

# 小売企業の国際化における標準化 —適応化戦略についての—考察 —戦略的小売技術国際移転論に向けての予備的考察—

深澤 琢也\* 崔 在濬\*\* 白井 哲也\*\*\* 内堀 敬則\*\*\*\*

## 目次

- I. 問題の所在
- II. 国際マーケティング論における標準化—  
適応化問題に関する研究
  - II-1. 標準化—適応化研究
  - II-2. 製造企業と小売企業における標準化—  
適応化の対象の差異
- III. 小売技術国際移転に関する研究
- IV. 戦略的分析フレームの構築
- V. 将来的な課題

## I. 問題の所在

1990年代を境に小売企業の国際市場参入という現象を理論的、実証的に検証する小売国際化研究が数多くなされるようになった。小売企業による国際市場参入の事例に関しては古くは戦前より見られる現象であるが、ドメスティック産業に分類される小売産業において<sup>1)</sup>、国際市場参入件数の増加および進出国の範囲の拡大をともなって小売企業自身が積極的に国際市場参入を行うようになったのは1980年代の後半になってからである。この小売企業の国際化の背景にあるのは、1980

年代以降の世界規模での市場変化、すなわち Levitt (1983) によって指摘された市場同質化傾向の増大に加えて<sup>2)</sup>、小売企業の出自国市場の飽和、および未開拓市場の潜在的魅力性によるものであると考えられる。また、Porter (1990) は、サービス産業の国際化動因について、サービス・ニーズの類似性、サービス購入者の流動性および知識レベルの向上、規模の経済と地理的範囲の拡大などの要因を挙げている<sup>3)</sup>。すなわち、小売産業の国際化の増加は、上述のサービス産業の国際化という潮流の中で生じた現象として捉えることができる。

当該研究領域は歴史が浅いとはいえ、時代ごとにその研究の焦点は変遷を遂げてきた。1980年代には、小売企業による国際市場参入に関して、まずはその事実を観察するということに主眼が置かれた。そこでは、小売企業の国際市場参入の背景にある動機要因の分析<sup>4)</sup>や、参入規定要因の分析<sup>5)</sup>に努力が注がれた。すなわち、小売企業が国際市場に参入する以前の事象を対象とした研究である。そして1990年代になると、日米欧の小売企業による国際市場参入件数の増加にともなっ

\* 明治大学商学部専任助手

\*\* 中央学院大学商学部准教授

\*\*\* 桜美林大学ビジネスマネジメント学群専任講師

\*\*\*\* みずほ総合研究所上席主任研究員

て、研究の焦点は小売企業の国際市場参入後における戦略行動の解明に移行する。特に、この研究領域を構成する主要なテーマは、小売技術国際移転および国際商品調達である。両者ともに一般に受け入れられる体系的な理論はいまだに存在せず、両者についての研究成果数を比較してみると前者の小売技術国際移転に関する研究が相対的に多い。また、小売企業の業務は、店頭で陳列するための商品を調達するための業務と、当該小売店の商圈に合わせた商品の品揃えを中核として売り場を構成するための業務の二つに大別されるが、小売技術国際移転に関する研究目的は、標準的に移転が可能な小売技術と移転が不可能な小売技術、すなわち参入国市場での再構築ないし修正が必要とされる小売技術の識別行動と参入国市場での経営成果との関係について明らかにすることである。言い換えれば、小売企業における標準化—適応化問題、ひいては小売企業の国際化プロセス研究に相当するものである。この研究目的を達成するために、国内外の研究者によって、複数国および複数業態をサンプルとした多くのケーススタディが行われ、日米欧のさまざまな業態を主力事業とする小売企業を対象としてその実態解明が試みられた。

しかし、そこから得られた結論は、小売技術の移転主体となる小売企業の業態特性、当該小売企業の進出国の一般環境要因（政治、経済、文化および社会的要因）および競争要因（外資系企業ないし現地系企業との競争要因）が異なるため、一般的な見解を得るには至っていない。こうした研究の多くは、ケーススタディという方法論を採用しているため、投じられた時間とコスト要因を勘案すると、その成果は一定の評価が下されるべきである。しかしながら、議論を先取りすると事例結果を比較検討し、現象を抽出することに

より小売国際化プロセスを一般化するための分析フレームがないことが小売技術国際移転研究の大きな課題として指摘できよう。

本稿の目的は、既存の小売技術国際移転研究をレビューしそこから問題点を導出することである。そのための予備的考察として、国際マーケティング論で長年議論されてきた標準化—適応化研究成果の知見を援用しながら検討する。次に、明らかにされたことを踏まえて、小売技術国際移転研究の分析フレームを提示する。

