

研究論文

グローバル小売企業の理論構築に向けて

— 小売企業のグローバル・パスに関する考察 —

中村 久人 (東洋大学)

要 旨

従来から小売企業は典型的なドメスティック産業に属し、海外で店舗を構えて経営することは非常に困難であると考えられてきた。仮に海外出店した場合でも当初は言語、文化、習慣等が母国と比較的類似した国への進出であった。しかしながら、90年代後半から欧米を代表する大規模小売企業が言語、文化、習慣等を異にするアジア諸国に進出し、そこでは地場企業、外資企業入り乱れての熾烈な競争が展開されるようになった。こうした背景には、近年、先進各国の国内小売市場が飽和状態になり、一層熾烈な競争が展開され、加えて大規模小売店に対する出店規制は強化されているといったプッシュ要因と、併せて受入先国での人口急増や高度経済成長、小売市場の未成熟化、外資規制の緩和、インフラ整備の進展、アジア通貨危機での市場機会の創出といったプル要因によるところが大きい。

本稿では、母国だけでなくアジア諸国や他の多くの国々にも進出して店舗を構える小売企業を「グローバル小売企業」と称し、純粋な国内小売企業からグローバル小売企業に成長するまでの道筋であるグローバル・パスをいかにすれば効果的に構築できるかを検討することを目的とする。

小売企業のグローバル化には商品品揃えの標準化の達成がポイントである。各国市場での商品の適応化と同時にいかに標準化を図るかが重要課題である。小売業では標準化すると、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。この「グローバル・ジレンマ」をいかに克服するかが問題である。

純粋な国内小売企業がいかにしてグローバル小売企業に辿り着くかの方途は、向山(1995)により、商品調達行動のグローバル化度と出店行動のグローバル化度の2軸によってモデルが提示されたが、それは自前開発型(または自社調達型)グローバル・パスであった。本稿では、これを越えてアライアンス型およびM&A型を重点的に提示し、特に日系小売企業が見習うべきモデルとしてテスコの国際展開におけるM&Aを検討する。アジアの戦場においてはM&A型グローバル・パスの実践こそが最も有力なサバイバル戦略であると確信するものである。

はじめに

これまで企業の国際化・グローバル化の研究では製造業が中心でありサービス業としての小売企業のそれは非常に蓄積が少なく、どちらかといえば亜流的に扱われてきたというのが現実であろう。今回、本稿執筆の目的は、昨今本格化しているグローバル小売企業のアジア市場への進出と活動の現状を概観した後、先進国小売企業のアジア市場への進出要因、小売企業国際化・グローバル化研究の問題点、製造

企業について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、最終的には日本小売企業がいかにすればグローバル化段階に到達(グローバル・パス)し得るか、特にアライアンスやM&Aを通じたグローバル化達成の可能性を考察する。M&A型のグローバル・パスに向けてはイギリスのテスコの例を参考にしたい。

グローバル小売企業の理論構築に向けて (中村)

1. グローバル小売企業のアジア市場への進出

(1) 日本市場への進出

欧米小売企業の日本進出は70年代、80年代にはフランスの高級ブランド専門店 (Chanel, Louis Vuitton, Hermes など) が主であったが、90年代前半にはトイザラス (Toys "R" Us, 米) をはじめディズニー・ストア (Disney Store, 米)、エディーバウアー (Eddie Bauer, 米)、ギャップ (Gap, 米) など一層大規模な異業態が進出している。

しかし、2000年以降になると、カルフル (Carrefour, 仏)、コストコ (Costco, 米)、メトロ (Metro, 独)、ウォルマート (Wal-Mart, 米)、テスコ (Tesco, 英) など大規模でグローバルな多商品型小売企業が続々と日本進出を果たすようになった。ロイヤル・アホールド (Royal Ahold, 蘭) なども今後進出が予定されている。特に、02年のウォルマートの西友への資本参加 (実質的買収) は日本の小売業界に「黒船来襲」として強い衝撃を与えている。

