



# 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。



## 学位論文審査要旨

氏名 鄭 斌斌

論題 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

審査 平成25年9月

神戸大学

## 論文内容の要旨

本論文は、中国に進出する日本の大手小売企業についての事例分析を行うことにより、小売企業の海外進出において、マーチャンダイジング活動に関する意思決定権限が本社ー現地子会社ー店舗の間でどのように配置され、それに対応した人事管理様式がどのように規定されるのかという課題を考察した論文である。本研究は、青木(1989)が双対原理として示した組織の情報処理様式と人事管理様式との補完関係の考え方に依拠しながら、その理論枠組みを本社ー現地子会社と現地子会社ー店舗という2つの階層を含んだモデルとして捉え直したうえで、日本型の分権的情報処理と集権的人事管理が、海外事業展開に伴って複雑に変容することを明らかにするものである。また、この課題を考察するために、中国進出を展開するイオンとハニーズの事例分析を行い、本社ー現地子会社と現地子会社ー店舗という2つの階層に分けたうえで、マーチャンダイジング活動や人事管理の意思決定権限の配置についての検討を行うものである。

さて、本論文は以下の内容から構成されている。まず、序章において、小売企業が海外進出する場合の組織管理の現実的な問題やその理論的な課題を整理し、本論文の研究課題を設定する。第1章では、組織の集権化と分権化に関する先行研究のレビューを行ったうえで、先行研究で製品多様化や地域間での環境多様化が分権化を促すとされているにも関わらず、多様な品揃えをもつ小売企業の海外への進出では、集権的な管理を行う小売企業が少なくないことから、小売企業の国際的な展開における集権化・分権化に関する研究の重要性を示すとともに、集権的な情報処理様式の必要性や可能性を検討する理論的枠組みとして、青木(1989)の理論モデルを適用する意味を提示する。また、青木(1989)の理論モデルに基づき、小売企業の海外進出において重要な課題になる人材育成や労働市場の制度的な補完性の問題が双対原理の枠組みで捉えられることが示される。

続く第2章では、小売企業における国際的な組織管理を考察するための分析モデルが検討される。その際、海外進出する小売企業においては、本社ー現地子会社ー店舗の3つの組織が含まれるため、本社と現地子会社との間の階層、および、現地子会社と店舗との間の階層に分け、それぞれの階層における情報処理様式と人事管理様式の2つの次元から組織管理が捉えるという視点が導かれる。そのうえで、本社と現地子会社との第1階層の人事管理、および、現地子会社と店舗との間の第2階層の人事管

理については、多国籍企業の国際的人事管理の特徴とエリア知識の必要性の影響を受けることが論理的に導かれる。

第3章と第4章では、イオンとハニーズという海外への店舗展開を行う日本の小売企業の中国進出についての事例分析を行う。第3章ではイオンの事例分析から、イオンの第1階層においては、マーチャダイジング権限を現地子会社へ委譲しつつ、人事管理は派遣人材の集権化と現地人材の分権化を併存させる体制を取り、第2階層では、現地子会社が店舗に対する集中的な情報処理を行う一方で、店舗従業員の人事管理は現地子会社の集権化のもとで行われるという特徴が明らかにされる。また第4章のハニーズの事例分析では、第1階層においては現地子会社に対する集権的な情報処理が行われ、人事管理はイオンと同じく派遣人材の集権化と現地人材の分権化を併存する体制が取られ、第2階層では、店舗に対する現地子会社の集権的管理が行われる一方で、店舗従業員の人事管理は店舗に分権化されることが明らかにされる。

第5章では、第3章と第4章でのイオンとハニーズの事例研究に基づき、小売企業の国際的な組織管理に関する検討を行う。その結果、小売企業は海外進出を本社・現地子会社・店舗における2つの階層による組織管理を展開することから、多様な組織管理のパターンが可能であること、各階層における人事管理様式は、情報処理様式との整合性だけでなく、国際的人事管理の特徴と小売業の産業的特徴、および、現地の労働市場によって規定されることから、青木(1989)に示される情報処理様式と人事管理との補完関係性が必ずしも保持されないことが示唆される。

