

# 日欧米の小売マーケティング経営研究の比較分析

前 田 進

## 1. 我が国小売業経営の現状と将来への課題

### (1) 日本の小売経営のウォルマート化の進行

1960年代以降の日本の小売業の成長は、企業規模の大規模化を促進する形で進行してきた。このことは、第二次世界大戦後の国民の物資不足を補うべく、1960年代初期にアメリカから導入したマーケティング、中でも製品の大量生産を前提とした大量流通、大量販売を担う形で導入されたマス・マーケティングの経営手法によって推進された<sup>(1)</sup>。

小売企業の大規模化は、その後、大規模小売店舗法（大店法）の施行、商業調整協議会（商調協）の設置のなかで、地域中小小売業との問題を常に引き起こしたが、経済の高度成長とモータリゼーションの進展、女性の社会進出の増加、住宅の郊外化の進行などを背景に、国民の絶対的な支持を受けて成長し、全国に拡大した。そして数社の企業が日本の小売市場シェアを吸引する小売モデルとなり、日本に小売業のアメリカ化、つまり「ウォルマート化」が進行したのである。このように、我が国経済社会の発展とともに製品中心のアメリカ型マス・マーケティングは小売業界の発展に貢献し、隆盛を極めてきた。

### (2) 小売経営におけるマス・マーケティング的展開の限界

高度経済成長期が終焉した1970年代初頭より、大規模小売業の拡大に減速感がみられるようになった<sup>(2)</sup>。これには様々な原因が考えられるが、大規模小売業間の競争の激化や高速交通網などの交通インフラの整備を背景とした消費者の行動範囲の拡大、そして、島国・小国である日本の国土的、地理的な限界からも、マス・マーケティングによる小売経営拡大の限界を迎えていることが考えられる。このため、大規模小売業の一部は海外に市場を求めて展開したが、出店先の国の取引慣行、労働慣行、さらには消費者意識と行動などに大きな影響を与える国の文化の違いに遭遇し、予想外に苦戦するなどの問題も発生している。このような中で、これまで小売市場をけん引してきたアメリカ型マス・マーケ

- (1) 1955年（昭和30年）、当時の日本生産性本部の斡旋で、マーケティング視察団が、先進国アメリカのマーケティングを視察して、マーケティングの実態を報告して以来、アメリカのマス・プロダクション、マス・マーケティングが定着し、第二次世界大戦後の、大量生産時代にふさわしい大量流通のパイプをメーカーが敷設するという形で流通革命がスタートした。
- (2) 商業統計（1997～2007）によれば、店舗の大型化が一貫して継続され、店舗数は78%に減少している。さらに、従業員1人当り売り場面積ではこの10年では差は少ないが、20年の経過をみると1人当たり6㎡拡大しており（1988年36.3㎡/人、2007年42.3㎡/人）、店舗管理技術の進展とIT技術によるサービス自動化の進展を考慮したとしても、店内サービスの低下傾向が指摘できる。また、従業員1人当り売上高も減少傾向にあり（1997年42.18百万円/人、2007年30.57百万円/人）、大規模小売業の経営効率の悪化が推測される。

ディングを基軸とした小売経営は、導入後半世紀を超えた今日、成熟化した市場において激しい過当競争を引き起こし、単に経営の合理化・近代化競争の域を超えて、過剰在庫、その結果の過剰な価格競争が顕著となってきている。こうした競争の価格戦略は、単に大規模小売業の成長に歯止めをかけるだけでなく、小売市場全体にマイナスの影響を与え、中小小売業者においても経営を危機に陥れる価格戦略が日常化し、収益力の低下を招く結果となっている。一方、市場そのものも人口の減少と高齢化が一層進行すると予想されており、小売業の未来市場は明らかに縮小する傾向にある。このような市場の拡大が期待しにくい将来市場においては、製品中心のアメリカ型のマス・マーケティングに依存した小売経営の手法の適用は、生産性の上がりにくく、収益性を犠牲にする結果となりがちである。戦略性を持たない中小小売業の開廃業率の高さは、そのことを意味している。

### (3) 小売経営の存立基盤と新たな視座の必要性

我が国の小売業は元来、住民、利用者の生活の基盤である地域に密着し、そこを訪れ購買する顧客を対象として存立してきた。それが立地と売り場面積に規定される小売業という経営形態の特性でもある（Alderson, 1965：田村他訳256-258）。

これらの地域の顧客に密着して存立する小売業は、林周二（1962）によれば130万軒（零細小売商）と記されており、その後、その当時にはない激しい競争にさらされながら半世紀を経て、その間の人口増減、大規模小売店数の増加を勘案すれば、当時の予想<sup>(3)</sup>に反して2012年の小売業事業所数は約103万3千店（経済センサス）となっており、数でいえば当時に近い中小小売業が依然として存在していることがわかる。このことは、地域に密着した小規模小売業の必要性、重要性を強く示唆するものである。しかし、地域を存立基盤としているこれらの小売業は開廃業を繰り返しており、同一小売業者の経営の存続維持という面では多くの中小小売業者のビジネスモデルとはなりがたい。

さらに、消費者に視点を移せば、経済成長の過程を通じて、豊かな生活体験の中で選択眼が増し、欲求の個性化志向が一層高まっており、情報化の進展とともに広域からの選択権を持つようになってきている。このことが、単純な欧米志向やブランド志向以上の個別の購買欲求につながる傾向を示しており、我が国に進出した欧米の大手小売業、有力小売業の撤退・停滞（セフォラ、カルフル、ウォルマート、ブーツなど）もその影響が見受けられる。このことは、小売業にも、日本人独自の国民性に根差したきめ細かなニーズに対応した小売経営の新たな視点が求められているといえよう。

日本の小売業はアメリカ型マーケティングを必ずしもそのまま導入してきたわけではなく、取捨選択して導入し、その中でも廃れた営業形態もあり、むしろ日本化することで進展してきた<sup>(4)</sup>。このことは、アメリカを模倣するだけで発展してきたと思われがちな我が国小売業が、日本独自の小売形態の開発を、消極的ながら行ってきたことを示しており、小売経営の未来に閉塞感のみられる今こそ、積極的にそのことを検討しなければならない時期に来ていることを意味している。

(3) 林周二『流通革命論』、中央公論社、1962年によれば、当時の零細企業は130万軒と記されており、中小店は100万軒減少すると予想されている。

(4) 徳永豊『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』、1992年等を参照。ボックスストアなど、導入後に廃れた業態がある。また、CVSも営業時間の延長、取扱商品・サービスの増加など日本流にアレンジしてきた。

## 2. 小売マーケティング経営の新たな視点

### (1) 小売のマーケティング経営の重要性

時代の変化は社会経済の変化であり、その社会経済の動向に対応し、これを市場として貢献する事を使命とする企業活動は、常に変化を要請されることになる。したがって、小売業においても社会経済の変化に応じた経営が求められるべきである。このことこそまさにマーケットを志向したマーケティング経営である。その意味では、日本の小売業は第二次世界大戦後の社会の要求に呼応してアメリカ型マーケティングを導入したのであり、現代の小売経営においては単に製造業者の製品の受け皿、その製品を捌く受身的な役割から、消費者と積極的にかかわるマーケティング経営に変化しなければならない。

