

# 欧米型ディスカウントストアの 競争戦略に関する研究

——韓国と中国の海外移転の視点から——

金 亨 洙

## 目 次

はじめに

第1章 欧米型ディスカウントストアの特徴

第2章 東アジアにおける欧米型ディスカウントストアの移転

1. 日本における欧米型ディスカウントストアの移転と背景

2. 韓国と中国における欧米型ディスカウントストアの移転と展開

第3章 東アジアにおける欧米型ディスカウントストアの競争と戦略

1. 日本におけるディスカウントストアの競争構造と戦略

2. 韓国におけるディスカウントストアの競争構造と戦略

3. 中国におけるディスカウントストアの競争構造と戦略

第4章 韓国と中国における欧米型ディスカウントストアの海外移転と戦略

1. ディスカウントストアの類似度と移転（適用・適応化）関係

2. ディスカウントストアの項目別小売ノウハウの移転（分布図）

結びにかえて —移転論からの小売競争戦略のあり方—

## は じ め に

アメリカにおいては、ディスカウントストアの原型はすでに1930年代からみられたが、現在のディスカウントストアの多くは第2次大戦後に生まれたといわれている。ディスカウントストアは、家電や家具などの非食品分野において、「低価格・大量販売」による「ローコスト・オペレーション」の小売ノウハウを用い

て事業展開を行うところにその特徴がある。つまり、アメリカにおいては、ディスカウントストアは価格と仕入れの政策・戦略の側面において、「ローコスト・オペレーション」を徹底的に追求するという小売ノウハウを用いて、ディスカウントストアのコンセプトを作り上げたといえる。アメリカ型ディスカウントストアはグローバル化の進展に伴い、かつてはアメリカの小売環境と類似したヨーロッパ地域を中心として参入を図ってきたが、今日においては地理・社会・文化的に隔たりのあるアジアの小売市場においても積極的に参入しており、激しいグローバル小売競争が繰り広げられている。

本論文では、このような状況を考慮し、小売ノウハウの海外移転の視点に立ち、アジアにおける欧米型ディスカウントストアの競争戦略について、韓国と中国における実証調査を通じてそれらの競争優位の源泉を明らかにし、さらに今後小売企業が採るべきグローバル小売競争戦略のあり方について検討することが、その目的である。

## 第1章 欧米型ディスカウントストアの特徴

ディスカウントストアの発祥地であるアメリカにおいては、「ローコスト・オペレーション」・「ローコスト経営」の小売ノウハウを用いて1930年代からすでにアメリカ型ディスカウントストアのコンセプトを築き上げ、今日ではアメリカの小売産業を主導する業態として成長している。アメリカ型ディスカウントストアのコンセプトの基本的な特徴<sup>1</sup>は、次のようにまとめることができる。

①期間を限定する特売や不定期的な催事販売ではなく、常に標準品質の商品を市場価格より安価販売を特徴とする（EDLP）。

②安価の対象商品は一部の目玉商品ではなく、概ね全商品がその販売の対象である。

③量産・量販店の廉売に対する大衆需要の拡大により、フルライン化、次第に総合ディスカウントストア（SSDDS）化する傾向にある。

④リミテッドラインのディスカウントストアは、初期のディスカウントストアハウスがその原型であるが、最近はカテゴリー・キラーという専門型ディスカウントストアへと進展している。

⑤非正規ルート of 仕入れ形態から正規ルートの仕入れ形態へと移行する傾向がある。

⑥NBの商品構成や品揃えの形態からPBの商品構成や品揃えの形態へと移行していることである。

以上、安部昇氏の研究に基づいてアメリカ型ディスカウントストアの特徴について述べたが、ヨーロッパにおいては総合型ディスカウントストアを代表するのは仏カルフルのハイパーマーケットであるといえる。その起源は、1963年ヨーロッパに出現した大規模な総合ディスカウントストアであるカルフルのハイパーマーケット1号店であるといわれている。相原修氏はその定義について、フランスにおいては、「売り場面積が2,500m<sup>2</sup>以上であり、主力製品は食品のウエイトが高く、さらに雑貨、衣料、住関連用品など生活に必要な商品をすべて網羅する豊富な品揃えと価格訴求力を持つ大型のセルフ・サービス業態である」<sup>2</sup>としている。また、同氏は、ハイパーマーケット業態の特徴<sup>3</sup>について、1972年のINSEやLSAのデータに基づき、品揃えの深さにおいては百貨店より若干劣るが、伝統的な店舗よりは圧倒に豊富であることである。マージン率においては百貨店の31%程度、大衆百貨店の22.6%と比べ16%程度で極端に低いが、商品回転率は高い（1回/1.1ヶ月であるが、百貨店は1回/2.5ヶ月）ことであるとしている。つまり、ハイパーマーケット業態のコンセプトは、マージンが低いが、回転率が高いという小売ノウハウを用いてローコスト・オペレーションを行うことが、その特徴である。

以上のように、欧米型ディスカウントストアの小売企業が用いられる小売ノウハウの共通的な特徴としては図1で示されるように、価格政策・戦略と仕入れ政策・戦略があげられる。ここでいう「欧米型ディスカウントストア」の小売ノウハウは、欧米小売市場において、小売企業が「ローコスト・オペレーション」・「ローコスト経営」を営むさいに用いられる小売ノウハウや小売政策・戦略の全般を指す。欧米型ディスカウントストアの小売ノウハウの共通的な特徴の一つは、「低価格政策・戦略」を採っていることである<sup>4</sup>。それを支えている小売ノウハウとしては、①EDLP（Every Day Low Price）政策、②柔軟な価格設定、③販

図1 欧米型ディスカウントストアの小売ノウハウとその特徴

ディスカウントストアの小売ノウハウの分類	価格政策・戦略	①EDLP（Every Day Low Price）政策	
		②柔軟な価格設定	
		③販売促進的低価格政策	・ High-Low 価格
			・ TPR（Temporary Price Reduction）
			・ クーポンによる割引
	④PBの商品開発による低価格政策		
	⑤最低価格保証（Low Price Guarantee）		
	仕入れ政策・戦略	①多様な仕入れ形態	・ ディール・バイイング
			・ フォワード・バイイング
			・ ダイバーティンク
・ カテゴリー・レビュー・プロセス			
②ディスカウントストア及びアローアンス		・ ディスカウント	現金割引
			取引割引
			季節割引
		・ アローアンス	バックホール・アローアンス
			スロットティング・アローアンス
			パフォーマンス・アローアンス

出所：福田順子「米国ディスカウントストア業界の現状」『公正取引』No.529、1994年、14-19ページに基づいて作成。

売促進的低価格政策、④プライベート・ブランド（PB）の商品開発による低価格政策、⑤最低価格保証（Low Price Guarantee）があげられる（図1を参照）。

①EDLPはディスカウントストアの基本であり、それを実現のため、低マージン・高回転、セルフサービス方式による人件費削減といったローコスト・オペレーションの小売ノウハウを用いているのはもちろん、さらに店舗の生産性の向上と情報技術の活用による効率的オペレーションの実現や、流通コストの削減などといったローコスト・オペレーションの小売ノウハウを用いている。

②柔軟な価格設定とは競合店舗の価格によって価格を設定しなおすことである。ディスカウントストアの一般的価格決定は、第1にバイヤーによる小売価格の決定、第2に競合他社の価格を考慮した価格決定、第3に同一商品が他店舗の方が安かった場合に価格を設定しなおす方法である。つまり、ディスカウントストアはこれらの方法を有機的に組み合わせして、より魅力的な価格を設定している。

③販売促進的低価格政策は、他店舗との差別化の手段として用いている。例えば、EDLPの小売ノウハウの他に、High-Low価格、TPR（Temporary Price Reduction）、クーポンによる割引がある。High-Low価格とは時期や季節によって価格にバリエーションをつけることである。TPR（Temporary Price Reduction）とはある一定の期間において、特定の商品の価格を一時的に引き下げるといった低価格戦略プログラムのことである。

④プライベート・ブランド（PB）の商品開発による低価格政策は、メーカーから提供される割引制度のみでは、安定的な商品供給とEDLPの実現と利益の確保が困難であり、PB商品の開発を積極的に取り組むことになる。欧米ではPBの比率が高いが、日本ではPBの比率が低いのが特徴である。

⑤最低価格保証（Low Price Guarantee）は、カテゴリー・キラーに多く採用される価格政策であり、同一商品を他店の方が低格で販売している場合、その差額を支払うという小売ノウハウである。

もう一つの特徴としては、「仕入れ政策・戦略」があげられる<sup>5</sup>。一般的に欧米型ディスカウントストアの小売企業の仕入れは、メーカーと直接取引を行われているが、それは流通コストの削減と、市場変化への迅速な対応がその狙いである。日本ではまだ、ディスカウントストアの努力によって低価格が実現しているという側面が強いが、アメリカではメーカーと卸・小売業者との取引において、各種割引やアローワンスの制度が確立している。つまり、欧米型ディスカウントストアは「多様な仕入れ形態」、「ディスカウント及びアローアンス」の小売ノウハウを採用していることである。例えば、「多様な仕入れ形態」の小売ノウハウとしては、ディーラー・バイイング<sup>6</sup>、フォワード・バイイング<sup>7</sup>、ダイバーティング<sup>8</sup>、カテゴリー・レビュー・プロセス<sup>9</sup>がその事例である。「ディスカウント及びアローアンス」の小売ノウハウとしては、バックホール・アローアンス<sup>10</sup>、スロットティング・アローアンス<sup>11</sup>、パフォーマンス・アローアンス<sup>12</sup>がその事例としてあげられる。

## 第2章 東アジアにおける欧米型ディスカウントストアの移転

### 1. 日本における欧米型ディスカウントストアの移転と背景

日本の小売市場においては、ディスカウントストア（多くの安売り店）の登場は1952年といわれているが、それらはバツ屋ルート（安売りの現金問屋ルート）から仕入れて安売りするという不安定な小売経営がほとんどであった。しかし、アメリカにおけるディスカウントストアの生成・展開とは若干時間的ずれはあるが、日本のそれについて白石善章氏らは以下の3つの時期（1950年代後半、1970年代前後、1990年以後から現在に至る）<sup>13</sup>に分けて論述している。

第一期においては、セルフ・サービスやチェーンオペレーションという小売ノウハウをスーパーマーケットがいち早く導入し、他小売企業とは異なる廉価販売を実施したことが、日本においてもディスカウントストアの原型としてみること

ができる。しかし、当時日本の小売市場では大店法などの大型店舗出店規制策が存在しており、それが価格訴求型ディスカウントストアの発展の歯止めとなり、結局欧米型ディスカウントストアの小売ノウハウの移植・移転が不可能となったといえる。

また、第二期（第1次オイルショック以後の不況）においては、紳士服・カメラ・時計などの業種分野において、ヨドバシカメラやメガネドラッグやダイクマなどの専門型ディスカウントストアの小売企業が続々出現した。つまり、日本国内小売企業による欧米型ディスカウントストアの小売ノウハウの移植・移転を試みたといえる。しかし、メーカーが流通を支配しており、それらの小売企業は正規のチャンネルを通じた仕入れさえもできず、現金問屋などの非正規チャンネルを通じた仕入れを試みたのであるが、結局品揃えの不十分さと低品質商品提供が原因となり、日本における欧米型ディスカウントストアの小売ノウハウは定着するところまでには至らなかった。

