



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

高嶋, 克義

(Citation)

国民経済雑誌, 209(2):21-35

(Issue Date)

2014-02

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008956>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008956>



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

高 嶋 克 義

国民経済雑誌 第209巻 第2号 抜刷

平成26年2月

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

高 嶋 克 義

小売業におけるバイヤーの管理方法は、アウトカムベースと行動ベースの2つの方法がある。本研究では、日本の小売業を対象とする質問票調査データに基づいて、バイヤーの管理方法におけるアウトカムベースか行動ベースかの選択を規定する条件についての実証分析を行うものである。そして、その分析結果から、小売企業が低い仕入価格を重視することと仕入先との協調的關係が形成されていることの2つの条件がアウトカムベースの管理方法の選択を規定することを示す。

キーワード 小売業, バイヤー, アウトカムベース管理, クラン, 協調的關係

1 バイヤーの管理問題

小売業における商品のバイヤー（仕入担当者）は、商品の発注だけではなく、多様な職務を行う。例えば、仕入先や商品についての情報や顧客の需要に関する情報を集めて、品揃え計画を策定すること、仕入先や取扱い商品を選定すること、仕入先との価格交渉を行うこと、販売価格の設定や店舗における棚割を行うことなどの多様な業務が考えられる（Keaveney 1995）。

そして、バイヤーがこれらの計画や交渉のための業務を適切に遂行するためには、商品や仕入先の業界や市場についての専門的知識が必要とされ、仕入活動の経験に基づく熟練によって、その専門知識は蓄積される（Kline and Wagner 1994）。他方で、GMS（総合スーパー）や食品スーパーなどの多様な種類の商品を扱う小売企業では、多様な商品の専門的知識を1人のバイヤーがもつことは難しいため、商品カテゴリー別の複数のバイヤーが仕入業務を行うことが多い。

このように複数のバイヤーが小売企業の仕入活動に関わるとき、商品部門の管理者がバイヤーをどのように管理するのかという問題が発生する。まず、この管理問題の基本となるのは、管理者が個々のバイヤーに対して企業の成果を高めるように仕入活動における努力を払わせ、バイヤーの専門的な能力を十分に発揮させることである。また、そのような専門的な能力を向上させるように動機付けたり、そのための学習の促進や指導を行ったりすることも

重要になる（高嶋 2013a）。

さらに、商品カテゴリー別の複数のバイヤーがいる状況では、各バイヤーの仕入活動が品揃え戦略としての一貫性をもつことが求められるため、バイヤー間での仕入活動の調整を管理することも重要になる。その一方で、環境変化や新たな試みについての情報をバイヤー間で共有させることも必要であり、とくに、バイヤー間での経験や専門的能力に格差がある場合には、その格差を埋めることが重要となる（Dale 1994）。

そこで、本研究では、バイヤーにおけるこれらの適切な行動を導くためにバイヤーの管理をいかに行うべきかという問題を捉え、バイヤーの管理方法についての選択という視点から検討することにした。

さて、バイヤーに限らず、企業におけるある職能担当者の管理方法については、動機付けや評価方法の違いに基づいた、アウトカムベースと行動ベースという2つの方法が知られている（Ouchi 1979; Eisenhardt 1985, 1989; Anderson and Oliver 1987）。

アウトカムベース管理とは、営業担当者の管理においてよく用いられ、一般的にアウトプット管理や成果主義管理と呼ばれる管理方法である（高嶋 2000; Ju et al. 2011）。バイヤーの管理では、仕入れた商品の販売額や粗利益額・粗利益率を成果指標として、その成果指標に基づいて、管理者はバイヤーの行動を評価する一方で、その成果を達成するプロセスについては、バイヤーの自由裁量を重視する方法である。このアウトカムベース管理のメリットの一つは、仕入活動の最終的な成果の達成だけをバイヤーに求めて、そのアプローチはバイヤーの自由裁量に任せることになるため、仕入先との交渉などを柔軟に行うことができる点にある。仕入先との交渉においては、迅速な対応が求められ、しかも、その仕入先の反応によって事前に立てた計画を見直す必要があるため、バイヤーの自由裁量に基づく柔軟な対応が重要になる場合が多い。

また、もう一つのメリットとして、売上や利益のような単純で分かりやすい成果指標を用いることで、バイヤーにとっての目標が明確になるため、個々のバイヤーの動機付けを行いやすいということがある。これは仕入活動における努力の投入量を増やす効果だけでなく、その成果を高められるように仕入活動に関わる専門的な能力を自ら向上させる学習努力も増やす効果がある。

それに対して、行動ベース管理とは、プロセス管理とも呼ばれる管理方法で、成果指標を重視するのではなく、その成果につながるようなバイヤーの行動についての多様な項目について細かく管理する方法である（Ju et al. 2011）。例えば、店頭在庫の欠品を少なくすること、入荷する商品の高い品質を管理すること、店頭での販促企画を考えること、PBの開発点数やPB販売額を高めることなどのほか、バイヤーとしての知識獲得や能力向上も具体的な目標として組み入れることができる。この行動ベース管理のメリットは、バイヤーの望ましい

