

グローバル・リテラーの 現地適応化過程とその段階的解明

—トイザラスとカルフルの日本進出を事例として—

白 貞 壬
(大阪市立大学大学院)

要約 (アブストラクト)

この論文の目的は、段階別戦略行動というカギ概念に注目しながら、グローバル・リテラーの海外戦略の意思決定や戦略行動が、参入時、参入後に段階別に変化することを指摘することである。小売企業のグローバル化をめぐる理論は、ドメスティック行動からグローバル行動への戦略行動の拡大プロセスを理論的に解明しようとしてきた。しかし、小売企業のグローバル行動の中で、標準化—適応化問題という戦略行動が参入時と参入後で変化するということに対して、認識がやや希薄であった。この問題を明らかにするために、日本におけるグローバル・リテラーであるトイザラスとカルフルの戦略行動の変化を時系列に追ひ、従来対立すると考えられてきた標準化—適応化戦略が参入時、参入後の段階においていかに統合されるかを分析した。

キーワード

カルフル、競争関係、グローバル・リテラー、段階別戦略行動、チェーン化原理、適応化、トイザラス、標準化

1 はじめに

小売企業がグローバル化するという事は、国内だけでなく、海外においてもチェーン化を達成することである(向山、1996)。つまり、小売部門がどうであれ、また小売業態がどうであれ、小売企業はチェーン化原理に基づく「規模の経済性」を追求することを行動原理としている。これは国内市場においても、海外市場においても同じくいえることである。しかし、国内市場におけるチェーン化プロセスと、海外市場におけるそれとはかなり違うと思われる。国内でチェーン化プロセスの中にはさほど問題にならなかったことが、海外でチェーン化を進めていこうとすれば、必ず「標準化—適応化問題」が発生してくるからである。国内の場合は、ある特定の小売フォー

マットが決まると、標準化した店舗を一気に展開することで規模の経済性などを実現する可能性が高いが、海外の場合は、標準化戦略を駆使して規模の経済性を達成しようとする、異なる環境への適応化問題に直面することになる。この問題を向山は「グローバル・ジレンマ」という用語で表現しているが、このグローバル・ジレンマを克服する方法を探ることが小売企業のグローバル化を進めるうえでの新たな課題であると指摘している。進出した市場特性に合わせると同時に、標準化によるチェーン展開をいかに可能にするのか。一方、向山はこの矛盾する標準化—適応化問題をチェーン化プロセスの中で同時進行させる方法として、「中心—周辺品揃え」概念¹⁾を提起したのである。

本稿でも向山の「環境変化の時間」という視点に注目したいが、はたしてこの時間軸を所得の上昇という経済発展水準のみに限定して捉えてもいいのであろうか。また「環境変化の対応行動」としての品揃え問題のみに限定して標準化—適応化問題を捉えていいのか、最後に標準化—適応化の統合プロセスにおける環境変化の中には、進出企業の業態コンセプトを見直すべき時期が現われてくるのではないだろうか、というのが三つの問題意識である。

そこでこれらの三つの問題を明らかにするために、伝統的に国際化問題で取り上げられてきた標準化—適応化戦略行動にフォーカスを当て、小売企業の海外戦略の意思決定や行動が参入時と参入後で段階的に修正されることを指摘したい。このような戦略行動を段階別に変化させる大きな影響要因として参入時の進出企業の業態の革新性と、参入後の進出先国の競争関係の変化を取り上げ、それぞれの段階に応じてグローバル・リテラーがどのような戦略行動をとっていかを、日本市場に参入しているトイザラスとカルフルのケースを実証しながら検討することにしたい。

2 日本における流通外資の現地適応化過程

本節では、日本における流通外資の参入で最も成功したように見える米国のトイザラスと、成功パターンを見出そうとして試行錯誤を続けているフランスのカルフルをケースとして取り上げる。同じ日本市場においても産業構造が異なり、参入する流通外資に比べて相対的に後れている玩具業界と、進んでいるスーパー業界との流通構造および競争状況を比較しながら、両者の各段階別の戦略の意思決定がどのように行われ、戦略行動がどのように変化したかを検討する。

2.1 トイザラスの現地適応化プロセス

日本における小売市場の国際化プロセスを分析した矢作 (2001-a) は、日本市場において流通外資が成功することの難しさとして大きく二つの理由を指摘している。一つは、外資の参入時に決定的な影響をおよぼした資本自由化と大規模小売店舗法などの制度的条件であり、もう一つは参入モードの特徴、「標準化戦略の柔軟性および革新性と経営収支構造の違い」など参入後の日本市場の困難性が指摘されている。流通外資の参入が難しい状況の中で、米国のトイザラスは他国への進出経験を活かしながら、カテゴリーキラーという革新的な小売業態を武器として、日本の玩具市場への参入を決めることになった。流通外資が進出市場で足場を固めるのに最も大事なことは、異なる環境を適格に把握し、それに適合した戦略を展開することである。日本市場では珍しく成功したパターンとして取り上げられる米国のトイザラスは、異なる環境をどのように理解し、それに適合した戦略行動をどのように展開していったのか。成功パターンといわれる根拠はどこにあるのか。その阻害要因をどのように克服したのか。これを明らかにするために、まず米国のトイザラスが参入した当時の日本の玩具市場を検討することから始めよう。

参入当時、日本の規制緩和と不況の長期化は、価格競争力を武器としたトイザラスにとって、有利に作用した。零細玩具小売店が多く、百貨店、量販店といえども定価販売を行うなど、旧態依然たる販売方式に固執する日本の玩具市場に、イノベーターとしてトイザラスが参入することは容易であった。低価格とともに豊富な品揃えが競争力の源泉であるトイザラスは、その競争的強みを発揮できる十分な売場面積を必要とするが、その実現に大きく貢献したのが日米構造協議で米国側

が強く要求した大規模小売店舗法の規制緩和であった。

主要株主である日本マクドナルドの日本側パートナー、藤田商店との合弁事業によって、トイザラスは日本においても最初から多店舗展開に速く乗り出すことができた。海外進出の経験が豊富であるグローバル・リテラーであっても、現地市場の理解については地元企業よりも劣るのが一般的である。このため、トイザラスは日本側に経営権を委ねた。出資比率がわずか20%にもかかわらず、日本側が経営権を取得した原因は次の二点に集約される。まず、藤田商店のいくつかの外資との合弁事業の中で蓄積してきた適応化および標準化戦略のノウハウが、日本トイザラスのチェーンストアオペレーションにも発揮されると期待されたこと、もう一つは、米国とは著しく異なる日本の流通環境の中で、現地のことをよく知っている現地企業の力を借りることは、日本トイザラスを成功に導くと考えられたからである。特に、日本市場に参入している外資として立地選定など小売店事業開発業務に優れている外食産業の最大手、日本マクドナルドとの合弁事業パターンから、日本トイザラスのチェーンストアオペレーションがうまく展開されるだろうと期待したと考えられる。