しかし第三期の1990年代後半に入ってから、出店規制の緩和やバブル経済の崩壊による地価下落や消費者の購買意識の変化などがプル要因として働き、本格的なディスカウントストア型の小売企業が続々と出現し、とくに欧米のグローバルなディスカウントストア型小売企業の参入が顕著であった。

以上のように日本の小売産業においても、欧米型ディスカウントストアの小売ノウハウが移転され発展されてきた。宮下正房氏<sup>14</sup>はその理由について、第1に、有名メーカー品を正規の流通ルートから安く仕入れることができたこと。第2に、経営技法の合理化によりローコストの管理システムを確立して、安く販売できるようになったこと。第3に、外国資本のディスカウントストアが参入し、本格的な店舗展開を実施していること。第4に、ディスカウントストアはメーカーに生産コストの引き下げを要請し、安いコストで生産した商品を安く仕入れて、安く販売している。そのために、東南アジアなどで生産し、みずからのブランドを付

した商品を輸入し、販売するという開発輸入製品を増加させていること。第5に、郊外地区の比較的安い土地において、低廉な店舗コストで、安い価格を提供するディスカウントストア・チェーンが増加してきたことをあげている。

しかし、日本においては、外資系ディスカウントストアの登場と発展の兆しが見え始めたのは、1980年代後半～1990年代に入ってからである<sup>15</sup>といえる。この時期においては、欧米型小売企業の参入件数は1980年代の27件から1990年代の37件へと増加しており、とくに①資本進出の増大、②大型専門型ディスカウントストアのカテゴリー・キラーやSPA（Specialty store retail of private apparel：自社ブランド商品の小売業）、③外資系小売企業の増大がその特徴である<sup>16</sup>。つまり、日本においては、ディスカウントストア業態間の細分化がアメリカほど進んでおらず、総合型ディスカウントストアと専門型ディスカウントストアの2つのタイプが発展を遂げてきた。総合型ディスカウントストアは、アメリカからスーパーチェーンがローコスト・オペレーションの小売ノウハウを移転し業態転換または業態開発によって発生したものが多い。それに対して専門型ディスカウントストアは、衣類品・家電品・カメラ・靴などの専門店チェーンがローコスト・オペレーションの小売ノウハウをアメリカから移転・移植し、日本の小売企業の環境に合わせて発展を遂げてきたといえる。

## 2. 韓国と中国における欧米型ディスカウントストアの移転と展開

韓国においては、1996年に小売市場が完全自由化されて以来、欧米型ディスカウントストアが続々と参入を果たしている。しかし、韓国における欧米型ディスカウントストアの小売ノウハウの移転の最初の試みは、韓国大手小売企業である新世界百貨店が1993年にEマートをソウル市の倉洞（チャンドン）に出店し、1994年にプライス・クラブを出店したのが最初であるといわれている。それらによる韓国ディスカウントストアの小売ノウハウは、ヨーロッパのハイパーマーケッ



トとアメリカのショッピングセンターのコンセプトを混合した形で小売ノウハウを用いて展開していることが特徴である。しかし、韓国における外資系ディスカウントストアの移転は、1996年に新店を出したカルフルが最初であり、2002年現在22店を展開しており、ウォルマートは1996年にすでに出店していたマクロ・コリアの4店を1998年に買収し、9店舗を展開している。また、イギリスのテスコは1999年に韓国の大手総合商社である三星物産と提携し、「ホーム・プラス」を開店している。

一方、中国においては、1990年代後半以降、外資系ディスカウントストアの小売企業が続々と進出している。「小売業对外开放」の初期の段階においては、ほとんど百貨店が合併小売企業の対象であったが、その後スーパーマーケットをはじめ、コンビニエンスストア、ハイパーマーケット、倉庫型店舗などの小売企業が相次いで参入した。例えば、ウォルマートは1996年に中国の深圳に進出し、スーパー・センターとサムズクラブを出店しており、現在北京・上海・大連・青島などで46店舗を展開しており、主としてスーパーセンター・サムズクラブ・ネイバーフッドという3つのディスカウントストア型小売業態を展開している。中国小売市場における外資系小売企業の国別参入状況をみると、欧米では仏のカルフル、オーシャン、ギャラリー・ラファイエット、プランタン、アメリカのウォルマート、プライスマート、オランダ系のマクロ、ローヤル・アホールド、ドイツのメトロ、スウェーデンのイケア（IKEA）、イギリスのB&Qなどがある。アジア地域からの参入小売企業としては、日本のイトーヨーカ堂とジャスコなどをはじめとする、タイのロータス、韓国のEマートや農心（ノンシン）、マレーシアのパークソン、台湾の太平洋百貨店などがあげられる<sup>17</sup>。

韓国と中国の小売市場において、外資系ディスカウントストアが積極的に参入した背景としては、プッシュ要因とプル要因に分けて説明できる。プル要因としての市場環境では経済成長の拡大・持続、小売市場の成長力、競争の未発達、経

営規模の経済性、インフラ整備の進展が、法的規制では小売市場の完全自由化あるいは開放、出店・営業規制の緩和などが、経営戦略では地理的多角化による経営リスクの分散などがあげられる。プッシュ要因としての市場環境では経済成長の鈍化・停滞、小売市場の成熟化、競争の激化が、法的規制では出店規制の強化、高税率などが、経営戦略では国際化・グローバル化の重要性認識、余剰資金の活用などがあげられる<sup>18</sup>。

### 第3章 東アジアにおける欧米型ディスカウントストアの競争と戦略

#### 1. 日本におけるディスカウントストアの競争構造と戦略

日本における外資系小売企業の参入は、1975年の資本自由化になってからであるといわれている。しかし、第1次外資系小売企業の参入ブームは外資系小売企業との提携により国内小売市場での競争優位性を発揮しようとする日本の小売企業の働きかけによって生じたが、1990年代の第2次外資系小売企業の参入ブームは合併方式を含めて資本進出する外資系小売企業が増えており、第1次ブームとその性格が異なっている。日本トイザらスの成功が第2次ブームの典型的な事例の一つである<sup>19</sup>。その理由としては、すでに述べたように日本の小売市場では1990年代以降、バブル経済の崩壊や消費者の低価格志向の強まりなどの小売環境変化に伴い、新たなニッチ・マーケットが形成され、次々と新しいディスカウントストア型の小売企業が参入できたからである。しかし、総合型ディスカウントストアよりも、家電製品・カメラなどを中心とする専門型ディスカウントストア（アウトレット・オフプライスストアなど）が顕著である。これらのほとんどの小売企業は欧米からそれらの小売ノウハウを修得し、新たに開発したものと、既存業態（スーパー）から転換したものがある。例えば、スーパー長崎屋は大都市

のスーパー3店をディスカウントストアへと業態を転換し、ジャスコなども既存のディスカウントストアとの違いを強調したディスカウントストアへと業態を転換した<sup>20</sup>。

1990年代後半からの第3次外資系小売企業の参入ブーム<sup>21</sup>においては、アジア小売市場のグローバル化の進展に伴い、巨大外資系ディスカウントストアの小売企業は100%子会社方式、合弁方式（過半数の資本参加）、あるいはM&Aによる参入戦略を用いて日本のディスカウントストア市場において本格的に参入し、かつての「日本小売企業間の競争構造」から「国内小売企業対外資系小売企業間（異同）の競争構造」へと変化していることが、その特徴である。例えば、1999年4月、アメリカのコストコ社は福岡・久山町に会員制ホールセール・クラブの1号店を出店したほか、2000年にフランスのカルフールは千葉市に幕張店・1号店を開店した。さらに、2002年には、アメリカのウォルマートは西友と提携（出資比率は37%である）しており、ドイツ大手小売企業のメトロも総合商社の丸紅と合弁会社（メトロの出資比率は80%である）を設立し、キャッシュ・アンド・キャリー方式の会員制総合食品卸売業の1号店をオープンした。2003年現在、カルフールは4店を、コストコ社は3店舗を展開している（表1を参照）<sup>22</sup>。

表1 日本におけるカルフール・コストコ・ウォルマートの参入動向

	カルフール	コストコ	ウォルマート
参入時期 (1号店開店年)	1999年 (2000年)	1998年 (1999年)	2002年 —
展開店舗数 (平均売場面積)	4店 (19539.5m <sup>2</sup> )	4店 (12,125m <sup>2</sup> )	— —
参入戦略	100%子会社方式	100%子会社方式	西友との提携
進出業態	ハイパーマーケット	ホールセール・クラブ	経営技術移転・商品供給

出所：南亮一・矢作敏行「日本市場参入後のグローバル・リテイラー」矢作敏行編『中国アジアの小売業革新—全球化のインパクト』日本経済新聞社、2003年（図表5-2 図表5-3に基づいて修正作成）。

## 2. 韓国におけるディスカウントストアの競争構造と戦略

韓国においては、1990年代以降、最も目覚ましい発展を遂げている業態はディスカウントストアである。すでに述べたように、韓国におけるディスカウントストアの小売ノウハウの移転・移植は、新世界百貨店が1993年にEマートを出店し、1994年にプライス・クラブを出店したのが最初である。その後、国内小売企業としてキムズ・クラブとマグネットも相次いで出店すると同時に、フランスのカルフルをはじめとするアメリカのウォルマートやコストコ、イギリスのテスコなどといった欧米系ディスカウントストアの小売企業が相次いで参入を果たした。

それゆえ、韓国ディスカウントストア市場においては現在、国内小売企業のみならず、カルフルやウォルマートなどの外資系小売企業が積極的に参入しており、同小売業態間の競争が一気に激化している<sup>23</sup>（表2を参照）。このような現象が生じた背景について、「韓国スーパーチェーン協会」の調査結果によれば、これから最も有望な小売業態はディスカウントストアであるからであるという。つ

表2 ディスカウントストアの競争状況（韓国）

	店 舗 名	販売額（百万ドル）		市場シェア率（%）		店 舗 数	
		1999年	1998年	1999年	1998年	1999年	1998年
1	Eマート	1,400	1,011	21.5	20.5	19	13
2	カルフル	832	288	12.8	5.9	11	4
3	キムズ・クラブ	557	596	8.6	12.1	14	22
4	ハナロ・クラブ	544	306	8.4	6.2	3	2
5	マグネット	529	82	8.2	1.7	8	3
6	ホーム・プラス	383	188	5.9	3.8	2	1
7	ウォルマート・スーパーセンター	326	265	5.0	5.4	5	4
8	トップ・マート	309	251	4.7	5.1	33	33
9	アラム・マート	287	222	4.4	4.5	18	17
10	メガ・マート	275	165	4.2	3.3	3	2

出所：'The List of Powerful Retailers at Home', Discount Merchandiser, January 2000.

