

今井 利絵 提出

博士学位申請論文審査報告書

論文題目

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 提出
博士学位申請論文審査報告書

『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』

I 本論文の主旨と構成

1. 本論文の主旨

本論文は、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フレームワークを構築する目的で、執筆されたものである。本論文の提出者(以下、「提出者」という)の問題意識は、以下の2点である。

まず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。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。しかしながら、その分野の研究蓄積は未だ不十分だと考えられる。

次に現地環境適応化やグローバル標準化の議論を、より実践的・具体的な意思決定につなげる研究の必要性である。国際化経験が豊富な小売企業であっても、グローバル化に当たっては、商業先進国への進出や日用品における国際化などさまざまなハードルに直面し、多くの失敗を経験しているのが実情である。本論文は、そうした状況を克服する一助となるような研究となりうる。このような動機を出発点に、次の4つの目的に沿って、提出者は本論文を執筆している。

第一に、企業の外部・内部環境が小売システムの生成および移転に与える影響を解明することである。第二に、企業の外部・内部環境が事業パフォーマンスに与える影響を解明することである。第三に、小売システムの国際移転において、企業が検討すべき課題を整理し、意思決定のフレームワークを構築することである。第四に、失敗の(=逸脱した)ケースであるカルフル・ジャパンを分析することで、上記の意思決定フレームワークを検証することである。

本論文は序章と終章のほかに5章で構成され、以下のような議論が展開されている。

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している。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。さらに本論文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ている。とりわけ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、本論文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の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。

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確認された。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。カルフル・ジャパンでは、分権体制に基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基づき（分権的に）小売システムの移転が行われていた。

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。

以上の考察から、提出者は次のような示唆を小売企業に対して与えている。

小売企業は、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、出自国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となる。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。このような示唆は、研究と実務の架橋を推進する一助となりえる。

2. 本論文の構成

本論文の章立ては以下のとおりである。

1. はじめに
 - 1.1. 研究課題の提示
 - 1.2. 研究の方法と本稿の構成
2. 小売技術の国際移転に関連する既存研究
 - 2.1. 多国籍企業論
 - 2.1.1. 寡占理論
 - 2.1.2. プロダクトサイクルモデル
 - 2.1.3. 内部化理論
 - 2.1.4. 折衷理論
 - 2.2. 国際経営論
 - 2.2.1. 国際経営論研究の類型
 - 2.2.2. 経営資源移動の組織体としての多国籍企業
 - 2.2.3. 制度化理論と国際経営
 - 2.2.4. ネットワーク理論と国際経営
 - 2.3. 国際技術移転研究
 - 2.3.1. 技術移転に関する研究
 - 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
 - 2.3.3. 移転の促進・阻害要因に関する研究
 - 2.4. 比較流通論
 - 2.4.1. 研究課題と3つの研究類型
 - 2.4.2. 経済発展段階と小売業態
 - 2.4.3. 外部環境要因と小売システム
 - 2.4.4. 比較経営論における外部環境要因
 - 2.4.5. 比較制度論
 - 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
 - 2.5.2. 国際サービス研究

