

# MDR 消費者情報

- INDEX ● 特集：《ドラッグストアの使い分け》 … 1  
 ● 連載：《道しるべ》「砂上の楼閣のニーズ別業態」 … 6  
 ● コラム：「インターネット調査の信頼性」 … 6  
 ● 2004年度「MDRマーケティング研究会」第1回報告 … 7  
 ● 新刊ご案内：『手にとるように流通がわかる本』 … 7  
 ● 連載：《アンビションを具現化するマーケティング戦略》 四 … 8

平成16年7月8日発行(第8号)季刊  
 発行者: 坂上眞介 編集長: 永澤祥  
 所在: 渋谷区渋谷2-19-15 宮益坂ビル  
 株式会社市場開発研究所  
 連絡先: Tel: 03-3498-1561  
 Fax: 03-3498-7342

## ドラッグストアの使い分け

### ▼調査の背景と目的▼

「ドラッグストアで扱っている商品は？」と尋ねられたら、どのようなものを思い浮かべますか。薬、洗剤、化粧品、ヘアケア用品、ティッシュ類、最近ではお菓子や飲み物を扱うところも多くなりました。それらのほとんどは「最寄品」に分類される、生活の中で速いペースで消費されるものばかりです。一般に家電製品や衣料品などは「買回り品」に分類され、その品質や効果を比較して購入されるのに対し、ドラッグストアに並んでいるような日用雑貨品や食品は、価格の安さが重視され最寄の店舗で購入するとされてきました。

しかし、新宿や渋谷、銀座等必ずしも最寄の店舗とは言えないようなドラッグストアでも平日・休日問わず、若い女性で賑わっている様子が見られます。今回の調査では、10代～20代の女性を対象を絞り、都市にあるドラッグストアで購入する商品や、魅力に感じている要素を聞いています。また、ドラッグストアに陳列してある商品で銘柄変更が多いカテゴリとその理由についてもたずねました。

調査では、以下の2つにドラッグストアを分け質問を行いました。

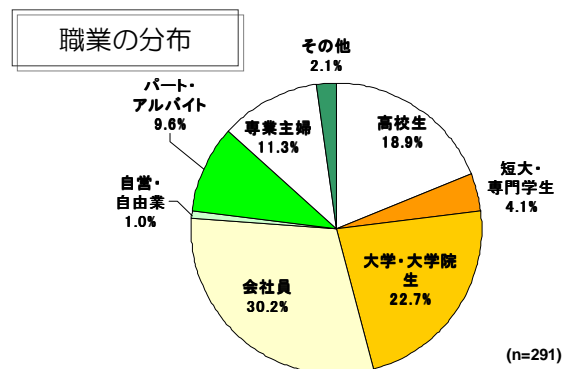
「地域型ドラッグストア」: 生活圏に入る店舗 (最寄り駅・家の近く、帰り道など普段の生活動線上に立地している店舗)

「都市型ドラッグストア」: 生活圏に入らない店舗 (新宿・渋谷などに代表される出かけた先で入る店舗)

今回の回答者がよく利用している都市型ドラッグストアは、「渋谷」(44.3%)と「新宿」(28.1%)が4割前後、次いで「池袋」(25.4%)、「横浜」(12.4%)、「吉祥寺」(10.0%)などが挙げられています。

### ▼調査の概要▼

- ◆ 調査方法: インターネットアンケート
- ◆ 調査期間: 2003年10月2日(木)～8日(水)
- ◆ 調査対象: 一都三県在住の10～20代女性(291名)
  - 未婚 80.1% / 既婚 19.9%
  - ～19才 34.4% / 20～24才 32.3% / 25～29才 33.3%
  - 職業(右図参照)



