

小売システム国際移転における意思決定フレームワークの研究

今井 利絵

概要

第1章 はじめに

2013年の上位250企業の国際化の状況は、海外売上高比率が平均で23.8%、進出国数が平均で9ヶ国であった。2000年には海外売上高比率が12.9%、進出国数が5ヶ国であったので、13年間で海外売上高比率、進出国数ともに倍増している。このように小売業の国際化が進展している一方で、「地球規模」という意味でのグローバル化を果たしている小売企業は少ないといえる。国際化経験が豊富な小売企業であっても、グローバル化に当たっては、商業先進国への進出や日用品における国際化などさまざまなハードルに直面し、多くの失敗を経験しているのが実情だ。そのため、グローバル競争で小売企業が成功するためのベーシック・ストラテジーは、いまだ見出されていないといえる。

そこで本稿では、小売企業の海外オペレーションを成功させるための、現地市場での意思決定フレームワークの構築を目指す。ベーシック・ストラテジーとまではいかないまでも、成功の確率を上げるための意思決定の礎となる概念を提示することを目的とする。このことが、国際化が本格化してきた世界の小売業界において、世界的に国際化の水準が低い日本の小売業界において、また多くの新興市場で商業の進展が加速している現代において、非常に重要な試みだと考えられる。

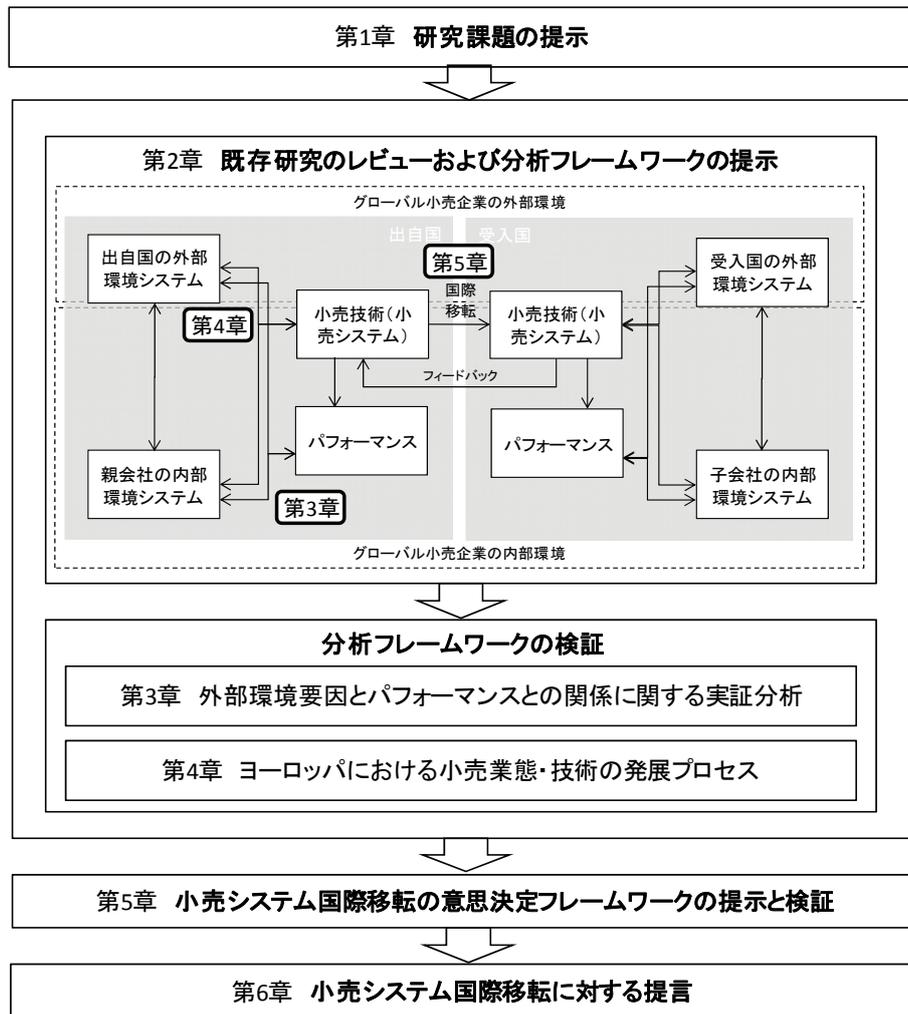
具体的には、小売システム（＝小売技術体系）の国際移転に関する意思決定を対象とする。というのも、海外市場で競争優位を発揮したり、グローバル化により競争優位を構築したりすることが重要な戦略となるグローバル小売企業にとって、競争優位の源泉は小売システムであると考えられる。したがって、その移転行為の成功や移転能力の獲得が非常に重要な課題となる、というのがその理由である。またこれまでの小売技術移転の研究が、小売システムの「部品」や「モジュール」単位で議論されている、という点もその理由の一つである。小売業においても製造業と同様に、利用されている技術を、その構成要素が相互に関連し体系化された「システム」であると捉えて議論する必要があるだろう。さらにそれらが競争優位を発揮するためには、システムとして国際移転されるか、あるいは海外市場でその構成要素が代替されるとしても秩序が維持される必要がある。したがって小売システムの国際移転は、単体としての小売技術の移転を実行するよりもはるかに難易度が高いという点も、当該分野を研究対象とする理由といえる。

本稿の構成は図表1 本稿の構成 図表1のとおりである。まず第2章で、既存研究のレビューに基づき分析フレームワークを提示する。次に第3章から第4章に掛けて、実証分析および文献調査により、当該分析フレームワークの検証を行う。第5章では、分析フレ

ームワークが妥当であるとの前提のもと、その概念を具体的戦略に適用するために、小売システムの国際移転における適切な意思決定のためのフレームワークを提示する。さらにこの意思決定フレームワークとの対比を行う目的で、カルフル・ジャパンの従業員に対するインタビュー調査をもとに、カルフルのグローバル戦略、カルフル・ジャパンにおける小売システムの移転について詳細に検討する。なおカルフルをケースの対象とした理由は、カルフル・ジャパンが撤退した企業であるという点にある。筆者はこれまで、ウォルマートおよびメトロの日本進出という「失敗していない」（＝逸脱していない）ケースを調査してきた

¹し、既存研究の中では、多くの成功事例の調査・分析が行われてきた。そこでそれらの対照として「失敗」の（＝逸脱の）ケースを取り扱うことで、逸脱の原因を明らかにするとともに、意思決定フレームワークの説明力を検証する。そして第 6 章では、意思決定フレームワークと照らし合わせ、小売システムの国際移転において、同社が取るべきだったと想定される行動を提示している。このように、小売システムの構成要素（＝小売技術）それぞれについて文化コアと環境コア変数との対応関係を分析し、それをもとに小売システムの進出先への移転における意思決定を行うという試みは、広く小売企業一般に適用可能であると考えられる。

図表 1 本稿の構成



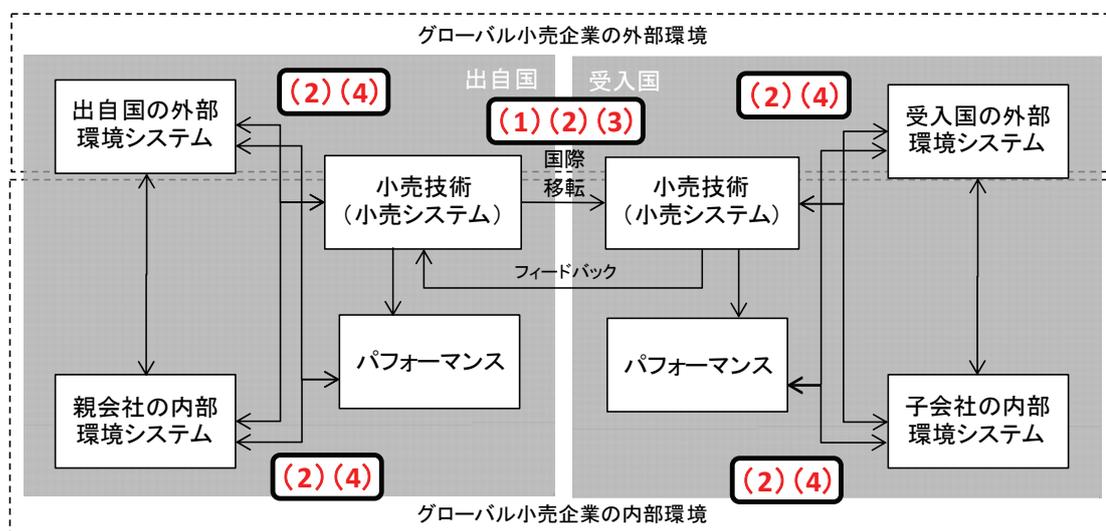
出典：筆者作成

第2章 小売技術の国際移転に関する既存研究

第2章では、関連する研究領域として(1)多国籍企業論、(2)国際経営論、(3)国際技術移転研究、(4)比較流通論、次に小売技術の国際移転を対象とする研究領域として(5)小売業の国際化研究、(6)小売技術の国際移転研究をレビューした。本研究が依って立つ下記の分析フレームワーク(図表2)は、上記の各研究領域から示唆を得たものである。すなわち、小売技術の国際移転については(1)(2)(3)、環境システムと小売技術の相互作用については(2)(4)である。小売技術の国際移転については(1)(2)(3)、環境システムと小売技術の相互作用については(2)(4)である。さらに(5)(6)からは、小売技術国際移転研究における空白地帯を確認することができた。その空白地帯とは、「国際化後の小売実務技術に関する技術移転オペレーション」という研究領域である。ここで挙げられた「小売実務技術」とは、コンビニエンスストアといった業態総体やセルフサービスといったエポックメイキングな技術に留まらない、より下位に位置づけられる業態の構成要

素であり、実務的かつ具体的な技術である。さらに技術移転「オペレーション」という用語が意味するところは、「戦術的意思決定に関わる領域」と捉えることができる（図表 2）。

図表 2 本研究の分析フレームワーク



(1) 多国籍企業論、(2) 国際経営論、(3) 国際技術移転研究、(4) 比較流通論（および比較経営論、比較制度論）

出典：筆者作成

各理論の概観は以下のとおりである。

多国籍企業論では、寡占理論、プロダクトサイクルモデル、内部化理論、折衷理論を概観し、次のような示唆が得られた。

- 対外直接投資を行う企業は、「目に見えない資産の所有（＝資産優位）」や「付加価値活動の統合（＝取引優位）」からなる所有特殊の優位を保有しうる
- 「付加価値活動の統合」による優位は、多国籍化により生じるものもある
- 対外直接投資は、目に見えない資産の消散リスクを回避することができる
- 対外直接投資は、競争を排除し、利益を専有することができる

