

小売外資の適応化について：比較事例研究 から

ヤハギ, トシユキ / 矢作, 敏行

(出版者 / Publisher)

法政大学産業情報センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

グノーシス：法政大学産業情報センター紀要 = Γνωσις

(巻 / Volume)

11

(開始ページ / Start Page)

37

(終了ページ / End Page)

52

(発行年 / Year)

2002-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00020953>

小売外資の適応化について

— 比較事例研究から —

矢作敏行

この論文は、日本市場の開放プロセスと小売外資の歴史的参入動向を簡潔に述べた後、セブンイレブン・ジャパンと日本トイザらスの比較事例研究を通して、参入後の小売外資の現地市場への適応化について、対照的な2つの概念を導き出す。

1. 日本市場の開放

(1) 資本自由化の遅れ

日本経済は1950年半ばから高度成長時代に突入り、1960年代終わりには西側諸国中、米国に次いで世界2位の国民総生産（GNP）を達成した。日本は国際社会の仲間入りを果たし、貿易・資本の自由化が国内事情を考慮しながら、段階的に進められた。

資本自由化は1967年から着手されたが、小売業の資本自由化はそれより2年遅れの1969年3月、第2次資本自由化時に単独専門小売店に対する出資比率50%まで自由化され、次いで70年9月単独総合小売店50%自由化、さらに71年8月の第4次資本自由化において店舗数11店以下の小売業も50%まで自動認可、また同11店超は個別審査業種となった。73年5月の第5次資本自由化では各分野で原則100%自由化が実施されたが、小売業は例外業種として見送られ、完全自由化は75年6月と、始まり同様2年間の遅れとなった。

資本自由化を契機に、1970年代小売外資の参入機運が高まったが、1974年から大規模小売店舗法（大店法）が施行され、大型店舗の出店規制がしだいに強化された。大店法は、5年後の1979年5月に早くも強化改正され、調整対象面積が1500平

方メートルから500平方メートルまで引き下げられた。80年代初めには、各地の中小小売商の出店反対運動が激しさを加え、法の運用が一段と厳しくなった。結局、1975年年以降、小売外資の参入は自由になったが、国内での出店規制が強化されたため、進出する外資は直接投資を避け、投資リスクの少ない経営技術の移転や商品供給といった業務提携を参入モードとして選択する傾向を強めたと言える。

1989年、フランスのカルフルは台湾にアジア1号店を出店したが、調査段階では日本市場への進出も真剣に検討したが、日本市場の出店規制や地価の高さは予想以上であり、進出を断念したとのエピソードが当時の状況を象徴している。⁽¹⁾

(2) 出店規制の緩和

しかしながら、1980年代半ば、日本と先進主要国との間の貿易不均衡が外交上の主要課題となり、日本市場の閉鎖性の象徴的存在として大店法が国際社会から強い批判を浴びた。日本政府は規制緩和による国内市場の開放という目標達成を内外に示すため、90年5月以降大店法の規制緩和を段階的に行い、2000年6月には大店法を廃止した。

大店法廃止に背景には商業構造の変化に伴う中小小売商の政治的影響力の後退が絡んでいた。日本の小売店舗数は第2次大戦後ほぼ一貫して増大し、貴重な雇用吸収の場となってきたが、商業統計ベースでみると、1982年の172万店を頂点に一転して減少に転じ、1999年には140万店と32万店舗の純減を記録した。経営規模的には家族従業者1～2人の生業店、また業種的には食料品小売店

の減少が際立っていた。それに伴い、各地で大型店の出店反対運動を繰り広げてきた中小小売商の政治的発言力はしだいに弱体化した。

小売商業構造の変化は卸売業や消費財メーカーの流通チャネル戦略にも大きな影響をおよぼした。小規模分散的な小売商業構造に依存していた卸売業者の減少傾向がしだいに明確となり、消費財メーカーによる卸売業者・小売業者の組織化——メーカー販売会社制やメーカー特約店・代理店制度、専売・潤専売小売店制度に代表されるいわゆる流通系列化——の崩壊が急速に進み、その影響はメーカー希望小売価格の廃止やリベート体系の簡素化といった取引慣行の変化にまでおよんだ。

この事実は、大店法下でも、チェーンストアが着実に発展し、流通チャネル構成員間でパワー・シフトを引き起こし、大規模小売企業を軸に流通過程が再編成されることを示唆している。

さらに、1990年代初めにはバブル経済が破綻し、戦後初めての猛烈な勢いの地価下落と土地取引の流動化を促した。いまなお続く、この戦後最長の経済不況が外資の店舗展開の新たな追い風となった。

日本市場サイドからみると、出店規制緩和、商業構造・取引慣行の変化、地価下落と、3つのブル要因が重なり、1990年代には小売外資の参入条件が整ったと指摘することができる。

2. 外資参入の本格化 —— 1990年代

(1) 米国系資本の攻勢

小売外資の主要参入件数は、70年代および80年

代の各27件から90年代には37件と増加した。主要参入例とは、①フランチャイズ方式や経営技術供与、商品販売を含む業務提携、②合弁会社設立、③現地子会社設立、の3つの参入モードを含むもので、日経流通新聞（各年版）、セゾングループ史編纂委員会（1991）、週刊東洋経済・臨時増刊『外資系企業総覧』、『日経流通新聞』1997年1月7日付、『チェーン・ストア・エイジ』1999年12月1日号等を基に、1969年以降そこで把握された参入例のことである（矢作、2001-a）。

表1は外資参入動向を正確にとらえた完全なデータとは言えないが、90年代外資参入が増勢傾向に転じ、参入戦略も大きく変わったことは確認できる。

1970～80年代の第1次外資参入ブームは、国内企業が国内での競争を有利に展開するため、外資の経営技術や商品力を利用することを目的とした業務提携や合弁会社設立が主体であった。百貨店各社が通信販売事業に、また大手スーパーがコンビニエンス・ストア分野に進出するため。外資と業務提携したのが代表例である。

90年になると、外資の国際化は本格化し、世界第2位の規模を誇る日本市場およびアジアの経済成長力を積極的に評価し、直接、資本進出するプロアクティブ（能動的）な戦略を採用する企業が増大した。それが日本市場の非関税障壁の後退と相まって、第2次外資参入ブームが巻き起こった。90年代における参入動向の特徴は、次の3点にまとめられる。

表1 日本市場における小売外資の主要参入・撤退件数動向

| | 業務提携 | 合弁会社 | 子会社 | 合計 |
|--------|---------|---------|--------|---------|
| 1970年代 | 19 (15) | 6 (5) | 2 (0) | 27 (20) |
| 1980年代 | 20 (17) | 4 (1) | 3 (0) | 27 (18) |
| 1990年代 | 11 (3) | 15 (6) | 11 (2) | 37 (11) |
| 合計 | 50 (35) | 25 (12) | 16 (2) | 91 (49) |