- 2. 5. 3. 小売業国際化研究の対象領域
- 2. 5. 4. 動機研究
- 2. 5. 5. 参入規定要因研究
- 2. 5. 6. グローバル行動研究
- 2. 5. 7. 調達国際化研究
- 2. 6. 小売技術の国際移転研究
 - 2. 6. 1. 小売技術の定義
 - 2. 6. 2. 研究類型
 - 2. 6. 3. 一般的経営管理・小売実務技術に関する研究 (a~h)
 - 2. 6. 4. 特殊的経営管理・小売実務技術に関する研究 (i~p)
- 2. 7. 本研究の分析フレームワーク
- 3. 環境要因とパフォーマンス
 - 3. 1. 仮説
 - 3. 2. 変数の設定
 - 3. 3. 検証結果
 - 3. 4. 考察
- 4. ヨーロッパの小売業
 - 4. 1. 小売業態の発展プロセス
 - 4. 1. 1. 独立系小売業
 - 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)
 - 4. 1. 3. 大規模小売業
 - 4. 1. 4. 消費組合
 - 4. 1. 5. チェーンストア (マルチプルストア)
 - 4. 1. 6. 百貨店
 - 4. 1. 7. バリエティストア (大衆百貨店、廉価百貨店)
 - 4. 1. 8. スーパーマーケット
 - 4. 1. 9. ディスカウントストア
 - 4. 1. 10. ショッピングセンター
 - 4. 1. 11. ハイパーマーケット
 - 4. 2. 小売技術の発展プロセス
 - 4. 2. 1. 1950年代
 - 4. 2. 2. 1960年代
 - 4. 2. 3. 1970年代
 - 4. 2. 4. 1980年代
 - 4. 3. フランスの流通業
 - 4. 3. 1. 小売競争構造

- 4.3.2. サプライヤーの交渉力
 - 4.3.3. 法制度
 - 4.4. ハイパーマーケットの小売システム
 - 4.5. 小売システムと外部環境
- 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
 - 5.2. カルフル (Carrefour S.A.) の概要
 - 5.3. 基本戦略
 - 5.3.1. 現地適応
 - 5.3.2. 臨界規模 (クリティカル・サイズ)
 - 5.3.3. 規模の経済
 - 5.4. カルフル・ジャパンの概要
 - 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
 - 5.5.2. 商品および価格政策のための準備期間
 - 5.6. マーチャンダイジング
 - 5.6.1. グローバルスタンダードの5部門制
 - 5.6.2. 3チームによる分業
 - 5.6.3. バイイングへの特化
 - 5.6.4. 利益の源泉としてのフィー
 - 5.6.5. 販促立案と実行の分離
 - 5.6.6. 商品構成と陳列位置を規定するストラクチャー
 - 5.6.7. 品ぞろえの差別化を図るプライベートブランド
 - 5.6.8. 地域最低価格を目指す価格設定
 - 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
 - 5.7.2. 仕入コストを下げる直接取引
 - 5.7.3. 店舗直送を想定した店舗構造
 - 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ダイジング
 - 5.8.2. セリングパワーの源 単品大量陳列
 - 5.8.3. 全自動発注システム
 - 5.8.4. 上意下達型の店舗オペレーション
 - 5.9. 人事・労務管理
 - 5.9.1. 現地化された人事部門
 - 5.9.2. 英語力を重視した採用

- 5.9.3. カルフルウェイの徹底を企図した教育
 - 5.9.4. 部門長裁量が大きい評価・昇給制度
 - 5.10. 組織
 - 5.10.1. 分権を基本とした権限構造
 - 5.10.2. 縦割りの指揮命令系統
 - 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
 - 5.11. ハード・リソース
 - 5.11.1. 土地ありきの店舗開発
 - 5.11.2. 堅持された店舗フォーマットとレイアウト
 - 5.11.3. 輸入品で賄われた備品
 - 5.11.4. 商業施設の価値を向上するモール・マネジメント
 - 5.12. ソフト・リソース
 - 5.12.1. バイブルとしてのカルフルウェイ
 - 5.12.2. 社員と顧客により配慮した「Our Policies」
 - 5.12.3. 職務規定と監査による業務コントロール
 - 6. 考察
 - 6.1. 小売システムのコア変数
 - 6.1.1. 移転された小売システム
 - 6.1.2. 現地適応された小売システム
 - 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
 - 6.2. 小売システムの国際移転
 - 6.2.1. カルフル・ジャパンの小売システム
 - 6.2.2. 小売システムおよび環境システムに対する分析
 - 6.3. 本研究の理論的貢献
 - 7. おわりに
- 付録 インタビュー対象者
- 参考文献

II 本論文の概要

本論文は、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フレームワークを構築する目的で執筆されている。

