



食品スーパーの競争優位の源泉 としての店頭

～店頭従業員の組織行動に関する経験的研究～

日本大学商学部 横山斉理

甲南大学経営学部 尾形真実哉

 日本大学

 甲南大学
KONAN UNIVERSITY

1. 問題意識



• 小売業の競争優位の源泉

小売業は
立地産業
である

売上は
すべてを癒す

お店はパートさん、
アルバイトさんに
支えられている



今回は、**店頭従業員**に着目

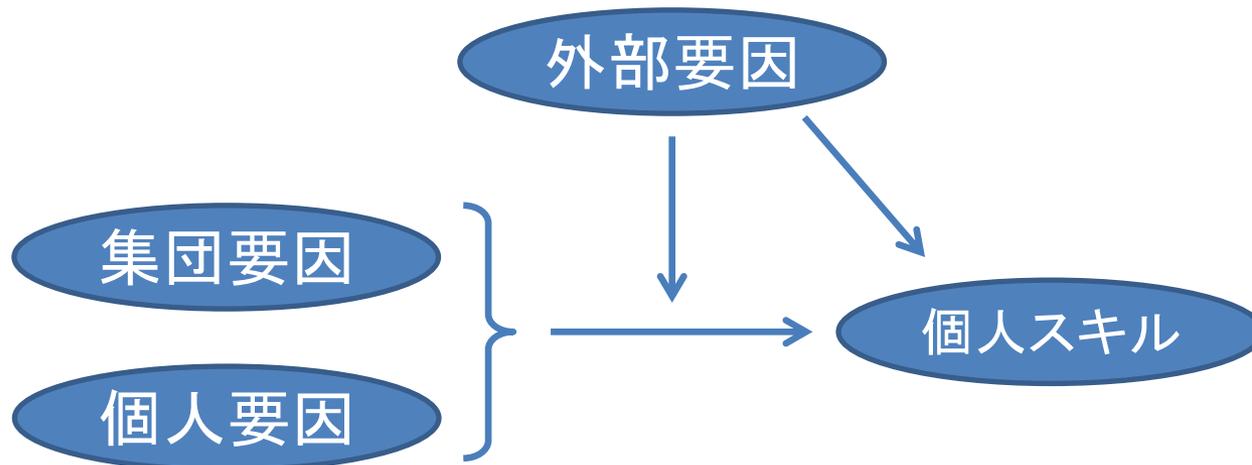
2. 研究動向と概念枠組み

- 研究動向・位置づけ

- ビジネスモデル、CRM、SCM、競争戦略、HRM、OB、サービス・マーケティング、リテール・マネジメント・・・
- 小売業の競争優位を、組織行動研究の知見に基づいて検討する

- 概念枠組み

- 店頭従業員の個人スキルが店の魅力向上に貢献
- 個人スキルは個人・集団・外部から影響を受ける



3. 方法

- 調査対象
 - 中堅食品スーパー(業績好調、阪神間でチェーン展開)
 - 21店舗の店頭従業員(正社員)
- 方法
 - 質問票調査
 - 2013年6月に実施
 - 本部⇒店長⇒調査対象者
 - 有効回答数=228票(欠損値等はリストワイズ削除)
- 手続き
 - 標本間の独立性を確認⇒OLSによる回帰分析
 - データが階層的である可能性
 - ex.店舗という集団にネストされている
 - ex.立地という地理的特性にネストされている

