

# 小売マーケティング研究の新たな視座へ向けた理論研究 価値共創の先行研究の考察から

藤 岡 芳 郎

A theoretical study of recent points of view in retail marketing:  
considering previous research on value co-creation

FUJIOKA Yoshiro

## 目 次

1. はじめに
2. 北米の伝統的マーケティング研究と S-D ロジックの検討
3. 北欧学派のサービス・マーケティング研究
4. 小売業研究への適応可能性
5. おわりに

## Abstract

This report is a theoretical study for establishing an analytical frame for an empirical understanding of retail trade trends in the near future. Retail marketing most strongly received theoretical influence from the manufacturing industry. However, this theoretical construction did not function well for customers of the manufacturing industry. It was not enough to account for the progress of IT introduction and changing sense of values among increasingly diverse customers. I consider this environmental change and have fundamentally reviewed past traditional marketing in marketing studies, and various concepts and ways of rethinking appear.

**キーワード**：サービス、価値共創、サービス・ドミナント・ロジック、サービス・ロジック

**Key words**：Service, Value co-creation, Service dominant logic, Service logic

## 1. はじめに

本稿は小売業を対象とする実証研究へ向けて分析枠組みを設定するための理論研究である。小売マーケティングは製造業を中心とした理論の影響を強く受けてきた。しかし、IT化の進展や顧客の多様な価値観の変化の中で市場を志向するマーケティングにもとづいて構築された理論だけでは十分機能しなくなった。すなわち、標準化して大量生産した商品を大量流通や大量販売することを目指す理論に代わる新たな視点が求められる。たとえば、製造業の中でも積極的に顧客に近づき有店舗・無店舗を問わず小売業を営む企業やサービスを重視する企業が増えてきた。このような環境下では、顧客から離れた位置を前提として構築された理論を顧客と一緒に視点から捉え直すことが求められていると考える(図1)。マーケティング研究ではこれまでの伝統的マーケティングを根本的に見直す運動が起こっており、多様な概念や考え方が登場している。

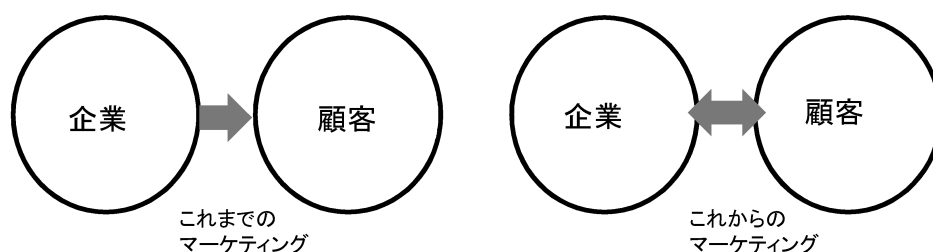


図1 マーケティングの視点の変遷

出所：筆者作成。

特に、2004年に Vargo and Lusch がサービス・ドミナント・ロジック(以下 S-D ロジック)を発表して以来多くの研究者の関心を集めている。それに呼応するかのように北欧学派の代表的研究者である Grönroos がサービス・ロジックを提唱している。さらに、マーケティング研究が基礎とした経営学の研究では、価値共創の概念が注目を集めているが S-D ロジックの中心概念の価値共創とは違う意味で用いられている。また、同じようにサービスを基礎にした S-D ロジックとサービス・ロジックでも組み立て方や価値共創の考え方が違っている。

本稿の目的はマーケティング研究分野のサービスや価値共創の概念を整理して一つのまとまった方向性を示して、これから小売業を中心として実施する価値共創の視点におけるマーケティング研究の課題設定をおこなうことである。

本稿は、第2章で北米において進展した伝統的マーケティングについて、マーケティ

ング・マネジメントとサービスについて概観する。そして、新たに登場したS-D ロジックの基本的な考え方について考察して整理する。第3章はS-D ロジックの論文の中で Vargo and Lusch が多く参照する北欧学派のサービスや関係性の概念について、その代表的研究者の Grönroos や Gummesson の先行研究を考察して明らかにする。そして、最近の Grönroos によるサービス・ロジックについて考察した後にS-D ロジックとサービス・ロジックの概念について整理する。第4章は以上の先行研究の考察にもとづき小売マーケティングに対する適応可能性について議論した後に、概念化、理論化へ向けた課題を導出する。最後に、新しいマーケティングのロジックの視点でこれから取り組む予定の研究を示す。

## 2. 北米の伝統的マーケティング研究と S-D ロジックの検討

### 2-1. 伝統的マーケティング～マーケティング・マネジメントの基本概念

Vargo and Lusch はすべての経済活動はサービスの交換であるとして、これまでのマーケティングが基礎に置いてきた経済学のグッズ中心のロジックを批判した。そして、経済学のモノを中心としたロジックをグッズ・ドミナント・ロジック（以下G-D ロジック）とした。G-D ロジックは経済学の基礎がグッズ（有形財としてのモノ）とお金の交換である取引に置かれていたことに由来する。経済学はこれを交換価値の概念で表して現在まで考察の基礎としている。その結果、経済学や経営学の考え方に基礎を置いて発展してきたマーケティング研究は交換価値を前提に理論構築されてきた。

G-D ロジックの考え方は、1980年頃までの環境下で製造業が圧倒的なパワーをもち消費者は情報や問題解決力において企業よりも劣る時代は効果的であった。マーケティングにおける代表的な考え方が部門の機能戦略として研究されたマーケティング・マネジメントである。研究者はマーケティング部門のマネジメントとして管理する対象の操作変数を明確にすることで進展させ実務界に大きく貢献した。その操作変数の組み合わせとしてのマーケティング・ミックスは、McCarthy（1960）によって「product」「price」「place」「promotion」から構成される4Psとして理論や実践で定着するようになった。このマーケティング・ミックスの考え方は今日でも主流であり幅広く用いられている。

このように、マーケティング研究は部門を対象に企業が生産したグッズについて製造業の立場で営業販売のために交換を目指して研究を進展させてきた。そして4Psに代表される操作変数を組み合わせで管理してきたことに原型がある。したがって、基本的なマーケティングの対象と範囲はマーケティング部門内でのグッズの交換であった。その結果、製

造業を中心とする視点や考え方のロジック、すなわち G-D ロジックで考察され、価値は企業が決めること、企業と顧客は離れた立場であり、したがって、企業は顧客を目指して志向することが前提であった。そして、中心となった概念は企業が事前に決めてグッズに埋め込ませて顧客に届ける交換価値であった。すなわち、マーケティング研究の目的は取引までの交換を企業にとって効率的・効果的に実行することである（表1）。