詳細には、第一に企業の外部・内部環境が小売システムの生成および移転に与える影響を解明すること、第二に企業の外部・内部環境が事業パフォーマンスに与える影響を解明すること、第三に小売システムの国際移転において、企業が検討すべき課題を整理し、意思決定のフレームワークを構築すること、第四に失敗の(=逸脱した)ケースであるカルフル・ジャパンを分析することで、上記の意思決定フレームワークを検証することを目的としており、以下のような章立てで議論が展開されている。

第1章では、研究の動機および構成が提示されている。2013年の上位250企業の国際化の状況は、海外売上高比率が平均で23.8%、進出国数が平均で9ヶ国であった。2000年には海外売上高比率が12.9%、進出国数が5ヶ国であったので、13年間で海外売上高比率、進出国数ともに倍増している。このように小売業の国際化が進展している一方で、真のグローバル化を果たしている小売企業は少ないといえる。国際化経験が豊富な小売企業であっても、グローバル化に当たっては、商業先進国への進出や日用品における国際化などさまざまなハードルに直面し、多くの失敗を経験しているのが実情である。

そこで本論文では、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、すなわち、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。このことは、国際化が本格化してきた世界の小売業界において、世界的に国際化の水準が低い日本の小売業界において、また多くの新興市場で商業の進展が加速している現代において、非常に重要な試みだと捉えている。

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している。というのも、海外市場で競争優位を發揮したり、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とする。さらにそれらが競争優位を發揮するためには、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している。

本論文の構成は以下のとおりである。まず第2章で、既存研究のレビューに基づき分析フレームワークを提示している。次に第3章から第4章に掛けて、実証分析および文献調査により、当該分析フレームワークの検証を行っている。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。これは、提出者の過去の研究蓄積において発展させ、本論文で精緻化されたものである。さらにこの意思決定フレームワークとの対比を行う目的で、カルフル・ジャパンの従業員に対するインタビュー調査をもとに、カルフルのグローバル戦略、カルフル・ジャパンにおける小売システムの移転についても詳細に検討している。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。提出者はこれまで、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。同様に既存研究においても、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している。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している。

第2章では、関連する研究領域として（1）多国籍企業論、（2）国際経営論、（3）国際技術移転研究、（4）比較流通論、次に小売技術の国際移転を対象とする研究領域として（5）小売業の国際化研究、（6）小売技術の国際移転研究をレビューしている。本論文は、外部・内部の環境システムとの相互作用の中で生成され機能している小売技術が、国際移転された現地市場においても外部・内部環境システムとの相互作用の中で機能するものとの前提に立つ。そこで、（1）（2）（3）の研究領域を小売技術の国際移転の論拠として、（2）（4）の研究領域を環境システムと小売技術の相互作用の論拠として、概観するものである。さらに（5）（6）の研究領域をレビューすることで、小売技術国際移転研究における研究の空白地帯を確認している。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」という範疇である。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、「戦術の意思決定に関わる領域」と捉えることができる。

続いて提出者は、各理論をレビューし、本論文に対する示唆を整理・提示している。

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

- 対外直接投資を行う企業は、「目に見えない資産の所有（＝資産優位）」や「付加価値活動の統合（＝取引優位）」からなる所有特殊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

国際経営論では、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、次のような示唆が得られたとする。

- 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

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

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

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

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

小売業の国際化研究は、国際化前の研究として、①動機研究、②参入規程要因研究、国際化後の研究として、③グローバル行動研究、④小売技術の移転研究、⑤調達の国際化研究、という5つの領域に分類することができる。特に各研究は、前者の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とする。

小売業の国際化研究およびサービス産業研究を概観することで、次のような示唆が得られている。

- 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

最後に、本論文のテーマである小売技術の国際移転研究のレビューを行っている。小売技術の移転研究を「観察の水準（企業・組織／国家・地域）」と「観察の視点（提供側／受入側）」によって4つの象限に分け、さらに小売技術も「観察の水準（一般的／特殊的）」と「観察の視点（経営次元／技術次元）」によって4つの象限に分け、それぞれをさらに2軸とした16象限に分けることで、類型化している。