3. 方法

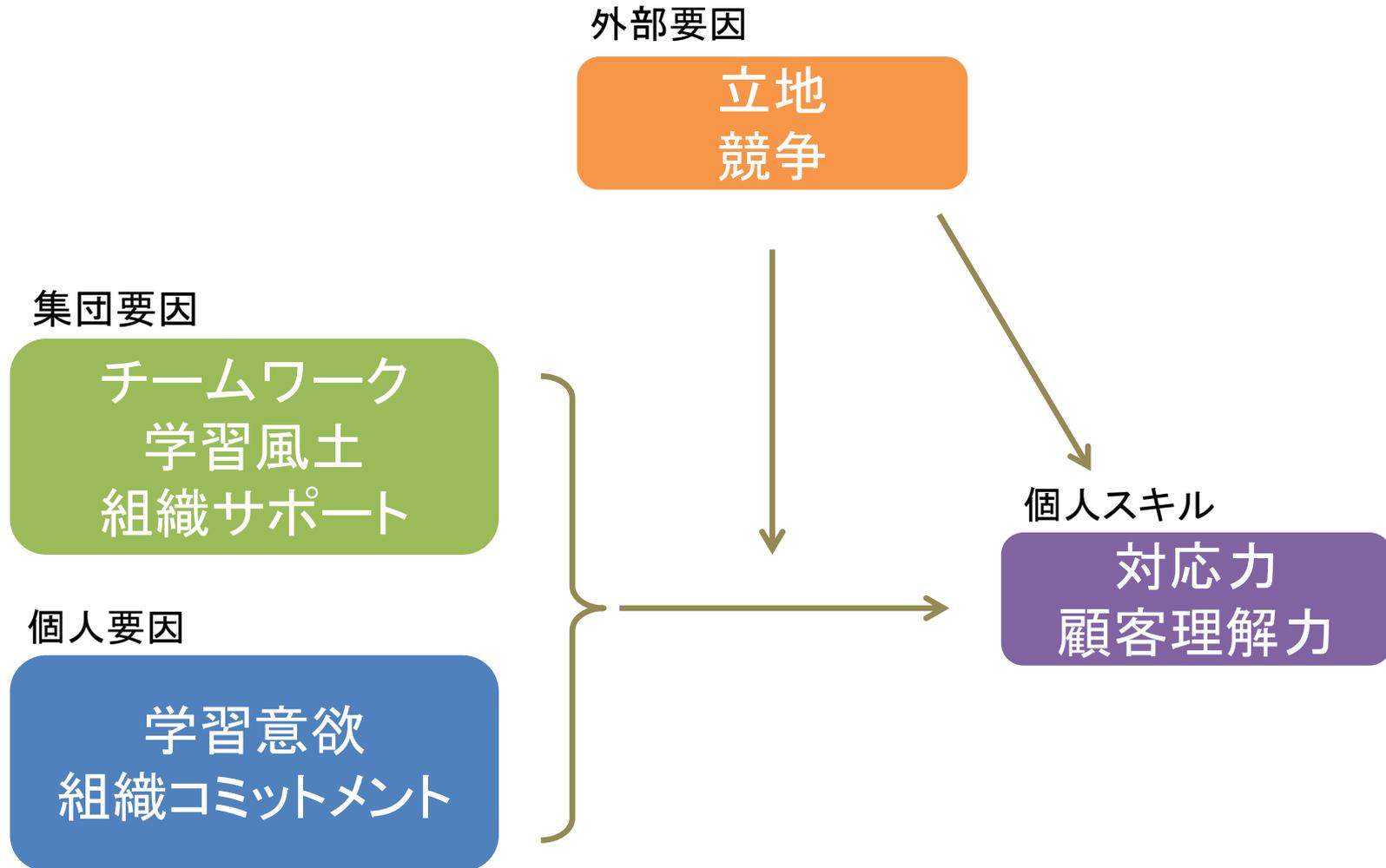
- 測定尺度

	次元	変数	詳細	出所
従属変数	個人スキル	対応力	$\alpha=.848$ (4項目)	ヒアリング
		顧客理解力	$\alpha=.757$ (3項目)	同上
独立変数	個人要因	学習意欲	$\alpha=.836$ (3項目)	ヒアリング
		組織コミットメント	$\alpha=.852$ (3項目)	鈴木(2002)
	集団要因	チームワーク	$\alpha=.860$ (4項目)	堀・山本・松井(1994)
		学習風土	$\alpha=.834$ (4項目)	Cameron <i>et al.</i> (1999)
		組織サポート	$\alpha=.896$ (3項目)	田中(2004)
	外部要因	立地	$\alpha=.880$ (4項目)	三好(2000)、横山(2006)、ヒアリング
		競争	$\alpha=.764$ (3項目)	同上
統制変数	属性	性別	男78.9%女21.1%	
		年代	20代58.3%30代41.2%40代0.4%	
		在籍期間	平均69.1ヵ月	



