

令和 2 年 6 月 25 日現在

機関番号：34315

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K17201

研究課題名(和文)小売企業における革新的仕入行動とバイヤーの管理問題

研究課題名(英文)Research on innovative purchasing behaviors and buyer management in retail firms

研究代表者

金昌柱(Kim, Changju)

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号：40580501

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、従来の小売企業研究やチャネル理論の問題領域においてバイヤー革新性の理論的・実践的課題に焦点を合わせ、バイヤー革新性が(アウトカムベースや行動ベースなどの)管理様式および(商品部と店舗部間におけるマーチャンダイジング権限の配置、コミュニケーション、協調、コンフリクトなどの)内部組織の管理問題と(パワー・依存、協調、適応的販売、仕入先多様化などの)仕入先企業への関係管理という企業間関係から相互に規定され、この規定関係が競争力や財務成果などの企業成果を導くという組織行動と企業間関係の両局面に関わる研究課題を解決した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

バイヤーの革新的仕入行動の課題を、バイヤー育成と管理、仕入部門と販売部門の連携など、小売企業の内部組織と仕入先との関係管理という企業間関係の両局面の管理問題から解決することは、本研究の学術的特色の一つであり、従来の小売企業研究やチャネル研究の発展に寄与することが期待される。また、バイヤーの管理様式という小売企業の内部組織的要素と関連付けて研究を行う意義として、どのような管理様式を設計するかによって部門内・間の連携による情報共有や知識管理と仕入先企業への関係管理が規定されるという問題を考察することができるという点において、組織論の視点や研究蓄積を取り入れた学際的研究としての独自性がある。

研究成果の概要(英文)：The current research empirically investigated several important theoretical and practical issues regarding retail buyers' innovative purchasing behaviors from the perspective of both organization behaviors and inter-firm relationship to the literature of retail firm innovation and distribution channels. The research demonstrated that innovativeness of retail buyers is determined by management control system (i.e., outcome-based vs. behavior-based), intra-organizational relationship (i.e., allocation of merchandising authority, communication, cooperation, conflict between merchandising and store division), and supplier relationship management (i.e., power-dependence, collaboration, adaptive selling, supply base diversification), which enhances firm performances (i.e., competitiveness, financial outcomes).

研究分野：商学

キーワード：革新的仕入活動 小売バイヤー 部門間関係 企業間関係 企業成果 管理様式

### 1. 研究開始当初の背景

小売企業が、PB（プライベート・ブランド）、共同 MD（マーチャндаイジング）、海外調達などに対する革新的仕入活動の成果を高めるために、バイヤーの革新性に注目し始めている。本研究における小売バイヤーの革新性とは、仕入先企業との共同 MD や PB 等の導入などに対して危険を顧みず新たな手法に常に挑戦し問題解決に取り組むというバイヤーの革新的仕入行動を指す。一般的にバイヤーは仕入れた商品の販売額や利益率などの短期的成果を追求しやすく、この状況では小売企業がバイヤーを失敗や試行錯誤を恐がらず長期的成果として現れる革新的仕入行動に導くことは容易ではない。

複数の小売企業からのインタビュー調査や関連する先行研究の発見に基づくと、小売企業がバイヤーたちの革新性を促すためには、①バイヤーの動機付けや評価基準に関する管理様式が適切であること、②複数のバイヤー間の知識管理とともに、商品部のバイヤーと店舗間の部門間連携が行われること、③仕入先企業による適応的販売や共同革新を導くための適切な関係管理が必要とされ、これらが従来の仕入活動とは異なる特徴である。

したがって、バイヤーの革新性は小売企業の財務成果を高めるうえでの戦略的課題の重要性が非常に高く、この問題は仕入戦略にフォーカスした小売革新研究として取り組むべき研究課題となっている。しかし、小売企業がいかにバイヤーの革新性を導くかの問題を解決する理論枠組みの提示と検証は十分に行われておらず、依然として小売革新研究における実践的・学術的な課題として残されているといえる。

