

米国企業による日本市場への 参入と参入順位効果

恩 蔵 直 人
坂 野 友 昭

1. はじめに

他の多くの国々と同様に、米国は対日貿易において膨大な赤字を抱えている。この問題は、今日における主要な経済問題であるとともに政治問題でもある。だが日本の関税をみると、ほとんどの製品において米国の水準なみに引き下げられている (MITI 1994)。従って、日米通商における議論の焦点は、いわゆる「非関税障壁」または「構造的参入障壁」と呼ばれる部分に向けられつつある。

日本に非関税障壁が存在していることは、国際ビジネスの研究で以前より認識されている。非関税障壁の1つの要因は、文化の違いである。日本とのビジネス関係を構築する上で、文化の違いが問題となることが多い。15年ほど前、Graham (1981) によって、日本に対する米国の貿易不均衡は、日本を十分理解していないことに起因するものであり、とりわけ、ビジネス交渉の理解は極めて欠如していることが指摘された。

日本の流通システムは、米国企業にとってもう1つの非関税障壁要因となっ

ている。海外のメーカーは、自社製品を日本国内で流通させてくれる業者をなかなか見いだすことができない。流通経路の確保は、まさに日本の小売業者や卸売業者とビジネス関係を開始することであり、やはりいくつかの問題を含んでいる。

日本の流通システムが主要な参入障壁であるという見解は、これまでも多くの研究によって指摘されてきた (Kreinin 1988; Namiki 1989; Prestowitz 1988; Simon 1986)。実際、流通システムが複雑であるということは、日本のマーケティング調査会社が欧米の調査会社に比べて流通に力点をおいていることからよく理解できる (Naumann, Jackson, and Wolfe 1994)。しかしながら、流通確保の問題が誇張されすぎている、と主張する研究もある (Alden 1987; Armstrong 1989; Czinkota 1985; Hacker 1985)。こうした混乱が生じている理由の一つとして、流通問題を扱った研究の多くが、実証ベースではなく経験ベースであるからだと考えられる。

国際マーケティングに関する最近の文献をみると、「チャンネル・マネジメントの領域は依然として未着手である」、「影響とコントロールの問題ばかりに関心が向けられ、チャンネル・メンバーの選択や動機づけにはほとんど関心が向けられていない」といったことが指摘されている (Douglas and Craig 1992)。Johnson, Sakano, and Onzo (1990) でもまた、異文化にまたがるチャンネルの継続的な関係について、社会的観点や行動的観点で検討した研究がほとんどないと主張している。特に、小売業者が他国の供給業者をどのように選択するのかという点は、ほとんど何も明らかにされていない。日本において流通経路を確保したいと考える米国企業にとって、日本の小売業者の意識や選好を十分理解していないことは、市場への参入障壁の1つになっているものと思われる。

厄介な異文化問題の研究は、日本の小売業者へ調査を実施することによって、確実に前進させることができるだろう。それにより、流通システムにおける1つの中核となっている小売業者と供給業者との関係を明らかにできる。日本の

小売バイヤーの購入意思決定に及ぼす要因にはどのようなものがあり、各要因の重要性と影響度はどうなっているのか。米国の供給業者は、どうすれば日本の流通経路を確保できるのか。調査によって、日本側のこうした情報を直接把握することができる。これらの情報に関しては、米国の小売バイヤーの情報が既に発表されているので (Alpert, Kamins and Graham 1992), 日本の実状を説明するだけでなく、米国との直接的な比較も可能となるのである。

2. 小売業者の仕入れに関する仮説

米国の供給業者から仕入れるにあたり、日本の小売業者はどのような意思決定を行うのだろうか。この点を明らかにするために、まず個人的なインタビューを行った。そこには、小売バイヤーだけでなく、商社マン、日本に居住している米国ビジネスマン、米国商工会議所日本支部の流通担当者なども含まれている。

同時に、日本の小売仕入れに関する文献レビューも行った。その過程で、「リレーションシップ・マーケティング」という視点が浮かび上がってきた。この視点は、欧米に比べて日本の文化的規範と極めて整合しているように思われる。Morgan and Hunt (1994) によると、リレーションシップ・マーケティングを成功に導く鍵はコミットメントと信頼であるという。コミットメントと信頼は、日本社会における中心的な文化的規範であり、取引関係に持ち込まれることも多い。実際、最近の研究によれば、生産分野における海外との国際合弁事業において、信頼によってもたらされる満足度はパートナー間の関係に対するコミットメントを高めるが、その効果は外国側パートナーよりも日本側パートナーに関してのほうが大きかった (Cullen, Johnson, and Sakano 1995)。非関税障壁としての日本の流通システムを説明する上で、このリレーションシップ要因が小売業者と供給業者との間においても重要であろうと考えられる。

以上の議論をへて、米国の供給業者に影響を与えらると思われる5つの要因を

導出した。それらの要因とは次の通りである⁽¹⁾。

1. 供給業者ブランドの参入順位
2. すでに取引関係のある供給業者に対するロイヤルティもしくはコミットメント
3. 供給業者とバイヤーのインタラクション・スタイル
4. 供給業者の規模
5. 供給業者の国籍

第1の要因は、問題となる製品の特徴である。第2の要因と第3の要因は、バイヤーと供給業者との関係についての特徴である。そして残る2つの要因は、供給業者そのものの特徴である。これらの要因に基づいて仮説を述べてみたい。

(1) ブランドの参入順位

あるブランドを受け入れる場合、当該ブランドのユニーク性や新奇性は重要な要因となるだろう。しかも、先発ブランドの優位性は、これまでの研究によりかなり一般的な見解となっている (Kerin, Varadarajan, and Peterson 1992)。PIMS によって導かれた戦略原理について日米両国のメーカーの経営幹部に尋ねたところ、いずれの国においても、先発で参入した企業が高収益をあげ、後発で参入した企業が厳しい状況に直面することを支持すると答えている (Kotabe and Dudan 1991)。

米国の小売バイヤーに対する調査によると、小売業者は追随ブランドより先発ブランドを強く選好することも明らかになっている (Alpert, Kamins, and Graham 1992)。メーカーにしてみれば、追随ブランドであっても非常に売れさえすれば成功といえる。しかしながら、小売業者の立場は異なっている。追随ブランドがある程度売れたとしても、他のブランドとの共食い現象が生じていたならば成功とはいえない。当該カテゴリーの売場面積当たりの売上高が低下してしまう可能性さえある。メーカーと小売業者とでは、明らかに利害関係

において異なった視点を有しているのである。

先発ブランドの優位性は、米国よりも日本においてより強いものと思われる。その理由として、少なくとも次の3つが考えられる。第1に、日本の小売店の棚スペースが、相対的に狭いことである。米国に比べると日本の地価は極めて高く、大型店を出店しても、それに見合うだけの収益をなかなか達成できない。しかも、長年にわたり、大店法により大型店の出店は規制されてきた。これらの結果、各店舗の売り場面積は米国に比べて極めて狭く、各製品カテゴリーの棚は限られたスペースとなっている。つまり、先発ブランドがある製品カテゴリーの棚を先取りすると、その時点で、後発ブランドが入り込むスペースはほとんど残されていないのである。一方、大型店が中心となっている米国においては、棚スペースが少数のブランドだけで占められるという心配はまずない。

第2に、ある製品カテゴリーにおいて先発すると、日本のメーカーは連続的に改良品を導入することが多い。「シャンプードレッサー」を導入したときのTOTOや「コードレス電話」を導入したときの三洋電機を思い起こして欲しい。先発として新製品を導入した後、次々と改良品を市場に送り出している。もちろん連続的な改良は耐久財ばかりではない。1つのブランドで成功すると、サイズや風味の異なるバリエーションを加えることで売り場を確保する戦略が、後発ブランドを封じるために食品や日用雑貨の分野で頻繁に行われている。つまり、後発ではあるが品質で優る「ベター・プロダクト」戦略は、日本ではそれほど有効に機能しないものと思われる。

第3に、米国の約25分の1という日本国土の狭さである。大手メーカーであれば、新規導入ブランドを数日のうちに全国へ配荷することができる。チャネル力に乏しく製品を全国的に配荷するまで数週間を要する企業もあるが、全国紙と全国放映のテレビを利用すれば、ブランドの知名度を迅速に高めることができる。市場への浸透を短期間で実現できるわけであり、後から追いかけるブランドは、時間的な遅れというだけで大きなハンデを負うことになる。