(2) 他のアジア市場への進出

これら大規模小売企業は、既に日本よりも他のア

ジア市場において多くの店舗を構え地場企業や他の外資系小売企業と熾烈な競争を展開している。これらの企業にはアメリカ企業よりもヨーロッパ企業が多く、アジアで最も多くの海外店舗を有するのはカルフルである。2000年に香港からは撤退したが、アジア主要国にはほぼ進出済みである。

最近では特に中国への進出が急増しているのが特徴である。例えば、カルフルは2004年8月末現在ハイパーマーケットを39店舗有しており、ウォルマートはスーパーセンター、ホールセール・クラブ、スーパーマーケットなどの業態で30店舗を開設している (表1参照)。

このアジア市場での国際化の特徴の一つは日本からの小売企業も積極的に進出しつつあることである。百貨店、総合スーパー、コンビニといった業態が中心になっている。特に、総合スーパーではかつてのヤオハンに代わる存在としてプレゼンスを高めつつあるジャスコ (タイ, マレーシア, 香港・中国, 台湾に36店舗) を筆頭に、最近ではイトーヨーカ堂も中国進出 (北京, 成都に3店舗) で積極姿勢をみせている。

表1 グローバル小売企業の主戦場アジアでの出店数

(2004年8月末現在)

	日本	韓国	中国	台湾	香港	タイ	マレーシア	シンガポール	インドネシア	合計
ウォルマート	西友株34%	15	30						98年撤退	45
カルフル	8	25	39	28	00年撤退	18	7	2	10	137
オーシャン			39	16						55
カシノ				13		37				50
コストコ	5	5		3						13
アホールド			97年撤退			43	39	97年撤退		82*
メトロ	2	98年撤退	17	8		19	10		10	66
テスコ	シートゥ N.W.94.54%	21	8 (ロータス)	5		52				86

*アホールドはその後タイ、マレーシアからも撤退 (アジアから完全撤退)。(出所) 各社 WebSite より筆者作成

2. 欧米小売企業および日本小売企業のアジア進出要因

(1) プッシュ要因 (母国要因)

それではこれら欧米小売企業が地理的にも離れ、文化的にも大いに異なる日本やその他のアジア諸国に進出するようになったのはなぜであろうか。それには共通して次のような国内市場からのプッシュ要因がみられる。経済成長の鈍化・停滞、熾烈な企業間競争、市場の寡占化 (欧・米)、出店規制 (フランスのロワイエ法やラファラン法、ドイツの閉店法など)、株主からの企業成長への期待、ITの急激な進展、グローバルなメーカーとの協調関係などである。

(2) プル要因 (アジアの進出先国要因)

他方、日本以外のアジア市場では次のような外資小売企業に対するプル要因 (進出先国要因) がある。人口の急激な増加、高度な経済成長、小売業の未成熟、アジア通貨危機後の市場機会の創出、外資規制の緩和、インフラの整備、低いオペレーション・コストなどである。日本市場からのプル要因には、他のアジア諸国とはかなり異なるが、地下・家賃・建設コスト等の大幅下落、大規模小売店舗法の廃止 (新たに大店立地法)、株価下落による買収機会の増加、アジアで最大の消費市場、不採算・倒産企業からの人材流入、大規模小売企業による市場寡占化の低さ、などが挙げられる。

3. 小売企業国際化・グローバル化の研究

(1) 研究の問題点

ところで小売企業の国際化・グローバル化研究が遅れているのは、これまで製造業の国際化・グローバル化の研究が主流であり、小売業のそれは亜流扱いされてきたからだと考えられる。これまでの小売り国際化研究の問題点として、川端 (2000) によれば、①国際化行動の実態把握 (基礎データ) の不足、②理論研究の不足、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

行動の研究不足、⑤流通の川上部分 (メーカー, 卸, 流通センター等) への関心の低さ、⑥立地点が有する意味 (地価・店舗家賃・人件費の地域格差, 市場成長率や市場構造の地域格差等) への関心の低さ、等が指摘されている。

