

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 16 日現在

機関番号：32601

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24730365

研究課題名(和文) 専門店イノベーションと商品調達ネットワークに関する研究

研究課題名(英文) Retail Format Innovation amongst Clothing Specialty Retail Multiples and their Product Sourcing Network

研究代表者

東 伸一 (Azuma, Nobukazu)

青山学院大学・経営学部・准教授

研究者番号：70368554

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,700,000円

研究成果の概要(和文)：垂直統合型の小売フォーマットを採用した衣料品専門店チェーンの成長は近年の小売流通を小売店舗形態構造の動態から見た場合の主要な現象のひとつである。本研究では、まず、これら専門店チェーンの台頭をうながした流通課業環境と制約環境について、この分野の代表的な研究アプローチを踏まえながら、歴史的な視点からの分析を試みた。その上で、1990年代以降顕著になった、この小売店舗形態内における個別小売業者の地位変動過程に着目し、その規定因としての市場戦略と深く連動した商品調達ネットワークの果たす役割の重要性について、日本の小売業の性格を踏まえながら明らかにした。

研究成果の概要(英文)：The past couple of decades of Japanese retailing have observed a rapid growth of virtually integrated clothing specialist retail multiples. It has been marked as one of the phenomenon that have had substantial impacts upon the advance in Japanese retailing. Having such a trend as the background of the research, this study aimed at identifying the key environmental factors that may have played a considerable role in the formation and the sizeable growth thereafter of this particular retail type from a historical perspective, integrating four important schools of research approaches in this topic area. Upon the basis of this, it shed light on the increasing inter-type competition amongst the specialty store multiples. Market positions amongst these players have changed dramatically in Japanese retailing since the 1990s. It was revealed that one of the driving forces of the competitive advantage in this process is the effectiveness of retailers' inter-organisational sourcing networks.

研究分野：商学

キーワード：流通 小売 専門店 チェーンストア 商品調達 衣料品 SPA 業態

1. 研究開始当初の背景

近年の衣料品小売流通における機関構造の変化に大きな影響を与えている現象のひとつに、多様なパターンをとる垂直統合型小売フォーマットを構築した専門店チェーン群の世界的な規模での台頭と成長を挙げることができる(Fernie and Perry,2011)。これら専門店チェーンの多くはプライベート・ブランド(Private Brand: PB)による商品を品揃えし、商品開発や商品調達、チェーン店舗への商品供給、店舗運営といった活動次元で競争優位の源泉となり得るフォーマット革新(矢作,2007;田村,2008;Raynolds et al,2007)を連続的に発生させることによって母国市場における成長と海外市場における急速な小売店舗事業の拡大を推進してきた。

そして、それらの代表事例といえる衣料品専門店チェーンが出現し、模倣者・追従者を巻き込みながら同形態をとる小売企業群の戦略グループの形成をうながし(坂川,2009)、衣料品小売流通の機関構造のみならず、卸売機構や生産部門の編成にも大きな影響を与えている。

こうした衣料品専門店チェーンの躍進とそれによる流通部門・生産部門への影響に呼応する形で、この現象に着目した学術的研究成果の蓄積が近年見られるようになった。関連する領域の既存研究を主要なカテゴリとしてスペクトラム上に分類すると、(A)伝統的な事例研究(B)個別企業の行動による構造への影響を論じる研究(C)ネットワーク・アプローチに依拠した研究(D)制度的アプローチに依拠した研究 という形で整理することができる。

これらカテゴリに属する既存研究は、それぞれの細分領域において重要な貢献を果たしているものの、カテゴリ間の研究が相互独立的に遂行される傾向が顕著であり、衣料品専門店チェーン形態の台頭と成長のプロセスを鳥瞰的・歴史的に分析し、さらにはその将来展望を検討するための枠組みを提供しているとはいえない。