ここでは、次のような示唆が得られたとする。

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

以上のようなレビューに基づき、本論文の分析フレームワークを設定している。すなわち、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。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。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。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。「システム」とは体系であり、例えば環境システムは「組織」「ルール」「予想や規範」から構成され、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」から構成されると考えることができる。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、というものである。

第3章では、上記分析フレームワークの「小売システムのパフォーマンスは環境の影響を受ける」を検証する目的で、外部環境要因がどのようにそしてどの程度、小売システムのパフォーマンスに影響を及ぼしているのかについて、実証分析を行っている。具体的には、カルフルの海外事業の成否（売場効率）と、受入国市場への技術移転を左右するフィルター構造要因（流通の

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

検証に当たって、以下の5つの仮説を設定した。

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

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

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

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

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

まず仮説1は支持された。重回帰分析でGDP成長率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は部分的に支持された。流通業の付加価値比率、一人当たりGDP、家計消費支出、平均賃金において有意な結果が得られた。

仮説3は支持された。

仮説4は部分的に支持された。流通業の付加価値比率において有意な結果が得られた。ただし平均賃金については、正の影響を持つことがわかった。

仮説5は支持されなかった。

以上の結果から、次のような点を指摘している。

母国および進出成功国と流通発展レベルに近いことが、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である。

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、すなわち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ことになる。それにも関わらず、現実にはカルフルは日本市場において成功することができなかった。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、なぜカルフルが撤退するに至った（逸脱した）のかを明らかにしている。

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

ハイパーマーケットは、百貨店やバラエティストアが培ってきた「大規模店舗オペレーション」、「低マージン・低価格販売」という手法に、アメリカのスーパーマーケットおよびディスカウントデパートメントストアが進化させた、チェーンストアの「規模の経済」（マス・マーチャンダイジング、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）が融合した業態であるとする。

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する。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。

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

以上のことからハイパーマーケットのビジネスモデル（小売システムの基幹モデル）を図示している。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、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、マス・マーチャンダイジングという小売技術（付加価値創造システム）が「規模の経済」という付加価値を生み出し、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」という付加価値を生み出し、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ビジネスモデルにより、ハイパーマーケットが成り立っているとす。

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

- ある業態の発展は、他の業態の外部環境要因として作用する。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段階を経て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を生み出し、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ソ法は、メーカーと小売企業との交渉内容を、取引価格から条件付きリベートや協賛へと変化させた。
- 制度の「予想や規範（消費者嗜好や購買習慣など）」の変化は、小売システムの中で主として「小売業務システム（品ぞろえ、価格、サービスなど）」に影響を及ぼす。可処分所得の増大と女性の社会進出は買い物をレジヤから生活のために必要な作業に変え、その結果、買い物にコンビエンス性が求められるようになった。それが、自動車で出かけ、必要なものを一カ所で一気に購入することを可能にする「ワンストップショッピング」コンセプトを生み出した
- ハイパーマーケットは、低価格とワンストップショッピングという 2 つの提供物（消費者ベネフィット）を同時に提供する業態であり、それを実現するためには、それぞれ規模の経済と範囲の経済を実現する付加価値創造システムや組織構造・資源が存在する

以上のことから、小売システムと外部環境システムとの相互作用について図示している。すなわち、低価格販売とワンストップショッピングを主要な小売業務システムとするハイパーマーケットは、組織構造・組織資源、付加価値創造システムの各要素から成り立っている。これら組織構造・組織資源、付加価値創造システム、小売業務システムは、外部環境システムの各要素と相互に作用し合い、成立しているという概念である。

