

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 15 日現在

機関番号：34522

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2010～2014

課題番号：22530469

研究課題名(和文) 国際小売企業の組織学習プロセス

研究課題名(英文) The Organizational Learning Process for Global Retailers

研究代表者

白 貞壬 (BAEK, Jungyim)

流通科学大学・商学部・准教授

研究者番号：60400074

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、チェーンストア組織体制をもって登場してきた大規模小売企業において、本社と海外子会社との関係、そして本部と店舗との関係を組織学習プロセスおよび権限委譲の問題を通じて明らかにしている。例えば、アジア市場に進出し成功を収めつつあるコストコはマニュアル管理型組織である一方、現場の権限委譲が一切認められず、作業のマニュアル化がそれほど進んでいないカルフルは、どちらかという本部主導型組織であった。本部がすべてを仕切る欧米流の組織管理手法と違って、現場に権限と責任を与えながら、規模の経済性を追求している企業こそが国内だけではなく、海外現地市場でよいポジションを決めることができる。

研究成果の概要(英文)：This paper aimed to promote our understanding of how the know-how of chain stores in mature markets with differentiated business models has been transferred into their business partners in emerging markets. Specifically, we focused on simultaneously chain stores' retail mix, resources or concepts about their service management and even the impact on host market. Also, we focused on chain stores' on developing in emerging markets and their operational methods, their appeal to well-informed consumers, and their impacts on manufacturers, suppliers, retailers. We could find some differences among global retailers' organization management and structure of making decision due to their corporate cultures and strategies. An American global retailer like Costco originated the most standardized strategy and centralized organization management. The organization management of Carrefour was less centralized than American global retailers and less decentralized than Japanese local retailers.

研究分野：流通

キーワード：国際小売企業 組織学習 海外現地子会社 海外移転 世界標準化 現地適応化 本部主導 現場重視

1. 研究開始当初の背景

(1) 進出する国際小売企業は、その先進性・革新性ゆえに競争優位を持つ企業として進出先市場を席巻することになる。しかし、進出した他の国際小売企業及び進出した国際小売企業を模倣する現地企業や国際小売企業の合併相手の自立化などによって引き起こされる競争の激化のために、国際小売企業の進出当初の優位性が薄れ始める。このとき国際小売企業は、撤退か継続かの選択を迫られる。今後、国際小売企業の撤退の増加が余儀なくされる一方で、自立した現地企業や合併相手の新たな海外市場への参入計画も増えるだろう。

(2) 国際小売企業との組織間学習プロセスのなかで自立した合併相手は、そこから得られた学習能力及び合成能力をもって、成長の見込みはあるが国際小売企業にとって「心理的距離」のある市場に先手を参入し、成功を収めているケースも少なくない。こういった事態が本研究の着想に至った大きなきっかけとなる。

2. 研究の目的

(1) 従来の小売国際化における知識移転論および組織学習論では負の経済性としてネガティブに捉えられてきた「知識の模倣問題」を小売国際化行動の中でポジティブに位置づけさせることによって、矢作(2007)のグローバルな統合段階としての「国際ネットワーク」構造と、向山・崔(2009)に提唱された「グローバル・ポートフォリオ戦略 (Global Portfolio Strategy: GPS)」概念をより明確にすることを目指している。こういった研究課題への取り組みは、「知識ベースの小売国際化論」(矢作、2007)の意義が「小売経営ノウハウの概念とその国際移転」にとどまるものではないことを示すことができるのであろう。

(2) 台湾市場に進出した国際小売企業の合併相手が組織間学習効果を得て、今度は自立して中国市場を開拓するケースがそれである。例えば、台湾を代表する統一企業グループは1997年に、米国のスターバックスを合併という形で自国市場に取り込み、また2000年には中国上海にスターバックスを持ち込むことになる。中国上海にスターバックスを持ち込んだのは米国のスターバックスではなく、台湾のスターバックスであるということは何を意味するのか。本国企業と現地の合併先との間では何が起きたのか。これまで小売国際化における組織間関係についての海外の議論をまとめてみると、主に2種類の関係に焦点が当てられてきた。本社と海外子会社間関係(e.g. Bartlett and Ghoshal, 1989; Birkinshaw and Morrison, 1995; Dunning, 1995; Gates and Egelhoff, 1986; Buckley and Carter, 1999)と海外子