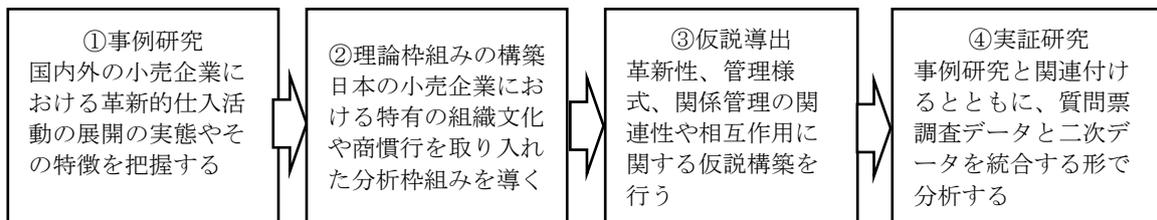
### 2. 研究の目的

本研究の目的は、このバイヤーの革新的仕入行動の実践的・理論的課題を、内部組織の管理様式と仕入先企業への関係管理という両局面の管理問題から明らかにし、小売企業研究や組織論への理論的貢献をめざす。このバイヤーの管理問題においては、企業がバイヤーに革新性を追求させられる管理様式を設計し、情報共有のための内部組織のメンバー間の連携を行わせるとともに、共同革新のための仕入先との関係管理を適切に行う必要があると考えられる。本研究でバイヤーの革新性の課題を、バイヤー育成と管理、仕入部門と販売部門の連携や知識管理など、小売企業の内部組織と仕入先との関係管理という企業間関係の両局面の管理問題から解決することは、本研究の学術的特色の一つであり、従来の小売企業研究やチャネル研究の発展に寄与することが期待される。

### 3. 研究の方法

本研究目的を達成するための4年間(2016～2019年度)の研究計画・方法は以下の通りである(図1)。

図1. 本研究の研究計画・方法の概要



まず、バイヤーの革新的仕入行動の展開についての国内外の小売企業の事例分析とこれらに関連する小売企業研究のレビューを行う。こうした事例・理論研究では、革新性、管理様式、関係管理との関連性という戦略的課題について日本の特有の組織文化や商慣行の特徴を取り入れた独自の分析枠組みを構築する。次に、この分析枠組みに基づいて、日本の小売企業を対象に定量的データ収集による統計解析を実施する。最後に、事例研究と定量的データに基づいた分析との関連付けを行い、これらの研究成果を、研究期間中を通して随時、国内外での学会報告や査読雑誌を通じて発表する。

とくに本研究の発見を国際発信する取り組みには、それほど研究成果の国際発信が進んでいない日本の流通・マーケティング分野において日本の小売企業を対象とした面白い発見に関連する世界の研究者や実務の方と共感するだけではなく、組織論の視点や研究蓄積を取り入れた学際的研究として小売革新研究の理論モデルの構築に貢献する狙いがある。

### 4. 研究成果

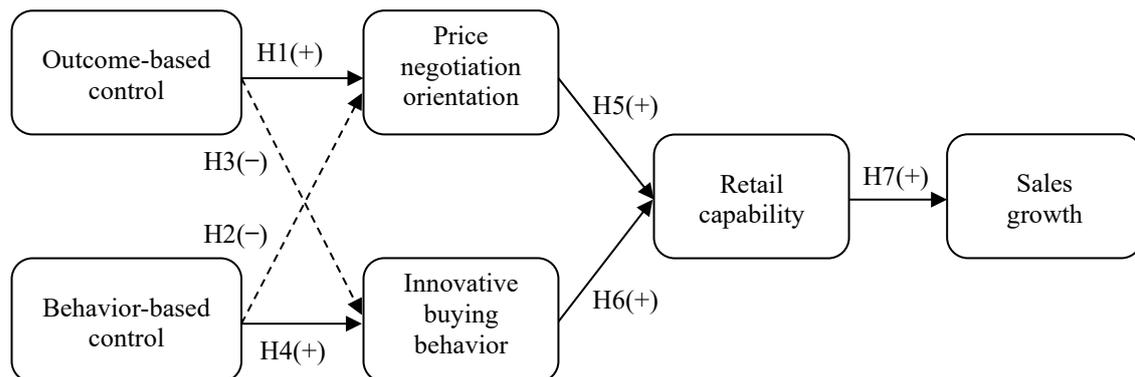
これまでの小売企業の仕入活動についての研究では、仕入先との関係構築、商品や仕入先の選定基準、交渉や仕入プロセス、バイヤーの個人的属性などという問題が考察されている。そして、バイヤーの革新性に関わる研究は、小売企業の競争力の基盤という実践的課題において重要な示唆を与えるとともに、社会的にも理論的にも重要な関心ももたれているにも関わらず、バイヤーの管理問題の視点からの研究は注目されなかった。

