



日本企業におけるアメリカ型マーケティング戦略導入の条件：アパレル産業の場合

田村, 正紀

(Citation)

国民経済雑誌, 140(6):53-68

(Issue Date)

1979-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00172377>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00172377>



日本企業におけるアメリカ型 マーケティング戦略導入の条件

——アパレル産業の場合——

田 村 正 紀

はじめに

過去約20年間に於ける日本のマーケティングおよび流通の展開における重要な特質の一つは、アメリカ合衆国で開発されたマーケティング理論や技法をほとんど無批判的に導入してきたことである。産業界においては多くの企業がマネジリアル・マーケティングを中心とするマーケティング技法の導入に努力してきた。このことを反映して、学界でもアメリカ・マーケティング論の検討・紹介が主流を占めてきた。

産業界および学界におけるアメリカ・マーケティング論への追従の根底にあるのは、マーケティングについての単純な一元的発展観である。その考えによれば、あらゆる資本主義国のマーケティングは一元的な発展方向をとって発展する。その先頭を走っているのはアメリカであり、日本はその後に続いている。したがって、アメリカのことを研究し、またアメリカのマーケティング実践において成功した戦略を日本へ導入すれば、日本のマーケティング問題は解決する。一元的発展観が主張するのは以上のような考え方である。

本稿の課題はこのような一元的発展観を実証的に検討することである。実証分析の対象としてえられたのはアパレル産業である。ファッション・ビジネスを中心とするアパレル産業は構造的に傍滞しつつある繊維産業再生の切り札として注目を浴びている〔1〕。日本のアパレル産業育成について書かれる処方箋はほとんどの場合、アパレル産業について日米比較から出発する。その比

較分析から差異を発見し、その差異をうめるような戦略提案を行うことが処方の内容をなしている [1, 2]。この根底にあるのは、いうまでもなく一元的発展観である。

以下の分析に用いられるデータは、昭和52年度に東京、大阪両繊維協会加盟会社を対象として行われた実査にもとづいている。アパレル企業ではマーケティング活動の組織上の分権化が商品別に非常に進んでいる。したがって、調査は各企業の商品別組織を対象として行われた。以下での分析単位もこの商品別組織である。使用される様本数は 123 票である。これらの商品別組織が所属する企業の総従業員規模は、最小 3 人、最大 4,100 人であり、小企業から大企業までを含んでいる。その平均値は 319 人、標準偏差は 683 人であった。

I アメリカ型マーケティング戦略

アパレル企業の主要な製品は流行品である。この種の流行品についての消費者の嗜好はきわめて多様である。アパレル製品を特徴づける製品属性次元としてはシルエット、装飾、素材、色、柄、ニッティングなどがあるが、これらについての消費者の選好は異質的である。さらに、このような製品属性に、個人によるサイズの相違、価格の相違がつけくわわる。したがって、多品目少量生産はアパレル企業の宿命といってよいだろう。アパレル企業の一商品組織をとりあげただけでも、その取扱品目数は数百にのぼるのが普通である。

さらに、これらの多品目の商品の各々がきわめて短い製品寿命をもつ。したがって、アパレル企業が直面している不確実性はきわめて大きいものである。アパレル企業は年々きわめて多数の新製品を開発することを運命づけられている。アパレル企業の直面している不確実性の大きさは、その新製品開発の成功率によって推測することができよう。表 1 は本稿の利用データにみられる新製品開発成功率を開発段階別に示したものである。

製品開発段階が進行するにつれて成功率は徐々に上昇する。しかし、市場導入された製品のうちでも成功するのは 76.2% にすぎない。アパレル企業のマー

表1 開発段階別成功率

N=123

開発段階	各段階で生き残ったパターン数	段階別成功率	平均 %	標準偏差
アイデア段階	I	アイデア成功率 F/I	31.2	24.2
企画段階	D	企画成功率 F/D	45.0	25.2
見本検討段階	S	見本成功率 F/S	58.7	24.0
市場導入段階	M	市場成功率 F/M	76.2	18.9

F =最終的に市場で成功するパターン数。

ケティング戦略の中核をなすのは、このように大きい不確実性にどのように対処するか戦略である。この点にかんしてアメリカのアパレル企業は日本のアパレル企業にくらべてはるかに進んでいるといわれる。日米の格差が生じているのは主として次の三点においてである (1, 2)。

