

商業サービス学における社会貢献力の適合対策について

鄭 森 豪

はじめに

現代における商業企業を取り巻く環境は常にダイナミックな変化に伴い、またその成長・発展に影響を及ぼす様々な要因を検討する際、特に商業企業のサービス活動、サービス戦略は無視されることが出来ず、現代商業企業にとって存続・成長の目標を達成するための必要条件である。

現代商業企業が市場と言う概念によって拡大されてくる市場競争力への対応を図ろうとすることは、重要な課題となる。商業企業には、市場競争環境の変化が連続的、短期的、局所的である場合、適応のためのサービス活動も部分的、短期的、個別的なもので十分である。

しかしながら、現代商業企業を取り巻く環境の変化が不連続的、長期的、全体的になってくるとするならば、サービス活動、サービス戦略による適応では、限界が生じ得る。

今日のような成熟社会では、顧客の創造による市場の成長はあまり期待出来ず、むしろいわゆるパイの大きさは変わらないで、それ各商業企業が食い合うと言うマーケット・シェアの激しい争奪が繰り返されている。こうしたことから、サービス戦争と言う表現すら見受けられ、今や商業企業は、最も競争熾烈な時代にあると言えよう。

従って、商業企業は、ただ単に消費者ニーズに合致したサービス活動を調整すると言うだけでは、十分に対応することが出来なくなった。そこでは、競争状況を明確に捉え、相手企業の出方を予測しながら、サービス活動を統合すると言うサービス戦略を効果的に展開していかなければならないのである。

本稿では、前稿に引き続き、現代商業企業における商業サービス学の市場競争力の強化対策に次、社会貢献力の適合対策によって導入される諸計画及び消費者（顧客）のニーズの要求に対して対応するための現代企業文化とマーケティング戦略、社会的責任とサービス産業における立地意義と立地戦略へのサービス戦略のあり方を検討する。

I 現代企業の企業文化とマーケティング戦略、社会的責任

1. 企業文化とマーケティング戦略

企業文化(Corporate Culture)とは、経験(Experiences)、経歴(Stories)、信念(Beliefs)、規範(Norms)を共有された企業組織の特徴である⁽¹⁾。しかも企業理念を中核とし、企業理念が具現されたもの、即ち企業理念体系と捉えられる。言い換えれば、企業文化は、企業と言う組織の成員に暗黙に共有された企業の価値体系であり、思考及び行動規範の体系である。

企業文化は、現代企業におけるマーケティング戦略立案にとって、幾つかの理由により特に重要である⁽²⁾。

第1の理由は、現代企業におけるマーケティング戦略の成功と強い企業文化とは、結びつきがあると言う証拠がある。

例えば、ピーターズ(Peters)とウォーターマン(Waterman)によるマッキンゼー(McKinsey Consulting Firm)の研究結果では、彼等の調査対象企業の中の成功企業は価値先導型の傾向が強いとしている。実際同研究では最善の全体的アドバイスとして、「自社の価値体系を明らかにし、……自社が何を象徴しているのか、……何が人々に最大の誇りを与えているのかを描き出す」ことにあるとする⁽³⁾。

または、ディール(Deal)とケネディ(Kennedy)とは、その企業文化の研究の中で80社を検討し、それらの企業と直接関わりを持っているマッキンゼーのコンサルタントとも一部インタビューを行なった⁽⁴⁾。彼等の関心は、各企業が全社的によく知られている顕著な信念を一つ以上持っているかどうかを調べることであった。明確に指摘された信念を有する18社すべては、優れた業績を一貫して上げたのに対し、それ以外の企業は業績がバラつき、一貫性にも乏しかった。

第2の理由は、現代企業におけるマーケティング戦略成功の鍵は、ある機能領域ないしサブ領域に集中し、同時に効果的な高い動機を持つ人々が通常存在している状態にあり、いわば実行性にあることが多い。文化は正に実行の鍵となり得る。

と言うのは、集中化や動機付けは現実的に文化によってもたらされるからである。問題は強い文化を形成したり変更するには長い時間に亘る耐久性が必要なことである。

第3の理由は、文化を変えるのが難しい故に、新しい戦略と組織文化との適合は、戦略と他の組織構成要素との適合の問題より遥かに高い関心を寄せられている。ある石油会社のCEO (Chief Executive Offer:最高経営責任者) は詳細な多角化計画を立案したが、失

敗した。その理由は、その戦略が当企業の石油業たる文化に対応していなかったためである⁽⁵⁾。

企業文化は、共有された思考の枠組みの下で環境・言葉・行動・感情の共有を通じて浸透し確立されていくが、ミス・コミュニケーションの発生する確率を大きく低減させる。しかも各業務間での相互依存関係が協働化しシンクロ化する仕組みを作ることになる。

また、企業構成員の会社に対する誇りとして機能する。更に、現代企業における意思決定の迅速化と意思決定スタイルや課題の優先化順位などについての合意形成過程や意思決定結果についての合意形成方法に影響を及ぼすと言った企業メンバーの行動を規定する側面を有している。