注：①数字は「参入件数（撤退件数）」、②デビス・矢作（2001）の図表3-4を修正して使用、③原資料はデビス・矢作（2001）、図表3-1、2、3。

①資本進出の増大

90年代にはいると、資本的・人的関与度が大きく、現地業務を強力に統制にできる資本進出が増大した。70年代から80年代は資本進出を伴わない業務提携方式が参入件数の過半数を占めたが、90年代には合併会社方式が15件と最も多く、うち10件は外資が50%以上の資本を掌握している。また完全子会社方式も11件と、70年代の2件、80年代の3件から急増した。それとは対照的に、業務提携は11件と減少した。

②専門店の攻勢

国別には、アメリカ企業の参入件数が70年代の13社、80年代の17社から90年代には25件に急増した。90年代に進出した外資の3社に2社はアメリカ系資本であったことになる。ヨーロッパ系資本は10社と80年代の横ばい状況で推移した。アジア系は2社と参入意欲を見せ始めた。業態別には、専門店が32件と圧倒的多数を占めた。文房具、スポーツ用品、レコード・CDなどの分野のカテゴリー・キラー（特定商品分野に特化した大型専門店）、ギャップやネクストといった商品開発力に定評のある衣料品専門店、キャラクター商品を扱うディズニー・ストアやネクタイ専門のタイラックといった個性的な専門店が数多く含まれている。

③巨大外資の参入

新たな参入動向が1990年代終わり以降、現われた。巨大外資の進出がそれである。1999年4月、アメリカ最大手の会員制ホールセール・クラブ、コストコが福岡・久山町に1号店を開設したのに続き、フランス最大手のハイパーマーケット、カルフルーが2000年12月に1号店を開店した。2002年1月現在、カルフルーは3店舗、コストコは2店舗を展開している。両社ともすでにアジア進出を経験しており、日本にも完全子会社方式で参入した。次いでドイツ最大の流通企業メトロが総合商社の丸紅と合併会社（メトロの出資比率80%）を設立し、2002年中にキャッシュ・アンド・キャリア（現金持ち帰り）方式の会員制総合食品卸売

業を開始する。

（2）繰り返される「失敗」

参入後の外資の実績を歴史的にみると、失敗の多さが目につく。1970年代、1980年代の主要参入件数の合計は54件だが、そのうち70%の38件はすでに提携解消、資本撤収されている。90年代も主要参入件数37件のうち30%の11件が現時点までに提携解消ないしは資本撤収している。イギリス最大のドラッグストアのブーツ、フランス最大手の化粧品関連専門店のセフォラ、アメリカの有力文具関連専門店のオフィス・マックス、ブロックバスターなどが最近の撤退例である。またアメリカ最大のドラッグストア、ウォルグリーンや同輸入雑貨専門店のピア・ワン・インポート、スポーツ・オーソリティなど数社が日本での業務の縮小にすでに着手している。

鳴り物入りで参入したカルフルー、コストコの両社はまだ参入後の日が浅いが、個々の店舗の2001年販売実績は計画をかなり下回っていると報じられている。カルフルーは販売実績の低迷に加えて、店舗開発に予想以上の時間がかかっており、2003年までに13店舗を出すとの計画を早くも下方修正した（『日本経済新聞』2001年12月7日付朝刊、『日経流通新聞』2001年12月13日付）。

小売経営は市場・立地特性から強い制約を受けるから、一般的に参入後間もない外資の成果を評価し、そこから参入後の失敗・成功要因を導き出すのは困難な作業である。先行研究も極めて少ない。わずかに資本自由化前後の第1次外資参入ブームを分析した鈴木（1976）が、「一般的な小売企業の経営の困難さは国際化によって増加される」と結論している。

すなわち小売経営は特定立地における消費者グループの店舗選好と商品選択を知ることが前提となるから、市場調査を行い、過去データと照合して、出店や商品構成を特定市場に適合させることが必要となる。外資の場合は過去の蓄積データの欠如に加えて、母国市場と進出先市場における生活様式や好み、サイズなどの違いもある。一般的

な意味での市場特性に加えて、外国市場特性という二重の適応を求められるというのである。しかも、かりに市場特性が適確に把握できたとしても、国際規格に商品ではなく、縫製技術にうるさい日本の消費者向けにジーンズ生地を輸入し国内で縫製するといったたぐいの部分的な「適応化」も求められるとしていると指摘している。

日本企業と合弁会社を設立する外資の場合はこの種の困難を克服しやくなるだろうが、今度は当事者間の経営方針の差異という新たな障害が発生する可能性もある。鈴木は、ダイエーが設立した婦人服専門店のJ・マグニン・ジャパンとベビー用品専門店のプレナタール・ジャパンの場合、母国市場同様、単独出店を主張したのに対して、日本側が自社店舗内への出店を望んだ例を挙げている。日本ブロックバスター、オフィス・デポ・ジャパン、メガスポーツ（ジャスコスポーツ・オーソリティ）の3社を対象とした矢作（2001-a）の事例研究でも、合弁会社の設立動機と目的、両社の役割分担、現状認識の不一致がコンフリクト（衝突）を起こすことが確認されている。

その意味では、外資にとって現地市場に精通したパートナーとの合弁会社設立は、1つの問題を解決する可能性はあるが、コンフリクトという別の問題を抱え込む可能性を示唆している。

以下では日本で小売外資の経営ノウハウ移転に成功した数少ない例であるセブン-イレブン・ジャパンと日本トイザラスを比較検討し、現地化（localization）のプロセスに光を当て、適応化に関する2つの異なる概念を抽出することにする。

前者のセブン-イレブンは業務提携に基づき、外資の経営技術を巧みに移植する過程で、中小小売店をフランチャイズ契約で組織化し、日本独自の商品開発と多頻度小口・定時配送の商品供給システムを編み出した「創造的な連続適応」の例であり、後者の日本トイザラスは合弁会社方式で米国標準を忠実に複製するグローバル戦略を実践しながら、現地市場に合わせて米国標準を部分的に修正する「標準化のなかの部分適応」を示すケースであると位置づける。

3. セブン-イレブン・ジャパンの「創造的な連続適応」

（1）問題の所在

セブン-イレブン・ジャパン（旧ヨークセブン）は1973年11月イトーヨーカ堂の子会社として設立され、アメリカのサウスランド社とのエリア・ライセンス契約に基づき、1974年5月日本でコンビニエンス・ストアのフランチャイズ・チェーン展開に着手した。

1973年当時、サウスランド社はアメリカとカナダに4800店を擁し、海外進出戦略はヨーロッパ中心に計画されていた。日本への進出計画はなく、わずか33店舗のイトーヨーカ堂は総合商社の仲介により提携を申し入れたが、サウスランド側は当初、合弁会社の設立、出店地域は東日本のみ、8年間で累積出店数2000店を要求するほど強気な交渉態度で臨んだ。

