

# グローバル小売企業の理論構築

中 村 久 人

はじめに

- 1 小売業国際化研究の意義と課題
- 2 製造業の国際化理論との比較
- 3 国際小売企業の標準化―適応化問題
- 4 小売業国際化の理論構築
- 5 アライアンスやM&Aによるグローバル・パス
  - (1) アライアンスによる多商品型グローバル小売企業へのパス
  - (2) M&Aによる多商品型グローバル企業へのパス

おわりに

## はじめに

これまで企業の国際化・グローバル化の研究は製造企業が中心で小売企業のそれは非常に蓄積が少ないというのが現実であろう。本稿執筆の目的は、小売業の国際化・グローバル研究の意義と課題を考察することから始めて、製造企業の国際化理論の小売企業への適用可能性の可否を論じ、さらに国際小売企業にとっての標準化―適応化問題とはなにかを検討し、最後に先行研究における小売業の国際化・グローバル化理論を整理した上で、いかにすれば小売企業はグローバル化段階に到達できるのかを検討する。

## 1 小売業国際化研究の意義と課題

小売業の国際化やグローバル化に関する研究は、これまで本格的に行われてこなかったといえよう。これまでの小売業国際化研究は海外出店に関するものが多く、どの小売企業がどの国に何店舗出店したかといった数量比較の域を出ないものが多く、出店行動の背景にあるさまざまな問題、出店行動の意義など一歩踏み込んだ分析は少なかったように思う。このように小売業国際化研究が停滞していた一つの理由は、既存の正確で基本的な統計資料さえ存在しないことである<sup>1</sup>。各小売企業の海外店舗の開店年月日、店舗面積、出資形態、さらには業態、増床年、移転年、閉店年などに関する正確な総合的データは入手困難である。日本の小売業だけに限定しても、日本百貨店協会など業界団体においてさえ経年的データは正確には把握しておらず、各企業ごとに個別に保有されているに過ぎない。また、倒産や撤退についてのデータはほとんど把握できないのが実情である。

さらに、小売業国際化の研究が遅れているのは、製造業の国際化研究がこれまで主流であって、小売業の国際化は製造業の研究成果を応用すれば事足りるといった見方があり、小売業の国際化研究はどちらかといえば亜流扱いにされてきた感があると思われる。部分的には製造業の国際化に関する理論が小売業のそれに適用可能である場合もあろうが、筆者はそれに甘んじることなく小売業に固有な国際化・グローバル化の理論を構築すべきと考える。

Akehurst & Alexander (1995) は、今後の小売国際化研究の課題について、①明確な小売国際化の定義、②どのような業態の小売業が国際化するのか、③なぜそれらは国際化するのか、④どこでオペレーションを国際化させるのか、⑤いかにしてオペレーションを国際化させるのか、⑥いつ国際化が生じるのか、の諸点を挙げている<sup>2</sup>。

また、川端基夫氏は、これまでの小売国際化研究の問題点として、①国際化行動の実態把握の不足、②理論的研究の不足、③主体特性（業態、母国など）と国際化行動との関連づけの弱さ、④撤退行動や閉店現象の研究不足、⑤流通の川上部分（メーカー、卸、流通センターなど）への関心の低さ、⑥立地点が有する意味への関心の低さ、を挙げている<sup>3</sup>。

グローバル化の中で工業化社会から急激に脱工業化社会へと移行しつつある今日的状況下において、小売企業の国際化やグローバル化に関する本格的な研究の必要性・重要性は言を待たないというべきであろう。

## 2 製造業の国際化理論との比較

製造業の国際化に関する理論は部分的にしか小売業のそれには適用できないと述べたが、このことについてより詳しく検討してみよう。

これまで多国籍企業やグローバル企業の理論といわれているものは基本的には製造業を対象としているといえよう。これらの理論には、例えば、雁行形態発展論、ハイマー＝キンドルバーガー理論、製品ライフ・サイクル理論、内部化理論、折衷理論などがある。これらのうちで、例えば小売企業の海外進出や現地でのオペレーションに適用できる理論はあるであろうか。まず、雁行形態発展論や製品ライフ・サイクル理論については適用が困難であろう。それは小売業では、工場ではなく店舗の進出であり、市場空間の規模の違い、つまり工場が広域市場を前提としているのに対し店舗は狭域市場を前提にしているからである。また、工場の場合顧客は卸売業者や小売業者、あるいは他のメーカーであるが、小売企業では消費者である。

さらに技術についても、小売業ではいわゆるそのマーケティング技術・技能は母国での市場特性を前提としており製造業のように先進技術の他国への汎用性は乏しい。これらの理由から、途上国が先進国を追いかける産業発展パターンを説明する雁行形態発展論や先進技術が後発国のそれに伝

播されていく先進国企業の多国籍発展パターンはいずれも適用困難である。

ハイマー＝キンドルバーガー理論についてはどうであろうか。この理論の特徴は、①投資受入国の地場企業が参入外国企業に対してどのような有利な条件を有しており、②反対に、外国企業はその不利を補って余りあるいかなる優位性を持っているかを明らかにしている。具体的には、①では地場企業は消費者の嗜好、ビジネスの法的・制度的枠組、地域の商慣習などに精通しているが、外国企業はこれらの入手にはコストを要する。さらに、外国企業は遠隔地である現地でオペレーションを行うには現地企業以上にコストがかかる。それは交通、コミュニケーション、情報伝達、意思決定などオペレーションがより広範囲になることで発生するコストである。②の外国企業が有する企業特殊的優位性として彼らが挙げているのは、製品差別化を目的としたブランドの所有、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入手できない技術へのアクセス、資金源への有利なアクセス、あるいはチームの専有する経営的技能、規模の経済などである。こうした分析は、基本的には製造業を対象とした議論とはいえ小売企業の海外進出や進出後のオペレーションにも共通する理論的側面を有しているといえよう。さらに多国籍製造企業の資本的（財務的）側面、経営的側面についての議論もかなりの共通性を有している。従って、これは小売企業国際化の理論に部分的に適用可だといえよう。

