慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	小売競争における組織革新を加速する構造：台湾セブンイレブンを例に
Sub Title	
Author	許, 英傑(Kyo, Eiketsu) 黄, 慧玲(Ko, Keirei)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2006
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.49, No.5 (2006. 12) ,p.83- 95
JaLC DOI	
Abstract	市場志向型組織は卓越した能力をもち，それをもって価値ある顧客を引き付け，とらえる。このような独自の運営能力は，組織の核心事業における専門技術と知識管理に由来している。知識管理に関する最近の著作は，形式知と情報処理技術のフィールドを重視しており，暗黙知に対するものはまだ少ない。本稿で取り上げる台湾セブンイレブンは，市場知識の活用と情報処理技術と個人間の活発な情報交換とによって，技能・知識間のバランスに卓越しており，形式知と暗黙知を統合した知識転換のスパイラルと組織間協働による組織革新を達成している。これがまさに台湾セブンイレブンが成功した所以と言える。本稿の目的は市場志向概念を軸に，さらに知識転換のスパイラル（SECI モデル）と結合させながら，組織間協働による小売組織革新の加速を説明するためのフレームワークを構築することにある。競合企業による絶えざる模倣や技術の普及は，競争優位を弱めてしまう。そこで，本稿では組織革新の概念を援用し，知識創造型の小売企業がどのように知識を蓄積し，形成した能力を有効活用するのか，また，いかにして市場での競争優位を長期にわたって保つのかを探っていく。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20061200-0083

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第49巻第5号
2006年12月

2006年7月26日掲載承認

研究ノート

小売競争における組織革新を加速する構造

――台湾セブンイレブンを例に――

許　　英傑
黄　　慧玲

＜要　約＞

市場志向型組織は卓越した能力をもち，それをもって価値ある顧客を引き付け，とらえる。このような独自の運営能力は，組織の核心事業における専門技術と知識管理に由来している。知識管理に関する最近の著作は，形式知と情報処理技術のフィールドを重視しており，暗黙知に対するものはまだ少ない。

本稿で取り上げる台湾セブンイレブンは，市場知識の活用と情報処理技術と個人間の活発な情報交換とによって，技能・知識間のバランスに卓越しており，形式知と暗黙知を統合した知識転換のスパイラルと組織間協働による組織革新を達成している。これがまさに台湾セブンイレブンが成功した所以と言える。

本稿の目的は市場志向概念を軸に，さらに知識転換のスパイラル（SECIモデル）と結合させながら，組織間協働による小売組織革新の加速を説明するためのフレームワークを構築することにある。競合企業による絶えざる模倣や技術の普及は，競争優位を弱めてしまう。そこで，本稿では組織革新の概念を援用し，知識創造型の小売企業がどのように知識を蓄積し，形成した能力を有効活用するのか，また，いかにして市場での競争優位を長期にわたって保つのかを探っていく。

＜キーワード＞

小売，市場志向，知識管理，組織革新

一，問題提起

知識は新しい経済体制にある企業の重要な資産であり，また企業の競争力と利益獲得を高める源泉である。市場志向は，企業の市場における長期的利益獲得を堅固なものとした。競争優位性は，以前は効率的な経営概念を強調するものであったが，その後，知識資本を重視するものへと移り変わっていった。企業は「最高知識責任者（Chief Knowledge Officer）」を立ち上げるといった実際的行動で，知識管理に対する重視姿勢を明白にしている。今日では，現代企業を経営する上での知識管理の重要性は明らかである。知識の創造，普及，蓄積が絶えず循環することによって，組織の技術と管理の革新も持続的に推進されるのである。そして，企業の外部から価値ある知識を得ることができるということは，革新を推進する上で非常に重要な能力なのである。知識獲得の最終目的は顧客ニーズを満足させることにあるが，その知識の源泉は広範囲に及んでおり，企業は市場志向とその知識管理によって組織革新を達成し，市

場競争の中でその優位を確実なものにする。これは新しい経済体制の時代において，企業が発展し続けるのに必要な管理能力である。

本稿では，Nonaka and & Takeuchi（1995）のいうSECIモデルを利用することによって，個人，グループ，組織または組織間システムが持つ，限りある知識というものを超越した，組織内の知識創造を促進するプロセスを説明する。企業は企業境界枠を超え，事業の提携者（例えば顧客や商品の供給企業）と知識の交換プロセスを進めることによって，市場志向型の経営に転換できるのである。限られた企業資源の下で，小売企業は顧客のニーズに応えうる新商品とサービスを提供するために，組織間協働の成否が問われることがある。良い成果を果たすためには，組織内は言うまでもなく，組織間協働の知識管理が欠かせない。

また，急速速度に変化する競争環境の中において，知識創造プロセスを加速化させるためには，市場志向に従い，かつ組織内部の知識創造のスパイラルを駆動させることで，情報伝達の好環境を構築することが重要である（Slater & Narver, 1994）。企業は各方面からの市場情報を的確に把握することにより，市場のニーズに一刻も早く対応できるのである。

市場志向とは組織の文化的象徴であり，組織間関係上の提携者は互いに市場志向に合致した行動を求めている。すなわち，双方の市場志向には相互関係に影響を及ぼす可能性が存在している。（Farrelly and & Quester, 2003）。一方，市場志向は信任と承諾の説明変数でもあり，組織間において協力的な雰囲気が存在してこそ社会化の過程が発動するのである。SECIモデルは組織メンバーと顧客，あるいは商品の供給企業との間の相互作用を通して，経験を分かち合い，暗黙知を利用することだけを強調するものであった。しかし，いかに提携の雰囲気を創造するかについては提起されていなかった。