行動を引き出すことができる点にある。それは、個々のバイヤーに、自分の関心や得意とすることに偏らず、さまざまな要素をバランスよく行わせるためや、小売企業がある要素を戦略的に重視する場合に、その特定の項目への重点化を達成するために利用されることが多い。

以上のことから分かるように、アウトカムベース管理と行動ベース管理の違いは、成果主義と自由裁量の程度という2つの要素によってもたらされると考えることができる。すなわち、アウトカムベース管理というのは、バイヤーを売上や利益のような単純で分かりやすい成果指標でバイヤーの活動を管理する成果主義的な管理であり、仕入活動の方法やスキルアップの方法について個々のバイヤーの自由裁量に任される様式であるのに対し、行動ベース管理では、売上や利益のような単純な成果指標だけでなく、多様な行動の指標に基づく管理が行われ、個々が行動を裁量的に決めるよりも、バイヤーが望ましい行動を適切に行うように管理者が行動を細かくチェックして、指示を行う様式となる。このようにバイヤーのアウトカムベースと行動ベースという2つの管理方法は、バイヤーの仕入活動の評価や指示の方法について対照的な管理方法となっていると考えることができる。

2 アウトカムベースと行動ベースの管理方法の選択問題

バイヤーを管理するとき、アウトカムベースと行動ベースのどちらの管理方法が優れているか。この問題については、どちらかの方法がつねに優れているわけではなく、それぞれのメリットやデメリットが仕入活動をめぐる状況によって異なり、それらの比較によって選択されるとして考えることができる。もしどちらか一方の管理方法がつねに他方よりも優れているとすれば、どの企業もその優れた管理方法を採用するはずであるが、現実には、両方の管理方法が存在しているからである。

そして、この選択については、アウトカムベース管理と行動ベース管理との選択問題が一般的に存在する営業管理様式に関わる研究を参考にすることができる。それは、営業活動の実証研究に基づくもので、成果の測定可能性とプロセス知識に関わる2つの営業状況によって、望ましい営業管理様式の選択が規定されるというものである (Anderson and Oliver 1987; Cravens et al. 1993; Oliver and Anderson 1994; 高嶋 2000)。

その考え方をバイヤーの管理方法の選択に適用すれば、バイヤーのアウトカムベース管理か行動ベース管理かの選択は、次のように規定されることができる。

まず、バイヤーの管理方法の選択に影響すると考えられるのは、企業が期待するバイヤーの成果を正確かつ包括的に測定できるかどうかという要因である。これは、成果主義的な評価を行えるかどうかと言い換えることができる。もし企業の期待することが、バイヤーによる短期的な商品の売上や利益の達成であれば、成果主義的な評価によって、バイヤーの貢献を正確かつ包括的に測定することができるだろう。そして、この場合には、成果主義的な特

徴をもつアウトカムベース管理が選択されやすい (Anderson and Oliver 1987)。

それに対して、企業がバイヤーにさまざまな行動や長期的な成果を期待するのであれば、バイヤーの貢献を正確かつ包括的に測定することは容易ではない。この状況では、成果主義的な要素が少ない行動ベース管理が有効と考えられる。例えば、バイヤーに積極的に新商品を仕入れさせる場合や、試行錯誤の経験を通じて、仕入活動の能力を育成しようとする場合には、それらの行動を促すように、各行動について細かく目標達成の程度を管理し、短期的な成果に表れにくい活動を引き出すことが重要となる。これらの活動は、コストがかかるわりに売上や利益のような短期的な成果には結び付きにくいために、短期的な成果指標で捉えるとその努力を評価できないことになるからである。

そして、小売企業の戦略や市場における競争の状況によって、バイヤーが短期的な売上や利益を追求することが小売企業の追求する目標や戦略と合致するかどうか、あるいは、そのような短期的志向の行動が小売企業の利益や成長にプラスに影響するのかが異なることに基づいて、バイヤーの成果の測定可能性の違いによって望ましい管理様式が変わるといえる理解になる。

さらに、バイヤーの管理方法の選択について、もう一つの規定要因を考えることができる。それは、どのような仕入活動を展開すべきかを管理者が把握して、具体的に指示を与えることができるかどうかを示すプロセス知識という条件である。この要因は、バイヤーの自由裁量をどこまで認めるかについての管理様式の選択に影響する。

バイヤーが仕入活動の意思決定を行うためには、仕入先との交渉における多様な情報を収集したり、条件をめぐる駆け引きをしたりすることが必要になるが、そのプロセスの情報を管理者が把握できない場合には、何が適切な意思決定かを管理者が決めることができない。その場合、管理者のプロセス知識は十分でないために、バイヤーの裁量的な判断に頼らざるを得なくなる。