3. 方法

• 分析モデル



4. 結果:重回帰分析



従属変数

	対応力			顧客理解力		
	モデル1-1	モデル1-2	モデル1-3	モデル2-1	モデル2-2	モデル2-3
性別	0.07 ⁺	0.07	0.07	-0.10	-0.12 ⁺	-0.10
年代	-0.10	-0.09	0.12 ⁺	-0.04	-0.03	-0.08
在籍期間	0.15	0.15 [*]	0.17 [*]	0.05	0.05	0.05
立地	0.16 ^{**}	0.16 ^{**}	0.17 ^{**}	0.11 ⁺	0.12 ⁺	0.12 ⁺
競争	-0.10 ⁺	-0.10 ⁺	0.08	-0.10	-0.09	-0.09
チームワーク	0.04	0.02	0.06	-0.01	-0.02	-0.02
学習風土	0.10	0.12	0.08	0.27 ^{**}	0.28 ^{**}	0.27 ^{**}
組織サポート	-0.15 [*]	-0.14 ⁺	0.19 [*]	-0.02	-0.02	-0.10
学習意欲	0.59 ^{**}	0.58 ^{**}	0.56 ^{**}	0.14 ⁺	0.10	0.14 ⁺
組織コミットメント	0.03	0.02	0.09	0.11	0.12	0.20 [*]
立地×チームワーク		0.15 ⁺			0.07	
立地×学習		-0.08			0.00	
立地×組織サポート		-0.02			0.03	
立地×学習意欲		-0.08			-0.17 [*]	
立地×組織コミットメント		0.00			0.02	
競争×チームワーク			.070			-0.22 [*]
競争×学習			0.06			0.06
競争×組織サポート			0.00			-0.07
競争×学習意欲			0.20 [*]			0.24 ^{**}
競争×組織コミットメント			0.12			0.03
調整済みR2	0.386	0.383	0.403	0.143	0.142	0.185
F値	15.276 ^{**}	10.375 ^{**}	11.20 ^{**}	4.785 ^{**}	3.495 ^{**}	4.436 ^{**}

数値は標準化偏回帰係数
⁺p<0.10 ^{*}p<0.05 ^{**}p<0.01
 N=228



4. 結果: 交互効果(対応力)

