

小売企業間のグローバル戦略的提携に関する研究

金 亨 洙

目 次

はじめに

第1章 小売企業のグローバル化と戦略的提携の位置づけ

第2章 戦略的提携と小売企業間のグローバル戦略的提携

1. 戦略的提携の概念

2. 小売企業間のグローバル戦略的提携とその特徴

第3章 小売企業間のグローバル戦略的提携の類型化

1. 小売企業間のグローバル戦略的提携のヒエラルキー

2. 小売企業間の複合的グローバル提携戦略

第4章 小売企業間のグローバル戦略的提携の機能

おわりに ー小売企業間のグローバル戦略的提携の研究課題ー

はじめに

21世紀の世界経済を特徴づけているキーワードの一つは、グローバル化である。小売産業においても、商品、技術・ノウハウ、資本などのあらゆる面でグローバル化の傾向がなお一層強められ、小売企業のグローバル化の研究が注目されている。

従来、小売企業の活動はドメスティック産業であるとの理解が支配的であった。しかしながら、1980年代後半から日・米・欧の巨大小売企業が国境を越えて事業を拡大しはじめ、1990年代に入ってからその動きが加速化しつつある。それと同時に、生活価値の多様化、情報社会の到来により、小売産業は小売業態の多様化、情報化経営の導入、企業間取引システムの改革などの取引の諸形態を変化せざる

を得なくなってきた。さらに今日では、ECR、QR、POS、EDI という「消費起点型流通システム」¹⁾が進展するにつれ、卸主導型からメーカー主導型へ、メーカー主導型から小売主導型への構造改革にある。このような状況のなかで、情報共有や戦略的提携などの「供創力」こそがグローバル小売企業の競争力の源泉であると言える。近年、小売企業はかつてない新しいかつ激しい競争と激変する経営環境に直面しており、グローバル戦略的提携（global strategic alliance）は競争手段とも言え、さらなる発展のための不可避の道となっている。戦略的提携（strategic alliance）は、同業種企業間の水平的提携と異業種企業間の垂直的提携があるが、もともと宇宙産業や情報産業などの先端技術産業の分野において、事業展開やマーケティング政策を決定する際、相互協力的な関係の構築の視点から用いられた。

本稿においては、戦略的提携の諸局面の中でも小売企業間の戦略的提携、とくに国境を越えたグローバル戦略的提携に焦点を絞り、まず小売企業のグローバル化と戦略的提携の位置づけをし、そして戦略的提携の概念を考察しながら小売企業間のグローバル戦略的提携の特徴について検討している。そのうえで、Terry Robinson Colin M Clarke-Hill の見解²⁾に従い、小売企業間のグローバル戦略的提携の類型化とその特徴、およびその機能についても検討している。

第1章 小売企業のグローバル化と戦略的提携の位置づけ

小売企業の国際化・グローバル化の始まりは、18世紀から19世紀の植民地時代まで遡ることができる。ヨーロッパの貿易商等が植民地の現地相手と貿易をするために、現地に貿易交換所を設立して現地の原材料と本国の工産物を交換する場所として利用した。そして、本国から派遣された管理人と商人等に本国と同じような水準の商品を供給するために、現地に百貨店などのような近代的小売商を設

立したのが、小売企業の海外進出の始まりであった。しかしながら、このような植民地型小売企業の海外進出は、第2次世界大戦の終了とともに幕を下ろした³⁾。

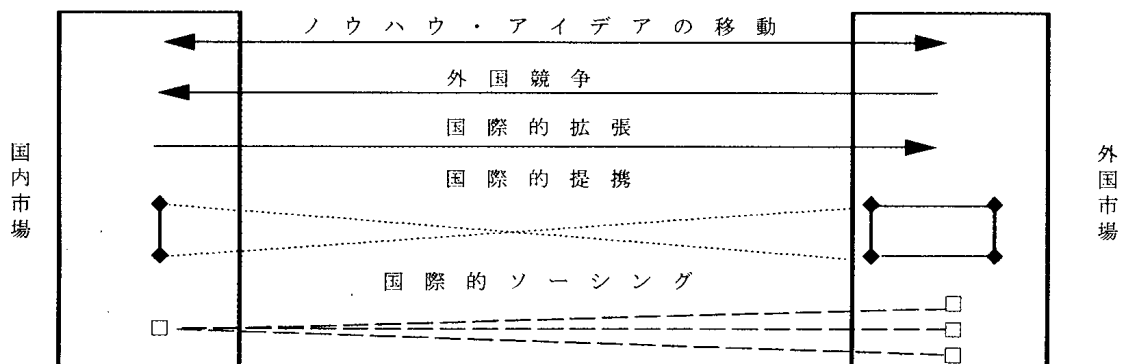
その後、1960年代までは、ウールワース（Woolworth）やシアーズ・ローバック（Sears Roebuck）などのアメリカの小売企業が国際事業展開の先陣を切って積極的に海外進出しながら小売企業の国際化・グローバル化を図ってきた。しかしながら、1970年代には、アメリカの小売企業の国際事業展開がその勢いを失い、むしろヨーロッパの小売企業による国際事業の展開が目立つようになってきた。さらに、1970年代末にヨーロッパの小売企業は、小売業の先進国であるアメリカ市場へ盛んに逆上陸するようになった。ヨーロッパ小売企業の国際事業の展開は1970年代前半から西ヨーロッパ域内とその周辺国を舞台として始まったが、1980年代に入ってから、ヨーロッパの小売企業は本格的に海外進出を遂げ、進出地域においてもアメリカや南米諸国のみでなく、アジア地域まで広がった⁴⁾。この時期、ヨーロッパ小売企業の海外進出の舞台であったアメリカでの進出形態としては、主にアメリカの小売企業を買収するという方式が最も多かった。

一方、アジア地域においては、台湾、香港、シンガポールを中心とし、タイ、マレーシアなどにおいても諸外国からの小売企業の参入の規制が緩和されており、積極的に日・米・欧の巨大小売企業が参入している。アジア地域において、最も多く進出している小売企業は日本のそれである。とくに1980年の半ばに入り、日本の小売企業によるアジア地域への国際事業展開が最も盛んであった。アジア地域における日本小売企業の国際事業展開の背景としては、第1は、アジアの経済が発展して、所得や生活水準の向上によってアジア地域が今後有望な市場となることであった。第2は日本の国内市場の飽和状態の打開、つまり大店舗規制によって国内での出店が困難であった小売企業が、その突破口として海外、とくにアジア地域に目を向けたことも手伝っている⁵⁾。