## II. 国際マーケティング論における標準化—適応化に関する研究

本章では、小売技術国際移転研究を標準化—適応化問題から考察するために、まず国際マーケティング論において議論されてきた標準化—適応化問題の要点をレビューし、そこから得られた結論、および小売技術国際移転研究にも適用可能な要素を導出する。国際マーケティング論で議論されてきた当該問題は主に製造企業を対象に行われてきたため、本稿ではこの点に留意し、IV章の分析フレーム提示の予備的考察として、標準化—適応化の対象について、製造企業と小売企業との間に存在する差異点についても確認する。

### II-1. 標準化—適応化研究

国際マーケティング論において標準化—適応化論争は、これ自体で国際マーケティング研究の一大テーマになりえるが、本稿では小売企業の小売技術国際移転研究の予備的考察が目的であるため、これまでの論点を確認するに留まる。

既存研究が標準化—適応化研究の対象としたものは、マーケティング・プログラムとマーケティング・プロセスである。マー

ケティング・プログラムとは4Ps、すなわち製品 (product)、価格 (price)、広告宣伝 (promotion)、流通 (place) である。一方でマーケティング・プロセスとは企業の計画策定、統制、コミュニケーションを指す<sup>6)</sup>。標準化戦略とは、同一のマーケティング・プログラムおよびプロセスを全世界的に様に適用する戦略であり、一方で適応化戦略とは、参入国の市場特性および商習慣などの差異をもとに標準化戦略を修正し、参入国に適応化する戦略である<sup>7)</sup>。

大石 (1996) は国際マーケティング論における1960年代から1990年代までの標準化—適応化研究について詳細にレビューを行っているが<sup>8)</sup>、要点をまとめると以下の通りである。1950年代から1960年代前半はアメリカ企業を主体とする国際化が始まり、標準化—適応化の対象は4Psの中でも広告に限られていた。そして、1960年代後半から1970年代にかけては標準化—適応化の対象は4Ps全体に拡大される。標準化—適応化戦略の一方の戦略に賛成する論者は、各戦略の持つメリットを主張し反対論者はデメリットを指摘した。すなわち、標準化戦略では、同一のマーケティング・プログラムを世界的に適用することによって、規模の経済を発揮することでコスト削減を達成、および世界的なブランドイメージの統一によってマーケティング・ミックス開発が容易になる反面、それぞれの参入国に存在する異質ニーズに適應することができないというデメリットが存在し、一方で適応化戦略では、それぞれの参入国の市場特性を反映した戦略を採用するため、各参入国での市場占有率および売上に貢献するが、マーケット・リサーチを見誤ると禁止的なコストが発生するというデメリットが存在するというものである<sup>9)</sup>。このような混沌とした議論が続くなか、1980年代になると、日

米欧企業による国際競争が加速し、Takeuchi and Porter (1986) によって、国際マーケティング活動と競争優位の関係、標準化と適応化の同時達成、マーケティング機能と他の経営機能との連結の重要性という新たな問題提起がなされ<sup>10)</sup>、国際マーケティング研究としての標準化—適応化研究はマーケティング機能の領域を越えて議論されるようになった<sup>11)</sup>。標準化—適応化フレームもこうした変遷に従って、標準化と適応化の二者択一である一軸二極フレームやコンティンジェンシーアプローチから、両者のバランスで決定する二軸二極フレームへと変遷する<sup>12)</sup>。1990年代には多くのマーケティング・プログラムの標準化—適応化行動と経営成果との関係についての実証研究が行われた。しかしながら、既存の実証研究では標準化が経営成果に正の影響を与える、適応化が経営成果に正の影響を与える、両者ともに経営成果には正の影響を及ぼさないといったように実証結果が異なっている。この点について、Jain (1989) は、実証研究の問題として対象企業、および参入国市場、対象となるマーケティング・プログラム、標準化阻害要因に環境要因に依存していることなどを問題点として指摘している<sup>13)</sup>。製造企業を対象とした国際マーケティング論における標準化—適応化研究は、マーケティング機能とその他諸機能との連結として捉え、先行研究の前提条件や実証結果をより包括的な分析枠組みに基づいて再検討することが現在の共通認識になっていると考えられる<sup>14)</sup>。