(2) 製造業の国際化理論の適用可能性の可否

これまでの多国籍企業やグローバル企業の理論といわれるものは基本的には製造業を対象としていたといえよう。これらの理論には、例えば、雁行形態発展論 (赤松要)、ハイマー=キンドルバーガー理論 (S.H. Hymer & C.P. Kindleberger)、製品ライフサイクル (PLC) 理論 (R. Vernon)、内部化理論 (P. Buckley, M. Casson, A.M. Rugmanなど)、折衷 (OLI) 理論 (J.H. Dunning) などがある。

これまで小売業国際化の理論において、比較的多くの学者に応用されてきたのは折衷理論であろう。Dawson (1994) は、小売企業の所有特殊的優位として販売方法や自前ブランドの開発商品等を、内部化誘因から生じる優位としてフランチャイズやM&A等により外国市場に参入する場合の相手先市場要素を、また立地特殊的優位として地価・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格差等を、それぞれ挙げている。

しかし、折衷理論がいう製造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ものではないであろう。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。従って、折衷理論も企業の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グローバル企業の一般理論とはなり得ていないといえよう。

尤も、ラグマンら (Rugman & Girod, 2003) によれば、2002年度に初めて世界売上高第1位がウォルマートになり、多国籍企業トップ500社の内10%が小売企業になったが、実質的なグローバル小売企業

グローバル小売企業の理論構築に向けて (中村)

は存在しないと述べている。世界の先進市場を NAFTA、EU、アジア・太平洋地域に3分割した場合 (TRIAD)、この3市場でバランスよく売上を上げている小売企業は存在しないからである。その意味からは、グローバル小売企業という名称を使うことは適切ではないが、本稿では「グローバル企業を目指す」あるいは「グローバル企業に近い」企業を対象としてグローバル小売企業の名称を使用したい。

4. グローバル小売企業の標準化—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。小売企業においてなぜこの問題が重要かといえ、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・地域の特殊的要因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。

逆に、グローバル小売企業はそ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。それが標準化である。とはいっても、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、といった問題を明確にしておく必要がある。

結論的にいえば、①については、マーケティング・プログラム (4P: 商品, 価格, 販促, 流通チャネルのそれぞれ) とマーケティングプロセス (マーケティング・プログラム設定の意思決定プロセス) の標準化であり、②については、高普及率、顧客の使用パターン、対象顧客等が規定要因となり、③の標準化によるメリットには、コスト削減、グローバルなイメージの形成、組織の簡素さやコントロールの改善、優れたアイデアの活用、規格の統一化、需要の創造などが挙げられよう (大石, 1993)。

サモンとトージマン (Salmon & Tordjman, 1989) によれば、国際的な小売企業の戦略は、グローバル戦略とマルチナショナル戦略に2分できる。前者は限定品揃え型小売企業にみられる標準化戦略であり、母国と同一の規格化された方式 (フォーミュラ) を世界的に複製する戦略であり、後者は多商品揃え型小売企業にみられる適応化戦略であり、各国別に適応化させていく戦略である、としている。

しかし、標準化と適応化とは相矛盾する要素を含んでいる。国際小売業の場合、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化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重要な課題となる。しかし、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、ホールセール・クラブ (会員制現金卸) 等はグローバル戦略 (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)、ハイパーマーケット、スーパーセンター等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る。

とはいうものの、実際に百貨店やGMSのような多商品揃え型小売企業が品揃えの標準化を達成するには多大の困難を伴うことは必定であろう。グローバル小売企業における商品品揃えの標準化—適応化問題については、向山 (1996) 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。このモデルは、「多商品グローバル企業を目指す小売企業でも所得水準の異なる進出先各国で共通化できる商品部分を標的にして漸進的にその部分を拡大 (開発あるいは販売) して行けば各国

において将来的には所得水準が上昇するので最終的には多商品型グローバル化を達成できる」というものである。

5. 小売企業のグローバル・パス

(1) 自前開発型（自社調達型）グローバル・パス

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道程（パス）はどのようなモデルとして考えられるであろうか。出店行動と商品調達行動の2軸から小売企業がグローバル化に向かう動態的分析を志向する向山（1996）の「グローバル・パス」概念によれば、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ともに低い企業群を「純粋ドメスティック」と呼び、反対に双方の度合いがとも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」企業であり、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」企業である。

