

業態化への運動法則

Evolution of the Trade Business Format

- 業態化による効用とその限界 -

大谷女子短期大学

鐘井 輝

競争優位性のある業態は社会に経済的効果をもたらすとともに、消費者のニーズの充足や業態そのもののブランド化を行う。これらの新しい業態が生まれるきっかけと新業態を開発するプログラムについて明らかにし、業態の成長と展開パターンと課題について整理する。最後に業態化の限界について業態自体に起因するケースと展開時に発生するケースに分けて指摘したい。

キーワード：消費者ニーズの充足、業態開発プログラム、業態拡大・成長時の課題、業態自体の限界要因

1 業態化による効用

(1) 経済的効果

生産手段（設備）の公有に立脚する社会体制下ではその体制により雇用はコントロールされるが、利潤を目的とし販売を目的としたいいわゆる資本主義のもとでは国防、消防、警察、行政などの公共部門の規模には自ずからその限界がある。

ソビエト連邦体制の崩壊により事実上アメリカ型の自由主義が勝利を収め、財貨やサービスの生産および消費に関する経済秩序を、基本的には市場の自由な供給調節の方式に委ねる市場主義が世界経済の指導理念となりつつある。

かつて、ソ連の経済学者ニコライ・コンドラチェフは技術のダイナミズムにもとづいて、いわゆるコンドラチェフ 50 年周期説を唱えた。この説では長期的な傾向として、技術は 50 年の周期で頂点に達する。この周期の最後の 20 年間、その技術による産業は、成長産業として好況を享受するが、その後成長を止める。収益を上げるために寄与した設備は不要となった資本の余剰でしかなくな

る。

このような状態は20年以上は続かず、突然危機がやってくるという。通常何らかのパニックで構造的な危機が顕在化し、その後の20年間は深刻な不況が続く。これを補うために新たな雇用が創出されなければ、経済自体が不況に陥ってしまうのである。この事態を新たな業態が改善しようとする。新たな業態は経済の活性化を実現して、活力ある社会を創造する役割を果たすことができるのである。

新たな業態の出現は経済的であると同時に、文化的・社会心理的現象的な側面を持っているが、いずれにせよその出現の経済的効果は大きい。

以下のケースでも新たな業態は誕生する可能性があり、経済的効果を生み出すであろう。

小さなビジネス

かつてはは大企業だけが経済に影響力を持つものと考えられていた。しかし今日では中小ビジネスの経済へ与える影響力の可能性や潜在性を否定できなくなっている。

牛乳配達などビジネスとさえよべないようなサービス

これらの事業もかつては経済に影響力など持たないものと考えられていた。しかし今日ではこれらのネットワーク化や組み合わせによる経済へ与える影響力の可能性や潜在性を否定できなくなっている。

新しいビジネス

今までは既存のビジネスの経済的効果のみに目が向けられてきた。今後は新規ビジネスによる経済効果を新たな業態が生み出すことになる。

医療や教育などのサービス

これからはソフトなビジネスの業態化による経済への影響がますます大きくなっていくことが予測される。

(2)消費者ニーズの充足

デモグラフィックス要因 (Demographic factor)、ソシオグラフィックス要因 (Sociographic factor)、サイコグラフィックス要因 (Psychographic factor) を主たる要因として、生活者の価値観の変化に伴う生活スタイルやニーズの変化という生活者そのものの変化が生ずる。近未来の業態においてはそれぞれのニーズを満たすことが可能になる。

時間ゆとりニーズ

同ニーズの実現には長時間マーケットの存在が前提となる。勤務時間や拘束

された時間以外のオフタイムのエンジョイが追求される。それを実現していくためには多くの時間節約製品の出現が求められる。

したがって、同ニーズは生活を楽しむ部分に時間のウエイトをかけていく。消費者は頻度の高い買い物をワンストップショッピングなどの方法により短時間での買い物で実現する。

サービスニーズ

サービスニーズには大きく分けて対個人サービスと対企業サービスが存在する。なかでも対個人サービスの要素である「ふれあい」やコミュニティとの関係強化が今後重視されていく。

また消費者のライフスタイルやサービス供給の技術変化でサービスの外部依存高まる。従来は個々に取り扱われていた製品やサービスが一体化され、消費者に提供されていく。

家庭ニーズ

同ニーズを把握していくためには生活工学アプローチも必要とされる。ファミリーアイデンティティ (Family Identity) が再認識され、ファミリーとしての価値観の重要性が増していく。さらに家庭生活において美を加えていくことも検討されていく。

すなわち、家庭が一つの消費単位であり、現実の生活に合わせた製品やサービスが日々の生活シーンで発生するコトに対してのベネフィットを備えて提供される。日常生活の場面をより快適なものへ変えていく。

安全へのニーズ

リスクの発生に対応するリスクマネジメント (Riskmanagement) 思考が広まっていく。同時に環境保護が大きな課題となる。

すなわち、同ニーズは自然災害や事故、病気などの認識の高まりに基づいている。災害に備えた製品やサービス、廃棄物対策などの環境保護を実現するサービス、有害物質の含まれていない製品が消費者に提供される。

健康へのニーズ

健康であるための病気予防に止まることなく、身体補強・健康の維持、ダイエット (Diet)、エステティック (Esthetic) さらに食の安全性まで追求されていく。

したがって同ニーズはレクリエーションやコミュニケーションの実施によるストレス緩和、さらにライフスタイル改善までも含んでいる。消費者は買い物の活動を通して社会との関わりを持ち、その結果コミュニケーションの場が得

られる。

自我拡大ニーズ

同ニーズはパーソナルアイデンティティ (Personal Identity) を追求する。個人の価値観が大切にされ、それを実現するために継続的な生涯学習が実施される。そこでは新しいステータスシンボル (Status Symbol) 探しやノスタルジア (Nostalgia) も重要視される。

すなわち、個人の生活や心の充実を実現するためのニーズである。従来少数の富裕層しか享受することのできない最先端のファッションや進んだ生活スタイル、最新の商品などの豊かさが実現する。また同時に最先端のファッションや進んだ生活スタイル、最新の商品に関する情報を得ることが可能になる。