トイザラスの海外戦略を見ると、「エブリデーロープライス」「豊富な品揃え」「完全在庫」²⁾の三つの経営の基本理念は世界共通であり、それを海外店舗で体現するための店舗開発、マーチャンダイジング、そしてオペレーションも本国の実質的な模倣であった。現地市場が標準化戦略を受け入れられる環境であれば、現地の消費者嗜好には柔軟に対応するという微調整を行いつつも、徹底した標準化戦略を進めるものであった。しかし、中間流通を介さない米国型の取引を日本の玩具

業界に持ち込むことは困難で、トイザラスは結局、日本型取引のやり方を受け入れつつ、直接取引の原則を守る形の妥協案を模索したのである。バンダイとの直系販社を通じた取引がその一つの例である。トイザラスは仕入れルートを一本化して値下げを要求しやすくする一方、メーカー側は物流コストの削減につながるよう利害関係を調整し、できるだけ問屋の反発を少なくしようとした結果、徐々に直接取引に踏み切ることができたと考えられる³⁾。つまり、流通構造の複雑な日本の玩具業界において、メーカーからの直接取引による低価格販売を可能にした点、カテゴリーキラーが日本の玩具業界には革新的な業態であった点、そしてオペレーションがうまく機能できる物流およびインフラが既に整備されていた点などがトイザラスの標準化戦略が発揮され得た環境として指摘されるだろう。

年平均10店舗以上の出店を推し進め、日本の流通構造を大きく揺るがすような取引力と価格競争力をパワーに、トイザラスは91年の出店以降わずか5年後の96年には日本の玩具業界でトップの小売企業になった⁴⁾。こうして、トイザラスは日本におけるカテゴリーキラー業態の移転に成功したといえるだろう。

しかし、この頃より、日本の消費者の様々な苦情を耳にすることが多くなっていった。天井まで商品を積み上げる商品陳列方式や店員を探してもいないというセルフサービスを徹底した店舗運営などについて日本の消費者の不満が高まってきた。さらに、不況の長期化や店舗数の増加に伴う自社内競争は、既存店の対前年比売上高の減少をもたらした。順調に伸びていった企業成長に歯止めをかけたのは、まさに世界共通のトイザラスの標準化戦略そのものであり、競争環境の変化によって日本の消費者嗜好に合わせたよりきめ細かな適応化戦略への転換が余儀なくされたので

ある。

これまで強力な競争相手のいない日本の玩具業界にトイザラスが10年前に進出して以来、この間の競争は、大手国内資本が流通外資に対抗できるような国内資本ならではの新たな競争戦略の展開を迫った時期でもあった。

「われわれは進出したときは百貨店がクリスマスシーズン前からディスカウントしたり、GMS（総合スーパー）も売場スペースを広げたりしたが、今はもうすみ分けができています。確かに、カテゴリーによって、パッティングする店はあるが、2500～3000m²の大型店でこれだけの品揃えをしている店はない。そういう意味では競合はないですね」⁶⁾。もちろん玩具分野の圧倒的な品揃えはいまも追従を許さないトイザラスであるが、最近、ベビーザラスをインショップから単独店舗として開店するなど、非玩具分野の強化を図りつつある⁶⁾。玩具に匹敵するようかなり大きなマーケットであるベビーザラスの商品分野には、これまで玩具分野を重視してきたトイザラスとは違って、とりわけ日常的ベビー用品においては国内資本の方がその品揃えの総合力、商品のオリジナリティ、価格訴求力、顧客の囲い込みなどで既に差別的優位性を獲得している。

進出当時、徹底的な低コスト志向の店舗運営を追求してきた日本トイザラスは、適応化戦略の一環としてカスタマーサービスの強化に乗り出し始めている。「CSアソシエイト」制度がその一つの例である。この制度は、「がん具を試している子どもには同じ目線で遊び方を教え」⁷⁾、売り場を回りながら顧客の生の声を商品政策に反映する役割をも果たす。これがきめ細かい日本の消費者ニーズに適応していく方法であった。このような接客サービスの向上は、人件費の削減に徹底した進出当時のトイザラスとは対照的である。さらに、既

存店の売上高が減少し始めた年の翌年には、店舗形態そのものを変える新型レイアウト店舗「コンセプト・ジャパン」⁸⁾を導入した。このような新コンセプトの店舗形態とともに、物流政策も変わり始めた。商品の店着の多少の遅れはいとわず、商品が満載になってからトラックを動かして物流コストを圧縮した配送システムから、最近は欠品をより確実に防ぐため2店舗1トラックに変更し、店舗間で商品を融通し合う転送を実施している⁹⁾。

米国では郊外型でワンフロアの店舗が基本であるが、日本では消費者がアクセスしやすい駅前や集客力の大きい大型ショッピングセンター内のテナント出店戦略に変更している。このような店舗立地戦略により店舗規模も変わっていく。米国の標準店の売場面積が約4000m²であるが、日本進出の当時、標準的な店舗規模を3000m²以上から、現在は2000m²以上と小規模になっている。このように様々な規模の売場面積や多様な出店形態を見ると¹⁰⁾、日本の流通環境に合わせた日本トイザラスのプロトタイプははまだ確立されておらず、日本型店づくりを目指して試行錯誤を繰り返しているように思われる。今後とも日本トイザラスが首位を維持し続けるためには、業態開発、商品政策、物流システム、出店戦略などを日本の消費者および競争関係の変化に合わせて適応していく必要がある。2001年から原則的に新規出店する店舗すべてにコンセプト・ジャパンを導入するとともに、現在は新コーナーのインショップ展開とPB商品の投入の強化など、日本の消費者ニーズに応じた日本型モデルに近い店舗づくりを図る最中である。

それぞれ異なる形の多店舗展開ではなく、新しい店舗を展開するうちにより日本型モデルに近い適応化を目指さなければならないであろう。チェーン化原理を基礎として行動す

る小売商の、いわば宿命である適応化の試みの繰り返しの中で、出店地域に適合した日本型プロトタイプをつくり出し、それを多店舗展開することで、効率よく運営することに、海外におけるチェーンストアオペレーションを基礎とした競争優位を發揮できると考えられるからである。

2.2 カルフルの現地適応化プロセス

カルフルのような国際化の経験が豊富な小売企業は世界でも珍しい。しかし、たとえ海外進出の経験が豊富であっても、現地型モデルを完成するには相当な時間がかかる。今日までカルフルが参入し、成功を収めている国は、どちらかといえば近代的な流通システムが未発達で、消費者の価格志向の強い市場である。一方、カルフルが短期間で撤退してしまった英国、ドイツ、米国などはいずれも小売業の競争が激しいため、地元資本との差別化の競争の中で、標準的な業態コンセプトの革新性を發揮しにくい環境¹¹⁾であった。カルフルの海外戦略の基本は、消費需要が旺盛で、その需要を満たす店舗が不足しているマーケットで先発優位性を發揮することであった。このような状況の中で、日本参入はカルフルにとってどのような意味合いを持つのか。アジア市場の中で日本に最も遅れて入ってきたのは、これまでのアジア諸国で蓄積した経験とノウハウすべてを注ぎ込んだ日本型ハイパーマーケットをつくる意図が潜んでいたように思われる¹²⁾。カルフル・ジャパンがこのような覚悟で参入したにもかかわらず、進出してから今まで成功パターンを見出せず、日本型店舗づくりにおいて試行錯誤を続けている。彼らは本国とまったく異なる流通環境に対してどのような適応化行動をとっていったのであろうか。

