

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

## 目次

目次	2
1. はじめに	6
1.1. 研究課題の提示	6
1.2. 研究の方法と本稿の構成	9
2. 小売技術の国際移転に関連する既存研究	12
2.1. 多国籍企業論	13
2.1.1. 寡占理論	13
2.1.2. プロダクトサイクルモデル	14
2.1.3. 内部化理論	15
2.1.4. 折衷理論	17
2.2. 国際経営論	23
2.2.1. 国際経営論研究の類型	23
2.2.2. 経営資源移動の組織体としての多国籍企業	23
2.2.3. 制度化理論と国際経営	26
2.2.4. ネットワーク理論と国際経営	29
2.3. 国際技術移転研究	30
2.3.1. 技術移転に関する研究	30
2.3.2. 移転される技術および移転プロセスに関する研究	31
2.3.3. 移転の促進・阻害要因に関する研究	32
2.4. 比較流通論	34
2.4.1. 研究課題と3つの研究類型	34
2.4.2. 経済発展段階と小売業態	34
2.4.3. 外部環境要因と小売システム	35
2.4.4. 比較経営論における外部環境要因	42
2.4.5. 比較制度論	47
2.5. 小売業の国際化研究	48
2.5.1. サービス産業の分類研究	48
2.5.2. 国際サービス研究	51
2.5.3. 小売業国際化研究の対象領域	53
2.5.4. 動機研究	53
2.5.5. 参入規定要因研究	54
2.5.6. グローバル行動研究	55

2.5.7.	調達の国際化研究.....	56
<b>2.6.</b>	<b>小売技術の国際移転研究.....</b>	<b>57</b>
2.6.1.	小売技術の定義.....	57
2.6.2.	研究類型.....	59
2.6.3.	一般的経営管理・小売実務技術に関する研究 (a~h).....	62
2.6.4.	特殊的経営管理・小売実務技術に関する研究 (i~p).....	66
<b>2.7.</b>	<b>本研究の分析フレームワーク.....</b>	<b>68</b>
<b>3.</b>	<b>環境要因とパフォーマンス.....</b>	<b>70</b>
3.1.	仮説.....	70
3.2.	変数の設定.....	71
3.3.	検証結果.....	73
3.4.	考察.....	80
<b>4.</b>	<b>ヨーロッパの小売業.....</b>	<b>83</b>
<b>4.1.</b>	<b>小売業態の発展プロセス.....</b>	<b>83</b>
4.1.1.	独立系小売業.....	83
4.1.2.	小売グループ (購買グループおよびボランタリーチェーン).....	87
4.1.3.	大規模小売業.....	87
4.1.4.	消費組合.....	89
4.1.5.	チェーンストア (マルチプルストア).....	92
4.1.6.	百貨店.....	94
4.1.7.	バラエティストア (大衆百貨店、廉価百貨店).....	97
4.1.8.	スーパーマーケット.....	99
4.1.9.	ディスカウントストア.....	102
4.1.10.	ショッピングセンター.....	105
4.1.11.	ハイパーマーケット.....	107
<b>4.2.</b>	<b>小売技術の発展プロセス.....</b>	<b>110</b>
4.2.1.	1950年代.....	110
4.2.2.	1960年代.....	112
4.2.3.	1970年代.....	113
4.2.4.	1980年代.....	115
<b>4.3.</b>	<b>フランスの流通業.....</b>	<b>117</b>
4.3.1.	小売競争構造.....	117
4.3.2.	サプライヤーの交渉力.....	120

4.3.3.	法制度.....	125
4.4.	ハイパーマーケットの小売システム.....	127
4.5.	小売システムと外部環境.....	129
<b>5.</b>	<b>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・ジャパンへの適用.....</b>	<b>133</b>
5.1.	小売システム国際移転の意思決定フレームワーク.....	133
5.2.	カルフル (Carrefour S.A.) の概要.....	136
5.3.	基本戦略.....	136
5.3.1.	現地適応.....	136
5.3.2.	臨界規模 (クリティカル・サイズ).....	139
5.3.3.	規模の経済.....	140
5.4.	カルフル・ジャパンの概要.....	142
5.5.	初期の小売システムの移転.....	146
5.5.1.	アジアでの海外派遣研修.....	146
5.5.2.	商品および価格政策のための準備期間.....	147
5.6.	マーチャンダイジング.....	148
5.6.1.	グローバルスタンダードの5部門制.....	148
5.6.2.	3チームによる分業.....	149
5.6.3.	バイイングへの特化.....	152
5.6.4.	利益の源泉としてのフィー.....	154
5.6.5.	販促立案と実行の分離.....	156
5.6.6.	商品構成と陳列位置を規定するストラクチャー.....	157
5.6.7.	品ぞろえの差別化を図るプライベートブランド.....	159
5.6.8.	地域最低価格を目指す価格設定.....	160
5.7.	サプライチェーン.....	161
5.7.1.	サプライチェーンの現地適応.....	161
5.7.2.	仕入コストを下げる直接取引.....	162
5.7.3.	店舗直送を想定した店舗構造.....	162
5.8.	店舗オペレーション.....	163
5.8.1.	店舗主権のインスタマーチャンダイジング.....	163
5.8.2.	セリングパワーの源 単品大量陳列.....	164
5.8.3.	全自動発注システム.....	165
5.8.4.	上意下達型の店舗オペレーション.....	165

<b>5.9.</b>	<b>人事・労務管理</b> .....	<b>167</b>
5.9.1.	現地化された人事部門.....	167
5.9.2.	英語力を重視した採用.....	168
5.9.3.	カルフルウェイの徹底を企図した教育.....	169
5.9.4.	部門長裁量が大きい評価・昇給制度.....	171
<b>5.10.</b>	<b>組織</b> .....	<b>173</b>
5.10.1.	分権を基本とした権限構造.....	173
5.10.2.	縦割りの指揮命令系統.....	174
5.10.3.	人的交流によるカルフルグループ内コミュニケーション.....	174
<b>5.11.</b>	<b>ハード・リソース</b> .....	<b>175</b>
5.11.1.	土地ありきの店舗開発.....	175
5.11.2.	堅持された店舗フォーマットとレイアウト.....	175
5.11.3.	輸入品で賄われた備品.....	176
5.11.4.	商業施設の価値を向上するモール・マネジメント.....	177
<b>5.12.</b>	<b>ソフト・リソース</b> .....	<b>178</b>
5.12.1.	バイブルとしてのカルフルウェイ.....	178
5.12.2.	社員と顧客により配慮した「Our Policies」.....	187
5.12.3.	職務規定と監査による業務コントロール.....	188
<b>6.</b>	<b>考察</b> .....	<b>190</b>
<b>6.1.</b>	<b>小売システムのコア変数</b> .....	<b>190</b>
6.1.1.	移転された小売システム.....	194
6.1.2.	現地適応された小売システム.....	196
6.1.3.	グローバル化のメリットを發揮すべき小売システム.....	197
<b>6.2.</b>	<b>小売システムの国際移転</b> .....	<b>199</b>
6.2.1.	カルフル・ジャパンの小売システム.....	199
6.2.2.	小売システムおよび環境システムに対する分析.....	202
<b>6.3.</b>	<b>本研究の理論的貢献</b> .....	<b>204</b>
<b>7.</b>	<b>おわりに</b> .....	<b>205</b>
<b>付録</b>	.....	<b>209</b>
	インタビュー対象者.....	209

## 1. はじめに

### 1.1. 研究課題の提示

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<sup>1</sup>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<sup>2</sup>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。

国際化を牽引しているのがヨーロッパの企業であり、特にフランスは海外売上高比率が平均43.2%、平均進出国数が30ヶ国とともに第1位の値を示し、特に進出国数は圧倒的に多い。さらに、国内のみで操業している企業は1社もないという点も特筆すべきであろう。これに対して、日本は海外売上高比率で見ても、進出先国数で見ても、国際化が最も低い水準にある（図表 1-1 グローバルトップ250社の国際化水準）。

図表 1-1 グローバルトップ250社の国際化水準

	企業数	平均小売上高 (百万 US ドル)	海外売上高 比率 (%)	平均進出 国数	非国際化 比率
上位250社※1	250	17,085	23.8%	9.0	38.0%
アフリカ/中東	7	6,474	26.9%	10.3	0.0%
アジア/太平洋	58	11,009	11.6%	5.0	51.7%
日本	40	9,608	6.6%	3.4	60.0%
その他のアジア/太平洋	18	14,124	19.2%	8.5	33.3%
ヨーロッパ	88	18,685	38.2%	15.0	19.3%
フランス	13	30,555	43.2%	30.0	0.0%
ドイツ	18	24,977	42.9%	14.6	11.1%
イギリス	15	18,320	23.0%	17.1	20.0%
ラテンアメリカ	11	8,518	17.8%	2.0	54.5%
北米	86	21,504	15.3%	6.2	48.8%
アメリカ	76	22,713	15.3%	6.8	44.7%

上位250社の本社の立地による分類

※1 国数の平均値から米デル社を除いている。同社はほぼ全世界をカバーしているため、平均値をゆがめると想定されるため

出典：Deloitte Touche Tohmatsu (2013)、p. G23

次に上位10位の企業を見てみると、アメリカ、フランス、イギリス、ドイツの企業で占められており、この傾向はここ数年変わっていない。さらに国際化水準は、アメリカを除き、総じて高いことがわかる。アメリカの企業は、国際化している企業とほとんど国際化していない企業との二極化の傾向が見られる。カルフルはメトロに次ぐ国際化水準にあり、33ヶ国に進出し、売上の半分以上を海外市場で上げている（図表 1-2）。

図表 1-2 グローバルトップ 10 社の概要

順位	企業名	出自国	小売売上高 (百万 US ドル)	小売売上 高成長率	純利益率	ROA	操業国数	海外売上高 比率 (%)
1	ウォルマート	アメリカ	446,950	6.0%	3.7%	8.5%	28	28.4%
2	カルフル	フランス	113,197	-9.8%	0.5%	0.8%	33	56.7%
3	テスコ	イギリス	101,574	5.8%	4.4%	5.5%	13	34.5%
4	メトロ	ドイツ	92,905	-0.8%	1.1%	2.2%	33	61.1%
5	クローガー	アメリカ	90,374	10.0%	0.7%	2.5%	1	0.0%
6	コストコ	アメリカ	88,915	14.1%	1.7%	5.8%	9	27.0%
7	シュヴァルツ	ドイツ	87,841	5.8%	n/a	n/a	26	55.8%
8	アルディ	ドイツ	73,375	3.7%	n/a	n/a	17	57.1%
9	ウォルグリーン	アメリカ	72,184	7.1%	3.8%	9.9%	2	1.5%
10	ホームデポ	アメリカ	70,395	3.5%	5.5%	9.6%	5	11.4%
<b>上位 10 社※1</b>			<b>1,237,710</b>	<b>4.4%</b>	<b>2.9%</b>	<b>6.2%</b>	<b>16.7※2</b>	<b>32.9%</b>
<b>上位 250 社※1</b>			<b>4,271,171</b>	<b>5.1%</b>	<b>3.8%</b>	<b>5.9%</b>	<b>9.0※2</b>	<b>23.8%</b>
上位 250 社に占める上位 10 社のシェア			29.0%					

※1 売上高加重、通貨調整の複合値

※2 平均

出典 : Deloitte Touche Tohmatsu (2013)、p. G20

このように世界で最も小売企業の国際化が進んだフランスの中で、最も国際化水準が高いカルフルだが、その国際化は多くのトライアル&エラーによって進められてきた。特に、イギリス（1988年撤退）、アメリカ（1994年撤退）、香港（2000年撤退）、日本（2005年撤退）、韓国（2006年撤退）、スイス（2007年撤退）から撤退するなど、商業先進国での成功経験が見あたらない。このような状況は他の総合小売業でも同じようにあてはまる<sup>3</sup>。なお商業先進国とは、国際流通研究所代表の二神康郎氏の見解によれば、第1に流通経路が簡素化され近代的な流通システムが導入されていること、第2に世界で売上高が上位50位に入るような大型小売業が存在していること、第3にそれら上位企業の寡占化が進んでいる国を指す。その条件に適うのはアメリカ大陸ではアメリカ、ヨーロッパではドイツ、フランス、イギリス、オランダ、スイス、ベルギーの6ヶ国、アジアでは日本、それにオーストラリアの合わせて9ヶ国である<sup>4</sup>。

国際化の経験を積んだ小売企業が、なぜ商業先進国で成功することができないのか。自

国もまた商業先進国であり、その市場でのし烈な競争に打ち勝ってきたにも関わらず、なぜ海外市場ではその優位性を活かすことができないのだろうか。

他方、専門小売企業は、商業先進国でも成功している例が多々見られる。実際にグローバルトップリテーラーの概況を商品別に見てみると、専門小売企業が属しているファッション商品や耐久消費財が高い国際化水準にある一方で、総合小売企業が主として属している日用品は、国際化の水準が低くなっている（図表 1-3）。総合小売企業の方が専門小売企業よりも国際化の歴史が長いことを鑑みると、日用品分野のグローバル展開は、他の商品に比べて一層難易度が高い可能性が指摘できる。日用品は短いスパンで消費されること、低価格商品であること、消費者の生活様式や嗜好の影響を大きく受ける商品であることなどから、グローバルな商品標準化が難しいというのがその理由の一つとして考えられる。

図表 1-3 グローバルトップ 250 社の概要（商品別）

	企業数	平均小売売上高 (US 百万ドル)	海外売上高 比率 (%)	平均 進出国数※1	非国際化 比率
上位 250 社	250	17085	23.8%	9.0	38.0%
ファッショングッズ	39	8813	29.5%	21.3	20.5%
日用品	135	21464	22.6%	4.9	47.4%
耐久消費財およびレジャー用品	55	12013	26.6%	9.6	30.9%
多角化	21	17577	22.5%	10.1	28.6%

※1 国数の平均値から米デル社（耐久消費財）を除いている。同社はほぼ全世界をカバーしているため、平均値をゆがめると想定されるため

出典：Deloitte Touche Tohmatsu (2013)、p. G26

以上のように、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ているのが実情だ。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、国際化が本格化しつつある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。

## 1.2. 研究の方法と本稿の構成

本研究では、海外市場において小売企業が操業を定着させるプロセスを、自社の小売システムを適用（移転）・適応（変更、廃棄、採用、構築）するプロセスと捉え、そのための意思決定を適切に行うための概念フレームワークを構築することを目的とする。

そこで第 2 章では、小売技術の国際移転に関する既存研究のレビューを行い、小売システムの国際移転に関わる論点を整理する。まず多国籍企業および国際経営に関する研究を概観し、中でも国際的な技術移転に関する研究を整理する。次に、小売技術の生成プロセスを検討する目的で、比較流通の研究を概観する。ここでは特に外部環境の影響を明らかにするため、比較制度研究にも言及している。さらに本稿の主題である小売業の国際化研究については、全般的な整理を試みる。中でも特に関連性の高い小売技術の国際移転研究については、特に詳しく整理・検討している。第 2 章の最後には、以上のレビューを踏まえて、本研究の分析フレームワークを提示している。すなわち、小売技術体系としての小売システムは、出自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。その小売システムが効率的に機能するかどうか（小売システムのパフォーマンス）もまた、これら環境の影響を受ける。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、小売システムが生成され・発展していくというものである。したがって受入国市場における環境とのマッチングが、小売システムの国際移転を成功させる上で非常に重要な要件となると考えられる。

続く第 3 章では、カルフルの事例を用いて、外部環境要因とパフォーマンスとの関係に関する実証分析を行っている。その結果、流通業の発展レベルそのものよりも、母国フランスや進出成功国とのそれらレベルの差が、海外市場での操業パフォーマンスに影響を及ぼすことが明らかになった。カルフルが商業先進国で成功していないという状況は、実は母国フランスや進出成功国と進出国との流通業発展レベルの差によって説明され、発展レベル自体の高低の問題ではないという可能性が指摘された。このことは、母国および進出成功国と進出国との環境の差異（ギャップ）を検討する必要性を示唆している。

第 4 章では、カルフルの小売システムの生成・機能機序および体系を明らかにする目的で、ヨーロッパにおける小売業態、小売システムの発展プロセスを概観している。またカルフルの母国であるフランスについては、流通構造をより詳しく分析している。

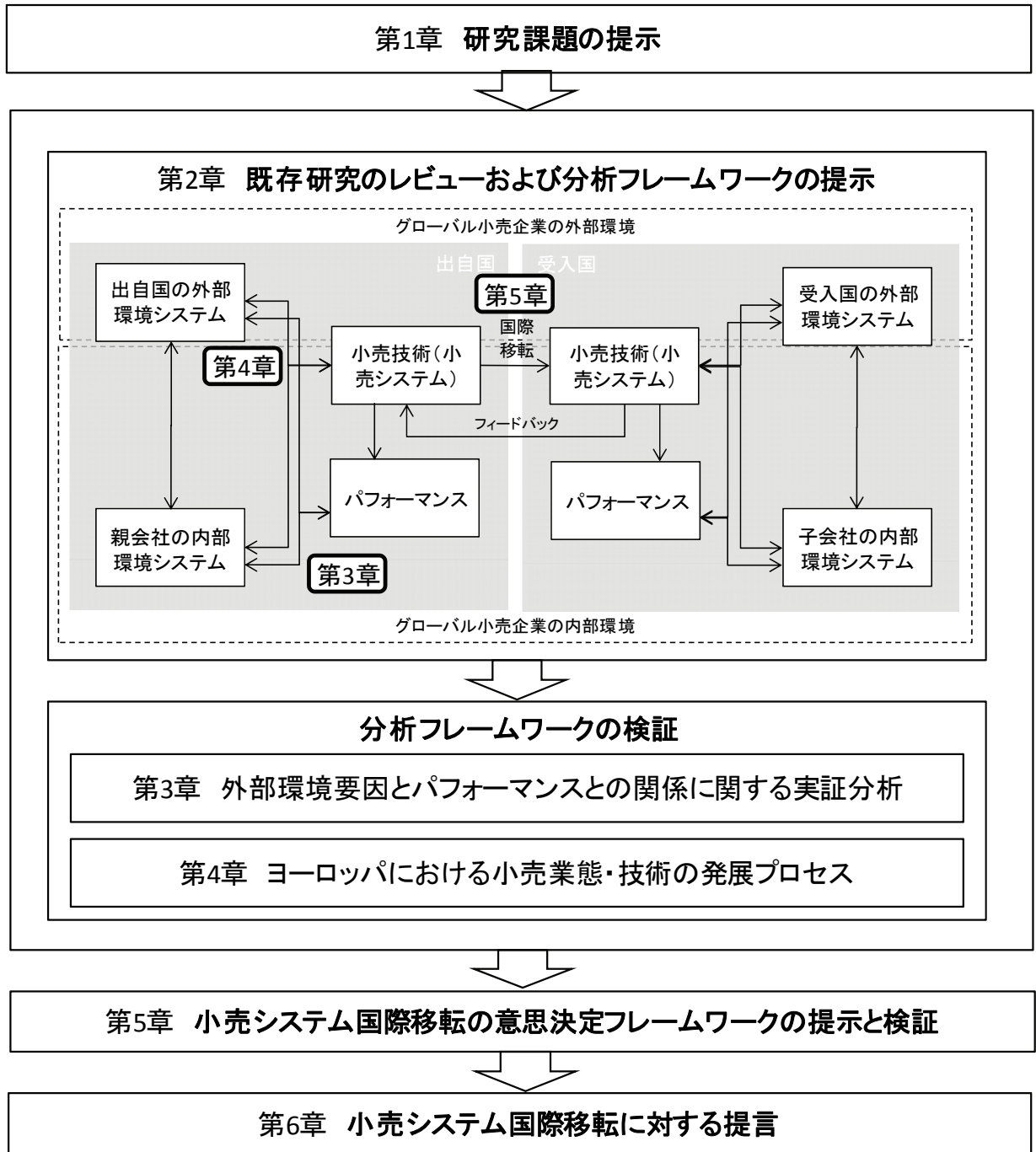
第 5 章では、分析フレームワークが妥当であるとの前提のもと、その概念を具体的戦略に適用するために、小売システムの国際移転における適切な意思決定のためのフレームワークを提示している。さらにこの意思決定フレームワークとの対比を行う目的で、元カルフル・ジャパンの従業員に対するインタビューおよびその後のメールでのフォロー調査をもとに、カルフルのグローバル戦略、カルフル・ジャパンにおける小売システムの移転について詳細に検討している。具体的には、第 4 章で検討したカルフルの小売システムの生成・機能機序および体系が、カルフル・ジャパンでどのように移転・変更されたのか、またそれらは外部・内部環境要因にマッチしたのか、あるいはしなかったのかを分析している。

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<sup>5</sup>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。

以上の構成を図示したものが、図表 1-4 である。

#### 図表 1-4 本稿の構成



出典：筆者作成

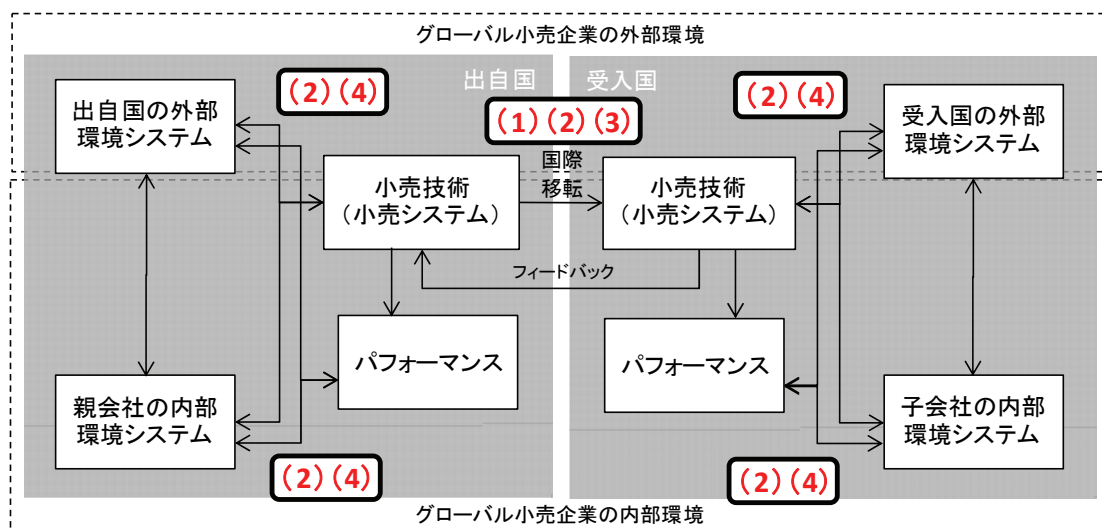
## 2. 小売技術の国際移転に関連する既存研究

小売技術の国際移転に関する研究は数多く行われている。しかしながら本研究では、これに限らず、さまざまな分野から示唆が得られると考えられる。すなわち、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が挙げられる。

本研究が依って立つ下記の分析フレームワーク(図表 2-1)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) 多国籍企業論、(2) 国際経営論、(3) 国際技術移転研究、環境システムと小売技術の相互作用については(2) 国際経営論、(4) 比較流通論(および比較経営論、比較制度論)である。さらに(5) 小売業の国際化研究および(6) 小売技術の国際移転研究からは、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。

そこで各研究領域を概観した後、本章の最後(2.7 参照)にて、本研究の分析フレームワークを改めて提示し解説を加えていきたい。

図表 2-1 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

## 2.1. 多国籍企業論

### 2.1.1. 寡占理論

多国籍企業論の嚆矢は、ハイマー（1976）やキンドルバーガー（1969）の産業組織論的アプローチである。彼らは、市場の不完全性から生じる資産支配力（Asset Power：独占、寡占など）を論拠として対外直接投資理論を構築した。多国籍企業は、現地企業と競合し得るために、現地市場の情報入手のためのコスト、遠隔地で操業するためのコストを補償するような優位性を保持する必要がある<sup>6</sup>。キンドルバーガー（1969）では、多国籍企業が保有する優位性が網羅的に列挙されている。例えば、ブランドの所有、特別なマーケティング技能の保持、パテント化されたあるいは一般に利用可能でない技術へのアクセス、資金源への有利なアクセス、あるチームに特定の経営的技能、工場の規模の経済、垂直統合の経済などである。すなわち、多国籍企業の優位性は、製品の生産から販売に至る機能のすべてにおいて存在するとされている<sup>7</sup>。

このような企業特殊的優位を海外に移転し、国際市場での資産支配を拡大するために対外直接投資が行われるわけだが、企業特殊的優位性は、対外直接投資の必要条件であるが、十分条件ではない。それでは国際市場における資産支配行動の十分条件は何か。それは、市場への商品提供において2つの障壁が存在するという点にある。すなわち、貿易に対する障壁（輸出による収益最大化が阻害される要因）および、競合製品生産を阻害する障壁（現地企業による競合的製品の生産を阻害する要因、言い替えれば、現地企業が競合的製品を生産するために必要な専有的知識を取得できない状態が存在すること）である<sup>8</sup>。その結果、①投資企業と投資先国の企業との競争を取り除く、②投資企業が持つスキルや能力、つまり優位性から生じる利益を専有するために、資産支配の拡大（対外直接投資）が図られる<sup>9</sup>。

輸出とライセンスは、この2つの障壁を解消することができないため、国際市場への商品供給における最善の策は、対外直接投資と位置づけられる。輸出は輸出先国との競争を生むが、対外直接投資はその競争を回避しうる。そのため、コスト要件等の変化によって輸出先国での生産が本国での生産よりも優位になったとき、企業は輸出から対外直接投資に転換する。一方ライセンスは市場の不完全性（寡占・独占状態、優位性の評価に対する非対称性、契約の不確実性、優位性の消散リスク）によって、十分な利益を得られない可能性がある。そのため、企業はライセンスよりも対外直接投資を選択することになる<sup>10</sup>。

以上のように資産支配の理論は、多国籍企業の対外直接投資行動の条件を議論するものであるため、多国籍企業の優位性がなぜ生じるのかについては言及されていない。優位性は所与のものであり、対外直接投資は、その優位性を国際市場に持ち込むことで、①競争の排除、②利益の専有を可能にするものと捉えられる。

### 2.1.2. プロダクトサイクルモデル

バーノン（1966）が提示した当該モデルは、製品のライフサイクルの各ステージにおける企業行動の違いにより、対外直接投資を説明しようとしたものである。また本来、1960年代までのアメリカ企業の対外直接投資を説明するための理論を構築することが目的であったため、このモデルはアメリカ企業に特殊的な部分と、一般的な理論としての部分をあわせ持つことに注意する必要がある<sup>11</sup>。

まず新製品は、下記のような条件を持つ市場で開発される。

- ①他の国よりも高い平均所得を有する消費者が存在する
- ②労働コストが高く、資本が豊富である

高い所得と高い労働コストが、新しい需要を生み、それに対応するために新製品を開発することになる。さらにこれらの新製品が生産される立地は、以下の「導入期に特異的な要因」により決定される。

- ①製品に投入されるインプットの変化への対応（製品のドミナント・デザインが決定していないため、さまざまなインプットが使用されうる。その変化に柔軟に対応する必要がある）
- ②製品の導入期において、製品需要が価格によって影響されない点（製品の価格差よりも、製品の性能などの差別化の方が重視される）
- ③生産者と顧客、供給者、および競争業者との間で迅速で効率的なコミュニケーションの必要性（魅力的な製品づくりのためにさまざまな次元でのコミュニケーションが必要となる）

したがって、新製品はアメリカ市場に向け開発され、要素コストや移動コストの分析を越えて、アメリカに生産拠点を置くという決定が導かれる。

製品のライフステージが成熟期に入ると、製品の価格がより重視されるようになる。その段階では、先の立地を決定する要素に対する重要性が薄れるため、各企業は先進国で生産施設を設立することを検討し始める。その結果、各企業による先進国でのコスト（要素コスト、生産コスト等）計算にもとづいて、直接投資が発生する。このようなコスト要件に加え、企業による脅威の認知の重要性も指摘されている。輸出による市場の拡大により、現地政府の意識が高まり、現地生産を促進する動きが活性化すると、輸出によってつくり出した現地市場の地位を守るために直接投資が促進されるのである。

製品のライフステージが標準化段階に入ると、低コストの労働力を提供できる発展途上国が、生産立地の対象となりうる。

以上から、多国籍企業の競争優位の源泉は、初期の段階では、市場機会を認知する能力であり、その後、低コストでの生産を可能にする能力と捉えられ、市場特性や労働コストなどの立地特殊的優位に対応したり、活用したりする企業特殊的優位にあると捉えられている。さらに対外直接投資が選択されるのは、製品が成熟化・標準化したことで、生産・移動コストよりも優先されていた「導入期に特異的な要因」の重要性が解消されることによる。その結果、生産・移動コストが輸出コストよりも低い場合に、対外直接投資が選択される。

### 2.1.3. 内部化理論

寡占理論の資産支配という概念に替えて、内部化という概念の構築を推進したのが、レディング学派であった<sup>12</sup>。内部化とは、コース（1937）により提唱された概念であり、市場の不完全性を回避するために内部市場を創造する行為である。レディング学派は、この内部化の概念を多国籍企業に適用したのである。なお内部化理論では、取引コストの回避をその重要な論拠としながらもそれのみに留まらず、資産支配もその論拠として捉えている。したがって内部化は、（市場の不完全性を解消することによる）公益の向上にもなりうるし、（資産支配の追及による）公益の減少にもなりうる<sup>13</sup>。

内部化理論において重要な論拠となる取引コストは、先述のコース（1937）によって提唱され、ウィリアムソン（1975）によって継承された。それを多国籍企業に応用したのがティース（1981、1982、1985）である<sup>14</sup>。コース（1937）は取引コストとして、

- ①適正な価格を探求するための仲介コスト、
- ②契約を定義するコスト、
- ③スケジューリングコストと必要となるインプットのコスト、
- ④課税

の4つを挙げた。一方ウィリアムソン（1975）は、主要な取引コストとして、①情報コスト、②交渉コスト、③監督コストを抽出し、それは、限定的合理性、機会主義、資産特殊性により生じると捉えた。

コース（1937）の内部化は、バックレイ・カソン（1976）によりいっそう発展し、体系化された。バックレイ・カソン（1976）は内部化理論が機能する前提条件を以下のように単純化している。すなわち、

- ①企業は不完全市場の世界で利潤を最大化する
- ②財（商品・要素）市場が不完全であるとき、内部市場を創出することにより、市場を回避する誘因が存在する。内部化により〔外部〕市場によって結びつけられていた諸活動は共通の所有と管理のもとに置かれることになる。

③国境を越えて行われる市場の内部化が多国籍企業を創出する。

という3つの仮定である。

そこで財（商品・要素）市場の内部化は、内部化の限界ベネフィットが限界コストに等しくなるところまで行われる。内部化のベネフィットとは、

- ①内部先物市場の創出、
- ②差別的価格設定、
- ③相互取引交渉コストの回避、
- ④買い手の不確実性（売り手と買い手の知識の非対称性）の削除、
- ⑤トランスファー・プライシングを通じた、政府干渉による影響の最小化

という5つであるとされ、内部化のコストとは、

- ①市場の細分化にともなう資源コスト（市場によって結びつけられる諸活動間の最適規模が異なることから生じるコスト）、
- ②内部化によって生じるコミュニケーション・コスト、
- ③外国所有企業に対する政治的差別によるコスト、
- ④内部市場の管理コスト

の4つであるとされている。

それでは内部化理論は、どのような理論上の変化をもたらしたのだろうか。内部化理論により、それまで典型的と考えられていた、①ライセンス、②輸出、③現地物流・販売拠点の設立、④現地生産・包装、⑤合弁事業、⑥対外直接投資（完全所有子会社による現地生産やマーケティング活動）という海外市場への参入段階を、①輸出、②対外直接投資、③ライセンスという順に捉えなおした。前者では、海外事業を根源的にリスクの高いものと捉えており、海外事業へのコミットメントが増えれば増えるほど、リスクも増えるという想定が前提となっている。これに対して内部化理論では、コストをトータルに判断し、特に知識の消散リスクの概念を取り込み、知識の消散リスクが弱まるまで、ライセンスは行われなかった<sup>15</sup>。

対外直接投資は市場（商品市場および要素市場）の不完全性から、輸出が選択できない場合の代替案である。市場の不完全性により生まれた多国籍企業の企業特殊的優位が、内部市場を作り出す（海外直接投資を発生させる）。すなわち、市場の不完全性（要素価格の差など）から生じる企業特殊的優位（低価格の原材料・部品の入手、情報・知識の専有、製品の差別化）が、あたかも比較優位に応じて貿易が生じるように、市場取引を誘発する。市場の不完全性は同時に、市場取引における外部性をも生み出す。すなわち政府のコント



ロールや規制などから生じる人為的な外部性（Induced Externality）と、知識の消散、情報・知識等の中間財の取引市場の不在等から生じる自然発生的な外部性（Natural Externality）である。この2つの外部性に対処することができるのは、内部市場を作り出し、それらを回避する対外直接投資のみである<sup>16</sup>。市場の不完全性を回避するための対外直接投資自体が、企業特殊的優位（例えば、関税の回避、低価格の原材料・部品の入手、専有知識の海外での使用などによる優位）を構築することもあるため、市場の不完全性は、対外直接投資および多国籍企業の企業特殊的優位の発生事由となる。

したがって輸出やライセンスは、この外部性のコストが対外直接投資よりも低い場合（厳密には、収益から実施コストと外部性コストを引いた差分がより高い場合）に選択しうる。言い換えれば、自由貿易が可能な場合には輸出、企業特殊的優位（知識優位）から十分な利益が得られる場合（特許や保護施策により市場が完全に細分化されているなど、知識の消散リスクが低い場合）にはライセンスを選択することができる。しかしながら実際にはそのような状況は少なく、内部化を通じた海外生産（＝対外直接投資）が企業特殊的優位を維持するための最善策だと捉えられる<sup>17</sup>。

以上のように内部化理論では、多国籍企業の競争優位の源泉は市場の不完全性であり、市場の不完全性が解消されない限り、対外直接投資は最善策であると位置づけられている。

#### 2.1.4. 折衷理論

ダニングは、1970年代までに提示された種々の多国籍企業理論（寡占理論、プロダクトサイクルモデル、内部化理論など）の部分的説明力を統合し、包括的説明力を持つ理論の構築を目指し、折衷理論を提唱した。折衷理論の基本的仮説は、①所有特殊的優位（O優位）、②内部化優位（I優位）、③立地特殊的優位（L優位）の3つが満たされるならば、企業は直接投資を行い、海外での事業に従事するというものである<sup>18</sup>。対外直接投資が選択されるのは、所有特殊的優位を保有すること、その上で内部化優位が存在すること、さらに立地特殊的優位が存在することであると指摘し、海外市場供給のための他の形態（輸出やライセンス）も、この3つの条件の状態により説明できるとした（

図表 2-2）。

図表 2-2 海外市場への代替的供給方式

		優位		
		所有特殊的優位 (O優位)	内部化優位 (I優位)	立地特殊的優位 (L優位)
の 方 法 市 場 接 近	対外直接投資 (FDI)	○	○	○
	財・サービスの輸出	○	○	×
	ライセンス	○	×	×

出典：Dunning（1981）、p. 4

ダニングは、ある企業が他の企業以上に利益を生むことができる優位性を所有特殊の優位（0 優位）と捉えている。さらにそれを、資産優位（asset advantage：0a）と取引優位（取引コスト最小化優位、transaction cost minimizing advantages：0t）とに分けており<sup>19</sup>、これまで広範に渡るものとしてさまざまな例が列挙される状態であった概念を少なからず整理することに寄与した。そこでこの整理の方法について、詳しく見ていきたい。

資産優位とは、他の企業にない資産を所有することであり、独占的資産（資産への排他的・優位的アクセス権など）を所有すること、より優れた資産、特に目に見えない資産を所有することにより生まれる優位性である。一方、取引優位は、多国籍企業の組織が持つ能力を反映した優位性であり、さまざまな国にある企業の資産を共通管理することによって生じる優位性である<sup>20</sup>。これはさらに、①子会社（海外拠点）が利用しうる親会社の優位性と、②多国籍化から生じる優位性とに分けることができる。多国籍化から生じる優位性とは、多数の分散化した付加価値活動を統合し、リスク分散する能力から生起する優位性や、進出先環境の差異を利用したりそれに適応したりする能力から生起する優位性を指す。寡占理論、プロダクトサイクルモデル、内部化理論などでは、多国籍化以前に企業が持つ優位性に焦点があてられていたが、折衷理論では明確に多国籍化から生じる優位性が指摘された。しかしながら折衷理論では、「遠隔地で操業するためのコストを補償するような優位性を保持する必要性」を否定するものではなかった。多国籍化以前の優位性の必要性も、多国籍化以降の優位性の必要性と同様に重視されていたのである。これに対してカソン（1987）では、内部化によって生じる利益が内部化コストを上回れば多国籍化が行われるとし、対外直接投資が、必ずしも多国籍化以前の優位性の保持を前提とするわけではないことを指摘している。カソン（1987）のような観点からすると、多国籍化自体から生じる優位性に対する視点は、企業特殊の優位性の保持が対外直接投資の前提であるとする概念を覆すものだといえる。さらにこの多国籍化自体から生じる優位性は、後のクリストファー（2005）の「バリュー・ネットワーク」、ドズ・サントス・ウィリアムソン（2001）の「メタナショナル経営論」といった理論の構築につながることになる。

なおダニング（1989）では、折衷理論のサービス産業への適用可能性が検討されている。そこでこの分析についても概観してみたい。まず、サービス業における 0 優位は次のように指摘されている。

#### i. 品質：製品の差別化

サービスは往々にして複雑であり、その提供に人が関与するため、品質にバラつきが出やすい。高く一定した品質のサービスを提供できる能力が、特に BtoB の分野で求められる。継続的なブランドイメージを維持する能力、品質管理と購入側の取引コストを削減するための多拠点でのサービス提供能力、ホテルといったらヒルトン、クレジットカードといっ

たらアメリカンエクスプレスやビザというようにサービスと同義と見なされるブランドや商標、購入前の情報提供、アフターサービスの提供場所や品質などが、当該優位の例として挙げられる。

ii. 範囲の経済

あるサービスでは、その入手可能性や価格は、売り手側の範囲の経済に関係する。例えば小売業は、取扱量や範囲の大きさが売り手に対する交渉力を強め、品質やプロセスに統制力を発揮する。航空会社やホテルチェーンの照会システムや、海運業、コンサルティング業、各種仲介業などでグローバルな意識・体制を推進する上でも、範囲の経済が発揮されやすい。

iii. 規模と特化の経済

大規模かつ国際的なサービス業、特にビジネスコンサルタント、商業銀行や投資銀行、ホテルチェーンなど人、金、情報といった経営資源を大量に活用する企業は、人事集約の経済や統合的管理の経済を発揮することができる。これは、人、金、情報を拠点間で動かすことで、要素費用の差異や環境の柔軟性を利用できるためである。また大規模なサービス業は製造業の場合と同様、資金調達や購買において、良い条件を引き出すことも可能である。さらに保険や投資銀行では、規模や範囲がリスク分散の優位性を生み出す。

iv. 技術と情報

サービス業における「ナレッジ」として、情報（目に見えない資産やコアコンピタンス）を獲得し、創出し、組み立て、貯蔵し、監視し、解釈し、分析する能力が挙げられる。この能力が特に重要なのは、情報を獲得、組み立て、転送するサービス（株式仲介、為替・証券ディーラー、ビジネスコンサルティングなど）、商品仲介やさまざまなデータ提供加工サービス、送信ネットワークなどである。

v. サービスセクターのナレッジ資産が持つ特徴

まずサービスとしてのナレッジは、消滅することがなく、低コストあるいはまったく費用が掛かることなく繰り返し使用されるものである。また人的資本集約的サービス（金融、情報通信、ビジネス・専門サービスなど）は、企業特種的な形式・暗黙知（集合的な知識、知能、経験、組織内の人材が持つ判断力）プラス、受け継がれる知識（文書、ディスクなどのかたちで保存される知識）を保有している。

vi. インプット（原材料や部品など）またはアウトプット（市場）へのアクセス優位

インプットやアウトプットへのアクセス優位は、市場の失敗が存在して初めて維持されるが、市場の失敗自体、国境を越えた仲介サービスや裁定取引サービスの必要性を生み出

す。このようなサービスの競争優位は、クライアントの取引コストを最小化し、必要なアドバイスを提供する能力より生まれる。

またサービス企業が、特定の立地で基礎的なインプットの調達能力、探索・交渉・監督コストの削減能力を持つことも競争優位になりうる。さらに中間サービス業（海運、保険、金融など）は、お互いにサービスを利用しあったり、顧客のニーズに応じて連携してサービス提供を行ったりすることで、集積の経済を発揮しうる。またグローバル志向のビジネスや金融活動では、主要都市に集約されることで強みを発揮する。

市場へのアクセスに関しては、豊富な例が見られる。保険、金融、広告、会計、ヘッドハンティングなどのグローバルサービスは、国際化するクライアントとの取引を維持するために、海外でのサービス提供を拡大している。さらにテレマティックスの発展により、統合的なサービスパッケージを提供することもできるようになっている。

販売拠点、輸出入、総合商社、購買グループなどは、インプットやアプトプットへのアクセス自体がそのメイン機能となる。日本の総合商社は、グローバルな活動ネットワークのコントロール、取引交渉力、対象となる商品の市場状況に関する無比の知識、流通網の所有、取引ポートフォリオの多様化により、為替リスクや事業環境上の問題を減じる能力などが、競争優位の源泉であると指摘される。

以上のようにダニング（1989）では、多国籍化を促す所有特殊の優位性は、サービス業においても製造業と同様に、「目に見えない資産の所有（＝資産優位）」と「付加価値活動の統合（＝取引優位）」からなると捉えられている。

小売業における「目に見えない資産」とは、例えばチェーンストアが持つさまざまな経済性、すなわち、店舗規模の経済、企業規模の経済、複製の経済、範囲の経済、集積の経済<sup>21</sup>があてはまる。店舗規模の経済は、人件費、設備費、在庫コストから生じると考えられる。企業規模の経済は、購買、人事政策、広告、経営、物流を集権化することから生じるボリュームの増加によってもたらされる。複製の経済は、店舗デザインやレイアウト、レジシステム、マーチャンダイジング、オペレーションシステム（発注システム、レイバースケジューリングシステム、在庫管理システムなど）の各システムおよびプロセスをチェーン内の各店舗に適用することにより生じる。範囲の経済は、品ぞろえによる商品選択の柔軟性により生じるが、さらに、複製の経済や企業規模の経済を生み出すことができる。GMS（総合スーパー）やハイパーマーケットは、範囲の経済によりワンストップショッピングの利便性を提供し、異なる商品カテゴリーのオペレーションやプロモーションを共通化することで複製の経済を発揮している。取り扱う商品カテゴリーの増加は、取り扱う商品そのものの量にもつながり、企業規模の経済を生じさせる。また集積の経済は、ドミナント出店により、配送やマーケティングが効率化されたり、相乗効果が発生したりすることにより生じる。さらに、企業規模の経済や複製の経済をさらに増幅させるような、サービス・マネジメント（マーチャンダイジング、インストアマーチャンダイジング、接客・カ

ウンセリングなど)のノウハウも含まれる。

他方、小売業における「付加価値活動の統合」による優位性は、調達や出店において生じる。調達活動を特定の地域に集約したり、逆に各国で調達した商品をさまざまな国で販売したりすることで、コストや品質、品ぞろえのメリットを享受することができる。また製造小売（SPA）では、各国で出店した店舗が流行をキャッチするセンサーとなり、本部の企画・デザインの部門にその情報をフィードバックする役目を担っているケースが見られる。なお出店面でこのような優位性が発揮されるケースは、現地適応が重視される食品や日用品の小売業においては稀であるといえる。販売する商品がグローバルに標準化されていけばされているほど、この優位性が生じる機会が増加する。

次に I 優位については、サービス業において対外直接投資と非出資の契約が行われるケースについて、具体例を示している。対外直接投資が行われるケースは、①暗黙知にもとづくサービスで、地理的拡散のメリットが大きい業種（銀行・金融サービス、専門サービスなど）、②生産効率や品質保持の観点からブランドやイメージが重要な業種（広告、コンサルタントなど）、③非サービス多国籍企業の貿易関連子会社が挙げられる。次に非出資の契約が行われるケースは、①成果要求水準が明文化しやすく、出資がなくとも予約等のシステムによるシナジー効果が発揮でき、またリスク回避も可能な業種（ホテル、レストラン、レンタカーなど）、②現地に特化した知識やカスタム化が必要な業種（ビジネスサービス、会計・法務、土木・建設業など）、③マーケティングや配送コストの観点から現地エージェントを活用するケース、④現地パートナーとのリスクシェアを望むケースが挙げられる。このように I 優位が下位分類によって異なることを示した<sup>22</sup>。このことは、国際的に移転・活用可能な目に見えない資産（暗黙知、ブランドなど）の重要性、内部化以外の品質管理手段の有無、内部化以外に相互依存的活動の経済性を獲得できる手段の有無、現地環境適応への必要性などが、I 優位に影響を及ぼすことを指摘しているといえる。しかしながら小売業では、業態により上記のどちらの形態も採用されているし、また同じ業態でも双方の形態が採用される場合が見られる。したがってダニング（1989）の分析は、サービス多国籍企業の内部化に対する問題提起に留まっており、いっそうの検討が必要だといえよう。

L 優位については、サービス業の場合には、製造業で重要なコスト要因よりも、顧客への近接や現地の習慣・ニーズへの適応といった要因がより重要であること、また現地政府の役割が重要であることを指摘している。しかしながらこの点についても、I 優位と同様に、下位分類ごとに状況が異なることが想定される。食品・日用品小売業の品ぞろえは、顧客への近接や現地の習慣・ニーズへの適応が決定的に必要な分野だといえ、同時に小売業は大いに労働集約型産業である。その場合には現地国に大きなL 優位が存在するといえるが、コンビニエンスストア業態では契約による資源移転（フランチャイズ契約=L 優位を享受できない形態）が多用されている。したがって、ここにもより詳細な検討の余地があると考えられる。

これまでの寡占理論、プロダクトサイクルモデル、内部化理論、折衷理論の概観を要約すると、多国籍企業論では、多国籍企業の優位性の源泉は、国家特殊的（＝市場の不完全性や比較優位といった、出自国の環境要因に影響を受けて形成されるもの）あるいは企業特特殊的な資産優位や、多国籍化により生じる取引優位であること、また対外直接投資は資産支配、取引コストの削減、市場の不完全性の排除を可能とすることが示唆されている（図表 2-3 参照）。

図表 2-3 多国籍企業論の概観

理論	主な研究	優位性の源泉	FDI が選択される理由	FDI の位置づけ
寡占理論	Hymer (1976)、Kindleberger (1969)	企業特特殊的優位	①競争の排除 ②利益の専有	最善策
内部化理論	Ragman (1980、1986)、Backley and Casson (1976)	市場の不完全性から起因する企業特特殊的優位	市場の不完全性（政府のコントロールや規制などから生じる人為的な外部性と、知識の消散、情報・知識等の中間財の取引市場の不在等から生じる自然発生的な外部性）の回避	市場の不完全性が高い場合、最善策（基本的な参入段階は、①輸出、②海外直接投資、③ライセンスの順）
プロダクトサイクルモデル	Vernon (1971)	立地特特殊的優位を利用する企業特特殊的優位	低い生産・移動コストの活用	海外市場供給形態間の優劣はない（コスト計算にもとづく）
折衷理論	Dunning (1979、1981、1988、1989、1993)	資産優位および取引優位	①所有特特殊的優位、②内部化優位、③立地特特殊的優位の存在	海外市場供給形態間の優劣はない（3つの優位性の状態にもとづく）

出典：筆者作成

さらに、多国籍企業論が本研究に与える示唆として、以下の点が重要であろう。

- 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）」からなる所有特特殊的優位を保有しうる
- 「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

## 2.2. 国際経営論

### 2.2.1. 国際経営論研究の類型

国際経営論研究を類型化すると、以下のように分けることができる。

国際経営における経営資源研究：

- ① 多国籍企業を経営資源移動の組織体として捉えるもの：フェアウェザーの「国際経営論」、ペンローズの「企業成長の理論」など
- ② 経営資源移転プロセスを主題とするもの：「リソースベースドビュー」など
- ③ 国際技術・知識移転を扱うもの

国際経営における組織研究：

- ④ 組織デザインや情報フローを主題とするもの：ガルブレイスやネサンソンの「組織デザイン」、エゲルホフの「情報処理理論」
- ⑤ 親子関係・ネットワーク体制を主題とするもの：パートレット・ゴシャールの「トランスナショナルモデル」
- ⑥ 制度化理論に焦点をあてるもの：ウエストニー、ローゼンツヴァイク・シンの「同型化プル」、コグットの「カントリー・インプリンティング」

国際経営における経営戦略研究：

- ⑦ 適応 - 統合の選択を主題とするもの：ドズ・プラハラード、パートレット、ゴシャールの「I-R フレームワーク」など
- ⑧ 子会社の役割やネットワークの各拠点の役割を主題とするもの
- ⑨ グローバル・ネットワークのマネジメントを主題とするもの：ドズらの「メタナショナル経営論」など

以上の中から、特にリソースベースドビュー、制度化理論、ネットワーク理論について概観してみたい。なお、国際技術移転研究については、2.3で整理している。

### 2.2.2. 経営資源移動の組織体としての多国籍企業

初期の国際経営研究で多国籍企業を資源移動の組織体として位置づけたのは、フェアウェザー（1969）である。彼は多国籍企業が資源を内部で移転する理由を以下のように整理する。まず、「資源を移転する」理由は、競争優位の源泉である資源を親会社から海外子会社に移転することで、競争を有利に展開するためだとする。そして「内部で移転する」理由は、完全に業務を管理できること、従来の習慣にのっとり企業を運営できること、長期的に市場地位を維持できることを挙げている。

さらにロビンソン（1988）は、競争優位の源泉となる技術・スキルほど密接に企業と結

びついているという点も、内部移転を選択する要因になっているとする。さらに各技術は密接に結びつき、そのコンビネーションが競争力の源泉となることから、内部移転を通じ、技術のパッケージとして移転されるという点を指摘する。この内部移転の主体が多国籍企業であり、フェアウェザー（1969）によれば、事業活動の実施に必要な技術および決定の子会社への流れを容易にすることが多国籍企業の目標となる。そこでは、分散化と統一化のせめぎあいが起きており、多国籍企業はそのバランスを取ろうとする。

なお、資源移動体として多国籍企業を論じる研究では、企業特殊的優位に対する認識が、伝統的な多国籍企業論（2.1 参照）におけるそれとは異なっているという点が指摘できる。

多国籍企業論においては、対外直接投資が必ずしも多国籍化以前の優位性の保持を前提とするわけではないとするカソン（1987）のような見解もあるものの、多国籍化に当たり企業が何らかの優位性（企業特殊的優位）を保有していることを前提とするのが主流であった。そしてその優位性を海外へ移転するための手段が、対外直接投資として位置づけられている。優位性が消散するリスクがあるため、対外直接投資は、優位性から発生する利益を専有するために実施される。なお、優位性として挙げられている要素は企業の「経営資源」であるといえ、優位性の源泉は経営資源の一部から構成されるといえる。

一方、資源移動体の研究は、1980年代後半から急速に注目を集めたリソースベースビュー（以下 RBV）が依って立つ、次のような2つの根本的な仮定<sup>23</sup>を前提としている。一つ目は、「経営資源の異質性」という仮定であり、ペンローズの企業観を土台とした「企業は生産資源の集合体（束）であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」という認識にもとづく。二つ目は「経営資源の固着性」の仮定であり、セルツニックの組織リーダーシップやリカードの土地の経済学の研究を継承し、「経営資源のなかにはその複製コストが非常に大きかったり、その供給が非弾力的なものがある」という想定にもとづく。企業が「経営資源の集合体をマネジメントする」という観点は、1990年代の組織的に経営資源の蓄積・活用を行う能力である「ダイナミック能力」への着目へとつながっていく。経営資源の保有だけでなく、資源をいかに開発し、蓄積し、活用するのかという「プロセス」に重点が置かれるようになったのである<sup>24</sup>。

以上のような多国籍企業論と RBV との重点の違いは、経営資源の移転可能性に対する前提に起因するといえよう。多国籍企業論では、経営資源は、契約等により移転が可能なものであり、移転により消散する可能性があるものである。したがって焦点は「どのように移転を成功させるか」というよりも、「移転による消散をどのように防ぐか、また移転により生じる利益をどのように専有するか」ということにあてられている。しかしながら RBV では、経営資源は「容易に移転できない」ものとして捉えられている。このような見識の違いは、経営資源そのものをどのように認識するかにかかるといえる。多国籍企業論では、公共財としての特徴を持つ「知識」を優位性の源泉として捉えることが多く、RBV では、経営資源を「集合体（束）」として捉え、中でも供給が非弾力的な経営資源に焦点をあてる。これは経営資源を、インプットの視点で見る（多国籍企業論）かアウトプットの視点で見

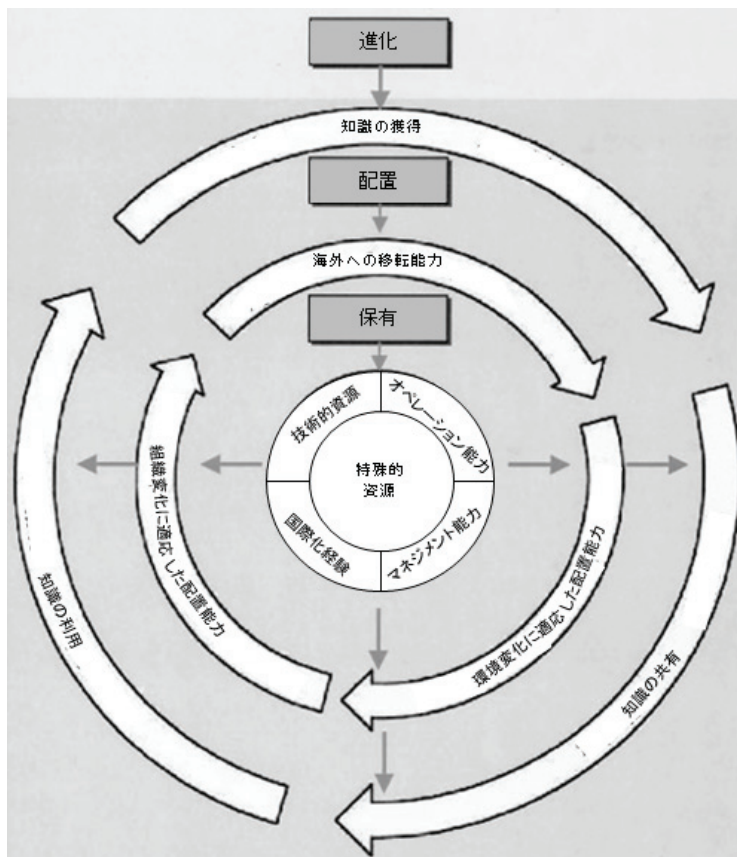


る（RBV）かという異なる 2 つの視点を提示している。経営資源の束は、暗黙知や形式知、弾力的な要素や非弾力的な要素など、さまざまな特徴を持つものが含まれる。これらを連結・調整して活用することが、マネジメントの役割となる。そのようなマネジメント活動の結果アウトプットされる経営資源は、組織内での「活用」を前提としているため、体系化、形式知化、弾力化が進む傾向が強いといえる。さらにこのような要素は、優位性を形成する場合が多く、その最たる例が「知識」であると捉えられる。

コグット・ザンダー（1993）は、コード化しづらい知識、教育が難しい知識ほど内部化を通じて移転されることを実証した。その理由は、知識を創出し、それを競合他社よりも効率的に移転する能力が、企業の成長を促すという点にある。したがって、知識移転の方法（ライセンスか内部化か）に関わるコスト比較だけでなく、内部化による知識移転を経験し、そのための能力を獲得することによる将来的な収益を見越した意思決定が行われるということに理由を見出した。企業は成長のために、他社の模倣行動よりも早い知識の複製を可能とする能力を身につけるために、内部化による知識移転を行うのである。

内部化による知識移転が行われることにより、経営資源が効率的に配置され、経験による学習が促進されることにより、多国籍企業が身につけることができる能力は、ダイナミックケイパビリティと呼称される。ダイナミックケイパビリティは、多国籍企業が組織に体化され、利益を生み出すような経営資源（ケイパビリティ）を保有し、配置し、進化させる能力と、定義されている<sup>25</sup>。具体的には、オペレーション、マネジメント、技術、国際化経験といった能力を、海外への移転、組織内のニーズや組織外の変化に応じて適切に配置し、その結果、知識を獲得し、共有し、活用する能力を身につけていくというプロセスにより形成される（図表 2-4）。このように進化し続ける能力を身につけるためには、メタラーニング（進化する学習）が重要となる。これは、情報を移転し、引き出し、実験的に活用したり、ルーチンを進化させていったりする活動を指す。

図表 2-4 国際化におけるダイナミックケイパビリティ：統合モデル



出典：Luo（2000）、p. 359

このような経営資源の移転プロセスを、特に知識に焦点をあてて行っているのが、ナレッジ・マネジメントや組織学習の研究である。特に国際的なフィールドを対象とする研究では、(1) 親会社から海外子会社への知識移転、(2) 海外子会社から現地にスピルオーバーする知識移転、(3) 海外子会社が知識を現地から学習によって獲得する知識移転、(4) 海外子会社から親会社への知識移転、(5) 海外子会社間の知識移転といった、さまざまなレベルでの分析が必要とされる<sup>26</sup>。

以上の議論から国際経営は、経営資源パッケージの移転活動であるといえ、さらにその経営資源は、移転活動により得られる経験、能力から学習し、ダイナミックに成長し続けていく必要があるものと捉えられる。

### 2.2.3. 制度化理論と国際経営

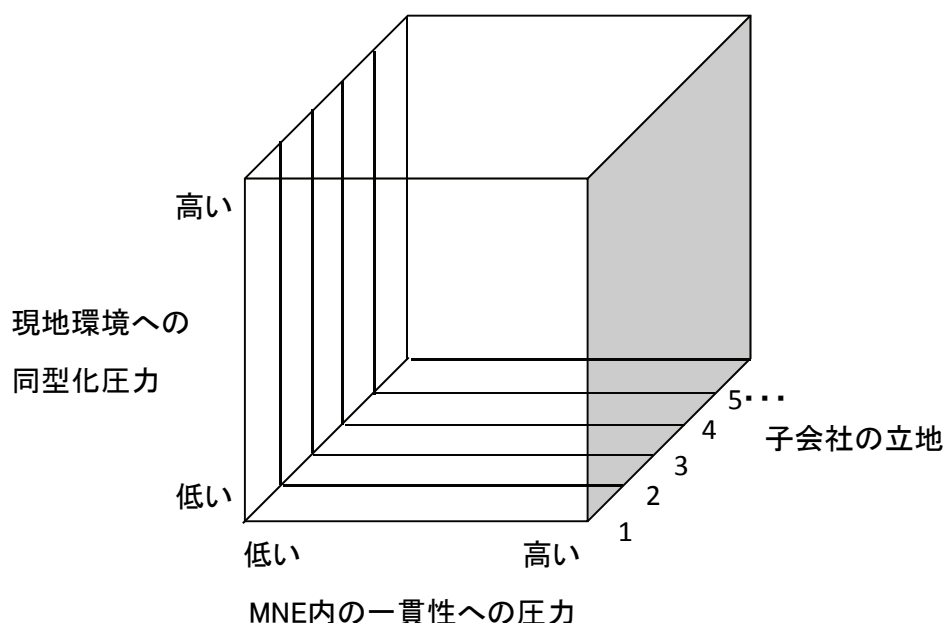
ウエストニー（1993）によれば、制度化理論は「組織はテクニカルな現象であると同時に社会的な現象であり、その構造およびプロセスはテクニカルな合理性によってのみ形成されるわけではない」という前提に立つ。組織へのテクニカルな決定論的アプローチに対する初期の批判が、テクニカルな合理性からの逸脱を、組織の内部的考察（非公式な社会

構造や組織内のパワー関係などの要因の分析)によって説明しようとしたのに対し、制度化理論は社会的コンテクストを第一義的に捉え、「制度的環境内での同型化 (isomorphism)」に焦点をおいている。「同型化」とは、「当該環境内の他組織において、支配的な構造とプロセスの採用」<sup>27</sup>を意味する。

制度化理論を多国籍企業に応用することで、次のような成果が期待できる。

まず、「相矛盾する同型化プル」という概念を取り込むことができる。ウエストニー (1993)によれば、多国籍企業は、複数の異なる環境において活動するため、これらの環境に存在する多様かつ潜在的に相矛盾する同型化プルの影響を受けやすいという。ローゼンツヴァイク・シン (1991) は、相矛盾する同型化プルを各子会社がさまざまなレベルで受ける様子を図表 2-5 のように表現している。

図表 2-5 MNE 子会社の構造・プロセスのバリエーション



出典 : Rosenzweig and Singh (1991)、p. 348

同様にコグット (1993) も、同型化プルの問題を重視する。見えざる資産の重要性を強調する伝統的議論では、なぜ世界所得に占める割合よりも、FDI において占める割合の方が高い国が存在するのかは説明できないとし、企業の所有優位に影響を及ぼす立地要因の分類法を確立することの重要性を指摘する。ある国を出自とする企業が保有する所有優位を特定し、それをその国の歴史的展開や社会的特徴と結びつける作業が必要だとする。さらに、伝統的議論の欠点は所有優位を正確に列挙できなかったことだとし、これを立地要因への企業の「対応の歴史」が生み出す「累積能力」だと考えた。一方、多国籍企業はその累積能力を海外へ拡張する主体であり、能力の国際的な拡張に努めた結果、自社の子会社

ネットワークを利用する優位性を享受することができるとする。2つの同型化プル的一方である「組織内への同型化プル」が、新たな優位性の源泉となりうるという指摘だ。このようなネットワーク優位性は、累積的な学習の結果生まれる柔軟性（リソースの蓄積による選択肢の増加、すなわち対応力の増大）として表現されており、「子会社の役割」や「ネットワーク自体の戦略的構築（メタナショナル経営論など）」など、ネットワークの構成方法・在り方自体に優位性を求める議論とは、同じネットワーク優位性を扱ってはいるが、異なるアプローチだといえよう。

以上のような「相矛盾する同型化プル」は、国際経営研究における「標準化と適応化」あるいは「統制と調整」の問題に、新たな視点をもたらす<sup>28</sup>。これまで、多国籍企業の子会社が現地の組織パターンをどの程度採用するのかは、文化や多国籍企業組織内の政治力学をその根拠としてきたが、最近の研究は、それを潜在的に相矛盾する広範囲な同型化プルの衝突の結果として捉えようとする。これにより、現地適応は必ずしも純粋な現地組織において支配的なパターンの採用を意味するのではなく、現地組織フィールド<sup>29</sup>への同型化の圧力として捉えられ、また標準化は必ずしも本社のパターンの採用を意味するのではなく、多国籍企業内での首尾一貫性を求める圧力と捉えることができる。標準化および適応化を行う対象自体が、これまでとは異なるものとして再定義されている。

なお、統制と調整という問題に対して、多国籍企業がどのような組織メカニズムにより対処しているかについては、マルチネス・ジャイロ（1989）が行った研究レビューが参考になる。

次に、複数の異なる環境における同型化が生み出すイノベーションという視点を取り込むことができる。同様にウエストニー（1993）によれば、複数の異なる環境にまたがることで、制度化のメカニズムは次のようなイノベーションを創出する。すなわち、①あるフィールドですでに制度化されている組織パターンが、別のフィールドに導入されるときに生じるイノベーション、②相矛盾する複数の同型化プルが新しい構造やプロセスを生み、それが模倣的同型化を通じてさらに広く制度化される場合に生じるイノベーション、の2つである。

以上のようなイノベーション現象は、ラーニング（パターンの移転）行動にも深く関わるものである。ラーニングにおいても、ラーニングによって影響を受ける対象を組織フィールド全体と捉えることで、ラーニングのコンテキストについて、新たな定義と評価が可能になる。多国籍企業内で移転されたパターンは、組織内では一貫性を持ち、収益の源泉となる重要な要素であるかもしれないが、それによって影響を受ける現地環境（取引先など）を含めて考えた場合、現地商習慣に適合しないなどのマイナスの影響を及ぼす可能性がある。その場合には、多国籍企業内で理に適ったパターンでも、修正したり、新たなパターンを創出したりすることが必要となる。

制度化理論における国際経営は、組織内外の同型化プルという相矛盾する引力をマネジメントする活動として捉えられる。しかもその引力は本社のパターンの採用を求める圧力

ではなく多国籍企業内での首尾一貫性を求める圧力であり、現地で支配的な組織パターン  
の採用を求める圧力ではなく、現地の組織フィールドとの同型化の圧力である。組織内の  
同型化圧力は、多国籍企業がダイナミックなラーニングやケイパビリティを追及する主体  
であるために、常に新しい同型化ニーズへの適応を意味し、終わりなく存在し続ける引力  
となる。現地組織フィールドへの同型化は、対象が広範かつ体系立ったものであることか  
ら、同型化すべき対象や同型化の方法を把握することはかなり難易度が高い。しかも進出  
先ごとに組織フィールドは異なり、単一の組織パターンを対象とする場合よりも進出先間  
の共通点は少なくなる。そのため国際化（海外に経営資源を移転する）経験と、その結果  
生じる知識を始めとした経営資源の保有や新たな配置状態が、多国籍企業の優位的能力と  
なる。

#### 2.2.4. ネットワーク理論と国際経営

ヘドランド（1993）は、階層構造は組織的有効性を持つとされてきたが、多国籍企業は  
その基本的仮説が大きく意味を失ってしまうような世界に直面しているという。時代を大  
きく整理すれば、1920年代から50年までは「マルチナショナル」または「マルチドメステ  
ィック」時代と定義され、多国籍企業の組織パターンは自律的分権的な組織の連合体であ  
った。1950年代から80年までは、「グローバル」または「ピュアグローバル」時代であり、  
多国籍企業の組織は集権的ハブに意思決定が集中し、高度の公式化や標準化によるマネジ  
メントが行われた。1980年代以降は、「トランスナショナル」または「複雑系グローバル」  
時代であり、統合的ネットワークが多国籍企業の組織パターンであった。そこでも集権的  
意思決定が行われるが、海外拠点の役割は高度化し、拠点間の相互依存性が高まっている。  
さらにインフォーマルな調整メカニズム（タスクフォースや非公式組織、組織文化など）  
の役割も大きくなっている。