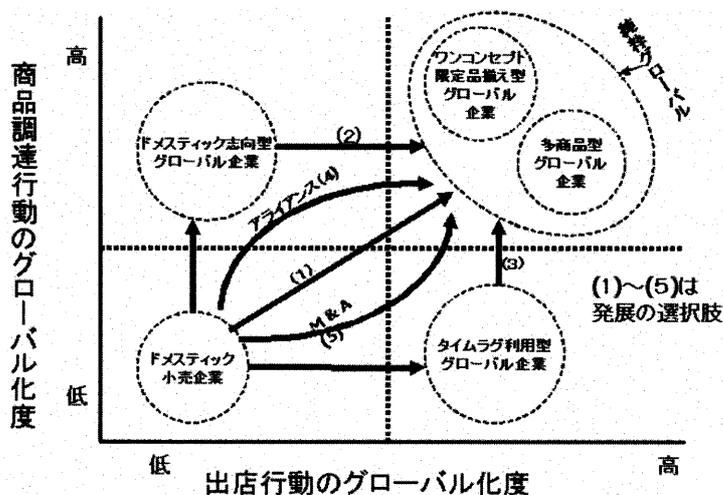
向山は純粋ドメスティックから純粋グローバルに向かう道程は3種類あるという。1つ目は、純粋ドメスティックから商品調達と出店行動のグローバル化度を同時に高めてストレートに純粋グローバルに

到達するパスである（図1の（1））。2つ目は、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である（ドメスティック志向型グローバル、同図（2））。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に至る3つ目の道程（タイムラグ利用型グローバル、同図（3））もある。

しかし、この3つ目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這い上がるための「駆動力」が欠けている企業が多いからだという。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（1996）は、そうした「ものづくりの深化」こそが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。

(2) アライアンスによるグローバル・パス

上記の向山（1996）のグローバル・パスは「自前開発型」あるいは「自社調達型」の考え方に留まっている。このようなやり方だけでは、例えば日本小売企業が純粋グローバルに到達する以前に欧米企業



(出所) 向山雅夫（1996）173頁に加筆

図1 小売企業のグローバル・パス

グローバル小売企業の理論構築に向けて (中村)

がグローバル化を完了することが懸念される。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M&A (特に, M&A) によって、相手企業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」がむしろ主流になっているといえよう (図1の(4)と(5))。

国内・海外を問わず小売企業同士の次のようなアライアンス (提携, 連携, 同盟など) は関連企業に競争優位をもたらし、グローバル・パスへの推進力になる。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である。

小売企業の国際戦略提携の例としてはメトロ (独) とマクロ (蘭) 間の株式相互持ち合いによる店舗の開発と運営がある。この株式相互持ち合いでは68年からメトロはオランダでC&Cのマクロを所有するSHVホールディングと資本提携を行い、いわゆる「メトロ国」(ドイツを本拠とし、フランス、イタリア、デンマーク、オーストリア、トルコ、ハンガリーの各国にあるメトロ) はマクロから株式の40%の出資を受け、反対に「マクロ国」(オランダを本拠とし、ベルギー、ギリシャ、イギリス、スペイン、ポルトガル、モロッコ、ポーランド、チェコの各国にあるマクロ) はメトロから40%の出資を受けている (根本・為広, 2001)。

また、欧州のクロスボーダー・アライアンス (CBA) で代表的なものに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) がある (二神, 2000)。

EMDの発足は1989年であり、中核となっているのは小規模小売店の共同仕入れ機構であるドイツのマルカントである。その他参加企業 (組織) は、ユーロマディ・イベリカ (スペイン)、レクルート (仏)、ユーロマディ (伊)、ZEV (オーストリア)、スーパー

ビブ (デンマーク)、ニサ・トディズ (英) などであり、いずれも各国の2番手以下の小売企業や協業体が参加している。EMDが力を入れているのは、「ユーロラベル」という100品目を越えるEMDのPB商品である。特に、「MINEL」というブランドがつけられている家庭用合成洗剤や家庭用品の販売量は抜群の売上を誇っている。

