

産業能率大学紀要

第30巻 第1号
2009年 9月

論文

個人の市場志向行動の前提と成果
ーサービス業における経験的調査ー

田口 尚史 …… 1

研究ノート

ショップビジネスユニットにおける科目開発
ーフィールドリサーチ演習の展開方法ー

武内 千草 …… 53

Googleストリートビューの社会的影響と法的問題について

高田 寛 …… 67

小売業の行方

矢野健一郎
齊藤 聡 …… 89



産業能率大学

Published by Sanno University

1573 Kamikasuya

Isehara, Kanagawa

Japan 259 – 1197

Tel : 0463 – 92 – 2218

©2009 Sanno University

All rights reserved

「産業能率大学紀要」執筆要項

産業能率大学紀要審査委員会

1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 情報マネジメント学部・経営学部の専任教員を原則とする。
- (2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。
- (3) 本務校を持たない情報マネジメント学部・経営学部の兼任教員。
- (4) 上記(1)、(2)、(3)以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2. 原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他（書評、紹介、報告）のいずれかに該当するものに限る。

3. 原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

- (1) 邦文および欧文の表題。
- (2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名と所属。
- (3) 論文と研究ノートの場合は150語程度の欧文抄録。

4. 原稿の量および形式

- (1) 14000字以内を原則とする。
- (2) 欧文原稿の場合は、A4判の用紙を用い、ダブルスペースで30枚以内を原則とする。
- (3) 完成原稿2部とフロッピーディスク。手書きは不可。フロッピーディスクに利用したソフト名と、それを処理する機種名とを記すこと。

5. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。
- (2) 表題の脚注
 - (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
 - (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。
- (3) 章、節などの記号
章の記号は、1.2……、節の記号は、1.1、1.2……、2.1、2.2……のように付ける。
- (4) 脚注
(1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。

(例)

……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1)…… (本文)

(1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。(注記)

(5) 文献の引用

文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む
(例1)

文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む (例2) 同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次に a, b, ……と一連の記号を付ける。

(例1) 文章中の引用

MinskyとPapert〔1969〕のパーセプトロンでは……岩尾〔1979a〕は、すでに述べた…

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された〔Codd 1971a〕

Example〔von Neumann and Morgenstern 1944〕

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合には) ページ』の順に記述する。

(例1) 和書の場合

テイラー, F. W. 著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

(例2) 洋書の場合

Abrial, J.R. : Data Semantics, Proc. IFIP Working Conference on Data Base Management, North-Holland, 1974, pp.1-60

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻(号)、出版年、ページ』の順とする。

(例1) 和雑誌の場合

小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49(12), 1979, pp.795-798

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp, E.M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R.&D., Research Management, 7(6), 1964, pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1-1 (Figure 1-1)、表1-1 (Table 1-1) のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

9月刊行の号は4月上旬、2月刊行の号は9月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

7. 投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会の一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

8. 執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。(校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。)

9. 著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

- (1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。
- (2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

掲載された論文1編につき、本誌1部、別刷100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100部以上は有料とする。

(1991.6.5)

(1994.7.6改正)

(2003.1.7改正)

(2003.9.17改正)

個人の市場志向行動の前提と成果
－サービス業における経験的調査－

The Antecedences and Consequences of Individual Market-Oriented
Activities: An Empirical Survey on the Service Industry

田口 尚史
Takashi Taguchi

Abstract

For the past two decades, there has been a lot of interest in market orientation. Many scholars have been studying how companies can be more market-oriented, and what kind of consequences could be gained if the business became more market-oriented. However, the research on the antecedences of market-oriented companies still lacks comprehensive perspectives. An empirical research on market orientation is required in Japanese academicians. The purpose of this paper is to explore the relationship between comprehensive antecedences of market orientation and the business performances. Specifically, the author first proposes a conceptual model of antecedences of market orientation and develops some hypotheses, and then tests them. The results are that (1) individual marketing staff's market-oriented culture impacts on their own market-oriented activities, (2) the market-oriented activities have positive effects the market performances directly, and (3) these activities influence the financial performances through the market performances indirectly.

はじめに

過去20年の間、市場志向に対して多くの注目が向けられてきた。今日まで、より市場志向となるにはどうしたらよいか、あるいは、市場志向の高い事業は、どのような成果を獲得できるのかということについて、理論的および経験的な研究が進められてきた。しかし、市場志向の前提については、包括的な観点が欠如しており、また、とりわけ、我が国においては、経験的な研究が不足している。本論文の目的は、このギャップを埋めるために、これまでの市場志向研究に欠如している市場志向の前提についての包括的なモデルを開発し、それらの前提が、事業パフォーマンスにどのようなインパクトを及ぼすのかを明らかにすることにある。具体的には、市場志向の前提について包括的な概念モデルと仮説を開発し、サービス業から収集されたデータを用いて、開発した仮説を経験的に検証する。結論は、売り手企業のメンバー個人の市場志向文化は、市場志向行動にプラスの影響を及ぼし、それが、その事業部門の市場パフォーマンスに影響を及ぼし、さらに、財務的パフォーマンスにも間接的にプラスの効果をもたらすということである。

本論文は、以下のように構成される。まず、先行研究のレビューから明らかになった研究課題を提示する。次に、その課題を組み込んだ概念モデルを開発し、仮説を立案する。そして、経験的調査がデザインされ、立案された仮説が検証される。最後に、検証結果が議論され、マーケティングの研究者と実務家に対する含意が示され、そして、将来の研究の方向性が示されてまとめとされる。

1. 研究課題

田口（2008）による市場志向の前提についての先行研究のレビューから、既存の市場志向に関する研究成果と企業やマネジャーを取り巻く実際の姿との間には、いくつかの不整合性が存在するように思える。田口（2008）による先行研究を基に、以下の研究課題がまとめられた。

研究課題1：文化、行動、そして、経営システムの統合

これまで、企業文化または組織行動のいずれかとパフォーマンスの関係に関する研究は多いが、企業内での文化と行動の両方の相互作用を想定した研究は多くはない。しかし、実際には、企業の志向や行動は、文化と行動の両方の相互作用として表出すると考えられる（Gainer and Padanyi 2005, Narver *et al.* 1998）。田口（2008）が既に指摘しているように、市場志向の前提に関する研究においては、企業内での文化と行動の両方の相互作用を明らかにする必要がある。さらに、文化や行動が定着するためには、文化の変革や行動の継続性に影響を及ぼす、より包括的な概念を加味する必要がある。Becker and Homburg（1999）

は、市場志向の前提として、経営システムを提案しているが、現実の経営は、それらの要素が同時並行的に影響を及ぼしていると想定される。したがって、文化や行動に影響を及ぼし、トップ・マネジャーによって管理される仕組みを盛り込み、それらがどのようにして文化や行動に影響を及ぼすのかを解明する必要がある。

研究課題2：個人の市場志向と事業パフォーマンス

これまでの市場志向に関する研究対象は、組織レベルで捉えられているが、いくつかの例外を除いて（例えば、Celuch *et al.* 2000; Schlosser and McNaughton 2007; 小菅 2006）、組織メンバー個人の市場志向に焦点を当てた研究は相対的に少ない。また、組織全体の市場志向度合いと事業パフォーマンスとの関係を探る研究は多いが、個々の組織メンバーの市場志向行動と事業パフォーマンスの関係を探る研究も少ない。実際の企業活動は、その企業の一人ひとりが顧客と接触し、相互作用しながら、製品・サービスを販売したり、情報を収集したりしている。このことを考慮すると、企業が市場志向となるためには、組織メンバー個人の文化や行動を変革するメカニズムを明らかにする必要がある。さらには、顧客と接触しているフロント・ラインの組織メンバーの市場志向行動がどのように事業パフォーマンスに影響を及ぼすのかを調査する必要もあるだろう。

研究課題3：事業パフォーマンスの代替尺度

これまでの研究では、市場志向の成果について、ほとんどが財務的パフォーマンスや市場パフォーマンスといった尺度を用いている。しかし、マーケティングの成果は、非財務的な資産（顧客資産、ブランド資産、ネットワーク資産）も企業にもたらすと考えられる（Vargo and Lusch 2004）。また、これまでの顧客関係性に関する研究では、買い手の便益から供給業者を評価するものが多く、売り手側の便益から顧客関係性を評価する研究は少ないように思える。したがって、財務的パフォーマンスや市場パフォーマンスだけでなく、売り手企業が市場志向型企業になることで得られる関係性からの便益も明らかにする必要があるだろう。

2. 市場志向型企業の定義、概念モデル、仮説

本章では、上記で掲げた研究課題に回答するための概念モデルを構築し、それらについての仮説一覧を提示する。

2.1 市場志向型企業の定義

先ほど示した研究課題についての概念モデルを構築する前に、市場志向に関する定義を再考する。これまで、多くの研究者たちが市場志向についての定義を示してきたが、研究課題で示したように、文化あるいは行動のいずれかというような断片的な定義ではなく、経営シ

システムまでも包含するより包括的な観点から市場志向を捉えるために、新たな定義を提示する。

市場志向型企业とは、トップ・マネジャーのコミットメントの下で、顧客に対して優れた価値を提供するという企業文化（価値観、規範、人工物）を共有している組織のことで、かつ、その企業文化に基づいて、各個人が顧客と競争業者に関する市場情報を収集し、組織全体に普及させ、そして、各部門間での調整を図りながら、その情報に基づいて組織全体で対応するための経営システムが計画、実行、統制されている企業のことである。

これまでの市場志向の定義では、価値観や文化などの心理面（Deshpandé and Webster 1989; Felton 1959; Narver and Slater 1990; Webster 1988）、学習プロセスや情報処理プロセスのような行動面（Jaworski and Kohli 1993）について定義を示した研究が多かったが、この論文では、Narver and Slater（1990）の文化としての市場志向の定義、そして、Jaworski and Kohli（1993）による行動としての市場志向の定義に賛同した上で、さらに、企業の経営システム（Becker and Homburg 1999）を含めて定義している。この新しい定義では、市場志向の文化を保有し、その文化に基づいて行動する主体は組織メンバー個人であることが強調される。企業のトップ・マネジャーには、組織メンバー個人が保有する価値観、規範、人工物などに働きかけ、組織全体の文化を醸成し、育成する経営システムを通じて、市場志向型行動へと変革することが求められる。

2.2 概念モデル

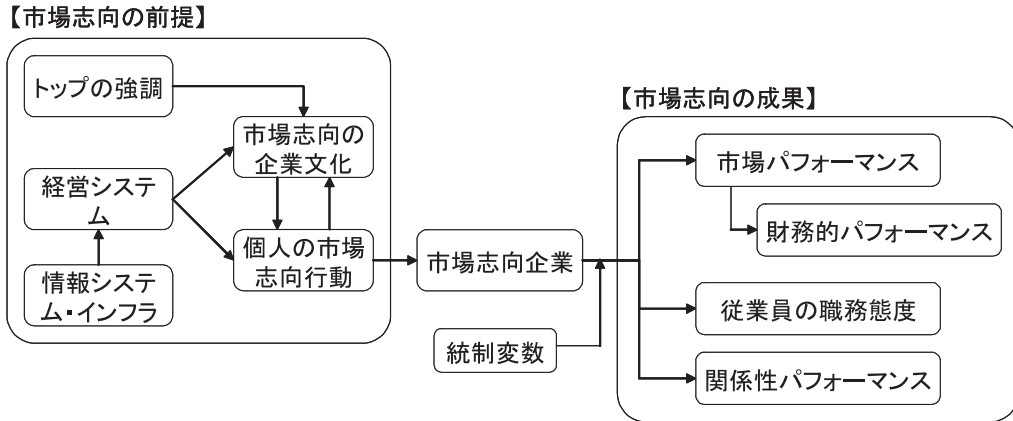
田口（2008）および前節の市場志向型企业の定義に基づいて開発された概念モデルが以下に示される（図 2-1 を参照せよ）。

2.2.1 市場志向の前提

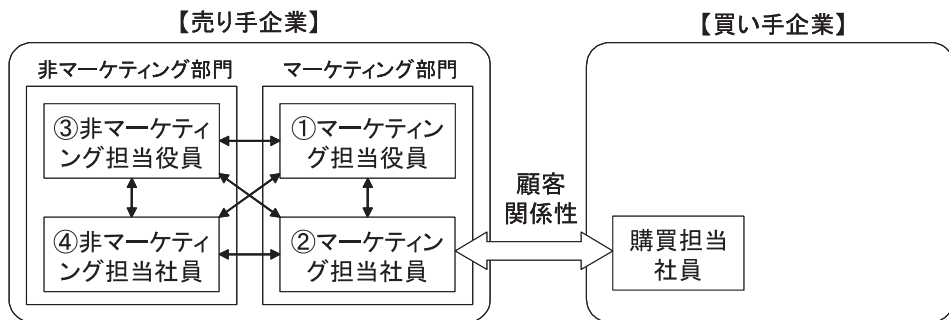
図 2-1 (1) で示した市場志向の前提と成果、および、統制変数に関する概念モデルは、市場志向型企业となるための前提あるいは先行条件と、それによって得られる成果を表したものである。まず、市場志向の前提については、これまでの文化や行動のいずれかという捉え方ではなく、その双方が組み込まれ、その相互作用が描かれている。さらに、それらの文化と行動は経営システムによって計画され、実行され、統制される。また、トップ・マネジャーは、市場志向について理解し、その趣旨を組織メンバーに浸透させる。それによって、各組織メンバーの価値観や規範といった文化が変革し、結果的に、彼らの行動も市場志向的な行動に変革していくと考える。Jaworski and Kohli（1993）は、トップ・マネジャーが市場志向

図 2 - 1 . 概念モデル

(1) 市場志向の前提と成果



(2) 企業内での市場志向の相互作用と顧客関係性



を強調することによって、組織の市場志向行動（すなわち、市場情報の生成、普及、反応）が増進されることを立証しているが、今回の概念モデルでは、トップ・マネジャーによる市場志向への強調と組織メンバーの行動変革の間に、市場志向文化を介在させている。単なる一時的な市場志向行動としてではなく、継続的な行動として浸透させるには、行動させる以前に文化を市場志向に変革させる必要がある。さらに、組織を市場志向の文化や行動に変革させるには、市場志向的で体系的な経営システムによって日々の経営活動が計画され、組織化され、統制されなければならない。そのため、自社の経営システムを効果的に運用できる情報システム・インフラが求められる。

2.2.2 市場志向の成果

市場志向の成果については、これまで多くの研究で検証されてきた財務的パフォーマンスだけでなく、市場パフォーマンス、従業員の職務態度、関係性パフォーマンスについても提示したモデルの中に盛り込んでいる。市場パフォーマンスとは、例えば、市場シェアおよびその伸び率、顧客満足度、顧客維持率、新規顧客の獲得などである（Homburg and Pflesser 2000）。従業員の職務態度とは、企業が市場志向となることによって、その組織に属する従業員の職務態度にプラスに影響を及ぼすことを意味している。

さらに、今回の研究では、それらの尺度以外にも、企業間取引における関係性に関するパフォーマンスという概念をモデルに盛り込んでいる。このような観点は、これまでのマーケティング研究におけるチャネル間関係性やリレーションシップ・マーケティングの分野でも、あまり議論されてこなかった。このため、今回の研究では、売り手企業からの評価としての関係性パフォーマンスという概念を取り入れることとした。

次に、図 2-1 (2)では、売り手企業内での市場志向の文化および行動と顧客関係性についてのモデルを示している。既に述べたように、実際の企業経営は、組織内の個人が顧客と直接的にやり取りすることによって、売上高や利益といった事業パフォーマンスを生み出している。したがって、企業が本当に市場志向かどうかは、顧客と直接的にやり取りする個人の市場志向度合いを把握する必要がある。この顧客と直接的にやり取りする個人が保有する価値観や規範といった文化と彼ら自身の行動は、彼らが属する組織（すなわち、売り手企業）の文化や行動に影響を及ぼされるはずである。また、マーケティング担当社員の行動は、より直接的には、彼らが属する部門の直属の上司であるマーケティング担当役員などから文化や行動について影響を及ぼされるだろう。さらには、間接的には、マーケティング部門以外（すなわち、非マーケティング部門）の上司（本研究では、非マーケティング担当役員）や非マーケティング部門に属する同僚（本研究では、非マーケティング担当社員）からも彼らは影響を受けるだろう。

2.2.3 統制変数

Kohli and Jaworski (1990) は、市場志向の構成概念を開発するための経営者などへのインタビューの中で、事業パフォーマンスに対する市場志向のインパクトを小さくしてしまうような環境上の偶発事象あるいは環境状況があることに気づいていた。さらに、Narver and Slater (1990) は、競争状況という文脈の中で、参入障壁、取引企業間でのパワー関係といったモデレーターが事業パフォーマンスに影響を及ぼすと想定している。今回の研究では、彼らの見解に同意し、個人の行動が市場志向であったとしても、何らかのモデレーターからの影響によって、事業パフォーマンスへの効果を弱めてしまうと想定する。また、モデレータ

ーが存在するということは、その逆の効果、すなわち、個人の市場志向行動の事業パフォーマンスへのインパクトを媒介するようなメディエーターも存在することが予想される。したがって、今回の研究では、これらのモデレーターとメディエーターを統制変数としてモデルの中に組み入れた。

これらの概念モデルに基づいて、今回の研究では、市場志向の前提と成果についての仮説を開発した。

2.3 仮説

2.3.1 市場志向の前提

はじめに、企業内での文化と行動の関係に焦点を当てることにする。マーケティング担当役員は、市場志向の文化あるいは行動の推進役として期待されるが、マーケティング担当役員がマーケティング部門の部下だけでなく、社内の他部門の人々にも市場志向の文化を浸透させ、その文化の実践を駆り立てることによって、企業のフロント・ラインで顧客と直接的な接点を持つマーケティング担当社員も市場志向の文化を保持するということが予測される。

Homburg and Pflesser (2000) は、組織文化論の研究成果を援用して、価値観、規範、人工物という文化の構成要素を市場志向文化に当てはめ、それらの要素が階層的に影響を及ぼし、最終的には、市場志向行動にプラスのインパクトを及ぼすことを示している。Sinkula *et al.* (1997) は、組織学習に対する組織の価値観が市場情報処理行動（市場情報の生成と普及）に対してプラスの効果があることを発見している。さらに、彼らと同様の観点から、Pérez López *et al.* (2004) は、協働的文化が市場情報処理活動にプラスの影響を及ぼし、それが事業パフォーマンスを向上させることを発見している。彼らの経験的検証結果と一致して、今回の研究でも、市場志向文化は市場志向行動を促進するという仮説を立てる。

仮説 1a：マーケティング担当役員の市場志向文化の度合いが高いほど、その企業のマーケティング担当社員の市場志向文化の度合いも高くなる。

仮説 1b：マーケティング担当社員の市場志向文化の度合いが高いほど、その企業のマーケティング担当社員の市場志向行動の度合いも高くなる。

さらに、田口 (2008) が指摘したように、文化と行動は螺旋状にそのレベルを高められると予測できる。例えば、Gainer and Padanyi (2005) は、「市場志向に関する研究のほとんどは“文化が行動を駆動する”という関係について主張しているが、“行動が文化を駆動する”という関係も考慮されるべきである」(p.856) と述べている。したがって、以下のような仮説を提示する。

仮説 2：個人の市場志向行動の度合いが高いほど、社内の市場志向文化がより強化される。

Becker and Homburg (1999) は、文化あるいは行動といった観点とは異なる経営システムという観点から市場志向の前提について調査している。彼らによれば、組織の志向を顧客と競争業者の方に向けさせることを促進させるような経営システムが設計されている度合いとして市場志向型経営 (market-oriented management) のレベルを概念化している。彼らは、この市場志向型経営と事業パフォーマンスとの間の関係について、統計的に有意な効果を発見した。しかしながら、現実には、このような経営システムが直接的に事業パフォーマンスに影響を及ぼすものではなく、それらのシステムが組織メンバーの文化や行動を変革させることで、その効果が事業パフォーマンスとして表出すると考えられる。したがって、以下の仮説が導き出される。

仮説 3 a：企業の経営システムが市場志向を促すように編成されている企業は、組織の市場志向文化の度合いに対してプラスにインパクトを及ぼす。

仮説 3 b：企業の経営システムが市場志向を促すように編成されている企業は、個人の市場志向行動の度合いに対してプラスにインパクトを及ぼす。

Becker and Homburg (1999) は、情報システムの重要性にも言及し、それらを経営システムのサブ・システムとして捉えている。また、Moorman (1995) は、組織学習の観点から、情報の収集、普及、概念的活用 (conceptual utilization)、手段的活用 (instrumental utilization) からなる 4 つのプロセスを組織的市場情報プロセスとして捉え、それらは組織システムの関数であると述べている。このことから、市場情報処理に対する態度 (文化) を醸成したり、市場から情報を収集し、普及させ、反応したりするための情報システムが組織内に整備されている企業は、市場志向な経営システムの運用が促進されると予測される。したがって、以下のような仮説が導き出される。

仮説 4：市場情報を扱う情報システム・インフラを整備することで、市場志向な経営システムの運用が促進される。

Harris (1996) によれば、トップ・マネジャーが組織内に市場志向となることを強調することの重要性は、市場志向への障害に関する散発的研究の時期から提案されてきたことである。実際、Levitt (1960) は、「企業全体を顧客創造と顧客満足のための有機体とみなすべきであ

る。経営者の使命は、製品の生産にあるのではなく、顧客を創造できる価値を提供し、顧客満足を生み出すことである”という考え方を組織全体に浸透させなければならない」と主張していた。これについて、その後、Webster（1988）も、1980年代のアメリカの経営者たちがマーケティング・コンセプトの重要性を再認識していることを紹介している。しかしながら、実際には、トップ・マネジャーが市場志向の重要性を強調しただけで組織メンバーが市場志向行動をとるというよりも、そのトップ・マネジャーの意図が実際の組織メンバーの価値観や態度といった文化的に浸透してはじめて、市場志向な行動をとるようになると考えられる。したがって、トップ・マネジャーの強調と組織メンバーの市場志向行動との間には、組織メンバーへの市場志向文化の浸透というステップが存在すると考えられる。このことから、以下のような仮説が導き出される。

仮説5：トップ・マネジャーが市場志向を強調している企業ほど、その企業の文化はより市場志向なものとなる。

さらに、市場志向の文化を有するマーケティング部門が、他部門との間で広範な協働活動を行なったとしても、その他部門に市場志向文化が浸透しなければ、全社としての市場志向型企業は実現しないと考えられる。そのためには、マーケティング担当部門が多数の職能部門に対する責任を有し、マーケティング部門主導で、一貫性を保ちながらビジネス・プロセス全体を調整する必要がある。それが実現された時に、マーケティング部門と非マーケティング部門の間に市場志向文化が浸透し、互いに市場志向という文化で団結される。それによって、全社としての市場志向文化が高まり、かつ、部門間あるいは個人間での市場志向文化のレベルに差がなくなり、市場志向型企業が達成されと考えられる。

他方で、Hooley *et al.*（1990）は、調査対象とした企業のほとんどは、（マーケティングとは4 P'sであると教科書では述べられているにもかかわらず）マーケティング部門の責任はプロモーション活動が中心で、それ以外の活動にはあまり責任を負っていないことを発見している。また、彼は、マーケティング哲学者のクラスターに属する企業は、他のクラスターに属する企業よりも広範な活動に対して責任を負っており、それらの企業は、事業パフォーマンスも高いことを発見した。この結果について、彼は、「マーケティング哲学者の企業は、彼らの態度（すなわち、市場志向文化；筆者追加）を通じて、マーケティング・プログラムを実行に移すこと（すなわち、市場志向行動；筆者追加）は明白である」（p.19）と述べている。これはつまり、企業内での広範な活動に責任を負っているマーケティング部門が、他部門との活動を通じて、その自ら保有する市場志向という文化を浸透させ、そして、行動として表出化させることで、事業パフォーマンスが向上するかもしれないことを暗示している。さら

に、逆説的には、マーケティング部門が存在していたとしても、その部門が負っている責任の範囲が狭かったり、あるいは、責任が与えられていない場合には、このような文化の浸透や行動の表出が実現されないため、その企業は全体として市場志向となることが困難であると推測できる。したがって、以下の仮説が導き出される。

仮説 6 a：マーケティング部門に広範な責任が与えられているほど、その企業全体に市場志向文化が浸透し、かつ、全社の市場志向文化の度合いも高くなる。

仮説 6 b：マーケティング担当部門が設置されていたとしても、責任が与えられていない場合には、マーケティング職能と他の職能部門との協働活動は限定的となる。

2.3.2 市場志向の成果

上記で示した市場志向の前提は、これまでの市場志向に関する研究と同様に、その企業の市場志向のレベルが高いほど、事業パフォーマンスも高まると想定している。これまでの研究のほとんどは、市場志向と財務的パフォーマンスとの間にプラスの関係があることを示している（例えば、Chang and Chen 1998; Hooley *et al.* 1990; Langerak 2001; Narver and Slater 1990; Ruekert 1992; Slater and Narver 1994b）。しかし、財務的パフォーマンス以外にも、市場シェアのような市場パフォーマンスにもプラスの効果をもたらすことを発見した研究も存在している（例えば、Baker and Sinkula 1999; Becker and Homburg 1999; Deshpandé *et al.* 1993; Homburg and Pflesser 2000; Jaworski and Kohli 1993）。

また、市場志向と市場および財務的パフォーマンスとの関係について、Homburg and Pflesser (2000) は、市場志向行動は、市場パフォーマンスに対して統計的に有意なプラスの効果があり、さらに、市場パフォーマンスは財務的パフォーマンスに対して有意なプラスの効果があることを発見している。さらに、Becker and Homburg (1999) は、市場志向経営は市場パフォーマンスに対して直接的にプラスの効果を及ぼすが、財務的パフォーマンスに対しては、直接的ではなく、市場パフォーマンスを通じて間接的にプラスの影響を及ぼすことを発見している。これらの議論の結果から、以下のような仮説が提示される。

仮説 7 a：マーケティング部門の担当社員における市場志向行動の度合いが高いほど、その企業の市場パフォーマンスも高くなる。

仮説 7 b：市場パフォーマンスが高い企業ほど、財務的パフォーマンスも高くなる。

これまでの研究では、上記の他に、市場志向の成果として、非経済的な側面から、社内の従業員の職務態度にもプラスに効果を及ぼすことが報告されている（例えば、Jaworski and

Kohli 1993; Luekert 1992)。今回の研究においても、彼らの結果と同様に、市場志向となることは、その組織に属するメンバーの職務態度にプラスの効果をもたらすことが予測される。しかし、今回の研究では、直接的に顧客と接触する可能性のあるマーケティング担当社員の職務態度について検証する。実際、Siguaw *et al.* (1994) は、顧客と接する販売担当者は、自部門の市場志向レベルが高いほど顧客志向となり、自身の役割に対するコンフリクトや曖昧さが低減され、職務満足と組織へのコミットメントが高まることを発見している。したがって、以下のような仮説が提示される。

仮説 8: マーケティング部門の担当社員における市場志向行動の度合いが高いほど、その担当社員の職務態度が良好になる。

これまで、市場志向の成果については、上記で示したように、市場および財務的パフォーマンスや職務態度のようなものが中心に議論されてきた。また、顧客間関係における市場志向の成果についての研究では、それらの多くは、売り手企業が市場志向となることによる買い手企業からの信用やコミットメント (Siguaw *et al.* 1998)、ダイアディックな関係における売り手および買い手企業の両者による関係性への評価 (Siguaw *et al.* 1999)、売り手企業が顧客志向となることで、買い手企業との間に醸成される絆 (Rindfleisch and Moorman 2003) のように、売り手側の努力によって買い手側にもたらされた便益を売り手企業のパフォーマンスとして捉えてきた。一部の例外を除いて (Helfert *et al.* 2002; Langerak 2001; Walter *et al.* 2001)、顧客関係性から売り手企業が受け取る便益を調査した研究は相対的に少ないように思える。しかしながら、関係性からの便益は、例えば、有利な条件で購入できるというような買い手企業の便益だけでなく、その買い手企業と取引を継続することで、売り手企業にも何らかの便益が発生しているはずである。したがって、以下のような仮説が導き出される。

仮説 9: マーケティング部門の担当社員の市場志向行動の度合いが高いほど、その担当社員の顧客関係性から得られる関係性パフォーマンスも大きくなる。

2.3.3 統制変数

前述したように、市場志向と事業パフォーマンスとの間には、いくつかのモデレーターやメディエーターが存在する。例えば、自部門の主要取引先企業との関係において、買い手企業からの価格引下げ圧力が強ければ、それによって、自部門は価格を引き下げざるを得ないため、事業パフォーマンス、とりわけ、財務的パフォーマンスへの市場志向のインパクトを弱めてしまうかもしれない。したがって、以下の仮説が示される。

仮説10：主要取引先企業からの価格引下げ圧力が強いほど、その圧力によって財務的パフォーマンスへの市場志向の効果がモデレートされてしまう。

他方で、主要取引先企業との交渉において、自部門に何らかの独自性があることから、提供する製品あるいはサービスの価格設定に際して、自部門が価格決定権を保持している場合もある。その場合には、コストにそのプレミアムを上乗せした価格で販売することが可能となるので、自部門の事業パフォーマンス、とりわけ、財務的パフォーマンスへの市場志向のインパクトを増進させることが予想される。したがって、以下の仮説が示される。

仮説11：主要取引先企業に対して取引価格決定の主導権を自部門が保持しているほど、その主導権が財務的パフォーマンスへの市場志向のインパクトをメディエートする。

自部門が属する業界への参入障壁が低い場合には、新規参入者が出現することで、競争が激化することが予測される（Porter 1980）。競争の激化は、自部門の市場シェアの低下を招き、自部門の市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトを弱めてしまうかもしれない。したがって、以下の仮説が示される。

仮説12：自部門が展開している事業分野の参入障壁が低いほど、参入の容易さによって、市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトがモデレートされてしまう。

さらに、自部門が属する市場が拡大している場合には、仮に、競争が激しかったとしても、同時に、新しい需要が出現するため、競争状況を緩和させる効果があるかもしれない。そのため、市場の拡大は、市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトを増進させるかもしれない。したがって、以下の仮説が示される。

仮説13：自部門が展開している事業分野の市場が拡大しているほど、その市場の拡大が市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトをメディエートする。

最後に、自部門が事業を展開している分野での技術変化が激しい場合には、自部門はその技術変化のペースに遅れずに付いていかなければならない。自部門の技術開発のペースよりも業界内での技術変化のペースが速い場合には、自部門の技術水準は、業界平均のそれより

も低くなってしまい、買い手にとって魅力のないものとなるかもしれない。その場合、技術変化の激しさは、市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトを弱めてしまうかもしれない。したがって、以下の仮説が示される。

仮説14：自部門が展開している事業分野の技術変化が激しいほど、その技術変化によって市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトがモデレートされてしまう。

3. 調査デザインと結果

本章では、提示した仮説を検証する。まず、今回の調査で用いた構成概念の測定尺度を提示し、調査対象者とサンプリングについて説明した後に、尺度の妥当性を検証する。その後、対事業所サービス業から回収されたデータを用いて仮説を検証する。

3.1 尺度の構成概念

3.1.1 構成概念

今回の研究で開発した市場志向の前提と成果に関するモデルの構成概念を測定するための尺度は、これまでの関連のある先行研究から引用された¹⁾。各構成概念の質問項目は、原文を日本語に翻訳し、それについて、4名の専門家（研究者2名、コンサルタント1名、調査サンプルに含まれていない企業の上級マネジャー1名）からコメントを貰い精緻化された。各々、7点スケールのリカート式尺度で得点化された。複数の質問項目から構成される尺度は、平均値を算出した合成尺度として分析に用いられた。

トップ・マネジャーによる市場志向の強調は、Jaworski and Kohli (1993) の4項目からなる尺度が採用された。

経営システムの測定には、Becker and Homberg (1999) が開発した5つの次元のうちの4つの次元（市場志向型計画システム、市場志向型組織システム、市場志向型統制システム、市場志向型人的資源管理システム）からなる質問項目によって測定された。

市場志向文化に関する次元は、Homberg and Pflesser (2000) から採用された。彼らの企業文化に対する観点は、Narver and Slater (1990) の文化に対する観点とは異なり、組織文化論からの研究成果を適用し、文化の構成要素として、価値観、規範、人工物を組み入れている。彼らによるこの考え方は、その他の市場志向文化に関する研究よりも包括的であることから、彼らの測定尺度を選択した。

