

令和元年6月13日現在

機関番号：10101

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2014～2018

課題番号：26285094

研究課題名（和文）革新的協働マーチャンダイジングの探求 - 小売企業の協働マネジメント -

研究課題名（英文）Study of innovative merchandising corporation: management of cooperation in retail firm

研究代表者

坂川 裕司 (SAKAGAWA, Yuji)

北海道大学・経済学研究院・教授

研究者番号：40301965

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 12,600,000円

研究成果の概要（和文）：学術および実務の両領域において、次の見解がある。日本国内において事業を展開する小売企業において、サプライヤーとの協働を志向し、彼らとの取引関係をマネジメントすることが、マーチャンダイジングを含めたマーケティングにおける革新を促進するという見解である。確かに多くの先行研究が、成果に対し直接、正の影響を及ぼすと結論づけている。しかし本研究の結果、それは成果に対して直接的な影響を及ぼさないと推測される。サプライヤーとの協働はマーチャンダイジングなどマーケティング活動に結びつける形で、マーケティング能力を高めることに貢献できたとき、成果に対して正の間接的影響力を持つと推測される。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義として、本研究は欧米企業を対象として行われてきた先行研究と異なる発見をした。ほとんどすべての欧米における先行研究は、サプライチェーン・マネジメントが成果に対して正の影響を及ぼすことを発見してきた。これに対して本研究は、サプライヤー関係のマネジメントが成果に対して負の影響を及ぼすという、欧米における先行研究と異なる関係を見つけた。また社会的意義として、本研究は小売業におけるサプライヤーとの協働MDは、それ自体が成果に影響するものではなく、マーケティングと戦略的に結合させることにより、はじめて成果に正の影響を及ぼす可能性を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：We conducted a questionnaire survey of Japanese retail firms. According to data analysis, the results do not support some of our hypothesis. The cooperative relationship between retailer and suppliers has a negative direct impact on business performance of retailer. However, the indirect path of a cooperative relationship throughout marketing capabilities has a positive impact on business performance of retailer. Our findings were published as research papers in refereed journals.

研究分野：マーケティング

キーワード：小売業 市場志向 サプライヤー志向 マーチャンダイジング 協働 関係マネジメント サプライヤー  
- 関係 顧客関係

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

本研究は、小売企業とサプライヤーの間にみられる「協働 MD」に着目し、このような組織間行動が成果に対して及ぼす影響を理論的に明らかにしようとした。MD とは、マーチャンダイジング (Merchandising) のことである。理論的な視点から説明を加えると、小売企業は MD を戦略的に計画し実行することによって、標的市場の消費者に対して魅力的な市場のミニチュアを作り出すことができる。この魅力度が競合する小売企業の MD よりも高いほど、その MD の差別化の程度も高まる。つまり MD について小売企業は、「その目標を達成するために、マーケティング戦略に沿って、商品、サービスおよびその組み合わせを、最終消費者のニーズにもっともよく適合し、かつ消費者価値を増大するような方法で提供するための、計画・実行・管理」を行うのである (田島 2004)。この MD は店舗小売業の場合、店舗において具体的に形作られ、消費者に対して可視化される。

店舗小売業にとって競争の最小単位は店舗である。ゆえに店舗小売業の成長は、店舗差別化の程度に依存することになる。店舗差別化の程度が大きければ、店舗商圏内の標的市場に占めるシェアも大きくなる。したがって店舗数を増やしたとしても、店舗差別化の程度が小さければ、その店舗小売業の存続は危うくなるのである。

この店舗差別化には長期的差別化と短期的差別化がある。長期的差別化の程度は、おもに立地環境に依存して決まる。標的市場の消費者にとって利便性の高い場所に出店したり、時間帯に営業したりすることによって、店舗は長期的に差別化される。短期的差別化の程度は、MD の魅力度によって決まる。店舗小売業者は店舗の立地点を与件として小売商圏を識別し、その商圏内で買い物行動をとる標的市場の消費者に対し、小売ミックスを決定する。小売ミックスとは、小売店舗の魅力度に影響する諸要素の総称である。それは立地、営業時間、品揃え、小売ロットサイズを基本要素とする。立地を除く、3つの小売ミックス要素は、店舗の経営環境に合わせて、比較的柔軟に変えることができる。ただし品揃えの魅力度は、標的市場の消費者との間で取引を実現するための十分条件である。なぜなら、ほしい商品が品揃えに含まれていなければ、消費者は来店しても、手ぶらで店を出てしまうからである。また魅力度の高い品揃えを常に提供することは、複数の店舗を利用する消費者に対して、来店の優先順位を引き上げる効果を持つ。