まり、第1はIMF危機をきっかけとして消費者の消費行動が低価格志向へと転換していることである。第2は、ディスカウントストアがポジショニングしうる小売空間が存在していることである。つまり、韓国の小売構造は百貨店と在来市場がほとんど占めており、その間の中間的な小売業態が貧弱である。第3の理由は、自動車と大型冷蔵庫の普及によって遠距離と週末ショッピングが拡散されていることである。第4は、韓国政府が新都市と副都心の開発とともにディスカウントストアなどの低価格志向小売業態の出店を政策的に奨励していることなどがその背景としてあげている<sup>24</sup>。

しかし、韓国のディスカウントストアの新設店舗数の推移をみると、2000年には47店舗、2001年には39店舗を出店しており、ディスカウントストア業態間の小売競争が激しくなっている。つまり、2001年現在、韓国ディスカウントストアのトップであるEマートはすでに41店舗を出店しており、さらに2005年までに80店舗を展開する計画案を出している。その後をロッテ・マートが続いているが、同じく2001年の23店舗から2005年までに80店舗に増やそうとしている。3番手の三星テスコ（ホーム・プラス）は、2001年現在の14店舗から55店舗（2005年）にまで増やす計画をしている。4番手のカルフルは22店舗（2001年）から40店舗（2005年）にまで拡大する計画である。さらに、卸と小売の兼業であるハナロ・クラブは2001年現在13店舗を出店しているが、今後30店舗に増やす計画をしている。つまり、韓国のディスカウントストアの店舗数は、2001年現在の175店舗から2005年には366店舗へと倍増する<sup>25</sup>と予測している。

それゆえ、韓国においては、ディスカウントストアの店舗数が急速に増加しており、国内外ディスカウントストア間の小売競争も激しくなっている。しかし、日本におけるディスカウントストアの競争構造とは異なり、韓国特有の競争構造が生まれつつあるといえる。その特徴について、オセジョ氏ら<sup>26</sup>は、以下のように論述している。第1に、韓国系ディスカウントストアの小売企業が相対的に優

位性を持っていることである（表3を参照）。第2に、一般的にディスカウントストアの競争戦略は、百貨店やスーパーマーケットやコンビニエンスストアと大きく異なっている点をあげている。詳しく言えば、ディスカウントストアはEDLP戦略を徹底的に追求していることである。この戦略は低コスト・低マージン運営が前提となり、これを完成させるためには多店舗開発能力、EDIなどのITの全面的活用、供給業者との関係性の強化などの経営戦略が求められるとしている。第3に、韓国系ディスカウントストアは自由形態企業によって運営されている点をあげている。さらに同氏らは、自由形態企業（Free-form Corporation）とはマルチ・チャネル事業を追求する企業のことであり、その狙いは異質な小売市場に対してより効果的かつ同時に奉仕することにあるとしている。例えば、Eマートの大株主は、韓国百貨店の新世界である。同じくロッテ百貨店はロッテ・マートの親会社である。カルフルと三星テスコもまた自由形態企業であり、カルフルはプロモデスなど一連の買収を通じて、世界第2の小売コングロマリットになった<sup>27</sup>。

以上、韓国のディスカウントストア市場においては、ビジネスウィーク誌によ

表3 ディスカウントストアの店舗数の推移（韓国）

		1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
国内企業	Eマート	9	13	19	27	41	51
	ロッテ・マート	0	3	8	17	23	34
	小計	9	16	27	44	64	85
海外企業	カルフル	3	6	11	20	22	25
	ホーム・プラス	1	1	2	7	14	20
	ウォルマート	4	4	5	6	9	15
	コストコ	2	3	3	4	5	5
	合計	19	30	48	81	114	150

出所：韓国チェーンストア協会「ディスカウント・マーチャンダイジング」1月号、2001年（原文は韓国語である）。

れば、アメリカのウォルマートとフランスのカルフールは韓国小売資本のEマートに苦戦していると報じている。つまり、韓国のウォルマートは過去3年続けて純損失なのに対して、Eマートやロッテ・マートなどの国内小売企業の純利益は4年間で20倍にまで増加している。詳しく言えば、国内系小売企業はディスカウントストア業態市場の77%を占めており、逆に言えば外資系ディスカウントストアの小売企業は市場のわずか23%しか占めていないことになる。このように、外資系ディスカウントストアの小売企業の業績が低迷しているが、その要因について同氏は韓国小売市場の特異性をあげている。もう一つの要因は競争環境の逆風を上げている。さらに、韓国小売市場の特異性については、①外資系小売企業への反感、②贅沢な雰囲気を選好、③広い店舗への期待、④高品質の食品、⑤所得水準による社会階層をあげている。言い換えれば、外資系ディスカウントストアの小売企業はそれらを営む小売ノウハウを韓国小売市場の特異性に合わせてある程度現地適応化戦略を採っているが、その適応化戦略はいまだに不十分であった<sup>28</sup>といえる。

### 3. 中国におけるディスカウントストアの競争構造と戦略

中国のディスカウントストア市場においても、韓国のそれと同じく、「小売業对外开放」というプル要因によって、日欧米などの外資系小売企業が積極的に参入し、グローバル小売競争の荒波が押し寄せている状況である。とくに欧米型ディスカウントストアの小売企業が一挙に参入し、その主導権をめぐってグローバル小売競争が展開されている。

とくに中国のディスカウントストア市場においては、「外資系小売企業対外資系小売企業」といったグローバル小売競争が顕著である。中国のディスカウントストア市場において、最初に参入した外資系小売企業は1995年に1号店を開店したフランスのカルフールである。その後、カルフールは、北京、上海、天津、重

表4 中国における外資系小売企業の参入概況（2003年3月現在）

会社名（国・地域）	売上高（元）	店舗数	参入業態
カルフル（フランス）	約110億	35	ハイパーマーケット
太平洋百貨店（台湾）	約110億	8	百貨店
好又多（台湾）	約100億	52	量販店
大潤発（台湾）	86億	35	量販店
華潤万佳（香港）	86億	397	ハイパーマーケット スーパーマーケット
パークソン（マレーシア）	68億	28	百貨店、スーパーマーケット
ウォルマート（アメリカ）	約60億	26	スーパー・センター ネイバーフッド・ストア等
メトロ（ドイツ）	53億	16	C&C 卸
楽購（Himart）（台湾）	約50億	22	ハイパーマーケット
ロータス（タイ）	約33億	12	ハイパーマーケット
プライス・スマート（アメリカ）	約30億	30*	ウェアハウスクラブ スーパー・センター
百佳（パークンショップ）（香港）	18億	19	ハイパーマーケット スーパーマーケット
イトーヨーカ堂（日本）	約17億	3	総合スーパー
マクロ（オランダ）	16億	6	C&C 卸
B&Q（イギリス）	約16億	8	専門店
オーシャン（フランス）	8億	2	ハイパーマーケット
OBI（ドイツ）	約7億	4	専門店
IKEA（スウェーデン）	約7億	2	専門店
セブン-イレブン（香港）	約6億	132（614）**	コンビニエンスストア
ジャスコ（日本）	約2.2億	7	総合スーパー

（注）①\*公社公式サイトによると、C&C ウェアハウスストアを11店舗のみ運営しているが、最近ではスーパー・センター業態への出店が多い。②\*\*カッコ内はセブン-イレブン・ジャパンが公表している店舗である。

出所：胡欣欣「中国小売業の近代化と外資参入動向」矢作敏行編『中国アジアの小売業革新—グローバル化のインパクト』日本経済新聞社、2003年、38ページ（中国連鎖経営協会公表データ：<http://www.ccfa.org.cn>）。



慶の4大直轄市のみならず、広東省諸都市や青島のような沿岸地域、成都、沈陽といった内陸都市まで店舗ネットワークを拡大しているが、それは短期間かつ多店舗化という出店戦略を採っており、出店地域ごとに異なるパートナーと手を結んで、独自の店舗ネットワークを構築してきた。例えば、北京では国有大企業の中国新技術投資創業公司（CVIC）と提携し、上海では現地スーパーマーケット・チェーンの聯華超市と提携を結んだ。もう一つの参入戦略の特徴としては、参入初期の段階において、参入コストの削減のために中国のカルフル店舗ではPOSやバーコード・スキャナーなどの情報システムを導入しなかったことである。2003年現在、カルフルは19都市小売市場において39店舗を出店している<sup>29</sup>。

一方、中国の小売市場において、世界最大小売企業である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年のことであった。ウォルマートは最初、深圳周辺の広東省（6店舗）に限定し消極的な出店戦略を採っていたが、今日では北方大都市にまで出店地域を拡張しており、2003年現在26店舗を展開し積極的な出店戦略を採っていることがその特徴である。もう一つの特徴は、マルチ・フォーマット（多業態）戦略を採っていることである。つまり、ウォルマートは中国の小売市場においてスーパー・センター、会員制ホールセール・クラブ（サムズクラブ）、ネイバーフッド・マーケットという3つの売業態戦略を採用している。スーパー・センター業態は深圳（6）、大連（2）、福州（2）、厦門（2）、昆明（2）、長春（2）、汕頭（1）、瀋陽（1）、ハルビン（1）に出店しており、サムズクラブ業態は深圳、昆明、長春、福州に各1店舗ずつ出店している。ネイバーフッド・マーケット業態は深圳（2）に集中出店戦略を採用している（カッコ内の数字は出店店舗数である）<sup>30</sup>。

また、中国においては1996年、メトロとマクロが中国小売市場に参入したのを皮切りに、ウェアハウスストアが注目されている<sup>31</sup>。メトロは1997年に第1号店（キャッシュ・アンド・キャリー方式の倉庫型店舗）を出店するさい、上海市の

錦江集団と上海錦江麦德龍現購自運有限公司と合併事業を行って以来、1999年の9店舗（殆ど上海周辺への出店）から2003年には17店舗を出店した<sup>32</sup>。つまり、メトロの場合はウォルマートの出店戦略と同じく、最初は集中戦略を採っていたが、今日では出店地域を広げている。

さらに、中国においては、欧米の小売企業のみならず、台湾をはじめとする香港、日本、タイ（ロータス）、マレーシア、韓国（Eマート）などのアジア諸国・地域からの小売企業が本格的に参入しており、間接的かつ直接的に競争を激化させている。詳しく言えば、2004年現在欧米系小売企業においてはカルフルが5

表5 中国小売業トップ30社（2004年）

	売上高 (億元)	前年比 (%)	店舗数 (店)		売上高 (億元)	前年比 (%)	店舗数 (店)	
1	百聯集団	676.3	22.5	5,493	17 新一佳超市	85.0	44.1	58
2	北京国美電器	238.8	34.3	227	18 武漢武商集団	78.6	11.8	38
3	大連大商集団	230.8	27.0	120	19 紅蘇文峰大世界連鎖	76.4	33.7	506
4	蘇寧電器	221.1	79.6	193	20 ウォルマート（米）	76.4	30.5	43
5	カルフル（仏）	162.4	20.9	62	21 ロータス（タイ）	73.9	39.9	41
6	北京華聯集団	160.0	17.6	70	22 家世界連鎖商業	72.3	37.1	69
7	蘇果超市（香港系）	138.8	44.9	1,345	23 メトロ（独）	63.6	13.2	23
8	農工商超市	137.0	10.7	1,232	24 人人樂連鎖商業	62.0	92.9	32
9	北京物美集団	132.8	56.1	609	25 武漢中百貨	60.9	34.6	330
10	三德商社	132.5	24.2	254	26 北京王府井百貨	58.7	23.3	15
11	上海永樂家用電器	132.0	50.7	106	27 北京京客隆越市連鎖	52.4	12.7	140
12	重慶商社	131.1	18.0	153	28 東方家園	52.3	54.6	22
13	好又多（台湾）	120.0	155.3	88	29 利群集団	51.1	48.6	512
14	中国百勝（米）	118.7	26.2	1,400	30 武漢中商集団	45.8	24.8	24
15	華潤万家（香港）	110.1	6.7	476				
16	紅蘇五星電器	93.8	83.7	120	合計	3,845.6	32.9	13,801

