

経営総合科学

第 101 号

〔論 説〕

大都市圏におけるホテル立地モデル…………… 神頭 広好

サービス・コンセプトとサービスの構成要素の関連性についての一考察
…………… 太田 幸治

経営学の学問性についての一考察
—— 経営経済学と管理学 —— …………… 野末 英俊

〔報 告〕

2013年度 経営総合科学研究所 企業調査報告
—— 今治地区タオル産業と池内タオル株式会社 —— …………… 山本 大造

2014年 2月

愛知大学経営総合科学研究所

経営総合科学 第101号

〔論 説〕

大都市圏におけるホテル立地モデル…………… 神頭 広 好… 1

サービス・コンセプトとサービスの構成要素の関連性についての一考察
…………… 太田 幸 治… 15

経営学の学問性についての一考察
——経営経済学と管理学——…………… 野末 英 俊… 37

〔報 告〕

2013年度 経営総合科学研究所 企業調査報告
——今治地区タオル産業と池内タオル株式会社——
…………… 山本 大 造… 57

〔論説〕

大都市圏におけるホテル立地モデル

神 頭 広 好

I はじめに

立地論は、Thünen(1826)の農業立地論、Weber(1909)の工業立地論、Hotelling(1929)の商業立地論に代表されている。特にThünenの単一中心モデルにAlonso(1964)の住宅および企業の付け値地代の概念を導入したことで都市経済学の分野が発展することになる。これらのモデルは、神頭(2009)によって説明されている。また同分野では、農業、工業、商業および住宅の各立地構造は説明されているもののホテルの立地に関する理論研究については、あまり見られない。なお、実証研究においてはヘドニック・プライスモデルをわが国のホテル立地に応用したものに神頭(2002)がある。

ここでは都市経済学の観点から、同心円型の大都市圏におけるホテル立地について考察するために、まず都市化の集積経済効果を考慮したホテルの立地モデルを構築する。また、このモデルを基本に付録では、空き室を考慮したホテル立地モデルを説明する。さらに、非都心にホテルを立地しようとする経営者の地代関数を通じて副都心の立地点を導く。ついでアルバイト従業員の雇用率と交通費を考慮したホテル立地モデルを構築する。最後にWeber(1909)の費用最小化にもとづく工業立地モデルの考え方を長期滞在型のホテル立地に応用する。

II ホテル立地モデル

本章では、集積、雇用および長期滞在型のそれぞれを考慮した3つのモデルを構築する。

1. 都市化の集積経済効果にもとづくホテル立地モデル

ここでは、都心嗜好のホテル経営者が都心から発現する空間としての都市化の集積経済効果を考慮した場合のホテル立地モデルを考える。

まずモデルの構築に当たり、つぎの諸仮定が設定される。

- (1) 大都市圏の中心に位置する都心の都市化の集積経済¹はここに集中している。それゆえ旅行者は都心のホテルに宿泊しようとする。
- (2) 都心周辺から徐々に集積が空間的に進み、それにより都市化の集積の経済効果は都心部およびその周辺部へ広がっていく。その結果、都心に到着した旅行者は必ずしも都心でなく、都市化の集積経済効果（例えば、交通サービスの改善）が存在する範囲にあるホテルに宿泊するようになる。
- (3) 上記の仮定(1)および(2)のもとでホテルの経営者は、利潤を最大化するようにホテルの立地点を決める。

上記の仮定を踏まえ、都心におけるホテルの経営者の利潤は、

$$\pi = p(Q - \hat{Q}) - \phi(Q - \hat{Q}) - r(t) \quad (1)$$

で表される。ただし、 p はホテル宿泊料金²、 Q は都心の集積を嗜好する宿泊者数、 \hat{Q} は都市化の集積経済効果による都心からの宿泊移動者数³、 t は都心部からの距離、 ϕ はホテルの維持・管理費用、 $r(t)$ は地代（都心周辺からの距離の関数）をそれぞれ示している。

ここで、仮定(1)および(2)にもとづいて都心からの移動宿泊者に対する都心到着旅行者の相対比は都心部からの距離に比例している。ただし、 $\hat{Q} < Q$ である。また都心は半径1単位の空間を有しており、都心において \hat{Q} は存在しない。

これらを考慮すると、都市化の集積経済効果に伴う都心からの移動宿泊者数は、

$$\hat{Q} = a(t-1)Q \quad (2)$$

で表される⁴。ただし、 a は都心近辺からの距離当たりの宿泊者移動率 ($a = \frac{\hat{Q}}{(t-1)Q}$)

を示しており、これは一種の空間的都市化の集積経済効果⁵を意味している。

ここで、(2) 式を (1) 式へ代入すると、都心宿泊者を対象としたホテル経営者の利潤は、

$$\pi = p(Q - a(t-1)Q) - \phi(Q - a(t-1)Q) - r(t) \quad (3)$$

で表される。

そのホテル経営者の空間的利潤最大化の 1 階の条件は、

$$\frac{\partial \pi}{\partial t} = 0 \quad (4)$$

であることから、地代の傾きは、

$$r' = -aQ(p - \phi) \quad (5)$$

で表される。

(5) 式より a がより高い都市圏において、 Q が多く、 p が高く、 ϕ が低いホテルほど都心に立地する傾向がある。

さらに、長期において、ホテル経営者の競争の結果、 $\pi \approx 0$ となり、(3) 式からホテルの地代は、

$$r(t) = (p - \phi)(1 + a)Q - (p - \phi)aQt \quad (6)$$

で表される。

実際、ホテル経営者の利潤は料金、維持・管理費用を調整される。また、このモデルを理解し易くするために、観光・ビジネス都市を考えよう。都市に到着する旅行者を観光目的の旅行者 Q_V とビジネス目的の旅行者数 Q_B に分けられるとするならば、前者が後者よりも大きいとすると、 $Q_B < Q_V$ である。ちなみに、わが国における多くの大都市は城下町がベースであり、この周辺に県庁や市役所など

が立地している。また、その近くに主要な鉄道駅が立地しており、そこでは商店街が形成されている。例えば、東京、名古屋、大阪などが該当する。

そこで、観光ホテルの地代およびビジネスホテルの地代は、

$$r_V(t) = (p - \phi)(1 + a)Q_V - (p - \phi)aQ_V t \quad (7)$$

および

$$r_B(t) = (p - \phi)(1 + a)Q_B - (p - \phi)aQ_B t \quad (8)$$

で表される。

ここで、ホテル料金や維持管理費用が両ホテルにおいて変わらないとすれば⁶、図1のように、都心部に観光ホテルその周辺にビジネスホテルが立地される。ただし、観光資源の周辺部立地によってはビジネスホテルが都心に集中的に立地することもある。

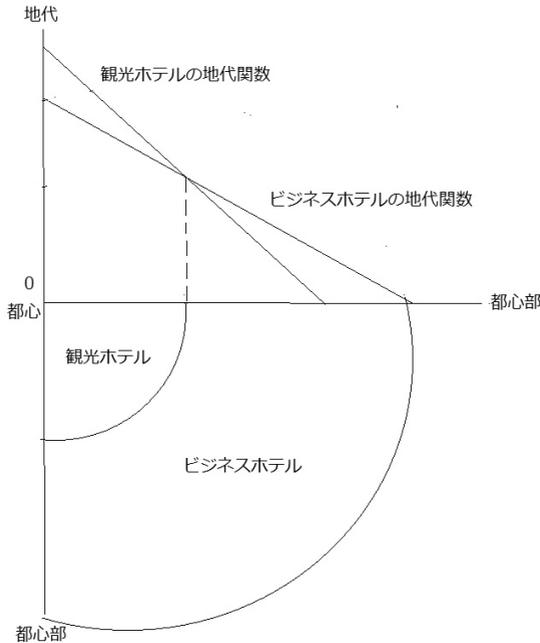


図 1

大都市圏におけるホテル立地モデル

ちなみに、極端ではあるが都心のホテルが潰れる場合は、 Q を一定とすると、そこを訪れるすべての宿泊者が都市から離れた他のホテルに宿泊することになる。そこで、 $Q = \hat{Q}$ を(2)式へ代入すると、ホテルが立地する限界地点および宿泊者の移動率は、

$$t = \frac{1+a}{a} \quad (9)$$

および

$$a = \frac{1}{t-1} \quad (10)$$

で表される。(10)式は大都市圏が拡大するにつれて宿泊者の移動率が徐々に減少することを示唆している。これについては、 $1 < t < 50$ の範囲で図2に描かれている。

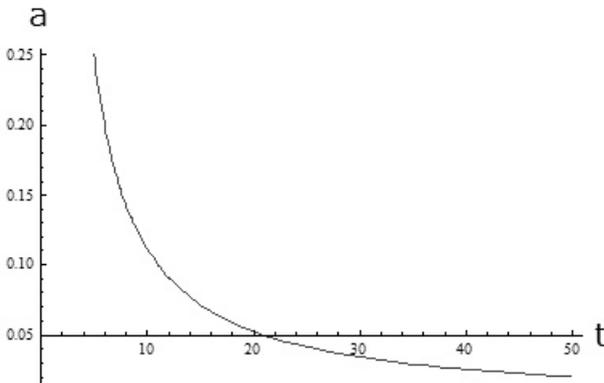


図2

なお、上記モデルは空き室率を考慮した大都市圏におけるホテル立地にも応用可能である。これについては、付録を参照せよ。

2. ホテル立地から見る副都心の立地

ここでは、上記1のモデルを用いて、地代は企業の競争力を反映しているものとみなし、都心の地代と都心以外の地代が等しいところで副都心が決まることを仮定しよう。

非都心に立地するホテル経営者の観点から、ホテル経営者の利潤は、

$$\pi = p\hat{Q} - \phi\hat{Q} - r(t) \quad (11)$$

で表される。

この(11)式に(2)式を代入すると、

$$\pi = paQ(t-1) - \phi aQ(t-1) - r(t) \quad (12)$$

で表される。さらにホテル経営者の利潤最大化の条件は、 $\frac{d\pi}{dt} = 0$ から地代関

数の傾きは、

$$r'(t) = (p - \phi)aQ \quad (13)$$

である。長期において、ホテル経営者の利潤が $\pi \approx 0$ から地代関数は、

$$r(t) = (p - \phi)aQ(t-1) \quad (14)$$

である。ここで、都心と同等の宿泊数を有する地点のホテルが立地している地点を副都心とすると、都心に到着する旅行者が増えている下で、 $Q = \hat{Q}$ を(2)式へ代入して整理すると、都心から副都心までの距離は、

$$t = \frac{1+a}{a} \quad (15)$$

で表される。

(13)式からホテルの地代関数の傾きは、集積の経済効果としての a が高い都市圏ほど、都心の宿泊数が多いほど、相対的に副都心は都心の近くに立地する傾向がある。これについては、図3が示すように、都心の地代 r_c を一定とすると⁷、相対的に傾きの急な地代Aの場合は副都心の立地点は t_A であり、相対的に傾きの緩い地代Bの場合は副都心の立地点は t_B である。

大都市圏におけるホテル立地モデル

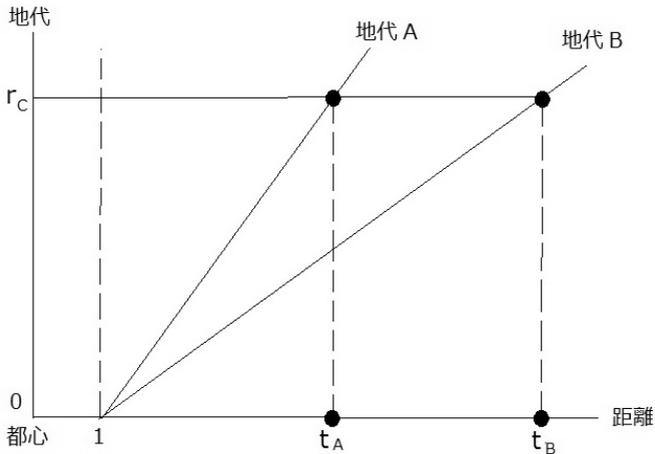


図 3

ちなみに、東京大都市圏における都心は東京（ただし、CBD としては千代田区、中央区、港区によって形成）、副都心はターミナルおよび交通の結節点として池袋、新宿、渋谷である。なお、2012年7月の都道府県地価調査（国土交通省）によると、商業地価については東京 CBD で1㎡当たり34791（百円）、新宿区で1㎡当たり32392（百円）、渋谷区で1㎡当たり28938（百円）であることから都心と副都心の地代にそれほど大きな差はないと言えよう。また、「副都心」との大きな違いはないが「新都心」として計画的につくられた幕張、さいたま等がある⁸。一方、大阪の都心は梅田であり、副都心は天王寺である。さらにフランスでは、パリ郊外のラ・デファンス地区を副都心として、そこでは都心でない都市機能がはかられている⁹。

翻って、都心の宿泊者数が減少していくケースでは、長期的には都心は衰退して新都心の立地点が t_A または t_B となることがある。その時の地代関数は(14)式で表される。

3. アルバイト従業員を考慮したホテル立地モデル

ここでは、単純に人件費節約の観点から、アルバイト従業員を多く雇用するホテル¹⁰の立地モデルを構築する。

まず、モデルの構築に当たり、つぎの諸仮定を設定する。

- (1) 旅行者は、なるべく都心に近い利便性の高いホテルに宿泊しようとする。
- (2) 単一中心の都市圏の都心部にアルバイトとして、就業機会を待つ人口が集中している¹¹。
- (3) ホテルのアルバイト従業員は宿泊者数に比例して雇用され、交通費は距離に応じて支払われる。また、アルバイトの手当は一律である。

ホテル経営者の利潤は、

$$\pi = pQ - \phi Q - r(t) - cbQ - kbQt \quad (16)$$

で表される。ただし、 p はホテル宿泊料金、 Q はホテルの宿泊者数、 k は距離1人当たり交通費、 b はホテルアルバイト従業員の雇用率¹²、 t は都心部からの距離、 c は1人当たりアルバイト手当をそれぞれ示す。

ホテル経営者の空間的利潤最大化の1階の条件は、

$$\frac{d\pi}{dt} = -r'(t) - kbQ = 0 \quad (17)$$

であり、(10)式より、地代の傾きは、

$$r'(t) = -kbQ \quad (18)$$

で表される。したがって、相対的に交通費が高く、雇用率が高く、宿泊者が多いホテルほど地代の傾きが急になることから、都心の近くに立地する傾向がある。また、地方都市では主要駅の近辺にホテルが立地する傾向は、大都市よりも交通費が高いためであることが伺える。

さらに、長期においてホテル経営者の競争の結果、 $\pi \approx 0$ であり、(11)式からホテルの地代は、

$$r(t) = pQ - \phi Q - cbQ - kbQt \quad (19)$$

で表される。

大都市圏におけるホテル立地モデル

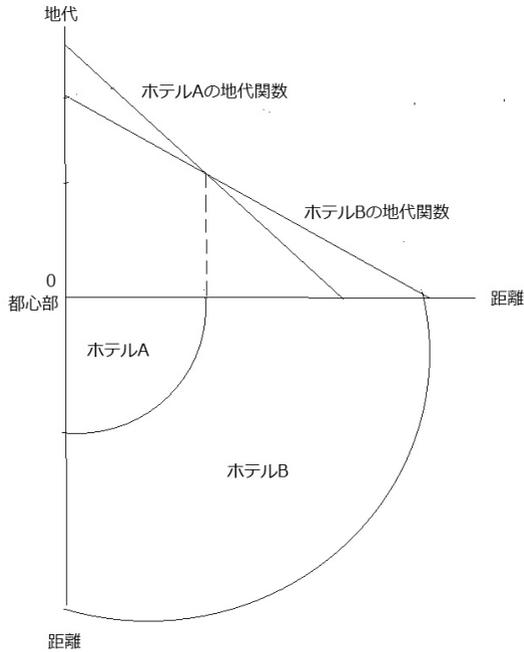


図 4

ここで、相対的に宿泊者が多く、ホテル宿泊料金が高く、維持・管理費用が低いホテル A および相対的に宿泊者が少なく、ホテル宿泊料金が低く、維持・管理費用が高いホテル B のそれぞれの地代関数は、

$$r_A(t) = p_A Q_A - \phi_A Q_A - cb_A Q_A - kb_A Q_A t \quad (20)$$

および

$$r_B(t) = p_B Q_B - \phi_B Q_B - cb_B Q_B - kb_B Q_B t \quad (21)$$

で表される。

図 4 には、大都市圏におけるホテル A およびホテル B の立地が描かれている。

ちなみに、交通費用が低いところは、集積の経済効果が存在している路線であり、ホテル B はその路線上に立地していることをも意味している。

4. 長期滞在型（ロングステイ）ホテルの立地

ここでは、長期滞在型のホテルは、低宿泊料金で長期のサービスを提供させることが必要であるために、ホテル収入は一定であり、ホテル従業員の費用を最小にする地点に立地することを考えよう。