会社同士のネットワーク (e.g. Hakkansson, 1982; Haley and Tan, 1996; Szulanski, 2004; Johanson and Mattson, 1987; Zaheer and Bell, 2005; Coviello and Munro) がそれである。進出先市場での国際小売企業と合併相手との関係性についてはこれまでまったく研究 (e.g. Child and Markoczy, 1993; Lyles and Salk, 1996; Johanson, Korsgaard and Sapienza, 2002) がなされてこなかったわけではないが、国際小売企業の合併相手の自立化についてはほとんど看過されてきたといっても過言ではないだろう。

(3) 国内外の研究からの反省を踏まえて本研究は、小売国際化行動からみるダイナミックな組織学習プロセスの実態を明らかにする。

3. 研究の方法

そのためには、次の4つの段階が不可欠である。第1段階は、小売国際化における関連領域についての理論研究である。第2段階は、対象となる台湾・中国でのフィールドワークである。小売国際化についての先行研究は豊富に蓄積されているわけではないため、まずはフィールドワークによって問題点や課題を浮き彫りにする必要がある。その上で、第3段階は、台湾を含めた中国で簡易質問票調査および聞き取り調査を行い、組織学習プロセスのダイナミズム及び組織学習効果の内容を確認する。最後に、第4段階は、発見事項の一般化と小売国際化における戦略提言を行う。

4. 研究成果

(1) まずは、小売商業の中での国際事業の意義や国際化の学問的位置づけを考え直すことにした。小売商業の動態に潜む法則性を説明する代表的な理論として「小売の輪」の理論と「真空地帯理論」が存在する。しかし、そういった理論は、業態の盛衰の動態を議論しているにも関わらず、国境を越えて新業態が生み出される現状が全く反映されていない。そう意味で、業態の盛衰をグローバル的な視点から考え直す必要がある。実際に、小売企業の国際化についての具体的事例の紹介から、日本企業と欧米企業の国際化の違いが確認できた。欧米小売企業は規模の経済性を追い求めて、最初から大量出店を行う。ほとんどが本部主導で、マニュアル管理型組織形態を目指しているがゆえに、現地人材の経験や熟練に頼らない業務システムを構築している。これに対して、日本企業の場合は、きめ細かい店舗運営による個店ベースの効率を重視するために、慎重な出店戦略を展開している。現地での経営資源の活用については、アメリカ企業は厳

しい内部統制による経営資源の移転を目指している。フランス小売企業のカルフルは台湾で学習された経験や獲得した中国語圏の人材などの資源を活用しようとはしているが、日本市場においては現場サイドの権限は一切認めない状況であった。