これに対して本研究の成果は、バイヤーの革新性が、管理様式および部門内外関係の内部組織の管理問題と仕入先との関係管理という企業間関係から相互に規定され、この規定関係が競争力や財務成果などの企業成果を導くことを明らかにした点にある。これらの結果は、小売企業の仕入先との関係管理として重要な含意をもたらすとともに、日本における小売企業のバイヤー管理の実態やその特徴を理解し、今後の変化を予測するという実践的課題において重要な示唆を与えることが期待される。

具体的に主要な研究成果の概要は下記のとおりである。

第1に、Kim and Takashima (2016)の研究においては、バイヤーの革新的仕入行動がどのような管理様式の条件のもとで可能になるのかが研究の焦点であった(図2)。その結果、行動ベース管理が革新的仕入活動を促す一方(仮説4)で、アウトカムベース管理は価格重視の仕入活動を促すものであり(仮説1)、この点からバイヤーの管理様式は仕入先との関係管理に適合した設計が重要となることが検証された。

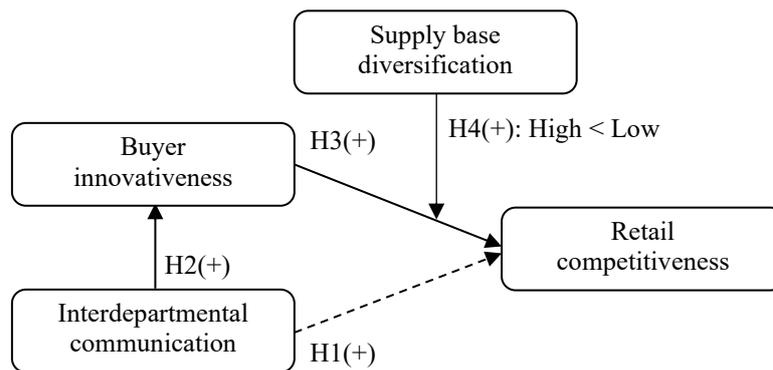
図2. 分析モデルとその結果



注) 実践は支持された仮説であり、点線は棄却された仮説のことを意味する。

第2に、図3で示しているよう、Kim, Takashima, and Newell (2018)の研究においては、とくに小売バイヤーの革新的仕入活動を促す要因として商品部と店舗部間の部門間コミュニケーションの重要性が強調される(仮説2)。また、小売企業にとってバイヤーの革新志向が強い状況では仕入先企業を多様化しながら交渉力を高めていく仕入先分散戦略を積極的に採用しない仕入戦略の方が小売企業の競争力を導くという興味深い発見が得られた(仮説4)。