このような世界では、まず、「タスクの事前的設計と安定性」および「ユニット間関係の  
一方向性と普遍性」の前提が崩れる。組織を職務の階層として知覚する場合、現代の多  
国籍企業では任意の組織ユニットの役割が長期的に特定できないために、当該階層が常  
に変化し続ける。その中で多国籍企業の存在理由は、「グローバル性が持つインフラ的優位  
を利用して職務と取引の再調整を絶えず行うこと」にある。多国籍企業は、「無数の変  
転めまぐるしい取引のガバナンス形態を絶えず選択するメカニズム」と捉えられる。し  
たがって、国際経営において階層は組織構造の前提ではなく、タスク遂行上の効率性を  
発揮する一つの手段に過ぎなく、そのため多国籍企業は、互惠的相互依存関係など多  
次元的なメカニズムから構成され、実際により柔軟な国際経営を提起する主張の多く  
で、多次元性が持ち出されている。

次に、階層を構成する「知識・行為・人」の各要素が、同時発生的になりつつある  
点も指摘されている。情報テクノロジーの発展により、情報・知識の処理および調整を  
管理階層によらず実現したり、ルーチン化したりすることができる。情報テクノロジーの  
発展は

さらに、最終的な行為の意思決定と情報収集のための意思決定との違いとそれらのトレードオフを際立たせ、多次元的なメカニズムの必要性を増大させる。さらに対外直接投資において、企業特種かつ暗黙的な知識の存在が重要視されているが、そこでは階層構造による管理に従う必要性は低下し、技術的・人的コミュニケーションを促進するようなインフラおよび規則に対するその他の解決策が必要となる。

国際経営論が本研究に与える示唆として、以下の点が重要であろう。

- 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元的である

## 2.3. 国際技術移転研究

### 2.3.1. 技術移転に関する研究

斎藤（1979）によれば、新知識や新技術の伝播が学問的、体系的に研究されるようになったのは 20 世紀に入ってからだという。その例として、特に国際的な知識移転に限れば、1939 年にステレーが貿易、海外投資の自動調整メカニズムの限界を認識し、知識と生産技術の後進国への移転をするための国際的開発計画を提案している点を挙げている。しかしながら、技術革新の伝播研究が独立した体系的な専門分野となり始めたのは、1960 年代になってからである。1964 年の第一回国連貿易開発会議で「技術移転」が議論され、先進国の技術を開発国にどうやって移転するかという問題が主に検討された<sup>30</sup>。

一方、経営学分野の技術移転、特に製造業を中心とした国際技術移転に関する基礎的な研究は、主にアメリカの学者により展開されてきた。したがって、アメリカ経営原理の国際移転性や文化的限界に関する理論化の試みが、1960 年代以降、活発になされてきた。他方、日本的経営の国際移転に関する研究は、1970 年代以降活発化し始めた<sup>31</sup>。

経営学における国際技術移転の研究は、大きく次の 3 つのタイプに分けることができる。すなわち、①移転対象となる技術<sup>32</sup>、②移転の方法・プロセス（適用か適応か）<sup>33</sup>、③移転の促進・阻害要因<sup>34</sup>をそれぞれ対象とした研究である（図表 2-6）。以降、それぞれの研究について見ていきたい。

図表 2-6 国際技術移転研究の分類

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① 移転される技術に関する研究</li><li>② 移転の方法・プロセス（適用／適応）に関する研究</li><li>③ 移転の促進・阻害要因に関する研究<ul style="list-style-type: none"><li>a. 送り手・受け手の関係性</li><li>b. 送り手の移転能力・受け手の吸収能力</li><li>c. 送り手・受け手の動機</li></ul></li></ul> |
|---|

出典：筆者作成

### 2.3.2. 移転される技術および移転プロセスに関する研究

移転される技術に関する研究の例として、安保・上山・公文・板垣・川村（1991）が挙げられる。彼らは、日本的経営・生産システムの諸要素を整理し、7グループ24項目に整理し、これを移転の対象となる技術として定義している。

7グループ24項目は以下のとおりである。

- I. 作業組織とその管理運営（i 職務区分、ii 賃金体系、iii ジョブ・ローテーション、iv 教育訓練、v 昇進、vi 作業長）
- II. 生産管理（vii 生産設備、viii 品質管理、ix メンテナンス、x 操業管理）
- III. 部品調達（xi ローカル・コンテンツ、xii 部品調達先、xiii 部品調達方法）
- IV. 参画意識（xiv 小集団活動、xv 情報共有、xvi 一体感）
- V. 労使関係（xvii 雇用政策、xviii 雇用保障、xix 労働組合、xx 苦情処理）
- VI. 親-子会社関係（xxi 日本人比率、xxii 現地会社の権限、xiii 現地経営者の地位）
- VII. 地域社会との関係（xxiv 寄付・ボランティア活動）

さらに四側面評価（各要素を「ヒト・直接」「ヒト・方式」「モノ・直接」「モノ・方式」に分類）を行うことで、これらの要素をさらに分類している。その上で、各要素の適用と適応の度合いを5段階評価（5：日本のシステムがそのまま移植されたケース、1：アメリカのシステムが利用され日本のシステムがまったく導入されないケース）し、日本的経営のハイブリッドな移転状況を定量化し、詳細に分析している。

移転の方法・プロセスに関する研究の例としては、植木（1982）が挙げられる。植木（1982）は、日本的経営技術のブラジル現地経営実践への移転を調査し、その過程で、現地側の制約諸要因（外部環境、組織文化、従業員の態度）と適合し、ブラジル人および日系人社員の受容性を獲得することが不可欠の条件であるとしている。また日本的経営技術の諸要素は、移植により現地側に比較的円滑に受容される普遍的、適合的な要素（工場生産・品質管理、組織的経営管理、温情的家族主義）、移植により摩擦やコンフリクトが生じるために

受容拒否される特殊な要素（経営理念、終身雇用制、年功序列制）、変換適応し移植することが必要になる準適合的要素（集団帰属性、稟議・合意意思決定方式、大部屋式協働参加制、マーケティング）とに分類できることを明らかにした。ここに分類される研究は、特定の技術について、移転可能なもの（適用するもの）と移転不可能なもの（適応すべきもの）を分類し、それぞれに応じた移転方法・プロセスを提案するといった手法を取るものを中心となっている。

また国際技術移転の既存研究のレビューを行ったレディ・ツァオ（1990）は、移転活動そのものを取り扱った研究を、①技術移転の役割と特性（技術特性、技術の分類、技術移転の特性、移転のタイプとフェーズ、技術の集中化）、②国際技術移転のコスト（コストと必要資源、移転コストの決定要因）、③国際技術移転におけるコンフリクトと行動規範（多国籍企業と現地企業との関係性、国際的な行動規範）、④技術移転方式（移転方式の選択、移転方式の決定要因）、⑤技術移転の効果（移転効果の測定、効果的な移転に影響を与える要因）、⑥技術の値えつけ、に分類している。移転活動自体を扱う研究においては、方法・プロセスに限らず、またそれに関連して、コストおよび効果、当事者の相互作用なども重要な調査対象となっている。

### 2.3.3. 移転の促進・阻害要因に関する研究

③移転の促進・阻害要因に関する研究については、国際技術移転研究が、「移転」という能動的な企業行動を問題にする研究領域であるため、制約要因をより具体的に明らかにしようとする意欲が高い。特に企業側が操作可能な要因について、より詳細な分析が進められている。これらの研究において、促進・阻害要因の分析は、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・受け手の動機といった観点から行われている。

例えば先述のレディ・ツァオ（1990）は、送り手の要因として、①母国への国際技術移転の影響、②政策、③多国籍企業的能力・動機（技術の適応能力、適応の決定要因、移転する技術の選択、国際 R&D 投資）を挙げている。また受け手の要因として、①受入国への国際技術移転の影響、②政策、③技術力（技術力の獲得、適切な技術の入手可能性）、④技術の獲得と適応（技術の選択に影響を及ぼす要因、獲得される技術の特性）を挙げている。また岡本・法政大学産業情報センター（1998）、岡本（1998）は、アジアにおける海外子会社への日本的経営・生産システムの移転に対して、親会社の経営戦略や能力が移転の度合いを左右することを指摘している（送り手の動機・能力）。具体的には、国際的展開への姿勢（現地化、人事制度など）、技術移転への努力と手法（派遣従業員に対する教育訓練、マニュアル化の程度、日系子会社の人材育成）、機械設備の技術水準などが挙げられており、これらは企業がコントロールできる要因とされている。さらに岡本・法政大学産業情報センター（1998）は、受入国の経済的・社会的環境についても、企業がコントロールできない要因ではあるものの、やはり技術移転を規定する要因として重視している（受け手の吸



収能力)。具体的には、教育水準、科学技術の普及度、文化的・社会的背景（宗教、価値観、ライフスタイル、産業文化への適応度など）、政策、インフラなどが指摘されている。

さらにグロース（1996）は、5つのサービス業（広告、銀行、コンピュータソフトウェア、ホテル、経営コンサルティング）における、親会社から海外子会社への国際技術移転を調査し、技術移転の多寡に影響を及ぼす要因を次のように列挙した。

- ・ 所有権（送り手の要因）：子会社に占める所有権の割合が大きければ大きいほど、コントロールが可能となり、技術移転が進む。
- ・ 経験（受け手の要因）：子会社の操業年数が長いほど、親会社から独立している度合いが高いため、技術移転が少ないと想定される。一方で、子会社の経験値が上がるほど、子会社間の連携が図られるため、技術移転が促進されるともいえる。作用の方向性は今後実証すべき課題として残されているものの、影響要因の一つであると想定される。
- ・ 国際化（送り手の要因）：国際化が進めば進むほど、子会社に技術移転を行う機会が増えるため、技術移転のボリュームが大きくなる。
- ・ 特殊性・連携性（送り手の要因）：技術が企業特長的かつ産業内で連携的に構築されたものであればあるほど、その技術を保護しようとする動機が働き、技術移転が増えると考えられる。
- ・ 国籍（受け手の要因）：より大きな国家の方が、技術移転を推進すると想定される。またより大きな国家の政府は、外資企業に技術移転を要求するといえる。

所有権を親会社の持ち株比率、経験を子会社の設立年、国際化を進出先国の数、連携性をスタッフに対する役員の数または産業によるダミー変数、子会社の国籍を当該国のGDPに置き換え、これらを独立変数とし、技術移転の量（役員教育、スタッフ教育、専門家の派遣）を従属変数とした実証分析を行った。その結果、国際化が進展していればいるほど、受入国の経済が大きければ大きいほど、子会社の操業年数が少なければ少ないほど、親会社の持ち株比率が小さければ小さいほど、技術移転にプラスの影響を及ぼすことがわかった。親会社の持ち株比率については製造業とは異なる結果を示しており、サービス業に特異な現象である可能性が指摘できる。

以上より、国際技術移転研究が本研究に与える示唆として、以下の点が重要であろう。

- 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

## 2.4. 比較流通論

### 2.4.1. 研究課題と3つの研究類型

流通業が海外において、自社の所有優位性を発揮するためには、その優位性の源泉となっている流通システムを現地オペレーションにおいて効果的に発揮させる必要がある。そして流通システムは、それが生成された環境の影響を大きく受けていると考えられる。まさにこの点において、比較流通研究が重要な情報を提供する。さらに、流通、なかでも「小売業は、小規模に分散した個別市場を対象とするために、地理的・文化的制約条件が大きく、その成長が商圈に制約されるために植物的であると比喻され、地域産業、立地産業、あるいは生活文化産業と称されてきたように、海外市場に参入する場合、参入国の流通機構の一員として行動する必要があるという事実からすれば、多国籍企業論、あるいは国際マーケティング論以上に、比較流通論の分析視角を採用することは有効<sup>35</sup>」だといえる。したがって比較流通研究は、海外市場への進出「後」、現地子会社のマネジメントにおいて、成果を発揮しうる研究領域だといえる。

しかしながら、国際経営論が企業の多国籍化および国際マネジメント現象の抽象化、理論化に注力するような、どちらかというミクロ現象からの積み上げを志向する一方で、比較流通論は、マクロ現象の分析を行い、現象の要因の抽出、パターン抽出を志向するため、両研究領域を積極的に融合するような研究は、あまり見られないのが現状である。ここで、流通業の国際化の研究においては、両領域の融合をより積極的に図るべきであろう。比較流通研究の主な課題は、「異なった国家における商品流通の動態を比較することによって、流通の構造、行動、そして制度等における共通点と相違点を識別し、それらが如何なる社会的、経済的、そして文化的条件によってもたらされ、かつ各国の流通成果とどのように結びついているかという問題を解明することにある」<sup>36</sup>。これを、第1段階（異なった国々における流通相互間の共通点と相違点を抽出すること）、第2段階（共通点や相違点の発生機序を説明すること<sup>37</sup>）とするならば、さらに第3段階として、流通システムを移転する際に、そのプロセスや成否の要因を説明するという課題が挙げられる。この段階に関する研究は、特定の業態や技術の移転に関するものが中心となる。新しい業態（スーパーマーケットなど）、あるいはそれを象徴する流通技術（セルフ販売など）が、新しい環境でどのように定着したのか、またなぜしないのかが、研究の対象になっている。各研究は、そのすべての段階あるいはいくつかの段階を扱っている。

### 2.4.2. 経済発展段階と小売業態

白石・鳥羽（2001）が「普遍主義的見解」と指摘しているカンディフ（1965）は、経済発展が小売業における革新を生み出すと指摘する。そのような変化を受け入れるか、またどのようなプロセスで変革するかは、経済要因以外の環境要因に影響を受ける。その他の環境要因が変革に対して否定的な場合、個人や企業が総体として、革新を促進する担い手となる。具体的には、以下のような仮説を提唱し、経済要因を「生産能力指数」、その他の

環境要因を「電話の使用率」とし、セルフサービス店のシェアとの関係を分析した。すなわち、

- ①革新は高度に発展した小売システムにおいてのみ生み出され、その他の小売システムはすでに導入・検証された革新を適用・採用することで発展していく
- ②革新の導入に成功する能力は、経済の発展度合いと直接的に関係する。原始的な小売手法から脱するためには最低限の経済発展が必要となる
- ③経済環境が変革を受け入れうる状態である場合、革新適応のプロセスは、人口・地理的要因、社会慣習、政府の行動、競争環境に影響を受ける
- ④革新適応プロセスは、企業の行動によって大きく促進される

という4つの仮説である。

カンディフ（1965）は、革新的小売業態をセルフサービス店に置き換えて検討しているが、ここに経済要因が小売システムの発展を規定するという結論に至る原因があるといえる。原始的な小売業態との対比でセルフサービス店を見た場合、経済発展の度合いが大きく影響していることは想像しやすい。なぜなら、セルフサービスを実現させるためには、商品のプリ・パッケージング技術・標準化・格づけ、陳列技術、一定の識字率など、一定の経済発展に達して始めて実現する要素の存在が必要となるためである。したがって「普遍主義的見解」とされる、経済発展レベルを流通システムの差と捉える研究は、対象とした小売業態がたまたま経済発展度合いという環境要因を前提としたものであったと考えるべきではないだろうか。しかも、経済発展レベルを流通システムの差と捉えた場合、ウォルマートやカルフルが多くの先進国で成功できない理由を説明することができないのである。ある小売業態や小売技術が、環境体系の中の多くの経済要因の影響を受けて（要因の存在を必要として）発展した場合、その適用には、経済発展レベルが特定の段階に達する必要があると考えられる。逆に他の要因の影響を大きく受けて発展した場合、その適用には、当該要因が存在するか、または同レベルである必要があるといえる。そう考えると、普遍主義的見解とされる諸研究も、すべて白石・鳥羽（2001）が「固有主義的見解」とする、「各国の流通システムの構造は、それが稼働している社会の中から精選された諸要因の関数として具現化される<sup>38</sup>」という見解に収斂されるといえる。

#### 2.4.3. 外部環境要因と小売システム

次に「流通システムが稼働している社会の諸要因」を扱う研究について見ていきたい。

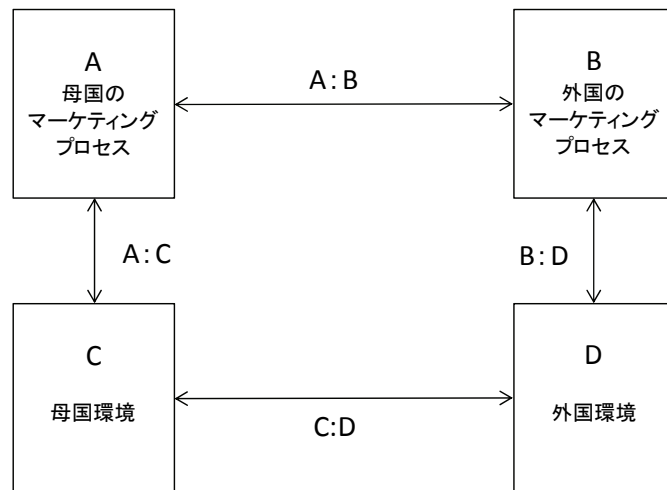
まずバーテルズ（1970）は、比較マーケティングの研究方法を、マーケティングプロセスとその環境との関係性の多国間での比較であるとしている。すなわち、図表 2-7 の A : C と B : D の比較である。したがって、一見、母国との差異が目立つマーケティングプロセスでも、環境との関係性（パターン、因果関係）を見た場合、類似している可能性がある

し、このような比較の重要性を指摘している。さらにその関係性を、次のような関数で表している。すなわち、

- ①社会的要因=f（物的要因）
  - ②マーケティングタスク=f（物的要因、社会的要因）
  - ③マーケティング行動=f（社会的要因）
  - ④技術マーケティングシステム=f（物的要因、社会的要因、マーケティング行動）
- ※Xの関数Yをf（X）と表す。

の4つである。さらに、社会的、物的、行動の各要因がどのような技術マーケティングシステムを生み出すかについて、具体例を提示している（図表2-8）。

図表 2-7 比較分析モデル



出典：Bartels（1970）、p. 238

図表 2-8 技術システムへ影響する要因とその影響

要因		技術システムへの影響
物的要因	都市化	小売制度の数と種類
	製品の多様性	販路の種類、商品品ぞろえ、集荷・配荷拠点
	生産者と消費者との距離	集約・集荷・大量生産の必要性
	製品の季節性	貯蓄と配荷施設の必要性
	生産量	規模の経済の達成のための統合・吸収・国有化

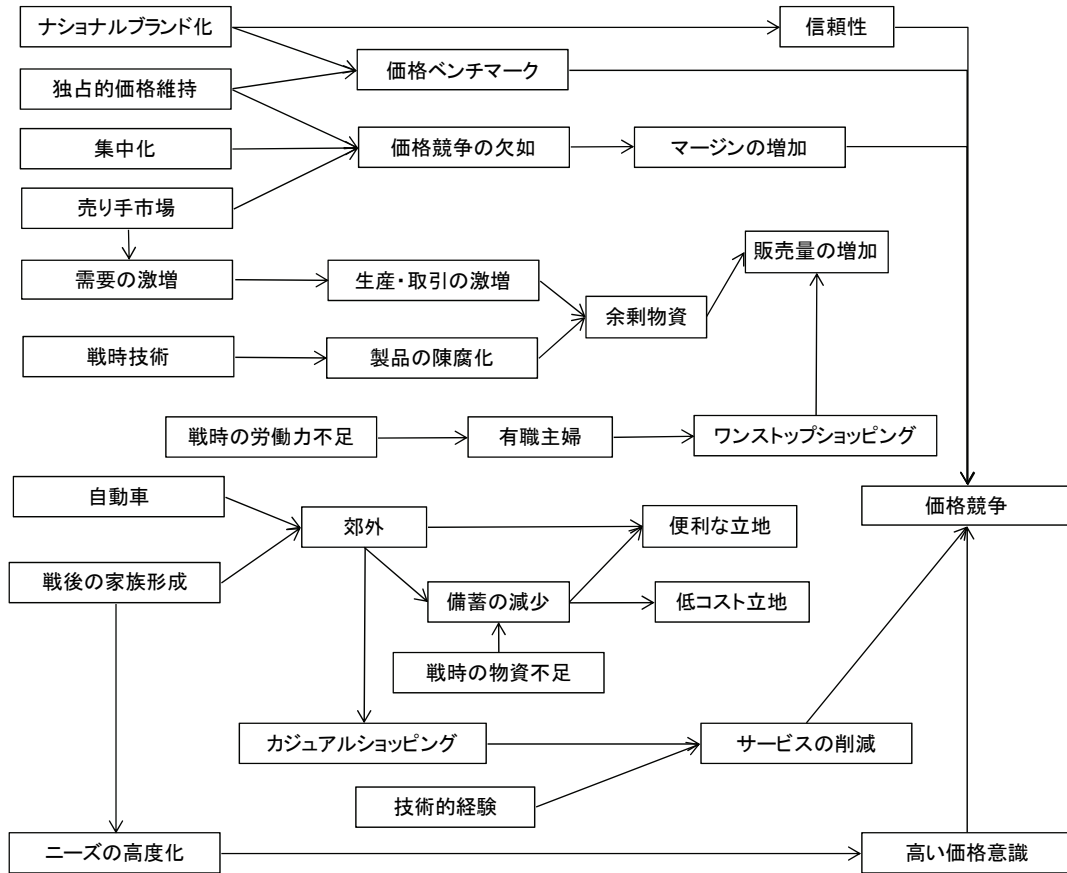
社会的要因	教育	事業特化の形態
	政府	ある種のマーケティング制度の発展に対する制限
	信仰	特定販路（例えば生協）または特定の生産要素（例えば労働）に対する嗜好
	家族	家族外の従業員に対する経済的機会の制限
	経済価値	信用の利用
行動要因	競争	販路構築における革新
	専門化	自社以外の資源の活用
	消費者志向	製品の開発と改良
	株主志向	情報統制システム
	家族志向（父権主義）	伝統的かつ公式的な内部組織構造

出典：Bartels（1970）、pp. 276-277

ブリザード（1976）は、ある流通制度がその文化コア（culture core）（立地、価格帯、品ぞろえなど）を発展させる上で制約となるような、環境変数（environmental core、secondary、tertiary）を6つに類型化している。6つの変数とはすなわち、①テクノロジー（輸送、自動車、戦時中のイノベーション、テレビなど）、②社会構造（都市の人口、新興家族、都市の衰退など）、③価値システム（戦時中の制約、自由な事業活動）、④政治的・法的変数（戦争、消費者立法）、⑤経済的変数（富、労働の専門化、不況など）、⑥競争環境（権力の集中化）である。この場合の流通制度とは、百貨店やスーパーマーケットのような業態を指している。これらの制度が環境のコア変数に完全に調和すること、あるいは環境のコア変数を利用することが、環境へ適応するということを意味する。そこで、アメリカとオーストラリアにおける4つの業態（百貨店、スーパーマーケット、ディスカウントデパートメントストア、ファストフードフランチャイズ）の起源と変遷を分析（図表 2-9）することで、各業態の文化コアと、それらの形成に起因した環境コア変数を明らかにした（図表 2-10）。

本研究の貢献は、環境を構成する要素と流通制度を構成する要素との関係を、歴史的事実を詳細に分析することで明らかにした点にある。しかしながら、環境および制度は、ともにシステムとして各要素が体系的に連携して構成されるものという視点は含まれていない。環境コア変数と文化コアを構成する要素との関係だけでなく、環境コア変数間の体系、文化コアを構成する要素間の体系という視点を含めることで、環境システムと制度システムの関係性を明らかにすることができ、また環境および制度の変遷についてもよりダイナミックな視点を取り込むことができると考える。

図表 2-9 ディスカウントデパートメントストアの起源



出典：Blizzard (1976)、p. 331

図表 2-10 ディスカウントデパートメントストアの起源に関する社会生態学

文化コア	環境		
	コア変数	第2変数	第3変数
立地：郊外、独立型	自動車	郊外	ライフスタイル、低コスト立地の出現
組織：多部門制	戦時イノベーション、新たな家族形成	消費財の大量生産、需給の激増	製品陳腐化、余剰
製品：豊富な種類、耐久消費財への注力	戦時イノベーション、新たな家族形成	消費財の大量生産、需給の激増	製品陳腐化、余剰
価格：低	マスメディア、戦時制約、権力の集中	ナショナルブランド(NB)、インフレ、競争制限	価格ベンチマーク、高い価格意識、価格-供給統制
売上高：高	新たな家族形成	需給の激増	
品ぞろえ：幅広い、	マスメディア、戦時	ナショナルブランド	製品陳腐化、価格-供

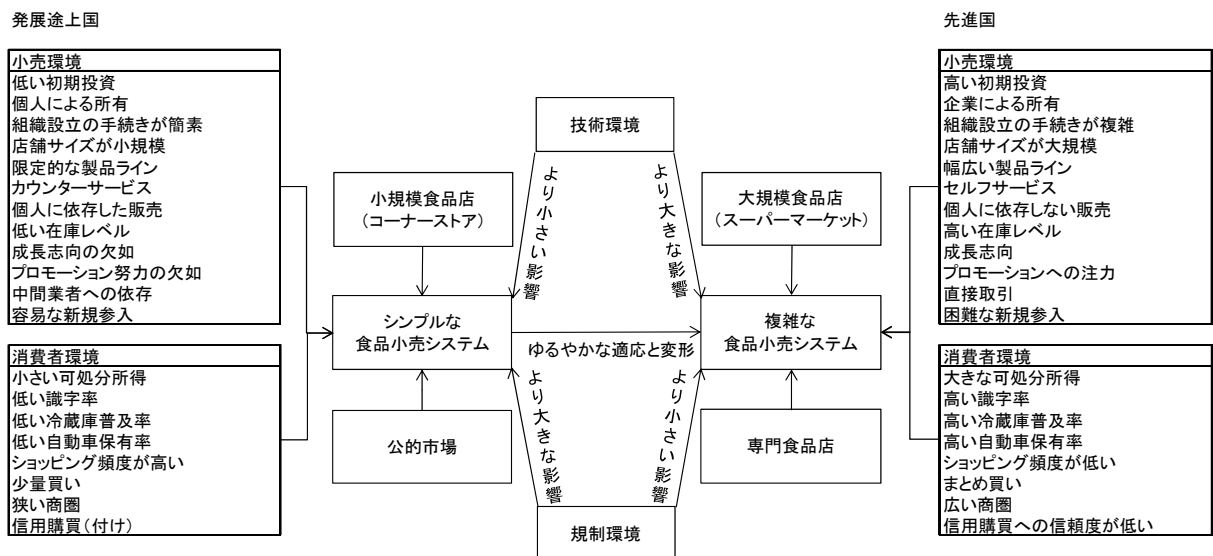
浅い	イノベーション、権力の集中	(NB)、消費財の大量生産、競争制限	給統制
広告：簡素、価格志向	マスメディア、戦時制約	ナショナルブランド(NB)、インフレ	価格ベンチマーク、高い価格意識
サービス：営業時間の延長、その他サービスの簡素化	マスメディア、戦時制約、自動車	ナショナルブランド(NB)、インフレ、郊外	高い価格意識、ライフスタイル

出典：Blizzard (1976)、p. 372

またケイナック・カブスギル(1982)は、食品小売業に影響を及ぼす社会・経済的環境要因として、小売環境(小売業に関連するもの)と消費者環境(消費者に関連するもの)とに区別し、整理している(図表 2-11)。

小売環境には、事業環境に関わる要素(初期投資、設立形態、規模、参入障壁など)、技術に関わる要素(製品ラインの幅、セルフサービス等の販売手法、在庫レベル、調達方法、プロモーションレベルなど)、戦略に関わる要素(成長志向性など)が挙げられ、消費者環境には、経済発展のレベルに関わる要素(可処分所得のレベル、識字率、冷蔵庫や自動車の保有率など)、購買行動に関わる要素(買い物頻度、購買量、出掛ける距離、信用購入など)が挙げられる。それぞれの状況・度合いが、発展途上国に見られるようなシンプルな小売システム(個人オーナーが運営し、人的な販売を中心とした小規模店舗)と、先進国に見られるような複雑な小売システム(組織的に運営され、セルフサービスを中心とした大規模店舗)の生成に影響していると分析した。

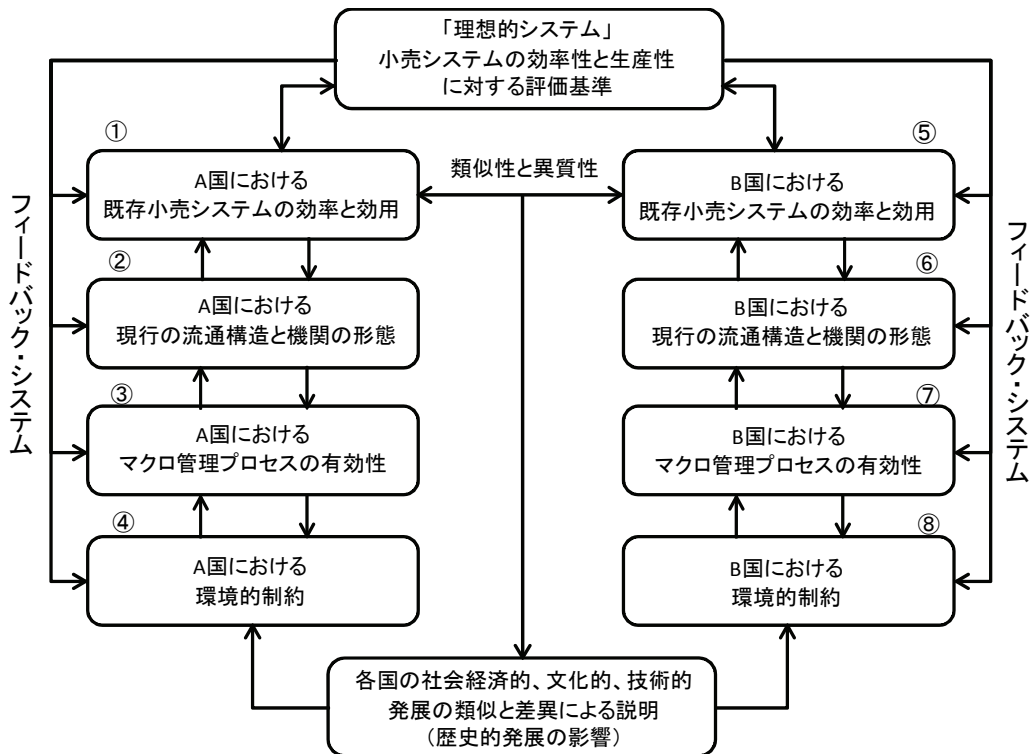
図表 2-11 先進国と発展途上国における食品小売業の発展パターン比較分析のためのフレームワーク



出典：Kaynak and Cavusgil (1982)、p. 259

小売制度に「システム」の観点を取り入れたのは、ケイナック (1986) や白石・鳥羽 (2001) である。ケイナック (1986) はバーテルズ (1968) の比較流通の分析視角を直接小売業に取り入れた。環境条件と小売企業の規定関係、すなわち小売システム間の比較 (図表 2-12) を行うことによって、どのような要因が生産性と効率性の違いをもたらしているのかということを理解する必要性を主張している<sup>39</sup>。小売システムが、マクロ管理プロセスや流通機構・機関に組み込まれているという視点を組み入れた点で新たな視座を提供しているが、小売システム自体については明らかにされていない。

図表 2-12 Kaynak による比較小売の分析視角



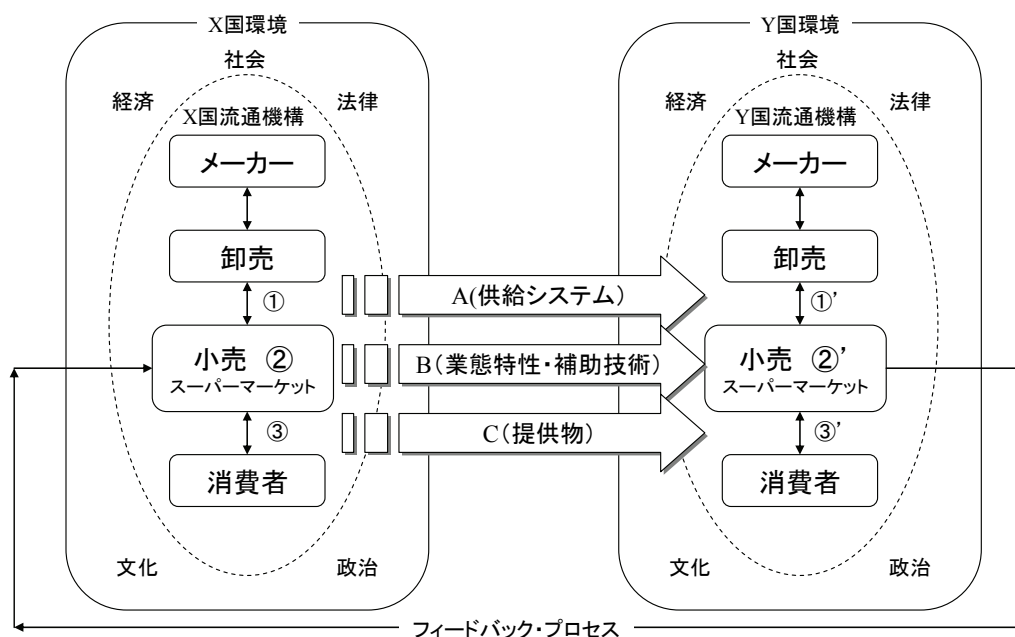
出典：白石・鳥羽 (2001)、57 ページ (Kaynak (1986)、Figure4-8、p. 119 に若干の加筆・修正)

白石・鳥羽 (2001) は、バーテルズ (1968) やケイナック (1986) のフレームワークを応用し、小売技術の海外移転は「提供物 (オファーリング)」、「業態特性・補助技術」、「供給システム」という 3 つの側面からなるシステムの移転として捉えた (図表 2-13)。そして、「一つの業態②' は、自国の流通チャネルとの関係において、実現される供給システム①' や進出国の社会的・文化的・経済的条件から影響が及ぶ消費者の嗜好 (消費者特性)③' との相互関係において存在し、優位性を提示している。したがって、小売企業が海外



に進出する場合は、(A)、(B)、(C) を通じるシステムの移転という視点から、如何にして、海外市場で①' + ②' + ③' のシステムを柔軟に確立するのかという問題について検討することが課題となる」<sup>40</sup>。小売システムがA、B、C という3つの側面により構成されると指摘した点、A および C はそれぞれ卸売と消費者との相互関係において存在しているとした点において、制度が持つ体系性を明らかにした。

図表 2-13 小売システムの移転



出典：白石・鳥羽（2001）、60 ページ

白石・鳥羽（2001）が指摘した3つの側面は、矢作（1994）と尾崎（1998）の「小売システム」の研究を援用したものである。

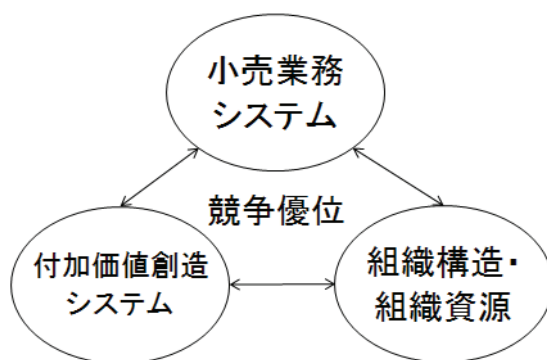
矢作（1994）は、「小売業務システム<流通サービス水準>」（多品種少量在庫販売、年中無休、長時間営業）、「商品供給システム<生産・流通システム機能>」（短リード小ロット、生産・販売統合、商品の共同開発）、「組織構造<生産・流通システム構造>」（情報ネットワーク、同盟関係、FC）の3つが相互作用を起こしながら、コンビニエンス・ストア・システムを形成しているとする。矢作（1994）は、小売システムを「サービス水準」「機能」「構造」に細分化したのである。3つのサブシステムを具体例で見ていくと、多品種少量在庫販売という小売業務システムは、短リード・小ロットという商品供給システムにより実現され、その背景には、ドミナント出店、取引関係の特定業者への集約化、異分野・異商品間での共同配送、受発注業務の電子化、デジタル・ピッキング・システム、発注・納品業務の計画化といった新しい組織構造の出現があった。

尾崎（1998）は、矢作（1994）の3つのサブシステムのうちの一つである「組織構造」

を、部門間関係と組織間関係の各要素をに分割した。前者を「管理システム」、後者を「チャネル関係」とし、4つのサブシステムから小売システムのイノベーションを検討した。

以上の研究を踏まえ、小売システムとは図表 2-14 のように捉えるべきだと考える。小売業務システムは矢作（1994）にあるように、消費者欲求を満たす流通サービス水準を規定するものである。それを実現するのが付加価値創造システムであり、矢作（1994）では商品供給システムとされていたものである。小売業が提供する付加価値の大部分は商品供給にあるというのは事実だが、インスタマーチャンダイジングや店頭接客を通じた需要創造や商品提案なども重要な付加価値だといえる。そこで付加価値創造システムとし、より大きな機能を包括すべきと考える。3つ目の組織構造には、ヒト、モノ、カネ、情報から成る組織資源を含めた。なお、これ以上の詳細な体系については、概念化することが難しい。例えば各情報システムがどのように連携しているか、またどのように付加価値創造に関与しているかについて、概念化するには多岐に渡り過ぎている。したがって、具体的に記述することでしか、より詳細な体系を明らかにすることはできないと考える。

図表 2-14 小売システムの3要素



出典：矢作（1994）、17 ページを修正

また、比較流通論の各研究では、外部環境要因と小売システムの各要素との相互関係についても、具体的あるいは概念的に提示されている。ただし概念的には、商品供給システムがメーカー、卸売との相互作用を持つ、小売業務システムが消費者との相互作用を持つというように、特定のステークホルダーと小売システムの特定要素との作用が指摘されているに過ぎない。そう考えると、外部環境要因と小売システムとの相互関係は、具体的な記述を行わない限り、意味を成さないのかもしれない。

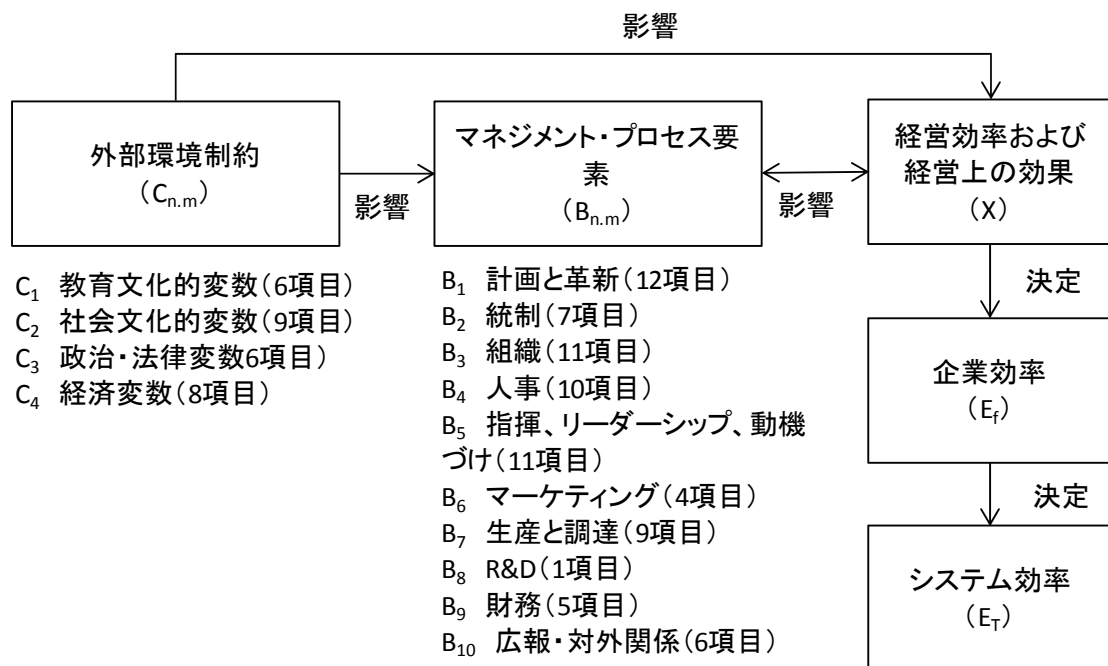
#### 2.4.4. 比較経営論における外部環境要因

先述の国際技術移転研究では、企業側が操作可能な要因の解明を積極的に行っているものの、経済的・社会的要因などの操作不可能な外部環境要因の影響も大いに指摘されている。外部環境要因のうち操作不可能なものについて企業は何もする必要がないわけではな

く、それらに適應するように技術やオペレーションを変更したり、環境要因が変化するように働きかけたりする必要がある。そこで、外部環境要因の影響をより詳細に分析している比較経営論について言及したい。比較経営論は、技術の中でも特に経営技術について、国・地域ごとの比較を行う学問であるといえる。

ファーマー・リッチマン（1965）は、マネジメント・プロセスに影響を及ぼす外部環境（図表 2-15）を、①教育文化的変数（6 項目）、②社会文化的変数（9 項目）、③政治・法律変数（6 項目）、④経済変数（8 項目）に分け、マネジメント・プロセスの各要素にどのように影響するかを整理<sup>41</sup>し、企業や国の効率を比較する重要性を指摘した。ここで重要な視点は、環境要因およびマネジメント・プロセスともに、構成要素が体系的に作用し合う“システム”と見なしている点である。したがって、部分的な要素だけを取り上げて比較したり、作用を分析したりするのは意味がなく、システム全体を取り上げる必要性を指摘している。しかしながら、それぞれのシステム内で各要素がどのような体系でシステムを作り上げているのか、またその体系自体がどの程度効果・効率に影響を及ぼしているのかについては、言及されていない。比較経営の研究では、差異を明らかにすることが第一義であるため、その必要性は少ないのかもしれないが、それを国際経営に応用しようとした場合、外部環境の制約要因を把握し、それに対して適切な（効果・効率を高めるような）かたちで、マネジメント・プロセスの各要素を適用・適應することが必要となる。その際には、環境およびマネジメント・プロセスのシステム体系について、またその効果・効率への影響について、明らかにすることが望まれる。

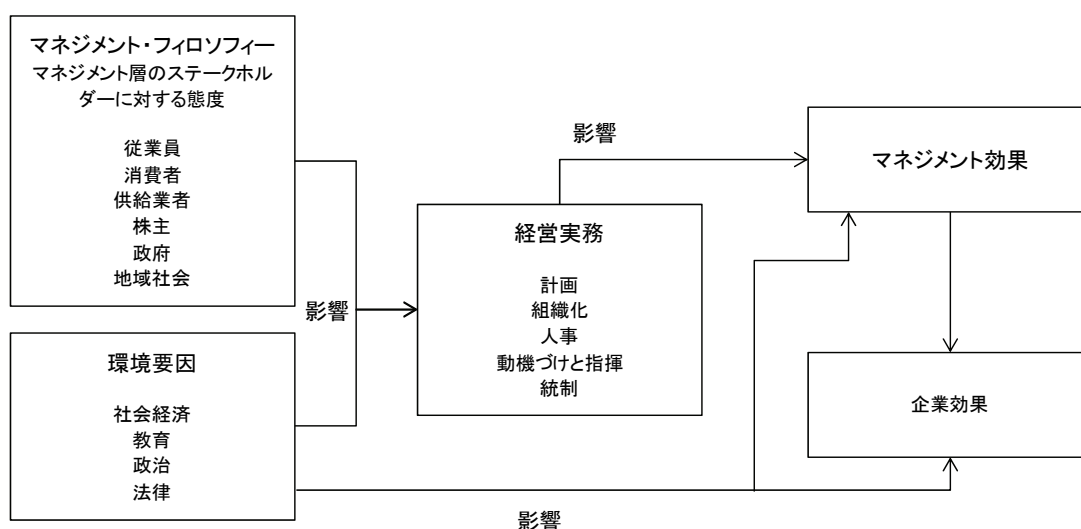
図表 2-15 環境制約-マネジメント・プロセス-経営効果-企業効率間の関係



出典：Farmer and Richman (1965)、p. 35

さらにネガンディ・プラサッド（1971）では、ファーマー・リッチマン（1965）の議論を拡張し、図表 2-16 のようなモデルを提示している。実務に対して影響を及ぼす要因として、外部環境だけでなく、内部環境であるマネジメント・フィロソフィーの観点も追加されている。

図表 2-16 比較経営の構成要素：ネガンディ・プラサッドモデル



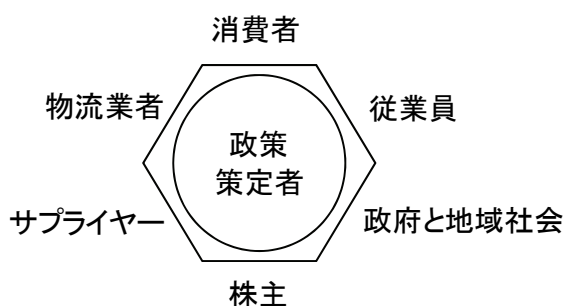
出典：Negandhi and Prasad (1971)、p. 23

フィロソフィー、実務、効果性の各要素については、ネガンディ・エスタフェン（1965）のアメリカの経営原理の発展途上国における国際移転の研究モデルにて提示されている（図表 2-17）。外部環境の影響力を測るために、マネジメント・フィロソフィー、マネジメント・プロセス、マネジメント効率の 3 つの要因について、アメリカにある米系企業、インドにある米系企業、インドにあるインド系企業の 3 社を比較することで、どのような外部環境要因がマネジャーのどのような機能に影響を及ぼすかが明らかになることが指摘された。しかしながら、やはりここでも、外部環境の体系やマネジメント・プロセスの体系およびその体系がどのようにマネジメント効率に影響を及ぼすかについては明らかにされていない。

図表 2-17 ネガンディ・エスタフェン（1965）のモデル

<3つの要因>

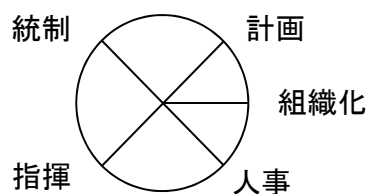
a) マネジメント・フィロソフィー



要素

1. 消費者
2. 従業員
3. サプライヤー
4. 物流業者
5. 政府と地域社会
6. 株主

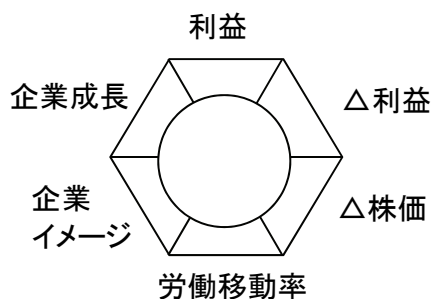
b) マネジメント・プロセス



要素

1. 計画
2. 組織化
3. 人事
4. 統制
5. 指揮

c) マネジメント効率



要素

1. 総・純利益
2. 利益成長率
3. 市場シェア成長率
4. 株価成長率
5. 労働移動率
6. 消費者ランキング

<検証設計>

	社会・経済、政治、法律、文化的環境	マネジメント・フィロソフィー	マネジメント・プロセス	マネジメント効率
米国の米系企業	E <sub>1</sub>	X <sub>1</sub>	P <sub>1</sub>	Z <sub>1</sub>
インドの米系企業	E <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	Z <sub>2</sub>
インドのインド系企業	E <sub>2</sub>	X <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	Z <sub>2</sub>

理論的根拠

P<sub>1</sub> と P<sub>2</sub> の差異は、外部環境要因 (E<sub>1</sub> と E<sub>2</sub> との差) によるもの

P2 と P3 の差異は、マネジメント・フィロソフィー（X1 と X2 との差）によるもの

出典：Negandhi and Estafen (1965)、p. 316・Negandhi and Prasad (1971)、p. 20

そこで、本研究の対象となる日仏の環境の差異を見てみたい（図表 2-18）。集団主義と個人主義、年功序列と成果主義、曖昧な職務区分と明確な職務区分、企業別労働組合と階層別労働組合、株式相互持合と家族所有というように、多くの面で相反する要因が経営管理方式を決定していることがわかる。特に経済過程において、個より集団の利を追及するという発想は、大きく欧米と異なる点である。その点を高橋（2000）では、「日本の資本主義が欧米先進国に比べて後発であったということは、官営工場と国立銀行によって工業化を誘導しなければならない事態をもたらし、その時点から①企業と政府の強い結びつきを作り出し、欧米にみられた工業化の理念である「自由主義」、「個人主義」、「合理主義」、「経済主義」は育まれず、「ナショナリズム」こそが工業化の理念となったのである」と指摘している。

図表 2-18 経営管理方式の決定要因

国・地域	文化構造	企業内外の諸組織	経済過程
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 宗教（神道、仏教、儒教、道教の混交）</li> <li>● 集団主義</li> <li>● 公教育制度（企業内教育とは分離）</li> <li>● 法律（民法、刑法、商法、経済法）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 終身雇用・年功賃金制</li> <li>● 集団的意思決定（稟議制度）</li> <li>● 個人の職務区分が重複</li> <li>● 企業内教育・訓練</li> <li>● 総合商社</li> <li>● 仕入れ先企業の下請け化</li> <li>● 財界（経済 4 団体）の組織</li> <li>● 企業別労働組合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通産省指導の経済政策</li> <li>● 企業集団と株式相互持合</li> <li>● 総合商社による物流</li> <li>● 経済の二重構造</li> <li>● 個人レベルの競争でなく集団・企業集団間の競争</li> <li>● 狭隘な国内市場（貿易立国）</li> </ul>
フランス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カソリック</li> <li>● グランドゼコール（ホワイト・カラーのためのカードル制度）</li> <li>● 強い社会階層の区別</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● （社会階層の区別反映）</li> <li>● 職務給・成果による昇進</li> <li>● 個人の職務（権限・責任）の範囲が明確</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 反資本主義・国家資本主義</li> <li>● 会社株式の家族所有</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 貴族主義(官僚社会)</li> <li>● 強い個人主義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各組織を代表する労働組合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 貴族主義(官僚社会)</li> <li>● 強い個人主義</li> </ul>
--	--	--	--

出典：高橋（2000）、282～283 ページ

以上のように、比較経営論の成果から、外部環境要因の影響は非常に大きくかつ根深いものであること、しかも外部環境要因はバラバラに存在するものではなく体系化されたものであること、外部環境要因はマネジメント・プロセスに影響を及ぼすだけでなくマネジメント効率にも影響を与えることなどが見て取れる。いたずらに要因を列挙するのではなく、要因間の体系、またそれらに影響を受けるマネジメント・プロセスの体系について理解することで、正しい作用関係が理解できるのではないだろうか。

#### 2.4.5. 比較制度論

環境をシステムとして捉え、分析する試みは、比較制度論の領域に委ねられる。比較制度論は、比較流通論の上位に位置づけられるため、比較流通論を扱う本節の下位に入れることは妥当でないかもしれないが、環境システムを議論する目的で、本項で扱うものとする。

比較制度論は、経済システムを次のような新しい視点から分析しようとする<sup>42</sup>。

- ① 同じ資本主義経済システムであっても、どのような制度配置がその内部に成立しているかによって、さまざまな資本主義システムがありうる（資本主義経済システムの多様性）。
- ② 1つの制度が安定的な仕組みとして存在するのは、社会の中である行動パターンが普遍的になればなるほど、その行動パターンを選ぶことが戦略的に有利となり、自己拘束的な制約として定着するからである（制度の持つ戦略的補完性）。
- ③ 多様なシステムが生まれるのは、1つのシステム内のさまざまな制度がお互いに補完的であり、システム全体としての強さを生み出しているからである（経済システム内部の制度的補完性）。
- ④ そのため経済システムには慣性があり、経済の置かれた外部環境と蓄積された内部環境の変化と共に徐々に進化・変貌する（経済システムの進化と経路依存性）。
- ⑤ 経済システムの改革や計画経済から市場経済への移行に当たっては、ビッグバン型のアプローチよりも漸進的改革の方が望ましいと考える理由がある（改革や移行における漸進的アプローチ）。

ここにおいて、システムは補完性（戦略的補完性と制度的補完性）を持つために、維持されるということが指摘されている。「戦略的補完性」は、人々が制度を維持する動機とも

いえ、制度の慣性を生み出している。また「制度的補完性」は、それぞれ慣性が作用し続けている多数の制度が補完的に相互作用し合う状態を示しており、変革のためには「補完性の根っこに位置している制度的環を同定し、そこを変革することによって、他の補完的仕組みをよりスムーズに変革していく」<sup>43</sup>という時間の掛かるプロセスを踏む必要がある。システム内のさまざまな制度とは、具体的には、「ルール」「組織」「予想や規範」といった要素が挙げられる<sup>44</sup>。ルールが規則的な行動を指示、認知的システムの共有・行動の調整・情報をもたらす一方、予想と規範はそのルールに従う動機を与える。組織は①ルールを形成し流布すること、②予想や規範を持続させること、③実現可能な行動に関する予想のあり方に影響を与えることによって、規則的な行動の実現に寄与する。

例えば、クレジットカード利用者および不履行者の起訴に関する「ルール」は、クレジットカード会社および司法機関といった「組織」に運営され、カード会社が支払能力のある利用者を選別し、法的罰則を与え、信用履歴を損なわせることができるという「予想」により、売り手とカード保持者との間の現金を伴わない一見決済が可能となる。

比較制度論の議論により、経済システムは、補完関係にある多数の制度から成り立つこと、その制度とは、「ルール」「組織」「予想や規範」であることが理解できた。さらに「ルール」「組織」「予想や規範」はそれぞれに役割と作用関係を持つこともわかった。このことは、外部環境の「体系」の構造を捉える一助となるといえよう。

以上より、比較流通論、比較経営論および比較制度論が本研究に与える示唆として、以下の点が重要であろう。

- 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

## 2.5. 小売業の国際化研究

### 2.5.1. サービス産業の分類研究

小売業はサービス産業に分類されるが、一口にサービス産業といっても、その性質は多



様性に富む。それぞれ著しく異なる下位部門から成り立っており、一緒くたに検討することは適切でないという共通認識がある。そのため、“包括的な”サービス産業の国際化理論を構築するよりも、むしろ「一般的な“サービス多国籍企業”というカテゴリーを創造することより、サービスの下位部門をそれぞれに分析の方が実りがある」<sup>45</sup>とされ、下位部門ごとに研究が行われているというのが実情である。

そこでまず、サービスの下位部門を理解する目的で、サービスの分類に関する研究を概観してみたい。

サービスを分類する基準として、多数の研究においていくつかの要素が指摘されている。例えばシルベストロ・フィッツジェラルド・ジョンストン・ヴォッス（1992）は、以下の6つの次元を提示している。

(1) 人にフォーカスするか vs. 設備にフォーカスするか

サービスを提供するに当たり、接客スタッフの提供物がコアの要素となるか、あるいは特定の設備がコアの要素となるか。

(2) 顧客との接触時間の長さ

顧客との接触時間は数時間や数日になるか、あるいは数分に留まるか。

(3) カスタマイゼーションの程度

顧客の個々のニーズに合ったサービスが提供されるか、あるいは標準的なサービスや事前に決定された選択肢が提供されるか。

(4) 顧客ニーズに沿うための接客者への権限委譲の程度

サービスの内容やプロセスを変更する権限を接客者が持っているか、持っていないか。

(5) 付加価値の源泉としてのフロントオフィス vs. バックオフィス

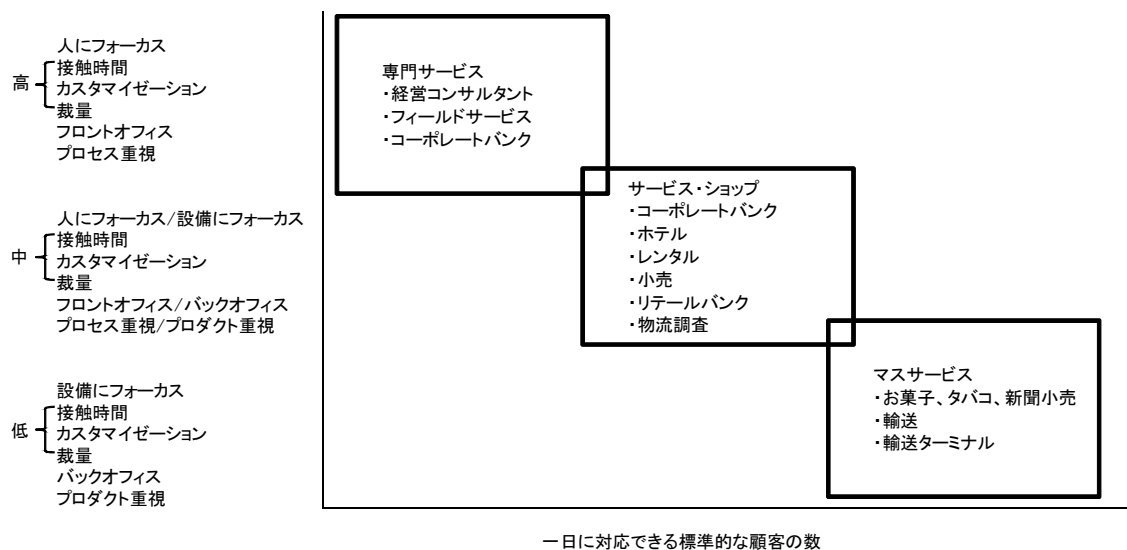
全体に占める接客スタッフの割合が多いか、少ないか。

(6) プロセス重視 vs. プロダクト重視

顧客が購入するものに焦点をあてるか、サービスが顧客に提供される過程に焦点をあてるか。

これらの次元は、対応する顧客の量に応じて変化するとされており、「一人の顧客にどれだけ手を掛けることができるか」を決める要素であるといえる。最も手を掛けることができるサービスを「専門サービス」、最も手を掛けないサービスを「マスサービス」、中間に位置するサービスを「サービス・ショップ」と定義している（図表 2-19）。

## 図表 2-19 サービスの分類



出典：Silvestro et al. (1992)、p.72

小売業はサービス・ショップに分類され、人と設備の双方に焦点が置かれ、フロントオフィスとバックオフィスがともに重要となり、プロセスとプロダクトが一体となってサービス化される産業である。ハードとソフトの要素が常に絡み合うという点で専門サービスやマスサービスと区別でき、さらに他のサービス・ショップはプロダクトとプロセスが切り離せないが、小売業はそれらを切り離すことができるという点において、サービス・ショップ内でも特異な性質を持つ。

次にラブロック（1983）は、以下のような5つの二次元分類を提案している。

- (1) サービス行為の特質
  - ① 目に見える行為かどうか。
  - ② 人に対するサービスか・物あるいはその所有に対するサービスか。
  
- (2) 顧客関係
  - ① サービスの提供は常時かオンデマンドか。
  - ② 会員登録を前提としているか。
  
- (3) カスタマイゼーションとエンパワーメント
  - ① サービスをどの程度カスタマイズすることができるか。
  - ② 接客者が顧客ニーズに臨機応変に対応する権限を持つか。
  
- (4) 需要と供給の特質

- ① 供給量の制約があるか。
  - ② 需要の変動は大きいか。
- (5) サービスの提供方法
- ① 顧客が来るのか、顧客のところへ行くのか、遠隔か。
  - ② サービスを利用できる場所は一つか複数か。

以上のようにさまざまな分類基準があるが、要約すると、

(1) サービスの内容自体を規定する基準（人と設備のどちらに焦点をあてているか、目に見えるかどうか、人と物のどちらに対するものか、カスタマイズの可能性、顧客との接触時間の長さなど）

(2) サービスの提供方法を規定する基準（常時かオンデマンドか、顧客が来るのか行くのか、サービスを利用できる場所はどれくらいかなど）

(3) サービスを提供する組織体制を規定する基準（接客者にどの程度権限委譲されているか、フロントオフィスとバックオフィスのどちらに付加価値の源泉があるかなど）

(4) 市場を規定する基準（需要の変動は大きいかなど）

に分けることができる。

そして以上のような各サービス産業の特性は、国際経営論の議論をサービス産業にあてはめる上で重要な検討要因となる。

## 2.5.2. 国際サービス研究

国際サービスに関する既存研究は、国際経営の諸理論がサービス産業にも適用可能かどうかを論点とする。そのため、製造業の場合とサービス業の場合とで、何を区別すべきかが検討されている。

例えばポッドウィンら（1986）は、OLIパラダイムのサービス業への適用を以下のように整理している。

まず、「所有特殊的優位（O優位）」については、その源泉を「知識」と捉えることで、サービス業と非サービス業とを同一に論じることができるとする。すべての経済活動は「付加価値活動」であり、無形である「価値」の付加は、サービスの供給に等しいとする。なおダニング（1993）も、所有特殊的優位は資産優位（asset advantage）であると捉え、目に見えない資産を所有することにより生まれる優位性だとしている。「所有特殊的優位」の議論は、独自性、模倣可能性などの面から「無形性」が重視され、その意味でサービス業との整合性が高いといえる。

さらにダニング（1993）はもう一つの所有特殊的優位として、取引コスト最小化優位

(transaction cost minimizing advantages) を挙げる。これは、多国籍化する（海外事業を内部化する）こと自体から生まれる優位性や、多数の分散化した付加価値活動を統合し、リスク分散する能力から生起する優位性が含まれる。また最近ではドズ・サントス・ウィリアムソン（2001）が、「メタナショナル」概念を提示している。メタナショナルとは、新しい知識を察知（sensing）し、新知識を社内に流動化（mobilizing）し、イノベーションを創り出し、それを事業化する（operationalizing）ことができる組織だと定義する。メタナショナルの議論は、グローバルな組織の「ネットワーク」から生まれる新たな優位性を提起しているといえる。

以上のことから、多国籍化を促す所有特殊的優位とは、「目に見えない資産の所有（＝保有する優位性）」と「付加価値活動の統合（＝発生する優位性）」から生じると捉えられる。言い換えれば、海外に進出する企業は「所有特殊的優位をすでに保有していること」、あるいは、「国際化によって所有優位を獲得すること」が必要だと考えられる。

次に「立地特殊的優位（L 優位）」については、立地制約的サービス（消費者の要求が立地を決めるサービス）以外では、製造業と同様に議論することができる。店販は立地制約的サービスであるため、ある国に出店するに当たり、立地特殊的優位の存在が前提となる。しかしながら、輸出やeコマースを小売業態の選択肢に含めれば、製造業と同様の議論が可能になる。

最後に「内部化優位（I 優位）」については、中間財（特に知識に着目して議論されている）を組織外部とやり取りするに当たり、コスト面で効率的である場合、または知識の流出リスクがある場合、そのやり取りを企業内部で代替することを指すが、対象となる知識は、市場での取引金額が高かったり、流出すると事業活動に大きなダメージを与えたりするような「ハイテク（＝高度な知識・技術）」が想定されている<sup>46</sup>。しかしながらサービス産業では、R&D（研究開発）集約型ではない、「ローテク（＝特許性や希少性が低い知識）」に依存しているのが通常であり、これを競争優位の基盤としているという点で、製造業の場合と異なる状況が見られる。すなわち製造業では「ローテク」は「ハイテク」に比べ、市場での取引金額が低く、流出するリスクも低いいため、市場取引が選好されるはずであるが、非 R&D 集約型であるサービス企業では、市場創造活動を通じて購買者の不確実性を削減する（＝取引コストを削減する）ために内部化が行われるというものである。

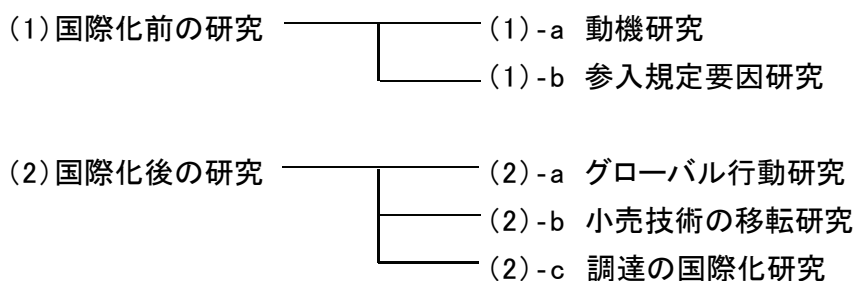
また特に BtoC サービスでは、「非資本 FDI」が資本 FDI による内部化と同じようなコントロール効果を有する点も指摘されている。資本の所有を通じてではなく、資源（資産、労働力、技術、中間財）の内部市場の利用を通じて、海外事業をコントロールできるとする。このことは、「契約にもとづくコントロール」とほぼ同意であり、これを視野に入れば、サービス業の場合にも製造業の場合と同様に内部化理論をあてはめることができる。

### 2.5.3. 小売業国際化研究の対象領域

小売業の国際化の研究は、大きく (1) 国際化前の研究と、(2) 国際化後の研究とに分けることができる。前者はさらに、国際化の意思決定に影響する要因を整理する (1) -a 動機研究と、参入モード・参入国の選択に影響する要因を探索する (1) -b 参入規定要因研究とに分けることができる<sup>47</sup>。また後者については、小売業の国際化が、オペレーションの国際化、小売技術の国際化、調達の国際化の三つの側面から検討できることから、(2) - a グローバル行動研究、(2) - b 小売技術の移転研究、(2) - c 調達の国際化研究に分けることができる<sup>48</sup> (図表 2-20)。

