

グローバルリテーラーの東アジアへの成功要因と失敗要因：
経済発展の段階と適応化—標準化戦略を中心に

金 成洙

1. はじめに	1
2. 主な先行研究	2
(1) 適応化—標準化戦略	2
(2) グローバルリテーラーの成功要因と失敗要因の研究	3
3. 日中韓の経済発展の段階	4
4. グローバルリテーラーの中国参入動向	6
1) カルフルー (Carrefour)	7
2) ウォルマート (Wal-Mart)	7
5. 中国におけるグローバルリテーラーの光と影	8
1) 日中韓におけるグローバルリテーラーの光と影	8
2) 中国におけるグローバルリテーラーの成功と失敗	9
6. 考察および結論	11
編集後記	21

グローバルリテーラーの東アジアへの成功要因と失敗要因： 経済発展の段階と適応化—標準化戦略を中心に

金 成洙

1. はじめに

グローバルリテーラーは、アジアが長期にわたって魅力的なマーケットであり、世界で最も経済成長力の高い地域であると見なしてきた。特にグローバルリテーラーは東アジアを重要ターゲットとして認識している。現在東アジアの国内総生産（GDP）上位3国は中国、日本、韓国である¹⁾（IMF データ, 2015）。

以上の現実を反映するように、売上高ランキング世界1位のアメリカのウォルマートをはじめ、フランスのカルフル、イギリスのテスコといったグローバル企業がこぞって東アジア主要国（日中韓）に参入している。

まず中国においては、上記のグローバルリテーラーが本格的に参入したのは社会主義市場経済転換段階（1992～2000年）からである（鐘, 2009; 黄, 2009）²⁾。この1992年以降から、グローバルリテーラーが本格的に中国の小売市場へ参入し始めた。例えば、カルフルが1995年、ウォルマートが1996年、テスコが2007年にそれぞれ参入している。韓国では1996年の流通市場の完全開放を契機に、グローバルリテーラーの参入が相次ぎ、小売市場のグローバル化が本格的になった。例えば、カルフルが1996年、ウォルマートが1998年、テスコが1999年にそれぞれ参入している。日本では、本格的に日本へ参入したのは大店法の出店規制の緩和（1990年）以降の2000年代に入ってからである（金・盧, 2007）。例えば、カルフルが2000年に、ウォルマートが2002年に、テスコが2003年にそれぞれ参入している。しかし、こうして日中韓に参入したグローバルリテーラーは、予想外に伸び悩みで苦戦を強いられている。すでに否応なしに撤退に追い込まれたグローバルリテーラーもあるが、翻って進出先の国民性を見極め、人々の心を的確に掴み、成長し続けているグローバルリテーラーもある。

一方、グローバルリテーラーの学術的研究として、欧米では1980年代から飛躍的に研究が進んできたが、日本では一部の端緒的成果を除くと、1990年代からようやく研究へ関心が高まっている。しかし、日本においては欧米とは逆に早くも研究への関心は薄くなり、研究も限られた一部の研究者の手になるものに偏る傾向がみられている（向山, 2014）。

そこで、本研究では以下の新しい視点を採用する。東アジア（日中韓）の経済発展の段階と適応化—標準化戦略の観点から、グローバルリテーラーの成功と失敗要因、さらには苦戦理由

を理論的・実証的な先行研究や関連資料を参考に明瞭にする。

グローバルリテラーの進出先の成功および失敗の要因に関する先行研究では、進出先での成功要因の分析か失敗要因の分析かのいずれかの研究に集中しており、グローバルリテラーの成功と失敗要因の両要因に焦点を当てた研究は管見する限り多くない。とくに、両要因を生産者と消費者関係の経済発展の段階からの比較研究は極めて少ないのが現状である。本研究は経済発展の段階と関連づけ、日中韓をそれぞれ分類し、適応化―標準化戦略の視点からグローバルリテラーの両要因を明らかにしたい。

以上の研究を通して、これまでのグローバルリテラー研究の議論に1つの理論的視座を提示するとともに、グローバル企業経営の実践的・戦略的視点で効率的・効果的な新たな方向を示唆したい。

2. 主な先行研究

(1) 適応化―標準化戦略

グローバル企業が海外に進出する際に必ず直面する問題は、適応化―標準化戦略³⁾である。近年において適応化―標準化をめぐる研究の中に、我々の注目を引く研究の1つは Levitt (1983) である。彼は世界がグローバル化によって共通市場になりつつ、人々は同じ製品や同じライフスタイルを求めているとして、世界市場の均質化という標準化を強調した。一方 Ohmae (1983) は、それぞれの国はそれ自身の特性を持っていると指摘している。多くの国には多種類の市場があり、それぞれはお互いに全く異なっているという。Salmon・Tordjman (1989) は、国際的な小売企業の戦略において、小売業態との関係で一般的に標準的な戦略に重点を置くのが専門店業態であり、適応化戦略に重点を置くのが総合業態（百貨店やハイパーマーケットなど）と主張している。

黒田 (1996) は、消費者行動、商業環境と流通政策の3点から5カ国（日、米、仏、豪、中）の比較分析を行っている。そこでは、各国の消費者行動における項目別支出割合の特性や各国間の流通政策や商業状況の相違を浮き彫りにしている。こうした分析から帰結する消費者行動や商業活動の特徴も、各国の歴史的、文化的、政治的、経済政策的ないし競争条件的な特性が生み出した結果であるとしている。