内部化理論との関係ではどうだろうか。多国籍企業の内部化理論では、貿易や海外投資の効率性を妨げるのは市場が不完全であると認識するところから出発する。つまり、外生的な政府主導の諸規則や統制に対処・克服するために多国籍企業が出現し発展したものと考えられる。換言すれば、多国籍企業は欠陥のある外部市場に代替するものとして、つまり内部市場として創出されたものであり、これによって外生的規制（外部性）を回避しようとするものである。こうした主張は、小売企業の海外進出要因（動機）にも適用可能な部分といえよう。フランスのロワイエ法や日本の大店法などかつて国内小売企業を規制していた諸規則を考えてみればよい。また、内部化理論では、中間財としての知識の市場不完全性が、内部化の誘因を高めることを強調している。なぜ、外部市場で知識に対する価格設定が効率的に行われまいかという、知識が公共財（public goods）であるからとする。多国籍企業は、特許制度が遵守されなかったり、ライセンス供与がその企業の優位性を損なわせる恐れがあると判断した場合、その知識を企業内で専有（内部化）しようとする動機を持つことになる。こうした内部化理論の理論的側面については、例えば、外資小売企業に直接投資を認めなかった韓国やインドネシアなどアジア諸国において、直接投資の解禁と同時に合弁事業や100%出資に乗り出した外資小売企業の行動を説明するのに役立つであろう。しかし、小売企業に内部化可能な技術・技能などの優位性は製造業に比べて非常に限られており、その理論的有効性は限定されている。

小売業国際化の理論において、これまで比較的多くの学者に引用されているのが最後の折衷理論（OLI理論）である。この理論も基本的には製造企業を対象としたものであるが、なぜ海外での事業が可能になるのか、それはどの国でいかなる参入方式で行うのか、を包括的に答え得る多国籍企業の一般理論といわれている。周知のように、この理論では多国籍企業の出現を次の3つの競争優位性を合わせ持つものとして把握するのである。

- ①企業の所有特殊的優位（ownership specific advantages）
- ②内部化誘因から生じる優位（internalization incentive advantages）
- ③立地特殊的優位（location specific advantages）

Dawson（1994）は、①については、自前ブランドの開発商品が国際的な所有特殊的優位として機能している例として、ボディー・ショップやローラ・アシュレイを挙げている。また、販売手法の国際的優位性の例としてベネトン、アルディ、マクドナルドなどを挙げている。②については、フランチャイズやM&A（合併・買収）などにより外国市場に参入する場合の相手先の市場要素、③については、地価・店舗家賃・人件費などの地域格差、市場成長率や市場構造の地域差といったものを挙げている<sup>4</sup>。

しかし、今一步踏み込んで考察してみれば、折衷理論の意味する製造企業の所有特殊的優位や内部化誘因から生じる優位が小売企業のそれとまったく同じということではないであろう。また、立地特殊的優位についても広域を前提とする工場立地と狭域対象の店舗立地とでは市場機会は自ずと異なったものになろう。このように検討してみると、折衷理論も小売国際化を説明する部分理論としては機能し得ても、小売企業まで含めた多国籍企業の一般理論にはなり得ていないといえよう。

### 3 国際小売企業の標準化—適応化問題

国際マーケティングにおける標準化（standardization）—適応化（adaptation）問題は古くて新しい問題である。結論を先取りすることになるが、小売企業においてなぜこの問題が重要かといえば、商品の標準化をはじめとした標準化の達成こそが小売企業のグローバル化の達成と大きく関わっているからである。

小売企業はいうまでもなく典型的なドメスティック産業に属している。従って、この産業に属する企業は、立地する国・地域固有の顧客嗜好・行動パターン、経済・社会・文化的環境、競争条件、商慣行、法律制度などに徹底的に適応化することが成功要因とされてきた。実に地場の小売企業の強みはこの点にあるといえる。しかし、グローバル小売企業にとっては反対にこの弱点を補って余りある競争優位を発揮する必要があることになる。それが標準化である。そうはいても、①何を標準化するのか、②標準化を規定するものは何か、③標準化によるメリットは何か、といった問題

が存在する。

まず、①何を標準化するのか、その具体的内容はどのようなものであろうか。これにはマーケティング・プログラムの標準化とマーケティング・プロセスの標準化の2種類がある。前者の内容は、製品（商品）、価格、流通チャネル、販売促進のいわゆる4Psであり、一般的に、製品特性、製品保証、ブランド、広告テーマなどは標準化されやすく、反対に価格、販売チャネル、販売促進、広告媒体などは現地適応化される傾向にある。後者の内容は、計画設定、統制、コミュニケーションの3つのプロセスである。それはマーケティング・プログラムが設定される意思決定プロセスの標準化である。

②に関する国際マーケティング論からの知見には、Huszagh, Fox, & Day (1985)がある。彼らは消費財27品目の普及率を調査して、高普及率が標準化に有利に影響していることを解明している<sup>5</sup>。また、Sorenson & Wiechmann (1975)によれば、顧客の使用パターン、対象とする顧客、マーケティングに関する規制、などの同質性が標準化に強い影響を及ぼすことを明らかにしている<sup>6</sup>。Jain (1989)はマーケティング・プログラムの標準化の程度に影響を与える要因として、①標的市場、②市場地位、③製品特性、④市場環境、⑤組織要因を挙げている<sup>7</sup>。さらにAkaah (1991)はJainの分析枠組みによって実証分析を行った結果、消費者行動の類似性、所有関係、企業志向が標準化に影響を与えることを検証している<sup>8</sup>。