組織間での新知識を生み出す過程において，企業外部のパートナーの役割は，知識の源泉としての役割のほかに，新知識を生み出すための共同進化に参画する者としての役割がある。市場志向が果たす役割は，組織間提携の場や共通的組織文化の場を提供することである。このNonakaに呼応する概念としての新知識の創造は多層的であり，SECIモデル，知識資産，新しい知識創造の三者が相互に作用してこそ形成されるのである。しかし，Nonaka等は，場を物的空間あるいは精神空間（共に享受する経験，観念または理想）とだけ示しており，その明確さに欠ける。そこで本稿では精神空間における市場志向の文化が組織間提携の雰囲気を作り出すものであるとする。

市場志向の知識創造は短期的な組織間の提携に適用されるのみならず，長期的な提携関係にも役立つ。しかし，長期的パートナーとの関係は時間と共に硬化状態に陥りやすく，市場の需要にすばやく反応することができず，仕事の後は非公式な集まりが接待に流れ，持続的な社会化を発揮することができないのである。市場志向の組織文化は組織がすばやく市場の変化に反応できるよう導き，社会化された組織間に更に競争意識をもたせ，組織間の長期提携関係の社会負債（Social Liability）を軽減させるのである（Gabbby & Leenders, 2001）。提携パートナーの市場志向の組織文化はお互いに利益のある提携の雰囲気をつくりだすことができるのである。Nonaka & Takeuchi（1995）も指摘しているように，ハート，配慮，信任等が組織メンバーの自我を越え，曖昧な知識を分かち合うのである。組織間の文脈のもとでは，市場志向の組織文化は信任等の感情的要素よりも具体的であり，組織メンバーがそれに従うこととなる。

従来の知識管理に関する研究が組織内部の形式知や情報処理技術に着目しているのに対して，組織間管理の問題には殆ど言及していない。しかし組織内部と組織間の知識管理には異なった部分があるはずである。つまり組織間の知識創造は共同進化のプロセスであり，企業間の提携関係は互いの市場志向に基づくものである。したがって，組織間の知識は移転のみではなく，まさに知識創造でもある。

それゆえ，ここでは市場志向と組織間協働によって知識創造のプロセスが加速されるものと考える。今までの研究は知識スパイラルの稼動に着目していたが，本稿は知識スパイラルの加速によって市場ニーズへの対応が迅速に行われるというフレームワークに注目したい。また，本稿では

知識転換のスパイラルが形式知と暗黙知を統合するというプロセスを論じる。市場志向によってこれらが駆動することにより，組織間提携が強化される。ダイナミックな知識の累積，創造，運用，普及プロセスとその管理，さらには技術革新への応用にも本稿は着目する。

小売業は生産者と消費者の間を橋渡しするという役割を経済システムにおいて果たしている。つまり小売業者は供給企業から商品を入荷し，小売企業からそれを消費者に販売することで商品の流通を形成するのである。目下のところ，台湾最大の小売企業はセブンイレブンであり，しかも現在の台湾におけるコンビニエンス・ストア・チェーンの中で唯一株式を公開している。その経営は27年を経て，店舗数は3,500店を超え，台湾のコンビニエンス･ストア･チェーンの総店舗数の46.2％を占めている。かつ，全世界のセブンイレブンのチェーンの中で，店舗数は日本と米国に次ぎ，第三位のマスター・フランチャイジーであり，その優れた経営成果により，米国セブンイレブンの本社より永久ライセンスを勝ち取るに至った。台湾セブンイレブンがこのような経営成果を挙げることができたのは，主に市場志向に基づく組織革新がうまく進んでいることと，商品とサービスが消費者ニーズにマッチしていることによる。このような経営戦略の成功の鍵は，蓄積された豊富な市場知識を弾力的に活用したことにあり，これによって全体的競争力も高まった。

以上をふまえ，本稿では台湾セブンイレブンの革新プロセスを例に，市場志向と知識創造の概念を結合することによって，組織間協働が，組織革新の速度を推進させるメカニズムについて解明していく。

二，文献レビュー

1．市場志向と知識管理

いかなる企業の目的も全て顧客の創造にある。このことから，企業の基本的な働きは，マーケティングと革新である（Drucker, 1954）。すなわち，市場志向の概念はマーケティング概念の実行と同一である（Kohli & Jaworski, 1990）。

市場志向的行動は顧客志向，競争者志向，及び部門間の協調の3要素からなる。「顧客志向」は目標とする顧客を充分に理解することで，持続的に顧客ニーズに合った価値を築くことを意味する。「競争者志向」は，売手側が当面の，あるいは潜在的な競争者の短期的な強みと優位性，それに長期的な能力と戦略を理解することである。「部門間の協調」とは，企業の資源を強調し統合することによって，顧客に対する優越的な価値を築くことである。

Nonaka & Takeuchi（1995）は，Polanyi（1967）の知識の分類に基づき，「形式知」を「文字や言葉で表すことのできない主観的かつ実践的な知識であり，ノウハウの認知と経験が志向した技術能力を含む。」と定義した。例えば，主観的洞察力や経験は，はっきりと言葉に表すことができない。このような技能は往々にして組織構成や経営活動の中に付随しているものである。これは高度に個人化されたものであり，言語化したり伝達することが難しい。例えば，個人の巧みな技術や知能などのような暗黙知は，個人の行動と経験の中に深く植えつけられたものである。「形式知」とは，即ち形式化，制度化され言語で伝達することが可能な知識である（Polanyi, 1967）。この知識は言葉や数字で明確にして分かち合うことができる。

知識転換のプロセスは四つの段階――社会化（Socialization），表出化（Externalization），連結化（Combination），内面化（Internalization）を経て実行される（Nonaka & Takeuchi, 1995）。この四つの段階（SECI）は，それぞれ内から内，内から外，外から外，外から内への知識の転換と形成のプロセスを描いている。一つ一つの知識転換は知識創造に必要なものであり，このSECIモデルは自我を超越するダイナミックなプロセスを説明したものである。個人あるいは団体はその限界ある知識を超越し，組織内部における知識創造のダイナミックなプロセスを促進するのである。

同様に，組織もその事業のパートナー（例えば顧客と商品供給企業）と，この転換のプロセスを実行することで，その境界を超えることができる。形式知は通常，顧客や商品供給企業に言葉で表現，伝達され，企業においてもこの知識は容易に蓄積，

