

平成22年5月26日現在

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2007～2009

課題番号：19330093

研究課題名（和文） 日本型流通システムのミクロ行動分析

研究課題名（英文） A Micro Analysis of the Japanese Distribution Systems

研究代表者

矢作 敏行 (YAHAGI TOSHIYUKI)

法政大学・経営学部・教授

研究者番号：40230289

研究成果の概要（和文）：日本型流通システムの特徴を、具体的な企業の実践行為レベルで分析するという研究目的に即して、長期財務分析、聞き取り調査、企業アンケート調査を実施し、それに基づき、優秀小売企業を選び出し、小売業務、商品調達、商品供給の3つの下位システムで構成される小売経営において、持続的な競争優位性の基盤となっている組織能力は何かを導出した。中核的な組織能力は、事業分野の特性と歴史的な初期条件の2つの要因から大きな影響を受けているとの分析結果を得た。

研究成果の概要（英文）：In line with the study purpose of demonstratively analyzing the characteristics of the Japanese-style distribution system based on concrete business practices of companies, I analyzed long-term financial positions of listed retailers, carried out interviews with relevant people, and conducted surveys on delivery centers and food supermarkets' store operation systems by sending questionnaire to companies.

The analysis shows the possibility that the core organizational ability is created under the strong influence of two factors – the characteristic features of a business area and historical initial conditions – against the backdrop of the variability of retail service's perceived quality; the dispersion and heterogeneity of stores; and the diversity of items handled.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	5,000,000	1,500,000	6,500,000
2008年度	4,500,000	1,350,000	5,850,000
2009年度	3,500,000	1,050,000	4,550,000
年度			
年度			
総計	13,000,000	3,900,000	16,900,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：流通システム、小売企業、競争優位性、組織能力、小売業態革新、商品調達システム、商品供給システム。

## 1. 研究開始当初の背景

それぞれの国の流通には歴史的、社会的、経済的要因から規定された独自の形がある。日本の流通の場合、マクロ的には小売・卸売業の多数性、小規模分散性、生業性、そして流通の多段階性が特徴とされてきた。しかし、伝統的な日本型流通システムの中から、1960年代以降各種スーパーや専門店分野においてチェーンストアが現われ、革新的な小売業態を次々と生み出した。

そのマクロ的な成果は、物価問題や利便性の観点から、いわゆる「流通近代化」の進行として評価されたが、ミクロ的な評価、すなわち日本の小売企業の国内外における経営の効率性・有効性に関する分析は、一般的な日本の流通の「低生産性」論に包含されてしまっている。その結果、日本企業の「強さ」や持続的な競争優位性に関する分析は行われず、評価が定まっていないのが現実である。

そこで、内需型産業の典型である流通業において、「内なる国際化」と「外への国際化」が同時並行的に進む中で、「流通近代化」の結果生み出された日本小売企業の独自の競争優位性はあるのか、あるとすればそれは何かを考えたい。

## 2. 研究の目的

日本の小売企業の経営行動分析を実施し、事業分野ごとに優秀企業を選び出し、その競争優位性の基盤は何かを導出し、その議論を通して小売経営革新行動体系（小売イノベーション論）の概念化を図る。

## 3. 研究の方法

分析フレームワークは、矢作の小売イノベーション・モデルを採用した。これが小売企業の経営行動を、顧客関係、組織内関係、組織間関係の3つの関係性から分析するもので、機能的には、顧客との関係で決まる小売業務システムと、供給業者（卸売業者、メーカー）との関係で決まる商品調達、および商品供給システムの3つの下位システムで構成されている。

このうち小売業務システムは、食品スーパー、コンビニエンスストア等々の事業分野を特定する小売業態戦略とその店舗運営システムで構成されており、組織の設計・管理の観点から組織内関係の問題を取り上げる。

それに対して、商品調達と商品供給の2つの下位システムは組織の境界領域に属しており、関係性は課題により大きく違ってくる。たとえば、商品供給システムを例にとると、自社配送センターから店舗への納品業務は

組織内関係であるが、産地あるいはメーカー・卸の物流拠点から小売企業の配送センターまでの配送は組織間関係の設計・管理問題となる。

以上のような顧客、組織内、組織間の3つの関係性と、その相互関連性の設計・管理に関するデータを収集し、分析することから研究に着手した。具体的には、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター内に設置したマイクロ流通研究会に中堅・若手研究者を組織化して調査を実施した。なお、同研究会の中心メンバーには連携研究者の浦上、岸本の両氏を含んでいる。