出所：川端基夫「小売市場の急拡大に沸く中国の流通市場（上）－北京・天津地域－」『流通とシステム』No.123、2005年、61ページ（商務部商業發展改革局資料を基に作成）。

位に、ウォルマートが20位に占めているが、アジア系小売企業においては台湾系の好又多（ハイパーマーケット）が13位に、タイのロータス（スーパー・センター）が21位に占めている（表5を参照）<sup>33</sup>。

以上、中国においては、ディスカウントストアの競争関係は「中国国内小売企業対外資系小売企業」との競争構造というよりも、むしろ米ウォルマート対仏カルフル、仏カルフル対独メトロ、独メトロ対和マクロ、和マクロ対日本のイトーヨーカ堂といった「外資系小売企業対外資系小売企業」の競争関係へと移行している<sup>34</sup>。さらに、外資系小売企業間の競争関係においても、今後は「欧米系対アジア系の小売企業」との競争構造へと細分化されていく可能性もあるといえる。

#### 第4章 韓国と中国における欧米型ディスカウントストアの海外移転と戦略

以上では欧米型ディスカウントストアの生成と特徴をはじめ、東アジアにおける欧米型ディスカウントストアの移転と展開、および競争構造と戦略について検討したが、以下ではすでに筆者が提示した「小売ノウハウの海外移転に関するモデル」<sup>35</sup>と、「韓国と中国における小売ノウハウの海外移転に関するアンケート調査の結果」<sup>36</sup>を踏まえながら、韓国と中国における欧米型ディスカウントストアの小売ノウハウの移転について検討する。

##### 1. ディスカウントストアの類似度と移転（適用・適応化）関係

韓国と中国のディスカウントストアにおける小売ノウハウの類似度とそれらを規定する決定要因の依存度合については、それらが駆使している小売ノウハウを大きく11項目として分類し、韓国と中国現地のディスカウントストアを対象にア

ンケート調査やインタビュー調査を行い、7尺度によって測定した<sup>37</sup>。

韓国と中国におけるディスカウントストアの類似度を総平均にした値（総平均値）<sup>①</sup>（表6を参照）からみると、賃貸関連の小売ノウハウの類似度は4.0で平均である。しかし、類似度が4.0以上であった（適用度の低い）小売ノウハウは文化事業関連（5.0）の項目のみであり、いわゆる類似性が低く、異質性の高い小売ノウハウである。つまり、この項目は、移転のさい現地小売環境においてなんらかの制限を受けてそのまま持ち込まれず、なんらかの修正を加わったことになる。つまり、これらは適応化を意味する。それに対して、類似度が4.0以下であった（適用度の高い）小売ノウハウには、1）社名（1.0）、2）ユニフォーム（2.0）、3）経営理念（3.1）、4）店舗関連（2.7）、5）マーチャンダイジング関連（3.7）、6）販売関連（3.1）、8）教育関連（2.8）、9）保管・物流関連（2.9）、11）情報システム関連（2.3）が含まれ、いわゆる類似性の高い小売ノウハウである。つまり、これらの項目は、現地小売環境に対してほとんど制限を受けず、そのまま持ち込まれたことになる。つまり、これらは適用化を意味する。

韓国と中国との比較の視点からみると、著しい特徴は、第1に、1）社名（1.0）と2）ユニフォーム（2.0）の小売ノウハウの類似度を平均にした値が両国とともに非常に高く、いわゆる適用度が非常に高いことである。第2に、文化事業関連（韓5.7、中4.3）の小売ノウハウを除いて、すべての小売ノウハウにおいて中国での類似度が韓国でのそれよりも全体的に高いことである。つまり、中国のディスカウントストアは韓国のそれよりも適用度が高いことである。

一方、両国とともに類似度の平均値が低かった小売ノウハウは、4）店舗関連（韓3.1、中2.3）、6）販売関連（韓3.6、中2.6）、8）教育関連（韓3.7、中2.0）、9）保管・物流関連（韓3.3、中2.6）、11）情報システム関連（韓2.7、中2.0）で

① 総平均値とは、韓国と中国におけるディスカウントストアの類似度をそれぞれ平均にした値から、さらに両国を合算し平均にした値である。

表6 韓国と中国におけるディスカウントストアの類似度（マニュアル化の度合）

	韓中におけるディスカウントストア (DS) の類似度		
	韓国 DS の平均	中国 DS の平均	韓中の総平均
1) 社名	1.0	1.0	1.0
2) ユニフォーム	2.0	2.0	2.0
3) 経営理念・業態コンセプト	1.7	4.5	3.1
4) 店舗関連の小売ノウハウ	3.1	2.3	2.7
①立地選択の基準	3.7	3.0	3.4
②店舗設計	3.3	2.5	2.9
③ゾーニング	3.3	3.0	3.2
④内装・装飾	3.0	2.0	2.5
⑤サイン計画	2.3	1.5	1.9
⑥什器デザイン	2.7	1.5	2.1
⑦冷蔵・冷凍設備	3.3	2.5	2.9
5) マーチャンダイジング関連の小売ノウハウ	4.4	3.1	3.7
①商品開発・メーカー	5.7	3.5	4.6
②商品選定	5.0	3.5	4.3
③取引ルール	3.3	3.5	3.4
④仕入手法	4.3	2.0	3.2
⑤値決め手法	4.0	2.0	3.0
⑥品揃えの範囲と内容	3.3	2.5	2.9
⑦プリパッケージング	5.0	2.0	3.5
⑧ストアレイアウト	4.3	2.5	3.4
6) 販売関連の小売ノウハウ	3.6	2.6	3.1
①ディスプレイ	3.3	2.0	2.7
②販売イベント	5.3	4.0	4.7
③広告方法	5.0	4.0	4.5
④接客	2.3	1.5	1.9
⑤アフターサービス	2.0	1.5	1.8
7) 賃貸関連の小売ノウハウ	4.5	3.5	4.0
①テナントミックス	5.7	5.0	5.3
②テナント募集	5.0	4.0	4.5
③テナント契約方式	4.0	3.0	3.5
④賃貸管理	3.3	2.0	2.7
8) 教育関連の小売ノウハウ	3.7	2.0	2.8
①人材開発	3.7	2.0	2.8
②社員の教育訓練	3.7	2.0	2.8
9) 保管・物流関連の小売ノウハウ	3.3	2.6	2.9
①在庫管理	3.0	3.0	3.0
②商品配送	4.7	3.5	4.1
③チェックアウト	2.7	2.0	2.3
④商品補充	2.7	2.0	2.3
10) 文化事業関連の小売ノウハウ	5.7	4.3	5.0
①文化イベント	5.7	4.0	4.9
②文化教室	5.7	4.5	5.1
11) 情報システム関連の小売ノウハウ	2.7	2.0	2.3
①POS システム	2.7	2.0	2.3
②POS システムの運営程度	2.7	2.0	2.3

ある。つまり、これらの小売ノウハウにおいては、両国とともに適用度が高い。言い換えれば、各国の小売ノウハウの間には、ほとんどその格差が見受けられないといえよう。

他方、両国とともに類似度を平均にした値が高かった小売ノウハウは、文化事業関連（韓5.7、中4.3）であるが、いわゆる適用度が低いことを意味する。また、韓国では類似度が平均以下（適用度の低い）であったが、中国では平均以上（適用度の高い）であった小売ノウハウとしては、5）マーチャンダイジング関連（韓4.4、中2.3）、7）賃貸関連（韓4.5、中3.5）があげられる。つまり、これらの小売ノウハウについては、韓国では適用度が低い（適応化）が、中国では適用度が高い（適用化）。換言すれば、韓国では適応の移転であり、中国では適用の移転である。それゆえ、両国の間には、その格差が著しいといえよう。

以上のように、韓国と中国のディスカウントストアにおける小売ノウハウ間の格差が生じた理由として考えられるのは、「小売ノウハウの海外移転モデル」からいえば、第1に、その移転対象となる小売ノウハウが「技術依存型」なのか「管理依存型」なのかによって、移転のプロセスが異なるからであろう。第2に、移転対象となる小売ノウハウが現地の「文化構造」・「経済過程」・「企業内外の諸『組織』」という3つの要因に対してどの程度影響を受けるかによっても、小売ノウハウの移転の格差が生じたりするからであろう。

## 2. ディスカウントストアの項目別小売ノウハウの移転（分布図）

以下では、「小売ノウハウの海外移転モデル」を踏まえて韓国と中国における欧米型ディスカウントストアの移転について検討するが、分析の枠組みは移転対象となる小売ノウハウがペーパーにマニュアル化可能なのか不可能なのかの度合（7尺度）（表6を参照）を横軸に、それらを規定する決定要因の依存度合（7尺度）（表7を参照）を縦軸にとり、4つの空間において小売ノウハウを位置づけ

表7 小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合

ディスカウントストアの小売ノウハウの項目	小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合
1) 店舗関連の小売ノウハウ	
①立地選択の基準	4
②店舗設計	1
③ゾーニング	4
④内装・装飾	3
⑤サイン計画	2
⑥什器デザイン	3
⑦冷蔵・冷凍設備	3
2) マーチャンダイジング関連の小売ノウハウ	
①商品開発・メーカー	4
②商品選定	3
③取引ルール	7
④仕入手法	6
⑤値決め手法	6
⑥品揃えの範囲と内容	4
⑦ブリパッケージング	5
⑧ストアレイアウト	1
3) 販売関連の小売ノウハウ	
①ディスプレイ	2
②販売イベント	7
③広告方法	7
④接客	2
⑤アフターサービス	3
4) 賃貸関連の小売ノウハウ	
①テナントミックス	6
②テナント募集	5
③テナント契約方式	5
④賃貸管理	6
5) 教育関連の小売ノウハウ	
①人材開発	5
②社員の教育訓練	1
6) 保管・物流関連の小売ノウハウ	
①在庫管理	3
②商品配送	6
③チェックアウト	4
④商品補充	6
7) 文化事業関連の小売ノウハウ	
①文化イベント	5
②文化教室	4
8) 情報システム関連の小売ノウハウ	
①POS システム	6
②POS システムの運営程度	5
③公共料金収納代行サービス	6

る（移転分布図）。

まず、「店舗関連」から検討していくが、要点を先どりにしていえば、図2の店舗関連の移転分布図からもみられるように、これらの小売ノウハウは韓国と中国とともに、ペーパーにマニュアル化またはコンピュータにプログラム化が比較的容易であり、かつそれらを規定する決定要因（「文化構造」・「経済過程」・「企業内外の諸『組織』」）の依存度合が比較的弱いために、適用プロセスの「IV空間」に属している。それゆえ、店舗関連の小売ノウハウについては両国の間に、著しい格差は見受けられないことになる。