これらの要因はいずれも、日本の小売バイヤーが追随ブランドよりも先発ブランドへ強い選好を有することに作用するだろう。よって、次のような仮説を設定した。

H1:日本の小売バイヤーは、追随ブランドよりも先発ブランドを選好する。

また、今回の研究では、Alpert, Kamins, and Graham (1992) と同じ調査デザインを採用しているので、日米比較に関して次の仮説を設定することができる。

H2:日本の小売バイヤーが追随ブランドよりも先発ブランドを選好する度合いは、米国の小売バイヤーにおけるその度合いよりも強い。従って、先発ブランドの優位性は、米国よりも日本において大きい。

先発ブランドの優位性という問題は、米国からの輸入とダイレクトにかかわっている。日本市場は長年にわたり保護されてきており、ほとんどの産業において国内企業が活性化している。その結果、既に国内企業が生産しているという理由で、全てではないにしても、多くの海外ブランドが追随ブランドとして知覚されてきた。関税や政府による規制を除外して考えたとしても、先発ブランドの優位性という次元によって、輸入品に対する構造上の障壁が作り上げられてきたのである。もちろん過去において、輸入障壁との関連で先発ブランドの優位性が議論されたことはない。第1の要因は、なぜ日本の流通システムが非関税障壁として機能しているのかを説明するもう1つの新しい視点となるだろう。

(2) 既に取り関関係のある供給業者に対するロイヤルティもしくはコミットメント

Morgan and Hunt (1994) は、グローバルな経済において優れた競争者となるためには信頼される競争者であることが求められると述べている。フォードはこの見解に同意している。そして、日本の自動車メーカーとの競争を有利に展開するためには、供給業者との間に信頼の精神を伴ったリレーションシップが求められることを公言している (*Business Week* 1992)。Ganesan (1994) もまた、信頼とコミットメントが、効果的で持続的な関係の中心に位置していることを主張している。

特に日本においては、信頼やコミットメントが文化的規範となっている。従って、ビジネスの世界においても、「義理人情」や「長年の付き合い」といった関係が重視され続けている。グループにおける和の意識が強く持たれていることも、同じ文化的規範によるものである。

日本では相手の「面目」といったことも重視される。そのため、ある関係において、一方だけが便益を得ることは極力避けられ、相手方にも何らかの見返りが与えられることになる。つまり日本では、長期にわたる互恵的な関係の展開と維持が欧米以上に求められるのである。とすれば、確立されたパートナーが、潜在的パートナーよりも重視されるのは当然であり、長期の関係を志向することは、それだけ緊密性を高めることになる (Ganesan 1994)。

以上に述べてきたような特徴により、日本の関係は極めて安定的であり、法的な契約を志向することはあまりない。もちろん欧米においても、すでに関係のあるパートナーとの取引を望む傾向があることは否定できない。しかし、この傾向は日本の方がより強いものと考えられる。よって次の仮説を設定した。

H3: 供給業者との取引関係において、日本の小売バイヤーは、馴染みのない供給業者よりもすでに関係のある供給業者との取引を強く望む。

すでに取引関係のある供給業者を選好する傾向は、日米取引において大きな影響を有するだろう。欧米企業で日本に根づいている供給業者はそれほど多くない。とすれば、欧米企業はアウトサイダーとみなされ、確立された日本の供給業者はインサイダーとみなされるだろう。もちろん、日本企業であっても、アウトサイダーとなる供給業者は少なくないので、これは単に日本企業か欧米企業かといった次元の問題ではない。

(3) 供給業者とパイヤーのインタラクション・スタイル

日米におけるインタラクション・スタイルの違いに関しては、これまで様々な研究がなされてきた。例えば、日本人との交渉をいかに進めたらよいかという研究はその一つである (Graham and Sano 1989)。米国人は比較的迅速にビジネスの話に入るが、日本人はビジネスの話に入る前にある程度の時間を費やし、雑談をしたりお互いについての理解を深めようとする。また、米国のコミュニケーション・スタイルを「低コンテキスト」とするならば、日本のスタイルは「高コンテキスト」である (Hall and Hall 1987)。

ある文化において望ましい行動が、別の文化においては不適切ということは十分ありうる。その結果、コミュニケーションの問題や誤解が発生するのである。「本音」と「建て前」の使い分けが欧米人にはなかなか理解できないのも、文化の違いに起因しているものと思われる (Rosenberg 1986)。

本研究の目標は、買い手と売り手の関係における日米の違いを発生させるインタラクション・スタイルの要素を浮かび上げることにある。ここで、Victor and Cullen (1988) による倫理的作業風土の枠組みをもとに、2つの概念を説明しておこう。それらは、「協調型」か「原理・原則型」かという概念である⁽²⁾。

これらの立場の基本的な違いは、前者が常に助力を期待されているのに対して、後者がそうした助力を期待されていないという点である。例えば、日曜日

に大切な仕事が入ったとしよう。原理・原則型のバイヤーは「日曜日は休みなので、私は家族と過ごすことになっている」というだろう。反対に、協調型のバイヤーは、何らかの個人的予定が入っていても、しかも、休日であったとしても、その仕事を日曜日に処理するだろう。供給業者はバイヤーとの関係向上に努めるので、バイヤーの満足に通じることならば何でも行おうとするのである (Graham, Johnston, and Kamins 1994)。

しかしながら、この見解に全く異論がないわけではない。日本の小売チェーン店は欧米化しており、小売業者と供給業者との関係が、メーカーと生産財供給業者との関係ほど密接ではなくなってきた可能性がある。最近の営業に関する研究成果をみても、伝統的な協調型関係の限界が指摘されている (石井, 嶋口 1995)。

以上の議論により、弱まりつつあるとしても、日本の小売バイヤーが「原理・原則型」アプローチよりも「協調型」アプローチを依然として好むであろうことは十分予想される。よって、次のような仮説を設定した。

H4: 供給業者との取引関係において、日本の小売業者は「原理・原則型」アプローチよりも「協調型」アプローチを好む。

(4) 供給業者の規模

供給業者の規模は、日本の小売バイヤーにとって無視できない要因となっている。それには、いくつかの理由がある。第1に、日本の消費者は欧米の消費者に比べて、大手供給業者の製品を好む傾向にある。例えば、日本企業によるブランド戦略をみてみよう。欧米では個別ブランドが全面に押し出されて広告されることが多いが、日本では社名を絡めて広告されることが一般的である。社名をブランドそのものやブランドの一部として位置づけている会社も多い。馴染みのある社名を加えることにより、米国よりも保守的な日本の消費者に安

心感を与えるためである。

第2に、日本の小売業者による購入は、リレーションシップの構築可能性に左右されることである。もし小売バイヤーが、潜在的パートナーの安定性に不安を抱いていたならば、コミットメントの度合いは低下するだろう。日本においては、供給業者の規模が安定性をはかる代理変数となりやすいので、小規模な供給業者は取引相手から除外されることが多い。日本における長期的な関係の重視を考慮すると、他の条件が等しければ、あえてリスクを犯してまでも小規模な供給業者と取引しようとする小売業者はいないだろう。さらに、小規模な供給業者の多くは、小売業者の要求に応じられるだけの十分な人的資源、生産能力、配荷能力を有していないことも考えられる。よって、次の仮説を設定した。

H5: 供給業者との取引関係において、日本の小売業者は中小の小売業者よりも大手供給業者を選好する。

(5) 供給業者の国籍

日本の仕入行動には、外国製品を排除する傾向があるのだろうか。国籍に関する研究は、これまでも数多く実施されてきた (Cordell 1992; Roth and Romeo 1992; Harris *et al.* 1994; Maheswaran 1994)。また、様々な国籍研究に関する文献をレビューした成果も発表されている (Bilkey and Nes 1982; Ozsomer and Cavusgil 1991; Samiee 1994; 恩蔵 1997)。国籍の問題はかなり複雑な局面を含んでおり、このことは、Samiee (1994) が国籍効果を論じるために、11にも及ぶ要因を取り上げていることから理解できる。