2000年12月、カルフルの進出が敢行され

た日本のスーパー業界は、成長の低迷が続いていた。しかもカルフルが日本に持ち込んだハイパーマーケットは、ダイエーの業態変革の過程の中で既に導入され、しかも失敗に終わった業態である¹³⁾。日本のスーパー業界においてはハイパーマーケットを代表するカルフルといえどもイノベーター的な存在と認められなかったのである。

しかも、日本特有の小売業態である総合スーパーは、長い間国内での競争力を持ち続け、その競争力に基づいて海外進出にも乗り出していた。アジアでのグローバル化の経験が豊富な日本の総合スーパーであるため、そのアジア市場でカルフルが競争相手になった経験も少なくなかった。したがって、流通外資との競争になれてきた日本の総合スーパーにとって、カルフルというグローバル・リテーラーの商品調達力に対する脅威を感じても、彼らが持ち込むハイパーマーケットという小売業態に対する脅威はそれほど感じていなかったと思われる。高い天井、広い売り場、大量の商品陳列のほか、最低価格保証制など低価格を訴求したのがカルフルのハイパーマーケットであるが、それを支えるカルフルの最大の特徴は直接取引による徹底した低価格仕入れにある。それだけに同社は、間接取引が一般的である日本においてもメーカーとの直接取引を要求したが、主要食品メーカーから拒否され、1号店の開店直前まで納入交渉は終わらず、日本における現地商品調達が難航を続け、また幕張店の開店直後、一部の商品がその周辺の主要大型店の価格を下回る値段で特売されたこともあるが、カルフルが最終的にどのような価格戦略を採用するのかは最低三ヶ月をみないと分からない、「カルフルを意識した販促を特にしていない」という証言から、大手国内資本はカルフルに対してそれほど強い競争意識を抱

いていなかったと推測できる。一方、日本に参入した流通外資という同じ立場でありながら、カルフルとは異なる業態を展開する会員制ホールセールクラブのコストコは、対抗よりもむしろ「すみ分け」を強調している。「当店はカルフルによる影響はほとんどなく、むしろ相乗効果で周辺の振興につながる」と証言している¹⁴⁾。

フランスのカルフルが日本市場に進出した当時、アジア諸国での運営経験から、地域に密着するには地元製品主体の売場づくりが重要とみて、特に加工食品のうち、輸入品をほとんどおかず、日本製品を主体とした商品政策をとった。しかし、1年半近く経った時点で、そうした現地化の一環として捉えた商品政策を全面的に修正することになった¹⁵⁾。それは、国内メーカーとの直接取引ができない加工食品部門で商品構成の問題が発生したからであり、他方で他の地元資本の店舗でも買える商品ばかりでは特徴を出せないからである。国内製品の入手が困難であった状況の中で、カルフル・ジャパンは本国のメーカー品とのバランスをとりながら、日本の消費者が感じる物足りなさを欧米風の商品でまかなうべきであった。海外メーカー品が全体の約

1割しか占めなかった¹⁶⁾。結果、欧米風の商品がもっと多いと思って期待していた日本の消費者ニーズを満足させることができなかった。結局、直輸入のPB商品を倍増させて専門売場を設置し、フランス本国の製品を前面に押し出すなど、実際の現地消費者の要望に応じてフランス風を強調する商品政策に変わったのである¹⁷⁾。このように、出店地域に合わせた店づくりや、日本の顧客に適應した販売手法を確立するなど現地適応化を推し進め、売場づくりから人事制度までを含

む根本的な業務内容を見直す状況となってきた¹⁸⁾。

日本の消費者も同じような反応を示した。フランスの小売企業ということに大きな関心を持ち、とくに品揃え面に対しては期待していたが、それ以外の流通サービス水準に対してはそれほど期待していなかった。なぜなら、フランスのハイパーマーケットと競争上対等な関係の日本の総合スーパーが日本人の消費生活に根強く定着しているからである。

カルフルは2号店、3号店を次々と出店したものの、その後4号店まではほぼ2年を要している。国内市場であれば、1号店をオープンしてからはある程度まで一気に多店舗展開に乗り出すはずであるが、カルフル・ジャパンの場合、既存3店が予想以上に業績悪化に苦しんだため、日本型モデルの検討が求められたのである。カルフル・ジャパンの4号店は、既存店3店が日本の消費者ニーズへの適応化のもとで、ほぼ2年間の反省を踏まえて誕生した店舗といえるだろう。果たして、4号店の思い切って行われた売場縮小やレイアウトおよび商品政策の変更などがカルフルの日本型プロトタイプを完成させ得るのだろうか。

表1. カルフル4店舗の概要

店名	幕張店	南町田店	光明池店	狭山店
所在地	千葉市	東京都町田市	大阪府和泉市	埼玉県狭山市
開店日	2000年12月	2001年1月	2001年2月	2002年10月
総売り場面積(平方メートル)	29,941	8,315	20,220	19,682
テナント部分の面積(同)	7,535	328	3,010	8,230
テナント数(店)	48	12	30	54

出所：日経流通新聞2002年10月8日。

売場は以前に比べると、面積が小さくなり、既存店よりも低い棚を使うようになった。フード部門においても、既存店では離れてい

た精肉、鮮魚、青果売場を、日本型食品スーパーの感覚で一つの場所に寄せ集めた。商品の鮮度と質へのこだわりを追求している形で、「有機・無農薬コーナー」を導入し、果実の場合、他の競合店にはない商品が並んでいる。また、第1号店のオープン当時と違って、カルフルの存在感を前面に押し出し、カルフルのオリジナル商品が目立つようになった。これは既存3店から改善された狭山店だけの特徴ではなく、カルフルの日本第1号店においてもこのような品揃えの変化を試みている。開店後にオープン平ケースで販売されていたPBのカマンベールチーズが今は定番スペースを確保していることや、フランスの地方特産の味をPB化したビスケットが爆発的に売れたことなどは、グロサリー部門やデリ部門にまでフランスのイメージを強調した商品を拡大させたのである¹⁹⁾。

そこから異国的なテイストがはっきり見えてきた4号店には、フランスイメージの日用雑貨コーナー、フランスのブランドを取り入れたアパレルの売場、輸入食品コーナーなど日本のスーパーでは見かけられない商品を多く揃えている。日本の顧客が期待するイメージを現したフランステイストを強調しながらも、その地域ならではの催事企画を取り入れるなどローカライズを図る姿勢も堅持している。

カルフル・ジャパンの既存3店の例をとってみれば、国によって流通環境が違うのに、同じアジアだからといって他のアジア諸国の経験をそのまま日本の商品政策に当てはめることは無理があった。流通システムが確立されていない中国や、競争力のある地元資本が存在する韓国、そしてある程度グローバル・スタンダードとしての地位を築き上げることができた台湾などで行ったカルフルの適応化戦略を、日本においても同様に採用し