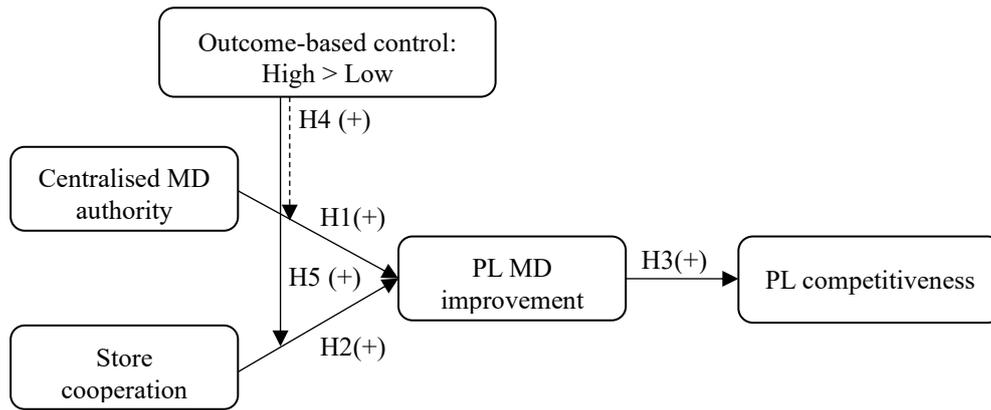
図3. 分析モデルとその結果



注) 実践は支持された仮説であり、点線は棄却された仮説のことを意味する。

第3に、Kim and Takashima (2019)においては、今日の小売企業のPB戦略におけるバイヤーの継続的改善に関する課題を内部組織の設計の観点より考察を行った(図4)。詳しくは小売企業におけるプライベートブランド(PB)の継続的MD改善に与える商品部と店舗部間の組織構造(MD権限の配置)と部門間関係(店舗の協力)並びにバイヤーの管理様式(アウトカムベース管理)の問題を実証的に検証した。その結果、バイヤーの継続的MD改善は商品部にMD権限が配置されているとき(仮説1)、そして店舗部からの協力を得られている場合に促され(仮説2)、こうした継続的MD改善は小売企業のPBに関わる企業の競争力を高められている(仮説3)。同時に、店舗からの協力が得られている状況において小売企業は、小売バイヤーをアウトカムベースで管理することから、継続的MD改善の効果をより引き上げられるという調節効果が検証された(仮説5)。

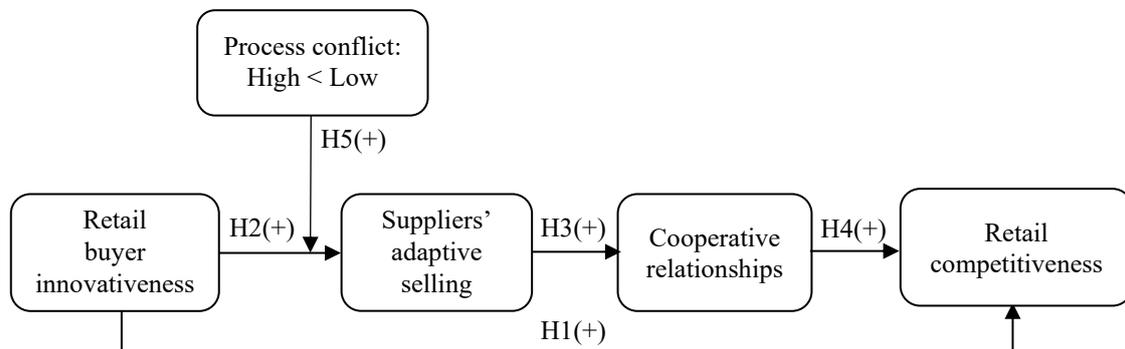
図4. 分析モデルとその結果



注) 実践は支持された仮説であり、点線は棄却された仮説のことを意味する。

第4に、小売企業の仕入れ戦略及び内部組織の設計のあり方は取引先企業の関係管理にも影響を及ぼしている。Kim and Takashima (2018)の研究では、小売バイヤーの革新性によってサプライヤーの営業戦略である適応的販売活動がどう変わるのか、またバイヤーの革新性とサプライヤーの適応的販売間における部門間コンフリクトの影響を考察した。分析結果に基づく、小売バイヤーの革新性はサプライヤーの適応的販売を促進することから(仮説2)、サプライヤーとの協調的関係を築きながら(仮説3)企業の競争力を高めている(仮説4)。そして、商品部と店舗部間のプロセス・コンフリクトが低いときに、バイヤーの革新性がサプライヤーの適応的販売に与える正の効果がより強められる(仮説5)。したがって、小売企業の仕入戦略では仕入先企業からの適応的販売へのコミットメントを引き出す目的で、バイヤーの革新性ととも、商品部と店舗部間のプロセス・コンフリクト管理が重要となることが明らかになった。