図3 立地とチームワークの交互作用

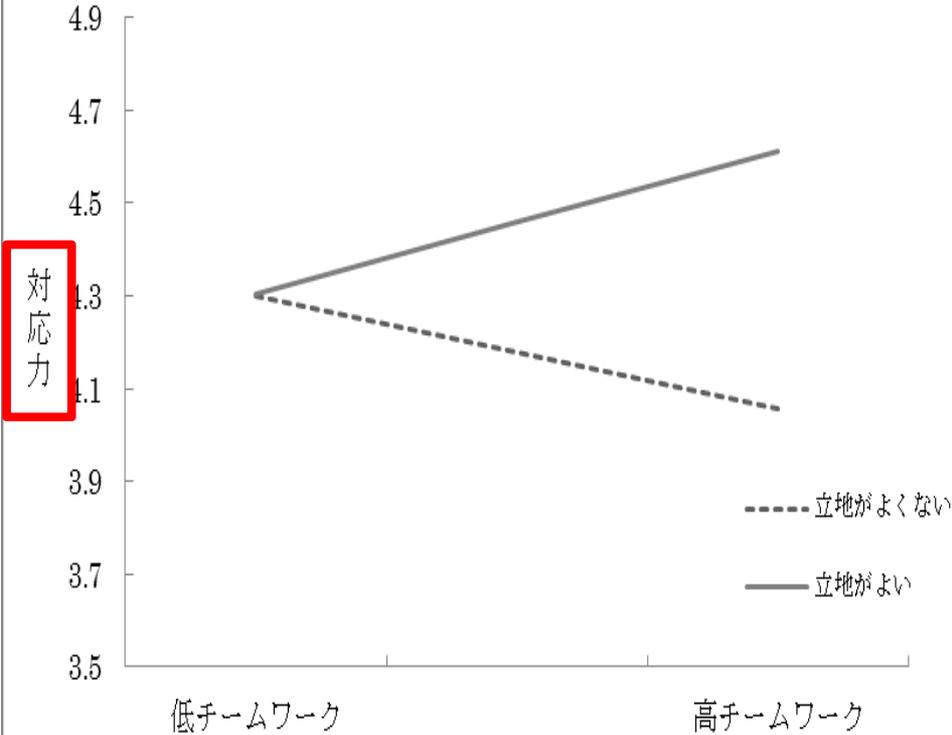
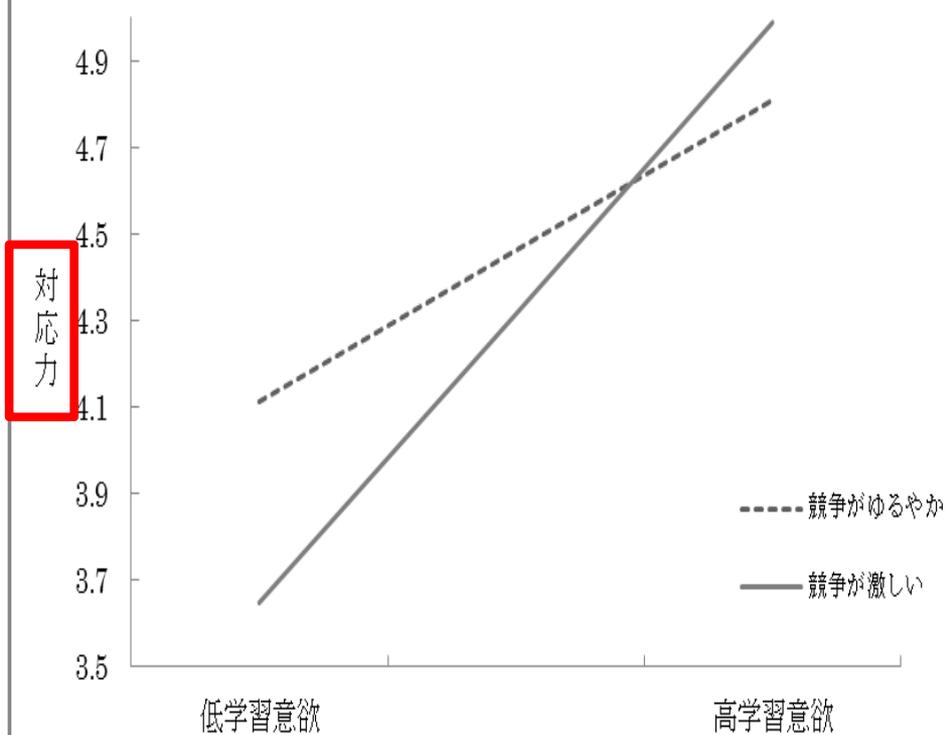