例えば、仕入先との交渉が、商品企画や販促企画のように商品部門などに場所を移して検討することができるなら、管理者は交渉のプロセス知識を把握することができるが、価格交渉のように交渉現場において判断すべき状況では、多数の商品についての価格交渉のプロセス知識を管理者がもつことは難しくなる。とくに、交渉に管理者が逐一立ち会うことができず、しかも、交渉でのバイヤーの臨機応変の駆け引きが重要な場合においては、管理者のもつプロセス知識は著しく不十分になる。

そして、管理者におけるプロセス知識が十分になければ、仕入先ごとや交渉ごとに多様な仕入活動が必要になるために、望ましい仕入活動プロセスを事前に決めて、それを実行させるように管理することが難しくなり、バイヤーの自由裁量を認めるアウトカムベース管理が採用されやすいことになる。

反対に、管理者にプロセス知識が十分にあれば、どのような仕入活動が有効かを考えて指示することができるため、管理者は行動ベース管理を行うことが可能になる一方で、行動の詳細な指示が仕入活動による成果に結び付くことが期待されるようになる。これは、仕入先との交渉において、商品のサンプルや提案書に基づいて管理者が決定に関与することができる場合や仕入先の行動が安定的で事前の計画からの修正を必要としない場合において想定される(高嶋 2013b)。

3 クラン的状况とアウトカムベース管理

小売企業がバイヤーに求めるのが短期的な売上や利益である状況では、アウトカムベース管理が選択されやすいが、実際の企業の仕入活動においては、短期的な売上や利益だけを追求することは考えにくい(Dermer 1974; Anderson and Chambers 1985; Johansson and Burt 2004)。バイヤーが一時的な利益を追求して、有利な販売条件を提示する仕入先への切り替えを繰り返したり、仕入先に対して強い圧力を加えたりすれば、仕入先との信頼関係が構築されず、長期的には、良い商品を提供してもらえず、品揃えや取扱い商品の品質が悪化して小売市場における競争優位性を失う危険性がある。したがって、そのようなデメリットが多少なりとも発生することから、そのデメリットの大きさに応じて、行動ベース管理が導入される必要性が生じる。

ところが、そのような状況において、仕入先との価格交渉が重視される場合のように管理者のプロセス知識が不十分になる場合には、どのような管理様式を選択すべきであろうか。この問題を考えるためには、次に説明するような「クラン」が形成される状況を想定する必要がある。

Anderson and Oliver (1987) は、成果を単純に測定できるが、管理者のプロセス知識が不十分である場合にはアウトカムベース管理が選択され、企業の期待する成果を測定できないが、プロセス知識が十分にある場合には、行動ベース管理が選ばれ、成果を測定できて、プロセス知識が十分にある場合には、アウトカムベース管理と行動ベース管理のどちらでも可能になると予想した。そのうえで、成果を測定できず、プロセス知識も十分ではない場合には、「クラン」の状態管理されるべきとしている。この「クラン」とはメンバーの目標や価値観が共通していたり、組織の目標に深いコミットメントを示したりすることに基づいて形成される集団のことである(Ouchi 1979; Eisenhardt 1985, 1989)。

そして上記のように、管理者のプロセス知識が不十分になる状況で、バイヤーが短期的な売上や利益を追求することと企業としての持続性を求めることとの齟齬が起きるとすれば、バイヤーの成果や貢献を単純に測定できないことを意味するため、バイヤーを「クラン」の状態管理することが重要になる。バイヤーの所属する組織において「クラン」が成立して

いるというのは、各バイヤーが企業にとっての長期的目標を理解し、仕入先との良好な関係を維持することに配慮した行動をとれる状態であり、そのとき、管理者は仕入活動をバイヤーに任せ、彼らが自ら企業にとっての長期的な利益に合うような行動をとるようになっていく。

ただし、企業における「クラン」では、アウトカムベース管理も行動ベース管理も利用せずに、従業員の行動のすべてを企業の目標や共有する価値観だけで自ら管理することは考えにくく、「クラン」においては、基本的に、より管理費用の低いアウトカムベース管理が使われると予想される。すなわち、「クラン」では、たとえバイヤーに売上や利益などの目標達成を課しても、単なるアウトカムベース管理のような短期的志向の行動が発生せず、売上や利益を企業の長期的目標に沿う形で達成するようになると予想される。

そして、前述のように小売企業は短期的な成果のみをバイヤーに求めることが実際には難しいため、むしろ「クラン」のような条件がなければ、企業活動においては、アウトカムベース管理を徹底化させることはできないと考えられる。したがって、この「クラン」の状態にあるときには、アウトカムベース管理の弊害は、バイヤーの価値観によって排除されるようになるため、アウトカムベース管理が高レベルで行われると予想することができる。言い換えれば、アウトカムベース管理の特徴である成果主義や裁量的な意思決定を徹底させたとしても、仕入先との継続的な関係に配慮した行動や自らの能力を高めるような行動を引き出すことが可能になると考えられる。