表1 伝統的マーケティングの整理

|        | 伝統的マーケティング                 |
|--------|----------------------------|
| ロジック   | G-D ロジック (Vargo and Lusch) |
| 視点     | 提供物                        |
| 主な対象   | 製造業のグッズ<br>交換<br>消費者との取引   |
| 顧客との関係 | 志向                         |
| 基本概念   | 交換価値<br>取引<br>マーケティング・ミックス |

出所：Vargo and Lusch (2004) をもとに筆者作成。

## 2-2. 北米のサービス・マーケティング研究

北米のサービス・マーケティング研究は、1980年代から急速に発展したサービス産業を対象にした比較的新しい研究分野である。北米のサービス・マーケティング研究はグッズとは違うサービス（services）の特性である「無形性」「同時性（不可分性）」「異質性（変動性）」「消滅性」などに注目して考察された。初期の代表的論文としては、Judd (1964) と Rathmell (1966) が挙げられる。特に、北米で発展したサービスに関する研究が、サービスとグッズの物理的な特性に着目したのに対して、北欧学派では、早くからサービスを相互作用やプロセスとして捉えている点が特徴的である（Grönroos (1978); Gummesson (1985)）。北米でも Shostack (1977) は、モノ・マーケティングに付随的な下位分野としてのサービス研究から独立した、サービス固有のマーケティング研究が必要であることを主張している。彼女は、サービス分野の適切なパラダイムを創造することの失敗理由に、マーケティング自体が近視眼だったことを挙げて、従来のグッズを中心としたマーケティングがサービス業において通用しないと批判的に述べている。

しかし、対消費者間 (B to C) における消費財マーケティングが中心であった北米の研究はサービス・マーケティングをマーケティング・マネジメントと同じ視点で5Ps、7Psの操作変数を発見することとして考察してきた経緯がある。そして、流通や小売業研究の

基礎もマーケティング・マネジメントに依拠して発展してきた課題を抱えている。

一方で1980年代頃からサービス特性の中で特にサービス品質に注目した研究が始まった。代表的な研究としては、Parasuraman et al. (1985) のギャップモデル、Parasuraman et al. (1988) が提示した SERVQUAL などがある。そして、Heskett et al. (1994) は、サービス・プロフィット・チェーンという概念を提示して、組織内のサービス品質を高めることが結果的に企業の収益に繋がるという考え方を示した。サービス特性から顧客サービスの品質には従業員の行動が影響する。特に、サービス特性として顧客参加や消費と生産の同時性による品質への影響や顧客接点の場の社員の活動が顧客満足へ与える影響に関心が集中した(表2)。このような経緯で、北米のサービスを考察する研究からは、サービス品質、サービス・プロフィット・チェーンなどの概念化が進展している。しかし、これらの研究は顧客との相互作用を中心に理論構築をするというよりも顧客満足に与える相関関係やそれに伴う企業価値などに注目しているところに特徴がある。すなわち、サービスの同時性から顧客との相互作用を考察しているに過ぎない。これは消極的な相互作用の捉え方であり製造業の志向的立場と変わらない。

表2 北米サービス・マーケティングの整理

|        |   |
|--------|---|
|        | 北米サービス（サービシーズ）・マーケティング                      |
| ロジック   | G-D ロジック                                    |
| 視点     | サービス提供物（Judd、Rathmell）                      |
| 主な対象   | サービス産業のサービシーズ（井上・村松（2010））<br>交換<br>消費者との取引 |
| 顧客との関係 | サービスの同時性から生じる志向的相互作用                        |
| 基本概念   | 交換価値<br>取引<br>5Ps、7Ps、小売ミックス                |

出所：筆者作成。

サービス研究と同様に、1980年代から北米で進展した関係性マーケティングも概ね同様の背景と関心で進展してきたと考えられる。したがって、あくまでもマーケティング研究の下位分野の位置づけであり、その結果G-D ロジックの影響下であったことは否めない。関係性マーケティングの研究は顧客維持、顧客関係性管理そして価値共創などの概念を提示するが、あくまでも企業の立場からの考察であり、顧客の利用・消費段階から価値を考察する考え方では必ずしもないことに留意する必要がある。関係性マーケティングはマーケティング研究の下位または派生的な限定的な研究なので全体に影響するロジックについてまで考察することには関心がない。

最近、製造業は顧客参加や顧客との共同開発などの主題で交換までの生産プロセスに顧客を取り込むことで企業にとって有利な製品開発をすることが重要な戦略になってきた。また、交換後のアフターサービス、修理そしてメンテナンスなどにも戦略的に関係することが多くなってきた。その結果、多くの企業が積極的にコールセンターを設置することや、交換後の生活世界に接触しようとしている。すなわち、交換までを目指したマーケティング・マネジメントの考え方や顧客と離れた立場を前提とした理論では考察できない環境下へとビジネスの実践が移行している。しかし、このような急速な環境変化の中においても、マーケティング研究は旧態依然としてG-D ロジックの影響下で研究を進めている。したがって、マーケティング研究が実務の考え方や視点の変化に追いついていない課題がある。

### 2-3. S-D ロジックの概念

ビジネス界では製造業がグッズを生産して交換を目指すことに加えて、交換後の消費者がグッズを利用・消費する段階に関心を示すようになってきた。また、IT 技術などの進展から製造業が比較的簡単に顧客接点の場を獲得できるようになった。このような環境変化を受けてビジネス界はこれまでの交換価値を中心とした理論構築を自然と転換するようになってきた。しかし、今まで実践を支えてきた理論はG-D ロジックの支配下である。したがって、マーケティング研究はこれまでのG-D ロジックに部分的に接ぎ木をする理論が開発されてきた。これは、初期のサービス研究がサービスではなくサービスーズの影響下であったのと同様の構図である。

Vargo and Lusch (2004) によって提示されたS-D ロジックは、動詞形のサービスを中心としてこれまでの伝統的マーケティングに転換を迫ろうとする北米研究である。Vargo and Lusch は10の基本的前提を提示している。S-D ロジックが伝統的マーケティングと根本的に違うところは、価値は顧客が決めると提示するところである。したがって、S-D ロジックは交換価値ではなく顧客が使用する時の価値を、価値として考察する。彼らは「文脈価値」という新たな概念を創出して従来のG-D ロジックで企業側から考察する「使用価値」と違うように工夫している。S-D ロジックはG-D ロジックがグッズを中心として考察してきた交換までの企業の製造段階のモノづくりから顧客の利用・消費段階の価値づくりへ焦点を移行する。