(3)ブランディング (Branding) 効果

業態化の結果、業態そのもののブランディングが可能となる。ブランドイメージによって顧客に製品やサービスの違いを意識させることが可能になる。

業態のブランディングは銘柄名の決定、当該事業内外の位置づけ、伝達・普及、維持などにより実施される。

ブランディングにより業態の顔が創造される。取り扱う製品とサービス決定に当たってはその製品の特徴を市場の製品ニーズとうまく融合させることが重要であり、それにはまず魅力のあるものでなければならない。ブランドは製品の販売に当たって象徴的な意味持つものであり、当業態や他業態の的確な位置付けが求められる。

業態のブランディングにより見込み客のマインドのなかに当該業態の製品やサービスと類似のものは市場には存在しないという認識を作り出し、顧客に提供される価値を増大させることができる。業態のブランディング効果は以下のプロセスを経て形成されていく。

ブランドロイヤルティ (Brand Loyalty) の形成

業態のブランディングにより購入のきっかけは容易になる。いいかえると新規顧客を誘因していくことにも有利に作用するといえる。顧客の当該業態に対する認知が創造され、安心感を提供することが可能になる。その結果、リピーター (Repeater) を形成して競争上の脅威に対して有利に対応していく。

業態のブランディングが実施される以前に比べると、当該業態のマーケティング活動に要するコストは大幅に削減される。

ブランドの認知

新規顧客に他の業態との特異性を持つブランドの認知が行われた結果、購入

しようとする製品やサービスの考慮対象となるブランドにポジショニング（Positioning）される。ブランド認知は顧客の連想を生みだし、当該業態に対しての親しみや好意を創造させることも可能にする。多く業態を比較検討する時間を持たない顧客にとっての目印の役割を果たすこともできる。

品質の知覚

顧客は購入しようとする製品やサービスに関する情報の収集を行うため、検索を実施する。顧客のマインド（Mind）に当該業態の品質に関する認識が築かれている場合、まず関心が持たれることになる。価格並びにあらゆる品質についての他との比較が行われ、それらが購入理由を決定づけることになる。

連想

顧客は購入しようとする製品やサービスを実際に用いた場合を連想する。ここでは購入理由が再認識され、それらに対する肯定的な態度が生まれる。

業態イメージ形成

購入した製品やサービスについて顧客は評価を行う。結果、顧客が満足をしたならその業態に対しての信頼感が生まれる。したがってこの時点で当該業態は他の業態よりも競争優位に立つことができる。

コストをかけて他業態と差別化するのは容易かもしれないが、コストをできるだけかけずに実施する方法を取り入れていかなければならない。

差別化のために従来よりコストがかかる場合でも他業態との「ちがい」は価格上昇分の価値のあるものでなければならない。この場合の価値創造の基準として重要性、独自性、卓越さ、伝達のしやすさ、先発利益確保の長期性、あまり高価格になりすぎない、収益性などがある。

多くの業態は自らの「ちがい」をアピールする際には、競合相手の業態との比較の上で、当事業の優れている点を表現していかなければならない。

さらに当業態製品の位置を決定することにより、ターゲットである顧客にとっての独自価値のあるポジションを占める必要がある。

業態では、ターゲット市場が重視する価値の実現を強みとしているを持つ製品を創造するべきである。

2 業態の展開

一つの機能しか持たない業態は「顧客満足」をすべてカバーすることはできないため、新たなコンセプトや新しい生活の場面を持つ新業態が登場し、旧業

態にとって代わる。そして顧客に支持された新しい業態は通常より広範なエリアに広がっていくのである。

(1)新業態誕生要因

新しい業態が生まれるきっかけには 3 つあると考えられる。現状に満足をしていない状況のなかで、既存商品・サービスを新しい方法で提供するとき、新しい商品・サービスを提供するとき、需要が供給を上回っているときに新しい業態が誕生する。

新しい方法や優れた方法を用いて既存の製品やサービスを供給するとき
現状ある商品に対してその商品やサービスの内容に満足しているわけではないが、そのままで許せるというケースは多く存在する。

2-1 2つの顧客不満足状態

	不満状態	未満状態
顧客心理	「不満」「怒り」 マイナスの満足	「満足でない」 ゼロの満足
顧客行動	コンシューマリズム (Consumerism) 公害告発運動	これしかないから仕方なく 買い控え
顧客効果	マイナスをゼロに 怒りをしずめる	ゼロをプラスに 喜びを創出

不満足な状態とは一般にゼロ以下のマイナス状態になった感情や態度を示し、それゆえに自らの怒りを解消するために、不満告発運動をとるような心理状態をいう。

未満状態ただ満足していない、満足がゼロの状態である。ゼロからプラスに強化するベースであり、それによって企業の成長や競争優位に結びつけることも可能になる。

現在の顧客がどういった点に不満を持っていることを把握して改良をを行い対応していく。

現在の顧客の不満を把握する代表的な手法として問題検出法、理想法、消費連鎖法がある。

1)問題検出法

この方法は改良の余地があるかどうかを質問して製品やサービスの改良を行

う手法である。

2)理想法

この方法では消費者に直接インタビュー（Interview）を行うことで彼らが現在使用している製品やサービスについて、それらの理想形を答えてもらう。その上で不満足な部分について解決していく。

3)消費連鎖法

この方法も消費者に直接インタビューを行い、製品の入手から利用、廃棄にいたるまでの流れを把握する。この「消費連鎖」を図式化してその後各段階で、新たな製品やサービス、などを導入することができるかどうかを検討する。

新しい製品やサービスを供給するとき

技術的ないし創造的ブレイクスルー（Breakthrough）から新商品やサービスを供給するケースであるがこれらの新商品を想像する消費者の能力には限界がある。より有望な事業機会を見つけるための活動として次の2つが考えられる。

1)アイデア収集システム作り

新製品やサービスのアイデアを求めるならば、新しいアイデアを集め、検討し、評価する一連の仕組み作りが必要である。以下のような取り組み内容がある。

- 1.新しいアイデアを伝えたいと考える人たちのために、アイデアを募集する。
- 2.周辺のすべてのステークホルダーに対して自分のアイデア伝えることを奨励する。
- 3.最高のアイデアを出した人たちに報いるための報酬システムを設ける。

2)「ブレイクスルー（Breakthrough）」アイデアの発見

改良型のアイデアではなくブレイクスルー思考を行う。この思考を行うために次のような発想がある。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1.新しい顧客とセグメントを考える。2.新しい営業戦略を考える。3.新しい製品特性を考える。 |
|--|