▼調査結果▼

ドラッグストアはいつ利用しているの？

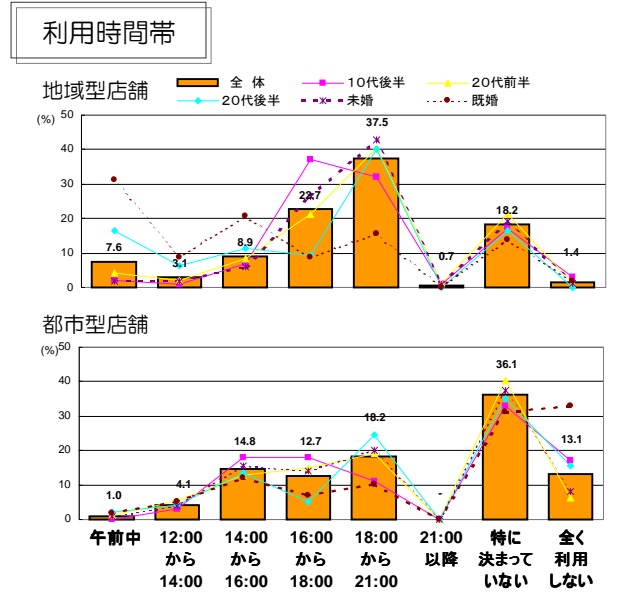
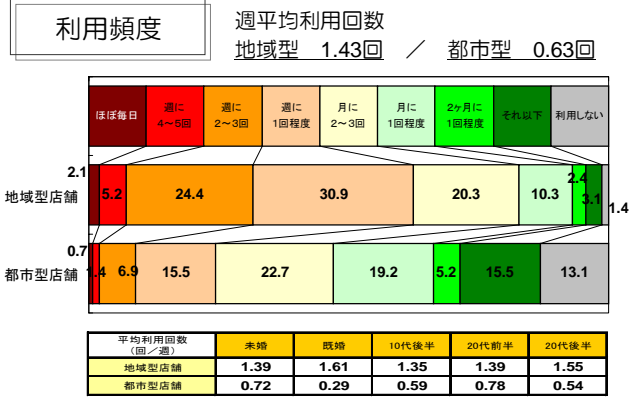
- Q. 普段、どのくらいの頻度で地域型ドラッグストア(または都市型ドラッグストア)を利用していますか
- Q. 地域型ドラッグストア(または都市型ドラッグストア)を利用する時間帯を教えてください

全体的に都市型店舗よりも地域型店舗の利用が多く、週平均の利用回数は、地域型:1.43回、都市型:0.63回という結果でした。

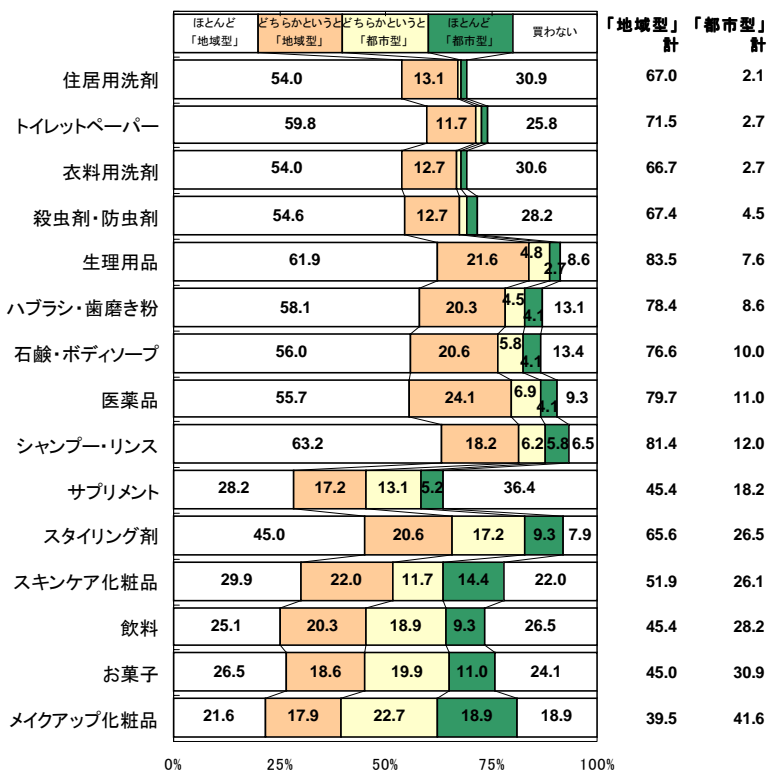
傾向として、地域型店舗の利用頻度が高い人ほど、都市型店舗もよく利用しており、ドラッグストア自体によく来店していることがうかがえます。

