

令和 2 年 6 月 20 日現在

機関番号：34522

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K04025

研究課題名(和文) グローバル事業を成功させる後発国の担い手に関する研究

研究課題名(英文) Study on the leaders of the emerging countries for the success of global business

研究代表者

白 貞壬 (BAEK, Jungyim)

流通科学大学・商学部・教授

研究者番号：60400074

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：新興国市場に進出してきた先端国際小売企業との熾烈な競争を勝ち抜いて地元市場での基盤を強固なものにした現地新生小売企業が今度は海外進出を推し進めるようになった。しかも、欧米発先端国際小売企業が長年かけて進めていた小売国際化を現地新生小売企業は猛烈的な勢いでかつ比較的短期間で果たしていることで、従来の先端国際小売企業との異なる国際化行動を見せているのではないかと、という立場から研究を進めていた。多業態化の水平的統合を狙って国際化を進めてきた先端国際小売企業に比べ、新興国出身の後発企業はコングロマリットならではの意思決定の速さと巨大な資金力を活かし、機動的な出店を行い、その速度も上げたのである。

研究成果の学術的意義や社会的意義

従来の小売国際化研究が欧米発先端国際小売企業の国際化行動に注目していたのに対し、本研究は先端国際小売企業の進出に対抗して競争を繰り広げられる新興国の現地小売企業との相互作用に焦点を合わせている。その相互作用的競争プロセスのなかで、小売技術および経営資源の側面から競争上優位に立つことが難しい現地小売企業は、現地市場の高い理解度および新しい需要を引き起こす能力により競争を勝ち抜き、国際小売企業に生まれ変わることが検証された。小売国際化の根底には常に競争と革新のメカニズムが働いていることから、新しい小売業態が生み出され、現地新生小売企業が先端国際小売企業へと脱皮していくような循環が創り出される。

研究成果の概要(英文)： The newly born local retailers, which have solidified their bases in the local market by surpassing the fierce competition with the leading global retailers originating in Europe and the United States that have entered the emerging markets, are currently aiming to expand not only their domestic market, but their overseas markets. Moreover, the newly emerging local retailers are accomplishing the globalization of retailing that has been carried out by leading global retailers from Europe and the United States over many years, years, in a relatively short period of time. The reason is why I have been conducting this research. Compared to the advanced global retailers that have been promoting globalization aiming at horizontal integration of multi-retail formats, late-comer retailers from emerging countries could increase their overseas stores with taking advantage of the speed of decision-making and huge financial power unique to conglomerates.

研究分野：グローバル流通論

キーワード：小売国際化 先端国際小売企業 国際化行動 新興国市場 現地新生小売企業 相互作用的競争プロセス 創造的適応 グローバルイノベーション

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

1. 研究開始当初の背景

新興国市場に進出してきた多国籍小売企業との相互作用を通じて競争を勝ち抜き、後発でありながら地元の流通近代化の担い手として成長してきたケースは少なくない。それに止まらず、今度は他の新興国市場への進出を積極的に図り、後発者でありながら、グローバル事業を成功させている。一体それはなぜ可能になっているのか。ここにグローバル事業を成功させる後発国の担い手の組織構造やその行動および戦略に注目する理由がある。

従来の小売国際化研究では、進出先市場への創造的適応の概念が時間軸においては参入後の現地化プロセスのなかで、しかも知識を母国市場から直接持ち込んだ当事者だけに限定して議論が行われてきた(矢作敏行、2007)。そこに競争相手としての後発の地元企業が加わることによって、現地市場における先端小売企業の商品やプロモーション手法の創造的適応はより具体化されるのである(白他、2013)。

近年、経営戦略論や国際経営論において新興国市場に着目した研究が増えてきてはいるものの、新興国の担い手とそのダイナミックなケイパビリティに関する研究は依然として希薄である。最近、イノベーション創出において注目されつつあるキーワードがゴピンダラジャン(2005、2009、2012)が中心となって提唱している新しい概念、「リバース・イノベーション」である。それは新興国市場を土俵にしたイノベーション創出を指す言葉ではあるが、新興国発のイノベーションはまだ確固たるものではない。では、新興国における地元企業は、何をもち、グローバル競争に突入し、成功させるまでに至っているのか。進んでいる多国籍小売企業と違って、新興国市場の後発企業もつ国際競争力とは一体何であろうか(本研究の背景)。

これまで小売国際化を牽引してきた第1世代の国際小売企業は欧米発先端国際小売企業である。そのほとんどが本業に充実した企業経営を行い、それがグローバル事業にも生かされていた。しかし、グローバル事業を成功させるに当たって、アジア諸国やラテンアメリカ出身の第2世代の国際小売企業は第1世代と状況が異なっているように見える。つまり、後発国の担い手は、創業者ファミリーによりそれぞれの国の経済発展の主役として成長し、様々な事業部門をグループ内に抱えている財閥グループがほとんどである。この事実から、先発の多国籍小売企業はどちらかというといノベーション創出を通じて国際競争力をつけていたとすると、後発の国際小売企業は巨大な「資金力」と「グループ力」を通じて、グローバル競争に参入していると考えられる。本研究では、研究対象を欧米発の先端国際小売企業に限定せず、アジア出身の後発企業まで広げ、組織構造の諸特性を盛り込んだ議論を進める必要がある(本研究の背景)。