そして、企業組織においてクランが形成される要因として、これまで2つの要因が指摘されてきた。一つは長期的雇用であり、もう一つは協調的な取引関係である（高嶋 2000）。これらのうち、長期的雇用については、バイヤーを長期的に雇用することが一般的な日本社会では、雇用形態の違いが企業におけるバイヤーの管理様式の違いをもたらすとは考えにくい。

したがって、クランをもたらす条件として重要になるのが、仕入先との協調的な関係である。仕入先との協調的な関係がすでに形成されている状態においては、バイヤーが有利な取引条件を出す企業に取引を柔軟にスイッチさせる行為が制約される。そのような行為を行えば、それまでの関係に投じてきた投資が無駄になるうえに、新たな調達先と協調的な関係を構築できるとは限らないからである。つまり、短期的な成果を求めて仕入先を頻繁に切り替えるバイヤーは、代替的な仕入先を開拓することが次第に難しくなり、短期的な成果の目標さえも達成できなくなる。したがって、この状況のときにバイヤーの短期的な志向は抑制されて、アウトカムベース管理のもとでも長期的な利益の追求が期待できるようになる。それゆえ、小売企業が仕入先との協調的な関係が形成される場合には、小売企業におけるバイヤーのアウトカムベース管理による弊害への懸念が小さくなることで、アウトカムベース管理がより積極的に利用されると予想される。

4 バイヤーのアウトカムベース管理の規定因

これまで説明してきたように、バイヤーの管理方法をアウトカムベースにするか、それとも行動ベースにするかは、成果主義と関連するバイヤーの成果の測定可能性、および、バイヤーの行動の自由裁量性と関連する管理者のプロセス知識の多さによって決まり、さらに、仕入先との協調的關係に基づくクラン的な状況がそれに影響を与えるという構図になる。

そして、小売企業の状況において、バイヤーの成果の測定可能性と管理者のプロセス知識の多さの両方の条件を規定する最も重要な要因の一つとして、小売企業が戦略的に低価格を重視するかどうかという基準を考えることができる。それは以下のような理由による。

まず、小売企業が低価格を重視するのは、低い仕入価格に基づいて小売市場における価格競争力を獲得することをめざす場合であるが、この状況では、バイヤーに成果主義的な評価を行うことで、バイヤーの価格交渉において仕入価格を引き下げる努力を払わせることが有効になる (Wagner et al. 1989; McLaughlin and Rao 1990)。すなわち、小売企業が低価格を重視するとき、バイヤーの成果や貢献は、売上や利益という単純な指標で把握され、成果主義的なアウトカムベース管理と適合しやすい。

さらに、小売企業が低価格を重視する場合、バイヤーの価格交渉が重要になる。そのような状況では、交渉の場において迅速で柔軟な対応が求められるため、管理者のプロセス知識が不十分となり、交渉現場におけるバイヤーの裁量的な判断が必要になる。したがって、バイヤーの自由裁量が必要になることから、アウトカムベース管理が選択されやすいのである。

他方で、小売企業が価格以外の目標の比重を高めるほど、アウトカムベース管理の選択が行われにくくなり、行動ベース管理が選択されるようになる。例えば、仕入れる商品の高い品質やベンダーのもたらす販促企画の良さ、あるいはベンダーとの共同での商品開発などを小売企業がバイヤーに対して求めるような状況では、バイヤーにそれらの行動を適切に行わせることが重要になり、それは成果主義で評価することによる短期的な売上や利益の追求とは両立しない可能性が高くなる。それらの期待される行動を含んだバイヤーの貢献は、短期的な売上や利益では測ることができないからである。しかも、これらの交渉条件は、商品のサンプルや提案書に基づく判断が可能になるため、交渉現場でのバイヤーの自由裁量的な判断に依存する程度が低くなる。したがって、アウトカムベース管理よりも行動ベース管理の比重が高くなるのである。

このように小売企業が低価格を重視することは、バイヤーのアウトカムベース管理の選択を促すと予想されるが、それだけではアウトカムベース管理を高いレベルにすることはできない。前述のように、企業が低価格重視のときにバイヤーを成果主義と自由裁量に基づくアウトカムベースで管理すれば、バイヤーは仕入価格引き下げによる短期的成果の追求を優先

することになる。そのことは、低価格を達成するうえでは重要であるが、他方で、低価格戦略で企業を成長させるためには、安定的に大量の商品を調達したり、仕入先を増やしたりすることも重要になる。ところが、アウトカムベース管理では、仕入価格引き下げのために仕入先を短期的に切り替える行動が発生しかねないため、そのような短期的志向の行為をコントロールする必要性が生じる。