③の標準化によるメリットには、コストの節減、グローバルなイメージの形成、組織の簡素化やコントロールの改善、優れたアイデアの活用、迅速な投資回収、規格の統一化、需要の創造などが挙げられる<sup>9</sup>。また、既述のJain (1989)は、プログラムの標準化により達成される市場効果として、財務成果、競争優位、その他の成果（例えば、国際的に一貫したイメージ、製品・アイデアの迅速な国際的普及、より強い中央のコントロールと調整など）を挙げている<sup>10</sup>。

しかし、以上の標準化—適応化の議論は、基本的には製造業の国際マーケティングを対象とした見方であり、小売企業国際化における標準化—適応化問題を直接の対象とはしていない。この問題を小売国際化との関係で検討したSalmon and Tordjman (1989)は、国際的な小売企業の戦略には、母国と同一のフォーミュラ（規格化された運営方式）を世界的に複製していく「グローバル戦略」とフォーミュラを各国（地域）別に適応させていく「マルチナショナル戦略」が存在すると述べている<sup>11</sup>。すなわち、標準化戦略と適応化戦略である。特筆すべきは、業態との関係でグローバル戦略を重視したオペレーションを行うのは専門店であり、マルチナショナル戦略に重点を置くのが百貨店やハイパーマーケットであるとしている点である<sup>12</sup>。

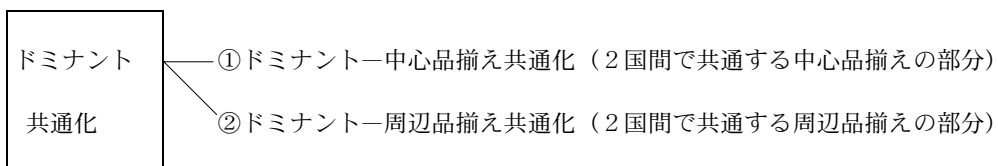
規模の経済や規格統一などからメリットを享受できる標準化と、地域ごとの顧客ニーズに応えることによってメリットを受ける適応化とは相矛盾する要素を含んでいる。国際小売企業の場合、商

品アイテムを絞って、仕入れ商品やPB商品のロットを拡大し、標準化すると、異質な現地市場への適応力は著しく低下することになる。こうした「グローバル・ジレンマ」をいかに克服するかが問題となる。今日では標準化—適応化は二者択一の問題ではなく、両者をいかにバランスよく同時達成するかが重要な課題として認識されている。小売企業の場合両者のバランスの取り方は業態によって異なることが想定できる。具体的には、専門店、コンビニエンス・ストア、カテゴリー・キラー、キャッシュ&キャリーのホールセール・クラブなどはグローバル化戦略（標準化）に重点を置きながらもいかに適応化を取り込むか、他方、百貨店、スーパーマーケット、GMS（総合スーパー）、スーパーセンターなどの業態は適応化に重点があるが一定程度の標準化を図ることによって享受できるメリットも同時に追求することが必要になろう。

グローバル小売企業における商品品揃えの標準化—適応化のバランス問題については、向山雅夫氏による「中心—周辺品揃え」概念によって構築された「品揃え共通化」のモデルがある<sup>13</sup>。

「中心—周辺品揃え」概念とは、例えば小売企業が3カ国に進出した場合、時間の経過によって各国の所得水準が上昇するので、品揃えの共通化できる部分（ドミナント共通化とグローバル共通化に区分）が増加するという効果が生じ、多商品グローバル企業を目指す小売企業でもこの共通化された部分を標的として、標準化した商品を開発（あるいは販売）できるという考え方である。さらに、所得水準の上昇は進出先一国単位でも、時間の経過によって「中心品揃え」（多商品型グローバル企業からみた他国市場と共通化が可能な品揃え）の占める部分が拡大し、「周辺品揃え」（現時点では共通化できない品揃え）部分が減少するという効果が生じる。多商品グローバル企業の課題である「標準化—適応化」問題は、このように「中心—周辺品揃え」概念によって標準化すべき品揃え部分と適応化すべき品揃えの部分を独立に処理することにより克服できることが示される。

時間経過に伴う所得上昇より派生する上記2つの効果をオーバーラップさせたのが図1の「品揃えの共通化」モデルである。この図は、それぞれに中心品揃え—周辺品揃えを有する各国の平均的品揃えが重複している状態を示している。ドミナント共通化は2国間で品揃えの共通化が可能になる部分で、グローバル共通化は3カ国間すべてで共通化が可能になる部分を示している。ドミナント共通化、グローバル共通化ともに中心品揃えと周辺品揃えの部分を有している。従って、これを整理すれば下記ようになる。



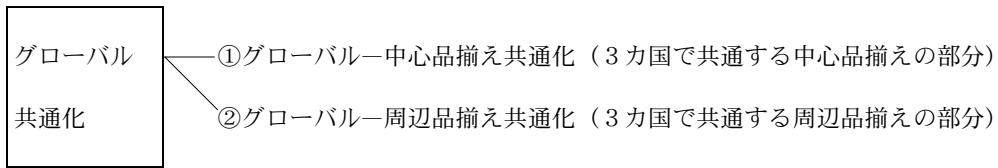
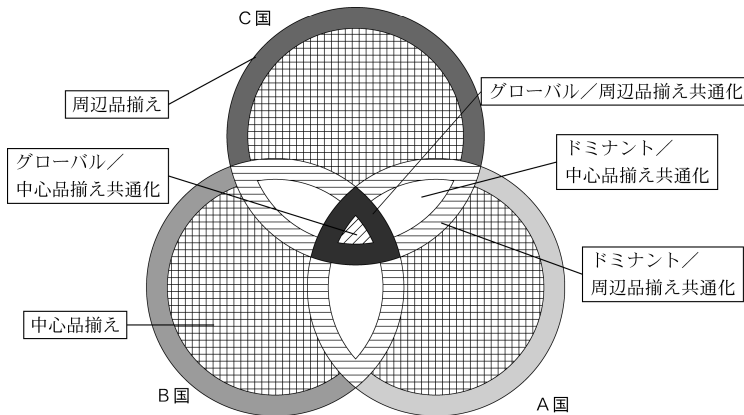


