

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 5 月 26 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25285132

研究課題名(和文) 小売企業の仕入活動におけるプロセス革新と仕入先企業への関係管理の展開

研究課題名(英文) Merchandising process innovation and relationship management in retailing

## 研究代表者

高嶋 克義 (TAKASHIMA, Katsuyoshi)

神戸大学・経営学研究科・教授

研究者番号：30197090

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 8,900,000円

研究成果の概要(和文)：日本の小売企業を対象とする質問票調査のデータに基づいて、小売企業の仕入プロセス革新・マーチャンダイジング革新に関する実証分析を進める一方で、コープさっぽろ、セブン-イレブン・ジャパン、カンペールなどにおける仕入プロセス革新と関係管理についての事例研究を行い、その研究成果を論文で公表した。また、これらの研究を通じて、組織構造や仕入先企業との関係管理が仕入プロセス革新に及ぼす影響を捉え、小売企業の仕入プロセス革新を促進する組織的条件と関係管理についての研究を行った。

研究成果の概要(英文)：We conducted surveys of merchandise division heads at Japanese retail companies to verify the hypotheses regarding merchandising process innovation, and did case studies of process innovation in Co-op Sapporo, Seven-Eleven Japan, Camper, etc. Based on these surveys, the researches on the influence of organizational structure and inter-organizational relationship management on merchandising process innovation in retailing were published as research papers in refereed journals.

研究分野：商学

キーワード：小売業 仕入活動 プロセス革新 マーチャンダイジング 組織構造 関係管理 情報システム PB

## 1. 研究開始当初の背景

本研究は、小売企業の仕入プロセス革新を支える組織的条件や仕入先企業に対する関係管理のあり方を考察するものである。この仕入プロセス革新とは、PB 開発、小売企業と卸売企業・製造企業との共同マーチャンダイジング、物流や生産を同期化する SCM(サプライチェーン・マネジメント)の構築などの小売企業の仕入活動局面におけるプロセス革新である。これらの仕入プロセス革新は、近年の小売企業の成長や競争優位を支える有力な基盤となっており、また小売企業がその競争的地位を維持し高めていくために、不可欠の活動となっている。

他方で、流通企業の SCM の研究、生産や営業活動における組織的プロセス革新の研究、小売企業における情報化戦略の研究など、本研究を展開するうえで基礎となる研究が確立されている。そこで本研究では、小売企業における仕入活動局面の問題にフォーカスし、さらに、小売企業の知識管理の問題や小売企業が主導する商品開発や生産・物流のシステム構築のための関係管理の問題と関連付けて検討することをめざすものである。

## 2. 研究の目的

小売企業による大量の商品調達、一方で、バイニング・パワーを通じた仕入価格の低価格化や物流システム構築による効率化の達成を可能にし、他方で、PB を開発したり、海外からの調達や生産を展開したりすることを可能にする。本研究の目的は、こうした仕入活動局面における革新的な取組みをいかに行うべきかという小売企業戦略の課題を捉え、この革新的な取組みが、どのような組織体制や関係管理のもとで展開され、経営成果にどのような影響を与えるのかという問題を考察することである。

そして、近年における小売企業の仕入活動局面の革新的取組みは、次の3つの特徴をもつと考える。まず一つは、卸売企業や製造業

者との共同革新として展開されるという特徴である。このことは、卸売企業や製造業者との長期的な取組みをめざす共同化の交渉を必要とする。そこで、市場取引型の取引関係から企業間での共同革新への移行が、どのような条件のもとで可能になるかが研究課題となる。

二つ目には、小売企業の内部において店舗部門や情報システム部門などが協力して取り組む部門横断的な革新であるという特徴である。これは、意思決定領域が商品の選定と価格交渉だけでなく、物流情報システムの共同構築や PB の共同開発といった問題に拡張されたことに伴って、小売企業の諸部門を横断した取組みが必要になることを意味する。そこで、仕入活動局面におけるプロセス革新を進めるためには、どのような組織構造や関係管理への転換が必要になるのか、その転換を可能とする条件は何かという研究課題が導かれる。

そして三つ目に、課業の可視化に基づく継続的なプロセス革新という特徴がある。品揃え改革や物流改革において、現状の課業を可視化し、現場担当者を巻き込み、改善を組織的に動機付けることが重要となるが、そのような継続的で組織的な改善を展開できる組織能力が、仕入活動局面においてどう蓄積し、さらに販売企業との間の共同革新に展開するのかという課題が導かれる。

