

## 問題意識:

1990年代後半、小売業の海外進出の加速と共に、海外事業の経営不振や撤退が多く見られるようになった。Burt(2003)によると、小売企業の国際的知識移転は小売企業の現地パフォーマンスに直接的な影響を与える。小売知識の国際移転に関する既存研究をレビューした青木(1996)は、研究対象とする業態の多様化を問題点として挙げ、技術受入国に適応するための知識変容について分析を深めることの重要性を強調した。

知識移転の過程においては、組織が新しい知識を吸収する組織学習が行われていると考えられる。近年、時代遅れの既存知識やルーティンを棄却する必要があることを強調する組織アンラーニングという観点が注目を浴びるようになった。組織アンラーニングは組織学習の新興分野として、組織変革やイノベーションの創出などの観点から研究が行われてきたが、企業の国際化プロセスを分析対象にされた研究は少ない。本論文は、家具専門小売企業を研究対象とし、組織アンラーニングの視点から、小売業国際化による知識移転プロセス及びその知識の変容に新たな解釈を加えることを目的とするものである。

## 先行研究及び研究目的:

知識は状況依存性という特性があり、知識の受入側として、一部の知識を獲得・吸収する際、内容を識別し、現状に適用できるかどうかを判別しなければならない。現状に適用できない場合は棄却し、新たな対処法を見つけ出す必要がある(金網, 2011)。それは小売企業の国際進出においても同様であると想定される。小売企業の国際化プロセスにおいて、各進出先国の文化的・地理的な環境が大きく異なるため、従来の知識や経験に頼った戦略ややり方で現地でのビジネスを展開しても、必ずしも過去と同じ経営成果があると考えられない。故に、現地で経営成果を実現するために、小売企業は保有する既存知識や経験のなかから適用できない部分を棄却しなければならない。

一方、組織アンラーニングは新たな学習の発生において重要であり、組織の再学習を促進することができる(Hedberg, 1981)。また、De Holan(2004)は、組織は成功や失敗の罅に落ちやすいと指摘し、組織が過去の経験を参考する上で、これらの経験に頼りすぎないように、経路依存性の克服に注意を呼び掛けた。

以上を踏まえ、本論文では、組織アンラーニングの発生は知識移転をより効率的に促進できると考え、小売企業の国際知識移転における知識の判別プロセスを組織アンラーニングプロセスとして定義し、経路依存性の克服を目的とするマクロレベルとより具体的な内容を決めていくミクロレベルの組織アンラーニングに分ける。各レベルのアンラーニングの実施に伴い、再学習のプロセスが発生する。本論文は、このモデルに沿って、小売企業の国際的知識移転プロセスにおける組織アンラーニングの位置づけとその役割を解明することを目的とするものである。

## 研究対象と研究方法:

本論文は分析対象を業界、企業と市場という3つのレベルに分け、それぞれの選定理由につい

て議論した。業界は小売業とし、企業としては豊富な国際化経験を持つ世界最大家具小売企業の IKEA を研究対象として設定した。分析方法は比較事例分析とし、論文や新聞記事などの二次データを用いて、IKEA のアメリカと中国の事業を取り上げ、両事例のなかから知識の棄却プロセスを抽出し、その共通点と相違点を明確したうえで、小売業の国際的な知識移転における組織アンラーニングの役割とメカニズムについて分析を行った。

#### **研究結果：**

小売業の国際的な知識移転における組織アンラーニングとは、海外新規市場にエントリー前に行われる、主に母国本社を実施主体とした経路依存性の克服であり、現地知識と衝突する既存の企業知識と国際化知識の棄却プロセスである。組織アンラーニングの実施は、現地市場知識を対象とする再学習プロセスを促進し、企業の現地パフォーマンスを向上させることが期待できる。