近年、店舗小売業にとって、国内における出店余地は減少の一途をたどっている。さらにネット小売業も含め、百貨店 vs. 百貨店のような同業態間だけではなく、コンビニ vs. ドラッグストアのような異業態間における競争も激しさを増している。このような国内市場において、立地条件は、店舗差別化の有効性を以前ほど有していない。それゆえに MD 戦略による品揃え魅力度を中心としたマーケティング能力の向上により、店舗差別化の有効性を高めることの重要性が増している。

まさに今、小売企業に求められることは、MD を通じて品揃えの魅力度を高め、店舗を利用する付加価値を消費者に訴求し、需要を創造することである。さらに国内店舗小売業において、協働 MDこそが、市場にとって新しい MD を作り出すと考えられる。以上の理由から本研究は、国内の小売業におけるサプライヤーとの協働 MD に焦点を当てて行われた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、小売企業における MD に焦点を当て、そのマーケティング行動が成果に及ぼす影響を理論的に解明することである。先行研究に基づくと MD は、いくつかのタイプに分類できる。サプライヤーとの協働という点に焦点を当てるならば、図 1 のようにタイプ分けすることができる。一般的に MD は小売企業によって、サプライヤーから調達される商品並びに流通サービスの合成物である。したがって MD の戦略的有效性は、小売企業の組織内部の要因だけではなく、サプライヤーという外部組織の要因による影響も受ける。したがってそれは、小売企業とサプライヤーの組織間関係に依存する。小売企業とサプライヤーの組織間関係は、互いが独立した意思決定主体として存続し、一つの組織として内部統合されないかぎり、2つの関係状態にある。一つは市場関係 (市場ベース) であり、もう一つが協働関係 (協働ベース) である。

前者の市場関係の場合、事前に合意した条件に基づいて、小売企業とサプライヤーは取引を行う。これに対して協働関係の場合、事前に合意した条件に制約されることなく、小売企業とサプライヤーは取引を行う。先行研究によると小売企業の MD は、2つの特徴に基づいて4タイプに分類される (図 1)。MD の相手 (取引相手) において、単一企業とする協働 MD、複数企業とする協働 MD がある。これらの違いは、協働する相手の数、多様性などである。市場ベースの MD ( ) については、従来のマーケティング論、流通論において研究されてきた。または、先行研究においてカテゴリー・キャプテンシップ (CC) として取り上げられてきた。CC は、小売企業が単一の供給企業を指名し、協働 MD を実行するための仕組みである。以下、この

MD 類型		関係状況	
		市場ベース Market	協働ベース Relationship
取引相手	単一企業 Single	①	②
	複数企業 Multi	③	④

図 1 先行研究に基づく MD 類型

シングル・パートナーシップ (SP) と呼ぶ。本研究に先立つ予備調査のなかで、SP と異なる協働 MD が発見された。本研究はこれをマルチ・パートナーシップ (MP) と呼ぶ( )。MP とは、複数の取引相手と協働する状況を意味する。に関する先行研究によると MP の場合、供給業者による機会主義行動の誘発、協働マネジメント費用の増加などのデメリットが考えられる。しかし予備調査では、これらのデメリットを MP について確認できなかった。また MP のメリットが強く働いて、小売企業の売上高、利益の伸び率に大きく貢献していた。そのメリットとは、協働 MD によって実現可能となる革新のもたらす成果であった。そこで本研究は、MP について「どのような協働関係が構築され、どのようなマネジメントが行われ、革新的 MD が実現されているのか」に関心を向けた。

以上の関心から、本研究は、小売企業におけるサプライヤーとの関係構築が、小売企業の成果に対して及ぼす影響について仮説を構築し、その仮説を検証することを目的とした。そのため、次に述べる研究の方法が採用された。

