

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 5 月 12 日現在

機関番号：34522

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2011～2013

課題番号：23330144

研究課題名(和文) 新生現地小売企業の逆進出 小売国際化における競争的相互作用の視点から

研究課題名(英文) The reverse internationalization of new born local retailers-from a view point of competitive interaction-

研究代表者

向山 雅夫 (MUKOYAMA, MASAO)

流通科学大学・総合政策学部・教授

研究者番号：00182072

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 10,300,000円、(間接経費) 3,090,000円

研究成果の概要(和文)：従来の小売国際化の行動主体は先進国市場の先端的小売企業であったが、近年先進国市場以外の国を母国とする小売企業が国際化し始めているという動きに注目し、なぜそれが可能になるのかを明らかにした。研究の結果、以下のことが明確になった。(1)逆進出と呼ぶべき新興国企業の国際化現象が進行しつつあること、(2)逆進出する小売企業は必ずしも発展途上国を母国とする企業であるわけではなく、従来海外小売企業に進出される国を母体とする企業の国際化行動を逆進出と捉えことができること、(3)逆進出は、母国に進出した先端的小売企業と現地新生小売企業との競争的相互作用の結果としての後者の競争優位獲得によって可能となること。

研究成果の概要(英文)：The main players of retail internationalization have ever been the excellent retailers in advanced country. However the retailers that were born in a country besides advanced country begin to internationalize. This research focuses on this new phenomenon and makes clear why it is possible. As a result of the research, it became clear as the followings. (1)A new international phenomenon, called reverse internationalization, is progressing in the developing country.(2)The retailers that internationalize reversely are not necessary to be born in developing country, but we can identify the reverse international behavior of retailers that were born in a country which has been eroded by foreign international retailers. (3)As a result of competitive interaction between advanced international retailers and new born local retailers, reverse internationalization occurs through the latter's competitive advantages.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：逆進出 小売国際化 新興国市場 現地適応 イノベーション Format

1. 研究開始当初の背景

1980年代後半から小売企業の国際化の動きが活発化し始めた。当初は近隣諸国への進出から始まったが、やがて次第に遠方の諸国への進出に拡大し、さらに大陸を越えてはるかに文化的・心理的距離間のある地域へと広がっていった。そこでは有望な成長市場として、アジア、さらには東欧の新興市場がその標的对象地域となったことはよく知られている。ところが近年では、これらの動きと幅ったく異なる国際化の動きが散見されるようになってきている。それはすなわち、これまでの国際化が、先進諸国出身の小売企業による海外進出を事実として意味していたのであるのとは対照的に、もっぱらそれら先進諸国出身の小売企業に進出される立場であったアジア諸国出身の小売企業が、一転して進出する立場に転じたという意味での国際化である。こうした近年始まった動きに対して、従来の小売国際化研究は対応能力をほとんど有していない。従来の研究が明らかにしてきた知見によれば、先端的国際小売企業が進出先市場で引き起こす現象は、進出先市場間で必ずしも一様ではなく、その原因は進出企業の国際戦略の市場間差異だけでなく、進出される国の環境に依存しているという。この既存研究からの示唆を参考にしながら、このような新たな動きに注目し、そのメカニズムを解明することが求められてきている。

2. 研究の目的

近年ようやく始まった新しい国際化現象としての新興国出身小売企業の国際化はなぜ可能なのか。先進國小売企業の国際化行動およびそのメカニズムとの対比において、その理由を探求することが目的である。そのために注目するのは、新興国市場で活動する現地の小売企業である。従来の研究は、進出される国の小売業を、進出される立場から、いわば受動的にとらえてきた。しかし新興国市場への活発な進出が始まって約20年ほどの間に、新興国市場の小売企業は単に競争にさらされる弱い立場の小売企業ではなく、先進國小売企業との競争を通じて新たに進化した小売企業=新生現地小売企業に変身しており、それらが今能動的に国際化行動に取り組み始めているのである。本研究は、新興国市場における新生現地小売企業の成長プロセスに注目しながら、近年の進出する立場から進出する立場への転換の動きを明らかにすることを目的としている。

3. 研究の方法

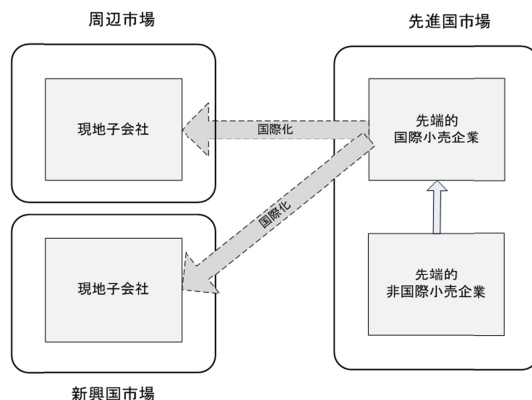
理論仮説を導出するために、従来の小売国際化プロセス研究のレビュー・国際マーケティング研究におけるリバースイノベーション研究のレビュー・新興国の流通システム変動と小売国際化行動の関連性研究のレビューを行い、それらをもとにして、まず理論モデルを構築する。そのうえで、新興国出身企