また、現代企業におけるマーケティング戦略の実行と言う側面についても強い影響を及ぼす⁽⁶⁾。

第1は、意思決定や戦略の実行において、個々のメンバーや部門がとる行動を一定の方向へと統一することで、その実行効果を高める。

第2に、意思決定や戦略のタイプと個々のメンバーや部門がとる行動のスタイルとを適合させることによって、実行場面における戦略の歪曲や修正を防ぐことが出来る。

第3に、実行場面において、例外的な事項が発生するような時にも共通の価値前提に基づいて、各レベルの自主的な対処や意思決定を可能にする。

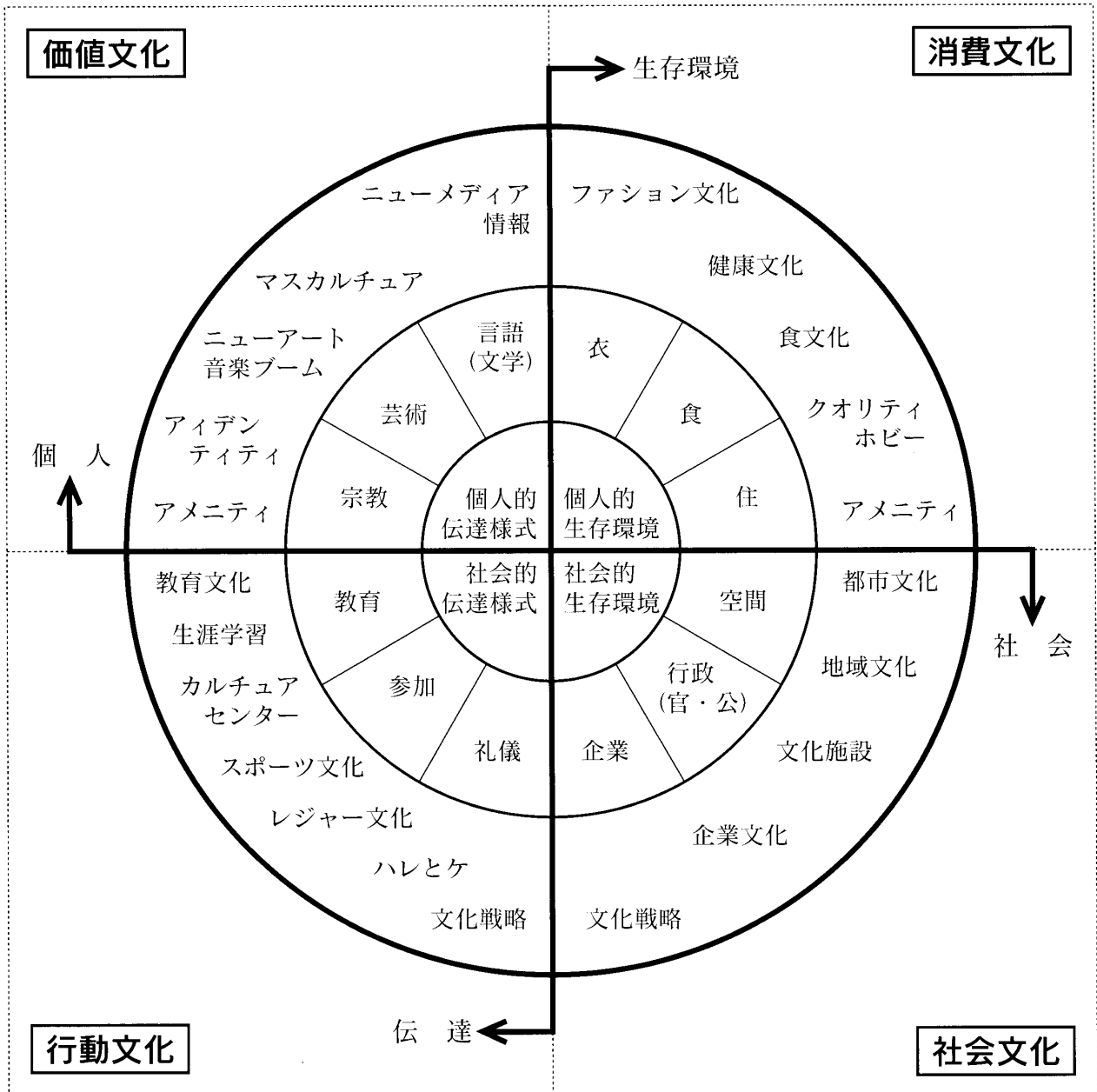
最後に、企業目標に対する個々のメンバーのコミットメントを生み出すことで、高いモチベーションと強い持続力を引き出すことが出来る。

現代企業は、色々な形で文化活動とマーケティング戦略を展開した。冠イベントと言われた種々雑多なキャンペーン、コンサート、スポーツイベント、博覧会、展示会への出展、或いは、世界的に有名な学者や文化人などを招いてのシンポジウムなど、我々も至る所で文化的体験を享受することが出来た。

我々の生活領域における文化的側面は、図1の通りに見られるように、「消費文化」「社会文化」「価値文化」「行動文化」などがある。この概念が、現代企業における文化活動を立案する際のマーケティング戦略<社会貢献力>の着想ステージであると言うことが言えるであろう。

90年代になって、盛んに叫ばれるようになった地球環境の保護を考えるエコロジー活動は、「社会文化」の発展的な活動と言うことになる。エコロジーは、21世紀における企業文化活動の重要なキー・ワードでもある。

図1 マーケティング戦略<社会貢献力>の着想ステージ⁽⁷⁾



2. 現代企業における社会的責任

社会的責任(Social Responsibility)とは、社会の福祉を向上させるのは企業の責務である⁽⁸⁾。しかも企業が関係する株主・債権者、従業員、消費者、地域社会の住民等、企業内外の利害関係者(stakeholders)に対して企業が負う責任を意味する⁽⁹⁾。

一方で、利潤追及と言う企業の経済的責任こそが唯一の社会的責任であるとして、企業の社会的責任を否定する有力な見解も存在する。例えば、フリードマン(Milton Friedman)などである。しかし、最低賃金の保障、工場内の安全保障と言った生存(社会)権の承認

の経緯が示すように、責任と言う観念が歴史的に形成されてきた点を考慮すると、この見解には難点が存在する。

現代企業と社会との関係は、現代の経済社会にとって極めて密接なものがある。これを現代企業の主体的な意識として捉らえるのが、現代企業の社会的責任にほかならない。これは現代企業環境に対する現代企業行動に規範的意味を持つと理解出来る。ところが、現代企業の社会的責任そのものについて、多種多様な意見が存在する。

