

平成 30 年 6 月 25 日現在

機関番号：13201

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03651

研究課題名(和文) 多国籍小売企業の創造的適応に関する研究

研究課題名(英文) A Research on the Creative Adaptation of Multinational Retailers

研究代表者

鳥羽 達郎 (TOBA, Tatsuro)

富山大学・経済学部・教授

研究者番号：40411467

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、多国籍小売企業の「創造的適応」について検討することである。具体的には、国境を超える事業展開に挑戦する小売企業が進出各国で持続的に成長発展するためにはどのような取り組みが要求されるのかという課題について、現地市場における事業システムの構築という視点から考察してきた。本研究の結果、「創造的適応」には、いくつかのタイプの活動が重要な要素として存在していることを見出すことができた。要約すると、「創造的適応」には、(1)環境条件に対する適応行動、(2)環境条件の創造行動、(3)顕在的需要への適応行動、そして(4)潜在的需要を見据えた創造行動が含まれることを明らかにすることができた。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to elucidate “Creative Adaptation” of multinational retailers. Specifically, we discussed the types of marketing approach, which are required for retailers transcending national borders to make sustainable growth and development in the local markets of each country from the perspective of establishing own business system there. As a result of our research, we could find out that “Creative Adaptation” contains some types of activities as its primary components. In a nutshell, it includes (1)adaptive behavior to environmental conditions, (2)creative behavior to environmental conditions, (3)adaptive behavior to explicit demand and (4)creative behavior to potential demand.

研究分野：マーケティング論，流通論

キーワード：小売業 国際化 グローカリゼーション 世界標準化 現地適応化 創造的適応

1 . 研究開始当初の背景

小売企業の世界市場を舞台とする事業展開が加速化している。いまや、小売業を「地域産業」や「国内産業」とする従来の認識は消えつつある。しかし、こうした現象は、店舗展開の地理的な拡大の範囲が特定地域に制約されるという意味から「植物的」と称されてきた小売業の性格が解消されたことを意味するものではない。実際、世界市場を舞台に躍進しているかのように映る小売企業の多くが困難を経験しており、広範な海外進出が企業の成長と発展の原動力となるまでには到達していない。進出国からの撤退事例についても枚挙に暇がない。とりわけ、海外進出に挑戦する総合スーパーや食品スーパーなどは、多くが苦戦を強いられてきた。食料品を取り扱う小売業態については、進出各国における消費者嗜好の多様性に対応し、現地に密着した商品調達の体制を構築する必要があるために、世界規模の事業展開で規模の経済や範囲の経済の恩恵に与ることが難しいことに起因している。

2 . 研究の目的

本研究の目的は、国境を越える小売企業が進出各国の現地市場で持続的に成長発展を実現するためにはどのような視点や取り組みが要求されるのかについて考察することにある。本研究では、小売企業の進出各国におけるマーケティングを捉える視点として、シカゴ大学のジョン・ハワード教授によって提唱された「創造的適応(Creative Adaptation)」の概念を援用する(Howard 1957, p.4,18; 荒川 1970, 2-3 頁; 三浦 1971, 123-133 頁)。ハワードは、動的で多様な市場や環境に対して創造的に適応することがマーケティング・マネジメントの本質であると指摘した。こうした視点は、即座に小売企業のマーケティングにも取り入れられてきた(Lazer and Kelly 1961, p.37; 三浦 1968, 6-8 頁; 三浦 1969, 4-5 頁)。

そこで本研究では、小売企業の国際展開における創造的適応を海外市場における事業システムの構築という視点から検討することを具体的な目的とした。ここでいう事業システムとは、店舗展開、それを背後で支援するソーシング、そして実際に店舗展開とソーシングを担当する人材のマネジメントを包摂する仕組みを意味する。最初に、店舗展開を品揃え、顧客サービス、価格設定、店舗環境、そして立地条件など小売ミックスのマネジメントという視点から分析する。次いで、現地市場における商品調達や物流にかかわる取り組みについて分析する。そして、以上を実際に担当する人材のマネジメントについても分析する。

3 . 研究の方法

本研究の方法には、事例研究を採用した。分析対象には、1980 年代の後半からアジア市場を舞台に総合スーパー、食品スーパー、

コンビニエンス・ストア、そしてカジュアル衣料の専門店などの小売業態を通じて国際展開に挑戦してきた日本と欧米の代表的な小売企業を選択した。事例研究に際しては、最初に多様な文献や企業の資料(年次報告書のアーカイブ、ニュース・リリースのアーカイブ、社史、企業を分析した専門書、国内外の業界専門誌など) を渉猟することで客観的事実を正確に把握することに努めた。次いで、分析対象の企業に対する「聞き取り調査」に取り組むことによって、各小売企業の意図やユニークな取り組みを把握することに努めてきた。さらには、それらが展開する店舗や物流施設の「視察調査」を実施することで実態を確認してきた。