利用することができる。しかし，形式知は公開された知識であるので，容易に競争者によって取得されやすい。そのため，形式知は持続的な競争の優位性を築く基礎にはなりづらい。形式知とは反対に，暗黙知は形式化して表現，伝達することが難しいという特徴があり，企業やその事業のパートナーは共同で，持続的な競争の優位性を構築するのに利用することができる。

市場志向は組織の改革および進歩概念の源泉となった（Hurley and & Hult, 1998）。これもまた，革新の先決条件であり（Jaworski and & Kohli, 1996），組織に対して外部から内部へと革新の作用を及ぼす形式知の処理プロセスに帰属するものである。市場志向が集める情報の質と量は，新商品のアイデアの刺激や成功に対してプラスの影響がある（Cooper & Kleinschmidt, 1993; Cooper et al., 1994; Ottum & Moore, 1997; Tory, Szymanski & Varadarajan, 2001）。

2．市場志向，知識管理と組織革新

市場志向は基本的には新しい，または異なる事物にたずさわることで市場環境に反応することである（Kohli and & Jaworski, 1990）。Quinn（1986）はその研究で，市場志向が企業の革新性に対して，高度にプラスの影響をもたらすことを発見した。Slater & Narver（1994）は，革新は「コア価値を創造する能力」の一部分であり，また市場志向と経営成果の間の関係を動かす，とした。Deshpandé & Farley（1993）は，市場志向により得られた経営成果が市場志向と革新とを連結することができることを発見した。また，これにより市場志向，革新，経営成果の間に因果関係が存在することを推測した。

Holt（1983）は，革新は一種のプロセスであり，このプロセスには創造および新しく有用な事物の知識や関連する情報の利用も含めるまれる，と指摘した。Damanpour & Evan（1984）は，次のように定義している。革新は環境の変化，または組織にもたらされた新しい手法に対応するもの，とみなされる。組織が環境の変化や不確定な環境に対峙する時，新技術でのみ対応することができるのではなく，技術あるいは管理の変革を組織内に取り込み，既存の目標の水準をさらに高めようとする。組織内の革新は新しい技術と新しい管理概念の実行に影響を及ぼし，組織がこのような新しいコンセプトを採用すると同時に，これらのコンセプトは組織がもたらす革新の成果を高めると予想される。

管理と技術を区別して扱う分類は比較的一般的な区分方式であるといえよう。それゆえ，革新を管理面と技術面に区別して取り扱う。これは非常に重要な分類方法であるといえる（Damanpour and & Evan, 1984; Damanpour, 1991）。また，Han, Kim & Srivastava（1998）も指し示すように，このような分類は市場志向の理念により合致するものである。このため本稿は Damanpour（1987）の観点を採用し，革新を技術と管理の革新に分類した。

Damanpour（1987）は「技術革新」を「製品，サービス，生産プロセスに関する技術で，それは通常基本的活動と関連するものである」と定義した。Damanpour, Szabat & Evan（1989）はさらに進んで，「技術革新」は「運営部分に発生し，かつ組織の技術システムに影響を及ぼしうる」と解説した。技術システムとは，原料や情報を製品あるいはサービスに転換する設備および運営方法によって組成されたものである（Cummings, 1978）。そのため「技術革新」は，ある新製品または新サービスに関する新構想の採用，もしくはある組織の生産プログラムまたはサービスプログラム中の新構想が導入されたものである（Damanpour, Szabat, & Evan, 1989; Kimberly & Evanisko, 1981; Knight, 1967）。小売企業による提携企業との相補を前提とした資源の獲得，維持，分配に関する技術及び技術サービスに関する領域は，均しく本稿で定義する技術革新の内である。

この他，Damanpour（1987）は「管理革新」を定義して，「組織構造及び管理プログラムを含み，それは通常間接的に基本的活動と関連し，組織管理との関連性が比較的高い」，とした。Damanpour, Szabat & Evan（1989）も，さらに解釈を加え，「管理革新」は「管理の面で発生し，組織に十分影響を及ぼす社会システム」，とした。組織の社会システムとは，組織のメンバーとその間の関係によって形成されるものである。この社

会システムは，組織のメンバーの間，組織のメンバーと環境の間のコミュニケーションと交換の規則，役割，プログラム，そして構造に関するものを含む。「管理革新」は，新しい管理システム，行政プログラム，従業員の発展計画導入によって構成される。管理革新は新製品や新サービスを提供するだけでなく，製品またはサービスの提供プロセスにも間接的に影響を与える（Kimberly & Evanisko, 1981）。

知識創造のプロセスは，いわゆる企業が市場情報を処理するプロセスである。顧客と競争相手から寄せ集めた情報が組織内部で分析・処理されることによって，新しい知識が創出される。このプロセスを通し，技術面と管理面で新たな成果をあげることが可能である。知識創造のスパイラルは個人レベル，あるいは組織レベルの相互作用であり，この働きが及ぶであろう提携企業にも配慮する必要がある。また，この知識創造は企業戦略へと活用されることで意味をなす。特に組織間の文脈において，それぞれの組織が直面する状況が異なる場合，市場志向はサプライチェーンにおける意思決定の共同指針となる。

三，台湾セブンイレブンの発展

コンビニエンス・ストア業態は台湾ですでに20余年の発展を遂げ，企業化された経営の下にあって，顧客に即時的で便利なサービスを提供してきた。1970年代，台湾における小売業の経営が長期的に非効率的であった中で，台湾セブンイレブンはその長期にわたって累積してきた知識資本によって，今日では小売業の市場のトップという地位に収まっているのである（許英傑・邵泓嘉・黄慧玲，2001）。その売上高は，2005年まで9年連続で小売業の首位を守り続けた。また，流通経路の効率を考慮した親会社の統一企業グループが，バリューチェーン中の流通産業の投資経営に積極介入した結果，グループの分業化と資源整合が進められた。セブンイレブンを頂上とする統一流通次集団（PCSC GROUP）が，垂直と水平の両バリューチェーンにおいてより完璧なものとなったことで，台湾セブンイレブンのコンビニ業界における競争優位性が保持される結果となった。