つぎの諸仮定が設定される。

- (1) 大都市圏の都心部に多くの人口が就業機会を求めて集まっている。
- (2) ホテル従業員の費用は、交通費と住宅費用から成る。交通費は都心から増加し、住宅費は地代に比例的であり、都心から減少する。

上記の仮定を踏まえると、わが国の大都市圏では、交通費は距離に対して逓増する傾向があり、住宅費は地代に置き換えると距離に対して逓減する傾向にあることから、総費用を最小にする立地点はLである（図5参照）。すなわち、ホテルは都心と郊外の間立地にすることになる。

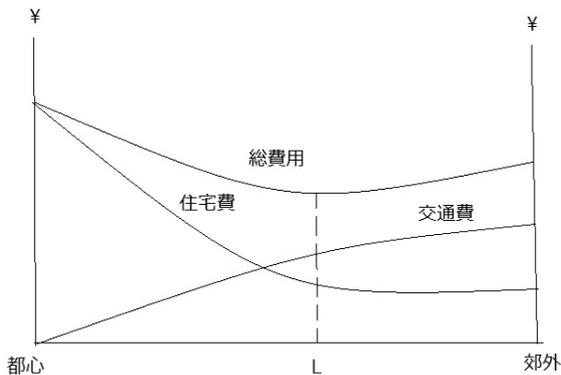


図5

ちなみに、Weberの工業立地の説明と同様に、交通費用関数および住宅費用関数が凸関数の場合は都心か郊外のどちらかか（図6では郊外）、または両方に総費用最小地点が存在する。さらに両関数が直線の場合は、関数の傾きによっては都心か郊外のどちらかに立地することになるか、または同じ傾きの場合は総費用が空間的に一定となり、都心から郊外にかけてどこでも立地可能となる。

大都市圏におけるホテル立地モデル

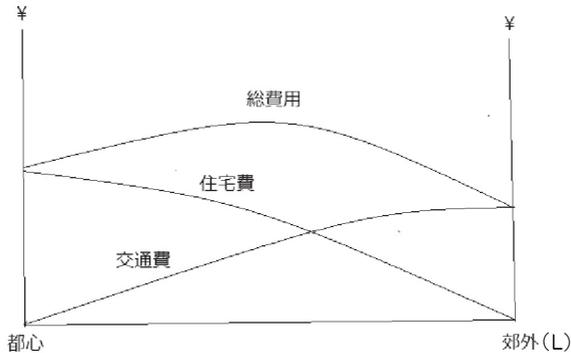


図6

Ⅲ おわりに

本研究では、ホテル経営者の利潤最大化の観点から、地代をベースに大都市圏を対象にして、3つ（付録を入れると4つ）のホテル立地モデルを構築した。まず、空間的な広がりを考慮した集積の経済効果を組み入れたホテル立地モデルでは、都心の集積に近いところにホテルを立地しようとする傾向が見られ、一例として観光目的とビジネス目的別のホテルの立地配置について説明した。さらに、そのモデルから非都心におけるホテル立地の考え方を応用することによって副都心の地点を導くことの可能性を指摘した。そこでは都市化の集積経済効果が高い都市圏ほど都心に近いところに副都心が形成されることが分かった。ついでアルバイト従業員の雇用率を組み入れたモデルでは、宿泊者が多く、雇用率が高いホテルほど都心に近くに立地する傾向があることなどが分かった。最後に長期滞在型のホテルでは Weber の工業立地モデルにおいて重要視された最小費用にもとづいてホテル立地への応用可能性について考察した。

今後は、ここでの理論と現実の立地との関係について分析することが課題として残される。

付録：空き室を考慮したホテル立地モデル

ホテル経営者の利潤は、

$$\pi = p(Q - \hat{Q}) - \phi(Q - \hat{Q}) - \varepsilon \hat{Q} - r(t) \quad (1-1)$$

で表される。ただし、 p はホテル宿泊料金、 Q はホテルの総室数、 \hat{Q} は空き室数、 t は都心部からの距離、 ϕ はホテルの維持・管理費用、 ε は空き室当たりの費用、 $r(t)$ は地代（都心周辺からの距離の関数）をそれぞれ示している。

長期においてホテル経営者の競争の結果、 $\pi \approx 0$ となり、(1-1) 式からホテルの地代は、

$$r(t) = p(Q - \hat{Q}) - \phi(Q - \hat{Q}) - \varepsilon \hat{Q} \quad (1-2)$$

で表される。ここで、ホテルの空き室率は都心から離れるにしたがって、比例的に増えるとすると、

$$\frac{\hat{Q}}{Q} = a + b(t-1) \quad (1-3)$$

で表される。ただし、 a は都心のホテルの空き室率、 b は距離当たりの空き室率をそれぞれ示す。(1-3) 式を (1-2) 式へ代入して整理すると、

$$r(t) = (p - \phi)Q - (p - \phi + \varepsilon)a - (p - \phi + \varepsilon)b(t-1) \quad (1-4)$$

となる。ここでモデルの説明を単純化するために、都心のホテルにおいての空き室率をゼロ ($a=0$) とすると、(1-4) 式は、

$$r(t) = (p - \phi)Q - (p - \phi + \varepsilon)b(t-1) \quad (1-5)$$

に書き換えられる。(1-5) 式から、相対的にホテルの料金が高く、宿泊者数が多く、距離において空き室率が高い都市圏にあるホテルは、より都心の近くに立地する傾向を示している。

注

- 1 これは、都市化の集積経済を意味する。これについては、Isard(1956、訳出、pp.192-199)を参照せよ。また、文献等については McCann(2013、Chap.2) によって整理されている。
- 2 ここでは、1人当たり1泊とした料金である。(以下同様)
- 3 これについては、集積経済効果は人口や企業が集中立地することによって公共料金、ここでは交通費の負担が少ない分、都心から離れたホテルに泊まろうとする宿泊者を示す。
- 4 この(2)式は、都心から離れるに従って、より新しく改善された地域環境が促進され、都心部周辺に宿泊者数が増加していくことを示唆している。
- 5 これは、宿泊移動率が、空間的に広がって行く都市化の集積経済(時間費用および交通費が安くなること)に依存していることを意味する。
- 6 一般的には、大都市において1人当たりの宿泊代は観光ホテルの方が、ビジネスホテルよりも高い。
- 7 これについては、都心を訪れる旅行者の宿泊者数が、常に増加している大都市の都心が、仮定されている。
- 8 これについては、『高等学校 世界地理B』帝国書院、2012年、p.45を参照せよ。
- 9 これについては、『新詳地理B』帝国書院、2013年、p.294を参照せよ。
- 10 例えば、結婚式場やパーティ会場などを有するホテルを示す。
- 11 この仮定は、例えば東京都心部には多くの大学が集中しており、観光やホテル関係の専門学校および大学などが存在していること、また下宿生が比較的多いことなどからイメージされる。
- 12 ここでの雇用率は、宿泊者数に対するアルバイト雇用者の割合を示している。

参考文献

- Alonso, W. (1964) *Location and Land Use*, Harvard University Press.
- Hotelling, H. (1929) Stability in Competition, *Economic Journal*.
- Isard, W. (1956) *Location and Space-Economy*, The M.I.T.Press (監訳 木内信蔵『立地と空間経済』朝倉書店、1964)
- McCann, P. (2013) *Modern Urban and Regional Economics*, Second Edition, Oxford Press.
- Thünen, J. H. (1826) *Der Isolated Staat in Beziehung auf Landwirtschaft and Nationalökonomie* (邦訳- 近藤康男『孤立国』農村漁村文化協会、1974年)

Weber, A. (1909) *Über den Standort der Industrien*, Erste Teil, Tübingen (邦訳—篠原泰三『工業立地論』大明堂、1986年)

神頭広好『観光の空間経済分析』愛知大学経営総合科学研究所叢書24、2002年

神頭広好『都市の空間経済立地論—立地モデルの理論と応用—』古今書院、2009年

〈『経営総合科学』第100号記念号（2013年10月）の正誤表〉

6ページの(12)式および(15)式における $\frac{\pi_s}{\pi_p}$ を $\frac{\pi_s}{\pi_1}$ に訂正

〔論説〕

サービス・コンセプトとサービスの構成要素の関連性 についての一考察

太 田 幸 治

目次

はじめに

I . コンセプトの意義と製品の構成要素

II . サービスの定義 ーサービスは売り手と買い手の相互制御関係ー

III . サービス・コンセプトの定義と意義

IV . サービスの構成要素

V . サービス・コンセプトとサービスの構成要素の関連性についての考察
結びに代えて

はじめに

サービスの本質は、サービスを経験してみないと分からないゆえ、サービスの場合、内在的の手がかりの中で事前に消費者に提供できるものは少ないとされる¹。しかしながら、実際のサービス・マネジメントにおいても、サービス・マーケティングにおいても、当該サービスのコンセプトがあるはずである。もし、かかるコンセプトがなければ、極めて非効率的なサービス・マネジメントやマーケティングになるからである。

もし、かようなコンセプトがあるならば、マーケティング主体は、それを市

場に訴求すればいいはずである。にもかかわらず、サービスの場合は、経験してみないと分からないという理由で内在的手がかりの一部しか消費者に訴求できないとされる。

そもそも楠木（2010）が指摘したように、コンセプトを見出すことは並大抵のことではない²。サービスの場合は、いわゆる物財に比べて買い手の目的構造がより複雑である³。さらに、売り手と買い手の相互制御の程度が高いサービスは、買い手の目的構造が、かなり複雑であると考えられる。加えてサービスは、売り手と買い手の相互制御活動ゆえに得られる成果は安定しない。場合によっては、得られる成果が売り手と買い手の相互制御関係で全く変わることになる。それゆえに、物財に比べて、サービスのコンセプト創造は、かなり難しくなることが予想される。

では、サービス・マーケティング研究において、どのようにサービス・コンセプトは取り扱われてきたのであろうか。本稿では既存のサービス・マーケティング研究においてサービス・コンセプトがどのように扱われてきたのかを整理し、その問題点と改善策について議論する。まず、はじめに製品コンセプトの意義、製品コンセプトと製品の構成要素の関連性について確認し、続いて、サービス・コンセプトとサービスの構成要素についての関連性を議論する。

I . コンセプトの意義と製品の構成要素

1. 市場適応の思想

太田（2014）は経営戦略、マーケティングの既存研究をレビューし、製品コンセプトの意義について検討した。経営戦略やマーケティングでコンセプトが議論されるのは、事業にせよ、製品にせよ、企業は市場のニーズに適応することが求められるという適者生存の思想が背景にあるからである。かかる思想に則れば、市場のニーズを満たす事業や製品を提供することが企業には求められる。すなわち、事業やマーケティングは、市場や消費者のニーズを満たす価値

や便益を提供しなければ成功しない。経営戦略やマーケティングを策定する際、自社の事業から市場や消費者が感じる「そもそも」の価値や便益は何なのか、当該製品から市場や消費者が感じる「そもそも」の価値や便益は何なのかを明確にする必要がある。経営戦略やマーケティングでは、この「そもそも」の価値や便益を売り手の側から捉えたものがコンセプトとなる。さらにコンセプトを考える際に必要なことは、競争の観点である。当該事業や製品が競合他社のそれらと差別化されていないければ競争には勝てない。ゆえに、コンセプトは競合他社との差別化を意識したユニークなものにする必要がある。

先にも述べたとおり、経営戦略やマーケティングには、事業や製品を市場や消費者のニーズに適応させるという思想があるが、そのニーズは調査して分かるものではない⁴。基本的に消費者は自分で自分の欲しいものは分かっている。消費者には、抽象的な欲望としてのニーズはあるのだが、そのニーズを具体的に満たしてくれるものが何なのかは、その製品に出会うまでは基本的には分からない。ゆえに、企業が市場や消費者に価値を提案する必要が出てくる。上原（1999）は、かようなマーケティングの側面に着目し、マーケティングは価値の提案に主眼が置かれて発展してきたことを強調した。そして製品コンセプトを提案することができなければ、マーケティングを展開できない、といっても過言ではない、とした⁵。

2. コンセプトの役割

どのようにコンセプトは、企業で使われるのか。経営戦略やマーケティングでは、コンセプトは市場情報の翻訳、意思決定の拠りどころ、市場との対話の促進のために使われる⁶。コンセプトは、市場や消費者のニーズを踏まえ、市場や消費者が感じる価値をマーケティング主体にわかるように翻訳する役割がある。そしてマーケティング主体は上記の思想に則るため、市場のニーズを翻訳した当該事業や製品のコンセプトを拠りどころとして意思決定を行なう。最後にかかる、コンセプトに基づいた製品が市場に提供されることで、市場はそ

のコンセプトを審判し、その審判をマーケティング主体は捉え、そのマーケティングを評価し、次のマーケティングに生かすことになる。

企業では上記のごとくコンセプトが使用される。それゆえ上原（1999）、楠木（2010）が指摘したように、コンセプトは明確なものでなければいけない⁷。楠木（2010）は、コンセプトに明確さを求めるとともに、企業がコンセプト不全に陥ることに警鐘を鳴らした⁸。コンセプト不全とは、コンセプト策定の際に「誰に」、「何を」（どんな便益を）、「なぜ」提供するかよりも、「どのように」提供するか議論が先行してしまい、コンセプトが機能しなくなることである。組織のメンバーが「誰に」、「何を」、「なぜ」提供するかを理解することで事業の迷走を阻止できる。しかし、コンセプト策定の際に、コンセプトをないがしろにして戦略をたてたり、「どのように」の議論が先行してしまい、コンセプトが「どのように」便益を提供するかとなってしまうと、勝ち目のない事業に進出したり、誰も欲しくない製品を開発したり、工場や従業員などの固定投資をドブに捨てるといった、取り返しをつかなくなることになりかねない、とした⁹。

3. コンセプトと便益

コンセプトは当該事業や製品から消費者が感じるであろう便益を売り手の側から見たものであるともいえる。上記のごとく、競争に勝つためには当該コンセプトは競合他社のコンセプトと差別化されていなければならない。買い手の側から見るならば、当該製品や事業の便益が他社のものよりも良いと思わなければ当該製品を買わない。

買い手の感じる便益を売り手の側から見たものがコンセプトである。かかるコンセプトは、買い手の感じる便益と一致することが期待されてマーケティングは展開されていると言えよう。

製品コンセプトや便益という場合、カテゴリーと個別の2つが一体となっていることを忘れてはならない。消費者は、ある製品を消費する際、当該カテゴリーにあって当たり前と思える便益と、その製品固有の便益を渾然一体として

とらえている¹⁰。マーケティング主体は、当該製品の便益を策定する際、当該製品のカテゴリーが満たす便益だけを市場に提供しては競争に勝てない。消費者が化粧品を買う際、「希望」を買っていると言われる¹¹が、売り手は、どの化粧品であっても希望を売っているわけで、消費者に「化粧品A」という個別ブランドが選好されるには、「化粧品A」固有の希望が消費者に知覚される必要がある。それは大学の場合も同様であろう。大学は「研究・教育」を市場に提供している。これはどこの大学も同じであろう。しかしこの当たり前の便益を提供しているだけでは、受験生獲得競争には勝てない。そこで、各大学固有の便益、コンセプトが必要になってくる。大学にとって研究・教育は当然であり、競争に打ち勝つためにはカテゴリーのコンセプトに加え個性的なその大学固有のコンセプトが求められることになる。

