

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 4 月 21 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2010～2012

課題番号：22330133

研究課題名（和文） サステナブルな流通と責任ある調達の構築に関する研究

研究課題名（英文） Sustainability in Supply Chain Management and Product Purchasing

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）：小売業における商品調達および流通活動における経済的、社会的ならびに環境的な持続可能性を達成するための商品企画・開発とサプライ・チェーン構築に関する理論的、実証的な研究を進め、経営戦略上の指針を示す。その具体的な研究成果は、日米欧の主要小売企業の事例研究を中心に「進化する流通マーチャンダイジング」（仮題）という研究書として刊行する予定である。

研究成果の概要（英文）：Study into the sustainable product purchasing and supply chain management among major Japanese, American and European retailers and show some strategic guidelines toward the development of private label program, ecological store and distribution center operation, contributions to the local community and so on. A book with the title *Evolution in Retail Merchandising* is expected to be published soon.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010 年度	4,900,000	1,470,000	6,370,000
2011 年度	5,200,000	1,560,000	6,760,000
2012 年度	4,600,000	1,380,000	5,980,000
年度			
年度			
総計	14,700,000	4,410,000	19,110,000

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：サステナブルな流通、責任ある商品調達、プライベート・ブランド、トリプル・ボトム・ライン

1. 研究開始当初の背景

先進国における経済の縮小と少子高齢化、新興国における経済成長と人口の爆発という対照的なグローバル経済の展開中で、地球温暖化対策、環境・資源の保護、フェアトレードの推進、地域社会への貢献が先進国の主要産業・企業に強く求められるようになった。小売業を中心とした流通部門は生産と消費

の狭間において、経済、環境、社会的側面のいずれにおいても極めて重要な位置にある。欧州ではすでに消費者の「投票行動」（店舗・商品の選択・購買）を通じたサステナブル競争が展開されており、日本やアメリカでも、同様の動きが広がっている。

その背景には、小売企業の大規模化が進み、市場パワーが小売企業側にシフトして、顧客

起点の商品企画・開発・販売が進んでいる状況変化がある。この流通側からの商品調達・商品供給の変化に焦点を当てる。

2. 研究の目的

日米欧の主要小売企業の商品調達・商品供給システムがグローバルな規模で展開され、同時に経済、環境、社会の調和というトリプル・ボトム・ラインが企業の経営指針として浸透する中で、サステナブルな経営を実現する事業戦略の確立が求められている。それを店舗運営、商品供給、商品調達の3つの業務システムに分けて、その相互関連性を含めて理論的、実証的に検証した。

3. 研究の方法

(1) サステナブル経営・流通、ならびにマーチャンダイジング（商品の企画・開発・販売）に関する文献研究を行い、分析フレームワークを構築した。

(2) 英国マックス&スペンサー、米国ウォルマート、日本のイオンをはじめとして有力小売企業を訪問調査し、現段階におけるサステナブル経営の実態と評価を行い、事例研究としてまとめた。

(3) 小売企業が主たる責任を負って企画・開発するプライベート・ブランド商品の開発が活発化している現状に着目し、オーガニック、健康、フェアトレード、地域商品等の開発を通して利益向上と社会的、環境的貢献の同時実現を図る動きが顕著であり、独自商品開発の戦略や組織デザインの研究に注力した。

(4) 同時に、総合スーパーや食品スーパー等の日本経済新聞社のデータベースからPOS（販売時点情報管理）データを手し、ナショナル・ブランドとプライベート・ブランドのブランド間競争について商品カテゴリー別時系列分析を実施し、「進化するマーチャンダイジング」の実態を分析した。

(5) 「責任ある商品調達」に関してメーカーの対応を探る目的から、製造受託事業の観点から食品メーカー20社超に訪問聞き取り調査を行い、受託の条件、関与の程度、収益性等について調査した。

(6) 以上の研究を進めるうえで、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「マイクロ流通研究会」を組織化し、平成20年度にはイオン、シジシージャパン等の企業から外部講師を招き、数回研究会を開き、基礎知識を吸収した。翌21年度からは欧米小売企業の現地聞き取り調査（矢作、藤岡）、日本の小売企業の聞き取り調査（全員）、日本の食品メーカーの聞き取り調査（矢作、浦上）、POSデータ分析（浦上）、食品スーパーの事例研究（岸本）と研究分担を明確にして、具体的な作業を進めた。聞き取り調査時、

随時打ち合わせに加えて、年間数回、中間研究報告会を開催し、各自が分担した研究成果の報告と意見交換を行った。

4. 研究成果

省エネ店舗の建設・運営や包装資材の節約といった一般的な流通サステナビリティの動きに加えて、小売業の独自商品開発が環境や地域への貢献に資する点が確認できた。その点に焦点を当て、進化する小売業のマーチャンダイジングに関する研究成果を刊行する。

具体的には、以下のような内容となる見込みである。

(1) 日本と欧米における小売業のマーチャンダイジングの歴史的背景を理解するため、プライベート・ブランドの発展過程を中心に文献研究を行った。その結果、小売業態とナショナル・ブランドおよびプライベート・ブランド間には密接な相互依存関係があり、相互の作用・反作用により小売業のマーチャンダイジングの展開方向が左右されている歴史的過程が明らかになった。