### (2) 製品主導の小売経営と顧客主導の小売経営の特性

マス・マーケティングを基盤としたアメリカ型小売マーケティング経営は、営業店舗を全国あるいは広域に展開し、収益と店舗運営を本部で一括管理する小売の経営形態である。製品主導のアメリカ型マーケティングの下にある小売業は、まさに量産工場のベルトコンベアの延長上にある、量販のための「小売工場」と化している。そこでは販売においても、個別顧客への対応は無視され、高度に標準化され、笑顔までマニュアル化されている。しかしながら、小売経営は、企業規模の大小にかかわらず、元来、立地地域に生活する住民や利用者を対象として成り立っており、顧客との接触空間が主たる収益の源泉である。しかも、顧客の欲求は、豊富な購買経験を通して複雑化、高度化している。これらの傾向は、製造業者の製品を最終消費者に「迅速」に「効率的」に届けるといった単純な目的に対して、はるかに複雑性を帯び、また個性的である。したがって、消費者とかい離れた場所（領域）で製造業者の製品を仕入れ、価格設定をし、陳列して、マスコミを通じて顧客に告知し、顧客を待って販売し、不足分は機械的に補充するといった営業の標準化方式からは、生産性の向上や顧客満足の向上を図ることは困難である。

小売経営の成果、収益性は、企業と顧客の接触空間、つまり企業と顧客の共通の領域である売り場で、個別に多様な異質の欲求をもった顧客（個客）ごとの欲求や、時には売り場に立っていないがまだ購買の対象や欲求さえ十分に意思決定できずにいる個客とやり取りをしながら、満足のいく販売を実現するといったまさにアート（P. H. Nystrom, 1932, Preface v.）が求められる標準化しにくい経営方式によって達成されるものである。この企業と顧客の接触空間こそ収益の源泉であり、それはマス・マーケティングでは測りにくい空間であり、そこにこそ小売経営の真髄がある。しかし、この小売経営のビジネスの舞台である小売の現場についての研究は少ないように思われる。

### (3) 小売マーケティング経営の特性と文化的視点

顧客中心のマーケティング経営においては、顧客の研究はもっとも早い段階で取り組まなければならない対象である。

豊かな生活を体験し選択眼が向上している現代の顧客は、単なる消費者でなく、個人の意思を持った価値観の異なる人間である。人間の求める価値は規模の中にだけあるわけではない。しかるに、高度経済を支えた規模の経済、巨大化が提供する価値は、明らかに現

代の顧客が求める価値と矛盾している。E. F. Schumacher (1973: 小島他訳, 1986) が経済学の側面からの「人間の顔をもった技術」(Schumacher, 28) の重要性や「規模の問題」(Schumacher, 82-84) を指摘したことは「規模の経済」という経済理論が引き起こす問題を示唆しているといえる。そして、従来のマス・マーケティングが主張してきた、経営規模の拡大、企業規模の拡大によるスケールメリットでなく、顧客との接触空間という舞台と個々の顧客の心根に潜む価値、満足を前提としたヒューマン・スケールの価値を考察することの重要性も意味している。

小さな企業、小商圏を対象とする地域の小売業、あるいは取り扱う商品がハイエンドであればあるほど、(ある程度の規模や適正規模を意識しながらではあるが) マス・マーケティングに依存しない、小規模ゆえに成り立つビジネスモデルの構築が必要である。少なくとも人間としての消費者、顧客は、単に商品と価格のみを判断基準として購買決定をしているのではないことを思えば、企業と顧客の接触空間である売り場周りやその空間で瞬時に変化する顧客の心情の変化を察知し、心の奥底に入り込む顧客の商品にまつわる思いまでを対象(ターゲット)とする小売マーケティングが必要である。その顧客の心情には国の文化が大きくかわり、いわゆるアメリカ型のマス・マーケティングの主軸である規模の経済の根拠となっている効率、能率によって達成する生産性の向上ではなく、顧客の価値を規定する文化的側面の充足を前提とした、スモールビジネスゆえにできる収益性効果の高い経営が、もっと詳細に研究される時期が来ているのではないだろうか。

### 3. マーケティング研究の新たな変化とヨーロッパ型マーケティングの出現

消費者を中心に据えたマーケティングの考えからは、近年のマーケティング研究に新たな潮流が生まれており、日本型の小売マーケティング経営を考察する上で、これらの研究について整理しておく必要がある。

#### (1) 伝統的マーケティングの変化

1990年代後半以降、先進国のGDPのシェアの6割以上がサービス産業によって占められるようになると、マーケティングを半世紀以上にわたって主導してきたP. Kotler and K. L. Kevin (2006: 恩蔵他訳, 2014) も、「サービスの設計とマネジメント」、「顧客価値、顧客満足、顧客ロイヤルティの創造」の章をもうけ、顧客との関係性についてのリレーションシップ・マーケティングの説明を加えるほど、サービス・マーケティングやリレーションシップ・マーケティングに起因するC2Cのインタラクションにも急激に関心が高まってきた。

2000年代前半になると、アメリカのマーケティング研究者のなかに伝統的なマーケティングである製品主導のマーケティング(G-Dロジック)に対して、サービス主導のマーケティング(S-Dロジック)が提唱され、マーケティングの新しい潮流として注目を浴びるようになった(S. L. Vargo and R. F. Lusch, 2004, 2006, 2008)。これらは、製品志向のマス・マーケティングから、サービス志向のマーケティングへのパラダイムシフトの提案である。

## (2) ヨーロッパ型マーケティング, マネジメント研究の出現

S-D ロジックに先んじて1970年代からは、高度経済成長が終焉し市場が成熟すると、顧客の維持や顧客ロイヤルティに焦点が当てられ、リレーションシップおよびB2Bの産業財マーケティングとサービス・マーケティングの研究の中で、相互作用 (interaction) に注目が集まった (例えば H. Håkansson and I. J. Snehota, 2000)。このことは、ICT の利用を通じて実現されるリレーションシップ・マーケティング (L. L. Berry, 1983, 25-28) のB2C市場への適用の可能性を示唆したものである。この中から、1980年代以降、ヨーロッパのマーケティング, マネジメント研究家たちによって、リレーションシップ・マーケティングを新しいマーケティングのパラダイムとするサービス業, より正確には顧客との接点 (contact-point) におけるサービス業や小売業, つまり小売の経営にかかわる新たな視点でのマーケティング研究が報告された。これには、アメリカ型マーケティング一辺倒ではない、ヨーロッパの研究家達が自国の経営論, マーケティング論の必要性に気付き始めたことを意味しているだろう。

このヨーロッパの新たなマーケティング研究家たちは R. Normann, C. Grönroos, E. Gummesson を中心とする北欧の研究者と A. Payne を中心とする英国の研究者で<sup>(5)</sup>、北欧学派と呼ばれる研究者たちであり、彼らを中心にサービス・マネジメント, サービス・マーケティング, リレーションシップ・マーケティングが展開され、本稿で言う「ヨーロッパ型マーケティング」の中心となっている。これらは製品, 消費者を中心としたアメリカ型小売マーケティングに比べ、顧客との接点を中心とした小売業・サービス業のマーケティングに深くかかわっており、これらの考え方が、伝統的なアメリカ型マーケティングの研究にも影響を与えている (Vargo and Lusch, 2004)。S-D ロジックの主唱者の一人である Lusch は、流通, 小売業の研究者でもあり、製造業の製品をどのように販売するかといういわゆるアメリカ型小売マーケティング経営の枠組みを展開してきた第一人者でもある。北欧系とは呼ばれていないがヨーロッパ型小売経営の研究者である英国の R. Varley (2004, 2006) は、アメリカの小売経営研究の嚆矢 P. H. Nystrom の研究の延長線上にある B. Berman and J. R. Evans (1979), Lusch (1982) の小売研究の枠組みを発展させて、消費者の情緒に訴求する店舗環境に関する美しい経営論を展開している。