図1 「品揃えの共通化」モデル



(出所) 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』、197ページ。

このように品揃えの標準化が難しいと考えられていた多商品型グローバル企業においてもドミナント共通化およびグローバル共通化の中心品揃えの部分に対して標準化が可能であり、さらに共通化できない各国の品揃え部分に対しては適応化で対応することができることになる。

#### 4 小売企業国際化の理論構築

小売企業の国際化に関する研究は、これまで量的にも質的にもさほど大きな蓄積がなされてきたとは言いがたいであろう。しかしながら、ここでは代表的な先行研究が小売業国際化や小売業グローバル化のどの局面に分析視点を充ててきたのかを解明した上で、本来ドメスティックな小売企業が発展段階的にグローバル小売企業に辿り着く軌道（パス）を探求して行きたい。

小売企業の国際化やグローバル化についての研究では、これまで類型化の試みがなされてきた。ドメスティックな小売企業が国境を越える現象は国際化、マルチナショナル化、グローバル化などいろいろな言葉で表現され、また学者や国際機関によってそれが意味する内容も千差万別で必ずしも用語法についての厳密な統一化がなされている訳ではない。

しかし、ここではより客観性の高いと思われる Helfferich 他 (1997) による用語法と類型化を拠り所としたい<sup>14</sup>。彼らによれば、小売企業国際化の初期段階を狭義の国際化と呼んでいる。グロー

バル小売企業は標準化を基本に、中央集権型経営によって同一のマーケティング戦略を複製する企業である。トランスナショナル小売企業は統合ネットワーク型の経営により市場の多様性に合わせて程々の適応化を行う企業である。マルチナショナル小売企業は分権型経営によって市場の多様化に合わせて最大限の適応化を行う企業である。以下このような意味で小売企業の類型化された名称を使用することにする。

さて、これまでの小売業国際化の研究では、国際化のどの局面に視点が向けられていたのだろうか。まず、圧倒的に多かったのは小売企業が国境を越えて海外出店する動機あるいは海外進出理由（要因）に関する研究である。Treadgold & Davies (1988)、Dawson (1994)、向山 (1996)、Alexander (1997)、川端 (2000) など多くの学者が取り組んできた課題である<sup>15</sup>。小売業国際化の動機をプッシュ要因（国内要因）とプル要因（進出先国要因）の双方から解明しようとするアプローチが大勢を占めている。

Waldman (1977) は、海外市場の調査がなされて海外進出の意思決定がなされるその前段階プロセスを、喚起要因と補助要因という2つの要因で説明している。喚起要因とは、当該企業で海外市場の調査の必要性を説き、海外投資の可能性に目を向けさせる要因である。具体的には、重役の士気、企業環境の影響、競争企業の動向などを挙げている。補助要因は、自社資源の利用可能性や市場の状況など直接の喚起要因とはならないが間接的に喚起を促す要因である。これも基本的には、プッシュ=プル要因分析に属する類型化といえよう<sup>16</sup>。

次に、小売業国際化の研究視点としては、小売企業が海外市場に参入する場合の規定要因に関する研究である。店舗の海外参入形態については、日本からの直接投資（合弁、完全所有、資本参加などに区分）、海外関連企業からの投資、出資を伴わない技術提携などがあるが、資本出資に関する部分については基本的に製造企業の場合と同様である。しかし、そこで問題とすべきは小売企業固有の参入規定要因である。どのような要因が店舗の参入形態を決めるのかである。例えば、Treadgold=Davies (1988) は、社会文化的距離、国際的な活動経験、企業理念、コントロールの程度、小売企業の特徴（業態や取扱商品）などを挙げている。また、Burt (1993) の研究も、①文化的・地理的接近性、②国際的経験、③小売の事業特性、④地理的区域などほとんど同様の参入規定要因を指摘している<sup>17</sup>。しかし、例えば、社会的文化的距離や地理的問題についていえば、最近のアジア市場への欧米小売企業の一斉進出をどのように解釈すればよいのであろうか、問題点もある。

国際小売企業の動機要因と参入規定要因の実証分析を行った Williams (1992) は、小売企業の前向きな成長志向や国際的な訴求力・革新性が国際化の程度をプラスの方向に規定するが、小売企業の国内志向性や資源の小規模性はマイナスの方向に規定することを解析している。また、国内市場の制約性は国際小売企業としての成長可能性とは関係ないこと、動機要因と参入規定要因の間には