2. 研究の目的

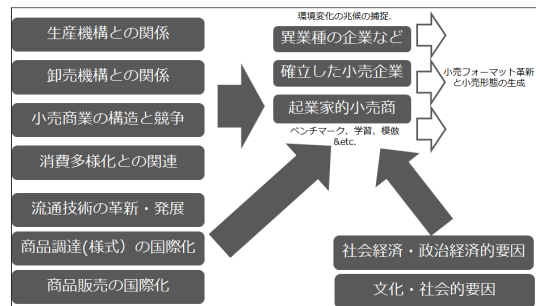
1990年代半ばより急展開をみせる小売国際化は今日の小売流通の変化潮流を象徴する現象である。なかでもチェーンストア・オペレーションを採用した専門店小売商群の世界的な躍進は著しい。本研究は多次元での高度な国際化水準に特徴づけられる小売形態としての衣料品専門店チェーンを観察対象として設定し、その商品調達ネットワークの歴史的分析を手がかりに、専門店イノベーションの規定因を以下の2つの視点から明らかにすることを試みるものである。

- (1) 個別小売企業による小売フォーマットの生成次元
- (2) 専門店形態全体の成長をうながす流通課業環境・制約環境の変化次元

これとあわせて、先端的な衣料品専門店チェーンの主要取引先である大規模メーカーの成長による新たな経路問題の発生原理について論じるものとする。

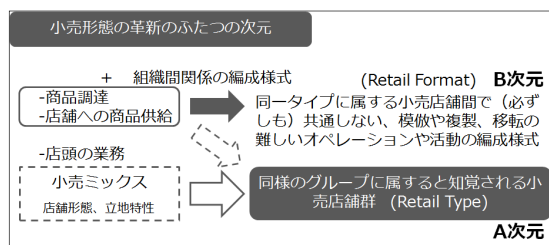
3. 研究の方法

小売形態の盛衰過程は個別小売企業によるマイクロレベルの小売フォーマット(事業モデル)革新の次元とそれら革新者とその追従者や模倣者による店舗が有する小売ミックスやその背後のオペレーションの一部の諸特徴に関して消費者の間で共通に知覚されるイメージの形成を通じて出現するマクロ・レベルの小売形態の次元というふたつの次元が入れ子型に関係する構図のもと展開する点に特徴づけられる(田村,2008;Goldman,2000)。



図表 1.小売フォーマット革新と小売形態の生成(出所:鈴木,2010;東,2011 をもとに作成)

図表 1 に示すように、マイクロ次元における小売フォーマット革新は流通課業環境や制約環境の種々な変化への個別小売業者の適応行動として表出化する。あるいはそうした変化の兆候に対する先見的行動として生産・流通・消費部門に影響を与える。先発者による小売フォーマットの革新効果が顕著になるに従って、類似した小売ミックス(図表 2 の A 次元)を備えた追従者が登場する。これら後発者は小売ミックスという消費者の目に見える店舗属性群だけでなく、それらの効果を支援する基盤となる商品開発・調達や(チェーンストアの)店舗への商品供給といった、いわば小売フォーマットのバックヤードにあたる部分でのオペレーションの編成様式や組織間関係のネットワークのあり方(図表 2 の B 次元)についても(少なくとも表面的には)模倣を試みるようになる。こう



図表 2.小売形態革新のふたつの次元(出所:田村,2008;東,2011 をもとに作成)

した現象がマクロ次元における小売形態イメージの生成をうながす。

近年における小売競争のひとつの特徴は、競争次元が小売段階のみならず、その調達経路全体を包摂するシステム間競争の側面を強めていることである。本研究で観察対象とする衣料品商品部門については、1960～70年代にかけて有力 NB メーカーによる生産活動のアウトソーシングへの移行を端緒として、オフショア商品調達市場の漸進的発展がみられたことから、小売業者が PB 商品の開発・調達を含む垂直統合型ネットワークの採用に踏み切ることが可能な構造的条件が比較的初期から存在していたといえる(東, 2011)。