さらに、企業内部中心の企業側だけの考察の視点から顧客や他者（他企業・他組織）との価値共創へ焦点を移行している。しかし、現時点のS-D ロジックは文脈価値とこれまでの使用価値との違いや、考察範囲などが不明確であり抽象的過ぎるという課題がある。さらに、すべてが「価値共創」とした時に、企業活動のマネジリアルな視点とどのように



接合できるのかという根本的な課題がある（表3）。

このように、S-D ロジックは Vargo and Lusch が経済学の先行研究を丹念に批判的に考察することで、抽象的なマクロ世界でのサービスを中心とする概念の提案をしている段階であり、特にマーケティングのような個別のビジネスで企業に貢献する適応可能な理論化へ進展する可能性は現在のところ少ない。

しかし、マーケティング研究の主流である北米の研究グループの中から、これまでの伝統的マーケティングのロジックを根本的に転換しようとする運動が出現していることは大きな衝撃である。特筆すべきは彼らの主張が北米研究者の中で受け入れられつつあることだ。マーケティング研究やビジネス界にグローバルな影響力をもつ北米がロジックを変化させることになれば、近い将来新たなマーケティングのロジックが支配的になる可能性が高い。S-D ロジックの主張の中では、多くのサービス・マーケティング研究者の論文、とりわけ北欧学派の研究者の主張が引用されている点が特徴である。

表3 S-D ロジックの整理

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
|        | サービス・ドミナント・ロジック (Vargo and Lusch) |
| ロジック   | S-D ロジック、G-D ロジック                 |
| 視点     | 価値共創                              |
| 主な対象   | サービス<br>利用・消費段階                   |
| 顧客との関係 | 一緒                                |
| 基本概念   | 文脈価値<br>相互作用<br>オペラント、オペランド       |

出所：Vargo and Lusch（2004）をもとに筆者作成。

### 3. 北欧学派のサービス・マーケティング研究

#### 3-1. 北欧学派（Nordic School）の系譜と伝統的研究

北欧学派とは、スウェーデンやフィンランドを中心とする北欧の研究者によって構成される学派であり、主な研究者に Grönroos と Gummesson などがいる。早くから北欧学派は、北米型のグッズを中心としたマーケティング研究に対して批判的であり、一線を画した独自の視点、特に産業財取引からマーケティングおよびマネジメントを研究してきた。北米の消費財で発展してきたマーケティングは特定の顧客との相互作用を考察の対象からはずして発展してきた経緯がある。北米マーケティングは不特定多数の消費者に向かってプロ

モーションするエクスターナル・マーケティングで効率的に販売することに重点が置かれた。北欧学派はこれに対して、1970年代から、サービス・マーケティングの研究で企業と顧客の相互作用であるインタラクティブ・マーケティングやそのために企業が社員に対しておこなうインターナル・マーケティングが重要であると指摘している (Grönroos (1978); Grönroos et al. (1985); Gummesson (1985))。

すなわち、北米で発展したグッズを中心としたマーケティングと違い、サービス・マーケティングは同時性の特性から企業が顧客と接することで価値を共創することが不可欠な前提条件となるからである。北欧学派は産業財の視点が強く特定の企業に対するサービス活動をプロセスとして捉えることが自然であったからである。モノの場合は、企業があらかじめ価値のある製品を製造してから顧客に届けることに主眼が置かれ、生産の現場と消費あるいは使用の現場が離れているのに対して、サービスの場合はサービス提供者と顧客と一緒に価値を生産する側面が強いからである。

前述したように、北米における初期のサービスに関する研究は、伝統的マーケティング研究の系譜に習いマーケティング・マネジメントの操作変数としての4Psに準じたミドル・マネジメントの戦略としてスタートした側面がある。しかし、サービス・マーケティングを効果的に実施するためには、トップ・マネジメントが担う全体戦略の位置づけでその計画・実行を管理・運営する必要がある (Grönroos (1989))。北欧学派はこのようにサービスのプロセスの視点でインターナル・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングの研究をとおして北米よりも早い段階から、自然にトップ・マネジメントやマーケティング部門以外の組織に言及して研究してきた経緯がある。

北米がサービスに関心を示す前に、北欧学派が北米マーケティングと明らかに違うスタンスで発展してきたことを明らかにする論文が刊行されている (Grönroos (1978))。この論文で Grönroos は、サービスの3つの特徴を挙げて、グッズ・マーケティングから離れた理論構築の必要性を指摘する。それは、①手に触れることができない、②生産と消費の相互作用と不可分性、③所有権が移転しない、の3つである。このように、北欧のマーケティングは顧客と企業が価値を創造するプロセスを中心に早くから研究を進展させていた。そして、マーケティングの射程は部門の機能戦略や交換に留まるのではなく、顧客や消費者が価値を創造するプロセスから全社的な視点で企業活動を捉えたところに最大の特徴がある。

Grönroos (1989) は北米の研究はマーケティング・ミックスを土台にサービス・マーケティング研究を7Psへと拡大したが、それは本質的な問題ではない。マーケティング・ミックス・モデルはアメリカの環境下では有効であったかもしれないが、ヨーロッパでは



環境が違うのに、このモデルに従って考察されていることが問題である。だから、北欧学派はこのモデルから離れて独自に研究を進めている。誤った理論の上に新しい理論を構築することに本質的な無理があると痛烈に批判している。

前述したように北米は消費財を中心にサービスをプロセスではなく提供物としてグッズと並列的にサービシーズとして捉えてきた。これに対して北欧は産業財を中心にプロセスとしてサービスを捉えた経緯がある。産業財のマーケティングの北欧学派は企業と顧客との関係性や相互作用に対してまず焦点を当てて考察する必要があった。したがって当然のように4Ps マーケティングとは違う視点でスタートした。たとえば研究方法にも動的なプロセスを考察するために採用される定性的な事例研究が多く用いられた。このように、北欧学派の研究方法には計量的な統計的手法が支配する北米とは違う特徴がある。北欧の研究は一部の場合には定量的な方法が用いられたが、多くは現場における経験的な記述的な方法による事例研究を採用している。

1985年に Grönroos と Gummesson が中心となって、研究者と実務家の総勢15名のサービス・マーケティングに関する北欧学派の研究を論集として出版している。北米マーケティングから距離をおいて展開してきた、サービス・マーケティングにおける北欧学派の研究の当時における集大成である。その中で、Gummesson は、サービス・マーケティングと産業財マーケティングは長い間分離して研究が進展してきたが、新しいマーケティングの研究に向かって統合されてきていることを論じている。産業財マーケティングの特徴は、相互作用、関係性そしてネットワークに大きな焦点を当てて考察してきたことである。これに対して、北米ではグッズを中心とした視点を中心としてそれに付随的な下位の概念としての位置づけであることが問題だと批判している。