需要が供給を上回っているとき

商品不足やその商品を購入するために買い手が列をなしているとき、新しい業態の誕生機会は存在する。このような状況では、チャンスは誰の目にも明らかである。

例えば戦時中は通常、食物も設備も予備の部品も不足する。商品不足は地震や竜巻、洪水のような天災によっても引き起こされが、それらは一時的な不足であるため、ビジネス機会は短い。

かつて共産主義諸国では、急速な産業拡大のための資金をまかなうことを目的として、国民に貯蓄を強制したため、消費者は、商品不足を受け入れざるを得なかった。今日では、多くのグローバルな業態がすばやく元共産主義諸国に参入して品不足や顧客の行列待ちを解消している。

(2) 業態開発プログラム

業態開発プログラムは以下の着想段階、設計段階、開発段階のプロセスを経て展開される。

着想段階

当段階では実現可能性のアイデアである「着想」、**「経営環境」**及び保有する経営資源・能力の**「評価」**、ビジネスとして成り立つかどうかの**「市場性」**分析・評価が求められる。

1) 着想

アイデアを生みだしていくためにはまず現状を認識する必要がある。現状を認識する方法には以下の4つがある。

- a 個々の現象ではなく、動いている流れに注意する。
- b 現在起こっている事象を全体の文脈のなかで捉える。
- c 傾向や流行を底流において捉える。
- d 最新の知識や情報を吸収する。

業態の対象とするビジネスのテーマは、そこになんらかの意味で現在を内包している。その現在を引きずり出すアイデアが将来のコンセプトの土台になる。

したがって時代に対してつねに前向きに対処しているならば、コンセプトのヒントになるアイデアは必ずテーマに即して潜在している。

2) 経営環境、機会・脅威及び経営資源・能力の「評価」

新しい業態が今後の方向性を確定するには、自らを取り巻く内外の環境を知る、つまり己を知り相手を知ることが必要になる。

外部環境における機会（Opportunities）とは企業にとって有利な環境やチャンスとなる環境のことを指し、脅威（Threats）とは新業態の展開にとって不利な環境や経営を脅かす環境のことを指す。事業を取り巻く外部環境には、経済環

境、技術環境、政治環境、文化環境、自然環境などがあり、ある環境が変化すると他の環境も変化するといったように相互に影響を与え合う関係にある。このため、相互の関係を考慮しながら機会および脅威の分析を行わなければならない。

内部環境における強み（Strengths）と弱み（Weaknesses）の分析とは、戦略を決定し、実施するための自らの経営資源を評価することを意味する。すなわち、他の業態よりも誇れる独自の能力である強みと、他の業態よりも劣っている能力である弱みを明らかにすることである。これらによって、強みをさらに伸ばし、弱みを補強するといった今後の経営資源のあり方を検討することが可能になる。

したがって新業態展開の機会と制約する要素となる脅威についての整理を行うと同時に自らの持つ経営資源・能力の棚卸しを行い、ヒト、モノ、カネ、情報、ノウハウなどの強みと弱みを明確にしていかなければならない。新業態開発の分析の視点は強みを機会に向けて集中していく発想が必要である。

3)市場性

新しい業態がビジネスとして成り立つかどうかの市場性の分析をする必要がある。対象市場において新業態が始めるビジネスの製品やサービス潜在購買力を人口、世帯数、所得から推計していかなければならない。そのために対象となる市場の特性を明らかにしていく。

分析対象は対象となる製品やサービスの購入者情報と市場自体の情報に分けることができる。対象となる製品やサービスの購入者について入手すべき情報は使用者、時期、影響者、購入場所、購入頻度、購入動機などである。市場自体について入手すべき情報は市場の規模、動向、競争状態、取り扱い業者の動向などがある。

この市場分析が設計段階におけるコンセプト作りに大きな影響を与え、業態方向の意思決定には不可欠なものとなる。

設計段階

当段階では新しい業態の方向を決める「コンセプト」の組立、当業態の位置づけを明確にする「ポジショニング」及びメインターゲットとサブターゲットにより構成される「主カテゴリーの設定」についての設計が行われる。

1)コンセプト（Concept）

コンセプト組立により新業態に関係する諸要因を総合して概念の規定を行い、方向性を明確にしていく。

コンセプトを組立のためには自らの立場がはっきりさせることが、不可欠の要素となる。そのうえで現在という時代を自分なりにとらえていることが、業態化するテーマの本質に肉迫する条件を醸成している。

コンセプト組立には現在という時代をたえず真摯に見つめていると同時に、自らのやりたいことへの「こだわり」を持つことが求められる。自らの価値観を形成していくためには次の3つの方法がある。

- a 自らの使命を考える。
- b 譲歩することのできない信条を持つ。
- c つねに時代を正面から捉える。

「自分はこうする」という自らののアプローチをもたない限り、他人を感化させるようなコンセプトを組み立てることはできない。

新業態のコンセプトは時代に対して自らが能動的に関わろうとしてきたときには必ず生成してくるものであり、そこに具体的テーマを設定して実際のコンセプトとして昇華していく。

コンセプト組立には以下の注意点がある。

a 実現性

何事かを着想したとしても、それをどのように実現するかという方策を検討しないかぎり、実体化することはできない。着想したアイデアを具体的に展開する筋道の力向を定めることが新業態コンセプトの組立である。

b コンセプトにアイデアを生かす

アイデアを生かしそれを有効なプランに結びつけるためには、コンセプト組立の有用性の確立とその能力向上が必要である。

業態コンセプトとはテーマをどのようにやるかという意味の確認と対象化である。つまり意図があいまいであると何事もうまくいかない

したがって新業態のコンセプトはアイデアを着想したときにはすでに一体となって検討されていなければならない。

2) ポジショニング (Positioning)

どのセグメントを標的にすべきかという業態の基本的な決定によってその競合他社が決まる。その場合、新業態は競争的な市場位置設定に関して決定を行う。

どんなビジネスを始めるかについてはその位置づけを明確にしたうえで焦点

を絞ることが大切である。これらを明確にすることによって、最短の時間と最小の費用で目的を達成することができる。経営資源を効果的に活用することにもなる。ビジネスを決めるのは製品やサービスを提供する業態ではなく顧客なのである。