日本が米国製品をネガティブに捉える理由を考えてみよう。1つには、米国製品は少なくとも日本製品に比べて品質において劣るという見方がある。実際、こうしたイメージは、日本の消費者の中に根強く残っている。日本の大学生

768人を対象とした調査によると、日本製品とヨーロッパ製品は米国製品よりも品質面で優れていると知覚されていることが明らかにされている（Sakaki 1994）。

しかしながら、これは過去の話である。多くの製品分野において、品質面での日米格差は認められなくなっている。実際、ドイツでは日本よりも米国製品を多く輸入している。品質の良さで知られるドイツにおいてでさえ、である。米国メーカーは、品質面でのギャップが解消されていることを日本の消費者にもっと示さなければならない。

消費者と同様に小売バイヤーも、国籍に対して何らかの選好を有しているのだろうか。実務的には特定製品の仕入を決定する前に、供給業者を決定しなければならない。この段階で除外されてしまえば、仕入交渉前に対象から外されてしまう。勝負の土俵にすら登ることができないのである。その際、文化的に距離のある外国の供給業者よりも、自国の供給業者の方を選好することは十分考えられる。このことは、強力なりレーションシップを構築しやすいという点からも明かである。とすれば、バイヤーにとっては、供給業者を絞り込む段階が最も重要になる。換言すれば、製品の国籍ではなく供給業者の国籍が重要なのである。よって、次の仮説を設定した。

H6:供給業者との取引関係において、日本の小売業者は外国の供給業者よりも自国の供給業者を選好する。

3. 調査の概要と測定尺度

(1) データの収集

我々は、日本における大手スーパー20社をピックアップすることから着手した。この作業は、日本経済新聞で発表されている「日本の小売業500社ランキング」に基づいて進められた。参考にしたデータは92年度の売上高である。業

態がスーパーとして分類されている小売業を順番に拾いだし、合計20社になるまでピックアップした。調査票を郵送する前に、選び出された20社の広報部に電話をかけ、今回の調査の目的を説明し、協力の依頼を行った。この段階で、20社中4社から回答拒否の返事があった。調査票は原則的に16社の広報部（課）に郵送し、そこを經由してバイヤーに手渡してもらった。また、一部分ではあるが、個人的な知人を利用して調査の協力を依頼した。そうした会社では、キーパーソンである彼らに調査票を郵送し、彼らを經由してバイヤーに手渡してもらった。

調査票のそれぞれには、大学の便箋に印刷された挨拶状と切手を貼った返信用封筒を同封した。1社当たり10部の調査票を配布したが、説明書きを添えることにより、異なる製品カテゴリーのバイヤーに届くように依頼した。また、回答時には各個人の意見で答えてもらうことも説明書きに加え、返送は各自返信用封筒で送ってもらった。

調査票の配布は1994年の4月で、回収作業は約1カ月間で終了した。107票の回答があったが、そのうち4票は無効であった。その結果、回答率は少なくとも64.4%となる。少なくともというのは、広報部や知人が必ず10票全てを配布したという確証がないからである。

調査項目は、Alpert, Kamins, and Graham (1992) で用いられた項目を参考に作成された。今回の調査結果と彼らの調査結果を比較するためである。作成された調査票は、内容や用語において不適切な部分がないかどうかを確認するために、数人のバイヤーによって事前にチェックしてもらった。また、一部の日本語の表現については、再び英語に直し数名の米国人に検討してもらった。これらの調整プロセスを経て、最終的な調査票が完成している。

なお、米国でのサンプルは、中規模および大規模スーパーマーケットから回収した145票である。従って、両者のサンプルには若干の違いがある。例えば、サンプルの実数に加えて、日本側のサンプルは16社という少数の会社から

回収されている。だが、回答者は同一業界で同一職種についており、測定に及ぼす文化的違いを配慮すれば、日米のデータによる分析結果の比較には重大な問題が発生しないものと考えられる。

(2) 測定尺度

既に指摘した5つの要因の相対的重要性を評価するために、トレードオフ形式のコンジョイント分析型質問を作成した。5つの要因のうち4つについては2水準、もう1つについては3水準となっている。回答者の誤解を最小限に抑えるため、我々は要因の定義をできる限り簡潔なものとした⁽³⁾。

まず2つ一組の要因のペアを作り、全ての組み合わせの選好を1から順番に答えてもらった。その際、回答者が質問の回答方法を正しく理解できるように、全く別の例を挙げて分かりやすく説明した。ペアワイズ式ノンメトリック型のコンジョイント・デザインは、複雑な統計的プログラミングを必要とするが、フルプロフィール式メトリック型のコンジョイント・デザインよりも、回答者にとって簡単で不自然な感じを与えない。

さらに回答者には、「全く重要ではない(1)」から「非常に重要である(10)」までの尺度によって、5つの要因のそれぞれについて、重要性を直接評価してもらっている。

5つの要因は、次のように測定した。

(参入順位)

参入順位は、「先発ブランド」対「追随ブランド」という視点で測定された。これは、Alpert, Kamins, and Graham (1992)による研究との一貫性を持たせるためである。また、追随ブランドを2番手追随と3番手以降の追随に区分した。2番手追随のほうが3番手以降の追随よりも望ましいと思われるからである⁽⁴⁾。

「先発ブランド」や「追随ブランド」といった概念は、日本のバイヤーの間

で理解され、浸透しているのだろうか。この点についても確認しておく必要がある。そこで、「新製品を仕入れる場合、それが先発製品であるか追随製品であるかを考慮する」といった文章に対して、「非常にあてはまる (+3)」から「全くあてはまらない (-3)」までの尺度で回答してもらった。2.06という平均値をみるかぎり、日本のバイヤーの間に参入順位概念がかなり浸透していると判断してよいだろう。

(ロイヤルティ)

ロイヤルティとコミットメントは、リレーションシップが短いより長い方が大きくなる。この考え方にに基づき、バイヤーと供給業者のリレーションシップの長さによってロイヤルティを測定した。具体的には、少なくとも数年間は取引関係にある場合を「長期の取引関係にある供給業者」、これまで取引関係になかった場合を「新規の供給業者」とした。

(インタラクション・スタイル)

この要因は、「協調型」か「原理・原則型」かという点で測定した。気配りをして礼を尽くす協調型の供給業者は、小売業者の様々な要求を何の異議も唱えることなく受け入れるだろう。そうすることで、自分たちの長期的利益を小売業者側が配慮してくれるだろうという前提に立っている。

一方、原理・原則重視で率直な供給業者は、時として小売業者の要求に同意しないことがある。とりわけ、要求が企業利益にそぐわないとき、こうした意見の違いが発生する。取引関係において、自分自身を第一に考えるという立場に立つ供給業者ともいえる。

(供給業者の規模)

「大手の供給業者」か「中小の供給業者」かという点で識別した。この要因

は、供給業者の信頼性と資源力をはかる代理変数である。

(国籍)

コンジョイント・デザインでは、「日本の供給業者」「米国の供給業者」「ヨーロッパの供給業者」という3水準で測定された。これにより、米国の供給業者の選好度合いを明らかにすることができる。なお日本では、欧州諸国に対して個々の国名を挙げずに、「ヨーロッパの」という集合的な表現を用いた研究が多い (Sakaki 1994)。

米国の供給業者 (国籍の効果についての質問) と米国製品 (一般的な品質についての質問) を評価する質問では、「要求特性による事実加工 (demand artifact)」（回答者が自分に期待されていると思うことを答えること）という問題が生じる危険性がある。特に、日本人の控え目な性格を考えると、日米取引という非常に政治的な問題では、あまり否定的な回答をしないことも予想される。

そこで、個票単位での分析を実施しないことを確認し、回答者の匿名性が保たれることも確認した。調査の実施機関が大学であるということも明らかにした。これらの工夫によって、回答者は極めて率直に回答してくれたものと信じてよいだろう。この点を確認しておくことは、日米比較の妥当性の問題に結びついている。

調査票の最後の部分で、日本のバイヤーに一つの質問をしている。それは、米国企業と日本の小売業者との取引が、どうすればもっと活発化するだろうかという内容の質問である。そこで、米国供給業者との商談が予定されていると仮定して、バイヤーに関心領域を尋ねてみた。関心領域としては、1. 製品 (パッケージング, 信頼性, 耐久性, など), 2. 供給業者の特徴 (名声, 日本での実績, 自社との取引実績), 3. マーケティング上の問題 (価格, 市場の潜在性, 収益性), 4. 当該製品の日本への適応 (ラベル, 物理的特性) の

