

環境志向小売業の関係性マーケティング戦略の展開

加藤 敏文*・松本 懿**・佐藤 芳彰***

Relational Marketing Strategies of Green Corporations in Retail Industry

Toshifumi KATO, Atsushi MATSUMOTO and Yoshiaki SATO
(June 2001)

目次

- I. 研究の目的
- II. 環境商品と関係性マーケティング
- III. 関係性マーケティング戦略の展開事例
- IV. 考慮すべき戦略課題

I. 研究の目的

国立環境研究所の環境意識・行動調査（1996年）によれば、生活者は「電気をまめに消す」「手を拭くときにペーパータオルを使わない」などの日常的な環境配慮行動や「詰め替え製品の選択」「省エネ製品の選択」などの環境配慮購買行動の実施率が高いものの、「環境製品販売志向の店舗選択」「リサイクル可能な容器使用の製品選択」の実施率が低いという結果が示されている。これは生活者の環境意識・行動やコスト・ベネフィットの評価が容易に認知しやすいものの受け入れが進み、評価が難しいあるいは時間や費用がかかるものに対して受け入れがたいことを示している。生活者の環境配慮の購買行動は、生活者自身の日常的な環境意識・行動の強化を通じて変容していかなければならない。

一方、環境製品を生産するメーカー並びに環境商品を仕入・品揃えする小売業の販売行動は、現段階では積極的な対応を図っているとはいえない。メーカーは作っても売れない、小売業者は陳列しても売れないという現状認識で一致しているものの、環境保全是これからの製品開発やマーチャンダイジングの戦略策定上、絶対考慮しなければならない戦

略要素であることも共通に認識している。メーカーは(財)日本環境協会（エコマーク）のような第三者機関の複数の認証基準に適合した環境負荷低減型製品の開発、独自の環境配慮基準に合致した環境製品の開発を行っているし、大手流通業は独自の環境配慮基準に適合したナショナルブランド（以下NB）商品の仕入及びプライベートブランド（以下PB）商品の開発により品揃えを行っているが、まだまだ取り扱い品目数が少なく、品目数を拡大していくためには「売れない悪魔の循環サイクル」を断ち切る生産と販売の連携が必要となる。

環境商品作りの開発・生産・販売の協働化は、大手小売業にとって特に重要である。

成熟経済下の買い手市場においては、大手小売業は生活者の商品購入の選択眼が益々厳しくなるため、問題解決のための生活情報を商品情報に変換し、その商品情報を店頭起点（最終購買接点）での販売情報とともに共有化する中で、より適確な商品開発・生産・販売の循環サイクルを構築することが可能となり、生活者に最適商品を提供することができる。

特に、大手小売業は環境商品の開発・仕入で納入業者や外部機関と連携し、また品揃えや店頭陳列においても自社部門間の連携強化を図らなければならない。

さらに、環境商品の開発は顧客志向のマーケティング・コンセプトにおいて、生活者の顕在ニーズを先取り需要適合するというよりは知覚しえないニ

* 環境システム学部 経営環境学科 マーケティング研究室

Department of Business Environment Studies, Marketing, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

** 環境システム学部 経営環境学科 経営学研究室

Department of Business Environment Studies, Business Administration, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

*** 札幌大学 経営学部

Department of Business Administration, Sapporo University, Hokkaido, 062-8520, Japan

2000年度酪農学園大学共同研究の助成をうけたものである。

本論は、2000年度酪農学園大学共同研究「我が国流通企業の環境マーケティング戦略構築に関する調査研究」（研究代表者：加藤敏文）の成果の一部である。

ズを商品化し生活者がその提案商品を通じて欲求を自覚するという需要開発²⁾のアプローチが重要であり、生活情報や消費者情報が重要な手がかりとなる可能性が高く、生活者との店内・外での関係性強化が大切となる。

本研究では、こうした商品開発・仕入などのマーチャンダイジング計画、売場展開の方法などのインスタ・マーチャンダイジング計画、生活者と小売業双方の環境意識を高めるコミュニケーション活動を積極的に展開しつつある大手小売業の関係性重視のマーケティング戦略を分析し、生活者の環境商品に対するこれらの戦略構成要素の方向性を検討課題として抽出することを目的とする。

II. 環境商品と関係性マーケティング

これまで数多くの環境商品が消費者市場に投入されてきたが、多くの商品は生活者の支持を得て売れているものの、いくつかの商品は期待されたにもかかわらず期待に反して売れない状態が続き、市場から撤退している。市場での失敗は生産・流通・消費・廃棄の商品ライフサイクルの各段階における複合的なマーケティング・ミックスの不適合が要因かもしれないし、特定段階の単一のマーケティング・ミックス要素の不適合が要因かもしれない。いずれにせよ、失敗の要因の背後には環境商品といわれる財が消費財市場全体の中で占める割合が数%以内³⁾という程度であることを考えると、製造業者、流通業者及び消費者の「経験不足」が影響しているのであろう。

この「経験不足」はこれまでの生活者の顕在ニーズに適合させてモノ作りや売り方を展開しても通用しない何かがあることを示唆している。つまり、これまでの需要適合型のマーケティング・コンセプトには限界があり、生活者の生活問題と環境問題に関する潜在ニーズを探索し、生活者とともにニーズ情報の集約に努め、生産者がそれを先取りして商品化し、その商品の出現によって生活者がニーズを自覚するという需要開発型のマーケティング・コンセプトにシフトしていく必要性が高いことを示している。

需要開発にあたっては、生活者の環境に対する態度や行動評価を変容し強化させることが前提条件となる。環境に対する態度を強化するには、①資源浪費や汚染につながる事態を想起する環境リスク、②環境破壊行為の主体と内容を問う責任帰属、③資源保全対策が問題解決につながるとする有効性などの認知を高める方策を講じ、行動評価を強化するには、

①環境配慮に関する知識や技術の修得が行動を容易にする実行可能性、②行動結果としてのコスト・ベネフィット評価、③行動が社会公準上受容されるかどうかの社会規範などの評価を高める方策を講じることが重要である。こうした日常の環境態度と行動評価を高め、それによって購買行動や消費行動を強化することにつながれば、環境商品の需要開発を容易に受け入れ易くなると考えられる⁴⁾。