ビジネスの評価は市場や顧客の観点からなされる。この観点からビジネスをしっかりと検討する事を怠ってはいけない。

3)主カターゲットの設定

新しい業態により提供される製品やサービスを主として使用することが想定されるメインターゲットとその周辺に存在し、使用する可能性の高いサブターゲットの設定をする必要がある。ターゲット市場を決める場合当然衰退している市場よりは成長している市場の方が有利である。成長が早ければ早いほど魅力的なマーケットになるかもしれない。新たな業態が成長している隙間市場を発見したとしても、それは参入するには小さすぎる規模かもしれない。そして新業態の行おうとするビジネスにおいて製品やサービス、販売促進がとて優れていたとしても、全体市場では少人数しか獲得できないかもしれないことを念頭におかなければならない。

業態の経営資源には限りがあるため、まず自らのターゲットを定義する基準を整理してみる。その基準には地理的基準、人口統計学基準、サイコグラフィ的基準、ライフスタイル基準、購買頻度基準がある。

a 地理的基準

国、県、地区、郡部、都市、近隣のようなさまざまな地理的単位にターゲットを区分する必要がある。一般的区分として、海岸・山岳・中央部、郡の規模、都市の規模、人口密度、気候などがある。

b 人口統計学基準

年齢、性別、世帯数、世帯規模、家族のライフ・サイクル、所得、職業、教育などで市場はいくつかのグループに区分される。

市場に共通する人口統計を使って分類・分析する。そのポイントとしてはターゲットが個人の場合は年齢、性別、趣味、ライフスタイル、新聞・雑誌・テレビ・ラジオの視聴パターン、教育、社会的地位、職業、所得水準、家族構成、ライフステージなどがある。顧客が法人の場合には製造業、小売業、サービス業、卸売業といったビジネスのタイプや成長期、安定期、衰退期といった成長段階がある。また購買の動機や立地、株式会社、有限会社、社団法人などの企業形態、売上高の水準、配送のパターン、従業員数などがある。

c サイコグラフィ的基準

中流の上や上流の下などといった社会階層、流行に対しての平均的タイプ・流行先端者・芸術家タイプなどのライフ・スタイル、強圧的・社交的・権威主義的・野心的などのパーソナリティでいくつかのグループに区分される。

d ライフスタイル基準

顧客は自分たちの時間をどのように使っているか、顧客の関心を示しているところは何か、彼らのおかれている状況のなかで重要性をおいているものは何か、顧客自身あるいは彼らを取り囲む環境に対してどのような意見をもっているかといったライフスタイル基準でいくつかのグループに区分される。

e 購買頻度基準

まず通常の状況・特別の状況などの購買状況、品質・サービス・経済性などの追求されるベネフィットがある。次に非使用者・過去の使用者・潜在的使用者・初回使用者・定期的使用者などの使用者タイプ、少量使用者・適量使用者・大量使用者などの使用率が存在している。さらになし・中・強・絶対などのロイヤルティ・タイプ、未認知・認知・理解・関心・欲求・購買意図などの購買準備性段階がある。また情熱的・積極的・無関心・否定的・敵対的などの製品に対する態度があり、それぞれのグループに区分される。

開発段階

当段階では競合業態の分析を行う「競争分析」、「参考事例」からのベンチマークプロセス（Benchmark Process）分析、新業態コンセプトと主力ターゲットニーズに基づいたマーチャンダイジング（Merchandising）活動、販売促進、ビジネス収益のシミュレーション（Simulation）を取り入れた「収益プラン」が開発される。

1) 競争分析

競合が想定される類似業態や異業態についての把握と分析が必要である。ここでは主要な競合業態の分析を行う。それらの規模、成長性、技術的将来性、強み・弱みなど総合的に行わなければならない。

これらの情報を用い競合業態の予測される反応、マーケティング環境の変化の予測、いかに顧客に支持されているのかという対応のパターンを評価する。

評価とは競争相手が自らのビジネスをうまくやっている事は何かと言う事である。発表されている情報源やインタビューなどから競合相手のマーケティング戦略・戦術・マネジメントスタイルを知ることができる。

競合相手を知るためには相手の財務諸表も参考にすることができる。またあ

る期間に用いられた競合業態の広告の出し方を分析したり、ある地域での販売員の数を調査するなどコストを最小限にして競合相手を把握できる方法といえる。

また同時にこれらは競合業態の将来性と限界を予測することにもつながる。同一業界の競争関係についてや競合相手の動向は供給業者や仕入先が知っており、それらの業者から情報収集することも可能である。

競合相手を把握するために行う情報収集活動は不可欠の行為である。マーケット志向の強い業態は競争相手の情報を継続的に収集するシステムを設計して運用している。マーケットの競合関係やその地位を把握できればよりの確な攻めを行う事もできるし、相手の攻撃に対してより強力な防御策を打つ事も可能になる。具体的な調査として以下の項目をあげることができる。

- a 店舗（施設）面積
- b 営業時間
- c 従業員数
- d 売上高
- e 粗利益率
- f 在庫金額
- g 取扱商品（価格ライン、品質など）
- h 製品・サービスの特徴
- i 客層（男女別、年代別など）
- j 視認性
- k 立地（通行者数、通行車数、周辺環境など）
- l オペレーションの特徴（従業員の動き、接客対応、清潔感など）
- m 回遊性（客動線、レイアウト、通路幅など）
- n 駐車台数
- o 店舗外観

2)参考事例

新しい業態で発生する仕事や作業にとらわれることなく、多くの成功した参考事例のなかから、製品やサービスのどの面で成功を遂げたのか、また技術・販売・広告宣伝のどれが優れていたのかを分析する必要がある。同時に組織とその運営がどのように経営の効率化を実現しているのかを明らかにしていく。

同一市場内の競合業態の最も優れた製品・サービスを徹底的に解剖して、自業態の品質をそれ以上の基準値になるように設定する競争的ベンチマーキング、ビジネス活動上の特定機能分野について他の業界全体をみて最も優れた方法を取り入れて自らの基準値にする機能的ベンチマーキング、他のあらゆる産業をみて、自分たちより優れた事業運営方法をとっているところがあるならそれを積極的に取り入れて、常に自業態が最も先進的な顧客満足推進者であるようにしておく一般的ベンチマーキングがある。

分析や利用の対象なる事例は多く存在しているが、まず自業態のビジネスのプロセスを整理することが求められ、プロセスの順に分析していかなければならない。

3) マーチャンダイジング (Merchandising)

新しい業態のコンセプトに基づいて、主力ターゲットのニーズから導かれるマーチャンダイジング活動をしていかなければならない。マーチャンダイジング活動により生み出される製品は欲求やニーズを満足させるため、注目され、使用され、あるいは消費されるのを目的として市場に出されるすべてのものをいう。有形財、サービス、人、場所、組織、アイデアなどが含まれる。

