へ移動
11：20〜11：55	第 2 販売所で販売
12：30	第 2 販売所から帰店，商品補充
13：30	第 3 販売所へ出発
14：15〜14：50	第 3 販売所で販売
	第 4 販売所へ移動
15：25〜16：00	第 4 販売所で販売
16：30	第 4 販売所から帰店,商品返却，事務処理

資料：京王電鉄の資料により作成。

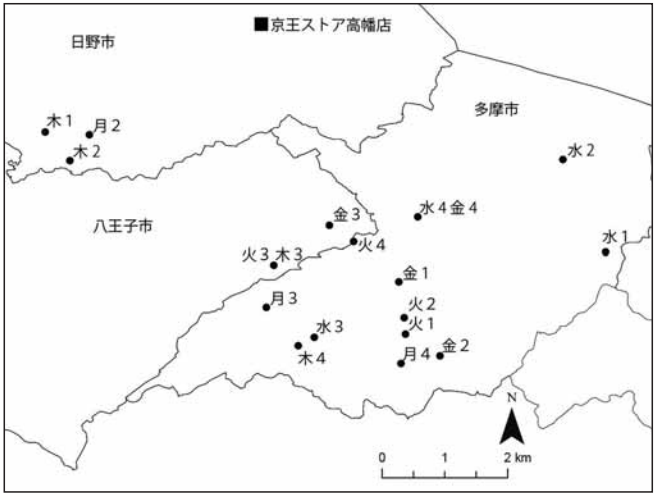


図1　京王電鉄の移動販売車の販売地点

注：凡例は，移動販売車が巡回する曜日と順番を示している。例えば「火1」は火曜日の1番目の販売地点を意味する。
　　月曜日のみ午前中は1か所の停車のため「月2」から番号を振っている。
資料：京王電鉄の資料および聞き取り調査により作成。

い場所にするなど，巡回の効率性も重視していることが伺える。京王ストア高幡店から最初の販売地点までの平均距離は4,199.3 m であり，母店から最初の販売地点までは4 km ほど移動する。他方，販売地点間の平均距離は1,302.2 m となっており（表4），販売地点間の距離を短くする移動ルートが組まれていることが分かる。

しかしながら，販売地点は京王電鉄が単独で自由に決められるわけではない。京王電鉄は2トン車で移動販売をしているため，販売場所を決める

表4　販売地点間の距離

（単位：m）

高幡店から最初の販売地点までの平均距離	販売地点間の平均距離
4199.3	1302.2

注：「販売地点間の平均距離」は各曜日の1と2，3と4の距離の平均である。
資料：京王電鉄の資料により作成。

際には様々な制約がある。京王電鉄は，商圏調査の結果，販売を実施したい地点があったとしても，移動販売車を停められる場所があるか，また，その場所を借りることができるか，さらに，地域住民（自治会）の理解が得られるか，といった問題をクリアしなければならない。この点に関しては，行政（市）が京王電鉄と地域との間を仲介することによって，問題を解決している。京王電鉄はこのような制約の中，可能な範囲で効率性を求めている。

② 丸　正

丸正の移動スーパーの一日の流れは次のとおりである。7 時 30 分〜9 時 40 分の間に担当者が 2 名で商品を店舗からピッキングしてトラックに積み込む[13]。移動販売車は 10 時前に店舗を出発して，10 時から最初の販売地点で販売を開始する。その後，各販売地点で販売し，17 時までに帰店する。そして，18 時 30 分までに，売り上げの計算と入金をして，冷蔵商品や生鮮食品等を売り場に戻す。

以下，2015 年 3 月 26 日（木）に実施された移動スーパーを事例に，丸正の移動スーパーの特性を検討する。この日に停車した販売地点は 23 地点であり，そのほかに，商品の補充のために店舗にも一度停車し，トイレ休憩のために一回停車しているため，停車地点は全部で 25 地点となる。販売地点は個人宅前がほとんどであるが，老人福祉施設などにも停車した。この日の利用人数の合計は 38 人であり，そのうち 32 名が女性であった。また，これらの利用者のほとんどは高齢者であった。表 5 は，利用人数別の販売地点数を示したものである。約半数の販売地点（52.2%）は利用者が一人であり，一地点あたりの平均利用人数は 1.2 人であった。停車しても利用者がいない場合もある。すなわち，丸正の移動スーパーは，戸別訪問をしながら顧客一人一人のために停車することを基本としており，地点によっては複数人の買い物客がいることが分かる。また，施設等の販売地

表 5　利用人数別販売地点数

利用者人数	販売地点数	割合（%）
0 人	3	13.0
1 人	12	52.2
2 人	3	13.0
3 人	3	13.0
4 人	0	0.0
5 人	1	4.3
6 人	1	4.3
合　計	23	100

資料：同乗調査により作成。

点では利用者が多くなる。

表 6 は，販売地点 1 か所あたりの滞在時間を示したものである。一つの販売地点あたりの利用者数が少ないため，滞在時間が短い販売地点が多いことが分かる。丸正の移動販売の特徴は，販売地点に到着して利用者が集まるのを待つのではなく，販売員が玄関まで利用者を呼びに行くことである。また，前述のように，移動販売車が到着してから 1 分以内に販売が開始できるようにトラックが工夫されていることが滞在時間を短縮できる要因である。このような短い滞在時間は，一日で多くの販売地点を回ること

表 6　滞在時間別販売地点数

滞在時間	販売地点数	割合（%）
5 分以下	4	17.4
5～10 分	5	21.7
10～15 分	6	26.1
15～20 分	2	8.7
20～25 分	5	21.7
25 分～	1	4.3
合　計	23	100

資料：同乗調査により作成。

を可能にし，巡回効率を向上させている。

他方，滞在時間が長い地点は，利用者が多い地点，到着して音楽を鳴らしてから利用者が来るまでしばらく待った地点などである。また，顧客が家から出るのが困難な場合は，販売員が玄関の中で注文を聞いて，トラックに戻って商品をピッキングして，再び玄関に入って会計まで済ませる対応もしている。このような地点でも滞在時間が長くなる。

図 2 は店舗の位置と販売地点の分布[14]，表 7 は丸正の店舗からの距離帯別の販売地点数をそれぞれ示したものである。この日に移動販売車が停車した範囲は，店舗から最も近い地点の 135 m から，最も遠い地点の 932 m である。店舗から 100〜300 m の販売地点は 30.4%であり，さらに，500 m 以内の販売地点は全体の 52.1%であり半数を超える。このように，小売店が近くにある都市部でも買い物に行くのが困難な高齢者を対象として移動スーパーが実施されていることが分かる。

次に，販売地点間の移動について検討する。表 8 は，販売地点間の移動

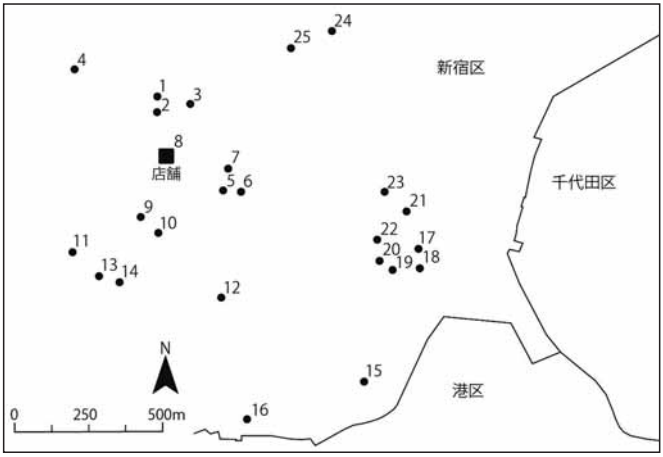


図 2　丸正の移動販売車の停車地点（2015 年 3 月 26 日）

注：図中の数字は，停車順を示したものである。
「8」は店舗を示しており，商品補充のために停車している。

表 7　店舗からの距離別の販売地点数

店舗からの距離	販売地点数	割合（%）
100 m 以内	0	0
100〜300 m	7	30.4
300〜500 m	5	21.7
500〜700 m	7	30.4
700〜1000 m	4	17.4
合計	23	100

資料：同乗調査により作成。

時間を示したものである。販売地点間の移動時間は，1 分以内が 8 地点間（37.5%）であり，最も多い。次の販売地点が数軒先の場合もあり，近くの家への移動も多い。半数以上（58.3%）が 2 分以内の移動である。このように，近い距離の販売地点[15] を次から次に巡回していることが分かる[16]。

販売地点の分布にはある程度の地域的なまとまりがみられる（たとえば，図 2 中の 1〜3，5〜7，17〜23 など）。そのため，地点間の距離が 200 m 未満は 62.5%であり，近くの販売地点を回っている一方で，地区を移動する際に地点間の距離が長くなるが，その距離は 1 km 以内に収まっている（表 9）。このように，丸正の移動スーパーは，短時間で多くの販売を実施

表 8　販売地点間の移動時間

移動時間	販売地点間数	割合（%）
1 分	9	37.5
2 分	5	20.8
3 分	1	4.2
4 分	3	12.5
5 分	2	8.3
6 分〜	4	16.7
合　計	24	100

資料：同乗調査により作成。

表 9　販売地点間の距離

距　離	販売地点間数	割合（%）
100 m 未満	9	37.5
100〜200 m	6	25.0
200〜300 m	2	8.3
300〜400 m	3	12.5
400〜500 m	1	4.2
500〜1 km	3	12.5
1 km 以上	0	0.0
合　計	24	100

資料：同乗調査により作成。

するために，効率性を重視しながら店舗周辺の狭いエリアを巡回していることが分かる。

③　コープさっぽろ

コープさっぽろの移動スーパーの一日の流れは次のとおりである。移動スーパーの販売員は 9 時に出勤し，店舗から商品をピッキングして移動販売車に積み込む。移動販売車は 10 時半～11 時頃に店を出発して，販売地域へ向かう。販売地点に到着すると，移動販売車が来たことを知らせる音楽を流して，利用者が来るのを待つ。販売員は，基本的には家まで呼びに行かずに利用者が出てくるまで待つが，希望がある場合は家まで呼びに行く。その後，各販売地点で販売し，販売活動が終了してから 17 時～17 時半頃に帰店する。その後，冷蔵品などの一部の商品を店舗に返却して，入金等の事務処理をして業務終了となる。

以下，2015 年 10 月 15 日（木）に実施された，コープさっぽろいしかり店の移動スーパーを事例にコープさっぽろの移動販売事業の効率性について検討しよう。この日に販売のために停車した地点は 23 か所であり，そのほかにトイレ休憩のため 1 か所停車している。この日の利用人数の合計は 50 名であり，そのうち 43 名が女性であった。これらの利用者のほとんどが高齢者であった。

販売地点ごとの利用者数を見ると（表 10），9 地点（39.1%）は利用者が 1 人であった。最も利用人数が多かった販売地点でも利用者は 4 人であり，一地点あたりの平均利用人数は 2.2 人である。滞在時間別の販売地点数（表 11）をみると，10 分以下の販売地点から，15 分以上の販売地点まで幅広い。停車時間が短い地点は，利用人数が一人であったり，到着する前から利用者が待っていて，すぐに買い物がなされる場合などがある。滞在時間が長い販売地点は，利用者が複数の販売地点や，利用者がじっくりと買い物を楽しむ地点，販売員が利用者に付き添って荷物を持って玄関ま

表 10　利用人数別販売地点数

利用者人数	販売地点数	割合（%）
0 人	0	0.0
1 人	9	39.1
2 人	6	26.1
3 人	3	13.0
4 人	5	21.7
合　計	23	100

資料：同乗調査により作成。

表 11　滞在時間別販売地点数

滞在時間	販売地点数	割合（%）
5 分以下	3	13.0
5〜10 分	6	26.1
10〜15 分	8	34.8
15〜20 分	4	17.4
20〜25 分	1	4.3
25 分〜	1	4.3
合　計	23	100

資料：同乗調査により作成。

で一緒に行ったりする対応をしている地点などである。前述のように，コープさっぽろの移動販売車は，出入り口を開けて，乗降のためのステップを出すだけで準備が整うため，各販売地点での準備と片付けの時間は数十秒程度であり，このトラックの仕組みは各販売地点における滞在時間の時間短縮につながっている。

図 3 は，コープさっぽろのいしかり店の位置と当日の販売地点を示したものである。コープさっぽろの場合は，過疎地域で移動スーパーを展開しているため，店舗から 20 分〜1 時間程度移動してから最初の販売地点に到着する。この日は，店舗から最初の販売地点までの距離は約 10 km であり，移動時間は約 20 分であった。また，販売地点間の距離は，100 m 未満が 6 地点（27.3%）であり（表 12），販売地点間の移動時間は 1 分が約 36.4%であり，近い地点での販売を繰り返していることが分かる。一方で，1 km 以上の移動のように少し離れた地域への移動もみられる（表 13）。このように，最初の販売地点までは距離が長く，また販売エリア内での 6 分以上の移動も見られる一方で，特定の地区内では販売地点間の距離は短い。以上のように，コープさっぽろは，過疎地域の中でも可能な限り効率的に移動スーパーを実施していることが分かる。

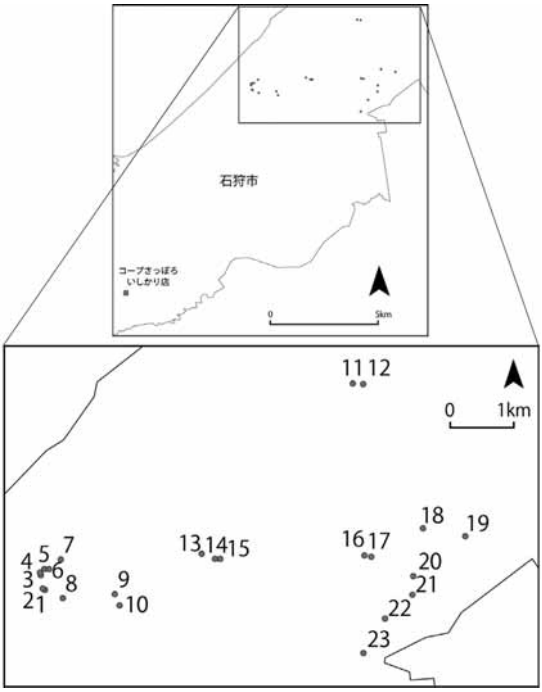


図 3　コープさっぽろいしかり店の移動販売車停車地点
（2015 年 10 月 15 日）

注：図中の数字は，停車順を示したものである。

表 12　移動販売地点間の距離

距　離	販売地点間数	割合（%）
100 m 未満	6	27.3
100～200 m	3	13.6
200～300 m	3	13.6
300～400 m	0	0.0
400～500 m	1	4.5
500～1 km	6	27.3
1 km 以上	4	18.2
合　計	23	100

資料：同乗調査により作成。

表 13　移動販売地点間の移動時間

時間	販売地点間数	割合（%）
1 分	8	36.4
2 分	5	22.7
3 分	5	22.7
4 分	2	9.1
5 分	0	0.0
6 分～	3	13.6
合　計	23	100

資料：同乗調査により作成。

4. 移動スーパーの業態特性

本研究で取り上げた移動スーパーの展開方法は二つに大別される。一つは，京王電鉄の事例のように，停車場所と販売時間を固定しており，1か所の販売地点に30分程度停車し，その間に利用者が集まる形態である[17]。もう一つは，丸正やコープさっぽろのように戸別訪問に近い形で利用者の家を中心に一軒一軒巡回して販売する形態である。以下，それぞれの移動スーパーの業態特性を整理する。

前者の形態は，一日当たりの販売地点は数か所に限定される。京王電鉄の事例の場合，販売時間は25分間と長めであるが，その間に多くの利用者が買い物をすることや，開店と閉店の準備や販売に人手がかかることから販売員が2〜3名の体制である。この場合は人件費が高くなるため，採算を確保することが難しい[18]。さらに，この形態は効率性を重視することが難しいが，限られた制約の中で連続する販売地点を近くに配置するなどの効率化が行われている。

前者の形態を利用者の視点からみると，利用者は販売地点まで行く必要があるため，買い物に行くことが大変な利用者は利用することが難しい。しかしながら，近隣に小売店舗がない利用者に対してはより近くで買い物ができるというメリットをもたらす。さらに同じ時間帯に近隣の住民が集まるため，その場で知り合い同士の会話がなされるなど，コミュニケーションの場としても機能する可能性を有している[19]。また，利用者にとっては移動販売車が来る時間が確実に分かるため，生活時間の計画が立てやすいメリットがある。