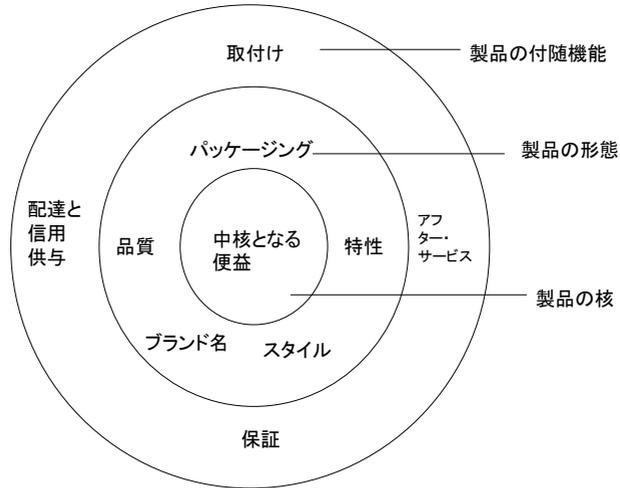
以上を踏まえると、コンセプトは次のように定義できる。

「コンセプトとは、消費者の感じるニーズをユニークに充たす、その事業・製品固有の便益を凝縮的に一言で表したものの。」

4. コンセプトと製品の核

Kotler(1980)は、図1のごとく、製品を「製品の核」(core product)、「製品の形態」(actual product)、「製品の付随機能」(augmented product)の3つのレベルでできているとした。ここでいう製品の核は、当該製品において消費者が本当に買っているものである。製品の形態は上記のごとき製品の核を買い手に具象的に表現できるようにしたものである。製品の付随機能とは、製品の形態が使用・消費されるまでに必要とされる活動である¹²。

コンセプトと関連づけると、製品の核の捉え方には注意が必要である。かかる製品の核はLevitt(1969)の「製品の場合、消費者が買っているものはその物体そのものではなく、消費者がその製品から得られる便益である」¹³という



出所：Kotler（1980）、P.369（訳書、435ページ）。

図1 Kotler（1980）の3つの製品レベル

主張を Kotler(1980) が支持したもので、それを製品の中心に置いたものである。Kotler(1980) の製品の核についての記述を読む限り、製品の核は、カテゴリーの便益のことを指していると読み取れる¹⁴。

製品の核がカテゴリーの便益となると、製品の核での差別化は困難になる。それゆえに、製品の形態や付随機能での差別化を図ろうとする。ここでは、製品コンセプトではなく、製品の形態や付随機能を構成する属性の値だけで差別化を図ろうとし、その製品コンセプトでの差別化が軽視される可能性が出てくる。

製品コンセプトを議論する際、カテゴリーのコンセプトは無視できない。しかし競争のことを考えるならば、カテゴリーのコンセプトだけを議論するのはナンセンスである。確かにマーケティング近視眼に陥らないために、消費者は当該製品のどのような便益を購入しているのかを考える必要はある。当該製品を、どの市場で、すなわちどのカテゴリーで競争させるかも考える必要がある。しかし、そのカテゴリーの中での競争に勝つためには差別化したコンセプトが

必要である。

そもそもカテゴリー・コンセプトを踏まえて個別のコンセプトが考えられるはずである。ならば、製品の核を製品コンセプトにすればいい。先に定義したようなコンセプトを核に置くことで、かかるコンセプトを具現化する製品の形態や付随機能が選ばれるはずである。

上原（1999）は製品を構成する3つのレベルの製品の核を製品コンセプトとした。本稿でもその考えを支持する。

製品の核に製品コンセプトを置くと、図1の製品の3つのレベルは次のように考えられる。まず、円の中心の製品コンセプト＝製品の核を定める。次に当該コンセプトを実現するための製品の形態およびそれを構成する属性を策定する。さらに当該コンセプトを実現できる製品の付随機能およびそれを構成する属性を策定する。ここでの製品の核は、当該製品固有の便益を示したものである。かかる便益は、当該製品が属するカテゴリーの便益を考慮している。

Ⅱ．サービスの定義 —サービスは売り手と買い手の相互制御関係—

サービス・コンセプトの議論を始める前に、本稿におけるサービスを定義したい。

本稿ではサービスを上原（1990）に依拠し、「ある経済主体が、他の経済主体の欲求を充足させるために、市場取引を通じて、他の経済主体そのものの位相、ないしは、他の経済主体が使用・消費するモノの位相を変化させる活動そのもの」とする¹⁵。

上原（1990）のサービス概念の特徴は、サービスを活動、とりわけ売り手と買い手の相互制御活動と捉えたところにある。ここでいう相互制御活動とは、売り手と買い手、それぞれが互いの行為を直接的に制御する目的で行なわれる活動である。かようにサービスを捉えることで、サービスといわゆる物財との違いが明確になる。いわゆる物財の取引においては、製造業者や流通業者といった売り

手は、買い手である最終消費者の行為、とりわけ消費行為を直接的に制御できない。財の売買によって財の所有権を得た消費者は、その財を支配下に置ける。それゆえに、消費者が当該財をどのように消費しようとも勝手であるし、また売り手が買い手の消費に直接的に介入しようと思ってもそれは容易に実現されない。しかしながら、上原（1990）のサービス概念によれば、サービスは上記のごとき物財とは異なる。サービスは、売り手と買い手の相互制御であるゆえに、サービスは、売り手と買い手で作り上げるものなのである。サービスを売り手と買い手で作り上げるとすると、サービスのマーケティングは、いわゆる財のマーケティングとは異なる方向を目指すこととなる¹⁶。

Ⅲ．サービス・コンセプトの定義と意義

1. サービス・コンセプトの定義

近藤（1999）は、サービス・コンセプトを「企業の主張を込めて、ユニークに充たそうとするニーズ」¹⁷と嶋口（1994）のコンセプトの定義¹⁸を援用している。かかる定義は、顧客のニーズを企業が受け止めて、サービスの中に組み込んだ便益であるとした¹⁹。また、サービス・コンセプトは、サービスの「結果」のみならず、「過程」についても構成できるとした²⁰。

酒井（2006）は、サービス・コンセプトを「何を誰に売なのか」、「売るためには、自分はどんな仕事をするのか」、「その仕事のためにどんな能力と特性を持つのか」を概念化したものとした²¹。

Grönroos（2007）は、サービス・コンセプトを組織の目的を決定するものである、とした²²。そして、サービス・コンセプトは、組織が特定の問題を特定の方法で解決しようとする考えを表現する方法である、とした。これが意味するところは、そのサービス・コンセプトはその企業が特定の顧客層に何をしようとするのか、これはどのようにして達成されるべきであるか、そしてどのような資源を用いるかといった情報を含んでいなければならないということであ

る。もし、同意され受け容れられるサービス・コンセプトがなければ、一貫性のない行動がとられる危険性が高まる。サービス・コンセプトは、あらゆる人々に理解されるように可能な限り具体的なものであるべきだ、とした²³。

Lovelock et.al.(2007) は、サービス・コンセプトを「コア・サービス」と「補完的サービス」の組み合わせたものとした。「コア・サービス」とは、サービスの中核要素になるものであり、顧客の感じる当該サービスの主要ベネフィットや問題対応策とした。具体的には、輸送サービスでの「コア・サービス」は輸送であり、修理サービスの「コア・サービス」は修復とされている。また「補完的サービス」とは、「コア・サービス」に付随するサービスであり、当該サービスの利用を促進し、価値や魅力を高めるもの、とした²⁴。

2. サービス・コンセプトの意義

近藤(1999) はサービス・コンセプトは顧客ニーズの裏返し、つまり、どんなニーズを充たして、どんな便益を与えるのかを決めるものである、とした。ゆえに、コンセプトが鋭く、しっかりしたものであれば、市場は必ず積極的応を示すことが期待できる、とした²⁵。

酒井(2006) は、コンセプトを、ベネフィットとのみとらえず、サービス・オペレーションを行なう従業員の指針となるものとし、サービス・コンセプトの意義を「コンセプトを通じて、企業は自社がどのようなサービスを提供するのか、あるいはするつもりなのかを顧客に伝える。また、その一方でサービス・コンセプトを通して企業の意図を従業員にも伝える。」とした²⁶。

Grönroos(2007) は、サービス・コンセプトは当該サービスの開発からオペレーションに至るまでに発生するさまざまな意思決定のガイドラインとなるものである、とした²⁷。とりわけ、Grönroos(2007) はサービス・コンセプトがサービスの開発と、サービスのマネジメントを行なう際のガイドラインになる点を強調した²⁸。

3. サービス・コンセプトの定義と意義のまとめ

ここまでの議論をまとめよう。

近藤（1999）、酒井（2006）、Grönroos(2007)は、サービス・コンセプトについて基本的に従来の製品のコンセプトと同様な捉え方をしているといっていだろう。

またサービス・コンセプトの意義についても、顧客のニーズを映し出すものであり、意思決定の拠りどころとなるものであり、かかるコンセプトをもって市場に訴求するものであると、製品コンセプト同様の意義があると考えられる。さらに、サービスは、コンセプトがマーケティングやサービス開発に用いられるだけでなく、当該サービス提供のコンセプトにもなる点も強調しておく必要がある。

一方、Lovelock,et.al.（2007）のサービス・コンセプトの定義については検討する必要がある。というのも、Lovelock, et.al.（2007）はサービス・コンセプトを「コア・サービス」と「補完的なサービス」の組み合わせであると定義した。コンセプトは、かかる2つの要素からできているというのだ。後に議論することと関連づければ、酒井（2006）、Grönroos(2007)でも、サービス・コンセプトとサービスの構成要素の関連性について言及している。サービス・コンセプトとサービスを構成する要素の関連性はどうなっているのだろうか。以下では、サービス・コンセプトとサービスを構成する要素の関連性を探りたい。

IV．サービスの構成要素

1. Shostack（1977）の所説

以下では、既存研究でサービスの構成要素がどのように規定されてきたかを明らかにする。

Shostack(1977)はサービスの構成要素を「分子モデル」(図2および3)を用いて説明した。Shostack(1977)は各サービスや製品は、どのような主要な要素

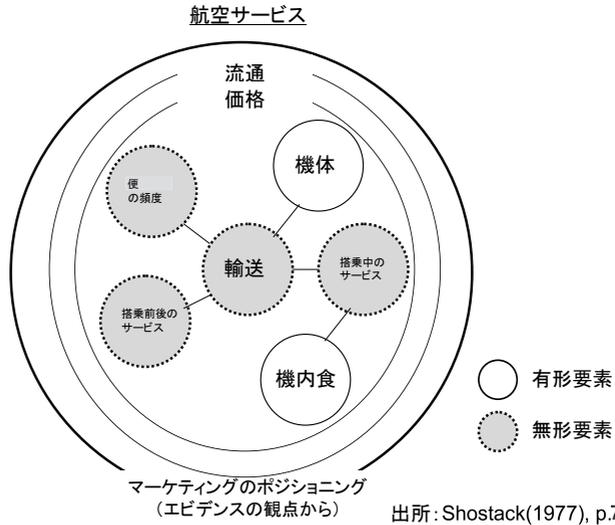


図2 Shostack (1977) の分子モデル

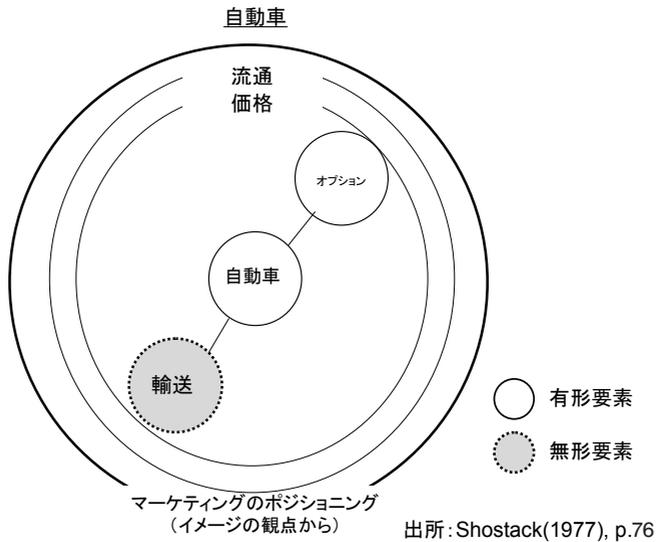


図3 Shostack (1977) の分子モデル

からできているかに注目し、化学反応と同様に、その要素とその結合に変化が生じると、サービス全体や製品全体を全く別のものに変えてしまう可能性があることを指摘した²⁹。

この「分子モデル」では、サービスを提供する際の有形要素と無形要素を区別することができる。航空輸送サービスの場合、輸送サービスそのものや便の頻度、搭乗前から到着までのサービスが無形であり、機体や機内食が有形要素である。サービスは無形要素が多いほど、サービス特性や品質を知る手がかりとなる有形要素を数多く提供しなければならないとした³⁰。

2. 酒井（2006）の所説

酒井（2006）は、サービスのマーケティング戦略を論じた。当該マーケティング主体が競争環境へ対応するためには、ポジショニングの明確化が必要になる。かかるポジショニングは、差別化と市場創造で実現される。差別化要因には、基本的サービス、ブランド、価格、付随的サービスがある。ここでいう基本的サービスとは、そのサービスにはなくてはならない、あって当然の要素である。酒井（2006）は、サービスは基本的サービスでの差別化が困難である場合が多いため、付随的サービスによって他社との違いを訴える、とした。また、酒井（2006）は、サービスは基本的サービスにおいても、付随的サービスにおいても他者に模倣されやすい特徴があることも指摘した³¹。

酒井（2006）は、サービス業のマーケティング・ミックスも論じた。かかるサービス業のマーケティング・ミックスは、Product, Process, Place(Encounter), Promotion, Priceとしている。ここでは、Productに注目しよう。酒井（2006）は、Productをサービスを提供する企業が、自ら考えるサービス・コンセプトに基づいて計画した仕組み、すなわちサービス提供システムのうち事前に計画された部分とした。ProductとProcessの相違点は、事前管理できるか否かである。このProductには、人材、物、情報、物的環境が入る。サービスのマーケティング主体は、これら4つを組み合わせ、調整しながらサービス提供システムを作り上げている³²。酒井（2006）

は、サービスの Product を構成する4つの要素にはコア要素と支援要素があるとした。かかる各々の要素は、提供されるサービスによって異なる。例えば、美容業の場合は主としてサービス提供を担っているのは美容技術者なので人材がコアの要素になる。ホテルの場合は、客室や建物がコアの要素になるというように、提供されるサービスによりサービスのコア要素は変わる³³。

3. Lovelock, et.al.(2007) の所説

Lovelock, et.al.(2007) は、サービスは大きく3つの要素からできているとした。それは「コア・サービス」、「補完的サービス」、「サービスの提供プロセス」である。「コア・サービス」と「補完的サービス」については先にあげたサービス・コンセプトの定義と同様である。「サービス提供プロセス」は、「コア・サービス」と「補完的サービス」の提供プロセスである³⁴。

4. Grönroos(2007) の所説

Grönroos(2007) は、市場で提供されるサービスは3つからなるとした。それは上記の「コア・サービス」に加え、「イネープリング促進サービス (enabling facilitating services) ないし製品」と「向上サービス (enhancing services) ないし製品」の2つである。「イネープリング促進サービスないし製品」(以下、「イネープリング促進サービス」と「向上サービスないし製品」(以下、「向上サービス」)は、Lovelock, et.al.(2007) らの「補完サービス」を2つに分けたものである³⁵。

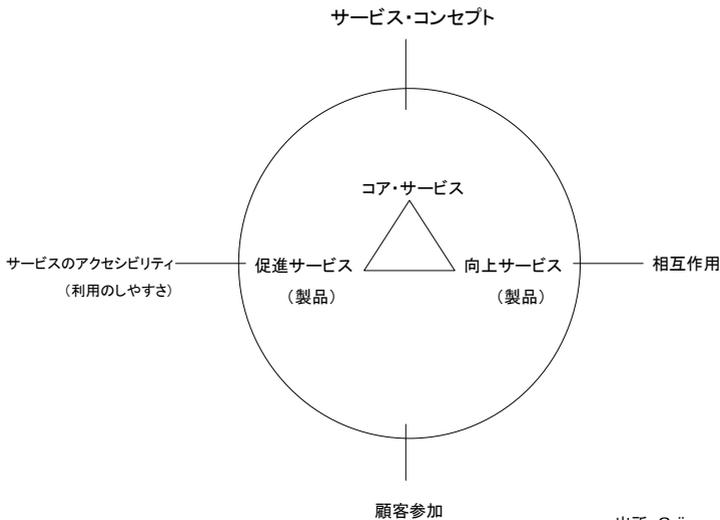
「イネープリング促進サービス」は、顧客がその「コア・サービス」を利用できるようにするために付加されたサービスである。「イネープリング促進サービス」は、「コア・サービス」の利用を可能にするものである。

「向上サービス」は、「コア・サービス」の消費や利用を容易にするのではなく、当該サービスの価値を高めたり、競合他社のサービスと区別するために用いられるものである³⁶。

Grönroos(2007) は、マネジメント的観点から、「イネープリング促進サービ

ス」と「向上サービス」を区別をすることは重要であるとした。「イネープリング促進サービス」は義務的なものである。もし「イネープリング促進サービス」がなかったら、そのサービス・パッケージは崩壊してしまう。しかしながら、「向上サービス」は競争手段としてのみ用いられる。もしそれらが欠けたとしても、その「コア・サービス」を利用することはできる。だが、その全体のサービス・パッケージの魅力は薄れ、競争力は失われるだろう³⁷。

上記のサービスの要素に加え、サービスの過程的側面³⁸にも焦点を当てる Grönroos(2007) は、「拡張されたサービス・オファー」(augmented service offering) という概念を示した³⁹。



出所: Grönroos(1987), p.83.