また、マーチャンダイジング関連の小売ノウハウ移転の特徴は図3で示されているように、店舗関連の移転とは違い、移転対象となる小売ノウハウのマニユア

図2 店舗関連の移転分布図

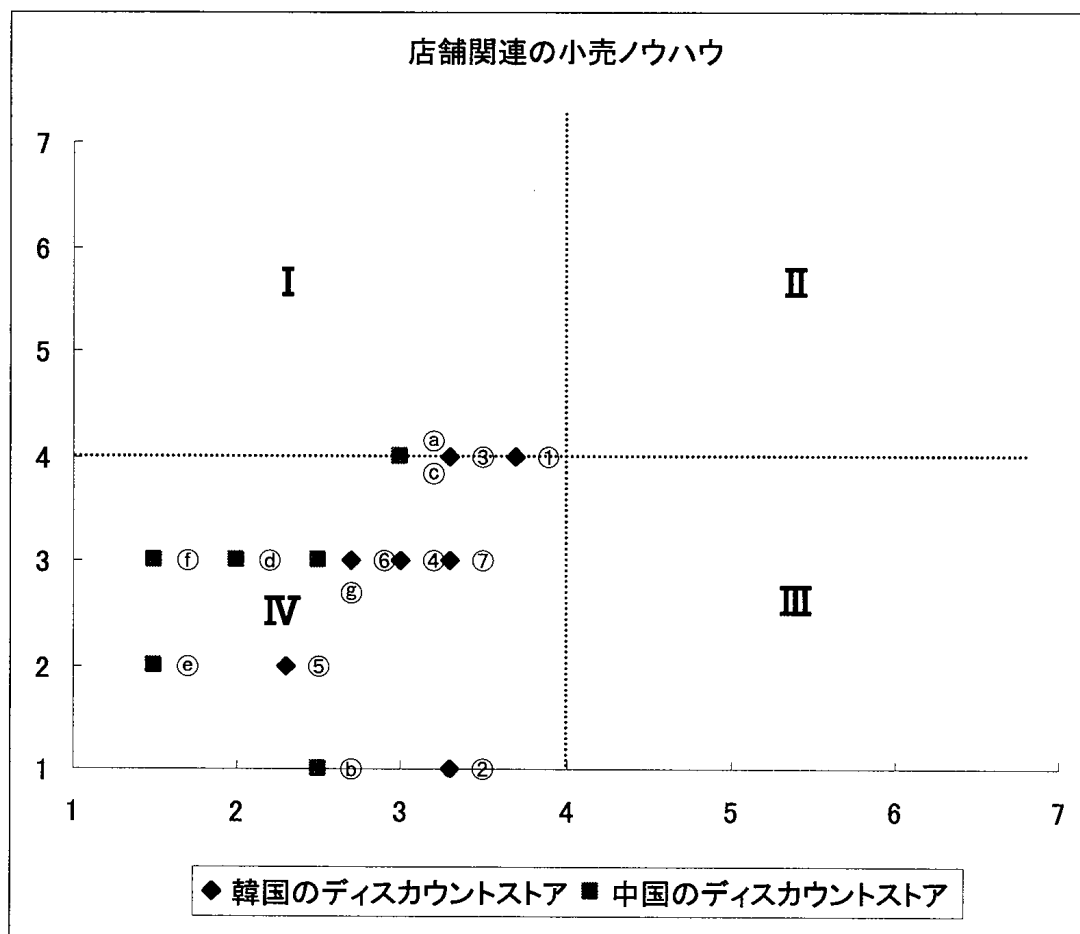
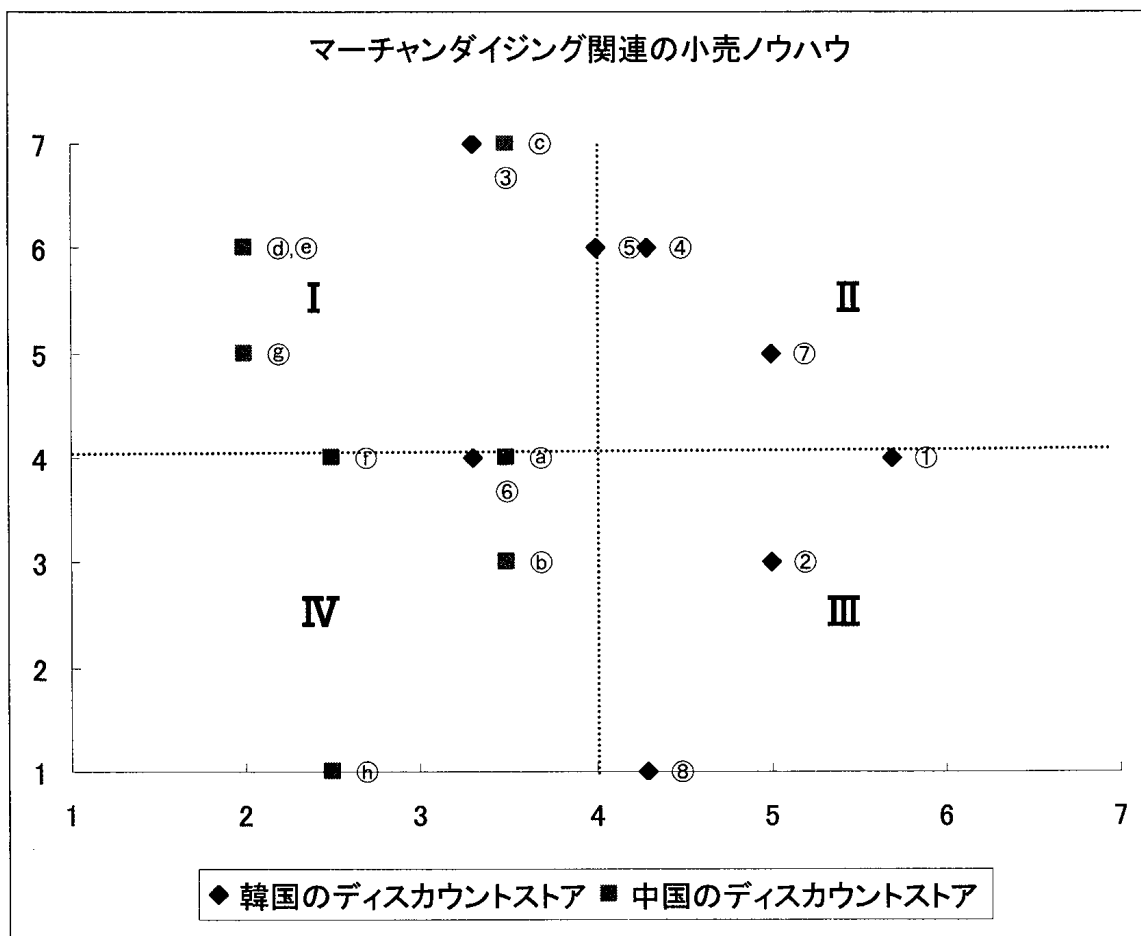




図3 マーチャンダイジング関連の移転分布図



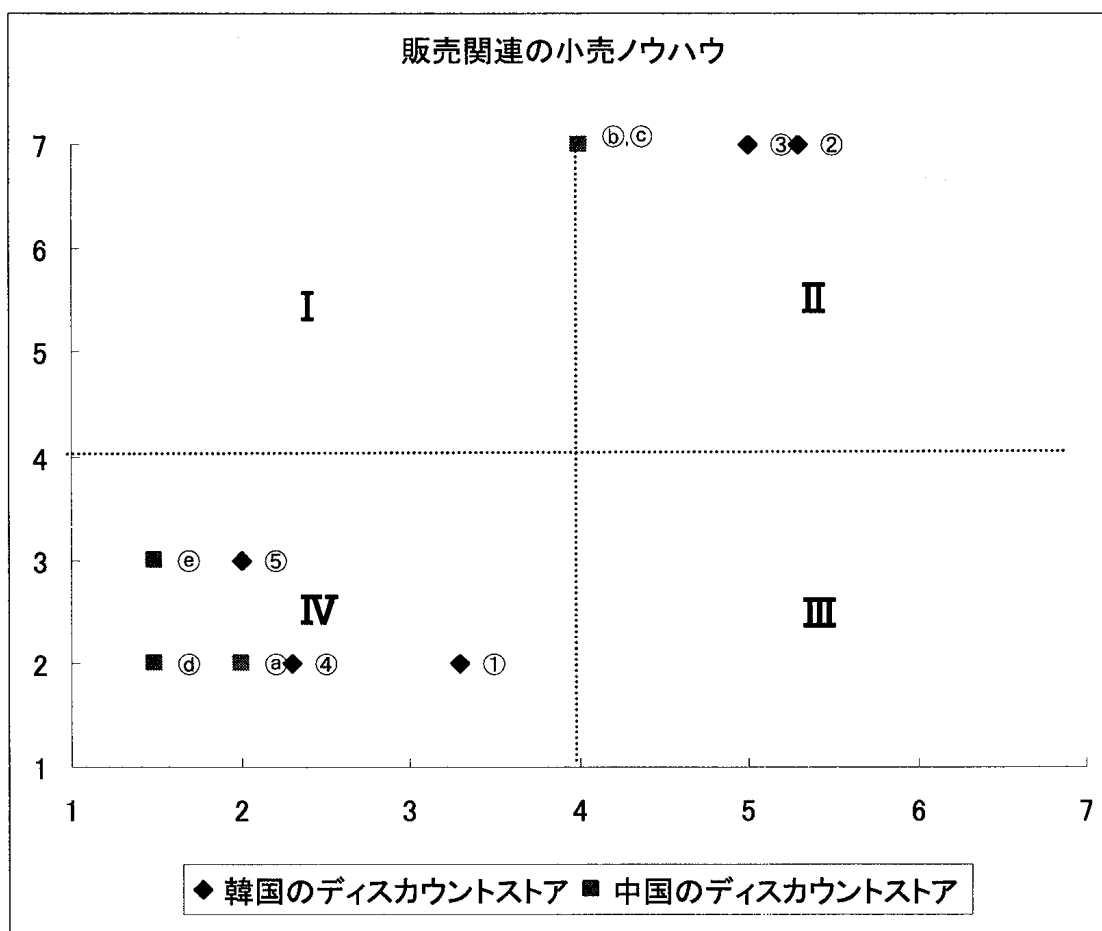
ル化・プログラム化の度合とそれらを規定する決定要因の依存度合とが項目ごとに大きく異なっており、4つの空間において各項目の小売ノウハウの移転が分散される傾向がある。詳しく言えば、「I空間」（部分的適用プロセス）に属する小売ノウハウには、韓国では③取引ルールのみであるが、中国では③取引ルール、④仕入手法、⑤値決め手法、⑥プリパッケージングが含まれる。つまり、これらの項目は、比較的マニュアル化またはプログラム化が容易であるが、それらを規定する決定要因の依存度合が強いために、部分的適用の移転であるといえよう。ちなみに、中国では④商品開発とメーカーと⑤品揃えの範囲と内容が、韓国では⑥品揃えの範囲と内容が「I空間」と「IV空間」の境目に位置づけられているが、その理由はそれらを規定する決定要因の依存度合が中立的であるからである。

「Ⅳ空間」（適用プロセス）に属する小売ノウハウには韓国の場合の一つも含まれず、中国では⑥商品選定と⑥ストアレイアウトが含まれている。つまり、この空間に属する小売ノウハウの移転の特徴は、比較的マニュアル化またはプログラム化が非常に容易であり、かつそれらを規定する決定要因の依存度合が非常に弱いことである。