一口に社会的責任と言っても、その対象となる相手は企業の構成員から、市場の構成員、地域社会そして広く社会・自然環境をも含め、色々なものが考えられる。

図2は誰に対する責任なのかと言う観点から、責任対象を七つに分類したものである。

現代企業の活動を直接または間接的に担っている構成員としては、従業員、株主が挙げられる。従業員に対しては、単なる雇用機会の提供に止まることはなく、より充実した労働が行われるよう労務管理的な事項も含まれる。株主に対しては、事業を発展させた投資に見合う利潤を上げることが、基本的且つ最大の責任内容である。

過去そして現在も、企業が先ず責任対象として最も意識して来たのは消費者であろう。両者の関係は、先ず商品（或いはサービス）を通じて初めて取り結ばれるため、消費者に対する責任の多くは商品自体が持つ諸問題である。

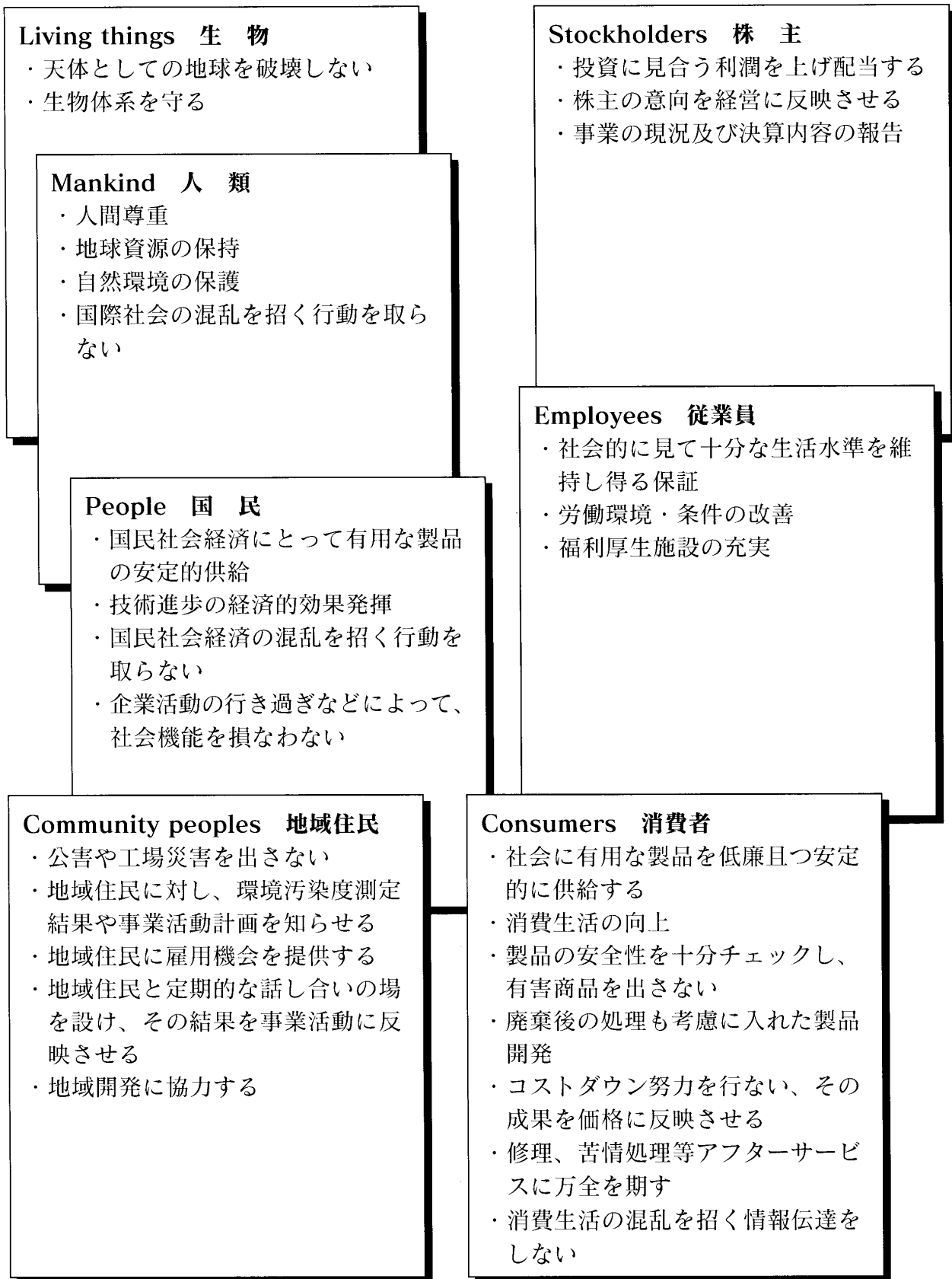
商品の持つ効用が消費者のニーズを満たすことは必須条件であるが、これに加えて近年では責任領域の拡大から、あるべき商品の姿が変化してきている。欠陥商品を出さないことや、安全であることは言うまでもなく、消費者の長期的利益に貢献し得る商品、使用後の廃棄についても考慮された商品とすることが責任の内容になってきている。また企業は、販売に際しての広告や表示、販売後の修理などアフターサービスについても責任を負っている⁽¹⁰⁾。

ところで、近年、社会的責任に関する議論が活発になっている理由は、企業活動の領域拡大が利害関係者の対象・範囲の拡大をもたらしているからである。

例えば、ある国の企業が、別の国の法律の不備を利用して環境汚染物質の投棄を行ない、利害関係者である進出先の住民の健康に被害を与えると言う場合を想定することが出来る。

こうしたことが起こらないようにするためには、厳密にその範囲を確定する困難さを抱いているが、しかし企業が国内外の利害関係者の要求に応えているかどうか、或いは法規を遵守しているかどうか、について評価するための指標を社会的責任指標(social responsibility indicator index)⁽¹¹⁾として導入することが必要であり、究極的には社会監査(social audit)⁽¹²⁾と言う形で、監査の対象とすることが必要とされる⁽¹³⁾。