業の国際化を逆進出概念で把握し、事例を収集し、フィールドワークおよびインタビュー調査によって理論仮説の実証を行う。その結果、当初の理論モデルの妥当性を検証し、必要に応じてその修正モデルを提示する。

4. 研究成果

(1) 小売国際化研究をレビューした結果、既存研究が想定してきた理論モデルは、図1に示されるようなものであった。すなわち、小売国際化とは、先進国市場においてまず先端的なリーディングカンパニーが登場し、その企業が国際化を開始する。ただしここでの国際化は2段階に分かれている。まずはじめの段階で進出先は周辺近隣諸国の範囲内に限定的である。そこでは、社会的心理的距離の近い市場が母国市場との親近性を理由に選択されるのである。しかしやがて進出先は母国市場および近隣市場の飽和のために広域化し、より有望な市場を求めて新興国市場に国際化するのである。これが第2段階である。

(図1) 古典的小売国際化モデル

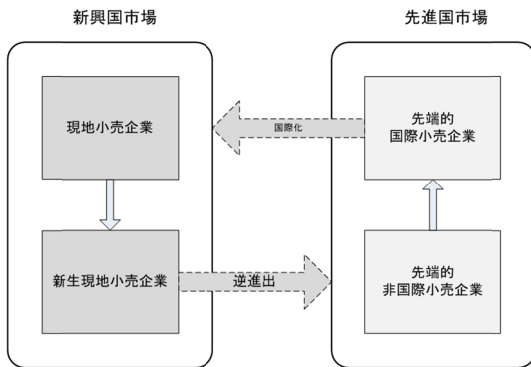


(2) 逆進出とは、当初想定したような「新興国を母国とする小売企業が先進国市場に向けて国際化すること」という定義では必ずしも現実を正確に把握することができない。現実的定義として逆進出とは、「長年にわたって“進出されてきた”国を母国とする小売企業の中から、“進出する”小売企業が登場し、母国が進出される国から進出する国と立場を逆転させること」である。逆進出は理論的には当初想定した定義が妥当するのであるが、現実的には逆進出プロセスは2段階に分かれる。第1段階は新興国から周辺新興国への進出であり、さらに進出先市場を広域化させて先進国市場へと進出する第2段階とである(詳しくは後述)。

(3) 逆進出を分析する枠組みとなる理論モデルは、図2に示した通りである。すなわち先進国市場における先端的小売企業の新興国進出は、新興国において現地小売企業との間に競争が発生させ、両者間の競争的相互作用の結果、先端的小売企業と伍することが可能な現地小売企業=新生現地小売企業を生

み出すことになる。この新生現地小売企業は、もはや遅れた小売企業ではなく、先端的国際小売企業との競争的相互作用の結果、ノウハウを模倣し、あるいは知識を獲得することを通じて、国際化行動をとるに足るまでに高度化することになる。この段階に至った新生現地小売企業は、次に自ら海外市場に進出を始めるのである（＝逆進出）

(図2) 逆進出小売国際化モデル



(4) 新生現地小売企業の逆進出の典型的事例として、韓国のロッテ・ショッピング・韓国の E-Land・香港のデリーファーム・台湾の統一企業・シンガポールのチャールズ&キースを抽出することができた。このうち、ロッテ・ショッピングとデリーファームについては、ケーススタディを実施した。この事例企業から窺えるように、現時点では逆進出企業は、いわゆる新興国を母国とする小売企業ではなく、海外小売企業の進出を受け入れる立場に置かれた国を母国とする現地新生小売企業が逆進出の先進事例となっていることが分かった。一方で、彼らの進出先は先進国ではなく新興国である点が特徴的である。逆進出事例においては、いまのところ先進国に進出する段階には至っておらず、当初想定した先進国への逆進出に至る前段階にあると言える。その意味で、図2で提示した逆進出小売国際化モデルは妥当性を持つものの、現段階では海外進出先は先進諸国市場にまでは至っておらず、周辺新興国市場にとどまっていることが明らかになったと言える。

(5) さらに事例収集を通じて明らかになった事実は、いわゆる新興国を母国とする現地小売企業の中から逆進出を行おうとしている事例、つまり理論モデルの想定に近似した事例が登場し始めているということである。それはたとえば、マレーシアのパークソン・タイのセントラルグループ・タイの CP グループ・チリのファラベラなどである。これら小売企業の逆進出先は、現在のところ周辺新興諸国である。