後者の形態は，一日当たりの販売地点は20か所以上と多くなるが，一地点あたりの利用人数は少ないため，一地点あたりの停車時間は短くなる。そのため，近い販売地点を短時間で次々と巡回することによって，多くの

販売地点を回り，売り上げを確保することが目指されている。

この形態を利用者の視点からみると，家の前まで移動販売車が来たり，玄関まで注文を聞きに来てもらえたり，買い物した商品を自宅の中まで運んでもらえたりするなど，買い物に行くことが大変な利用者にとっては利用しやすい形態である。

5. 地域特性と移動スーパーの業態特性

移動スーパーの展開方法は地域の特性によっても異なると考えられる。本研究は，3つの事例のみに基づいているため，一般化はできないが，本研究で取り上げた事例研究から，地域特性と移動スーパーの業態特性の関係について検討したい。

丸正が移動スーパーを展開しているのは大都市である。丸正の事例では，人口密度が高く，店舗周辺でも移動スーパーの利用者が多いため，店舗から数 km 離れた地点まで販売に行かずに，1 km 以内のエリアで移動スーパーが完結できる。このような移動スーパーは，本来，店舗からの距離で考えると実店舗の顧客となりうる顧客であるが，高齢などの理由によって店舗に来られなくなった顧客をターゲットにしている。大都市では，近隣に小売店舗がない利用者だけではなく，近隣に小売店舗が存在しているが，その店舗まで行くことが困難であったり，荷物を運ぶことが困難な高齢者が移動スーパーを利用していると考えられる。

一方，コープさっぽろが移動スーパーを展開しているのは地方の過疎地域である。このような過疎地域では，人口密度が低く，人口も少ない。また，小売店舗が周辺にない地域も多い。この場合，拠点となる店舗から販売地点までの移動距離が長くなる。さらに，丸正のような狭い範囲で移動スーパーは完結せず，コープさっぽろの事例では，同日の移動販売地点で最も離れている地点間の距離は約 5 km であった。つまり，大都市の移動

スーパーに比べると巡回するエリアが広く，効率性を求めることが難しい。そのため，過疎地域での移動スーパーでは停車時間を短くするトラックの工夫や，近い販売地点での利用者を獲得するなどして，採算が取れる利用者数を確保することが必要となる。

他方，京王電鉄が移動スーパーを展開しているのは，大都市郊外のニュータウンである。このようなニュータウンでは，開発された当初に入居した世代の高齢化が進み，人口減少に伴って小売店舗が撤退している。そのような地域であるため，実店舗の代わりとなるような形で移動スーパーが展開されている。つまり，トラックの中だけで商品を販売するのではなく，トラックの周辺にも商品を並べ，小型店舗に近い形で販売を実施している(写真 1)。そのため，このタイプの移動スーパーは，ある程度の広い停車場所を確保する必要があるが，一地点当たりの停車時間は長く，多くの利用者が利用できる。しかしながら，利用者は移動販売の地点まで歩いてこられる利用者に限定される。これらのことから，この移動スーパーには高齢者以外の利用者もみられる。

最後に，3 つの地域に共通している点は，利用者のほとんどが高齢者ということである。いずれの地域においても，小売店舗まで行くことが難しく，移動スーパーを必要としている高齢者がいることが示唆されている。

6. おわりに

本研究では，移動スーパーの効率性について時間と空間の観点から検討してきた。移動スーパーは，買い物が困難な高齢者にとって便利であるとはいえ，採算が取れなければ事業として継続し続けることは難しい。事例とした移動スーパーでは，売り上げを確保するために，多くの販売地点を一日で巡回するため，販売地点間の移動時間を短くするなどの効率化の工夫がなされていた。さらに，丸正やコープさっぽろの移動スーパーのよう

な戸別訪問に近い形態では，一人の販売員でも限られた時間内で多くの販売地点を回れるように，販売地点に到着してからすぐに販売できるような工夫がトラックになされている。すなわち，販売地点間の移動距離や時間を短くすること，到着してから販売を開始するまでの時間や販売を終了してから出発するまでの時間を短くする工夫が，多くの販売地点を回ることを可能にしている。このように移動スーパーは効率を重視する一方で，家から出ることが大変な利用者に対して，販売員が玄関の中まで入って対応をしたり，トラックまで来た利用者の商品を玄関まで運ぶなど，利用者に応じた対応もなされている。他方で，京王電鉄の移動スーパーのように，停車時間と場所を固定し，1か所に長い時間停車する移動スーパーは，小型店舗をその都度開設している形態であり，移動の面で効率性を追求することは難しい。

これらの移動スーパーの収益に関しては，丸正とコープさっぽろは黒字で移動スーパーを展開している。移動スーパー黒字化の要因は一つではないが，本研究で明らかにしてきたような効率的な巡回も重要である。

さらに，今回取り上げた事例では，移動スーパーの黒字化のために，単純に効率化をして売上高を確保しようとしているだけではない。在庫ロスは収益の悪化につながるため，事例とした3つの移動スーパーは夕方までには帰店して，商品を店舗の棚に戻している。すなわち，移動スーパーで販売できなかった商品を店舗で販売することによって在庫ロスの削減につなげている。

本研究では，大都市，大都市郊外，地方の過疎地域の3つの地域における移動スーパーの特性に関して検討したが，全国各地では多様な形で移動販売事業が実施されている[20)]。そのため，本研究だけでは移動スーパーの業態特性と地域特性との関係を一般化することはできない。地域ごとに必要とされる移動販売の形態や有効な形態は異なると考えられる。持続的で効果的な移動販売の展開と地域特性との関係に関しては，今後の課題とし

たい。

付　記

本研究を進めるにあたって，京王電鉄，コープさっぽろ，八王子市役所，丸正総本店には聞き取り調査に協力いただき，また，移動販売車に同乗させていただく貴重な機会を提供していただきました。ここに記して厚くお礼申し上げます。

本研究には，平成27年度拓殖大学経営経理研究所研究助成（研究代表者：池田真志，研究課題：移動スーパーの持続性と効果に関する研究）を使用しました。

《注》

1）　経済産業省（2010）によると移動スーパーは次のように説明されている。「移動販売の形態としては，青果など単一商品群を販売する移動商店が中心であるが，鮮魚・精肉・青果等の生鮮3品を中心に多様な商品群を販売する移動スーパーもある」p. 52.

2）　フードデザート問題に関しては，岩間編（2013）に詳しい。

3）　本節の内容は2015年12月時点のものである。

4）　京王電鉄株式会社（2012）「機構改革について」http://www.keio.co.jp/news/backnumber/news_release2012/nr120628_kikoukaikaku2.pdf（2015年12月19日閲覧）

5）　たとえば，家事代行，キッチンや浴室などの交換，ホームセキュリティ，家電の訪問サポートなど。

6）　金曜日の販売終了後に商品のほとんどを店舗に戻し，月曜日の午前中に商品を積み込む時間が必要なため，月曜日のみ3か所での販売となっている。

7）　とくし丸の移動スーパーのフランチャイズの仕組みに関しては，菊池（2015）や李（2015）に詳しい。

8）　本節の内容は，2015年3月時点のものである。

9）　調査時点から売り上げを伸ばし，2015年12月には平均日版が9万円を超えている。

10）　本節の内容は，2015年10月時点のものである。

11）　真冬でも移動販売を実施するため，出入り口を2カ所設けたり，跳ね上げ式の荷台にしたりすると，商品が凍ってしまうため，この形態となった。

12）　商品を陳列する際は，1列に1品目ではなく，手前に小さな商品を陳列し，奥に大きな商品を陳列することによって，1列に2品目陳列し，品目数を増やす工夫をしている。

13）　商品をピッキングする際，当日の販売ルートの利用者の買い物傾向や好みなども考慮しながら商品を選択する。また，利用者はトラックに積んでいない商品を注文することができるため，前回の訪問時に注文された商品も積み込む。
14）　個人宅前の停車が多く，利用者が特定できないように，道路情報は入れていない。
15）　図 2 中の「12」の位置が「11」「13」と離れているのは，利用者の時間の都合で，この日は「13」と「14」よりも「12」に先に向かったためである。
16）　とくし丸を導入するスーパーでも，地域によっては，販売地点間の距離が長い地域もある。
17）　イトーヨーカ堂も多摩ニュータウンで同様の販売方法を採用している。イトーヨーカ堂の場合は一日当たりの販売か所は 3〜5 か所で，販売時間は一か所あたり 30 分〜60 分である（㈱イトーヨーカ堂ウェブサイトより）。
18）　京王電鉄の移動販売事業は現状では赤字である（2015 年 10 月時点）。
19）　京王電鉄の事例では，買い物に集まった利用者が会話をしている姿がみられた。
20）　関（2015）に中山間地域における移動販売の事例が複数報告されている。

参考文献

赤坂嘉宣・加藤　司（2012）「「買物弱者」対策と事業採算性」『経営研究』63，19-38.

浅井秀子・熊谷昌彦（2014）「中山間地域における買い物弱者対策に関する取り組み ── 鳥取県江府町の事例 ──」『日本建築学会技術報告集』20，269-272.

浅井秀子・熊谷昌彦（2015）「中山間地域における移動販売の実態と住民の意識調査：鳥取県南部町の事例」『日本建築学会中国支部研究報告集』38，681-684.

石飛　猛・神山義久（2015）「沖縄市における移動販売等とともに高齢者を見守る活動に関する報告：コープおきなわによる事例」『美作大学・美作大学短期大学部紀要』60，109-124.

小坂田　稔・佐藤豊信（2002）「地域福祉の視点からみた中山間地における移動販売の新たな役割」『農村生活研究』46，15-27.

岩間信之編著（2013）『改訂新版　フードデザート問題』農林統計協会.

菊池宏之（2015）「買物難民問題と小売経営」『経営論集』85，111-127.

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』http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100514a03j.pdf（2016 年 1

月 24 日閲覧）
関　満博（2015）『中山間地域の「買い物弱者」を支える』新評論.
高橋愛典・竹田育広・大内秀二郎（2012）「移動販売事業を捉える二つの視点：ビジネスモデル構築と買い物弱者対策」『商経学叢』58，435-459.
土屋　哲・佐野可寸志（2011）「中山間地で移動販売者が担いうる社会サービスニーズに係る検討：長岡市山古志地域住民へのアンケート調査を通じて」『農村計画学会誌』30，273-278.
農林水産省（2011）『食料品の買い物における不便や苦労を解消するための先進事例』 http://www.maff.go.jp/primaff/koho/seika/project/pdf/access1-2sec.pdf（2016 年 1 月 24 日閲覧）
房安功太郎・佐藤豊信・駄田井　久（2013）「移動販売による中山間地域の買い物弱者支援の継続に向けた方策：岡山県真庭市 S 地域を対象として」『日本農業経済学会論文集』2013 年度，189-196.
李　志明（2013）「少子高齢社会におけるロジスティクスの使命と買い物弱者への対策に関する一考察」『流通科学大学論集　流通・経営編』26，69-86.
李　志明（2015）「買物弱者対策としての移動販売のビジネスモデルに関する研究」『流通科学大学論集 流通・経営編』28，27-40.

（原稿受付　2016 年 2 月 8 日）

経営経理研究　第106号
2016年3月　pp. 495-518

〈論　文〉

消費者行動研究の歴史と集計化のパターン

田　嶋　規　雄

要　約

消費者行動研究の歴史を3つの集計水準によって分類すると，その集計化には2つのパターンがあり，「反復購買」を前提とする場合には「変容的集計化モデル」，「採用行動」を前提とする場合には「累積的集計化モデル」が有効である。しかし，近年の製品普及には，「購買行動」と「採用行動」とを切り分けられない意味変容現象が見られ，意味変容現象を捉えるためには，「変容的集計化モデル」と「累積的集計化モデル」とを統合した「意味変容集計化モデル」が有効である。

1. はじめに

本稿では，まず過去の主要な消費者行動研究を集計水準別に分類した上で，集計化に成功したと考えられる消費者行動理論をいくつか取り上げ，集計化という観点から各理論を分析する。この分析を通じて集計化のパターンについて論じる。マクロ的消費者行動現象の一つとしての製品普及や市場発生における近年の動向，すなわち「製品普及への消費者の影響力の増大」および「意味変容現象」とその研究に注目し，新たな集計化モデルによる市場形成論を展開する。

2. 集計水準からみた消費者行動研究の課題

⑴ 集計水準による消費者行動分類

消費者を扱った研究の歴史は長く，古くは経済学の伝統的ミクロ経済学における消費者行動選好理論・消費者需要理論に遡ることができるが，マーケティングとの関わりの中での「消費者行動研究」としての歴史は，20世紀初めの行動科学的な研究にその端緒を見ることができる。マーケティングとの関わりにおける行動科学的消費者行動の歴史は，齋藤・田嶋（2014）の整理を基に大まかな時代区分を行うならば，1950年代以前はマーケティング諸手段の個別管理に寄与する消費者行動研究の時代，1950年代はマーケティング諸手段の統合的管理に寄与する消費者行動研究の時代，1960年代は高関与消費者の購買行動を前提とした消費者行動研究の時代，1970年代は消費者の多様な情報処理行動を捉える消費者行動研究の時代，1980年代は消費者知識への注目の時代，1990年代の消費者知識の主観的側面への注目の時代，そして2000年代の消費者知識のフロー的側面への注目の時代として整理することができる。以下では，上記の各時代における行動科学的消費者行動を概説していく。

1） 1950年以前
── マーケティング諸手段の個別管理に寄与する消費者行動研究の時代 ──

1950年代以前，すなわちマネジリアル・マーケティング登場以前は，マーケティング諸手段を統合するという発想はまだなく，手段ごとの部分最適化が模索された時代であった。そのため，マーケティング諸手段の個別管理問題に対応した研究が展開され，AIDAモデルを嚆矢とする広告効果階層研究（Gale（1900），Scot（1903）など）や商品分類研究（Copeland

(1923)) が代表的である。

2) 1950 年代
── マーケティング諸手段の統合的管理に寄与する消費者行動研究の時代 ──

1950 年代に入ると，米国においては好景気の下，企業間の技術革新競争が展開され，生産設備や新製品開発のための研究開発・新事業進出のための合併・買収へ莫大な投資が行われた。技術革新競争は企業全体の方向性を決める最高経営レベルの意思決定を必要とし，企業のあらゆる活動を統合する役割を担うマネジリアル・マーケティングが登場した。マネジリアル・マーケティングの中心的理念である消費者志向・顧客志向が組織全体の理念となると，消費者行動研究への関心が急速に高まり，消費者のニーズの理解とそれへの適応が重要な課題と認識され，消費者行動研究も個別管理から統合的マーケティング管理のための研究へとその目的と特徴を変えていくことになる。マーケティング諸手段を統合する基準となるものがターゲットとなる消費者の特性であることが認識されるようになり，1950 年代後期から 60 年代にかけての代表的な研究は，標的市場決定のために必要な消費者ニーズの理解とマーケット・セグメンテーションとなった。マーケット・セグメンテーションの重要性を説いたのは Smith (1956) である。一方で，技術革新が消費者にとってのイノベーションとして結実し，市場に普及し始めるようになると，その普及現象を対象として扱う研究も 1950 年代頃から精力的に行われるようになった (Rogers (1962) など)。

3) 1960 年代
── 高関与消費者の購買行動を前提とした消費者行動研究の時代 ──

1960 年代になるとマーケティング・マネジメント論が確立し，4 Ps (McCarthy (1960)) に代表されるマーケティング・ミックス論 (Borden

(1964) が発展した。すなわち，マーケット・セグメンテーション，標的市場の決定，マーケティング・ミックスの適応と策定という，マーケティング戦略プロセスの各段階と諸手段の意思決定に必要な消費者行動研究が要請されることになった。主要な研究領域としては，上述の意思決定に必要な消費者行動全体を説明するために，Andreasen，Nicosia，Engel-Kollat-Blackwell，Howard-Sheth モデルを代表とする心理学の S-O-R パラダイムを用いた消費者意思決定（選択）包括モデルおよび，多属性態度モデルに代表される態度研究（Fishbein モデルなど），また，セグメンテーション研究では 50 年代に築かれた礎の上にデモグラフィクス研究が開花し，大きな説明力を持つことから非常に重視されるに至った。

