

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年5月10日現在

機関番号：10101

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2012

課題番号：21730338

研究課題名（和文）業態ライフサイクル成長期における小売業態開発の実証研究

研究課題名（英文） research of retail format development in growth stage.

研究代表者

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

研究成果の概要（和文）：小売企業におけるフォーマット開発に焦点を当て、市場成長期におけるBM市場への参入行動を分析した。BM市場における参入行動は、BM市場を創造することによって行われることを解明した。

研究成果の概要（英文）：This research focus on the behavior of format development in retailing. This research analyzes on the entry into Big Middle market (BM Market). As a result, this research sheds light on the making process of the BM market by retailers.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2010年度	900,000	270,000	1,170,000
2011年度	600,000	180,000	780,000
2012年度	600,000	180,000	780,000
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：商学

科研費の分科・細目：商学

キーワード：業態，フォーマット，小売業，ライフサイクル，BM市場

### 1. 研究開始当初の背景

小売業者は成長に関して、フォーマットを開発し、多店舗展開によって市場規模を拡大することが要求される。フォーマットとは、消費者と行う小売取引の戦略的な様式である。小売業者は、フォーマットによって競争者との差別化を実現し、標的とする市場セグメントのなかでシェアを獲得する。また小売業者は、フォーマットを開発することによって、新たな小売市場に参入し、取引する小売市場の規模を拡大することができる。そして小売業者は、単一のフォーマットに関して、多店舗展開することによって、商圈という市場規模での制約条件を克服することができる。例えば小売業者は、創業した地方から複

数地方を包括した地域、全国、そして世界へと多店舗展開の矛先を向けることによって、企業として取引する小売市場を拡大することができる。

Levy et al (2005) によると、小売業者は、業態ライフサイクルの成長期に Big Middle 市場（以下「BM 市場」と略記）へ参入することを目指して業態を開発する。BM 市場とは、価格と小売サービスについて中間の組み合わせに対して買い物ニーズを持つ消費者からなる市場セグメントである。BM 市場の消費者は、中程度の小売サービスを最も低い価格によって提供する業態に対してロイヤルティを形成する。また BM 市場は、ある時点の小売市場のなかで最も大きな規模の

細分市場でもある。

小売業者は、ある既存業態のなかでフォーマットを開発するか、あるいは既存業態に含まれないフォーマットを開発するかして、市場に参入する。BM市場は、すでに大規模な小売業者が存在し、その市場に参入する障壁は高い。それゆえに小売業者は、BM市場と異なる小規模な、BM市場の大規模小売業者にとって魅力的ではない市場を標的として、フォーマットを開発し、市場に参入することになる。

したがって小売業者は、買い物ニーズの異なる市場セグメントの存在を前提として、フォーマットを開発し、小売市場に参入し、多店舗展開することによって、獲得する市場の規模を拡大せざるを得ない。Levy et al (2005)によると、業態開発は、店舗差別化の特徴に基づいて二つのパターンに分けられる。一つは、低価格イメージによる店舗差別化を目指す業態開発である（価格指向開発）。もう一つは、サービス・イメージによる店舗差別化を目指す業態開発である（サービス指向開発）。小売業者は、二つの店舗差別化戦略のいずれかを指向し、小売市場に参入する。小売業者は、参入時点、比較的小規模な市場セグメントを標的とするが、その後、BM市場への参入を目指して、多店舗展開する。この参入プロセスは、次のように捉えることができる。

まず小売業者は、小規模な細分市場を標的として市場に参入する。そしてその標的市場を前提として多店舗展開する。その多店舗展開のプロセスのなかで開拓可能な市場がなくなると、小売業者は、シングル・フォーマット形態か、マルチ・フォーマット形態かを選択することになる。この選択を通じて、小売業者は、標的市場を小規模な細分市場から大規模な細分市場、すなわちBM市場へと変更することになる。そして小売業者は、この変更と並行して、技術と能力も進化させるのである。