地域型店舗では、利用頻度に年齢による差は見られませんが、都市型店舗では週平均利用回数が、20代前半では0.78回と各年代中1番よく利用されていました。(10代後半:0.59回/20代後半:0.54回) 加えて既婚者0.29回に対して未婚者は0.72回と差が開く結果となっています。

既婚者は、地域型店舗を午前中によく利用しているようですが、10代後半では16:00~18:00の利用、20代と未婚者では18:00~21:00がよく利用される時間帯と言えそうです。別の設問の自由回答から、地域型店舗の魅力点として、「学校帰り・仕事帰りに立ち寄れる」等が挙げられており、帰宅時間に対応してそれぞれの時間帯によく利用されているものと思われます。



この商品は「都市型」？それとも「地域型」？



Q. 以下に挙げる商品を、あなたは「地域型ドラッグストア」と「都市型ドラッグストア」のどちらの店舗で購入することが多いですか？

今回提示した15の商品については、全体的に地域型のスコアが高くなっていますが、中でも化粧品やお菓子、飲料などは、3割以上が都市型店舗で買うことが多いと回答しています。特に、「メイクアップ化粧品」は地域型計(39.5)を都市型計(41.6)が上回る結果となりました。

次頁に示す自由回答から、「大きくてまたは重くて、持ち帰るのが大変」という商品や「必要に迫られて・今使っているものがなくなったから」という商品は、地域型店舗で購入され、「選ぶのが楽しい」「なくても良いけど…」「新商品」などは都市型店舗で買われている傾向が見受けられました。

※グラフは「買わない」を除いた回答者中、「地域型」スコアが高い順に並べています。上の方の商品ほど、地域型寄り、下の方ほど都市型寄りの商品といえます

## それぞれの店舗の魅力点は？

地域型・都市型それぞれの店舗を利用している中で、どのようなことを魅力に感じているのか聞いてみました。共通して挙げられる「安さ」に加えて、いくつかの異なるベネフィットが伺えます。

### 地域型店舗

#### ⇒立地面、店員の態度・営業時間などのサービス面から「便利」と感じる

その近さから、重い商品・大きい商品を購入してもすぐに持ち帰ることができたり、気軽に寄れることが魅力に感じられています。都市型のように店内が混み合っていないことも、商品をゆっくり見れたり、入りやすさに繋がっています。また、店員の態度についてのコメントも多く、カウンセリングを行ってくれたり、声をかけやすかったりとエモーショナルな部分も魅力点として挙げられています。

全体的に一通りの生活用品が購入できることが評価される傾向にあり、それらの購入チャネルとして生活動線上にあるコンビニのように自然に利用されている様子を感じられます。都市型店舗にある「楽しさ」的な要素よりも、実用面で魅力を感じているようです。

### 都市型店舗

#### ⇒品揃えの豊富さが「便利」に繋がる。来店自体を楽しんでいる様子

特に化粧品についてのコメントが多く、探しているものが見つかる、たくさんの商品の中から選べる、新商品を取り扱っている等の品揃えの豊富さを魅力に感じています。また、必ずしも購入せず、時間潰しであったり、新商品の情報を得ることやテスターを目的に利用することもあるようです。

生活用品を購入する場というよりも、ファンシーショップやバラエティーショップに近い、買いまわりショッピングの延長や、情報収集の場として利用されています。商品の購入に加えて、来店それ自体を楽しんでいる様子が伺えます。