イトーヨーカ堂は、「合弁でやるとなれば資本系列が2つになり、社内でそれぞれの意見調整に余計なエネルギーを費やし、最終的な経営責任についても明確でなくなる」（セブン-イレブン社史、1991、12頁）との判断から粘り強く条件交渉し、イトーヨーカ堂100%出資子会社が日本全域で81年2月末までに1200店を出店するとの線で折り合った。アメリカ側から課せられた出店数のハードルは極めて高かったが、イトーヨーカ堂単独で子会社を運営できる利点は大きかった。

セブン-イレブンの日本での成功は、アメリカ側の指導と干渉を極力遠ざけて、日本の実情に合わせて、アメリカの経営ノウハウを手直したからにほかならないと主張されている（同社史、25頁）。また、そのためには合弁会社方式ではなく、100%子会社を設立し、アメリカ側の経営技術を移転、消化することが成功の鍵となったと、清水（秀雄・副会長）は証言している（『日経ビジネス』1998年10月19日号）。

矢作（1994）は、日本型コンビニエンス・ストア・システムの構築には日本独自の革新性があふれている点を実証した。しかし、日本型コンビニ

ンス・ストア・システムは無から生じたわけでないのもたしかなことである。米国標準があり、それを日本市場に移植する過程で独自の革新性に裏づけされた「連続適応」⁽²⁾のプロセスがあったからこそ日本型コンビニエンス・ストア・システムが達成できたと言える。その意味では、アメリカからの経営技術の移転効果を過小評価することは決してできない。

社史によれば、「サウスランド社から導入したノウハウは、後にほとんどが日本の実情に合わせて手直しされ、セブン-イレブン・ジャパン独自のシステムが構築されていくが、次のものだけは例外である」(傍点筆者)と述べられている。

セブン-イレブンという看板・商標、コンビニエンス・ストアという業態コンセプト、粗利益分配方式を軸としたフランチャイズ会計システム、の3つがそれである。

看板・商標がそのまま移転されるのは当然として、業態コンセプトと粗利益分配方式の2つは貴重な経営技術であり、日本型コンビニエンス・ストア・システム生成のすべてではないが、必要欠くべからざる要素であるというのが筆者の強調点にほかならない。

(2) 現地化のプロセス

セブン-イレブン・ジャパンは少なくとも提携後数年間は、サウスランド社から積極的に経営ノウハウを学び続けた。事業立ち上げに先立ち、1973年11月末から営業、店舗開発、会計というように職能別研修チームを数次にわたりアメリカに派遣する一方、翌74年2月から3ヶ月間にわたりサウスランド社から立地調査、フランチャイズ・システム、会計、商品企画、社員教育の担当者10数名が来日し、日本側スタッフを教育し、事業化を指導した。

店舗展開が始まった75年以降は毎年、予算、商品、物流等のテーマごとに幹部が渡米し会議、見学、研修を行い、逆にアメリカ側は店舗評価システム(1982年)、コンピュータ・システム(1983年)といった経営課題に応じたベテラン社員を日

本に派遣し、経営指導に当たった。その間、100店(1976年6月、東京)、500店(1978年11月、ハワイ)、1000店(1980年11月、京都)、2000店(1984年3月、サンフランシスコ)、3000店(1987年6月、モナコ)と祝賀パーティが両社役員出席の下、開催され、コミュニケーションが図られた。

つまり100店達成には2年を要したが、300店を超えた77年以降は店舗数の純増ペースが200-360店にしり上がりとなり、81年2月末1200店という提携時の約束を達成したことになる。

そして、1983年6月のコンピュータ・システムに関する経営指導を最後に、指導を目的にしたサウスランド社からの来日は皆無となり、84年1月以降研修を目的とした日本からの渡米も中止された。理由は明確である。

「提携から10年の歳月が経過し、日米の国情の差からくる商品の違い、またセブン-イレブン・ジャパンが日本国内において、サウスランド社をしのぐコンビニエンス・ストアのオペレーション・ノウハウを確立するにいたったことが、この見学および指導の中止の背景にあった」(社史、237頁)。

提携10年を経て、セブン-イレブン・ジャパンは「独立宣言」し、さらに5年後の89年12月にはサウスランド社ハワイ事業部を買収し、今度は店舗を改修して日本から経営技術を移転する日米逆転現象が起こる。2001年末現在、セブン-イレブン・ジャパンは買収したサウスランド社(本社)を含めて、日米、カナダに14809店を展開する世界最大のコンビニエンス・ストア・チェーンの座についている。

(3) 日本型コンビニエンス・ストア・システムの特徴 — 店舗関連属性

セブン-イレブン・ジャパンが主張する日本型コンビニエンス・ストア・システムの特徴とは何か。Yahagi(1997)による日米両国のセブン-イレブンの店舗概要がこの問に対する、若干の手掛かりを与えてくれている。

表2 セブン-イレブンの店舗概要：日米比較

| | 日本 | 米国 |
|------------|-------|--------|
| 店舗数 | 6373 | 5424 |
| 店舗概要 | | |
| 売場面積 (㎡) | 100 | 162 |
| バックヤード (同) | 30 | 63 |
| 取扱品目数 | 3000 | 2500 |
| 期末在庫日数 (日) | 7.4 | 16.0 |
| 売上高構成比 (%) | | |
| 加工食品 | 33.2 | 31.1 |
| ファーストフード | 30.6 | 8.7 |
| 日配食品 | 12.9 | 7.8 |
| 非食品 | 23.3 | 52.4 |
| (うちガソリン) | (0.0) | (24.9) |
| 計 | 100.0 | 100.0 |

注：①yahagi(1997)の表1を翻訳して使用。

- ②セブン-イレブン・ジャパン（日本）年次報告書1996年度、サウスランド社（米国）同1995年度に基づく。
- ③サウスランド社の店舗数等は米国、カナダを含む。
- ④店舗概要はセブン-イレブン・ジャパン広報室への聞き取り調査。
- ⑤両社の年次報告書に掲載されている売上高構成を示す商品分野の分類基準は同一でないため、セブン-イレブン・ジャパンの分類基準で表示し、サウスランド社のそれを可能な限り調整した。
- ⑥ファーストフードには弁当、お握り、惣菜、サンドウィッチ、ハンバーガー等を含む。
- ⑦日配食品（daily delivered food）は牛乳、食パン、加工肉等を含む。

第1に、チェーン組織の違いを指摘できる。日本のチェーン展開はフランチャイズ方式が98%を占め、なかんずく既存商店を展開したAタイプ（土地・建物が加盟店の所有で建物を改装してセブン-イレブンの店舗とする）のフランチャイズ方式が圧倒的多数である。事実、東京・江東区にある1号店の豊洲店オーナーは酒販店からの転換で、その後東京都内の酒販店に絞った加盟店募集が功を奏した。

それに対して、アメリカでは直営店が半数近くを占め、フランチャイズ方式もCタイプ（本部が土地・建物を用意し、フランチャイズ契約を結んだ人が店舗運営に当たる）が多数を占める。この日米の違いがコンビニエンス・ストアの成長力に影響した。すなわち、おびただしい数の中小小売商の店舗と信用、家族労働力が日本ではフランチャイズ方式展開の貴重な外部資源となった。急速な出店は中小小売商の存在抜きには語れない。