第一に、米国では消費者調査、消費者パネルなどを通じて最終消費者の嗜好の動向を直接的に把握し、その最終消費者情報にもとづいて市場標的が設定され、その標的に訴求する製品の企画が行われている。つまり、最終消費者情報にもとづく市場細分化戦略が徹底的に追求されているのである。

第二に、米国では市場標的の確定を基礎として、素材メーカー、アパレル企業および流通業者の間に垂直的な企業間連携システムが作りあげられている。アパレル企業は素材メーカーや販売先にたいして市場標的とする消費者層の情報を流し、その市場標的を対象とした製品を開発するために、素材メーカーや販売先と共同商品企画を行なっている。

第三に、米国においてはアパレル企業と素材メーカーおよび販売先との間に取引条件が明記され、それについての契約を通じて営業成果についての共同責任体制が確立されている。つまり、アパレル製品についての生産・流通システムにおける集団規範が明確になっている。

これらの三点以外にも、アメリカのアパレル企業では、デザイナーとスタイリストを峻別して、商品企画における企画責任と事業責任を区別する、(2)各シーズンの売残り商品は海外市場や国内の家庭縫制市場で処分する、(3)主たる商品クラスとしてはバターゾーン品といわれる付加価値の高い高級品をとりあつ

かう、といった戦略を採用している。

以上のような一連のマーケティング戦略によって、アメリカのアパレル企業はファッション・ビジネスに固有の不確実性を削減・吸収して今日の繁栄をきづきあげてきた。表2はこのようなアメリカ型マーケティング戦略の各要素にかんして、日本のアパレル企業のマーケティング戦略がどの程度に類似しているかを示すデータである。各戦略への類似度は表2の下に示す7点尺度を用い

表2 日本アパレル企業のアメリカ型マーケティング戦略への類似度 $N=123$

アメリカ型マーケティング戦略	平均値	標準偏差	同質性係数
S_1 消費者調査、消費者パネル、アンテナショップなどを通じて最終消費者の嗜好の動向を直接につかもうとしている。	4.4	1.7	0.72
S_2 目標となる消費者層を明確に確定した上で、商品企画を行なっている。	5.8	1.0	0.85
S_3 目標とした消費者層については素材メーカーと十分に連絡がとれている。	5.1	1.5	0.77
S_4 素材メーカーとよく共同商品企画を行う。	3.7	1.9	0.66
S_5 営業成果については素材メーカーと共同責任体制をとる(例えば、取引契約の履行)	3.0	1.9	0.61
S_6 目標とした消費者層については販売先と十分に連絡がとれている。	5.4	1.3	0.81
S_7 販売先と共同商品企画をよく行う。	4.6	1.5	0.75
S_8 営業成果については販売先と共同責任体制をとる(例えば、取引契約の履行)	3.2	1.9	0.62
S_9 デザイナーは商品企画責任だけで事業責任は負わせない。	5.3	1.9	0.73
S_{10} 各シーズンの売残り商品は見切ってその期で処分してしまう。	5.3	1.7	0.76
S_{11} 主たる商品クラスとしてはベターゾーン品を取り扱っている。	4.9	1.7	0.74

注1 1=まったく似ていない, 2=ほとんど似ていない, 3=やや似ていない, 4=どちらでもない, 5=やや似ている, 6=ほとんど似ている, 7=まったく似ている, という7点尺度による評点システムを用いた。

注2 同質性係数 H は次式で算出した。

$$H = \frac{1}{1 + \frac{\sigma}{\bar{X}}}, \quad 0 \leq H \leq 1 \quad \text{ここで } \bar{X} = \text{平均値}, \sigma = \text{標準偏差である。}$$