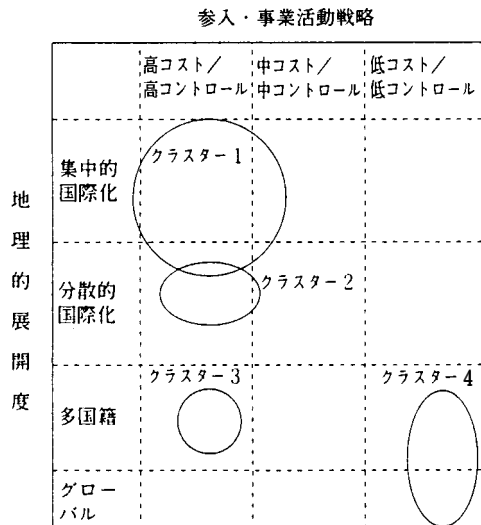


複雑な相互関係があることを明らかにしている<sup>18</sup>。

最後に、国際小売企業の戦略論的研究を取り上げる。この研究は Ansoff の『企業戦略論』や Kotler の『マーケティング原理』を小売企業の国際化や海外進出行動に引き寄せて解釈すればどうなるかといったものである<sup>19</sup>。和田（1987）は Ansoff の企業成長マトリックスを利用して、小売企業の海外進出を「市場拡大戦略」と捉えている<sup>20</sup>。また、Pellegrini（1994）は、同マトリックスの多角化戦略の部分に商品だけでなく地理的多角化の考え方を当てはめている。海外出店を市場拡大ではなく地理的多角化と解釈している所に特色がある<sup>21</sup>。他方、村松（1994）は Kotler が示す9つの企業成長戦略の分類をもとに小売業の成長戦略と国際化の関係を究明しようとしている<sup>22</sup>。彼は、海外出店を集中的成長戦略における市場開拓の一環として位置づけ、スーパーマーケットの海外出店行動を国内店舗の標準化による海外でのチェーンオペレーション展開と捉えている。しかし、これらの研究では海外出店を国内出店と同質的に解釈し、国内出店の延長線上で考えている点が問題となろう。

さて、小売企業がドメスティックな企業活動から初期の国際化を経て次第にグローバルな企業活動へと向かう道程はどのようなものであろうか。Treadgold（1988）は、国際小売企業の類型に関するクラスター分析を行っている<sup>23</sup>。縦軸に地理的展開度（集中的国際化、分散的国際化、多国籍、グローバルに区分）を、横軸に参入・事業活動戦略（高コスト・高コントロール、中コスト・中コントロール、低コスト・低コントロール）をとる。こうしてできた3 X 4のマトリックス上に小売企業をプロットし、4つのクラスターからなる小売企業の集合体を描いている（図2）。

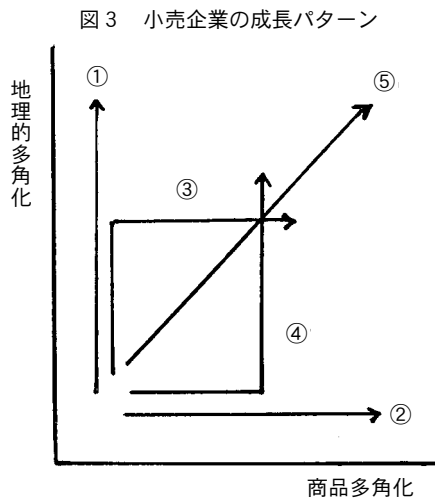
図2 国際小売企業の類型



（出所）向山雅夫（1996）、前掲書、26ページ。【原資料 Treadgold（1988）, p. 10. 図1 を修正】

クラスター1は「用心深い国際派」と呼ばれ一番多くの数の小売企業がプロットされている。これらの企業は国際経験が乏しく、既に海外に進出している小売企業を買収して進出し、被買収企業の経験や知識を利用している企業である。クラスター2は、「大胆な国際派」といわれ、クラスター1より国際経験の長い企業群である。クラスター3は「攻撃的な国際派」で国際展開に強い意欲と訴求力を持つ企業である。クラスター4は「世界的パワー」と称され、最も先進的な小売企業群であり、社会的文化的な違いを越えて現地市場に進出し、商品供給業者（メーカーや卸）に対し垂直的コントロールを行っているような企業である。それは地理的展開において多国籍あるいはグローバルの段階にあり、海外投入資源のコストと事業活動に対するコントロールの程度は低コスト・低コントロールに属する企業群である。

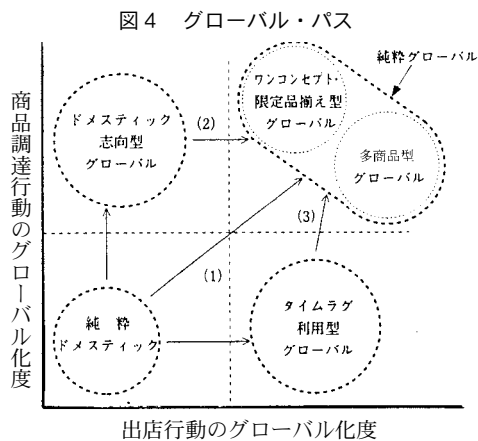
さらに、小売企業国際化の展開を企業の成長パターンとの関係で明らかにしようとした先のPellegrini (1994)の研究がある。小売企業の成長パターンを地理的多角化と商品多角化の2種類に分けそれぞれを縦軸と横軸で示せば、その成長パターンは図3に示すように、5通りのパターンが想定できる。①のパターンはドメスティックで商品アイテムを比較的絞った企業が地理的多角化に向けてグローバルへと進むパターンである。②は地理的多角化は行わないで商品多角化に専念するパターンである。③は地理的多角化に向けてグローバルを志向するが商品多角化については限定的な戦略を採る企業の成長パターンである。④は商品多角化を志向するが地理的多角化については限定的な戦略を採る企業の成長パターンである。⑤は、地理的多角化と商品多角化の双方を共に強力に推進する小売企業の成長パターンである。



(出所) 向山雅夫、前掲書、27ページ。【原資料 Pellegrini (1994) を要約】

この5通りのパターンでストレートにグローバル化を達成するのは①と⑤の2つのパターンであることが分かる。①のパターンで商品アイテムを比較的絞るという意味は商品の標準化を行うという意味である。これには比較的広い商品の標準化を行う大型店と狭い標準化に専念する専門店の2種類がある。前者の例として、イケアやトイザラス、後者の例としてベネトンやボディショップを挙げている。⑤のパターンが成功すればグローバルな小売コングロマリット企業の出現となる。具体例として、ベルギーのG I Bやドイツのメトロなどを挙げている。G I BはスーパーチェーンのG Bと百貨店のInno-BMが合併して発足した企業である。ハイパーマーケット部門とスーパーマーケット部門で売上高の3分の2を上げており、プリコの名で知られるD I Yでも100店舗を有している。旧プロモデスとの共同仕入れを行っており、プロモデスはG I Bの株式の27.5%を有している。メトロについては、持株会社はスイスに本拠がある。キャッシュ&キャリーによるホールセール・クラブ業態のメトロ、百貨店チェーンのカウフホフ、ハイパーマーケットおよびスーパーマーケットのアスコ、スーパーマーケットのドイチェ・S Bカウフの4グループが合併して1996年に発足したのがメトロAGである<sup>24</sup>。このパターンの特徴はM&Aによる業態の多角化である。