各研究領域について、その内容を概観していきたい。

図表 2-20 小売業の国際化に関する先行研究の領域



出典：筆者作成

### 2.5.4. 動機研究

多くの動機研究において、国際化の意思決定に影響する要因は、プッシュ要因とプル要因の観点と、内部要因・外部要因の観点から整理されている。例えばトレッドゴールド・デービス (1988) は、事例ごとに海外進出の理由を整理し、それらを小売企業の本国市場の魅力をなくさせる要因 (=プッシュ要因) と、海外市場への進出を魅力的に思わせる要因 (=プル要因) とに分けている<sup>49</sup>。またドーソン (1993、1994) は、これまでの実証研究で指摘されてきた典型的な進出理由とその具体的な事例を整理し、プッシュ要因と、プル要因などの外部要因だけでなく、経営者のビジョンといった内部要因の存在も指摘している。さらにアレキサンダー (1990) は、イギリスの小売業上位 200 社に対する質問紙調査などの実証研究から、海外での新しい市場機会を狙った (=プル要因にもとづく) 国際化の側面を強調した。

これに対してウィリアムス (1992) は、イギリスのグローバル小売業を対象に実証調査を実施し、国際化の動機要因は、プッシュ - プル、能動 - 受動、作用 - 反作用の単純な二分法ではなく、より複雑なものであることを示唆している。同研究では、説明変数として、動機、障害、差別化優位、組織および意思決定者の特性についてそれぞれ 4 項目を挙げ (図表 2-21)、経路分析を行った。その結果、経営資源が限定された小規模企業 (障害 4)、世

界レベルで魅力的または革新的な業態（動機3）、イギリス志向（組織特性1）、成長志向および主体性（動機1）が経路モデルの変数として抽出された。このことは、限られた経営資源という制約を打破するために、革新的な業態を開発した小売企業が、海外市場に目を向け、成長志向で主体的に国際化していくという姿を浮き彫りにしている。

#### 図表 2-21 小売業国際化の説明変数

動機1：成長志向および主体性

動機2：国内の成長機会の制約

動機3：世界レベルで魅力的または革新的な業態

動機4：受動的動機

障害1：不適切な計画による近視眼的拡張

障害2：文化的制約のある業態

障害3：戦略重点の変化

障害4：経営資源が限定された小規模企業

差別化優位1：小売マーケティングのスキルとノウハウ

差別化優位2：大規模小売業

差別化優位3：明確な小売コンセプト

差別化優位4：強力な小売ブランド

組織特性1：イギリス志向（自国中心主義）

組織特性2：ペースメーカーまたはマーケットリーダー

組織特性3：慎重な姿勢

組織特性4：革新的な事業コンセプト

出典：Williams（1992）より作成

なお特定企業の国際化要因ではなく、世界レベルで小売業の国際化が増加している要因を抽出するグラボースキー（1989）のような例も存在する。

#### 2.5.5. 参入規定要因研究

一方、参入規定要因研究は、参入方式や参入地域の決定を左右する、企業内外の要因を抽出しようとする。トレッドゴールド（1988）は、これらの要因を、「社会文化的距離」「国際活動経験」「企業文化」「小売業特性（扱い製品・業態）」などの要素に集約することができる。同様の指摘は、パート（1991、1993）も行っている。

さらに、要因ごとに国際化に対する作用方向性（どのように、またどの程度国際化に影響を及ぼすか）を検討する研究も多々見られる。例えば国際化が進展するほど、あるいはマネジメントの経験や知識が増えれば増えるほど、よりコミットした参入モードを採用する傾向が指摘される一方で<sup>50</sup>、国際経験の長さや範囲はコミットの高い参入モードへの志向

と「U型」の関係にあるとする指摘も存在する<sup>51</sup>。さらに、国際活動経験の有無（増加）と、文化的・地理的距離との関係を示す研究も見られる<sup>52</sup>。また、上記以外の要因を指摘する研究として、企業戦略に焦点をあてたものや<sup>53</sup>、裁量的合理的意思決定を指摘したものなどが挙げられる<sup>54</sup>。例えば川端（2000）は、企業戦略（飛び地戦略、優位性戦略、特定市場適応化戦略、複数市場適応化戦略、グローバル戦略）に応じて選択される市場が異なることを指摘している。

#### 2.5.6. グローバル行動研究

グローバル行動研究には、グローバル化戦略を類型化する試みが多く見られる。

特に重要な研究は、国際マーケティングの研究領域の主題である、活動の「標準化」と「適応化」を分類基準とする研究である<sup>55</sup>。代表的な例は、サルモン・トージュマン（1989）であり、小売業の国際化戦略を、標準化を行う「グローバル戦略」と、適応化を行う「マルチナショナル戦略」とに分類し、前者の例として専門店チェーンを、後者の例としてハイパーマーケットやバラエティストアなどを挙げている。標準化・適応化する要素は、「品ぞろえ」「サービス」「価格」「プロモーション」「装飾」であり、マルチナショナル戦略は特に品ぞろえとプロモーションを現地適応させると捉えている。

その他、さまざまな類型化が試みられており、それぞれに分類基準が設定されている。例えばトレッドゴールド（1988）は、活動の地理的拡散と市場参入&オペレーション戦略の二次元からグローバル行動をクラスター化しているし、アレクサンダー・マイヤーズ（2000）も同様に、市場の地理的拡張の度合いと企業パースペクティブ（統制メカニズム、市場感応性、企業価値、国際化感応性を含んだ概念）という二つの次元を採用し、グローバル小売業を類型化している。すなわち、自国のコピーを近似する近隣の地域に作る（プロキシマル）か、地理的に拡張した地域に散在させる（マルチナショナル）か、近隣の地域に出店するが適応的かつグローバルな視点を持つ（トランスナショナル）か、地理的にも視野的にもグローバルに展開する（グローバル）か、という4つのタイプである（図表2-22）。ヘルフェリッチ・ヒンフェラー・カスパー（1997）は、5つの基準（(1) 地理的拡散、(2) 文化的拡張、(3) 文化的基盤、(4) マーケティング、(5) 経営スタイル）により海外進出戦略を類型化する。

#### 図表 2-22 市場とオペレーションの国際化

市場の拡張	大きい	マルチナショナル	グローバル
	小さい	プロキシマル(近似)	トランスナショナル
		自国中心	グローバル視点

企業パースペクティブ

出典 : Alexander and Myers (2000)、p. 348

分類基準を企業成長に置く研究は、グローバル行動を企業成長の一環と見なし、企業成長ステージごとに異なる行動パターンを明確にしている。ペレグリニ(1994)は、地理的多角化と製品多角化という2軸により、成長パターンを五つに分類する。地理的多角化を進めながら、製品の標準化を行うパターン1と、取扱商品を拡大するパターン2、逆に製品多角化を進めながら、国内での成長を志向するパターン3と、主として発展途上国への拡張を行うパターン4、そして、地理的にも製品的にも多角化した「国際的小売コングロマリット」と称されるパターン5の五つである。また向山(1996)は、商品調達行動と出店行動により、グローバル化のパスを整理し、最終段階である「純粋グローバル」に至る三つのパスを明確化している。

以上のことから、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つの方向からの検討が主流であることがわかる。さらに前者については、「標準化」および「適応化」という2つの主要戦略により分類されることが多くなっている。

### 2.5.7. 調達の国際化研究

ドーソン(1993)が指摘するように、当該研究領域における蓄積は決して多いとはいえない。その中で先駆的にドーソン(1993)は、調達を国際化する理由、国際調達の手段(担い手となる組織)、促進要因(情報技術と企業提携)など、包括的なトピックを整理し、調達国際化のモデル構築を試みている。さらに、製造業の国際調達研究との違いを、「調達するアイテムの量」「使用するサプライヤーの数」「バイヤーの力」「製品とサプライヤーを評価する基準」にあると指摘し、その適用可能性を示唆している。ドーソン(1993)によれば、国際調達は、①低価格商品の調達、②品ぞろえの強化(強い海外ブランドの存在など)、③高品質商品の調達、④商品の入手可能性の確保を理由に、購買事務所の設立や国際トレ



ードショーへの参加、卸や仲介業者の利用などを通じて行われる。さらに各小売業の国際調達活動は、調達活動の場所（国内か海外か）および手段（4段階）と、企業間連携の度合い（3段階）とにより構築されるマトリックス上にマッピングされ、通常、低い段階から高い段階へ向かって進化すると述べている。

向山（1996）は、商品調達の国際化の目的を、品ぞろえの形成と捉え、調達の国際化の駆動力としての「もの作りの深化」に注目する。そのため、商品調達地（どこで商品調達するのか）と生産機能遂行度合い（生産という機能に一步踏み込んで商品調達しているかどうか）という2軸により、商品調達の方法を4つのセルに分類（「納入業者依存型仕入」「通常輸入」「PB 開発」「開発輸入」）している。さらに、出店行動のグローバル化に伴い、海外での販売を目的とした商品調達も、同じ2軸で4つのセル（「単純移出」「買付移出」「PB 海外供給」「自在開発」）に分類している。同じセルに分類される方法（例えば「開発輸入」と「自在開発」）の違いは、「販売市場をどこ（国内か海外か）に設定するか」のみである。

以上のように調達の国際化の研究は、調達の場所や手段・機能などの基準により、「調達方法」や「ステージ」を分類するものだと考えられる。ドーソン（1993）が指摘するように、また、これまでの小売業の国際化研究が出店行動の国際化に注力していることから、この領域での研究蓄積はまだ十分でないといえる。国際調達においても、推進・阻害要因、プロセス、戦略、組織体制など、他の研究領域で探索されているトピックについて、また小売側による商品開発（もの作り）の視点について、さらなる研究の蓄積が望まれる。

小売業の国際化研究が本研究に与える示唆として、以下の点が重要であろう。

- 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

## 2.6. 小売技術の国際移転研究

### 2.6.1. 小売技術の定義

小売技術には、マーチャライジングや情報システム、店舗レイアウトやインスタプロモーションなど、さまざまな要素が含まれる。そのため、各々の研究では、それぞれに小売技術を規定したり、特定の小売技術を取り上げたりしているため、小売技術の規定・分類方法に関して共通の認識があるわけではない。しかしながら、小売業が利用する「経営的次元（Managerial Dimension）」と「技術的次元（Technical Dimension）」という2つ

の技術のうち、後者を指すことが主流である。

青木（2008）は、ポーター（M. E. Porter）が推奨した価値連鎖（Value Chain）をもとに、各次元の活動を整理している。経営的次元は、価値連鎖における「支援活動」に関連する技術であり、①全般管理（経営計画、組織設計など）、②人事管理（人材の募集、訓練、人事評価など）、③技術開発（マーケティング・リサーチ、情報システム構築、店舗開発、商品開発など）、④調達（商品仕入先選択・交渉、店舗土地・資材購入など）から構成される。技術的次元は、価値連鎖における「主活動」に関連する技術であり、⑤購買物流（商品発注、在庫統制、倉庫・物流センター管理、荷受け・検品など）、⑥オペレーション（品ぞろえ、商品陳列、営業時間、店舗整備など）、⑦出荷物流（配送、包装など）、⑧販売（人的販売、広告、パブリシティ、セールス・プロモーション、価格など）、⑨サービス（返品・交換、クレジットなど）から構成される。

経営的次元を構成する技術（＝経営管理技術）は、「経営原理を特定の経営目的に応用することによって、問題解決をはかるために、人間集団およびそれに関連あるものの行為を組織化し、それを管理する技法」であり、「経営管理が学問的に体系化されて、普遍性を持つ原理を追及する」と定義される「経営科学」と区別される<sup>56</sup>。このように考えると、経営科学はどの国にも移転できるが、経営技術は、その国の文化的要因およびその他の環境要因に適応可能なものか、あるいは激しく衝突しないものでなければ移転できない。経営が人間集団の組織や行動を管理するものである以上、その技術の選択は、外部的環境要因に大きく左右されるためである<sup>57</sup>。なお、経営技術の移転研究については、2.3. 国際技術移転研究で言及している。

一方、生産実務技術は、「工学技術や販売技術のように、直接に価値創造のための、ものの考え方あるいはある原理の適用」である。創造する価値が同じであれば、必然的に効率性の高い技術へと収斂されていくと想定される。したがって、外部環境要因に大きくは左右されない要素と位置づけられる。植木（1982）の日本的経営技術移植プロセスでも、「工場生産・品質管理」は直接移植により現地に比較的円滑に受容される普遍的・適合的な要素とされている。

しかしながら、島田（1988）は、日本企業の生産技術体系は、ヒューマンウエアに代表される人的要素に強く依存していると指摘する。日本企業の生産技術体系とは、以下の3つに代表される。

- ① 職種区分の緩やかさ、仕事の量や内容の変動に見合う作業チームの再編成が容易である弾力的な職種編成
- ② 中間在庫をできるだけ少なくする考え方（これは、在庫コストの節約化と安定的で信頼性の高い生産体制の確立を要する）
- ③ 小ロット生産（これは、大ロットに比べ小回りが利く弾力的な生産体制、生産の平準化によるムダの排除、工程内での品質チェック、段取り替え時間の短縮などの特徴を持つ）

日本企業の生産技術においては、経営技術と同様、人間集団の組織や行動を管理するという側面が大きく、その意味では、外部環境要因の影響を大きく受けるものと考えられる。したがって普遍性を持つのは、日本型生産技術が創造する「価値」自体と捉えるべきかもしれない。その価値が容易に受け入れられるものであったため、「人的要素へ依存」しているという意味で特殊な日本的生産技術の欧米企業による積極的な模倣が行われたと捉えられる。まとめれば、生産技術の創造価値は普遍的・適合的な要素であるが、価値創造のためのものの考え方や原理については、特殊性を持つ場合がある。植木（2002）では、前者を経済合理的な要素、後者を文化的要因にもとづく機能有効的な要素と位置づけている。その上で、「日本型経営技術は日本の文化的な要因と密接な関係を持つが、日本型経営技術が海外へ移転される際、日本型経営技術の機能合理的な要素が抽出され、現地受入国の経済・社会・文化的な条件に合わせて移転される」としている。

これに対して技術的次元を構成する要素（＝小売実務技術）は、基本的に外部環境の影響を大きく受けた、特殊性の高いものであると考えられる。これは比較流通研究が独立した学問として発展していることから明らかである。小売業は創造する価値自体が、「品ぞろえ」という「サービス」である。「品ぞろえ」自体が文化的要因にもとづいて形成されるものであること、また「サービス」はその価値がモノに体化された「商品」と異なり、人間に対して直接に提供されて初めて価値を生み出すものであることから、外部環境要因の影響を避けて通れない。例えば日本の多段階かつ複雑な流通経路は非効率であると指摘されるが、日本の商習慣、零細小売業の存在、商品改廃の多さなどにより、このような構造が維持されている。そこでは経済合理性が度外視されていたり、さまざまな前提条件を必要とする経済合理性であったりすることから、海外市場での普遍性を持つことが難しい。したがって小売実務技術の選択は、外部環境要因に大きく左右されると考えられる。

## 2.6.2. 研究類型

小売技術の移転研究は、「観察の水準」と「観察の視点」によって4つの象限に分けることができる<sup>58</sup>。「観察の水準」は、小売技術の移転を企業レベルで見るとか、あるいは国家・地域レベルで見るとかという問題であり、「観察の視点」は、移転の受入側の視点で考察するのか、あるいは移転側の視点で考察するのかという区分である（図表 2-23）。

### 図表 2-23 知識の国際移転の研究領域

		視点	
		提供側	受入側
集計水準	企業・組織	①	②
	国家・地域	③	④

出典：青木（2008）、11 ページ

またゴールドマン（1981）は、小売技術移転の研究フレームワークとして、「採用-コミュニケーションパースペクティブ」「技術革新の拡散パースペクティブ」「経済史パースペクティブ」「地理的拡散パースペクティブ」の4つを挙げている。

「採用-コミュニケーションパースペクティブ」は、消費者が新たな技術を受け入れる際の行動に焦点をあてるものであり、消費者特性、コミュニケーション行動、社会相互作用、個人の影響力などを扱う研究である<sup>59</sup>。このパースペクティブは、技術革新は優れたものであり、すべての人が採用すべきものだという前提に立っている。そして拡散を成功させるために、適切なコミュニケーションにより消費者の新たな技術への抵抗を減少させることが重視される。

「技術革新の拡散パースペクティブ」は、経済利益性の観点から、採用プロセスにおけるコスト-ベネフィット計算を行うものである。そのため、採用側の構造的環境的要因や技術の特性に焦点があてられる。

「経済史パースペクティブ」は、歴史的な観点から、経済成長・発展に関わる技術革新の拡散に焦点をあてる。技術革新は常に優れたものではなく、特定環境にのみ効果的であると、技術革新が効果的に作用するために必要な社会的・経済的・制度的遺産、インフラ、外部要因を検討する。したがって、新たな技術の採用は一時的な現象ではなく、古い技術にそれが取って代わるための、継続的動的なプロセスとして捉えられ、新たな技術がもたらす変化や改良点、消費者やサプライヤーの学習や適用プロセスなどを分析対象とする。以上の3つのフレームワークは、図表 2-23 の④に分類できるだろう。

最後の「地理的拡散パースペクティブ」は、イノベーションを潜在的採用者にとって採用可能な状態にする技術提供側のプロセスに焦点をあてる。当該アプローチは、供給サイドのステージとして、拡散エージェンシーの確立段階（エージェンシーや販路の確立プロセスに焦点をあてる段階）およびイノベーションの確立段階（エージェンシーの採用促進戦略に焦点をあてる段階）を挙げる。これは図表 2-23 の③に分類できる。

図表 2-24 小売技術の分類

		次元	
		経営的 (Managerial)	技術的 (Technical)
集計水準	一般的 (General)	①'	②'
	特殊的 (Specific)	③'	④'

出典：筆者作成

また先に述べたとおり、小売が利用する技術には、経営的次元と技術的次元という 2 つの次元がある。さらに技術側にも、一般的なレベルと企業特特殊なレベルという集計水準が存在する（図表 2-24）。

したがって小売技術の国際移転に関する研究は、「知識国際移転の研究領域」と「小売技術の分類」の各象限の組み合わせすべてを対象とすることができる（図表 2-25）。

以下、それぞれに該当する研究動向を概観してみたい。

図表 2-25 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

				程	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

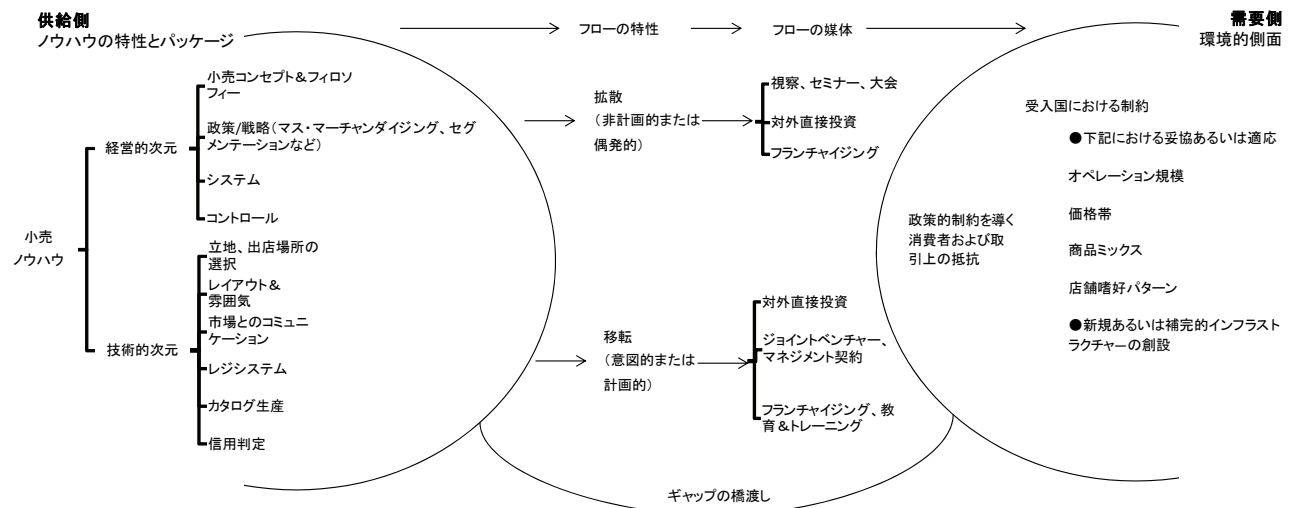
出典：筆者作成

### 2.6.3. 一般的経営管理・小売実務技術に関する研究（a～h）

「一般的経営管理・小売実務技術」は、ある特定の企業で利用されているものではなく、確立された技術として企業群に採用されているような技術を指す。

カッカー（1988）は、小売技術の国際フローについて、概念化を行っている（図表 2-26）。小売技術を経営的次元と技術的次元とに区別し、それらが受入側に流れるに当たり、拡散と移転という 2 つのフローが存在するとしている。ここではあくまで考え方のフレームワークを提示するに留まるが、経営技術と小売技術の移転戦略（a、e）と、またそれらの受入戦略（b、f）や政策・過程（d、h）を含む、幅広い領域をカバーしている。

図表 2-26 小売ノウハウの国際フロー：概念フレームワーク



出典：Kacker（1988）、45 ページ

特に多くの研究成果が見られるのは、「一般的小売実務技術の移転政策・過程（g）」の研究領域である。これは、技術の移転側の視点で、企業群の行動や産業の政策・動向を扱う研究である。

例えば、セルフサービスとスーパーマーケットテクノロジーの小売システム後進国への拡散の分析<sup>60</sup>や、ヨーロッパの食品小売業によるアメリカへの小売コンセプト移転の失敗要

因の研究、コンビニエンスストア技術<sup>61</sup>やスーパーマーケット技術<sup>62</sup>の香港への移転プロセスの分析などが挙げられる。

スーパーマーケット技術の発展途上国への移転を分析したゴールドマン（1981）は、さまざまな観点から分析を加えている。まず、受入国側で必要となるスーパーマーケット技術の補助技術、インフラ、外部環境を整理している（経済史パースペクティブの視点）。さらにこの新しい業態がもたらす、消費者のコストとベネフィットの計算を行っている（技術革新の拡散パースペクティブの視点）。上記より、発展途上国へのスーパーマーケット技術の移転は、供給側、需要側ともに障害があることを指摘し、解決策として、供給側の戦略の実行を提案している（地理的拡散パースペクティブの視点）。供給側が現地環境を変える（スーパーマーケット技術が有効に機能するインフラの構築を推進する）、または技術を現地環境に適用させる（大規模、フルサービス、フルラインの米国型スーパーマーケットではない、初期のスーパーマーケット業態を導入する）ことによって、移転の成功が高まると指摘している。

ホー・ラウ（1988）は、スーパーマーケット業態が香港において適応的に移転された理由を、社会文化的要素から分析した（図表 2-27）。社会文化的要素が異なることにより、香港でスーパーマーケットは、①生鮮食品よりも加工食品を主軸とする、②消費者当たりの販売量が小さい、③小規模な店舗、④駐車場がないという点で、本来の業態とは異なるかたちで導入された。

図表 2-27 アメリカと香港におけるスーパーマーケット技術の社会文化的要素

社会文化的要素	アメリカ	香港
食習慣	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 肉好き</li> <li>● 冷凍食品を多用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 魚介および肉好き</li> <li>● 生鮮食品を好む</li> </ul>
買い物習慣	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 時短志向</li> <li>● 頻度少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品鮮度志向</li> <li>● 頻繁</li> </ul>
住環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 比較的良い</li> <li>● 広い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 良いとは言えない</li> <li>● 窮屈</li> </ul>
冷蔵庫のサイズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 比較的大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 比較的小さい</li> </ul>
自動車の利用可否	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 比較的利用しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 比較的利用しづらい</li> </ul>
人口密度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高くない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非常に高い</li> </ul>
都市化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高い</li> </ul>

出典：Ho and Lau（1988）、27 ページ

「一般的小売実務技術の受入戦略（f）」は、技術の受入側となる企業の行動や戦略を扱う研究である。

平井（2004）は、米国型スーパーマーケットの日本型への変容を、ダイエー、西友スト

ア、サミットストアの代表的な 3 社の事例を通じて整理している（図表 2-28）。米国型のスーパーマーケットは、日本では、①売場面積の縮小（アメリカの 2 分の 1 以下）、②1 店当たりの売上高の縮小（アメリカの 4 分の 1）、③食料品売上構成比の縮小（非食品部門、特に衣料品を拡大）という変容が加えられた。その後①、②については米国型に近づくものの、③の品ぞろえ、売上構成比といった要素については、日本型として独自の特性として定着していった。

しかしながら個別の企業を見てみると、ダイエー、西友ストアは単独で SM 事業に参入していることから、米国式がそのまま取り入れられたのではなく、売場面積の拡大と品ぞろえの総合化が先行し、その後の合理化努力の試行錯誤の中でアメリカの方法が取り込まれていった。一方サミットストアは、米企業との合弁事業によりスタートしているという経緯から、当初より米国方式が全面的に導入された。しかしながら、外資進出に対する反対運動から事業計画の修正を余儀なくされ、売場面積の小さい店舗を出店せざるをえなくなったという消極的な理由から、食料品中心の品ぞろえになっている。

以上のように、スーパーマーケット技術の日本への導入は各社の戦略により、さまざまな状況にあったことが見て取れる。その理由は、その業態のコア技術を何と捉えるのかが各社によってまちまちであったことに起因する。ダイエーや西友ストアは、大型店舗と総合的品ぞろえがコア技術であると想定しており、サミットストアは生鮮食品の品ぞろえがコア技術であると想定していたと考えられる。

図表 2-28 米国型スーパーマーケットの日本型への変容—3 社の事例—

	ダイエー	西友ストア	サミットストア
出自	ドラッグストアからのラインロビング	百貨店の子会社	商社と米 SM の合弁事業
出店経緯	1959 年以降新規店舗の売場面積の拡大に伴い品ぞろえを総合化	当初は小規模百貨店 1963 年既存店の運営を引き継ぎ西友ストア発足、SM 部門へ進出	1962 年セーフウェイとの合弁事業をスタート
チェーン化	当初より積極的に推進（1963 年・15 店舗の段階より本部機構を構築）	1963 年から西武百貨店と切り離れた独立本部を設置、集中仕入開始 1960 年代末に米式ノウハウ（単品管理、作業効率化、施設合理化など）を導入	セーフウェイ撤退後、事業存続の可否を図る目的で 1967 年から推進。
品ぞろえ	特に衣料品を強化した総合化	衣料品、家庭用品、食料品を主軸	食料品中心→生鮮食品を拡大し食料品専門 SM



		規模別に商品構成を標準化	へ
セルフサービス	当初は対面販売が主流 1960年代末より一部店舗の一部商品から実験的に導入	1962年から一部店舗の一部商品から実験的に導入 1967年頃に定着	当初から導入（途中一部商品を対面販売に切り替え）
プリパッケージ化	食料品は1967年、衣料品は1969年から導入 周辺機器の導入やマニュアル化を推進し、自社の手法を確立	1962年から開始、1967年頃にはすべての商品で実現	当初から導入→一部の商品で対面販売→1974年精肉をインスタ・パッケージ方式に切り替え

出典：平井（2004）から作成

「一般的小売実務技術の受入政策・過程（h）」は、技術の受入側の視点で、企業群の行動や産業の政策・動向を扱う研究である。

青木（2008、第11章、第5節）によれば、日本市場のフィルターを通過する上でスーパーマーケット業態は、さまざまな変容操作が行われたという。すなわち、プリパッケージ技術の未成熟と職人不足の問題により、生鮮食品販売には期待をかけず、品ぞろえの総合化を選択した（添加）。また、消費者の購買行動（多頻度少量購買）、自動車普及率の低さから、都市中心地への出店が選択され、このことが多層階構造の店舗を生み出した（修正）。さらにスーパーマーケット業態の枠内の変容に留まらず、その枠を超え、他業態へ変容するという状況も見られた。例えば、ハトヤのような衣料品小売業者と日本ナショナル金銭登録機の努力により、セルフサービスを衣料品などの非食料品分野へ応用する派生的イノベーション（転換）が生じ、その結果誕生したのがスーパーストア業態である。またスーパーマーケットとディスカウント・ハウスの同時流入と岡田屋の戦略的努力により、両業態が融合し、総合スーパーに発展、それらがスーパーを代表する存在になったことも挙げられる（変身）。

以上のように当該研究領域では、経営技術よりも小売技術に焦点が当てられている。経営技術の国際移転に関する研究は、主として製造業を中心に行われている。果たしてその研究成果は小売業にもあてはめることができるのか。それを検証するためにも、小売業における経営技術の研究が行われるべきであろう。なお価値連鎖における支援活動に関連する技術を経営技術とする場合、調達や商品開発に関する技術も含まれることになる。その場合にはなお一層、経営技術を対象とした研究が必要になるといえよう。

さらに一般的小売技術の対象となる業態が、特定のもの、例えばスーパーマーケットなどに限定されているという点も指摘できる。このことは、業態の中でもエポックメイキン

グなもの（セルフサービスを導入したスーパーマーケット）とそこから派生し、大きな技術革新がないもの（スーパーストア）や、他地域への目立った移転がないもの（総合スーパー）など、さまざまな特徴があることに起因するといえよう。したがって、徳永（1992）が「アメリカの主要小売営業形態の発展」として整理しているように、業態の生成過程を整理し、体系化する作業が必要である。

また業態の体系化とも関連するが、小売技術の整理も必要といえる。青木（2008）が指摘するように、小売技術とは価値連鎖の各活動に関連する技術であるが、それらが体系的に組み合わさって「セルフサービス」、「マスマーチャンダイジング」、「低価格販売」などの小売技術を形成している。小売技術の移転においては、後者について議論がなされるべきである。

#### 2.6.4. 特殊的経営管理・小売実務技術に関する研究（i～p）

「特殊的経営管理・小売実務技術」は、ある特定の企業で利用されているような技術を指す。

特に「特殊的小売技術の移転戦略（m）」の研究領域で多くの成果が見られる。

ゴールドマン（2001）は、中国に進出した外資系小売業に対して業態移転に関するインタビューを実施した。インタビューした27の小売企業のうち、8企業が中国での出店に際して大きな業態変更を行っているものの、16企業はマイナーチェンジに留まり、多くの企業が限定的な適応行動を見せていることがわかった。需要の違い、供給・競争環境の違い、経済発展度合いの違い、グローバル優位を構築する小売企業の能力の欠如から、受入国の環境に応じた業態の適応を善しとしてきたこれまでの研究成果とは、異なる結果を提示した。その理由として、①多くの小売企業が中国と近いアジア諸国から業態（または要素）を移転していること、②同じ業態を持つ中国系企業との競争に直面している小売企業は、中国市場に適応した業態変更はその競争力を弱めると感じていることを挙げている。各社の業態移転戦略を分類したものが図表 2-29 である。グローバル志向の企業が業態適用を志向し、現地志向の企業が業態適応を志向するという単純な構図ではない、より複雑な戦略が展開されていることがわかる。

図表 2-29 業態移転戦略—中国市場のケース—

戦略	企業数	要因	変更された業態要素数	志向	国際化の度合い
① グローバルニッチ保守	3	グローバルな地位を守るため基準の引き下げを回避	無	グローバル	非常に高い
② 機会主義	5	機会の探索（コネ、潜在需要）	非常に多数	受入国	無または限定的
③ 業態開発	3	先端国	非常に多数	グローバル	高い

④ 業態拡張	7	母国と受入国との高い近似性を利用	非常に少ない	受入国	無または限定的
⑤ ポートフォリオ移転	3	最も似た国の業態や業態要素を利用	非常に少ない	受入国	高い
⑥ 競争地位志向	6	有力な現地小売業に対する競争優位を獲得	少ない	受入国とグローバルのミックス	高い

出典：Goldman (2001)、p. 235

川端（2000）は、小売業の立地戦略の研究から、自己の経営管理システム特性を介して母市場と進出先市場のフィルター構造を比較し、当該システムが効率的に機能し競争優位を生み出すための条件を探ることによって、適切なシステムの移転・適応が可能になるとする。「フィルター構造」とは、各市場に備わる特性であり、歴史や文化、規制や経済発展・流通構造、消費性向など、多くの要素が重なり合って相互に関連することで作られる「動態的構造」のことである。この構造が、海外からの小売業の参入に対して「フィルター」として機能し、外資系小売業の参入や事業継続に影響を及ぼすとされる。そのフィルターが左右する小売技術の移転可能性を踏まえ、市場を選択したり、自社の小売技術を適用・適応したりする能力が、グローバル小売業に求められる能力であると指摘している。アジア市場のフィルター構造を研究した川端（1999）では、アジア市場に共通する日系小売業の課題を整理している。すなわち、①日系小売業の収益構造の脆弱性、②不動産資本ネットワークの欠如、③委託方式仕入による粗利益率とマーチャンダイジング技術の低下、④問屋への仕入リスクおよび配送コスト転化、⑤海外投資行動に対する慎重さの不足などである。これらの課題が、家賃問題や商品調達問題につながっていると指摘する。こういった自国のフィルター構造で培われた特徴が、進出先国のフィルター構造においてどのような適合・不適合を起こす可能性があるのかを理解し、適切な行動を取ることで、課題の根本原因の解決が可能になる。

オーヨン（2001）はさらに一歩進み、具体的な対応策を整理した。まず、中国に進出したヨーロッパ小売企業へのインタビューを通じ、サプライチェーンマネジメント上の4つのハードルを挙げた。すなわち、物流構造の違い（生鮮食品は卸売市場あるいは地域の販売権を持つ卸企業を通じて仕入れないとならない）、品質レベルの違い（冷蔵・冷凍物流の欠如、冷蔵設備の欠如、品質保持意識の低さなど）、輸送インフラとサプライヤーの配送能力に起因する配達遅延、IT化の遅れ（EDI、在庫管理システムなど）である。それぞれに対するヨーロッパ小売企業側の対応は、現地の物流構造に完全適応する（直取引を志向していながらも、エリアごとの卸と契約する）、納品時の品質チェックおよびサプライヤーの教育を強化する、在庫レベルを入念に調整するなどであった。

当該研究領域でも、一般的経営・小売技術に関する研究領域と同様に、経営技術よりも

小売技術への注力が指摘できる。さらに小売技術は「業態」や「セルフサービス」などに象徴的に代替され、構成要素や体系などが掘り下げて分析されていないという点も指摘できる。当該研究領域は特定の企業で採用されている技術を研究対象とするために、議論の一般化、抽象化は難しいが、その構成要素や体系を明らかにして議論することで、真に特殊な要素・体系と一般化できる要素・体系とを区別し、議論の一般化・抽象化が可能になると考える。

さらに、研究対象となる企業に特異的な技術の詳細が明らかにされていないことも指摘できる。企業戦略や外部環境要因に応じて、技術の移転方法が異なることが指摘されているが、その技術がどのような要素からどのように構成されているかについては言及されていない。このような作業は一般的小売実務技術に関する研究では一部なされているものの、十分とはいえない。一般的、特殊のどちらにおいても、技術の要素・体系の整理が必要である。

最後に、移転側の視点、組織の集計水準における研究が中心となっている。そのため、受入側の視点、国家・地域の集計水準における研究の蓄積が必要といえるだろう。

小売技術の国際移転研究が本研究に与える示唆として、以下の点が重要であろう。

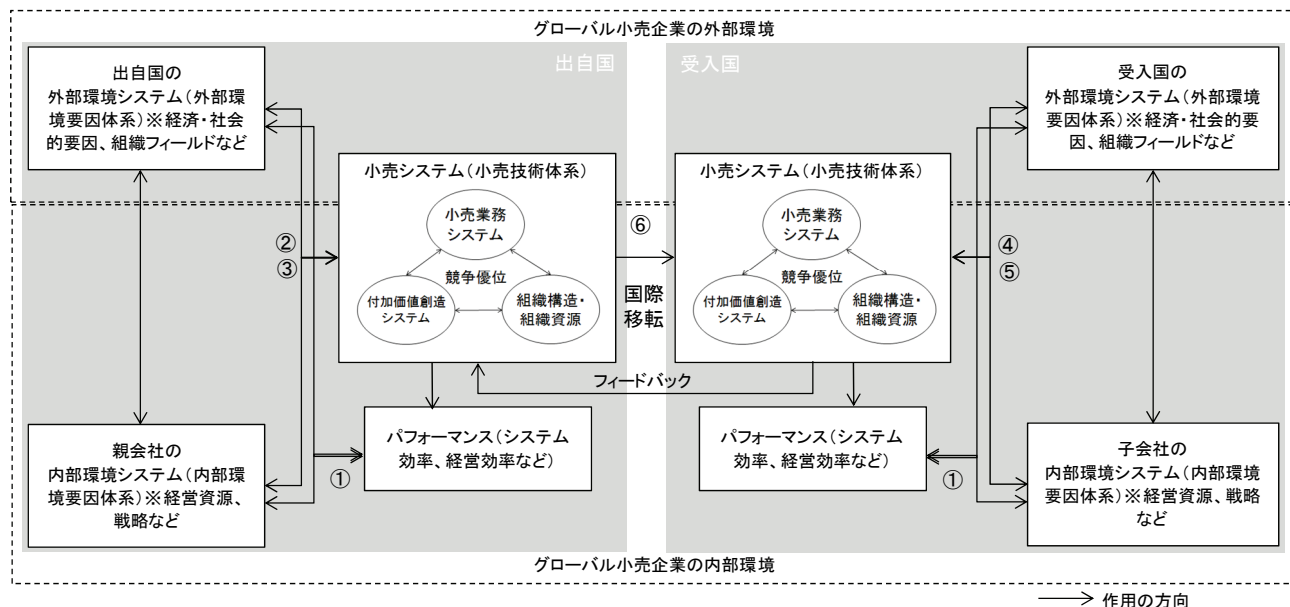
- 小売技術は経営的次元と技術的次元とに分けられる
- 前者は価値連鎖の支援活動に関連する技術、後者は主活動に関連する技術である
- 当該研究領域は、研究の視点および集計水準と小売技術の次元および集計水準により、研究焦点を分類することができる
- 小売技術の要素および体系を明らかにした上で移転を議論する研究が少ない
- 上記に起因し、小売技術移転が戦略や外部環境要因により左右されるという断片的な事象が研究されているが、全体像が明らかにされていない

## 2.7. 本研究の分析フレームワーク

以上のレビューをもとに作成した、本研究の分析フレームワークを図表 2-30 に示す。小売技術は、出自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 2-30②③）。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 2-30①）。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 2-30④⑤）。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 2-30⑥）。

図表 2-30 本研究の分析フレームワーク（詳細）



出典：筆者作成

以降、図表 2-30 の①を第 3 章で、②③を第 4 章で、④⑤⑥を第 5 章で検討する。第 3 章（①）では、カルフルの海外事業の成否と、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）との関係を、重回帰分析により検証する。次に、ハイパーマーケット業態の生成・発展機序を明らかにするために、第 4 章でヨーロッパの小売業態の発展プロセスとハイパーマーケットが生成・発展した背景を検討する。そして第 5 章で、第 3 章、第 4 章の議論をもとに、適切な小売システムの国際移転（⑥）のための意思決定フレームワークを提示する。そして、カルフルの日本進出・撤退の事例を詳細に検討し、カルフルからカルフル・ジャパンにどのように小売システムの移転が行われたのか（⑥）、またその際の外部環境および内部環境はどのような状態だったのか（④⑤）などについて分析を加える。考察の章となる第 6 章で、小売システムの国際移転のための意思決定フレームワークをカルフル・ジャパンの事例と照らし合わせ、⑥が適切に行われたのかどうかを検証する。

### 3. 環境要因とパフォーマンス<sup>63</sup>

#### 3.1. 仮説

ここでは、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する。具体的には、カルフルの海外事業の成否と、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）との関係を、重回帰分析により検証する。

検証に当たっては、下記の仮説を設定した。

#### 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

カルフルの海外展開はヨーロッパが中心となっており、アメリカや日本といった他の先進国では撤退を経験している。そのため、ヨーロッパ以外の先進国では成功できないのではないかという印象を受ける。先進国で成功することが難しい理由として、経済や流通業の発展レベルが高いため、競争が激しく、消費者ニーズが多様化・高度化していることなどから、より高度な舵取りが求められることが容易に想像される。しかしながら、小売業の集中化が進んでいるヨーロッパで経験を積み、長い国際化の歴史を持つ企業が、なぜ競争に勝つことができないのかという疑問が残り、また、同じように競争が激しく、消費者ニーズが多様化・高度化している国で、成功しているケースをどう説明するのかという問題が生じる。また、小売業が発展する上で消費水準は重要なファクターであり、消費に対する要求が高い一方で、消費のボリュームも上がる。さらに小売業が発展している市場、すなわち、小売企業の数豊富で、大規模化が進んでいるような市場では、物流インフラや商品を供給するベンダーも確立されている。「高いバイイングパワーにより仕入れた商品を低価格で販売する」というカルフルのビジネスモデルにおいて、前提となる条件が揃っていると考えられる。また競争が激しいことで生じる参入障壁は、世界第2位のカルフルの資本力をもってすれば、解決が可能だといえる。そこで、このような仮説を設定した。

#### 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

川端（2000）では、フィルター構造の動態的特性が母市場と同じような市場を選択し進出する戦略を「飛び地戦略」としており、自己の経営システムをほとんど変えなくても優位性を発揮できる市場であるとしている。そこで母国とのフィルター構造に近いことが、進出国での操業パフォーマンスにプラスに働くのか、またその場合どの程度の影響があるのかを測るために、このような仮説を設定した。

**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**

小売技術は、母国のフィルター構造のもとで形成されたものであるため、その影響を大きく受けていると考えられる。そこで、流通業の発展レベルそのものよりも、母国との相対的差の方が操業パフォーマンスに対する影響が大きいことを明らかにすることで、フィルター構造の重要性を測りたいと考える。そこで、このような仮説を設定した。

**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**

川端（2000）では、フィルター構造が異なる他市場で成功するための戦略類型を、「優位性戦略」あるいは「特定市場適応化戦略」と定義している。前者は、自社の小売技術が生きるとするフィルター構造を探し、後者は、進出国のフィルター構造に自社の小売技術を適応させるという手法である。いずれの手法にせよ、進出が成功した市場では、その企業の小売技術が成功裡に適用・適応できていると考えられる。したがって、進出成功国とフィルター構造に近い国での操業パフォーマンスが向上することが想定され、このような仮説を設定した。

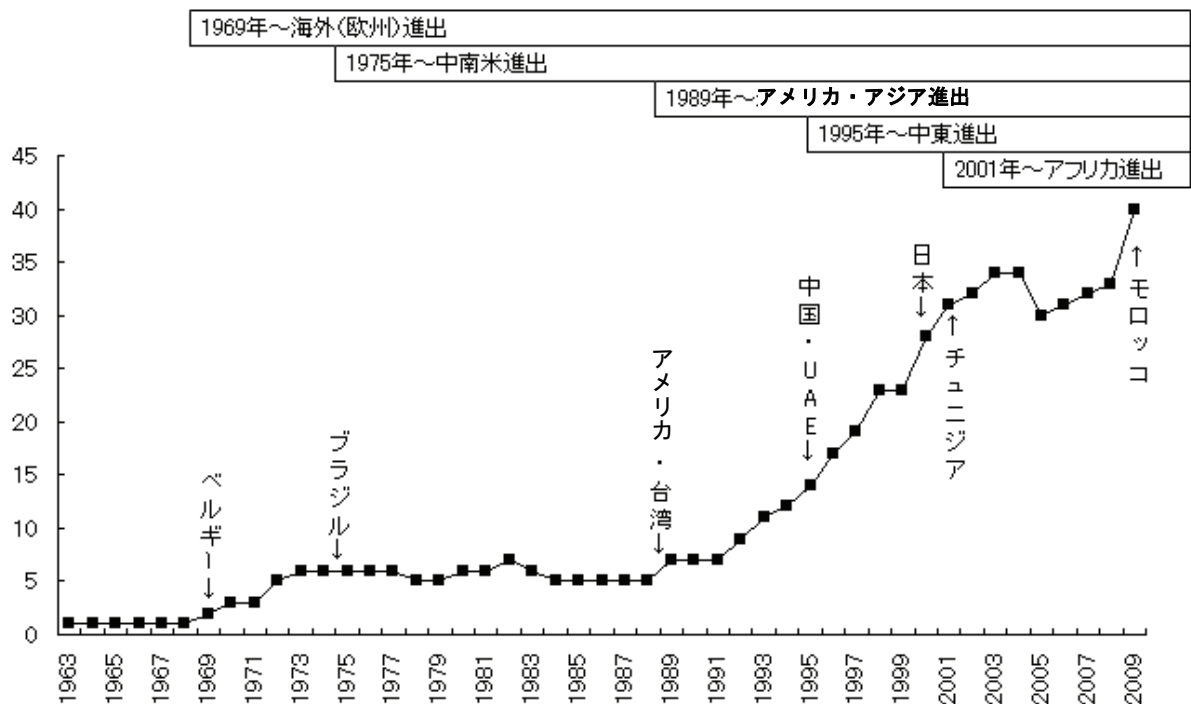
**仮説 5: カルフルでは、進出国の流通業の発展レベル自体よりも、進出成功国と進出国との発展レベルの差の方が、進出国での操業パフォーマンスに与える影響が大きい**

仮説 3 と同様の意図により、このような仮説を設定した。

### 3.2. 変数の設定

カルフルが、直接投資にて進出している 25 ヶ国を対象に、2000 年～2007 年のデータを収集した。この時期を選定した理由は、2000 年より前のカルフルの進出国別の売上高が入手できないという物理的な問題がある一方で、1960 年代までは国内中心、1970～80 年代はヨーロッパと中南米への進出、1990 年代がアジアおよびその他への進出というおおまかな流れ（図表 3-1）の中で、2000 年代は海外での事業の定着が図られた時期だといえる。そのためこの時期を対象とすることで、海外事業の立ち上げ時期の混乱による影響が少なくなるという面も指摘できる。そのため、当該期間のデータを利用することとした。

**図表 3-1 海外進出国数の推移**



出典：アニュアルレポート、リリースより作成

まず、従属変数である「進出国での操業パフォーマンス」指標として、「売場効率」を設定した。経営のパフォーマンス指標として、売上高、ROAをはじめとして様々な指標が挙げられるが、進出国別の詳細な数値が公表されていないこと、またそれらの指標に対しては、店舗数、出店業態、設備投資額など、その他の多数の要因の影響が想定されることから、この数値を指標とすることとした。これらの数値は、カルフルのアニュアルレポートおよび販売プレスリリースから、国別の売场面積と売上高を収集し、算出した。

また説明変数には、流通業の発展レベルを測る指標として、産業別付加価値額および比率（産業の付加価値額／総付加価値額）、GDP および一人当たり GDP を挙げた。データは、「UNSD Statistical Databases」から取得している。なお産業別<sup>64</sup>付加価値額には、卸売業、小売業に加え、ホテルやレストランの数値が含まれている。

さらに、消費力を示す、家計消費支出、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）、平均賃金を挙げた。消費者物価指数および平均給与については、「LABORSTA Internet」から取得し、その他については、「UNSD Statistical Databases」のデータを利用した。

また、それぞれの変数における、フランス、スペイン、イタリアとの差を、母国および進出成功国とのフィルター構造の差を示す変数として加えた。スペインを進出成功国とした理由は、同社の中で、最も長く営業を行っている国である（1973年に進出）と同時に、



連結店舗数（2008年で2079店舗）がフランス（2008年で1644店舗）を超えており、カルフルの中で最も多いことが挙げられる。しかしながら、売場効率がさほど高くない（2000年～2007年の平均で5,700ユーロ/㎡。フランスは1万3,110ユーロ/㎡）ことから、次いで成功していると考えられるイタリアとの差を追加した。イタリアへの進出は1993年と比較的最近ではあるものの、過去に何度か進出しているため、操業経験はもっと長い。店舗数も比較的多く（2008年で494店舗）、売場効率がフランスに匹敵している（2000年～2007年の平均で1万1,560ユーロ/㎡）ことなどから、進出成功国と捉えた。

なお、統制変数として内部統制要因である、連結店舗数、操業年数<sup>65</sup>、進出エリア、業態を組み入れた。連結店舗数は規模の経済性の影響を、操業年数は経験曲線の影響をそれぞれ測ることができる。また、進出エリアはヨーロッパ、ラテンアメリカ、アジアを区別するダミー変数を利用し、エリアごとの戦略の違いを加味した。業態は、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、ハードディスカウントの各業態が総店舗数に占める割合を利用した。業態による売場効率の差が生じる可能性を加味するためである。

全159件（操業国×操業年数）中、欠損データのない124件を分析対象とした。

### 3.3. 検証結果

各変数の平均値、標準偏差、相関係数は図表 3-2 のとおりである。

図表 3-2 平均値、標準偏差、相関係数

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	0.94	0.77	0.95	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 GR	-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_DF	-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_DS	-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
MVPC_DI	-0.72	0.73	0.47	0.68	0.35	0.40	0.43	0.41	-0.33	0.44	0.22	-0.12	0.15	-0.77	0.76	0.45	0.73
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 . . . ハードディスクカウントストア

出典：筆者作成

また、変数間の相関が高い変数を削除した上で重回帰分析を行った。分析に当たっては、コントロール変数のみを組み込んだモデル（モデル1）、仮説1（モデル2）、仮説2（モデル3）、仮説4（モデル4）の各説明変数を組み込んだモデル、全説明変数を組み込んだモデル（モデル5）を作成した（図表3-3）。

図表 3-3 重回帰分析

	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 <sup>2</sup>	0.294	0.607	0.804	0.557	0.853
自由度修正済 R <sup>2</sup>	0.270	0.587	0.790	0.526	0.834
モデル1とのR <sup>2</sup> の差	0.000	0.313	0.510	0.262	0.559

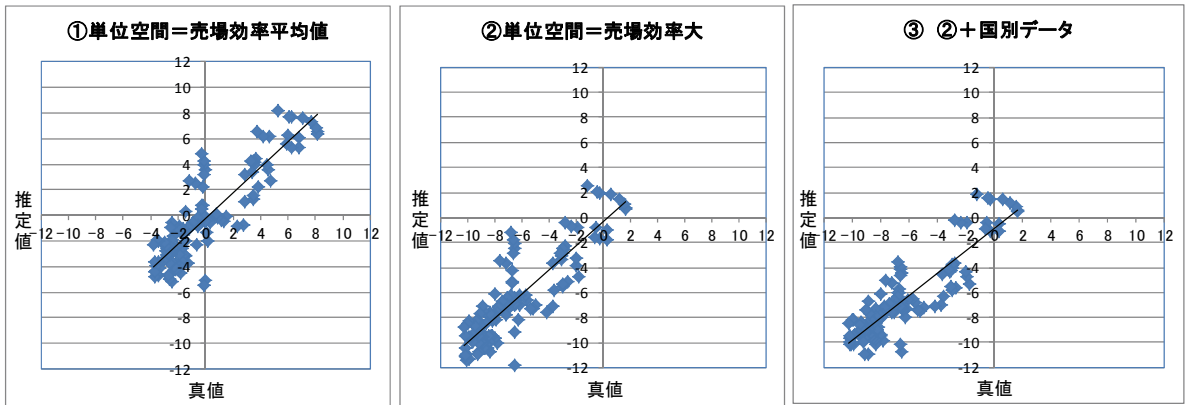
数値は係数(モデル5は標準化係数)、[ ]内の数値は標準誤差を示す

\*\*\*P<0.01、\*\*P<0.05、\*P<0.1

出典：筆者作成

さらに、品質工学のT法を用いて同様のデータを分析した<sup>66</sup>。その際、①売場効率が平均値に近いデータを単位空間にとったもの、②売場効率が低いデータを単位空間にとったもの、③②に国別のデータを入れたもの、という3種類の分析結果を比較した。各分析の売場効率の真値と推計値は図表3-4のとおりである。これら3つのT法と相関分析、重回帰分析の結果を比較した(図表3-5)。

図表 3-4 売場効率の真値と推定値



SN比	-3.652934109	-4.93530346	-3.423796403
感度	-0.007804867	-0.002122285	-0.001498595

出典：山口（2009）

図表 3-5 T法との比較

変数	略語	【1】		【2】		【3】		【4】相関分	【5】重回帰分析		【2】と【5】との比較
		有効	利得順位	有効	利得順位	有効	利得順位	相関係数	係数	p値	
GDP(対仏)	GDP_DF	○	1	○	1	○	6	-0.487	※		△
家計消費支出(対仏)	HC_DF	○	3	○	2	○	3	-0.505	-0.409	***	○
付加価値額(対伊)	VAR_DI	○	2	○	3	○	11	-0.449	※		△
一人当たりGDP(対仏)	GDPPC_DF	○	10	○	4	○	4	-0.772	-0.525	***	○
付加価値比率(対仏)	VAR%_DF	○	4	○	5	○	5	-0.427	-0.086		×
平均賃金(月額)(対伊)	SAL_DI	○	6	○	6	○	12	0.298			×
家計消費支出(対伊)	HC_DI	○	7	○	7	○	7	-0.420	※		△
付加価値額(対仏)	VAR_DF	○	9	○	8	○	8	-0.436	※		△
平均賃金(月額)	SAL	○	8	○	9	○	9	0.647	※		△
一人当たり家計消費支出(対仏)	HCPC_DF	○	16	○	10	○	16	-0.765	※		△
一人当たり家計消費支出	HCPC	○	15	○	11	○	10	0.706	0.209	**	○
付加価値比率(対伊)	VAR%_DI	○	5	○	12	○	14	-0.537	-0.137	**	○
操業年数	YO		23	○	13		65	0.337	0.194	**	○
平均賃金(月額)(対仏)	SAL_DF		30	○	14	○	17	-0.545	-0.109	*	○
自動車普及率成長率	MVPC_GR	○	11	○	15	○	27	-0.207			×
付加価値比率	VAR%		27	○	16	○	29	-0.166			×
地域(欧州)	EU	○	14	○	17		54	0.476	0.257	***	○
付加価値額(対西)	VAR_DS	○	13	○	18	○	25	-0.121			×
消費者物価指数	CPI		25	○	19		38	-0.182			×
一人当たりGDP	GDPPC		21	○	20	○	15	0.674	※		△
人口	POP	○	17	○	21		66	-0.184			×
GDP(対西)	GDP_DS		29	○	22	○	24	-0.026			×
GDP成長率	GDP_GR	○	12		23	○	23	-0.383	-0.086		
消費者物価指数(対西)	CPI_DS		22		24		67	-0.154			
SMの割合	SM		26		25		68	0.337	-0.013		
消費者物価指数(対仏)	CPI_DF		34		26		47	-0.190			
付加価値比率(対西)	VAR%_DS		31		27		34	-0.065			
一人当たり家計消費支出(対伊)	HCPC_DI		42		28		50	-0.715	※		
平均賃金(月額)(対西)	SAL_DS		28		29		60	-0.303	0.040		
GDP	GDP		33		30		48	0.220			
家計消費支出(対西)	HC_DS		35		31	○	20	0.007			
付加価値額	VAR		38		32		58	0.226			
貯蓄率(対西)	SR_DS		37		33		64	-0.130			
貯蓄率(対仏)	SR_DF		19		34		57	-0.160			
一人当たりGDP(対西)	GDPPC_DS		39		35		52	-0.336	※		
HMの割合	HM		45		36		56	-0.269			
貯蓄率	SR		32		37	○	19	-0.074			
消費者物価指数成長率	CPI_GR	○	18		38	○	18	-0.228			
家計消費支出	HC		47		39		55	0.262			
消費者物価指数(対伊)	CPI_DI		40		40		31	-0.178			
貯蓄率(対伊)	SR_DI		36		41		41	-0.156			
一人当たり家計消費支出(対西)	HCPC_DS		48		42		59	-0.374	0.133		
自動車普及率(対伊)	MVPC_DI		46		43		69	-0.674	0.166		
店舗数	STORE		44		44		63	0.341	-0.349	***	×
家計消費支出成長率	HC_GR		20		45	○	26	-0.342	※		
HDの割合	HD		41		46		51	-0.063			
付加価値額成長率	VAR_GR		24		47	○	21	-0.267			
地域(アジア)	AS		43		48		62	-0.275			
自動車普及率	MVPC		49		49		71	0.673	※		
自動車普及率(対仏)	MVPC_DF		50		50		73	-0.603	※		
自動車普及率(対西)	MVPC_DS		51		51		72	-0.550	※		

\*\*\*・・・・P<0.01、\*\*・・・・P<0.05、\*・・・・P<0.1

※・・・変数間の相関が高いため重回帰分析より削除

○・・・T法②、重回帰分析ともに有効(有意)であった変数、△・・・※のうち、残した変数が有意であったもの

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

パフォーマンスに正の影響を与える)は、図表 3-3 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、図表 3-3 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、図表 3-3 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、図表 3-3 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、図表 3-3 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。

次に T 法について見てみると、3 種類ともほぼ近い結果が得られ、単位空間の取り方による大幅な因子の変化は見られなかった (図表 3-4)。T 法②で有効な変数と重回帰分析で有意な変数とを比較すると、多くの場合 (利得順位 22 位までのうち※印のものを含めて 14 変数) 一致した (図表 3-5)。

### 3.4. 考察

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。

以上のことが小売企業による小売技術の国際移転行動に与える示唆は、まず、母国とのフィルター構造に差異あればあるほど、技術移転によりいっそうの配慮が必要だということである。どのような配慮が必要なのかについては、後の章 (5.1) で論じている。

次に、フィルター構造が似通った国からの小売技術移転の有効性である。例えば小売企



業は、ある国でのフィービリティ・スタディや制度・体制、派遣者などを、フィルター構造が似通った国において利用することができる。しかしながら近似性には、地理、文化、経済、政治・規制など多様な切り口があり、安易に判断することはリスクがある。実際にカルフル・ジャパンでは、同じアジアである中国・台湾・韓国を経験した人材が、マネジメント層として送り込まれていた。アジアはアジアとして一括りに考え、中国も台湾も日本もどこも同じという意識に起因したものである。結果、日本の特異性に直面し、アジア駐在経験者の派遣者を送るという方針は、ヨーロッパからの派遣者という方針に変更された。このことは、フィルター構造の近似性の判断に注意が必要であることを物語る。事実、実証分析では、イタリアとスペインとの差を説明変数としたモデルの説明力がさほど高くなく、進出成功国の設定が適切でなかった可能性がある。

最後に本分析の問題点および課題を指摘したい。今回は、フィルター構造の一つである、流通の発展レベルのみを考慮した。先のとおり、フィルター構造にはさまざまな要素が含まれている。フィルター構造を包括的に捉えるならば、文化や政治・規制の影響も考慮する必要があるといえる。

次に、操業パフォーマンス指標として売場効率を上げたが、売場効率が必ずしも、事業の成功とイコールになるとは限らないという点が挙げられる。オペレーションコストが低く抑えられる国では、売場効率がさほど高くなくても、事業として利益を上げていくことができる。また、消費者レベルのうち、購買力に関わる変数の影響は、当然大きくなると考えられる。したがって、売場効率を購買力平価等で考慮した数値を基準として使うといった作業の必要性が指摘できる。

また、小売業は比較的狭い商圈に影響を受けるものであるにも関わらず、国レベルの変数を設定しているという点である。国内のチェーン化が進展することで、調達、物流、オペレーションの効率化・高度化が図られ、チェーン対チェーンの比較として国対国の比較を捉えられる場合、問題は小さくなるといえるが、中国のように地域的な多様性が大きな国では特に、より狭い地域の変数を設定することは有効だと考えられる。

そして最後に、フィルター構造の近似性が海外での操業パフォーマンスに影響を与えるということが確認できても、フィルター構造の近似性とパフォーマンスとの間に位置する、小売技術がどのようなものであるのか、どのようにパフォーマンスに影響しているのか、明確ではないという点が挙げられる。フィルター構造の近似性と小売技術との関係性を規定する基準を明らかにし、実務へ生かすことができるような提言が必要だと考える。それを明らかにすることが、さらなる課題といえよう。

そこで以降の章では、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、この最後の課題に取り組みたい。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、なぜカルフルが撤退するに至った（逸脱した）のか、その点につい

ても具体的な分析により明らかにすることができると思う。

## 4. ヨーロッパの小売業

本章では、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ていきたい。まず小売技術に対する外部環境要因の影響を明らかにする目的で、ヨーロッパにおける小売業態および小売技術の発展プロセスについて概観する<sup>67</sup>。次に、フランスの流通構造を、小売業の競争構造、サプライヤー、法制度の観点から分析する。その上で、ハイパーマーケットがどのような小売技術体系（小売システム）から成り立っているのか、またそれが影響を受ける外部環境体系（外部環境システム）はどのようなものなのかを明らかにする。

### 4.1. 小売業態の発展プロセス

#### 4.1.1. 独立系小売業

独立系小売業とは、9店舗以下の中小規模の店舗を有する小売業のことを指す。ヨーロッパの独立系小売業を、零細小売業、小規模小売業、中規模小売業の3つの形態に分けて概観していきたい。

まず、行商や露店といった零細小売業は、ヨーロッパの地域ごとに異なる役割を担っていた。南イタリア、スペイン、ポルトガル、ギリシャのような農業経済圏では、これらの小売業が、生産・製造者と消費者との仲介者として、少なからぬ役割を担っていた。またフランスやドイツの都市部のように、都市化や産業化が進んだ地域では、いなかへの商品の流通だけでなく、生産地から消費者への農産物の流通チャンネルとしての役割を担った。イギリスやベルギーのような十分に都市化した国では、零細小売業の役割はより小さく、副業として位置づけられることが多かった。

次に専門の小規模小売業は、各国・地域において、ほとんど役割が変わらなかった。これらの小売業は、専門知識があまり必要ではないような商品分野で見られ、さらに、パッケージ済みの商品や、ブランド力が高い商品、あるいはたくさんの広告が打たれるような商品が増えるに伴い、特定の商品分野への参入に必要な知識が少なくなるにしたがって、参入しやすくなっていった。このような小売業では、店主の個性と立地が、商品知識と同じくらい重要な意味を持った。

最後に、少なくとも一人以上の従業員を雇っている中規模小売業は、経済発展の段階に関係なくさまざまな国々で、小売取引の主力であった。店主は専門的知識を有し、事業は家業として受け継がれるケースがほとんどであった。都市部では、これらの小売業が、重要な専門小売業グループを形成していた。独立系小売業は、中規模小売業の場合は特に、顧客に対する深い知識を有しており、それが大規模な小売業に対する優位性となっていた。さらにオペレーションの柔軟性が高く、特に営業時間の面でプラスに働いた。一方、時間や情報の制約から、供給市場へのアクセスが限定的であること、また陳列や会計などの専門知識や経験が少ないこと、設備を刷新するための資本力に欠けることなどが、大規模小売業に比べて不利な点であった。

これら独立系小売業は、1930年代にグループ化が進み、1955年以降その動きはヨーロッパ全土に広がっていった。

ブリザード（1976）に倣い、独立系小売業の文化コアと環境コア変数を整理したものが図表 4-1 である<sup>68</sup>。独立系小売業は、消費財の商業化の進展に伴い、地域の総合小売として発展した。流通制度や輸送手段が未発達な時代に、主として食品を地域に供給する重要なインフラとして、小売取引の主力を担った。小規模であるが故の柔軟なオペレーションにより柔軟なサービス提供（営業時間の延長）が可能となり、特に中規模小売業では、専門商品を豊富な商品知識や消費者知識とともに提供するという強みを有していた。しかしながら同時に、未発達な流通制度や輸送手段により、商品の供給はメーカーや卸の行商に頼らざるを得なく、自ら自由に商品を仕入れることはできず、品ぞろえは限定的であった。また、資本が限られていることも品ぞろえが限定される一因であり、それが売上規模の小ささにもつながった。したがって、メーカーや卸に対する交渉力は極めて小さい状態であった。そのため、これらの小売業はグループ化を模索することになる。資本や知識面の制約で実施できなかった広告を共同で実施したり、購買ボリュームを集約するため共同で発注を行ったりすることで、台頭しつつあった大規模小売業に対抗し、生き残りを模索したのである。

図表 4-1 独立小売業のコア要素

	文化コア	環境コア変数	
		外部環境	内部環境
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の総合小売（village general shop）</li> <li>・無店舗販売（零細小売業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費財の商業化の進展</li> <li>・未発達な流通制度</li> <li>・未発達な輸送手段</li> <li>・不十分な一人当たり消費量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・限られた資本</li> </ul>
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主として食品</li> <li>・農産物（零細小売業）</li> <li>・パッケージ済み商品、ブランド/マス商品（小規模小売業）</li> <li>・専門的商材（中規模小売業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非食品分野における大規模小売業の発達</li> <li>・消費財の商業化の進展</li> <li>・未発達な流通制度</li> <li>・未発達な輸送手段</li> </ul>	
価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非価格訴求、情報提供による付加価値訴求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未発達な流通制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品に対する深い知識</li> </ul>
売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・限られた資本</li> </ul>
品ぞろえ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・限定的な品ぞろえ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未発達な流通制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・限られた資本</li> </ul>

広告・販促	<ul style="list-style-type: none"> <li>・購入時の接客による販促</li> <li>・共同販促（1950年代～）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小売業のグループ化（小売購買グループ、ボランタリーチェーンなどの台頭）（1950年代～）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家業による事業継承</li> <li>・消費者に対する深い知識</li> <li>・限られた資本</li> <li>・専門（広告・販促）知識の欠如</li> </ul>
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・柔軟な営業時間</li> <li>・カウンターサービス</li> <li>・商品知識の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未発達な流通制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・柔軟なオペレーション</li> <li>・商品に対する深い知識</li> <li>・消費者に対する深い知識</li> </ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・限定的な供給市場へのアクセス</li> <li>・メーカーや卸の行商</li> <li>・共同発注（1950年代～）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未発達な輸送手段</li> <li>・小売業のグループ化（小売購買グループ、ボランタリーチェーンなどの台頭）（1950年代～）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報の欠如</li> <li>・交渉力の欠如</li> </ul>
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産者と消費者のかけ橋</li> <li>・農産物の都市への流通チャネル</li> <li>・小売取引における主力</li> <li>・副業（零細小売業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未発達な流通制度</li> <li>・未発達な輸送手段</li> </ul>	