社内に情報システム・インフラが整備されているかどうかを尋ねるために、Becker and Homberg (1999) が開発した経営システムに関する測定尺度のうちの市場志向型情報システムの尺度を採用した。

個人レベルでの市場志向行動を測定するに当たっては、Schlosser and McNaughton (2009) が金融サービス業に対して調査した際に開発した I-MARKOR という尺度を採用した。これは、Kohli *et al.* (1993) の MARKOR 尺度を基に、それを個人に当てはめて開発されたもので、個人による情報の収集、個人による情報の普及、個人による戦略的反応のための調整という 3 つの次元から構成されている。

市場志向の成果の一つである市場パフォーマンスについては、Hombert and Pflesser (2000) によって採用された尺度を用いた。この尺度は、過去 3 年間で競争業者との相対的なパフォーマンスの程度を回答者に尋ねるものである。市場志向を社内に浸透させてから、実際に、パフォーマンスとしての成果が発生するには一定期間が必要であるという理由から、今回の調査では、この尺度が採用された。さらに、市場パフォーマンスの各指標については、競争業者との相対的な比較に対する回答者の満足度を尋ねることとした。

市場志向から得られる財務的パフォーマンス尺度については、Siguaw *et al.* (1998) を参考に作成された。市場パフォーマンスと関連して、財務的パフォーマンスの測定に当たっては、客観的な尺度による評価が望ましいように思えるが、回答者に客観的な財務データの提示を求めることには、いくつかの問題点があることを Siguaw *et al.* (1998) は説明している。このため、今回の調査では、Siguaw *et al.* (1998) が用いた方法と同様に、財務的パフォーマンスの各指標に対する回答者の満足度を尋ねることとした。

個人の市場志向行動のレベルが高まることによるその個人（マーケティング担当社員）の職務態度への効果は、Ruekert (1992) が開発した尺度を用いた。彼らが開発した従業員の態度を測定するための尺度は、組織戦略の観点から、市場志向の度合いと、組織プロセス、個人の態度、財務的パフォーマンスとの間の関係を調査するための尺度であるので、今回の研究目的と一致している。

売り手企業における顧客関係性から得られる便益および効用を測定するに当たっては、Walter *et al.* (2001) が開発した尺度の一部を採用した。具体的には、利益機能、ボリューム機能、イノベーション機能、市場機能、スカウト機能、アクセス機能、関係性からの便益である。彼らは、BtoB取引における関係性機能に対する売り手企業の知覚価値という観点から、売り手企業と買い手企業との間の顧客関係性が直接的および間接的な価値を生み出すほど、売り手企業が知覚する価値も大きくなると捉えている。今回の研究では、彼らの概念枠組みを援用した。

最後に、Narver and Slater (1990) が開発した尺度が、事業パフォーマンス（市場パフォーマンス、財務的パフォーマンス）に対する市場志向のインパクトをモデレートしたりメディエートしたりする統制変数として採用された。具体的には、主要取引先企業からの価格引下げ圧力、自部門の価格決定権、参入障壁の高さ、市場の成長、技術変化の激しさである。

3.2 サンプルングとデータ収集

3.2.1 調査対象者とサンプルング

今回の調査では、企業内での市場志向文化および行動の浸透度や差による個人の市場志向文化および行動の変化を明らかにするため、1社につき4名の回答者を想定した。回答者には、①マーケティング部門の担当役員（MM：Marketing Manager）、②（主任以下の）マーケティング部門の担当社員（MF：Marketing Follower）、③非マーケティング部門の担当役員（NMM：Non-Marketing Manager）、④（主任以下の）非マーケティング部門の担当社員（NMF：Non-Marketing Follower）が含まれる。各々の回答者に対して調査した構成概念の項目は、表3-1に示されている。

今回の調査サンプルは、対事業所サービス業を対象とした。「サービス業は、サービスの設計と交換には、サービス提供者と顧客との間で頻繁な相互作用が必要とされており、両者の関係性に市場志向が欠落している場合にはかなり問題である」とHelfert *et al.* (2002, p.1128)が述べている通り、他の産業と比較して、サービス業は、個人の市場志向がより重要な産業であると思なすことができる。我が国において数少ない市場志向に関する実証の中でも、小菅（2006）は、金融サービスを対象としてサンプルングを行なっている。

今回の研究では、民間のデータ・ベース提供会社が保有する企業情報を基に、日本産業標準分類細分類に属する国内の対事業所サービス業で従業員100人以上の受託開発ソフトウェア業（コード番号3911）1,093社、パッケージソフトウェア業（同3921）109社、生命保険業（同

表3-1. 各調査対象者への調査項目

構成概念		マーケティング部門		非マーケティング部門	
		MM	M F	NMM	N M F
前提	トップ・マネジャーの強調	✓			
	経営システム	✓			
	市場志向文化	✓	✓	✓	✓
	社内の情報システム・インフラ	✓			
	市場志向行動	✓	✓	✓	✓
成果	市場パフォーマンス	✓			
	財務的パフォーマンス	✓			
	従業員の職務態度		✓		
	関係性パフォーマンス	✓	✓		
統制変数		✓			

- ・MM：マーケティング担当役員、MF：マーケティング担当社員、NMM：非マーケティング担当役員、NMF：非マーケティング担当社員
- ・✓印は、各回答者の調査票に盛り込まれた構成概念である。各回答者に共通する構成概念は、各々、同じ質問を尋ねている。

6711) 27社、損害保険業（同6721）17社の計1,246社を母集団として抽出した。1社につき4名の回答者に対して調査するという今回の調査の特性上、ある程度の規模（従業員数）があり、かつ、部門化されていることが条件であるという理由から、従業員100人以上の企業が選択された。また、市場志向に関する調査という観点から、ある程度、サービス供給業者が提供するサービスの内容に柔軟性がある業界が適切であるという理由から、ソフトウェア開発業と保険業が選択された。

調査票は、抽出された1,246社の社長宛にダイレクト・メール形式で送付された。送付した封筒には、案内状、調査概要、調査票（4名分）、料金後納受取人払いの返信用封筒が同封された。調査票の回収期間は、2008年6月30日（月）から4週間を設定した。最初の調査票を送付してから2週間経過後にフォローアップ・メール（はがき）を郵送した。その結果、40社からの回答が得られた。そのうち、4名の回答者全員からの回答が得られたのは36社で、残りの4社は1名ないし3名の回答者から回答を得られなかった（最終的な回収率は、2.9%だった）。総回答者数は151名だった。

3.2.2 未回答のバイアス

回収された調査票については、未回答のバイアスがあるかどうかを検証した。回収された調査票を、回収された順番に従って二等分し、1社につき4人の回答者各々について質問したすべての項目に対してt検定を行なった（Armstrong and Overton 1977）。マーケティング担当役員については、187の質問項目のうち4項目で統計的に有意な差がある（1%有意水準）ことが明らかになった。マーケティング担当社員および非マーケティング担当役員については、統計的に有意な差はなかった。非マーケティング担当社員については、88の質問項目のうち1項目について統計的に有意な差があった（1%有意水準）。このように、いくつかの質問項目において二つのグループ間の平均値には差があり、未回答のバイアスがある可能性を示していた。しかしながら、今回の調査においては、回収サンプル数が少ないこと、さらには、回収されたほとんどの調査票はフォローアップ・メール送付直後に回収されたことなどを考慮して、回収されたすべてのケースをその後の分析にかけることとした。

3.2.3 尺度の妥当性

今回利用した測定尺度は、これまでの先行研究から採用されているということを考慮し、探索的因子分析は行なわなかった。しかしながら、各々の構成概念における各次元の内的一貫性を確認するために、クロンバックの α 係数が計算された（Nunnally 1978）。この値が0.7を下回る次元は、その後の分析からは除外された。残りの尺度について、識別的妥当性を検証した（表3-2を参照せよ）。その結果、すべての構成概念の α 係数が相関係数を上回ってい

表 3-2. 構成概念の識別妥当性

構成概念	(1)	(3)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1) トップの強調	0.841														
(2) 環境モニタリング	0.428**	0.769													
(3) 人的資源管理システム	0.074	0.316	0.827												
(4) 情報システム・インフラ	0.106	0.428*	0.418*	0.992											
(5) MMの市場志向文化	0.358*	0.357*	0.484**	0.154	0.825										
(6) MFの市場志向文化	0.139	-0.058	0.129	-0.004	0.130	0.715									
(7) マーケティング部門の市場志向文化	-0.335	-0.044	0.033	0.213	-0.118	0.174	0.843								
(8) MMの市場志向行動	0.230	0.231	0.257	-0.053	0.490**	0.110	-0.075	0.784							
(9) MFの市場志向行動	-0.081	0.001	0.072	0.353**	0.133	0.433*	-0.223	0.187	0.993						
(10) マーケティング部門の市場志向行動	-0.188	-0.180	-0.250	-0.057	-0.319	0.384*	0.863**	-0.279	0.246	0.814					
(11) マーケティング部門の責任範囲	0.014	0.375*	0.303	0.249	0.365*	-0.088	0.075	0.467**	-0.122	-0.382	0.655				
(12) 市場パフォーマンス	0.271	0.371*	0.386*	0.040	0.583**	0.261	0.030	0.564**	0.071	-0.155	0.292	0.657			
(13) 財務的パフォーマンス	-0.027	0.253	0.294	0.032	0.237	0.007	-0.074	0.271	-0.188	-0.241	0.170	0.671**	0.927		
(14) MFの関係性パフォーマンス	0.438*	0.041	-0.120	0.368**	-0.080	0.470	-0.311	-0.185	-0.084	0.306	-0.204	-0.153	-0.181	0.987	
(15) MFの職務態度	0.135	0.073	-0.129	-0.139	0.007	0.622	-0.137	-0.157	0.375*	0.375*	-0.084	0.226	0.063	0.366	0.806

対角線にイタリック体で示した値はクロンバークの α 係数であり、それ以外の値はPearsonの相関係数を示している。

* 5%有意水準

** 1%有意水準

るので、識別的妥当性が確認された。

3.3 分析結果

開発した概念モデルの仮説を検証するために、Jaworski and Kohli (1993) が用いた分析手法を参考にして、各構成概念間の関係について、主に、回帰分析が行なわれた。今回定義した概念モデルのような場合には、本来であれば、構造方程式モデリング法を用いて分析されるべきであるが、回収されたケース数が少ないことから、概念モデルの各構成概念間の関係を回帰分析によって検証する方法が選択された。Swinarski *et al.* (2006) は、今回と同様に、60社の I T サービス・プロバイダーを調査対象として構造方程式モデリング法を用いて統計的に有意な結果を導いており、また、彼らは、わずか87のケース数を用いた類似の調査が存在することを示していることから、構造方程式モデリングも利用できたかもしれないが、Green *et al.* (2005) は彼らの研究の中で173社からなるケースを用いて構造方程式モデリング分析を行った際には、彼らの意見は、構造方程式モデリングを行うためには100から200の範囲内のケース数が適切であるという Hair *et al.* (1998) と Schumacker and Lomax (1996) からの推奨に基づいて分析している。このため、今回の分析では、回帰分析が採用された。なお、回帰分析を用いる場合であれ、最大で40ケースという今回のサンプル数では、結果の信頼性および妥当性が得られないかもしれないが、Lewis-Beck (1980) は、単回帰分析を例証する際に、32人から収集したデータを用いているし、菅 (1996) は、ケース数が少ない場合には統計的判定がなされないため、ケース数はできるだけ多いほうが良いと述べながらも、一方では、変数+2件のケースがあれば重回帰分析を行なうことは可能であると説明している³。このことから、今回は、回帰分析による検証結果であったとしても、一定の示唆が得られると判断した。

3.3.1 市場志向の前提

仮説 1 a は、全社の市場志向文化の度合いとマーケティング担当社員の市場志向文化の度合いとの関係を、マーケティング担当役員の観点から説明している。この仮説を検証するために、①4名の回答者全員による市場志向文化への回答の合計得点⁴、②マーケティング担当役員の市場志向文化の得点からマーケティング担当社員の市場志向文化の得点を控除した値 (MM-MF の市場志向文化；この値が小さいほど、マーケティング担当役員は部下であるマーケティング担当社員との間で市場志向文化が共有されていることを意味している)、③マーケティング担当社員の市場志向文化の得点、④マーケティング担当役員の市場志向文化の得点という4つの値を用いた。まず、これら4変数について相関分析を行なった (表 3-3 を参照せよ)。

表 3-3. マーケティング担当社員への市場志向文化の浸透（相関係数）

	MMの市場志向文化	MFの市場志向文化	MM-MFの市場志向文化	全社の市場志向文化
MMの市場志向文化	1.00			
MFの市場志向文化	0.19	1.00		
MM-MFの市場志向文化	0.62**	-0.66**	1.00	
全社の市場志向文化	0.48*	0.64**	-0.07	1.00

* 5%有意水準

** 1%有意水準

次に、以下の回帰式を用いて、MM-MFの市場志向文化と全社の市場志向文化を独立変数、MFの市場志向文化を従属変数とした重回帰分析を行なった。

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

結果は、表 3-4 の通りである。これによれば、全社の市場志向文化の度合いが高く、かつ、マーケティング担当役員とマーケティング担当社員との間の市場志向文化の差が小さいほど、マーケティング担当社員の市場志向文化の度合いが高くなる（つまり、市場志向となる）ことを示している。すなわち、マーケティング担当役員が市場志向という文化を保持し、それを他部門や部下であるマーケティング担当社員に浸透させている企業では、マーケティング担当社員がより市場志向な文化を保有する。したがって、仮説 1 aは統計的に支持された。

表 3-4. 全社およびマーケティング部門内の市場志向文化の浸透度と、マーケティング担当社員の市場志向文化との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	MFの市場志向文化 (Y)
X_1 : 全社の市場志向文化	0.60***
X_2 : MM-MFの市場志向文化	-0.52***
R^2	0.67
N	26

*** 0.1%有意

さらに、今度は、独立変数はそのまま、従属変数をマーケティング担当社員の市場志向行動⁵として回帰分析を行なった。結果は、表 3-5 の通りである。これによれば、マーケティング担当役員の市場志向文化はマーケティング担当社員の市場志向行動に対して統計的に有意なインパクトを持っていないが、マーケティング担当役員とマーケティング担当社員との

間の市場志向文化の差は、マーケティング担当社員の市場志向行動に有意にマイナスのインパクトを及ぼすことが示された。つまり、マーケティング担当役員とマーケティング担当社員との間の市場志向文化に差がない（すなわち、市場志向文化が共有されている）ほど、マーケティング担当社員は市場志向行動をとるということである。

表 3-5. 全社およびマーケティング部門内の市場志向文化の浸透度と、マーケティング担当社員の市場志向行動との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	MF の市場志向行動 (Y)
X_1 : 全社の市場志向文化	n.s.
X_2 : MM—MF の市場志向文化	-0.55*
R^2	0.19
N	31

* 5%有意

仮説 1 b は、マーケティング担当社員の市場志向の文化と行動との間の直接的な関係を示している。この仮説を検証するために、この 2 つの変数を用いた回帰分析を行なった。回帰式は、以下の通りである。

$$Y = a + \beta X$$

ここで、Y = マーケティング担当社員の市場志向行動

X = マーケティング担当社員の市場志向文化

結果は、表 3-6 の通りである。これによれば、マーケティング担当社員の市場志向文化の度合いが高いほど、そのマーケティング担当社員の市場志向行動の度合いも高くなることが示されている。したがって、仮説 1 b は統計的に支持された。

表 3-6. マーケティング担当社員の市場志向文化と市場志向行動との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	MF の市場志向行動 (Y)
X: マーケティング担当社員の市場志向文化	0.43*
R^2	0.19
N	32

* 5%有意

仮説2は、個人の市場志向行動が社内（全社）の市場志向文化の形成を促進させるという仮説である。例えば、市場を重視した行動を取ったマーケティング担当社員が社内で称賛され、その行動がマーケティング部門内や他部門に伝えられると、その企業内の価値観がより市場志向となることが想定される。この仮説を検証するために、以下のような回帰式を構築し、3通りの重回帰分析を行なった。

$$Y_1 = a_1 + \beta_{11}X_1 + \beta_{12}X_2 + \beta_{13}X_3$$

$$Y_2 = a_2 + \beta_{21}X_1 + \beta_{22}X_2 + \beta_{23}X_3$$

$$Y_3 = a_3 + \beta_{31}X_1 + \beta_{32}X_2 + \beta_{33}X_3$$

ここで、従属変数である Y_2 と Y_3 は、全社における企業文化の各構成要素（価値観、規範）を示しており（Homburg and Pflesser 2000）、それら2つの構成要素の合計得点が一回答者の市場志向文化となる。したがって、4名の市場志向文化の合計値が全社の市場志向文化（ Y_1 ）である。 X_1 から X_3 は、 X_1 がマーケティング担当社員の市場志向行動、 X_2 がマーケティング担当役員の市場志向行動、 X_3 が非マーケティング部門（NMM+NMF）の市場志向行動からなる独立変数である。分析の結果、全社の市場志向文化にプラスの影響を及ぼすのは、マーケティング担当役員と非マーケティング部門の市場志向行動のみであった（表3-7を参照せよ）。さらに、マーケティング担当社員の市場志向行動は、全社の市場志向文化の醸成にはインパクトを及ぼさないことを示している。また、全社の市場志向文化の2つの構成要素の各々に対する市場志向行動のインパクトを見てみると、マーケティング担当役員と非マーケティング部門の市場志向行動が全社の価値観のみにプラスのインパクトを及ぼしている。この結果から、マーケティング部門、非マーケティング部門に関わらず、個人の市場志向行動による全社の文化形成への貢献は、それほど大きくないように思える。したがって、個人の行動が直接的に全社の文化の形成に寄与するとはまでは言えず、せいぜい、全社の価値観の形成に影響を及ぼす程度であると見なすことができる。よって、仮説2は部分的に支持される。

表3-7. 組織メンバーの市場志向行動と全社の市場志向文化との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	全社の市場志向文化（ Y_1 ）	全社の価値観（ Y_2 ）	全社の規範（ Y_3 ）
X_1 : マーケティング担当社員の市場志向行動	n.s.	n.s.	n.s.
X_2 : マーケティング担当役員の市場志向行動	0.61*	0.62*	n.s.
X_3 : 非マーケティング部門の市場志向行動	0.64**	0.55*	0.54^
R^2	0.41	0.35	0.22
N	20	20	20

^ 10%有意水準

* 5%有意水準

** 1%有意水準

仮説 3 aについても、仮説 2 と同様の考え方で重回帰分析を行なった（表 3-8 を参照せよ）。環境のモニタリングと人的資源管理システムの合計得点を経営システムという独立変数（X）とし、全社の市場志向文化を従属変数（Y₁）とした。この結果、経営システムは、全社の市場志向文化に対して、有意なインパクトを有していなかった。しかしながら、マーケティング部門（MM+MF の合計得点）（Y₂）、マーケティング担当役員（Y₃）、マーケティング担当社員（Y₄）、そして、非マーケティング部門（NMM+NMF の合計得点）（Y₅）の各々を従属変数として同様の回帰分析を行なったところ、マーケティング部門とマーケティング担当役員の文化を、より市場志向とすることには有意なインパクトを有していた。したがって、市場志向な経営システムは、主として、マーケティング担当役員の文化を市場志向とすることに寄与すると解釈できる。このため、仮説 3 a は部分的に支持される。

さらに、全社の市場志向行動に対する経営システムのインパクト（仮説 3 b）についても同様に検証した。その結果、全社の市場志向文化に対する部分的に有意なプラスの関係とは対照的に、経営システムは全社の市場志向行動に対して統計的に有意な関係は発見されなかった。しかしながら、マーケティング部門についてのみ、プラスにインパクトを及ぼすことを示していた（表 3-9 を参照せよ）。したがって、仮説 3 b は、仮説 3 a と同様に部分的に支持される。

仮説 4 について、環境モニタリングと人的資源管理の得点を合計した経営システムを従属変数とし、情報システム・インフラの値を独立変数とした回帰分析によって検証した。その結果、予測したとおり、市場志向の経営システムに対する社内情報システムの整備のインパクトは有意にプラスの関係があることが発見された（表 3-10 を参照せよ）。環境をモニタリングしたり、組織メンバーの評価や処遇のような人的資源管理システムの実施および運用に当たっては、情報システム・インフラを整備することで、より大きな効果が期待できる。顧客や競争業者、あるいはそれ以外の市場に関する情報を収集し、その情報を自社の市場志向レベル向上のための施策に活用するには、情報システムの整備が不可欠であると言える。

表 3-8. 経営システムと全社の市場志向文化との関係（標準回帰係数）

独立変数	従属変数：市場志向文化				
	全社（Y ₁ ）	マーケティング部門（Y ₂ ）	マーケティング担当役員（Y ₃ ）	マーケティング担当社員（Y ₄ ）	非マーケティング部門（Y ₅ ）
X：経営システム	n.s.	0.58*	0.51**	n.s.	n.s.
R ²	0.11	0.17	0.26	0.01	0.00
N	23	28	35	29	28

* 5%有意水準

** 1%有意水準

表3-9. 経営システムと全社の市場志向行動との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数：市場志向行動	全社 (Y_1)	マーケティング部門 (Y_2)	マーケティング担当役員 (Y_3)	マーケティング担当社員 (Y_4)	非マーケティング部門 (Y_5)
X：経営システム	n.s.	0.37*	n.s.	n.s.	n.s.
R^2	0.00	0.14	0.08	0.04	0.07
N	21	31	34	33	28

* 5%有意水準

表3-10. 社内情報システムの整備と経営システムとの関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	経営システム (Y_1)	環境モニタリング (Y_2)	人的資源管理システム (Y_3)
X：社内情報システム・インフラ	0.47**	0.38*	0.42*
R^2	0.22	0.32	0.18
N	36	36	36

* 5%有意水準

** 1%有意水準

仮説5では、トップ・マネジャーが組織メンバーに対して市場志向を強調することは、一般的には、その組織メンバーの価値観や態度を変容させ、それが行動として表出するという仮説を立てた。この仮説に対して、トップ・マネジャーによる市場志向の強調を独立変数とし、全社の市場志向文化を従属変数とした回帰分析を用いて検証した。その結果、統計的に有意な結果は発見されなかった。しかし、マーケティング部門と非マーケティング部門の各々2名ずつのグループに分けて（各々、2名の得点の合計）、個別に、同様の分析を行なったところ、マーケティング部門に対するトップ・マネジャーの強調によるインパクトは統計的に有意な関係にあった。しかしながら、非マーケティング部門へのインパクトの有意水準は10%と低く、かつ、その符号は逆方向を向いていた。マーケティング部門に対してはプラスに有意なインパクトを及ぼし、非マーケティング部門に対してはマイナスにわずかに有意なインパクトを及ぼしていた（表3-11を参照せよ）。

仮説6aを検証するために、マーケティング部門が責任を負っている職能範囲と、個人の市場志向文化の強さおよび個人間での市場志向文化の浸透度合いとの間の関係を分析した。具体的には、マーケティング部門が負っている責任範囲に関する10項目の質問への回答の得点を合計した値⁶を独立変数として、市場志向文化の浸透度（市場志向文化に関する各質問項目に対する4名による回答の標準偏差⁷）、および、全社の市場志向文化を、各々、従属変数とする回帰分析を行なった。回帰式は、以下のように表すことができる。

表 3-11. トップ・マネジャーによる強調と市場志向文化との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	全社（ Y_1 ）	マーケティング部門（ Y_2 ）	非マーケティング部門（ Y_3 ）
X：トップ・マネジャーによる市場志向の強調	n.s.	0.42**	-0.34 [^]
R^2	0.00	0.18	0.11
N	26	31	31

[^] 10%有意水準

* 5%有意水準

** 1%有意水準

$$Y_1 = a_1 + \beta_{11}X$$

$$Y_2 = a_2 + \beta_{21}X$$

ここで、 Y_1 ：全社の市場志向文化

Y_2 ：社内への市場志向文化の浸透度合い

X：マーケティング部門が負っている責任範囲

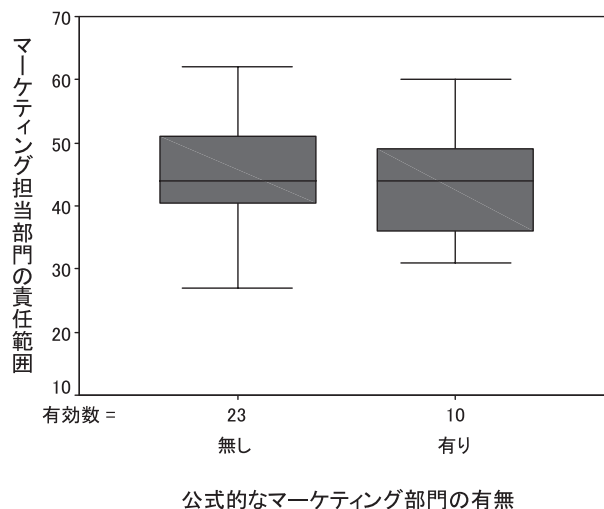
表 3-12に示した通り、分析結果では、社内への市場志向の浸透度合いについて、わずかだが統計的に有意となっている（10%有意水準）。符号がマイナスを示しているということは、マーケティング担当部門が負っている責任範囲が広がったり大きかったりするほど、一社につき4名の回答者の間での市場志向文化のバラツキ（標準偏差）が小さくなることを暗示している。これは、マーケティング担当部門が広範な責任を負っている企業ほど、市場志向文化が全社に浸透していることを意味している。しかし一方で、全社の市場志向文化（の強さ）は統計的に有意でなかった。したがって、仮説 6 aは部分的に支持された。

表 3-12. マーケティング部門の責任範囲と、全社の市場志向文化の強さおよび浸透度合いとの関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	市場志向文化の強さ（ Y_1 ）	市場志向文化の浸透度合い（ Y_2 ）
X：マーケティング部門が責任を負っている業務範囲	n.s.	-0.33 [^]
R^2	0.12	0.11
N	22	27

[^] 10%有意水準

図 3-1 公式的なマーケティング部門の有無と責任の範囲



さらに、仮説 6 bでは、企業は、公式的なマーケティング部門を設置することで、社内に市場志向文化を浸透させられるかもしれないが、公式的なマーケティング部門が設置されていたとしても、そのマーケティング部門に全社的なマーケティング活動に対する責任が付与されていない場合には、その企業は、市場志向となることはできないかもしれないというものだった。この仮説を検証するために、マーケティング部門の設置の有無によってサンプル企業を2つのグループに分け、マーケティング部門が負っている責任範囲に関する10項目の質問への回答の得点を合計した値について、両グループの間で平均値の差の検定を行なった(図 3-1には箱ひげ図が示されている)。その結果、マーケティング部門が設置されていない企業の平均値は45.35、マーケティング部門が設置されている企業の平均値は44.30であった。この二つのグループ間での平均値の差は1.05で、等分散を仮定した場合のt値は0.301、有意確率は0.766となり、両者の間に統計的に有意な差はなかった。つまり、公式的なマーケティング部門が存在することと、それらの部門が負っている責任の範囲には関連がないことが明らかになった。したがって、公式的なマーケティング部門が設置されていたとしても、その部門に広範な職能部門の責任が与えられていない場合には、社内に市場志向文化を浸透させられないと解釈できる。したがって、仮説 6 bは統計的に支持された。

3.3.2 市場志向の成果

仮説 7 aは、顧客と直接的に接する機会の多いマーケティング担当社員の行動がより市場志向であるほど、企業が得られる市場パフォーマンスも良好になると予測している。この仮説を検証するために、マーケティング担当社員における市場志向行動を独立変数とし、6項目

からなる市場パフォーマンス指標への回答の平均得点を従属変数とする回帰分析を行なった。その結果は、表 3-13 に示されている。これによれば、マーケティング担当社員の市場志向行動は、市場パフォーマンスに対してのみ直接的なプラスの有意な関係があることが統計的に支持された。他方で、財務的パフォーマンスとの間には、直接的なプラスの効果は確認されなかった。

しかしながら、表 3-14 で示されているとおり、市場パフォーマンスと財務的パフォーマンスの間には直接的なプラスの関係があることから、マーケティング担当社員の市場志向行動は、市場パフォーマンスへの直接的なインパクトを通じて、財務的パフォーマンスに間接的にインパクトを及ぼすと結論づけられる。したがって、仮説 7 a および仮説 7 b は統計的に支持される。

表 3-13. マーケティング担当社員の市場志向行動の度合いとパフォーマンスとの関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	市場パフォーマンス (Y_1)	財務的パフォーマンス (Y_2)
X : マーケティング担当社員の市場志向行動	0.44*	n.s.
R^2	0.19	0.00
N	33	34

* 5%有意水準

表 3-14. 市場パフォーマンスと財務的パフォーマンスとの関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	財務的パフォーマンス (Y_1)
X : 市場パフォーマンス	0.67***
R^2	0.45
N	36

*** 0.1%有意水準

次に、マーケティング担当社員の市場志向行動と、その担当社員の職務態度との間の関係（仮説 8）を検証した。マーケティング担当社員の職務態度という尺度には、①職務満足、②勤続意志、③トップ・マネジャーに対する信用という 3 つの質問項目を用いて回帰分析を行なった。その結果は、両者の間にプラスの有意な関係が発見された。しかしながら、職務態度の 3 つの構成要素の各々について回帰分析を行なったところ、勤続意志についてのみ、統計的に有意な関係を示さなかった（表 3-15 を参照せよ）。したがって、仮説 8 は部分的に支持された。

表 3-15. マーケティング担当社員の市場志向行動と職務態度との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	職務態度 (Y ₁)	職務満足 (Y ₂)	勤続意志 (Y ₃)	トップへの 信用 (Y ₄)
X : マーケティング担当社員の 市場志向行動	0.38*	0.34*	n.s.	0.38*
R ²	0.14	0.12	0.06	0.14
N	36	36	36	36

* 5%有意水準

さらに、マーケティング担当者の市場志向行動と、その行動から得られる関係性パフォーマンスとの関係（仮説 9）について検証した。マーケティング担当社員の市場志向行動を独立変数とし、その担当社員が回答（知覚）した関係性パフォーマンス⁸を従属変数とした回帰分析を行なった。その結果、関係性パフォーマンス、および、顧客関係性の各機能との間に有意な関係を発見することはできなかった（表 3-16を参照せよ）。そのため、マーケティング担当役員が回答した市場志向行動と関係性パフォーマンスとの間で同様の回帰分析をさらに行なってみた。その結果、関係性からの便益とは僅かに関係があるものの（10%有意水準）、ボリューム機能との間で統計的に有意なプラスの関係（5%有意水準）が発見されただけで、その他の顧客関係性の機能との間での有意な関係は発見されなかった。この結果から、仮説 9 は棄却された。

表 3-16. マーケティング担当社員の市場志向行動と関係性パフォーマンスとの関係

独立変数	回答者	従属変数							
		関係性パフォーマンス (Y ₁)	利益機能 (Y ₂)	ボリューム機能 (Y ₃)	イノベーション機能 (Y ₄)	市場機能 (Y ₅)	スカウト機能 (Y ₆)	アクセス機能 (Y ₇)	関係性からの便益 (Y ₈)
X : M F の市場志向行動	M F	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
R ²		0.00	0.21	0.04	0.02	0.10	0.07	0.07	0.00
N		24	16	24	24	24	24	24	24
X : M M の市場志向行動	M M	n.s.	n.s.	0.39*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0.326 [^]
R ²		0.04	0.09	0.15	0.02	0.01	0.00	0.08	0.11
N		31	31	31	31	31	31	31	31

[^] 10%有意水準

* 5%有意水準

3.3.3 統制変数

最後に、統制変数に関する5つの仮説（仮説10から仮説14）に対する検証が行なわれた。まず、各々の統制変数に関する質問事項に回答した企業について、7点スケールで1～3に回答した企業をネガティブ企業（自社にとって不都合な状況にある企業）、5～7に回答した企業をポジティブ企業（自社にとって好都合な状況にある企業）として2つの企業グループに分け、市場パフォーマンスと財務的パフォーマンスについて、各々、平均値の差の検定を行なった（表3-17を参照せよ）。

表3-17に示されている通り、市場パフォーマンスと財務的パフォーマンスの両方で、ポジティブな状況にある企業とネガティブな状況にある企業との間に統計的に有意な差があったのは、自部門の価格決定権のみであった（各々、1%有意水準、5%有意水準）。これは、顧客企業との取引に際して、自部門が価格決定権を有している企業は、そうでない企業よりも、市場パフォーマンスと財務的パフォーマンスが高いことを示している。その他には、市場拡大の度合いによって、財務的パフォーマンスに差がある（1%有意水準）ことが明らかになった。