環境商品の需要開発は関係性マーケティングの展開によってより適合すると考えられる。関係性マーケティングは、それが必要とされる背景として、①企業環境が複雑・不透明化してきている、②中心顧客との長期継続的な関係が重要性を増してきている、③商品の高度化・システム化が進んでいる、④関係性構築上のインフラストラクチャーやIT技術が進んでいる、⑤商品のライフサイクルが短縮化している、⑥サービス付加型商品が増えている、⑦売り手と買い手という関係が曖昧になってきているなどの要因があげられ、こうした背景要因が重要性を増す中で、市場調査などで生活者のニーズが読み込めない場合は、潜在顧客や開発商品の生産・販売などに関わる関係集団との関係性を戦略的に構築することが重要であり、その関係性の維持・強化が戦略成功の条件につながる⁵⁾と考えられている。関係性マーケティングは、読み込みにくい生活者ニーズをメーカーと関連業者及び生活者がともに考え、商品価値を創造していく長期継続的な関係性を構築することに意味がある⁶⁾。大手小売業においては、生活者の生活改善及び環境改善の提案につながる商品開発・仕入のマーチャンダイジング計画、品揃えの魅力度を売場の陳列技術で高めるインスタ・マーチャンダイジング計画、そして生活者とともに生活及び環境の問題を探索し解決方法を習熟するコミュニケーション活動が関係性強化の重要な戦略構成要素となる。以下では、環境商品の需要開発を関係性マーケティングによって戦略展開する大手小売業の先進事例を分析する上で重要と考えられる視点について整理する。

1. マーケティング戦略の推進体制

大手小売業の環境商品を需要開発する関係性マーケティングの展開は、生産者、納入業者及び生活者とともに、環境負荷を低減化する生活上及び環境上の問題解決を図ることを目的とする。需要開発は生活者と協働的に生活及び環境問題解決に関する知覚しにくいニーズを探索し、生活者に受容可能なニーズに集約し製品コンセプトに変換し、具体的な製品

形態を決定し、市場に投入するが、これがはじまりの終わりであり、継続的な協働関係を構築していく中で、生活問題と環境問題のずれを補正・修正する反復作業を実施し、商品の見直し・改良を行って初めて効果が創出されるものである。

したがって、大手メーカーの環境配慮型 NB 商品の仕入及び自社の環境配慮型 PB 商品の開発にはどの部門が中心的役割を担い、外部機関や関連業者及び自社内他部門とどのような協働関係にあるのかを把握することが重要であり、環境商品のマーチャングダイジング計画及びインスタ・マーチャングダイジング計画を中心とするマーケティング戦略の取り組み姿勢を明らかとする。

2. マーチャングダイジング計画

環境商品は生活者の環境問題に関連した生活課題の解決を図るものでなければならない。このため環境商品は生活者のこれまでのライフスタイルを一部改善あるいは全面的に革新するものでなければならない。例えば、食生活の中で健康志向・安全志向の強い生活者が減農薬栽培や無農薬栽培の生鮮野菜を購入するようになるように、食生活のライフスタイルを一新するものが受容性が高い。つまり、減農薬栽培型食品や有機栽培型食品は環境保全型農業によって生産されるものであり、それは土壌や地下水など環境保全につながるとする有効性の認知を容易にする。そして、労働集約度の高い有機栽培型食品は人件費コストの追加的増加が販売価格の若干の割高感をもたらすものとしても、健康と安全につながる食生活上のベネフィットの方がはるかに大きいという行動評価を高め、すべての生活者には適合するものではないが、健康・安全志向者にとっての周知の購買行動を起こし易くする。

ここで重要なことは、生活者は有機栽培型食品が健康で安全な食生活をしたという生活問題の本質的な解決をしてくれるから購入するのである。つまり、生活問題の解決にどう環境問題の解決が関わることが環境商品のコンセプトの原点である。水と土にやさしいエコロジー農業が大切だからといって有機栽培型食品を購入する生活者は一部の環境アドマイヤー（賞賛客）だけである。これは、別の事例が示すように、蛍光灯は部屋を明るくし、光熱費の節約になるので省エネにもなる、散水機は芝生や園芸植物に効率よく水撒きをするので節水にもなるなどのように、環境改善効果は商品を通じて生活改善効果を全体的に高めることに貢献するが、本質的な生活問題を解決する効果にはならないという分析結果⁷⁾

によっても裏付けられている。

これらのことは環境商品を開発するには NB 商品であれ PB 商品であれ、環境負荷低減につながる配慮基準を導入し、それを前提とした製品コンセプトの形成と製品形態の決定を行うプロセスにも影響を及ぼすことを意味する。

したがって、環境配慮基準が製品コンセプト及びそれを具体化した製品形態にどのように反映されるのかが開発ポイントの重要な決め手となる。製品開発には生活者の問題をどのように解決するかということの製品コンセプトと解決手段の形態をどう作るかということの製品アイデアが大きく関与するという考え方が⁸⁾ある。環境配慮基準は生活者の問題解決の本質にどう関係するかが分析の視点として重要である。

別のいい方をすれば、生活者が魅力的と考える商品が生活問題の本質を解決し、かつ生活問題解決を補完する環境問題の解決につながるのかということが重要なのであり、環境問題の解決にはなっても生活者の生活問題の本質的解決に至らないものは、生活者の支持は得にくいということになる。環境配慮基準の定性的及び定量的基準値をどのように生活者にわかりやすく設定するのかによって製品コンセプトの設定と開発のあり方や仕入方針の位置づけがわかり、商品情報を基礎とした環境商品のマーチャングダイジングの方向性が明らかとなる。但し、生活者の生活及び環境問題解決手段としての製品形態（品質、デザイン等）については、環境商品の仕様書の内容や実物検分をしていないので、分析対象とはしない。

3. インスタ・マーチャングダイジング計画

環境商品は環境配慮基準を前提としたコンセプト・メイキングを行い、それを具体的な品質・デザイン及びパッケージなどの包装のあり方も含めて形態が決められる。コンセプトはどちらかといえば機能的定義の内容であり、形態は物理的定義の内容である。一般的には機能的定義を受けて物理的定義が確定すると想定されるが、機能的定義の開発コンセプト間の優選順位によっては、店舗における売場展開の所在の確定がむずかしい場合もある。

例えば、水環境の保全に役立つ水切りゴミ袋はどの売場で陳列すれば、消費者（生活者）に納得してもらえるのであろうか。生活者にとっては、水切りゴミ袋使用の本質的な生活問題解決が毎日の食事の中で発生する生ゴミ処理に必要とする場合もあれば、浴室での入浴時に排水口周りで抜け毛や石鹸残

渣物などの流出防止の処理に必要とする場合もある。この生活局面から分類すれば、前者の場合は台所用用品売場、後者の場合はバス用品売場で品揃え・陳列されることとなる。もちろん、生活局面での使用用途が違えば、素材・サイズ・加工の仕方など形態も若干の異なりをもつであろう。

したがって、どのような環境商品をどのような売場で陳列することが、生活者にとって受け入れやすいのかを把握することが分析の視点として重要である。それと同時に、どのような販売促進情報を提供しているのかを把握することも重要なのである。商品のパッケージに記載される表示情報や陳列棚のプライス・カード、その他の商品説明用パンフレット・ポスター・POPなどが、生活者の店頭における最終購買接点の販売促進情報として、どのように購入意欲を高める工夫を重ねているかが分析の視点となる。