一方で、マーケティング・プロセスに関する標準化—適応化議論は、上述のマーケティング・プログラムと比較すると、理論的、実証的にも研究数が少ない。大石 (1993) は、マーケティング・プロセスの重要性について、プログラムの標準化の前提としてプロセ

スの標準化が必要となること、プロセス標準化はプログラムの標準化に比べて容易であること、プロセスの標準化による利益も少ないことを指摘している。黄 (2003) は、マーケティング・プロセスの標準化についての文献を広範にレビューし、研究開発や製造活動と比較して、マーケティング活動は分散化傾向が強く、意志決定の権限が現地法人に委譲されることが多いこと、マーケティング・プロセスの標準化戦略の実施には、現地法人の自立性を保ちつつ、グローバル・ネットワーク化した企業の資源優位性を実現するための有効な手段の構築こそが重要な問題点であるとしている。すなわち、黄によると、マーケティング・プロセスの標準化は、「海外拠点のマーケティング活動の計画、実行、統制の方法とシステムを本社との間でどの程度共通にすべきかという問題を指す<sup>15)</sup>。」

以上のように、国際マーケティング研究における標準化—適応化問題は、マーケティング・プログラムおよびマーケティング・プロセスの双方ともに、市場と競争環境のグローバル化の変化にともなって分析フレームの再検討が要請されているといえよう。

## II-2. 製造企業と小売企業における標準化—適応化の対象の差異

本節では、標準化—適応化の対象となる小売企業のマーケティング・プログラムについて考察する。小売企業におけるマーケティング・プログラムを検討する際に考慮すべき点は2つある。第1に、従来の製造企業における4Psの内容が小売企業においてはどのように異なるのかを考慮すること、第2にサービス産業として小売企業を捉えたときに従来の4Psには分類されない要素を考慮することである。以下では、小売企業におけるマーケティング・プログラムについて考察する。

第1に、製造業と小売業の4Psを比較したのが表1である。この表をもとに、製造企業と小売企業におけるマーケティング・プログラムにおける類似点と差異点を考察しよう。まず製品において、両者で明確に異なるのは、製造企業における基本性能が小売企業においては品揃えの深さと幅として捉えられていることである。小売企業がSPAといった自社で提供製品の生産を手がける業態群を除いてナショナル・ブランド商品のみを取り扱うという限定条件下では、デザイン、ブランドをはじめとする製品デザインや、製品ポジション、そしてアフターサービスおよび保証といった要素は小売企業の場合に対象外となる。すなわち、小売企業にとっては、品揃えの深さと幅が中核的な要素となる。つぎに、流通において、製造企業では消費者へ商品を届けるための卸売、小売といった諸段階でのチャネル選択が要素となる一方で、小売企業では消費者に最も近い川下での商品流通・販売が主要業務となるため、店舗の立地、流通センター、輸配送が中核的な要素となる。なぜならば、サービスはモノのように流通させることができないため、とりわけ小売企業にとって顧客の利便性を追求した立地の決定が重要な要素となるからである<sup>16)</sup>。そして、広告宣伝において、小売企業にとっての固有の要素として、製造企業における広告宣伝およびメディア宣伝に加えて、店舗の雰囲気、レイアウトおよびディスプレイが包含される。最後に、価格については製造企業とは異なり商品に独自の価格を設定することではなく、店頭で取りそろえられる商品カテゴリーに付随する価格ラインの設定、および価格の魅力度が構成要素となる。

このように、製造企業と小売企業のマーケティング・プログラムを4Ps別に比較したが、サービス・マーケティングの分野で



表 1 製造業と小売業における 4Ps

	製造業	小売業
Product	基本性能 デザイン（形状、色） ブランド トレードマーク パッケージ 製品ポジション アフターサービス 保証	品揃えの多様性 品質 顧客サービス・販売サービス
Place (Distribution)	卸売システム 小売システム 配送システム メンテ・パーツシステム	店舗の立地 流通センター 輸配送 在庫コントロール
Promotion	広告テーマ・コピー クリエイティブ表現 メディア 人的販売 販売促進 PR	広告宣伝 人的販売 販売促進 店舗レイアウト 店舗及びウインドウディスプレイ
Price	卸売価格 小売価格 価格ポジション	価格ライン

出所：大石（1993a）、Lazer and Kelly（1961）を参考に作成。

※各々のマーケティング・ミックスについて、製造企業は大石、小売企業は Lazer and Kelly から引用。William Lazer and Eugene J. Kelly (1961) “The Retailing Mix: Planning and Management,” *Journal of Retailing* Vol.37.