Q. あなたが考える「地域型ドラッグストア」(または「都市型ドラッグストア」)の魅力点はどのようなところですか  
(自由回答を一部抜粋)

### 地域型ドラッグストアの魅力点

具体的な内容	年齢	未婚
安い。お店の人と気軽に話せる	16	未婚
買うものがなくても気軽に立ち寄れるので、観てるだけで楽しい。帰り道、ふらつとよれる	16	未婚
消耗品など、無くなったらすぐ買いに行ける	17	未婚
遅くまであいていて安い	17	未婚
薬だけでなくある程度の食料品も売っている	18	未婚
大きい荷物でも家の近くだから持ってかえられる。あまり混んでないからゆっくり選べる	18	未婚
コンビニのように手軽で、飲み物などはコンビニよりも安いところ	19	未婚
試供品がいっぱいある。気兼ねなく試せる	20	未婚
お客の身になって親切に対応してくれること。個人個人に対してカウンセリング的に接客してほしい	20	未婚
急に、薬が必要になったときとか、ふだん使っている化粧品を買いに行くときに、夕飯を食べた後にぶらっと行けていい	20	未婚
身近で行きなれているので、買うものを見つけやすく、落ち着いて選べる	21	未婚
家から近く利用しやすい。チラシも定期的に目にする事が出来るので、買い物も効率的。都市型と違い住宅街の中だと静かに営業しているので落ち着いて買い物ができる。店員の対応が良いところが多い	23	未婚
コンビニやスーパーより安い商品が多い。たまに特売で商品がとても安く手に入ることがある。薬や化粧品だけでなく、飲み物やお菓子なども売っているところ	23	未婚
担当の薬剤師をつけられる。自分の持病やいつも使っている薬を相談することで病院に行かなくて済むなど、カウンセリングもしてくれるので安心	23	未婚
夜遅くまで営業しているので、通勤帰りの薬局版コンビニに立ち寄る感覚、気軽に利用できる点	23	未婚
最近は食べ物など売っているので便利。コンビニ感覚で利用できる	24	未婚
トイレットペーパーやティッシュボックスを買ってもすぐ持って帰れること	29	既婚
欲しいものが、近くで手に入る。子供のものから、自分のものまでそろえられる	29	既婚

## 都市型ドラッグストアの魅力点

メリット	年齢	未婚
遊んでるときとかに欲しいものができたとき、すぐに入る	16	未婚
商品の多さ！探してるものがすぐみつかる！	17	未婚
商品の種類が豊富。近くの店には売ってないものもある。特に化粧品の種類が豊富	18	未婚
品数は厳選されていて少ないが、目玉商品は本当に安くて気軽に求めやすい。限られた時間の中で、欲しいものが見つかる	18	未婚
コスメや小さなものを買うことが多い。活気がある	18	未婚
都市部のドラッグストアの方がものによってはかなり安くなっている。(Ex 化粧水など) 買い物や遊びに来たついでに寄れる。駅近くに固まっているので行きやすい	19	未婚
マニキュアとか、グロスとか、ちょっとほしくなるものや、お菓子とか安いものを遊びに行ついでに買ってしまふ	20	未婚
ふと出かけたときにすぐに目につく	21	未婚
品揃えが豊富。地域型と比べて安値のイメージがある。絶えずイベントやセールをやっているとお得感がある	23	未婚
よくタイムサービスなどの特売をやっている。商品や品揃えが多くていろいろ選べる。若い人が好みなオシャレで人気の商品がそろっている。薬や化粧品だけでなく、お菓子や飲み物も売っていて、それがスーパーやコンビニより安く手に入るところ	23	未婚
薬に限らず化粧品や食料品まで幅広く商品があり、低価格なので買い物しやすい。ポイントカードもあってリピートしやすい	23	未婚
時間をつぶすのにちょうどいい。新製品や話題の商品が多い。特売などで安いときがある	23	未婚
美容系、話題系の商品が揃っている。渋谷は特に安い。活気があって見るだけで楽しい	25	未婚
安さ！新しいものが多くおいてあるところ。商品の陳列が魅力的に見える	27	既婚
メイク商品がたくさんあること。かわいいのがいっぱい！	27	既婚
化粧品やヘアアクセ等若めの女性ターゲットのものが多い	28	既婚