台湾セブンイレブンは，統一企業グループが製品市場でのマーケティング・チャネルと企業の成長において流通経路が極めて重要であると考え，自身の競争力を高め，台湾市場での流通経路の効率を改善するため，1978年4月1日当時の統一企業社長高清愿氏が1億9千万台湾ドルの資本金を集めて設立したものである。台湾セブンイレブンは消費者に清潔で明るいショッピング環境を提供することで，生活品質を高めることをその経営目的としている。統一企業グループはもともと総合性食品製造業に属する。よって，台湾セブンイレブン設立による小売業への進出は全く未知の領域であった。統一企業は過去に一度，米国のサウスランド社（米国のセブンイレブン本社）と技術提携を試みたことがあったが，1971年の台湾と米国の国交断絶の影響により，中断を余儀なくされた。1979年になってようやく相互契約を締結し，セブンイレブンのコンビニエンス・ストア経営モデルを導入するに至った。1980年に初のセブンイレブンが台北長安東路にオープンしたが，台湾市場の情況を考慮に入れなかったために赤字計上が続き，1983年に親会社である統一企業グループに吸収合併され，事業部の一つとして再建努力が継続されることとなった。1986年になって初めて損益ゼロとなり，ここから成功への道を歩み始め，1987年には再度親会社から小会社として独立を果たし，台湾最大の小売企業にまで成長したのである。その後，日本のセブンイレブンが1991年に正式にサウスランド社を買収合併したため，台湾セブンイレブンはセブンイレブンジャパンの経営パターンの影響を強く受けることとなった（許英傑 & 黄慧玲，2004）。

現在，台湾セブンイレブンは3,310名の従業員を抱え，年商770億台湾ドルを有している。2004年2月までに3,517店舗を有し，その8割以上が加盟店である。全台湾セブンイレブンのネットワークは，全台湾を網羅しており，さらに離島地区では，現在澎湖離島に17店舗，金門島に8店舗を所有している。台湾セブンイレブンは，協力，相互補助，成長の理念を持っており，一方で米国や日本など先進国企業の加盟ノウハウを導入すると共に，他方では積極的に研究開発および革新を実行することによって，小売市場に最も適する加

盟店制度を構築しチェーン事業を発展させたのである。

四，ケース分析

まずここで理解しておかなければならないことは，台湾セブンイレブンが加盟本部であり，実際の商品販売はその中核とする業務ではないということである。その実，台湾セブンイレブンが販売するのは，情報と便利性価値の知識である。台湾セブンイレブンは加盟者から提供したサービスの費用を受け取る。例えば，商標提供のロイヤルティ，ネットワーク･システム，陳列棚，レジスタなどの設備提供をし，レンタル料を徴収する。加盟者にこのようなサービスを提供するために，台湾セブンイレブンは，商店運営，従業員の教育訓練，加盟者募集および教育訓練などに関する手引き書を典型的形式知として広く活用している。これもまた，台湾セブンイレブンが台湾のほかのチェーン・システムと比べ特異な点である。

台湾セブンイレブンが卓越しているのは，効果的に市場知識を活用していることである。台湾セブンイレブンは，情報技術と人脈関係による個人間での情報交換との相互バランスを取ることによって，知識管理のダイナミックな手法を理解し活用した。つまり，台湾セブンイレブンの隆盛は，SECI モデルにおける形式知と暗黙知のスパイラル（個人から団体，団体から組織，また組織から組織間へ普及）に基づいているといえよう。そこでは知識エネルギーが絶え間なく上昇し，さらにはより広域での運用へと拡大してきたのである。

台湾セブンイレブンは1990年代に情報処理システムの構築に大規模な投資をし，また市場志向をも兼ね備えた。その主要目的は，複雑な商品追跡システム（POS）の構築によって，（1）消費者の好みを理解し，（2）消費者需要に沿った既存商品枠の拡大と新商品導入を可能とすることで，消費者の満足を向上させることにある。この情報処理システムは在庫管理にも連動しており，店頭の商品数を最少にまで抑えると共に即時補充を可能にした。かつまた，事前に消費者の嗜好を把握しているため，欠品が出ることは少なくなった。さらに配送の効率を上げることで，店頭に大量の在庫を置く必要がなくなり，空間を節約でき，また顧客が必要としている商品を並べることもでき，こうして顧客のニーズを満足させたのである。

また，コンビニエンス・ストアの営業時間24時間営業，かつ年中無休という営業の特徴により，台湾セブンイレブンはコンビニエンス・ストア業態の特性と顧客志向を結びつけ，料金代理収納サービスまたは電子商取引を導入することで消費者の多様化するニーズを満足させた。台湾セブンイレブンの3,500余りの店舗は，高密度で台湾各地に分布し，消費者に様々な利便性を提供している。これはすなわち，顧客志向と組織の部門間の協調をともに考慮した市場志向の手法によるものである。

さらに電子商取引サービスの導入の面では，台湾セブンイレブンのバーチャル・ショッピングを実体化するプロセスの中で，消費者が従来抱いていたインターネットにおける料金支払いへの疑念と，商品受け取りの不便を克服し，支払いの安全，便利な商品受け取りを強調した「セブンイレブンネット通販」ホームページ（www.7-11.com.tw）を世に出すことで，より便利なショッピング環境が創り出された。その手法についていえば，まず全国3,500店舗の実体ある流通経路に1,000万台湾ドルの資本を投入し，ショッピング検索追跡システム（e-tracking）を設置し，電子地図（e-map）の計画を立ち上げた。そしてバーチャル・ショッピングの実際の運用に当たっては，グループ資源であるグループ子会社を活用した。全システムのプログラムは統一資訊会社に，店舗への商品配送は大智通文化販売会社に任せた。こうして，台湾セブンイレブンは，一連の実体ある流通経路とネットショップとを結合させた公益のプラットホーム及び作業規範を構築した。また，統一速達会社にデリバリーサービスを担当させることで，グループ資源の連携を深めて総合的な効果を高め，消費者に最大の保証と便利をもたらしたのである。