まず初年度、総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンスストア、ホームセンター、アパレル専門店、家電量販店、百貨店等の主要事業分野ごとに長期財務分析を行い、収益力、成長力、安定性の各尺度から相対的に高い成果を持続的に出している企業を選び出した。それと並行して、2次資料の収集に基づき、予想される強さの要因を洗い出す一方、次年度から聞き取り調査を分担、実施した。

また、研究期間中、チェーンストアの配送センター配置戦略、食品スーパーの業態戦略、食品スーパーの店舗オペレーション・システム、日本の優秀企業に関する企業アンケート調査4件を実施した。

定量、定性調査で収集されたデータは組織能力の優劣の観点から分析された。これは初年度、マイクロ流通研究会で行った文献研究の結果、持続的な競争優位性の基盤は希少で模倣困難な経営知識の創造・蓄積にあるとの仮説を設定したことによる。

## 4. 研究成果

日本の優秀企業として選び出した企業の事業分野と社名、そして抽出した中核的な組織能力のリストは、以下の通りである。

- (1) コンビニエンスストア、セブン・イレブン・ジャパン：単品管理経営。
- (2) 食品スーパー、ヨークベニマル：現場主導型店舗業務システム・
- (3) 総合スーパー、イズミ：地域密着型経営。
- (4) 百貨店、大丸：業務改革能力。
- (5) 衣料品専門店、ファーストリテイリング：製販統合型事業モデル。
- (6) 衣料品専門店、しまむら：サプライチェーン構築能力。
- (7) 家具専門店、ニトリ：製配販統合型事業モデル。
- (8) 家電量販店、ヤマダ電機：時流適応型戦略経営。

(9) ホームセンター、コメリ：独自業態開発能力。

(10) ショッピングセンター、湖南平和堂：創造的適応能力。

中核的な組織能力は、①企業の有する経営資源の経済的価値が大きい、②希少性がある、③模倣が困難である、④適切な組織的条件が整備されているとき、持続的な競争優位性の基盤たりえると主張されている。このうち、競争優位性の持続性に直接的な影響を与えていると考えるのが、競争相手による模倣困難性である。

小売企業の経営行動を考える際、とりわけこの模倣困難性の問題は重要である。なぜなら、従来小売企業行動に関わる知識は出店地域、立地選定、店舗規模、店舗レイアウト、取扱商品、価格設定、サービス水準等観察可能で、伝播しやすい性格をそなえているといわれてきたからである。しかしながら、われわれが小売イノベーション・モデルで特定した小売業務、商品調達、商品供給の3つの事業システムはその相互関連性を含めて考えると、複雑多岐にわたる要素を含んでおり、店舗で観察可能な知識はむしろ少ないことがわかる。

百貨店や一般商店のように商品調達や商品供給を供給業者にほぼ全面的に依存している場合には、たしかに店頭観察による経営知識の模倣性は高く、供給業者経由による知識のスピルオーバーも生じやすいと考えられるが、チェーンストアとして独自の品揃え形成活動を行い、それに応じてナショナル・ブランド（NB）商品の仕入先を選定し、あるいは必要に応じてプライベート・ブランド（PB）商品を開発するため生産段階に介入する場合、小売経営に必要なとされる知識ははるかに多様で奥が深く、模倣が容易ではないと指摘できる。

【異質な組織能力】上記優秀企業のリストが示すのは、そうした中核的な組織能力の多様性である。たとえば、同じ企業グループに属し、食品を販売しているセブン・イレブン・ジャパンとヨークベニマルを比較しても、中核的組織能力は共通性も一部認められるが、基本的には異質である。

それはなぜか、1つは、事業特性の違いである。コンビニエンスストアは小さな店舗に多様な商品を品揃えする必要性が高いうえ、即時的な購買需要に対応するため、欠品が許されない。その結果、単品ベースで在庫管理し、欠品を最小限に抑制しながら、売り行きが悪い商品を早く見つけ出し、売れる可能性の強い新商品の投入を促す単品管理経営が基本となった。

それに対して、食品スーパーはコンビニエンスストアと異なり、店内で主力商品の生鮮

食品や惣菜の調理加工を行っており、店舗での意思決定領域が従業員の技能形成含めて、広く複雑である。店舗運営の標準化や単純化の程度はコンビニエンスストアほど容易ではなく、専門化は難しい。その結果、店舗従業員の大多数を占めるパートタイマーを戦力化し、現場でそのつど調理加工量やそのための従業員作業割当をしないといけない。その結果、現場主導型店舗運営システムの洗練化が基本課題となった。

以上の事業特性に加えて、もう1つ中核的な能力形成方向に大きな影響を与えたのが、歴史的初期条件である。

コンビニエンスストアの経営知識はアメリカから移植されたが、単品管理経営は日本で生まれた。地価の高い日本ではアメリカの半分以上の売場面積で同一レベルの品揃えを求められた。それが品目ごとに在庫を最小にし、同時に欠品率を下げるための在庫管理手法の開発が基本課題となった。そのことが日本発の単品管理経営の徹底につながった。