図2 現代企業における社会的責任—その対象と主たる内容



出所：宇野政雄編著『最新マーケティング総論』実教出版、1991年、325頁。

II サービス業における立地意義と立地戦略

1. サービス業の捉らえ方⁽¹⁴⁾

サービス業とは、サービスをその需要者に提供することを主な業務とする活動体(Going Concern)である。この活動体には、広義で言えば、家族から国家に至る全ての社会制度が含まれることになるが、取り敢えず家族は除外される。ここで言う業務とは職業ないし産業の意味であり、それらは、専ら我々の生活上必要なサービスの専門化した生産・流通活動を指すものであるのに対して、家族は、こうした(経済)活動と同時に人間自身の種の保存活動を行なう所の社会における唯一の制度であるからである。

活動体は、その活動を効果的に実施するための組織を必要とする。つまり活動体は、それが継続的に維持されるためには、経営としての組織とその管理(Business Administration)を必要とする。

経営管理大学院として有名なHBS(Harvard Business School)流の定義によると、経営管理は、政策創作(Policy Making)と指揮(Management)及び統制(Control)からなり、管理の対象となる経営、営利企業と割り切っている。

しかし、いわゆるサービス経済化の時代と言われる今日では、国家・地方自治体を初めとする非営利(Nonprofit)的な事業もまた、その経営組織としての有効性が問われており、それらはことごとく基本的にはサービスセクターに属する経営であり、取りも直さずサービス業に属するものである。

従って、サービス産業の捉らえ方は論者によって様々な見方があるが、最も一般的なものは、第三次産業即ちサービス産業とする見方である。

生産と言う観点から産業を分類して、素材を収集する第一次産業、それを加工する第二次産業、その他の非財貨生産の産業を第三次産業とした。この考え方は、現在でも受け継がれており、農林水産業を第一次産業、鉱業、製造業及び建設業を第二次産業、その他の産業を第三次産業即ちサービス産業とする見方が一般的である。

しかし、これら境界線については曖昧であり、論者によって意見が分かれている。特に、電気・瓦斯・熱供給・水道業については、「巨大資本、巨大生産設備を抱えているため、物財の生産と考えることが妥当とする見方がある一方で、これらはユーティリティ(Utility)の創出と流通を行なう産業との観点からサービス産業に含めるとの見方も根強い。」

こうした産業の3分類法に対して、素材の生産から加工、流通、サービスに至る垂直的

分類視点を重視して、素材産業、加工産業、流通産業、サービス産業の4分類とする考え方もある。従来の産業分類との比較では、第三次産業が流通部門とサービス部門に二分されていること、鉱業が素材産業へ、電気・瓦斯・熱供給・水道業が加工産業へ、小売業に含まれている飲食業が分離されサービス産業に分類されていることである。

一方、「物」と「サービス」と言う観点から、該当産業で付加される価値が主として物財である産業を「物財産業」、主としてサービス財である産業を「サービス産業」とする2分類法を取っていることもある。

2. 「立地」の意義—位置も商品の一部である⁽¹⁵⁾

ビジネスは全て「顧客との接触」を通じて展開される。顧客との接触—広告や顧客サーベイ(Survey)、クレーム(Claim)処理・苦情処理やアフターサービスも含むが、中心はいわゆる営業活動—は、大別して、

- [1] 企業側から顧客のもとに接近(Approach)する遠征型の営業と、
- [2] 企業側の施設に顧客を引き付ける誘引型の営業

の二系統となる。

遠征営業の典型は、訪問販売、ドア・トゥ・ドア(Door-to-Door)・セールズと呼ばれるものであろう。そして、小売販売に見られるトラックやワゴン車を用いての移動販売も、この系統に属する。

更に、人間(販売員、セールズマン)そのものが遠征するのではなく、他のコミュニケーション手段で消費顧客の家庭や外出先にアプローチを掛け、受注を得て営業成果に結び付ける方式も増えてきている。カタログ販売、DM(Direct Mail)、新聞や雑誌やテレビによる広告販売、電話販売、更にはキャプテン(CAPTAIN:Character And Pattern Telephone Access Information Network)、CATV(Cable Television)などを通じるニューメディア販売、などである。

これら遠征型営業は、特に有形財マーケティングで見られる所であるが、海外パッケージ・ツアーあっせんサービス、ゴルフやテニスなどスポーツ施設サービス、教育・教養サービス、そして銀行・保険・証券などの金融サービスのセールズにもかなり広がりつつある。

他方、誘引型営業は当方の店舗、営業所、ショールーム、相談窓口などに周辺の居住者若しくは通勤通学者を引き寄せ、当方の施設内で有形財若しくはサービスを購入(或いは利用)して頂く形態であって、一般の店舗販売方式による小売業、出張調理方式を除く一般の飲食サービス業、ホテルや旅館やペンションなどの宿泊サービス業、そして娯楽・ス

スポーツ施設サービス業、映画・演劇・芸能などの興業サービス、美美容院、諸種スクールや教室（教育・教養サービス）などの全てが、一応この系統に属する。サービス産業全体を眺めれば、事業関連サービス業を除き、現時点では尚大半が誘引型営業形態を採用していると見てよいと言える。

自ら動き回らず、専ら自己の施設に四方八方から顧客を引き寄せてサービスを購入して頂く、と言う後者の方式は、体質的には「植物的」であり、

- [1] それだけに施設を構える場所、即ち店舗立地の選択がマーケティング上すこぶる重要である、
- [2] 当方の施設を訪ねるべく顧客（消費者或いは利用者）が移動する空間的範囲が、電鉄、バス、乗用自動車、バイク、自転車、徒歩など中から低速乗物による時間距離一時間前後を限度する

