

氏名・(本籍) 陳 剛 (中華人民共和国)

学位の種類 博士(経営学)

報告番号 甲 第117号

学位授与年月日 2014(平成26)年9月20日

学位授与の要件 学位規則(昭和28年4月1日文部省令第9号)

第4条第1項該当

論文題目 日本的小売システムの国際移転と競争優位

—イトーヨーカドー、イオン、ローソンの中国事業を中心に—

審査委員(主査) 銭 佑 錫

佐 藤 祐 司

浅 井 紀 子

審査概要および審査結果

I 審査概要

- | | |
|--------------------------------|--|
| 2013年11月7日(木) | 課程博士学位申請書類の受付 |
| 2013年11月13日(水) | 課程博士学位申請の受理
(経営学研究科委員会において審査委員三名を選出) |
| 2013年12月11日(水) | 第一回 審査委員会(申請書類の事前審査を行い、経営学研究科の博士論文提出基準を満たすことを確認し、本審査への移行を決定) |
| 2013年12月11日(水) | 経営学研究科委員会にて本審査決定の報告 |
| 2014年4月1日(火) | 第一回 論文審査(口頭発表・質疑応答) |
| 2014年4月1日(火) | 第二回 審査委員会(一部論文修正を要求) |
| 2014年8月8日(金) | 第二回 論文審査(口頭発表・質疑応答) |
| 2014年8月8日(金) | 第三回 審査委員会(一部論文修正を要求) |
| 2014年9月1日(月) | 第三回 論文審査(口頭発表・質疑応答、題目変更の申し出) |
| 2014年9月1日(月) | 第四回 審査委員会(題目変更の了承、審査報告書案の検討) |
| 2014年9月4日(木)～
2014年9月16日(火) | 論文閲覧(経営学研究科長室) |
| 2014年9月17日(水) | 経営学研究科委員会にて無記名投票を行い、全員一致の賛成により博士(経営学)の学位授与を決定 |

Ⅱ 学位申請論文の表題および構成

【表題】

日本的小売システムの国際移転と競争優位

—イトーヨーカドー、イオン、ローソンの中国事業を中心に—

※学位申請論文の題目変更

申請者 陳剛氏が2013年11月7日の審査請求時に提出した論文の題目は「海外市場における日本小売企業の適応能力の構築—日本の小売システムの海外移転—」であったが、第三回論文審査において、論文題目と論文内容を慎重に検討した結果、論文題目をよりふさわしいものに改めるよう指導した。同氏はこの指導に従って、論文題目を「日本的小売システムの国際移転と競争優位—イトーヨーカドー、イオン、ローソンの中国事業を中心に—」に変更することを希望し、審査委員会はこれを了承した。学位申請論文の題目変更は2014年9月17日の経営学研究科委員会において正式に承認された。

【構成】

序論

第1章 小売企業国際化に関する先行研究

- 第1節 小売国際化概念の確認
- 第2節 小売企業の国際化進展に伴う小売国際化理論の発展
- 第3節 小売国際化プロセスに関する研究
 - 1 小売国際化の諸側面
 - 2 組織行動モデル
- 第4節 小売技術の国際移転に関する研究
 - 1 業態ベースによる小売国際化研究の限界
 - 2 小売技術国際移転に関する研究のレビュー
 - 3 小売技術国際移転に関する先行研究への問題提起
- 第5節 製造業の視点から見る小売業

第2章 米・日・中三国の小売システムの形成

- 第1節 小売システム
 - 1 日本流通システムの文献から
 - 2 日本小売業の文献から
 - 3 小売システム概念
- 第2節 アメリカ小売業の定着と特徴
- 第3節 日本小売業の定着と特徴
- 第4節 中国小売業の発展と特徴
- 第5節 消費者購買行動による小売システムへの影響