は、サービス企業のマーケティング・プログラムを製造企業において用いられてきた 4Ps に組み込むのではなく、従来の 4Ps に人材 (people)、物的環境要素 (physical evidence)、提供過程 (process) という新たな 3P を加えた 7Ps 分類方法が提案されている<sup>17)</sup>。

上記のように製造企業と小売企業のマーケティング・プログラムを比較すると、製造企業と多くの類似点を有するものの、小売企業に固有のマーケティング・プログラム要素が存在することがわかる。すなわち、商品の品揃え、店舗の立地、店舗の雰囲気やレイアウトは小売企業に固有の標準化—適応化対象として浮かび上がり、これらの要素は従来の製造企業における標準化—適応化研究の対象とされなかった小売企業固有の要素である。こ

の点について佐々木（2004）は、小売マーケティングの固有性として、「消費者のニーズに対応する商品取り揃え (assortment) が重要視され、…中略…、小売マーケティングはマーチャンダイジングを主要な内容とするのである。商品販売においては、常に大きな競争上の要素となることと、販売行為そのものがきわめて即時的であること、…中略…、有形財のみならずサービスを含めた全体的な雰囲気重要である点 (127～128 頁)」を指摘している。

ここで小売技術国際移転の側面で戦略的に重要となる点は、小売企業に固有のマーケティング・プログラムの中でも、販売行為や店舗レイアウトおよび店舗サービスの変更にはそれほどコストがかからないが、商品の品

揃え要素は小売企業単独で構築することが難しく現地の流通機能に負うところが大きいことである。すなわち、現地の流通構造が本国と大きく異なるという環境条件が付与される小売企業の場合、現地に適応した品揃えをする場合には企業差はあるにせよ多くの時間とコストを要するということである。これは、小売企業の場合、国際的に移転されるべき小売技術が製造業と比較してより広範なシステムであり、小売技術の国際移転が製造企業以上に困難たらしめる要因に他ならない。したがって、標準化—適応化の対象は、マーケティング・プログラムに加えて、その背後にあるシステム構造を包含したフレームとして捉える必要があると考えられる<sup>19)</sup>。次章では、この点に注目し、小売技術国際移転研究の既存フレームワークを考察してみたい。

### Ⅲ. 小売技術国際移転に関する研究

いち早く小売国際化研究を標準化—適応化研究との関連で論じたのは、Salmon and Tordjman (1989)であった。彼らは小売企業の国際戦略において、自国と同一の運営方式で世界的に適用するグローバル戦略と、参入国別に適応させてゆくマルチナショナル戦略を識別した上で、どちらの戦略を採用するかは当該小売企業の業態に依存すると指摘した<sup>20)</sup>。すなわち、前者は専門店、後者はスーパーマーケットや百貨店が該当するという。彼らの研究を嚆矢とし、標準化—適応化研究は小売技術国際移転研究としてその後蓄積されることとなった。本章では、小売国際化研究のなかで、小売技術国際移転研究すなわち標準化—適応化に関連する代表的な先行研究を取り上げ、その分析視点および考察方法についてレビューし、次章の戦略的フレーム構築に向けての示唆を得ることを目的とする。

以下では、先行研究について、①標準化—適応化の対象、②標準化—適応化の動因、③標準化—適応化の類型という3つの点で考察する(表3参照)。

国内ではじめて小売企業のグローバル化についての体系的、理論的な解明を試みたのが向山(1996)である<sup>21)</sup>。向山は標準化—適応化の対象は商品の品揃えとし、小売企業における標準化と適応化は品揃えの共通化によってもたらされるものであり、標準化—適応化問題は二者択一ではなく同時達成が可能であることを主張する。向山はこの商品品揃えから、模倣が容易と言われる小売産業において差別化を実現することが可能であることを論じている。すなわち、まず小売企業は複数の海外市場への参入を通じて、市場横断的に共通に導入できる品揃え群と不可能な品揃え群を識別することができる。ここで、品揃え共通可能性を決定する要因は参入国市場の経済発展レベルである。標準化—適応化の側面から見れば、前者は標準化が可能であり規模の経済を発揮することができるが、後者は特定の海外市場に向けて適応化する必要がある。そして、仕入れ先がメーカー対応商品である場合、競合他社も同様の商品を調達することが可能であるために、差別化要因にはならないが、独自対応商品である場合には、差別化要因となり得る。向山は、「もの作りの深化を中心とした商品調達手段の多様なミキシングによる多様な品揃え形成(225頁)」がグローバル優位性に寄与すると論じている。しかしながら、ドメスティックからグローバルに至るまでの段階的な中間プロセスについては議論が少ない。また、差別化要因を独自対応商品のみに限定しているが、実際はいち早く競合企業よりも迅速に商品を調達するといったその他の差別化要因も存在すると考えられる。