第5章、第6章では、小売技術の国際移転の意思決定フレームワークの提示とカルフル・ジャパンのケースへの適用が行われている。

第3章および第4章の議論より、第2章で提示した関係性（「小売システムおよびそのパフォーマンスが環境の影響を受ける」）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とする。

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。すなわち、難易度軸と必要度軸の2軸により、小売システムを①移転すべきか、②「環境変更」、「資源投入」、「ギャップコストに対する対処」を図った上で移転すべきか、③現地市場に適応して小売システムを変更すべきか、あるいは④移転するか変更するかを選択すべきかを、判断するというものである。

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

外部環境ギャップが大きければ、小売システムを移転する際に、そのギャップを小さくするような行動、すなわち外部環境の変更が必要となる。そのような行動の例として、カルフル中国が生鮮食品の供給体制を整えるために行った、特定の供給業者との関係構築、国有の生鮮食品加工物流施設の近代化に関する政府へのロビー活動が挙げられる。この例からもわかるように、外部環境のギャップを埋めるための行動は、資金コストのみならず時間的なコストも要する。また外部環境の変更が不可能な場合には、外部環境ギャップによるマイナスの影響（コスト）が生じうる。このように、外部環境ギャップが存在する中での小売システムの移転は、ギャップを解消しようとする「環境変更」行動や、ギャップを所与のものとして受け入れることから生じる「ギャップコスト」への対処が必要となる。

内部環境のギャップが大きければ、そのギャップを埋めるための行動（経営資源の投入）が必要となる。セリングパワーの欠如が課題であれば、必要なレベルに達するまで出店を重ねる必要がある。あるいは買収により一定の店舗数を獲得する必要がある。また内部環境の変更を行わない場合には、内部環境ギャップによるマイナスの影響（コスト）が生じうる。このように、内部環境ギャップが存在する中での小売システムは、ギャップを解消しようとする「資源投入」行動や、ギャップを所与のものとして受け入れることから生じる「ギャップコスト」への対処が必要となる。

小売システムを現地市場に移転すべきかどうかを測る軸が「必要度」軸である。これは小売システムの特性とその優位性への影響によって決定される。前者は中核的サービスに関わるものか、周辺的にサービスに関わるものかによって判断できる。小売業にとって中核的なサービスとは、

“顧客に購入の場を提供する”ことである。これに関係する生産活動とは、仕入・発注、陳列であろう。物流やプロモーションは周回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ビジネスモデルである「低価格」で「ワンストップショッピング」に必要な小売システムが優位性の源泉になるといえる。必要度が高いほど、技術をそのまま移転するニーズが強くなるが、逆に低くなればなるほど、移転のニーズは弱まる。そこで、そのまま現地市場でも小売システムを適用することを「技術移転」、適用するか適応（変更）するかを選択することを「技術選択」、現地市場に適応することを「技術変更」と定義している。

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とする。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。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。また周回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。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、周回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。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。ただし、難易度が非常に高い場合かつ周回のサービスの創出に関連する小売システムの場合には、技術の変更を選択すべきであるとする。

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（難易度が低い場合）には技術自体を変更すべきである。

この意思決定フレームワークとの対比を行う目的で、インタビューおよびその後のメール等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。そこでカルフル・ジャパンでは、本国と日本において存在する環境要因ギャップの如何に関わらず、移転行動が行われていたことを見出した。本社派遣者の指針に基づき意思決定が行われていたのである。

その理由は、ミッションおよびポリシーを行動指針として規定し、ストラテジーを現地適応あるいは個人裁量により実行していくという同社の分権的手法により適切な現地適応を行うためには、ミッションおよびポリシーが汎用的過ぎたと指摘している。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という。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とする。カルフル・ジャパンの場合には、SDD（セールスディベロプメントディビジョン）の市場調査で取り扱うべきNB（ナショナルブランド）や価格設定を決定していたが、SDDの採用方針で小売経験を重視していなかったり、バイヤー業務との兼ね合いを考慮していなかったりしたことで、うまく機能しなかった。ストラクチャーの決定も、担当者の採用方針で小売経験を重視していなかったこと、日本の習慣やトレンドを考慮する方法が「ストラクチャーの枠内での商品の入れ替え」でしかなかったことで、日本市場への適応が不十分であった。いずれにしても、ストラテジーが非常に重要な役割を占めるにも関わらず、その策定は担当する本社派遣者の裁量に委ねられている点が、ストラテジーの機能不全を積み重ねる原因になったと分析している。