第2に、店舗規模が日本の方がコンパクトである。バックヤード含めて日本の標準的な店舗面積は130平方メートルで、アメリカの同225平方メートルと比べて40%ほど小さい。これは日米の地価水準や店舗用地供給状況の違いが反映されており、とくに日本の場合既存中小商店の転用であるため、店舗面積は小さくならざるを得ない。

第3に、立地選定の違いである。事業立ち上げの指導に来日したアメリカ側は、本国の成功事例にしたがい売場面積200平方メートル程度の店舗を、後背地に住宅街を抱える主要幹線道路沿いに出すことを主張した。初年度(74年)に出店した15店のうち神奈川、埼玉地区ではアメリカ型の出店が多かった。しかし、その一方で1号店の豊洲店に続き、江東、足立区での既存商店からの転換も4店を数えていた。これらの店舗の立地は市街地、それも商店街内に立地するものが多数を占めた。後に、出店の中心は後者となった（社史、33頁）。

第4に、店舗効率が違う。表によると、店舗面積は日本が大幅に小さいにもかかわらず、取扱品目数は多いから、当然のことながら単位店舗面積当たりの在庫品目数が多くなる。単位面積当たり、およそ2倍の品目数を在庫するため、1品目当たりの在庫量を減らすことが業務上の至上命令となる。その結果、日本の店頭在庫回転率はアメリカの2倍超の高水準となっている。

最後に、取扱商品の違いが指摘できる。表中の数値は日本の商品分類にアメリカのものを合わせるかたちで調整した商品別売上高構成比である。加工食品は日米でそれほど大きな差異はないが、日本が米飯商品を含むファーストフードと惣菜などの日配食品の比重が圧倒的に高いのに対して、アメリカのセブン-イレブンはガソリンが全体の約25%を占めている。当初、アメリカで学んだ通り主力商品としてファーストフードを伸ばすため、ホットドックなどを扱ったが、日本のファーストフードはおにぎりや肉まんとの結論に達するまでにそれほどの時間は掛からなかった。米飯商品や惣菜の伸びが日本的な品揃え形成に結実した。

以上はいずれも店舗に直接関連した特徴（店舗属性）である。出店方式、店舗規模、立地条件、店舗効率、取扱商品の5つを、店舗属性の相違点として挙げたが、いずれも米国標準のコンビニエンス・ストアの業態コンセプトを日本に移植する過程で生じた適応形態である。最初の4つはフランチャイズ方式で中小商店の経営資源を外部資源として活用しながら、人口が周密で地価に高い日本市場の基本特性にうまく適合した結果であり、日本市場に合わせた独自の工夫には違いない。しかし、そうだとしても年中無休、24時間営業を原則に食品や日用雑貨品の分野で時間の利便性を売る基本業態コンセプトはアメリカと何ら変わっていない。そのことをよく示しているのが取扱商品の問題である。

最初にアメリカで研修を受けたチームは、アメリカのセブン-イレブンが「買って15分以内に消費されるものを主体に品揃えする」ことを学んだ（社史、37頁）。つまり、「消費の即時性ニーズへ

の対応」が業態コンセプトの基本となる。矢作（1994）は、消費の即時性ニーズを、消費の不確実性への対応、高付加価値の提供、在庫代替機能の3つに分けて説明し、日本のおにぎりも肉まんも、アメリカのホットドックもコーヒーも高付加価値を提供している点では同じである、また日本の弁当も、アメリカのガソリンも家庭で在庫できない商品を提供している点で、やはり同じ消費の即時性ニーズに対応していると指摘した。

日米間で業態の具体的形態（取扱商品群）はなるほど異なり、アメリカと同じ商品を持ち込まず、独自の商品を開発して点は高く評価しなければならないが、だからと言って即時的な消費を取り込む基本業態コンセプトをアメリカから学んだことを忘れることはできない。

（4）フランチャイズ方式の移転

加盟店の金銭・費用管理を徹底し、粗利益を加盟店と本部で分け合う粗利益分配方式はフランチャイズ契約の要をなす。セブン-イレブン・ジャパンは、この加盟店管理のためのフランチャイズ会計システム（業界ではオープン・アカウント方式とも呼ばれている）をサウスランド社から導入し、現在では当初、売上高の一定率ないし一定金額をロイヤリティ（経営指導料）として加盟店から徴収していた一部チェーンも含めて、上位企業はほとんどすべて粗利益分配方式に切り替わっている。

粗利益分配方式は、売上高から仕入れ原価を引いた粗利益のうちから一定率を光熱費等の必要経費とロイヤリティとして徴収する。したがって、売上高と仕入れ原価の把握が絶対的な条件となる。そのためには加盟店が本部推奨商品以外の商品を仕入れる、あるいは同一商品でも本部が推奨していない別の供給業者から違った取引条件で仕入れると、売上高や仕入れ原価の数字が把握できなくなり、システムが機能しなくなる。また商品は加盟店が買い取るが、値下げや廃棄、破損、紛失などの商品ロス（損失）が発生するため、実地棚卸を行い、会計上と実際の商品在庫評価・管理を徹

底する必要が出てくる（矢作、1993）。

他の事業分野を含めて、セブン-イレブンはこの点を徹底して実行した最初のフランチャイザー（本部）であった。本部はフランチャイズ契約で、事実上加盟店が100%本部推奨商品から商品を選定し、仕入れ仕組みをつくり、定期的に実地棚卸を行う権利を確定した。実務的には、加盟店は開業したその日から売上金を所定の銀行に振込み、本部が金銭管理から加盟店のパートタイマーの給与計算・支払い、その他すべての債権・債務の管理を一括して行っている。

本部が粗利益から徴収する取り分（チャージ）には看板・商標の使用料や週2回の経営指導料のほか、情報機器や販売什器の使用料、水道光熱費、宣伝広告費、商品開発費を含んでいる。

フライチャイズ・チェーンは1960年代以降、しだいに脚光を浴びたが、本部と加盟店の契約、ならびに機能的な関係はあいまいだった。初期の居酒屋やラーメン店、洋菓子店チェーンなどに多かったのは、ロイヤリティなしの極めて緩やかな契約関係に基づくフランチャイズ方式であった。ロイヤリティを課さない代わりに、本部による経営指導力は弱く、本部は商品供給で継続的に利益を上げる仕組みを採用する例が多かった。

1970年代にはいると、外資系ファーストフード・チェーンの進出を契機に、売上高に一定率のロイヤリティを課すフランチャイズ方式が広がった。看板と商品の供給に加えて、経営ノウハウの提供を重視するビジネス・フォーマット型フランチャイズであり、ロイヤリティを課し、緊密な本部・加盟店関係を構築し、継続的な経営指導により統一的な店舗イメージと店舗運営を目指した。

