

機関番号： 34522

研究種目：基盤研究 (A)

研究期間：2007～2010

課題番号：19203023

研究課題名 (和文) 先端国際小売企業の機動的グローバル・ポートフォリオ戦略

研究課題名 (英文) Global Portfolio Strategy in Leading International Retailers

研究代表者

向山 雅夫 (MASAO MUKOYAMA)

流通科学大学・商学部・教授

研究者番号：00182072

研究成果の概要 (和文) : 先端国際小売企業の近年の国際展開は、大陸を越えて店舗ネットワークを構築すると同時に、大陸内の複数国において業態を多様化させ、複数業態ネットワークを構築しつつある。この動きは、初期状態としての単一大陸・単業態から最終状態としての複数大陸・複数業態へ向かうグローバル・ポートフォリオ・マップ上のポジション・シフトとしてモデル化することができる。さらに、先端国際小売企業は、このポジション・シフトに伴って、Format を Formula に転換しており、この転換プロセスでは、フロントシステムの適応化とバックシステムの標準化を進めている。

研究成果の概要 (英文) : International development of top retailers in recent years is that they construct two kinds of network, that is, the network of stores passing across the border of continent and the network of formats in many countries within each continent. This movement can be modeled as a position shift on the global portfolio map, and it shifts from a single continent and single format as the initial position to multi continents and multi formats as the final position. In addition, the top international retailers convert Format to Formula along with this position shift, and the adaptation of front store system and standardization of back store system are advanced in this conversion process.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
19年度	7,100,000	2,130,000	9,230,000
20年度	7,500,000	2,250,000	9,750,000
21年度	8,200,000	2,460,000	10,660,000
22年度	7,500,000	2,250,000	9,750,000
年度			
総計	30,300,000	9,090,000	39,390,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：流通

1. 研究開始当初の背景

先端国際小売企業といえども近年は、国際化に失敗する事例が増えている。ところが彼らが極めてユニークである点は、こうした失敗（思惑違い）を契機に国内市場に回帰するのではなく、失敗を糧にしてさらにいっそう積極的に海外進出に乗り出すことにある。そしてその標的となっているのが中国・東欧などの新興市場である。日本の小売企業が、失敗に恐れをなして海外市場からの撤退を決めたのに対して、先端国際小売企業は、失敗から得た知識を基軸にして再チャレンジし成功を収めつつある。そこでは彼らは国際化行動を本国と進出先国とのダイアド関係で捉えるのではなく、本国と複数進出先国との複合的關係で捉えているように見える。換言すれば、先端国際小売企業はグローバルなポートフォリオ戦略として国際行動を捉えている。一方理論的には、これまでの当該分野の研究は、(1)成功事例を基にした事実発見型研究であり、(2)企業の国際化行動全体に焦点を当てたマクロ的行動分析であったため、多発し始めた失敗事例の原因探求ができず、また企業が地球規模で展開するミクロレベルでの個別戦略の意味を説明することができないという事態を引き起こしつつある。

2. 研究の目的

こうした現象面及び理論面での課題を解決するために、先端国際小売企業の個別戦略を全社的に統合調整するグローバル・ポートフォリオ戦略の視点から捉えなおすことによって、急速に進展する国際化現象ゆえに説明力が落ちてきた小売国際化研究を第3段階に進化させることを目的としている。いわばこれまでの研究が主として静的かつ個別的な観点から国際化を分析してきたのに対して、本研究では国際化を連続的なダイナミックなプロセスとしてとらえ、かつ個別戦略に注視するのではなく、個別戦略の集合体としての全体戦略に注目することで現代の先端国際小売企業の動向をより現実に即して分析しようとするものである。

3. 研究の方法

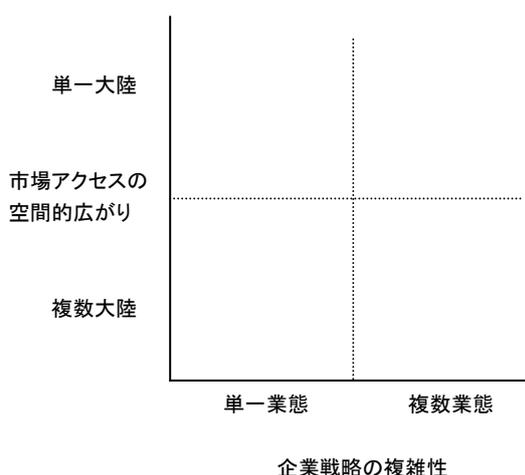
理論的には、知識移転論・組織学習論・比較取引制度論などからの知見をベースにして、小売国際化におけるグローバル・ポート