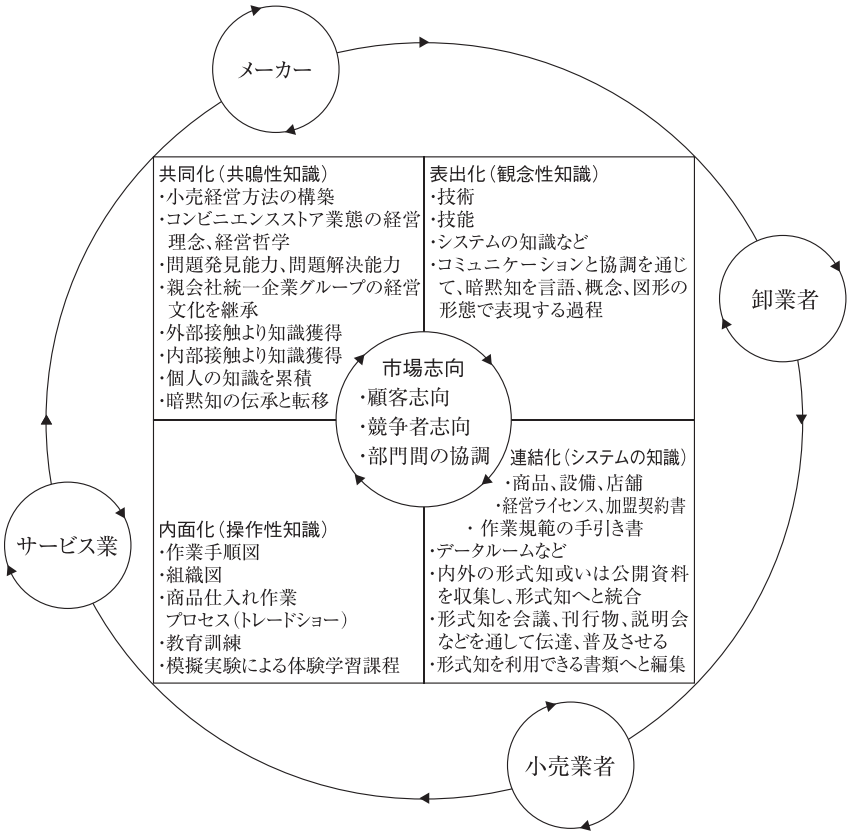
さて，ここで台湾セブンイレブンの組織内の問題に視点目を移してみよう。市場の顧客や競争者，商品供給企業などから持ち込まれる問題に対処するためには，内部の部門間のコミュニケーションと協調が重要事項になってくる。そのため，毎週一度の「主管会議」や，OFC（Operation Field

Consultant; オペレーション・フィールド・カウンセラー店舗経営指導員）以外の人員を召集し二週間に一度開く「経革会」，チームマネージャーと関係企業の人員以上が参加する「マネージャー会議」などが設けられている。毎年春・秋の二回，後の半年の新商品発表や，マーケティング概念と政策を公表し，かつ各加盟店オーナーや企業を招待して「トレードショー」に参加したり，毎年定期的に従業員を米国や日本へ視察に派遣し，国外における最新の商品開発を学んだりしている。この他，普段から内部教育の教育訓練課程を実施し，「7-NEWS」，「OURS」，「商品双週刊」を発行するなど，皆台湾セブンイレブンの技術革新及び管理革新の実行に役立っている。

知識管理の主な課題は，流通，創造，蓄積，普及の四項目である。台湾セブンイレブンの手法は，以上の四項目の知識管理目標を達成するため，定期的に召集する各会議，検討会など，対面方式を採用することによって，ネットワーク技術では完全に伝達・創造・普及できないプロセス知識と産出知識を補完した。以下の図１は，台湾セブンイレブンの四種類の知識とその転換スパイラルを整理したものである。この四種類の知識の転換プロセスは，共同化（共鳴性知識）から表出化（観念性知識），連結化（システムの知識），そして内面化（操作性知識）へと連続したスパイラルに沿って移動する。この持続的に前進しようとする知識のスパイラルによって，台湾セブンイレブンは莫大な革新の資源を蓄積した。そして，組織革新に向けた必要な条件を整えた上で，組織革新を実現したのである。

組織内部と外部で獲得された知識は，「群主管会議」などの直接対面方式による会議を通じて活用された。また，コンビニエンス・ストア経営の

図１　台湾セブンイレブンにおける知識転換のスパイラル



理念と哲学の広がりによって実現した知識共有は，問題の発見とその解決能力を向上させ，親会社の経営理念を一層進歩させた。さらに知識の共同化プロセスにおいては，迅速に変化する顧客ニーズを把握するとともに，現地の従業員が知識としてもつ顧客ニーズへの洞察を，その他の従業員，エリアアドバイザー，その地区のエリアマネージャーと共有することで，個人知識が累積されていった。このことは，管理と技術の両面においてコンビニエンス・ストアという新しい小売経営のモデルを発展させることにもなった。

台湾セブンイレブンは，組織内外のコミュニケーションと協調によって，暗黙知を言語や概念，図などの方法で表出化された形式知に変換し，それを管理や技術・技能といった系統的知識に反映した。この暗黙知の表出化によって，組織に知識が累積すると同時に，継続した革新も成し遂げられたのである。