このことは、国内外市場におけるチェーンオペレーションを通じた商品調達・販売の規模拡大を目指す個別専門店チェーンの成長基盤を提供しただけでなく、多様な小売フォーマットを内包するマクロな小売形態としての衣料品専門店チェーンのプレゼンスを高めることになった。ここで「研究目的」に挙げた二点とともに、このような歴史的観点からみた商品調達の重要性に鑑み、本研究では商品調達を専門店チェーンの小売フォーマットの稼働力の源泉として位置付け、既述の研究目的を達成することを目指した。

4. 研究成果

(1) 本研究は、垂直統合型小売フォーマットを構築することを通じて主に 1990 年代以降に急成長を遂げたわが国の衣料品専門店チェーン小売商について、小売店舗形態の盛衰過程における衣料品専門店チェーンの台頭プロセス 衣料品専門店チェーン形態の形態内競争 の 2 つの次元からこの種の小売形態を採用した専門店チェーンの成長を商品調達ネットワークの分析を通して検討をおこなった。

わが国の小売流通の構造動態の変化に鑑みると、1990 年代からの 20 年間に於いては、小売販売額がピークに到達し、その後減少へと向かう状況のもと、大型店出店規制の緩和が進行するとともに、消費は減退し、熾烈な価格・価値競争が展開されるようになった。そこでは、小売店舗形態の盛衰のマクロ的視点からは、衣料品専門店チェーン全体の台頭が見られると同時に組織間関係を基盤とする商品調達能力が、個別専門店チェーン間の同形態内競争における優劣に影響を与えていることが明らかになった。

(2) わが国では、垂直統合型のチェーンストア・オペレーションを採用した衣料品専門店を「SPA: 製造小売業者」という形態カテゴリーとして認識されている。この一般的な形態認識にもとづくカテゴリー名称は、日本においてのみ普及したものであり、イタリアでは株式会社を、英語圏ではスパ・温泉を意味する言葉である。また、わが国では商業統計の区分

にもあるように「製造小売事業所」とは、パンや洋菓子、豆腐などの業種にみられるような、商品の生産とその消費者への販売行為の地点を同一とする事業所を意味する。この点での混乱が生じている点も指摘される。

このような形態にかかわる定義上の問題はさておき、垂直統合型の衣料品専門店チェーン台頭の歴史的背景においては、いくつかの制度的要因が共通して作用していた。1970 年代以降、先進的工業国の衣料品メーカーや製造卸の間では、通貨高や人件費高騰などの理由から商品の生産・調達拠点を海外移転するケースが顕著になった。これと並行する形で、MFA(Multi Fibre Agreement)や輸出入クオータ(quota)制など繊維製品の国際貿易にかんする取極めによって規定される制度的枠組みのもと、国際的な繊維製品の生産・調達のハブ的役割を果たす地域においては、より多くの輸出クオータの獲得を目指す企業群が、生産拠点の周縁部への拡張的移転を技術・ノウハウの指導とあわせて推進した。

こうした流れのもと、生産活動のみならず、生産管理などの業務を、海外の生産・調達拠点の製造業者や貿易会社、素材メーカーなどの焦点企業にアウトソースし、生産部門への関与度の低いブランドメーカーへと移行する国際的な衣料品メーカーが目立つようになる。

一方、消費不況下での成長を企図する近代的な衣料品専門店チェーンの間では、一定の利益率を確保し、営業活動を通じたキャッシュ流入量の増加を実現することが不可欠であり、自らが品揃えする商品の価格設定権を掌握する必要性に直面していた。

有力 NB メーカーの製品による品揃えを通じてこれらを実現することは、旺盛な消費とメーカーの建値制をはじめとするチャネル政策が安定することがその必要条件となるが、両者がともに崩壊する状況下においては、小売商が商品調達経路や商品開発に対する関与水準を高め、メーカーが有する価格設定権を自らのもとに移転しようとする行動がうながされる。そのための手段として小売商は PB 商品の導入を試みることになるが、前述のようなプロセスを経て、海外における商品調達が易化する環境が整い始めていたことが、これを後押ししたと考えられる。