向山 (1996) は適応化―標準化の二者択一の問題ではなく、各国共通の標準化した「中心品揃え」と各国市場特性に適応化した「周辺品揃え」という2種類の品揃えの統合を試み、最終的には所得上昇効果によって同質化に近づくと指摘している。

川端 (1999) は、アジアに進出した日系小売業の実証研究を通して進出先市場の「フィルター

構造」の重要性を提示した。矢作（2007）は、数多くの事例研究を通して現地戦略パターン 4 つの代替案を導き、小売事業モデルを通して適応化のメカニズムを分析した。その適応化段階における小売事業モデルの適応化—標準化問題の 4 類型は「完全なる標準化」志向、「標準化の中の部分適応」志向、「創造的な連続適応」志向、「新規業態開発」志向である。

金（2009a；2009b）は、グローバル企業の事例研究として韓国に参入したグローバルリテーラーの売上高上位 3 社であるウォルマート、カルフルー、テスコを取り上げ、適応化—標準化戦略に関連付けて成功と失敗要因を述べている。

さらに現地適応化と関連して、Hess（2004）は国際小売の特徴としての溶け込み（embedding）の概念を提唱し、Coe and Lee（2013）は領域溶け込みの概念を発展させ、韓国のサムソンテスコの成功事例から戦略的現地化を主張している。また、Dawson・向山（2014）によるとグローバルリテーラーはフォーマットや市場ごとに異なる戦略をとり、それがポートフォリオに表れるとし、その結果グローバル・ポートフォリオ戦略が生まれると指摘している。

Dawson（2015）は溶け込みの概念を用いてローカルの経済的・社会的な活性化での小売業の役割を主張している⁴⁾。

（2）グローバルリテーラーの成功要因と失敗要因の研究

まず近年におけるグローバルリテーラーの研究において、成功要因を分析した研究として、Bianchi and Arnord（2004）は環境要因が新興国における成功に与える影響を、Wrigley and Currah（2003）はラテンアメリカを、Halepete *et al.*,（2008）はインドの事例に、新興国市場での成功要因を明らかにした。

一方、撤退・失敗要因を分析した研究として、まず Dawson（1994）は多くの撤退事例があるにもかかわらずその要因研究が少ないことを指摘している。その後、アジアでの閉店の直接・決定的要因を示唆した研究（川端，2000）があり、そして撤退のメカニズムを明らかにする研究が多くみられ、撤退プロセスの提示（Alexander and Quinn, 2002）、失敗概念の明確化と失敗分析枠組を示唆（Burt *et al.*, 2003）、個別事例を取り上げて失敗や撤退の原因分析（Burt *et al.*, 2002；Etgar and Ranchman-Moore, 2007；向山ら，2009；田口，2010）、カルフルーの日本市場からの撤退を事例に小売企業が海外オペレーションを成功させるための意思決定フレームワークを提示した研究（今井，2014）などがあげられる。

成功と失敗の両方の要因を分析した研究として、日・韓に進出したグローバルリテーラーの成功と失敗要因を分析した比較研究（金・盧，2007）、韓国におけるグローバルリテーラーの成功と失敗要因を明らかにした研究（金，2009a）、ヤオハンとカルフルーを事例とした中国に進出した外資系企業の成功と失敗の研究（任，2012）などがあげられる。しかし、これまでの研

究は、成功と失敗要因を経済発展の段階に基づく視点での分析が十分に検討されたとはいえない。グローバルリーダーの成功と失敗要因をより深く理解するためには、現地の生産者と消費者関係の経済発展の段階がどのようなものであったのかについて検証することが必要である。

3. 日中韓の経済発展の段階

本研究は、日中韓に進出したグローバルリーダーの成功と失敗要因を明らかにしようとする比較研究であるが、黒田（2013）は「比較マーケティング」の今後の研究発展方向として3点を指摘している。すなわち、①経済発展の段階に対するマーケティングの貢献に関する研究、②国家間比較の立場から、一国を構成する諸要因をマーケティング・システムとして構築するために、システム比較の前提となる「分析枠」研究、③世界一市場が出現するにしろしないにしろ、国際市場間比較を行うための国際市場細分化研究である。

本稿では、このうち①経済発展の段階に焦点を当て、その研究の展望と試験的分析を行うものである。

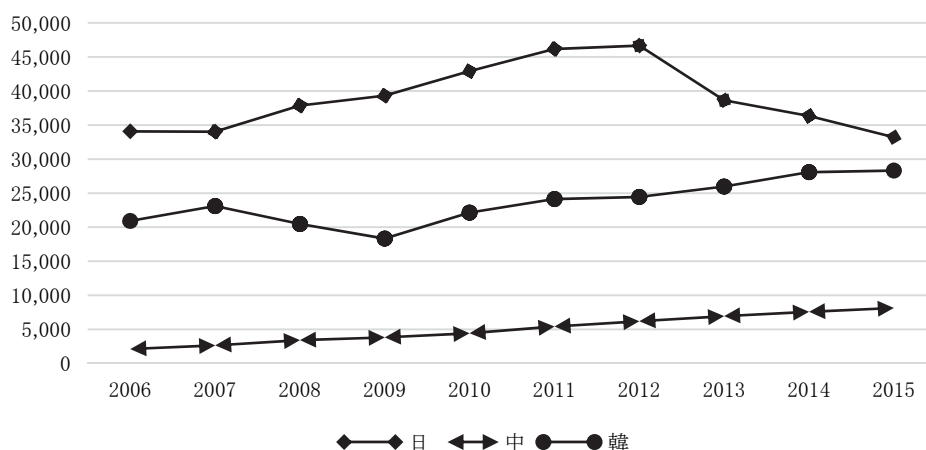
ある国の消費生活水準の向上は、その国の生産性向上に依存している。例えば、各国経済の構造を理解するために、GDP（国内総生産）を用いる場合である。すなわち、GDPが世界の総生産に占める割合の大きい国が経済大国と呼ばれる。そこで日中韓のGDPを確認してみよう。

