

論文要旨

世界中の大手小売企業は積極的に海外進出しており、小売企業は製造企業と同様に、海外市場における小売システムの移転および競争優位の維持の問題に直面している。各大手小売企業の海外進出先としては、新興国を代表する中国が注目されている。本研究は、中国に進出した日本小売企業を対象に、日本小売企業の競争優位とは何か、それを如何に生かしているのかという一連の問題に対して、小売システムの移転の観点からアプローチした研究である。

本研究は、日本の小売システムという新たな分析視点に立ち、中国市場における日本小売企業の小売システムの移転状況と競争優位の関係を明らかにすることを目的とする。これから海外市場に本格的な進出を考えている日本小売企業、あるいはすでに海外市場に進出している企業に対して、日本での競争優位を海外でも実現するための小売システムの移転に関する示唆を導出することも本研究の目的の一つである。これらの研究目的を達成するための方法論としては、ケース・スタディを用いる。本研究は、中国の日系小売企業3社に対するケース・スタディを通して、小売システムの移転の観点から、日本小売企業が中国市場においてどのように競争優位を構築できたかに関する意味のある仮説を見つけようとするものである。

本研究は、3つの研究課題に取り組んだ。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。二つ目の研究課題は、各社の本部、店舗へのインタビュー調査を通じて、日本小売企業の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た。これまでの小売技術の国際化に関する研究は、個別の小売技術の移転状況およびその原因を分析した研究に集中している。しかし、小売事業活動は、各種の小売技術の集合体であり、システム的な視点による分析が必要となることを指摘した。

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た。

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内容を提示した。

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、「欧米的」、「日本的」小売システムの具体的な姿について明らかにした。第5章では、4章で明らかにした日本の小売システム概念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基準を策定し、操作可能な小売システムの海外適用・適応分析フレームワークである「日本の小売システム国際移転モデル」を導出した。

第6章では、成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオンの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た。第7章では、その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と競争優位の実現と関連した3つの仮説を提示した。

終論では、本研究の内容を総括した後、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紹

介し、最後に、本研究の限界と残された課題について述べた。

本研究の、これまでの先行研究と区別できる特徴は以下の通りである。

- (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概念を確立し、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製し、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来の機能を補強する「能動的適応」があり得ることを指摘している。
- (7) なお、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) 最後に、「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。

上述のような本研究における新たな事実発見と新たな説明の試みは、日本の小売企業に対して、以下のような示唆を与えるものと考えられる。

- (1) 日本の小売企業がもつ競争優位が何であるのかを明確に認識する必要がある。
- (2) 日本で築いた競争優位を現地でも発揮するためには柔軟な現地適応を行う必要がある。本来の日本の小売システムの一部の要素を意図的に変えることによって、日本の小売システムが持っている競争優位がむしろ強化される可能性がある。
- (3) 海外で最も現地環境に影響されるのは商品調達グループの各要素である。その際、可能であれば企業の外部資源（関連する日系企業の持ち込み）を利用するののも一つの手段である。
- (4) 海外で日本の小売システムを正常に機能させるためには、日本の人事教育訓練制度をより充実に移転し実行する必要がある。
- (5) 日本とは異なる環境である海外において日本の小売システムによる競争優位を確保していくためには、日本で確立された小売システムを単純に移転するだけでなく、それぞれの進出先において新たな要素を追加し、現地に合った新たな日本の小売システムへと進化させていく必要がある。

最後に、本研究のもつ限界と今後の研究課題について簡単に紹介する。まず、本研究で作製し活用している「小売システム国際移転モデル」は日米を代表する小売企業2社の比較によるものである。今後、事例を積み重ねさらにモデルの精緻化を図っていく必要がある。次に、本研究ではSM、GMS、CVSという一部の小売業態だけを対象にしている。今後、他の小売業態の事例も併せて検討することによって、より一般的な意味での日本の小売システム概念に発展させていく必要がある。

このような限界をもつ研究ではあるが、本研究で提示した日本の小売システム概念と日本の小売システム国際移転モデルは多くの可能性も併せて持っていると考えている。まず、「日本の小売システム国際移転モデル」を利用し、中国以外の国に進出した日本小売企業の国際活動を研究することが可能となる。そして、日本の小売システムの対極となっている欧米小売企業の小売システムの海外移転も分析することができる。また、将来的には、中国小売企業に対し、中国型小売システムの可能性を探るツールにもなりうる。これらについても、今後の研究課題としていきたい。