4. コミュニケーション活動

関係性マーケティングの展開上、大手小売業は環境商品の開発・仕入・品揃えを拡大していくため、生産者、納入業者、検査機関、生活者と協働関係を長期継続的に維持・強化していかなければならない。このため、需要開発型的前提条件ともなる生活者の環境に対する態度や行動評価を変容するコミュニケーション活動をどのように展開しているかが重要であり、これらの態度や行動評価の変容を促進する方策の方向性を明らかにするのが、分析の視点である。

また、環境に対する態度や行動評価の変容諸方策は、小売業の従業員に対しても実施しなければならない。なぜならば、小売企業は環境理念や方針を通じて環境志向を明確化し、その周知徹底を各種の従業員教育を通じて行う。環境意識が高まった従業員は、売場や商品を通じて環境配慮の重要性を顧客に理解させ納得してもらうことによって顧客から信頼を得、各種の地域環境保全型の社会貢献的な店舗外活動を通じて地域の生活者から信頼を得ることの役割を果たすことになる。こうして、信頼の形成は2重3重の双方向コミュニケーション活動により強化されるのである。この点からも従業員教育をどのように行っているかを分析する必要がある。

III. 関係性マーケティング戦略の展開事例⁹⁾

先進事例として百貨店の西武と高島屋、総合スーパーのジャスコと西友を紹介するが、各企業は環境マネジメント・システム (ISO 14001) を導入し、あ

るいは導入準備を進める中で環境経営を実践しており、また環境商品の品揃えや商品開発に積極的な取り組みを行っている。

1. 西武百貨店

1999年4月に「ISO 14001」をマルチサイト方式 (33事業所で認証、後に同年10月開店の東戸塚西武、2000年10月開店の岡崎西武が追加登録) で取得、これは業界第1号である。環境方針に基づいて掲げた活動目的・目標の中でも、「環境に配慮した商品の取り扱い拡大」を目指すことが位置づけられている。

(1) マーケティング戦略の推進体制

社長の下に環境管理責任者 (外商担当の専務と取締役総務部長の2名) を配置し、全店舗に店長を委員長にした環境管理委員会を設定し環境活動を推進している。その他の本部には、環境経営全般の諸課題に対応する本部ビル環境管理委員会のほか、4つの委員会が設置されている。商品部環境管理委員会は環境商品選定基準の設定や基準に適合した商品の選定などを行い、外商事業部環境管理委員会は法人・団体向け顧客に対して環境設備・機器 (生ゴミリサイクル・システム) や商品・サービスの提案・提供などを行い、商品管理部環境管理委員会は、仕入時のリサイクル・ハンガー納品の実施率の向上を図る物流対策などを行っている。なお、環境推進室は上記の各委員会に対する環境関連情報の提供や調整機能的な役割を担っている。

(2) マーチャンダイジング計画

1) NB商品の仕入・品揃え

NB商品の仕入・品揃えについては、環境商品選定基準に合致した商品を対象としており、その基準は「原材料や生産工程が低負荷であるもの」「再生素材を使用しているもの」「再生可能な商品であるもの」「省資源・省エネ商品であるもの」「環境保全を促進するもの」「環境負荷に関する表示のあるもの」「環境保全に積極的な企業により製造された製品であるもの」の定性的性格の強い7大原則である。

この基準に適合した環境商品の仕入れ・品揃えは1998年度より開始し、初年度の62品目から漸増増加しつづけ、2000年度末212品目まで拡大し、今後3年間で300品目の品揃えを目指している。これらの品目のうち食品部門のバイヤーが意欲的な取り組みの成果もあって、生鮮・加工食品が8割を占め、その他の主な品目としてPET素材活用型の衣料品や再生素材を活用したインテリア

ア雑貨などがある。衣料品重視の百貨店としては、アパレル・ファッション分野も関心度が高いが、過去にリサイクル素材活用型のスーツを売場投入したものの、全く売れなかったという経験があるため、この分野では慎重な取り組み姿勢に転じている。

2) PB商品の開発・品揃え

PB型の環境商品はその開発にあたり、NB商品の選定と同様に環境商品選定基準を採用しており、PET素材活用型のエコバック、パッケージが魅力的なオーガニック食品「OAO」などがある。

開発に際しては、物理的及び化学的検査によって環境品質を確定していくことが必須条件となるため、セゾングループの環境科学コーポレーションとの連携を深めている。また、メーカーとの連携については、開発条件の選定・絞り込み、開発の方法、包装の方法などについて共同参画型での対応を重視している。

今後の開発・品揃えについては、消費者の支持が比較的強く、しかも拡大傾向にある食品分野を重点的に対象としていく考えを示しており、環境配慮型小売業としての信頼を高めていくため、PB商品の開発は有力な差別化戦略の要素と考えている。

(3) インストア・マーチャンダイジング計画

1) 陳列方法

現段階では、環境商品と従来型商品が売場内にて混在する形で陳列されており、環境商品の消費者への魅力や価値訴求についてどのような陳列工夫が必要か今後の検討課題としている。

2) 販売促進情報の提示

NB型及びPB型環境商品のいずれも、現段階では商品説明用パンフレットの提示や商品コンセプトのキーワードやキャッチフレーズを訴求するPOPの掲示も行っていないが、今後は消費者のより積極的な情報提供と従業員の環境意識高揚のため、全社的に取り組んでいく意向を示している。

(4) コミュニケーション活動

消費者向けとしては、環境月間（6月）や消費者月間のキャンペーン展開を実施し簡易包装への取り組みを理解してもらい「環境にやさしい買物を」のスローガンをポスターの掲示や店内放送を通じて啓発普及を図っている。

また、インターネットによるホームページの開設により、環境活動の状況やその成果を中心に情報開示している。

従業員向けとしては、売場・事務所のすべての人

（パートナーや派遣社員も含む）を対象として、「環境問題への取り組み」を理解してもらい入店時研修、百貨店に関わる法規制、地球環境問題、全社的環境活動などを理解してもらい階層別環境教育の実施などを行っている。

2. 高島屋百貨店

1994年4月には高島屋グループの環境理念の宣言及び環境保護に関する基本方針、2000年4月には環境方針が定められている。この環境方針には6項目の方針が明示され、環境保護に配慮した商品の販売ならびに商品開発の促進が位置づけられている。

(1) マーケティング戦略の推進体制

環境保護全体を統括する社会貢献室がある。商品開発・仕入についてはNB型及びPB型環境商品に関わりなく、関東事業部と関西事業部で個別に年2回クリーンローズ商品認定会を開催し、商品認定を行っている。この認定会には、社会貢献室のほか、営業推進室、MD統括本部、商品試験室、企画宣伝部のメンバーが参加している。