表2 商品品揃えによるグローバル優位性

	標準化—適応化	差別化—非差別
共通化可能品揃え メーカー対応商品	規模の経済 標準化	非差別化
独自対応商品	範囲の経済 標準化	差別化
共通化不可能品揃え メーカー対応商品 = 中心品揃え	適応化	非差別化
独自対応商品 = 周辺品揃え	適応化	差別化
全体品揃えレベル	標準化と適応化の同時達成	品揃えの差別化

出所：向山（1996）、225頁。

Goldman（2001）は、標準化—適応化の対象をオフリングとノウハウから構成される小売フォーマットと規定し、中国市場への小売フォーマット移転戦略についてスーパーマーケット、ハイパーマーケット、専門店、ショッピングセンターなどの多岐の業態に渡る27社の海外小売業者のマネジャーにインタビューシケーススタディを行っている<sup>22)</sup>。調査結果から、Goldmanはフォーマット移転オプションとして、①全く変更しない、②拡張的フォーマット変更、③限定的フォーマット変更、④非常に限定的なフォーマット変更という4つの標準化—適応化類型を識別したが、彼の研究の特徴はフォーマット移転とフォーマット変更を規定する小売企業の戦略的要因を抽出したことにある。そして、当該小売企業の持つフォーマットの性質、グローバル志向性、ポートフォリオ志向性と参入国市場要因との関連でフォーマット変更レベルが異なることを明らかにしている。すなわち、「グローバル優位性の活用」対「適応の必要性」という構図ではなく、両者は複雑に影響しあう要因であることが示唆されている。また、フォーマット変更の動態性についても言及されており、これはたとえば、観察

した小売企業の中には、参入当初は参入国市場に適應するフォーマットを開発したが、現地での商品調達や商品開発体制が整備されると、自国のフォーマットに徐々に戻してゆくという興味深い事例を発見している。もう一点の興味深い発見事項として、移転戦略に際して、事前の意志決定が十分に系統立てられているグループと非系統的で表面的なグループが存在することが指摘できよう。

一方で今井（2004）は、より企業戦略的な視点に基づき、国際移転されるべき小売技術の識別を試みている<sup>23)</sup>。今井の研究において、標準化—適応化の対象は小売技術全般に渡っている。今井によると、まず移転対象となる小売技術の「移転必要性」と「移転可能性」によって移転行動が識別される。さらに、「移転必要性」は当該小売技術の戦略的重要性および当該小売企業の事業活動にとって核心的か周辺的かによって決定される。一方で、「移転可能性」については、環境条件と流通・マーケティングとの規定関係が類似しているか異質なのか、および当該小売技術の可視性によって決定される。これらの組み合わせによって、①すぐに移転すべき（移転可能な）小売技術、②移転ができないため可視

化する（適応）、③小売技術を変更し環境条件に働きかける（適応）、④選択（戦略的重要性が低いが類似しておりかつ可視）、⑤再構築（戦略的重要性が低く異質）という5つの移転行動が識別されている。このフレームに沿って、ウォルマート、カルフル、およびメトロの小売技術の日本への移転のケースを取り扱い、各社の小売技術移転行動を整理している。しかしながら、ここで識別された移転行動と経営成果との関係については検証されていない。すなわち成果変数を本フレームワークに組み込まなければ、識別された移転行動の意志決定プロセスが妥当であったかを判断することは不可能である。

矢作（2007）は、日米欧の小売企業の国際化プロセスのケースを分析し、①完全なる標準化志向、②標準化のなかの部分適応、③創造的な連続適応、④新規業態開発、という4つの標準化—適応化行動を識別し<sup>24)</sup>、これは後者に行くほど適応化度合いが高いことを示している。

矢作の標準化—適応化の対象となっているのは、小売業務、商品調達、組織構造という3つの要素から構成される小売事業モデルである。複数企業の国際化プロセスに関するケース分析から、業態戦略の現地化パターンは参入市場にしたがうこと、小売事業モデルのなかには移転の序列性があること、同様の