次に、事業パフォーマンス（市場パフォーマンス、財務的パフォーマンス）を従属変数とし、マーケティング担当役員の市場志向行動と各統制変数を固定因子とした二元配置の分散分析を試みた（分散分析の結果は、付録Aを参照されたい）。統制変数に関する質問の回答者がマーケティング担当役員であることを考慮すれば（表3-1を参照せよ）、マーケティング担当役員が回答した市場志向行動の得点を用いることには整合性があると考えられる。その市場志向行動は、20項目の質問からなるが、この合計得点によって各回答者を序列づけし、ケース全体を三等分（市場志向行動が高い、中程度、低い）し、これらのうち、高い企業（マーケティング担当役員）と、低い企業の2つのグループのみを固定因子として用いた。その結果は、第一に、主要取引先に対して自部門が価格設定の主導権を持つことは、財務的パフォーマンスに対する市場志向行動のインパクトのみをメディエートすることが明らかになった（5%有意水準）。第二に、自部門が展開している事業部門の技術環境の変化の激しさは、市場パフォーマンスに対する市場志向行動のインパクトをメディエートする。これは、仮説として立てた効果とはまったく逆の効果を示している。当初の予測では、技術変化が激しい場合には、市場志向よりも技術志向が支配文化となり、市場志向の効果をモデレートしてしまうと考えていた。しかし実際には、技術変化が激しい時には、より市場志向となることによって、市場パフォーマンスを高めることが効果的であることが統計的に支持された。第三に、市場が拡大している事業環境にある企業は、市場パフォーマンスに対する市場志向のインパクトをメディエートすると予測していたが、検証結果によると、そのようなメディエーター効果はなく、逆に、市場の拡大が鈍い事業分野においてマーケティング担当役員が市場

志向行動を取ることによって、拡大が著しい市場にいる企業よりも市場パフォーマンスへのインパクトが大きいことが示された（5%有意水準）。これらの結果から、統制変数については、仮説11のみが支持され、それ以外の仮説10、および、仮説12～14は棄却された。

表 3-17. 事業パフォーマンスに対する統制変数の効果

仮説	統制変数	パフォーマンスの平均値			平均値の差の検定	
		パフォーマンス	ネガティブ企業	ポジティブ企業	t値	有意確率
仮説 10	主要取引先企業からの価格引下げ圧力	市場	4.61	4.67	0.106	0.916
		財務的	4.51	4.66	-0.300	0.767
仮説 11	自部門の価格決定権	市場	4.55	5.42	-2.865	0.010
		財務的	4.06	5.10	-2.510	0.022
仮説 12	参入障壁の高さ	市場	4.89	4.56	-0.721	0.478
		財務的	4.80	4.30	-1.041	0.308
仮説 13	市場の拡大	市場	4.38	5.04	-1.772	0.089
		財務的	3.89	5.05	-3.086	0.005
仮説 14	技術変化の激しさ	市場	4.89	4.23	-1.745	0.093
		財務的	4.62	4.28	-0.652	0.520

4. 仮説検証のまとめ

市場志向の前提、成果、および、統制変数について立てた仮説について、これまで検証してきた結果は、表 3-18にまとめられている。市場志向の前提については、仮説 1 aから仮説 6 bまで 9つの仮説が検証され、それらは、支持されたか、または、部分的に支持された。市場志向の成果については、4つの仮説のうち3つが支持または部分的に支持され、1つ（仮説 9）が棄却された。統制変数については、5つの仮説のうち1つ（仮説11）だけが支持された。

5. 議論とまとめ

5.1 議論

5.1.1 市場志向の前提について

市場志向の前提に関して、今回の研究で最も注目すべき点は、文化と行動の相互関係である。当初に立てた仮説では、市場志向文化を社内に醸成することによって、その文化に基づいて組織メンバーが市場志向行動を取るようになると予測した。今回の調査結果では、この

表 3-18. 仮説と検証結果のまとめ

仮説		検証結果
市場志向の前提		
仮説 1a:	マーケティング担当役員の市場志向文化の度合いが高いほど、その企業のマーケティング担当社員の市場志向文化の度合いも高くなる。	支持された。
仮説 1b:	マーケティング担当社員の市場志向文化の度合いが高いほど、その企業のマーケティング担当社員の市場志向行動の度合いも高くなる。	支持された。
仮説 2:	個人の市場志向行動の度合いが高いほど、社内の市場志向文化がより強化される。	部分的に支持された。
仮説 3a:	経営システムが市場志向を促すように編成されている企業は、組織の市場志向文化の度合いに対してプラスにインパクトを及ぼす。	部分的に支持された。
仮説 3b:	経営システムが市場志向を促すように編成されている企業は、個人の市場志向行動の度合いに対してプラスにインパクトを及ぼす。	部分的に支持された。
仮説 4:	市場情報を扱う情報システム・インフラを整備することで、市場志向な経営システムの運用が促進される。	支持された。
仮説 5:	トップ・マネジャーが市場志向を強調している企業ほど、その企業の文化はより市場志向なものとなる。	部分的に支持された。
仮説 6a:	マーケティング部門に広範な責任が与えられているほど、その企業全体に市場志向文化が浸透し、かつ、全社の市場志向文化の度合いも高くなる。	部分的に支持された。
仮説 6b:	マーケティング担当部門が設置されていたとしても、責任が与えられていない場合には、マーケティング職能と他の職能部門との協働活動は限定的となる。	支持された。
市場志向の成果		
仮説 7a:	マーケティング部門の担当社員における市場志向行動の度合いが高いほど、その企業の市場パフォーマンスも高くなる。	支持された。
仮説 7b:	市場パフォーマンスが高い企業ほど、財務的パフォーマンスも高くなる。	支持された。
仮説 8:	マーケティング部門の担当社員における市場志向行動の度合いが高いほど、その担当社員の職務態度が良好になる。	部分的に支持された。
仮説 9:	マーケティング部門の担当社員の市場志向行動の度合いが高いほど、その担当社員の顧客関係性から得られる関係性パフォーマンスも大きくなる。	棄却された。
統制変数		
仮説 10:	主要取引先企業からの価格引下げ圧力が強いほど、その圧力によって財務的パフォーマンスへの市場志向のインパクトがモデレートされてしまう。	棄却された。
仮説 11:	主要取引先企業に対して取引価格決定の主導権を自部門が保持しているほど、その主導権が財務的パフォーマンスへの市場志向のインパクトをメディエートする。	支持された。
仮説 12:	自部門が展開している事業分野の参入障壁が低いほど、参入の容易さによって、市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトがモデレートされてしまう。	棄却された。
仮説 13:	自部門が展開している事業分野の市場が拡大しているほど、その市場の拡大が市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトをメディエートする。	棄却された。
仮説 14:	自部門が展開している事業分野の技術変化が激しいほど、その技術変化によって市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトがモデレートされてしまう。	棄却された。

仮説を支持している（仮説 1 a、1 b）。マーケティング担当役員と担当社員との間の市場志向文化の差が小さいということは、両者の間での市場志向に対する価値観、規範が類似している、あるいは、同レベルの水準にあることを意味しており、双方の間、ひいては、マーケティング部門内に市場志向文化が共有されていることを暗示している。したがって、自社内でより高い市場志向文化を共有することで、マーケティング担当社員をより市場志向的な行動に向けさせることができると期待できる。

一方で、組織メンバーが市場志向文化に基づいて行動した結果が、さらに市場志向文化を強化するのではないかとということも仮説として立てた。しかしながら、今回の調査結果では、個人による市場志向行動の全社の文化変革への効果は限定的であることを示している（仮説 2）。これは、文化とは対照的に、各個人の市場志向行動による全社の文化変革への貢献は、良くてせいぜい価値観の変革くらいで、企業文化全体を変革するには至らないことを示している。この文化と行動との間の相互関係に関して、Gainer and Padanyi（2005）は興味深い示唆を与えている。彼らは、市場志向の文化と行動に関する調査結果から、市場志向となるには、まず顧客志向行動を組織メンバーに教え込み、そのような教育プログラムを通じて顧客志向文化を浸透させた方が、メンバーからの抵抗がなく組織変革を円滑に実現できると結論づけている。つまり、彼らは、まず組織メンバーに行動（学習）をさせてから文化変革に着手した方が円滑な移行ができると述べている。彼らの結論と今回の結論との間の矛盾は、組織変革をトップ・ダウンで行なうか、あるいは、ボトム・アップで行なうのかという議論と類似している。組織を変革する場合、一方では、トップ・マネジャーのトップ・ダウンによって変革の必要性を社内に強調することで、社内に危機感を醸成し、それによって、変革へのドライブを加速させることができる。また他方では、組織メンバーの参画によるボトム・アップによって、特定のメンバーが何らかの経験をした後に、それを他の部門へと展開させることで文化変革を実現することもできる。果たして、より市場志向型企业となるためには、トップ・ダウン、あるいは、ボトム・アップのいずれがより適切なのだろうか。

この疑問に対して、市場志向を文化として捉えているNarver *et al.*（1998）やSlater and Narver（1994a）は、組織文化を変革する（つまり、市場志向文化を形成する）ことは、組織学習であると主張し、その学習へのアプローチとして、計画型アプローチ（programmatic approach）とマーケット・バック型アプローチ（market-back approach）を示している（Narver *et al.* 1998）。計画型アプローチとは、市場志向の本質や重要性、顧客に対して優れた価値を創造する基本プロセス、アプローチ、スキルを教育によって個人に教え込むことであり、トップ・ダウン的なアプローチである。他方、マーケット・バック型アプローチとは、実際の顧客価値創造活動から継続的に学習し、成果を追求するとともに、継続的な改善を通じて学習することであり、ボトム・アップ的なアプローチである。彼らは、この両者のアプ

ローチについて、最初は、計画型アプローチによって組織メンバーのコミットメントを引き出し、その後、そのメンバーが経験を通じて学習することで、改善が実現されると述べている。つまり、最初はトップ・ダウンによって組織変革へのきっかけを作り、その後は、ボトム・アップに移行するということである。

これらを考慮すると、文化浸透（トップ・ダウン）が先か、あるいは、行動（ボトム・アップ）が先かという問題は、対立的なものではなく、相補的なものとして認識されるべきであることを示唆しているが、やはり、そのきっかけとなるのは、トップ・ダウンによる組織全体への働きかけ、つまり、市場志向を組織全体に強調することのように思える。仮説2が部分的にしか支持されていない今回の結果に基づけば、組織内の少数の個人による市場志向行動は、組織全体の文化を市場志向文化へと変革するには力不足であることを示唆している。したがって、市場志向型企業となるには、まずトップ・マネジャーが組織内にその必要性を強調し、その後、並行して、市場志向の必要性の教育などの行動を促すことが最も効果的と言えるだろう。

また、Gainer and Padanyi (2005) の結論と今回の調査結果の相違について、今回の研究では、独立変数としてマーケティング担当社員の市場志向行動、マーケティング担当役員の市場志向行動、そして、非マーケティング部門の市場志向行動という3通りのパターンを用い、従属変数には、全社の市場志向文化を用いて回帰分析を行った。他方、彼らは、非営利サービス組織に属する単一のマネジャーに対する調査の中で分析している。このように、Gainer and Padanyi (2005) の調査では行動と文化の回答者が同一であるが、今回の調査では（合計した尺度の4名の中に1名は含まれているが）行動と文化の回答者が同一ではない。このため、調査回答者のサンプリングの相違ということが想定される。今回の調査の場合、非マーケティング部門からの2名のサンプルは、企業によって様々な部門に属していた。このため、それら異なる部門の間では、市場志向という文化以外の第三、第四のサブ・カルチャーによって支配されているのかもしれない。それにもかかわらず、今回の調査結果が示唆していることは、非マーケティング部門の行動が市場志向とならない限り、マーケティング部門が市場志向の行動を遂行していたとしても、全社としての企業文化は市場志向文化にはなり得ないということである。

仮説3については、経営システム（環境モニタリング、人的資源管理システム）による市場志向文化と市場志向行動へのインパクトについて、行動および文化ともに、マーケティング部門にはプラスのインパクトを及ぼしているが、非マーケティング部門にはインパクトを及ぼさないことが明らかになった。これについて可能性のある推論は、仮説2と同様のことが考えられる。すなわち、非マーケティング部門の回答者は、多様な部門に所属しているということである。例えば、ライン部門とスタッフ部門では、環境をモニタリングする必要性

に違いがあるかもしれないし、人的資源管理の諸施策もそれによって異なるかもしれない。顧客や外部組織と接触のある部門では、環境をモニタリングすることが必要かもしれないが、例えば、人事部門、財務・経理部門などのようなスタッフ部門では、外部よりも内部の手続きに関心が向けられているかもしれない。そのため、非マーケティング部門の間では、市場志向文化や市場志向行動が要求されていない可能性がある。

情報システムの整備は、このような経営システムの効果を十分に発揮するために必要であることが仮説4の結果から明らかになった。市場環境の変化が激しい場合には、その情報を継続的にモニタリングする必要があるが、その際には、情報システムの構築が欠かせない。また、業績に基づいて組織メンバーを評価したり、処遇したりするにも、その事業部門の業績とその部門のメンバーの人事情報を連動させることが必要となる。

仮説5では、マーケティング部門と非マーケティング部門との間で違いが見られた。今回の分析結果によれば、トップ・マネジャーが市場志向を組織内に強調するほど、マーケティング部門では、その影響を受けて市場志向文化を高めることが示されたが、非マーケティング部門では、それが逆向きの影響を及ぼすことが示された。これは、どのように説明できるだろうか。可能性のある説明は、トップ・マネジャーが市場志向を強調している組織範囲がマーケティング部門に限定されているということが考えられる。あるいは、非マーケティング部門のメンバーの市場志向に対する関心が乏しいということも考えられる。前者の場合は、顧客と直接的な接点を持っていたり、営業活動の現場において競争業者による影響を受けているマーケティング部門あるいは営業部門に対してのみ、トップ・マネジャーが重点的に市場志向となることの重要性を説いていると推察される。また、後者の場合は、これとは対照的に、非マーケティング部門では、直接、顧客や競争業者との接触が相対的に少ないために、トップ・マネジャーからの強調に対して批判的に受け止めたり、あるいは、市場志向への関心が薄く、より内部志向となっていると考えられる。全社の市場志向文化に対する回帰分析の結果が統計的に有意とならず、各部門に対しては、個別に有意となった原因は、これら両部門におけるトップ・マネジャーの強調のインパクトの符合が正反対であるために、全社としての市場志向文化へのトップ・マネジャーの強調によるインパクトが相殺されてしまったのかもしれない。トップ・マネジャーにとって、このことは、マーケティング部門以上に、非マーケティング部門に対していかに市場志向の重要性を浸透させられるかが、自社を市場志向型組織とするための課題であることを示唆している。

仮説6aでは、マーケティング部門が負っている責任が、広範囲な職能部門に及ぶほど、それらの部門とマーケティング部門との日常的な相互作用によって、市場志向文化が普及され、浸透させられ、最終的には、全社の市場志向文化の水準を向上させると予測した。その結果は、統計的な有意水準は低いですが、マーケティング部門が負う責任範囲が広範に及ぶほど、そ

の企業は市場志向文化が浸透される傾向にあった。しかも、単に、公式的なマーケティング部門を設置しただけでは、市場志向文化は浸透しないことが仮説 6 b の検証結果から示された。公式的なマーケティング部門が遂行する業務内容が単なる販売促進活動といった狭い範囲に限定される場合には、組織全体が市場志向となるように部門間を調整することは困難である。したがって、市場志向を全社的に浸透させるには、設置された公式的なマーケティング部門が主導的な立場で組織全体を調整するために、市場調査から始まり、需要予測、全社戦略の立案とアサインメント、さらには、サービスの開発から販売後の顧客関係性管理まで、ビジネス・プロセス全般を調整するだけの責任がマーケティング部門に付与されなければならない。この主張は、50年も前に Felton (1959) が主張したマーケティングによる統合の必要性の繰り返しである。また、Hooley (1990) が発見した調査結果とも一致している。さらに、仮説 6 の検証とは別に、マーケティング部門の責任範囲とそのマーケティング部門の担当役員における市場志向の文化および行動との間の関係を、各々、回帰分析によって確認したところ、マーケティング部門の責任範囲は、マーケティング担当役員の市場志向文化 ($\beta = 0.385$, $p < 0.05$) と市場志向行動 ($\beta = 0.487$, $p < 0.01$) のいずれに対しても、統計的に有意なプラスの関係があった。これは、マーケティング部門に対して広範に及ぶ職能の責任を付与することによって、マーケティング担当役員はより市場志向（文化および行動）となり、彼らが協働で業務を遂行するであろう他の部門に対して市場志向を浸透させられる可能性を秘めている。

5.1.2 市場志向の成果および統制変数について

市場志向の成果については、マーケティング担当社員の市場志向行動が市場パフォーマンスに対して直接的なプラスのインパクトを有しており、さらには、その市場パフォーマンスを経由して、財務的パフォーマンスに間接的にプラスの影響を及ぼすことが発見された。この結果は、Homburg and Pflesser (2000) の結果とも一致している。今回の市場志向文化の構成概念は、彼らが開発した尺度を援用しているため、この調査結果は、彼らが提示した結論を補強している。さらには、彼らの調査回答者は SBU のマネジャーを対象としているが、今回の研究では、マーケティング担当社員に対して彼らの市場志向行動を尋ね、市場パフォーマンスについてはマーケティング担当役員に尋ねている点において、より実践的、あるいは、オペレーショナルな示唆を暗示している。今回の研究では、顧客と直接的に接触する機会の多いフロント・ラインの担当社員がより高いレベルの市場志向行動を遂行することが、マーケティング担当役員が知覚する市場パフォーマンスにプラスの効果をもたらすことが示されているという点において、Homburg and Pflesser (2000) が示した結論をより強固なものとしている。この結果は、市場パフォーマンスを向上させるためには、組織の末端のメンバ

一まで市場志向行動を浸透させることが重要であることを示している。

さらに、事業パフォーマンス以外の成果として、Jaworski and Kohli (1993)、Ruekert (1992) の結論と同様に、市場志向は、今回の結果においても、組織メンバーに対してプラスの効果をもたらすことが明らかになった。マーケティング担当社員の市場志向行動は、彼ら自身の職務態度にプラスの効果を及ぼす。しかしながら、今回の調査では、Ruekert (1992) が開発した3項目からなる尺度を採用したが、彼らの調査結果とは異なり、継続勤務の意志については統計的に有意な効果が得られなかった。これについて考えられる理由としては、従業員の処遇形態や勤務形態の違いが考えられる。Ruekert (1992) は、アメリカを拠点とする単一のハイテク企業に所属する従業員をサンプリングしている。他方で、今回の調査では、日本を拠点とする従業員規模の異なる、主として、情報サービス業40社に所属する従業員をサンプルとしている。Ruekert (1992) の場合は、回答者は同一の企業内で共通する処遇形態の下で業務に従事している。これに対して、今回は、様々な処遇形態や勤務形態の下で業務に従事しているため、異なる結果となったのかもしれない。

市場志向による最後の成果として、今回は、関係性パフォーマンスを取り上げた。しかしながら、今回の調査では、市場志向行動による統計的に有意な効果を見出すことができなかった。そうした中で、マーケティング担当役員の市場志向行動が、ボリューム機能と統計的にプラスに関連があることが示された。直接的に顧客と接しているマーケティング担当社員の方が、マーケティング担当役員よりも顧客関係性からの便益を知覚できるように思えるが、マーケティング担当社員による回答では、いずれの項目も統計的に有意な関係は見えなかった。フロント・ラインにおける顧客との接触が相対的に少ないマーケティング担当役員からの回答について、ボリューム機能に有意なプラスの効果が見られたことへの可能性のある理由として、顧客に提供しているサービスのボリューム、契約期間等の今回の調査で尋ねた質問項目は、フロント・ラインのマーケティング担当社員よりも、マーケティング担当役員の方がより詳細に把握しているためと考えられる。そのため、マーケティング担当役員の方が、ボリューム機能によって得られる顧客からの便益を的確に評価しているのかもしれない。いずれにしても、企業間関係、とりわけ、サービスにおける顧客関係性は、今日、ますます重要なテーマとなっている (Vargo and Lusch 2004, 2008)。顧客との継続的な関係性を考慮した際、サービスの提供プロセスにおける売り手と買い手の相互作用は、買い手だけでなく、サービスの提供者も何らかの便益を得られると私は確信している。

最後に、これらの市場パフォーマンス、そして、財務的パフォーマンスに対する市場志向のインパクトをモデレートしたり、あるいは、メディエートしたりする統制変数の影響も探索された。これに関して、Narver and Slater (1990) は、コモディティ・ビジネス環境にある企業は、価格が重視されるため、非コモディティ・ビジネス環境にある企業に比べて、相対

的に、市場志向はあまり重要ではないと想定していた⁹。しかし、今回の研究では、市場の拡大や技術変化の激しさという2つの環境状況において、より市場志向になることで、市場が拡大していたり、技術変化が激しい状況にある企業よりも、市場の拡大や技術変化が緩やかな環境にある企業の方がその限界効果が大きいことが統計的に支持された。逆に、市場の拡大が著しい場合、あるいは、技術変化が激しい場合には、市場志向の市場パフォーマンスへの限界効果が相対的に小さくなっている（モデレートされている）。市場拡大期には、その市場の拡大に遅れずに付いていく必要があるために、販売志向が優先されるのかもしれないし、技術の変化が激しい環境では、市場志向よりも技術志向の方がより重視されるのかもしれない。

5.1.3 研究課題への回答

研究課題1：文化、行動、経営システムの統合

企業内での文化と行動の両方の相互作用を明らかにするという課題について、これまでの市場志向に関する研究成果ではほとんど扱ってこなかった文化と行動を単一のモデルに組み込んで調査した今回の研究では、それらは、ある程度、相互に関連があることを示している。特に、文化から行動へのプラスの効果が今回の調査から明らかにされた。また、行動から文化にかけての寄与度は、限定的なものではあるものの僅かに影響を及ぼす。さらに、今回の調査結果から、個人の市場志向文化および行動に対するドライバーが発見された。市場志向文化のドライバーについては、トップ・マネジャーによる強調、経営システム（環境モニタリング、人的資源管理システム）、マーケティング部門が広範な責任を負うことで、より高いレベルの市場志向文化が形成されることが明らかになった。また、個人の市場志向行動へのドライバーについては、本人の市場志向文化や、上司であるマネジャーと市場志向文化を共有することがマーケティング担当社員の市場志向行動を促進させることも発見された。市場志向な経営システムの確立は、主として、マーケティング担当役員の市場志向文化の醸成にプラスに影響を及ぼす。そして、その経営システムを市場志向とするには、社内での情報システム・インフラの整備が役立つことが証明された。

研究課題2：個人の市場志向と事業パフォーマンス

今回の調査で採用した市場志向行動の測定尺度は、Schlosser and McNaughton（2007, 2009）が個人の市場志向度合いを測定するために開発したものを採用したが、今回の研究結果から、マーケティング担当社員の市場志向行動は、市場パフォーマンスに対して直接的にプラスの影響を及ぼし、さらには、それを經由して財務的パフォーマンスに間接的にプラスの影響を及ぼすことが明らかにされた。直接的な成果だけでなく、マーケティング

担当社員の市場志向行動による企業への副次的な成果として、担当社員の市場志向行動は自身の職務満足やトップ・マネジャーに対する信用といった職務態度にもプラスの効果をもたらす。

研究課題3：事業パフォーマンスの代替尺度

今回の調査では、これまでの市場志向研究においては、ほとんど着目されてこなかった顧客関係性から売り手企業にもたらされる便益を扱った。フロント・ラインのマーケティング担当社員による市場志向行動は、顧客から何らかの定性的な便益（例えば、顧客や第三者の紹介、有益な業界情報の収集など）も生み出すだろうと予測した。しかしながら、このような予測に反して、今回の調査では、十分に支持できるほどの結果は得られなかった。

5.2 含意

5.2.1 理論家に対する含意

今回の研究目的は、我が国のサービス業において、どのようにすれば、組織メンバー個人が市場志向行動を採用するのか、そして、仮に、彼らが市場志向行動を採用した場合には、企業に対してどのような成果がもたらされるのか、さらには、その成果をモデレートしたり、メディエートしてしまう要因は何かということについて明らかにすることだった。

この目的に対して、この論文では、文化あるいは行動からのアプローチへの代替的な観点からBecker and Homburg (1999) によって提案されたシステム・ベースド・アプローチを文化と行動に統合した概念モデルを提案し、仮説を立て、そして、それを検証した。その結果、経営システムから文化、そして、行動へと至る連続体を経て、市場志向型企業が確立されることが発見された。文化と行動は、市場志向の前提として独立なものではなく、相互に関連しており、より市場志向となるための障害や前提を分析する際には、この三つの構成概念を加味して捉えなければならない。そして、Schlosser and McNaughton (2007, 2009) が開発したI-MARKORという個人の市場志向行動を測定する尺度については、国境を超えて、その妥当性が証明された。

また、マーケティングによって社内の全職能を統合することの必要性が、僅かだが、経験的に立証された。マーケティングの研究者の間では、マーケティングによって社内の職能が調整される必要性について、ごく当然のこのようにコンセンサスが形成されてきたが、実は、これまでのマーケティング・コンセプトの時代も含めて、この主張に対する経験的な根拠は、ほとんど示されてこなかった。今回の調査結果は、Hooley *et al.* (1990) による調査結果と同様の結果を示しており、この原理（マーケティング・コンセプトによる統合）に対す

る支持を示している。しかしながら、この原理は、企業の間では、あまり理解されておらず、実践されていないように思える。したがって、今回の研究結果は、マーケティングの研究者に対して、マーケティングが他の広範な職能部門に対して責任を負うことの重要性を実務家たちに理解させ、それを実現するための理論的枠組みを開発することを要請している。マーケティングの理論家たちは、市場調査から、開発、調達、生産、販売、顧客関係性管理までに至る一連のビジネス・プロセスの中にマーケティング部門の公式的なタスクを定義し、それらを含めてルーティン化されるマーケティング活動を理論的に体系化する必要がある。

5.2.2 実務家に対する含意

今回の調査結果からのマネジャーたちに対する含意としては、顧客と接触する機会の多いフロント・ラインにいるマーケティング担当社員の行動を、より市場志向にすることで、市場パフォーマンスが向上し、さらに、その市場パフォーマンスを経由して、財務的パフォーマンスにプラスの効果をもたらすということが導き出される。それは、Homburg and Pflesser (2000) が示唆したように、短期的に利益を追求するのではなく、目の前にいる顧客に対して優れた価値を継続的に提供し続けることにマネジャーたちの注意を向けさせている。

さらに、顧客と接するフロント・ラインにいる担当社員の市場志向行動のレベルを高めるには、自社の企業文化を、より市場志向にする必要がある。そのためには、トップ・マネジャーが市場志向の必要性を強調（トップ・ダウン・アプローチ）しなければならないが、トップ・マネジャーによる市場志向の強調は、マーケティング部門のみならず、とりわけ、非マーケティング部門へも積極的に行われなければならない。マーケティング部門だけでなく、非マーケティング部門における市場志向文化も高めることは、全社の市場志向文化のレベルを高めるのに不可欠である。仮説5の結果が示しているように、トップ・マネジャーによる市場志向の強調は、マーケティング部門と非マーケティング部門とで異なる符合を示していた。全社に市場志向文化を醸成させるためには、非マーケティング部門への市場志向文化の浸透が重要であることを忘れてはならない。さらに、これと並行して、マーケティング部門に対して広範な職能分野の責任を与える必要がある。そのような活動によって、全社内により高い市場志向文化が形成され、マーケティング担当社員の行動を市場志向な行動へと促進させることになる（ボトム・アップ・アプローチ）。さらに、トップ・マネジャーによる強調と併せて、市場志向な経営システムの立案も欠かせない。

マネジャーたちに対して、統制変数の観点から導き出される含意としては、市場の成長や技術変化の激しさなどを常にモニタリングし、その変化に対して敏感になり、例えば、市場拡大が鈍化した際や技術変化が鈍い時期には、より市場志向行動を強めることで、市場拡大や技術変化が著しい時に比べて、市場志向企業になることからのより実り多い成果を得るこ

とができる。また、自社の価格決定の主導権を握るための源泉を開発し、獲得し、それを継続的に維持することによって、財務的パフォーマンスを向上させることができる。特に、サービス業では、取引される対象が無形であることから、有形財に比べて模倣が容易で、差別化するのが困難であると考えられがちだが、価格決定権を獲得することは、単に、独特なサービスを開発することを意味しているものではなく、必要なことは、“独自の価値”を開発することであり、それは、無形なサービスだけにとどまらず、有形物も含めたトータル・バリュー、さらには、使用価値（Vargo and Lusch 2004）を開発することを意味している。

5.3 限界と方向性

今回の研究については、いくつかの限界が指摘されなければならない。第一に、今回の調査では、ケース数が少ないことが挙げられる。予算上の制約のため、ダイレクト・メール方式による質問票の送付が、回収率の低下の原因となっているかもしれない。また、情報サービス業が主な対象企業とされたが、情報セキュリティ上の理由により回答を拒否した企業もあり、そのことも一因かもしれない。そのため、断片的な回帰分析法を利用せざるを得なかった。よって、今回の分析結果の信頼性および妥当性について疑問の余地が残されている。第二に、同様の理由から、今回の研究成果の一般概念化可能性についても考慮されなければならない。例えば、ソフトウェア開発業では、他の産業とは異なり、開発部門の担当社員がフロント・ラインの従業員として、直接的に顧客に接することも多いため、マーケティング担当社員の市場志向行動のみで評価した結果を、他の産業にも適用することはできないかもしれない。さらに、ケース数の少なさという観点からは、今回、構築した概念モデルについて、包括的な検証ができなかった。今回の仮説に対しては、各々、回帰分析によって構成概念の対の関係を検証した。しかしながら、経営システム、文化、行動、パフォーマンスといった構成概念は、一つの連続体を構成しており、断片的な因果関係を明らかにしただけでは、概念モデル全体の適合度は明らかにされない。第三に、今回の研究は共時的調査ということである。今回の研究目的は、単一企業内でのメンバー間での文化浸透の違いと、それによる個人の市場志向行動の度合い、さらには、パフォーマンスへの効果を明らかにすることだった。しかし、今回の調査では、市場志向行動の市場志向文化への貢献は限定的だった。これは、行動の変革と文化の浸透の間にはタイムラグがあることを暗示している。

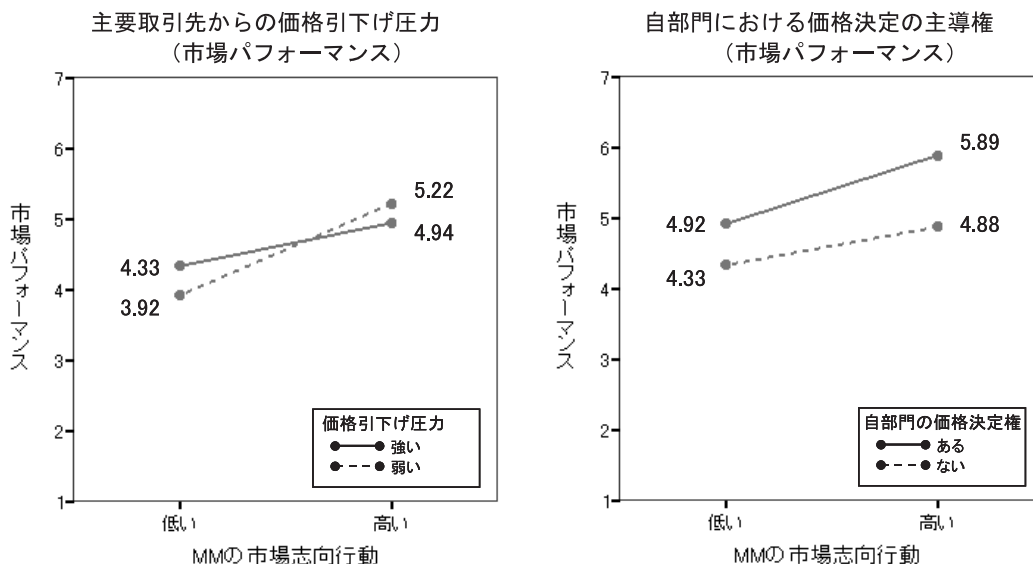
将来の研究の方向性としては、第一に、今回調査した企業に対して定性的調査を継続したり、あるいは、長期的な追跡調査を行なうことで、今回の調査結果の妥当性を高めることになるだろう。定性的で長期的な調査では、動的な文化浸透メカニズムを把握できるかもしれない。第二に、今回は明らかにできなかった関係性パフォーマンスについて、さらなる研究が必要と思われる。とりわけ、関係性パフォーマンスの尺度の開発が求められる。売り手企

