

平成 30 年 6 月 11 日現在

機関番号：12608

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380563

研究課題名(和文) 日本型コンビニエンス・ストアの国際化プロセス

研究課題名(英文) The Internationalization Process of Japanese Style Convenience Stores

研究代表者

鍾 淑玲 (CHUNG, Su-Lin)

東京工業大学・工学院・准教授

研究者番号：30381338

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)：日本の少子高齢化と人口減少の進行に伴う国内市場の縮小を背景に、近年、大手コンビニの海外進出が活発になっている。そこで、本研究は日本コンビニ各社の国際化の実態調査を積み重ね、日本型コンビニの国際化プロセスの究明と理論化を試みることを目的としている。日本コンビニ各社の国際化の実態を比較した上、最も国際化が進んでいるファミリーマートを中心に、アジアにおける現地化プロセスを明らかにした。その際、「コンビニの事業システム」という分析枠組みを提示した。さらに、ダイナミック・ケイパビリティとの関連を示した。最後に、小売国際化の理論に関して、埋め込み概念の導入と検討を行った。

研究成果の概要(英文)：With the background of domestic market shrinkage due to an aging society and declining population, Japanese major convenience stores have been expanding for overseas markets. This research aims to analyze and rationalize the localization process of Japanese style convenience stores through accumulated actual investigation of each Japanese convenience store's internationalization.

With an example of most globalized convenience store Family Mart, we have clarified the localizing process into Asian areas by comparing internationalization of several Japanese convenience stores. We have also proposed an analysis framework "Business System of Convenience Store", and explained the relationship between retail internationalization and dynamic capability. Consequently, we have introduced and investigated the embedding concept of retail internationalization.

研究分野：マーケティング、流通

キーワード：小売国際化 日本型コンビニ 現地化プロセス 埋め込み

1. 研究開始当初の背景

小売業は内需型産業として捉えられ、国際化研究は製造業ほど重視されなかったが、1980年代以降の百貨店とスーパーの海外出店と撤退を契機に、日本でも小売国際化が重要な研究課題として浮かび上がってきていた。コンビニの海外進出は1980年代後半から1990年代にかけて始まり、ファミリーマートが台湾、韓国、タイへ、ローソンが中国へ、ミニストップが韓国へ参入した。国際化研究もこれらの特定企業による特定の国・地域への展開に関する研究が行われるようになった。われわれはこれまでに、台湾のセブン-イレブン統一超商の経営ノウハウの移転プロセスを考察し(鍾、2001a、2005a)、日本ファミリーマートが台湾における現地化戦略(鍾、2009b)および中国市場への市場参入モデルを明らかにした(鍾・矢作、2005bと2009a)。さらに、中国市場における日本コンビニ3社と上海の中国系コンビニ4社との比較研究を実施した(CHUNG and Yahagi、2009)。

近年、新興市場における日本の大手コンビニが出揃い始め、出店が加速化している。例えば、東南アジア市場において、ファミリーマートは2012年以降に新たにベトナム、インドネシア、フィリピンの3カ国に進出し、ローソンは2011年以降にインドネシアとタイに新規参入した。中国市場において、セブン-イレブンは中国事業を統括する投資会社を設置し、2011年以降に成都、上海、青島に出店を拡大した。また、ローソンは2011年に上海ローソンの持分比率を85%に買戻し、重慶と大連にも出店して、中国事業を強化・拡大した。川辺(2006)は歴史的な側面から、日本コンビニの国際展開を比較研究したが、調査時期からすると、当然ながら、ダイナミックに変化している2007年以降の日本コンビニの国際化が、研究対象外になる。

そこで、われわれは日本のコンビニに的を絞り、研究題目名「日本型コンビニエンス・ストアの国際化プロセス」のもとで共同研究を実施した。

2. 研究の目的

本研究の目的は、日本コンビニ各社の国際化の実態調査を積み重ね、日本型コンビニエンス・ストアの国際化プロセスの究明と理論化を試みる。その際、日本型コンビニエンス・ストアの海外移転モデルが参入方法や成長戦略、進出先の市場に与える影響も明らかにする。焦点地域はアジアの中国(上海・北京・成都)、台湾、韓国、タイ、ベトナムなどから選択する。

3. 研究の方法

(1)文献レビュー、情報検索データベース、企業の公式サイト、および日本本社における企業インタビューを通じて、大手コンビニ各社の国際化戦略の概要を把握する。

(2)大手コンビニ各社の海外進出状況を分析し、焦点市場の国・地域を選定する。

(3)焦点市場を対象に、現地市場における実態調査、企業インタビュー、またはアンケート調査を実施し、さらに、各対象地域の比較分析を行う。

(4)個別企業を対象とした比較分析の結果と国・地域を対象とした比較分析の結果をまとめて、日本型コンビニエンス・ストアの海外移転モデル、および国際化戦略の特徴を明らかにする。

