

## 秦報告要旨

市場志向および企業間市場志向の視点による

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研究

—成都イトーヨーカ堂の事例を中心に—

明治大学大学院経営学研究科 博士後期課程 秦小紅

### 1. 研究目的

小売国際化の分析視点は、行動次元と市場次元がある。本報告は小売企業の行動に焦点を当てる。小売国際化の行動次元は、海外出店、国際知識移転、および国際調達に大別することができる。既存研究は、主に3つの行動次元を分けて検討している。しかし、国際小売企業は現地市場で発展するために、国際化戦略、知識移転、商品調達が同時に必要である。要するに、3つの行動次元を統合する必要がある。

小売国際化は一つの複雑なプロセスである。一つの出来事に注目し、出来事と出来事との関係を説明していないことは既存研究の限界である。海外出店後に関する既存研究の多くは、標準化—適応化問題に注目し、現地市場における現地子会社の発展プロセスをあまり明らかにしていない。

小売企業は専門小売企業と総合小売企業に分類することができる。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、販売においても大きな修正を必要とする。そのため、総合小売企業は専門小売企業より国際化することが難しいと言われている。そういう意味では、総合小売企業の国際化を研究する必要性が高い。

以上を踏まえ、総合小売企業を対象に、海外出店、国際知識移転、および国際調達を統合し、現地市場における国際小売企業の発展プロセスの解明を目的とする。

## 2. 分析視点と分析手法

市場志向は海外出店、国際知識移転、国際調達という 3 つの行動次元を統合するうえで有効である。なぜなら、3 つの行動次元の目的は共通して、現地市場での競争優位を獲得することにあり、市場志向は企業の持続的競争優位に貢献するからである。

市場志向には文化側面と行動側面があると言われている。しかし、行動は文化の具現化であり、また、市場志向が提起された背景には、マーケティング・コンセプトが経営理念にとどまっているという限界がある。この 2 点を鑑み、本研究は市場志向の行動側面に注目する。具体的に、組織全体による、顧客の現在および将来のニーズに関する市場知識の生成、部門間を横断する市場知識の普及、および市場知識に対する組織全体での反応を意味する。小売企業は供給業者を含む小売システムの市場志向を実現するために、小売企業の市場志向のみならず、供給業者との企業間市場志向も必要である。企業間市場志向は、具体的に、市場知識の共同生成、市場知識の企業間の普及、市場知識への共同反応を含む。

すなわち、国際総合小売企業の現地子会社は、どのように市場志向、および現地供給業者との企業間市場志向を構築してきたのかについて解明することによって、本研究の目的が達成される。

本研究は探索的な事例研究を行う。現地市場における国際小売企業の発展プロセスは極めて複雑であり、それに関する研究蓄積は極めて少ない。あまり理解されていない現象、および複雑な現象に関する新しい発見をするために、ケース・スタディが適切と思われる。

本研究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）の発展プロセスを分析単位とする。ケース記述は主に 2014 年から 2017 年にかけて行った合計 33 回のインタビュー調査に基づいている。

## 3. ケース記述

中国政府は流通近代化のために、伊藤忠商事を通じてイトーヨーカ堂の中国進出を要請した。成都イトーヨーカ堂はこうした背景のもとで 1996 年に設立された。2017 年 4 月現在は成都に 6 店舗、隣接の眉山に 1 店舗を展開している。進出当初、苦戦していたのに対して、今日は成都における最も評価の高い小売企業である。成都イトーヨーカ堂はどのように苦境を乗り越えて、発展してきたのかを概観する。

1997年から2017年の間に、成都イトーヨーカ堂は「物不足時代」、「大衆消費時代」、「顧客ニーズの多様化時代」、そして「体験重視型消費時代」を経験してきた。それぞれの時代では、顧客ニーズが異なる。成都イトーヨーカ堂は、顧客ニーズの変化に応じて、市場知識を収集するルートの拡大、組織内における市場知識の共有を促進する仕組みの構築、商品構成や販売方法、サービスの修正、さらに、これらを実践するための人材育成体制の改善を繰り返してきた。それによって、逆境を乗り越え、成長しつづけている。また、現地供給業者とのコミュニケーションや共同での売り場作りも、顧客ニーズの変化および成都イトーヨーカ堂の成長とともに強化されるようになった。今日においては、現地供給業者との間に、市場知識の共有および市場知識への共同対応を中心に協調している。

#### 4. 考察と結論

本研究で示したように、成都イトーヨーカ堂は市場志向、および現地供給業者との企業間市場志向を構築することによって、現地市場で発展することができた。また、本研究は、成都イトーヨーカ堂の市場志向、および現地供給業者との企業間市場志向の構築プロセスに関して、いくつかの発見を得た。

成都イトーヨーカ堂は、①失敗経験と成功経験から学習し、現地市場での市場志向を高める；②多様な制度を通じて、現地従業員を育成し、市場志向を実行する；③顧客ニーズの変化によって、異なる時期における市場志向の度合いが異なる。市場志向の度合いを高めるために、現地子会社は組織体制の継続的な調整・変革を推進する必要がある。

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、①市場知識の企業間の普及と、市場知識への共同反応を中心に展開されている。②企業間市場志向の度合いを高めるために、企業間市場志向を現地供給業者の能力と業績の向上に貢献させる必要がある。③現地供給業者との企業間市場志向は、現地供給業者の市場志向を高め、それがまた企業間市場志向を促進する。

本研究に対して、理論上と実務上の貢献を期待することができる。理論上では、上記の発見をもとに、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仮説を構築した。実務上では、現地市場における市場志向および企業間市場志向の構築方法に関する示唆を提示した。ただし、いくつかの課題が残されている。①ほかの事例研究で本研究が構築した仮説を検証する；②定量研究で本研究が構築した仮説を検証する；③小売国際化研

究は行動次元と市場次元を包含する。本研究は行動次元に注目しているが、今後は市場次元、行動次元と市場次元との関係性についても検討する必要がある。