また、AMSのほうは1989年に設立され、中心的役割を果たしたのはアホールド (蘭)、セーフウェイ (英)、およびカジノ (仏) の3社であった。AMSはその他エデカ (独)、ハコン (ノールウェイ) など欧州10カ国の代表的な小売企業10社によって構成され、欧州小売市場で約12%のシェアを有している。加盟小売企業は商品開発から販売に到るまでメーカーと緊密に協力し合っており、毎年約300品目の商品開発が進行している。

さらに欧州では、各国に設立されているボランティア・チェーンのスーパーで構成されるBIGSやセインズベリー (英)、エッセンガ (伊)、デローズ・リオン (ベルギー) の3社で構成されるSEDなどのクロスボーダー・アライアンスも存在する (矢作, 2000)。

以上は、欧州のケースではあるが、日本小売企業のグローバル化達成のためのクロスボーダー・アライアンスとして大いに参考となると事例である。

また、最近ではインターネットによるサプライヤーとの企業間取引 (BtoB) として、e-マーケット・プレイスの構築がなされているが、ウォルマートのリテール・リンクに対抗して欧米小売企業のバーチャルな連合体であるGNX (Global Net Xchange) とWWRE (World Wide Retail Exchange) が設立されている。前者はカルフル、シアーズ・ローバックがデータベース・ソフトウェア企業のオラクルと組んで創設したマーケット・プレイスであり、後者はオランダのアホールドが中心となりカジノ、テスコ (英)、エデカ、テンゲルマン (独) など62社で構成され、日本からはイオンと西武百貨店が参加し

ている。

GNX創設の目的は、①グローバルな公開市場での調達、②調達費用の削減、③サプライ・チェーン・マネジメントへの対応、④革新的な最新技術によるコラボレーションの導入、である。WWREでもGNXと同様の目的を掲げているが、特に参加の小売企業とサプライヤーが協力して販売計画や販売予測を行い、サプライヤーから配送センターへ、そして店舗へと、適切な数量とタイミングで商品補充を行うCPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) の能力を高めている。

(3) M&Aによるグローバル・パス (テスコを中心として)

他方、M&Aによるグローバル・パスとしては、例えば、カルフルは99年に同国のプロモデスとの合併により一躍世界第2位の小売業に躍進したことは広く知られている。また、アホールドはジャイアントフードなど多数の米企業を買収し、いまやアホールド・USAの売上高は本国を大きく凌いでいる。デレーズ (ベルギー) も海外売上高比率が79%のグローバル化が最も進んだ小売企業の一つであるが、74年のフードタウンストアーズ (その後名称はフードライオンさらにはデレーズ・アメリカへ、(米)) 買収からグローバル化度を急激に高めた企業である (二神, 2001)。

また、ウォルマートは91年にシラフ (墨) と合併会社を設立し、97年にはそれを買収した外、94年に

はウールワースの子会社ウールコ (加)、97年にはヴェルトカウフ (独)、ついで99年にはアズダ (英) をそれぞれ買収し、02年には西友への資本参加 (実質上の買収) を果たし、急速にグローバル化への階段を駆け昇りつつある。

また、最近 (04年) ではイギリスのモリソンスーパーマーケット (英小売業5位) が同国のセーフウェイ (同4位) を買収した。さらに、アメリカではシアーズ・ローバックが05年度からのKマートとの合併を発表している。

さて、小売企業世界3位の座を獲得しつつあるイギリスのテスコもM&Aをグローバル化戦略の軸としている。ここではM&Aによるグローバル・パスの探求の好例としてテスコのケースからの学習を試みたい。

テスコは1925年にジャック・コーエン (Jack Cohen) によって設立され、以来80年間、その時々新しいチャンスをものにし、多くの小売イノベーションの先導役として現在ではイギリス最大の小売企業であるばかりでなく世界3位の小売企業の座を獲得せんほどの躍進振りである。04年度の実績は、売上高30,814百万ポンド (英80%, その他欧12%, 亜9%)、店舗数2,318店 (英81%, その他欧11%, 亜8%)、売り場面積45,402平方フィート (英51%, その他欧28%, 亜21%)、従業員数326,000人 (英73%, その他欧17%, 亜10%) となっている (表2参照)。売上高や店舗数では8割が国内であるが、国外の売り場面積は急速に増加しており国内とほぼ同率に