出典：筆者作成

なお、フランスでは、独立系中小小売業のシェアは1971年の時点で10.8%であり、以降毎年シェアを落とし、1982年時点で5.7%となっている。大型小売、特にハイパーマーケットとスーパーマーケットにシェアを奪われるかたちで減少した。その後、シェアは下げ止まっている。1999年には総合食品小売とミニマーケットという括りで8.6%（食品小売に占める割合）、2008年には小規模総合食品小売および冷凍食品店という括りで5.6%（食品小売に占める割合）であった。一方、専門店は1971年の時点で53.5%、以降ほぼ横ばいで推移し1982年の時点で50.0%と、非常に大きなプレゼンスを持っていた（図表4-2）。しかしながらその後シェアを落とし、1999年には17.7%（食品小売に占める割合）、2008年には17.5%（食品小売に占める割合）となった。80年代、90年代は専門店が大型小売（ハイパーマーケットおよびスーパーマーケット）にシェアを奪われていったとみられる（この間、ハイパーマーケットおよびスーパーマーケットのシェアは1982年の18.2%から、1999年に食品で66.2%、非食品で19.9%に伸びている）。

図表 4-2 フランスの家計の小売業態別購買割合（1971～82年）

（単位：％）

	1971年	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年	1978年	1979年	1980年	1981年	1982年
<b>大型商</b>	<b>21.0</b>	<b>21.6</b>	<b>22.2</b>	<b>23.4</b>	<b>23.9</b>	<b>24.3</b>	<b>25.1</b>	<b>25.6</b>	<b>25.8</b>	<b>26.4</b>	<b>27.5</b>	<b>27.7</b>
食品非専門店	7.5	9.1	10.3	11.6	12.4	13.3	14.2	15.0	15.5	16.4	17.7	18.2
ハイパーマーケット	3.0	4.4	5.2	6.1	6.7	7.3	7.9	8.3	8.5	9.1	9.8	10.1
スーパーマーケット	4.5	4.7	5.1	5.5	5.7	6.0	6.3	6.7	7.0	7.3	7.9	8.1
非食品非専門店	4.1	3.8	3.8	4.1	4.1	4.0	4.0	4.1	4.0	3.9	3.9	3.9
百貨店	2.8	2.4	2.4	2.8	2.7	2.6	2.6	2.6	2.5	2.3	2.3	2.3
大衆百貨店	3.2	3.0	2.8	2.7	2.6	2.4	2.4	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3
チェーン・ストアと消費者共同組合に属するスーパーレット、ミニ・セルフサービス店および伝統的小売店	6.2	5.7	5.3	5.0	4.8	4.6	4.5	4.2	4.0	3.8	3.6	3.3
<b>独立商に属するスーパーレット、ミニ・セルフサービス店および伝統的小売店</b>	<b>10.8</b>	<b>9.8</b>	<b>9.0</b>	<b>8.4</b>	<b>8.4</b>	<b>7.9</b>	<b>8.0</b>	<b>7.6</b>	<b>6.9</b>	<b>6.3</b>	<b>5.9</b>	<b>5.7</b>
<b>非集中専門店</b>	<b>53.5</b>	<b>53.8</b>	<b>53.9</b>	<b>52.9</b>	<b>52.8</b>	<b>52.7</b>	<b>51.7</b>	<b>52.0</b>	<b>51.4</b>	<b>50.9</b>	<b>50.0</b>	<b>50.0</b>
<b>その他</b>	<b>14.7</b>	<b>14.8</b>	<b>14.9</b>	<b>15.3</b>	<b>14.9</b>	<b>15.1</b>	<b>15.2</b>	<b>14.8</b>	<b>15.9</b>	<b>16.4</b>	<b>16.6</b>	<b>16.6</b>
<b>合計</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

出典：田島、宮下（1985）、78～79 ページ

図表 4-3 フランスの家計の小売業態別購買割合（1999年、2008年）

単位：％

業態	食品			非食品		
	1999	2008	2009 ※1	1999	2008	2009 ※1
食品専門小売店	17.7	17.5	17.5	0.3	1.1	1.2
パン・菓子店	6.7	6.8	6.9	-	-	-
肉・デリカテッセン販売店	6.3	4.6	4.6	-	-	-
その他の食品専門店	4.7	6.8	6.9	-	-	-
小規模総合食品小売店および冷凍食品小売店 （1999年は総合食品小売店およびミニマーケットの数値）	8.6	5.6	5.5	0.8	-	-
大規模食品小売店	67.1	66.9	67.2	19.9	17.9	17.1
スーパーマーケット	30.8	29.9	30.2	6.1	5.9	5.6
ハイパーマーケット	35.4	35.7	35.8	13.4	11.7	11.2
ネイバーフッドストア	1.0			0.4		
その他の非専門非食品大規模小売店および他の小売店 （1999年は百貨店の数値）	0.1	0.1	0.1	2.2	1.8	1.8
非食品専門小売店	0.4	1.5	1.4	50.5	55.9	56.5
無店舗小売（市場、通販など）	3.9	4.2	4.1	4.6	4.8	4.8
その他の販売（自動車販売、生産者直販など）	2.1	4.2	4.2	21.0	18.5	18.6
<b>合計</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

※1 暫定値

出典：Insee より作成

#### 4.1.2. 小売グループ（購買グループおよびボランタリーチェーン）

食品小売において、独立系小売業による小売購買グループが形成されたのは、ドイツでは1880年代、スイスでは1890年代に遡る。その後、第一次世界大戦までには、スウェーデンやフィンランドなどを中心に、他国でも小売購買グループの考え方が広まっていった。一方、ボランタリーチェーンがヨーロッパで出現したのは1930年代の初期であった。主としてオランダで発展し、小売購買グループと同様、食品取引において形成された。小売購買グループもボランタリーチェーンも1930年代に急速に発展し、ヨーロッパ全土で成長したのは1955年以降であった。

1960年に、ナショナルボランタリーチェーンは80から100を数え、所属している食品小売業の数は22万5000店以上に上った。特に1950年代のフランスにおける成長は著しく、1955年に1万5000店であった加盟社の数は、1960年には3万9000店にまで増加した。

また購買グループは、ヨーロッパ全土で15万店以上のメンバーを有したが、食品以外の分野では、独立系小売業の協調行動はあまり進展しなかった。そのため非食品分野の加盟店数は、1960年で約3万店に留まった。

食品分野の独立系小売業グループのヨーロッパ全土への発展が見られた1950年代は、同時にグループ間の国際連携が進んだ時期でもあった。例えば、1960年に、セントラ（Centra）は6ヶ国1万7500加盟店、スパー（Spar）は10ヶ国3万加盟店、ヴェジェ（Végé）は9ヶ国2万2000加盟店、ヴィヴォ（Vivo）は7ヶ国3万加盟店を有した。国ごとに異なる店名を利用する、より緩く連携したグループとしては、I.F.A. グループ、E.O. グループ、T.I.P. グループなどが挙げられる。またフランスやベルギー、やや少ないがオランダでも、独立系小売業と大規模小売業が連携するケースが見られ、独立系小売業に商品を供給するシステムを持つようなチェーンストアやバラエティストア、関連する小規模小売業に代わって商品を購入する百貨店などが存在した。

これらグループのオペレーションの特徴は、マーチャンダイジングおよび会計における標準化と簡素化、および販売に関するトレーニングとサポートである。購買は集約化され、加盟社は合理化された品ぞろえの中から、決められた手順で発注を行った。また、会計や帳簿づけなども、グループ本部にて集約的に行われた。加盟店やその従業員に対してトレーニングコースを提供するグループもあり、加盟店はレイアウトやディスプレイに関する専門家の技術的なアドバイスを受けることができた。さらに、プライスカードなどの販促資材を提供するケースもあった。この時代の潮流から、多くのグループではこのような支援の主眼は、加盟店におけるカウンターサービスからセルフサービスへの移行に置かれていた。さらに共同販促、金融なども、グループ活動の特徴として挙げることができる。

#### 4.1.3. 大規模小売業

ヨーロッパにおける大規模小売業の始まりは、消費組合の動きからであった。イギリスで消費組合運動が高まり、1863年に協同卸売組合（Wholesale Society）が設立された。こ

の例に倣い、個々の消費組合は、共同購買や一部製造において、よりいっそう協業を深めた。ヨーロッパにおいて消費組合運動は、20世紀前半から第二次世界大戦後まで勢いを強め続け、1960年には、約9万の共同小売店を有し、50万人以上を雇用していた。これらの店舗は、ヨーロッパの全小売取引の6.2%を占めた。

1860年代、70年代には、イギリスを除くヨーロッパのいくつかの国で小売チェーンが登場した。その後、フランス、ドイツ、イギリスでは、1890年から1914年の間に急速に発展した。1914年にチェーン店は、フランスで1万2000店舗、ドイツで1万3000~4000店舗、イギリスで2万2000店舗に上った。イギリスでは、食品の取引から始まり、1914年までに、急速に他の商品へと広がっていったが、その他の国では、小売チェーンの多くは食品とタバコの取引に特化していた。第一次世界大戦から10年後には、ヨーロッパのほとんどの国で多店舗展開が定着していた。1930年までに、イギリスで3万6000店舗、フランスで2万店舗が展開されていた。なお、フランスでは、各店舗の規模は大変小さく、通常、1店舗2名以内で運営されていた。

1920年代には、バラエティストアの発展が見られた。それより前に、マークス&スペンサー、ウールワース（Woolworth）などが店舗を構えていたものの、本格的にこの業態が成長を始めたのは、1925年から1933年の間であった。1933年には、およそ1200の店舗が操業していた。これらの企業について特筆すべきは、イギリスを例外として、ほとんどすべての企業が既存百貨店の運営企業によって直接あるいは間接的に出資されていたという点である。百貨店の店舗経営の経験が、バラエティストアの急速な発展に寄与したと考えられる。このような多店舗企業の発展は、1930年代の大規模小売業に対する規制へとつながった。その結果、ドイツとオーストリアでは、大規模小売業の成長は完全に停止し、ベルギー、フランス、スイスでは、ほぼ停止に近い状態にまで追い込まれた。

戦後になり、規制が緩和され始めた1950年代になり、大規模小売店の発展はようやく再開された。その際には、チェーン店の店舗数が増えるだけでなく、既存店舗のリニューアルや拡張、セルフサービスなどといった新しい販売技術の採用などが見られた。特に、バラエティチェーンストア組織が、スウェーデン、フランス、ベルギーで急速に成長した。戦後のバラエティストアは、価格を統一あるいは限定する方針を転換したため、そのことが、扱い商品の幅やラインの拡大につながった。また規模や販売高の増加は生産者への交渉力の増大につながり、仕様書にもとづく購買や独自ブランドの採用などにつながった。

1960年に西ヨーロッパでは、11万5000店のチェーン店があり、85万人以上の従業員が従事していた。これはヨーロッパの小売売上高全体の10.8%を占める。このうち、4000店がバラエティストアの店舗であり、17万人が従事し、全体の2.6%の売上を占めていた。

大規模小売店は1960年代、70年代を通じて増加したが、その一方で小規模小売店は大幅に減少した。しかしながら同時に1970年代は、効率的なオペレーションを行う小規模店舗が台頭した時期でもあった。これらの小売店は、厳選した商品ミックス、便利な立地、特定サービスの提供を通じて、消費者を惹きつけた。このような小売店の一つは、コンビニ



エンストアである。アメリカから伝わった同業態は、1970年代にヨーロッパで広まり、大規模小売店の補完役として都市近郊で強みを発揮した。もう一つはインスタショップである。当業態は百貨店やハイパーマーケットの中で運営され、これら大規模小売店の売場効率を上げ、店舗の魅力を増すとともに、小規模店舗における商品ミックスのコントロールや効率的なオペレーションのためのノウハウを獲得した。小規模業態の成功により、大規模小売企業は統合的な業態戦略を採るようになった。この戦略は、さまざまなタイプの業態を運営し、それぞれが補完的に作用することを企図するというものである。このような戦略は、1980年代にさらに重要性を増していった<sup>69</sup>。

#### 4.1.4. 消費組合

18世紀の終わりからいくつかの組合活動が発生しており、1832年の段階では約300もの組合が存在していた。国によって発展経緯はさまざま、イギリス、フランス、ドイツ、スウェーデンでは、消費組合は都市の労働階級エリアで発展したが、ノルウェー、オランダ、フィンランド、デンマークなどでは、いなかのエリアの方が活発であった。発展経緯はさまざまであるが、各国における消費組合成功のベースにある共通の要因は、オペレーションにおける規模の経済と社会政治的訴求（民衆による民衆のための組織）であった。

そして現在の無数の生活協同組合の基礎となったのが、1844年12月21日に誕生したロッチデール組合（Rochdale Pioneers）の精神やモデルであった。19世紀前半のイギリスでは、激しい政治活動、労働組合運動の成長、製品の品質についての公的統制の欠如、都市の急速な成長という諸環境が、一群のカリスマ的な社会改革者たちの制度的活動と結びつき、消費組合という革新的な組織構造が作り上げられたのである<sup>70</sup>。その後イギリスでは、1863年に協同卸売組合（Wholesale Society）、1869年に協同組合（Co-operative Union）が設立され、1914年には組合数は1385、会員数は305万人（人口比26.4%）に達した<sup>71</sup>。

フランスでは、19世紀前半に社会主義者によって競争活動が絶え間なく批判されたため、そのアンチテーゼとなる協同活動は、大いに受け入れられる考え方であった。しかしながら同国では、協同活動がまず製造サイドで発達したために、流通サイドの活動は、やや遅れてスタートした。1835年の誠実な取引と社会奉仕の店（Commerce Véridique et Social）、1848年のカストー協会（Société des Castors）の設立を経て、1867年～1883年の間には、製造協同組合や信用協同組合に対する注目が高かったにも関わらず、おおよそ100の購買協同組合が設立された。1867年のパリには、5～6の購買協同組合しかなかった（製造協同組合は50以上、信用協同組合は100以上存在した）ことを考えると、大変な進歩である。さらに1885年には協同組合（Co-operative Union）が設立された。しかしながら1895年に、協同組合のブルジョア気質かつ小さい議会に存在する偏狭性に反対し、社会主義者による社会主義消費交換協同組合（Co-operative Exchange of Socialist Consumers' Societies）が設立され、2つのグループの対立が協同組合の発展を少なからず阻害した<sup>72</sup>。

その後消費組合は、1930年代からはペースを落とすものの、第二次世界大戦後までヨー

ロップ全土でシェアを拡大し続けた。しかしながらその頃には、設立後 100 年以上を経過しており、競争力を維持するための改革を必要としていた。その結果、1955 年にイギリスで、改革活動を報告するための独立委員会（Independent Commission）が設立され、以降 10 年にわたりその結果はイギリスおよびヨーロッパ全土に広がっていった。1960 年の時点で西ヨーロッパには約 9 万店の消費組合店があり、50 万人以上を雇用していた。この数値は全ヨーロッパの小売取引のうち 6.2%を占めていた（図表 4-4）。

図表 4-4 業態別小売シェア（1960 年）※1

単位：%

国	消費組合	チェーンストア	バラエティストア	百貨店	その他
イギリス	11.0	20.8	4.8	5.0	58.4
ドイツ※2	2.8	6.0	1.7	5.5	84.0
フランス	2.7	6.2	3.3	3.5	84.3
西ヨーロッパ	6.2	8.2	2.6	3.6	79.4

※1 チェーンストア、バラエティストア、百貨店のシェアは民間取引に関するもののみ。すべての協同組合取引は、百貨店等の中で行われていても、消費者共同組合の売り上げに含まれる。

その他の小売業の売上は差額によって算出され、すべて通信販売を含む。

消費者共同組合は、国際協同組合同盟（International Cooperative Alliance）に所属するものだけでなく、すべての組織を含む。

※2 Saar と西ベルリンを含む。

出典：Jefferys and Knee（1962）、p. 65

なお、フランスにおける売上シェアは、1960 年で 2.7%、1977 年で 2.5%<sup>73</sup>とほぼ横ばいであった。この間、店舗数は約 9000 店舗弱から約 7500 店舗に減ったが、変化の中心は、伝統的店舗および小規模セルフ店舗（120 m<sup>2</sup>）の減少（約 4000 店舗減少）と小規模スーパーマーケット（120 - 400 m<sup>2</sup>）の増加（約 2500 店舗増加）による（図表 4-5）ものであり、店舗規模の拡大によりシェアを維持したかたちといえる。

図表 4-5 フランスにおける店舗数の変化

店舗タイプ	1963 年	1966 年	1969 年	1972 年
伝統的店舗および小規模セルフ店舗（120 m <sup>2</sup> ）	8843	7500	6249	4840

小規模スーパーマーケット (120 - 400 m <sup>2</sup> )	63	791	1800	2511
スーパーマーケット (401-2, 500 m <sup>2</sup> )	8	17	93	211
ハイパーマーケット (2, 500 m <sup>2</sup> )	0	0	0	16
合計	8914	8308	8142	7578

出典 : Dawson (1982)、p. 103

消費組合の特質は以下の点にある<sup>74</sup>。すなわち、

- ①所有権が消費者に帰属し、利用高に応じて剰余金を受け取ることができる新たな組織形態であること
- ②集権的統制の下で管理されるいくつもの店舗を展開することができたこと
- ③店舗網を通じ、卸売業者・生産者との協同関係を発展させ、低価格販売を実現するための垂直的チャネルの調整が行われたこと

などであった。

ブリザード (1976) に倣い、消費組合の文化コアと環境コア変数を整理したものが図表 4-6 である。消費組合は、都市化や大衆市場の形成といった経済面の変化に加え、政治活動の激化や労働組合運動の成長といった政治面の変化によって発生した。そのため産業化が進んだ国では、都市の労働階級エリアで発展した。消費者に所有され消費者のために組織された業態であり、信頼のある商品を低価格で販売し、剰余金は組合員に配当するという、社会政治的訴求を持つものであった。さらにいくつもの店舗を展開することで仕入における規模の経済を実現したこと、卸・生産者との協同関係を推進し、垂直チャネルを調整したことで、低価格販売を実現した。

図表 4-6 消費組合のコア要素

	文化コア	環境コア変数	
		外部	内部
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市の労働階級エリア (産業化の進んだ諸国)</li> <li>・いなか (その他の諸国)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市化の進展</li> <li>・労働組合運動の伸長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会政治的訴求 (消費者による所有)</li> </ul>
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主として食品、農産物→非食品にも拡大</li> <li>・信頼のある商品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大衆市場の形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会政治的訴求 (消費者による所有)</li> </ul>

価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 低価格</li> <li>・ 剰余金の配当</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 激しい政治活動</li> <li>・ 労働組合運動の成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会政治的訴求（消費者による所有）</li> <li>・ 卸・生産者との協同→垂直チャネルの調整</li> <li>・ 共同仕入</li> <li>・ 多店舗展開</li> </ul>
売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大規模</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小零細小売業の優勢（～1950年代）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多店舗展開</li> <li>・ オペレーションの規模の経済</li> </ul>
品ぞろえ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 食品中心→総合化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小零細小売業の優勢（～1950年代）</li> <li>・ 消費財のマスプロダクションの進展</li> </ul>	
広告・販促			
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ セルフサービス（一部）</li> </ul>		
サプライチェーン			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 卸・生産者との協同→垂直チャネルの調整</li> </ul>
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民衆による民衆のための組織</li> <li>・ 品質保証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 激しい政治活動</li> <li>・ 労働組合運動の成長</li> <li>・ 品質に関する公的統制の欠如</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会政治的訴求（消費者による所有）</li> </ul>

出典：筆者作成

#### 4.1.5. チェーンストア（マルチプルストア）

10 店舗以上の支店を持つチェーンストアがヨーロッパの一部の国に出現したのは、1860年代から 1870 年代であった。

フランスでは、1852 年にエティエンヌ・ルサーージュ (Étienne Le Sage) がランヌ (Lannes) 経済共済施設を設立し、これを 1866 年にランス商会という商人組合に変えた。これがフランスのチェーンストアの始まりであるといわれている<sup>75</sup>。1900 年にはチェーン店経営をしていた企業は 25 社、1914 年には 120 社が 1 万 2000 店を展開していた。1866 年から 1920 年までチェーンストアは食品小売店を中心に発展し、卸売業を排除した流通経路を作り出した<sup>76</sup>。

イギリスではその発展が遅れ、1800 年代末になり、ようやく広まり始めた。さらに 1890 年から 1914 年の間に、フランス、ドイツ、イギリスで急速に発展し、その他の国（ベルギー、オランダ、スウェーデン、オーストリア、スイス、イギリス）でもシェアを拡大していった。初期のチェーンストアの多くは、食品とタバコの販売に専門特化しており、消費

組合に比べて限定的な品ぞろえであった。

第1次世界大戦以前の大手食品チェーンストアは、1000以上の支店を持つカイザーコーヒー (Kaiser's Kaffee-Geschäft) (ドイツ)、イーストマン (Eastmans) (イギリス)、ジェームスネルソン&サン (James Nelson & Sons) (イギリス)、500以上の支店を持つホーム&コロニアルティーカンパニー (Home & Colonial Tea Company) (イギリス)、メイポールデアリーカンパニー (The Maypole Dairy Company) (イギリス)、リプトン (Lipton Ltd.) (イギリス)、ドック・ルモア (Les Docks Rémois) (フランス)、コントワール・フランセ (Le Comptoir Français) (フランス) であった。また1914年までには、食品以外の分野、例えば靴、紳士服や子供服、医薬品などの分野でも、チェーンストアの発展が見られた。第1次世界大戦後も、チェーンストアは、ヨーロッパの多くの国々で発展し続けたが、1920年代および30年代には、特にバラエティストアの成長が顕著であった。

チェーンストアの1920年代の急成長により、パリとベルリンは大量消費におけるヨーロッパのセンターとなったが、1930年代は、急速に成長しつつあった大規模小売業に対して、それを抑制しようとする動きが活発化した時代であった。多くの国において、チェーンストアの成長を制限しようとする法律が施行された。その結果1940年代に、ドイツやオーストリアでは大規模小売業の成長は完全に停滞し、ベルギー、フランス、スイスでは停滞に近い状態に陥った。

戦後に入り、完全雇用が進展し、日用品不足が解消するといった変化が生じると、1950年代は再びチェーンストアの発展の時代となった。新規出店や店舗の拡張が行われ、セルフサービスなどの新しい販売技術が導入された。特にスウェーデン、フランス、ベルギーにおいて、バラエティストアの発展が著しかった。またイギリス以外の国では、食品の売上が全体の80%以上を占めるなど、食品を中心にチェーンストア化が進んだ。

食品産業におけるチェーンストアの成長は、1970年代に入っても引き続き堅調であった。この時期に、3つの大きな変革が見られた<sup>77</sup>。

第一に、資本投資の効率性、良い立地への出店能力、購買や在庫における規模の経済性、物流の効率性、企業イメージ醸成の能力、立地の多様性による投資の柔軟性などがチェーンストアの価格競争力をもたらし、さらなる市場シェアの拡大を可能にした。1960年の段階で、チェーンストアのシェアは6.2%<sup>78</sup>だったが、1977年には25.9%<sup>79</sup>に拡大した（さらにフランチャイズチェーンは13.8%を占めた）。チェーンストアの成長は、上位企業への市場の集中化を伴い、購買意思決定の集約化が進んだ。

第二に、店舗ネットワークの拡大や合理化が進められる中、店舗フォーマットの標準化とマスマーチャンダイジング政策が進展した。その結果、大量販売、地域市場の支配、ナショナルチェーン化により、チェーンストアの規模の経済性が加速した。

第三に、流通チャネルにおける垂直統合が進展した。市場浸透やオペレーション規模の増加に伴い、流通や製造の事業を、投資や契約により統合する動きが加速した。

#### 4.1.6. 百貨店

19世紀半ば以降のフランスにおける消費の大衆化を推進したのが、マガザン・ド・ヌヴォテ (magasin de nouveauté : 流行品店・新物店) であった。マガザン・ド・ヌヴォテは真の大規模性を除けば、百貨店の販売方法、技術の多くを具現化しており、デパートの前身と捉えられる。1852年創業のボン・マルシェ (Bon Marché) は百貨店の起源といわれるが、1850年代、60年代のボン・マルシェはいまだマガザン・ド・ヌヴォテの段階にあり、1869年の新装開店の段階で近代的百貨店に変身を遂げたと考えられる。百貨店にまで拡大を遂げたマガザン・ド・ヌヴォテは、ベル＝ジャルディニエール (La Belle-Jardinière、1824年創業)、トロワ・カルティエ (Aux Trois Quartiers、1829年創業) などが挙げられる<sup>80</sup>。

百貨店を生み出したフランスの環境は、パリの人口増加、交通機関の改善、生活水準の向上、産業の発展および製品の規格化などであった<sup>81</sup>。それが企業家精神の風土や創業者の個性と相まって、さまざまな小売技術を導入した。百貨店は近代的商店経営により、当時フランスで見られた「奢侈の民主化」「消費の大衆化」の旗振り役・推進役、ブルジョワ市民層とその周辺の上下の階層の人々における、いわば「生活革命」の先導役を果たしたのである<sup>82</sup>。

そのため当時主流の大規模小売店 (消費組合、バラエティストア、チェーンストア) とは異なり、大都市のショッピング街の中心地に位置し、多層フロアの大きなビルが店舗であった。そして顧客の近くに出店するというチェーンストアの発想ではなく、幅広い品ぞろえ、流行品および充実したサービスの提供により顧客に足を運ばせるというコンセプトを持っていた。

さらに、多数の近代的商店経営の手法を取り入れていた。特に注目すべきは、それまで一般的であった、顧客との交渉による価格設定から、あらゆる商品に一定かつ低い (例えばボン・マルシェでは競合店が40~50%なのに対して13.5%) マークアップ率を設定するという定価設定の方式を導入したという点である<sup>83</sup>。これにより、利益の源泉は、顧客との交渉によるマークアップ率の最大化から、交渉の省略によるコストの引き下げと、商品の回転率向上によるマージンの引き下げにもとづく、薄利多売型へと変化した。

その他、規制のため非常に小さく厳密に専門特化されていた店舗を、100 m<sup>2</sup> という広さに拡大したこと、部門・売場別の編成をとったこと、店内への自由な出入りを可能にしたことなどといった施設関連の改革から、さきほどの定価販売、低マージンによる低価格販売に加え、価格のラベル表示、幅広い品ぞろえ、セルフサービス、インストアディスプレイ、広告などといったマーチャンダイジング関連の改革、さらにはメールオーダー、返品制度、配送・顧客の輸送・無料のバーなどの各種顧客サービスにおける改革まで、幅広く実行された<sup>84</sup>。特に広告には注力しており、大手の新聞を通じた大々的な広告宣伝が行われた<sup>85</sup>。また、特にヨーロッパの百貨店の特徴として、アメリカや日本タイプの平面フロア式 (Plane-floor style) ではなく、蜂の巣式 (Honey-comb style) の売場構成を採用してい

た点が挙げられる<sup>86</sup>。

フランスでの発祥を経てイギリスでは、ホワイトレーが1863年にロンドンで設立された。ドイツでは少し遅れて1880年代に、デンマーク、オランダ、ベルギー、スウェーデン、スイスではさらに遅れて1890年代になってから、百貨店が設立された。1914年までにはヨーロッパの大半の都市で、百貨店という販売方式が定着していた。

第1次世界大戦後も拡大する一方で、百貨店は、新しい環境や新しい世代の消費者に対して、購買や販売、販促の方法を適応させないとならないという問題に直面していた。その中で、エレベーターの導入<sup>87</sup>など、手法の改良が行われ、フランス、ドイツ、イギリスなどの国で順調に成長した。大規模小売業に対する抑圧により、百貨店の成長も他の業態同

文化コア	環境コア変数
------	--------

様に停滞したが、さらに、百貨店のマネジメント層の努力がディスカウントストアに注がれたため、百貨店の停滞は、第二次世界大戦の後もしばらくの間続いた。

1950年代に入り、戦争のダメージを回復させるために、店舗の改築・改装、新しい設備の導入、照明の強化などが行われた。しかしながら最もインパクトの大きい変化は、多くの百貨店で、カウンター販売がセルフ販売へと切り変わったことであった。さらに、ヨーロッパの多くの国で、百貨店はチェーンストアオペレーションを採っており、90もの店舗が一つの本部で運営されているケースもあった。一部の国では、独立系の小売業が、購買のために集中購買組織に属していた。そのような復活を見せた百貨店業態も、1960年代には、交通渋滞、駐車場の確保、賃金の上昇などのさまざまな問題に直面した。

1960年のヨーロッパの百貨店の数は、おおよそ675~700であり、35万人を雇用し、小売販売全体に占める割合は約3.6%であった(図表4-4)。一方フランスでは同時期に3.5%を占めていた。その後シェアを少しずつ落とし、1999年には食品分野で0.1%、非食品分野で2.2%を占めた(図表4-3)。

ブリザード(1976)に倣い、百貨店の文化コアと環境コア変数を整理したものが図表4-7である。百貨店は都市化と交通網の発達、可処分所得の増加といった外部環境の変化から、大都市のショッピング街の中心地で、消費者を「集客する」場所として発展した。特に、消費財のマスマイクロダクションの進展を追い風に、当時台頭した中流階級に対して、流行品を幅広く品ぞろえし、手厚いサービスを提供することでお客の方から店舗を訪れるという新しい業態を作り出した。旺盛な企業家精神により多くの新技術が導入され、特に注目すべきは、店舗規模が増大し従業員が増加する中で定価販売という手法を生み出し、それまで主流の業態よりも低マージンで薄利多売型のビジネスを行った点である。

図表 4-7 百貨店のコア要素

		外部	内部
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大都市のショッピング街の中心 → 郊外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市化の進展</li> <li>・交通網の発達</li> <li>・可処分所得の増加、生活水準の向上</li> <li>・大規模小売業（消費組合、チェーンストア、バラエティストア）の台頭</li> </ul>	
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主として中流階級向け商品</li> <li>・最先端の商品→日用品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中流階級の台頭</li> <li>・製品の規格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中流階級をターゲット</li> </ul>
価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定価販売</li> <li>・比較的低価格 → 高価格</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費財のマスプロダクションの進展</li> <li>・製品の規格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の増加</li> <li>・店舗規模の拡大</li> <li>・高いオペレーションコスト</li> <li>・伝統的小規模小売店に比べ低い粗利率（ただし大規模小売店の中では高レベル）</li> </ul>
売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模</li> <li>・薄利多売型 → 高利型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規制緩和</li> <li>・可処分所得の増加、生活水準の向上</li> <li>・製品の規格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗規模の拡大</li> <li>・低い坪効率</li> </ul>
品ぞろえ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フルライン型品ぞろえ（1万～10万品目）</li> <li>・部門別売場構成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費財のマスプロダクションの進展</li> <li>・大規模小売業（消費組合、チェーンストア、バラエティストア）の台頭</li> </ul>	
広告・販促	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手の新聞を通じた大々的な広告</li> <li>・販売員へのコミッション制度</li> <li>・ディスプレイの頻繁な変更</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可処分所得の増加、生活水準の向上</li> <li>・消費財のマスプロダクションの進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中流階級をターゲット</li> </ul>
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店内への自由な出入り</li> <li>・手厚いサービス（レストラン、トイレ、返品制度、配送、顧客の輸送など）</li> <li>・メールオーダー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模小売業（消費組合、チェーンストア、バラエティストア）の台頭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業家精神</li> </ul>



	・セルフセレクション、セルフサービス		
サプライチェーン			
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費の大衆化、生活革命の推進・先導役</li> <li>・大規模店舗の嚆矢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費の大衆化</li> <li>・可処分所得の増加</li> <li>・中流階級の台頭</li> <li>・製品の規格化</li> </ul>	

筆者作成

#### 4.1.7. バラエティストア（大衆百貨店、廉価百貨店）

1860年代に百貨店が、高い在庫回転率にもとづく低マージンという新たな概念を導入したが、より現代的なディスカウントの概念を確立したのは、アメリカのウールワースだと考えられる<sup>88</sup>。フランク・ウールワース（Franck Woolworth）は1879年に最初のバラエティストアをオープンした。当初5年間は、立地が悪かったために失敗を繰り返したが、最終的に成功に漕ぎつけた。ボン・マルシェが構築した、「商品の在庫回転率向上」によるディスカウントという手法をより精緻化し、小規模店舗をチェーン化し一括仕入れすることで、大量販売を実現し、同時に多種多様な品ぞろえを可能にした。この多様な品ぞろえと廉価販売というコンセプトは、アメリカで大いに発展した。彼は、当初よりこの業態を海外へ輸出することを考えており、1909年にはイギリスに出店している。

フランスでは、この業態は主として百貨店により導入され、1929年のヌベール・ギャラリー（Nouvelles Galeries）とプランタン（Printemps）が合併したユニプリ（Uniprix）が最初となる。1931年にはプランタンは、その持分をパートナーに売り渡し、自らプリスユニ（Prisunic）をチェーン展開した<sup>89</sup>。ギャラリー・ラファイエット（Galeries Lafayette）は1931年にモノプリ（Monoprix）を、ボンマルシェは1932年にプリミニム（Priminime）をオープンした<sup>90</sup>。これらの店舗は多くの顧客を引き寄せ、1934年には126店舗を数えた<sup>91</sup>。

ヨーロッパの多くの国々に広まっていったのは、1925年～1933年の間であった<sup>92</sup>。1933年には店舗数は1200に上った。バラエティストアが発展した背景には、イギリスを除き、ほとんどすべてのバラエティストアは、既存の百貨店が直接的あるいは間接的に、設立あるいは出資していたという事実があった<sup>93</sup>。既存の専門型チェーンストアに比べて店舗が大きいこと、価格面の優位性があったこと、幅広い品ぞろえを提供したことなどが支持されたが、これは百貨店の経営ノウハウがあってこそ実現できたものだといえる。また、アメ

リカのワンプライスストアを踏襲し、すべての商品を一律あるいは多くても二つの価格帯で販売するという価格政策を取っていた。それから戦後に至るまで、大規模小売店の規制が強化されたため、バラエティストアの発展は停滞した。

日用品不足の解消とともに、バラエティストアがヨーロッパで再度成長軌道に乗り始めた1950年代に、店舗規模の拡大とセルフサービスの採用が進んだ。店舗規模が拡大し、売上高が増加したことにより、仕様指示購買 (Specification Buying) や、プライベートブランドの採用も進展した。また、この時期にはワンプライス政策が廃止されたため、品ぞろえがいっそう拡大し、異なる部門の商品ラインを扱うケースも出てきた。1960年には、店舗数は4000店、従業員数は17万人に達し、西ヨーロッパの小売販売の2.6%を占めた。同様の数字は、フランスでは3.3%であった<sup>94</sup>。その後シェアを徐々に落とし、1982年には2.3%となっている (図表 4-4、図表 4-2)。

ブリザード (1976) に倣い、バラエティストアの文化コアと環境コア変数を整理したものが図表 4-8 である。バラエティストアは、在庫回転率の向上にもとづくディスカウント販売というアメリカで確立された概念を、停滞しつつあった百貨店資本が採用し、普及させた。そのため、大きな資本力を背景に、大規模店舗、价格的優位性、幅広い品ぞろえを提供することができた。

図表 4-8 バラエティストアのコア要素

	文化コア	環境コア変数	
		外部	内部
立地	・市の中心地、ビジネス街	・百貨店の停滞	・百貨店資本による運営
製品	・日用品、食品、衣料品、金物などあらゆる製品 (ただし食品が強い) → 雑貨、衣類、靴、家具、キッチン・家庭用品、スポーツ用品、旅行用品、食品 (1950年代～) ・プライベートブランド、仕様指示購買 (1950年代～) ・スクランブルド・マーチャンダイジング		・百貨店資本による運営
価格	・一律または2つの価格帯 → 廃止 (1950年代～) ・低価格	・百貨店の停滞 ・アメリカの「ワンプライスストア」の発展 ・中小零細小売業の優勢 (～1950年代)	・チェーン化によるオペレーションの規模の経済性 ・中程度の粗利率 ・中程度のオペレーションコスト

売上	・大規模	・付加価値税導入	・高い坪効率
品ぞろえ	・中程度の品ぞろえ（約 5000 ～6000 品目）		・百貨店資本による運営
広告・販促	・大々的		
サービス	・カウンターサービス → セルフサービス（1950 年代～）	・新しい販売技術の導入	
サプライチェーン			
役割	・ジュニア百貨店		

出典：筆者作成

#### 4.1.8. スーパーマーケット

スーパーマーケットはアメリカで 1930 年代に発展した、大量消費財流通の現代化を促した業態である。消費財のマスプロダクション化に応えるかたちで、大量仕入れ、大量販売という規模の経済性を実現した流通の技術革新である。ヨーロッパには 1950 年代に登場し、他業態との競争に直面した 1970 年代～90 年代に掛けて成長が鈍化したが、多くの国で食品流通を支配した。食品に関しては、イギリス、ドイツ、スペイン、イタリアといった西ヨーロッパの主要国のほとんどすべてにおいて、最大の市場シェアを保持している。ハイパーマーケットが優勢なフランスだけが例外となっている<sup>95</sup>。

まず発生の地イギリスでは、1960 年までは成長軌道にあった（1966 年で 2500 店舗、1970 年で 4400 店舗が存在）が、1970 年代初頭以降、成長のスピードが弱まった。この時期に、より大規模で、高品質・高価格の品ぞろえを持つスーパーストアが勢力を持ち始めたのである。イギリスの企業は、規模の経済性の実現と諸機能の合理化を目指して、同業態の展開に専念したため、80 年代に成長が加速した。1999 年の段階で、食品中心諸業態におけるスーパーマーケットのシェアは 38%であり、ハイパーマーケット、スーパーストアの 46%の後塵を拝している<sup>96</sup>。

その他の国でもスーパーマーケットは成熟段階にある。ドイツではハードディスカウントストア、スペインではハイパーマーケットが、それぞれスーパーマーケットのシェアを奪うかたちで成長した。他方イタリアでは、ハードディスカウントストアやハイパーマーケットとの競争に直面したものの、他国とは異なり、スーパーマーケットが強さを維持している。小規模の店舗や企業がいまだ数多く存在しており、生協やボランタリーチェーン、共同仕入れグループなどがリーダーシップを発揮しているなど、大規模なチェーンストアが優勢な他国に比べ、異なる状況を呈している。

フランスにスーパーマーケットが導入されたのは 1957 年である。個人商店の経営者であったアンリー・バルドウ（Henri Barudou）が 750 m<sup>2</sup>の店舗を始めたことに端を発する。この時代には、EEC の結成、植民地の独立・離反による都市化現象、政府の商業近代化政策な

ど、それまで大勢であった中小零細小売業から新しい業態の導入を推進する環境要因の変化があった<sup>97</sup>。これらの変化のもと、アメリカの生産性セミナーに参加した何百ものフランス人マネジャーが持ち帰ったセルフサービスとマーチャンダイジングの技術にもとづいて、スーパーマーケットが形成されたのである<sup>98</sup>。

目覚ましい発展が見られたのは1968年以降であり、1971年のシェアは4.5%（図表4-2）、その後緩やかに成長し、1982年には8.1%（同上）に達した。1980年代から90年代までの間、ハイパーマーケットと並行して成長し、このことがフランスの競争環境を激化させた。2008年にはスーパーマーケットの食品分野におけるシェアは29.9%、ハイパーマーケットは35.7%と、双方で65.6%と圧倒的な地位に有している（図表4-3）。しかしながら、1990年代以降は、ハイパーマーケットへの業態変換、ハードディスカウントストアの急速な浸透により、スーパーマーケットはその地歩を失い始めている<sup>99</sup>。

フランスのスーパーマーケット、ハイパーマーケットは、いずれも独立の単体小売業から出発している。これらの成長を見て他の業態を持つ小売業が参入してきているため、経営の主体は、①既存の独立単体店（ボランティアチェーンおよび小売商業組合を含む）が主体となっているもの、②既存のチェーン店が主体となっているもの、③消費組合が主体となっているものに分類される<sup>100</sup>。

ブリザード（1976）に倣い、スーパーマーケットの文化コアと環境コア変数を整理したものが図表4-9である。スーパーマーケットは、都市化や商業近代化、マスプロダクションによる生産性の向上、可処分所得の急増を背景に、セルフサービスの確立により大量消費財流通の現代化を推進した業態である。非食品大型店の百貨店、非食品にも注力する中型店のバラエティストア、小型店の一般食品店という競争構造の中の空白を埋めるかたちで、食品に強い中型店として発展した。その後発展するハイパーマーケットは、より安く、より幅広い品ぞろえ、大型店というポジショニングとなる（図表4-10）。

図表 4-9 スーパーマーケットのコア要素

	文化コア	環境コア変数	
		外部	内部
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 郊外の居住地</li> <li>・ ショッピングセンターの核テナント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ EECの結成</li> <li>・ 都市化</li> <li>・ 自動車の普及</li> <li>・ 商業近代化政策</li> </ul>	
製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 食品、グロサリー、最寄品が中心</li> <li>・ 非食品の売上は3分の1未満</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他業態（大型店やチェーン店、消費組合）との競争</li> <li>・ 非食品注力の百貨店、バラエティストアの存在</li> <li>・ 中小零細小売業の優勢（～</li> </ul>	

		1950 年代)	
価格	・ 中程度の価格帯	・ 個人所得の増大、可処分所得の急増	・ 低い粗利率 ・ 低いオペレーションコスト
売上	・ 中規模	・ 個人所得の増大、可処分所得の急増	・ 大量仕入れ、大量販売 ・ 中程度の坪効率
品ぞろえ	・ 中程度の品ぞろえ（約 3000～5000 品目） ・ 各カテゴリーの品目数多数 ・ スクランブルド・マーチャンダイジング	・ マスプロダクションによる生産性の向上	
広告・販促			
サービス	・ セルフサービス ・ ワンストップショッピング ・ 幅広いサービス（ベーカリー、処方箋、生花など） ・ 現金持ち帰り主義	・ 自分で商品を選べるセルフサービス方式への選好 ・ 近代的技術・設備の採用	
サプライチェーン			・ 大量仕入れ、大量販売
役割	・ 食品流通の主力 ・ 大量消費財流通の現代化を推進	・ 商業近代化政策	・ 大量仕入れ、大量販売

出典：筆者作成

図表 4-10 フランスにおける業態区分

(店舗の販売面積)

2500m <sup>2</sup>	百貨店(1~10万品目)	ハイパーマーケット(2万5000~5万品目)		
400m <sup>2</sup>	その他の非食品非専門店	バラエティストア(5000~6000品目)	スーパーマーケット(5000品目)	
120m <sup>2</sup>		スーパーレット(250~1000品目)		
		一般食品店		
		1/3	2/3	1

(食品の販売割合)

出典：白石・田中・栗田（2003）、29 ページ

#### 4.1.9. ディスカウントストア<sup>101</sup>

ディスカウントストアは、コンパクトな店舗サイズ（800 m<sup>2</sup>以下）、限られた品ぞろえ、低価格販売、プライベートブランドの取り扱いを特徴とする、スーパーマーケットの新業態である。ドライ食品が中心のハードディスカウント、生鮮食品や冷凍食品の品ぞろえに強いソフトディスカウントに細分化されるが、ヨーロッパでは特に前者の成長が著しかった。

ディスカウントストアは、アメリカでは、1937 年のミラー・タイディングス法の成立後に出現した「耐久消費財のディスカウンター」、1954 年頃、東北部海岸地域に出現した「衣料品のセルフサービス店」、1950 年代初めに西海岸地域に出現した「会員制ディスカウントストア」の 3 つの流れが統合して、1950 年代後半から 1960 年代に基礎が形成された<sup>102</sup>。1960 年代に入り、百貨店、バラエティストアなどが、ディスカウントストア業界に参入し、ウォルマート（Wal-Mart）やターゲット（Target）を生み出した業態、いわゆるディスカウントデパートメントストアを展開し、爆発的な成長を遂げた。それまで衣料品、耐久消費財を中心に取り扱っていたディスカウントストアが、食料品を積極的に取り扱い始め、しかもそれが大きな役割を担い始めた。そしてその流れが、フランスにおけるハイパーマーケット業態の登場につながった。

ヨーロッパでは、1946 年<sup>103</sup>にドイツのアルブレヒト（Theo & Karl Albrecht）兄弟が始めた店舗（現アルディ：Aldi）がハードディスカウントの起源となった。小さな店舗による簡素な方法での商品提供により、低価格を実現しつつ、品質を重視するという取り組みは、ドイツの消費者に好意的に受け入れられた。1960 年代に発展し、特に 1975 年から 85 年の間に大いに成長し、2000 年にディスカウントストアはドイツ食品市場の 32.6%を占めるに至った。

1960 年代に入るとすぐにオーストリアで、1970 年代後半からはアルディの国際化に伴い、

ドイツと国境を接する国々、特にベルギー、オランダ、デンマークで発展した。1980年代にはノルウェーとフィンランド、1980年代末から1990年代初頭にフランス、イギリス、イタリアで広がった。2000年のヨーロッパにおけるディスカウントストアの市場シェアは14.9%であった。

フランスでは、1988年にドイツのリドウル（Lidl）とアルディ（Aldi）による出店が、ディスカウントストアの始まりである。業態シェアは急成長とまではいかないが堅調に伸び、1991年に食品市場の1.3%に過ぎなかったが、1996年には7.5%に伸びた。マーケットリーダーはドイツのリドウルに奪われているものの、フランス企業もそれに対抗してハードディスカウントストア業態を出店している。

ハードディスカウントストアの1970年代のドイツでの急成長は、商業を規制する法制度、特に営業時間に対する規制の存在に起因するところが大きかった。営業時間帯が制限されたことにより、食品の売場面積の生産性が低下し、ハードディスカウントストアの優位性を高めた。すなわち小規模店舗は、大規模店舗のすき間を埋める存在として厳選された製品ミックス、便利な立地、特殊なサービスの提供などによって、顧客を惹きつけることができるとの考え方が台頭し、小規模店舗の改革が進んだのである。

小規模店舗の改革はヨーロッパ全体で見られたが、その一つの要因はコンビニエンスストアの台頭である。コンビニエンスストアはヨーロッパのいなかではなく、都市の周辺や街の中心地で「利便性」を提供し、大規模店舗を補完する存在として広まった。セブン-イレブンのフランチャイズチェーンは70年代後半にイギリスでオペレーションを開始したし、フランスやドイツでは、コンビニエンスストアのチェーンストア事業がかなりの数、存在した。もう一つの理由は、百貨店やハイパーマーケットで活用された「店舗内店舗」の発想である。店舗内店舗は、スタッフや在庫の費用を増やすことなく、店舗のイメージを変えることができるものであり、百貨店の再生やハイパーマーケットの魅力アップに一役買った存在である。ディスカウントストアも、大規模店舗とは異なる優位性、すなわちプライベートブランドによる「提供物の差別化」を実現し、成長した。

このような小規模店舗の再生は、小規模店舗と大規模店舗といった多様な店舗フォーマットが、互いに競争するというよりもむしろ補完しうるものであり、統合的なマーケティング戦略の概念が、ヨーロッパ内で浸透したことに起因する。大規模な企業は、お互いに補完し合ういくつかの店舗フォーマットを運営したり、サプライチェーンを垂直統合し川上での規模の経済性を獲得しつつ、川下では、小規模店舗と大規模店舗を同時に運営したりするといった現象が見られた<sup>104</sup>。

またハードディスカウントストアの発展には、経済危機も大きな影響を及ぼした。当該業態が出現したのは、戦後の経済復興期であるし、1980年代末から90年代初頭にかけての経済情勢の悪化は、ハードディスカウントストアに有利な方向（より安い店舗やブランド、プライベートブランドを愛好）に、消費者の購買行動を変化させ、多数の国での発展を促した。さらに1980年代には、スーパーマーケットやハイパーマーケットなどが成熟期に突

入し、トレーディング・アップ（提供商品の範囲の拡大と品質の向上）を行ったため、低価格の基本的な食品に対する「供給の空白」が生じた。ハードディスカウントストアが未だ台頭していなかったイギリス、フランス、イタリアなどでは、この空白を埋めるかたちで成長した。

他方ソフトディスカウントストアは、リーダーのアルディと対峙していた 2 番手以降の企業（テンゲルマン：Tengelmann とレーベ：Rewe）が、独自の業態を導入したことに端を発する。それは、スーパーマーケットとハードディスカウントストアの間の空白地を生めるものであり、価格はハード型ほど安くはないが、生鮮食品を含む、より幅広い品ぞろえを提供する業態であった。

ブリザード（1976）に倣い、ディスカウントストアの文化コアと環境コア変数を整理したものが図表 4-11 である。ディスカウントストアは、業態の成熟化や競争の激化、商業規制などにより、スーパーマーケットおよびハイパーマーケットなど他の大規模小売店が、取扱商品のトレードアップを行ったことで発生した、供給の空白を埋めるかたちで発展した。そのため特にプライベートブランドに注力することで、生活必需品を恒常的に低価格（EDLP）で提供するという業態特性は、経済情勢の悪化や消費者嗜好の変化により、大いに支持された。最小限の投資で高い資本回転率を実現するため、生活必需品に限定した最小限の品ぞろえで、大量仕入・大量販売を行う。さらに EDLP を好む消費者のため、広告やサービスは極めて低い水準に抑える。価格訴求業態の中で、基本的な商品について徹底的に安く抑えることで、消費者の店舗の使い分けを促し、他の価格訴求業態の補完的役割を担った。

図表 4-11 ディスカウントストアのコア要素

	文化コア	環境コア変数	
		外部	内部
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 便利な立地</li> <li>・ 小規模店舗（350～400 m<sup>2</sup>）：市街地</li> <li>・ 大規模店舗（600～800 m<sup>2</sup>）：市街地周辺、郊外（幹線道路沿い）、ショッピングセンター内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大規模小売店の成熟化</li> </ul>	
製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生活必需品</li> <li>・ 高いプライベートブランド比率（NB は売上高の 20%未満かつリーダーブランドのみ）</li> <li>・ ハード DS＝ドライ食品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済情勢の悪化</li> <li>・ 他業態での取扱商品の格上げ</li> <li>・ 消費者嗜好の変化（低価格、プライベートブランド選好）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 供給業者との密接な協働体制</li> <li>・ 基本商品に対するバイイングパワー</li> </ul>



	・ソフト DS=生鮮食品、冷凍食品		
価格	・非常に低価格 (EDLP)、SM よりも 15~30%低い	・経済情勢の悪化 (戦後、経済危機) ・他業態での取扱商品の格上げ ・消費者選好の変化 (低価格、プライベートブランド選好)	・最小限の投資と高い資本回転率による高い投資収益率 ・大量仕入・大量販売 ・最小限のオペレーションコスト
売上	・中規模	・商業規制 (営業時間) → 売場生産性の低下	・低い粗利益率 ・最小限のオペレーションコスト
品ぞろえ	・生活必需品に限定した最小限の品ぞろえ (ハード DS: 500 ~1000 品目、ソフト DS: ~2000 品目)		・集権的管理 (仕入れと物流面での規模の経済性を実現) ・最小限のオペレーションコスト
広告・販促	・低い水準	・消費者嗜好の変化 (低価格、プライベートブランド選好)	・低い粗利益率 ・最小限のオペレーションコスト
サービス	・低い水準 ・パレット陳列	・消費者嗜好の変化 (低価格、プライベートブランド選好)	・低い粗利益率 ・最小限のオペレーションコスト
サプライチェーン	・店舗と近接した倉庫		
役割	・価格訴求業態の補完	・大規模小売店の成熟化 ・商業規制 (営業時間) → 売場生産性の低下	・低い粗利益率 ・最小限のオペレーションコスト

出典：筆者作成

#### 4.1.10. ショッピングセンター<sup>105</sup>

ヨーロッパでショッピングセンター (以下 SC) が大きく台頭してきたのは戦後 1940 年以降である。この時代に、アメリカの伝統的な 3 つの SC フォーマットがヨーロッパでも出現した。戦後間もなく、米国型の SC の中でも最も小さいタイプのネイバーフッド SC が広まった。その後の郊外の成長に伴い、ディストリクト SC が発展し、1960 年代初期からはリー

ジョナル SC が建設され始めた。

1960 年代、70 年代には、投資対象として、事業プロジェクトとして、小売業にとっての魅力的な立地として、SC 産業はアメリカだけでなくヨーロッパでも急成長を遂げた。そして 1980 年頃からは、アメリカとヨーロッパの双方で新しいタイプの SC が出現した。すなわち、多機能センター (multi-function centre)、中心地再開発センター (city-centre redevelopment centre)、ハイパーマーケットセンター (hypermarket centre)、専門店センター (specialist centre) である。

多機能センターでは、小売業は一体として計画され開発される、ビジネス、経済、社会の複合的な土地利用の一部に位置づけられる。これらのセンターは、主要都市の地方分権化の柱の役割を担うため、街の拡張計画に合わせて中心地に対するもう一方の極として建設され、中心地の機能を分担した。大きな商業スペースを持ち、多数多様な店舗を有し、10 万㎡で 2、3 の百貨店あるいはディスカウントバラエティストアを持つようなセンターも珍しくなかった。また多くの場合、政府が土地の獲得、ファイナンスの確保、インフラの提供などに関わった。1980 年にこの種のセンターはヨーロッパ全土で 80 弱存在した。

中心地再開発センターは、市の拡張の結果として建設されるというよりも、既存の商業構造に統合されているという点が大きな特徴である。この種のセンターは、イギリスで多く採用されており、1970 年代半ばには新規設立が減少したものの、他のヨーロッパ諸国では注目が高まった。イギリスでは、1962 年から 65 年の間に建設計画の、1968 年から 71 年の間に開店のピークが見られ、1970 年には 20、1971 年にはさらに 20 のセンターが設立された。1970 年代初めから、郊外での伝統的なセンターの成長を減速させようとする政策に応じて、また人口減により郊外の伝統的なセンターの成長の可能性が少なくなることによって、イギリス以外の国でも中心地開発センターへの関心が高まった。1980 年には、ヨーロッパで、2 万㎡以上の中心地再開発センターはおおよそ 120 存在し、そのうちの 60%がイギリスに立地していた。

ハイパーマーケットセンターは、非伝統的ショッピングセンターのうち最も広く発展したタイプであり、フランスで誕生・進化し、ハイパーマーケット概念の拡張型といえる。初期のハイパーマーケットは単体で立地していたが、品ぞろえを補完するために、専門店舗を周辺に配置することが慣例となっていった。そのため、オペレーションはハイパーマーケットのそれに完全に依存しており、ハイパーマーケット業者により開発されるケースがほとんどであった。フランスでは、1980 年に 100 以上のハイパーマーケットセンターが存在した。ハイパーマーケットの飽和とハイパーマーケットの増加をコントロールしようとする政策によりこの種のセンターの成長速度は弱まったものの、既存のハイパーマーケットがハイパーマーケットセンターに改装されるケースが見られた。1980 年に、ヨーロッパ内に存在したハイパーマーケットセンターは、おおよそ 450 から 500 の間と考えられる。専門店センターは、1980 年の時点では、ヨーロッパでは最も発展が遅れたタイプのセンターである。このタイプのセンターは、他の土地利用あるいは専門店テナント集積に従属し

ている点が特徴である。そのため、非常に特定された顧客セグメントの需要に対応している。例えば、ホテルやオフィス集積の開発に関連して、それらの一部として統合的に建設されたり、特定の市場セグメントのニーズを満たすための店、具体的には、美術ショップ、高級ファッション店、異国の品物を販売する店、観光客向けの店などから構成されたりした。

#### 4.1.11. ハイパーマーケット

1950年代末～1960年代初期にかけて、オハイオ州デイトンで開かれたベナルド・トルジャーロ (Bernardo Trujillo、インターナショナル・マネジメント・システムズの取締役) のセミナーに参加するため、多くのフランス人の小売業者がアメリカを訪れた。そこで主張された近代的小売業に関する議論の一つは、「駐車場こそビジネスの肝 (“No parking, no business” )」というコンセプトであった。その新しい概念に触発され作り出されたのが、ハイパーマーケット業態であった<sup>106</sup>。

セミナーの参加者であったエドゥアール・ルクレール (Edouard Leclerc) が、1949年にランデルノー (Landerneau) という小さな町に、ディスカウント政策をとる店舗をオープンした。彼は、ディスカウント政策に加えて、新たな組織を作った。2店舗以下を保有する加盟者からなる、協会型の小売業チェーンである。そこでは、利益の一定割合が従業員に与えられ、定率の低マージンが奨励された。さらにルクレールの働き掛けにより、1959年に施行されたVAT (付加価値税) が小売企業にも適用されるようになった。そのため総額に課税された以前の税制に比べ、付加価値に応じて課税されるVATは、ディスカウント業態にとって追い風となった<sup>107</sup>。ルクレールの店は後にスーパーマーケットやハイパーマーケットに成長した。

またマルセル・フォルニエ (Marcel Fournier) は、それまでフランス東南部のオート・サヴォワ (Haute-Savoie) 県に1000㎡の小規模な百貨店を経営していたが、数回に渡る訪米により、スーパーマーケットのノウハウを習得した。そして1960年、食料品の卸売業をしていたルイス・デフォレ (Louise Defforey) とその息子のデニス・デフォレ (Denis Defforey) と共同で、同県に80台収用可能な駐車場を備え、売場面積650㎡の店舗で低価格を訴求した「カルフル」を開店した。その成功により、1963年、パリ郊外のサント・ジュヌヴィエーヴ・デ・ボワ (Sainte-Geneviève-des-Bois) に、「セルフサービス百貨店」のコンセプトのもと、400台収用可能な駐車場を完備した、売場面積2500㎡、チェックアウト12台の店舗を出店した<sup>108</sup>。この店は瞬く間に大きな成功を収め、これがハイパーマーケットの出発点となった。ハイパーマーケットは、アメリカから移転されたスーパーマーケット業態 (特にディスカウントストアおよびディスカウントデパートメントストア) と、フランスで確立された百貨店業態との融合により、創出されたのである。

ハイパーマーケットは、小売業の大型化が進展した1960年代、70年代に、発祥地のフランス、スペイン<sup>109</sup>、ドイツ<sup>110</sup>のような国々で大きく成長した。フランスでは、ロワイエ法が

国内における成長を制限したため、大規模企業は合併会社の設立や買収を行い、市場の集中化をもたらした。そして新規出店は、スペイン、アルゼンチン、ブラジルおよびイタリアといった海外市場に向けられた<sup>111</sup>。またこの時期には、店舗規模も拡大した。1966年には平均 3400 m<sup>2</sup>であった売場面積が、1973年に 6274 m<sup>2</sup>に拡大している。しかしながらこれ以降は、ルクレール (Leclerc) などの独立系チェーンがより小型の店舗を増やしたことなどから減少傾向にある (1980年 5625 m<sup>2</sup>、1990年 5386 m<sup>2</sup>、2000年 5734 m<sup>2</sup>)。

1960年代、70年代のハイパーマーケットを中心としたセルフサービス型業態の台頭と、それに伴う伝統的店舗の減少というトレンドは、ヨーロッパで典型的に見られた。1980年には、2500 m<sup>2</sup>以上のハイパーマーケットはヨーロッパ全体で 1500 近くに達し、大きなプレゼンスを示すようになった<sup>112</sup>。また 1970年代半ばまでは市街地の外れや郊外に立地していたハイパーマーケットは、中心地の再開発や公共交通機関の再開発に伴い、駐車場スペースの削減、多階層化により、より小さい敷地面積における展開を可能にし、市街地内部へ入り込むようになっていった<sup>113</sup>。ハイパーマーケットセンターの台頭もこの時期である (4.1.10 参照)。このようなフォーマットの多様化が出店候補地の増加につながり、さらなるプレゼンスの増大につながった。

フランスでは 1980年代に入り、政策によるコントロールや市場の飽和により、新規店舗の開設が鈍化したものの、店舗規模の拡大とオペレーション技術の改良により、業態の売上高シェアは堅調に推移した。1990年代には、新しい法的規制 (特にラファラン法) と市場集中化の結果、ハイパーマーケットの成長が顕著に鈍化した。新店舗の開設は、スーパーマーケット、キャッシュ・アンド・キャリー、百貨店の単なる売場拡大や業態転換によって行われることが多かった<sup>114</sup>。

成長率の変化はあるものの、継続的なハイパーマーケットの市場シェアの増加は、小売市場における同業態への集中化をもたらした。1979年時点で、食品売上の 16%、非食品売上の 7%を専有し、1999年にその数値は食品売上の 35.4%、非食品売上の 13.4%<sup>115</sup>に達している。さらに、上位企業への集中も進展した。1979年にすでに、上位 2%の企業で全売上の 50%を、上位 17%の企業で全売上の 80%を占め、ヨーロッパの他の国々やアメリカを上回るレベルに達していた<sup>116</sup>。さらに 2004年には全ハイパーマーケットの 95.2% (1259店のうち 1198店舗) を、6大企業グループの店が占めていた<sup>117</sup>。ハイパーマーケットの運営主体であった独立単体店は、チェーン化を通じた企業規模の拡大を図り、現代ではチェーン店がこの業態の運営主体となったのである。

次にブリザード (1976) に倣い、ハイパーマーケットの文化コアと環境コア変数の整理 (図表 4-12) を通じて、この業態の特性を見ていきたい。

ハイパーマーケットは、先述のとおり、アメリカのスーパーマーケットやディスカウントデパートメントストアの「規模の経済」追及型チェーンから触発され開発された業態<sup>118</sup>である。基本コンセプトであるワンストップショッピングが形成された背景には、市街地の開発、郊外の成長、ショッピングセンターの発展などに伴い、すでに発展した立地よりも

安価な場所に出店することが可能になったこと、多様な店舗業態が出現しつつあり、業態間の補完的マーケティングが進化したこと、アメリカへの流通業視察で触発された経営者が多々存在したこと、女性の就業が増加し購買習慣が変化しつつあったことなどがある。アメリカの大規模小売店の手法が、これらの要因の影響を受け、食品と非食品の広く浅い品ぞろえ、非食品の独立カテゴリーとしての取り扱い、単一階層で大きな売場、広い駐車場、長い営業時間などを特徴とするワンストップショッピングコンセプトとなってヨーロッパに導入された。加えてこの業態は、①立地や単一階の売場、店頭在庫などによる低いオペレーションコストと、②大量陳列、大量販売による低い粗利益率、高い在庫回転率で、ディスカウント政策を実現した。その後、多店舗展開に伴いセリングパワーを増大させ、その結果生じた大きなバイイングパワーは、さらなる粗利益率の改善をもたらし、この業態の競争優位を高めた。なおハイパーマーケットのディスカウント政策は、ウォルマート（Wal-Mart）やアルディ（Aldi）やリドウル（Lidl）などのハードディスカウントストアによる EDLP 政策と多くのスーパーマーケットのハイ＆ロー（HIL0）政策の間に位置づけられる<sup>119</sup>。したがって、安売りを誘引とした期間規定の販売プロモーションを完全に排除するわけではなく、販促の一手法として取り入れている。そして最後に、特に仕入とマーチャンダイジングにおける店舗レベルの高い独立性を特徴とする<sup>120</sup>。これは店舗規模が巨大であること、さまざまな場所に立地していることなどから、店舗レベルの意思決定が重視されるためである。

図表 4-12 ハイパーマーケットのコア要素

	文化コア	環境コア変数	
		外部	内部
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市街地、都市の辺境、郊外（幹線道路沿い）</li> <li>・ショッピングセンターの核テナント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市辺境の広大な土地の存在</li> <li>・市街地開発</li> <li>・郊外の成長</li> <li>・ショッピングセンターの発展</li> <li>・多様な店舗フォーマットによる補完的マーケティング戦略の進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立単独店（初期）</li> <li>・大量陳列、大量販売</li> <li>・低いオペレーションコスト</li> </ul>
製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食品＋非食品（付随的ではなく独立した顧客誘引カテゴリー）</li> <li>・PB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食生活が生鮮食品に依存</li> <li>・加工食品の成長</li> <li>・製造業の集中化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分権的管理</li> <li>・大きなバイイングパワー</li> </ul>

価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低価格</li> <li>・EDLP と HILO の中間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アメリカのスーパーマーケットおよびディスカウントストア業態の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大きなバイイングパワー</li> <li>・規模の経済</li> <li>・低いオペレーションコスト</li> <li>・低い粗利率（15～20%）</li> </ul>
売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非常に大規模</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上位企業への市場の集中化（1960年代後半～70年代）</li> <li>・所得水準の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大きなセリングパワー（大規模店舗＋多店舗＋大量陳列）</li> <li>・高い坪効率</li> <li>・店舗の独立性</li> </ul>
品ぞろえ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広範な品ぞろえ（4～5万品目）</li> <li>・各カテゴリーの品目数は限定的（浅い品ぞろえ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の就業の増加</li> <li>・購買習慣の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワンストップショッピングコンセプト</li> </ul>
広告・販促	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大量陳列</li> <li>・生鮮食品の対面販売</li> <li>・安売り販売プロモーションの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場での購買習慣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大きなバイイングパワー</li> <li>・規模の経済</li> <li>・低いオペレーションコスト</li> </ul>
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広い駐車場</li> <li>・単一階の売場</li> <li>・長い営業時間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の就業の増加</li> <li>・購買習慣の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低いオペレーションコスト</li> <li>・ワンストップショッピングコンセプト</li> </ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店頭在庫</li> <li>・店舗納品</li> <li>・物流センターへの集約</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・高い在庫回転率</li> <li>・店舗の独立性</li> <li>・小売業管轄の物流センター</li> </ul>
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小売取引の主体</li> <li>・チャネルリーダー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・購買習慣の変化</li> <li>・アメリカのスーパーマーケットおよびディスカウントストア業態の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模小売グループ</li> </ul>

出典：筆者作成

## 4.2. 小売技術の発展プロセス

### 4.2.1. 1950年代

ヨーロッパでは、チェーンストアの発展が進んだ1950年代以降に、重要な小売技術の発展が見られた。この時代に小売業の技術や手法に対する関心が高まり、プロフェッショナルとしての認識が強くなった。さらにはヨーロッパの他の国々およびアメリカへの視察や国際会議が積極的に実施され、情報交換の機会が増えたことは、小売取引の変化に大きな影響を及ぼした。小売購買グループや卸ボランタリーチェーンの増加は、小売取引に新た

な精神が芽生えた証左であるといえる<sup>121</sup>。年代ごとに、重要な小売技術について、その発展経緯を見てみたい。

1950年代はヨーロッパでカウンターサービスからセルフサービスへの移行が進んだ時期であるが、セルフサービス自体の起源はより以前に遡る。セルフサービス技術は、クラレンス・ソーンダース (Clarence Saunders) が1915年にキャッシュ&キャリー (C&C) 業態を開店することにより、アメリカの卸売業に持ち込まれたのが最初である。その後、彼はこのコンセプトを小売業に流用し、1916年、テネシー州メンフィスにピグリー・ウィグリーストア (Piggly Wiggly Store) をオープンした。その後ピークの1922年には、店舗数は2660まで伸びたが、その後投機問題などから分社化されてしまう<sup>122</sup>。

再度セルフサービス技術が活用されたのは、マイケル・カレン (Michael Cullen) が1930年に最初のスーパーマーケットをオープンしたことによる。そしてスーパーマーケット業態は、1932年にロバート・オーティス (Robert Otis) とロイ・ドーソン (Roy Dawson) がオープンしたビッグベアストア (Big Bear Store) で本格的な成功を収め、1930年代を通じて発展していった。

ヨーロッパでは、1950年代にアメリカからの業態コンセプトの輸入というかたちでスーパーマーケット業態が広まったが、それと同時にセルフサービス技術も浸透していった。1950年にヨーロッパ全体で1200店舗であったセルフサービス店は、1960年には45500店舗へと37.9倍に増加した (図表4-13)。なおフランスでセルフサービス方式が導入されたのは、1948年であるとされている。パリで開始した食料品店のグーレ・チュルパン (Goulet Turpin) とサンテティエンヌ (Saint-Etienne) に開設したカジノ (Casino) が最初であったといわれる<sup>123</sup>。

図表 4-13 欧州のセルフサービス店 (1960年)

国名	店舗数
オーストリア	500
ベルギー	350
デンマーク	850
フィンランド	395
フランス	1,800
ドイツ※1	22,600
アイルランド	150
イタリア	200
オランダ	2,250
ノルウェー	1,800
スペイン	400
スウェーデン	4,760

スイス	1,720
イギリス	7,750
<b>西ヨーロッパ計</b>	<b>45525</b>

※1 ザールおよび西ベルリンを含む

出典：Jefferys and Knee (1962)、p. 106

#### 4.2.2. 1960年代

業種店が衰退し、総合店が拡大した1960年代からは、消費者はワンストップショッピングの利便性を享受できるようになった<sup>124</sup>。専門業種店に代わり、肉の加工やパンの製造、野菜の包装などの工程が、工場で集約化され、マスマーチャンダイジングを可能にした<sup>125</sup>。専門小売店のシェアは、フランスでは50.1%（1966年）から30.1%（1977年）へ、イギリスでは41.7%（1966年）から35.9%（1976年）へ、西ドイツでは14.4%（1968年）から13.2%（1979年）へ減少している（図表4-14）。

図表4-14 国別小売業の年間販売額

	フランス(1966年) 単位:千フラン ※3		イギリス(1966年) 単位:千ポンド ※2		西ドイツ(1968年) 単位:千マルク ※4	
食料品小売業	64,871,349	100.0%	4,988,969	100.0%	45,100,074	100.0%
各種食料品小売業	32,359,465	49.9%	2,907,655	58.3%	38,601,536	85.6%
専門小売業(業種店)	32,511,884	50.1%	2,081,314	41.7%	6,498,538	14.4%

	フランス(1977年) 単位:千フラン ※3		イギリス(1976年) 単位:千ポンド ※2		西ドイツ(1979年) 単位:千マルク ※4	
食料品小売業	204,303,157	100.0%	12,016,000	100.0%	107,928,381	100.0%
各種食料品小売業	142,796,690	69.9%	7,700,000	64.1%	93,686,500	86.8%
専門小売業(業種店)	61,506,467	30.1%	4,316,000	35.9%	14,241,881	13.2%

※1 出典：INSEE, "Recensement de la Distribution Année 1966."