このように既存研究は、BM市場という概念を提示し、小売業者の成長はBM市場への参入およびシェア獲得に依存すると説明した。そこで本研究は、日本の小売業者について、以下の問題を設定し、研究の出発点とした。①既存研究の説明が日本の小売業者についても適合するのか、さらには②既存研究と異なる論理によって小売業者の成長行動は説明できないのか、という点に疑問を持ち、本研究は開始された。

## 2. 研究の目的

本研究の目的とは、以下の通りである。

(1) 小売企業は、BM市場への参入時に、規模効果を利用するための技術や能力を開発するのかどうかを明らかにする。規模効果

とは、規模の経済性、経験の経済性、そして範囲の経済性を総合した規模による効率化を意味する。既存研究によれば、小売業者は、BM市場へ参入するために、規模効果を高めるための先行投資を行うはずである。大規模な先行投資が行われた時点特定し、その前後における企業行動の変化を捉えることによって、この目的を達成する。

(2) 小売業者は、業態開発において利用する規模効果に応じて、異なる参入形態をとるのかどうかを明らかにする。第一に小売業者が、①規模の経済性、②経験の経済性を積極的に活用しようとするほど、市場への参入形態はシングル・フォーマット形態となる。シングル・フォーマット形態とは、単一もしくは極めて少数に集約された店舗フォーマットを採用した参入形態である。小売業者がシングル・フォーマットを採用することによって、店舗の小売ミックスを統一し、そのオペレーションを標準化することができる。店舗オペレーションの標準化によって、店舗の経営管理に関する業務も標準化することができる。情報管理、人事管理、財務管理などの業務が本部に集約され、管理業務を専門とする部門によって処理される。また小売ミックスの統一は、店舗における小売サービス業務を多くの店舗について、本部やセンターと分業しやすい状況を作り出す。本部やセンターへの業務集約によって、業務の規模が増大し、本部やセンターにおいて規模の経済性、経験の経済性が働きやすくなる。

第二に小売業者が、BM市場へ参入しようと③範囲の経済性を積極的に活用しようとするほど、市場への参入形態はマルチ・フォーマット形態となる。マルチ・フォーマット形態とは、市場セグメントごとに顧客適応化された多数の小売店舗フォーマットを採用した参入形態である。小売業者による小売サービスの生産プロセスは、生産工程の上方から下方に向けて、そのサービスの質を高めるように設計される。例えば業種別に調達される商品は、大規模なロットで配送される。小売業者は、これを小分けし、さらに店別に仕分けし、各店舗に配送する。さらに生鮮品は、加工して、総菜商品として店舗に配送される。そして店頭において、商品が組み合わせられ、消費者にとって買いやすい売場が構築される。このとき小売業者は、品揃えされる商品の業種構成を変えたり、業種ごとの品目構成を変えたりすることによって、異なる買い物ニーズを持つ消費者の市場に参入することができる。これがフォーマットをマルチ化することになる。

以上のようにシングル・フォーマット、マルチ・フォーマットという概念を構築し、小売企業の業態開発行動、BM市場への参入行動を分析した。

### 3. 研究の方法

比較事例研究という方法を利用した。食品スーパーマーケット業態のなかで、比較的類似したフォーマットを開発する複数の小売業者を比較し、事業規模を拡大できた小売業者のフォーマット開発行動を調査した。また小売サービスを重視するフォーマットを開発することによって事業規模を拡大することに成功し、成長した小売業者も調査した。

具体的には、以下の方法を採用した。第一に先行研究、1次資料（聞き取り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も含む）などの広範な情報の探索を通じて、理論的な分析枠組を構築した。

第二に構築した理論的な分析枠組にしたがって、少数の事例を対象とする詳細な定性的研究を行った。参入プロセスを明らかにするという点から、複数事例を比較することによる分析を行った。

### 4. 研究成果

既存研究は、BM市場の存在することを前提として、小売業者の成長を説明した。ここでは、小売市場のなかで最大規模の市場セグメントであるBM市場に参入し、市場シェアを高めることが小売業者の成長条件であると考えられてきた。