4つである。関心の度合いは、「全く関心がない(1)」から「非常に関心がある(10)」までの10段階評価で答えてもらった。

4. 分析結果

(1) 平均値の単純比較

平均値の単純比較では、ブランドの参入順位(7.49)の重要性が5つの要因のうちで最も高いと評価された。このことは、先発ブランドと追随ブランドとでは日本の小売バイヤーの態度が大きく異なっていることを示している。2つのリレーションシップ要因、すなわちインタラクション・スタイルの性質および供給業者とバイヤーのリレーションシップの長さは、重要性においてそれぞれ2番目(7.15)と4番目(5.66)に評価されていた。供給業者の規模は3番目(5.69)に評価されている。平均値の単純比較で重要性が最も低いのは国籍(5.60)であった。

一元配置の分散分析(ANOVA)を行ったところ、これら5つの要因間に有意差が発見された($F=34.62$, $p<.0001$)。しかしながら、Turkey-Kramer法による多重比較を行うと、これら5つの要因が2つのグループに分類され、有意差はこれら2つグループ間の平均値の差からもたらされていることが判明した。すなわち、参入順位とインタラクション・スタイルに関する重要性では統計的に有意差がなく、供給業者の規模、リレーションシップの長さおよび供給業者の国籍に関して有意差はなかった。ただし、参入順位とインタラクション・スタイルのほうが供給業者の規模、リレーションシップの長さおよび供給業者の国籍よりも統計的に有意に重視されていた。

(2) コンジョイント分析

それぞれの要因のなかで日本の小売バイヤーがどの選択肢を選好するのかを調べるために、コンジョイント分析を行った。表1に示されたように、国籍が

最も重要な要因であり、それに参入順位、インタラクション・スタイル、リレーションシップの長さ、供給業者の規模が続いている。重要性ウェイトに関して分散分析を行った結果、5つの要因間で有意差があることが判明した ($F=102.97$, $p<.0001$)。

分散分析の後、Turkey-Kramer 法を用いて多重比較を行ったところ、供給業者の国籍が他のいずれの要因に比べても有意に重要性が高かった。インタラクション・スタイルと参入順位は重要性において等しく、両者ともリレーションシップの長さよりも有意に重要性が高かった。また、リレーションシップの長さは供給業者の規模よりも有意に重要性が高かった。

コンジョイント分析において国籍の重要性が圧倒的に高かったことは驚きである。というのも、平均値の単純比較では、国籍は最も重要性が低く評価されているものの1つであったからである。しかしながら、前述したように、低い評価は単に「要求特性による事実加工」の可能性がある。バイヤーは国籍を抽象的レベルでは軽視していたと考えられる。というのは、彼らはプロであり、供給業者の国籍よりも供給業者の特性をもっと綿密に検討すべきことが期待されているからである。しかし、トレードオフ形式で具体的な選択を迫られることによって、国籍の本当の重要性が現れたわけである。

平均値の単純比較とコンジョイント分析から得られた別の重要な結果として、なぜインタラクション・スタイルと参入順位がリレーションシップの長さと同供給業者の規模よりも重要であるのかが明らかになった。興味深いことに、インタラクション・スタイルは、平均値の単純比較において1位タイであり、コンジョイント分析においては2位タイであった。

それぞれの要因に対するパートワース効用値 (part worth utility) は、表1に示されているが、仮説1および仮説3から仮説6までをテストするのに用いることができる。その結果、日本のバイヤーは追随ブランド (3.63) よりも先発ブランド (2.04) を選好していることが明らかとなった (数値が低いほど重

表1. 日本の小売バイヤー行動に影響を及ぼす5つの要因

要 因	重要性ウェイト	パートワース効用値
国籍	3.07 (s=.951)	
・日本		1.91 (s=.502)
・米国		3.61 (s=.278)
・ヨーロッパ		4.98 (s=.489)
参入順位	1.59 (s=.754)	
・先発		2.04 (s=.376)
・追随		3.63 (s=.376)
インタラクション・スタイル	1.58 (s=.678)	
・協調型		2.00 (s=.339)
・原理・原則型		3.60 (s=.339)
関係の長さ	1.46 (s=.612)	
・長期		2.10 (s=.306)
・新規		3.56 (s=.306)
供給業者の規模	1.33 (s=.503)	
・大手		2.17 (s=.252)
・中小		3.50 (s=.251)

要性が高い)。2つのサンプル間のt検定も有意差を示しており ($t=24.2$, $p<.001$), 仮説1を支持している。同様に, 日本のバイヤーは新規の関係よりも長期の関係を選好しており ($t=24.2$, $p<.001$), 仮説3を支持している。また, 原理・原則よりも協調によるインタラクション・スタイルを選好しており ($t=23.6$, $p<.001$), 仮説4を支持している。さらには, 中小供給業者よりも大手供給業者を選好しており ($t=26.9$, $p<.001$), 仮説5も支持している。

また日本の小売業者は国内の供給業者を選好しており, ついで米国の供給業者, 最後にヨーロッパの供給業者という順である。興味深いことに, 国籍上の不利益は米国の供給業者におけるよりもヨーロッパの供給業者におけるほうが大きい。これは, おそらく日本への輸入がヨーロッパからよりも米国からのほ

うが大きく、より米国に親しみがあるせいではないかと考えられる。これら3つの平均値に対して分散分析を行うと、有意な主効果があることがわかった ($F=723.61, p<.0001$)。Turkey-Kramer法による多重比較を行うと、それぞれの平均値は相互に有意差のあることが示され、仮説6を支持している⁽⁵⁾。

要約すると、コンジョイント分析の結果、日本における理想の供給業者とは、革新的な製品をもち、協調型で、長期の取引関係がある、大手日本メーカーということになる。以下、各要因について詳細な検討を行う。

(参入順位)

仮説では、日本の小売バイヤーは2番手追随ブランドよりも先発ブランドを嗜好すると予想していた。コンジョイント分析の結果でも、このことは明らかであった。日米比較を行うために、Alpert, Kamins, and Graham (1992)と同じ表現による質問を用いて、先発ブランドと2番手追随ブランドに対する態度を直接的に測定した。小売業者に対して、「先発製品(2番手追随製品)を仕入れることに対する、あなたの全般的な態度はどうか」という質問をして、「非常に好意的(+3)」から「非常に否定的(-3)」までの7点尺度によって答えてもらった。

表2の第1列が示すように、日本の小売バイヤーの先発ブランドに対する態度は1.96 ($s=1.22$)であり、2番手追随ブランドに対する態度は1.17 ($s=1.19$)であった。3番手以降の追随ブランドに対しては最も好意的でなく、否定的にみられていた ($x=-.41, s=1.48$)。また、t検定の結果、3つの平均値はいずれも有意に異なっていることがわかった ($t=4.53, t=6.29, t=7.31$;すべてのケースで $p<.0001$)。これらの結果はいずれも仮説1を支持している。

仮説2によれば、先発ブランドと2番手追随ブランドに対する態度の違いは米国人のバイヤーよりも日本人のバイヤーのほうが大きいはずである。しかし

ながら、表 2 が示すように、米国の小売バイヤーのほうが日本の小売バイヤーよりも先発ブランドに対してより好意的な態度を示していた (2.21対1.96, t 検定の結果では $p < .05$)。2 番手追随ブランドに対する態度は両国間でほぼ同等である (1.12対1.17, $p < n.s.$)。これら 2 つの参入順位間での相対的な態度の違いは、日本よりも米国のほうが有意に大きい (1.09対.79, $t = 1.67$, $p < .05$)。しかしながら、この結果は、態度に関する設問で日本人の回答が米国人よりも極端になりにくい、という異文化による測定上の事実加工を反映している可能性がある⁶⁾。その点を考慮しても、日本のバイヤーは 2 番手追随ブランドよりも先発ブランドを明らかに選好している。