て測定された。

一般的にいえば、日本のアパレル企業のマーケティング戦略は米国よりかたむいているものの、その距離はかなりあるようである。この距離は戦略によってかなり異なっている。もっとも類似性が高いのは、目標となる消費者層を明確に確定した上で商品企画を行なっている (S_2) という市場細分化戦略についてである。しかし、アメリカ型と異なるのはこの市場細分化戦略における市場標の設定にさいして用いられる情報である。アメリカのアパレル企業は最終消費者の嗜好の動向を直接的につかもうとしている。このような戦略にたいする類似度を示す平均値は表2に示されているように4.4である。これは日本のアパレル企業がこの種の戦略をそれほど採用していないことを示すものである。日本のアパレル企業が採用しているファッション情報源は主としてその企業の海外提携先であることが多い。

素材メーカーおよび販売先のいずれの場合についても協調度が高まるにつれて類似性は低下していく。この点は情報伝達 (S_3, S_6)、共同商品企画 (S_4, S_7)、共同責任体制 (S_5, S_8) というように協調度が高まるにつれて平均値が低下していくことにあらわれている。とくに、共同責任体制の確立については素材メーカー、販売先のいずれをとわずアメリカ型との距離は非常に大きい。これは日本のアパレル産業において書面契約を欠いた取引契約が横行し、また百貨店取引などに典型的にみられるように優越的地位を用いた返品制などが存在することを反映したものであろう。

素材メーカーを相手方とする場合と販売先を相手方とする場合に分けて企業間連携システムと共同責任体制の平均値をみると、販売先を相手方とする企業間連携システムと共同責任体制の方が少し高くなっている。これはしばしば指摘されるように、日本における素材部門とアパレル部門との分断傾向を表わしたものである。また、デザイナーとスタイリストの区別や売残り品の処分については相対的に高い類似性をもっている。しかし、主たる商品クラスがベターゾーンという戦略についてはその相対的類似性はそれほど高いとはいえない。

以上で検討したように、日本のアパレル企業はかならずしもアメリカ型のマーケティング戦略を採用していない。しかしこれは平均像であり、同質性係数が示すように、企業によってかなりアメリカとの類似性は異なっている。一元的発展観によれば、アメリカ型マーケティング戦略への類似度が高くなるほど、その企業成果は高くなる傾向がある。次にこの点を実証的に検討してみよう。

II アメリカ型マーケティング戦略と企業成果

日本のアパレル企業はアメリカ型マーケティング戦略を採用することによってその企業成果を改善することができただろうか。一元的発展観が示唆する仮説を検証するために、企業成果とアメリカ型マーケティング戦略への類似度との統計的関連を回帰分析によって検討することにしよう。

既述のように、われわれのデータは企業における商品別組織についてのものである。したがって、ここで企業成果と云っているのはヨリ正確にはこの商品別組織についての成果である。このような成果変数として、表3に示す変数を用いることにした。

表3 成 果 変 数

成 果		定 義
P_1 売上高	万円	昭和51年度の当該商品売上高
P_2 荒利益率	%	昭和51年度当該商品の最終荒利益率
P_3 担当者1人当り荒利益	万円	$\{(P_1 \times P_2) \div 100\} \div$ 当該商品担当者数
P_4 販売先からの返品率	%	$(\text{返品高}[\text{期間中}] \div \text{売上高}[\text{期間中}]) \times 100$
P_5 売上成長率	%	$(\text{昭和51年売上高} \div \text{昭和49年売上高}) \times 100$

分析に用いた技法は、表3の成果変数の各々を従属変数とし、表2に示された11種のアメリカ型マーケティング戦略の各々への類似度を7点尺度で測定した類似度スコアを独立変数候補とする段階的回帰分析である。モデルとしては線型モデルを用い、少なくとも t 検定が5%水準で有意となる変数のみが最終方程式に残るように変数の導入・除去基準を設定した。これら五本の回帰分析結果は表4にまとめられている。

N=123

表4 段階的回帰分析の結果：ベータ係数

アメリカ型 マーケティング戦略	企業成果	売上高 P_1	荒利益率 P_2	担当者1人当り 荒利益 P_3	販売先からの 返品率 P_4	売上成長率 P_5
S_1 消費者嗜好の直接把握		0.2241 ^b		0.1903 ^b	-0.2151 ^b	
S_2 消費者ターゲット設定による商品企画						
S_3 素材メーカーカーゲットの連絡						
S_4 素材メーカーとの共同商品企画						
S_5 素材メーカーと営業成果の共同責任体制				0.1843 ^b		-0.1895 ^b
S_6 販売先へターゲットの連絡						
S_7 販売先との共同商品企画		0.1762 ^b	-0.1757 ^b			
S_8 販売先との営業成果の共同責任体制						
S_9 デザイナーは商品企画責任のみで事業責任なし			-0.2123 ^b			
S_{10} シーズンの売れ残り品はその期で処分					-0.3634 ^a	0.3822 ^a
S_{11} 主たる商品クラスはベターゾーン		0.084	0.093	0.086	0.200	0.162
	決定係数 R^2					