(2)小売企業の国際展開には、本国とは異なる現地市場で受け容れられるように受動的な行動が要求されると同時に、自身の強みや差別的優位性を発揮するために能動的な取り組みが要求される。これらを包摂する取り組みを「創造的適応(J.H. Howard)」と称している。本研究では、日系コンビニエンスストア、ファミリーマートの台湾進出の事例を手がかりとして、小売企業の国際展開には現地市場で事業システムを構築することが要求され、その過程では自らの強みを本国と異なる環境条件で発揮するためには創造的適応が要求されることを確認してきた。現地に会社を設立することで適応的な事業展開の基盤を構築し、そこを拠点にフランチャイズを展開することで効率的な拡大を追求していることが明らかになった。品揃えやサービスの提供、そして商品の調達や配送についても日本と異なる事情に対応しながら、自ら物流会社や協力工場の設立を図ることで創造的適応に取り組んできた。人的資源にかかわる側面については、企業理念や日本で培ってきた知識の普及に努めると同時に、現地の人材が持つ視点や意見を尊重することで、現地主導で適応的な展開が促されてきた。このように台湾における経験は、その後の国際展開においても進出各国の事情に応じて柔軟な展開をもたらす創造的適応視点を養ったという意味で評価することができる。2009年に進出したばかりのベトナムでは、台湾とは異なる方法で創造的適応に取り組まれている。若年層を主要な標的として、学校が近くにある住宅街に出店し、中高生が空き時間を過ごす場所としてイトインコーナーを設け、インターネットを接続する環境を整備することでカフェのような空間演出に努めている。特に、ファミリーマートの強みを活かして、店舗の裏に即席キッチンを設置し、社員が手作りで商品を準備した。台湾における経験とは異なるが、現地の顧客を基点として創造的に事業システムを構築する点には一致している。他方で、タバコ販売免許と営業権利金から出てくる韓国コンビニエンスストアの急成長は、脱サラの存在、独立小売商の成長の伸び悩み、そしてスーパー・スーパーマーケット(SSM)の出店規制の適用外などによる量的拡大で

あった点であり、日本コンビニエンスストアの急成長とは質的にかなり異なっていることが明らかにされた。

国際小売企業はそのギャップを埋めるために行う主体的取り組み(=需要創造)が成功すると、他社が追随できない強力な差別化要因となる。こうした小売業のマーケティング活動と消費者との相互作用を分析する枠組みとして、「創造的適応」という概念を理解する必要がある。また、カルフルの失敗理由をも創造的適応という概念から解釈することができる。カルフルらしい商品の品揃えが、その独特のプロモーションによって需要創造に寄与し、他店舗との差別化につながったとしても、それはあくまでも周辺品揃えの部分であり、足元需要を満たす中心品揃えではないこと、したがって土日の広域商圈ではカルフルの独自の品揃えは売れたとしても、平日の足元商圈では売上が伸びず、事業の継続自体が困難になったといえる。以上のように、カルフルの日本市場からの撤退研究を通じて創造的適応の重要性をも検証された。小売業がまさに異なる商品、システム、プロモーションを持ち込むために、それだけ小売業の提供するものと消費者需要とのギャップが大きいことに原因があったといえる。

(3)特に、台湾の研究機関に所属している研究協力者からサポートを受けながら、台湾外食業界における中小企業の国際展開に焦点を当てながら、研究が進められていた。国際的な事業を展開する人材に制約している台湾発の小規模な外食企業は、投資や雇用から生じるリスク負担を回避しながら、海外展開が可能となるフランチャイズ方式を選択し、それをもって東南アジア市場に参入することで成長を図っていることが明らかにされた。そこで、中小の外食企業のフランチャイズ方式による国際的な事業拡大は、資源の制約している台湾側の力だけではなかなか進まず、現地の華人・華僑ネットワークの活用が最も必要であることが確認された。しかし、いくら資源制約の中小企業であっても、海外でのビジネスを成功させるためには、国際移転の需要ツールともいえる模倣されにくいコア技術をもつこと、すなわち隔離メカニズムを構築することが最も重要であることが強調された。

また、日本で誕生したモスバーガーの国際展開を事例に国境を超越する外食企業のマーケティングに要求される現実的な視点、すなわち「グローバル」視点について検討した。外食産業を含めるサービス業のマーケティングは、サービス内容に加えて、サービスを提供する仕組み作りや人材育成が重要な課題となっている。モスバーガーの台湾市場における事業展開は、単年度で黒字転換するまでには5年がかかった。日

