



# 小売企業の海外進出に伴う階層的組織管理の展開に関する研究

鄭, 斌斌

---

(Degree)

博士 (商学)

(Date of Degree)

2013-09-25

(Date of Publication)

2014-09-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第5956号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1005956>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



# 博士論文

## 小売企業の海外進出に伴う階層的 組織管理の展開に関する研究

2013年07月22日

神戸大学大学院経営学研究科

高嶋克義研究室

市場科学 専攻

学籍番号 081B114B

氏名 鄭斌斌

## 【目次】

序章 本研究の課題と構成	1
1. 問題意識	1
1.1. 日本小売企業の国際化の現状	1
1.2. 組織管理の重要性	2
1.3. 研究視点と位置づけ	5
1.4. 小括	7
2. 本研究の構成	8
第1章 先行研究のレビュー	11
1. 国内企業の集権化・分権化に関連する先行研究	11
1.1. 経営戦略、組織規模拡大の影響	12
1.2. 情報処理と市場多様化	13
1.2.1. Galbraith (1974) の研究	14
1.2.2. 野中 (1974) の研究	16
1.3. 小括	19
2. 多国籍企業の集権化・分権化に関連する研究	20
2.1. MNC の集権化・分権化研究	20
2.2. 小括	27
3. 海外進出する小売企業への応用について	32
4. 青木の理論モデル	33
4.1. 組織の情報処理様式	34
4.2. 情報処理様式と人事管理の補完性	37
4.3. 情報処理様式と人事管理の不整合の問題点	40
4.4. 小括	41
5. 青木の理論モデルの小売企業への適用	43
5.1. 多店舗を展開する小売企業の組織管理	43
5.2. 青木の理論モデルの国際化問題への適用	46
第2章 分析モデルの構築と調査方法	48
1. 本研究で依拠する理論の概要	48

2.	分析モデルの構築	49
2.1.	分析対象の設定	49
2.2.	集権化・分権化とヒエラルキー的分割・情報同化	52
2.3.	階層別の情報処理様式について	53
2.4.	階層別の人事管理について	55
2.5.	情報処理様式と人事管理の組み合わせ	58
3.	本研究の調査方法	62
3.1.	事例研究	62
3.2.	調査項目の設定	64
第3章	事例研究①：イオンの中国展開	67
1.	事例概要	67
2.	イオンの中国子会社の組織構造	69
3.	イオンの組織管理について	70
3.1.	イオンの日本本社の組織管理——J型組織	71
3.2.	イオンの国際的な組織管理	73
4.	事例の要約	82
第4章	事例研究②：ハニーズの中国展開	87
1.	事例概要	87
2.	ハニーズの中国子会社の組織構造	88
3.	ハニーズの組織管理について	89
3.1.	ハニーズの日本本社の組織管理—J型組織	89
3.2.	ハニーズの国際的な組織管理	90
4.	事例の要約	105
第5章	事例の考察	109
1.	イオンの事例に基づく発見物	109
2.	ハニーズの事例に基づく発見物	110
3.	2社の比較	111
3.1.	第1階層の組織管理の比較	111
3.2.	第2階層の組織管理の比較	115
3.2.1.	中国の労働市場	116

3.2.2.	中国の労働市場の第2階層の組織管理への影響	118
3.3.	組織管理の階層間の相互影響	121
4.	事例考察のまとめ	123
第6章	店長のキャリア蓄積と店舗分権化	129
1.	はじめに	129
2.	理論背景	130
2.1.	人材技能と情報処理様式との補完関係	130
2.2.	人材技能と情報処理様式における補完関係の進化	134
2.3.	人材の技能発展とキャリア蓄積	136
2.4.	小売企業における人材の技能タイプ	137
3.	J型組織の新興市場への適用可能性	139
4.	ハニーズにおける店長のキャリア蓄積と店舗分権化	140
5.	小括	145
第7章	結論とインプリケーション	147
1.	本研究の要約	147
2.	本研究におけるインプリケーション	151
2.1.	理論的インプリケーション	151
2.2.	実践的インプリケーション	154
3.	本研究の問題点及び今後の課題	156
参考文献		158
附録『グローバルな小売企業の組織管理に関する質問票調査』		173

## 序章 本研究の課題と構成

### 1. 問題意識

#### 1.1. 日本小売企業の国際化の現状

小売企業の海外進出は決して目新しい現象ではない。鈴木（1968）によると、古く重商主義時代から、政府の植民の担当者であった会社は植民地において卸売および小売活動を行っていたという。しかし、小売企業が自身の成長によって市場を拡大させようという純粹の国際化は、1960年代以降本格的に始まると言われる。それは、欧米系小売企業が北米と欧州大陸での事業展開から始まり、1980年代以降アジアや南米へと参入市場を拡大して活発化するようになる（Dawson 1994, 川端 2000）。欧米小売企業の国際化が進むにつれ、1970年代以降日本小売企業も積極的に海外市場へ進出し、特にアジアを中心に事業活動を展開するのである。例えば、向山（1996）によれば、海外進出した日本小売企業の半数はアジアに店舗展開を集中しているのである。

近年、欧米・日本をはじめ先進国の小売企業は中国大陸の市場開拓に注力し、激しい競争を演じている。その背景には、中国市場の成長性と巨大な消費パワーであることがしばしば指摘される。米国のウォルマート、ベストバイ、フランスのカルフール、オーシャン、ドイツのメトロ、韓国のEマート、タイのテスク・ロータス、台湾の大潤発、日本のイオン、イトーヨーカ堂、平和堂、無印良品、ハニーズ、ユニクロ、セブン・イレブン、スウェーデンのイケア、スペインのザラ、マンゴなど多様な業態の小売企業は1990年代から続々中国へ進出している。

川端（2011）によると、日本小売企業の中国参入は、日本人駐在員や日本人旅行者向けから始まり、1990年代の百貨店とスーパー、そして2000年以降のコンビニエンス・ストアは中国現地の消費者を対象に、本格的に中国市場を開拓するようになる。しかし、中国市場の巨大さにもかかわらず、すべての小売企業は中国市場において成功を収めているわけではない。伊勢丹、イオン、イトーヨーカ堂、平和堂、ハニーズのように順調に事業を展開する企業がある一方、ヤオハン、ダイエー、ニコニコ堂など中国市場から撤退した企業もある。中国市場が巨大であるが故に、世界各国から有能な小売企業は相次いで参入し、

市場競争は非常に激しくなってくる。こうした中国のような新興市場において、多数の可能なライバルと競争して市場に勝ち残り、穏やかな成長をはかるために、各小売企業は現地の小売諸活動に対して効率的に管理するための組織体制の構築が不可欠となる (Dawson 2007, 高嶋 2012)。

## 1.2. 組織管理の重要性

一般的に、海外進出する小売企業は現地において多数の店舗を展開し、それらの海外店舗を管理する現地子会社を設置することになる。そこで、小売企業の母国会社である本社にとって、現地子会社そして多数の店舗に対してどのような組織管理を構築するのかということが課題となる。言い換えれば、本社は現地において仕入や販売などの小売諸活動をいかにして管理するのか、本社が集中的に管理するのか、あるいは現地の子会社や店舗へ意思決定権限を委譲するのかという組織管理上の問題である。

これに対する第1の考え方は、小売活動を進出先市場に適応する国際化戦略に合わせて、現地の子会社や店舗に意思決定権限を委譲した分権的組織管理である。例えば、Porter (1986) によると、海外進出する小売企業は、マルチドメスティク産業に属し、各国ごとの特殊性に強く制約される特徴を持っている。なぜならば、各国の市場間では伝統、文化、習慣、所得水準などの格差があるため、市場の異質性が高い。その異質性を克服するため、現地市場に適応しなければならないからである。つまり、小売企業は海外で店舗を展開するに際して、現地では消費者はどのような生活をしているのか、何が売られているのか、どこでその商品が生産されているのか、どのようにその商品を調達するのかを把握しなければならない。そしてこうした情報を収集して分析するうえに、現地消費者のニーズに基づいて品揃えを形成し、現地市場の消費慣行に合った販売方法を提供するようになる。品揃え形成や価格政策、販売促進策などが進出先市場に応じて修正する場合、現地子会社や店舗の機動的な行動が必要となるため、子会社は現地の操業活動をコントロールできるような自由裁量権を求めるようになる。よって、小売活動の現地適応に応じて、本社は現地子会社や店舗に意思決定権限を委譲して分権的組織管理を構築し、進出先市場の異質性を克服しようとするのである。

しかし一方で、分権的組織管理の見解に対して、グローバル小売企業として共通の経営

ノウハウの活用や、商品調達・生産・物流の規模の経済性が重要であるため、小売諸活動を共通化させるグローバル統合を進めるべきであるという本社集権的組織管理を主張する立場の考え方がある。例えば、Salmon and Tordjman (1989) によって、ベネトンのような衣料品を扱う専門店は、同質的な標的顧客のいる市場に出店し、取扱商品から価格設定、店内 POP、接客、買い物袋などに至る細部までグローバル統合の国際化戦略を取っている。その背後には、小売企業がすでに蓄積した商品の調達・開発ノウハウや、国際的な生産ネットワークと物流システムを効率的に活用することによって、国際的なブランド・イメージを形成・維持したり、コスト優位を実現したりすることを追求する。そして、小売諸活動を共通化させるグローバル統合は本社の集権的な管理が必要となるのである。

上述したように、海外進出する小売企業は、現地の子会社と多数の店舗を管理するには、分権的組織管理と集権的組織管理という 2 つの伝統的な考え方が示される。一般的に、本社集権的組織管理とは、意思決定権限を本社へ集約し、本社は常に海外子会社の経営活動に影響し、子会社の意思決定への統制程度が強い。一方、子会社分権的組織管理とは、意思決定権限を子会社へ委譲し、子会社は自律性を保持し、本社への依存をできる限り回避しようとする、と定義づけられる (Gate and Egelhoff 1986, Picard et al. 1998, Quester and Conduit 1996)。そして、本社集権的組織管理と子会社分権的組織管理を構築する際、どちらの組織管理を構築すべきかは決して容易な選択ではない。意思決定を過度に本社へ集権化すると組織の硬直化を招き、子会社へ過剰に分権化すると混乱に陥ると Hennart (1982) は指摘するように、過度な本社集権化と過度な子会社分権化の組織管理はそれぞれに問題点を含んでいる。そのため、集権的組織管理と分権的組織管理を構築するには、単なる二者択一的理解を越え、何をどこまで権限集約するのかまたは権限委譲するのかという詳細な検討が必要になる。

小売企業の基本的な活動は仕入活動と販売活動である (高嶋 2012)。現地において仕入と販売はだれがどのように行うのか、本社は現地の仕入と販売をどの程度まで統制するのか、現地子会社は仕入と販売にどれぐらい意思決定権限を持つべきか。そこで、本社にとって、地理的、文化的距離のある子会社にどの程度まで権限を委譲することが妥当なのか、どのような基準で権限委譲を決定するのか、つまり、仕入・販売などの小売諸活動に関する意思決定権限をすべて子会社へ委譲するか、またはすべて本社に集約するのか、あるいは一部の権限を本社に集約して、残りの権限を子会社へ委譲するのかなど、多様な意思決定権限の配分が想定できる。そこで、どのような意思決定権限の配分が適切であるの



か、権限配分による本社と子会社間の意思決定の相違は、誰がどのように調整するのかといった疑問が浮かび上がるのである。

さらに、現地子会社は、店舗に対してどのような管理を行うのかを考えねばならない。なぜならば、現地子会社は多店舗を展開する際、個々の店舗の商圈特性は異質的であり、この異質な商圈特性への対応方法に起因するからである。個々の店舗は進出先のすべての消費者に直接販売することができない、出店する商圈範囲に制約され、限定された地域市場の消費者を相手としなければならない。店舗周辺にどのような消費者がどのように暮らし、店舗周辺で消費者がどのような交通手段を利用し、どのような競争相手が存在するのかという、個々の店舗が置かれた商圈環境は異質的であると言える。ここで、商圈の異質性にどのように対応するのかという問題が生じる。第1に、各店舗の商圈の異質性を個別に対応するより、全店舗の最適を追求して子会社集権的組織管理を構築することが1つの選択である。第2に、それに対して、各店舗が商圈特性に細かく対応することは、店舗の売上向上に貢献することが期待できる（平野 2006）。よって、商圈特性に機動的に対応するために、現地子会社から店舗への権限委譲の必要性が生じる（Chabaud and Codron 2005, Chang and Jr 2000）。では、現地子会社はどの程度の権限をいかに店舗へ配分すべきか、そして権限配分による子会社と店舗間の意思決定をどのように調整するのかという問題を現地子会社と店舗間の組織管理も含めて検討することが必要になる。

要するに、海外進出する小売企業にとって、グローバル統合か現地適応化の国際化戦略によって、本社集権化と子会社分権化の2つの基本的な組織管理パターンが考えられる。そして、本社は現地の子会社に対して集権的組織管理あるいは分権的組織管理を構築する際、意思決定権限を誰に委譲するのかまたは誰が集約するのか、その意思決定権限の帰属をどのような基準で規定するのか、また、両者間の意思決定をいかに調整するのかという具体的な問題を解決しなければならない。さらに、現地子会社は多数の商圈に点在する店舗に対して、集権的組織管理を構築するのか、分権的組織管理を構築するのかを検討する必要がある。過度な集権化は組織の硬直性を招くが、過剰な分権化は組織管理の混乱に陥るというジレンマが指摘されるように、本社、子会社と店舗間において、適切な集権化と分権化管理は海外進出した小売企業の組織管理の効率性を左右するほど重要な課題として認識されるようになる。

### 1.3. 研究視点と位置づけ

近年、小売企業の国際展開が盛んになるにつれ、小売国際化に関する研究も盛り上がってきている（矢作 2007）。小売国際化とは、小売企業は 1 つ以上の国において事業活動を展開すると定義づけることができ、具体的には複数の国においての店舗展開、小売ノウハウの国際移転、そして国際的な商品の販売・調達・企画・生産を行うことを包括する（例えば、Alexander 1997, Dawson 1994, 南 2009, 向山 1996）。これは、海外進出する小売企業は出店や商品の調達、販売などの小売諸活動を国境を越えて管理しなければならないことを意味する。

小売国際化に関する研究については、1980 年代半ばから小売企業はなぜ、どのように他国市場へ参入するのかに関する参入動機、参入方法の研究からはじまる。たとえば、Williams (1992) は、積極的な成長志向、母国市場の限界、進出先の誘致、規模の経済性への追求、小売ノウハウの国際的な共有などを参入動機として指摘する。そして、参入方法は技術供与やフランチャイジングなどの業務提携、合弁会社設立、独立子会社設立などがある（矢作 2007）。参入方法は、参入後の経営に直接影響を与える。例えば、合弁会社の参入方法では、ローカル企業は経営に関与することで、両社は経営に対する共同の認知を形成する必要がある。一方、独立子会社の場合、自社が独自に経営を営み、現地市場に適する組織管理を取り組むことが課題となる。

そして、1980 年代後半以降、小売企業の国際化戦略を分類し、企業行動を分析しようとする研究が現れた。その代表的な著作は、Porter (1986) と Salmon and Tordjman (1989) である。Porter (1986) は国際戦略の視点からグローバル活動を行う企業をグローバル業界とマルチドメスティック業界に分ける。ある国で構築した競争優位が他国での競争に大きく左右する産業はグローバル業界、ある国で構築した競争優位が他国での競争とは無関係に行う産業はマルチドメスティック業界と分類する。海外進出する小売業はマルチドメスティック業界に位置づけられる。Salmon and Tordjman (1989) は、品揃え、価格設定、販売促進、店頭展示などの小売活動の標準化・現地適応化に対応して、グローバル統合戦略とマルチナショナル（マルチドメスティックとほぼ同義）戦略の 2 つ対照的な戦略パターンを類型する。さらに、Salmon and Tordjman (1989) は、グローバル統合戦略に対して垂直統合などの本社集権化管理、マルチナショナル戦略に対して小売活動の意思決定の子会社分権化という組織管理上の含意を提示する。

1990年代以降現在まで小売国際化の研究は、小売知識の国際移転に研究の関心が向けられてきた（Jonsson 2008, 川端 2000, 矢作 2007）。小売知識の国際移転は母国から小売知識を進出先への移転を対象とした研究が多かった。それは、大部分の小売業の海外進出は先進国から途上国へ進出するという流れが背景にある。母国から進出先へ移転する小売知識は、具体的に調達スキル、販売スキル、商品企画・開発スキル、組織文化、コンセプト、規範、ルール、実践行為、経験などといった経営管理ノウハウ、いわゆる経営管理方法である（Currah and Wrigley 2004, Goldman 2001, Jonsson and Elg 2006, Kacker 1988）。小売企業が本国で蓄積した小売知識を海外の子会社や店舗へ積極的に移転することは、子会社や店舗の小売活動遂行能力を向上させ、現地子会社の競争優位につながると考えられる（Alexander and Myers 2000, Ghoshal et al. 1994, Josson 2008）。

しかし一方で、小売知識の移転は必ずしも進出先の競争優位になるとは限らないという反論がある。江原（1994）は、日系企業が日本で蓄積した経営管理ノウハウの海外移転は現地の生産性に負の影響を与える傾向にあることを発見した。また、川端（1999）は、経営技術的に優位である日本小売企業がアジア市場で苦戦し次々と撤退しているケースから、日本的な経営手法（例えば、商品調達方法）は現地市場に合わないことを示した。Burt et al. (2003) も本国から経営管理方法を移転することは進出先での失敗を招く要因の一つであると指摘した。通常であれば、本国で成功を収めた経営管理の方法や手段は進出先へ応用することが妥当であると考えるが、現地の経営に逆効果をもたらす可能性があるという研究から、そもそも現地でどのような経営管理体制がベストであるのかといった問題を再考する必要があるだろう。

以上で述べてきたように、小売国際化の研究では、海外市場への参入動機や参入方法、国際化戦略から、近年のホット・トピックである小売知識の国際移転まで研究の焦点は移り変わってきたのである。小売知識の国際移転の研究では、本国で蓄積した優位性のある小売知識を現地へ移転することに注目して議論されてきた。多くの研究（例えば、Alexander and Myers 2000, Jonsson 2008, Kacker 1988）では、小売知識の国際移転をスムーズに行うために、適切な組織管理の構築が必要であると言及されている。例えば、Alexander and Myers (2000) は、集権的あるいは分権的組織管理は小売知識の移転と学習に影響を与えると主張した。しかし、どの程度の集権または分権をするのか、あるいは何の意思決定権限を誰が集約するのか、または誰に委譲するのか、本社、子会社あるいは店舗のどちらが意思決定権限を持つのか、意思決定権限を本社、子会社、店舗間において

どのように配分すれば小売知識の国際移転はスムーズに行われるのかについては、具体的な議論が進んでいない。先行研究では、適切な組織管理の重要性を言及することだけにとどまっており、どのような組織管理を構築すべきであるかについてあまり議論されてこなかった。

これまで小売国際化の研究の流れを見てきたように、小売企業の国際的な組織管理は重要な研究課題であり、小売国際化の分野において新たな研究方向性を示すことになるのである。したがって、本研究は、海外進出する小売企業を対象に、集権化・分権化の視点から、小売企業の国際的な組織管理を考察することを研究目的としている。特に、小売企業の本社、現地子会社、店舗の3者間においてどのような組織管理を構築するのかを究明したい。

小売企業の組織管理に関する研究に対して、Dawson (2000) は、小売企業における意思決定をだれがどのように形成するのかについての究明は難しいと指摘する。なぜならば、小売企業の各機能部門は一体どのように機能するか、そして情報はどのように流れるのかが不明確であるからである。さらに、店舗組織管理の研究の難しさについて、マーチャンダイジング、SCM、CRMの研究よりも、店舗組織管理に対して研究者の興味が不足していることや、データ入手が困難であることなどの原因が推測される (Chabaud and Codron 2005)。その意味で、本研究は、海外進出する小売企業の本社、現地子会社、店舗間の国際的な組織管理を研究課題に定めており、小売国際化の理論構築において新たな視点を加えることになると思われる。

#### 1.4. 小括

以上の議論から、海外進出する小売企業は、現地の子会社を通じて現地に分散する多数の店舗を管理する。そして、本社・子会社・店舗の3者間における適切な組織管理の構築が小売企業の海外進出の成否を大きく左右することが理解できる。本社・子会社・店舗の3者間において適切な集権的または分権的組織管理を構築することは、組織の柔軟性を保ち、統制における混乱を避け、組織管理の有効性を規定するゆえに重要であり、小売国際化における重要な課題と考えられるのである。しかし、先行研究では、本社は子会社や店舗に対して集権化管理あるいは分権化管理の必要性と重要性を強調するだけにとどまって

おり、本社・子会社・店舗間において、集権的または分権的組織をどのように構築されるのかに関する先行研究は見受けられなかった。

本研究は集権化・分権化の視点から海外進出する小売企業の国際的な組織管理について考察することを研究目的にしている。研究の焦点は、仕入、販売などの小売諸活動に関して、本社・子会社・店舗の3者間において集権的または分権的組織管理はどのように構築されるのか、である。したがって、以上の問題意識を踏まえ、2つの研究課題を次のように設定する。

- (1) 小売企業は海外で店舗展開につれ、本社は、現地の子会社や店舗に対して、その組織管理はどのように展開するのか。すなわち、海外進出する小売企業の国際的な組織管理は、集権的あるいは分権的であろうか。
- (2) なぜこのような組織管理になっているのか。つまり、どのような要因が本社、子会社と店舗間の組織管理のパターンを規定するのか。

## 2. 本研究の構成

本研究は、序章における問題意識、研究目的と研究課題の提示、第1章における先行研究のレビュー、第2章における分析モデルの構築と調査方法の説明、第3章におけるイオンの事例研究、第4章におけるハニーズの事例研究、第5章における事例の考察、そして第6章における店長のキャリア蓄積と店舗分権化の関係、最後第7章における結論とインプリケーションの提示、により構成される。

まず、序章で本研究の関心領域である小売国際化の現状について述べ、小売企業は海外進出する際、その組織管理をどのように展開するのか、集権化・分権化の視点から小売企業の国際的な組織管理の究明を研究目的として取り組み、それに2つの研究課題を設定する。

第1章では、どのような要因が組織の集権化・分権化に影響を与えるのか、それらから得られる理論的インプリケーションとは何か、その限界はどこにあるのか、を明らかにするために、国内企業と多国籍企業の両方の研究を取り上げ、組織の集権化・分権化の規定要因、権限の対象、その裏の理論づけに関する先行研究のレビューを行う。

第2章では、本研究の分析モデルと調査方法を提示する。本研究は、青木の双対原理と

情報処理様式を主な理論依拠とし、国際化戦略、多国籍企業の人事管理、エリア知識と現地労働市場の制約というオリジナルな視点を加えて分析モデルを構築する。調査方法は事例研究を用いることにする。事例として、イオンとハニーズの2社を取り上げる。そして事例の選定理由とデータ収集方法について説明する。

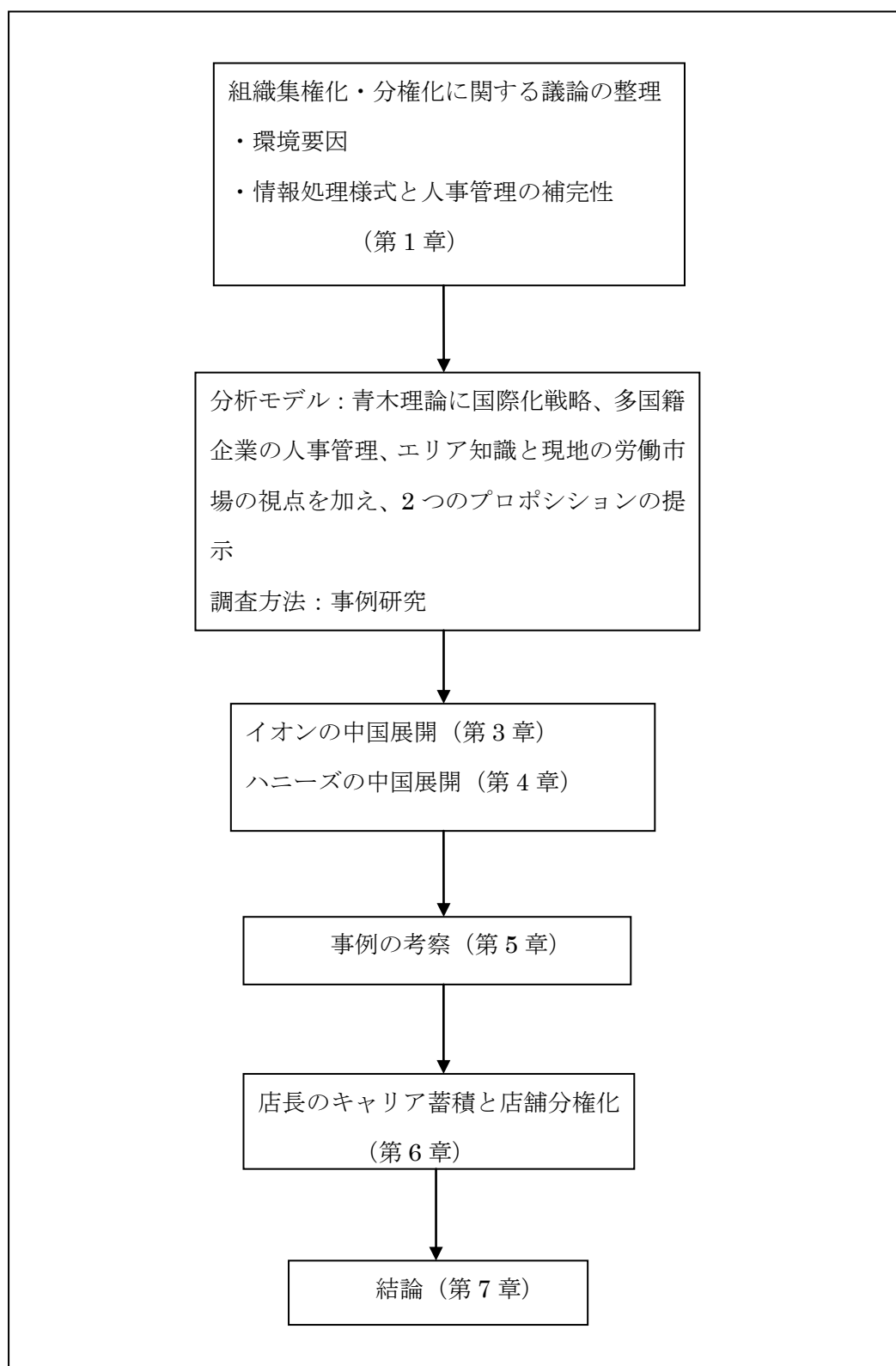
第3章と第4章は、それぞれイオンとハニーズの事例を研究課題と照らし合わせて分析し、両社の国際的な組織管理を解明する。

第5章では、イオンとハニーズの事例から得られた発見物について考察し、小売企業の国際的な組織管理に関する理論構築を試みる。

第6章では、店長がキャリアを積み重ねたことによって向上した技能は、店舗への分権化にどのように影響するのかという問題を考察する。店長の技能向上と店舗分権化を解明することによって、J型組織の新興市場への適用可能性を探究したい。

第7章では、本研究から得られた発見物を要約し、その理論的インプリケーション、実務的インプリケーションについて明らかにする。最後に、今後の課題を提示することによって本研究を締めくくる。

図1 本研究の構成



## 第1章 先行研究のレビュー

海外進出する小売企業は、現地の子会社と多数の店舗に対して、どのような組織管理をいかにして構築するのが重要な課題である。本研究は、集権化・分権化の視点から、本社・子会社・店舗の3者間において、どのような組織管理をいかにして構築するのか、小売企業の集権的組織管理（以下、「集権化」と略称）または分権的組織管理（以下、「分権化」と略称）を考察することになる。

小売企業は自国を越えて海外に店舗を設立し、小売活動を複数の国へ拡大していくと、グローバル小売企業や多国籍小売企業になる（Pellegrini 1994）。しかし一方で、小売企業の成長は各国ごとの歴史的、社会的、文化的特殊性に強く影響を受けるため、長い間小売業はドメスティック（国内的）な産業であり、グローバル化が進んでいる小売企業でもマルチドメスティック産業に属する国内企業としての認識が強い（Porter 1986）。したがって、海外進出する小売業は「ドメスティック産業であると同時に、グローバル産業的要素が増す交錯した状況に置かれている」（矢作 2007, 2頁）。矢作（2007）が指摘するように、海外進出する小売企業は国内企業と多国籍企業の両方の性格を持つため、本章では国内企業と多国籍企業（Multinational Corporations、以下MNC）の集権化・分権化に関する研究の議論を整理することになる。具体的には、何の意思決定事項を誰にいかにして配分するのかといった集権化・分権化の対象、規定要因、そして背後の理論づけを明らかにすることが、本章の目的となる。

### 1. 国内企業の集権化・分権化に関連する先行研究

野中（1974）は、組織論研究の流れを組織メンバーの動機づけ研究から出発し、個人—個人—組織へと積み上げていき、組織構造の研究へ発展したと述べている。すなわち、組織理論は主に組織メンバーの動機づけ研究と組織構造研究の2次元で捉えることができる。本研究は組織構造に注目し、組織構造の一つ重要な変数である集権化・分権化に焦点を当て、海外で店舗を展開する小売企業を研究対象に設定し、小売企業の国際的な組織管理について議論を展開しようとする。



組織構造に関する研究は、1940年代 Max Weber の提唱したビュロクラシー理論まで遡ることができる。ビュロクラシー理論の特徴について、加護野（1980, 17-19頁）は次のように要約した。職務は持続的に行われることを基本とし、上位の職位が下位の職位を統制するという階層的権限体系が存在する。組織内分業を行う際、各職位は専門的訓練を受ける。また、担当者の職務と責任権限の範囲は文書に明確に規定され、各職務の担当者はランクづけされた報酬を受けるといのである。ビュロクラシー理論は、主に意思決定の集権化・分権化、統制範囲、分業、職務報酬を組織構造特性の操作概念として捉え、組織構造の形を明らかにする最初の体系的概念であると言われる。

上述のように、ビュロクラシー理論は意思決定の集権化・分権化を組織構造の一つの重要な変数として提示した。一般的に、意思決定権限はより上位の階層へ集約すれば、集権的な組織構造になるが、意思決定権限はより下位の階層へ委譲すると、分権的な組織構造になる（Daft 1997）。そこで、どのような状況では集権的な組織、もしくは分権的な組織を取るのか、どの要因は組織の権限配分に影響するのかについて、1960年代から、組織と環境間の関係が研究されるようになる。組織－環境の関係（コンティンジェンシー理論）について、どのような環境要因が組織の集権化・分権化に影響を与えるかについて、さまざまな研究が行われてきた。以下では、組織の集権化・分権化に影響を与える要因および集権化・分権化の対象について検討する。

### 1.1. 経営戦略、組織規模拡大の影響

組織の集権化・分権化に関する一つの有名な研究は、Chandler（1962）の「組織は戦略に従う」のである。Chandler（1962）によると、企業は成長や市場環境の変化に応じて、多角化戦略に取り組むことになる。そして、多角化戦略は組織規模を拡大させ、経営トップに過重な意思決定負担をもたらすため、組織の運営効率性を損害することになる。それを解決するために、従来の本社集権的な職能別組織から地域別分権的な事業部制組織へと改編しようとする。事業部制組織は各職能を内部化し、職能の上位階層に統制部門を設立する。各事業の意思決定権限を本社から事業部へ委譲し、本社はその統制部門だけをコントロールすることになる。

例えば、カタログ通信販売会社シアーズは都市化や自動車普及の市場環境変化に応じて、

従来の単一のカatalog通信販売に加え、直営店を新設して多角化経営戦略を打ち出した。これによって、経営トップは通信販売と直営店販売を両方管理することに過重な負担がかかる。シアーズは本社の経営トップの負担を軽減し、組織をより迅速かつ効率的に運営するために、全米に5つの地域別事業部を新設し、従来本社にあった購買部門、オペレーション部門、カatalog広告部門の各職能部門は地域別事業部へ再編された。Chandler (1962)によれば、地域別事業部制の設立は、組織の水平的分権化を引き起こすのである。

また、Blau (1970)は、組織規模の拡大は組織分権化を促進させ、組織の階層数を増加させることを実証した。しかし、組織規模の拡大は組織の分権化を促す一方ではなく、一定程度に達すると、組織分権化の速度は逡減している。これは規模の経済性が制約するからであると主張する。なぜならば、管理階層の数が増加するとともに管理コストも増大してしまうからである。

Blau (1970)やChandler (1962)の研究では、組織規模の拡大は組織の分権化を引き起こす。そしてBlau (1970)は組織の分権化を垂直的な階層数の増加によって実現するが、Chandler (1962)は事業部制の採用を通じて組織の水平的な分権をもたらすことが分かった。

なぜ組織規模の拡大は組織の分権化に影響するのか。おそらく人間の限定合理性(March and Simon 1958)に原因があると考えられる。組織規模の拡大によって、上位管理層は処理しなければならない情報量が増加する。増加した情報量は上位管理層の情報処理能力の限界を超えると、彼らは過重な意思決定負担に直面する。こうした意思決定負担を軽減するために、階層を多く設ける、あるいは下位階層へ権限を委譲することによって情報量を組織内で分散させる。Blau (1970)やChandler (1962)の研究では組織分権化と情報処理の関係を直接は明言していないが、組織分権化の真の原因は組織規模の拡大という単純なものではなく、情報量の増加そして上位管理層の情報処理能力の限界にあると考えることができる。

## 1.2. 情報処理と市場多様化

組織規模拡大や多角化戦略が組織の分権化を引き起こした原因は、組織の情報処理負荷と情報処理能力に関連することを考えられる。そこで、組織を情報システムとして見なし、

組織と情報処理の直接な関係を取り組む研究者は少なくない。例えば、Aoki (2001) , Daft (1997) , Galbraith (1974) , Huber (1982) , 野中 (1974) がある。情報処理観点によって、組織を情報処理装置と見なし、具体的に、組織とは、コミュニケーション・システム、意思決定システムあるいは情報処理システムであり、情報を媒介方法として用いられて組織の諸活動をコーディネートする (Aoki 2001, Egelhoff 1988, Huber 1982, 加護野 1988) と定義される。つまり、組織におけるさまざまな意思決定は取り入れた情報に依存するため、情報処理システムまたは情報処理の方法などが異なれば、意思決定のパターンも異なり、それゆえに意思決定システムや情報処理システムとしての組織構造も異なることになる。また、Aoki (2001) によって、情報という媒介物を通じて、組織の諸活動をコーディネートするには、組織参加者の間で情報の収集、伝達、意思決定、蓄積を組織する方法は、多様でありうるのである。その結果、情報システムとして見た組織構造は、複雑で多様なパターンとなりうる。

#### 1.2.1. Galbraith (1974) の研究

組織構造に情報処理観点を本格的に導入して議論するのは Galbraith (1974) であると言われる (例えば、Egelhoff 1991)。組織は直面する環境の不確実性 (uncertainty) が高ければ高いほど、意思決定のためにより多くの情報が必要となり、組織に課せられる情報処理負荷がより大きくなる。

Galbraith (1974) は、情報処理負荷を軽減するために、古典的な手段として、①ルールとプログラム (rules or programs)、②権限階層 (hierarchy)、③下位目標の設定 (targets or goals) の 3 つを挙げる。ルールとプログラムは事前に設定する規則であり、一定の事態が生じたときに、そのルールやプログラムに従って対処するのである。権限階層は、プログラムを補充するものであり、あらかじめ特定化されていない例外事態が発生した場合に、その解決にあたるためのコーディネート手段である。活動のルール化あるいはプログラム化は意思決定を単純化するために、意思決定に費やすコストを削減できる。権限階層について、成員は事前に決められた権限範囲に基づいて例外事態を対応するために、情報処理・伝達のコストの削減を可能にする。しかし、環境の不確実性がますます高まってくると、いかなる事態が発生するかを事前に特定し、それに対する反応を指定しておくことは困難になる。その結果、権限階層に大きな情報処理負荷が課せられるのである。それを

解決するための方法が下位目標の設定という手段である。下位目標の設定は、さまざまな事態に対してどのような行動をとるべきかを指定する代わりに、各メンバーが実現すべき最終結果を指定することによって組織メンバーの活動をコーディネートする方法である。

ところが、新製品の導入、新規市場の参入、新技術の導入などによって環境不確実性がますます増大する際、より多くの例外事態、より多くの情報処理負荷、そして過度の権限階層をもたらしたのである。古典的なコーディネーション手段ではこうした数多くの例外事態への対応は困難になる。Gallbraith (1974) は、情報処理負荷を減少させるあるいは情報処理能力を高めるような組織デザインを工夫することによって環境の不確実性を克服できると考え、2つの情報処理戦略を提案した。これらは、情報処理負荷削減戦略と情報処理能力増殖戦略である。

具体的に言えば、情報負荷削減戦略として、組織スラック資源の増設、と自己充足単位の増設の2つの方法が取り上げられている。つまり、組織スラック資源を用いることによって部門間あるいは組織メンバー間の調整の必要性を軽減する。自己充足単位の増設は、例えば、製品開発、オペレーション、市場開拓などの機能を備える製品別組織単位の増設である。一方、情報処理能力増殖戦略には、垂直的情報システムの投資と水平的関係の構築の2つがある。垂直的情報システムの投資は、例えば、IT技術の導入によって意思決定者の情報処理能力を向上させるだけでなく、意思決定に必要な成員数を削減することができる。水平的関係構築は、例えば、製品マネジャー、プロジェクト・チーム、マトリックス組織など、組織メンバー間の水平的なコミュニケーションを補強する。水平的関係を使用することによって情報処理の分散が可能となるため、組織階層の上位レベルの限られた情報処理能力はオーバーロードにならない。

要するに、Galbraith (1974) によれば、環境不確実性がもたらした情報処理負荷を解消するために組織構造は作られるのであり、権限階層の増設、充足単位の増設、IT技術の導入などによって、組織の情報処理負荷を垂直的かつ水平的に分散させる。言い換えれば、権限階層の増設、充足単位の増設などの組織の分権化は情報処理負荷へ対処しようとした結果であると強調される。

### 1.2.2. 野中（1974）の研究

市場多様性を情報処理の視点から捉えるもう 1 つ代表的な研究は野中（1974）である。野中（1974）によって、市場環境の各要因は情報源として組織に情報を発信し、組織が受け取る情報処理負荷は組織の分権化を導くと主張する。野中（1974）の研究では、市場環境要因を包括的に取り上げ、組織分権化との関係について体系的な議論を展開している点で注目に値する。

野中は市場多様性という各環境要因を「情報」という尺度で測る。市場がより多くの多様性を生み出すほど、企業は意思決定のためにより多様な情報を記録・監視・蓄積しなければならないのである。この多様性に対抗するための最適な方法は企業自らの組織構造の中に多様性を構築して対応することである。よって、組織はより多くの意思決定単位を構築して、市場多様性を吸収する情報処理能力を増殖させると主張する。野中（1974）は、分権とは企業の組織構造の中に十分な情報処理および意思決定機能を備えた自己充足単位（例えば、製品事業部、地域事業部、製品マネジャーなど）を分離することであると定義する。言い換えれば、市場多様性は意思決定のための情報処理負荷を増やし、その結果、組織は意思決定単位の構築を通じて情報処理能力の増殖を実現して対処する。

野中の研究では、市場多様性は情報の量と質の 2 つの側面で測る。まず、情報の量の側面では、情報源と各情報源に送受信する情報量の 2 次元に分ける。市場細分化、製品ライン、顧客選好、マーケティング・チャンネルなどは「情報源」として取り上げる。例えば、市場細分化は顧客全体を同質的な顧客群に分解し、各細分化した市場に異なるマーケティングを行う。各細分化した市場は情報源として組織にさまざまな情報を送受信する。よって、市場細分化が多ければ多いほど、組織が直面する情報源の数も増えているし、各情報源に送受信する情報量も増えていくのである。また、顧客の購買計画性の程度、顧客の製品知識、広告へ依存の程度、販売促進手段の多様性などは「各情報源に送受信する情報量」として取り上げる。例えば、顧客が高度の製品知識を持てば持つほど、より多くの説得的情報送信が必要とされる。次に、情報の質の側面では、情報の信頼性と情報のフィードバックの時間幅の 2 次元に分ける。「情報の信頼性」を構成する項目は売り手集中度、製品差別化の度合い、参入の脅威などがある。例えば、売り手がすべて同一事業において集中するならば、売り手同士の競争はより激しくなり、市場がより不安定となる。そのため、組織はより信頼性およびより予測性の高い情報を探索しなければならないのである。また、

「情報フィードバック時間幅」の構成項目は新製品開発の頻度、顧客選好の変化率、技術進歩などがある。顧客選好の変化が速ければ速いほど、市場に送受信する情報フィードバックの時間幅は短くなり、情報処理の負荷は著しく増加するのである。

市場の多様性に対応して組織の多様性を増殖する必要がある。組織の多様性は水平的分権化と垂直的分権化を分けて測る。水平的分権化は情報処理単位の数、具体的には事業部の増設、製品マネジャーの数によって測定する。垂直的分権化は情報処理のプロセス、いわゆる意思決定のプロセスにおいてどれくらい担当者が意思決定に関与するかという情報処理の職能の数で測定する。以下の表 1-1 は、野中（1974）の測定変数の要約である。

野中はクロックス社（液体漂泊剤製造メーカー）、ヒューレット・パッカート社（精密エレクトロニクス測定器具の製造会社）、カイザー・アルミニウム・ケミカル社（アルミニウム・メーカー）、リーバイ・シュトラウス社（アパレル会社）の 4 つの会社を調査対象として取り上げ、聞き取り調査と質問票調査（4 社の総サンプル数は 60 部）を行った。この 4 社の組織－市場の関係を考察した結果は、以下のような結論が得られた。

まず、情報の量は組織の水平的分権化と垂直的分権化と正の関係にあることを強く示唆していた。つまり、情報量が多ければ多いほど、これと対抗するために高い組織多様性が必要とされ、より多くの意思決定単位を構築して組織の分権化を促進するのである。

次に、情報の質的側面について、情報の信頼性が高ければ、組織多様性の必要性がなくなり、集権化へ進められることを示すが、情報フィードバックの時間幅は組織多様性の拡大あるいは削減の両方向ともに貢献しうる。なぜならば、情報の質的負荷を対抗するために、組織は情報処理単位の増加によって情報処理能力を増大させ、組織の分権化を促進する。しかし一方で、情報処理単位の増加に伴う情報ノイズを最少にするために、組織の集権化を進めることもありうるのであろう。

これらの発見は市場多様性が組織多様性に影響する、すなわち、市場環境の多様化によってもたらされた情報処理負荷の増加は組織の分権化を導くことを実証した。野中（1974）はどのような情報源のどのような性質の情報が組織分権化に影響することに注目し、自己充足単位と意思決定プロセスの段階という組織の水平的分権化と垂直的分権化は情報処理負荷を軽減する 1 つ方法であると議論した。また、野中（1974）の研究では、製品、流通チャンネル、プロモーション、顧客、競争状況、政府などの市場環境要因を網羅し、非常に体系的な研究として注目される。こうした数多くの市場環境要因を「情報」という概念に単純化することで、市場多様性の組織構造への影響はより明確に議論できるようになっ

た。

表 1-1 野中（1974）の測定変数

市場多様性の次元			
情報の量的側面：異質性		情報の質的側面：不安定性	
1.情報源の数	2.各情報源に送受信する情報量	3.情報の信頼性	4.情報フィードバックの時間幅
①市場細分化の程度	①顧客の購買計画性の程度	①売り手の集中度	①新製品開発の頻度
②地域差の程度	②顧客の製品知識	②買い手の集中度	②顧客の趣味・選好の変化率
③製品ライン・ブランドの多様性	③広告へ依存の程度	③顧客のブランドの忠誠度	③技術の変化率
④顧客の趣味・選好の多様性	④技術データ配布の必要性	④参入の脅威	④需要の安定性
⑤顧客オーダーの多様性	⑤1次需要喚起の必要性	⑤市場の競争度	⑤需要の予測性
⑥自社製品ライン・ブランドの相互関連性	⑥新製品開発の負荷	⑥競争相手の行動予測性	⑥顧客意思決定の時間幅
⑦マーケティング・チャネルの多様性	⑦販売促進手段の多様性	⑦企業の市場力	⑦成果フィードバックの時間幅
⑧製造技術の多様性	⑧主要競争戦略	⑧政府の影響度 (財政支出)	⑧販売促進努力の測定可能性
組織多様性の次元			
水平的分権		垂直的分権	
事業部の数	製品マネジャーの数	意思決定プロセスの記述： ①意思決定プロセスの主要段階 ②誰が行動を起こすか ③誰が情報を与えるか ④誰に相談するか ⑤誰が最終決定を行うか ⑥誰が結果を測定するか	

(出所) 野中（1974, 185-190 頁）に基づいて筆者作成

### 1.3. 小括

組織理論の研究において、大きく組織メンバーの動機づけ研究と組織構造研究の2つが主要な領域として含まれる。本研究は組織構造に焦点を当てる。ビュロクラシー理論は組織構造の体系を明確にし、組織構造の変数を提示する。集権化・分権化は組織構造を規定する一つの重要な変数であり、組織における意思決定権限を各階層に適切に配分することは、組織管理の成否を左右すると理解できる。

上述の先行研究では、組織を情報処理システムとして捉え、組織の集権化・分権化は組織の情報処理負荷（情報の量）と情報処理能力に影響されることを確認してきた。市場環境の変化、組織規模拡大、多角化戦略、マーケティング・ミックスの多様性、競合状況、顧客要因、製造技術などは組織の分権化と集権化に影響を与えることを実証した。これらの環境要因は生み出す情報量が多いほど、組織は事業部制の設立や階層数の増設、権限委譲を通じて組織内の情報処理負荷を解消する。しかし一方で、市場競争の激しさ、政府政策の安定性、顧客選好変化の速度、技術進歩の速度などに関しては、組織は情報処理単位の増加によって情報処理能力を増大させ、組織の分権化を促進するが、情報処理単位の増加に伴う情報ノイズを最少にするために、組織の集権化を進めることも可能である。また、IT技術の導入は組織の情報処理能力をアップさせるので、意思決定に関与する単位の数を削減できる。こうした組織情報処理能力の向上は、組織の集権化と分権化の両方を実現可能にしている。

要するに、情報処理観点からみると、一般的に、組織の分権化は市場環境の多様化が引き起こした情報量の増加と連動していることが認識されている。しかし、組織分権化と集権化を規定する要因は多様であるが、支配的な要因は明らかにされていないことも確認した。さらに、IT技術の導入によって組織の情報処理能力が高まるため、情報量の増加は組織の分権化を導くだけでなく、組織の集権化も可能にするというあいまいな結論に至る。



## 2. 多国籍企業の集権化・分権化に関連する研究

### 2.1. MNC の集権化・分権化研究

Egelhoff (1991) によって、MNC は、市場、国家や文化を超えて活動するため、大規模な国内企業に比べてはるかに多様な状況や問題に直面する。意思決定を本社に過度に集権化すると、現地市場への対応が鈍くなり、組織の硬直化を招く。しかし子会社へ過剰に分権化すると子会社の行動を組織全体の目標と一致するようにコントロールしにくくなり、管理の混乱に陥る。こうした複雑な組織形態の MNC では、組織の集権化・分権化に影響を与える要因にはどのようなものがあるだろうか。MNC の集権化・分権化の研究は MNC の組織理論の 1 つ重要なテーマである (Young and Tavares 2004)。前節において、市場環境、製造技術、組織規模、経営戦略などは組織構造に影響することが実証されたが、MNC の場合、それらの要因のほかに MNC 独自の要因はあるのか、あるとすれば、どのようなものであろうか。また、事業の国際展開は、市場環境の多様化の一つであり、国際化を情報処理の視点から捉えるとどのように理解されるのか、多国籍小売企業にどのようなインプリケーションを与えるのか。以下では、MNC の集権化・分権化に関する研究を整理していく。

一般的に、MNC の集権化・分権化とは、本社と子会社間の意思決定権限における配分の程度を指す (Gate and Egelhoff 1986, Picard et al. 1998, Quester and Conduit 1996)。つまり、本社と子会社が配分される意思決定権限の多寡によって、本社集権化と子会社分権化を識別する。より多くの意思決定権限を本社へ集約し、本社は海外子会社の活動への統制が強いと、本社集権化となる。より多くの意思決定権限を子会社へ委譲し、子会社は活動に対する自律性を有すると、子会社分権化となるのである。そして、MNC の集権化・分権化に関する初期の研究は、Aylmer (1970)、Picard (1977) であると言われる (Taggart and Hood 1999)。初期の研究では、どの側面の意思決定権限を子会社へ分権化するかについて事実を把握し、原因の究明に取り組んでいる。

Picard (1977) は意思決定事項を戦略的意思決定 (例えば、投資計画、年度予算など) と戦術的意思決定 (例えば、マーケティング・ミックス) を分ける。戦略的意思決定は本社集権化、戦術的意思決定は子会社へ分権化する傾向が高いと調査で明らかにした。

また、Aylmer (1970) は、国際化経営の重要度 (全社に占める海外売上高の全社の比重)