このような事実を整理し、最終的には「カルフルウェイ」（4つのポリシー）、「マス・マーチャンダイジング」（MDの分業、バイイング特化、フィー、インスタプロモーション、単品大量陳列）、「集権的管理と分権的オペレーション」（販促立案と実行の分離、上意下達型指揮命令系統）、「ロジスティクス・コントロール」（直接取引、店舗直送、物流センター、ITシステム）、「ワンストップショッピング」（5部門制、モール・マネジメント、大型店舗）、「ディスカウント」（最低価格保証、開発PB、輸入PB）、「国際化経験」（本社派遣者、アジア研修、子会社間コミュニケーション）といったカルフル・ジャパンの小売システムのコア変数、その外部および内部の環境コア変数、本国と日本の環境コア変数のギャップと移転結果をまとめている。

例えば、MDの分業は、本国において明確な職務規定とリベート慣行、バイヤー経験が豊富なスタッフといった環境コア変数から成り立っているが、日本ではバイヤーへのMD業務の集中、曖昧な職務規程、小売業経験者の不足といった内外環境上の差異が生じていた。そのため、MDの分業体制が日本市場に移転されたものの、バイヤーおよびSDD、BDD間の業務分担方法の違いに対する各スタッフの認識が欠如している、業務に適さない人材を登用してしまうなどといった問題点が生じ、最終的には廃止されてしまった。またフィーというリベート制は、本国において仕入原価の競争を抑制する法制度、小売業の集中化、圧倒的な交渉力、大きなセリングパワーといった環境コア変数から成り立っているが、日本では小売業の非集中化、商品の多様化・改廃の多さ、セリングパワーの欠如といった内外環境上の差異が生じていた。そのため、フィー制度は日本市場に移転されたものの、フィー獲得への傾倒と原価低減努力の欠如、品ぞろえの劣化、メーカーの反発といった問題を生じさせてしまった。

それではカルフル・ジャパンでは、どのように小売システムの移転が行われるべきだったのだろうか。提出者は、小売システムの国際移転における意思決定フレームワークをもとに、カルフル・ジャパンの小売システムを分類し、それぞれの移転手法を提言している。

まず、技術移転すべき小売システムは、ストラクチャー、MD の分業体制&バイイング特化、最低価格保証、開発 PB、大型店舗、輸入 PB、単品大量陳列、モール・マネジメント、4つのポリシー、インスタプロモーションであるとする。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という。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）必要があるとする。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とする。

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

また最低価格保証は、卸マーチャン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）とする。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、コストを要するという。カルフルー・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と指摘する。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であるとする。

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とする。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、問題が生じた。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、大きなディスアドバンテージを生んだといえる。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だとする。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指摘する。

第 7 章では、本論文の理論的貢献について検討している。

本論文は、ケイナック（1986）に代表される比較小売の分析視覚を実際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、ケイナック（1986）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する。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している。

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する。本論文は、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。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いる。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指摘する。

他方で実務に対する貢献においても、まず、小売技術をシステムとして捉えた点を挙げている。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。本論文ではそれを小売システム（＝小売技術体系）として捉え、その構成要素およびそれらの体系を明らかにした。

次にカルフル（あるいはハイパーマーケット）の小売システムが形成された背景を概観することで、構成要素（＝小売技術）の文化的コア変数と環境コア変数との対応関係を明らかにした点を挙げている。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する。