次に問題となるのは、この態度が行動に反映されるか否かということである。すなわち、2 番手追随ブランドに比べて、はるかに多数の先発ブランドが実際に小売業者に持ち込まれ、小売業者によって仕入れられているのかどうかということである。この質問の前半部分に答えるために、日本の小売業者に対して、「昨年メーカーによって持ち込まれた新製品の内訳をお尋ねします。先発製品、2 番手追随製品、3 番手以降の追随製品はそれぞれ何%でしょうか」という質問を行った。ついで、「先発製品、2 番手追随製品、3 番手以降の追随製品に分けた場合、それぞれを何%くらい仕入れましたか」という質問を行った。これら 2 つの質問は、Alpert, Kamins, and Graham (1992) によって用いられたものと同じであり、2 カ国間での結果の直接比較が可能となる。

最も興味ある結果は、日本のバイヤーに持ち込まれた新ブランドのかなり高い割合 (50.72%) が先発ブランドであったということである。他方、持ち込まれた新ブランドの 17.35% が 3 番手以降の追随ブランドであった。米国においては、まったく逆のことが生じている。小売バイヤーの回答によれば、新ブランドの 14.06% が先発であり、半分近く (45.41%) が 3 番手以降の追随であった。両国における仕入れ率の違いは、ほとんどなかった。ただし、日本の方が 3 番手以降の追随ブランドの仕入れ率はやや低い (日本の約 21% に対して、

表2. 態度、売込みおよび仕入れの結果：日本対米国

	日 本	米 国	統計的な有意差
態度			
・ 先発	$\bar{x}=1.96$ $s=1.22$	$\bar{x}=2.21$ $s=1.05$	1.68*
・ 2 番手追随	$\bar{x}=1.17$ $s=1.19$	$\bar{x}=1.12$ $s=.98$	0.35
・ 3 番手以降の追随	$\bar{x}=-.41$ $s=1.48$	$\bar{x}=-.84$ $s=1.50$	2.24*
売り込みのあったブランドのパーセント			
・ 先発	$p=50.72$ $s=20.73$	$p=14.06$ $s=14.85$	15.40**
・ 2 番手追随	$p=31.92$ $s=13.08$	$p=23.28$ $s=14.19$	4.94*
・ 3 番手以降の追随	$p=17.35$ $s=16.37$	$p=45.41$ $s=26.70$	10.20**
実際に仕入れたブランドのパーセント			
・ 先発	$p=62.80$ $s=24.51$	$p=63.61$ $s=34.46$	-0.21
・ 2 番手追随	$p=43.46$ $s=21.69$	$p=47.27$ $s=29.36$	-1.17
・ 3 番手以降の追随	$p=20.65$ $s=15.40$	$p=26.83$ $s=21.58$	-3.33*

日本のサンプル数は103, 米国のサンプル数は144

* $p < .05$.

** $p < .01$.

米国は27%)。

全体的にみて、表2の結果から示唆されるのは、両国において小売バイヤーは同じような行動をとっているが、供給業者はきわめて異なった行動をとっていることである。明らかに、日本の供給業者は小売業者が3番手以降の追随ブランドを嫌っていることを理解しており、はるかに少ない数しか持ち込んでいない。これは、日本における売り手と買い手の関係の特質と一致している。す

なわち、日本においては、相互に相手のニーズを知ることが求められており、リレーションシップを価値あるものとするために、敬意をもって行動するのである (Graham, Johnston, and Kamins 1994)。

日本で米国の3倍以上の先発ブランドが持ち込まれているという事実は、日本における製品競争の特質に関する何かを伝えている。少なくともスーパーの商品に関しては、米国よりも日本のほうがかなり多くの製品イノベーションをとまなう競争が展開されていることが示唆される。これはまた、日本において製品ライフサイクルがより短いことや、その結果として、新製品に重点を置くこととも一致している。

ブランド・タイプごとに持ち込まれた割合と仕入率を掛け算し、その結果が長期間にわたって安定的であると仮定すれば、小売業者の棚における参入順位別シェアを推定することができる。この計算によると、日本では、小売業者の棚に置かれた商品の64.6%が先発であるのに対して、米国では27.8%にしかすぎない。2番手追随ブランドの割合は、日本では28.1%であるのに対して、米国では34.3%である。しかし、3番手以降の追随ブランドに関しては、日本での割合が7.3%でしかないのに対して、米国では37.9%にも及んでいる。もしこの推定が正しいとすれば、日本のスーパーマーケットの棚は先発ブランドによって6割以上も占められていることになる。

(国籍)

コンジョイント分析において、最も影響力を持っていた要因は供給業者の国籍であった。国籍が効果をもたらす源泉の1つは、問題となっている国に由来する製品の品質に関する意識である。たとえば、かつて田村通産大臣は、日本の貿易問題は日本の流通制度ではなくて、低品質で高価格の米国製品が原因であると発言した。

今回の調査では、米国製品の品質を日本人がどのように知覚しているのにかに

ついて、2つの補足的質問で触れている。まず第1に、「一般に、日本企業のブランドの方が米国企業のブランドよりも品質が高い」という質問項目に対して、「全くその通り（7）から全く違う（1）」までの7点尺度で回答してもらった。回答の平均値は5.37であり、日本のバイヤーは日本製品のほうが高品質であると知覚している（観察された平均値が尺度の中間値である4よりも有意に大きいかどうかをテストすると、 $t=10.17$, $p<.0001$ であった）。

次に、小売業者の仕入れが消費者の意識を考慮に入れなければならないことを前提におき、日本の消費者が米国製品よりも日本製品を好むかどうかを調べた。「同じ製品の場合、消費者は米国企業のブランドよりも日本企業のブランドを好む」という質問項目に対して、「全くその通り（7）から全く違う（1）」までの7点尺度で回答してもらった。回答の平均値は5.67であり、この言明を強く支持している（観察された平均値が尺度の中間値である4よりも有意に大きいかどうかをテストすると、 $t=11.16$, $p<.0001$ であった）。

こういった日本の小売バイヤーに対する質問の結果は、企業経営者に対する Kamins and Nagashima (1994) や学生に対する Sakaki (1994) の研究結果とならんで、米国製品が低品質で、ひいては望ましくないという意識が日本で広く持たれていることを示している。したがって、田村通産大臣による米国製品が劣っているという発言は、日本人の意識を正確に反映しているともいえる。残念ながら、こうした意識はなかなか変わらない。さらに問題なのは、品質の意義が日本と米国で同じではないことにある。たとえば、Sakaiya (1993) が言及しているように、ヨーロッパ人とアメリカ人が全般的な性能と外観を見るのに対して、日本人は非常に細かな点や包装にまで入念に調べるのである。

（取引コストとリレーションシップ・コスト）

前述した製品の品質も古典的な国籍効果の1つであるが、異文化関係もまた供給業者における国籍の選好に影響を及ぼす。分析で得られた結果は、取引コ

ストおよびリレーションシップ・コストの視点から解釈することができる。

Ganesan (1994) は、Williamson の取引コストを「両者が満足のいく同意に至り、そうした同意を予期しない偶発事項に適応させ、そして条項を守らせるためのコスト」と要約している。したがって、本研究の文脈のなかでは、ロイヤルティを持つことが経済的に効率的となる。というのは、信頼性とビジネス関係に対するコミットメントが証明されている場合には、取引コストは低くなるからである。同様に、原理・原則型の供給業者は協調型の供給業者ほど信頼性がおけず、取引がより高くつくことになる（金銭的にだけでなく、口論やフラストレーションの点でも）。したがって、協調型で、従来から関係のある（すなわち、取引コストのより低い）供給業者と取引するほうがより容易である。

文化の違いも取引コストに影響を及ぼす。というのは、取引コストに関する見方と範囲が国によって異なるからである。日本のビジネス関係は、はるかに密度が高く、ビジネスを始める前でさえ注意を払い信頼感を確立することが必要とされる。その見返りとして、長期的にはより効率的となる。すなわち、パートナーが相互に信頼しあっており、機会主義が発生しないので、将来の取引はより低コストとなるのである。実際、日本型のリレーションシップは長期的な見返りが大きいので、米国の自動車産業は供給業者とのこうした関係を模倣しはじめている。