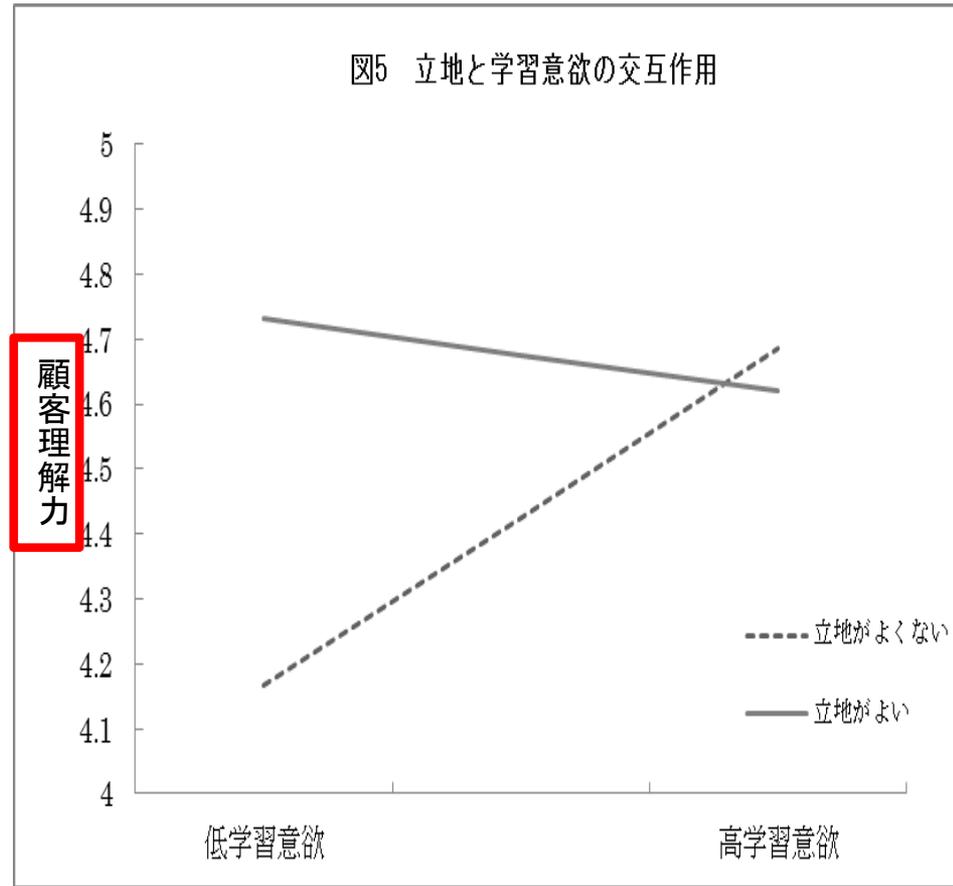
図4 競争と学習意欲の交互作用



- **対応力**は、

- 好立地 = チームワークが高いほど高くなる ($p < .10$)
- 悪立地 = チームワークが高いほど低くなる (同上)
- 競争が激しいほうが、学習意欲の高低に強く依存する ($p < .05$)

4. 結果: 交互効果(知識-1: 立地)



- 顧客理解力は、

- 好立地 = 学習意欲の高低とは関係がない ($p < .05$)
- 悪立地 = 学習意欲が高くなるほど、高くなる (同上)



4. 結果: 交互効果(知識-2: 競争)