最後に、小売企業における出店行動と商品調達行動の2つの戦略行動の側面から小売企業のグローバル化に向かう動態的分析を志向する向山雅夫氏の「グローバル・パス」概念をみてみよう<sup>25</sup>。この分析では出店行動のグローバル化度も商品調達行動のグローバル化度も共に低い企業群を「純粋ドメスティック」と呼び、反対に双方の程度が共に高く対極にある企業群を「純粋グローバル」と呼んでいる。この純粋グローバルの企業群には2種類あって、一つは百貨店や総合スーパーのような多商品型グローバルであり、他方は専門店のようなワンコンセプトによる限定品揃え型グローバルである。



(出所) 向山雅夫、前掲書、173ページ。

さて、図4のように縦軸に「商品調達行動のグローバル化度」、横軸に「出店行動のグローバル化度」をとり、純粋ドメスティックから純粋グローバルに向かう道程（パス）を考察する。向山氏はグローバルに向かうプロセスは一つではなく複線的であると考え。例えば、純粋ドメスティックから商品調達と出店行動のグローバル化度を同時に高めてストレートに純粋グローバルに到達する企業もある。(1)のパスであり、旧ヤオハンがこれに該当するとしている。しかし、まずは商品調達行動のグローバル化度を高めた上でその後出店行動のグローバル化度を上げて純粋グローバルに到達するパスもある（ドメスティック志向型グローバル）。(2)のパスであり、良品計画がこれに当たるといふ。また、反対にまずは海外店舗の数を拡大してから後商品調達行動のグローバル化度を上げて純粋グローバルへの道を進むタイムラグ利用型グローバルもある。タイムラグ利用型というのは、進出する小売企業の持つ技術やノウハウのほうが進出先国のそれよりも先進的であり、その先進性を利用して進出するという意味である。(3)のパスであり、東南アジア中心に出店を続ける百貨店や専門店がこのパスを辿っているという。

しかし、この(3)のパスを辿って純粋グローバルに到達するのは非常に難しいという。その理由はタイムラグ型グローバルが純粋グローバルにはい上がるための「駆動力」が欠けている企業が多いからである。それは国内PBや海外からの開発輸入、自在開発（日本に持ち込むことを前提としない開発輸入）といった生産機能に踏み込んだ商品調達が必要になるからだと述べている。向山氏は、そうした「ものづくりの深化」こそ小売企業をグローバル化に到達させる駆動力であると力説する。この研究は、現段階での小売企業のグローバル化理論として非常に完成度の高いものとして高く評価されるべきであろう。

しかし、この理論は「自前開発型」あるいは「自社調達型」のグローバル化の考え方に留まっている。グローバル化へのパスは一つではない。現実には多くの欧米（特に欧州）小売企業が積極的に行っている国際戦略提携や合併・買収によって、相手の資源を利用して短期日の内にグローバル化を達成する「アライアンス型」や「M&A型」がむしろグローバル・パスの主流になっているというのが実態であろう。

## 5 アライアンスやM&Aによるグローバル・パス

### (1) アライアンスによる多商品型グローバル小売企業へのパス

国内小売企業同士のアライアンス（提携、連携、同盟など）は共同仕入れ、PB商品の共同開発、共同セールスキャンペーン、店舗開発の情報交換、配送・ロジスティックシステムの相互利用などを可能にし競争優位をもたらすことになる。さらにそれが外国小売企業同士のクロスボーダー・アライアンス（CBA）になればそのシナジー効果はより強力により広い範囲に及ぼされる。こうし

た動きは日本やアメリカの国際小売企業よりヨーロッパの国際小売企業に多くみられる。ヨーロッパではEU結成と前後して国境を越えた共同仕入機構や小売主催のボランタリーチェーンにより小売企業間の国際的戦略同盟ができて上がっている。国内の競合小売企業と競争するために、国外の小売企業と手を組む時代に突入している。

表1に示すように、ヨーロッパのクロスボーダー・アライアンスで代表的なものは小規模小売企業の連合体であるEMD (European Marketing and Distribution) グループと大規模小売企業で構成されるAMS (Associated Marketing Service) である。どちらもスイスに本部がある。さらに、世界最大ボランタリーチェーン (VC) であるスパー (SPAR) が各国スパーのために運営するBIGS (Buying International Group SPAR) やセインズベリーがリードする3社からなるSED (イギリスのセインズベリー、イタリアのエッセルンガ、ベルギーのデレーズ) がある<sup>26</sup>。

表1 ヨーロッパの代表的クロスボーダー・アライアンス (1997)

[金額単位: 10億エキュ (1エキュ=138円)]