IMFデータ（2015）によると、各国の一人当たりGDP（USドル）は、1996年から2015までの10年間において、日本は2006年の34,077から2015年の33,223ドルへ、中国は2006年の2,125から2015年の8,154ドルへ、韓国は2006年の20,917から2015年の28,338ドルへの推移が発表された。この中で、一番著しい伸びを示したのが中国の一人当たりGDPであり、約4倍に近くまで成長している。

日中韓における一人当たりGDPの推移（2006～2015年）の時系列表とグラフは、図表1の通りである。

図表 1 日中韓の一人当たり GDP の推移

単位：US ドル



出所) IMF データ - World Economic Outlook Databases、2015 年 4 月版。

(<http://www.IMF.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx>/2015 年 8 月 24 日参照)

より筆者作成。

さらに世界市場を分類する多くの試みは、経済発展のレベルに沿っていた (Samli, 1991; Samli and Hassan, 1992)。その中で、Samli (2013) の経済基盤で国々をグループ化する際に、Maslow (1954) の 5 段階欲求との関連づけの試みは非常に興味深い。ここでのニーズは文化的嗜好の説明だけではなく、国際市場のマーケティング実践にも用いられるものであるため、重要な意味を持っている。その類型は 5 つのグループからなる。第 1 のグループは低開発国 (Less developed countries) であり、生理的欲求である。次の第 2 のグループは発展途上国 (Developing countries) であり、安全欲求である。第 3 のグループは新興産業国 (Newly industrialized countries) であり、所属・愛情欲求である。第 4 のグループは先進国 (Developed countries) であり、尊敬欲求である。最後に第 5 のグループは超先進国 (A few select countries) であり、自己実現欲求である。

本稿では上記の Samli (2013) に倣い、2015 年を基準に日本の一人当たり GDP は 33,223 ドルであることから先進国に、BRIICS の一国である中国は 8,154 ドルであるため発展途上国から新興産業国への間の段階にあり、NIEs の一国である韓国は 28,338 ドルであるので新興産業国から先進国への間の段階にあると仮定することができる⁵⁾。

次は日中韓を経済発展の段階でグループ化し、適応化—標準化戦略の視点からグローバルリテラーの成功と失敗要因を検討したい。ただし、グローバルリテラーの日韓参入動向や日韓におけるグローバルリテラーの成功と失敗要因分析 (金・盧, 2007; 金, 2009) は数多く見

られており、また本誌の紙幅の制約のため割愛し、主に中国について検討したい。

4. グローバルリテーラーの中国参入動向

グローバルリテーラーは、アジアが長期にわたって魅力的なマーケットであり、世界で最も経済成長力の高い地域であると見なしてきた。特にグローバルリテーラーは東アジア主要国(日中韓)の流通市場を魅力的に感じ、次々とグローバルリテーラーが参入している。

National Retail Federation (2015) によると、2013年のグローバルリテーラートップ250社の売上高ランキングは、ウォルマート(米)が1位で、コストコ(米)が2位、カルフル(仏)が3位などの順であると発表した。以上のグローバルリテーラーの2013年度トップ10社までを表にすると、図表2のとおりである。

図表2 2013年グローバル小売企業トップ10社 単位：百万ドル

順位	社名	国名	売上高	操業国数	純利益
1	ウォルマート	米	476,294	28	16,695
2	コストコ	米	105,156	9	2,061
3	カルフル	仏	98,688	33	1,812
4	シュヴァルツ	独	98,662	26	n/a
5	テスコ	英	98,631	13	1,529
6	クローガー	米	98,375	1	1,531
7	メトロ	独	86,393	32	588
8	アルディ	独	81,090	17	n/a
9	ホームデポ	米	78,812	4	5,385
10	ターゲット	米	72,596	2	1,971

出所) National Retail Federation (<https://nrf.com/2015/global250-table/> 2015年8月24日参照) を参考に筆者作成。

以上の上位3社中に日中韓に参入したグローバルリテーラーはウォルマートとカルフルであるため、この2社が本稿での研究対象にしたい。興味深いことに、カルフルとウォルマートは共に3カ国の中で中国(1995年と1996年)を先に進出し、その後韓国(1996年と1998年)、次いで日本(2000年とウォルマート)に進出している。すなわち、カルフルとウォルマートは一人当たりGDPが低い順に、換言すれば参入障壁が低い順に参入しているといえる。

1) カルフル (Carrefour)

中国において、カルフルが本格的に参入したのは社会主義市場経済転換段階（1992～2000年）の1995年からである。その当時は、中国政府が外国籍グローバルリテーラーの独自投資を認めなかったため、カルフルは台湾での現地パートナー「統一グループ」を中国大陸出店の戦略パートナーとし、現地パートナーと提携し本格参入した。その後、中国政府によるWTO加盟の公約により、2004年12月にグローバルリテーラーに対する地理的制限や出資比率制限などの規制が全面的に撤廃され、安全開放の時代となった（みずほリサーチ, 2006）。

