

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 4 日現在

機関番号：16201

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380565

研究課題名(和文)小売事業システムの観点から見た小売企業と取引先企業の協働スタイルの研究

研究課題名(英文)Types of collaboration between retail companies and their suppliers from the view of retail business system

研究代表者

小宮 一高(Komiya, Kazutaka)

香川大学・経済学部・教授

研究者番号：90335836

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、小売業者と卸売業者、製造業者といった取引先企業との協働関係の性質を深く理解し、その活動を類型化することを目的とした。本研究は当初、小売業者の視点から取引先企業との協調関係を捉え、その類型化を行う予定であったが、データ収集上の困難に直面したため、製造業者の視点からその取引先である卸売業者・小売業者との関係性を捉えることに視点を切り替えた。調査によると製造業者と川下の取引先企業との関係性は、製造業者のマーケティングにおける市場知識の獲得という点で、小売業者と、それ以外の企業との関係が質的に異なることが示唆された。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to deeply understand collaboration between retail companies and their suppliers, such as wholesalers and manufactures. At first, we try to conduct a research from the view of retail companies, but it was difficult to carry out. Thus, we changed the approach. We focus on the manufactures and investigate the relationship between manufactures and their downstream companies as collaborators for their marketing. Our research implied that there was different characteristics for manufactures' collaborators between retailers and other downstream companies.

研究分野：マーケティング論

キーワード：協働関係 市場志向 市場知識

1. 研究開始当初の背景

これまでの研究において、小売業者と製造業者、卸売業者といったサプライヤーの関係性についての研究を進めてきた。その中で、小売業者とサプライヤーとの関係は、双方のビジネスにとって重要であることが示されてきたが、同時に、その関係には多様性があることも明らかになっていった。この点を小売事業システムの観点から見ると、「店舗運営」「商品供給」「商品調達」という3つの領域において、質的に異なる関係が形成されていることが示唆された。つまり、小売業者がサプライヤーとの関係において、マーチャンダイジングを中心とした店舗運営で協働する場合、サプライチェーンに関わる商品供給で協働する場合、さらに、PB 開発のような商品調達で協働する場合において、異なる関係性が構築されることが予想された。これらの領域における関係性は、異なる学問分野で捉えられることが多く、別々に理解が進んでいるため、統合的に理解することが有益であると考えられたためである。

2. 研究の目的

上記のような背景から、本研究は、小売業者と卸売業者、製造業者（サプライヤー）との協働関係の性質を深く理解し、その活動を類型化することを目的とする。

3. 研究の方法

本研究は、複数事例研究（multiple-case study）をおこなうことを通じて、小売業者とサプライヤーの関係をインタビュー調査等の質的なデータによって詳細に明らかにすることを試みた。さらに、必要に応じて、これらの仮説をアンケート調査による量的なデータを通じて検証した。

4. 研究成果

(1) 市場知識と企業間関係

研究は当初、小売業者の側から調査を進めることを計画していたが、思うように調査先を発見することができなかつたため、製造業者の側から川下の企業との関係を捉えることとし、その中の関係の多様性を捉えることに研究の取り組み方を変更した。その際、重要な視点となったのが市場志向の概念である。

市場志向とは、「既存もしくは将来の顧客のニーズに関する市場知識（マーケット・インテリジェンス）の組織全体での生成、その部門を超えた普及、組織全体での反応」（Kohli and Jaworski, 1990）であり、市場志向の強い企業は、市場知識を積極的に生成し、それを企業全体で共有し、それに基づい

た行動をとると考えられる。また、多くの研究を通じて、市場志向は、経営成果を高める方向に作用することが知られている（例えば、Kirca et al., 2005）。製造業者の視点から見た場合、このような市場知識の生成の元となる情報をどのように得るかが重要であるが、小売業者や卸売業者といった川下の企業との関係から情報を得ることは、主要な方法のひとつであると考えられる。

そこで、市場志向の強い製造業者が、新規事業の開発において、川下の企業とのどのような関係から、どのように市場知識を生成しているのかについて、BtoB の取引をおこなうアパレル製造業者3社（以下では、企業A、企業B、企業Cとする）を対象とした複数事例研究をおこなった。

これによると新規事業開発における市場知識の生成は、それを収集する以前に自社がもっている資源、特に、どのような新規事業（新しい製品）を開発するか、誰がその事業の新規顧客となるかの知識、によって、市場知識がどのような関係から形成されるか、また、市場知識がどのような役割を果たすか、が異なることが明らかになった。

		潜在的顧客の存在に関する知識	
		事前にある	事前にはない
新しい事業（製品）のアイデア	事前にある	企業B - 市場知識は安定的な関係に基づき生成される - 市場知識（顧客のニーズ情報）は、新たな製品が顧客ニーズに適合しているかを確認するために使う	(事例なし)
	事前にはない	企業C - 市場知識は安定的な関係に基づき生成される - 市場知識（顧客のニーズ情報）は新しい事業（製品）の基本的な方向性を決める	企業A - 市場知識は偶然の出会いから生成される - 市場知識（顧客のニーズ情報）は新しい事業（製品）の基本的な方向性を決める