製品にはその中核をなす基本的なベネフィットやサービスがある。その外側に実際の機能があり、中核機能に加えて顧客が通常期待する品質やサービスが含まれる。さらにその外側に実際機能に配送と信用供与、保証、アフターサービスを加えた拡大的機能がある。これらは、顧客の満足度を高める手段となる。

またこれらの他に現在はまだ製品化されていないが将来製品化されるであろう潜在的な製品群がある。現在の市場では多くの製品が拡張的機能にまで拡張されており、それらの種類や程度をめぐり競争が発生している。

実際の機能部分における無制限な拡張は製品の原価を上昇させ、利潤に結びつかないケースも発生する。同時に顧客のニーズにも変化が現れ、中核的製品機能を重視する傾向も生じつつある。

新業態の製品はどの市場のどこに位置し、競争相手はだれなのか。また、どのような人に販売していくのかを明確にしていかなければならない。自らの製品の優れた点は競合相手のそれと比較しより一層優れたものにしていかなければならない。製品の基本機能や特徴は差別化することが可能である。

製品が本来持つべき機能が競合相手の製品よりどれだけ優れているのか、もしそれらが多すぎれば、製品の高価格を招き逆にマイナスに作用を及ぼし市場への訴求力が減少する場合もあり得る。

当然無形であるサービスにおいても差別化がなされる。特に製品そのものの差別化の難しい製品の場合、そのサービスの差別化が決め手となり得る。例えば顧客の要求に答える時間の速さのサービス、正確な時間のサービス、製品の設置サービス、顧客の教育訓練サービスなどである。

さらに業態イメージや業態ブランドによって顧客に製品やサービスの違いを意識させることが可能になる。

新業態は主力ターゲットの狙うべき分野のメインシーン及びサブシーンへマーチャンダイジング活動の結果としての製品を提供していかなければならない。

4) 販売促進

新業態はマーチャンダイジング活動の結果、確立された製品政策に基づいて業態トータルのイメージ政策に沿い、販売促進を行うことが求められる。

販売促進には主力ターゲットとの絶え間ないコミュニケーションが不可欠である。それは、同ターゲットが満足を得られるコミュニケーションでなければならない。その関係が良好であればあるほど再購入などの反応を得られる。主力ターゲットとの関係を良好な状態にしておくのは、「情報の提供」「説得」「記憶させる」という3つのプロセスを経ることにより効果的になる。

このようなコミュニケーションを効率的におこなうものとして、広告、狭義の販売促進、パブリックリレーションズ、人的販売がある。

これらのコミュニケーション方法は同ターゲットによる意識により反応が変化し、送り手と受け手の間のギャップは誤解を生むケースもある。ターゲットの意思決定とそのフィードバックは以下のプロセスを経て行われる。

a ニーズ認知

ターゲットは現実の状態と理想との差を識別する。ニーズは内部的刺激がきっかけになり、外部的刺激で覚醒される。

b 情報収集

ターゲットが情報収集を行うかどうかニーズの強さや始めからもっている関連情報の量、追加的情報を得ることの容易さ、追加情報の持つ価値、収集から得られる満足で左右される。

c 代替案の評価

ターゲットはそれぞれ製品の持つ属性に対して異なった重要性のウェイトを置いているが、それぞれの属性に対して満足感を期待している。したがってくつかの評価手順を通して代替案に対する態度を決める。

d 決定

ターゲットは周囲人々の態度に影響を受け、ますます購買の意図を強めたり、また弱めたりする。自分自身の失望や友人の製品への失望といった不確定な状況的諸要素により影響を受ける。

e 評価

購入後の行動や購入後の満足によりターゲットの期待が製品から得られるパフォーマンス（Performance）に合致すれば満足する。満足が得られない場合は情報収集に戻り、代替案の再検討が行われる。

ターゲットにとって存在する製品や業態は理解しやすく、比較的コミュニケーションを取り易い。しかし新しい製品や業態になればなるほど認知度は低く、コミュニケーションギャップが生まれるやすい。しかしどのような場合でも完璧なコミュニケーションをはかるといことは困難である。したがっていかに誤解を少なくしていくかということが重要になってくる。

ターゲットが誰であるかによってそのメッセージや伝達方法が変わってくる。まずそのターゲットを明確にしておかなければならない。このターゲットが明確となったならば、どのような効果を得たいかがはっきりされなければならない。ターゲットの究極の反応は購入と満足である。

コミュニケーションチャンネルには、人的なものや非人的なものがある。人的なものは製品が高価で購入頻度が少なく人々の評判など社会的性格を多くもつ場合に効果がある。

非人的コミュニケーションはマスメディアやその製品や業態の雰囲気イベントなどで不特定多数の人へ動きかけるものであり、このコミュニケーションを用いて業態イメージ、ブランドイメージ、製品イメージなどを正しく伝えなければならない。

5) 収益プラン

収支プランのシミュレーション（Simulation）から収益プランの策定を行わなければならない。

(3) 業態の拡大と成長

顧客に支持された業態は拡大し、成長を遂げていく。この場合その業態は経営の課題を明確にしたうえで仕組みを従業員や顧客に示さなければならない。そしてチェーン化により急速に広まっていく。

課題

業態が成長と拡大を遂げるためにはには大きく分けて継続的革新、集中、先制という3つの課題を克服していなければならない。

1) 継続的革新

業態は継続的に顧客のライフスタイル創造をも念頭に置き、進化主義、現場主義、共生主義で革新を続けていく必要がある。なぜなら、常に業態の革新性は競争相手の模倣の対象になりうる。また時間の経過に伴う革新性の陳腐化の進行は、顧客にその革新性が飽きられるという可能性が生じることに留意しなければならない。

一番目にあげられる進化主義とは製品やサービスの購入を通しての顧客の成長に対して業態に求められる進化である。製品やサービスの内容によりその価格は決定されるが、要求水準が顧客の成長により高度化する。この進化なしには業態が常識として提供する内容やその基準が顧客基準とのズレを発生させるおそれがある。

次の現場主義は市場環境の予測をすることが非常に困難であるという前提に立つ。できるだけ柔軟に現場末端の情報を利用して継続的な革新をすすめなければならない。この情報に基づいて行われた対応が成功すれば拡大し、失敗に終われば中止するトライアルな思考パターンが重要である。