国際経営論では、特にリソースベースビュー、制度化理論、ネットワーク理論について概観し、次のような示唆が得られた。

- 多国籍企業は知識を移転する主体であり、その結果創出されるダイナミックケイパビリティを優位的能力とする
- 国際経営は内部環境の一貫性に対する引力と外部環境の集合体としての組織フィールドに適応する引力とをマネジメントする活動である
- 組織の内部環境は、外部環境と同じく、ダイナミックかつ多次的である

国際技術移転研究は、①移転対象となる技術、②移転の方法・プロセス（適用か適応か）、③移転の促進・阻害要因（a. 送り手・受け手の関係性、b. 送り手の移転能力・受け手の吸収能力、c. 送り手・受け手の動機）に分けることができ、それぞれについて概観した。ここでは、次のような示唆が得られた。

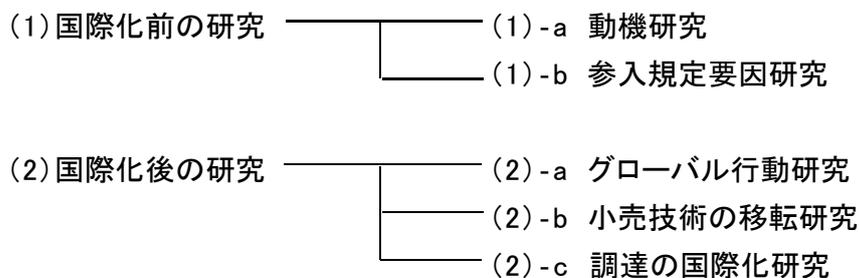
- 移転される技術の内容・特性によって、移転の方法・プロセスが異なる（適切な移転方法・プロセスが存在する）
- そのため移転される技術の特性を見極めることが重要となる

比較流通論では、経済発展段階と小売業態に関する研究、小売・流通システムに対する外部環境要因に関する研究、さらに環境要因をより深く検討する目的で比較経営論、比較制度論の各研究を概観した。ここでは、次のような示唆が得られた。

- 外部環境要因および小売技術ともに体系立った要素から構成されるような、外部環境システム、小売システムとしてそれぞれ捉えられる
- したがって国際技術移転において、出自国と受入国双方の外部環境システムと小売システムとの作用関係に着目し、出自国と受入国双方における作用関係の差異や類似点を明らかにすることが有効である
- 日仏において、多くの面で相反する外部環境要因が経営管理方式を決定している。領国の経済システム自体の差異が影響している可能性が指摘できる
- 小売システムは、小売業務システム、付加価値創造システム、組織構造・組織資源から構成され、それぞれが相互作用しながら競争優位を構築する
- 外部環境システムは、補完関係にある多数の制度から成り立つ
- 制度には、規則的な行動を指示する「ルール」、規則的な行動の実現に寄与する「組織」、ルールに従う動機を与える「予想や規範」といった要素がある

小売業の国際化研究は、図表 3 のような領域に分類することができる。

図表 3 小売業の国際化に関する先行研究の領域



出典：筆者作成

上記各領域およびサービス産業研究を概観することで、次のような示唆が得られた。

- 小売サービスは、人とモノ（設備等）の双方により創出される
- 小売業はフロントオフィスとバックオフィスの双方に付加価値の源泉がある
- 小売業国際化のパターンは、主として「企業基準（オペレーションや製品）」と「（調達・販売）市場基準」の2つの方向から検討できる
- 小売業の国際化研究は、出店行動の国際化に注力しており、出店後のマネジメントおよびオペレーションに関する研究蓄積が望まれる

最後に、本稿のテーマである小売技術の国際移転研究についてレビューを行った。ここでもやはり研究を類型化し、それぞれについて概観した（図表 4）。

図表 4 小売技術の国際移転研究領域

		研究視点・集計水準			
		①	②	③	④
小売技術	①	a. 一般的 経営管理技術の 移転戦略	b. 一般的 経営管理技術の 受入戦略	c. 一般的 経営管理技術の 移転政策・過程	d. 一般的 経営管理技術の受 入政策・過程
	②	e. 一般的 小売実務技術の 移転戦略	f. 一般的 小売実務技術の 受入戦略	g. 一般的 小売実務技術の 移転政策・過程	h. 一般的 小売実務技術の受 入政策・過程
	③	i. 特殊的 経営管理技術の 移転戦略	j. 特殊的 経営管理技術の 受入戦略	k. 特殊的 経営管理技術の 移転政策・過程	l. 特殊的 経営管理技術の受 入政策・過程
	④	m. 特殊的 小売実務技術の 移転戦略	n. 特殊的 小売実務技術の 受入戦略	o. 特殊的 小売実務技術の 移転政策・過程	p. 特殊的 小売実務技術の受 入政策・過程

出典：筆者作成

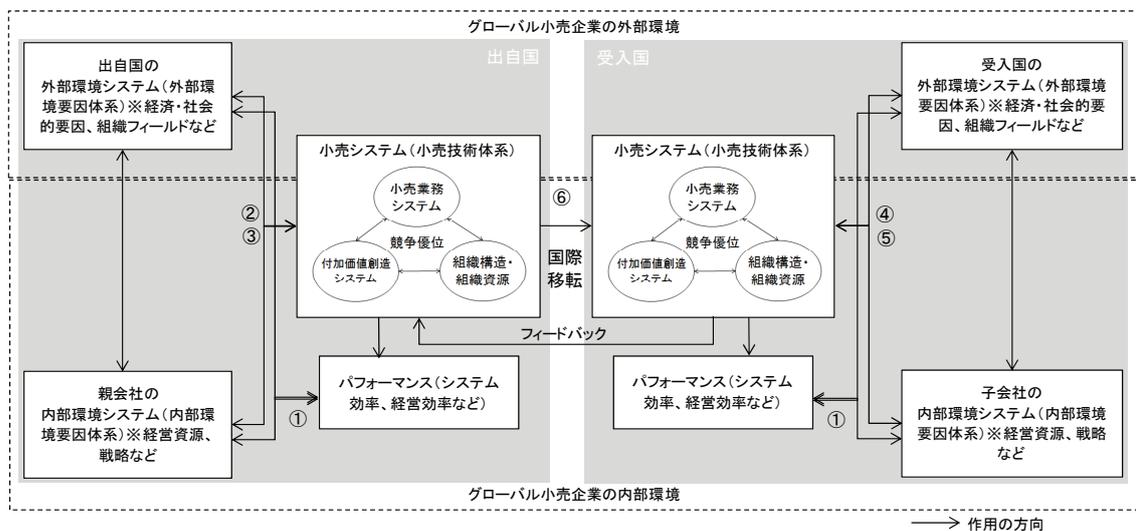
ここでは、次のような示唆が得られた。

- 小売技術は経営的次元と技術的次元とに分けられる
- 前者は価値連鎖の支援活動に関連する技術、後者は主活動に関連する技術である
- 当該研究領域は、研究の視点および集計水準と小売技術の次元および集計水準により、研究焦点を分類することができる
- 小売技術の要素および体系を明らかにした上で移転を議論する研究が少ない
- 上記に起因し、小売技術移転が戦略や外部環境要因により左右されるという断片的な

事象が研究されているが、全体像が明らかにされていない

以上のようなレビューに基づき、本研究の分析フレームワークを設定した。小売技術は、出出国の外部環境および自社の内部環境に影響を受けて生成され、発展していく（図表 5 の②③）。その小売技術が効率的に機能するかどうか（小売技術のパフォーマンス）もまた、これら環境の影響を受ける（図表 5 の①）。同様に受入国においても、受入国の外部環境および子会社の内部環境に影響を受けて、小売技術が生成され・発展していく（図表 5 の④⑤）。その際、外部・内部環境および小売技術はシステムとして捉えられる。ある企業の内部環境システムおよび小売システムは、外部環境システムの構成要素から見れば、外部環境を構成する要素となる。したがって、外部環境システムと内部環境システム、外部環境システムと小売システムとの間の作用は双方向になる。また小売システムは内部環境システムに内包される。システム内の下位システムという位置づけになり、やはりその作用は双方向となる。また小売技術はシステムであるが故に国際移転される場合には、その体系も同様に移転されるか、あるいは受入国で新たな体系化が行われる必要がある（図表 5 の⑥）。

図表 5 本研究の分析フレームワーク（詳細）



出典：筆者作成

第 3 章 環境要因とパフォーマンス

第 3 章では、図表 5 のフレームワークの①を検証する目的で、外部環境要因がどのよう
にどの程度、小売業の海外展開に影響を及ぼしているのかを明らかにした。カルフルの
海外事業の成否（売場効率）と、受入国市場への技術移転を左右するフィルター構造要因
（流通の発展レベル：産業別付加価値額および比率、GDP および一人当たり GDP、家計消費

支出および一人当たり家計消費支出（ともに名目）、貯蓄率（GNS/GDI）、消費者物価指数、モータリゼーション（自動車普及率：一人当たり乗用車保有台数）、平均賃金、およびフィルター構造の差：それぞれの変数における、フランス、スペイン、イタリアとの差）との関係を、相関分析および重回帰分析により検証した。