そこで、重要な要因となるのが、そのような短期的志向の行動を自制するクラン的な状況である。前節で述べたように、日本の小売企業のバイヤーがクラン的な状況に置かれるかどうかは、仕入先との協調的な関係が形成されているかどうかによって規定されると考えられる。そして、仕入先との協調的な関係が形成されているときには、バイヤーはクラン的な状況にあることで、アウトカムベース管理の自由裁量があっても短期的志向にならないため、管理者は関心を仕入価格に集中させることができる。つまり、企業の長期的な低価格戦略による成長を阻害する行為を行う懸念が少なくなるため、バイヤーのアウトカムベース管理を積極的に導入することができるのである。

また、仕入先との協調的な関係が形成されていても、小売企業が低価格を重視しない場合には、価格以外の品質や物流などに関する適切な行為が多様化し複雑になることから、行動ベース管理が有効になる。アウトカムベース管理の成果主義や自由裁量的な条件のもとでは、企業の期待する多様で複雑な行為が導けず、管理者が行動ベース管理を用いて、適切な行為を引き出す必要があるからである。したがって、仕入先との協調的な関係が形成されている場合には、小売企業が低価格重視になるほど、アウトカムベース管理の比重が大きくなることが予想される。

他方で、仕入先との協調的な関係が形成されていない場合には、小売企業が低価格を重視するかどうかにかかわらず、バイヤーの短期的志向の行為が企業の戦略や成長を阻害しないように、行動ベース管理を取り入れることが重要になる。すなわち、低価格を重視しない場合には、バイヤーが価格以外の品質や物流などに関する適切な行為を行うように、また、低価格を重視する場合には、バイヤーが仕入先を短期的に切り替えないように、それぞれの場合において行動ベース管理が導入されると予想される。

したがって、小売企業が、アウトカムベース管理を積極的に導入するのは、低価格重視と仕入先との協調的な関係という2つの条件がともにある状況であり、このとき、仕入先との協調的な関係を維持しながら、アウトカムベース管理のもとで、バイヤーが柔軟で臨機応変に仕入活動を展開することによる成果を達成できることになる。

5 分析枠組みと仮説の検証

5.1 仮説の導出

これまで述べたように、バイヤーの管理様式は、小売企業が低い仕入価格を重視するかどうか、また、仕入先との協調的關係が形成されているかどうかによって影響されると考えることができる。そして、前者の条件は、成果の測定可能性と管理者のプロセス知識という2つの基準に関わるものであり、それはさらに、アウトカムベース管理と行動ベース管理の違いをもたらす成果主義と担当者の自由裁量の大きさから導かれるものである。

すなわち、小売企業が低い仕入価格を重視することは、低価格が売上や利益に結び付くことで、成果の測定可能性が高いことを意味するとともに、それは成果主義の管理をもたらしやすいことにもなる。また同時に、低価格を重視することは、交渉現場での意思決定が重要となるため、管理者のプロセス知識が不十分となりやすく、バイヤーの行動の自由裁量を認めることにつながる。それゆえ、低価格重視は、成果主義と自由裁量を特徴とするアウトカムベース管理をもたらしやすいと言える。

さらに、仕入先との協調的關係が形成されている場合には、関係維持にとって望ましくないバイヤーの短期的志向の行為が排除される。そのため、企業が低価格を重視する場合においてバイヤーの行動を売上や利益などの指標で捉えることによる問題が回避される。低価格重視の場合に売上や利益という単純な成果でバイヤーの行動を管理すれば、バイヤーの短期的志向による行為が懸念されるが、それが仕入先との協調的關係によって制御されるためである。したがって、この条件のとき、成果主義でバイヤーの自由裁量を認めるアウトカムベース管理が最も利用されやすい。

それに対して、企業が低価格を重視しない場合には、バイヤーに価格以外の要素に関する多様な行動を期待していることになるため、バイヤーの行動を売上や利益で管理することはそもそも難しく、たとえ仕入先との協調的關係が形成されているとしても、バイヤーの長期的志向での行動が企業や管理者の望む要素に向かうように、行動ベース管理を導入しなければならないと考えられる。

そこで、上記の管理様式の選択については、以下のような仮説で表現できる。

仮説 仕入先との協調的關係が形成されている場合に、小売企業が低価格重視になるほど、バイヤーのアウトカムベース管理が利用される

5.2 調査概要

日本の小売業において、はたしてこのような仮説に示される傾向が確認されるかどうかを、

日本の小売企業を調査対象とする質問票調査データに基づいて仮説検証を行うことにする。

本研究では、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。実施時期は、2010年8-9月であり、『会社職員録』（ダイヤモンド社）に収録されたすべての日本の大規模小売企業793社の商品部門責任者995名に郵便により質問票を送付し、226社246票の回答を郵送で回収した。回収率は24.7%である。