三番目の共生主義とは顧客を協同するパートナーとしてとらえることを意味している。顧客が感じているいまだ満足にいたっていない製品やサービスを顧客との協同作業を通して発見し、継続的な革新をすすめなければならない。この場合その顧客から直接的な売上が得られなくとも業態にとっては革新に有益な要因となる。

2) 集中

業態はその活動領域、市場の占有率、顧客への貢献面に集中する必要がある。なぜなら、業態の活動領域が小さいとき環境の変化に対する抵抗力は弱い。したがって、業態が成長と拡大を遂げるためには自らの活動領域における競争優位性を築くことが求められる。保有するパワーを狭い範囲に集中し、その活動領域でトップの占有率を獲得できれば当該領域市場が成熟化しても生き残る可能性は増大する。

業態の活動領域を集中することで競争相手とは異なった顧客への貢献点を際立たせることが可能になる。この貢献点には経済性、品質、サービスの個別対応、製品オリジナル、ファッション性など種々のものが存在するが活動領域を集中させているため、業態の優位性は確立しやすい。

3) 先制

業態はその規模、立地展開面で他に先制して取り組む必要がある。なぜなら、

ビジネスチャンスの期間は短い。そのため、展開規模や立地面などについて敏速に反応し意思決定することが必要である。他の業態の成功を確認してからでは既に遅れたタイミングとなってしまう。リスクを持ち一番最初に取り組んだ業態にリターンが存在している。また、真っ先に実践した業態のみが市場の注目を集め、若干の予測外の事態が発生してもその評価は一挙に高まっていくであろう。

仕組み

業態が成長と拡大を遂げるためには大きく分けてシステム、マーチャンダイジング、オペレーションの3つの仕組みが存在していなければならない。

1)システム (System)

業態はネットワーク化、情報の共有、業態への顧客の評価についての狭義の仕組みであるシステムを高度化させる必要がある。独立した個々の事象に影響されず各要素間の相互依存性や相互関連性に着目してその全体像と動きを把握して対応していかなければならない。この場合、業態の構成員はビジョンを共有しているが、過去の戦略や成功を支えたルールや価値観にはこだわらず変化に対応して自己開発を行い、自己改革を遂げていくことが求められる。さらに業態の構成員は分断されずに有機的なネットワーク構造になっていることが業態の成長と拡大に必要なものである。

業態の構成員は割当をこなすだけでなく、チームワークを重視しなければならない。自分で考えたうえで判断を行い、実行してその結果を検証する機能が有機的なネットワークに結合されることが求められる。このことで顧客の評価などから構成される現場の情報が迅速にフィードバックされ、問題発見と解決に生かされることになる。したがって、業態を構成するあらゆるメンバーが問題の解決を行い、自律性と協調性及び柔軟性を備えて学び続けていくことが重要である。

2)マーチャンダイジング (Merchandising)

業態は顧客に提供する価値の優位性、価格の優位性、商品とサービスとの組合せである製品についての優位性を確立しなければならない。この場合のマーチャンダイジング方針の一つ目はまえにも述べた顧客の生活におけるメインシーンとサブシーンから構成される生活場面の創造である。次にマーチャンダイジグにおける優位性により一度購入した顧客に再度購入してもらいリピート化に取り組みされる必要がある。三つ目の方針はこれらの優位性による顧客シェアの拡大である。自らの業態が提供する製品を購入する一人一人の顧客がその製

品に満足し、競争相手の製品ではなく自業態の製品を確実に購入してシェアの拡大を図る。業態はマーチャンダイジングにより顧客満足の実現と顧客ロイヤルティの獲得をしなければならない。

3)オペレーション (Operation)

業態はその設備仕様、運営マニュアル、活用されるツールなどによりオペレーションの構築をしていかなければならない。この場合、オペレーションは業態の克服すべき課題及び業態のマーチャンダイジングとの整合性が必要である。同時にこのオペレーションが用いられている意義を業態の構成員や顧客に対して繰り返しコミュニケーションしていかなければならない。

オペレーションの構築により業態は顧客に対して他と区別できる卓越した特長である専門性を提供することが可能になる。そして競争相手には実現できない価値の提供を顧客へ行う。その結果、自業態は他より大きい占有率を獲得することができる。

一方、採用されるオペレーションスタイルは単純化 (Simplification) と標準化 (Standardization) である。実際に業態を運営し、現場で顧客へ製品を提供する仕事に携わる従業員にとって単純な仕事として編成されなければならない。複雑な方法では顧客に提供する価値に違いが発生するおそれがあり、業態の拡大や成長は望みにくくなる。

もう一つのオペレーションスタイルの標準化は最適な運営方法を開発し実行すると同時に、絶えずよりよい方法を探り改善を図っていくという仕事の方法である。オペレーションにおける標準は常に修正や改革が加えられ、最適化されていなければならない。

例えば有店舗カタログ業態のトータルオペレーションの内容は施設管理、人事管理、顧客管理、販売管理の4つに分けることができる。

同業態のオペレーションの特徴としてカタログを営業ツールとして活動を実施している関係から顧客管理のきめ細かさがある。すなわち顧客管理を固定客、商圈客及び休眠客に分類して管理していることがあげられる。

チェーン化による拡大

業態はチェーン化により急速に拡大することが可能になる。チェーン本部が複数のチェーン構成店舗の方針、目標、出店立地、運営システム、マーチャンダイジングや販売促進などの諸活動を中央集権的に決定し運営管理する。章において戦後の「販売先行期」及び「一般消費財充足期」においてスーパー業態がチェーン化を行い急成長に拡大した点及び「個人型消費開花期」以降コン

ビニエンスストア業態もチェーン化により拡大していった点は既に述べた。

1)チェーンの形態

チェーン化方法には大きく分けてレギュラー（Regular）チェーン方式、ボランティア（Voluntary）チェーン方式、フランチャイズ（Franchise）チェーン方式、コーペラティブ（Corporative）チェーン方式がある。

レギュラーチェーンはコーポレートチェーンとも呼ばれ、どの店舗も本部の統制のもとで運営される一つの会社である。上記の殆どのスーパー業態が採用したチェーン方式であった。

ボランティアチェーンはチェーン本部が商品や材料の仕入や数値管理、従業員教育、企画などの機能をもち、加盟店でやるべきそれらの仕事を代わりに行う。チェーン本部が加盟店に提供するのは命令ではなくサービスであり、強制力をもちえない。