### 3. 研究の方法

本研究の研究方法における特徴的な点は、専門分野の異なる研究者参加による学際性、方法論的トライアンギュレーションの採用、研究成果の国際展開を視野に入れた研究計画および研究体制の3点である。研究方法に関して、定量的方法と定性的方法を次のように使い分けることによって、先行研究において未着手の問題にアプローチした。まず先行研究のレビュー、1次資料および2次資料の考察を通じて、少数の事例を対象とする質的比較事例分析(定性的研究)を行った。この分析を通じて得た知見に基づいて因果推論を行い、関連する諸概念と概念間の関係を論理的に体系化した。次に体系化された諸概念間の関係から分析枠組を構築し、仮説を導出した。そして導出された諸仮説を検証するために質問票調査を計画および実施し、十分な規模のサンプルから得られたデータを用いて多変量解析(定量的研究)を行った。

このようにして本研究は、定量的方法と定性的方法を併用することによって、それぞれのメリットを生かし、かつ互いのデメリットを相互に補い、研究結果の信頼性および妥当性を高めることに努めた。このように演繹的に導出される理論に依拠しつつ、定性的研究と定量的研究を併用した。このような研究スタイルは、方法論的に日本の研究スタイル(仮説発見型)と欧米的研究スタイル(仮説検証型)の両者の利点をミックスしたものである。複数の方法の併用(方法論的トライアンギュレーション)は経営学にかぎらず、社会科学全般においても推奨されている。なお3段階の研究作業をイメージし、研究計画全体を推進させた。第1段階の研究作業は以下の通りである。

先行研究、1次資料(聴取調査や企業の内部資料の渉猟等)、2次資料(各種商用データベースの情報等)の広範な情報探索により、協働 MD に関するデータベースを構築した。この作業に並行して、研究メンバーのおのおのが、その専門の立場から「小売企業におけるサプライヤーとの協働 MD のメカニズム」の鍵概念である「協働」に焦点を当てて、分析枠組を構築した。第2段階の研究作業は以下の通りである。まず協働 MD の MP について、代表事例を複数抽出し、ヒアリング調査の対象企業を選定した。次に抽出された代表事例について、綿密な定性的研究を行った。このとき質的比較事例分析を用いて、因果推論が行われた。

鍵概念、関連概念の変数を抽出し、それら変数、変数間の関係を理論に基づいて解釈した。この研究作業においては、次のことが試行された。研究グループは、先行研究、1次資料、2次資料の渉猟を複数回行い、分析枠組を修正し再構築した。第3段階の研究作業は以下の通りである。第2段階の研究作業において、信頼性および妥当性の高い結論に至ったと判断し、抽出された概念、概念間の関係について MP における協働 MD モデルを構築した。そして構築された協働 MD モデルの一般化を試みた。協働 MD モデルを構成する諸概念、および概念間の関係を統計的に検証するため、概念の変数化を行わなければならなかった。先行研究のレビューを通じて概念の操作化を行い、質問票調査を作成した。質問票における課題を解決した後、国内において営業する上場および未上場の小売企業を対象として、配布数 2000 を超える質問票調査を実施した。そして回収された質問票調査からデータベースを作成し、研究グループ内において定量的な分析を行った。

### 4. 研究成果

本研究の文献レビューの過程において、小売企業がサプライヤーとの協働を志向する先行条件として、市場志向の存在することが明らかとなった。市場志向とは、顧客の集合である市場から得た知識に基づいて、差別化を目的としたマーケティングを計画し実行する組織的な文化であり、その文化に基づくマーケティング行動である。先行研究によると、市場志向の高まるほど、小売企業はサプライヤーに対して協働することを求める傾向を強めるのである。