ようとしたことは、アジア市場を対象とした標準化戦略といえるのではないだろうか。本国のモデルを日本市場へそのまま持ち込むのではなく、アジア諸国に合わせて変容したアジア型モデルを日本市場に持ち込んだことが失敗の一因であったように思われる。つまり、カルフルは、アジア諸国と異なる日本の環境に合わせて第二の変容を図るべきであったのである。

というのは、日本は他のアジア諸国とは大きく違う。日本市場は、中国のように巨大な消費市場ではあるが、日本特有の流通システムが発達しており、経済的に成熟した市場でもある。「零細・過多・多段階」の流通構造は他のアジア諸国と共通しているが、グローバル市場で活躍できる巨大な流通チェーンが存在している点では非常に異なっている。しかも、ハイパーマーケット業態の日本市場に対するインパクトは、他のアジア諸国と比べ、それほど大きくなかった。なぜなら、ハイパーマーケット業態はダイエーがフランスから持ち込んで既に失敗した業態であり、日本的業態として40年余り日本市場に定着してきた総合スーパーとの差別化を示せなかったからである。このように日本市場は他のアジア諸国との市場特性が異なるため、アジアで築き上げたカルフルの適応力が日本市場では発揮されなかったのである。換言すれば、アジア市場の中でも日本市場は本国固有の革新的な小売業態が受け入れられるような環境であるため、他のアジア諸国のように商品政策を全面的に修正しなくてもカルフル固有の競争的強みがある程度発揮され得たと考えられる。

事実、カルフルが出店している30ヶ国の店舗の中で「フランスらしさ」を強調して対応する国は日本だけである²⁰⁾。カルフル・ジャパンが日本の消費者にフランスらしさを

訴えるということは、本国と一致するフォーマットの展開を意味することではなく、外資としての本国固有のフォーマットの特徴を競争的強みとして活かすことを意味する。類似したフォーマットを展開する現地の小売業者が多数存在する中、「本国らしさ」を強調することは、競争優位を獲得するための外資の適応化戦略の一つとして考えることができる。

日本に進出して様々なトライアルで売場の弱点を補完してきたカルフル・ジャパンの変わり続けるスタンスは、現地型プロトタイプをつくり上げる適応化過程上必ず避けて通れないものであり、外国企業として特異な「地場地位」を見つけ出すことは地元企業との競争上差別化を図る戦略行動と判断される。

2.3 二つのケースからのインプリケーション

二つのケースはいずれも日本独自のチェーンストアオペレーションを確立しようとし、模索中であることを示している。この二つのケースにおいて海外から持ち込んだ業態とその海外戦略との関連性からいえば、日本トイザラスのカテゴリーキラー業態は参入時、標準化戦略の革新性を発揮しながら、日本の玩具市場に大きなインパクトを与えた。しかし、大型玩具専門店のスタンダードとして位置づけられた日本トイザラスの戦略的優位は10年も続かなかった。つまり、世界共通の徹底した標準化戦略だけでは、日本型モデルをつくり上げることまでにはいかず、競争の激化に伴って適応化戦略への再検討を迫られたのである。日本の流通環境に適した日本型モデルをつくり上げるために、現地に合わせた商品政策および価格政策を変えるなど様々な形で試行錯誤を行っているのが現状である。その意味から、日本トイザラスは依然として日本型モデルを模索している段階にある。

それに対して、カルフル・ジャパンのハイ

パーマーケット業態はかつて国内資本が既に導入したことがあって、参入時からもはやその業態の革新性を発揮できない状況であった。かつての国内資本の「取り込み型移転」²¹⁾の失敗や、今日の食品業界の激しい競争状況から、差別的優位性を発揮できる戦略に取り組みざるを得なかったのである。しかし、同社は日本がアジア市場の中で流通システムが高度に発達しており、他のアジア諸国とは異なる形の競争関係におかれたにもかかわらず、アジア市場への参入経験に基づいた適応化戦略をそのまま日本市場に持ち込んだ。参入後、数年が経っても日本市場で競争的強みを見出せず、日本型モデルの構築のための試行錯誤を繰り返しているのが現状である。

以上で見てきたように、流通外資の成功事例の代表としての日本トイザラスと、その反対のケースとしてのカルフル・ジャパンはいずれもチェーン化原理の中で戦略的意思決定および戦略行動をとっている。海外戦略は企業内部の競争的強みとそれが展開される現地の外部的環境に依存しているがゆえに、現地環境の変化、とりわけ現地の競争関係の変化は進出企業の戦略的行動の修正を余儀なくする。ここで注目すべきことは、二つのケースのいずれも究極的にはチェーン化原理に基づくオペレーションを駆使した成長を志向するが、その戦略的意思決定が参入時、参入後に修正されたということである。同じ日本市場でも玩具業界と食品業界との発展水準がかなり違うため、参入当時、後れている玩具業界で低価格を訴求する標準化戦略が有効であったが、競争の激化によって、それまでの標準化戦略は有効性を失うことになった。他方、参入当初から競争の激しい食品業界では競争相手との差別化を求められるためアジア市場間での標準化戦略をとることはできなかった。いずれも参入後に革新的であった業

態コンセプトを残しながらも適応化戦略をとらざるを得ないし、参入前から部分的変更を繰り返してきた戦略行動は日本型モデルが完成されてはじめて標準化戦略に戻ることができる。しかし、それは参入時と異なる意味での標準化戦略となることは言うまでもない²²⁾。

くり出されてはじめて多店舗展開が可能となるのである。現地型モデルをつかって多店舗展開するまでの過程をうまく通り抜けない限り、国内におけるチェーンストア経営から海外におけるチェーンストア経営への拡大は不可能である。

本節では上記の事例から導かれた結果に基づいて、小売企業の国際化プロセスのメカニズムを明らかにしたい。まず、小売企業が海外において成功を収めるために必要な戦略の意思決定について、これまでの議論を整理した上で、段階別戦略行動という新しい概念を提起したい。

3.1 標準化—適応化問題

小売企業の国際化を特徴づけるキーワードの一つが適応化であることに異論はないだろう。「小売企業にとって一般的には現地市場への適応が不可欠であるといわれる中で」、向山（1996、53頁）は既存研究の問題点として「標準化概念の曖昧性」を取り上げている。つまり、「グローバル小売企業が持つ標準化という特徴はどんな意味を持つのであろうか。こうした問題に

関しての考察が欠如している」点である。

もちろん、進出先国との環境の違いの程度や進出企業の競争力などによって適応の仕方は多様である。しかし、繰り返し強調するように、グローバル・リテラーが驚異的な成長を遂げるためには、国際化においてもチェーン化原理にのっとって店舗の標準化とそれを支えるオペレーションやシステムの標準化を図らざるを得ない。この意味からも上記の向山の指摘は標準化—適応化問題の研究