少なくとも、これらは、顧客は物を買っているのではなく、サービスを買っている、あるいはサービスを通じてモノを買っているということ、そのサービスをする店舗環境, 場でのマネジメント行為の研究の重要性や、それらに配慮したマーケティング研究の必要性を示唆している。そしてさらに、モノは基本的には世界共通であるが、それを買い求め、消費する顧客はそれぞれ生まれ育った国の風土、そしてそこで形成された文化と深く結びついて判断し、行動している。つまり、文化は顧客とかかわるサービスあるいはリレーションシップのあり方に深く関係している。日本の取引システムの中核には製造業者, 中間業者, 金融機関, 行政などの複雑に入り組んだネットワークがあるというリレーションシップの特徴にかかわる指摘がみられるように (J. Arndt, 1979, 69-75)、日本人のマーケティング, マネジメントの行為には、日本の独自の文化が深くかかわっていることを思えば、その視点からの日本型小売マーケティング経営の研究がなされなければならない。

(5) 一般的に北欧学派といわれるマーケティング研究者以外にも、Rosemary Varley のような小売業の経営に特化した研究者もいる。

#### 4. ヨーロッパ型マーケティング，マネジメント研究の成果

##### (1) R. Norman の研究成果

Normann は，サービスの「無形性」，「生産と消費の同時性」，そして「顧客との共同生産」といった特徴に注目し，顧客の満足を充足し企業が発展するには，「顧客との相互作用が行われる場面（顧客との接点である真実の瞬間）」での「サービス品質」を高めることが重要であると主張している。このことは利益は顧客関係から生じるので財務のバランスシートの数字に表現されない「顧客関係」形成の重要性を強調している。つまり，サービス業は製造業と異なり，顧客は単なる顧客でなく「サービス生産の参加者」であり，企業は顧客と「社会的な相互作用」をする必要があり，「顧客をサービスに関わる一員として管理」する必要があると指摘しているのである。顧客関係の中に潜んでいる有望な資産を活用する（資源化することを意味するだろう）には「顧客との効果的なコミュニケーション」を行う「知識」がなくてはならない。また，サービス品質は，サービスにかかわる人々の行動によって変わるのでサービス業は一般にいわれる労働集約的でなく「人格集約的」としてしている。つまり，「収益の違いは人の違い」であるので，真実の瞬間を扱い，顧客に接触する従業員の「教育」と多くの「自由裁量権」を与え，「創造的に遂行」させ，従業員の「問題解決能力」を高めることの重要性を示唆している。

人間集約的サービスの領域では，生産性よりも費用のほうが早く上昇するので，セルフサービスが採用される。顧客が消費者と生産者の両方の役割を持つことを当然とすると，企業側と「顧客との接触面のマネジメント」はサービス組織にとって重要で，接触面の設計は企業戦略のポジションを決定する重要な変数であり，運営面にも重大な影響を及ぼすと指摘する。小売店のセルフサービスは，顧客との「価値の共同生産（co-production）」を意味していると，いわゆるマス・マーケティング志向の小売経営における価値の共同生産について説明している。

顧客は品質管理に関係し，サービス品質においては相互作用場面において「良い循環」が生じるように企業と顧客の接触場面をデザインすることが高い品質を維持する鍵であり，顧客を適切な形で，感情的に関与するように仕向けることが成否を分けるとしている。そのため，顧客の知覚に影響する「イメージ管理」の重要性についても強調している。

Normann は，日本の経営哲学の基礎にあるのが「品質概念」であるとして，西洋社会の経営思考に「日本型経営」が色濃く影響を与えたとしており，ヨーロッパ型マーケティングが日本的になる傾向にあるという注目すべき示唆をしている。そして，小売経営にかかわるオペレーション・マネジメントに言及し，小売業界の古い格言をあげて「retailing is detailing」はサービス業のモットーとなりうるとして，細部に関心を払い，スモールなことを機能させ，システムのパフォーマンスに日々，配慮することが成功への重要な鍵であるとして，まさに企業と顧客の接触空間に収益の源泉がある小売商業のマネジメントのコアとなる指摘をしている。

##### (2) E. Gummesson の研究と成果

Gummesson はヨーロッパ型マーケティングの中核である北欧学派の代表的な研究者であり，Normann 同様，経営コンサルタントとして経営実務にかかわってきた経験から，

自身のリレーションシップ・マーケティングの研究の中で、北欧学派の研究の動機とその成果を統合する次のような指摘をしている。

“1960年代初頭にはすでに、公的な統計上の GDP と従業員数においてサービス産業の部門は工業の部門を超越した。その後1970年代後半からサービス・マーケティング、サービス・マネジメントに注目が集まり、1980年代は最も成長分野となった。サービス・マーケティングに関する文献は、総じて「サービス品質」、「サービス・エンカウンター」、「顧客とサービス・サプライヤー間の相互作用」に焦点を当てているとして、「リレーションシップ」は顧客とサプライヤー間の2つの主体のやり取りを基本としており、「ネットワーク」は、リレーションシップの集合であり、個々の主体は互いに積極的に接触をとる (Gummesson, 1999, 若林他訳 3-4)”

としてリレーションシップ・マーケティングの中でサービス・マネジメントやサービス・マーケティングの考え方を発展させている。

Gummesson は、アメリカ型マーケティングとヨーロッパ型マーケティングの相違点を明らかにする明確な理由を次のように指摘している。つまり、産業革命期に、標準化された製品の大量生産体制の構築は、マス・マーケティングと大規模流通を生み出したと指摘して、アメリカで生まれた4Psを中心としたマーケティング・マネジメントは顧客志向でなくサプライヤー志向であると異議をとらね、マーケティング・ミックス理論は消費財のマーケティングの研究からの発想で、サービスやBtoBからではなく、消費者という狭いコンセプトに集中し、顧客という全体的なコンセプトに興味を示さない。マーケティング・ミックスは、マス・マーケティングと標準化された消費財に関係し、消費財はたいていセルフサービス店で包装されて棚に積まれおり、店員と消費者の間の関係は最小で、レジカウンターでの短時間の出会いのみであり、セルフサービス店は「サービス工場」である、と強調する。リレーションシップ・マーケティングにおいては、ロイヤルティ、とりわけ「顧客ロイヤルティ」が強調されるが、(従来の)取引(関係しかないアメリカ型)マーケティングでは、顧客からクライアント、そしてサポーター、最終的に擁護者となるロイヤルティ・ラダー (M. Christopher, et al, 1991, 22) を昇るようにする考え方の存在がないとしている。