本における経験と同様に、消費者の健康や食材にこだわる姿勢を貫きながら、現地でも適応的な取組みを図ることから、いまや台湾人が運営する台湾企業と自負するまでに至っている。中国進出に際しては、台湾現地パートナーと合併で設立した「安心食品」が主導的な役割を担い、オーストラリアへの進出についても現地でも豊富な実績をもつ台湾現地パートナー「東元電機」の支援を受けた。また「魔術食品工業」はシンガポールと香港に食材を供給しており、モスバーガーの国際展開を支援する供給基地としての役割を担っている。モスバーガーの核心価値である「おいしさ、安心、健康」が守られるのであれば、後は台湾に任せるといことで現地主導型を実現している。これこそグローバルな考え方に立ってはいじめて可能となる。モスバーガーの国際展開は経営理念や経営目的などの企業経営を掌る根幹的な部分を堅持することの重要性（世界標準化）、そしてその部分を具現化する過程では、創造的かつ適応的な取組みを許容することの重要性（現地適応化）が示されている典型的な事例であった。

(4) 本研究は、主にチェーンストア組織体制をもって登場してきた国際小売・外食企業の国際展開において、本社と海外子会社との関係、そして本部と店舗との関係を組織学習プロセスおよび権限委譲の問題を通じて明らかにした。一概には言えないが、アメリカ出身の企業はマニュアル管理型組織体制を形成している一方、現場サイドの権限委譲が一切認められず、作業のマニュアル化がそれほど進んでいないカルフルのような組織も存在している。どちらも本部主導型組織であった。いわゆる本部がすべて仕切る欧米流の組織管理手法と違って、現場に権限と責任を与えながら、現場主導で規模の経済性を追求している日系小売チェーン組織の事例が増加しつつある。要するに、小売チェーン組織は現場の創意工夫を発揮させながら、本部による店舗オペレーションのシステム化を同時に進めている階層的構造をもつものとして理解できる。店舗過剰による競争が激しい日本のスーパー業界で、コストの削減と顧客ニーズへの対応という両立をどう実現していくか、そのバランスが国内だけではなく、海外現地市場でのポジションを決めるといえる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計4件)

白 貞王、韓国の消費者ライフスタイルの変化と新しい小売業態の成長、流通科学大学論集、27巻1号、2014、133 - 148、査読無

白 貞王、台湾外食業界における中小企業の海外進出、東アジア研究、58号、2013、53 - 64、査読有

白 貞王、韓国のCVSの成長とその社

会経済的背景、流通科学大学論集、25巻1号、2012、107 - 124、査読無
鳥羽 達郎、コンビニエンス・ストアの国際展開と創造的適応、消費経済研究、1号、2012、127 - 139、査読有

〔学会発表〕(計8件)

鳥羽 達郎、小売企業の国際展開とネットワーク構築の視点、日本消費経済学会、2015、長崎県立大学(シーボルト校、長崎県)

Baek, Jungyim, Cross-National Comparison of Costco's Localization and Consumer Satisfaction in East Asia, SARD, 2014, Kasetsart University (Thailand)

鳥羽 達郎、小売企業の国際展開における地域性と制度、日本流通学会、2014、阪南大学(大阪府)

鳥羽 達郎、Tescoの国際展開と撤退行動の分析、日本消費経済学会、2014、長崎県立大学(佐世保校、長崎県)

鳥羽 達郎、食品小売業の国際展開とリージョナリティ：イオン株式会社のアジア戦略、実践経営学会、2014、北海学園大学(北海道)

鳥羽 達郎、小売業の国際展開とグローバル戦略、実践経営学会、2013、大阪経済大学(大阪府)

Kim, Changju & Baek, Jungyim, The Retail Mix Perception Gap between Retailers and Consumers, SARD, 2011, Renmin University (China)

鳥羽 達郎、日系コンビニエンス・ストアの国際展開と創造的適応、日本消費経済学会、2011、日本大学(東京都)

〔図書〕(計4件)

鳥羽 達郎 他、同文館、日本企業のアジア・マーケティング戦略、2014、200

鳥羽 達郎 他、碩学舎、1からのリテール・マネジメント、2012、264

鳥羽 達郎 他、五絃舎、現代流通の基礎、2011、257

白 貞王 他、五絃舎、現代流通の基礎、2011、257

6. 研究組織

(1) 研究代表者

白 貞王 (BAEK, Jungyim)
流通科学大学・商学部・准教授
研究者番号：60400074

(2) 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