※2 出典：Business Statistics Office, Department of Industry, "Report on the Census of Distribution and Other Service."

※3 出典：Statistisches Bundesamt, "Handels-und Gaststättenzählung."

出典：田島・宮下（1985）、資料2より作成。

在庫管理、粗利管理などにおいて統計処理が始まったのは戦後になってからであったが、1960年頃には大規模小売業は、コンピュータによる総合的な統計処理を行うようになっていた<sup>126</sup>。マーク式やパンチ式注文書による注文や計算機による再発注量の自動計算なども普及しつつあった。しかしながらこのような進展は、非常に大きな小売業に限定されていた。また戦後からは小売統計の整備も進み、一部の国からパフォーマンス比較の基本ツールとして活用できるようになっていた。戦前から小売企業が個別に行っていた企業間、店舗間



のコスト比較の試みが開花し、次第に多くの企業がそれらデータを活用し始めたのも、この時期からである<sup>127</sup>。

本格的に小売オペレーションの機械化や情報化が進展したのは、人件費が急増した 1960 年以降である。ここから、ハイパーマーケットにとって重要な技術である店舗における在庫管理や、在庫のパレット化、マテリアルハンドリングの機械化（引き上げ機の採用）が行われるようになった。工場で包装された商品をパレットでそのまま店頭へ運ぶことができるようになり、陳列棚や陳列のためのスタッフが不要になった。さらに、情報の IT 化も重要な変化であった。バックオフィスやチェックアウトに機械を導入することにより、小売業の技術は大きく進化した。IT 化により、店舗内での発注、在庫コントロール、商品トラッキングが可能になり、労働力が大幅に節約された。特にスキャン方式による POS システムは、人件費や在庫管理の面で大きな効率化につながった。しかしながらその浸透は遅く、アメリカでは 1979 年に 1450 店、1980 年に 2940 店のスーパーマーケットがスキャンシステムを導入していたが、ヨーロッパでは、1980 年代半ばまでにたった 32 の店舗しか導入していなかった<sup>128</sup>。ドイツでは 1977 年に初めて導入された<sup>129</sup>。

ナショナルチェーン化が進み、市場シェアの集中化が本格化した時代には、チェーンストアの店舗フォーマットの標準化が進んだ（イギリスは 1950 年代、フランスおよびドイツは 1960 年代後半）<sup>130</sup>。チェーンストアは標準化を進め、複製の経済を発揮することで、さらなる優位性を築いていった。

#### 4.2.3. 1970 年代

1970 年代からは、店舗の大規模化が進んだ。これに伴い、マスマーチャンドライジングが進展し、大量販売の商品政策を緻密に計画し、高度にコントロールする企業が出てきた。広範な商品ミックスを管理し、綿密な価格政策の下、低価格の商品を大量販売することで利益を確保する手法が、いっそう精緻化された<sup>131</sup>。

マスマーチャンドライジングの進展に伴い、店舗は倉庫機能を併せ持つようになる。在庫のパレット化、昇降機の使用など、マテリアルハンドリングの自動化が進み、さらには倉庫で行われていた作業が店頭で行われるようになっていった<sup>132</sup>。

マテリアルハンドリングの自動化とともに、情報ハンドリングの自動化も進展した。POS システムやスキャンシステムの導入が拡大した。カテゴリー・マネジメントが取り入れられたのもこの時期である。カテゴリー・マネジメントは 1970 年代に北米の非食品大規模流通業で生まれた手法である。その後、アメリカの食品部門およびヨーロッパの流通業者によって採用され、1994 年には、ヨーロッパの流通業者の 22% がカテゴリー・マネジメントを採用し、28% がその実施を計画していた<sup>133</sup>。カテゴリー・マネジメントが取り入れられた理由には、(1) 品目数の増加、(2) 提供物の差別化志向、(3) 機能別組織（バイヤーとマーチャンドライザーの分離）の限界、(4) IT の発展によるデータ活用レベルの向上<sup>134</sup>が挙げられる。「機能別組織の限界」については、価格交渉をするバイヤーとマーチャンドライジン

グの決定を行うマーチャンダイザーとが分離していることにより、取引先との交渉の窓口が複数になったり、成果責任の所在があいまいになったりする。それを解消するために、カテゴリーレベルでの権限と成果責任の所在を明らかにし、マーチャンダイジングを精密に行うことを可能にしたのが、カテゴリー・マネジメントの手法である。

ドーソン（1982）は、アズダ（ASDA）の商品政策に、小売業の大きな進化の一端が垣間見られると指摘する。アズダは、商品選定の際に次のような基準を用意した。

- ①速い在庫回転と高いスペース効率により、利益貢献すること。非食品では、運転資本が極小化する在庫回転 10 を目標とすること。
- ②在庫管理を精緻化し、商品入手可能率 100%を達成するために、メーカーの倉庫使用条件を制限し、配送期日を厳密に厳守させること。
- ③新商品の導入により、店舗に多くの労働力の投入が必要にならないこと。
- ④消費者がアズダを 1 番の選択肢として考えるような品ぞろえを提供すること。この品ぞろえは、在庫回転基準により厳密に調整されること。

商品政策にもとづいて適切な顧客サービスを提供することにより、利益、運転資本、在庫回転、スペース効率が厳密にコントロールされるようになった様子がうかがえる。

商品政策のコントロールが精緻化されるに従い、1970 年代末からはまずイギリスで、ロジスティクスの分野に小売業のコントロールが及んだ。自主的なロジスティクス戦略の開発を達成した流通業グループによる統制力の増大とともに、配送の合理化と集中化が進行した。多数で小規模であった配送センターは、次第に規模を拡大し、数が減少した。

フランスの物流は、実質的には 80 年代までメーカーの手に握られており、メーカーは自社の中央倉庫ないしは地方倉庫から直接、あるいは卸を通じて商品を配送していた。小売業による統制が進んだのは、90 年代からであった。大規模流通業者が在庫センター、プラットフォーム、（少数例ではあるが）輸送用車輛部隊を持ち始め、ロジスティクスの集中化が進んだ。1994 年には、流通業者の地方倉庫から配送される製品（主要食料品）の比率は平均 87%であり、ドイツ、スペイン、イタリアを上回り、先行したイギリスに追いつく水準となった。また、全カテゴリーで万遍なく多いという点も指摘できる（図表 4-15）。しかしながら、在庫水準は他国に比べて低い状況にある。特に小売の店頭と地方プラットフォームにおける在庫日数が多くなっている（図表 4-16）。

図表 4-15 流通業者の地方倉庫から配送される製品の比率

	イギリス	イタリア	スペイン	ドイツ	フランス
超生鮮食品	65	20	70	60	75
生鮮食品	90	80	60	50	90
缶詰、瓶詰	97	95	95	75	90

飲料	95	70	25	30	90
冷凍食品	80	20	10	20	90
平均	89	70	74	60	87

出典：Colla (2001)、246 ページ（原出典：GEA、1994）

図表 4-16 ロジスティクスチェーンに沿った在庫の配置

	イギリス	%	イタリア	%	スペイン	%	ドイツ	%	フランス	%
小売店舗	7.2	25.2%	11.6	27.4%	12	28.2%	13.8	27.4%	10.6	24.4%
地方プラットフォーム	9.7	33.9%	19	44.9%	14.5	34.1%	22.3	44.3%	20	46.1%
供給業者	11.7	40.9%	11.7	27.7%	16	37.6%	14.2	28.2%	12.8	29.5%
合計	28.6	100.0%	42.3	100.0%	42.5	100.0%	50.3	100.0%	43.4	100.0%

出典：Colla (2001)、247 ページ（原出典：GEA、1994）

#### 4.2.4. 1980 年代

1980 年代には、激しくなった価格競争を避け、差別化を図るために、各社がサービス水準の向上や提供物の品質・優位性の向上を進めたことから、プライベートブランド（PB）が大いに成長した。同時に、市場シェアが上位企業に高度に集中しているという状況も、その成長を助長した。そのため西ヨーロッパは、PB のシェアが世界で最も高い水準にある（図表 4-17）。

図表 4-17 PB シェア

	2000 年	2005 年	2010 年
全世界	14	18	22
西ヨーロッパ	20	26	30
中東ヨーロッパ	1	4	7
北米	20	22	27
ラテンアメリカ	3	6	9
オーストラレーシア	15	19	22
日本	2	7	10
中国	0.1	0.5	3
南アフリカ	6	10	14

出典：Kotobe and Helsen (2009)、p. 420

イギリスでは、1960 年代までメーカーにあったチャネル主導権が、小売企業の規模の拡大や価格競争の激化により 1970 年代には小売企業に移っていた。1980 年代には、市場支配

力、IT の活用、消費者志向などの要因から、小売企業の要求は一層高まり、さらには小売企業自体をブランドとして認識するに至った。その結果、価格競争のためではなく、「品質と品ぞろえのための PB」という発想が生まれ、これらの商品の提供により好業績を生むリーダー企業が出現した。このことは、PB は店舗にとって他店との差別化を生む優位性になるという認識を広め、イギリスにおける PB の隆盛につながった<sup>135</sup>。

ドイツでは、大きな市場シェアを獲得しているハードディスカウントストアが、提供物の差別化を図るために PB を活用し、発達させた。この業態のリーダーであるアルディ (Aldi) は、1社だけでいくつもの製品カテゴリーで大きなシェアを保有している<sup>136</sup>。しかしながら他の業態では発達していない。これはディスカウントストアが出現した際、他の業態は提供物の差別化を図る代わりに低価格を切り札として対応したためである<sup>137</sup>。

フランスでは、カルフルが 1976 年に PB を投入するまで、さほど広まっていなかった (1975 年時点の食品小売業における PB のシェアは 8.4%<sup>138</sup>)。その理由は、PB が提供物の差別化を図るためというよりも、価格競争のために投入された<sup>139</sup>ため競争力を持ちえなかったことが挙げられる。カルフルに追随し、多数の企業が PB を投入し大量の広告投資を行ったため、初期の PB は成功を収めた。しかしその後はメーカーや他の小売業からの強い反発を受けて停滞し、次に大きく成長したのは 1990 年代に入ってからであった。食品小売業における PB のシェアは 1990 年の 15.2%から、2000 年には 23.9%に成長した<sup>140</sup>。そして拡大傾向は依然として継続している。しかしながら PB の市場シェア水準は、PB 先進国のイギリスなどのそれと比べると今なお低い。さらに価格指数を見てみると、イギリスに比べ、より低価格を訴求した位置づけとなっている (図表 4-18)。

図表 4-18 流通業者ブランドの市場占有率

国	価格指数 (1999 年)	数量シェア (%) (1999 年)	価格シェア (%)		
			1999 年	2011 年	増減
イギリス	96.0	45.4	43.5	42	96.6%
イタリア	91.0	17.1	15.5	17	109.7%
オランダ	89.0	20.6	18.4	26	141.3%
スペイン	72.0	20.5	14.8	39	263.5%
ドイツ	83.0	33.2	27.4	32	116.8%
フランス	86.0	22.1	19.1	28	146.6%

1999 年の数値は A. C. Nielsen、2011 年の数値は Planetretail による算出

出典 : Colla (2003)、p. 40 (原出典 : A. C. Nielsen) および Planetretail

流通業が細分化され、そのため流通企業がより小規模なレベルに留まる国々 (イタリア、ポルトガル、アイルランド、ギリシャ) では、PB はさほど浸透していない。また、フィンランドとスウェーデンでは、流通業が高度に集中化しているにも関わらず、生産側も高度

に集中しているため、PBの浸透率は低くなっている。

なお、ヨーロッパにおけるPBは、(1) ジェネリック・ブランド（一般的な品目名のみが表示されたノーブランド品）、(2) ハードディスカウントストア専有ブランド（平均的な品質で、最もコスト競争力のあるブランド）、(3) 価格対応型ブランド（スーパーマーケットやハイパーマーケットにおける、ハードディスカウントストア専有ブランドに匹敵するもの。一般的にメーカーに所属）(4) 自主ブランド（品質がNBに等しいがもっと安く販売されるブランド）、(5) 店名ブランド（高い品質で必ずしも安さを追求しないブランド）に分けることができる<sup>141</sup>。このようなブランド類型は、小売企業のマーチャンダイジング戦略、店舗の標準化、管理の集中化、メーカーに対する交渉力などに影響される。また、ある製品カテゴリーにおいてどの程度PBが浸透するかについては、(1) 製品の性質と製造技術、(2) 市場の規模と成長率、(3) 競争環境（リーダーブランドや競合ブランドの存在）、(4) ブランドに対する消費者の感度、(5) 消費特性に影響される<sup>142</sup>。

### 4.3. フランスの流通業

#### 4.3.1. 小売競争構造

1966年のフランスでは、食料品・酒類小売業の商店数の比率がアメリカに比べて、また他のヨーロッパ諸国に比べて大きかった（図表4-19）。その理由は、専門小売業の店舗数の割合が多いことに起因していた。中でも「食肉小売業」や「菓子・パン小売業」の割合が大きく、スーパーマーケット等が属する「各種食料品小売業」の占める割合が小さくなっていた。このことは、歴史的に見てスーパー等大規模小売店の発展が遅かったことや食生活の面で生鮮食品に依存する割合が高いことから、生鮮食品店を中心とする中小の食品店が多数温存されてきたことが背景にあると考えられる<sup>143</sup>。

このような状況は10年後の1977年にも同様に当てはまる。ただしこのときには、食料品・酒類小売業、特に各種食料品小売業および食肉小売業の商店数の減少が顕著であった。しかしながら年間販売額で見ると、食料品・酒類小売業で3.2倍、各種食料品小売業で4.4倍、食肉小売業で2.3倍に増えており、商店の淘汰と規模の拡大が進行したと推測される。特に各種食料品小売業では規模の拡大が顕著であり、店舗当たり販売額を見ても、1966年時点の各種食料品小売業の数値は、他の小売業に比べて小さくなく、規模の拡大が他業種に比べて進んではない。しかしこの数値は10年後には12倍に拡大<sup>144</sup>しており、この時期に大型総合食品店（スーパーマーケット、ハイパーマーケット）の成長があったことが見て取れる。主として小規模な食肉小売業および各種食料品小売業に替わる存在として、大型総合食品店が台頭してきたといえる。

図表 4-19 流通の国際比較

国別小売業の商店数

	アメリカ(1967年)※1	イギリス(1966年)※2	フランス(1966年)※3	西ドイツ(1968年)※4	日本(1966年)※5
合計	1,304,227	500,531	595,075	450,947	1,375,394
<b>食料品・酒類小売業</b>	<b>333,962</b>	<b>227,744</b>	<b>323,144</b>	<b>193,002</b>	<b>704,341</b>
各種食料品小売業	218,130	123,385	127,689	140,704	60,991
専門小売業	115,832	104,359	195,455	52,298	643,350
食肉小売業	17,943	38,351	62,664	2,970	31,100
野菜および果実小売業	8,890	27,172	3,840	12,966	59,909
鮮魚小売業		5,466	5,554	2,688	55,025
菓子・パン小売業	33,579	18,099	56,999	7,002	212,543
牛乳・乳製品小売業		4,456	5,352	9,552	15,360
酒類小売業	39,719	10,815	5,543	13,952	101,560
その他の食料品小売業	15,701		55,503	3,168	167,853
<b>非食品小売業</b>	<b>970,265</b>	<b>272,787</b>	<b>271,931</b>	<b>257,945</b>	<b>671,053</b>
百貨店、バラエティ・ストア	67,307	3,009	6,415	3,072	3,445

	アメリカ(1977年)※1	イギリス(1976年)※2	フランス(1977年)※3	西ドイツ(1979年)※4	日本(1976年)※5
合計	1,454,184	385,618	380,116	412,714	1,591,488
<b>食料品・酒類小売業</b>	<b>296,325</b>	<b>142,263</b>	<b>140,296</b>	<b>128,471</b>	<b>721,068</b>
各種食料品小売業	178,835	70,373	45,245	82,771	88,907
専門小売業	117,490	71,890	95,051	45,700	632,161
食肉小売業	16,852	22,289	54,917	7,137	42,724
野菜および果実小売業	7,853	15,246	14,761	8,465	65,679
鮮魚小売業		3,286	7,878	2,143	56,902
菓子・パン小売業	28,879	13,893		8,181	183,696
牛乳・乳製品小売業		7,331	5,353		20,726
酒類小売業	44,354	9,845	4,152	13,586	105,952
その他の食料品小売業	19,552		7,990	6,188	156,482
<b>非食品小売業</b>	<b>1,157,859</b>	<b>243,355</b>	<b>239,820</b>	<b>284,243</b>	<b>870,420</b>
百貨店、バラエティ・ストア	48,911	19,163	1,198	7,574	3,527

※1 鮮魚は食肉に含まれる。 出典：Bureau of the Census, U. S. Department of Commerce, "Census of Retail Trade."

※2 出典：Business Statistics Office, Department of Industry, "Report on the Census of Distribution and Other Service."

※3 出典：INSEE, "Recensement de la Distribution Année 1966."

※4 出典：Statistisches Bundesamt, "Handels- und Gaststättenzählung."

※5 沖縄を除く。出典：「商業統計表」昭和41年版。

## 国別小売業の年間販売額

	アメリカ(1967年)	イギリス(1966年)	フランス(1966年)	西ドイツ(1968年)	日本(1966年)					
合計	273,916,755	100.0%	11,000,030	100.0%	169,334,679	100.0%	142,734,455	100.0%	10,683,623	100.0%
<b>食料品・酒類小売業</b>	<b>76,914,316</b>	<b>28.1%</b>	<b>4,988,969</b>	<b>45.4%</b>	<b>64,871,349</b>	<b>38.3%</b>	<b>45,100,074</b>	<b>31.6%</b>	<b>4,209,150</b>	<b>39.4%</b>
各種食料品小売業	65,073,736	23.8%	2,907,655	26.4%	32,359,465	19.1%	38,601,536	27.0%	576,099	5.4%
専門小売業	11,840,580	4.3%	2,081,314	18.9%	32,511,884	19.2%	6,498,538	4.6%	3,633,051	34.0%
食肉小売業	1,831,087	0.7%	727,972	6.6%	16,405,248	9.7%	545,415	0.4%	263,961	2.5%
野菜および果実小売業	448,124	0.2%	314,180	2.9%	494,889	0.3%	1,282,436	0.9%	345,794	3.2%
鮮魚小売業			80,402	0.7%	879,332	0.5%	316,591	0.2%	253,449	2.4%
菓子・パン小売業	1,881,245	0.7%	292,629	2.7%	7,094,863	4.2%	803,761	0.6%	515,688	4.8%
牛乳・乳製品小売業			442,342	4.0%	1,313,187	0.8%	1,321,490	0.9%	104,016	1.0%
酒類小売業	6,662,968	2.4%	223,789	2.0%	1,245,983	0.7%	1,579,249	1.1%	932,539	8.7%
その他の食料品小売業	1,017,156	0.4%		0.0%	5,078,382	3.0%	649,596	0.5%	1,217,604	11.4%
<b>非食品小売業</b>	<b>197,002,439</b>	<b>71.9%</b>	<b>6,011,061</b>	<b>54.6%</b>	<b>104,463,330</b>	<b>61.7%</b>	<b>97,634,381</b>	<b>68.4%</b>	<b>6,474,473</b>	<b>60.6%</b>
百貨店、バラエティ・ストア	43,537,419	15.9%	1,066,529	9.7%	14,916,443	8.8%	19,297,625	13.5%	1,219,244	11.4%

	アメリカ(1977年)	イギリス(1976年)	フランス(1977年)	西ドイツ(1979年)	日本(1976年)					
合計	645,418,347	100.0%	32,344,000	100.0%	388,231,302	100.0%	366,326,227	100.0%	55,674,380	100.0%
<b>食料品・酒類小売業</b>	<b>170,907,930</b>	<b>26.5%</b>	<b>12,016,000</b>	<b>37.2%</b>	<b>204,303,157</b>	<b>52.6%</b>	<b>107,928,381</b>	<b>29.5%</b>	<b>16,488,914</b>	<b>29.6%</b>
各種食料品小売業	147,758,535	22.9%	7,700,000	23.8%	142,796,690	36.8%	93,686,500	25.6%	4,574,142	8.2%
専門小売業	23,149,395	3.6%	4,316,000	13.3%	61,506,467	15.8%	14,241,881	3.9%	11,914,772	21.4%
食肉小売業	3,779,993	0.6%	1,370,000	4.2%	38,152,638	9.8%	3,778,500	1.0%	1,111,535	2.0%
野菜および果実小売業	1,088,102	0.2%	569,000	1.8%	8,410,553	2.2%	1,813,789	0.5%	1,352,193	2.4%
鮮魚小売業			121,000	0.4%	4,277,534	1.1%	546,220	0.1%	1,074,564	1.9%
菓子・パン小売業	2,942,679	0.5%	455,000	1.4%			2,051,173	0.6%	1,713,061	3.1%
牛乳・乳製品小売業			865,000	2.7%	4,305,572	1.1%			300,686	0.5%
酒類小売業	12,967,473	2.0%	936,000	2.9%	3,613,557	0.9%	4,132,701	1.1%	2,936,190	5.3%
その他の食料品小売業	2,371,148	0.4%		0.0%	2,746,613	0.7%	1,919,498	0.5%	3,426,543	6.2%
<b>非食品小売業</b>	<b>474,510,417</b>	<b>73.5%</b>	<b>20,328,000</b>	<b>62.8%</b>	<b>183,928,145</b>	<b>47.4%</b>	<b>258,397,846</b>	<b>70.5%</b>	<b>39,185,466</b>	<b>70.4%</b>
百貨店、バラエティ・ストア	93,947,773	14.6%	7,485,000	23.1%	20,784,178	5.4%	48,107,731	13.1%	7,913,242	14.2%

出典：田島・宮下（1985）、資料 2 より作成

1960年代、70年代の大規模小売企業の成長に伴い、特に食品市場における大型店舗（スーパーマーケット、ハイパーマーケット）への市場の集中化と、大規模小売チェーンによる小売市場の寡占化が進んだ。小売技術の向上、出店の地域集中化、地区から地域、地域から国への市場の拡大化などが、取扱高の増加をもたらし、規模の経済性を上昇させた。このような市場の拡大は、新規出店によるオーガニック成長だけでなく M&A 成長によっても実現された。出店の集中化による規模の経済は物流の集約化によって生み出された。また逆に、拠点の合理化（小規模店舗の閉鎖と大規模店舗の出店）により 1 店舗当たりの販売量や店舗面積が増えることで、単位当たりのオペレーションコストが下がるケースも見られた。さらに多国籍化によっても規模の経済が得られた。また、ルクレール (Leclerc)、アンテルマルシェ (InterMarché) などの巨大なフランチャイズチェーンの存在も、大規模小売企業への集中化を進展させた要因の一つであった。前者は主として単独店のハイパーマーケットを、後者は主として単独店のスーパーマーケットを結集している。このようなフランチャイズチェーンの発展により、個店でありながら、グループとしての規模の経済性を享受したり最新のシステムやブランド力を活用したりすることで、淘汰されずに生き残ることが可能となっている。

しかしながら各社の大規模化戦略は限られたパイの奪い合いを伴い、1986年の主要スーパー50社は1996年までには21社が消滅したし、1986年に30社存在したハイパーマーケットは、1998年にはわずか10社しか残っていなかった<sup>145</sup>。

食品市場における大型店舗（スーパーマーケット+ハイパーマーケット）のシェアは1999

年時点で 66.2%（図表 4-3）、また、食品市場における大規模小売チェーントップ 5 社のシェアは、1996 年時点で 50.6%の対称寡占状態であった（欧州平均 52.9%）<sup>146</sup>。同様の数字は 2000 年には 83.0%にまで上昇し、カルフルグループが 30%シェアという支配的地位を占めるようになった<sup>147</sup>。

購買活動においてはさらに水平統合が進んでいる。フランス国内の食品市場の 90%強は、1980 年代半ばに形成された 5 つの購買グループの購買センター（全国約 400 ヶ所）を通じて流通・販売されている買手寡占市場であり、その数値はさらに上昇している（図表 4-20）。規模的に最も大きいのがカルフルグループ傘下の購買グループで全体の 26.2%、次いでルシエ（Lucie）グループが 23.8%を占める。オペラ（Opéra）グループが 15.7%、アンテルマルシエが 14.4%、オーシャン（Auchan）が 12.9%となっており、5 グループで 93%に上る。中でもここ 10 年でシェアを伸ばしているのが、カルフル、アンテルマルシエ、オペラである。

図表 4-20 食品市場シェア（購買グループ別）

単位：%

グループ	2000 年	2012 年	増減
カルフル（ストック、コンチネント、チャンピオン、Ed）	25.4	26.2	103%
ルシエ（ルクレール、システムユー）	25.4	23.8	94%
ITM エンタープライズ（アンテルマルシエ）	13.8	14.4	104%
グループ・オーシャン（アタック）	13.1	12.9	98%
オペラ（ジェオント、カジノ、フランプリ、リーダープライス、コラ、マッチ、モノプリ）	12.5	15.7	126%
合計	90.2	93	103%

出典：2000 年の数値は Colla（2003）、p. 36（原出典：Secodip）、2012 年の数値は日本貿易振興機構（2012）

流通チャネルにおける勢力の拡大だけでなく、消費者の支持という面でも小売業のプレゼンスは拡大した。INSEE の調査では、いつもの店舗で好みのブランドが手に入らないとき、56%の消費者が代替品を購入し、24%が次回店を訪れるまで待ち、20%のみがそのブランドを探すために他の店舗を訪問するという結果が得られたことから、食品市場において消費者は、ブランドよりも店舗に対する選好を強めているとしている。

#### 4.3.2. サプライヤーの交渉力

手工業と中小企業の重要性は、フランスの食品製造業の特色となっている。他の諸国と異なり、食品製造業において手工業によるパン焼・練り製品業が存在しており、これによって食品製造業の中に非サラリーマン（家族従業員、自営業者など）が多数存在している。



パン焼・練り製品では、85%が非サラリーマンであるという。また1986年において中小企業<sup>148</sup>は、食品製造業の企業数の97%、従業員の60%、総売上高の61%と、大きな地位を占めていた<sup>149</sup>。しかしながら中小企業のプレゼンスは、特に食肉加工や穀物加工など付加価値率の低い分野で大きいため、付加価値総額に占める割合は54%に留まる。3%の大企業が総売上高の40%近く、付加価値の46%を占めるが、集中化の進展は少なく、全体として製造市場は細分化されている<sup>150</sup>。

その一方で、先述のとおり、1960年代、70年代に掛けて小売業の企業規模の拡大と市場の寡占化が進んだ。そのため中小メーカーは特に、特定の小売チェーンに対して売上の大きな部分を依存するようになった。さらに1980年代には、購買活動やロジスティクスの集中化など、流通チャネル上の諸機能においても小売企業の支配力が拡大した。小売企業は価格に対する交渉力を持つようになり、特に交渉力の弱い中小メーカーは、小売チェーンとのパートナーシップの構築を求められ、強い圧力を受けることになった。そのため中小メーカーは多くの不満を抱えている。リサーチ会社のエシック（ETHIC）の小規模メーカーに対する調査では、交渉者がころころ変わると答えた割合は約60%、合意事項が尊重されないと答えた割合は40%強であった（図表4-21）。また、メジャーブランドを取扱いから外すことで、短期的売上を犠牲にしても交渉を有利に進めようとする小売企業も多かれ少なかれ存在するという<sup>151</sup>。このような行動は、メーカーの集中化が進んだカテゴリーでも行われている。例えば1989年にサチャップ（Sachap：ルクレールの地域購買グループ）は、不公平な取引条件でアンテルマルシェが安売りを行ったことに反発し、ユニ・リーバの洗剤の取扱いを4ヶ月間停止した。当時のユニ・リーバの洗剤市場におけるシェアは、第2位の28%であった<sup>152</sup>。このことは、例えメーカー側が市場リーダーの地位を確保しても、小売企業の交渉力はそれをさらに上回る強さを持っていることを示している。

図表 4-21 小規模メーカーが抱える大規模小売業との問題点

問題点	%
交渉担当者がころころ変わる	60.2%
合意事項が尊重されない	43.3%
合意事項が常に修正される	37.8%
交渉担当者が多すぎる	28.9%
小売側の構造がよくわからない	26.4%

出典：Clarke et al. (2002)、p.109（原出典：ETHIC、1998）

また購買活動の集中化をもたらした購買グループの形成（4.3.1参照）は、メーカーに対して実務的なハードルを課している。すなわちメーカーは通常、初めに全国レベルの購買センターと商談し、取扱リストに載せてもらう必要がある。この際に量的な購買契約は伴わない。次に地域レベルと商談し、最後に各店舗との商談を行う。このような多段階かつ

複雑な商談プロセスを経なくてはならないのである。

以上ような交渉力の偏在から生じたのが、多岐に渡るリベートの慣行である。ことあるごとにリベートを徴収する機会を設定（図表 4-22）し、それによって利益を稼ぐというやり方が定着した。したがってバイヤーの商談は、仕入原価の交渉よりも、いかに多くリベートをもらうかの交渉に注力された。このことは1996年施行のガラン法（Galland Act）で、仕入価格以下での販売が禁止されたことにより、小売企業への販売価格が均一化したことにも起因する。仕入原価に対して、小売業の交渉力を発揮する余地が少なくなったのである。

図表 4-22 フランスにおけるサプライヤーから小売企業への割引および協賛

イベント	実施内容
初期発注	登録料
新商品投入	棚のフェース料
販促	販売スペースの購入
広告	チラシやカタログ費用への協賛
新店開店	開店協賛、商品提供
マーチャンダイジング	商品のラベルづけ、棚への陳列
投資	店舗リニューアル協賛

出典：Colla（2003）、p.37（原出典：Dupuis and Tissier-Desbordes、1996）

購買コストの削減、供給源の確保などの目的で行われる製造統合も、サプライヤーに対する小売企業の交渉力を強化した。フランスでは、特にアンテルマルシェ（Intermarché）、カジノ（Casino）、ルクレール（Leclerc）、プロモデス（Promodés）などが行った。ワインの製造・ビン詰、コーヒー豆の焙煎、缶詰、チョコレートや菓子、ジャム、ソースなどのカテゴリーから始まり、次第に、食肉などの生鮮食品やチーズ、ベーカリーも加わってきた。多くの企業では、サプライチェーンの最も重要なフェーズ、例えば食肉であれば食肉処理、ワインであればビン詰といったフェーズを統合し、品質と経済性の確保に努めた。ルクレールは食肉処理のような優位性のある分野に特化して統合を行ったが、アンテルマルシェやカジノは全社戦略の礎と見なして生産統合を実施した。例えばアンテルマルシェは、食肉処理、冷凍肉、ノンアルコール飲料、ワイン、魚、ベーカリーやペストリーなどのカテゴリーで生産機能を統合し、30%を超えるシェアを保持するなど、プライベートブランドのリーダー的存在になった（図表 4-23）<sup>153</sup>。

図表 4-23 主要流通グループの売上に占めるプライベートブランドのシェア（2009年）

店舗名	%
アンテルマルシェ（Intermarché）	33.8

カジノ (Casino)	30.3
カルフル (Carrefour)	28.0
ルクレール (Leclerc)	27.6
オーシャン (Auchan)	25.6
全体	32.3

出典：日本貿易振興機構（2012）、6 ページ（原出典：Secodip、2010）

次に卸売業について見てみたい。1960 年代の後半のイギリスでは、大きな市場シェアを占めている大規模小売業が、直接商品供給の手段を確保していた一方で、他の国では製造やマーケティングの規模が小さかったため、卸売業の役割が比較的大きかった。しかしながら 1960 年代後半から 70 年代にかけて、主として食品分野における大規模小売業の成長と大規模製造業の台頭が、ヨーロッパ、特にフランス、西ドイツ、北海沿岸の低地帯（オランダ、ベルギー、ルクセンブルク）で顕著であり、卸売業者の減少および流通チャネルの短縮化につながった。

フランスではかつて配送卸が数多く存在しており、1968 年から 1974 年の間に卸売業の販売高は平均で 10.8%増という安定した成長を示したが、1974 年以降は毎年 1.6%の割合で減少した。卸売業の販売高の減少は、ヨーロッパの多くの地域において典型的に見られるものであった。売上高の減少と同時に、卸売企業の数自体もかなりの程度減少しており、それは食品卸売業に起因するものであった（非食品卸売業は増加、産業間卸売業は横ばい）。

卸売業の数が減少する一方で、小売業同様、卸売業でも規模の経済を追求した組織規模の拡大が進展した。組織規模の拡大の方法として、完全な組織統合と契約による統合や水平的な統合と垂直的な統合などが挙げられるが、これらの組み合わせによって規模の拡大が実現された。

組織統合（買収）は、長い成長プロセスを経ることなく、倉庫等の拠点ネットワークを全国に広げることできる手法である。全国的な卸売ネットワークにより、規模の経済を獲得し、地域市場での浸透を図ることができる。また契約による統合は、「卸売仕入グループ」の形態を取る。仕入グループは、仕入量を増やすことにより規模の経済性を獲得すると同時に、製造業との取引において交渉力を増すことができる。

垂直的統合、すなわち卸売業が小売業や製造業に乗り出す行動は、特に食品分野において見られ、買収によって実行された。メーカーが収益の多様化を目指して、川下統合に乗り出したり、その動きに対抗して卸売業が川下や川上の活動に参入（買収やグリーンフィールドにより実現）したりすることにより進展した。一方水平統合は、ボランタリーグループの形成において見られた。水平統合であると同時に小売業を巻き込んだ垂直統合の性質も有しており、契約による組織統合が行われた。このようなグループ化の進行は、多くの小売企業が物流チャネルを短縮しようとする事による競争圧力から生じた受動的なものであるが、いくつかのケースでは、新しいビジネスのやり方が登場したりするなど、多

くのマーケティング技術の革新を推進した。例えば、自社ブランドの開発が可能なほど十分な規模を達成したり、グループ全体で統一した販促活動を行ったり、卸売業者が販売、店舗計画、立地評価に関する小売業の効率を上げ、売上を伸ばすためのアドバイスや知識を提供したりするといったものである。

なおフランスでは現在、卸売業を主体とする大型食品配送卸は存在しない。その代わりに大規模小売企業が卸機能を果たしている。例えばプロモデス（Promodés）は、卸売業からスタートした（1961年）が、直営ハイパーマーケットの経営に成功してから小売店展開に力を入れ始め、カルフルと合併する前はハイパーマーケットのグローバルチェーンを志向していた。そのためカルフルは、プロモデスから小売店舗を引き継ぐと同時に卸売業務も引き継いでいる。また、小規模専門小売店へ商品を供給しているキャッシュ&キャリアも、カルフルなど、大手小売業によって経営されているし、小売業大手のルクレール（1948年設立）、アンテルマルシェ（1969年設立）や、スーパーマーケットのフランチャイズチェーンであるシステムユー（SystèmeU）の3チェーンが、単独店に対する卸機能を担い、これらのグループが競い合うことで単独店を近代的な小売勢力へと押し上げている。

最後にW/R比率（図表4-24）を見てみると、アメリカ、西ドイツ、日本と比べてフランスでは全般的に比率が小さいことがわかる。非食品に関しては産業の多角化・集中化によるものと考えられ、食品に関しては集中化だけでなく、集中化されていない場合でも極めて短い仕入経路を持つためだと推測される<sup>154</sup>。卸の数が減少し始めた時期である1966年の時点ですでにW/R比率は他国に比べて小さく、相対的に集中化あるいは仕入経路の短縮化が進んでいたことが窺える。

図表 4-24 各国のW/R比率

業種分類	フランス (1966年)	アメリカ (1967年)	西ドイツ (1968年)	日本 (1966年)
全体	1.00	1.41	1.49	4.87
消費財 (1)	0.64	0.96	0.84	2.36
消費財 (2)	0.67	0.90	0.85	2.31
金物	1.73	3.74	2.71	1.67
電気製品		4.72	1.29	3.71
家具・建具	n. a.	0.99	0.51	1.68
生地・織物・衣服・身の回り品	0.48	n. a.	0.26	4.25
くつ・履物	0.17	n. a.	0.18	1.26
食品 (計)	0.82	1.02	1.26	2.01
食肉	0.66	7.54	11.25	0.82
生鮮魚介類	2.11		3.59	4.31
野菜・果実	19.31	11.22	7.19	2.55

菓子・パン	0.23	0.99	1.37	1.23
飲料	10.94	2.08	3.28	1.69
その他の食料飲料	2.50	n. a.	0.97	2.13
医薬品・化粧品	n. a.	0.80	0.79	3.71

出典：田島・宮下（1985）、126 ページ

#### 4.3.3. 法制度

1950年代、60年代は、物価を下げるまたは物価の上昇率を下げることに政府の重点が置かれた。当時の主要な競争政策としては、再販売価格維持、販売拒否、差別的取扱いを禁止し、サプライヤーが革新的な店に対し妨害することを防ぐことに重点が置かれた<sup>155</sup>。また1950年代末から1960年初めにかけては、本格的な都市計画、都市法制が短期間のうちに整備された時期であった。政府の積極的介入を通じて大規模な住宅開発が行われたが、インフラストラクチャー、特に商業基盤の整備が後手に回ってしまった。そこで1961年に、商業供給を促進する目的で出されたのが「フォンタネ通達」であった。この通達は、商業基盤の一定の整備を重要な開発の認可条件とするものであった。同時に、公権力は商業施設の形態をあまり厳格に規定しないで、出入口や駐車を定める予備的調査を義務的なものとする点に注意すべきであるとした。また、地域的規模で商業施設の設置に直接に関係のある民間の機関や政府の代表からなる特別の委員会が問題解決に当たり、全国的規模では専門家の委員会が検討を行うことを提案しており、後に生まれる商業委員会の原型についても言及した<sup>156</sup>。さらに1966年から1970年の第5期経済社会発展計画では、幹線道路の近くに立地した駐車場付きのショッピングセンターの開発の必要性が打ち出され、大規模店舗の開発が大いに促進された。これを契機として政府が土地利用に組織的介入を行うようになり、その後着実に増加していった<sup>157</sup>。

このような政策に応じて、スーパーマーケットやハイパーマーケットなどの大型小売店が街の周辺に出現した。特に1971年から1972年にかけての1年間は、巨大なショッピングセンターが次々と建てられた記録的な年となった。このような大規模小売店の急成長により、都市や農村における中小小売店の経営が困難に直面し、多数の小規模商店が淘汰され、中心市街地の衰退と農村地域の過疎化が進行する危険性が強まった。そこで政府は大型小売店を抑制する方向へと転換して行くのである。

1970年代には大型小売店の力が不当に使われないように、不当廉売、不当入札価格、価格割引表示などについて規制されるようになった<sup>158</sup>。また諸問題の調整のための機関として商業委員会の役割が重視され、ロワイエ法（1973年）に引き継がれていった。同法は正式には「商業および手工業の方向づけに関する法律」（n° 73-1193 du 27 décembre 1973 Loi d'orientation du commerce et de l'artisanat）という。同法は以前の多くの規定をまとめたものであり、①健全かつ公正な競争における企業の自由の確立、②商業固有の目的（社会的生活の活性化、国内競争力および生活の質への貢献）の再検討、③小企業を破滅

させる商業施設および必要性の乏しい商業施設建設の禁止、④中心市街地および農村地域における商業活動の保護という4つの方針<sup>159</sup>のもと、大型店の新設規制、商業近代化への援助・社会保障制度、競争維持制度について触れられている<sup>160</sup>。大型店の新設規制については、1000 m<sup>2</sup>超の新設、200 m<sup>2</sup>超の拡張を規制し、県商業都市計画委員会と全国商業都市計画委員会の2段階の調整方式を取ること、調整の基準は「県委員会は、商業・手工業の構造の現状、県および隣接地域における商業設備の推移、中・長期の都市および農村活動の方向、種々の商業形態間の均衡などを考慮して、同法に規定された諸原則にもとづき、申請を裁定しなければならない」（第28条）ことを定めている。具体的には、①地域の商業・手工業の構造状況、②当該県および近隣地域における商業施設の発展、③都市および農村の活動方針、④商業形態間の望ましい均衡（1993年改正）、⑤関連する商業地における各業態の需給関係（1993年改正）、⑥中・大型店（1993年改正）の密度、⑦当該計画が商業・手工業者施設の業態間の望ましい均衡に対し与える影響、⑧各業態間での十分な競争の必要性、⑨計画が雇用面に与える影響（1996年改正）等を考慮すべきとされている。このことから、審査の目的は、商業施設の地域的な需給調整にあるといえる<sup>161</sup>。

1996年にロワイエ法が改正され、ラファラン法（商業および手工業の振興・発展に関する1996年法、Loi relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat）となった。同法では、新設および拡張の要認可基準が300 m<sup>2</sup>に引き下げられ、事業目的の変更には許可を求めること、販売面積6000 m<sup>2</sup>超の案件については公開調査を実施することを規定するなど、さらなる規制強化が行われた。この背景には、ハイパーマーケットの増加とともに、ロワイエ法による規制対象規模を若干下回る郊外立地のディスカウントストアの増加が、既存の中小小売店の経営を圧迫したためだといわれている。そのため中途半端な規制で大規模チェーンが規定内の規模の店舗を開発して商店街近くに入り込むことによって、かえって中小小売店と競合してしまうことを懸念し、大幅な要認可基準の引き下げが行われた<sup>162</sup>。しかしながらこの法改正の後、ハードディスカウントストアが300 m<sup>2</sup>を下回る299 m<sup>2</sup>の店舗を開設させ、小規模店舗が減少する中で顕著な増加を示した。売上の鈍化に直面した既存のスーパーストアが、店舗の一部をハードディスカウントストアへ転換するという状況も見られた。

ロワイエ法、ラファラン法の立地規制に対し、商取引を規制したのが1996年施行のガラン法（Galland Act）である。1963年に施行された法律で仕入れ値以下の販売が禁止されたが、実際には赤字販売は、特に競争がし烈なカテゴリーでは継続されていた<sup>163</sup>。1986年にはこれを拡張し、プライシングと競争の自由に関する条例が制定された。ガラン法は、この条例を修正し1996年に施行されたものである。その主目的は、以下の6つである<sup>164</sup>。

①1986年時点では認められていた、取引のタイミングで支払われないような条件付きリベート（年間の売上高に対するリベートなど）や小売企業のマーケティング活動に対して支払われる協賛（commercial co-operation）は、取引価格の透明性のために、仕入価格に含

めない。また小売企業のマーケティング活動に対する支払いは、個別の価格交渉ではなく特定の価格表にもとづいて行うこと。

②赤字での販売は禁止。リベートと仕入価格、輸送費、税金の合計値以上が販売価格となる。仕入価格を下回る金額で販売し、メーカーに対してサービスやリベートを要求して補填することはできない。

③特にプライベートブランドを対象とし、不当に低い価格での販売は禁止。

④メーカー側が供給を拒否することができる。

⑤事実上、何のベネフィットもない登録料は廃止する。登録料を要求する場合、それに見合う仕入が必要となる。

⑥特定の商品の仕入を停止する場合、メーカーに書面で事前に通知する必要がある。また逆も同様である。

その結果、次のような影響があった。まず仕入価格以下での販売が減り、小売企業への請求はほとんど同一価格になった。次に小売価格がこぞって上昇した。実にガラン法施行後の年には、2000の人気ブランドの価格が3.6%上昇している。その結果、大規模小売業はナショナルブランドについて価格競争を行うことを辞め、自社ブランドの強化に努めた。さらに競争の場を、広報、プロモーション、生産性の向上などにシフトしていった。最後に、メーカーと小売企業との交渉対象が、取引価格から条件付きリベートや協賛へと変化した。商品は仕入価格で販売され、協賛金が小売企業の利益の源泉<sup>165</sup>となった。

フランスの法制度は、1950年代、60年代には、新たな商業施設（チェーンストアやディスカウント業態）や大型小売店に対して、その出店、オペレーションを支援するような方向性であった。その甲斐あって急速に増加した大型小売店に対して、逆に規制を強化していったのが1970年代からである。その傾向は1990年代にも引き継がれた。政策が抑制方向に転換したこの時期には、新規出店による企業成長が制限されたため、ハイパーマーケットの成長は吸収合併、多角化、海外進出により実現された。

なお、2008年施行の経済近代化法（LME法）では、市場原理によりフランス経済の障害を除去しようという目論見のもと、競争促進に方向転換され、大規模小売店の開設に対する規制が緩和されている。

#### 4.4. ハイパーマーケットの小売システム

ヨーロッパの小売業の発展経緯を振り返ると、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」（マスマーチャンダイジング、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）が融合した業態が、ハイパーマーケットであるといえる。

マスマーチャンダイジングは、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、マーチャンダ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（マーチャンダ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。

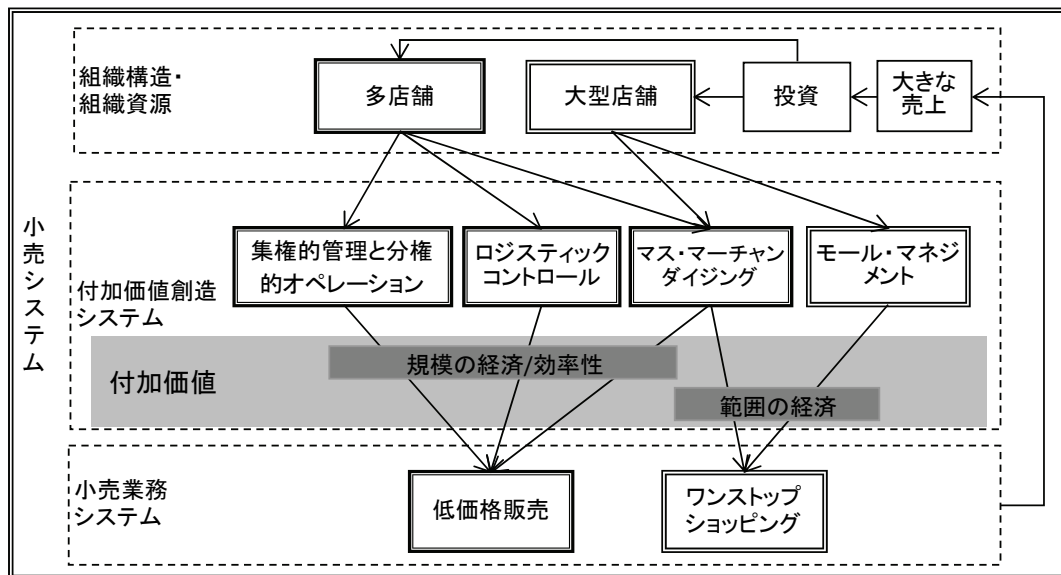
3つ目のロジスティクス・コントロールは、サプライチェーンの垂直統合を進めることにより、自社保有のセンターや輸送用車輛によりロジスティクス・フローを集中化したり、在庫配置を管理することで在庫の削減（センターへの在庫の集積と店舗在庫の削減、仕分けプラットフォームの利用による流通在庫の削減など）を実現したりするものである。

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）を図示したのが、図表 4-25 である。

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、マスマーチャンダイジング、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、マスマーチャンダイジングとモール・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図表 4-25 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 4-25 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）



出典：著者作成

ハイパーマーケットはこのようなビジネスモデルの下、小規模小売店に対して優位性を持ち発展してきた。しかしながら、商業化が進み、市場の集中化が進んだ国では、ハードディスカウントストアが強さを見せている。スーパーマーケットとハイパーマーケットが2強を占めるフランスでも、ハードディスカウントストアの発展の兆しが見られる。1998年時点で、ハイパーマーケットは1135店舗、スーパーマーケットは6077店舗、ディスカウントストアは2171店舗だったが、10年後の2007年には、それぞれ1459店舗（対1998年129%）、5501店舗（同91%）、4223店舗（同195%）となっており、堅調に推移するハイパーマーケット、減少するスーパーマーケット、成長するハードディスカウントストアという構図が見て取れる。ハードディスカウントストアは、範囲の経済を犠牲にして、品ぞろえを基本商品に徹底的に絞ることにより、ハイパーマーケット以上の規模の経済性を実現し、ずば抜けた低価格を実現する。したがって特定商品群の価格面について、ハイパーマーケットはハードディスカウントストアに勝つことができないといえる。したがって、「低価格」と「ワンストップショッピング」という2つの提供物を同時に提供しうるのが、ハイパーマーケットの優位性であるといえよう。

#### 4.5. 小売システムと外部環境

これまでに見てきた、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小売システムの概観から、以下のような点が指摘できる。

- 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

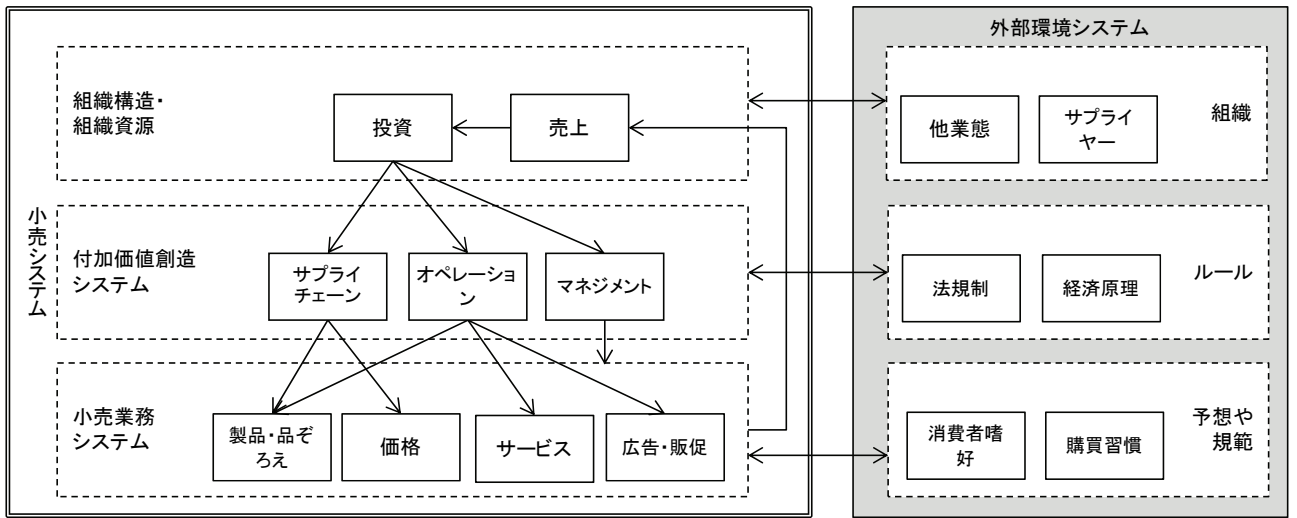
着想を得て、ヨーロッパ国内の百貨店、バラエティストア、スーパーマーケットの発展から派生している。

- 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、必要なものを一ヶ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。

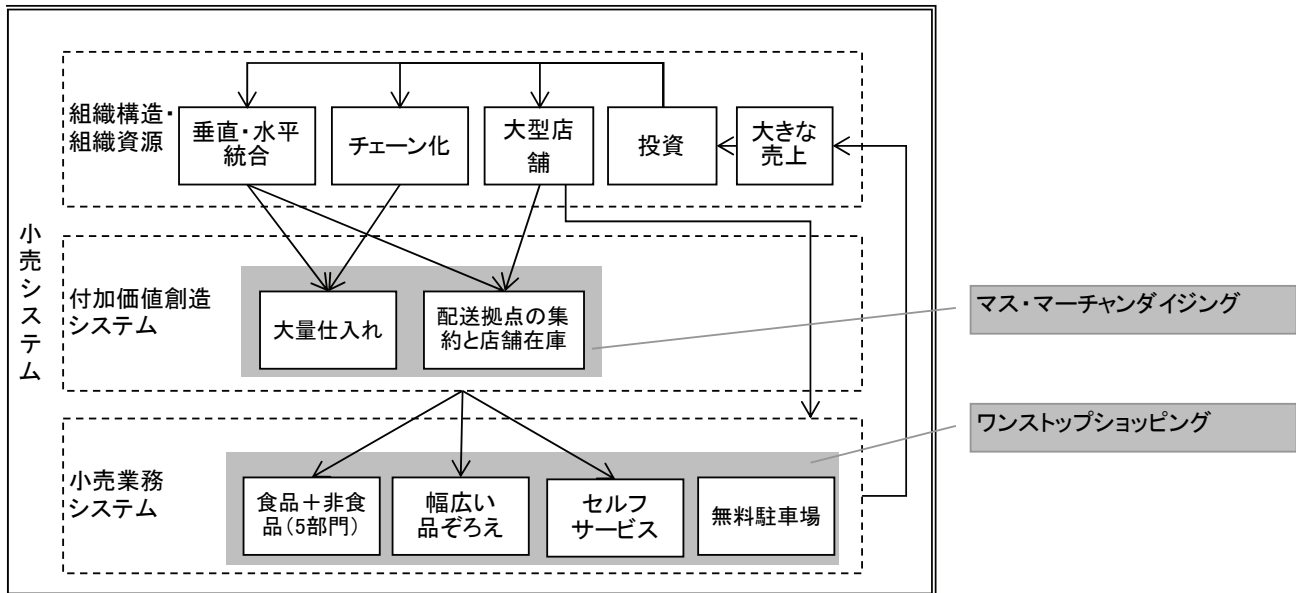
以上の内容を図示したものが、図表 4-26 である。小売システムとして、特にマスマーチャンダイジングおよびワンストップショッピング、低価格販売を例示している。小売業務システムであるワンストップショッピングを、多様な付加価値創造システムから成るマスマーチャンダイジングが実現しているという概念を図示したものである。

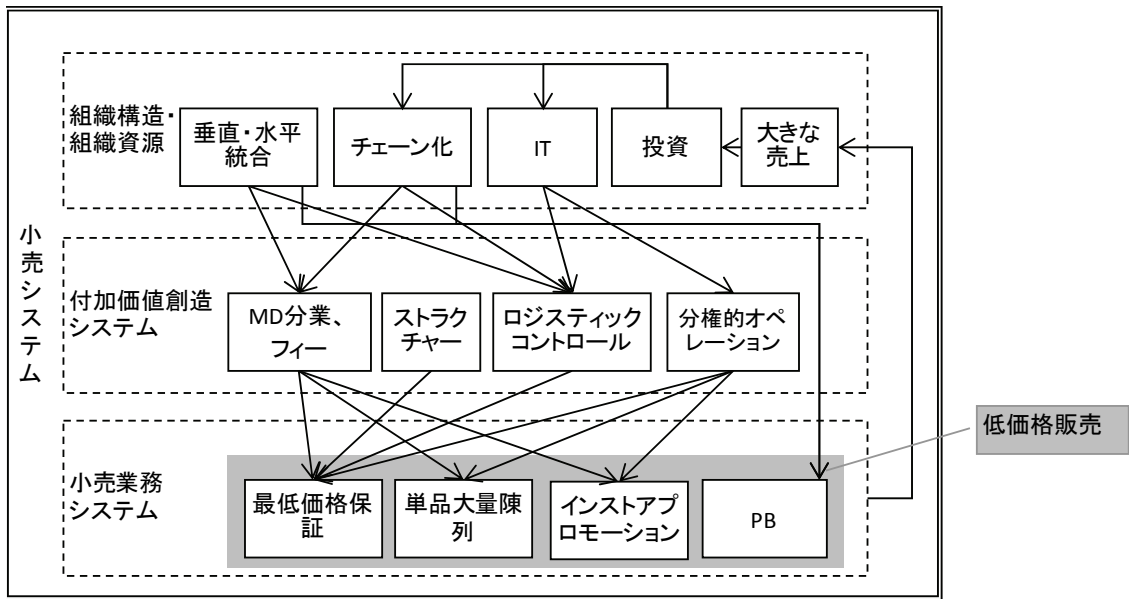
図表 4-26 ハイパーマーケットの小売システムと外部環境システム

## 相互作用



**小売システム**





出典：筆者作成

## 5. 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・ジャパンへの適用

### 5.1. 小売システム国際移転の意思決定フレームワーク

第3章および第4章の議論より、2.7で提示した関係性（図表 2-30 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 5-1 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である<sup>166</sup>。

図表 5-1 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ものであることは先述したとおりである。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、内部環境ともにギャップが大きい場合、難易度は最も高くなる。逆にともにギャップが小さい場合、難易度は最も低くなる。どちらかのギャップが大きい場合には、難易度はそれらの中間となる。

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、周辺のサービスに関わるものかによって判断できる。カルマン・ランジアー（1980）によれば、サービス業が提供するサービスは、中核的サービスと周辺のサービスに分けることができる。中核的サービスとは、顧客が求めている無形のベネフィットを提供することを意図している活動であり、周辺のサービスは、中核的サービスを実行するために不可欠なものか、またはただ単にサービスの束の全体的な品質を改善するためだけに利用できるものとされる。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の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小売システムである「低価格」で「ワンストップショッピング」に必要な要素が優位性の源泉になるといえる（4.4 参照）。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 5-1・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 5-1・B1）。また周辺の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 5-1・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、周辺の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 5-1・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 5-1・C2）。ただし、難易度が非常に高い場合かつ周辺のサービスの創出に関連する小売システムの場合（図表 5-1・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。

そこで以下では、カルフル・ジャパンの事例を取り上げ、小売システムの国際移転の

状況と、提示した意思決定フレームワークとの対比を見ていきたい。

## 5.2. カルフル（Carrefour S.A.）の概要

世界第2位の小売業であるカルフル（Carrefour S.A.）は、2011年12月現在、33ヶ国に9771店舗（フランチャイズを含む）を出店している。2011年度の連結売上高は812億7100万ユーロ、純利益は3億7100万ユーロ、海外売上高比率は56.8%（ヨーロッパ以外は27.6%）である。

運営する業態は、ハイパーマーケット（1452店舗）、スーパーマーケット（2995店舗）、コンビニエンスストア（5170店舗）、キャッシュ・アンド・キャリー（C&C）（154店舗）である<sup>167</sup>。しかしながら主軸となる業態はハイパーマーケット（売上高の63.4%を占める。なお、スーパーマーケットが23.5%、その他が13.1%となっている）であり、海外進出もハイパーマーケットを中心に展開している。

グローバル小売業トップ250社の平均海外売上高比率は23.4%である<sup>168</sup>ことを鑑みると、ヨーロッパ以外の海外売上高比率を見ても、同社の国際化のレベルは高い水準にあることがわかる。カルフルを始めとしてヨーロッパ系小売業は国際化が最も進んでいる<sup>169</sup>が、このことはヨーロッパ地域の経済統合の進展や国際進出の長い歴史などが起因する。実際にカルフルも売上の72.4%をヨーロッパ域内で上げているし、海外進出を最初に果たしたのは1969年と小売業の中ではかなり早い時期に海外展開をスタートさせている。

海外売上高の内訳は、フランス以外のヨーロッパ29.2%、ラテンアメリカ18.6%、アジア9%となっており、経常利益の内訳はそれぞれ23.3%、25.4%、11.8%となっている。ラテンアメリカの事業成果が高いことが見て取れる。

カルフルの国際化について時期を追って見ていくと、1969年にベルギーへ出店し、最初の国際進出を果たした。1973年からスペインを皮切りに、1975年ブラジル、1982年アルゼンチンと、ヨーロッパのラテン諸国および南アメリカに進出している。地理的な近さ、文化的な近似性、参入のしやすさがその理由といえる。カルフルの参入時、これらの国々では近代的大規模小売業の発展が始まったばかりであり、先行者優位が大きな市場であった。1988年にアメリカ（1993年撤退）、1989年に台湾に進出し、他大陸への参入を開始した。1995年には中東、2001年にはアフリカに進出し、多大陸への展開を進展させた（3.2参照）。

以上のように、大規模かつ国際化した小売企業であるカルフルは、どのような戦略のもと、事業を推進しているのだろうか。その特徴は、「現地適応」、「臨界規模の達成」、「規模の経済の追及」に整理できる。以下、それぞれについて概観してみたい。

## 5.3. 基本戦略

### 5.3.1. 現地適応

カルフルは自らを「多文化企業」と捉え、現地市場に適応する能力をその強みと考え

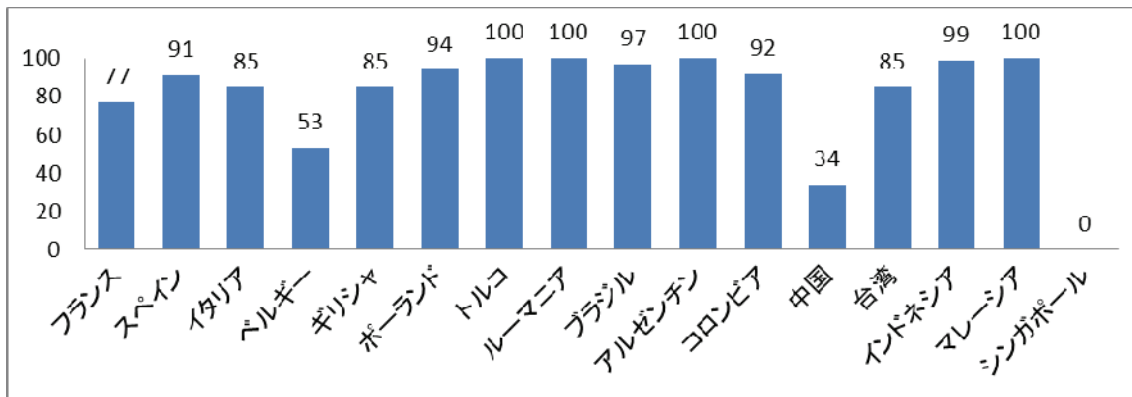


ている。「適応する」のは、現地市場の文化、品ぞろえ、プロモーション、従業員だという。そのためカルフルは、進出国と業態、機能を軸としたマトリックス型の組織体制を取っている。その一方で、現地法人や現場（店舗）に大きな権限を委譲している。ウォルマート（Wal-Mart）がグローバルサプライチェーンの統制を図るために中央集権的な組織体制を取り、アホールド（Ahold）が各国に可能な限り自律性を与える分権的な組織体制を取ると対照的に、集権と分権を兼ね備えたより複雑なマネジメント体制を取る<sup>170</sup>。そのためシステムできっちり抑えるという管理方法ではなく、責任者に大きな権限を委譲するという体制を特徴とする。そのため、人的なコミュニケーションが意思決定の重要な要因となっている。

本社が担う主たる機能は、マーチャンダイズ、ファイナンス、組織・システム（サプライチェーン、IT）、人的資源管理（HR）である。一定額以上の投資や出店は本社の決定事項であるし、グローバルブランドとの交渉は本社のマーチャンダイズが担当することになる。ベスト・プラクティスのグループ内流通やIT環境の開発などは、本社の組織・システムが担当する。本社および現地の上級管理職<sup>171</sup>の「後継者育成計画」（Succession Plan）の実施は本社HRが担当する。それ以外はすべて現地法人に権限委譲される。さらに現地法人の中でも店長に大きく権限が委譲され市場適応を図るといった、分権的な体制が取られる。