なお、回答企業の2009年度売上高の平均値は、979億5236万円であり、中央値は、265億2100万円であった。また、回答者の構成は、最寄品のみの商品部門が79.5%を占め、回答者が担当する小売業態別では、食品スーパーの商品仕入担当が158票（全体の64.2%）と最も多く、次いで総合スーパーが33票（13.4%）、非食品の専門量販店が23票（9.3%）である。

5.3 変数と測定

前述の仮説を検証するために、バイヤーのアウトカムベース管理の程度を従属変数とする重回帰分析を行うことにする。そして、従属変数および独立変数を以下のように操作的に定義した。

まず、従属変数となるバイヤーのアウトカムベース管理の程度については、アウトカムベース管理が、成果主義と自由裁量を要素として含むことから、小売企業の商品部門の仕入担当責任者に対して、仕入担当者の業務がどのように管理されているかを尋ねる質問への回答によって測定することにした。すなわち、仕入担当者の業務の管理について、(1)仕入担当者の評価・報酬はおもに成果に基づく、(2)商品の売上や利益等の結果責任がある、(3)仕入における担当者の自由裁量を重視する、という3項目について5点尺度（まったくそうではない(1)～かなりそうである(5)）で評価してもらい、その回答の平均値で測ることにした。

また、独立変数のうち、低価格重視度については、小売企業の商品部門の仕入担当責任者が、商品や仕入先を選定するとき、業界他社の仕入担当者の平均と比較して、(1)仕入価格、(2)販売の価格帯の2項目について、それぞれ5点尺度（まったく重視しない(1)～かなり重視する(5)）で評価してもらい、その回答の平均値で測定することにした。

そして、もう一つの独立変数としての仕入先との協調的關係は、概念的にそれまでの長期的な関係とそこに形成された人間関係を含むものと捉えられることから（高嶋 1994）、小売企業の商品部門の仕入担当責任者が、最も主要な仕入先企業について、(1)仕入先との関係は長期的に安定している、(2)仕入先との間に対人的な信頼関係が作られている、(3)仕入先との営業担当者とはよく接触する、という3項目についての5点尺度（まったくそうではない(1)～かなりそうである(5)）の評価を得て、その回答の平均値で測ることにした。

そのうえで、交互作用項を分析モデルに組み入れるため、主効果の変数と交互作用項の変数の相関が高いことから生じる多重共線性の問題を考慮し、「低価格重視度」と「仕入先と

の「協調的關係」の各変数は、平均値により中心化した (Aiken and West 1991)。

さらに、アウトカムベース管理が採用されるかどうかは、商品種類や小売業態の違いに基づく成果の測定可能性やプロセス知識を介した影響があることも考えられる。そこで、これらの影響をコントロールするために、最寄品ダミー、GMS ダミー、CVS ダミー、食品スーパー・ダミー、専門量販店ダミーを統制変数として投入した。最寄品ダミーとは、質問票に回答する仕入担当責任者に取り扱っている商品の種類を尋ね、おもに最寄品の場合を1、それ以外の場合を0としたダミー変数である。また、GMS ダミー、CVS ダミー、食品スーパー・ダミー、専門量販店ダミーとは、その回答者が仕入を担当する小売業態すべてを質問票において尋ね、GMS・総合ディスカウントストア、CVS、食品スーパー・食品専門店チェーン、食品以外の専門量販店をそれぞれ担当している場合を1、担当していない場合を0とするダミー変数である。

5.4 分析結果

仮説を検証するために、アウトカムベース管理の程度を従属変数とし、強制投入法により、最寄品ダミー、GMS ダミー、CVS ダミー、食品スーパー・ダミー、専門量販店ダミーの各統制変数と、低価格重視度、仕入先との協調的關係を Step 1、低価格重視度と仕入先との協調的關係の2要因の交互作用項を Step 2 で投入する階層的重回帰分析を行った。

その結果は、表1の通りであり、Step 2 の R^2 の増加分が5%水準で有意であり、仕入先との協調的關係が1%水準で、食品スーパー・ダミー、および低価格重視度と仕入先との協調的關係の2要因の交互作用項が5%水準でそれぞれ有意となった。