以上のような日本におけるフランチャイズ方式の展開に、セブン-イレブンの粗利益分配方式は新たな局面を切り開いた。具体的には次の2点を評価したい（矢作、1993）。1つは、利益重視の店舗経営という共通目標で本部と加盟店が一致できる点が強みである。かつて売上高に対する一定率のロイヤリティを課すアメリカ・ファーストフード業界では新製品の投入で売上げ拡大、収入

増を図ろうとした本部と、新製品投入で費用増となることを嫌う加盟店との間で訴訟問題が起きた。粗利益分配方式ではその種のコンフリクトは未然に防ぐことができる。

いま1つは、厳格な契約関係に基づき本部と加盟店の機能分担が明確になり、加盟店は店頭の販売、在庫管理に専念できる。チェーン組織経営の利点は伝統的な小売商が担っていた仕入れと販売の2つの業務を分離したことであるが、粗利益分配方式ではさらに金銭管理、帳票類の作成、店舗レイアウト、広告宣伝などを本部が一手に引き受けている。加盟店主が店頭に立てる時間はそれだけ多くなる。

この粗利益分配方式を柱としたフランチャイズ契約関係なくして、統制の利いたセブン-イレブンのチェーン組織性は生まれなかつただろう。現在、有力コンビニエンス・ストア・チェーンのほとんどすべてが粗利益分配方式を採用している。

（5）「連続適応」の評価

アメリカから基本的な業態コンセプトを学び、それを日本市場の文脈で読み替えて独自の店舗開発と商品開発と取り組んだのが小売業務面での成功要因となった。また統制水準の高いフランチャイズ・チェーン組織の誕生は、粗利益分配方式を定めた契約関係に依拠していた。この点でもアメリカの経営技術に依存していた。

この指摘はセブン-イレブン・ジャパンが独自の事業システムの構築に成功したとの主張を覆すものではないが、セブン-イレブン・ジャパンの経営革新をアメリカからの経営技術移転に端を発し、少なくとも基本業態コンセプトとフランチャイズ方式の2点では米国標準に依存している事実を強調するものである。

このように考えることで、米国標準の日本への適応過程で生成した日本型コンビニエンス・ストア・システムの革新性がより正確に理解することができる。橋本（2001）によれば、イノベーション（経営革新）は、流通業のように小さな革新が連続的・累積的に起こる「連続適応」であれ、馬

車が鉄道に変わる「新結合」ないし「創造的破壊」であれ、歴史的にみれば、日本経済の成長過程がそうであったように、キャッチアップ型経済においてはすべて創造と適応が入り混じる「創造的適応」のかたちをとると言う。

すなわち新しい経営技術が移転されるキャッチアップ型経済では、受け入れる側での経営革新は先進技術モデルを手本とした「適応」と「創造」が同時に発生するというのである。セブン-イレブンの場合もまた、その意味での「創造的適応」（＝「連続適応」）が生じた。

「連続適応」のプロセスとメカニズムは矢作（1994）に詳しい。ここでは念のため、店舗特性を引き金とした商品供給面の連続適応例を要約しておく。

既述の通り、日本のコンビニエンス・ストアは店舗規模がアメリカよりかなり小さく、店舗空間の効率利用が至上命令だった。アメリカより40%も小さな売場に、アメリカ以上に多い商品を陳列しなければならなかった。このような状況下で多品種少量販売を実現するための解決策は、①店舗段階のバックヤード在庫を後方段階のサプライヤー（メーカー、卸売業者）に移転し、できるかぎり販売空間を広く活用する、②単一品種（例・炭酸飲料）のブランド、サイズを絞り込み、なおかつ絞り込んだ特定単品（特定ブランド・特定サイズ）レベルで在庫量を減少させる、ことの2つであった。

そのためにはまずもって、数多くの小さな改革が必要とされた。最も基礎的な改革の必要性は小売業者とサプライヤーとの間の取引単位であった。小売業者が多品種少量販売を心掛けても、取引単位が最適発注量を上回る状況では必要以上に発注せざるを得ず、在庫圧縮は進まない。セブン-イレブンは1個単位の発注を目指し、メーカーケース・ロット（工場段階での包装・梱包単位のロット）を単位とした取引単位の全面的改革に挑戦した。

しかし、取引単位が小ロットとなり、多品種少量販売がかたちのうえでは実現しても、在庫圧縮

により在庫切れの可能性が高まるのが避けられない。コンビニエンス・ストアは即時的な消費に応えるのが業態の社会的な役割だから、消費者が必要なときに店頭で在庫切れがあれば、別の店舗で購入する率が高い。在庫切れは極力避けなければいけない。そのためには小ロット流通に対応した短リードタイムの実現とともに、定時に商品を納品する物流の正確さが求められる。加えて、多頻度小口・定時配送の伴う、物流費用の上昇を抑制する必要性が強まった。

サプライヤーから高度な物流サービスを低費用で引き出すため、チェーン本部は集中出店による店舗密度の向上、特定サプライヤーへの取引の絞り込み、共同配送の推進と温度帯別流通への集約化、受発注業務の電子化、配送センタでのデジタル・ピッキング方式（1個単位の高速仕分けシステム）導入と、次々と経営革新に取り組んだ。それより何より、最小の在庫で在庫切れをなくするためには各店での正確な商品の発注業務が決定的に重要となり、POS（販売時点情報管理）データを活用した仮説・検証型の単品管理システムを充実させた。

以上のように、セブン-イレブンの日本型コンビニエンス・ストア・システムは差し迫った現場での問題解決の必要性と、組織的な問題解決能力から生まれたとすることができるのである。

4. トイザラスの「標準化のなかの部分適応」

（1）問題の所在

日本トイザラスは1989年11月、米国トイザラス社80%、日本マクドナルド20%の合弁会社として発足した。1991年12月、茨城県荒川沖で1号店を開き、5年後の1976年10月には国内50店舗目となる厚木店（神奈川県）を開店し、国内最大の玩具関連専門店チェーンとなった。その後も順調に店舗網を拡大し、1999年1月期末には76店舗で、年間売上高が1000億円台に乗せた。2000年4月には外資系小売企業として初めて株式を店頭公開し、488億円の大型資金調達に成功した。

「トイザラスを日本に上陸させるに際しては、基本的にはアメリカでのコンセプトをそのまま日本に持ち込むことがわれわれの希望であり、使命でした。(中略)システムにしる、マニュアルにしる、すべて向こうのものをそのまま持ってきたことが成功の要因だ」(田崎、1996-a)

これは合弁会社設立当初から日本マクドナルドから出向し、経営責任を果してきた日本トイザラスの田崎学社長の発言である。「成功は日本独自の事業システムの開発による」と主張するセブーン・イレブン・ジャパンとは正反対な内容である。

日本トイザラスの設立時の役員構成をみると、代表取締役には米国トイザラス会長チャールズ・ラザウス、日本マクドナルド社長藤田田、元ペプシコ・フーズ・インターナショナル幹部のラリー・パウツの3氏だが、ラザウス、藤田の両氏は非常勤役員であり、実務は日本マクドナルドから出向した専務の田崎学、同常務の小沢繁彦の両氏が掌握していた。