図1：製造業者の事前知識と市場知識の生成過程・役割

図1は、その関係を示している。新規事業開発において、どのような新製品をつくるかというアイデアが明確で、また、その製品の顧客が誰であるかの予測がある程度できている場合（企業B）市場知識、特に顧客ニーズの収集は、想定される新規顧客から安定的におこなわれ、また、その市場知識はすでにある新製品のアイデアが本当に顧客のニーズを満たすのかどうか、という確認（チェック）に使われることになる。また、仮にまだ製品アイデアが未確定であっても、新しい事業の顧客が誰になりそうであるか、ということがある程度わかる場合（企業C）これらの顧客にアプローチすることで、顧客ニーズを中心とした市場知識が収集されるため、それに基づいて、新しい製品アイデアを固めることができるし、その関係もある程度安定的となる。

他方で、新規の製品アイデアがなく、さらに、新たな顧客が誰かも想定できない場合（企業A）市場知識の形成に関わる関係性の構築は偶然に頼るしかない。しかし、仮にその関係が幸運にも構築できれば、その顧客ニーズに基づく市場知識が新しい製品の開発

に決定的な影響を与えることになる。

このように、BtoBの事業における市場知識の生成は、その生成に関わる関係性や知識が事業において果たす役割が異なる、という示唆を得ることができた。

(2) 製造業者へのマーケティング支援：その類型

これまでの研究で明らかになってきたのは、流通業者、特に小売業者がそのサプライヤーである製造業者や卸売業者との間で取り結ぶ関係性は多様であり、どのような業者と関係性を結ぶか、あるいは、どのような関係性を構築するか、という点は、流通業者、サプライヤー双方にとって重要である、という点である。

本研究では、当初、流通業者、特に小売業者の視点からこの関係性を捉え、関係性の類型化をおこなうことを試みた。しかし、データ取得上の制約が大きかったため、製造業者の視点から流通業者との関係と捉えることにした。具体的には、製造業者がその製品を市場に展開し、マーケティング活動を行う際に、卸売業者や小売業者と構築する関係性を捉えることとした。

製造業者は、卸売業者が小売業者との取引を通じて、自社の製品を市場で販売する。その際、これらの流通業者との関係性から得る情報は、重要な市場知識（market intelligence）となり、自社のマーケティング活動に活かすことができる。このことは、製造業者のマーケティング活動において、流通業者との関係性が、自社のマーケティング活動を構想するための市場知識の獲得や利用、という意味でも、また販売の意味でも重要であることを意味している。

他方で、製造業者が自社のマーケティング活動を展開する上で、市場知識を得る手段としては、コンサルタントや広告会社の協力を得る、という方法も考えられる。製造業者とこれらの企業は、製品の取引関係はないけれども、市場知識を共有し、その解釈をめぐって議論する立場にあると考えられ、その点では、製造業者と流通業者との関係と共通する点が見られる。

そこで、本研究では、探索的な調査として、製造業者の市場知識の獲得と、これらのマーケティングをサポートする立場にある企業との関係について、ウェブによるアンケート調査を実施した。アンケートの対象は日本の製造企業全般であり、700企業からの事業単位の活動について回答を得た。マーケティングをサポートする企業としては、具体的には、卸売業者、小売業者、セールスレップ（製品の販売に特化し、取引関係を通じてではなく、販売に対する手数料として収益を得る企業）、コンサルタント、広告会社を想定した。分析においては、製造業企業の中で自社独自の製品をもつ345社を対象とした分析をおこなっ

ている。

まず、調査では、自社製品の販売において緊密に協力する企業の有無を尋ねた。結果は表1のとおりである。なお、緊密に協働している企業が存在する企業としない企業は、利益率に有意な差が認められる（ $t=3.41$ 、 $p<0.001$ ）。

表1：自社独自のブランドの販売上で緊密に協働している企業

ある	155	小売業者(店舗主体)	44
		小売業者(通販主体)	8
		卸売業者(商社含む)	68
		販売代行業(セールスレップなど)	15
		コンサルタント	12
		広告代理店	4
ない	190	その他	4
		合計	345

さらに、これらの協力企業を「小売業者」「卸売業者・セールスレップ」「コンサルタント・広告業者」の3つのカテゴリーに集約し、その分類と市場知識の獲得や利用がどのような状況になっているのかを示したのが、表2である。