(2) マーチャンダイジング計画

NB商品ならびにPB商品ともに同じ選定基準で審査し合格したものが環境商品として認定され、クリーンローズ商品として位置づけられる。基準内容は人体の健康側面・地球環境側面に関して定められた各種法規制、業界自主規制に適合し、ライフサイクル段階（原料調達・製造、流通・消費、廃棄、その他）ごとの選定項目（その他の3項目以外は5項目）を設定している。このライフサイクル段階ごとの1ないし複数項目に適合することが選定基準となる。

例えば、関東事業部での第1回認定会（平成11年）で選定されたロジスティックジャパン製造のキッチン洗剤（ブランド名エコナ）の場合は、2つの基準を満たし、商品説明としては「排水後、生分解される洗剤です。主成分から香料まですべてに植物性原料を使用しています」となっている。環境配慮の理由を明確に表示する対応が図られている。

また、クリーンローズ商品の選定手順は、①MD統括本部や高島屋商事などのバイヤーより候補案提出、②選定基準に関する環境データ資料や候補商品本体の営業推進室への提出、③営業推進室、商品試験室（品質検査）、社会貢献室、3部門合同による選定基準適合性の検討、④3部門審査後の候補商品の百貨店事業政策会議による最終審査・認定という流れが基本である。認定後、営業推進室はすみやかにMD統括本部、高島屋商事などに結果を連絡するこ

とになっている。商品開発に際して自社の商品検査室で対応できない場合、外部の検査機関に検査依頼をすることもある。

商品分野別の仕入・品揃え状況を見ると、本格的な仕入・品揃えを行って2年目に入った段階であるが、タオル・洗剤などのリビング関連商品や文具などの趣味雑貨関連商品などで104品目あり、NB商品が8割を占めている。今後も品揃えは拡大する方向にあり、健康や安全性に対する消費者ニーズに対応する分野での選定商品を増やす考えである。環境商品の開発・仕入はこれからの経営戦略策定上、絶対的な考慮事項と考えている。

(3) インストア・マーチャンダイジング計画

1) 陳列方法

クリーンローズ商品は従来型商品と混在して陳列されている。環境商品だけを集めた売場・陳列になっていない。使用用途的に関係のないものを集めても消費者にとって必ずしも買物しやすい売場環境とはならないと考えている。但し、6月の環境月間には、売場ごとにクリーンローズ商品を集めてステージを作って販売している。

2) 販売促進情報の提示

クリーンローズ商品専用の大きめのプライスカードを作成し、店頭で使用している。

このプライスカードには、選定基準の適合性審査項目に関連した分かりやすい環境にやさしい理由が書かれている。例えば、ミニ傘の場合、「回収したペットボトルから作られた繊維を使用。従来のもより薄くしなやかな仕上がりです」と書かれている。

また、クリーンローズ専用のPOP看板を使用している。このPOPには、クリーンローズ商品の説明やPOP対象商品の説明などが書かれている。クリーンローズ商品は「地球を抱えている子供」のキャラクターを使用している。

(4) コミュニケーション活動

消費者向けとしては、6月の環境月間のキャンペーン展開を実施し、消費者の環境意識の向上とエコ包装の推進強化を図っている。また、インターネットによるホームページの開設により、クリーンローズ商品の紹介も行っている。

従業員向けとしては、コーポレート・シチズンとして企業経営並びに地域環境の保全に関心をもち、行動できる人材の育成のため、環境教育に取り組んでいる。

3. 総合スーパー・ジャスコ

全社的な環境方針を1996年に制定し、1999年には環境マネジメント・システムに準拠する形で環境方針を全面改定しており、第1項目の「事業活動を通じて、環境負荷を最小にする仕事の仕組みを作り、環境の保全と汚染の予防に取り組みます」が消費者対応として最も関係している。この中の小項目としては「環境に配慮した商品の提供に努めます」が明記されている。

(1) マーケティング戦略の推進体制

環境総括責任者の下、環境保全活動を推進する環境委員会があり、全社的な方向づけを決定している。PB商品開発には環境商品も含まれており、商品開発委員会によって行われている。店舗の運営は営業担当役員の下にある各地域カンパニー・各店舗によって行われている。環境委員会が直接、商品開発に関わることはない。

(2) マーチャンダイジング計画

NB商品は環境配慮型商品として位置づけていない。

PB商品の開発・品揃えは、消費者にとって同品質のNB商品に比べて2~3割安い価格で購入してもらうことであり、それが第1の魅力であり、生活支援と考えている。その延長線上で、健康・安全・省資源・エネルギーの問題に対処する形で環境商品をPB商品に組み入れている。

PB商品については、トップバリュ(ファミリー・ブランド)の下位ブランドとして「トップバリュ共環宣言」と「トップバリュグリーンアイ」の2つを保有し、環境商品として位置づけている。トップバリュ自体「お客様の声を商品に生かす」「安全と環境に配慮した安心な商品をお届けします」「必要な情報を分かりやすく表示します」としてお買い得価格ご提供します」「お客様の満足を提供します」の5つのこだわりのあるPB商品であり、環境には当然配慮している。

特に、「トップバリュ共環宣言」は、省資源・環境保全を考えた商品である。開発基準としては、「リサイクル」(再生資源を有効活用した商品)、「クリーン」(生活廃水や有毒ガス削減に配慮した商品)、「ナチュラル」(天然素材を有効に活用した商品)の3大基準がある。開発基準の検討項目の詳細は情報開示していない。

「トップバリュグリーンアイ」は自然志向の食品である。その開発基準は5項目あり、「人工着色料、人工保存料、人工甘味料を使わない食品を扱います」「化学肥料、農薬、抗生物質などの化学製品の使用を

極力抑えて生産します」「適地・適期・適飼育など、自然の力によるおいしさを大切にします」「環境や生態系の保全に配慮した農業をサポートします」「自主基準に基づき、生産から販売まで管理します」である。

これらの商品を分野別の品揃え状況でみると、「トップバリュ共環宣言」(2000年3月より開始)は、リビング関連や日用雑貨品が中心であり、現在170品目ある。「トップバリュグリーンアイ」は78億円(2000年度)の売上がある。生鮮食品なので品目数としては数えにくい。2つのブランドとともに、今後品揃えを拡大していく方向にある。

PB商品は良い商品を魅力ある安い価格で提供することに開発目的を置いている。そのことによって、消費者の声を直接、商品に反映させることができると考えている。そのことが結果として、差別化の戦略要因になるかもしれないし、環境商品も消費者の環境・健康・安全性に対するニーズをより明確に組み上げていくものと考えている。

また、開発に際しては、顧客の苦情や要望をアイデア・コンセプトの絞込みの出発点としている。それを基礎に、委託先メーカーに製造してもらい、環境配慮基準に適合しているかどうかの検査をグループの品質管理センターで実施し、契約内容と照合している。

