

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 5 月 24 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(A) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24243050

研究課題名(和文)小売企業における加速的成長のための基盤構築に関する研究

研究課題名(英文)Research on rapid retail growth and the organizational process

研究代表者

南 知恵子(Chieko, Minami)

神戸大学・経営学研究科・教授

研究者番号：90254234

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 28,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、小売企業の成長を支える組織基盤の構築プロセスを解明することを目的とする。集権的な意思決定による成長戦略と分権的組織による組織能力の向上による成長戦略との併存を想定した。国内外の複数事例分析及び、全国の小売企業を対象とする質問紙調査を実施した。事例研究では、小売及び製造小売企業において、トップマネジメント主導の大規模投資による成長戦略を確認し、ビジネスモデルの類型化を行った。実証研究では、企業の革新性の正の影響に加え、組織基盤として情報システムの統合の影響が収益性に影響を与えることが明らかになった一方で、地域レベルでの標準化戦略は業績に負の影響を与えることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：This study aims to clarify the organizational development process to support rapid growth in retail sectors. Theoretically, there are two types of growth strategies for retailers: a top-down centralized strategy based on economies of scale and an organizational learning strategy conducted by decentralized organizations. A survey and multiple case studies on the domestic and overseas retail sectors were employed. The case studies showed rapid growth through top management initiative. The empirical study revealed the positive effects of retailers' "innovation orientation" on the growth of sales and profit and those of "information system integration" on profit, and the negative effects of standardized strategies in regions on the growth of sales and profit. In addition, the effects of merchandising strategies and buyer behaviour on operational improvement were examined. The study contributes to the field by examining the determinants of growth specific to retail companies.

研究分野：マーケティング

キーワード：マーケティング 流通 経営組織 国際経営

1. 研究開始当初の背景

小売企業の中には、積極的な設備投資、M&A 戦略をもとに規模拡大をはかり、急速な成長戦略に基づく、川上への垂直統合や、海外における多店舗展開、業態開発を行う企業が台頭しているという状況が見られた。加速的成長に伴い、小売企業は、事業拡張に対応した複雑な組織体制を持ち、戦略的なマネジメントを実践していると観察される。しかしながら、その戦略の前提条件や、促進要因、さらに管理形態についての学術的な蓄積はいまだ不十分であることが課題であった。

先行研究から得られた知見をもとに、小売企業の成長は、多数店舗の空間的分散に伴う店舗運営の特殊性や商品調達と供給ネットワークの複雑性に特徴づけられ、製造業の規模拡大に基づく成長とは異なる経路を辿ることが予想された。本部と店舗とを持つ小売企業の組織的な特徴と、成長のための国際進出という問題において、集権的・分権的な意思決定の選択や、進出市場への標準化・適応化戦略の選択という組み合わせによるモデルが想定された。

小売企業の成長戦略においてはトップマネジメント主導の、高い成長目標設定と大規模投資に基づく、規模の経済性を追求したビジネスモデルを構築するプロセスと、高い成長率に伴う企業内部の組織の拡大やサプライチェーンの企業間関係の拡大に対応した組織能力を高速に増殖させるというプロセスとが想定される。前者は、集権的な戦略的意思決定と投資リスクの積極的な受容によって支えられ、後者は分権的な組織体制による、現場レベルでの知識管理の重要性が想定される。これら実務的、理論的な課題を踏まえ、本研究を開始した。

2. 研究の目的

本研究は、小売企業の加速的成長について、成長を支える組織基盤の構築プロセスに注目し、前提条件から戦略策定、組織行動、成

果に至る因果モデルの構築・検証、および、加速的成長のための基盤構築プロセスの類型化を行うことを目的とするものである。この基盤構築とは、小売企業の組織構造や企業間ネットワーク構築と管理を意味する。本研究では、製造業とは異なる小売企業の成長を説明する論理を明らかにすることをめざす。

3. 研究の方法

小売企業と製造小売企業を対象に、定量および定性的な方法を用いて研究を実施した。初年度は研究メンバーが数名のグループに分かれ、それぞれ小売企業の志向と戦略、MD(商品政策)、供給体制と組織的整備、組織学習、人事管理等のテーマに従って、事例研究および実証研究を進めた。またメンバー全体で小売企業の加速的成長について理論的に検討し、各々の研究成果を分析フレームに組み込む形で、小売企業の成長メカニズムを説明する概念モデルを検討した。理論的サンプリングに基づく複数事例研究を実施し、トップマネジメントを含む複数階層や複数職能へのインタビューを実施し、一次情報の取得を行った。2年目は小売成長を促進する組織的要因が仮説的に特定化されてきたことを踏まえ、研究メンバー全員により、理論的フレームワークを統合後、それに基づいて質問紙調査を上場・非上場小売企業の経営企画、情報システム、営業部門の部門長に対し、実施した。1229社(6494部門)に送付し、549社より有効な回答を得た(43.4%)。