しかし本研究において、小売業者の成長は、BM市場を必ずしも所与としないことが明らかとなった。端的に言うならば、小売業者にとってBM市場は与えられたものではない。小売業者は自らBM市場を作り出すことができるのである。事例分析の結果から、小売業者はBM市場への参入プロセスにおいて、店舗フォーマットやサプライチェーンにおける技術革新、経営革新を引き起こす。この技術革新や経営革新をベースとして、フォーマットを開発し続ける。このような継続的なフォーマット開発のなかで、小売業者は、それまで異なる複数の小規模な市場セグメントを形成してきた消費者を一つの大規模な市場セグメントに統合し、BM市場を作り出すことができる。

既存研究において、BM市場は所与である。BM市場の買い物ニーズに適合したフォーマットを開発することが、小売業者の成長における必要条件である。しかし本研究は、市場適合を目的とするのではなく、市場創造を目的とするフォーマットを開発し、成長を遂げた小売業者の事例を発見した。

さらに調査した事例は、先行研究において想定可能なフォーマット戦略と異なるフォーマット戦略を採用していた。それは、つぎのようなフォーマット戦略であった。その小売業者は、時間軸においてフォーマットのマ

ルチ化を行い、空間軸においてフォーマットのシングル化を行っていた。つまり小売業者は、市場の変化に合わせてフォーマットを変化させるマルチ化を行う一方、ある一定期間のなかで標準的なフォーマットに統一するというを行っていた。これは小売業者が多店舗展開するプロセスのなかで、新しいフォーマットを実験しつつ、その実験結果を既存店舗にフィードバックする行動としてみることができる。

以上のことから、小売業者の成長は、フォーマット開発と多店舗展開の相互作用に依存していると結論づけることができる。つまり小売業者は、多店舗展開への投資と、フォーマット開発への投資のバランスをとりつつ、企業成長に必要な規模効果を実現していると言える。例えばフォーマット開発における実験を繰り返すならば、シングル・フォーマットの多店舗展開による規模効果を期待できない。他方、シングル・フォーマットの多店舗展開による規模効果を優先するならば、フォーマット開発における実験に対して積極的な投資ができなくなる。フォーマット開発は、長期にわたる企業成長に不可欠である。この点で、フォーマット開発への消極的な投資は、企業成長の基盤となるBM市場の形成を困難にすると考えられる。

本研究の課題は、以下の点にある。第一に本研究は、食品スーパーマーケット業態に焦点を当てた。これを他の業態について拡大する必要があるだろう。第二に本研究は、事例研究である。事例研究のメリットは、理論構築を目的とした場合であると考えている。ゆえに構築された理論の説明力は、本研究において十分に検討できていない。この点が、本研究の課題である。

### 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 Yuji Sakagawa, “Category Management: Review and Suggested Research Directions,” The Sixth Joint Seminar of Hokkaido University and Yeungnam University, Proceedings, 6(1), pp.131-150, September 15, 2011

② 坂川裕司, 「小売フォーマット開発の分析枠組」, 経済学研究, 60巻, 2011, 61-79.

③ 坂川裕司, 「チェーンストアにおけるサプライチェーンの動態—投機型から延期型への移行と障壁」, 経済学研究, 59巻, 2009, 189-198.

〔学会発表〕（計 2 件）

①坂川裕司，日本小売企業におけるカテゴリー・マネジメントの革新性（香川大学小宮一高氏と共同），第 62 回日本商業学会全国研究大会，2012 年 5 月 27 日，北海商科大学（札幌市）。

②坂川裕司，サプライチェーンの最適化行動と小売業態の動態，日本生産管理学会，2010 年 3 月 14 日，北海道大学（札幌市）。

〔図書〕（計 1 件）

坂川裕司，「サプライチェーンの最適化行動と小売業態の動態－業態ライフサイクルへの延期投機モデルの適用－」，高嶋克義・西村順二編著『小売業革新』，2010，57-73。

〔産業財産権〕

○出願状況（計 0 件）

○取得状況（計 0 件）

〔その他〕なし

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

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

### (2) 研究分担者

なし

### (2) 連携研究者

なし