第3章 日本小売企業の競争優位

第1節 小売企業の競争優位

第2節 中国における日米中小売企業の価格・サービスの比較

- 1 価格の側面から
- 2 サービスの側面から
- 3 消費者による評価
- 4 中国における日本小売企業の競争優位

第3節 日本小売企業の現地事業と本国事業の競争優位の比較

第4章 日本的小売システム

第1節 日本小売企業の小売システム ―セブン&アイを中心に―

- 1 経営理念
- 2 商品調達
- 3 商品販売
- 4 組織管理

第2節 アメリカ小売企業の小売システム ―ウォルマートを中心に―

- 1 経営理念
- 2 商品調達
- 3 商品販売
- 4 組織管理

第3節 日米小売システムの比較と日本的小売システム

第4節 中国型小売システムの可能性 ―永輝超市を中心に―

第5章 日本的小売システム国際移転モデル

第1節 小売企業の海外進出概観

第2節 日本的生産システムの適用・適応モデル

第3節 日本的小売システム国際移転モデルの構築

第6章 日本的小売システムの国際移転

第1節 成都イトーヨーカドー

- 1 事業概要
- 2 成都イトーヨーカドーにおける日本の小売システムの移転
 - (1) 商品調達
 - (2) 商品販売
 - (3) 組織管理
 - (4) 小括

第2節 上海ローソン

- 1 事業概要
- 2 上海ローソンにおける小売システムの国際移転
 - (1) 商品調達
 - (2) 商品販売

(3) 組織管理

(4) 小括

第3節 北京イオン

1 事業概要

2 北京イオンにおける日本の小売システムの国際移転

(1) 商品調達

(2) 商品販売

(3) 組織管理

(4) 小括

第7章 日本の小売システムの国際移転・進化と競争優位

第1節 小売システムと競争優位の関係

第2節 中国の日本小売企業三社の小売システム移転状況と競争優位

第3節 受動的適応と能動的適応

第4節 基盤要素の移転

第5節 日本の小売システムの進化

終論

付録 「訪問会社・店舗一覧」

参考文献

Ⅲ 論文の概要

本論文は、中国に進出した日本小売企業を対象にしたケース・スタディを通して、日本国内で構築された日本小売企業特有の小売システムが中国にどのように移転され、現地における日本小売企業の競争優位にどのように貢献しているのか、を明らかにしようとしたものである。そのために、本論文では、三つの研究課題に取り組んでいる。まず、一つは、日本の小売システム概念および日本の小売システム国際移転モデルを構築することである。次に、日本小売企業の日本本社と中国の現地店舗へのインタビュー調査を通じて、中国における小売システムの移転状況を把握することである。最後に、日本小売企業の小売システム国際移転とその競争優位の達成度合いの関連性という観点から事例を分析することである。

論文の構成は以下の通りである。

第1章では、小売企業の国際化に関する既存研究をレビューし、小売システム国際移転の観点から問題を提起している。これまでの小売技術の国際化に関する研究が、個別の小売技術の移転状況およびその要因の分析に集中している点を指摘したうえで、小売事業活動は各種の小売技術の集合体であることから、システム的な視点による分析が必要であることを主張している。

第2章では、日本小売企業の「サービス志向型」の小売システムと欧米小売企業の「コスト志向型」の小売システムの形成の背景を明らかにするため、米・日・中三国の小売業態の発展状況およびその特徴を紹介している。

第3章では、中国におけるアメリカ、日本、現地小売企業の競争優位の実現状況について考察した上で、

日本小売企業の中国における競争優位の達成度合いを測るための競争優位の評価項目と評価基準を提示している。

第4章では、イトーヨーカドーとウォルマートの経営活動を全面的に比較分析することによって、「欧美的」小売システムと「日本的」小売システムの具体的な姿について明らかにしている。

第5章では、第4章で明らかにした日本の小売システムをベースにしながら、日本の小売システムの国際移転度合いを測定するための評価項目と評価基準を独自に作成し、操作可能な「日本の小売システム国際移転モデル」を導出している。