3年目以降は小グループでの継続的な研究実施とともに、メンバーで実施した質問紙調査の統計解析を行い、複数モデルを検証した。

4. 研究成果

研究成果として、以下の発見物が得られた。

(1) 加速的成長と集権化・分権化組織体制

小売業のうち、チェーン組織を持つ小売企業は、製造業と異なり、本部組織と地域に分散する店舗組織を持つことを特徴とし、小売

に特有の成長戦略を採用することが想定され、本部 店舗間の集権化 分権化の構造や程度が成長に影響を及ぼすと想定された。国内外の急成長を遂げている小売企業、数社について、製造小売企業を含め、成長戦略についてMDと出店戦略、および組織構成、サプライチェーン・マネジメントの観点から詳細な事例研究を行った。調査対象としたのは、福島に本社をおく製造小売企業、宮崎に本社をおく小売企業、スペイン、マヨルカ島に本社をおく製造小売企業本社と日本オフィス、日本での合弁企業である。その分析結果から、トップマネジメントによる成長目標に従った本部主導の成長戦略すなわち集権的な組織体制が成長に貢献することが確認された。発展のプロセスにおいては、市場情報収集に基づいてMDおよび供給体制を連動させる製造小売企業がある一方で、グローバル展開においてMDおよび店舗運営の標準化の程度を高める一方で標準化に依らない出店戦略を組み合わせ、規模拡大を行うビジネスシステムが機能することが明らかになった。

(2) 小売企業の組織構造と組織基盤強化

成長を支えるMDと組織的条件に焦点を当てて実施した実証研究の分析結果より、組織構造が集権的な組織になるほど、取引行為の予測可能性が高まることでホールドアップ問題が回避され、卸売企業や製造企業等のベンダーが個別適応的な商品企画や販促企画の提案を行う傾向にあることが明らかになった。また、小売企業に特有の問題として、店舗での非正規雇用者の管理問題が重要であり、また集権化及び分権化された組織において店長の役割や経験的な学習についても検証を行った。

さらに、組織的な基盤強化として、情報通信技術の影響が想定されたが、1) 複数事例分析に基づき、情報通信技術が促進要因となって、組織体制や企業間関係を強化し、小売業における革新創出の条件となっていることを明らかにした研究、2) 小売企業の規模

の違いにより情報化戦略の適用範囲が異なることの実証に基づき、サプライチェーンまで含む情報化が小売りの規模拡大につながることを示唆した研究、3) 小売企業の情報技術の利用のしかたが、経営成果に与える影響を、MDに関する権限の集中化および公式化の媒介効果とともに検証した研究、4) 情報技術が小売企業の顧客関係管理において革新を起こすことをEC、CRM、マルチチャネル統合の観点から整理した概念研究、及び、マルチチャネル化とチャネル統合に注目し、組織間調整のチャネル・ミックスに与える影響を実証した研究等の成果が得られた。

(3) 小売企業の成長を促進する要因

小売企業の成長要因と考えられる組織構造の違い、MD・プロモーションにおける標準化の程度の変数に加え、小売企業の市場志向、小売企業による複数チャネル管理、顧客関係管理等、様々な要因が小売企業の成長にどのように影響を与えるのかについて複合的な因果関係を推定するモデルを構築し、1229社を対象とする質問紙調査を実施した。回収標本の分析結果から、小売企業の成長を示す変数として、売上高と収益性(経常利益)との3年間の成長率を用い、加速的成長を支える小売企業の組織的条件として仮説的に想定される変数群(革新性志向、情報システム、戦略上の標準化の程度等)が与える影響について重回帰分析を用いて解析、検定を行った。結果として、業績に正の影響を持つ影響要因として、企業の「革新性志向」が売上高、経常利益の成長率において影響を持ち、また社内情報システムの統合が経常利益成長率において影響を持つことが明らかになった。一方、予想に反し、価格やプロモーション上の標準化は売上高成長率に対し負の影響が見られた。この結果については商圏への適応や全社的な管理費用とのトレードオフ関係が影響していることが推測された。

上記の通り、小売企業の基盤強化の実態を

検証したことや、小売企業の組織改革や革新、情報通信技術援用による企業間ネットワーク構築や再編を通じた組織基盤の強化が企業成果にプラスに影響することの検証を通じて、小売企業の成長のための組織基盤構築プロセスを明らかにし、国内外の小売企業の組織体制や戦略の条件の違いに基づく革新的なビジネスモデルの多様で複雑な展開を統合的に捉える研究を行ったこと、市場志向、市場戦略、組織基盤、組織・顧客関係管理と、業績との相互関連について明らかにしたことが本研究の成果である。また本成果は国内外の学会および雑誌に論文掲載し、書籍も刊行することで学界および産業界に広く公表した。

