

令和 3 年 6 月 10 日現在

機関番号：12608

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2020

課題番号：17K03990

研究課題名(和文) アジア小売国際化における内外競争戦略の構築に関する実証的研究

研究課題名(英文) Empirical research on the construction of domestic and foreign competition strategies in the Asian retail internationalization

研究代表者

鍾 淑玲 (CHUNG, Sulin)

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) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、小売国際化プロセスの新たな「成長」段階の課題を明らかにすることを目的として、現地企業対日系企業という「内外競争」に焦点をあて、さらに、アジア市場における主要国の外資規制、および地域と社会構造による影響を考察した。小売国際化における持続的な成長では、適応化や革新性だけでなく、地域・社会との深い関係を持つ「埋め込み」というアプローチ方法が重要である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

アジア市場における小売企業の国際展開は特に持続的な成長が課題であることを背景に、本研究における理論研究では、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。また、実証研究では、中国市場においてテイクオフしたセブン イレブン中国の日本型コンビニの国際化戦略の特徴を明らかにし、さらに、台湾市場におけるコンビニのデジタル・イノベーションの研究を通して、成熟化市場における小売企業の成長戦略に示唆を与え、イノベーションの誘発メカニズムを解明した。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the challenges of the new growth stage of the retail internationalization process, and focus on the "domestic and foreign competitions" between local companies and Japanese companies. In addition, we considered restrictions on major foreign capitals in the Asian market and the impact on regional and social structures. We conclude the "embedding" approach that has a deep relationship with local communities and societies is crucial for the sustainable growth in retail nationalization, as well as adaptation and innovation.

研究分野：流通、マーケティング

キーワード：小売国際化 コンビニ アジア市場 埋め込み イノベーション 小売業 成長戦略

1. 研究開始当初の背景

1990年代以降、中国の台頭を契機にアジアは世界で最も成長力に富んだ地域として注目され、欧米と日本の小売企業は相次いでアジア市場に参入した。そこでは「初期参入」「現地化」「成長（縮小・撤退）」「グローバル統合（本国回帰）」という一般的に想定される小売国際化プロセス（RIP）のうち、参入方法や現地法人の設立、事業戦略の構築等の「初期参入」段階ないし、本国市場で蓄積した経営資源・組織能力を現地市場に適応的に移転する「現地化」段階が対象にされていた（川端基夫『アジア市場幻想論』新評論、矢作敏行『小売国際化プロセス』有斐閣）。

しかし、アジアRIPは四半世紀の歴史を経て、次の段階に移行しており、そこに新たな研究課題が浮かび上がっている。国・地域別にみても、日本を含め積極的にアジアに進出した米ウォルマート、仏カルフル、英テスコのグローバル小売企業のビッグ3の撤退例が過去10年足らずの間に急増した。

また、セブン&アイ・ホールディングやイオンなど有力日本企業をみても、撤退例こそ少ないものの、国・地域別にみて当該業態市場シェアで1位ないし2位の地位を確保している例はマレーシアのイオンがある程度である。セブン イレブン、ファミリーマートは台湾やタイなどでマーケットリーダーの地位を獲得しているが、いずれもフランチャイズ方式やマジョリティーでない合弁会社方式による参入であり、有力日本企業のマーケットリーダーが極めて少ないのが現実である。

2. 研究の目的

本研究の研究目的は、なぜアジアにおける日系企業の国際化は現地化段階から成長段階に円滑に移行できずに、持続的な成長ができなかったか、という小売国際化プロセスの新たな「成長（縮小・撤退）」段階の課題を明らかにすることである。その際には、現地企業対日系企業という「内外競争」に焦点をあてる。また、外資規制、および地域と社会構造による影響も考察する。

3. 研究の方法

主な研究方法は以下の通りである。

(1) アジア主要国の代表的な地元資本のコンビニ企業を対象に実態調査を行い、現地で発展する競争優位、または、コンビニ事業システムの特徴を明らかにする。

(2) 日本企業が進出しているアジア主要国を対象に、小売業に関する外資規制やインセンティブ制度などの法的状況を把握し、小売国際化に与える影響を分析する。

(3) 地域・社会構造との関係から日本のコンビニの国際化の成長課題を考える。対象国における法規制の変化と地元資本のコンビニの台頭が、日本のコンビニの国際化に与える影響を分析したうえで、Hess, M. (2004)、Neil Wrigley ら (2005, 2006)、Steve Burt ら (2015) が提示した「埋め込み」(Embeddedness) の視点により、地域・社会構造との関係から日本のコンビニ国際化の成長課題を考える。

