

令和元年6月25日現在

機関番号：23401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03609

研究課題名(和文)流通業大型店舗のマネジメント・コントロールシステムの解明

研究課題名(英文) Management control system of Big Stores

研究代表者

北島 啓嗣 (KITAJIMA, HIROTSUGU)

福井県立大学・経済学部・教授

研究者番号：60398980

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：統制よりも協調が優れたパフォーマンスを生む要件について、理論的な研究として両面市場性概念が適用可能であることを見いだした。そして、大型店を両面市場という概念を通じて捉え直すことにより、従来の統制メカニズムでは、取引先ブランドの新規性を矯める結果になっていたことが問題であり、それを是正することによって高いパフォーマンスをもたらしているという仮説を構築した。これはすなわち、他企業のイノベーションを促進する能力である。仮説の頑強性をはかるため、研究期間に定性的手法で事例を収集、収集した定性的事例について両面市場をキーワードに分析した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、複数の企業が日常的に調整しながら業務を行っている中で、その統制と協調の構造をSC(ショッピングセンター)のそれを対象に研究し、統制よりも協調が優れたパフォーマンスを生む要件を明らかにすることによって、日本の流通業のマネジメント制度向上に寄与することが社会的な意義である。地方の百貨店が苦戦した雇用が失われることの根本要因は何か、という問題でもある。

研究成果の概要(英文)：We found that the double-sided marketability concept is applicable as a theoretical study on the requirements that produce better performance than coordination. And, by reconsidering large stores through the concept of double-sided market, the conventional control mechanism has the problem that it has resulted in curbing the brand newness of the customer's brand, and high performance can be achieved by correcting it. I constructed the hypothesis that it is bringing. This is the ability to promote innovation in other companies. In order to measure the robustness of the hypothesis, cases were collected by the qualitative method during the research period, and the double-sided market was analyzed with the keywords on the collected qualitative cases.

研究分野：マーケティング戦略論

キーワード：両面市場性 プラットフォーム ケイパビリティ 統制と協調 取引費用 所有権理論

1. 研究開始当初の背景

ショッピングセンター (SC)、百貨店のマネジメントは転換期にきている。SCは、個々のテナントを集積した商業施設であり、運営には、SC運営主体たるデベロッパーと数多くのテナントが関わる。これら多数の企業が、一つの組織を形成している。個々の企業の思惑は異なり、いわば「同床異夢」の構造にある。その運営の難しさがありながら、SCは、近年、百貨店やGMSに比し、売上等を大きく伸張させ、社会的に大きな存在である。しかし、その社会的存在の割にほとんど学術研究の対象にはなっていない。

何故、SCは、他の業態を押さえて効率的な運営をすることができるのか。SCの店舗数、売り場面積、社会的な存在意義も大きい。SCの売上は、約30兆円に迫り、対して百貨店は7兆円弱である。結果、百貨店はその存在意義が問われ、近年、閉店し、SCへの業態転換が相次いでいる。これは、社会的にも大きな問題であり、地方都市の構造を揺るがしている。

2. 研究の目的

本研究は、複数の企業が日常的に調整しながら業務を行っている中で、その統制と協調の構造をSC (ショッピングセンター) のそれを対象に研究し、統制よりも協調が優れたパフォーマンスを生む要件を明らかにする。研究代表者の研究である科研費基盤研究C「ショッピングセンター (SC) の所有権構造分析 (H23-H26)」では、所有権が分散するSCが、所有権を集中させる百貨店より現在パフォーマンスの上で優位にあること、またそれが環境変化への柔軟性、対応能力を持つことを明らかにした。

しかし、所有権が分散する構造は、統制が困難である。SCがこの統制と協調をいかに行っているかは、明らかではない。この所有権は、法的な所有の問題ではなく、経済学的所有権であり、法的な所有権に関わらず、モニタリング等のコストの支出なしに経済的な所有はできない。組織は、単一の組織目標を持つと標準的ミクロ経済学は想定する。それに対し、現実の組織は様々な欲求を持ちそれを充足させようと試みる多くの構成員から成る。別々の目標を持つ組織参加者を、コントロールし、目標の単一化が果たせれば、組織のパフォーマンスは向上すると、通常は暗黙に仮定されている。そのために企業は、例えば管理会計等の目標管理によって統制することを行ってきた。また、複数の企業組織が関わる流通チャネルを取り扱う、チャネル管理論においても、統制に重きを置いたパワー関係を分析の基本において来た。

しかし、現実には統制よりも協調に重きを置く企業組織が存在する。SCはその一つである。競合関係にあり、統制重きを置くマネジメントを持つ百貨店よりも、SCは、現在では優位にある。統制の困難がマネジメント上予測されているのにも関わらず、である。協調関係の優位性には、学習メカニズムの効果が働くと言われるが、SCでは具体的にどう働き、いかにマネジメントされているのかを明らかにすることが本研究の目的である。