図6 競争とチームワークの交互作用

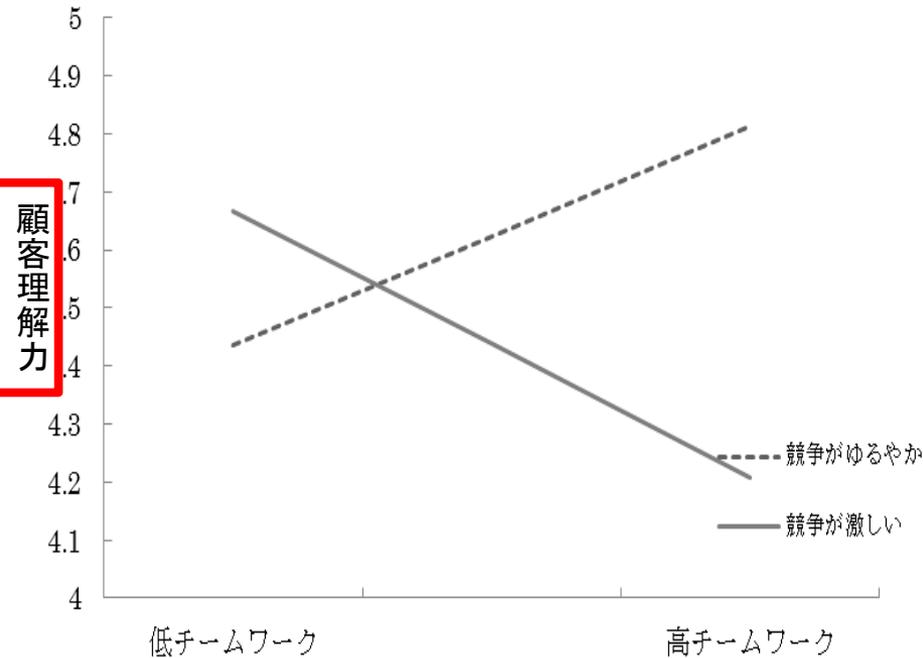
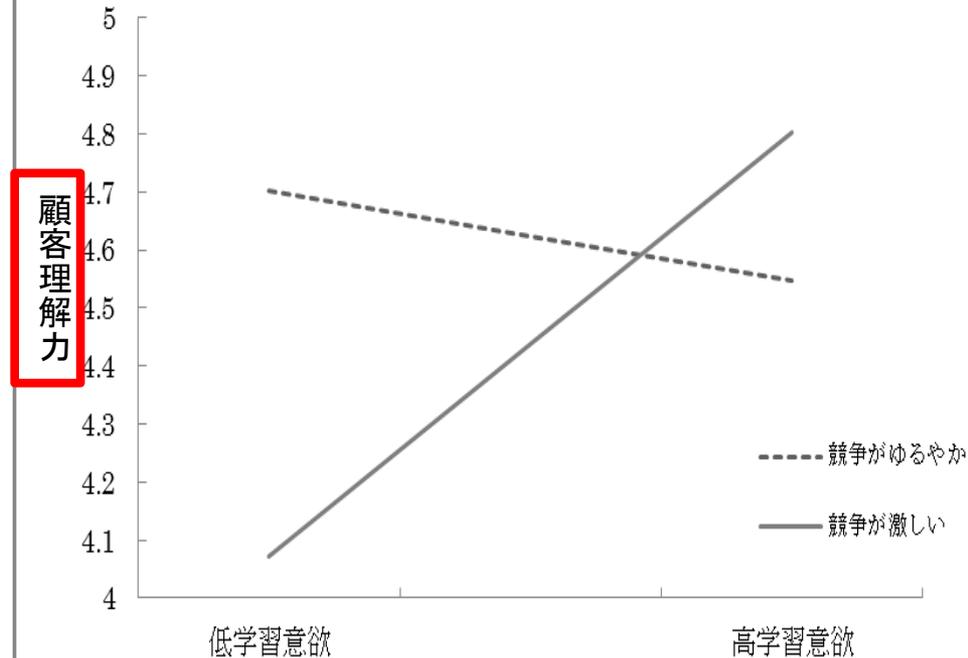


図7 競争と学習意欲の交互作用



- 顧客理解力は、
 - 競争が激しい場合、
 - チームワークが高くなるほど下がり($p < .05$)、
 - 学習意欲が高くなるほど上がる($p < .01$)
 - 競争が緩やかな場合、
 - チームワークが高くなるほど上がり($p < .05$)、
 - 学習意欲の高低とはあまり関係がない($p < .01$)



- いくつかの(不思議な)結果

- 対応力に関して

- 立地がよくない店の場合、チームワークが上がるほど、対応力が下がる(馴れ合い?)