図4 拡張されたサービス・オファー

図4では、上記の議論よりもサービスの構成要素を広げた議論が展開されている。その中には、コンセプトのほかに、サービスのアクセシビリティ、相互作用、顧客参加の3つが入っている。ここでのサービス・コンセプトは、上記

モデルの構成要素の開発のガイドラインとなる。サービス・コンセプトは、どんなタイプの「コア・サービス」、「促進サービス」、「向上サービス」が用いられるか、いかなるアクセシビリティを設定し、いかなる相互作用を開発し、このプロセスに参加する顧客はどのような準備をしなければならないかを明言すべきである、とした⁴⁰。

5. サービスの構成要素についてのまとめ

前節では、サービスの構成要素についてレビューした。サービスの構成要素は、大きく2つに分けられる。それは「コア・サービス」と「補完的サービス」である。近年の「拡張されたサービス・オファー」の議論では「イネープリング促進サービス」と「向上サービス」というように補完的サービスを2つに分ける見解も出ている。

上記の論者はいずれも「コア・サービス」を「そのサービスにはなくてはならない要素」ないし「そのサービスにはなくてはならない便益」とした。そして「補完的サービス」は「コア・サービス」を促進したり、魅力的にするものであるとした。酒井（2006）はマーケティング戦略策定の意思決定とサービスの product に係わる意思決定を分けて議論した。前者は上記のような「コア・サービス」、「補完的サービス」の範疇で捉えられる。後者の議論で酒井（2006）は Shostack(1977) の議論を参考にし、「コア要素」と「支援要素」についてはそのマーケティングあるいはマネジメント主体がどの要素を「コア要素」にし、どの要素を「支援要素」にするかを決められることを強調した。

また複数の論者が、「コア・サービス」での差別化は困難であり、「補完的サービス」での差別化を図るべきであると主張している。

V. サービス・コンセプトとサービスの構成要素の関連性についての考察

以下では、上記の議論と整理を踏まえ、サービス・コンセプトとサービスの構成要素の関連性について議論したい。

結論を先取りすれば、本稿では、サービス・コンセプトと「コア・サービス」を別概念とする従来の見解を否定し、サービス・コンセプトがそのサービスの核になるサービス・マーケティング、サービス・マネジメントを行うべきであると主張する。かかる主張は、本稿の冒頭で示した太田（2014）の製品コンセプトと製品の構成要素についての議論と重なる部分が多い。

サービスは物財に比べて買い手の目的構造が複雑である。だからといって、サービスのマーケティング主体は、コンセプトを決めなくていいということにはならない。いやむしろ、買い手の目的構造が複雑だからこそ、マーケティング主体は、より明確なコンセプトを策定する必要がある。コンセプトが不明確であるならば、当該サービスのマーケティングのみならず、当該サービスの提供に混乱が生じる可能性があるからである。

サービス・コンセプトとは、顧客のニーズをユニークに充たす当該サービスの便益である。ここでのポイントは「ユニークに充たす」という点にある。なぜ、ユニークなのかといえば、それは競争を意識しているからである。当該サービスがそもそも何なのか、すなわち当該サービスの固有の価値を一言で示したものがサービス・コンセプトである。かかるコンセプトを決める際に、策定主体は、そのサービスの属するカテゴリーについても考慮するはずである。当該サービスが競争する相手を定めないことには、競争を意識したコンセプトなど作れない。このことを鑑みると、ここで作られるサービス・コンセプトは当該サービスが入るカテゴリーのコンセプトを踏まえて作られた当該サービス固有のコンセプトということになる。具体的に考えてみよう。ここにA大学経営学部があるとする。かかる学部は隣の大学と熾烈な受験生獲得競争を繰り広げている。かかる学部が新たなコンセプトを作る際、教育という当該大学当該学

部において当然のコンセプトを踏まえ、近隣の大学とは差別化できる個性的な教育のコンセプトを作るだろう。そうしなければ他大学との間に持続的な競争優位を獲得できないのである。

上記のようなサービス・コンセプトを踏まえ、当該サービスのマーケティングは展開されるはずである。しかし、従来のサービスの構成要素の議論では、「コア・サービス」では差別化しにくいので「補完的サービス」で差別化するという議論がなされている。ここではサービス・コンセプトで差別化するという議論の前提が無視されているといわざるを得ない。サービス・コンセプトがあり、それをサービスにする際、「コア・サービス」と「補完サービス」の2つに落とし込むという見解もあろう。かかる見解を検討する。そもそもサービス・コンセプト策定の時点で、既に当該サービスに入っていて当然となるカテゴリーの便益は議論されているはずである。それをもう一度、サービスのコアに戻すことに意味はあるだろうか。そこに意味は、ほとんどないはずである。当該サービスの中核は、当該サービスにしかないコンセプトであって、かかるコンセプトに基づいてその価値を実現できる要素や提供システムを構築すればいいのである。

また、従来の「コア・サービス」と「補完サービス」の議論が、楠木（2010）が警鐘を鳴らしたコンセプト不全を加速させる恐れもある。コンセプト策定者が、「コア・サービス」では差別化できないと考え、いかに「コア・サービス」を促進したり、向上したりする「補完サービス」で当該サービスを差別化しようとする可能性があるからである。また「補完サービス」での差別化は、そもそも当該サービスの価値とは何かを考えずに、どのように売れるかの議論となる恐れがある。先の大学の例で考えるならば、A大学経営学部が他大学との競争に勝つために、大学施設を綺麗にしよう、学生の大学へのアクセスのいいようなターミナル駅の近くに移転しようという議論が、A大学経営学部固有の教育とは何かの議論に先行するといったように、当該大学が固有のコンセプトを策定することを忘れてしまうことである。かような小手先の差別化を展開して

たところでA大学経営学部は持続的な競争優位を獲得できないのである。

以上より、本稿では、サービス・コンセプトと「コア・サービス」を別概念とする従来の見解を否定し、サービス・コンセプトがそのサービスの核になるサービス・マーケティング、サービス・マネジメントを行うべきであると主張する。

結びに代えて

本稿では従来のサービス・マーケティング研究、サービス・マネジメント研究で、サービス・コンセプトとサービスの構成要素がどのように論じられてきたかを明らかにした。そこで分かったことは、サービス・コンセプトは当該サービス固有の便益であるべきだということと、コンセプトに基づいてサービスは構成されるべきだということである。

かような結論は、あまりにも当然である。しかしながら、かようなあまりにも当然のことが、実際のサービス・マーケティングの現場で実践されているだろうか。コンセプト不全に陥らないように、サービス・コンセプトが定義され、かかるコンセプトに基づいてマーケティングやマネジメントが行なわれているだろうか。

今後の研究課題として、次のことを挙げたい。マーケティング研究では当然とされながらも所与とされてきたサービス・コンセプトの策定が実際には行なわれているのか。また行なわれておらず、コンセプト不全が起こっているとするならば、なぜそれが起こるのか。これらを明らかにする必要がある。

※本稿は、愛知大学研究助成「C -167 エンターテインメント・サービスにおける“手がかり”の研究」(2011年～2012度)を受けたものである。

注

- 1 Zeithaml(1988), p.9, 山本 (2007)、94ページ。
- 2 楠木 (2010)、279～292ページ。
- 3 上原 (1990)、81ページ。
- 4 石原 (1982)、44～48ページ、石原 (2000)、79～80ページ、楠木 (2010)、289ページ。
- 5 上原 (1999)、37～42ページ。
- 6 清水 (1999)、75～78ページ。
- 7 上原 (1999)、38ページ、楠木 (2010)、241ページ。
- 8 楠木 (2010) は「価値の本質を凝縮的に一言で表す」といったようにコンセプトに明確さを求めた。(楠木 (2010)、241ページ。)
- 9 楠木 (2010)、264ページ。
- 10 上原 (1999)、38～39ページ。
- 11 Levitt (1969), pp.2-3 (訳書、4～5ページ)。
- 12 Kotler (1980), pp.368-369 (訳書、434～437ページ)。
- 13 Levitt (1969), p.1 (訳書、3ページ)。
- 14 Kotler (1980), pp.368-369 (訳書、434～437ページ)。
- 15 上原 (1990)、76ページ。筆者は既にサービス概念の検討を終えている。本研究が、かようなサービスの定義をとることについては、太田 (2012)、1～31ページを参照のこと。
- 16 上原 (1990)、73～81ページ、太田 (2012)、18～21ページ。
- 17 近藤 (1999)、180ページ。
- 18 嶋口 (1994)、118ページ。
- 19 近藤 (1999)、217ページ。
- 20 近藤 (1999)、217ページ。
- 21 酒井 (2006)、107～108ページ。
- 22 Grönroos(2007), p.184 (訳書、155ページ)。
- 23 Grönroos(2007), p.221 (訳書、181～182ページ)。
- 24 Lovelock, et.al.(2007), pp. 69-70 (訳書、80～82ページ)。なお、Lovelock, et. al, (2004) ではサービス提供物 (service offering)、サービス製品 (service products) とサービス・コンセプトは同義で用いられており (pp.95-101)、また Lovelock, et. al., (2011) でも、サービス製品 (service products) とサービス・コンセプトは同義で用いられている (pp. 104-106)。
- 25 近藤 (1999)、217ページ。

- 26 酒井 (2006)、107～108ページ。
- 27 Grönroos(2007), p.190 (訳書、161ページ), p.221 (訳書、181～182ページ)。
- 28 Grönroos(2007), p.190 (訳書、161ページ), p.221 (訳書、181～182ページ)。
- 29 Shostack(1977), p. 74.
- 30 Shostack(1977), pp. 74-76.
- 31 酒井 (2006)、114～116ページ。
- 32 酒井 (2006)、122～124ページ。傍点は筆者。
- 33 酒井 (2006)、125～126ページ。
- 34 Lovelock, et.al.(2007), pp. 70-71 (訳書、82～83ページ)。
- 35 Grönroos(2007), pp.185-186 (訳書、156ページ)。
- 36 Grönroos(2007), p.186 (訳書、156ページ)。
- 37 Grönroos(2007), p.186 (訳書、157ページ)。
- 38 近藤 (2012)、218ページ。
- 39 Grönroos(2007), pp.187-191 (訳書、157～161ページ)。
- 40 Grönroos(2007), p.190 (訳書、161ページ)。

【参考文献】

- Fisk, R. P., Grove, S. J., and J. John, (2004) , *Interactive Service Marketing*, 2nd ed., Houghton Mifflin Company. (小川孔輔他監訳 (2005) 『サービス・マーケティング入門』、法政大学出版局。)
- Fitzsimmons, J.A., and M. J. Fitzsimmons(1998), *Service Management*, 2nd ed., Irwin McGraw-Hill.
- Grönroos,C.,(2007), *Service Management and Marketing*, John Wiley and Sons. (近藤宏一監訳、蒲生智哉訳『北欧型サービス志向のマネジメント』、ミネルヴァ書房。)
- 石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』、千倉書房。
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』、千倉書房。
- 近藤隆雄 (1999) 『サービス・マーケティング』、生産性出版。
- 近藤隆雄 (2012) 『サービス・イノベーションの理論と方法』、生産性出版。
- 楠木建 (2001) 「価値分化：製品コンセプトのイノベーション組織化する」、『組織科学』、Vol.35, No.2, 16～37ページ。
- 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』、東洋経済新報社。
- 楠木建 (2013) 『経営センスの論理』、新潮新書。

サービス・コンセプトとサービスの構成要素の関連性についての一考察

- Levitt, T., (1960) , “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, Vol.38, No.4, pp.45-56.
(DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「マーケティング近視眼」(新訳)、
『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、2001年11月号、52～69ページ。)
- Levitt, T., (1969) , *The Marketing Mode*, McGraw-Hill. (『マーケティング発想法』、土岐坤訳、
1971年、ダイヤモンド社。)
- Lovelock, C., and J., Wirtz, (2004), *Services Marketing* 5th ed, Pearson Prentice-Hall.
- Lovelock, C., and J., Wirtz, (2007), *Services Marketing*, 6th ed, Prentice-Hall. (白井義男監訳『ラ
ロック&ウィルツのサービス・マーケティング』(2008)、ピアソン・エデュケーション。)
- Lovelock, C., and j., Wirtz, (2011), *Services Marketing*, 7th ed, Pearson.
- Mittal, B.,(1999), “The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility,” *Journal of
Service Research*, Vol. 13, August, pp. 98-116.
- Mittal, B., (2002), “Services Communications: From Mindless Tangibilization to Meaningful
Messages,” *Journal of Services Marketing*, 16 (5), pp.424-431.
- Mittal, B., and J. Baker, (2002), “Advertising Strategies for Hospitality Services,” *Cornell Hotel and
Restaurant Administration Quarterly*, 43 (April), pp.51-63.
- 村上恭一 (2005) 「サービス取引の概念枠組」、『流通研究』(日本商業学会)、第8巻、第2号、
23～35ページ。
- Normann, R.,(1984), *Service Management*, John Wiley and Sons. (近藤隆雄訳 (1993) 『サービス・
マネジメント』、NTT 出版。)
- 太田幸治 (2012) 『サービスの新規顧客獲得に向けてーサービス概念及びサービスの広告方
法研究のレビューー』、愛知大学経営総合科学研究所叢書39。
- 太田幸治 (2014) 「製品コンセプトと製品の核に関する一考察」、『愛知経営論集』(愛知大学
経営学会)、169号、印刷中。
- 酒井理 (2006) 「サービス業のマーケティング戦略」、南方・酒井著『サービス産業の構造とマー
ケティング』、中央経済社、99～143ページ。
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』、有斐閣。
- 清水信年 (1999) 「製品コンセプトの機能」、『マーケティング・ジャーナル』、第74号 (第19
巻2号)、日本マーケティング協会、75～80ページ。
- Shostack, G. L., (1977), “Breaking Free from Product Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2.,
pp. 73-80.
- 上原征彦 (1990) 「サービス概念とマーケティング戦略」、『経済研究』(明治学院大学)、第87号、
65～92ページ。

- 上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論』、有斐閣。
- Urban, G. L. U., Hauser, J. H., and N. Dholakia, (1987) , *Essentials of New Product Management*, Prentice- Hall. (林廣茂他訳『プロダクト・マネジメント』(1989)、プレジデント社。)
- 山本昭二 (2007) 『サービス・マーケティング入門』、日本経済新聞社。
- 山本昭二 (2010) 『サービス・クオリティ』(新装版)、千倉書房。
- Zeithaml, V. A., (1981), “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services,” Donnelly et al. eds., *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, pp.186-190.
- Zeithaml, V. A., (1988), “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence,” *Journal of Marketing*, 52 (3), pp.2-22.