a=1%水準で有意；b=5%水準で有意

もし一元的發展観が正しいならば、11種のアメリカ型マーケティング戦略の多くが企業成果変数と有意に関連し、決定係数も高くなるはずである。しかし、分析結果をみると、五つの成果変数のいずれについても、統計的に有意に関連するアメリカ型マーケティング戦略は二種ずつである。決定係数の大きさもいずれの場合についてもそれほど大きいものではない。したがって、アメリカ型マーケティング戦略と企業成果との統計的関連はそれほど強くないと結論することができる。

一元的發展観の正当性を疑わしめる上でより重要な事実、回帰係数の符号が一元的發展観によって期待される方向とかならずしも同じではないという点にある。一元的發展観にしたがえば、売上高、荒利益率、担当者1人当り荒利益、売上成長率の各々とアメリカ型マーケティング戦略変数との回帰分析における回帰係数の符号は正となり、販売先からの返品率を従属変数とする場合の回帰係数の符号は負となるはずである。しかし、表4に示されているように、かかる符号条件は部分的に満されているにすぎない。たとえば、戦略 S_7 と S_9 は成果 P_2 と負の関連をもつし、戦略 S_5 も成果 P_5 と負の関連をもっている。販売先との共同商品企画やデザイナーとスタイリストの区別を行うことは荒利益率を低下させることになるし、また素材メーカーと営業成果の共同責任体制をとることは売上成長率を低下させることになる。

アメリカ型マーケティング戦略のうちで一元的發展観が期待するような符号条件を示している戦略は、消費者嗜好の直接把握、販売先へターゲットの連絡、シーズンの売れ残り品はその期で処分、主たる商品クラスにベターゾーンの四戦略のみである。これらのうちでもとくに、消費者嗜好の直接把握は比較的多くの成果変数と統計的に有意でかつ一元的發展観が期待するような符号条件をもっている。消費者嗜好を直接把握することによってアパレル企業は、売上高や担当者1人当り荒利益を増加させ、また販売先からの返品率を引き下げることができる。販売先へのターゲットの連絡も担当者1人当り荒利益の向上に貢献する。シーズンの売れ残り品をその期で処分するという戦略は、消費者嗜

好の直接把握よりも大きい影響を販売先からの返品率の引き下げに与える。さらに主たる商品をベターゾーンにすることは売上成長率を増加させる。

以上のごとき分析結果が全体として示しているのは、アパレル企業の場合、一元的発展観が部分的にしかあてはまらないということである。アメリカ型マーケティング戦略のすべてがかならずしも日本のアパレル企業の成果を改善するわけではない。いくつかの戦略はたんに企業成果と有意な関連をもたないというだけでなく、逆にそれを引き下げるといふ悪影響を与える場合すらある。これはなぜであるか。

この理由の一端は、一元的発展観の期待に合致した戦略とそうでない戦略とを比較することによってみつけだすことができる。一元的発展観の期待に合致した戦略は S_1 (消費者嗜好の直接把握), S_6 (販売先へのターゲットの連絡), S_{10} (シーズンの売れ残り品はその期で処分), S_{11} (主たる商品はベターゾーン) の四戦略である。これらの戦略の特質はその形成にさいして当該アパレル企業における意思決定の自律性が大きいということである。別の表現をつかえば、これらの戦略はアパレル企業をとりかこむ制度的環境から相対的に遊離される程度が大きい。

これにたいして、一元的発展観の期待に反した戦略の中核をなしているのは、素材メーカーおよび販売先との共同商品企画、共同責任体制、さらに戦略 S_9 に代表される内部組織構造などである。これらの戦略のうちとくに流通システムにおける共同化にかかわる戦略は当該アパレル企業と仕入先および販売先との取引を前提としている。したがってこの種の戦略について当該アパレル企業の意思決定の自律性は相対的に低いといえよう。制度的環境に埋めこまれる程度の高い戦略が一元的発展観の期待と合致していないのである。