図表 6 相関分析および重回帰分析

変数	略語	平均値	標準偏差	SA	STORE	YO	EU	AS	HM	SM	HD	POP
売場効率(千ユーロ/㎡)	SA	6.13	3.24	1.00								
店舗数	STORE	366.65	599.18	0.34	1.00							
操業年数	YO	12.87	10.67	0.34	0.88	1.00						
地域(欧州)	EU	0.54	0.50	0.48	0.42	0.24	1.00					
地域(アジア)	AS	0.29	0.46	-0.28	-0.34	-0.31	-0.69	1.00				
HMの割合	HM	0.52	0.44	-0.27	-0.58	-0.57	-0.60	0.57	1.00			
SMの割合	SM	0.19	0.25	0.34	0.13	0.19	0.49	-0.48	-0.57	1.00		
HDの割合	HD	0.26	0.35	-0.06	0.57	0.52	0.30	-0.29	-0.73	-0.11	1.00	
人口(百万)	POP	124760	306153	-0.18	-0.07	-0.05	-0.32	0.41	0.02	-0.19	0.14	1.00
付加価値比率(%)	VAR%	0.16	0.04	-0.17	0.04	-0.01	0.35	-0.31	-0.28	0.22	0.18	-0.46
付加価値比率(対仏)	VAR%_DF	0.32	0.22	-0.43	-0.07	-0.14	0.11	-0.05	-0.20	0.06	0.24	-0.02
付加価値比率(対西)	VAR%_DS	0.20	0.14	-0.06	-0.23	-0.15	-0.40	0.39	0.28	-0.19	-0.19	0.56
付加価値比率(対伊)	VAR%_DI	0.21	0.13	-0.54	-0.12	-0.09	-0.33	0.34	0.09	-0.19	0.11	0.46
付加価値額(百万ドル)	VAR	96.811	115,856	0.23	0.30	0.25	0.00	0.15	-0.11	0.04	0.02	0.24
付加価値額成長率	VAR_GR	1.09	0.11	-0.27	-0.09	-0.02	0.02	-0.09	-0.16	-0.13	0.32	0.11
付加価値額(対仏)	VAR_DF	0.66	0.41	-0.44	-0.53	-0.55	-0.28	0.26	0.42	-0.26	-0.20	-0.30
付加価値額(対西)	VAR_DS	0.68	0.59	-0.12	-0.37	-0.37	-0.21	0.27	0.32	-0.13	-0.27	-0.22
付加価値額(対伊)	VAR_DI	0.67	0.40	-0.45	-0.53	-0.55	-0.29	0.26	0.43	-0.27	-0.20	-0.30
GDP(百万ドル)	GDP	732,392	933,853	0.22	0.27	0.26	-0.07	0.24	-0.10	0.01	0.05	0.42
GDP成長率	GDP_GR	1.09	0.09	-0.38	-0.10	-0.02	-0.04	-0.04	-0.17	-0.19	0.40	0.17
GDP(対仏)	GDP_DF	0.70	0.36	-0.49	-0.49	-0.54	-0.20	0.12	0.36	-0.22	-0.15	-0.44
GDP(対西)	GDP_DS	0.81	0.74	-0.03	-0.23	-0.20	-0.20	0.34	0.20	-0.11	-0.17	0.13
GDP(対伊)	GDP_DI	0.70	0.40	-0.43	-0.43	-0.45	-0.25	0.22	0.37	-0.26	-0.13	-0.29
一人当たりGDP(ドル)	GDPPC	16,141	13,585	0.67	0.27	0.16	0.44	-0.16	-0.04	0.13	-0.12	-0.31
一人当たりGDP(対仏)	GDPPC_DF	0.52	0.33	-0.77	-0.43	-0.32	-0.45	0.15	0.21	-0.27	0.06	0.36
一人当たりGDP(対西)	GDPPC_DS	0.55	0.33	-0.34	-0.49	-0.35	-0.35	0.15	0.31	-0.16	-0.18	0.33
一人当たりGDP(対伊)	GDPPC_DI	0.52	0.33	-0.69	-0.45	-0.32	-0.42	0.15	0.25	-0.26	0.01	0.36
貯蓄率(%)	SR	0.25	0.09	-0.07	-0.25	-0.27	-0.53	0.80	0.55	-0.48	-0.28	0.49
貯蓄率(対仏)	SR_DF	0.37	0.39	-0.16	-0.33	-0.31	-0.48	0.77	0.39	-0.42	-0.11	0.51
貯蓄率(対西)	SR_DS	0.30	0.29	-0.13	-0.35	-0.26	-0.43	0.66	0.25	-0.30	-0.05	0.51
貯蓄率(対伊)	SR_DI	0.34	0.37	-0.16	-0.32	-0.30	-0.47	0.76	0.38	-0.40	-0.10	0.51
家計消費支出(百万ドル)	HC	403,876	501,159	0.26	0.29	0.28	-0.02	0.16	-0.10	0.05	0.01	0.27
家計消費支出成長率	HC_GR	1.08	0.08	-0.34	-0.09	-0.03	-0.01	-0.07	-0.15	-0.19	0.37	0.10
家計消費支出(対仏)	HC_DF	0.70	0.36	-0.51	-0.51	-0.57	-0.25	0.21	0.40	-0.26	-0.16	-0.35
家計消費支出(対西)	HC_DS	0.76	0.72	0.01	-0.23	-0.21	-0.16	0.28	0.23	-0.08	-0.23	-0.08
家計消費支出(対伊)	HC_DI	0.69	0.40	-0.42	-0.44	-0.47	-0.23	0.21	0.39	-0.25	-0.16	-0.36
一人当たり家計消費支出(ドル)	HCPC	8,874	7,463	0.71	0.30	0.18	0.47	-0.22	-0.09	0.16	-0.09	-0.31
一人当たり家計消費支出(対仏)	HCPC_DF	0.53	0.33	-0.77	-0.49	-0.37	-0.50	0.25	0.36	-0.37	-0.04	0.36
一人当たり家計消費支出(対西)	HCPC_DS	0.54	0.34	-0.37	-0.50	-0.37	-0.35	0.18	0.42	-0.25	-0.25	0.34
一人当たり家計消費支出(対伊)	HCPC_DI	0.52	0.33	-0.71	-0.49	-0.36	-0.48	0.24	0.39	-0.38	-0.07	0.36
消費者物価指数	CPI	117.90	42.00	-0.18	0.02	0.06	0.15	-0.21	-0.26	-0.05	0.38	-0.06
消費者物価指数成長率	CPI_GR	1.05	0.08	-0.23	-0.07	0.00	0.13	-0.24	-0.24	-0.08	0.37	-0.08
消費者物価指数(対仏)	CPI_DF	0.13	0.37	-0.19	-0.02	0.02	0.12	-0.17	-0.23	-0.09	0.37	-0.05
消費者物価指数(対西)	CPI_DS	0.12	0.34	-0.15	-0.04	0.01	0.12	-0.13	-0.21	-0.09	0.36	-0.02
消費者物価指数(対伊)	CPI_DI	0.12	0.36	-0.18	-0.03	0.01	0.11	-0.15	-0.22	-0.10	0.37	-0.03
自動車普及率(%)	MVPC	0.28	0.19	0.67	0.43	0.26	0.74	-0.47	-0.39	0.42	0.05	-0.38
自動車普及率成長率	MVPC_GR	1.05	0.09	-0.21	-0.14	-0.09	-0.23	0.32	0.07	-0.14	0.04	0.45
自動車普及率(対仏)	MVPC_DF	0.46	0.34	-0.60	-0.51	-0.33	-0.73	0.46	0.36	-0.40	-0.07	0.41
自動車普及率(対西)	MVPC_DS	0.46	0.34	-0.55	-0.51	-0.33	-0.71	0.44	0.35	-0.40	-0.08	0.41
自動車普及率(対伊)	MVPC_DI	0.53	0.33	-0.67	-0.42	-0.25	-0.74	0.47	0.39	-0.42	-0.05	0.38
平均賃金(月額)(ドル)	SAL	1,338	1,231	0.65	0.31	0.21	0.38	-0.12	0.02	0.05	-0.08	-0.28
平均賃金(月額)(対仏)	SAL_DF	0.54	0.33	-0.54	-0.37	-0.29	-0.25	0.04	0.10	-0.18	0.04	0.24
平均賃金(月額)(対西)	SAL_DS	0.58	0.33	-0.30	-0.50	-0.35	-0.16	-0.08	0.26	-0.12	-0.18	0.29
平均賃金(月額)(対伊)	SAL_DI	0.79	0.62	0.30	0.03	0.01	0.06	0.01	0.33	-0.18	-0.20	0.03

略語	VAR%	VAR%_DF	VAR%_DS	VAR%_DI	VAR	VAR_GR	VAR_DF	VAR_DS	VAR_DI	GDP	GDP_GR	GDP_DF	GDP_DS	GDP_DI
VAR%	1.00													
VAR%_DF	0.79	1.00												
VAR%_DS	-0.80	-0.43	1.00											
VAR%_DI	-0.03	0.45	0.52	1.00										
VAR	-0.24	-0.29	0.14	-0.08	1.00									
VAR_GR	0.21	0.29	-0.12	0.18	-0.18	1.00								
VAR_DF	0.08	-0.02	0.01	0.03	-0.04	-0.04	1.00							
VAR_DS	-0.08	-0.26	0.11	-0.08	0.40	-0.15	0.85	1.00						
VAR_DI	0.08	-0.01	0.01	0.05	-0.06	-0.03	1.00	0.83	1.00					
GDP	-0.41	-0.34	0.32	0.03	0.96	-0.17	-0.11	0.32	-0.13	1.00				
GDP_GR	0.14	0.29	-0.03	0.27	-0.22	0.87	-0.02	-0.17	-0.02	-0.18	1.00			
GDP_DF	0.29	0.15	-0.20	-0.01	-0.18	0.04	0.96	0.72	0.96	-0.28	0.03	1.00		
GDP_DS	-0.23	-0.30	0.28	0.03	0.64	-0.14	0.61	0.90	0.59	0.62	-0.15	0.43	1.00	
GDP_DI	0.13	0.02	-0.03	0.07	0.05	0.00	0.97	0.85	0.97	-0.02	-0.01	0.95	0.66	1.00
GDPPC	-0.02	-0.28	-0.19	-0.49	0.35	-0.33	-0.03	0.17	-0.04	0.29	-0.44	-0.05	0.16	-0.01
GDPPC_DF	0.03	0.34	0.21	0.51	-0.35	0.33	0.20	-0.07	0.21	-0.29	0.46	0.22	-0.08	0.18
GDPPC_DS	-0.16	0.00	0.32	0.29	-0.07	0.17	0.28	0.22	0.29	-0.01	0.26	0.23	0.27	0.29
GDPPC_DI	-0.04	0.24	0.27	0.49	-0.29	0.29	0.26	0.03	0.27	-0.22	0.42	0.26	0.03	0.26
SR	-0.46	-0.22	0.37	0.12	0.02	-0.08	0.05	0.02	0.05	0.15	-0.03	-0.06	0.12	0.01
SR_DF	-0.25	0.06	0.32	0.28	-0.10	0.02	0.12	0.00	0.12	0.04	0.05	0.03	0.09	0.08
SR_DS	-0.15	0.18	0.30	0.36	-0.14	0.09	0.04	-0.06	0.05	0.00	0.12	-0.03	0.06	0.02
SR_DI	-0.23	0.08	0.32	0.31	-0.11	0.03	0.11	-0.01	0.12	0.03	0.06	0.02	0.09	0.08
HC	-0.32	-0.35	0.22	-0.05	0.99	-0.20	-0.07	0.38	-0.09	0.98	-0.22	-0.23	0.64	0.01
HC_GR	0.18	0.29	-0.06	0.24	-0.22	0.87	-0.02	-0.15	-0.01	-0.20	0.96	0.05	-0.16	0.01
HC_DF	0.21	0.11	-0.12	0.03	-0.16	0.02	0.98	0.75	0.98	-0.24	0.02	0.99	0.48	0.95
HC_DS	-0.15	-0.31	0.16	-0.07	0.60	-0.17	0.67	0.95	0.65	0.54	-0.20	0.52	0.98	0.71
HC_DI	0.16	0.01	-0.08	0.01	-0.02	-0.03	0.99	0.84	0.99	-0.11	-0.02	0.96	0.60	0.98
HCPC	-0.01	-0.29	-0.20	-0.50	0.40	-0.34	-0.06	0.15	-0.08	0.33	-0.45	-0.09	0.15	-0.04
HCPC_DF	-0.04	0.25	0.21	0.44	-0.37	0.32	0.25	-0.02	0.26	-0.30	0.44	0.26	-0.05	0.23
HCPC_DS	-0.25	-0.10	0.33	0.20	-0.07	0.16	0.26	0.20	0.26	0.00	0.25	0.20	0.25	0.26
HCPC_DI	-0.09	0.18	0.25	0.41	-0.32	0.29	0.28	0.03	0.29	-0.25	0.41	0.27	0.02	0.26
CPI	0.22	0.25	-0.10	0.17	-0.09	0.34	0.03	-0.05	0.03	-0.13	0.40	0.09	-0.08	0.05
CPI_GR	0.23	0.21	-0.18	0.05	-0.18	0.77	0.04	-0.07	0.05	-0.21	0.88	0.11	-0.12	0.05
CPI_DF	0.22	0.24	-0.10	0.17	-0.08	0.36	0.07	0.00	0.07	-0.12	0.42	0.13	-0.03	0.10
CPI_DS	0.20	0.22	-0.08	0.16	-0.05	0.36	0.07	0.01	0.07	-0.08	0.42	0.11	0.00	0.10
CPI_DI	0.21	0.23	-0.08	0.17	-0.07	0.36	0.08	0.01	0.08	-0.10	0.42	0.13	-0.01	0.10
MVPC	0.06	-0.28	-0.31	-0.59	0.34	-0.38	-0.19	0.05	-0.21	0.26	-0.47	-0.19	0.05	-0.18
MVPC_GR	-0.05	0.22	0.16	0.36	0.00	0.08	-0.08	-0.12	-0.08	0.09	0.14	-0.11	0.01	-0.07
MVPC_DF	-0.07	0.28	0.28	0.49	-0.33	0.38	0.10	-0.09	0.11	-0.25	0.47	0.11	-0.08	0.07
MVPC_DS	-0.08	0.26	0.28	0.46	-0.34	0.37	0.07	-0.11	0.08	-0.25	0.47	0.07	-0.09	0.04
MVPC_DI	-0.06	0.28	0.31	0.59	-0.34	0.38	0.18	-0.06	0.20	-0.25	0.47	0.18	-0.05	0.18
SAL	-0.11	-0.33	-0.11	-0.41	0.27	-0.27	-0.02	0.10	-0.03	0.24	-0.37	-0.06	0.09	0.00
SAL_DF	0.08	0.29	0.04	0.25	-0.32	0.15	0.06	-0.13	0.06	-0.28	0.29	0.11	-0.16	0.03
SAL_DS	-0.07	0.03	0.18	0.11	-0.23	0.11	0.12	0.02	0.12	-0.17	0.18	0.11	0.06	0.12
SAL_DI	-0.27	-0.40	0.12	-0.21	0.11	-0.17	0.12	0.15	0.13	0.14	-0.22	0.05	0.19	0.16