具体的な現地適応の例として、次のようなものが挙げられる。アルゼンチンでは、現地の生活水準に応じてハイパーマーケット業態の種類を多様化した。低所得層に対して品ぞろえを絞り、低価格で提供する業態、中間層に対する品ぞろえおよびサービスの組み合わせを提供する業態、高所得層に対して、特にヘルス&ビューティ製品と家電を充実させた幅広い品ぞろえとサービスを提供する業態、という3つを展開した<sup>172</sup>。また日本では、「フランスの小売業」という日本の消費者の期待に添うべく、多数の輸入品を取り扱うようにマーチャンダイジングおよび品ぞろえ政策を変更した。高い現地調達率も現地適応の好例である。中国では、カルフルブランドの開発を行っていないかあるいは限られた品質の商品しか開発していないという状況を反映し、現地調達率が低くなっているが、このような特別な事情がある場合を除き、高い現地調達率を示している（図表 5-2）。また人材の現地適応に関しては、リーダーの地位を獲得した段階で、フランス人マネジャーから現地マネジャーに代わり、グローバルな文化を共有するというのが常となっている<sup>173</sup>。

#### 図表 5-2 現地調達率



出典：カルフルー アニュアルレポート (Sustainability Expert Report) (2011)、91 ページ

しかしながら、業態の適応はやみくもに行われるものではない。カルフルーのハイパーマーケットの売場面積は、2400 から 23000 m<sup>2</sup>に渡るが、家計にとって必要な食品および非食品がワンストップで手に入ること、ナショナルブランドとプライベートブランドの幅広い品ぞろえから低価格かつ確かな品質を持つ商品を選択できることが、ハイパーマーケット店舗全体に共通する特徴となっている<sup>174</sup>。しかしながら、例えばフランスでは、店舗規模、交通、出店地域での役割に応じて3つのハイパーマーケット業態を提供している。まず、「大規模」ハイパーマーケットは、幅広い品ぞろえで特別の販促キャンペーンやお祝いイベントを特徴とする。次に「アトラクション型」ハイパーマーケットは、食品、特に生鮮食品の現地仕入を特徴としている。最後に「コンビニエンス型」ハイパーマーケットは、便利な立地で激安の食品を品ぞろえしている<sup>175</sup>。したがって業態を適応させる範囲は、店舗（立地と店舗サイズ）と商品（品ぞろえ：Merchandising、価格政策：Pricing）の2つの側面に限定されているといえる。

カルフルーは、ハイパーマーケットは海外市場でも通用する業態であると考えており、この業態を海外市場に持ち込んでいる。それでも現地適応能力に対する自負があるのは、店舗と商品を商圈に合わせて適応的に変更し、その適応後の業態もハイパーマーケットとして捉えている。通常の店舗サイズや品ぞろえ、価格帯により業態を分類する発想とは異なり、業態が持つ「役割」あるいは「コンセプト」を業態の括りとして捉えているといえる。「役割」と「コンセプト」を維持しつつ、店舗と商品を商圈に適応させていく能力を現地適応能力と捉えている。その考え方は、参入後に現地の状況に応じて軌道修正プロセスを踏むことを前提としている点にも表れている。

例えば中国では経営層が、経済発展のレベルが異なっても、消費者（小さな住まい、頻繁な買い物習慣、嗜好、価値観）、小売環境（伝統的業態と近代的業態の共存、伝統的業態の優勢）、物流供給システム（小規模な供給業者、細分化された販路）、高い人口密度、都市への集中、政府の高い関与などの面で、母国と類似性を持つと考えており、業態の移転

にさほど困難を感じていなかった。したがって、業態の変更は基本的には行わず、実施したとしても品ぞろえや価格面の変更に留まった。またこのようなマイナーチェンジを試験的なものであるとし、参入後の発展状況に伴い修正を加えるべきものと考えていた。当初、供給体制の問題から生鮮食品の品ぞろえは名ばかりの状態であったが、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を通じて、1、2年後には供給体制を再構築し、生鮮食品の品ぞろえを本来の姿に戻した<sup>176</sup>。「生鮮食品の貧弱な品ぞろえ」は、ハイパーマーケットの役割にとって望ましくない状態だったのである。

店舗と商品の2つの側面で業態の現地適応を行うこと、修正プロセスを所与のものとする、役割に反する現地適応は修正プロセスにおいて軌道修正することが、カルフルの現地適応行動の特徴といえる。

### 5.3.2. 臨界規模（クリティカル・サイズ）

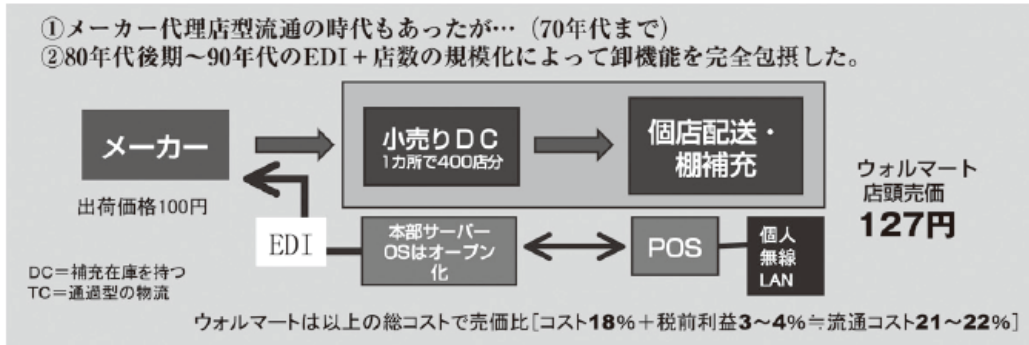
同社は進出したそれぞれの市場において、上位3位以内に入ることを目標としている。それは、現地の上位企業と少なくとも同じ水準の購買条件を得るために必要だと考えるためである<sup>177</sup>。実際に、上位3位以内に入ることができない市場からは必ずといって良いほど撤退している。1994年に参入したメキシコは2005年に撤退（2002年の食品小売市場で8位）、同じく1994年に参入したタイは2011年に撤退（2002年の食品小売市場で5位）、1996年に参入したコロンビアは2012年に撤退（2002年の食品小売市場で5位）、同じく1996年に参入した韓国は2006年に撤退（2002年の食品小売市場で4位）、1997年に参入したシンガポールは2012年に撤退（2002年の食品小売市場で5位）している。

また自社物流体制に切り替えるためには、ハイパーマーケット店舗で8~10店舗が必要だとしている<sup>178</sup>。日本では個店配送・単品補充を基本としているため、頻回配送を担当してくれる卸のメリットは大きい。卸が配送業務を集約化することで、卸のレベルで規模の経済が発揮される。同じく個店配送を行い、補充は棚単位（棚補充）を基本とするカルフル（およびアメリカ型チェーンストア）は、卸機能を完全包摂しており、小売の物流センターから配送を行う（図表5-3）。この場合、小売企業自らが卸機能を取り込むに足る物量を確保する必要があり、それをハイパーマーケットで8~10店舗であると規定している。

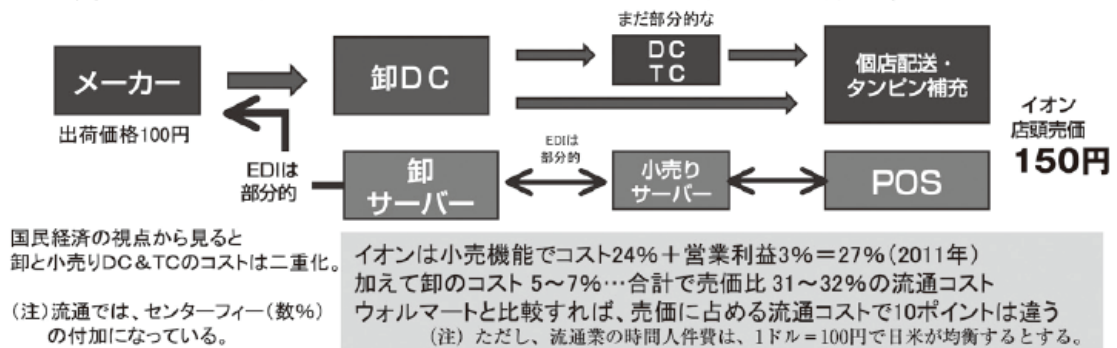
以上のように、進出先で、購買量および物流量<sup>179</sup>において臨界規模をいち早く達成しようとするのが、同社の戦略であるといえる。

### 図表 5-3 小売物流と卸物流の比較

(1) 米国型チェーンストア流通は特に1990年代以降、卸を完全包摂してきた



(2) 日本：店舗はタンピン発注で、卸が頻回配送で細切れの補充（代理店型は既にごく少数だが）



出典：『販売革新』2012年4月号

5.3.3. 規模の経済

カルフルーは購買活動および物流における規模の経済を追及している。その主な手法は次のとおりである。

- ①出店または買収を通じた店舗数の拡大、
- ②購買グループの形成、
- ③B2B 商取引用プラットフォームの構築、
- ④単品大量陳列、
- ⑤PB の充実

同社はフランス国内では、M&A および業態開発により店舗網の拡大を図った。その傾向はロワイエ法により規制が強化された 1990 年代に強まった。1991 年にはハイパーマーケットチェーンのユーロマルシェ (Euromarché) とモンロー (Montlaur) を買収し、店舗数は前年の 283 店舗から 411 店舗へと増加した。1998 年には、ハイパーマーケットのマムート (Mammoth) の営業権を取得し、スーパーと小規模スーパーを営業するコントワール・モデルヌ (Comptoirs Modernes) を配下に収めた。店舗数は前年の 805 店舗から 1256 店舗

に拡大した<sup>180</sup>。1999年にはフランス流通業第5位だったプロモデス (Promodès) と合併し、世界第2位の小売企業へと登り詰めた。これによりフランス国内の店舗数は1703店舗に達し、フランス以外のヨーロッパでは74店舗から2364店舗に急増した。その後海外展開が強化された2000年代は、全世界で年5.5% (2001年~2009年平均) の割合で店舗数を増やし、5234店舗 (2001年) から8023店舗 (2009年) へと拡大している。

自社の店舗数を増やすだけでなく、購買グループの形成によりバイイングパワーの強化が図られた。1989年にドイツのメトロ (Metro)、オランダのマクロ (Macro) とともに、デュロ・バイイングという共同仕入れ活動を開始した。しかしながら1996年には、他社との共同仕入れ活動を停止し、自社固有の統合的集中仕入れ機構を設立している<sup>181</sup>。自社グループのみで十分な規模を確保できるようになったためだといえる。2012年にはカルフルグループ傘下の購買グループでフランスの食品市場全体の26.2%を占め、トップの購買力を誇っている (4.3.1参照)。

グローバルなレベルでは、BtoB商取引用プラットフォームを活用し、購買における規模の経済を享受している。同社は2000年に、シアーズ (Sears)、オラクル (Oracle) とともに、ネット上のBtoB商取引用プラットフォーム「GNX (Global Net Xchange)」を開設した。ウォルマートの基幹システムであるリテールリンクは、同社1社による独自の仕組みであり、その電子商品調達機能も1対多のクローズドな特徴を持つ。これに対してGNXはオープンなプラットフォームであり、膨大な企業が利用する情報インフラであった。共同商品開発機能、CPFR機能、電子商談機能、電子カタログ機能が、主要な機能となっていた<sup>182</sup>。2005年には、イオンなど62社が参加しているオープンプラットフォームWWREと統合し、エージェントリクス (Agentrics) が誕生した。同プラットフォームは、ソーシング (電子商談)、データ・コミュニケーション (受発注処理、マスターデータ同期)、PB商品開発、サプライチェーン管理という4つの機能を提供する<sup>183</sup>。各小売企業は、自社の基幹システムの補完としてこれらの機能を必要に応じて利用することで、投資を抑え、スピードを取ることができる。リテールリンクを持つウォルマートでさえ、エージェントリクスの電子商品調達機能を利用している。それは、ブランドイメージチェンジのためのロゴ変更という課題を迅速に解決するために、同システムを利用したことが契機となった<sup>184</sup>。エージェントリクスを担いだカルフルは、競争優位の源泉として自社にて徹底的に投資するのではなく、オープンソースのように共有利用され進化するプラットフォームを活用し、コストメリットとスピードを取ることを選択した。

以上のような自社店舗網の拡大と企業グループの形成のみならず、各店舗内での単品大量陳列、PBの拡充も、規模の経済の追及に一役買っている。これらは、個店・単品の購買力・取扱量の向上につながるものである。したがって、店舗内、企業内、企業ネットワーク内の各レベルで、購買量・物流量における規模の経済の追及が図られているといえる。

#### 5.4. カルフル・ジャパンの概要

カルフル・ジャパンは、1999年1月11日にカルフル（Carrefour S.A.）の完全子会社として資本金1000万円で設立された。当初は2003年末までに13店舗を出店する計画だったが、2000年12月に日本国内1号店となるカルフル幕張を開店し、その後、2004年1月までに関東および関西に8店舗の出店に留まり（図表5-4）、計画を大きく下回った。2004年度売上高は500億円弱といわれている。

2004年の夏には撤退を決め、2004年9月初めにフランス本社のダニエル・ベルナール（Daniel Bernard）社長が、「本国での営業不振挽回のため世界で不振店舗を処分して10億ユーロを調達する」と発表した。これを受けて2004年の秋口くらいから日本企業との交渉を開始した。2005年3月10日に同社の全株式をイオン株式会社に売却し、日本におけるカルフルの営業権を譲渡、事実上の日本市場撤退に至った。その理由は一般に、本国での業績の不振と、より大きくより魅力的な市場である中国への経営資源の集中にあったとされている。ドイツの食品関係情報紙レーベンスミッテル・ザイツングは、売却額を7450万ドル（79億7150万円<sup>185</sup>）、撤退による本体の簿価損失額を9000万ドル（96億3000万円）と報じている<sup>186</sup>。なお、日本での損失額は2億ユーロ（278億円）<sup>187</sup>から3億ユーロ（417億円）といわれる。

図表 5-4 カルフル・ジャパンの出店

	店名	場所	開店日（閉店日）	面積	概要	施工者
1	カルフル幕張	千葉県千葉市	2000年12月8日	敷地面積2万9941㎡、店舗面積2万9941㎡（カルフル部分1万7014㎡）	2階建て（2階が売場）、テナント47店舗	戸田建設、新菱冷熱、きんでん（分離発注）
2	カルフル南町田	東京都町田市	2001年1月16日 （2009年1月12日）	敷地面積2万9249㎡、店舗面積9869㎡（カルフル部分7487㎡）	2階建て、テナント14店舗	東急建設
3	カルフル光明池	大阪府和泉市	2001年2月6日	敷地面積1万4098㎡、店舗面積2万220㎡（カルフル部分1万5350㎡）	5階建て（1～2階が売場）、立体駐車場、テナント32店舗	竹中工務店
4	カルフル狭山	埼玉県狭山市	2002年10月16日	敷地面積3万89㎡、店舗面積1万9682㎡（カルフル部分1万86㎡）	4階建て（1～2階が売場）、テナント54店舗	三井建設（現、三井住友建設）

5	カルフル 箕面	大阪府 箕面市	2003年10 月1日	店舗面積1万4422㎡ (カルフル部分 9000㎡)	3階建て(1~2階が売場)、 テナント35店舗。東急不 動産が30年間の借地契約 を結んだ土地に計8棟の建 物を建設、総工費約74億 円	鹿島・イチハ シ・ハンシン 建設JV
6	カルフル 尼崎	兵庫県 尼崎市	2003年10 月15日	敷地面積3万3000 ㎡、店舗面積1万 8300㎡(カルフル 部分1万346㎡)	4階建て(1~2階が売場)、 テナント75店舗	鹿島
7	カルフル 東大阪	大阪府 東大阪 市	2003年10 月24日	敷地面積2万2500 ㎡、店舗面積2万㎡ (カルフル部分1 万㎡)	4階建て、テナント59店舗	大林組
8	カルフル 明石	兵庫県 明石市	2004年1月 23日 (2007年1 月10日)	敷地面積6万3000 ㎡、店舗面積1万 9000㎡(カルフル 部分1万1000㎡)	2階建て居抜き、テナント 41店舗	フジタ

出典：筆者作成

初代社長のジェラル・クレル氏は店舗開設の準備のみで、1999年8月には2代目社長としてジャン・クリフトフ・ゴアハン(Jean Christophe Goarin)氏が就任した。同氏は商学を学んだ後、1972年にニューデリーでフランス大使館の経済担当官を務め、1976年にカルフル(Carrefour S.A.)に入社した。ベルギーにあるカルフルのファイナンス子会社の社長等を経て北京駐在事務所の代表にもなっており、ファイナンスと開発に強く、国際経験が豊かな人材であった<sup>188</sup>。ゴアハン氏は徐々に新規出店して店舗数を増やし、経験を積みながら現地適応を模索しようとしたが、出店した3店舗は目標の売上高を達成することができなかった。

2002年5月には、ロイック・デュボア(Loïc Doubois)氏が社長に就任した。デュボア氏は1981年レンヌ大を卒業、同年、新卒で同社に入社した、生え抜きのマネジメント層である。1995年からはカルフル・チャイナに赴任し、異動時は営業統括を担当していた<sup>189</sup>。カルフル・ジャパン社長に就任するまでの21年間、店舗の運営・統括、店舗開発、商品部の統括などを経験しており、店舗と商品部の双方に精通した人物であった。

社長の交代に伴い、さまざまな戦略の転換が行われた。特に大きなものは、日本を他のアジア諸国と同一視した戦略からの転換と、語学重視(派遣者のいうとおりに動ける人材)の採用から小売での経験重視(日本の市場に適した活動ができる人材)の採用への転換が

挙げられる。就任後に開店した狭山店では、小売業経験者を中心に本部要員も含め約 80 人を採用した。また 2002 年 12 月に開始した 2003 年の採用では、大手スーパーなどで 15 年程度勤務し、生鮮食品、衣料品など各分野で専門知識を持つ人を店長候補として採用すること、20 歳代後半から 30 歳代前半の小売業経験者を積極的に採用することを打ち出した<sup>190</sup>。デュボア氏は撤退決定後の 2005 年 1 月に中国法人へ異動し中国総支配人に就任した。完全にアジア畑の人材といえる。

カルフル・ジャパンの組織体制は、図表 5-5 のようになっていた。日本法人の CEO はアジアのダイレクターを通じて、カルフル CEO との直接の報告経路を持っていた。派遣者はディビジョンマネジャー以上に配置され、2004 年の段階で 27 名であった<sup>191</sup>。本部には、財務・法務部、人事部、ショッピングモールの開発も含む開発部、システム部、物流部、店舗運営のマーケティング部（この下に各店舗のストアマネジャーが所属）、商品部が存在した。イオン株式会社への売却時には 200 名弱が在籍していた。店舗を含めると 3000 名超が勤務していた。





※ストアマネジャー＝店長

※カテゴリーマネジャー＝バイヤー

出典：インタビューにもとづき筆者作成

## 5.5. 初期の小売システムの移転

### 5.5.1. アジアでの海外派遣研修

1999年1月11日の法人設立から、2000年12月8日の1号店の開店までは2年近くあいているが、この期間に、本部の日本人スタッフの海外派遣研修と、日本市場に対する調査が行われた。

まず、初期の海外派遣研修は、営業・商品部門の候補者を対象に、台湾、韓国、フランスで実施された。初期に20人ほど採用があり、そのうちの12名が1999年の3月頃から半年から1年程度、台湾および韓国へ派遣された。現地では、商品部でのオン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)、ディビジョンマネジャー(部門長)やダイレクター(本部長)による座学研修とフォローアップ、店舗売場業務のOJT、売場マネジャーによる座学研修などが行われた。例えば韓国では、本部で1ヶ月、店舗で9ヶ月に渡り研修を受けた。本部ではマーチャンダイザーのトレーニングを受け、店舗では品出しから始まり、3ヶ月毎にランクアップし、売場の部門責任者まで経験した。商品部長、店長はともにフランス人であったが、実際にトレーニングを行うのは現場の韓国人スタッフであった。トレーニングプログラムはモジュール化されており、最後に簡単なテストとトレーナーとの面談により、理解度の確認が行われた。なおこのプログラムは、台湾、韓国で、中途採用者に対して行われていたものと同じ内容であった。

台湾、韓国での実務トレーニングの後、フランスで1週間～数週間程度、カルフル本社(Carrefour S.A.)の各部署による座学研修、カルフル・フランスの各部署による座学研修、パリ市内および近郊の店舗見学が実施された。カルフル・フランスでは本部に隣接された実験店舗を持っており、そこでレクチャーを受けることができた。

実務のトレーニングは、市場が似通っていると考えていたアジア地域でのOJTにより行い、土台となる考え方・方針は本国フランスで教育するというスタイルであった。台湾、韓国での実務研修は、カルフルがいかにアジアを一つの市場として捉えていたかを示す好材料であるといえよう。日本の独自性を意識し、それに適応したかたちで個別に対応するのではなく、すでに立ち上がっているアジア諸国からの技術移転が可能であると考えていた。さらにトレーニングプログラムはモジュール化されており、現地適応の余地はほとんどない。また初期に採用されたスタッフは小売経験よりも、語学能力が重視された。このことから、立ち上げ時の教育は、自社の方針や小売システムをいかに現地スタッフに吸収させるかを主眼としており、カルフルから現地市場への一方向の技術移転フローであることが見て取れる。

### 5.5.2. 商品および価格政策のための準備期間

海外研修から帰国後のおおよそ1年間は、出店に向けた準備期間であった。主要な業務は、価格調査とストラクチャー（カテゴリー分類）の作成であった。

価格調査は、1号店を出店する幕張周辺の大小の競合店をバイヤーが訪問し、価格、メーカー、内容量を調査して、カテゴリー別にリスト化するという内容であった。この調査は同時に、1号店での品ぞろえおよび価格設定の判断材料を提供した。すなわち、主要競合店（イトーヨーカドー、ジャスコ、西友）が扱っている商品は、必ずカルフルでも定番に置き、価格は最安値にあわせたのである。競合店にないカテゴリーや商品はバイヤーが判断し、またカテゴリー内にいくつも商品がある場合、バイヤーがフランス人マネジャーに適切なアイテム、数を提案した。こうして目標のアイテム数まで、商品を選定した。

商品選定が済むと、メーカーとの商談となった。当時本社派遣者は、問屋を介さない取引は難しいということは知っていたものの、とりあえずメーカーへ連絡をし、様子を見ることを指示したという。その結果、商談を依頼しても来るメーカー、来ないメーカーがあり、来たとしても問屋経由の取引を希望した。この時点でようやく本社派遣者は、カルフルグループがインターナショナルサプライヤー契約をしているグローバルメーカー以外の多くのナショナルブランドとは、日本では直接取引ができないことを納得し、問屋とのコンタクトを開始した。

なお、制度化化粧品は販路（企業や店舗）を選別するという業界特性から、取引自体が難航した。本社派遣者は、トップブランドばかりを入れたがり、美容部員の派遣も希望した。これに対して資生堂は、通常の取引と同様に、店舗当たりの売上高に高い条件を設定した。その結果、契約を行うことができず、資生堂に倣うコーセー、カネボウ、花王についても契約ができないという状況に陥った。そのため業界慣行に捕らわれない新興メーカーであるDHCが、化粧品売場の中心となった。

この時期に、商品構成と陳列位置を決めるカテゴリー分類である、ストラクチャーが決定された。ストラクチャーは、市場や消費者のディシジョン・ツリーに適したカテゴリー体系を構築し、その中に商品を振り分けて採番していった。

以上のように準備期間には、ハイパーマーケットの要となる「品ぞろえ」と「価格」のための調査および商談が行われた。その際の枠組み（手法やルール等）はカルフルが持ち込み、その中身（商品と価格）を日本市場に適合させたに過ぎない。小売業は消費者ニーズに合致した品ぞろえを、ニーズに合った価格で提供する業種であるため、これが現地市場への適応化行動であるかという点、そうとはいえ、小売業の付加価値創造活動の範疇であるといえる。ストラクチャーによる品ぞろえを辞め、カテゴリー（棚）ごとに消費者嗜好と市場・商品トレンド、売りたい商品と粗利により商品群を分類していく手法に変えたり、最低価格を辞め、粗利ミックスを踏まえた売価設定にしたりするなどといった日本的手法を取り入れるような適応化は行われなかった。

## 5.6. マーチャンドアイジング

### 5.6.1. グローバルスタンダードの5部門制

カルフルでは、ワンストップショッピングの実現のために5部門、すなわち「グロサリー：加工食品」(Grocery)、「フレッシュ：生鮮食品」(Fresh)、「アプライアンス：家電」(Appliance)、「バザー：家庭用品・雑貨」(Bazaar)、「テキスタイル：衣料品」(Textile)に商品を含めることがグローバルスタンダードとされていた。世界のどのハイパーマーケットでも5部門制を取っており、韓国、台湾、家電の量販店が強い中国も例外ではなかった。日本も同様で、ダイエーとの提携を検討した際も、イズミヤの関東の店舗購入を検討した際も、5部門の維持を前提としそれが障害になったこともあった。

日本での5部門制の堅持は、収益構造に大きな悪影響を与えた。5部門できちんと利益のバランスを取ることができなかつたのである。例えば、カテゴリーキラーが強い家電については、良い仕入れ条件を得ることができず、利益が出ない値段で販売するか、型落ちの商品を売るという選択肢しかなく、競争力を持つことができなかった。また、家庭雑貨は品ぞろえが悪く、引越しのシーズンや新生活のシーズンなどのプロモーションも不十分であった。フランスでは、家庭雑貨が一番強かったため、本社派遣者は悪い品ぞろえしかできないことを善しとせず、思うような立て直しを図ることができなかった。

生鮮食品の売上も振るわなかつた。それは、品ぞろえの問題、販売手法の問題等が影響していた。品ぞろえの問題の一因として、生鮮食品特有の理由が挙げられる。すなわち、荷受けの際に品質チェックを行うことができる人材の不足である。生鮮食品については、品質が悪いものがどうしても一定数入ってしまうため、それを納品時にしっかりと確認し、ダメな場合には、取消伝票を切らないとならない。このような品質管理によって、卸をコントロールすることが、品質を維持向上するための重要な要因である。しかしながら、店舗の人材は安い給料で雇っており、目利きのできる水準の人材が不足しており、その必要性も理解されなかつたため、品質チェックやそのための教育をシステム化することができなかった。また鮮魚については、商社や卸が良い商品を回してくれるだけの取引量がないという点もネックであった。さらに、氷の上で魚を丸ごとあるいは半身で販売するスタイルを取ったため、魚をパックするプロセスセンターの整備や、魚をおろすバックヤードと人材の整備なども行われなかつた。

そのような中で利益を出せたのが衣料品であったが、売上構成比が低かつた（イオン等GMSでは3割程度、カルフル・ジャパンでは10%程度であった）ため、さほど利益貢献ができなかつた。さらに売上を伸ばすような品ぞろえにも苦戦した。安く仕入れられた商品中途半端に並べ、売れ筋となる基本の商品をそろえることができなかったのである<sup>192</sup>。仕入力に欠けた原因は、交渉の材料がなかつたこと、それにも関わらず、本社派遣者の低価格に対する方針が変わらなかつたことが挙げられる。

最も大きな売上高を占めていた（オープン時は33~35%、最終的には約45%まで拡大した）グロサリーも、利益を出すことができていた。しかしながら、利幅は非常に薄かつた。

ただしグロサリーでも、上位のナショナルブランドが品ぞろえされていない、あるいは控え目に陳列されている、下位のブランドが大量に陳列されている、などの問題点が指摘されることもあった。

以上のように、利益を出すべき非食品の分野で思うような利益を出すことができず、利幅の薄いグロサリーが売上の多くを占めるといったバランスの悪い収益構造であった。仕入能力を上げるか、あるいは 5 部門制を見直すことによって早急に改善されるべき課題であったが、前者は出店の停滞により、後者は方針の堅持により、実行に移されることはなかった。もちろん各部門で、半年後、1 年後にはここまでのかたちにするというようなアクションプランが立てられ、利益を出す方向性が模索されていた。例えば、部門内で売上の取れないカテゴリーを圧縮し、利益の取れるカテゴリー（アプライアンスでは SD カードなどの消耗品や、オーディオなどの趣味のための商品）に集中するといった方法が検討されていたが、収益バランスを改善するには至らなかった。

#### 5.6.2. 3 チームによる分業

小売業において中核的な営業業務を行う部門である商品部は、バイヤー、BDD (Business Development Department)、SDD (Sales Development Department) の 3 チームから構成されていた。マーチャンダイジングおよびバイイングは、日本同様、商品部で集権化されているが、SDD、BDD、バイヤー間で細かく業務分担がなされている点が、日本とは異なっていた。

まず BDD とは、オペレーション・サポートを行う、システム管理担当である。特売の設定など POS のメンテナンスや、マスターの登録・変更といったメンテナンス、商品の売上分析レポートの定期・不定期<sup>193</sup>の作成などを行った。一方 SDD はセールスプラン立案を担当し、そのための市場調査や商談を行うといった、いわゆるマーチャンダイザーのような業務を担った。日本ではこの業務をバイヤーが担うことが多く、規模の大きな企業では、マーチャンダイザーとバイヤーとが分かれていることもあるが、セールスプランの立案がバイヤーから切り離されることは少ない。例えば大丸では 2004 年頃から実施した MD 改革において、マーチャンダイザーは自身が担当する商品グループの全社的な戦略を立案、予算編成と進捗管理、取引先とのパートナーシップの構築を行うとし、マーチャンダイザーの下に設置されるバイヤーは、仕入れ・販売計画、取引先との交渉と在庫管理など、仕入れ活動の最前線の責任者としての役割を果たすとしている<sup>194</sup>。

SDD はバイイングを行わず、商談をしても、商品の情報収集や提案の受付などバイイング以外の業務を行った。ベンダーの営業担当者から商品を紹介してもらい、その商品が今の市場に適しているのかどうか、将来的に伸びる要素を持っているかどうかなどを把握する。このような市場調査にもとづいて、商品を採用すべきか採用すべきでないかを決定し、採用すべき商品を販促計画に落とし込んでいく。これに対してバイヤーは、SDD が決定した商品について取引条件を交渉する役割を担う。日本の場合と異なり、バイヤーは販促計画を

立てる業務を行わないため、SDD から「この商品は市場性があるので、採用すれば絶対に利益になる。だからこの商品をいくらで交渉するように」という指示を受け、交渉業務のみに徹する。SDD が採用を決定した商品について、SDD が設定したターゲット金額になるようにバイヤーはバイイング業務に特化するという、より細分化した業務分担が行われていた。

立ち上げ当初の体制をグロサリーの例で見ると、BDD、SDD はともに 8 人程度であったが、バイヤーは大変少なかった。調味料、飲料、乾物、嗜好品などすべて含めた加工食品のカテゴリーで、バイヤーはたった 2 名であった。さらに、立ち上げ時の業務を円滑に回すために、フランス人のコントローラーが 1 名配置されていた。

しかしながらおおよそ 1 年ほど経ったところで、商品の選定とセールスプランの作成の権限を、バイヤーに与えるようになった。SDD に残った業務は市場調査のみであり、レコーダーを持って競合店へ行って、売価を調査し、価格調査表を作成するというものであった。さらに 2 年強経過した段階で、BDD と SDD が廃止された。正確には、BDD は、その業務のうち支援的な業務を行う部分だけを残して、その後も引き続き存在した。まず食品事業部のグロサリー部門から廃止し、その売上が良かったので、他の部署に適用していった。そして廃止された BDD と SDD の代わりに、バイヤーが増員されていったのである。

それでは、なぜ BDD、SDD の体制が廃止されてしまったのだろうか。まず一般的な日本の小売企業とは、業務分担の方法が異なるという点が挙げられる。日本のバイヤーの業務のうち重要な部分は、カルフルーにおいては BDD、SDD が担っていた。それに関わらず、小売業経験のある日本人スタッフは、名前が同じであるカルフルーのバイヤーを日本でいうバイヤーとして見ていた。また採用についても、バイヤー経験者をバイヤーとして採用する一方で、当初は語学重視の採用方針であったこともあり、バイヤー未経験者を BDD、SDD に採用するというようなことも行われていた。未経験者を採用することで、既成概念がないため、本来の意味での BDD、SDD の業務を遂行することができるというメリットがある一方で、バイヤーと BDD、SDD との力関係が逆転してしまうというデメリットも生じた。

例えば、日本人バイヤーにとっては、“商品選定の意思決定”と“購買活動”が分かれているというこのような状態は、非常に煩雑に感じられた。というのも、バイヤー単独では、交渉時の柔軟性に欠けてしまうためである。「今回この値段を出すので、来月のセールスプランには、この企画も入れてくれないか」というようなベンダーからの条件提示に対して、カルフルーのバイヤーはセールスプランを立てているわけではなかったため、その申し出に対して全体的なバランスを取って柔軟に対応することができなかった。そのためには、SDD とバイヤーとの緊密な連携が必要とされるが、日本ではそのような関係を保つことが非常に難しかった。それは次のような理由による。

日本のバイヤーは、自分でセールスプランを立てて、「ここでこのような販促を打てば、これだけの粗利が見込める」というようなストーリーを描き、その上で交渉に臨むことができる。日本企業で培ったそのような経験が障害になり、SDD の存在を受け入れることができない、というのが一つ目の理由である。さらに、SDD の担当者のバックグラウンドも、この

ような状況を助長した。SDD には、バイヤーの経験者が就くこともあったが、バイヤー経験のない人（メーカーのマーケティング部の経験者など）が担当する場合もあったという。本国では、SDD にはバイヤー経験が 10 年、20 年もあるようなスタッフが着任しているが、日本では、統計や数学がよくできる、あるいは英語が話せるといった人物が採用される傾向があった。その一方でバイヤーは、マーチャндаイズの経験があるとか、商談の実績を持っているといった人物が採用された。その結果、通常はバイヤーよりも上位に位置づけられるべき SDD が、バイヤーよりもバイヤー経験が少ない人材が登用されることにより、形骸化してしまっただと考えられる。その結果、「市場を知っているが商品知らない」、「小売としてのバイイングの意味やセールスプランの打ち立て方を知らない」という事態が生じ、バイヤーとの調和が取りづらくなった。

ベンダーにとってみると、SDD が約束してくれても、バイヤーがやってくれないこともあり、どちらと交渉したら良いのかわからない、という状況が生まれた。そのためベンダーは、実際に約束を果たしてくれるバイヤーの方に早く情報を流し、約束を果たしてくれない SDD に対しては、情報提供が曖昧になるという状況も見られた。ベンダーとの関係性において、通常の日本での状況を取り戻すべく、SDD が排除されてしまったのである。さらに日本では、ある程度のスパンの取引関係の中で、ベンダーの営業とバイヤーのそれぞれの裁量の範囲で、条件のバランスを取っていく方法が取られる。裁量の範囲が限られてしまうことにより、バランスを取るための材料がなくなり、現在の取引のみに完結した契約を結ばざるを得なくなった。

また商品マスターへの登録を行うのは BDD であったが、初期のころの採用方針により、数学力や英語力を重視したため、商品知識に乏しい担当者が商品のマスター登録を行うこともあった。そのため、商品分類（ストラクチャー）の精度が下がった。同じ商品タイプにも関わらず異なるコードが振られた結果、違う棚へ陳列されてしまい、当初はそれを修正する人材もいなかったため、問題が放置されることも多かった。

一年後には 3 つのチーム体制に修正が加えられたが、根本的な問題の把握がなされないまま、業務移管がなされたため、さらなる混乱が生じた。バイヤーにセールスプラン策定の権限が移行したものの、SDD は調査データにもとづき、バイヤーの承認なしに、商品マスターの値段を変更することができた。バイヤーが、特定の商品が一番安く設定し、重点商品として販売していくと約束したにも関わらず、隣で他の商品が大変安い値段で打ち出されてしまう。バイヤーが売ろうと思いついていた商品が想定どおりの数量まで売れず、想定外の商品の販売増でマージンが圧縮され、セールスプランが崩れる。利益が取れないだけでなく、ベンダーとの関係も崩れていくという悪循環が生じた。

本社派遣者が、BDD、SDD という業務が日本にはないということを理解していれば、バイヤー経験が豊富な人材を登用したり、分業する意味をスタッフに教育したりするといった対応が取れたと考えられる。また日本人スタッフに BDD や SDD が存在する意義がきちんと理解されていれば、分業のメリットを引き出せたかもしれない。そのような問題点の指摘

や対応が行われることはなかった。

### 5.6.3. バイイングへの特化

カルフル・ジャパンのバイヤーの主な業務は、「アソートメント（品ぞろえ）」「パーチェス（原価の交渉）」「フィー（リベートの交渉）」の3つであった。

特にパーチェスとフィーで生まれる総粗利の確保が重要であり、それがバイヤーの評価の対象となった。商品部では、カテゴリごとに総粗利のターゲットが決められており、その達成率で評価された。ロスリーダーという一部の商品（1カテゴリにつき1~10商品程度）は原価ギリギリでも構わないが、それ以外は総粗利の率と額の向上がバイイングの目標とされた。カルフルには、「価値はお客が決めるもの」という考えがあったため、「お客に支持されるような品ぞろえ」を行うのではなく、低価格で販売することができる商品を品ぞろえするというのが、バイヤーに求められる業務であった。それが結果として、お客に支持される品ぞろえになるというものである。よって品ぞろえを軽視するわけではない。しかしながら「バイヤーが決めるものではない」という考え方は、バイヤーが商品や品ぞろえの価値を決め、それを基準として商品を選定していくという考え方の日本から見ると、違和感のある言葉である。そのため多くの誤解を生じた。

総粗利を上げるためには、原価およびフィー双方の交渉力が必要となる。グローバル市場では膨大な購買力・販売力を背景に大きな交渉力を持っているため、グローバル契約を結んでいるような、プロクター・アンド・ギャンブル、ユニ・リーバ、ネスレなどグローバル企業に対しては、カルフルが希望するような交渉を行うことができた。しかしながらその他のメーカーに対しては交渉材料が乏しく、交渉はバイヤー個人の能力に大きく左右されることになった。

日本の報道で話題になったバイヤーの商談マニュアルは、オフィシャルには存在しなかった。メーカー側で、あるいはアンオフィシャルに作られたものが出回ったものと想定される。存在したのは、世界共通で使用されている、商談の際の心構えを明記したマニュアルであり、取引先とのパートナーシップ構築の必要性を示したものであった。しかしながら、「無理なレベルから交渉を開始する」という社内の交渉ルールがあったという話もあり、こういうことが報道でいわれたような多くの誤解を生じた可能性も指摘できる。

原価交渉の難易度が高まった結果、バイヤーによってはフィーを取ってくる仕事のウエイトが高くなることもあった。売上目標や粗利率よりも、フィーの目標達成が重視され、それが評価基準になっていたケースも見られた。総粗利が目標に合えば良く、それを原価で達成しようが、フィーで達成しようが、問題ではない。そのため、原価が下げられない場合、代替的により達成しやすいフィーの獲得が目標として指示されたと考えられる。どの数値を重視させるかについては、ディビジョンマネジャーにある程度の裁量があったため、リベートのみを重視するマネジャー、最終利益とのバランスを重視するマネジャーというように、部門ごとに若干の方針の違いが生じていたという。数値管理はマイクロソフ



ト社のエクセルやアクセスを駆使して行われており、会社レベルの管理システムは存在せず、パシフィック4（Pacific4、在庫管理システム）との連携もなかったことから、このようなノウハウの運用は完全に個人レベルに委譲されていたことがうかがえる。

バイイング業務の本質の共有が行われなかった結果、原価値下げの努力が徹底できなかったり、原価を上げてその分フィーで戻すという本末転倒な（＝リベートを仕入控除しない限り、粗利が改善しないような）行為が行われたり、リベートの取れるものを過度に品ぞろえしてしまったりといった問題が生じた。

特にカルフル・ジャパンに対してフィーを支払い、カルフルが価格競争力を持つことができるような商品を品ぞろえするという間違った方向性は、品ぞろえの劣化という大きな問題点を引き起こした。フィーを取ることができるメーカーのブランドのフェース数を増やし、プロモーションを増やしたため、例えば、世界共通のナンバーワン商品で棚が埋まり、日本のナンバーワン商品が棚から締め出されるという状況が生まれた。また、市場で数パーセントしかシェアを取っていないようなマヨネーズが、カルフル・ジャパンでは8割ものシェアを取るという状況も見られた。しかも、このように売上がある程度上がってしまうことにより、品ぞろえの問題点が見えづらくなるという悪循環を生じた。また、強いメーカー数社が上位を占めるヨーロッパでは、1番手と手を組めなくても、2番手、3番手と組めば良いという考え方が通用した。しかしながら日本では、多くのメーカーが凌ぎを削っているため、組む相手を見つけることが難しかった。たとえ手を組めたとしても、こだわりの商品である一番手のブランドが安くなければ、2番手以降のマイナーな商品が安くてもさほど安いと感じないという消費者特性がある<sup>195</sup>。そのため仕入条件を重視した品ぞろえは、結果として顧客にとって価値が高いものにはなりえなかった。

また、バイヤーのバイイング業務への特化は、日本では逆に裁量の制限につながってしまった。日本では単品の粗利よりも、カテゴリーや棚単位での粗利を考える傾向にある。バイヤーはそのためにMDを行い、お客に支持されるような品ぞろえと、利益を最大化するような粗利ミックスを実現しようとする。そのために原価の交渉はもちろん、カテゴリー内での粗利のバランス、売上・粗利最大化のための商品選定と棚割（陳列場所とフェース数）への落とし込み、インスタプロモーション（ISP）による販促、リベートの交渉などを駆使することができる。

カルフルでは、店舗に選択の権限があるため、発注数量をバイヤーが単独で決定することができない。そのため、特定の商品を多数店舗に送り込もうとしても難しい。カテゴリー内で扱うべき商品分類もストラクチャーによって規定されているため、カテゴリーや棚単位で自由に商品を入れ替えることができない。以上のように粗利ミックスの対象範囲が限定されることで、より「単品」ごとに原価を下げる努力を図る必要があった。また販促を実際に店頭で実現させるためには、社内交渉と店舗を説得するだけのより魅力的な「球」（目玉の特化品など）の用意が必要になる。バイヤーの仕事の仕方は大きく異なっていたのである。バイヤー経験者にとってその切り替えが難しいことは容易に想像されるし、

会社自体にとってもその違いは認識されていなく、それを解消する仕組みも存在しなかった。

単独での発注権限を持たないカルフル・ジャパンのバイヤーは、商談時に日系小売企業のバイヤーとは異なる対応が必要となった。日本ではバイヤーが独断の発注権限を持ち、店舗への商品の送り込みが可能のため、ある程度の数量を確約でき、そのボリュームに対して値段の交渉を行うことができる。一方カルフルでは、前年実績や販促を通じて、ボリュームの確約を行う。すなわち、昨年 5000 ケースを販売しているから、今年は 7000 ケースを販売するために、年 2 回だった昨年の販促を年 4 回に増やすというように、ある程度のスパンを持って販促を仕掛けることで、販売数量をコントロールする必要がある。その仕事の仕方の違いを理解しないまま、交渉の材料（＝ボリュームの確約）を持たずに値段交渉を行うバイヤーも存在したようである。そのようなバイヤーがいる中で、さまざまなフィーの徴収はきちんと行われた。その結果、数量を確約し、店舗へ落とし込み、どここの店舗へ何月何日にいくつ配荷するという約束のもとに課する日本のリベートに対して、具現化するかわからない、何個出るかわからない状態で、フィーを取るという状況が発生した。一応、バイヤーは店舗へ「必ずやってください」というお願いはするものの、その判断は店舗任せとなる。結果として、メーカー離れが起きていった<sup>196</sup>。

以上のように、交渉力が欠如した日本市場では、バイイング業務がバイヤー個人の能力に依存してしまった点、またバイイング業務への特化がバイヤーの仕事の仕方の変更を必要とし、それが組織にも個人にも意識されていなかった点が問題点として指摘できる。そのため粗利は、イトーヨーカドーが 30%、イオンが 27~8%という水準に対して、カルフルは 22%という低いレベルに留まった。

#### 5.6.4. 利益の源泉としてのフィー

先述のとおりフランスでは、ガラン法の影響により、商品は仕入価格で販売され、リベートや協賛金が小売企業の利益の源泉となった（4.3.3 参照）。そのためフィーと呼ばれるリベートは、チャネルパワーを背景に、できる限り多くの金額を獲得できるよう、大変細かく制度化されていた。

まず大きく、「コンディショナル」と「アンコンディショナル」という 2 種類のリベートが存在した。前者は、売上のターゲットを決めて、売上ランクが上がるほど、リベートのパーセンテージを上げていくというものであり、売れば売るほどフィーが増える契約である。後者は条件なしのリベートであり、取引をすること自体で年間のリベートをもらうものである。リベートありきの取引を懸念して、品ぞろえに不可欠な商品を持つ大手メーカーを中心にカルフルとの取引を敬遠する企業が多数出てきたことは、当時話題になったとおりである<sup>197</sup>。カルフル・ジャパン側も、この 2 つのリベートが取れなかったり、価格決定権を持ちにくかったりするなど、自社がコントロールできないメーカー・卸とは取引を行わないという姿勢が強かった。

さらに店内陳列の場所やプロモーションの場所、方法、期間などに応じて、多数のフィーが存在した。それを一つひとつ、各メーカーと商談し、細かく契約をした。このようなメーカーとの年 1 回のフィーの交渉・決定が、バイヤー業務の中で大きなウエイトを占めたという人もいた。なお、商品部では商品の売上、利益、リベートを総合的に把握するチャートを作成していた。それをもとにメーカーと売上、利益の目標設定を行っていたという。それがリベートに傾倒した、あるいは一部のバイヤーがそのように受け止めたという点では、本来カルフルが企図していたビジネスモデルがうまく機能していなかったと想定される。

バイヤーの積極的な働き掛けと、世界第 2 位の販売力に対するメーカー側の期待により、当初は思うような契約を締結することができた。しかしながら出店が計画どおりに進まなかったため、予定していた量が捌けず、メーカーが期待する販売量との間に誤差が生じてしまった。その結果、メーカーとの信頼関係を築くことができず、年を追うごとに契約条件が厳しくなり、思い通りのフィーが集められなくなるという悪循環に陥っていった。売上とフィーの目標設定による利益の確保は、メーカー・卸に対する交渉力という前提があって初めてうまく回る。カルフルは本国の食品市場で、独禁法の懸念から低下したとはいえ、30%台のシェアを誇る巨大企業である。イオンとイトーヨーカ堂を合わせても 7~8%を占めるに過ぎない日本市場とは、メーカーとの力関係が大きく異なっている。フランスでは、カルフルに納品できないということは売場がないことに等しく、カルフルとは損をしても商売を行う必要がある。

したがって、カルフル・ジャパンでは、グローバルレベルでシェアを持っているような商品、例えばコカ・コーラのような商品は大変安く仕入れることができたが、それ以外のもの（日本で作っているようなもの、グローバルブランドでないものなど）は、交渉力を持つことができず、原価の大幅な引き下げを達成することはできなかった。その結果、先述したように、バイヤーがフィー徴収重視へと傾倒する傾向も見られた。さらに、バイヤーを評価する上長も、結果数値の中身を見る目（＝日本の商品や市場の知識）がなければ、売上を上げているがフィーばかりを取って品ぞろえがどんどん劣化しているということの評価することができない。このようにしてフィーが、本来の意義を発揮することなく、品ぞろえや原価を犠牲にして一人歩きするケースが発生した。

もちろん価格重視の姿勢を崩さない本社派遣者と、主力商品を持つ大手メーカーとの間の不協和を調整しようと努めた日本人スタッフも存在する。本社派遣者に対しては、「カップラーメンがないとだめ、カップヌードルがないとだめ」である理由、すなわち日本で必要な不可欠な商品カテゴリーと、その中で絶対に外せない主力ブランドを、一つひとつ説得する必要があった。契約書がなくても、メーカーがカルフルと取引をやりたがらなくても、取り扱わないとされない商品があることを理解させる苦労は大変大きなものだったという。一方で大手メーカーに対しては、たとえ少額であっても、あるいは原価にその分を乗せしたとしても、基本リベート契約を結んでほしいとお願いした。とにかく形を作っ

てもらい、商品仕入にこぎつけた。問題点として指摘されるやみくもなフィーの確保は、このような理由から行われていたという事実も垣間見られる。

なおこのような状況はグロサリーで強く見られた。これはグロサリーを担当した本社派遣者の気質、方針によるものと考えられる。

#### 5.6.5. 販促立案と実行の分離

通常日本では、本部が年間の販売計画に則って販促計画を検討し、エンド陳列やプロモーション、チラシ掲載など具体的なアクションを企画する。店舗は商品部が決めたプロモーションを忠実に実行する立場となる。これはチェーンオペレーションの基本である、本部店舗間の上意下達の指示・実行系統による効率性の追求を目的としている。なお一部には、店舗の裁量が大きくなるような部門（生鮮食品、日配など）やチェーン店も存在する。それは地域や消費者に接点のある店舗が、機動的に品ぞろえや発注について意思決定することで適応効果を発揮しようとするものである。

カルフル・ジャパンでは店舗の権限が大きく、販促施策の採用・実行は店長の判断で行われた。店長はシニアマネジャーと同格で、バイヤー（カテゴリーマネジャー）とバイヤーのリーダー（ディビジョンマネジャー）よりも組織図上上位に位置づけられた。商品部（バイヤー）は、日本の生活カレンダーに合わせて、年間の販促計画を作成した。その中にカルフルのアニバーサリー、イタリアンフェア、フレンチフェアなど、外資系ならではのイベントやフェアが積極的に盛り込まれた。カルフルに「フランスっぽさ」を求めていた消費者にとって、カルフルならではの品ぞろえや演出は好評を博した。この販促計画にもとづき、バイヤーは、店舗が意思決定する上での「材料」を揃えるために商談を行った。例えば、フェアで扱う特価商品を集めたり、チラシに掲載する超特価アイテム、次に安い週間特価アイテム、普通より少し安い期間特価アイテムなどを集めたりした。

集められた材料は、シニアマネジャーと店長が集まる毎月の定例会議で提示された。店長からも販促プランが提出された。それを全員ですり合わせて、全店共通のプロモーション施策（メイン通路のプラン、フェアのプラン、チラシのプランなど）を決定した。店長はプランの提案と意思決定の双方に権限を持っていたのである。

決定した販促が実施される時期には商品部が商品リストを作成し、登録を済ませ、発注できるタイミングを店舗にアナウンスし、発注できる環境を整える。その後の商品の手配については、店舗の責任となる。日本のようにバイヤーに単独での発注権限がないため、商品の送り込みなどはない。したがって販促施策を実際にどの程度実施するかどうかは、店長の裁量であり、本部側では店舗に実行してもらうための働き掛けが必要であった。本部から店舗へ e メールで大量のファイルを送信し、企画や値引き、陳列に関する情報を提供するが、全部を見ることができず、もちろん実行に移すかどうかは店舗任せであった。そこで、SDD が店舗を回り、今後の販売計画を説明して回るといった業務を担当したこともあったという。計画の販売量を達成するために、商品部は、日系小売業のバイヤー業務と

は異なる仕事の仕方をしなければならなかった。

他方で、販促施策の採用に対する許容度も大きかった。日本の小売業のように、企画書を作成し稟議を通して実施にこぎつけるという必要はなく、どんどん立案して実行することができた。2案出して1案成功するよりも10案出して2案成功した方が評価されるように、結果の数字が重視された。日本人スタッフが起案し予算を通したイタリアンフェアでは、アルファロメオのオープンカーを用意し、その中にブリタのパスタを詰め込み、そのパスタの数をあてた人に、オープンカーをプレゼントするなどといった奇抜な案も実行できたという。上司を説得し、実験的に企画を実施し、うまく行けば評価され、継続されるというような日本的な改善活動が可能であった。

#### 5.6.6. 商品構成と陳列位置を規定するストラクチャー

日本で棚割とは、商品の売れ行きと粗利ミックスにもとづき、最高の利益を出すことができる商品構成と各商品のフェース数・置き場を決定するという作業である。それを一つの台帳として、複数の店舗で統一性を持って提供するというのがチェーンオペレーションにおける棚割・陳列の考え方である。日本では、商品の改廃やブランド数が多い<sup>198</sup>ため、春秋の年2回、棚割を変更し、棚替が行われる。したがって棚割とは、そのときどきのトレンドに応じた流動的なものとなる。

これに対してカルフルでは、商品の構成と個々の商品のロケーションまでを決定する、ストラクチャーという商品カテゴリーの概念が使われていた。

レイアウトや棚割の決定に当たっては、まずディビジョンマネジャー間で5部門（division）のゾーンを決め、さらにゾーン内にカテゴリー（department）を割り振っていく。担当しているカテゴリーの棚が決められると、バイヤーは棚割を作成する（メーカーに棚割を作成させ、微調整する）。ストラクチャーで決められているカテゴリー構成を維持しながら商品を並べるのが基本であった。

ストラクチャーは、全8桁の数字で商品を管理するものであり、最初の2桁がグループファミリー（部門）コード、次の3桁がファミリーコード、残り3桁がサブファミリーコードとなる。そしてこのように分類されたカテゴリーに、各SKU（Stock Keeping Unit、最少在庫管理単位）が割り振られる。

なお各カテゴリーの売上構成や成長率、目標SKU数などについては、各国でマーケティング会社を利用して徹底的に情報収集している。各国の市場構成と、本国のカテゴリー分類との比較を行い、現地適応を図る。したがってカルフル・ジャパンでも、進出から年数が経つにつれストラクチャーの構成について変更が加えられていった。例えば、クッキーというカテゴリーは、間に何が挟まっているかによって別々のカテゴリーとして分類されていたため、多くのカテゴリーが存在し、売上に見合っていない棚割・販売スペースとなっていた。それを一つのクッキーというカテゴリーに集約したのである。

ストラクチャーの分類は、カスタマーニーズユニット（GNU）と呼ばれ、お客が購買する

商品を選択するディシジョン（意思決定）・ツリーをもとに決定されている。グループファミリー、ファミリー、サブファミリーの括り方が、ディシジョン・ツリーとリンクしているのである。カテゴリごとのディシジョン・ツリーの構造を踏まえた上で、セグメンテーションを行い、その区分どおりに Gondola に縦に陳列がなされる。これはバーチカル陳列、あるいは縦陳列とも表現される。

例えばカレー粉であれば、商品の選択基準としてスパイスの違いが挙げられるため、甘口、中辛、辛口というセグメント分けがなされる。またパスタであれば、スパゲッティ、ペネなどのスタイルと 1.8mm、1.5mm などのサイズによって選択されるため、スタイルとサイズによりセグメント分けされる。また醤油であれば、ブランドでまず括られ、次に薄口、濃い口、減塩などの味、次に容器、というように分類される。ディシジョン・ツリーが、ブランド、次に味、その次に容器、となると想定されるためである。

このストラクチャーにより、売場のゾーンと棚内の位置が明確になる。すなわち商品に割り振られた番号で明確にその商品の陳列場所が規定され、それ以外の場所に置くことは許されない。世界中どこの店舗でも、同じ番号の商品であれば、特定の同じ棚位置に陳列される。そのため、さまざまな棚に同じカテゴリの商品が散らばることがなく、したがって多箇所陳列は行われぬ。甘口、中辛、辛口で分けられるカレー粉が、日本でよく見られる、ハウス、エスビーなどといったブランドで括られることもないし、コーヒーの粉のそばにフィルターを置くというような関連陳列が行われたりすることもない<sup>199</sup>。

さらに、このように決められた縦の括りの中で、横のセグメントは次のように決定される。ゴールデンラインには自社の PB、その近くに競合 NB 品、ゴールデンラインより上は高価格商品を並べ、一番下の棚にロープライス商品を大量陳列する。そのため日本で通常作成される陳列台帳も、カルフルでは必要とされなかった。到着した商品のグループを見れば、置く場所が決まっているので、店舗では陳列を考える必要がない。こうすることで、お客が嗜好する価格ラインが棚段ごとにそろうため、お客が Gondola を見ていくとき、視線を上下する必要がなくなるのである。

個々の商品のボリュームについては、縦のカテゴリのラインからはみ出さないように、売れている商品から多くのフェースを取って置いていく。これは店舗の作業となる。また新商品の発売などによるアイテムの入れ替えは、本部から何を追加して何を落とすのかという指示が流れることで行われる。そのとおりにインとアウトを繰り返すことで、品ぞろえに変化を加えていく。

このようなストラクチャーの概念を利用する理由は、以下のようなものである。まず、店舗スタッフのスキル水準を下げられるという点が挙げられる。さほどスキルの高くない人材でも低賃金で積極的に採用するためには、店舗の作業を究極的に標準化する必要がある。ストラクチャーによって商品の置場がどの棚のどの位置か自動的に決められることで、人の判断を要することなく、数字だけで商品を棚に並べることができる。社内の一部では、「猿でもわかるプラノグラム（棚割）」と揶揄されていたという話もある。

次に、商品選択のしやすさ、目的の商品のを見つけやすさが挙げられる。関連購買による需要喚起効果は低い、商品選択時の利便性が高くなる。

しかしながら、ストラクチャーですべてが決まってしまうという点が問題点として挙げられる。実際に、日本で当初作成されたストラクチャーは、グローバルで利用しているストラクチャーを日本語に翻訳したものであり、日本の市場に合致しない区分けも多々存在した。世界共通コードであるため、「その他」のカテゴリーに多数の商品が振り分けられてしまうという問題も生じた。ストラクチャーが商品構成と陳列位置の基準となるため、その影響は大きく、問題が長引いてしまった。その後少しずつ、カテゴリー構成や商品のマッピング、カテゴリーのウェイトバランスが修正されていった<sup>200</sup>。

さらに商品部が作成した棚割を重視せず、フランス人店長が陳列を変えてしまうという問題が生じた。日本市場ではディジョン・ツリー上、ブランドが重視されるため、ブランド単位に陳列すべきであるようなカテゴリーでも、ストラクチャーの世界共通基準である味ごとに陳列を変えてしまうということがしばしば起きていた。そのため、カテゴリーごとに日本市場ではどのような項目が区分けの基準になるかを明示した資料を作成するなどして、フランス人店長の理解を促した。フランス人店長には、ストラクチャーが身に染みみついているため、商品部が作成した棚割をきちんと確認し、違いを認識するという行為が行われなかったのである。

なお当初、陳列台帳が存在しなかったのは、ストラクチャーの存在に加え棚替えという概念がなかったことにも起因する。本国では商品の改廃が少なく、新しい商品は入ってくるものの、一度決めたら長期的に販売される。ほぼ毎月商品の改廃があり、さらに年2回春秋に大きな商品の棚替えを行う日本に比べると、陳列台帳のニーズは小さい。最後の方になってようやく、日本人バイヤーの働きかけにより陳列台帳が作成された。作成にあたっては、スナック類はカルビー、チョコレートはロッテや明治製菓、珍味はナトリ、ペーパー類は大王製紙、日用雑貨はライオンや花王、ベビーは和光堂というように、カテゴリーごとに特定のメーカーの力を借りた。いわゆるカテゴリー・マネジメントであり、コストも利益もすべて公開された。トップメーカーの力を借りて、どのようなカテゴリーが必要か、その中で置き換えが利かない商品は何かを分析した。

#### 5.6.7. 品ぞろえの差別化を図るプライベートブランド

カルフルーは、その圧倒的な交渉力をもとに、取引先とのパートナーシップ契約を結び、プライベートブランド（PB）、ストアブランド（SB）の生産を行っている。継続的にそのような関係を結んでいる先は、主に、業界の中の2番手、3番手の企業である。カルフルーのPB、SBを生産し始めると、本業であるナショナルブランド（NB）が作れなくなるくらい工場が回転し始め、カルフルーのためだけに回っている工場をいくつも持つ取引先が出てくる。そのような取引先では、カルフルーとの取引を辞めることが廃業を意味することになる。その結果、完全にカルフルーの交渉力が大きくなり、カルフルーの思うように、難易

度の高い条件でさえもクリアして、取引が継続される。しかしながらそのようなリスクを取っても余りあるほど、カルフルの購買力および販売力は大きな魅力であり、取引を望む企業は後を絶たない。しかしながら日本では、少数のメーカーが市場を握っているわけではなく、多数のメーカーが競争していることから、1番手がだめだからといって2番手、3番手を抑えれば良いというわけにはいかない。さらに店舗数が数店舗の段階では、PB、SBを作るのに十分な販売力を確保することも難しかった。したがって日本では、主に輸入PBが活用された<sup>201</sup>。

日本で導入されたPBは、ジェネリック・ブランドの「カルフル」以外は、フランス各地方特産の食品である「ルフレ・ド・フランス」、最高級材料を使い、伝統的な製法にこだわるグルメ志向の食品である「エスカパド・グルマン」<sup>202</sup>など、ヨーロッパ企業としての差別化が可能な商品群であった。したがってカルフルPBは、「安く買える輸入品」という位置づけにあった。1号店をオープンした2000年当時は、市場価格を大きく下回るオリーブオイルのPBがヒットした。なお食品では、「プロダクツ・オブ・ワールド (POW)」というカテゴリーがグローバルレベルで確立されており、日本で取り扱える商品については確実に品ぞろえをし、そこで差別化を図っていた。PBは主として各カテゴリーの品ぞろえとして活用されるというよりも、このカテゴリーの中に陳列された。これについて異議を唱える人がいたり、改善すべく審議を行ったりしたもの、輸入食材コーナーが根づいてしまい、商品カテゴリー内にミックスできなくなったという。ISPについては店長が権限を持っているため、本部の意向をダイレクトに反映することが難しかったこともその理由の一つだといえる。

当初、品ぞろえの現地化を目指して、売上の1% (200~300アイテム) に設定<sup>203</sup>されていたPBの比率は、1ヶ月後に5%という目標に拡大された。これは、カルフルに豊富な輸入品の品ぞろえを期待していた消費者の反応を見て、即座に対応した結果である。さらに後には、PBの好調な売れ行きを受けて、輸入PBの割合を大きく増やした。商品部にPB調達の担当者<sup>204</sup>を立て、2000アイテムを目標に設定し、選択・導入を促したのである<sup>205</sup>。輸入可能な商品 (PBおよびOEM商品、NB等) は冊子になっており、そこに記載された基礎情報をもとに採用したい商品を選定することができた。輸入PBは価格の安さや目新しさとで人気を博したが、不良品率が高く顧客からのクレームも多かった。海外のメーカーに不良品に対してクレームを出しても、グローバルなレベルでは許容されている不良率であったため、「お詫び」を送ってくるだけで、改善のための対応策を取らせることが難しかった。

以上のことから、カルフルのPBは安く買える「輸入品」としての位置づけが濃く、このような商品は非日常のものといえる。日常に利用する商品がカルフルのPBとしてラインナップされていかなければ、本格的な定着は難しかったといえる。

#### 5.6.8. 地域最低価格を目指す価格設定

出店準備段階以降も、かなりの費用を費やして他店の価格を調査し、最低価格を維持す



るように努めた。他店よりも平均で5~7%通常価格を引き下げている<sup>206</sup>。

しかしながら価格調査を正社員である SDD が行うなど、コスト増につながっていた。さらに、直接取引が進んでいないこと、競合店の値下げ競争が激化した<sup>207</sup>ことなどから、「地域最低価格」は必ずしも実現されなかった。さらに消費者に対する浸透度も低く、72.6%の消費者が「最低価格保証を実施していることを知らない」と答えたという調査結果もあった<sup>208</sup>。

しかも商品構成との整合性が取れないまま、他店よりも安い価格に設定しようとしたため、カップラーメンのフレーバーごとに値段が異なっているという問題も生じた。このことは先述の、SDD とバイヤー間の業務・役割分担の問題点にも起因する。また、利益が出ない価格設定になっている商品も多数あった。原価で有利な条件を引き出すことが難しかったため、リベートで補てんをする構造になっていたためである。しかしシステム上では一見すると、多くの商品が赤を切って販売しているかのように見えた。

なお最低価格を提示するための仕組みとして、さらに「ファーストプライス」という、カテゴリ内で最安値の商品を提供する商品区分の設定を行っていた。ここには、輸入 PB、日系メーカーの OEM 商品が含まれていた。電子商取引による入札システムで、NB 品にパッケージを変更しないで、店頭で「ファーストプライス」として販売することもあった。当該ブランドアイテムの充実は、輸入 PB の強化と並行して行われた。

## 5.7. サプライチェーン

### 5.7.1. サプライチェーンの現地適応

サプライチェーンは物量の問題、日本の商慣行の問題などから、さまざまな現地適応を行った。

まず、サプライチェーンマネジメント (SCM) システム面では、日本のデータ通信手順基準である JCA 手順、全銀手順の双方をグローバル・システムに対応させた。これについては、最新手順の「EDIFACT」をグローバルに採用しているカルフル本社から、強い難色を示されたという。しかしながら、日本の流通業では古くから EDI が普及していたため、仮に EDIFACT で取引を進めようとする、各取引先に変換システムの導入を強いることになる。“周りを変える”よりも、“自分たちが変わる”ほうが圧倒的に効率的だと考えた<sup>209</sup>。2001年2月には、食品や日用雑貨メーカーなどの取引先と、商品の配送を依頼している物流会社、そして千葉・幕張などの自社店舗をインターネットで結んだ電子受発注システムを本格稼働させた<sup>210</sup>。

また BtoB 商取引用プラットフォーム「GNX (Global Net Xchange)」については、その日本法人が 2001 年 1 月に設立され、カルフル・ジャパンも参加した。店舗直送は、物量の問題等から実現が難しく、また自社の物流センターも 20 店舗体制になるまでは非効率とされていた<sup>211</sup>ため、配送は卸に頼ったり、メーカーとの直接取引の場合、倉庫まで配送してもらいそこから各店舗に運ぶという対応をせざるをえなかった。倉庫は