原田保氏は、小売企業の国際化を、「従来から行われている貿易活動を中心と

した海外との関係を高度化しながら同時に流通システムそのものの変革を国際的な次元で実現することを目的としたグローバル流通活動である」⁶⁾と定義している。そして、N. Alexander は、「小売（企業）の国際化（international retailing）」について、「小売経営技術を海外移転させること、もしくは国際的な取引関係を確立することであり、それは、規制、経済、社会、文化、小売構造などの国境を克服するなどして、小売業を自国とは異なる環境のなかで成立させるという国際的統合段階にまで小売組織を進展させることである」⁷⁾と言及している。このような小売企業の国際化は、P. J. McGoldrick⁸⁾によれば、国内外の小売市場からのノウハウ・アイデアの移転（flow of know-how/ideas）、外国競争（foreign competition）、国際的拡張（international expansion）、国際的提携（international alliances）、および国際的ソーシング（international sourcing）によって進展している（図1を参照）。しかしながら、今日、小売産業においては、商品、技術・ノウハウ、資本などのあらゆる面でグローバル化の傾向がなお一層強められ、グローバルな領域においてより有効に競争するため、その手段として小売企業間の戦略的提携、とくに国境を越えた戦略的提携を利用する小売企業が増えている。いわば、小売企業が他の小売企業に対し価格上の競

図1 小売企業の国際化の様相



出所：Peter J. McGoldrick and Gary Davies, *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, 1995, p.2.

争優位を実現していく手段としてグローバル戦略的提携の有効性が一層高まっている。

第2章 戦略的提携と小売企業間のグローバル戦略的提携

1. 戦略的提携の概念

戦略的提携 (strategic alliance) については、いまだ確たる定義はない。なぜならば、その定義は論者によって異なり、実際にいかなる関係が戦略的提携にあたるかと言うことに関してのコンセンサスが存在しないからである。しかしながら、戦略的マーケティングの分野においては、戦略的提携は連合 (coalition)、ネットワーク、コラボレーション (collaboration) などの用語としても使われており、製販同盟、製販統合、共同取組とも呼ばれている。本稿においては、それらの概念を戦略的提携として捉えることにする。戦略的提携が注目されるようになったのは、比較的最近のことである。戦略的提携の概念が生まれたのは、アメリカにおいて、1980年代の不況により、規制緩和やアンチトラスト法の適用が緩和され、企業間提携の実施が比較的容易であったことや、情報技術の進展により、企業間の情報共有や交換が促進されたことなど⁹⁾が、その理由である。

企業と企業が戦略的提携を結ぶ契機は、R. P. Varadarajan and M. H. Cunningham¹⁰⁾によると、第1は、資源とリスクを共有することによって相互の長所を最大化し、短所を補完するためであると言う。例えば、単独企業が新しい市場に進出する際、市場が要求する諸成功要素を備えることは困難である。そして、今日での競争力の源泉とも言える R&D や自動生産設備等への投資は莫大な費用を必要として、単独企業が負担するのは困難であるからである。第2の理由は、産業の標準化が自社に有利な方向で形成されることを期待して行われることである。とくに、技術開発の速度が早く、産業標準化がかなり重要な役割を演

じる産業においては、最も重要な動機となる。第3のそれは、新製品開発の時間を短縮し、迅速な市場参入を図るためである。要するに、競争企業よりもいち早く新製品を開発し、高い収益性と競争優位性を確保することができるからである。最後の第4の理由は、企業活動の柔軟性を確保するためである。企業は、特定の産業分野において、企業活動の撤退を容易にする手段として戦略的提携を活用される場合もある。例えば、景気の良くない産業において、合併投資による戦略的提携を結び、景気がよくなると合併投資を基盤に事業拡大することもできるし、景気が悪くなると合併パートナーに持ち株を売り、簡単に撤退することができるからである。

企業間の戦略的提携は、企業の生存のための組織的に産出された企業の特性と、競争的利点を獲得するための環境的に派生された環境的特性、および産業特性などの変数によって誘発され、その結果、垂直的提携又は水平的提携を結ぶことになる。いわゆる戦略的提携とは、競争的利点を生み出す手法とも言える。それは、原価優位（cost advantage）と差別化（differentiation）によって生み出される。原価優位とは、同様の製品を提供する競争企業よりもさらに低い価格で市場に供給することである。差別化とは、競争企業の商品・サービスに比べて、消費者に持続的に差異を感じさせることである¹¹⁾。言い換えれば、企業間の戦略的提携は、相互の資源や技術などを共同で利用し合いながら、低価格又は差別化などの側面から競争の優位性を構築することである。

戦略的提携の定義においては、D. J. Bowersox らによれば、「戦略的提携とは、複数の独立した組織体が特別な目的達成のため、緊密に協力し合う意思決定をしているビジネス関係」¹²⁾と定義し、その本質は「協力関係づくりにある」¹³⁾と指摘し、さらに提携の特徴は「一種の相互信頼関係」であり、「提携する二つの組織体は、互いに協力関係をつくるべく努力しながら、リスクと報酬とを分かち合うのを理想とする」¹⁴⁾と言う。Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill

は、「戦略的提携とは、相互に協力し、相互欲求に基づくパートナーシップと連合を形成する組織に適用される用語である」¹⁵⁾と述べ、企業間の戦略的提携は、関係の長期化、関係の戦略性、関係の対等性と言う条件が必要であると言う。関係の長期性とは、取引関係が一定期間成立することを意味する。関係の戦略性とは、競争優位の確保という目的のもとに関係が成立することを意味する。つまり、提携の中心的な関心事は競争優位の確保のための補完資源の獲得であり、新しい製品、新しい技術、新しい市場創造である。関係の対等性とは、双方間の関係は規模や資産の格差にもかかわらず対等な関係を意味する¹⁶⁾。

矢作敏行氏は、戦略提携を包括的戦略提携と機能的戦略提携とに分類し、包括的戦略提携は商品開発と商品供給の効率化を目差す提携であり、機能的戦略提携は商品開発を含まず既存商品の店頭品揃えの最適化と商品供給連鎖の効率化が共通の目標とされる提携である¹⁷⁾と言及している。しかし、三村優美子氏¹⁸⁾は、戦略的提携を流通システム全体から捉え、提携当事者間の取引と言うよりも、「共同取組」であると指摘している。

企業間の戦略的提携には、新製品開発、市場開拓のために顕著または潜在競争者との間において水平的に行われるメーカー間の戦略的提携、流通業者間においては、卸売業間、小売企業間で行われる戦略的提携がある。そして、P&Gとウォルマート、味の素とダイエーの戦略的提携のようにメーカーと小売企業間の異業種産業間において、消費者満足の実現を通じて双方の共存共栄を図るための垂直的提携があげられる。