5. 主な発表論文等
〔雑誌論文〕(計 30 件)

- 1, “The effects of online and offline information sources on multiple store patronage”, Takumi Tagashira, Chieko Minami, *Australasian Journal of Marketing*, 24(2), 2016, forthcoming, 査読有, doi:10.1016/j.ausmj.2016.02.007
- 2, “Cost Efficiency of Multiple Store Retailers: A Comparison of Purchasing and Store Operation Costs”, Takumi Tagashira, Chieko Minami, In K. Kim (Ed.), *Proceedings of the 2015 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference US*, New York: Springer 2016, pp. 507–523, 査読有
doi: 10.1007/978-3-319-26647-3_104
- 3, “The effectiveness of power-dependence management in retailing” Katsuyoshi Takashima, Changju Kim, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(1), 2016, pp.71-88, 査読有, DOI: 10.1108/IJRDM-03-2015-0039,
- 4, “Retail buyer control systems: Implications of buyer behavior strategies for performance”, Changju Kim, Katsuyoshi Takashima, *Australasian Marketing Journal*, forthcoming, 2016, 査読有, DOI: 10.1016/j.ausmj.2016.02.008
- 5, “A framework for facilitating experiential learning” Makoto Matsuo, *Human Resource Development Review*, 14-4, 2015, pp.442–461, 査読有
- 6, “Waiting in exit-stage operations: Expectation for self-checkout systems and overall satisfaction” Fumikazu Morimura & Kenichi Nishioka, *Journal of Marketing Channels*, forthcoming 査読有
- 7, 「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 - チェーンストアの戦略志向と組織構造に焦点を当てて - 」、坂川裕司、流通研究、査読有、第 18 巻第 4 号、2016 年 (5 月予定)
- 8, 「小売業における顧客関係管理の革新」、南知恵子、国民経済雑誌、査読無、第 212 巻第 1 号、pp.1-17、2015 年
- 9, 「大規模小売企業の成長戦略の規定因」、高嶋克義、国民経済雑誌、査読無、第 212 巻第 1 号、pp.17-28、2015 年
- 10, 「小売企業における情報技術の利用と MD 権限の集中化および公式化に関する研究」、森村文一、国民経済雑誌、査読無、第 212 巻第 1 号、pp.41-60、2015 年
- 11, 「小売業におけるマルチチャネル化とチャネル統合」、近藤公彦、国民経済雑誌、査読無、第 212 巻第 1 号、pp. 61-73、2015 年
- 12, 「卸売における共同革新の再検討：情報技術を中心に」、金雲鎬、国民経済雑誌、Vol. 212、No. 1、pp. 75-90、2015 年
- 13, “Determinants of Merchandising Proposals by Vendors: Influence of the Recognition of Transaction

- Costs”, Katsuyoshi Takashima, Changju Kim, *Journal of Marketing Channels*, 22(1), 1 月, pp.42-51, 2015 査読有
- 14, 「労働契約法改正の『意図せざる結果』の行方 - 小売業パート従業員の分配的公正感を手がかりとして - 」, 平野光俊, 日本労働研究雑誌, 査読無, No.655, pp.47-58, 2015 年
- 15, “Human Resources Development to Facilitate Experiential Learning: The Case of Yahoo Japan”, Makoto Matsuo, *International Journal of Training and Development*, 19-3, pp.199-210, 2015, 査読有
- 16, 「カンペールにおけるグローバルブランドの市場展開—製造小売による小売国際化と市場対応戦略—」, 西岡健一, 南 知恵子, *マーケティング・ジャーナル*, 査読無, 135 号, 34-3, pp.145-160, 2014 年
- 17, “The Impact of Outcome-based Control for Retail Buyers on Organizational Performance”, Changju Kim, Katsuyoshi Takashima, *Australasian Marketing Journal* 22(2), pp.76-83, 2014, 査読有
- 18, 「小売企業への個別適応的MD提案の規定因—取引費用に基づく考察—」, 高嶋克義, *流通研究*, 査読有, 第 16 巻第 4 号, pp.1-12, 2014 年
- 19, “Instructional Skills for On-the-job Training and Experiential Learning: An Empirical Study of Japanese Firms”, Makoto Matsuo, *International Journal of Training and Development*, 18-4, pp.225-240, 2014, 査読有
- 20, “Leadership Skills for Enhancing Subordinates’ Ability to Learn from Experience”, Makoto Matsuo, in N. Kambayashi (ed.) *Japanese Management in Change*, Tokyo, Springer, 2014, 査読無
- 21, 「IT ベースのマーチャンダイジングにおける店舗従業員の情報処理と店舗マネジャーのリーダーシップに関する実証研究」, 森村文一, *流通研究*, 査読有, 16-4, pp.35-53, 2014 年
- 22, 「マーケティング戦略転換の組織的制約 - 脱コモディティ化戦略の実行可能性に基づいて - 」, 高嶋克義, *流通研究*, 査読有, 第 16 巻第 1 号, pp.61-76, 2013 年
- 23, 「小売企業における革新的仕入行動の考察」, 高嶋克義, *流通研究*, 査読有, 15-1, pp.1-14, 2013 年
- 24, 「女性活躍推進施策が若年女性のキャリア自己効力感に与える影響」, 小泉大輔, 朴弘文, 平野光俊, *経営行動科学*, 査読有, 第 26 巻第 1 号, pp.17-29, 2013 年
- 25, 「多様な正社員と組織内公正性」, 平野光俊, *国民経済雑誌*, 査読無, 第 208 巻第 1 号, pp.21-36, 2013 年
- 26, “The Effects of the PDCA Cycle and OJT on Workplace Learning”, Makoto Matsuo, Jun Nakahara, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24 Issue 1, pp.195-207, 2013, 査読有
- 27, “Human Resources Departments of Japanese Corporations: Have Their Roles Changed?”, Mitsutoshi Hirano, *Japan Labor Review*, Vol.10No., pp.81-103, 2013, 査読無
- 28, “Information Transparency in SME Network Relationships: Evidence from a Japanese Hosiery Firm”, Chieko Minami, Kenichi Nishioka, John Dawson, *International Journal of Logistics : Research and Applications*, 15-6, pp.405-423, 2012, 査読有
- 29, “Value Creation in Reciprocal Process