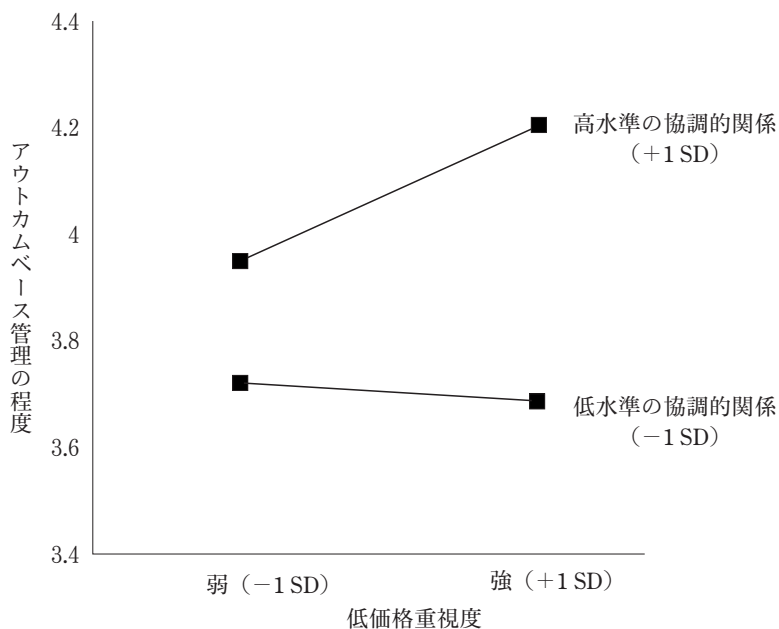
そして、低価格重視度と仕入先との協調的關係との間での交互作用効果が認められたため、

表1 階層的重回帰分析の結果

| | アウトカムベース管理 | |
|-------------------|------------|--------|
| | Step 1 | Step 2 |
| 最寄品ダミー | -.034 | -.034 |
| GMS ダミー | .095 | .099 |
| CVS ダミー | -.112 | -.108 |
| 食品スーパー・ダミー | .161* | .168* |
| 専門量販店ダミー | .064 | .076 |
| 低価格重視度 | .093 | .096 |
| 仕入先との協調的關係 | .333** | .324** |
| 低価格重視度×仕入先との協調的關係 | | .124* |
| R^2 | .250 | .264 |
| R^2 の変化量 | | .015* |

** $p < .01$, * $p < .05$, 数値は標準化係数 β , $n = 229$.

図1 アウトカムベース管理の規定因



Aiken and West (1991) に従い、仕入先との協調的關係が強い場合 (+1 SD) と弱い場合 (-1 SD) のそれぞれにおける低価格重視度による単純傾斜を検討した。図1はこの交互作用の様相をグラフに示したものである。

このグラフで示されるように、仕入先との協調的關係が強い場合 (+1 SD) には、低価格重視になるほどアウトカムベース管理の程度が強められる ($t=2.522, p<.05$) が、仕入先との協調的關係が弱い場合 (-1 SD) には、低価格重視によるアウトカムベース管理への影響は確認されない ($t=-.353$)。したがって、前節で示された仮説は支持される結果となった。

以上の分析結果から、バイヤーのアウトカムベース管理におけるクラン的状況のポジティブな効果を推測することができる。すなわち、仕入先との協調的關係がすでに形成されている場合には、その関係に基づくクラン的な状況から、バイヤーが短期的に仕入先を切り替えるような小売企業にとって望ましくない行為は抑制されるため、バイヤーの管理において成果主義と自由裁量性を強めることができる。また、その傾向は、小売企業が低価格を重視する場合になるほど、アウトカムベース管理が用いられることから、バイヤーの仕入先との価格交渉においては、こうしたクラン的状況がバイヤーの短期的な志向を抑える効果が大きいことを意味すると言えるだろう。

なお、図1から示唆されるように、仕入先との協調的關係が形成されている状況では、形成されていない状況に比べて、たとえ非価格要素を重視する場合においてもアウトカムベ

ス管理が採用されやすいという傾向を示している。このことは、バイヤーが仕入先との間で商品の品質や物流などの交渉を行う場合においても、仕入先との協調的關係が形成されていれば、バイヤーの行動ベース管理を通じて品質や物流などの企業が戦略的に重視する項目を管理しなくても、それらの適切な行動をアウトカムベース管理で導くことができるということが推測される。

言い換えれば、仕入先との協調的關係が形成されることが、単に、バイヤーの短期的志向の行動を抑制するという効果だけではなく、仕入先企業との継続的な関係を維持するためにバイヤーが小売企業の戦略を反映した仕入活動を展開したり、仕入先企業が小売企業の戦略を理解して、商品や物流サービスを提案したりするという効果をもたらすため、バイヤーをアウトカムベースで管理しても、小売企業の戦略を逸脱しないと考えられる。

それに対し、仕入先との協調的關係が形成されていない場合には、小売企業がたとえ低価格重視であっても、成果主義や自由裁量性による短期的志向の行動による弊害が懸念されるために、行動ベース管理が導入される傾向にあることが示唆される。すなわち、クランの状況が形成されていない場合には、成果主義や自由裁量性を抑えた行動ベース管理を導入することで、バイヤーに価格局面や非価格局面における適切な行動を求める傾向があると推測される。