ヨリ一般的にいえば、マーケティング戦略は環境条件適合的である。一群のマーケティング戦略をそれが形成された制度的環境条件から切りはなして、別の制度的環境条件のもとで導入してもかならずしも成果をあげるとはかぎらない。その移植の成功は次のような諸条件に依存しているように思われる。第一

に、その戦略の制度関連性が低いことである。制度関連性とはある戦略が制度的環境に埋めこまれている程度である。制度関連性の低い戦略ほど、環境の異質性を超えて、種々な条件のもとで有効である。このさい、複数の異質的な環境にたいしてマーケティング戦略を「標準化」(3, 4)することが可能になる。

第二に、制度関連性が高い戦略については二つの場合に分けて考える必要がある。その二つの場合とは、その戦略が環境依存型が環境改変型かということである。これら二つの型はマーケティング戦略が環境を改変し、長期的にはその戦略を有効に作用させる場を創造する能力をみずからもっているかどうか(5)によって分けられている。環境依存型戦略の場合にはこの能力をもたないから移植の成功条件は二つの環境の類似性にある。この類似性が大きくなると、移植が成功する確率が高くなるであろう。一方、環境改変型の戦略の場合には、あらゆる環境条件のもとでマーケティング戦略の標準化が可能である。しかし、不幸にして、どのようなマーケティング戦略が環境改変的であり、またどのようなメカニズムによってマーケティング戦略が環境を改変していくのかという点についての実証的研究はほとんどない。

以上の考察が示唆することは、企業成果とマーケティング戦略の関連と同じ程度に、マーケティング戦略と環境との関連が重要であるという点である。日本のアパレル企業にアメリカ型マーケティング戦略を採用させている環境条件は何か。次にこれを分析してみよう。

III アメリカ型マーケティング戦略と課業環境

アパレル企業のマーケティング戦略と関連する環境の主たるものは、素材メーカーから最終消費者にいたるまでの繊維産業の流通加工システムである。たんに完成品が生産者から最終消費者にまで流れるという単純な流通システムとは異なり、繊維の流通システムを特徴づけるのは、流通の過程に種々なかたちの生産(加工)が入りこむという複雑な流通加工システムであるという点にある。この特質が繊維の流通システム構造をきわめて複雑なものにしている。

この複雑性を伝統的な市場概念から描いてみよう。ある一財について売手と買手が取引し、そこで価格形成が行われる場を市場というのが伝統的市場概念の定義である。この定義によれば、アパレル流通システムは垂直的に複数市場が連鎖するという特質をもつ。流通論の用語法にしたがえば、流通経路が多段階構造をもつということである。しかも、この流通経路では種々な流通加工が介在するだけでなく地理空間的にもひろがっている。

次に、アパレル企業は多くの品目（財）を品揃えとして取り扱っている。アパレル企業はしたがって多くの財市場に同時に参加していることになる。しかも、これらの財市場は相互に独立なものではなく、きわめて密接な依存関係にある。ここで市場は水平的にも連結しているのである。このようにきわめて多くの市場が垂直的にも水平的にも連鎖・連結しながら、複雑な複合市場体をなしているというのが繊維の流通システム構造の一般的特質である。

アパレル企業はこのような流通システムにきわめて複雑な参加の仕方をしていいる。たとえば、アパレル企業は卸売商へ販売すると同時に小売商へも販売する。また、素材メーカーから仕入れるとともに、総合商社から仕入れたりする。さらに、流通経路の異なる財市場に同時に参加する。アパレル企業の環境条件をなすのはこのような流通システムへの参加の全体的パターンである。

このことを念頭において、以下ではアパレル企業の環境を焦点企業を中心とする課業環境（6，7）として概念化しよう。この環境概念にもとづいて特定化された環境条件は表5に示されている。環境変数 E_1 から E_8 はアパレル企業がどの程度に多くの財市場に参加し、そこでどのような取引先に直面しているかを示すものである。環境変数 E_9 と E_{10} はアパレル企業がどのような流通経路に参加しているかの全体的特徴を示している。さらに、環境変数 E_{11} から E_{13} は取りあつかっている品種の生産および需要特性をあらわしている。