表3 小売業における標準化—適応化研究

	標準化—適応化の対象	標準化—適応化の動因	標準化—適応化の類型
向山（1996）	商品品揃え	進出国の経済発展状況	①ドミナント—中心品揃え共通化 ②ドミナント—周辺品揃え共通化 ③グローバル—中心品揃え共通化 ④グローバル品揃え共通化 ⑤各国中心品揃え、各国周辺品揃え
Goldman（2001）	小売フォーマット ①オフリング（消費者を惹きつける機能的、社会的、心理学的、志向性：アソートメント、買環境、サービス、立地と価格） ②ノウハウ（小売業者の業務的強みと戦略的方向性：システム、方法、手続、技術を形成する「小売技術次元」、コンセプト規範、ルール、実践と経験といった「小売文化」）	①進出国の状況 消費者側の困難性（購買力、志向性、移動性） 供給者側の問題（サプライヤーの信頼性、製品品質、利用可能性） その他：抑圧的な法的規制、未発達な流通・技術・法的インフラ、政府介入、小売立地欠如 ②本国の発展レベル ③小売業者のグローバル地位	①全く変更しない ②拡張的フォーマット変更 ③限定的フォーマット変更 ④非常に限定的なフォーマット変更
今井（2004）	小売技術全般（業態、品揃え、立地、その他）	①移転必要性 「小売技術の戦略的重要性」と「小売技術が生み出すサービスの核心性ないし周辺性」 ②移転可能性 本国と進出国間における小売技術の「類似性・異質性」および「可視性」	①移転 ②適応（可視化・小売技術・環境変更） ③選択 ④再構築
矢作（2007）	小売技術全般（小売業務、商品調達、組織構造）	参入市場特性	①完全なる標準化志向 ②標準化のなかの部分適応 ③創造的な連続適応 ④新規業態開発

出所：各研究をもとに作成。



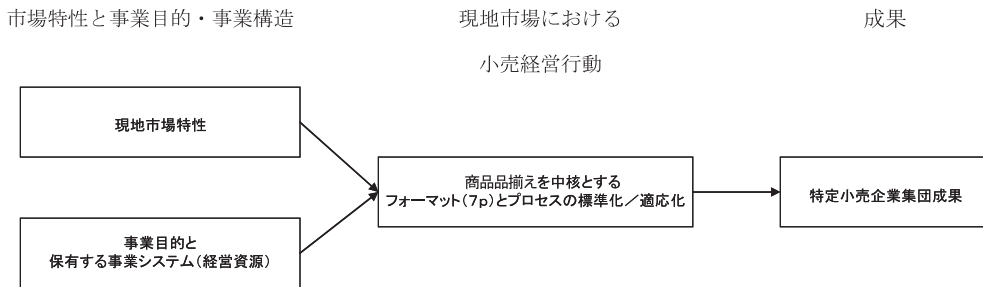


図1 小売技術国際移転フレームワーク

業態が同様の国際市場に参入するときにも標準化—適応化行動には分岐が生じることを明らかにしている。矢作の国際化プロセス研究は、小売企業行動が総して参入市場特性に依存するという点が強調されていることが特徴である。

#### IV. 戦略的分析フレームの構築

前章までの議論をまとめると、国際マーケティング論における標準化—適応化研究から、企業の競争優位を説明する分析フレームの拡張、すなわち対象範囲をマーケティング・プログラムからその他の経営機能に拡張する必要性、およびグローバル規模での資源活用と現地子会社の自立性を両立するためにはマーケティング・プログラムのみならずマーケティング・プロセスも重要な問題として浮かびあがった。そして、小売企業に固有のマーケティング・プログラムを確認するとともに小売企業の現地での経営成果に対して、商品の品揃えが重要なプログラムであることを確認した。参入国市場においては、流通環境が出自国と異なることが多いため、商品調達を含めた商品品揃え問題を中核としたマーケティング・プログラムの編成が問題となる。

一方で、小売技術国際移転研究をレビューすると、小売企業の標準化—適応化行動は、

Salmon and Tordjman が提示した「グローバル戦略」と「マルチナショナル戦略」という単純な二分法では説明できず、実際の小売企業はより細分化された標準化—適応化オプションの範囲で行動していることが明らかになった。すなわち、第一に、小売企業の持つ事業目的および事業システム、第二に、現地市場特性という企業外部および企業内部要因によってその後の標準化—適応化行動が選択されることになるのである。