(4) 最後に、以上の研究成果を日本のコンビニを始めとするアジア小売国際化プロセス(RIP)の理論枠組にフィードバックする。

4. 研究成果

2017年度

1) 小売国際化におけるアジア市場での持続的な成長のために、新たな分析フレームワークを提示することを目的として、埋め込み (embeddedness) 概念と小売国際化 (retail internationalization) の既存文献を考察し、小売国際化における埋め込み概念の導入意義、埋め込みへの影響要素、現地適応化との違いなどを明らかにした。

2) アジア小売国際化における内外競争戦略の構築に関する実証的研究を行う対象である焦点市場の選定をおこなった。候補国から焦点市場を中国、台湾、タイの3つに絞り込んだ。

3) 日系コンビニの参入方式を子会社による直接進出、マジョリティーでない合弁会社方式、純粋なフランチャイズ・ライセンスに3つの分析軸で考察を行う予定であるが、近年、日系コンビニが複数の参入方式を併用する傾向があることが明らかになった。

4) 特に中国を焦点市場として、文献レビューを行い、さらに、北京市における現地調査を行った。まず、既存文献や調査機関のデータベースから、現地における小売業に対する外資規制を把握した。さらに、北京市政府の公式サイトを利用して、主要都市である北京市のコンビニ政策の変遷を考察した。現地調査で2018年3月に中国の北京市において、日系コンビニ2社と現地資本のコンビニ(ファンド系資本のコンビニと国有の伝統的なコンビニ)2社を対象として、企業インタビューおよび現地調査を行い、それぞれの事業展開の現状(店舗数や加盟店比率、売上高など)、コンビニ事業システムの概略、および戦略を明らかにした。

2018年度

今年度では同年3月に行われた中国・北京における現地調査に続き、6月に北京と天津にて2回目の現地における実態調査および企業インタビューを行った。研究成果は2019年3月末に論文として刊行し、同3月にアメリカのマーケティング分野の学会において口頭報告を行った。具体的内容は、セブン-イレブン中国(SEC)が大量出店を実現した時点における「コンビニの事業システム」の現状を把握するため、3つの事業システムを構成する「フロントシステム」、「バックシステム」、「店舗運営システム」について、セブン-イレブン中国が直面した課題および対策方法を明らかにした。

さらに、平成30年度後半では台湾を焦点市場としてコンビニエンス・ストアの調査を開始し、まず、調査機関のデータベースと企業の公式サイトより文献資料を収集し、台湾市場におけるコンビニ発展の現状と概略を明らかにしました。

2019年度

2019年の4月と6月は台湾における現地の実態調査と企業インタビューを行った。具体的には、台湾のセブン-イレブンを運営する統一超商を対象にグループ事業とコンビニ事業の二つの側面から企業経営と成長戦略を把握し、特に2000年代以降の戦略展開の特徴および影響を明らかにした。さらに、近年におけるデジタル化と事業展開との関連を把握した。

また、日系企業に関しては台湾ファミリーマートである全家便利商店を対象に、コンビニのイノベーションと埋め込み戦略を明らかにした。フランチャイズ方式のコンビニ業界では本来出店方式から品揃えまで標準化戦略が一般的であるが、飽和状態と言われている成熟期においては地域に密着した埋め込み戦略が重要である。近年におけるデジタル化が台湾コンビニ業界の埋め込み戦略に促進していることが明らかになった。

同年の研究成果に関しては、国内会議においては2019年9月に開催されたアジア経営学会の全国大会と2019年10月に開催された日本流通学会の全国大会にて口頭発表した。国際会議においては2020年3月にヨーロッパで開催された国際会議にて口頭報告を行った。さらに、一部の研究成果は2020年1月に発行された『台湾の企業研究』という書籍にて公表した。