当時の消費者は耐久消費財の所有・保有欲求を充分に満たしていたとはいえず，企業の技術開発に伴って市場導入された自動車，クーラー，カラーテレビなどへの欲求が極めて高く，消費者に対して新製品を中心としたマーケティング刺激を与えて価値を説得することで事足りていたともいえよう。つまり，マーケティング行動という商業的刺激を与えることで製品への欲求を刺激し，購買に向かわせることが比較的容易であった。言い方を変えれば，消費者の価値に基づいて多様な製品へのニーズを考えなくてはならないのは，所有・保有が満たされ，新規需要ではなく買い替え・買い増し需要においてであり，マス・マーケティングの 60 年代ではなく 80 年代を待つことになる。心理学における刺激－反応連合（行動主義心理学）から情報処理概念装置（認知心理学）へパラダイム・シフトを惹き起こした理由とはほとんど関係がないが，消費者意思決定モデルのパラダイム・シフトは奇妙な一致を見せたのである。

4） 1970 年代

── 消費者の多様な情報処理行動を捉える消費者行動研究の時代 ──

1970 年代に入ると，60 年代に消費者行動研究に対して多大な貢献と影

響を残した行動主義心理学は，新たな概念装置 ── 情報処理パラダイムに基づく認知心理学へと大変革が起こり，後年，認知革命といわれるパラダイム・シフトをもたらした。消費者行動研究においても心理学のパラダイム・シフトに連動するかのように，それ以前の研究を包摂できる包括的な消費者情報処理モデルが Bettman によって刊行された。Bettman（1979）は消費者を情報処理者としてとらえ，意思決定（選択）行動も情報処理行動であると考える。情報処理能力は有限であるためそれをどのように配分するかによって消費者の行動は多様性を持つことになる。そして情報処理能力の配分量の規定要因としての関与概念にも注目が集まり，80 年代からは Finn（1983），Muncy and Hunt（1984），Park and Mittal（1985），青木（1989），Laaksonen（1994）などによる関与概念の整序に向けての研究が起こった。

一方で，60 年代に始まった消費者のライフスタイルの本格的な研究が進展したのは 70 年代であり，ライフスタイル研究は，生活の質（Quality of Life）を追求するようになった消費者を特徴づける新たなセグメンテーション基準として脚光を浴びるようになった。Wells and Tigert（1971）の AIO アプローチ，すなわち活動（Activities），関心（Interests），意見（Opinions）といったライフスタイル変数や，Yankelovich（1973）のソーシャル・トレンド・アプローチが代表的である。

70 年代は市場の多様化という変化への対応の時代であったと言える。情報処理モデル，関与研究，ライフスタイル研究はいずれも一様に消費者の多様性の説明とマーケティング戦略への示唆の導出をめざしていることが分かる。

5） 1980 年代 ── 消費者知識への注目の時代 ──

1980 年代以降，情報処理アプローチの下で中心的な研究テーマとして扱われたのが，消費者の「知識」である。記憶の中に蓄積された内部情報

としての知識の問題は，一連の情報処理プロセスにおいて果たす役割の重要性から，研究の必要性が特に強調されてきた領域である。特に知識を量的側面ではなく，質的または構造的側面から捉えようとした点において大きな特徴が見出せる。Walker, Celsi, and Olson（1986）による知識の構造的側面への注目，Peter and Olson（1987）による手段―目的連鎖モデルの提案，そして Hutchinson and Alba（1985）によるネットワーク構造としての知識を捉えようとした点が代表的である。

このように消費者の知識が注目された背景には，認知心理学の発展だけではなく，当時の社会的背景や実務的要請に応じるものもあったと考えることができる。80 年代における高度経済成長期から成熟期への移行は，単に需要の量的変化だけでなく質的変化をももたらす。質的変化とは，あらゆる耐久消費財などを新規購買していた時代から，買い替えや買い増しといった反復購買をする時代へのシフトを意味する。買い替えや買い増しという形で同じカテゴリーの製品を再び購入することになると，消費者は 1 回目の購買経験や使用経験を参考にしながら購買意思決定を行うことができるようになる。このことは，消費者がその記憶の中に既に蓄積している製品に関する知識の購買意思決定に与える影響が増大することを意味する。このことはさらに，80 年代においては高度経済成長期に適したマーケティングとは異なるマーケティングが必要であることを意味する。特に，消費者が製品やブランドに関する情報を獲得する際に企業がプッシュ的に介入できる度合は低くなり，企業には消費者が持つ知識の多様性に合わせたマーケティングの実践が必要となる。

6） 1990 年代 ── 消費者知識の主観的側面への注目の時代 ──

1990 年代に入ると，知識研究はブランドに関する知識も含め，知識として扱える情報の範囲が格段に広がった。特に，その広がりは，客観的情報から主観的に統合された情報への拡大として捉えることができる。新倉

（2012，p. 159）は 1990 年代を，様々な情報の役割が主張された「消費者主観」の情報処理研究の時代と呼び，客観的で具体的な個別情報だけでなく，主観的で抽象的な統合情報さえも，同じ情報という概念で捉えることが可能になるとしている。すなわち，属性，製品カテゴリー，ブランドに関する情報はもとより，自己に関する知識，自己が知覚する他者に関する情報，感覚属性，イメージ属性，感情など，消費者が主観的に統合した情報も，消費者の情報処理に入力される情報の一種として扱うになった。そして 90 年代の知識研究における重要な成果は，ブランド研究への展開である。ブランドを消費者知識の観点から捉えることで，それまで断片的に議論されてきたブランドの概念が体系化されることになった。Aaker（1991）のブランド・エクイティ論や Keller（1998）の顧客ベースのブランド・エクイティ論が代表的である。特に，顧客ベースのブランド・エクイティの考え方の下では，ブランドの強さが，消費者の記憶の中に蓄積されている「ブランド知識」によって規定されるとしている。知識研究がブランド論と結びつくことで，すなわち，集合体としての知識をブランドに関するスキーマとして捉えることで，消費者知識は，多様な消費者行動の単なる説明変数ではなく，マーケティングにおける成果変数としての地位が与えられることになり，この点こそが 90 年代における知識研究の一つの大きな成果であると言える。

より主観的な情報概念が注目された背景には，1990 年代における消費者行動の大きな特徴として，その購買意思決定において消費者自身の「自己知識」の果たす役割が増大した点にある。自己知識（self knowledge）とは，消費者が自身の記憶の中に蓄積している，自己に関連した知識構造，または自己を中心としたスキーマであり，消費者個人の特性，価値観，信念から構成される集合体である。あらゆる購買や消費において多かれ少なかれ消費者自身の自己知識が反映されるものであるが，その反映のされ方は消費社会の成熟度によって異なるものと考えられる。90 年代が A. H.

マズローの欲求段階説でいう自己実現の段階であるならば，まさに消費に自己知識が反映される時代であると言えるだろう。また，90 年代における企業のマーケティング戦略の趨勢，すなわち関係性マーケティングやブランド・ビルディングといったマーケティングが消費者の「自己知識」をめぐるものであったと考えることができる。顧客との長期的関係を築くための戦略は，消費者行動の観点からすれば，企業やブランドを消費者の記憶の中で重要な知識として位置づけるための企業の取り組みとして解釈できる。特定の企業やブランドが消費者の記憶の中で消費者の自己知識と強く結びつくのであれば，すなわち，消費者自身が自己知識との関わりの中で企業やブランドに主観的な意味づけを行うことができれば，その企業やブランドは持続的な優位性を構築することが可能であると考えられる。このように，顧客との長期的関係を築こうとする 1990 年代のマーケティングの特徴を鑑みても，主観的な意味づけを行う消費者の姿を捉える研究は 1990 年代の消費者行動研究において特に重要性を持っていたものと考えられる。

7） 2000 年代 ── 消費者知識のフロー的側面への注目の時代 ──

2000 年代におけるマーケティング環境の顕著な変化は，ICT の発展とハイブリッド製品と呼ばれる複数の既存製品カテゴリーを横断して機能を内包する製品群の普及である。ICT の発展によって消費者が処理可能な情報の量は格段に増加し，その結果，消費者はそれ以前の消費者に比べて，他の消費者から発信された情報も含めて，より多くの情報に基づいて購買意思決定を行うことができるようになった。また，ハイブリッド製品は，DVD・HD レコーダーが従来のビデオデッキの録画機能とパソコンの保存機能を合わせたものであるように，複数の既存製品カテゴリーを横断したものであるため，消費者はその採用過程において，アナロジーと呼ばれる既存の製品カテゴリーに関する知識をダイナミックに活用する方法を用いて意思

決定を行う。さらに，近年のネット・コミュニティの発展を背景とした，従来の企業主導のイノベーション普及とは異なる，消費者主導の市場形成モデル（Martin and Schouten, 2014 など）も提案されるようになった。

このように 2000 年代の消費者行動は，ICT の発展とハイブリッド製品の普及を背景に，知識の「活用」に注目することができる。すなわち，90 年代までの知識研究が消費者の記憶内に貯蔵されているストックとしての知識の側面に注目していたのに対し，2000 年代以降は，既存の知識をいかに活用するかというフローとしての知識の側面に注目しているところに特徴を見出すことができる。

⑵　行動科学的消費者行動研究の歴史と集計水準

前述した消費者行動研究は各時代のマーケティングの趨勢とシンクロする形で整理することができる一方で，研究対象とする消費者の集計水準をどのように捉えるのかによってさらに分類することができる。消費者の集計水準とは，一人の消費者の心理や行動プロセスを研究対象とするのか，マーケティング諸手段に対して同質的な反応を示す消費者のグループを研究対象とするのか，そして，市場という多様な消費者を包含するより大きな集合を研究対象とするのかを分類するものである。これら 3 つの水準は，それぞれ個別の消費者行動分析（以下，タイプⅠと記述），消費者類型論（以下，タイプⅡ），市場形成論（以下，タイプⅢ）という 3 つの研究タイプに区別される。タイプⅠの主要研究テーマは Howard-Sheth，Bettman モデルや消費者情報処理モデルに代表される消費者のブランド選択行動モデルなどのミクロ的研究が挙げられる。消費者関与，知識といった構成概念に関する研究などもこの分類に入るが，これらの概念が消費者類型の基準となることによってタイプⅡの研究へと展開することが可能である。タイプⅡはミクロとマクロ研究の中間的分類と位置付けられ，商品分類研究における消費者の類型化，市場細分化研究といった多様な形で多数輩出さ

れた。タイプⅢは，製品普及過程研究に代表されるように，様々な消費者類型がさらに連動してより大きな市場を形成していくプロセスに関する研究であり，マクロ的市場研究として位置付けられる。ここまでの議論，すなわち消費者行動研究がその歴史の中で，時代時代の社会経済的環境やマーケティング実践と少なからず関係を持ち，さらに各時代の消費者行動研究が集計水準によってどのように分類されるのかは，図表１のように整理す

図表１　行動科学的消費者行動研究の歴史と集計水準

	時代区分	消費者行動研究		
		集計水準		
		低い（ミクロ）	⇔	**高い（マクロ）**
		個別の消費者行動分析	消費者類型論	市場形成論
1950s以前	マーケティング諸手段の個別管理に寄与する消費者行動研究の時代	広告の効果階層モデル	購買動機と購買行動からの商品分類	
1950s	マーケティング諸手段の統合的管理に寄与する消費者行動研究の時代	モチベーション・リサーチ パーソナル・インフルエンス	社会階層 採用者カテゴリー	イノベーションの普及
1960s	高関与消費者の購買行動を前提とした消費者行動研究の時代	S-O-R モデル 包括的購買モデル 多属性態度モデル	市場細分化	プロダクト・ライフサイクルと消費者の問題解決行動
1970s	消費者の多様な情報処理行動を捉える消費者行動研究の時代	情報処理モデル 消費者関与	細分化基準としてのライフスタイル	
1980s	消費者知識への注目の時代	客観的知識（知識構造）	知識と動機による消費者分類	
1990s	消費者知識の主観的側面への注目の時代	主観的知識（知識としてのブランド，自己知識）		
2000s	消費者知識のフロー的側面への注目の時代	知識転移（アナロジー）		消費者主導の市場形成

ることができる。

3. 消費者行動研究における集計化のタイプ

(1) 消費者行動研究における集計化の事例

前節では消費者行動研究の歴史を時代区分と集計水準という観点から整理してきたが，各消費者行動研究がどのように各集計水準をカバーできるのかについて，さらにいくつかのパターンに分けることができると考えられる。本節では，まずミクロからマクロへの集計化に展開が可能な消費者行動理論を2つ取り上げ，タイプⅠからタイプⅢへの理論展開という観点から各理論を整理した上で，次にその集計化に方法にどのようなパターンを見出すことができるのかを論じていく。

1) Rogersの普及理論

まず取り上げるのは，Rogersの普及理論である。Rogersの普及理論とは，農村社会学を中心として発展したイノベーションの普及現象に関わる諸成果をRogers（1962）が概念図式によって整理し，マーケティングおよび消費者行動の領域にも適用された一連の経験的発見物である。イノベーションの普及を促進する様々な要因も識別され，高度経済成長期のような，耐久消費財を中心とした様々な新製品が市場に普及し始めていた時代においてRogersの普及理論は多くの注目を集めた研究であった。

普及理論は，その名の通り，主たる関心の対象が「普及」というマクロ的現象であるため，本質的に分析対象の集計水準は高く，タイプⅢの市場形成論に該当する研究領域である。分析対象は，具体的には，特定のイノベーションに対する普及率や採用者数という，より集計化された形で表される。

一方でRogersの普及理論の成果はタイプⅢの分析水準のみならず，タ

イプⅡやタイプⅠにも及ぶ。Rogers は，時間の経過とともに新製品を採用する消費者の特性が 5 段階で変わるとし，採用者カテゴリーと呼ばれる，この 5 つのタイプの消費者の蓄積によって新製品の普及，すなわち特定の製品カテゴリーの市場形成の仕組みを論じている。特に，ある新製品の市場が立ち上がるか否かについては，初期少数採用者と呼ばれる消費者群が採用するか否かと，彼らが他の消費者に影響を与えるか否かに大きく関わっていることを示唆した。新製品に対する消費者の反応の違いを類型化したという点で Rogers の普及理論はタイプⅡの消費者類型論をカバーする理論であったと言える。さらに，Rogers はイノベーションを採用する消費者の心理的過程にも注目し，イノベーションの「採用プロセスと」として，5 つの心理的段階を識別している。このように，Rogers の普及理論はタイプⅠからタイプⅢまでをカバーできる理論であると考えることができる。

2） Howard-Sheth モデル

次に取り上げるのは，Howard-Sheth モデルである。Howard-Sheth モデルは 1969 年に Howard と Sheth によって提案された消費者行動の包括的概念モデルである。それまで断片的に議論されてきた消費者行動の諸概念を一つのモデルの中に包括的に統合したという意味で，消費者行動研究の進展に大きく貢献した。その後，Bettman（1979）によって集大成された情報処理アプローチの優位性[1] によって，Howard-Sheth モデルは，消費者行動研究における存在感は薄れていくことになるが，集計水準という観点においてはタイプⅠからタイプⅢまでをカバー可能な理論体系を潜在的に有していたと考えることができる。

Howard-Sheth モデルは，刺激に対して反応する消費者の内面が知覚構成体と学習構成体から成るものとして捉えた点において，基本的にはタイプⅠの個別消費者行動分析の水準に該当するが，このモデルから 3 つの消費者行動類型を導いている点においてタイプⅡの消費者類型論にも展開

可能なモデルである。Howard-Sheth モデルが示した 3 つの消費者行動類型とは，拡大的問題解決行動（EPS：Extensive Problem Solving），限定的問題解決行動（LPS：Limited Problem Solving），日常的反応行動（RRB：Routinized Response Behavior）である。この 3 つの行動類型は，一般に購買経験が無いかほとんど無い消費者は評価基準も態度も形成されていないためリードタイムも最長である EPS，中程度の購買経験を有する場合は LPS，十分な経験を持ち 1 つあるいは少数のブランドに強い正の態度を有する場合には RRB 型の意思決定（選択）行動をとると考えられている。すなわち，購買経験と共に EPS→LPS→RRB と移行していくことになる。この EPS→LPS→RRB という移行過程とプロダクト・ライフサイクルとを対応させると，タイプⅢの市場形成論への展開が可能になる。プロダクト・ライフサイクルにおける導入期における市場構成は，購買経験の乏しい消費者群，すなわち EPS に沿った消費者が大きな割合を占め，次に成長期においては，中程度の購買経験を有する LPS に沿った消費者が支配的となり，そして成熟期においては十分な経験を有した RRB に沿った消費者が支配的となる。