関東、関西（家電倉庫、冷蔵倉庫、鮮魚倉庫、輸入倉庫は大阪のみ<sup>212</sup>）に用意し、そこから店舗へ配送した。倉庫や長距離配送に掛かるコストや非効率性は、カルフル流の効率化によって補う努力がなされた。すなわち、倉庫と店舗との間を SCM システムで結び、徹底した出荷管理を行うことで搬入時の検品作業を省くという手法を適用したり、仕入、配送、陳列をすべてケース単位で行い、輸送・陳列の手間やコストを削減した<sup>213</sup>のである。

#### 5.7.2. 仕入コストを下げる直接取引

メーカーとの直接取引で中間流通の排除と大量取引による仕入価格の低減と、サプライチェーン内の在庫削減によるコスト圧縮を目指すのは、カルフルの競争優位の源泉である。そのため日本でも、直接取引の導入は重要な戦略の一つであり、進出決定後早々に、主要メーカーに直接取引を打診している。しかしながら限られた店舗数では直接取引のメリットがないことから、多くのメーカーがそれを拒否した。他の小売企業からの圧力もあったとされ、メーカーが取引先小売企業にカルフル・ジャパンとの取引についてお伺いを立てるケースも見られた。さらに卸選定においても、何回も値引き交渉を行ったため、三友小網（現三井食品）、国分、雪印アクセス（現日本アクセス）などが取引を見合わせるなど難航し、最終的に業界下位の卸企業との取引に落ち着いた<sup>214</sup>。

以上のように、1号店オープン間際の段階では直接取引へのこだわりを捨てざるを得ず、直接取引の割合はアパレルメーカーから仕入れる衣料品や、契約農家から仕入れる野菜など生鮮食品を中心に55%に留まった。45%は、卸売業者45社との間接取引となり、加工食品や飲料、日用雑貨の大半がここに含まれた<sup>215</sup>。結果、納入業者は1600社に上った<sup>216</sup>。なお、直接仕入が可能であった生鮮食品、電気製品、服飾品については、他店よりも圧倒的な安さで仕入れることができる商品もあった<sup>217</sup>。特に生鮮食品は、グローバルレベルで取引があるドールが日本国内の契約農家からの生鮮食品を供給したため、有利な調達が可能となった<sup>218</sup>。

グリーンフィールドによる進出では、店舗数がある一定の規模になるまで直接取引が進まないであろうことは自明の事柄である。また流通経路が比較的長いといわれる日本市場では、難易度はさらに上がる。そのため進出時には日本企業と組んで出ることを検討し、ダイエーとの提携を交渉したが叶わなかった。その時点で直接取引を可能にするような施策、あるいは直接取引によるコスト削減に見合うような施策について手を打つべきであったといえるが、そこまでの行動は見られなかった。

#### 5.7.3. 店舗直送を想定した店舗構造

メーカーから店舗直送でストックは一切なし、メーカーがパレットごと店舗に配送し、パレットで納品、 Gondola の下にパレットごと入れて販売するというやり方、すなわち、大量仕入れ、大量販売、店頭での商品補充作業の軽減という好循環を回すというカルフルの手法にもとづき、店舗の構造が作られていたため、実情と異なるようなちぐはぐな部

分も存在した。

例えば、レシービングヤードは非常に広く作られていた。3、4のプラットフォームを備え、金網で仕切られていた。検品作業中にトラックを引き留めておくような構造になっていた<sup>219</sup>。陳列棚も、幅50cmに奥行1mといった、他国で利用しているような巨大な棚が採用されていた。しかしながら棚については、後ろの方の商品に埃が溜まるほどの回転率悪さ、膨大な在庫量につながったため、すぐに棚のサイズの見直しがなされた。

## 5.8. 店舗オペレーション

### 5.8.1. 店舗主権のインストアマーチャンドライジング

バイヤーが販売計画に沿って商品を確認し商談を行うが、その後の発注、売場作り、プロモーションは店舗の権限となる。そのため商品部が出してきた商品構成（商品とその販売比率）を、数字責任とともに変更することができた。なお先述のとおり、店長とシニアマネジャーの会議で、商品の販促が協議・決定されるので、店舗はその合意内容に沿って行動する。

店長は、店舗のディビジョンマネジャーの意見を聞き、売上と利益に寄与する商品を取り扱う。したがって、バイヤーは、商談した販売数量や販促を提案することはできるが、店舗に強制することはできなかった。

なお進出当初は、店舗ごとに単独交渉、単独仕入を行っていた。店長がすべての商談を行い、自店の売上、利益、販売価格を管理した。台湾でも最初は店舗仕入を行っていたが、エリアが広がり、店舗が増えた結果、ある程度共通で販促や品ぞろえを行う必要性が出た段階で、商品部が作られた。最初から商品部があった日本は異例であった。

店舗では陳列や売価も変更することができた。もともと、売価設定の変更は、システム上の制約からも本部でしかできなかったが、それを店長が承認すれば変更できるように、権限もシステムも変更した。その結果、例えば販促でたくさん余っている商品があると、値段を変えて、エンドに積んで在庫を処分することができた。また「この商品があったら他の商品を展開するのに邪魔だ」とか、「これを見切っても今の利益には大きな損益を与えない」というような場合、店舗でその商品を見切り、新しい商品に変えて拡売することで、売上や利益の向上を目指すことができた。商品が欠品して入ってこないときに、棚の中身を入れ替えて調整し、対処するといったことも、店舗の裁量で行うことが許された。

レイアウト、POP、デコレーションなどインストアプロモーション（ISP）も、すべて一国一城の主である店長の裁量で決定することができた。大々的な改装は社長の承認があるものの、通常のレイアウト変更であれば店長がいくらでも好きに変えることができた。また、ウォルマートに見られるような企業統一の販促物は存在せず、各店が自店の状況に合ったPOPを作成した。また、デコレーションチームが各店舗に常駐しており、店ごとにアレンジした装飾を施した。

カルフルーはビジュアルマーチャンドライジングを得意としており、大量販売のためのポ

リユーム陳列、特に通路マーチャンドアイジングのノウハウに長けていた。それに倣い、メイン通路とサブ通路に、通路陳列（島陳列）で大量に商品を並べ、デコレーションが施された。この通路マーチャンドアイジングのノウハウについては、カルフル・ジャパンの店舗を引き継いだイオンでも取り入れられたという。

なお、多箇所陳列については、基本的には行われなかった。というのも、ストラクチャー（5.7.6 参照）に多箇所陳列の発想自体がないためであり、顧客の混乱を防ぐだけでなく、陳列する従業員の混乱をも防ぐというメリットがあった。従業員が混乱せずに陳列を行えるということは、オペレーションコストの低減につながることであり、カルフルにとって重要な要素であった。

しかしながら数年後には、日本の市場に合わせて、多箇所陳列で需要喚起が行われるようになり、レジ前陳列などから徐々に導入されていった。初期の段階では、フランス人のマネジメント層に理解してもらうために日本人スタッフは膨大な労力を要したという。大手のネスレ、キャドバリー、ロッテの 3 社と交渉し、レジ前陳列を計画したり、他のスーパーの状況を見せたりすることで、トップと交渉し、少しずつレジ前の陳列を定着させた。しかしながら結局は、陳列プロモーションの実施はフィーの徴収につながった。のみならず、店舗が工夫して高粗利商品を陳列し、利益に結びつけるという日本的な行動にまでつなげることは難しかった。

#### 5.8.2. セリングパワーの源 単品大量陳列

ゴンドラのエンド陳列は、消費者の目につきやすく、売場効率が高い場所であるため、有効活用することが求められる。例えば、ゴンドラ内の商品や新商品、キャンペーン商品、戦略商品などを陳列し、大量陳列、関連陳列、情報提供などを行い、当該エンドやゴンドラの売上増進を図る。近年 GMS、スーパー、ホームセンターなどで大量陳列が目につくが、商品の改廃やブランドが多く、消費者の要求が高い日本では、ニーズ喚起や関連購買を促し、見て回る楽しさを演出するような提案型陳列は依然として有効である。そのため、エンドに特定のテーマあるいはカテゴリーを設定し、ニーズを喚起するような情報提供を行い、POP やボードで飾りつけ、関連商品を陳列し、テーマやカテゴリー全体の拡販を図ることは、多くの小売企業にとって重要な手法となっている。

カルフル・ジャパンでは、ゴンドラのエンドだけでなくメインアレイ（正面入口）および定番売場でも、単品大量陳列によるプロモーションが実施された。多箇所での大量陳列展開が、カルフルのセリングパワーの源の一つとなっているのだ。

まずエンド陳列は、1 ヶ月の販売期間を標準として実施された。1 エンド 1SKU のボリューム陳列と天井から吊り下げた大きな POP により、高い視認性を発揮した。月間売上予算は店舗の全体予算の 15%前後で、月間で約 7000 万円と売上金額が大きいために、リベート契約にもとづくメーカーの協力体制のもとで実施された<sup>220</sup>。そのため消費者視点で陳列されるというよりも、メーカーにとって売りたいものを売りたい時期にリベートを取って大量

に陳列してあげる、という性格を帯びていたという点は否めない。しかしながら消費者は好意的に受け止めており、2003年2月の日経流通新聞の調査では、「商品を高く積み上げる陳列」について、43%が「楽しい」と答えている<sup>221</sup>。

メインレイ陳列は、金曜日から翌週日曜日までの10日間の販売期間を標準として実施された。幅広い品ぞろえと圧倒的な安さを訴求するプロモーションであり、ボリューム陳列で大きなインパクトを演出するものであった。これによりお客は、店舗に入った瞬間から買い物の楽しさ、ワクワク感を感じることができた。代表的な企画としては、ワインフェア、世界のお水フェア、バレンタイン・デーなどがあった。売上予算は店舗全体の7%前後で、10日間で約1000万円の売上が見込めたため、取引先の協力も得やすかった<sup>222</sup>。

最後の定番売場での単品大量陳列は、各売場責任者が日毎や週単位で売り込む商品を決め、発注量の調整や原価交渉をバイヤーに依頼し、売場ごとに持っている売上予算を確実に達成するために実施したプロモーションである。売上予算は店舗全体の18%前後で、定番品の販売と同じくらいの売上構成比を占めた。

エンドに単品を大量陳列すること、またメインレイや定番棚にも単品のボリューム陳列を行うことは、カルフルが日本に持ち込んだ革新的な手法であった。しかしながら、過去の実績データや売場責任者の能力・経験の不足からプロモーション売場を維持するための発注精度を維持することが難しく、売れ筋商品の品切れや売れ行き不振商品の在庫過多という問題も発生した<sup>223</sup>。

### 5.8.3. 全自動発注システム

日々の発注は、自動発注システムにより行われていた。店舗ごとに発注タイミング（在庫点数）が設定され、その点数まで商品がPOSを通過すると、自動的に発注が掛かる。そのため、他店・自店・全店の販売実績データ、季節指数、気温・天候、地域の行事などを考慮する余地がなかった。自動発注をしたくない場合には、システムの設定を変更すれば良いが、止め漏れを起こせば結局発注されてしまう。そのため店舗では、商品がもっとほしい、フェース数をもっと広げたいと思っても、本部設定数が少ないため、いつも品切れや欠品を起こしている商品がある一方で、売れ行きが悪く、見切って販売しているのに、本部設定数が多すぎる商品もあった。これを変更するためには、本部へ申請する必要があり、機動的な対応を行うことが難しかった。また賞味期限切れなどで商品を廃棄する場合には、POSを通らないため、在庫を処分したという処理をシステムに対して行う必要があった。これは、システムが発注量を推奨し、各種データや状況を勘案して最終的に発注者が数量を決定するという、半自動のシステムに慣れている日本人にとっては、逆に煩雑に感じられた。

### 5.8.4. 上意下達型の店舗オペレーション

もともとカルフルの店舗スタッフの労務管理手法は、さほど高スペックではない人材

を活用し、店長を頂点とした集権体制の中で、上意下達で仕事を進めていくというものである。アジアでも、大量の安い労働力を背景に店舗運営を回している。したがって、組織の上のレベルには権限を大きく委譲するが下のレベルには権限が委譲されない、というのがカルフルの特徴であるといえる。したがって本社派遣者は当初、パート従業員に一方的に命令をすれば動くだろうと考えていた。他のアジア諸国で通用したという事実も、その考えを助長していた。

これに対して日本では、パート従業員といえども学歴が高いことも多く、それだけ給料も高い。そのためパート従業員等非正規社員の役割の向上（基幹化）<sup>224</sup>が進んでいる。このようなギャップがさまざまな問題を引き起こした。

1号店のオープン当初は、予想以上の来客により、オペレーションに大きな混乱を生じたことは、報道でも大きく報じられた。特にレジ処理がうまく回らず<sup>225</sup>、お客を1時間も待たせる事態が生じた。アジアの店舗ではサッカー（レジの袋詰担当者）を大量に投入し、一人でレジから袋詰めまでを行っていたため、お客自らが袋詰を行う日本の場合に比べ、2、3倍の時間が掛かっていた。日本ではそこまでサッカーの人数を投入できないにも関わらず、レジ詰めまで行う同様のオペレーションを行ったために、レジ処理が回らなくなってしまった。さらにレジスターも使い慣れたアジアの機種を持ち込んでおり、日本の競合品がどれだけ早くレジ処理を行うことができるのかという研究も足りなかった。その結果、オープンからしばらくの間、日本人スタッフは日々お客の苦情の山を受けることになった。そのため、多くのパートタイマーが辞めてしまったという。結局、幕張店オープン後1ヶ月間で、200人も的人员が不足してしまい、それを日雇い派遣で埋めるという状況であった。

その後、南町田、光明池を出店した頃までは混乱続きで、修復するのに手一杯だった。そこから1年程出店がストップしたため、1号店オープンの1年前からやっていた基礎固めを、再びやり直した。なおオープン前の準備段階では、人事的な基礎はほとんどできていなかった。このことは、1号店オープンの1年半ほど前に入った人事の日本人責任者が1ヶ月半で辞めてしまい、その後同ポジションの日本人が不在のままフランス人派遣者が代行していたことにも起因しているといえる。財務の責任者が日本人であったため、そのアドバイスを受けながら派遣者が実行しようとしていた。

なお第1陣の本社派遣者は、韓国や台湾での駐在経験者であった<sup>226</sup>が、2002年くらいからヨーロッパ駐在経験者へと切り替わったという。アジア諸国ではなく先進国でかなり深く経験した人材を持ってこない、いくら同じアジア地域だといっても消費動向や商慣行などが異なり、その成功パターンが日本に当てはまらないということに気づいたためであった。

後に、パート従業員をある程度評価した方が良いとの考えから、他国とは異なり、パート従業員にも評価制度を導入した。パート従業員を安いコストで大量に使うという感覚から、知識・スキルレベルの高い、それだけ給料も高い人材という認識に替わっていった。社長が交代した2002年頃からこのような変化が見られた。

## 5.9. 人事・労務管理

### 5.9.1. 現地化された人事部門

人事部門の責任者は日本人が担当した。進出当初このポジションには当時のプラン通り、日本において人事の世界で名が通った年配者が採用された。その人物が1ヶ月半で辞めてしまったため、その後、1号店オープン時に再度日本人の責任者<sup>227</sup>が採用された。このような経緯から、人事部門のマネジメントは早めに現地化しようとしていた姿勢がうかがえる。なお、人事部長は月に1回開催される経営会議（エグゼクティブ・コミッティー：Comex）のメンバーであった<sup>228</sup>。

日本人部長の下に各店舗の人事マネジャーが属し、さらに給与福利厚生担当マネジャー、トレーニング担当マネジャー、採用担当マネジャーが存在した。各マネジャーには、2、3人がチームとしてついていた。

日本人部長は、人事に関する全権限を社長より委譲されており、人事制度設計を日本に合わせて自由に行うことができた。もちろん基本的な事項、例えば会社のビジョンステートメント（価値基準）などは、有無をいわず導入する必要がある。それ以外のことは日本市場に合わせてかたちで導入を図ることができた。例えば給与制度は業界他社を参考にしながら、外資系企業のため年功序列の部分を除外し、またカルフルの制度を引用し、評価やインセンティブによる支給の割合を増やすといったことが行われた。また接客トレーニングなどは、日本のお客が期待する接客レベルと、他国、例えば中国のお客が期待する接客レベルとは異なるため、日本では基本レベル以上の内容を実施していた。さらに他国で実施した事例を共有することができたため、必要に応じて参考にしたり導入したりすることができた。日本では特に、大きい店舗を運営するに当たってのワークシフトの作り方<sup>229</sup>などを参考にしたという。このようなグローバルレベルでの事例共有は、年2回の人事のグローバルミーティングのコミュニケーションを通じて行われた。

人事面は基本的に、現地の日本人スタッフの手で運営を行い、トップ数人のみフランス人が残るという考え方を持っていた。したがって日本人にも役職や権限が与えられ、例えば商品部では担当部門の販促（イベントやフェア、見せ方の工夫等）を実行に移すことができた。しかしながら、システムの現地化やストラクチャーの変更（商品カテゴリーの修正ではなく、商品カテゴリーごとに並べるという原則の変更）などについては、カルフルウェイを堅持する派遣者の姿勢と組織の体制があった。頑なに保持する部分を保ちつつも、人材の現地化は進められ、毎年フランス人の数が削減されていた。

なおカルフルグループでは、海外派遣者の選定は志願により行われ、派遣者は海外畑を渡り歩くことになる。実際に、日本法人の社長であったゴアハン氏やデュボア氏は中国のカルフルに駐在経験があり、デュボア氏は日本撤退後、上海に赴任している。また、日本撤退時にアジア地区 CEO であったフィリップ・ジャリー（Philippe Jarry）氏は、フランスでのエグゼクティブディレクター、フランス以外のヨーロッパのエグゼクティブデ

ィレクター、アメリカ地域の統括ディレクターを経て就任している。しかしながら流動も激しいようである。また社長が気に入った人材を引っ張っていき、チームのような状態で現地法人を取り仕切るのので、社長が代わるとほとんどのマネジメント層が代わってしまうという問題も見られた。

#### 5.9.2. 英語力を重視した採用

出店準備段階では、商品部や店長候補の採用は、どちらかという本社派遣者の言葉を理解できる人材が集められた。業界経験者の中で英語を話せる人という数少ない人材を集めたため、バイヤーや店長のトッププレイヤーを集められたわけではなかった。

本社派遣者は、自分のやり方でこの国を変えられるという自負を持っており、自分達が言うことを理解してやってくれる人がいればそれで良いと考えていたという。「派遣者にとって、現地スタッフと会話が成り立つかどうかは、自信を持ってローカライズするかどうかの一つのステップになっていたようだ」と日本人の人事部長は述べている。アジア市場を同質だと見ていたことが、この自負の一因であったといえる。他のアジア諸国と同じようにやれば良いという考えを持っていたため、日本市場に適應する必要性をあまり感じていなかった。

結果として、そのような採用方針はうまく機能しなかった。そこで社長が交代した 2002 年頃から、英語力重視の方針を転換し、小売業経験者の採用を積極的に進めた。日本で通用しているトップレベルのバイヤーは採れなくても、上位のレベルの人材を採用しようという方針で、主としてイトーヨーカ堂、イオンにフォーカスして採用が進められた。この時期に採用された日本人のディビジョンマネジャーは、採用されてから半年間、朝の 7 時半～8 時頃から副社長レベルの人物に対して、日本市場に関する情報を提供していたという。

このことは本社派遣者が、カードルと呼ばれる経済エリートであることにも関係するだろう。これは、医師、弁護士、エンジニアなど高度専門職に就いている人たち、企業や官庁などの管理職・専門職を指す就業カテゴリーの一つである。2005 年の段階でフランスの就業人口の約 15% を占め、1982 年から 2005 年までの 23 年間で 2 倍近くと、最も大きく拡大した層である<sup>230</sup>。スーパーなど小売業は、一部のカードルと圧倒的多数の職員層（販売アシスタント、販売作業員など）から構成されている。小売業のカードルは主として店頭で働き、研修マネジャー（初心者研修中）、店頭マネジャー、部門マネジャー、ディレクター（店長・地区長）に分けられる。本部の財務、マーケティング、管理等の職能は、これらのカードルが販売の職能と連結してキャリア形成させることもあるが、多くの場合、専門の高等教育を受けた別の専門家が担う外部化の傾向にある。これは営業（店舗での販売）という職能が最も重視されていることに起因する。カードルの採用基準学歴は、新規採用の場合、バカロレア資格と高等教育<sup>231</sup>での修学である。したがって先のような小売業の経験のない研修マネジャーというレベルが存在する。また、学歴がなくても内部昇進でカードルに就く人もいる。あるスーパーの例では、カードルのうち 6～7 割が内部昇進だという<sup>232</sup>。



このような背景が営業の「専門家」<sup>233</sup>、管理のエリートという派遣者の意識を強固にしている可能性が指摘できる。カルフル・ジャパンのある日本人部門長は、派遣者の商売人としての意識の高さをこう振り返る。「我々は商売人だという話はよく聞きました。いかにして利幅の薄い中でもうけを最大にするかという気持ちは、日本のサラリーマンにはないレベルでした。店舗を自分で運営しているような気持ちで実行しろという社風の中で叩上げられたフランス人は、それを体現しており、そのあたりをマネージするのは大変だったというのが思い出されます」。

フランス人にとって、マネジャー職は専門職であるため、小売業経験はないが管理の専門高等教育を修了している人材をマネジャーに据えることは通常の慣行であり、違和感がないといえる。日本では高等教育の修了者はいわゆる新人として扱われるし、始めから新卒をマネジャー枠として採用することはほぼない。さらに、先述の人事部門の現地化にも影響していると考えられる。営業とは別の専門職としての人事に対する認識が、早めかつ高度な現地化につながったといえる。そして最後に、店長への権限委譲の大きさ（5.6.5参照）も、カードルのキャリアパスによって説明しうる。小売業の管理職・専門職としてのカードルは、営業という職能が重視され、主として店舗でキャリアを積み、最終的には店舗や地区のディレクター（指導的カードル<sup>234</sup>）を目指すのである。店長に本部と同等あるいはそれ以上の権限が委譲されるのが、当然の状況なのである。日本では、本部勤務の前に店舗で経験を積むという傾向にあり、本部の方がより大きな権限を持っている。

### 5.9.3. カルフルウェイの徹底を企図した教育

当初の教育方針は、採用方針にも表れていたように、とにかく「フランス人の言うことを聞け」というものであった。カルフルの文化を深く体得した本社派遣者が、進出先の市場でも、カルフルウェイを貫くことが求められた。現地スタッフが本社派遣者の指示どおりに動くことで、結果的にカルフルウェイが現地市場にも、現地スタッフにも浸透すると考えていた。

基本的に、具体的な行動の取り方は従業員個人に委ねられているため、グローバルで利用されている小冊子「Our Policies」<sup>235</sup>は、価値観や行動指針の大枠を示すものであった。これが従業員に配布され、行動指針となった。例えば、この小冊子を教科書とした教育研修が実施されたり、その内容に沿って成果目標が設定されたり、意思決定や行動の際にバイブルのように参照されたりした。この小冊子は、進出先市場に合わせて改訂されており、日本でも当初は英語版が配布されたが、後に日本語版が作成され、内容も大枠を逸れない範囲で改訂された。

店舗には、日本の大手小売企業並みとはいかないまでも、マネジャーの教育、新任パートの教育などの教育プランや、基本的な業務マニュアル<sup>236</sup>が存在した。カルフルでは、トレーニングモジュールかつ各国の事例集のようなものが、理想像として用意されていた。当時これらのデータはイントラネット化されておらず、CDで送られてきた<sup>237</sup>。もちろん日

本専用のモジュールではないため、言語、内容ともに現地化されていなく、また各国の事例として大量に存在するため、それを各国で精査、調整することが求められた。例えば、パレットの積み方やパレットによる在庫管理、フォークリフトの操作、縦割で天井までの高さの陳列などといった、日本の現状にそぐわない内容が含まれていたのである。それでも初期の頃は、先述の日本人部門長の不在もあり、他の国で行っていたトレーニングをシミュレーション上で行っていた。しかしながら日本専用のモジュールではないため、幕張店のオープン時には、成果を発揮できなかった。

そこで、ビデオの資料をパワーポイントにしたり、英語やフランス語を日本語に訳したりするだけでなく、競合企業での勤務経験がある社員から情報を集め、日本流に変えることで教育資料や教育プログラムを確立しようとした。しかしながら、マニュアルを変えるためには、実態も変えないとならず、なかなか進まないのが現状であった。例えば、天井まで積み上げる陳列を辞めるために、フランスの 200cm の高さの什器を、日本流に 145～165cm の高さにする必要があり、そのために、担当者自ら什器を切ったという話もある。本部でも主として新入社員向けにトレーニングのプログラムが用意されていた。バイヤーであれば、ネゴシエーションのプログラムなどがあった。店舗研修制度などもあったという。シニアマネジャーが必要性を判断し、トレーニングの注文を行っていた。また、世界共通のコンセプトや考え方の教材（ビデオ）については、一部現地化が終了していたため、新入社員や店舗にて使用されていた。

以上のように、教育プランやマニュアルは存在し、皆が実行しているかどうかの管理も行っていたが、徹底できていなかったため、教育プランの存在自体を知らない人も多かった。内容の現地化が遅れたことも、教育が徹底できていなかったことの一因であったといえる。

また一方で、初期段階では特に、店頭の教育を徹底できなかったという事実もある。店頭教育が課題になっていた点は、2001 年 11 月に開催されたカルフルの国際 HR 会議で、カルフル・ジャパンの教育の課題として、実地教育を第一に重視すること、店舗トレーナーを増やすこと、店舗人事マネジャーをストアマネジャーの良きビジネスパートナーとしてトレーニングすることが挙げられていたことから窺える。店頭のスタッフは、スキルや学歴が高くなく、低コストで採用できる人材を想定しており、適切な人材を採用すれば良く、育てていくという体制が弱かったという。そのため、作業も極力シンプルに落とし込んで、誰でもできるような状態にすることを是としていた。そのため、ストラクチャーが棚割の命であり、大量陳列がプロモーションの中心となった。そうになると、トレーニング自体が不要となる。このような状況は日本の多くの小売業が、パートやアルバイトを主要な戦力として位置づけ、教育し、モチベーションを高め、さまざまな業務を積極的に任せている状況と相反する状態であった。

店舗で行われた教育（OJT）の例としては、既存店を経験した日本人とフランス人派遣者から、棚割<sup>238</sup>・陳列の仕方、スキャンや P4 の使用方法、POP の作成方法・つけ方などの伝

授があった。具体的には、お客の動線に合わせた棚割の構成方法、スペースがないように商品をきっちりと詰め込む陳列方法、POPを商品の端に合わせてつける方法などが教えられた。これはフランス人派遣者の経験と勘にもとづくノウハウを、見て覚えるという教育方法であり、言うなれば、フランス人派遣者の暗黙知から現地スタッフの暗黙知を形成するというものであった。そこに形式知や組織知<sup>239</sup>が介在することはなかった。またデコレーションが上手な店舗へ他店舗のスタッフが見学に行くこともあったが、組織的に行われていたというよりも、店長個人の裁量で実施されていた。

結果として、本部スタッフと店舗スタッフとの間で能力、経験、モチベーションレベルに大きな差が生じた。なお、本部スタッフの教育は不定期ではあるが積極的に実施されていたという。

本社派遣者の教育についても触れておくと、日本法人社長にデュボア氏が就任してからは、日本市場へ適合しようとする姿勢が強くなり<sup>240</sup>、派遣者に日本の市場を理解させるための試みも行われた。例えば、フランスから新しい派遣者が来た場合、最初の2週間、日本の家庭のホームステイをさせ、レポートを出させるカルチャートレーニングを導入した。ホームステイ先で、冷蔵庫の中身を見せてもらったり、買い物に付き合わせてもらったりすることで、日本の一般的な家庭がどのような食生活を過ごしているのかを理解するプログラムである。派遣者がどのようなバックボーンを持っていようと、日本は別物という認識が必要だと考え、派遣者全員にそのようなトレーニングを課したという。

#### 5.9.4. 部門長裁量が大きい評価・昇給制度

各国における上級管理職（キー・ジョブ）の評価は共通の人事フォーマットにもとづいて行われるが、それ以下のポジションでは、グローバルレベルで共通の人事制度<sup>241</sup>や評価基準は存在しなく、各国独自の方法に任されていた<sup>242</sup>。そのためカルフル・ジャパンでは、直属の上司の判断が評価・昇給の基準となっていた。また、英語による面談のため、英語力の影響も大きかった。人事部は人事面のサポートのみを行い、採用・評価には直接関与していなかった。

年俸制を取っていたため、年1回の面談で年俸額が決定された。面談時には、目標に対する成果の達成度合いにもとづき、金額の交渉が行われた。ディビジョンマネジャー以上は期末に特別賞与が出るが、それも交渉対象であった。その際に、人事部門が作成したフォーマットを利用することはできたが、それが共通様式として利用徹底されていたわけではなかった。例えば、目標管理のためのマネジメントシート（業績指標、達成水準、手段・方法を目標設定し、達成度を数値で評価するもの）、営業数値達成度評価表（予算をベースに営業の結果数値を客観的に評価するもの）、パフォーマンス・マネジメント・フォーム（店舗において、基本業務について、個人の成功要因と目標を確認し、それぞれに対する評価を4段階で行うもの。同時に、個人の強み・弱み分析、キャリアデベロップメント希望の吸い上げなども行う）などのフォーマットが存在した。

昇給やボーナスのベースは総額として決められており、それらが部門ごとの売り上げ比率で配分され、昇給の原資となった。その原資内で、ディビジョンマネジャーが各自への分配割合を決定した。

他方、「Our Policies」にも、「責任を果たせなかったり、目標に対してパフォーマンスが大きく乖離したりする場合には、離脱（Departure）の可能性がある」と記載されているように、パフォーマンスが出せない人材に対する対応は、非常に厳しかったようである。退職勧告なども行われていたという。

商品部の評価基準は主に実績数値であった。担当部門の売上、利益や、改善に対するパフォーマンス、全体的なパフォーマンスなどが指標となる。何が評価基準となるかは、シニアマネジャーの裁量であった。例えばあるバイヤーであれば、予算のフィーに対する達成率が、重要な評価基準となっていたという。さらに会議のときの提案や発言、積極的な行動なども加味された。ただし、限られた時間の中で、与えられた仕事をハンドリングしマネジメントすることを要求されるため、長い時間働くことは評価されなかった。また別のバイヤーは、売上と利益の 2 つの数字目標を達成したかしないかで評価された。このような評価の結果、通常では年収の 1~2%、良い成果を出した場合には、最低でも年収の 5%、多い場合には 15%のベースアップがあった。なお、階級が上がる場合には、15~20%程度昇給した<sup>243</sup>。一方で、下がることはほとんどなく、よほどパフォーマンスが悪いときに限定され、懲罰的な意味合いを持っていた。下げ幅は 15%程度であった。

またヒューマンリソース部門は、職務規定にもとづいた基本業務内容と 1 年間の短期的目標とが設定され、その 2 本柱を年初に合意して評価を行った。後者については、店舗のオープンがあれば、採用担当者はどの時期に何人の採用ができているか、トレーニング担当者であればオープンまでのトレーニングスケジュールができているか、給与福利担当者であれば年金制度の改定と新制度の導入ができたか、などが目標として設定された。

店舗では、接客、店舗メンテナンスなどの「営業」、教育、コミュニケーション、リーダーシップなどの「人事」、品ぞろえ、ビジュアルコントロール、プロモーションなどの「商品」、予算・実績管理とアクションプランなどの「数値管理」、分析思考、顧客志向性、対人影響力、指導力の「業務遂行能力」が評価項目として設定されていた。各従業員はそれぞれの項目について達成しているかを確認するとともに、達成のための目標を設定した。評価者はそれぞれの項目について、従業員の個々の功績を評価した。

給与制度は、日本の競合他社のものを参考にし、カルフルと日本の大手小売企業の制度との折衷で作られた。年功序列の部分を外し、仕事に応じた給与部分を増やしたり、仕事に焦点を当てた評価を行ったり、インセンティブを膨らませたりするなどといった点は、カルフルの制度から引用された。そのように決められた金額が、本部であれば市場価格と比較して、店舗であれば競合店と比較して、大きな乖離がなければ良いとされた。なお本部社員や幹部については、年功の影響があり、仕事や役割そのもので、日本企業との給与水準の比較ができないため、日本で操業する外資系企業の水準を意識しながら決定され

ていた。

異動に関しては、人事部の力が弱く、店長や部長に権限が委譲されていた。各人の能力、部門の人員ニーズなどに応じて、部長間で異動の調整を行うのである。異動の調整に際しては、従業員の意向が考慮され、その人が何をしたいのか、どうなりたいたいのかが常にヒアリングされていた。オファーに対して飲むか飲まないかを聞いてから異動を行うため、希望に反した人事異動は行われなかったし、希望すれば社員へ登用されたり、好きな部門へ異動したりすることもできた。

## 5. 10. 組織

### 5. 10. 1. 分権を基本とした権限構造

カルフルは本社・子会社レベルでも、本部・店舗レベルでも分権を基本としている。そのため日本法人の社長には、日本でビジネスを行うために必要な権限は、投資（＝出店）権限以外、すべて委譲されていた。

役員は、社長、営業本部長、商品本部長、財務本部長であり、シニアマネジャーは、人事、開発、物流、システム、ショッピングモール、および商品本部 5 部門（生鮮食品、グロサリー、家庭用品・雑貨、家電、衣料品）に配置されていた。シニアマネジャーのほとんどは本社派遣者であったが、人事およびショッピングモールは日本人、物流は日本で採用されたアメリカ人であった。上記商品本部 5 部門には、店舗ディビジョンマネジャーが配置され、上級管理者候補の若手本社派遣者がその任についていた。店長も、初期の 3 店舗はすべてフランス人が着任していることから、日本人スタッフへの権限委譲のレベルはかなり限定的だったといえる。シニアマネジャー以上と店長により、月に 1 回の経営会議（エグゼクティブ・コミッティー：Comex）<sup>244</sup>が開催された。これは、全部門の売上、利益、方針の話をする会議であるが、出席していた日本人は常時 1 名、議題により数人が出席するというように、ほんのわずかであった。

本社派遣者は、当初アジアの駐在経験者が中心であったが、本社が日本とアジアの他国との違いを理解するに至り、先進国で多くの経験を持つ派遣者に切り替えられた。派遣者は勤続年数が長い人が多く、新卒からそのままという人が大半以上を占め、20 年以上勤続している人もかなりいた。カルフルが海外で現地化を推進する上で、カルフルというハイパーマーケットを運営するためのポリシーを現地に根付かせることを重視していた。そこで厳密なマニュアルを用意するのではなく、カルフルやハイパーマーケットの文化や考え方が身体に染みついた派遣者自身が伝え、評価することで、共有意識を醸成しようとした。そのため派遣者の肌感覚として、日本人スタッフとの会話が成り立つかどうかということを人の現地化のためのステップの一つにしていたといわれる。このような暗黙知を重視する文化は、日本の企業に近いものがあるといえる。

ただし分権制の弊害も見られた。各人の裁量を大きくしたため、仕組み・制度による縛りが少ないことによる、効率性の低下である。端的な例が書類の様式であった。各部門・

担当者が独自で作ることが多かったという。もともとの様式が存在しても、それを作り変えていく。そのため様式が多数存在した。

#### 5.10.2. 縦割りの指揮命令系統

業務指揮命令系統はそれぞれの部門で完結していた。各部門では、部門会議と、定期的な個別ミーティングで部下の業務の進捗が確認されていた。

厳密な縦割り組織であり、部門長を通さずに他部門のスタッフに話をするのは善しとされていなかった。部門長を通じて、そこから降りてくるか、あるいは部門長の了承をもらってから話に行くか、どちらかの方法が徹底されていた。またツーレベルディシジョン（上司・部下間での意思決定。自身で決定できない課題や懸案事項でも、1段階上のレベルの上司により認可された場合にはさらに上の職階の許可を得ることなくそれを実施することができるというもの<sup>245</sup>）を基本とし、自分と自分の上司との間のツーレベルディシジョン、自分と自分の部下との間のツーレベルディシジョンで、上下のコミュニケーションの促進と意思決定の迅速化が図られた。このような指揮命令系統の遵守には、本社派遣者がかなり神経を使っていたという。

このような縦割組織、意思決定のルール、企業文化などが相まって、迅速な意思決定が可能な側面があった。店頭のプロモーションなどがその例で、数値が伸びそうな商材の販促のため、改装の実施や売場・什器の投資を行うことに対してすばやく決済が下りたという。

#### 5.10.3. 人的交流によるカルフルグループ内コミュニケーション

カルフル・ジャパンの設立時に、台湾、韓国への派遣が行われたり、台湾で店舗を立ち上げるときに、日本から台湾へ研修目的で人員が派遣されたりした。このように、子会社間での派遣により、教育や情報・知識交換が行われていた。

さらに、部門によってはグローバルレベルあるいはアジアレベルでミーティングが開催された。例えば社長は、毎月香港に本社があるアジアパシフィックリージョンのリージョナルミーティングに出席していた<sup>246</sup>。また人事部門では国際会議が年2回開催された。ここでは、グローバル全体の取り組みやベストプラクティスの共有が行われた。モール部門ではアジアレベルのミーティングが年1、2回開催された。ここではモール・マネジメントに関する情報共有が行われた。なお、カルフルグループの定例会議としては、エグゼクティブディレクター（カントリーマネジャー）レベルで、グローバルミーティング（月1回）およびアジアゾーンミーティング（月1回）が開催され、ファンクションディレクター（HR、トレーニング、マーチャндаイズ、ファイナンス）レベルで、ワールドレベルダイレクターミーティング（年1回）およびアジアゾーンダイレクターミーティング（月1回）が存在する<sup>247</sup>。

ミーティングによるフェース・トゥー・フェイスのコミュニケーションは行われていた

ものの、子会社や本社とのコミュニケーションや情報共有ができるようなシステムは用意されていなかった。グループウェアやポータルサイトのようなものはなく、カルフル本社  
の情報にアクセスするパスはなかったという<sup>248</sup>。

## 5.11. ハード・リソース

### 5.11.1. 土地ありきの店舗開発

チェーンオペレーションでは、店舗フォーマットの標準化が求められる。そのため基本的には、特定の店舗フォーマットに合った敷地を探すという発想になる。しかしながらカルフルでは店舗フォーマットの定義が厳密ではなく<sup>249</sup>、店舗フォーマットのプロトタイプもなかった。そのため、「大きな土地」を確保することを目指した。フランス本国では郊外型立地のため、人口密集地ではなく、広大な郊外の土地から選ぶことができたこと、その立地に合わせて道路を作らせるだけの交渉力を持っていたことなどが、そのような姿勢を形成したと考えられる。

そのためカルフル・ジャパンでは、土地ありきで開発が進められてきた。さらに開発担当者も、もともとスーパーの開発を行っていたというわけではなかった。そのため、「大きな土地が確保できた」ということだけで出店候補地が決定される傾向があり、条件の悪い土地をつかんでしまうこともあった。また、土地ありきで選んだ結果、店舗のサイズがまちまちになってしまい、棚本数がばらばらな店舗ができあがってしまった。

例えば、町田の店舗は狭すぎて適正規模を下回っていたし、狭山や明石は立地条件が悪かった。狭山は、後ろに川が通り、前は渋滞の多い幹線道路が通っているという、前後で商圏が取れない立地であった。

### 5.11.2. 堅持された店舗フォーマットとレイアウト

カルフルは日本でも、ハイパーマーケット業態を展開しようと、店舗フォーマットの変更を許さなかった。日本では、買い物頻度が高いため、大型店舗でワンストップショッピングを行うニーズが少ないということがいわれており、より小型の店舗が好業績を上げる傾向が見られている。カルフル・ジャパンでも、ミドルサイズ（200坪程度）の都市型スーパーの展開が狙上に上っていたという。グロサリーはプライベートブランドを販売し、輸入品を30%程度、惣菜を充実させるというフォーマットを想定していた。この市場は紀伊国屋、明治屋などがカバーしているが、価格が非常に高いこと、またカルフルの惣菜開発能力が高いことから、優位性があると踏んでいた。都市部ではミドルサイズ、郊外では大型店という2形態で、まずはカルフルブランドの定着を図ろうとしたのである。

しかしながらカルフルの役員会は、アジアで展開しようとしているハイパーマーケットのコンセプトから外れることを嫌い、それを許さなかった。日本で新業態が成功したからといって、カルフル全体にとっては意味がないと考えた。ハイパーマーケットという業態は、カルフルのさまざまな小売システムの有機的体系によってオペレーション可能

なものであり、その有機的体系がグローバル展開に当たり海外市場に移転すべきコア技術と考えられていたのである。

またカルフルでは、週末型の買い物需要を満たすという発想が基本にあり、いかに滞在時間を長くするか、いかに買い上げ点数を多くするか、いかに高額商品を購入してもらうか、ということに主眼を置いたレイアウトが採用されていた。そのため、入り口にCDや家電売り場を設置し、動線を伸ばすため、食品売場は店舗の奥に置かれた。また、入り口は1ヶ所に限定され、2階にも商品が並べられた。これらは、日本では異質のものであった。例えば食品売場は、日本では入口に近いところに置かれる。日々の買い物需要を満たすため、ショートタイムショッピングが重視されており、どれだけ短時間にほしい品物を買うことができるかを重視しているためである。お客の買い上げ頻度が高い商品が、最も便利な場所に陳列されるのだ。特に、1000坪を超えた店舗ではいっそう、ショートタイムショッピングが重視された。日本では、郊外型といっても、毎日買い物ができるレベルの規模であり、フランスや世界の郊外型と一緒にできない特殊性を持っているのである。

カルフル・ジャパンでは、フランス側の「滞在時間重視」の考え方を崩すことができず、レイアウトを変えることはできなかった。変更できたのは大局に影響を与えない些細な事項であった。入り口を一つにし、一方通行でぐるっと回って、入ったところからまた出ていくというレイアウトだったが、入り口を2つにすることで回遊性を高めた。また、催事場というこれまでカルフルの概念上まったくなかったスペースを作り、お歳暮、お中元の陳列を開始した。さらに、日本の行事に合わせたチラシ、販促なども実施した。エスカレーターの向きを変えたり、カートのサイズを小さくしたり、警備員を立たせないようにするなどといったことも行われた。

### 5.11.3. 輸入品で賄われた備品

什器については、3店舗目以降は、日本の企業から購入したが、それ以前は輸入品が多く使用されていた。最初の幕張の店舗では、すべて輸入品が使用されており、スロープはドイツのシンドラー社から調達し、ガラスが割れてもドイツから取り寄せるというような状態であった。そのため、交換に1ヶ月を要した。一度、新しい売場を作る際に、フランスの什器と同様のものを日本で作らせようと思積りを取ったところ、予算に見合わない高さだった。そのため、しばらくは輸入品でまかっていた。

レジや集金の仕組みは当初かなり遅れており、幕張では、エアーシューターを使って伝票やお金を集める設備を一部持っていた。レジも海外から持ち込んだもので、足し算のレジしかなく、打ち間違いをしても返金ができず、レシートを持ってサービスカウンターに行くことになり、それが非常に多くて対応しきれなくなっていた。そのようなレジを利用する理由は、従業員の不正を防ぐためであった。マイナスキーがあることで、キャッシャーが金額をごまかせるという発想があり、従業員の不正に対しては厳密な防衛策を講じていたのである。南米など途上国と同じような意識で、日本市場に対峙した結果であるとい



えよう。本社派遣者のそういった意識の変革は、実際に経験してみないと納得しないということが多かった。そのため、カルフルが現地に導入すると決めた手法については、変革することが難しいか、あるいは変革するために多くの時間を要した。

#### 5.11.4. 商業施設の価値を向上するモール・マネジメント

ショッピングモール・ディビジョンの目標は、モールの集客力を上げ、テナント収入により利益を得ることである。カルフルでは、構築したショッピングセンターのモール部分や建物すべてを売却し、不動産売買による収益を上げている。建物の資産性は、商業施設としてどれだけ利益が出ているかによって変わるため、モールのマネジメントは不動産価値にとって大変重要な意味を持っている。さらにテナントの構成は、店舗全体の客層を左右するという点でも重要である。

このように重要な部門でありながら、他部門に比べて大きく現地化されていた。例えば、ほとんどのテナントは日本の企業であり、テナント選定、賃料<sup>250</sup>、売上など部門の全責任は日本人の部門長に完全に権限委譲されていた。日本人部門長が出店するエリアやマーケットを理解した上で、業種構成とレイアウトを決め、テナントを決めていく。その際に、本社派遣者から方針の設定はなく、部門長による全体ミーティングでの説明により、承認された。日本人部門長も「商品部は、商品構成、カテゴリーをカルフルのやり方で押さえているなど、大枠を押さえているイメージがあるが、モールはそれがなかった」と述べている。

なおこのポジションには、イトーヨーカ堂でテナント開発部を20数年経験し、ゼネラルマネジャーの役職にあった人物を採用している。日本のデベロップメント業務に精通している人物を採用した上で、権限委譲を行った。したがって商品部のような海外研修も行われなかった。このように完全に権限委譲を行うことができ、また商品部と異なり権限委譲がうまく機能している（モール部門は利益を出すことができていた）理由は、本国と日本とのデベロップメント業務の類似性にあると考えられる。業務の内容、プロセスが似通ったものであったため、上層部では、アウトプットである利益の管理さえ行っておけば、マネジメントが完了したのである。日本人部門長は、社長に対して途中経過を報告したが、社長が一番気にしていたのは、どのくらい利益が出るかであり、それさえきちんと押さえれば、すべてが任されていた。

組織としては権限委譲されていたが、現場では、決定事項の実行がスムーズにいかないこともあった。オープン当初1年くらいは、テナントの位置づけについて、本社派遣者と日本人との間で認識の違いが生まれていた。テキスタイルのマネジャーが競合になると懸念し、ユニクロの出店に反対するような事態も見られた。本国では専門量販店の業態シェアが低かったり、韓国ではテナントにチェーン店が入ることが少なかったりといった状況があったが、日本では専門量販店が強く、チェーン化が進んでいることがこのようなギャップを生んだといえる。

同部門の業務は、テナントの出店依頼・調整を行い、店舗の開店・運用を管理するというものである。5~6名の本部スタッフと店舗配置のスタッフ（各店舗1人、のちに3店舗で1人）とで構成されており、本部スタッフはテナントの出店依頼関係と店舗配置スタッフの取りまとめを行い、店舗に配置されたスタッフは、テナントの運営管理を担当し、テナントやお客からの苦情を解決した。店舗ではストアマネジャー（店長）の部下になるが、業務上は当該ディビジョンのマネジャーの部下であるという、マトリックス型の指揮命令系統を取っていた。そのため、店長の指示を優先するのか、部門長の指示を優先するのか、混乱が生じることもあったという。店長はほとんどがフランス人だったため、コミュニケーション上の問題があったことも起因した。

モール・ビジネスの売上向上の手段としては、運営と販促が中心となる。前者は、良いテナントに入ってもらい、売上を上げてもらうための働き掛けを行うことである。数字が悪ければ、「売上を上げるよう努力してください」、店長の行儀が悪ければ、「店長を変えてください」というように、テナント本社とのコミュニケーションを行う。後者は、モール全体での販促活動の実施である。テナントから販促費を預かり、それを販促活動に使う。今年はこの販促を、こういう媒体で何回行って、こういうイベントをやるということ、テナント総会で1年後まで決めて実施する。当初は、モール単体で実施していたが、販促金が潤沢にあったため、カルフル店舗から共同販促の要望が上がり、全体予算の1割程度、共同で実施するようになった。そのような要望はあったものの、販促活動においても基本的にカルフル店舗からの干渉はなく、独立して行うことができた。

台湾、中国、韓国、タイなど他の子会社とのミーティングが年1、2回実施された。ショッピングセンター型の商業施設が遅れて出現したこれらの国々では、モール・マネジメントがまだ遅れており、知識フローは、どちらかという和日本からこれらの国々へ向く流れがほとんどであった。例えばテナント料について、日本は固定料金、売上パーセンテージ、固定+パーセンテージといういろいろなパターンを利用し、それをうまくシステム化しているが、当時のアジアの国々では新鮮な手法であった。

テナントに関わるカルフルウェイは、テナントはレジの外に置くという点である。5部門の維持を固辞したように、カルフル店舗の売場を縮小し、テナントとして貸し出すという日本人マネジャーの意見は、カルフルウェイにそぐわないとされた。家電や書籍などは、インストアテナントとして（カルフル店舗内に）他社に貸し出した方が売場効率が上がるという話で説得をしたが、テナントはレジの外になくはならないし、5部門は自社で維持しなければならないことから、受け入れられることはなかった。

## 5.12. ソフト・リソース

### 5.12.1. パイブルとしてのカルフルウェイ

本国フランスでは向かうところ敵なしのカルフルでは、競合企業・競合店と競い合うというよりも、「内部的な競争」が価値観として定着していたという。それは組織内のさま

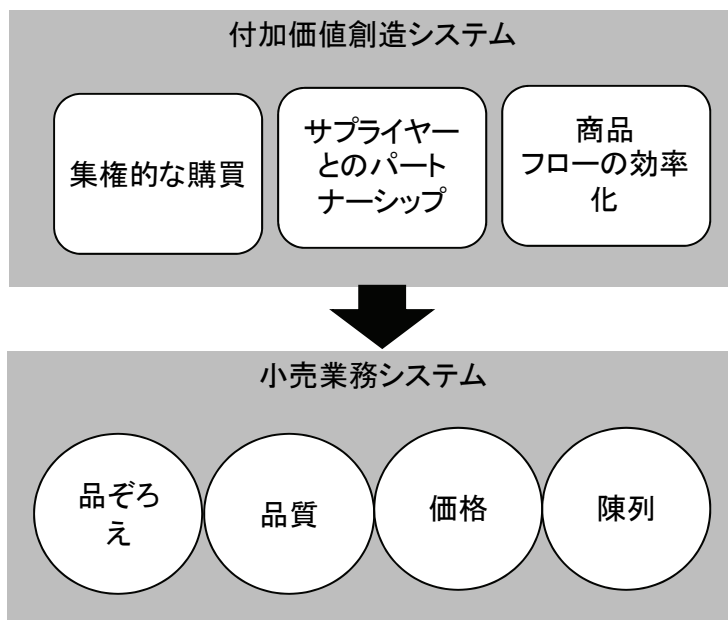


勢と顧客ロイヤルティ、ディスカウント業態としてリーディングカンパニー、ノウハウなど、無形資産に関する記載に多くの紙幅を割いている。ノウハウについては、単純なかたちで表現され、それを伝播・利用するのは人であるとしている。さらにノウハウはプロ根性にその基礎を置くとしており、経験や創造性で強化されるものとなっている。カルフルのやり方は「根性論」であるという言葉を目にするのがあったが、その姿勢がまさにこのポリシーに表現されている。人が経験と根性を通じて、ノウハウを運用し、形づくるのが期待されているのである。一方、有形資産は、売上高および市場シェアの拡大、顧客の快適さや利便性を追求した施設および店舗が挙げられている。店舗に関しては、顧客にとって魅力的な店舗をつくること、調達を集権化することにより規模の経済を追求すること、店舗を標準化することなどが記載されている。実際にこの3点は、あらゆるシーンで強調されることが多く、シンプルであるが故に、遵守しやすいものであるといえる。

次に人的資源に関しては、教育研修や昇進・報酬、コミュニケーションなどが記載されている。中心となる概念は、権限委譲とコミットメントである。権限委譲を徹底し、そのための教育研修も提供する。その代わりに、高いコミットメントを求め、目標に対する達成責任も個人に与えている。そのため、自己の責務に対してコントロールが欠如したり、目標に対してパフォーマンスが大きく食い違ったりするような場合、組織からの退出の可能性が高まるということが記載されているなど、責任の追及が徹底されている点が印象的である。また組織内では、ツーレベルディジションメイキング（自身の上司と部下との間で意思決定を行うこと）を基本とし、他部門へのコミュニケーションは部門長を通じて行われるなど、組織階層上の意思決定プロセス、コミュニケーションフローが厳密にコントロールされていたが、人的構造や意思決定においてその旨が強調されている。

マーチャンダイズに関しては、提供物の価値を左右する要素である、品ぞろえ、品質、価格、陳列が挙げられている。そこで良いものを安く（いくつかの価格ラインで）、買いやすく提供するというのが、基本となっている。例えば品ぞろえは、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、特産品を基準に行われる必要があるとしている。各カテゴリーで、この4つのタイプを品ぞろえすることにより、最も効率的に、あらゆる顧客ニーズをカバーすることができるのである。マーチャンダイズの現地適応は、カテゴリー構成であるストラクチャーに、市場のトレンドや新商品を反映させることで実現させる。価格競争力の維持向上は、回転率の速い商品の価格設定に注意を払い、プロモーションにより低価格のイメージを強化することによって実現される。また陳列に関する意思決定においては、商品部、マーケティング部、店舗の3者が権限を持つとし、本部と店舗の権限バランスが同等であることが示されている。上意下達型のチェーンオペレーションではなく、上下分業型のオペレーションによる市場適応志向が見て取れる。さらに先の4つの要素（品ぞろえ、品質、価格、陳列）を成功させるためのオペレーション面での政策は、集権的な購買とサプライヤーとのパートナーシップ、商品フローの効率化にあるとしている（図表 5-7）。

図表 5-7 マーチャンダイズにおける小売システム



出典：「Our Policies」より作成

最後のファイナンスでは、投資とコストが組織のあらゆるレベルでマネジメントされるべきだとしている。マネジメントの方法は、収益性分析による目標の設定、パフォーマンス分析および手順の監査による実行分析である。この分析においては、時系列の比較、競合企業との比較、部門間の比較、店舗間の比較、カテゴリー間の比較、予測との比較など、比較調査が重視される。

当該冊子は、目標設定や行動の指針として利用された。例えば本部では、通常の業務をこの4分類で分けしていた。プロジェクトの管理、会議の議事録、ファイリングなど、この4項目で分類管理され、各自のパソコンにもこの4つのフォルダを作るように指示された。社内の業務も、自身の業務も、この4つのいずれかに分類されることで、業務がシンプルになり、目的が明確になるというメリットがあった。またスタッフの成果評価においては、この4つの分類について項目が設定されていた。何かを意思決定したり、行動したりする際には、バイブルのようにこの小冊子に立ち帰ったという人もいた。

図表 5-8 The Policies

資産	コンセプト：カルフルのコンセプトはハイパーマーケットであり、店舗によって具現化されるもので	ワンストップショッピング、セルフサービス、無料駐車場、低価格が主要な特徴である
		商品を部門に組み込むことで、顧客の動線を容易にし、購買の効率を上げることができる

ある	販売技術を、販売する商品と顧客ニーズに適応させていく必要がある
	100%満足しなかった顧客は、どの商品、どの店でも返金を受けることができる
顧客への傾聴：企業の成長は、顧客とその満足に注意を払うことによって生み出される	顧客の声に耳を傾けることによって、顧客のニーズ、期待、行動を理解し、予想することができる
	その結果、品ぞろえとサービスを改良し、ショッピングをより便利にすることで、それに対応することができる
	品質、シンプルさ、もてなし、顧客とのコミュニケーションは、顧客のロイヤルティにつながる
イメージ：カルフルは、ディスカウント業態におけるリーダーとして自らを差別化しなければならない	広告は、品質、ディスカウント、近代性、ダイナミズムのイメージを強化することによって、売上を伸ばすことができる
	広告は明確で効果的である。広告は、顧客満足に焦点をあてて実施されるべきである
	各店舗は会社の一部であり組織に統合されていると同時に、その現地環境に溶け込んでいなければならない
	投資は、シンプルさと効率性を追求するために行われる
	カルフル人は、プロ根性と企業の名誉を強化するようなポジティブな精神を、その態度に示さなければならない
ノウハウ：ノウハウはカルフルの重要な資産の一つである	ノウハウはプロ根性から生みだされる。さらにわれわれは、会社の信条を尊重する経験と創造性を通じて、これを強化することができる
	ノウハウは単純なカタチで表現される。皆がこの伝播、利用、保護に参画する必要がある
売上と市場シェア：売上と市場シェアの成長は、どの企業にとっても必要不可欠である	売上と市場シェアの成長は、環境はもちろん、顧客や競合の変化を先取りすることを意味する。いかなる変化も素早く適切な反応を必要とする
	売上と市場シェアの成長は、誰もが新しいアイデアを探求しなければならないことを意味する。ポリシーに従う限り、提案は異常なことになりえる
	売上と市場シェアの成長は、各立地の商業的な魅力の開発を必要とする
店舗：施設や店舗は、顧客の快適さと利便性を第一義に考える	駐車場のアクセスと巡回のしやすさ、店舗内の広く清潔な通路、商品の選びやすさと商品タイプに適した什器、レジやカウンターでの待ち時間ゼロ、顧客サービス（返金）が主要な原則である

		設備は良い状態で維持されなければならない
		顧客、従業員、商品および取り巻く環境の安全性を確保する
		備品の購入、業務の委託は、海外あるいは国内で共同で行わなければならない
		店舗のレイアウト、備品、デコレーションのスタンダードは明確に定められるべきである
人的資源	組織：企業の人的構造は作業組織に左右される。作業組織は、調和と個々人の自己実現を目指す	作業組織は技術的な進歩や業務の特殊性によって進化すべきである
		カルフルは、より顧客サービスに時間を割くことができるよう、効率性を増し、時間を節約するような設備に投資する
		人的構造は販売量と売上高に応じて構築されるべきである
		人的資源政策への投資は、計画された利益分析によって判断されるべきである
	教育研修：自らの技術を磨き、他人を教育することは、以下のような理由から大変重要である 専門的スキルの強化、カルフルの価値の体現と共有、カルフルの文化の普及と充実化	職務、部署への配属前に教育研修を実施する
		トレーニングはマネジメントの責任であり、その実施に当たっては、多くの場合マネジャー自らが管理を行う
		教育研修は各個人の能力開発とキャリアの進展に貢献する
	昇進：すべての社員は、与えられた職務を遂行して目標を達成し、状況に適応して革新を実行する限りにおいて、カルフルでのキャリア開発が約束される	昇進は、企業の必要性に応じて、個人の要望を踏まえながら決定される。昇進に当たっては、職種および地理的な異動が必要となる
		内部昇進が奨励される
		店舗での仕事の経験は昇進にとってプラスである。外部からの採用は、ノウハウを強化する
		自己の責務に対してコントロールが欠如したり、目標に対してパフォーマンスが大きく食い違ったりするような場合、組織からの退出が早まる
	報酬：給与はカルフルの成果および国の社会経済状況に応じて変動する	責任の増加は、昇給のスピードと額に比例する
報酬は、結果と成果によって調整されなければならない		
マネジメント：カルフルのマネジメントスタイル	誰もが、自身の目的を達成すること、および自身のパフォーマンスを評価するための手段の決定に関わることができる	

	は、権限委譲、信頼、統制を原則とする。さらにスタッフの参加、動機、意思に依存している	自己表現が奨励される
		スタッフの評価が重要となる
		グループの成功が奨励され、促進される
		常に比較することがパフォーマンスの総合的向上に役立つ
	相互作用：カルフル人はどのような役職であっても、相互作用を常に意識すべきである	顧客への注視は、創造性を高める。さらに積極的な対応を可能にする
		新しいアイデアが投入され、テストされ、評価される。その推進に当たっては、ツーレベルディシジョンメイキング（2つのレベルの意思決定）で管理される
		いかなる新しいアイデアも、その国の組織的なルールに従う必要がある。新しいやり方やコンセプトの変更は国レベルの承認が必要である
		承認されたプロジェクトは、協力し、即座に実行に移すべきである
		一貫性が求められる
		小さな失敗は許される
コミュニケーション：内部のコミュニケーションにより会社はよりダイナミックになれる。その効率性が成功にとって重要なカギとなる	<p>情報は簡潔、正確でかつ信頼性の高いものでなくてはならない</p> <p>情報は迅速に伝達されるべきである</p> <p>各人が伝達する情報の正確性に責任を持つべきである</p> <p>各人が必要な情報を得ることができる</p>	
マーチャンダイズ	品ぞろえ：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
		標準的な品ぞろえには、最低価格とカルフルブランドが含まれ、店舗のサイズに応じて変更される
		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
	品質：カルフルは、競合企業との差別化のために品質を最も重視する	商品の品質はさまざまな段階でチェックされる。商品の選択時、レシービングヤードでの受け入れ時、店舗での陳列時である
カルフルブランドのアイテムは品質、安全性、価格の面で完璧でなくてはならない		
品質の差別化によって、顧客ロイヤルティを獲得しうる		



<p>価格：商品の価格は、顧客の興味とロイヤルティに着目して決定される。例外的に、その場所に合わせて調整することができる。価格設定は、全体的なプロセスを最適化する</p>	<p>価格の競争優位を維持するために、特に回転の速い商品（センシティブアイテム）に注意を払う</p>
	<p>全国的なプロモーションは最低価格での交渉が鉄則である。さらに特別なディスプレイで目立たせ、顧客ロイヤルティと売上高の増加を図る。定期的に、特定期間実施され、大量に販売する</p>
	<p>市場機会とディスカウント、価格調整、プロモーション、サービスの機会を獲得するよう努める。それにより発生した利益は即座に投資されるべきである</p>
	<p>全国的なプロモーションは、プライスイメージ（ディスカウント）を強化するために実施される</p>
	<p>グローバルなプロモーションは、グループのシナジーを強化し、ローカルなプライスイメージを強めることができる</p>
<p>陳列：商品の配列は、顧客の購買を促進し、店舗のレイアウトを最適にするものでなくてはならない</p>	<p>陳列はフレキシブルでなくてはならない。商品、季節性、顧客の流れに応じて変更される。さらに、全体的な消費動向を考慮に入れる</p>
	<p>陳列に関する意思決定は、マーケティング部、商品部、店舗の間で行われる</p>
	<p>商品は店舗の雰囲気をつくる 陳列において、ボリューム感とオファーの明確さを第一とする各アイテムは探しやすく、手に取りやすくなければならない プロモーションのアイテムを前面に打ち出す</p>
<p>購買：本部商談やグローバルレベルでの商談は、よりよい購買条件を引き出しうる</p>	<p>商品部はバイイングに特化し、店舗は販売に特化する</p>
	<p>どのレベル（海外あるいは国内）の交渉でも、購買条件の最適化が重要である。そこで得られた有利な条件は、カルフルのディスカウンターとしての地位を強化しうる。さらに利益率を改善し、商売上の創造性を増すことができる</p>
	<p>サプライヤーには、購買力と保証金が必要である。購買量は販売可能性に応じて決定される</p>
	<p>カルフルは交渉に当たり、販売量と利益率を上げるため、戦略的なサプライヤーとのパートナーシップを模索する</p>
<p>商品フロー：商品フローの管理に常に取り組みなければならない</p>	<p>物流面での効率が、商品の品質、店舗の生産性に大きな影響を及ぼす。最も良い仕入れ原価を可能にするような流通経路を選択すべきである</p>

		在庫レベルは販売量によって調整され、在庫は輸送ゾーンに保管され、品切れが起きてはならない
		損失に対して皆が責任を負う。損失の理由を常に分析し、それを避けるためにすばやく行動すべきである
		ITは意思決定を容易にし、促進する。さらに繰り返しの業務をなくし、マネジメントを支援する
ファイナンス	目標：すべてのマネジャーは、売上高と結果（価値）に関する目標の達成のためにあらゆる手段を講じなくてはならない	目標は戦略と整合性をもち、以下の点を考慮すべきである 変化する地場および国内環境 国の位置づけ ベンチマーク
		組織の各レベルで承認された目標の達成が、その国における最終的な成果目標の達成につながる
		各マネジャーはマネジメント報告書に従う必要がある。目標は当然達成されるものとして位置づけられる
	投資：いかなる投資も計画された利益率分析によって評価される必要がある	投資は、中期的な視野で行われる必要がある。投資によって売上が増え、利益率が改善される。その結果、ディスカウントのイメージが強化される
		繰り返される投資は最適化され、新規の投資は詳細まで分析されなければならない
		いかなる投資決定においても、現在価値が考慮されなければならない。除却に伴う損失は例外的なことであり、正当なものではない
	コスト：物流費は可能な限り抑えなければならない。物流費に影響を与えるような意思決定は、事前および事後に評価される必要がある	新しい設備を選ぶ際に、利用者の意見を考慮に入れなければならない。比較調査を行った後、購買は国際レベルあるいは国内レベルで集約化される。新しい設備の導入により、生産性が改善され、オペレーションコストが削減されなければならない。その次に、投資採算性が管理される
		すべてスタッフがコストを管理する必要がある
	マネジメント：マネジメントはシンプルかつ柔軟で効率的でなければならない	設備の状況や顧客の安全性および快適さに影響がない限り、オペレーションコストの増加は売上高の増加以下に抑えなくてはならない。
		予算と実績の乖離は可能な限り早く調査、分析される必要がある。そしてその乖離を解消するために、即座に組織的対応が取られなければならない

い。さらに小売活動に適し、現実に沿ったものである必要がある	実行段階では、誰もが IT と比較調査を適切に活用することにより、日々のマネジメントを最適化すべきである
	「Charte de Gestion (Charter Management) 」は、パフォーマンスの比較を体系化することに役立つ 組織のあらゆるレベルが、収益可能性を重視すべくコントロールされる。このため、機能横断的な連携が必要となる
手順：手順は形式化される	手順により、企業のオペレーションの一貫性と信頼性が保たれる
	監査を通じて、手順が実際に適応されているかどうか管理され、経営の信頼性が高められる

出典：Carrefour. *The Policies*

### 5.12.2. 社員と顧客により配慮した「Our Policies」

カルフルのポリシーを集約した小冊子「the Policies」を日本市場に適応させたものが、「Our Policies」である。これは「the Policies」を日本語に訳し、内容も日本市場に合わせた修正が加えられているものであった。よりステークホルダーを意識した内容構成になっており、特に社員（＝私たち）と顧客に対する配慮が強化されている。