したがって、小売技術国際移転は図1のフレームワークとして捉えることができる。小売企業は製造企業以上に現地市場環境の影響を受けやすい。商品調達と店舗運営を当該小売店舗商圈に合わせて行う必要があるからである。しかしながら、参入国市場に存在する一般環境要因、競争環境によって事業モデルを修正しなければならない場合もあるが、小売技術国際移転に関する諸研究に見られたように、小売企業は必ずしも現地市場特性に適應することのみによって標準化—適応化に関する意志決定をしているわけではない。当該小売企業が持つ事業目的および保有する事業システム（経営資源）もまた現地市場での行動に影響を与えるはずである。たとえば、当該小売企業にとって国際市場経験が全くない場合と、国際市場経験が豊かで当該参入市場に国際ポートフォリオ的観点から戦略的な位置づけがされている場合では、その後の企業

行動が異なる可能性があると考えられる。また、当該小売企業が持つ事業システム<sup>25)</sup>は、自社の活動範囲や取引先との関係を包含しているため、この事業システムの差異によっても現地市場行動が異なると考えられる。小売企業の場合、事業システムは業態に代替されやすいが、必ずしも同業態の企業が同様の事業システムを持っているとは限らない。実際はこの2つの変数のウェイトによって現地市場での商品品揃えを中心としたフォーマット（マーケティング・プログラム）とマーケティング・プロセスの標準化—適応化行動が決定されると考えられる。

次に、上述の現地市場における小売経営行動が経営成果に影響を及ぼすと考えられるが、参入国市場では流通構造に代表される市場特性が異なるため、経営成果を段階的に設定する必要があると考えられる。なぜならば、Goldman や矢作のケーススタディによる結果からも明らかにされているように、参入国で事業システムを構築するまでにはいくつかの段階があると考えられるからである。Douglas and Craig (1995) は多国籍企業の発展段階を、市場参入段階、現地市場拡大段階、グローバル合理化段階の3段階を提示しているが<sup>26)</sup>、市場参入段階から現地市場拡大段階に至って、さらに段階を設定して諸段階ごとの経営成果を設定して分析することが企業行動と成果との関係についての分析を精緻化する上で重要であると考えられる。

## V. 将来的な課題

本稿では、戦略的小売技術国際移転研究に向けた予備的考察として、小売企業における標準化—適応化問題について考察した。国際マーケティング研究における標準化—適応化研究での知見を援用し、小売技術国際移転に

関して、小売経営行動を規定する市場特性と事業目的、事業構造との関係、および成果との関係についての包括的な分析フレームを提示した。

しかし、当該フレームワークで提示した現地市場における小売経営行動、すなわち、商品品揃えを中核とするフォーマットとプロセスにおける標準化—適応化行動変数については十分に踏み込むことができなかった。今後、小売技術国際移転研究で考察された、商品品揃え機能の形成過程について、具体的に考察することが必要である。また、経営成果の段階的変異性についても考察することが必要になると考えられる。これは先にも述べたように、小売企業が移転すべき技術は、小売企業単独の経営資源のみならず、しばしば川上のメーカーおよびサプライヤーとの関係性をも含むより広範なシステムであるがゆえに、参入国での経営成果を挙げるまでも、いくつかの段階が存在すると考えられることによる。最後に小売企業の持つ事業システムは多様であるため、小売企業の持つ事業システムを明確に限定した上で、当該分析フレームワークの妥当性を実証的に検証してゆくための測度開発もまた将来的な課題として残されている。

## 【付記】

本稿は、中央学院大学社会システム研究所の2006年度研究助成によるプロジェクト「日系小売企業の海外進出および現地競争行動に関する実態調査：代表者 崔在瀆」に基づく研究成果の一部である。