略語	GDPPC	GDPPC_DF	GDPPC_DS	GDPPC_DI	SR	SR_DF	SR_DS	SR_DI	HC	HC_GR	HC_DF	HC_DS	HC_DI	HCPC	HCPC_DF	HCPC_DS	HCPC_DI
GDPPC	1.00																
GDPPC_DF	-0.79	1.00															
GDPPC_DS	-0.32	0.70	1.00														
GDPPC_DI	-0.66	0.96	0.85	1.00													
SR	0.03	0.05	0.15	0.07	1.00												
SR_DF	0.01	0.11	0.12	0.11	0.85	1.00											
SR_DS	-0.06	0.15	0.14	0.15	0.69	0.92	1.00										
SR_DI	0.00	0.12	0.13	0.12	0.83	0.99	0.95	1.00									
HC	0.35	-0.35	-0.06	-0.28	0.03	-0.08	-0.11	-0.09	1.00								
HC_GR	-0.42	0.42	0.24	0.39	-0.08	-0.01	0.07	0.00	-0.23	1.00							
HC_DF	-0.07	0.24	0.26	0.29	0.02	0.11	0.03	0.10	-0.20	0.03	1.00						
HC_DS	0.22	-0.16	0.20	-0.05	0.03	-0.01	-0.05	-0.02	0.59	-0.19	0.55	1.00					
HC_DI	0.01	0.15	0.25	0.22	0.00	0.06	-0.01	0.06	-0.05	-0.01	0.98	0.68	1.00				
HCPC	0.97	-0.75	-0.29	-0.63	-0.04	-0.06	-0.14	-0.08	0.40	-0.43	-0.11	0.22	-0.03	1.00			
HCPC_DF	-0.74	0.96	0.70	0.93	0.21	0.22	0.23	0.22	-0.37	0.40	0.29	-0.12	0.21	-0.73	1.00		
HCPC_DS	-0.36	0.73	0.92	0.83	0.25	0.14	0.09	0.13	-0.06	0.22	0.24	0.18	0.22	-0.32	0.79	1.00	
HCPC_DI	-0.67	0.84	0.77	0.85	0.23	0.22	0.21	0.22	-0.32	0.37	0.31	-0.06	0.24	-0.66	0.99	0.86	1.00
CPI	-0.22	0.27	0.20	0.26	-0.18	-0.23	-0.19	-0.23	-0.12	0.41	0.07	-0.08	0.05	-0.20	0.24	0.18	0.23
CPI_GR	-0.31	0.31	0.19	0.29	-0.28	-0.19	-0.11	-0.18	-0.20	0.87	0.08	-0.11	0.05	-0.30	0.28	0.18	0.27
CPI_DF	-0.22	0.28	0.22	0.27	-0.14	-0.19	-0.15	-0.19	-0.10	0.42	0.11	-0.03	0.09	-0.21	0.26	0.21	0.26
CPI_DS	-0.19	0.26	0.24	0.26	-0.09	-0.14	-0.10	-0.14	-0.07	0.42	0.10	0.00	0.09	-0.18	0.25	0.23	0.25
CPI_DI	-0.21	0.27	0.23	0.27	-0.12	-0.16	-0.13	-0.17	-0.09	0.42	0.11	-0.01	0.10	-0.20	0.26	0.22	0.26
MVPC	0.73	-0.73	-0.47	-0.68	-0.35	-0.40	-0.43	-0.41	0.33	-0.45	-0.22	0.12	-0.16	0.78	-0.76	-0.46	-0.73
MVPC_DF	-0.16	0.21	0.11	0.18	0.35	0.44	0.48	0.45	0.00	0.11	-0.08	-0.09	-0.11	-0.20	0.23	0.12	0.21
MVPC_DS	-0.73	0.74	0.46	0.66	0.35	0.39	0.45	0.40	-0.32	0.44	0.14	-0.15	0.05	-0.77	0.76	0.46	0.71
MVPC_DI	-0.72	0.73	0.47	0.65	0.36	0.39	0.45	0.40	-0.33	0.44	0.10	-0.16	0.01	-0.75	0.75	0.47	0.70
SAL	0.90	-0.67	-0.20	-0.52	0.11	0.06	-0.06	0.04	0.29	-0.36	-0.07	0.14	0.02	0.93	-0.62	-0.21	-0.52
SAL_DF	-0.54	0.70	0.45	0.63	0.04	0.11	0.16	0.10	-0.33	0.23	0.12	-0.22	0.01	-0.53	0.69	0.48	0.65
SAL_DS	-0.35	0.71	0.84	0.79	0.03	0.01	0.04	0.01	-0.22	0.15	0.13	0.00	0.08	-0.29	0.72	0.88	0.77
SAL_DI	0.46	-0.11	0.43	0.11	0.28	0.11	-0.02	0.10	0.13	-0.20	0.08	0.18	0.15	0.50	-0.02	0.45	0.11

略語	CPI	CPI_GR	CPI_DF	CPI_DS	CPI_DI	MVP	MVP_GR	MVP_DF	MVP_DS	MVP_DI	SAL	SAL_DF	SAL_DS	SAL_DI
CPI	1.00													
CPI_GR	0.37	1.00												
CPI_DF	0.99	0.39	1.00											
CPI_DS	0.98	0.38	0.99	1.00										
CPI_DI	0.99	0.39	1.00	1.00	1.00									
MVPC	-0.25	-0.27	-0.27	-0.27	-0.28	1.00								
MVPC_GR	0.00	-0.06	0.01	0.03	0.02	-0.28	1.00							
MVPC_DF	0.26	0.28	0.28	0.28	0.29	-0.95	0.28	1.00						
MVPC_DS	0.26	0.28	0.29	0.29	0.29	-0.93	0.29	1.00	1.00					
MVPC_DI	0.25	0.27	0.28	0.28	0.28	-1.00	0.28	0.95	0.93	1.00				
SAL	-0.15	-0.25	-0.15	-0.11	-0.13	0.62	-0.17	-0.68	-0.67	-0.61	1.00			
SAL_DF	0.23	0.15	0.22	0.20	0.21	-0.46	0.18	0.56	0.56	0.46	-0.57	1.00		
SAL_DS	0.10	0.12	0.11	0.12	0.12	-0.33	0.08	0.38	0.41	0.33	-0.29	0.57	1.00	
SAL_DI	-0.14	-0.17	-0.12	-0.08	-0.10	0.20	-0.09	-0.29	-0.27	-0.19	0.66	-0.21	0.35	1.00

*** . . . P<0.01、** . . . P<0.05、* . . . P<0.1

HM . . . ハイパーマーケット、SM . . . スーパーマーケット、HD . . . ハードディスク
 ントストア

	1	2	3	4	5
切片	3.367	7.142	11.932	9.207	13.015
STORE	-0.001 [0.001]	-0.002** [0.001]	-0.003*** [0.001]	-0.003*** [0.001]	-0.349*** [0.001]
YO	0.111** [0.054]	0.147*** [0.042]	0.073** [0.031]	0.167*** [0.046]	0.194 [0.029]
EU	2.692*** [0.693]	1.342** [0.601]	1.929*** [0.387]	0.65 [0.712]	0.257 [0.566]
SM	1.119 [1.232]	0.956 [0.990]	-0.625 [0.679]	-0.162 [1.030]	-0.013*** [0.669]
VAR%_DF			-2.933*** [0.692]		-0.086*** [0.895]
VAR%_DI				-4.949 [1.968]	-0.137*** [1.329]
GDP_GR		-4.805* [2.607]			-0.086*** [2.020]
GDPPC_DF			-5.454*** [0.659]		-0.525*** [1.316]
HC_DF			-3.496*** [0.473]		-0.409*** [0.459]
HCPC		0*** [0.000]			0.209 [0.000]
HCPC_DS				0.642 [1.391]	0.133 [1.066]
MVPC_DI				-5.173*** [1.178]	0.166 [1.069]
SAL_DF			-0.889 [0.589]		-0.109*** [0.552]
SAL_DS				-2.02 [1.443]	0.04** [1.125]
決定係数 R ²	0.294	0.607	0.804	0.557	0.853
自由度修正済 R ²	0.270	0.587	0.790	0.526	0.834
モデル1とのR ² の差	0.000	0.313	0.510	0.262	0.559

