

日本の消費者需要への創造的適応

— カルフールのインストア・プロモーション —

The Creative Adaptation to the Japanese Consumer

— Case of In-Store Promotion by Carrefour —

白 貞壬^{*}、加藤 司[†]、渡辺 幹夫[‡]

Jungyim Baek, Tsukasa Kato, Mikio Watanabe

日本市場へ異質の商品、システム、プロモーション手法を持ち込もうとしたカルフルの撤退は、グローバル小売業の提供するものと消費者需要とのギャップが大きかったことを暗示する一方で、そのギャップを埋めるための需要創造に成功すれば、他社が追随できない強力な差別化要因となりうることも示唆している。小売国際化研究に対して、小売業の需要創造と消費者との相互作用を分析する「創造的適応」という概念を提示する。

キーワード：カルフル、撤退、創造的適応、日本市場、インストア・プロモーション

I. はじめに

1999年のコストコ（米国）をはじめとして、2000年以降カルフル（フランス）、ウォルマート（米国）、テスコ（英国）といったグローバル小売業が相次いで日本市場へ参入した。当初、その売上規模や国際的な競争力から「黒船来襲」とまで騒がれたが、予想に反してグローバル小売業の日本市場のシェアは増えず、カルフル、テスコのように日本市場から撤退する企業も現れている。この結果から、グローバル小売業がその競争力を発揮できない日本市場の特殊性が指摘される一方、参入したグローバル企業の日本市場に対する適応の失敗や、失策が批判されることになった。

しかし、カルフルと同様に最初は苦戦していたコストコ・ジャパンであったが、ビジネス・フォーマットに対する確信とそれを支える運用上のオペレーションの強みを堅持することで、日本市場で確固たる地位を築きつつある。パレットで商品を天井まで積み上げる単品大量陳列、業務用と言われる商品のサイズ・容量、圧倒的な低価格、そしてデフレ傾向の中で低価格を志向する消費者に支持されたことも成功の一因と考えられるであろう。しかし、コストコの強さの源泉

*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

†大阪市立大学大学院経営学研究科、〒558-8585 大阪市住吉区杉本3-3-138

‡株式会社グローイング・シーズ、〒262-0019 千葉市花見川区朝日ヶ丘4-1-24

はそれにとどまらない。会員制ホールセールクラブという業態によってアメリカの大量購買のスタイルを持ち込み、異質な日本市場において独自のPBの良さを認知してもらうために、試食を企画する特別部隊があることはあまり知られていない¹⁾。同様に、カルフルは日本市場から撤退してしまったものの、それが持ち込んできたヨーロッパの食文化やインスタ・プロモーションは、日本の消費者にも好意的に受け止められ、その後、他の外資系小売企業や国内の小売企業によっても学習され、受け継がれているのである。

もちろん、カルフルが持ち込んだものがすべて好意的に受け取られたわけではない。とくにメーカーとの直接取引は、多くの小売業や卸売業の反発に逢い、後述するように、日本の小売企業にはない差別的な小売ノウハウをもっていたにもかかわらず、その強みを生かし切れず、進出後5年で撤退することになった一因となったのである。カルフルが日本市場から撤退せざるを得なかった原因についての分析では、日本人の消費スタイルとの食い違い、日本の商慣行の問題など適応化プロセスに多くの問題点があったと指摘されている(鳥羽、2001;白、2003;Baek, 2006;鳥羽、2006;鳥羽、2008a;鳥羽、2008b;崔、2009;鳥羽、2009)。そして世界市場を舞台に事業を展開するグローバル小売企業の撤退についての研究では、撤退を引き起こす原因分析だけではなく、次なる海外進出戦略に当たって、学習を通じて負の経験をプラスに転換する積極的な取り組みの必要性が強調されている。

しかし、カルフル・ジャパンの撤退の問題を取り上げた先行研究では、先にも指摘したように、失敗の原因分析に留まっており、同社が潜在的に持っていた競争的強みや、差別的なノウハウについては十分注意を払ってこなかったと言えよう。というのも、日本市場では必ずしも発揮されなかったものの、カルフルの差別的強みはある程度消費者によっても受容され、競合他社によって受け継がれることで、日本市場、ひいては日本の消費者を変化させる一因となっていると考えられるからである。実際、カルフルは日本市場へ適応することには失敗していたかもしれないが、日本市場の消費者のライフスタイルに影響を与え、その後小売業が消費者と向き合う方法を変化させるとともに、適応すべき競争環境を変化させた側面も少なくないからである。

こうした仮説の下、本稿は以下の3点を課題とする。まず、撤退研究の意義として、撤退という負の経験のみならず、撤退のポジティブな側面として、カルフルは日本市場に何を残したのかという視点を強調したい。第2に、従来の研究は企業内での学習に焦点を当てているが、競合他社の動向を含めて、業界全体がカルフルの失敗から何を学んでいるのか。少子高齢化による国内市場の狭隘化の中で、多くの小売業は出店競争に明け暮れ、価格競争は一層激化している。しかし、国内の小売業が生き残る道は、むしろ価格競争ではなく、新しい需要の開拓であり、需要を開拓、創造しうる新しいプロモーションの手法が求められている。この点こそ、カルフルが日本市場に残したものであり、競合企業によっても受け継がれつつあるということが第2の課題を解決する中で確認される。最後に、外資系企業だけでなく、地元の日本企業にとっても、今

後、競争関係が激化する中で何が必要になるのか、この点を明らかにすることが第3の課題である。

従来、小売業の国際化においては、異質な市場の消費への「適応」が強調されてきたが、消費者需要は「所与」ではなく、ある程度操作することが可能である。しかし、小売業による操作は自立した消費者が対象であるため、常に不完全であり、また競争相手によっても、絶えず攪乱されるとともに、競争関係を通じて小売業は消費者ニーズへ適応することも強制されるのである。本稿では、「創造しつつ適応する」というマーケティングの二面的性格を小売業の国際化の理論的枠組みの中に取り入れ、そのことによって小売業国際化の研究を進めることにしたい。

以上の問題意識から、本稿の全体構成は以下ようになる。第II章では、本稿の軸となる「創造的適応」研究の理論的、概念的なレビューが行われる。続く第III章では、日本市場で創造的適応プロセスの実践に失敗しているカルフルのケースが取り上げられる。カルフル・ジャパンは日本市場への適応を模索する中で、その適応には失敗する結果となったが、非価格面で消費者需要に働きかける新製品の開発、導入、楽しい売り場づくりについては積極的に取り組み、一定の成果を上げている。こうした需要創造の一形態である「楽しい売り場づくり」、中でもカルフルらしいインスタ・プロモーションが分析されるのが第IV章である。当初、抵抗感があったワインやベーカリー、チキンなどのヨーロッパの食文化が日本の消費者に受容されるようになった経緯が明らかにされる。

第V章の「日本市場への創造的適応への挑戦」では、カルフル・ジャパンが日本市場への創造的適応において残した課題をもう一度整理し、それを国内小売業の収益悪化から脱却するための手法として、今後期待されるというインプリケーションが示される。最後にはカルフル・ジャパンの失敗経験から得られた総括として、現代の小売業が目指すべき「創造的適応」の条件について新しいコンセプトを提示する。