さらに顧客とサービス提供者の「サービス・エンカウンター」(一般的に知られている経営用語では真実の瞬間<sup>(6)</sup>)は、あらゆるタイプの企業において重要になってきたとして、したがって、提供者側の最前線に対応する「要員と顧客の相互作用」(EtoC)、「顧客同士の相互作用」(CtoC)、からサービススケープ (servicescape) における顧客とサービス提供者の「製品および物理的環境の相互作用」が重要であるとして、商品の配置、陳列、店舗全体のレイアウト、駐車場の使いやすさなど「顧客の購買行動と店のリレーションシップ」の影響について述べ、ファストフーズ店という「サービス工場」においては、店のスタッフ数が少ないために物理的環境(建物、看板、テーブル、配色、音楽など)がサービスの重要な部分となる、と小売商業の現場、売り場周りのマーケティング・マネジメント

(6) M. J. Bitner (1990) が用いた経営用語とされる。サービス・エンカウンターは、サービスに関する論文の中心概念である。

の在り方にかかわる重要な指摘もしている。

さらに Gummesson は、リレーションシップ、ネットワーク、インタラクションからの利益率の計測についても言及して、リレーションシップ利益率（ROR）とは、ある組織の有するリレーションシップのネットワーク確立と維持によってもたらされる長期的な純財務成果である、と「リレーションシップ」を企業収益の中核とする定義をしている。

### (3) C. Grönroos の研究と成果

Grönroos は、北欧学派の研究者の代表的な研究者として、マーケティング・ミックスを中心とした概念（つまりアメリカ型マーケティングの概念）から、リレーションシップ・マーケティングへのパラダイムシフトへの必要性を主張している。この中で、Grönroos は、マーケティングは、顧客と他の当事者、「リレーションシップ」に関与する当事者がプロフィットの点で目的に合致するようにリレーションシップを確立し、維持し、そして高める「プロセス」であると定義している。

この視点から、Grönroos は、リレーションシップ・マーケティングと製品志向の取引マーケティングを比較して、①リレーションシップ・マーケティングでは「相互作用」があり、知識や技術でしっかり顧客と結びついており、顧客の「価格志向への意識」を少なくする、②顧客の「品質知覚」の機会が、取引マーケティングでは顧客とのコンタクトは非常に限られているのに対し、リレーションシップ・マーケティングでは、顧客との共有する領域が広く、企業は顧客に「多様なタイプの付加価値を提供する機会」がある、そして③リレーションシップ・タイプの戦略を提供する企業は、顧客と日常的にコンタクトする多くの従業員などを通じて得られる多様なデータに基づいた「顧客ベースの直接管理」によって、顧客満足を観察できる、④マーケティング、オペレーション・パーソネルとその他の機能との間における戦略的な「インターナル・インタフェイス」が重要である、と述べている。したがって、⑤プロセスとしてのインターナル・マーケティングは、全体のマーケティング機能と統合されなければならない、⑥リレーションシップ・マーケティングでは、取引タイプの戦略をとる企業以上にサービスの競争をより深く管理する必要がある（Grönroos, 1994）としている。

### (4) ヨーロッパ型マーケティング、マネジメント研究の成果

以上のように、北欧学派はサービス・マネジメント、サービス・マーケティング、リレーションシップ・マーケティング、そしてそれらから派生したインターナル・マーケティングの研究を通じ、企業経営の視点より収益の源泉である顧客と企業の出会う瞬間での行為に視点を置いた「現場主義」に立って、「顧客ロイヤルティ」を得るように「現象主義」の視点から顧客を積極的な「マーケティングの主体」としてとらえ、顧客が知覚する「サービス品質」を高めるように「相互作用」することの重要性と、その前提としての「リレーションシップ」の必要性を示唆しているのである。そして、これを実現するには、顧客と直接接触する従業員をはじめとした「組織内の協働」と「関係者のパートナーシップ」が重要であり、そのために組織内のインターナル・マーケティングの重要性を示唆している。

これらのことはサービス企業つまり、北欧学派の中心的に取り上げてきたサービス業のみでなく、「小売業初め製造業と共通性」があるとしている。しかも、それらの研究は「日



本化」傾向になるとの、日本企業の先進性をほのめかす重要な指摘がある。そこで、次にここで指摘された「日本化」とはどのような経営の状況を指すのであるのか、日本企業の小売経営の視点やその原点について吟味してみる。

## 5. 日本型小売マーケティング経営の視点

### (1) 日本の在来商法の存在

アメリカ型マーケティングが導入された1960年代よりはるか以前から日本型の小売経営は存在していた。日本は、第二次世界大戦後の壊滅的な経済の破綻、社会の混乱の中で、絶対的な製品不足の解消、国民に商品を迅速に広くいきわたらせるための方策として、アメリカの主として大量概念のマーケティングを導入し、そこに自らの技術ノウハウを加え、1970年代初めまでの高度経済成長と国民の豊かな消費生活を築いてきた。

このアメリカ型マーケティングは20世紀の初頭、約100年前に開発された考え方である。しかし、日本の商業にはそのはるかな昔から日本独自の小売商業の歴史が存在していた。さらに言えば、ヨーロッパ型マーケティングが出現する1980年代よりも以前から日本の小売経営は存在し、独特の商法が、卓越した商人らによって編み出され、家業を守るために代々受け継がれてきていた。それらは歴史ある商家の商業力の根源となっており、1960年代以降のアメリカ型マーケティングを導入した主として大規模小売業の拡大の中でも、今なお相当数存続し、むしろ光りを放つ存在となっている例も多い。このことを見れば、こうした在来商法の考え方には、今後の日本型小売マーケティング経営の指針となる要素が隠れている可能性は十分にあるであろう。それらを発見し、それらが時代の中に隠れてしまった理由を解き明かし、現代に通じる小売マーケティングの考え方として理論化することは、グローバル化する社会の中で、日本独自の小売経営のあり方を探る上で重要である。

そこで、日本型小売マーケティング経営を考察するうえで、マス・マーケティング隆盛の陰で霞の中に消えた感のある十分に理論化が積み残されている日本の在来商法に遡り、その特徴を検討してみる。

### (2) 日本と在来商法にみる経営思想

1980年代のアメリカ企業の国際競争力の低下と日本企業のキャッチアップ、国際競争力の向上に、世界は日本的経営に注目し始めた。ここでは、日本企業の経営に対する関心は、終身雇用、年功賃金、集団責任などの特性とともに、業績の優れた企業に共通するものとして、行動の重視、顧客密着、自主性と企業家精神、人を通じての生産性、価値観に基づく実践、基軸から離れない、簡素な組織・小さな本社、厳しさと緩やかさの両面性などが強調された<sup>(7)</sup>。中でも、「長期経営志向」、「個人個人の行動の親密な結びつき」、「顧客密着

---

(7) T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run Companies*, Harper & Row Publishers, 1982. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー：超優良気企業の条件』講談社、1983年。)；W. G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-wesley, 1981, viii. (徳山二郎監訳『セオリー-Z：日本に学び、日本を超える』CBS ソニー出版、1981)；村松潤一『コーポレート・マーケティング：市場創造と企業システムの構築』同文館出版、2009. は日本の企業文化についての状況を詳細に分析している。