フォリオ戦略分析枠組みを構築し、それに依拠して、先端的事例として7社を選択し、方法論的にはヒストリカル・エスノグラフィーによって国際展開プロセスを丹念に追跡する。さらにそこで発見された事実を、ケース比較することによって、グローバル・ポートフォリオ戦略の類型化を行う。

4. 研究成果

(1) グローバル・ポートフォリオ戦略を分析する枠組みとして、以下のような理論モデルを開発した。

図2 グローバル・ポートフォリオ・マップ



小売企業のグローバル化は2次元からなる図1の空間移動によって把握することができる。すなわちそれは、国際化展開の程度を示す空間的広がり、展開する業態数によって示される戦略の複雑性である。前者は、世界の4大陸（アジア・アメリカ・アフリカ・ヨーロッパ）のどれだけに進出しているかで測定する。既存理論が示すような国際化の初期には自国の近隣諸国への進出が積極的に行われるという知見に基づき、大陸を越えて展開するたまには相当高い障壁の克服が求められるという想定に基づくものである。国際化を進展させる小売企業は、このグローバル・ポートフォリオ・マップ上を、「単一大陸-単一業態」のポジションから出発し、最終的には「複数大陸-複数業態」のポジションに到達すると想定される。しかしその至るルートは未確定である。さらに、検討すべき課題は、①どのような理由で、なぜマップ上のポジション移動が可能になるのか、②ポ

ジションを移動する際のスピードに企業間で差異はあるのか、③あるとすればそれはなぜなのか、④複数業態化が進む中で企業はどのようにして業態戦略の複雑化を実現しているのか、である。

(2) この課題を実現するために、ヒストリカル・エスノグラフィーによって先端的国際小売企業7社に対してケース分析を行った。

図2 ケース対象企業

	単一業態	複数業態
単一大陸	Nitori (furniture/Japan)	Uni-President (CVS/Taiwan) Lotte Group
複数大陸	IKEA (furniture/Sween) MUJI (variety/Japan)	Metro (Conglomerant/ Germany) Delhaize

現時点で最も初期的状態にある企業として、日本のニトリ、単一大陸ながら業態を多様化させている企業として、台湾の統一超商・韓国のロッテ、単一業態で複数大陸に乗り出している企業として、スウェーデンのイケア・日本の良品計画を、そしてもっとも高度に国際化を進展させている企業としてドイツのメトロ・ベルギーのデルヘイズを取り上げ、各企業の国際化の歴史展開を詳細に分析し、マップ上のポジションを移動させるに至った原因を探索した。国外企業に対する調査に関しては、海外研究協力者にインタビュー調査・資料収集および分析を依頼した。

(3) これまでに得られた発見は以下のごとくである。

①先端国際小売企業は、2つの次元においてネットワーク化を進めている。それは大陸間ネットワークと業態ネットワークである。

②先端国際小売企業は、両者を有機的に関連付けながら国際化を進展させている。従来の国際小売企業が、単一業態で標準化戦略を追求しながら進出先を個々に攻め取るというイメージの個別進攻戦略を採用していたのとは対照的に、現代の小売企業の国際化はグローバルに進出先国間（大陸間）ネットワークの構築と業態ネットワークの同時複合的形成を目指している。

③国際化の進展は、単一大陸で単一業態を展開する初期段階から、最終的には複数大陸で複数業態を展開する最終段階に向けてグローバル・ポートフォリオ・マップ上のポジションを移動していく。