II. 小売業における「創造的適応」のための論理

1. 組織学習の競争論的視点

小売業の国際化について組織学習の命題が強調されたのは、ネットワーク組織論が台頭し始めた2000年代以降である。しかし、1990年代には多国籍企業論ではすでに組織学習の問題を大きなテーマとして取り上げている。製造業の国際化において、本社と海外子会社間の知識ベースの企業論を理論的根拠とした多国籍企業とは、個人あるいはグループ同士が相互作用を通じて共通の理解を深め、共有された知識を生産現場やマーケティング活動に適用していく組織体として理解された。たとえば、ゴクトラ（1993）の立場からは、組織学習は多国籍企業の本社と海外子会社間の組織能力格差を埋める国際的知識移転プロセスとみなされた。小売業国際化プロセスに組織学習の理論的認識を基礎に、参入後の展開、撤退の意思決定、次なる進出先の決定まで母国市場

の本社と進出先市場の海外子会社との組織学習という命題の下に統一的に把握しようとしていた。

また、矢作（2007）と向山（2009）は、小売国際化行動の戦略的意思決定および個別企業の成長戦略についても、知識移転および組織学習は本社と進出先の海外子会社との関係、あるいは海外子会社同士の関係だけではなく、地球規模でのネットワーク組織論的な視点で行われるべきであると指摘している。さらに、経営戦略論者による知識移転を超えた知識創造のプロセスを明らかにしようとする立場からは、進出先市場の海外子会社の吸収能力や異なる環境への適応能力よりも、当たり前のように行われる競合他社の模倣について関心が寄せられた（伊丹、1984; Winter, 1987; Kogut and Zander, 1992; Kogut and Zander, 1993; Zander and Kogut, 1995）。そこでは競合他社の模倣を防ぐための知識管理が議論されていたが、結局、競争他社の模倣をどのように防止するかというよりも、それを上回るスピードで企業内の知識移転を促し、当該企業の「知識の合成能力」によって模倣を耐えず陳腐化させながら、革新的な市場価値を統合的に創造することが基本課題と認識されている（矢作、2007、63頁）。

小売国際化プロセスというのは、海外進出についての意思決定から進出先市場における事業展開、当該企業の海外戦略の見直しのための参入経験や学習効果のフィードバック、次なる進出先市場への参入という一連の国際化プロセスであり、それは循環するものと考えられる。本稿における参入後の意思決定としての撤退の研究は、撤退行動の分析の必要性（Hollander, 1970; Currah and Wrigley, 2004; Burt et al., 2005; Palmer, 2005; Palmer and Quinn, 2005）から生まれた。これは、失敗学でよくいわれるように「創造には失敗がつきもの」（畑村、2010、165頁）であり、それゆえ失敗を創造の過程として位置付ける考え方と照応している。つまり、積極的な意味合いとしての撤退は、その後の事業再構築や、組織学習を通じて次なる海外戦略の策定にフィードバックをもたらす可能性を大きくするのである。

以上は、企業文化の独自性や進出先での経験不足による海外子会社および進出先市場で生じた不適応に失敗の原因を求めるものであり、したがって企業の内部要因を研究する組織研究的立場からの分析であった。一方で、小売企業の撤退分析の枠組みに産業組織的視点も合わせて強調するパートらの研究が存在する。産業組織的視点からみると、失敗の原因は企業を取り巻く環境条件に求めることができ、具体的には進出先のリスク認知や母国市場と進出先市場の間に介在する異質性の認識といった「市場的失敗（market failure）」、採用する業態のタイプや組織形態、参入モード、自らの組織的發展の不適合性が生じる「競争的失敗（competitive failure）」がこれに当てはまる（Burt et al., 2003, p.359）。

本稿で取り上げるカルフルの日本市場からの撤退は、その原因をカルフルの企業の内部要因に求めるだけでなく、パートらの市場的失敗および競争的失敗を意識しながら、撤退後の日本市場がどのように変化したのかを中心に考察していくものである。つまり、企業内組織を超えた産業組織的視点から、企業内移転に失敗した知識を競合他社がどのように既存の知識と統合しな

がら、新しい市場価値を創造したのか、という意味での知識移転の問題を明らかにすることが課題である。

2. グローバル・マーケットにおける「創造的適応」

マーケティングとは、単に消費者ニーズを聞いて、それに相応しい製品を企画して発売するという適応的な活動だけではなく、そうした適応の基盤となる消費者のニーズそのものを創り出す活動でもある。そこに込められた理論的意味を明らかにすることが本稿の目的である。しかし、メーカーのマーケティング活動に限らず、小売業においても、市場に創造的に適応することが成功の決め手であることには異論はなかろう。

とりわけ、小売企業の海外進出における動機に関しても「創造しつつ適応する」というマーケティングの二面的性格をどのような理論的枠組みの中で把握するかという問題は、小売企業の国際化研究の本質的な問いである。なぜなら、小売企業が生成・発展した母国の市場環境と、積極的に適応すべく行動する海外の市場環境とは大きく異なっているからである。鳥羽（2001）によれば、これまで小売企業における海外進出の動機を解釈するに当たって、小売企業を取り巻く環境要因に規定され、受動的に進出していくという見解と、企業の主体的な行動要因に規定され、積極的に進出していくという見解に大きく分かれているという。しかし、マーケティングの二面的性格からすると、前者は主体の環境への働きかけの度が低い場合であり、進出先の市場環境へ創造的、革新的に適応することはできない状況を指している。後者は、企業の主体的な側面に動機づけられた海外進出のことで、組織の存続・成長に何らかの影響を与え、自ら進出先の市場環境を操作し、創造的に適応する場合である。

もっとも、マーケティングの二面的性格を基礎とした小売国際化研究は、海外進出の動機にとどまらず、進出後の現地適応化にまでその研究範囲を拡大している。鳥羽（2004）は、小売企業の海外進出に際しては、自らを取り巻く環境条件の異質性および動態性のために、常に「創造的」な適応行動が要求されると指摘している。そこでは環境への働きかけと適応という試行錯誤のプロセスが重要であり、両者は一つの連続的なプロセスであると基本的に認識されているのである。

一方、環境と主体的な働きかけとの関係を標準化・適応化問題を解決する形で小売事業モデルを4つに分類したのが矢作（2007）である。その一つのモデルとして「創造的な連続適応」志向が類型化され、その事例としてセブン・イレブン・ジャパンとイオン・マレーシアが取り上げられている。米国で生まれたコンビニ業態の基本コンセプトは、セブン・イレブン・ジャパンが現地化する過程で日本市場の特性に連続的に適応した結果、全く新しい日本型コンビニエンス・ストア・システムが創出されたのである。つまり、適応行動自体が常に創造的でなければならないという鳥羽の概念とは違って、「小さな経営革新は連続的、累積的に起こることで既存の事業モデルに代わる革新的な事業モデルを生みだす」（矢作、2007、38～39頁）というのが矢作の「創造的