(3) インストア・マーチャンダイジング計画

1) 陳列方法

環境配慮型PB商品は一般のPB商品と同様に、分散して陳列されている。但し、6月の環境月間や10月のリサイクル月間にはレジ横にまとめて陳列している。

2) 販売促進情報の提示

PB商品のパッケージには、「トップバリュ共環宣言」の開発3基準、「トップバリュグリーンアイ」の開発5基準のうち、いずれに適合しているかの表示がある。トップバリュの販売促進のため、様々なパンフレットを作成しており、その中で「共環宣言」や「グリーンアイ」の商品説明用パンフレットも作成している。

また、商品の陳列には、スポッター(小さいPOP)をつけて、商品説明を行っている。

(4) コミュニケーション活動

消費者向けとしては、環境月間やリサイクル月間に消費者の環境意識を高める啓蒙普及活動を展開している。地域環境の保全活動の改善・見直しに地域生活者の声を反映させる「環境モニター制度」(社外120名、社内130名の合計250名)を組織化してい

る。また、環境庁主催の「こどもエコクラブ」活動を全店あげて支援している。

全国の小・中学生を対象とした「環境標語ポスターコンクール」(環境庁支援)をリサイクル月間中(1999年10月)に実施した。

さらに、インターネットのホームページを開設し、環境報告書の内容をわかり易く説明している。

4. 総合スーパー西友

1990年9月に環境対策担当を設置して以来、10年以上にわたって環境保全活動に取り組んでいる。5項目より構成される環境方針には、「環境に配慮した商品の提供、包装・容器のリサイクル、省エネ・省資源、廃棄物の削減を推進していきます」の1項目があり、商品開発や仕入を通じての取り組みが明記されている。環境保全活動の中で業界の草分け的な取り組みともいえる環境配慮型PB商品「環境優選」の開発を行うなど、環境経営の諸対策の中で商品開発・品揃えを強化し、消費者対応を図っていくことに積極的である。

また、1997年12月には業界初の「ISO14001」を取得している。

(1) マーケティング戦略の推進体制

社長の下、環境管理責任者(管掌役付取締役常務が担当)が配置され、営業本部が統括する商品部(食品部、住居用品部、衣料品部の3部門)が中心となって、環境配慮型NB商品の仕入並びにPB商品の開発を担っている。

PB商品「環境優選」は、商品開発担当(商品部)が行い、コンセプト・メイキングや環境配慮基準などを環境対策室が協力する体制をとっている。環境商品の店頭での品揃え(フェース表)は商品部が作成し、マーケットや地域特性に合わせた各店舗に対する売場展開の提案と指導を運営部(全国の6地域ブロック及び2業態部門で担当)が行っている。

(2) マーチャンダイジング計画

1) NB商品の仕入れ・品揃え

1993年11月から環境配慮基準に合致する商品を「西友ネイチャーフレンドリー(NF)商品」と位置づけ、衣料品・住居用品・食品を中心として仕入れ・品揃えを拡大してきた。最近3年間の品目数の推移をみると、97年度上期331品目(家庭用品212、食品84、衣料品35)から、98年度上期457品目(家庭用品262、食品109、衣料品86)、99年度上期390品目(家庭用品166、食品112、衣料品68)となっており、この変動は売上動向を勘案しながら仕入・品揃えを行っているためである。

なお、上期(3~8月)と下期(9~2月)においても、期別の商品入れ替えがあるため、品目数の変動がある。しかし、今後の仕入・品揃えについては、拡大の方向にある。

NF商品選定基準については、①原料や作り方が環境に配慮していること、②一定以上の再生素材を使用していること、③再生可能なものであること、④商品そのものが省資源・省エネであること、⑤環境保全を促進するものであることの5大基準を基礎として、詳細44項目に及ぶ適合基準を設定している。なお、時代対応を必要と考え、①ISO 14020 環境ラベル規格への対応(LCAに対する配慮、証明するデータの特定)、②水準の高低の妥当性の検討、③「環境優選」「NF商品選定基準」の整合性を図るなどの基準の見直し・改定を重ねている。

さらに、1972年より販売している西友オリジナルブランド「完熟屋」(現在7品目で青果全体の6%を占める)は、農水省のガイドラインを考慮した自社基準に対応した農作物であり、生産者の協力のもとブランド力の強化を図っている。

2) PB商品の開発・品揃え

PB商品「環境優選」は商品部の開発担当(専任2名)が中心となって開発され、その手順は①開発商品のリストアップと選定、②開発条件(コンセプト・品質・価格)と開発基準の検討、③品質検査(物理的・化学的適合性)の実施、④試作、⑤モニター調査、⑥商品化、⑦販売の流れである。開発基準の1例を紹介すると、NF商品として選定された「トイレットペーパー」の古紙含有量が55%以上であることに対し、「環境優選のトイレットペーパー」の古紙含有量は100%であり、NF商品選定基準を上回っている。

なお、商品開発に際しては、委託製造を依頼する中堅・中小メーカーにも開発コンセプト・メイキングに参画してもらい、メーカーは開発商品の原価管理、生産計画、既存生産ラインの活用などから経営採算性も検討する。製品パッケージの作成においては、デザイナーや包装資材供給業者の協力も必要となり、魅力あるパッケージづくりにも工夫を重ねている。

「環境優選」商品は1999年で3億67百万円の売上高(前年比30%増)であり、今後もその開発及び品揃えは強化される方向にある。

(3) インストア・マーチャンダイジング計画

1) 陳列方法

取り組みの当初は従来型商品との売場・陳列混

在型で配置していたが、NF商品はこれまで通り売場・陳列混在型であるが、「環境優選」商品は商品認知度を高める上で有効と考えるコーナー集積方式を採用している。このコーナー集積方式は主に生活雑貨・日用品売場での展開で実施している。

経済利益を優先する小売経営においては、環境商品を陳列しても売れない、売れないから売するために陳列の工夫(エンド展開)にも売場効率が悪く、積極的に協力しない、品目数に限りがあるため店頭露出の拡大も十分にいかないなど、売れない限り陳列は継続できないというむずかしさを抱えている。

2) 販売促進情報の提供

野菜と果物のオリジナルブランド「完熟屋」については、どのような生産者がどのような生産過程で農作物を生産しているかといった生産者(産地)情報の開示はもとより、無農薬栽培、減農薬・減化学肥料栽培、無化学肥料栽培などの表示も包装・パッケージに明記するように、NF商品や「環境優選」商品にも独自の環境ラベル(ロゴ・マーク)を採用し、環境商品の認知を容易にする商品情報を提供している。

また、インターネットのホームページ「e-西友楽市オンラインショップ」において、「環境優選」商品も販売しており、消費者の支持を得ている。

(4) コミュニケーション活動

消費者向けとしては、環境月間やリサイクル月間に環境意識を高めるキャンペーン展開や各種の地域イベントを開催(お買物袋持参運動など)するほか、子供たちの環境意識を高める「エコニコ学習会」(1997年度より開始)や主婦を対象とした環境学習会も開催している。また、主婦を対象とした環境問題を意識させる「エコニコ家計簿」の作成と優秀な家計簿作成者に対する表彰制度を設けている。