フランチャイズチェーンはボランティアチェーンが加盟店に対して強制力をもちえないのに対してチェーン本部と加盟店との間の契約により強制力をもつ。これによりチェーン本部は加盟店に対して指示に従わないときに制裁ができる。上記の殆どのコンビニエンスストア業態が採用したチェーン方式であった。

コーペラティブチェーン⁽³⁶⁾はチェーン本部を加盟店が人と資金とをお互いに出し合い、ボランティアチェーンと同様の運営をしようとする。したがって活動内容はボランティアチェーンと同じものになる。ボランティアチェーン本部が加盟店よりも先に設立され、加盟店とは直接関係のない資本として成立するものに対して、コーペラティブチェーンは加盟店のグループづくりがチェーン本部づくりよりも先行する点に特徴がある。加盟店側がチェーン本部に出せる人材の質や量に限界があり、本部が強力になりにくい。

以上のチェーン形態の特徴から拡大スピードが遅く本部の拘束力の弱いボランティアチェーン方式とコーペラティブチェーン方式を採用しての業態の拡大は今まであまりみられなかった。今後も上記の特徴からレギュラーチェーン方式とフランチャイズチェーン方式による業態の拡大が予測される。なかでもフランチャイズチェーン方式は資金及び人材を加盟店が負担するため拡大のスピードは早い。

2)レギュラーチェーン方式による拡大

レギュラーチェーンとは一つの商勢圏に11店以上の直営店(または売場)を持ち、それぞれの店舗ごとの商圈が隣接しているチェーンのことである。

レギュラーチェーンの店舗はすべて直営で運営される。一つの企業としてチ

チェーン店舗運営するとき最も的確に、最もすぐれた技術の開拓や経済的効果の実現ができると考えられる。基本方針や力向けをトップが行い、それを具体化するための計画やその過程の判断はトップ以外の多くの人々に権限委譲される。この場合チームワークが重視されるとともに多数のスペシャリストの確保やそれらのスペシャリスト間の分業のシステムが確立されねばならない。

このチェーン方式は各店舗ごとに店舗オペレーション運営のスペシャリストを配置するが、店舗段階の運営指揮の専門家以外はすべて本部に専門家を集めて経営しようとする。

このため本部の機能がチェーンの業績を大きく左右する。本部に所属する一人一人の能力の差でチェーンの強さや将来が決まる。

このチェーン方式では計画はすべてあらかじめ数字で表現され、事前の調査、分析、検討のうえでの実行というプロセスを経る。また特徴として計画どおりに仕事が進んでいるかどうかを重視する。もし計画どおりにっていないときは計画どおりにいくような特別な努力をはらうコントロール（Control）が行われる。

一方、単独店ではできないような商品づくりや品揃え、価格の優位性の実現を目指すと同時に顧客の潜在的ニーズに基づいたマーチャンダイジングにも取り組まれる。

チェーン拡大の基本的なスタイルはある地域の一定のシェア率を確保した場合、新たな地域へ同じシステムで展開する。

したがって、業態を拡大していくために新しく展開される店舗はすべて直営であるため、新店舗の展開に必要な資金の調達と新店舗での店舗運営に責任を果たすことのできる人材の育成が併行して実施されなければならない。この点でレギュラーチェーン方式は次に述べるフランチャイズ方式による業態の拡大スピードに比べると遅くなる。

3) フランチャイズチェーン方式による拡大

フランチャイズチェーン方式におけるフランチャイズシステムは次のように定義される。「フランチャイズとは、事業者（フランチャイザー）が他の事業者（フランチャイジー）との間に契約を結び、自己の商標、サービス・マーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる商標、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売、その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者

の継続的関係をいう」(社団法人日本フランチャイズ・チェーン協会)

フランチャイズチェーン本部が何ら資本関係のない第三者との契約に基づいてその業態の拡大を図っていく方法である。チェーン本部が直営している店舗と同じ内容、同じレベルの店舗を加盟店自身が運営を行う。従って加盟店が対価を支払って利用する一定の経営システムや一連のプログラムが準備され整っていないなければならない。この一定の経営システムや一連のプログラムはフランチャイズパッケージ (Franchisepackage) と呼ばれ次の 3 つの要素が組み合わされて形成されている。

- a フランチャイザーの商標、チェーン名などフランチャイザーの事業であることを示す標章 (マーク) を仕様する権利
- b フランチャイザーが開発した生産、加工、販売その他経営上の技術 (ノウハウ) を利用する権利
- c フランチャイザーのイメージを維持し、高めるためにフランチャイザーが行う指導・援助を受ける権利⁽³⁸⁾

業態のフランチャイズパッケージが準備されることで契約に基づき、巨額の資本投資や多くの人材の育成をせずに業態の拡大が可能になる。その結果、拡大のスピードが加速し、競合業態の機先を制することができる。すなわち時間的にも資金的にも多くの投資を必要とするレギュラーチェーン方式の業態の拡大に代わる現実的拡大策となる。

しかしフランチャイズチェーン方式による業態の拡大は契約に基づいた業態の運営を行うとはいえ、同一資本に属した組織的な行動を行っていないためリスクの発生する可能性もある。その最大のリスクはチェーン本部と加盟店の関係の断絶である。その原因として次の 2 つをあげることができる。

- a 限られた期間にチェーン本部のノウハウのすべてを伝えることができず、業態の運営を加盟店自身で本部直営店舗と同様な形ですすめられない。
- b チェーン本部は示唆を与え、やる気を鼓舞して説得を試みることはできるが、命令することはできない。

これらの 2 つの原因を取り除くためにスーパーバイザー (Supervisor) がチェーン本部と加盟店の間に介在することになる。スーパーバイザーは業態の課題やシステムこれらに基づいて確立される「計画」や「店舗オペレーションの基準、運営方法」が正確に理解され、実践されているかを検証する役割を担っている。加盟店で実践されていなければ完全にできるようになるまで指導教育しなければならない。また、業態の開発した新たな製品の導入や新しい販売促進

方法の採用、店舗運営基準の向上などの新しいシステムを的確に加盟店に導入する役割も果たすことが求められる。

また、同方式による業態の拡大によるもう一つのリスクは加盟店が経済的な損失をこうむった場合の訴訟の提起である。加盟店のビジネスが計画どおりに進行しておればこの問題は通常は発生しない。したがって、加盟店へ効果のある指導や教育、支援を行うとともに良好な関係を築いていくことが必要である。

