

現地市場における国際総合小売企業の発展プロセス 研究 -成都イトーヨーカ堂の事例を中心にして-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2018-07-31 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 秦, 小紅 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/19539

現地市場における国際総合小売企業の発展プロセス研究
—成都イトーヨーカ堂の事例を中心に—

A Study on Developing Process of International General Merchandise Retailers in Local Markets
:Focusing on the Case of Chengdu Ito-Yokado

経営学専攻
秦小紅

1. 問題意識と目的

小売国際化は一つのプロセスである。このプロセスにおいては、海外出店、国際知識移転および国際調達が全て関連している。海外に出店する前に、国際化するかどうか、もし国際化する場合、どこの市場にどのような様式で参入するのか、という意思決定を行う（海外出店）。実際に海外に出店した後に、現地子会社への知識移転（国際知識移転）や、マーケティング戦略の展開（海外出店）、また商品調達などの実施（国際調達）を通じて、現地市場で事業を拡大していく。そして、現地市場での業績不振などによって、海外事業を縮小し、時には現地市場から完全なる撤退（海外出店）を考える必要もある。

また、海外に出店した小売企業にとって、最も重要なテーマは、現地市場でどのようにして発展し、事業を拡大していくかということである。したがって、小売国際化研究にとって、現地市場における現地子会社の発展プロセスは最も重要な研究テーマであるといえる。

小売国際化が以上のような特徴を持っているにもかかわらず、既存の小売国際化研究のほとんどは、海外出店、国際知識移転、国際調達のテーマ別で研究されてきた。それに加え、小売国際化プロセスのうち、特に現地市場での発展プロセスがほとんど解明されていない。

本論文の問題意識は小売国際化の特徴と小売国際化研究のギャップを埋めたいところにある。すなわち、国際小売企業の現地子会社は海外出店、国際知識移転、国際調達の相互作用のなかで、どのように現地市場で発展していくのかを解明したいのである。

小売企業は専門小売企業と総合小売企業に大別することができる。専門小売企業の現地子会社は、販売および商品調達において、本国で確立した業態、または本社が構築した供給業者のネットワークを活用しやすい。それに対して、総合小売企業の現地子会社は、ゼロから現地供給業者のネットワークを構築しなければならないことに加え、品揃えの構成や販売方法においても、大きな修正を必要とする場合が多い。そのため、専門小売企業と比較して、総合小売企業は国際化することが難しいと言われている。したがって、総合小売企業を対象とする国際化研究の必要性と重要性は高いといえる。

以上を踏まえ、本論文は現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスの解明を目的とする。

2. 構成及び各章の要約

現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスを解明するために、本論文は序章と終章を除き、7章構成で展開する。

序章は小売国際化に関わる基礎概念を確認したうえで、本論文の問題意識、研究目的および構成を説明する。

第1章から第3章までは小売国際化に関する先行研究のレビューである。第1章は海外出店を検討する。海外出店の実態をはじめ、参入動機、参入様式、参入市場の選択、標準化-適応化問題、進出先からの撤退、そして、小売国際化プロセスに関する包括的な分析枠組みの構築といった、海外出店に関する主要テーマの

代表的な研究を考察する。これに基づいて、小売国際化研究は現地市場における国際小売企業の発展プロセスの解明が必要なことを指摘し、第4章における課題析出のための準備を行う。

第2章は国際知識移転を考察する。小売知識の概念を確認したうえで、小売知識の国際移転可能性の規定要因をはじめ、小売知識国際移転の方法と方向、各種の規定要因を組入れた国際移転モデルといった、代表的な先行研究を精査する。この精査によって、小売国際化研究は現地子会社の人的資源管理を解明する必要があることについて明示し、第4章における課題析出のための準備を行う。

第3章は国際調達を検討する。小売企業の国際的な行動には「外への国際化」と「内なる国際化」の2つの方向がある。海外出店と国際知識移転に関しては、「外への国際化」と「内なる国際化」のいずれも研究されてきたが、国際調達に関してはもっぱら「内なる国際化」、すなわち海外からの商品輸入が注目されている。第3章は国際調達の「内なる国際化」研究を考察する。国際調達の歴史を確認したうえで、国際調達の方法と段階、国際調達戦略、国際調達先の変更および国際調達にともなう企業の社会的責任という順で、国際調達研究で最も関心を集めてきたテーマを検討する。これによって、本社に基軸を置き、海外から本国への商品輸入に注目してきた国際調達研究は、現地調達に大きく依存する総合小売企業の国際展開に対する貢献が限定的であることを指摘する。したがって、小売国際化研究は総合小売企業の現地子会社の商品調達を解明する必要があると主張し、第4章の課題析出のための準備を行う。