それに対して、「Ⅱ空間」と「Ⅲ空間」には中国の小売ノウハウは一つも含まれず、韓国では①商品開発とメーカーは中立的であるが、④仕入手法と⑦プリパッケージングが「Ⅱ空間」に属され、結局マニュアル化またはプログラム化が極めて難しく、かつそれらを規定する決定要因の依存度合も極めて強い適応の移転プロセスである。しかし、②商品選定と⑧ストアレイアウトは、マニュアル化またはプログラム化が極めて難しいが、それらを規定する決定要因の依存度合が比較的弱いために、部分的適応プロセスの「Ⅲ空間」に属している。ちなみに、⑤値決め手法は、それらを規定する決定要因の依存度合が比較的強いが、マニュアル化またはプログラム化の度合が中立的であった。とくに、ここで注目すべき点は、韓国の③と⑥の項目を除くと、全体的に韓国より中国の方の適用度が高く、両国の間にはかなりの格差があるといえる。

韓国と中国における「販売関連」の小売ノウハウの移転は、図4で示されているように、「Ⅱ空間」と「Ⅳ空間」とに二極化されていることが、その特徴である。詳しく言えば、「Ⅱ空間」に属する小売ノウハウには両国とともに、②⑥販売イベントと③③広告方法が含まれ、結局ペーパーにマニュアル化またはコンピュータにプログラム化が極めて難しく、かつそれらを規定する決定要因の依存度合も極めて強いことが、その特徴である。しかし、①①ディスプレイ、④④接客、⑤⑤商品補充については両国とともに、比較的ペーパーにマニュアル化またはコンピュータにプログラム化がしやすく、かつそれらを規定する決定要因の依存度が比較的弱い適用プロセスの「Ⅳ空間」に属している。

図4 販売関連の移転分布図



「賃貸関連」の小売ノウハウの特徴は、韓国と中国とともにそれを規定する決定要因の依存が極めて強いという共通の性質があり、結局移転対象となる小売ノウハウのマニュアル化・プログラム化が可能であるか否かによって移転のプロセスが異なることである。「I空間」に属する小売ノウハウには、韓国では④賃貸管理が、中国では⑩テナント契約方式と⑦賃貸管理が含まれ、比較的マニュアル化・プログラム化がしやすいために部分的適用の移転である。しかし、「II空間」に属する小売ノウハウには、韓国では①テナントミックスと②テナント募集が、中国では⑧テナントミックスが含まれ、それらのマニュアル化・プログラム化が極めて困難であるために適用の移転プロセスであるといえよう。ちなみに、中国では、⑨テナント募集と⑩テナント契約方式はマニュアル化・プログラム化

の度合が中立的であった（図5を参照）。

つぎに、「教育関連」の小売ノウハウの移転においては、韓国と中国とともに①②人材開発は「I空間」に属し、マニュアル化・プログラム化がある程度可能であるが、それらを規定する決定要因の依存度合が非常に強いために、部分的適用の移転プロセスであった。しかし、③社員の教育訓練については、全体的にそれを規定する決定要因の依存度合も極めて弱く、かつそれらのマニュアル化・プログラム化も比較的容易であるために、「IV空間」の適用の移転プロセスであるといえよう（図6を参照）。つまり、「教育関連」の小売ノウハウの移転においても、「販売関連」のそれと同じく、二極化されていることがその特徴であるといえよう。

「保管・物流関連」の小売ノウハウの移転の特徴は、図7においてもみられるように、韓国での②商品配達（「II空間」）を除くと、全体的に移転対象となる小

図5 賃貸関連の移転分布図

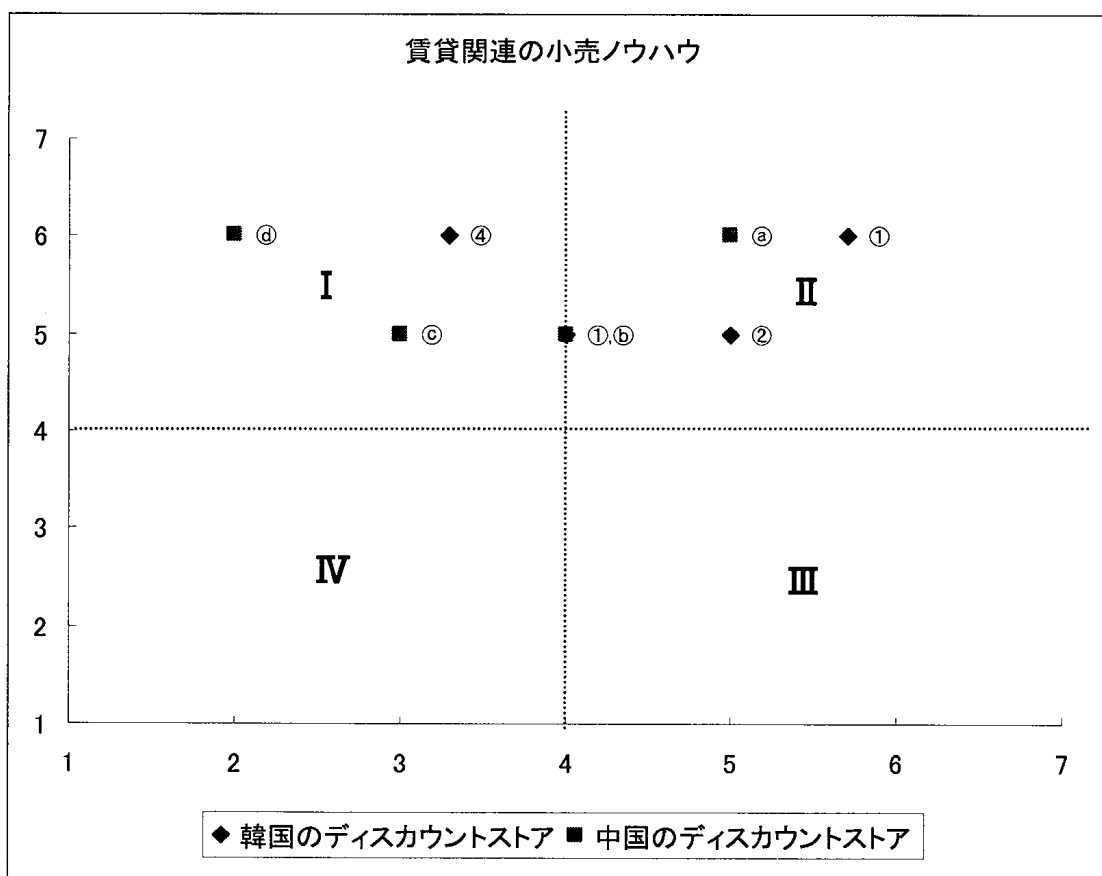
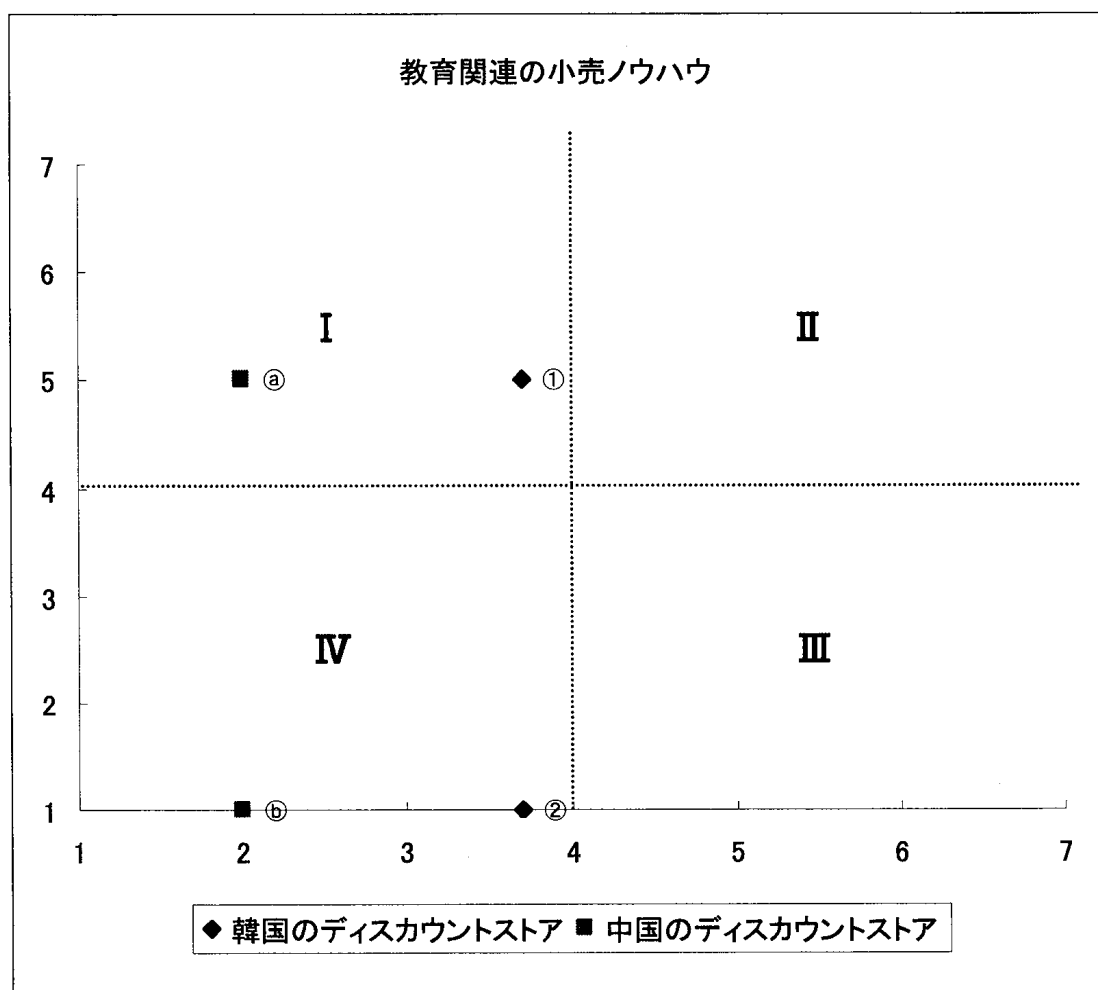
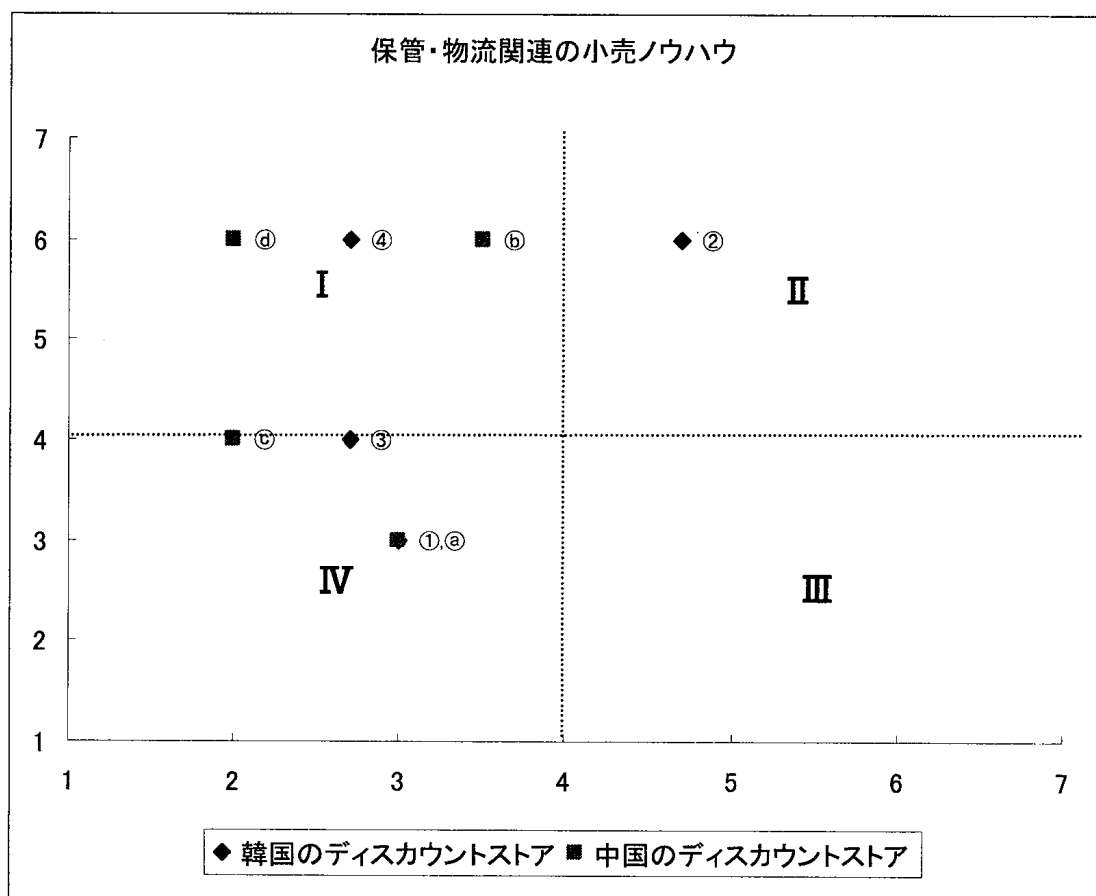