数値は係数（モデル5は標準化係数）、[]内の数値は標準誤差を示す

***・・・P<0.01、**・・・P<0.05、*・・・P<0.1

出典：筆者作成

まず、仮説1（カルフルでは、進出国での流通業の発展レベルが進出国での操業パフォーマンスに正の影響を与える）は、エラー！参照元が見つかりません。より成り立たないことが証明された。重回帰分析で GDP 成長率（GDP_GR）について有意な結果が得られたものの、負の影響を与えることがわかった。このことは、急速に経済が発展すると、操業パフォーマンスを阻害する可能性があることを示唆している。

次に仮説2（カルフルでは、流通業の発展レベルにおける母国と進出国との差が進出国での操業パフォーマンスに負の影響を与える）は、エラー！参照元が見つかりません。よ

り一部の変数において成り立つことが証明された。流通業の付加価値比率 (VAR%_DF)、一人当たり GDP (GDPPC_DF)、家計消費支出 (HC_DF)、平均賃金 (SAL_DF) において有意な結果が得られた。

仮説 3 (カルフルでは、進出国の流通業の発展レベル自体よりも、母国と進出国との発展レベルの差の方が、進出国での操業パフォーマンスに与える影響が大きい) は、エラー! 参照元が見つかりません。のモデル 1 とモデル 2 およびモデル 3 との比較により成り立つことが証明された。

仮説 4 (カルフルでは、流通業の発展レベルにおける進出成功国と進出国との差が進出国での操業パフォーマンスに負の影響を与える) は、エラー! 参照元が見つかりません。より一部の変数において成り立つことが証明された。流通業の付加価値比率 (VAR%_DI) において有意な結果が得られた。ただし平均賃金 (SAL_DS) については、正の影響を持つことがわかった。

仮説 5 (カルフルでは、進出国の流通業の発展レベル自体よりも、進出成功国と進出国との発展レベルの差の方が、進出国での操業パフォーマンスに与える影響が大きい) は、エラー! 参照元が見つかりません。のモデル 1 とモデル 2 およびモデル 4 との比較により成り立たないことが証明された。

以上の結果から、次のような点が指摘できる。

母国および進出成功国と流通発展レベルが近いことが、海外市場における操業パフォーマンスにより大きな影響を及ぼすという点である。すなわち、母国および進出成功国とのフィルター構造の近似性が、出店の成否を左右するのである。

さらに母国フランスについては、流通業の発展レベルそのものよりも、母国とのレベルの差の方が、海外市場における操業パフォーマンスにより大きな影響を及ぼすことがわかった。フィルター構造自体よりも、その近似性が重要な意味を持ちうるのだ。

本章の検証結果から、フランスやイタリアとの流通業の付加価値比率の差がより少ない (フィルター構造がより近似している) 日本では、売場効率が高くなるはずであり、それは成功につながる可能性が高かったと言い換えることができる。にも関わらず、カルフルは日本市場において成功することができなかった。以降の章では、カルフルのケースをより具体的、定性的に見ていくことで、なぜカルフルが撤退するに至った (逸脱した) のかを明らかにしていく。

第 4 章 ヨーロッパの小売業

第 4 章では、カルフルの主要業態である、ハイパーマーケットにおける小売技術の生成過程を概観し、その生成・機能機序および体系について明らかにした。

ハイパーマーケットは、百貨店やバラエティストアが培ってきた「大規模店舗オペレーション」、「低マージン・低価格販売」という手法に、アメリカのスーパーマーケットおよびディスカウントデパートメントストアが進化させた、チェーンストアの「規模の経済」(マ

ス・マーチャンドライジング、集権的管理・分権的オペレーション、ロジスティクス・コントロールなど）が融合した業態であるといえる。

マス・マーチャンドライジングは、大量の商品を顧客にとって適切に品ぞろえし、標準化された多数の大規模店舗において効果的に捌いていくための商品政策であり、指標である商品（在庫回転）、場所（スペース効率）、カネ（運転資本）を有利にコントロールし、利益を生み出す手法である。

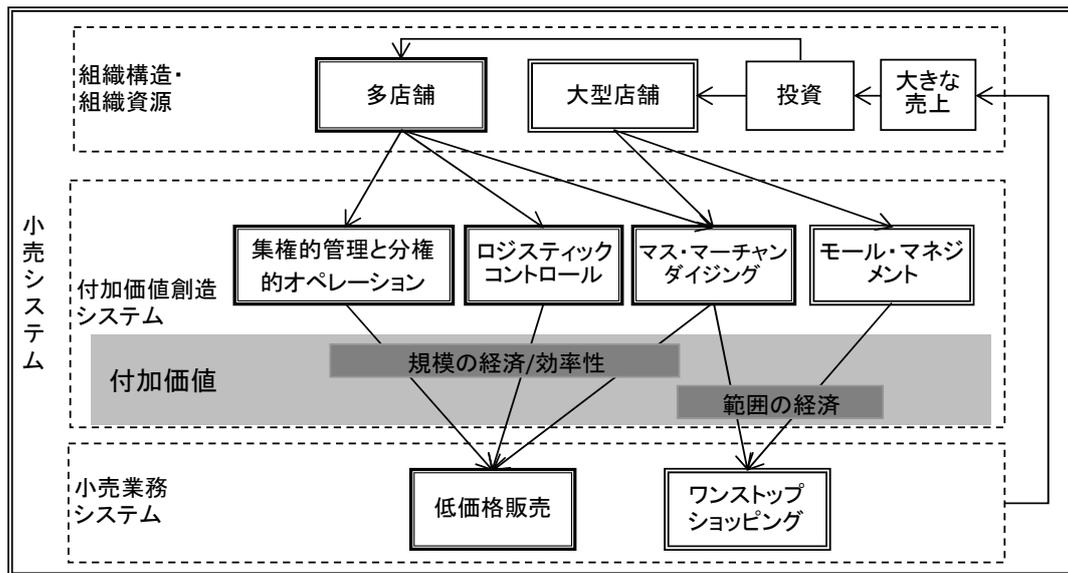
次に集権的管理は、チェーンストアにおいて、マーチャンドライジングやマーケティングなど集約的に管理実行することで規模の経済を得られるような活動を本部等で集中的に管理するものである。一方でハイパーマーケットは店舗による分権的管理を特徴とするといわれるが、より厳密に表現するならば、チェーンストアの集権的管理の手法が発展し、集権的管理と分権的オペレーションが組み合わさった状態が、ハイパーマーケットの管理手法の特徴であるといえよう。例えば、販売計画の立案とそれに伴う基本契約の決定を本部で行い（マーチャンドライジングの集権的管理）、仕入れの決定や本部提案のプロモーションの実施決定を店舗で行う（仕入れ、プロモーションの分権的実行）ことで、規模の経済と柔軟性・適応性を同時に実現しようとするのである。

3つ目のロジスティクス・コントロールは、サプライチェーンの垂直統合を進めることにより、自社保有の流通センターや輸送用車輛によりロジスティクス・フローを集中化したり、在庫配置を管理することで在庫の削減（センターへの在庫の集積と店舗在庫の削減、仕分けプラットフォームの利用による流通在庫の削減など）を実現したりするものである。

以上のことからハイパーマーケットのビジネスモデル（小売システムの基幹モデル）を図示すれば、図表 7 のようになる。チェーン構造（多店舗、本部-店舗体制、ストア・エリアマネージャーによる管理等）という組織構造および、マス・マーチャンドライジング、集権的管理・分権的オペレーション、ロジスティクス・コントロールという小売技術（付加価値創造システム）が「規模の経済」を生み出し、顧客に直接提供される小売技術（小売業務システム）である低価格販売を可能にする。また、店舗構造（大型店舗、単一階売場、無料駐車場、立地）という組織構造および、マス・マーチャンドライジングとモール・マネジメントという小売技術（付加価値創造システム）は、「範囲の経済」を生み出し、ワンストップショッピングという小売技術（小売業務システム）を実現する。したがって、規模の経済、範囲の経済を利益の源泉とする、以下のようなモデルにより、ハイパーマーケットが成り立っている。

図表 7 ハイパーマーケットのビジネスモデル（小売システムの基幹モデル）

エラー！ 参照元が見つかりません。



出典：筆者作成

さらに、小売業態の発展プロセス、小売技術の発展プロセス、フランスの流通業、ハイパーマーケットのビジネスモデルの概観から、次のような特性を抽出した。

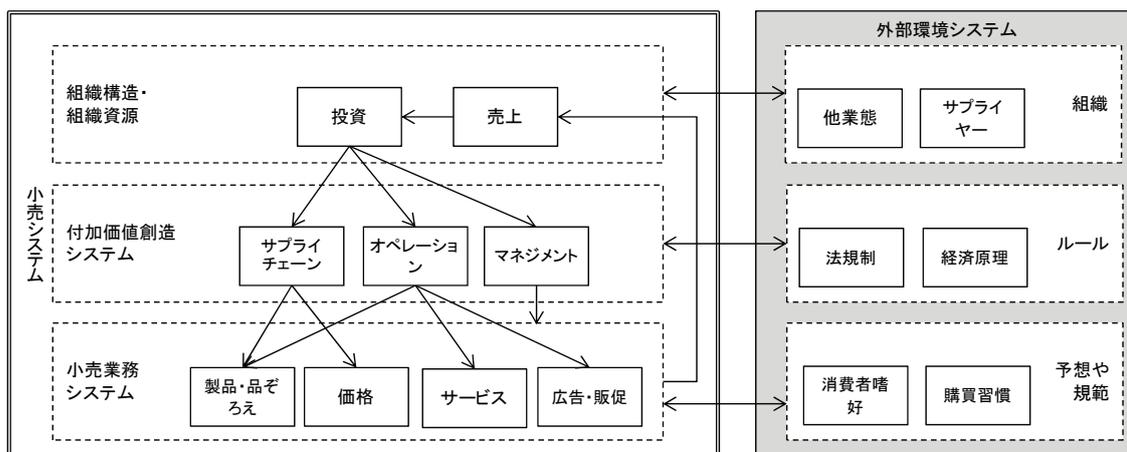
- ある業態の発展は、他の業態の外部環境要因として作用しうる。ハイパーマーケットは、アメリカのスーパーマーケット、ディスカウントスーパーマーケットの発展から着想を得て、ヨーロッパ国内の百貨店、バラエティストア、スーパーマーケットの発展から派生している
- 近代的な商業技術の発展は、ハイパーマーケットの成長と共にあった。すなわち、ハイパーマーケットの導入期には業態差別化の礎となる「ワンストップショッピング」、成長期にはマスプロダクションに後押しされ、マスコンサンプションを支援する「マス・マーチャンダイジング」および「カテゴリー・マネジメント」、成熟期には新たな差別化技術としてプライベートブランドというように、小売技術が発展した
- 制度の「組織（他業態やサプライヤーなど）」の変化は、主として小売システムの「組織構造や組織資源（投資、売上など）」に影響を及ぼす。例えば小売競争構造の変化（集中化、寡占化）は、垂直方向には、卸売業および製造業への進出という投資行動、水平方向には購買グループの形成という投資行動を生み出した。
- 制度の「ルール（法規制や経済原理など）」の変化は、主として小売システムの「付加価値創造システム（サプライチェーン、オペレーション、(狭義の) マネジメントなど）」に影響を及ぼす。例えば仕入れ値以下の販売を禁止するガラン法は、メーカーと小売企業との交渉内容を、取引価格から条件付きリベートや協賛へと変化させた。
- 制度の「予想や規範（消費者嗜好や購買習慣など）」の変化は、小売システムの中で主として「小売業務システム（品ぞろえ、価格、サービスなど）」に影響を及ぼす。可処