第4章は第1章から第3章までの先行研究レビューを踏まえ、小売国際化研究の課題を析出したうえで、本論文の課題、分析視角および分析手法を説明する。具体的には、まず今後の小売国際化研究は、①現地市場での発展プロセスの解明、②現地社員の人的資源管理の解明、③国際総合小売企業の現地調達の解明、という3つの課題に取り組む必要があると指摘する。次に現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスの解明を課題にすると明示し、なぜこの研究課題を選択したのかについて説明する。さらに、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスを捉えるための視角として、市場志向と企業間市場志向を取り上げる。そして、なぜ市場志向と企業間市場志向を選択したのかの理由を示すとともに、2つの概念の意味合いを説明する。加えて、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスは現地子会社の市場志向構築プロセスと、現地子会社と現地供給業者との企業間市場志向構築プロセスの解明を通じて、解明できることも説明する。最後に本論文の課題を明らかにするための方法論であるケース・スタディを検討し、ケース・スタディを選択した理由、本論文の分析単位およびデータ収集の方法について説明する。

第5章と第6章は中国成都における株式会社イトーヨーカ堂の現地法人である成都伊藤洋華堂有限公司（以降は、成都イトーヨーカ堂）の発展プロセスに関する探索的事例研究を行う。第5章は現地市場における成都イトーヨーカ堂の市場志向構築プロセスを考察し、成都イトーヨーカ堂の発展プロセスの解明に取り組む。成都イトーヨーカ堂が顧客ニーズの変化とともに、市場知識の生成ルートを拡大し、市場知識の共有を衣食住という部門内の共有から部門間の共有へと転換させ、さらには市場知識への対応を部門内での対応から部門横断での対応へと展開してきたことを明らかにする。それに加え、失敗経験と成功経験からの学習、現地社員の人材育成、継続的な組織変革、および経営者の市場志向が成都イトーヨーカ堂の市場志向の構築を促進したことも示唆する。最後に、成都イトーヨーカ堂のような市場志向は現地小売企業の間では当たり前のことではないことを示したうえで、成都イトーヨーカ堂は市場志向の構築によって、顧客ニーズの変化に継続的に対応することができたのみではなく、他の小売企業より優れて顧客ニーズの変化に対応することも可能となり、発展してきたと主張する。

第6章は成都イトーヨーカ堂と現地供給業者との企業間市場志向構築プロセスに注目し、成都イトーヨーカ堂の発展に不可欠なもう1つの側面を考察する。成都イトーヨーカ堂と現地供給業者との企業間市場志向は当初ほとんどなかった状態から徐々に形成されるようになり、その後、市場知識の企業間普及が一方向から双方向へと発展し、さらに市場知識の共同対応は現地供給業者が単に協調することから自らの提案を実行するように展開したことを明らかにする。また、成都イトーヨーカ堂と現地供給業者との企業間市場志向は市場知識の企業間普及と共同対応を中心に展開され、市場知識の共同生成では明確な分業が行われてきたという特徴を指摘する。さらには、現地供給業者との企業間市場志向を促進する前提条件とその結果について

の示唆も示す。最後に、成都イトーヨーカ堂と現地供給業者との企業間市場志向は他の小売企業では一般的ではないことを示したうえで、成都イトーヨーカ堂は現地供給業者との企業間市場志向によって顧客ニーズの変化に継続的に対応することができたのみではなく、他の小売企業より優れて顧客ニーズの変化に対応することも可能となり、発展してきたと主張する。

第7章は本論文の新規性、あるいは小売国際化研究に対する理論的貢献を考察する。本論文の主な理論的貢献は3つある。第1は、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスに関する26の仮説を導いたことである。第2は、海外出店、国際知識移転、国際調達というテーマ別の研究に対してそれぞれ示唆を与えたことである。第3は、これまでほとんど個別で研究されてきた海外出店、国際知識移転、国際調達の関係性についての示唆を明示したことである。

終章は本論文の結論と意義、および今後の研究課題を明示する。これまでの論考を踏まえ、現地市場における国際総合小売企業の発展プロセスは、現地子会社が自社の市場志向および、現地供給業者との企業間市場志向を構築するプロセスであると結論付ける。また、第7章で考察した小売国際化研究に対する理論的貢献を簡潔に整理したうえで、国際小売企業に対する実務的貢献も述べる。最後に、残された主な研究課題を説明する。