な連続適応」概念であると言える。矢作が着目しているのは、日本型コンビニに典型的に見られたように、米国よりもスペースの価値の高い日本の環境の中で、売場の効率化を図るために、POSの導入によるリアルタイムでの単品管理、卸売業に対する「多頻度小口配送」の要請による在庫圧縮が可能になったというシステムの「創造的な連続適応」という側面のように見える。もちろん、そのことによって「鮮度」や「欠品」に敏感な消費者を生み出し、24時間営業によって、コンビニを自分の冷蔵庫代わりに使うという消費スタイルを生み出すことになったが、その点については十分な分析が行われているとは言い難い。

このように見てくると、従来の「創造的な連続適応」とは異なる「創造的な適応」という概念が存在していると言えるのではないか。「創造的な適応」は、もともとマーケティングの二面的性格というマーケティング活動と消費者需要との相互作用から抽出された概念であり、環境を所与として一方的な適応というよりも、環境の操作可能性に着目した概念であった。そのことによって、グローバル小売業が進出先の潜在的ニーズを掘り起こし、顕在化させる可能性を強調する一方で、顕在化した消費者ニーズに適応化を余儀なくされるという競争プロセスを明らかにすることが可能になるのである。とすれば、小売国際化研究においても、マーケティングの二面的性格に着目することで、新しい分析視点が浮き彫りになるのではなかろうか。

そうした観点からすると、日本市場から撤退したカルフルについても、単なる適応の「失敗」事例として片づけるのではなく、ポジティブに評価すべき側面があると言える。というのも、後述するように、カルフルのインスタ・プロモーションの手法は、消費者の潜在的ニーズを顕在化させることで、需要を創造したと考えることができるからである。と同時に、競合他社がそれを模倣することで、新しいプロモーションの手法が広く日本市場に受け容れられ、定着することになり、そうした環境を前提として小売業が適応していくというプロセスが見出せるからである。以下で詳しく分析してみよう。

Ⅲ. 日本の消費者環境とカルフルの適応の模索

1. カルフルは日本市場に何を残しているか

1990年代は、参入障壁であった大型店出店規制が緩和され、欧米の小売企業がこぞって参入に踏み出しやすい開放的な環境になりつつある時期であった。当時、日本市場はアメリカに次ぐ大規模な消費市場であり、さらにバブル経済の崩壊にともなう地価の下落、価格志向をもつ消費者層の増加といった諸要因が、欧米小売企業にとって日本市場への参入を活発化させたのである。

カルフルの日本市場における適応への失敗という側面に焦点を合わせた先行研究は多数存在する。カルフルの撤退は日本市場への適応化に失敗した結果であり、その原因は日本の消費者と商慣行への不適応、あるいは途中方針変更による過剰適応であったという見解が支配的であった。また、カルフルが次なる進出先で成功を収めるためには、日本市場で失敗した様相を次な

る海外戦略に反映すべきであると主張されている。そこではカルフルの日本市場撤退が今後日本市場に参入し、あるいは、既に事業展開をしている他の流通外資の反面教師として学習すべきである点が強調されているが、こうした指摘はもっともである。競争者の動向をしっかりと把握すること、(失敗を含む) 体験を次なる戦略にフィードバックすることは、グローバル小売業としては当然考慮すべき課題である。だが、そうした経験を具体的にどのように学習し、次のステップに結びついているのかについては、十分解明されてこなかったと言えるのではなかろうか。

まず、本章の目指すところは、カルフル・ジャパンが日本市場に残したものは何であったという問題に迫ることである。グローバル小売業が海外市場へ進出する際には、ローカル企業とは異なる商品、システム、プロモーションの仕方等を持ち込む必要がある。それらがカルフルの場合には日本の消費者にとってなじまない、日本の商慣行を順守していたメーカーや卸売業からは反発されたために失敗の原因にもなったが、コストコの場合には同じことが日本の消費者には目新しく映り、差別的競争優位の源泉にもつながったのである。とすれば、基本原則が日本の消費者になじまないからではなく、それが「目新しいもの」として受容されるための運用上のオペレーションにその問題があったと言えるのではないだろうか。

これまでカルフルの日本市場からの撤退は現地適応化の典型的な失敗事例として扱われてきた。「撤退は必ずしも失敗とは限らない」点が強調されていても、カルフルの撤退後の日本市場の変化および他の外資系小売企業の対応についての分析が行われないう限り、説得力を欠いた議論にならざるを得ない。本稿では、カルフルの撤退後の日本市場の変化に焦点を合わせ、改めてカルフルが持ち込んできた日本の消費者になじまないものは何であったのか、そしてそれらがどうやって日本の消費者に目新しいものに変化していったのかを中心に考察することにしたい。

2. ヨーロッパの食文化の大衆化と戦略的商品群としての加工食品

カルフルの日本市場への参入は、むしろ有利な環境にあった。実際、カルフルの1号店はマスコミや業界関係者の証言からすると、必ず1回は訪れるべく、話題の店舗だった。幕張の1号店は、これまで百貨店でしか取り扱うことができなかつた高級な商品カテゴリーを一般庶民も手頃な値段で楽しめる最初の店舗であった。カルフル1号店は、生鮮三品、惣菜、デリカテッセンはフランスのマルシェ (Marché) 的な品揃えで、500坪強の広いスペースを設けていた。特に、熟成庫 (若いチーズを食べごろまで管理する常温庫) を有して最良の状態で切りたてを提供するチーズ、焼き立てのベーカリー、ロティサリーチキンなど、顧客を惹きつける魅力的な商品が少なくなかつた²⁾。その点で、カルフルの魅力は既存の競合他社とは一線を画していたと言っても過言ではない。

カルフルが持ち込んだヨーロッパの食文化は日本の食生活および日本のローカルスーパーに大きな影響を与えた。例えば、それ以前に、日本の一般消費者にとってワインは高級品で、特別

な記念日でしか購入できない商品群だという認識が強かった。しかし、カルフルの直輸入によってフランスパン・ワイン・チーズのセットを980円で楽しむことができるようになった。1000円未満で憧れの食生活ができるようになったのも、現在、日本の大手小売業にワイン売場が必ず設置されているのも、西友ウォルマートがPBワインの販売に力を入れているのも、カルフル・ジャパンの影響が大きかったことを物語っているのである。

また、当時ナチュラルチーズのブームに乗って、食べごろチーズの販売は大きな人気を集めた。またクロワッサンは毎朝焼きたてのものをフランス人20名ほどのスタッフが朝食としてフードコートでテーブルで食べている³⁾ほどで、本物のベーカリーとして人気を集めていたのである。

一方、惣菜デリカテッセン部門で一番人気のロティサリーチキンは、常時50人近くの顧客が商品を買おうと行列を作るほどで、生産が間に合わないぐらいだった⁴⁾。大型グリラーを4台並べて、非遺伝子組み換え飼料で育てたチキンを、それまで冷凍したものを解凍して焼くということから、冷蔵状態で店舗のグリラーで焼くのが「売り物」であった⁵⁾。以上のデリカテッセンの売場のように、安売り店でもこうした楽しい食の世界が広がるという驚きは、日本のローカルスーパーにとっても大きな刺激になったことは間違いなかろう。

