

令和 2 年 7 月 15 日現在

機関番号：32819

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03956

研究課題名（和文）小売システムの海外移転プロセス 日系小売企業のグローバル戦略モデル構築を目指して

研究課題名（英文）International Transfer Process of Retailing System

研究代表者

今井 利絵（IMAI, RIE）

ハリウッド大学院大学・ハリウッド大学院大学（ビューティビジネス研究科）・教授（移行）

研究者番号：70298131

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,500,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、小売技術を4区分（提供物、物流、出店、チェーンストアオペレーション）、12種類（品揃え、52週MD、店頭演出、接客（教育）、接客（報奨）、物流機能内部化、エリアドミナント、フォーマット開発、棚割標準化、本部MD、中央本部管理、SV制度）に整理し、中国市場で操業する日系小売企業について、それぞれの埋め込み影響と移転戦略およびプロセスを明らかにした。これにより、小売技術体系として小売システムを定義し、各技術の海外移転プロセスの複合体として小売システムの海外移転プロセスを捉えることができた。またアジア市場や複数小売業態の調査を行い、当該成果の他市場・業態へ適用可能性検証の一助とした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、小売業国際化を時系列に考えた場合の区分である、参入前、参入時、参入後、同化、撤退の5つのステージのうち、参入前、参入時の研究は多く、撤退の研究もそれなりに存在しているが、参入後の研究は非常に限定されている（Dawson&Mukoyama（2006））という状況下で、参入後に焦点を当てた点にある。

また社会的意義は、小売業における日本企業の強みを認識し、それを如何に海外市場で発揮できるか、またどのような環境要因が強みの発揮に影響を及ぼすかを明らかにすることで、ビジネスの戦略決定やオペレーションに寄与する情報を提供した点にある。

研究成果の概要（英文）：I categorized retailing systems to 4 classifications, such as offerings, physical distribution, opening stores, chain store operation, and 12 sub-classifications, such as assortment, 52 weeks merchandise planning, customer service education, incentives, physical distribution management, area-dominance, format development, standardization of planograms, central buying, centralization, supervisor system. Moreover, I investigated Japanese retailer operating in China, and revealed the effects of the environmental embeddedness on their international operations and the processes of international transfer of their retailing systems.

Thereby, I clarified the retailing systems as the systematic sets of retailing technologies, and the international transfer process of retailing systems as complex transfer process of each retailing technologies. Moreover, through the investigations of Asian market and other retail formats, I examined these clarifications are adaptable to the other area or not.

研究分野：国際経営

キーワード：小売システム 小売技術 国際移転 埋め込み

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

日系小売企業は顧客接点上の革新的技術に競争優位を持つと考えられ、海外市場においてもそれらの海外移転が見られた。しかしながら顧客接点上の技術は、個人の暗黙知や技として存在し、組織的に体系化・構造化・形式知化されることが少なく、結果としてその海外移転も暗黙的に(OJTによる個人対個人で)行われていたり、トライアルアンドエラーで行われていたりした。

他方、小売業国際化の研究において顧客接点に焦点を当てた研究は少ない。このことは、小売業国際化を時系列に考えた場合の区分である、参入前、参入時、参入後、同化、撤退の5つのステージのうち、参入前、参入時の研究は多く、撤退の研究もそれなりに存在しているが、参入後の研究は非常に限定されている(Dawson & Mukoyama (2006))という状況にも起因する。

2. 研究の目的

日系小売企業を対象とし、顧客接点技術を中心とした小売システムの海外市場における構築プロセスを明らかにし、海外出店を促進する戦略モデルの構築を行うことを目的とする。

具体的には、以下のとおりである。

- (1) 日系小売企業の顧客接点技術の生成プロセスと海外市場への移転プロセスを明らかにする。
- (2) 日系小売企業の小売システムの生成プロセスと海外市場への移転プロセスを明らかにする。
- (3) 日系小売企業の海外出店を促進するための戦略モデルを構築する。