(顧客志向以上のものがある)」、 「人を通じての生産性」、 「簡素な組織」、 「行動基軸としての価値観と実践」は、日本の「企業文化」に宿り成長を支えたと評価されたのである。しかし、海外から注目されたそれらの日本企業の特徴は、そのような経営にかかわる規範的な視点のみでなく、対象とする顧客とそこに深くかかわる店舗の従業員の意識と行動を規定する日本人の思考、商法の原点にさかのぼって、伝統的な日本の小売経営を研究する必要がある。

日本の小売経営を考察するうえでは、日本人の伝統的思考(原聰, 2013)が大きくかかわっている。日本国民の生き方は清浄が重要な徳とされ清明心を正しいとし、江戸幕府の官学であった儒教の教えによる正直、誠実、孝・忠などの道徳的な観念、同様に儒教的精神で武士道の支柱である「義」、 「勇」、 「仁」、 「礼」、 「誠」、 「名誉」、 「忠義」などの理念、孔子が最も重視したとされる仁(人間愛、思いやり)と義(筋道)などが単一民族で構成される日本人の精神に浸透し、思想と行動の根本理念となっている。この伝統的思考は、日本人の生活慣習、そして商人道に深く根付いているはずである。一方、国学者本居宣長は、日本人の意識や行動に作用する情緒にかかわる特徴について、感情主体によって人事、自然界の事象が共感されるとき成立する対象と主体の調和の意識である「もののあはれ」という思想こそ、日本人の精神のあり方であるとしている<sup>(8)</sup>。

これらの日本人の心に深く根差す独自の思想が日本人としての顧客、商人の意識と行動、日本的商法に影響を与えているはずである。この日本的商法の源流を築いたとされる近江商人、伊勢商人、富山商人は、これらの日本的な精神を有する商人として独特な商法や経営法を開発し、今なお日本の成功商人の地位を維持しており、日本の商法、日本的経営を理解する基礎となる。

#### (ア) 近江商人

近江商人<sup>(9)</sup>の特性は、本家と出店を構え独立採算制によるリスク分散、丁稚方式で育てた有能な手代や番頭による出店の経営を任せることによる動機づけ、会計帳簿方式による利益管理、出店地域に張り巡らした情報網による商機の確保など、現代のマーケティング経営に通じる経営手法をとっている。その生活態度は質素・正直を旨とし、営利だけを追うことを自戒し、極めて商人の道理にかなった家訓を残すなど地域に貢献することによって商人としての信用を築いた。

近江商人の三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)の精神や利真於勤、陰徳善事、信用・老舗ののれん大事という考え方は古代の日本の商人の経営理念の根本的な精神になっており、いわゆる価格志向を少なくしている。そして従業員への寺小屋方式での丁稚の指導と絆の強い組織づくりは、顧客、地域社会(コミュニティ)に貢献している。人知れず行う善事、つまり積み重ねの努力は、結局は信用・老舗としてのブランド価値につながり、利につながり、顧客の長期愛顧のもとで経営は安定するという長期的経営合理性は、日本人の古来の精神、文化的思考の経営への表出であるといえる。このように長期的視点でものを考えることは、社会的プロセスの中で顧客との関係性において相互作用の機

(8) 本居宣長は『源氏物語玉の小櫛』(1796)で自然や人事にふれて発する感動、情感を「もののあはれ」と表現した。

(9) 末永國紀、『近江商人』、中公新書、2000年。: AKINDO 委員会『近江商人考』、file:///E:/homege/index.htm、2014年、林周二『現代の商学』、有斐閣、1999年、など参照。

会を多くすることになる。

また、これらの精神は経営主体である組織内部の人間を規律する近江商人の商売（ビジネス）十訓（AKINDO 委員会，2014）にまとめられている要素である，「利益は奉仕の報酬」，「店の大小よりも場所の良否，場所の良否よりも品」，「売った後の奉仕」，「信用」，「客のためになるものを売れ」，「紙一枚，笑顔の景品」，「正札の厳守」，「損益を考える習慣」，「好況，不況に左右されない」という考え方に表れている。「奉仕」つまり「サービス」が利益の源泉であり，いわゆる「価格を安くする奉仕」の意味はなく，むしろ損益を常に念頭に置いて，顧客の知覚する「場の品質」を実現すること，そして「信用」を得るための「継続的な奉仕」が商売をする上での強い関係づくりの手段あるいは媒体となっている。これは，顧客がほしいと希望する商品を提供するのでなく「顧客の本来の問題を解決するもの」を提供することを含意しており，P. Kotler の「製品の核」としての中核となるベネフィットやサービス（Kotler, 1983, 和田充夫他訳, 1999）, T. Levitt (1956) のいう「購入者が受け取るベネフィット」の概念を意味している。顧客関係は長期的な取引を約束する「信用」を築く手段でもある。この考え方は，どのような景況にも左右されない顧客起点のマーケット志向のマネジメントを意味しており，製品志向，顧客志向以上に人間主体の考え方である。

商業のための好立地に恵まれなかった近江商人にとっては，全国に静かに商圈を広げる手法が成長の条件であった。その商圈は実に地理的な商圈であると同時に，日本人の心根に宿る情緒にその場（市場）を拡大する方式であったといえる。そこには，利を結果として得るために，価格志向に陥らないための品格（経営品質）の重視，購買時のみならず，購買後にまで及ぶ奉仕（サービス）は顧客の生活，人生に本当に必要な真の問題解決の提案を意味している。その社会的プロセスを通じての奉仕によって構築された信用は，顧客の利得や満足の中に培われ，そこにこそ商人の利があるという考え方が基本にある。

#### （イ）伊勢商人

特筆的に紹介される中では，伊勢商人は，「人の気を汲みて商いの上手は此の国也」（井原西鶴，1903）といわれるように「気配り・心配り」，つまり顧客の心情を察して対応する「もてなし」の商いに優れていた。また，「総じて神職のかたはいふに及ばず，万の商人までも，伊勢は人にかしこき所を見せずして，皆利発なり」といわれるように，その商人としての姿勢は謙虚であった（井原西鶴）。さらに，顔料や白粉（おしろい），水銀などを原料とした薬品，伊勢形紙や地域ブランドとなる松阪木綿などの独自の商品開発を行った。経営面では，値引きを排し，「店頭売り，現銀掛け値なし」という革新的な商法で信用を得ることに専念した。伊勢商人は仲間の結束は固く，生活面では，始末，儉約第一を心掛けた。

#### （ウ）富山商人

富山商人（末永國紀，2000）は，家庭配置業業に専門化し，「用いることを先にし，利益は後から」とした顧客志向に立った利益概念「先用後利」を基本理念として繁栄し，今なおその経営手法を継承し今日に至っている。営業面では，掛け場帖<sup>(10)</sup>は，現在の顧客データベースの原型といえるものであり，在庫管理にも貢献した。その情報は，顧客のデータのみでなく，家庭を訪問する商人の頭の中で地域間情報としてクロス集計され，地

(10) 鈴木旭『江戸期不況を乗り切った「六大商人」の知恵』，1994年，日本文芸社。

域の顧客間（CtoC）の情報，地域情報としても貢献し，縁組などの紹介を通じて商人と地域の繋がり（ネットワーク）を強化した。つまり，掛け場帖は，現在のクレジット販売管理，在庫管理とともに顧客管理の役割を持ちながら，ビッグデータといわれる現代のデータベース以上に地域，地域間の家庭顧客の直接的な情報に基づいた，強い人間関係構築と地域間ネットワークを構築し，貸借対照表の営業権に匹敵する資産価値を有していた。