と子会社の重要度（全社に占める海外子会社売上高の比重）が高ければ、製品・価格・プロモーション・流通のマーケティング・ミックスの意思決定権限を子会社へ委譲する。つまり、全社における売上高比重の高い子会社はそうでない子会社より、マーケティング・ミックスに関する裁量権が高いという。

そして、マーケティング・ミックスの意思決定権限の所在について、Picard (1977) は、製品（物理的仕様、ブランド名、パッケージ、製品ラインなど）に関する意思決定は本社が強く統制するが、価格設定・流通システム・プロモーション・市場調査などの市場オペレーションに関する意思決定は子会社へ分権化するという経験的な研究を行った。しかし、マーケティング・ミックスの子会社分権化について、Picard (1977) は、Aylmer (1970) の子会社重要度の規定要因と異なるものを挙げる。Picard (1977) は、本社の管理限界、豊富な海外経験、子会社の規模<sup>1</sup>、本社一子会社の距離、現地市場の不確実性を子会社分権化の規定要因として挙げる。また、本社集権化の規定要因は本社の経営管理の優位性、世界範囲の標準化戦略が挙げられる。

1970年代と1980年代には、MNCの集権化・分権化の規定要因について、数多くの経験的研究が行われてきた。しかし、先行研究では、一つの規定要因に対して異なる仮説を想定し、そして異なる実証結果が導かれていた。その結果、MNCの権限配分に影響を与える要因に関して一貫した結論が得られず、断片的なものに止まっていると指摘される（Hennart 1982）。これに対して、Gates and Egelhoff (1986) はアメリカ、ヨーロッパにある大手多国籍企業 50社を対象に、本社一子会社の権限配分について、過去の研究から仮説を取り上げて再検証を行った。この点で、Gates and Egelhoff (1986) の研究は、MNCの権限配分に関する代表的な研究とも考えられる。

組織規模が大きくなるにつれ、子会社分権化が進められることは、一般的な認識である。なぜならば、企業規模が大きくなると、企業活動が増え、本社の意思決定負荷が過重になるからである。また、環境変化と複雑性を対応するために、子会社分権化が求められる。こうした組織規模・複雑性と環境変化は、従来の研究において最も挙げられて実証され、集権化にネガティブな影響を与える3つの要因である。Gates and Egelhoff (1986) はその組織規模、複雑性、環境変化に、業界および親会社の出身国の2つ変数を加える。また、従来の研究では、組織の集権化・分権化を1つの概念として操作されるため、曖昧であっ

---

<sup>1</sup>子会社の規模が大きいほど、意思決定のできる有能な人材が確保できるようになる。そのため、子会社へ分権化することができるという。

た。そこで、Gates and Egelhoff（1986）は、組織の集権化をマーケティング集権化、生産集権化と財務集権化の3つに細分化する。その上で、組織規模、複雑性、環境変化、業界および親会社の出身国とマーケティング集権化、生産集権化、財務集権化との関係を仮定している。その実証結果は表 1-2 のように要約される。

表 1-2 集権化の規定要因及び実証結果

規定要因	仮 説		実証結果
	集権化と正の関係	集権化と負の関係	
組織規模	海外事業の規模		否定
		多国籍企業の全体規模	Mixed
		子会社の規模	Mixed
複雑性		子会社の製品多様化	支持
		子会社間の製品異質性	支持
		子会社間の製品の現地適応性	支持
		子会社の外部所有関係	支持
		海外で買収した企業を子会社にする	支持
環境変化		子会社の製品修正	否定
		競争環境の変化	否定
業界	業界によって集権化程度が異なる		
親会社の出身国	親会社の出身国によって集権化程度が異なる		
その他	海外経験の長さ		否定
	子会社間の取引		否定
		子会社の経営年数	Mixed

（出所）筆者作成

Gates and Egelhoff（1986）の実証研究では、組織規模、複雑性、環境変化、業界および親会社の出身国の5つの規定要因について、次のように述べる。

#### ①組織規模

組織規模は母国を含めて MNC の全体規模、海外事業の全体規模、そして個々の子会社の規模の 3 種類に分けられる。海外事業の規模と集権化との関係は支持されなかった。そして MNC の全体規模・個々の子会社の規模と集権化との関係は、さらにマーケティング集権化や生産集権化を分けて議論する必要がある。例えば、製品の生産は子会社が行うが、その製品のマーケティング活動に関する意思決定は本社によって下される場合がある。

#### ②複雑性

複雑性は製品レベルの複雑性と子会社の組織レベルの複雑性に分けられる。製品レベルの複雑性について、海外市場で販売される製品種類が多いほど、子会社は多くの市場セグメントや流通システムに対応しなければならないため、子会社は意思決定の権限を求めるようになる。あるいは、現地適応するために製品を修正するほど、子会社は製品を企画する可能性が高まり、現地の市場ニーズや文化差異への対応の必要性が高まるため、子会社は意思決定の権限を求めるようになる。

また、子会社の組織レベルの複雑性について、子会社は完全所有の形で保有しない限り、あるいは海外企業を子会社として買収する場合、その子会社の従来独特の歴史と組織構造、そして本社が持たない知識を有するため、子会社への権限委譲が必要である。

#### ③環境変化

環境変化と子会社分権化の関係について、環境変化へ迅速に対応するために、子会社へ権限を委譲することが必要である。しかし一方で、環境変化に対応するために、より重要な意思決定を下す必要がある場合、子会社の代わりに、本社はその意思決定の権限を握ると推測できる。したがって、環境変化と権限配分の関係は、さらに深く調査する必要があると考えられる。

#### ④業界

規模経済性、輸送コスト、消費者ニーズの同質化、流通チャンネル、貿易障壁などによって、業界間の集権化程度と分権化程度が異なるのである。一般的に、自動車産業、機械産業は食品産業より集権化傾向が強い。さらに、同じ食品産業でも現地消費者のニーズに適応するかどうかによって、分権化程度が異なってくるのである。つまり、産業間の集権

化・分権化管理の差異が存在するだけでなく、同じ産業でも集権化・分権化の差異が有るのである。

#### ⑤親会社の出身国

親会社の出身国の歴史的、文化的な要因は異なるため、同じ産業でも、親会社の出身国の相違によって、集権化・分権化程度が異なるのである。例えば、アメリカ企業は日本の企業より集権化する傾向が強いと調査で明らかにした。アメリカでは、個人主義、人種多様化などによって、より明示的、より形式的な集権化管理が必要となる。一方、日本では、集団主義、単一民族などによって、より社会的、より暗黙的な分権化管理が組織メンバーに適するのである。

以上で見てきたように、Gates and Egelhoff (1986) は、どの要因が本社と子会社間の集権化・分権化に影響するかについて実証したが、なぜ影響するかについて十分解釈していないことが限界として指摘できる。

組織規模、複雑性、環境変化は、1980年代までMNCの主な規定要因として多数の経験的研究が行われてきた。それ以降、現地製品のイノベーション (Ghoshal and Bartlett 1988)、現地資源活用程度や現地適応製品の開発 (Taggart and Hood 1999)、現地市場情報の把握 (Edwards et al. 2002) などと子会社分権化は正の関係にあることが実証研究で明らかにされてきた。

また、企業の標準化戦略と現地適応化戦略が権限配分に影響するかどうかについて、標準化戦略と集権化との関係は必ずしも関連するとはいえないが、製品の標準化は本社集権化を導き、製品の現地適応化は子会社への分権化をもたらすと実証した (Picard et al. 1998, Quester and Conduit 1996)。さらに、Picard et al. (1998) は、標準化戦略に加え、企業規模、内部取引のような組織的な要因が集権化の程度に影響を及ぼすと指摘している。Chung (2009) は、進出先の市場環境が本国の市場環境と類似すればするほど、また、進出先の市場規模が大きければ大きいほど、本社集権化が進むと指摘する。

さらに、近年では、組織の集権化と分権化に影響を与える要因に関する研究はますます細分化する傾向がある。例えば、ローカル企業への依存度 (Gammelgaard et al. 2012)、子会社間の知識移転 (Fossa and Pedersen 2002)、子会社の知識の蓄積・創造 (Sumelius and Sarala 2008)、現地市場の情報保有 (Edwards et al. 2002) は子会社の分権化にポジ

ティブな影響を与える。

表 1-3 は上記でレビューした先行研究をまとめたものである。

表 1-3 MNC の集権化・分権化の規定要因

研究者	調査対象	規定要因（実証結果）	
		本社集権化	子会社分権化
Aylmer (1970)	米国の耐久消費財の MNC		<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際化経営の重要程度</li> <li>・子会社の重要程度</li> </ul>
Picard (1977)	欧米 MNC	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社の経営管理の優位</li> <li>・世界範囲の標準化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社の管理限界</li> <li>・豊富な海外経験</li> <li>・子会社の規模</li> <li>・本社－子会社間の距離</li> <li>・市場の不確実性</li> </ul>
Hedlund (1984)	スウェーデンにある MNC	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業内他の子会社との取引量</li> </ul>	
Gates and Egelhoff (1986)	欧米の MNC		<ul style="list-style-type: none"> <li>・子会社の製品多様化</li> <li>・子会社間の製品差異性</li> <li>・子会社間の製品の現地適応性</li> <li>・子会社の外部所有関係</li> <li>・海外で買収した企業を子会社</li> </ul>
Ghoshal and Bartlett (1988)	欧米の MNC		<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地製品のイノベーション</li> </ul>
Quester and Conduit (1996)	オーストラリアにある MNC の子会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品の標準化</li> </ul>	

表 1-3 (続き)

研究者	調査対象	規定要因 (実証結果)	
		本社集権化	子会社分権化
Picard et al. (1998)	EU に活動する米国の MNC		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地生産比率</li> <li>・ 多国籍企業規模</li> <li>・ 子会社の製品多様化</li> <li>・ 製品の現地適応</li> <li>・ 子会社の外部所有関係</li> <li>・ 製品変化、環境変化</li> <li>・ 子会社間の調達</li> </ul>
Taggart and Hood (1999)	イギリスにあるドイツと日本 MNC の子会社		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地資源の活用程度</li> <li>・ 現地適応商品の開発</li> </ul>
Edwards et al. (2002)	マレーシアにある MNC		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地市場情報の把握</li> </ul>
Fossa and Pedersen (2002)	EU にある各 MNC の子会社		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知識の子会社間移転</li> </ul>
Sumelius and Sarala (2008)	フィンランドにある子会社と中国にある子会社		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子会社の知識蓄積・創造</li> </ul>
Chung (2009)	EU にある MNC	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境の類似程度</li> <li>・ 市場規模</li> </ul>	
Gammelgaard et al. (2012)	UK、ドイツ、デンマークにある MNC		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ローカル企業への依存度</li> </ul>

(出所) 筆者作成

## 2.2. 小括

MNC の集権化・分権化は、本社と子会社が配分された意思決定権限の多寡によって識別する。そして MNC の集権化・分権化の規定要因に関する研究は、意思決定権限の本社と子会社間の配分が影響することを前提として進むのである。MNC の集権化・分権化の規定要因は、国内企業の集権化・分権化の規定要因よりさらに多様な要因に影響されることが多数の経験的な研究を通じて明らかにしている。

MNC の集権化・分権化の規定要因について、1970 年代から組織規模、複雑性、環境変化が主な研究対象とされるが、それ以降さらに細分化された。例えば、製品の現地適応化、参入方法、本社－子会社の相互依存関係、子会社の重要さ、子会社の経営能力、現地市場情報、現地資源の活用、ローカル企業への依存度などを取り上げ、多くの研究が蓄積されている。先述のレビューから、何の意思決定事項を誰にいかにして配分するのか、なぜこのように配分するのかを以下のようにまとめる。

まず、集権化と分権化の規定要因について、組織規模、特に子会社の規模は測定変数として最も頻繁に用いられる。子会社の規模が大きくなることによって、企業活動が増え、本社の意思決定負荷が過重になる、あるいは子会社の本社に占める地位が高まるため、子会社へ分権化する (Aylmer 1970, Picard 1977)。

複雑性要因は主に製品の多様化や現地適応化を指す。現地市場において販売される製品は現地ニーズに基づいて修正される、あるいは現地ニーズに適応するために新たな製品を開発する場合、子会社は製品の企画、現地市場のニーズや文化差異の対応が必要となるため、子会社分権化が進むのである (Gates and Egelhoff 1986, Ghoshal and Bartlett 1988, Picard et al. 1998, Taggart and Hood 1999)。現地適応化は子会社分権化を促進するという現地適応化と分権化の関係について、先行研究から統一した結論が得られていることがわかる。

そして、環境変化の規定要因について、相異なる結果を先行研究において確認した。環境変化へ迅速に対応するために、子会社へ権限を委譲することが必要であるという主張がある一方、環境変化に対応するためにより重要な意思決定を下す必要がある場合、子会社の代わりに、本社がその意思決定の権限を握るという指摘がある。また、環境が本国と類似すれば、本社集権化となる (Chung 2009)。

ほかには、子会社の所有方式、いわゆる参入方法について、M&A の参入方法では、子



会社分権化が強い傾向がある。なぜならば、その子会社固有の歴史と知識の蓄積があるため、子会社へ分権化するほうが買収した元子会社の経営優位を発揮できるからである (Gates and Egelhoff 1986, Picard et al. 1998)。また、子会社の能力を重視する場合、子会社の知識の蓄積やグループ他社への知識移転を促進するために、子会社への分権化が必要となる (Fossa and Pedersen 2002, Sumelius and Sarala 2008)。

組織間関係の観点から、子会社はグループ他社へとの依存性が高まると、本社集権化が進む (Hedlund 1984) が、子会社の経営活動が外部のローカル企業に強く依存する (Gammelgaard et al. 2012)、あるいは、現地資源を活用する (Taggart and Hood 1999) 場合、子会社分権化が進む。

次に、MNC のどのような意思決定事項を本社集権化あるいは子会社分権化するのかについて、投資計画など戦略的意思決定は本社集権化を実証した。一方、市場調査、マーケティング・ミックスなどの戦術的意思決定は子会社分権化と本社集権化のどちらも実証した。この点では、規定要因と同じように、統一した結論に至っていない。

戦術的意思決定事項は主にマーケティング・ミックスに集中する。例えば、製品の開発や生産、価格設定、流通チャンネル、プロモーションに関する意思決定権限を本社と子会社間においてどのように配分するのかが、議論の中心となる。

最後に、先行研究において、どのような要因が集権化・分権化に影響するのかについて多様な解釈が存在することは問題である。例えば、本社の経営優位性、環境への反応の速度、子会社知識蓄積の必要性、本社の情報処理負荷、現地適応の必要性など多様な解釈が行われる。どの解釈が支配的であるかは、未だに不明確である。

これらの要因が組織の集権化・分権化に影響を与えるのかについて、Picard et al. (1998) は、情報処理の観点から組織の集権化・分権化の原因について解釈を試みた。つまり、情報処理の観点を取り入れる研究者は、組織の集権化・分権化を情報量や情報処理能力で説明する。人間の情報処理能力に限界があるため、組織分権化は組織の情報処理負荷を解消する方策である。多国籍企業の例でみると、製品の多様化や組織規模の拡大によって、組織が直面する外部の市場環境はより多様化し、複雑になるのである。よって、本社は意思決定のためにより多様な情報を記録・監視・処理しなければならないのである。こうした情報量の増加が本社の情報処理能力を越えるならば、本社は迅速的にかつ有効的な意思決定をできなくなり、組織の硬直性をもたらすことになる。その解決策は、権限を子会社へ委譲することである。子会社が直面する外部の市場環境は本社より単純化し、処

理しようとする情報量も本社より軽減するために、子会社は自分だけの市場環境に対応し、迅速に意思決定を下し、組織の柔軟性を図ることができる。しかし一方で、子会社の情報処理能力が欠如する場合、子会社は有効的な意思決定を行えず、組織に負の影響を招く恐れがあることから、権限を本社へ集中する可能性も考えられる。したがって、本社―子会社間の権限配分の本質は増加した情報量を意思決定単位の増加によって組織内に分散させることで、各意思決定単位の負荷を軽減し、組織をより柔軟的、より効率的に運営することにあると言える。

要するに、MNCの組織管理の研究では長い間、組織の集権化・分権化問題が論じられてきた。最初は何の側面の権限を子会社へ分権化するかについて実態を明らかにしてきた。それ以降、どの要因は集権化・分権化に影響するかについて多数の経験的な研究が投入された。規定要因は多様であるが、主に組織規模、環境変化、マーケティング・ミックスの多様性（特に製品多様性）が挙げられ、組織に関わるあらゆる側面は組織の集権化・分権化に影響を及ぼす可能性があるとする唆された。

また、集権化・分権化の対象は主にマーケティング・ミックスに焦点を当ててきた。製品、価格、流通とプロモーションを中心に議論を進めてきた。そして、情報処理の観点から、MNCの集権化・分権化の原因について解釈すると、組織は成長して、環境変化に対応して複数の市場で多数の製品を製造、販売するほど、本社が処理しなければならない情報量が増加するが、それが本社の情報処理能力を超える場合、子会社へ分権化が進むであろうと示唆している。

しかし、先行研究では次のような限界を上げられる。

第1に、MNCの集権化・分権化の定義が、本社と子会社間の意思決定権限における配分の程度によって、本社集権化と子会社分権化を識別していることである (Gate and Egelhoff 1986, Picard et al. 1998, Quester and Conduit 1996)。つまり、本社はより数多くの意思決定権限を持ち、子会社の活動への統制が強いと、本社集権化となり、より数多くの意思決定権限を子会社へ委譲し、子会社は活動に対する自律性を持つと、子会社分権化となるのである。しかし、保有する意思決定権限の「多い」や「少ない」をどのように判断するのかが問題である。例えば、製品はさらに物理的仕様やブランド名、パッケージなどに細分化するように、意思決定事項の数で判断することになれば、その事項をさらに細分化すれば数が増えてしまうため、本社と子会社のどちらがより権限が強いかを客観的に判断できなくなるのである。したがって、意思決定権限の多寡で本社集権化と子会社分権化を区

別することには、操作的な限界があるということを否定できないであろう。

また、意思決定権限が配分されることで、本社と子会社はそれぞれが有する意思決定権限に基づいて活動を行う。そこで、本社と子会社の意思決定が食い違えば、その調整は誰によってどのように行われるのかという問題が生じる。仮に、子会社が本社の意思決定を調整することが可能であるとしたら、それは果たして本社集権化と言えるのか、あるいは子会社分権化と言えるのかといった判断ができなくなる。結局、集権化・分権化に対しての認識があいまいになるのである。

第2に、組織の集権化・分権化の影響要因については、未だに先行研究から一貫した結論が得られていないことである (Hennart 1982)。本社—子会社間の権限配分は多様な要因によって影響され、同一要因であっても、権限配分に異なる影響を及ぼす可能性が高いと理解できる。例えば、Gates and Egelhoff (1986) によって、環境変化は本社集権化と子会社分権化の両方を可能にすることが指摘されている。

また、これらの規定要因に従えば、組織構造は似たような技術条件や市場環境に直面していると、同じ産業内の企業間で収束するはずである。しかしながら地域や経済を越えれば、同じ産業でも統合の度合いが異なるばかりでなく、集権化と分権化のまったく異なる組織構造をもった企業がしばしば観察される (Aoki 2001)。個々の規定要因はこのような現象について解釈できないのである。

したがって、上述で組織の権限配分はどのような要因に影響されるのか、明確な結論を得られないことは、個々の要因が組織の権限配分を規定することの限界をもつと考えられる。

第3に、どのような要因がMNCの集権化・分権化に影響するのかについて多様な解釈が存在することである。先行研究は、個々の要因の与える影響だけが実証研究を通じて明らかにされたが、なぜこれらの要因は組織の権限配分に影響を与えるのかについて、理論的な検討がされていない。情報処理の観点によって、情報処理負荷と組織の情報処理能力から組織の集権化・分権化について理論的に解釈する研究があるといっても、先行研究ではこうした理論を合意する傾向が見受けられない。例えば、一般的に、情報処理負荷の増加は子会社分権化を促進する。しかし、情報処理負荷の増加にもかかわらず、逆に本社集権化を進むケースはこうした情報処理観点によって説明できないことが明かである。これは、集権化・分権化の判断基準は依然として不明確 (Edwards et al. 2002, Young and Tavares 2004) であることを意味する。そこで、なぜ集権化・分権化を行うかについて、支配的な判断基準あるいは支配的な理論づけ

を先行研究が明確にしていないことを、理論的な限界として指摘する。

第4に、Gates and Egelhoff (1986) が指摘するように、一つの要因が同時に組織の集権化と分権化を引き起こす場合もある。例えば、製品という要因は、生産の子会社分権化とマーケティングの本社集権化を同時に導く。そこで、組織の集権化と分権化が同時に起こる現象はどのように説明するのか。市場多様性 (野中 1974) あるいは環境不確実性 (Galbraith 1974) によってもたらされた情報負荷は、組織分権化を通じて解消するという情報処理の観点から組織分権化の原因を理論的に説明することができる。しかし、先に述べたように組織の集権化と分権化が同時に発生し、入れ子状のように組織に組み込んでいる現象については、従来の情報負荷の解消に対する組織分権化の主張では、それを十分に説明できないと考えられる。集権化と分権化が入れ込むような複雑な組織現象に対して、情報を組織内においてどのように流すのか、どのタスク単位が情報をいかにして処理し、意思決定を行うのか、タスク単位間の意思決定をどのように調整するのかなど、情報処理の視点からさらなる説明が求められるようになる。例えば、青木 (1989) とAoki (2001) が指摘するように、上位タスク単位は下位タスク単位に対して集中的に情報処理を行うのか、上位タスク単位は下位タスク単位と共同で情報処理を行うのかという情報処理様式の相違によって、タスク単位間の意思決定の調整の仕方を決めており、組織の集権化または分権化を導くのである。

また、先行研究において、組織の集権化・分権化は情報処理能力とも関連づけられることが示されている。情報処理能力は主にIT技術の導入によって向上され、組織の階層縮小に影響を与え、さらに、組織階層を縮小することは、意思決定の権限を上位管理層に集約するか、下位管理層に委譲するかがどちらも可能であると指摘した (Huber 1990)。

しかしながら、情報処理能力の向上はIT技術に依存するばかりではなく、その情報処理を動かす組織メンバーの情報処理能力のタイプにも大きく依存する (青木 1992)。なぜならば、情報処理はあくまで組織メンバーによって行われ、何の情報をどのように処理してどのような意味を読み取るのかは、その人材の技能タイプ (蓄積された仕事経験や知識など) に大きく依存するからである。人材が形成した技能タイプの違いは、異なる情報処理と意思決定につながり、異なる組織管理 (集権化・分権化) を導くからである。

したがって、先行研究において、情報処理負荷とIT技術の導入によって情報処理能力の改善は組織構造に対する影響を中心に議論を進んできたが、それを強調するだけでは不十分であり、人の集まりによって形成する組織、そして人が行う意思決定の集合である集権

化・分権化を議論する中で、人の存在が見落とされてはいけない（例えば、Galbraith and Nathanson 1978, Miles and Snow 1984）。組織を動かす人材の情報処理能力のタイプ（技能タイプ）、そして組織の情報処理様式は組織の集権化・分権化との関わりを重視すべきであると示唆される。

こうした限界から組織の集権化・分権化についての理論研究は、さらに探究する余地と必要性がある。特に、何の要因が組織の集権化あるいは分権化を導くのかという二者択一の問題より、組織がこれらの要因に対応し、組織メンバーがどのような情報処理能力でいかに情報処理を行うのか、そして集権化と分権化をどのように組み合わせて組織の効率性を働かせるかを追求することがより重要な課題となる。

### 3. 海外進出する小売企業への応用について

先行研究において、MNCの集権化・分権化は組織に関わるあらゆる側面に影響されうることが示唆された。この多種多様な規定要因について、環境多様化や製品（商品）多様化がMNCの子会社分権化の主な規定要因として議論されてきた。しかし、環境多様化や商品多様化はグローバル出店を行う小売企業の分権化管理も導くのであろうか。小売企業が取扱う商品の種類は、製造企業より多様かつ複雑であり、しかも製造業より多様な環境に対応しなければならないのである（Jonsson and Elg 2006, 田村 2008）。例えば、百貨店、スーパー、量販店などの小売企業は品揃えの幅が広く、衣・食・住にまたがって数万を超えるアイテム数を取り扱う。品揃えの幅が狭い専門店でも取扱いアイテム数は百以上超える（向山 1996）という。また、小売企業は各地の異なる地域市場環境の下で店舗を構えるために、小売企業にとって、店舗数を比例した複数の異質的な地域市場へ対応しなければならない。したがって、商品多様化や環境多様化が引き起こした膨大な情報量を処理することは、小売企業の重要な課題であると言える。従来の研究では、商品多様化や環境多様化は、組織の分権化を導くと主張してきたが、それを、生来の商品多様化や環境多様化を相手にする小売企業に照らすと、小売企業は分権化管理を行うべくという結論になる。しかし、高度集権的な管理を行うグローバル小売企業であるウォルマートの例（黄 2009）や高級ブランド・ショップ（矢作 2007）は、まさにそれを否定するものである。よって、商品多様化や環境多様化などの要因は小売企業の集権化・分権化を説明することに限界が

あると言える。

また、従来の多国籍企業の研究では、本社と子会社の2者間の集権化・分権化について論じられているが、権限配分によって、本社と子会社間の意思決定における齟齬が生じた場合、どのように調整するのが議論されていない。海外に進出する小売企業は、本社の下に子会社を設立し、各地域市場に店舗を展開することで、本社・子会社・店舗の3つの組織が存在することになる。従来の研究に基づけば、意思決定権限を本社・子会社・店舗の3者間において配分することになる。そうすると、この3者間において相違が発生した場合、誰がどのように調整するのが、依然として課題が残るのである。したがって、従来の研究では、海外進出する小売企業の国際的な組織管理の応用には限界があり、新たな理論を探究する必要がある。

そして、膨大な情報処理を対処する小売企業では、近年情報システムの導入によって小売企業の情報処理負荷を解消するだけでなく、さらに、情報処理のあり方や方法、いわゆる情報処理様式が小売企業の組織管理に深く影響を与える (Chabaud and Codron 2005, Dawson 2007)。海外進出する小売企業では、本社・子会社・店舗の3つの組織において、本社は子会社に対してどのような情報処理を行うのか、子会社は店舗に対してどのような情報処理を行うのかを階層分けして考察する必要がある。そして、各階層の情報処理様式の究明によって、どのような組織管理を導くのかを明らかにすることが可能となると考えることができる。前節で言及した青木 (1989) と Aoki (2001) の研究はタスク単位間の情報処理様式を通じて組織の集権化・分権化を論じる。では、タスク単位間においてどのような情報処理様式を行うのか、それが組織の集権化・分権化にどのように対応するのか、小売企業の本社・子会社・店舗の階層間の情報処理と組織管理にどのような示唆を与えるのか、それを明らかにするために、次節では、青木の双対原理 (青木 1989) と情報処理様式 (Aoki 2001) を用いて検討することにする。また、本研究は、青木の双対原理 (青木 1989) と情報処理様式 (Aoki 2001) を青木の理論モデルに総称する。以下、青木の理論モデルについてレビューを行う。

#### 4. 青木の理論モデル

ここまでの先行研究では、情報処理の観点から、組織の集権化・分権化は組織に関わる

環境要因、情報処理負荷と情報処理能力の関係に注目することとして理解できる。組織の分権化は、環境多様性に対応して引き起こした情報処理負荷を解消するための組織の運動形態であるとされた。しかしながら、組織は環境、情報処理負荷と情報処理能力との適合性を強調するばかりでは不十分である（例えば、Galbraith and Nathanson 1978, Miles and Snow 1984）。組織は環境多様化に応じて情報処理を行う際、組織内部における各タスク単位が情報処理を行うことになり、各タスク単位は各自の課業環境情報に対処するのである。そして変化する環境に対応するため、各タスク単位間の意思決定を不断に調整しなければならない。意思決定は取り入れた情報に依存するため、情報処理のあり方、いわゆる情報処理様式はタスク単位間の意思決定の調整タイプを規定することになる。こうしたタスク単位間の意思決定の調整タイプは、組織の集権化・分権化と解釈することができる。例えば、下位タスク単位が情報処理を通じて上位タスク単位の意思決定を調整することは、組織の分権化として考えられる。これは、従来の意思決定権限の配分から見てきた組織の集権化・分権化に新たな視点を加えることになる。また、各タスク単位が情報処理を行う際、どのような情報からどのような意味を読み出し、どのような意思決定につながるのかは、その組織メンバーの能力タイプに依存するのである。青木の理論モデルはこうした情報処理の観点から、組織のタスク単位間における意思決定の調整を行う情報処理様式、そして情報処理様式と人事管理の適合性に焦点をおく。すなわち、青木は集権的組織管理と分権的組織管理を集権的情報処理様式と分権的情報処理様式として捉え、集権的な組織管理（＝集権的情報処理様式）と分権的な組織管理（＝分権的情報処理様式）は、それぞれの組織を効率的に動かせるために、企業がその社会の労働市場において利用可能な人材の技能タイプを補完条件として考えねばならないと指摘している。

#### 4.1. 組織の情報処理様式

Aoki (2001) は、組織構造は組織内部における各タスク単位間の情報結合とその組み合わせでみておくことができ、組織内部におけるタスク単位間での情報処理活動の分布を、3つの原初的な情報結合様式に収斂することができると指摘している。この3つの情報処理様式は、ヒエラルキー的分割 (Hierarchical decomposition、以下 HD)、情報同化 (Information assimilation、以下 IA) と情報のカプセル化 (Information encapsulation、

以下 IE) である。つまり、組織において垂直的関係においても水平的関係においても、両タスク単位間はこれらの 3 つの情報処理様式しか存在せず、組織の全体的構造はこれらの 3 つの原初的様式を、垂直的、水平的に、様々な仕方で入れ子状に持っていると考えられる。さらに、この 3 つの情報処理様式を導出するために、下記の 2 つの条件を前提としている。

①情報処理は 2 つのタスク単位 (T1、T2) 間において発生することを仮定する。組織は垂直的関係と水平的関係において多数のタスク単位から構成するため、組織は多数のタスク単位を各 2 つのタスク単位に分解し、各 2 つのタスク単位間の情報処理様式を様々な仕方で組み合わせて組織構造を成り立たせる。

②タスク単位が観察可能な環境はシステムの環境と個別的環境がある。システムの環境は、すべてのタスク単位によって観察可能であり、すべてのタスク単位の活動に同時に影響すると仮定する。個別的環境は関連するタスク単位によってのみ観察可能であり、その単位の活動のみに影響を与える。以下、システムの環境は  $E_s$ 、個別的環境は  $E_1$ 、 $E_2$  と記述する。

よって、組織はシステムの環境と個別的環境の影響を受け、タスク単位間の情報処理様式は 3 つの原初的様式に類型することができる。その 3 つの情報処理様式は次のように説明できる (図 1-1)。

#### ①ヒエラルキー的分割 (HD)

システムの環境は  $T_1$  によってのみ観察される。 $T_1$  は自分の個別的環境をも含めて、全体の環境情報を収集し、意思決定を行う。 $T_2$  は  $T_1$  の意思決定に関与しないだけでなく、 $T_1$  の意思決定を所与として自らの行動を調整するという集権的な情報処理である。

#### ②情報同化 (IA)

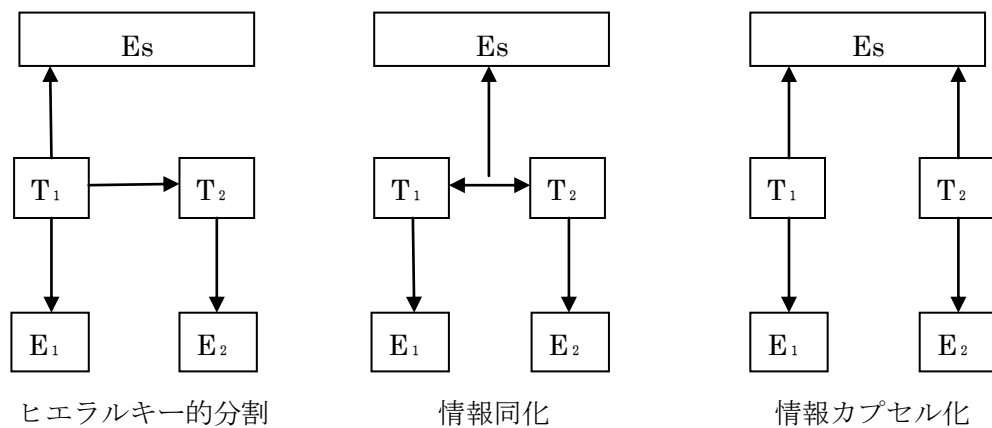
$T_1$  と  $T_2$  はそれぞれに個別的環境を観察するうえに、システムの環境の観察も共同で行う。 $T_2$  は  $T_1$  の意思決定に関与し、両タスク単位の情報共有を通じて共同で意思決定を行うという分権的な情報処理である。



### ③情報カプセル化 (IE)

個別的環境とシステムの環境の両方が、両タスク単位によって独立に観察される。両タスク単位はそれぞれ情報を収集し、相互に情報を共有せず個別に意思決定を行う分権的な情報処理である。

図 1-1 タスク単位間の情報処理様式



注：↑ ↓ 情報処理    → 命令    ↔ 情報共有

(出所) Aoki (2001) pp.102 (邦訳 114 頁)

Aoki (2001) によって、情報処理様式の効率性は、環境の相関程度、タスク単位の情報処理能力、タスク単位間の関係に影響される。環境の相関関係について、システムの環境の変動が個別的環境のそれとの対比で大きいとき、タスク単位が直面するシステムの環境と個別的環境は統計的に相関が高いと言える。逆であれば、相関が低いと言える。またタスク単位間の関係は、補完的關係と代替的關係がある。あるタスク単位が行う意思決定は、他のタスク単位への影響が大きいならば、タスク単位間は補完性があると言える。逆であれば、代替性があると言える。タスク単位間の関係は、単位間のコーディネートの必要性を決める。代替的であれば、単位間のコーディネートが弱いが、補完的であれば、単位間は緊密なコーディネートが必要となる (Chabaud and Codron 2005)。

表 1-4 が示すように、環境の相関が強い時、両タスク単位間の情報処理能力に格差があれば、情報ヒエラルキー的分割は最も効率的であるが、両タスク単位間の情報処理能力に格差がなければ、情報同化が最も効率的である。一方、環境の相関が非常に弱い時、情報カプセルが最も効率的であり、タスク単位に分権化管理が望ましいという。

表 1-4 最も情報効率的な情報処理様式の分布

タスク単位		情報効率性		低い	高い
		高	補完的	情報処理能力 差異	情報カプセル化
環境 の 相 関 度	情報処理能力 類似	情報カプセル化		ヒエラルキー的 分割	情報同化
低	代替的・補完的		情報カプセル化		

(出所) Aoki (2001) pp.118 (邦訳 118 頁) を参考に筆者加筆

#### 4.2. 情報処理様式と人事管理の補完性

前節では、タスク単位間の環境の相関程度、タスク単位の情報処理能力、タスク単位間の関係は情報処理様式の効率性に影響すると述べた。組織はこうした条件に基づいて最も効率性のある情報処理様式を設計しようとする。しかし、設計した情報処理様式を機能させるためには、人事管理をその補完条件として考えねばならない。なぜならば、情報処理の主役は組織メンバーであり、組織メンバーが必要とされる任務から体系的に逸脱することが動機づけられているならば、最良の情報処理様式といえども、設計されたように機能しないであろう。そのために、情報処理様式によって必要とされる技能の効率的な使用と発展が、それに対応するインセンティブを提供する人事管理制度によって適当に動機づけられることが必要であるからである。こうした情報処理様式と人事管理は相互に補完関係を持つため、青木の理論モデルによって、集権の情報処理である HD は人事管理の分権化 (System of decentralization personnel administration, 以下 DP) と対になっており (以下 HD-DP で記述する)、そして分権的信息処理である IA は人事管理の集権化 (System

of centralization personnel administration, 以下 CP) と対になっている (以下 IA-CP で記述する) ことが必要であると強調する。これは「双対原理」と呼ばれる。つまり、情報処理様式と人事管理には補完関係が存在し、良好な業績に結びつくことができるのである。

双対原理は、青木がアメリカや日本の典型的な企業の動きの観察を通じて、日本企業では総合技能を持つ人材が組織の分権化とベストフィットしており、アメリカ企業では専門技能を持つ人材<sup>2</sup>が組織の集権化とベストフィットするという現象から導いた結論である。そして、HD-DP の組み合わせを A 型組織、IA-CP の組み合わせを J 型組織と名づけている。

A 型組織 (HD-DP) では、集権的な情報処理様式と分権的な人事管理が相互に補完する。本部は意思決定に関連するすべての情報を収集し、集中的な計画<sup>3</sup>を策定する。本部は集中的な計画をヒエラルキー的に分解し、各タスク単位に指示する権限を有している。タスク単位は本部の指示に従って分割された仕事を実行する。

この組織が有効であるためには、社員はそれぞれの職域のもとで、専門技能を形成することが望まれる。A 型組織では、人事管理権限が各タスク単位に委譲されており、各タスク単位の管理者は、組織内部あるいは外部労働市場から、その直接の部下を補充したり、あるいは解雇したりすることができる。

一方、J 型組織 (IA-CP) では、分権的情報処理様式と集権的人事管理が相互補強し合う。本部によって作られる計画は、単に一定期間における作業活動のフレームワークを提示するにすぎない。計画策定後、各タスク単位は個別の課業環境に応じて、事後情報を収集し、本部との交渉によって事前に建てられた計画をアドホックに調整するのである。分権的情報処理において、意思決定権限を各タスク単位の管理者へ委譲し、各管理者は生起する事態に対して自律的に対処する能力が要求される。それを可能にするために、長期雇用、ジョブ・ローテーションのような幅広い職務経験から修得した総合技能の人材が求められる。幅広い職務を経験する人材は、主に組織内部で長期をかけて育成されるのである。また、人材の採用、教育訓練、配置転換、昇進、昇格などに関する決定は、人事部によって集中的に行われる。

---

<sup>2</sup> 本研究は、「総合技能を持つ人材」と「総合人材」、「専門技能を持つ人材」と「専門人材」を交換可能な言葉としている。

<sup>3</sup> 集中的計画は、一定期間を固定され、この期間に利用可能な情報、すなわち事後的な情報は、次期の計画を編成するときのみ用いられるとしよう。

青木（1989）は、A型組織とJ型組織はそれぞれの社会の労働市場に適したものであるとも指摘している。以下、A型組織とJ型組織のそれぞれの合理性はどこにあるのか、労働市場の補完性から検討する。

アメリカ社会は産業発展の全期間を通じて、労働者の専門化と職務の区分を重視してきた（青木 1992）。労働者は細かく区分された職務経験を通じて、専門的な技能を形成する。また、職務内容を明確に規定するために、専門的な技能は標準化されるようになる。標準化した専門的な技能は、同様の仕事類を括りだし、専門人材の外部労働市場の発展を促す（平野 2006）。A型組織において、本部は集中的な計画を策定し、その計画を分割して各タスク単位に配分する。それぞれのタスク単位は、特定の指示の効率的な実行に必要な専門技能を発展させなければならない。したがって、専門人材が望まれる集権的な組織は、アメリカ社会の発展した専門人材の労働市場に適合するのである。

また、仕事の専門化に応じて、アメリカ企業は細かい職務の専門化と明確な職務分類に基づいて、担当する職務に見合った賃金報酬制度を設計する。報酬が職務とリンクすることは、その職務に従事する人材の動機づけになる。職務の細分化が進行すると、標準的な専門人材の労働市場の発達を促進することになる。そして、専門人材の外部労働市場は発達するために、個人はより良い機会を見つけて転職することができ、組織の不安定性と経営者の権威は脅威にさらされる。組織の安定性を確立するために、企業内で集権的な情報処理 HD が制度化されねばならない。その上、採用や昇進、解雇などの人事管理権限は各タスク単位の管理者にとって、重要なコントロール手段となる。人事管理権限を各タスク単位への委譲によって、各タスク単位の管理者は雇用需要に応じて内部あるいは外部労働市場から人材を調整し、組織の整合性を図ることができる。

それに対して、日本企業では職務の区分はずっと流動的で、曖昧であり、アメリカ企業と比べて専門化の度合いが低いのである（青木 1992）。日本企業で広く活躍するジョブ・ローテーション制度は個々の人材の職務経験範囲を拡大し、総合技能の発展を促進する。総合技能を形成することで、人材は現場で緊急事態が起こった時、彼らの記憶の中に蓄積された幅広いノウハウを用いて、その場で問題点をつかみ、状況に応じた方策を考案し、それを実行し、その再発を防ぐような自律的に対処していく情報処理能力を持つようになる（小池 1994, 2005）。一方、J型組織において、タスク単位は現場の情報を処理してアドホックに活動するために、タスク単位に総合技能の人材が必要となる。したがって、分権的な組織は人材の総合技能の養成に重視する日本社会に適している。

日本企業は新卒を採用し、下積み経験をしながら、職務間・地域間ジョブ・ローテーションを行い、長期にかけて総合技能の人材を育成する。総合技能の人材を養成するには、適切な人事管理制度は不可欠である。例えば、人材の総合技能修得に動機をつけられるには、職能資格制度である（平野 2006, 小池 1994）。勤続年数をベースに、人材の技能修得に応じて資格を上昇し、賃金報酬は資格とリンクする。職務とリンクしない報酬制度は、人員のさまざまな職務間の集中化された配分、配転が容易となる（青木 1992）。また、日本企業は内部昇進に集中する。各人材は底辺の職位から、生涯のキャリアにわたって、組織によって集中的に設定された基準にしたがって、内部昇進をめぐりお互いに競争する。新卒採用、配置転換、昇格、昇進の内部集中などの人事管理は各タスク単位ではなく、人事部の集中的な管理が必要となる。このような集権的な人事管理は人材の長期勤続、総合技能の形成に動機をつけられ、組織の内部労働市場の発達を促進する。

要約すると、A型組織の特徴は、情報処理と計画機能は本部に集中化され、人事管理権限を下位のタスク単位へ委譲し、仕事の専門人材を求める。このタイプの組織は発達した外部労働市場に適している。一方、J型組織では、情報処理と意思決定は本部とタスク単位において共同で行い、人事管理権限を本部の人事部に集中し、総合技能の人材が求められる。J型組織は発達した内部労働市場に適している。

#### 4.3. 情報処理様式と人事管理の不整合の問題点

HD-DPのA型組織とIA-CPのJ型組織は効率的であるに対して、青木(1989)は、組織目的の有効な達成は、情報処理と人事管理のいずれかにおいてなんらかの統合的な力が働かないならば、問題含みとなることを指摘している。つまり、情報処理と人事管理の両側面における分権化のマッチであるIA-DP、あるいは両局面における集中化のマッチであるHD-CPは整合的でない問題点を抱え、おそらく可能ではないであろうと主張する。以下、なぜ、IA-DPとHD-CPは不整合であるか、それぞれの問題点について検討する。

まず、IA-DPの組み合わせについて、分権的な情報処理において、各タスク単位は、「広範囲にわたる自立性を委譲されているので、それ自身のエゴイスチックな個別目的(例えば、組織産出物の最大化とは必ずしも両立しない、タスク単位の産出量の最大化というような目的)を、発展させるかもしれない」(青木 1989, 115 頁)。本来、この問題を解

決するために、組織は集権的な人事管理をとり、人員を規則的に配転することによって、局所的な集団利益の発展を抑制する。しかし、IA-DP を組み合わせるとすれば、意思決定権限が各タスク単位へ委譲するうえに、人事権限もそのタスク単位へ委譲することによって、本部は各タスク単位に対して統制力が弱くなる。その場合、組織全体の目標とタスク単位の利益を一致しなかったら、各タスク単位は、自らの局所的な利益を最大限に追求し、組織全体の目的を犠牲にして、時間や組織資源がむだ使いされるかもしれない。

また、IA を効率的に行うための前提条件は、関連するタスク単位の技能を修得する総合人材の有無がある。生涯のキャリア訓練や部門間の配置転換などのように総合人材を育成するには、単に下位タスク単位だけでは決められない。そのため、人事管理権限を下位タスク単位へ委譲することは、IA のための総合人材の育成において困難である。結果として、人材の技能が欠けているだけでなく、IA における効率的な情報処理も行うことができないと考えられる。

次に、HD-CP の問題点について、集中的な人事管理では、複数の職務を経験させ、総合技能の人材育成に力を入れる。こうした総合技能を持つ人材では、自身の情報処理能力や現場情報に基づいて計画を修正する能力が高いために、事後の情報を活用してアドホックに意思決定権限を求める傾向が強いと考えられる。また、総合人材を育成するには、時間や費用をより費やされるのである。意思決定も人事管理も集権的な組織を取る場合、本部が環境変化に集中的に対応することは、こうした総合技能を持つ人材の発意を抑圧することになり、組織の効率が悪くなるであろう。HD-CP の組織は不必要かつ不経済的、権威主義的にすぎることになると指摘される (Aoki 1988)。

したがって、IA-DP は組織全体の目的を犠牲にするだけでなく、効率的に情報処理が行えないという問題が発生し、そして HD-CP では、組織の不経済性を問題となると考えられる。

#### 4.4. 小括

青木は、組織の 2 つのタスク単位間の情報処理様式はヒエラルキ的分割 (HD)、情報同化 (IA) と情報カプセル化 (IE) の 3 つしか存在しないことを指摘している。また、垂直的關係にある 2 つのタスク単位間の活動は相互に影響し合い、補完する可能性が高いか

ら、両タスク単位間の情報処理様式は HD か IA となり、IE にはならないことをも指摘する。

青木の理論モデルによって、上位タスク単位と下位タスク単位はそれぞれの職能に基づいて意思決定権限を有し、上位タスク単位は下位タスク単位の行動を統制するというヒエラルキーの一般的な枠組みの中で、下位タスク単位は上位タスク単位の意思決定に関与するかどうかによって、情報処理様式を類型化し、組織の集権化・分権化を理解する。つまり、組織資源を効率的に配分するためには、どんな組織でも上位タスク単位は事前に計画を立て、下位タスク単位を統制して集権的管理を行う。しかしながら事前の計画だけでは、競争的市場の中で、組織は効果的に競争することができない。青木の理論モデルによれば、組織が競争的であり続けるためには、変化する環境に対して各タスク単位の活動を不断に調整する必要がある。情報を媒介として組織の各タスク単位の活動を調整するには、基本的に 2 つの様式が考えられる。すなわち、1 つは、上位タスク単位が意思決定を行う際、下位タスク単位はそれに関与せず、上位タスク単位の意思決定を所与として自らの行動を調整するといった上位タスク単位の集権的管理である。これはヒエラルキー的分割 (HD) である。もう 1 つは、上位タスク単位が意思決定を行う際、下位タスク単位はそれに関与し、共同の意思決定で相互の行動を調整するような下位タスク単位の分権的管理である。これは情報同化 (IA) である。従来の集権化・分権化の研究は、上位タスク単位は下位タスク単位への権限配分によって環境変化に対応するが、青木の理論モデルでは、上位タスク単位が下位タスク単位を統制だけでなく、下位タスク単位が上位タスク単位の意思決定に関与するかどうかによって環境変化に対応するという新たな視点を加えて集権化と分権化を判断することになる。

そして、組織を効率的に働かせるために、情報処理様式は人事管理によって補完されることを強調する。情報処理様式と人事管理の補完関係は、人材の技能タイプ、企業の人事管理制度、社会における利用可能な人材タイプ、労働市場の概念を関連し、その包括的な因果関係は次のように考えられる。

総合技能を持つ人材は、現場で緊急事態を自律的に対処する情報処理能力を持っている。彼らに意思決定権限を与え、情報処理能力を活かして環境変化へ即時に対応することができており、組織の柔軟性が高まる。そして人材の総合技能の形成は企業が集中的な人事管理制度を通じて養成する。そのため、企業の内部労働市場を発達するようになる。発達した内部労働市場はさらに総合技能を促進し、社会における利用可能な人材タイプを形成す

るのである。

これに対して、専門技能を形成した人材では、各自は細分化された職務において就業規則や作業マニュアルに沿って特定の仕事を遂行する。職場間の調整や緊急事態の対応は上位の管理者によって集権的に行うのである。人材の専門技能の発展は職務が標準化する外部労働市場の発達を促進する。外部労働市場の発達も人材の専門技能をさらに促進し、社会における利用可能な人材タイプを形成する。

要するに、組織の集権化・分権化は組織の情報処理能力のタイプに関わる問題である。組織の情報処理能力のタイプは根本的に組織メンバーの知識や能力に依存する。例えば、加護野（1980）は、不定型な情報からの意味の読み取りは、人々の知識に大きく依存している。知識が異なれば、情報から引き出される意味も異なるだろう。組織メンバーの能力タイプは組織の集権的情報処理、あるいは分権的情報処理のどちらを取るかが影響するのである。単一の職能を修得する専門人材は、集権的な組織と、複数の職能を修得する総合人材は、分権的な組織と適合しているのである。そして、組織メンバーの能力はその組織の人事管理制度を通じて養成され、1カ国の労働市場特徴に合致するものである。これは、青木の理論モデルの強調点である。青木の理論モデルは1カ国の労働市場の特徴に適した組織管理を様式化したものであり、人材の技能タイプ、人事管理制度、労働市場と社会における利用可能な人材タイプの一連関連するキー概念から構成するのである。