連結化は技術の面から言えば，バージョンアップし続けるPOSシステムの利用で形式知を取得するもので，この形式知により人為的なデータ入力のミスを減少させることができるほか，店舗コンピュータを通じた販売データの入手とGOT（Graphic Ordering Terminals）によって，仕入れ，販売，在庫管理も効率的に行えるようになった。そして本部は店舗とコンピュータ・ネットワークを繋ぐことで，商品在庫の変動を短時間で各店舗に伝達することができるようになった。同時に，店内コンピュータからPOSシステムの資料を分析し，各店舗での営業情況を把握し，管理対策と経営の参考とした。言い換えるなら，技術革新を利用して，知識をシステム化し，商品，設備，店舗，作業規範などの標準を文字資料にし，経営管理を行う上での根拠とした。これは経営の効率を上げる以外にも，組織が累積した知識をさらに全体に普及させたり，分かち合ったりするのを促進することにもなった。

内面化は，図1のプロセスのように，操作性知識を最も簡単な方法で現場の従業員または加盟店オーナーに伝達することである。教育訓練は，知識内面化の重要なカギである。台湾セブンイレブンが加盟者に提供するのは，業務プロセスや商品発注プロセスなどの教育訓練である。加盟者のほかに，第一線の従業員を始めとして，社員にも同様の教育訓練を求めており，充分に店頭の業務を理解した後で管理職への昇進の道が開かれる。これは新入社員が市場及び経営知識を内面化するのにも役立つものである。また，組織の不断の学習を通じて，外面的に表現される成果のほか，組織が新しい知識を吸収する能力など組織の内面的成果を高めた。さらにこの知識内面化によって形成される能力は，知識共同化の重要な基礎となるのである。

以前，小売企業はメーカー及び中間業者の存在をコスト発生の一大要因とみなし，時には敵視さえしていた。しかし，今日では，相互に注意深く提携相手を選択することで，お互いに有利な「製販同盟」戦略を実現している。サプライチェーンを構築するようになると，新しい競争の形態はもはや個別の企業間の争いではなくなり，競争者が組み立てるサプライチェーンとのシステム間競争となる。ここでは共同で知識管理のプロセスに参画することとなり，リーダー格企業の指導の下，共同で市場への対応がなされていく。

今日では，多くの小売企業がサプライチェーンにおける提携関係の一員であり，共同で顧客価値を実現しながら業績の改善に臨んでいる（Kotler, 2000）。小売企業はまた，自身の価値連鎖以外の競争の優位性，即ち自身と商品供給企業，中間業者，最終消費者などとの価値連鎖を監視する必要がある。台湾セブンイレブンを例にすれば，商品の集中発注，品質コントロール，集中配送など，自社ブランドの発展のために同業者または異業者と提携関係を結ぶだけではなく，お互いに技術や経営知識を分けかち合うことによって，サプライチェーンを構成するメンバーの業績を向上させたのである。

早期の台湾セブンイレブンは消費者のニーズを把握できなかったことから，最高で10億台湾ドルを超える長期の赤字に陥った。現在の売上げ高700億台湾ドル余りの業績と比べれば，過去は失敗だったけれども，失敗の中に不断の学習があり，継続して市場志向の経営知識を累積し，普及させたため，今日の成功を打ち立てるに至った。台湾セブンイレブンは，市場動向を拠り所とする不断の革新という理念に基づき，その資源の統合的活

用を行い，卓越した顧客価値を作り上げたといえる。消費者が日常的に納めなければならない，水，電気，ガス，電話，駐車，保険などの料金に加え，地域のケーブルテレビ接続料などまで，料金収納代行サービスを提供した。以下にも述べるように，技術及び管理面での継続的な革新は，セブンイレブン成功の非常に重要なカギとなった。

１．技術革新

まず，技術革新の方面では，チェーン経営の「標準化，規格化，システム化」の管理を達成するため，店頭を標準化する「カセット管理」制度を実施した。1987年，台湾セブンイレブンが迅速に発展し，再度独立して「統一超商株式会社」となり，同年には商業現代化の重要性を感じ取り，「EOS 電子発注システム」（Electronic Ordering System）を導入した。しかし，商取引自動化による流通革命を目指して EOS システムを導入したものの，EOS システムはただの発注システムであることから各種商品の販売時間，地点などの重要データを把握することができなかったため，1989年10月に POS（販売時点情報処理システム＝Point of Sales）を導入した。これにより，消費者の販売データの管理を行い，EOS 電子発注システムと POS の連結によって，加盟店の商品仕入れと効率的な品揃え形成の支援を行った。また，商品陳列スペースの変更・調整が容易な陳列棚の採用によって，様々な商圏エリアの特徴に則した効果的な商品陳列を実現し，収益の基礎を構成したのである。また，1997年に台湾各地の POS システムを連結させた後，GOT を導入し，店頭の POS システムと連結させることによって，商品の現在の在庫情況をわかりやすく表示できるようにしたほか，以前の販売記録を発注時に参考とすることが可能となった。また，台湾セブンイレブンの店舗を急速に拡張し，各地の消費者ニーズに即時に応えるため，同年，COS（Chain Operation System）センターを成立させた。そして各営業部門と研究し，合理的かつ実行しやすい作業規範を提案し，各エリアが独自に店頭業務の標準化と規格化を行えるようにした。

近頃では，台湾セブンイレブンは商品に全面的にバーコードを付与することによって，料金代納サービスを実現した。2004年２月までで，計220の企業や機関の料金代納を行っている。同時に，台湾セブンイレブンは積極的に電子商取引の経営にも乗り出し，2008年８月２日，「セブンイレブン ネット 通販」ホーム ページ（www.7-11.com.tw）を開設した。これは全台湾3,500余りの統一スーパー店舗の実体的流通経路を活用して，ショッピング検索と電子地図サービスを合わせて，ネットショッピングを実用化させたのである。最近では，さらに他の業者と結合して，インターネット上での出店サービスを導入し，伝統的商店や中小企業が技術や経費上の困難を乗り越えて，インターネットマーケットへ気軽に参加できるようにした。この他，現在は金融投資にも目を向け，萬通銀行や中信銀行と契約して，チェーン店内に ATM 機の導入も行った。このような電子商取引の運営は，消費者の料金支払いの心配という難題の解決を目指すものである。