食品スーパーの現場主導型店舗運営システムの基点となったのは創業者の妻の行商体験から生まれた「一人のお客様に誠実を尽くす」という創業の理念であった。パートタイマーの女性たちはそれに共感し、会社は教育研修、職能別賃金制度、社員への昇格制度の導入でそれに応えた。その相乗効果からパートタイマーを中心とした全社的業務改善運動が活発化し、店舗間でのベンチマーク活動が進展し、業務改善のベスト・プラクティスが蓄積された。

【深いイノベーション】流通システムの構造から、組織能力には商品分野というヨコの展開方向と、生産、卸というタテの展開方向の2つがある。その両展開方向が交錯するからこそ、小売企業の経営革新行動は複雑多岐にわたり、その累積が競争相手による模倣を困難にしている。上記リストのうち、ファーストリテイリング、しまむら、ニトリの中核的能力はタテの展開方法で構築されている点で共通している。しかしながら、それぞれの中核的能力のあり様は微妙だが明確な違いを示している。ファーストリテイリングは製販統合型事業モデルを構築しているが、商品開発や産地選定という「製」に重点があり、しまむらは店舗の徹底した標準化と中央集権的在庫管理を前提に配送センターを軸にした「配」を重視し、ローコスト・オペレーション・システムを実現した。それに対して、ニトリは「製」「配」双方を重視し、より統合度の強い事業モデルを構築している。

3社の製販配の統合方法の違いは創発的な側面をもっている。ニトリが家具製造業に関する経営資源を獲得したのは、取引先銀行から経営難に陥った地元中小メーカーの救

済を依頼されたのがきっかけであった。また、元々、紳士服店であったファーストリテイリングがカジュアル衣料を郊外で売る店舗を構想したのは、経営者が事業を継承したとき、すでに郊外市場には紳士服店で埋め尽くされており、参入余地が乏しかったからである。しまむらの衣料品のローコスト・オペレーション・システムはスーパー事業の失敗から生まれた。

いずれも組織能力の生成・発展過程は企業家の構想力やリーダーシップと同時に、偶発的な要素が作用している可能性が示されている。今後、偶発的な要素を経営革新行動に取り入れ、発展させる経営手法の開発が研究上の課題となっている。

#### 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3件)

- ① 矢作敏行「事例研究：ニトリの急成長・高収益を生み出すバリューチェーン構築」『経営志林』(法政大学経営学会)、査読無し、第46巻第3号、2009年、95-107頁。
- ② 岸本徹也「日本の食品スーパーの戦略グループと店舗運営システムの特性」『季刊マーケティング』(日本マーケティング協会)、査読有り、第114号(第29巻2号)、2009年、53-79頁。
- ③ 岸本徹也「日本におけるスーパーマーケット研究の系譜と展望」『季刊マーケティング』(日本マーケティング協会)、査読有り、第109号(第28巻1号)、2008年、19-38頁。

[学会発表] (計2件)

- ① 浦上拓也「チェーンストアにおける配送センターの役割について」日本商業学会関東部会、2010年3月20日、専修大学神田校舎。
- ② 矢作敏行「流通革命の回顧と展望」経営史学会第44回全国大会、2008年10月13日、立教大学。

[図書] (計1件)

- ① 矢作敏行編著『日本小売企業の卓越性』(近刊)、総ページ数(未定)、分担執筆者：外川洋子、岸本徹也。

[その他]

ホームページ等

- ① 浦上拓也・矢作敏行「チェーンストアにおける配送センターの実態調査」法政大学イノベーション・マネジメント研究セ

ンター・ワーキングペーパーシリーズ No.94、1-68頁。

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

矢作 敏行 (YAHAGI TOSHIYUKI)  
法政大学・経営学部・教授  
研究者番号：40230289

##### (2) 研究分担者

① 外川 洋子 (TOGAWA YOKO)  
法政大学・キャリアデザイン学部・教授  
研究者番号：20295398

② 岸本 徹也 (KISHIMOTO TETSUYA)  
長岡大学・経済経営学部・准教授  
研究者番号：00405929  
(H19 研究分担者)

##### (3) 連携研究者

① 浦上 拓也 (URAGAMI TAKUYA)  
愛知学泉大学・経営学部・教授  
研究者番号：40387585

② 岸本 徹也 (KISHIMOTO TETSUYA)  
長岡大学・経済経営学部・准教授  
研究者番号：00405929  
(H20~21 連携研究者)