日系小売業の場合では、総合商社や専門商社による海外進出によって、円滑な商品調達を支援するための情報縮約・整合による効率的なサプライヤー探索、生産管理の外部化、流通金融と危険負担機能や貿易業務、流通加工も含む物流機能などの活用が可能となった。

90 年代に入ると、中国本土では旧国営企業を前身とする企業を中心に、海外顧客との取引をテコに大規模化を遂げる衣料品製造業者が台頭する。欧米の大規模メーカーや国際的小売業者は、これら製造業者との直接取引を通じて大口ロットによる計画調達を重視し

た調達経路を構築して久しい。一方、日系企業については、需要変動の大きい市場特性を反映し、多品種・小ロット、短納期に特徴付けられる機動型の非計画的商品調達が一般的であり、取引集中をおこなう商社の介在なくして調達基盤を確保することが困難となる状況に置かれるとともに、サプライヤーから有利な取引条件を引き出したり、特異商品の開発支援を受けたりすることも同様に難しい。トップ小売業者群の規模が伸長しているにもかかわらず、欧米の専門店チェーンが採用しているような標準化・定型化した小売フォーマットのフロントエンドとそれを支援するバックヤードのオペレーションが硬直的に統合される例が極めて稀であるのは、上記のような需要与件を前提としてとらえた日本型のチェーンストア・オペレーションが定着していることと無関係ではないだろう。

こうした日本企業の例外事例として挙げられるのは、ファーストリテイリング社(以下FR社)である。同社は、カジュアルウェアの専門店への転換時から一連の転換点における意思決定を経て現在の地位に至ることになったが、チェーンストア・オペレーションの拡大を通じた商品調達規模の増大を視野に入れ、品揃えを絞り込んだ上で、その主要部分に含まれるカテゴリの製品市場の構成全体に影響を与えるような基幹商品の開発・調達を基点にスーパーセグメントを深耕することで成長を遂げてきた。

ここでは、最終製品の生産を担当する縫製メーカーとの直接的な取引の焦点化が進められただけでなく、原始供給者(原料・素材メーカー)にあたる繊維素材メーカーや紡績メーカー、染色・編み立てメーカーなどとの間でも準契約関係にもとづいた組織間関係のネットワークが構築される。さらには、最終製品の在庫による流通危険については、卸売業者との契約を通じた大規模調達特有のリスクの低減を図っている。

同社の調達ネットワークにおいては、原料分野での共同開発をおこなう素材メーカーとの準契約による合意を通じ、各製品の期間販売予定数量が週次で計画化される。素材生産段階以降の各生産段階を担当する製造業者は素材メーカーの関連会社である、同社と当該生産段階で密接な補完関係にある、あるいはFR社との常軌的取引関係にあるといった特徴を備えている。

そのため、FR社の週次販売計画の調達ネットワーク全体での効率的な共有化が可能となり、生産の各段階での週次レベルでの素材や染料などの薬剤、設備、人員などの所要量の計画的な把握がうながされる。実需が発生する段階に入ると、実需にもとづいた週次需要予測が共有されることになり、週次の生産所要計画の修正が施され、増産、減産、あるいは生産の打ち切り(および最終製品在庫

の処分販売)の意思決定がおこなわれる。これは、生産段階における原料在庫や中間在庫を含む在庫による危険負担と流通段階におけるその低減・回避に貢献する。

それとともに、調達数量にかんする意思決定の延期にかんする延期点(decoupling point)を原始供給者段階に近づけることが可能となる。また、生産打ち切りの場合には、少品種・大ロットかつ在庫価額が相対的に低い素材段階ないしはその直近段階で当該商品の生産を停止することで、新たな商品への原料・素材の汎用が可能となる。これは、調達数量に加え、製品形態にかんする意思決定の延期といえる。