業の観点から関係性の便益を探求することは、リレーションシップ・マーケティング、チャネル関係性といったマーケティング研究の諸領域の研究者たちにとって意義のある貢献をもたらすだろう。第三に、市場志向と他の志向との間の組み合わせについて、いくつかの類型を考案する必要があるかもしれない。個人の市場志向行動は、その企業を取り巻く環境状況によって、モデレートされたり、メディエートされたりすることが今回の研究から明らかにされた。市場拡大期には、市場パフォーマンスへの市場志向の限界効果が低下してしまうことを考慮すると、その企業が置かれている状況によって、他の志向との間のバランスを調整することが有効なのかもしれない。これまで、一貫して、市場志向の支持者たちは、常に市場志向を高める必要があると主張してきた。もちろんこの意見には賛成であるが、市場志向と他の志向（例えば、販売志向、技術志向、生産志向など）とのバランス度合いは、状況によって異なる可能性がある。常に市場志向を保持しつつ、状況によって、他の志向が支配文化となることも起こりうるように思える。これらの類型論を開発することも研究者にとって重要な研究課題となるであろう。これに関して、近年、市場志向の類型化、あるいは、他の志向との組み合わせを探索する研究が出現している（Grinstein 2008; Harris and Piercy 1999）。これまでの研究においても、市場志向と企業家精神（Slater and Narver 1995）、市場志向とイノベーション志向（Baker and Sinkula 1999）、あるいは、市場志向と従業員志向（Gounaris 2006）など、市場志向と他の志向との関係を探求する研究が行なわれている。今後は、これらの志向の組み合わせが、いかなる環境状況の時に有効となるのかについてさらに研究を進めることには価値がある。実は、このテーマの解明は、マーケティング部門が他の職能に対して責任を負うことになった場合に、大きな焦点となる。研究開発、生産、販売といった広範な職能に対してマーケティング部門が責任を持つということは、環境状況が変化した際に、マーケティング部門にはどの志向を強調すべきかといった判断が求められる。市場がどのような状況になったら技術志向をより強調したらよいのか、あるいは、どのような環境になったらより販売志向を強調したらよいのか。これらの問いに対する回答は、上記のような研究課題に回答することを意味している。第四に、顧客との価値の共創プロセスを通じて、どのようにしたら自社が価格決定権を保持できる製品やサービスを開発できるのかを明らかにすることは、非常に興味深い研究テーマである。これまでの市場志向に関する研究では、市場志向を競争優位性の源泉として捉えられる研究者が多いが（例えば、Barney 1986; Day and Wensley 1988; Fiol 1991; Hunt and Morgan 1995; Slater and Narver 1994b）、価格決定権を保持できるような独自の製品あるいはサービスの開発を実現する市場志向活動に焦点を当てた研究は、相対的に少ないように思える。この課題については、サービス・ドミナント・ロジックが提案している価値の共創（co-creation）という概念がヒントとなるかもしれない。

むすび

副次的に、この論文の目的は、我が国における市場志向への関心を高め、そして、その議論を活発化させることも狙いとしている。マーケティングにおける企業文化の研究は、企業組織に関する事象の説明を試みる経営学と比較して、相対的には、十分に進んでいるとはいえない。また、とりわけ、市場志向の文化的な側面については、アメリカはもちろんのこと、ヨーロッパにおいても多くの議論がされているが、一方で、過去に、日本的経営あるいは仲間組織型文化として諸外国の研究者や実務家から注目を集めたにもかかわらず、現在、我が国企業のマネジャーあるいは研究者の間では、ほとんど企業文化に注意が向けられていないように思える。しかし、今日の企業を取り巻く経営環境を鑑みれば、顧客を中心に据え、かつ、競争業者にも配慮して、顧客に対して優れた価値を継続的に提供し続けるという持続的競争優位性としての市場志向文化を形成し、絶え間なく市場志向行動を実践することは、将来にわたって生き残るための必須の経営課題である。

付録A. 事業パフォーマンスへの市場志向行動のインパクトと統制変数（二元配置の分散分析）



従属変数：市場パフォーマンス

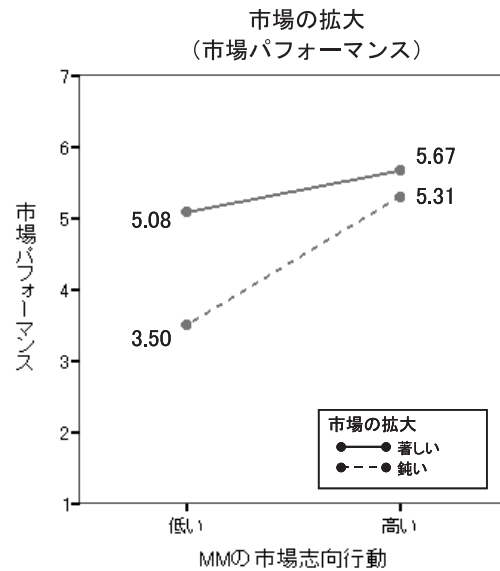
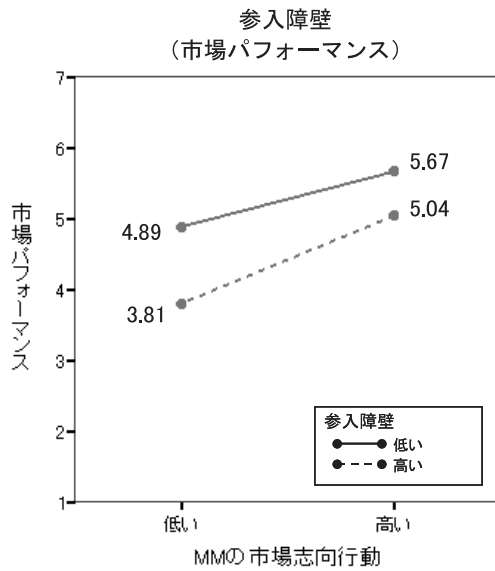
因子		価格引下げ圧力		合計	効果	F 値	F値の有意確率
		弱い	強い				
MMの市場志向行動	低い	3.92	4.33	4.24	MMの市場志向行動	1.86	0.200
	N	2	7				
	高い	5.22	4.94	5.08	価格引下げ圧力	0.01	0.923
	N	3	3				
合計		4.70	4.52		交互作用	0.24	0.631

$R^2=0.150$

従属変数：市場パフォーマンス

因子		自部門の価格決定権		合計	効果	F 値	F値の有意確率
		ない	ある				
MMの市場志向行動	低い	4.33	4.92	4.53	MMの市場志向行動	3.77	0.084
	N	4	2				
	高い	4.88	5.89	5.31	自部門の価格決定権	4.19	0.071
	N	4	3				
合計		4.60	5.50		交互作用	0.30	0.594

$R^2=0.505$



従属変数：市場パフォーマンス

因子		参入障壁		合計	効果	F値	F値の有意確率
		高い	低い				
MMの市場志向行動	低い	3.81	4.89	4.17	MMの市場志向行動	2.22	0.159
	N	6	3				
	高い	5.04	5.67	5.11	参入障壁	1.60	0.227
	N	8	1				
合計		4.51	5.08		交互作用	0.11	0.740

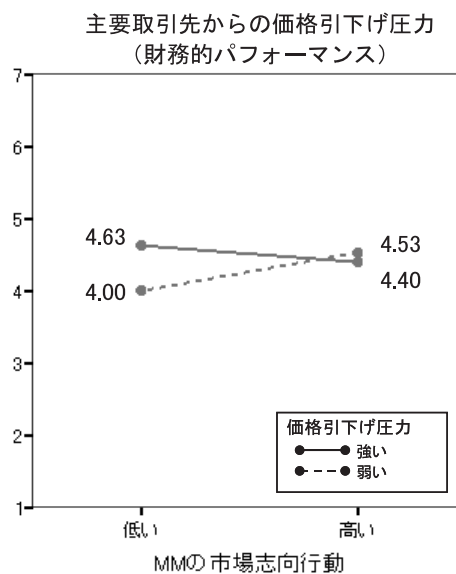
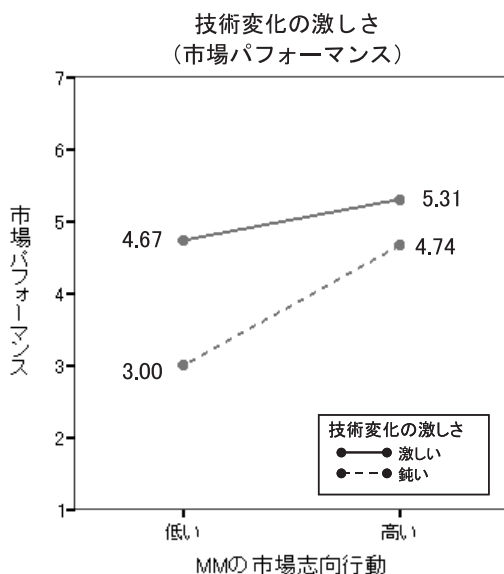
$R^2=0.299$

従属変数：市場パフォーマンス

因子		市場の拡大		合計	効果	F値	F値の有意確率
		鈍い	著しい				
MMの市場志向行動	低い	3.50	5.08	4.13	MMの市場志向行動	4.74	0.048
	N	6	4				
	高い	5.31	5.67	5.36	市場の拡大	3.14	0.100
	N	6	1				
合計		4.40	5.20		交互作用	1.24	0.285

$R^2=0.554$

個人の市場志向行動の前提と成果－サービス業における経験的調査－



従属変数：市場パフォーマンス

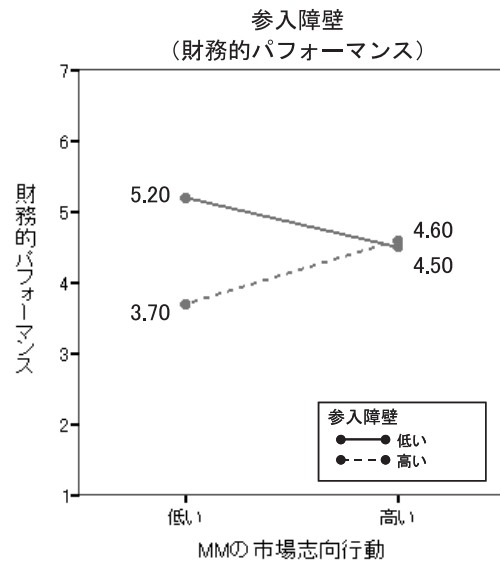
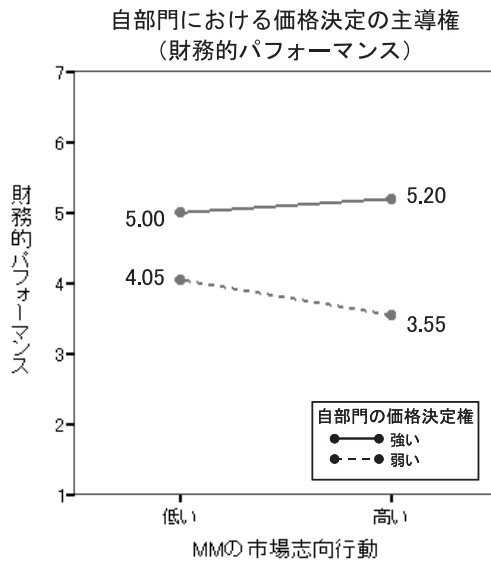
因子		技術変化の激しさ		合計	効果	F 値	F 値の有 意確率
		弱い	強い				
MMの市場 志向行動	低い	3.00	4.74	4.52	MMの市場志向行動	4.96	0.044
	N	1	7				
	高い	4.67	5.31	5.09	技術変化の激しさ	5.62	0.034
	N	3	6				
合計		4.25	5.00		交互作用	1.20	0.293

$R^2=0.78$

従属変数：財務的パフォーマンス

因子		価格引下げ圧力		合計	効果	F 値	F 値の有 意確率
		弱い	強い				
MMの市場 志向行動	低い	4.00	4.63	4.49	MMの市場志向行動	0.04	0.838
	N	2	7				
	高い	4.53	4.40	4.46	価格引下げ圧力	0.12	0.739
	N	3	4				
合計		4.32	4.55		交互作用	0.27	0.610

$R^2=0.030$



従属変数：財務的パフォーマンス

因子		自部門の価格決定権		合計	効果	F 値	F 値の有意確率
		ない	ある				
MMの市場志向行動	低い	4.05	5.00	4.37	MMの市場志向行動	0.09	0.767
	N	4	2				
	高い	3.55	5.20	4.26	自部門の価格決定権	6.98	0.027
	N	4	3				
合計		3.80	5.12		交互作用	0.51	0.495

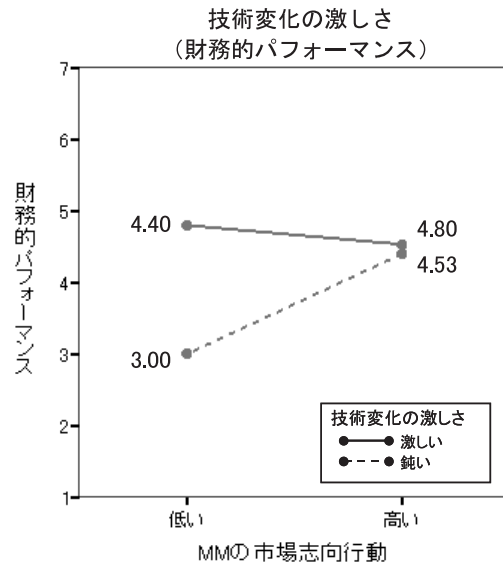
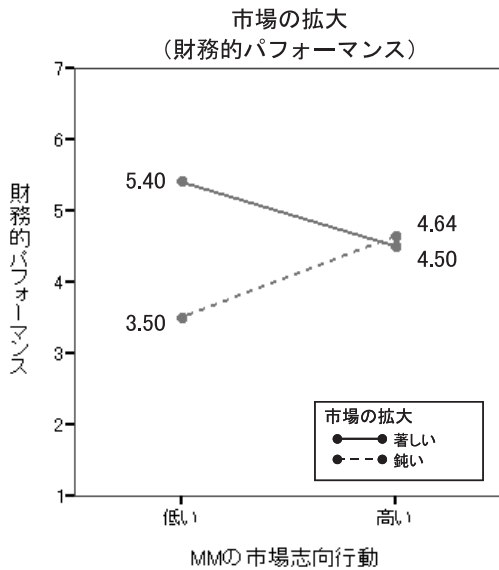
$R^2=0.475$

従属変数：財務的パフォーマンス

因子		参入障壁		合計	効果	F 値	F 値の有意確率
		高い	低い				
MMの市場志向行動	低い	3.70	5.20	4.20	MMの市場志向行動	0.02	0.880
	N	6	3				
	高い	4.60	4.50	4.58	参入障壁	1.17	0.297
	N	7	2				
合計		4.18	4.92		交互作用	1.53	0.236

$R^2=0.201$

個人の市場志向行動の前提と成果－サービス業における経験的調査－



従属変数：財務的パフォーマンス

因子		市場の拡大		合計	効果	F 値	F 値の有意確率
		鈍い	著しい				
MMの市場志向行動	低い	3.50	5.40	4.26	MMの市場志向行動	0.04	0.845
	N	6	4				
	高い	4.64	4.50	4.60	市場の拡大	2.24	0.158
	N	5	2				
合計		4.02	5.10		交互作用	3.01	0.106

$R^2=0.363$

従属変数：財務的パフォーマンス

因子		技術変化の激しさ		合計	効果	F 値	F 値の有意確率
		鈍い	激しい				
MMの市場志向行動	低い	3.00	4.80	4.58	MMの市場志向行動	0.56	0.469
	N	1	7				
	高い	4.40	4.53	4.89	技術変化の激しさ	1.62	0.226
	N	3	6				
合計		4.05	4.68		交互作用	1.20	0.293

$R^2=0.137$

〔参考文献〕

- Armstrong, J. Scott and Terry S. Overton(1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, Vol.14, August, pp.396-402.
- Baker, William E. and James M. Sinkula(1999), "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance," *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, No.4, pp.295-308.
- Barney, Jay B.(1986), "Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.656-665.
- Becker, Jan and Christian Homburg(1999), "Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective," *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, No.1, pp.17-41.
- Celuch, Kevin G., Chickery J. Kasouf, and Jeffrey C. Strieter(2000), "The Influence of Organizational Market Orientation on Individual-Level Market-Oriented Cognitions," *Psychology and Marketing*, Vol.17, No.11, November, pp.935-954.
- Day, George S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol.52, No.2, April, pp.1-20.
- Deshpandé and Frederick E. Webster Jr.(1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, Vol.53, No.1, January, pp.3-15.
- , John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr.(1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, January, pp.23-37.
- Felton, Arthur P.(1959), "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, Vol.37, No.4, July-August, pp.55-65.
- Gainer, Brenda and Paulette Padanyi(2005), "The Relationship between Market-Oriented Activities and Market-Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations," *Journal of Business Research*, Vo.58, No.6, pp.854-862.
- Gounaris, Spiros P.(2006), "Internal-Market Orientation and Its Measurement," *Journal of Business Research*, Vol.59, pp.432-448.
- Green, Kenneth W., Jr., R. Anthony Inman, Gene Brown and T. Hillman Willis(2005), "Market Orientation: Relation to Structure and Performance," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.20, N.6, pp.276-284.
- Grinstein, Amir(2008), "The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientation: A Meta-Analysis," *European Journal of Marketing*, Vol.42, No.1/2, pp.115-134.

- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th, Prentice Hall.
- Harris, Lloyd C.(1996), "Cultural Obstacles to Market Orientation," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.2, No.4, pp.36-52.
- and Nigel F. Piercy(1999), "A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance Characteristics," *Journal of Marketing Management*, Vol.15, pp.617-646.
- Helfert, Gabriele, Thomas Ritter, and Achim Watler(2002), "Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective," *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.9/10, pp.1119-1139.
- Homburg, Christian and Christian Pflesser(2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, Vol.37, No.4, pp.449-462.
- Hooley, Graham J., James E. Lynch, and Jenny Shepherd(1990), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice," *European Journal of Marketing*, Vol.24, No.9, pp.7-24.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan(1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol.59, No.2, pp.1-15.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, July, pp.53-70.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, April, pp.1-18.
- , ———, and Ajith Kumar(1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol.30, November, pp.467-477.
- Langerak, Fred(2001), "Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.18, No.3, September, pp.221-234.
- Levitt, Theodore(1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol.38, No.4, July-August, pp.45-56.
- Lewis-Beck, Michael S.(1980), *Applied Regression: An Introduction*, Sage Publication, Inc.
- Moorman(1995), "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes," *Journal of Marketing Research*, Vol.32, August, pp.318-335.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, Vol.4, October, pp.20-35.
- , ———, and Brian Tietje(1998), "Creating a Market Orientation," *Journal of Market*

- Focused Management*, Vol.2, No.3, September, pp.241-255.
- Nunnally, Jum C.(1978), *Psychometric Theory*, 2nd, New York, McGraw-Hill.
- Pérez López, Susana, José Manuel Montes Peón, and Camilo José Vázquez Ordás(2004), "Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning," *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.6, pp.93-104.
- Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press. 土岐坤 訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年。
- Rindfleisch, Aric and Christine Moorman(2003), "Interfirm Cooperation and Customer Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol.40, November, pp.421-436.
- Ruekert, Robert W.(1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, No.3, pp.225-245.
- Schlosser, Francine K. and Rob B. McNaughton(2007), "Individual-Level Antecedents to Market-Oriented Actions," *Journal of Business Research*, Vol.60, No.5, May, pp.438-446.
- and ———(2009), "Using the I-MARKOR Scale to Identify: Market-Oriented Individuals in Financial Services Sector," forthcoming *Journal of Services Marketing*, Vol.23, No.5.
- Schumacker, Randall E. and Richard G. Lomax(1996), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing, II (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, February, pp.106-116.
- , Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker(1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective," *Journal of Marketing*, Vol.62, No.3, July, pp.99-111.
- , ———, and ——— (1999), "The Influence of Market Orientation on Channel Relationships: A Dyadic Examination," in Deshpandé, Rohit(ed.), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications Inc., Marketing Science Institute, pp.267-302.
- , William E. Baker, and Thomas Noordewier(1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, pp.305-318.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver(1994a), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, Vol.37, No.2, March-April, pp.22-28.
- and ———(1994b), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, January, pp.46-55.

- (1995), “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol.59, No.3, July, pp.63-74.
- Swinarski, Matthew, Rajiv Kishore, and H. Raghav Rao(2006), “Impact of IT Service Process Capabilities on Service Provider Performance: An Empirical Study,” *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch(2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, January, pp.1-17.
- and ——(2008), “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.1-10.
- Walter, Achim, Thomas Ritter, and Hans Georg Gemünden(2001), “Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective,” *Industrial Marketing Management*, Vol.30, pp.365-377.
- Webster, Frederick E, Jr.(1988), “The Rediscovery of the Marketing Concept,” *Business Horizons*, Vol.31, No.3, May-July, pp.29-39.
- 菅民郎『多変量統計分析』現代数学社、1996年。
- 小菅竜介「顧客接触と顧客志向」『組織科学』第40巻、第2号、52～61ページ、2006年。
- 田口尚史「市場志向の前提」『産業能率大学紀要』第29巻第1号、137～166ページ、2008年。

-
- ¹ 紙幅の制約上、測定尺度と調査項目を提示することは省略した。必要な読者は、著者に請求することで入手できる。
- ² 例えば、Siguaw *et al.* (1998) は、回答者は客観的な業績データを快く提供してくれない、もしくは、真の組織業績の代表値ではないものを提供したり、さらには、他の回答企業が回答したものとの整合性が取れない場合があることを先行研究から紹介している。
- ³ 彼は、「ケース数を n 、変数の数を q とした時、 $n - q - 1 > 0$ が満たされなければ重回帰式が求められない。例えば、 $n = 10$ 、 $q = 8$ であれば、 $n - q - 1 = 1$ で、理論的には重回帰式を求めることができる。この例は、 n と q との差が2だが、ぎりぎりの設定と言える。著者はこの差が最低3以上でない場合には分析しない」と述べている。
- ⁴ 市場志向文化は、価値観と規範の合計得点による合成変数であり（以下、同様）、したがって、4名の合計得点は、各人が7点スケールで回答しているので、4～28点までのスケール範囲となる。
- ⁵ 市場志向行動は、情報の収集、情報の普及、戦略的対応のための調整の合計得点による合成変数である（以下、同様）。
- ⁶ マーケティング部門が負っている責任範囲は、10項目の質問について7点スケールで回答

した得点を合計して算出した。このため、責任の範囲は10～70点までの値となる。

- ⁷ 標準偏差が大きいほど、その企業は、個人間での市場志向文化の度合いにバラツキがあることを示している。標準偏差が大きいということは市場志向文化が十分に企業内に浸透していないと想定することができる。逆に、標準偏差が小さいほど、市場志向文化が浸透していると想定できる。
- ⁸ 関係性パフォーマンスの尺度は、利益機能、ボリューム機能、イノベーション機能、市場機能、スカウト機能、アクセス機能、関係性機能からの便益に回答した得点の合計である。各次元とも1から7点のリカード式スケールで得点化されているので、7から49までの間の得点となる。
- ⁹ 彼は、明確には述べていないが、市場志向を差別化の源泉であると捉えている。コモディティ・ビジネスでは価格によって競争が促進されるので、市場志向（差別化）が重要となるのは、非コモディティ・ビジネスであるという前提に立っている。

ショップビジネスユニットにおける科目開発
－フィールドリサーチ演習の展開方法－

Developing Shop Business Unit Subjects:
A Procedure for Expanding a Theory of the Field Research Seminar

武内 千草
Chigusa Takeuchi

Abstract

In 2006, “Shop Business Unit” became one of the required-elective courses for the juniors majoring in management at SANNO University. “Field Research” which is one of the required subjects in this course is the most practical and demands active participation from the students. For this reason, existing teaching materials are not adequate, and developing new materials is urgent and important.

This paper reports on the purpose, background, and a method of developing Shop Business Unit subjects, focusing on a procedure for improving the quality of the “Field Research” seminar and also developing new materials. In the final section, an examination on the effectiveness and a discussion on this subject development are made.

1. 科目開発の背景と目的

本学経営学部において、2006年度から3年次選択必修科目として5つのユニットが開講した。そのうちの一つ、「ショップビジネスユニット」の科目開発を目的とするプロジェクトは2005年10月に発足した。科目開発には大きく2つの柱が立てられた。①科目内容確定とシラバス作成 ②レクシンプラン及び教材開発である。ユニットの主旨が従来の授業の枠を超え、

より実務に即した授業内容を提供することであったため、実践的な参加型授業を目指したシラバスを作成し、LESSONプランに沿った教材開発が最重要課題であった。

ショッピングビジネスユニットを構成する4科目の中で、最も実践的かつ学生の参加を求める授業が「フィールドリサーチ 入りやすい店・売れる店」である。講義で学んだ様々なリサーチに関する知識を活かしながら、代官山というフィールドでショップリサーチを行うというこの科目に関しては、既成の教材を探すことが困難であり、ユニット開講の2006年度は準備不足であったと言わざるを得ない状況であった。最も大きな問題点として挙げられたのが、リサーチ店舗やリサーチ手法に関する情報不足である。学生の理解度・習熟度に教員が期待するだけの結果を得ることが出来ず、又、学生からの改善要望も多く寄せられた。

そこで、2006年度に浮き彫りにされた問題点、課題を踏まえ、実践的なショップリサーチを、実践者となる学生がいかに円滑に、効率的に行うことが出来るかという視点の下、フィールドリサーチ演習の新しい展開方法の開発に取り組んだ。その結果、2007年度では、3つの問題点に対する改善を行った。教材作成では、小田原という一都市をモデルケースとし、実際に教員が小田原に出かけ、商圈調査、競合店調査を行い、調査結果をまとめ、分析し、その一連の様子を撮影した。この映像を学生が見ることによりフィールド調査を疑似体験し、調査の手法を確認し、その重要性を理解することを最終目的とした。この調査により、以下2点の新しい教材開発に結び付いた。

- ①小田原をモデルケースとした、商圈調査・競合店調査手法のDVD。
- ②商圈調査・マーケットサイズ算出・P I (Price-Item) グラフ作成演習教材。

本稿は、2006年度までの問題点を振り返り、科目開発の一環として行った授業改善及び教材開発の取り組みを紹介し、その学習成果を検証することにより、より効果的な指導方法を考察するものである。

2. ショッピングビジネスユニットにおける科目の位置づけ

2.1 ショッピングビジネスユニットの概要

ショッピングビジネスユニットでは、前期に「ショッピングビジネス講座」「フィールドリサーチ 入りやすい店・売れる店」、後期に「ストア・オペレーション」「ショッピングビジネス店長の計数」という科目を配当している。この4教科には「自分のショップを立ち上げる」という共通の想定が根底に置かれ、講義及び演習内容が組まれている。

学生は前期2教科を学ぶことにより「仮想ショップのコンセプト立案」を行い、後期2教科を学ぶことにより「仮想ショップの経営プラン策定」を行い、「自分のショップを立ち上げる」という最終目標に到達する。故に、4教科の密接な関連性は言うまでもない。特に前期2教科においては概論から演習へと学習プログラムが組まれているので、科目間の連携を強

化し、授業運営方法開発を行ってきた経緯がある。

2.2 2007年度「フィールドリサーチ 入りやすい店・売れる店」科目概要

「ショップビジネス講座」で知識として学んだリサーチ手法を、代官山というフィールドで実際にショップリサーチを行い、調査結果から自店への活用策への検討を行い、最終コンセプトの立案を目指すのが目的である。前述した通り、ショップビジネスユニットで最も実践的な科目であり、リサーチを行うことが単位取得の前提となっている。

特徴としては以下の3点が挙げられる。

- ①自分のショップを立ち上げるというユニット4科目共通の目的を持って競合店・モデル店となりうるショップをリサーチする。
- ②同じ業態・業種のショップ立ち上げを目指す学生同士でリサーチを行う。
- ③ショップリサーチに特化したリサーチ項目を設定する。

この科目で一番重要なのは、代官山という街をリサーチするのではなく、自店の競合店・モデル店という、対象を絞ったショップリサーチに特化するという点である。学生は漫然と街に出てショップを眺めるのではなく、事前にリサーチ対象ショップを決定する。又、リサーチ項目も多岐に渡り、学生に配布する視察チェックシートには5分野・25のチェック項目があり、1点から5点までで評価し、最終的には125点満点でリサーチ店の総合評価を行う。5分野とは、①スタッフ・接客 ②レジ対応 ③商品及び陳列など ④清掃管理 ⑤店の印象である。

例として、商品及び陳列などのチェック項目（8項目）を以下に挙げる。

- ①業態コンセプトに合致した品揃えである。
- ②全ての商品にプライスカードが付いている。
- ③POPやプライスカードが見やすい場所にある。
- ④商品が見やすく陳列され、探しやすい。
- ⑤店内は季節感が演出されている。
- ⑥品揃えが豊富である。
- ⑦商品の陳列はボリューム感がある。
- ⑧売れ筋商品や売りたい商品が明確である。

チェック項目からも読み取れる通り、ショップビジネスにおける実践的なリサーチを行うことが本科目の目的であると同時に最も大きな特徴であり、また、そこにこそ講義内容及び授業運営において難しい部分があると言わざるを得ない。

3. フィールドリサーチ演習の新しい展開方法

3.1 2006年度問題点

本学においては、FD活動の一環として学生による授業評価を実施しているが、この授業評価アンケート以外に科目独自のアンケートを2006年度最後の授業の際に行った。質問に対して、1（足りなかった）～5（十分だった）の5段階で評価してもらい、その理由も書いてもらった。アンケート項目は以下の通りである。

質問1：リサーチの事前学習について

- 1) リサーチ手法に関する情報提供は十分でしたか？
- 2) リサーチ対象店舗に関する情報提供は十分でしたか？

質問2：リサーチの事後学習について

- 1) リサーチ結果分析に関する情報提供は十分でしたか？

質問3：授業に関する全体感想

このアンケート結果及び授業評価から吸い上げられた問題点は以下3点である。

- ①リサーチ手法に関する講義時間及び教材・資料不足。
- ②仮想ショッピングとリサーチ対象ショッピングのミスマッチ。
- ③リサーチグループ分けのミスマッチ。

最大の問題点は、①である。リサーチ手法に関する講義時間や教材が十分ではなく、又、リサーチ対象ショッピングに関する資料が不足したため、ショッピングリサーチに対する学生の理解が不十分なままフィールドワークの実践に移らなければならなかった。ショッピングの中に入り、商品を手に取り、サイズ展開やカラー展開を見極め、アイテム数を数え、店員の接客を受け評価するという実際のリサーチは緊張を伴うものであり、不安要素を抱えたままリサーチを実践する学生がきちんとしたリサーチ結果を得られないケースもあった。ショッピングとのトラブルも想定され、担当教員にも緊張と不安を強いるリサーチ演習となってしまった。

2006年度は2回のリサーチを行ったが、2回共にアパレルショッピングを対象とした。第1回リサーチではアパレル製造小売業の代表格GAPとUNIQLOの店舗比較、第2回リサーチでは教員が指定した代官山近辺13店舗中から2店舗を選択するという方法を取った。しかし、仮想ショッピングとリサーチ対象ショッピングのミスマッチによる学生のモチベーションの低下が著しく、ここに2つ目の問題点が顕在化した。

リサーチの事前準備として、対象ショッピング選択と学生のグループ分けがある。このグループ分けが学生の不満を呼び、3つ目の問題点となった。グループ分けを行う際のアンケート項目は、「メンズ・レディースどちらのショッピングをリサーチしたいですか？」という、アパレ

ルショップ限定の2者択一であり、個々の学生の興味・関心対象まで踏み込んだものではなかった。アンケート結果を考慮しつつ、男女比と成績のバランスにより学生のグループ分けを行ったのだが、学生の意思を十分に反映することができなかった。又、1グループの数が6人～7人と多かったため、真面目にリサーチを行う学生と、グループメンバー任せになってしまう学生との間にリサーチ習熟度の差が出てしまい、評価の際にも難しい対応を迫られる結果となり、大きな懸案事項となった。