- of Solutions”, Chieko Minami, Kenichi Nishioka, *JOMS (The Journal of Japanese Operations Management and Strategy)*, 3-1, pp.74-90, 2012, 査読有
- 30, “Leadership of Learning and Reflective Practice: An Exploratory Study of Nursing Managers”, Makoto Matsuo, *Management Learning*, 43, pp.609-623, 2012, 査読有
〔学会発表〕(計 4 件)
- 1, “Design Driven Service Operations Management: Case of Camper”, Chieko Minami, Kenichi Nishioka, Marta Frasset, JOMSA 学会、2014/6/7、拓殖大学 東京 招待講演
- 2, “Market Orientation and Organizational Performance of New Business Development: Multiple-case Studies of Small to Medium-sized Enterprises in Japan”, Kazutaka Komiya, Junji Inoguchi, Woonho Kim, Takuya Urakami, *IMP Asia Conference 2014*, Bali Indonesia 2014/12/7 ~ 12/10
- 3, “Unifying Service Operations and Marketing with ‘Branded Format’ Strategy”, Chieko Minami, Fumikazu Morimura, *Production & Operations Management World Conference 2012*, Amsterdam Netherlands, 2012/7/1 ~ 7/5 招待講演
- 4, “A New Type of Category Management: Case Study of a Japanese Retailer”, Kazutaka Komiya, Sakagawa Yuji, *the 4th World Conference Production Operations Management*, Amsterdam, Netherlands, 2012/6/4
〔図書〕(計 2 件)
- 1, 『小売企業の基盤強化 - 流通パワーシフトにおける関係と組織の再編』、高嶋克義、有斐閣、総頁 218、2015 年
- 2, 『サービス・イノベーション - 価値共創と新技術導入 - 』、南知恵子、西岡健一、有斐閣、総頁 325、2014 年
- 6 . 研究組織
- (1) 研究代表者
南 知恵子 (MINAMI Chieko)
神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号：90254234
- (2) 研究分担者
高嶋 克義 (TAKASHIMA Katsuyoshi)
神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号：30197090
- (3) 研究分担者
平野 光俊 (HIRANO Mitsutoshi)
神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号：10346281
- (4) 研究分担者
松尾 睦 (MATSUO Makoto)
北海道大学・大学院経済学研究科・教授
研究者番号：20268593
- (5) 研究分担者
坂川 裕司 (SAKAGAWA Yuji)
北海道大学・大学院経済学研究科・准教授
研究者番号：40301965
- (6) 研究分担者
近藤 公彦 (KONDO Kimihiko)
小樽商科大学・大学院商学研究科・教授
研究者番号：10205552
- (7) 研究分担者
猪口 純治 (INOUCHI Junji)
小樽商科大学・大学院商学研究科・准教授
研究者番号：40405486
- (8) 研究分担者
金 雲鎬 (KIM Woonho)
日本大学・商学部・准教授
研究者番号：10410383
- (9) 研究分担者
西岡 健一 (NISHIOKA Kenichi)
関西大学・商学部・准教授
研究者番号：40553897
- (10) 研究分担者
森村 文一 (MORIMURA Fumikazu)
神戸大学・大学院経営学研究科・准教授
研究者番号：80582527