カルフルの中国への参入方式は極めて柔軟で、特定の中国側パートナーに限定せず、それぞれの都市に異なる地元パートナーと組んで合弁会社を設立し、地域ごとに店舗展開する戦略を選択した。それにより、中国小売市場に進出している有力グローバルリテーラーのなかで、最も短期間により多くの店舗をより多くの都市に出店することができた（胡, 2003）。すなわち、2003年にはカルフルの店舗数が41店で、2008年には134店となり、2014年には237店へとなった（2015, Annual report）。

2) ウォルマート (Wal-Mart)

中国の小売市場において、ウォルマートが参入したのはカルフルが参入した翌年の1996年である。参入方式は、小売業務にあまり関わりがないデベロッパーをパートナーにして、出店地域を深圳とその近隣地域の広東省限定し、2000年までに6店舗を出店したが、物流センターの建設を先行させ、それを中心に店舗網を広げていく集中出店戦略を採用している。業態としては3つの営業形態、すなわちスーパーセンター、会員制ホールセール・クラブ、スーパーマーケットを展開している。その後、2008年に10億ドルで101店舗を持つ台湾系資本の「トラスマート（ハイパーマーケット）」を買収（黄, 2009）した結果、2007年の店舗数は73店であったが、トラスマートの店舗数を合わせると、総202店になっており、2014年の店舗数は411店となった（2015, Annual report）。

以上のグローバルリテーラーの中国参入動向を表にすれば、図表3 中国におけるグローバルリテーラーの参入形態、図表4 中国におけるグローバルリテーラーの店舗数の推移の通りである。

図表3 中国におけるグローバルリテーラーの参入形態

母国	進出年	企業名	外資比率 (%)	投資のタイプ
仏	1995	カルフル	-	異なる現地パートナーと合弁
米	1996	ウォルマート	-	現地パートナーと合弁

出所) 筆者作成。

図表4 中国におけるグローバルリテーラーの店舗数の推移

カルフルの店舗数の推移 (上段: 年度、下段: 店舗数)									
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
2	3	7	14	21	24	24	32	40	56
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
70	90	112	134	156	182	203	218	236	236
ウォルマートの店舗数の推移 (上段: 年度、下段: 店舗数)									
1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
2	2	3	5	6	11	19	26	34	43
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
56	73	202	243	279	328	370	393	411	

出所) Carrefour 1995~2015 Annual Reports と Wal-Mart 1996~2015 Annual Reports を参考に筆者作成。

5. 中国におけるグローバルリテーラーの光と影

1) 日中韓におけるグローバルリテーラーの光と影

ここでは、日中韓共に参入したグローバルリテーラーであるウォルマート、カルフルの現状を「光」と「影」に当てはめて考察する。さらに、理解を深めるために「光」を成長し続けている意味での「成功」という用語で表し、「影」を売上不振という意味での「苦戦」の用語と国内市場から撤退した企業という意味での「失敗」の用語にそれぞれわけてポジショニングして検討したい。

先行研究(金・盧, 2007; 金, 2009) から、まず日本市場では2社の中で「光」として「成功」した企業はまだ現れていないが、「影」としての「苦戦」している企業はウォルマート、「失敗」した企業はカルフルであるといえよう。一方で韓国では、「光」として「成功」と「影」として「苦戦」している企業はなく、「失敗」した企業はウォルマートとカルフルである⁶⁾。

中国では、カルフルは「光」として「成功」したといえよう。しかし、ウォルマートは、「光」なのか、「影」なのか、断言できない。その理由としては、中国に進出したグローバルリテラーなか、店舗数が最も多いチェーンストアではあるが、立地の選定や管理体制の確立に不備があつて数々の不祥事を引き起こしている。加えて、近年から電子商取引による低価格競争、人件費や賃料の高騰によって収益の悪化が目立ったため、店舗整理を迫られている。また、2015年2月にウォルマートは、中国での純売上高が今年の11月から今年1月までの3ヵ月の間に0.7%下がったと指摘されている（BBC, 2015.4.29）からである。

以上の日中韓におけるグローバルリテラー光と影を表にすれば、以下の図表5の通りである。

図表5 日中韓におけるグローバルリテラーの光と影

	光	影	
進出国	成功	苦戦	失敗
日本	—	ウォルマート	カルフル
中国	カルフル ウォルマート		—
韓国	—	—	カルフル、ウォルマート

出所) 筆者作成

こうして日中韓に参入したグローバルリテラーは、予想外に伸び悩みで苦戦を強いられている企業もあれば、すでに否応なしに撤退に追い込まれた大手グローバルリテラーもある。その一方で、地元民の心を掴み、成長し続けているグローバルリテラーもある。

本稿の主な目的は、東アジア（日中韓）の経済発展段階と適応化—標準化戦略の観点から見るグローバルリテラーの成功した理由と成功できなかった理由、および苦戦している理由を明らかにすることにある。まずは、グローバルリテラーが中国での成功と失敗要因を、適応化—標準化議論に照らして、議論する。