⑵　消費者類型論から市場形成論への集計化における 2 つのパターン

本節では，ミクロ的消費者行動研究をマクロ的消費者行動研究に展開するための集計化のタイプについて論じる。まず，タイプⅠの個別消費者行動分析からタイプⅡの消費者類型論への集計化はそれほど難しいものではない。例えば関与概念であれば，高関与な消費者の情報探索意欲が高まるというタイプⅠでの論理は，関与概念を消費者類型の基準とするだけで，高関与な消費者の情報探索と低関与な消費者の情報探索というタイプⅡの消費者類型論への展開が比較的容易に行われる。つまり，タイプⅠの集計水準において消費者個人に帰属可能な概念を特定できれば，その概念の変動によって消費者を類型化できることが自然に内包されているのである。

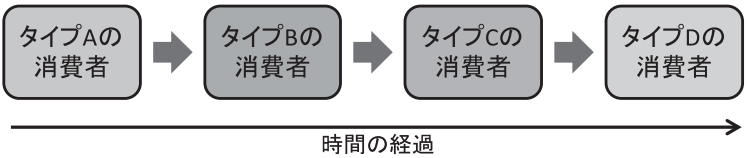
一方，タイプⅡの消費者類型論からタイプⅢの市場形成論への展開は容易ではない。なぜなら，市場の形成やそのダイナミズムを説明するためには，類型化された消費者グループ間に何らかのつながりを持たせる必要があるからである。そこで，前節で示した2つの研究事例の分析より，特にタイプⅡの消費者類型論からタイプⅢの市場形成論への集計化の方法論として，2つのパターンを提示していきたい。

1） 変容的集計化モデル

まず一つめは，消費者の経験的特性を基盤とするパターンである。消費者の経験的特性とは，学習効果や飽き等，時間の経過とともに変化する消費者の特性のことであり，消費者知識や購買関与度がこれに含まれる。消費者知識は購買経験の蓄積ともに向上していき，それとともに情報処理が精緻化されるなど消費者の行動も変化していく。同様に，同じ商品を反復購買するにつれ，購買関与度が低下し，それとともに情報探索意欲が低下するなど消費者の行動も変化する。一人の消費者の特性が時間と変化する現象をマクロ的に捉えるならば，市場全体や市場構成がダイナミックに変容していく様子に集計化することが可能となる。このような集計化のパターンモデルを「変容的集計化モデル」と呼ぶことにする。変容的集計化モデルの下では，図表2のように，タイプⅡの水準で類型化された各消費者グループは，時間の経過によって「移行していくもの」としてその関係性が示される。

このモデルが適用される状況としては，このモデルには消費者の購買経験が大きく関わっていることから，購買経験が活かされる状況，すなわち，主として反復購買が想定される。特定ブランドの反復購買や，特定製品カテゴリーの反復購買であっても，消費者が重視する属性や属性の重要度にあまり変化のない場合においてこのモデルが適用されると考えられる。例えば，薄型テレビの新規需要と買い替え需要の違いを説明する際にこのモ

図表 2　変容的集計化モデル



デルは有効である。

先述した研究事例では，Howard-Sheth モデルがこのタイプの集計化に該当する。Howard-Sheth モデルで分類された 3 つの問題解決行動は，購買経験によって EPS→LPS→RRB と変化し，プロダクト・ライフサイクル論の文脈では，導入期における EPS の消費者群から，成長期における LPS の消費者群へ，そして成熟期における RRB の消費者群へと市場のダイナミズムを説明することができる。

2）　累積的集計化モデル

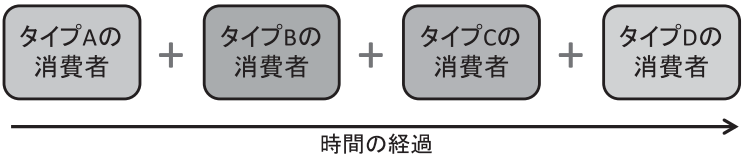
2 つめの集計化パターンは，消費者の特性が経時的に「変化しない」ことを前提とするものである。このパターンは，前述した「変容的集計化モデル」が消費者特性の経験的側面に注目したのに対して，消費者の持つ特性が，少なくとも一つの市場形成においては，時間の経過とともに変化しないという前提に立つ。例えば，オピニオンリーダーシップや新奇なものを試してみたいという消費者革新性の概念などがこれに含まれる。経時的に「変化しない」消費者特性の下では，ある市場のある時点において，オピニオンリーダーシップ性が高い消費者と低い消費者は明確に区別される。したがって，この消費者特性を前提とする集計化の論理を考える場合には，異なる特性を持つ消費者が時間の経過とともに累積的に参加し市場が形成されるとする集計化の論理を想定する必要がある。このような集計化のモデルを「累積的集計化モデル」と呼ぶことにする。累積的集計化モデルの下では，図表 3 のように，タイプⅡの水準で類型化された各消費者グルー

プは，時間の経過ともに消費者グループ間の何らかの社会的つながりによって「追加されていくもの」としてその関係性が示される。

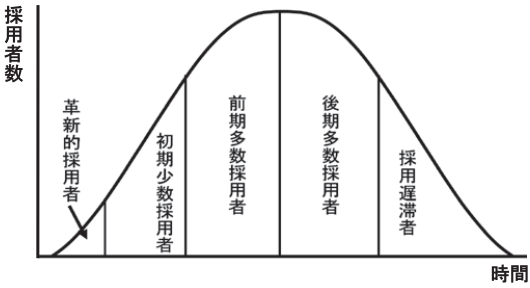
このモデルが適用される状況としては，消費者の「採用行動」が想定される。したがって，このモデルは主として新しい製品カテゴリーが市場に導入された際にそれを採用するか否かの意思決定に関わるものとして捉えることができる。例えば，薄型テレビが市場に導入された際に，どのようなタイミングでどのようなタイプの消費者がそれを採用するのかを説明する際に有効なモデルであると言える。

例えば，Rogers の普及理論では，タイプⅡの消費者類型論で識別された採用者カテゴリーは，図表 4 で示されるように市場に参加するタイミングは異なるが，5 つのカテゴリーの採用者を「追加されていくもの」として捉えることによって，一つの市場が形成される様子を説明することができ，タイプⅢの市場形成論に展開することが可能となる。そして，異なる特性をもつ消費者が市場に参加する契機として，口コミや顕示的消費など

図表 3　累積的集計化モデル



図表 4　イノベーションの普及過程と採用者カテゴリー



の消費者グループ間の人的なコミュニケーションが示されるのである。

3. 集計化モデルの統合と市場形成プロセス

(1) 近年の製品普及の特徴としての意味変容現象

前節では，集計化のモデルを「反復購買」に適用される変容的集計化モデルと，「採用行動」に適用される累積的集計化モデルに分けて論じてきたが，近年，この二つの状況を明確に切り分けられない製品普及の特徴が見られるようになってきた。日本の戦後から高度経済成長期においては，テレビなど三種の神器に代表されるような製品を初めて購入する際の市場のダイナミクスを説明する際には累積的集計化モデルが有効であったし，1970 年代以降，安定成長期に入った時代において，2 台目のテレビや買い替えといった状況が 1 台目の購入に比べて需要が質的にどのように変化したのかを説明する際には変容的集計化モデルが有効であった。

ところが，近年は，同じ製品カテゴリーの買い替えであっても，製品使用の意味が変化したり，その結果として新しいタイプの消費者が市場に参加したりする現象が見られるようになった。例えば，1980 年代に登場した携帯電話という製品カテゴリーは，1980 年代末ごろまでは主としてビジネスユースとして普及した。1990 年代に入ると，ビジネスユースに加えて，この市場にポケベルでメールコミュニケーションを経験したユーザーの流入してきた。その結果，携帯電話はメール用途需要を取り込むことになる。90 年代末に，「i モード」に代表されるメールサービスが登場したことにより，メールを中心とした携帯需要はより一層強化されることになる。その後，カメラ機能，音楽プレーヤー機能，GPS 機能，着メロ・着うた機能などが追加され，携帯電話は「持ち運べる高度なデジタル機器」へと変化していった。この過程においても，機能の追加と同時にそれと関わる需要を新たに取り込んでいった。そして 2000 年代後半になると，ス

マートフォンが登場し，スマートフォン1台で，パソコン，デジタルカメラ，デジタルビデオカメラ，携帯音楽プレーヤー，カーナビゲーションシステムなど実に多くの既存製品の機能をこなすようになっていった。それに伴い，スマートフォンは上記製品の需要の一部をも取り込むようになっていった。例えば，デジタルカメラを買わずにスマートフォンで済ますという需要である。ガラケーと呼ばれる携帯電話の新規購入，ガラケーの機種変更，スマートフォンの新規購入，スマートフォンの機種変更，これらは買い替えであるという意味で反復購買である。しかしながら，買い替えするごとに携帯電話の意味が変容し，新たな需要を取り込んでいるとするならば，1回1回の購買は「採用行動」として解釈することもできる。

このような現象は，携帯電話に限らず，第1節でも述べたように，2000年代以降，ハイブリッド製品と呼ばれる製品群の普及において顕著に見られる。ハイブリッド製品は，様々な既存製品の機能を内包しているという意味でハイブリッドであり，新たな機能の内包がその製品に新たな意味をもたらすことがある。例えば，Apple社のiPodは，従来の携帯音楽プレーヤー機能とパソコンのハードディスク機能を合わせたものであるという意味でハイブリッド製品である。従来の携帯音楽プレーヤーが新たに大容量のハードディスク機能を備えることによって，携帯音楽プレーヤーの意味は大きく変容することになる。iPod以前の携帯音楽プレーヤーを使用する場合には，かつてはその日に聞きたい音楽が収録されたカセット，CD，MDなどを持参したり，自身の携帯音楽プレーヤーに事前に聞きたい音楽を保存したりする必要があった。この時，消費者の音楽コレクションは自宅のCD棚か自宅のパソコンの中に存在する。ところが，携帯音楽プレーヤーが大容量のハードディスクを備えるようになると，自宅の音楽コレクションがiPod1台の中に納まることになる。すなわち，外出する際にその日に聞く音楽を選別する必要はなくなり，自宅の音楽コレクションを全て持ち歩くことができるようになったのである。iPod以前の携帯音楽プ

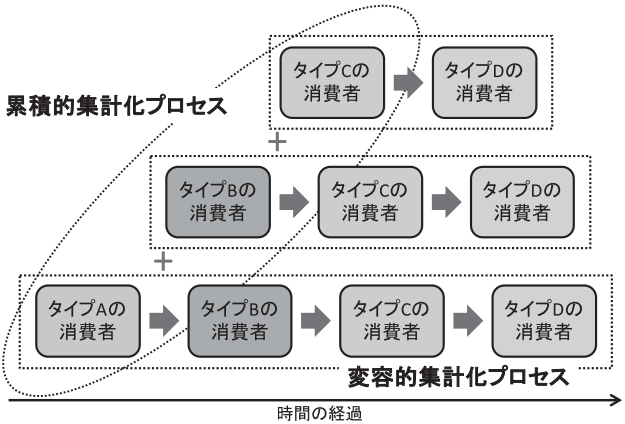
レーヤーからiPodへの買い替えは，携帯音楽プレーヤーの「反復購買」でもあるが，音楽コレクションを全て持ち歩くという点において携帯音楽プレーヤーの意味が変容しており，新たな携帯音楽プレーヤーの「採用行動」としてとらえることができる。このように製品の意味を変容させながら製品が普及していく現象を本章では意味変容現象と呼ぶこととする。

⑶　意味変容現象に対応した集計化モデルの必要性

前述したように，意味変容現象が想定される場合には，特定の製品カテゴリーの「反復購買」であっても，製品に対する意味づけが異なるものを購買する行動は「採用」に近い行動となる。一方で，新しく意味づけられた製品の「採用」を行いつつも，旧製品の購買経験を引き継いでもいるのであれば，「反復購買」としての側面も持つ。このように意味変容現象は，ミクロレベルでは「反復購買」と「採用」を切り分けることができない。従って，その集計化においても，変容的集計化モデルと累積的集計化モデルのどちらに依拠すればよいのかという問題が生じる。そこで，製品の「反復購買」と「採用行動」の両者を内包する集計化のモデル，すなわち変容的集計化モデルと累積的集計化モデルの2つの集計化のタイプを内包するハイブリッド型の集計化モデルを想定する必要があり，図表5で示されるようなモデルを提示する。本章ではこのハイブリッド型の集計化モデルを意味変容集計化モデルと呼ぶこととする。

意味変容集計化モデルでは，図表5に示されるように，いくつかの異なる変容的集計化プロセスが層化され，層化された変容的集計化プロセス間には，累積的集計化プロセスとしての関係が存在する構造として捉えることができる。すなわち，図表5に示されるように，特定の製品カテゴリーを反復購買する消費者の特性が製品の意味の変容とともに変化する様子（タイプAの消費者からタイプB，タイプC，そしてタイプDへと変容する様子）は，変容的集計化プロセスによって説明が可能である。そして製

図表５　ハイブリッド型の意味変容集計化モデル



品の意味が変容する契機となるのが新たな消費者群の採用行動，すなわち新たな特性をもった消費者群による市場への参加である。この消費者群が既存の消費者群の特性を変容させつつ，この消費者群自身もその後は反復購買を行いつつ，製品の意味変容に伴い，その特性も変容させていく（タイプＢの消費者からタイプＣ，そしてタイプＤへと変容する）。そして，図表５において楕円形で示されるように，新たな消費者群が参加するプロセスは累積的集計化プロセスとして捉えられる点で，意味変容集計化モデルは，変容的集計化モデルと累積的集計化モデルとのハイブリッド型モデルとして捉えることができる。

このように，既存製品の機能を内包しながら普及するハイブリッド製品の市場形成論を展開する場合には，新規需要の創造と既存需要の更新とが同時進行で繰り返されることを想定した意味変容集計化モデルが有効である。このモデルの意義はもう一つある。特定の製品カテゴリーを新規に購買する「採用行動」と，特定製品カテゴリーの反復購買および特性製品カテゴリー内のブランド選択行動とは，永く研究分野として分断されてきたが，このモデルでは「採用行動」と「購買行動」の両者を統合することが

可能となった。このモデルの妥当性を確認するという課題はまだ残されてはいるが，消費者行動の集計水準についてタイプⅠからタイプⅢまでをカバーできる理論の構築は，消費者行動研究の発展に寄与するものである。

5. おわりに

本稿では，消費者行動研究の歴史を3つの集計水準，すなわち個別の消費者行動分析（タイプⅠ），消費者類型論（タイプⅡ），市場形成論（タイプⅢ）によって整理した上で，消費者行動理論をミクロからマクロへ展開する方法として，「変容的集計化モデル」と「累積的集計化モデル」の2つのパターンが見出せることを明らかにした。さらに近年のマーケティング現象を捉える展開パターンとして，「意味変容集計化モデル」を提案したが，残された研究課題として，次の2点があげられる。一つは，ミクロレベル，すなわち個別の消費者行動分析に偏りがちな消費者行動研究を消費者類型論，そして市場形成論へ展開することの意義を問い直すことである。阿部（2013）が「現代の消費者行動研究は圧倒的に個人としての消費者行動を中心的な内容としており，集合レベルの消費者行動を扱っているもの，あるいは個人行動の集合レベルへの集計の問題を扱っているものはほとんど見当たらない」，「個人としての消費者行動についても，その一貫した理論的な体系というよりは，関連した知識の寄せ集めといった状況を脱しきれていない」（p. 20）と述べているように，ミクロからマクロまでを一貫した体系で消費者行動を説明する理論を開発する必要性について明確に示す必要がある。もう一つの課題は，本稿で提案された3つの集計化モデルの関係性を踏まえた統合的なモデルを提示することである。3つの集計化モデル，すなわち「累積的集計化モデル」，「変容的集計化モデル」，そして「意味変容集計化モデル」の3つのモデルを別々のモデルとして扱うのではなく，それぞれ想定される場合を一つの枠組みで整理することに

よって，よりコンパクトかつ精緻な集計化モデルの提案が可能となるであろう。

《注》

1） 阿部（1983，1984）によれば，消費者情報処理理論は，それ以前の刺激―反応パラダイムに比べて次のような優れた特徴を持っている。①刺激―反応パラダイムにおいては刺激と反応との結びつきを問題とするため，刺激を行動の始動因とする受け身型の消費者が考えられる。それに対して，消費者情報処理理論は消費者を情報処理系と捉えているため，受動的情報処理だけでなく，問題解決行動，あるいは目標達成行動といった能動的側面にも関心が向けられる。そして，この点は今日，消費者の行動が個性化・多様化し，自律的側面を強めつつある状況を鑑みると消費者情報処理理論の優れている点である。

②刺激―反応パラダイムでは，消費者にインプットされる刺激そのものが関心事となるのに対して，消費者情報処理理論では刺激がその消費者によってどのように解釈されるのかということが関心事となる。したがって，消費者情報処理理論においては，同一の刺激に対して消費者が異なった受け止め方をすることに対する分析枠組みを提供してくれるものである。

③刺激―反応パラダイムの有する一つの限界としては，企業から提供される情報がどのように組み合わされて消費者の意思決定に用いられたのかという側面を十分扱い得ないという点がある。消費者情報処理理論では，消費者が刺激として与えられた情報をいかに解釈するかということに加えて，得られた情報をどのように統合して選択を行っているのかという点が重要な研究課題となる。すなわち，なぜ消費者がある行動をとるのかということは，消費者情報処理理論によってはじめて一貫した枠組みのもとに取り上げられることになる。

④消費者情報処理理論は，刺激―反応パラダイムのように単に刺激と反応をブラック・ボックスで結びつけるのではなく，情報がどのように取得，統合され，最終的な購買決定にいたるのかという全プロセスが関心事となる。したがって，そこでは情報処理プロセスに影響すると考えられる状況的要因および消費者の個人的要因の役割が重視される。

参考文献

青木幸弘（1989）「消費者関与の概念的整理 ── 階層性と多様性の問題を中心として」『商学論究』第 37 巻 1-4 号合併号，pp. 119-138.