ことから、「動物的」な遠征型営業の場合に比較して営業の対象領域、即ち商勢圏(Trading Area)が遥かに限定されたものとなり、且つ固定的となる（訪問セールズや通信販売などの場合は、アプローチの範囲が遥かに広域化し、且つ伸縮性を持つ）。こうした面を眺めれば、多くのサービス業は小売業と同様、立地産業であり、且つまた有限商圈産業である（宿泊サービス業や交通サービス業などは例外的な性格を持つ）。

前者の点、「サービス業は立地産業」と言う側面をもう少し掘り下げて見てみよう。一般に立地産業と称した場合、それはビジネス遂行の上で、立地条件が営業盛衰の基本的要因になると言ったニュアンスを有するようになる。優れた位置に施設を構えなければ、経営が旨くいかない、と言った解釈である。この点は、全く疑いの余地を持たず事実である。

しかし、施設の位置と言う要素を、そのように企業側の一或いは経営的次元での一視点からのみ、眺めてよいものであろうか。今更言うまでもないことであるが、商業サービスは顧客の視点、消費者の観点に立って自己を眺めることを鉄則とする。

顧客（消費者・利用者）の立場に立って「我が店舗」のロケーションを改めて見直す。とすれば、今まであまり考えなかった諸々の欠陥に気が付くものである。

例えば、十年前までは、この通りは一流繁華街であったが、現在は二から三本先の通りが中心となりつつある。

これでは、いかほど施設改装や人的サービス改善に努めても、顧客にとって接近の必然性は全くない……。

当方の施設は一級であるが、両隣が殺風景な空地と町工場、付近にまともな商店やサー

ビス業の店舗はパラパラである。

これでは、当方の利用価値は、すこぶる低い訳である……。

自店の施設の周辺には、何軒かの商店や同業店があるが、この^{かいがい}界限^{かいがい}一帯が急激な地盤沈下を起こしつつあり、更に、施設の属する町（ないしは市）そのものが隣接都市の発展によって、年々人口を失いつつある。

これでは、当方市内の人々も隣の市に出掛けてしまう筈である……。

このように考えてくると、施設の位置は企業側から見た「商売が旨く行くかどうか」の条件である以前に、企業が顧客（消費者・利用者）に提供する「楽しくサービスが購入出来るかどうか」の位置条件であることが明らかとなる。サービス業にとっては、施設の位置そのものも、総合商品の一部なのである。

3. 立地分析と立地力（位置力）評価⁽¹⁶⁾

小売業（百貨店や量販店）もそうであるが、飲食、宿泊、娯楽その他の分野の消費サービス業は、とかく支店出店の位置を安易に選定し過ぎる傾向があるように思える。

飲食サービス業であれば、食べさせる飲食物、飲食環境を形成する施設や内装や什器、ウェイター・ウェイトレスの人的サービスなどは申し分ないにも拘らず、出店位置を誤ったために、開業後何年間も赤字経営に四苦八苦する、と言ったケースがいかにも多い。

宿泊サービス業などでも、選んだ地域—都市、観光地、行楽地—そのものがあるが、肝心の施設を構えた^{ポイント}地点の環境が悪く、或いは見晴らしが不良、若しくは道路事情が劣悪で接近が不都合、と言った事情で客室は常にガラ^{あき}空、と言う状況をよく眼にする。出店立地分析の最後の詰めを誤った、と言う次第である。

この種の「出店の立地選択の失敗」は、総じて以下のいずれかのケースに該当するケースが多い。

- [1] その位置（土地、物件）が、当方が進んで調査を行ない、選び出したものでなく、不動産業者その他から「持ち込まれ、受け身の姿勢でそれに乗った」と言う経緯を持つ。
- [2] 利用顧客から見たその適性（位置の魅力）に多少、心配がない訳ではなかった、ともかく地価が定価、或いは（施設に入居する場合は）入居保証金や家賃が格安で、それに引き付けられて出店を決めたと言う^{いきまじ}経緯にある。
- [3] 有力な同業者（ライバル）がその地域に出店することとなり、対抗上、急遽、当方も手を回してその近所に候補地を探查、出店の遅れを取らないためにろくろく分

析（位置力評価）を重ねずに出店した、と言う状況にある。

- [4] 出店候補地を当方のベースで選択し、分析を試みたのはよいが、現時点での顧客の流れや、（観光地の宿泊サービス業などの場合）現在のその地域への人々の集まり具合にのみ眼を向け、五年先、十年先の人々の利用具合の予測を怠った、と言う誤りを犯している。

他にも、失敗に要因は幾つもある。いずれにしても、出店位置の選択は「失敗が許さない仕事」であるにも拘らず、事前の位置力分析—その候補地が、現時点のみならず、それ以上に将来時点にあって、顧客の眼からしてどれ程の魅力、必然性を持つに至るであろうか、緻密な評価分析—に重きを置いていないと言う姿勢が、その根本要因をなしている。

ここで「位置力」とは、既に示唆したように利用顧客に視点よりするその候補位置の魅力、必然性、接近容易性を意味する。位置力を形成する因子は、言うまでもなく数多く存在する。業種にもよるが、顧客の足の吐き出し口、即ち電鉄駅とか、バス停とか高速道路のインターチェンジとかから近い距離にある、などがその一つとなろう。

しかし、只その場所が近づくのに便利である（接近容易性）、だけではいけない。接近容易でも、その地点の周囲の環境が悪く、暗くなれば歩行が危険、などと言うのでは位置力はゼロである。

そこまで劣悪な条件ではないにしても、小売業をも含む諸業種の集積状態—商店街、寄合店舗、ショッピングセンターなどがこれに該当する—が低密度、或いは小規模で、集積としての魅力が欠ける場合も、位置力は低下してしまう。

観光地などにおける宿泊サービス業に場合も、当該観光地の自然、史蹟、行楽やスポーツ施設、都会からの接近容易性（道路状況、交通手段）などが先ず位置力規定因子となるが、合わせて同業者の集積具合が重要な要素となる。