表2. 日本トイザラスとカルフル・ジャパンの段階別戦略行動の比較

	日本トイザラス		カルフル・ジャパン	
	参入時	参入後	参入時	参入後
業態開発	<ul style="list-style-type: none"> 標準化された業態コンセプト 日本玩具市場では革新的業態 徹底的な低コスト志向の店舗運営 	<ul style="list-style-type: none"> 地元企業との競争関係による差別的適応化へ 日本型モデルづくりのための部分的見直し→日本型モデルの再構築 	<ul style="list-style-type: none"> 標準化された業態コンセプト(アジア型モデル) 	<ul style="list-style-type: none"> 日本的業態としての総合スーパーとの競争的差別化 日本型ハイパーマーケットの再構築
商品・価格政策	<ul style="list-style-type: none"> 標準化された経営の基本理念(EDLP、豊富な品揃え、完全在庫) 天井まで積み上げられた商品陳列(「ミリタリースタイル」) 商品の日本の消費者への不適応 	<ul style="list-style-type: none"> PB商品の投入の強化 日本の消費者の目線に合わせた商品陳列 	<ul style="list-style-type: none"> 品揃えの現地化志向(日本国内調達) 本国のマルシェ型販売方式(バラ売り) 	<ul style="list-style-type: none"> フランスらしさを強調した商品の拡大(日本の消費者ニーズへの適応化) バック詰め陳列の強化
調達・物流システム	<ul style="list-style-type: none"> 本国と同じ直接取引の志向・妥協としての間接取引 配送センターの整備 大口配送・店頭在庫 本部主導型の商品調達・物流システム 	<ul style="list-style-type: none"> 直接取引の増加 欠品防止のための2店舗1トラック(多頻度小口配送システム) 	<ul style="list-style-type: none"> 本国と同じ直接取引の志向・妥協としての間接取引 店舗への直接納品 	<ul style="list-style-type: none"> 直接取引の志向・妥協としての間接取引
立地政策	<ul style="list-style-type: none"> 標準店舗規模の確保(3000m²強) 主要幹線道路沿いの郊外型ワンフロア 	<ul style="list-style-type: none"> 売場面積の縮小(2000m²~2500m²) 駅前や集客力の大きい大型ショッピングセンター内のテナント出店 	<ul style="list-style-type: none"> 本国より小規模で多層構造 	<ul style="list-style-type: none"> 日本型モデルの再構築に伴う出店ベースのスローダウン

3 グローバル・リテラーの段階別戦略行動

小売企業が成長戦略として国際化を行う場合、国内の店舗展開と同様に海外においてもチェーン化原理に基づいて行動することを上記の二つのケースから確認した。海外においてチェーンストアオペレーションをうまく機能させるために必ず経験しなければならない過程が小売業態の国際的移転プロセスであり、その中から現地に適合した現地型モデルが

を進めるのに大きなインプリケーションを与えてくれる。今日、小売企業のグローバル化が進んでも、決して変わることのない基本的な考え方がチェーンストア原理である。この点を念頭に置きながら、ここでは標準化と適応化の議論から既存研究について若干の整理を行うことから始めよう。

一般にグローバル化とは何を意味するのか。各企業が海外市場を開拓し、海外においてもその経営活動を行うことができたのは、世界市場の標準化の進展にあった。情報技術の発達につれ、世界中の多くの人々が共通の情報メディアを共有することになり、ライフスタイルの違いの幅が狭まってきた。このような世界中の消費者ニーズの同質化によって、多くの製品分野における標準化が可能になった。このような現象を市場のグローバル化と捉えた Levitt (1983) を嚆矢として、グローバル化という用語が流通の分野においても使われるようになった。彼は、もはや「マルチナショナルなカスタマイズ化」という考え方は後退し、「グローバルな標準化」こそ諸市場の同質化に対応できると主張したのである。

市場が同質化することによって「世界共通商品化」が可能となったが、その製造業の製品の「単品レベル」から小売業のある店の「品揃えレベル」まで標準化の範囲を拡大してみると、標準化の問題はそれほど簡単ではない。このような小売企業のグローバル化における標準化の問題を向山 (1996、155頁) は次のように指摘している。「単品レベルでの共通化—どの店の品揃えにもそのアイテムを加えることができるという意味での標準化—は比較的可能だが、品揃えレベルでは共通化—どの店の品揃えも同一であるという意味での標準化—は困難なのである。」しかし、Levitt のいう市場のグローバル化を市場の同質化と同様な意味で捉えてよいのであろうか。

そこで、「ワンコンセプト・限定品揃え型」グローバル企業と「多製品型」グローバル企業の出店行動と品揃えとの関連で比較研究が行われた向山は、標準化—適応化問題が自動的にクリアできたワンコンセプト・限定品揃え型グローバル企業と比較して圧倒的にアイテム数が多い多製品型グローバル企業において避けられないグローバル・ジレンマの克服方法を探っていた。つまり、市場の異質性を克服して各国市場に適応すると同時に、規模の経済を発揮できるだけの商品ロットを確保し、それをもって商品の標準化を実現しなくてはならなかった。この問題に直面して、多製品型グローバル企業はどのように解決を図るのか。ここで市場の同質化という考え方が登場してくる。氏における市場の同質化とは、出店している各進出先市場の所得水準の上昇により、最初異質性が高いため現地適応を必要とした品揃えに適応を必要としない共通化可能な部分が発生し始め、この共通市場部分では商品の標準化が可能となる。つまり、市場の異質性が低くなり、逆に市場の同質性が高くなるにつれ標準化すべき品揃え部分が増加していくことである。現地適応しなければならぬ品揃え部分が縮小するとはいえ、品揃えすべてが共通可能になることはあり得ない。市場の同質化傾向と「中心—周辺品揃え」の変化からグローバル・ジレンマは軽減され、標準化—適応化問題をそれぞれ「独立処理可能な問題」として対応したのである。それは Levitt のように世界市場の同質化傾向による標準化とグローバル化を同一視するよりも困難であった標準化—適応化の両立の問題を市場の同質化によって克服していくこととして解釈できるだろう。

一方、川端 (2000) は「市場の捉え方の曖昧さの問題」をこれまでの研究に取り残された基本的な課題と捉え、それを明確化するた

めに「フィルター構造」という視角を提起している。向山の中心一周辺品揃え論は、標準化と適応化の折衷案として戦略論的研究において大きな意味があると評価しながらも、所得の上昇が市場の同質化傾向を強めるという点では理論的な精密化が必要であると指摘している。川端は、この問題意識から日系小売業の進出している「アジア中間層市場」の特性を検討する中で、所得の上昇と市場特性との関係、すなわち「市場同質化」論を検証している。氏の分析によると、アジア中間層市場の特性は日本の中間層市場の特性とは大きく異なるという結果をもたらした。つまり、単に時間の経過、あるいは単に所得が上昇すれば、先進国と同質化するという論理は現実に必ず成立するとは限らないということである。このような認識から、各国市場の同質性と異質性の問題をより客観的に分析できるフレームとしてのフィルター構造論は、「各市場に備わる特性」を意味するフィルター構造の比較を通して、「単に市場の差異に基づく適応化戦略を強調するだけでなく、市場間の構造的共通性の把握による標準化(グローバル化)戦略をも包摂するものであり、両者を統合的に捉える」(川端、2000、59頁)市場戦略なのである。