藤田は言う。

「米国人は何でも本国と同じようにやろうとする。しかし、日本の文化、風土を知らない米国人はやっても、うまくいくはずがない。日本マクドナルドは日本人が経営してきたからこそ成功した」(『日経ビジネス』1998年10月19日号)。

日本トイザラスでも、アメリカ側から事業コンセプトはそっくりそのまま持ち込んだが、戦略の執行は日本市場に精通した日本経営陣に委ねられた。とくに、アメリカ側は日本マクドナルドが蓄積した店舗開発能力を高く評価したと推測される。有利な店舗物件情報の収集のほか、保証金制度など複雑な家賃設定、大店法や都市計画法といった法的続き問題が外資進出の隘路となっていた。⁽³⁾

米国標準を忠実に日本で複製することが成功の要因と振り返る田崎と、アメリカからアドバイスは受けるが命令は受けないと考える藤田。この2人に発言を重ね合わせると、問題の所在が見えてくる。「標準化のなかの部分適応」という概念がそれである。

(2) 徹底した標準化

日本トイザラスの企業紹介のための小冊子(2001年作成)に目を通すと、紛れもなく米国標準が貫かれている点を確認できる。基本業態コンセプト、その実現のための店舗運営方針、そして店舗運営方針を実現するための商品供給システムの3つが米国標準の日本移転の柱である。

①基本業態コンセプト

0歳から15歳までの年齢層を対象に、「玩具」を幅広い視野からとらえ直し、男・女児玩具、ゲーム機器・ソフト、育児用品、スポーツ用品、子供衣料等の子供用品を幅広く提供する。

②店舗運営方針

第1に、特売をせず、できるかぎり1年365日上げ下げの少ない公平な価格でどこよりも安く提供するエブリデー・ロー・プライス(毎日がお買い得)策を実施する。第2に、1万5千から1万8千品目を取り揃える、どこよりも豊富な品揃えを実現する。第3に、顧客に期待に確実に応えるための「完全在庫」(在庫切れなし)を徹底する。

③商品供給システム

豊富な品揃えを、在庫切れなしに、毎日どこよりも安く提供するため、メーカーとの直接取引により買い取り仕入れを行い、自社配送センター経由で在庫管理と店舗納入を行う。

アメリカでのトイザラスの経営戦略を事例研究した佐藤(1999)は、この米国標準について時代のニッチ(満たされていない需要の間隙)をカテゴリーキラーという新しい小売業態コンセプトで掘り起こし、それを実現するための優れた事業システムを編成した点にあると評価する。

田崎(1996-b)によれば、この米国標準の日本移植の成否は事業コンセプトの基礎となる適正店舗面積の確保にあった。日本では地価の高さ、立地条件の違い、それに大店法による申請店舗面積の削減という障害が立ちはだかった。アメリカの

標準店と同水準の、ワンフロア4000平方メートル強の売場面積の確保は困難としても、同3000平方メートルは是非とも必要だと、田崎は判断した。倉庫型の店舗に天井まで高く積まれた商品を歩き、大きなカートで広くて深い品揃えが生み出す購買の利便性を実現するカテゴリキー業態には最低限必要な面積がそのくらいだった。

1号店の茨城県荒川沖店はこの所要面積が確保でき、取扱品目数こそ米国標準よりやや少ない1万品目弱だったが、多くの商品がメーカー希望小売価格の15-25%引きで、品揃え形成と価格訴求の2点で競争相手より圧倒的に優位に立った。

田崎が適正店舗規模の確保を成功の第1条件に挙げたのは、日本における小売競争の実態の観点から納得できる。92年当時の玩具小売業界は靴専門店チェーン、チヨダ系のハローマックと靴のマルチミ系であるBANBANの両社がトップを分かち合っていた。両社は商店街立地で80-165平方メートルの専門店を展開していたが、郊外の幹線道路沿い立地に260-330平方メートルの店舗を新たに开店し、快進撃していた。それに対して、トイザラスはほぼ10倍と圧倒的な店舗規模を基礎に、紙おむつ等の消耗雑貨の低価格販売で顧客を誘引し、自転車等の大型商品を含めて豊富な品揃えで利便性を高めた（伊吹、2002）。

十分な店舗規模を確保できたのは、日本市場の閉鎖性の象徴的存在となっていた大店法が80年代終りから規制緩和の方向をたどり、トイザラスはその恩恵を受けた最初の小売外資となった。1992

年1月开店した2号店の奈良県橿原店にはアメリカのブッシュ大統領が訪問し、日本市場の一層の開放を求めたのがその間の事情をよく物語っている。トイザラスの進出のタイミングは出店規制緩和の機会をとらえた点で絶妙であり、適正店舗規模の確保と大量出店の実現と二重の意味で恩恵を受けたことになる。

この点は外資の現地市場適応を考える際に重要である。トイザラスは最適店舗面積の確保により子供用品の新しいワンストップ・ショッピングとコンパリソン・ショッピング（比較購買）機能を提供する小売業態をつくり出すことができた。アメリカからみれば、事業コンセプトの複製だが、日本市場ではそれは類のない経営革新そのものであった。

さらに、迅速な大量出店の効果も大きかった。1号店を开店した91年12月から3年間で16店舗という大量出店が実現し、その後もほぼ年間2桁出店を達成することができたのは、業態革新性に加えて、トイザラスの進出と出店規制緩和がタイミングよく起こったからにはほかならない。店舗網が全国展開するなかで、93年のクリスマス商戦には長年、メーカー希望小売価格で玩具を販売してきた百貨店各社が10-30%の値引き販売に踏み切った。この事実は、トイザラスが大量出店により仕入れ規模を確保し、メーカーとの直接取引を拡大し、低価格販売攻勢を強めたことの表れと受け止めることができる（菊地、2000）。

表3 玩具関連専門店の売上高ランキング

| 順位 | 1992年 | | 1997年 | | 2001年 | |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 社名等 | 売上高(億円) | 社名等 | 売上高(億円) | 社名等 | 売上高(億円) |
| 1 | ハローマック | 469 | 日本トイザラス | 779 | 日本トイザラス | 1546 |
| 2 | BANBAN | 304 | ハローマック | 589 | ハローマック | 420 |
| 3 | キディランド | 231 | BANBAN | 442 | キディランド | 137 |
| 4 | ペリカン | 102 | キディランド | 196 | ペリカン | 99 |
| 5 | いせや | 81 | ペリカン | 101 | いせや | 30 |
| 6 | ニシダヤ | 43 | いせや | 60 | ニシダヤ | 25 |
| 7 | ことぶきや販売 | 42 | ニシダヤ | 36 | — | — |
| 8 | — | — | ことぶきや販売 | 27 | — | — |

