

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 29 日現在

機関番号：34425

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24730376

研究課題名(和文)電子調達による流通の企業間関係変化に関する日欧比較研究

研究課題名(英文)A Comparative Study in Japan and Europe of the Influences of e-Procurement in Business Relationships in the Distribution Industry

研究代表者

川端 庸子(KAWABATA, Yasuko)

阪南大学・経営情報学部・教授

研究者番号：60411683

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,600,000円

研究成果の概要(和文)：ICTの進展により流通業においても電子調達を広く使用するようになった。流通業における代表的な電子調達機関として、世界の小売企業によって設立されたネオグリッド(旧名はエージェントリクス)がある。このネオグリッドは日本においても欧州においても全世界的に統一されたソリューションを提供しており、インターネットでアクセスするだけで同様の商取引環境を得ることができる。

これらの商取引の効果は、コミュニケーションコストや調達コストの削減である。そして、企業間においてはオークションなど競争的側面を強調する取引マーケティングのみならず、情報共有などを通じて協調関係を形成する関係性マーケティングの増幅がみられた。

研究成果の概要(英文)：Through the development of ICT, e-procurement has come to be widely used in the distribution industry. An exemplary e-procurement agency, Neo Grid, was founded by the global retailers formerly known as Agentrics. Being accessed through the internet, where all parties may obtain the same transaction environment, the Neo Grid provides a globally unified solution. I found that the effect of these transactions is a reduction of communication costs and procurement costs.

I noticed that e-Procurement has influenced changes in distribution companies, trade marketing, which has competitive aspects, such as auction. In addition, I found that relationship marketing has expanded through cooperative relationships, such as information sharing. It appears that the reduced cost of communication and procurement has influenced changes in business relationships in the distribution industry by both increasing competition in trade marketing and increasing cooperation in relationship marketing.

研究分野：グローバル・マーケティング、グローバル流通論

キーワード：ICTの進展 電子商取引(EC) グローバル化 取引マーケティング 関係性マーケティング オークション 情報共有 コミュニケーションコスト

1. 研究開始当初の背景

電子調達とは、1999年に世界小売企業売上高第1位であるウォルマートが自社のシステムであるリテールリンクを使用して行ったのが始まりである。リテールリンクに対抗するため、2000年にウォルマートの脅威を背景として第2位以下の小売企業が主体となって創立した電子調達機関がGNX社とWWRE社である。GNX社とWWRE社には世界小売企業売上高ランキング100位以内に入る規模の約70社が参加し、その後、2005年に類似した機能を担っていたGNX社とWWRE社はAgentrics社として合併された。Agentrics社は2011年10月現在、カルフルー、メトロ、テスコなど50社以上もの小売企業が参加し、クラフト、コカ・コーラ、パナソニックなど250社の工場が利用し、8万社を超える小売業者がデータ交換にて使用し、10万社以上の国際的サプライヤーが商品調達を行うなど、世界的な電子調達機関の役割を担っている(川端庸子(2011)「小売業における国際電子調達に関する研究」明治大学大学院経営学研究科2010年度博士學位請求論文、1-255ページ)。

流通業において調達の多様化と安定化を求める行動は、1946年に設立されたコンチネンタル・デパートメントストア・グループや1959年に設立されたヨーロッパ・アソシエーション・オブ・デパートメントストア・グループ(鈴木安昭(1968)「小売業の『国際化』」『青山経営論集』3巻2号、115-132ページ)からみられた。この調達の多様化と安定化のひとつの解決方法には、調達の国際化がある。調達の国際化は、第1に低価格の調達、第2に品質差別性、第3に高品質商品の調達、第4に商品の入手可能性の確保などを目的として行われてきた(Dawson, J.A. (1993), "The Internationalisation of Retailing", in Bromely, R, D, F. and Thomas, C, J. (eds.), Retail Change: Contemporary Issues, UCL Press, pp. 15-40. など)。調達の国際化は、1990年代以降、とりわけ2000年代以降における小売業の出店の国際化の進展とともに、よりいっそう重要視されるようになった。