この標準化—適応化問題に対して、「両立的な立場」を支持している矢作(2003)は、セブンイレブン・ジャパンと日本トイザらスの現地市場における適応化プロセスの検討を通して二つの適応化概念を導出している。国際化では現地適応化の問題が必ず発生するということを前提としながら、「連続適応」と「部分適応」という二つの概念を導き出しているが、そこにはもう一つの前提条件を加える必要があると強調している。氏の考えに従うと、本国市場で生まれて確立された「標準」が存在し、それを進出先に移転することを小売企

業の国際化の前提条件としている。要するに、環境の異なる進出先市場で成功するには、進出企業自らの「標準」を現地に適応化させるプロセスが必要であり、標準化と適応化が両立してこそ、外資の成功可能性は高まるという考え方である。

以上標準化と適応化の関係性の問題や、本国市場と進出先市場との関係性の問題に対する議論が広く行われてきたが、本稿で強調している「段階別戦略行動」概念は標準化—適応化を統合する戦略の基本条件に着目している。ここで取り上げられた標準化—適応化をめぐる論点は、適応化の一辺倒の中で看過されていた標準化の必要性を前面に押し出して議論した点で段階別戦略行動を議論するのに大きなインパクトを与えてくれた。しかし、それにもかかわらず、標準化概念が依然として限定されている。向山は既存研究に対して「標準化概念の曖昧性」を問題点として指摘しているが、完全に解決できたとはいえないだろう。同じく川端の標準化の議論も市場の同質化論に止まっており、外資の現地適応化プロセスにおける必要条件として国際競争力のコアになる進出企業固有の経営資源の標準化を強調している矢作の議論も標準化概念を狭く捉えているのではないかと思われる。なぜこのような既存研究に標準化概念の明確化の不十分さがもたらされたのか。

それは小売企業である以上国内においても、海外においても、チェーン化原理を基礎として行動するという経営革新の必要条件を看過していたからである。そういう意味で、チェーン化原理から一生逃れられないグローバル・リテラーは標準化—適応化問題を少なくとも参入時と定着時、二つの段階に分けて考える必要がある。なぜなら、参入時の標準化—適応化問題は進出企業の進出先国における革新性に依存し、定着時の標準化—適応

化問題は進出先国の競争関係の変化に依存するからである。参入時、グローバル・リテラーの持ち込んだ小売業態が進出先国において革新的である場合は、本国と同じフォーマットの店舗展開が可能となる。しかし、標準化戦略によって国際的移転に成功すると、必ず模倣者が現われ、競争関係に巻き込まれる。革新者は差別的優位を求め、標準化から現地適応化への戦略の転換に迫られる。参入してからある段階になると、グローバル・リテラーは

進出先国でどのようにしてチェーンストアオペレーションを構築していくかという課題に直面する。この課題をうまく遂行するためにはまず現地型モデルをつくらなければならない。ここに適応化戦略がもっと要求されるのである。

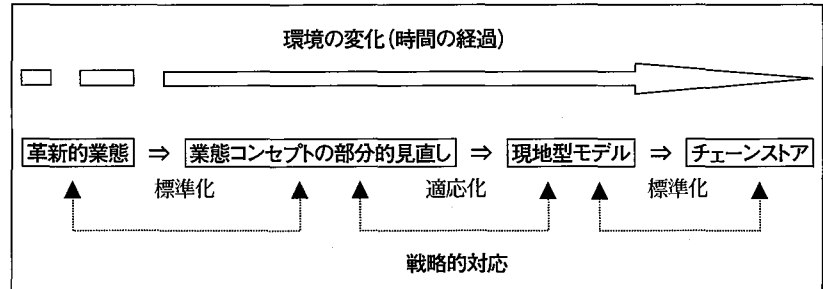
一方、参入初期から激しい競争関係に巻き込まれ、進出先国での競争優位を失ってしまう場合も存在する。そこでは撤退するか、新たに競争的優位性を確立できる現地型モデルの構築を図らざるを得ない。結局、いずれの場合も、現地においてチェーン化原理に基づいて行動するという枠内で標準化—適応化問題をより高次元で統合せざるを得ないのである。

3.2 段階別戦略行動

環境変化への対応行動として、参入初期の標準化—適応化問題は、進出企業が持ち込んだ業態コンセプトが進出先国において革新であるかどうか依存する。革新的であった場合は、標準化で店舗展開が可能となる。標準化—適応化問題が進出先国の競争関係に最も敏感に反応する段階といえ、現地に定着する時期である。しかし、やがて競争関係の変化など外部環境が変化すると、参入初期に

とった戦略行動を部分的に見直す必要が出てくる。その見直しの繰り返しの中で現地に合うようなプロトタイプを完成すると標準化による多店舗展開が可能となる。このことを図1のようにまとめてみよう。

図1. 段階別戦略行動の概念図



段階別に行われる戦略行動は、小売企業の国際化プロセスにおいて、真剣に考えるべき重要なテーマである。イノベーションの発生過程と相互作用的競争メカニズムがダイナミックに働いている小売企業のグローバル化プロセスを考える上で、以下では段階別戦略行動とは何かを再確認しながら、そのサブ概念としての標準化と適応化の議論を進めていきたい。

従来、母国で生成・発展した小売業態を環境の異なる海外市場へ移転する場合の「適応化」が強調されてきたが、本稿のケース研究から明らかにされたようにチェーン化原理に基づいて適応する小売業の場合には絶えず「標準化」のメカニズムが働いていることである。そして、重要なことは、小売企業のグローバル化プロセスの参入時における標準化と、最後の段階の多店舗展開における標準化の二つの段階があることである。前者は、進出先国においても本国と同一レイアウトの店舗を展開し、同一品揃えの商品および同一組織下での経営手法をそのまま移転することで、国際的レベルの標準化戦略を意味する。もう一つの標準化の概念は、何度もフォーマットを

見直す試行錯誤過程を通して現地型プロトタイプを決めると、その多店舗展開を一気に進める場合のそれである。グローバル化プロセスの中でチェーンストアオペレーションを常に考えた上で行われる適応化戦略は、規模の経済性を実現する進出先国内レベルの標準化戦略への転換をもたらす。これまで同じものとして扱われてきた二つの標準化の概念を明確に識別することは、海外におけるチェーンストアオペレーションを理解するのに大きな意味を持つ。

標準化—適応化という議論の中で、従来看過されていた点は、競争の視点である。現地の競争環境が、本国の業態をほとんど変えないまま移し込んでもイノベーションとして受け入れられる場合は、標準化戦略で行動しても競争上優位になる可能性は高い。しかし、この状況は競争相手の存在しない移転プロセスの初期段階にいえるものであって、イミテーターの登場により競争が激しくなると、差別化を求めて戦略行動の転換を急がなければならない。競争の激しいグローバル・マーケットで差別的優位を図るということは、本来の業態コンセプトを維持しながらも現地の消費者ニーズへの適応化を図ることを意味する。