とりわけ、華人系を中心とした東南アジア諸国の大グループ企業(コングロマリット)は、対中国ビジネスや国内市場をターゲットとした外資企業の進出との提携関係を活用している。財閥は様々な分野にグループ企業を有しており、製造業、金融業、小売業に必要な不可欠な国内市場への販売網・サービス網を幅広い分野で握っているため、外資企業が提携を働きかけることなど多くなっている。この外資企業とのパートナーシップは、自社の国際競争力の原子になるはずである。産業内の組織間学習はグローバル事業の成功にもつながる。コングロマリットはそれぞれの国の経済の拡大と産業構造の高度化の担い手であるからこそ、国の手厚い支援を背景に成長できたのである。このことが後発でありながらも国際競争力を高められたもう一つの原子になっている(本研究の背景)。

2. 研究の目的

従来の先端国際小売企業との異なる現地新生小売企業の国際化行動と、先端国際小売企業が持ち込んできた小売業態を競争的相互作用プロセスのなかでどのように変容・発展していくのかを明らかにすることである。従来の研究が新興国市場の現地小売企業を進出される立場でのみ分析されていたことから、本研究がその進出する立場まで分析範囲を拡大することは、小売国際化研究において大きな意味をもつ。なぜなら、小売国際化の根底には常に競争と革新のメカニズムが働いているからである。先端国際小売企業が進出先市場へ小売業態を持ち込むだけでなく、現地小売企業は先端国際小売企業との相互作用の結果として新しい小売業態を生み出すことになる。さらに今度はその新しい業態をもって新しい市場に進出するようになる。こうしてやっと小売国際化をグローバル・イノベーションが引き起こされるプロセスそのものとして捉えることができる。

新興国市場の現地新生小売企業の成長と国際化を通じた小売業態の進化を見る限り、現地市場の特性や消費者ニーズに応じた国際化戦略はもはや先端国際小売企業の得意な分野ではなくなることがいえるからであろう。ダイナミックな小売国際化プロセスのなかで小売業態の移転主体間の動きや競争的相互作用プロセスを分析するためには、現地新生小売企業がどのようにイノベーションを実現していったかという視点がいっそう重要となる。このことはまた小売国際化におけるイノベーションとは何かを、いま一度真剣に考え直してみることが要請される。

3. 研究の方法

現地新生小売企業が先端国際小売企業へと移行していく過程について分析することを課題とする。小売企業にとっての国際化の努力は、その競争優位の源泉の中核をなす小売業態の国際移

転という道筋をたどると考えられるからである。その分析対象として最も代表的な小売業態である食料品中心の総合型量販店業態、コンビニ業態、そしてホームファニング・ストア業態を取り上げ、課題の解明に取り組むことにする。

4. 研究成果

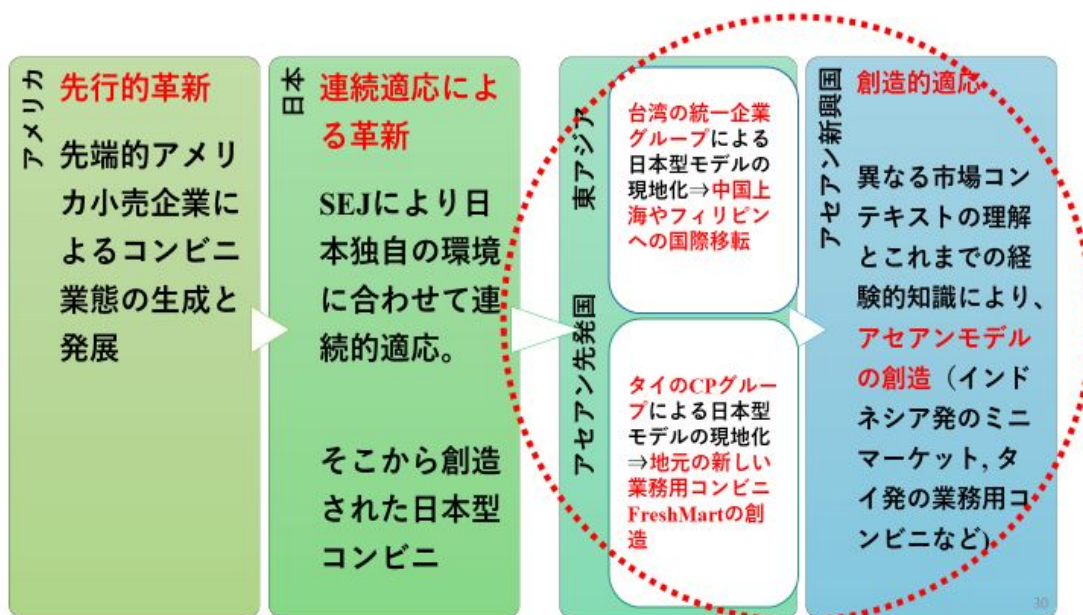
小売国際化プロセスにおけるイノベーションとは何かを問うことによって、グローバル市場における小売企業の成長と進化の実態が明らかになった。とくに従来の小売国際化研究において十分分析されてこなかった現地発・現地独自の小売業態の変容と発展が以下のように見られた(図1を参照)。