2020年度

2020年度は最終年度であるが、新型コロナの関係で予定していた海外における実態調査と企業インタビューを実施することができなかった。そのため、主な研究内容は研究成果の執筆作業であり、具体的には1つの論文と2冊の共著(近刊予定)を執筆した。さらに、これまでの研究成果の更なる発展のための今後の研究課題を検討した。

まず、論文に関しては「台湾コンビニのデジタル・イノベーション」(日本流通学会の学会誌『流通』に掲載)がタイトルであり、台湾市場を対象に日本型コンビニのデジタル・イノベーションに着目した。台湾大手コンビニ2社のIT革新とデジタル化の現状を比較し、特に日系コンビニである全家便利商店のIT革新からデジタル化への発展プロセスの詳細を考察し、コンビニ事業への影響、誘発メカニズムの外部要因と内部要因を明らかにした。

また、一つ目の著書に関しては、日本評論社が発行する予定の『コンビニからアジアを覗く』の第6章「浸透する日本型経営・流通システム：台湾のファミリーマート(全家便利商店)の事例」を執筆した。台湾市場における日本型コンビニ全家便利商店の発展概況、および日本ファミリーマートとの類似点と相違点を明らかにし、さらに、相違点が生じた背景を考察した。二つ目はミネルヴァ書房が発行する予定の『よくわかる流通論』であり、「台湾の流通」の章と中国の流通に関するコラムを担当し、アジアにおける小売国際化をマクロ環境の変化の側面から考察した。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 鍾 淑玲	4. 巻 24
2. 論文標題 小売国際化における埋め込み概念の導入と検討	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 アジア経営研究	6. 最初と最後の頁 31～43
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.20784/jamsjsaam.24.0_31	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 -

1. 著者名 鍾 淑玲	4. 巻 16
2. 論文標題 セブン イレブン北京（天津）の事例でみるコンビニ国際化の課題と進展¹	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 イノベーション・マネジメント	6. 最初と最後の頁 79～101
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24677/riim.16.0_79	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 -

1. 著者名 鍾 淑玲	4. 巻 2020
2. 論文標題 台湾コンビニのデジタル・イノベーション	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 流通	6. 最初と最後の頁 29～44
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.14904/jsds.2020.46_29	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7件（うち招待講演 1件/うち国際学会 3件）

1. 発表者名 CHUNG, Sulin
2. 発表標題 DIGITAL INNOVATION OF CONVENIENCE STORES IN TAIWAN
3. 学会等名 3rd International Conference on Business, Management and Economics（国際学会）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 鍾淑玲
2. 発表標題 デジタル化社会における台湾コンビニのイノベーションと埋め込み戦略
3. 学会等名 日本流通学会第33回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 鍾淑玲
2. 発表標題 製販統合型コンビニのデジタル化と事業展開：台湾・統一超商の事例
3. 学会等名 アジア経営学会第26回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 CHUNG, Sulin
2. 発表標題 The Internationalization and Localization Process of the 7-Eleven franchise in Beijing, China.
3. 学会等名 2019 Marketing Management Association Spring Conference. (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 鍾淑玲
2. 発表標題 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－
3. 学会等名 アジア経営学会第 24 回全国大会 (招待講演)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 鍾淑玲
2. 発表標題 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
3. 学会等名 日本商業学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 CHUNG, Sulin
2. 発表標題 Embedding the convenience store business in a changing Chinese market: A case study of FamilyMart.
3. 学会等名 Global Business and Technology Association (GBATA 2017) 19th Annual International Conference. (国際学会)
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 鍾淑玲	4. 発行年 2020年
2. 出版社 九州大学出版社	5. 総ページ数 228
3. 書名 『台湾の企業研究』朝元照雄・中原裕美子編著の第4章	

1. 著者名 鍾淑玲	4. 発行年 2021年
2. 出版社 日本評論社	5. 総ページ数 192
3. 書名 『コンビニからアジアを覗く』佐藤 寛、アジアコンビニ研究会の第5章	

〔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
研究 分 担 者	矢作 敏行 (Yahagi Toshiyuki) (40230289)	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 (32675)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関