

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年5月31日現在

機関番号：33908

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730347

研究課題名（和文） トヨタ生産方式の応用による小売業の経営効率化に関する研究

研究課題名（英文） Research on Retail efficiency by application of Toyota Production System

研究代表者

坂田 隆文（SAKATA TAKAFUMI）

中京大学・総合政策学部・准教授

研究者番号：40367652

研究成果の概要（和文）：本研究課題の研究成果は『1からのリテール・マネジメント』として流通科学大学清水信年氏との共編著で碩学舎より出版予定である。特に申請者が執筆した「品揃えのマネジメント」（第5章）は、ユニー株式会社がトヨタ生産方式を応用することによっていかに経営効率化を遂げたのかを紹介しており、今後同様の事例の収集を行う際の方向性を示すものと位置づけられる。

研究成果の概要（英文）：The result of this research task is due to be published in the title *The 1st step of retail management* from sekigakusha. It is edited in collaboration with Nobutoshi Shimizu (University of Marketing and Distribution Sciences).

Especially, I wrote 5th chapter in it. I am explaining UNY CO., LTD as the case of retail efficiency applied Toyota Production System in this chapter.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	800,000	240,000	1,040,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	2,400,000	720,000	3,120,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：経営効率化、トヨタ生産方式、小売業、マネジメント、ビジネスモデル

1. 研究開始当初の背景

研究開始当初、多くの小売業者の売上高の伸びが頭打ちしており、成長鈍化によって苦戦を強いられていることが周知されていた。しかし、このような状況においても小売業を対象とした既存研究の多くは「他社との競争に打ち勝つことにより、いかに売上高を伸ばすか？」という観点から議論を続けており、

浅羽茂・新田都志子『ビジネスシステムレボリューション』（2004年、NTT出版）をはじめとした一部の例外的な業績を除いて、研究成果を挙げられていない状況にある。

一方、現実の小売業者の中には、国内市場における成長鈍化は避けられない状況だという認識のもと、売上を伸ばすことなく利益を伸ばす、あるいは維持する方法を模索する

小売業者も存在していた。その中でも当時特に注目を浴びていたのはトヨタ生産方式（T P S）の導入による経営効率化である。

申請者のこれまでの研究は、日本の百貨店を中心に、小売業者が競争戦略手段として用いる小売業態という概念が理論的にはいかに理解されるべきかについて考察してきた。このような観点は、上記の表現を用いるならば「小売業者がいかに売上高を伸ばすかという問題を、小売業態というキー概念を中心に議論してきた」ということができる。

これに対し今回申請した研究では、小売業者が「売上高を伸ばさなくとも利益は維持・成長できる仕組み」を模索した研究と位置づけることができる。特に、研究開始当初は藤本隆宏『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想—』（2007年、光文社新書）をはじめ、トヨタ生産方式をはじめとした経営効率化が製造業を超えてサービス業への応用されていることを分析した研究が散見されだしており、本研究はこのような研究上の系譜の一部に含まれるものと考えられる。

申請者は本研究課題開始までに、大別すると2つの観点から本研究課題に取り組む準備を行ってきた。それは第一に、小売業者の競争手段の一つである小売業態をキー概念としたうえで、小売業者の競争優位性に関する研究を行うというものである。このような研究の成果としては、「変容する小売業態」（2002年、『流通研究』、第5巻第2号）、「百貨店を中心とした小売業態の変容に関する研究：その理論的考察と歴史分析」（2003年、神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了論文）、「業態識別要件としてのイノベーション」（2004年、『中京商学論叢』、第51巻第1号）、「矜持をもてる小売業」（2006年、『総合政策フォーラム』、創刊号）、「競争差別化手段としての小売業態」（2008年、塩田静雄編『現代社会の消費とマーケティング』税務経理協会、所収）がある。

第二に、近年サービス業において応用されているトヨタ生産方式がいかなる可能性を秘めているのかということについて、小売業と同程度以上に売上を出しにくい業界である医療分野を対象に分析したものである。このような研究の成果としては、「医療経営における『トヨタ方式』の可能性」（2007年、『医療と社会』Vol. 17 No. 3）、「刈谷豊田総合病院におけるリスクマネジメント」（2007年、『慶應義塾大学ビジネスケースシリーズ』）、「病院経営とマネジメント手法：ムダを見る目と業務改善」（2008年、『外科治療』第99巻3号）、「医療現場を改善するとは、何をするのか」（2008年、『病院』第67巻第2号）が挙げられる。