〔論説〕

経営学の学問性についての一考察

—経営経済学と管理学—

野 末 英 俊

1. はじめに
2. 資本主義の発展と経営学
 - (1) 資本主義の発展
 - (2) 企業の大規模化と経営者
 - (3) 経営学の成立
3. 経営経済学と管理学
4. 経営学の独自性の問題
5. むすび

1. はじめに

今日、経営学がいかなる学問で、現代社会に対して、どのような役割を担い、どのような貢献を求められているのか。この問いに対する、答えが求められている。片岡信之は、『経営経済学の基礎理論』（1973）の中で、「まことに経営学がたんに一時的な泡沫ではなく地についた科学として成長するためには、経営学が何を問題としそれをどう見るのか、つぎつぎと出てくる新しい現象に一貫した説明をなしうる基礎的体系はどうあるべきなのか、等々が絶えず問われ

る必要があるように思われる」⁽¹⁾としているが、今日の経営学の存在意義を問われている昨今、改めて問い直す必要がある。経営学は、研究者による分業化が進展し、研究分野が細分化する一方、その相互関連と経営学の全体像が理解しにくい状況がみられる。今日、これらを体系化し、経営学の学問的体系、社会的な位置づけと役割を、社会に示す必要がある。

19世紀のイギリスにおける市民革命によって、土地制度を基盤とし、身分制度を特徴とする封建制度が崩壊し、新たに成立した資本主義においては、資本家が新たな社会の支配者として登場した。資本家は、財産を基盤とし、労働力以外に何ももたない労働者を支配し、両者の間に階級闘争を繰り広げられた。マルクスが『資本論』を著した、19世紀の半ばは、まさしくこうした時代であった。

しかし、株式会社制度を基盤とした、資本の集積・集中と、その結果としての企業の大規模化、株主の分散化によって、資本家は、支配者の地位から後退し、他方、企業組織の大規模化・複雑化とともに経営者が大企業を支配するようになった。自由資本主義から独占資本主義の時代への転換とともに、経営者が出現し、科学としての経営学の必要性が必要とされるようになった。19世紀後半から20世紀への転換期は、まさしくこうした時代であった。こうした中で、ドイツ経営経済学とアメリカ管理学が生成し、ドイツ経営経済学は、企業そのものを主な研究対象とし、ここでは、経営学を経済学の一分野と位置づけた。他方、F.W. テイラーを起源として、アメリカ管理学を中心とする研究分野が生成・発展した。こうした状況下で、経営学の中に、二つの潮流が生じることとなり、一つの体系的学問としての形成を困難とした。しかし、経営学が学問として成熟化する過程の中で、その体系化は不可欠となっている。社会科学の中で、経営学の独立した位置づけが必要となっている。現代は、経営学が一体、どのような学問であるのかを問い直す必要が生じる。

戦後の日本で大きな影響力をもったマルクス経済学においては、アメリカ管理学は、体制維持的とみなされる傾向があった。マルクス主義においては、資

本主義を歴史的な存在として位置づけ、将来的に社会主義体制への移行が必然であるとする公式の中で、アメリカ管理学（論）は、批判の対象になることが多かった。しかし、1989年の東欧革命を契機として、社会主義体制が内部崩壊し、世界の資本主義化が進展し、市場経済によって、世界が一体化する中で、マルクス主義の公式は、説得性を減退させ、アメリカ管理論の影響力は高まっている。

市場経済は、地域の共同体を、商品化された物資・サービスによって代替することによって分解し、他方、商品を手に入れるために貨幣の役割は、一層重要となる。貨幣を手に入れるために、労働者は、自らがもつ唯一の財産（商品）である労働力を労働市場の持ち込み、これを企業に売ることによって、生活の維持に必要な貨幣を獲得する。家庭内の女性労働力もまた、労働市場に投入される。マルクスが指摘したように、商品経済の一般化、これは、現代まで継続する現象である。⁽²⁾

他方、利潤をもとめる企業は、熾烈な競争を市場において展開し、必然的に、勝者と敗者を生み出す。市場における競争の勝者は、資本の集積・集中を進展させ、独占的な大企業が形成される。資本主義経済においては、貨幣は、一層重要を増し、企業は利潤を目的として、資本運動を繰り返す。企業は、存続するために利潤を必要とし、利潤は大きいほど企業経営は安定する。しかし、大企業は、複雑化した組織を調整し、維持することが、新たな取り組むべき課題となった。こうして複雑化した組織を調整するには、もはや一部の資本家によっては無理であり、複雑化した組織を調整し、維持・発展させる機能を担う専門家である経営者が必要とされるようになった。

19世紀のアメリカにおいては、巨大な国内市場を背景として、巨大企業が形成されるようになり、とりわけ、広大な国土を結びつけるために、鉄道業は企業規模が拡大し、巨大企業が形成された。19世紀半ばのアメリカにおいては、鉄道企業において、複雑化した企業組織を調整する機能担当者として経営者が出現した。鉄道業は、電信会社とともに、アメリカにとって、最初の近代企業⁽³⁾

であった。アメリカの鉄道会社においては、資本家が、複雑化した組織を調整することは困難で、資本家ではなく、経営者が企業の支配者として台頭した。経営者は、財産ではなく、地位と能力を存立基盤とし、大規模で複雑化した組織の調整機能を担う。また、経営者は、コツやカンのみで、大規模な組織を維持することは困難となり、合理的な、科学としての経営方式を必要とするようになった。こうした状況を背景に、20世紀初頭、F.W.テイラーが登場した。

現代は、資本家の地位が後退し、資本主義経済の基軸を担う大企業においては、最高意思決定機関である株主総会が無機能化し、大企業を実質的に支配するのは、取締役会であり、経営者である。現代は、地位と能力を基盤とする経営者が大企業を支配する時代となり、経営者の機能は、組織の維持である。

19世紀後半から20世紀への転換期に、資本主義は、独占資本主義の段階へと移行した。この過程で、銀行資本（金融機関）が、資金供給において、重要な役割を担うようになる。ここでは、銀行資本による産業資本の支配がみられる⁽⁴⁾が、独占企業は独占利潤を内部蓄積することによって、銀行資本の支配から脱することになる。⁽⁵⁾ 現代経済の中で、中心的な位置を占める独占的大企業を支配するのは、地位と能力に基盤をおく経営者である。現代は、大企業を中心に、多様な組織が複雑に入り組む多元的組織社会となり、こうしたさまざまな組織を調整管理し、維持する機能を担うのが経営者である。こうして、経営者の役割が増大し、組織の維持機能としての管理は重要な意味をもつようになる。

こうした、独占資本主義への移行、企業の大規模化が、F.W.テイラーが出現する背景であった。大規模組織は、合理的な管理（調整）を必要とする。

他方、マルクスの『資本論』に立脚し、大企業の経営を労働者の視点から批判的に検討していこうとする立場がある。大企業の経営の構造を分析し、その諸矛盾を解明しようとする。このように、経営学においては、研究分野が細分化され、より特化している。これらの分化した諸領域を調整し、体系化する作業が必要となっている。今日、さまざまな研究対象の細分化が進展する中で、経営学を一つの体系をもった学問として、他の社会科学に対して、自立したも

のとして構築することが求められている。現代の資本主義は、企業、とりわけ大企業を中心とし、展開されている。ここで、企業は、資本の運動を繰り返し、利潤を目的として事業活動を展開する。企業は、存続するために利潤を必要とする。企業は、資本の論理が貫徹し、貸借対照表の原理を逸脱することはできない。企業は、利潤と内部蓄積によって、より安定的な経営が可能となる。企業は、社会において必要な物資・サービスを商品として生産する。他方、企業の雇用によって労働者とその家族の生活の維持は可能となる。企業の納める税金によって、社会的サービス（公共事業や教育・医療）が行われ、大企業の衰退・破綻は、地域の衰退をもたらす。資本主義の中で、生成・発展した大企業が、経済の中で、その存続は、不可欠となっている。大企業をはじめとする組織の維持および管理の重要性が高まっている。

2. 資本主義の発展と経営学

(1) 資本主義の発展

17世紀のイギリスの市民革命を契機として、土地と身分制度に基づく封建体制が崩壊し、自由な経済活動が可能となる資本主義が成立した。こうした中で、資本主義を分析対象とする経済学が生まれた。アダム・スミスの『国富論』(1776)が、その嚆矢である。個人の利己心に基づく自由な経済活動が、「見えざる手」⁽⁶⁾によって、自動調整され、社会の利益を促進する、というのが、その主張であった。

しかし、資本主義は、法的な自由・平等を実現したが、実質的（経済的）な不平等を生み出した。資本主義の発展とともに、個人企業は、市場における企業間競争を通じて、資本の集積・集中を繰り返し、企業間競争の勝者は、独占的大企業へと成長した。他方、こうした、資本主義経済の矛盾の克服を理念として、生産手段の公有化と計画経済を柱とする社会主義体制が形成された。

資本主義は、マルクスが、「資本主義的生産様式の支配的である社会の富は、

『巨大な商品集積』として現れ、個々の商品はこの富の成素形態として現れる」⁽⁷⁾と指摘したように、商品経済が一般化する体制であり、利潤を目的として、自由な経済活動が行われる。利潤を目的とした企業間競争の中で、競争に勝利した少数の企業は、資本蓄積を進展させて、独占の大企業へと成長・発展する。19世紀から20世紀への転換期はまさしくそうした時代であった。とりわけ、独占の形成は、巨大な国内市場を背景とするアメリカで顕著にみられた。レーニンは、こうした市場を求める独占企業の活動が、資本主義列強帝国主義をもたらしたと把握した。⁽⁸⁾ マルクス主義の立場からは、歴史的存在としての資本主義は、最終的には、その矛盾が激化して崩壊するという公式のもとに展開される。ここでは、資本主義経済の中心に位置する独占企業の経営の構造を分析し、これを批判的に検討されることになる。資本主義の発展とともに、階級闘争は激化し、その内部における諸矛盾（恐慌・失業・貧困・労働疎外・公害）が高まり、資本主義は、最終的に崩壊する。その次に位置づけられる体制は、生産手段の公有化と計画経済を柱とする社会主義であり、社会主義においては、経済的不平等が存在せず、計画経済によって、市場の無政府性を克服できるとした。1930年代の世界恐慌の際、ソ連が順調に経済発展を遂げ、第二次世界大戦後、東欧諸国が社会主義化し、1960年代後半には、アメリカがベトナム戦争で敗北が明確化しドルの国際的威信が損なわれた。こうした状況をもたらす資本主義に内在する矛盾の分析と必然的な崩壊の論理、これが、マルクス経済学の基本視角であった。⁽⁹⁾

しかし、転機は1970年代初頭であった。ベトナム戦争の終結を図るアメリカは、ベトナムの背後にいる中国と接近を図り、中国もまた、中ソ対立を背景として、資本主義諸国に接近した。他方、ソ連は、計画経済と集権的な官僚制の弊害が拡大し、重工業・軍事優先政策は、消費財の不足を生み、労働者の勤労意欲を高めることができなかった。1980年代には、中国の市場経済化が進展し、ソ連においては、ペレストロイカが行われ、世界の市場経済化が一気に進展した。他方、資本主義諸国においては、新自由主義に基づく、自由経済化が進展

した。縮小する資本主義、拡大する社会主義という構図は逆転し、1989年の東欧革命を契機に社会主義体制は内部から崩壊し、世界の市場経済化が一気に進展した。現代は、多国籍企業を中心として、一元化されたグローバル市場をめぐって、熾烈な企業間競争が行われている時代となった。ここでは、商品化が一層進展し、貨幣の重要性はますます増大する。

1970年代には、第二次世界大戦後の世界経済の変化が明確化しており、資本主義は、二度の石油危機によって、経済成長が鈍化した。社会主義においても、体制の内部対立、計画経済の限界、官僚制の問題（抑圧・勤労意欲の低下）が明確化するようになった。この結果、1989年の東欧革命を契機として、市場経済が支配的な体制（資本主義）へと一元化された。資本主義を歴史的な体制と把握し、資本家と労働者との階級闘争に労働者階級が勝利して、社会主義の時代が到来するという図式は崩壊した。資本主義は、市場をめぐる企業間競争の世界であり、熾烈な競争が展開されている。こうした中で、いかに複雑化した企業組織を維持するかが重要な課題となっている。

資本主義においては、利潤（貨幣）を目的として、企業間の自由な経済活動が行われ、貨幣蓄積が図られる。利潤は、企業の存続において、不可欠である。競争に勝ち残った少数の企業は、資本の集積・集中を進展させ、独占的大企業へと成長・発展する。現代は、少数の独占的大企業を中心に、市場が支配されている。また、商品経済の一般化は、資本主義が成立して以来、現在まで継続する現象である。ここでは、利潤（貨幣）を求める資本の運動が繰り返される。資本主義の発展の中で、企業間競争の勝者は、資本蓄積を進展させ、一部の企業は大規模化し、独占的大企業となり、市場の支配を行うようになった。

(2) 企業の大規模化と経営者

17世紀のイギリスの市民革命を契機として、資本主義は始まった。土地と身分制度を特徴とする封建体制が崩壊して、財産権が保障され、自由な経済活動が可能となる資本主義が成立した。ここでは、財産を基盤とする資本家が、労

働力以外に何ももたない二重の意味で自由な労働者を雇用し、利潤を目的として、事業活動を展開し、資本蓄積を進展させた。

企業は、市場において活動し、競争に勝ち残った少数の企業は、資本の集積・集中を進展させ、独占的大企業へと成長・発展を遂げた。このことは、国内に巨大な市場を有するアメリカにおいて著しかった。19世紀後半には、アメリカ・ドイツなどの後発国において、資本主義が発展し、アメリカにおいては、巨大な国内市場を背景に、独占的大企業が市場を支配する独占資本主義と呼ばれる状況が生じ、1901年に成立したUS スチールの成立は、その象徴的事件であった。こうして、自由資本主義から、独占資本主義段階に移行すると、企業が大規模化し、複雑化した組織をいかに維持・発展させるかが、重要な課題となった。ここでは、株式の分散化にともなって、資本家が後退し、経営者の役割が重要性をもつようになる。

しかし、資本主義においては、株式会社制度を基礎として、資本蓄積・集中によって、企業規模が拡大し、企業の内部組織は大規模化し、複雑化した。この組織を調整・維持することが課題となり、組織の調整の役割を担う経営者を生み出した。⁽¹⁰⁾ こうして19世紀から20世紀にかけてのアメリカにおいて、自由資本主義から独占資本主義への移行が進展した。他方、19世紀においては、労働者の労働強化や労働時間の延長など、資本家は労働者の犠牲の上に、資本を蓄積し資本主義的諸矛盾の克服を目指す理論として、社会主義が生まれた。1917年には、レーニンを指導者として、世界最初の社会主義国家ソ連が誕生した。第二次世界大戦後、社会主義は大きく勢力を拡張し、東欧諸国の社会主義化によって、社会主義諸国は、世界を二分する勢力をもつようになり、冷戦と呼ばれた。1960年代後半から、1970年代前半にかけてのベトナム戦争とアメリカの敗北は、社会主義の正統性と資本主義体制の凋落を象徴するものであった。しかし、社会主義においても、その内部矛盾が拡大し、体制内部の対立、重工業重視と消費財の不足、官僚制による新たな格差、労働者の勤労意欲の低迷などの諸問題が拡大した。

1970年代後半には、中国における市場経済化、イギリスのサッチャー政権の新自由主義への転換など、計画・統制経済から、自由経済への転換が進展し、1980年代には、ソ連におけるペレストロイカなど、計画経済の見直しと、市場経済化が一気に進展した。しかし、計画経済の修正には限界があり、社会主義体制は、資本主義以上に矛盾の大きな体制となり、1989年の東欧革命を契機に、短期間のうちに、社会主義体制は内部から崩壊した。ここで、社会主義の理論(理想)と現実の乖離について、厳しく問わなければならない。社会主義諸国は、再び資本主義へと移行した。現代においては、貨幣は一層重要となり、利潤を求めて事業活動を海外展開する多国籍企業によって、熾烈な競争が展開されている。同時に、資本主義の内部に資本の論理とは異なった論理をもつ企業組織を中心とする多様な組織が成長し、財産を基盤とせず、地位や能力に存立基盤をおく経営者の役割が高まっている。企業のみでなく、行政・病院・学校などの領域において、多様な組織を成長し始めた。こうして、資本主義の内部に多元的な組織社会が形成され、こうした組織をいかに維持するかは、現代社会において、決定的に重要性をもつことになった。

封建体制が崩壊して、二重の意味で自由な労働者階級が出現した。資本主義は、自由資本主義から、独占新資本主義へと発展し、独占企業と国家が結合した、国家独占資本主義と呼ばれる段階に入った。しかし、1970年代後半から変化がみられるようになり、計画より、市場の機能がより重視されるようになった。こうした、市場経済の一般化は、今日まで続く現象である。しかし、市場における競争に勝利した大企業は、独占的な地位を占めるようになる。しかし、資本主義の発展とともに、企業は株式会社制度を基礎として、しだいに規模を拡大し、独占的大企業が市場を支配する経済体制へと変化した。同時に、企業規模の拡大は、必然的に、組織の複雑化をもたらした。

こうした企業規模の大規模化＝独占資本主義への移行を背景として、20世紀初頭には、F.W. テイラーを起源とするアメリカ管理学が生成した。テイラーの科学的管理法は、課業管理と「計画と実行の分離」を柱とするものであった。