### (3) 日本の商法とヨーロッパ型マーケティングの親和性と独自性

近江商人の三方よしの精神に代表される日本の代表的な商人に共通する，商人と顧客（BtoC）そして地域との強い関係性（リレーションシップ）を意味する「絆」づくり，社会的プロセスを通じて継続される「奉仕」，つまり「もてなし」のプロセスは，掛け場帖や商人の心にデータ化され，それが地域に貢献するといった，顧客と従業員，従業員と店主，従業員と地域にわたる「ネットワーク位相間の好循環」をもたらし，店の信用・老舗・のれんという財産としてブランド化の構築に寄与し，その「信用」は今日につながっている。これらは，寺小屋方式での丁稚の指導と育成方式と絆の強い組織づくりによって支援されている。商い，経営はまさに人なりであり，人の違いが経営の差になる。これらの結果は，経営の品質，店の品質，場の品質といった顧客の知覚する奉仕の「品質」を高め，長期的な経営合理性をもって，価格志向に陥らない収益に貢献する商法であった。

これらの日本の歴史的な商法は，北欧学派的サービス・マネジメント，サービス・マーケティング，リレーションシップ・マーケティング，それらから派生したインターナル・マーケティングの研究を通じて主張されている，サービス企業の顧客との出会い，つまり「サービス・エンカウンター」を「真実の瞬間」として重視し，顧客の認識する「サービス品質」（Normann, 1984）を高めるために，企業と顧客の接点であり企業の収益の源泉である「現場主義」に立って，しかも長期的経営合理性に立って，「顧客ロイヤルティ」（Gummesson, 1999）を得るように顧客を能動的な「マーケティングの主体」としてとらえ，顧客の持つノウハウといった資源を活用する「相互作用（interaction）」（Normann, 1984）を行っていき考え方に重層している。その相互作用の前提となる「リレーションシップ」に焦点を当て，そのためには，顧客と直接接触する従業員をはじめとした組織内の協働と関係者のパートナーシップが重要であることから，そのためのインターナル・マーケティング，つまり，顧客そして従業員やパートナーとの「リレーションシップ」が重要であるという指摘と親和性がある（Grönroos & Gummesson, 1985）。

ヨーロッパ型マーケティングの研究成果は，サービス企業のみでなく，小売業をはじめ製造業とも共通性があるとしており，しかも，それらの研究は「日本化」傾向になると日本のモデル性が指摘されている（Normann, 1984）。しかも，三方よしの精神，利真於勤，陰徳善事，利益と奉仕の関係，品質重視，正札への意識，儲けへの信念にはヨーロッパ型マーケティングとは異なる日本人の伝統的思考に根差した日本独自の商いの精神が読み取れる。しかも，顧客，従業員，地域とはリレーションシップを超えた「絆（bonds）」と呼ばれるべき強い関係性を築いている。

この歴史的日本型経営の原点は現在の小売業経営の基本として重要な示唆を含んでいる。つまり，企業収益を前面に出すのではなく，顧客の満足のために地域のマジュリティの一員としての気配り，心配り（もてなし）を発揮し，顧客と従業員と地域の強い絆によっ

て最終的に長期利益につなげていく精神である。これらは東洋の精神、先憂後楽に通じて、ヨーロッパ型とは異なる東洋型、日本型と呼ぶことができる経営の精神である。

## 6. 日欧米の小売マーケティング経営の比較と分析

### (1) 小売経営研究における文化的視点

現在の顧客は単なる消費者でなく、個別の意思を持った価値観の異なる人間である。このため、従来のマス・マーケティングが中心としてきた経営規模の拡大、企業の規模の拡大を目指したスケールメリット優先の経営では対応が難しく、人間としての個客基準（ヒューマン・スケール）の満足やそれを構成する価値に目を向けなければならない。つまり、消費者、顧客は単に商品と価格のみで購買決定をしているのではない。絶対的な正が存在しないとすれば、自ら慣れ親しんだ生き易く、都合のよいところを判断基準とするのが人の常である。顧客の国民性・民族性あるいは生活基盤である地域特性は顧客の意識や行動の原点になる。したがって、企業活動と顧客の思いの間に齟齬が生じないように企業経営が実践されることは、実務面での重要な側面である。

人間としての顧客は歴史的に蓄積されてきたそれぞれの民族の思考、あるいは地域の生活文化の影響を受けているはずである。その顧客との接触空間である「小売の売り場周り」と、その空間は瞬時に移ろう顧客の心情の変化を察知し、心の奥底に入り込んで顧客の商品にまつわる思いまでを対象（ターゲット）とするマーケティングによって検討されなければならないし、「顧客とのやりとり」においては、国民性、個人性、個別性の高いマーケティングが考察されなければならないだろう。

### (2) 日欧米の小売マーケティング経営の比較分析

前項で述べたように、日本型小売マーケティング経営の要素は、歴史的に我が国に形成され、継承され、現在の日本の企業経営の一翼を担っている独自の商業経営の源流から、その多くを抽出することが可能である。そこで、それらを前提に日本型小売マーケティング経営の要素を検討し、アメリカ型量販小売マーケティング経営、ヨーロッパ型マーケティング経営と対比して表1に示した。

要約すれば、小売経営は個別顧客との接触空間におけるマネジメントの良否に収益が左右される。小売の場の主役としての顧客である日本人の意識と行動は、歴史的に慣習化され結晶化されて日本文化として定着している。日本文化は、歳時、行事、祭りごとの束であり、まさに日本人の日常生活は日本文化の塊である。これらは、集団主義を醸成し、村社会を形成し相互互助ひいては公助の特性を有し、それがゆえに、保守性、安全主義につながり、またそのことから自主性、革新性に欠け、外部の攻勢に弱い側面もある。またその拘束感から逃れ、地域から若者が離れる遠因ともなっているが、完全なる都会化、アメリカ化やあるいはマクドナルド化に至らないことは、小売商業の地位を確立したCVSにある品揃え、配達などのサービスのきめ細やかさ、接客の日本化志向を見ても明らかである。

日本人の行動様式は、基本的には同一民族である顧客と共通認識し合える情緒を「ものあはれ」の考え方から実践している人間中心の思想行動であり、多民族で構成されており、その意識や行動特性を細分化し4 ps を適合するといった企業主導型の短期的な取引