3. 研究の方法

文献調査、および中国で操業する日系小売企業を対象としたインタビュー・実地調査を行う。

文献により小売システムの生成プロセスや海外市場への移転プロセスを整理し、インタビュー・実地調査による各プロセスの整理との対比を図り、修正を行う。

具体的には以下のとおりである。

(1) 顧客接点技術および小売システムの生成プロセスの解明

文献、インタビュー・実地調査を通じて、顧客接点技術や小売システムの構成要素を列挙し、要素ごとに生成プロセスを確認し、要素間の関係性を示す。完成した定義は、その妥当性に関する識者への意見調査を通じて、適宜修正を繰り返す。

(2) 顧客接点技術および小売システムの海外移転プロセスの解明

で列挙された小売システムの要素および体系について、海外店舗において移転されたもの、修正され移転されたもの、移転されなかったもの、新たに構築されたものを分類する。観察時点のみならず進出時から現在までのスパンで見ること、時間の変遷とともに廃止されたり、修正されたりしたもの(すなわち、移転されたが修正が加えられたもの、移転されたが廃止されたもの)についても補足する。

またこのように分類した移転パターンについて、どのような要因がこれらの結果につながったかを明らかにする。

4. 研究成果

顧客接点技術および小売システムを4区分、12種類に分類した(図表1)。

図表1 顧客接点技術および小売システムの構成要素

区分	小売技術
提供物	品揃え、52週MD、店頭演出(POPによる情報提供・エンド展開)、接客(教育)、接客(インセンティブ)
サプライチェーン	物流拠点管理
出店	エリアドミナント、立地に応じた柔軟なフォーマット開発
チェストアオペレーション	棚割標準化、本部MD、中央本部管理、SV制度

出所：筆者作成

さらに、各小売技術において、海外移転がどのように行われたか(拡張、修正、開発、移転なしのどのパターンに分類されるか)を分類し、それに影響を与えた埋め込み要因を明示した(図表2)。なお、埋め込み要因については、Zukin & DiMaggio (1990)による分類である、認知的埋め込み、文化的埋め込み、社会的埋め込み、政治的埋め込みの4つの分類(p. 14-23)と定義(それぞれ、個別的認知(心理的構造・プロセス)(15P)、集団的(共有された)理解(意味づけ)(17P)、社会構造(主体相互の関係性)(18P)、権力関係(20P))を援用し、図表3のように整理し、それらのどれに当てはまるかを判断した。

図表 2 小売技術の海外移転プロセス

小売技術		K社	W社	F社	C社	埋め込み要因	
						本国	受入国
提供物	品ぞろえ	a2. 機会的開発 (化粧品+百貨均一雑貨)	a2. 機会的開発 (化粧品中心)	b. 拡張 → a2. 機会的開発 (化粧品中心)	a2. 機会的開発 (化粧品中心)	派遣者認知 (個別的認知) (K)	医薬品販売規制 (権力関係) (K) (W) (F) (C)
	52週MD	c. 移転なし	a1. 機会的修正 (頻度低下)	a1. 機会的修正 (頻度低下)	a1. 機会的修正 (頻度低下)		商品構成 (社会構造) (K) (W) (F) (C)
	店頭演出	c. 移転なし	b. 拡張	c. 移転なし	b. 拡張	派遣者認知 (個別的認知) (K) (W) (F) (C)	
	接客 (教育)	c. 移転なし	b. 拡張	b. 拡張	b. 拡張	派遣者認知 (個別的認知) (K) (W) (F) (C)	
	接客 (報奨)	c. 移転なし	a1. 機会的修正 (販売報奨金)	c. 移転なし	a1. 機会的修正 (販売報奨金)	派遣者認知 (個別的認知) (K) (W) (F) (C)	
物流	物流機能内部化	a1. 機会的修正 (関連会社委託)	b. 拡張	c. 移転なし	c. 移転なし	派遣者認知 (個別的認知) (W)	組織 NW (社会構造) (K)
出店	エリアドミナント	a1. 機会的修正 (モール出店)	b. 拡張 → a1. 機会的修正 (モール出店)	a1. 機会的修正 (エリア変更)	b. 拡張 → a1. 機会的修正 (受動的出店)	組織内権力関係 (権力関係) (K) (W) (F) (C)、派遣者認知 (個別的認知) (K)	VP (権力関係) (K) (W) (F) (C)、家賃 (社会構造) (K) (W) (F) (C)、組織 NW (社会構造) (W) (C)、店舗 NW (社会構造) (C)
	フォーマット開発	a1. 機会的修正 (機動的商品構成)	a1. 機会的修正 (機動的商品構成)	a1. 機会的修正 (機動的商品構成)	a1. 機会的修正 (機動的商品構成)	派遣者認知 (個別的認知) (K)	VP (権力関係) / 出店立地 (社会構造) (K) (W) (F) (C)
チェーンストア・オペレーション	棚割標準化	c. 移転なし	c. 移転なし	c. 移転なし	c. 移転なし		店舗 NW (社会構造) (K) (W) (F) (C)、VP (権力関係) / 出店立地 (社会構造) (K) (W) (F) (C)
	本部MD	a2. 機会的開発 (関連会社委託)	b. 拡張	b. 拡張	b. 拡張	派遣者認知 (個別的認知) (W) (F) (C)	組織 NW (社会構造) (K)
	中央本部管理	b. 拡張	b. 拡張	b. 拡張	b. 拡張	親会社意味づけ (集団的理解) (K) (W) (F) (C)	
	SV制度	c. 移転なし	c. 移転なし	c. 移転なし	c. 移転なし		店舗 NW (社会構造) (K) (W) (F) (C)