テイラー・システムは、生産性向上の結果として、「対立から強調へ」を理念としたにもかかわらず、労働者の主体性を奪うもので、労使対立の要因を含んでおり、多くの批判の対象となった。⁽¹¹⁾しかし、従来のカン・コツではなく、管理に科学を適用しようとするものであり、科学としての経営学の成立において画期となった。

現代の経済は、独占的大企業が市場を支配する体制であり、この複雑化した組織を調整する機能の担当者として、経営者が出現した。企業組織を中心とする組織の大規模化・複雑化によって、これを維持・発展することが、社会にとって、重要となるに及んで、組織に対する理解、組織を維持する管理機能の分析が、社会にとっての重要な課題となった。そして、この組織の維持・管理機能を担うのが経営者である。経営者は、地位・能力をその存立基盤とする。⁽¹²⁾

資本主義が、自由資本主義から独占資本主義段階に移行すると、大規模化・複雑化した組織の維持・調整が重要な課題となった。この機能は、資本家ではなく、経営者が担うことになった。こうして、資本家に代わって、大企業の支配者として、経営者が台頭すると、資本家と労働者の二大階級を軸とする階級闘争の図式は、あいまいとなった。他方、大規模化し、複雑化した組織の調整の問題は、決定的に重要となった。資本主義の発展とともに、市場における間競争に打ち勝った企業は、資本の集積・集中を進展させて、企業規模を拡大する。同時に、企業組織は拡大・複雑化し、これを調整・維持する機能が重要となる。この複雑化した組織を維持する機能が管理であり、これを経営者が担う。

(3) 経営学の成立

19世紀末から20世紀初頭にかけて、企業を対象とするドイツ経営経済学が形成された。経営経済学は、企業を主な対象とするものであった。他方、20世紀のはじめ、F.W. テイラーが科学的管理法を主唱し、経営学の父と呼ばれた。F.W. テイラーの主張の二つの柱は、課業管理⁽¹³⁾と「計画と実行の分離」⁽¹⁴⁾であり、計画部門を労働者から切り離し、一か所に集中する必要を唱えた。これによっ

て、それまでのカンやコツとは異なる、もっとも高い生産性を達成しようとするものであった。テイラーの科学的管理法は、工場における作業労働を対象とするものであったが、こうした作業の量・方法などについて、それまでのコツ・カンに代えて、科学を適用し、最大限の生産性を実現しようとする。ここでは、作業に最も合理的な方法を適用することが重要となる。しかし、計画と実行の分離は、労働者の疎外感を高める。労働者の主体性が奪われ、労働者の勤労意欲は低下する。この状況を乗り越える意味で、人間関係論や組織の存続を均衡⁽¹⁵⁾で説明するバーナード理論へと展開をみることになった。しかし、他方において、経営学は、学問として複雑な様相を示し、「マネジメント・セオリー・ジャングル」⁽¹⁶⁾と呼ばれる様相を示すようになった。

3. 経営経済学と管理学

1917年にレーニンがロシア革命を指導し、世界で最初の社会主義国ソ連が誕生した。社会主義は、第二次世界大戦を契機に、資本主義諸国と世界を二分する勢力をもつようになり、戦後、さらに影響力を拡大した。マルクス経済学の立場からは、資本主義は、その諸矛盾の激化によって崩壊し、社会主義への体制転換が行われると、公式化した。しかし、1980年代には、中国の市場経済化、ソ連のペレストロイカに見られるように、社会主義諸国においても計画経済の見直しと自由経済への修正が試みられたが、1989年の東欧革命を契機として、社会主義体制は、短期間のうちに、内部から崩壊した。

マルクスの『資本論』は、資本主義の構造を分析する。マルクスによってなされた資本主義の解明は、現代においても根底において有効性をもつ。しかし、資本主義は、その発展の過程で、さまざまな要因を加えて変容を遂げつつある。

特に、資本主義の歴史的な発展の中で、自由資本主義の時代から、独占的大企業が市場を支配する時代となり、企業組織が大規模・複雑化すると、資本家が、大規模化した組織を調整することが困難となり、財産を基盤とする資本家

とは異なり、地位と能力を基盤とする経営者が必要とされるようになった。株式会社制度を基礎とする資本の集中と株式の分散化、大株主の後退は、大企業の所有者である株主が無機能化し、経営者が大企業の支配者として台頭した。

こうして、資本主義の初期には支配的であった資本家と労働者の対立はあいまいなものとなり、資本家に代わって、経営者が大企業の支配者として対当した。企業規模の拡大は、大規模で複雑な組織を生み出し、こうして生み出された組織をいかに調整するかが重要な課題となっている。

株式会社制度を基礎とする、企業の大規模化にともなって、企業にとって必要な資本は、巨額となり、株式の分散と株主の増大、大株主の後退によって、資本家の地位が低下し、財産とともに、知識・能力が重要性をもつようになり、経営者の支配力が強化された。経営者は、企業組織を維持する管理の機能を担う。

経営経営学の立場に立つ研究者は、経営学を、経済学の一分野とみなす。資本家は、資本の増殖を目的として事業展開を行うが、ここで、資本家は、購入した労働力が生み出した剰余価値の拡大に最大の関心を向ける。労働者を犠牲にした、富の蓄積こそが、最大の関心であった。この結果、資本家と労働者の対立は、決定的なものとなる。この立場に立って、批判的に企業経営を分析する立場（批判経営学）の研究者は、労働者の立場に立った視角からの企業経営の分析を進展させ、したがって、企業経営（管理）を批判的にとらえる。

これに対して、アメリカ管理論は、F.W.テイラー、バーナードの流れをくむものである。F.W.テイラーの科学的管理法は、資本主義経済体制の中で、独占的大企業が支配的となりつつある時代に出現した。それまでのコツやカンにおける経営によっては、巨大な独占的大企業の合理的な経営を行うことは困難となった。社会の中に、企業組織をはじめとする多様な組織が形成され、経営者の担う職務である管理に科学を適用する必要（必然）性が生まれた。⁽¹⁷⁾ 経営経済学と管理学は、別々の学問として発展し、経営学の2つの潮流として独自に発展した。しかし、今日、経営学の学問性が問われており、研究の分業

化が進展し、研究対象が細分化している中で、これを一つの学問として体系的なものとして構築づける必要性が高まっている。ここで、批判経営学の立場に立つ研究者は、マルクスをよりどころとして、企業の事業活動を個別資本の運動とみなし、これを分析しようとする。ここでは、資本主義のもたらす諸矛盾(独占利潤、搾取、労働疎外)が問題となる。資本家が労働者の生み出した剰余価値を搾取するという理論は、必然的に、大企業の管理に対する批判的な分析を生み出した。資本主義体制における搾取、労働疎外、転倒性などの問題についての論理が展開された。1917年のレーニンの指導するロシア革命は、生産手段の公有化を実現し、計画経済によって、社会主義に基づいて経済発展を実現しようとするものであった。第二次世界大戦後、東欧諸国が社会主義化することによって、社会主義体制が資本主義と世界の勢力を二分するまでに成長し、この傾向は、1960年代後半から、1970年代前半におけるベトナム戦争におけるアメリカの敗北によって、頂点に達した。1970年代前半の国際通貨としてのドルの動揺がこれに拍車をかけた。ここでは、資本主義から社会主義への移行が現実視された。

しかし、1970年代には、中国と資本主義諸国との接近、1978年の中国の市場経済化への転換、79年のイギリスのサッチャー政権による新自由主義政策によって、歯車は、逆転しはじめた。1980年代半ばには、旧ソ連によるペレストロイカが行われ、1989年の東欧革命を契機として、社会主義体制は内部から崩壊し、再び資本主義化した。現代においては、世界の資本主義化が進展し、他方、大企業の社会における役割は大きくなり、労働者の雇用、国・政府への納税、金融機関への利払い、株式への配当など、ステークホルダーへの影響はますます大きくなっている。大企業の破綻は、失業者の増大、下請企業の破綻、地域社会の衰退など、きわめて大きな社会的影響をもたらす。この結果、政府(国・地方政府)は、大企業の破綻を極力回避しようと努める。こういして、大企業は、現代社会にとって不可欠な制度となる。ここでは、企業組織の維持が重要な課題となる。経営学が、経済学をはじめとする他の社会科学に対して、独立した

学問であり、その自立性を主張するには、経済学からの独自の性格をもつ、管理学を中心に、学問体系の構築を図ることが現実的である。資本主義の発展の中で生成し、成長した組織の維持を機能とするである管理学を中心的な対象とすれば、経営学は、経済学に対して学問的独立性を保つことができる。資本主義の発展の中で生成し、社会の中で、決定的に重要性をもつようになった、組織の維持を担う管理学を経営学の中軸にすえ、経営経済学がフレームワークを提供する。こうした学問体系の構築が、最も現実的のように思われる。管理学は、経済学とは、別の領域であり、ここに、経営学（管理学）が経済学から独立した学問として存続できる根拠がある。

4. 経営学の独自性の問題

これまで、批判経営の立場をとる研究者は、マルクスの『資本論』に立脚し、資本主義から社会主義への体制移行の必然性の公式の中で、企業を個別資本の運動として理解した。ここでは、現代の大企業の経営を批判的に理解する。とりわけ、大企業における労働力の管理について、資本家による剰余価値の搾取の観点から、解明しようとする。しかし、今日においては、資本家の地位が後退して、経営者が社会の支配者としての地位を占めるようになり、マルクスの時代と比較して、資本主義は変容している。社会の中心に位置する大企業において、地位や能力を基盤とする経営者支配がはじまったことは、知識が財産（貨幣）と並んで、重要な経営資源となってきたことを示している。今日では、企業組織をはじめとして、さまざまな組織が成長している。まさに、ドラッカーのいう多元的組織社会である。こうした組織の維持は、社会の存続上で、重要な課題となっている。こうして、現代の資本主義において、組織の維持が重要な課題となり、管理が重要な役割を担うことになる。この管理機能を担当するのが経営者である。近年、経営学の学問性と存在の意義が問われており、経営学が、社会に対する貢献を明示し、社会科学の中で、自立した学問体系をもつ

学問として、存立・発展しないかぎり、その将来はない。経営学が経済学や他の社会科学から相対的でなく、絶対的な独立性を主張する必要性が高まっている。経営学が、体系的、統一性をもてない状況が続いてきた。三戸公は、マルクスを基礎とする経営経済学の研究に始まり、途中からドラッカー研究に転じたが、経営学は、管理学であり、組織維持をその機能とし、経済学とは、別物であるとしている。こうした理解は、経営学が経済学からの独立性をもつ上で、有用と思われる。

5. むすび

市民革命の結果、資本主義が成立し、企業による自由な経済活動が行われるようになった。同時に、資本家と労働者の二大階級が成立した。ここで、労働者は、唯一の財産である労働力によって、社会的に必要な物質を生産し、価値を作り出す存在でありながら、自らが生み出した価値を自分のものとするのができず、資本家が労働者の生み出した剰余価値を収奪する体制である。ここでは、生産の無政府性や市場の狭隘さを原因として、恐慌が繰り返され、その都度、大量の失業者が生み出された。初期資本主義初期の資本蓄積の貧しい段階においては、こうした問題が顕在化した。しかし、資本主義はこうした諸矛盾を内包しながらも、大企業が、現代社会の中で、中心的な位置を占めるようになる。大企業の存続は、現代社会の中で、決定的に重要な課題となる。現代は、市場経済化がグローバルに進展している時代である。市場経済化は、社会の隅々まで商品経済を浸透させ、共同体の相互扶助を商品に置き換えることによって解体し、貨幣の重要性が高まるとともに、個人主義が一層強まる。

また、今日においては、資本主義の中に、企業組織を中心として、多様な組織が形成され、社会にとって不可欠の役割をもつようになった。まさしく、現代は、P.F. ドラッカーのいう、多元的組織社会の様相を呈している。⁽¹⁸⁾ こうした状況下においては、大企業の複雑化した組織を調整し、存続することが重

要となる。資本主義の内部で、企業組織を中心とするさまざまな組織が形成され、組織は、ますます大規模化・多様化・複雑化し、その維持・存続は、社会の中で最重要な課題の一つとなっている。経営学の存在意義もそこに見出すことが可能となる。こうした多様な組織維持の機能が管理である。ここで経営学は、管理論学を中心に、学問の体系化を図ることによって、他の社会科学から自立した学問体系として構築することが、可能となる。

今日、経営学は、分業が進展し、各研究者が、自らの関心にしたがって、研究を進め、研究対象の細分化が進展している。ここで、研究者が研究を進展させるうえで、自らが取り組んでいる分野が、経営者の学問体系の中でどのような位置にあり、学問の発展に対して、どのような意味をもっているかを理解することは、重要である、学問の発展に貢献しようとする研究者が、自らの立場を確認することは、自らの学問を深め、発展させる上で必要である。今日、経営学が、その存立意義を問われている中で、経営学は、現代社会において、いかなる貢献ができるであろうか。現代の資本主義の現状に即し、事実を正確に理解し、その貢献面とマイナス面を正しく理解する必要に迫られている。

マルクスの『資本論』を枠組みとする現代の企業経営に対する理解は、資本主義の構造と資本の運動を対象とし、資本主義の基底を分析しようとする。この方法は、資本主義の本質を理解する上で、有用である。大企業が、資本主義体制の中心に位置するようになり、経済・社会への影響を増大させている。大企業は、雇用・納税・金融機関・株主や下請企業など、ステークホルダーへの影響力を強めている。大企業の破綻は、地域のみでなく、一国経済に影響を及ぼす。企業は、資本の運動を繰り返し、労働者は、大企業にとって資本蓄積の手段である。

研究者が自らの研究活動を行う際にも、経営学という一つの学問体系の中で、どのような位置についての研究を行っているのかという認識は、当然、必要になる。資本主義の発展とともに、企業が大規模化し、複雑化した組織が出現した。他方、社会の中に、さまざまな組織が成長し、多元的組織社会の中で、人は、

生活するようになった。この組織維持の機能の担い手として、経営者の役割は高まっている。株式会社制度に基づいて、大企業が成長したが、大企業においては、株式所有が分散化し、所有と支配の分離が進展し、資本家の地位は後退した。他方、資本所有に基づかない経営者が、大企業の支配者となった。また、大企業が、資本主義経済の中で、基幹的役割を担うようになると、経営者の役割（組織維持機能）は一層重要になった。

こうして、現代において、企業組織を中心として、多様な組織が成長し、これを維持する管理の重要性が高まり、経営者の役割が増大している。現代は、財産とともに、組織を維持するための知識や能力の重要性が高まっている。こうして、現代の組織の均衡維持⁽¹⁹⁾の問題に対して、管理が重要な機能となり、この管理機能を担うのが経営者である。この経営者の機能としての管理学によって、経営学の他の社会諸科学に対して、独自性を示すことが可能となる。現代は資本主義の中に、多元的組織社会が形成され、組織の維持が社会にとって、最も重要な課題の一つとなっている。この組織を維持する機能（管理学）を経営学の中心と位置づけることが分業が進展し、研究領域が多様化した経営学を一つの体系として構築することが、最も現実的と思われる。

（注）

- (1) 片岡信之（1973）『経営経済学の基礎理論—唯物史観と経営経済学—』千倉書房、1頁。
- (2) 三戸公は、「われわれは、貨幣と商品なくしては生きていくことの出来ない社会に生き、貨幣・商品・資本の運動法則の外で生きることは出来ない社会に生きている。ドラッカーのいうように、現代は組織と知識の時代である。だが、組織と知識の発展は生産性の向上をもたらすが、それ自体は、資本を排除し資本にとってかわるものではない」三戸公（2011）『ドラッカー、その思想』文眞堂、194頁。
- (3) A.D. チャンドラー Jr.（1977）鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代（上）』東洋経済新報社、1979年、149頁。
- (4) R. ヒルファーディング（1910）岡崎次郎訳『金融資本論（下）』岩波書店。111-112頁。
- (5) P.A. バラン& P.M. スウィージー（1966）小原敬士訳『独占資本—アメリカの経済・社会