このような戦略的提携を、D. W. Cravensら¹⁹⁾は、特定の市場において個別組織として競争する企業は孤独なオオカミ (alone wolf) であり、それは1990年代のグローバル市場の時代遅れであると言及し、戦略的提携の重要性を強調している。そして、R. M. Kanter²⁰⁾も、協力的な関係 (co-operative relationships) は競争の優位性を構築する最も重要な要因であり、それは企業の長期的

な戦略計画と関連して構築され、企業の戦略的地位を向上するために行われる。言い換えれば、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）において相互補完関係のあるパートナーは、競争優位性の確保という共通の目的のもとで戦略的に行われることに大きな特徴がある²¹⁾。

2. 小売企業間のグローバル戦略的提携とその特徴

以上では、戦略的提携の背景、動機、定義について考察してみた。戦略的提携は、メーカーとメーカー間、流通企業と流通企業（卸売・小売企業）間のような水平的な企業間の戦略提携から、メーカーと流通企業（卸売・小売企業）間の垂直的な企業間の戦略的提携に至るまで幅広くなっている。しかしながら、以下においては、小売企業間の水平的提携、とくに国境を越えた小売企業間のグローバル戦略的提携を中心として検討する。

小売企業の国際化・グローバル化の進展に伴ない、小売企業間の水平的提携に関する研究においては、J. A. Dawson and S. A. Shaw²²⁾ は歴史的事例研究を通じて、その提携の性質と範囲について試みた。しかしながら、小売企業の次元において、どの要因が戦略的提携を構成するかについては未だに明らかにされていない。

Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill によれば、「小売企業間の協力関係は、新しい現象ではなく、ボランタリーチェーン²³⁾の開発とともに水平的な協力関係は存在していたが、さらなる新しい協力関係は、小売企業の制度化と国際化・グローバル化が進展するにつれて、小売企業間の水平的な協力関係が加速化されてきた²⁴⁾」と述べ、小売企業間の戦略的提携においても、相互の利益的な目標を達成するため、2つの組織が意図的に連合することであると定義している。この定義の概念において、小売企業間の提携は、多様な目的を持つ本質的面で戦略的な次元だけではなく、経営管理的な次元のことも含む。なぜならば、

競争者となりうる小売企業と提携する場合もあるからである。小売企業間の戦略提携は、提携協力者の間で良く開発された相互作用をもつ契約的提携から、小売企業間の協力的関係が緩い提携もある²⁵⁾。

国内小売企業間の戦略的提携は、共同仕入れ、PB商品の共同開発、共同セールスキャンペーン、店舗開発の情報交換、配送・ロジスティックシステムを可能にし競争優位をもたらすことになる。さらにそれが外国小売企業間のグローバル戦略的提携になればそのシナジー効果はより協力により広い範囲に及ぼされる²⁶⁾。具体的にいえば、①市場シェアの防衛・拡大、②競合企業への適応・追従、③参入障壁設営を通じる競争の予防、④顧客（企業）への追従、⑤将来の有利な競争関係形成のための布石、⑥技術・ノウハウ取得機会への接近、⑦特定国市場への依存度の引き下げ（地理的多角化）、⑧当該国の政治的規制（摩擦その他の含む）の回避など²⁷⁾が挙げられる。さらに、PB商品確保の機会取得と開発、企業ブランドの構築も含まれる。

このような小売企業間のグローバル戦略提携は、日本やアメリカの小売企業よりも、ヨーロッパの小売企業において数多く見られる。その理由は地理的な特殊性である。もう一つのそれは国境を越えた共同仕入れ機構（buying club）や小売主宰のボランタリーチェーンにより、小売企業間のグローバル戦略的提携の基礎がすでに出来上がっていたからである。例えば、フランスの共同仕入れ機構がその事例である。しかしながら、ヨーロッパにおいて、小売企業間のグローバル戦略的提携の動きは1980年代の後半からであるが、それが本格的に行なわれるようになったのは1990年代初期からである²⁸⁾。

Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hillは、小売企業間のグローバル戦略的提携とは、「仕入れ（buying）、ブランディング（branding）、専門的技術の共有（expertise exchange）、プロダクト・マーケティング（product marketing）」という経営管理諸活動の調整の目的のもとで、その目的を創出するための

表1 小売企業間のグローバル戦略的提携の事例 (ヨーロッパ)

名称 (略称) (設立年・本部所在地)	参加企業 (国名)	総売上高 (10億 Ecu)
ヨーロッパ・マーケティング・ディストリビューション (EMD) (1989・CH)	マルカント (D) ユーロマディ・イベリカ (E) レクレール (F) ユーロマディ (I) ZEV (A) ユニアルム (P) スーパービブ (DK) ニサ・ト デイズ (UK) ムスグレーブ (IRL) ダガブ (S) シントレード (CH) ユニル (N)	103.8
アソーシエテッド・マーケティング・サービス (AMS) (1989・CH)	アホールド (NL) セーフウェイ (UK) カジノ (F) エデカ (D) ICA (S) ハコン (N) K- グループ (SF) メルカドナ (E) スーパークイ ン (IRL) JMR (P)	75.8
ユーログループ (1988・CH)	レーベ (D) ベンデックス (NL) コープ・スイ ス (CH)	41.2
NAF インターナショナル (1918・DK)	SOK (SF) トラデカ (SF) CWS (UK) コープ イタリア (I) NKL (N) NF (S) FDB (DK) グルッポ・エロスキ (E)	29.6
スパーク・インターナショナル (BIGS を含む) (1990・NL)	スパーク (A) スパーク (D) ダグロファ (DK) ツ コ (SF) ヘラスパーク (GR) デスパーク (I) ベル ナグ・オバグ (CH) ユニグロ (NL) ユニディス (B) スパーク (UK) スパーク (IRL)	25.3
SED (1994・UK・I・B)	セインズベリー (UK)、エッセルンガ (I) デ レーズ・ル・リオン (B)	24.3
インターグループ (1995・DK)	トラデカ (SF) CWS (UK) NKL (N) コープ・ イタリア (I) コープ・ハンガリー (H) KF (S) FDB (DK) グルッポ・エロスキ (E)	18.6
ユーロパートナー (1995・NL)	サマーフィールド (UK) スーパーユニオン (NL) コラ (F)	13.9
インターCOOP (1918・DK)	CWS (UK) コープハンガリー (H) コープユニ オン (IL) コープイタリア (I) NKL (N) JCCU (J) KF (S) コープユニオン (SK)	na

(注) Ecu は97年当時1.00=Y138.00、na：不明、オーストラリア、B：ベルギー、CH：スイス、D：ドイツ、DK：デンマーク、E：スペイン、F：フランス、GR：ギリシア、H：ハンガリー、I：イタリア、IL：イスラエル、IRL：アイルランド、J：日本、N：ノルウエー、NL：オランダ、P：ポルトガル、S：スウェーデン、SF：フィンランド、SK：スロバキア、UK：英国