## 3. 研究の方法

日本の小売企業の仕入プロセス革新が、どのような組織的条件や関係管理のもとで展開され、それが経営成果にどのような影響を与えるのかという研究課題を考察するために、日本における小売企業の商品部門別の仕入担当責任者を対象とする質問票調査を実施した。そして、この質問票調査によるデータベースを用いて、小売企業の仕入プロセス革新と小売企業の組織構造や仕入先への関係管理との関係、および、それらが利益率や

成長率などの成果要因に与える影響に関わる仮説を検証する研究を実施した。

また、それと並行して、小売企業の仕入プロセス革新の展開に関して、コープさっぽろ、セブン-イレブン・ジャパン、カンパールなどの国内外の企業の事例分析が実施された。これらの事例分析は、仕入担当部門の担当者やそこでの組織的プロセス革新を推進した担当者に対する聞き取り調査を中心として行われ、小売企業の仕入局面におけるプロセス革新と組織改革や関係管理との関連性についての考察を行うものである。

#### 4. 研究成果

本研究では、仕入プロセス革新について、どのような組織構造や関係管理体制が採用されるのかを、部門の権限や部門間連携、あるいは関係管理様式に焦点を合わせて、実証的に明らかにするものである。本研究を通じて多くの研究成果が出されたが、その中でも既存研究では明らかにされなかった小売企業の仕入プロセス革新と部門間連携や関係管理との関連性の局面に焦点を合わせた研究をあげると次のようになる。

##### (1) 商品部門の権限と部門間連携の影響

本研究の分析結果から、小売企業のバイヤー（仕入担当者）が革新的に行動することに対して、意思決定の情報環境と権限環境という2つの組織的条件が影響を与えることが明らかにされた。すなわち、バイヤーが革新的に行動するためには、店舗との情報共有が行われていることと商品部門のバイヤーにMD権限を持たせることが必要であることが示された。さらに、バイヤーの意思決定環境としての情報と権限の両方を同時に持たせることは、部門間コンフリクトを高めてしまうというマイナスの影響が作用することも示された。

(2) 商品部門の権限と仕入先企業に対する関係管理との関係

仕入先企業が個別適応的なMD提案をするためには、個々の小売企業から情報収集したり、担当者間のネットワークを構築する必要があり、そのような取引特定の資産への投資に対して仕入先企業は消極的になりやすいという傾向があることが理論的に知られている。しかし、小売企業におけるMD権限が集権化されていれば、職能部門や職能担当者の役割が明確になり、職能間の調整も公式的になり、取引費用の問題が小さくなって、その結果、仕入先企業は、積極的に個別適応的なMD提案を行えることが期待される。

そして、仮説検証の結果から、小売企業におけるMD権限が商品部門に集約されるほど、仕入先企業に対する関係管理において、小売企業との共同での商品企画や販促企画のような個別適応的なMD提案を引き出すことが可能となることが明らかにされた。

##### (3) PB開発における専門組織化の効果

日本の小売企業においてPB業務を専門の組織や担当者が行うか、商品部門のバイヤーが同種の商品の仕入活動と並行して行うかという選択に関する課題がある。この課題に関する仮説検証の結果から、PB開発について店舗からの情報収集が行われるほど、PBの専門の組織や担当者が設けられる傾向にあることが明らかにされた。

また、店舗と商品部門との間のプロセスコンフリクトが高いほど、PB専門組織化が促進されることも示された。すなわち、PB開発のための店舗からの情報収集において、店舗とのプロセスコンフリクトが障害になりやすい状況では、PB専門の組織や担当者がPBの企画・開発の業務を行うことになる。

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 87 件)

1, Changju Kim, Katsuyoshi Takashima,  
The impact of retail buyer innovativeness on suppliers' adaptive selling in Japanese buyer-supplier relationships,