そのような環境下において、1990年代後半のインターネットを始めとする情報化の進展に伴い、とりわけ2000年代以降流通業においても情報技術のよりよい活用および電子調達が使用されるようになってきた。このような流通業における情報技術の活用と電子調達は、第1に取引透明性の向上、第2にグローバル化、第3にコストの低下(Bichler, M. (2001), The future of eMarkets - Multidimensional Market

Mechanisms, Cambridge University Press. など)といったメリットもあるが、売手・買手の協調関係性を強める側面と、逆オークションなどで市場での競争的側面(取引マーケティング)を増幅させるという2面性をもち(阿部真也(2009)『流通情報革命 - リアルとバーチャルの多元市場 -』ミネルヴァ書房など)、企業間関係の変化に影響を与えていると思われる。

流通の企業間関係の変化について、製造業者と流通業者の関係を論証した代表的な理論には、垂直的な関係を論証した流通系列化理論やパワー・シフト理論や1990年代以降の製版同盟やサプライ・チェーン・マネジメント(SCM)に代表されるチャネル・メンバーの協働による新たな価値創造を謳った諸理論もある。

しかし、流通業において取り入れられてきた情報化および電子調達は、そのシステムの性格ゆえに、表からは見えづらいため、これまで電子商品調達機関の名称が書かれたことはあるが、詳細に数値や事例をあげて説明している文献やその企業間関係を明らかにした研究は研究代表者の知る限り極端に少なく、どちらかといえば不明瞭な部分が多く、検討の余地があるといえる。

研究代表者は、小売業国際化研究の文献レビューと電子調達の萌芽的な研究成果として、2002年に「小売業の国際化におけるGNXとWWRE」の題名で『明治大学大学院 経営学研究論集』第16号(pp. 413-434)に論文発表を行った。その後、小売業国際化と電子調達に関する研究を続けており、その成果は、論文や国内外の学会発表を通じて成果を社会に発信してきた。また、電子調達機関の個別研究として、リテールリンクやGNX社とWWRE社の2社が合併してできたAgentrics社やAgentrics社の日本支社となるAgentrics AP社について分析してきた。また、上記電子調達機関に加え、イオン社およびイオンアイビス社をはじめとする、流通企業へのインタビュー調査もこれまで続けてきた。それらインタビュー調査の結果を含め、平成23年3月に「小売業における国際電子調達に関する研究」として論文にまとめ、博士号を取得した。

博士論文にまとめた研究のなかでは、Agentrics AP社およびAgentrics AP社の中心的利用企業であるイオン社およびイオンアイビス社の担当者へのインタビュー調査から、日本の流通業の情報化と電子調達の活用状況におけるデータが明らかになるとともに、そこから日系流通業における課題として第1に取引業務プロセス・システムおよびマスターデータの標準化問題、第2に日本語による取引相手の制約問題、第3に在庫リスク負担の問題、第4にロジスティクスの整備問題、第5に日本の流通業における構造変化を望まない姿勢が明らかに

なった。本申請案件は、これまでの一連の研究から発見事実に起因した問題意識に基づいたものであり、位置づけとしては、博士論文で扱っているテーマを更に発展させたものとなっている。

研究代表者による論文とインタビュー調査結果報告書は、Agentrics AP 社内部からも高く評価を受け、平成 23 年 5 月には Agentrics 社主催の国際カンファレンス(ブラジルのサンパウロにて開催)へ招待を受け、Agentrics 社と取引のある流通企業に対してわずかな時間ながらインタビューを行うことができるようになった。そこで、1 年に 1 回全世界の取引メンバー企業が集まって先駆事例や成功事例についての発表や、今後のシステム変更や運営方法について討論する Agentrics 社主催の国際カンファレンスへ、次年度以降も継続して参加しながら研究を続けていきたいと考えている。Agentrics 社のインタビュー調査の結果、調達の多様化と安定化が日本より進展しているといわれている先駆事例としては欧州地域の企業をモデルとして例示された。そのため、日本と欧州地域の比較研究を行う必要があると考えるに至った。