出所：矢作敏行『欧州小売イノベーション』白桃書房、2000年、103ページ。(原資料は『IGD 1998』。編／国際流通研究所)

小売企業のグループである」²⁹⁾と定義している。小売企業間のグローバル戦略的提携の代表的な事例は、ヨーロッパにおいて、小規模小売企業の連合体である EMD (European Marketing and Distribution) グループとヨーロッパ各国を代表する大手小売企業によって構成されている AMS (Associated Marketing Service) である。もう一つの代表的なそれは、世界最大ボランタリーチェーンであるスパー (SPAR) が各国スパーのために運営する BGS や、セインズベリー (Sainsbury) がリードする 3 社からなる SED (イギリスのセインズベリー、イタリアのエッセルンガ、ベルギーのデレース) がその事例である³⁰⁾。

Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill は、小売企業間のグローバル戦略的提携の特徴³¹⁾について、以下のように要約している。第 1 の特徴は、断片・一時 (snapshot) 的な提携として捉えていることである。例えば、Asda は Deuro との共同仕入れ提携を結んだが、短期間で終わった。そして、ドイツの Edeka は 1994 年 7 月に CEM (Co-operation European de Marketing) 提携から脱退したあと、1995 年 1 月に AMS (Associated Marketing Service) に加入したことである。つまり、小売企業間のグローバル戦略的提携は、緩い関係、いわゆる提携への脱退と加入が緩いと言える。第 2 の特徴は、提携内の提携 (alliances within alliances) が存在していることである。例えば、アイルランドの Superquinn とポルトガルの Jerinimo Martins が AMS に加入するなど、小売企業間の提携がさらに他の提携と提携を結んでいることである。もう一つのそれは、Deuro が 1994 年 NAF に、オランダのアホールド (Ahold) が EMD (European Marketing Distribution) に、イギリスのアーガイル (Argyll) とフランスのカジノ (Casino) が EMD に、イギリスの Nisa が EMD に加入していることが、その事例である。第 3 の特徴は、お互いに双方の協定に加入するのを妨げないことである。例えば、フィンランドの Kesko、ノルウェーの Hakon、スウェーデンの ICA は VRA のパートナーでもあり、そのすべてが AMS のパー

トナーでもある。第4の特徴としては、提携を構成する小売企業間の規模が異なるということがあげられる。例えば、NAF提携には、小規模小売企業をはじめ、生活協同組合、カルフルーのような大規模小売企業も加入している。

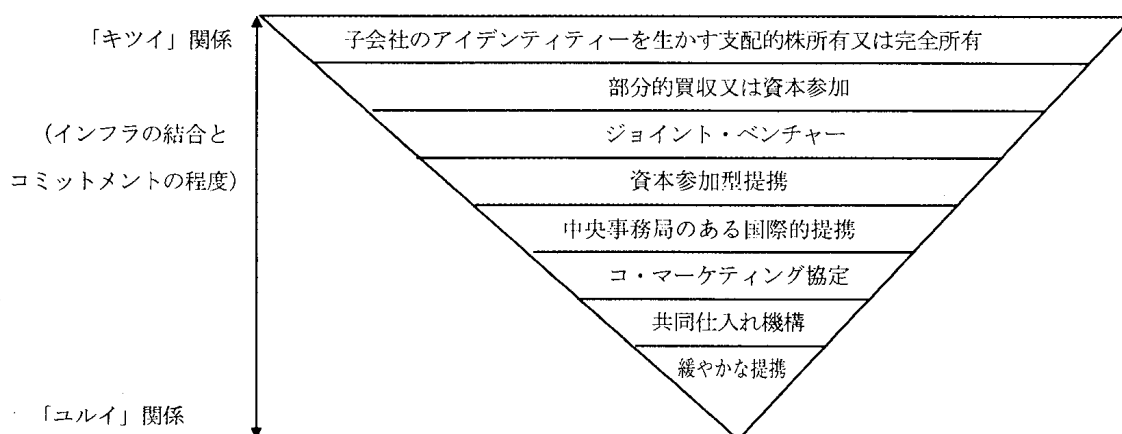
このようなヨーロッパ小売企業間のグローバル戦略的提携は、ヨーロッパ域内のグローバル化のみではなく、日本をはじめ、韓国、中国などのアジア地域等へのグローバル化を促す要因ともなっている。

第3章 小売企業間のグローバル戦略的提携の類型化

1. 小売企業間のグローバル戦略的提携のヒエラルキー

Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill は、小売企業間のグローバル戦略的提携について、その提携形態が「キツイ」関係なのか、「ユルイ」関係なのかの程度（インフラの結合とコミットメントの程度）によって、8つのカテゴリーに分類し、そのヒエラルキーを提示した（図2を参照）³²⁾。そのカテゴリーは、

図2 小売企業間のグローバル戦略的提携の形態のヒエラルキー



出所：Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill, "International alliances in European retailing", in Peter J. McGoldrick and Gary Davies, *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, 1995, p.144。

①緩やかな提携、②共同仕入れ機構、③コ・マーケティング協定、④中央事務局をもつ国際的提携、⑤資本参加型提携、⑥ジョイント・ベンチャー、⑦部分的・不完全買収又は資本参加、⑧子会社のアイデンティティーを生かす支配的株所有又は完全所有である。

①緩やかな提携 (Loose affiliations)

「緩やかな提携」は、その主要な機能はそのメンバーに焦点を合わせ、事業展開を演じるための組織体である。この形態は、本質的に市場の調査と拡大に関する取引組織体 (trade bodies) であり、また政治的圧力をかける組織体 (political lobbying) でもある。例えば、このような形態としては、イギリスの小売業連合体 (the Retail Consortium) とグロサリー流通研究所 (the Institute of Grocery Distribution) が典型的な事例としてあげられる。そして、フランスの Conseil National du Commerce、ドイツの Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels という取引組織体、ヨーロッパ全体の取引機構と呼ばれる CECD (Confederation Europeenne du Commerce de Detail) 等も1つの例としてあげられる³³⁾。さらに、特殊な目的で小売企業が設立した「特別委員会 (task forces)」をも含まれる。

②共同仕入れ機構 (The national buying club)