図1. 小売企業の国際化プロセス



小売企業の国際化プロセスにおけるイノベーションとは何かを追求しているなかで、グローバル市場における小売企業の成長と進化の実態が明らかにされた。とくに従来の小売国際化研究では十分分析されてこなかった現地発・現地独自の小売業態の変容と発展の歴史を次のようなコンビニ業態の国際移転を持って検討した意義は大きかったといえよう(図2を参照)。

図2. コンビニ業態の国際移転



世界最大規模の店舗数を誇るセブン イレブンは、アメリカから取り込んだコンビニ業態を日本の環境下で成長・発展させてきた。今度、セブン イレブン・ジャパン(以下、SEJと略称)はそのビジネスモデルを中国北京に直接持ち込もうとする。ただし中国北京への持ち込み型国際移転に先立ち、台湾の統一超商が SEJ から取り込んできた日本型コンビニシステムに修正を加えながら台湾型モデルを完成した。この取り込み型国際移転に加えながら、SEJ はアメリカの SE の経営再建のため、日本型に変容されたコンビニを逆移転するようになる。日本型コンビニの国際移転の事例のように、小売国際化が持ち込み型、取り込み型、逆移転型などの多様な国際

移転経路のもとで展開されながら、進出先国に適した独自の小売業態として変容・完成されていくプロセスが確認できた。

このような国境を越えた進化的な好循環がまさにグローバル・イノベーション・サイクルであり、そこで競争優位を獲得した後発の現地新生小売企業は国内市場で製造業から小売業まで多角的に事業展開を行ってきたコングロマリット型というところに目が届いた。図 2 で登場した台湾の統一企業グループも、タイの CP グループも川上から川下までの流通システム全体の理解度が高い点で国際化をより有利に進めることができた。

多業態化の水平的統合を狙って国際化を進めてきた先端国際小売企業群に比べ、新興国出身の後発企業はコングロマリットならではの意思決定の速さと巨大な資金力を活かし、機動的な出店を行い、その速度も上げたのである。先端国際小売企業は専門知識を多く蓄積している人材による専門化の利益を追求しようとしているのに対し、現地新生小売企業の場合は意思決定の速さと巨大な資金の調達を活用し、規模の経済性を発揮しようとしていた。いずれにしても小売国際化における両主体はグローバルに競争優位性を獲得するために、さらなる革新性をもって市場環境や消費者ニーズのギャップを埋めるグローバル・イノベーションを推し進めていくことになるのである。なぜなら、両者は小売企業の海外進出を巡って進化的循環関係のなかに存在するからである。

先端国際小売企業の参入によりグローバルな競争が触発され、それに対抗する形で海外から先行的革新を導入した現地新生小売企業は、競争優位を獲得するために現地に合った小売業態の変容を図る。そうして完成した自国型モデルに普遍的革新性があれば、自国化が国際化に向かう可能性が十分あることが日本型コンビニの業態の国際移転などから明らかにされた。このことは現地新生小売企業が先端国際小売企業へと成長することを意味しており、小売国際化プロセスはここで終わることはしない。なぜなら、自国市場で先端国際小売企業との競争を通じて国際競争力をつけていた現地新生小売企業は国際化プロセスに乗り出すことになるからである。

「小売国際化におけるこの循環的な関係は、次なるグローバル化における競争の連鎖的作用によって繰り返され、より発展した形に進化していく。このことが小売国際化におけるグローバル・イノベーション・サイクルであり、それが働くことによってグローバル・イノベーションが生まれるのである（白、2019、179 頁）。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 白 貞壬	4. 巻 68
2. 論文標題 ミャンマーにおける近代的小売業の成長とその阻害要因	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 東アジア研究（大阪経済法科大学アジア研究所）	6. 最初と最後の頁 57 66
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 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Jung-Yim Baek and Shuguang Wang	4. 巻 9/2
2. 論文標題 The Localization Strategies and Success of Costco: Focusing on a Japanese Mature Retail Market	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 International Journal of Industrial Distribution & Business	6. 最初と最後の頁 7-16
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） http://dx.doi.org/10.13106/ijidb	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 該当する

1. 著者名 白 貞壬	4. 巻 第9章
2. 論文標題 コストコー会員制ホールセールクラブの創造と国際競争力	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 欧米小売企業の国際展開	6. 最初と最後の頁 165 182
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 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計1件

1. 著者名 白 貞壬	4. 発行年 2019年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 220
3. 書名 小売業のグローバル・イノベーション	

〔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
--	---------------------------	-----------------------	----