3.2 2007年度改善点

2006年度の問題点を受け、ショップビジネスユニット科目開発プロジェクトメンバーの協力を得て、以下のような改善を行った。又、4章で詳細する教材開発を行った。

リサーチ手法に関する講義時間不足という最大の問題点に関しては、前期・後期科目の配当組み換えを行った。2006年度においては、前期に「ショップビジネス講座」「ストア・オペレーション」、後期に「フィールドリサーチ 入りやすい店・売れる店」「ショップビジネス店長の計数」が配当されていたが、密接に関連する内容であるにもかかわらず、科目間の内容の抜け漏れや重複が発生していた。そこで、「ショップビジネス講座」と「フィールドリサーチ」2科目間の連携を強化し、同期性を実現した。「ショップビジネス講座」では講義によりリサーチ手法も含めたショップビジネスに関する知識を深め、「フィールドリサーチ 入りやすい店・売れる店」で実践することにより体系的な学習が可能となった。リサーチ手法に関する教材・資料不足を補うべく、リサーチ手法に特化したDVD教材を作成した。

仮想ショップとリサーチ対象ショップのミスマッチを解決するために、2007年度はリサーチ対象店舗を拡大した。アパレルだけではなく、ファッション雑貨、小物雑貨、インテリア、飲食店リサーチも可とし、代官山ショップリストを作成した。このリストには、アパレルショップ13店舗、小物雑貨ショップ15店舗、カフェ5店舗、計33店舗の基本情報を載せた。また、リストに載っていない店舗でも、学生が希望するショップはリサーチ対象とした。その結果、アパレルショップ13店舗、小物雑貨ショップ10店舗、インテリアショップ4店舗、カフェ2店舗、コンビニ3店舗、計32店舗のリサーチが実現した。

リサーチグループ分けのミスマッチを少しでも解消するために、2007年度は事前アンケートを改善した。その質問事項は以下の通りである。

質問1：ショップリサーチ・グループ分けのための質問です。ショップリサーチでは、商品、店作り、サービスを中心に調査を行います。その際に、どのジャンルのリサーチを行いたいですか？（希望するジャンルに○をして下さい。）

【ファッション・アパレル】

①メンズ

【小物・雑貨・インテリア】

①インテリア（家具）

②レディース

②小物雑貨（食器含む）

③メンズ・レディース混合

③小物雑貨（アクセサリ含む）

④セレクトショップ系

⑤靴・帽子・バッグ

【飲食】

【その他】

①カフェ

①コンビニ

②レストラン

アンケート結果に基づきグループ分けをしたところ、コンビニ1グループ、カフェ1グループ、小物雑貨2グループ、ファッション雑貨3グループ、インテリア2グループ、レディースアパレル2グループ、メンズアパレル3グループ、セレクトショップ7グループ、計21グループとなり、2人から6人のグループ編成となった。1グループ当たりの平均メンバー数は3名となり、全員が真面目にリサーチを行う結果となった。

4. 教材開発

4.1 DVD教材作成のためのリサーチデザイン

2006年度のアンケート結果から、「フィールドリサーチ 入りやすい店・売れる店」という科目において、学生がリサーチ手法を十分に理解・習得してからリサーチを実践するのが最優先されるべき改善事項であることがわかった。担当教員間で議論の末、ビジュアルエイドを使用することにより、疑似リサーチを行うことができるのではないかという結論に達した。そこで、ショップビジネスユニット科目開発プロジェクトメンバーの協力を得、リサーチ手法DVD作成に着手した。

学生は代官山を調査フィールドとするが、教材では小田原市をモデルケースとして調査することに決定した。小田原という都市が選ばれたのは、以下の理由による。①首都圏とそれ程遠くない立地でありながら、地方都市として一つの特徴的な商圈を持っている。②本学在学生の両親が経営しているアパレルショップに撮影・情報提供を依頼することが可能である。

調査・撮影前に、ショップビジネスユニット科目開発プロジェクトメンバー間で、以下の検討・確認が行われた。

①教材作成に向けて、アウトプットの確認。

②リサーチ実施内容確認（予備調査・商圈調査・競合店調査・対象店調査）。

③リサーチ実施スケジュール確認。

4.2 DVD教材作成のための予備調査

予備調査として、小田原市役所、商工会議所に行き、小田原市の基本情報を収集した。

小田原市の城下町としての歴史は古い。明応4年（1495年）、北条早雲が小田原城を攻め取り、以後5代95年間に渡り、東日本最大の城下町として栄えた。江戸時代に入り、阿部氏や稲葉氏の統治期間を経た後、徳川譜代の久保氏が、10代180年に渡り小田原藩を治めた。箱根の関所を控え、東海道屈指の宿場町として栄え、この時期に現在の小田原市の都市景観や産業の形態の基礎が整えられた。明治4年（1871年）の廃藩置県後、小田原県となり、明治後期から大正中期にかけて鉄道や道路が整備され、交通の要所として機能を果たすようになる。現在の小田原市は人口17万7000人、面積114.06km²（神奈川県面積の4.7%を占有）、横浜市、川崎市に次いで3番目の広さを有し、神奈川県西域の中核都市として発展している。

県西地域としての商業圏は、神奈川県、静岡県、山梨県に及び、近年、鴨宮エリアにおける郊外型ショッピングセンターの建設・発展が著しい。その反面、中心市街地及び商店街における商業活動の衰退が顕著で、新たな施策実施が課題となっているのが現況である。

上記の基本情報以外に、下記の関連資料・データを取得した。

- ①小田原市内の人口動態（町丁別人口）。
- ②駅乗降客数、道路交通センサスなどによる通行客調査。
- ③周辺都市との小売業販売額の流入分析。
- ④商圏内の顧客動線調査。

予備調査で取得したこれらの基本情報は、以下のように教材DVDに反映された。

DVD中のタイトル

DVD内容

予備調査（1）街を知る

- ①小田原とはどのような街？
- ②小田原の商業地。

小田原市基本情報。
商業地としての発展の歴史。

予備調査で取得したこれらの基本情報は、以下のように講義と演習教材にも反映された。

講義

内容

- 「ショップビジネス講座」第3回講義。
- 「ショップビジネス講座」第4回講義。

商圏調査の考え方～出店候補地の選定～
マーケットサイズの算出。

演習教材

内容

- 小田原市商圏地図。
- 小田原市統計月報、家計調査年報。

商圏範囲を想定する。
商圏内の潜在需要金額を予測し、マーケットサイズを算出する。

4.3 第1回小田原リサーチ

教材作成に向けた第1回小田原リサーチは、2006年8月21日～22日、小田原にて行った。ここでは、ショップビジネスユニット履修学生の実家が経営する2店舗「ファースト」と「スタジアム」を対象店舗とし、対象店舗調査を行い、以下の情報を収集した。

- ①ショップコンセプトに関するヒアリング。
- ②売り場調査（外観、陳列など）。
- ③商品力調査（品揃え、プライスラインなど）。

第1回対象店舗調査で取得したこれらの情報は、以下のように教材DVDに反映された。

DVD中のタイトル

DVD内容

予備調査（2）自店を知る

- ①自店の立地。
- ②自店の歴史。
- ③「ファースト」の紹介。
- ④「スタジアム」の紹介。

立地の説明。
オーナー店長による店オープンまでの経緯など。
店舗コンセプト、年商、品揃え、ターゲット。
店舗コンセプト、年商、品揃え、ターゲット。

又、対象店舗の競合店調査も行った。対象店舗は、小田原駅商店街に位置する商業ビル（アプリ、エポ）内店舗、市街地の路面店、鴨宮エリアにあるショッピングセンター（ダイナシティウエスト&イースト）内店舗、郊外型大型路面店である。リサーチ対象店舗はアパレル店舗のみで、リサーチアイテムはジーンズ、Tシャツ、ポロシャツとした。リサーチ項目は以下の通りである。

- ①商圈内の競合店抽出。
- ②売り場面積調査。
- ③アイテム数調査。
- ④プライスライン調査。

第1回競合店調査で取得したこれらの情報は、以下のように教材DVDに反映された。

DVD中のタイトル

DVD内容

予備調査（3）競合店を知る

- ①地図上で見当をつける。

商圈内にある競合店を探すポイント。

第1回競合店調査で取得したこれらの情報は、以下のように講義と演習教材にも反映された。

講義

「ショップビジネス講座」第6回講義。

演習教材

P I グラフ作成演習。

内容

調査結果の分析方法。

内容

自店と競合店の各アイテム P I グラフ作成。

4.4 第2回小田原リサーチ

第2回リサーチは、2007年2月19日～20日、再び小田原にて実施した。2回目はDVD教材を作成するためのビデオ撮影を主目的とし、リサーチの実際に沿って撮影を進めて行った。2人の学生に撮影に協力してもらい、リサーチをしている場面を撮影した。

どの映像をどこで使うかのシナリオ作り、ナレーション作りは全てリサーチメンバーで行い、最終的な映像のデータ加工は専門業者に依頼した。

第2回調査で撮影した映像は、以下のように教材DVDに反映された。

DVD中のタイトル

本調査

- ①調査の概要説明。
- ②機器の紹介。
- ③価格帯別の調査。
- ④売り場面積の測り方。

DVD内容

競合店調査の項目など。
調査を行う際に便利な機器などの説明。
価格帯別調査の方法。
歩幅や目標物による測り方の説明。

4.5 DVD教材内容

予備調査と本調査から構成されるこのDVDは計17：08分である。詳しい内容は下記の通りである。

- | | | |
|-------|----------|---|
| ①予備調査 | ・ 街を知る | － 小田原はどのような街？－
Googlemap
小田原都市圏データ（人口・世帯数・年間販売額）
小田原の商業地 |
| | ・ 自店を知る | 自店の立地
自店の歴史
「ファースト」の紹介・特徴
「スタジアム」の紹介・特徴 |
| | ・ 競合店を知る | 地図上で検討をつける － 候補エリア－
実走調査 |

②本調査	・ 調査の概要説明	調査項目
		記録に使う道具
		記録方法
	・ 売り場面積の測り方	歩幅による計測
		その他の目標物による計測
	・ 店内の様子	
	・ 実際の調査	

5. 改善実施及び新教材作成による学習効果

5.1 改善実施後の学習効果

第3章で詳述した通り、3つの問題点に対する授業改善を行った。

先ず1つ目の前期・後期科目配当組み換えに関しては、「自分のショップを立ち上げる」というショップビジネスユニット4科目共通の目的を、学生が前期から強く意識せざるを得ない学習内容となり、結果的に科目間の連携も強化された。学生にとっては、前期に「ショップビジネス講座」で概論を知識として学び、その知識を基礎としてそれぞれのショップでリサーチを体験し、結果をまとめ分析し、自分のショップコンセプト案を作り上げる。後期には、そのショップコンセプト案を実現すべく、計数やショップ運営の仕方を「ショップビジネス店長の計数」と「ストア・オペレーション」で学び、最終的に自分のショップを仮想で立ち上げる。組み換えを行ったことにより、ショップビジネスユニットの完結性も増した。

2つ目のリサーチ対象店舗の拡大に関しては、リサーチ店舗に対する学生の希望を重視した結果、リサーチに対する学生のモチベーションが上がり、授業に対する学生の満足度も向上した。リサーチに対する学生の取り組み方の変化は顕著で、リサーチチェック項目にない点も調べ上げ、自店のコンセプト立案に活かし、競合店・モデル店に対する対策立案を行ったグループもあった。

3つ目のグループ分けの改善に関しては、2006年度は10グループだったのが、2007年度には21グループということになったが、1グループのメンバー数が抑えられたことにより、グループ活動もスムーズとなり、積極的なリサーチ活動を行うことが可能となった。メンバー間のショップコンセプトのミスマッチも最小限で抑えられたため、プレゼンテーション準備も熱心に行うグループが目立った。

5.2 新教材による学習効果

新しいDVD教材及び演習教材に関しては、授業内アンケート結果からも、授業評価からも、学生の満足度が非常に高く、体験型ビジュアル教材は学生にとって理解しやすい教材であること

が確認できた。「授業中にリサーチ手法に関するビデオを見せてもらったので、実際の感覚がわかった。」「ビデオなどで、文章だけでなく、映像として情報を得られたので、取り組みやすかった。」「ビデオでイメージがわきやすかった」という意見が学生から多く寄せられた。

5.3 改善実施及び新教材作成による学習効果の測定

2007年7月23日、授業内で実施したアンケート結果は以下の通りである。(回答数78名) 質問に対して、1 (足りなかった) ～5 (十分だった) の5段階で評価してもらい、その理由も書いてもらった。

質問1：リサーチの事前学習について

1) リサーチ手法に関する情報提供は十分でしたか？(講義・配布資料・ビデオなど)

回答：

5ポイント－31% (24名)

4ポイント－56% (44名)

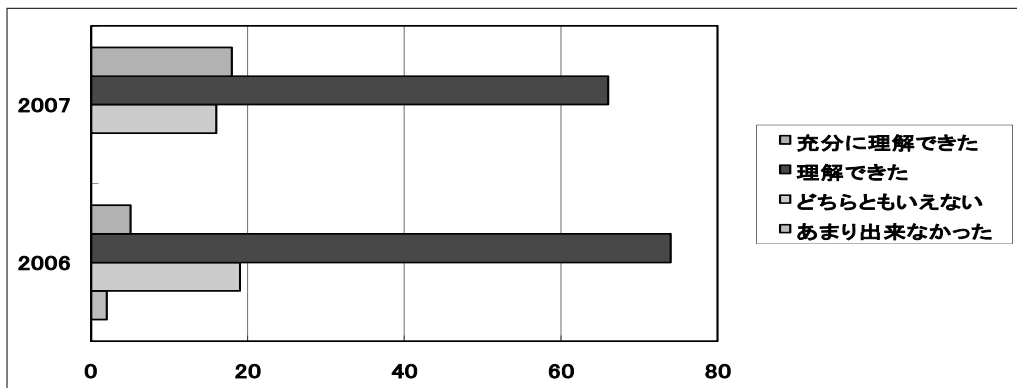
3ポイント－10% (8名)

2ポイント－3% (2名)

5ポイント (十分だった) と回答した学生が31%、4ポイント (まあまあ十分だった) と回答した学生が56%という結果から、基本的に十分であったと考える学生が87%という高い評価が得られた。又、47% (37名) がDVD映像を評価していたことが特徴的であった。

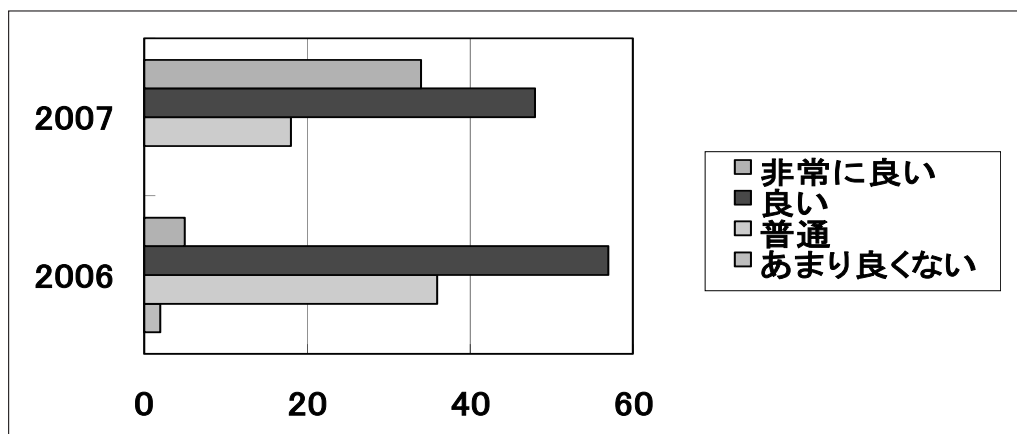
2007年度前期の授業評価では、以下のような結果が得られた。

図－1. 2007年度改善点の効果 (理解度)



理解度における授業評価は、2006年度が「十分に理解できた」は5%であるの対し、2007年度は18%まで上昇している。

図－ 2. 2007年度改善点の効果（総合評価）



総合評価における授業評価は、2006年度が「非常に良い」は6%であるのに対し、2007年度は34%まで上昇している。

以上のアンケート結果及び授業評価結果から、授業改善及び新教材作成の効果は顕著である。

学生の理解度と学習熟度が増せば、学生自身の授業に対するモチベーションも上がり、更に積極的に授業に参加するという好循環が生まれる。能動的な授業参加が必須であるリサーチ演習には効果的な科目改善施策であったと言える。

6. 考察と今後の課題

以上のように、ショップビジネスユニットにおける科目開発を、3つの問題点に対する改善と新教材作成という2つの柱を立てて行って来た。その経緯と内容について、また、その学習効果について述べた。その結果、以下の2点が確認された。

- ①「フィールドリサーチ 入りやすい店・売れる店」という科目の特殊性から鑑みると、講義のみで知識を体得することは難しく、擬似リサーチとも言うべきビジュアル教材が知識の習得に有効である。又、実際のリサーチに伴う学生の不安を取り除くことにも役立つ。
- ②リサーチを行う前に、学生の希望をどれだけ吸い上げることが出来るか、又、リサーチ対象店舗に関する情報を事前にどれだけ与えることが出来るかが、リサーチ成功のポイントである。

①に関しては、ショップビジネスユニット全履修学生に対して有効な教材であると、アンケート結果や授業評価結果からも確認できた。②に関しては、授業に対するモチベーションが高い学生はどリサーチ対象ショップの選定やリサーチグループに不満を持つ傾向がある。大学の講義という枠組みの中で、どこまでこういったやる気のある学生の意思を尊重できるのか、又、学生の意思を吸い上げる有効な方法論についても更なる検討が必要である。リサーチ対象店舗に対する情報提供は、2008年度において、ショップマップを充実させた。移り変わりの早いショップ情報の充実が今後の課題である。

もう一つの課題は、ショップとのトラブル回避である。学生の学習習熟度が増せば、リサーチに行ったショップでトラブルが起きる可能性は減少するであろう。現在のところは、リサーチ実施による学生とショップとのトラブルは1件も報告されていないが、リサーチ対象店舗に内諾を取るという形式を踏まない限り、トラブルを100%なくすことはありえず、学習という目的にせよ営業時間内に学生をショップにリサーチに行かせることは、トラブルと背中合わせであるという事実を教員も学生も忘れずにいなくてはならない。

この度の授業改善と新教材作成により、ショップビジネスユニット前期科目「ショップビジネス講座」と「フィールドリサーチ 入りやすい店・売れる店」の科目間強化はほぼ完了した。が、後期科目「ストアオペレーション」と「ショップビジネス店長の計数」の科目間強化と、ユニット4科目の同期性・関連性の強化という大きな課題がまだ残っている。「自分のショップを立ち上げる」というストーリーを横軸に、ユニット4科目の連携が100%取れるような施策や新教材作成を行い、更なる科目開発に取り組みたい。

最後に、ショップビジネスユニットにおける科目開発においては、科目担当の松尾、大神両氏の協力、プロジェクトメンバーの赤塚、吉田、高田、堀氏の多大な助力があったことをここに記して謝意を表したい。

参考文献

内田哲夫・岩崎宗純：「小田原地方商工業史」夢工房、1989

小田原市広報課：「市制40周年記念市勢要覧おだわら1980」1980

小田原市企画部企画政策課：「おだわらルネッサンス・再生と創造－ビジョン21おだわら－後期基本計画」2005

Googleストリートビューの社会的影響と法的問題について

Social Influences and Legal Issues of Google Street View

高田 寛
Hiroshi Takada

Abstract

In this paper, I present some social influences and legal issues of Google Street View. Google Street View was launched on Aug 5th, 2008 in Japan as a function of Google Map. We are able to see and enjoy landscapes and street views of public roads in the main cities on our own PCs.

However, privacy problems and other legal issues on Street View are indicated by some public authorities and local governments, for example, the Machida City Council, the Tokyo Information Disclosure and Protection of Individual Information Council, etc. In terms of these issues, Google Inc. insists that the image of Street View is a view from public roads, therefore, there is no privacy issue with it. However, if a privacy issue is reported, they delete the images which the user reports.

I verify the social influence and judicial problems of Street View, and discuss how to resolve these issues from legal stand points of view.

1. はじめに

Googleストリートビュー（Street View）は、地図表示機能である「Googleマップ」の新機能のひとつであり、公道から360度パノラマカメラで撮影した主要都市の街路の詳細な画像情報をネットから閲覧できるGoogleの無料サービスである。自分が道路に立っている状態で周りの風景を全方位表示でき、道路沿いの風景を静止画像で眺めることができる⁽¹⁾。

ストリートビューは、2007年5月30日、カリフォルニア州サンノゼで開かれた「Where 2.0」会議で発表された。このストリートビューの利用できる地域は当初、サンフランシスコのベイエリア、ニューヨーク、ラスベガス、デンバー、マイアミの米国内5地域に限られていたが⁽²⁾、その後、利用できる地域を徐々に増やしている。

わが国では、米国より約1年遅い2008年8月5日に公開された。利用できる地域は、札幌、小樽、函館、仙台、東京、さいたま、千葉、横浜、鎌倉、京都、大阪、神戸の12都市で、Googleは、今後サービスの拡大を目指している⁽³⁾。また、2008年9月からは、携帯電話のGoogle Map Mobileがストリートビューに対応し、携帯電話からもストリートビューがアクセスできるようになった⁽⁴⁾。

ストリートビューの風景画像はパソコン画面上に表示され、居ながらにして、あたかもそこに居るかのように風景画像を楽しむことができる。しかし、そこには住宅の表札まで写っており、道を歩く人や車のナンバーが写っていることも少なくない。また、カメラの高さは地上2.5メートルほどあり、人の目線より高いため、民家の塀の中が見えてしまうこともあって、住人のプライバシーの侵害が指摘されている⁽⁵⁾。

このように、ストリートビューのサービスは高い利便性を持つものである一方で、住民の中には、自分の知らないうちに自宅や生活状況の画像が世界中に公開されることについての不快感や抵抗感あるいは戸惑いが生じ、さらに防犯上の懸念の声が上がっている。

実際に、東京都町田市の「地域安全に関する意見書」⁽⁶⁾、東京都杉並区のGoogleに対する申入れ⁽⁷⁾、衆議院総務委員会での質疑⁽⁸⁾、東京都情報公開・個人情報保護審議会⁽⁹⁾、弁護士会⁽¹⁰⁾など、ストリートビューの風景画像が、その住人のプライバシーや肖像権を侵害しているのではないか、これらの風景画像が個人情報に該当するのではないか、またはストリートビューが犯罪に悪用され、地域の安全に影響を与えるのではないかという問題が指摘されている。

また、Googleは問題のある画像を利用者の依頼によって削除しているが、利用者にとっては、自分の問題画像を探す時間と労力がかかり負担となる可能性がある。また、ネットを利用しない人はどのように探し報告するかという問題も生じる。

現時点では、ストリートビューのようなサービスを直接的に規制する法律はない。しかし、プライバシー及び肖像権は、わが国では憲法13条の幸福追求権に基礎を置く人格権であり、

多くの判例で認められている権利である⁽¹¹⁾。プライバシーとは、私生活をみだりに妨害されないという法的権利である⁽¹²⁾。

このような問題に対し、現行法でどのように対応すればよいのか、また立法政策上どのような解決のためのアプローチが考えられるのか、本稿では、これら問題の解決のために、Googleのストリートビューの機能について概観し (2)、次いで、ストリートビューが社会に与えている影響・問題点を整理し (3)、ストリートビューの法的な問題を現行法でどう捉えるのか、及び今後の立法政策を考える場合のアプローチの方法、さらにGoogleのビジネス上の法的な問題点について検討を加えたい (4)。

2. ストリートビュー

2.1 ストリートビューの機能

ストリートビューは、自分が道路に立っている状態で周りの風景を360度表示できる機能であり、Googleマップ上の地図を最大限に拡大すると「ストリートビュー」が自動的に起動され、その場所の風景画像がGoogleマップ上に表示される。画像左上には操作のための矢印のボタンがあり、これら进行操作することによって見る位置の方角が自由に変えられる。また、風景画像の道路には矢印のアイコンが表示されており、アイコンをクリックすることで道路を進むことができる。そのほか、マウスドラッグすることによりその場所で360度回転させることも可能で、拡大表示にも対応しており、視点を上下にも変えることができる。

このように、公道から見る事ができる道路脇の建物や周りの街路風景をパソコンの画面上で自由に見ることができる⁽¹³⁾。その画像の解像度は高く、拡大機能を使うと、街頭にあるレストランの看板や駐車場の料金、交通標識などを十分識別することができることもある。その他、ストリートビューは、随時、機能アップされており新しい機能が追加されている。

なお、ストリートビューの利用用途は、①写真を自在に動かして、バーチャル散歩を体験する、②都市の景観、ランドマーク、観光地を探索すること、③お店やレストランなどを探索する、等であり、現時点での利用者の主たる目的は娯楽であるといえる⁽¹⁴⁾。しかし、待ち合わせ場所の確認などの実質的な用途にも利用可能である。さらには、不動産関係ビジネスへの活用、地域コミュニティーへの活用、商店街の広告宣伝等の活用等色々な用途が考えられる。

2.2 不適切な画像の報告と削除

Googleのストリートビューに表示される画像の中には、公開に適さないものが含まれている可能性がある。そのため、Googleは、不適切、慎重に扱うべきと思われる画像を、利用者が簡単に報告できるツールを提供している⁽¹⁵⁾。

例えば、Googleマップの「ヘルプ」をクリックすると、「Googleマップの誤りを修正する」が表示される。これをクリックし「不適切な画像を報告する」をクリックし、フォームに必要事項を記入後、送信する。不適切な画像は、ヌード、本人が掲載を希望しない自分の画像、場所の特定などが含まれる。報告された画像は、Googleが確認・検討を行い、好ましくない画像は削除するとしている。

実際に、路上での男女の高校生同士のキスシーンが撮影され、一時ストリートビュー上に公開されたが、好ましくない画像として報告されGoogleはそれを削除した。しかしながら、いったん公開されたこの画像は、興味本位のオモシロサイト⁽¹⁶⁾に無断複製され、依然として別のサイトで公開されているという事例もあり、このように不適切な画像の報告によるオプトアウト方式⁽¹⁷⁾による削除だけでは、十分な対応ができていないのが現状である。

3. ストリートビューの社会的影響

3.1 社会的な反響

ストリートビューの問題に関しては、インターネットユーザー協会をはじめ、市民グループや地方公共団体、弁護士会等で活発に議論されているが、ここでは東京都情報公開・個人情報保護審議会の議論、および東京都町田市の法規制を求める意見書を取り上げてみたい。

3.1.1 東京都情報公開・個人情報保護審議会

東京都情報公開・個人情報保護審議会⁽¹⁸⁾は、平成20年11月25日の第38回審議会および平成21年2月3日の第39回審議会において、ストリートビューの問題について集中的に議論した。特に、第39回審議会においては、Googleの広報部長およびポリシーカウンセルを呼んで、活発な質疑応答が行われた⁽¹⁹⁾。

同審議会でのストリートビューに関する議論は、東京都町田市議会の「地域安全に関する意見書」、狛江市の「生活安全に関する意見書」をはじめ東京都に対しストリートビューに対する多数の要望あるいは意見・苦情が寄せられたことが背景にある。

3.1.1.1 第38回審議会の議論

第38回審議会では、ストリートビューのプライバシーに関する問題は、現行法や条例での規制は現段階では難しく、企業の自主的なプライバシーへの配慮が求められるという意見があった。

具体的な意見は次のとおりである。①サービス提供の目的として、利便性や娯楽性が挙げられるが、わが国のような住宅事情や生活環境では公道から撮影されたものであったとしても、プライバシー侵害を引き起こしやすい。②本人が知らないうちに、そのような映像がインターネットに公開されることの必要性が、サービス提供の目的と比較衡量した場合に、不

十分である（公開の社会的な公益性が明確ではない）。③個人情報保護法との関係が整理されても、肖像権の侵害などプライバシー侵害については、民事の損害賠償の問題として個々に判断されることになる。④Googleは、「私道からの撮影は行わない。」「削除の申し出があれば画像削除する。」などの対応は行っている。⑤「規制か企業の自由か」と対立的に捉えるのではなく、社会的な合意形成が望まれる。そのためには、利便性とプライバシー保護との比較衡量に立った、企業の自主的なプライバシーへの配慮が求められる。

プライバシー配慮の具体策として、①撮影の事前通知・公表を行ってはどうか、②インターネット公開の時点での事前通知・公表を行ってはどうか、③撮影カメラ位置の高さ（2.5メートル）を再検討してはどうか、④商業地、観光地と住居専用地域の線引きはできないか、などの意見が出された。

3.1.1.2 第38回審議会の議論

第39回審議会では、Google担当者を交えた率直な意見交換が行われた。その中で、Google担当者は、Googleの使命は、世界中の情報を整理して、世界中の人がアクセスできて使えるようにすることであることを強調し、Googleマップは地図の進化の一過程であると言及した。その後、具体的にストリートビューの利便性・公益性についての説明があり、①救急の際の場所の事前調査、②都市計画策定の参考情報、③障害者のための情報提供、④環境保護のための利用、⑤国立公園の視覚情報、⑥その他不動産関連ビジネス等の活用、などの具体的な説明があった。

プライバシーに対する配慮では、上述の「不適切な画像を報告する」機能によって、問題のある画像の削除や顔面の「ぼかし」を行っていること、また、撮影された元画像の顔面の自動認識技術により、自動的に顔面に対し「ぼかし」を行って誰か特定することができない処理をしていることなどを述べた。ただし、自動車のナンバープレートは、わが国のストリートビューの画像の解像度はヨーロッパのそれに比べ劣っているので「ぼかし」は取り入れていないという。

削除依頼を受けた後、Google内で、プライバシーを侵害するという正当性・合理性の内容があるかどうか判断し、削除依頼の内容が正当性・合理性がある、間違いなくプライバシー等に触れると考えれば、画像がいかなるものでも本人からの依頼に基づいて画像を削除するとしている。

Googleの説明に対し委員から、Googleストリートビューの社会に与える影響が大きいことに対する事前影響評価手続きがなかったのか、サービスに関連する個々の個人が嫌なものは嫌、あるいは異議を申し立てる権利を事前に表明するということを考えなかったのかどうか、プライバシー侵害の正当性の判断をGoogleが行うのであれば判断基準はオープンにすべき、プライバシー問題について内部の過程でどういうことを検討したのか等の質問・意見があっ

た。

これに対しGoogleは、わが国でのストリートビューの公開前に、関係者に事前の説明をしていなかったと答え、その理由のひとつとして、わが国ではプライバシーと専門に扱う政府機関がないことを挙げた。しかし、今後新しくサービスを展開する地方公共団体には事前に通知するとしている。その上で、Googleとしてのコミュニケーションや説明責任の不足を認め、住宅地の画像情報に対する住人の反応については、十分は推測ができていなかったと回答した。その他、個人情報保護法との関連についても活発な意見が交わされた。

3.1.2 地方公共団体の法規制を求める意見書

地方公共団体の中でも、いち早くストリートビューの問題に対し議論し法規制を求める意見書を提出したのが東京都町田市議会である。このほか、幾つもの地方公共団体で意見書が提出されている⁽²⁰⁾が、以下、町田市の意見書を紹介しよう。

ストリートビューが、わが国で公開されてから2ヶ月後の2008年10月9日、東京都町田市議会は、Googleストリートビューなど地図情報と写真を組合せ、その地域の画像を誰でも閲覧できるネットサービスについて、現状把握や事業者に対する指導及び法規制の検討を求め「地域安全に関する意見書」を賛成多数で採択し、政府や関係機関に提出した。

具体的に同意見書で求める事項は、以下の5点である⁽²¹⁾。①当該サービスにつき国に寄せられた意見の実態調査をはじめ、現状把握に努めること。②インターネットを利用しない国民に、必要な広報活動を行うこと。③住居専用地域の公開の適否につき、国民の意見聴取の上、事業者に対する指導を行うこと。④個人や自宅等を無許可で撮影し、無断で公開する行為につき、都道府県迷惑防止条例上の迷惑行為として加えることを検討すること。⑤必要に応じて法整備を行うこと。

同意見書は、ストリートビューの画像について、Googleが事前の告知をせずに民家などを撮影し、画像を無断で公開していると指摘している。また、Googleが人の顔は顔認識技術でぼかしていると説明しているにもかかわらず、人の顔が判別できるものや、車のナンバー、表札の文字が読み取れるものも少なくないとしている。