注：NW：ネットワーク、VP：バーゲニングパワー、(K)：K社に該当する要因、(W)：W社に該当する要因、(F)：F社に該当する要因、(C)：C社に該当する要因

出典：筆者作成

図表 3 埋め込み要因

	本国	受入国
個別的認知	・ 派遣者認知	・ 現地スタッフ認知
集団的理解	・ 親会社意味づけ	・ 子会社意味づけ
社会構造	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場構造 (顧客構造) ・ 組織内構造 (スタッフ間、本社 - 子会社、子会社間の構造) ・ 組織間構造 (自社、取引・関係会社、その他企業・組織間の構造 例：取引条件) 	
権力関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場権力関係 (顧客の権力関係) ・ 組織内権力関係 (スタッフ間、本社 - 子会社、子会社間の権力関係) ・ 組織間権力関係 (自社、取引・関係会社、その他企業・組織間の権力関係 例：法規制) 	

出典：筆者作成

これにより、以下の点が明らかになった。

まず、どのような領域で受入国への埋め込みの影響を強く受けるかが、現地マネジメントにとって重要な要素となるという点である。受入国への埋め込みの影響が強い場合、かつ本国と受入国との間で小売技術の差異がある場合、拡張ではなく、移転なしまたは機会主義的行動を取る必要がある。対象となる小売技術が小売システム（小売技術体系）上重要な要素であればあるほど、また小売システムの構造的な一貫性に影響するものであればあるほど、移転しないという選択よりも、機会的修正を選択する必要性が高まる。

逆に、受入国への埋め込みの圧力がない（小さい）分野では、小売技術の「拡張」が行われる。このことは経済的戦略的判断の結果というよりも、「拡張できるからする」という態度の現れといえる。Lowe, George & Alexy (2012) は、コンテキストの変更は企業の構造的な一貫性やアイデンティティの相互依存性や相互作用性の前提を崩し、それらの断絶をもたらすために、現地適応が必要である (p. 1026) としているが、敢えて小売技術を「拡張」せずに、「修正」を行ったり「戦略的に移転しない」判断をしたりすることで、企業の構造的な一貫性やアイデンティティの相互依存性や相互作用性を維持する行動は、本研究では発見できなかった。