## [注]

- 1) Poter, M.E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard School Press. (土岐坤・小野寺武夫・中辻万治訳『グローバル企業の競争戦略』、ダイヤモンド社、1989年。)
- 2) Levitt, T. (1983), “The Globalization of Market”, *Harvard Business Review*, 61(May-June) (諸上茂登訳「市場のグローバル化」中島潤・首藤信彦・安室憲一・鈴木典比古・江夏健一監訳『国際ビジネスクラシックス』文眞堂、1990年)。
- 3) Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press. (土岐坤・中辻万治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位(上・下)』、ダイヤモンド社、1982年。)
- 4) 小売企業が本国市場の成熟化や同業他社との競争激化といった要因(プッシュ要因)に背を押されると同時に、本国市場に比べて競争が激しくなく、成長機会が期待される魅力的な市場要因(プル要因)に吸い寄せられる形で、小売企業は海外出店を行うと説明される。詳細は Alexander, N. (1997), *International Retailing*, Blackwell, London および Dawson, J. A. (1994), “Internationalization of Retailing Operations,” *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp.267-282 を参照されたい。
- 5) Treadgold, A. and R. L. Davies, (1988), *The Internationalization of Retailing*, Longman では、進出先市場との文化的距離、小売企業の国際経験、海外市場での成果などが参入モード選択に影響を与えるという命題が指摘されている。参入規定要因研究については、Burt, S. L. (1993), “Temporal Trends in Internationalization of British Retailing,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.3, No.4, pp.391-410 および Laulajainen, R. (1991), “Two Retailers Go Global-The Geographical Dimension,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.1, No.5, pp.607-626 に詳しい。
- 6) 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、1-34頁。
- 7) 小坂恕 (1997)、『グローバル・マーケティング—世界市場での新たな成長への枠組み—』、国元書房。
- 8) 大石芳裕 (1996) 「国際マーケティング複合化戦略」角松正雄・大石芳裕編『国際マーケティング体系』、ミネルヴァ書房。
- 9) 小坂恕 (1997)、前掲書。
- 10) Takeuchi, H and M.E. Poter (1986), “Three Roles of International Marketing in Global Strategy”, In Poter, M.E. (ed), *Competition in Global Industries*, Harvard School Press (土岐坤・小野寺武夫・中辻万治訳『グローバル企業の競争戦略』、ダイヤモンド社、1989年。)
- 11) 諸上茂登 (2001) 「国際マーケティング関連行動と企業グループ経営成果について」『明大商学論叢』、第83巻3号。
- 12) 諸上茂登 (1997) 「グローバル・マーケティング戦略」諸上茂登・根本孝編『グローバル・マーケティングへの進化と課題』、同文館。
- 13) Jain, S. C. (1989) “Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses”, *Journal of Marketing*, 53.
- 14) 諸上茂登 (2001)、前掲稿と黄磷 (2003) 『新興市場戦略論』、千倉書房を参照されたい。
- 15) 黄磷 (2003)、同上書、84頁。
- 16) 近藤隆雄 (1999) 『サービス・マーケティング』、生産性出版、186頁。
- 17) 近藤隆雄 (1999)、同上書。
- 18) 佐々木保幸 (2004) 「小売マーケティング概念にかんする一考察」『大阪商業大学論集』第133号、125-148頁。
- 19) 深澤琢也 (2006) 「日本型コンビニエンス・ストアの小売システムの国際移転について」『明治大学大学院商学研究論集』第25号、383-397頁。
- 20) Salmon, W. J. and Tordjman, A. (1989) “The Internationalization of Retailing”, *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2.
- 21) 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』、千倉書房、222-226頁。
- 22) Goldman (2001) “The Transfer of Retail formats into Developing Economies: The Example of China”, *Journal of Retailing*, Vol.77, No.2, pp.221-242.

- 23) 今井利絵 (2005) 「小売技術の国際移転プロセス」『国際ビジネス研究学会年報』、57-76 頁。
- 24) 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』、有斐閣。
- 25) 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』、有斐閣。加護野・井上による事業システムとは、経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、①どの活動を自社で担当するか、②社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くかを選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計結果として生み出されるシステムである。
- 26) Douglas, S. P. and Craig, C. S. (1995) *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill.



## Standardization–Adaptation Strategy in Retail Firm’s Internationalization: Primary Examination for the Research of the Strategic Retail System Transfer

FUKAZAWA Takuya\*, CHOI Jaejun\*\*,  
USUI Tetsuya\*\*\*, UCHIBORI Hironori\*\*\*\*

\*Meiji University, Graduate School of Commerce

\*\*Chuo Gakuin University, College of Commerce

\*\*\*J. F. Oberlin University, College of Business Management

\*\*\*\*Mizuho Research Institute Ltd.

### Abstract

Internationalization of the retail industry has gained much prominence in the fields of managerial practice and academic discussion from the 1990s. This trend has been strengthened after the turn of the century since many retailing firms from Japan, United States, and EU have set up overseas operations in goods sourcing and as well as store management.

This article focuses on the issue of the international transfer of the retail system. Up to now, many researches have attempted to explain the mechanism of international transfer of the retail system, but the firms examined in previous studies possess vast difference in both environmental and competitive factors, so the hurdle for drawing general proposition or hypothesis are still kept high. We need to establish the framework to explain the general retailer’s management action of the international transfer of retail system it is still incomplete.

After a literature review of standardization–adaptation strategy relating to the international transfer of retailer, focused on conceptual framework linking market characteristic business structure, retail management action and performances for further research.