- Journal of Marketing Channels,24-3 予定,2017, 査読有
- 2, Eunji Seo, Katsuyoshi Takashima, The impact of horizontal conflict on reducing vertical conflict in Japan's retail organizations, International Journal of Organizational Analysis, 25-2,2017, pp.217-232, 10.1108/IJOA-09-2015-0909 , 査読有
  - 3, Makoto Matsuo, The unlearning of managerial skills: A qualitative study of executive officers, European Management Review,forthcoming,2017,査読有
  - 4, Makoto Matsuo, Takami Matsuo, The effect of diagnostic and interactive uses of management control systems and managerial coaching on reflection in teams, Journal of Accounting & Organizational Change,forthcoming,2017, 査読有
  - 5, Chieko Minami, Kenichi Nishioka, Determinants of ICT enabled service development, The proceedings of 23th International Annual EurOMA Conference, 8 pages on USB,2016,査読有
  - 6, Yiyen Nien, Kenichi Nishioka, Chieko Minami, The catalyst driving service platform evolution, The proceedings of 23th International Annual EurOMA Conference, 10 pages on USB,2016,査読有
  - 7, Fumikazu Morimura, Chieko Minami, Customer Acceptance of Information Technology, Participation Behavior, and Intention to Adopt Technology-based Services, The Proceedings of 23rd EurOMA International Annual Conference,2016,査読有
  - 8, Makoto Matsuo, Reflective leadership and team learning: An exploratory study, Journal of Workplace Learning,28-5,2016,pp.307-321, 10.1108/JWL-12-2015-0089 査読有
  - 9, Katsuyoshi Takashima, Changju Kim, The effectiveness of power-dependence management in retailing, International Journal of Retail & Distribution Management,44-1,2016,pp.71-88,査読有
  - 10, Changju Kim, Katsuyoshi Takashima, Retail buyer control systems: Implications of buyer behavior strategies for performance, Australasian Marketing Journal,24-2, 2016,pp.171-178, 査読有
  - 11, Takumi Tagashira, Chieko Minami, Cost Efficiency of Multiple Store Retailers: A Comparison of Purchasing and Store Operation Costs, In K. Kim (Ed.), Celebrating America 's Pastimes : Baseball, Hot Dogs, Apple Pie and Marketing? Proceedings of the 2015 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference US, New York: Springer,2016, pp.507-523,査読有
  - 12, Takumi Tagashira,Chieko Minami, The effects of online and offline information sources on multiple store patronage, Australasian Journal of Marketing, 24-2, 2016,pp.116-124,査読有
  - 13, Katsuyoshi Takashima, Changju Kim, Determinants of Merchandising Proposals by Vendors: Influence of the Recognition of Transaction Costs ,Journal of Marketing Channels,22-1, 2015, pp.42-51, 査読有
  - 14, 高嶋克義、大規模小売企業の成長戦略の規定因、国民経済雑誌、212-1、2015年、17-28頁、査読無
  - 15, 南知恵子、小売業における顧客関係管理の革新、国民経済雑誌、212-1、2015年、1-17頁、査読無

- 16, Fumikazu Morimura, Chieko Minami, Kenichi Nishioka, ICT's integration effects on the relationship benefits and business process in industrial markets In K. Kim (Ed.), Celebrating America's Pastimes: Baseball, Hot Dogs, Apple Pie and Marketing? Proceedings of the 2015 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, New York: Springer, 2016, pp.573-576, 査読有
- 17, 西岡健一・南知恵子、カンペールにおけるグローバルブランドの市場展開 製造小売による小売国際化と市場対応戦略、マーケティング・ジャーナル、34-3、2015年、145-160頁、査読無
- 18, 平野光俊、労働契約法改正の「意図せざる結果」の行方 - 小売業パート従業員の分配的公正感を手がかりとして -、日本労働研究雑誌、No.655、2015年、47-58頁、査読無
- 19, Mitsutoshi Hirano, Limited Regular Employees and Boundary of Employment: An Analysis by the Three-Layered Labor Market Model, In Norio Kambayashi (ed.), Japanese Management in Change: The Impact of Globalization and Market Principles, Springer, 2015, pp.123-136, 査読無
- 20, Makoto Matsuo, Instructional skills for on-the-job training and experiential learning: An empirical study of Japanese firms, International Journal of Training and Development, 18-4, 2015, pp.225-240, 査読有
- 21, Makoto Matsuo, A framework for facilitating experiential learning, Human Resource Development Review, 14-4, 2015, pp.442-461, 査読有
- 22, Makoto Matsuo, Human resource development programs for knowledge transfer and creation: The case of the Toyota Technical Development Corporation. Journal of Knowledge Management, 19-6, 2015, pp.1186-1203, 査読有
- 23, Makoto Matsuo, Human resources development to facilitate experiential learning: The case of Yahoo Japan. International Journal of Training and Development, 19-3, 2015, pp.199-210, 査読有
- 24, LI Bing・金昌柱・岡山 武史、ストアロイヤリティにおけるPBとNBの商品ポジショニング、立命館経営学、54-2、2015年、121-136頁、査読無
- 25, 金昌柱、小売バイヤーの管理方法が交渉戦略及び小売成果に与える影響、流通研究、17-4、2015年、1-20頁、査読有
- 26, 高嶋克義、小売業におけるバイヤーのアウトカムベース管理の規定因、国民経済雑誌、209-2、2014年、21-35頁、査読無
- 27, 高嶋克義、小売プロセス革新の組織的基盤に関する考察、マーケティング・ジャーナル、33-4、2014年、29-42頁、査読無
- 28, 関 隆教・高嶋克義、コンビニエンス・ストアにおけるスーパーバイザーの知識共有 株式会社セブン - イレブン・ジャパン、マーケティング・ジャーナル、33-4、2014年、117-130頁、査読無
- 29, 高嶋克義、小売企業への個別適応的MD提案の規定因 取引費用に基づく考察、流通研究、16-4、2014年、1-12頁、査読有
- 30, Changju Kim, Katsuyoshi Takashima, The Impact of Outcome-based Control for Retail Buyers on Organizational Performance, Australasian Marketing Journal, 22-2, 2014, pp.76-83, 査読有
- 31, Chieko Minami, Kenichi Nishioka, ICT enabling service innovation, The Proceedings of 21st EurOMA Conference Palermo Italy, 2014, 査読有