消費者嗜好変化度およびその異質性は次のように測定された。アパレル商品の属性は（1）シルエット、（2）装飾、（3）素材の厚さ、重さ、耐久性、（4）素材の手ざわり感、（5）色、（6）柄、（7）縫製、裁断、仕上げの具

表5 環境変数とその定義

環境変数	操作的定義
E_1 取扱品種多様性	オーパー、スーツ、ワンピースなど17品種カテゴリーのうちその企業が取り扱っている品種カテゴリー数。
E_2 取扱品目多様性	ある特定の品種カテゴリー内で、取り扱っている品目数。
E_3 仕入先業態多様性	1 総合商社, 2 紡績・化繊メーカー, 3 産元買継商, 4 元売卸, 5 縫製業者, 6 輸入の6つの仕入先業態のうち、取引のある業態数。
E_4 大型仕入先業態	1=もっとも仕入高の大きい業態カテゴリーが総合商社か紡績・化繊メーカーの場合, 0=その他の。
E_5 卸売売上高比率	売上高に占める、卸売業者を対象とする売上高の比率。
E_6 、大型小売売上高比率	売上高に占める、百貨店・スーパー・量販店を対象とする売上高の比率。
E_7 販売先業態多様性	1 総合商社, 2 仲間卸, 3 地方卸, 4 縫製業者, 5 百貨店, 6 スーパーおよび量販店, 7 専門店, 8 中小小売店という8つの販売先業態のうち取引のある業態数。
E_8 販売先地区多様性	11種の販売先地区カテゴリーのうち、取引のあるカテゴリー数。
E_9 流通経路複合性	取引仕入先業態カテゴリー数 E_3 + 取引販先業態カテゴリー数 E_7
E_{10} 流通経路の長さ	2=最大取引ルートがメーカーから仕入れ小売へ販売となっている場合, 3=最大取引ルートがメーカーから仕入れ卸売へ販売, あるいは卸売から仕入れ小売へ販売となっている場合, 4=最大取引ルートが卸売から仕入れ卸売へ販売となっている場合。
E_{11} 商品企画リードタイム	最終消費者への販売シーズンの始まる何カ月以前に企画決定を行うかの月数。
E_{12} 消費者嗜好変化度	商品属性にかんし消費者嗜好が変化する程度についての企業の認知スコア。
E_{13} 消費者嗜好変化の異質性	商品属性の変化方向について企業間で異なる程度についての企業の認知スコア。

合、(8) 価格から構成される。これらの8次元の各々について最近の2~3年間におけるファッション動向を図1に示す二種の7点尺度を用いて質問した。尺度Aによって測定された評点の属性間合計が消費者嗜好変化度の測定値であり、尺度Bによって測定された評点の属性間合計が消費者嗜好変化の異質性の測定値である。

図1 消費者嗜好変化度とその異質性の測定用具

尺度A：変化の程度は	非常に安定	かなり安定	やや安定	普通	やや変化	かなり変化	非常に変化
	1	2	3	4	5	6	7
尺度B：変化の方向は各社間で	まったく同じ	かなり同じ	やや同じ	普通	やや異なる	かなり異なる	非常に異なる
	1	2	3	4	5	6	7

アメリカ型マーケティング戦略と環境との関連の実証分析に用いた手法は企業成果とアメリカ型マーケティング戦略の関連に用いた手法とまったく同じものである。11種のアメリカ型マーケティング戦略の各々を従属変数とし、13個の環境変数を独立変数候補とする線型モデルを用いた段階的回帰分析結果は表6に示されている。有意となった独立変数の数、決定係数の大きさ、および符号条件からみて、成果と戦略の関連の場合よりも良好な結果がえられている。