3 業態化の限界

以上業態の優位性、業態化の効用、業態化の展開についてみてきた。最後に業態自体に存在する限界要因と業態化を展開するうえでの限界要因について指摘して本章の結びとしたい。

(1)業態自体の限界要因

業態自体に内在する限界要因として環境変化への対応力、顧客進化への対応力、革新性の陳腐化、新しい知識の不足、競争相手の模倣、経営トップのリーダーシップと資質、組織の疲労、人材の不足をあげることができる。

環境変化への対応力

業態は市場における機会をきっかけに誕生するが、市場の変化は常に激しい。経済は生き物であり、市場は日々刻々と変化し続けている。この流れからはずれた業態は業態間の競争に取り残されることになる。また、業態が考えていた限られた活動領域の市場が気づいたときには大市場になっており、競争が激化して後から新規参入が押し寄せてくる場合も存在する。

顧客進化への対応力

業態は製品やサービスの購入を通しての顧客の成長に対してその進化が求められる。要求水準が顧客の成長により高度化するため、この進化がなされないとき業態が提供する製品の基準が顧客基準とズレてしまうおそれがある。

革新性の陳腐化

時間の経過に伴う革新性の陳腐化の進行は顧客にその革新性が飽きられるという結果を生む。

新しい知識の不足

不確実性の高い環境のもとでは仮説の比率が知識よりも圧倒的に多いのが現状である。

市場や技術、製品、サービスに関して新しい知識や未知の部分は多い。また新

たな市場や技術、製品、サービスについての推進方法や管理方法がわからない。

競争相手の模倣

常に業態の革新性は競争相手の模倣の対象になりうる。競争相手による模倣は顧客に支持されるアイデアに基づいた業態の有効期限を短くする可能性がある。業態開発のプログラムの段階で競争優位性をどこに置くかで競争相手に対する参入障壁が決まる。しかし開発してまもない業態は非常に攻撃を受けやすい。

経営トップのリーダーシップと資質

経営トップが共通のシステムを作り、業態の内外にコミュニケーションし続け、継続的なパワーを発揮して従業員の潜在力を引き出し、素早く情報を取り入れてそれを経営に生かして継続的なイノベーションを行えるか。

組織の疲労

経営陣や従業員が燃え尽きる可能性がある。特に成長している場合には問題は発生しにくい、停滞するといっきに疲労感が蓄積する。

人材の不足

価値と知識情報を共有し、事業の推進中に学習を行い、修正や仮説の検証を行いながらそれを知識化する。その結果、洞察力と信念を持った人材の育成ができるか。

(2)業態展開の限界

業態化を展開するうえでの限界要因には一般に業態を拡大するときが発生する要因とフランチャイズチェーンシステム方式による拡大の場合に特有な要因がある。

一般要因

業態化を展開するうえでの一般的限界要因として業態の価値共有、展開規模による要因がある。

1)価値の共有

業態を開発した側と加盟店側の両者が経営理念、ビジョン、使命などの価値を共有することができるか。

2)展開規模

いたずらに業態の展開規模を追いかけると成長のコントロールがきかない。規模を追求することが必ずしも競争上必要でないのにもかかわらず拡大に走り、その管理能力を超えていないか。

フランチャイズチェーンシステム方式による拡大時の要因

同システムはチェーン本部の効率の良さと加盟店の業態経営の意気込みがかみ合ったときに成功する。業態化を展開するうえで同システム方式による拡大時の要因として、コミュニケーションとチェーン本部のサポート要因がある。

1) コミュニケーション

チェーン本部は示唆を与えたり、説得を試みることはできるが命令することはできないため、チェーン本部側と加盟店側両者の継続的で円滑なコミュニケーションが図られているか。

2) チェーン本部のサポート

研修期間だけではチェーン本部のノウハウのすべてを伝えることができない。業態の運営を加盟店自身が本部直営店舗と同様な形ですすめるためのチェーン本部サポートが有効に機能しているか。

まとめ

以上、本稿は業態をオペレーションの一形態としてみるのではなく、流通業におけるビジネスモデルとして捉えた。その本質を業態の機能に求め、マーケットニーズが充足されるときに業態化が成し遂げられるという考え方に立っている。今後迎える近未来においても、人間の保有する快適で豊かな生活への欲求は新たな業態を誕生させるであろう。それらの新たな業態は社会に貢献し続けるためにはそこに存在する限界という課題を克服していかなければならない。

関西実践経営・第22号 2002年6月原稿

参考文献

- Alvin Toffler (1980) *THE THIRD WAVE* (徳岡孝夫監訳 『第三の波』 中央公論社 , 1982)
- ARTHUR ANDERSEN LLP (1996) *SMALL STORE SURVIVAL Success Strategies for Retailers* John Wiley & Sons, Inc.
- フランシス・フクヤマ (2000) 『「大崩壊」の時代〔上〕〔下〕』 株式会社早川書房。
- John Naisbitt (1982) *MEGATRENDS* (竹村健一訳 『メガトレンド』 株式会社三笠書房)
- John Naisbitt and The Naisbitt Group (1985) *THE YEAR AHEAD 1986* (竹村健一訳 『ニューメガトレンド』 株式会社三笠書房)
- Lisa Fortini-Cambell (1992) *HITTING THE SWEET SPOT* The Copy Workshop
A division of Bruce Bendinger Creative Communication, inc.
- Malcolm P. McNair (1976) *THE EVOLUTION OF RETAIL INSTITUTIONS IN THE UNITED STATES* the Marketing Science Institute, Cambridge, Mass. U.S.A. (清水猛訳 『“小売の輪”は回る』 有斐閣選書 R, 1982)
- MARTIN CHRISTOPHER (1993) *THE CUSTOMER SERVICE PLANNER*
Butterworth-Hinemann Ltd.
- 森下二次也 (1974) 『現代の流通機構』 世界思想社。
- Peter F. Drucker (1985) *INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP* (小林宏治監訳 『イノベーションと企業家精神』 ダイヤモンド社, 1985)
- 中小企業庁監修 , 小濱岱治編 (1995) 『転換期における中小小売店経営の業態戦略』。
- U.S. EMBASSY (1992) *GREAT AMERICAN FOOD DIRECTORY*
U.S. AGRICULTURAL TRADE OFFICE, U.S. EMBASSY, TOKYO.
- U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (1998) *The State of Small Business: A Report of the President* UNITED STATES GOVERNMENT PRINTING OFFICE.