日本の消費者に目新しい食文化を紹介すると同時に、日常的に食べるものへの配慮も生鮮三品に表れるはずであった。しかし、実際に、精肉と魚売場はどうであったのか。まず、品目数からすると、充実するはずの肉は牛、豚、トリ肉合わせて70品目しかなく、魚については日本的に見ると魚種も品目数も少なく、陳列や販売方法にも問題があったと指摘されている。青果はバラの量り売り、鮮魚は丸物の量り売り、精肉は用途別ではなく、畜産別コーナー陳列になっていた。特に、鮮度の高い生鮮食品を購入するために週2-3回来店する足元商圏内の消費者には日常の買物とは異質な品揃えであったと言える。

要するに、カルフルはワイン売場から連なるチーズやパン、チキンの丸焼き、惣菜、デリカテッセン売場において、自分の提供する商品に対して日本の消費者を惹きつける販売には成功していたが、食品主体のスーパーにとって日常の消費に対応する基礎的商品の販売には失敗していたと言える。それは基礎的商品としての生鮮三品やグロサリーを重視せずに、もっぱら周辺商品に力を入れすぎた結果であっただろう。

もちろん「フランスらしさ」を全面的に打ち出した商品は日本人の消費者には好評で、買い求められたが、毎日が洋風の食生活ではないため、日常のグロサリーにおいてナンバーワンブランドではなく2番手・3番手のブランドしか並んでいないカルフルの売り場は足元商圏内の高頻度来店客にとって決して魅力的には映らなかったのである。しかも、それが一流ブランドの特価ではない、特価を出しても安いイメージを訴求できない品目が多かったのである⁶⁾。フランスらしい特色のある商品が並べられても、本来日常の商品が安くならないといけなのがハイパーマーケット業態の特徴である。しかも、これらの商品は食品で言えば、ハイパーマーケットの売

上の6~7割以上を占めており、そこには明らかにソーシング活動と仕入れ問題が集約的に現れていたと言えるのではなからうか。

2000年末から競争の激化や売上の前年割れが続いている日本の小売業の中で、消費者の方ははるかに安いもの、新しいものを待ち望んでいたことは確かである。しかし、日本の消費者の好みはカルフルが成功を収めた他のアジア諸国の消費者と違うことから、本国のフランス流を醸し出すためにグロサリーでは国別コーナーを設置し、フランスコーナーではフランス製のジャムやビスケット、クッキーなどカルフルのPBが並べられていた。また壁面のグロサリー売場では缶詰が天井まで陳列されており、日本のローカルスーパーにはないボリューム感あるカルフルらしい陳列方法を強調したりしていた⁷⁾。

購買頻度が高くグローバル・ソーシングを有効活用している加工食品を戦略的商品カテゴリーとして選択し、そこで思い切った価格を打ち出していく方がよほど効果的であったかもしれない。もちろん消費者にとって斬新なものの直輸入は、まず、VMDと目玉商品での低価格につながり、特に圧倒的な品揃えの印象付けや垂直方向をうまく使う点など、カルフルが得意で日本にはなじみが浅い面が効果を発揮できた。しかし、メーカーとダイレクトで取引しようとするカルフルの商品調達方式では、日本の消費者が欲しがっている商品を安く、安定的に提供できる仕入れルートは確保し得なかったのである。

3. 取引契約の仕組みと日本的商慣行

上記のような品揃えの手薄さは何を意味するのか。少なくともカルフルの取引契約の仕組みから引き起こされたと思われる。店舗展開を背後で支援する商品調達システムの確立は、参入当初から困難に直面していた。カルフルはメーカーとの直接取引を模索していたが、その大部分が拒絶されたのである。大手卸売企業との取引でさえも、日本のメーカーや小売企業から及ぶ圧力から断念する業者もあった。その結果、第1号店の開店が迫っても十分に仕入先を確保することができないという苦い経験を味わった。その原因は、欧米流の合理主義や強気に打ち出した取引条件であったといわれている。

「カルフルが日本国内から調達する商品の55%はメーカーとの直接取引だが、中心はアパレルメーカーとの野菜やコメなど契約農家が直接納入するもの。直接取引に応じたメーカーは、もともと販売を一元管理していたコカ・コーラのほか、すでに国内大手小売りチェーンとの直接取引に踏み切っている明治製菓やヤマサ醤油、P&G、日本リーバなどしかない。日用雑貨の主要メーカーは直接取引に応じなかった」⁸⁾。

一流のブランドを仕入れるために、特にベンダーの力を借りないといけないし、どこからベンダーとの妥協を取り付けるかが必要である。そうするためには、そのベンダーに対して、取引条件を緩やかにしなければならない⁹⁾。カルフルが最後までこだわったカルフル流の商品調達

の原則は何であり、最後まで貫こうとしていた「カルフル流の取引契約の仕組み」はどんなものであったのか。欧米流の直接取引におけるカルフルの狙いは数量割引による規模の経済性の実現である。

「カルフル進出で価格競争激化を懸念する国内大手流通業者から、相当以上に強い圧力がかかっている、既存の国内大手小売業との取引が中止されることを恐れた卸やメーカーの存在は、カルフルの直接取引を順調に進めるのに大きな阻害要因であったといわれている。また、カルフル流の取引価格の設定方式、すなわち「コストオン方式」ではこれまで不透明であった卸・メーカーが提供するサービス機能すべてをコストとして評価できないし、むしろそのすべてをコストとして積み上げたら既存の大手小売業の取引価格方式で設定された納入価格よりも高くなるざるを得ないため、結局カルフルはその価格に納得するわけがない¹⁰⁾と、というような形でカルフルとの取引を断る背景を説明されている。しかし、「開業3カ月前になっても主力卸が決まらなく、卸が決まってからもメーカーとの間のリベート交渉は直前まで難航した」¹¹⁾といわれている。

カルフル・ジャパンは異なる消費者ニーズの理解や調達先の確保などへのチャレンジ、またカルフルらしさを謳えるようなインパクトのあるPB商品とそのコミュニケーションをみせられてはいたが、それを支えるような運用面での工夫は小さかった。もちろん、日本の消費者が小売りのPBに対する考え方を転換するきっかけを与えてくれたことについては高く評価できるが、バイイング・パワーでコスト・メリットを発揮できる加工食品の売上は最後まで伸びなかったのである。

IV. 競争関係を通じて日本の小売業に受け継がれたもの

以上のように、カルフル・ジャパンが適応を模索した中で、日本市場への創造的適応に失敗した結果となったが、同社が展開していた目新しい商品やプロモーションの手法は日本の市場環境を刺激するのに十分であった。本章では、その目新しい商品やプロモーションの手法がコストコのような他の外資系小売企業との競争関係を通じて、日本の消費者により受け容れられやすい形になり、それを前提として日本の企業も新しい手法を競争的に導入することで、日本市場へ定着しつつあることが明らかにされる。