## 5. 青木の理論モデルの小売企業への適用

### 5.1. 多店舗を展開する小売企業の組織管理

平野（2006）によれば、小売企業における品揃えの企画から調達、店舗への配分、顧客への販売、マーケティング、さらに在庫補充まで一連の小売諸活動を、小売企業のマーケティング（以下、MD）と呼ぶ。MD活動は、具体的に、商品カテゴリー単位のMD企画と数値計画、個別商品の品揃え計画、スペース管理（売場展開計画）、計画に即した調達・買付、店舗への商品配分計画、初回投入、顧客への販売、在庫調整（補充発注、売価値下げ）と個店情報に基づくアドホックな計画の修正を含む（平野 2006）。

多店舗を展開する小売企業では、こうしたMD活動は一般的に本部と店舗で分業される。



本部は商品、取引先、顧客ニーズ、ライバルなどを含めて組織全体の MD 環境を観察して、各店舗の販売量を集約して集中的に仕入を行う。店舗は個店の商圈環境を観察しながら、販売を行うのである。そして、小売企業が直面する環境は変化しつつあるため、本部と店舗で分業される MD 活動を調整しなければならない。具体的に、本部は、各店舗における需要情報に合わせて、適時適量で仕入を行わなければならない。また、仕入れた商品の在庫情報に合わせて値引きやセールなどの販売活動を調整しなければならない。こうした MD 活動の整合性を実現すれば、在庫不足や過剰在庫のリスクを避けることができる。よって、MD 活動は情報を介して調整することになるので、本部と店舗間の情報処理精度が小売企業のパフォーマンスを規定するほど（高嶋・西村 2010）、小売企業の 1 つ重要な組織管理上の課題になるのである。

青木の理論モデルによると、本部と店舗間の MD 活動における情報処理は 2 つのパターンが考えられる。これらは、本部集権的な情報処理 HD（組織の集権化管理）と店舗分権的な情報処理 IA（組織の分権化管理）である（平野 2006）。

まず、本部集権的な情報処理 HD について、仕入と各店舗の品揃え、価格、販促活動などの MD 決定権限を本部に集約する。各店舗は、本部の指示どおりに販売活動を遂行することが要求される。具体的に、本部は品揃え計画を策定して商品を一括して仕入れるほか、市場調査、商品開発、品質管理、棚割、広告・販促手段の作成、価格設定、納品の時期・量・場所、店舗レイアウト、陳列方法、設備・什器類、物流、財務なども集中的に行う。一方、店舗側は本部が作成した店舗作業マニュアルそして本部の指示に忠実に従い、店頭販売に専念する。要するに、本部は全店舗の環境変化を集中的に対応し、情報を収集・分析して期首に計画を定め、各店舗に指示を与える。そして期中において個店の商圈環境の変化は期首の計画とずれが発生するとしても、計画を調整せずに、こうした個店の商圈環境の情報を本部の判断で次期の計画に反映する。

一方、本部と店舗間の分権的情報処理 IA について、本部は単に一定期間の品揃え計画のフレームワークを提示しているにすぎず、最終の品揃えを決定する権限は店舗にかなり委譲している。つまり、商圈、競合、客層、来店手段、地域商品、天候、温度、催事、習慣など各店舗が取り巻く商圈情報は異質的である。個店の異質な情報を取り入れて個店の商圈特性に適応した品揃えを形成することは、店舗の売上向上につながると期待される。こうした個店情報に基づいて、店舗は本部と交渉しながら個店別の取扱商品と商品投入数量を調整・決定する。要約すると、本部は全店舗の品揃え計画のフレームワークだけを策

定する。個店は店舗の環境変化に対応して本部の品揃え計画をアドホックに修正し、計画を現実の変化に応じて調整するように、本部と店舗の間で情報共有した分権的情報処理 IA を行うのである。

青木の理論モデルは、集権的な組織と分権的な組織は、それぞれの組織を効率的に働かせるために、利用可能な人材タイプを補完条件として考えねばならないと指摘している。HD を取る集権的な組織は、専門人材そして店舗へ分権的人事管理と、IA を取る分権的な組織は、総合人材そして本部の集権的人事管理と適合して、それぞれ A 型小売企業と J 型小売企業と呼ばれる。

平野（2006）によって、本部集権的情報処理 HD を取る A 型小売企業では、店舗が指示された課業に専念するため、人材の専門的な能力を重視されるようになる。したがって、A 型小売企業は専門能力を養成するファンクショナル・キャリアを重視する人事管理を実施する。つまり、販売人材と仕入人材をそれぞれに採用して専門教育を行い、両部門間の人材交流を行わず、それぞれの専門能力を育成する、また、人事管理権限を店舗へ委譲し、各店舗は人材需要に応じて外部からあるいは内部から調達・補充することができる。

一方、J 型小売企業では、本部は単に一定期間の MD 計画のフレームワークを提示しているにすぎない。各店舗は、本部が立てた MD 計画に個店別のきめ細かいニーズに注目し、個店情報に基づいて、本部と交渉しながら個店別の取扱商品と商品投入数量を調整・決定する。つまり、本部と店舗の間で情報共有、頻繁なコミュニケーションが重要である。これを可能にするために、J 型小売企業は企業特殊統合技能の発展を重視するクロス・ファンクショナル・キャリアをベースとしているのである（平野 2006）。

一般的に、J 型小売企業は、職種別採用でなく、新卒中心に人員を獲得する。新人は入社後の集合研修を経て、全員が店舗に配属される。そこでの経験を基礎として、適任者をさまざまな職能に配転していく。例えば、本部のマーチャンダイザーになる典型的なキャリア・パスは、少なくとも 5 年間の特定売り場の店舗経験、3～4 年間の地区商品部の経験を経て本部マーチャンダイザーに任用される。部下マネジメントの管理的技能の共通性を重視して、店舗部門の管理職（店長・売り場マネジャー）と商品部門の管理職の間で人事交流も頻繁に行われている。また、店舗から商品部へ異動する者のリストアップや昇格者の決定は本社人事部によって集中的に行われる（平野 2006）。要するに、本部と店舗間分権的情報処理 IA を行う J 型小売企業では、本部集権的な人事管理を行い、人材の技能タイプは、店舗経験を基礎として商品調達を含めて総合的特徴を持っている。

平野（2006）は小売企業の集権化・分権化を本部と店舗間の情報処理様式である HD と IA を議論した。MD 活動において店舗側が本部の意思決定に影響するかどうかによって、本部と店舗間の関係が異なってくる。つまり、本部は店舗に対して集権化管理をするか分権化管理をするかが、本部と店舗において各自が有する意思決定権限の多寡によって判断するのではなく、店舗が本部の意思決定に対して関与するかどうかによって判断すると考えられる。

## 5.2. 青木の理論モデルの国際化問題への適用

前節検討したように、青木の理論モデルは 1 カ国の労働市場に適応した組織管理を様式化したものである。そして、青木の理論モデルは小売企業に応用すると、本部と店舗間の情報処理様式は HD と IA の 2 つが考えられる。こうした情報処理様式に対応して、DP と CP の 2 つの人事管理は適合するのであると理解できる。そこで、青木の理論モデルは海外進出する小売企業にどう応用するのか。どのような側面を拡張すべきかについて、下記の 4 点を考える必要がある。

第 1 に、海外進出する小売企業は複数国の下で同時に活動する組織である。本社と子会社はそれぞれに 2 カ国以上異なる労働市場と関わることになる。異質な労働市場において、複数パターンの人事管理にどのような組織管理が適当であろうか。

第 2 に、青木の理論モデルでは、仕入や販売のような人材の職能知識について議論してきた。一方、Gupta and Govindarajan（1991）と Jonsson and Elg（2006）は、人材の知識を専門知識、外部市場知識と組織知識から構成すると指摘している。専門知識は、調達スキル、製品開発スキル、生産スキルなどの職能知識を指し、外部市場知識は顧客、競争相手及びサプライヤーと長期のやりとりで習得したエリア知識である。組織知識は本社の理念、方針、戦略、ベスト・プラクティス、国際オペレーションなどを指す。これに基づいて考えれば、人材の職能知識の以外の知識は、情報処理様式にどのような影響を与えるのか、あるいは組織構造はどのように発展すべきかという課題が生まれる。

第 3 に、現地の人事管理は情報処理様式にどのように影響するのか。前章で検討したように、A 型組織に適するのは、アメリカのように外部労働市場が発達し、社会における支配的な人材技能タイプは専門人材であり、J 型組織に適するのは、日本のように発達した

内部労働市場であり、社会における支配的な人材タイプは総合人材である。本研究は、J型小売企業の海外展開について考察するため、日本と異質な海外労働市場において、J型組織はどのような影響を受けるかという問題を検討しなければならない。つまり、異質な海外労働市場において、J型組織はどのように適応するのだろうかという問題である。J型組織そのままであろうか、A型組織へ変わるのか、あるいはその進化プロセスにおいて何らかの変化を介在して異種の組織構造に進化するのか、どちらか可能であろうかという問題である。

第4に、海外事業を展開する際、組織を多階層化すると、従来の1つの階層の情報処理様式が複数階層の情報処理様式へと発展することによって、複数階層の情報処理様式の相互影響そして人事管理との全体の整合性をどう果たすのかということが課題となる。

要するに、青木の理論モデルの海外への拡張では、補完条件である人事管理の差異をどう取り組むのか、職能以外のエリア知識は情報処理様式にどう影響するのか、多階層化した組織の情報処理様式はどのようなになるのか、青木の理論モデルは海外進出する小売企業に対してどのように拡張していくのか、これらが課題として発展する可能性があると考えられる。

## 第2章 分析モデルの構築と調査方法

### 1. 本研究で依拠する理論の概要

本研究は、集権化・分権化の視点から、海外で店舗を展開する小売企業を対象に、その国際的な組織管理はどのように展開するのか、集権的もしくは分権的な組織管理になるのかについて考察する。ここでは、本研究は前章でレビューした集権化・分権化を影響する個々の要因を検討するのではなく、青木の理論モデルである組織の情報処理様式と人事管理の補完性に注目し、小売企業の国際的な組織管理について議論を展開する。その理由は下記のように述べる。

第1に、前章で議論したように、従来の集権化・分権化の研究では、環境多様化、商品多様化などは多国籍企業の分権化管理の主な規定要因として議論されてきた。しかし、これらの要因は、生来の商品多様化や環境多様化を相手にする小売企業では必ずしも分権的な管理を導くと限らない。そのため、従来の個々の集権化・分権化の規定要因は小売企業に応用する限界があると考えられる。

第2に、青木の理論モデルでは、組織の情報処理様式はHD、IA、IEの3つの基本タイプに収斂し、それぞれに組織の集権化・分権化管理を対応させている。そして、その情報処理様式を機能させるには、人事管理の補完性が欠かせないことを主張する。膨大な情報量を対処し、情報システムを幅広く採用される近年の小売企業にとって、情報処理の様式は小売企業の組織管理に深く影響する (Chabaud and Codron 2005, Dawson 2007)。すなわち、情報システムや意思決定システムの視点で見る組織では、意思決定は組織が流れる情報に依存するため、情報がどのように流され、どのような方法で対処されるのか、組織の上位タスク単位が集中的に対処するのか、下位タスク単位が分散的に対処するのかといった情報処理様式は、意思決定のパターンを決め、組織管理のタイプを規定することになる。よって、小売企業における情報処理様式を究明すれば、その小売企業の組織管理も明らかにすることが可能であると考えられる。したがって、青木の理論モデルは小売企業の組織管理を議論するには貴重な意義を持つと考えられる。

第3に、青木の理論モデルでは、ある1つの社会の労働市場における一階層の両単位間の情報処理様式とその補完的な人事管理について議論している。しかし、海外事業を展開

する組織にとっては、単に1つの階層ではなく、2つ以上の階層をもつことは当然であろう。単一階層間の情報処理様式は多階層へ拡張するとすれば、階層全体間の情報処理様式を混合することが予想される。そこで、多階層間混合した情報処理様式は相互に影響されるのか。また、国内の労働市場に様式化された人事管理と適合した情報処理様式は海外においてどのように変化するのか、そのまま移植するのか、新たに構築するのか。そして、海外事業を展開する組織では、本国国内の労働市場から進出先の労働市場まで、2つの労働市場と関わることになる。これによって、本国国内で確立した人事管理と進出先の人事管理の2つのパターンを直面する。この2つの人事管理パターンの特徴が異なれば、組織はどのように取り組んで対処するのか、情報処理様式をどのように補完するのか。要するに、多階層で混合した複数の情報処理様式の相互影響、そして複数国の人事管理との整合性はどのように果たすのかが、これらの問題は従来の青木の理論モデルでは議論されなかった局面であり、研究課題になると考えられる。その意味で、青木の理論モデルを海外進出する小売企業に応用して拡張することは研究意義があると思われる。

以上の理由で、本研究は青木の理論モデルを主な理論依拠として援用し、海外進出する小売企業の国際的な組織管理に関する分析モデルを構築し、小売企業の国際的な組織管理を考察する。

## 2. 分析モデルの構築

### 2.1. 分析対象の設定

青木の理論モデルは2つのタスク単位間の情報処理様式について議論する。その理論モデルを海外進出する小売企業へ応用する際、まずその「2つのタスク単位」を決めなければならない。

田村（2008）によって、小売店舗は限られた地理的範囲内の多数買い手を対象に販売活動を行うために、小売企業がその小売店舗を通じて直面する市場環境は、多くの地理的に分断された商圈環境であることが議論されている。多店舗を展開する小売企業は多数の異なる商圈環境に対処しなければならない。小売企業は海外環境で多店舗を展開する際、国内と同じように店舗数に比例した多数の商圈環境に対応する必要がある。本社はこうした

海外各地に分散する店舗そして多数の商圈環境情報を直接対処するには、時間的・距離的に困難である。そのため、進出先市場の店舗をグルーピングして、管理部門である子会社の設置が必要となる。また、子会社の設置の必要性について、Aoki（2001）が指摘するように、「製品システムなどがより複雑になったとき、オペレーショナルなタスクにおける専門化の度合いをより一層細かくする必要があった。ますます数が多くなる専門的なタスクをコーディネートするために、それらは下位システム的な技術的環境の統計的相関程度によってサブグループに配置された。下位システム的な環境が共通する各サブグループに対しては、そのサブグループのタスクをコーディネートするために環境のそのセグメントの情報処理に専門化した中間的上層部門が挿入された。そしてこれらの中間的な上層部門は、より広いシステム的環境にかんする重要な情報を処理する、より高いランクの上層部門によってコントロールされていた。このようにした結果は多層のヒエラルキーとなる」という（邦訳 121 頁）。つまり、海外多数の店舗をコーディネートするために、小売企業は同じ地域の店舗をサブグループとしてグルーピングし、そのサブグループの共通する環境情報を処理するための中間的上層部門を設置する。この中間的上層部門は現地子会社である。現地子会社の設立は、進出先市場の情報処理や店舗管理などの役割を果たす。また、子会社の設立によって、組織全体の階層数を増えることになる。

組織の階層数について、Thompson（1967）によって、環境不確定を対応するために、組織は活動の諸要素を組織内部に取り込むことによって成長する。しかし、すべての活動要素を、ただ 1 人の管理者が調整を行う 1 つのグループに取りまとめるわけにはいかない。したがって、階層の概念を導入して、活動諸要素間の相互依存程度に応じて、非常に相互依存する諸要素を管理者の統制範囲の限界まで第 1 の階層レベルにまとめる。次に、逐次的相互依存する諸要素を第 2 の階層レベルに編成する。このように第 3、第 4 などの階層レベルに活動諸要素を編成するのである。

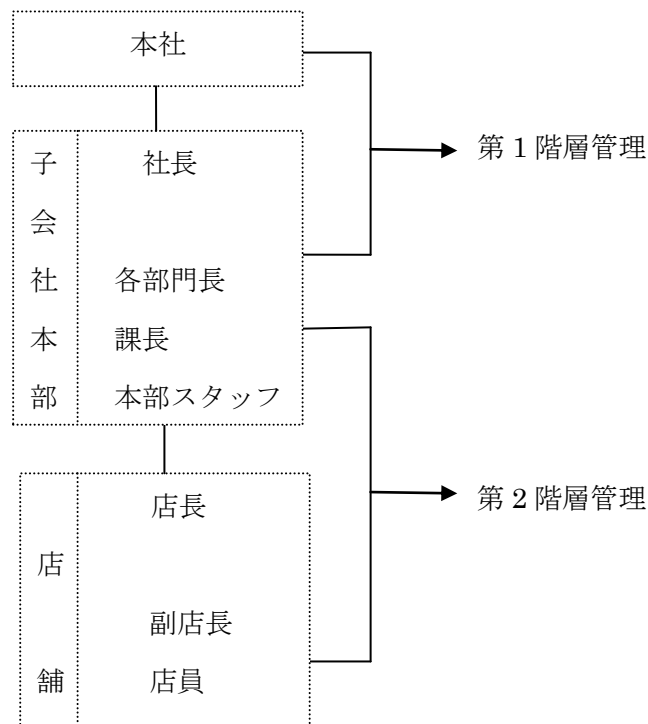
Aoki（2001）と Thompson（1967）の階層に関する概念について、海外進出する小売企業は、本社と店舗の間に現地子会社の設立を通じて、組織の階層数を増えることになることがわかる。しかも、子会社の設立によって、事業活動の情報処理を本社・子会社・店舗の 3 者においてシェアされる。つまり、本社・子会社・店舗の 3 者間は本社―子会社、子会社―店舗の 2 階層を形成して、事業活動を階層別において分業される。そして各階層が直面する課業環境が相互に独立しておらず、各課業環境間は相関している。そのため、各階層の活動は同一方向へ調整しなければ、組織目標の達成は不可能となることが示唆さ

れる。仮に、階層間の課業環境は相関しておらず、各階層の活動は相互に影響しない場合、Aoki (2001) や Thompson (1967) の概念と乖離するものになる。

以上で述べてきたように、海外店舗を展開する小売企業において、本社は子会社を通じて、本国と離れた海外の各地に分散する多店舗を管理する。本社・子会社・店舗はそれぞれの役割を果たし、階層を分けて事業活動を遂行するのである。よって、海外進出する小売企業では、本社、現地子会社、そして現地の店舗の3者間における組織管理は階層を分けて議論する必要があると考えられる。本研究では、海外進出する小売企業の組織管理は国際的な2階層管理で捉えることを主張したい。すなわち、本社－子会社の間での組織管理は第1階層、子会社－店舗の間での組織管理は第2階層の管理として捉えることにする。

本研究では、海外進出する小売企業の2階層の組織管理は2階層の情報処理様式と2階層の人事管理の2つの側面から構成すると考える。下記の図2-1のように、第1階層の組織管理では、本社と子会社間の情報処理様式、と子会社本部の部長や課長などの幹部やスタッフの人事管理、そして第2階層の組織管理では、子会社と現地各店舗間の情報処理様式、と店舗の副店長や店員などの店舗従業員の人事管理、をそれぞれに定義する。

図 2-1 小売企業の国際的な2階層管理



(出所) 筆者作成



## 2.2. 集権化・分権化とヒエラルキー的分割・情報同化

多国籍企業の集権化・分権化の研究では、本社集権化と子会社分権化は、本社と子会社間の意思決定権限における配分の程度を指す (Gate and Egelhoff 1986, Picard et al. 1998, Quester and Conduit 1996)。すなわち、本社集権化とは、本社がより多くの意思決定権限を持ち、子会社の活動を強く統制する。子会社分権化とは、子会社がより多くの意思決定権限を持ち、現地活動の自律性を保持し、本社の統制をできる限り回避しようとするのである。そして集権化・分権化の規定要因は本社と子会社間の意思決定権限の配分に影響することを意味する。

青木の理論モデルでは、本社と子会社はそれぞれの職能に基づいて意思決定権限を保有し、本社は子会社の活動を統制する一般的な枠組みの中で、本社と子会社間の活動を調整するには、子会社は本社の意思決定に関与するかどうかによって、本社集権化と子会社分権化を区別する。具体的には、子会社は本社の意思決定に関与せず、本社の意思決定を所与として、子会社の行動を決定すれば、本社集権化 (=ヒエラルキー的分割 HD) といい、子会社は本社の意思決定に関与し、本社と子会社の情報共有や交渉した後に合意を形成し、両者の行動を決定すれば、子会社分権化 (=情報同化 IA) というのである。

以上のように、本社と子会社の集権化・分権化について、従来の MNC の研究における本社と子会社が配分される意思決定権限の多さと、青木の理論モデルにおいて子会社の本社の意思決定に関与の有無の 2 つの側面で理解することができると示唆される。ここで、本研究は、子会社の本社の意思決定に関与の有無という青木の定義に従うことにする。その理由は、下記の 3 つを上げられる。

第 1 に、意思決定権限の多寡によって集権化・分権化を判断するという側面では、集権化と分権化を判断するには、本社と子会社がそれぞれに保有する意思決定権限の「多い」や「少ない」をどのように測るのが問題である。例えば、MD 活動は大きく仕入と販売の 2 つの意思決定権限を構成する。しかし、仕入はさらに品揃え計画や商品選定、商品企画・開発、取引先選定、在庫管理などの意思決定権限に細分化できる。また販売も価格設定、販促活動、値下げ、接客サービスなどの意思決定権限に細分化することができる。そして、階層数を増やせば、職能が本社、子会社、店舗間において細分化されることによって、意思決定権限の数がさらに増える。例えば、店舗において発注、納品、決済、棚割修正、店舗陳列などの意思決定権限の数が増加するのである。こうした職能を細分化すれば

するほど意思決定権限の数が増えるため、意思決定権限の数で集権化・分権化を判断するには、どのような尺度でどのように測定するのが困難になる。

第2に、意思決定権限の配分により、本社と子会社はそれぞれが有する権限に基づいて活動を行う。そこで、本社と子会社の意思決定における相違が生じると、その調整は誰によってどのように行われるのかという問題が生じる。本社が子会社の意思決定を調整すれば、それは本社集権化と言える。しかしながら、子会社が本社の意思決定を調整することになれば、それは果たして本社集権化と言えるのか、子会社分権化と言えるのかを判断できなくなる。その結果、集権化・分権化に対して明確な判断が下せなくなるのである。

第3に、本研究は、海外進出する小売企業について、本社と子会社、子会社と店舗の2階層的な組織管理を主張している。意思決定権限の多寡の定義に基づけば、極端に言えば、本社が完全に集権的な組織管理を行うと、中間に立つ子会社は意思決定権限を持たないことになる。そして権限を持たない子会社は店舗に対して集権化でもなく、分権化でもなく、子会社と店舗間の関係を捉えられなくなるのである。

他方で、青木の集権化・分権化の定義に依拠すれば、子会社は本社の意思決定に関与するかどうかによって、本社集権化と子会社分権化を識別できる。すなわち、子会社は本社の意思決定に関与せず、本社が集中的に情報処理を行って意思決定を下す。そして、子会社は本社の意思決定を所与として自らの行動を調整すると、本社集権化として理解する。一方、子会社が本社の意思決定に関与し、両者の情報共有を通じて共同で意思決定を行う上、相互の行動を調整すると、子会社分権化として理解する。さらに、店舗は子会社の意思決定に関与するかどうかによって、子会社集権化と店舗分権化も識別でき、2階層の組織管理を明確に捉えることができる。

以上のことから、本研究は、青木の定義に従い、意思決定権限の多さや少なさより、単位間の意思決定の関与があればIA、関与がなければHDと見なし、集権化と分権化を判断することになる。

### 2.3. 階層別の情報処理様式について

青木の理論モデルによって、両タスク単位は、垂直的關係においても水平的關係においても、HD、IA、IEの3つだけの情報処理様式が存在する。本研究では、水平的關係を議

論せず、垂直的関係のみを1階層から2階層へという順番で議論を進める。先に述べたように、小売企業のMD活動を本社・子会社・店舗間において分業される。本社・子会社・店舗は2階層を形成してそれぞれの課業環境情報を対処し、それぞれのMD活動に関する意思決定権限を有している。そして、本社・子会社・店舗間で分業されるMD活動は別々に遂行することではなく、同一方向へ調整しなければならない。なぜならば、個々のMD活動は異なる方向へ進めば、仕入と販売のずれが生じ、過剰在庫や在庫不足などのリスクを抱えることになるからである。よって、本社－子会社、子会社－店舗の各階層は強い補完性をもち、本社－子会社、子会社－店舗の各階層の情報処理様式はHDかIAとなり、IEにはならない(Aoki 2001)。言い換えれば、前節で議論したように、IEの場合には、階層は成り立たないからである。本研究では、子会社が本社の意思決定に関与するかどうかによって、その階層の情報処理様式はHDかIAと考えることになる。同じように、店舗は子会社の意思決定に関与するかどうかによって、子会社と店舗間の情報処理様式はHDかIAとなる。

そして、情報処理様式を1階層から2階層へ、本部・店舗の2者から本社・子会社・店舗の3者まで拡張することによって、小売企業の2階層の情報処理様式は4つのパターンを組み合わせることができる(表2-1)。ここで各情報処理様式の組み合わせの最初の項目は第1階層を、2番目の項目は第2階層を表している。

まず、第1階層では子会社は本社の意思決定に関与せず、本社の意思決定を所与として、子会社の活動を決める場合、本社と子会社間の情報処理様式はHDとなる。さらに第2階層では店舗は子会社の意思決定に関与せず、子会社の意思決定に従って活動すれば、第2階層もHDとなる。それに対し、店舗は子会社の意思決定に関与し、子会社と共同で意思決定を行う上、2者の行動を決める場合、第2階層はIAとなる。そのため、2階層の情報処理様式はHD－HD、HD－IAの2つのパターンを想定できる。

次に、子会社が本社の意思決定に関与し、本社と共同で意思決定を行って相互の行動を決める場合、本社と子会社間の情報処理様式はIAとなる。そして、第2階層では、店舗は子会社の意思決定に関与せず、子会社の意思決定を所与として、活動を行えば、第2階層はHDとなる。それに対し、店舗は子会社の意思決定に関与し、子会社と共同で意思決定を行って相互の行動を決める場合、第2階層はIAとなる。そのため、2階層の情報処理様式はIA－HD、IA－IAの2つのパターンを想定できる。

表 2-1 小売企業の 2 階層の情報処理様式の組み合わせ

本社－子会社間の 情報処理様式	子会社－店舗間の情報処理様式	
	HD	IA
HD	①HD－HD	②HD－IA
IA	③IA－HD	④IA－IA

(出所) 筆者作成

要約すると、海外進出する小売企業の国際的な 2 階層の情報処理様式は、各階層の MD 活動に関する下位部門は上位部門の意思決定に関与するかどうかによって、HD－HD、HD－IA、IA－HD、IA－IA の 4 つの組み合わせを想定することができる。

#### 2.4. 階層別の人事管理について

前節において、小売企業の国際的な 2 階層の情報処理様式を検討してきた。本研究の研究課題である小売企業の国際的な組織管理は、情報処理様式と人事管理の 2 つ側面で捉えるため、この節は小売企業の 2 階層の人事管理を検討することになる。

まず、第 1 階層の本社－子会社では、子会社本部の人事管理について、従来、情報処理様式と人事管理の補完性に基づいて、情報処理様式に適合的な人事管理のパターンを推測できる。しかし、海外進出する小売企業にとって、子会社は本国国内の本社と現地の店舗をつなぐ役割を担当するため、本国国内と現地の 2 つの労働市場にわたって、本社と現地の 2 つの人事管理パターンと関わることになる。つまり、第 1 階層において、2 つの人事管理パターンをどのように取り組み、そしてそれが情報処理様式と補完するのかという問題として、第 1 階層において 2 つの人事管理パターンと情報処理様式の関係を検討することにする。

Black et al. (1999) が主張するように、国際的な事業活動を行う組織では、製造業であれ小売業であれ、あるいは、欧米系多国籍企業であれ日系多国籍企業であれ、母国からの派遣人材と子会社の所在する国のローカル人材を組み合わせ活用することが、一般的である。本社は、本国からの派遣人材を通じて、全社理念・方針の浸透と共有、技術・経営ノウハウの移転などを通じて、子会社の事業活動を統合・統制する。また、現地子会社は、

能力が高く、モチベーションも高いローカル人材の育成・確保を通じて、現地の競争力を高めていく。つまり、子会社の統合・統制手段としての派遣人材と、現地の競争力の源泉としてのローカル人材をすべて子会社に取り込むことは多国籍企業の欠かせない国際人事管理である。これに従い、本研究は、本社と子会社の第1階層では、本国からの派遣人材とローカル人材を併存すると考えられる。

本国からの派遣人材について、白木（2006）によれば、日本の多国籍企業は日本人経営管理職を現地へ派遣することを通じて、現地の活動を統括・統制することが最も重要な方法になっていると指摘している。したがって、本社人材はマネジメント人材として子会社本部の各部門の管理職あるいはキーパーソンとして派遣されることが予想できる。派遣人材は本社の現地子会社の統制手段という多国籍企業の人事管理特徴から、派遣人材の人事管理権限を本社にあると推測できる。具体的に、誰がどこの子会社へ派遣するのか、子会社へ派遣するために、事前にどのような研修・教育を行うのか、どのようなキャリア・パスを計画するのか、そしてどれぐらいの賃金レベルを設定するのか、本社へ戻る時、どのような職務を与えるのか、これらは派遣先である子会社が決められないことであり、本社が集中的に行われなければならないのである。

次に、ローカル人材の人事管理について、子会社は派遣人材だけでなく、ローカル人材の育成・確保も必要である。派遣人材は本社の統制手段として現地子会社の活動をコントロールするため、現地の市場情報を対処する主体となる。小売企業のローカル人材の吸引は、現場のただのオペレーターや命令の実行者として活用することではなく、現地市場の情報処理にも期待される。その理由は、小売企業は海外進出する際、仕入や販売などの職能知識、顧客、競争相手、取引先、政府政策などの現地市場におけるエリア知識、そして本社の理念、方針、戦略、ベスト・プラクティス、国際オペレーションなどの組織知識が必要となる（Jonsson and Elg 2006）。つまり、小売企業は現地で店舗を展開する際、MD活動に関する仕入や販売の職能知識や組織知識だけでは不十分であり、現地市場におけるエリア知識も特に重要である。現地市場の顧客ニーズ、取引慣行などの地域独特な知識を把握しないと、有効的な仕入や販売などのMD活動を行えないと考えるからである（川端2011）。例えば、現地の供給業者の取引慣行を把握しなければ、いつどれぐらいの数量を調達するかといった商品調達への影響が出る。また、現地消費者の消費慣行、購買慣行、家族構成（例えば、祖父母、父母、子供の三世代の構成）、住宅の広さ、飲食習慣などは食料品、家具、雑貨などの販売に大きな影響を与える。小売企業の海外進出において、その

現地市場に関する知識（以下、エリア知識に統一する）が不可欠であることは明らかである。

エリア知識は現地の市場環境に埋め込まれているため、現地において蓄積しなければならない（Holm and Sharma 2006）。小売企業は海外進出する際、長期での市場展開で知識を習得するほか、現地市場に詳しいローカル人材を取り入れて短期的な市場知識を吸収することができる。したがって、小売企業は仕入や販売といった職能知識と組織知識を有する派遣人材だけではなく、エリア知識を有するローカル人材も必要となる。しかも、ローカル人材は組織の情報処理に参加することが必要である。

エリア知識を有するローカル人材の人事管理権限について、ローカル人材の登用・育成は遠く離れた本社によって行うか、その地域の子会社によって行うか、という課題が発生する。地域特性に詳しい人材の育成には、その地域に密着して（あるいは体験する、生活する）から、経験の蓄積に基づいて形成される（川端 2011）。この点からみると、地域から離れた本社が集中的にローカル人材を育成することは、明らかに地域の子会社より効率が悪いと言える。さらに、現地のどこでどのような方法でローカル人材を雇用するかについて、現地から離れた本社が人材採用に不可能であるとも理解できる。よって、ローカル人材の人事権限を本社から子会社へ委譲すると考えられる。

以上のような小売企業の国際的な展開について、多国籍企業の人事管理特徴とエリア知識が不可欠であるため、派遣人材とローカル人材を組み合わせ活用することがわかる。すなわち、第1階層の人事管理について、子会社の人事管理は派遣人材の本社集権化（CP）とローカル人材の子会社分権化（DP）を併存することを仮定する。ここでは、第1階層の人事管理はCP・DPで記述する。

そして、第2階層の子会社一店舗では、店舗従業員の人事管理について検討する。これは、青木の理論モデルに基づけば、現地労働市場によって決められるのである。前章で議論したように、現地労働市場は日本労働市場のように、新卒から採用し、下積み経験をしながら、職務間・地域間ジョブ・ローテーションを行い、長期にかけて総合技能の人材を育成する内部労働市場が発達する場合、集権的人事管理CPを取りやすくなる。これに対して、現地労働市場はアメリカの労働市場のように、キャリアを標準化され、専門人材の外部労働市場が発達すれば、分権的人事管理DPを取りやすくなる。要するに、第2階層は現地労働市場の特徴によってCPかDPを選択することになる。

## 2.5. 情報処理様式と人事管理の組み合わせ

本研究は、海外進出する小売企業の国際的な2階層組織管理を展開することを主張している。この2階層の組織管理は情報処理様式と人事管理の2つ側面を含めてその整合性を考えることになる。2階層の情報処理様式はHD-HD、HD-IA、IA-HDとIA-IAの4つのパターンを推測している。そして、人事管理は第1階層についてCP・DPを混合し、第2階層は現地労働市場の特徴によってCPかDPを選択することになると考えられる。

本来、青木の理論モデルによれば、集権的な情報処理様式HDは、専門人材の分権的人事管理、そして分権的情報処理様式IAは、総合人材の集権的人事管理と適合する。しかし、第1階層ではHDやIAにもかかわらず、人事管理はすべてCP・DPになることを推測している。つまり、第1階層では情報処理様式と人事管理は相互に補完することより、それぞれ他の要因に影響される可能性が高い。青木の理論モデルは1つの社会において様式化された人事管理と情報処理様式の補完性を強調する。しかし、海外事業を展開する場合、子会社は本国労働市場と進出先の労働市場につながるという位置づけであるため、本社-子会社間の階層間は2つの人事管理パターンを関わるのが当然である。そのため、1つの労働市場に着目する青木の理論モデルは本社-子会社間の階層間において必ずしも適合すると言えないだろう。そこで、本社と子会社間のHDとIAの選択はどのような要因に規制されるのかという疑問を浮かび上がるのである。本研究は、第1階層の情報処理様式の選択は人事管理との補完性より、国際化戦略に注目する必要があると考えられる。

従来の研究では、本社と現地子会社、店舗間の組織管理は、現地市場環境・消費者行動の特異性・取扱商品の特性・組織能力・本社と子会社の依存関係など多様な要因に影響される。しかし、現地市場環境・消費者行動の特異性・取扱商品の特性・組織能力・本社と子会社の依存関係などの要因を個別に抽出して小売企業の国際管理への影響を議論するには、第1章でレビューした先行研究のように、一致した結論を得られずに議論の焦点を拡散してしまう恐れがある。

一方で、国際マーケティング研究では長い間論じられてきたグローバル統合・現地適応化という国際化戦略は小売企業の組織管理に意外に説明力を備えていると言われる(向山1996, Salmon and Tordjman 1989, 矢作 2007)。その理由として、現地市場に適応するかグローバル市場に統合するかは現地化段階で主たる意思決定事項として、市場参入後の成否を左右する過程であるように(矢作 2007)、グローバル統合戦略と現地適応化戦

略の選択は小売企業の重要な課題となるからである。その背後には、本国国内と異なる現地市場の独特な市場状況を存在するからである。ここでは、現地市場の独特な市場状況を現地特殊性と呼ぶことにする。具体的には、海外で多店舗を展開する小売企業では、現地市場環境や産業条件などが本国国内と大きく異なる。例えば、現地の消費者の文化や生活習慣、伝統、所得水準などが違ううえに、広告への接触や商品の利用経験も違い、さらに調達側面では、取引慣行、物流インフラの発達程度などによって国内の商品調達事情と異なることになる（高嶋 2012）。

こうした現地特殊性に対して、小売企業は現地の店舗における販売活動、仕入活動などの MD 活動を現地市場に適応させた方法を採用するのか、あるいは、現地特殊性より世界規模の経済性を重視するグローバル統合の方法を採用するのかという選択問題が発生する（向山 1996, Salmon and Tordjman 1989, 高嶋 2012, 矢作 2007）。小売企業はグローバル統合戦略と現地適応化戦略の選択に応じて、集権的組織管理あるいは分権的組織管理が採用するかという国際的な組織管理も異なることになる（高嶋 2012）。したがって、小売企業はグローバル統合・現地適応化という国際化戦略の選択は組織の情報処理様式へ影響することがわかる。以下のように、小売企業の国際化戦略は本社一子会社間の情報処理様式にどのような影響を与えるのかを検討することにしたい。

第 1 に、グローバル統合戦略を選択する場合、品揃えの形成は現地志向ではなく、本社と同様な商品を販売することになる。すなわち、グローバルに同質的な顧客をターゲットし、取扱商品から価格設定、販促活動、接客サービスなどの MD 活動を本社が集中的な意思決定を下すのである。本社集中的な意思決定によって、すでに蓄積した商品の調達・開発ノウハウや、国際的な生産ネットワークと物流システムを効率的に活用することによって、国際的なブランド・イメージを形成・維持したり、コスト優位を実現したりすることができる。よって、グローバル統合戦略を取る場合、子会社は本社の MD 活動における意思決定に関与せず、本社の命令に従って忠実に実行する。本社と子会社間の情報処理様式は HD となるのである。

第 2 に、現地適応化戦略を選択する場合、現地の所得水準、競争状況、消費者嗜好、購買慣行などに合わせて品揃えを形成し、現地に適する販売手法を提供する必要がある。具体的に、現地消費者はどのような暮らしをしているのか、どのような商品を売られているのか、どのような競争相手が存在するのか、どこでその商品が生産されているのか、どのようにその商品を調達するのか、現地消費者の購買習慣に応じてどのような販売方法を提



供するのか、これらを把握するために、現地の市場情報が不可欠となる。また、現地適応の品揃えの形成は、一気に完成するではなく、試行錯誤を重ねながら、洗練していくものである。現地消費者ニーズの変化を細かく対応して品揃えを形成させるには、仕入はタイムリーに行われなければならない。そして価格設定や、販売促進活動の策定などの販売活動を現地状況に合わせてタイムリーに調整する必要がある。つまり、現地適応化戦略を取るために、仕入と販売を統括する MD 活動は現地の市場情報の変化に応じて不断に調整する必要がある。子会社が現地の市場情報を対処するには、現地から離れた本社より優位であることが当然であろう。したがって、現地子会社は保有する現地市場の情報を通じて本社の意思決定に関与し、現地の環境変化に応じて不断に調整していくことになる。よって、本社と子会社間の情報処理様式は情報同化である IA を取ることになる。

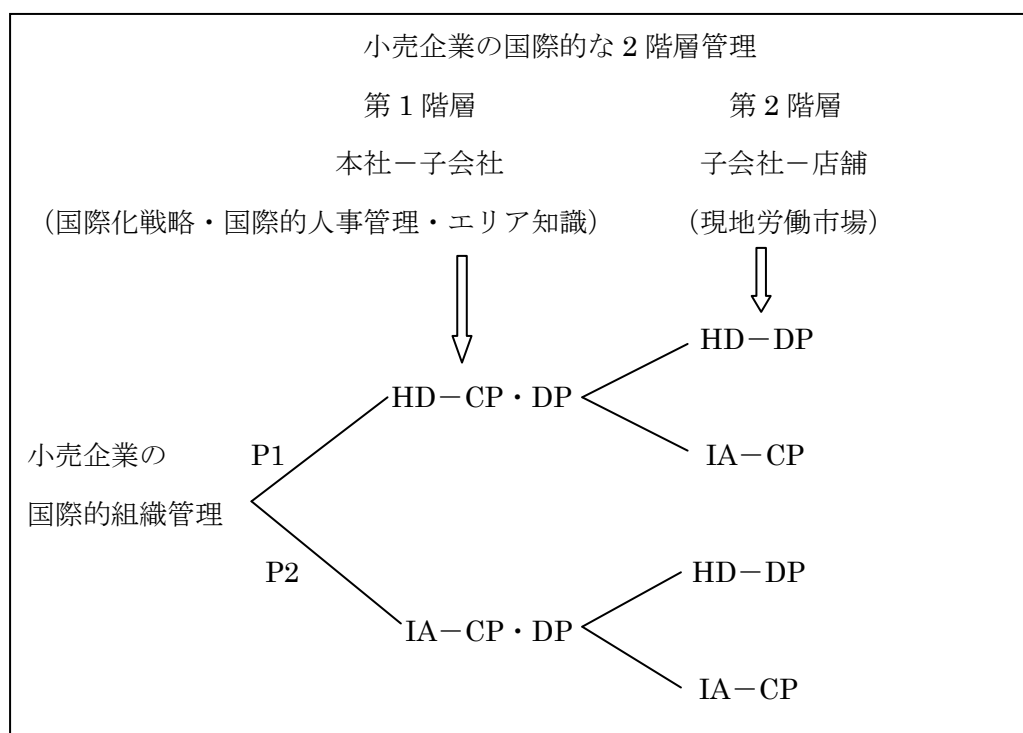
以上の検討では、小売企業はグローバル統合戦略か現地適応化戦略の選択によって、MD 活動において子会社が本社の意思決定に関与の有無を起こるのである。それに対応して、第 1 階層本社－子会社間の情報処理様式は HD か IA を選択することになる。また、前節で述べたように、子会社の活動を統制するために本社から子会社の管理職を派遣する。同時に MD 活動の情報処理にエリア知識が不可欠であるためにローカル人材を登用する。よって、第 1 階層の人事管理は必ず派遣人材の本社集権化とローカル人材の子会社分権化を併存する。これは情報処理様式 HD か IA に関わらず、多国籍企業の国際的人事管理の特徴とエリア知識の重要性によって制約されるものと予想される。したがって、第 1 階層本社－子会社間の組織管理は国際化戦略によって、HD－CP・DP または IA－CP・DP になる。

そして、第 2 階層子会社－店舗間の組織管理について、青木の理論モデルに基づけば、第 2 階層では、現地労働市場の特徴に制約、子会社と店舗間の情報処理様式は HD と店舗の分権的な人事管理 DP、子会社と店舗間の情報処理様式は IA と子会社の集権的な人事管理 CP、それぞれの組み合わせを仮定できる。つまり、第 1 章で先行研究をレビューしたように、現地労働市場はアメリカのように、専門人材の外部労働市場が発達すれば、HD－DP の組織管理が選択することになる。一方、現地労働市場は日本のように、総合人材の内部労働市場が発達すれば、IA－CP の組織管理を選択することになる。具体的に、子会社は集中的に情報処理を行って計画を策定し、それを店舗に指示する。店舗は子会社の指示を実行できる販売活動の専門人材が必要となる。また、店舗は統制権威を確立するために、店舗従業員のコントロール手段としての人事管理権限を求めるようになる。よって、子会

社の集権的な情報処理と店舗の分権的な人事管理の組み合わせ（HD-DP）は専門人材の外部労働市場に適合するのである。一方、子会社と店舗は共同で情報処理を行って意思決定を下す。それを可能にするために、店舗従業員は販売活動や仕入活動に関する総合技能が必要となる。店舗従業員の総合技能を養成するには、子会社は従業員のキャリア発展を考慮した教育訓練、配置転換、昇格、昇進などを集中的に行われなければならないのである。よって、店舗への分権的な情報処理と子会社の集権的な人事管理の組み合わせ（IA-CP）は総合人材の内部労働市場に適合するのである。

要約すると、本研究は、本社、子会社と店舗の3者間の組織管理を2階層に分けて検討する。下記図2-2を示すように本研究の分析モデルを構想している。つまり、第1階層の本社-子会社間では、国際化戦略の選択は情報処理様式に影響する。また、子会社本部は本国からの派遣人材と現地ローカル人材を組み合わせる人事管理は海外事業を展開する小売企業にとって、当然である。そのため、第1階層の組織管理は、情報処理様式と人事管理の補完性より、それぞれ他の要因に影響されることを主張したい。そして、第2階層の組織管理は現地労働市場の特徴に制約されると予想している。こちらの分析をまとめて、本研究は、2つのプロポジションを提案したい。

図 2-2 分析モデル



(出所) 筆者作成

プロポジション 1 海外進出する小売企業はグローバル統合戦略を選択する場合、第 1 階層の本社－子会社間の組織管理は HD－CP・DP、第 2 階層の子会社－店舗間の組織管理は現地労働市場の特徴によって HD－DP か IA－CP の二者択一になる。

プロポジション 2 海外進出する小売企業は現地適応化戦略を選択する場合、第 1 階層の本社－子会社間の組織管理は IA－CP・DP、第 2 階層の子会社－店舗間の組織管理は現地労働市場の特徴によって HD－DP か IA－CP の二者択一になる。

本研究は、2 階層の組織管理を提案するには、第 1 階層は青木の理論モデルに国際化戦略と国際的人事管理、エリア知識の視点を加えて、組織管理パターンを推測する。そして第 2 階層において青木の理論モデルに依拠し、現地労働市場の制約によって情報処理様式を選択することになる。

青木の理論モデルでは、1 つの情報処理様式は 1 つの人事管理パターンと適合することを議論した。本研究では、第 1 階層について、1 つの情報処理様式は 2 つの人事管理パターンと組み合わせることを仮定する。さらに、第 1 階層の本社－子会社の階層ではどのような情報処理様式にもかかわらず、人事管理は CP・DP の組み合わせになることを主張したい。本社は派遣人材の本社集権的な人事管理を通じて、遠く離れた子会社の活動を組織の全体から離脱しないように統制して組織安定性を図るという多国籍企業の国際的人事管理の特徴である。そして、小売企業にとってエリア知識が必須となるため、子会社へ分権的なローカル人材の人事管理は不可欠である。この 2 つの目的を考えれば、HD、IA のどちらにもかかわらず、子会社における CP と DP を併存する人事管理が可能である。これは、従来の研究においてあまり検討されていない局面である。

### 3. 本研究の調査方法

#### 3.1. 事例研究

本研究は海外進出する小売企業を研究対象とし、小売企業における国際的な組織管理を事例研究で考察することになる。事例研究について、Yin (1994) は組織と管理の研究に

において、ケース・スタディがよく用いられており、特に「どのように」と「なぜ」の問題をより解釈できるため、ケース・スタディが望ましいリサーチ戦略であると指摘する。平野（2006）は、「単一ケース・スタディは、それが十分に定式化された理論をテストする際に適している」（85頁）。本研究は、小売企業の国際的な組織管理はどのように展開するのか、なぜこのような組織管理になるのかを、研究課題として取り組んでいる。そして本研究で依拠する青木の理論モデルは「十分に理論的に定式化された」（平野 2006, 86頁）という。よって、事例を用いて、小売企業の国際的な組織管理を研究することは、有用であると考えられる。

本研究は、イオン株式会社（以下、イオン）と株式会社ハニーズ（以下、ハニーズ）の2つの事例を取り上げ、それぞれ分析していく。第3章は日本のイオンを調査対象企業として選択する。イオンは1985年にマレーシアへ進出してから、30年近く首尾一貫して国際化を進んでいる。イオンの国際化経験や実績は、日本の小売業の中でも有数の成功企業と理解できる。グローバルで活躍する日本の小売企業は、海外でどのような組織管理を展開するのか。イオンは国際的な組織管理の検討にふさわしい事例として考えられる。

そして、第4章は日本のアパレル企業ハニーズを調査対象企業として取り上げる。ハニーズは2006年に中国へ進出してから、2011年まで中国全土に358店舗も展開しており、急速に出店している。同時期に中国へ進出する他のアパレル企業より、速い出店ができており、売上も順調に拡大していることは、はじめての海外進出するハニーズにとって、成功であると言える。そこで、はじめて海外進出を果たすハニーズでは、どのような国際的な組織管理を構築してきたのか、ハニーズの事例は、小売企業の国際的な組織管理を検討するには有意であると考えられる。

また、イオンはGMS業態であるため、一般的に現地特殊性に適応することが必要であると思われる（例えば、Porter 1986）。そしてハニーズはアパレル専門店であるため、一般的に現地適応よりグローバル統合のほうがより優位性のあると思われる（例えば、Salmon and Tordjman 1989）。本研究では、現地適応化あるいはグローバル統合といった国際化戦略は情報処理様式に影響すると仮定している。したがって、国際化戦略の異なるイオンとハニーズを事例として選択することは、本研究の主張と合致するのである。

本研究は情報処理様式と人事管理の適合性という青木の理論モデルを援用する。現地の情報処理様式は現地の労働市場に制約されることが想定しているため、同一市場に事業を展開する小売企業を選択することが好ましい。イオンとハニーズは両方ともに中国という

同一市場に店舗を展開するのであるため、両社を事例として選択することは適切であるとも思う。

要するに、豊富な国際化経験を持つイオンとはじめの国際化を実現するハニーズ、そしてイオンのGMS業態とハニーズの専門店業態、両社は2つ好対照的な事例として選定することは、国際化経験、あるいは業態の差異にもかかわらず、小売企業の国際的な組織管理の本質をできる限り接近しようとするものである。

