

平成30年6月25日現在

機関番号：12401

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17152

研究課題名(和文) プライベートブランド商品の調達増加による流通の国際化に関する日欧比較研究

研究課題名(英文) Comparative Study Between Japan and Europe on Internationalization of Distribution by Increasing Procurement of Private Brand Products

研究代表者

川端 庸子 (KAWABATA, Yasuko)

埼玉大学・人文社会科学研究科・准教授

研究者番号：60411683

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、プライベートブランド商品の調達が流通業の国際化競争力にどの程度影響をあたえることができるのかを明らかにするため、日本と欧州における事例収集を行い、実証研究を行った。プライベートブランド商品は、消費者に対して差別化された商品を提供し、店舗に対する忠誠度を向上させるとともに、企業へより多くの利益をもたらす効果がある。

ただし、プライベートブランド商品の調達先企業が本国国内中心である企業と、調達先企業が本国国外に広がっている企業というように調達先は企業によって異なる。その結果、とりわけ国外出店の際に国際的な商品調達をする企業ほど国際競争力に優位があることが本研究から明らかになった。

研究成果の概要(英文)： This is comparative study between Japan and Europe on internationalization of distribution by increasing procurement of private brand products. Private brand products offer differentiated products to consumers, improve loyalty to stores, and have the effect of bringing more profits to companies.

However, it is different that which country the company procures private brand products from. For example, some company mainly procured private brand products from home country. Other companies mainly procured private brand products from overseas. As a result, this study found that companies that had been procuring international private brand products had superiority in international competitiveness.

do

研究分野：商業

キーワード：流通の国際化 グリッド 商品調達 プライベートブランド 日欧比較研究 競争優位 電子調達 小売業 ネオ

## 1. 研究開始当初の背景

近年、日本においてもイオングループやセブン&アイ・ホールディングスなど大手小売企業による PB 商品の調達が増加しており PB 商品の比率は急速に上昇する傾向にある。欧州とりわけイギリスやドイツにおいては、日本よりも先行し PB 商品調達の比率が高い状態が続いている。例えば、研究代表者が 2014 年 3 月 6 日から 17 日の間にイギリス(リーズ)にて店舗視察による定量調査を行った結果、売上高世界第 1 位の小売企業であるウォルマートのイギリス店舗を運営するアズダにおける食品・飲料品の PB 比率は平均 39.5%(うちスーパーマーケットで 48.5%、スーパーストアで 34.5%、スーパーセンターで 35.6%)、ドイツ系小売企業であるアルディでは 94.2%であった(川端庸子(2013)『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報告資料』)。

このような小売企業が PB 商品の調達を増加させるのはなぜなのか。PB 商品を調達する目的について、Padberg(1968)は低価格販売の実現、利益確保、品質の差別化、多ブランド化による顧客誘引、ストア・ロイヤリティの向上、商品の安定供給をあげている。もし、Padberg(1968)の指摘通り PB 商品を調達することにより、差別化された商品を販売することを可能とし、消費者に選択される小売企業となり、さらに店舗に対する忠誠度を向上させ、利益を確保することができるとするならば、PB 商品の調達増加は、どれくらい消費者に影響を与え、競争優位を獲得することができるのであろうか。

かつて Poter(1989)は、流通業を本国国内で獲得した競争優位を国外に移転することが容易ではないためドメスティック産業の典型としてあげた。しかしながら、家具専門店である IKEA や天然化粧品専門店

あるボディショップなどにおいては、自社独自の商品を開発・販売することにより優れた PB 商品を開発・販売により、国内のみにとどまらず国外においてもその競争優位を獲得している(Dawson(1994)等においても専門店による国外への競争優位性について指摘している)。これらの現象について向山(1996)は、専門店を品揃えの絞り込みを行った「ワンコンセプト・限定品品揃え型グローバル企業」として区分し、国外展開の仕組みを明らかにした。