米国では、逆に、小売業者と供給業者におけるリレーションシップへの投資は小さく、両者はお互いに独立したエージェントのように行動する。取引を行うかどうかを考える際に、米国人は一般的に取引の短期的な財務上の見返りを強調する。いったん取引が結ばれると、契約によって両者は保護されると期待している。それに対して日本人は、どちらかといえば長期にわたるリレーションシップで予想される費用・便益に関心をもっている。したがって、日本人は個々の取引コストに焦点をあてるのではなく、期待されるリレーションシップ

の費用・便益に焦点をあてているのである。日本人はすでに、リレーションシップ・マーケティングのパラダイムで主張される取引コスト分析の線に沿って行動している。すなわち、「分離された個別の取引」ではなくて、継続的に続いている「リレーショナルな交換」に焦点をあてているのである (Morgan and Hunt 1994)。

本研究でも、日本のほうが米国よりもリレーションシップがより重要であるという直接的な証拠がいくつか発見されている。Alpert, Kamins, and Graham (1992) によって開発された質問票では、米国の小売業者に対して、「ある供給業者の製品を拒否することによって、当該業者との関係を損なうことにどのくらい懸念しているか」について質問している。今回の調査では、彼らが得た結果と日本の小売業者からの回答を直接的に比較するために、まったく同じ設問を用いている。つまり、「先発製品も追随製品も含めて、当初は、新製品に対して否定的な態度を有していると仮定して下さい。次のような場合に、あなたの気は変わりますか。他の製品で既に取引関係のある有力メーカーであれば仕入れる (そのメーカーとの関係を損ないたくないので)」という質問である。

これに対して、「非常に当てはまる (+3)」から「全く当てはまらない (-3)」までの7点尺度を用いて回答してもらった。

その結果、日本の小売バイヤーは主要な供給業者との関係を損ねることに対して後ろ向きである (平均値は.13で、中立的意見である0から有意に異なっていない)。これに対して、米国の小売業者は関係を損なう可能性についてまったく配慮していない (平均値は-1.2で、0から有意に異なっており、また日本の回答とも有意な差がある；どちらのケースも、 $p < .001$)。

したがって、米国の小売バイヤーにとっては、全般的なリレーションシップではなく、当面の取引がすべてであるということがわかる。これに対して、日本のバイヤーは、明らかに主要な供給業者に対して何らかの忠誠心を感じており、単にリレーションシップを維持するためだけに製品を仕入れる可能性もあ

る。

要約すると、日本の小売業者にとって、馴染みのない海外の供給業者と取引することの初期および長期の取引コストは、すでに関係のある日本の供給業者と取引するのに比べて相当に高いものといえる。異文化間の距離（Hofstede 1984）や物理的距離と並んで、本研究で議論された要因のために、新規でしかも海外の供給業者と取引関係を始めることは、既存の日本の供給業者との関係を継続することよりもはるかに複雑であり、困難なのである。米国製品の品質が劣っているという意識もまた、優れたインタラクシオンの必要性に対する認識を高めている。米国や他の海外の供給業者は、インタラクシオンの点でも日本の供給業者と比べて劣っていると思われる。

供給業者の規模も同じような効果を持っている。すなわち、海外の供給業者が小さければ小さいほど、当該供給業者が事業から撤退してしまう危険性が大きくなる（あるいは少なくとも、日本におけるコミットメントを支援するのにわずかな資源しか持っていない）ので、リレーションシップを築く上で必要な多額の初期投資が失われてしまう危険性が大きくなる。その結果、海外の供給業者は相当なハンデキャップを背負って日本でのビジネスを開始せざるを得ないのである。

5. 米国の供給業者に対する提言

直面する非常に困難な不利益を考慮すると、いくつかの参入障壁を克服し、日本の小売業者との良好なリレーションシップを築くために米国の供給業者は何ができるのか。これまでの議論で、日本の小売業者にとって重要だと思われる5つの要因を発見したが、それぞれについての問題点を克服する方法について検討してみよう。

(1) 全般的な障壁

(参入順位)

現地顧客のニーズを満たすような先発ブランドを持ってという古典的助言は、日本に参入する場合にとりわけ重要となる。逆に、製品がほんのわずかばかりユニークであっても、日本市場における海外企業としての不利益を相殺するには十分でないかもしれない。もう1つの重要な問題は、そのユニークな特徴がどの程度模倣できるかということである。日本ではリレーションシップが非常に重要視されているので、日本の小売バイヤーは、ある程度新しい特質をもっているが品質が定かではない製品を提供する米国の供給業者に切り替えるよりも、すでに取引を行っている日本の供給業者が模倣製品を出すのを待つかもしれない。

(供給業者の規模)

先発製品を欠く中規模、特に小規模な米国の供給業者にとっては、日本で流通経路を確保することは極度に困難な課題である。日本でストアブランドの低コスト商品を提供するという選択肢もある。しかし、それもドルの価値が上がったために困難となりつつある。

(すでに取引関係のある供給業者に対するロイヤルティ)

日本における既存の供給業者に対するロイヤルティというリレーションシップから、将来にわたってまったく利益が期待できないということでもない限り、米国の供給業者は鍵となる重要な小売業者との間のリレーションシップを断ち切るべきではない。可能であれば、仮に一見したところ短期的には無理難題と思えるような要求が出されたとしても、日本側パートナーとのリレーションシップを保つことが重要である。

(インタラクション・スタイル)

日本において買い手と売り手とのインタラクション・スタイルが果たす役割の重要性を考えると、米国の供給業者は「協調型」アプローチを含めて現地の文化的規範を学習し、適応する必要がある。日本人は、流通チャネル関係におけるパワーを米国人とはまったく異なって捉えており、こうした違いを理解することが成功のための重要な秘訣となる可能性がある (Johnson, Sakano, Cote, and Onzo 1993)。したがって、日本における米国の供給業者も日本人になる (日本人らしい振る舞いをする) よう努力して、米国の供給業者との関係を魅力のないものにしていく取引コスト上の不利益を削減する必要がある。理論的には、必要なスキルを獲得する最も簡単な方法は、経験のある日本人の従業員を雇うことである。徐々に変わりつつあるものの、これまでは終身雇用制の慣行のために、このことは非常に困難であった。米国の供給業者としては、3つの選択肢があると思われる。

1. 日本のやり方や習慣に最も適応できそうなスタッフを選抜し、日本に送り込む。
2. 米国人スタッフを中長期に日本に送り込み、文化変容できるようにする。
3. 大学を出たばかりの日本人を採用し、権限のある地位につけるよう育成していく。

(2) 個別的な障壁事項

最後に、米国の供給業者が日本で成功するためにはどのような点に注意すればよいのかを、これまでの分析結果との関連から考察してみたい。そのため、この調査では、製品の特質、供給業者の特質、マーケティング・ミックス、日本への適応などに関連する24項目について、日本の小売業者にどの程度の関心を持っているのか回答してもらった⁽⁷⁾。「大いに関心がある (10) から全く関心がない (0)」までの尺度で回答してもらった。

表3. 日本の小売業者が米国の供給会社とその製品に関して抱く関心事

	関心の程度
製品	
・パッケージ	6.83
・信頼性	8.76
・耐久性	8.21
・性能	8.79
・ステイタスの高いブランド名	6.78
・製品のユニークさ	7.91
・新たな製品カテゴリー	7.99
供給業者	
・名声（世界的な）	6.80
・日本での実績	7.56
・自社との取引実績	5.64
・納期を守る点での信頼性	8.60
・欠陥品がないという意味での信頼性	8.93
・規模	6.21
マーケティング	
・日本における販売員の経験	6.27
・自社についての予備調査の度合い	5.81
・提示された取引の収益性	8.12
・広告支援	7.11
・小売価格	8.33
・市場の潜在性	7.99
日本への適応	
・ラベル表示	8.30
・サイズや重量	8.23
・米国製品であることをふせてある (一見すると、日本製品のように見える)	4.09
その他	
・ライバル企業（他の小売業者）が扱っているかどうか	7.30
・国内の有カメーカーが生産できるかどうか	6.96

回答の尺度：0=まったく関心が無い，10=大いに関心がある

N=103.