### 3.2. 調査項目の設定

小売企業は海外での店舗展開に伴って、その組織管理はどのように展開するのか、すなわち集権的あるいは分権的になるのか、なぜこのような組織管理になっているのか、本章では、そこで組織の集権化と分権化の対象、いわゆる意思決定の内容を明確にしたい。

本研究は小売企業の基本的な活動をフォーカスして調査を行う。田村（2008）は、店舗へのアクセス（立地選定）、品揃え形成（商品カテゴリーの広さ、深さ）、価格設定、販促計画、商品在庫、接客対応（セルフサービス、対面接客）、店舗雰囲気づくりなどは小売企業の基本的な活動であると定義づける。また、平野（2006）は、小売企業における品揃えの企画から商品調達、店舗への配分、顧客への販売、マーケティング、さらに在庫調整（補充発注、売値下げ）まで一連の活動を、小売企業のMD活動と呼ぶ。これらの概念に基づいて、本研究では、小売企業の基本的な活動をMD活動として捉えることにする。具体的に、年間に何店舗を展開するかについての予算計画をどのように策定するのか、何の商品をどのように販売するのか、販売しようとする商品構成を計画して、多数の仕入先から有望な商品を選択して調達し、また競争相手との差別化や価格競争優位を追求するために、メーカーから商品を調達するほか、PB商品の企画・開発に力を入れる（Dawson 2000）。そして、店頭の商品を陳列し、各販売促進手法を用いて、設定した価格で消費者へ販売をかける。店頭の販売動向に合わせて、売れ残り商品に値下げや売れ切り商品を再入荷するなど在庫を調整するなどである。また、組織の集権化・分権化はMD活動に関する各階層の情報処理様式の集権化と分権化として表す。言い換えれば、各階層の情報処理様式は各MD活動に関する情報処理様式によって決められるため、本研究の調査項目をこれに従って設定するようになる。MD活動に関する意思決定項目は下記の表 2-2 に示すように 11

項目を抽出する（平野 2006, Montgomery 1975, Swindley 1992, 高嶋 2013）。

また、平野（2006）によって、人事管理特性は、組織のメンバーが組織活動を行うように動機づけるインセンティブ・システムやキャリア開発、および人事権限（採用、異動、解雇）の所在などを指す。つまり、人事管理は賃金報酬・業績評価を含む動機づけインセンティブ・システム、研修・教育そしてOJTなどのキャリア開発のためのトレーニング・プログラム、と採用・異動・解雇・昇進などの人事権限の所在から構成する。この定義に基づいて、従業員の採用・異動・解雇・昇進の人事権限の所在、キャリア開発と賃金報酬の設定・業績評価の項目に対して本社、子会社と店舗が人事管理の関与程度を人事管理の集権化・分権化として定義する。人事管理の調査項目は表 2-2 に示すように 3 つの項目を抽出する。

表 2-2 本研究の調査項目

	調査項目
MD 活動	①年間出店の予算計画
	②品揃え計画の策定
	③商品選定
	④商品企画・開発
	⑤取引先選定
	⑥在庫数の決定
	⑦棚割修正
	⑧販売価格の設定
	⑨販促活動の策定
	⑩値下げ
	⑪店頭陳列や、顧客サービスなどの店頭業務管理
人事管理	①採用・異動・解雇・昇進の人事権限の所在
	②教育、研究などのキャリア開発
	③賃金報酬の設定・業績評価

（出所）筆者作成

本研究は本社・子会社・店舗の 3 者間の情報処理様式と人事管理について調査するため、

本社、子会社、店舗の各レベルにおいて聞き取り対象を選定し、同様な調査項目に基づいてデータを収集した。そこでイオンの事例研究では、千葉にあるイオンの日本本社の中国事業戦略リーダー、中国北京にあるイオングループ中国本社の副社長、そして北京のイオン店舗の店長に聞き取り調査を行った。聞き取り調査に加え、イオンの国際化に関する二次データを収集した。これらのデータに基づいて、イオンの事例を記述し、分析する。

そしてハニーズの事例では、東京にあるハニーズの日本本社の社長、そして中国上海にある現地子会社の社長に聞き取り調査を行った。また、現地の組織管理を解明するために、店長を対象に質問票調査を行った。聞き取り調査と質問票調査に加え、ハニーズの中国展開に関する二次データも収集した。これらのデータに基づいて、ハニーズの事例を記述し、分析する。

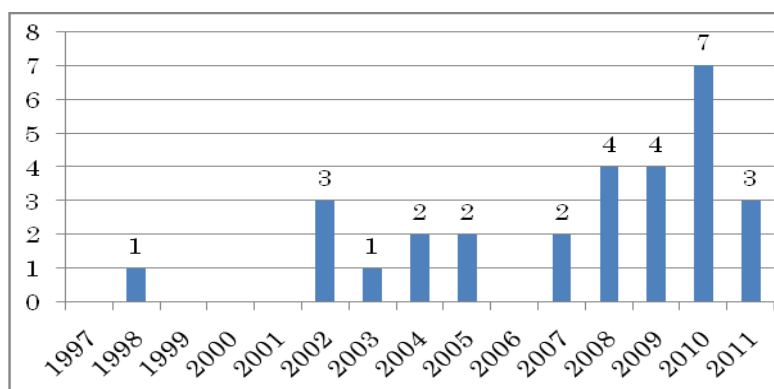
### 第3章 事例研究①：イオンの中国展開

#### 1. 事例概要

イオン株式会社<sup>4</sup>（以下、イオン）の海外進出は、1985年にマレーシアで1号店を開店してからスタートし、その後、香港、タイ、インドネシア、ベトナム、中国大陸へと展開してきた。中国大陸では1995年に子会社の広東ジャスコチームストアーズを設立し、1996年に広州の市街地に中国大陸の1号店を開店したのである。1996年に山東省に青島イオン東泰、2002年に深圳にイオン華南、2007年首都圏の北京・天津到北京イオン、合計4つのエリアに子会社を設立した。そして、2012年北京にイオングループ中国本社を設立し、中国大陸の本格的な展開を推進してきた。本研究は中国にある4つのエリア子会社と北京にあるイオングループ中国本社を「中国子会社」に総称する。

図3-1と表3-1を示すように、イオンの中国におけるGMS事業では2011年まで、広東ジャスコチームストアーズ12店舗、イオン華南8店舗、青島イオン東泰7店舗、北京イオン3店舗、合計30店舗を展開した。2010年の売上は66億人民元<sup>5</sup>（約825億円<sup>6</sup>）、前年比11.9%の売上高を伸ばした。2011年の売上は93.9億人民元（約1200億円）<sup>7</sup>、前年比約45%の売上高を伸ばした。

図3-1 イオンの中国大陸の出店推移（2011年まで）



（出所）イオンの公式HP（<http://www.aeonchina.com.cn>）に基づいて筆者作成

<sup>4</sup> イオン株式会社は日本国内だけでなく海外にもGMS事業やCVS事業、金融事業など多事業を展開している。本研究はイオンのGMS事業のみ取り扱うことにする。

<sup>5</sup> 『日経流通新聞』（2011年4月15日号）

<sup>6</sup> 為替レート1元=12.5円（2010年6月10日、YahooファイナンスHP）で換算する。

<sup>7</sup> <http://minkabu.jp/blog/show/416805>（2012年4月3日閲覧）



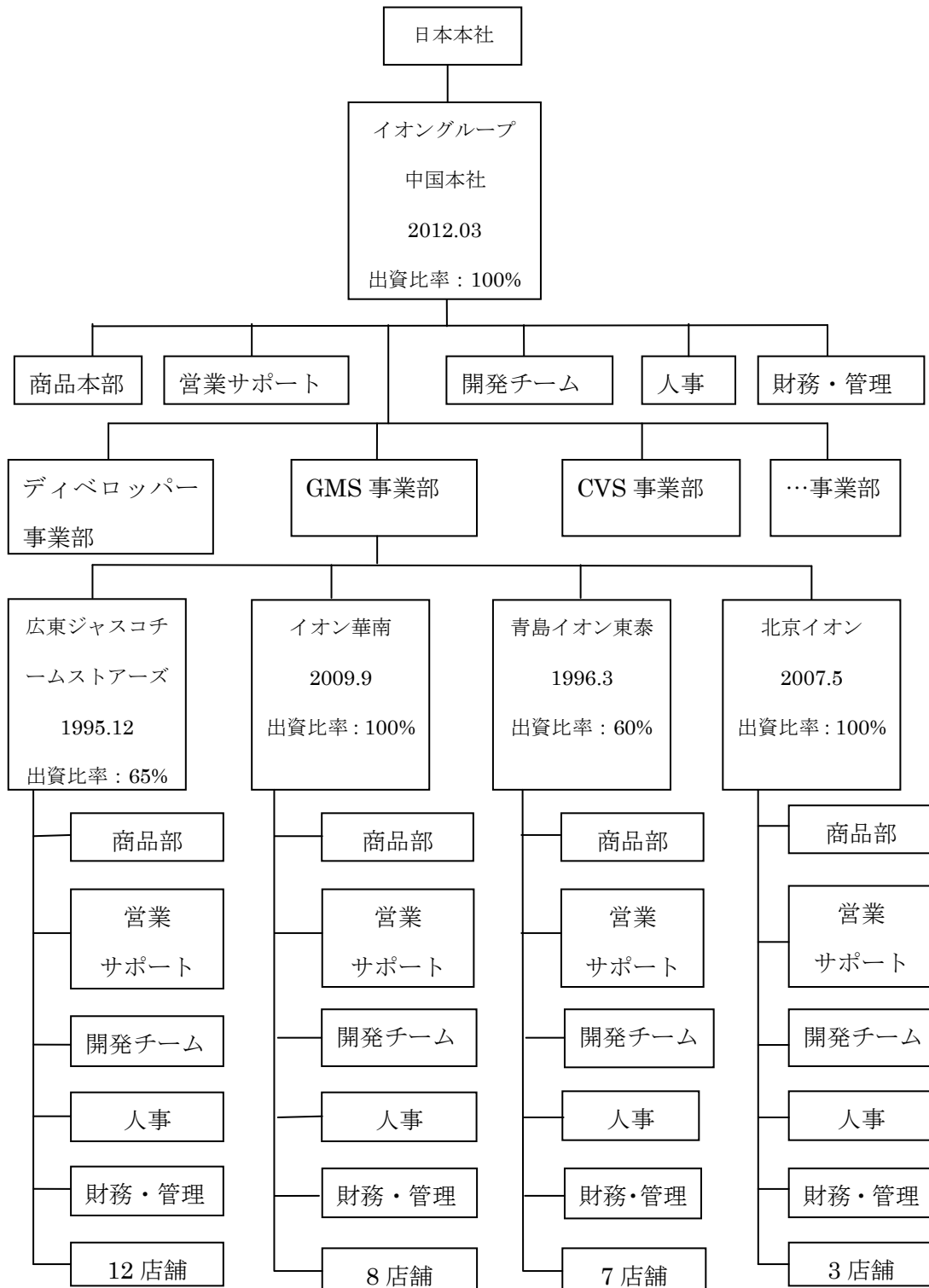
表 3-1 イオンの中国大陸の出店状況 (2011 年まで)

社名	広東ジャスコチームストアーズ 12 店舗			イオン華南 8 店舗		
会社設立	1995.12			2002.5		
	店舗名	営業開始	営業面積 (㎡)	店舗名	営業開始	営業面積 (㎡)
現有店舗	JUSCO 天河城	1996.7.1	7800	JUSCO 城市広場	2002.9.28	11700
	JUSCO 東莞花園広場	2002.6.21	11300	JUSCO 東湖	2004.12.21	10300
	JUSCO 珠海揚名広場	2002.12.18	10300	JUSCO 龍崗	2005.9.2	13700
	JUSCO 中山君悦広場	2003.7.21	14000	JUSCO 購物公園	2007.4.6	5725
	JUSCO 佛山東方広場	2004.9.30	16900	JUSCO 海岸城	2007.12.16	17924
	JUSCO 佛山保利水城店	2009.5.2	17800	JUSCO 東平店	2008.11.30	46902
	JUSCO 東方宝泰	2009.10.1	18310	JUSCO 新州店	2009.6.26	13855
	JUSCO 嘉祐太陽城店	2010.1.29	8040	JUSCO 友誼城店	2010.8.22	3058
	JUSCO 高德置地	2010.12.29	3657			
	JUSCO 東莞第一国際店	2011.1.1	10204			
	JUSCO 農林下路店	2011.9.10	2274			
	JUSCO5 号停行坪店	2011.12.17	4850			
社名	青島イオン東泰 7 店舗			北京イオン 3 店舗		
会社設立	1996.3			2007.5		
現有店舗	JUSCO 東部店	1998.1.18	10700	JUSCO 国際商城店	2008.11.7	91690
	JUSCO 黄島店	2005.12.30	12540	JUSCO 朝北大悦城店	2010.5.28	27000
	JUSCO 煙台店	2008.7.25	44000	イオン天津夢楽城	2010.10.29	75000
	JUSCO 濰坊台	2008.12.30	17800			
	JUSCO 延吉路店	2009.12.18	9365			
	JUSCO 威海店	2010.6.25	55000			
	JUSCO 淄博店	2010.12.24	58000			
中国の店舗数		30 店舗				

(出所) イオンの公式 HP (<http://www.aeonchina.com.cn>) に基づいて筆者作成

2. イオンの中国子会社の組織構造

図 3-2 イオンの中国子会社の組織図



注：日付は各社の設立時間である。

(出所) 2012年7月24日イオンの北京本社の聞き取り調査に基づいて筆者作成

図 3-2 を示すように、2007 年 4 月に発足した北京事務所は 2012 年 3 月 1 日に「イオングループ中国本社」に改組して正式運営を始めた。イオングループ中国本社（以下、「北京本社」に統一する）は中国における店舗開発、商品開発、人材採用・育成など、グループ各事業の成長戦略を推進するために設立したのである<sup>8</sup>。つまり、北京本社は中国での GMS、CVS、ディベロッパー事業、総合金融事業、サービス事業、専門店事業などのグループ各事業を推進・統合することを目的としている。

北京本社は各事業部を統括するほか、商品本部、営業サポート、開発チーム、人事、財務・管理の各機能部門を設立する。本研究はイオンの GMS 事業を対象に議論するため、GMS 事業の組織構造について検討する。図 3-2 を示すように、GMS 事業は広東ジャスコチームストアーズ、イオン華南、青島イオン東泰と北京イオンの 4 つエリアに子会社を設立する。イオン華南と北京イオンは日本イオンの 100%出資子会社であるが、広東ジャスコチームストアーズと青島イオン東泰は現地パートナーと合弁している。しかし、現地パートナーは経営に関与しないため、経営権限はすべてイオンが持っている。各エリア子会社は北京本社と同様に、商品部、営業サポート、開発チーム、人事、財務・管理の機能部門を設立し、エリア内の事業活動を展開する。また、各店舗はエリア子会社の社長に直接所属するのである。

### 3. イオンの組織管理について

イオンは中国での GMS 事業の展開について、イオンの日本本社は中国子会社（北京本社と 4 つのエリア子会社）そして中国各地に分散する 30 店舗をどのような組織管理を展開しているのか、以下、日本本社、中国子会社、店舗の間において、MD 活動における情報処理様式および人事管理を詳しく検討する。分析に先立って、イオンの日本本社の組織管理を検討する。

---

<sup>8</sup> イオン公式 HP : <http://www.aeonchina.com.cn> (2012.07.01 閲覧)

### 3.1. イオンの日本本社の組織管理—J型組織<sup>9</sup>

イオンの日本本社について、本部は品揃えや販促活動などのMD計画フレームワークを策定するが、実際に店舗と情報を頻繁に交換し、最終の意思決定を店舗と共同で行うあるいは店舗の要望に従う。例えば、本部は店舗の要望に基づいて、取扱商品の種類と投入数量を調整する。そして店舗側は発注権限を持っており、在庫を自ら調整できるだけでなく、店舗が値下げ時期なども決定できる。要するに、本部は期首において品揃えや販促活動などのMD活動の計画を立てるが、固定ではない。店舗は期中の環境変化に応じて情報を対処して本部の計画に対してアドホックに修正することができる。言い換えれば、本部と店舗は情報を頻繁に交換して交渉した後で合意を形成しており、このため本部と店舗間の情報処理様式は情報同化（IA）と見なせる。

人事管理について、表3-2のように、新入社員は入社後、約1ヵ月間集合でのオリエンテーションと店舗での研修を受ける。その後、各部門に配属され、1年間の基礎教育を受ける。基礎教育は発注、品出し、店舗の在庫管理、返品などを含み、現場のマネジャーや上司などによってOJTで教える。基礎教育の後は階層別教育となる。大卒社員はJ1からスタートし、J2、J3、M1、M2、M3、Sへ各階層をクリアしたら、上位階層へ上がる。J3以上の階層になると、イオンビジネススクールに入学することができる。人事部は本人の要望と人事考課などを総合的に判断して入学者と入学者のコースを決定するのである。イオンの人事制度と教育制度に基づいて、正社員は転勤を条件づけられる、具体的に、社員は店舗経験と転勤を基礎とし、商品部員に任用された後、店長などの管理層へ昇進する。人事部は社員の採用、解雇、昇進、教育訓練、配置転換などの人事管理を集中的に行う。社員の技能構成は複数商圏の店舗運営スキル、商品仕入れスキル、管理スキルなど非常に総合的であることがわかる。

上述のように、青木の理論モデルによって、イオンは日本において形成された組織管理は、本部と店舗間は情報同化という分権的な情報処理様式をとり、それに補完して本部集権的な人事管理を行うというJ型組織であると言える。そして海外へ進出するとき、本社、子会社と店舗間はどうのような組織管理を行うのであろうか。以下では、中国子会社における各階層の情報処理様式と人事管理を分析する。

<sup>9</sup> 平野（2006）と2010年12月24日の聞き取り調査に基づく。

表 3-2 イオンの日本本社の人事管理制度

	J 職			M 職			S 職
	J1	J2	J3	M1	M2	M3	
人事制度	実務に強い売場主任  ・売場主任 ・売場主任代行 ・ショップマスターなど			課題達成のためのスペシャリティ  ・組織マネジメント  店長、副店長、課長、 課長代行  ・各分野のエキスパート 商品部員（商品開発、パイヤー、 マーチャンダイザー）、物流、店 舗開発、IT、人事、財務などの コーポレートスタッフ			経営者としての事業推進  事業変革のための課題形成  ・事業部長 ・大型店店長 ・商品部長 ・スタッフ部長 ・スタッフマネジャー
人事制度について 資格登用制度、自己申告制度、社内公募制度							
教育制度	職位・職種別教育（各職位登用時）  例：担当 → 主任 → 課長代行 → 課長 → 店長 → 事業部長 → 支店長						
	資格別登用教育、各資格登用時研修						
	基礎教育 ・チェーンストア理論 ・計数管理 ・OJT など			イオンビジネススクール ・店長コース ・IT システムコース ・商品部コース ・ディベロッパーコース ・人事総務コース ・財務管理コースなど			経営者教育 ・経営人材育成プログラム
	グローバル人材育成 ・海外トレーニー制度 ・海外研修			国内留学 ・企業派遣で大学院 MBA コースへ 進学			セルフスタディへのサポート 資格取得、通信教育受講、定期購 読、公開セミナーへの参加など

(出所) イオンリテール HP に基づいて筆者作成

(<http://www.aeonretail.jp/saiyo/newgraduate/careerdesign.html>)

### 3.2. イオンの国際的な組織管理

本研究は、海外進出する小売企業において、本社、子会社と店舗間において2階層管理を主張する。イオンの国際的な組織管理をどのように展開するのか、この節は第1階層日本本社ー中国子会社、第2階層中国子会社ー店舗を階層分けて議論を進めたい。

まず、第1階層の日本本社ー中国子会社の組織管理について、情報処理様式と人事管理をそれぞれに検討する。

#### (1) 本社ー子会社の情報処理様式

日本本社は中国市場における年間出店計画を策定するにあたって、グループ全体の発展目標や中国子会社の開発チームの報告に基づいて行う。現地の開発チームは現地の既存店舗の運営状況、物件入手の可能性、そして新規エリアの競合状況、経済発展レベル、消費慣行などについて市場調査を行う。市場調査から得られた情報は次年度の出店計画の依拠になり、本社はほぼ現地の開発チームの調査報告に合意形成し、新規出店規模（店舗数など）や出資額などの次年度の出店計画を確定するのである。しかし、現地の市場変化によって、開発チームは実際の出店スピードを調整することができるのである。したがって、年間出店の側面からみると、本社と子会社間は情報交換を行い、本社は出店計画のフレームワークを策定する。子会社は市場状況に基づいて出店スピードなどを調整することができる。そのため、本社と子会社間の情報処理様式は情報同化（IA）である。

ちなみに、イオンは中国での出店パターンについて、広東ジャスコチームストアーズとイオン華南は主に駅周辺の交通の便利性の高い市街地にある商業ビルの核店舗として入居する。青島イオン東泰と北京イオンでは、主にグループ他社で開発した低層ショッピングセンターに入居する。業態コンセプトは、売り場面積1万㎡程度の規模で衣食住3部門の商品のワンストップ・ショッピング機能の総合スーパー（JUSCO）を基軸に、専門店、レストランなどのサービスを総合的に提供している。JUSCOの売り場構成は食料品（現地食料品、日本からの輸入食料品）・衣料品（紳士服、婦人服、子供服、ベビー服）・靴・スポーツ用品・おもちゃ・ヘルシー&コスメ・寝具である。グループ他社開発の新規ショッピングセンターの売り場面積は巨大化し（例えば、7万㎡）、JUSCOのほかに大量の専門店とレストランも入居している。

現地子会社は出店計画のフレームワークに基づいて、どこに出店するのか店舗開発の権

限を持っている。北京本社の開発チームは、中国の新規エリアの出店を担当するが、各エリア子会社は各自エリア内の新規出店を行うのである。

## (2) 子会社本部の人事管理

### ①人事権限の所在

日本本社からの派遣人材は各部門の部門長やキーパーソンになる。日本本社からの派遣人材の人事管理権限はすべて日本本社に属する。一方、各エリア子会社本部のローカル・スタッフの人事権限はすべてエリア子会社の人事部が有している。また、新卒は商品部に配属することが少ないが、配属としても、すぐバイヤーに担当するではなく、見習いのようにバイヤーのアシスタントとして働く。キャリアを持つ人（中途採用）は直接商品部に配属することがある。

### ②キャリア開発

本部スタッフのキャリア・パスはアシスタント－主管－経理－高級経理（＝部門長）－総経理（子会社社長）－董事（取締役）となっている。ローカル・スタッフの最高昇進職位は子会社社長<sup>10</sup>である。現段階では、現地中国人の最高ポストはエリア部門長である。

新卒を採用した後、日本のテキストに沿って入社教育を行う。2011年まで各エリア子会社は新入社員の教育を各自で行ったが、2012年北京本社が設立したから、中国の各事業部の新入社員の教育（3日間のオリエンテーション）は北京本社が集中的に行う。ただし、新入社員はすべて北京に集合するではなく、テレビ会議を通じて入社式そして入社教育を行っている。

### ③報酬・業績評価体系

本部スタッフの賃金報酬・評価は各エリア子会社の人事部門が決定するのである。さらに、各エリアの経済格差によって、同一職種でも異なる賃金レベルを設定するのである。

以上のように、子会社本部の人事管理について、北京本社とエリア子会社の各部門のキーパーソン、いわゆる管理人材はほとんど日本本社からベテラン社員を派遣する。子会社本部のスタッフやごく少数の管理人材はローカル人材を登用する。派遣人材のすべての人

---

<sup>10</sup>現在、マレーシアと香港の子会社社長は現地のスタッフである。

事管理は日本本社に所属しているが、ローカル人材は中国子会社へ委譲する。言い換えれば、子会社の人事管理は派遣人材の本社集権化、ローカル人材の子会社分権化を併存するのである。

したがって、第 1 階層の組織管理は、子会社の分権的な情報処理 IA と、派遣人材の本社集権化かつローカル人材の子会社分権化を構成していることから、IA-CP・DP で記述することができる。

次に、第 2 階層の中国子会社一店舗間の組織管理について、情報処理様式と人事管理をそれぞれに検討する。

#### (1) 子会社一店舗間の情報処理様式

##### ①品揃え計画の策定

北京本社の商品本部は、2014 年以降商品調達を担当する予定であるが、現在エリア子会社は各自エリア内の商品調達を各自で行っている。要するに、2013 年までエリア子会社の商品部は各自エリアの各店舗の品揃え計画を策定する。2014 年以降、北京本社の商品本部は中国全土の品揃え計画を策定して商品を調達する。それを基づいて各エリア子会社の商品部はエリア特性に応じてその品揃え計画を修正する。しかし、各店舗は品揃えの意思決定に関与しない。例えば、イオン華南の商品部は日本人 4 人と現地中国人約 70 人から構成され、エリア内の 8 店舗の品揃え計画を集中的に策定する。各店舗は品揃え計画に対して修正することができないのである。

##### ②商品選定

子会社は品揃え計画を策定した後、各取引先から有望な商品を選定するのである。具体的に、子会社の商品部は各取引先の生産規模、生産地、品質、商品種類など基本データを収集するうえ、取引先と商品供給の種類、数量、在庫補充、返品、販促活動の協力、決算などを交渉し、商品を選定するのである。

##### ③PB 商品企画・開発

イオンの PB 商品である Topvalu は、2011 年イオン日本国内の売上高の約 20%、7000 億円に達している。Topvalu は食料品、日用品からアパレルまで、幅広い商品を開発・



販売されている。イオンの中国進出初期、PB商品はごく一部の日常用品に限定して販売されていた。これらのPB商品は日本国内で開発・販売したものをそのまま中国の店舗に販売する。2012年3月北京本社が本格的に稼働してから、PB商品も本格的に中国のGMS店舗とCVSのMINI STOP店舗に販売するようになる。2013年に1000種類の商品を販売する予定となる。

PB商品の企画・開発権限は日本本社から中国子会社へ委譲している。つまり、中国国内で販売するTopvaluに関して、どの顧客に対してどのような情報を収集し、どの商品をどのように開発するかがすべて北京本社の商品本部が決定する。各エリア子会社の商品部門は開発する権限を持たない。PB商品を開発するための顧客需要情報の収集は商品本部によって行う。例えば、店舗の従業員と顧客を集めて試食会を開き、そこで顧客反応を分析して商品を改良する。

一方、日本本社は中国販売のPB商品の企画・開発に関して、日本で蓄積したPB開発ノウハウは人材派遣を通じて中国へ移転するのである。

#### ④取引先選定

NB商品をどこから仕入れるのか、そして企画したPB商品をどこで生産するのかについて、子会社は取引先を選択することになる。つまり、現地の取引先の情報を収集して、商品の品質や納期などの生産能力を確保できる取引先をピックアップするのである。

#### ⑤在庫数の決定

エリア子会社はエリア内の各店舗の在庫責任を持っている。子会社商品部は棚割表を作成し、個別商品の陳列量を決定する。子会社商品部は発注権限を持っており、初回投入数量だけでなく、補充数量も決める。

店長は売上10位までの定番商品しか発注できない。店長は内部の情報システムを通じて、発注をかけて入荷数量を決定する。商品部はほとんど発注内容に従って配達する。しかし、初回投入の数量は商品部が決定する。それ以外の商品の発注も商品部が行うのである。

また、店舗在庫管理について、商品部は店舗の在庫責任を抱える。店長は死に筋、破損した商品のみ処分権限を持っている。そして店長同士は商品の店舗間移動を決められる。事前商品部を経由せず、店長同士の話し合いで決められる。事後商品部に報告する必要がある。

ある。特に返品のできない商品に対する。例えば、北京の大悦店では売れない商品、北京国際商城では売れる場合、大悦店は値下げして処分する必要がなく、その商品を北京国際商城へ移動させ、販売してもらう。商品の店舗間移動はエリア店舗内限定し、エリア間の商品移動はしない。

#### ⑥棚割修正

子会社商品部は陳列棚の数量、売場面積、売上規模などを総合考慮して、各店舗の棚割表を作成する。また、商品部は、販促活動、季節の変化によって棚割表を随時修正する。店舗は棚割表を修正することができず、棚割表に従って商品を陳列する。しかし、店舗は提案や異議があれば、商品部に反映することができる。店舗が提供した情報あるいは要望に対して、商品部はこうした情報を吸収し、店舗の要望に応じて次期の棚割表を作成するのである。その理由は、店舗は最終顧客と直接接触するから、把握した情報量を商品部より豊富であるからと言われている。例えば、商圈の顧客層。各店舗の顧客層は異なるため、商品部は各店舗の商圈状況を詳しく把握できない部分があるからである。

#### ⑦販売価格の設定

北京本社の商品本部は価格設定を行わず、価格は各エリア子会社の商品部が設定する。つまり、イオンは中国において販売される商品の価格は全国统一な価格ではなく、エリア間の価格差異を許容するのである。それは、各地域の所得水準、テナント代、税金、従業員賃金などの格差があるため、同じ商品をエリアごとに異なる価格に設定するからである。

#### ⑧販売促進活動の策定

北京本社の営業サポート部門は中国全土の最も重要かつ共通の販促活動を企画する。例えば、国慶節（中国の建国記念日）、クリスマス、旧正月などの販促活動である。店舗近くの学校の遠足などのエリアごとの販促活動は店舗に任せて企画する。例えば、曜日の販促活動（月曜日は〇〇販促、火曜日は〇〇販促……）について、店長は商圈環境に基づいて小規模の販促活動を計画する。また、イオンの独特な販促計画（例えば、感謝デー、ハッピー・デーなど）について、具体的にどの方策を出すか、どの商品を安くして販売努力をかけるかなどは店舗側が計画・策定する。

店内 POP の作成について、大規模な販促活動（北京エリア全体あるいは中国全土）の

POP は本部が統一策定し、各店舗へ配布する。店舗独自の販促活動用の POP は店長が作る。

#### ⑨値下げ

店頭販売価格は商品部によって設定する。売価の値下げについて、店長は短期的な（一般的に、1 日）調整する権限を持っている。例えば、ライバル相手は同種類商品の売価は当店より安い場合、店長は自らの判断で価格を変更することができる。価格調整の限度について本部は明確に規定していないため、店長の判断に任せる。店長は価格を変更した後、売価調整理由を必ず商品部に報告する義務をつけられる。店舗は価格調整の要望と理由を商品部に反映する、商品部は実際状況に応じて今後の売価を POS システムに調整することになる。しかし、必ず店舗の意見を採用して価格を調整するわけではない。商品部は各種状況（例えば、メーカーへ返品できるかどうか）を総合して価格調整を判断するのである。

#### ⑩店頭業務管理

店頭業務管理について、店舗商圈に合わせて現地適応の売り場を設けたり、売り場レイアウトを変更したりすることがある一方、大部分の店頭業務は本社のモデルに従って遂行するのである。店舗業務の遂行について、日本で使用していたテキストを中国語に翻訳し、中国店舗の行動規範としている。この標準化されたテキストに基づいて、売り場構成、棚割、数値管理、接客サービス、値引きなどの店舗業務が遂行される。現場従業員の意見を重視すると言われたが、現場からの意見を吸い上げるような全社共通のシステムをまだ構築されていない。

店舗業務のマニュアルについて、職務ごとにマニュアルを配布する。各職務の仕事範囲、さらに時間帯ごとの仕事範囲まで細かく規定される。中国店舗では仕事計画書がある。例えば、売場主任は各売場の仕事について、何時から何時まで誰が何の仕事をするかを詳しく計画し、売場従業員はこの計画書に基づいて行動する。

その他、ローカル売場の設置権限は店長にある。個店の独特な顧客ニーズに応じて、短期的ローカル売場と短期的ローカル売場の 2 種類がある。北京大悦店の例をみると、短期的ローカル売場とは、商圈の外来人口が多い、旧正月が故郷へ帰る時、北京のお土産の購買要望に応じて、一時的に北京のお土産売場を設置することである。これは短期的な顧客

ニーズである。長期的ローカル売場とえば、商圈の常住人口は湖南省の人が多い場合、湖南省の消費者のニーズに合うような調味料や食べ物の売場を設置する。そして、直営店の管理は店長によって行う。テナントの従業員は入社教育（挨拶、イオン理念など）だけがイオンによって行う。従業員の業務遂行及び人事は各テナントが行う。

## (2) 店舗従業員の人事管理

店舗従業員の人事管理について、本研究ではイオンの北京大悦店の池店長に聞き取り調査を行った。北京大悦店の店舗面積は約 10000 m<sup>2</sup>、2010 年 5 月オープンしてから、2011 年の売上高は 1 億 3000 万人民元を達し、年間売上成長率は 30%となる。店舗には、マネジメント・トレーナー（以下、MT）、売場主任、部門経理（前方部門経理と後方部門経理）、副店長と店長から構成する（表 3-3）。以下、店舗の人事管理権限について、子会社と店長はどのように関与するかについて分析する。

表 3-3 店舗組織（北京大悦店）

キャリア・パス	昇進のためのキャリア年数	賃金報酬	社員数
MT	1 年	3000RMB	36 名
売場主任	3 年	3500RMB	20 名
部門経理	2 年	6000RMB	前方 2 名 後方 3 名
副店長	1 年	給料未知	1 名
店長	未知	20－40 万 RMB	1 名

（出所）2012 年 7 月 26 日聞き取り調査に基づいて筆者作成

### ①人事権限の所在

店舗従業員の採用、配置、昇進などがすべて子会社本部人事部によって決定する。人事部は従業員の評価、店長の推薦に基づいて従業員の昇進を決定する。店長は店舗従業員に対する人事権限（採用、昇進、異動など）を持たない。

MT の店舗への配置について、本部人事部は個人の希望と各店舗の需要によって総合的に判断する。MT は一旦店舗へ配置したら、どの売場からスタートするかが店長の判断に

なる。売場での実務教育訓練は各自の上司である売場主任が OJT で実施する。

## ②キャリア開発

中国での社員教育制度は日本の教育制度をベースにして、一部修正した。つまり、基本的にジョブ・ローテーションしながら、J 職から M 職、S 職へ、実務から管理へと教育しようとするが、現段階では教育制度を完備していない。

具体的に、2012 年北京エリア（3 店舗）は 170 名の新卒（大卒）を MT として採用した。北京大悦店に 36 名<sup>11</sup>を配置した。MT は入社後各売場へ配置する。1 年中同じ店舗において 2-3 個の異なる売場に配置転換する。MT の入社教育そして入社オリエンテーション（会社理念など）は本部によって集中的に行う。実務教育訓練は各店舗によって行う。

MT は店舗内のジョブ・ローテーションがあるが、売場主任になると店舗内のジョブ・ローテーションを行わない。将来の昇進パス（昇進希望）を提示し、人材定着を図るために、MT から売場主任へ昇進した後、部門経理になるための教育訓練を行う。

現在、売場主任の店舗内のジョブ・ローテーションがない。なぜならば、1 つの売場に担当する期間は短く、担当する売場の業務を精通しない限り、他の売場への配置転換にあまり効果がないと言われる<sup>12</sup>。

また、前方の部門経理と後方の部門経理との前方と後方の配置転換もない。将来店長予備の教育訓練制度が整備されれば、部門経理に対して店長の全般的な技能をトレーニングする計画がある。

MT から店長までの店舗従業員の店舗間移動は制度的に設計されているが、現実に両方の店舗は新規オープンしたばかりなので、店舗間移動はまだ行わないのである。また、当時商品部に直接配属する新卒は店舗へ移動して経験させると制度的に規定されるが、現段階では、商品部から店舗への人員移動は行わない。その理由は、ローカル・スタッフの個人的な拒否姿勢にあると指摘される。

また、地域間の人事異動は現段階では実施していない。池店長によれば、中国ではエリアごとの地域特性の差異が非常に大きいとされる。例えば、文化、消費習慣、方言の差異などである。一つのエリアで蓄積した知識は他のエリアに応用しにくい側面があるため、エリア間の配置転換はあまり意味がないと考えられている。

---

<sup>11</sup> 将来出店のために、現在 MT を多めに採用して育成するのである。

<sup>12</sup> 2012 年 07 月 26 日池店長による。

離職率について、2007年から2011年まで、MTの離職率は合計90%である。すなわち、2007年から2011年まで合計募集したMTは現在10%の人はイオンに残り、管理職になる（売場主任になったり、部門経理になったりする）のである。そして売場主任の離職率は年間20-30%となる。部門経理の離職率はかなり低く、ほぼ安定している。

池店長の個人キャリアについて、大学を卒業してから2012年まで小売企業の勤務経験は12年である。小売企業の人事部門以外の職務（例えば、店舗販売、仕入、商品開発）を経験したことがあるという。2007年イオンに入社後<sup>13</sup>、商品部の仕入を担当した。北京国際商城がオープンする（2008年）まで、店舗数が1店舗であったため、店舗管理と仕入担当ははっきり分けていなかった。大悦店がオープンした時、商品部と店舗の機能を分けたのであった。大悦店はオープン準備する期間（2010年5月-11月）、池店長は大悦店の部門経理として働いた。2010年11月-2011年10月、北京国際商城へ副店長として異動した。2011年10月後、店長として大悦店へ戻り、1F-4Fの売場を管理した。1F売場はジャスコのスーパーマーケットであり、2F-4Fは専門店である。

商品部の仕入業務については、一定期間を経過したら異なる分野の商品の仕入担当へ配置転換するという制度がある。しかし、池店長の場合、店舗展開が速くて、人材育成が間に合わないため、商品部内のジョブ・ローテーションを経験することができなかった。

### ③報酬・業績評価体系

報酬の設定はすべて子会社本部によって行うのである。イオン中国は2013年から本格的に職務制度を導入する予定である。つまり、賃金報酬は職位とリンクし、年功とリンクしない。現在職務制度の整備がほぼ完了した段階にある。池店長によると、職位が異なるから報酬レベルも異なることは当然である。しかも職位間の給料格差は必要である。これは従業員のモチベーションをアップさせるための有効な手段と見なされる。年功序列は中国では応用しにくく、やる気のある人とやる気のない人、あるいは人材能力の格差を重要視しない年功序列制度はやる気のある人のモチベーションを低下させる恐れがある。職能資格制度は能力のある人に不公平とされている。

そして、業績評価システムは日本の評価システムに基づいて作られたものであり、目標

---

<sup>13</sup>池店長は2007年イオンに入社前にすでにローカル小売企業の店長であった。直前企業の離職原因は全国各地の出張があることから、北京の家族と離れることを避けるためである。

と業績の2つの評価基準が設けられている。1つは、目標によって評価する。四半期、半年ごとに目標を設定し、期間が終わったら、上司は目標をどれくらい達成したかをチェックし、評価点数をつける。もう1つは、業績によって評価する。売場の業績の達成比率によって評価点数をつける。

要約すると、店舗部門のキャリア・パスは、一般的に、MT－売場主任－部門経理－副店長－店長となる。新卒から店長まで約5－6年がかかるが、出店スピードに合わせて教育訓練を行う。

本部部門のキャリア・パスはアシスタント－主管－経理－高級経理（＝部門長）－総経理（＝子会社社長）－董事（＝取締役）。現在、ローカル・スタッフの最高ポストはエリアの部門長である。

日本のように店舗へ配属し、下積み経験からスタートするのとは異なり、中国では新卒（中途採用を含む）を店舗と商品部にそれぞれに配属し、それぞれの専門的な職能を修得することになる。異なる職能部門間の人材交流について、現段階では、店舗部門の人材は本部部門で経験させることがある、例えば、店長が商品部へ異動し、再び店長へ戻るケースがある（日本ほど一般化していない）。しかし、商品部門から店舗部門への人材異動はない。つまり、現段階では、ローカル人材の育成について、イオンは日本国内のように総合職能を持つ人材の育成に力を注ぐが、高い離職率、部門間異動の拒否（特に本部部門から店舗への異動）、地域間移動の拒否などで、総合人材の育成を妨げられることによって、専門人材の育成に集中すると言える。

#### 4. 事例の要約

イオンの日本本社において、本部と店舗間ではMD活動に関して頻繁に情報を交換しながら共同で意思決定を行う。本部は期首においてMD活動の計画フレームワークを策定するだけであるが、期中店舗側はMD活動にアドホックな修正することができており、本部のMD活動の意思決定に積極的に関与することがわかる。また、店舗の人事管理について、本部は人材の採用から、賃金の設定、研究・教育などのキャリア開発、昇進、異動まで集中的に行うのである。つまり、日本国内の組織管理では、本部と店舗の情報同化によって

MD 活動の意思決定の店舗分権化、店舗の人事管理の本部集権化といった IA-CP の組織管理を取るのである（表 3-4）。これは、青木の理論モデルの J 型組織という。

表 3-4 イオンの日本本社の組織管理——J 型組織

	本部	店舗
MD 活動における情報処理様式	<p>本部は MD 活動の計画フレームワークを策定するが、実際に店舗と情報を頻繁に交換し、最終の意思決定を店舗と共同で行うあるいは店舗の要望に従うのである。</p> <p>例えば、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗の要望に基づいて、取扱商品の種類と投入数量を調整する</li> <li>・店舗の発注権限を持っており、在庫を自ら調整できる。</li> <li>・店舗が値下げ時期などを決定できる。</li> </ul> <p>など</p>	
人事管理	<p>本部人事部が集中的に管理する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新卒を一括採用、集中研修</li> <li>・研修後、各店舗へ配置</li> <li>・異動・昇進・昇格・OJB</li> </ul> <p>などは本部人事部が集中的に行う</p>	権限なし

（出所）筆者作成

イオンは中国への進出によって、中国の深セン、広州、青島と北京の首都圏の 4 つのエリアに 30 店舗を展開している。北京に各事業を統括する地域本社、そして各エリアに子会社を設立する。ここでは、地域本社とエリア子会社は中国子会社に統一して分析を行う。第 1 階層の本社と中国子会社では、出店計画について、本社は中国子会社の開発チームと情報交換しながら年間の出店計画を策定する。その他の MD 活動に関する意思決定を中国子会社が行うのである。出店計画の側面からみると、本社と中国子会社は情報同化の分権的な情報処理様式になっている。そして、子会社本部の人事管理について、ローカル人材



の人事管理権限を子会社へ委譲するが、日本からの派遣人材の人事管理権限を日本に留保することが調査で明らかになった。

第2階層の子会社と店舗間の情報処理様式は、子会社はMD活動に関する情報を処理し、集中的に意思決定を行う。店舗は子会社の意思決定に関与せず、子会社の指示に従って忠実に実行するのである。よって、子会社は店舗に対して集権的な情報処理様式であるヒエラルキー的分割(HD)を行うことがわかる。そして、店舗の人事管理について、店長は店舗従業員の人事権限を持たず、子会社本部は店舗の人材採用やキャリア開発、賃金設定など集中的に決定するという集権的な人事管理を行うのである。子会社は日本本社から人事管理制度を導入し、日本のように総合技能を持つ人材の育成を目標しているが、現地の高い人材流動性や、部門間の配置転換への拒否によって、現実的にじっくり時間をかけて販売と仕入の総合技能を持つ人材の育成は困難である。そのため、子会社は本部と店舗の人材をそれぞれ育成するような専門人材の集権的人事管理をとる。この専門人材の集権的人事管理は、日本国内の総合技能の集権的人事管理と異なるため、CP<sup>+</sup>で記述し、日本国内のCPと区別する。

要約すると、下記の表3-5と表3-6を示すように、イオンの国際的な2階層組織管理は、IA-CP・DP、HD-CP<sup>+</sup>となっている。

表 3-5 イオンの国際的な 2 階層情報処理様式

MD 活動	日本本社	中国子会社	店舗
①年間出店計画	本社と現地の開発チームと共同意思決定		×
②品揃え計画	×	○	×
③商品選定	×	○	×
④ PB 商品企画・開発	×	○	×
⑤取引先選定	×	○	×
⑥在庫管理	×	○	少量の死に筋商品、破損商品の処理が可能 店舗間商品移動
⑦棚割修正	×	○	×
⑧販売価格設定	×	○	×
⑨販促活動	×	中国全土の最も重要かつ共通の販促活動を企画する	店舗は毎週曜日の販促活動を企画する
⑨値下げ	×	○	店長は、臨時応変で 1 日だけの価格調整権限
⑩店頭業務管理	×	棚割表を作成し、売場レイアウトや陳列を規定する。店舗はそれに従う。	売上 10 位までの商品の発注権限 ローカル売場の設置

注：“○” は意思決定を行う、“×” は意思決定を行わないことを表す。

(出所) 筆者作成

表 3-6 イオンの国際的な 2 階層人事管理

人事管理	日本本社	中国子会社	店舗
(1) 子会社本部の人事管理に関して			
・派遣人材の人事管理			
①採用・異動・解雇・昇進の人事権限の所在	○	×	×
②教育・研修などのキャリア開発	○	×	×
③賃金報酬の設定、業績評価	○	×	×
・ローカル人材の人事管理			
①採用・異動・解雇・昇進の人事権限の所在	×	○	×
②教育・研修などのキャリア開発	×	○	×
③賃金報酬の設定、業績評価	×	○	×
(2) 店舗従業員の人件管理について			
①採用・異動・解雇・昇進の人事権限の所在	×	○	×
②教育・研修などのキャリア開発	×	○	×
③賃金報酬の設定、業績評価	×	○	×

注：“○”は意思決定を行う、“×”は意思決定を行わないことを表す。

(出所) 筆者作成

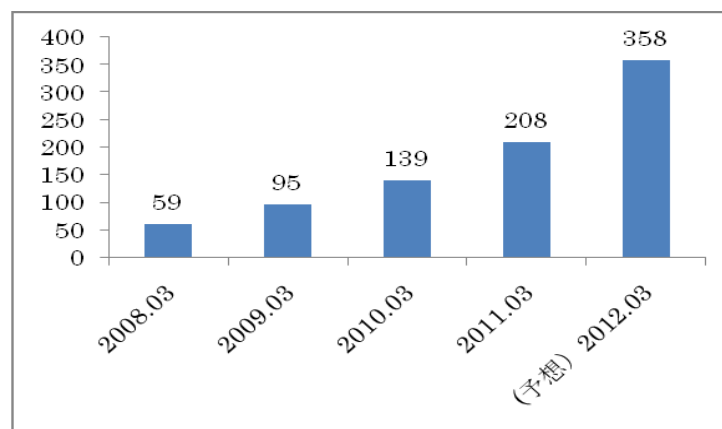
## 第4章 事例研究②：ハニーズの中国展開

### 1. 事例概要

株式会社ハニーズ（以下、ハニーズ）は1978年に創業し、10代～30代女性を対象にファッションナブルな婦人服を低価格（主な価格帯2000～6000円）で製造販売するSPAアパレル企業である。2011年11月までに、日本全国で845店舗を展開し、売上高は約500億円に達している。

そして、ハニーズは2006年春中国の上海に1号店（直営店）を開き、初めて海外進出を果たした。同時期の2006年4月25日、全額出資の子会社（中国社名：好麗姿服飾商貿有限公司）を上海に設立し、中国での店舗展開をスタートする。2011年度まで、中国全国に358店舗<sup>14</sup>を展開し（図4-1）、売上高は75億円、経常利益率は13%に達している。さらに、2011年には平均して1日1店舗のスピードで出店している。出店エリアは24の省と直轄市（日本の県と同義）、ほぼ中国全国に及んでいる。店舗数の一番少ない省には1店舗しかないに対して、最も店舗数の多い都市は上海には38店舗も構えている。ハニーズの中国出店戦略は、迅速で、できるだけ全国の各地に分散出店すると伺える。