ストリートビューの不適切な画像についても、Googleは、利用者が申し出れば、Googleは画像の削除に応じるとしているが、当意見書では、そもそもインターネットを利用しない人に対し、自宅などが世界に公開されている現状が十分に行き渡っていないと問題点を指摘している。また、プライバシー上や防犯上の問題も懸念を示している。さらに、空き巣や振り込め詐欺など犯罪に悪用される危険性、児童生徒の通学路や教育施設などに防犯上の不安を生むという意見を紹介している⁽²²⁾。

3.2 Google法務担当者の見解

東京都情報公開・個人情報保護審議会ではGoogle日本法人から直接意見を聞く機会を得たが、それに先立ち、2008年9月29日、Googleは、報道関係者向けの定例会見を開催し、米国本社の方務担当者⁽²³⁾が、Googleのプライバシーに対する考え方について説明した。以下、その概要を紹介する。

3.2.1 公道からの撮影

米国とは違い、わが国に住宅事情では住宅が公道に面している場合が多く、表札などが撮影されている事例も報告されている。しかしながら、Googleは公道をパブリックな空間ととらえ、ストリートビューの写真は、公道から撮影したため問題ないとしている⁽²⁴⁾。

3.2.2 法律や文化の尊重

既存の法規制に合わない新サービスには法的リスクやクレームがつきものだが、Googleは世界中の法律や文化を尊重しているとしたうえで、米国以外でサービスを展開するにあたっては技術的な対応を行ったと説明した。

3.2.3 顔面のぼかし

Googleは、画像認識技術を使って人の顔と車のナンバーにぼかしが自動的にかかるような仕組みを取り入れたが⁽²⁵⁾、Googleは社会的な問題を、技術で解決しようとしていると強調しつつも、技術は必ずしも完璧ではないとして、問題のある画像については利用者からの通知によって削除する形で、利用者にコントロールを委ねていると語った。

ストリートビューで、画像にぼかしを入れる処理の対象となるものについては、現時点では車のナンバープレートと人の顔だけで、日本では表札についても意見を貰っているが、現在検討中と説明した。

3.2.4 許諾を得ない撮影

勝手に撮影されることに反発を覚える利用者のために、車に撮影中であることがわかるような表示をするといった対処は取れないのかという質問には、通知方法については検討中だが、通知を受けて画像を削除する体制を整えておく方が重要だと考えていると答えた。

3.2.5 カメラの位置の高さ

日本ではストリートビューの撮影に使用しているカメラの位置が高すぎるのではないかとという問いには⁽²⁶⁾、カメラの位置を下げると、逆に歩いている人を写してしまうリスクが高ま

るとし、利用者からのフィードバックを受け止め、どのような形が日本ではベストかということを検討していると説明した。

3.2.6 新しいサービスの考え方

新しいサービスについては、リスクやクレームは付きものだが、それらがすべて事前にわかるわけでもないの説明し、100年前に航空機が飛び始めた際には、住宅の上を飛ぶことが不法侵入にあたるのかということが問題になったが、ルートの下にある家からすべて許可を貰うということは現実的ではないとして考え直されたという例を挙げた。また、利用者にコントロールを渡すという方法をとっているが、新しい技術を導入する方法としては、何がベストかということを常に考えていると説明した。

Googleは「法務的に問題ないと判断した上でサービスを始めているが、既存の法規制にあわない新しいサービスにはいろいろなクレームが付くもの。すべてを事前に想定できるわけではない。」と言及している。このように、Googleは法的なリスクを負いながらも、テクノロジーの最大限利用して世界中の情報をデジタル化して提供していくことに重点を置き、多くの問題は技術で解決しようとする傾向があるようにみえる。

3.3 不適切な画像の削除の問題

3.3.1 オモシロサイト

Googleは依頼に応じて画像を削除しているが、いったんインターネット上に公開された画像が削除されるまでの期間に不法コピーされ別のサイトに掲載されるという危険性がある。

あるブログのサイトでは、ストリートビューの面白い画像を集めて掲載している。いわゆる「オモシロサイト」である。例えば、女子に殴られる男の子の画像がストリートビューに公開されたが、不適切な画像であるとして削除された。しかし、依然としてオモシロサイトとして元の画像が公開されている。

男女の高校生同士が路上で仲むつまじくキスをしている画像もストリートビューに公開されたが、これも不適切な画像であるとして削除された。しかし、この画像は、ストリートビューへの掲載から削除までの時間内にオモシロサイトにコピーされ、依然として公開されている。顔などから個人を特定できないような処理が施されているものの、高校の制服の柄などから本人を知っている者から見れば、ある程度個人を特定することができ、それが噂となって流れる可能性も否定できない⁽²⁷⁾。

このような事情があるにも拘らず、Googleは、問題がある画像については報告して欲しいと呼びかけている。しかし、オモシロサイトのように、公開から削除までの間に画像がコピ

ーされ、別のサイトで閲覧が可能となる場合もあり、事後に報告があれば迅速に削除措置を行うからといって、肖像権やプライバシーの侵害を完全に免責されるべきものではなく、また、時間をさかのぼって治癒されるものではない。つまり、Googleの事後での報告による削除行為は、このサービスの本質的な問題を解消するものではないと言えよう⁽²⁸⁾。

3.3.2 利用者の負担

Googleはプライバシーへの配慮の一環として、不適切な画像の削除を利用者の依頼により行っている。このため利用者は、不適切な画像を自分自身で見つけなければならず、いちいちGoogleに通報しなければならない。

インターネットを利用しておらず、ストリートビューの存在を知らないような人の権利についてはどのように考えているのかという質問には、知人や近所の人などが代理で依頼する方法があるが、電話でも削除依頼を受け付けていると説明した。しかし、実際にはストリートビューのページには現時点では受付の電話番号は見あたらず、利用者にも電話で削除依頼を受け付けていることは説明されていない。

また、ストリートビューの削除依頼の電話対応については、現在はgoogleの代表番号で受け付けており、そこから担当の部署につながるようになっているが、そうした点も今後改善していくとしている⁽²⁹⁾。

3.4 海外の動向

3.4.1 米国・カナダ

ペンシルベニア州ピッツバーグの夫妻が2008年4月4日、ストリートビューに自宅に居る模様を顔写真入りで自宅の画像が公開されているのはプライバシーの侵害であるとして、Googleを相手取ってペンシルベニア州西部地区連邦地方裁判所に訴訟を提起した⁽³⁰⁾。

夫妻は「私道」と明示された行き止まりの道沿いに住んでおり、Googleは安住とプライバシーを意図的に著しく侵害したと主張している。訴状によれば、夫妻はオークリッジ通り沿いの住宅を、2006年の年末、かなりの額を費やして購入したが、この家の購入を決断した主な動機はプライバシーの確保であったとしている。

しかし2007年10月、ピッツバーグがストリートビューの対象区域に追加され、「個人的な情報が公の知るところとなり」、「精神的被害」を受けるとともに、家の資産価値⁽³¹⁾が下がったと主張した。夫妻は損害額として2万5千ドルを要求し、裁判所からグーグルに自宅の画像を削除するよう命令するよう求めている。ただし、現在は夫妻の住宅は削除されている⁽³²⁾。

これに対しGoogleは、「現代社会にプライバシーなどは存在しない。」とする反論を行った。裁判の中でGoogleは、「衛星技術の進歩を受けて、現代では砂漠の真ん中に居たとしても完全

なプライバシーなどは存在しない。」と述べ、原告らの主張に対して反論を行った⁽³³⁾。本訴訟を最初に報じたサイトのThe Smoking Gunでは、夫妻が訴訟を起こすことで、皮肉にも、より世間の注目を集めるようになってしまったと述べている⁽³⁴⁾。最終的には、2009年2月17日、同裁判所は訴訟を棄却した⁽³⁵⁾。

また、カナダでは「個人情報保護および電子文書法（Personal Information Protection and Electronic Documents Act：PIPEDA）」⁽³⁶⁾に抵触するおそれがあるとし、行政の中止命令が出され、サービス開始直後に公開停止に追い込まれてサービスが停止したこともある。

3.4.2 EU

2008年5月16日、EUのデータ保護機関が、Googleのストリートビューがヨーロッパでも提供されることになれば、問題になるかもしれないとの見解を表明した⁽³⁷⁾。EUのデータ保護スーパーバイザーは、年次報告書発表の席で、ところ構わず写真を撮るという行為は、確かに問題になるだろうと述べたという。実際、Googleは、このプライバシー懸念の声に対応すべく、ストリートビューに映った人物の顔をぼかす技術のテストを開始し、現在は実用化されている。また、ドイツのシュレースヴィヒ＝ホルシュタイン州では、ストリートビューは違法であると明確に宣言している。

フランスとイタリアはプライバシー保護の観点から、公開しているのは両国を通過する人気の自転車競技「ツール・ド・フランス」のルートに限っており、一般の住宅地などは公開していない⁽³⁸⁾。イギリスやフランスでは、顔にぼかしを入れるなどプライバシー対策を表明したことで公開にこぎ着けたものの、フランスでは、大通りや観光地のみに限定し、住宅街の撮影は許可されていない⁽³⁹⁾。

このように、現在のところプライバシーに対する考え方の違いにより各国で対応が異なっているのが現状である。

4. ストリートビューの法的問題

4.1 プライバシー侵害

偶発的に撮影された個人の顔や表札、自動車のナンバープレート、キスや抱き合う男女の姿など、ぼかしが入らないで明瞭に判別できる画像として公開された場合、これがプライバシーの侵害にあたるかどうかが問題となる。また、顔などにぼかしを入れた場合でも、年恰好や服装から地域住民から個人を特定できる可能性が高い場合もプライバシーの侵害となり得るかが問題となる。

わが国では、プライバシーを保護する特定の法令は存在しないが、一般に憲法13条の幸福追求権に法的な解釈の基礎を置くと考えられている。プライバシーと、みだりに私生活を他

人に見られたくないという人の不快感を基礎とする人格権であり、基本的に個々の人の持つ固有の感性に左右されるものである。また、各国や地域の文化や歴史にも密接に関係を持つものでもある。しかしながら、プライバシーという言葉は一般によく用いられ、また訴訟上も頻繁に権利として主張されているにも拘らず、プライバシーの概念につき、判例も学説も見解が多岐に渡っており、未だに見解が定まっているとは言いがたい⁽⁴⁰⁾。

近時、現代の積極国家化と技術の進歩により、行政や企業が膨大な情報を収集・保有・利用するシステムを構築している状態がプライバシーに対する脅威であるとする情報コントロール権説⁽⁴¹⁾が有力である⁽⁴²⁾。これは、まさしくGoogleのような巨大なグローバル企業が、国境を越えて情報を収集・保有・利用するビジネスにおけるプライバシーに対する新たな脅威ともいえるであろう。

ただし、情報コントロール権説に基づくコントロールすべき情報は、人に関するあらゆる情報がプライバシーの対象となるのではなく、人の精神過程や内部的な身体状況等にかかわる高度にコンフィデンシャルな性質の情報（プライバシー固有情報）に限られるというのが原則である。しかし、個々の情報それ自体センシティブ性の低いものと思われるものであっても、それが集積され効率的利用の対象とされるとき、個人の生活様式を裸にし、道徳的自律の存在としての個人を脅かす契機をはらんでいることから、この種のセンシティブ性の低い情報（プライバシー外延情報）も一定の場合にはプライバシーの権利の保護の対象にもなり得る⁽⁴³⁾。

情報コントロール権説に立てば、ストリートビューで問題となる画像に関して、プライバシー固有情報は当然のことながら、プライバシー外延情報としてコントロールされる権利の侵害があるかどうかが問われることになり、その範囲の基準をどこに置くかが議論すべき最初の問題であろう⁽⁴⁴⁾。

また、ストリートビューのプライバシー問題を考える際に、もうひとつの有力な手がかりを考えるとすれば、それは平穩のプライバシー権説である。これは、外部の刺激から心の平穩を守ることをプライバシーに含める見解であり、最高裁の伊藤正己裁判官は、最高裁判決の少数意見として、「現代社会において、他者から自己の欲しない刺激によって心を乱されない利益、いわば心の静穩の利益もまた、不法行為法上、被侵害利益となりうるものと認めてよい」と述べている⁽⁴⁵⁾。また、同様に最高裁は、「個人が他者から自己の欲しない刺激によって心の静穩を乱されない利益を有しており、これを広い意味でのプライバシーと呼ぶことができる」としている⁽⁴⁶⁾。

ストリートビューでは、個人の住宅が画像情報として住人の許可なくインターネットを経由して世界に公開されている。その中には、住宅だけでなく洗濯物も干してある画像も多くあり、それが恒常的に世界に公開されているという事実の不快感を持つ者も多い。つまり、

平穩のプライバシー権説に立てば、住宅画像を無断でインターネット経由で世界に公開するという自己の欲しないGoogleの行為によって、住人の心の静穩を乱しているとすれば、この行為はプライバシーの侵害であるといえることができる。

4.2 肖像権侵害

被写体が人であり、画像により人を特定することができると肖像権侵害の可能性が出てくる。肖像権とは、人がみだりに他人から写真をとられたり、とられた写真がみだりに公表、利用されることのないよう対世的に主張しうる権利であり、人格権のひとつである⁽⁴⁷⁾。なお、肖像権もプライバシー権の一部でもある。

最高裁は「人は、みだりに自己の容ぼう等を撮影されないということについて法律上保護される人格的利益を有する。」「人は、自己の容ぼう等を撮影された写真をみだりに公表されない人格的利益も有すると解するのが相当である。」とした⁽⁴⁸⁾。

また、東京地裁は「何人もみだりに自己の容貌や姿態を撮影されず、撮影された肖像写真を公表されないという人格的利益は、プライバシー権（肖像）として法的に保護される。」とした⁽⁴⁹⁾。また、同裁判所は、「これらの写真は、私生活上の事実であって、一般人の感受性を規準として他人への公開を欲しない事柄であり、これが一般にまだ知られておらず、かつ、その公表により・・・原告らが不快、不安の念を覚えたことが認められるから、・・・プライバシー権（肖像）の侵害に当たる。」としている⁽⁵⁰⁾。このように、判例では、ストリートビューの画像により人を確定的に特定することができれば肖像権侵害の虞が高いことを示している。

Googleは、人の顔にぼかしを機械的に入れて、人物の特定を困難にしているので、プライバシーおよび肖像権の侵害はないとしているが、その被写体である人は、事前の承諾も得ずに無断でGoogleにより撮影されたものであり、たとえ顔にぼかしを入れたとしても、近所の住宅状況や服装、体つき、ヘアスタイルから人物を特定することは容易な場合が多く、顔にぼかしが入ったとしても肖像権侵害の疑問から免れるものではないであろう。ただし、肖像権侵害かどうかの判断基準は、本人が通常公開を欲しないであろうと思われる程度であり、不快、羞恥等の精神的苦痛を伴うかどうかが問題となる。

次に、被写体が自然人ではなく住宅などのような物を撮影しその写真を公開することは自由になし得るかという問題が残る。物自身が何らかの権利を有することはないので、物の所有者、つまり住人との関係が問題となる。すなわち、他人の所有物を撮影し公表することは当該物の所有者の許諾を得る必要があるかが問題となる。

これに対し、わが国では、東京地裁及びその控訴審である東京高裁は、気球の撮影による第三者の使用収益の権利を否定した例があるが、これはいずれも物の所有権に基づく第三者

の使用収益の権利を否定したものである⁽⁵¹⁾。類似の裁判例としては、尾長鶏絵葉書事件⁽⁵²⁾がある。

しかし、これらはいずれも基本的に第三者の使用収益についての否定であり、Googleのストリートビューのように、無料で一般に公開しているケースとは異なる。つまり、過去に訴訟になったケースは、物の所有権に基づく使用・収益をする権利（財産権）を侵害されたとして提訴された場合が多く、単に所有物を撮影し一般に公開しただけで、そこに財産権の侵害がない場合には、その物が所有者にとって、住宅のように私生活と直接関係の深いもので、それをみだりに撮影・公開されたことへの不快感に基づくプライバシー侵害と見るべきであろう。

現在、ストリートビューは無料で一般公開されているが、第39回東京都情報公開・個人情報保護審議会では、このサービスがどの程度Googleの利益に繋がっているのかという指摘があった。直接的に利益を上げていなくとも、ストリートビューがGoogleの他の収益源として機能しているとすれば、使用・収益をする権利の侵害と捉える可能性は否定できない。また、ストリートビューは、地域社会のビジネスの活性化に繋がる可能性を秘めている。すなわち、地域の商店の広告と連動すれば、今後、ストリートビューにこの機能を導入することによってGoogleは莫大な収入を得ることが可能である。なお、最高裁判例により、物のパブリシティー権は無いとされている⁽⁵³⁾。

4.3 個人情報

ストリートビューと個人情報の保護に関する法律（個人情報保護法）との関わりについて、東京都情報公開・個人情報保護審議会では、個人情報保護法について結論は出ておらず、直ちに同法違反といえる状況ではないという意見が出されている。

しかしながら、個人の顔や表札等は明瞭に判断できる画像について、これが意図的に取得され、かつ恒常的にインターネットで公開されており、本人や知人に識別される場合、これが個人情報保護法2条1項で定義する個人情報に該当するのではないかという疑念は否定できない。すなわち、これらの画像が、「生存する個人に関する情報であって、当該情報に含まれる氏名、青年月日その他の記述等により特定の個人を識別することができるもの（他の情報と容易に照合することができ、それにより特定の個人を識別することができることとなるものを含む。）」に該当するかどうか問われる。

この定義によれば、ストリートビューの画像で顔面のぼかしを入れようと入れまいと、年恰好や服装、雰囲気から特定の個人を識別することが可能ならば、人物の写った画像は個人情報に該当する可能性が高いと思われる。

しかし、自宅や生活状況を写した画像は、公道からの撮影で、個々の家の表札等を意図的

に写したものでないので、これらが個人情報、保有個人データに該当するかどうかの判断は難しい。しかし、画像の中に個々の家が含まれており、それがデータベース化されており、住所録や苗字の入った地図と照合すると容易に特定の個人の住宅や生活状況が検索できるとなると、これらの画像は個人情報、保有個人データとして考えてもよいのではないだろうか。もし、これらの画像が個人情報、保有個人データに該当するとした場合、Googleは個人情報取扱事業者としての責務をまっとうする必要がある。

個人情報保護法16条1項は、個人情報取扱事業者は、あらかじめ本人の同意を得ないで、前条の規定（利用目的の特定）により特定された利用目的の達成に必要な範囲を超えて、個人情報を取り扱ってはならないとし、同法17条では、個人情報取扱事業者は、偽りその他不正の手段により個人情報を取得してはならないとしている。このように、第三者提供を目的とした事業に関しては、その情報を違法に取得してはならず、プライバシー侵害行為も違法であることから、ストリートビューの画像情報は違法取得に該当する可能性もある。

また、Googleは不適切な画像を削除しているとするが、顔面のぼかしなどの処理を施さない元の画像をどう取り扱っているかが問題となる。すなわち、個人を完全に識別できる画像情報を別に保管しているかどうかについての質問に対し、Google担当者は元データを削除していると答えた。

ストリートビューのGoogleチームは地図業者に近いが、個人情報保護法で地図業者は一般企業より厳しい基準が課せられている。同様の基準で考えていくべきだろう。

4.4 法規制へのアプローチ

ストリートビューのプライバシー侵害に関する法規制を議論するには、個人情報保護法に定義される個人情報、およびプライバシーに関する情報コントロール説と平穏のプライバシー権説の双方からのアプローチに立った議論が有効ではないかと思われる。

ストリートビューの画像情報に、個人情報保護法に定義される個人情報が明確に含まれている場合には、個人情報保護法による法規制が可能である。しかし、プライバシー侵害を直接的に規律する現行法がないため、立法政策的な見地からの法規制へのアプローチが必要であろう。

情報コントロール説では、プライバシー侵害の範囲は、プライバシー固有情報とプライバシー外延情報に分けられる。特に、プライバシー外延情報としてコントロールされる権利の侵害があるかどうかの範囲の基準が重要であり、個人が他者から自己の欲しない刺戟によって心の静穏を乱されない利益を守る必要がある。また、その範囲は、道徳的自立の存在としての個人の生活様式を危うくするような形での収集・使用・提供は制限されるべきものである。

プライバシー外延情報としてコントロールされる権利の侵害があるかどうかの範囲の基準を平穩のプライバシー権に求めるとするならば、侵害があるかどうかの判断は、個々の人によって異なるので一律に決めることは難しい。しかし、立法政策的な見地から考えた場合、対象となるものの活用のメリット、及びそれによって損害を受けるデメリットの比較衡量によって決するのが妥当ではないだろうか。

例えば、ストリートビューの画像の中でも、公共施設、観光地、商業地など人の目が当然予想され公開されることが公共の利益や地域の観光の活性化に繋がる場所と、住宅画像のように一般に人から見られることを意識することなく、逆に平穩な生活の空間としての意味の大きな場所を一律に議論することは難しく、当然のことながら、これらを分けて考える必要がある。

つまり、住宅画像の場合には、住民の平穩のプライバシーを侵害する可能性が高く、プライバシー外延情報としての住宅画像が与えるプライバシー侵害を考慮する必要がある。確かに、メリットとしては、住宅地のストリートビューの画像は不動産ビジネスにとっては非常に有益であるかもしれない。現地に行くまでもなく、パソコン画面に不動産物件の周辺の様子を写し出すことができるからである。また、小学校の教師が生徒の登下校の道のりの様子をストリートビューで確認することもできるであろう。しかし、住宅地は、観光地や商業地と異なり、他人から見られることを意識するよりも、人が日常の生活を営む空間であり、そこには生活の安穩が大前提として存在する。そう考えると、住宅画像の公開はデメリットの方が大きいのではないか。なぜなら、これによって住民の平穩のプライバシー権を侵害する可能性が高いと判断されるからである。

多くの住人が、自己の住宅を世界中の不特定多数の者に見られることを前提にはしていないはずである。住宅の風景画像の場合、確かにその場所に行けば、その住宅を実際に見ることはできる。しかしながら、ストリートビューのように、ある特定時間の撮影した画像とはいえ、その場に出かけるコストと時間をかけないで、全世界から容易に住宅画像が見られることの公開性及び利便性に大きな違いがある。また、その公開が継続的に続くことも問題であり、社会的な影響の大きさを考慮すべきであろう。

これは、肖像権と似ている。世界の一部の地域を除き、自分の顔はベールなどで覆われてはいない。つまり、顔を隠していない以上、住宅と同じで他人から見え、顔も近隣にとっては公開されているのと同じである。しかし、ネット上に自分の顔が公に公開されているのと同じく、自宅もネット上に公開されているとしたら、顔であっても住宅であっても人の感性は同じように不快感を持つと考えられるであろう。

また、小学生のクラス名簿で住所を検索してストリートビューで照合すれば、容易に「あの子はこんな家に住んでいる。」とわかってしまう。ここに、道徳的自律の存在としての個人

の生活様式を危うくする可能性を否定することはできない。また、公開されて不快に思うという人間の精神上的の問題だけでなく、この公開が引き金となり新たないじめや犯罪を誘発するおそれも懸念される。

このようにプライバシー外延情報の範囲の一定の基準を設けるためには、ストリートビューの画像の種類ごとに、メリットとデメリットを比較衡量する他なく、観光地や商業地に比べて、ストリートビューによって住宅地を公開するデメリットの方が大きいことは明らかである。フランスやイタリアのように、住宅地に制限を加えるという判断は、このメリットとデメリットの比較衡量によるものであると思われる。

4.5 Googleのビジネスの特徴

Googleのビジネスの特徴は、オプトアウト方式に代表されると言ってもよいのではないだろうか。オプトアウト方式とは、AのBに対するある行為については原則自由であるが、もし、これを禁止したいBがいれば、そのBは「ノー」と言え、という手順である。一方、オプトイン方式とは、AのBに対するある行為については原則禁止であるが、もしBにその例外を認めて欲しいAがいれば、そのAは前もって言え、という手順である⁽⁵⁴⁾。例えば、著作権法は、米国法にせよベルヌ条約にせよ、オプトイン方式を原則とするので、オプトアウト方式を認める余地はない⁽⁵⁵⁾。

この考え方の背景には、アメリカ著作権法（Copyright Law of United States）⁽⁵⁶⁾のフェアユースの法理（U.S.C. § 107）がある。しかしながら、このフェアユースの法理は、著作物に限ったもので、プライバシーの対象となるものの撮影に関してまでも適用することは難しいのではないだろうか。

Googleのストリートビューは、事前の許諾を得ることなく、風景画像を撮影・公開した上で、もし何らかの不都合な画像があれば、Googleに報告し削除を求めるというやり方で、何のクレームもなければ黙示の許諾があったものとみなすという方式に立脚している。この黙示の許諾論の理論構成は、ストリートビューに限らず、Google ブックサーチのオプトアウト方式に共通している。

個人情報保護法23条2項ではオプトアウト方式を採用している。ストリートビューの不適切な画像に対する対応は、これに類似している。すなわち、同法23条1項で、「あらかじめ本人の同意を得ないで、個人データを第三者に提供してはならない。」とするが、同条2項では、「第三者に提供される個人データについて、本人の求めに応じて当該本人が識別される個人データの第三者への提供を中止することとしている場合であって、・・・あらかじめ、本人に通知し、又は本人が容易に知り得る状態に置いているときは、・・・当該個人データを第三者に提供することができる。」としている。

個人情報保護法の規定は別として、オプトアウト方式を正当化するためには、新たな規範を持ち出さなければならない。考えられるのは経済的合理性であり、この論点としてはオプトイン方式のサーチ・コストと、オプトアウト方式のモニタリング・コストを比較するという案もある。しかし、この考え方は経済合理性に立脚しているので、プライバシー権や肖像権のような人格権を議論するにはそぐわない。プライバシー権や肖像権というセンシティブな問題に抵触することがあらかじめ予想がつくにも拘らず、事前に何の通知もせず、ほとんど盗撮に近い形で撮影しネット上に公開する行為は、非難されるべきものと感じる人も多い。

また、オプトアウト方式では、利用者はいちいちストリートビューの自宅近くの画像を確認しなくてはならず、問題のある画像の場合も、いちいちGoogleに報告するという時間と労力がかかる。オプトイン方式では、これらの利用者の労力は事前の許諾だけでよく、これらの負担は事業者が負うべきものである。オプトアウト方式は、Googleは一切これらの負担をせず、利用者の負担を転嫁させていることにはなるまいか。さらに、利用者は、問題となる画像を見つけるには、自宅周辺だけでなく外出先をもチェックする必要がある。

なお、今までから、地図と連動したユーザー投稿型の写真サイトなど、ストリートビューと似た機能を持つサービスは少なくない。しかし、Googleほどの社会的な影響力を持つ企業が運営しておらず、撮影者が利用者自身である、という点で異なり、これまであまり議論されてこなかった。ストリートビューに似たサービスは日本にもすでにあり、その中でも「ロケーションビュー」が代表例である。ここでは、開設してから今まで苦情は1件もないという。人の顔や車のナンバーを自動認識技術でぼかしているGoogleと異なり、ロケーションビューでは目視で削除している⁽⁵⁷⁾。Googleもメディア企業としてより高い倫理観が求められてしかるべきであろう。オプトアウト方式に一定の厳しい要件を課さなければ、オプトアウト方式によるビジネスの弊害が今後ますます生じることになるだろう。

5. 結びにかえて

ストリートビューを一律に規制する現行法は、憲法13条と個人情報保護法がその法的な根拠と考えられるが、一律に規制する法律はない。また、規制の対象とする法益は個人のプライバシーに関する権利なので、一律に法規制することは困難である。しかし、ストリートビューの社会的影響および今後の新しい地図システムのあり方とそれを利用したビジネスの今後の展開を考えるならば、ストリートビューの問題を契機に、これらの法規制のあり方を考える時期に来ているのではなかろうか。

そのためには、ストリートビューの風景画像が個人情報保護法に定義する個人情報・個人保有データかどうかを吟味する必要があるであろう。これらが個人情報・個人保有データとするならば、Googleはこの法律の規制を受けることになる。しかしながら、これらが個人情報

報・個人保有データに該当しなくとも、プライバシー権および肖像権の侵害の疑いを免れることはできない。

ストリートビューのプライバシー侵害行為を立法政策的な見地から議論するには、情報コントロール説と平穩のプライバシー権説が有効であると考えられる。情報コントロール説では、プライバシー侵害の範囲は、プライバシー固有情報とプライバシー外延情報に分けられるが、ストリートビューの風景画像がプライバシー固有情報に該当すれば、明らかにプライバシー侵害行為となろう。しかし、風景画像の多くはプライバシー外延情報であり、この範囲の基準をどこに設定するかが大きな問題となる。

そのために必要な法理論に、平穩のプライバシー権説が有効であると思われる。現代社会において、他者から自己の欲しない刺激によって心を乱されない利益、すなわち、心の静穩の利益もまた、不法行為法上、被侵害利益となりうるものである。また、個人が他者から自己の欲しない刺激によって心の静穩を乱されない利益も有しており、これを広い意味でのプライバシーとすることは、ややもするとプライバシー侵害行為が日常茶飯事に行われている現代社会において、当然必要とされる人権とも言える。

しかしながら、生活における心の平穩の感じ方は、個人の感性によって大きく異なるものであり、プライバシー固有情報のように明確な場合はともかく、プライバシー外延情報の範囲の基準を、平穩のプライバシー権説を用いたとしても立法政策上一律に規律することは極めて難しい。そのために、ストリートビューの風景画像のメリットとデメリットを考えた比較衡量によって一定の基準を定めることが効果的ではないかと思われる。

例えば、ストリートビューの風景画像を観光地、商業地、公共施設、住宅地などに地域ごとに分けて、そのメリットとデメリットを比較衡量によって検討する方法である。当然の帰結として住宅地の風景画像が問題になろうが、これらの公開はデメリットの方が大きく、ストリートビューは住宅地を対象外とするか、現在のような解像度の高い画像ではなく、建物、構築物の輪郭だけにとどめておくべきだと考える。

また、オプトアウト方式を無条件にビジネスに適用するやり方は、現代社会のようにプライバシー侵害行為が行われやすい環境にあっては新たな脅威を生むものであり、オプトアウト方式には一定の厳しい要件を課すことが必要である。良心的なビジネスは、法に抵触しないかどうかを慎重に見極めようと努力を重ねる。しかし、一方で多少の訴訟リスクを採りながら直接規制する法律や行政庁がないからといってビジネスを拡大するやり方は、企業のビジネスチャンスの公平から言っても問題があるであろう。訴訟リスクを採りながらビジネスを拡大するのがGoogleのビジネスならば、その社会的影響を考えれば、現代社会の法秩序を大きく乱すことに繋がり、法的な規制をかけることは当然の帰結と考えても良いのではなかろうか。

注

- (1) http://maps.google.co.jp/maps?utm_source=ja-wh
- (2) Internet Watch
(<http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2007/05/30/195877.html>)
- (3) Internet Watch
(<http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2008/08/05/20489.html>)
- (4) Google Lat Long Blog
(<http://google-latlong.blogspot.com/2008/08/more-streets-in-more-places.html>)
- (5) Internet Watch
(<http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2007/05/30/15877.html>)
- (6) 2008年10月9日、東京都町田市議会で賛成多数で採択し、政府や関係機関に提出した。
- (7) 東京都杉並区は、2008年8月と11月に、Google社にプライバシーへの配慮と画像削除対応を申し入れた。また、区民向けの広報紙や区のホームページでGoogle社にストリートビューの画像の削除をネットで申請する方法を紹介している。
- (8) 平成20年11月13日衆議院総務委員会議事録（第4号）
(http://www.shugiin.go.jp/index.nsf/html/index_kaigiroku.htm)。
- (9) 7人の委員で構成され、情報公開制度、個人情報保護制度に関する重要な事項について、実施機関の諮問を受けて審議し、又は実施機関に意見を述べるために設置している(<http://www.metro.tokyo.jp/POLICY/JOHO/JOKO/index.html>)。
- (10) 福岡県弁護士会や新潟市弁護士会のように、弁護士会でも意見書を出しているところもある。
- (11) 最判昭和44年12月24日刑集23巻12号1625頁（京都府学連デモ事件）、最判昭和61年2月14日刑集40巻1号48頁、最判平成17年11月10日民集59巻9号2428頁など数多くのプライバシーに関する裁判例がある。
- (12) 高田寛著：Web2.0インターネット法、文真堂、2007年、p.18。
- (13) Internet Watch
(<http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2008/08/05/20479.html>)；ストリートビューの技術は、Googleが最初ではなく、数年前からあった技術であると言われている。例えば、Quick Time RVという360度パノラマを実現する技術があった
(http://clockmaker.jp/blog/2008/08/google_street_view/)。
- (14) <http://google.co.jp/help/maps/streetview/>
- (15) http://maps.google.co.jp/maps?utm_source=ja-wh