２．管理革新

台湾のコンビニエンス・ストア業態は成熟期に入ると，企業間の競争や差別化も進み，潜在的加盟者の加盟欲望を高め，既存の加盟者の忠誠度を強化し，さらには消費者の来店購買欲の促進と顧客流失の防止が強調されるようになった。このため，管理革新方面について言えば，台湾セブンイレブンは「加盟システム開発能力」，「商品開発能力」，「管理システム研究開発能力」など人的資源の投資を強化する一方，統一資訊会社（PIC）を成立させ，統一グループ内の知識資源の整理を計画した。つまり，統一資訊会社（PIC）が構築した電子商取引のプラットホームによって知識資源共有の概念がより明確になったのである。台湾セブンイレブンは相次いで物流システムに一連の投資を行ってきた。例えば，捷盟行銷，大智通，統一速達，統昶低温物流など現代的な物流関係の事業を立ち上げた。（表１を参照）。このように物流面で形成された競争優位は，純粋な電子商取引企業にとって不可欠な商品配送と返品処理サービスという問題の処理に貢献した。

この他，台湾セブンイレブンが顧客や競争者，それに取引先との問題に応えるためには，内部の部門間コミュニケーションも重要である。具体的

表１　台湾セブンイレブンの管理革新

	制度面	流通事業への投資
項目	群主管会議，統発会	捷盟行銷，大智通，統昶低温物流，統一速達，統一客樂，捷盛運輸得など物流事業
	経革会，業革会	統一資訊会社（PIC），統一整合など情報処理事業
	マネージャー会議	統一健康生活事業，統一カタログ，統一薬品，統一有機，フィリピン 7-ELEVEN，無印良品など小売事業
	加盟制度	首阜企管，樂清服務などサービス事業
	トレードショー新商品発表会 商品隔週刊	大統華スーパー，統杰，統一スターバックス，21世紀，聖娜多堡など飲食事業
	OJT 7-NEWS OURS 週刊	統一武藏野など生鮮事業 博客來などネットショッピング
	企業間コミュニケーションプラットホーム設置	統合開発などリゾート事業
	店頭に e 通網設置	金財通科技など金融事業
	その他	統一皇帽，統一精工，統一高島屋，統一世界工程，統奕包装

資料：本研究にて整理。

には，毎週一度本部で「群主管会議」が，隔週二週に一度で，「経革会」がそれぞれ開かれ，営業群 OFC 区顧問以上の従業員が参加する。また，プロジェークトマネージャーおよびチームマネージャーは，統一集団における関係企業の管理者が開催する「マネージャー会議」に参加するのである。販売部門では毎年春と秋の二回，半年以内の新商品とその販売理念や戦略が発表されるほか，加盟者とメーカーを招待して「トレードショー」に参加させたり，毎年定期的に優秀な人員を米国や日本のセブンイレブンの「トレードショー」に派遣させたりして，国外の最新の商品開発について学習している。

また，教育訓練を頻繁に開いたり，7-NEWS 刊物，OURS 週刊，商品隔週刊を発行したりしている。統一企業グループの各関係企業の責任者は，半年に一回「統発會」に参加し，他方台湾セブンイレブンから各関係企業に投資する主管以上の役職の人員たちは毎月一回「業革會」に参加する。この定期的な会議によって互いに経営の心得を交換，学習することができ，かつ経営問題の解決策を提起し，親会社の支持の下，関係企業の資源の支援を探索することもできる。同時にインターネット環境が成熟に向かう中で，流通段階の企業間や店頭と本部間のコミュニケーションのプラットホーム（e-通網）が設置され，それによって直ちに問題を知り，解決するのと同時に共通の認識を得ることができるのである。グループ内部の資源を結合するためのこのような組織間の協調とコミュニケーションは，様々な革新的行動を成功に結びつけた。

五，結びにかえて

本稿は台湾セブンイレブンのケース分析によって，その知識管理から，市場知識の管理と組織革新の関係を探索するものである。台湾セブンイレブンは市場志向の発想に基づいて続々と情報システムを開発してきており，全台湾の3,500余りの店舗を通して，即時に市場情報の知識を収集，分析し，店舗経営の効率を上げただけでなく，最新の消費動向を把握することにも貢献した。このた

め，「経営思考の一致，商品の現地化」という独自のチェーン経営形態を生み出した。

台湾セブンイレブンはコンビニエンス・ストア業態のリーダー的存在であり，台湾小売業のトップであるので，競争者の動向に特別注意を払うことはなく，自ら同業者中に顧客価値を創造する模範となるよう努めている。数十名の商品開発専門人員を擁しているため，一般の商品や自社ブランド商品からｅサービスの商品まで，新商品の淘汰が毎年平均1,000種を超えるスピードで行われている。古人の言葉に「知識は力なり」とあるが，しかし知識獲得の焦点がぼやけていたなら，それは明らかに無用となってしまう。故にチェーン加盟を主とする台湾セブンイレブンにとって，内部の顧客（加盟者）を訪問して，そのニーズ及び店舗経営の環境を徹底的に理解することはその経営形態の一大特色である。このほか，定期的に会議を招集することも，組織各部門間の協調を強化している。

各部門間の交流は組織内の相互作用を促進でき，顧客と競争相手の情報などの顕在的な情報の交換にも役立つ。従って，組織の知識創造は市場志向に貢献する。無論，知識創造のプロセスは，組織と外在環境によってのみ形成されるわけではないが，だからといって組織内部ばかりに拘る知識創造では生産性を失う恐れがあることも留意しなければならない（Day, 1991）。市場志向による知識創造は競争優位の基礎である（Sinkula, 1994）。市場情報は協働企業によい刺激を与え，それは革新の原点となる（Damanpour, 1991）。

組織間の協働を順調に推進するためには，互いへの適応が求められる。適応というのは，互いの経営環境や企業状況の変動に柔軟に対応することである（Cyert & March, 1965）。提携相手との相互作用から学びながら，自らの方向を調整し，組織内外の環境への認識を深めることができる（Kerin, Mahajan & Varadarajan, 1990）。組織間協働の知識創造は，以下の四つの要点にまとめられる。

