

氏名	野田 亨
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	博甲第 9359 号
学位授与年月日	令和2年3月25日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
審査研究科	ビジネス科学研究科
学位論文題目	小売業におけるビジネス・モデル変換による企業再建の研究

主査	筑波大学 客員准教授	博士（経済学）	稲水 伸行
副査	筑波大学 教授	博士（商学）	永井 裕久
副査	筑波大学 教授	博士（学術）	佐藤 忠彦
副査	筑波大学 准教授	博士（経済学）	佐藤 秀典
副査	明治大学 教授	博士（経済学）	富野 貴弘

## 論文の内容の要旨

本論文は、日本の総合スーパー2社の事例を主な対象として分析し、業績不振に陥った小売企業の再建プロセスを明らかにしたものである。

まず、第1章において、日本における小売業の盛衰を概観することで、衰退した小売企業の再建という本論文の背景が述べられる。続く第2章の先行研究レビューでは、小売の業態変革理論、企業再建の研究、小売の価格理論等を幅広く検討している。そして、「ディスカウント・リテーラー等の参入に既存小売企業は格上げで対応し、格上げしきった企業はやがて衰退する」とする既存の業態変革理論をもとに2つの研究課題を導いている。要約すれば、第1に「既存の業態変革理論が想定する状況下で、縮小と復帰からなる再建を成功させるにはどうすればよいか」、第2に「ディスカウント・リテーラーの浸食に対して、格下げで対抗できるとすれば、どうすればよいか」である。

これらの研究課題に取り組むため、第3章では、日本のスーパーマーケット32社の2007年度から2012年度の業績データを用いた分析により、日本のスーパーマーケット業界も既存の業態変革理論が想定する状況に陥っているのかを確認するとともに、新興勢力であるディスカウント・リテーラーのビジネスモデルがどのようなものなのかを明らかにしている。

これを受けた第4章では、総合スーパーであるダイエーの再建の事例が取り上げられる。2004年に産業再生機構の支援を受けることとなったダイエーは、その後、丸紅、イオンとの提携を通じて再建を図っていくのだが、結果的に十分な再建を果たせなかった。本論文は、再建に携わったメンバー6名に行った50時間以上のインタビューのほか、各種資料をもとに事例分析を行い、第1の研究課題に対して一定の解答を得ている。具体的には、ダイエーの再建においては、縮小戦略の実施主体と復帰戦略の実施主体が別々となっていた結果、両戦略が分断され、再建に失敗したとい

うことである。

一方の第5章では、同じく総合スーパーである西友の再建の事例が取り上げられる。西友は、ダイエーとほぼ同じような成長と苦境のプロセスを経たが、格下げをすることで再建に成功した。本論文は、元役員と社員5名を対象としたのべ22回60時間にも及ぶインタビューのほか、各種資料をもとに事例分析を行い、第2の研究課題に対して一定の解答を得ている。具体的には、価格戦略をHi-LoからEDLPに転換するにあたり、リーン・オペレーションと統合する形で実行したため成功したのである。また、EDLP自体がリーン・オペレーションを推進する要因でもあることを明らかにした点も特筆に値する。

このような分析を通じて、最終章である第6章では、ダイエーと西友という好対照な事例の比較を通じて導出された再建モデルが提示される。そこでは、価格戦略とオペレーション戦略を統合的に考えた戦略的変換を通じて、縮小戦略と復帰戦略を統合した再建プロセスを実施することの重要性が強調されている。

## 審査の結果の要旨

近年、日本の小売企業を取り巻く環境の変化は激しくなっており、かつては競争優位を保っていた企業が苦境に陥ることも珍しくない。既存小売企業の破綻は地域経済に与える影響も大きく、その意味において、既存小売企業が新興企業にいかに対応し再建を果たすのかは重要な課題である。本論文は、学術のみならず、実務面のニーズにも合致した研究課題に取り組むものであると言える。

本論文は、価格戦略であるEDLPとオペレーション戦略であるリーン・オペレーションを組み合わせることが小売企業の有効な戦略の一つであることを示すとともに、戦略的変換による縮小戦略と復帰戦略の統合を通じて再建を図ることが効果的であることも示している。Hi-LoからEDLPへの転換が困難だとされる中でその道筋を示したこと、既存の業態変革理論が想定する状況下で再建の道筋を示したこと、の2点は既存研究にはない新規性があると言える。

一方で、本論文の分析は、2000年代から2010年代初頭という特定の時期、日本という特定の地域の、総合スーパーという事業形態を持つ2社を主な対象とした定性的なものにとどまっている。どの程度、別の時期、別の地域、別の業態の企業に適用できるものなのかは明確になっていない。本論文で最終的に提示されたモデルがどの程度の一般化可能性を有するののかについて、十分に検証、議論されているわけではなく、この点は今後の研究課題として取り組むべきものである。

このように、本論文は、課題は残されているものの、社会的要請に応えるものであると同時に、近年関心を集める小売研究、企業再建研究において大きな貢献を果たしており、博士（経営学）を授与するに十分なものと判断する。

### 【最終試験】

論文審査委員会による最終試験を令和2年1月23日に実施し、全員一致で合格と判定した。

### 【結論】

よって、著者は、博士（経営学）の学位を受けるのに十分な資格を有するものと認める。