図6 教育関連の移転分布図



売ノウハウのマニュアル化・プログラム化の度合が比較的容易であり、結局それらを規定する決定要因の依存度合によって移転のプロセスが異なるという傾向があるといえよう。「I空間」に属する小売ノウハウには、韓国では④商品補充が、中国では③商品配送と④商品補充が含まれ、どちらかというところを規定する決定要因の依存度合が強いため、部分的適用の移転プロセスである。それに対して、「IV空間」に属する小売ノウハウには両国とともに、①③在庫管理が含まれ、それらを規定する決定要因の依存度合が弱いため適用の移転プロセスである。ちなみに、両国とともに②④チェックアウトはそれらを規定する決定要因の依存度合が中立的である。

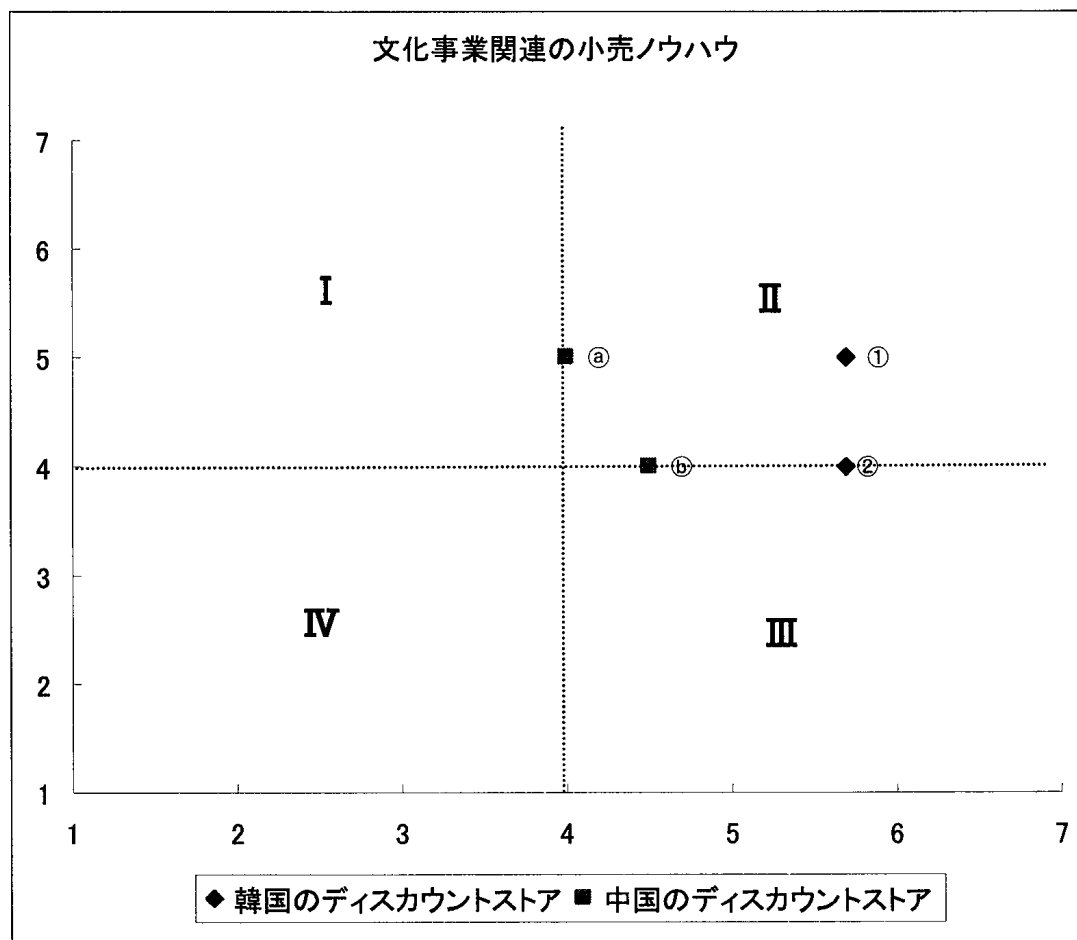
図7 保管・物流関連の移転分布図



「文化事業関連」の小売ノウハウの移転においては図8に示されているように、他の小売ノウハウの移転とは違い、両国とともにすべての項目が「II空間」に属しており、移転対象となる小売ノウハウのマニュアル化・プログラム化が難しいだけでなく、それらを規定する決定要因の依存度合も強いという特徴があるといえよう。韓国における①文化イベントのみが明確に「II空間」に属されているが、それ以外の項目についてはマニュアル化・プログラム化の度合かまたはそれらを規定する決定要因の依存度合に対して中立的である。

最後に、「情報システム関連」の小売ノウハウの移転は図9に示されているように、店舗関連の小売ノウハウとは違い、両国とともにそれらを規定する決定要因の依存度合が全体的に強いという共通の傾向があるために、結局移転対象とな

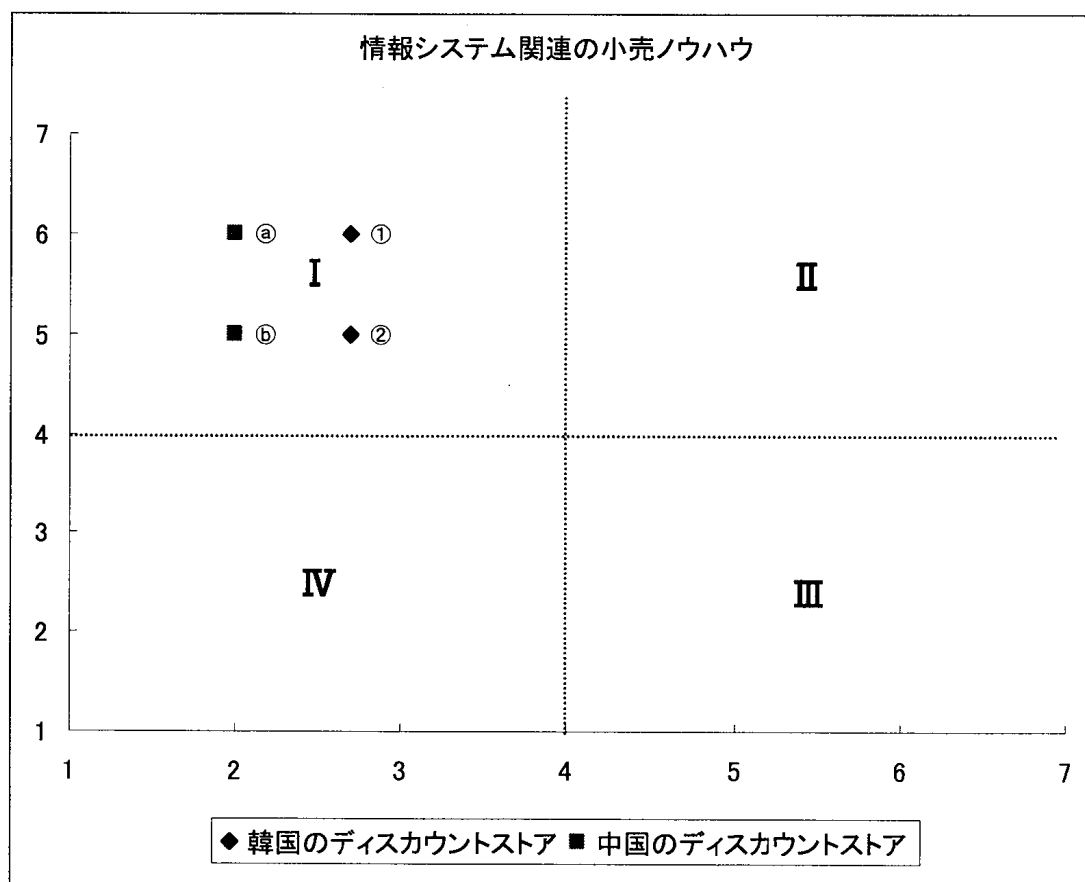
図8 文化事業関連の移転分布図



る小売ノウハウのマニュアル化・プログラム化の度合によって移転プロセスが異なるということが、その特徴である。つまり、両国とともに、①POSシステムと②POSシステムの運営程度は、マニュアル化・プログラム化が比較的に可能であるが、それらを規定する決定要因の依存度合が全体的に強いため、部分的適用プロセスの「I空間」に属している。

以上、韓国と中国における欧米型ディスカウントストアの海外移転は、移転対象となるノウハウの「技術依存型小売ノウハウ」・「管理依存型小売ノウハウ」（マニュアル化・プログラム化の度合）の移転と、それらを規定する3つの決定要因の依存度合との間は、トレード・オフの関係が成立するということが明らかになった。結論的に言えば、移転対象となる小売ノウハウを規定する3つの決定

図9 情報システム関連の移転分布図



要因に密接に依存する「管理依存型小売ノウハウ」は、海外移転が容易とはいえない。しかしながら、それらを規定する3つの決定要因にあまり依存しない「技術依存型小売ノウハウ」は、海外移転の可能性が高いといえる。なぜなら、一般的に技術依存型小売ノウハウは比較的マニュアル化しやすいからである（空間IV：適用プロセス）。それに対して、管理依存型小売ノウハウは複雑かつその組織などに内在化されており、マニュアル化が困難であるからである（空間II：適応プロセス）。しかしながら、マニュアル化・プログラム化しやすい技術依存型小売ノウハウであっても、それらを規定する3つの決定要因に深く依存すればするほど移転の可能性は低くなる（空間I：不完全適用プロセス）。もう一つのケースは、マニュアル化が困難である管理依存型小売ノウハウであっても、それらを規定する3つの決定要因にあまり依存しない場合もある（空間III：不完全適応プ



ロセス)。ここに提示されたフレームワークに従えば、欧米型ディスカウントストアの海外移転は、適応・不完全適応ないしは適用・不完全適用という4つのプロセスを辿ることになる。