旅籠^{はたご}が僅か一軒、昔ながらのランプの和室、茸や猪が卓に並ぶ、と言った山間の宿は、それはそれなりに魅力に富むが、通常はそれぞれ個性豊かな大型小型の宿泊施設が軒^{のき}を並べることにより、他の観光地以上の魅力を地域全体が帯びることとなる。

交通サービス業ともなれば、これは正に「位置が経営の盛衰を決める」決定要因となる。この場合、位置は路線の決定、ルートの設定、レールの敷設^{ふせつ}を意味する。交通サービス業や物流サービスを以て、土地に縛られた植物的事業とするのは（乗物が動くものである以上）いささか矛盾の如くであるが、設定されたルート、路線、レールしか動き得ないと言う意味では、やはり植物的な性格を持つ。

航空会社が、見掛けに反して必然性の低い路線に大型ジェット機を何便も飛ばしたらど

うなるか。電鉄会社が、先行投資に走り過ぎて十年先でも満席になり得ないようなルートにレールを伸ばしたらどうなるか。

銀行、信用金庫のような金融サービス業でも、店舗立地は小売業同様、決定的な意味を持つと言う。企業における「位置力評価能力」は、誠に重要である。そのための専門スタッフの何名かを本社に育てても、決して無駄な人材使用にはならない。

4. 「地域」「地区」「地点」三段階の立地政策⁽¹⁷⁾

これまでの考察で、一口に立地条件（或いは位置力）と言っても、それには幾つかの段階があることを我々は見出した。

- [1] 地域段階の立地条件、
- [2] 地区段階の立地条件、
- [3] 地点段階の立地条件、

の三つである。

一般に、当事者は立地選択に際してこのような段階を行わず、漫然と「その場所が適当か、否か」を問題にしようとする傾向がある。これは誤りである。

ここで、「地域」は最も広域的な空間単位を意味する。市、町がこれに該当し、東京のような大都会では都心、副都心などのゾーン（地帯）がそれに当たることとなろう。

観光サービス産業分野においては、一つの観光地、例えば、箱根とか、熱海とか、白馬とかがそれに該当する。立地分析でよく用いられるライリー(W.J.Reilly)の小売引力の法則⁽¹⁸⁾、コンバース(P.D.Converse)の商圈境界線モデルなどは、このような「地域」そのものが、持つ商勢圏(General Trading Area=GTA。これを特に「商圈」と称し、「商勢圏」と区別する見方もあるが、むしろ「総商勢圏」とでも呼んだ方が適切であろう)を対象とする分析手法である。

「地域」は、地域内における単位集積を指す。小売業や飲食サービス業の場合、それは商店街が先ずこれに該当する。商店街は大型小型、異種異業の小売店舗やサービス店舗が軒を連ねた「帯」ないし「面」であり、それらの店々が永年を経て、それぞれ個別の動機や目的で集合した結果出来上がった集積であることから、筆者はこれを自然発生的集積と呼んでいる。

これに対し、より新しい集積は寄合店舗（共同店舗）、共同地下街、ショッピング・アーケード、ショッピング・センターなど、事前の調査と計画に基づいて開発し、開業後も総合的管理を行なう人工的なそれであって、筆者はこれを計画形成的集積と称する。

一地域の中にこれら自然発生的、計画形成的双方に属する数多くの地区が存在し、相互に地域内の総需要（即ち、総商勢圏内に発動する総購買力）を奪い合うこととなるが、無論その中には、強力な集積、弱体な集積と色々出てくる訳である。尚、立地調査分析でよく用いられるハフ(Huff)の確立モデル⁽¹⁸⁾は、ここで言う地区を主体とした商勢圏分析の手法と考えてよい。

宿泊サービス業においては、都市内のビジネス・ホテルやコンベンショナル・ホテルの場合は上記の「異種異業の集積」内の一員として営業を行なうが、観光地、リゾート地の場合はむしろ同種同業のホテル群、旅館群が^{こぞ}挙って集積を形成する。これらの集積規模、集積密度、集積間の結束度合が高度であればある程、当該地区は他地区群に対して競争力を増す。

扱、最後の「地点」であるが、これは文字通り企業そのものの位置する点、即ち最狭義の店舗施設立地を指す。

- ・地区（集積）内の中心に位置するか、外れに^{はず}所在するか、
- ・地域内の最も大規模な有力同業店舗の隣に位置するか、
- ・町中^{まちなか}であれば地域一番店の大型店舗の側に位置するか、

などである。

一つの地域の中に幾つかの地区があり、それぞれの地区の中に数多くの地点が含まれる。既存のサービス業はいずれかの地域内のいずれかの地区に所属し、その地区内の何処かの地点に施設を有する訳であり、新規に店舗を設ける（支店を進出させる）場合には先ず地域を決定、次いで地点を選び、その上で地区を選定することとなる。

新規出店の場合、この「地域→地区→地点」の順序による立地選択は理論構造よりすれば当然のプロセスなどであるが、或いは直接に不動産業者から物件の紹介があり、当事者は早速、その地点に足を延ばす。

例えば、飲食サービス業で、支店を出したいとかねがね考えていた場合などであれば、紹介された物件は三か月先に完成予定の堂々たる高層ビル、上層部分に諸企業のオフィスが入り、地階に商店と飲食店が入居、当方へはエレベータに近い比較的有利な位置を紹介されたと言うわけである。賃貸面積は丁度当方が考えていた程度の規模であり、入居保証金、家賃などの賃貸条件も割安、内装や備品設置にも巨額の投資は不要の如くであり、これなら行ける、と直ちに仮契約……。

よくある姿であるが、その地点の外側、即ち地区一帯の現状並びに今後の変化発展の可能性については殆ど分析が行われず、更にまた外側にある地域そのものの五年後、十年後

の姿を巡る検討は全く考慮の外に置かれている。

地点の条件がいかほどよく見えても地区が活気を失いつつある場合は大きな繁栄は望めず、地区が現在、程々通行量を維持していても地域そのものが人口減少、購買力の他地域への流出を見つつある場合は、出店は当然、見送るべきなのであるが……。