(6) 逆進出には、先進国を母国とする欧米の先端的国際小売企業の国際化プロセスとは異なる特徴があることが明らかになった。

従来の小売国際化プロセスモデルではカバーしきれないニッチ市場を選択することによって新興国の小売企業は逆進出に成功することが可能となる。

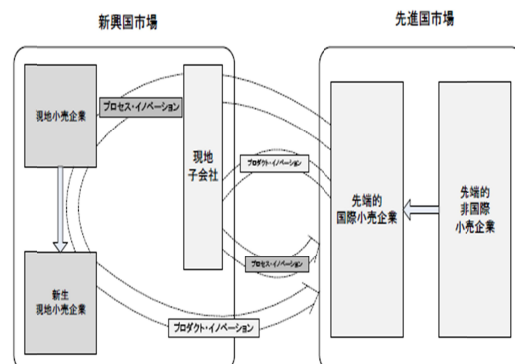
競争優位性を持つ自社のビジネスモデルをそのまま海外移転するという先進国に典型的なパターンではなく、逆進出では現地市場適応的に母国においてさえも未経験の新たなビジネスモデルを創造・構築して国際化するパターンが存在する。

逆進出する小売企業は、母国において一定の競争優位を發揮することで母国市場において確たるポジションについたのちに国際化を開始するのである、その意味において、進出してきた欧米の先端的国際企業との競争的相互作用の結果として、競争優位を獲得するほどの経験と能力を持って初めて逆進出が可能になる。

(7) 逆進出は、ある日突然に構成される短期的国際化行動ではなく、長期的なプロセスを経ることで徐々に構成されていくという特徴を持ち、それは逆進出する企業の変化および逆進出先の変化という2つの次元で定式化される可能性がある。

(8) 以上の研究成果を踏まえると、逆進出小売国際化モデルは、さらに修正を加えて精緻化される必要がある。先端的国際小売企業は国際化するに際して、ラディカルなイノベーション＝プロダクトイノベーションとしての業態を海外に持ち出すのであるが、進出先現地ではそれを修正し続ける（インクリメンタルなプロセスイノベーション）ことで、やがて母国に新たなイノベーションを持ち込もうとする。この従来型の小売国際化行動に対して、新興国の現地小売企業は現地に進出した先端的国際小売企業との競争的相互作用によってインクリメンタルなプロセスイノベーションを続け、やがてそれが新たな業態としてのプロダクトイノベーションに結びつき、それを核として先進国市場に逆進出するのである。以上をまとめたのが図3に示したリバースイノベーションサイクルモデルである。

(図3) リバースイノベーションサイクルモデル



5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 8 件)

Baek Jung-Yim, How Do We See the Success of a Foreign Retailers in a Mature Retail Market?: Interaction between Costco and Japanese Consumers, Research Letter (UMDS), 査読無、No.18, 2014, 1-12.

趙 命来、ケース・中国における味千ラーメンのビジネスモデル再構築、香川大学ワーキングペーパー、査読無、No.189, 2013, 1-20

崔 相鐵、韓国ロッテ・ショッピングの新興市場進出戦略の分析：急激なグローバル・シフトの深因、『季刊マーケティング・ジャーナル』、査読有、第 32 巻第 4 号、2013、22-37

崔 相鐵、Why does Lotte Shopping of Korea go global?: Birth of hybrid retailer and its business development for global retailer、流通科学大学リサーチレター、査読無、No.16, 2013, 1-25

白 貞壬・徐 ウンジ、あきんどスシローの海外進出と知識移転、経営研究(福山平成大学経営学部紀要、査読無、第 9 号、2013, 127-146

白 貞壬、新生現地小売企業の成長と国際化、流通科学大学論集 流通・経営編、査読無、第 26 巻第 1 号、2013、87-101

白 貞壬、物流サービス水準と小売国際化、流通科学大学論集 流通・経営編、査読無、第 24 巻第 2 号、2012, 107-124

崔 相鐵、韓国ロッテ・ショッピングのグローバル・シフトの現況と背景：カリスマ経営者の意志と変革的リーダーの誕生、甲南大学総合研究所編『日本におけるマイノリティ企業家の研究』(研究叢書 112 号)天理時報社、査読無、2011, 29-55

〔学会発表〕(計 4 件)

Mukoyama Masao, What is the essence of International Retail Franchising Research?, The 11th SARD Workshop, 2013 年 11 月 30 日、高雄第一科技大学

崔 相鐵、韓国ロッテ・ショッピングの V R I C s 戦略の概要・背景・含意：中国とインドネシアへの実態調査を踏まえて、日本商業学会関西西部会、2012 年 4 月 21 日、大阪経済大学

崔 相鐵、海外小売流通の P B 現況と事例および示唆点、韓国流通学会、韓国流通学会、2012 年 5 月 12 日、韓国日山 KINTEX

白 貞壬、日本市場における国際小売企業のインパクトと現地小売企業の変化、日本商業学会、2011 年 5 月 29 日、熊本学園大学

向山雅夫 (MUKOYAMA, Masao)

流通科学大学・総合政策学部・教授

研究者番号：00182072

(2) 研究分担者

崔 相鐵 (CHOI, Sang-Chul)

流通科学大学・総合政策学部・教授

研究者番号：10281172

白 貞壬 (BAEK, Jung-Yim)

流通科学大学・商学部・准教授

研究者番号：60400074

趙 命来 (CHO, Myung-Rae)

香川大学・経済学部・准教授

研究者番号：60582228

6. 研究組織

(1) 研究代表者