## 2. 研究の目的

これまでの研究活動において、Agentrics AP 社とその取引流通業を中心としたインタビュー調査によって、日本の流通業における電子調達と企業間関係の変化について少しずつ明らかになってきた。そこで本研究では、日本だけではなく、欧州地域を中心とした Agentrics 社の世界的な電子調達の動向と企業間関係の変化について明らかにし、日本と欧州を比較研究することにより日本の流通業において理論的かつ実務的なインプリケーションを導出するよう取り組んでいく。

本研究は、世界的電子調達機関である Agentrics 社と先駆的取組を行なっているとされる欧州流通業のケースをモデルとして位置づけ、日本の流通業における情報化の活用状況と電子調達の利用状況についての事例とを比較検討する。その結果、日本の流通業における企業間関係の変化と今後の課題と方向性について理論的かつ実務的なインプリケーションを導出しようとしている点に本研究の最大の特色がある。本研究においては、Agentrics 社とその関連企業における情報化の活用と電子調達の現状を実際の取組の 1 つのモデルとして、未だ不十分と考える日本の電子調達による流通の企業間関係変化の研究発展という点に学術的意義がある。

本研究「電子調達による流通の企業間関係変化に関する日欧比較研究」は、調達の多様化と安定化を求められるなかで、流通業において取り入れられてきた情報化および電子調達のよりいっそうの活用と発展を目指し、日本の流通業界団体と世界的な電子調達機

関である Agentrics 社と関連業界や本学および研究代表者の海外研究受入先大学(欧州地域に 1 年間)と連携した形で進める、流通業における企業間関係変化に関する日欧比較研究である。

## 3. 研究の方法

本研究は、研究代表者である川端がこれまで取組んできた、Agentrics AP 社(アジア・パシフィック地域担当支社)とイオン社およびイオンアイビス社へのインタビュー調査を通じて明らかにしてきた、日本における流通業における情報化と電子調達をいっそう展開させていくための日欧比較研究である。主に Agentrics 社の紹介による流通企業に対するインタビュー調査を通じて、研究目的を達成していく。

### 【平成 24 年度】

平成 24 年度は、Agentrics AP 社とイオン社およびイオンアイビス社への調査研究活動を通じて明らかになる、調査研究活動の課題と問題点を整理し、その対策についての検討課題を整理すること、文献や Agentrics 社へインタビュー調査をしながら、同様な調査活動や、先行事例分析を行うこと、この 2 点について取り組んでいった。

そこで、日本における文献収集に加えて、アジェントリクス・エーピー社、イオン社、イオンアイビス社、三徳社、シジシ - 社、西友社への調査研究を行った。

これらの研究成果の一部は、同文館出版より単著『小売業の国際電子商品調達 - ウォルマート、アジェントリクス、シジシーの事例を中心に - 』というタイトルで上梓した。この著書により、理論的にも実務的にもある一定の貢献をすることができたと考えるが、本研究分野には未だ不明瞭な部分も多く、検討の余地が多くあることがわかった。また、先駆的事例として欧州地域の企業をモデルとして例示した。

### 【平成 25 年度】

平成 25 年度は、本務校の国外研究員となり、イギリスのリーズ大学に所属した。そのため、リーズを拠点として欧州域内外を中心に視察調査やインタビュー調査を行った。

平成 24 年度に整理した、調査研究活動における諸課題の対策について具体的に検討し、欧州地域を中心対象としたインタビュー調査を実施した。

例えば、英国の主要な流通業者であるアズダ社(英国のウォルマート)やそのサプライヤーである IPL(International Procurement & Logistics)社を中心として、日本の西友からアズダ社やその関連会社に出張や出向している方へのインタビュー調査、その他テスコ社、セインズベリー社、モリソンズ社、マークス&スペンサー社、リドル社、アルディ社、コープ社、ウエイトローズ社、ジョン・ルイス社、コストコ社などの企業情報を収集した。