1990年代に入り、IT 化の急速な進展やビジネス界からの要請もあり関係性というキーワードのもとにマーケティングにおける多様な研究が北米を中心に展開されてきた。北欧学派も独自の系譜の中で Gummesson et al. (1997) が北欧学派の大きな研究の伝統である関係性マーケティングの基礎はサービス・マーケティング（北欧学派）と購買グループ (IMP) のメンバーによって発展させられた産業財マーケティングが進展させたネットワーク・アプローチだと提示している（藤岡・山口 (2011)）。

北欧学派は関係性という用語についても、早くから自分たちが提示した概念であると柔らかく北米研究を批判しているのである。特に、Gummesson (2008) は、ネットワーク理論に対してマーケティングの視点を入れることの必要性を述べている。そして、静態的に主体関係を限定してからおこなう定量的な手法での研究ではなくて、相互作用による動的な視点が重要であり、そのための研究方法としては事例研究が望ましいと指摘する。

彼の一般化へ向けてのネットワークにもとづいたマーケティング理論は、Many to Many マーケティングと呼ばれる。

### 3-2. Grönroos のサービス・ロジック

マーケティング研究は、ビジネスに圧倒的な影響力をもつ北米が中心である。そして、北米研究者はS-D ロジックの出現によってサービスを中心とした概念化や価値共創概念に関心が高まってきたところである。しかし、前述したようにG-D ロジックの影響下の北米研究やビジネス界はロジックが混乱しているのが現状である。これらの動向の中で北欧学派のリーダーのGrönroos(2006)はS-D ロジックに対して一部批判的である。それは、S-D ロジックがすべての交換はサービスの交換であり価値共創である。そして、マーケティングはサービスの論理が適用されるところである。

たとえば、消費財分野で標準化された日用品の場合、顧客は企業に対して自らの価値創造に対して協力を直接に求めないことが多い。Grönroos はこのような場合は、企業は従来のモノを中心とするグッズ・ロジックが有効であると提示する。現実には、我々はすべての消費財を利用・消費する段階で企業に支援を求めることはない。ただし、S-D ロジックはこのような場合も間接的な相互作用になり価値共創だと提示するのであるが、あまりにも現実的でない考え方だと批判する。

Grönroos によれば、現段階のマーケティングのロジックには、グッズ・ロジックとサービス・ロジックの2つがある。20世紀はグッズ・ロジックが効果的であったが、将来的には製造業でもサービス・ロジックの方が適応しやすい場合が多くなると考えている。しかし、その場合でも例外的にグッズ・ロジックが主流の場合も残ると提示する。要するに、初期の北米マーケティングがグッズを中心としたロジックで構築されてサービス・ロジックはその例外として扱われてきた視点が逆転して、これからのマーケティングのロジックはサービスのロジックが中心であり、例外的にグッズ・ロジックの方が効果的な場合があると提示する。

そして、顧客は製品やサービス自体を求めているのではなく、自らの価値生成プロセスを助けるソリューションを求めていると捉える。ただし、サービスは生産と提供のプロセスが同時に発生する。グッズの場合は価値を埋め込ませた商品が生産されてから顧客によって利用あるいは消費されるが、サービスは顧客の消費やプロセスのなかでその製品の価値は形成される。

グッズ・ロジックは企業が価値を埋め込ませた資源を提供することが前提（交換価値）だが、サービス・ロジックは顧客が価値を創造するために必要な資源として製品を生産す

る。そしてそれによって顧客は他の資源、たとえば情報や他者からの支援などを組み合わせて価値を創造すると捉える。したがって、サービスは顧客の活動とプロセスのなかで価値が生み出される（使用する段階での価値）。

Grönroos による特徴的な概念はプロミスである。プロミスは企業によってつくられ顧客に提案される。そして、そのプロミスは顧客との相互作用によって顧客が実現させる価値となる。したがって、顧客が企業の提案するプロミスと相互作用するプロセスこそがマーケティングが焦点を当てて研究する最大の主題となる。その一環としてフルタイム・マーケターの専門家が担当するマーケティング部門が存在するのであって、企業のプロミスの実行についてはすべての組織がパートタイム・マーケターとして担うのである。この活動こそが企業の究極の存在理由であり、すべての部門や組織はプロミスの実行のために存在する。特にトップ・マネジメントはこれに専念すべきである（表4）。

表4 サービス・ロジックの整理

|        |   |
|--------|---|
|        | サービス・ロジック                                       |
| ロジック   | サービス・ロジック、グッズ・ロジック                              |
| 視点     | 特定企業（顧客）とのプロセス、プロミスの実行                          |
| 主な対象   | サービス<br>利用・消費<br>企業間取引、消費者と取引                   |
| 顧客との関係 | 相互作用をととしたプロミスの実行                                |
| 基本概念   | プロミス<br>使用価値<br>関係性、相互作用、ネットワーク<br>パートタイム・マーケター |

出所：Grönroos（2006）をもとに筆者作成。

### 3-3. 新たなロジックへ向けた議論

#### 3-3-1. S-D ロジックと北欧学派の相違点

Vargo and Lusch はS-D ロジックの主張の中で北欧学派の代表的な研究者であるGummesson、Grönroos の先行研究を多く引用する。Gummesson はS-D ロジックは相互作用の主体間をサプライヤーと顧客間だけに限定した部分的な考察であることを指摘する。そして、もっと拡大することで複雑な社会ネットワークを含む全体的な考察が必要だと述べている。さらに、Gummesson は北米が主流とする4Ps を導出するような要素還元型のマーケティングやマネジメントの研究方法ではネットワークのような動きの速い複雑な文脈や動的な相互作用がバラバラに分解されて考察される。したがって、このような研究方法や考察視点からは、S-D ロジックの主張がマーケティングやマネジメントに影響

を与えても限定的であり実行に向けては問題があると指摘する。Gummesson は、Lusch と Vargo との共著で論文を発行して、S-D ロジックとネットワーク・アプローチや相互作用アプローチは親和性が高いと主張している (Gummesson et al. (2010))。