表2：協力企業ごとの市場志向と成果

	小売業者 (n=52)	卸売業者・ セールスレップ (n=83)	コンサルタント・ 広告業者 (n=16)	有意確率
市場志向	4.76	4.47	4.56	0.231
市場志向：生成	4.83	4.49	4.67	0.180
市場志向：普及	4.73	4.39	4.46	0.185
市場志向：反応	4.72	4.52	4.54	0.558
利益率	4.62	4.36	4.10	0.135

* 市場志向と利益率の測度は、Ngo, L. V., and O' Cass(2012)による。各測度は1：まったくあてはまらない、から7：非常に良く当てはまるの7段階で測定。

カテゴリーごとのサンプル数が少ないために、各市場志向の指標と成果（利益率）については、いずれも統計的に有意な差は認められなかった。しかし、いずれの指標も、小売業者と協力する製造業者の平均値が高い。特に、市場志向の生成と利益率の高さについては、統計的に有意ではないけれども、他のカテゴリーと一定の差が認められる。小売業者は、顧客と直接接する存在であるために、市場知識の生成において協力する上で、有利な存在であるのかもしれない。また、その結果、利益率についても、優位性が存在する可能性がある。また、これらのカテゴリーを「小売業者」「小売業者以外」の2つのカテゴリーに集約した場合には、市場志向の生成と利益率に統計的に有意な差が見られる（ $t=1.770$ 、 $p<0.1$ 、 $t=1.763$ 、 $p<0.1$ ）。このような製造業者とマーケティングをサポートする企業との関係については、今後より深い研究をおこなう予定である。

<引用文献>

Kirca, H. A., Jayachandran, S. and Bearden, O. W. 2005, "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on

Performance” Journal of Marketing, 69(2), pp.24-41.

Kohli, K. A. and Jaworski, J. B. 1990, “Market Orientation: The Construct, Research propositions, and Managerial Implications”, Journal of Marketing, 54, pp.1-18.

Ngo, L. V., and O’Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. Journal of Product Innovation Management, 29(5), 861-877.

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. Komiya, K., Inoguchi, J., Kim, W. and Urakami, T., "New Business Development Processes of Market Oriented Companies in the Japanese Apparel Industry", The Proceeding of the 6th Joint Symposium between Kagawa University and Chiang Mai University, University of Kagawa, Japan, p.80, 2016,8. (査読なし)
2. Komiya, K., Inoguchi, J., Kim, W. and Urakami, T., "Market Orientation and Market Intelligence Generation of New Business developments: Multiple-Case Studies of Small to Medium-Sized Enterprises in Japan", The Proceeding of the 31st Annual IMP Conference 2015, University of Southern Denmark, Denmark, pp.1-11, 2015,8. (査読あり)
3. Komiya, K., Inoguchi, J., Kim, W. and Urakami, T., "Market Orientation and Organizational Performance of New Business Development: Multiple-case Studies of Small to Medium-sized Enterprises in Japan", The Proceeding of the 6th IMP Asia Conference 2014, Sanur Paradise Plaza Hotel, Bali, Indonesia, pp.1-13, 2014,12. (査読あり)

[学会発表](計7件)

1. 猪口純路「地域ブランドに関する探索的分析 -農産品のブランディングを手掛かりに-」日本商業学会北海道部会 12月例会(小樽商科大学札幌サテライト) 2016年12月。
2. Komiya, K., Inoguchi, J., Kim, W. and Urakami, T., "New Business Development Processes of Market Oriented Companies in the Japanese Apparel Industry", 6th Joint Symposium between Kagawa University and Chiang Mai University, University of Kagawa, Japan, August 2016.

3. Komiya, K., Inoguchi, J., Kim, W. and Urakami, T., "Market Orientation and Market Intelligence Generation of New Business developments: Multiple-Case Studies of Small to Medium-Sized Enterprises in Japan", 31st Annual IMP Conference 2015, University of Southern Denmark, Denmark, August 2015.
4. 猪口純路「小売企業の競争優位における市場志向タイプの影響」日本商業学会 第65回全国研究大会(香川大学) 2015年5月。
5. 猪口純路「小売企業における市場志向のタイプと成果に関する実証分析」日本商業学会北海道部会 2月例会(北海道大学) 2015年2月。
6. 猪口純路、坂川裕司、松尾睦「市場志向のMDに関する実証研究」日本商業学会 第64回全国研究大会(一橋大学) 2014年5月。
7. Komiya, K., Inoguchi, J., Kim, W. and Urakami, T. "Market Orientation and Organizational Performance of New Business Development: Multiple-case Studies of Small to Medium-sized Enterprises in Japan" IMP Asia Conference 2014, Sanur Paradise Plaza Hotel, Bali, Indonesia, December, 2014.

[図書](計0件)

[産業財産権]

出願・取得状況(計0件)

[その他]
ホームページ等 なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

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

(2) 研究分担者

猪口 純路 (INOUCHI Junji)
小樽商科大学・商学研究科・教授
研究者番号: 40405486