分所得の増大と女性の社会進出は買い物をレジャーから生活のために必要な作業に変え、その結果、買い物にコンビニエンス性が求められるようになった。それが、自動車で出かけ、必要なものを一カ所で一気に購入することを可能にする「ワンストップショッピング」コンセプトを生み出した

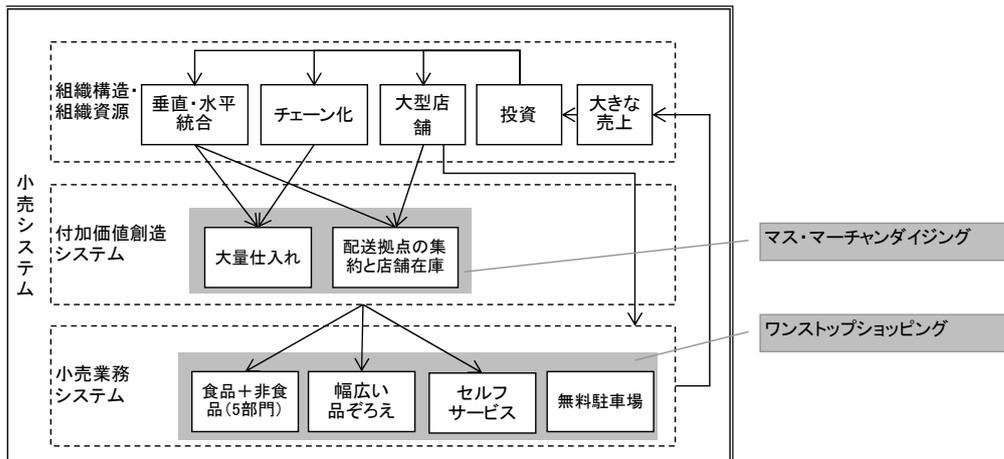
- ハイパーマーケットは、低価格とワンストップショッピングという 2 つの提供物（消費者ベネフィット）を同時に提供する業態であり、それを実現するためには、それぞれ規模の経済と範囲の経済を実現する付加価値創造システムや組織構造・資源が存在する

以上の内容を図示したものが図表 8 である。小売システムとして、特にマス・マーチャンダイジングとワンストップショッピングを例示している。小売業務システムであるワンストップショッピングを、組織構造・組織資源、付加価値創造システムの各要素から成り立っているマス・マーチャンダイジングが実現しているという概念を図示したものである。

図表 8 ハイパーマーケットの小売システムと外部環境システム相互作用



小売技術（小売システム）



出典：筆者作成

第 5 章 小売システム国際移転の意思決定フレームワークとカルフルー・ジャパンへの適用

第 3 章および第 4 章の議論より、第 2 章で提示した関係性（図表 5 の①②③）の成立が裏づけられた。そうすると、外部環境および内部環境が当然に異なる海外進出先では、出自国の外部・内部環境と小売システムとの関係性を考慮した上で、小売システムの移転行動が行われる必要がある。すなわち、出自国と受入国との環境ギャップを検討し、ギャップが大きいところでは、当該環境の影響を受けて生成した小売システムの移転が困難であると想定され、それに対処することが必要となる。もちろん対処方法は、小売システムの必要度（位置づけ、重要度）に応じて変更する余地がある。

以上の考え方を具体化し、小売システムの国際移転戦略を成功裡に立案するための意思決定フレームワークとして提示したものが図表 9 である。

図表 9 小売システムの国際移転における意思決定フレームワーク

		必要度				
		高←			→低	
		中核-優位	周辺-優位	中核-非優位	周辺-非優位	
難易度	高↑	外部環境ギャップ大 内部環境ギャップ大	①環境変更・資源投入・ギャップコスト+技術移転	技術選択(①or①')	①' 技術変更	①' 技術変更
		外部環境ギャップ大 内部環境ギャップ小	②環境変更・ギャップコスト+技術移転	技術選択(②or②')	技術選択(②or②')	②' 技術変更
		外部環境ギャップ小 内部環境ギャップ大	③資源投入・ギャップコスト+技術移転	③資源投入・ギャップコスト+技術移転	技術選択(③or③')	③' 技術変更
	↓低	外部環境ギャップ小 内部環境ギャップ小	技術移転	技術移転	技術移転	技術移転

		必要度				
		高←			→低	
		中核-優位	周辺-優位	中核-非優位	周辺-非優位	
難易度	高↑	外部環境ギャップ大 内部環境ギャップ大	B1	C1	D	D
	外部環境ギャップ大 内部環境ギャップ小	B1	C1	C2	D	
	外部環境ギャップ小 内部環境ギャップ大	B1	B2	C2	D	
	↓低	外部環境ギャップ小 内部環境ギャップ小	A	A	A	A

出典：筆者作成

小売システムは外部および内部環境の影響を受けて生成される。したがって、その生成過程を考慮し、移転先の環境との間にどの程度ギャップがあるかを測る軸が「難易度」軸である。

外部環境ギャップが大きければ、小売システムを移転する際に、そのギャップを小さくするような行動、すなわち外部環境の変更が必要となる。そのような行動の例として、カルフル中国が生鮮食品の供給体制を整えるために行った、特定の供給業者との関係構築、国有の生鮮食品加工物流施設の近代化に関する政府へのロビー活動が挙げられる。この例からもわかるように、外部環境のギャップを埋めるための行動は、資金コストのみならず時間的なコストも要する。また外部環境の変更が不可能な場合には、外部環境ギャップによるマイナスの影響（コスト）が生じうる。このように、外部環境ギャップが存在する中での小売システムの移転は、ギャップを解消しようとする「環境変更」行動や、ギャップを所与のものとして受け入れることから生じる「ギャップコスト」への対処が必要となる。内部環境のギャップが大きければ、そのギャップを埋めるための行動（経営資源の投入）が必要となる。セリングパワーの欠如が課題であれば、必要なレベルに達するまで出店を重ねる必要がある。あるいは買収により一定の店舗数を獲得する必要がある。また内部環境の変更を行わない場合には、内部環境ギャップによるマイナスの影響（コスト）が生じうる。このように、内部環境ギャップが存在する中での小売システムは、ギャップを解消しようとする「資源投入」行動や、ギャップを所与のものとして受け入れることから生じる「ギャップコスト」への対処が必要となる。

小売システムを現地市場に移転すべきかどうかを測る軸が「必要度」軸である。これは小売システムの特性和その優位性への影響によって決定される。前者は中核的サービスに

関わるものか、周辺的にサービスに関わるものかによって判断できる。小売業にとって中核的なサービスとは、“顧客に購入の場を提供する”ことである。これに関係する生産活動とは、仕入・発注、陳列であろう。物流やプロモーションは周辺的サービスのための活動といえる。優位性への影響は、優位性の発揮のために必要不可欠なものか、あるいはそうでないかが判断基準となる。カルフルの場合であれば、ハイパーマーケット業態のビジネスモデルである「低価格」で「ワンストップショッピング」に必要な小売システムが優位性の源泉になるといえる。必要度が高いほど、技術をそのまま移転するニーズが強くなるが、逆に低くなればなるほど、移転のニーズは弱まる。そこで、そのまま現地市場でも小売システムを適用することを「技術移転」、適用するか適応（変更）するかを選択することを「技術選択」、現地市場に適応することを「技術変更」と定義した。

この2軸により、適切な小売システムの国際移転行動を判断することができる。まず、難易度が低い場合（外部環境ギャップも内部環境ギャップも小さい場合）は、ギャップを埋めるための時間やコストが不要であるため、必要度が何であれ、技術移転を行うべきである（図表9のA）。次に中核的サービスを創出し、自社の競争優位の源泉となるような小売システムについては、時間やコストを掛けても移転する必要がある（図表9のB1）。また周辺的サービスを創出する小売システムであっても、そのためのコストが比較的小さい場合、移転すべきである（図表9のB2）。優位性の源泉となる小売システムであっても、あまりに時間・コストが掛かる場合には、周辺的サービスを創出するものに限り、移転するか変更するかを選択すべきである（図表9のC1）。優位性の源泉とならないような小売システムは、必要な時間・コストとの兼ね合いで移転するか変更するかを選択すべきである（図表9のC2）。ただし、難易度が非常に高い場合かつ周辺的なサービスの創出に関連する小売システムの場合（図表9のD）には、技術の変更を選択すべきである。

したがって、「中核-優位」の小売システムは、時間・コストを掛けてでも移転する必要があり、「周辺-優位」の小売システムは、時間・コストが比較的小さく済む場合（内部環境ギャップの解決のみで済む場合）に移転するし、それ以上に難易度が高くなる場合、移転するか変更するかを判断する必要がある。「中核-非優位」の小売システムは、時間・コストが掛かる場合、それらとの兼ね合いで移転するか変更するかを判断する必要がある。さらに難易度が最も高い場合には、技術自体を変更するという判断を取るべきである。「周辺-非優位」の小売システムは、時間・コストが掛かる場合（難易度が低くない場合）には技術自体を変更すべきである。

当該意思決定フレームワークとの対比を行う目的で、インタビューおよびその後のメールでのフォロー調査をもとに、カルフルのグローバル戦略、カルフル・ジャパンにおける小売システムの移転について詳細に検討した。そこでカルフル・ジャパンでは、本国と日本において存在する環境要因ギャップの如何に関わらず、移転行動が行われていたことを見出した。本社派遣者の指針に基づき意思決定が行われていたのである。

その理由は、ミッションおよびポリシーを行動指針として規定し、ストラテジーを現地

適応あるいは個人裁量により実行していくという同社の分権的手法により適切な現地適応を行うためには、ミッションおよびポリシーが汎用的過ぎたと指摘できよう。例えば、「the Policies」では、「品ぞろえは商品選択を左右する。明確でバランスが取れ、需要に合ったものである必要があり、常に進化し続けなければならない」「品ぞろえは価格と品質（最低価格、プライベートブランド、大手メーカーのナショナルブランド、特産品）を基準にして考慮され、ボリュームを最も重視する」「ナショナル（特定国の）ストラクチャーは、新しい習慣やトレンドに合った商品を含む必要がある」と規定されているが、その具体的な実現方法（ストラテジー）は、現地適応すべきものとされている。そしてストラテジーの立案は、現地法人の本社派遣者に委譲されているのである。カルフル・ジャパンの場合には、SDD（セールスディベロプメントディビジョン）の市場調査で取り扱うべきNB（ナショナルブランド）や価格設定を決定していたが、SDDの採用方針で小売経験を重視していなかったり、バイヤー業務との兼ね合いを考慮していなかったりしたことで、うまく機能しなかった。ストラクチャーの決定も、担当者の採用方針で小売経験を重視していなかったこと、日本の習慣やトレンドを考慮する方法が「ストラクチャーの枠内での商品の入れ替え」でしかなかったことで、日本市場への適応が不十分であった。いずれにしても、ストラテジーが非常に重要な役割を占めるにも関わらず、その策定は担当する本社派遣者の裁量に委ねられている点が、ストラテジーの機能不全を積み重ねる原因になったと考えられる。