- 顧客理解力に関して

- 立地がよい店の場合、学習意欲が高くても、顧客理解力は上がらない(油断?)
 - 競争が激しい店の場合、チームワークが高いほど、顧客理解力が下がる(組織的な競争マイオピア?)
 - 競争がゆるやかな店の場合、学習意欲が高くても、顧客理解力は上がらない(油断?)



- 貢献

- 小売業者の競争優位実現の一端を考察
- 組織行動論の知見を援用
- 分析手続き(ネストデータの扱い、尺度開発)

- 今後の課題

- 店舗全体や店頭各要素(陳列、サービス等)に対する「顧客満足」との関係の解明(データ取得済み)
- 店頭従業員のスキル向上メカニズムの解明

主要参考文献



- Bartel, C. A. and F. J. Milliken (2004) "Perception of Time in Work Groups: Do Members Develop Shared Cognitions About their Temporal Demands? Times in Group," *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 6, pp.87-109.
- Bliese, P. D. (2000) "Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implication for Data Aggregation and Analysis," in K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski eds. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organization*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.349-381.
- Browne, M. W. and R. Cudeck (1993), "Alternative Ways of Assessing Model Fit," in *Testing Structural Equation Models*, K. A. Bollen and J. S. Long eds, Newbury Park, CA: Sage Publication, pp. 136-162.
- Cameron, K. S. and R. E. Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc..
- 堀洋道・山本真理子・松井豊編(1994)『心理尺度ファイル:人間と社会を測る』垣内出版。
- James, L. R. (1982) "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement," *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), pp.219-229.
- James, L. R., R. G. Demaree and G. Wolf (1984) "Estimating Within-group Interrater Reliability with and without Response Bias," *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), pp.85-98.
- 上川一秋(2006)「異なる分析レベルの因果を同時に考える—階層線形モデル—」『社会の見方、測り方—計量社会学への招待』、勁草書房、pp.121-131。
- 岸本徹也(2013)『食品スーパーの店舗オペレーション・システム』白桃書房。
- Klein, K. L., S. W. J. Kozlowski, F. D. Dansereau, M. B. Gavin, M. A. Griffin, D. A. Hofmann, and M. C. Bligh (2000) "Multilevel Analysis Techniques: Commonalities, Differences, and Continuing Questions," in K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski eds. *Multilevel Theory, Research and Methods in Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.512-533.
- Kreft, I. and Leeuw, J. D., (1998) *Introducing Multilevel Modeling*, Sage Publications Inc., London. (小野寺孝義編訳、岩田昇・菱村豊・長谷川孝治・村山航訳、『基礎から学ぶマルチレベルモデル』、ナカニシヤ出版、2006年)
- 三好宏(2000)「「まちづくり」による地域小売商業の振興に関する研究」(神戸大学大学院経営学研究科博士論文)。
- Ostroff, C. (1992) "The Relationship Between Satisfaction, Attitude, and Performance: An Organizational Level Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), pp.963-974.
- Snijders, T. A. B. and R. J. Bosker (1999) *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*, London, Sage Publisher.
- 鈴木竜太(2002)『組織と個人 キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- 鈴木竜太・北居明(2005)「組織行動論における集団特性の分析手法—マルチレベル分析に関する研究ノート」、神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper Series 2005・45。
- 田村正紀(1981)『大型店問題』千倉書房。
- 田村正紀(1986)『日本型流通システム』千倉書房。
- 田中堅一郎(2004)『従業員が自発的に働く職場をめざすために—組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』、ナカニシヤ出版。
- 筒井淳也・不破麻紀子(2008)「マルチレベル・モデルの考え方と実践」『理論と方法』、Vol.23、No.2、pp.139-149。
- 横山齊理(2006)「小売商業集積における組織的活動の規定要因についての実証研究」、『流通研究』、第9巻第1号、41-57頁。
- Yokoyama, N., "The competitive advantage of regional grocery chain stores in Japan", *Proceedings of The Asian Retailing and Distribution Workshop* (University of Marketing and Distribution sciences, Japan), 2012, pp.1-18.



ご清聴

ありがとうございました