本研究課題は研究開始当初に申請者によるこれらの学術的背景があったため着手さ

れたものである。

2. 研究の目的

本研究が目指すのは、小売業の競争優位性という問題を経営効率化という観点から考察し、「小売業者が売上高を伸ばさなくとも利益を維持・成長できる仕組み」を分析するための理論枠組みを構築することである。そのために、理論研究と調査研究の両面において一定の成果をあげたいと考えてきた。

理論研究において求められることは3つある。それは第一に、これまで主に製造業を分析対象として議論されてきたトヨタ生産方式に関する既存研究をレビューすることである。

第二に、小売業の競争問題を取り扱った既存の研究蓄積の課題を指摘することである。特に、小売業の競争問題で中心的課題となってきた、競合に打ち勝つことによって売上げを伸ばすという議論ではなく、長年生産性が低いと指摘されてきた小売業の生産性を高める研究を中心にレビューしたいと考えてきた。

そして第三に、トヨタ生産方式に代表される経営効率化手法が小売業者に活かされるための条件を明らかにすることが挙げられる。

調査研究においては、既に国内において散見されだしている経営効率化において先駆的な業績を挙げている企業（たとえば、大丸やイトーヨーカ堂）の事例を集め、その共通項および相違点を指摘する。

研究代表者が既に拠点を構える中京大学がある中部圏においては、豊田自動織機や、トヨタ自動車とリクルートのOBが設立したOJTソリューションズといった、製造業以外の業界へトヨタ生産方式を応用しようとした企業が既に存在する。そういった企業との人的ネットワークを最大限に活用して調査を進めたいと考えてきた。

以上の理論的・実証的研究によって、小売業者の競争優位をもたらす経営効率化手法を明らかにすることが、本研究課題の目的である。

3. 研究の方法

上記の研究目的を遂げるために本研究では、大別すると、①小売業の経営効率化問題を対象とした理論的研究と、②現在実際の小売業において実践されている経営効率化手法を考察する実証的研究という2つの研究を進めることになる

理論的研究はさらに3つに分けることができる。第一は、小売業の競争優位に関する研究である。この研究においては、浅羽茂・新田都志子『ビジネスシステムレビューシ

ョン』(2004年、NTT出版)が最も参考になると考えている。

第二は、トヨタ生産方式をはじめとした経営効率化に関する研究である。この研究領域においては、大野耐一『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして』(1978年、ダイヤモンド社)が嚆矢になるとともに、ジェフリー・K. ライカーの一連の著作(『ザ・トヨタウェイ(上)』、『ザ・トヨタウェイ(下)』、『ザ・トヨタウェイ 実践編(上)』、『ザ・トヨタウェイ 実践編(下)』、『トヨタ経営大全 1 人材開発 上』、『トヨタ経営大全 1 人材開発 下』、『トヨタ経営大全 2 企業文化 上』、『トヨタ経営大全 2 企業文化 下』など)が参考になると考えられる。

第三は、僅かではあるが存在する、トヨタ生産方式の非製造業への応用事例に関する研究である。これには、藤本隆宏『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想—』(2007年、光文社新書)が最も参考になると考えてきた。

実証研究は、同じく2つに分けることができる。その第一は、製造業においてトヨタ生産方式をはじめとした経営効率化手法がどのように用いられているのかを明らかにする事例分析である。これには、申請者による一連の研究(「医療経営における『トヨタ方式』の可能性」(2007年、『医療と社会』Vol. 17 No. 3)、「刈谷豊田総合病院におけるリスクマネジメント」(2007年、『慶應義塾大学ビジネスケースシリーズ』)、「病院経営とマネジメント手法: ムダを見る目と業務改善」(2008年、『外科治療』第99巻3号)、「医療現場を改善するとは、何をすることか」(2008年、『病院』第67巻第2号))が参考になる。