### 結びにかえて 一移転論からの小売競争戦略のあり方一

既に述べたように、東アジア市場においては、欧米型小売企業が次々と参入しており、グローバル小売競争が激化している。向山氏<sup>38</sup>は一般的に、欧米小売企業は海外小売市場において自国の小売市場で獲得した競争優位性のある小売ノウハウを修正せずにそのまま採用する標準化戦略（適用化戦略）を採ることが多い。それに対して、日本の小売企業は現地の小売市場の特性に合わせて、移転対象となる小売ノウハウを修正するという適応化戦略を採ることが多いとしている。たとえば最初にアジア小売市場への参入を果たしたのは日本の小売企業であったが、1990年代後半に入ってからには欧米小売企業の積極的な事業展開とは逆に、日本の小売企業はアジア小売市場から撤退を続けている。また、欧米小売企業は文化・社会・地理的に類似した周辺諸国への参入を果たし、早い時期から事業展開を行っているが、すべて成功をおさめているわけではないとしている。つまり、これらの2つの戦略うち、どちらの戦略が海外小売市場において有効な戦略であり、競争優位性の獲得の要因として働くかについては今のところ断定するのは非常に困難である。それは、競争戦略を構成する小売ノウハウのうち、どのような小売ノウハウを適用化（標準化）し現地適応化すべきかという枠組みまでは明らかにされていないからであろう。

しかし、韓国と中国における小売ノウハウの海外移転モデルの実証研究からいふならば、小売企業が駆使している各々の小売ノウハウは海外移転モデルの4つの空間のうち、どちらの空間に属するかによって、結果的に適用化（標準化）戦

略または現地適応化戦略として現れることになる。つまり、小売企業のグローバル小売競争戦略においても、現地小売市場において、競争戦略を構成する諸技法が「技術依存型」なのか「管理依存型」なのかという側面と、それらを規定する決定要因（文化構造、経済過程、企業内外諸組織）の依存度合という側面の間には、例外もあるが、トレード・オフの関係が成立する。

「技術依存型小売ノウハウ」は、ペーパーにマニュアル化され図示化されることができ、そしてコンピュータにプログラム化ができる技法である。それらの諸要素は、機械そのものであったり、人間と機械の関係に依存しており、その国の技術レベルに関係しても、その国の人々の文化（価値）からは比較的中立的である。いわゆる適用化・標準化（Ⅰ空間またはⅣ空間）の移転プロセスをとることになる。それに対して、「管理依存型小売ノウハウ」は、ほとんどの技法が人間に内在化されており、比較的にマニュアル化やプログラム化ができない。それらの諸要素は、人間と機械の関係のみではなく、人間と人間の関係に依存する技法である。しかしながら、マニュアル化もしくはプログラム化しやすい諸要素であっても、その移転対象となる技術を規定する3つの要因（文化構造、経済過程、企業内外諸組織）と深く関係すればするほど移転の可能性が低くなる。いわゆる現地適応化（Ⅱ空間またはⅢ空間）の移転プロセスを採ることになる。

結論的にいえば、今後小売企業が採るべきグローバル競争戦略の枠組みは、Ⅳ空間に属する小売ノウハウについては適用化（標準化）戦略が、Ⅱ空間に属する小売ノウハウについては適応化戦略が有効である。しかし、Ⅰ空間に属する小売ノウハウについては部分的適用（標準）化戦略が、Ⅲ空間に属する小売ノウハウについては部分的適応化戦略が有効であるといえよう。

「注」

- 1 安部昇「ディスカウントストアの台頭と価格破壊に関する考察」『経営経理研究』第58号、拓殖大学経営経理研究所、1997年、197-227ページ。
- 2 相原修「M&A と海外進出で巨大化するカルフルーハイパーマーケットの挑戦」『流通とシステム』第108号、2001年、12-19ページ。
- 3 上掲誌、12-19ページ。
- 4 福田順子「米国ディスカウントストア業界の現状」『公正取引』No.529、1994年、14-19ページ。
- 5 上掲誌、14-19ページ。
- 6 ディール・バイイングとは、メーカーが小売業者に対して年間4～5回の割合で販売促進的に実施する特売のことである。
- 7 フォワード・バイイングとは、ディール・バイイングの最終日に大量に購買する方法である。
- 8 ダイバーティングは、アメリカのような国土の広い国においては、メーカーは全国一斉に特売を行うことはなく、自社の戦略に基づいて特定地域に限って、もしくは地域別に順に実施するのが一般的である。そこで、小売業としては、ディールが実施されている地域で大量に購入し、それを他の地域の店舗に転送（ダイバート）するという小売ノウハウの一つである。
- 9 カテゴリー・レビュー・プロセスは、小売業がメーカーやベンダーをより有利な条件のために選別する方法である。
- 10 バックホール・アローアンスとは、本来メーカーが行うべき商品輸送を、小売業者が代行する場合に支払われるアローアンスのことである。
- 11 スロッティング・アローアンスとは、メーカーが次々と送り出す新製品を、小売業者が代わって自社の倉庫に在庫する場合に支払われるアローアンスのことである。
- 12 パフォーマンス・アローアンスとは、顧客の多様化を背景としてメーカーは市場細分化を考えなければならなくなっている。その市場開拓のための協賛金のことである。
- 13 白石善章・安瑠煥「日本におけるディスカウントストア業界の現状と課題」『流通科学大学論集』（流通・経営編）VOL.9 NO.2、1997年、117-119ページ。
- 14 宮下正房『現代の流通戦略』中央経済社、1996年、141ページ。
- 15 同上書、140-141ページ。
- 16 南亮一・矢作敏行「日本市場参入後のグローバル・リテ일러」矢作敏行編『中国アジアの小売業革新—グローバル化のインパクト』日本経済新聞社、2003年、118ページ。
- 17 胡欣欣「中国小売業の近代化と外資参入動向」矢作敏行編『中国アジアの小売業革新—グローバル化のインパクト』日本経済新聞社、2003年、37-43ページ。

- 18 矢作敏行『欧州の小売りイノベーション』白桃書房、2000年、111-114ページ。
- 19 南亮一・矢作敏行、前掲書、117-118ページ。
- 20 日経流通新聞（8.10.31日）
- 21 南亮一・矢作敏行、前掲書、118ページ。
- 22 上掲書、118-119ページ。
- 23 宮下正房、前掲書、140ページ。
- 24 大韓商工会議所編『21世紀を向かう流通産業の発展戦略と政策課題』大韓商工会議所、1999年、79-80ページ（原文は韓国語である）。
- 25 オセジョ・イムヨンキュン・ソンヨンウク・キムサントク「韓国ディスカウントストアの競争戦略-内外資本の事例比較-」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新-全球化のインパクト』日本経済新聞社、2003年、207ページ。
- 26 上掲書、208-210ページ。
- 27 上掲書、208-210ページ。
- 28 上掲書、220-221ページ。
- 29 胡欣欣、前掲書、37-39ページ。
- 30 上掲書、39ページ。
- 31 寺嶋正尚・訳洪緑萍「中国における外資参入規制の緩和とそれが主要業態に与えた影響-百貨店・スーパーマーケット・コンビニエンスストア等-」『流通情報』No.408、2003年、28-48ページ。
- 32 胡欣欣、前掲書、39-40ページ。
- 33 川端基夫「小売市場の急拡大に沸く中国の流通市場（上）-北京・天津地域-」『流通とシステム』No.123、2005年、62ページ。
- 34 金琦「中国における流通業の国際化-消費市場の拡大と外資系小売業の競争-」『東京国際大学論叢』（商学部編）第66号、2002年、25ページ。
- 35 ディスカウントストアの小売ノウハウの海外移転は、「技術依存型小売ノウハウ」・「管理依存型小売ノウハウ」の海外移転と、それらを規定する3つの決定要因との間には、例外もあるが、トレード・オフの関係が成立する。それらの諸要素を規定する3つの要因は、「文化構造」、「経済過程」、「企業内外の諸『組織』」である。ここでいう「技術依存型小売ノウハウ」とは、物的技術と関連する機械・店舗設備などの店舗オペレーションに関するノウハウ全般のことである。それに対して、「管理依存型小売ノウハウ」とは企業内外情報の手がかりに、それに経営理念やマーケティング政策・戦略を反映させる形で樹立するマーチャンダイジングなどは技術者や経営者などに内在化されていることが多いからである。言い換えれば、移転対象となる小売ノウハウが技術依存的な性質を有すれば有するほど、それらはマニュアル化もしくはプログラム化しやすくなる。それゆえ、各国の小売ノウハウ間の類似性が高くなる。逆に言えば、移転対象となる小売ノウハウが管理依存的な性質を有すれば有するほど、それらは技術者や経営者などに内在化されており、マニュアル

化もしくはプログラム化が困難になる。その結果、各国の小売ノウハウ間の類似性が高くなり、異質性として現れる。結局、ディスカウントストアの小売ノウハウの移転の成否は、移転対象となる諸技法がペーパーにマニュアル化可能なのか不可能なのか要因を横軸とし、それを規定する要因の依存度合を縦軸にとり、その移転のプロセスが異なる。詳しく言えば、同平面空間において、Ⅰ（不完全適用プロセス）、Ⅱ（適応プロセス）、Ⅲ（不完全適応プロセス）、Ⅳ（適用プロセス）という4つのサブ空間が出来上がる。

36 韓国については、ディスカウントストア3社、コンビニエンスストア4社に対して、2004年4月～2007年2月までの間にアンケート調査やインタビュー調査を行った。中国については、百貨店1社、ディスカウントストア2社、コンビニエンスストア2社に対して、2005年12月～2006年3月までの間にアンケート調査やインタビュー調査を行った。回収サンプル数としては、いずれもやや少なく、とくに百貨店については不十分であるが、ディスカウントストアとコンビニエンスストアは日欧米の有名な大規模小売企業であるので一定の傾向を掴めうるものと考えられる。（金亨洙「海外小売企業における小売ノウハウ（技術）の移転可能性に関するモデル化—製造企業との比較の視点から—」久留米大学商学研究会編『久留米大学商学研究第8巻2号』2002年、69-103ページ。）

37 これらの各項目についての類似度・異質性は、以下の図10に示す7点尺度を用いて質問した。尺度Aによって測定された評点の属性間合計が移転された小売ノウハウの類似度の平均値である。一方、小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合については、各項目の数値化が非常に困難であったため、小売ノウハウを35項目に分類し、そのうちペーパーにマニュアル化・図示化され、かつコンピュータにプログラム化しやすいと思われる項目を7つ選定してもらい、その難易度によって図10に示す7点尺度として測定した。尺度Bによって測定された評点の属性間の値が小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合である。

図10 小売ノウハウを規定する決定要因の依存度合と類似度・異質性の測定用具

尺度A	1 = 全く似ている    2 = 殆ど似ている    3 = やや似ている 4 = どちらでもない    5 = やや似ていない    6 = 殆ど似ていない 7 = 全く似ていない
尺度B	1点 = 最も弱い（1位）    2点 = やや弱い（2位）    3点 = 弱い（3位） 4点 = どちらでもない（4位）    5点 = 強い（5位） 6点 = やや強い（6位）    7点 = 最も強い（7位）

38 向山雅夫「アジア流通革命の展望」ロス・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、2001年、341ページ。

\*本稿は、平成18年度科学研究費補助金（基盤研究（C））による研究成果の一部である。