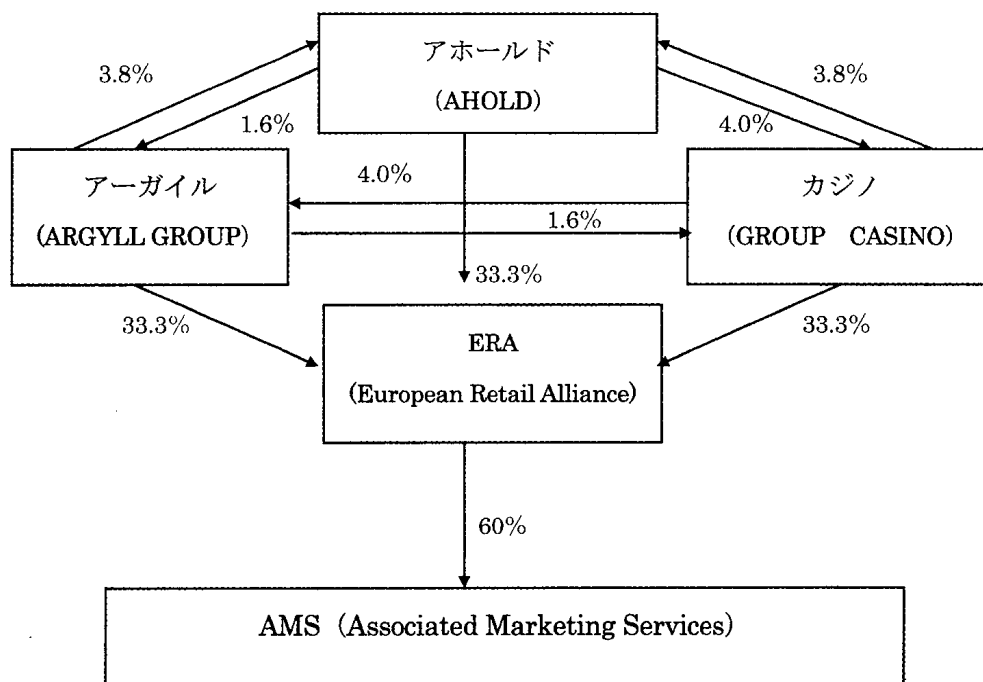
「共同仕入れ機構」は、一定地域内において、そのメンバーに対して優先的に利益を与える組織であり、その主な目的はマーチャンダイジングの調達 (the procurement of merchandise) と購買力の最大化 (maximization of purchasing power) である。しばしば共同仕入れ機構のメンバーらは同じ市場で競争する場合がある。フランスでは、このような形態の提携は長い間に存在してきた。その例が Paridoc と FNCC である。しかし、いくつかの場合においては、ごく

僅かではあるが、超国家的な次元（transnational dimension）で提携を結ぶ場合もある。例えば、フランスの Diffra、ベルギーの Delhaize、イギリスの Nisa Today がこの形態の提携に属する。そして、イギリスの独立的な家電製品の共同仕入れ機構である Tiger もこの形態の提携に属する。

③コ・マーケティング協定（Co-marketing agreements）

「コ・マーケティング協定」は、J. C. Anderson と J. A. Narus³⁴⁾ によれば、各々の企業の成功は部分的な相互依存の認識と理解であり、実用的なパートナーシップの形成（a form of working partnerships）であると言及している。そして L. P. Bucklin と S. Sengupta³⁵⁾ は、このような提携は製品市場で補完財であり、これらの補完関係（complementarities）から得られる利点に対して企業（使用者）が認識し、それを構築しようとする企業によって遂行される契約的な

図3 ERAの「資本参加型小売企業間のグローバル戦略的提携」



出所：Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill, “International alliances in European retailing”, op.cit., p.138.

関係（contractual relationships）である。それゆえ、企業はマーケティングの諸側面においてパートナー間の調整が必要となる。「コ・マーケティング協定」の典型的事例は、フランチャイズ契約によるベネトン（Benneton）、タイラック（Tie Rack）、ソックショップ（Sock Shop）の事業形態である。そして、マックス&スペンサーは、スペインとハンガリーのパートナーと店舗運営とライセンス契約を結びでコ・マーケティング活動を行っている。その他に、Galarias Preciados（スペインの百貨店）と Burton Group との店舗運営契約、シアーズと Galarias Preciados との店舗運営契約などもこの形態の提携である。「コ・マーケティング協定」はジョイント・ベンチャーへと進展する場合もある。

④資本参加型提携（equity participating alliances）

「資本参加型提携」は、小売企業間の相互の株式所有を含む形態の提携である。典型的な「資本参加型提携」の事例は、ERA（European Retail Alliance）である（図3を参照）。ERAの小売企業間の提携は、イギリスのアーガイル（Argyll）、フランスのカジノ（Casino）、オランダのアホールド（Ahold）の3社によって構成されている。それは、戦略的な相互関係（the strategic interrelationships）のもとで、小売企業間の潜在的なシナジー（potential synergies）が主な目的となっている³⁶⁾。そしてERAは、ヨーロッパ各国を代表する大手小売企業によって構成されているAMS（Associated Marketing Services）³⁷⁾の60%の資本を所有している。ちなみにAMSは連合への加入と脱退が緩やかな形態の連携である。すなわち、ERAは、国境を越えた小売企業間のグローバル戦略的提携の典型的な事例であると言える。

⑤中央事務局のある提携（alliances with central secretariats）

「中央事務局のある提携」は、持分株を所有しないが、提携業務を管理し統制

するため中央事務局（central secretariats）を設置した提携の形態である。この形態の提携は、「資本参加型提携」の形態より、さらに拡張された提携の形態である。この提携形態の特徴は、公式的な中央事務局があることである。その事務局は中立的な立場でグループの目的に合わせて役割を演じていることである。中央事務局は、オーダー処理と中央への支払い等が主な業務内容となり、その活動範囲が限定されている。しかしながら、今後、限定的な業務活動の改善と多くの小売ブランドが開発されれば、この形態の提携はさらなるグローバル小売企業間の戦略的提携の関係へと進展していくと思われる。

⑥ジョイント・ベンチャー

K. R. Harrigan³⁸⁾ は、ジョイント・ベンチャーを2人以上の所有者等が1つの分離された独立組織を創出する事業協定であり、他の産業分野のジョイント・ベンチャーと同じく、小売企業のジョイント・ベンチャーにも適用することができるという。これは、特別な目的またはアイデンティティーのある新しい組織を創出するために1つ以上のパートナーが一緒に参加することである。ジョイント・ベンチャーの典型的事例は、イギリスのBootsとWH スミスとがジョイント・ベンチャーでDo It All chain Bootsを設立したことである。ジョイント・ベンチャーによる小売企業間のグローバル提携としては、Sainsbury（イギリス）とGB（ベルギー）によるHomebase（UK DIYチェーン）、LittlewoodsとGostinyi Dvor（ロシア）によるPetersburgへの百貨店の出店、KingfisherとStaples（アメリカ）によるOffice Superstoreの設立などが取り上げられる。