従業員向けとしては、環境マネジメントシステムを理解してもらう新入社員、店長、マネージャー研修などのほか、内部環境監査員を養成する研修、エグゼクティブセミナーなどの階層別教育、社内外の施設保全管理を担当する人材研修や環境法規やNF基準を熟知するためのバイヤー研修などの専門教育、ISO 14001をやさしく学べる通信教育を活用した自己啓発を行っている。

IV. 考慮すべき戦略課題

1. 戦略展開と業態適合度の検討

大手小売業の環境商品に対する関係性マーケティングの展開事例では、PB商品の開発やNB商品の

仕入及び品揃えに積極的に取り組みはじめているものの、売場展開においてはこれから改善・改良していくべき点が多くある状況が把握できた。

なかでも、総合スーパーは、食品・生活雑貨・日用品・衣料品などを中心として多くの生活分野において品揃えの充実と売場スペースの確保に努めており、またそうした生活分野での品揃えの充実と売場展開の強化を図ろうとしている。

ここでは、総合スーパーがなぜ環境商品を品揃えし売場展開する上で適合度の高い業態であり、特に需要開発型のマーケティング・コンセプトを重視した戦略の展開に適合する業態であるのかについて述べ、今後、関係性強化による環境マーケティング戦略を展開し成功していくための検討課題について整理する。

まず、総合スーパーがなぜ環境商品の開発・生産及び販売をする上での適合度の高い業態なのだろうか。総合スーパーの業態としての最大の魅力は、ワンストップ・ショッピング機能にある。つまり、総合スーパーは生活者に対し、日常の多くの生活分野で商品やサービスを通じて接している業態であり、いうならば生活者購買接点の最大化が図られる業態なのである。購買接点の最大化は、①品揃えの多様性、②新製品入れ替えの柔軟性、③粗利ミックス(売れ筋・利益筋・見せ筋による組み合わせ)の操作性などをいかに効果的かつ効率的に実行するかにかかっている¹⁰⁾。環境商品が日常の多くの生活局面の問題解決に貢献するものであり、購買接点の最大化を考える前記の条件に合致するものであるならば、生活者にとって多くの購買接点をもつ売場を提供することになる。総合スーパーは多くの購買接点をもつこと、商品特性からいえば多くの商品が購買頻度も高い(日間性から週間性)ことから、これらの点で百貨店と異なり、チェーン・オペレーションによる規模の経済性が発生しやすいこともあり、環境商品を品揃えするのに適合度の高い業態と考えられる。

また、需要開発型のマーケティング・コンセプトが総合スーパーの関係性マーケティング戦略の展開になぜ適合するのであろうか。これは適合すると考える背景・理由はPB商品の開発にある。大手小売業はこれまでPB商品の開発は低価格商品を基本としていたが、イトーヨーカ堂グループのチームマーチャンダイジング開発手法¹¹⁾などに見られるように、価値創造型商品の育成に力を入れてきている。これまでの商品開発では、生活者の商品に対する苦情や要望などの意見を集約できる消費者モニター制

度を活用して生活の顕在ニーズを取り込むことが多い。また一部の流通企業(例:コンビニエンスストア・チェーンのam/pmの弁当)では、生活者参加型で商品開発することもある。これらは生活ニーズが顕在化しているのであるが、価値創造型の商品開発は若干異なる。価値創造型商品の多くはコンセプト・メイキングから原材料・生産方法・包装パッケージングなどの選定を生産者、流通業者、包装業者などがネットワークを形成し、協働しながら開発している。これは情報を共有化しながら、生活者が知覚していない欲求(潜在ニーズ)を取り込み、コンセプトに集約し具体的な形態にし、生活者がそうした商品を通じて欲求を認知するという顧客志向の需要開発型のマーケティング・コンセプトを重視しているのである。特に、環境商品は生産者、流通業者、生活者ともに販売と購買の経験不足の状態にある。この経験不足を生産及び販売ノウハウの凝縮化や短縮化を通じて解消するには、価値創造型PB商品の需要開発を関係性マーケティングによって展開したように、大手小売業のPB型環境商品の開発にも、この関係性マーケティングが適合すると考えられる。

したがって、次項から述べることは、総合スーパーが中心であるが、百貨店も含めた大手小売業がPB型環境商品の需要開発を基本とした関係性マーケティングを効率的・効果的に展開していく上での課題をまとめたものである。

2. 開発プロセス上の課題

環境商品は、生活問題と環境問題を統合化して解決するために開発するのである。商品コンセプトや形態の中に環境品質を高める要素が多く取り入れられ、環境改善に効果があるものでも、環境商品の効用・効果は、あくまでも生活改善が主要効果であり、環境改善は商品を通じて全体的に生活改善する補完的效果なのである。生活改善効果と環境改善効果がともにプラス評価になるような、いわゆるトレード・オンの関係が成立しなければならない。

商品コンセプトや形態を規定するのは、環境配慮基準である。環境配慮基準は、環境商品の開発プロセスにおいて、従来型商品と開発手順は同じでも、プロセス全体を通じて基準の適合性を常に考慮しなければならないという開発視点をもつことで大きく異なる。この環境配慮基準は第3者認証機関が審査・認証するエコ・マークのように、製品ライフサイクル段階別(製造、流通、使用・消費など)に環境負荷項目(大気汚染物質や水質汚染物質の排出など)ごと、定性的並びに定量的に基準値を設定する

ことが望ましいと考えられる。大手小売企業においても、企業独自の環境配慮基準にもとづいてPB商品の開発を行っているが、定性的な基準は明確化しているものの、定量的な基準値については設定しているところとないところに分かれている。定性的な基準についても、大枠では3R (Reduce, Reuse, Recycle)の原則に集約されるが、基準の統一性に若干欠けるのではないだろうか。もっとも独自基準の設定こそ、企業の環境商品に対する主張であると考えられることもできるが、商品パッケージに記載されている表示情報を受け取る生活者は経験不足のため、こうした商品に関する知識や活用技術にまだまだ乏しく、様々な環境関連の商品情報を生活者個人の情報処理プロセスにより評価・分析する製品判断力¹²⁾が低い状態におかれている。この製品判断力については、環境商品は生活者の市場での経験不足ゆえに、生活者の理解が容易な、いわゆる要約度の高い(情報が生活者に理解されやすく加工され表現されている)情報の提供が必要である。いかにいえば、製品判断力の低い水準でも生活者が受容可能な商品情報を提供することが重要であり、その意味からも環境配慮基準の統一性(主に基準用語)をどのように図っていくかが大きく問われることとなる。