#### 【平成 26 年度】

最終年度である平成 26 年度は、平成 25 年度のインタビュー調査を通じて得られた欧州の流通業における電子調達と企業間関係の変化に関する検討を行い、日本の流通業と欧州の流通業における電子調達と企業間関係の変化について比較検討した。

ただし、平成 26 年度 4 月に第 2 子出産のため、予定していたインタビューを電話インタビューに変更したり、情報が不足した部分についても電話やメールを通じて調査先企業に情報提供をお願いするなどして、滞りなく行った。また、国外研究者との交流や海外発信についてはレポート等の電子送付やネット上での情報発信に変更するなどして当初の予定した方法とは一部異なることがあったものの、研究内容には変更なく概ね予定通りの研究を行うことができた。

また、研究成果の発表は日本流通学会全国大会、国際ビジネス研究学会全国大会、イギリス流通研究会および日本流通学会関東甲信越部会共催、国際ビジネス研究学会関西部会で積極的に行った。

#### 4. 研究成果

Through the development of ICT, e-procurement has come to be widely used in the distribution industry. An exemplary e-procurement agency in the distribution industry, Neo Grid, was founded by the global retailers formerly known as Agentrics. Being accessed through the internet, where all parties may obtain the same transaction environment, the Neo Grid provides a globally unified solution.

I found that the effect of these transactions is a reduction of communication costs and procurement costs. I noticed that e-Procurement has influenced changes in distribution companies, specifically trade marketing, which has competitive aspects, such as auction. In addition, I found that relationship marketing has expanded through cooperative relationships, such as information sharing.

It appears that the reduced cost of

communication and procurement has influenced changes in business relationships in the distribution industry by both increasing competition in trade marketing and increasing cooperation in relationship marketing.

ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) の進展により流通業においても電子調達を広く使用するようになった。流通業における代表的な電子調達機関として、世界の小売企業によって設立されたネオグリッド(旧名はエージェントリクスと称す)がある。このネオグリッドは日本においても欧州においても全世界的に統一されたソリューションを提供しており、インターネットでアクセスするだけで同様の電子商取引(EC: Electronic Commerce)環境を得ることができる。

これらの商取引の効果はコミュニケーションコストや調達コストの削減、および情報共有や取引透明性の効果などである。コミュニケーションコストとは、市場取引において、取引を成立させるため、条件にマッチする取引相手を探索する費用は膨大になる。この費用には相手を探す時間や手間などが含まれる。見つかった相手に関して、その信頼性や誠実さ、および能力(品質・納期)などを調べなければならず、それらに関する情報は調査が困難で、莫大なコストがかかる可能性が高い。しかしながら、このような情報は電子商品調達機関によって事前審査されるため、探索時間や費用を削減することが可能となる。

調達コスト削減とはオークションにみられるように電子商品調達機関である e マーケットプレイスでは不特定多数の売り手と買い手を集め、取引を仲介する。そのため、市場価格の透明化が促進される。つまり、買い手と売り手は、取引が発生するたびに取引価格を観察することができる。そのため、両者は取引に最も適切で利用可能な価格を知ることができるようになるのである。

次に情報共有の効果とは、取引が継続的に行われる場合、売り手と買い手の双方に互いの技術や環境についての情報が共有・蓄積される。それによって在庫の削減とリードタイムの短縮が同時に達成できるようになるのである。また、新商品の情報を事前に電子データで送受信することも可能であり、業界内のトレンド等についても情報を共有することができる。それに加えて、インターネットを含む情報技術の進展により、情報共有するための時間が短縮されるとともにコストが削減され、以前より多くの情報を収集・共有することが可能になるのである。

さらに、取引透明性の効果とは、これまで既存の取引先とこれまでの取引関係や付き

合いも考慮に入れながら、取引先と自社間という閉鎖的な関係の中で取引を行うことが多くあった。確かに、こういった取引は今も一部継続して行われている。しかしながら、ネット取引は分権的で開放的な性格をもっている。つまり、多数の参加者によってオープンな競争価格形成が行うことが容易になり、既存の取引先との関係などだけを考慮するのではなく、取引内容のみで取引先を決め、価格が決定されるよう取引を増加させたのである。そのため、従来よりも透明性の高い取引が増加したのである。