注：①出所は『月刊トイジャーナル』調べ、売上高は各社決算期末が当該年の数字。

②社名のうちハローマックはチヨダ、BANBANは靴のマルチミ。

③靴のマルチミはBANBANから撤退、ことぶきや販売は営業停止、また、いせやは民事再生法申請中。

トイザラスは当初から配送センターを整備し、本社による在庫管理と発注業務を徹底しており、現在、メーカーとの直接取引も企業件数ベースで80%見当に達している。本部主導型の商品供給システムおよび配送センターの基本設計と運営も米国のノウハウにしたがっている。

徹底した標準化戦略の成果は目覚ましい。1号店の開店から実質5年間(1997年)で業界トップの座について以来、独走体制を固めた。2001年1月期決算は売上高1546億円で、第2位のハローマックスの同420億円を大きく引き離している。

(3)「標準化のなかの部分適応」

米国標準を正確に日本市場で複製するといっても、小売業態とその運営システムの移植過程で現地市場への「小さな適応」(部分的修正)は少なからず発生する。現地市場の人々の生活に、店舗という場を通して、広くかつ継続的に接触する小売業においても、部分的修正は国内小売企業においても、「地域適応」、「個店対応」というような表現で強く意識されている。トイザラスの場合も例外ではない。

最も顕著な部分修正は出店関連で起きた。アメリカ側は母国同様、立地は主要幹線道路や高速道路沿いの単独店舗形式が多い。日本でも1号店の荒川沖店は車客主体でアメリカ的な立地だったが、3号店の相模原店(1992年3月開店)は16号線沿いで駅に近い市街地にあった。アメリカ側は出店費用や車客への対応の点から相模原店の出店に反対したが、日本マクドナルドの店舗開発経験者で固めた日本側は実務経験から車、自転車、徒歩等の多様な来店手段が選択できる立地は集客力があることを確信していた。結果は日本側の判断が正しかった。相模原店はすぐさま全世界のトイザラスの店舗で1日および年間売上高で最高額を記録した。

97年には神奈川県磯子で初めての都市型2層店舗を開店した。駅に近い2層の店舗はアメリカではほとんど見られない立地であり、ワンフロアの店舗を比べると、店舗運営費がかさむが、年間

出店数2桁を維持するためには日本的な物件開発が必要となる。同様に、1997年9月には百貨店(船橋らぼーと・そごう店)への出店も試み、同年11月には東京都内初の店舗(亀戸店)が開いた。日本の立地特性に適応する過程で標準的な売場面積は当初の3000メートルから2000-2500平方メートルまで縮小した。

2002年1月現在、店舗数は120店を数える。そのうちアメリカで多い郊外型単独立地は25店と少なく、家電量販店等との共同出店が28店、ショッピング・センター内出店が67店と多いのが現状である。とりわけ日本側パートナーである日本マクドナルドの店舗との併設が全店舗のほぼ半数を占めているのが特徴的である。当初から飲食業界最大手の日本マクドナルドの信用力が店舗開発に有利に働いたと推測されたが、その後も一貫して客層の一致を背景に、マクドナルドの店舗物件情報収集力・開発力との相乗効果がトイザラスの躍進にプラスに作用していることをうかがわせる。ここに、もう1つの早期大量出店の要因を読み取ることができる。

出店面における現地市場への適応は、小売ミックス要素の部分的修正である。日本での標準的な店舗規模が小さくなれば、店舗什器や陳列量・方法等を変えて必要な品揃えを維持する努力をする。光熱費の安価なアメリカでは店舗の天井はぶち抜きだが、日本では天井を張って店舗運営費を削減している。またヒナ人形や五月人形、日本で人気のアニメ商品などの品揃えも当然、考慮される。いずれも当然の小売ミックスの部分的な修正であり、標準化のなかの「部分適応」の域を出ていない。

セブン-イレブンの場合も、立地選定やフランチャイズ方式といった出店関連で修正があり、アメリカより小規模な店舗で多品種少量販売を行う業態コンセプトを開発し、それが有力な契機となり、独自の取扱商品の開発から日本型商品供給システムの編成へと発展した。しかし、トイザラスの場合、適応は立地選定や店舗規模に限られており、業態コンセプトの実質や事業システムの編成

にまではおよんでいない。その点がセブンイレブンの「創造的な連続適応」との相違点である。

(4)「部分適応」の評価

日本のビジネス・ジャーナリズムでは米国標準の部分的修正を、直ちに日本市場での創造的な適応形態ないし米国標準の全面的な修正と拡大解釈し、それを日本での成功要因とみなす傾向が認められる。『日本流通新聞』2001年11月13日付、『商業界』2002年2月号の各トイザラス特集記事がそうである。この見方は不正確である。

すでに指摘したように、トイザラスの日本での成功は優れた米国標準の忠実な複製にある。その経営技術の移転過程で部分的な修正は行われたが、決して米国標準を覆すような全面的なものでない。日本で1999年から始めた新しい店づくりの「コンセプト・ジャパン」も、名称から「日本で開発した“見やすく、選びやすく、分かりやすい”店舗レイアウト・売場づくり」(前出『商業界』56頁)と紹介されているが、これは誤りである。

「コンセプト・ジャパン」は、基本的にはトイザラス本社が96年から取り組んでいる「コンセプト2000」の複製である。

この新しい店づくりは、「トイザラス店の倉庫的な様子を、家族にその店舗を探索し、楽しむように誘う、より親密な買物環境に置き換える」ように意図され、「より広い通路とより低い陳列棚が設置され」、「現在の灰色の床に代わって、カラータイルが使用される」(パリー・佐藤、1997)と描写されている。業績低迷が表面化した98年からは「顧客本位」、「費用対効果」、「持続的成果を生み出すコンセプト」を柱とするC-3プランが導入され、顧客サービスの向上を図るための店舗リニューアル計画がさらに追求された。

一連の店舗活性化策の結果、0～3歳までの乳幼児を対象とした「ベビーザラス」や知育玩具を扱う「イマジナリウム」、高品質な動物の縫いぐるみを販売する「アニマルアレイ」といった専門店コーナーが展開され、新型子供用品専門店チェーンに対抗する体制を整えた。

日本トイザラスが99年4月以降、東京・お台場店等で導入した「コンセプト・ジャパン」は、以上の路線の踏襲であり、「日本の特性に合わせ、季節商品を全面に配置」といった工夫はこらしているが、顧客サービス系の配置を含めて、日本トイザラスが「日本流に経営のかじを切った」(前出『日経流通新聞』1頁)ことにはならない。本国の「コンセプト2000」で打ち出された売場レイアウトの変更路線のなかで、日本では人気のヒナ人形等の季節商品を前面に出すのは、典型的な「標準化のなかの部分適応(部分的修正)」以外の何物でもない。

しかし、「標準化のなかの部分適応」は意味がないということではまったくくない。外資にとって現地市場における業務の部分修正の積み重ねは極めて重要である。かつて窮屈な日本の住宅事情も考えず、自宅にあるスポーツ・ジム用の商品を大量に置いた外資系スポーツ用品専門店や、日本では、いわゆるアダルト・ビデオの比重が高い点を無視した業務を導入した同レンタル・ビデオ専門店が存在したことを考えれば、日本トイザラスが現地化の過程で行った「部分適応」の価値は決して小さくはない。