環境配慮基準の統一性に関連して、もう2つの課題がある。1つは商品表示情報の中で環境改善効果(ゴミの減量、CO₂発生量の削減など)に関する情報を提供しているが、作り手としての信頼を示し、その信頼を使い手が受け止めやすいように、科学的根拠のある実証データに基づく改善効果を情報提供することを心がけるべきであろう。もう1つの課題は、製品ライフサイクル段階別に環境影響評価を最小化するようなLCA(ライフサイクル・アセスメント)的な対応を図っていくべきと考える。PB型環境商品は原材料の調達、生産方法の選択、包装形態の決定など、すべてのライフサイクル段階にわたって企画、計画、実行、管理の経営機能を統合化できるので、ホーリスティック・アプローチによるLCA的な対応を積極的に導入していくことが望まれる。

3. 売場展開上の課題

環境商品はどのような売場に配置され、どのように陳列・棚割り提案すれば良いのであろうか。そして、どのような購買時点情報(POP)が生活者の購入意欲を刺激するのであろうか。生活者との最終的な購買接点をどう展開するかが検討課題である。

生活者の環境商品の認知度を高める手順は、①購買接点位置の確定、②購買接点空間の確定、③購買

接点情報の提示によって行われる。

まず、購買接点位置の確定であるが、どのような生活場面で環境商品が使用されるかということの確定がはじめに行われなければならない。いわゆる売場の確定であり、水切りゴミ袋について前述したように、これは住生活の分野に関連すると判断されても、商品コンセプトと形態の若干の違いによって、住居用品売場の中の台所用品売場とバス用品売場に別々に配置されることになる。したがって、商品コンセプトを見極め、売場内での位置関係をどう確定していくかが大切である。

次に、購買接点空間の確定であるが、これは陳列・棚割り提案をどう行っていくかということである。売場内の位置取りが確定しても、商品カテゴリの中で環境商品をどのように分類し、どの程度のスペース確保が望ましいかを判断しなければならない。組織化小売業のバイヤーは、売れ筋・見せ筋・利益筋の分類提案に関するメーカーからの情報にもっとも必要性を感じているとの分析がある¹³⁾。環境商品の多くは、現状では、見せ筋商品あるいは品揃え商品としての分類かもしれないが、これからの生活者が環境志向のライフスタイルを深化させていけば需要量も増大し、売れ筋や利益筋商品になる可能性も大きいと考えられる。いずれにしても、環境商品の露出度を高めていかなければ生活者の認知度も高まらない。したがって、従来型商品との売場混在型であれば、売場効率の大きな減少にならないように配慮しながら環境商品を定番化し陳列スペースをどう確保するか、あるいは環境商品集積型の売場であれば、エンド陳列、アイランド陳列、レジ前陳列などを活用して露出度の最大化を図っていくべきであろう。

また、購買接点情報の提示は、環境商品売場や陳列スペースの所在確認と誘導を役割とするポスターや看板の提示、環境商品の販売促進を役割とするプライス・カード、商品説明パンフレット、スポッターなどのPOPの提供、商品パッケージに記載される原産地、原材料、成分・品質などの各種表示情報の露出・訴求力の総合的な構成が重要となってくる。まだまだ売場における環境商品に関する情報の精度・密度は高くない状態にあるので、さらなる取り組みの工夫に努めなければならないであろう。

4. 情報結合上の課題

大手小売業が関係性マーケティングの展開によって環境商品の商品開発・品揃え・売場展開を推進していくためには、自社部門内のコミュニケーション

の連携強化はもとより、生活者と関係性を深める中で生活問題と環境問題を学習し、環境価値の高い商品づくりへの関与を強め、商品に対する支持・不支持の評価につながる生活者の反応を集約するなど、協働関係を基盤としながら様々な環境関連情報の共有化を強めていかなければならない。PB型環境商品開発の関係性強化プロセスは図1のように考えられる。

まず、経験不足の環境商品作りの前提として、大手小売業は生活者との生活問題と環境問題に関する実験学習や共有学習¹⁴⁾の取り組みが必要である。仮説を立てて検証し、その反応を把握し、順次行動を修正していきながら、新しい知識を探索する学習が実験学習であり、メンバー間の経験や知識・信念などを共有し、一般知識へ変えていく学習が共有学習であり、これらの実験学習や共有学習によって大手小売業は消費者問題を担当するコミュニケーション部門が中心となって生活者とともに環境への生活態度や行動を強めていく環境教育の充実を図り、学習効果を高めていかなければならない。その教育は環境月間やリサイクル月間での環境意識を高める啓蒙

普及活動、主婦や子供たちの環境知識や環境配慮型の生活技術を高める各種講座、生活問題と環境問題の解決の手がかり情報の収集に役立つモニター制度などによって行われることが望ましい。なかでも、生活者が環境家計簿を採用し、環境負荷に関するコスト・ベネフィット評価の経験を重ねていくことは、貴重な問題解決への定量的（金額、物量）手がかり情報を提供することにつながる。

次に、大手小売業においてはマーチャンダイジング部門が中心となって、生活者と協働し、生活問題と環境問題の解決への手がかり情報を商品コンセプトに集約し、形態決定する商品開発を進めていくべきであろう。商品コンセプトは生活改善効果が中核であり環境改善効果がそれを補完することが基本であり、例えば、実用衣料品のコンセプトでは、「肌にやさしい」あるいは「アレルギーを引き起こさない」ことを解決するために「有害化学物質を使用しない」生産（原材料や製造工程で実施）によって環境改善を図る解決方法を提案するというのである。そのため、商品情報は原産地、原材料、成分・品質などの表示に関わる情報の正確性は極めて重要である。