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を挙げている。「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ている。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する。小売システムの国際移転は、現地環境適応化やグローバル標準化は 2 者択一の問題ではなく、小売システムの要素ごとに検討すべきものであり、かつ小売システム自体を移転・変更するだけでなく、小売システムが機能するような外部・内部環境の変更を促したり、環境ギャップによるコストを受容したりすることが必要となる。このような多岐に渡る意思決定を個人の裁量で実施するのは、担当者によって結果が異なる可能性が大きくなるため、企業にとって大きなリスクであるといえる。そこで指針となる意思決定フレームワークを導入することは、企業として適切な意思決定を行うために大いに有益なものであるとする。その際、提出者は、必ずしも当該フレームワークである必要はなく、類似した成果を有する仕組みを組織知化する（実効力のある制度、手順等の体系とする）ことができ初めて、小売業は「グローバル化」することができるのではないかと主張する。小売業のグローバル化とは、すなわち、グローバル市場のポートフォリオの中で出店の場所と時期を企画し、海外オペレーションの試行錯誤において成功確度に対する働きかけを戦略的に実施し、フィードバックループを回すことによって、国際化の経験を積み重ね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とする。

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する。小売業では特にこのような段階に到達している企業は数少ないと指摘する。さまざまな海外市場でのオペレーションを成功裏に運ぶノウハウ・体制を身につけた後には、このようなグローバル・ネットワークにより付加価値を創造する能力の構築を目指す必要があるという。

カルフルの日本撤退の理由は、本国フランスでの業績不振の立て直しに伴う、選択と集中の結果だといわれているが、「なぜ日本市場で成功することができなかったのか」という問いに対する理由は、「分権的意思決定による現地適応は、そのための組織的なノウハウ・体制を伴わなかったために、主としてカルフルの手法を移転するかたちかつ派遣者の主観をベースとして実施された。その結果、現地適応のために許容範囲以上の時間とコストが掛かってしまったため」と結論づけている。したがって、同社で現地適応のための組織的なノウハウ・体制を構築することができれば、海外市場で定着するための投資規模を適切に想定し、フィードバックループによりその精度を高めることで、グローバル化を進展させることができると、本論文は主張している。

III 審査要旨

本論文の審査結果は、大要以下のとおりである。

1. 本論文の長所

本論文は、小売企業の海外操業において小売システム（＝小売技術体系）の国際知識移転を成功させるための意思決定フレームワークを構築しようとするものであり、特に以下の点において高く評価することができる。

- (1) 小売企業の海外操業における「適応化と標準化」のマネジメントをどのように意思決定していくべきかについて、具体的方法論を提示した点である。すなわち、意思決定の方法を、難易度軸と重要度軸に沿って 16 象限に分け、詳細な観点から適応化すべきか標準化すべきかを示している。さらに適応化に関しては環境変更、ギャップコストへの対処、小売技術の選択・変更、そして標準化は環境変更、ギャップコストへの対処、小売技術の移転のいずれか、あるいはその組み合わせの行動であるとし、二者択一的議論を実践的に展開している。提出者は、「このような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」と指摘しているが、グローバル化を目指す小売企業にとっては、具体的・実践的意思決定の一助となるフレームワークとなりえるであろう。まさしく、理論と実践との架橋を試みた研究といえる。
- (2) 小売技術を単なる点としてではなく面としての小売技術体系と捉え、その構成要素を詳細に示し、それぞれについて分析した点である。これまで小売技術は、小売業態によって代替されたり、抽象的あるいは包括的に議論されたりすることが多かった。本論文では、ハイパーマーケットが形成された背景を概観し、それによりハイパーマーケットを構成する小売技術の文化的コアと環境コア変数との対応関係を明らかにしている。そしてハイパーマーケットの国際移転を、これら小売技術およびその体系としての小売システムの国際移転と捉え、それぞれの環境コア変数のギャップ、文化的コアの位置づけを整理している。これら変数の整理が、小売システムの国際移転における適切な意思決定の重要なデータとなるからである。こうした変数処理の必要性を指摘したことの意義は本論の重要な貢献の一つである。
- (3) カルフル・ジャパンという失敗の（逸脱した）ケースを意欲的に取り扱った点である。提示した意思決定フレームワークを適用し、失敗の原因の解明を試みている。失敗事例だからこそ入手可能な情報により、これまで知られていなかった事実を多数かつ詳細に提示・整理していること、撤退の原因を妥当に分析していること、意思決定フレームワークの予測可能性を説得力高く検証していることは評価できる。またカルフルの海外進出に関する実証分析では、①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こと、および②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ことを見出し、比較流通論が提示した「小売システムに影響する環境要因」の議論を進展させた意義は大きい。