図4-1 中国での店舗展開



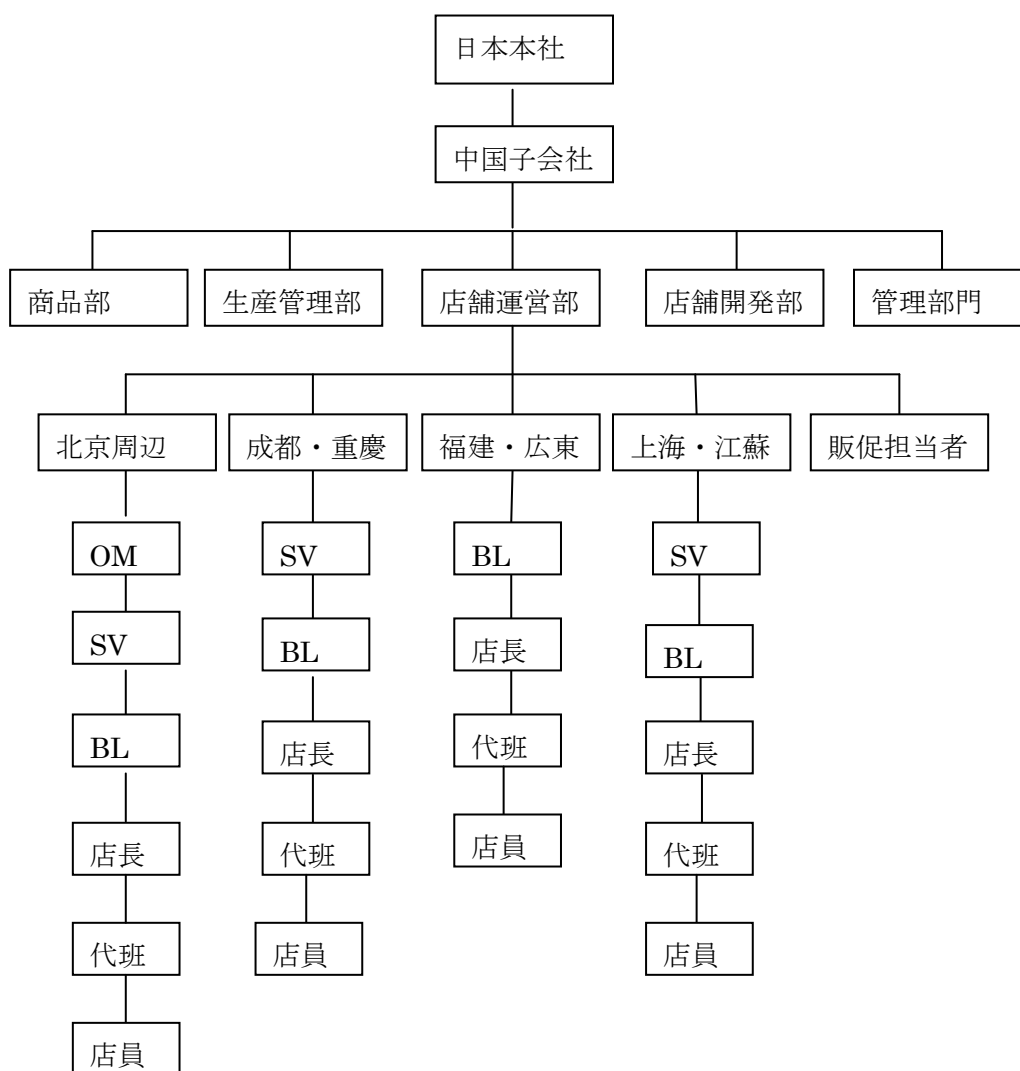
(出所)社内資料による筆者作成

<sup>14</sup> 358店舗の中に24店舗はフランチャイズ店舗であり、残りはすべて直営店となる。

ハニーズの中国での出店は主に百貨店とショッピング・センター（以下、SC）に限定している。店舗のブランド名のデザインや色は日本と同じで“Honeys”を採用する。顧客層は中国の中流層以上をターゲットとしているが、日本よりも顧客の年代幅が広く、10代、20代、30代、40代にも人気が高いという。

## 2. ハニーズの中国子会社の組織構造

図 4-2 ハニーズの中国子会社の組織図



(出所) 2011.12.22 子会社本部で聞き取り調査に基づいて筆者作成

ハニーズは 2006 年に子会社を上海に設立している。図 4-2 のように子会社本部は社長の下に、商品部、生産管理部、店舗運営部、店舗開発部と管理部門の 5 つ部門を構えている。現在、本部スタッフは約 50 人、その他のオペレーティング・マネジャー（以下 OM）、スーパーバイザー（以下 SV）、ブロックリーダー（以下 BL）、店長、店舗販売員など、約 2000 人の従業員を抱え込んでいる。

商品部門は、商品の仕入と現地適応商品の企画を担当する。生産管理部門は中国縫製工場に注文したすべての商品の生産・品質・納期などをフォローする。店舗開発部門は物件データの収集と契約の交渉を行うほか、店舗レイアウト・内装も担当する。管理部門は POS システムのメンテナンスや総務、人事と財務会計を担当するのである。店舗運営部門は各店舗の日常活動を管理し、販売促進活動を計画する。そして店舗組織について、1 店舗当たり約 6-8 人の従業員が配置される。各店舗は日本と同じように店長一代班（副店長）一店員といった店舗組織体制を取っている。店長の上に BL、SV、そして OM を設置している。BL は 1 人当たり 5 店舗を担当し、現在 75 名、SV は 1 人当たり 25 店舗を担当し、現在 15 名、OM は 75 店舗-100 店舗を担当し、現在 1 名となっている。

### 3. ハニーズの組織管理について

ハニーズは中国で店舗を積極的に展開し、売上高も年々増えている。ここでは、ハニーズ日本本社は中国子会社、そして中国各地に散在する 358 店舗をどのように管理するか、その組織管理はどうなっているか、以下、店舗開発、商品の調達・企画・開発、価格設定、販売促進活動、在庫管理、店頭業務管理という MD 活動における情報処理様式および人事管理について検討する。分析に先立って、ハニーズの日本本社の組織管理を検討する。

#### 3.1. ハニーズの日本本社の組織管理-J 型組織

ハニーズの商品部は商品開発を行うが、どのような商品をどれぐらい生産するかについて、各店舗の意見が大きく影響する。例えば、店長の評価を商品発注に取り入れる人気投票システムである。毎週新規企画商品のデザイン画は全店に配信される。店長は「すごく売れそう」「売れそう」から「売れそうにない」までそれぞれ 5 点、3 点、0 点、マイナス

3 点の四段階で新規企画商品进行评估する。商品部はこの点数に基づいて発注量を計算する。また毎月 1 回、全国主要店の店長ら 65 人が東京に集まり、店長と商品部の意見交換を通じて新規サンプルを決定する<sup>15</sup>。

2010 年から本部が各店舗へ入荷商品の一括発注方法を見直し、店舗側は各店の客層や売れ筋の変化などの情報を分析し、入荷商品の種類と数量を調整できるようになる。つまり、本部は発注権限を店舗へ移行し、店舗は品揃え形成に対して大きな意思決定権限を持つようになる。

商品の販売価格は本部によって統一的に設定するが、売れ残り部分のセールについて、どのタイミングでどれぐらいの割引でセールを行うかについて、各店舗は相当の権限を持ち、本部が決められた割引限度の範囲内に自由に行うことができる。さらに、売場づくりや商品陳列などについて店舗側がかなり自由に行える。

以上のように、ハニーズは日本国内の各店舗における品揃えの形成や商品開発、セール活動、売場づくりについて、本部は計画だけを策定する。店舗側は現場で情報を随時に対処し、本部との情報同化によって本部の計画に店舗の意見を取り入れ、あるいは本部の計画に対して店舗がアドホックな修正する。よって、店舗分権的情報処理様式である情報同化（IA）をとっていることがわかる。

日本国内の人事管理について、本部人事部は新卒を一括採用する。新入社員は新規店舗ではなく、先輩社員のいる店に配属して研修させる。そして 2-3 年後に店長に昇進したら、全国の店舗に配置される。つまり、本部の人事部門は人材の採用・昇進・配置に対して集中的に行い、集権的な人事管理が伺える。

要するに、ハニーズは日本国内において小売活動の店舗分権化と人事管理の本部集権化を構築している。青木の理論モデルと対照して、ハニーズの日本本社では本部と店舗間の組織管理は J 型組織であると言える。

### 3.2. ハニーズの国際的な組織管理

まず、第 1 階層の日本本社-中国子会社の組織管理について、情報処理様式と人事管理

---

<sup>15</sup> 『日本経済新聞』（2004 年 06 月 21 日号）。

をそれぞれに述べる。

#### (1) 本社工子会社の情報処理様式

##### ①店舗展開

ハニーズの中国での出店は主に百貨店とショッピング・センター（以下、SC）に限定している。店舗開発部門は全国各地の百貨店とSCを中心に出店物件の情報を収集している。最後に出店するかどうかについて判断を下すのは日本本社の江尻社長である。

中国子会社の店舗開発部門は、現地の物件情報の収集及び契約の交渉を担う。店舗開発部門のメンバー（現在5人）は、各担当の地区にある物件を探し、立地、商圈、交通状況、百貨店側の出店条件、店舗面積、家賃などの基礎データを集め、1週間1回上海本部に報告する。日本本社に所属し、出店のノウハウを持つベテラン社員は、毎月1回中国へ出張し、日本で蓄積した出店のノウハウを活かして店舗開発部門のメンバーに出店に関する指導を行う。中国子会社の店舗開発部門は収集した物件情報をすべて本社へ報告し、本社の江尻社長はこうした情報から物件をピックアップして新規出店の最終意思決定を行う。

日本の百貨店は一般的に3年契約かつ固定家賃であるのに対して、中国の百貨店において、1年契約かつ頻繁な場所の入れ替えが慣行である。契約期間は非常に短く、一般的に毎年契約を更新する。また、場所の入れ替えの基準は明確にしておらず、売上や先任権、ブランド知名度など多様な要素によって作用される。そのため、店舗開発部門は物件情報を収集するほか、百貨店側と契約の交渉を頻繁に行わなければならない。

店舗のブランド名のデザインや色は日本と同じ、標準化されている。店舗規模は百貨店によって制約されるので、面積は50㎡から350㎡までバラツキがある。120㎡の店舗規模は大多数となる。店舗規模は物件の状況によって異なり、店舗のレイアウトは全社標準化されていない。各店舗の内装、店舗レイアウトの決定は店舗開発部門によって行うのである。

要するに、どこに出店するかどうかは日本本社によって決められる。本社から出店の許可を得れば、賃金交渉や店舗内装、店舗レイアウトなどの開店準備は子会社の店舗開発部門によって行うのである。

##### ②商品開発

中国で販売される商品は、日本国内の店舗で販売されるものと同じ、日本本社によって



企画・開発する。中国店舗において日本店舗と同じ商品が販売される理由としては、日本ファッションの可愛さ、おしゃれなイメージは、中国消費者の中に人気が高く、容易に浸透することなどが挙げられる。ハニーズは自身が日本ファッションであることを中国の消費者にアピールし、日本ファッションを選好する中国消費者をターゲットに設定し、日本の流行に従って作られた商品を提供する。日本本社は日本国内の消費者ニーズ情報、流行情報を集めて商品開発を行うのである。

中国子会社は日本本社で開発した商品の中から、現地のニーズに合うような色と販売数量を決定して本社に報告する。日本本社は子会社の販売数量と日本の販売数量を合わせて提携工場へ発注するのである。中国の各店舗にどれぐらいの数量を送るのかについて子会社が自分で決める。各店舗は発注権をもたないので、子会社は販売データや店舗規模に基づいて各店舗の入荷量を決めて、集中的に発送するのである。

子会社の商品部は、ごく一部の現地適応商品の企画を担当する。日本企画の商品は現地市場に満足できない部分があるために、子会社の商品部は現地ニーズに適応した商品を企画する。しかし、中国企画商品は全体商品を占める割合は無視できるほど少ないのである。例えば、冬のジャケットである。中国東北の冬は非常に寒いので、日本で企画したジャケットは厚みが足らず、中国東北の市場に向いてない。そのために、中国子会社の商品部は中国東北の寒さに合わせた厚いジャケットを企画して提携工場へ生産を指示する。生産管理部門はその現地適応商品の生産、納期、品質を日本の標準に従ってフォローする。現地適応商品を開発するには、子会社の商品部は、中国のファッション・ショー、インターネット、雑誌、ライバル商品の観察などを通じて、商品情報を収集する。

### ③取引先の選定

本社はどの商品をどこの縫製工場に生産してもらうかを意思決定する。具体的に、ハニーズは現在中国の約 20 社の縫製工場と契約し、自社企画商品の製造を委託している。中国人件費の上昇によって、2011 年から一部衣料品の生産を中国からミャンマーにシフトするのである。

### ④在庫管理

店舗商品の発注権限は各店舗に委譲しない。子会社の商品部から一括的に送り込む方式をとっている。商品部は各店舗の面積、商品回転率、売上高、全社の在庫レベル、追加生

産の有無、新製品の導入など総合的に判断して各店舗の入荷量を決める。全店舗の在庫責任は商品部が負う。ただし、売れないものは BL や SV によって店舗間（地区内）を振り替えられることがある。

#### ⑤価格設定

中国進出当時、中国での販売価格は日本本社によって設定されていた。当時の価格は日本の販売価格と同様なレベルに設定されていた。しかし、為替レートの変動や中国現地人件費の上昇などの影響によって、中国子会社は自らの判断で店頭販売価格を再設定するようになった。つまり、本社は店頭販売価格の設定権限を中国子会社へ委譲したのである。ただし、実際には中国での販売価格は日本とほぼ同じ価格の上に、増加した各種費用を増しただけとなる。

#### ⑥販促活動

販促活動の企画は日本本社が関与しない。ほとんどの店舗は百貨店に出店するから、主に百貨店が主催する販促活動に従う。百貨店が企画した販促活動に参加するかどうかは中国子会社が決める。

中国の百貨店が主催する販促活動は非常に多い。その販促活動にどのように対応するかについて、子会社は各商品の在庫率や利益率を注意しながら決定するのである。現在、積極的に参加する百貨店の販促活動には3種類である。一つ目は百貨店の周年祭である。例えば、1周年記念、2周年記念である。二つ目は百貨店の土日の販促活動である。中国経済の急速発展に伴い、今まで良好だった商圈が人気なくなることが多いから、百貨店は急遽土日の販促活動を行うことが多くなった。三つ目は自社の販促活動である。特に、新しいエリアに新規出店する際、ハニーズというブランド名をあげるために、自社独自の販促活動を行う。店舗運営部の販促担当者は自社独自の販促活動を策定する。各店舗の店長は販促活動の策定に関与しないが、競争相手の販促情報について、SV や BL は必ず本部へ報告する。

ハニーズの商品は同品質の競合他社より安いと、利益額も低いのである。各商品の利益率、在庫などを含めて総合的に考慮にいと、容易に販促活動を行ったら、利益を確保できなくなる恐れがある。そのために、セールなどのような販促活動に関する意思決定は本部が集中的に行う。中国へ進出当時は販促活動の策定を店舗運営部の部長が行って

いたが、現在販促担当者に権限を委譲している。要するに、百貨店の販促活動に参加する判断は店舗運営部の部長によって下すが、自社独自の販促活動の策定は店舗運営部の販促担当者によって行うのである。

#### ⑦値下げ

値下げやセールを現地子会社（店長ではなく）に委譲しているが、値下げの限界率は日本本社が決める。

店舗側は子会社本部にセールの要望を出すことができる。地区の責任者 SV は店長からのセール要望を吸い上げ、毎月 1 回子会社本部で集まって、そのセール要望を応えるかどうかについて会議を行う。

#### ⑧店頭業務管理

売場づくり、商品陳列は店舗側に権限を委譲する。本部は社内システムを通じて、随時に各店舗に情報を提供する。例えば、商品のコーディネート提案や商品陳列の提案は社内システムを通じて各店舗へ指示する。その情報や提案に従って店舗業務を行うかどうかは、各店舗の判断に任せる。

日本の情報システムと同じく、子会社本部は各店舗の販売や売上などのデータをリアルタイムで把握し、店舗運営部は各店舗のパフォーマンスの適切さを評価する。

#### (2) 子会社本部の人事管理

ハニーズの中国子会社は子会社社長の下に、5 つの部門長、さらに部門長の下に OM、SV、BL、店長を設置している。以下、子会社本部管理層とスタッフの人事管理について検討する。

#### ①人事権限の所在

中国子会社の本部は子会社社長と商品部門、生産管理部門、店舗運営部門、店舗開発部門、管理部門の 5 つ部門からなる。中国子会社の社長（小野氏）と 5 名の部門長は日本本社が採用して中国へ派遣する。小野氏はかつて銀行員であった。その後中国で自動車部品の販売に従事していたことから、中国事情に詳しいという。2008 年からハニーズの中国子会社の社長に就任する。5 名の部門長は全員 30 代半ばぐらいすべて日本の留学経験者であ

り、日本本社は彼らを新卒採用し、本社で半年の研修を経て、中国へ派遣する。子会社社長と部門長の賃金報酬は本社が決める。つまり、本社は子会社の社長及び部門長のような重要ポストに対して完全な人事管理権限を持っていることがわかる。

一方、子会社本部の各部門は約 50 人のスタッフがいる。この 50 人のスタッフの人事権限は本社ではなく、すべて子会社が有している。子会社は本部スタッフの雇用需要に応じて、外部労働市場から中途あるいは新卒を採用し、そのポストに直接着任する。

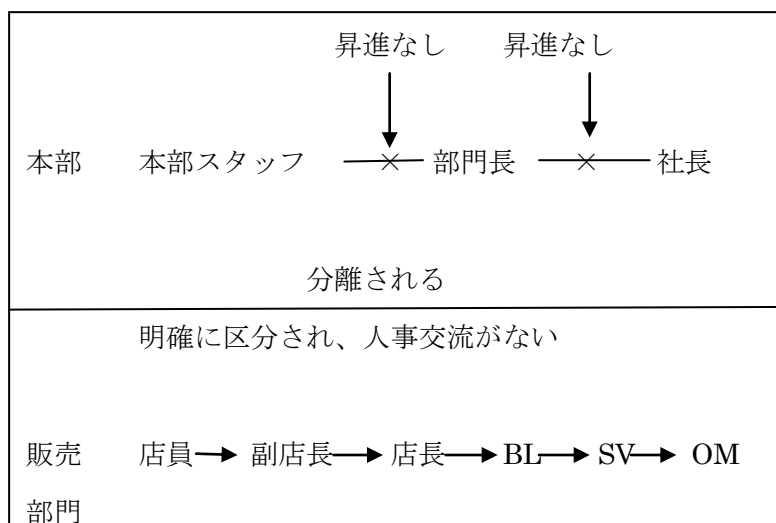
子会社の店舗運営部の下に、北京周辺、成都・重慶、福建・広東と上海・江蘇の 4 つの地域に分けて店舗を運営する。店舗数が多い地域に OM、SV、BL を設置しているが、店舗数の少ない地域に BL しか設置しないこともある。例えば、北京エリアに 1 人の OM を設置し、北京にあるすべての店舗運営を担当する。一般的に、OM（現在 1 名）は 75-100 店舗を担当し、SV（現在 15 名）は約 15 店舗を管理するに対して、BL（現在 75 名）は 5-6 店舗を担当する。原則として、各都市に SV を配置しているが、1 つの都市に 3-4 店舗しか展開しない場合、BL だけを配置することもある。

OM、SV、BL と店長の人事管理権限は子会社に帰している。彼らの人事任免、賃金報酬、業績評価、昇進、異動、解雇などはすべて子会社が決められるのである。

## ②キャリア開発

以下では、本部部門の部長とスタッフ、OM・SV・BL と店長のそれぞれのキャリア形成について検討する。(図 4-3)。

図 4-3 ハニーズの中国子会社のキャリア・パス



(出所) 2011 年 12 月 22 日聞き取り調査に基づいて筆者作成

## 本部幹部とスタッフのキャリア形成

各部門長は日本国内のように店舗販売からスタートし、その後本部の仕事を経験しながら、長期のジョブ・ローテーションに基づいて部長まで昇進するようなキャリア・パスを経過しない。各部門長は採用後会社の方針や組織文化、各部門のそれぞれの仕事を研修することだけで、中国の部門長ポストに就任する。したがって、彼らは複数部門を経験しながら、総合技能を身につけるところまで至っていないだけでなく、全体的に職務経験は浅いと言える。

また、ハニーズでは本部での仕事と販売部門とのキャリアのつながりはない。日本のように店舗で販売経験を蓄積してから、本部へ移動して昇進する仕組みとは異なり、本部スタッフははじめから本部の各部門の中でのキャリア形成となる。また、本部の各部門は部長とスタッフの2種類のみしか設置されていない。本部スタッフにとって、平社員からスタートし、経験を重ね積みながら、昇進や昇格するようなキャリア・パスを設定していない。本部スタッフは入社するとき、集中的な教育訓練を受けず、先輩による OJT を通じて見習うのである。要するに、ハニーズの本部スタッフはほぼ大卒であり、1-3年の労働契約を結び、はじめから労働契約で明記した給与の下で、応募時の職務に勤め、部門間の移動、昇進、昇格などはないようなキャリア像と捉えることができる。

## BL、SV、OM のキャリア形成

販売部門のキャリア・パスは比較的明確であり、店員-副店長-店長-BL-SV-OM のような進路を設定されている。ハニーズへの聞き取り調査によって、BL、SV、OM の離職率は店長の離職率より低く、ほぼ定着する傾向である。店長の昇進ルートは明確に設定されているが、ハニーズは迅速な出店スピードと店長の離職率の高さによって、BL と SV の内部昇進は店舗展開に追いつかないため、外部労働市場から即戦力のある人材を中途採用する比率が高い<sup>16</sup>という。

販売部門の社員教育について、BL、SV、OM は毎月本部で研修を行う。日本の場合では、OM だけが毎月集まり、当該月の販売業績を分析し、今月どのような商品を、どのような戦略で販売するかについて会議を行う。これに対して、中国の場合では、毎月 OM、SV 全員と BL の半分が本部に集まって、2泊3日の研修を行う。研修内容は、先月の業績分析、それから今月の戦略、新商品、売り場の陳列方法など店舗のオペレーション活動で

<sup>16</sup> 2011年12月22日小野氏による。

ある。BL と SV の仕事は店舗商品のディスプレイや日常店舗運営の指示を店長に伝達する。新規店舗をオープンする際、店員採用、研修、店長の教育も BL と SV が担当する。BL と SV は上下関係にあり、SV は BL に仕事を指示し、BL は SV に報告する。BL と SV は明確な役割分担を決めていないが、一般的に、SV は新規店舗の従業員教育を担当し、BL は店長兼任及び店長代行（店長休暇時）を行う。

また、BL、SV、OM は、毎年 1 回日本本社で研修することがある。日本では毎年 6 月に全日本の店長会議（店長以上すべての社員、約 1000 人が 1 泊 2 日で参加）が開かれ、その機会に中国の子会社では、部門長、OM と数名の SV は日本本社会議と研修に参加する。会議の後に彼らは日本での店舗研修も行い、日本店舗でのオペレーションを体験させる。

#### 店長のキャリア形成

店長のキャリア形成は、店長を対象に質問票調査を通じて明らかにした。ここでは、店長のキャリア形成には、入社前の勤務経験、入社後の職務、店長昇進前後の教育・訓練状況といった側面から測定する。店長回答者のすべては女性であり、その中、76%は非大卒、24%は大卒である。店長の平均年齢は 25 歳、最年長は 29 歳、最年少は 20 歳で全体的に若いということである。今回の質問票調査<sup>17</sup>によって、ハニーズの店長のキャリアは下記のようにまとめることができる

他社の勤務経験、特に販売経験を入社条件として設けている。入社直後に店舗販売員としてスタートし、長くても 1 年で店長になることができる。店員から店長への昇進速度は速い。また、店長になるために、まず BL や SV といった上司から教育・訓練を受ける。そして、店長になった後、主に新任店長の約 100 人は、年間 3 回上海本部に集められ、販売スキル、部下の教育・訓練、売り場づくり・商品陳列といった側面の教育・研修を受ける。しかし、日本本社での教育・訓練を受けたことはない。その間、全員が同地区の他の店舗へ異動することが求められる。つまり、店長のキャリア・パスは販売員——他店の販売員——店長——他店の店長に要約することができる。

---

<sup>17</sup> 2011 年 12 月—2012 年 13 月ハニーズの中国店舗の店長を対象に質問票調査を行った。有効回答は 17 部であり、これらは上海地区 10 部（店舗数 38 店）、福州 3 部（店舗数 3 店）、広州 4 部（店舗数 7 店）である。

### ③報酬・業績評価体系

本部スタッフの報酬体系について、子会社は社長と各部門長を除き、すべての従業員の賃金報酬を決定する権限を有している。本部スタッフの報酬は平均 3000 元－3500 元であり、労働契約で明確に規定されている。契約期間内の賃金上昇はほとんどない。期間内の業績評価も明確にしていない。契約期間は更新する際、次期の報酬は個人で相談する形で決めていく。

店舗従業員の報酬体系について、子会社は店舗従業員のモチベーションをアップさせるために、店長及び販売員に給料を与えるほか、毎月コスト削減の達成や売上目標の達成によって、売上高の一定の割合を業績給として店長と店員に配分するインセンティブ・システムを構築した。すなわち、店舗従業員の報酬構造は、基本給プラス業績給（約基本給の 2－3 割）となる。

上海の小売業界の店長の平均給料は 3900RMB であるが、店長の給料は上海の小売業界の店長の平均給料より 10%程度低めに設定している。具体的に、ハニーズの上海店舗の給料(ボーナスを含める)の例を挙げる。店員は 1500－2000RMB、副店長は 3000－3200RMB、店長は 3500－3700RMB、BL は 5000－6000RMB、SV は 7000－9000RMB、OM は約 10000RMB である。店長と BL の給料の差、BL と SV の給料の差があるが、店長と店舗販売員の給料の差はあまりないのである。本社スタッフの給料レベルと現場の店長の給料レベルとは、格差をつけていない。しかし、本部スタッフのポストがより人気があり、外部労働市場から人材を容易に調達することができる。

業績評価について、BL、SV と OM の業績評価は、3 か月 1 回各自の上司によって行われる。評価の基準は、主に売上目標の達成、商品のロス（例えば、万引き）、経費削減である。そのほか、1 年に 1 回人事考課を行う。業績評価に基づいて、子会社本部（最終的に小野氏）は BL、SV と OM の年末ボーナス、昇進などを決定する。昇進ルートは店長から BL へ、BL から SV へ、SV から OM へとなる。

店長の業績評価は、毎月 1 回、経費削減の達成率と売上目標の達成率の基準で上司によって行われる。目標を達成すれば、その月のボーナスをもらうことができる。しかも、業績考課に基づいて、店長から BL へ昇進することもできる。

以上のように、ハニーズの事例は、第 1 階層の本社－子会社間の情報処理様式について、本社は出店、商品開発、価格設定、値下げ幅に関する意思決定を行う。子会社は本社の意

思決定に関与せず、その意思決定に従って実行するのである。そのため、本社は子会社に対して集権的な情報処理様式 **HD** を取るのである。また、本社は子会社の社長と部門長の人事管理権限を持っている、子会社本部のスタッフ、そして **OM**、**SV**、**BL**、店長の人事管理権限はすべて子会社本部に委譲することが分かる。要するに、第 1 階層の組織管理は、本社集権の情報処理様式と、派遣人材の本社集権化かつローカル人材の子会社分権化を構成し、**HD-CP・DP** として記述する。

次に、第 2 階層の中国子会社-店舗間の組織管理について、ハニーズの中国子会社は、現地に分散する個々の店舗に対してどのような組織管理を構築しているのか、本研究は **MD** 活動における意思決定、そして人事管理を子会社と店舗のどちらかによって行うのかを測定し、現地の組織管理を解明していきたい。具体的に、**MD** 活動は店舗開発、商品開発、価格設定、販促活動、在庫管理、店頭業務管理といった側面の情報処理、人事管理は人事権限の所在、キャリア開発、報酬・評価体系の側面にフォーカスして調査を進める。店長を対象に上記の項目に対して、「店舗の権限がかなり弱い」は 1、「店舗の権限がやや弱い」は 2、「どちらとも言えない」は 3、「店舗の権限がやや強い」は 4、「店舗の権限がかなり強い」は 5 で回答を求めた。有効回答は 17 部であり、これらは上海地区 10 部（店舗数 38 店）、福州 3 部（店舗数 3 店）、広州 4 部（店舗数 7 店）である。

#### (1) 子会社本部-店舗の情報処理様式

まず、各項目の平均得点を算出し、店舗側の権限を検討する。表 4-1 のように、全 21 項目のうち、平均得点 3 以下の項目は 13 個、3 点以上 4 点以下の項目は 4 個、そして 4 点以上の項目は 4 個となる。つまり、店舗側の権限は弱い項目は 13 個があるに対して、どちらとも言えない項目は 4 個、店舗側の権限は強い項目は 4 個しかない。項目数だけを見ると、店舗側の権限が弱い、いわゆる子会社本部の権限が強い項目は圧倒的に多いことを示す。また、全項目から「店長の意思決定権限」という合成変数を作り、店長の店舗活動に対する全体的な権限の大きさを測った。店長の意思決定権限の平均得点は 2.4、最大値 2.86 となるので、店舗経営に対して店舗側の権限は弱い、すなわち子会社本部の集権化であることを示す。さらに、項目別について詳しく検討する。



表 4-1 子会社－店舗の情報処理様式 (N=17)

MD 活動	店舗側の平均得点
店長の意思決定権限	2.41
問 1(1)商品企画開発	1.00
問 1(2)商品選定	1.00
問 1(3)品揃え構成の策定	1.47
問 1(4)棚割修正	1.94
問 1(5)販促活動の策定	1.06
問 1(6)店内 POP の作成	1.12
問 1(7)推奨商品の選定	4.53
問 1(8)販売価格の設定	1.00
問 1(9)販売価格の調整	1.00
問 1(10)値下げ商品の選定	1.41
問 1(11)値下げ時期の決定	1.71
問 1(12)値下げ率の決定	1.53
問 1(13)在庫処分	3.24
問 1(14)商品在庫数の決定	3.47
問 1(15)発注	1.29
問 1(16)商品の店舗間振り替える	4.76
問 1(17)店頭陳列の変更	4.82
問 1(18)売場の変更	3.88
問 1(19)店舗売上目標の設定	3.65
問 1(20)販売実績の管理	4.06
問 1(21)非マニュアル店舗業務の決定	2.76

(出所) 筆者作成

## ①商品開発

商品開発について、日本本社は商品の企画・開発を集中的に行うので、中国各店舗だけでなく、子会社本部も商品開発に関与しない。しかし、子会社は新商品における販売数量

を決定することができる。子会社は店舗規模、在庫レベルなどによって各店舗へ商品の入荷数量と種類を決定することもできる。店舗は品揃えの形成に権限を持たず、子会社本部から発送されてきた商品の販売に集中するだけである。

## ②販促活動

販促活動は百貨店が主催する販促活動と自社が企画する販促活動がある。百貨店が主催する販促活動に参加するかどうかについて、各店舗ではなく、子会社本部が販促効果を計算したうえで意思決定を下す。ハニーズの自社独特の販促活動は、子会社本部の店舗運営部門の販促担当者が集中的に企画し、各店舗はそれに基づいて実行するだけである。

販売促進活動の中で、店頭推奨商品を選定する権限は、店舗側がかなり持っていることを示している。一般的に、社内システムを通じて、本部の店舗運営部門は、店頭推奨商品を店舗側に指示する。しかし、店舗の売れ行き、店長の個人経験などによって、各店舗はしばしば店頭推奨商品を変更する。本部はこうした行動を許可するために、店舗側はますます自分の意志に基づいて、店頭推奨商品を選択するようになる。

## ③価格設定

店舗側は商品の店頭販売価格の設定に権限を持たない。しかも、値下げについても権限を持たない。中国進出当時、中国での販売価格は日本本社によって設定された。当時の価格は日本の販売価格と同様なレベルに設定していた。しかし、為替レートの変動や中国現地の人件費の上昇などの影響を受け、中国子会社は自らの判断で店頭販売価格を再設定するようになった。例えば、中心価格帯はTシャツを1200円、ブラウスを2500-3500円、ジャケットを5000-10000円、ダウンを5000-10000円、コートは12500円前後と日本よりやや高い価格に設定する<sup>18</sup>。

本社は店頭販売価格の設定権限を中国子会社へ委譲していると言っても、事実上中国での販売価格は日本とほぼ同じ価格の上に、増加した各種費用を増しただけとなる。

## ④在庫管理

本来、店舗側は発注権限を持たず、子会社本部は全店舗の在庫責任を負うことと認識している。しかし、店舗従業員のボーナスは在庫の売り切れに関係するから、店舗側も店頭

<sup>18</sup>現地調査（為替レートは1人民元=12.5日本円とする）。

在庫調整を積極的に行う。例えば、店長同士の頻繁な連絡をとり、ある種の商品を売り切れたら、すぐに一番近い店舗から商品を調達し、BLによって配達するようなシステムを構築した。店長は商品の店舗間移動について権限を持つことによって、店頭の在庫管理を効率よく行うことができるようになると考えられる。

#### ⑤売り場づくり

売り場づくりの権限は店頭陳列の変更権限と売り場の変更権限の2部分からなる。店頭商品の陳列について、全社は標準化されていないため、どの商品をどのように陳列するかについて店長がかなりの権限を持ち、自分の経験に依存する部分が大きいことがわかる。

社内システムを通じて、売り場づくりのモデル図を各店舗へ配信するが、子会社本部は各店舗が必ず本部の指示通りに実行することを厳しく要求してはいない。また各店舗の売り場面積にはバラツキがあるために、各店舗はかなり自由に売り場作りを行うことができるのである。

#### ⑥売上目標

各店舗の売上目標の設定について、各店舗の店長と上司であるBL、SVと相談したうえで決定することになる。

#### (2) 店舗従業員の人事管理

店長が副店長やパートタイマーを含む販売員といった店舗従業員に対して、どの程度の人事権限を持っているかについては、店舗従業員の採用、店舗間・地域間・部門間の異動、解雇の人事権限の所在、報酬の設定、業績評価、そしてOJTのような研修プログラムへの参加と研修時期などの項目で測定している。

子会社本部に人事部門を設置していないため、管理部門は人事業務を兼行している。販売領域のキャリア・パスは店員—副店長—店長—BL—SV—OMの順に設定している。人事管理については、下記の各項目の平均得点(表4-2)を見ながら、分析していく。

#### ①副店長に対する人事管理

店長が副店長に対する人事権限の平均得点は3.00であり、どちらとも言えない状況にある。店長は副店長の解雇や報酬の決定に関する権限を持たない。副店長だけでなく、店舗

販売員（正社員とパート）の賃金水準も子会社本部が集中的に設定するのである。副店長の解雇は本部の管理部門によって行われる。店長、BL、SV の意見も取り入れて判断するが、現実にはほとんど解雇はしない、副店長らは自分でやめていくケースが多いのである。販売員から副店長への昇進について、店長やBL、SV の意見を大きく反映している。とくに店長は副店長の業績評価の権限を持っているため、副店長の能力に対し、より精通しているのである。また、本部は副店長の研修・教育を行わず、その責任は各店長が担う。いつ、何を研修すべきかが、店長、BL、SV の判断に任せるのである。

## ②正社員、パートタイマーに対する人事管理

正社員の賃金報酬は本部によって決定するほか、店長は正社員に対する人事権限をかなり持っていることがわかる。子会社本部は店舗従業員の一括採用をほとんど行わないのである。各店舗は雇用ニーズに応じて、販売員の採用を随時に行う。どのような人材を採用するかは店長の判断によるものである。販売員を採用した後の研修や教育も、その店長が担当する。また、店長は販売員の業績評価も行う。店長はパートタイマーを含むすべての店舗販売員に対して強い人事管理権限を持っていることが明らかである。販売員が副店長への昇進について、店長の意見は大きく影響を与える。

表 4-2 店舗の人事管理 (N=17)

	店舗側の平均得点
店長の人事管理権限	3.68
①副店長に対する人事権	3.00
副店長の採用権限	3.29
副店長の解雇権限	1.94
副店長の報酬の決定権限	1.00
副店長の業績の評価権限	4.35
副店長の異動権限	3.71
副店長の研修内容の決定権限	3.35
副店長の研修時期の決定権限	3.35
②正社員に対する人事権	3.84

(表 4-2 続き)

	店舗側の平均得点
正式販売員の採用権限	4.53
正式販売員の解雇権限	3.71
正式販売員の昇進権限	3.82
正式販売員の報酬の決定権限	1.00
正式販売員の業績の評価権限	4.76
正式販売員の異動権限	4.53
正式販売員の研修内容の決定権限	4.53
正式販売員の研修時期の決定権限	3.82
③パートタイマーに対する人事権	4.26
店舗パートタイマーの採用権限	4.65
店舗パートタイマーの解雇権限	4.65
店舗パートタイマーの昇進権限	4.82
店舗パートタイマーの報酬の決定権限	1.00
店舗パートタイマーの業績の評価権限	4.88
店舗パートタイマーの異動権限	4.88
店舗パートタイマーの研修内容の決定権限	4.59
店舗パートタイマーの研修時期の決定権限	4.59

(出所) 筆者作成

店長以下の従業員（副店長、販売員）の流動率が高い背景に、本部管理部門が集中的に採用、教育・研修などの人事管理を実施することが難しいという。そのために、人事権限を各店長へ委譲し、各店長は各店の雇用ニーズに応じて、随時外部労働市場から人材を調達する。これはハニーズの中国子会社の人事管理制度の特徴である。

店舗従業員の報酬体系は本部が設定する。この賃金報酬の項目を除けば、下記の表 4-3のように、店長の人事管理権限について、副店長に対する人事管理権限の平均値は 3.33、強い権限を持つとは言えないが、販売員に対する人事管理権限は、店長がかなり強いことを示している。店長は店舗従業員の人事管理に強い影響するため、子会社－店舗の間にお

いては、分権的な人事管理制度を行っていることが伺える。

表 4-3 店舗側の人事管理権限

店舗の人事管理権限	店舗側の平均得点
賃金報酬を除く店長の人事管理権限	4.11
・ 賃金報酬を除く副店長に対する人事権	3.33
・ 賃金報酬を除く正社員に対する人事権	4.24
・ 賃金報酬を除くパートタイマーに対する人事権	4.72

(出所) 筆者作成

要約すると、第 2 階層の子会社本部と店舗間の情報処理様式について、店舗は子会社本部の命令に従って行動するという集権的な情報処理様式 **HD** となる。店頭推奨商品の選定、商品の店舗間入れ替え、そして商品陳列と売場づくりのようなわずかな自律性を店舗に持たせる。また、人事管理について、店舗従業員の賃金報酬は子会社本部が統一に決めるほか、店長は店舗従業員の採用、教育などかなりの人事権限を持っていることが分かる。つまり、第 2 階層の組織管理は A 型組織である **HD-DP** になる。

#### 4. 事例の要約

ハニーズの日本国内の組織管理に関して (表 4-4)、本部と店舗間では **MD** 活動に関して店舗の意見は本部の意思決定に強く影響し、さらに頻繁に情報を交換しながら共同で意思決定を行う。すなわち、本部は **MD** 活動の計画フレームワークを策定するだけであるが、店舗側は **MD** 活動にアドホックな修正することができる。具体的に、新規商品開発、新規サンプル、店舗の品揃え、値下げなど店舗は本部の意思決定に強く関与する。また、店舗従業員の人事管理について、本部は人材の採用から、賃金の設定、研究・教育などのキャリア開発、昇進、異動まで集中的に行うのである。要するに、日本国内の組織管理では、本部と店舗の情報同化によって **MD** 活動の店舗への分権化、店舗の人事管理の本部集権化といった **IA-CP** の組織管理を取るのである。これは、青木の理論モデルの **J** 型組織となる。

表 4-4 ハニーズの日本本社の組織管理——J型組織

	本部の権限	店舗の権限
MD 活動における 情報処理様式	<p>本部は店舗と情報を頻繁に交換し、共同意思決定を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品企画は本部の商品部門が行うが、商品化するかどうか、そして商品化の数量などは本部と店舗と共同で決定する。</li> <li>価格は本部で統一に設定している。しかし、セールなどは店舗が自ら決定することができる。</li> <li>入荷商品の種類と数量は本部が一括して決定するのではなく、店舗は商圈特徴や店舗売り上げ実績などによって調整することができる。</li> </ul> <p>など</p>	
人事管理権限	<p>集中的に管理する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本部人事部は新卒を採用して集中的に研修・教育</li> <li>全国の店舗に配属・異動</li> <li>昇進は本部が決定</li> <li>売り場パートの採用も本部 など</li> </ul>	権限なし

(出所) 筆者作成

ハニーズは 2006 年中国へ進出してから、2011 年まではほぼ中国全土に 358 店舗を展開している。上海に中国事業を統括する子会社を設立している。第 1 階層の本社と中国子会社では、本社の意思決定に対して、子会社は関与なく忠実に実行するのである。例えば、店舗開発、商品開発など。よって、本社は子会社に対して集権的な情報ヒエラルキー的分割を取ることがわかる。そして、子会社本部の人事管理について、ローカル人材の人事管理権限を子会社へ委譲するが、日本からの派遣人材の人事管理権限を日本に留保することが調査で明らかになった。

第 2 階層の子会社と店舗間の情報処理様式は、子会社は MD 活動に集中的に情報を処理して意思決定を行う。店舗は子会社の指示に従うことがわかる。そして、店舗の人事管理について、子会社本部は店舗の人材採用やキャリア開発、昇進などを店舗へ委譲して分権的な人事管理を行うのである。

要約すると、下記の表 4-5 と表 4-6 を示すように、ハニーズの国際的な 2 階層組織管理

は、HD-CP・DP、HD-DP となっている。

表 4-5 ハニーズの国際的な 2 階層情報処理様式

	日本本社	中国子会社	店舗
MD 活動			
①店舗開発	出店の意思決定	店舗レイアウト、契約交渉を行う	×
②商品開発	○	色の選択・販売数量の決定	×
③取引先の選 定	○	×	×
④在庫管理	×	在庫責任	店舗間商品移動
⑤価格設定	最初は本社が統一 設定	現在子会社へ委譲と言っても、原則 は日本と同じ価格プラス現地費用	×
⑥販促活動	×	○	店頭推奨商品の 選定
⑦値下げ	値下げ限界は本社	○	×
⑧店頭業務管 理	×	陳列や売り場のモデル図(日本で編 集したもの)を店舗へ指示	店舗側は状況に 応じて自由に売 り場変更

注：“○”は意思決定を行う、“×”は意思決定を行わないことを表す。

(出所) 筆者作成



表 4-6 ハニーズの国際的な 2 階層人事管理

	本社	中国子会社	店舗
(1) 子会社本部の人事管理について			
・日本から派遣人材の人事管理			
①採用・異動・解雇・昇進の人事権限の所在	○	×	×
②教育・研修などのキャリア開発	○	×	×
③賃金報酬の設定、業績評価	○	×	×
・現地ローカル人材の人事管理			
①採用・異動・解雇・昇進の人事権限の所在	×	○	×
②教育・研修などのキャリア開発	×	○	×
③賃金報酬の設定、業績評価	×	○	×
(2) 店舗従業員の人件管理について			
①採用・異動・解雇・昇進の人事権限の所在	×	×	○
②教育・研修などのキャリア開発	×	×	○
③賃金報酬の設定、業績評価	×	×	○

注：“○”は意思決定を行う、“×”は意思決定を行わないことを表す。

(出所) 筆者作成

## 第5章 事例の考察

本研究の研究目的は、集権化・分権化の視点から、(1) 海外進出する小売企業は、その組織管理をどのように展開するのか、集権的組織管理あるいは分権的組織管理で展開するのか、(2) なぜこのような組織管理になるのか、を解明することであった。この課題を解明するために、青木の理論モデルに依拠し、小売企業の国際的な2階層組織管理に関して2つのプロポジションを提案した。そのうえで第3章、第4章においては、イオンとハニーズの2社の事例研究を行い、日本本社、中国子会社、そして店舗間のMD活動に関する情報処理様式と人事管理を探究した。つまり、研究課題の(1)である「海外進出する小売企業は、その組織管理はどのように展開するか、集権的組織管理あるいは分権的組織管理で展開するのか」、を究明するものである。

本章では、2社の事例研究を通じての発見物を整理する上、研究課題の(2)である「なぜこのような組織管理になるのか」を明らかにしたい。そこで、情報処理様式と人事管理の補完性という青木の理論モデルをベースに、イオンとハニーズの事例研究から得られた発見物を「なぜこのような組織管理になるのか」の課題に照らして検討する。イオンとハニーズの事例分析を通じて、小売企業の国際的な組織管理に関する理論構築を試みる。

### 1. イオンの事例に基づく発見物

イオンの国際的な2階層管理はIA-CP・DP、HD-CP<sup>+</sup>であることを第3章の事例研究で明らかにした。具体的に、イオンの日本本社は中国の店舗開発における年間出店計画を子会社の開発チームと共同策定し、他の大部分のMD活動を現地へ委譲する。中国子会社は、現地特殊性に適応し、現地のニーズに基づいてどの商品を品揃えし、どこから商品を調達してどのように販売するのか集中的に意思決定を行い、店舗に実行を指示する。店舗は子会社の意思決定に関与せず、子会社の意思決定を所与として行動を決めるのである。そのため、イオンの国際的な2階層情報処理様式は第1階層をIA、第2階層をHDとなる。そして、第1階層は日本からの派遣人材を日本本社集権化、現地のローカル人材を子会社へ分権化するという混合した人事管理CP・DPとなる。また、第2階層は店舗の従業

員に対して子会社の集権的な人事管理を行う。しかし、子会社の集権的人事管理は日本国内の集権的人事管理と異なる部分がある。日本国内では、店舗の下積み経験から、店舗と商品部門の配置転換を行うような総合人材の本部集権的人事管理であるに対して、中国のイオンでは、日本の人事管理制度を導入したが、現地労働市場の高い流動性や配置転換の拒否によって、現段階では店舗従業員を仕入と販売の総合人材へ育成するのではなく、店舗の専門人材として育成しようとする。

プロポジション 2 では、現地適応化戦略を選択する場合、小売企業の国際的な 2 階層管理は IA-CP・DP、HD-DP あるいは IA-CP・DP、IA-CP の二者択一の組織管理パターンを推測した。イオンの事例はそれを全部に当てはまるのではない。すなわち、第 1 階層の組織管理は IA-CP・DP のプロポジションを支持しているが、第 2 階層の組織管理である HD-CP<sup>\*</sup> はプロポジションと異なる結果が得られた。具体的に、プロポジションと相違する部分は、第 2 階層の情報処理様式は HD であるにもかかわらず、店舗の人事管理分権化ではなく、逆に店舗の専門人材の子会社の集権的人事管理になることを確認した。これも青木の理論モデルと相違するところである。

## 2. ハニーズの事例に基づく発見物

ハニーズの国際的な 2 階層管理は、HD-CP・DP、HD-DP であることを第 4 章の事例研究で示された。つまり、ハニーズは現地市場の日本国内と同質な顧客をターゲットし、日本国内と同様な商品を開発し、ほぼ同レベルの価格で販売するようなグローバル統合戦略を取っている。中国において店舗開発、商品開発、価格設定、値下げ幅の設定は日本本社が集中的に意思決定を行う。子会社は本社の意思決定に関与せず、本社の指示を忠実に実行するのである。そして、現地市場需要に合わせて販売数量の予測や販促活動、在庫管理と店頭業務管理は現地の子会社が意思決定を行う。店舗も子会社の意思決定に関与せず、子会社の指示どおりに行動するのである。そのため、ハニーズの国際的な 2 階層情報処理様式は第 1 階層を HD、第 2 階層も HD となる。人事管理について、本社は子会社の各部門の部門長を日本から採用して派遣する。現地の本部スタッフの人事管理権限は子会社に委譲するような人事管理の本社集権化と子会社分権化を併存する (CP・DP)。そして、店舗従業員の人事管理権限は店長が有しているのである (DP)。また、販売と本部の人事交

流が行わず、それぞれの部門の専門能力を修得しようとする。すなわち、日本国内の店舗従業員の採用、昇進、配置などの人事管理を本部が集中的に行うに対して、中国の店長が店舗従業員の採用、昇進などの人事管理に強い権限を持っている。中国は日本と異なる人事管理制度を実施するのであることがわかる。

プロポジション 1 では、グローバル統合の場合、HD-CP・DP、HD-DP あるいは HD-CP・DP、IA-CP を予測した。ハニーズの事例はそれを支持している。また、第 2 階層では、中国の現地化段階において集権的情報処理様式と分権的人事管理の組み合わせである HD-DP は、青木の理論モデルである A 型組織になる。

### 3. 2 社の比較

前節では、海外進出する小売企業の国際的 2 階層の組織管理に関するプロポジションを、イオンとハニーズの事例で検討した。プロポジションでは予想しなかった部分も指摘し、事例から発見物を述べた。上述の事例研究では、イオンとハニーズ両社間の共通点と相違点を共存していることを示している。両社の共通点として、第 1 階層の人事管理（派遣人材の本社集権化とローカル人材の子会社分権化を併存すること）、第 2 階層の情報処理様式（両社ともに HD）である。両社の相違点は、第 1 階層の情報処理様式（イオンは IA、ハニーズは HD）、第 2 階層の人事管理（イオンは CP<sup>+</sup>、ハニーズは DP）である。両社間の相違点はイオンの GMS とハニーズの専門店という業態や国際化戦略などの差異に起因するかもしれないが、その共通点はどのように解釈するのか。両社の共通点と相違点は小売企業の国際的な組織管理の理論構築にどのような示唆を与えるのか。また、イオンとハニーズは両社ともに中国という同様な海外市場において展開する日本企業である。その意味で両社の共通点と相違点を比較し、小売企業の国際的な組織管理に関する理論構築をより明確にするではないか。以下、両社からの発見物に基づいて、階層別に比較しながら、小売企業の国際的な組織管理を検討することになる。

#### 3.1. 第 1 階層の組織管理の比較

イオンの第 1 階層の組織管理は IA-CP・DP、ハニーズの第 1 階層の組織管理は HD-

CP・DP となるのである。両社の情報処理様式にもかかわらず、人事管理はともに派遣人材の本社集権化とローカル人材の子会社分権化を構成する。青木の理論モデルと対照すれば、1つの階層における2つの混合した人事管理、そして情報処理様式と人事管理の非補完性の2点は青木の理論モデルと外れることが確認した。つまり、第1階層では情報処理様式と人事管理はそれぞれ他の要因によって影響され、青木の理論モデルが必ずしも適合しない階層であると言える。