その例として、社員の共通認識の礎となる、ビジョンやミッションにより多くの紙幅を割いている点が挙げられる。「世界のビジョン」の項目は英語版にはない項目であるが、これを冒頭に入れることで世界の状況とその調和の必要性を述べ、地球市民であるグローバル企業の役割として、環境保護の重要性を前面に押し出している。また英語版では、ミッションの内容として、顧客満足、社員の意欲、効率性、市場シェア、ビジネスパートナーとのシナジーの 5 つを挙げているが、日本語版ではそれを各ステークホルダー（顧客、社員、株主、パートナー、取引会社、国や地域社会）に対する使命として整理・分類し直している。その結果、英語版では 5P だった「ビジョンおよびミッション」の内容が、日本語版では、18P に及んでいる。

次に指摘できるのは、「私たちのポリシー」と「顧客に関するポリシー」という項目が新たに作られているという点である。英語版では、ミッション、ポリシー、ストラテジーの 3 つの関係が強調されているが、日本語版ではその内容が、一つ目のポリシーである「私たちのポリシー」という項目に記載されているため、その関係性よりも、ポリシーの実行の必要性を強調した構成になっている。また英語版では顧客は「資産」の一つとして扱われ、この項目内で言及されているのに対し、日本語版では大項目として別立てされ、資産と並列に扱われている。

そして最後に、組織や全体を重視したものから、個や他者の利益を重視したものに、ニュアンスが修正されている。例えば、英語版では明確に記述されている責任や目標を果たせなかった場合の「離脱 (Departure) の可能性」については、日本語版では削除されてい

るし、マーチャンダイズの項目では、取引会社との Win-Win の契約構築について新たに小項目が設けられ改めて強調されている。

以上のように「the Policies」は日本語に翻訳されるだけでなく、日本市場に応じてその内容、表現が変更された。

### 5.12.3. 職務規定と監査による業務コントロール

「the Policies」の小冊子と合わせて導入された形式知は、職務規定（job description）である。これにより、職務の内容と手順が世界で統一化されていた。さらに世界共通のチェックリストにもとづき、監査を行うことで当該規定の徹底を図った。

内部監査は、グローバルリテラーによる海外子会社のコントロールにとって、有効な手段だといえる。海外オペレーションのアウトプットを管理するだけでなく、プロセスを管理する手段として監査プログラムを持ち込み、監査を通じて移転された技術（手順等）の適用状況を確認し、業務の標準化を図るというものである。カルフル・ジャパンでは、本社業務、店舗業務に関わるすべての財務およびオペレーションが、監査対象となっていた。なお進出当初は、金銭（レジ、入金、金銭集配）および商品（納品、返品、引き渡し、配送）の入り口から出口までが監査対象として重点を置かれており、それらの流れを最も重視していた。

以上のように、職務がグローバルで標準化されている一方で、業務内容が細部まで規定されておらず、本部や店舗の幹部が口頭で作業場の指示を出すため、従業員の対応にばらつきがあるという問題も存在した<sup>251</sup>。標準化のためには国による違いを削ぎ落とす必要があるため、シンプルかつ抽象的な内容にならざるをえない。それを活用する側が同じような意思決定と行動を取らなければ、対応にばらつきが生じることはやむを得ない。そこで2002年7月に、細部を明確にするなど、日本独自の業務指針を導入することで、問題に対処した。

カルフルポリシーや職務規定は、カルフルウェイの枠組みをかたち作る役割を果たした。それを実際に運用したり応用したりするための方法は、カルフルウェイが身に染みつけている派遣者達によって、オフィシャル（トレーニング）またはアンオフィシャル（日々のコミュニケーション）に植えつけられた。その方法は、組織的な意思決定の結果として決定されたもの（＝形式知）というよりも、派遣者個人の意思決定によって行われているといえる。組織としては、カルフルウェイの枠組みのみを制度化しているに過ぎない。実運用は個人のやり方に委ねられているという点はいろいろなところで散見され、これもカルフルの一つのカルチャーであると指摘できる。

さらにカルフルは、派遣者からのカルフルウェイの移転を基本に据えているが、現地スタッフによるカルフルウェイの現地適応化をほとんど期待していないことも指摘できる。この姿勢は、初期の採用方針にも表れている。すなわち、流通、小売業の経験をさほど問題にせず、逆にサプライヤーの経験者や語学ができる人材を採用した。このような

人材であれば、派遣者の言うことをきちんと理解し、実行することができるし、白紙に近い状態から、カルフルのマインドセットを植えつけることができると考えた。初期の採用担当者は、「ダイエーやイトーヨーカ堂、イオンのマインドセットを持っている人をカルフルのマインドセットに変えるのは大変なので、小売業の経験はまったく問題にできなかった」と述べている。

## 6. 考察

### 6.1. 小売システムのコア変数

第5章の議論をもとに、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 6-1 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。このように整理すると、ギャップの存在いかんに関わらず、移転行動が実行されていることが見て取れる。同社の場合、自社が統制できない要因で移転を断念せざるを得ない場合を除き、基本的には移転する方針が採られていた。この点が、カルフル・ジャパンのケースにおいて特異的に観察された事項ではないだろうか。

図表 6-1 カルフル・ジャパンの小売システムとその文化コアおよび環境コア変数

文化コア			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
マスマーチャンダイジング	MDの分業	付加価値創造システム	・明確な職務規定 ・リベート慣行	・バイヤーへのMD業務の集中 ・曖昧な職務規定	・バイヤー経験が豊富なスタッフ	・小売業経験者の不足	移転→廃止	・業務分担方法の違いに対する認識の欠如 ・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	・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

			集中化					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	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品改廃が少ない</li> <li>商品選択のし易さを重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品の多様化・改廃の多さ</li> <li>消費嗜好の多様性</li> <li>需要喚起を重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル水準の低い店舗スタッフ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小売業経験者の不足</li> </ul>	部分変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストラクチャーの日本市場への不適合</li> <li>陳列台帳の欠如</li> <li>重要カテゴリー・商品の欠落</li> </ul>
	インスタプロモーション	小売業務システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗主導</li> <li>リポート制</li> <li>長期販売</li> <li>エンターテイメント性に対するニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部主導</li> <li>需要喚起の慣行</li> <li>商品の多様化</li> <li>エンターテイメント性に対するニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗主導</li> <li>ノウハウ、専門チームの保持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗主導</li> <li>ノウハウ、専門チームの保持</li> <li>大きな裁量に慣れたバイヤー</li> </ul>	移転	<ul style="list-style-type: none"> <li>バイヤーの交渉力の低下</li> </ul>
	単品大量陳列	小売業務システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>リポート制</li> <li>長期販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メーカーの支持</li> <li>消費者の支持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型店舗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型店舗</li> </ul>	移転	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤー視点の陳列</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確な職務規定</li> <li>カードル制度</li> <li>店舗商談</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>曖昧な職務規定</li> <li>本部商談</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗への分権</li> <li>大型店舗</li> <li>大きなセリングパワー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部集権に慣れたバイヤー</li> </ul>	移転	<ul style="list-style-type: none"> <li>バイヤーの交渉力の低下</li> <li>バイヤー業務の変更の必要性</li> </ul>
	上意下達型指揮命令系統	付加価値創造システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>安価で豊富な労働力</li> <li>明確な職務規定</li> <li>カードル制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高価な労働力</li> <li>曖昧な職務規定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル水準の低いパート従業員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃金と意識が高いパート従業員</li> </ul>	移転→変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>裁量の少なさから生じる混乱と不満</li> <li>離職</li> <li>コストと業務のアンバランス</li> </ul>

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 ・卸売業務の包摂	・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 ・ブランド 力の欠如	・グローバ ルな店舗ネッ トワーク	・プロダクツ オブワール ドカategori ー	移転	・「輸入品」と しての位置づ け ・不良品率の高 さ
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

### 6.1.1. 移転された小売システム

そこで移転された小売システムの一例としてフィーを取り上げ、どのようなギャップが存在し、その結果どのような問題を生じたのかについて見てみたい。

カルフルーにとって日本はアジアの中の一市場ではなく、非常に特殊な市場であったが、特に商売のやり方（ビジネスモデル、何を以って利益を上げるか）において、本国市場とのギャップは大きかった。カルフルーも日本の小売企業もコストの圧縮努力を通じて収益性を高めるのは同じだが、日本では原価の引き下げによる粗利の向上を目指す一方で、カルフルーではフィーの徴収を通じて利益の向上を目指した。そのため他国のカルフルーでは、リベートが利益に占める割合が 8 割にも上ることがあったという。カルフルー・ジャパンではリベートが占める割合が利益の数%であった。

商売のやり方に違いが生じる原因として、流通構造の差異が挙げられる。フランスでは小売業の集中化が進んでいるが、各企業は購買グループを形成しており、その単位で見た場合、集中化の度合いはさらに高まる。そのバイイングパワーを背景に、圧倒的な交渉力を保持しているのが、フランスにおけるカルフルーなのである。さらに、プロモデス（Promodés）の買収により卸部門を傘下に収めるとともに、中小小売店に商品を供給するキャッシュ・アンド・キャリー業態も運営している。卸機能をも担うことで、サプライチェーン内での主導的立場を一層強化している。日本は小売業の集中化が進んでいなく、卸売企業が重要な役割を担う卸 MD が定着した市場である。したがってサプライヤーに対する交渉力は、歴然の差があるといえる。そのような交渉力を背景に、メーカーと直接取引を行い、継続的な協力関係を築く。精緻化されたフィー（リベート）制度により、メーカーに対して販売・プロモーション活動の対価を徴収していく。これがカルフルーのビジネスモデルとなっている。

また、サプライヤーとの関係だけでなく、競合業態との関係も重要な要因である。ハイパーマーケット業態は、食品・非食品の幅広い品ぞろえを特徴としている。フランスではこの点が、食品を中心としたスーパーマーケット業態に対して、品ぞろえ上の大きな差別化となっている。しかしながら日本では、スーパーマーケットの食品の売上比率が低く、非食品部門の売上、特に衣料品の比率が高くなっている<sup>252</sup>。このようなスーパーマーケットが非食品を強化してきたという事実は、品ぞろえ面のハイパーマーケットの優位性を削ぐ一因となっている。また、スーパーマーケットとディスカウント・ハウスの同時流入と岡田屋の戦略的推進がもたらした総合スーパー（GMS）業態の発展も、同様の意味を持つ。ハイパーマーケットと同様の品ぞろえを GMS が実現しているため、日本におけるハイパーマーケットの優位性は相対的に弱められてしまう。このことも、フランスと日本におけるカルフルーの交渉力の差を生み出している。

次に、商品サイクルの違いも一因といえる。フランスの商品サイクルは日本より長く、そのため、一商品に対して、長期間の契約にもとづき長期間の場所を確保し、大量に陳列することが主流になっている。また、商品の改廃による棚の入れ替え機会が少ない分、プ

プロモーションを積極的に行うことによって売場の変化をつける必要もある。大量陳列マーチャンダイジングにおける優れたノウハウを保持していたり、店舗にデコレーションチームを持っていたりするのも、このような背景に起因するといえる。したがって商談では、新商品の新規取引のための交渉が少なくなり、その結果、原価の交渉よりもプロモーションの交渉に多くの時間を費やすことになる。プロモーション活動に対する対価はリベートであり、商談ではリベートをいかに多く徴収するかが交渉内容となる。

日本の場合は、商品の改廃に応じて陳列スペースの変化が生じるため、メーカーに対する陳列スペースの配分が主要な交渉対象となる。交渉材料は、採用予定の複数の商品の取引条件であり、各商品は、(カテゴリーごとに異なるが) 四半期から数年の単位で新商品が出たり、リニューアルされたり、通常商品の規格を若干変えたり、パッケージを変えたりして期間限定あるいは販路限定で発売される企画品の数も尋常でない。そのため、原価や採用の有無、取引量に変化が生まれる機会が多々生じる。メーカーは、ある商品ではかなり良い条件を出して、他の商品ではその分、利益が取れるような条件で取引してもらうなど、自社の複数の商品のバランスを取って交渉することになる。その上で、採用された商品のプロモーションに関する商談は、より短期的な視野で、より短いスパンで行われる。したがって商談の内容としては、改廃する多数の商品の取引条件の交渉が重要となり、取引全体で見た場合の利益額が重視される。プロモーションのためのリベートは、メーカーにとっては販促費として位置づけられ、商品を拡売するための経費として、小売企業にとっては協力関係にあるベンダーから得られた臨時的収入として捉えられる傾向にある。さらにカテゴリーによって、メーカーがどこで利益を出しているかという構造が異なるため、交渉の原資や交渉のタイミングが異なる。例えば、ビール会社などは予算がケース数で設定されているため、金額ではなく、ケースをどれだけ売るかが最重要課題となる。そのようなやり方を取っている飲料会社や食品会社に対しては、通常のようにリベート契約をしてから約束した数量を仕入れるのではなく、先にたくさん仕入れてからリベートの交渉を行った方がスムーズに進む。このように、取引条件の交渉において、カテゴリーの特性も考慮する必要がある。日本市場では、あくまで原価の交渉が主体であること、またリベートありきの交渉がうまく進まない場合があることが指摘できる。

最後に、法制度の差異である。フランスでは、大規模小売店の優位性の乱用を防止するために、ガラン法およびその起源となる法律により、仕入価格以下での販売が禁止されている(4.3.3 参照)。その結果、仕入価格に差がつきにくくなり、メーカーと小売企業との交渉対象は、取引価格から条件付きリベートや協賛へと変化していった。日本では、不当廉売は独占禁止法で規制されているが、事業者が採算が合うと考えて設定した価格が違法とされることを懸念し、事業活動に影響が生じる可能性をできるだけ少なくするために、価格設定についての経済合理性の有無を判断基準としている<sup>253</sup>。廉売の対象となった商品を供給することによって発生する費用と価格との比較により判断されるものであり、仕入価格以下での販売を禁止するものではない。必然的に小売企業間の競争は、いかに有利な仕

入価格を実現するかに左右される。しかもそれは、先述の商品の多様性と改廃の多さを一因として、複数の商品の粗利バランスを取っていくという粗利ミックスの考え方を取る。

以上のようなギャップが存在する中、フィーという付加価値創造システムが日本市場に移転された結果、バイヤーのフィー獲得への傾倒とその結果生じた原価低減努力の欠如、メーカーの反発、品ぞろえの劣化という問題が生じた。

#### 6.1.2. 現地適応された小売システム

ストラクチャーと呼ばれる商品カテゴリーも、カルフルの小売システムにおいて、付加価値創造を担う技術の一つである。これもフィーと同様、日本市場に移転された。ストラクチャーが機能する背景として、以下のようなものが挙げられる。

まず、大量の低スキル労働者の存在である。フランスやアジア諸国でカルフルは、そのような労働力を低コストで採用することにより、広大な店舗の店頭業務を回している。そこでは業務区分が明確に規定されており、さらにそれぞれの業務を単純化することにより効率化を図っている。日本では、多能工化し、店舗スタッフの裁量を大きくすることで、高い賃金をカバーする。パート社員が販売実績や在庫状況、天候や近隣でのイベントなどを判断して発注判断を行ったり、売れ行きや在庫を見て補充棚と補充商品を判断したり、販売実績、在庫、利益を勘案して棚割、品目、数量の変更を行ったりする。したがって日本の労働力は、ストラクチャーの運用を想定した場合、高スペック、高単価となってしまう。カルフルの従業員一人当たり売上高は2011年で2463万円（1ユーロ125円で計算）だったが、日本の総合スーパーの平均は、2763万円（2008年）<sup>254</sup>となっており、単純比較はできないものの、およそ日本のGMSの労働生産性がカルフルのそれを上回っていると考えられる。

次にストラクチャーの構成根拠となっている消費者のディシジョン・ツリーが、実態を反映している必要がある。しかしながらカルフルのストラクチャーにおけるディシジョン・ツリーと、日本の消費者のディシジョン・ツリーとが異なるカテゴリーが存在した。カルフルのストラクチャーでは、カレー粉が甘口、中辛、辛口という味の切り口で分けられていたが、日本ではハウス、エスビーなどのブランドで括る方が馴染みやすいといったことがその一例である。さらに日本では、嗜好の多様性、商品の多様性などが原因となり、同じカテゴリーでも複数のディシジョン・ツリーあるいは商品分類軸が存在するということが指摘できる。そのため店頭では、同じカテゴリーでもさまざまな切り口によって商品が陳列され、それが需要を喚起し、店舗間の差別化要因にもなっている。カルフルのストラクチャーは、各カテゴリーの売上構成や成長率、目標SKU数などについて、各国でマーケティング会社を利用して徹底的に情報収集し、各国の市場構成と本国のカテゴリー分類との比較を行った上で作成される。カルフル・ジャパンでも市場調査を行い、日本人の担当者により作成されたが、初期の頃の採用方針が小売業の経験重視でなかったことから、日本の市場に則した構成になっていたとは必ずしも言えない状況になっていた。

またストラクチャーの考え自体が、各カテゴリーについて複数の分類軸を許容しないものとなっていた。結果としてカルフル・ジャパンのストラクチャーと日本の消費者のディジョン・ツリーとのギャップが生じてしまった。

また陳列が持つ役割の違いもストラクチャーの移転を困難にした。カルフルではコンビニエンス性が求められ、「商品の見つけやすさ」が重視された。プロモーションも単品大量陳列で行われ、特定商品の「目につきやすさ」で店頭の演出を行っていた。他方日本では、「商品の見つけやすさ」を否定するものではないが、「需要を喚起する」という発想が強い。そのため、多箇所陳列、提案型陳列（「運動会」など特定のテーマを設定し、棚を陳列・演出していくもの）、情報提供（レシピチラシの設置など）が積極的に行われる。先述の商売のやり方の違いも関係している。店頭のプロモーション活動を展開し、対価としてのリベートで利益を上げていく発想に対して、日本では棚単位、カテゴリー単位での利益率を上げていくという発想であり、そのため単品を販売する意識よりも全体の販売を強化しようとする意識が高い。ストラクチャー制度は需要喚起という面でデメリットがあったのである。

このようなギャップがあるにも関わらず、ストラクチャーは移転された。正確には、ストラクチャーの構造自体は現地適応すべきものとされており、それが実行されたが、担当者の採用方針など、プロセスに問題があった。その結果、さまざまな問題が生じた。商品部が作成した棚割を重視せず、フランス人店長が陳列を変えてしまったり、陳列台帳が重視されなかったり、重要カテゴリー・商品が抜け落ちてしまったりといった問題であった。

### 6.1.3. グローバル化のメリットを発揮すべき小売システム

小売業は、製造業に比べ、グローバル企業の配置と調整のメリットが生じる活動が異なる。製造業では、バリューチェーンの各業務を特定の地域に集中させることで規模の経済や範囲の経済を生じさせたり、各業務の配置を調整することでサプライチェーンを最適化（例えば延期と投機）したりする。さらに輸出・輸送を利用することで、いろいろなマーケットに供給することができる。

一方小売業では、サービスの提供と消費の場所とタイミングが一致する必要があるため、規模の経済や範囲の経済、サプライチェーンの最適化を発揮する活動が限定される。その活動とはバリューチェーンにおける支援活動（調達、開発、人材、システムなど）であり、主活動の各フェーズでは、配置と調整のメリットを発揮しづらい。

カルフル・ジャパンでは、グローバル企業として配置と調整のメリットを発揮しうる小売システムを移転することができなかった。その例として、プライベートブランド (PB)、IT システム、人材について見ていきたい。

調達活動における PB の活用は、グローバル企業にとって大きな差別化要因になる。海外で生産・販売している PB を進出先市場で販売することはもちろん、進出先市場で開発・販売した PB を逆にグローバルに展開することもできる。カルフル・ジャパンで取り扱わ

れていた PB は、フランス企業ならではの品ぞろえを期待した日本の消費者から好評を博し、次第に取扱いの幅が拡大された。日本市場においてカルフルの PB は、「安い輸入食材」という優位性を持っていたのである。しかしながら PB は「プロダクツ・オブ・ワールド」という輸入品のカテゴリーとして括られ、一ヶ所にまとめて展開されたため、各カテゴリーの品ぞろえの一つとして陳列されたわけではなかった。そのため非日常の商品としての位置づけを脱することができなかった。このことは日常に利用する商品のワンストップショッピングを実現するハイパーマーケットにとって、PB が主軸の商品とはなりえなかったことを意味する。また、発注した輸入食材が入ってこなかったり、数量が違っていたり、期日に間に合わなかったり、容器にクモの巣が張っていたりといった、管理面での問題も生じていた。輸入食材の仕入先であるフランスやイタリアの企業とのコミュニケーションがなかなかうまく取れないという状況もあった。また店舗数が伸び悩んだことから、日本向けの PB の開発も進展しなかった<sup>255</sup>。

次に IT システムについては、日本市場に移転され、日本独自の基準（取引先データ交換通信手順である JCA 手順、全銀手順）への対応も行われた。しかしながら、グローバルレベルで統合するメリットよりもデメリットが散見された。移転されたシステムは、カルフルのアジア子会社で利用されている基幹システムである、パシフィック 4（以下 P4）であった。取引先との発注処理に影響する部分への適応は行われたものの、日本語へのローカライズや日本の商慣行に対する適応は行われなかった。例えば、タイムサービスの設定ができない、値引きができないといった問題が放置されていた。値引きが必要な商品については、別の商品として登録するという苦肉の策で対応したという。また集計データについては、システム上で常に閲覧できるようになっていなく、人手による集計作業に頼っていた。P4 からのローデータの抽出にはかなりの時間を要したため、日々の売上データは翌朝の 9 時、10 時に担当者の PC のアクセス上で取り扱い可能になり、そこから BDD がクエリによるレポート（カテゴリー売上、チラシ掲載アイテム売上等）を週次で作成していた。クエリは BDD の上司に当たるフランス人派遣者が作成したという。この派遣者は学生のインターンであったため、当然小売業の経験はなかったという。なお、細かいデータ（単品の店舗ごと日ごとの売上等）についてバイヤー自身が確認できるような簡易なインターフェースは提供されていなかった。個別の要求にもとづくデータは、BDD にデータを抽出・加工してもらい、確認するかたちになっていた。以上のことから、サーバスペックやシステム機能について限定的な投資しか行われていなかった様子が窺える。

最後に人材面について見てみると、現地法人のマネジメント人材、現地スタッフの教育、ベストプラクティスの共有において、グローバル化のメリットを発揮していた。日本法人のトップは二人とも中国市場でのマネジメント経験者であり、その他の本社派遣者もアジアや海外での豊富な経験を持った人材であった。海外畑の人材は海外市場を渡り歩き、知識や経験を蓄積し、現地市場で活用していくという体制となっている。ただし派遣された現地法人社長に全権が委譲されているため、本社のコントロールは厳密とはいえない<sup>256</sup>。カ

ルフルウェイの移転が、本社派遣者の主観・能力に左右されてしまう可能性がある。しかも本社派遣者は社長および主要メンバーがチームで移動する傾向にあるという。その点でも、現地法人の本社派遣社長の意向・方針の影響が大き過ぎるといえる。また日本進出時の日本人従業員に対する研修には、アジアの他店舗での OJT が行われていた。ヨーロッパで研修を行うことに比べれば、費用的にも抑えることができるし、外部環境のギャップも小さいレベルに留まると考えられる。また部門によっては、定期的にグローバルあるいはアジアレベルのミーティングが開かれ、子会社間のコミュニケーションやノウハウの共有が図られた。

## 6.2. 小売システムの国際移転

以上のようにカルフル・ジャパンでは、小売システムの移転が環境コア変数のギャップの有無とは無関係に、また、グローバル化のメリットを強く追及することなく行われたといえる。

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 の市場調査で取り扱うべき NB 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、ストラテジーの失敗を引き起こす原因になったと考えられる。現地適応のためのストラテジーの策定方法について、より組織的な枠組み規定が必要ではないだろうか。

### 6.2.1. カルフル・ジャパンの小売システム

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（図表 5-1）にカルフル・ジャパンの小売システムをあてはめたものが図表 6-2 である。

まず、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、インスタ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掛ける（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&リピ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（プロダクト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。

図表 6-2 カルフル・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	<b>【技術移転】</b> ・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	<b>【技術選択】</b> ・フィー ・直接取引 ・物流センター	<b>【技術変更】</b> ・IT システム	<b>【技術変更】</b> ・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	<b>【技術移転】</b> ・大型店舗	<b>【技術選択】</b> ・店舗直送 ・5 部門制	<b>【技術選択】</b>	<b>【技術変更】</b> ・本社派遣者
		外部環境ギャップ小／内部環境ギャップ大	<b>【技術移転】</b> ・輸入 PB	<b>【技術選択】</b> ・モール・マネジメント	<b>【技術選択】</b>	<b>【技術変更】</b> ・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 ・インスタプロモーション
--------	---------------------	-------------------	--------	--------	------------------------------------

出典：筆者作成

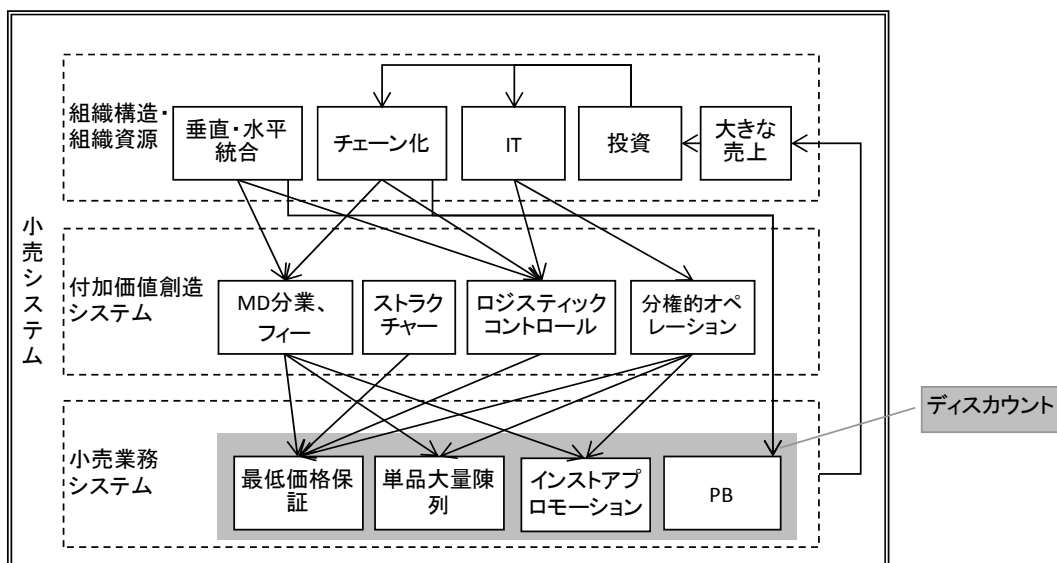
### 6.2.2. 小売システムおよび環境システムに対する分析

最後に小売システムと環境システムについて考察したい。小売システムは小売技術体系を指し、環境システムは環境要因体系を指している（4.5 参照）。

小売システムは組織構造・組織資源、付加価値創造システム、小売業務システムから構成され、各要素が相互に連携し合って成り立っている。

「ディスカウント」というカルフルー・ハイパーマーケットの競争優位を發揮する上で、「最低価格保証」「(プロモーション品の)単品大量陳列」「インスタプロモーション」「PB」などの提供物（小売業務システム）がその源泉となる。最低価格保証は、MD の分業、バイイング特化、フィーの徴収によって有利な商品・価格政策を実行することで実現する。さらにストラクチャーによるオペレーション、ロジスティックコントロール、分権的オペレーションにより、徹底的な低コストオペレーションを追及することにより可能となる。もちろんその背景には、卸機能の包摂、購買グループ、チェーン化（によるセリングパワーの拡大）、IT コントロールなどの組織構造・組織資源の存在が必要である。PB 開発は、セリングパワー等にもとづく交渉力により、協力メーカーが存在して始めて実現できる。このような体系がうまく回る結果、ディスカウントという優位性が大きな売上を叩き出し、それがさらなる組織構造構築、経営資源蓄積のために投入される（図表 6-3）。

図表 6-3 カルフルーの小売システム



出典：筆者作成

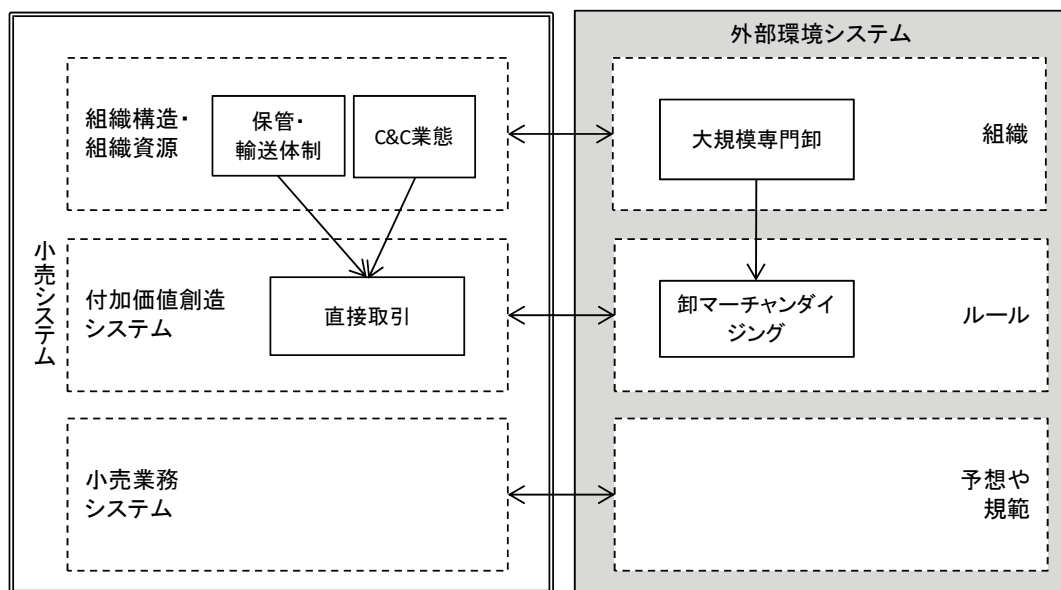
小売システムの移転と変更の意思決定は、この体系を崩す原因となる。カルフル・ジャパンでは、垂直・水平統合やチェーン化がないまま、付加価値創造システムの導入を図ろうとした。この点は、内部環境ギャップとして既述している。体系を維持するように小売システムの移転と変更が行われることが理想的だが、そうでない場合、小売システムのどこが変更され、その結果どこに影響があるのかを分析する必要がある。そしてその結果を、資源投入の判断根拠とすべきであろう。

他方、外部環境システムは組織、ルール、予想や規範からなり、ルールが規則的な行動を指示、認知的システムの共有・行動の調整・情報をもたらす一方、予想と規範はそのルールに従う動機を与える。組織は①ルールを形成し流布すること、②予想や規範を持続させること、③実現可能な行動に関する予想のあり方に影響を与えることによって、規則的な行動の実現に寄与する。そしてそれぞれの要素は、小売システムの組織構造・組織資源、付加価値創造システム、小売業務システムとの相互作用を持つ（4.5 参照）。

この役割を無視して、外部環境の変更を試みることは無意味であろう。カルフル・ジャパンでは、直接取引という付加価値創造システムを実現するためには、卸マーチャンダイジングという「ルール」が変わり、大規模専門卸という「組織」が変わる必要があった。もちろんこれらは一朝一夕には変わらないため、カルフル・ジャパンでは、間接取引を受け入れた。逆に、卸マーチャンダイジングや大規模専門卸という外部環境の変更を目論見るのであれば、買収による卸機能の包摂やキャッシュ・アンド・キャリー（C&C）業態の出店による中小小売業等への卸機能の提供を図るといった選択肢もあっただろう。大規模専門卸が提供する機能を自ら保有し、さらに C&C 業態の出店により、規模の経済性を確保し、直接取引に必要な物量を確保するのである。そうすることで、直接取引が可能となる素地を形成できる（図表 6-4）。

以上のように、外部環境もまたシステム（体系）として把握することが有効であろう。

図表 6-4 直接取引に関する小売システムおよび外部環境システム



出典：筆者作成

### 6.3. 本研究の理論的貢献

それでは最後に、本研究の理論的貢献について検討したい。

本研究は、ケイナック（1986）に代表される比較小売の分析視角を実際の小売企業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 2-12 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。

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。

## 7. おわりに

本稿では、第2章の既存研究のレビューにより設定した分析フレームワークにもとづき、まず第3章で、外部および内部の環境要因が小売企業のパフォーマンスにどのような影響を及ぼすのかを実証研究により明らかにした。次に第4章で、ヨーロッパの小売業態・小売技術の発展プロセスから、ハイパーマーケット業態がどのように構築されたのかということ、さらにどのような小売システム（小売技術体系）を持つのかを分析した。第3章および第4章を踏まえ、第5章では、小売システム移転の難易度（外部・内部環境ギャップの度合い）と必要度（中核的技術かどうか、競争優位の源泉かどうか）により、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（5.1参照）を提示した。さらにカルフル・ジャパンの小売システムの移転の事例を取り上げ、この意思決定フレームワークとの対比を行った。カルフル・ジャパンでは、分権体制にもとづき派遣者に大きな権限が委譲されており、小売システムの移転は派遣されたマネジメント層の意向に大きく依存していた。その結果、小売システムが機能する外部・内部環境について、親会社と日本法人とではさまざまなギャップが存在したが、その有無・多寡に関わらず、マネジメント層の意向にもとづき（分権的に）小売システムの移転が行われていた（第6章）。カルフル・ジャパンの撤退の原因は、小売システムの移転に関わる意思決定が派遣者の裁量に任せ過ぎであり、環境ギャップの対処、小売システムのシステムとしての機能保全に対する配慮が不十分だったため、クリティカルマスの獲得に本社の許容範囲以上に時間とコストが掛かってしまったという点に起因すると考えられる。そこで意思決定フレームワークと照らし合わせ、同社が取るべきだったと想定される行動を提示した（6.2.1）。

本稿の実務に対する示唆は、以下の点にあると考える。まず、小売技術をシステムとして捉えた点にある。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（4.5参照）。

次にカルフル（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）の文化コアと環境コア変数との対応関係を明らかにした（4.1.11 および 4.3 参照）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二者択一の

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。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、小売企業は「グローバル化」することができるのではないだろうか。小売企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れば積む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。さまざまな海外市場でのオペレーションを成功裡に運ぶノウハウ・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・ジャパンがイオン株式会社に全株式を売却し、日本におけるカルフルの営業権を譲渡してから、店舗では図表 7-1 のような変更が実施された。陳列場所・スペースの変更、取扱商品の変更、プロモーション方法の変更、ハードウェアの変更など多岐に渡るが、テコ入れすべき個所は多々あったことが窺える。営業権が移行してから、その店舗の業績が上がったかという点必ずしもそうではないため、このような変更が正解かどうかは別として、現地市場への適応を目論見るのであれば検討すべき選択肢であったといえる。

図表 7-1 イオンへ売却後のカルフル店舗における改革

対象	改装前	改装後
非食品売場	キッチン・食卓周りのカテゴリーと洗剤など高頻度雑貨に分離	日用品として集積し、センターレジ方式に変更

青果	地場野菜売場をレジ外でショップ展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定番の地場野菜売場に吸収</li> <li>・主通路の移動式傾斜平台 10 本の 8～9 本目の間に作業場を設置</li> </ul>
鮮魚		<ul style="list-style-type: none"> <li>・売場内厨房を最小限に縮小、セルフスペースを拡大</li> <li>・対面販売コーナーの設置、量り売り</li> </ul>
惣菜	<ul style="list-style-type: none"> <li>・壁面で天ぷら商品群を展開</li> <li>・洋風メニュー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・壁面で串揚げ 10 アイテムをかご盛りで展開</li> <li>・天ぷらはセミ対面販売方式に変更</li> <li>・和風メニュー</li> </ul>
医薬品	テナントによる展開	自前で開設
プロモーション		週末には 20 ヶ所以上で実演販売を実施
レジシステム	ベルトコンベア式	ジャスコ式
カテゴリー	「グロサリー」「フレッシュ」「アプライアンス」「バザー」「テキスタイル」の 5 部門	「食品商品部」「住居余暇商品部」「衣料商品部」の 3 部門

出典：『日本食糧新聞』2005 年 10 月 14 日およびインタビューより作成

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、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。

それではカルフル・ジャパンの経験から、日本の小売企業はどのような示唆が得られるのだろうか。まず、自社の小売システムおよびそれが成り立つ内外の環境システムを徹底的に分析する必要がある。現地市場におけるフィージビリティ・スタディを実施する際には、日本の環境システムと現地のそれとのギャップを整理することが不可欠だ。その上で、移転の必要性和難易度を確認し、どうすべきかの選択肢を把握する。選択肢の中からどのような手段を取るかは、各社の戦略に応じて決定すべき範疇となる。これまで小売企業の国際化において、自社の小売システムとそれが成り立つ条件（内外環境）の把握、特に後者のそれはあまり重視されてこなかったのではないだろうか。本研究では、その重要

性と、それを実際の意思決定に移すための方向性を提示してきた。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幸いである。



## 付録

本稿の執筆に際して、下記の方々にお話を伺った。2時間程度のインタビューの後、メールにて適宜質問をさせていただいた。

### インタビュー対象者

実施日	氏名	役職	インタビュー時の所属会社
2013年5月（質問票への回答）	サムエル・コー氏	輸入・物流部アシスタント（研修生）→物流部ロジスティックスオペレーションマネージャー	
2013年4月26日（金）	立石実保氏	店舗バザーディビジョンマネージャー→本部バザーディビジョンマネージャー	-
2013年4月11日（木）	大谷啓介氏	商品本部バザーディビジョンマネージャー	KCmitF（事業経営）
2011年6月9日（木）	藤祐二氏	人事部 トレーニング担当マネージャー	フルラジャパン株式会社
2011年5月17日（火）	佐野佳美氏	商品本部 BDD→インポートチーム	ラサールインベストメントマネジメント株式会社
2011年4月27日（水）	山本幸一氏	商品本部 SDD→インポートチーム（加工食品）	マテル・インターナショナル株式会社
2011年4月20日（水）	渡辺友美子氏	人事部	ブルガリ ジャパン株式会社
2011年4月16日（土）	矢野健一郎氏	商品本部グロサリーディビジョンマネージャー	ソイルジャパン株式会社
2010年9月1日（水）	井上英也氏	人事部シニアマネージャー	IHG・ANA ホテルズグループジャパン
2010年8月30日（月）	笠原音三氏	店舗開発部シニアマネージャー	ジョーンズ ラングラサール株式会社
2010年6月3日（木）	末広寿治氏	商品本部グロサリーディビジョンマネージャー	スギホールディングス株式会社
2010年2月3日（水）	水野善夫氏	商品本部テキスタイル	メトロキャッシュア

		ディビジョンマネジャー→内部監査マネジャー	ンドキャリージャパン株式会社
2010年1月28日(木)	坂元泰斗氏	商品本部グロサリーカテゴリーマネジャー	サントリー食品株式会社
2010年1月14日(木)	小野寺誠氏	商品本部 SDD	メリタジャパン株式会社
2009年12月3日(木)	北川信之氏	商品本部グロサリーカテゴリーマネジャー→商品部グロサリー統括マネジャー	スギホールディングス株式会社
2009年12月8日(火)	杉原宗介氏	メトロキャッシュアンドキャリージャパン株式会社 セキュリティマネジャー	現職
2009年11月9日(月)	秋葉昇子氏	商品本部グロサリーカテゴリーマネジャー	ユニリーバ・ジャパン株式会社
2009年10月26日(月)	細野文孝氏	商品本部グロサリーカテゴリーマネジャー→商品部グロサリー統括マネジャー	ネットパイロティング
2009年10月20日(火)	目黒浩氏	商品本部グロサリーカテゴリーマネジャー	ネットパイロティング
2009年10月8日(木)	岡田雅哉氏	商品本部グロサリーディビジョンマネジャー→店舗グロサリーディビジョンマネジャー	ネットパイロティング
2008年9月10日	海江田真穂氏	メトロキャッシュアンドキャリージャパン株式会社 取締役商品副本部長	現職
2004年11月30日	ミシェルラムー氏	カルフル・ジャパン商品本部長	現職

<sup>1</sup> Deloitte Touche Tohmatsu (2013)。

- 
- <sup>2</sup> Deloitte Touche Tohmatsu (2007)。
- <sup>3</sup> 『日本食糧新聞』2005年7月27日号。
- <sup>4</sup> 『日本食糧新聞』2005年7月27日号。
- <sup>5</sup> 今井 (2004a、2004b、2005、2006) 参照。
- <sup>6</sup> Backley and Casson (1976)。しかしながら Casson (1987) では、内部化によって生じる利益が内部化コストを上回れば多国籍化するとし、必ずしも優位性の保持を必要とするわけではないという結果が導き出されている。
- <sup>7</sup> Hymer (1976)。
- <sup>8</sup> Backley and Casson (1976)。
- <sup>9</sup> Hymer (1976)。
- <sup>10</sup> 山口 (1999)。
- <sup>11</sup> 山口 (1999)。
- <sup>12</sup> Ragman (1986)、小島 (1990)。
- <sup>13</sup> Ragman (1986)。
- <sup>14</sup> Ragman (1986)。
- <sup>15</sup> Ragman (1980a)。
- <sup>16</sup> Ragman (1980b)。
- <sup>17</sup> Ragman (1980a)。
- <sup>18</sup> Dunning (1979、1988a)。
- <sup>19</sup> Dunning (1993)。
- <sup>20</sup> 山口 (1999)。
- <sup>21</sup> Dawson and Shaw (1989)。
- <sup>22</sup> 江夏・長谷川・長谷川編 (2008)。
- <sup>23</sup> Barney (2002)。
- <sup>24</sup> 江夏・長谷川・長谷川編 (2008)。
- <sup>25</sup> Luo (2000)。
- <sup>26</sup> 江夏・桑名・岸本編 (2008)。
- <sup>27</sup> Zucker (1987)。
- <sup>28</sup> Westney (1993)。
- <sup>29</sup> 組織フィールドとは、全体として、制度的生活における認識領域を形成する諸組織であり、重要なサプライヤー、資源および製品の消費者、規制機関、さらには自組織と類似したサービス・製品を産出する他組織から構成されている (Westney, 1993)。
- <sup>30</sup> 齋藤 (1979)。
- <sup>31</sup> 植木 (1982)。
- <sup>32</sup> 例えば、安保ら (1991) の「ヒト・モノ」「方式・直接」の区別など。
- <sup>33</sup> 例えば、安保ら (1991) の適用・適応 (ハイブリッド) モデルなど。
- <sup>34</sup> 例えば、Negandhi and Estafen (1965) の環境制約要因、岡本ら (1998) の親会社の戦略など。
- <sup>35</sup> 白石・鳥羽 (2001)。
- <sup>36</sup> 白石・鳥羽 (2001)。
- <sup>37</sup> 田島・宮下 (1985)。
- <sup>38</sup> Kaynak (1986)。
- <sup>39</sup> 白石・鳥羽 (2001)。
- <sup>40</sup> 白石・鳥羽 (2001)。
- <sup>41</sup> 例えば、 $B_{3,2}=f(C_{1,1}, C_{1,2}, C_{1,3}, C_{1,4}, C_{1,5}, C_{1,6}, C_{2,1}, C_{2,2}, C_{2,4}, C_{2,5}, C_{2,6}, C_{2,7}, C_{3,1}, C_{4,1}, C_{4,6}, C_{4,8})$  と表し、影響する環境制約要因を仮定している。
- <sup>42</sup> 青木・奥野 (1996)。

- 
- <sup>43</sup> 青木・奥野（1996）、333 ページ。
- <sup>44</sup> Greif（2006）。
- <sup>45</sup> Boddewyn, Halbrich and Perry（1986）。
- <sup>46</sup> 越後（2004）。
- <sup>47</sup> 向山（1996）を参照のこと。
- <sup>48</sup> Burt（1993）。
- <sup>49</sup> 他には、Yoshino（1966）、Pellegrini（1991）、矢作（2000）など。
- <sup>50</sup> 例えば Root（1987）、Welch and Luostarinen（1988）、Cavusgil（1984）、Johanson and Vahle（1977、1990）、Reid（1981）。
- <sup>51</sup> 例えば Eramilli（1991）。
- <sup>52</sup> Johanson and Vahle（1977、1990）、Reid（1981）、Denis and Depelteau（1985）、Douglas and Craig（1992）、Treadgold（1988、1991）、Welch and Luostarinen（1988）、Eramilli（1991）、Millington and Bayliss（1990）など。
- <sup>53</sup> 川端（2000）。
- <sup>54</sup> Benito and Gripsrud（1993）、Sullivan and Bauerschmidt（1990）。
- <sup>55</sup> Mårtenson（1981）、Bunce（1989）、Salmon and Tordjman（1989）、Treadgold（1991）など。
- <sup>56</sup> 斎藤（1979）。
- <sup>57</sup> 斎藤（1979）。
- <sup>58</sup> 青木（2008）。
- <sup>59</sup> 例えば黄（2003）。
- <sup>60</sup> Goldman（1974、1981）、Kaynak（1985）、Conners, Samli and Kaynak（1985）、Alawi（1986）。
- <sup>61</sup> Ho and Sin（1987）。
- <sup>62</sup> Ho and Lau（1988）。
- <sup>63</sup> 本章は、今井（2009）の内容に修正を加えたものである。
- <sup>64</sup> 産業分類、「Wholesale, retail trade, restaurants and hotels」の数値を利用した。ここには、国連の産業分類（ISIC Rev.3.1）のセクション G および H の産業が含まれる。
- <sup>65</sup> 過去に何度か進出している場合は、最新の進出年からの年数を採用した。
- <sup>66</sup> 高知工科大学の山口信次先生による分析結果にもとづく。
- <sup>67</sup> 特に注記がない場合、出典は Jefferys and Knee（1962）である。
- <sup>68</sup> コア変数に関する一覧は、主として、業態が形成された時点のものをまとめている。
- <sup>69</sup> Dawson（1982）。
- <sup>70</sup> マーケティング史研究会（2008）。
- <sup>71</sup> Gide（1921）。
- <sup>72</sup> Gide（1921）。
- <sup>73</sup> Dawson（1982）。
- <sup>74</sup> マーケティング史研究会（2008）。
- <sup>75</sup> Perrigot and Cliquet（2006）は、フェリックス・ポタン（Félix Potin）が 1844 年に食料品店をオープンし、1860 年に 2 店舗目をオープンしたのが最初としている。
- <sup>76</sup> 白石・田中・栗田（2003）。
- <sup>77</sup> Dawson（1982）。
- <sup>78</sup> Jefferys and Knee（1962）。
- <sup>79</sup> Dawson（1982）。
- <sup>80</sup> 松原（2008）。
- <sup>81</sup> 白石ら（2003）。
- <sup>82</sup> 松原（2008）。

- 
- <sup>83</sup> 白石ら（2003）。徳永（1992）によれば 1852 年にボン・マルシェが定価制度を確立した。
- <sup>84</sup> Perrigot and Cliquet（2006）。
- <sup>85</sup> 松原（2008）。
- <sup>86</sup> 徳永（1992）
- <sup>87</sup> エレベーターの発明は、オーティス (E.G. Otice) が 1833 年にホテルで実験を行い、1854 年に安全装置を発明し、1850 年代以降にホテルや百貨店で採用されることになった。電動エレベーターは 1889 年に登場し、1900 年代の初期には、ヨーロッパや日本の百貨店も取り入れるようになった（徳永、1992）。
- <sup>88</sup> Perrigot and Cliquet（2006）。
- <sup>89</sup> 白石ら（2003）。
- <sup>90</sup> Perrigot and Cliquet（2006）。
- <sup>91</sup> 白石ら（2003）。
- <sup>92</sup> Jefferys and Knee（1962）。
- <sup>93</sup> Jefferys and Knee（1962）。
- <sup>94</sup> Jefferys and Knee（1962）。
- <sup>95</sup> Colla（2001）。
- <sup>96</sup> Colla（2001）。
- <sup>97</sup> 白石ら（2003）。
- <sup>98</sup> Perrigot and Cliquet（2006）。
- <sup>99</sup> Colla（2001）。
- <sup>100</sup> 白石ら（2003）。
- <sup>101</sup> 特に注記がなければ、Colla（2001）にもとづく。
- <sup>102</sup> 徳永（1992）。
- <sup>103</sup> 最初の出店は、兄弟の母がエッセン郊外に小さい店舗を出した 1913 年に遡る。1946 年に母の事業を引き継ぎ、ディスカウントストアの基礎を築いた。1960 年には 300 店舗を所有し、1962 年に Aldi という店舗名を採用した。
- <sup>104</sup> Dawson（1982）。
- <sup>105</sup> 特に注記がなければ Dawson（1982）にもとづく。
- <sup>106</sup> Perrigot and Cliquet（2006）。
- <sup>107</sup> Perrigot and Cliquet（2006）。
- <sup>108</sup> 白石ら（2003）。
- <sup>109</sup> 大型店舗に対する規制の緩和と政府の外国投資奨励政策により、フランスの大規模企業がハイパーマーケット業態を移転したことで、1970 年代後半から発展した。
- <sup>110</sup> 国内企業の業態採用により発展した。
- <sup>111</sup> Colla（2001）。
- <sup>112</sup> Dawson（1982）。
- <sup>113</sup> Dawson（1982）。
- <sup>114</sup> Colla（2001）。
- <sup>115</sup> INSEE。
- <sup>116</sup> Dawson（1982）
- <sup>117</sup> Perrigot and Clinquet（2006）。
- <sup>118</sup> Perrigot and Clinquet（2006）によれば、「セーフウェイ (Safeway) が西ヨーロッパに進出してきた当時の食料品の平均粗利は概ね 20~25%であったのに、セーフウェイのそれは 18%であった。そのため、アメリカのディスカウントストア (ウエアハウスストア) の販売方式を導入し、スーパーマーケットの食品部門とディスカウントストアの非食品部門とをミックスし、食料品は 13%、非食品は 18%、平均 15%の粗利でセーフウェイに対

---

抗しようとしたのが、ハイパーマーケットの出現の動機であった」という。

<sup>119</sup> Perrigot and Clinquet (2006)。

<sup>120</sup> Colla (2001)。

<sup>121</sup> Jefferys and Knee (1962)。

<sup>122</sup> Perrigot and Clinquet (2006)。

<sup>123</sup> 佐々木 (2011)。

<sup>124</sup> アメリカではすでに、1960年初頭の段階で、ワンストップショッピングが食料品店の販売高の90%を占めるほど浸透していた。1939年から1954年の間に、専門食料品店は38%も減少し、1940年代から1950年代にかけて、ワンストップショッピングがそれらに代わり地位を確立していった (Jefferys and Knee、1962)。

<sup>125</sup> Jefferys and Knee (1962)。

<sup>126</sup> Jefferys and Knee (1962)。

<sup>127</sup> Jefferys and Knee (1962)。

<sup>128</sup> Dawson (1982)。

<sup>129</sup> Howe (2003)。

<sup>130</sup> Dawson (1982)。

<sup>131</sup> Dawson (1982)。

<sup>132</sup> Dawson (1982)。

<sup>133</sup> Colla (2001)。

<sup>134</sup> Colla (2001)。

<sup>135</sup> Howe (2003)

<sup>136</sup> 例えば食肉・豚肉の缶詰で49.5%、果物・野菜の缶詰で29%など (コッラ、2004、221ページ・原出典：Nielsen、1994)。

<sup>137</sup> Colla (2001)。

<sup>138</sup> Howe (2003)。

<sup>139</sup> Colla (2001)。

<sup>140</sup> Howe (2003)。

<sup>141</sup> Colla (2001)。

<sup>142</sup> Colla (2001)。

<sup>143</sup> 田島・宮下 (1985)。なお、生鮮食料品の販売で今なお重要な位置づけを占めているマルシェは、「百貨店・バラエティストア」に含まれているため、ここにおける業種店はすべて固定店舗販売を対象としている。マルシェを除いているにも関わらず、一定規模のシェアを維持していることから、中小小売業の生鮮食料品に対するプレゼンスの大きさが伺える。

<sup>144</sup> 田島・宮下 (1985)。1966年に各種食料品小売業の店舗当たり販売額は25万3千フラン、専門小売業は平均で17万6千フランであったが、1976年にはともに315万6千フラン、63万8千フランとなっている。各種食品小売業は12倍、専門小売業は4倍の伸びであり、双方とも拡大しているが、前者の伸びの方が顕著である。

<sup>145</sup> Clarke, Davies, Dobson and Waterson (2002)。

<sup>146</sup> Clarke et al. (2002)。

<sup>147</sup> Howe (2003)。

<sup>148</sup> 中小企業とは、従業員数10人以上500人以下の企業を指す。

<sup>149</sup> 従業員数10人以上の企業の中に占める割合。ヌフシィ (1990)。

<sup>150</sup> 製造の集中化が進展している部門は、次のようなものがある (すべて1987年の数字、出典はヌフシィ、1990)。生鮮乳製品 (上位4大企業が生産の80%以上を占める)、生鮮チーズ (上位3グループが生産の66%を占める)、インスタント・コーヒー (上位3グループで生産の77%を占める)、マヨネーズ (上位3グループで生産の96%を占める)、チ

---

ヨコレート・バー（上位3グループで生産の97%を占める）、調理済み食品（上位3グループで生産の95%を占める）などである。なお瓶缶詰食品は上位3グループが生産の39%を占めるに過ぎないが、流通業者のブランドが市場の41%を占めており、これを含めるとかなりの程度、集中化が進んでいるといえる。

<sup>151</sup> Clarke et al. (2002)。

<sup>152</sup> Clarke et al. (2002)。

<sup>153</sup> Howe (2003)。

<sup>154</sup> 田島・宮下 (1985)。

<sup>155</sup> 田島・宮下 (1985)。

<sup>156</sup> 田島・宮下 (1985)。

<sup>157</sup> 横森 (2002)。

<sup>158</sup> 田島・宮下 (1985)。

<sup>159</sup> 田中・白石・相原・河野 (2010)。

<sup>160</sup> 田島・宮下 (1985)。

<sup>161</sup> 明石 (2005)。

<sup>162</sup> 明石 (2005)。

<sup>163</sup> 1994年にユニ・リーバは、アンテルマルシェを不当廉売で告発している。アンテルマルシェはチラシで卸価格を2.5%下回る小売価格を提示していた (Clarke et al., 2002)。

<sup>164</sup> Clarke et al. (2002)。

<sup>165</sup> Howe (2003)。

<sup>166</sup> 当該フレームワークは、今井 (2003、2004a、2004b、2005、2006) を通じて発展させ、本研究で精緻化したものである。

<sup>167</sup> 2010年時点6373店舗を持つDia (ハードディスカウントストア) 事業は、2011年7月に分離独立している。

<sup>168</sup> Deloitte (2012)。

<sup>169</sup> Deloitte (2012)。グローバルTOP250社の海外売上高比率の平均値は、アジア/太平洋地区10.4%、日本6.7%、ヨーロッパ38.9% (フランス44.6%、ドイツ42.6%、イギリス24.1%)、アメリカ14.3%となっている。

<sup>170</sup> Dupuis, Choi and Larke (2006)。

<sup>171</sup> キー・ジョブ (Key Job) と呼ばれる Group Company Executives (執行役員会を構成)、Executive Directors (国、機能、事業の各責任者)、Regional Directors (各国内地域の責任者) を指す。

<sup>172</sup> カルフル アニュアルレポート (2003)。

<sup>173</sup> Dupuis et al. (2006)。

<sup>174</sup> カルフル アニュアルレポート (2011)。

<sup>175</sup> カルフル アニュアルレポート (2011)。

<sup>176</sup> Goldman (2001)。

<sup>177</sup> Dupuis et al. (2006)。

<sup>178</sup> Dupuis et al. (2006)。

<sup>179</sup> Colla and Dupuis (2002) によれば、臨界規模が問題になる分野は、購買と物流、店舗 (販売前線)、データウェアハウス、EDI、コミュニケーション、人的資源管理、異文化ノウハウであるという。

<sup>180</sup> 日本貿易振興機構 (2003)、佐々木 (2011)。

<sup>181</sup> 三浦 (2004)。

<sup>182</sup> 川端 (2012)。

<sup>183</sup> 川端 (2012)。

<sup>184</sup> 川端 (2012)。

- 
- <sup>185</sup> 当時の為替レート 1 ドル 107 円にて計算。以下同。
- <sup>186</sup> 日本食糧新聞、2005 年 7 月 27 日号。
- <sup>187</sup> 当時の為替レート 1 ユーロ 139 円にて計算。以下同。
- <sup>188</sup> 江夏（2006）、日本経済新聞、2002 年 1 月 9 日号
- <sup>189</sup> 日刊工業新聞、2002 年 5 月 22 日号。
- <sup>190</sup> 日本経済新聞、2002 年 10 月 3 日号。
- <sup>191</sup> 江夏（2006）。
- <sup>192</sup> 日経流通新聞、2005 年 3 月 11 日。
- <sup>193</sup> バイヤーの依頼ベースで作成するもの。例えば、この 1 週間で、このカテゴリで何が売れたのか、この商品は各店舗でどのような売れ行きの違いが見られるのかなど、アドホックなリクエストに応えた。
- <sup>194</sup> 千田・平野、2011 年 5 月。
- <sup>195</sup> 『週刊エコノミスト』2001 年 2 月 20 日号。
- <sup>196</sup> 進出当初は、ダイエーを買収してしまうのではないかと懸念がサプライヤー側にあったため、相当譲歩した値決めが行われていたという。しかしながら、ダイエーの買収は難しいだろうという見方が強まるにつれ、3 店舗目の出店以降から、メーカー離れが起き、特にナショナルブランドから離脱していった。
- <sup>197</sup> このような状況は、大手メーカーのプレゼンスが大きいグロスアリーで顕著であった。大手メーカーが少ないバザーでは、主従的な関係というよりもチーム的な関係構築が可能となり、交渉がしやすい環境だったという話もある。
- <sup>198</sup> 日本食糧新聞、2001 年 6 月 29 日号。
- <sup>199</sup> 最初は禁止されていたが、途中から可能になり、増えていったという。
- <sup>200</sup> 修正は半期に一度行われ、バイヤーに権限があった。
- <sup>201</sup> 当時日本はヨーロッパ産カルフル PB の最大の輸入国であった。なお、2004 年に入ってから、日本で開発した少量パックの飴やジャム、ハチミツなどが登場した（日本経済新聞、2004 年 8 月 26 日）。バザーの開発 PB は 10~15 個ほどあり、アルミホイル、紙コップ、割ばしから、スーツケースなども開発された。PB の強化は、輸入と開発の両軸で行われていた。
- <sup>202</sup> 日本経済新聞、2004 年 8 月 26 日。
- <sup>203</sup> 韓国と同じ設定。韓国では、輸入品 PB を重視していなかったため、日本も同じものと想定し、1%に設定されたという。
- <sup>204</sup> インポートチーム。食品担当には、当初は日本人の責任者を配置。ダイエー出身者など数人が辞めた後、日本的な考え方に精通したフランス人派遣者が担当したという。インポートチームのスタッフは輸入の経験者から構成され、倉庫会社、メーカーなどの出身者であった。
- <sup>205</sup> 輸入品が増えると、その分該当するカテゴリのアイテム数に対するバイヤーの持ち分が減るため競合意識のようなものがあったという。バイヤーとインポートチームとの間の調整が必要であった。
- <sup>206</sup> 『日本食糧新聞』2001 年 6 月 29 日。
- <sup>207</sup> 『日経流通新聞』2001 年 6 月 14 日。
- <sup>208</sup> 『日経流通新聞』2001 年 6 月 14 日。
- <sup>209</sup> CIO <http://www.ciojp.com/casfile/t/4/1043>（参照 2012-3-13）。
- <sup>210</sup> 日経情報ストラテジー、2001 年 2 月 24 日号。
- <sup>211</sup> 日本食糧新聞、2001 年 1 月 22 日号。
- <sup>212</sup> 日本海事新聞、2004 年 3 月 18 日号。
- <sup>213</sup> CIO <http://www.ciojp.com/casfile/t/4/1043>（参照 2013-3-13）。
- <sup>214</sup> 日経流通新聞、2000 年 12 月 12 日。加工食品は旭食品、酒類は日本酒類販売、冷凍食



---

品はナックスナカムラ、日用雑貨は中央物産が納入した。

<sup>215</sup> 日経流通新聞、2000年10月24日号。

<sup>216</sup> 日経流通新聞、2000年10月24日号。日経ビジネス、2001年3月5日号では、グロサリーの直接取引は15%、家庭用品は85%とされている。

<sup>217</sup> 日経トレンディ、2001年4月1日号。

<sup>218</sup> 日経流通新聞、1999年6月1日。

<sup>219</sup> 当初、店舗検品を徹底的に行い、検品作業中にアイスクリームが溶けてしまったり、検品待ちでトラックを何時間も待たせてしまったりという問題が生じた。

<sup>220</sup> 白・加藤・渡辺（2013）。

<sup>221</sup> 日経流通新聞、2003年2月8日。

<sup>222</sup> 白ら（2013）。

<sup>223</sup> 白ら（2013）。

<sup>224</sup> 津崎（2009）。

<sup>225</sup> この問題は、POSの登録漏れにも起因していた。POSの登録が間に合わなかったため、POSを通らない商品が大量に発生したという。商品部では、オープンして3日間ほど、POSを通らない商品を直接持ってきてもらい、システム上に打ち込んでいく作業をしていた。

<sup>226</sup> 2004年1月の段階で、派遣元国の割合はフランス85%、スペイン6%、アルゼンチン2%、台湾1.5%、ブラジル等1%となっており、台湾からの派遣者は近隣のアジア域内にとどまっていた。また中国では、2004年の段階で海外派遣者は約80名にのぼり、そのうち10~15名は台湾から派遣されていた。またフランスからの派遣であっても、マレーシアや韓国での経験を積んだ人物が送られており、現地法人のトップにも、台湾から異動してきた派遣者が就任していた。組織的に、アジアにはアジアの派遣者を派遣するという方針を取っていた様子が窺える（江夏、2006）。

<sup>227</sup> 外資系企業で人事マネジャーを経験した人物。

<sup>228</sup> 経営会議には日本人は人事部長のみが参加。当初財務の責任者が日本人であり、経営会議に参加していたが、早い段階で辞めたため、日本人の常時メンバーは一人であった。

<sup>229</sup> パートタイマーが自分でシフトを埋めていくような仕組み。

<sup>230</sup> 葉山（2008）。

<sup>231</sup> バカロレア資格は大学入学資格試験、高等教育は大学（universités）あるいはグランドゼコール（grandes écoles）での教育を指す。

<sup>232</sup> 葉山（2008）。ただし、1997年のINSEEの雇用調査では、高等教育修了者がカードル全体の66%を占め、1982年の47%からかなり拡大しており、全体としては内部昇進カードルの割合は減少傾向にある。

<sup>233</sup> フランスにおけるキー・ジョブの後継者候補（海外派遣者の対象者となる）は、2004年2月時点で20名おり、そのうちの9名が店舗出身であった（江夏、2006）。

<sup>234</sup> カードルの最上位の職位。

<sup>235</sup> 英文冊子は「the Policies」。

<sup>236</sup> 2002年、アジア域内におけるスタンダードメティエ（Standard Metier）の導入が本国より義務づけられた。これは、店舗オペレーションのすべてを網羅した業務プロセスマニュアルで、月、週、日、時間単位でやるべき業務の詳細が示されている。2代目の社長が導入したが、3代目社長は多様性への対応ができないということで、使用を中断したという（江夏、2006）。

<sup>237</sup> 日本には中国現地法人が作成したカスタマイズマニュアルのデータが収録されたCDなどがあつた。

<sup>238</sup> 2003年後半まで棚割は、店舗において、店長やスタッフの経験と勤にもとづいて行われていた。

- 
- <sup>239</sup> 組織知とは「知識資産」であり、価値創造の源泉となり、持続的なイノベーションをもたらす能力であると定義される（大藪・児玉・谷地・野中、2006）。形式知との違いは、組織知が「非個人依存性」を持つという点にあるといえる。
- <sup>240</sup> ただし2001年の11月に開催された国際HR会議で、派遣者のビジネス文化教育がカルフォルニア・ジャパンの2002年の目標に掲げられており、早い段階で課題認識されていたことが窺える。
- <sup>241</sup> 敢えていえば、本社HRが担当しているキー・ジョブの後継者育成計画が共通の人事制度。
- <sup>242</sup> 江夏（2006）。
- <sup>243</sup> データメンテナンス・集計等のルーチン業務が主となるBDDは、昇給幅は多くて2〜3%、最大で5%程度であったという。
- <sup>244</sup> メンバーは、社長、人事、財務、商品、開発、マーケティングのマネジャーが基本メンバーであり、その他議題に応じて他のメンバーが出席した。
- <sup>245</sup> 江夏（2006）。
- <sup>246</sup> 毎月国を移動しながら開催され、一日半の長さで行われる。宿泊先は当該国の新しい店舗の近くに設定され、店舗見学が合わせて行われる（江夏、2006）。
- <sup>247</sup> 江夏（2006）。
- <sup>248</sup> ただし江夏（2006）によれば、各国で実施されるトレーニングプログラムと問い合わせ先が掲載されているグループトレーニングウェブサイトなど、イントラネットが存在するという。またトレーニングダイレクターが集まるアジアゾーンダイレクターミーティングでは、成功事例をインターネットに掲載するよう呼びかけられているという。
- <sup>249</sup> カルフォルニアのハイパーマーケットの売場面積は、2400から23000㎡と、非常に広範囲に渡る。
- <sup>250</sup> 売上の10%程度、売上が大きければ低い率、売上が小さければ高い率など、売上高に応じてパーセンテージは上下する。
- <sup>251</sup> 日経流通新聞、2002年5月9日。
- <sup>252</sup> 平井（2004）。
- <sup>253</sup> 公正取引委員会 <http://www.jftc.go.jp/dk/futorenbai.html>（参照2013-3-8）。
- <sup>254</sup> 高村（2010）。
- <sup>255</sup> 電子商取引を利用して、OEM商品を販売することがあった。
- <sup>256</sup> 現地法人社長が本社の承認を必要とするのは、資金の要請であり、採算と必要性に関するプレゼンテーションを実施し、本社と交渉し、資金を引っ張ってくる。