(2) マーチャンダイジングに関する文献レビューを行い、ナショナル・ブランドとプライベート・ブランドの競争と相互作用を展望した。その結果、プライベート・ブランドは、①小売市場の上位集中度が高まる、②経済成長が減速する、③ナショナル・ブランド・メーカーのイノベーション（特に、新製品開発）が停滞する、④その結果、製品のコモデティ化が進行する、とき、市場浸透度を高めることが先行研究で実証されていた。その点を踏まえた、従来軽視されてきた小売企業の商品開発のマーチャンダイジングに対する経営姿勢と戦略構想の変化がプライベート・ブランドの市場浸透度を高めていると判断し、その観点から研究を進めるとの立場を確認した。

(3) 欧米におけるマーチャンダイジングの発展過程をプレミアム・プライベート・ブランド商品やサステナブル商品の開発から分析した。具体的には、日本を含めて小売業のプライベート・ブランド・プログラムは、低価格型、標準型、プレミアム型、サステナブル商品を含む特定テーマ型の4つのタイプで構成されている。なかでも、過去10年～15年、店舗忠誠度を向上させる観点から、プレミアム型、特定テーマ型商品開発が重視され、それが小売業のマーチャンダイジング力を強化している事実を確認できた。

(4) 日本のPOSデータ分析から小売業のマーチャンダイジング力の向上とその要因を特定した。過去10年のPOSデータを分析した結果、日本におけるプライベート・ブランドの市場浸透率は10%未満と相対的に低く、また商品カテゴリー単位のばらつきが大きいこと、また時系列でみた変動が大きい

ことが判明した。それをプライベート・ブランドの市場浸透率の高低と伸長率の2軸で整理して、牛乳、豆腐、ビール等の主要商品カテゴリーごとの特徴を分析した。

(5) 日本の食品スーパーの対応を、ブランド間競争と製造受託事業の展開から考察し、デュアル・ブランド戦略論の方向性を示した。2000年代後半以降、食品メーカーの間では有力小売企業のプライベート・ブランドの製造受託事業を行っており、従来のシングル・ブランドからデュアル・ブランド戦略に移行する例が増えている。その背景ならびにナショナル・ブランドとの競争関係等の戦略再構築、経営採算性の評価について聞き取り調査で実態を把握し、分析した。

(6) 「責任ある商品調達」の観点から、特定小売業向け専用商品やプライベート・ブランド商品の専業・兼業メーカーの経営戦略について事例研究を通して考察した。消費財メーカーには、①ナショナル・ブランドのみを製造し販売するメーカー、②ナショナル・ブランドとプライベート・ブランドの両方の商品を製造するメーカー、③主にプライベート・ブランドの製造受託を行うメーカーの3つの事業形態があるが、新たに台頭しているは②、③の形態である。それらの事例を取り上げ、①との比較における企業戦略、ブランド間競争、費用・収益構造について分析した。

(7) 日本の食品スーパー・総合スーパーによるサステナブル商品や地域の独自商品の開拓・育成可能性について論じた。日本は欧州に比べて環境配慮、フェアトレード、健康指向、地域起こし等の特定テーマに基づく独自商品開発は決して活発化しているとは言えないが、イオンや日本生活協同組合では積極的に、それらの商品開発に取り組み始めている。日本の先進的な事例を通して、サステナブル商品開発の課題を示すことにした。

(8) 食品以外の衣料品等のマーチャンダイジングの国際比較事例研究を行う。「責任ある調達」や「サステナブルな流通」は食品分野のみならず、衣料品等非食品分野においても小売業にとって重要な経営課題となっている。衣料品分野では生産から販売まで垂直統合した製造小売業モデルが国際的に対応しており、サプライ・チェーン全体の管理が進んでいる。同時に、既存小売業ではそのような製造小売業の成長に対抗して、複数の小売業向け衣料品の企画・開発を引き受け、アジアで生産する共同仕入れ機構が欧州では現れている。ここでは衣料品分野における「進化するマーチャンダイジング」の実態を取り上げる。

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1件)

- ① 矢作敏行、「PB製造受託事業論に向けて—食品メーカーの事例から—」、『経営志林』、査読無、第49巻2号、2012年、pp.15-35。

[学会発表] (計2件)

- ① 藤岡里圭、「英国における小売集中とプライベート・ブランドの浸透」、日本商業学会関西支部会、2011年11月19日、大阪市立大学。
- ② 岸本徹也、「食品スーパーの現場力—小売業研究におけるオペレーション分析という視点」、日本商業学会全国大会 2010年5月30日、東洋大学。

[図書] (計3件)

- ① 矢作敏行・編著、日本経済新聞出版社、『日本の優秀小売企業の底力』、2012年、pp.1-429 (うち矢作執筆分、「流通パラダイムの転換」、pp.1-32; 「イズミ：地域密着型経営の克服」、pp.33-66; 「コメリ：独自業態の開発・展開」、pp.131-166; 「ニトリ：製・販・配統合型バリューチェーンの構築」、pp.167-196; 「湖南平和堂：現地市場への適応力」、pp.321-348; 「事例研究のまとめ」、pp.349-386)。
- ② 岸本徹也、「ヨークベニマル：全員参加型の店舗実行能力」、矢作・編同上書、pp.65-98。
- ③ 浦上拓也、「製品戦略」、西田安慶・城田吉孝編著、『マーケティング戦略論』、学文社、2011年、pp.54-81。

[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
無

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

浦上 拓也 (URAGAMI TAKUYA)
愛知学泉大学・現代マネジメント学部・教授
研究者番号：40387585

岸本 徹也 (KISHIMOTO TETSUYA)
長岡大学・経済経営学部・教授
研究者番号：00405929

藤岡 里圭 (FUJIOKA RIKA)
関西大学・商学部・教授
研究者番号：00326480