結果は表 3 に示されている。以下、本調査後に行われた日本の小売業数社とのフォローアップ・インタビューも踏まえて、この結果を解釈する。

(製品の属性)

性能、信頼性および耐久性が、米国製品に対する主要な関心事であった。それらに比べると、製品の革新性（すなわち、ユニークな機能をもっているかどうか、新たな製品カテゴリーを創り出したかどうか）に対する関心は幾分低かった。このことだけで、米国製品にとって、革新性（すなわち、参入順位）が全体的にみて製品の品質よりも重要でないとは判断できないが、品質が依然として大きな関心事であることを理解することができる。この結果は、米国製品の品質は相対的に低いという日本のバイヤーの全般的な意識と一致している。したがって、米国の供給業者はマーケティング・コミュニケーションにおいて製品のユニークさだけでなく、品質も強調しなければならない。

米国製品のパッケージは主要な関心事ではなかった。また、ステイタスの高いブランド名も重要ではなかった。

(供給業者の属性)

製品の品質だけでなく、米国の供給業者が持つ基本的な能力も主要な関心事であった。欠陥品がないという意味での信頼性や納期を守るという点での信頼性が圧倒的に大きな関心事であった。日本でのこれまでの実績は重要であるが、自社との取引実績はそれほど重要ではなかった。この結果は一見すると日本におけるリレーションシップの重要性と矛盾するように思える。しかし、日本の小売バイヤーは米国の供給業者の多くが自社にとって新規であるとの前提を持っており、米国の供給業者が日本企業全般に対してどのようにな取引関係を持てばよいのかわからない時のみ、重大な問題となると考えていると解釈することもできる。おそらく日本の小売業者との経験があればあるほど、米国の供

給業者は「日本的」になると考えられるのである。また、この結果は、日本のバイヤーが自社にとって新規の米国業者との取引を始める可能性のあることを示している⁽⁸⁾。

(マーケティング)

小売価格、提示された取引の収益性、市場の潜在性によって規定される米国製品からもたらされる全般的な収益性が日本のバイヤーにとって主要な関心事となっている。しかし、広告支援はそれほど高い関心事ではない。

日本のバイヤーにとってさらに関心が低いのは、自社についての予備調査の程度と日本における販売員の経験である。おそらく、これらの結果は、米国の供給業者に対して何を期待しないのか、またどの次元で弱点があっても許容されるのかを示している。たとえば、販売員の日本における経験は供給業者の日本における経験よりも重要視されていない。これは、リレーションシップを築くということが最初の取引に際しての交渉よりも重要であることを示唆している。

(その他の属性)

日本のバイヤーは、米国製品であることをふせる（すなわち、一見すると、日本製品のように見える）必要性を感じていない。米国製品を日本製品と混ぜて、日本製品に見せかける必要は全くないのである。この結果は、米国に対する反感が基本的でないことを示唆しており、純粹の外国嫌いという国籍効果で米国製品の普及が日本で進まないことを説明するのはかなり難しいことを意味している。

同時に、ラベル表示が不十分にしか適応していないこと（たとえば、日本語への翻訳がないか、あっても訳がひどい場合）や製品の物理的特質が不適切なこと（たとえば、小売業者の棚や顧客にとって大きすぎる場合）が主要な関心

事である。しかし、これまでに日本での経験をもつ米国の供給業者は、このような素人じみたミスは犯さないとと思われる。

日本のバイヤーは、ライバル企業（他の小売業者）が当該製品を扱っているかどうかにもかなりの関心を抱いている。したがって、もしある米国の供給業者が日本市場に入り込むことに成功し、ある日本の小売業者に扱ってもらえることになった場合、別の小売業者も当該製品を扱いたいと思う可能性が高い。また、日本のバイヤーは、既存の供給業者が当該製品を生産できるかどうかにも関心をもっている。すなわち、自社にロイヤルティを有する供給業者が当該製品を生産（模倣）できるのであれば、そういう業者にできればまかせたいという意思の表れである。このことは、既に指摘したように、日本ではリレーションシップがきわめて重要であり、先発ブランドであるだけでは流通経路を確保するには十分でないことを反映している。しかし、日本の小売業界の競争は激しいので、模倣もかなり迅速に行わなければならない。

6. 結 論

本研究は、日本の小売バイヤーが購買決定を行う際に影響を及ぼす要因を検討し、優先順位をつけることによって、米国の供給業者が日本で直面する障害を解明しようと試みたものである。本研究の限界の1つは、単一の業界のみで小売バイヤーを調査したことである。本研究はこの種の調査として最初であったので、調査対象を広げて追試する必要がある。将来の研究課題としては、米国、日本、そしておそらくその他の国にまたがる小売バイヤーに関する国際比較を通じて、新たな要因ないし属性を考察することが考えられる。

こういった制約にもかかわらず、本研究で行った実証的な検討は、日本の小売バイヤーの選好がいかんして流通システムを貿易の非関税障壁にしているのかという点を理解するのに役立つ。コンジョイント分析の結果、国籍が日本の小売バイヤーの意思決定における5つの要因のうちで最も重要なものであった。

しかし、他の4つの要因、すなわち参入順位、インタラクション・スタイル、供給業者に対するロイヤルティ、および供給業者の規模もまた海外の売り手にとっての障壁となっていた。国の効果が最重要であるという結果は、その他の4つの要因のうち、国の効果が最初の3つを要約する尺度として機能していた可能性がある。もちろん、日本の小売業者が単に外国嫌いであるとは思えない。「構造的参入障壁」や「国の効果」などの抽象的概念に捕らわれて議論するよりも、こういった障壁を創り出している個々の要因に焦点をあてるべきであろう。

本研究はまたマーケティングにおけるリレーションシップの重要性およびリレーションシップの文化的コンテクストをも提示している。これはまた、米国と日本では特定のチャネル戦略の有効性が異なるという Johnson, Sakano, and Onzo (1990) の発見とも一致している。日本のビジネス関係は、米国のそれよりもはるかにハイ・コンテクストであり、そのため取引コストがはるかに大きな意味を持っている。その結果、予想される長期にわたる関係コストが1つの重要な関心事となる。

供給業者と小売業者の関係が日本と米国ではあまりに違うので、米国の供給業者が文化的規範を理解し、協調型アプローチを実践するなど、果たすべき役割を常に考える必要がある。また、本研究では、日本のバイヤーが米国製品を日本製品よりも品質で劣ると意識していることが確認された。さらに、米国の供給業者が提供するサービスの質に関しても懸念を示していた。

米国の供給業者が日本の小売業者の要望と関心事を満たせるように学習すべきだということには何も新しいものはない。しかし、言うは行うよりも易しである。本研究によって、具体的に日本での流通経路の確保を妨げる要因が識別された。一般的な議論ではなく踏み込んだ議論がなされているだけに、米国の供給業者が日本で成功する上での貴重な示唆になりうるものと思われる。

注(1) 本研究では、いくつかの広範なトピックに焦点をあてているが、各トピックのすべての側面を単一の実証分析で網羅することはできない。ただし、このことはここで触れられなかった問題が重要でないことを意味していない。

(2) この概念は、Parsons and Shils (1951, p. 77) が提示した普遍主義（一般的な戦略を適応する）対特異主義（特定の関係を考慮する）という 2 つの基本的な次元にもかなり近い。Hofstede (1985) も彼の研究において、普遍主義／特異主義を強く支持している。

(3) 回答者が答えやすくするために、5 つの要因を単純な方法で操作化せざるを得なかった。したがって、もっと細かな操作化は実施できなかった。たとえば、Kale and Barnes (1992) は、異文化間のインタラクション・スタイルに関して 5 つのタイプをあげている。もしこういったより細かな尺度を使うと、仮にそれぞれが 2 つの水準をもっていても、非常に多くの組み合わせとなり、多忙なビジネスマンに回答を依頼するのがきわめて困難となるだろう。

(4) この区分法を採用した。Alpert, Kamins, and Graham (1992) に合わせて、次のような用語の定義が回答者に提供された。

先発製品とは、新しい製品カテゴリーを市場で割り出すような画期的な新製品を指します。具体的には、ドライビールにおけるアサヒの「スーパードライ」、コンパクト洗剤における花王の「アタック」などです。2 番手追随製品とは、同一の製品カテゴリーにおいて先発製品を模倣した製品を指します。具体的には、資生堂の「カラーリンス」に追随した花王の「プローネ」、東芝の「ダイナブック」に追随した NEC の「98note」などです。3 番手追随商品とは、先発製品と 2 番手追随製品に続いて市場参入した製品を指します。