表1 日欧米小売マーケティング経営の要素の比較

	日本型 小売マーケティング経営	アメリカ型 小売マーケティング経営	ヨーロッパ型 小売マーケティング経営
経営方式	少量販売（小売り志向）	大量販売（大売り志向）	少量販売（品質志向）
利益志向	長期的	短期的	長期的
店舗規模	中小規模	大規模	中小規模
営業コスト	低コスト	高コスト	中コスト
主力商圈	地域・近隣	広域	広域
対象顧客	愛顧客	不特定な顧客	主体的顧客
文化性	少数民族の文化	多民族の文化	少数民族の文化
顧客への訴求	経験価値	価格	使用価値
顧客の店舗選好基準	目的性、信用、値打ち感	利便性、価格志向	ロイヤルティ
経営の目的	ヒューマンスケール	規模の経済性	リレーションシップの構築
品質志向	顧客品質	標準品質	顧客の知覚品質
顧客との関係性	強い絆	希薄	相互作用のパートナー
店舗環境	アトモスフィア重視	標準的	サービス・スケープ
店舗の概念	もてなしの場	効率、能率重視	価値共創のプラットフォーム
従業員	顧客価値創造の支援者	標準サービスの提供者	顧客との価値の共創者
顧客	地域コミュニティの一員	消費者	価値の共創者
人材	家族従業員・正社員比率が高い	パートタイマー比率が高い	裁量権を与えられたマーケター
従業員の定着率	高い	低い	高い
地域との関係性	地域コミュニティ	低いまたは地域貢献	ネットワーク
顧客との取引関係	継続的	単発的	長期的
売り場管理の主体	店舗責任者に裁量権	本部	現場裁量権
マーケティングの対象	顧客への密着	商品	顧客とのリレーションシップ
顧客情報	集合知、地域情報、個別情報	IT等による客観データ	相互作用から得られる直接情報
顧客ロイヤルティ基盤	従業員、経営者など個人	企業全体	従業員とのリレーションシップ

によって規模の経済性や拡大主義に貢献したアメリカ型マーケティングの思想行動とは異質性がみられる。同一民族で形成される、日本の集団社会はイデオロギーの格差による争いは少なく、その中で培われた口コミ力が強く、ビッグデータにも勝る詳細な地域固有の情報が集合知となり、企業評価となって企業経営に大きく影響している。これらは、企業の視点からは、日常生活に深くかかわる商業の長期的経営、永続経営を支える信用の源泉となるため、商業者は、経営理念に企業・顧客・地域調和の精神を重層し、ビジネス生態系、社会生態系の中であって社会的責任を果たすことが前提となっている。企業の経営方針、財務目標を規定し、これらが精神のよりどころとなって企業規模、店舗規模を規制する。この顧客へのもてなしの接触空間である店舗、サービスの範囲は地域に拡大され、接触時間は販売後にまで延長される。

企業収益は企業と顧客の接触空間にあり、その直接の場は売り場であり、売り場周りのサービス・スケープは場の品質を高めることに焦点が合わされている。この売り場や商人

の活動の場は、地域コミュニティ、つまり地域共同社会の一部となり日常的な生活の舞台として、店舗も地域共有の資源として顧客に判断され、その評価を得て、企業は顧客ロイヤリティという財務諸表に乗らないブランド力、すなわち信用によって存続・成長・発展し、企業収益が後から付いてくるという説明が成立するであろう。

企業と顧客のミクロの位相における接触空間は、企業と地域社会のメソの位相に包含され、地域と国のマクロの位相に広がり、それぞれの位相を往来し、経済活動のみでなく、より生活の価値を高めるための価値共創のプラットフォームを構成する。商店主や従業員が主として地域住民であり、それが商店街に包含され、それを地域・国家行政が支援する日本の小売のネットワーク構造はまさにこれを意味し、容易に中小規模の店舗が廃れない日本的な特性でもある。この中小小売経営が商業集積に貢献するなら、顧客を企業資源、地域資源として取り入れた日本型小売マーケティング経営のコアとなるだろう。

この日本型小売マーケティング経営は、企業経営をトップ・マネジメントの経営の視点として考えるのではなく、収益の現場である売り場周りの顧客との接触空間、顧客を起点として考え、顧客の心根に寄り添い、人間関係としての強い絆を前提とした、①日本人の情緒、日本文化への適合性、②量より価値付加、③長期的経営合理性、④儉約・節約、⑤応対、場の品質志向、⑥人間志向、⑦顧客密着性・地域密着性、⑧信用志向、⑨もてなしの場としての店舗、⑩現場裁量権、⑪値打ち感、⑫家族主義、⑬日次決算志向、⑭伝統と革新の調和、⑮企業と顧客の相互成長性などといった特徴を含意している。

大規模小売システムの標準化された店舗や営業（販売）管理は、顧客が自身で十分に店舗の従業員の手助けなしにも購買決定できる、製造業の製品を届けるベルトコンベアの延長にある店舗、つまり「小売工場」のマネジメントを意味しているかもしれない。そこでは、顧客との接触空間は9割を超えるパートタイムマーケターに依存している。しかし、今後市場の成長が期待しにくい日本においては、市場の拡大を前提とするのではなく、収益の成長を期待するという視点を持たなければならない。しかも、小売業者の収益の源泉は顧客の購買の意思決定にあり、日本の小売業の顧客は日本人固有の独自の文化に裏付けされた情緒を有して生活（購買行動、消費行動）している。これに応える小売経営の視座から、日本型小売マーケティング経営が検討されなければならない。

これらはマス・マーケティングの主流である「大売業」の対極にある、元来の「個売り」の意味を有する「小売業」が本来の企業と顧客の接触の場、空間において、規模がスモールであるがゆえにマス・マーケティングでは得られないメリットを発揮する考え方である。少なくとも、グローバル化する社会にあって、顧客と直接接触し相手とする小売経営においては、国の文化、地域の文化、さらには顧客が共通してもち合わせる生活の文化に適合する経営の考え方が必要である。このことが顧客との絆の強い、小さくても強い小売経営を実現できるかどうかの岐路になるだろう。その絆となる強い関係性は、顧客に選択権があり、小売企業はその商圈となる地域の顧客との強い「心ネットワーク」、あるいは地域の一員としての「ヒューマン・ネットワーク」、あるいは必要とされる時に必要とされて組み込まれていく「時ネットワーク」といったビジネス生態系、社会生態系の中にあるといえよう。

これが顧客を企業活動の資源、あるいは地域資源として取り入れた日本型小売マーケティング経営のコアである。

## まとめ

本稿では、製品主導型のマス・マーケティングを主流とした伝統的なアメリカ型マーケティングと、これらに対し批判的な理論を展開し、新たに注目されている北欧学派と呼ばれるサービス業、小売業研究を中心としたヨーロッパ型のマーケティングを概観しながら、日本的小売経営の要素を抽出し、日本型小売マーケティング経営の必要性、重要性について検討し、その視座を考察した。日本の典型的小売経営の要素抽出に当たっては、これら欧米のマーケティング研究以前から存在し、現在も存続し、日本の企業経営にも存在感を示している、日本人の思考法を基礎とした代表的な古代商人の小売経営の精神とその商法について振り返り、現代に通じるマーケティング経営の要素を抽出した。これらについての経営、研究のフレームワークについては、筆者の今後の研究課題にしたい。