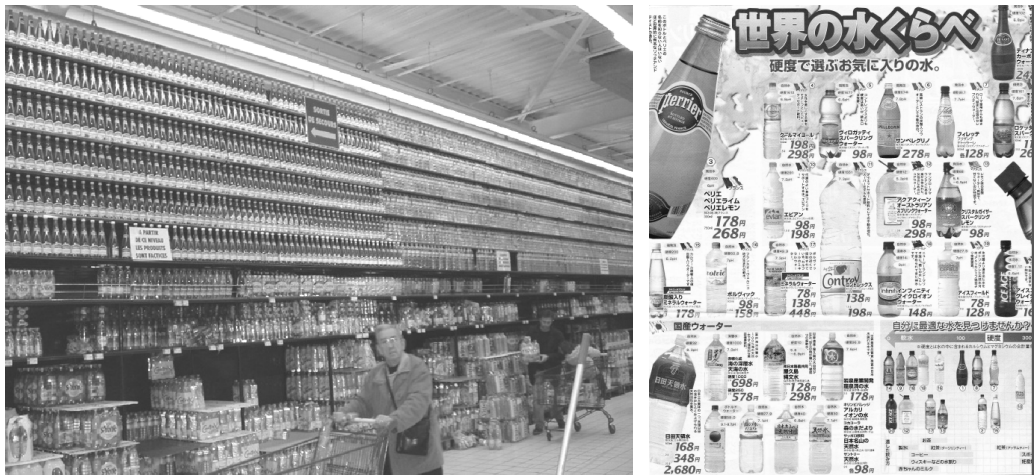
1. カルフルのインストア・プロモーション

カルフルにとってインストア・プロモーションは、成熟した日本市場に参入する際に、それまで日本では百貨店でしか扱われることのなかったヨーロッパの食文化の商品や新しいライフスタイルを提案する生活関連商品を手頃な価格で提供するという戦略を具現化したもので、特に競合他社との差別化やカルフルの「強み」の1つである「価格訴求」の手段としては必要不可欠

な戦略であった。

カルフルらしい商品の品揃えとその安さを訴求することにより、「ショッピングの楽しさ」を顧客に感じてもらうことで再来店につなげ、買上げ点数の増加による売上拡大効果も期待されたのである。このカルフルらしいインスタ・プロモーションは、展開する場所と訴求内容によって大きく分けて3つのカテゴリーに区分される。

一つは、「メイン・アレー」と呼ばれる、正面入口で展開されるプロモーションである。カルフルのグローバルな商品調達力のネットワークとバイイング・パワーによる幅広い品揃えと圧倒的な安さを訴求したプロモーションであった。



- ・グローバルな商品調達力を有するカルフルならではの企画
- ・ダミー陳列も使い、圧倒的な陳列インパクトを出しながら「水の硬度」で美味しさの違いを訴求

写真1. 世界のお水フェア（圧倒的な陳列インパクト）

写真提供：左側は2003年3月フランスの店舗研修にて、右側は2004年5月分のチラシより

標準的な販売期間は金曜日にスタートし翌週末まで続く10日間で、その内土曜・日曜日が計4日間あり、広域商圈の顧客に人気があった。また店舗の売上予算の7%前後が目標で、10日間で約1000万円の売上が見込めるため、取引先の協力も得やすかった。正面入口は入店した顧客は必ず通るため、店舗に入った瞬間から買物の楽しさ、ワクワク感を感じてもらいやすく、その結果、店内の他のコーナーでの購買行動が刺激され、店舗全体の売上増につながった。正面入口のプロモーションのため、競合他社とは明確な差別化が図られた。代表的な企画としては、ワインフェア、世界のお水フェア（写真1）、バレンタイン・デーなど（写真2）があった。



- ・フランスのバレンタインは、白いつりに願いを込めたメッセージカードを付ける
- ・競合にはないカルフルだけの魅力



- ・百貨店にも負けない有名ブランドのチョコも品揃え
- ・カルフル・ブランドの直輸入で、ヨーロッパの本格的なチョコも手頃な価格で楽しめる
- ・ラッピング・サービスも日本企業と同レベル

写真2. カルフルの魅力的なバレンタイン・デーの陳列方法

写真提供：2005年2月カルフル南町田店より

二つ目は、「エンド・キャップ」と呼ばれる売場中央の陳列棚のエンド部分である。通路に面しているため、顧客の目に触れやすく、また商品カテゴリー毎のエンドであるため、商品イメージも分かりやすくなる。要するに、価格の安さが顧客に伝われば売上につながりやすいプロモーションである。標準的な販売期間は1ヶ月間で、季節の変わり目や月初めからスタートした。単品大量販売を原則として1エンド1品番のボリューム陳列により遠くからでも商品の特徴が視認できる上に、天井から大きなPOPを取り付けるため、大変目立つ販促である。

エンド・キャップの月間売上予算は、店舗合計の15%前後で、月間で約7000万円と売上金額が大きいために、あらかじめ1エンド〇〇万円のレポートで商品を陳列するというレポート契約を、メーカーと結んだ。期間中は、メーカーは在庫切れが起きないような生産体制を敷き、店舗サイドもボリューム感を維持する補充体制を組んでいる。それゆえ売上拡大が見込める上にリ

ベート収入も確実なため、メーカーとカルフルの両方にとってメリットがあった。いわばウィン・ウィン（Win & Win）関係にある取組みと言えたが、1ヶ月間同じ商品であるために、エンドの鮮度感が落ちカテゴリー単位の売上がダウンするデメリットもあった。代表的なエンド・キャップのインスタ・プロモーションは、主に季節商品やメーカーの新商品であった（写真3）。



- ・株式会社サンリオとのエンド・キャップ企画
- ・季節商品もエンドでビジュアルに展開し、楽しさと安さを全面に出したインスタ・プロモーション

- ・単品量販型の陳列方法で、遠くからでも商品が目立ち、天井からは大きな価格POPが取り付けられ、更に商品毎に価格POPがある
- ・衝動買いを誘う「価格訴求」のインスタ・プロモーション

写真3. エンド・キャップのインスタ・プロモーション

写真提供：2004年4月カルフル尼崎店にて

三つ目は、「各売場でのプロモーション」と呼ばれるもので、各売場責任者が日毎や週単位で売り込む商品を決め、販売計画に基づく商品発注数量や仕入原価をバイヤーに依頼し、売場毎に持っている売上予算を確実に達成するためのプロモーションである。

各売場でのプロモーションは、その時々的主力商品を大量に売り込むために、通常売価を下げることで顧客の買上率、点数アップを図って売上を伸ばす販促手段である。価格が重要な要因であるため、競合店調査や自店での価格別の販売点数の実績等のデータ分析が重要になる。このプロモーションの売上は月間売上予算の18%前後で、定番品の販売と同じぐらいの売上構成比を占めるため、仕入れ原価を引き下げないと粗利益額が減るので、バイヤーを通じた原価交渉が重要になってくる。

売場毎に販売責任者が競い合うため、店舗全体に賑わいと活気が出て部門売上が拡大するとともに、店全体の売上の極大化につながる。ただし、タイムリーにバイヤーと連携ができない場合は、商品の品切れや粗利額の減少という問題が発生する。代表的な各売場でインストア・プロモーションは、各売場で主力商品や季節商品を「ついで買い」しやすい価格で訴求した販促である。

以上のように、カルフルのインストア・プロモーションは、それまで日本の小売業が実施していなかった革新的で魅力的な手法であった。顧客にカルフル「らしさ」を訴求することで、日本市場において新たな需要を創造するとともに、競合他社との差別化に寄与したと言える。しかし、カルフルが持っていた革新的な魅力が十分発揮されたかということ、そうではない。以下の2点において、問題を抱えていたからである。