6 結びと含意

これまで考察してきたように、バイヤーを成果主義的なアウトカムベースで管理するかどうかは、とくにクランの状態がバイヤーの意思決定環境において形成されているかどうか重要な意味をもつと考えられる。言い換えれば、仕入先との協調的關係が形成されている場合において高い水準のアウトカムベース管理が可能となり、その条件のもとで、成果の測定可能性が高く、管理者のプロセス知識が不十分であるという要素がアウトカムベース管理の規定因として重要になると推測されるのである。すなわち、小売企業が戦略的に低価格を重視するとき、成果主義のもとでバイヤーが低価格を追求することが企業の目的と合致し、価格交渉当事者としての交渉における自由裁量性が必要なことから、管理者にプロセス知識の把握が難しくなることで、アウトカムベース管理が促されることになるが、それはあくまでクランの状況にあるという条件が必要になるのである。

それに対し、仕入先との協調的關係が形成されず、クラン的な状況ではない場合には、バイヤーの短期的な志向の行動の懸念が強まるため、成果主義的な管理はその弊害が大きくなることが予想され、行動ベース管理を導入することが必要になると考えられる。

それは、商品や企画提案のように管理者のプロセス知識が多く、企業の求めるバイヤーの成果や貢献を単純に把握できない状況であれば、行動ベース管理が採用されやすくなること

を示唆する。また、価格交渉のように管理者のプロセス知識が少なくなる場合においても、成果の測定可能性が低いことから、本来はクランが望ましい様式となるが、仕入先との協調的關係が形成されていないことからクラン的な状況にないために、行動ベース管理が利用されることが推測される。

さて、以上のような傾向は、日本の小売企業の戦略において、どのような意味を含んでいるのだろうか。その1つとして、ベンダーがとくに大手小売企業との協調的關係を維持しようとする動機付けられている状況においては、小売企業は、その協調的關係のクラン的な状況に基づいて、バイヤーをアウトカムベースで管理し、バイヤーがその交渉力を有効に利用することが考えられるだろう。それはベンダーとの協調的な關係を維持しながら、仕入先への依存度管理を行うことで、商品の仕入価格の引き下げや新商品や販促企画の提案を出させることになり、それが小売企業の優位性を支えることになると予想される（高嶋 2013b）。

また、そのような状況でのアウトカムベース管理では、バイヤーの自由裁量的な仕入活動が重要になるため、バイヤーの高い能力が求められる。それは、小売企業におけるMD活動の商品部門への集権化の動き（高嶋 2013a）と結びつくことになると推測される。

参 考 文 献

- Aiken, Leona S. and Stephen G. West (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver (1987) "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Anderson, Paul F. and Terry M. Chambers (1985) "A Reward/Measurement Model of Organization Buying Behavior," *Journal of Marketing*, 49(2), 7-23.
- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young (1993) "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
- Dale, Barrie G. (1994) "A Framework for the Introduction of a Process of Quality Improvement in Retail Organizations," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(8), 25-32.
- Dermer, Jerry D. (1974) "Budgetary Motivation of Retail Store Managers and Buyers," *Journal of Retailing*, 50(3), 23-32.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1985) "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Johansson, Ulf and Steve Burt (2004) "The Buying of Private Brands and Manufacturer Brands in Grocery Retailing: A Comparative Study of Buying Processes in the UK, Sweden and Italy," *Journal of Marketing Management*, 20(7), 799-824.
- Ju, Min, Janet Murray, Masaaki Kotabe, and Gerald Yong Gao (2011) "Reducing Distributor Opportun-

- ism in the Export Market: Effects of Monitoring Mechanisms, Norm-Based Information Exchange, and Market Orientation,” *Journal of World Business*, 46(4), 487-496.
- Keaveney, Susan M. (1995) “Working Smarter: The Effects of Motivational Orientations on Purchasing Task Selection and Retail Buyer Performance,” *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 253-271.
- Kline, Barbara and Janet Wagner (1994) “Information Sources and Retail Buyer Decision-Making: The Effect of Product-Specific Buying Experience,” *Journal of Retailing*, 70(1), 75-88.
- McLaughlin, Edward W. and Vithara R. Rao (1990) “The Strategic Role of Supermarket Buyer Intermediaries in New Product Selection: Implications for Systemwide Efficiency,” *American Journal of Agricultural Economics*, 72(2), 358-370.
- Oliver, Richard L. and Erin Anderson (1994) “Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems,” *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
- Ouchi, William G. (1979) “A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms,” *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Wagner, Janet, Richard Ettenson, and Jean Parrish (1989) “Vendor Selection among Retail Buyers: An Analysis by Merchandise Division,” *Journal of Retailing*, 65(1), 58-79.
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティングチャンネル組織論』千倉書房。
- 高嶋克義 (2000) 「営業管理様式の選択に関する新視点」『流通研究』, 3(2), 1-16.
- 高嶋克義 (2013a) 「小売企業における革新的仕入行動の考察」『流通研究』, 15(1), 1-14.
- 高嶋克義 (2013b) 「小売企業における依存度管理戦略の展開」『マーケティングジャーナル』, 32(4), 38-49.