また、主要サプライヤーに対する技術移転において、上述のような情報共有を通じた詳細な計画管理の方法が採用されているだけでなく、日本国内の製造業の海外移転や廃業・規模縮小などの影響を受け流出した高度技術者を採用し、これらの技術者が縫製や染色、編み立てといった主要生産段階における長期的技術指導をおこない、品質の継続的改善に取り組んでいる。その結果、繰り返し展開される機能特化した基幹商品の品質向上がもたらされるのみならず、閉じた組織間関係のネットワークによる同社の商品調達経路の柔軟性効果とあわせ、商品の不良率の低減、さらには個々の店舗が対応する地域小売市場において新聞折込チラシなどを通じておこなう週次の働きかけの多様性との効果的・効率的連動が可能となった。

個々の店舗の店頭における柔軟な対応を許容する一方、それを支援する商品調達や店舗への商品供給の仕組みを週次の所要施設、設備、人員、原材料、中間在庫といったレベルまで落とし込んだオペレーションは、日本型チェーンストアの特色でもあり、潜在的な陥穽ともなりうる個別店舗レベルでの独立性とそのバックヤードのオペレーションの「ブラックボックス」的側面を一定の水準で克服するものであるととらえることもできよう。

大規模小売バイヤーとその海外サプライヤーとの間でこのような長期的な技術移転が実施されるケースは、欧米の企業の事例ではほとんど見られない特徴である。職人や技術者の育成を政策的に支援してきた伝統をもつドイツの企業では、かつて海外サプライヤーへの技術移転を積極的に推進するケースが顕著に見られたが、同国の小売店舗形態の主軸がディスカウントストアにシフトした現代では、英米などの企業と類似してきているといえる。

また、欧米の衣料品専門店チェーンの間に見られるチェーンストア・オペレーションにおいては、卸売段階を排除した硬直的な垂直統合パターンが顕著であるが、先述の危険負担の例にも挙げられるように、ユニクロの商品調達ネットワークでは、卸売業者の柔軟な連携が取られている。商社との取引について

も、当初は最終製品の在庫危険負担や貿易業務などの流通機能行為の遂行が求められていたが、現在では売上と利益の面で最重要性を担う商品については、ユニクロ自身が LC を開設し、商社が商流に参加することは少なくなっているが、それらに該当しない商品については上記の機能を商社が継続して担っている。

同社の調達ネットワークにおける商社の役割は低下しているとはいえ、長期継続的な取引関係を通じて、突発的な事態において商社が機能遂行を果たすこともあれば、その売買集中機関としての活動を通じて縮約される市場情報のフィードバックが同社の商品調達における適切な意思決定を支援することもある。

以上のことから、欧米の大型小売業にみられる垂直統合型チェーン小売業のそれと類似したものとして認識されることの多い FR 社の小売フォーマットには、極めて日本的な特性が埋め込まれていることが明らかになった。

わが国における「失われた 10 年」を通じて、(少なくとも部分的に)垂直統合型の小売フォーマットを採用した衣料品専門店チェーン全体の台頭が見られたが、その内部における優劣の規定因として、小売フォーマットのフロントエンドに位置する市場戦略の実現におけるバックヤードの商品調達ネットワークの重要性が浮き彫りになったといっている過言でないだろう。

(3) その一方で、垂直統合型の大規模衣料品専門店チェーンの成長を支持してきた海外の商品調達基盤が今後も安定してその機能を提供しうるかについては、不確実性が生じている。ひとつは、大規模サプライヤーによる生産能力の確保にかんする問題である。月次生産能力が 100 万点を超える生産者の数は限定的である。また、それらが安価な労働力を安定的に獲得できるかについても、他産業の成長との関連上、困難化する状況が生じている。このような状況が生起することによって、大規模サプライヤーは、大手小売バイヤーに対しての交渉力を掌握することになる。