第6章では、上記の「日本の小売システム国際移転モデル」を使って、成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオン、三社における小売システムの国際移転状況を明らかにしている。

第7章では、三社における日本の小売システムの国際移転状況と競争優位の達成状況に関する事実関係に基づいて、能動的適応、基盤要素の移転、日本の小売システムの進化、といった新たな概念を導入し、日本の小売システムの移転様相と競争優位の実現度合いに関連した3つの仮説を提示している。

終論では、本論文の内容を総括した上で、本研究が持つ学術的・実務的なインプリケーションについて述べた後、最後に本研究の限界と残された課題について述べている。

筆者は、本論文のこれまでの先行研究と区別できる特徴について、以下の点をあげている。

- (1) 各種小売技術とそれを支える組織管理方式の総合体としての小売システムを確立し、小売システムを移転の対象としている。
- (2) 独自の日本の小売システムの国際移転モデルを作成し、活用している。
- (3) 中国における日系小売企業3社（成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオン）を分析対象とし、現地インタビュー調査を通して、各社における日本の小売システムの移転状況を明らかにしている。
- (4) 中国現地調査による日系小売企業、欧米系小売企業、中国現地小売企業の競争優位の比較を通じて、中国においても日系小売企業は日本国内と同じく欧米系や中国現地の小売企業とは異なる競争優位を実現していることを明らかにしている。
- (5) 上記の日系小売企業3社における日本の小売システムの移転状況と競争優位の実現度合いの関係について分析を行っている。
- (6) 小売システムの国際移転のプロセスに、システムの機能が阻害される仕方なしの「受動的適応」とむしろシステムの本래の機能を補強する「能動的適応」があり得ることを指摘している。
- (7) 日本の小売システムを構成する項目の中には、システムの機能に決定的な影響を及ぼす、「基盤要素」的な項目があり、これらの項目の移転がシステムの機能において決定的な影響を及ぼすだけでなく、「受動的適応」によって損傷を受けたシステムの機能を補強している可能性があることを指摘している。
- (8) 「日本の小売システムの進化」ともいえる、中国における新たなシステム要素の追加によって、「受動的適応」によって損傷を受けたシステムの機能が補強されている可能性があることを指摘している。

IV 論文の評価

1 評価すべき点

近年、日本製造業企業の海外進出が世界を一巡し、ある程度落ち着きを見せる中、小売業や飲食業などのサービス産業における日本企業の海外進出が目立っている。しかし、依然として、国際経営研究の分野

ではその研究対象が製造業企業に集中しており、サービス産業における日本企業の海外進出を対象とした研究は決して多いとは言えない状況である。そのような中、本論文は中国に進出した日本小売企業を対象にした研究であるという点で、その学術的な意義は少なくない。内容においては、優位性の移転といった国際経営研究のまさしく原点に立ち戻り、日本小売企業の競争優位の源泉としての日本の小売システム概念を確立した後、その移転度合いと進出先における競争優位の実現度合いとの関係性の究明を、体系的で緻密な現地調査を基に追求したものである。本研究の評価すべき点として次のような点を挙げる。