⑦部分的買収又は資本参加（partial acquisition and equity participation）

このような提携は、一方的又は両方向への技術移転を通じて戦略的目的を達成する。そしてそれは、完全買収の前兆段階であり、特定の目的を達成するために

ほかの小売企業の少数持分株 (minority equity stake) を獲得し、目的を達成するためである。このような形態の提携は小売企業間の戦略的提携であると考えられる。このような戦略的提携の事例としては、イギリスの Empire Stores に対するフランスの通信販売会社である La Redoute の少数の持分株、アメリカの Costco に対するカルフル (Carrefour) の持分株所有、プライス (Costco) ヨーロッパに対する Littlewoods の20%の持分株所有、アメリカの Giant Stores に対する Sainsbury の少数の持分株買収、Budgens に対する Rewe の29.4%の持分株所有などがあげられる。

⑧子会社のアイデンティティーを生かす支配的株所有 (controlling interest) 又は完全買収 (full merger)

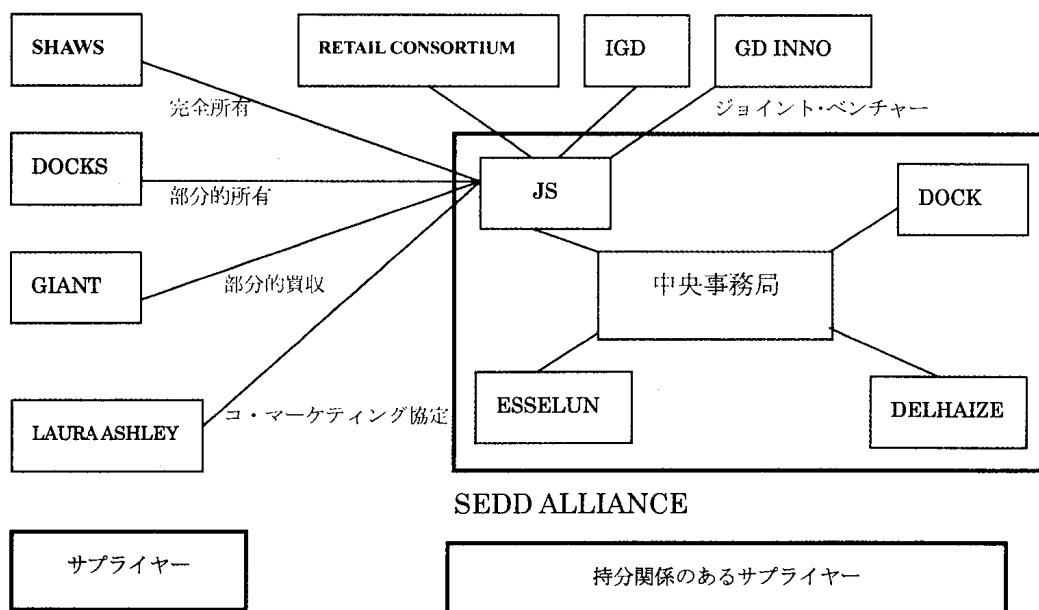
この形態の提携は、特定の小売企業が他の小売企業の過半数以上の持分株を所有することによって、経営管理の統制権を獲得することを意味し、そして完全買収あるいは大多数の支配的持分株所有 (majority controlling interest) をも含まれる。この場合には、買収された小売企業のアイデンティティーを生かして持続的に経営運営することを意味する。もし、そうではなければ、この形態の提携とは言えない。この形態の小売企業間の提携戦略は、しばしば、外国小売市場への参入手段として用いられる場合もある。例えば、この形態の提携としては、フランスの Cateau に対するテスコ (Tesco) の支配的株所有、フランスの Darty に対する Kingfisher の買収、アメリカの Brrooks Brothers と Kings Supermarkets、カナダの D'Alliards に対するマークス&スペンサーの買収、アメリカの Shaws に対する Sainsbury の買収、フランスの Au Gel に対する Iceland の買収などが取り上げられる。

2. 小売企業間の複合的グローバル提携戦略

Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill は、小売企業間のグローバル戦略的提携のヒエラルキーを提示したあと、これらの提携形態は相互に排他的なものではないと言及している。なぜならば、マークス&スペンサーは、欧州と極東アジアではコ・マーケティング協定を、北米では現地小売企業の買収活動を行ないながら、複合的提携戦略（multiple alliance strategies）と戦略的目標を推し進めているからである。そして、幾つかの場合においても、驚くほど小規模の小売企業グループの間でも巣（nested）のような提携のヒエラルキーが形成されており、一国のみではなくグローバルなレベルで運営されている。イギリスのドメスティック共同仕入れ機構である Nisa がその典型的な事例である³⁹⁾。

一般的に、多くの小売企業は単純な複合的提携戦略を行われているが、J Sainsbury の場合においては、まるでクモの巣のような提携関係が構築されている。同社は、イギリスの DIY（Do it yourself）小売市場に参入するため、

図4 J. Sainsbury の戦略的提携のネットワーク



出所：Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill, "International alliances in European retailing", op.cit., p.145.

ベルギーの GB Inno とジョイント・ベンチャーを結んだ。そして、アメリカの Shaws とアイデンティティの維持を伴う支配的統制又は部分的買収によって、アメリカのグロサリー小売市場に参入した。さらに中央事務局をもつ提携、いわゆる SEED にも加入した。なおさら、それは、LAURA ASHLEY とコ・マーケティング協定を採決し、ホームベースの経営運営に力を入れた。1994年には、アメリカのジャイアントとフランスのドック（Docks）を少数の持分株所有の形態で買収した⁴⁰⁾（図4を参照）。

第4章 小売企業間のグローバル戦略的提携の機能

Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill は、小売企業間のグローバル戦略的提携の形態とその特徴を明確にしたうえで、「資本参加型提携」と「中央事務局のある国際提携」の2つの事例を取り上げ、その機能⁴¹⁾についても以下のように論述している。

①供給業者の選別（Supplier selection）

小売企業間の水平的提携の契機は、個別の小売企業が個別的に得られる利点よりも、グループ全体の次元で運営されることから得られる利点が大きいためである。言い換えれば、個別の小売企業から提携中央事務局への供給業者選別権の機能的移転を意味する。しかしながら、供給業者選別に関する意思決定については、いまだに提携中央事務局が独自に行われたケースは少ない。いくつかのケースにおいては、供給業者の選別は特定の個別小売企業と提携中央事務局と協力して行われている。それ以外では、依然として供給業者の選別は個別の小売企業が一方的に行っている。これらのケースからも見られるように、提携それ自体においても、多様な変化が起りつつある。例えば、AMS では、ヨーロッパ域内での供

給網（supply network）を構築するため、個別小売企業が供給業者を選抜している。すなわち、供給業者の選別・変更は、かつては価格と業務遂行能力（performance）の基準から行われてきたが、今日では戦略的視点からの供給業者の選別へとその動機が変化していると言える。