- (16) 面白い画像ばかりを集めたサイト。不正コピーの多いサイトもある。
- (17) 城所岩生：検索エンジンと米国著作権法、国際商事法務Vol.35, No.8, 2007, p.1086；もともとは、ユーザーの許諾無く一方的に広告メールを送りつけたりする方法を言うが、著作権者の事前の許諾を得ずに行う複製等の行為も総称している。厳密に言えば、違法行為にあたることが多い。
- (18) 会長は、堀部政男一橋大学名誉教授。
- (19) <http://www.metro.tokyo.jp/POLICY/JOHO/JOKO/gijiroku.htm>
- (20) 同様の対応を求める意見書を出している地方公共団体は、札幌市議会（2008年10月11日）、奈良県生駒市議会（同年12月11日）、大阪府茨木市議会（同年12月16日）、奈良県三郷町議会（同年12月17日）、大阪府高槻市議会（同年12月18日）、神奈川県相模原市議会（同年12月20日）、東京都狛江市議会（同年12月20日）、広島県福山市議会（同年12月22日）などがある
- (21) <http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2008/10/10/21144.html>
- (22) IT Media News,
(<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0810/10/news106.html>)
- (23) General Counsel法務担当Vice Presidentを務めるKent Walker氏。
- (24) あるピッツバーグのカップルは、4月にプライベートなドライブに出かけた時、写真を撮られてしまったとしてGoogleを訴えたが、米国では公道からの写真撮影は法的に認められている。
- (25) わが国のストリートビューは画像の解像度がヨーロッパに比べ劣っているので、車のナンバープレートに「ぼかし」は入っていない。
- (26) ストリートビューでは2.5メートルの高さから撮影されており、一般の人の視線の高さよりも1メートルも高く、その高さからの視線は一般には想定されていない。
- (27) <http://google-streetview.seesaa.net/article/104263575.html>
- (28) 高田寛：Googleマップ「ストリートビュー」の法的問題について、最先端技術関連法研究、8号、2009、p.112
- (29) Internet Watch
(<http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2008/09/29/20988.html>)；IT Media News
(<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0809/29/news080.html>)
- (30) The Court of Common Pleas of Allegheny Country, Pennsylvania（アレゲーニー郡の一般訴訟裁判所）に訴訟を提起した
- (31) ボーリング夫妻の購入額は16万3千ドルであった。
- (32) The Smoking Gun

- (<http://www.thesmokinggun.com/archive/years/2008/0404081google1.html>)
- (33) <http://www.technobahn.com/cgi-bin/news/read2?f=200808051827>)
- (34) Aaron C. Boring; Christine Boring v. Google, Inc.;
http://i.i.com.com/cnwk.1d/i/ne/pg/fd_2009/boringvgoogledismissal.pdf
- (35) <http://japan.cnet.com/marketing/story/0,3800080523,20370880,00.htm>;
<http://www.thesmokinggun.com/archive/years/2008/0404081google1.html>)
- (36) Office of Privacy Commissioner of Canada
- (37) Reuters “EU says Google map images could be a problem”
(<http://www.reuters.com/article/internetNews/idUSL1593011920080515>)
(http://www.privcom.gc.ca/legislation/02_06_01_e.asp)。2004年1月1日に発効された。
- (38) <http://mainichi.jp/life/electronics/news/20081008mog00m300021000c.html>
- (39) IT Media News, (<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0810/10/news106.html>)
- (40) 佃克彦著：プライバシー権・肖像権の法律実務、弘文堂、2006年、p.2。
- (41) 佐藤幸治：情報化社会の進展と現代立憲主義－プライバシー権を中心に－、ジュリスト、707号、pp.16-23
- (42) 佃・前掲注(40) p.3
- (43) 佃・前掲注(40) pp.13-14
- (44) 高田・前掲注(28) p.99
- (45) 最大判昭和63年6月1日（自衛官合祀事件）、判タ669号66頁、判時1277号34頁。
- (46) 最判昭和63年12月20日、判タ687号74頁、判時1302号94頁
- (47) 大家重夫著：肖像権、新日本法規、1979年、p.1；最大判昭和44年12月24日。
- (48) 最判平成17年11月10民集59巻9号2428頁。佃・前掲注(16) p.195。
- (49) 東京地判平成16年7月14日。
- (50) 高田・前掲注(28) p.100
- (51) 東京地判昭和52年3月17日。東京高判昭和53年9月28日。
- (52) 高知地判昭和59年10月29日。
- (53) 高田・前掲注(12) pp.43-45
- (54) 名和小太郎：オプト・アウト対オプト・イン、情報管理Vol.51, No.2, 2008, p.145。
- (55) 佃・前掲注(40) p.14；佐藤幸治：第13条個人の尊重・幸福追求権『注釈日本国憲 法上巻、青林書院新社、1984年、p.295。
- (56) <http://www.copyright.gov/title17/>
- (57) IT Media News
(http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0808/28/news032_2.html)

小売業の行方

Innovations in Retail Business

矢野健一郎*

Kenichiro Yano

齊藤 聡

Satoshi Saito

Abstract

The Japanese economy has rapidly declined and its 3-month GDP from October to December 2008 became minus 12.1% in the year-on-year comparison. From the perspectives of the supplier side of macro economics, the following consequences are noted: decreases in capital and the workforce and technical power declines. However, the economical depression factors are not caused only by the suppliers' problems.

On the other hand, from the perspectives of the demand side of Keynesian economics, there is not enough demand recently. The Japanese government has been trying to make many policies to create more demands, leaving the increasing deficit as it is. However, they are not working successfully yet.

We believe that the problem is the fact that the present market is overflowing. Now that the demand is overflowing, a new policy to break through it is required. For this reason, we analyze some companies which are still growing under this circumstance. There are some noticeable similarities in them. They have technical innovations, creating know-how's and so on.

If a new, good product or a new, good service is created, it succeeds drastically at the first stage, however, the market gradually overflows and eventually, it stops. It might not be an epoch-making technical innovation, but we may possibly create one by changing combinations of new sales techniques and ordinary merchandise or by diversifying the sales technique procedures.

はじめに

日本経済の状況は急激に悪化し、2008年10月から12月の3か月のGDPは、前年同期比で－（マイナス）12.1%となってしまった。マクロ経済学の供給サイドからの視点で見ると、資本の減少、労働力の減少、技術力の低下ということになるが、不景気の要因は、供給面の問題ではない。一方、需要サイドからみるケインズ経済学では、需要がないからということになる。需要を創出する政策は、副作用の財政赤字を放置しながら、いままで連発してきた。それでも、うまく機能していない。それでは、どこを直せば、何をすればよいのだろうか。現状は、市場が飽和しているのである。供給サイドの視点は、作る面からの上限を表している。今は生産能力の上限に届かないところで、需要が飽和している。つまり供給過剰である。そこを打開する政策が必要なのである。小売業での成長企業に目を向けてみたい。成功している会社は、他と違うところがある。何らかのイノベーション（技術革新やノウハウの創造等）を行っている。新しい製品やサービスが誕生すると、初めは急成長するが、徐々に飽和状態になり成長は止まるのが基本である。S字カーブを描くのである。この飽和に近づいた時に何ができるかで勝負が決まる。イノベーションで、新たなS字モデルを創造すればよいのである。そのイノベーションを実際に行っている小売業の行方を探りたい。画期的な技術革新がなくても、新たな販売手法や従来商品の組み合わせの変更、利用方法の多様化により、イノベーションは生まれるのである。

バブル崩壊以降、多くの小売業経営者が「モノが売れない」と嘆き、塗炭の苦しみを味わってきた。小売業は年々その数を減らし、淘汰、合従連衡を軸にかつてない地殻変動を繰り返している。しかしこの逆境を逆手に取り、躍進した小売業もある。アパレル業界に新風を巻き起こし、今も躍進を続けるユニクロはそのひとつである。2008年も降り返ればユニクロの独壇場であった。他の衣料小売業が軒並み不調だった中でユニクロは好業績を上げ成長し続けている。発熱・保湿効果を持つ「ヒートテック」肌着など、値ごろながら高品質、トレンドも加味した商品群が消費者に受け入れられたからである。いつの時代にも道はある。百貨店やGMSなど多くの衣料品部門が苦戦を強いられている中で、ユニクロの好業績はそれを物語っている。消費者のニーズに焦点を絞り、さらにその先を見据える。そして前に進むことで道は開かれるのである。それでは道を切り開くためには、具体的にどのような術が必要となるのだろうか。

このレポートは、バブル崩壊以降に躍進したユニクロをはじめ、総合ディスカウントのドン・キホーテ、生活雑貨・インテリアのフランフランといった小売業を取り上げ、その現状と魅力を探り結論を導くものである。

ユニクロは、SPAという業態で「安さと高品質」を実現し、大衆衣料というカテゴリーでブランドを確立した。現在は「トレンド」も加味し、さらなる進化を遂げている。ドン・キ

ホーテは「来店のパーク時間帯が午後10時から深夜の2時」という深夜のマーケットを開拓した。さらに独自の商品政策や世界観を構築し、総合ディスカウント業界で首位を独走している。フランフランは「都会で一人暮らし25歳のOL」をメインターゲットとし商品政策を進めると同時に、鮮度の高い売場作りを実現している。月1回の店頭の模様替えはその一環であり、「楽しい」、「かわいい」を訴求し、女性を飽きさせない売場作りを模索し続けている。

これら3つの小売業には、共通するキーワードがある。それはあくまでも「CUSTOMER No1」を判断基準に経営してきたという点である。その過程で彼らが進めていった「選択と集中」、「オリジナリティ」、「新鮮さ」を軸に論を進めるとともに、小売業を取り巻くマクロ環境の変化や、今の消費スタイルについても加味し、結論のエッセンスとする。

目的

2008年の後半、日本の経済は総崩れで連日暗いニュースが流れている。成熟消費社会、少子高齢化、インターネットの普及と小売業を取り巻く環境は厳しさを増している。このレポートの目的はこうした環境の中でもキラリと光る小売業について焦点を当て、未来への道しるべを示すことにある。主軸となる「選択と集中」、「オリジナリティ」、「新鮮さ」については、小売業にとって未来への架け橋となる要素である。これからの小売業は、ただのモノ売り業に留まらない創意と工夫、付加価値が求められる。そして、不屈の精神とさまざまな試行錯誤が未来への道を照らしてくれるのである。

1. 小売業を取り巻く環境

1.1. 変革の中の小売業

我が国の小売業商店数は1982年に172万店とピークを迎えるが、1997年には142万店、2007年には113万店と減少の一途をたどっている。

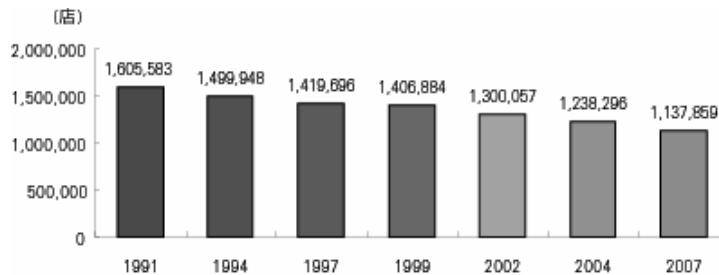
2002年以降、いざなぎ景気とも言われ、わが国の景気は回復基調にあった。しかし国内の消費は伸び悩み、多くの小売業にとっては景気回復を実感できるものではなかった。

2008年に入り、アメリカのサブプライム問題の深刻化や原油価格の高騰が相次ぎ、世界経済は混沌としてきている。わが国でも、同年5月以降、ガソリンの店頭価格が大幅に上昇し、企業収益や家計を圧迫してきた。

我が国は世界でも群を抜く成熟消費国家である。基本的に人々の日常生活は満たされており、食料品を除けばほとんどの商品を買わなくても支障がないのである。消費者にとっては所得が変わらず物価が上昇するのだから、購入数量や購入回数を減らすといった防衛策をとるのは当然といえよう。また選択的消費支出は真っ先に抑制の対象となる。このところ好調だった高級ブランド勢の苦戦は、消費者の買い控えを実直に物語っている。

小売業の行方

図1 小売業商店推移表



〔出典：平成16年商業統計表（二次加工統計表）、平成14年商業統計業態別統計編（小売業）、平成11年商業統計業態別統計編（小売業）・大規模小売店舗統計編・立地環境特性別統計編（概況）、平成9年商業統計業態別統計編（小売業）から作成〕

また、我が国は少子高齢化社会に突入している。2005年の国勢調査によると、我が国の総人口は1億2773万人と、戦後初の減少に転じた。特筆すべきは総人口に対する高齢者と子供の割合である。65歳以上の老年人口は、2005年で2576万人と総人口の5分の1に達する。それに対して15歳未満の子供の数は、1725万人と毎年減少し続けている。少子高齢化は、今後の総需要減退を意味する。総需要が減れば、当然モノは今まで以上に売れなくなるのである。

表1 人口推移表

	0～14歳	65歳以上	総数
1975年	27,221	8,865	111,940
1980	27,507	10,647	117,060
1985	26,033	12,468	121,049
1990	22,486	14,895	123,611
1995	20,014	18,261	125,570
2000	18,472	22,005	126,926
2005	17,521	25,672	127,768
2006	17,435	26,604	127,770
2007	17,293	27,464	127,771

(千人)

〔出典：厚生労働省統計表データベースシステム 第1編 人口・世帯 第1章人口 第1－4表 総人口・将来推計人口・構成割合、年齢3区分×年次別〕

さらに、近年のITの深化は、小売業に大きなインパクトを与えている。中でもEコマースの充実は目を見張るものがあり着実にマーケットを広げている。経済産業省が公表した「2007年度我が国のIT利活用に関する調査研究」によると、2007年における一般顧客向けEC市場規模は、前年の4兆3910億から21.7%増の5兆3440億円となっている。そのうち、小売り・サービス業は3兆3050億円を占め、前年比22.1%の大幅増となっている。ネット経由の商品販

売が好調に推移する一方、デパートやスーパーなど小売業全体の売上は低迷が続いている。

表2 一般顧客向けEC市場規模

業 種	2005年	2006年	2007年	
	EC市場規模 (億円)	EC市場規模 (億円)	EC市場規模 (億円)	対前年比
小 売 り	総合小売り	8,320	9,880	123.6%
	衣料・アクセサリ小売り	320	440	129.5%
	食料品小売り	1,470	2,040	123.0%
	自動車・パーツ小売り	220		
	家具・家庭用品小売り	630	5,710	6,650
	電気製品小売り	3,800		116.5%
	医薬化粧品小売り	830	1,110	1,410
	スポーツ・本・音楽・玩具小売り	1,510	1,950	2,220
サ ー ビ ス	宿泊・旅行業	3,590	5,080	6,510
	飲食業	210		128.1%
	娯楽業	680	870	990
	製造業	1,200	1,350	1,510
	情報通信業	8,580	11,900	14,880
	運輸業	1,900	2,110	2,370
	金融	850	960	1,010
	卸売業	330	530	620
	その他	120		117.0%
	合計	34,580	43,910	53,440
合計(小売り・サービス)		21,580	27,080	33,050
				122.1%

「出典：経済産業省 平成19年度我が国のIT利用に関する調査研究」

これまでEC市場の拡大は、デジタルコンテンツや旅行の予約といったネットと親和性の高いものが牽引してきた。しかし最近では物販、それも実際に商品を見ないと買わないと言われていた衣料品などの購入にも至っている。今後もさらに機能やサービスが充実し、大小さまざまなメーカーや小売業の参入が活発化するだろう。いずれにしても縮小するマーケットの中で消費をめぐる小売間の競争はさらに激化していくことが予想される。まさに今、小売業は変革の最中にあるのだ。

1.2. 消費スタイルの進化

その商品にはこだわりがあるのか否か。消費者にとってこだわりのある商品ならば、少々高くても購入する。こだわりのない商品ならば、徹底して安さを追求する。これまで消費の二極化はそう語られてきた。事実バブル崩壊以降に躍進した小売業はこの二極に位置する。衣料品でいうならば、徹底した「安さ」を訴求したユニクロやしまむらがそのいい例である。またそれとは対極にあり成長を遂げたのがルイ・ヴィトンやグッチ、プラダ、エルメスといった欧州の高級ブランド勢である。しかしインターネットの普及や生活スタイルの多様化が

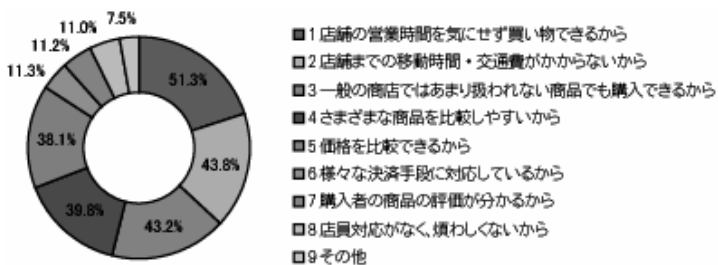
進み、二極化も単純にそれだけでは語れなくなっている。

この10数年の間に、消費者がモノを見極める目は格段に進化した。さらにインターネットの普及はそれに拍車をかけている。インターネットを使えば、誰でも簡単に情報を引き出すことができるようになったばかりか、価格や性能の比較検討も容易にできるようになったのである。

価格.comや比較.comなどは、インターネット上で、商品やサービスを一度に比較できるサイトである。例えば、エリアや予算を入力するだけで条件にあった宿泊施設を瞬時にリストアップしたり、同じ機能を持つ商品を一覧したりすることができる。また、各商品に対するユーザーの声なども整理されており、情報源としては非常に広範に亘っている。消費者にとってこだわりのある商品ならば、なおさらこうした情報源を活用するのはいうまでもない。時代と共に消費者も賢くなり進化を遂げているのだ。もはや消費者はかつてのように簡単にモノを買わない手強い相手となったのである。

インターネットに関連して、総務省が発表した「2007年通信利用動向調査報告書」（世帯編・企業編）によれば、ネットショッピングで商品を購入する理由で多いのは、①店舗の営業時間を気にせず買い物ができるから（51.3%）②店舗までの移動時間・交通費がかからないから（43.8%）③一般の商店ではあまり扱われない商品が購入できるから（43.2%）④さまざまな商品を比較しやすいから（43.2%）⑤価格を比較できるから（38.1%）と続いている。この報告書からも分かるようにネットショッピングの最大の魅力は「利便性」である。

図2 ネットショッピングで商品を購入する理由



〔出典：総務省2007年通信利用動向調査報告書（世帯編・企業編）インターネットで商品を購入する理由（個人）（複数回答）（平成19年末）〕

また近年はこの「利便性」に焦点をあてた小売業の躍進が続いている。現代人はとにかくいそがしい。たとえばコンビニは、元々定価販売が基本である。お買い得感を訴求するスーパーマーケットなどと比べると価格は割高となる。しかし消費者にとって非常に便利な場所に

立地していることや、タイムリーな商品を取り揃えていることで、その商いが成り立っているのである。いうなればコンビニは消費者に対し利便性を売っていると言っても過言ではない。

さらに、最近では駅ナカの躍進も目覚ましい。駅の構内には、コンビニ、衣料・雑貨、ベーカリー、理髪店、マッサージサービスなど、多種多様な業態が進出している。JR品川駅改札内にある商業施設「エキュート品川」では、デパ地下さながらに華やかで凝ったフードショップや雑貨店が立ち並び活況を呈している。利用者にとっては駅から外へ出ることなく買い物や食事ができるためたいへん便利である。まさに利便性消費を狙ったものであるが、ここ最近では、需要と供給がピタリと一致したいい例である。

さらにここ最近では「付加価値」の存在が拡大している。人々の生活はかつてとは比べものにならないくらい快適で豊かになった。その反面、ストレス社会と言われるように、人々は日々緊張や不安を抱え生きている。そこで人々はこうした日々のストレスや不安から開放してくれる「モノやコト」を志向するようになったのである。それは非日常性の志向と言ってもいいだろう。

またここ最近、リッチやプレミアムという言葉が飛び交うようになった。サントリーの「プレミアムビール」はそのいい例である。350^{ml}リットル缶の店頭実勢価格は240～250円と、通常のビールに比べ約2割高い。この通常より若干高い領域を先行していたのがサッポロビールのエビスである。今やこの領域に麒麟ビールの「ブラウンマイスター」やアサヒビールの「熟撰」などが参入し賑わいをみせている。サラダ用ドレッシングではピエトロの「ピエトロ・ドレッシング」が、食用油では花王の「健康エコナ」が従来商品よりも割高にもかかわらず売上が伸びている。また、クイーンズ伊勢丹や成城石井など比較的高価な食材のウエイトが高い高級スーパーでも売上が伸びている。

このような低価格商品カテゴリーにおける、ワンランク上の商品への嗜好。こうした点からも消費者が付加価値を重視するようになったことが理解できる。ささやかながらも日常に華を添えてくれるモノ。今、こうしたモノに消費者は魅了されているのである。

考えてみれば、「安さ」の対極にある欧米のブランド勢が提供するモノこそ究極の付加価値商品と言える。もしかしたら消費者は近年に至るまで、こうした欲求をはるか彼方の高級ブランドに行きつくことで満たしていたのかもしれない。

2. 選択と集中

2.1. 選択することの意義

選択とは、「多くのものの中から、よいもの、目的にかなうものなどを選ぶこと」を意味する。ここではその選択について「チャンネルを選ぶこと」と定義する。チャンネルとは、消費

者ニーズであり、「安さ」、「付加価値」、「利便性」の3つである。それでは、チャンネルを選択することの意義とは何だろうか。全てを網羅するわけにはいかないのだろうか。

アメリカの経営学者M.E.ポーター（Michael E. Porter）はあれもこれもと手を出すことで、戦略のコンセプトが不明確になり、結局全てが中途半端になってしまう企業の状態を「中間での立往生」と呼んだ。今、この「中間の立往生」で苦戦している小売業は多い。

百貨店や総合スーパーはその最たる業態といえる。わが国が成熟消費社会にあることは前章でも述べた。街にはありとあらゆるモノや店、サービスが溢れかえっている。しかも基本的に消費者はモノに満たされているのである。

こうした中で、他とは一線を画し消費者の心を捉えるためには、突出した何かが必要なのである。あれもこれもでは結局中途半端な商品政策しかできず、消費者の心を捉えることはできないのである。「チャンネルを選ぶこと」の意義はまさにここにあると言える。それでは次にそれぞれのチャンネルを志向する小売業についてみていく。

図3 3つのチャンネルとそれを標榜する小売業



そのひとつがカテゴリーキラーと呼ばれる「安さ」を志向する専門店であった。「激安」や「価格破壊」といった徹底した「安さ」を前面に、急成長を遂げたのだ。今や専門店の規模は明らかに百貨店や総合スーパーを凌駕する規模にまで育ってきている。

例えば専門店トップのヤマダ電機の連結売上高は1兆7677億円。同社は小売業全体で見ても、セブン&アイHD、イオンに次ぐ第三の勢力にまで育ってきている。

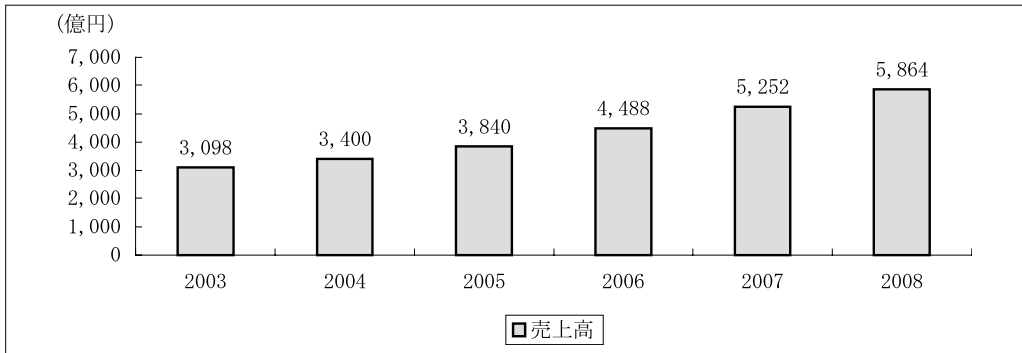
表3 小売業の売上高 上位20社（2008年度決算）

順位	社名	売上高（百万円）	決算期
1	セブン&アイ・ホールディングス	5,752,392	2008 年 2 月
2	イオン	5,167,366	2008 年 2 月
3	ヤマダ電機	1,767,818	2008 年 3 月
4	ユニー	1,216,247	2008 年 2 月
5	ダイエー	1,196,011	2008 年 2 月
6	高島屋	1,042,711	2008 年 2 月
7	J フロントリテイリング	1,016,402	2008 年 2 月
8	エディオン	851,205	2008 年 3 月
9	ファーストリテイリング	586,451	2008 年 8 月
10	ケーズホールディングス	567,776	2008 年 3 月
11	コジマ	500,250	2008 年 3 月
12	丸井グループ	493,533	2008 年 3 月
13	H2O リテイリング	471,617	2008 年 3 月
14	イズミ	470,698	2008 年 2 月
15	平和堂	420,997	2008 年 2 月
16	ベスト電器	413,530	2008 年 2 月
17	しまむら	411,963	2008 年 2 月
18	ドン・キホーテ	404,924	2008 年 6 月
19	DJ ホールディングス	395,808	2008 年 2 月
20	マツキヨ	390,934	2008 年 3 月

「出典：NIKKEI NET 売上高ランキング<http://markets.nikkei.co.jp/ranking/keiei/uriage.aspx> より抜き出し」

またユニクロを展開するファーストリテイリングは08年8月期に5864億円（前年同期比11.7%増）を達成し、売上目標である1兆円に向かってひた走っている。

図4 ファーストリテイリング売上高推移表



「出典：川嶋幸太郎。（2008）．なぜユニクロだけが売れるのか、ぱる出版」

かつて、百貨店や総合スーパーの魅力は「一ヶ所で何でもそろろう」といった総合性であった。たとえば、家電製品やカジュアル衣料、あるいは紳士服や子供服、玩具など日常生活にまつわるあらゆる商品がそこで一同に揃った。しかし、その総合性という魅力は、時代の流れと共に色あせていったのである。消費者のニーズは、百貨店や総合スーパーのような「総合的だが品揃えが薄い店」から、「専門性の高い店」に移行していったのである。

表4 各業態の年間販売額

業 態	販売額 指数	07 年販売額 (百万円)	07/04 年 販売額増減 (%)
小売業計	94.6	134,571,675	1.0
百貨店	67.6	7,688,307	▲ 3.9
総合スーパー	87.6	7,439,728	▲ 11.5
コンビニエンスストア	222.6	6,960,911	0.6
専門スーパー(※)	168.4	23,684,173	▲ 1.7
衣料品スーパー	204.5	1,609,264	4.2
食料品スーパー	151.0	17,053,467	0.0
住関連スーパー	253.5	5,021,443	▲ 8.9

(1991年を100とした2007年販売額)

※売場面積250㎡以上で、衣料、食品、住関連商品の取り扱いがそれぞれ70%以上の専門スーパー(商業統計より作成/07年は速報値ベース)

「出典：月泉博。（2008）．よくわかる流通業界、日本実業出版社及び、経済産業省 平成19年商業統計（速報データ）第13表 小売業の業態別、年次別の事業所数、従業者数、年間商品販売額、売場面積、構成比及び増減率から作成」

各業態の年間販売額推移表ではそうした動きが一目瞭然となっている。コンビニや専門スーパーはいずれも高い伸びを示しているのに対し、総合スーパーはマイナス成長、百貨店に至ってはおよそ3分の1近い市場を喪失しているのだ。

しかし、総合性が問題なのかといえれば必ずしもそうとは言えない。例えば無印良品は、衣料から生活雑貨、食品、文具とあらゆるモノを取り揃えている。百元ショップのダイソーも同様である。彼らの商品政策はあきらかに「総合」である。にもかかわらず百貨店や総合スーパーとは異なり躍進している。同じ総合でも「百貨店や総合スーパーの総合」と「専門店の総合」ではいったい何が違うというのだろうか。

その答えはコンセプトの有無にある。専門店の総合は一貫したコンセプトに基づいているのだ。これが百貨店や総合スーパーとの決定的な違いである。

無印良品は「わけあって安い」をうたい文句に寝具や衣類、文具、雑貨など、一見何の脈絡もないこれら商品群のテイストを見事に統一してきた。これら統一された商品に共通する要素こそが無印良品の専門性であるともいえる。ダイソーの商品はもっと明確に統一されている。それは「100円均一」という共通要素である。

一方、コンビニの品揃えも総合である。無印良品やダイソーが「安さ」を核に据えたのとは異なり、コンビニは「利便性」を核に据え、「今すぐほしいもの」「必要なもの」といったタイムリーな商品を取り揃え、独自の世界を形成していった。

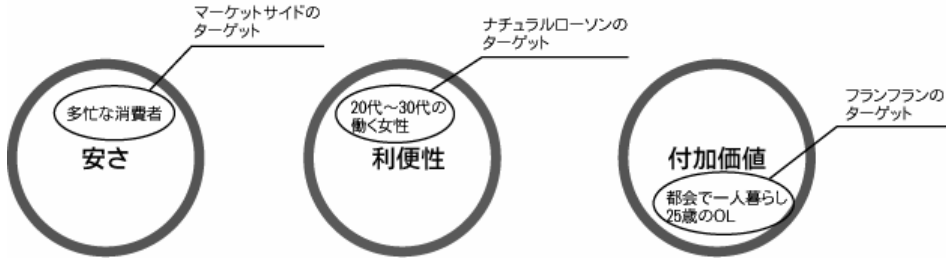
このようにバブル崩壊以降躍進した小売業には、共通して一貫したコンセプトがあった。そして、そのコンセプトの有無が命運を分けたといっても過言ではない。全ては「チャンネルを選ぶこと」から始まっているのである。

2.2. 集中することの意義

一般的に集中とは「1カ所に何かを集めること」を意味する。企業でいうならば、今ある資源を可能性ある分野へ集中的に投下することである。しかしここでの集中とは、対象とする顧客を絞りその顧客ニーズにあった商品政策を進めるといったことから「ターゲットを絞ること」と定義する。

多くの競合店がひしめき合う中で、キラリと光り輝くためには消費者に対し明確なメッセージを発信する必要がある。チャンネルを選択するだけでは不十分である。そこで集中すること、つまりターゲットを絞ることが必要となる。ターゲットを絞ることによりぶれのない明確な商品政策が可能となる。

図5 ターゲットを絞る小売業



例えば、世界最大の小売業、米ウォルマート・ストアーズが展開する、ミニスーパー「マーケットサイド」はエブリデー・ロー・プライスを標榜した上で、多忙な消費者に照準を合わせている。そこでの商品政策は、持ち帰り調理品と半加工品を主体としている。また来店客が10分以内に買い物を終わらせることができるように小フォーマット化されている。ただ安いというわけではなく、しっかりターゲットを絞り、それに基づいて商品政策を行っているのである。

またローソンは、ここ最近市場に飽和感漂うコンビニ業界で次々と新しい業態を展開している。コンビニは「利便性」にチャンネルを合わせた業態である。日本人全体の実に9割を超える人が年に1回以上コンビニを利用している。しかし男女年齢別にその利用頻度をみると、男性の30~50代でのコンビニの利用頻度は拡大しているものの、女性の利用は拡大していない。ローソンはこの点に着目し、女性をターゲットに据えて、新しいコンビニ像を模索している。

その一つが「ナチュラルローソン」である。20代~30代の働く女性をメインターゲットとし、低カロリー弁当や、自然志向の商品を中心に切り揃えている。また「ローソNSTOA100」は、都市部に住む主婦層をターゲットとし、生鮮食品の販売をおこなっている。

他方、フランフランは、デザイン性や機能、遊び心といった付加価値を追求し、生活雑貨・インテリアを展開している。フランフランは、ターゲットを「都会で一人暮らし25歳のOL」とし、それを軸に商品政策、売り場演出をおこなっている。同社の代表取締役である高島郁夫は、著書「フランフランを経営しながら考えたこと」で次のように述べている。

「グラウゼヴィッツの戦争論の中に「目的はパリ、目標はフランス軍」という言葉があります。戦いの際、目的、目標を定めろということです。〔中略〕ビジネス戦線でも、ピンポイントにターゲットを絞り込むと、MDや商品企画非常にしやすくなり、ブレも少なくなります。それだけ店から放たれるアピールが鮮明になるということです。（高島、2008、p.49）」

集中することの意義は、まさにこの点にある。ターゲットを絞ることで、その店で扱う商品が明確に定まり、そのことにより店から発せられる強力なメッセージができあがるのである。