#### ①第1階層の情報処理様式

まず、第2章の分析モデルを提示したように、第1階層の情報処理様式の選択は小売企業の国際化戦略に影響されることを検討した。小売企業は海外へ進出する際、進出先市場の伝統、文化、消費慣行、産業条件、所得水準などの現地特殊性を重視すれば、子会社は現地市場の情報に基づいてMD活動を機動的に調整し、現地市場に柔軟的な対応をできるようになる。この場合、本社と子会社間は情報同化（IA）である子会社分権化を選択することになる。一方、海外進出する小売企業は現地適応するより、すでに蓄積した経営ノウハウの活用や、商品調達・開発・生産・物流の規模経済性を追求するならば、本社はグローバルな視点で情報処理を行い、集中的な意思決定を下すようになる。これらの意思決定に対して、子会社は関与せず実行するのである。この場合、本社と子会社間はヒエラルキー的分割（HD）である本社集権化を選択することになる。

本研究で取り上げたイオンとハニーズはそれぞれに現地適応化戦略とグローバル統合戦略を選択するのである。イオンは、品揃えを現地市場の需要情報に基づいて形成する。現地の需要情報は時間と共に変化していくため、現地の需要変動に応じて仕入行動を機動的に調整することが求められる。その結果、子会社はMD活動を現地の需要情報や供給情報の変化に基づいて調整し、仕入と販売の整合精度をアップさせる。したがって、イオンは現地適応化するため、子会社は現地の市場環境情報に対処してMD活動をタイムリーに調整するような、分権的な情報処理様式IAをとることになる。

本社と子会社間の関係に関してハニーズとイオンは対照的である。ハニーズは本社が現地活動に積極的に関与するのである。具体的に、ほぼ全商品は日本において開発される。ハニーズは現地消費者の細かい需要に適応するより、日本型ファッションに収斂される消費者をターゲットとする。本社は東京などのファッション・スポットや日本のファッション雑誌などから日本型のファッション情報を収集して商品開発に活用する。その商品も日本

型ファッションを選好する中国消費者に販売する。つまり、ハニーズはグローバル統合を志向して、日本と同質な消費者をターゲットするため、本社は日本における需要情報を集中的に処理するようなヒエラルキー的分割（HD）である。

イオンとハニーズの事例から、両社は同じ海外市場で事業を展開するが、本社と子会社間において異なる組織管理を展開する。これは両社の国際化戦略の差異が引き起こしたと考えることができる。第1階層の情報処理様式は国際化戦略に影響されることが事例によって支持される。

## ②第1階層の混合する人事管理

第1階層の情報処理様式は分権化と集権化にもかかわらず、その補完条件である人事管理はともに派遣人材の日本集権化とローカル人材の現地分権化を混合していることが事例によって示される。

本社は本社から管理職を現地へ派遣することを通じて、全社理念・方針の浸透と共有、技術・経営ノウハウの移転などを含み、子会社の事業活動を統合・統制する。これは、多国籍企業の国際的人事管理の特徴である（Black et al. 1999）。そして小売企業は現地の市場環境に影響を受けて成長する特徴があるため、現地のエリア知識はMD活動の情報処理に必須となる。そのため、現地でローカル人材を大量に登用・育成する必要がある。しかも、小売企業のローカル人材の雇用は、現場のただのオペレーターや命令の実行者として活用することではなく、現地市場の情報処理に参加することも期待される。この2つの目的から、第1階層の人事管理は多国籍企業の国際的人事管理の特徴とエリア知識の必須の特徴を取り入れ、情報処理様式の補完条件としての色は薄くなっている。つまり、第1階層の人事管理は、情報処理様式との補完関係によって選択するのではなく、多国籍企業の国際的人事管理の特徴や小売業の産業的特徴に影響されることを示唆するのである。

## ③第1階層の情報処理様式と人事管理の関係について

第1階層の情報処理様式と人事管理はそれぞれ他の要因に影響されることが検討した。青木の理論モデルでは、情報処理様式と人事管理は相互に制約され、補完されることを主張する。しかし、第1階層について、情報処理様式と人事管理はそれぞれ他の要因に影響されることは青木の理論モデルを第1階層に当てはまらないことを意味するだろう。その理由は、青木の理論モデルは成熟した単一の労働市場に関して研究するものである。小売

企業は海外展開に際して、子会社は本社と現地店舗の間に位置づけるため、子会社は本社本国の労働市場と現地の労働市場をともに接触し、本社の人事管理と現地の人事管理の 2 つのパターンに関わることになる。この 2 つの人事管理パターンを同一階層に取り込むことは、青木の理論モデルでは想定されていなかった局面である。そして、1 つの階層に 2 つの人事管理パターンを取り込むことによって、果たして当該階層において情報処理様式と人事管理の適合性はどのように理解されるのが課題となる。

青木の理論モデルでは、情報処理様式と人事管理の関係は次のように述べる。情報処理は組織メンバーによって行うので、組織メンバーの能力タイプは情報処理様式を深く影響する。そして組織メンバーは社会における労働市場の特徴に制約される。労働市場において、職務を専門化かつ標準化し、専門人材の外部労働市場が発達すれば、社会における利用可能な人材タイプは専門人材となり、企業の人材需要は主に外部労働市場に依存する。このような労働市場では、専門人材の分権化管理と集権的な情報処理様式は補完しあうのである。反面、労働市場において、職務の区分は専門化ではなく、企業内部で人材の職務経験範囲を単一の職能から複数技能まで発展させ、現場で生起する問題を自律的に対処できる総合人材を育成するような内部労働市場が発達すれば、企業の人材需要は主に内部の労働市場に依存するようになる。このような労働市場では、総合人材の集権化管理と分権的な情報処理様式を補完しあうのである。つまり、マクロ的な側面からみると、社会に利用可能な人材タイプは情報処理様式を規定する。

小売企業の海外展開について、仕入や販売の職能知識だけでなく、現地市場に対してエリア知識、そして現地子会社と本社間のコミュニケーションやノウハウ移転、理念共有などの組織知識の主な 3 つの知識タイプが必要である (Jonsson and Elg 2006)。この 3 つの知識タイプの人材について、現地の労働市場に依存する (例えば、エリア知識) ほか、組織内部の人材にも依存する (例えば、組織知識) のである。具体的に、IA を取る小売企業は、IA を機能させるために、子会社に対して本社と情報同化のできる総合人材、そしてエリア市場に詳しいローカル人材、さらに本社と子会社間のつなぎ役である人材を必要となる。イオンの場合、イオンは 1985 年から海外進出を果たし、多数のアジア国々において店舗展開の経験を蓄積しているため、国際化人材の育成制度を整備している。よって、IA-CP・DP で展開するイオンでは、本社における国際化経験かつ総合技能の人材を組織内部においてすでに蓄積している。彼らは派遣人材として現地子会社へ送り込むことによって、高い情報処理能力をもち、本社と情報同化ができることを事例分析でわかる。具体

的に、彼らは現地において大部分の MD 活動の意思決定権限を持つだけでなく、現地の新規展開の可能性や既存店舗の運営状況に基づいて年間出店計画まで本社の意思決定に影響する。したがって、IA-CP・DP は現地適応化を選択するイオンにとって適切であると言える。

一方、ハニーズはイオンと同様に派遣人材とローカル人材の両方が要請される。しかし、ハニーズの場合、派遣人材は日本での中国留学生を新卒から採用し、半年で本社において理念や方針、各部門の仕事を教育・研修して中国へ部長として派遣する。こうしたキャリアを見ると、派遣人材の職能知識や組織知識はイオンほど高くないことを言えるだろう。派遣人材の能力の制約によって、ハニーズの本社は HD が要請されるようになる。ハニーズは初の国際化、組織において国際化経験を蓄積されていないだけでなく、国際人材を育成するような人事管理制度も整備してない。派遣人材の情報処理能力が弱いから、逆に本社が集権的な情報処理を行わなければならないのである。この意味で、HD-CP・DP はハニーズにとっても適する組織管理である。

第 1 階層の分析では、イオンとハニーズは共に CP・DP の混合する人事管理を取っている。しかし、両社の CP の中身は異なり、両社の派遣人材の情報処理能力の差異が存在している。そのため、イオンの IA-CP・DP とハニーズの HD-CP・DP は、それぞれの企業にとって適切な組織管理であると言える。

以上の検討で、小売企業は国際化戦略によって本社と子会社間の情報処理様式 IA か HD のベースを規定するのである。しかし、IA の分権化程度と HD の集権化程度は組織の内部に利用可能な人材によって制約される可能性が高いと示唆している。従来の理論、社会に利用可能な人材タイプは情報処理様式を規定すると強調するが、本研究は、第 1 階層の情報処理様式は国際化戦略の選択によって集権化・分権化のベースを定め、組織内部に利用可能な人材タイプは集権化・分権化の程度に影響すると主張したい。これは、青木の理論モデルに新たな視点を加え、小売企業の組織管理理論を精緻化することが期待される。

### 3.2. 第 2 階層の組織管理の比較

本研究は、青木の理論モデルに基づいて、小売企業の現地化段階での組織管理、つまり第 2 階層である子会社-店舗間の組織管理は、情報処理様式を現地の労働市場に影響され



ることを仮定した。イオンとハニーズは共に中国において店舗を展開するため、まず中国の労働市場について検討する。

### 3.2.1. 中国の労働市場

1980年代まで様式化した日本型の人事管理に比べて、中国の労働市場は1980年代以降形成し始め（趙 2002）、まだ歴史が浅いといえる。

1970年代末まで中国は計画経済体制を取っていた。当時、国有企業は単一の経営形態として全社会の経済活動を支配していた。趙（2002）によれば、中国政府はすべての労働者を国有企業に抱き込み、国有企業の従業員の採用、研修教育、転職、昇進などを政府によって集中的に統制した。労働者は個人の希望による自由に仕事を探したり、転職したりすることができないだけでなく、各国有企業は自由に労働者を雇用したり、解雇したりすることもできない。つまり、当時、中国社会における労働市場は形成されておらず、すべての労働力が国によって分配された。

1980年代改革・開放後、国有企業を支配していた計画経済から、外資系企業、民営企業など多様な経済形態を併存する市場経済へ移行しつつある。従業員の雇用方式は、従来の国家の統一分配から、企業の公開募集に切り替えられた。同時に労働者は自由に企業を選択するように労働力は自由に移動できており、中国において労働市場が形成され始めた。

1990年代以降、外資系企業の急速な参入によって、労働市場の発展が急速に進んだのである。外資系企業の急速な進出に伴って、企業各分野に新技術が導入され、人材競争を激しくなってきたが、これに応えるための熟練労働者が急速に不足してきている。学校を通じて専門的な知識を学ぶだけでは企業の要求に対応できなくなり、企業は仕事に応じて自ら人材を育成し、特に熟練労働者を養成することを重視し始めた。

1980年代以降形成した労働市場は、経済の急速発展に伴い、急速に進んだのである。しかし、熟練労働者の不足、教育訓練の未成熟など労働市場が十分に整備されていないのが現状である。では、こうした急速に形成した労働市場では、どのような特徴を備えているのか、今野（1999）、尹（2005）、田（2001）、趙（2002）、丸川（2002）の研究から次のように要約できる：

### ①個人の能力の重視

中国人従業員は個人能力を重視する傾向が強いと言われ、その能力格差を反映しない賃金体制では、従業員の労働意欲を低下させる可能性が高い。例えば、徐（2005）によれば、2002年の日経リサーチでは、20-45歳の若年層を対象に仕事意識を調査した。8割以上の回答者が能力や実績評価を支持するが、年功基準を支持する回答者は2割未満である。また、個人能力の格差を重視し、早い昇進や昇給が望まれるのである。

### ②大卒（技術者、管理職）・非大卒（現場労働者）の学歴別キャリア・パス

先行研究から、非大卒（現場労働者）と大卒（管理職・技術職）の労働市場は分断される。彼らのキャリア・パスは別々であり、つながっていないことが普通である。一般的に、大卒は最初から事務職、管理職の候補、非大卒は最初から現場のオペレーターとして採用される。例えば、製造業の場合、大卒は工場の事務職や管理職、非大卒は現場のオペレーター、小売業の場合、大卒は本部の事務職や管理職、非大卒は店舗の販売員というようになる。学歴別に分断されたキャリア・パスは職務を細分化させ、専門技能の形成を促進するのである。中国労働市場の専門技能の形成について、中国は新興市場として、労働市場を形成し始めた頃、欧米系企業や日系企業、ローカル企業の多様な企業がほぼ同時期に参入して成長したが、各職務の基準については各々の参入企業によるため、社会において同一基準が形成されないのである。そのため、専門技能の形成はアメリカのように高度標準化されることなく、人材の専門技能を十分に発展していないあるいは発展している途中である。また、中国は急成長であるため、各国の企業は一気に中国へ参入し、熟練労働者や管理職の人材が深刻に不足していることも指摘される。

一方で、大卒と非大卒はそれぞれのキャリアの初期段階の職務が異なるため、日本のように大卒が現場から下積み経験をすることは自分の価値に見合わないと思い、抵抗することが考えられる。さらに、学歴別に分断されたキャリア・パスは部門間の人事交流（例えば、店舗と本部間の配置転換）を妨げるため、総合技能の人材養成に困難であると考えられる。

したがって、学歴別に分断されたキャリア・パスは総合技能の人材養成を阻害し、専門技能の発展を促進しているが、各国企業の基準に影響され、専門技能は標準化されていない。そのため、中国労働市場において標準化されていない非熟練の専門人材は主流となるだろう。

### ③高い転職志向

大卒は新卒と仕事経験者を分けることができる。新卒は就職が難しいうえ、初任給も低い。MyCOS Institute の 2011 年 6 月の調査<sup>19</sup>によって、2010 年の大卒の全国平均就職率は 89.6%となるが、その中 6 割の人は自分の希望する就職先ではなかった。半年後、約 34%の人は離職する。このデータから、新卒の大学生は就職先さえあれば、初任給が低くても、自分の要望を外れても、とりあえず就職する。その間、現在の仕事をしながら、次の仕事を探す。よりよい就職先を見つければ、転職してしまうというのである。一方、仕事経験者、特に熟練労働者やベテランの管理者が不足している。経験者は契約期間を切れるたびに、よりよい就職先へジョブ・ホッピングする傾向が強い。つまり大卒は、仕事経験がなければ、就職が難しいだけでなく、初任給も低いのである。そして何年間の仕事経験を通じて、自身が高い技能を修得すれば、よりよい就職先へ転職する。したがって、労働市場の流動率は高くなるのである。

要するに、中国の労働市場において、職務を区分され、職能の専門化を形成している途中であるうえ、欧米型、日本型、ローカル型などのキャリア・タイプは多様化され、標準化されていない。現場の労働者だけでなく、管理層を含めて全体的な流動は激しく、不安定となる。急成長な市場かつ同時期に多数の企業の参入によって、人材の能力蓄積は十分にされておらず、熟練労働者と管理職は深刻に不足している。賃金制度は個人の能力を反映し、格差がある成果型の報酬方式が望まれる。すなわち、個人能力を重視し、標準化されていなく非熟練専門人材の外部労働市場は中国労働市場が持っている主な特徴となるだろう。

#### 3.2.2. 中国の労働市場の第 2 階層の組織管理への影響

前節は中国労働市場の特徴について検討した。そして、中国労働市場は現地子会社と店舗間の組織管理にどのような影響を与えるのか。この節は、中国労働市場の特徴は青木の理論モデルで指摘した J 型組織の日本労働市場と A 型組織のアメリカの労働市場と区別する上、中国労働市場の組織管理への影響を明らかにしたい。

青木の理論モデルで指摘した A 型組織のアメリカの労働市場と J 型組織の日本労働市場

---

<sup>19</sup> 調査報告書は <http://wenku.baidu.com/view/e1c7331f59eef8c75fbfb3a2.html> に掲示される (2012 年 6 月 10 日閲覧)。

はそれぞれの特徴は第1章でレビューしたように、アメリカの労働市場は、人材流動性の高い外部労働市場の発達、標準化した専門技能の発展を主な特徴となる。これに対して、日本の労働市場は、人材流動性の低い内部労働市場の発達、企業特殊の総合技能の発展を主な特徴となる。アメリカの労働市場と日本の労働市場と比較すると、中国の労働市場では、人材流動性の高い外部労働市場、標準化されていない非熟練専門技能の発展を主な特徴となる（表5-1）。

表 5-1 労働市場の比較

各国の労働市場	社会における利用可能な人材タイプ	労働市場の安定さ
アメリカの労働市場	専門技能	人材の流動性が高い
日本の労働市場	総合技能	人材の流動性が低い
中国の労働市場	非熟練専門技能	人材の流動性が高い

（出所）筆者作成

中国の労働市場の特徴によって、店舗の売り場主任、課長、副店長と店長のような店舗管理職に求められる高い情報処理能力を期待できないだけでなく、高い流動性の労働市場のもとで、組織統制基盤は本質的に不安定である。したがって、安定した労働市場と店舗管理職の高度な情報処理能力を前提としている店舗分権化である IA は中国において適用しにくく、アメリカのような子会社本部集権化である HD を取るべきであると予測できる。イオンとハニーズは、両社ともに店舗に対して子会社集権な情報処理 HD を取っており、それを支持するのである。そして、労働市場の補完性によって、中国の現地化段階の組織管理は、本部の集権的な情報処理 HD と非熟練専門人材を組み合わせることが推測される。

HD と非熟練専門人材の組み合わせに対して、イオンは人材の内部育成（CP<sup>+</sup>）、ハニーズは人材の外部労働市場への依存（DP）のそれぞれ異なる人事管理を行っている。同一の労働市場において、同じの情報処理様式 HD を取るにもかかわらず、両社は異なる人事管理を行うのは、なぜであろうか。

イオンは中国労働市場から新卒や経験者を採用して、人材の内部育成に注力する。人材の内部育成の必要性について、イオンへの調査で次の3つの理由を取り上げられる。1つ目は、欧米系企業では、管理層の人材は職務が明確に区分するため、総合技能の人材は少ない。日系企業は欧米系企業の人材を使いにくいことが事例調査で明らかにした。よって、

イオンはウォルマートやカルフルなどから離職した管理層の人材はあまり採用しない。2つ目は、ローカル小売企業から離職した店長を採用しているが、これはローカル管理人材の技能より身につけるエリア知識を重視するためである。ローカル店長は採用後すぐ店長へ着任するのではなく、本部の商品部門での仕入から、店舗の部門経理や副店長を経験させ、より総合技能を身に付けてから、店長に着任することが事例調査でわかる。3つ目は、子会社本部の情報処理負荷が大きいことがあげられる。本社からほとんどのMD活動に関する意思決定権限を子会社へ委譲する。一方、現地労働市場の制約によって、店舗の情報処理能力は不十分である。そのため、情報処理負荷をすべて子会社本部へ集中するのである。店舗数が増えれば増えるほど、子会社本部の負荷はより大きくなると予見できる。そのため、外部労働市場から調達した非熟練専門人材の内部育成は必要となる。人材の内部育成を通じて、店舗は子会社と情報同化できなくても、自らの職能範囲内の意思決定ができれば、子会社の情報処理負荷を軽減することができる。

イオンにとって、外部労働市場から採用する人材を社内においてキャリアを開発し、育成する必要がある。また、各店舗が有する人事管理資源に限られるため、本部が集中的に行うことになる。本来、日本の人事管理制度を中国子会社へ導入し、総合人材を育成しようとする。しかしながら、日本のように店舗の下積み経験から、部門間や地域間の配置転換によって時間をかけて総合人材を育成することは、ローカル人材の配置転換に拒否する傾向、高い人材流動性を背景に人材投資面で不経済的であるため、中国の労働市場に不適合である。さらに、急成長する市場でもあるため、総合人材の育成は迅速な店舗展開にも不向きである。したがって、イオンは総合人材の育成制度を整備したといっても、現実には本部と店舗のそれぞれに人材を採用し、人材の専門技能の内部育成を実施する。

以上の分析で、中国労働市場の補完性によって、イオンは **HD-CP<sup>+</sup>** の組織管理を取っていることが現地化経営の1つの可能な組織管理が示される。

青木の理論モデルによって、**HD-CP** の組み合わせは、成熟した労働市場において総合人材の発意を抑圧することになり、組織の効率性が悪化させる。これは不必要かつ不経済的、権威主義的で不整合的な組織管理と指摘される (Aoki 1988)。しかし、本研究で提示する集権的情報処理様式と専門人材の集権化管理である **HD-CP<sup>+</sup>** の組み合わせは新興市場において不整合的な組織管理ではない。上述のように非熟練専門人材の内部育成の必要性、そして高い流動性の外部労働市場の脅威にさらされないために組織の集権的情報処理様式を確立する **HD-CP<sup>+</sup>** は、成熟した労働市場において発生する組織管理のパターンで

はなく、新興市場において合理性かつ必要性があり、存在しうる組織管理のパターンであると考えられる。

イオンは中国において HD-CP\*の子会社と店舗間の組織管理はイオンにとって合理性があると検討した。そこで、同様に中国に店舗を展開するハニーズでは、アメリカの労働市場と完全に似ていると言えない中国の労働市場においても HD-DP の A 型組織を取るの、なぜであろうか。

理由として、これは、イオンの情報処理負荷の分布と異なり、ハニーズの情報処理負荷の上位単位への移行によって、店舗の人材育成の必要性を低減できることが考えられる。例えば、イオンの事例によると、イオンの子会社本部は情報処理負荷が大きいことから、人材の内部育成を通じて、人材は自ら専門職能内の意思決定を行う能力が身に付けられ、子会社本部は店舗との情報同化をしなくても、情報処理負荷を軽減することが期待できる。一方、ハニーズは情報処理負荷を本社と子会社本部でシェアしているため、店舗人材への依存性を低下するような情報処理様式を取るようになる。そのため、人材の内部育成をしなくても、外部労働市場に依存することができる。そして、ハニーズの平均 1 日 1 店舗というハイ・スピードの出店戦略によって、人材の内部育成が間に合わず、より外部労働市場へ依存することになると予測できる。

したがって、ハニーズは、情報処理を店舗へ依存しない情報処理様式を取り、人材需要は外部労働市場によって賄う。このような組織管理は、急成長する中国市場においては、時間をかけた店舗の情報処理能力を蓄積することを省いて、迅速な店舗展開を可能にしている。市場占有やブランド浸透などの優位性を確立できるため、HD-DP の組織管理はハニーズにとってもと合理性があることが否定できない。

### 3.3. 組織管理の階層間の相互影響

これまで、イオンとハニーズの各階層の組織管理について分析を行った。小売企業の国際的な 2 階層組織管理は階層をただ組み合わせたものであるのか、多階層組織の全体の整合性はどのように実現するのか。以下では、小売企業の階層的組織管理における階層間の相互影響について分析する。

組織全体の情報処理負荷の分布について、イオンの場合、子会社は本社と情報同化する

上、ほとんどの MD 活動の意思決定を行うように、情報処理負荷を本社から子会社へ移行する。そのため、子会社の人材が高い情報処理能力が課せられる。本社から数多くのベテランの総合人材を子会社の各部門の管理職へ派遣することを通じて、子会社の情報処理能力を向上させる。また、現地の労働市場は日本国内と異なり、流動性が高く、管理職が不足している。そのため、子会社は店舗と情報同化をするような分権的な情報処理様式を取らずに、情報処理負荷を一層子会社へ集中するのである。子会社の情報処理負荷を解消するために、店舗の売り場主任から部門経理、副店長などの管理人材の育成が重要になってくる。そのため、店舗従業員の人事管理に対して、専門人材の子会社集権化となるのである。

一方、ハニーズは情報処理負荷を本部と子会社でシェアしているため、子会社はイオンほど高い情報処理能力を課せない。ハニーズは初の国際化のため、組織内部は国際化のための人材が不足している。これは子会社の情報処理能力を短期内に向上させられない。そして、子会社は店舗に対して集権的な情報処理様式を取っている。店舗の情報処理に依存しない情報処理様式であるため、ハニーズは自ら人材育成の負担を軽減し、現地の労働市場に人材を依存している。

つまり、イオンとハニーズは新興市場においてそれぞれ異なる 2 階層の組織管理を取っている。しかし両社の組織管理は異なるといっても、それぞれの階層間の組織管理の整合性が取っているため、両社の組織管理は適切であることが言える。

以上のように、イオンとハニーズの比較を通じて、両社は階層間の情報処理様式の組み合わせの相違によって、異なる店舗人材の情報処理能力を求め、そして異なる人事管理を導くことを示唆している。中国労働市場はまだ発達されていなく、標準化されていない非熟練専門人材が主流となる。こうした労働市場の補完性によって、本部と店舗間の IA を展開できなく、HD を取らざるを得ない。しかし、HD を取るといっても、補完条件として人事管理は 2 つのパターンの可能性を示される。これは、成熟していない労働市場において、階層間の情報処理様式の組み合わせはこの人事管理に影響すると言える。イオンの CP<sup>+</sup> とハニーズの DP は、日本企業の中国現地における人事管理の 2 つの方向性が示唆される。

1 つは、イオンの HD-CP<sup>+</sup> である。つまり、非熟練専門人材を社内において育成するような長期的人材開発を行う。日本のような総合人材を育成するには、長い時間と高い人材投資コストをかける必要がある。中国労働市場の高い流動性のもとに、総合技能の人材

を育成するには、時間的、コスト的に不経済であり、中国の労働市場に不適合である。そのため、現段階では、総合人材を育成するための人事管理制度を整備しているといっても、主に熟練の専門人材の開発に力を入れる。専門人材の育成によって、子会社本部と情報同化をしなくても、自らの専門範囲内の意思決定の能力が向上すれば、意思決定権限を子会社から店舗へ移行し、子会社の情報処理負荷を軽減することができる。

もう 1 つは、ハニーズの HD-DP である。日本国内の総合人材育成と完全に異なる人事管理制度を行うのである。つまり、人材を外部労働市場に依存し、非熟練専門人材を取り込み、人材投資を最小限にする。それを可能にするために、情報処理負荷を子会社や本社へ移行するような情報処理様式の組み合わせが必要となる。本社と子会社は情報処理負荷をシェアし、店舗人材に依存しない集権化管理になれば、店舗において非熟練専門人材でも不都合が生じないだろう。その上、迅速な店舗展開を行っており、有利な立地の確保やブランド浸透などの優位性を確立できるのである。

#### 4. 事例考察のまとめ

本章はイオンとハニーズの事例考察を行った。そして両社を比較しながら、事例からの発見物を分析する。イオンとハニーズの事例考察を通じて、以下の 4 点の理論的な示唆が得られた。

第 1 に、小売企業は海外進出に際して、本社は現地にある多数の店舗をグルーピングし、これらの店舗の共通する環境に対処するための子会社を設立する。本社・子会社・店舗の 3 つの組織を本社と子会社、子会社と店舗の 2 階層を形成し、事業活動を各階層において分業するのである。本研究は、小売企業の国際的な組織管理を議論するには、本社と子会社間の組織管理、子会社と店舗間の組織管理を 2 階層で捉えることを主張する。イオン (IE-CP・DP、HD-CP<sup>+</sup>) とハニーズ (HD-CP・DP、HD-DP) の事例は小売企業の国際的な 2 階層管理を示すうえ、多様な組織管理パターンが可能であることを示唆する。

第 2 に、第 1 階層の組織管理について、国際化戦略は本社-子会社間の情報処理様式を定める。例えば、イオンの場合、現地適応化戦略を実施することによって、本社と子会社間の分権化である IA を取る。他方、ハニーズの場合、グローバル統合戦略を実施することによって、本社と子会社間の集権化である HD を取るのである。ただし、いずれの情報



処理様式であっても、本社と子会社間の人事管理は、派遣人材の本社集権化とローカル人材の子会社分権化を併存する。これは現地の労働市場に規定されるではなく、多国籍企業の国際的人事管理特徴と小売業の産業的特徴によって規定されるためである。子会社は本社と店舗のつなぎ役として本国と現地の2つの労働市場にまたがるため、2つの労働市場に位置する子会社はどちらの労働市場に一方的に制約されるのではなく、本社の子会社の活動を統制するための派遣人材とエリア知識をもつローカル人材を両方吸収しなければならない。したがって、本社は子会社に対してどの情報処理を行うかに関わらず、2つの労働市場にまたがる子会社は必ず派遣人材とローカル人材を組み合わせる活用するのである。このことから、第1階層の情報処理様式と人事管理は別々の要因に影響され、青木の理論モデルである情報処理様式と人事管理との補完性は、本社と子会社の階層では必ずしも保持されないことが示唆される。

第3に、第2階層の組織管理について、子会社―店舗間の情報処理様式は現地の労働市場に規定されることは明らかである。イオンとハニーズは両社ともに中国において店舗を展開する。標準化されていない非熟練専門人材かつ高い流動性は中国の労働市場における主な特徴となる。これによって、店舗は子会社本部と情報同化をできる総合技能を持つ人材が欠けており、子会社と店舗は情報同化(IA)を展開できず、ヒエラルキー的分割(HD)を展開するようになるのである。

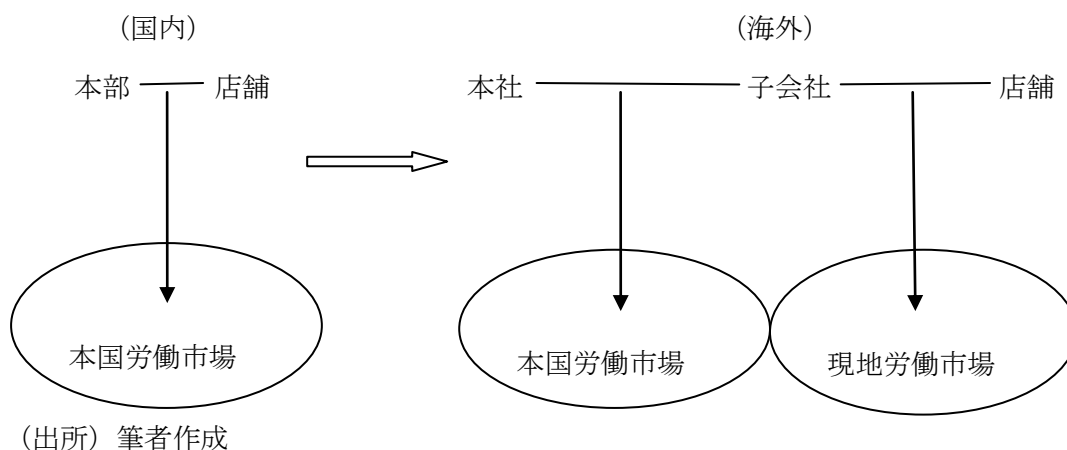
また、イオンとハニーズの事例を示されるように、現地の労働市場は十分に成熟しておらず、社会において様式化された人事管理制度を形成していないため、店舗の人事管理は1つに収斂することなく、DPかCP<sup>+</sup>の2つのパターンが確認された。青木の理論モデルによれば、集権的な情報処理HDは分権的な人事管理DPと補完関係にする。しかし、事例考察では、店舗の人事管理はハニーズのようにDPを取るのか、イオンのようにCP<sup>+</sup>を取るのか、子会社と店舗間の情報処理様式のみによって規定されないことを示した。本社と子会社、そして子会社と店舗の多階層間の情報処理様式の組み合わせによって規定される可能性が高いと事例考察から確認した。つまり、外部労働市場から雇用された未熟練人材では不十分で、より技能の高い人材の内部育成が必要となる場合、店舗の情報処理に依存するような情報処理様式の組み合わせは、IA-HDとなる。一方、外部労働市場から雇用された未熟練人材で十分であれば、より技能の高い人材の内部育成は必要でなくなるため、店舗の情報処理に依存しないような情報処理様式の組み合わせは、HD-HDとなる。

言い換えれば、現地化段階で、現地の労働市場は子会社―店舗間の情報処理様式を規定

するが、本社—子会社、そして子会社—店舗の多階層間の情報処理様式の組み合わせは、店舗の人事管理を規定することを明らかにした。

第4に、イオンとハニーズは日本国内においてともに本部と店舗の情報同化であるJ型組織管理を行うが、海外進出する際、異なる組織管理パターンへ進化することが確認された。現地労働市場においてIAのできる総合技能を持つ人材が欠けているため、J型組織のIAは現地において展開できず、HDを展開するようになる。また、多階層間の情報処理様式の組み合わせによって店舗の人事管理パターンを規定する。つまり、いずれにして、事例考察のように、J型組織はそのまま現地へ移行することなく、2つの異なる組織管理になる可能性を示される。特に、ハニーズの場合、現地の組織管理は国内と完全に異なるパターンへ進化することがわかる。

図 5-1 青木の理論モデルの国際的拡張



以上の事例から示唆したように、本研究は、海外進出する小売企業において、国際的な2階層管理を展開することを主張する。本国の本部と店舗間の1階層から、本社と子会社、子会社と店舗の2階層管理へ拡張し、依拠している青木の理論モデルも国際的な多階層へ拡張させ、小売企業の組織管理に関する理論構築を目指す。図5-1を示すように、青木の理論モデルは、日本やアメリカのように単一・成熟した労働市場において情報処理様式と人事管理の補完性について議論する。国際的拡張によって、従来の単一・成熟した労働市場に現地の労働市場を加え、多階層の情報処理様式と複数の人事管理との補完性をどう果たすのかが、青木の理論モデルの拡張における議論の中心となる。

具体的に、まず、第1階層の組織管理について、子会社は本国の労働市場と現地の労働

市場の両方に関与するため、2つの人事管理パターンを1つの階層に取り込むことになる。よって、単一の情報処理様式と単一の人事管理の補完性は第1階層において機能せず、情報処理様式と人事管理は別々の要因に影響されうる。本研究は、本社と子会社間の情報処理様式を国際化戦略(現地適応化またはグローバル統合)によって規定されると推測する。現地適応化戦略を選択すれば、現地の環境情報に基づいて品揃えを形成して商品を調達し、現地の消費慣行に適する販売手法を提供する必要がある。また、現地の環境変化に基づいてこうしたMD活動を不断に調整する必要がある。それを実現するために、子会社は本社の意思決定に関与し、期中の環境変化に応じてMD活動をアドホックに調整していく。よって、本社と子会社間の情報処理様式はIAを展開するようになる。一方、グローバル統合戦略を選択すれば、規模経済性や国際的なブランド・イメージを重視し、取扱商品から価格設定、販促活動まで一連のMD活動は本社が集中的に意思決定を行うようになる。子会社は本社に意思決定に関与せず、本社の意思決定を所与として現地の活動を決定する。よって、本社と子会社間の情報処理様式はHDを展開するようになる。そして、第1階層の情報処理様式はHDかIAにも関わらず、人事管理は派遣人材の本社集権化とローカル人材の子会社分権化の2つ混合したものになる。これは多国籍企業の国際的な人事管理特徴と小売企業のエリア知識の不可欠によって規定される。多国籍企業は派遣人材を通じて子会社との理念共有、ノウハウ移転などを含んで子会社を統制する。これはどの多国籍企業でも一般的に取る手段である。また、MD活動にエリア知識の必須は小売業の産業的な特徴であるため、ローカル人材の吸収はただのオペレーターとしてではなく、情報処理にも活用される。したがって、第1階層の人事管理は情報処理様式との補完性を強調するより、多国籍企業の人事管理特徴と小売企業のエリア知識の必要性に規定されることが推測される。

次に、第2階層の組織管理について、情報処理様式は現地の労働市場、いわゆる現地の社会において利用可能な人材タイプによって規定される。日本は総合技能を持つ人材の内部労働市場が発達することを前提として、本部と店舗間のIAを展開する。これに対して、アメリカは専門技能を持つ人材の外部労働市場が発達するから、本部と店舗間のHDを展開する。日本とアメリカは共に成熟した労働市場であり、人事管理も様式化されているため、情報処理様式と人事管理の相互補完性は強く作用する。しかしながら、日本とアメリカ以外の労働市場、特に新興市場において(例えば、中国)、非熟練専門人材の外部労働市場が発展(発達ではない)し、子会社と店舗の階層の情報処理様式はHDしか展開できな

いと予測できる。なぜならば、IA を展開できる前提は、本部と店舗の両方の仕事プロセスを精通する総合技能を持つ人材の蓄積である。総合技能を持つ人材が欠如すれば、IA を展開できなくなるからである。そして、新興市場において人事管理は必ずしも HD に対応して DP を選択するようになるに限らない。新興の労働市場は未成熟であり、社会において人事管理制度が様式化されていないため、人事管理は単一なパターンに収斂されず、多様な人事管理になる可能性があると推測する。従来の研究では、本部と店舗間の単一階層において、単一の情報処理様式は店舗への情報処理依存程度を決め、店舗従業員の技能タイプを決めるのである。しかし、多階層間の情報処理様式の組み合わせによって、店舗の情報処理依存程度の差異を生じさせ、店舗従業員の技能要求も異なるのである。先述べたように、2 つの人事管理パターンを想定できる。1 つ目は、情報処理負荷の分布は本社へ移行し、店舗人材へ依存しないような多階層間の情報処理様式の組み合わせは、店舗の人材投資へ最小限にし、外部労働市場から人材雇用を確保するような DP を取る。一方、情報処理負荷の分布を子会社へ集中し、子会社は情報処理負荷を軽減するために店舗への情報処理の依存性を生じれば、労働市場から非熟練専門人材では不十分であり、より専門技能の高い人材の内部育成が必要となる。この場合、専門人材の子会社集権化管理 CP<sup>+</sup>になると推測される。

そして、情報処理様式と人事管理の現地における進化について、平野（2006）と千田（2012）の研究によって、環境変化や時間経過に伴って情報処理様式と人事管理は共に進化していく可能性がある。しかし、情報処理様式と人事管理のどちらの一方は急激かつ完全に反対の側面へ変化しようとしても、長い期間をかけて形成した制度（例えば、組織慣行、人事管理制度）の補完性が強く作用することによって、その傾向を抑止し、両者ともに折衷した形へ変化するという。しかしながら、本研究の事例、特にハニーズは国内の IA-CP から現地において HD-DP へ完全に逆のパターンへ進化する。つまり、組織管理の国際的な進化において、国内で依存してきた制度の補完性がなくなり、海外の新しい制度に埋め込まれる際、急激な共進化を起りうるという新しい動きを示している。例えば、J 型組織の補完条件である人事管理制度は日本国内において 1980 年代に様式化された。これに対して、中国ではこうした人事管理制度は今までも形成していない。従来の研究は国内の制度のみを想定しているが、海外へ進出するに際して、海外の制度を考慮しなければならないのである。国内と異なる海外の制度は組織管理の急激な進化を促進すると考えられる。

要約すると、青木の理論モデルを国際的な多階層へ拡張する際、従来の単一・成熟した労働市場において情報処理様式と人事管理の補完性に、新たな視点を加えて理論を発展させる必要がある。第1階層の本社と子会社において、情報処理様式は国際化戦略によって規定され、人事管理は多国籍企業の国際的人事管理と小売業の産業的特徴によって規定されると推測する。第2階層の子会社と店舗において、情報処理様式は青木の理論モデルが強調するように現地の労働市場によって規定される。しかしながら、人事管理は子会社と店舗間の情報処理様式によって規定されるのではなく、多階層間の情報処理様式の組み合わせによって規定される可能性が高い。多階層間の情報処理様式の組み合わせが異なれば、店舗の人事管理のパターンも異なると推測する。本研究は、新興市場において、多階層間の情報処理様式の組み合わせと店舗人事管理の補完性という新たな視点を提示し、青木の理論モデルの国際的な拡張に対して新しい知見を付け加えることになると期待する。

## 第6章 店長のキャリア蓄積と店舗分権化

### 1. はじめに

第3章のイオン、第4章のハニーズの事例研究では、イオンとハニーズは両社ともに日本企業であり、日本市場において本部と店舗の情報同化（IA）を行いながら、店舗従業員の人事管理の本部集権化というIA-CPのJ型組織管理を展開している。そして、両社はともに中国へ進出して店舗を展開し、順調な成長を遂げている。事例研究が明らかにしたように、両社はともに現地において子会社が店舗に対してヒエラルキー的分割（HD）の情報処理様式を取っている。つまり、子会社本部は集中的に情報処理を行ってMD活動を策定、それを店舗に指示して実行を求める。子会社本部の意思決定権限が強く、現地店舗の権限は日本国内の店舗より弱く、特にハニーズの店舗はほとんど権限を持たないことを確認した。イオンとハニーズの事例は、本国国内の店舗分権化であるIAの情報処理様式を、現地において子会社本部の集権化であるヒエラルキー的分割HDへ変化し、J型組織の現地における進化を示している。

J型組織の中国進出において、本部と店舗間はIAを取らないことが、中国労働市場の補完性によるものを第5章で分析した。すなわち、中国労働市場は人材の流動性が高く、熟練者や管理職を不足し、限られた職能を果たす非熟練の専門人材が一般的になる。こうした中国労働市場において、IAを取るための総合人材の育成は、高い離職率のもとで、長期の人材投資に高額なコストを払ってしまうだけでなく、総合人材を育成するには、長い期間をかけた能力の蓄積が必要であるため、急成長する中国において不適合であると考えられる。中国労働市場の補完性によって、現段階ではJ型組織のIAを展開できないとなり、逆のHDが展開するようになると推測した。

また、HDと現地の非熟練専門人材の組み合わせでは、イオンのHD-CP<sup>+</sup>、ハニーズのHD-DPの2つの人事管理パターンを示される。1つは、イオンのように、総合人材の育成制度を整備したが、労働市場の制約で現段階は専門人材の内部育成に取り組んでいる。もう1つは、ハニーズのように、人材を外部労働市場に依存し、非熟練専門人材を雇用して人材投資を最小限にする人事管理制度を取るのである。

青木の理論モデルによって、情報処理様式と人事管理は相互補完され、1つの情報処理

様式は1つの人事管理と相互適合するのである。しかしながら、第5章において、イオンとハニーズの事例では、情報処理様式と人事管理は1対1の補完関係にならず、多階層間の情報処理様式の組み合わせは現地の人事管理を規定することを示している。さらに、多階層間の情報処理様式の組み合わせによって、異なる人事管理を導く。こうした多階層間の情報処理様式の組み合わせと現地の人事管理の複雑な補完性は中国のような未成熟な労働市場において可能であると推測した。そして、中国の労働市場は未成熟であるからこそ、アメリカのように人材の専門技能を十分に形成していない、あるいは日本のように人材の総合技能を十分に形成していない。そのため、現段階ではJ型組織の基礎である総合技能を持つ人材は欠けており、IAからHDへ変化しなければならないと推測する。

そこで、中国の労働市場は成熟していくにつれ、どのような人材技能を形成するのか、J型組織の現地における進化は現段階で一時的、過渡的な現象であろうか。そして、成長する労働市場において人材の能力を蓄積されるのか、人材の能力蓄積によって店舗分権化をもたらすのか、という疑問を生まれる。人材の能力蓄積、つまり人材の技能向上は店舗分権化をもたらせば、J型組織の現地における進化は過渡的な現象であり、労働市場の成熟に伴って、将来的にIAを展開できるようになると言えるだろう。

本章は、上述の問題意識を踏まえて、店舗分権化ための要件である店長の技能向上と店舗分権化との関係を考察することになる。すなわち、店長の積み重ねるキャリアを通じて技能の向上は、店舗への分権化にどのような影響を与えるのかを明らかにしたい。店長の技能向上と店舗分権化の関係を解明することによって、中国労働市場におけるHDは過渡的な現象であるのかを確認し、消費者ニーズを現場で迅速的に対応できる柔軟な組織であるJ型組織のIAを新興市場への適用可能性を探究したい。

## 2. 理論背景

### 2.1. 人材技能と情報処理様式との補完関係

本研究が組織を情報システムとして捉え、言及している組織の情報処理様式は、組織の集権化・分権化といった組織構造と等しい概念として扱う。また、人材技能はキャリア蓄積やインセンティブ・システムなどといった企業の人事管理制度を通じて養成されるため、

人材技能、キャリア蓄積、インセンティブ・システムなどは単独的な概念ではなく、関連しあう統一の概念を前提にしている。

組織の集権化・分権化問題はこれまでどのように扱われてきたのだろうか。第1章で先行研究をレビューしたように、コンティンジェンシー理論においては、組織構造と外部環境の適合について詳細にまた実証的に論じられており、組織の集権化あるいは分権化の選択は、何らかの要因に依存する、あるいは何らかの要因によって決まると強調する。具体的に、組織の集権化・分権化は製造技術、規模拡大、多角化戦略、マーケティング・ミックスの多様性、顧客要因、競争状況などの環境要因に影響される。

しかしながら、組織構造は外部環境の適合性を強調するだけでは不十分であり、組織メンバーの能力とも適合しなければならない (Galbraith and Nathanson 1978, Miles and Snow 1984)。なぜならば、組織は人の集まりであり、個々の組織メンバーの意思決定によって組織は動くため、組織構造と人材能力の間に適合関係があれば、業績が高くなり、高い動機づけと満足も得られたからである。組織と環境の適合に加え、組織構造と人材技能の適合関係の重要性を強調し、両者間の関わりにかかなりの注目が集まっている (Galbraith and Nathanson 1978)。

例えば、早期の研究では、あいまいさへの許容能力の低い人材は予測可能な課業と機械的組織 (例えば、製造工場) と適し、あいまいさへの許容能力の高い人材は不確定で変化の激しい課業と有機的組織 (例えば、研究所) と適することが実証されるのである (Lorsch and Morse 1974)。また、資源を共有しながら多様性にも対処しようとするために生じた組織形態には、多様な市場、製品、各国の事業、およびいろいろな職能のすべてをよく知っている総合技能の管理者が必要である。こうした総合技能の管理者は、組織内部でキャリア経路を通じて多様な管理経験をすることによって成長し、発展するものである (Pitts 1977)。さらに、最近の研究では、伊藤 (2002) は組織運営のために分業の仕組みをつくるのと同時に、個々の組織メンバーの決定がうまく調整され、組織として内部一貫性のある仕組みを円滑に運営していく上で、組織メンバーを適切に動機づけ、人材の技能発展を促進する枠組みが必要となるという視点を提示し、人材能力と組織構造における適合の重要性を述べる。

上述の研究では、人材技能と組織構造の適合関係の重要性を強調し、人材技能の構築は組織の人事管理制度によって促進することが研究される。また、人材技能のタイプと組織構造のタイプの適合関係を多少探究するような研究も見られる。しかし、人材技能あるい



は人事制度と組織の構造的側面との適合関係について特に焦点をあてて論じられているものはそれほど多くなく、やや抽象的な議論にとどまっている（千田 2012）。これに対して、青木の理論モデルは、どのようなタイプの人材技能とどのようなタイプの組織構造（＝情報処理様式）と適合するのかが、詳細に議論している。

組織構造について、補完性のある2つタスク単位間の情報処理様式は集権的なヒエラルキー的分割（HD）と分権的な情報同化（IA）がある。HDは組織の集権化、IAは組織の分権化と対応している。集権的な情報処理HDと分権的な情報処理IAはそれぞれの情報処理を効率的に行うために、その情報処理を動かす人材の情報処理能力に大きいに依存する（青木 1992）。なぜならば、情報処理は組織メンバーによって行い、何の情報をもどのように処理してどのような意味を読み取るのは、その人材の技能（蓄積された仕事経験や知識など）に大きく依存するからである。本研究が援用する青木の理論モデルである「双対原理」では、人材技能と組織構造の補完性を強調し、専門人材は集権的な情報処理HDと、総合人材は分権的な情報処理IAと結合すれば、良好な業績に結びつくことができると説明する。この双対原理に従って、典型的アメリカ型企業（A型組織）と典型的日本企業（J型組織）を識別する2つの組織タイプが様式化されるのである。この2つ様式化された組織パターン（A型組織とJ型組織）は、人材技能と組織の情報処理様式とどのようにベストフィットしているのかについて、次の包括的な因果関係が考えられる。

まず、A型組織の専門人材と集権的な情報処理様式HDの補完関係について、A型組織において、本部は集中的な計画を策定し、その計画を分割して各タスク単位に配分し、タスク単位の忠実な実行を要請する。それぞれのタスク単位は、特定の指示の効率的な実行に必要な専門技能を発展させなければならない。そして、人材の専門技能の発展について、人材の報酬は、自分に割り当てられた特定の職務によって決まる。報酬は職務とリンクすることは、従業員がより高い報酬を得るために、ステップバイステップで職務に関連した技能を修得し、より高度な職務へと進むように専門技能の形成を動機づけになるのである。逆に、細かい職務の専門化と明確な職務分類に基づいて、職務のヒエラルキー化が進行すると、同様の仕事類を括りだし、専門人材の外部労働市場の発展を促す（平野 2006）。標準的な外部労働市場の発達によって、労働者の移動はより激しく、より良い機会を求めて企業間を動く。このような状況のもとでは、管理者の権威は本質的に不安定であり、それを確立していくのに、企業内で集権的なヒエラルキー的な情報処理様式が制度化されねばならず、その際、雇用、昇進、解雇などのような重要な人事面での決定は各タスク単位