1 点目は、カルフル自体はこれらのプロモーションを継続的に、効果的に実施できる仕組みを構築していたが、それを実施する売場責任者の能力・経験によって十分に具現化できなかった場合もあったことである。特に、正面入口での「メイン・アレーのプロモーション」においては、訴求テーマに沿った商品の発注に関して過去の販売データもなく、また10日間の売場を維持する在庫陳列テクニックも十分習得できていない状況での発注は困難を極め、売れ筋商品の品切れ、売れ行き不振商品の在庫過多という問題が発生し、しばしばフランス人店長を悩ますことになった。これは、個人の能力、判断ミスというような個人的要素で発生する問題というよりは、カルフルが異なる市場に参入した時に必然的に起こる問題と言える。

もう1点は、カルフルのインストア・プロモーションは、同社が新たな市場に参入して新たな需要創造と競合他社との差別化を達成する上で非常に効果的な手法であるとしても、その売上構成比が全体の40%を超えるため、全体の粗利益率を引き下げることになり、売上が上がっている割に儲からない体質になってしまうことである。加えて、インストア・プロモーションはカルフルが固執したメーカーとの直接取引やリベットの取得と連動しているため、本来粗利益を稼ぐはずの定番商品が十分品揃えできず、顧客から欲しい商品が不足して困るという要望に対してなかなか対応できず、定番の売上構成が上がらない要因になったのである。

2. 適応から需要創造へ

カルフルに先だって日本市場へ参入したコストコであったが、第1号店の久山店に対して、日本のマスコミや流通専門誌、業界関係者の多くは、厳しい評価を下していた。というのは、会員制ホールセールクラブ（以下、MWC）の大きな特徴である会員制システムと大容量のまとめ売りについて、日本の消費者にはなじまないのではないかと考えたからである。実際、当時、同じ業態のダイエーのコウズも姿を消しており、さらにこれまで日本に参入してきた外資系小売企業も失敗続きだったからである。その否定的な評価どおりに、コストコの売上は予想以上に伸び

ず、初年度の目標であった年間売上高 60 億円の 7 割前後の水準しか確保できなかったといわれている。

しかし、開業後の 1 年間に限っても、特売セールを一回もやらず、安さを強調したチラシを 1 枚もまかず、店頭商品は次々と変わっても、コストコの基本原則は絶対に崩さなかったのである¹²⁾。MWC 業態のビジネスの基本原則を徹底的に守るコストコの「ぶれない」姿勢は、日本市場で本格的なディスカウントストア業態を確立できなかったカルフルと比較する意味はあるように思われる。

コストコは一貫して MWC の特徴であるまとめ買いと EDLP を定着させるために、マーチャンダイジング力や売れ筋商品への入れ替えと連動させながら、着実に成果を上げている。その中で、コストコが異質な日本市場において独自の PB の魅力と安さを認知してもらうために導入したが、試食を企画する特別部隊 (Club Demonstration Services, Inc.、以下 CDS) であった。試食であれば、日本の小売業もしばしば店頭で行っているが、通常はメーカーの派遣したいわゆるマネキンが実施することが多い。効果的なデモンストレーションを行うためには、マネキンも一定の商品知識などを有していることが前提であろうが、マネキンは特定のメーカーの専属ではないため、商品の特徴などをどの程度理解しているかは、事前の研修に依ると言えよう。CDS の場合には、コストコの専属であり、同社の PB についての専門的知識、デモンストレーションについてのノウハウなどが蓄積されるので、より効果的な試食が可能になると思われる。また CDS は PB のみならず、NB 商品の試食なども請け負っており、品揃えの斬新さを日本の消費者に訴求することで、消費者の新しいライフスタイルの提案を行っていると言える。すなわち、コストコは、「デモンストレーションによる一時的な販売向上だけではなく、会員様に喜んでお買い物やコストコホールセールでの滞在を楽しんで頂くことで新規会員様の獲得や既存のメンバー様の来店頻度を増やし、取扱商品品の更なる売り上げ向上や会員様のコストコホールセールへの顧客満足度向上に貢献しています」¹³⁾ という CDS のプロモーション手法と連動させながら、「日本人の世界に開かれた目をもっと聞かせてくれて、世界中の、その商品分野では一番使い勝手が良く、しかも安いものを、グローバルに集めて「展示」してくれる」¹⁴⁾ 役割を果たしているのである。それによって、価格差が実感しやすい食品だけではなく、満足感のある、使い勝手の良い輸入商品まで調達しうるマーチャンダイジング力を駆使して、アメリカと同様なボリューム・ディスカウントが徐々に実現されている。コストコは、幕張という舞台においてカルフルと競争しながら、「カルフルと違い、店内は和日配を除けばアメリカそのままの独自性を持った品揃えだ。大型パックばかりが目立つが、なかには冷凍食品のようにうまく使えばかなり安く、無駄なく使える商品も多い」¹⁵⁾ ことを、CDS を通じて日本の消費者に情報発信しているのである。

以上のように日本の小売業は流通外資の参入もあって厳しい低価格競争に巻き込まれ、収益を圧迫されることになるが、そうした状況から脱却するために重要視されるのが「需要創造」であ

る。需要を創造するためには、価格を引き下げて需要を拡大する方法もありうるが、この方法はやがて価格競争の泥沼に陥ることを意味している。むしろ、非価格面で消費者需要に働きかける新製品の開発、導入、楽しい売り場づくりによる需要の刺激が求められていると言えよう。そこに、カルフルとコストコの「楽しい売り場づくり」としてのインスタ・プロモーションが事例として取り上げられる意義があるのである。そしてそうした手法が効果的であればあるほど、同様の手法が模倣され、多くの小売業によって採用されることになる。その意味で、「食生活提案型スーパーマーケット」ヤオコーの「クッキング・サポート」も、直接的に模倣されたというよりも、競争関係を通じてカルフルやコストコの「楽しい売り場づくり」という考えた方が、日本の小売企業に受け継がれ、日本市場に定着しつつある事例として位置付けることもできるのではなからうか。

ヤオコーが展開しているクッキング・サポート・コーナーでは、「クッキング・サポートさん」と呼ばれる担当の従業員（家庭の主婦でもある）が、売場で提供している旬の素材やお勧めの素材を使ったメニュー・レシピを用意し、そこには短時間で簡単においしく作ることができる主婦のアイデアや工夫が盛り込まれている。そのコーナーは、日常の食や料理の悩みなどの相談もできるため、実際のところ、レシピは顧客から得られた意見やアイデアも多いという¹⁶⁾。ヤオコーはデモンストレーションによるメニュー・レシピを提案することで、家庭の主婦でもある顧客に買い物やヤオコーでの滞在を「楽しんで」もらうことで来店頻度を増やし、取扱商品の売上向上と顧客満足度向上につながることを期待しているのである。

3. 日本市場で受容されたインスタ・プロモーション

これまで日本の消費者に馴染みのなかったプロモーション手法がカルフルとコストコにより実施され、そのことが消費者需要を刺激した結果、「楽しい売り場」が日本の消費者によって受け容れられるようになった。そうして変化した消費者を対象にヤオコーのような日本企業も同様のプロモーション手法を導入することで、新しいプロモーション手法が日本市場で定着していくことを確認した。