(4) 小売技術の国際移転研究の分野に比較流通論の成果を取り込んだ点である。すなわち本論文は、比較小売の分析視角を実際の小売企業の意味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、構築することを目的としたものである。ケイナック（1986）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。このようなフレームワーク構築のプロセスは、国際ビジネス研究および比較流通論の双方に新たな研究の可能性を切り開くものとなるであろう。

2. 本論文の短所

- (1) 本論文は、既存研究のレビューを網羅的に行おうとしているが、それが故に本論文がどの理論に拠って立つものなのか、若干わかりづらくなっている。既存研究を整理し、本論文に与える示唆を提示する中で、本論文が依って立つ理論をよりいっそう明確に位置づけることで、本論文の論理的構成力をより高めることができたであろう。
- (2) 本論文は、カルフルという単一の小売企業をケース分析対象として用いている。理論研究、業態発展の歴史研究および提出者を中心とした過去の成功事例研究から、小売システムの国際移転における意思決定フレームワークを構築し、失敗の（＝逸脱した）ケースであるカルフル・ジャパンの事例による検証を試みているものである。逸脱したケースであるため、同社の選択が間違っていたことは明らかであり、その意味で意思決定フレームワークの説明力を検証することは可能ではある。他方、本論文の主目的は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一般化であることに鑑みれば、小売業の出自国と進出国の様々な組み合わせを反映した複数の事例を蓄積し、検証することが必要であろう。

3. 結論

本論文には、以上のような長所と短所があるが、長所に比べて短所は微々たるものであり、本論文の価値を些かも損なうものではない。

論文提出者 今井 利絵は、1994年3月に早稲田大学商学部を卒業後、1996年3月には同大商学研究科から商学修士号を取得している。その後、1996年4月に早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程に入学、2002年3月に単位取得満期退学し、その後千葉商科大学および城西国際大学での非常勤講師を経て、2004年4月より関東学園大学経済学部専任講師、2007年4月に同学部准教授に昇進、2011年4月よりハリウッド大学院大学教授に就任し、一貫して国際ビジネス、主として国際サービスビジネスの研究教育に尽力している。

提出者は、その経歴ならびに旺盛な研究意欲によって、国際小売サービスの専門家として、国際ビジネス研究会、日本貿易学会を中心とする諸学会において研究成果を発表し、その成果はいずれも学界はもちろん実業界にも高く評価されている。2006年5月には「SPA型小売チェーンにおけるグローバル事業システムのアーキテクチャ」、2006年9月には「アパレル小売業における事業システムとSCMマッピングー調達物流システムを中心にー」において、それぞれ日本貿易

学会および日本物流学会で学会賞を受賞しており、今後一層の活躍が期待されている。

以上の審査結果にもとづき、本論文の提出者 今井利絵には「博士（商学）早稲田大学」の学位を受ける十分な資格があると認められる。

2014年1月20日

審査員

(主査)	早稲田大学教授	博士（商学）早稲田大学	太田 正孝
	早稲田大学教授		坂野 友昭
	関西学院大学 教授	博士（商学）関西学院大学	藤澤 武史
	早稲田大学 名誉教授	商学博士（早稲田大学）	江夏 健一