4 . 研究成果

グローバル化が加速化する現代社会においても、「国境」には大きな意味が存在する。こうした事実は、小売企業が本国で構築したビジネス・モデルやそれを実現するための事業システムを海外の異質市場で再現するに際して、異なる接近法が要求されることを示唆している。研究の結果、ビジネス・モデルの基本的な原理を堅持すると同時に、それを稼働させるための手続きや手段などについて創造的かつ適応的な取り組みを許容する姿勢が極めて重要になることが明らかになった。

図 1 . 創造的適応を構成する 4 つの側面

需要特性	【需要適応】 顕在的需要に対する受動的適応	【需要創造】 潜在的的需要に対する能動的創造
	【環境適応】 環境諸条件に対する受動的適応	【環境創造】 環境諸条件に対する能動的創造
環境条件	適応行動	創造行動

出所：筆者作成。

また、多国籍小売企業の創造的適応には 4 つの側面が存在することが浮き彫りになった(図 1 参照)。本国で構築した強みを進出各国の現地市場で発揮するためには、現地の環境条件や消費者に受け入れられるように受動的な対応を図る必要がある。しかし、進出国の環境条件や消費者への適応化は、単純に現地市場の特徴や要求に受動的な対応を図る取り組みに終始してはならない。なぜなら、それが海外進出の原動力となった自身の強みを放棄することに繋がるためである。また、自身の強みを進出各国で発揮するためには、現地で自ら理想的な環境条件を整備することや潜在的な需要を汲み取り新たな商品やサービスを提案するような能動的な取り組みも要求されるのである。

〔参考文献〕

- 荒川祐吉,「マーケティング・サイエンスの系譜」『国民経済雑誌』第121巻第6号,1970年,1-20頁。
三浦信,「流通企業のマーケティング」三浦信・菅原正博編『マーチャンダイジング・マネジメント』千倉書房,1968年,1-10頁。
三浦信,「マーケティング・マネジメント論へのアプローチ」『マーケティング行動と環境』千倉書房,1969年,53-75頁。
三浦信,『マーケティングの構造』ミネルヴァ書房,1971年。
Howard, J.A. *Marketing Management: Analysis and Decision*, 7th Edition, R. D. Irwin, 1957.
Lazer, W. and Kelley, E.J. "The Retailing Mix: Planning and Management," *Journal of Retailing*, Vol.37 No.1, 1961, pp.34-41.

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9件)

- 鳥羽達郎,「小売企業の商品調達と社会的責任:イケアの商品調達と共通価値の創造に関する事例研究」,『流通』(日本流通学会),査読有,No.38,2016年6月,47-56頁。
鳥羽達郎,「小売企業の国際展開におけるネットワーク構築の視点:テスコの国際展開と日本撤退に関する事例研究」,『流通』(日本流通学会),査読有,No.38,2016年6月,57-73頁。
白貞王,「小売チェーン組織における管理方法の問題」,『流通科学大学論集:流通・経営編』(流通科学大学学術研究会),無査読,第29巻第1号,2016年7月,37-55頁。
金琦,「外資系小売企業の創造的適応による競争優位:日系小売企業の中国事例を通じて」,『日本学研究』(北京日本学研究中心),査読有,第24号,2016年10月,197-210頁。
鳥羽達郎・劉偉,「日系コンビニエンス・ストアの国際戦略:株式会社ローソンの中国展開に関する事例研究」,『富大経済論集』(富山大学経済学部),査読無,第62巻第2号,2016年12月,225-251頁。
鳥羽達郎,「多国籍小売企業の創造的適応:イオン株式会社のアジア市場におけるマーケティング戦略」,『比較経営』(日本比較経営学会),査読有,第41号,2017年4月,142-167頁。
鳥羽達郎,「基調報告 流通業の国際化:小売国際化研究の成果と課題」,『流通』(日本流通学会),査読無(招聘論文),N0.40,2017年6月,55-70頁。
鳥羽達郎・岸本寿生,「アパレル小売企業の商品調達と共通価値の創造:イン

ディテックスの事例研究」,『世界経済評論』(国際貿易投資研究所),査読有,Vol.61 No.4,2017年7月,82-91頁。
鳥羽達郎,「アパレル小売企業の国際戦略:インディテックスの成長軌跡」,『Warm Topic』(北陸環日本海経済交流促進協議会),査読無,Vol.139,2017年12月,2-11頁

〔学会発表〕(計20件)