このように、専門店から国際化が先行したものの、Howard(2001)が指摘したように総合小売業を含む流通業においても 2000 年代以降において国際化戦略を積極的に行うようになってきた。しかしながら、鳥羽(2009)が小売業の撤退構造についての論文や、近年においても英国第 1 位の小売企業テスコが 2011 年に日本撤退を表明したように、流通業の国際化競争においては、競争優位獲得の範囲を延長・拡大していくことは容易なことではない。それでは、流通業が差別化された PB 商品の調達力を強化したとしたら、国際化競争において優位性を獲得できるのか、そしてどの程度影響を与えることができるのか。PB 商品の調達力は国際化を促進させる要因となるのか。

これまで PB 商品に関連する先行研究として、Clarke,etc.(2002)による流通業のパワー問題、大野(2010)による PB 戦略、木立(2011)による PB の商品供給問題、堂野崎(2010)による PB の展開と動因について明らかにしたものがある。このような各国ごとや 2 国間比較の研究蓄積はあるものの本国内企業と国外の市場参入企業についてや、PB 商品調達の増加と流通業の国際化の展開とを関連付けて取り上げられたものは未だ少ない。

## 2. 研究の目的

本研究はプライベート商品の調達増加による流通の国際化に関する日欧比較研究である。本研究では、日本と欧州において実証研究を実施することで、次の3つの疑問に解答を与えることを目的とする。

[1] **プライベートブランド商品(以下 PB 商品と表記)**の調達増加により、小売企業は商品を差別化し、**消費者の選考**に影響を与え、どれくらいの競争優位を獲得することができるのか。

[2]優れた PB 商品の調達を行い、**国内にて競争優位を獲得した**ならば、差別化された商品による**競争優位獲得の範囲は延長・拡大**することはできるのか。

[3]競争優位獲得の範囲を延長・拡大することが可能ならば、**PB 商品の調達力は流通業の国際化競争**においてどの程度影響を与えることができるのか。本研究の目的は、上記の疑問を解決するために、日本と欧州における実証研究を実施し、理論的かつ実務的なインプリケーションを導出する。

上記の問題意識のもと、**PB 商品の調達力強化が流通業国際化の進展を推進するの**かについて明らかにしていく。まずは、国内外における PB 商品についての先行研究レビューを行い、PB 商品の調達意義、調達方法、調達量と社会背景との関係および、PB 商品と国際化の関係性の理論について整理する。これまでの多くの研究成果から PB 商品比率については、日本よりも欧州のほうが高いことが明らかになっている。そのため、PB 商品率の高い欧州と日本において PB 商品の調達力により国際化競争において競争優位を発揮しているとみられる代表的な企業を選出し、事例を収集し、比較検討する。

**欧州流通業**の代表的な企業選出と調査の際は、研究代表者が英国リーズ大学に2013年4月より2014年3月末まで在籍した際にインタビュー調査を行った企業(テ

スコ、セインズベリー、アズダ、モリソンズ、アルディ、リドル、マークス&スペンサー)と、流通業を中心に電子商品調達のプラットフォームを提供しており業界の中心団体的な役割を果たしている**ネオグリッド社(旧名アジェントリクス社)**へのインタビュー調査を行い、国内外の研究者からも示唆を受けながら代表的な事例を収集していく。ネオグリッド社は欧州・北米・中南米・アジア・アフリカの流通業が参加している全世界的な電子商品調達機関であり、その電子商品調達のプラットフォーム内には **PB 商品開発と調達の特化**した機能を持ち、各企業に使用されている(ネオグリッド社は、50社以上の小売企業、クラフト、コカ・コーラ、パナソニックなど250社の工場、10万社以上サプライヤーが電子商品調達を行っている。)。例えば、PB 商品比率が高さで知られているイギリスのマークス&スペンサーは2013年に全商品の99%をこのネオグリッド社を使用して調達している。

このネオグリッド社について、研究代表者は2002年「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号に論文発表を行い、その後、流通業の国際化と電子調達に関する研究を続けており、2011年には「小売業における国際電子調達に関する研究」にて博士学位論文においても研究を続けてきた。また、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。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、**アジェントリクス・エービー社**内部(現ネオグリッド社アジアパシフィック統括本社)からも高く評価を受け、2011年5月にはアジェントリクス社(現名ネオグリッド社)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、同社と取引のある**流通企業**