図5. 分析モデルとその結果



注) 実践は支持された仮説であり、点線は棄却された仮説のことを意味する。

第5に、小売企業の仕入活動は海外調達だけではなく、小売事業の海外進出にもとってその重要性が高まると同時に、業務の複雑性が増している。Son, Baek, Park and Kim (2018)の研究は、イギリス・テスコによる日本市場の撤退の事例にフォーカスしながら、国際化による仕入活動の課題を考察するものである。分析結果によると、小売企業の海外事業展開においてバイヤーの革新的仕入行動が求められる一方で、企業成果は進出国の消費者ニーズに適応したマーケティング戦略の実践能力によって変わってくるということが明らかになった。

※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。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 5件／うち国際共著 2件／うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 Kim Changju, Takashima Katsuyoshi	4. 巻 53
2. 論文標題 Effects of retail organisation design on improving private label merchandising	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 European Journal of Marketing	6. 最初と最後の頁 2582 ~ 2603
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1108/EJM-03-2018-0194	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 金昌柱	4. 巻 261
2. 論文標題 リテールマネジメントの基本：小売ミックス戦略で考える競争力ある店舗づくり	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 販促会議	6. 最初と最後の頁 39-41
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Changju Kim, Katsuyoshi Takashima and Stephen Newell	4. 巻 30/3
2. 論文標題 How do retailers increase the benefits of buyer innovativeness?: an intra- and inter-organization perspective	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	6. 最初と最後の頁 571-586
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1108/APJML-03-2017-0043	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 Junghwa Son, Jungyim Baek, Ho Park, and Changju Kim	4. 巻 56/5
2. 論文標題 The localized merchandising for international retailers: a study of Tesco 's failure in Japan	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 The Ritsumeikan Business Review	6. 最初と最後の頁 259-278
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 Changju Kim and Katsuyoshi Takashima	4. 巻 25/3
2. 論文標題 The impact of retail buyer innovativeness on suppliers' adaptive selling in Japanese buyer-supplier relationships	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Journal of Marketing Channels	6. 最初と最後の頁 173-183
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1080/1046669X.2019.1658011	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 牛尾谷 渉・金 昌柱・姜 尚民	4. 巻 3/2
2. 論文標題 転換期の日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの考察	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 Korean Academy of Distribution Logistics	6. 最初と最後の頁 53-72
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.22321/jdl2016030204	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Changju Kim and Katsuyoshi Takashima	4. 巻 24/2
2. 論文標題 Retail buyer control systems: implications of buyer behavior strategies for performance	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 Australasian Marketing Journal	6. 最初と最後の頁 171-178
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1016/j.ausmj.2016.02.008	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計7件（うち招待講演 2件/うち国際学会 4件）

1. 発表者名 金昌柱
2. 発表標題 不況にもっと強い不死鳥企業(韓国語)
3. 学会等名 ソウル大学・生活科学研究所・生活&リテールセンター・セミナー（招待講演）
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 金昌柱
2. 発表標題 事例からみた日本の総合スーパーにおける店舗営業戦略（韓国語）
3. 学会等名 2019韓国流通学会秋季学術大会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 金昌柱
2. 発表標題 Kim, Changju, Katsuyoshi Takashima and Stephen Newell (2018), "How Do Retailers Increase the Benefits of Buyer Innovativeness?: An Intra- and Inter-organization Perspective", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 30 (3), 571-586.
3. 学会等名 日本商業学会関西西部会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Miao Miao, Bin Hu and Changju Kim
2. 発表標題 When do small retailers benefit from information strategy: a buying group perspective
3. 学会等名 2017 KSMS International Conference (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Bin Hu and Changju Kim
2. 発表標題 The pivotal role of buying group equity in strategic alliance among small retailers
3. 学会等名 2017 KSMS International Conference (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Changju Kim and Katsuyoshi Takashima
2. 発表標題 Is retail buyer innovativeness crucial to retail competitiveness?
3. 学会等名 KSMS International Conference (国際学会)
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 金 昌柱・高嶋克義
2. 発表標題 小売企業の成果におけるパイヤーの革新性の役割：仕入先分散戦略の調整効果（韓国語）
3. 学会等名 韓国流通学会（国際学会）
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 Yonggu Suh and Changju Kim	4. 発行年 2017年
2. 出版社 The Quest, Gilbut Publisher	5. 総ページ数 288
3. 書名 不死鳥企業（韓国語）	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----