しかし、前章で考察したように Grönroos のサービス・ロジックは、S-D ロジックと違うということを強調している。Grönroos はマーケティングの実践は抽象的なロジックでは通用しない。日用品の場合や顧客接点がない場合などは今でもグッズ・ロジックが適応できると明確に指摘する。そして、このような場合は、価値は顧客が単独創造するのであって価値共創ではないと断言する。したがって、抽象的に経済学の考察からサービスを中心に既存研究を考察した S-D ロジックと実践の場での実証を積み重ねて個々の相互作用を考察することから概念化を進めたサービス・ロジックの歴史と違いを強調している。これは、早い時期から実務を中心としてプロセスの視点でサービス研究を進展させてきた自分たちが主流であるという自負心によるものであろう。

北米研究の前提はグッズを中心としたマーケティングである。したがって、北米で発展したサービス・マーケティングはグッズに当てはまらない無形の価値を埋め込ませた商品を意味するサービシーズを中心に操作変数を抽出することが大きな研究テーマであった。これをあえてサービシーズ・マーケティングとして区別する場合もある (井上・村松 (2010))。そこでは利用・消費の内容、特に消費者側が創造する価値については無関心でありブラック・ボックスのままであり、最初からマーケティングの考察の範囲外であった。したがって、北米でグッズの考え方で進展した理論は交換価値を暗黙に前提とする。価値を企業が生産して商品に埋め込ませた、企業の提供物としての価値を決めた商品にグッズとサービシーズがあると捉えた理論構築である。

一方で、北欧学派は企業間取引の産業財のサービスの視点が中心であった。そこでは、交換は顧客が利用・消費した後におこなわれることが多く交換よりも先に顧客の満足や評価を重視する必然性があった。産業財取引では顧客の利用・消費段階はブラック・ボックスどころか最大の関心事となる。そして、サービスとは顧客企業との間でおこなわれるプロセスであり相互作用の中で企業が顧客に提供するプロミスを実行することになる。ここに、交換を目指して構築した北米マーケティングと利用・消費段階から考える北欧マーケティングの根本的な背景の違いがある。このように視点が違う両学派の研究だが、S-D ロジックの登場によって、北米研究者が北欧学派の理論を再認識するようになったのである。

### 3-3-2. マーケティング研究の展望

これまで考察したように、S-D ロジックはサービス・ロジックと違うところがある。大きくは製造業を含むマーケティングのすべてをサービスのロジックが支配するとしたS-D ロジックと、サービスが主流になってきたがグッズ・ロジックもケースによって有効であるとするサービス・ロジックの違いである。しかし、この議論の違いはサービス・ロジックがマーケティングで採用される割合が増えれば結果的にS-D ロジックに近づくようにも捉えられるので大きな相違点ではないであろう。

むしろ、S-D ロジックとサービス・ロジックの共通点であり最大のインパクトはマーケティングが採用する価値の新定義は「顧客が決める」ことを前提に概念化を目指すことで一致したことである。サービス・ロジックが使用する使用価値とS-D ロジックが提示する文脈価値の違いは不明確である。しかし、重要なことは顧客が利用・消費する段階から企業活動を捉えることや価値共創の企業活動のプロセスとしてサービスを定義することが今後のマーケティング研究では重要な出発点となることで一致したことだ。

このことは、マーケティングの対象である企業がおこなう顧客や市場へ向けた価値創造活動を、G-D ロジックが前提としたように企業内部でおこなわれる生産活動から捉えるのではなく、顧客の利用・消費プロセスから考察することになる。そのためにはマーケティング部門の機能の一部分を企業のすべての組織が担うことになる。これは全部門を対象としたインターナル・マーケティングやパートタイム・マーケターの議論である。このように理解すると北欧学派が主張するようにマーケティング部門の位置づけを部門横断的な役割としてトップ・マネジメントの領域にする必要がある。これらの議論の実践的な兆候として、企業内にマーケティング担当役員であるチーフ・マーケティング・オフィサー（CMO）を配置する企業が増えていることが挙げられる。

アカデミックと比べて実務を担うビジネスは環境の変化によりあらゆる業界の実践でサービスを中心としたマーケティングの考え方に移行しつつある。したがって、マーケティング環境の変化でビジネス界の視点が、不特定多数から特定顧客へと移行し、短期的な取引から長期的な関係性が重要だと考えるようになってきたことが伺える。特に、グッズを中心とする考え方よりサービスに重点を置く製造業が増加するようになってきた。顧客からの要請とIT技術の進展から製造業もサービスへの関心が高まり、比較的容易に顧客接点の場を獲得することができることになった。

そこで、グッズを中心とした理論展開から転換を目指すために枝葉を論じる最近の関係性や価値共創などの魅力的な用語の増加で混乱が生じているのが現状であろう（井上・村松（2010））。しかし厳密に考察すると果たして産業財で培われた議論をそのまま最終消費



者のマーケティングに適應できるのかという疑問は残る。今の潮流は、グッズ・ロジックが支配的な現在の北米研究がサービス・ロジックへの切り替えを促進することになる。

このような状況下で明確に議論しなければならないのは、マーケティングが対象とする範囲である。少なくとも、S-D ロジックとサービス・ロジックは顧客が価値を決めるということでは一致している。したがって、その対象範囲は交換ではなくて顧客が利用・消費するところに焦点されなければならない。そして、マーケティングが価値を創造するプロセスを解明することにあるのならば最終的に企業にとってそれが交換をとおした利潤につながるものが不可欠になる。

今まで交換を目指すことでブラック・ボックス化されていた利用・消費段階からマーケティング活動を再構築する理論化が急がれる。しかし、S-D ロジックは経済学の影響下で抽象的なマクロ的な概念であることから個別企業活動に還元するためには現段階ではサービス・ロジックを採用して概念化・理論化を目指すべきであろう。特に SNS や携帯端末の進展でグッズと不特定多数が自由に関係性を構築できる時代においては、そろそろグッズを中心としたマーケティングの前提や考察の視点を変化させる時期である。そして、それに伴い動的なプロセスや交換後の世界へ踏み出す必要がある。今こそ新しいマーケティングのロジックで経営活動を再考察する段階にきている。そのためには導入段階の雑多な議論を一度すっきりと整理する必要がある（表5）。

表5 新たなマーケティングのロジック

|        | 新たなマーケティングのロジック   |
|--------|---|
| ロジック   | サービス・ロジックが中心 (Grönroos)   |
| 視点     | 特定顧客との価値共創プロセス  |
| 主な対象   | プロセス<br>利用・消費<br>顧客接点<br>使用価値   |
| 顧客との関係 | 相互作用をとおした価値共創プロセス   |
| 基本概念   | 使用価値からマーケティングを構築<br>関係性、相互作用、ネットワーク<br>パートタイム・マーケター<br>インターナル・マーケティング (全組織対象) |
| 研究方法   | 相互作用を扱う質的研究が中心  |