表2 テスコの概要

	イギリス国内	他の欧州	アジア	2004年度 合計
売上高 (百万£)	24,760	3,385	2,669	30,814
店舗数	1,878	261	179	2,318
売り場面積 (平方フィート)	23,292	12,681	9,430	45,402
従業員数 (含非常勤)	237,980	55,420	32,600	326,000

(出所) テスコ HP(<http://www.tesco.com/corporateinfo>)より筆者作成。

グローバル小売企業の理論構築に向けて (中村)

なっている。

まず、同社のこれまでの小売イノベーションを時系列的に示せば次のようになる。Tescoは、1947年に上場を果たし、翌年セルフサービスを導入している。そして60年代までにはGMSとしてイギリスで認知されるようになった。67年にはスーパーストアの業態で約27,000m²の超大規模店舗をオープンしている。70年代は「大量により安く」(Pile it high and sell it cheap)を販売スローガンにしており、74年にはストア付設のガソリンスタンドの展開を開始している。70年代も末になると人々の生活も富裕化してきたので、顧客の幅を広げるためより上級の魅力ある商品にも品揃えを拡大した。85年にはスーパーストアの開店数が100店舗を突破し、87年にはさらに29店舗を開設する5億ポンドの投資計画を発表している。91年までにTescoはスーパーストアでのガソリン販売が功を奏しガソリン小売販売業としてイギリスでトップになっている。

92年には町の中心に立地するコンビニスタイルのTesco・メトロ、続いてガソリンスタンド付設のTesco・イクスプレス(小規模)、さらには97年にはハイパーマーケットのTesco・エクストラ(食品と非食品、大規模)と、従来からのスーパーストア(多角的商品、エクストラの約2分の1だが大規模)、に加えて3つの新業態店舗が加わっている。尚、03年には870店舗からなるT&Sを国内で買収したがこのうち450店舗はTesco・イクスプレスに改修される予定である。

また、95年にはロイヤルティー・カードとしてTesco・クラブカードの発行を開始した。続いてホームショッピング(現在はtesco.com)、Tesco・ダイレクトメール、Tesco・ベイベークラブ等の事業も開始している。97年にはロイヤルバンク・オブ・スコットランド(RBS)との合併でTesco・パーソナル・ファイナンス(TPF)を創設している。TPFの扱う金融サービスは現在、Tesco・ビザカードや保険業務をはじめ15種類にも及んでいる。

01年には、同社はイギリスでオーガニック・小売企業ナンバーワンになっており、今や1,200品目を越えるオーガニック商品の品揃えを有している。また、同社は「バリュー」、「ファイネスト」、「Tesco」の3つの有力な自社ブランドを有している。

さて、Tescoの国際展開との関係でM&Aを概観してみよう。同社の海外展開として西欧は隣国のアイルランド、東欧はチェコ、スロバキア、ハンガリー、ポーランド、トルコに進出している。ポーランドでは02年にハイパーマーケットのヒット(HIT)チェーンを買収している。この買収によりポーランドで展開中のハイパーマーケットが13店舗増加し、小売市場においてリーディング・ポジションを獲得している。アイルランドでは05年に初のハイパーマーケットとしてエクストラが、またトルコではKIPA(ハイパーマーケット)5店が、それぞれ開店予定である。

アジアではタイ(98)、韓国(99)、台湾(00)、マレーシア(02)、日本(04)に進出している。Tescoは98年にタイでCPグループのロータスを買収している(13店舗)。このときロータスを上回る店舗数と売上高を有していたのは、先に進出していたマクロ(17店舗)とカジノ系のビッグC(20店舗)のみであった(矢作, 2003)。Tescoは持株会社としてロータスの株式70%を掌握し、店舗名はTesco・ロータスに改称された。店舗数は01年24店、2002年33店、04年52店と急増し、先発のカルフールやビッグCを追い抜きハイパーマーケット業界トップになり、同国での小売業売上高でも1位の座を占めている。