に任され、重要なコントロール手段となる。よって、専門人材の外部労働市場が発達するもとに、組織の集権的な情報処理は専門人材とベストフィットしているのである。

これに対して、J型組織の総合人材と組織の分権的な情報処理様式IAの補完関係について、本部によって作られる計画は、単に一定期間における作業活動のフレームワークを提示するにすぎない。計画策定後、各タスク単位は個別の課業環境に応じて、事後情報を収集し、本部との交渉によって事前に建てられた計画をアドホックに調整するのである。分権的な情報処理において、意思決定権限を各タスク単位の管理者へ委譲し、各管理者は生起する事態に対して自律的に対処する能力が要求される。それを可能にするために、長期雇用、ジョブ・ローテーションのような幅広い職務経験から修得した総合技能の人材が求められる。そして、人材の総合技能習得を動機づけるのは職能資格制度の導入である（小池1994，平野 2006）。勤続年数をベースに、人材の技能修得に応じて資格を昇進する。報酬はその資格とリンクする。職務とリンクしない報酬制度は、人員のさまざまな職務間の集中化された配分、配転が容易となる（青木 1992）。また、J型企業の人事管理は集中的でなければならない。それは、コントロールのためだけでなく、非ヒエラルキー的な情報構造の中で育成される多面的な技能を有効に利用していくためにも必要となる。例えば、全社的な人事管理がなければ、労働者の一生の発展を考慮した系統的な訓練プログラムをどのように整備し実行しえるであろうか。集中的な人事管理は、新卒採用、配置転換、昇格、昇進などを規則的に実行し、組織の内部労働市場の発展を促進する。よって、内部労働市場が発達するもとに、組織の分権的な情報処理は総合人材とベストフィットしているのである。

要約すると、青木の理論モデルは、人材の専門技能と組織の集権的な情報処理様式、人材の総合技能と組織の分権的な情報処理様式とそれぞれ補完しあうことを説明する。そして、人材の技能タイプと組織の情報処理様式との補完関係は単一の組織から社会全体の労働市場へ拡張することを論じられている。言い換えれば、組織の情報処理様式は社会全体の労働市場で形成される利用可能な人材タイプに条件づけられているのである。人材の技能タイプと組織の情報処理様式の相互補完関係は、発達した労働市場、様式化された人事管理制度を前提としている。

## 2.2. 人材技能と情報処理様式における補完関係の進化

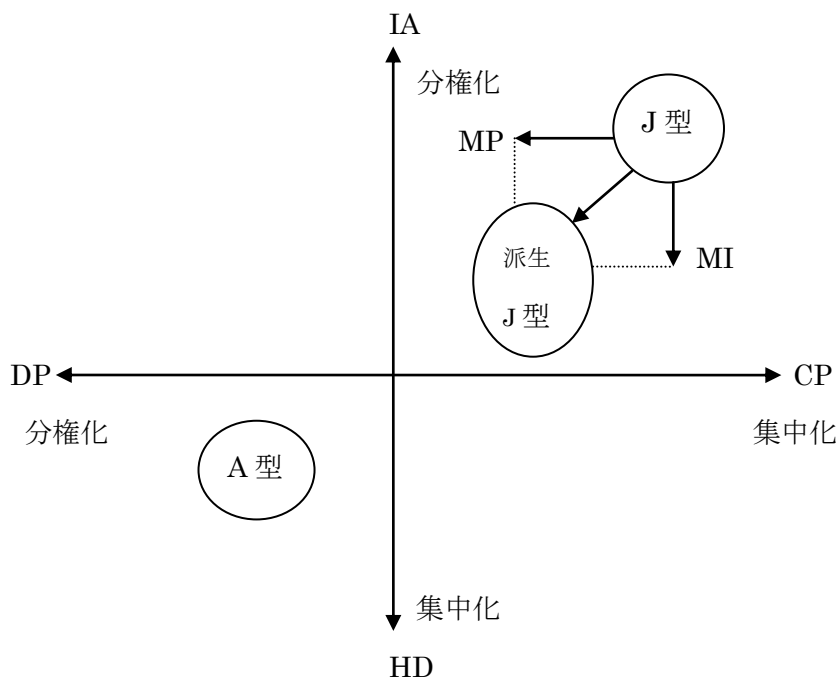
青木の理論モデルに基づいて、組織の情報処理様式と人材技能の間には補完関係が存在する。しかし、人材技能と組織構造の補完関係は常に一定の形態を保ち続けるものではなく、環境変化や時間の経過とともに、組織の情報処理様式と人事管理は共に進化する可能性がある（Aoki 2001, 千田 2012）。つまり、情報処理様式は分権化から集権化へ進化する場合、その補完関係である人事管理特性は集権化から分権化へ転換すると予測できる。例えば、1990年代に多くの日本企業において、バブル経済の崩壊、企業活動のグローバル化や IT などの技術発達といった環境変動に直面した結果、組織構造に変化が見られ、それに伴い人事制度の改革の試みがなされた。すなわち組織の情報処理様式が、従来の情報同化である IA よりヒエラルキー的分割である HD へ変化し、それに伴い従来の人材の総合技能から専門技能へ求めようとする企業が少なからずみられるようになった（千田 2012）。

組織構造と人材技能の共進化に対して、平野（2006）は、J型小売企業を事例として取り上げ、情報処理様式と人材技能の補完関係の進化について議論する。具体的に、従来店舗分権化である IA を取る J リテラーは、1997年から旧 MD プロセスを改革し、新 MD ソフトを導入する。新 MD ソフトは A 型組織に適合的に開発されたものであり、情報を本部に集めた集中的な意思決定を行うものである。すなわち、情報処理様式を IA から HD へ接近することになる。一方で、今まで組織内では、本部と店舗は共同に意思決定するために、社員の企業特殊総合技能の発展を重視してきた。企業特殊総合技能の補完性は、J 型組織をダイレクトに A 型組織に変化することを抑止しようとする。そのため、IA は HD に完全に接近するのではなく、HD の諸特徴を保持した変種 (mutation) MI に移行する。人事管理は、先行する情報処理様式の変化に追随しながら、従来の総合人材の集権化管理 CP は完全な専門人材の分権化管理 DP に移行せず、変種 MP に移行するのである。結果的に J 型組織は A 型組織を折衷・混合した派生型（派生 J 型）に移行する（図 6-1）。

また、千田（2012）は人材技能と組織の情報処理様式との補完関係の進化について、人材の専門技能と総合技能を強く統合された人事制度を発展し、高い垂直・水平調整との適合状態が変動的な環境下において適合的な組み合わせとなっている可能性を示している。つまり、環境変動に応じて、従来の水平的調整（IA）と人材の総合技能から急激かつ完全に垂直的調整（HD）と人材の専門技能に移行するとは考えにくく、両者の折衷した形へ

進化することを実証された。これは、平野（2006）の研究と一貫した結果が得られるのである。

図 6-1 J型組織の進化



（出所）平野（2006）80 頁

上述の研究は、企業を取り巻く環境の変化によって、情報処理様式と人事管理の補完関係は進化する可能であることを示した。つまり、組織の情報処理様式と人材技能の一方が変化すれば他方もそれと適応的に変化させなければ良好なパフォーマンスは得られないため、両者は共に進化を起さるのである。また、平野（2006）と千田（2012）の研究によって、制度（例えば、組織慣行や職能資格制度など）は長い時期をかけて形成されるものであり、制度の変容はそうした歴史的経緯に非常に影響を受けるから、1つの情報処理様式は逆の情報処理様式へ変化する際、その補完的条件である人事管理（人材技能）はそれに伴って逆のパターンへ進化することではなく、ある種の折衷した形へ進化する可能性が高いと指摘する。つまり、情報処理様式は人事管理制度（人材技能）と補完関係を持っており、両者は環境変化に応じて共進化していく。しかし、一方は反対のパターンへ進化するとしても、他方は必ずそれと伴い反対のパターンへ進化するのではなく、両者の折衷した形へ進化する可能性が高いと示唆している。

しかし、情報処理様式と人事管理の補完関係の進化について、平野（2006）と千田（2012）

は既存の制度において議論したものである。こうした補完関係は既存の制度において進化するのではなく、海外の異質的な制度に埋め込まれる際、どのような進化を発生するのか、国内と同じような進化プロセスをたどるのか、あるいは完全に異質なパターンへ進化するのかをさらなる検討する必要があると考えられる。

### 2.3. 人材の技能発展とキャリア蓄積

前節は人材の技能と組織の情報処理様式との補完関係、そして補完関係の共進化を検討した。では、人材の技能発展はどのように行うのか、組織はどのようなキャリア・パスを通じて人材の技能発展を促進するのが、この節がこれを検討することになる。

人材の総合技能あるいは専門技能が企業内で発展される方法について、平野（2006）はキャリア・パスの違いは、発展させようとする技能タイプ（総合技能・専門技能）が異なることに起因していると指摘する。キャリア・パスはファンクショナル・キャリアとクロス・ファンクショナル・キャリアの2つ対照的なものがある（平野 2006）。

ファンクショナル・キャリアについて、アメリカ企業は中途のみならず新卒も職種別採用によって、営業、生産、財務、人事など特定の職能に配属され、引き続き当該職能に閉ざして展開するファンクショナル・キャリアによって専門技能を発展させようとしている。例えば、小売企業の販売部門と商品部門はそれぞれ欠員に応じた新卒や経験者中途採用と内部昇進によって人材を調達する。そして、教育訓練も販売部門と商品部門のそれぞれの領域の専門技能を高めることを重視している。つまり、両部門において人材の部門間異動や交流を行わず、それぞれの部門に閉ざして専門技能を形成するのである。

これに対して、クロス・ファンクショナル・キャリアについて、日本企業は、初任配属の職能に固定せず、入社直後の下積み経験から複数職能間において配置転換するクロス・ファンクショナル・キャリアによって総合技能を発展させようとしている。平野（2006）によれば、一般的に、日本は新卒を工場の製造現場、小売業の店舗、支店などの第一線に配属され、下積みの仕事経験を課す。また、人材は1つの職能部門にとどまらなく、関係の強い2つ以上の職能部門間を横断移動することがほとんどである。言い換えれば、新卒からの下積みの仕事経験、そして単一職能だけではなく、複数職能の幅広い仕事経験を積みながら、総合技能を発展する。以下では、日本のGMS・SM業態の人材育成の例を挙げ

て人材の技能形成について検討する。

本田（1997, 2002）によって、GMS・SM 業態の従業員は大卒から新規採用されており、入社後必ず店舗へ配属される。まず、店舗の販売からキャリアをスタートする。店長昇進までに、複数の店舗間移動を経験させながら、さらに地域の商品部の仕入れ仕事も担当させることもある。次に 30 代後半になって、小型店舗の店長へ昇進し、段々と大きな店舗の店長に移っていく。その後、本部商品部へ移動し、仕入を担当する。最後に、長期にわたって複数技能を磨きながら、部門長のような上位ポストへ進む。すなわち、GMS のような小売業では、店舗の下積み販売経験から長期をかけて、じっくりとジョブ・ローテーションをしながら総合的な技能を修得し、販売領域と仕入領域のキャリアをつながっているようなキャリア・パスである。

総合技能の発展は、現場の情報を集めて分析し、変化に自律的な対処することができることと期待される。例えば、店長の変化や異常への対応能力の修得には、複数の商品領域とストアの販売経験が有効であり、つまり単一職能より複数職能の方が有利であることが多数の事例調査によって明らかになっている（本田 2002）。また、突然の欠員が起こる場合、職能間あるいは職能内の隣接した（関連性が強い）分野についての知識を一定程度修得していると、組織内の人員の代替性が高まるという（小池・猪木 2002）。

このようにファンクショナル・キャリアとクロス・ファンクショナル・キャリアの 2 つ異なるキャリア・パスは人材の技能形成に重要な役割を果たしていることを確認した。

また、キャリアとは長期に経験する仕事群をいう（小池 2005）。キャリアを形成するには、長期と仕事群の 2 つ要件を欠かせない。技能の形成は時間を要する、特に高い技能や総合技能の形成には長い期間がかかる。また、仕事群は大きいほど、異なる仕事の経験を通じて、キャリアの幅が広くなり、発展する技能も増えることになる。

要するに、キャリアの長さや広さは人材の技能向上に影響を与え、人材のより多くの技能を形成するには、長期と複数職能を経験する必要がある。そして、人材のより多くの技能を形成することは、組織の分権化を促進することが明らかである。

#### 2.4. 小売企業における人材の技能タイプ

平野（2006）は、小売企業の品揃えの企画から調達、店舗への配分、顧客への販売、マ

ーケティング、在庫補充までの小売諸活動は MD 活動として定義する。MD 活動の定義からみると、小売企業の諸活動は大きく仕入活動と販売活動の 2 つに分けることができる。それに対応して、小売企業は仕入技能と販売技能の 2 つ基本的な技能を課せられるのである。高嶋 (2011) によれば、仕入技能は主に製造業者、卸売業者など多数の取引先を検索、選択し、そして取引先と交渉するように、供給側面の不確実性に対処する能力であり、具体的に、仕入スキルや PB 商品開発スキルが必要とされる。また、販売技能は主に地理的に分散した個々店舗における消費者需要の不確実性に対処する能力であり、主に顧客に販売するスキルであると指摘する。

仕入技能と販売技能を養成するには、仕入技能を主に商品部門で養成されるに対して、販売技能は主に店舗を含めて販売部門で養成されるのである。先述べたように、ファンクショナル・キャリアとクロス・ファンクショナル・キャリアの 2 つ異なるキャリア・パスは人材の技能形成に重要な役割を果たしている。例えば、商品部門あるいは販売部門に閉じ込み、それぞれを専門技能として養成するファンクショナル・キャリアの場合、小売企業の人材の技能タイプは、専門的な仕入技能と専門的な販売技能のそれぞれの専門人材となる。一方、商品部門と販売部門に閉じ込まず、両部門間の人材交流を行うクロス・ファンクショナル・キャリアの場合、小売企業は仕入技能と販売技能の総合技能を養成する人材タイプとなるのである。

人材の技能タイプの相違によって、小売企業の情報処理様式が異なってくるのである。総合技能の人材タイプは小売企業の情報同化 (IA)、専門技能の人材タイプは小売企業の情報ヒエラルキー的分割 (HD) とそれぞれ適合している。つまり、本部と店舗の間で集権的な HD を取る組織管理では、店舗側の権限が弱い。本部と店舗の間で分権的な IA を取る組織管理では、店舗側の権限が強い。店舗側の権限差異によって、HD と IA はそれぞれ店舗側、特に店舗運営の直接責任者である店長に課す情報処理能力の程度が異なると言える。HD の情報処理様式を取る場合、本部は集中的に情報を処理するに対して、IA の情報処理様式を取る場合、店舗は商圈情報を処理する必要となる。そのため、IA の店長はより高度な情報処理能力が要求されると予測できる。すでに議論したように、J 型組織では、店長は商圈の環境変化に対応するための情報処理能力を形成するために、総合技能の修得が必要となる。つまり、店長は商品の品揃えが広いために商品知識や販売技術が求められるというだけでなく、商圈環境の変化や異常への対応を行いうる技能を習得する必要がある。クロス・ファンクショナル・キャリアは人材の総合技能形成に有効であるように、

店舗の販売仕事と商品部の仕入仕事を両方経験させながら、複数店舗で様々な状況をさらに経験することは、店長の総合技能の形成に有効であると指摘される（本田 2002）。

### 3. J型組織の新興市場への適用可能性

前節で述べたように、情報同化（IA）を行うJ型小売企業では、各店舗は取り巻く異質な情報に対処して本部の指示を修正する店舗分権化である。店舗分権化を可能にするために、店舗運営の直接責任者である店長は高度な情報処理能力が求められる。一方、ヒエラルキー的分割（HD）を行うA型小売企業では、本部は全店舗の情報を集中的に処理するために、店長の情報処理能力への依存度はより低いことが確認した。

また、第5章でJ型組織を中国市場へ拡張すると、本部と店舗間の情報処理様式IAを現地のHDへ進化し、人事管理をCPからDPかCP<sup>+</sup>の2つのパターンへ進化することが明らかにした。青木の理論モデル、平野（2006）と千田（2012）の研究によって、環境変化や時間経過によって情報処理様式と人材技能（人事管理や労働市場）の補完関係は共進化すると指摘する。それに基づいて、J型組織のIAからHDへの進化は、成熟していない中国労働市場において、過渡な現象である可能性が高い。労働市場の成長によって、店長の積み重ねるキャリアを通じて技能の向上は、店長の情報処理能力を高め、店舗への分権化を促進し、将来的にHDからさらにIAへ進化する可能性があると推測する。本章は店長のキャリア蓄積によって技能形成と店舗分権化の関係を解明することによって、こうした進化を洞察し、J型組織の新興市場への適用可能性を探究する。

店長の技能形成はキャリアの蓄積によって促進されるのである。キャリア蓄積には時間と経験した仕事の幅を要件となるため、キャリアの長さや広さは人材の技能形成にも影響すると予測できる。本章では店長のキャリア蓄積と店舗権限の大きさの関係を検討するために、まず、キャリア広さと長さの差異によって2つのグループに分ける。これは複数職能経験者と単一職能経験者、そして相対的長期仕事経験者と相対的短期仕事経験者のそれぞれのグループに分けることにする。

先行研究によって、店舗分権化の必要条件として、店長の総合技能の形成である。ここでは、複数職能経験者とは、店長の今までのキャリアの中（入社する前のキャリアを含む）に、単一職能（例えば、販売のみ）を経験しただけではなく、2つ以上の職能を経験する



という。単一職能経験者とは、店長の今までのキャリアの中に、一つの職能だけしか経験したことがないという。複数職能を身につける人材は、情報処理能力が高くなり、現場で自律的に対処することができる。そのため、複数職能の経験者はより多くの意思決定権限を持つようになると推測できる。

次に、相対的長期仕事経験者と相対的短期仕事経験者は、店長としてのキャリアの長さによって区分される。当然、店長の一般従業員からのトータル・キャリアは店長の技能形成に重要であるが、ここでは、店長に就任してからのキャリアのみを考慮したい。なぜならば、店長としてのキャリアは普段の店舗管理活動に直接関与し、変化に対応する技能形成に直接つながると考えられるからである。店長としての仕事経験が長ければ長いほど、様々な店舗状況を経験したから、情報処理能力を蓄積されるようになるだろう。したがって、より長い店長キャリアを持つ店長は現場で自律的に対処することが期待される。

以上のことから、本章は次のような2つの課題を考えることができる。

- (1) 複数の職能を経験した店長はより多くの意思決定権限を持つようになる。
- (2) より長いキャリアを持つ店長は、より多くの意思決定権限を持つようになる。

#### 4. ハニーズにおける店長のキャリア蓄積と店舗分権化

本章の課題を検討するために、一方の事例であるハニーズを対象として取り上げる。理由として、ハニーズは日本国内の総合人材の育成制度を導入せず、人材需要を現地の労働市場に依存し、人材投資を最小限にする人事管理を取っている。外部労働市場における人材の各自のキャリア経験が異なるため、能力のバラツキが存在する。そこで、キャリア経験がより豊富な人材はそうでない人材より高い情報処理能力を蓄積されるのか。そして、店長の積み重ねるキャリアを通じて技能の向上は、店舗への分権化をもたらすのかを明らかにすることによって、情報処理様式の進化と人材の能力蓄積との関係を確認できると考えられる。

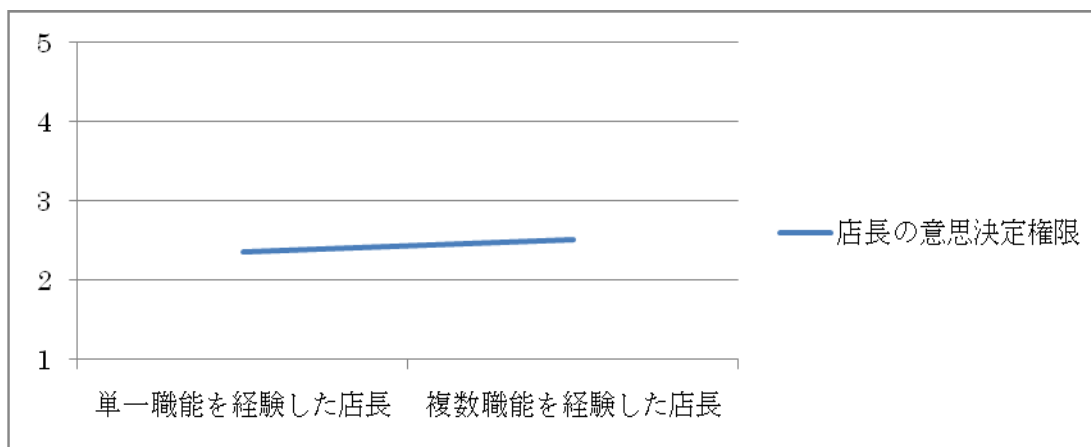
また、本章が利用するデータは、アパレル企業ハニーズの中国店舗の店長を対象に実施した質問票調査である。店舗の意思決定権限の各項目について、「店舗の権限がかなり弱い」は1、「店舗の権限がやや弱い」は2、「どちらとも言えない」は3、「店舗の権限がやや強い」は4、「店舗の権限がかなり強い」は5で回答する。有効回答は17部となる。このデ

一タに基づいて上記の課題を検討することにある。

本章の課題（1）は店長のキャリアの広さによって店長間の権限差異を検討したい。回答者全員のキャリアから、単一職能と2つ以上職能を経験した店長を2つのグループに分け、単一職能しか経験していない店長と2つ以上職能を経験した店長の持っている意思決定権限の差異を各項目の平均得点によって比較することにした。ここで、単一職能を経験した店長とは、入社前のキャリアを含めて、1つ職能をしか経験していない店長、例えば、販売員としてしか経験したことの無い店長を指す。入社前のキャリアを含めて、販売員としてその他の職能を経験した店長は複数職能経験者として取り扱う。

下記の図6-2と表6-1のように、合成変数「店長の意思決定権限」の平均得点について、単一職能を経験した店長は2.36、複数職能を経験した店長は2.52、両者間は顕著な差異が見られない。具体的に、21項目の中に、19項目の平均得点はほぼ同じである。つまり、単一職能を経験した店長と複数職能を経験した店長の持っている意思決定権限の差異は顕著していないことがわかる。

図6-2 経験した職能数の差異によって店長の権限比較



(出所) 筆者作成

表 6-1 経験した職能数の差異によって店長の権限比較

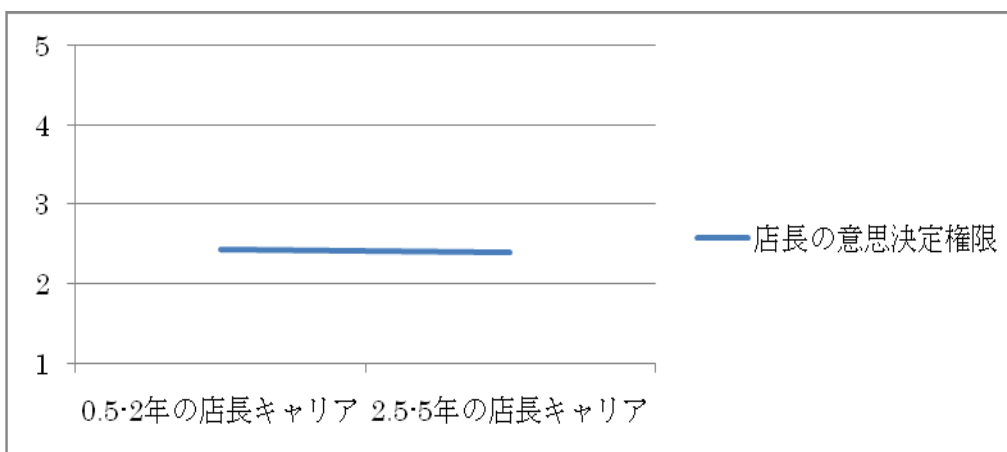
店舗の意思決定権限の項目	単一職能を経験し た店長	複数職能を経験し た店長
	N=11	N=6
	平均得点	平均得点
問 1(1)商品企画開発	1.00	1.00
問 1(2)商品選定	1.00	1.00
問 1(3)品揃え構成の策定	1.45	1.50
問 1(4)棚割修正	2.00	1.83
問 1(5)販促活動の策定	1.00	1.17
問 1(6)店内 POP の作成	1.00	1.33
問 1(7)推奨商品の選定	4.64	4.33
問 1(8)販売価格の設定	1.00	1.00
問 1(9)販売価格の調整	1.00	1.00
問 1(10)値下げ商品の選定	1.36	1.50
問 1(11)値下げ時期の決定	1.55	2.00
問 1(12)値下げ率の決定	1.27	2.00
問 1(13)在庫処分	2.82	4.00
問 1(14)商品在庫数の決定	3.00	4.33
問 1(15)発注	1.09	1.67
問 1(16)商品の店舗間振り替える	4.82	4.67
問 1(17)店頭陳列の変更	4.91	4.67
問 1(18)売場の変更	4.09	3.50
問 1(19)店舗売上目標の設定	3.82	3.33
問 1(20)販売実績の管理	4.09	4.00
問 1(21)非マニュアル店舗業務の決定	2.64	3.00
合成変数：店長の意思決定権限	2.36	2.52

(出所) 筆者作成

本章の課題（2）は店長としてのキャリアの長さによって店長間の権限差異を検討したい。全サンプルからみると、店長としてのキャリアは0.5年から5年までバラツキがある。全サンプルの平均値は2.11年であるため、平均値を目安として、店長経験者のキャリアを0.5-2年と2.5-5年の2つのグループに分け、店長のキャリアの長さによって店長の持つ意思決定権限の差異を比較する。0.5-2年の店長キャリアは相対的短期仕事経験者、2.5-5年の店長キャリアは相対的長期仕事経験者として定義する。

下記の図6-3と表6-2のように、合成変数「店長の意思決定権限」の平均得点について、0.5-2年のキャリアを持つ店長は2.43、2.5-5年のキャリアを持つ店長は2.39、両者間ほぼ同じ得点となる。また、21項目の中に19項目の平均得点はほぼ同じである。つまり、相対的に店長キャリアが長い店長は相対的に店長キャリアが短い店長とほぼ同じ程度の意思決定権限を持っていると意味する。

図6-3 キャリア長さの差異によって店長の権限比較



(出所) 筆者作成

表 6-2 キャリア長さの差異によって店長の権限比較

店長の意思決定権限の項目	0.5-2年の 店長キャリア	2.5-5年の 店長キャリア
	N=11	N=6
	平均得点	平均得点
問 1(1)商品企画開発	1.00	1.00
問 1(2)商品選定	1.00	1.00
問 1(3)品揃え構成の策定	1.18	2.00
問 1(4)棚割修正	1.45	2.83
問 1(5)販促活動の策定	1.00	1.17
問 1(6)店内 POP の作成	1.00	1.33
問 1(7)推奨商品の選定	4.73	4.17
問 1(8)販売価格の設定	1.00	1.00
問 1(9)販売価格の調整	1.00	1.00
問 1(10)値下げ商品の選定	1.55	1.17
問 1(11)値下げ時期の決定	1.64	1.83
問 1(12)値下げ率の決定	1.64	1.33
問 1(13)在庫処分	3.36	3.00
問 1(14)商品在庫数の決定	3.82	2.83
問 1(15)発注	1.00	1.83
問 1(16)商品の店舗間振り替える	4.82	4.67
問 1(17)店頭陳列の変更	4.91	4.67
問 1(18)売場の変更	4.27	3.17
問 1(19)店舗売上目標の設定	3.91	3.17
問 1(20)販売実績の管理	4.27	3.67
問 1(21)非マニュアル店舗業務の決定	2.45	3.33
合成変数：店長の意思決定権限	2.43	2.39

(出所) 筆者作成

以上の検討結果について、各課題に関するそれぞれのグループ比較では、店長間の明確な権限差異が見られない。複数職能を経験した店長や相対的に長い店長キャリアを有する店長は、いずれも店舗への権限配分に明らかに影響することが見られないという示唆である。

本章はキャリア広さと長さの差異によって2つのグループを比較する。キャリアの広さは店長の総合技能を指し、複数職能経験者と単一職能経験者の店長間の権限比較である。検討結果によって、複数職能経験者と単一職能経験者の権限差異が見られない。つまり、複数職能を経験した店長はそうでない店長より多くの意思決定権限を持つことが見られないのである。こうした検討結果から、総合技能を持つ人材が雇用されても権限を与えず、活用されていないと推測できる。なぜ総合技能を持つ人材を活用できないのか。これは中国において総合技能をもつ人材の労働市場がまだ形成していないため、制度の補完性によって店舗分権化を起こさないことが考えられる。社会における支配的な人材タイプは総合技能でなければ、一部の総合技能を持つ人材に権限を与えると、組織の全体の統合性を欠けている可能性がある。

そして、キャリアの長さについて、店長経験の長い人材はそうでない人材より多くの意思決定権限を持つことが見られないのである。検討結果によって、店長としてのキャリア蓄積のある人に権限を持たせていないことが明らかである。キャリア蓄積を通じて情報処理能力を向上することは、店舗分権化のための基礎である。しかし、高い人材流動性のもとに、キャリア蓄積のある店長へ権限委譲しても、いったんその店長が離職すれば、次の店長はそれほどのキャリアを持たなかったら、組織の統合性が不安定となり、組織の混乱を招くことになると考えられる。

## 5. 小括

本章は、店長の技能向上と店舗分権化の関係を解明することによって、J型組織の新興市場への適用可能性を探究した。人材の技能と情報処理様式の間は補完関係を持っており、一方は変化すれば他方はそれを追隨して変化することになる。このような情報処理様式と人材技能の共進化は、日本の労働市場と異なる新興の労働市場へ進出する場合、事例で示したJ型組織の現地市場における進化は、総合技能の人材における現地労働市場が未整備

するからであろうか、新興の労働市場は成熟していないため、これは一時的な現象にすぎず、市場の成熟化に伴い、J型組織の一時的な進化から最終的にJ型組織に収斂するかという問題意識を萌える。これに基づいて、本章は、店長のキャリア蓄積と店舗分権化との関係を検討することになる。

前節の検討結果について、各課題に関するそれぞれのグループ比較では、店長間の明確な権限差異が見られない。複数職能を経験した店長や相対的に長い店長キャリアを有する店長は、いずれも店舗への権限配分に明らかに影響することが見られないという示唆である。店長のキャリア蓄積と店舗への権限配分と正の関係が見られないことは、店長のキャリア蓄積の時間的な経過に伴い店舗分権化の情報処理様式を取る傾向が見られない。つまり、総合人材を育成するような人事管理制度は社会において支配的な制度として形成しない限り、J型組織は自ら総合人材の育成に困難であることが予測できる。これは、J型組織の新興市場への適用不可能を意味すると考えられる。

つまり、新興市場において、J型組織は意識的に総合人材を育成するプログラムを取り組み、人材をしっかり教育・訓練をさせて高い技能を修得させようとしても、人材の流出が激しい労働市場において、人材を社内に定着できず、結局人材の入れ替えが頻繁になり、現場の情報処理能力を向上できず、店舗への分権化ができない。J型組織は適用できなくなり、高価な人材育成コストしか費やしてないことになると予測できる。

イオンは総合人材の育成制度を取り組んでいるが、人材流失の高いリスクのもとで、現段階では専門人材の育成に注力することが事例で明らかにした。本章はさらにハニーズのデータを取り上げ、現地の労働市場を検討し、IAを展開できるかどうかを確認した。両社ともに、中国において、J型組織のIAを取るための補完条件である労働市場は形成していない、あるいは形成する傾向が見られないことを支持するのである。

この発見事項に基づき、次のような実践的なインプリケーションが提案できる。中国のような労働市場のもとで、J型組織は総合人材の育成を通じて、店舗分権化を促進するような情報処理様式の可能性は低い。情報処理様式は労働市場の人材タイプに非常に強く制約され、1つの組織ではそれを変化していく可能性が低い。よって、J型組織の中国市場への適用できる傾向は現時点の段階では見られないという結論になる。

## 第7章 結論とインプリケーション

本研究では、組織の集権化・分権化に焦点を当て、海外進出する小売企業の国際的な組織管理について考察する。イオンとハニーズの事例分析を通じて、小売企業の本社は現地の子会社、そして現地に分散する多数の店舗に対してどのような管理を遂げたのかについて検討してきた。

以下では、まず各章の発見事項をまとめた上で、そこから考えられる理論的インプリケーションおよび実践的インプリケーションを主張する。最後に本研究の問題点及び今後の課題について述べよう。

### 1. 本研究の要約

本研究は、海外進出する小売企業において、本社—子会社—店舗間の適切な組織管理の構築は海外進出成否を左右するほど重要な問題として認識され、集権化・分権化の視点から次の2つの研究課題について明らかにすることを研究目的とした。課題(1)は、海外進出する小売企業において、本社は、現地の子会社や店舗に対して、その組織管理はどのように展開するのか、集権的あるいは分権的で展開するのか。そして課題(2)は、なぜこのような組織管理になっているのか、である。

第1章では、組織の集権化・分権化に関する研究のレビューを行った。先行研究において、組織を情報処理システムとして捉え、組織の集権化・分権化は組織の情報処理負荷と情報処理能力に影響されることを確認してきた。具体的に、組織の集権化・分権化は、戦略・環境変化・企業規模・製品多様化・IT技術・参入モード・本社—子会社の相互依存関係・子会社の重要性・子会社の経営能力など多様多様な要因に影響されることが明らかにした。そして組織の権限配分の本質は増加した情報量を意思決定単位の増加によって組織内に分散させ、各意思決定単位の負荷を軽減させ、組織はより柔軟的、より効率的に運営することにあるという理論的インプリケーションを得られた。

しかし、先行研究では、意思決定権限の多寡で集権化・分権化を区別することは、職能が細分化すればするほど意思決定の数が増えるため、客観的な測定をできなくなるのであ



る。また、先行研究は個々の規定要因の究明に固執し、これらの要因は仮説や実証データによって、一貫した結論を得られなかった。特に、個々の規定要因は、同種類の企業は同様な環境に直面する際、なぜ集権化と分権化の異なる組織管理を行うかについて説明できない。また、1つの要因は組織の集権化と分権化を同時に引き起こすこともありうる。情報処理負荷の解消方策としての組織分権化はそれらの現象について解釈できない。そのうえ、どのような要因は組織の集権化・分権化を規定する支配的な要因となるのかが先行研究において明確にしていない。さらに、人の集まりによって形成する組織の集権化・分権化を議論する中で、人の存在が見落とされている。したがって、組織構造は外部環境の影響を強調するだけでは不十分であり、組織メンバーの能力も考慮しなければならないと指摘される (Galbraith and Nathanson 1978, Miles and Snow 1984) ように、個々の規定要因が組織の集権化・分権化を論じるには、理論的境界があり、組織の集権化・分権化についての理論研究は、さらに探究する余地と必要性があると確認された。

続いて、先行研究で議論されてきた個々の規定要因は本研究の研究対象である海外進出する小売企業へ応用するに際して、先行研究では、商品（製品）多様化や環境多様化は組織の分権化を導くと主張してきたが、生来商品多様化と環境多様化を相手にする小売企業では集権的な管理を行う企業も少なくない。よって、先行研究で議論されてきた個々の規定要因は海外進出する小売企業の国際的な組織管理の応用には限界があると考えられる。そのため、海外進出する小売企業の集権化・分権化に関する新たな理論を探究する必要性を示される。

そして、近年情報システムを大幅に導入する小売企業では、情報処理様式は小売企業の組織管理に深く影響を与える (Chabaud and Codron 2005, Dawson 2007)。海外進出する小売企業において、本社・子会社・店舗の3つの組織を、本社と子会社間の組織管理、子会社と店舗間の組織管理を階層分けして考える必要がある。そして、本社は子会社に対してどのような情報処理を行うのか、子会社は店舗に対してどのような情報処理を行うのか、各階層の情報処理様式によって、本社と子会社間の集権化または分権化管理、子会社と店舗間の集権化または分権化管理になることが推測できる。したがって、個々の規定要因より、青木の理論モデルであるタスク単位間の情報処理様式と人事管理の補完性から小売企業の階層分けの組織管理に説明する有用であると考えられる。本研究は、青木の理論モデルを主な理論依拠として援用することにする。

青木の理論モデルでは、集権的な情報処理様式は集権的な組織、分権的な情報処理様式

は分権的な組織と見なされる。そして、組織の両タスク単位間の情報処理様式はヒエラルキー分割 (HD)、情報同化 (IA) と情報カプセル化 (IE) の 3 つのパターンに収斂できる。また、両タスク単位間の活動は相互に補強し合えば、その両タスク単位間の情報処理様式は HD か IA となり、IE とならないことを指摘した。さらに、日本企業のように総合技能を持つ人材が組織の分権化である IA とベストフィットしており、アメリカ企業のように専門技能を持つ人材が組織の集権化である HD とベストフィットするように、情報処理様式と人事管理には補完性が存在すると提唱している。つまり、青木の理論モデルによって、情報処理様式と人事管理の補完性はアメリカの専門技能を持つ人材の外部労働市場、日本の総合技能を持つ人材の内部労働市場において十分に機能し、組織の集権化・分権化は社会における利用可能な人材タイプによって条件づけられることを示唆している。

そして第 2 章では、青木の理論モデルをベースに、小売企業における国際的な組織管理を究明するための分析モデルを構築する。まず、本研究は、青木の理論モデルに従って、子会社は本社の意思決定に関与の有無、そして店舗は子会社の意思決定に関与の有無によって、組織の集権化・分権化を定義する。次に、本研究は、組織管理を情報処理様式と人事管理の 2 つの次元から捉え、第 1 階層本社と子会社、第 2 階層子会社と店舗の小売企業の国際的な 2 階層管理で捉えることにした。2 階層の情報処理様式において、第 1 階層は現地適応化とグローバル統合の国際化戦略によって、本社と子会社間の情報処理様式の相違を引き起こすことを仮定していた。第 2 階層の情報処理様式は現地人事管理との補完性という青木の理論モデルに従って推測を行った。そして、2 階層の人事管理について、第 1 階層の人事管理は多国籍企業の国際的人事管理の特徴と小売企業のエリア知識の必要性に影響を受け、派遣人材の本社集権化とローカル人材の子会社分権化を併存すると仮定した。これは、青木の理論モデルが考慮していない部分であることを主張した。第 2 階層の人事管理は現地人事管理と情報処理様式の相互補完性から推測した。要約すると、小売企業の国際的な 2 階層管理を、P1 の現地適応化戦略を選択する場合、(IA-CP・DP、HD-CP) あるいは (IA-CP・DP、IA-CP)、P2 のグローバル統合戦略を選択する場合、(HD-CP・DP、HD-CP) あるいは (HD-CP・DP、IA-CP) の 2 つのプロポジションを提示した。最後に、本研究は事例研究を調査方法として用いる。イオンとハニーズの中国展開を事例として選定される理由とデータ収集方法を説明した。

第 3 章と第 4 章は、それぞれイオンとハニーズの事例を記述し、分析する。事例分析から、イオンの国際的な組織管理は IA-CP・DP、HD-CP<sup>+</sup>、ハニーズの国際的な組織管

理は HD-CP・DP、HD-DP であることを確認した。つまり、イオンの場合、年間出店計画は本社と現地子会社と共同策定するほか、大部分の MD 活動権限を現地子会社へ委譲する。子会社は店舗に対して集中的な情報処理を行うのである。そして、子会社本部の人事管理について、派遣人材の本社集権化とローカル人材の子会社分権化を併存し、店舗従業員的人事管理は専門人材の内部育成という子会社集権化となるのである。一方、ハニーズの場合、本社は子会社に対して集権的な情報処理を行い、子会社も店舗に対して集権的管理を行うのである。子会社本部の人事管理はイオンと同じく派遣人材の本社集権化とローカル人材の子会社分権化を併存するが、店舗従業員的人事管理に対して店舗への分権化を行うことになる。

第 5 章は上記のプロポジションに対照して事例からの発見物を検討した。イオンの事例は、P1 である IA-CP・DP、HD-DP と対応させた。ハニーズの事例は、P2 である HD-CP・DP、HD-DP と対応させた。イオンは P1 と部分的に当てはまるが、一部を外れる。ハニーズは P2 と当てはまるのである。そして事例の考察を通じて、下記のような理論的な示唆を得られた。

第 1 に、小売企業は海外進出に際して、本社・子会社・店舗において 2 階層の組織管理を展開する上、多様な組織管理パターンが可能であることを示唆される。

第 2 に、第 1 階層の組織管理について、国際化戦略は本社-子会社間の情報処理様式を定める。また、情報処理様式にもかかわらず、本社と子会社間の人事管理は、派遣人材の本社集権化とローカル人材の子会社分権化を併存する。これは多国籍企業の国際的人事管理の特徴と小売業の産業的特徴によって規定されるものである。したがって、第 1 階層の人事管理様式は情報処理様式との整合性だけでなく、これらの要因にも影響されるため、青木の理論モデルのような情報処理様式と人事管理との補完性は、本社と子会社の階層では必ずしも保持されないことが示唆される。

第 3 に、第 2 階層の組織管理について、子会社-店舗間の情報処理様式は現地の労働市場に制約されることが明らかにされた。そして、多階層間の情報処理様式の組み合わせは、店舗の人事管理を規定し、異なる情報処理様式の組み合わせは異なる人事管理を導くことを確認した。

第 4 に、J 型組織は海外進出する際、J 型組織はそのまま現地へ移行することなく、2 つの異なる組織管理になる可能性を示した。

第 6 章では、前章の J 型組織の海外での異種な進化に対して、一時的な現象であるかど

うか、J型組織の海外での適用できないかという問題意識を捉える。それを明らかにするために、店長のキャリア蓄積と店舗分権化の関係を検討し、J型組織のIAを展開できるための労働市場を確認した。結果として、店長のキャリア蓄積と店舗への分権化と正の関係が見られなかった。これは、総合人材を育成するような人事管理制度は社会において支配的な制度として形成しない新興市場では、J型組織はそのまま適用不可能と意味するだろう。

以上のように、本研究は、小売企業は海外進出する際、その組織管理をどのように展開するのか、集権化・分権化の視点から小売企業の国際的な組織管理の究明を研究目的として設定した。そして組織の集権化・分権化は情報処理様式として捉え、小売企業の本社―子会社―店舗間において2階層の組織管理をどのように展開するかについて、事例研究を行い、青木の理論モデルを国際的に多階層へ拡張し、小売国際化の組織管理に関する理論構築を目指した。

## 2. 本研究におけるインプリケーション

### 2.1. 理論的インプリケーション

本研究は、青木の双対原理と情報処理様式に依拠し、海外進出する小売企業の2階層的な組織管理に関して議論を進めている。事例考察を通じて、青木の理論モデルは国際経営論や小売国際化への適用にどのような新たな視点を付け加え、どの部分にいかなるインプリケーションを有しているのだろうか。本研究の発見物から考えられる5点のインプリケーションについて以下のように述べる。

第1点、本研究は、第1階層の本社と子会社の組織管理において、情報処理様式と人事管理は相互に補完せず、それぞれ他の要因に影響されることを明らかにした。情報処理様式と人事管理の相互補完関係を強調する青木の理論モデルではそれをうまく説明できないことがわかる。

青木の理論モデルでは、組織が単一の環境を対処することを想定している。つまり、単一のビジネス市場と労働市場において情報処理様式と人事管理の補完性を強調する。しかし、国際的な組織管理では、国内と海外の複数の環境を想定する必要がある。この複数の

環境は複数のビジネス市場と複数の労働市場を含んでいる。そこで、組織は、単一環境から複数環境へ拡張する際、情報処理様式と人事管理の関係をどのように捉えるのかが課題となる。

情報処理様式について、国内の事業活動を展開する小売企業の場合、本部と店舗は国内ビジネス市場だけに対処する。しかし、海外へ進出する際には、国内と海外の複数のビジネス市場に対処することになる。そこで、本社にとって、子会社が国内と同じ制度を採用するか、国内と異なる制度を採用するかという選択の問題が発生する。この選択によって、本社は子会社に対して本社の国内事業部門とは異なる情報処理様式、あるいは同様の情報処理様式を採用することになる。従来の理論では、どちらの情報処理様式を採用するのかは労働市場によって補完される。しかしながら、労働市場においても、同様に、組織は国内と海外の2つの労働市場における人材の雇用を行うことになる。このような状況において、子会社は国内と海外の双方の労働市場から人材を活用するため、どちらの労働市場も一方的に本社と子会社間の情報処理様式を補完することができなくなると考えられる。

したがって、2つの労働市場はどちらも一方的に情報処理様式を規定することができないため、情報処理様式と人事管理の補完関係を捉えられなくなるのである。本研究は、第1階層の本社と子会社の組織管理において、情報処理様式は国際化戦略によって影響され、人事管理は多国籍企業の国際的な人事管理と小売業の産業的特徴によって影響されることを示した。つまり、情報処理様式と人事管理の補完性が崩され、それぞれ他の要因によって条件づけられることを提示したのである。これは、青木の理論モデルが複数の環境をもつ状況への適用について、新たな視点を導入したと言えるだろう。

第2点、第2階層の子会社と店舗の組織管理において、多階層間の情報処理様式の組み合わせと現地の人事管理との補完性を確認したことである。青木の理論モデルは成熟した労働市場において情報処理様式と人事管理間の単一な補完関係を論じる。しかし、本研究は、新興市場に参入する小売企業の組織管理を議論するため、成熟した労働市場と異なる新興市場において、情報処理様式と人事管理の補完関係に対してさらなる考察が必要である。

まず、情報処理様式は現地の労働市場、いわゆる現地に利用可能な人材タイプと補完的な関係にある。これは青木の理論モデルから導かれることである。しかしながら、当該階層の人事管理は当該階層の情報処理様式のみと整合的となるのではなく、多階層間の情報処理様式の組み合わせによって規定されることが考えられる。つまり、人材の技能が十分

に発展していない新興市場において、多階層間の情報処理様式の組み合わせによって、店舗への情報処理依存程度の差異を生じさせ、店舗従業員の技能の要求も異なってくる。例えば、情報処理様式の組み合わせである HD-HD は、情報処理負荷を本社と子会社がシェアして、店舗の情報処理に依存しない。この場合、外部労働市場から雇用された未熟練人材で十分であるため、店舗人材投資を最小限にし、人材需要を外部労働市場によって確立することができる。これは店舗分権的な人事管理となる。一方、情報処理様式の組み合わせである IA-HD では、情報処理負荷は子会社に集中する。子会社の情報処理負荷を軽減するために、店舗の情報処理に依存するようになると、外部労働市場から雇用された未熟練人材では不十分であるため、より技能の高い人材の内部育成が必要となる。これは本部集権的な人事管理となる。よって、人材の内部育成が必要かどうか、必要すれば、どのような人材をいかにして育成するのかによって、人事管理のパターンは多様化するのである。

このように、多階層間の情報処理様式の組み合わせと現地人事管理の補完性は新興市場へ参入した小売企業の組織管理の設計に示唆を与え、青木の理論モデルが新興市場への適用に新しい知見を付け加えることができると考えられる。

第3点、情報処理様式と人事管理の補完関係（組織管理）の国際的な共進化に新しい動きを発見したことである。

青木の理論モデルは、情報処理様式と人事管理の補完関係の共進化について、一方が変化すれば他方もそれと適応的に変化させなければ良好なパフォーマンスは得られないと強調している。また、平野（2006）と千田（2012）の研究によって、情報処理様式と人事管理は環境変化に応じて共進化するが、長い期間をかけて形成した制度の補完性によって、両者は必ずしもそれぞれ逆のパターンへ進化すると限らないことを実証した。しかし、組織管理の国際的な共進化について、情報処理様式は完全に逆のパターンへ進化する際、人事管理も完全に逆のパターンへ進化するだけでなく、他のパターンへ進化可能であるという動きを確認した。例えば、事例のイオンとハニーズは共に日本国内において IA-CP の組織管理を行っている。中国へ進出することによって、IA-CP の組織管理は現地の HD-CP\* と HD-DP の2つのパターンへ進化する。特に、ハニーズについて、組織管理の国際的な共進化は完全に反対のパターンへ進化することがわかる。

従来の研究では、1カ国において長い期間をかけて形成した制度の補完性によって、情報処理様式と人事管理の共進化を急激かつ完全に反対への側面へ進化することを抑止する。

しかし、組織管理の国際的な共進化において、国内で依存してきた制度の補完性が損なわれ、海外の新しい制度に埋め込まれる際、急激な共進化が起こりうるのである。こうした新しい動きの発見は、青木の理論モデルを含めて平野（2006）と千田（2012）の研究に対して新たな見解を示し、組織管理の国際的な共進化の研究に貢献すると考えられる。

第4点、本研究は、小売企業の国際的な2階層管理という観点を提示した。従来の小売国際化の研究では、現地適応化戦略は子会社分権化、グローバル統合戦略は本社集権化を導くと言及した（例えば、Salmon and Tordjman 1989）。しかし、店舗に対してどのように管理すべきかが研究に取り組んでいない。これに対して、本研究は本社と子会社間の組織管理だけでなく、店舗まで視野に収め、本社と子会社、そして子会社と店舗間で階層分けて集権化・分権化管理を検討する。本社・子会社・店舗の3者間において、集権化と分権化を入れ子状のように混在する多様な組織管理パターンが可能であることを提示した。これは従来の研究で本社は現地に対して集権化管理か分権化管理かという認識の限界を克服し、小売国際化における理論蓄積に貢献できると考えられる。

第5点、これまでの小売国際化研究において、参入動機、参入方法、経営戦略、小売ノウハウの国際移転プロセスの究明において貢献がなされているが、本社・子会社・店舗間の3者間の集権化・分権化の規定要因については理論的にあまり明らかにされてはこなかった。

これに対して、本研究は本社と子会社、そして子会社と店舗間の集権化・分権化の規定要因が異なり、階層別に検討する必要があると主張する。第1階層の本社と子会社において国際化戦略、第2階層の子会社と店舗において現地の労働市場によって影響されることを事例考察で明らかにした。階層別に規定要因の提示は小売企業の組織管理の研究に貢献すると考えられる。

## 2.2. 実践的インプリケーション

母国の成長限界や新興市場の消費パワーを背景に、欧米や日本の先進国の小売企業は積極的に新興市場へ参入する。例えば、近年世界各地の有力の小売企業は中国の市場開拓に全力している。そのため、中国という1つの舞台上で、競争力の高い小売各社は、近距離で戦うだけでなく、現地市場に詳しいローカル小売企業の成長にも脅威され、中国市場の巨

大きさに比例した激しい競争を演じているのである。したがって、中国を含めて新興市場へ参入する際、その市場に勝ち残るために、各社小売企業の有効的な経営管理が求められるのである。その1つ重要な課題は、本社・子会社・店舗間において適切な組織管理を構築し、有効的な意思決定を行い、組織の環境に対して機敏さを維持することである。以下では、小売企業の組織管理について実践的インプリケーションを述べたい。

まず、集権化・分権化の組織管理を選択するに際して、社会において利用可能な人材の能力タイプを見極めることが重要である。なぜならば、意思決定は人間の情報処理能力に依存する。異なる情報処理能力は異なる意思決定につながり、異なる組織管理を導くからである。海外進出する小売企業は本社・子会社・店舗間においてどのような組織管理を行うのか、集権化または分権化管理を展開するのか、現地の労働市場においてどのような人材を利用可能であるのか、現地の労働市場はどのような特徴があるのか、これらを総合して考慮する必要がある。外部労働市場における利用可能な人材タイプを明確にする上、子会社は店舗に対しての組織管理を決めていくことに提言を行いたい。労働市場の特徴や利用可能な人材タイプは本国と異なれば、本国のような組織管理を現地へ導入することは危険である。例えば、流動性の高い労働市場において、技能発展が十分でない人材に店舗分権的な組織管理を行えば、有効的な意思決定をできないだけでなく、人材の入れ替えが頻繁になることで組織の統合性は脅威にさらされるのである。

また、新興市場は欧米や日本など先進国の小売企業の同時参入と共に急発展していく。初期参入では、各国の小売企業は各自の人事管理を持ちこんで事業活動を展開していく(趙2002)。その影響を受け、新興市場において標準化されていない多様なキャリア・タイプは発展する可能性が高い。こうした労働市場において、人事管理制度を整備するには、組織の情報処理様式の組み合わせに対応してどのような人材能力を求めるのか、労働市場から人材需要に満足できるかどうか、そして人材の内部育成は必要かどうか、必要であれば、どのような人材を育成するのかが考えなければならないのである。本研究は、情報処理を本社と子会社が行い、店舗の情報処理へ依存しない場合、人材の内部育成の必要性が低下し、人材需要は外部労働市場によって確立するのである。これは、人材投資の節約や迅速な出店において有利であろう。一方、店舗の情報処理へ依存する場合、労働市場から調達する人材は必ずしも自社が求める人材の能力タイプと合致すると限らないため、人材の内部育成が必要となり、人材育成の制度を整備すると提案したい。人材内部育成によって、子会社の情報処理負荷を解消することを期待できる。



次に、近年日本の小売企業は中国やインドネシア、タイ、マレーシアなど新興市場へ積極的に参入する。欧米からの小売企業だけでなく、現地のローカル小売企業とともに競争することになる。日本の小売企業は日本国内において本部と店舗の情報同化によって店舗分権的なJ型組織は、各店舗の商圈環境変化に柔軟な対応をできる優位性を持っている。しかし、J型組織の組織慣行は新興市場の異質な労働市場（あるいは人事管理）において、そのまま適用しにくい現実がある。これは現地の労働市場と利用可能な人材タイプに制約されるからである。例えば、新興市場では、人材流動性が激しく、中間管理職は不足しているという総合技能を持つ人材の労働市場は整備していない背景には、総合技能を持つ人材を育成するような人事管理制度を日本から積極的に導入しても、人材育成に高額な投資をする一方で、人材の流出が止まらなくて、逆にこのような人事管理制度は新興市場において適していると言えない。そのため、総合技能を持つ人材を前提としているJ型組織は展開できないのである。したがって、J型小売企業は現地で店舗を展開する際、日本国内の組織管理体制をそのまま現地へ移植するのではなく、現地の労働市場を見極めて、現地の人材タイプに適する組織管理体制を新たに構築する必要があると提言する。例えば、人材の流動性が激しい労働市場に対して、店舗分権化ではなく本部集権化の組織管理体制はより適するのではないかと考えられる。

### 3. 本研究の問題点及び今後の課題

本研究においては、先行研究および青木の理論モデルから、本社－子会社－店舗間の組織管理は、現地適応化戦略を選択する場合、(IA-CP・DP、HD-DP)あるいは(IA-CP・DP、IA-CP)、グローバル統合戦略を選択する場合、(HD-CP・DP、HD-DP)あるいは(HD-CP・DP、IA-CP)の2つのプロポジションを提示し、小売企業の国際的な組織管理に関する理論の構築を試みた。本研究は2つの事例を取り上げ、プロポジションの検討を行った。事例で検証することは、小売企業の国際的な組織管理に関する理論の一般化にならないことを意味し、本研究の限界である。従い次の研究課題は、本研究のベースにし、小売企業の国際的な組織管理に関する仮説モデルを構築する上、データを収集して定量的研究を行うことである。

その実証に際して、本研究における理論仮説は日本のGMS業態、アパレル業態の事例

分析をもとに導いたが、その一般性を実現するために、コンビニエンスストア、ディスカウントストア、百貨店など幅広い業態における海外進出する小売企業をサンプルとして選択すべきと考える。

また、本研究は日本の小売企業の中国展開について分析したものであるが、「日本」と「中国」の2つのキーワードに限定され、上述した小売企業の国際的な組織管理に関する理論仮説は非常に局地的であることを認識している。より一般性を確立することをめざすために、幅広い業態だけでなく、より多様な国の小売企業をサンプルとして選択し、実証研究を行うべきと考え、これらは今後の課題としている。

## 参考文献

### 1. 先行文献

Alexander, Nicholas (1997) *International Retailing*, Blackwell.