2) 中国におけるグローバルリテラーの成功と失敗

ここでは適応化—標準化の議論に光を当て、グローバルリテラーとして中国で成功したカルフルと、まだ成功か苦戦かが判断できないウォルマートを比較検討したい。

中国において、カルフルは標準化よりも適応化を重視し、ウォルマートの場合は適応化よりも標準化に重みをおいた。

すなわち、グローバルリテラーであるカルフルは「適応化を重視」を行い、ウォルマー

トは「標準化を重視」を行ったのである。ここでは、適応化—標準化視点での相違点を中心に論じたい。

まず、中国市場の参入方法である。中国政府が外国籍グローバルリテーラーの独自投資を認定しなかったため、ウォルマートとカルフルは合併会社という参入方式で中国市場に参入した。しかし、両社の合併会社の選定には相違が見られた。カルフルは現地パートナーの選定に当たり、特定の現地パートナーに限定せず、それぞれの都市に異なる共同経営者や出資者と組んで事業を進めた。また、カルフルの出店形態もそれぞれの都市と現地パートナーに合わせて変更したり、地域ごとに店舗展開する戦略を選択したりした。例えば、ショッピングセンターの一区画を賃貸契約してキーテナントとして出店する場合もあれば、土地の使用権を契約して自社物件を建設し出店するケースもある。カルフルが中国で急速な拡大を実現できたのは、こうした柔軟な参入方式によるところが大きい。

一方、ウォルマートは、小売に関与しない地方政府系のデベロッパーをパートナーにして、その投資した商業施設の一部を賃借してキーテナントとして出店していた。2003年には中国の大手のデベロッパーである「大連万達集団」と戦略的提携関係を結んで中国各地に出店している。こうした出店方法によってウォルマートのスーパーセンターの店舗は、非常に標準化された。

次に、企業方針（店舗運営・管理体制）である。複数の店舗を中国全土の多数の都市に展開するカルフルは、店舗運営に関しては明確な分権的な管理システムを導入している。店舗運営・管理体制の特徴は、分権的な店長責任制にある。特に店長には商品構成、売場設計、販促活動や価格設定といった店舗運営の業務のみならず、人事や資産運営などの面においても大きな意思決定の権限を委譲している。カルフルの中国での運営において、適応化に最大の注意を払っている。人事に関しても出来る限り現地スタッフを採用することを原則としている。現在95%の管理職は中国スタッフである。従業員教育は区域別に行っているが、商品部門別のマネージャーとスタッフはすべて現地人である（胡, 2001; 胡, 2003; 黄, 2009）。以上のことから、中国でのカルフルは現地適応化を重視したといえよう。

一方、ウォルマートは、統合（集権）的な管理システムを導入している。ウォルマートは5大区域に分けて管理する計画を打ち出したが、実際にはアメリカ本部による統合（集権）的な管理を受けている。ウォルマートでの出店業務は事業発展部で事業を推進しており、そこには数十名のスタッフがいくつかのチームに分けて全国各地での出店と開業準備を担当している。ウォルマートでは、中国での出店に関する主要な意思決定はすべてアメリカ本社によって行っているが、そのために本社と現地との調整に時間がかかり、意思決定のリードタイムが長くなったりした。その影響は非常に大きく、深センの「園嶺店」例では本部の開業指示がおきるまで

3年もの時間がかかったりして、先発したライバル企業に勝てず、業績不振の苦境に立たされたのである。長沙の「雨花亭店」でも同じく、本部の許可がおりるまで2年かかった(黄, 2009)。以上のことから、中国でのカルフルは現地適応化より標準化を重視したといえよう。

以上の中国におけるグローバルリテーラーの適応化と標準化を図表にすれば、以下の図表6の通りである。

図表6 中国におけるグローバルリテーラーの適応化と標準化問題

戦 略	カルフル：適応化を志向	ウォルマート：標準化を志向
参入方法	各地に異なるパートナーと合併	地方政府系のデベロッパーと合併
企業方針	分権的な管理システム	統合（集権）的な管理システム
管理体制	店長責任制	本部による統合的な管理

出所) 筆者作成

6. 考察および結論

日中韓の3カ国は欧米と違い、アジア文化圏であることから、人間が生活していくために基礎となる衣食住などに類似点が多く見られており、一方で最も大きな異なる点としては各国の経済発展に相違点が見られることにある。上記の議論は国際マーケティング文脈において「国際市場細分化」の要件として度々言及される内容である。国際市場細分化は、1つの市場を相対的に類似している消費者を何らかの規模でグループ化し、このグループごとにマーケティング諸手段を適応させようとするものである。このことによって、グローバルリテーラーは類似性によって形成されたセグメントごとに有効な国際マーケティング施策を立案することが可能になる。

本稿では、世界全体を欧米とアジアに分け、またアジアを東アジア、南アジア、東南アジア、西アジア、中央アジアの5つに細分化し、東アジアの中で一番経済発展が著しい日中韓に焦点を当てたものである。さらに日中韓は、それぞれ経済発展の段階が異なり、先述したように1人当たりGDPから見ると、日本は先進国に、中国は発展途上国から新興産業国への間の段階にあり、韓国は新興産業国から先進国への間の段階にあるということから、今後の市場予測として中国から韓国へ、韓国から日本へと動きを示すと仮定することができる。

先述のように日中韓はアジア文化圏であり、欧米と文化的差異が大きくかけ離れる。向山・Dawson (2014) は文化的差異が大きい場合には、消費者に直接関わる活動の適応化の程度は大きくなるが、文化的差異が小さい場合でも適応化は必要であると主張している。すなわち、消