## 〔参考文献〕

### —欧文献—

- Alderson, Wroe [1965], *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, Inc. : 田村正紀, 堀田一善, 小島健司, 池尾恭一 共訳, 『動態的マーケティング行動—マーケティング機能主義理論—』, 千倉書房, 1981年。
- Arndt, Johan [1979], "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol.43, No.4
- Berman, Barry and Joel R. Evans [1979], *Retail Management: A Strategic Approach*, 2<sup>nd</sup> ed., New York, Mcmillan Publishing Co., Inc.
- Berry, Leonard L. [1983], "Relationship Marketing," in Berry, Leonard L., G. Lynn Shostack, and G. D. Upah, (eds.), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association.
- Berry, Leonard L. [1995], "Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23, no.4, pp.236-245.
- Grönroos, Christian [1984], "A service quality model and its marketing implications," *European Journal of Marketing*, Vol.18, No.4, pp.36-44.
- Grönroos & Evert. Gummesson [1985], *Service Marketing –Nordic School Perspectives*, : 蒲生智哉 「インターナル・マーケティングに関する諸理論とその方法の整理」, 『立命館経営学』第48巻第4号, 2009年11月。
- Grönroos [1994], "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2, No.1, pp.9-29.
- Grönroos [2000a], *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., John Wiley and Sons Ltd.
- Grönroos [2000b], "Relationship Marketing: The Nordic School Perspective," in Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (eds.), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications Inc., pp.95-117.
- Grönroos [2006a], "What Can a Service Logic Offer Marketing Theory?," in Lusch,



- Robert F. and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, M. E. Sharpe, pp.354-364.
- Grönroos [2006b], "Adopting a Service Logic for Marketing," *Marketing Theory*, Vol.6, No.3, pp.317-333.
- Grönroos [2007], *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd edition, John Wiley & Sons, Ltd. : 近藤宏一監訳『北欧型 サービス志向のマネジメント : 競争を生き抜くマーケティングの新潮流』, ミネルヴァ書房, 2013年。
- Gummesson [1993], *Quality Management in Service Organizations*, St. John's University and The International Service Quality Association, New York.
- Gummesson [1994], "Broadening and Specifying Relationship Marketing," *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2, No.1, pp.31-43.
- Gummesson [1995], "Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy," in Glynn, William J. and James G. Barnes (eds.), *Understanding Services Management*, John Wiley and Sons, pp.224-268.
- Gummesson [1998], "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.3, Summer, pp.242-249.
- Gummesson [1999], *Total Relationship Marketing Second Edition*, : 若林靖永, 太田真治他訳, 『リレーションシップ・マーケティング』, 2007年, 中央経済社。
- Gummesson [2004], "Service Provision Calls for Partners Instead of Parties," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, January, pp.20-21.
- Gummesson [2006], "Many to Many Marketing as Grand Theory: A Nordic School Contribution," in Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, M. E. Sharpe, pp.339-353.
- Håkansson, Håkan and Ivan J. Snehota [2000], "The IMP Perspective: Assets and Liabilities of Business Relationships," in Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (eds.), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications Inc., pp.69-93.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong [1983], *Principles of Marketing Management*, 4<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall. : 和田充夫, 青木倫一訳『新版マーケティング原理 : 戦略的行動の基本と実践』, ダイヤモンド社, 1999年。
- Kotler and Kevin L. Keller [2006], *Marketing Management, Twelfth Edition*, Prentice Hall. : 恩藏直人監修, 月谷真紀訳, 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』, ピアソン・エデュケーション, 2014年。
- Levitt, Theodore [1956], *Harvard Business Review Anthology, T.Levitt On Marketing*, Harvard Business School Press. : 有賀裕子訳『T.レビットマーケティング論』, ダイヤモンド社, 2007年。
- Lusch, Robert F. [1982], *Management of Retail Enterprises*, Massachusetts, Kent Publishing Company.
- Christopher, Martin, Adrian Payne, and David Ballantyne [1991], *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Normann, Richard [1984, 1991], *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley and Sons. : 近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』,

- NTT 出版, 1993年。
- Normann [2001], *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, John Wiley and Sons.
- Normann and Rafael Ramirez [1993], “From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy,” *Harvard Business Review*, Vol.71, No.4. July-August, pp.65-77. : 田村明比古訳「価値付加型から価値創造型企業への変革」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 第18巻, 第6号, pp.4-21,1993年。
- Normann and Ramirez [1994], *Designing interactive strategy: from Value Chain to Value Constellation*, John Wiley and Sons, : 中村元一・崔大龍訳『「ネットワーク型」価値創造企業の時代—アライアンスによる新事業戦略—』, 産能大学出版部, 1996年。
- Nystrom, P. H. [1932], *Fashion Merchandising*, New York, The Ronald Press co., Preface v.
- Schumacher, E. F., [1973], *Small is Beautiful: A Study of Economics as People Mattered*, London, Muller, Blond & White Ltd.: 小島慶三・酒井懋訳『スモール・イズ・ビューティフル—人間中心の経済学—』, 講談社学術文庫, 1986年。
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch [2004a], “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vo.68, No. 1, January, pp.1-17.
- Vargo and Lusch [2006], “Service-Dominant Logic: What it is, What it is not, What it might be,” in Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, pp.43-56.
- Vargo and Lusch [2008a], “Service Dominant Logic: Continuing the Evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.1-10.
- Varley, Rosemary and Mohammed Rafiq [2004], *Principles of Retail Management*, New York, Palgrave Macmillan. ; Varley, Rosemary [2006], *Retail Product Management*, 2<sup>nd</sup>ed., London and New York, Routledge.

—邦文献—

- 鈴木旭『江戸期不況を乗り切った「六大商人」の知恵』, 日本文芸社, 1994年。
- 原聰『日本人の価値観：異文化理解の基礎を築く』, かまくら春秋社, 2013年。
- 大久保喬樹『日本文化論の系譜：武士道から甘えの構造まで』, 中公新書, 2003年。
- AKINDO 委員会, 『近江商人考』, 近江商人十訓, 2014年。
- 井原西鶴 [http://www.miejoho.co.jp/facilities\\_guide/ise-akindo/ise-akindo.html](http://www.miejoho.co.jp/facilities_guide/ise-akindo/ise-akindo.html)
- 井原西鶴『日本永代蔵』, 富山房, 1903年。
- 末永國紀『近江商人』, 中公新書, 2000年。
- 徳永豊『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』, 中央経済社, 1992年。
- 林周二『流通革命論』, 中央公論社, 1962年。

(受理日：平成26年7月23日)

(校了日：平成26年9月3日)

## 〔抄 録〕

我が国の小売商業の振興は、1960年代初期にアメリカから導入したマス・マーケティングの手法をモデルに大型化を促進する形で進められてきた。しかし、約半世紀後の今日、このマーケティング手法による小売経営の成長・拡大には閉塞感が見られるところとなっている。一方、その間激しい大型店の出店攻勢を受けてきた小規模小売業は、予想に反して地域に多数存在しており、住民の生活基盤として、さらにコミュニティを形成する社会生活の基盤として重要な役割を担っていることが認識されるが、廃業率も高く日本型小売業としてのビジネスモデルをそこから構築することは困難である。そこで、本稿は、小売経営の新たな視座を考察することを目的に、顧客を中心に据えた新たなマーケティング経営の重要性を述べ、次に顧客に影響を与える文化的側面について述べ、それらを背景として構築されてきた日本の在来商法に焦点を当ててその意義を検討する。さらに、そこから日本独自の小売マーケティング経営を構成する要素を抽出し、欧米の小売マーケティングとの比較から、その特徴を明らかにする。

キーワード：日本の小売経営の現状， マス・マーケティング， 小売経営の大規模化， 小売市場の閉塞感， アメリカ型マーケティング， 製品志向・顧客志向， 文化， ヨーロッパ型マーケティング， 日本型小売マーケティング経営の要素