4. 研究成果

ここでは発表した5つの雑誌論文を中心に、本研究による研究成果を述べる。

「日本型コンビニの現地化プロセス - ファミリーマートの台湾進出を例に - 」

本稿は歴史的な側面から段階別に全家便利商店の展開を考察し、台湾でのファミリーマートの経験を通して、日本型コンビニの国際化におけるキーファクターの抽出を目的とした。そして、台湾ファミリーマートは、日本型コンビニの移転に障害となるものに対して、全家便利商店は一つ一つ革新を起こしながら克服し、台湾における発展を成し遂げたことを明らかにした。

日本型コンビニの国際化におけるキーファクターを挙げると、コンビニは現地適応化が不可欠な産業であることから、良い現地パートナーの確保が重要である。その際に、現地パートナーが持つ経営資源と多店舗業態であるコンビニとの関連性を考慮する必要があり、一方、日本側の役割は資本投資以外に、最大限の資源による現地企業への技術ノウハウをサポートする必要がある。ファミリーマートの場合では親会社の伊藤忠商事とその関連企業、および日本での取引先が力を合わせた。また、経営主導権は現地パートナーに引き渡すことで、現地社員のモチベーションを持たせることができ、イノベーションの発生につながったと考えられる。

「ファミリーマートのダイナミック・ケイパビリティの形成とタイにおける現地化プロセス」

「コンビニの事業システム」という分析枠組みを提示し、タイにおけるファミリーマートの現地化プロセスを進出期、成長前期、成長後期の3つの段階に分けて、それぞれの段階における日本型コンビニの移転状況を明らかにした。さらに、コンビニの国際化とダイナミック・ケイパビリティとの関係を考察した。

結論として、国際化に関するダイナミッ

ク・ケイパビリティが高まると、海外における日本型コンビニの移転が進み、進出先における日本のコンビニ事業システムの実践レベルが高まることわかった。具体的に、進出期では Teece [2007]の「機会の感知・具体化 (sensing and shaping)」というダイナミック・ケイパビリティが確認され、成長前期では「機会の捕捉 (seize)」と「資産の継続的な更新という転換ないし再配置 (transfer/reconfiguration)」の2つのダイナミック・ケイパビリティが形成され始めた。さらに、成長後期では以上の3つのダイナミック・ケイパビリティの形成に加えて、「パートナー企業との関係性構築」というケイパビリティがイノベーションの源泉になり、コンビニの国際化には重要なダイナミック・ケイパビリティであることを明らかにした。

「ファミリーマートの国際化戦略の変遷 - 日本型コンビニの国際化の理論構築に向けて -」

まず、コンビニの国際化の組織行動モデルを利用して、ファミリーマートの国際化戦略を3段階に分けて考察した。ファミリーマートの国際化には Vida and Fairhurst (1998) や矢作 (2007) などの既存研究が示したように、企業特性、経営者特性、そして、母国と進出先の市場特性が大きく影響していることを実証した。また、ダイナミック・ケイパビリティは、海外進出の初期段階から確立されたものではなく、国際化のプロセスにおいて学習と経験によって形成されたことを明らかにした。

ファミリーマートの国際化に関するダイナミック・ケイパビリティは、主に Teece (1997, 2007) の3つの要素を通じて、日本型コンビニの事業システムを変化させる海外の市場で実現させる能力である。具体的に挙げると、学習と経験による進出先市場に対する理解、現地法人のガバナンス、企業の資源や人材の配置による経営支援、パートナー企業の選択基準の明確化、日本型コンビニの現地移転方式の公式化、提携先や現地パートナーとの関係構築などの能力に関わっている。ただし、このダイナミック・ケイパビリティも現時点で完成したわけではない。今後の国際化の進展とともにさらに進化していくものと考えている。

「Applying the concept of embeddedness in the retail internationalization: A case study of Japanese convenience store FamilyMart in China」

まず、小売国際化プロセスを埋め込みで考える意義を空間軸と時間軸から説明した。さらに、「コンビニの事業システム」を用いて、中国ファミリーマートの埋め込みプロセスを考察した。「コンビニの事業システム」の移転状況からみると、(1) 参入段階では台湾ファミリーマートの海外ネットワークを

活用して基本的な概念を現地に移転したが、特にバックシステムにおけるインフラ整備が焦点であり、ネットワーク埋め込みが重視されていた。(2) 発展・成長段階では、イトインコーナーを設置する新型店舗の導入、現地における中食商品の開発強化、消費者との関係性構築などのフロントシステムにおける改革が重視され、地域埋め込みが焦点であった。