阿部周造（1978）『消費者行動』千倉書房
阿部周造（1983）「ハワード–シェス・モデルではなぜダメなのか」『流通政策』14（5月），56–62頁
阿部周造（2013）『消費者行動研究と方法』千倉書房
齊藤通貴・田嶋規雄（2013）「市場の理解における諸問題1 ── 行動科学的消費者行動研究の諸問題 ──」KMS研究会監修・堀越比呂志編著『戦略的マーケティングの構図』同文館，119–153.
新倉貴士（2012）「情報処理のメカニズム」『消費者行動論』第6章，有斐閣
Aaker, D. A.（1991）*Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press.（陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳（1994）『ブランド・エクイティ戦略 ── 競争優位をつくりだす名前，シンボル，スローガン』ダイヤモンド社）
Bettman, James R.（1979）*An information Processing Theory of Consumer Choice, Reading*, MA: Addison-Wesley.
Borden, N. H.（1964）The Concept of the Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*, 2, 7–12.
Copeland, M. T.（1923）"Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods," *Harvard Business Review*, Vol. 1, No. 3（April), pp. 282–289.
Finn, D. W.（1983）"Low Involvement isn't Low-Involving," in Bagozzi, R. P. and A. M. Tybout eds., *Advances in Consumer Research*, Vol. 10.
Fishbein, M.（1967）"A Behavior Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude towards the Object," in Fishbein, M. ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement*, John Wiley & Sons.
Fligstein, Neil, and Luke Dauter（2007）"The Socillogy of Markets," *Annual Review of Sociology*, 33（August), 105–28.
Gale, H.（1900）*Psychological Studies*, Minneapolis：The Author.
Howard, J. A., J. N. Sheth（1969）*The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons.
Howard. J. A., J. N. Sheth（1968）"A Theory of Buyer Behavior," in H. H. Kassarjian, T. S. Robertson eds., *Perspectives in Consumer Behavior*, Scott, Foresman and Company.
Hutchinson, J. W. and J. W. Alba（1985）"A Framework for Understanding Consumer Knowledge: I. Structural Aspects and Information Acquisition," *Working Paper*, No. 41, Center for Consumer Research, College of

Business Administration, University of Florida.
Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall.（恩蔵直人・亀井昭宏訳（2000）『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー）
Laaksonen, P. (1994) *Consumer Involvement: Concepts and Research*, Routledge.
MaCarthy, J. (1960) *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
Martin, Diane M. and John W. Schouten (2014) "Consumption-Driven Market Emergence," *Journal of Consumer Research*, 40 (February), 855–870.
Muncy, J. A. and S. D. Hunt (1984) "Consumer Involvement: Definitional Issues and Research Directions," in T. C. Kinnear ed., *Advances in Consumer Research*, Vol. 11.
Nicosia, F. M. (1966) *Consumer Decision Processes*, Prentice-Hall.
Park, C. W. and B. Mittal (1985) "A Theory of Involvement in Consumer Behavior: Problems and Issues," in J. N. Sheth ed., *Research in Consumer Behavior*, Vol. 1, JAI Press, pp. 201–231.
Peter, J. Paul and Jerry C. Olson (1990) *Consumer Behavior and Marketing Strategy 2nd*, Irwin.
Scot W. D. (1903) The Theory of Advertising, Amall, Maynard, Boston, Reprinted by Garland Publishing, Inc., New York & London, 1985
Rogers, E. M. (1962) *The Diffusion of Innovations* 1st eds., New York: The Free Press, 藤竹暁訳（1966）『技術革新の普及過程』，培風館.
Rogers, E. M. (1983) *The Diffusion of Innovations*.: 3rd ed., The Free Press, 青池慎一・宇野善康訳（1990）『イノベーション普及学』，産能大学出版.
Smith, W. R. (1956) "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, Vol. 21, pp. 3–8.
Walker, B., R. Celci, and J. Olson (1986) "Exploring the Structural Characteristics of Consumers' Knowledge," in M. Wallendorf and P. Anderson (eds.) *Advances in Consumer Research*, Vol. 14, pp. 17–21.
Wells, W. D. and D. J. Tigert (1971) "Activities, Interests and Opinions," *Journal of Advertising Research*, August, pp. 27–35.

（原稿受付　2016 年 1 月 27 日）

経営経理研究　第 106 号
2016 年 3 月　pp. 519-546

〈論　文〉

食品スーパー市場の構造変化と中堅食品スーパーの対応

堂野崎　　衛

要　約

本稿は，近年の食品小売業を取り巻く環境要因の変化が小売市場全体にどのようなインパクトを与え，小売市場構造上の変化をもたらしているのかについて考察する。とくに食品スーパー業態に焦点を当て，直接的な競合関係にある同業態間競争および総合量販店やコンビニエンスストア，ドラッグストアなどの異業態間競争が熾烈に展開される中で，食品スーパー業態の構造的な変化の方向性を明らかにする。また，こうした変化の方向性が中堅スーパーの経営にどのような影響を与えているのか，埼玉を中心にチェーン展開する食品スーパーである株式会社マミーマートを事例に検討する。とりわけ同社の商品戦略上の要である PB 戦略を考察の中心に据え，品揃え上の最適ミックスをどのように実現しているのか検討する。

キーワード：食品スーパー，GMS，小商圏化，上位集中化，PB

はじめに

近年，食品小売業を取り巻く経営環境が急激に変化している。これまで食品小売業を牽引してきたイオンやイトーヨーカ堂などの総合量販店（General Merchandise Store，以下，GMS）が消費者の嗜好の変化とそれに伴う購買行動の変化，各種専門店の台頭，ネットショッピングの進展

などによる市場環境の変化により低収益構造に陥り，環境変化への対応に苦慮して業績を悪化させている。食品スーパー業態トップのライフコーポレーションの清水信次会長は「GMS の時代は終わった。低価格帯の衣料品はユニクロ，高価格帯はブランド品。家具はニトリで薬品はドラッグストアに行く。家電はもっと厳しく，食料品しか売れる物が残っていない」[1] と GMS 業態の発展可能性に警鐘を鳴らし，今後，食品をめぐる競争がますます熾烈な展開へと変貌する可能性を示唆している。

そうした状況のなか，食品スーパーは地域密着型経営と食品専門の品揃えにより安定的に成長を遂げてきた。しかし，低調な消費が続くなかで，食品スーパー各社の対応により規模格差が生じはじめている。これまで地域分散的なシェア構造を有し，各地域に有力スーパーを中心とする市場構造を形成してきたが，ここ数年，地域分散的だった市場構造が大手資本による M & A や同業態間の合従連衡により食品スーパーの業態内においても再編の動きとなって現れている。

本稿では，食品スーパーの市場構造と業界再編の動向を整理する。また，変化の激しい食品スーパー業態の中で中堅スーパーが自らの存立基盤を何に基づいて確保していくのか，中堅スーパーであるマミーマートの事例を踏まえながら考察していく。

1. 小売市場構造の変化と食品スーパー

1-1　小売市場の小商圏化

小売業の小商圏化が叫ばれて久しい。仲上（2010）は，商圏縮小という事態はバブル崩壊後とりわけデフレ不況が定着した 2000 年代以降の日本の流通の特徴として端的に現れているとしている。もちろん商圏縮小とは目に見えるものではなく，また，その縮小の範囲を実測できるものでもない。マーケットの縮小と変質にともなう商圏縮小と呼ばれる事態を引き起

こした3つの側面を次のように指摘する。

第1に消費者側の状況である。消費者の可処分所得が減少し，高いものは買わない，安いからといって低品質なものは買わないという傾向が強まる。また不要不急な買い物を避け，金額の節約だけにとどまらず手間も時間も掛けない省力的な購買行動になり，金額，時間，範囲のすべてにおいて消費の節約と省力化が生じ，商圏の規模と範囲を縮小させている。

第2に小売商業側の状況である。2000年代以降の長期不況のなかであったが店舗の大型化が進み，消費者の数及び可処分所得に対してオーバーストア状態が進行した。個別の店舗にとってみると従来の立地や業態構築に関する定石が通用しなくなり，有効な競争手段を見出したい小売商業は新たな業態と立地戦略で対応することになり，狭い地域に様々な商圏を対象にする業態が混在する状態が発生した。総じて買わなくなった消費者の近くに相次いで出店する事例が増えている。

第3に行政側の状況である。長引く長期不況のもとで，都市百貨店やGMSの業績不振および商店街の衰退といった問題が生じている。行政はこのような事態に際して，都市の社会的コストや中心市街地の再生といったこれらとは性格の異なる問題にかかわる改正まちづくり3法を施行し，消費と商業の問題の解決や調整手段でもあるかのように持ち出した。これは大型商業施設の郊外出店規制を主要な内容とする都市および街のダウンサイジング政策である[2)]。

つまり，消費の縮小に向かう消費者の購買行動の変化に対応した小売商業の苦肉の地域深耕の競争が，行政の後押しにより推進された結果，限られた狭い商圏内における小売商業間の競争環境を激化させているというものである。こうした小商圏化という状況は，地域密着型経営を志向する食品スーパーにとって極めて重要な市場構造への影響を与えることになる。

1-2　食品スーパーの躍進と GMS の凋落

オール日本スーパーマーケット協会，日本スーパーマーケット協会，一般社団法人新日本スーパーマーケット協会の「スーパーマーケット販売統計調査」（2015）によれば，食品スーパー業態における 2014 年の年間販売額は 9 兆 8743 億円（2014 年 1 月～2015 年 12 月）であった。これは，前年比全店ベースで 3.1 ポイントの増加，既存店ベースで 0.9 ポイントの増加と堅調に販売額増を実現していることになる。ただし，この間の増加は首都圏を含む関東地方および中部地方が，その他の地方の数字を押し上げている状況もあり，大都市圏と地方との地域間格差の拡大が懸念される。

他方，イオンやイトーヨーカ堂など大手 GMS の統計数値を含む日本チェーンストア協会公表の「チェーンストア販売統計」によれば，スーパーマーケット業態における 2014 年度の年間販売額は 12 兆 9381 億円（2014 年 4 月～2015 年 3 月）で，前年比店舗調整前で 0.1 ポイントの減少，店舗調整後で 2.5 ポイントの減少となっており，先の統計と合わせてみると堅調な食品スーパー業態と GMS 業態の不振という構図が読み取れる。

GMS 業態の不振は今に始まったことではなく，ここ数年，傾向的低下となっている。そうした状況が顕著に現れているのが，イオンとセブン＆アイホールディングスの“流通 2 強”と呼ばれる小売業の GMS 業態の業績不振である。2014 年のイオンの「有価証券報告書」によれば，GMS 事業における営業収益こそ 3 兆 3555 億円（前期比 9.9 ポイント増）を記録したが，営業損失を 16 億 4600 万円（前期比 366 億円強の減益）計上した。

同様に，2014 年のセブン＆アイホールディングスの「有価証券報告書」によると，GMS 事業[3] であるイトーヨーカ堂は，2014 年の営業収益が 2 兆 121 億円（前期比 0.1 ポイント増）で営業利益は 193 億円（前期比 34.8 ポイント減）を計上した。各社，GMS 業態の不振の要因として，消費増税前の駆け込み需要の反動減，消費増税後の消費回復の遅れとその長期化，

天候不順等の影響に起因する結果[4]と揃って報告しているが，そうした外的環境要因にとどまらないGMS業態の構造的な問題が内包されている。

そのことを裏付けるように，GMS業態の不振を受けた流通2強揃ってドラスティックな改革案を実施，または今後予定されている。イオンでは全国の画一化した店舗を刷新し，主たる顧客層をファミリー層と定めた生活スタイル提案型の「イオンスタイル」という店舗を中心とした店舗づくりを急ぎ，改装ベースでの店舗改革の断行を表明している。また，従来の画一的な店舗改革のみならず店舗オペレーションについても，これまで本部が擁していた仕入権限について地域の客層やニーズを考慮しながら店舗ごとに仕入権限を委譲する，中央集権型から分権型へとシフトさせ，CVSやドラッグストアなどとの差別化を図る方針である。

イトーヨーカ堂では不採算店を中心に今後5年間で40店舗閉鎖という大鉈を振るう改革を表明している。さらに，アピタやピアゴを擁するユニーグループも2016年9月のファミリーマートとの経営統合に向けて異業種連携を視野に入れた抜本的な改革に乗り出そうとしている[5]。

1-3　食品スーパーの市場構造と再編の動向

2014年の商業統計調査（速報値）によると，日本の食品スーパーの市場規模は14兆5361億円で，2007年に実施された前回調査（速報値）の17兆534億円を大きく下回った。

図表1は，2014年度の各社決算データに基づいて集計された「日本の小売業の売上高1000社ランキング」[6]から，各小売業態の市場構造を表したものである。これによると，小売業1000社の総売上高は70兆7796億円で，うち食品スーパーの市場規模は14兆8491億円，売上全体の約21%の市場規模を有している。食品スーパーのトップ企業はライフコーポレーションで年間売上高は5857億円である。しかし，同じ食品を取り扱う他の小売業態と比較すると，その額はGMSトップ企業のイオンリテールの

およそ4分の1，CVSトップ企業のセブン－イレブン・ジャパンのおよそ8分の1の売上高で，食品スーパー業態トップ企業とはいえ，その企業規模は相対的に小さい。また，食品スーパーは売上高上位1000社のなかに305社がランクインしており，他の小売業態と比較してもその数は極めて多いのが特徴である。

さらに，小売業態別の上位3社の市場集中度でみてみると，GMSでは57.0%，コンビニエンスストア（以下，CVS）では80.0%ときわめて高い市場集中度を示しており，とくにCVSについては寡占的市場を形成している小売業態といえる。これに対して食品スーパーの上位3社の市場集中度は9.7%と他の小売業態と比較して最も低いことも特徴である。

つまり，小売市場のなかでは最も市場規模の大きな小売業態であるが，GMSやCVSと比較して，食品スーパー業態では突出した売上高を有する企業が存在しない相対的に企業規模の小さな企業が同業態内に乱立する市場構造である。

しかし，近年，食品スーパーの市場構造について上位集中化の傾向が徐々に進展しているとの見方がなされるようになってきた。図表2は，ここ10年間の食品スーパーの市場規模および上位3社の販売額を示したものである。これによると，食品スーパーの市場規模はこの10年でおよそ1兆5000億円増加し，それにともない食品スーパー上位3社の売上高も拡大している。また，この間の上位3社の上位集中度が高まっていることが確認できる。さらに，1000社に占める食品スーパー企業数も減るなかで，とりわけ食品スーパー市場の80%を占める企業数も50社減少している状況から，食品スーパー業態内での規模格差が進展し，上位集中化の傾向が現れているとみることができよう。