カルフルの革新的インスタ・プロモーションは価格訴求だけではなく、非価格訴求も合わせて行われており、その手法も同じく他の外資企業や日本企業によって模倣されている。むしろ外資企業よりも、日本の市場環境、あるいは消費者を熟知している日本の小売業の中には同じ手法を効果的に使って売上を伸ばしている企業も出てきている。

またカルフル以上に日本市場への適応を成功させたコストコは、異質な日本市場において独自のPBの魅力を知ってもらうために、試食を企画する特別部隊を導入した。結局、非価格面で消費者需要に働きかける新製品の開発、導入、楽しい売り場づくりにより、日本の消費者需要を創造したのである。

カルフルとコストコの競争関係を通じて新しいプロモーション手法は、より日本市場へ「適応」されるとともに、日本市場においてより大きなインパクトを持つことになった。母国市場と現地市場のギャップを埋める流通外資による需要創造の手法は、馴染みのない日本の消費者にとっては魅力的に映る側面もあり、その点を「時代の雰囲気」として感じ始めた日本の消費者を対象として、ヤオコーのプロモーション手法が開発（模倣）され、より効果的に展開されたのである。

V. 日本市場への創造的適応への挑戦

1. 競争関係を通じたグローバル小売業の知識移転

ヤオコーのプロモーション手法が、カルフルやコストコから直接的に学習したのかどうかは不明である。むしろ、流通外資の新しいプロモーション手法が消費者需要を変化させ、そうした環境変化に対する小売業の側での競争的対応を通じて知識が移転しうることを示唆した。このことは従来の小売業の知識移転とは異なる形態と言えるのではなかろうか。従来、小売業における知識移転は、本社の小売ノウハウ、海外子会社の失敗の経験などが単一企業内で移転することが主として分析されてきたからである。とすれば、本稿での知識移転は、従来の知識移転の形態や特徴と違って、競争関係にある企業の特定のプロモーション活動の模倣を含む広義の概念で捉えるべきではないだろうか。

例えば、矢作の着目する関西スーパーを中心とした小売経営者間での研修による知識の移転も、同じ組織内での知識移転ではないという意味で、広義の移転に含まれると思われるが、この場合には、市場関係では移転できない特定のノウハウなどが共同研修という形で習得・移転されるもので、競争関係を通じて特定の有効なマーケティング活動が「承認」無しに、模倣・習得される場合とは性格が異なることを示唆している。となると、競争関係にあるメーカー間で、新製品を模倣するのと同じように、同じような製品が売場に並ぶことで消費者の認知を高め、受容されやすくなるという効果があるのではないか。

同時に、小売国際化のコンテキストでは、複数の小売企業がカルフルと同じ需要創造型プロモーションをやることで、消費者の認知を高める効果をあげることができるが、問題は同じ需要創造型プロモーションをやっても、誰が、つまり外資と国内企業のいずれが導入するかによって消費者の受容の仕方が異なってくるということである。流通外資が国内企業とは異なる差別化の武器として持ち込んだ手法が日本の消費者によって受容されるかどうかは不確定であり、消費者によって理解され、受容されなければ、「不適応」として競争上の障害となるに過ぎない。そもそも流通外資はまさに異なるシステムや異なるライフスタイルを持ち込むために、それだけ小売業の提供するものと消費者需要とのギャップが大きいとも言えるが、だからこそそのギャップを埋めるためにも小売業の側から消費者需要を創造することが重要になってくるのではなかろうか。

2. 小売国際化のコンテキストからみた需要の創造的適応

従来の小売国際化研究では、海外市場へ進出するグローバル小売業を、特定の市場（最初は、母国市場）で培った小売業態、ノウハウ、オペレーション、システムなどをそのまま移転する（＝標準化）か、それとも進出先市場の環境に合わせて部分的に修正して適応化するかという枠組みで進出行動を分析してきた。それに対し、本研究は小売業が直面する進出先市場の消費者需要との相互作用を分析しようという新しい「切り口」を提示した。

つまり、標準化か適応化かという二分法は、母国市場と進出先市場との消費者需要の異質性だけでなく、物流、情報システムなどのインフラ、法体系の違いも含むものを想定しているものの、そうした環境をいわば「所与」として、環境に適応するか否かを問題にしてきたと言える。それに対して、本稿では進出先市場での消費者需要に対して進出した小売業が働きかけたり、あるいは新しい需要を創造したりすることを、強調しようとした。もちろん、小売業は一方向的に消費者需要を操作することは不可能で、消費者需要に適応しなければならない側面があることはいまでもない。小売業だけでなく、メーカーも含めて、マーケティングの主体である企業と消費者との関係は、企業が消費者需要を操作したり、新しい需要を創造しようとする一方で、そうした消費者需要に適応せざるを得ないという二面性をもつものとして捉えられるべきだというのが、石原の「創造的適応」という概念だった。「マーケティングは消費者需要に消極的に適応しているのではなく、まさに『創造的適応 (creative adaptation)』を行うのである」¹⁷⁾ という表現は、まさに企業と消費者とのダイナミックな相互作用を端的に指摘したものだと言える。また石原は企業側の需要操作の限界として、操作に対する消費者の「抵抗」と企業間の競争による「相殺」によって、その効果が半減されることも指摘している。

ここでは、消費者需要に一定の影響を与えながらも操作の限界を画する競争関係が、他面では業界内の知識移転を可能にしていること、また別の観点から見れば、特定の企業が行うプロモーション手法が成功すればするほど、他の小売業もその手法を模倣することになり、競争関係を通じて新しい手法が普及する一方で、陳腐化し、別の新しい手法が新たに導入されるという、競争による「強制」として作用することを確認しておくことにしたい。

VI. 結びにかえて

本稿では、小売業の提供するものと消費者需要とのギャップを埋める「需要の創造的適応」概念が、グローバル小売業の海外進出においても成功するためのカギとなっている点が強調された。このことは、実は国内の小売企業にも当てはまることである。国内の小売業は、デフレ下で価格競争と店舗の拡大に鎊をけずっているが、店舗数が増えることで商圈は狭くなり、ますます価格競争が激化し、収益を悪化させている。そうした状況から脱却するためには、店舗の差別化と高付加価値化が喫緊の課題となっており、新しい商品（惣菜など）、新しいプロモーション手法の導

入がいつそう重要になるであろう。そういう意味で、本稿で強調した「需要の創造的適応」は、異文化の橋渡しを行う流通外資だけでなく、国内小売業にとっても同じように喫緊の課題となりつつある。

本研究を通じて明らかになったもう一つの意義は、小売業の国際化における知識の移転が産業内の競争相手により達成され、一層具体化された点である。分析結果から、グローバル小売業の失敗の経験を実際にどのような形で創造に生かしていくかは、グループ内の組織学習だけでは十分ではなく、産業内の競争相手が既存の知識と統合しながら達成されることが示唆された。