第6章 考察

カルフル・ジャパンの小売システムのコア変数と、その外部および内部の環境コア変数をまとめたものが図表 10 である。さらに、本国と日本の環境コア変数のギャップと移転結果を図表の右端に整理している。

図表 10 カルフル・ジャパンの小売システムとそのコア変数

文化的コア変数			1. 環境コア変数（外部）		2. 環境コア変数（内部）		日本市場への移転	
カルフル	カルフル・ジャパン		①本国	②日本	①本国	②日本	移転結果	移転結果により生じた問題点
小売システム		システム区分						
カルフルウェイ	4つのポリシー	組織構造・組織資源	・ハイパーマーケット業態の定着	・社員・顧客の重視	・マーケットリーダー ・豊富な叩上げの人材	・小売業経験者の不足 ・マニュアルの不足	部分変更	・ポリシーの運用方法のバラつき
マス・マーチ	MDの分野	付加価値創造	・明確な職務規定	・バイヤーへのMD業	・バイヤー経験が豊富な	・小売業経験者の不足	移転→廃止	・業務分担方法の違いに対

ヤンダイジング		システム	・リベート慣行	務の集中 ・曖昧な職務規定	スタッフ			する認識の欠如 ・業務に適さない人材の登用
	バイイング特化	付加価値創造システム	・単品ごとの価格競争 ・リベート慣行	・粗利ミックス志向	・圧倒的な交渉力 ・大きなセリングパワー	・大きな裁量に慣れたバイヤー	移転→ 廃止	・バイヤー個人の能力に依存 ・仕事内容の変更の必要性に対する認識の欠如
	フィー（リベート）	付加価値創造システム	・仕入原価の競争を抑制する法制度 ・小売業の集中化	・小売業の非集中化 ・商品の多様化・改廃の多さ	・圧倒的な交渉力 ・大きなセリングパワー	・セリングパワーの欠如	移転	・フィー獲得への傾倒と原価低減努力の欠如 ・品ぞろえの劣化 ・メーカーの反発
	ストラクチャー	付加価値創造システム	・商品改廃が少ない ・商品選択のし易さを重視	・商品の多様化・改廃の多さ ・消費嗜好の多様性 ・需要喚起を重視	・スキル水準の低い店舗スタッフ	・小売業経験者の不足	部分変更	・ストラクチャーの日本市場への不適合 ・陳列台帳の欠如 ・重要カテゴリー・商品の欠落
	インスタプロモーション	小売業務システム	・店舗主導 ・リベート制 ・長期販売 ・エンターテイメント性に対するニーズ	・本部主導 ・需要喚起の慣行 ・商品の多様化 ・エンターテイメント性に対する	・店舗主導 ・ノウハウ、専門チームの保持	・店舗主導 ・ノウハウ、専門チームの保持 ・大きな裁量に慣れたバイヤー	移転	・バイヤーの交渉力の低下

				ニーズ				
	単品大量陳列	小売業務システム	・リベート制 ・長期販売	・メーカーの支持 ・消費者の支持	・大型店舗	・大型店舗	移転	・サプライヤー視点の陳列
集権的管理と分権的オペレーション	販促立案と実行の分権	付加価値創造システム	・明確な職務規定 ・カードル制度 ・店舗商談	・曖昧な職務規定 ・本部商談	・店舗への分権 ・大型店舗 ・大きなセリングパワー	・本部集権に慣れたバイヤー	移転	・バイヤーの交渉力の低下 ・バイヤー業務の変更の必要性
	上意下達型指揮命令系統	付加価値創造システム	・安価で豊富な労働力 ・明確な職務規定 ・カードル制度	・高価な労働力 ・曖昧な職務規定	・スキル水準の低いパート従業員	・賃金と意識が高いパート従業員	移転→変更	・裁量の少なさから生じる混乱と不満 ・離職 ・コストと業務のアンバランス
ロジスティクス・コントロール	直接取引	付加価値創造システム	・数社の大規模メーカーと多数の中小メーカー ・専門卸の不在	・卸マーチャンダイジング ・メーカー、小売業の細分化	・圧倒的な交渉力 ・卸業務の包摂	・セリングパワーの欠如	移転→部分変更	・メーカー・卸の反発 ・協力ベンダーの不足
	店舗直送	付加価値創造システム	・直接取引 ・専門卸の不在 ・棚補充	・卸マーチャンダイジング ・単品補充	・直送向け店舗構造	・直送向け店舗構造	廃止	・頻回配送に不適切な店舗構造
	物流センター	付加価値創造システム	・直接取引 ・専門卸の不在	・卸マーチャンダイジング ・ロジスティック業者の充実	・大きなセリングパワー ・十分な店舗数	・セリングパワーの欠如 ・店舗数の不足	廃止	・輸送コストの増加 ・コントロール体制の不足

	IT システム	組織構造・組織資源	・グローバル標準基準	・独自の取引基準	・圧倒的な資本力	・グローバル契約業者の存在	部分変更	
ワンストップショッピング	5 部門制	小売業務システム、付加価値創造システム	・競合業態（専門量販店等）の不在	・競合業態（専門量販店等）の存在 ・薄い利幅	・大規模店舗 ・運営ノウハウ	・人材不足 ・大規模店舗	移転	・利益バランスの悪化
	モーダル・マネジメント	付加価値創造システム	・週末買物需要 ・マルシェ文化（複合商業施設へのニーズ）	・週末買物需要 ・複合商業施設へのニーズ	・圧倒的な資本力 ・プロパティマネジメントノウハウ ・集客力	・資本の制約 ・日本人マネジャー	変更	
	大型店舗	組織構造・組織資源	・広大&安価な土地の存在	・高い地価 ・フリークエントビジット	・圧倒的な資本力	・資本の制約	移転	・投資採算性の低さ
ディスカウント	最低価格保証	小売業務システム	・直接取引 ・店舗認知率の高さ	・卸マーチャンダイジング ・店舗認知率の低さ	・圧倒的な交渉力 ・規模の経済 ・卸機能の包摂	・規模の経済の欠如 ・内部連携の欠如	移転	・低価格への認知不足 ・赤字販売とリベートによる補てん
	開発 PB	小売業務システム	・小売業の集中化 ・協カメーカーの存在 ・PB の浸透 ・高いブランド認知	・協カメーカーの不在 ・ブランド力の欠如	・圧倒的な交渉力 ・大きなセリングパワー	・セリングパワーの欠如	変更（輸入 PB へ）	・日本仕様 PB の欠如
	輸入 PB	小売業務システム		・仏流望む消費者ニーズ ・より厳しい品質基準	・グローバルな店舗ネットワーク	・プロダクトオプワールドカテゴリー	移転	・「輸入品」としての位置づけ ・不良品率の高さ

				・ブランド力の欠如				
国際化経験	本社派遣者	組織構造・組織資源	・エリート層の存在	・小売企業の国際化レベルの低さ	・豊富な叩上げのマネジメント層 ・多数の海外子会社	・小売業経験者の不足 ・マネジメント層の日本市場知識の不足	移転→変更	・日本と他のアジア市場との同一視
	アジア研修	組織構造・組織資源		・小売業従事者の国際経験の不足	・多数の海外子会社	・小売業経験者の不足	移転	・日本と他のアジア市場との同一視
	子会社間コミュニケーション	組織構造・組織資源		・小売業従事者の国際経験の不足	・多数の海外子会社	・海外経験者の不足	移転	・人的な交流のみ

出典：筆者作成

小売システムの国際移転における意思決定フレームワークをもとに、カルフルー・ジャパンの小売システム移転を検討すると、図表 11 のようになる。

図表 11 カルフルー・ジャパンの小売システムの分類

		必要度				
		高←		→低		
		中核的 - 優位	周辺の - 優位	中核的 - 非優位	周辺の - 非優位	
難易度	高↑	外部環境ギャップ大／内部環境ギャップ大	【技術移転】 ・ストラクチャー ・MDの分業体制&バイイング特化 ・最低価格保証 ・開発PB	【技術選択】 ・フィー ・直接取引 ・物流センター	【技術変更】 ・ITシステム	【技術変更】 ・販促立案と実行の分離 ・上意下達型指揮命令系統
		外部環境ギャップ大／内部環境ギャップ小	【技術移転】 ・大型店舗	【技術選択】 ・店舗直送 ・5部門制	【技術選択】	【技術変更】 ・本社派遣者

	外部環境ギャップ小／内部環境ギャップ大	【技術移転】 ・ 輸入 PB	【技術選択】 ・ モール・マネジメント	【技術選択】	【技術変更】 ・ アジア研修 ・ 子会社間コミュニケーション
↓ 低	外部環境ギャップ小／内部環境ギャップ小	【技術移転】 ・ 単品大量陳列	【技術移転】	【技術移転】	【技術移転】 ・ 4つのポリシー ・ インストアプロモーション

まず、技術移転すべき小売システムは、ストラクチャー、MD の分業体制&バイイング特化、最低価格保証、開発 PB、大型店舗、輸入 PB、単品大量陳列、モール・マネジメント、4つのポリシー、インストアプロモーションであったと考えられる。ただしストラクチャーは、商品の多様化・改廃の多さから、オペレーションコストが通常よりも多く掛かること（ギャップコスト）を所与のものとし対処する必要がある。また店頭スタッフのコストも上がるため、単純作業化によるコスト削減効果も限定的になる（ギャップコスト）ことを考慮しなくてはならない。すなわち、ストラクチャーのローコストオペレーションに対する効果が減少（ギャップコスト）するため、競争優位性への効果も薄れることになる。また消費嗜好の多様性から、ディシジョン・ツリーを慎重に判断する必要があるため、日本人担当者の人選が決定的に重要であり、ここにコストと労力を掛ける（資源投入）必要があるといえる。さらに需要喚起という棚割・陳列の役割をストラクチャーが果たしきれないことが、競合店に対して劣位（ギャップコスト）になるという点を認識する必要がある。あるいは、需要喚起のようなエンターテイメント性を排除する代わりに低価格を訴求し、それが消費者に認知されるように働きかける（環境変更）という手段を取ることもできる。