韓国では、Tescoは97年の通貨危機で経営危機に追い込まれた三星物産を支援する形で合併会社を設立している。Tesco 81%、三星グループ19%の持ち株比率であった。02年にはTescoの出資比率は89%に引き上げられており事実上の買収といえるであろう。

店舗は三星物産が創設したハイパーマーケット業態をとっており(店名はホームプラス)、97年の1号

店以降01年には14店舗、売上高1兆5,400億ウォン（約1,540億円）になり、04年には20店舗を越え短期間に上昇気流に乗り、05年には55店舗、売上高10兆ウォン（約1兆円）を目指している。

台湾については、00年末台湾北部の桃園県に立地するショッピングセンター内にあったマクロの店舗を買収する形で進出している。しかし、04年にはまだ5店舗に留まっている。台湾では89年に進出したカルフルの力が圧倒的に強く（現在30店舗を越え、台湾小売業売上高1位）、苦戦を強いられている模様である。

さらに、周知のように03年同社は日本において78店舗のディスカウント・ストアを持つシー・トー・ネットワーク（C Two-Network）の株式94.54%を取得し買収に成功している。以上、テスコは現在進出10カ国中6カ国市場で主導的地位を築き、8カ国で黒字経営を行っている。

おわりに

本稿の執筆期間中に産業再生機構によるダイエー再建のスポンサー企業は商社の丸紅に決定し、さらにはカルフルが日本から撤退するという衝撃的なニュースが決定的となった。国内小売業界においては前者の問題の方がインパクトは大きいですが、グローバル小売企業の研究においては後者の事態も大きな衝撃であった。

カルフルの撤退理由としては、①低価格品だけでなくより上質の商品、特にフランスらしさを持つ商品を期待した消費者ニーズに適切に対応できなかったこと、②メーカーとの直取引を優先したためこれに応じたナショナルブランド・メーカーが少なかったこと、③さらに品揃えにおいて欠品が多くワン・ストップ・ショッピングができなかった、等で客足が遠のいたのであった。日本進出時からハイパーマーケット業界は先進国には向かないと言われてきたが、奇しくもこの仮説がアメリカ、香港、日本の例で信憑性を帯びてきたのではなからうか。

カルフルの例にみるまでもなく、小売企業のグローバル経営では進出先国での適切な業態の選択が重要になる。例えば、シンガポールや香港への進出では百貨店やGMSは業態として適正と考えられるが、現在の中国ではディスカウント・ストア、ハイパーマーケット、ホールセール・クラブといった業態のほうが優勢である。テスコは本国ではスーパーストアが中心であるが、タイではパイパーマーケットで成功している。アジアでの百貨店経営では対象顧客は所得が上昇してきたとはいえまだほんのひと握りの上層階級である。GMSはほとんどが郊外に立地しているが、日本のGMSは現地人から見ればほとんど百貨店であり、乗用車の保有比率の低い国では、勢い上層顧客の数も相当絞られる。この点で日本小売企業には、発展途上国に向けたディスカウント・ストア、ハイパーマーケットやホールセール・クラブの業態を早急に開発し実行に移すことを提言したい。以上から、現時点での中国における日系百貨店と日系GMSの最大の弱点は顧客層とのミスマッチであると言いたい。必要以上の店内の豪華な内装や照明、オーバーな包装、必要以上の高級品の展示等である。現地での対象顧客にマッチした業態を集中的に投入すべきと思われる。

さらに、既述のように日本小売企業のグローバル・パスでは自前開発型だけでなくアライアンスやM&A（特に、M&A）を積極果敢に実施すべきであろう。1号店が黒字転換するまで2号店は出さないというやり方は堅実にみえるが、大局的・長期的視点からも賢明とはいえないであろう。アジアでの21世紀におけるグローバル・パスに向けての熾烈なサバイバル戦略の主役はM&A型グローバル・パスの実践であると思料される。