に対して短時間ながら多数のインタビューを行うことができた。

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、システム変更や運営方法について討論するネオグリッド社主催の国際カンファレンスへ、今後も継続して参加して、PB商品調達と国際化展開に関する事例を多く収集したいと考えている。これまでネオグリッド社へのインタビュー調査の結果、PB商品の調達力を強化し国際展開を強化し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。**日本の代表的な事例**としては、2012年に単著『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－』にてとりあげた、日本のウォルマートである西友、イオングループ、シジシーに加えてセブン&アイ・ホールディングスなどを取り上げたいと考えている。

2012年4月～2015年3月間に『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』として、科学研究費若手研究B(課題番号24730376)の補助金を受け、研究を続けた結果、国際的な電子調達においてもPB商品の調達が増加していること、**流通の企業間関係変化**および、流通企業と調達が国内から国外へ範囲を拡大させている現象が増加していることが明らかになった。このように少しずつ明らかになってきた部分もある。しかしながら、PB商品調達と国際化の関係性はどちらかといえば未だ不明瞭な部分が多く、検討の余地があるといえる。

そこで、PB商品調達の増加により**流通業における国際化競争の優位性**をどのように結びつけることができるのか、日本と欧州地域(これまでの研究経緯よりイギリスやドイツを中心とした)において比較研究を行い、説明変数を導出し、理論モデル

を構築する研究が必要であると考えに至った。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、博士論文および、英国での国外研究における知見に加え、科学研究費にて扱っているテーマを更に発展させたものとなっている。

本研究は、**世界的PB商品の電子調達機関**でもあるネオグリッド社により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PB商品調達力の強化の事例と国際化競争の優位性について結び付けて検討する。その結果、**日本の流通業における国際競争力の強化**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。また、これまでのPB商品に関する研究成果に加え、PB商品の調達増加と国際競争力との関係性を解明させるところに学術的意義がある。本研究成果が、大規模流通企業のみならず、地域の中小流通企業においても、今後否応なく国際競争にさらされているなかで、競争優位の獲得についての新たな指針を与えると考えられる。

### 3. 研究の方法

本研究の最終目的は、PB商品の調達が流通業の国際化競争力にどの程度影響を与えることができるのかを明らかにしていくことである。そのため、日本と欧州における事例収集を行い、以下のプロセスで実証分析を展開する。

[1]平成27年度は、日本と欧州における**PB商品比率**と国際競争力との関係を調査する。それによって、日本と欧州の商品構成や流通環境の差異および国際化展開の状況が明らかにする。

[2]平成28年度は、欧州系企業の**欧州域**

内における PB 商品の**調達と国際出店**について調査する。それによって、欧州域内における競争優位の延長・拡大する事例と要因が明らかにする。

[3]平成 29 年度は、**日本市場**と日系企業の事例を収集し、日欧比較を行う。それによって、日本と欧州において PB 商品調達は**流通業の国際化**にどのように寄与するのか明らかにする。

#### 4. 研究成果

本研究の最終目的は、PB 商品の調達が流通業の国際化競争力にどの程度影響を与えることができるのかを明らかにしていくことである。そのため、日本と欧州における事例収集を行い、以下のプロセスで実証分析を展開した。

平成 27 年度は、日本と欧州における**PB 商品比率**と国際競争力との関係を調査した。とりわけ、欧州におけるイギリスとドイツを中心とした小売企業の PB 商品比率と国際化の展開状況について整理した。それらの研究成果は、学会発表を行うとともに阪南論集にて「欧州におけるドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベートブランドの戦略 - イギリス系小売企業のビッグ 4 社 (テスコ、セインズベリー、アズダ、モリソンズ) とドイツ系小売企業のアルディとリドルの実態調査 - 」当タイトルで上梓した。それにより、これまでの調査研究活動の結果を公表するのみならず、本研究における課題と問題点を整理し、今後研究の方向性を示すことができた。

平成 28 年度は、残された課題であった日本の PB 商品比率と国際競争力との関係について調査すること、第二に欧州系企業の欧州域内における PB 商品の調達と国際出店について調査すること、この 2 点について取り組んだ。まず、PB 商品販売と日