## 店頭で銘柄変更してしまうことが多いのはどんな商品？

Q. 買う商品のブランドを決めて、ドラッグストアに行っても、実際は違うブランドの商品を買ってしまうことはありますか (SA)

Q. また、それはどんな商品が多いですか (FA/集計上MA扱い)

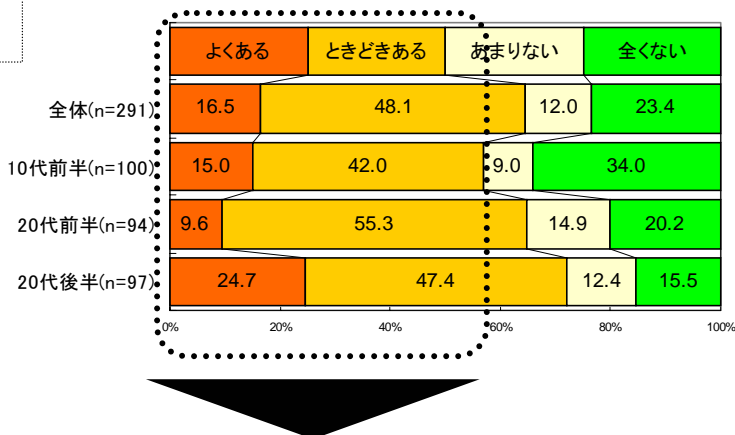
次に、地域型店舗・都市型店舗ともに、店頭で銘柄変更が多い商品のカテゴリについて聞いています。

約65%が銘柄変更があると回答しており、(4段階評価)年齢が高いほど銘柄変更する率が高い傾向にあります。(「よくある」「ときどきある」計のスコアが、10代:57.0%、20代前半:64.9%、20代後半:72.2%)未婚間の差は見られませんでした。また、地域型・都市型ともに、利用頻度の高い人ほど変更もよくあるようです。

また、銘柄変更がないとした人も各年代3割前後存在します。

変更が多い商品カテゴリは、「メイクアップ化粧品」(77人)、「スタイリング剤」(43人)、「スキンケア化粧品」(30人)が上位3項目となっています。銘柄変更があるととした人のうち、半数以上が「メイクアップ化粧品」を挙げる結果になりました。事前にブランドを決めて来店しても、2人に1人は違う商品を買ってしまうことになります。

### 銘柄変更の有無



### 変更の多い商品

カテゴリ	人数	カテゴリ	人数
メイクアップ化粧品	77	サプリメント	9
スタイリング剤	43	化粧品	9
スキンケア化粧品	30	飲料	7
ヘアケア用品	21	薬	7
お菓子	17	食品	6
洗剤	10	その他	30

銘柄変更の要因としては、「安さ」「新規性」「話題性」「機能性(使用感)」などが挙げられています

カテゴリ別で見ると、化粧品(スキンケア化粧品・メイクアップ化粧品)やスタイリング剤は「新規性」「話題性」「機能性(使用感)」によるところが大きく、薬・サプリメントは「機能性(使用感)」、洗剤・お菓子・飲料などは「安さ」に影響される傾向にあるようです。ヘアケア用品については「安さ」のみの価格重視派と「機能性(使用感)」重視派に志向が分かれる結果でした。

具体的な判断の要素として、メイクアップ化粧品(また、スキンケア化粧品とスタイリング剤の一部)では店頭でのテスターが判断材料のひとつとなっています。同じような商品でもテスターがある商品とない商品では、ある方を(試した上で)購入している姿勢も見られます。また、サプリメントや薬については店員のアドバイスも大きく影響している様子が見えました。

Q. 銘柄変更をしてしまうことが多い商品について、その理由をお知らせください (自由回答を一部抜粋)

銘柄変更の多いカテゴリ	銘柄変更してしまう理由	年齢	未婚
メイクアップ化粧品	テスターがたくさん並んでいて、試しているうちにかわいくて買ってしまう...	17	未婚
	いつでも必要なものだから、いっぱいあっても困らないから	18	未婚
	使い終わってなくても、新しいものを試してみたいから	19	未婚
	色々な種類があるので店頭で比較したり、そのときの特価品にひかれたいから	21	未婚
	口紅など、テスターを実際に手にとると、これにしよう!と決めて買いに行つたはずが、他のものに目移りすることがあるから	24	未婚
	新作にはじめてあつてつい買いたくなってしまうから	27	未婚
スタイリング剤	たくさん種類があるのでいつも使っているものとは違うものを買ったりしてしまう	18	未婚
	買おうと思っていたものの隣に試せるものが置いてあつたりすると、それを試してみて、いいなと思うと買ってしまう	22	未婚
	新商品がキャンペーンで特価になっていたから	23	未婚
スキンケア化粧品	たまたまその時に、買おうと思っていたものと違う商品が安くなつていたりすると、安いほうを買ってしまうこともある。また試供品を使ってみて、買うつもりだったのとは違う商品でも使い心地の良い商品を買ってしまう	17	未婚
	CMでやっている商品など、いいなと思って買いに行つても、店に行くと他にも種類が沢山あつて迷う。そして他にいい商品を見つけたりした場合、そちらの方を買ってしまうことがある	22	未婚
	おためしで販売してたりするから	24	未婚
ヘアケア用品	特にこだわりが無く行つたときに違うものが安かつたりしたらそっちを買ってしまうから	19	未婚
	これじゃないと!という商品にまだ出会わないので、新商品が出てると、気になって買ってしまふ	26	未婚
お菓子	誘惑に負けてしまうから	17	未婚
	コンビニよりも安かつたりするついでに買ってしまふ	24	未婚
洗剤	買いたかつたものよりも、ずっと安いものを見つけたりするから	27	既婚
サプリメント	沢山あるので、分からなくなつてしまつて	28	未婚
	店員さんに訊いたら別の商品をすすめられた	29	未婚