このような電子調達の特徴として、取引のグローバル化がある。グローバル化とは既存の地域的商圏に制約されないインターネット上の商圏の広がりを示しており、国内のみならず国外の企業とも商取引を容易に行うことを可能にした。そして、この電子調達を通じて、企業間においてはオークションなど競争的側面を強調する取引マーケティングのみならず、情報共有などを通じて協調関係を形成する関係性マーケティングの増幅がみられた。

この取引マーケティングとは、オークションのような機能により、売り手と買い手の間には競争による対立と摩擦が存在し、競争的側面を強調するようになることである。電子調達によって、企業間においてこの取引マーケティングが増幅することになる。しかしながら、次第に情報交換や情報共有などを通じて取引主体間の協調関係を形成していくこととなり、その後、共同商品開発を行うなど共通の利益追求を重視していくという、関係性マーケティングも行われるようになるのである。

このように電子調達によって流通企業の企業間においては、相反する取引マーケティングと関係性マーケティングの2つの側面が併存してみられた。また、日本と欧州を比較した結果、グローバル化の点においては欧州が先行しており、日本においてはとりわけ、商取引の発注時に行う詳細な仕様書を日本語で作成するため、調達のグローバル化において、未だに言語障壁があることが明らかになった。

さらに、関係性マーケティングにおいても、日本と欧州においても違いがみられた。日本は新商品などの商品情報などを販売先の企業に提供する用途に電子調達機関が使われていることが多く、共同商品開発については電子調達ではなく従来からの取引先と提携して行うことが多くみられた。それに対し、欧州においてはマークス&スパンサーのようにプライベートブランドの共同商品開発を行いグローバルな規模で電子調達を行っている企業などもみられた。日本において、電子上による共同商品開発が行われていない要因のひとつとしては、EDI標準規格化が進んでいないことが原因としてあげられる。

日本の流通業におけるEDI標準規格化にむ

けての大きな動きとしては、流通BMS(Business Message Standards: ビジネスメッセージ標準化)とGDS(Global Data Synchronization: 商品マスターデータの国際的な同期化)の2つがある。流通BMSはデータ受発注に関わるマスターであり、GDSは商品自身に関わるマスターである。ネオグリッドのデータ交換・統合・ソリューションを活用するためには、流通BMSに加えて商品マスターが統一化されてないと実用化できない。

しかしながら、日本は流通BMSの導入さえもあまり進んでおらず、商品マスターの標準化についての活動はあるものの実用化の段階には至っていない。そのため、2015年5月現在、電子調達機関の提供しているデータ交換・統合・ソリューションは欧米小売企業において先行して利用されており、日系小売企業はまだ使用されていないのである。

以上のように日本と欧州は利用状況に違いがあるものの、電子調達により流通業におけるグローバル化を進展させたことは明らかである。ただし、商取引などの情報や決済に関してはインターネットを使って電子上で即時に行うことができるものの、物流に関しては各企業に委ねられている。そのため本研究の結果、物流において流通企業間のどの企業がどの範囲をどのように担っていくのかという課題は未だ多く残っているということが示された。

## 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 5件)

川端庸子「イギリスにおけるドイツ小売企業の台頭とブランド戦略 アルディとリドルの事例を中心にして」『日本流通学会第28回全国大会報告要旨集』、日本流通学会、P.23、2014年(査読無し論文)。

川端庸子「欧州における小売企業のブランド戦略」『国際ビジネス研究学会第21回全国大会報告要旨』国際ビジネス研究学会、pp.78-81、2014年(査読無し論文)。

Yasuko KAWABATA “A Study on International e-Procurement in Japanese Retail Industry”, Occasional Paper, No.54, Institute of Industrial and Economic Research of Hannan University, pp.1-15, 2013年(査読無し論文)。