また，中井（2014）は，「食品スーパーマーケット年鑑」を用いて，1999年と2012年時点における各都道府県の食品スーパー上位3社の販売シェアを比較し，上位3社による市場集中度が30%に到達していない都道府

図表 1　各小売業態の市場構造

小売業態	市場規模（百万円）	順位	小売業名	売上高（百万円）	市場集中度（上位 3 社）	市場80%を占める企業数	1000社に占める企業数
食品スーパー	14,849,100	1	ライフコーポレーション	585,769	9.7%	115 社（80%）	305 社
		2	アークス（連結）	470,310			
		3	ヨークベニマル	390,492			
GMS	7,207,100	1	イオンリテール	2,117,231	57.0%	6 社（78.1%）	16 社
		2	イトーヨーカ堂	1,285,942			
		3	ユニー	705,770			
CVS	9,754,700	1	セブン-イレブン・ジャパン	4,008,261	80.0%	3 社（80.0%）	19 社
		2	ローソン	1,932,798			
		3	ファミリーマート	1,860,176			
ドラッグストア	6,491,900	1	マツモトキヨシ HD	485,512	20.6%	37 社（80.3%）	112 社
		2	ツルハ HD	440,427			
		3	コスモス薬品	408,462			
生活協同組合	2,324,800	1	コープみらい	370,211	38.0%	20 社（79.5%）	47 生協
		2	コープさっぽろ	268,259			
		3	コープこうべ	243,807			
ホームセンター	3,426,000	1	DCM ホールディングス（連結）	430,752	32.7%	16 社（80.3%）	47 社
		2	カインズ	387,100			
		3	コメリ	303,060			
百貨店	6,232,400	1	そごう・西武	802,996	35.0%	21 社（79.7%）	74 社
		2	高島屋	699,656			
		3	三越伊勢丹	678,492			
衣料専門店	4,743,000	1	ファーストリテイリング（連結）	1,382,935	43.7%	29 社（80.2%）	97 社
		2	しまむら	506,938			
		3	アダストリア（連結）	184,588			
家電量販店	5,477,100	1	ヤマダ電機	1,464,512	51.3%	7 社（80.8%）	29 社
		2	エディオン（連結）	691,216			
		3	ヨドバシカメラ	651,588			
ディスカウントストア	1,625,600	1	ドン・キホーテ	480,838	58.9%	7 社（80.0%）	20 社
		2	トライアルカンパニー	333,106			
		3	ダイレックス	144,098			

（出所）「日本の小売業 1000 社ランキング」『DIAMOND Chain Store』，2015 年 9 月 15 日号，71-84 ページより作成。
注 1）市場集中度のパーセンテージは小数点第一位未満四捨五入。
注 2）各小売業態の市場規模は上位 1000 社の総販売額合計。

図表 2　食品スーパー業態における上位集中度の推移（2004 年～2014 年）

年	市場規模（百万円）	順位	小売業名	売上高（百万円）	市場集中度（上位 3 社）	市場80%を占める企業数	1000社に占める企業数
2004年	13,278,000	1	ライフコーポレーション	386,732	7.5%	165 社（80.0%）	379 社
		2	ヨークベニマル	322,668			
		3	マルエツ	287,833			
2005年	13,495,400	1	ライフコーポレーション	398,319	7.4%	160 社（80.1%）	381 社
		2	ヨークベニマル	307,659			
		3	マルエツ	297,445			
2006年	12,961,000	1	ライフコーポレーション	418,614	8.0%	139 社（80.0%）	311 社
		2	ヨークベニマル	313,935			
		3	マルエツ	307,668			
2007年	13,632,600	1	ライフコーポレーション	439,606	8.0%	138 社（79.8%）	318 社
		2	ヨークベニマル	330,144			
		3	マルエツ	320,649			
2008年	13,739,300	1	ライフコーポレーション	462,967	8.4%	135 社（80.0%）	322 社
		2	ヨークベニマル	348,883			
		3	マルエツ	341,212			
2009年	13,911,500	1	ライフコーポレーション	468,857	8.3%	138 社（80.0%）	331 社
		2	ヨークベニマル	348,735			
		3	マルエツ	335,913			
2010年	14,129,500	1	ライフコーポレーション	480,821	8.2%	137 社（80.0%）	328 社
		2	ヨークベニマル	343,379			
		3	マルエツ	331,424			
2011年	14,169,600	1	ライフコーポレーション	503,104	8.4%	132 社（80.1%）	321 社
		2	アークス（連結）	348,198			
		3	ヨークベニマル	342,944			
2012年	14,381,100	1	ライフコーポレーション	520,383	9.1%	127 社（80.1%）	320 社
		2	アークス（連結）	433,992			
		3	ヨークベニマル	358,061			
2013年	14,264,000	1	ライフコーポレーション	535,516	9.6%	122 社（80.1%）	315 社
		2	アークス（連結）	454,391			
		3	ヨークベニマル	374,781			
2014年	14,849,100	1	ライフコーポレーション	585,769	9.7%	115 社（80.0%）	305 社
		2	アークス（連結）	470,310			
		3	ヨークベニマル	390,492			

（出所）「日本の小売業 1000 社ランキング」『DIAMOND Chain Store』，『Chain Store Age』各年版より作成。
注 1）　市場集中度のパーセンテージは小数点第一位未満四捨五入。
注 2）　各小売業態の市場規模は上位 1000 社の総販売額合計。

県が 1999 年の 12 都道府県（北海道，栃木，千葉，東京，神奈川，富山，京都，大阪，広島，島根，山口，福岡）から 2012 年には 6 都府県（埼玉，東京，千葉，神奈川，京都，島根）に減少していることを指摘し，全国的に食品スーパーの上位集中化傾向が顕著になっていることを指摘している。

こうした，各地域の食品スーパーの上位集中化を推進する主体は大手小売資本や M & A，合従連衡により結びついた企業グループによって牽引されているとして，菊池（2015）は，それら企業グループを 5 つに類型化している。それは，①二大流通グループ（イオン，セブン＆アイ）によるグループ化，②地域有力スーパー同士の連携化，③地場有力スーパーによるグループ化，④プライベート商品の共同開発主体の連携化，⑤異業種大手資本によるグループ化，である[7]。

1-4　食品スーパーにおける消費者の買物行動特性

ここでは，食品スーパーにおける消費者の店舗利用行動を特徴的に示すために，GMS との比較によりその特性をみていこう。㈶流通経済研究所が東京・神奈川・千葉・埼玉の 1 都 3 県在住の女性消費者を対象として 2006 年に実施したアンケート調査によると，GMS の利用頻度は「週に 2〜3 日」が最も多く 29.5%，次いで「週に 1 日程度」が 21.9%，「月に 2〜3 日」14.5%，「週に 4〜5 日」8.9%となっており，「週に 1 日程度」の利用が回答の中央値となっている。

一方，食品スーパーの利用頻度は「週に 2〜3 日」が 40.2%，「週に 4〜5 日」が 15.5%，「週に 1 日程度」が 18.9%となっており，「週に 2〜3 日」が最も回答が多いが，「週に 4〜5 日」との回答した消費者も少なくない。相対的に利用頻度は GMS に比べて食品スーパーが高いことがわかる。

次に，来店手段をみると，GMS を利用する消費者は「自動車」が 43.7%，次いで「自転車」が 26.9%，「徒歩」が 21.2%と続く。また，食品スーパーでは「徒歩」が 33.8%，「自転車」が 32.6%，「自動車」が 28.0%となっ

ている。

さらに，店舗までの所要時間でみると，GMS では「5〜10 分未満」が 30.9%，「10〜15 分未満」27.7%，「15〜20 分未満」17.9%となっている。一方，食品スーパーでは「5〜10 分未満」が 40.1%，「5 分未満」が 28.4%，「10〜15 分未満」が 20.2%となっている[8)]。このように，GMS と食品スーパーを利用する消費者の購買特性は大きく異なっていることが分かる。

また，食品スーパーを利用する消費者属性と食品スーパーを利用する消費者の特徴的な買い物行動について，一般社団法人新日本スーパーマーケット協会の「スーパーマーケット白書」によると，食品スーパーを利用する消費者は男性や未婚女性で 2 割前後見られるが，圧倒的に既婚女性の利用が多く，さらに，複数のスーパーマーケットを使い分けて利用する消費者が多いことが明らかにされている。とくに既婚女性では，20 代を除く 30 代以上でその数値は 95%を超えている。また，20 代の未婚男性では，16.8 %がスーパーマーケットを利用しないと回答している。

それでは，複数店舗を利用する消費者の店舗の利用頻度でみると，食品スーパーの利用頻度の高い既婚女性では，最も利用する店舗は「週 2〜4 回程度」が 60.8%で，2 番目に利用する店舗は「週 1 回程度」で 44.6%，3 番目に利用する店舗では「週 1 回程度」で 40.9%，「月 2〜3 回程度」が 37.2%と店舗の優先順位により利用頻度に差が生じている。

消費者は，食品スーパーの店舗選択のときに何を重視しているのだろうか。最も多い理由が「自宅からの距離」で 60.4%，2 番目に「ポイントカード」が 53.3%，3 番目に「価格が安い」が 42.0%となっている。また，これら店舗選択の理由に関する回答は，年代が進むごとに回答理由を複数選択する傾向があり，若い世代の回答は「価格が安い」「帰り道」の 2 つの回答に集中し，年代が進むほど食品スーパーでの買い物に求める条件が高くなる傾向を示している[9)]。とくに，リーマンショック以降，デフレ不況下の消費者の購買行動において，この間の日本の消費者のこだわりのポイ

ントは価格重視主義と言われるが，経済産業省の「消費者購買動向調査」（2010）では，「信頼できる」（1 位），「安心」（2 位），「安全」（4 位）への意識が高く，「価格」（3 位）が最優先のポイントではないことが示されている。

以上のように，利用頻度や来店手段，店舗までの所要時間を合わせて考慮した，消費者の店舗利用における行動特性は次のようになろう。GMS を利用する消費者の場合，週に 1 日程度，自動車を中心に 10 分程度の比較的中距離にある店舗を利用する行動特性を有しているのに対し，食品スーパーを利用する消費者の場合，週 2〜3 日，自転車や徒歩にて移動可能な 5 分程度の近隣の店舗に買い物に出かける，また目的や状況に応じて複数の店舗を使い分けるといった購買行動特性を有している。したがって，自宅を離れて遠くまで買い物に行かないため，店舗の商圏は限られたものとなる。食品は地域特性が強いため，商圏内の食生活情報を把握し，高い頻度で来店する顧客を獲得することが食品スーパーに求められている[10)]。

1-5　食品スーパー経営の特質

食品スーパーを取り巻く競争環境は厳しく，GMS や新興食品スーパー勢力の台頭や CVS，ディスカウントストアやドラッグストア等々の小売業態が乱立状態にあり，食料品を取り扱う小売業態は食品スーパーを含めて過剰店舗状態にある。他業態と比べると，食品スーパーの出店戦略はドミナント戦略に基づくことが比較的多く，地域と密着していることから，商品・サービス面において，生活の変化や地域ニーズにきめ細かく対応した戦略展開がなされ，とくに生鮮食品の品揃えで差別化を図り，新鮮で安全・安心でかつ低価格な商品提供を展開[11)] することで地域の消費者の満足度を高めることが食品スーパーの存在基盤を強固にしてきた側面がある。

食品スーパーの取扱商品の特性は，食品を中心とした日常生活必需品が主体である。日本スーパーマーケット協会，オール日本スーパーマーケッ

ト協会，新日本スーパーマーケット協会が共同で公表する「スーパーマーケット年次統計調査報告書」（2015）によると，食品スーパーの取扱品目における売上高構成比の平均値は，青果 15.4%，水産 11.6%，畜産 13.0%となっており，これら生鮮三品の売上高構成比は全体の 40%と最も高く，その他の品目で見ると，惣菜で 10.1%，日配品 17.5%，一般食品 26.1%，非食品 6.4%となっている。売上高構成比は各食品スーパーにより一様ではないものの，食品スーパーの店舗規模または店舗面積の大小による売上高構成比に大差は認められない。

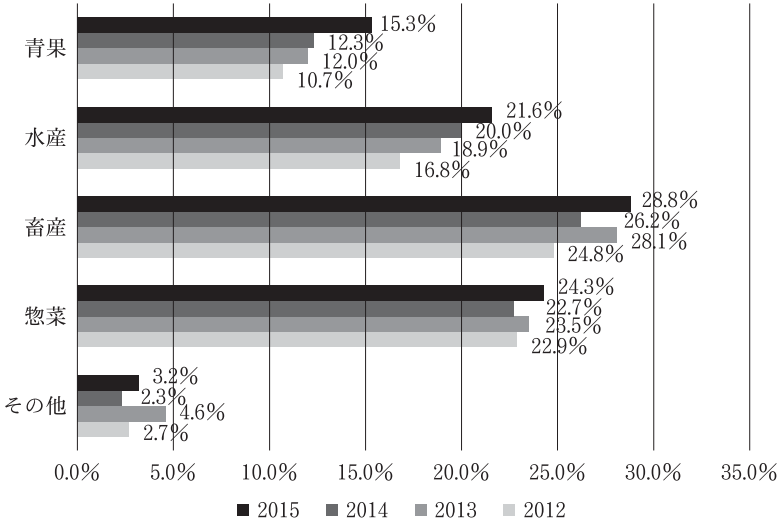
このような生鮮三品や惣菜，豆腐やパン，牛乳などの日配品が食品スーパーにとって主力商品となっていることは，日本の消費者が鮮度を重視する嗜好性を持つことに起因する。それゆえ，食品スーパーにとって主要な商品カテゴリーとなっており，これら商品カテゴリーにおけるマーチャンダイジングがオペレーション上の課題となっている。

生鮮食品や惣菜などのオペレーションにおいて，食品スーパーチェーンでは，1980 年代からプロセスセンター（以下，PC）方式を導入して効率的な経営を行う企業も少なくない。この方式では，PC で小分けやパッキングなどの流通加工業務を担うことにより，店舗作業の軽減と店舗人員の削減，一括集中仕入によるコストダウンが図りやすく，また，各店舗間の品質の不均等を無くし，全店舗での商品の均一化が図れるなどの点から広く導入が進められている。ただし，店舗外で行われる流通加工においては，PC での商品の加工から店舗での陳列・販売までのリードタイムが長くなることから，その導入にあたっては，永らく流通加工後のリードタイムの短縮と品質管理が課題とされてきた。しかし，この課題についても企業努力や近年の技術革新により大きく改善されてきており，リードタイムの短縮については，店舗の営業時間を起点とする流通工程に見直し，PC を夜間稼働させ，店舗へ早朝配送することでを商品の加工後のリードタイムを短縮させる試みがなされている。また，情報システム強化により，配送回

数を増やすことで，各店舗の要求に機動的に対応する試みなども実現している。品質管理の面では，コールドチェーンの構築なども進められその課題の克服が進んでいる。このように，近年，PC を保有する食品スーパーは増加傾向にある（図表 3 参照）。

他方，もう 1 つの方向は，インストア加工方式を採用する動きである。PC のように外部で流通加工業務を行わず，店内のバックヤード等を利用して加工業務を行い，陳列・販売するものである。店内で加工業務を行うためリードタイムが短く，鮮度劣化の早い生鮮食品において品質管理が比較的容易で，地域特性や天候，曜日毎，日毎，時間毎の売れ行きに応じた商品供給を柔軟に対応できる利点がある。他方，人員配置やバックヤードでの商品管理コストが負担になるなどのデメリットがあるが，一部の商品については外部の加工業者にパック包装済みの商品供給を受けるなど部分的なアウトソーシングを利用して店舗経営の効率化を図っている。

図表 3　プロセスセンターの保有率



（出所）「平成 27 年スーパーマーケット年次統計調査　クローズアップ報告」p. 5。

食品スーパーにとって売上高構成比の高いこれらの商品カテゴリーを迅速に売り切る仕組みづくりは店舗オペレーション上の至上命題となっている。

2. 中堅スーパーの経営：マミーマートの事例

これまでみてきたように，食品スーパー業態内における上位集中化，同業態および異業態間競争の激化，小商圏化，消費者の嗜好の変化，購買行動の変化など食品スーパーを取り巻く環境変化は非常に激しくなってきている。そうした状況下で中堅スーパーはいかなる方法で，市場適応行動をとっているのだろうか。以下，中堅スーパーのマミーマートを事例にその対応と課題について考察していく。