出所：筆者作成。

2007年10月に、アメリカマーケティング協会(American Marketing Association: AMA)は、マーケティングの定義を改定した。全文は「Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have



value for customers, clients, partners, and society at large」となっている。この定義は「マーケティングとは、活動、制度のセット、そして顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するためのプロセスである」である。内容は4Psに集中してきた北米マーケティングの現状を是認しながらも対象を拡大している努力は伺えるが、まだ交換価値を前面に打ち出している。しかし、「価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するためのプロセス」ということを定義の半分の分量で述べていることから、暗に使用価値を中心に交換価値を捉えなおすことを暗示するように努力している（表6）。

すなわち、サービス・ロジックとこれまでの北米研究の融合を目指しているようにも見える。なぜならば「価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するためのプロセス」は北欧学派のサービスの主張と同一であり、サービスはそのことから生産と消費の同時性、つまり交換と使用が一致することを暗示するからである。この定義に「使用価値を重視して使用価値から」交換を目指すとの文言を挿入すればサービス・ロジックの定義に援用できる。

いずれにしても、北米研究の主流や今でも強力なマーケティング・マネジメントの実務に対する影響力、そして多様なビジネスの現場での活用の状況から統一した見解を早期に獲得することは困難であろう。しかし、一貫してサービス・ロジックで主張してきた北欧学派に対して、4Psからスタートした北米の環境の変化に対する適応の努力が伺える。AMAの次の改訂がどのタイミングでどのような方向で示されるのかを注目したい。

表6 AMA (2007) の定義の整理

|        | アメリカマーケティング協会 (2007) の定義                           |
|--------|--|
| ロジック   | グッズ・ロジックとサービス・ロジックの混在                              |
| 視点     | 交換するためのプロセスである                                     |
| 主な対象   | 価値のある提供物<br>創造・伝達・配達<br>活動<br>制度のセット               |
| 顧客との関係 | 顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するためのプロセス |
| 基本概念   | 交換価値重視<br>価値ある提供物の創造・伝達・交換<br>活動・制度のセット・プロセス       |
| 研究方法   | 不明   |

出所：AMA (2007) の定義をもとに筆者作成。

## 4. 小売業研究への適応可能性

### 4-1. 伝統的小売マーケティング理論

伝統的小売マーケティング研究には大きく2つの潮流がある。一つは、製造業のマーケティングを適応した研究である。これは4Psに焦点をあてたマーケティング・マネジメントの延長線上にある。すなわち、製造業の立場で構築された理論は、流通経路（place）の管理・操作対象の客体として小売業を位置づける。また、小売業を主体的に扱う研究でも、Lazer and Kelley（1961）の小売ミックスの研究に代表されるように4Psモデルに依拠する北米で主流の要素還元型の研究が多い。したがって、マーケティング部門の機能戦略としての位置づけでの研究である（図2）。

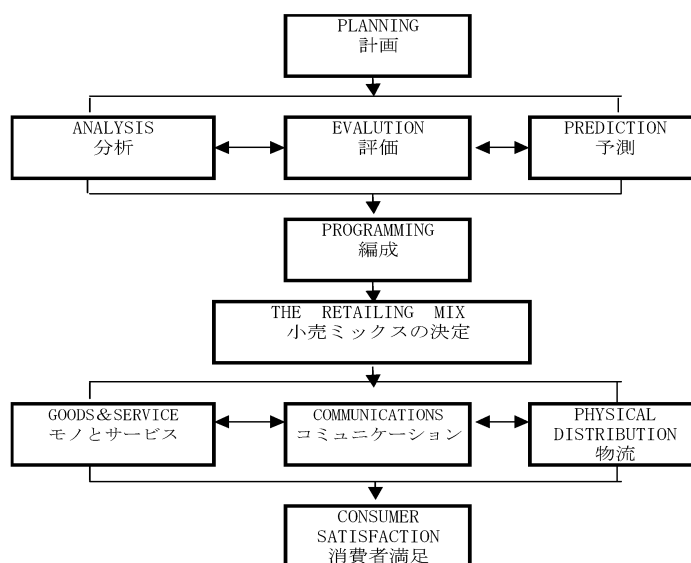


図2 小売管理の計画プロセス（小売ミックス）

出所：Lazer & Kelley（1961）p. 36をもとに筆者作成。

もう一つの、小売業の立場での戦略研究は、Knee and Walters（1985）、Walters and White（1987）に代表されるように顧客との相互作用や利用・消費プロセスへは全く関心を示していない。20世紀のビジネスは製造業中心の発想が強く企業と顧客は製造業が離れた立場で交換価値を中心に考察した。本来ならば小売マーケティング研究は、製造業とは違って企業と顧客の相互作用を中心に価値を創造する視点から構築することが可能であった。しかし、研究としては後発の小売マーケティングやサービス・マーケティングの研究は、製造業の理論の影響を強く受けて考察されてきた経緯がある。また、マネジリアル・マー

小売マーケティング研究の新たな視座へ向けた理論研究 価値共創の先行研究の考察から（藤岡芳郎）

ケティングや戦略的マーケティング研究は顧客志向の理念の提示だけで、製造業と同様に顧客を離れた位置に置いて考察してきた。

嶋口（1984）によって研究された戦略的マーケティングは、伝統的にミドル・マネジメントの領域であったマーケティング・マネジメント戦略に対してトップ・マネジメントの役割である外部環境対応へ焦点をあてたと考えることができる。戦略的マーケティングは環境対応へのマーケティングの役割を明確にした点で大きな功績がある。また、マーケティングによる企業の全体戦略策定段階から実行、評価までのマネジメントにおける一連の流れとして表現したところに斬新さがあると評価できる（図3）。

しかし、嶋口の戦略的マーケティングはあくまでも企業中心、製品中心の発想を前提としており競争環境への適合の志向が強く打ち出されている点が大きな特徴である。さらに、顧客は市場環境の構成要素として捉えられており、あくまでも企業側から細分化され操作される対象としての位置づけが強かったと考えられる。