立地分析は、「地点→地区→地域」の序列ではなく、「地域→地区→地点」の順序であることを要するのである。

5. 立地分散戦略⁽¹⁹⁾

遠征型の動物的営業を行なう製造業や卸売業、そしてサービス業内でも訪問セールズを顧客への接近方式とする企業にあっては、拠点は東京や大阪の本店一カ所であっても、セールズマンを遠隔地までどしどし繰り出すことにより、商勢圏を（その気になれば）全国的に拡大することが出来る。更に商社などを通じ、海外にまで市場を広げることも可能である。動物型営業には動物型営業の利点がある。

これに対し、誘因型の植物的営業を行なう一般の小売業や消費サービス業においては、前述の通り、その対象商勢圏は顧客側の移動距離の限定性から、いかにしても制約されてしまう。既存の店舗の商勢圏を拡大する余地は、

- ① 店舗をより大型化する、
- ② より専門性を高めて高級化する、
- ③ 逆にディスカウント性を大々的に打ち出す、
- ④ 新規関連事業を開発して、総体としての魅力を高める、
- ⑤ 既存の商品内容であっても「他にない、何か」を強めることにより、口コミ、パブリシティを刺激する、
- ⑥ 広告を強化し、広く遠方まで当方の所在や魅力をコミュニケーションする、

などを通じて必ずしも不可能ではないが、それでも拡張の範囲は通常、さしたるものではない。

しかし、植物的営業の原理に立つ限り、ビジネスを大きく伸ばす究極的な決め手は商勢圏の拡大しかない。ところで企業としての対象商勢圏の拡大の方法は、何も既存の施設の商勢圏を膨らますことのみあるのではないのである。

そのような集中的商勢圏拡張とは別に、分散的商勢圏拡張とでも呼ぶべきものが存在する筈である。即ち、支店の増加による対象商勢圏の多数化、複数化に他ならない。

サービス業における多店舗化、多拠点化は、例えば、飲食サービス業などの場合はとも

すれば仕入材料の一括ロット調達、備品用度の集中購買による規模の経済の実現の手段として眺められがちであるが、それ以前に、それは正に立地政策の一環としての「立地分散戦略による商勢圏増殖、それによる営業力向上」の問題として理解されるべきなのである。営業の場を他地域に分散せしめることによって、サービス業は総体のマーケティング力を格段に上昇せしめる。

立地分散戦略は、

- ① 他地域に同じ看板、同じスタイルの店舗を構えることによって、広域的により知られた企業化とし、それだけ各店舗の誘客力が向上する、
- ② 取り分け処女地に新規に店舗を進出せしめる場合、当該地域の人々は既に企業名やサービス内容、その特質を認知している故に、開業と共に営業が軌道に乗る、
- ③ 拠点を分散させることにより、機会と危険を散らすことが可能となる、などの副次的な利点をも享受せしめることとなるであろう。拠点の数はこれを増やせば増やす程、これらに利点は逡増的に強まる。いわゆる相乗効果がそこに働く。

しかし、新規店舗は、しばしば無視しがたいリスク、デメリットをも企業にもたらす。よく言われることであるが、100の店舗を各地に分散させた企業は、そのうちの20店舗程度が黒字を計上し、次の60店舗がようやく収支均衡、最後の20店舗が大幅の赤字となつて、100店舗全体を均せば殆ど利益はゼロ、と言った状態になりがちである。

こうした現象を俗に20—80の原則と言う訳であるが、多店舗化を押し進める場合、経営者はこの点を慎重に考慮しなければならない。

それは結局、前に述べた「地域→地区→地点」のアプローチに基づく着実は立地分析の努力を払うか否かに帰着するのであるが、この面によほど注意を振り向けても、尚「経営の足を引張る不良支店」が出現しがちなのが小売業や消費サービス業である。

その大きな要因は、出店調査検討の時点では何とも予測し得なかった当該地域における政治的、社会的、自然的変化の発生に求められる場合が多い。

この種の「予見せざる変化」が生じ、進出させた店舗が向後五年、十年を経ても先ず黒字になり得る見込みがない、と言う状態下、尚体面、義理などを考慮して依然として営業を続ける経営者が儘見られる。

その気持ちは分からぬではないが、そのために、

- ① 企業総体の信用、評価が周辺部分から低下し始め、
- ② なんとか黒字にさせようとのたうつ店長以下の人間によってなりふり構わぬ露骨な営業が開始されることにより、評価ダウンに更に拍車がかかり、

③ 同時に有能有望な人材にキズが付き、

④ 赤字を重ねることによって膨大なロスが日に日に膨脹していく、
と言った深刻な事態が持ち上がることを、彼等は何故考えないのであろうか。

見込みのない支店は閉鎖し、早々と撤退するのも立地政策の一部であり、その種の決断が機動的に下せるか否かもマーケティング力の一部である。立地政策は、何も出店を重ねるばかりが全てではない。

むすび

周知のように、商業企業のサービスは、初めて市場的環境への創造的で、統合的な適応行動として展開されている。この市場的環境の主な構成要素が、顧客ないし消費者と競争者である。

従って、商業企業のサービスの成功と失敗は、商業企業が市場における顧客と競争者にどう対応するかに掛かっている。

現代商業企業のサービスが市場的環境に首尾良く適応するためには、消費者と並ぶ今一つの環境構成要素である競争者の敵対行動を決して無視することは出来ないのである。

商業企業のサービス行動は、事実上、競争者が持たない差別的優位性ないし競争的優位性の確立を目指す戦略的な競争行動として展開されているからである。

また、サービス行動の成果は顧客の反応に規定されているだけでなく、むしろそれ以上に、競争者の戦略的行動により強く規定されているからである。競争者の敵対行動や戦略的行動の分析を抜きにして、恐らく将来のサービス計画やサービス戦略について語ることは出来ないであろう。