本稿の二つのケースから明らかなように、海外に進出した小売企業が現地市場でどのような状況に置かれているかによって、特に移転プロセス段階で最初にとるべき戦略行動が違ってくる。国際的レベルでの標準化戦略をとっている小売企業なら、現地市場の競争状況が変わることによって、適応化戦略に転換し、チェーンストアオペレーションをうまく機能させるために進出先国内レベルの標準化戦略に取り組むだろう。一方、進出先市場が既に激しい競争状況に巻き込まれた段階に参入してきた小売企業なら、競争の差別化を図

るために最初から適応化を重視した戦略行動をとる必要がある。

段階別戦略行動はグローバル・リテラーに強く要求される中・長期的な経営戦略である。標準化と適応化という一見して矛盾するような二つの概念が段階別の戦略行動の中でどのように働き、経営戦略の成功につながるのか。ここでは段階別戦略行動である標準化と適応化との関係について考えてみよう。

ほとんどのグローバル・リテラーにとって、本来の独創的なフォーマットの強みを最大限に活かそうとする標準化戦略の基本的な考え方は共通している。しかし、様々な環境要因によって進出先の環境が激しく変化するので、それに適した適応化行動をとらず、ある段階にとった行動をあまりにも長い間持ち続けると競争優位を失ってしまう。実際、この二つの概念は大いに矛盾する。コストを削減し、規模の経済性を達成するためには、標準化戦略に取り組まなければならない。一方、グローバル・マーケットにおける国際競争力をつけるためには、標準化戦略を抑制し、適応化戦略に取り組む必要がある。それゆえ、二者択一の問題として考えることができない。つまり、このような矛盾する二つの概念を競争優位戦略の中でうまく遂行するためには、段階別戦略行動の視点のなかに標準化戦略と適応化戦略を段階的に位置づけるという新たな概念フレームワークが必要となる。

4 終わりに

日本に進出した、チェーン化原理を基礎とするグローバル・リテラーの適応化戦略を調べ²³⁾、その日本の市場戦略の意思決定や戦略行動の特徴から、その戦略行動が参入時、参入後で修正されることを「段階別戦略行動」と呼んだ。この段階別戦略行動という概念の提示において、分析対象となった標準化—適

応化問題という戦略行動が実際、参入時と参入後で変わるということが実証された。日本におけるトイザラスとカルフルの二つのケースは、本国で開発された固有の業態を進出先の異なる環境にマッチングさせながら、多店舗展開しようとした小売業である。しかし、日本市場においては一見成功しているように見える日本トイザラスは日本型モデルづくりへの再検討段階にあり、カルフル・ジャパンは日本での足場を固める初期的段階にある。

実証分析の結果から、基本的にグローバル・リテラーは国際化において標準化戦略を採用する。本国で培った固有の優位性をそのままコピーする形で参入したグローバル・リテラーは、参入後、競争的優位性を獲得するための進出先への適応化を図りながら、現地型モデルの完成を目指す。ある種の現地型モデルを見つけ出した結果、チェーン化原理が働き、現地においても多店舗化ができるということが明らかになった。これらのケースはいずれも、進出先市場において競争的優位性を確立できる小売業態の開発を模索しながら、ひとたび現地型モデルを模索するや一気に多店舗展開に進もうとしている点では共通している。こうしたチェーン化原理を標準化戦略と認識すると、標準化の意味は二重性を持っていることが理解される。というのは、参入時に同じパターンをコピーして展開していくという意味での従来の標準化概念と、時間の経過により進出先で完成された現地型モデルの多店舗展開に伴う意味での標準化概念の二つである。このことは、従来の小売業の海外進出に関する研究に認識希薄であった「チェーン化原理を基礎とする適応化戦略」の重要性を示唆している。

要するに、段階別戦略行動は、競争的強みを活かした革新的な業態コンセプトの標準化

から、現地型モデルづくりのための適応化の差別的優位性へ、そして標準化した店舗オペレーションを基礎とする多店舗展開という戦略が段階的に採用されるという概念である。こうした小売業の「チェーン化」の原理を一国内だけで認識するのではなく、より広い国際的な範囲で理解することによって、海外進出におけるグローバル・リテラーの戦略的行動をより深く認識できるようになる。

もっとも、チェーン化原理に基づく小売業のグローバル化という場合、標準化ということ指摘したが、具体的に店舗オペレーション、調達・物流システム、人事政策のなかで、どの部分を標準化し、どの部分を適応化するかについては、取り上げられたケースが少なかつたこともあり、一般化するまでには至っていない。この点は今後の研究課題としたい。

注

- 1) 時間が経つとともに、途上国市場は所得が上昇するという環境変化が現われる。最初は進出先市場間で品揃えの共通化がそれほど見られなかったのに、何年間の後は所得水準に規定される消費水準の格差が小さくなり、その複数の進出先市場間で平均的な品揃えに共通する部分が拡大していく。その拡大された共通領域は品揃えを標準化することによって「規模の経済」が享受できる。つまり、標準化すべき「中心品揃え」と現地適応化すべき「周辺品揃え」という二種類の品揃えを統合することによって小売企業のグローバル化は可能になる。詳しくは、向山（1996）、165-202頁を参照されたい。
- 2) トイザラスの経営基本理念の中で、「完全在庫」とは、常に品切れしないように商品をストックしておくという単純な意味である。それが顧客の期待を裏切らないサービスとトイザラスは考えている。しかし、アメリカと違

- い、日本は在庫コストが高くつくので、アメリカ的な完全在庫の考え方を100%生かすのは難しい。
- 3) http://telecom21.nikkeidb.or.jp/cb/au/papers/cgi-bin/T21_Ftbody3/papers/unihon.ht (掲載日:1991/04/30)
 - 4) 日本経済新聞 2000年4月26日付。
 - 5) 「特集●トイザラスの素顔—INTERVIEW 田崎学日本トイザラ「ス社長」『販売革新』2000年8月号、31頁。
 - 6) 織研新聞 2002年6月22日付。
 - 7) 日経流通新聞 2001年11月13日付。
 - 8) 「視覚的にわかりやすい商品配置、レーストラックによる客導線の集約、店内中央部の什器を低いものに変更したことにより、お客様にとって見やすく、選びやすく、わかりやすい売り場環境を提供する新店舗形態」である(『有価証券報告書』第13期、日本トイザラス株式会社、8頁)。
 - 9) 日経流通新聞 2001年11月13日付。
 - 10) http://telecom21.nikkeidb.or.jp/cb/au/papers/cgi-bin/T21_Ftbody3/papers/unihon.ht (掲載日:1991/05/18)
 - 11) 本稿で、「標準的な業態コンセプトの革新性を発揮しにくい環境」として取り上げているのは、高度に発達している流通システムと、強力な競争相手の存在という大きく二つの要因である。
 - 12) 西山和宏 (2002)、151-184頁。
 - 13) 日本経済新聞 1999年1月23日付。
 - 14) 日経流通新聞 2000年12月12日付、日本経済新聞 2000年12月19日付。
 - 15) 日経流通新聞 2001年9月11日付。
 - 16) 日経流通新聞 2001年1月18日付。
 - 17) 日経流通新聞 2001年6月14日付。
 - 18) 日経流通新聞 2002年5月9日付。
 - 19) 『食品商業』2002年2月号、117-128頁、『チェーン・ストア・エイジ』2002年8月1日号、116-117頁、『チェーン・ストア・エイジ』2002年11月15日号、110-111頁。
 - 20) 織研新聞 2002年12月24日付。
 - 21) 小売業態の国際的移転プロセスの中で、ドメスティック・リテーラーが成長可能性を求めて新しい小売業態を外から意図的に取り込んで内でもうまく発展させるという移転形態の一つである。詳しくは、白 (2002)、194-195頁を参照されたい。
 - 22) 専門店業態は標準化戦略をとり、ハイパーマーケットのような食品中心の総合型業態は適応化戦略をとることが多いと先行研究 (Salmon and Tordjman, 1989、12頁) は指摘しているが、本稿では、小売企業が海外においてもチェーンストアオペレーションをどのようにして達成するかを研究課題と想定しているため、海外戦略の意思決定が業態別に識別されるというよりも、どの業態においても標準化を基本としながら相当程度適応化が求められることを主張している。
 - 23) チェーン化原理に基づいたグローバル・リテーラーは、標準店の展開という小売販売面だけでなく、仕入れの集中という調達面および供給面での経営方式の革新を図らざるを得ない。店舗 (品揃え、レイアウト、発注システムなど) の標準化が行われているから、本部による一括仕入れ (集権化) が可能になる。なぜなら、両者は表裏一体の関係にあるからである。従って、本稿では、チェーン化原理を強調しながらも、いわば「目に見えない」部分についての標準化—適応化の統一問題はヒアリング調査ができなかったこともあり、突っ込んだ分析を行うことができなかった。今後の研究課題としたい。