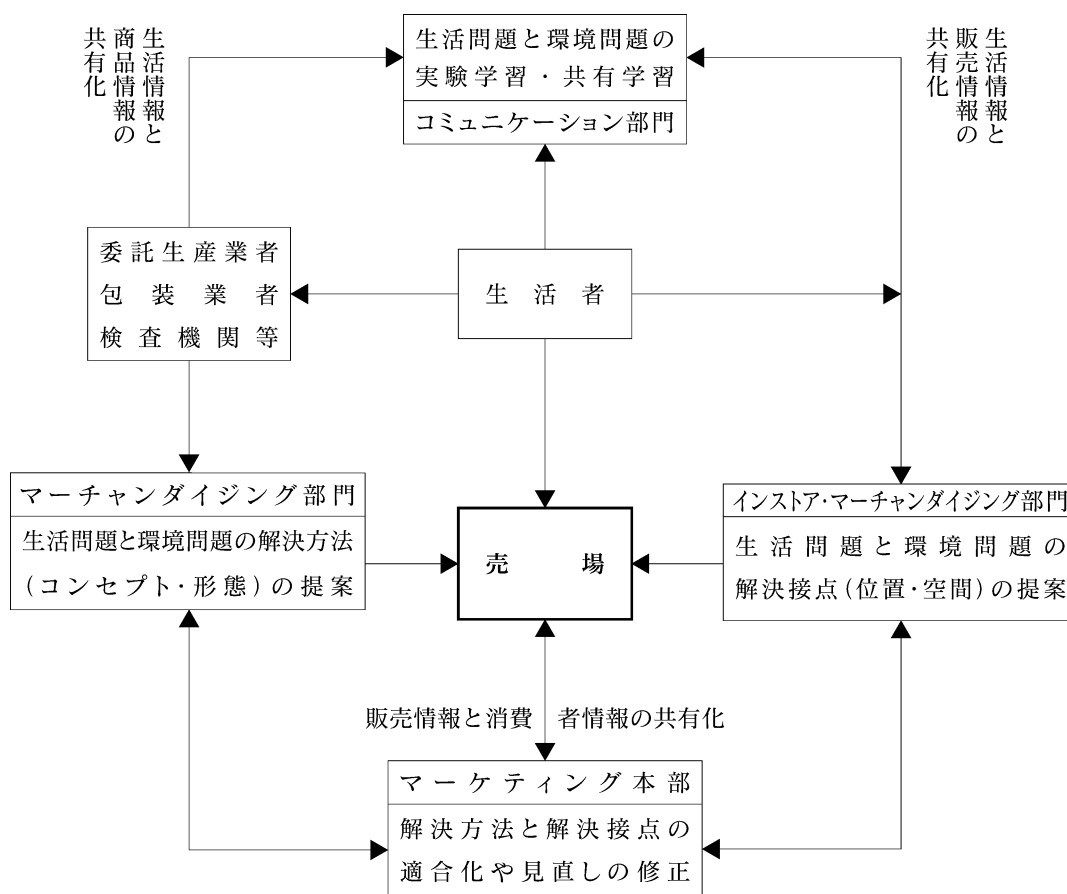


図1 PB型環境商品開発の関係性強化プロセス

環境商品に関する不適切な表示情報については、①表示内容が商品の一部分か全体に係るのか不明、②再生素材の使用割合が不明、③表示内容の根拠の所在が不明、④効果効能を誤認する表示があるなどの問題点を指摘している報告¹⁵⁾もあり、正確性・有効性・化学的根拠性をもったものでなければならない。

さらに、インスタ・マーチャング部門が中心となり、環境商品の適切な売場づくりや陳列・棚割り提案及びPOP・プライス・カードなどの販売促進情報などを通じて、生活者の購買意欲を刺激し増大していかなければならない。店舗運営の関係者は、環境商品がどのような売場内での位置・空間に導入され、生活者の支持を得るか(売れる)、支持を得れないか(売れない)を見極めなければならない。

ここで重要なことは、小売業者はどのような売場でどのような商品を購入するかという購入時点情報(販売情報)はもつが、メーカーの商品がどのような生活場面で使用・消費されるかという消費時点情報(消費者情報)はもたないという関係があり、そうした関係を形成する情報力の違いは、小売業者側が特定の商品カテゴリー内でどのような品目・ブランドを取り揃えるかという品揃え知識に優れ、メーカー側が特定商品カテゴリーに関する技術知識に優れていることに基因している¹⁶⁾と考えられる。このことは小売業とメーカーがお互い外部組織として取引を行う対立関係にあることを基本としているが、大手小売業のPB商品開発の場合、マーチャング部門とインスタ・マーチャング部門は内部組織として情報を共有化し、対立ではなく補完する関係を構築できる状態にあることを意味する。両部門が協働関係を強め、販売情報と消費者情報の共有化を進めていけば、生活者の支持商品の評価分析はもとより、不支持商品についても販売情報と消費者情報の歪みを補正・修正し、開発コンセプトや形態の見直し・改善の情報源として極めて有効な役割を果たすであろう。

さらに、販売情報や販売促進情報についても最終購買接点に訴求すべき情報内容に欠点があれば、なぜ売れないのかを生活者の生活場面と関連させ、生活者との環境教育の中で検証していくことも可能であろう。

したがって、大手小売業は、自社部門間、外部の関係機関や供給業者、生活者と協働関係を長期継続的に維持し、各種の情報を共有化する中でPB型環境商品を開発し品揃えし、訴求力ある販売促進情報の支援によって売場展開を強化していくことを最も

実践しやすいのである。このことが環境商品の生産及び販売の経験不足を早期にしかも着実に解消していくことに貢献する道であり、関係性マーケティングの有効性ある戦略展開によって環境商品の需要開発を促進してほしいものである。

注及び引用文献

- 1) 西尾チヅル(1999)『エコロジカル・マーケティングの構図』, 有斐閣 47-49 頁.
- 2) 片桐誠士・高宮城朝則・東徹編著(2000)『現代マーケティングの構図』, 嵯峨野書院, 26 頁.
- 3) 環境商品の品揃えに積極的な大手小売企業西友では、有機栽培野菜(商品を供給する農業の環境保全と需要側の生活者の人体環境の保全(健康・安全性)に貢献する)が生鮮野菜品目に占める割合が6%程度であるとの報告がある.
- 4) 広瀬幸雄(1995)『環境と消費の社会心理学』, 名古屋大学出版会, 1995 年, 37-63 頁.
- 5) 嶋口充輝(1994)『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣, 182-190 頁.
- 6) 生活の自己組織化した消費者とメーカーが協働化しながら商品開発や生産を行うマーケティングとして協働型マーケティングがある. 次の文献を参照した.
上原征彦(1999)『マーケティング戦略論』, 有斐閣.
- 7) John F. Wasik (1996), Green Marketing and Management, Blackwell, pp. 127-128.
- 8) 上原征彦(1999), 36-39 頁.
- 9) 大手流通企業4社の戦略展開事例については、各社の環境報告書(2000年版)及びインタビューの実施によって取りまとめたものである. インタビュー及び資料提供にご協力いただき感謝申し上げます.
- 10) 住谷宏(2000)『利益重視のマーケティング・チャンネル戦略』, 同文館, 152-176 頁.
- 11) イトーヨーカ堂グループの商品開発方法の研究については、次の文献を参考のこと.
石井淳蔵・小川進(1996)「対話型マーケティング体制へ向けて」『製販統合』(石原武政・石井淳蔵編), 日本経済新聞社.
- 12) 池尾恭一(1999)『日本型マーケティングの革新』有斐閣, 107-133 頁.
- 13) 住谷宏(2000), 166-170 頁.
- 14) 金顕哲(1999)「流通業における組織間学習」『流通研究』(日本商業学会), 第2巻第2号, 56 頁.
- 15) 川口啓明(2001)「環境破壊の真犯人—地球にや

さしい商品に不当表示あり」『月刊文芸春秋』
2001年6月号.

16) 上原征彦 (1999), 253-256 頁.