名称(略称)(設立年・本部所在地)	参加企業 (国名)	総売上高
ユーロピアン・マーケティング&ディストリビューション (EMD) (1989・CH)	マルカント (D)、ユーロマティ・イベリカ (E)、レクレール (F)、ユーロマティ (I)、ZEV (A)、ユニアルム (P)、スーパービブ (DK)、ニサ・トデイズ (UK)、ムスグレーブ (IRL)、ダガブ (S)、シントレード (CH)、ユニル (N)	103.8
アソシエーティッド・マーケティング・サービス (AMS) (1989・CH)	アホールド (NL) セーフウエー (UK)、カジノ (F)、エデカ (D)、ICA (S)、ハコン (N)、Kグループ (SF)、メルカドナ (E)、スーパークイン (IRL)、JMR (P)、リナシャンテ (I)	75.8
ユーログループ (1988・CH)	レーベ (D)、ベンディックス (NL)、コープ・スイス (CH)	41.2
NAFインターナショナル (1918・DK)	SOK (SF)、トラデカ (SF)、CWS (UK)、コープ・イタリア (I)、NKL (N)、KF (S)、FDB (DK) グルッポ・エロスキ (E)	29.6
スパー・インターナショナル (BIGSを含む) (1990・NL)	スパー (A)、スパー (D)、タグロファ (DK)、ツコ (SF)、ヘラスパー (GR)、デスパー (I)、ベルナグ・オバグ (H)、ユニクロ (NL)、ユニデイス (B)、スパー (UK)、スパー (IRL)	25.3
SED (1994・UK・I・B)	セインズベリー (UK)、エッセルンガ (I)、デレーズ・ル・リオン (B)	24.3
インターグループ (1995・DK)	トラデカ (SF)、CWS (UK)、NKL (N)、コープ・イタリア (I)、コープ・アンガリー (H)、KF (S)、FDB (DK)、グルッポ・エロスキ (E)	18.6
ユーロパートナー (1995・NL)	ソマーフィールド (UK)、スーパーユニー (NL)、コラ (F)	13.9
インターCO-OP (1918・DK)	CWS (UK)、コープ・アンガリー (H)、コープ・ユニオン (IL)、コープ・イタリア (I)、NKL (N)、JCCU (J)、KF (S)、コープ・ユニオン (SK)	na

注) 1997年時点では通貨単位はユーロではなくエキュ。na=不明 A=オーストリア、B=ベルギー、CH=スイス、D=ドイツ、DK=デンマーク、E=スペイン、F=フランス、GR=ギリシャ、H=ハンガリー、I=イタリア、IL=イスラエル、IRL=アイルランド、J=日本、N=ノルウェー、NL=オランダ、P=ポルトガル、S=スウェーデン、SF=フィンランド、SK=スロバキア、UK=英国

(出所) 二神康郎『欧州小売業の世界戦略』25ページ。【原資料は『IGD』/国際流通研究所】

このようなヨーロッパ小売企業の国境を越える戦略提携は欧州域内の国際化を促進するばかりでなく、アメリカやアジアといった他の地域への進出を促す起爆剤ともなっている。

## (2) M & Aによる多商品型グローバル企業へのパス

欧米では上位小売企業の市場占有率が高い。特に、北欧3国ではその傾向が著しい。スウェーデンのV CであるI C Aの市場占有率は総小売市場の21.7%、食品小売市場の34.5%を占め、フィンランドのV C、ケスコはそれぞれ30%、40%を越え、ノルウェーのV C、ノルジュ・グルッペンと2位のS M、ハコンを合わせた占有率はそれぞれ59.8%、60.9%にも上っている(96年度)。さらに、例えばフランスやドイツでは小売企業上位5社の占める食品小売市場占有率はそれぞれ60%、56%、イギリスでは61%を越えている(97年度)。アメリカでも上位5社の同占有率は24.7%(97年度)であるが上記ヨーロッパ諸国より低い。日本は上位5社でわずか9.8%(97年度)である<sup>27</sup>。

欧米ではこのように小売市場の寡占化が進行しているが、その最大の理由は小売業界でM & Aが盛んなことである。国際チェーンストア協会(C I E S)の機関誌は、同業他社を吸収すると仕入れ価格が平均0.5%下がり、物流経費が平均2.5%下がるという調査結果を載せている。フランスのカルフルは99年に同国の競合企業プロモデスと合併し、世界第2位の小売企業になった。こうした大規模小売企業のM & Aは国内に留まらず、クロスボーダーなM & Aへと展開することになる。

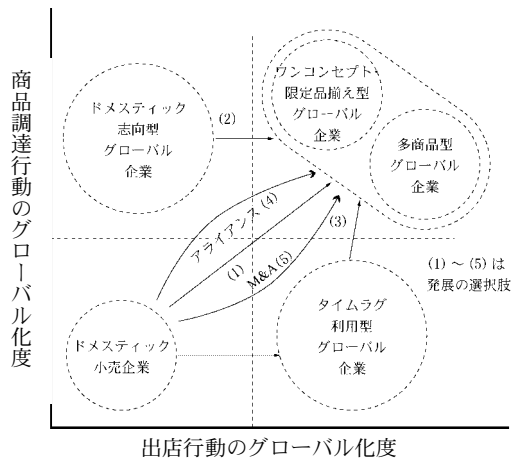
国際的M & Aでもヨーロッパ小売企業は積極的である。対米進出ではドイツのテンゲルマンが79年に当時世界小売企業売上高5位のA & Pを買収したのは特筆すべき出来事であった。オランダのアホールドの買収劇も華々しい。94年からアメリカのレッドフードストア、メイフェア・スーパーマーケット、ストップ・アンド・ショップ、ジャイアントフードを立て続けに買収してきた。今や、アホールド・USAの売上高はオランダの親会社を上回り、米国食品小売業界では5位にランクされている。デレーズはベルギー2位のS Mチェーンであるが、海外の売上高が全体の79%を占める世界で最もグローバル化の進んだ小売企業の一つである。デレーズはアメリカでS Mチェーンのフードライオンを所有していたが、96年にフロリダで100店舗のS Mを持つカッシュン・カリーを買収し規模を拡大している。