普段何気なく、利用しているドラッグストアですが、立地によって自分の中でも使い分けがされていたことをあらためて知った今回の調査でした。ドラッグストアの店舗数自体が増え、それぞれの店舗ごとに価格であったり、薬局としての専門性であったり、食品も扱うスーパーに近い品揃えであったり、と目指す方向も異なつてきていることが感じられますが、今回の調査で、都市にある店舗ならではの一味違つた方向性も垣間見れたような気がします。

また、化粧品をはじめ、店頭での訴求力が発揮されるチャネルであることと同時に、来店前にブランドを決定していたとしても、十分に銘柄変更の起こりうるチャネルであるともいえます。彼女たちの選ぶ楽しみ・見る楽しみを満足させつつも、さらに一歩進み消費に結びつく商品には何が必要なのか、トリガーの部分まで掘り下げられなかつたところが残念ではありますが、機会があつたら是非確認してみたいと思つていました。(営業企画部/神田美智子 kanda@mdr-j.co.jp)

## 「砂上の楼閣のニーズ別業態」

多摩大学経営情報学部教授 大槻 博

かつての業態論に「ニーズ別ヨコ割り論」なるものがあった。

憶えておられる方も多いと思うが、この理論は、従来の「物別タテわり」の流通・小売業態が、これから「ニーズ別ヨコ割り」に変るというものであった。

しかしながら、これらは語呂合わせこそ、よかったものの、結果的には、これを唱えた人々の観念論にすぎなかった。

彼らはニーズ別ヨコわり業態の事例として、「ファッション・コーデインート店」を取り上げ、それは洋服、ネクタイ、靴、それぞれの専門店の三業種合併の業態が有望であると言ったのである。なぜならファッションはトータルにコーデインートされなければならないから、という理由に依ってであった。

また、彼らは同じくニーズ別ヨコわり業態として「健康ニーズ店」を提案した。医薬品、無農薬食品、医療機器などは同じ健康ニーズによって求められるのであるから、1業態にまとめるべきだというのである。

しかし、少し考えてみれば、これらの業態が観念にすぎないことは明らかである。同時購買確率の現実的可能性をまったく失念しているのである。

このことを具体的に説明しよう。前者についていえば、世の中に洋服とネクタイと靴を同時に買い換えよ

うという豪気な人がどれほどいるであろうか、多くの人は、洋服を今回必要とするがまだ靴は半年まえに買ったのが使えるし、ネクタイは先月プレゼントされたのが今回買う服に似合うと考えたりして、そのネクタイで間に合わせるのである。なにも大金を叩いて同時に買い換える必要などほとんどの場合無いのである。あるとすれば、明日はマスコミに出演するからトータルに服装全体を整える必要がある、といった一生に一度か二度しかないことだ。稀有な場面のニーズを前提とした業態が成立しえないことは明らかである。

また、後者についていえば、無農薬食品なら毎週買うかもしれないが、医療機器のたとえば肩もみ器を買うのは、10年に1度くらいのことであろう。それらが、たとえ同じ店内に陳列されていたとしても、両者が同時に購買される頻度や確率はきわめて小さく、併売する意味は、ほとんど無いのである。