- 鳥羽達郎,「良品計画のブランド刷新」,日本商業学会・平成27年度関西西部会4月例会,2015年4月18日,大阪市立大学文化交流センター
鳥羽達郎,「小売企業のグローバル・マーケティングと共通価値の創造」,日本流通学会・第111回関西・中四国部会,2015年6月20日,関西大学千里山キャンパス
鳥羽達郎,「多国籍小売企業のネットワーク戦略」,日本消費経済学会・第40回全国大会,2015年6月21日,明治大学駿河台キャンパス
鳥羽達郎,「多国籍小売企業の撤退に関する一考察」,実践経営学会・第58回全国大会,2015年8月29日,亜細亜大学
鳥羽達郎,「日系総合スーパーのアジア展開と創造的適応」,日本商業学会・平成27年度九州部会第3回研究会,2015年9月19日,長崎県立大学シーボルト校
鳥羽達郎,「小売企業の商品調達と社会的責任」,日本流通学会・第29回全国大会,2015年10月11日,北海道大学
鳥羽達郎,「多国籍小売企業の新興国市場におけるマーケティングの課題」,日本消費経済学会・2015年度関西西部会,2015年10月24日,大阪商業大学
鳥羽達郎,「メトロの国際戦略:多国籍小売企業の創造的適応」,日本消費経済学会・2015年度西日本大会,2016年3月5日,愛知学院大学
鳥羽達郎,「多国籍小売企業の創造的適応:イオン株式会社のアジア戦略」,日本比較経営学会・第41回全国大会,2016年5月7日,尚絅学院大学
鳥羽達郎,「ドイツ系流通企業の国際展開と創造的適応:メトロ・グループの国際戦略に関する研究」,日本消費経済学会・第41回全国大会,2016年7月2日,岡山理科大学
鳥羽達郎,「ファストファッションの商品調達とCSV戦略」,実践経営学会・第59回全国大会,2016年9月11日,近畿大学
鳥羽達郎,「流通業の国際化:小売国際化研究の30年史」,日本流通学会・第30回全国大会,2016年10月15日,専修大学生田キャンパス
鳥羽達郎,「ファストファッションの

CSV 戦略」, 日本流通学会・第 30 回全国大会, 2016 年 10 月 16 日, 専修大学 生田キャンパス

鳥羽達郎, 「欧米小売企業のリージョナル戦略」, 日本消費経済学会・2016 年度西日本大会, 2016 年 12 月 10 日, 大阪商業大学

佐々木保幸, 「フランスにおける社会的連携経済と Commerce Associé」, 日本流通学会・第 30 回全国大会, 2016 年 10 月 16 日, 専修大学 生田キャンパス

鳥羽達郎, 「アパレル小売企業の商品調達と共通価値の創造」, 日本比較経営学会・第 42 回全国大会, 2017 年 5 月 13 日, 福岡大学

鳥羽達郎, 「小売国際化の二面性: 現象の進展と困難性の露呈」, 日本商業学会・第 67 回全国大会, 2017 年 5 月 27 日, 兵庫県立大学 神戸商科キャンパス

鳥羽達郎, 「多国籍小売企業の立地戦略」, 日本消費経済学会・第 42 回全国大会, 2017 年 7 月 1 日, 大阪商業大学

鳥羽達郎, 「小売企業の国際戦略における水平的拡張と垂直的拡張の視点: アパレル小売企業の事例研究」, 日本流通学会・第 31 回全国大会, 2017 年 10 月 8 日, 京都大学

鳥羽達郎, 「ウォルマートの国際展開と日本市場における創造的適応」, 日本消費経済学会・2017 年度西日本大会, 2017 年 11 月 26 日, 岡山理科大学

〔図書〕(計 7 件)

佐々木保幸, 「大規模小売業者の国外出店行動: カルフール, ウォルマート, イオン」, 田中道雄・白石善章・相原修・三浦敏編『フランスの流通・政策・企業活動』(第 11 章), 中央経済社, 2015 年 9 月, 167-183 頁。(総 234 頁)

鳥羽達郎, 「オーシャンの国際展開」, 田中道雄・白石善章・相原修・三浦敏編『フランスの流通・政策・企業活動』(第 12 章), 中央経済社, 2015 年 9 月, 185-200 頁。(総 234 頁)

白貞壬, 「グローバル小売の店舗戦略」, 小田部正明・栗木契・太田一樹編『1 からのグローバル・マーケティング』(第 14 章), 碩学舎・中央経済社, 2017 年 4 月, 187-199 頁。(総 216 頁)

鳥羽達郎, 「アジア流通の分析視座」, 柳純・鳥羽達郎編『日系小売企業のアジア展開』(第 1 章), 中央経済社, 2017 年 10 月, 21-40 頁。(総 257 頁)

金琦, 「中国の流通と日系総合スーパー」, 柳純・鳥羽達郎編『日系小売企業のアジア展開』(第 7 章), 中央経済社, 2017 年 10 月, 119-131 頁。(総 257 頁)

白貞壬, 「韓国の流通と日系小売企業」, 柳純・鳥羽達郎編『日系小売企業のアジア展開』(第 9 章), 中央経済社, 2017

年 10 月, 144-157 頁。(総 257 頁)

鳥羽達郎, 「東南アジアの流通と日系スーパー」, 柳純・鳥羽達郎編『日系小売企業のアジア展開』(第 14 章), 中央経済社, 2017 年 10 月, 223-239 頁。(総 257 頁)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

鳥羽達郎 (TOBA, Tatsuro)
富山大学・経済学部・教授
研究者番号: 40411467

(2) 研究分担者

佐々木保幸 (SASAKI, Yasuyuki)
関西大学・経済学部・教授
研究者番号: 20268288

(3) 研究分担者

金琦 (JIN, Qi)
東京国際大学・商学部・教授
研究者番号: 60255023

(4) 研究分担者

白貞壬 (BAEK Jungyim)
流通科学大学・商学部・准教授
研究者番号: 60400074