参考文献

- 青木 均 (2000)、「小売業国際化の研究領域」『商学研究』第43巻第1号、59-81頁。

- 渦原実男 (1999)、「米国でのマーケティング環境の変化と小売業の対応—小売環境の現状分析とトイザラスを中心に」『西南学院大学商学論集』第46巻第2号、67-127頁。
- 加藤 司 (1998)、「流通外資の競争力—その『移転』可能性問題を考える—」『マーケティングジャーナル』No.68、4-15頁。
- 川端基夫 (2000)、『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実践—』新評論。
- 木立真直 (2002)、「小売業のグローバル化と日本的流通システム—外資参入による食品流通へのインパクトを中心に—」『同志社商学』第53巻第5・6号、40-56頁。
- 佐藤 敬 (1992)、『マクドナルドの野望—トイザラス、ブロックバスターと狙う日本市場—』日刊工業新聞社。
- 佐藤善信 (1999)、「カテゴリーキラー業態の性格と脆弱性—トイザラスを中心に—」『流通情報』1999年2月号、14-23頁。
- 清水正博 (2002)、「日本進出の外資系小売業—成否の本質—」『季刊イズミヤ総研』第50号、58-66頁。
- 白石善章・鳥羽達郎 (2001)、「小売技術の海外移転に関する—考察(1)・(2)—文献レビューを中心として—」『流通科学大学論集—流通・経営編』第14巻第3号、41-65頁。
- 西山和宏 (2002)、『ウォルマートの真実』ダイヤモンド社。
- 根本重之・為広吉弘編 (2001)『グローバル・リテ일러』東洋経済新報社。
- 橋本寿朗 (2001)、「市場の無知、企業家活動、そして創造的適応」『一橋ビジネスレビュー』WIN. 第49巻3号、32-41頁。
- 白 貞壬 (2002)、「小売業態の国際的移転について」『経営研究』第53巻第3号、189-204頁。
- 向山雅夫 (1996)、『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求—』千倉書房。
- 矢作敏行 (2001-a)、「日本の小売市場の国際化プロセス」ロース・デービス・矢作敏行編『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (2001-b)、「革新の連続性と断絶」『生活起点』セゾン総合研究所、No.35、30-32頁。
- 矢作敏行 (2001-c)、「チェーンストアの世紀は終わったのか」『一橋ビジネスレビュー』AUT. 第49巻2号、30-44頁。
- 矢作敏行 (2002)、「小売国際化のプロセスについて」『経営志林』第38巻4号、27-44頁。
- 矢作敏行 (2003)、「小売市場の国際化」関根 孝・オ セジヨ編『日韓小売業の新展開』千倉書房。
- Alexander, N. and H. Myers (2000), "The Retail Internationalisation Process", *International Marketing Reviews*, Vol.17, No.4/5, pp.334-353.
- Arndt, J. (1972), "Temporal Lags in Comparative Retailing", *Journal of Retailing*, Vol.36, pp.40-45.
- Burt, S. (1994), "Carrefour: Internationalising Innovation", in P.J. McGoldrick(ed.), *Retail Management*, Pitman Publishing, pp.154-164.
- Davies, G. and N. Sanghavi (1995), "Market Innovation and Internationalization: the Success of Toys 'R' Us", in P.J. McGoldrick and G. Davies (ed.), *International Retailing: Trends and Strategies*, pp.207-218.
- Dawson, J.A. (1994), "Internationalization of Retailing Operations", *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp.267-282.
- Goldman, A. (1982), "Adoption of Supermarket Shopping in a Developing Country : the Selective Adoption Phenomenon", *European Journal of Marketing*, Vol.16, No.1, pp.17-26.
- Goldman, A. (2001), "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: the Example of China", *Journal of Retailing*, No.77, pp.221-242.
- Helfferich, E., M. Hinfelaar, and H. Kasper (1997), "Towards a Clear Terminology on International Retailing", *International Review of Retail, Distri-*

- bution and Consumer Research*, Vol.7, No.3, pp.287-307.
- Lebhar, G.M.(1963), *Chain Stores in America*, Chain Store Publishing Corporation (倉本初夫訳『チェーンストア米国百年史』商業界、1964)
- Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets ", *Harvard Business Review*, Vol.61, No.3, pp.92-102.
- Pellegrini, L. (1994), "Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.4, No.2, pp.121-148.
- Pellegrini, L. (1994), "Carrefour: Development of the Retailer Brand", in P.J. McGoldrick(ed.), *Retail Management*, Pitman Publishing, pp.248-258.
- Salmon, W.J. and A. Tordjman (1989), "The Internationalization of Retailing", *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2, pp.3-16.
- Su-Lin, C. and Y. Toshiyuki (2002), "The Localisation Process of Carrefour in Taiwan", 『経営志林』第39巻3号、41-64頁。
- Tordjman, A. (1994), "Toys 'R' Us", in P.J. McGoldrick (ed.), *Retail Management*, Pitman Publishing, pp.165-183.
- Treadgold, A. D. (1990), "The Developing Internationalisation of Retailing", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.18, No.2, pp.4-11.
- Vida, I. and A. Fairhurst (1998), "International Expansion of Retail Firms: a Theoretical Approach for Future Investigations", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.5, No.3, pp.143-151.
- Williams, D.E. (1991), "Differential Firm Advantages and Retailer Internationalisation", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.19. No.4, pp.3-12.