また MD の分業体制&バイイング特化は、日本の場合と何が違うのか、分業する意味は何かを日本人スタッフに周知徹底する必要がある（環境変更）。また採用時には「バイヤー」という用語の使い方に配慮し、社内外に認識ギャップを生まないようにすべきである（環境変更）。そうして適切な人材が採用されるよう、必要な投資を行い、適切な手続きを踏む必要がある（資源投入）。さらに競合企業による粗利ミックスの商売に対して、単品の価格訴求&リベートによる利益追求の商売が優位を持つためには、ベンダーに対する圧倒的な交渉力が必要である。交渉力を持ちえない場合、競合企業に対して劣位（ギャップコスト）になるという点を認識する必要がある。

また最低価格保証は、卸マーチャダイジングから直接取引に切り替え、コストを下げていく必要がある（環境変更）。切り替えられない部分は、その分のコストアップ（ギャップコスト）を受け入れる必要がある。またディスカウント業態としての認知率を上げるための消費者への働き掛け（環境変更）も必要となる。さらに直接取引に切り替えるためには、取扱量を増やしたり、卸機能（物流センターの運営や配送）を取り込んだりすること

で、交渉力を拡大させる必要がある（資源投入）。

開発 PB には、容易に埋められない外部および内部環境のギャップが存在し、移転するために多くの労力、コストを要する。カルフル・ジャパンでは、その問題に、まず輸入 PB を移転することで対応した。しかしながら、輸入品（プロダクツオブワールドカテゴリー）として販売するノウハウ・体制しかないため、輸入品を交えた MD のノウハウ・体制の構築が必要であったといえる（資源投入）。

フィー、直接取引、物流センター、店舗直送、5 部門制は移転か変更かを選択すべき小売システムである。ただし移転する場合には、環境変更、資源投入、ギャップコストへの対処などが必要になる。

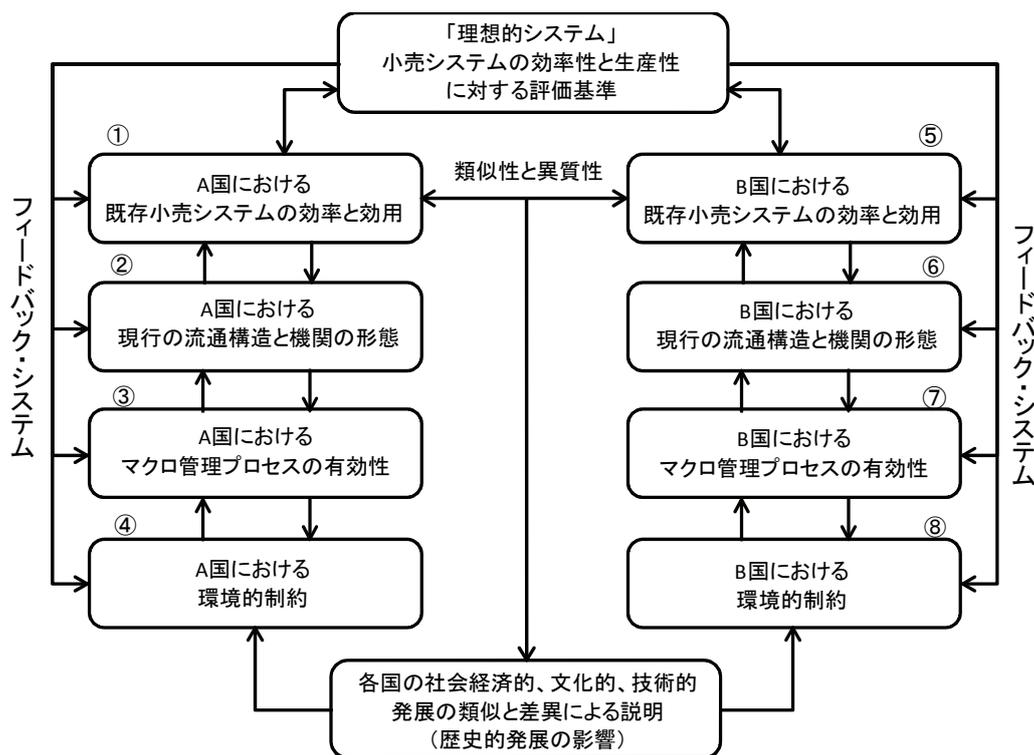
そして IT システム、販促立案と実行の分権、上意下達型指揮命令系統、本社派遣者、アジア研修、子会社間コミュニケーションは変更すべき小売システムである。実際にカルフル・ジャパンでは、在庫管理システムのパシフィック 4 を日本の取引手順に対応させるための改修を行った。また本社派遣者をアジア市場の経験者から先進国市場の経験者へとシフトさせた。しかしながら販促立案と実行の分離や上意下達型の指揮命令系統はそのまま移転されたため、問題を生じた。特に販促立案と実行の分離は、バイヤーの裁量が制限され、販売量の確約という商談材料が行使できなくなったため、バイヤーの交渉力の低下につながった。これは MD を分業し、バイヤーがバイイングに特化するという中核的かつ優位性の源泉となる小売システムにも影響を及ぼすことにつながり、大きなデメリットを生んだといえる。さらにフランス人店長が就任していた時期には、販促の実行権限を（バイヤーと共同で）店長が握るという体制が機能したが、日本人店長に切り替えていった場合、引き続き機能したかは疑問である。なぜなら日本では、そのような権限分担に慣れている店長が少ないと考えられるからである。したがって、このような小売システムは積極的に変更を図ることが望ましいと考える。

第 7 章 おわりに

最後に、本研究の理論的貢献について検討してみたい。

本研究は、ケイナック（1986）に代表される比較小売の分析視覚を実際の意思決定に活用する場合のフレームワークを、主としてブリザード（1976）の文化コアと環境コア変数の議論を流用して、構築したものである。すなわち、「図表 12 Kaynak による比較小売の分析視角」の環境的制約の類似と差異を、小売企業が判断し「理想的システム」を創造するための一指標を提供した。したがって、比較流通論の視座を小売技術の国際移転の議論に当てはめたという点において、理論的な貢献があると考えられる。

図表 12 Kaynak による比較小売の分析視角



出典：白石・鳥羽（2001）、57 ページ（Kaynak（1986）、Figure4-8、p. 119 に若干の加筆・修正）

さらに小売技術の国際移転研究においては、小売技術の要素・体系を明らかにした上で移転を議論したという点で、小売技術の取り扱いに一つの基準を提示したといえる。業態やエポックメイキングな特定の小売技術を中心とした議論から、幅広く小売技術が検討される可能性を高めたと考えられる。また小売技術における研究の空白箇所も特定することができるだろう。したがって今後、小売技術の要素・体系を明らかにし、小売システムと捉えた上で移転を議論することが望まれる。また、環境を「環境システム」と捉えてその要素・体系を提示し、小売システムとの相互作用を示した点も貢献の一つとして注記しておきたい。環境システムを前提とした議論は、当該小売システムの進出先国における類似と差異を明らかにするため、研究成果を汎用化する上で役立つと考えられる。

他方で実務に対する貢献においても、まず、小売技術をシステムとして捉えた点が挙げられる。これまで小売技術は、小売業態に代替されることが多かった。あるいは小売技術として包括的に扱われていた。本稿ではそれを小売システム（＝小売技術体系）として捉え、その構成要素およびそれらの体系を明らかにした。

次にカルフルー（あるいはハイパーマーケット）の小売システムが形成された背景を概観することで、構成要素（＝小売技術）の文化的コア変数と環境コア変数との対応関係を明らかにした点が挙げられる。先の小売業態に代替される傾向および包括的に扱われる傾向から、小売技術の成り立ちを個別に分析した研究は少なかった。そこに新たな分析の方

向性を提示したといえる。

そして最後に、明らかになった環境コア変数を用いて、移転先の現地法人の環境コア変数とのギャップを、国際小売システム移転の意思決定フレームワークに利用した点が挙げられる。「現地環境に適応する」「グローバルに標準化する」などという表現を実際のアクションとして移すために、具体的な意思決定の方法を、難易度軸と重要度軸により 16 象限に分けて提示した。このことは、「現地環境に適応する」「グローバルに標準化する」という方法論を、個人レベルではなく組織レベルの方法論に昇華させるために有効なものだと指摘できる。小売システムの国際移転は、現地環境適応化やグローバル標準化は 2 者択一の問題ではなく、小売システムの要素ごとに検討すべきものであり、かつ小売システム自体を移転・変更するだけでなく、小売システムが機能するような外部・内部環境の変更を促したり、環境ギャップによるコストを受容したりすることが必要となる。このような多岐に渡る意思決定を個人の裁量で実施するのは、担当者によって結果が異なる可能性が大きくなるため、企業にとって大きなリスクであるといえる。そこで指針となる意思決定フレームワークを導入することは、企業として適切な意思決定を行うために大いに有益なものであるといえよう。必ずしも当該フレームワークである必要はなく、類似した成果を有する仕組みを組織知化する（実効力のある制度、手順等の体系とする）ことができ初めて、小売業は「グローバル化」することができるのではないだろうか。小売業のグローバル化とは、すなわち、グローバル市場のポートフォリオの中で出店の場所と時期を企画し、海外オペレーションの試行錯誤において成功確度に対する働きかけを戦略的に実施し、フィードバックループを回すことによって、国際化の経験を積み重ねるほど成功の確度を上げることができるような段階である。しかしながらカルフルは、2012 年 5 月に CEO がジョルジュ・プラサ（George Plassat）氏に交代し、経営方針を大きく転換した。ギリシャ、シンガポール、インドネシア、マレーシア、コロンビアの事業を売却し、さらにトルコ、ポーランド、ルーマニア、台湾も売却をすると見込まれている。ブラジル、中国などの成長市場に集中する構えであり、グローバル化のレベルは後退しているといえる。

なおグローバル小売業は、上記に加え、グローバルな拠点ネットワークを、商品開発、商品調達、人材開発・配置、技術・知識の開発・配置といった分野で活かすことができる組織であるといえる。小売業では特にこのような段階に到達している企業は数少ないといえる。さまざまな海外市場でのオペレーションを成功裏に運ぶノウハウ・体制を身につけた後には、このようなグローバル・ネットワークにより付加価値を創造する能力の構築を目指す必要があるといえよう。

カルフルの日本撤退の理由は、本国フランスでの業績不振の立て直しに伴う、選択と集中の結果だといわれているが、「なぜ日本市場で成功することができなかったのか」という問いに対する理由は、「分権的意思決定による現地適応は、そのための組織的なノウハウ・体制を伴わなかったために、主としてカルフルの手法を移転するかたちかつ派遣者の主観をベースとして実施された。その結果、現地適応のために許容範囲以上の時間とコ

ストが掛かってしまったため」と結論づけることができるだろう。したがって同社で現地適応のための組織的なノウハウ・体制を構築することができれば、海外市場で定着するための投資規模を適切に想定し、フィードバックループによりその精度を高めることで、グローバル化を進展させることができるのではないだろうか。

本研究が、小売企業におけるこのような組織的なノウハウ・体制構築のための一助となればと考えている。

¹ 今井（2004a、2004b、2005、2006）参照。