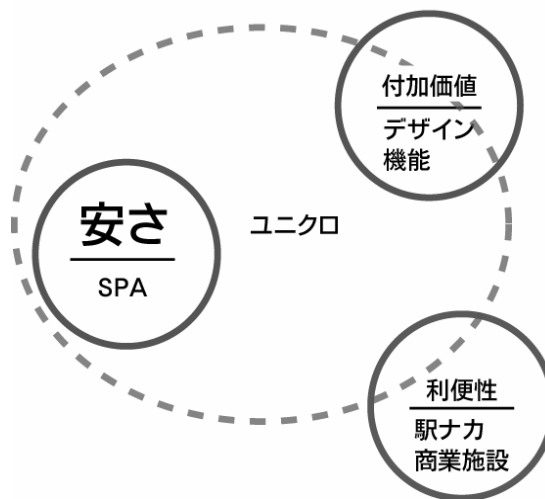
2.3. ユニクロの選択と集中

衣料品不振が続く中で一人勝ちを続けるユニクロは3つのチャンネルの中の「安さ」を志向しそれを徹底してきたが、今のユニクロは「安さ」だけではなく、「付加価値」や「利便性」も視野に入れている。

付加価値を追求するために「デザイン」や「機能」に重きを置き、ユニクロというブランドに磨きをかけてきた。また駅中や、商業施設への出店も加速しており、消費者にとっての買いやすさ、つまり「利便性」も追求するようになっている。もはやユニクロは「安さ」一辺倒だけではなく、「付加価値」や「利便性」も包括する新しい業態に変化を遂げたのである。

時代の流れと共に消費者のニーズも変化する。その変化を先読みし、他に先駆けることが勝者の条件である。ユニクロが逆風の中で成長を続けているのも、自らを進化させてきたことに他ならない。

図6 他のチャンネルも包括するユニクロ



3. オリジナリティ

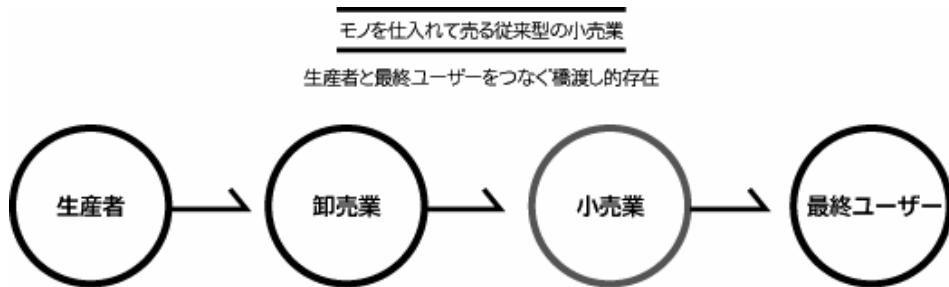
3.1. オリジナリティがあることの強さ

オリジナリティとは独創性のことである。独創性は、独自の考えで物事を作り出す能力であり、オンリーワンと言い換えることができる。どんな商いであってもオンリーワンであればそれ程の強みはない。なぜならオンリーワンであるということは、他に競争相手が存在しないということを意味するからである。競争相手がいないのであれば、価格競争に巻き込ま

れないですむ。競争は収益の低下を招くのである。

また、オンリーワンであるということは、消費者に対して大きな価値を提供することができるということでもある。例えば東京ディズニーランドは、数あるテーマパークの中でもエンターテインメント性を徹底的に追求し、他との違いを鮮明に打ち出している。徹底したエンターテインメント性こそ東京ディズニーランドの魅力であり大きな価値でもある。東京ディズニーランドは、今もオンリーワンであるからからこそ、人々を魅了し続けているのである。それでは小売業におけるオンリーワンとは、どのようにして実現できるのだろうか。

図7 流通のしくみ



「モノを仕入れて売る」といった小売業は、本来生産者（メーカー）と最終ユーザーをつなぐ橋渡しの存在であった。生産者と小売業の橋渡し役が卸売業である。これまで小売業の多くは、卸売業者を介して商品を仕入れてきた。なぜなら卸売業者を通じることで小口買いが可能となり、さまざまな商品を取り揃えることができたからである。要するに小売業は、卸売業者を活用することで、効率的に商品の仕入れを行ってきたのである。

しかし、こうした流通の仕組みは、メーカー主導の商習慣につながり、特約店制や系列店、建値制やリベート、委託販売といったわが国独自の流通政策に発展する。経済が右肩上がりモノを置けば売れた時代には、この仕組みが最適だったのかもしれない。しかし、こうした仕組みは、小売業の主体性を奪ったばかりでなく、独自性に欠落した面白みのない小売業を生み出す元凶ともなったのである。

それでは、小売業が独創性を生み出すためにはどのような術があるのだろうか。次にユニクロとドン・キホーテに焦点を当てこの問いの答えを見出していく。

3.2. ユニクロのオリジナリティ

ユニクロの運営会社であるファーストリテイリングが発表した08年度11月の国内ユニクロ事業の既存店は前年比32.2%増となり、単月では過去最高の売上高を記録した。さらに09年1月に発表された今期の連結業績予想については、売上高を期初見通しより70億円多い6720億円に上方すると発表している。

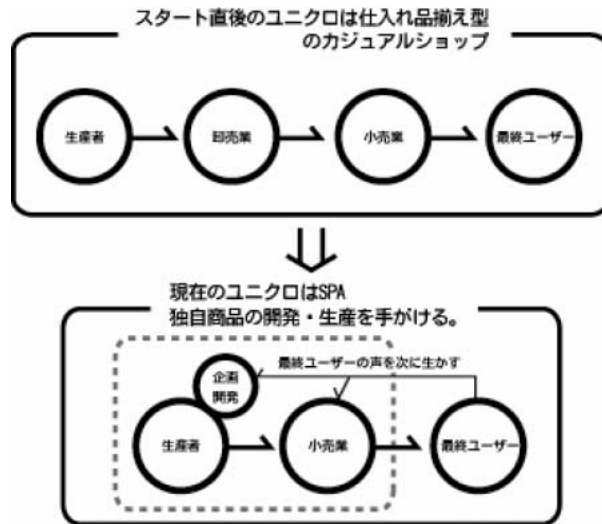
世界的な景気の後退は、我が国の経済にも深刻な打撃をあたえている。消費者の生活防衛意識は日増しに高まるばかりであり、多くの小売業が苦境に陥っている。これまで成長著しかった低価格衣料専門店も同様であり、08年12月の売上高増減率はしまむらが前年同月比で7.7%減、西松屋チェーンも同6.3%減と落ち込みをみせている。また、百貨店や総合スーパーの衣料品売上高のいずれも10%程度的大幅マイナスと不振が続いている。このように多くの衣料品専門店が販売不振に陥っている中、ユニクロだけが快進撃を続けているのである。

08年秋に自ら発熱するだけでなく保温性にも優れる発熱保温肌着「ヒートテック」の人気に火がつくと多くの店舗で品切れとなる状態に発展、昨シーズンだけで2000万枚を販売している。「ヒートテック」は08年12月の売上高が前年同月比10.3%増となる好業績に貢献しており、今期からグローバル戦略の重要なアイテムと位置づけ、国内外で2800万枚の販売目標を掲げている。

消費者がユニクロを支持した理由は、圧倒的低価格にプラスアルファとしての機能、すなわち品質があったからである。そして、これをいち早く実現するためにユニクロはSPAとしての体制を確立していったのである。

自主企画による生産はオリジナリティを実現するが、同時に大きなリスクを抱えることになる。企画が外れればそのシーズンを棒に振ることになるばかりか、在庫が増え、場合によっては深刻なダメージを受けることになるのだ。こうしたことからSPAを展開するためには、その年の売れ筋を読み解く優れたマーケティング能力が必要なのである。

図8 ユニクロの業態図



SPAの最大の利点は、流通経路の短縮により収益率の高さを実現できる点にある。また、生産と販売がダイレクトでつながることで、売り場の情報をすぐに生産現場へ反映するといった好循環の仕組みを構築することができる。

閑話休題。ヒートテックは、現在の品質に至るまで約5年の歳月を費やしている。発熱性、保温性、保湿性、ストレッチ性、抗菌防臭性の5つの性能に加え、風合いと着心地の改善を何度も繰り返し完成した商品なのである。

デザインの源泉は02年に開設されたユニクロデザイン研究室にある。さらに05年には東京、ニューヨーク、ミラノ、パリにR&D (Research&Development) を置き、グローバルな体制で商品の企画、デザイン、開発にあたっている。

ところで、今でこそSPAの先駆けとして国内で名をはせているユニクロであるが、元々は商品を問屋から仕入れて売るといった従来型の小売業であった。SPAへの業態変換へのカギは、価格や品質を追い求めた結果であるが、それは以下の同社が掲げる「企業ミッション」に明示してある。

「いつでも、どこでも、誰でも着られる、ファッション性のある高品質のベーシックカジュアルを市場最低価格で継続的に提供する。その為にローコスト経営に徹して最短、最安で生産と販売を直結させる。」

この基本コンセプトはユニクロの1号店出店以来、ずっと変わっていない。これはユニクロの運営会社であるファーストリテイリングの代表取締役社長である柳井正の信念ともいえる。その柳井が日本の小売業について次のように述べている。

「日本の小売業の最大の弱点は、方針がないことだ。自分たちの会社はどのような商品をお客様に提供するのか。お客様に評価される商品とはどういうものなのか。明確に定義しないといけない。」

こうして見ていくと、ユニクロのSPA化は、柳井社長が自らの信念を貫いた結果であり、必然であったといえる。そしてこの企業ミッションこそ、ユニクロのオリジナリティの源泉である。SPAはたしかに商品としてのオリジナリティを生み出してくれる。しかし、そこに信念がなければ商品は完成しない。そしてこの信念を貫いてきたからこそ、今のユニクロがあるのである。

3.3. ドン・キホーテのオリジナリティ

小売業がオリジナリティを実現させるためには、SPAが有効な手段となる。これについては前述した。自主企画による商品は確かにオリジナリティを産み出す。しかし、大量生産、大量販売がかなってこそ、コストパフォーマンスが発揮されるのである。企画がはずれば当然その商品は売れ残り不良在庫を抱えることになる。また、最初から思い描く商品は簡単にはできない。何度も試作、改良が加えられてはじめてひとつの商品となるのである。当然、そのためには時間と労力、コストを費やすことになる。

日本の小売業の6割超はいわゆる家族を主体としたパパママストア。小資本、少人数のパパママストアにおいてSPAは現実的ではない。ではモノを仕入れて売る従来型小売業がオリジナリティを実現するためにはどうしたらいいのだろうか。これについてドン・キホーテを考察する。

ドン・キホーテは基本的に「モノを仕入れて売る」従来型小売業である。近年は電化製品や、家具を中心とした「Bis」というPBを展開しているが、同社の基本商品政策はこれまで通り仕入れ主体となっている。PBについて同社の現会長で創業者である安田隆夫は次のように語っている。

「何よりもPBは大量発注のロングセラーが前提だから、お客様の嗜好変化に対応できず品揃えが守りの姿勢になる。すなわち小売業はメーカーの向こうを張って商品開発に力を注ぐのではなく、既存のいい商品を安くタイミング良く仕入れることに、全精力を傾けるのが本来の姿ではないか。」

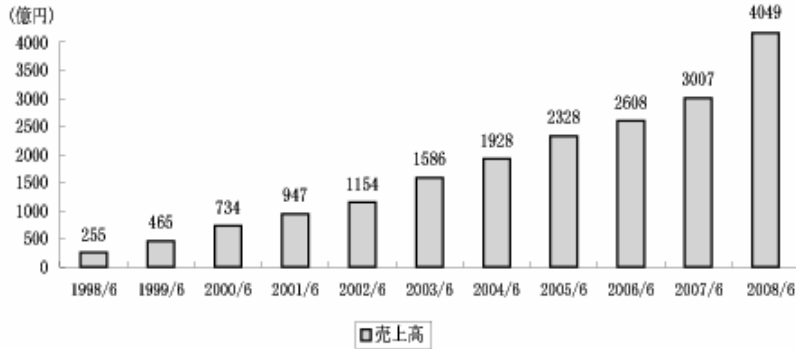
表5 総合D S大手9社の07年度業績（単体）

順位	社 名	本社	決算期	売上高	経常利益
1	ドン・キホーテ	東京	2007.6	272,915 (7.2)	14,910 (7.8)
2	トライアル カンパニー	福岡	2007.3	130,950 (26.8)	1,723 (一)
3	M r .M A X	福岡	2008.3	96,811 (6.6)	932 (▲29.5)
4	サンクス ジャパン	佐賀	2008.2	86,284 (6.7)	1,609 (20.7)
5	P L A N T	福井	2007.9	82,543 (6.4)	479 (499.1)
6	北辰商事 (ロヂャース)	東京	2008.3	63,236 (0.3)	4,003 (15.9)
7	ビッグ・エー	東京	2007.2	55,900 (7.9)	—
8	大黒天物産	岡山	2007.5	52,312 (28.5)	2,462 (6.0)
9	マキヤ	静岡	2008.3	41,848 (4.3)	1,171 (16.1)

総合D S大手9社の07年度業績（単体）

「出典：月泉博、(2008)、よくわかる流通業界、日本実業出版社、株式会社ドン・キホーテ ホームページ (IR情報・経営指標) から作成」

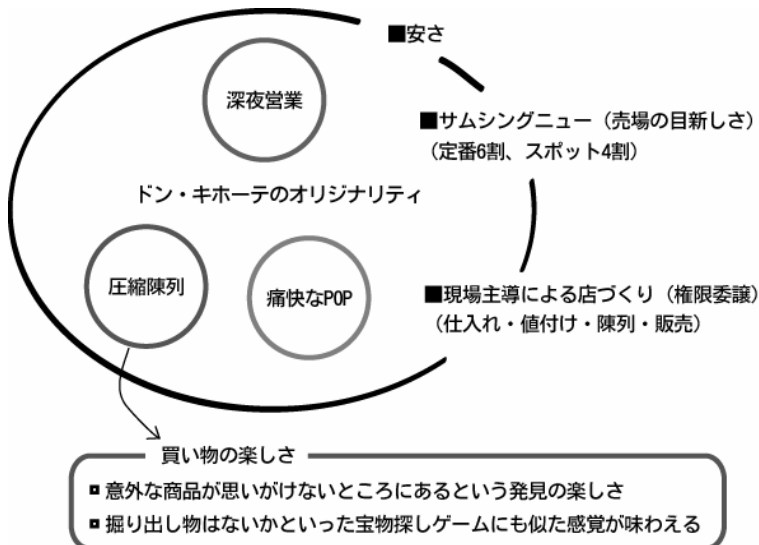
図9 ドン・キホーテ売上高推移表



〔出典：月泉博，(2003)．完全解明 ドン・キホーテの革命商法、商業界〕

ドン・キホーテといえば、まずは深夜営業、圧縮陳列などが挙げられるが、これこそドン・キホーテのオリジナリティであり屋台骨でもある。来店者の多くは、意外な商品が思いがけないところにあるという発見の楽しさや、雑多でぎゅうぎゅうに詰まった売場に何か掘り出しモノはないかといった宝物探しゲームにも似た感覚を持つ。ドン・キホーテで感じる買い物することの楽しさは、こうした点からきているものと考えられる。それではドン・キホーテのこうした独創的な商品政策や売場演出はいかにして作り出されていったのだろうか。

図10 ドン・キホーテのオリジナリティ



創業当初のドン・キホーテは安田会長による商品の仕入れ、売場演出により成り立っていた。しかしいつの日かそれは従業員主体で行うものになっていった。ドン・キホーテのスタッフはそれぞれ担当する売場の商品を自ら仕入れ、値付けし、陳列して販売するのだ。店舗数が増えてもこの権限委譲や現場主導が変わらなかったことにより、ドン・キホーテの独創性は進化を遂げていったのである。

効率を考えれば本部主導の従来型チェーンストアシステムに軍配上がるのは間違いない。しかし現代のようにモノが溢れ、競争が激しい社会においては、ドン・キホーテのような雑多さ、つまり非システムのものを取り入れた方が魅力ある売場を作り出すことができるのかもしれない。

安田会長は言う「人気すなわち人の気は深遠にして猥雑なるもの、聖にして俗なるもの」と。試行錯誤の上で生み出されたドン・キホーテという業態は、その人の気すなわち消費者のニーズをあくまでも追求した結果出来上がったものである。お客の笑顔が見たい、買い物を楽しんでもらいたい、そういった思いが根底にあって既成概念にとらわれないオリジナリティあふれる業態につながったのである。そしてこの「試行錯誤」こそ、生産機能を持たない小売業であってもオリジナリティを実現するための術なのである。

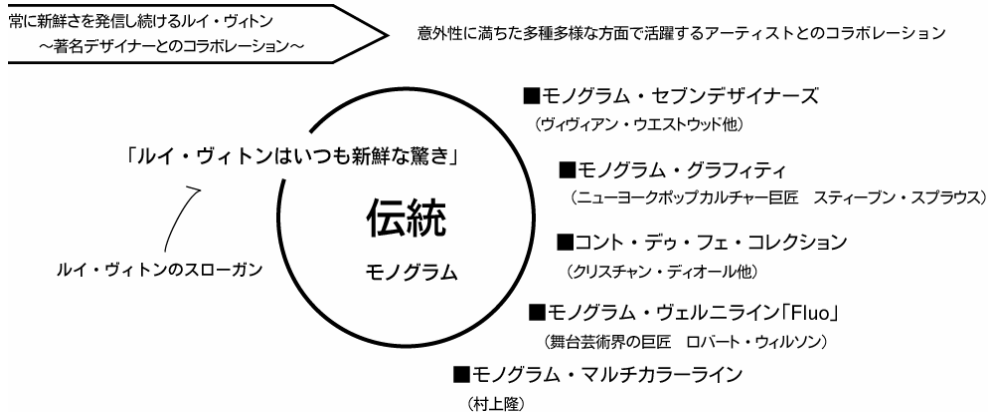
4. 新鮮さ

4.1. 新鮮さとは何か

顧客を飽きさせない売場作りや商品構成は小売業にとって生命線である。いつ行っても同じ商品、同じディスプレイで代わり映えしなければその店の鮮度は失われていく。そして、この「新鮮さ」こそ、小売業の成長には欠かせない重要な要素のひとつである。

今ではファッションにかかわらずさまざまな商品のライフサイクルが短期化している。メーカーは新しい技術やデザインを商品に搭載し、競合他社との差別化に取り組んでいる。消費者も今では次から次へと変わる商品のライフサイクルに慣れてしまい、常に目新しいものを求めるようになった。もはや「新鮮さ」は消費者のニーズと言っても過言ではない。

図11 ルイ・ヴィトンの新鮮さ



〔出典：堺屋太一と東京大学ゼミ生、(2004) どうして売れる ルイ・ヴィトン、講談社〕

150年の歴史を誇るルイ・ヴィトンは、「ルイ・ヴィトンはいつも新鮮な驚き」をスローガンに掲げている。ルイ・ヴィトンの代表的商品に「モノグラム」があるが、これはルイ・ヴィトンの2代目当主ジョルジュ・ヴィトンが1986年に模造品防止のために考案したものである。このモノグラムが考案された19世紀末、ヨーロッパではジャポニズムが流行しており、日本の家紋を見たジョルジュ・ヴィトンがその文様から着想を得たという。以来ルイ・ヴィトンは、このモノグラムをベースに商品のラインナップを拡充し、そのスローガンにもあるように「新鮮さ」を追求していったのである。

例えば、1996年にはモノグラム100周年記念として、世界のファッション界をリードする7人の一流デザイナーとのコラボレーション作品「モノグラム・セブンデザイナーズ」を発表している。その後も世界的著名なデザイナーとのコラボレーションを実現させ、大胆で斬新な新しいルイ・ヴィトンの世界を発信し続けている。2003年に発表された「モノグラム・マルチカラーライン」では、日本のポップアート界の代表者である村上隆とのコラボレーションを実現させている。このようにルイ・ヴィトンは、150年という歴史の中で培われてきた伝統に甘んじることなく、常に「新鮮さ」を加味することで消費者を魅了し続けてきたのである。

どんな商品にもライフサイクルがあり、ひとつの商品で永久に消費者を捉えることはできない。したがって常に新商品の開発が求められ、新陳代謝を図っていくことが成長のための重要な要素となる。

4.2. フランフランの新鮮さ

フランフランはバルスが運営する生活雑貨・インテリアの専門店である。バルスは2004年から企業理念を「VALUE by DESIGN」とし、デザインによって新たな価値を創造し続ける企業を目指すとしている。バルスの代表取締役社長である高島郁夫はこれについて次のように述べている。

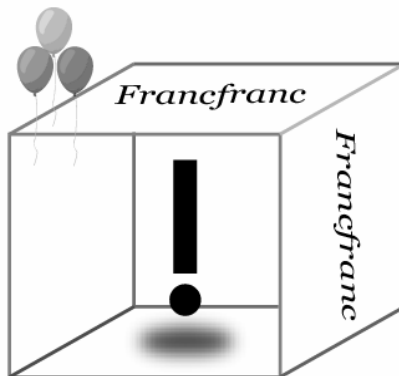
「当たり前のことだが、これからは付加価値を付けていかなければビジネスにならない。バルスが何をもって付加価値を付けていくのか、その答えはデザインしかないと考えた。」

バルスはフランフランを軸に「アバウトアガール バイ フランフラン」、「ジェイ ピリオド」、「BALS TOKYO」などを展開している。その中でもフランフランは売上高の約9割を稼ぐ大黒柱であり同社の原点でもある。08年7月まで21ヶ月連続の増収を実現させており、景気が後退している中で驚異的な記録を樹立している。フランフランの魅力とは具体的にどのような点にあるのだろうか。

図12 フランフランの新鮮さ

いつでもどこか新しい

フランフランには常にサムシング・ニューの発見がある



■1ヶ月に一度は商品の配置換え、レイアウト変更

■シーズンごとにテーマを決め商品の入れ替え

■異業種とのコラボレーション

「出典：高島郁夫。(2008)．フランフランを経営しながら考えたこと、経済界」

そのひとつに売り場の新鮮さへの探求が挙げられる。バルスは現在商品の企画・製造（外注）にまで踏み込み、たくさんのオリジナル商品を店頭に並べている。また、全店で1ヶ月

に1度は商品の配置換えを行ったり、レイアウトを変えたりして、店の印象をリフレッシュしている。さらにシーズンごとに時代に吹く風を感じながらテーマを決め、それに基づいて商品の入れ替えを行っている。全アイテム数約15000点の内5000アイテムを1年で入れ替えているという。これらは店の鮮度を保つために行っていることであり、常連客に対しても「いつもどこか新しい」といった印象を与え続けることに寄与している。実際同社の顧客調査によると、顧客の8割はリピーターであり、月に1回の頻度で来店していることが分かっている。

この他にも異業種とのコラボレーションを通じ、新鮮さをアピールし続けている。こうした新しい取り組みにより新規顧客をつかむ契機とし、同時に常連客に対しても「新鮮さ」を発信し続け「常に関心を持ってもらう」努力を続けているのである。

高島は言う、「小売業とはいかにして商品にお客様の心を惹きつけ、財布を開いてもらうかの勝負であり、そのためには常に店に関心を持ち続けてもらうことが重要だ」と。店こそ最高のメディアであり、「楽しい」や「かわいい」といった空間を提供し、「顧客を飽きさせない」努力とそれを発信し続けることが重要であると。フランフランにおける新鮮さとは顧客満足を満たすための術であり、「顧客を飽きさせない」ための創意と工夫なのである。

ユニクロ、ドン・キホーテ、フランフランといった小売業に共通するものは「顧客第一主義」を貫いたということである。そしてそれを実現するために各々「試行錯誤」を重ね、道無き道を進んでいったのである。つまり、「オリジナリティ」や「新鮮さ」といったものはどちらも試行錯誤の賜物なのである。それはSPAであれ、非SPAであれ同じことである。

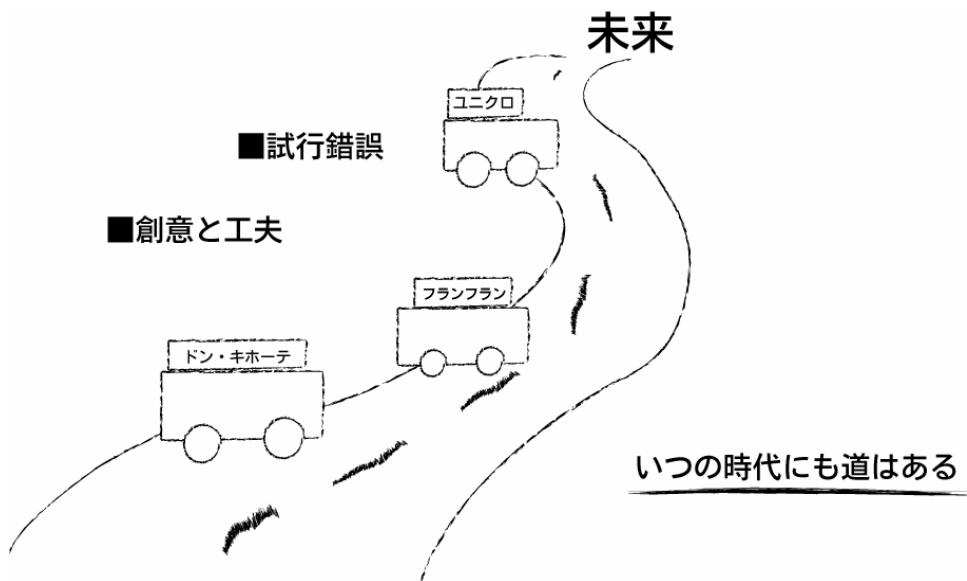
5. 小売業の行方

これまで小売業に必要な要素として「選択と集中」、「オリジナリティ」、「新鮮さ」の3つを軸に論じてきた。ドン・キホーテの代表取締役である安田会長は言う「ドン・キホーテの物差しは唯一、お客様の反応」だと。結局ドン・キホーテのオリジナリティは、試行錯誤を重ねた上で、既成概念にとらわれない独自の手法を醸成していった結果なのである。これと同じことはフランフランについてもいえる。「顧客を飽きさせない」売り場作りのために常に「新鮮さ」を追い求め、そのために出来ることを試行錯誤の上で行っていったのである。そして、ひとつの成功に慢心することなく次の成功に向け努力しているのである。全てはその積み重ねである。

2009年に入り景気の後退が一層鮮明になってきている。トヨタを始め我が国の基幹産業が軒並み不振にあえいでいる。外需依存で、もともと景気の回復を実感できなかった小売業もここに来てさらなる苦境に追いやられている。その中でも今回取り上げたユニクロやドン・キホーテ、フランフランといった小売業は、ただのモノ売り業に留まらない創意と工夫、付加価値によってこの局面を開拓しようとしている。

序文でいつの時代にも道はあると述べた。まさに彼らが進もうとしている道こそ「小売業の行方」であり、未来を切り開くための道であると確信している。

図13 小売業の行方



マクロ経済で見ると、日本の現在の不況は、輸出の激減が大きな要因である。それに、金融機関が破たんし、融資姿勢が厳格化し、貸し渋りが起き、消費が減退している。そこに、不景気からの所得減少が追い打ちをかけている。負の連鎖に陥らないためにも、発想の切り換えが必要である。飽和状態を打開する新たな戦略、ノウハウ、技術等のイノベーションを起こすのである。日本の従来輸出立国のモノづくりの姿勢を転換し、次のステップへの成長が必要なのである。産業構造、ビジネスモデルの転換させなければ、未来はないのである。潜在成長率、需給ギャップという概念は、生産設備がフル稼働しているという前提があつての話である。前提条件が崩れている今、基本的な発想を転換し、成功している企業を参考にしながら、新たな段階に踏み出さねばならない。

文献・資料のリスト

著者	出版年	書籍名	出版社
・ 月泉博.	(2006).	ユニクロVSしまむら	日本経済新聞社.
・ 月泉博.	(2007).	「流通戦略」の新常識	P H P 研究所.
・ 月泉博.	(2008).	よくわかる流通業界	日本実業出版社.
・ 松尾武幸、佐山周.	(2007).	図解 アパレル業界ハンドブックVer.4	東洋経済新報社.
・ 電通S.P.A.T.チーム.	(2007).	買いたい空気をつくり方	ダイヤモンド社.
・ 朝永久見雄.	(2006).	小売り	日本経済新聞社.
・ 堺屋太一と 東京大学ゼミ生.	(2004)	どうして売れる ルイ・ヴィトン	講談社.
・ 堺屋太一.	(2004).	ブランド大繁盛	NTT出版.
・ 白井美由里.	(2006).	このブランドに いくらまで払うのか	日本経済新聞社.
・ 野村総合研究所.	(2005).	第三の消費スタイル	野村総合研究所.
・ マイケル J. シルバースタイン (他).	(2004).	なぜ高くても買ってしまうのか	ダイヤモンド社.
・ 鈴木宣利.	(2008).	COACHがGUCCIより売れて いるって、本当ですか？	ゴマブックス.
・ 鈴木貴博.	(2006).	アマゾンのロングテールは、 二度笑う	講談社.
・ 安田隆夫 月泉博.	(2005).	ドン・キホーテ闘魂経営	徳間書店.
・ 月泉博.	(2003).	完全解明 ドン・キホーテの 革命商法	商業界.
・ 小林元.	(2007).	イタリア式ブランドビジネスの 育て方	日経BP.
・ 川嶋幸太郎.	(2008).	なぜユニクロだけが売れるのか	ぱる出版.
・ マルコム・ グラッドウェル.	(2007).	急に売れ始めるにはワケがある	ソフトバンク文庫.
・ 高島郁夫.	(2008).	フランフランを経営しながら 考えたこと	経済界.
・ 川島蓉子.	(2007).	フランフランの法則	東洋経済
・ 流通大激変「選ばれる店」の秘密. 2008/10/18.		週刊ダイヤモンド.	ダイヤモンド社

新聞

- ・ユニクロ、米旗艦店1年 都心に照準、黒字化急ぐ。2007/11/9 金曜日。日経流通新聞。
- ・マーケティング新潮流～クロスメディア時代の“売れる仕組み”づくり～。2007/10/15水曜日。日経流通新聞。
- ・「飽きさせない」雑貨の宝箱。2008/8/25月曜日。日経流通新聞。
- ・米スーパー小型店の陣。2008/11/28金曜日。日経流通新聞。
- ・ユニクロ、危機は躍進台。2009/1/16金曜日。日経流通新聞。

インターネット上のホームページ

- ・株式会社ルイ・ヴィトンジャパンカンパニー Louis Vuitton officialwebsite
http://www.louisvuitton.com/web/flash/index.jsp;jsessionid=Y2X5V35GGISQACRBXUFFAGIKEG4RAUPU?buy=1&langue=ja_JP&direct1=home_entry_jp
- ・株式会社バルス バルスホームページ
<http://www.bals.co.jp/sitemap.html>
- ・株式会社ファーストリテイリング ユニクロホームページ
<http://www.uniqlo.com/jp/>
- ・株式会社ドン・キホーテ ドン・キホーテホームページ
<http://www.donki.com/index.php>

以上

執筆者紹介（掲載順）

2009年4月現在

田 口 尚 史	産業能率大学情報マネジメント学部 兼任講師
武 内 千 草	産業能率大学経営学部 准教授
高 田 寛	産業能率大学情報マネジメント学部 兼任講師
齊 藤 聡	産業能率大学経営学部 教授
矢 野 健一郎	産業能率大学経営情報学部2008年度卒 中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学紀要

第30巻 第1号（通巻56号）

2009年9月30日 発行

編 集	産業能率大学紀要審査委員会
発 行	産 業 能 率 大 学 〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573 TEL 0463（92）2218
印 刷	渡 辺 印 刷 株 式 会 社 〒152-0031 東京都目黒区中根2-7-1 TEL 03（3718）2061～3

SANNO UNIVERSITY BULLETIN

SCHOOL OF INFORMATION-ORIENTED MANAGEMENT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Vol. 30 No.1 September 2009

Article

The Antecedences and Consequences of Individual Market-Oriented Activities:
An Empirical Survey on the Service Industry

Takashi Taguchi..... 1

Research Notes

Developing Shop Business Unit Subjects:
A Procedure for Expanding a Theory of the Field Research Seminar

Chigusa Takeuchi.....53

Social Influences and Legal Issues of Google Street View

Hiroshi Takada.....67

Innovations in Retail Business

Kenichiro Yano / Satoshi Saito.....89

SANNO UNIVERSITY