この分析結果からえられる主要な発見物を整理すれば次のようになる。

市場細分化戦略(S_1, S_2)と有意に関連する環境変数は大型仕入先業態、大型小売売上高比率、流通経路の長さ、商品企画リードタイム、消費者嗜好の変化度とその異質性などである。これらの変数の回帰係数の符号によって、市場細分化戦略を採用しているアパレル企業の課業環境の特質が明らかになる。つまり、商品属性についての消費者嗜好の変化が大きく、またその変化方向が異質なために、需要についての大きい不確実性に直面するとともに、商品企画のリードタイムは短いというのが第一の特質である。第二に、その主要な仕入先業態は素材メーカーや総合商社などの大企業であり、またその販売先も百貨店やスーパーなどの大型小売商であり、その所属経路は短い。不確実性が大きいということは危険とともに市場機会が大きいことを示す。たく短い流通経

表6 アメリカ型マーケティング戦略と課業環境との関連：段階的回帰分析の結果（ベータ係数） $N=123$

アメリカ型 マーケティング戦略 課業環境変数	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8	S_9	S_{10}	S_{11}
E_1 取扱品種多様性					-0.1948 ^b						
E_2 取扱品目多様性				-0.2264 ^b	-0.1662 ^b						
E_3 仕入先業態多様性				0.3562 ^a							
E_4 大型仕入先業態	0.2602 ^a										
E_5 卸売上高比率						0.3388 ^a	0.2654 ^a				
E_6 大型小売売上高比率	0.2693 ^a	0.2568 ^a	0.3060 ^a	0.2518 ^a		0.4150 ^a	0.2940 ^a				
E_7 販売先業態多様性											
E_8 販売先地区多様性				0.2542 ^a			0.2168 ^b				
E_9 流通経路複合性											
E_{10} 流通経路の長さ											
E_{11} 商品企画リードタイム	-0.2073 ^b										
E_{12} 消費者嗜好変化度	0.2103 ^b										
E_{13} 消費者嗜好変化異質性		0.2312 ^a				0.3211 ^a					0.3330 ^a
決定係数 R^2	0.267	0.233	0.120	0.280	0.038	0.258	0.244	0.082	0.050	0.080	0.187

^a=1%水準で有意, ^b=5%水準で有意

路に所属するアパレル企業が不確実性に直面する時、それを市場機会として把握するために最終消費者情報にもとづく市場細分化戦略が採用される。

素材メーカーヘターゲットについての情報を伝達し、また共同商品企画や共同責任体制などの共同化戦略をとっているアパレル企業の課業環境は次のようである。つまり、取扱品種や品目が少なく、専門的であるとともに大型小売商を主たる販売先としている。またその商圏は多地区にまたがっている。

販売先ヘターゲットについて情報を伝達し、それと共同化戦略をとっているアパレル企業の課業環境の特質は卸売売上比率や大型小売売上比率が大きい。つまり大規模な買手と取引している点にある。また、その商圏も広い。さらに、消費者嗜好の変化度は大きくないが、その方向は異質的であるという特質ももっている。

最後に、戦略 S_9, S_{10}, S_{11} については流通経路の長さが負の影響を与えている。短い流通経路に所属することがこの種の戦略が採用される条件である。さらに、主たる商品をベターゾーンにするという戦略は消費者嗜好変化が異質的であるときに採用される傾向がある。

アメリカのアパレル産業の流通システムの主たる特徴は太くかつ短い流通経路を通じて製品が流れているということである (1, 2)。アメリカ型マーケティング戦略の採用度と課業環境との以上の分析は、太く短い流通経路に属するアパレル企業によってアメリカ型マーケティング戦略が採用されていることを示している。このことは環境条件の類似性が制度関連性の高いマーケティング戦略を無条件的に移植する場合の不可欠の前提になることを示している。一元的発展観の落とし穴はこの点に存するのである。

参 考 文 献

- (1) 繊維工業審議会 アパレル・ワーキング・グループ報告 明日のアパレル産業, 1977
- (2) 江尻弘 ファッション産業のゆくえ, 1975
- (3) R. D. Buzzell, "Can you Standardize Multinational Marketing?"; *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1968.

- (4) V. E. Wiechmann, *Marketing Management in Multinational Firms*, 1976.
- (5) R. Moyer and S. C. Hollander, *Markets and Marketing in Developing Economies*, 1968.
- (6) E. S. Mason, "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise," *American Economic Review*, Vol. 29, No. 1, 1939.
- (7) J. D. Thompson, *Organizations in Action*, 1967.