費文化の微妙な違いを理解しないと、現地消費者の価値観や趣味嗜好の多様化を満たすための商品やサービスが欠如したり、商品に関わる現地消費者の詳細なニーズに合致した価格設定、品質、サイズ、色などの不適切さに不満を抱いたりするため、適応化は必要不可欠である。

近年、現地適応化と関連して、Hess（2004）は国際小売の特徴としての溶け込みの概念を提唱し、Coe and Lee（2013）は領域溶け込みの概念を発展させ、韓国のサムソンテスコの成功事例から戦略的現地化を主張している。また、Dawson・向山（2014）グローバルリテラーはフォーマットや市場ごとに異なる戦略をとり、それがポートフォリオに表れるとし、その結果グローバル・ポートフォリオ戦略が生まれると指摘している。Dawson（2015）は溶け込みの概念を用いてローカルの経済的・社会的な活性化での小売業の役割を主張している。筆者の立場・見解もこうした観点に大いに賛同の意を示すものである。

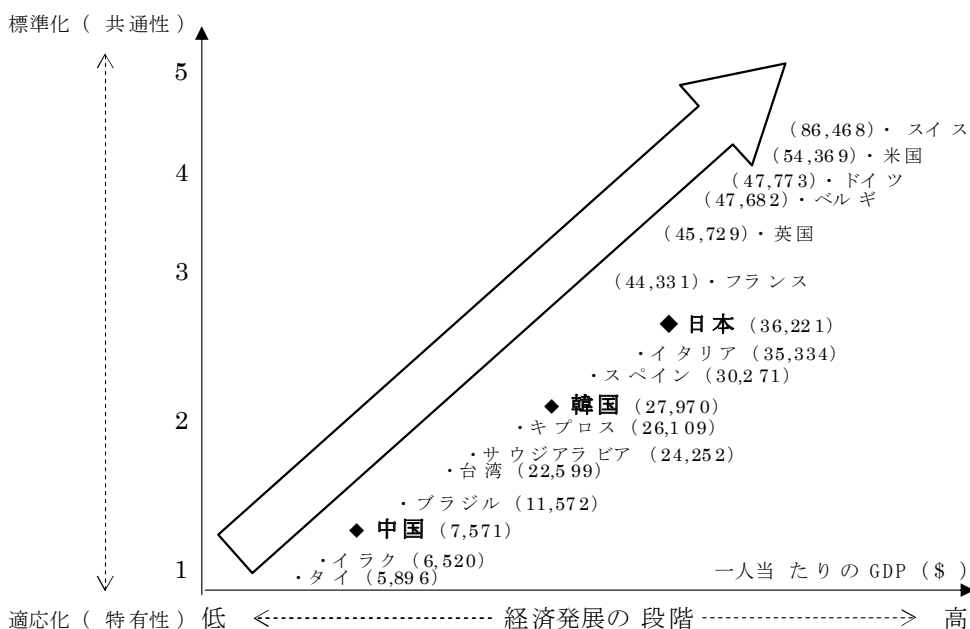
そこで、上記のグローバルリテラーの日中韓参入の成功と失敗要因分析によると、グローバルリテラーが発展途上国から新興産業国への間の段階にある国へ進出する際は、中国の例からわかるようにカルフルは適応化戦略で成功し、ウォルマートは標準化戦略で苦戦していることから、標準化より適応化戦略に重点をおいた方が成功率を高める。また、新興産業国から先進国への間の段階の国へ進出する際は、韓国の例からわかるように標準化戦略でカルフルとウォルマートは失敗し、適応化戦略で成功した事例（金，2007）があることから、適応化に重点をおいた方が成功する確率が高くなると考えられる。すなわち、中国や韓国のような未成熟または競合相手が存在していない市場では、現地の消費者ニーズやウォンツが高度かつ複雑ではないために、現地適応化への参入障壁が比較的安く、現地の消費者のニーズに合致した業態開発が比較的容易くできる。

一方で、先進国に参入するグローバルリテラーは、日本の事例からわかるように先進国は成熟または競合相手が多く存在している市場であることから、参入障壁が高く現地適応化または標準化も非常に難しいのが現状である。消費者は高度なサービスを求めながらも低価格を求めたりしている。特に日本の消費者は質素な生活を送る家庭が多いが、一方少し高くてもよりよい品質を求める家庭も多い。したがって、消費者のニーズに合致した業態開発が難しい。そこで適応化とか、標準化とかの2者択一の問題ではなく、部門ごとに適応化または標準化を併用することが肝要である。優先順位としては、グローバルリテラーは現地消費者の顕在的ニーズと潜在的ニーズを把握・理解することによって、その結果現地消費者の生活に密着した詳細なニーズに応えることだけでなく、ニーズを生み出すことができるため、まずは現地適応化戦略で進めることが妥当であると思われる。

その後、状況に応じながら段階的に標準化検討が必要となる。部門ごとの適応化または標準化を併用することが必要であるが、その部門とは具体的にまず消費者のニーズをはじめ、出店

戦略、店舗運営（価格、品揃え、立地、店舗面積、買物様式、ショッピング環境など）、取引先との関係などが挙げられる。以上の議論を含め、日中韓の経済発展の段階と適応化—標準化戦略をモデル化すると、図表7の通りである。