以上をまとめると、地域、社会、ネットワークと対話しながら、時間的・空間的埋め込みを進んでいくことが、小売国際化における成長のカギと考えられる。中国ファミリーマートの今後の課題は、例えば、企業文化に社会責任を取り入れる、などによる社会埋め込みが事例として挙げられる。

「小売国際化における埋め込み概念の導入と検討 アジア市場における成長に向けて」

アジア市場における小売企業の国際展開は、持続的成長が課題であることを背景に、本稿は、小売国際化に埋め込み概念の導入を検討し、小売国際化のために新たな分析フレームワークを提案した。具体的には、(1) 空間軸と時間軸の二つの軸を重視する小売国際化の埋め込みの分析フレームワークを提案し、さらに、(2) 埋め込み概念と小売企業の事業システムとの組み合わせによる分析フレームワークをベースに、補完活動として CSR 活動の導入を提案した。ほかには、国別の文化、社会的構造、政治制度、法的規制、ビジネス規範、現地の経営資源、小売企業の経営本体などが、小売企業の埋め込みの影響要素であること、また、埋め込みプロセスにイノベーションが不可欠であることを把握した。

さらに、埋め込みの概念と既存の現地適応化概念との違いを、埋め込みは経済的活動によって、現地市場に対応していきただけではない。非経済的活動である地域・社会との相互関係を通じて、影響し合う関係でもある。

埋め込みは企業内外の複数のネットワークの構築と維持に関わる活動であり、異なる規模のネットワークの空間構成で変化する。

埋め込みは長期間にわたって地域における経済活動や社会動態を「吸収」し、「制約」するレベルを考慮する活動であり、時間の経過とともに発展する、の三つにまとめた。

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6件、うちの5件)

鍾淑玲、「日本型コンビニの現地化プロセス - ファミリーマートの台湾進出を例に -」『イノベーション・マネジメント』

査読あり、No. 12、2015年、133-155頁。
鍾淑玲、「ファミリーマートのダイナミック・ケイパビリティの形成とタイにおける現地化プロセス」『アジア経営研究（アジア経営学会誌）』、査読あり、No.22、2016年、59-77頁。

鍾淑玲、「ファミリーマートの国際化戦略の変遷 - 日本型コンビニの国際化の理論構築に向けて - 」『流通（日本流通学会誌）』、査読あり、No.39、2016年、13-30頁。

su-lin chung、Applying the concept of embeddedness in the retail internationalization: A case study of Japanese convenience store FamilyMart in China、*Journal of Applied Business and Economics*、査読あり、Vol.19、No.10、2017、pp.156-161.

鍾淑玲、「小売国際化における埋め込み概念の導入と検討 - アジア市場における成長に向けて - 」『アジア経営研究（アジア経営学会誌）』、No.24、査読あり、2018年、31-44頁。

〔学会発表〕(計10件、うちの6件)

鍾淑玲、日本型コンビニエンス・ストアの国際化プロセス：ファミリーマートの事例を通じて、日本商業学会第64回全国研究大会報告論集、2014年。

su-lin chung、Localization of FamilyMart、a Japanese convenience store、in Taiwan、AMA/ACRA Triennial Conference、2015。

su-lin chung An investigation of the Internationalization of the Japanese Convenience Store FamilyMart: A Dynamic Capabilities and Internationalization Processes Perspective、Book of Abstracts、23rd Recent Advances in Retailing & Services Science Conference、2016。

鍾淑玲、日系コンビニのイノベーションと中国市場における埋め込み戦略、日本商業学会第67回全国大会報告論集、2017年。

su-lin chung、Embedding the convenience store business in a changing Chinese market: A case study of FamilyMart、Conference Readings Book、Global Business and Technology Association (GBATA) 19th Annual International Conference、2017。

鍾淑玲、アジアにおける日本の小売企業の成長戦略—埋め込み (embeddedness) 概念の検討と応用を通じて、アジア経営学会第24回全国大会予稿集、2017年。

〔図書〕(計1件)

鍾淑玲、第8章小売企業、『日本企業のアジア・マーケティング戦略』、マーケティ

ング史研究会編、同文館、2014年、133-150頁。

〔産業財産権〕
出願状況 (計0件)
取得状況 (計0件)

〔その他〕
なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

鍾 淑玲 (Su-lin Chung)
東京工業大学、工学院、准教授
研究者番号：30381338

(2) 研究分担者

矢作 敏行 (Toshiyuki Yahagi)
法政大学・イノベーション・マネジメント
研究センター・研究員
研究者番号：40230289