にもかかわらず実務家は、ニーズ別ヨコわりのコーデインート業態などと言った口あたりのよい語呂合わせに幻惑されがちである。

しかし、3つの商品のいずれかを主とし、他を従とする業態なら成立する場合がある。この場合の顧客ニーズは、コーデインート・ニーズではなく、「ついで買いニーズ」なのである。つまり、併売業態ではなく、たんに関連陳列の意味において上記理論には意義がある。

実学においては、理論は現実と整合的であるかどうかの視点から、つねにチェックされる必要がある。決して文学的美辞麗句に惑わされてはならないのである。

## コラム『インターネット調査の信頼性』

この度、インターネット調査に関して、興味深い研究結果が公表された。統計数理研究所と調査機関の産学協同による「調査環境の変化に対応した新たな調査法の研究」の一環として、約8年間にわたり進められてきた調査の成果が開示されることとなったのである。結果をかいまんで言うと、バナー広告などによる自己参加型募集方法による登録者集団を使ったネット調査は、統計的な推論ができない、その結果をもって母集団を語っちゃいけませんよ、ということである。それは、どれだけ登録者が多くなろうが、どれだけインターネットの普及率が高くなろうが、ですよということである。

『インターネットがこれだけ普及しているんですから、ネット利用者はもはや特殊な人ではないんですよ。だからネット調査の信頼性もあがっているんですよ』などという、裏づけのないいい加減な売り文句が跋扈してきた現状を考えれば、とても心強い実証研究が出てきたといえるのだが、現実問題、明日からみんなが足並み揃えてネット調査は辞めよう、となるとは考えにくい。これまであちこちでやられてきたネット調査の結果が間違っただけ数字かもしれないですよとは言えないし、ネット調査の持つ低コストという甘い誘惑があまりにも大きいからだ。

この研究では、母集団の推定にたる信頼性の高い従来に近い方法でパネル構築をして、回答をネットで行なうという調査方法を当たり前ではあるが推奨している。しかし、そのやり方では、ネット調査のもっとも大きな魅力である低コストという特徴が損なわれ、かなり値段の高い調査になってしまうのではないだろうか。

市場調査はコストとクオリティとがトレードオフの関係にある。今、現場の肌感覚では、各企業が要求はそのままに、調査に支払う金額をますます減らしていると実感する。調査の信頼性をあげるものは、いやらしい話で恐縮だが最後はお金ではないだろうか。安かろう悪かろうでは、結果を読むお客さんも提供しているこちらにとっても悲しい状況である。(坂上眞介)

インターネット調査の信頼性と質の確保に向けての体系的な研究詳細は <http://www.jmra-net.or.jp/book/internet.html>

## 2004年度「MDRマーケティング研究会」第1回の報告

今年で2年目を迎えましたMDRマーケティング研究会ですが、5月31日に、2004年度の第1回が開催されました。本研究会は、年6回隔月開催で、上原征彦教授(明治大学大学院)に毎回流通・マーケティングにおける最新の研究成果をご報告いただいています。また、毎回、ビジネスの第一線でご活躍されてる実務家の方や流通・マーケティングの研究者の方にゲストスピーカーとしてご講演をいただいております。

1回目の今回は、ゲストスピーカーに日本通信販売協会の柿尾氏をむかえ、通信販売の最新事情についてご報告いただきました。通販業界のこれまでの流れから現状、変化、今後の課題までを事例をふんだんに盛り込んでの大変興味深い報告となりました。

参加企業はメーカーの流通・マーケティング関係の方々を中心に20社程度ですが、社内・社外からご友人を連れての来場も多く賑やかな会となりました。

2004年5月31日 於 渋谷商工会館 大研修室

- 18:00 ~ 「通販業界・最新事情」  
社団法人日本通信販売協会 主幹研究員 柿尾正之
- 19:10 ~ 「新しい流通とマーケティングの方向性」  
明治大学大学院教授 上原征彦
- 20:10 ~ 懇親会

### 新刊のご案内 『手にとるように流通のことがわかる本』 上原征彦編著 かんき出版



本書はタイトルからもわかるとおり、これから流通の勉強を始める初心者や学生、社会人1年生といった方に最適な流通の入門書となっている。したがって、図やイラストがふんだんに盛り込まれ、文章も平易に書かれるなど、理解しやすい工夫が全編に渡りなされている。