第6章では、ハニーズにおけるJ型組織の新興市場への適用可能性を検討するために、ハニーズの店長のキャリアの蓄積と店長への権限委譲との関係を分析し、その分析結果から、中国における店長の技能の向上が権限委譲に結び付いていないこと、すなわち、店長の管理者職能の育成が志向されていないことが示される。

そして、第7章では、事例分析から得られた発見物を整理し、その理論的貢献と実務的貢献を示し、最後に、今後の課題を提示する。

## 論文審査の結果の要旨

本論文は、海外展開を行う日本の小売企業が意思決定権限をどのように配置し、それに対応した人事管理様式をどのように設定するかという課題を考察した論文である。この研究は、青木(1989)が双対原理として示した情報処理と人事管理の補完関係が、本社-現地子会社と現地子会社-店舗という2つの階層を含んだ海外進出を行う小売企業に適用すること、および、中国という急成長する市場を持ち、労働市場の制度的基盤が異なる新興国への進出に適用することによって、どのような修正を求められるのかを議論するものである。

本論文の貢献としては、次の3点が考えられる。

第一に、日本型の分権的信息処理と集権的人事管理という組み合わせが、日本の小売企業の海外事業展開においては、複雑に変容することを示した点である。それは、中国進出を行うイオンとハニーズの2つの企業について、本社-現地子会社と現地子会社-店舗という2つの階層に分けたうえで、マーチャダイジング活動と人事管理の意思決定権限の配置を詳細に分析することで導かれた示唆である。そのうえで、本研究では、日本国内ではJ型組織もつ小売企業は、海外進出する場合、J型組織はそのまま現地へ移行するのではなく、A型組織とも異なる組織管理の様式を採用する可能性を示した。

第二に、青木(1989)の双対原理について、本社と現地子会社との間の階層と現地子会社と店舗との間の階層の2つの階層を含んだモデルに展開させたことに加えて、中国という新興国における労働市場の状況において捉え直すことによって、青木(1989)の理論モデルの拡張を試みた点に貢献と考えることができる。

そして第三に、海外進出する小売企業の管理様式は、本社と現地子会社との間において派遣人材の集権的な人事管理と現地適応のための現地子会社の分権的な人事管理が併存した形になること、さらに、現地子会社と店舗との間における情報処理様式は現地の労働市場によって影響されることをイオンとハニーズの事例分析から導いた点が貢献となる。これは、青木(1989)の双対原理で示された情報処理様式と人事管理様式の組み合わせが、小売業においては、国際化戦略と労働市場による影響を受けることを示唆するものである。

ただし、本論文にも課題がないわけではない。まず第一に、小売企業の多様な職能

を考えると、本研究で捉えられるような職能権限の配置や情報統合の問題だけではなく、国際化によって地域環境に応じた各職能の変化を考慮することが必要となるが、本研究では、各職能を国内外において同質的に捉えており、その点を配慮できていない点が問題となる。また、その職能も並列した職能ではなく、川上から川下に沿って相互に関連する職能であり、川上の職能権限は本部に、川下の職能権限は店舗に、それぞれ配置されるのが一般的であるが、本研究では、川上から川下までの職能を全体として並列的に捉えるモデルであるために、こうした職能間の違いや関連性を考慮できないという限界がある。

そして第二に、本研究では、日本の小売企業が中国において日本的な総合職能人材を育成することの困難性をハニーズの事例研究から導いているが、製造業における日本企業の国際的な人材育成という現実と対比したとき、その困難性が、ハニーズの国際化戦略によるものが、あるいは、本研究が示唆する小売業の特殊性によるものかは、さらに他の小売業の研究を通じて明らかにする必要がある。

しかし、これらの課題は、本論文の研究成果を基礎として明らかにされた課題であり、今後の研究の蓄積を通じて解決すべき課題と考えられる。その意味で、これらの問題は、あくまでも望蜀の感とも言うべきものであり、本論文の学術的価値を損なうものではないと考えられる。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（商学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

平成25年9月11日

審査委員	主査	教授	高嶋 克義
		教授	黄 磷
		教授	平野 光俊