第二は、本研究課題の到達点でもある、経営効率化手法が小売業に応用された事例の分析である。この分析を行うために申請者は、ユニー株式会社に対する度重なるヒアリングを行った。特に、同社の経営効率化を担う部門である改善部へのヒアリングは、本研究課題を遂げるために非常に有用なものであったといえる。さらには、同社の改善提案発表会に連続して参加することにより、同社が経営効率化手法を社内的にどのようにして浸透させていくのかについて学ぶことができた。

4. 研究成果

本研究は「小売業者が売上高を伸ばさなくとも利益は維持・成長できる仕組みを解明する」という研究目的を果たすために、理論研究と実証研究という2つの柱を構築すべく、売上高が伸びていない、あるいは減少している企業の中でも、効率化を遂げることで利益を伸ばそうとできている企業としてユニ

一の事例を分析した。

その研究成果は流通科学大学商学部清水信年教授と共編著で上梓する『1からのリテール・マネジメント』として2012年7月に碩学舎より出版する予定である。特に、申請者が担当した第5章「品揃えのマネジメント」は、ユニーの事例を用いながら効率的な品揃えを行うために本研究課題であるトヨタ生産方式をどのように応用・活用しているのかを解説しており、一定の研究成果として挙げる事ができる。

そもそもトヨタ生産方式を流通業に応用した事例の紹介はまだまだ十分になされているとは言えず、藤本隆宏『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想—』(2007年、光文社新書)や、井上邦彦『トヨタ生協革命—苦境からの脱出—』(2003年、日科技連出版社)など、ごく一部にとどまっている。そのため、本研究成果は研究上の一定の意義が認められるのではないだろうか。

ただし、本研究成果には大別すると3つの課題が残されたままである。それは第一に、トヨタ生産方式の流通業への活用事例を収集するために、本研究で扱ったもの以外の事例を収集することである。たとえば上記の藤本(2007)ではイトーヨーカ堂の分析が、井上(2003)では生協の分析がそれぞれなされているが、コンビニエンス・ストアや百貨店、ドラッグストアといった小売業態においてトヨタ生産方式が活用されている事例を収集することにより、事例の一般化を果たすための材料を収集していくことが求められると思われる。

第二に、複数事例を一般化すべく、理論的含意について検討を深めるということである。そのためにも、ジェフリー・K. ライカーの一連の著作(『ザ・トヨタウェイ(上)』、『ザ・トヨタウェイ(下)』、『ザ・トヨタウェイ 実践編(上)』、『ザ・トヨタウェイ 実践編(下)』、『トヨタ経営大全 1 人材開発 上』、『トヨタ経営大全 1 人材開発 下』、『トヨタ経営大全 2 企業文化 上』、『トヨタ経営大全 2 企業文化 下』など)が参考になる。

トヨタ生産方式に関しては大野耐一『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして』(1978年、ダイヤモンド社)があるが、ここで議論されているような、トヨタ生産方式の製造業における活用・実践の理論化ではなく、井上(2003)や藤本(2007)をも含めた理論化が行えるよう、検討を進める必要があるようである。

そして最後に、その理論的含意が流通論や

商業論にどのような意味をもつのかということについて検討することである。流通論や商業論においてはこれまで、流通システム理論に代表されるように、個別流通業の話よりもむしろ商業・流通全体に関する議論が中心である。また、たとえば、石井淳蔵・向山雅夫『小売業の業態革新』（2009年、中央経済社）をはじめとした小売業態論に代表されるように、複数の流通業の集合体に関する研究もあることにはあるが、理論蓄積が十分であるとは言い難い状況にある。さらには、個別の流通論の話となると、事例分析以上の成果はほとんど遂げられていないままになっていると言わざるをえない。

そこで、本研究課題の成果が流通論や商業論にどのような示唆をもたらすのかを検討することは、流通論・商業論の理論発展にも大きな意味があると思われる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[図書] (計1件)

①坂田隆文, 他、中央経済社、『1からのリテール・マネジメント』(流通科学大学清水信年氏との共編著)、2012年7月出版予定。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

坂田 隆文 (SAKATA TAKAFUMI)
中京大学・総合政策学部・准教授
研究者番号：40367652

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：