以上より、小売技術を移転する上で、「どんな技術が、なぜ、どのように影響を受けるのか」という問いに対する答えを導き出すことができる。すなわち、小売技術は「埋め込み圧力の大小」および「その小売技術体系における位置づけ」に応じて移転方法が規定されるため、その範囲内で移転方法を決定する必要があるというものである。埋め込み圧力が大きく、小売技術体系において重要な技術（どんな技術）は、埋め込み圧力を避けて通れないため「そのまま移転」を選択することができず、また技術体系全体への影響が大きいことから「移転なし」も選択することもできないため（なぜ）、「修正」を選択する必要がある（どのように影響を受けるのか）。

次に多くの小売技術において、本国への埋め込みによる影響は、派遣者を通じて生じているという点である。Gamble (2010, 2011) においても、派遣者の「知覚」や「制度化された価値観」が現地戦略において重要な意味を持つことが指摘されている。このことは、特に進出の初期段階における本国への埋め込みの重要性を示唆するものであり、そのため企業は、派遣者の選定や派遣者の知覚・価値観に対して、より戦略性を持つべきだといえる。すなわち、本国への埋め込みの影響を派遣者がどの程度受けているのかを認識すること、またその認識に応じた派遣者の選定を行うこと、派遣後も派遣者の知覚・価値観を把握することなどが挙げられる。埋め込み理論には「個」と「集団」を区別する概念が存在するが、特に派遣者に着目したものは見受けられない。そこで「集団の中の個」のうち、特に「グローバル企業の中の派遣者」に対する視点に焦点を当てる重要性を指摘した。

以上をまとめると、(1) 受入国への埋め込みにより小売技術の移転戦略が規定されること、(2) 本国への埋め込みは派遣者を通じて作用すること、(3) 進出初期段階の埋め込みの影響が重要な意味を持つことが明らかになった。

参考文献

- Dawson, J. A. & Mukoyama, M. (2006). Retail Internationalization as a Process. In Dawson, J., Larke, R. & Mukoyama, M. (eds.), *Strategic Issues in International Retailing*, New York: Routledge.
- Gamble, J. (2010). Transferring Organizational Practices and the Dynamics of Hybridization: Japanese Retail Multinationals in China, *Journal of Management Studies*, 47(4), pp. 705-732. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00876.x.
- Gamble, J. (2011). *Multinational Retailers and Consumers in China: Transferring Organizational Practices from the United Kingdom and Japan*, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9780230317000.
- Lowe, M., George, G. & Alexy, O. (2012). Organizational Identity and Capability Development in Internationalization: Transference, Splicing and Enhanced Imitation in Tesco's US Market Entry, *Journal of Economic Geography*, 12(5), pp. 1021-1054. doi:10.1093/jeg/lbs016.
- Zukin, S. & DiMaggio, P. (1990). Introduction. In Zukin, S. & DiMaggio, P. (eds.), *Structure of Capital: The Social Organization of The Economy*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 1-36.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 今井 利絵	4. 巻 11巻
2. 論文標題 小売技術の国際移転プロセス 華東に進出した日系ドラッグストアにおける埋め込みの影響	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 国際ビジネス研究	6. 最初と最後の頁 1~19
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 今井 利絵
2. 発表標題 小売技術の国際移転 本国・受入国の埋め込みの影響
3. 学会等名 第25回国際ビジネス研究学会全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 今井 利絵
2. 発表標題 小売技術の国際移転 アジアにおける日系ドラッグストアのケース
3. 学会等名 第68回日本商業学会全国研究大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 今井利絵
2. 発表標題 小売技術の国際移転プロセス 華東における日系ドラッグストアのケースにおける埋め込みの影響
3. 学会等名 第24回国際ビジネス研究学会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 佐々木 保幸、鳥羽 達郎	4. 発行年 2019年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 304
3. 書名 欧米小売企業の国際展開	

1. 著者名 柳 純、鳥羽 達郎	4. 発行年 2017年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 272
3. 書名 日系小売企業のアジア展開	

1. 著者名 江夏 健一、桑名 義晴	4. 発行年 2018年
2. 出版社 同文館	5. 総ページ数 320
3. 書名 理論とケースで学ぶ国際ビジネス	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----