2-1　マミーマートの概要

株式会社マミーマートは，1958 年に埼玉県東松山市に八百屋「八百清」1 号店を創業したことから始まる。1965 年に生鮮食料品の小売販売を目的として，東松山市に岩崎商事株式会社を設立してからチェーン展開していくうえで商号をマミーマート[12] に変更し，現在の食品スーパーとしての営業形態を採用している。1988 年に株式会社化し，1999 年には住友商事と資本提携を行っている。また，創業以来，埼玉県内を中心として店舗展開してきたが，2003 年には東京都の小平市に都内初出店を果たし，2008 年には栃木県足利市にそれぞれ越境新店舗を設け，次第に店舗網の拡大と広域化を図っている。2013 年に東京証券取引所と大阪証券取引所の市場統合に伴い，東京証券取引所 JASDAQ（スタンダード）に株式を上場し，2014 年には熊谷市にあった物流センターを川越市に移転し，川越物流センターを稼動させている。現在，正規従業員 638 人，平均臨時雇用者数は

1915 人である。事業に関して，主たる事業として食品スーパーのマミーマート株式会社を運営し，生鮮食料品の一部加工業務については子会社の彩裕フーズ株式会社が，店舗の清掃・管理サービスについては子会社のマミーサービス株式会社が運営を行っている。また，子会社のマミーサービス株式会社は温浴事業と葬祭事業を行っている。

2015 年 9 月末時点におけるマミーマート単体の売上高は 964 億円，営業利益は 27 億円[13] を超え，図表 4 に示すように，現在，食品スーパー業態において売上高が 35 位に位置する中堅スーパーである。

図表 4　食品スーパー売上高上位 50 社（2015 年）

順位	社　　名	系列・グループ	本社（本部）	売上高（百万円）	増減	当期純利益（百万円）	増減
1	ライフコーポレーション	三菱商事，ニチリウ	大阪	585,769	9.4	5,291	49.2
2	アークス（連結）	CGC	北海道	470,310	3.5	9,475	48.6
3	ヨークベニマル	セブン＆アイ	福島	390,492	4.2	7,792	▲16.3
4	マルエツ	U.S.M.H，イオン	東京	346,198	6.2	▲520	—
5	バロー		岐阜	333,306	5.6	3,781	▲39.3
6	万代	セブン＆アイ	大阪	296,384	6.1	3,673	115.0
7	ヤオコー		埼玉	295,882	12.5	8,543	20.8
8	オーケー		東京	282,240	7.4	8,574	1.1
9	ベイシア	ベイシア	群馬	280,081	▲2.8	8,439	21.9
10	マックスバリュ西日本	イオン	広島	269,101	1.5	1,508	▲21.3
11	オークワ	ニチリウ	和歌山	269,028	▲6.5	84	—
12	カスミ	U.S.M.H，イオン	茨城	250,097	7.3	3,470	13.9
13	サミット	住友商事，AJS	東京	245,573	▲0.8	2,271	166.9
14	アクシアルリテイリング（連結）	CGC	新潟	212,611	23.3	3,296	16.5
15	マックスバリュ東海	イオン	静岡	206,615	2.8	1,546	▲15.4
16	東急ストア	東急電鉄，八社会	東京	206,367	▲0.8	773	▲297.2
17	いなげや	イオン	東京	193,112	16.6	5,852	—
18	マルナカ	イオン	香川	173,959	▲3.6	▲269	—
19	マックスバリュ中部	イオン	愛知	163,294	7.0	503	5.5

20	ベルク	イオン	埼玉	161,444	11.1	4,135	10.5
21	三和	CGC	神奈川	153,100	1.5	—	—
22	マックスバリュ九州	イオン	福岡	143,608	2.4	267	▲73.9
23	サンリブ	サンリブ・マルショクグループ	福岡	139,370	1.0	524	36.8
24	ヨークマート	セブン＆アイ	東京	133,137	3.0	1,247	▲26.7
25	タイヨー		鹿児島	125,406	▲2.6	5,880	—
26	大黒天物産		岡山	125,037	8.5	2,896	7.9
27	関西スーパーマーケット	AJS	兵庫	115,108	▲2.7	▲920	—
28	山陽マルナカ	イオン	岡山	114,683	▲1.0	920	▲12.4
29	マックスバリュ東北	イオン	秋田	110,968	12.2	▲973	—
30	阪食	エイチ・ツー・オー	大阪	106,861	8.3	495	24.4
31	アオキスーパー		愛知	102,267	6.3	1,519	189.3
32	ヤマナカ	AJS	愛知	100,017	1.9	481	21.8
33	マックスバリュ北海道	イオン	北海道	96,658	6.9	428	13.2
34	ハローズ		岡山	95,659	5.6	2,099	17.2
35	マミーマート	住友商事，CGC	埼玉	93,159	7.7	979	56.9
36	光洋	イオン	大阪	92,500	0.4	—	—
37	コモディイイダ	CGC	東京	91,000	0.6	1,500	▲17.7
38	オオゼキ		東京	89,047	8.2	4,144	16.9
39	ヤマザワ	ニチリウ	山形	88,929	▲2.5	242	▲10.0
40	丸久	リテールパートナーズ，AJS	山口	86,211	2.0	2,343	29.4
41	マルキョウ		福岡	84,653	▲0.1	1,609	—
42	相鉄ローゼン	相鉄 HD，八社会	神奈川	84,085	2.6	680	66.3
43	タイヨー	CGC	茨城	82,721	6.5	1,177	112.5
44	東武ストア	東武鉄道，八社会	東京	82,432	2.1	143	▲33.8
45	コノミヤ	AJS	大阪	82,000	5.5	180	▲83.6
46	とりせん	AJS	群馬	80,121	2.1	1,734	63.9
47	まいばすけっと	イオン	神奈川	80,000	11.1	▲1611	—
48	さとう	ニチリウ	京都	75,304	6.5	878	26.5
49	ツルヤ	CGC	長野	73,300	6.9	1,674	39.5
50	エコス	セルコ，ニチリウ	東京	71,194	5.0	936	61.6

（出所）「日本の小売業 1000 社ランキング」『DIAMOND Chain Store』，2015 年 9 月 15 日号，71 ページを加工。

2-2　マミーマートの出店戦略

マミーマートは埼玉県内を中心としたリージョナル食品スーパーである。多くの食品スーパーが商圏内の消費者に対する地域密着型経営を目指すように，同社も創業の地である埼玉県東松山市に出店した1号店から徐々に店舗網を拡大していった。同社の出店戦略は，配送効率を追求して物流拠点を中心として半径50 kmの店舗立地と商圏[14]を限定することによるチラシコストの削減，地域住民の認知向上を考慮したドミナント出店が基本である。

また，同社では，店舗名について「マミーマート」,「生鮮市場TOP」,「マミーバリュー」,「Big House」の4つの名称を用いた出店を行っており，それぞれの店舗名称で異なる商圏を設定し，商圏特性に応じた食品スーパー事業を展開している。出店エリアについてみると，埼玉県内を中心としたチェーン展開により，店舗数は1都3県69店舗（2015年9月時点）を展開している。その内訳は，埼玉県内47店舗，千葉県19店舗，東京都2店舗，栃木県1店舗である。

図表4で示したとおり，同社の中心となる埼玉県内では，ヤオコー（7位），ベルク（20位）に次いで売上高3位で県下では上位に位置する。

今後，年間4店舗程度の新規出店と年間8店舗程度の老朽化した店舗の改装やイメージ刷新などのための改装を計画している。

2-3　マミーマートの商品戦略

食品スーパー業態にとって店舗オペレーション上の重要な要素に消費者ニーズに即した商品の品揃えをいかに実現するかという課題がある。とりわけ生鮮食料品や日配品などは鮮度重視の日本の消費者にとってきわめて重要であり，売上の概ね6割を占める重要な商品カテゴリーである。

こうした商品を多く取り扱うことになる食品スーパー業態は，地域毎に

消費者の嗜好性も大きく異なることから，地域性を反映した商品の品揃えが強く求められる。その意味でも，食品スーパーのマーチャンダイジングについては，消費者ニーズに適合する商品であり，競合他社との差別化された商品であることがきわめて重要となる。

そこで，多くの食品スーパーではプライベートブランド（以下，PB）を開発して，商品の差別化を図りながら，個々の店舗の独自性を打ち出している。

PB は小売業や卸売業，共同仕入機構，消費者生活協同組合等の流通業者がブランド所有権を有し，自らの販路で販売する目的で，製品の企画・開発，生産，パッケージ，物流等に主たる責任を負う[15] 商品である。このような PB は，他社または他社グループでは販売されず，自社または自社グループ内でのみ販売が行われることから排他的専用商品であり，小売業者にとってきわめて高度な差別化商品として用いられる。

一般的に，PB は製造委託した小売業の全量買い取りを前提として取引が行われる。他方，メーカーにとって PB の製造受託は自社のナショナルブランド（以下，NB）商品のように広範な流通網で販売されない代わりに，製造した商品はすべて小売業が買い取ってくれるという意味では販売の不確実性の低い商品であるといえる。

マミーマートでは，2006 年に自社 PB の開発に初めて着手し，価格重視型 PB の「mami＋」（以下，マミープラス）と品質重視・価値重視型 PB の「mami＋プレミアム」（以下，マミープラスプレミアム）という 2 層の PB を展開している。イオンなどでは価格訴求型，標準型，品質重視型の 3 層構造の PB プログラムが採用されるが，同社の自社 PB では，価格と品質に特化した 2 層の PB プログラムを想定している。同社店舗で平均的に取り扱われる商品アイテム数は約 5000 アイテム強で，そのうち自社 PB のマミープラスが約 130 アイテム，マミープラスプレミアムがおよそ 15 アイテムある。総アイテム数に占める自社 PB 比率は 3%弱である。

さらに，同社は自社 PB 以外にも，中小小売業のコーペラティブチェーンであるシジシージャパン（以下，CGC）に加盟（1975 年 9 月 11 日入会）しており，同グループが提供する PB の CGC ブランドも同時に取り扱い販売を行っている。同社が取り扱う CGC ブランドのアイテム数はおよそ 270 アイテムで取扱商品全体の約 5.4%である。つまり，マミーマートでは，自社 PB と CGC ブランドを含めると取扱商品の約 8%程度の PB を販売している。

2-4　自社 PB 開発の「可能性」と「限界」

PB を持たない小売業者にとっていかなる NB を店頭に並べるかが商品の品揃え上の主要な課題となる。しかし，最寄品を中心とする販路に制限のない NB の多くはあらゆる小売業において取り扱われ，とりわけ売れ筋の NB であれば必然的に他の小売業と同質的な品揃えとなる。そのため，売れ筋 NB は価格競争に巻き込まれるリスクが高く，小売業にとって利益を圧迫する主要因となりうる。

食品スーパーが取り扱う商品の多くがこうしたリスクを多分に有する商品であるため，商品の差別化を求めて，多くの食品スーパーが競合他社との同質的な競争を回避するため，PB の開発を志向する。

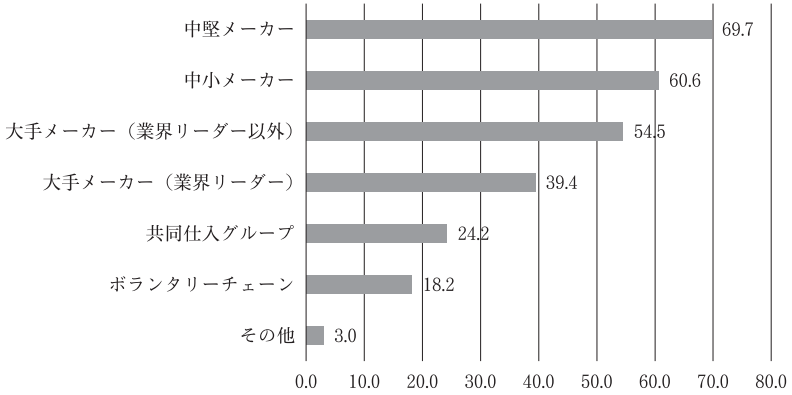
一般的に，PB はある程度の事業規模がなければ開発を行うことができないといわれる。それは，メーカーサイドの視点でみれば，大手メーカーほど規模の経済性を追及するための大規模生産設備を有しているが，彼らが生産を引き受け，生産設備をひとたび稼動させれば大量の製品が生産される。すなわち，大手メーカーほど完成する大量の製品を引き受けることを前提とした PB 委託でなければならず，メーカーが定める最低限の発注ロット数を満たしていない PB 委託については受託されないのである。ただし，メーカーの規模の大小により，またメーカーの意向により受託する最低発注ロット数は大きく異なり，とりわけ中小規模のメーカーほどその

基準は低く，PB 委託を是々非々で受け入れるメーカーも少なくない。

芝崎（2010）は，食品需給研究センターの「食品企業財務動向調査報告書」の調査結果を踏まえて次のように指摘している。大手メーカー（売上高 1000 億円以上）の場合，PB 食品の販売割合は 1 割未満が 55.6%で，2 割未満を含めると 94.5%にもなる。すなわち，大手メーカーの場合，自社ブランドでの販売が多く，PB ブランドの販売割合はそれほど高くない。これに対して，売上高 50 億円未満の中小メーカーの場合，PB 食品の販売額が全販売額の 2 割以上占める企業が 52%にもなっている。中には 5 割以上を PB 生産に依存するメーカーが 20%も存在する。メーカーサイドからみると，PB 食品の生産と企業規模の関係は，企業規模が小さいほど強い関係にある[16] とし，PB の受託はこれまで中小メーカーが中心となって受託してきた経緯がある（図表 5 参照）。しかし，近年，PB の製造を大手メーカーが積極的に引き受ける事例が増加している[17]。

メーカーが小売業からの PB 製造の依頼を受諾する際に考慮することは，PB 開発を引き受けることで得られる利害判断による。先に示したように，マミーマートは食品スーパー業態において 35 位にランクするいわゆる中

図表 5　PB の製造委託先の企業規模類型・業種



（出所）　食品需給研究センター（2010）『食品企業財務動向調査報告書』p. 22。

堅スーパーである。地元密着型経営を進めながら，着実に店舗の広域化を果たして売上げを拡大させてきた同社にとって，品揃え商品の差別化として，また値入率改善のためのPB開発は商品戦略上重要課題となっている。

2-5　自社PBとCGCブランドの相互補完関係

同社では，2006年に自社PB開発に着手するまでCGCブランドに特化したPBの取り扱いが行われてきた。このことは，この時期まで商品品揃え上の差別性をCGCブランドが十分に果たしてきたといえる。

CGCが開発するブランドは2016年2月時点で計15ブランド，1300アイテムにおよぶ。その商品カテゴリーは，野菜や果物，魚，肉などの生鮮3品をはじめ，惣菜，牛乳，豆腐などのデイリー品や日配品，調味料や缶詰，レトルト，飲料などの加工食品，菓子，酒，トイレットペーパーや洗剤などの日用雑貨など多岐に渡る。CGCブランドはそれぞれ価格や品質，商品カテゴリーに応じて棲み分けを行っており，その中心となるのが，「CGC」ブランドで国内トップメーカーの品質や価格，デザインと同等以上を謳うCGCグループ基幹ブランドである。

その他にも，価値訴求型PBとして，原材料や製造方法など高品質を追求した「CGCプライム」，JASの有機認証を受けた有機食品ブランドの「CGCオーガニック」の2ブランドがある。さらに，価格訴求型PBとして，低価格商品の「ショッパーズプライス」，集中生産・数量限定のスポット型PBの「断然お得」，低価格日配品の「食彩鮮品」の3ブランドがある。その他，各商品カテゴリーに対応するPBとして，加工肉PBの「Vパック」，加工肉PBのプレミアムラインである「Vパックプレミアム」，生産履歴が管理された魚介類の「自然のあしあと」，生鮮野菜の「昔の大地」，米穀の「純しゃり」，海産乾物の「荒磯だより」，日用生活雑貨の「くらしのベスト」など7ブランドがある。また，消費者の量的不満を解消するために開発されたPB「適量適価」，一流NBメーカーと共同開発