川端庸子「小売業における国際電子調達」『流通研究』第15巻11号、日本商業学会、P.54、2013年(査読無し論文)。

川端庸子「小売業における国際電子調達」『日本商業学会第62回全国研究大会報告論集』第62巻、日本商業学会、

pp.98-102、2012年(査読あり論文)。  
〔学会発表〕(計 7件)  
川端庸子「欧州におけるPB(プライベートブランド)の実証研究」、国際ビジネス研究学会西部部会3月例会、2015年3月(研究発表)。  
川端庸子「英国ウォルマート(アズダ)を脅かすドイツ系小売企業の躍進」、第21回イギリス流通研究会・日本流通学会関東甲信越部会共催、2014年12月(研究発表)。  
川端庸子「イギリスにおけるドイツ小売企業の台頭とブランド戦略 アルディとリドルの事例を中心に」、日本流通学会第28回全国大会、2014年11月(研究発表)。  
川端庸子「欧州における小売企業のブランド戦略」、国際ビジネス研究学会第21回全国大会、2014年11月(研究発表)。  
川端庸子「情報化による国際商品調達の進展と企業間取引への影響」、流通経済研究会、2013年5月(研究発表)。  
川端庸子「小売業における国際電子調達」、日本商業学会全国大会、2012年5月(研究発表)。  
川端庸子「国際取引からみた日本のスーパー」、はびきの市民大学、2012年11月(研究発表)。

〔図書〕(計 10件)

川端庸子第9章「eコマース」『マーケティング零』白桃書房、pp.137-153、2015年7月発刊確定(著書)。  
川端庸子 第7章「eマーケティング入門」『ビジネスデータ分析入門 2015新版』阪南大学経営情報学部ビジネスデータ研究会編著、三恵社、pp.55-60、2015年4月(著書)。  
川端庸子 第10章「流通業のICTによるグローバル化の進展」『経営と情報の深化と融合』税務経理協会、阪南大学経営情報学部編集、pp.161-178、2014年1月(著書)。  
川端庸子 第4章「ユビキタスエコノミー - 情報通信産業が経済成長に与える影響 - 」『ビジネスデータ分析入門 2014改訂版』阪南大学経営情報学部ビジネスデータ研究会編著、三恵社、pp.34-41、2014年4月(著書)。  
川端庸子 第7章「eマーケティング入門」『ビジネスデータ分析入門 2014改訂版』阪南大学経営情報学部ビジネスデータ研究会編著、三恵社、pp.57-61、2014年4月(著書)。  
川端庸子 第4章「ユビキタスエコノミー - 情報通信産業が経済成長に与える影響 - 」『ビジネスデータ分析入門 2013増補改訂版』阪南大学経営情報学部ビジネスデータ研究会編著、三恵社、pp.34-41、2013年4月(著書)。

川端庸子 第7章「eマーケティング入門」『ビジネスデータ分析入門 2013増補改訂版』阪南大学経営情報学部ビジネスデータ研究会編著、三恵社、pp.57-61、2013年4月(著書)。  
川端庸子『小売業の国際電子商品調達 - ウォルマート、アジェントリクス、シジシーの事例を中心に - 』同文館出版、pp.1-295、2012年9月(単著書)。  
川端庸子 第4章「ユビキタスエコノミー - 情報通信産業が経済成長に与える影響 - 」『ビジネスデータ分析入門《エクセル2010対応版》』阪南大学経営情報学部ビジネスデータ研究会編著、三恵社、pp.34-41、2012年4月(著書)。  
川端庸子 第7章「eマーケティング入門」『ビジネスデータ分析入門《エクセル2010対応版》』阪南大学経営情報学部ビジネスデータ研究会編著、三恵社、pp.57-61、2012年4月(著書)。

〔その他〕

ホームページ等

<http://www2.hannan-u.ac.jp/~kawabata/>

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

川端 庸子 (KAWABATA, Yasuko)

阪南大学・経営情報学部・教授

研究者番号：60411683

### (2) 研究協力者

Caroline Rose

University of Leeds, Professor

Sierk Horn

University of Leeds, Senior Lecturer