*謝 辞

全国大会当日の報告において明治大学の石芳裕教授に司会・コメンテーターをお願いし、また大変有益な幾つものコメントを戴き衷心よりお礼申し上げ

グローバル小売企業の理論構築に向けて (中村)

げたい。また、フロアからも有益なご質問やコメントを戴き深く感謝申し上げます。

【参考文献】

- Alexander, N. (1997) *International Retailing*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Alexander, N. and Myers, H. (2000) "The Retail Internationalization Process," *International Marketing Review*, Vol.17 No.4 / 5.
- Courbon, P. and Lasserre, P. (1999) "Carrefour in Asia (A) Taiwan: A Bridgehead to Asia," in Capon, N. and Vanhonor, W.R. (eds.), *The Asian Marketing Casebook*, Prentice Hall.
- Davidson, W. R., Bates, A. D. and Bass, S.J. (1976) "The Retail Life Cycle," *Harvard Business Review*, November-December.
- Davies, R. (1995) *Retail Planning Policies in Western Europe*, Routledge, London.
- Davies, R. (Forthcoming) "Public Planning Policies in Retail Development," in Reynolds, J. and Cuthbertson, C. (eds.), *International Retail Strategy: Perspective in Global Retailing*.
- Dawson, J.A. (1994) "Internationalization of Retailing Operations," *Journal of Marketing Management*, Vol.10.
- ロス・デービス/矢作敏行編・外川洋子監訳 (2001) 『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。
- Feeny, Antony, Theera Vongpatanasin and Arphaporn Soonsatham (1996) "Retailing in Thailand," *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.24 (8).
- 二神康郎 (2000) 『欧州小売業の世界戦略』商業界, 23-26 ページおよび 273 ページ。
- Goldman, A.(2001) "Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China," *Journal of Retailing*.
- Helfferrich, E., Hinfelaar, M., & Kasper, H. (1997) "Toward a Clear Terminology on International Retailing," *International Review of Retail Distribution and Customer Research*, 7(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。
- 川端基夫 (1999) 『アジア市場幻想論—市場のフィルター構造とは何か』新評論。
- 川端基夫 (1996) 「アジアにおける日系小売業の店舗立地行動」『龍谷大学経営学論集・第 36 巻・第 30 号』。
- Keegan, W.J.(1999) *Global Marketing Management* (6th Edition), Prentice Hall.
- Lamey, J. (1997) *Retailing in East Asia: An Analysis of Market Attractiveness and Potential Market Entry Strategies*, London : FT Retail & Consumer Publishing.
- McGurr, P. (2002) "The Largest Retail Firms: A Comparison of Asia-, Europe-, and US-based Retailers," *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.30, No.3.
- 根本重之・為広吉弘 (2001) 『グローバル・リテラー』東洋経済新報社, 212 ページ。
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房, 165-202 ページ。
- 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。
- Ortega, B.(1998) In Sam We Trust. (長谷川真実訳 『ウォルマート』日経 BP 社, 2000)
- Reynolds, J. (2002) "E-tail Marketing," in McGoldrick, P., *Retail Marketing* (2nd Edition), McGrawHill, London.
- Rugman, Alan & Girod, Stephane (2003) "Retail

また、本研究は東洋大学から特別研究助成金を受けたものの一部である。

- Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional”, *European Management Journal*, Vol.21, No.1.
- Salmon, W. and Tordjman A. (1989) “The Internationalization of Retailing,” *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2.
- 関根孝・オセジヨ編 (2003) 『日韓小売業の展開』千倉書房。
- Wrigley, N. (2000) “Strategic Market Behavior in the Internationalization of Food Retailing,” *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.8.
- 矢作敏行編 (2003) 『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社, 183-187 ページ。
- 矢作敏行 (2001) 「小売国際化のプロセスについて」『経営志林』法政大学経営学会, 第38巻4号。
- 矢作敏行 (2000) 『欧州の小売イノベーション』白桃書房, 101-104 ページ。
- 矢作敏行 (1997) 『小売りイノベーションの源泉』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。

【2005年6月10日受理】