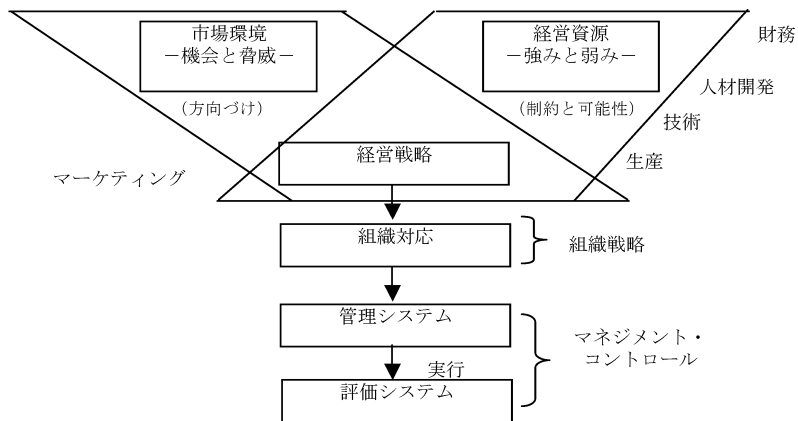


図3 戦略的マーケティングの全体枠組み

出所：嶋口（1984）p. 17。

すなわち、マネジリアル・マーケティングとしての小売戦略は、製造業が大量流通、販売を目指す伝統的マーケティング（G-D ロジック）の影響下で考察された。そして、製造業の理論を背景に標準化した商品を大量生産して大量販売を目指したオペレーションのチェーンストア理論が構築された。チェーンストア理論は店舗のオペレーションを高度に標準化、マニュアル化することで誰でも短期間に一定レベルの作業を実施可能にした。チェーンストア理論は、当時の時代環境に適応して大きな貢献を果たして多くの組織小売業の成長の原動力となった。

1990年代以降の小売マーケティング研究は、関係性マーケティング、顧客（消費者）志

向、顧客関係性管理（CRM）などの概念で研究が進展してきた。しかし、基本的には伝統的小売マーケティングの価値が企業によってあらかじめ決められた志向論で捉えられている。

サービスに対する研究の系譜で Berry and Parasuraman (1993) は小売業とサービスは分離不可能であると提示して小売業をサービス・プロバイダーとして捉える新たな視点を提示している。そして、サービスに関する研究は顧客満足度の測定などで継続して発展している (Fornel (1992); Fornel et al. (2006))。しかし、いずれも相互作用を中心に企業活動を組み立てようとする研究ではない。あくまでも、企業が生産とサービス品質に社員が関わる同時性のサービス特性を克服することが目的である。最近では、企業がこれらの指標を開示することで企業価値を高めようとする動きがある。

#### 4-2. 伝統的小売マーケティング理論の現状の課題

ここまで、小売業に関する伝統的な北米マーケティングの系譜を概観して、製造業のロジックの中で小売マーケティングが構築されてきたことを指摘した。たとえば、セルフ販売、チェーンストア理論などのオペレーションは顧客との相互作用にはほとんど関心を示さない。それどころか、企業は効率化のために人（顧客や社員）を機械と同様に捉えようとしている。

わが国のチェーンストアの理論的背景となった川崎他 (1971) はチェーンストア経営について「その時点において完成された方式を、分散してそれぞれ営業活動をしている店舗に一律に適用し、全体を一つの公式のもとに運営する経営形態」と明確に定義している。そして分業の仕組みとして「線路をつくる人、それを維持し、活用する人、楽にレールの上を走る人」の三種類があると提示する。このようなグッズ・ロジックで多くの組織小売業が成長したのは歴史的事実である。この考え方は欧米や高度成長期の日本市場で、市場環境に適応して強烈なパワーを発揮したことは間違いない。したがって、今日の新たなマーケティング環境に懸命に適応しようとする企業が、グッズ・ロジックに接ぎ木する理論構築で実行しているのはやむを得ない状況である。

しかし、アカデミックの小売マーケティング研究としては、そろそろ接ぎ木ではなく新たなロジックで構築した理論を提示する時期に来ていると考える。たとえば、最近のコンビニエンス・ストアの成長は旧態依然としたグッズ・ロジックで考察するよりもサービス・ロジックで考察した方が、今より視界が開けるのではないかと考える。さらに、衣料品業界の成長著しい製造小売業（SPA）などは、名前が示すように製造業と小売業を合わせた呼称である。これらは、製造や小売の分類では説明できない新たな上位の視点で両者を包

含する概念が存在していることを暗示している。

さらに、生活雑貨品や衣料品などを独自のコンセプトで編集して提案するセレクト・ショップも成長著しい。市場に存在する製造業が主体的に生産した商品を仕入れて編集して品揃えするセレクト・ショップという呼称も従来の衣料品店や雑貨店と違うロジックで捉える方が理解しやすいと考える。顧客との接点が少ない多くの製造業が、サービス・ロジックへ進展しようとしている。しかし、顧客との接点がある小売業のサービス・ロジックへ向かった考察が進んでいない課題がある。

#### 4-3. サービス・ロジックの小売マーケティングへの適応の可能性と課題

これまでに、マーケティング研究の主流である北米研究のS-Dロジックと北欧の伝統的研究について考察した。そして、マーケティングを支配するロジックがグッズ・ロジックからサービス・ロジックへ移行しつつあることを議論した。S-Dロジックは製造業のモノ中心から顧客との相互作用の視点（価値共創）でマーケティング全体を再構築しようとする運動である。そして、Lusch et al. (2007) は交換後の利用・消費プロセスへ直接サービスを提供するためには小売業が一番良いポジションに位置していると提示する。そして小売業の新しい考え方の基礎としてS-Dロジックを位置づけようとしている。価値共創の視点からマーケティングを捉え直すことについては、S-Dロジックとサービス・ロジックは一致している。また、小売業こそが相互作用から生じる価値を考察するのに適している。すなわち、企業が顧客と相互作用をおこないそこから創造される顧客にとっての価値を起点にマーケティング活動を捉える。そこで、サービス・ロジックの残された課題をサービス業と製造業の中間に位置してきた小売業で考察することで新たな小売マーケティング研究のフレームワークの構築を目指す。

課題1：Grönroosは消費財の日用品にはグッズ・ロジックが適応すると提示する。しかし、小売業やサービス業でも多くの企業はグッズ・ロジックの方がよいと考えているのではないと思われる。すなわち、サービス業や小売業はサービス商品の特性上プロセスとして相互作用はしているが、実際は企業の立場で企業が決める価値を標準化して届けるマーケティングをおこなっていることが多いのではないかと考える。これは、チェーンストア理論とセルフサービスが大きな成果を出した影響である。

ここでのサービス業は商品の性質上相互作用が必要なだけであって、見方を変えれば価値は企業が決めてマニュアルに忠実に顧客に価値を届けることである。したがって、チェーンストア理論やセルフサービスとどのように企業は使い分けをしているのか。このように