図表7 日中韓の経済発展の段階と適応化—標準化戦略モデル



注) ①縦軸の1は非常に適応化を重視、2はやや適応化重視、3は適応化と標準化を重視、4はやや標準化を重視、5は非常に標準化を重視、を指す。

②横軸の各国のプロットは、一人当たりのGDPの単位を示す。

出所) 筆者作成。

以上の本研究を通して、以下の2つの仮説が考えられる。まずはグローバルリテーラーが母国と進出国の消費文化が異なれば異なるほど、適応化の程度は大きくなる。もう1つは、経済発展の段階が遅れを取っている国であればあるほど適応化戦略の程度は大きくなると仮説を立てることができる。

今後の研究課題として、アメリカ最大の会員制ホール・クラブ・チェーンであるコストコの日本と韓国での成功例を適応化—標準化戦略に照らして分析したい。

〈謝辞〉本稿の掲載に当たり、本学の社会科学研究所編集委員の福島 義和先生から貴重なコメントを頂いた。記して謝意を表したい。

〈付記〉本稿は平成 27 年度 専修大学研究助成・個別研究「グローバル・リテラーの成功要因と失敗要因：消費者行動の視点にて」の研究成果の一部である。

〈脚注〉

- 1) 2014 年の名目 GDP (単位：10 億 US ドル) は、中国が 10,380 で、日本は 4,616 であり、韓国は 2,049 である (<http://www.IMF.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx>/2015 年 8 月 24 日参照)。
- 2) 中国の商業発展は、1949 年の中国人民共和国の設立を起点に (1) 計画経済期以前の段階 (1949～1952 年)、(2) 計画経済期 (1953～1977 年)、(3) 経済改革段階 (1978～1991 年)、(4) 社会主義市場経済転換段階 (1992～2000 年)、(5) WTO 加盟後段階 (2001 年～) の 5 つである。以下の文献を参照されたい。鐘淑玲 (2009) 「中国流通の近代化プロセス」矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔著『発展する中国の流通』、白桃書房、pp.13-40。黄磷 (2009) 「中国市場における小売国際化-日米欧小売企業の事業展開-」『小売企業の国際展開』、中央経済社、pp.91-121。
- 3) 標準化戦略は、シンプル・グローバル戦略であり、自国のマーケティング活動を修正することなく世界各国へ適用することである。すなわち、市場の共通性に着目して同一商品やサービスを世界の市場に提供することである。適応化戦略は、マルチ・ドメスタック戦略であり、それぞれの国の社会制度やその背後になる文化的環境、独特の歴史的境界などの特殊性を認め、現地市場への適応を図ることである。すなわち、それぞれの顧客の嗜好の特有性に着目して異なる商品やサービスをそれぞれの市場に提供することである。以下の文献を参照されたい。金成洙 (2014) 「消費者行動と文化」黒田重雄・金成洙編著『わかりやすい消費者行動論』、白桃書房、pp.151-174。
- 4) 受け込み (embedding) の概念は、Granovetter (1985) の研究と Block and Somers (2014) によってレビューされている。詳しくは以下を参照されたい。Dawson, J. (2015), "Retailers as agents in local economic and social revitalization: Applying the concept of embeddedness" 2015 年度日本流通学会全国大会統一論大シンポジウム特別講演 1 paper, pp.22-28. Dawson, J・向山雅夫 (2014) 「フォーマットとフォーミュラによる国際戦略の構築」向山雅夫・J. Dawson『グローバル・ポートフォリオ戦略』、千倉書房、pp.41-66。
- 5) かつての BRICs (Brazil, Russia, India, China) に Indonesia, South Africa を加えた 6 カ国を BRIICS と称されたり、NIEs (newly industrializing economies) を新興工業経済地域として韓国・台湾・シンガポール・香港などと総称されたりする場合がある。
- 6) グローバルリテラーの撤退について様々な議論が行われている。グローバルリテラーの撤退は戦略的かつ前向きに行われた撤退 (例えば、2015 年 10 月 22 日にテスコの韓国撤退) も存在するが、ウォルマートとカルフルの韓国撤退、カルフルの日本撤退は紛れもなく売上 (成果) 不振による徹底であるため、グローバルリテラーの失敗であるといえよう。

〈参考文献〉

- 今井利絵 (2014) 『グローバルリテラー：カルフルの日本撤退に学ぶ小売システムの国際移転』、中央経済社。
- 黄磷 (2009) 「中国市場における小売国際化-日米欧小売企業の事業展開-」『小売企業の国際展開』、中央経済社、pp.91-121。
- 川端基夫 (1999) 『アジア市場幻想論』、新評論。
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略』、新評論、pp.34-60。
- 金成洙・盧垠靜 (2007) 「大手外資系小売業の日・韓進出の比較」『専修大学北海道短期大学紀要』、第 40 号、pp.1-23。