他方、アメリカのウォルマートは、最初の海外進出は91年のメキシコのシフラとの合併事業であったが、97年に同社の株式を買い取っている。2002年7月末現在、575の店舗を有している。これは合併といった戦略的提携からM & Aに移行した典型例といえよう。94年にはカナダのウールコの122店舗を買収している。また、ヨーロッパ進出では、97年ドイツのハイパーマーケット、ヴェルトカウフを、98年にはインタースパーをそれぞれ買収している。さらに、99年にはイギリスのアズダを買収した。今のところドイツでの経営は大幅な赤字であるが、他の国の買収後の業績は順調のようである。また、ウォルマートは日本でも西友に資本参加(2002年末現在34%の株式を保有する

筆頭株主になると発表)し、実質上経営権を掌中に収めている。

このように多くの業態からなる世界の代表的大規模小売企業の国際化・グローバル化は、M&Aに依るところが大きいことが分かる。それはすべてを海外で一から始めるのではなく既存の現地小売企業の諸資源を買収して、一気にタイムラグを解消しグローバル企業に到達する軌道（パス）である。向山氏の図4に加筆修正する形で示せば、図5のようになる。

図5 小売企業のグローバル・パス



日本の小売企業のグローバル企業への軌道も、海外出店をすべて自前で行うだけでなく、欧米小売企業のように戦略的提携やM&Aを多用すべき時にきていると思われる。日本小売企業の国際的M&Aでは、91年にイトーヨーカ堂グループがアメリカでセブン-イレブンを展開して経営が行き詰まったサウスランド社（現7-Eleven, Inc）の再建を支援する目的で資本参加と経営参加を行った例が目立つ他は、ほとんど大規模な国際的M&Aは存在しない。

おわりに

小売企業がグローバル企業に到達するにはどのような軌道（パス）があるかを最後に述べた。商品アイテムを絞り込んだ小売企業の海外進出に比べて多商品型小売企業のグローバル化への道はなかなか険しい。本稿では向山氏のいうグローバル・パスの概念を参考にしながら、すべて一から出発する海外出店の他にもアライアンスやM&Aにより時間を節約しストレートにグローバル企業に到達する出店戦略があることを示した。そればかりか欧米のグローバル小売企業の出店行動をみればむしろこのパスこそがグローバル化への主流の軌道ではないかと思料されるのである。

## 参考文献

- 1 2000年4月末現在の日本小売企業の海外出店状況として川端基夫氏の編集になる「海外店舗リスト」がある。現時点で入手可能な最も正確で総合的なデータと思われる(川端基夫『小売業の海外進出と戦略』新評論、2000年、300-317ページ)。
- 2 Akehurst, G and Alexander, N. (1995) Developing a Framework for the Study of the Internationalization of Retailing, *The Service Industries Journal*, Vol.15, No.4.
- 3 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略』新評論、4-5ページ。
- 4 Dawson, J. A. (1994) Internationalization of Retailing Operations, *Journal of Marketing Management*, Vol.10.
- 5 Huszagh, S., Fox, R. J. and Day, E. (1985) Global Marketing: An Empirical Investigation, *Columbia Journal of World Business*, Twentieth Anniversary Issue.
- 6 Sorenson, R. Z. and Wiechmann U.E. (1975) How Multinationals View Marketing Standardization, *Harvard Business Review*, Vol. 53, May-June. (茂木友三郎訳「マーケティングの標準化をめぐる多国籍企業の見解」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1976年11-12月号) および大石芳裕 (1993) 「国際マーケティング標準化論争の教訓」『佐賀大学経済論集』第26巻第1号。
- 7 Jain, S. C. (1989) Standardization of International Marketing Strategy : Some Research Hypotheses, *Journal of Marketing*, Vol.53, No.53, No.1.
- 8 Akaah, I. P. (1991) Strategy Standardization in International Marketing: An Empirical Investigation of Its Degree of Use and Correlates, *Journal of Global Marketing*, vol.4, No.2.
- 9 大石芳裕 (1993)、前掲論文。
- 10 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房、40ページ。
- 11 Salmon, W. J. and Tordjman, A. (1989) The Internationalization of Retailing, *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2.
- 12 川端基夫 (2000)、前掲書、50-51ページ。
- 13 向山雅夫 (1996)、前掲書、187-198ページ。
- 14 Helfferich, E., Hinfelarr, M., and Kasper, H. (1997) Towards a Clear Terminology on International Retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7 (3)
- 15 Treadgold A. D. and Davies, R. L.(1988) *The Internationalization of Retailing*, Longman. Alexander, N. (1997) *International Retailing*, Blackwell.
- 16 Waldman, C. (1977) *Strategies of International Mass Retailers*, Praeger. 向山雅夫 (1996)、前掲書、14-15ページ。
- 17 Burt, S. (1993) Temporal Trends in the Internationalization of British Retailing, *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol.3, No.4.
- 18 Williams, D. E. (1992) Retailer Internationalization: An Empirical Inquiry, *European Journal of Marketing*, Vol.26, No.8/9.
- 19 Ansoff, I. H. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳、『企業戦略論』産業能率大学出版部、1981年)。Kotler, P. (1980) *Principles of Marketing*, Prentice-Hall. (村田昭治監修、和田充夫・上原征彦訳『マーケティング原理』ダイヤモンド社、1983年)
- 20 和田充夫 (1985) 「小売国際化のすすめ」『消費と流通』第9巻、第3号。



- 21 Pellegrini, L. (1994) Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.4, No.2.
- 22 村松潤一 (1994) 「小売企業の成長戦略と国際化」『国際経済論集』常葉学園浜松大学、第2巻、第1号。
- 23 Treadgold, A.(1988) Retailing without Frontiers, *Retail and Distribution Management*, Vol.16, No.6.
- 24 二神康郎 (2000) 『欧州小売業の世界戦略』商業会、247ページおよび140-141ページ。
- 25 向山雅夫 (1996)、前掲書、170-187ページ。
- 26 二神康郎 (2000)、前掲書、23-25ページ。
- 27 二神康郎 (2000)、前掲書、36-40ページ。

(2003年1月10日受理)