3. 研究の方法

SCは様々な視点から分類され得るが、マネジメント面に注目した場合、本研究の視点として重要な分類は、経済学的所有の形態になるだろう。本研究では、所有権あるいは意思決定が集中して、すなわち集権的に決定されるか、あるいは、所有権が分散し、合議または投票という形式を取って意思決定がされるのか、そこに自治体という非営利の視点が入るのか、によってSC・百貨店を分類し、調査インタビュー等の定性研究を行っていった。理念的な百貨店は所有権が集中する。商品を所有し、また売り場を保有し集権的に意思決定を行う。SCはその逆であり、SC所有者はテナントに売り場を貸し出し、商品を保有しない。意思決定は分権的である。

定性的研究実施のために、定性研究の方法論研究会を開催し洗練・拡充した。

特に事例を先端事例、代表事例、逸脱事例等に分類し、その分厚い記述から一般化が可能な因果関係を見いだす。これは、理論になる可能性を持つ仮説構築、変数の発見を行う試みである。もちろん、検証を経ない限り理論化が出来たとはいえないという意味で限界はある。しかし、既存の理論とは異なる行動をする逸脱事例、理論化がまだ成されていない先端事例に特に注目していく。それにより理論の進化を目指す。

代表事例の研究に加え、さらに、調整が難しく、SC特有の問題を引き起こしやすい構造として、共同組合等の方式のSCに注目した。これらは本研究が取り組む主たる逸脱事例である。協同組合方式あるいはそれを株式会社等にしたもの、多数の企業あるいは個人が、一つのSCを形成し、所有権が分散している。一つのSCを構成する個々の企業の思惑は異なる。このことが、統制と協調のマネジメントにどのように影響するのか。多様な思惑を持つ組織構造を持つSCの問題点を抽出すべく、組合型のSCの現状とそこに関わる問題を把握した。組合型は、地域主導型、とも呼ばれ、地方では特に多い形式である。

理論面においては、最新の研究論文のフォローにより現在大型店研究には用いられていない概念の適用を目指す。

4. 研究成果

統制よりも協調が優れたパフォーマンスを生む要件について、理論的な研究として両面市場性概念が適用可能であることを見いだした。両面市場 (TWO-SIDED MARKET) は、企業が顧客と、テナントが相互作用をするためのプラットフォームを提供する。

すなわち両面市場たるSCは、顧客を獲得する市場と、もう一つ、優れたテナント企業を誘致する市場を戦っている。この両面市場性を持つプラットフォームによる相互作用がSCの競争力を決定する。その量、すなわちテナントと顧客のトランザクションが多くなるようにプラットフォームたる大型店は様々な調整を行う。

大型店でもそのマネジメントコントロールに差異はある。SCは、自覚的に両面市場へのアクセスを行うのに対し、百貨店はこの両面市場では顧客市場のみを考慮する従来型のマネジメントコントロールから脱却できずに苦戦を強いられていると説明できる。

換言すれば、現代の大型店のマネジメントコントロールシステムのキーファクターとは、統制するのではなく、両面市場、すなわちテナントの獲得という市場と顧客の支持を得るという市場の相互補完関係を理解し、両者をアジャストすることである。

大型店を両面市場という概念を通じて捉え直すことにより、従来の統制メカニズムでは、取引先ブランドの新規性を矯める結果になっていたことが問題であり、それを是正することによって高いパフォーマンスをもたらしているという仮説を構築した。

これはすなわち、他企業のイノベーションを促進する能力を協調のメカニズムは持つということである。この「促進する能力」というのは、統制によって新しいアイデアの実行を邪魔しない点につける。イノベーションのために、一部を改良すれば、他に影響を及ぼす。その影響は他の組織部門に関係する以上、例えば会議等で調整が必要になる。しかし、この調整のコストは往々にしてイノベーションの阻害要因になる。しかし、SCは、他への影響を比較的小さくとどめるための契約システム、マネジメントシステムを有している。

優れた協調のメカニズムならば、他の企業だから、新しいアイデアが優れているのなら採用し、もしくはそうでないなら市場に乗せておいて試し、成功したら成果だけ取ればいい。従来の統制関係で優位を得るやり方ならば、他企業に対してアイデアを募り、取引先企業が新しい提案を持って来たらそれを承認する。この場合、調整のコストを必要としている。換言すればその承認のプロセス自体がイノベーションを阻害する要因になり得る。

すなわち百貨店は、取引先を選別し、長期的関係特殊な関係を構築することによって優れた取引条件を得てきた。また、長期的関係の安心感に基づき、新規性を求め投資を行うことも出来ていた。これは、かつては上手く機能していった。しかし環境の変化によって、むしろ両面市場性に立脚し、SCの新しいアイデアを迅速に取り入れ、比較的短期的な関係を構築し、また入れ替えることによるパフォーマンスを上げるマネジメントコントロールシステムの優位性に押されている。