確かに、市場が急成長を続ける時期には、各商業企業は競争者の行動に大した注意を払わなくても、相互に満足出来るパイの分け前に与かることが出来た。

しかし、市場の成長率が低下し、いわゆる成熟市場に入ると状況は一変する。限られた大きさのパイの分配を巡って、商業企業間の競争は益々激しさを増し、それまでの顧客重視のマーケティングだけでは、もはや十分な対応が出来なくなってくる。

こうして、競争者からパイを奪い取る競争重視のマーケティングが強く要請されるようになり、サービス戦略の策定に際しても、市場競争行動への合理的な対応の必要性が認識されるようになってきたのである。

従って、市場競争力、社会貢献力、顧客満足力等々、商業サービス産業に対して要求さ

れる厳しい条件の下で、サービス活動、サービス戦略をいかに効果的かつ効率的に進めていくことが、現代商業企業の一つの大きな課題となっている。

価格破壊、規制緩和など企業を取り巻く環境の変化が著しく、不確実性に直面せざるを得ない時代において、現代商業企業がサービスを適切に考え、進めていくためには、サービスの理念・基準（注20を参照）を根底に踏まえ、サービスに関する理論や方法を駆使して、問題発見、問題解決に努めるようにすることが大切である。

【注】

- (1) David A.Aaker, *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, 1984.
野中郁次郎・他訳『戦略市場経営』ダイヤモンド社、1994年、239～240頁。
- (2) Thomas J.Peters, Robert H.Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons f-rom America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row, 1982, P.279.
- (3) Terrence E.Deal, Allan A.Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Lief*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- (4) Howard Schwartz, Stanley M.Davis, *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, *Organizational Dynamics*, Summer 1981, P.18.
- (5) 井沢良智・増田卓司編著『現代企業と経営戦略』同文館、1992年、186頁。
- (6) 鄭森豪『現代における商業企業の経営的特性に関する基礎的研究』明治大学大学院商学研究科1997年度博士学位請求論文、223頁。
鄭森豪「現代企業のマーケティングに関する基礎的研究—社会環境変化の適合策としてのマーケティング戦略—」『商学研究論集（第5号）1996年度』明治大学大学院商学研究科、1996年9月10日、102頁。
- (7) William J.Stanton, Michael J.Etzel, Bruce J.Walker, *Fundamentals of Market-ing, 10/ed.*, McGraw-Hill, 1994, P.669.
- (8) 藤芳誠一監修、刀根武晴・他編集『最新経営学用語辞典』学文社、1995年、141頁。
- (9) 宇野政雄編著『最新マーケティング総論』実教出版、1991年、324～326頁。
- (10) 藤芳誠一監修、刀根武晴・他編集『前掲書』、140頁。
- (11) 同上書、130頁。
- (12) 同上書、141頁。
- (13) 浅井慶三郎・清水滋編著『サービス業のマーケティング〔改訂版〕』同文館、1991年、3～4頁。

南方建明・堀良共著『サービス・マーケティング戦略の新展開』ぎょうせい、
1992年、61～61頁。

- (14) 浅井慶三郎・清水滋編著『前掲書』、140～142頁。
 (15) 同上書、142～144頁。
 (16) 同上書、144～146頁。
 (17) 久保村隆祐・荒川祐吉監修『最新商業辞典』同文館、1995年、92頁。

小売引力の法則(Law of Retail Gravitation):1931年、ライリー(W.J.Reilly)により提唱された都市間相互
の小売吸引力の算定する公式が端緒となっている。

その算式は、 $Ba/Bb = (Pa/Pb) (Db/Da)^2$

A、B 2都市の間にC市があり、このC市には商店が存在しないとすると、

Ba: C市の住民でA市へ行くもの

Bb: C市の住民でB市へ行くもの

Pa: A市の人口

Pb: B市の人口

Da: C市からA市への距離

Db: C市からB市への距離

即ち、ライリーの小売引力の法則は、2つの競合都市の中間都市に対する小売引力は、2つの都市の人口
にほぼ正比例し、中間都市からの距離の2乗に反比例するように小売取引を吸引すると言うものである。

その後、コンバース(P.D.Converse)、ハフ(D.L.Huff)等により補強、拡充が行われ、修正ハフモデル、
MCIモデルと改良され今日に至っている。これら一連のモデルは、顧客の吸引力を、規模によって代表さ
れる都市への魅力度と、距離によって代表されるコスト負担との関係によって説明しようとするものであ
る。MCIモデル(Multiplicative Competitive Interaction Model): 積乗型競合相互作用モデルの略称。同
書の18～19頁を参照。

- (18) 同上書、253頁。
 ハフ・モデル(Huff Model): 特定品種の商品について、複数のショッピング・センター間の顧客吸引関係
を確率的に捉らえるモデル、ハフ(D.L.Huff)によって構築され、説明しようとするものである。
 (19) 浅井慶三郎・清水滋編著『前掲書』、146～148頁。
 (20) 「サービス優秀の判定基準」(『サービス・マネジメント』日本能率協会、1987年、221頁。)

①「計画性」の基準

よりよい品質のサービスを社会に提供することを目標として、企業・事業所として組織的に活動している
こと。

②「企業有効性」の基準

(①の活動の結果として) 企業として業績が上がっており、且つまた、利用者及び社会から評価を得ていること。

③「組織有効性」の基準

(①及び②の活動の結果として) 従業員の勤労意欲が高く、利用者に満足を感じさせるようなサービスを提供し得る体制が整っているということ。

④「継続性」の基準

(上記の①が、②や③として客観性のある形での成果として把握出来るための条件として) ある程度以上の期間(最低3年以上の継続性があることを条件とする)に亘って、同様は「サービス」を提供してきたという実績を有しているということ。

⑤「技術移転可能性」の基準

①の活動(組織的活動)の考え方や方法等が、他の企業・事業所などに移転・導入し得る可能性があるということ。