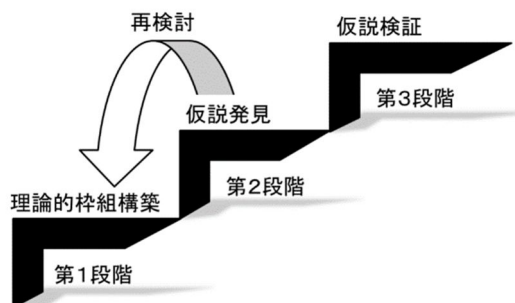


図2 研究作業の全体

さらに先行研究によると、小売企業は市場志向を強めるほど、サプライヤーだけではなく、標的とする顧客との関係についても、その関係を深化させようとする。この理由として、市場志向を高めることによって追求可能となる2種類の革新的マーケティングがある。一つは探索的な学習(explorative learning)に基づく革新的マーケティング(探索的マーケティング)である。もう一つは活用的な学習(exploitative learning)に基づく革新的マーケティング(活用的マーケティング)である。これら2つの異なる組織学習に基づくマーケティングを計画し実行することによって、品揃えを含む小売ミックスの魅力度を高め、店舗差別化を通じて、成果を高めることができるのである。そしてMDは差別化された品揃えを作り出すための戦略的な小売行動である。ゆえにMDはマーケティング能力の一部と考えられる。そして協働MDは、サプライヤーとの関係を管理することによって生み出されるマーケティング能力として捉えることができる。ゆえに図3において、協働MDに関連する能力は、マーケティング能力の下位概念として含まれている。さらに分析枠組において協働MDの成果に対する影響力は、サプライヤーだけではなく、顧客との関係のマネジメントに依存する。小売企業が市場志向を高めるほど、協働MDの戦略的重要も高まる。同時に顧客とサプライヤーとの関係のマネジメントの必要性も高まる。このようにして本研究は、協働MDはマーケティング能力として、成果に影響するという分析枠組を構築した。この分析枠組から派生的に発見された研究成果のうち、主要な研究成果は次の通りである。

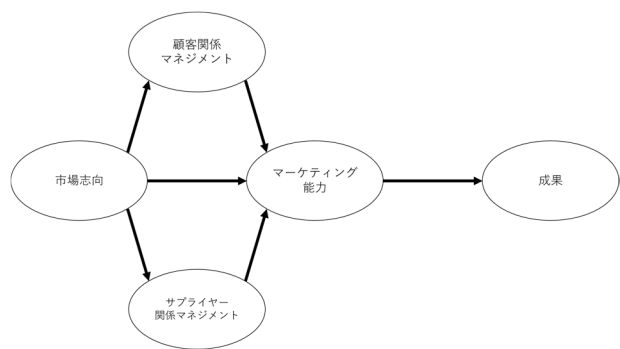


図3 分析枠組の全体イメージ

まず市場志向が小売企業のマーケティング能力に影響を及ぼすという点について仮説を構築し、定量的な分析を行った。現代の小売企業において代表的な多店舗管理様式であるチェーンストア経営管理に焦点を当て、どのような組織構造が、小売企業における市場志向、革新志向、さらに成果に対して先行条件となっているのかを明らかにした。チェーン小売業者に対する質問票調査の結果、次の点が明らかとなった。第1にチェーン小売業者においても、市場志向が成果に影響することが明らかとなった。第2にチェーン小売業者の組織構造が市場志向に影響を及ぼすことが明らかとなった。第3に市場志向を構成する3つの段階において、市場知識の生成からの直接的および間接的な影響経路の存在することが明らかとなった。

次に市場志向が成果に及ぼす影響を、協働MDに関わるサプライヤー関係のマネジメントを媒介する分析枠組を構築し、その仮説を実証した。協働MDにおいて、サプライヤーとの関係をマネジメントすることは前提条件であると考えられた。しかし分析の結果は、そのサプライヤー関係マネジメントが成果に対して負の直接効果を及ぼしうることを明らかにした。その一報において分析の結果は、サプライヤー関係のマネジメントは、小売企業のマーケティング能力を高めることを通じて、成果に対して正の間接効果を持つことも明らかにした。

そして市場志向を構成する次元のなかでも、小売企業において差別化の基盤となる顧客志向に焦点を当て、顧客とサプライヤーとの関係マネジメントを介して、マーケティング能力、さらに成果に及ぼす影響を明らかにした。この研究においては、顧客志向は顧客関係のマネジメントを通じて、成果に正の間接的影響力を持つことが明らかとなった。また顧客関係のマネジメントは成果に対して正の直接的影響力だけではなく、マーケティング能力を媒介して正の間接的影響力を持つことも明らかとなった。他方、サプライヤー関係のマネジメントは成果に対して、マーケティング能力を媒介して正の間接的影響力を持つとしても、負の直接的影響力を持つことが明らかとなった。