- 秩序に関する試論―』岩波書店、1967年27頁。
- (6) アダム・スミス (1776) 大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富 (三)』岩波書店、1966年、56頁。
- (7) カール・マルクス (1867) エンゲルス編、向坂逸郎訳『資本論 (一)』岩波書店、1969年、67頁。
- (8) レーニン (1917) 宇高基輔訳『帝国主義』岩波書店、1956年、112-143 頁。
- (9) シュンペーターもまた、「資本主義の非常な成功ことが、それを擁護している社会制度をくつがえし、『不可避的に』その存続を不可能ならしめ、その後継者として、社会主義を強く志向するような事態をつくり出す」J.A. シュンペーター (1942, 1947, 1949) 中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社、1995年、62頁。としている。
- (10) 19世紀半ばの、アメリカ鉄道業にその起源を求めることができ、A.D. チャンドラーの研究に詳しい。「水平的企業連合から垂直的統合へという戦略の移行が、アメリカ産業に初めて経営者企業をもたらした。…経営者企業は、常勤の俸給管理者がミドル・マネジメントだけではなく、トップ・マネジメントをも支配しているという点で、企業者企業と区別される。企業を経営するのはもはや所有者ではない」A.D. チャンドラー、前掲訳『経営者の時代 (下)』720頁。
- (11) H. ブレイヴァマン (1974) 富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店、1978年、140-156頁。
- (12) ガルブレイスは、組織における専門的知識集団を、「企業の指導力としては、企業家に代わって経営陣が存在するようになったのだ。…それは、集団の決定に対して専門家した知識、才能あるいは経験を提供するすべての人々を包摂しているのだ。集団によるディシジョン・メーカーに参与するすべての人々、あるいはこれらの人々が形成する組織にたいしては、今までのところ名称が存在していないので、私はこの組織を『テクノストラクチュア』と呼ぶことを提案する」J.K. ガルブレイス (1967) 都留重人監訳、石川達郎・鈴木哲太郎・宮崎勇共訳『新しい産業国家 (第二版)』河出書房新社、1972年、112-113頁。
- (13) F.W. テイラー (1903) 上野陽一訳『科学的管理法』産能大学出版部、1969年、91頁。
- (14) 同訳書、120-121頁。
- (15) C.I. バーナード (1938) 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、6頁。
- (16) 経営学史学会編 (2002)『経営学史事典 (第2版)』文真堂、6頁。
- (17) 三戸公は、マルクス経済学の立場に立って、経営経済学の研究を行い、のちにドラッカーに転じた。三戸は、経営経済学に理解を示しつつも、経営学=管理学とみなすようになった。三戸公 (2002)『管理とは何か―テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて

経営学の学問性についての一考察

- 一』文眞堂、28頁。「人間の協働行為を対象とする学が経営学である。協働行為、協働体系はその人的・物的要因を合目的に秩序づけるものが組織であり、組織維持行為が管理である。そしてテイラー以降の現代に至るまでの管理は科学的管理であり、その発展・展開である」
- 三戸公（2000）『科学的管理の未来—マルクス・ウェーバーを超えて—』未来社、215—216頁。
- (18) P.F. ドラッカー（1992）上田惇生訳『断絶の時代—いま起こっていることの本質—』ダイヤモンド社、1999年、185頁。
- (19) C.I. バーナード、前掲訳、86頁。

〔報告〕

2013年度 経営総合科学研究所 企業調査報告

—今治地区タオル産業と池内タオル株式会社—

山 本 大 造

はじめに

当研究所は、通常事業の一環として、各地の優良企業／団体の事業内容や経営課題を実地において調査するとともに、研究上の接点という観点から所員と相手先企業／団体との関係を作ることなどを目的として、毎年「企業調査」を実施している¹⁾。

本年度の「企業調査」は、11月4日（月）～5日（火）の日程で実施した。参加者は当研究所の所員7名であった。

1. 研究報告会

11月4日は、「文化の日」の振替休日ということで、研究報告会を行った。第一報告は、当研究所所長 神頭広好氏の「水辺のまちづくり～主に近江八幡市および松江市を対象に～」であった。この報告で神頭氏は、「水辺のまち」として柳川市、香取市、近江八幡市、松江市、蟹江町を取り上げ、人口構成から産業立地に至るまで多様なデータを学術的に分析し、それぞれの市や町の観光資源を中心とした街の特性を明らかにされた。さらに神頭氏は、学術的なデータ分析に留まらず、自身の行われた現地調査を組み合わせることで、それぞれ

の市や町の経済地理的な特性を具体的かつ立体的に描き出された。

おかげで、研究報告会に参加した所員のバックグラウンドは様々であったが、活発な質疑応答が行われた。質疑応答では、「水辺のまち」という定義から、データの処理方法および解釈の見地、観光資源と街の様子、一例とされたコンビニエンスストアの立地特性についてなど、多岐にわたった。神頭氏は、いずれの質問にも分かりやすく詳細に応じられ、現地での聞き取り調査の結果なども補足され、氏の研究上の貢献をより印象づけるものとなった。

第二報告として、山本（執筆者）より「今治タオル産業と池内タオルの紹介」を行った。例年、当研究所の企業調査では、1日目に企業訪問を設定することが多い。だが、今年度は1日目（11月4日）が「文化の日」の振替休日にあたることから、企業訪問を2日目に設定し、この日に訪問先企業の事前検討・紹介を行う試みを組み合わせた。

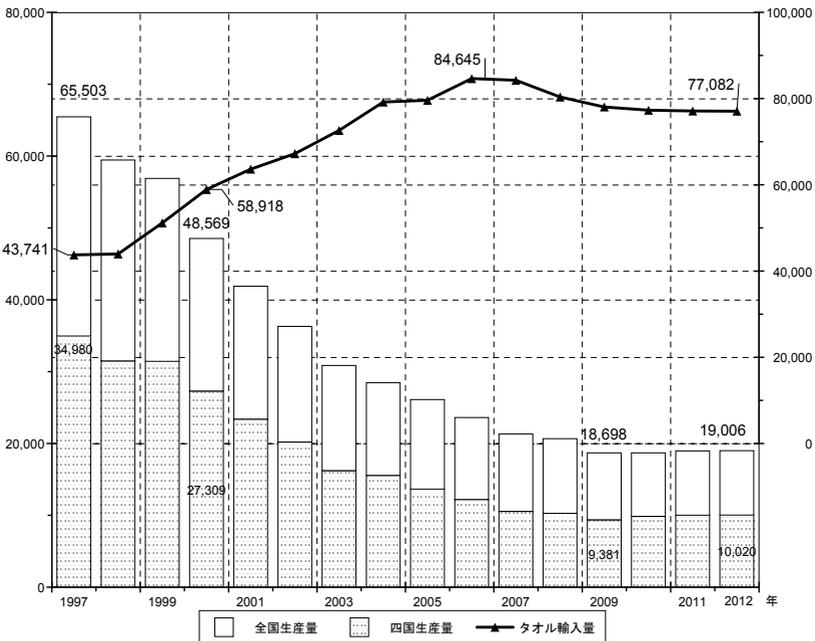
2. 今治タオル産業の概況

今治地区は、関ヶ原の戦いがあった1600年には、すでに綿花栽培が盛んで木綿の製織が行われていたという。そうした風土を背景に、早くも1894年には阿部平助氏によってタオル生産が始められた。1921年には「今治は四国のマンチェスター」と呼ばれていたという。1945年8月の今治大空襲によってタオル業者も大きな被害を受けたものの、高度成長期の1960年には大阪タオル産地上回る日本最大のタオル産地になっている²⁾。しかし、「バブル経済」崩壊後の1990年代半ば以降、今治タオル産業は「衰退」の印象をぬぐえない。

四国タオル工業組合および大阪タオル工業組合の資料によると、2011年の国産タオルの生産量は18,965トンであった。このうち、今治地区の生産量は10,014トン、大阪泉州地区の生産量は8,951トンであった³⁾。つまり、2011年の国産タオルの生産シェアは今治52.8%、大阪泉州47.2%となっている。あらためて、今治地区が国産タオルの生産集積地の一つになっていることが分かる。

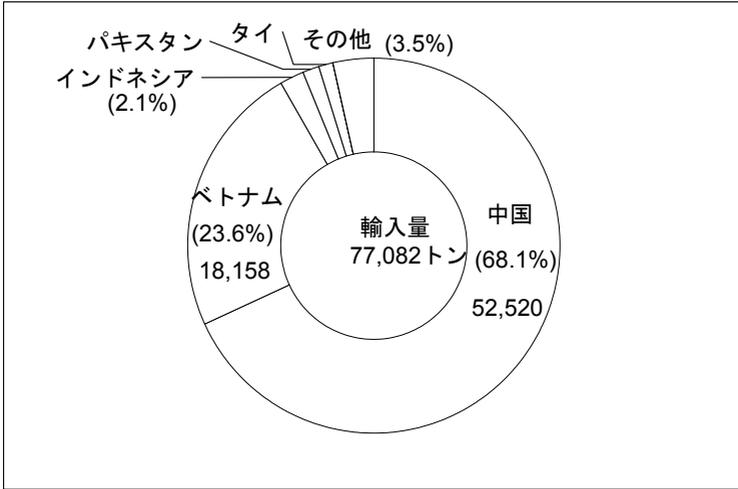
しかし、国産タオルは安価な輸入タオルに押され、年々生産量は減少している。1997年には全国で約65,000トンの生産量があったが、2000年に輸入量と逆転し、2012年には約19,000トンにまで減少している（図表1）。言い換えると、国産タオルの生産量は輸入量に対して1/4以下の水準になっている。国産タオルも輸出はしているが、その量は年間79トン（2012年）と輸入量77,082トン（同年）の千分の一の規模でしかない⁴⁾。ちなみに、輸入元は中国が約70%を占めている。輸出先は香港、台湾、中国、アメリカ、シンガポールなどとなっている（図表2-1および2-2）。

図表1. 全国（四国）タオル生産量と輸入量

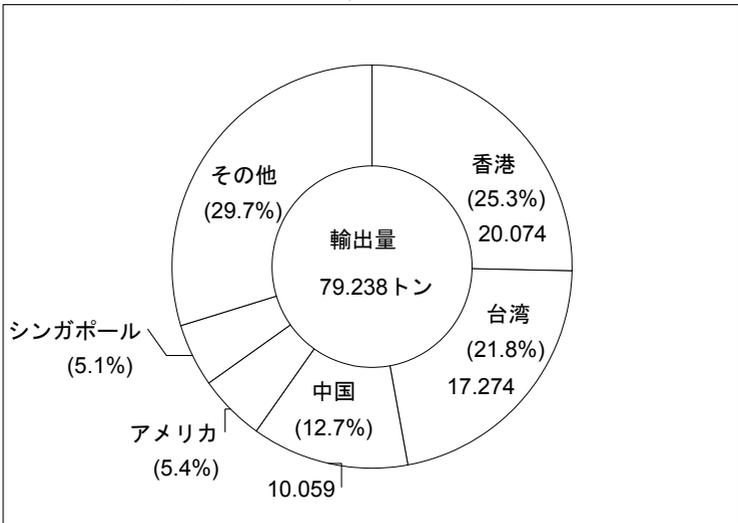


(出所) 四国タオル工業組合、前掲資料より作成。

図表2-1. タオルの輸入元（2012年：トン）



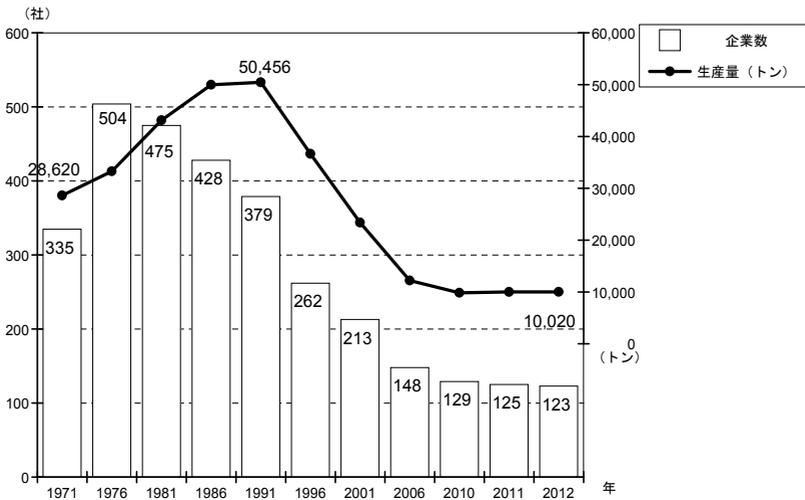
図表2-2. タオルの輸出先（2012年：トン）



(出所) 四国タオル工業組合「平成24年1月～12月 統計表」http://www.imabaritowel.jp/data/towel_data/data13.pdf,
 (2013年11月2日閲覧) 9および13ページより作成.

こうした生産量の減少傾向は、国内生産シェア第一位の今治タオル産業も例外ではない。四国タオル工業組合の資料で確認できる生産量のピークは、1991年の50,456トンであった。それが、2012年には10,020トンと約1/5にまで減少している。企業数で見ると、1976年には今治地区に504社（組合企業500社）だったものが、2012年には123社（同119社）まで減少している（図表3）。生産額ベースで見ると、1985年の816億円をピークに年々減少を続け、2012年には152億円と、1972年の生産額303億円の約半分にまでなっている。従業員数も、1966年の11,048人をピークに、2012年には2,486人と1/4を下回る水準にまで低下している⁵⁾。

図表3. 今治地区タオル生産企業数および生産量の推移



(出所) 四国タオル工業組合, 前掲「企業数等の推移」より作成。

しかし、今治地区のタオルメーカーは、2006年に今治タオルの「ブランド・ロゴマーク」を作成するなど、「世界に通用する今治タオル産地」をめざした取り組みを進めている。その結果、近年では高品質の高級タオルとしての今治

タオルの認知度も上がってきている⁶⁾。そういう意味で、今治タオルは日本の地場産業復活の一つのモデルケースになるかもしれない。

その中でも、今回訪問した池内タオル株式会社は、高品質の今治タオルのイメージをさらに超えたところに自社の特徴を位置づけようとする、注目すべき企業であることが分かった⁷⁾。



池内タオルファクトリーショップ前にて (写真提供 神頭広好氏)

3. 会社訪問

池内タオル株式会社(以下、池内タオル)への会社訪問は、11月5日に実施した。訪問時、11月14日に東京で開催される新作発表会を控えた多忙な時期だったにもかかわらず、同社社長 池内計司氏にご対応いただき、直接お話を聞くことができた。

池内タオルの創業は1953年である。今年創業60周年を迎え、CIの再構築を検討しているとのことである。同社の資本金は98,475千円、従業員数は30名で、

2013年2月期において6億円の売上高を見込む⁸⁾。同社の従業員は、一部本人の家庭の事情などからパート勤務を希望するものの他は、正社員として採用されている。資本金および従業員規模から見ると、中小企業庁のいう「中小企業」に該当する。しかし、「母親が自分の命より大切にすることを赤ちゃんに安全なタオルを届けたい！」を基本理念に、製品の安全性と環境意識の高いもの作りに取り組む同社のあり方は、企業規模に関係なく特筆すべきものがある。

池内タオルの環境負荷低減への取り組みは、思いの外早い。80年代の後半には、「エコマーク」を取得している。タオルの製造には、原糸の下処理から後加工の「糊抜き・染色」、最終仕上げの洗浄まで大量の水を必要とする。池内タオルは、1990年頃より水処理の高度化に取り組み、吉井タオルの呼びかけに応じて今治市内のタオル関係7社で「Yグループ協同組合」を設立している。1992年に操業を開始したYグループの「INTERWORKS」は、グループ独自の排出規制を瀬戸内海への排出基準、「世界で最も厳しいとされる排水規制」の半分以下にするなど、一般消費者の目に見えないところでも、環境対策に力を入れてきた。こうした取り組みは、「グリーンコットン」を提唱・開発し、オーガニック・コットンの製造技術で知られるノボテックス社（スウェーデン）社長（当時）ライフ・ノルガード氏の知るところとなった⁹⁾。

ノルガード氏は、1996年に来日したさい、「面識はなかったが、突然電話があり」池内タオルを直接訪問された。この訪問をきっかけにオーガニック・コットン製造の技術提携が実現する。ただ、ノボテックス社との技術提携にあたっては、環境基準と技術水準が厳しく精査されたという。オーガニック・コットンとは、綿花の栽培や製品化の処理に枯れ葉剤など環境負荷の高い化学薬品を使わない綿花のことである。現在、池内タオルの製品は、竹素材（バンブー）などを使ったものの他、90%以上がオーガニック・コットンを使用している。しかし、コットンの中でもオーガニック・コットンの世界の流通量は0.7%とされている。池内タオルでは、ペルーからインド、アメリカ、タンザニアへと調達先を広げながら、池内氏は「生産者とタオルを買って下さる消費者のお