しかしながら、日本の流通研究の第一人者である編著者により、その内容は単なる内容の薄い入門書にとどまることなく、従来の商業論、欧米のマーケティング理論などを駆使し、現象の背後にある理論的根拠もしっかりと明示されている。

グローバル化、情報化によって流通がどのように変化してきたのか、今後の流通がどのように変わっていくのか、最新のトピックも盛り込み、初心者が流通を興味深く理解できると同時に、流通関係者にとっても読み応えのある一冊となっている。

#### 目次

- Prologue : 流通の社会的重要性
- Part 1 : 流通の役割としくみ
- Part 2 : 小売業とは何か
- Part 3 : 卸売業とは何か
- Part 4 : チェーン・オペレーションとは何か
- Part 5 : 流通の変化とメーカーの対応
- Part 6 : 情報化と流通
- Part 7 : 流行政とその社会適応
- Part 8 : 近未来の流通

# アンビションを具現化するマーケティング戦略

上原先生の所属されるプロジェクトで行った経営トップを対象にした意識調査では、21世紀におけるマーケティングのあり方のキーワードは、「アンビション」「スピード」「顧客満足」でした。「スピード」「顧客満足」については以前から盛んに議論されてきています。「アンビション」を持ったマーケティング戦略とは一体どのようなことか、わかり易く7回に分けて連載いたします。



## 四、「商人が変動期を創り出す」

明治大学大学院 グローバルビジネス研究科教授  
上原征彦

制約要因を発見し、これを打破する機会主義が最もその威力を発揮するのは、革新的行為によって、あるいは、様々な外部要因によって生み出される変動期においてである。安定期においては、それまで培ってきた技術力やブランド力、顧客基盤をテコに規模の経済性を生かし、コストを下げ、シェアを拡大するという戦略の展開も可能で、一般に上位企業がこうした戦略を採用して下位企業の生存領域を狭めていく。下位企業がこのような文脈を認め、これに依拠してしまうと、制約要因を発見できず、それができてもこれを打破することが困難なため、不動のシェアランクに甘んじることになる。

変動期にはチャンスが訪れる。たとえば規制緩和、IT革命、グローバルスタンダードの本格化などといった外部要因は変動期を生み出す方向に作用する。このような変動期には、下位の企業にも制約要因を発見・打破するチャンスが生まれる。逆に、上位企業にとっては、過去の累積経験を生かす戦略を採用している限り、こうした変動期は脅威そのものになってしまう。要するに、変動期では機会主義の発揮のみが企業の成長を保証するのである。

もちろん、単に変動期を気長に待つのではなく、変動期が訪れるのを早めに予測し、その流れを加速させることができるし、さらに言えば、変動期を待たずに制約要因を打破するイノベーションを起こすことによって独自の変動期をつくり出すこともできる。たとえば、先に例として挙げたセコムは、ガードマンの常駐による安全管理を情報ネットワークによる安全管理に切り替える変動期を自らの手で作り出し、これを契機として圧倒的な競争優位を確立したと言える。また、本格的なものではなく経過的な変動期を創出することも重要である。たとえば、トヨタのプリウスのようにハイブリッドにする考えもある。本格的な電気自動車への切り替えには時間がかかるが、ハイブリッドならすぐにも市場に投入できる。スピードを重視する経営において、こういう割り切りは重要な意思決定だと言える。いずれにしても、機会主義を積極的に展開すると、それは変動期の発見・加速・創出を促すことになる。すなわち、商人は、機会主義の発揮によって、時代を換えることができるのである。

## 編集後記

蒸し暑い日が続きますが、梅雨が終わるといよいよ夏到来です。去年は冷夏の影響で、ビールやアイスクリームの売上に多少の影響があったようですが、今年こそはビールのおいしいお天気が続いて欲しいものです。ビールといえば、数年前某メーカーが専用樽と一緒に発売した家庭用ビールサーバー(？)、私も当時早速購入した一人なのですが、今となっては台所の引き出しに缶切りとか割り箸と一緒に埋まっております。セットするのが面倒とか、専用樽が高いとか、使わなくなった理由は色々あるのですが...。今年こそは、友達が集まったときにでも使ってあげたいと、台所の引き出しをあける度、思うのでした。

(営業企画部 永澤祥 nagasawa@mdr-j.co.jp)