②仕入れ価格の政策（Buying price policy）

仕入れ価格の設定は、グローバルな視点から多くの供給業者のうち、特定の個別小売企業が仕入れる最も低い仕入れ価格が、提携全体の仕入れ価格の基準（benchmark price）となる。それゆえ、中央集権的購買（central purchasing）機構が存在すれば、すべての提携小売企業に対して価格利点を与え、いわゆる供給業者のパワーに対しても対抗できると言える。しばしば、提携小売企業間においては、共通の価格設定、ディスカウント、取扱商品の分担（sharing of deals）、およびその他の価格要素の共有が存在する。価格設定の関係（price relationships）は、提携中央事務局から個別小売企業へ、個別小売企業から提携中央事務局への2つの流れのほかに、特定の個別小売企業から中央事務局へ、そしてその他の個別小売企業への流れによっても設定される。このような価格設定の関係は価格情報（price intelligence）と取引情勢（bargaining positions）のネットワークとして形成されている。

③営業活動と関連するオーダー処理（Operational order processing）

小売企業と小売企業との提携が進展すればするほど、提携の本質は価格優位の利点を追求する「ユルイ」関係の連合（loose federation）形態から、より「キツイ」関係（tighter relationship）の形態、いわゆる制度化された形態（institutionalized form）の提携へと進化する。このような傾向は、今日、ゆっくりではあるが、ある程度進展している。例えば、商品の注文、日常的な商品の再発

注の処理、代金の支払いなどの業務においては、提携中央事務局が遂行せず、供給業者が行われている。しかしながら、Inter Coop (NAF) の場合においては、既存の場合と異なった方法で業務活動を行なっている。例えば、ある特定の状況では、注文は供給業者と中央事務局の両方によって行われ、日常的再注文は中央事務局を通じて行われ、代金の支払いは中央事務局が行われている。これはNAPの非食料品分野に対する輸入活動によって説明することができる。要するに、食料品分野の小売企業と比べ、その仕入れ方式がかなり異なっている。そして、EMDにおいては、中央集権化された支払いシステムが開発され、さらにInter Group (BIGS) においても部分的に中央支払い方式で運営している。これらの場合においても、多数の小規模小売企業から構成されている小売企業間の戦略的提携である。

④提携内の調整活動

あらゆる小売企業間の提携においては、提携問題を調整する中央組織を持っているか、個別の小売企業と交渉する中央組織のいずれかを持っている。それゆえ、殆どの個別の小売企業では、提携内の調整活動を担当する責任者 (executive) が置かれている。しかしながら、個別の小売企業から提携事務局へ派遣される調整者の職階級 (organizational seniority) は多種多様であり、そして国々によっても大きく異なっている。提携内の調整は、中央事務局の調整者と個別小売企業の調整者との会合で行われる。この会合の頻度は各々の提携と仕入商品の種類によって異なるが、比較的に商品仕入者らの会合は頻繁に開催される。つまり、ある形態の学習移転 (transfer of learning) が発生している。

⑤提携会合での討議項目

提携の会合においては、価格、取扱商品の政策 (range policy)、供給業者の

関係 (supplier relationships)、ディスカウントの枠組み (discount structures) は定期的な調整者の会合で討議される。それに対して、プロモーションとマーチャンダイジングに関する論議は比較的少ない。言い換えれば、このような形態の提携は、真の戦略的な提携ではなく、共同仕入れ機構 (buying club) としての活動であると言える。しかしながら、小売企業間の提携から得られる本質的利点は広範囲の経営管理、いわゆるより良い価格、品質管理、マーケティング情報、新製品のアイデア、教育訓練、プライベートブランドの開発などである。例えば、AMS 提携の会合においては、例外ではあるが、プロモーションが定期的に討議され、ファイト・ブランド (fighting brand) という用語がマーケティング戦略として用いられている。そして、予算と政策、仕入方法と組織、プライベートブランド戦略、新しい市場の情報、輸送とロジスティクスのみではなく、その他の経営管理全体の事項についても提携の会合で討議されている。すなわち、今後、小売企業間の提携は、中央事務局への権限移転と組織的学習が制度化されれば、営業活動の提携関係から戦略的提携の視点へと進展していくと思われる。

おわりに 一 小売企業間のグローバル戦略的提携の研究課題一

本稿においては、小売企業のグローバル・マーケティング戦略の一環として、小売企業間の水平的提携戦略、とくに国境を越えたグローバル戦略的提携の視点から小売企業のグローバル化とグローバル市場参入戦略について検討した。小売企業間の協力関係は、新しい現象ではなく、ボランタリーチェーンの開発とともに水平的な協力関係は存在していた。しかしながら、さらなる新しい協力関係は、1990年代に入ってから小売企業のグローバル化の進展に伴ない、国境を越えた小売企業間の水平的な協力関係が加速化された。小売企業間のグローバル提携戦略

は、①断片・一時的提携として捉えていること、②提携内の提携が存在していること、③お互いに双方の協定に加入するのを妨げないこと、④提携を構成する小売企業の規模が異なることが、その特徴として明らかになった。

Terry Robinson Colin M Clarke-Hill の見解に従い、小売企業間のグローバル戦略的提携の類型化とその特徴、およびその機能についても検討した。小売企業間のグローバル戦略的提携の類型化は、その提携形態が「キツイ」関係なのか、「ユルイ」関係なのかの程度（インフラの結合とコミットメントの程度）によって、8つのカテゴリーに分類しその特徴を明らかにした。そして、小売企業間の複合的グローバル提携戦略についても検討した。さらに、小売企業間のグローバル戦略的提携の機能としては、①供給業者の選別、②仕入価格の政策、③営業活動と関連するオーダー処理、④提携内の調整活動、⑤提携会合での討議項目を取り上げ、それぞれの取り組みと問題点について検討した。

しかしながら、小売企業間のグローバル戦略提携に関する研究においては、多くの提起されるべきの問題点や課題が数多く存在する。小売企業間のグローバル戦略提携を理解するためには、単に制限された水平的提携形態のみではなく、小売企業と関係する垂直的提携の関係も考慮すべきであったと思われる。そこで、今後の研究課題⁴²⁾として、第1は提携内において製造業者のパワーに対して小売企業がどのように対応するかである。第2は、小売企業間のグローバル戦略的提携が競争優位性を発揮できる方法であるのかである。言い換えれば、国内外市場において「小売企業対小売企業」から「提携対提携」へと競争構造が変化して行くか否かである。第3は、小売企業間の戦略的提携がグローバル化していくかどうかである。

小売企業がグローバル提携戦略を行なう際、今後解決すべき問題点は数多くあると思われる。しかしながら、小売企業間のグローバル提携戦略の成否はどの程度戦略的な視点からの提携を構築するかであると言える。グローバルな小売企業