またSCであっても組合型のそれは苦戦している。その原因をこの概念を用いて説明可能である。すなわち、組合型SCは、テナント市場は、自らの組合員に限ることによって固定化する。両面市場の片方を制限することによって、新しいイノベーションを取り入れる方法は限られる。すなわち、個々のテナントが自らイノベーションを取り入れることに方法は限定される。他のSCが行うことが可能なテナントを入れ替えることによる刷新は出来ない。また組合の意思決定システムによって、仮にイノベーション取り入れに怠惰であったとしてもそれをサンクションすることが困難である。これが、環境に適應することが困難になる理論的な説明となる。

同様の欠点、イノベーションを取り入れることの困難さは百貨店のマネジメントコントロールシステムも持つ。長期的関係特殊な関係に立脚し明示的な契約期間を定めない信頼関係に基づくマネジメントであるため、簡単にはテナントを入れ替えられない。

また、大型店を両面市場として捉えた場合、いわゆる「チキンエッグ問題」に直面する。これは、顧客市場での支持、優位性獲得を先に行うべきか、それとも先に優れたテナントを獲得、集積するテナント市場での優位性を獲得すべきか、という問題である。

従来のマネジメントでは、駅前一等地への立地、すなわち人の多いところへの出店という形で、顧客市場を先に行ってきた。しかし、現在では郊外型SC、アウトレット等は、人の少ない立地にテナントを集積することによって、優位性を築く。

そのためには、その集積事態が成功することが担保されなくてはテナントが集積されない。すなわち信用あるいはレピュテーションが重要となる。

これらの仮説は、研究期間に定性的手法で事例を収集、収集した定性的事例について両面市場をキーワードに分析したことによって得られた。

残された課題としてはこれらの仮説を定量的に実証していくための操作性の向上と変数を見いだすことがある。

測定の困難さとは、その目的変数たる優位性を直接、定量的に捉えることそのものに難しさがあることである。経営の研究においては、この優位性に関して会計的手法が第一の手法として使われてきた。しかしこの両面市場においては、多数の企業が関わる。単独の企業を基礎と

してそれを例えば連結して測定するといった手法では、おのこの優位性を測定することは難しい。理論的には、両面市場の優位性は、トランザクションの量の測定によって捉えることができる。しかし、これは、企業の内部では捉えることが不可能ではないにしてもその手法は確立されてはいない。また、外部からそれを測定することは困難である。

優位性の代理変数としては、ブランドあるいはレピュテーションが挙げられる。ブランドは、その法律的な所有者の企業がコントロールすることが困難であり、その両面市場に参加する多様なアクターの行動によって毀損される。

つまり従来の優位性の測定尺度の適用が困難であること、そしてレピュテーションあるいはブランドの価値の測定が優位性のキーになることを示されたものの、その実務的なマネジメントに結びつけることの困難さが浮上した。

統制を緩めることがすなわち両面市場性を持った協調関係に移行できるわけではない。研究機関にいくつかの失敗事例を収集した。しかしながらこれは失敗というセンシティブな側面を内包するために論文等での発表が今のとこと困難である。個別の事例から離れた形の理論化を試みていく。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計4件)

- 北島啓嗣(2019)「大型店の両面市場性」中央大学経済研究所年報51号(印刷中)査読無
- 北島啓嗣(2017)「地域振興の要素としての商業施設と行政」公共政策研究 第25号 査読無 pp.35-40
- 北島啓嗣(2017)「マルチフランチャイジー経営者の役割」戦略経営ジャーナル招待論文(査読無) Vol.5 No.2 pp.55-71
- 北島啓嗣(2015)「商業施設の競争構造 業種業態による認識の誤謬」中央大学経済研究所年報47号 査読無

〔学会発表〕(計2件)

- 早川貴(2019)「大規模店舗経営研究の残された課題と展望：マーケティングコミュニケーションの観点から」国際戦略経営研究学会関西西部会
- 北島啓嗣(2015)「情報化時代の商業政策～その課題と対応」経営情報学会全国大会

〔図書〕(計1件)

- 北島啓嗣(2016)「新しい食品流通企業の組織能力」『現代経営戦略の軌跡』2016年中央大学出版部所収 pp.281-297.

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名：早川 貴
ローマ字氏名：HAYAKAWA Takashi
所属研究機関名：立命館大学
部局名：食マネジメント学部
職名：教授
研究者番号(8桁)：10367683

研究分担者氏名：川本 真哉
ローマ字氏名：KAWAMOTO Shinya
所属研究機関名：南山大学
部局名：経営学部
職名：准教授
研究者番号(8桁)：60468874

(2) 研究協力者

なし

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。