中国本土を例にとると、大規模な受託生産者を前身とする国内チェーン小売商や NB メーカーは複数存在する。また、国際的な大規模小売商との長期的取引を通じて、特定商品分野におけるノウハウを蓄積した受託生産者には、それらを通じた店舗型・無店舗型双方による直販経路の開拓機会も生まれている。

(4) 上記(1)-(3)にて概要を示したが、本研究は、衣料品専門店チェーンにかんする先行研究の主要領域、すなわち(A)伝統的な事例研究(B)個別企業の行動による構造への影響を論じる研究(C)ネットワーク・アプローチに依拠した研究(D)制度的アプローチに依拠した研究の融合を図りながら、衣料品専門店チェーンという小売形態の台頭過程と、そ

の後の同形態内部での競争についての分析を試みた。研究期間内には、その全体像について整理をおこなうことができなかったが、2015 年度の終盤に向け、本研究の最終成果として、単著『専門店イノベーションと商品調達ネットワーク(仮題)』の執筆を完了すべく、計画している。

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)

〔雑誌論文〕(計 3 件)

東 伸一、小売形態考-衣料品専門店チェーンの商品調達ネットワークを中心に、季刊マーケティングジャーナル、査読有、第 35 巻、掲載ページ未定、2015

Azuma, N.、The Rise of Virtually Integrated Specialist Retail Multiples and the Evolution of Retail Format、Proceedings of 30th Shino-Japanese Modern Engineering and Technology Symposium、1-13 頁、査読なし、2014

Azuma, N.、The Rise of Virtually Integrated Specialist Clothing Retail Multiples and its Implications to Retail Internationalisation in Asia、Proceedings of SARD (Society for Asian Retail and Distributive Trades) 10th Workshop、pp.1-13、査読有、2012

〔学会発表〕(計 7 件)

キム・ウノ、横山 斉理、東 伸一、流通における新たなビジネスモデルとオムニ・チャンネル・リテイリング、日本マーケティング学会 オムニチャンネル研究ワークショップ、2015 年 3 月 17 日、青山学院大学青山キャンパス(東京都渋谷区)

東 伸一、専門店の商品調達ネットワーク、日本商業学会・日本経営史学会 関西部会合同部会、2014 年 10 月 25 日、同志社大学今出川キャンパス(京都府・京都市)、研究報告およびパネルディスカッション

東 伸一、サービスと流通について、日本商業学会関東部会、2014 年 9 月 27 日、明治大学駿河台キャンパス(東京都千代田区)

Azuma, N.、The Rise of Virtually Integrated Specialist Retail Multiples and the Evolution of Retail Format、2013 年 11 月 27 日、30th Sino-Japanese Modern Engineering and Technology Symposium (台湾・台北市) 招待講演

東 伸一、国際商品調達経路の形成と専門店小売チェーンの店舗事業国際化についての研究、日本商業学会関東部会、2013 年 10 月 4 日、中央大学後楽園キャンパス(東京都・文京区)

Azuma, N.、The Rise of Virtually

Integrated Specialist Retail Multiples and its Implications to Retail Internationalisation in Asia, SARD (Society for Asian Retail and Distributive Trades)、2012年12月1~2日、流通科学大学(兵庫県神戸市)

東 伸一、専門店チェーンにおける商品調達ネットワークと価値共創プロセスの史的考察、日本商業学会第62回全国大会(統一論題 チャンネルにおける価値共創セッション)、2012年5月25~27日、北海商科大学(北海道、札幌市)

〔図書〕(計 2 件)

鈴木 安昭、懸田 豊、三村 優美子、東 伸二、有斐閣、新・流通と商業 増補改訂版、2015 刊行決定、現在印刷中、300 ページ程度
崔 容薫、原 頼利、東 伸一、有斐閣、はじめての流通、2014、272 ページ

6 . 研究組織

(1)研究代表者

東 伸一(AZUMA, Nobukazu)
青山学院大学・経営学部・准教授
研究者番号：70368554