かけ」と言う。原材料費や製造技術などの観点から、難しい判断が要求されたことと推測できるが、綿花の生産者とフェアトレードにも心を砕く池内氏の姿勢や言葉には何のてらいもなかった¹⁰⁾。

環境負荷低減の取り組みは、同社の製品名にも現れている。自社ブランド「IKT 風で織るタオル」の立ち上げが、1999年のことである（登録商標は2003年）¹¹⁾。池内タオルは、日本自然エネルギー（株）の「グリーン電力認証システム」を利用して、2002年には同社で使用する電力の100%を風力発電に切り替えている。つまり、風力発電の適地、秋田県能代風力発電所で発電された電力を委託契約の形で消費したものとみなす仕組みである。そして2013年6月には、WWFの推奨する「ウィンドメイド」認証を取得している。この「ウィンドメイド」認証は、アメリカ、デンマーク、ベルギーなどを含めて世界で30社程度しか取得できていない。そこから、池内タオルの環境対策は、世界トップクラスの水準にあると言える。

現在のところ、自然エネルギーは20%程度のコスト高になるそうだが、会社全体で節電に取り組み2001年から2010年比で40%使用量を減らしている。それに池内氏は、電力は「バスタオル換算で1枚4円程度」。「最低限の環境負荷をめざすことは、地球に優しい会社であると同時に最低限の責任である」と言う。環境負荷低減という「中国の弱いところを武器に」しつつも、池内氏の視線や言葉には「あたりまえのことをしているに過ぎない」との考えが、どこまでも貫かれている。

池内タオルの製品の安全性は、池内氏が1983年、池内タオルに入社してから、つねに意識されてきたことである。しかし、環境への配慮や安全性は、「消費者を裏切らない」ことはもとより、イメージで終わってはならない。池内氏はそのことに気付き、科学的で客観的なデータで製品の安全性を裏付けることを行動で示している¹²⁾。これが2001年、エコテックス社（スイス）のクラス1認証を受けて世界的により認知されることとなる。エコテックス社のクラス1認証は、「乳幼児が口に含んでも全く安全なレベル」として最も厳しい審査基準

が適応される。池内氏によれば、「日本の製品のほとんどはこの水準をクリアできるレベルにある」が、認証を得るためには「タグやその縫い糸に至るまで製品に使用した全ての原料と副原料について客観データを示して認証を受けなければならない」。

こうした認証を受けるためには、相当な手間と時間がかかるのが普通である。池内タオルは、1999年にはISO14001を愛媛県内で20番目（タオル業界では初）に取得するほか、翌2000年にはISO9001も取得している。また、2010年には「グリーン購入大賞」を受賞するなどしている。しかし、別に認証取得のための専門部署が設けられているわけではない。こうした認証や表彰は、池内タオルの全社的な日々の取り組みの現れと言うこともできる。

池内タオルの製品の安全性を裏付ける品質の高さは、今日のように注目を集める以前から評価されていた。池内タオルは、1953年の創業以来約20年間は、OEM生産中心の輸出向けタオルを作っていた。池内タオルは、もともとジャガード織りの高い技術を持ち、コンピュータの導入においても業界の先駆けである¹³⁾。池内タオルは、そうした「織りの技術を生かした」タオルハンカチを早くから展開し、OEM生産の一環としてシリーズ他約30の高級ブランド向けタオルハンカチをつくっていた。今では日常よく使われているタオルハンカチも、「織物業界で特許はタブー」とのことから、有名高級ブランドの製品であっても池内タオルの名は消費者には伝わらない。

だが、その品質の高さと安全性、環境意識の高い製品特性は、独自ブランドで花開く。池内タオルが独自の「IKT」ブランドを確立したのは、しまなみ海道が開通した1999年のことである（全線開通は2006年4月）。2002年、ニューヨークのテキスタイルショーで同社製品の「ストレーツカラーツリッド」が、世界32カ国の出展企業約1,000社のうち5社だけに与えられるという最優秀のグランプリ（Best New Product Award）を受賞したことを皮切りに、その後も数度にわたってグランプリを受賞している。

早くから環境負荷の低減と安全性、高品質を追求してきた池内タオルは、だ

が2003年に経営破たんを経験している。主な原因は、当時の売上高の約70%を占めていた取引先の間屋が破たんし、約2億4千万円の売掛金などが回収できなかったことによる。ニューヨークのテキスタイルショーでのグランプリ受賞間もないころであったが、2003年9月民事再生法の適用申請を余儀なくされた(負債総額 約10億円、2004年2月適用認可)。このとき、池内氏はOEM生産の取引先を拡大するか、自社ブランドにかけるか、2つの生き残り策が考えられたという。池内氏は当時をふり返って、OEM生産を続けていったとしても売り上げを確保することはできたかもしれないと言う。だが、自社ブランドを伸ばすことによって再生を果たすことを決断する。それでも1999年に確立した自社ブランド「IKT」は、民事再生法申請当時、売上高は年間700万円程度、売り上げの2~3%に過ぎなかったという。それでも限られた時間の中で、OEM生産を減らし、「IKT」ブランドを軸に据えるという意思決定を実現できたのは、池内氏のもの作りに対する考え方と戦略性があったことは確かだろう¹⁴⁾。だが、直接お話をうかがいながら推測するに、社長が池内計司氏の池内タオルだったからとしか考えにくくなってきた。

池内氏は、1971年に一橋大学を卒業後、松下電器産業(現 パナソニック)に入社しておられる。1983年に松下電器産業を退職して、父 池内忠雄氏の後を継ぐべく池内タオルに入社された。「なぜ松下を辞めてまで、家業を継ごうと思ったのか」という私たちの質問に、池内氏は松下時代のエピソードを交えながら、企業規模が「大きいことだけが良いことなのではないか」と答えられた。池内氏は、「多品種小ロット短納期だけがもの作りの原点ではない」と語られる。さらに「長くものを売り続けることがいかにたいへんか」をご説明いただいた。池内氏によると、「今治タオル」というブランドは、一方で「今治タオルという会社があるかのような誤解」を生んでいるという。それもある顧客から「今治タオルを買ったのに池内タオルではなかった」という意見をいただいたときに気付いたという。

池内タオルは、タオルに込められたストーリーを顧客に提供している。例え

ば、アメリカの池内タオルのファンは、「クラス感」を大切にしているという。つまり、オーガニック志向など自分たちのライフスタイルに合う製品なら、「価格が高くても、それを分かっているで買う」。池内タオルは、環境負荷が限りなく少なく、高品質で揺るぎない安心感のあるタオル製品を日常で使うという、夢のあるストーリーを「IKT 風で織るタオル」という製品に込めて消費者に提供しているのである。

ただ、アメリカにおいても、そうした「クラス感」を重視する消費者の割合は少ない。池内タオルは、2013年1月にもニューヨークの「インターナショナル・ギフトショー」に出展するなど、市場開拓の取り組みに変わらず積極的である。そうした展示会などに池内氏が自ら出向き、バイヤーや消費者の意見を広く聞いているという。顧客からの問合せにも社長である池内氏自身が応えている。そうした姿勢に、池内タオルのファンは、ますます共鳴していく。実際に池内タオルの製品を使ってみると、その違いがよく分かる。あくまでも私見だが、それまでタオルの違いをあまり意識してこなかった私を含めた消費者も、池内タオルの製品を手にするると夢のある暮らしが浮かんでくる。さらにそのストーリー性によって、新たに池内タオルを手にした消費者も新たなファンとして定着していく。きっと消費者の願う夢のあるストーリーを池内タオルは決して裏切ることがないからだろう。そうした循環が確かにあるから、高価格のタオルを分かって買う消費者の割合がまだ少なくても、池内タオルは注目され、きちんとした経営モデルとして答えになっているのだと考えられる。

池内タオルは、さらに興味深いイノベーションも果たしている。例えば、銅繊維を織り込んだタオルの開発・製造も手がける。銅繊維は殺菌効果があるため、アメリカの病院を中心に引き合いがあるという。とはいえ、本来性質の異なる銅とコットンを混合させて織り上げる技術開発力には、タオルの新しい可能性を感じさせてくれる。他にも、その年に指定畑で取れたコットンを原料に、ワインのボージョレ・ヌーボーのように年ごとの味わいのあるタオル「コットンヌーボー」という製品を手がけている。従来、コットンがその年に採取され

たものかどうか、つまり原料がどれだけ新鮮かどうかは、タオルを使用するさいにあまり意識されることはなかっただろう。しかし、「コットンヌーボー」は純白のシンプルなデザインに、その年の数字が刻印されている。その年々で風合いが異なるというストーリー性とそのデザインから、私たちの参加者の一人が評したように「一度買うと、毎年のナンバーをそろえたいくなる」。また、2015年をめどに Co2ゼロをめざすなど、環境負荷を限りなく低減する取り組みでも新たな展開が考えられている。創業60周年を迎え、「オーガニック・テキスタイル・カンパニー」としての新たな展開も進みつつある。

こうした池内タオルの製品は、全工程が今治地区で生産されている。池内タオルは、「地球に優しい企業は、本当にビジネスになるのか」という問いに明確な解答を与えてくれる。同時に伝統的な地域の産業が、グローバル展開を含めて、衰退から再生、イノベーションと発展にむけてやるべきことはあるのだと教えてくれる。それでも、池内氏の言葉や姿勢からは、終始自分たちは「あたりまえのことをしている」という印象が離れなかった。今回、池内タオルを訪問し、池内氏から直接お話を聞くことができたのが何よりの成果であったが、生産工程を見学する機会はなかった。同社で製造に使用している織機のことは説明いただいたが、生産工程そのものは一見すると大差ない「どこでも見られるもの」だという。しかし、夢のあるストーリーをあたりまえのように提供する、これこそ池内タオルと池内計司氏から学ぶべきことなのだと思えた。



インタビューを終え、池内計司社長を囲んで

むすびにかえて

池内氏のお話をうかがった後、同社敷地内にある直営ショップで製品を直接手に取り、購入することができた。調査終了後、実際に池内タオルを使っているが、おろしたてから手触り、風合い、吸水性、柔らかさにおいてははっきりと特徴が感じられた。なるほど池内タオル「IKT 風で織るタオル」は、今治タオルではあるが、池内タオルというタオルなのだと実感できた。

今治市内には、「テキスタイルポート今治」内の「今治タオル本店」など、「今治タオル」を扱う公式ショップがある。しかし、どのメーカーの製品なのかは、商品棚のプレートに小さく書かれていただけである。「高品質の今治タオル」は広く認知されるようになってきた。だが、今治地区には「今治タオル」という産地ブランドに留まらず、むしろそれをきっかけにして、独自のブランドやストーリーを確立したタオルメーカーが他にもある。これからは池内タオルのようにそれぞれのメーカー独自のブランドやストーリーを消費者に提案してい

く時代になるのかもしれない。

(謝辞) 今回の「企業調査」にあたって、池内タオル株式会社社長、池内計司氏には、ご多忙の中お時間を取っていただき、当方からの質問に答えながら、貴重なお話をお聞かせいただきました。さらに参加者との記念写真に快く応じていただいただけでなく、最後までお見送りいただき、心よりお礼申し上げます。また、会社訪問の準備や訪問日当日の対応には、同社、益永氏はじめ社員のみなさんのご協力を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。

注

- 1) 企業調査の対象企業への追加調査および調査内容を論文等に活用することを希望する所員は、経総研担当者までご一報下さい。それらの公表にあたっては、相手先企業/団体の許諾を必要とする部分があります。
- 2) テクスポート今治 HP「今治タオルの歴史」<http://www.imabari-texport.com/learning/history.html> (2013年11月2日閲覧)。
- 3) 四国タオル工業組合「企業数、織機台数、革新織機台数、従業員数、錦糸引渡数量、生産量、売値、生産額、輸出・輸入数量の推移」2013年4月24日作成,http://www.imabaritowel.jp/data/towel_data/data14.pdf、大阪タオル工業組合 HP「泉州タオル 統計データ」<http://www.os-towel.or.jp/kingdom/data.html>, より (2013年11月2日閲覧)。
- 4) 四国タオル工業組合, 前掲資料。
- 5) 四国タオル工業組合, 前掲「企業数等の推移」より。
- 6) 今治タオルの取り組みは、今治タオルプロジェクト「歴史と伝統 新たなる挑戦」(<http://www.imabaritowel.jp/data/project/data01.pdf>; 2013年11月2日閲覧) を参照のこと。
- 7) 今日に至る池内タオルの歩みと取り組みは、池内計司氏自らの著書『「つらぬく」経営—世界で評価される小さな会社・池内タオルの神髄』ナクスナレッジ, 2008年. を参照。池内氏の著書からは、「IKT」ブランド成功の背景にある氏の考え方や喜び、苦悩やひたむきな努力がよく分かる。また実際、池内タオルと同社のタオル製品は、これまで様々なメディアで注目されている。テレビ、新聞、雑誌、書籍などの関連報道は、同社の HP でも紹介

- されている。<http://www.ikeuchitowel.com/corp/media.html> (2013年11月時点)を参照のこと。経営学の観点から池内タオルを取り上げ考察しているものとしては、足立辰雄「IKTの環境経営—風で織るタオル」足立辰雄, 所 伸之 編著『サステナビリティと経営学—共生社会を実現する環境経営』ミネルヴァ書房, 2009年. 89~103ページ. 岸川善光 編著『エコビジネス特論』学文社, 2010年. 第4章「エコビジネスの市場動向」79~104ページ. がある。
- 8) 池内タオル HP,<http://www.ikeuchitowel.com/corp/company.html> (2013年11月2日閲覧)による。
- 9) ノルガード氏来日とオーガニック・コットンの技術を生かすまでのエピソードについては、特に池内計司, 前掲書. 69~81ページ.
- 10) 池内氏は、「感情でとらえた」環境への配慮ではなく、「科学的、客観的事実を積み上げて製品を冷静に自己評価し、さらなる向上をめざす」という明確なコンセプトを実践している。前掲書. 68~74ページ.
- 11) ブランド名は「IKT」であるが、「この『風で織るタオル』というのは、自然についたブランド名・・・」前掲書. 98ページ.
- 12) 例えば、前掲書. 68および79ページ.
- 13) 前掲書. 140~144ページ. 「92年ごろに日本に入ってきた電子ジャガードは、当社が最初に導入したもの・・・ (144ページ)」。池内タオルが「IKT」ブランドを確立する以前から、業界きってのイノベーターであったことは、池内氏の著書で明らかにされている。デザインや生産プロセスのコンピュータ化の他に、今治地区のタオルメーカーや各製造工程の専門事業者などと協力して「クイックレスポンス」に取り組み、受注から売り場での商品展開までの生産・流通プロセスのリードタイム短縮を実現している (145~152ページ)。
- 14) ニューヨークのテキスタイルショーでのグランプリ受賞からアメリカでの販路拡大、「IKT」ブランドを中心に据えた2003年8月からの5カ年計画策定直後の民事再生法申請、こうした喜びや苦悩は池内氏の著書の随所に見られる。債権者の理解や承認、取引先や消費者の反応を含めて、特に32~60ページ. を参照のこと。この著書に描かれた、様々な人との出会いや出来事が織りなす池内氏と池内タオルの物語は、それらが事実であるだけに、とても感動的である。

執筆者紹介（執筆順）

神頭 広好 愛知大学経営学部教授
太田 幸治 愛知大学経営学部准教授
野末 英俊 愛知大学経営総合科学研究所客員研究員
山本 大造 愛知大学経営学部准教授

資料交換の場合は，お手数ながら下記あてまでお送りください。

印刷 2014年 2月15日

経営総合科学 第101号

発行 2014年 2月20日

編集者代表 神頭 広好

印刷・製本 有三星印刷

発行所 愛知大学経営総合科学研究所

〒453-8777 名古屋市 中村区 平池町4-60-6

TEL 052-564-6124 FAX 052-564-6224

THE KEIEI SOGO KAGAKU

(JOURNAL OF MANAGERIAL RESEARCH)

No. 101

2014 · 2

CONTENTS

Articles

Hotel Location Models in Metropolitan Area Hiroyoshi Koza

A Study on the Service Concept Koji Ota

A Consideration of the Academic Nature of Management

— Economics of Management and Management Science —
..... Hidetoshi Nozue

Report

Research report in 2013

— Imabari Area Towel industry and Ikeuchi Towel Co., Ltd. —
..... Daizo Yamamoto



PUBLISHED
BY
INSTITUTE OF MANAGERIAL RESEARCH
NAGOYA, JAPAN