最後に本研究の研究成果を総括する。日本小売企業においてサプライヤーとの協働を志向し、彼らとの関係をマネジメントすること自体は、成果に対して正の影響を及ぼさないと推測される。マーチャングデザインなどマーケティング活動に結びつける形で、サプライヤーとの協働を実現し、マーケティング能力を高めることができたとき、サプライヤーとの協働は成果に対して正の間接的影響力を持つと推測される。また本研究の研究成果の一部は国内のみならず、国外においても発表した。研究成果の一部は論文としてまとめられ、国際ジャーナルに投稿し掲載されている。すでに公表した一部の研究成果について述べるならば、本研究は、欧米企業を対象として行われてきた先行研究と異なる発見を行っている。ほとんどすべての欧米における先行研究は、サプライチェーン・マネジメントが事業成果に対して正の影響を及ぼす関係を見つけてきた。これに対して日本の小売企業を調査対象とした本研究は、サプライヤー関係のマネジメントが事業成果に対して負の影響を及ぼすという、欧米における先行研究と異なる関係を見ることができた。なお本研究の将来的課題は、サプライヤーと協働する努力をマーケティング能力の向上に結実させると同時に、成果に負の直接的影響を及ぼすというトレードオフ関係を理論的に解明し、この関係の解消方法を実践的インプリケーションとして提示することであろう。

〔雑誌論文〕(計8件)

1. Yuji Sakagawa, Sami Kajalo, Fumikazu Morimura , The Impact of Market Orientation and Supply Chain Orientation on Business Performance in Japanese Retailing, Proceedings of 2018 Global Marketing Conference at Tokyo , 2018, 査読有 .

2. Morimura Fumikazu, Sakagawa Yuji, Information technology use in retail chains: Impact on the standardisation of pricing and promotion strategies and performance, Journal of Retailing and Consumer Services, vol.45, November, 81-91, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.08.009> , 2018, 査読有 .

3. 坂川裕司, 「小売業における市場志向の先行条件と結果に関する考察ーチェーンストアの戦略志向と組織構造に焦点を当ててー」, 『流通研究』第18巻, 53-76, 2016 . [https://doi.org/10.5844/jsmd.18.2\\_53](https://doi.org/10.5844/jsmd.18.2_53) , 査読有

4. Yuji Sakagawa and Kajalo Sami, The Effects Of Organizational Structure on Market Orientation and Innovation Orientation in Retailing, Paper presented at The 2016 JSMD-GAMMA Joint Symposium at the Global Marketing Conference (GMC) , 2016, 査読有 .

〔学会発表〕(計8件)

1. Yuji Sakagawa, Sami Kajalo, Fumikazu Morimura , THE IMPACT OF MARKET ORIENTATION AND SUPPLY CHAIN ORIENTATION ON BUSINESS PERFORMANCE IN JAPANESE RETAILING , 2018 Global Marketing Conference, 2018

2. 鎌田直也, 「IT投資と在庫リーネスの相互作用が企業業績に及ぼす影響」, 日本経営システム学会, 2018

3. Yuji Sakagawa , Fumikazu Morimura, Sami Kajalo , Role of Customer Orientation in Retail Marketing , ANZMAC 2018 Conference, 2018

4. 鎌田直也・坂川裕司, 「在庫リーネスと企業パフォーマンスの関係 製造業者と小売業者を対象としたパネルデータ分析 」日本商業学会, 2016

5. Yuji Sakagawa, Kajalo Sami, THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON MARKET ORIENTATION AND INNOVATION ORIENTATION IN RETAILING, 2016 Global Marketing Conference, 2016

6. 坂川裕司, 「供給業者との関係が市場志向と成果の関係に及ぼす影響 - 小売企業に関する調査データを用いて - 」日本商業学会, 2015

7. 坂川裕司, 「市場志向のMDに関する実証研究」日本商業学会, 2014

8. 坂川裕司, 「戦略志向別にみた市場志向に対する組織構造の影響力」日本商業学会, 2014

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

〔その他〕

ホームページ等 なし

6. 研究組織

(1) 研究分担者

岩田智 (IWATA SATOSHI)

北海道大学・経済学研究院・教授

研究者番号: 00232679

(2) 研究分担者

平本健太 (HIRAMOTO KENTA)

北海道大学・経済学研究院・教授

研究者番号：00238388

(3) 研究分担者

谷口勇仁 (TANIGUCH EUGENE)

北海道大学・経済学研究院・教授

研究者番号：60313970

(4) 研究分担者

鎌田直矢 (KAMADA NAOYA)

北星学園大学・経済学部・講師

研究者番号：50756385

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。