先ず，互いの提携と協働について共通の認識を持つことである。台湾セブンイレブンの提携相手はほとんど長期の取引関係を有した企業であるため，上質な商品とサービスを最終の顧客に提供することが共通の目標である。それは第一要件に合う。

次に，互いに発展していく知識について一致した考えを持つことである。台湾セブンイレブンと協働企業間の知識創造は，主に台湾セブンイレブンがリードしている。小売業のトップに立っている台湾セブンイレブンは，協働企業から完全の信頼を得られ，リーダーシップを十分に発揮し，市場志向と情報を結びつけ，知識創造の先頭に立って導くことができる。

また，発展する知識と着想が組織にもたらした影響について，共通の考えを持つことである。市場志向に基いた知識創造が最終的に顧客のニーズに応えた商品とサービスを開発できることは言うまでもなく，組織革新にもプラスの影響を与える。台湾セブンイレブンの例を見ると，市場志向が主導した知識創造はスパイラルを稼動させるだけでなく，この知識スパイラルの中から市場の反応を読み取りながら，企業は組織の持論を修正できることが分かる。知識スパイラルのフィードバックを生かして，組織革新は一層効果的になる。

ケース分析を通じて，本稿は台湾セブンイレブンが過去の実践学習（learning by doing），及び国外のノウハウの融合と現地化の学習経験を積み重ねることで，絶えず組織の管理と技術の革新を果たし，またこれらの革新があったからこそ良好な知識管理の基礎を形成し，良好な循環を生んだ，ということを発見した。市場志向の知識管理と組織革新は密接に関係しており，互いに補完しあう作用を伴っていることがわかる。小売業者，とりわけコンビニエンス・ストア業者は，積極的に知識管理の概念を重視し，この概念を市場志向と結合させるべきである。こうすることで，顧客ニーズに合致できるほか，絶え間ない組織革新によって，内外の顧客に対しより高い満足度を創造することができるのである。

（本稿の執筆にあたり貴重なご意見をくださった審査員の方々に，この場を借りてあつくお礼申し上げます。）

参　考　文　献

1．許英傑，邵泓嘉，黄慧玲（2001）「従市場導向角

度探討市場知識能力與業態創新之關係」『産業管理學報』第2巻第2期，pp.267-290。
2．許英傑，黄慧玲（2004）「台湾小売業における外資主導の寡占競争――四大業態を中心として――」『流通情報』第420号，pp.13-24。
3．Cooper, R. and Kleinschmidt, E. J. (1993), "Screening New Products for Potential Winners," *Long Range Planning*, Vol.26, No.6, pp. 74-82.
4．Cooper, R., Easingwood, C. J., Edgett, S., Kleinschmidt, E. J. and Storey, C. (1994), "What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.11, No.4, pp. 281-299.
5．Cummings, T. G. (1978), "Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis," *Academy of Management Review*, Vol.3, No.3, pp.625-634.
6．Cyert, R. M. and March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
7．Damanpour, F. and Evan, W. M. (1984), "Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.3, pp.392-409.
8．Damanpour, F. (1987), "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovation: Impact of Organization Factors," *Journal of Management*, Vol.13, No.4, pp.675-688.
9．Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, pp.555-590.
10. Damanpour, F., Szabat, K. A. and Evan, W. M. (1989), "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance," *Journal of Management Studies*, Vol.26, No.6, pp.587-601.
11. Day, G. S. (1991), "Learning About Markets," *Marketing Science Institute Report Number 91-117*, MA: Cambridge.
12. Deshpandé, R., Farley, J. U. and Webster Jr. F. E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.23-27.
13. Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper and Row Publishers.
14. Farrelly, F. and Quester, P. (2003), "The Effects of Market Orientation on Trust and Commitment: The Case of the Sponsorship Business-to-Business Relationship", *European Journal of Marketing*, Vol.37, No.3/4, pp. 530-553.
15. Gabbay, S. M. and Leenders, R. Th. A. J. (2001), "Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital", *Social Capital of Organizations*, Vol.18, pp.1-20.
16. Han, Jin K., Kim, N. and Srivastava, R. K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?," *Journal of Marketing*, Vol.62, No.4, pp. 30-45.
17. Holt, K. (1983), *Product Innovation Management*, 2nd edition, Butterworths.
18. Hurley, R. F. and Hult, G. T. M. (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, Vol. 62, No.3, pp. 42-54.
19. Kerin, R. A., Mahajan, V. and Varadarajan, P. R. (1990), *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, MA: Boston.
20. Kimberly, J. R. and Evanisko, M. J. (1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation," *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.4, pp. 689-713.
21. Knight, K. E. (1967), "A Descriptive Model of The Intra-Firm Innovation Process," *Journal of Business*, Vol.40, pp.478-496.
22. Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implication," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, pp.1-18.
23. Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1996), "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap," *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, No.2, pp. 119-135.
24. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, 10th edition, NJ: Prentice Hall.
25. Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.20-35.
26. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.

27. Ottum, B. D. and William, L. M. (1997), "The Role of Market Information in New Product Success/ Failure," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.14, pp.258-273.
28. Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, New York: Garden City.
29. Quinn, J. B. (1986), "Innovation and Corporate Strategy: Managed Chaos," *Technology in the Modern Corporation: A Strategic Perspective*, M. Horwitch (ed.), New York: Pergamon Press.
30. Sinkula, J. M. (1990), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, pp.35-45.
31. Slater, S. F. and Narver, J. C. (1994), "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance," *Business Horizons*, Vol.37, No.2, pp.22-28.
32. Tory, L. C., Szymanski, D. M. and Varadarajan, P. R. (2001), "Generating New Product Ideas: An Initial Investigation of the Role of Market Information and Organizational Characteristics," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.29, No.1, pp.89-101.

[台湾高雄第一科技大学マーケティング流通管理学科教授]
[台湾樹徳科技大学國際企業・貿易学科専任講師]