④同一大陸内で国際化を進めることには先端国際小売企業は慎重であるが、一方で複数業態化の動きには積極的に取り組んでおり、そのスピードには企業間で差異がある。

⑤マップ上のポジション・シフトにともなうて、業態はそれを支える構成要素の一部を標準化し、他の部分を適応化させており、従来議論されてきた標準化-適応化論争ではその実態を正確にはとらえきれない。すなわち、業態戦略のうち、店頭で観察可能なフロントストアシステムは市場適合的に構築し、その一方でバックストアシステムはグローバルに標準化することでオペレーション効率を高めながら市場適合性を高度化させている。

⑥マップ上のポジション・シフトには国際展開上の障壁を克服する必要があるが、戦略上のポジションを移行させるきっかけとなるターニングポイントとそれを引き起こした出来事を探索することで、国際化の進展を可能にする要因を抽出することができた。

(4) 本研究は、国際化行動をダイアディクな関係としてとらえて進出先ごとの個別ケースに注目し、どちらかという静態的に分析してきた従来の小売国際化研究と一線を画し、企業が展開するすべての個別事例を総合的により上位の集計水準に立って、かつ動的視点から分析した点で、今後の小売国際化行動研究の流れを間違いなく変えるインパクトを与えるに違いない。また従来は国際化行動と、その結果としてもたらされる市場間での業態変容とを全く別の問題として分析されてきたが、本研究はこの両者が小売国際化の進展に伴って同時解決されなければならない問題であることを示し、その端緒的分析枠組みを提示した点でも、今後新しい研究の流れを誘引する効果をもたらすものであると確信している。

(5) 今後は、実施したケース分析の結果を相互比較し、グローバル・マップ上の移行パターンの類型化・移行速度を決定する要因の抽出・移行を引き起こす要因の整理を引き続き実施する予定である。またそれらを総括したのちには、研究全体の成果を取りまとめ、2012年春には英文での出版を予定しており、現在出版社と交渉中である。

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13件)

① 白 貞 壬

「老舗家具メーカーと産地ブランドー飛騨

産業と飛騨家具を中心に」無、第23巻第1号、2010、pp.89-111

②鳥羽達郎

「国境を越える小売企業の事業システム」、『流通』、有、No.25、2010、pp.11-16

③白 貞壬

“Historical Analysis on the First Japanese Home Furnishing Chain Store of Nitori”, 『流通科学大学 リサーチレター』、無、No.9、2010、pp.1-14

④鳥羽達郎

「小売企業の国際化と撤退問題一負の経済を通じる学習の試み」、『大阪商業大学論集』(社会科学編)、無、第3巻第3号、2008、pp.129-147

[学会発表] (計14件)

①Jung-Yim Baek “The Change of Buying the Merchandise in the Japanese Retailing”, The 8th SARD Workshop, 2010年11月26日

②J. Dawson and Masao Mukoyama “Conceptual and theoretical issues raised by recent developments in international etailing”, The 9th International Marketing Trends Conference, 2010年1月22日
Universita CaFoscari Venezia.

③鳥羽達郎、「グローバル小売企業の創造的適応行動：イケア (IKEA) の事例」、日本消費経済学会 第33回全国大会、2008年6月15日、大阪商業大学

④白 貞壬、「イケアの日本進出による家具流通の新展開」、日本商業学会中部部会、2007年4月21日、名古屋愛知大学

[図書] (計7件)

①崔 相鐵、『日本の流通における勝つ企業』、韓国経済新聞社、2010、p.359

②向山雅夫・崔 相鐵

「小売国際化研究の新たな課題」、向山雅夫・崔 相鐵編著、『小売国際化の新展開』(第11章)、中央経済社、2009、pp.287-319 (総322ページ)

③向山雅夫、「小売国際化の進展と新たな分析視角」向山雅夫・崔 相鐵編著、『小売国際化の新展開』(第1章)、中央経済社、2009、pp.1-30 (総322ページ)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

向山 雅夫 (MUKOYAMA MASAO)
流通科学大学・商学部・教授
研究者番号：00182072

(2) 研究分担者

崔 相鐵 (SANG-CHUL CHOI)
流通科学大学・商学部・教授
研究者番号：10281172

(3) 研究分担者

鳥羽 達郎 (TOBA TATSURO)
富山大学・経済学部・准教授
研究者番号：40411467

(4) 研究分担者

白 貞壬 (JUNG-YIM BAEK)
流通科学大学・商学部・准教授
研究者番号：60400074