これまで小売国際化における進出先市場への創造的適応の概念は、時間軸においては参入後の現地化プロセスのなかで、しかも知識を本国市場から直接持ち込んだ当事者だけに限定して議論が行われていた(矢作、2007)。しかし、本稿で取り上げたヨーロッパの食文化とそのインスタ・プロモーションの手法は、先発者であったカルフルが日本から撤退した後、他の小売業によって受け継がれ、日本市場に新しい市場価値として創造的に適応したのである。カルフルが母国市場から日本市場に直接持ち込んできた商品やプロモーション手法などは、当初は日本の消費者に受け容れられず、苦戦を繰り返していたが、その経験をグループ内の組織学習を通じて、またときにはグループ内の枠を超えた、すなわち消費者を媒介とした競争相手との相互作用を通じて日本市場へ適応するための学習を行っていた結果、日本の消費者に受け容れられたと言える。そのような産業内の組織間学習に競争相手としてのローカル企業が加わることによって、日本市場におけるカルフル流の商品やプロモーション手法の創造的適応はより具体化されたのである。

最後に、従来の小売国際化プロセス論の撤退研究は個別企業の枠内での分析がほとんどであったが、その枠を拡大した産業レベルという枠組みにおいて、個別企業の失敗も創造の過程として学習されることが明らかにされた。そのことによって、小売業が市場を媒介として組織学習するプロセスやその学習効果の一端も理解できたと言える。

今後の小売国際化研究の発展のためには、研究対象を個別のグローバル小売業の成長戦略から、グローバル化されたマーケットという「場」に変え、小売業の創造的適応を分析しうる新しい構成概念を導く作業が必要となる。この点については、今後の研究課題としたい。

【付記】

本稿は 2012 年度流通科学大学特別研究費の支援を受けた研究成果の一部である。

注

- 1) 本稿の執筆者の一人である渡辺氏は、カルフル・ジャパンならびにコストコ・ジャパンでも就業経験があり、その経験に基づく。
- 2) 『食品商業』(2001年2月)42頁

- 3) 『食品商業』(2001年2月)45頁
- 4) 『食品商業』(2001年2月)23頁
- 5) 『食品商業』(2001年2月)45頁
- 6) 『食品商業』(2001年2月)71頁
- 7) 『食品商業』(2001年2月)24~25頁
- 8) 『食品商業』(2001年2月)75頁
- 9) 『食品商業』(2001年2月)73頁
- 10) 『食品商業』(2001年2月)76頁
- 11) 『食品商業』(2001年2月)75頁
- 12) 当時、福岡に本拠を置いたコストコの最大のライバルといわれてきたディスカウントチェーン大手のミスターマックス(Mr Max)の関係者の発言である(『食品商業』〈2000年9月〉74~75頁)。
- 13) クラブ・デモンストレーション・サービシズ・インクのHP (http://www.clubdemojapan.com/About_Us.htm)より引用
- 14) 『食品商業』(2001年2月)69頁
- 15) 『食品商業』(2001年2月)54頁
- 16) 食生活提案型スーパーマーケットヤオコーのHP (http://www.yaoko-net.com/c_support/c_support.php)より引用
- 17) 石井・石原編(1996)、122頁より引用

引用文献

- Baek, J. : "Global Retailing and Withdrawal of Global Retailers in Korea: Issues from the Case of Carrefour and Wal-Mart," *The Economic Review*, Otaru University of Commerce, Vol.57, No.2/3 (2006) , pp.131-156
- Burt, S., Dawson, J. and Sparks, L. : "Failure in International Retailing: Research Propositions," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.13, No.4 (2003) , pp.355-373
- Burt, S., Davies, K., McAuley, A. And Sparks, L. : Retail Internationalization: from Formats to Implants," *European Management Journal*, Vol.23, No.2 (2005) , pp.195-202
- Currah, A. and Wrigley, N. : "Networks of Organizational Learning and Adaptation in Retail TNCs," *Global Networks*, Vol.1, No.1 (2004) , pp.1-23
- Hollander, S.C. : *Multinational Retailing*, MSU International Business and Economic Studies, (East Lansing: Michigan State University, 1970)
- Kogut, B. and Zander, U. : "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol.3, No.3 (1992) , pp.383-397
- Kogut, B. and Zander, U. : "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4 (1993) , pp.625-645
- Palmer, M. : "International Retail Restructuring and Divestment : The Experience of Tesco," *Journal of Marketing Management*, Vol.20 (2005) , pp.1075-1105
- Palmer, M. and Quinn, B. : "An Exploratory Framework for Analyzing International Retail Learning," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.15, No.1 (2005) , pp.27-52
- Winter, S.G. : "Knowledge and Competence as Strategic Assets," in D.J. Teece (ed.) , *The Competitive Challenge*:

- Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger (石井淳蔵ほか訳:『競争への挑戦—革新と再生の戦略』〈白桃書房、1988〉)
- Zander, U. and Kogut, B.: "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test," *Organization Science*, Vol.6, No.1 (1995), pp.76-92
- 石井淳蔵:『日本企業のマーケティング行動』(日本経済新聞社、1985)
- 石井淳蔵:『マーケティングの神話』(日本経済新聞社、1993)
- 石井淳蔵・石原武政編:『マーケティング・ダイナミズム』(白桃書房、1996)
- 石原武政:『マーケティング競争の構造』(千倉書房、1982)
- 石原武政・矢作敏行:『日本の流通100年』(有斐閣、2004)
- 伊丹敬之:『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム』(日本経済新聞社、1984)
- 加藤 司:『日本の流通システムの動態』(千倉書房、2006)
- 嶋口充輝:『マーケティング・パラダイム』(有斐閣、2000)
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介:『マーケティング優良企業の条件—創造的適応への挑戦』(日本経済新聞社、2008)
- 白石善章・鳥羽達郎:「グローバル小売企業の創造的適応プロセス:日本市場におけるカルフルの事例を通じて」*流通科学大学流通科学研究所、モノグラフ No.45* (2004)、1-28 頁
- 田村正紀:『マーケティング行動体系論』(千倉書房、1971)
- 崔 相鐵:「小売国際化研究の新たな課題:カルフルの日本撤退事例が示唆するもの」向山雅夫・崔 相鐵編『小売企業の国際展開』(中央経済社、2009)、287-318 頁
- 鳥羽達郎:「小売企業の海外進出における動機についての一考察:マーケティングの二面性を基に」『星陸台論集』第34巻第2号(2001)、87-111 頁
- 鳥羽達郎:「国境を越える小売企業の『撤退』に関する一考察:日本市場における欧米小売企業の事例を通じて」『商大論集』第57巻、第4号(2006)、287-316 頁
- 鳥羽達郎:「小売業の国際化と撤退問題:負の経験を通じる学習の試み」マーケティング史研究会編『大阪商業大学論集』第3巻第3号(2008a)、129-147 頁
- 鳥羽達郎:「カルフル:ハイパーマーケットの発明者」『ヨーロッパのトップ小売業』同文館(2008b)、23-50 頁
- 鳥羽達郎:「小売業の国際化と撤退の構造」『流通』No.24(2009)、103-111 頁
- 向山雅夫:「小売国際化の進展と新たな分析視角」向山雅夫・崔 相鐵編『小売企業の国際展開』(中央経済社、2009)、1-30 頁
- 畑村洋太郎:『失敗学のすすめ』(講談社文庫、2010)
- 白 貞壬:「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」『流通研究』第6巻第2号(2003)、35-51 頁
- 矢作敏行:『小売りイノベーションの源泉』(日本経済新聞社、1997)
- 矢作敏行:『小売国際化プロセス:理論とケースで考える』(有斐閣、2007)