- 金成洙 (2009a) 「韓国におけるグローバルリテーラーの成功要因と失敗要因」『専修大学北海道短期大学紀要』、第 42 号、pp.1-21。
- 金成洙 (2009b) 「グローバル・マーケティング」宮澤永光編著『現代マーケティング』、ナカニシヤ出版、pp.208-227。
- 金成洙・布川雅典 (2010) 「中国における小売店での顧客満足とサービス品質に関する研究-E マーの実証研究-」『日本商店会研究会』、pp.1-16。
- 金成洙 (2014) 「消費者行動と文化」黒田重雄・金成洙編著『わかりやすい消費者行動論』、白桃書房、p.173。
- 黒田重雄 (1996) 『比較マーケティング』、千倉書房、pp.96-113。
- 黒田重雄 (2013) 「消費者の類型化分析」黒田重雄・金成洙『わかりやすい消費者行動論』、白桃書房、pp.127-147。
- 田口冬樹 (2010) 「グローバル・リテーラーの経営戦略--ウォルマートのグローバル戦略と日本市場での展開」『専修大学経営研究所報』、(185)、pp. 1-40。
- 鐘淑玲 (2009) 「中国流通の近代化プロセス」矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔著『発展する中国の流通』、白桃書房、pp.13-40。
- 任 非 (2012) 「中国市場に進出した外資系小売業の成功と失敗の要因：ヤオハンとカルフルの事例を中心に」『九州経済学会年報』、50、pp.101-105。
- 胡欣欣 (2003) 「国際小売企業の中国戦略—カルフルとイトーヨーカ堂の事例比較—」 矢作敏行編著『中国・アジアの小売業革新』、日本経済新聞社、pp.53-75。
- 胡欣欣 (2001) 「日欧米がしのぎを削る中国」『アジア発グローバル小売競争』、日本経済新聞社、pp.163-196。
- 丸谷雄一郎 (2003) 『変貌するメキシコ小売産業～経済開放政策とウォルマートの進出～』、白桃書房。
- みずほリサーチ (2006) 「中国は WTO 加盟でどう変わったか」みずほ総合研究所、August 2006、pp.10-12。(http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/2015年8月30日参照)。
- 向山雅夫 (2014) 「小売グローバル化研究の動向と今後の可能性：研究停滞の原因を探りつつ」『第 64 回 全国研究大会 報告論集』、pp.51-54。
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』、千倉書房。
- 向山雅夫・Dawson, J (2014) 「フォーマットとフォーミュラによる国際戦略の構築」向山雅夫・J. Dawson『グローバル・ポートフォリオ戦略』、千倉書房、pp.41-66。
- 向山正雄・催相鐵編著 (2009) 『シリーズ流通体型 (3)：小売企業の国際展開』、中央経済社。
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス』、有斐閣、pp.14-50。

- Alexander, N. and Quinn, B. (2002), "International Retail Divestment," *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.30, No.2, pp.112-125.
- Bianchi, Constanza and Arnold, Stephen J. (2004), "An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot in Chile," *International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, 14 (2), pp.149-169.
- Burt, S.L., Mellahi, K., Jackson, T.P, and Sparks, L. (2002), "Retail Internationalization and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, No. 2, pp.191-219.
- Burt, S., Dawson, J., and Sparks, L., (2003), "Failure in international retailing: research propositions," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 13, No. 4, pp.355-373.
- Coe, N. N. and Lee, Y-S. (2013), "We've learnt how to be local: The deepening territorial embeddedness of Samsung-Tesco in South Korea," *Journal of Economic Geography*, 13 (2), pp.327-356.
- Dawson, J. A. (1994), "Internationalization of Retailing Operations," *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp.267-282.
- Dawson, J・向山雅夫 (2014) 「小売国際化研究の将来方向」向山雅夫・J. Dawson 『グローバル・ポートフォリオ戦略』、千倉書房、pp.315-331。
- Dawson, J. (2015), "Retailers as agents in local economic and social revitalization: Applying the concept of embeddedness" 2015 年度日本流通学会全国大会統一論大シンポジウム特別講演 1 paper, pp.22-28.
- Etgar, M. and Rachman-Moore, D. (2007), "Determinants Factors of Failures of International Retailers in Foreign Markets," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, pp. 79-100.
- Halepete, Jaya, Seshadri Iyer, K.V. and Park, Soo Chul (2008), "Wal-Mart in India: a success or failure? ," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 Iss 9, pp. 701-713.
- Hess, M. (2004), "Spatial' relationships ? Towards a reconceptualization of embeddedness," *Progress in Human Geography*, 28 (2), pp.165-186.
- (<http://www.bbc.com/news/business-32509077>/2015 年 4 月 29 日参照).
- IMF データ - World Economic Outlook Databases
(<http://www.IMF.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx>/2015 年 8 月 24 日参照).
- Levitt, T. (1983), "The Globalization of Market," *Harvard Business Review*, May-June, pp.92-102.

- Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper, p. 236.
- National Retail Federation (<https://nrf.com/2015/global250-table/> 2015年8月24日参照).
- Ohmae, Kenichi (1983), *The Mind of the Strategist*, New York; Penguin Books (田口統吾・湯沢章伍 訳『ストラテジック マインドー変革期の企業戦略ー』プレジデント社、1984年).
- Samli, A. Coskun (1991), "Improving international market segmentation process. In R. L. King (Ed.)," *Developments in marketing science XIV*, pp.86-99. Miami: Academy of Marketing Science.
- Samli, A. C., & Hassan, S. (1992), "International segmentation options: Getting away from conventional wisdom," *Proceedings of Academy of Marketing Science Annual Conference*, Academy of Marketing Science, Miami, pp.184-189.
- Samli, A. C. (2013), *International consumer behavior in the 21st Century: Impact on Marketing Strategy Development*, Springer, pp.69-78.
- Salmon, W. and Tordjman, A. (1989), "The internationalization of Retailing," *International Journal of Retailing*, Vol.4 No.2, pp.3-16.
- Wrigley, N., Currah, A. (2003), "The stresses of retail internationalization: lessons from Royal Ahold's experience in Latin America," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, pp.221-243.