- 32, Chieko Minami, Kenichi Nishioka, Fumikazu Morimura ,Waiting in checkout lines: how self-checkout systems affect customers' perceptions of waiting and satisfaction, The Proceedings of Global Marketing Conference GAMMA Singapore, 2014,pp.2106-2116,査読有
- 33, 平野光俊、パートの基幹化マネジメント(マックスバリュ西日本) 奥林康司・平野光俊編著『多様な人材のマネジメント』中央経済社、第10章所収、2014年、185-204頁、査読無
- 34, Chieko Minami, Kenichi nishioka, Market responsiveness and market-driving approach through retailing, The Proceedings of the 17th Conference of the European Association for Education and Research in Commercial Distribution (EAERCD), 2013,査読有
- 35, Makoto Matsuo, Katsuo Hayahawa, Katsuyoshi Takashima, Learning-Oriented Sales Management Control: The Case of a Pharmaceutical Company, Journal of Business to Business Marketing, 20-1,2013,pp.21-31,査読有
- 36, Makoto Matsuo, Jun Nakahara, The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning, The International Journal of Human Resource Management, 24-1,2013,pp.195-207,査読有
- 37, Kazutaka Komiya, Yuji Sakagawa, Multiple partnership arrangements between CPG retailers and their suppliers, The Proceeding of the 29th Annual IMP Conference Georgia State University Atlanta U.S.A, 2013,査読有
- 38, 坂川裕司、小宮一高、コープさっぽろの協働型マーチャンダイジング・システム、北海道大学大学院経済学研究科ディスカッション・ペーパー・シリーズ B、No.109、2013

年、査読無

〔学会発表〕(計 47 件)

〔図書〕(計 7 件)

1, 高嶋克義、有斐閣、小売企業の基盤強化 - 流通パワーシフトにおける関係と組織の再編 -、2015年、総頁 221

2, 南知恵子・西岡健一、有斐閣、サービス・イノベーションー価値供創と新技術導入ー、2014年、総頁 325

6. 研究組織

(1)研究代表者

高嶋 克義 (TAKASHIMA, Katsuyoshi)  
神戸大学・大学院経営学研究科・教授  
研究者番号：30197090

(2)研究分担者

南 知恵子 (MINAMI, Chieko)  
神戸大学・大学院経営学研究科・教授  
研究者番号：90254234

(3)研究分担者

平野 光俊 (HIRANO, Mitsutoshi)  
神戸大学・大学院経営学研究科・教授  
研究者番号：10346281

(4)研究分担者

松尾 睦 (MATSUO, Makoto)  
北海道大学・大学院経済学研究科・教授  
研究者番号：20268593

(5)研究分担者

西村 順二 (NISHIMURA, Junji)  
甲南大学・経営学部・教授  
研究者番号:60198504

(6)研究分担者

小宮 一高 (KOMIYA, Kazukata)  
香川大学・経済学部・准教授  
研究者番号:90335836

(7)研究分担者

金 昌柱 (KIM, Changju)  
立命館大学・経営学部・准教授  
研究者番号:40405486

(8)研究分担者

徐 恩之 (Seo, Eunji)  
福山平成大学・経営学部・講師  
研究者番号:00638421