本の国際競争力については、海外出店の視点のみならず、インバウンド消費やインターネットを通じた越境 EC について調査を行った。

日系小売企業は中国最大の EC 企業であるアリババが運営する天猫国際 (Tmall Global) のような越境 EC サイトに出店する事例が見られた。アリババ・ジャパンは、この天猫国際へ出店する日本企業を募集・支援しており、インタビュー調査を行った。その際に、こういった越境 EC に先駆的に取り組んでいる企業には、キリン堂や mihouse に代表される関西に本社をもつ企業が多いと紹介され、視察調査を行った。これにより、本研究の目的だった 3 つの疑問のうち 2 つ目について解決策の事例を発見することができたと考えている。また欧州については、イギリスのエディンバラ大学を訪問し、最新事例や情報収集を行うとともに学术交流および研究への貴重な示唆をえた。

平成 29 年度は、**日本市場**と日系企業の事例を収集し、日欧比較を行った。それによって、日本と欧州において PB 商品調達は**流通業の国際化**にどのように寄与するのか明らかになった。これまでの研究の結果、プライベートブランド商品は、消費者に対して差別化された商品を提供し、店舗に対する忠誠度を向上させるとともに、企業へより多くの利益をもたらす効果がある。ただし、プライベートブランド商品の調達先企業が本国国内中心である企業と、調達先企業が本国国外に広がっている企業というように調達先は企業によって異なる。その結果、とりわけ国外出店の際に国際的な商品調達をする企業ほど国際競争力に優位があることが本研究から明らかになった。

## 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4件)

川端庸子「インドネシア市場におけるセブン-イレブンの撤退行動に関する考察」『埼玉大学経済学会 社会科学論集』第154巻、2018年、pp.61-75。査読無。

川端庸子「世界で急成長するディスカウントストア-アルディとリドル-」『生活協同組合研究』第507巻、2018年、pp.27-34。査読無。

川端庸子「インドネシアの流通構造と戦略-消費動向の変化と規制緩和-」『流通とシステム』第171巻、2017年、pp.49-56。査読無。

川端庸子「ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベートブランド戦略 イギリス系小売企業のビッグ4社(テスコ,セインズベリー,アズダ,モリソンズ)とドイツ系小売企業のアルディとリドルの実態調査」『阪南論集 社会科学編』第51巻3号、2016年、pp.177-191。査読無。

[学会発表](計4件)

川端庸子「グローバル化と越境EC」第2回埼玉大学経済学部市民講座、2017年10月25日。

川端庸子“Why foreign languages are important to Japanese companies for global sourcing and selling?”, The Economics Society of Saitama University, 2016年10月6日。

川端庸子「ICTによる流通業の変化とeコマースの潮流-英国小売企業と独系小売企業の比較を中心に-」はびきの市民大学、2016年1月16日。

川端庸子「英国におけるプライベートブランドの実証研究-英国小売企業と独系小売企業の比較を中心に-」阪南大学経営情報学部学部研究会、2015年6月5日。

[図書](計7件)

川端庸子「インドネシアの流通と日系コンビニエンス・ストア」『日系小売企業のアジア展開』中央経済社、

pp.193-207、2017年。

川端庸子「越境ECとインバウンド・アウトバウンドの連環」『グローバル・マーケティング零』白桃書房、2017年、pp.155-179。

Yasuko KAWABATA “Why foreign languages are important to Japanese companies for global sourcing and selling?”, SHAKAIGAKU-RONSHU(The Social Science Review), No.149-150, The Economics Society of Saitama University, 2017, pp.126-127。

川端庸子「グローバル化社会に暮らす」『埼玉大学新聞』埼玉大学新聞社、2016年10月14日版、1ページ。

川端庸子「第9章 eマーケティング入門」阪南大学経営情報学部編『ビジネスデータ分析入門 2016年改訂版』三恵社、2016年、pp.55-60。

川端庸子「第9章 eコマース」大石芳裕編『マーケティング零』白桃書房、2015年、pp.137-153。

川端庸子「第7章 eマーケティング入門」阪南大学経営情報学部編『ビジネスデータ分析入門 2015新版』三恵社、2015年、pp.55-60。

[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

## 6. 研究組織

(1)研究代表者

川端・庸子(KAWABATA, Yasuko)

埼玉大学・人文社会科学研究所・准教授

研究者番号: 60411683