考えると、G-D ロジックとS-D ロジックという二項対立的な設定ではなく、価値共創を企業がどのように捉えるかという戦略の問題ではないかと考えられる。

課題2：Grönroos はあくまでもマーケティングのロジックの視点でサービス・ロジックを提示するのだが、製造業や管理志向の強いロジックが混ざる部門の場合は組織内での様にマーケティング以外のロジックと融合するのかという課題がある。小売業やサービス業がサービス・ロジックで組織運営をする場合とグッズ・ロジックで組織運営をする場合で、リーダーの運営方法に違いがあるのであろうか。

サービス・ロジックではパートタイム・マーケターの概念が使用される。そして、顧客接点の役割を担うすべての組織がこれに当たることになる。この点についてはインターナショナル・マーケティングなどの北欧学派の先行研究が適応できる。サービス・ロジックを採用するとマーケティングが一つの部門の位置づけでなく経営的な全社的、統合的な位置づけになる。特に、価値共創の視点で企業活動をおこない成果を出すには、伝統的マネジメントとは違う組織編成や運営するリーダーシップなどの手法に新たな考え方が必要ではないかと考える。

課題3：S-D ロジックが主張するように小売業が競争優位なポジションに位置しているとしたら、サービス・ロジックにしたがって考察することで新たな小売マーケティングの戦略が策定できる。結果的にグッズ・ロジックの強い影響下で進展した4Ps のプレイス(place)に相当する流通研究や小売ミックスから解放された新たな概念化や理論化が進展する。新しい形態の小売業のコンビニエンス・ストアやセレクト・ショップなどの戦略が従来のマネジリアル・マーケティングと比較してどのように違うのであろうか。そして、マーケティング・マネジメントの4Ps に相当する管理可能な要素をどのようにして抽出してわかりやすく提示することができるのかという課題がある。北欧学派が主張するように研究方法として定性的研究は妥当性があるとしても、そこから帰納的に導出できる管理可能な要素をどのような形で提示できるのかという課題が残る。

## 5. おわりに

21世紀に入り実務界では製造業がサービスに対して関心をもつようになってきた。また、IT化の進展や多様な消費者の登場で商品を消費財と産業財に最初から分類して考察を進めるよりも、またグッズとサービスに分けて考察するよりも上位の包括概念にもとづくロ



小売マーケティング研究の新たな視座へ向けた理論研究 価値共創の先行研究の考察から（藤岡芳郎）

ジックが求められるようになった。しかし、本稿で考察したようにサービスの視点ですべてを包括するS-Dロジックの考え方は明快だが、現時点では抽象的過ぎて実践への適応が困難である。

また、サービス・ロジックで小売マーケティングを考察する場合、交換を目指す考え方から、交換と利用・消費を繰り返す継続的な捉え方が必要である。すなわち、価値共創を戦略として掲げる小売業の場合は交換後の利用・消費段階の次に交換が連続的に生まれることになる。したがって、製造業が前提とする交換価値ではなく「連続的な価値創り」に注目する必要がある。そして、その場合マーケティング研究は従来の考察の範囲から射程を延ばして顧客の利用・消費段階に入ることになる。小売業は売場を起点に顧客と一緒の「連続的な価値創り」から企業システムを構築することが重要となる。

以上の考察から本稿では新たなマーケティングのロジックの研究の基礎として、Grönroosの主張に依拠した展開を採用することにする。そして引き続き、新たなロジックで小売マーケティングを考察するために実証研究をおこなう。

## 参考文献

- 井上崇通・村松潤一『サービス・ドミナント・ロジック～マーケティング研究への新たな視座』同文館出版、2010年。
- 川崎進一・渥美俊一・藪下雅治・武川淑『チェーンストア・マネジメント』ダイヤモンド社、1971年。
- 嶋口充輝『戦略的マーケティングの理論』誠文堂新光社、1984年。
- 藤岡芳郎・山口隆久「マーケティングにおける顧客との関係性概念の変遷についての考察」『岡山理科大学社会情報研究』第9号、2011年、1-11ページ。
- Berry, L. L. and A. Parasuraman, "Building a New Academic Field: The Case of Service Marketing", *Journal of Retailing*, vol. 69 (1), 1993, pp. 13-60.
- Fornell, C., "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56, January, 1992, pp. 6-21.
- Fornell, C., M. Sunil, V. M. Forrest and M. S. Krishnan, "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk", *Journal of Marketing*, Vol. 70, January, 2006, pp. 3-14.
- Grönroos, C., "A Service-Orientated Approach to Marketing of Services", *European Journal of Marketing*, Vol. 12 (8), 1978, pp. 588-601.
- Grönroos, C., "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 23 (1), 1989, pp. 52-60.
- Grönroos, C., "Adopting a Service Logic for Marketing", *Marketing Theory*, Vol. 6 (3), 2006, pp. 317-333.

- Grönroos, C. and E. Gummesson, *Service Marketing: Nordic School Perspectives*, University of Stockholm, 1985.
- Gummesson, E., *Total Relationship Marketing*, revised 3<sup>rd</sup> ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008.
- Gummesson, E., U. Lehtinen and C. Grönroos, "Comment on Nordic perspectives on Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 (1), 1997, pp. 10-16.
- Gummesson, E., R. F. Lusch and S. L. Vargo, "Transitioning from Service Management to Service-Dominant Logic: Observations Recommendations", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2 (1), 2010, pp. 8-22.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, 1994, pp. 164-174.  
小野譲司訳「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』6月-7月, 1994年。
- Knee, D. and D. Walters, *Strategy in Retailing: Theory and Application*, Philip Allan Publishers, 1985. 小西滋人他訳『戦略小売経営』同文館出版, 1989年。
- Judd, R. C., "The Case For Redefining Services.", *Journal of Marketing*, Vol. 28, January, 1964, pp. 58-59.
- Lazer, W. and E. J. Kelley, "The Retailing Mix: Planning and Management", *Journal of Retailing*, Vol. 37 (1), 1961, pp. 34-41.
- Lusch, R. F., S. L. Vargo and M. O'Brien, "Competing through Service: Insight from Service-Dominant Logic", *Journal of Retailing*, Vol. 83, 2007, pp. 5-18.
- McCarthy, E. J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, 1960.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, 1985, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 (Spring), 1988, pp. 12-37.
- Rathmell, J. M., "What is Meant by Services", *Journal of Marketing*, Vol. 30, October, 1966, pp. 32-36.
- Shostack, G. L., "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 41, April, 1977, pp. 73-80.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, 2004, pp. 1-17.
- Walters, D. and D. White, *Retail Marketing Management*, Macmillan Press, 1987. 来住元朗他訳『小売マーケティング：管理と戦略』中央経済社, 1992年。