(5) コンジョイント分析の信頼性は、サンプルを半分に分割し、それぞれを分けて分析することによって評価した。国籍を 3 つのカテゴリーにしたことの妥当性は、日本対米国のみ、日本対米国とヨーロッパを組み合わせたものに分けることによって評価した。どちらの手続きも実質的に本研究で報告されたのと同一の結果となった。

(6) Douglas and Craig (1992) は、米国人がより極端な回答をする傾向があることを報告している。調整手続きとしては、通常、標準化が用いられる。しかし、標準化しても、結果にはまったく影響を及ぼさなかった。Aulakh and Kotabe (1993) は、異文化間の比較分析を行うための尺度の同等性に関しては、評価技法と調整技法を開発する必要があることを指摘している。

(7) バイヤーが完全な多属性態度モデル（最初にそれぞれの属性の重要性について評価してもらい、次にそれぞれの属性について米国と日本の供給業者の成績を評価してもらう）に回答することが理想的ではあるが、質問票のスペースに限りがあり、1 つの評価しか依頼できなかった。「関心」というのは、大まかに言えば、重要性和成果を組み合わせたものである。

(8) これらの結果は、コンジョイント分析が示したように、ロイヤルティよりもインタラクション・スタイルの重要性のほうが高いことを示している。表 3 でロイヤルティが 5.64 というきわめて低いスコアなのは、日本のバイヤーが米国の供給業者とは長期のリレーションシップを期待していないことを示しているように思われる。

参考文献

- Alden, Vernon R (1987), "Who Says You Can't Crack Japanese Markets?" *Harvard Business Review* 65 (Jan/Feb), 52-6
- Alpert, Frank H, Michael A. Kamins, and John L. Graham (1992), "An Examination of Reseller Buyer Attitudes toward Order of Brand Entry," *Journal of Marketing* 56 (3), 25-37.
- Armstrong, Larry (1989), "Selling in Japan Gets Less Befuddling," *Business Week* (Industrial/Technology Edition), February 20, 122B-F
- Aulakh, Preet and Masaaki Kotabe (1993), "An Assessment of Theoretical and Methodological Development in International Marketing: 1980-1990," *Journal of International Marketing* 1 (2), 5-28.
- Bilkey, Warren J. and Eric Nes (1982), "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations," *Journal of International Business Studies* 13 (1), 89-99
- Business Week* (1992), "Learning from Japan," January 27, 52-60.
- Cordell, Victor (1992), "Effects of Consumer Preferences for Foreign Sourced Products," *Journal of International Business Studies* 23 (2), 251-69.
- Cullen, John B., Jean L. Johnson, and Tomoaki Sakano (1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship," *Journal of International Business Studies* 26 (1), 91-115.
- Czinkota, Michael R. (1985), "Distribution in Japan: Problems and Changes," *Columbia Journal of World Business* 20 (1), 65-71.
- Douglas, Susan P and C. Samuel Craig (1992), "Advances in International Marketing," *International Journal of Research in Marketing* 9 (4), 291-318.
- Ganesan, Shanker (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing* 58 (2), 1-19
- Graham, John L (1981), "A Hidden Cause of America's Trade Deficit with Japan," *Columbia Journal of World Business* 16 (3), 5-15.
- Graham, John L., Wesley Johnston, and Michael Kamins (1994), "In Japan, the Buyer is 'Kinger' A Fundamental Distinction between Commercial Relationships and Processes in the World's Two Largest Market," Irvin, CA: University of California-Irvine, Working Paper.
- Graham, John L and Yoshihiro Sano (1989), *Smart Bargaining. Doing Business with the Japanese*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company
- Hacker, Robert H. (1985), "Avoiding Export Failure in Japan," *Journal of Business Study* 5 (4), 31-4.
- Hall, Edward T. and Mildred Reed Hall (1987), *Hidden Differences, Doing Business with the Japanese*, Anchor Press.
- Harris, Richard Jackson, Bettina Garner-Earl, Sara J. Sprick, and Collette Carroll (1994), "Effects of Foreign Product Names and Country-of-Origin Attributions on Advertisement Evaluations," *Psychology & Marketing* 11 (2), 129-44.
- Hofstede, Geert (1984), *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*, Sage.
- 石井淳蔵, 嶋口充輝 (1995), 『営業の本質』有斐閣。
- Johnson, Jean L., Tomoaki Sakano, and Naoto Onzo (1990), "Behavioral Relations in Across-Culture Distribution Systems: Influence, Control, and Conflict in U.S.-Japanese Marketing Channels," *Journal of International Business Studies* 21 (4), 639-55.
- Johnson, Jean L., Tomoaki Sakano, Joseph Cote, and Naoto Onzo (1990), "The Exercise of Interfirm

- Power and its Repercussions in U.S.- Japanese Channel Relationships," *Journal of Marketing* 57 (2), 1-10.
- Kale Sudhir and John Barnes (1992), "Understanding the Domain of Cross-National Buyer-Seller Interactions," *Journal of International Business Studies* 23 (1), 101-32.
- Kamins, Michael and Akira Nagashima (1995), "Perceptions of Products Made in Japan versus Made in U S. among Japanese and U. S. Executives: A Longitudinal Perspective," *Journal of Asia-Pacific Business* 22 (October), 49-60.
- Kerin, Roger A. P. Rajan Varadarajan, and Robert A. Peterson (1992), "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions," *Journal of Marketing* 56 (4), 33-52.
- Kotabe, Masaaki and Dale F. Duhan, with David K Smith, Jr. and R. Dale Wilson (1991), "The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry," *Journal of Marketing* 55 (1), 26-41.
- Kreinin, Mordechai (1988), "How Closed is Japan's Market? Additional Evidence," *The World Economy*, December, 529-41
- Maheswaran, Durairaj (1994), "Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations," *Journal of Consumer Research* 21 (2), 354-65
- Ministry of International Trade and Industry (1994), *White Paper on International Trade 1994* (Summary), Tokyo: MITI, p. 8.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.
- Namiki, Nobuaki (1989), "Japanese Trade Barriers: Perceptions of Small Business Exporters," *Advanced Management Journal* 54 (1), 37-41.
- Naumann, Earl, Donald W Jackson, Jr and William G Wolfe (1994), "Examining the Practices of United States and Japanese Market Research Firms," *California Management Review* 36 (4), 49-69
- 恩蔵直人 (1997) 「カントリー・オブ・オリジン研究の系譜」【早稲田商学】372号, 早稲田商学同攻会, 1~32ページ。
- Ozsoyer, Aysegul and S. Tamer Cavusgil (1991), "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations: A Sequel to Bilkey and Nes Review," in *1991 AMA Educators' Conference Proceedings*, ed by Mary Gilly et al. 267-77 Chicago: American Marketing Association
- Parson, Talcott and E A Shils (1951), *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press
- Prestowitz, Clyde (1988), *Trading Places. How We Allowed Japan to Take the Lead* New York Basic Books
- Rosenberg, Larry (1986), "Deciphering the Japanese Cultural Code," *International Marketing Review* 3 (Autumn), 47-57
- Roth, Martin S. and Jean B Romeo (1992), "Matching Product Category and Country Image Perceptions A framework for Managing Country-of-Origin Effects," *Journal of International Business Studies* 23 (3), 477-97
- Sakaiya, Taichi (1993), *What is Japan? Contradictions and Transformations*, translated by Steven Kampa, Kodansha International
- Sakaki, Hilobumi (1994), "Trade Surplus: A Humbler America Would Sell Better Abroad," *Japan Update*, August 18-19.
- Samiee, Saeed (1994), "Customer Evaluation of Products in a Global Market," *Journal of International*

Business Studies 25 (3), 579-604.

Simon, Hermann (1986), "Market Entry in Japan: Barriers, Problems and Strategies," *International Journal of Research in Marketing* 3 (2), 105-15.

Victor, Bart and John B. Cullen (1988), "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly* 33 (1), 101-25.

Young, Murray, Paul Sauer, and H. Rao Unnava (1994), "Country-of-Origin Issues." In *Global Marketing: Perspectives and Cases*, eds. Salah Hassen and Roger Blackwell, 196-210. Fort Worth, TX: Dryden Press.