にとって、国境を越えた提携戦略こそが生きているシステム⁴³⁾であり、グローバル小売市場における競争優位性の源泉とも言える。

※本稿は、平成15年度久留米大学産業経済研究所助成金による研究成果の一部である。

「注」

- 1 鈴木 力編『情報・知識 imidas 1997』集英社、1997年、252ページ。
- 2 Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill, "International alliances in European retailing", in Peter J. McGoldrick and Gary Davies, *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, 1995, pp.133-50.
- 3 新世界百貨店『新世界25年史』新世界百貨店、1987年、48-56ページ。
- 4 井上隆一郎編『流通』日本経済新聞社、1986年、19ページ。
- 5 金 亨洙「流通産業の国際化に関する考察」『中央大学大学院論究』第29号、経済学・商学研究、1996、251-270ページ。
- 6 原田 保「流通業の国際化戦略」流通政策研究所『流通政策』No. 54、1988年、3ページ。
- 7 川端基夫『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—』新評論、2000年、18ページ。（原文は、N. Alexander, *International Retailing*, Blackwell, 1997, P.330.）N. Alexander は、既存の業績を整理したうえで、「国際的な小売活動」と「小売国際化」の定義を提示し、その相違点を明らかにしている。しかし、国際的な小売活動においても、小売国際化においてもその担い手は小規模の小売業でなく、チェーン組織化された小売企業の活動範囲であり、小売企業の国際化・グローバル化ともいえる。
- 8 Peter J. McGoldrick, "Introduction to international retailing" Peter J. McGoldrick and Gary Davies, *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, 1995, p.2.
- 9 田中孝明「サプライチェーンの再構築」『ロジスティクス・レビュー』第2号、2002年、(<http://www.sakata.co.jp/breport/scm.html#03>)を参照されたい。
- 10 Edwin A. Murray and Jhon F. Mahon, Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?, in: Long Range Planning, Vol.26, No.4, 1993, p.104.; Rajan P. Varadarajan, and Margaret H. Cunningham, Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, Fall 1995, pp.292-293.
- 11 Ibid., p.291.
- 12 Bowersox, D. J., et al., *Leading Edge Logistics Competitive Positioning for the 1990s*, CLM, 1989.（阿保栄司他訳、宇野政雄監修『先端ロジスティクス

- のキーワード』ファラオ企画、1992年、268ページ。)
- 13 同上書、268ページ。
 - 14 同上書、269ページ。
 - 15 Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill, "International alliances in European retailing", op.cit., p.134.
 - 16 野口生郁次郎「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』Vol.38, No4.1991年。米谷雅之「製販戦略提携の取引論的考察」『山口経済雑誌』第43巻、1995年、3-4ページ。
 - 17 矢作敏行「『取引』から『提携』へ」、『流通産業』第26巻第5号、1994年、12ページ。
 - 18 三村優美子「製配販提携と流通取引関係の変化」『青山経営論集』第33巻第3号、1998年、54ページ。
 - 19 D. W. Cravens, S. H. Shipp and K. S. Cravens, "Analysis of co-operative inter organisational relationships," strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness', *Journal of Strategic Marketing*, 1, 1993, pp.55-70.
 - 20 R. M. Kanter, "Becoming PALS: pooling, allying and linking across companies", *Academy of Management Executive*, 3, 1989, pp.183-193.
 - 21 E. Fredrick and Jr. Webster, "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56.October, 1992.
 - 22 J. A. Dawson and S. A. Shaw, Interfirm alliances in the retail sector: evolutionary, strategic, and tactical issues in their creation and management, University of Edinburgh Working Paper Series, No. 92/7.
 - 23 ボランタリーチェーンとは、同一業種の小売企業が経営の独立性を保ちながら、仕入、販売促進などの事業活動を共同化することで、規模の利益と分業の効率性を得ようとするチェーン組織である。ボランタリーチェーンの誕生は、チェーン・オペレーションの優位点の1つである本部一括仕入による仕入コストの削減、安い販売価格と競争できるように、チェーン化が進む中で納入先を失うつつある伝統的卸売業を中心に、仕入を共同化することから始まった。
 - 24 Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill, "International alliances in European retailing", op.cit., p.134.
 - 25 Ibid., p.134.
 - 26 中村久人「グローバル小売企業の理論構築」『経営論集』第60号、東洋大学経営学部、2003年、58ページ。
 - 27 竹田志郎『国際戦略提携』同文館、1992年、87-88ページ。
 - 28 Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill, "International alliances in European retailing", op.cit., p.133.
 - 29 T.M. Robinson and Clarke-Hill, "Competitive advantage through strategic retail alliance: a European perspective", presented at Recent Advances in

- Retailing and Service Science Conference, University of Alberta, Canada, May 1994.
- 30 二神康郎『欧州小売業の世界戦略』商業界、24-25ページ。EMDとAMSの本部は、スイスに多い。スイスは中立的な国であり、各国の感情からも理解が得られやすく、税務管理の面では機密保持ができるからである。BIGSとSED等のような小売企業間の提携の共通点はオーナーが経営に携わっているファミリー企業である。
- 31 Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill, "International alliances in European retailing", op.cit., p.135.
- 32 Ibid., pp.141-143.
- 33 Eurostat, *Retailing in the European Single Market*, Commission of the European Communities Statistical Office, Brussels, 1993, p.212.
- 34 J. C. Anderson and J. A. Narus, "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990, pp.42-58.
- 35 L. P. Bucklin and S. Sengupta, "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1993, pp.32-46.
- 36 T. M. Robinson and M. Clarke-Hill, "European retail alliances: the ERA experience", in Baker, M (ed.), *Perspectives in Marketing Management*, Vol. 3, J Wiley, Chichester, UK, 1993, pp.47-63.
- 37 ヨーロッパでは、小売企業間の国際提携は数多くあるが、最大の国際提携はEMDとAMSである。AMSはヨーロッパ各国を代表する大手小売企業によって構成されており、その連合の本部はスイスに多い。矢作敏行『欧州小売イノベーション』白桃書房、2000年、101-102ページ。
- 38 K. R. Harrigan, "Joint Ventures and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp.141-158.
- 39 Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill, "International alliances in European retailing", op.cit., p.144.
- 40 Ibid., pp.144-145.
- 41 Ibid., pp.139-140.
- 42 Terry Robinson and Colin M. Clarke-Hill, "International alliances in European retailing", op.cit., pp.146-148.
- 43 R. M. Kanter は、小売企業間の提携について、戦略的視点からの提携関係への重要性を示唆し、戦略的国際小売提携こそが生きているシステムであり、今後とも持続的に発展すると言及している。R. M. Kanter, "Collaborative advantage", *Harvard Business Review*, July / August, 1994, pp.96-108.