するダブルチョップブランドの「CGC GROUP」と，多層化されたPBプログラムを提供している。同社では，このPBプログラムを有効的に活用してきたのである。

しかし，折しも2000年代に入り，食品スーパー同士による競争の激化とともに取扱商品の類似性を有する業態による異業態間競争も激化していく中で，同質的な競争に陥らないためのさらなる差別化の方策が多くの小売業で模索されはじめていった。そこで同社が取り組みを実現させたのが自社PBの開発であった。これまで，CGCブランドの活用により品揃え上の差別化を図ってきたが，着実な事業規模の拡大を背景に新たな取り組みとして自社PB開発が進められた。

自社PB開発において大きな課題となるのが何をPB化するかという商品選択の問題であるが，同社はそのメルクマールにCGCブランドを活用した。そこでは，CGCブランドの空白の商品カテゴリーや自社開発することによる利幅の大きい商品，また，地域性ニーズの高い商品などについて自社PB開発が進められた。他方で，品質重視・付加価値重視のプレミアムPBの開発も同時に進められた。

取引先には，従前から取引実績のあるメーカーや取引実績がなくとも差別化余地の高い高度な加工技術を持つメーカーを取引上のネットワークを活用しながら探し出し，PB供給契約に漕ぎ着けてきた。

マミーマートのPB戦略は，これまでCGCブランドに依存したPB展開から自社PB開発に踏み出すことで，CGCブランドを基軸としながら，CGCブランドにない，独自の価値提案を自社のPBで補完することで品揃えの充実化に取り組んできた。これにより，CGCブランドだけでは果たせなかった同社の品揃え上の付加価値を高めることを可能にした。同社のPB戦略上の主たる特徴は，CGCブランドと自社PBという2つのPBが相互補完的に1つのPBプログラムとして機能していることにある。

2-6　プレミアム PB の強化と課題

マミーマートのプレミアム PB「マミープラスプレミアム」は，現在自社 PB の約 1 割で CGC ブランドを含めた PB 全体でみるとおよそ 3%にすぎない。さらに，開発するプレミアム PB の 15 アイテムすべてが店頭に並んでいるわけではなく，実際，店頭に並べられている PB は数アイテムときわめて少数であり，売上に貢献しているとはいいがたい状況にある。

しかし，同社では今後このプレミアム PB の開発に力点を置く方針で，将来的には自社 PB の 2 割程度にまで増やす意向である。同社におけるプレミアム PB の開発の基本姿勢は品質重視型，価値提案型の PB 開発である。そのため，高度な製造技術や商品品質の高いこだわりを持つメーカーを規模の大小を問わず選定し，製造委託先として探していくという。プレミアム PB に適した商品カテゴリーとして想定するのは，ジャムやドレッシングなどの消費者の味の好みを強く反映する嗜好性の高い商品や季節性の高い商品，年中行事や儀礼，祭などに対応した晴れの日商品，これからの高齢化社会を見据えた簡便性の高い商品などの商品カテゴリーである。

プレミアム PB に限らず，同社 PB 全体に言えることは，顧客分析結果から PB へのリピート率は高いが，トライアル率が低いことにある。消費者にとって店頭に陳列される商品が NB であろうと PB であろうと関係なく，商品としての魅力を有するかどうか，価格が商品価値と見合ったものかどうかが購買の判断基準となる。また，消費者の求める価値に見合った商品であれば繰り返し購買の対象となる。そうした意味からいえば，PB のリピート率が高いという分析結果が示すように，同社の PB が消費者から商品価値が高く購買に値すると判断されていることは明らかである。そこで，トライアルをいかに促進させていくか，この問題を解決するための方策が喫緊の課題となっており，商品名や販売方法，PR 方法などについての改善が必要となろう。

まとめにかえて

ここまで，小売市場構造の変化と食品スーパー業態をめぐる動態について考察してきた。小売市場では小商圏化の進行にともない同業態間競争および異業態間競争が熾烈に展開され，これまで総合的な品揃えとワンストップショッピングにより消費者から支持を得てきたGMS業態が，自らの優位性を見出すことが困難となり苦境に立たされ改革の波にさらされている。そうした状況の中，地域分散的な市場構造により，安定的に成長を遂げてきた食品スーパーもまた競争の波にさらされ始めている。また，食品スーパー業態においても上位集中化が進展し，企業間で規模格差が顕在化しつつあることが確認された。

食品スーパーに対する消費者の購買行動の調査からも明らかになったのは，近隣の店舗への利用頻度が高いことと同時に目的別に複数店舗を選択するという買物行動であった。このことは，食品スーパーにとって店舗立地と品揃えや提供されるサービスが重要な要素であることを意味する。

とりわけ店舗出店の余地は都心部になればなるほど限定的となり企業の思惑通りにはいかないが，品揃えについては，ある程度コントロール可能な要素である。食品スーパーは生鮮食品や日配品を中心とする品揃えを基本としながら，他社との差別化商品が店頭の魅力をよりきわだたせる。換言すれば，消費者のバラエティシーキングを満足させながら，同時に差別的な商品構成が求められる。PBの開発はそうした品揃えの幅や深さを考慮した上で，最適商品ミックスを常に模索し続けることである。

品揃えにおいて，店頭におけるNBとPBの最適ミックスを模索する場合，値入や粗利益確保のため，また差別化商品としてPBの量的拡大を志向すれば，消費者の認知度の高いNBを商品棚から撤去せざるをえない。逆に，売れ筋のNBばかりを店頭に並べれば，特徴のない売り場となり他

の小売業態との同質的な競争となり，やがて価格競争へと巻き込まれることとなる。NB と PB はトレードオフの関係にある。

本稿で取り上げた中堅スーパーのマミーマートはこうした制約の上でどのように PB を展開しているか考察した。圧倒的なバイイングパワーを持たない同社は，PB の開発においてあらゆるメーカーと取引関係を結ぶことができるわけではない。しかし，同社が加盟する CGC の PB を活用することで同社が単独では取り組むことのできない制約を乗り越えている。CGC グループは総販売額 4 兆円を超えるコーペラティブチェーンでイオングループやセブン＆アイホールディングスに匹敵する売上規模である。こうした CGC ブランドの活用により，自社ではハードルの高い大手メーカー製造の PB や低価格 PB の獲得を可能にした。それに加え，自社 PB においては，数量限定や売り切れ御免の小回りの利く PB，いわば地域の消費者ニーズに的確に対応していく機動的な PB 開発により差別化商品を作り出している。同社の PB 戦略は，CGC ブランドと自社 PB とが相互補完関係のもとで 1 つの PB プログラムとして機能している。

同社へのヒアリングでは値入率の高い PB は魅力的で，今後も積極的に開発に取り組む方針との回答を頂いたが，PB の量的拡大が売上全体を高めるかどうかは NB の大幅な価格低下が起こる現在の市場環境ではきわめて不確実である[18)]。品揃えにおける NB と PB の最適ミックスは，消費者ニーズへの対応や取引先メーカーとの取引関係，競合他社との競争関係などの変動要因に大きく左右される。したがって，商品の最適ミックスをめぐっては常に模索の過程にあり，最適値という概念では把握することは困難である。

地域の食品スーパーにとってとくに重要なことは，地域の消費者ニーズを巧みに取り込んだ満足度の高い商品の品揃えを固定化させることなく機動的に価値ある商品を提供し続ける体制作りが重要であり，その点において大手スーパーにはできない迅速な消費者への対応が中堅スーパーの存在

基盤を強固にすることが，今回のマミーマートの事例分析から明らかにされた。

最後に残された課題として，食品スーパーの上位集中化の傾向にともない規模格差の拡大が懸念される中で，中堅以下の食品スーパーの品揃えにおいてとるべきPB戦略とはいかなるものか，差別優位性をどのように獲得しているのか，多様な実態調査と事例研究を踏まえて分析することが必要であろう。

謝　辞

本研究を進めるにあたり貴重なお時間を割いてインタビュー調査にご協力下さいました株式会社マミーマートの関係各位にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

《注》

1）『読売新聞』2015年12月9日付，大阪朝刊。
2）仲上哲（2010）「商圏縮小時代における小売商業の戦略」『阪南論集』77ページ参照。
3）セブン＆アイホールディングスでは，スーパーストア事業と呼称している。
4）イオン株式会社「有価証券報告書』第90期，株式会社セブン＆アイホールディングス「有価証券報告書」第10期参照。
5）『朝日新聞』2015年10月9日付，2016年1月5日付，各朝刊。
6）『DIAMOND Chain Store』ダイヤモンド・フリードマン社，2015年9月15日号，71-84ページ参照。
7）詳しくは，菊池（2015）を参照されたい。
8）流通経済研究所編（2008）『インストア・マーチャンダイジング ── 製配販コラボレーションによる売場作り ──』日本経済新聞出版社，160-163ページ参照。
9）新日本スーパーマーケット協会（2014）『スーパーマーケット白書』66-69ページ参照。
10）岸本徹也（2013）『食品スーパーの店舗オペレーション・システム』白桃書房，25ページ。
11）峰尾美也子（2013）「食料品購買における消費者の業態選択行動」『経営論集』

東洋大学経営学部，73 ページ。

12） マミーマートの店舗名称の由来は，マミー（お母さん）のようにやさしく誰からも愛される，明るく親しみやすく暖かみのある店づくりをという願いと，「マート（市場）のように活気ある生活に密着した『場』やサービス」という願いが込められて命名された（同社ホームページより）。

13） 株式会社マミーマート「有価証券報告書」2015 年。

14） マミーマートでは，1 次商圏を 500 m に設定している。

15） 矢作（2014）24 ページ。

16） 芝崎希美夫「PB 食品の進展と食品メーカーの課題」『食品企業財務動向調査報告書』食品需給研究センター，170 ページ。

17） 大手メーカーが PB の製造に積極的に関与し始めた理由については，矢作（2014）や大野（2013）に詳しい。

18） 2000 年以降のデフレによる影響で，清涼飲料などの商品では売価が 100 円以上下落した商品カテゴリーもある。

参考文献

1. 大﨑孝徳（2014）「高付加価値 PB のマーケティング ── バローの事例を中心として ──」『名城論叢』第 14 巻，第 4 号，pp. 1-12
2. 大野尚弘（2013）「有力メーカーが PB 生産を受託するのはなぜか」『金沢学院大学紀要』経営・経済・情報・自然科学編 11 巻，pp. 1-9
3. 菊池宏之（2011）「小売業における PB 商品の展開と課題 ── スーパーマーケットの PB 商品を主体に ──」『経営論集』第 77 号，pp. 141-152
4. 菊池宏之（2015）「食品スーパーにおける寡占化の進展」『経済産業研究』日本産業経済学会，pp. 151-163
5. 岸本徹也（2013）『食品スーパーの店舗オペレーション・システム』白桃書房
6. 後藤亜希子（2012）「勝ち残りを目指すスーパーマーケット企業の新たな展開」『流通情報』流通経済研究所，pp. 26-35
7. 芝崎希美夫「PB 食品の進展と食品メーカーの課題」『食品企業財務動向調査報告書』食品需給研究センター，pp. 169-175
8. 中井彰人（2014）「50 年に一度の大転換期を迎えるスーパーマーケット業界」『Mizuho Industry Focus』みずほ銀行産業調査部
9. 仲上哲（2010）「商圏縮小時代における小売商業の戦略」『阪南論集』社会科学編 46(1)，pp. 77-94

10. 日本政策金融公庫（2015）「中小地場スーパーの生き残りを掛けた取り組み」日本公庫総研レポート
11. 峰尾美也子（2013）「食料品購買における消費者の業態選択行動」『経営論集』東洋大学経営学部，pp. 63–78 ページ
12. 矢作敏行編（2014）『デュアル・ブランド戦略 ── NB and/or PB』有斐閣
13. 流通経済研究所編（2008）『インストア・マーチャンダイジング ── 製配販コラボレーションによる売場作り ──』日本経済新聞出版社
14. 『DIAMOND Chain Store』ダイヤモンド・フリードマン社，2015 年 9 月 15 日号
15. 『Chain Store Age』ダイヤモンド・フリードマン社，各号

統計資料

1. 経済産業省（2010）「消費者購買動向調査（概要）」
2. 経済産業省「商業動態統計」
3. 社団法人食品需給研究センター（2010）「食品企業財務動向調査報告書」
4. 新日本スーパーマーケット協会「2014 年版スーパーマーケット白書」2014 年
5. 日本スーパーマーケット協会，オール日本スーパーマーケット協会，新日本スーパーマーケット協会「スーパーマーケット年次統計調査」各年版
6. 日本スーパーマーケット協会，オール日本スーパーマーケット協会，新日本スーパーマーケット協会（2015）「平成 27 年スーパーマーケット年次統計調査　クローズアップ報告」
7. 農林水産省（2014）「食料・農業・農村白書」

（原稿受付　2016 年 2 月 9 日）

編集後記

本号は 2016 年 3 月に拓殖大学商学部を定年退職される小原博教授の古稀記念論文集です。この論文集は小原教授と共同で研究した方々や，教授の教えを受けた方々の力作で構成されています。

小原教授の研究業績にも示されるとおり，マーケティングの歴史研究の分野における教授の功績は非常に大きいものがあります。また，小原教授と一緒に研究をされた，あるいは薫陶を受けた研究者の顔触れの広さは当論文集を見ても明らかであります。日本商業学会の学会誌『流通研究』のアリアエディターや役員を長く務められてきたことからは，小原教授が学会における確たるポジションを築かれたこともうかがい知れます。小原教授の緻密で隙のない研究スタイルは，教授が常に紺ブレをカチっと着こなす姿にも現れています。

この度の論文集の発行にあたり，小原教授の足跡に触れる機会をいただき驚いたことは，数多くの研究者ネットワークを学内外，そして国内外に持っておられる点です。そして，拓殖大学に残っている我々としても，そのような貴重な人的資産を持つべく更なる努力をしていかなくてはならないと意を強くした次第です。

小原教授の「礼に始まり礼に終わる」講義は，講義内容だけではなく，人の話を聞く姿勢も学生に伝えたいという教授の熱い思いが表れ，教育者としてあるべき姿をも我々に示してくださいました。

最後に当論文集作成にあたり，学内はもとより学外からもご協力いただいた執筆者の方々に感謝いたしたく存じます。そして小原教授の益々のご活躍とご発展をお祈りさせていただきます。

田嶋規雄

商学部流通マーケティングコース主任

執筆者紹介（目次順）

中村竜哉	商学部教授（コーポレート・ファイナンス，パーソナル・ファイナンス）
岡本治雄	商学部教授（経営分析論，財務会計論）
小原博	商学部教授（マーケティング論，流通論）
近藤文男	京都大学名誉教授（商業経済論）
堀田一善	慶応義塾大学名誉教授（マーケティング史，マーケティング学説史）
光澤滋朗	同志社大学名誉教授（流通論，マーケティング論）
石川和男	専修大学教授（流通論，マーケティング論）
薄井和夫	埼玉大学教授（マーケティング論）
上沼克徳	神奈川大学教授（マーケティング論，流通論）
木下明浩	立命館大学教授（マーケティング，流通）
堀越比呂志	慶應義塾大学教授（マーケティング学説史，マーケティング方法論）
丸山正博	明治学院大学教授（流通政策，流通論）
金度渕	大阪商業大学准教授（食品流通，イギリス小売流通論）
今村哲	商学部教授（商学，中小企業論）
岡嶋慶	商学部教授（監査論，会計史）
北中英明	商学部教授（経営情報論，マーケティング）
根本重之	商学部教授（流通，マーケティング）
池田真志	商学部准教授（流通論，経済地理学）
田嶋規雄	商学部准教授（マーケティング，消費者行動）
堂野崎衛	商学部准教授（小売マーケティング，流通経済論）

編集委員　内田金生　金山茂雄　島内高太　武上幸之助　田嶋規雄　中村竜哉

拓殖大学 経営経理研究　第106号　ISSN 1349-0281

2016（平成28）年3月15日　印刷
2016（平成28）年3月25日　発行

編　集　拓殖大学経営経理研究所編集委員会
発行者　拓殖大学経営経理研究所長　中村竜哉
発行所　拓殖大学経営経理研究所
〒 112-8585　東京都文京区小日向3丁目4番14号
Tel. 03-3947-7595　Fax. 03-3947-2397（研究支援課）
印刷所　株式会社　外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY

RESEARCH IN MANAGEMENT AND ACCOUNTING

No. 106 March 2016

IN HONOUR OF

PROF. HIROSHI KOHARA

Historical Research in Marketing

Edited and Published by

THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan