

小売システムの海外移転プロセス

今井 利絵（ハリウッド大学院大学）

キーワード：小売技術、中国市場、市場適応

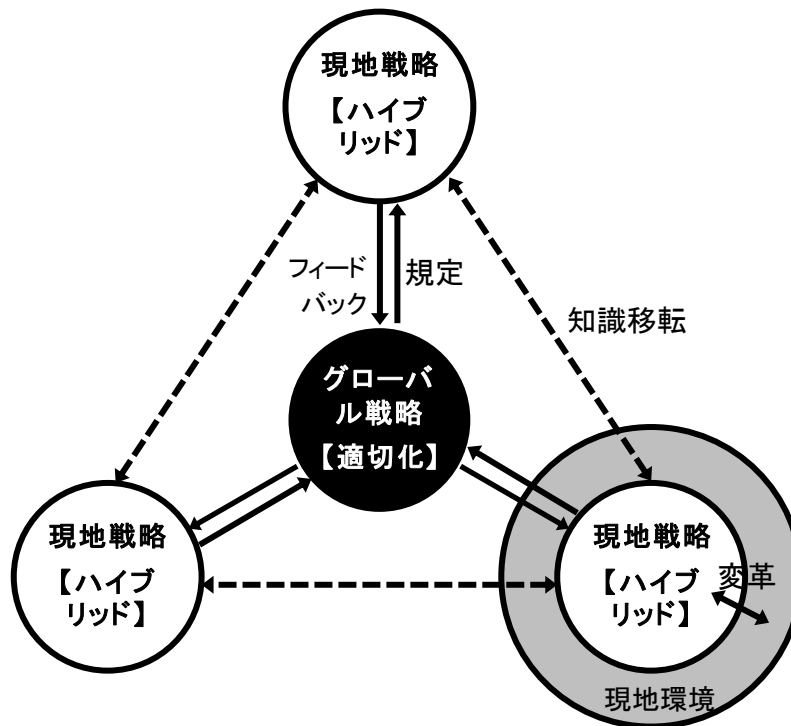
小売業が国際化を図る対象は多岐に渡り、大きく「商品」「業態」「事業システム」に分類できる¹。本報告では、これらをまとめて、小売技術の体系、すなわち小売システムとして捉えるものとする。

商品は、プライベートブランドや専売品が該当し、小売業が供給をコントロールできるものが当てはまる。業態は、店舗ブランド（屋号）、商品構成、店内レイアウト・演出、店舗サイズなど顧客接点を構成する要素である。そして事業システムは調達、物流、店舗オペレーションなどが該当し、バリューチェーン全般の活動を指す。これら3つの要素の海外活動（輸出、ライセンス、直接投資（FDI））を考えた場合、アジアの小売市場の国際化の議論では、上記のうち「業態」に掛かるFDIやライセンス（フランチャイズ）が主要テーマとなっており、商品や事業システムに関する議論は少ない（Coe [2004]、p. 1581）。単なる店舗の海外出店ではなく、事業システムの国際化を議論することで、機能連携・統合や知識移転（Cho [2011]）、国際化のプロセスを明らかにすることができる（Coe [2004]、p. 1582）。

また小売業国際化を時系列に考えた場合、Dawson & Mukoyama [2006] はそのステージを、参入前、参入時、参入後、同化、撤退の5つに分けている。参入前、参入時の研究は多く、撤退の研究もそれなりに存在しているが、Dawson [2003] が4つのフェーズ（安定化、地固め、統制、支配）に規定している参入後の研究は、非常に限定されている（Coe & Lee [2013]）。

報告者はこのような状況を鑑み、小売技術の構成要素とその体系を明らかにし、その海外移転を要素ごとに分析することに取り組んできた（今井[2014]）。そこでは、現地市場で適用・適応のハイブリッド型マネジメント（Gamble[2010]、Siebers[2016]）を行うコンティンジェンシー的「適切化」が行われていた。また、ハイブリッド型のマネジメント行動の主体は派遣者であり、親会社の影響は派遣者に対する価値観の制度化を通じて発生していた。しかしながら、現地環境の変革、現地マネジメント経験の組織内へのフィードバックという重要なベクトル（図表1の実線矢印）についてはうまく機能せず、それが日本市場撤退という結果につながったと考えられる。しかしながら今井[2014]では、適応プロセスという時系列の視点を組み込むことができなかった。

図表 1



出典：筆者作成

そこで本発表では、海外に進出している日系ドラッグストアを対象に、以下の点を整理する。

- 1) 小売システムの生成プロセス
- 2) 小売システムの海外市場への移転プロセス

対象企業は、業界第1位のウエルシアホールディングス（中国・シンガポール進出）、業界第3位のツルハホールディングス（タイ進出）、業界第7位のココカラファインホールディングス（中国進出）、業界第11位のキリン堂ホールディングス（中国進出）、住商ドラッグストアーズ（台湾進出）である。各社の小売システム（商品、業態、事業システム）を整理し、いつどのように成り立ったかを明らかにする。さらにそれらの海外市場への移転を時系列に整理し、各社の適応プロセスの比較を行う。

調査方法は文献研究およびインタビュー調査である。調査により抽出・整理された情報は、研究協力者やインタビュー対象者に複数回確認してもらうことで精緻化を図る。

ⁱ Goldman [2001] は、商品・業態を「提供物」および「外部要素」、事業システムを「小売技術」および「内部要素」に類型している（p223）。また業態と調達の双方の国際化に対する視点の重要性も指摘されている（Dawson [1993]、Coe & Lee [2006]）。

<参考文献>

- Cho, Y. [2011] . “The Knowledge Transfer of Tesco UK into Korea, in Terms of Retailer Brand Development and Handling Processes” , Journal of Distribution Science, vol. 9, Iss: 2, pp. 13-24. doi: 10.15722/jds.9.2.201106.13
- Coe, N. M. [2004] . “The Internationalisation/Globalisation of Retailing: Towards an Economic - Geographical Research Agenda” , Environment and Planning A, Vol. 36, pp. 1571-1594. doi: 10.1068/a36241
- Coe, N. M. & Lee, Y. S. [2006] . “The Strategic Localization of Transnational Retailers: The Case of Samsung-Tesco in South Korea” , Economic Geography, Vol. 82, Iss: 1, pp. 61-88. doi: 10.1111/j.1944-8287.2006.tb00288.x
- Coe, N. M. & Lee, Y. S. [2013] . “We’ ve learnt how to be local’ : the deepening territorial embeddedness of Samsung-Tesco in South Korea” , Journal of Economic Geography, Vol. 13, pp. 327-356. doi:10.1093/jeg/lbs057
- Dawson, J. A. [1993] . “The Internationalization of Retailing” , In Bromley, R. D. F. & Thomas, C. J. (eds.), Retail Change: Contemporary Issues, London: UCL Press.
- Dawson, J. [2003]. “Towards a model of the impacts of retail internationalization” , In Dawson, J. A., Mukoyama, M., Sang, C. C. & Larke, R. (eds), The Internationalization of Retailing in Asia, pp. 189-209. London: Routledge Curzon.
- Dawson, J. A. & Mukoyama, M. [2006] . “Retail Internationalization as a Process” . In Dawson, J., Larke, R. & Mukoyama, M. (eds.), Strategic Issues in International Retailing, New York: Routledge.
- Gamble, J. [2010] . “Transferring Organizational Practices and the Dynamics of Hybridization: Japanese Retail Multinationals in China” , Journal of Management Studies Vol. 47, Iss: 4, pp. 705-732. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00876.x
- Goldman, A. [2001] . “The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China” , Journal of Retailing, vol. 77, pp.221-242. doi: 10.1016/S0022-4359(01)00044-6
- 今井利絵 (2014) 『グローバルリテラー： カルフルの日本撤退に学ぶ小売システムの国際移転』 中央経済社。
- Siebers, L. Q. [2016]. “Hybridization Practices as Organizational Responses to Institutional Demands: The Development of Western Retail TNCs in China” , *Journal of Economic Geography Advance Access Articles*, pp. 1-29. doi:10.1093/jeg/lbv041