Alexander, Nicholas and Hayley Myers (2000) “The Retail Internationalisation Process,” *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 4/5, pp. 334-353.

Ambos, Tina C., Bjorn Ambos and Bodo B. Schlegelmilch (2006) “Learning from Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation of Headquarters’ Benefits from Reverse Knowledge Transfers,” *International Business Review*, Vol.15, No.3, pp.294–312.

Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill. (広田寿亮訳 『企業戦略論』 産業能率短期大学出版, 1969年)。

Aoki, Masahiko (1986) “Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm,” *The American Economic Review*, Vol. 76, No. 5, pp. 971-983.

青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』 東洋経済新報社。

Aoki, Masahiko (2001) *Toward a Comparative Institutional Analysis*, Cambridge, Mass : MIT Press. (青木昌彦著、瀧澤弘和・谷口和弘訳 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版, 2003年)。

Aoki, Masahiko (2010) *Corporations in Evolving Diversity : Cognition, Governance, and Institutions*, Oxford University Press. (谷口和弘訳 『コーポレーションの進化多様性－集合認知・ガバナンス・制度』 NTT 出版, 2011年)。

青木昌彦著、永易浩一訳 (1992) 『日本経済の制度分析：情報・インセンティブ・交渉ゲーム』 筑摩書房。

Arnold, Todd J., Robert W. Palmatier, Dhruv Grewal and Arun Sharma (2009) “Understanding Retail Managers’ Role in the Sales of Products and Services”, *Journal of Retailing*, Vol.85, No.2, pp.129-144.

Aylmer, R. J. (1970) “Who Makes Marketing Decisions in the Multinational Firm?” *Journal of Marketing*, Vol. 34, No.4, pp. 26-30.

- Birkinshaw, Julian, Robert Nobel and Jonas Ridderstrale (2002) "Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?" *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp.274-289.
- Bjorkman, Ingmar, Wilhelm Barner-Rasmussen and Li Li (2004) "Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms," *Journal of International Business Studies*, Vol.35, No.5, pp.443-455.
- Black, J. S., H. B. Gregerson, M. E. Mendenhall and L. K. Stroh (1999) *Globalizing People Through International Assignments*, Addison-Wesley. (白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳 『海外派遣とグローバルビジネス—異文化マネジメント戦略—』 白桃書房, 2001年)。
- Blau, Peter M. (1970) "A Formal Theory of Differentiation in Organizations," *American Sociological Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 201-218.
- Buckley, Peter J. and Martin J. Carter (1999) "Managing Cross-Border Complementary Knowledge," *International Studies of Management & Organization*, vol. 29, No. 1, pp. 80-104.
- Burt, Steve (1986) "The Carrefour Group—the First 25 Years," *International Journal of Retailing*, Vol.1, No.3, pp.54-78.
- Burt, Steve (1989) "Trends and Management Issues in European Retailing," *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.4, pp.1-97.
- Burt, Steve, John Dawson and Leigh Sparks (2003) "Failure in International Retailing: Research Propositions." *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.13, No.4, pp.355–373.
- Chabaud, Didier and Jean-Marie Codron (2005) "How to Integrate the Specificities of Some Food Departments into a Retail Store Organization? Lessons and Limits of the Aokian Theory of the Firm," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.33, No.8, pp.597-617.
- Chandler, Alfred D. Jr (1962), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Washington, D.C. : Beardbooks.  
(有賀裕子訳 『組織は戦略に従う』 ダイヤモンド社, 2004年)。
- Chang, Myong-Hun and Joseph E. Harrington Jr (2000) "Centralization vs.

- Decentralization in a Multi-Unit Organization: A Computational Model of a Retail Chain as a Multi-Agent Adaptive System,” *Management Science*, Vol.46, No.11, pp.1427-1440.
- Chung, Henry F.L. (2009) “Structure of Marketing Decision Making and International Marketing Standardization Strategies,” *European Journal of Marketing*, Vol.43, No.5/6, pp.794-825.
- 趙曉霞 (2002) 『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』 白桃書房。
- Clarke, Ian and Peter Rimjmer (1997) “The Anatomy of Retail Internationalisation: Daimaru's Decision to Invest in Melbourne, Australia,” *The Service Industries Journal*, Vol.17, No.3, pp.361-382.
- Currah, Andrew and Neil Wrigley (2004) “Networks of Organizational Learning and Adaptation in Retail TNCs,” *Global Networks*, Vol.4, No.1, pp.1-23.
- Daft, Richard L. (1997) *Essentials of Organization Theory and Design*, South-Western Publication. (高木晴夫訳 『組織の経営学－戦略と意思決定を支える－』 ダイヤモンド社, 2002年)。
- Daniels, John D. (1986) “Approaches to European Regional Management by Large U.S. Multinational Firms,” *Management International Review*, Vol.26, No.2, pp.27-42.
- Daniels, John D. (1987) “Bridging National and Global Marketing Strategies through Regional Operations,” *International Marketing Review*, Vol.2, No.3, pp.29-44.
- Dawson, John D. (1994) “Internationalization of Retailing Operations,” *Journal of Marketing Management*, Vol.10, No.4, pp.267-282.
- Dawson, John D. (2000) “Retailing at Century End: Some Challenges for Management and Research,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.10, No.2, pp.119-148.
- Dawson, John D. (2007) “Scoping and Conceptualising Retailer Internationalisation,” *Journal of Economic Geography*, Vol.7, No.4, pp.373-397.
- 田園 (2011) 『中国日系企業の人材育成』 桜美林大学北東アジア総合研究所。
- Edstrom, Anders and Jay Galbraith (1977) “Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multi-National Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No.2, pp.248-263.

- Edwards, R., A. Ahmad and S. Moss (2002) "Subsidiary Autonomy: The Case of Multinational Subsidiaries in Malaysia", *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.1, pp.183-191.
- Egelhoff, William G. (1988) "Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach," *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, No.3, pp.435-458.
- Egelhoff, William G. (1988) *Organizing the Multinational Enterprise : An Information-Processing Perspective*, Cambridge, Mass. : Ballinger.
- Egelhoff, William G. (1991) "Information-Processing Theory and the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3, pp.341-368.
- 江原淳 (1994) 「流通の国際比較と流通業海外出店の分析ー生産性規定モデルを中心として」 『商学研究年報』 第19号, 5-31頁。
- Foord, J, S. Bowlby and C. Tillsley (1992) "Changing Relations in the Retail-supply Chain: Geographical and Employment Implications," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 20, No.5, pp.23-30.
- Fossa, J.Nicolai and Torben Pedersen (2002) "Transferring Knowledge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organizational Context," *Journal of International Management*, Vol.8, No.1, pp.49-67.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争 : 日本の自動車産業はなぜ強いのか』 中央公論新社。
- 古田秋太郎 (2003) 「中国における日系企業の人事処遇制度改革」 『中京企業研究』 第25号, 159-173頁。
- Galbraith, Jay R. (1974) "Organization Design: An Information Processing View," *The Institute of Management Science*, Vol. 4, No. 3, pp. 28-36.
- Galbraith, Jay R. and Daniel A. Nathanson (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co. (岸田民樹訳 『経営戦略と組織デザイン』 白桃書房, 1989年)。
- Gammelgaard, Jens., Frank McDonald, Andreas Stephan, Tu"selmann, Heinz and D"rrenbacher Christoph (2012) "The Impact of Increases in Subsidiary Autonomy and Network Relationships on Performance", *International Business Review*,

Vol.21, No.6, pp.1158–1172.

Gates, Stephen R. and William G. Egelhoff (1986) “Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 2, pp. 71-92.

Ghoshal, Sumantra and C.A. Bartlett (1988) “Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations”, *Journal of International Business Studies*, Vol.19, No.3, pp.365–388.

Ghoshal, Sumantra, Harry Korine and Gabriel Szulanski (1994) “Interunit Communication in Multinational Corporations,” *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp.96-110.

Goldman, Arieh (1981) “Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries: The Supermarket Case,” *Journal of Retailing*, Vol.57, No.2, pp.5-26.

Goldman, Arieh (2001) “The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China,” *Journal of Retailing*, Vol.77, No.2, pp.221–242.

Gupta, Anil K. and Vuay Govindaraian (1991) “Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations,” *Academy of Management Review*, Vol.16, No.4, pp.768-792.

Gupta , Anil K. and Vuay Govindarajan (1995) “Organizing for Knowledge Flows within MNCs,” *International Business Review*, Vol. 3, No.4, pp. 443-457.

Gupta, Anil K. and Vuay Govindarajan (2000) “Knowledge Flows Within Mutinational Corporations,” *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.4, pp.473–496.

Hall, Richard H., Shanhe Jiang, Karyn A. Loscocco, and John K. Allen (1993) “Ownership Patterns and Centralization: A China and U.S. Comparison,” *Sociological Forum*, Vol.8, No.4, pp.595-608.

Hedlund, Gunnar (1984) “Organization In-Between: The Evolution of the Mother-Daughter Structure of Managing Foreign Subsidiaries in Swedish MNCS,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 2, pp.109-123.

Hennart, Jean-François (1982), *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor : University of Michigan Press.

平野光俊 (2006) 『日本型人事管理』 中央経済社。

- 平野光俊 (2011) 「2009年の日本の人事部」 『日本労働研究雑誌』 第53巻, 第1号, 62-78頁。
- Holm, Ulf and D. Deo Sharma (2006) “Subsidiary Marketing Knowledge and Strategic Development of the Multinational Corporation,” *Journal of International Management*, Vol.12, No.1, pp.47- 66.
- 本田一成 (1996) 「スーパーマーケットの標準化戦略とキャリア管理」 『日本労働研究雑誌』 第38巻, 第5号, 49-64頁。
- 本田一成 (1997) 「衣料専門店チェーンの出店戦略とキャリア管理」 『日本労働研究機構研究紀要』 第14号, 51-63頁。
- 本田一成 (2002) 『チェーンストアの人材開発』 千倉書房。
- 本田一成 (2002) 「チェーンストアの日英比較」(小池和男・猪木武徳編著 『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』 東洋経済新報社 第5章所収)。
- Huber, George P. (1982), “Organizational Information Systems: Determinants of Their Performance and Behavior,” *Management Science*, Vol.28, No.2, pp.138-155.
- Huber, George P. (1990) “A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making,” *The Academy of Management Review*, Vol.15, No.1, pp.47-71.
- 尹春華 (2005) 「中国労働市場の変化と特徴」(白木三秀編著 『チャイナ・シフトの人的資源管理』 白桃書房, 第5章所収)。
- 今野浩一郎編 (1999) 『中国企業の経営と雇用管理』 海外調査シリーズ No.42 中国レポート③ 日本労働研究機構。
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較』 ミネルヴァ書房。
- 伊藤秀史編著 (2002) 『日本企業変革期の選択』 東洋経済新報社。
- John Fernie (1992) “Distribution Strategies of European Retailers,” *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 8/9, pp.35-47.
- Jonathan, Reynolds (1992) “Generic Models of European Shopping Centre Development,” *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No.8/9, pp.48-60.
- Jonsson, Anna (2008) “A Transnational Perspective on Knowledge Sharing: Lessons Learned from IKEA’s Entry into Russia, China and Japan,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 18, No. 1, pp.17-44.



- Jonsson, Anna and Ulf Elg (2006) “Knowledge and Knowledge Sharing in Retail Internationalization: IKEA’s Entry into Russia,” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, No. 2, pp.239 – 256.
- 徐向東（2005） 「中国の成果主義型人的資源管理モデル」 （白木三秀編著 『チャイナ・シフトの人的資源管理』 白桃書房, 第7章所収）。
- Kacker, Madhav (1988) “International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution,” *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.41-67.
- 加護野忠男（1980） 『経営組織の環境適応』 白桃書房。
- 加護野忠男（1988） 『組織認識論』 千倉書房。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榎原清則・奥村昭博（1983） 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』 日本経済新聞社。
- 加藤隆夫（2002） 「大企業におけるキャリア形成の日米比較」 （小池和男・猪木武徳編 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』 東洋経済新報社, 第12章所収）。
- 川端基夫（1999） 『アジア市場幻想論—市場のフィルター構造とは何か』 新評論。
- 川端基夫（2000） 『小売業の海外進出と戦略』 新評論。
- 川端基夫（2011） 『アジア市場を拓く—小売国際化の100年と市場グローバル化』 新評論。
- 川上智子（2005） 『顧客志向の新製品開発』 有斐閣。
- 菊地正憲（2004） 『イオン大躍進の秘密』 ぽる出版。
- 金明花（2010） 「中国における日系企業の昇進システムの研究—ホワイトカラー労働者を対象にした事例調査—」 『横浜国際社会科学研究所』 第15巻, 第4号, 29-46頁。
- 岸田民樹（2005） 『現代経営組織論』 有斐閣。
- 小池和男編（1991） 『大卒ホワイトカラーの人材開発』 東洋経済新報社。
- 小池和男（1994） 『日本の雇用システム』 東洋経済新報社。
- 小池和男（1997） 『日本企業の人材形成』 中央公論社。
- 小池和男（2005） 『仕事の経済学 第3版』 東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳（2002） 『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』 東洋経済新報社。

- Kogut, B and U Zander (1993) “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation,” *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No. 4, pp.625-645.
- 黄磷 (2003) 「中国の小売業 (2) 外資系小売企業の概況とカルフルの成功」 『日中経協ジャーナル』 2003年2月, 33-37頁。
- 黄磷 (2003) 『新興市場戦略論』 千倉書房。
- 黄磷 (2009) 「中国市場における小売国際化」 (向山雅夫・崔相鐵編 『小売企業の国際展開』 中央経済社, 第4章所収)。
- Lazear, Edward P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, Inc., New York. (樋口美雄・清家篤訳 『人事と組織の経済学』 日本経済新聞社, 1998年)。
- Levitt, Barbara and James G. March (1988) “Organizational Learning,” *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp.319-340.
- Lorsch, Jay and John Morse (1974) *Organizations and Their Members : A Contingency Approach*, New York : Harper & Row. (馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳 『組織・環境・個人 : コンティンジェンシー・アプローチ』 東京教学社, 1977年)。
- March, James G. and Herbert A. Simon (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., New York. (土屋守章訳 『オーガニゼーションズ』 ダイヤモンド社, 1977年)。
- Marsden, David (1999) *A Theory of Employment Systems : Micro-foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行 『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析』 NTT出版, 2007年)。
- 丸川知雄 (2002) 『労働市場の地殻変動』 シリーズ現代中国経済3 名古屋大学出版。
- 松尾睦 (2008) 『経験からの学習』 同文館。
- Miesing, Paul, Mark P. Kriger and Neil Slough (2007) “Towards a Model of Effective Knowledge Transfer within Transnationals: The Case of Chinese Foreign Invested Enterprises,” *The Journal of Technology Transfer*, Vol.32, No. 1, pp.109–122.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1984) “Designing Strategic Human Resources Systems,” *Organization Dynamics*, Vol.13, No.1, pp.36-52.
- 南智恵子 (2003) 「ファッション・ビジネスの論理—ZARA に見るスピードの経済—」

- 『流通研究』 第6巻, 第1号, 31-42頁。
- 南智恵子 (2009) 「ザラのSPA戦略とグローバル化」 (向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』 中央経済社, 第7章所収)。
- Montgomery, David B. (1975) “New Product Distribution: An Analysis of Super-Market Buyer Decisions,” *Journal of Marketing Research*, Vol.12, No.3, pp.255-264.
- 守島基博 (2002) 「日米管理職のキャリアの幅比較」 (小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』 東洋経済新報社, 第11章所収)。
- Mo. Yamin and Juliet Otto (2004) “Patterns of Knowledge Flows and MNE Innovative Performance,” *Journal of International Management*, Vol.10, No.2, pp. 239–258.
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』 千倉書房。
- 向山雅夫・崔相鐵編著 (2009) 『小売企業の国際展開』 中央経済社。
- Nault, Barrie R. (1998) “Information Technology and Organization Design: Locating Decisions and Information,” *Management Science*, Vol. 44, No. 10, pp.1321-1335.
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場』 千倉書房。
- 野中郁次郎 (1992) 「グローバル組織経営と知識創造」 『組織科学』 第25巻, 第4号, 2~15頁。
- 野中郁次郎・陸正 (1987) 『マーケティング組織』 誠文堂新光社。
- 野中郁次郎・竹内広高著, 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社。
- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』 日本経済新聞社。
- Osterloh, Margit and Bruno S. Frey (2000) “Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms,” *Organization Science*, Vol.11, No.5, pp.538-550.
- 太田仁志 (2005) 「中国における日本企業の人的資源管理」 (白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』 白桃書房, 第8章に所収)。
- Palmer, Mark (2005) “Retail multinational learning: A Case Study of Tesco,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 23-48.
- Palmer, Mark and Barry Quinn (2005) “An Exploratory Framework for Analysing International Retail Learning,” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15, No. 1, pp.27–52.

- Pellegrini, Luca (1994) “Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.4, No.2, pp.121-148.
- Picard, J. (1977) “How European Companies Control Marketing Decisions Abroad,” *Columbia Journal of World Business*, Vol.12, No.2, pp.113–121.
- Picard, J., Jean J. Boddewyn and Robert Grosse (1998) “Centralization and Autonomy in International-Marketing Decision Making: A Longitudinal Study(1973-1993) of U.S. MNEs in the European Union,” *Journal of Global Marketing*, Vol.12, No.2, pp.5-24.
- Piercy, Nigel (1986) “Organising for Marketing in Retailing,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.14, No.3, pp.21-23.
- Pitts, Robert A. (1977) “Strategies and Structure for Diversification,” *Academy of Management Journal*, Vol.20, No.2, pp.197-208.
- Porter, Michael E. (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, U.S.A. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Quester, P. G. and J. Conduit (1996) “Standardisation, Centralisation and Marketing in Multinational Companies,” *International Business Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 395-421.
- Rodrigues, Carl A. (1995) “Headquarters-foreign Subsidiary Control Relationships: Three Conceptual Frameworks,” *Empowerment in Organizations*, Vol. 3, No. 3, pp. 25–34.
- Salmon, Walter J. and Andre Tordjiman (1989) “The Internationalisation of Retailing,” *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2, pp.3-16.
- Samer Faraj (2007) “Information Technology and the Changing Fabric of Organization,” *Organization Science*, Vol. 18, No. 5, pp. 749–762.
- Sandberg, Erik and Mats Abrahamsson (2010) “The Role of Top Management in Supply Chain Management Practices,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 57-69.
- 佐藤博樹 (2002) 「キャリア形成と能力開発の日独米比較」 (小池和男・猪木武徳編

- 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』 東洋経済新報社, 第10章所収)。
- 佐藤博樹・鎌田彰仁 (2000) 『店長の仕事』 中央経済社。
- Scotter, Andreas and Paul W. Beamish (2011) “Performance Effects of MNS Headquarters-Subsidiary Conflict and the Role of Boundary Spanners: The Case of Headquarter Initiative Rejection,” *Journal of International Management*, Vol.17, No.3, pp.243-259.
- 千田直毅 (2012) 「人事等級制度と組織における調整様式」 『日本経営学会誌』 第30号, 39-50頁。
- Shaw, Gareth and Andrew Alexander (2006) “Interlocking Directorates and the Knowledge Transfer of Supermarket Retail Techniques from North America to Britain,” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, No. 3, pp.375 – 394.
- 白木三秀編著 (2005) 『チャイナ・シフトの人的資源管理』 白桃書房。
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』 有斐閣。
- 白石善章、鳥羽達郎 (2002) 「小売技術の海外移転に関する一考察 (1) ——文献レビューを中心として、(2) ——比較流通論の分析視角より」 『流通科学大学論集—流通・経営編』 第14巻, 第3号, 41-65頁。
- Simon, Herbert Alexander (1997) *Administrative Behavior : A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, New York : Free Press. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳 『経営行動——経営組織における意思決定過程の研究——』 ダイヤモンド社, 2009年)。
- Sumelius, Jennie and Riikka Sarala (2008) “Knowledge Development in MNC Subsidiaries: The Influence of MNC Internal and External Knowledge and Control Mechanisms,” *Thunderbird International Business Review*, Vol. 50, No. 4, pp.245-258.
- 鈴木岩行、張英莉 (2006) 「在中国日系企業における中国人ホワイトカラーの人的資源管理」 『和光経済』 第38巻, 第3号, 35-55頁。
- 鈴木孝之 (2008) 『イオンが仕掛ける流通大再編』 日本実業出版社。
- 鈴木安昭 (1968) 「小売業の国際化」 『青山経営論集』 第3巻, 第2号, 115-132頁。
- Swindley, David (1992) “Retail Buying in the United Kingdom,” *The Service Industries*

- Journal*, Vol.12, No.4, pp.533-544.
- Taggart, James and Neil Hood (1999) “Determinants of Autonomy in Multinational Corporation Subsidiaries”, *European Management Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 226–236.
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』 千倉書房。
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略』 千倉書房。
- 高嶋克義 (2004) 「E コマースにおける競争構造」 『国民経済雑誌』 第 190 卷, 第 4 号, 31-43 頁。
- 高嶋克義 (2012) 『現代商業学 新版』 有斐閣。
- 高嶋克義 (2013) 「小売企業における革新的仕入行動の考察」 『流通研究』 第 15 卷, 第 1 号, 1-14 頁。
- 高嶋克義・西村順二編著 (2010) 『小売業革新』 千倉書房。
- 田村正紀 (2001) 『流通原理』 千倉書房。
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザインー経営知識創造の基本技術』 白桃書房。
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰』 千倉書房。
- Teece, David J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.13, pp.1319-1350.
- Thompson, James D. (1967) *Organization in Action*, New York: McGraw-Hill. (鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション・イン・アクション：管理理論の社会科学的基础』 同文館, 1987 年)。
- 渡部直樹編著、デビッド・J・ティースほか著 (2010) 『ケイパビリティの組織論・戦略論』 中央経済社。
- Whitehead, B. Maureen (1992) “ Internationalization of Retailing: Developing New Perspectives,” *European Journal of Marketing*, Vol. 26, No.8/9, pp.74-79.
- Williams, David, E. (1992) “Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implications,” *Journal of Marketing Management*, Vol.8, No.3, pp.269-285.
- 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』 日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (2000) 『欧州の小売りイノベーション』 白桃書房。

- 矢作敏行 (2001) 「チェーンストアの世紀は終わったのか」 『一橋ビジネスレビュー』  
第 49 巻, 第 2 号, 30-44 頁。
- 矢作敏行編 (2003) 『中国・アジアの小売業革新』 日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス 理論とケースで考える』 有斐閣。
- 矢作敏行 (2009) 「イオンの中国シフト」 (向山雅夫・崔相鐵編 『小売企業の国際  
展開』 中央経済社, 第 10 章所収)。
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革にむけて』 有斐閣。
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research*, 2nd ed., Thousand Oaks: Sage Publications.  
(近藤公彦訳 『ケース・スタディの方法』 千倉書房 1996 年)。
- 吉原英樹 (1978) 『多国籍経営論』 白桃書房。
- Young, Stephen and Ana Teresa Tavares (2004) “Centralization and Autonomy: Back to  
the Future”, *International Business Review*, Vol.13, No.2, pp.215–237.
- Zammuto, Raymond F., Terri L. Griffith, Ann Majchrzak, Deborah J. Dougherty and  
Zander, Udo and Bruce Kogut (1995) “Knowledge and the Speed of the Transfer  
and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test,” *Organization  
Science*, Vol. 6, No. 1, pp.76-92.

## 2. 二次データ

- 「Retail Shop」 平成 22 年 1 月新春号 日本小売業協会発行。
- 『日本経済新聞』 「勝機は広州に在り」 (2002 年 8 月 19 日号)。
- 『日本経済新聞』 「中国で直営店展開」 (2006 年 4 月 27 日号)。
- 『日本経済新聞』 「中国出店、中流層に的」 (2006 年 7 月 19 日号)。
- 『日本経済新聞』 「中国で出店加速」 (2007 年 1 月 10 日号)。
- 『日本経済新聞』 「イオン、中国で巨大モール」 (2007 年 6 月 25 日号)。
- 『日本経済新聞』 「中国出店を加速」 (2009 年 8 月 4 日号)。
- 『日経流通新聞』 「中国で今期 100 店体制」 (2008 年 8 月 6 日号)。
- 『日経流通新聞』 「中国でのチェーン店売上高」 (2011 年 4 月 15 日号)。

<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2009/117448.shtml> (2010 年 05 月 19 日閲覧)。

<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2008/105324.shtml> (2010 年 05 月 19 日閲覧)。

<http://mnc.people.com.cn/GB/9985337.html> (2010年05月19日閲覧)。  
<http://www.kesum.com/sq/kglsqy/jlf/200701/34291.html> (2010年05月19日閲覧)。  
<http://news.hexun.com/2010-01-19/122404172.html> (2010年05月19日閲覧)。  
[http://news.brandcn.com/hypp/biz/201003/229259\\_2.html](http://news.brandcn.com/hypp/biz/201003/229259_2.html) (2010年05月19日閲覧)。  
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2007/66758.shtml> (2010年05月19日閲覧)。  
[http://bbs.sy.soufun.com/salon~1~3/1344380\\_1344380.htm](http://bbs.sy.soufun.com/salon~1~3/1344380_1344380.htm) (2010年05月19日閲覧)。  
<http://news.iresearch.cn/0200/20100406/112023.shtml> (2010年05月19日閲覧)。  
<http://www.wal-martchina.com> (2010年10月05日閲覧)。  
<http://www.carrefour.com.cn> (2010年10月05日閲覧)。  
<http://www.aeon.info/cn/> (2010年10月05日閲覧)。  
<http://www.iy-cd.com> (2010年10月05日閲覧)。  
<http://www.ht-store.com/d/index.do> (2010年10月05日閲覧)。

### 3. インタビュー取材

#### ①イオン会社

インタビュー時間	インタビュー対象	インタビュー場所
2010.12.24	村田晃三 (中国事業戦略チーム リーダー)	千葉・イオン本社
	李麗 (中国総代表秘書)	千葉・イオン本社
2012.07.24	阿川裕 (北京本社副社長、MD 担当)	中国・イオン北京本社
2012.07.24	白浜耕二 (北京本社人事部門部門長)	中国・イオン北京本社
2012.07.26	池宝峰 (店長)	中国・イオン北京大悦店



②ハニーズ会社

インタビュー時間	インタビュー対象	インタビュー場所
2011.12.07	江尻義久 (社長)	東京・ハニーズ本社
2011.12.22	小野道博 (子会社社長)	上海・ハニーズ子会社本部

附録

## グローバルな小売企業の組織管理に関する質問票調査

2011年12月

神戸大学大学院 経営学研究科

高嶋克義研究室 鄭斌斌

本調査は、日系小売企業における組織の権限構造と人事管理制度の適合性についての実態を把握し、今後の日系小売企業のグローバル化に関するマネジメント戦略を考察することを目的として実施する学術調査です。なにとぞ趣旨をご理解下さり、質問票調査へのご協力をお願い申し上げます。

なお、この調査結果は学術研究のためにのみ利用するものであり、回答は統計的に処理されます。お答えいただく方の個人情報や個々のご回答内容が外部に公表されることは絶対にありません。

問い合わせ先：〒657-8501 神戸市灘区六甲台町1-1

神戸大学大学院経営学研究科 博士後期課程2年 鄭斌斌

E-mail: [jesuistei@yahoo.co.jp](mailto:jesuistei@yahoo.co.jp)

電話：+81-90-6285-1722

1、店舗の商品開発・仕入れ、店舗運営などに関する権限についてお伺いします。以下の各項目において、店舗はどれぐらいの権限を持っていますか。あてはまる記号に○をつけてください。

(店長の MD、店舗運営権限)	店舗の権限が かなり弱い	店舗の権限が やや弱い	どちらとも 言えない	店舗の権限が やや強い	店舗の権限が かなり強い
(1)商品企画・開発の権限	1	2	3	4	5
(2)商品選定の権限	1	2	3	4	5
(3)品揃え構成を策定する権限	1	2	3	4	5
(4)棚割修正の権限	1	2	3	4	5
(5)販売促進活動を策定する権限	1	2	3	4	5
(6) 店内 POP を作成する権限	1	2	3	4	5
(7) 店頭の推奨商品を選定する 権限	1	2	3	4	5
(8) 店頭販売価格を設定する権 限	1	2	3	4	5
(9) ライバルの価格競争に 応えるために、店頭販売 価格を調整する権限	1	2	3	4	5
(10) 店頭商品を値下げ対象 として選定する権限	1	2	3	4	5
(11) 店頭商品の値下げタイ ミングを決定する権限	1	2	3	4	5
(12) 店頭商品の値下げ率を 決定する権限	1	2	3	4	5
(13) 店頭在庫処分を決定す る権限	1	2	3	4	5
(14) 各アイテムの在庫数を 決定する権限	1	2	3	4	5
(15) 店頭商品を発注する権 限	1	2	3	4	5

(店長の MD、店舗運営権限)	店舗の権限が かなり弱い	店舗の権限が やや弱い	どちらとも 言えない	店舗の権限が やや強い	店舗の権限が かなり強い
(16) 商品を店舗間振替する権限	1	2	3	4	5
(17) 店頭展示陳列を変更する権限	1	2	3	4	5
(18) ストアレイアウトや売り場を変更する権限	1	2	3	4	5
(19) 店舗の売上目標を設定する権限	1	2	3	4	5
(20) 店頭の販売業績を管理する権限	1	2	3	4	5
(21) マニュアル以外の店舗業務について決定する権限	1	2	3	4	5

2、店舗の人事管理に関する権限についてお伺いします。以下の各項目において、店舗はどれぐらいの権限を持っていますか。あてはまる番号に○をつけてください。(副店長がおられない場合には、副店長の役割を果たす従業員に副店長のイメージでお答えください。)

(店舗の人事管理権限)	店舗の権限が かなり弱い	店舗の権限が やや弱い	どちらとも 言えない	店舗の権限が やや強い	店舗の権限が かなり強い
(1)副店長を採用する権限	1	2	3	4	5
(2)副店長を解雇する権限	1	2	3	4	5
(3)副店長の報酬を決定する権限	1	2	3	4	5
(4)副店長の業績を評価する権限	1	2	3	4	5
(5)副店長を他店へ異動させる権限	1	2	3	4	5

(店舗の人事管理権限)	店舗の権限が かなり弱い	店舗の権限が やや弱い	どちらとも 言えない	店舗の権限が やや強い	店舗の権限が かなり強い
(6)副店長の教育・研修について、 研修プログラムを決定する権限	1	2	3	4	5
(7)副店長の教育・研修について、 研修時期を決定する権限	1	2	3	4	5
(8)正社員の販売員を採用する権 限	1	2	3	4	5
(9)正社員の販売員を解雇する権 限	1	2	3	4	5
(10)正社員の販売員を副店長へ 昇進させる権限	1	2	3	4	5
(11)正社員の販売員の報酬を決 定する権限	1	2	3	4	5
(12)正社員の販売員の業績を評 価する権限	1	2	3	4	5
(13)正社員の販売員を他店へ異 動させる権限	1	2	3	4	5
(14)正社員の教育・研修につい て、研修プログラムを決定する 権限	1	2	3	4	5
(15)正社員の教育・研修につい て、研修時期を決定する権限	1	2	3	4	5
(16)パートタイマーの販売員を 採用する権限	1	2	3	4	5
(17)パートタイマーの販売員を 解雇する権限	1	2	3	4	5
(18)パートタイマーの販売員を 正社員などへ昇進させる権限	1	2	3	4	5

(店舗の人事管理権限)	店舗の権限が かなり弱い	店舗の権限が やや弱い	どちらとも 言えない	店舗の権限が やや強い	店舗の権限が かなり強い
(19)パートタイマーの販売員の報酬を決定する権限	1	2	3	4	5
(20)パートタイマーの販売員の業績を評価する権限	1	2	3	4	5
(21)パートタイマーの販売員を他店へ異動させる権限	1	2	3	4	5
(22)パートタイマーの販売員の教育・研修について、研修プログラムを決定する権限	1	2	3	4	5
(23)パートタイマーの販売員の教育・研修について、研修時期を決定する権限	1	2	3	4	5
(24)店頭業務に応じて、店頭従業員を増えたり、減ったりする権限	1	2	3	4	5
(25)店頭販売員のボーナスを決定する権限	1	2	3	4	5

3、あなたのキャリア形成や知識学習についてお伺いします。以下の各項目において、あてはまる番号に○をつけてください。(以下 BL=blog leader, SV=supervisor)

### 入社前

(1)あなたは御社に入る前に、他の企業において勤務した経験がありますか。

( 1=有      0=無 )

あれば、あなたの直前企業における勤続年数を書いてください (      ) 年

あれば、あなたの直前企業における職務を書いてください (      )

## 入社後

- (2)あなたの御社における勤続年数を書いてください ( ) 年
- (3)あなたの御社に入社直後の職務を書いてください ( )
- (4)あなたは入社直後、上海本部で教育・訓練を受けたことがありますか。  
( 1=有 0=無 )
- (5)あなたは店長になる前に、店頭で教育・訓練を受けたことがありますか。  
( 1=有 0=無 )
- (6)あなたは店長になる前に、他の店舗で教育・訓練を受けたことがありますか。  
( 1=有 0=無 )
- (7)あなたは店長になるために、日本本社で教育・訓練を受けたことがありますか。  
( 1=有 0=無 )
- (8)あなたは店長になるために、上海本部で教育・訓練を受けたことがありますか。  
( 1=有 0=無 )
- (9)あなたは店長になるために、BL、SV といった上司から教育・訓練を受けたことがありますか。  
( 1=有 0=無 )
- (10)あなたは店長になるために、受けた教育・訓練の内容を簡単に書いてください  
( )
- (11)あなたは店長になるために、取った資格があれば、その資格名称を書いてください。  
( )
- (12)あなたは店長になった後、日本本社で教育・訓練を受けたことがありますか。  
( 1=有 0=無 )
- (13)あなたは店長になった後、上海本部で教育・訓練を受けたことがありますか。  
( 1=有 0=無 )
- (14)あなたは店長になった後、BL や SV といった上司から教育・訓練を受けたことがありますか。  
( 1=有 0=無 )
- (15)あなたの御社における店長になるまで勤務年数を書いてください ( ) 年
- (16)あなたの御社における店長としての経験年数を書いてください ( ) 年
- (17)あなたの御社における店長として経験した店舗数を書いてください ( ) 店舗
- (18)あなたは店長になる前に、上海本部で勤務したことがありますか。  
( 1=有 0=無 )

あれば、本部での職務を書いてください ( )

あれば、本部の勤続年数を書いてください ( )

(19)あなたは店長になった後、上海本部で勤務して再び店長として店舗へ戻ることがありますか。

( 1=有 0=無 )

あれば、本部での職務を書いてください ( )

あれば、本部での勤続年数を書いてください ( )

(20)あなたは店長として同社他店（例、ベスト店舗）を視察・研修することがありますか。

( 1=有 0=無 )

(21)組織理念や文化、ルール、規範、社員教育などの手引き（印刷物）を手元に持っていますか。

( 1=有 0=無 )

(22)店頭業務についてのマニュアルや手引きを手元に持っていますか。

( 1=有 0=無 )

4、あなたの情報処理プロセスについてお伺いします。以下の各項目において、あてはまる番号に○をつけてください。

(店長の情報処理)	全くそ うでは ない	あまり そうで はない	どちら ともい えない	少しそ うであ る	かなり そうで ある
(1)POS システムにアクセスして、当店の販売データを頻繁にチェックする	1	2	3	4	5
(2)同社の他の店舗の POS データを頻繁にチェックする	1	2	3	4	5
(3)本部の在庫データ、新商品データを頻繁にチェックする	1	2	3	4	5
(4)POS システムから販売データを参考して、売れそうな商品に重点に接客をかける	1	2	3	4	5
(5)POS システムから販売データを参考して、売れそうな商品の売り場作りを見直す	1	2	3	4	5
(6)POS システムから販売データを参考して、死に筋商品に接客努力をかける	1	2	3	4	5



(店長の情報処理)	全くそ うでは ない	あまり そうで はない	どちら ともい えない	少しそ うであ る	かなり そうで ある
(7)POS システムから販売データを参考して、死に筋商品の 売り場陳列を見直す	1	2	3	4	5
(8)店頭販売価格に関する顧客の反応を上司や本部へ頻繁に フィードバックする	1	2	3	4	5
(9)店頭商品の品質、デザイン、色、サイズなどに関する顧客 の反応を上司や本部へ頻繁にフィードバックする	1	2	3	4	5
(10)顧客が期待している商品、価格などの情報を上司や本部 に頻繁にフィードバックする	1	2	3	4	5
(11)新商品を入荷するたびに、上司や本部から販売ポイント を必ず指示する	1	2	3	4	5
(12)上司や本部から全店の販売情報、売れ筋情報、在庫情報 を頻繁にもらう	1	2	3	4	5
(13)上司や本部から次期新商品デザイン・素材・色に関する 情報を頻繁にもらう	1	2	3	4	5
(14)ファッション・サイトに頻繁にチェックする	1	2	3	4	5
(15)ファッション雑誌を頻繁に閲覧する	1	2	3	4	5
(16)街頭でファッション・トレンド情報を頻繁にチェック	1	2	3	4	5
(17)自分で把握したファッション情報に基づいて、店頭商品 のコーディネートを試みる	1	2	3	4	5
(18)街頭やファッション・サイト、ファッション雑誌でチェ ックしたトレンド情報を上司や本部に頻繁にフィードバッ クする	1	2	3	4	5
(19)競争相手の商品情報、価格情報、値下げ情報、販売促進 活動情報を頻繁にチェックする	1	2	3	4	5
(20)販売状況や顧客クレーム、顧客要望などに関して、店舗 メンバー間で頻繁にミーティングを行う	1	2	3	4	5

(21)店舗メンバー間において、ファッション情報を頻繁に交換する	1	2	3	4	5
(22)競争相手の商品情報、価格情報、値下げ情報、販売促進活動情報を上司や本部に頻繁にフィードバックする	1	2	3	4	5

5、あなたと上司（BL、SV）、同社他店の店長とのコミュニケーションについてお伺いします。以下の各項目において、あてはまる番号に○をつけてください。

(店長のコミュニケーション)	全く そう ない	あまり そうで はない	どちら ともい えない	少しそ うであ る	かなり そうで ある
(1)上司から積極的に情報を収集している	1	2	3	4	5
(2)上司から収集した情報を店舗メンバーに提供している	1	2	3	4	5
(3)上司と、頻繁に紙に書いたメモで会話している	1	2	3	4	5
(4)上司と1対1のミーティングを頻繁に行う	1	2	3	4	5
(5)上司、そして同一上司に所属する他の店長とミーティングを頻繁に行う	1	2	3	4	5
(6)上司、そして同一上司に所属する他の店長とネット会議をよくする	1	2	3	4	5
(7)同一上司に所属する他の店長と、電話会話を随時行う	1	2	3	4	5
(8)社内ネットやE-mailを使って頻繁に上司とやりとりをしている	1	2	3	4	5
(9)期中発注品目の追加や変更に関する意見や要望を上司や本部に積極的に伝える	1	2	3	4	5
(10)期中アイテムの発注数量の変更に関する意見や要望を上司や本部に積極的に伝える	1	2	3	4	5
(11)期中アイテムの売価の変更に関する意見や要望を上司や本部に積極的に伝える	1	2	3	4	5

(12)店舗人員配置について、上司とよく相談する	1	2	3	4	5
(13)顧客要望や顧客クレームの処理について、上司とよく相談する	1	2	3	4	5
(14)接客スキルを向上するために、上司とよく相談する	1	2	3	4	5
(15)店頭売場づくりについて、上司とよく相談する	1	2	3	4	5
(16)店頭商品のコーディネートについて、上司とよく相談する	1	2	3	4	5
(17) 店頭販売員の教育について、上司とよく相談する	1	2	3	4	5
(18) 上司と私では、頻繁に双方向コミュニケーションをしている	1	2	3	4	5
(19)上司と私は、円満な意思疎通ができる	1	2	3	4	5

6、貴社の組織特性についてお伺いします。以下の各項目において、あてはまる番号に○をつけてください。

(組織特性)	全く そう ない	あまり そうで はない	どちら ともい えない	少し うであ る	かなり そうで ある
(1)この企業は、個人の創造性が奨励される雰囲気である	1	2	3	4	5
(2)同じ問題を店長が各々の方法で解決することが許可されている	1	2	3	4	5
(3)この企業は柔軟かつ、変化に適応し続けていると思う	1	2	3	4	5
(4)店舗は組織的な変化への受容が高い	1	2	3	4	5
(5)報酬体系が売上の増加を支援している	1	2	3	4	5
(6)店長では、販売実績をめぐる昇進の競争が激しい	1	2	3	4	5
(7)店長では、販売実績をめぐるボーナスの競争が激しい	1	2	3	4	5
(8)私は仕事を通じて貢献すべき対象は、会社より店舗である	1	2	3	4	5
(9)優先的に私は自分をハニーズの人だと考えるよりも、◎◎支店の人だと考える	1	2	3	4	5

7、あなたは仕事上において上司や本部との依存性についてお伺いします。以下の各項目において、あてはまる番号に○をつけてください。

(上司、本部との依存性)	全くそ うでは ない	あまり そうで はない	どちら ともい えない	少しそ うであ る	かなり そうで ある
(1)私が提供した情報は、上司や本部の具体的な行動を引き起こす	1	2	3	4	5
(2)私が提供した情報は、商品開発に反映される	1	2	3	4	5
(3)私が提供した情報は、店頭販売価格の変更に反映される	1	2	3	4	5
(4)私が提供した情報は、アイテムの発注数量や追加数量に反映される	1	2	3	4	5
(5)私が提供した情報は、上司や本部の市場（顧客ニーズ）に対する理解を高めている	1	2	3	4	5
(6)私が提供した情報は、ほとんど上司や本部に使われない	1	2	3	4	5
(7)私の目的・責任を達成するために、上司や本部の情報が必要である	1	2	3	4	5
(8)BL、SVの存在は、私の目的・責任達成のために必ず必要である	1	2	3	4	5
(9)私の目的・責任を達成するために、上司や本部のアドバイスや販売アシスタントがぜひ必要である	1	2	3	4	5
(10)上司や本部の不注意で問題が起こることはないだろう	1	2	3	4	5
(11)私の販売目標を達成することによって、上司はより多くのボーナスをもらえる	1	2	3	4	5
(12)私の販売目標を達成することによって、上司は昇進しやすくなる	1	2	3	4	5
(13)問題が発生すれば、上司や本部にオープンに話すことができる	1	2	3	4	5
(14)私とBL、SVといった上司と感情・希望を共有できる関係である	1	2	3	4	5

8、貴店の売上成長率は去年と比べて、どの程度を増加（減少）しますか。あてはまる記号に○をつけてください。（新規オープンの場合には、先月や先週の売上と比べてお答えください。）

- a. +20%以上      b. +10%～+20%      c. +5%～+10%      d. +0～+5%  
e. 0～-5%      f. -5%～-10%      g. -10%～-20%      h. -20%以上

9、あなたについてお伺いします。差し控えなければお答えください。

- (1)あなたが担当する店舗の面積      約（                      ）㎡  
(2)あなたが担当する店舗のオープン年      （                      ）年  
(3)あなたの年齢      （                      ）歳  
(4)あなたの学歴      高校以下      高校      大学      大学院  
(5)あなたの性別      男      女

質問は以上です。

ご協力    誠にありがとうございました。