- ① 小売業の国際化に関する既存研究を、小売国際化プロセスに関する研究と小売技術の国際移転に関する研究の2つに分類し、それぞれに対する丹念なサーベイを行っていることは大いに評価できる。
- ② これまでの小売技術の国際移転に関する先行研究が単発的な小売技術の移転の分析にとどまっていることから、体系的な観点での考察の必要性を指摘し、独自に小売システム概念を確立した点は評価できる。論文の中で筆者も述べているように、単発的な小売技術ではなく、小売業務を総合的にとらえる小売システムを対象にすることで、小売システム移転の成果変数として企業の全体的な競争優位を用いることが可能になるとともに、競争優位の実現におけるシステム内の各要素間の相互作用を明らかにできた点は大いに評価できる。
- ③ 欧米の小売企業と比べて、日本の小売企業の後進性、低生産性、不透明性、などが指摘される中で、日本小売企業の持つ競争優位を全うに評価し、その内容を明らかにした上で、そのような競争優位を可能にした日本の小売システムという概念を提示できた点は高く評価できる。それは既に市民権を得ている日本の生産システムとも相通じるところがあり、大変興味深いものである。
- ④ 自ら確立した日本の小売システム概念に基づき、日本の生産システムに関する先行研究の成果を参考にしながら、独自の日本の小売システム国際移転モデルを構築したこと学術的な意義は大変大きいといえる。この分野の研究において一つのスタンダードにもなりうる可能性を秘めており、高く評価できる。
- ⑤ 11回にもおよぶインタビュー調査と6回の現地店舗の視察を通じて、1次データの収集に精力的に取り組んだ点は高く評価できる。このような豊富な1次データは、この論文のオリジナリティの確保に貢献している。現場に直接足を運んで、実地調査を行うことはそう簡単なことではないが、この分野の研究においては欠かせないものであり、今後、研究を継続していく中で必要不可欠な貴重な研究能力として高く評価できる。
- ⑥ 中国における日本小売企業3社の経営の実態を、日本の小売システム国際移転モデルといった体系的なフレームワークを用いて詳細に明らかにしている点は大いに評価できる。
- ⑦ 本論文の主な比較対象は日本とアメリカの小売企業であるが、その中で、中国の現地小売企業に対する調査を併せて行い、その経営・運用の実態を詳細に明らかにしている点は、ある意味この研究の副産物のようなものであるが、その意義は大変大きい。今後の中国小売企業に対する研究における資料的な価値も非常に高いといえよう。
- ⑧ 本研究の調査結果に対する解釈・説明において、既存研究の理論を単純に借用するのではなく、それらを吟味・整理したうえで、独自の概念と用語を開発している点は大いに評価できる。本論文では、日本の小売システムの移転と競争優位の関連性を説明する中で、能動的適応、基盤要素、生産システムの進化、といった概念を新たに提示している。これらの用語が含む含意は非常に示唆に富むものであり、今後更なる発展可能性を秘めているものと評価できる。

2 今後の課題

- ① 本論文では、総合スーパーマーケット、コンビニエンス・ストアといったチェーンストア系の業態に注目して、日本の小売システムの問題を開発しているが、今後小売業の他の業態へと研究対象を広げ、本論文で提示した日本の小売システムの問題のそれらの業態における適用可能性についても検討してほしい。
- ② 本論文で提示している、日本の小売システムの問題と日本の小売システム国際移転モデルは非常に斬新なものであり、本論文における大変大きな学術的貢献の一つであるが、評価項目の選定や評価基準の設定においては多少恣意的な要素が含まれていることを否めない。今後これらの概念やモデルの更なる精緻化を図っていくことを期待したい。
- ③ 本論文で提示した、能動的適応、基盤要素の移転、生産システムの進化といった一連の新たな概念は非常に示唆に富むものであり、秀逸したアイデアであることには間違いがないが、本論文においてはまだ仮説のレベルにとどまっている。今後更なるケース・スタディの蓄積を通して、その一般化の可能性についても継続して追求してほしい。
- ④ これから中国に戻って中国の小売業界に対する研究を続けていくわけなので、中国における日本小売企業に対する研究にとどまらず、中国小売業界における欧米系企業、中国現地企業との比較研究をぜひ期待したい。なお、その際、中国の地域ごとの違いにも注目した研究を期待したい。

V 結論

本学位審査委員会は提出された本論文の学問上の貢献と残された課題を検討し、提出された博士学位請求論文が学位に値するものであり、陳剛氏が専門領域に関する十分な学識と研究能力を有するものであることを確認し、博士（経営学）の学位を授与するに適格であると判断した。