5. まとめ

セブンイレブン・ジャパンと日本トイザラスの両社の比較事例研究を通して、現地市場における適応化のプロセスを検討した。その結果、明らかになった点と未解決の論点を整理しておこう。

①適応化の必要性

最初に、現地市場での成功には何らかの「適応」が求められていることが確認できた。米国標準を持ち込んだトイザラスの場合も、単純な事業システムの反復複製という単純なグローバル戦略はないことがわかった。2つのケースでは適応形態に明確な違いがみられたが、適応は立地条件や店舗規模等の店舗属性に顕著だった。

また両社とも参入モードは異なっていたが、日

本側が現地業務の主導権を完全に握っていた点では同一だった。エリア・ライセンス契約であるセブーンイレブンは当然としても、外資が合弁会社の出資比率の過半数を握るトイザラスの場合も日本マクドナルドの業務経験からパートナーの藤田商店が経営権の現地委譲を強く求めた結果だった。それにより合弁会社に起こりがちな適応化をめぐる外資と現地資本とのコンフリクトが回避でき、円滑な現地市場への適応が図られた。

両社のケースは、経営権について現地企業・現地人への権限委譲の必要性を示唆している。しかし、それでは近年、増大している100%子会社で進出している小売外資の場合、派遣された外国人経営陣はどのように現地市場に適応化できるのか、あるいはどのような困難性に直面するのか。それらの点が今後の検討課題として残された。

②適応化の概念化

次に、適応化について、「創造的な連続適応」と「標準化のなかの部分適応」という2つの概念を導き出した。セブーンイレブンの適応化が小さな経営革新が連続的かつ累積的に起こる「連続適応」であることは矢作（1994）が主張した点であるが、その指摘がキャッチアップ型経済において、先進的な経営技術の国際移転は「創造」と「適応」を伴う革新として姿を現すとの橋本（2001）の問題提起により触発され、議論が深められた。

呉服屋から近代百貨店に変貌した三越、雑貨屋から総合スーパーに変身したダイエーも、いずれも状況変化に応じた「小さな革新」を積み重ねて、最終的には「大きな革新」を成し遂げた（矢作、2001-b）。小売経営革新行動体系を「連続適応」と規定することができるのか、今後の一層の概念の緻密化が期待される。

セブーンイレブンはそのようなタイプの経営革新の典型例である。その引き金となったのはアメリカから学んだ明確な基本業態コンセプトであり、組織的な基礎となったのは粗利益分配方式を柱とした強固なフランチャイズ方式であった。

それに対して、トイザラスは徹底した標準化戦

略を貫いたが、現地適応化もまた部分的に求められた。外資に限らず、小売業の経営は一般的に、立地選定や店舗規模、消費特性の違いによる地域適応が不可避となる。トイザラスの場合、おもにその範囲内での「適応」と判断して、セブーンイレブんと区別して、「標準化のなかの部分適応」と表現した。

セブーンイレブンの場合、立地選定や店舗規模といった店舗関連属性の日米間の違いが商品供給システムやチェーン組織性に決定的な影響を与えた。その意味では、小売業務のみならず調達・供給システム全般に革新が波及した。トイザラスの「部分適応」はそうではない。現地適応は店舗関連属性のうち、立地や店舗規模にかなり限定されており、小売業務に限ってもセブーンイレブンのように取扱商品の抜本的な変更や在庫管理方式の革新にまでおよんでいない。適応と言っても、かなり限定された範囲での修正にとどまっている。

「創造的な連続適応」と「標準化のなかの部分適応」という2つの概念がどの程度、外資の現地適応化プロセスに対して説明力をそなえているかは未知数である。以下の3点について検討することにする。

1つは、Salmon=Tardjman(1988)以来の標準化＝グローバル戦略、適応化＝マルチナショナル戦略という国際化戦略の類型化について、標準化か適応化かという二項対立的理解ではなく、両立的な立場を採用している。すなわち国際化は何らかの現地適応化を前提とするとの立場から、「連続適応」と「部分適応」という2つの適応化概念を引き出した。

この議論にはもう1つの前提条件が隠されている。国際化する小売企業は何らかの「標準」を持っているという点である。国際化する小売企業は母国市場で競争優位に立つ小売業態と同運営システムを海外に移転するのが通例である。専門店チェーンのように小売業態が単一であれ、多角的小売業のように複数の小売業態を持つ場合であれ、国際化する小売企業には移転する経営技術に関して、母国市場で蓄積した何かがしかの「標準」が存

在すると仮定することができる。

換言すると、2つの適応形態にも、母国市場では成功という折り紙つきの「標準」が存在した。にもかかわらず、セブン-イレブンは日本型コンビニエンス・ストア・システムを創造する「連続適応」を、またトイザラスは米国標準を部分的に修正する「部分適応」をやり遂げた。その分岐点は適応化の課題の違いから説明できる可能性が示唆された。

適応化と標準化をめぐる、次の論点は、標準化と適応化の関連性である。両者は対立するものではなく、両立すると述べた。セブン-イレブン、トイザラスとも母国市場で確立した小売業務システムと商品の調達・供給システムは参入後の成功の必要条件である。それなくして海外市場での成功はおぼつかない。

中国市場への小売外資参入の実態分析を行ったGoldman(2001)は、現地市場への適応化は現地小売企業との競争の同質化を招き、外資の競争優位性を薄める懸念があると指摘した。外資にとって母国市場で確立した「標準」は、当該企業固有の経営資源であり、国際競争において中核能力となる。その意味で、自らの経営的な「標準」を持つことは外資参入の必要条件であると言える。

しかし、市場の状況が異なる海外市場で成功するには、それでは不十分である。自らの「標準」を現地市場に適応させるプロセスが必要となる。標準化の現地化＝適応化のプロセスこそが、外資の成功可能性を高めると考えられる。

3つ目は、「連続適応」、「部分適応」以外に、現地市場の適応形態はないのかという疑問である。この点は「適応」ないし「革新」の定義いかんの問題でもある。シュンペーター以来のイノベーション論の系譜から推論されるのは、海外という新市場で、新規業態を創造するタイプの「適応」の可能性である。

矢作(2002)は、この問に対して肯定的である。イギリス最大のスーパーマーケット、Tescoがアジアと中欧で、母国市場では展開していないハイパーマーケットを主力業態に据えて国際化してい

る事実注目し、既存業態／新規市場型の地理的多角化(国際化)以外に、新規業態／新規市場型の総合多角化の可能性に言及した。

若干の注意を要するのは、Tescoが海外で展開するハイパーマーケットと国内で出店しているスーパーストア(拡大型スーパーマーケット)との異同である。2つの業態は店舗規模や取扱商品、店舗運営システムの点で大きく異なるが、食品や雑貨のワンストップ・ショッピング機能を提供している点では類似性があり、業務面でも共通する部分が認められる。とりわけTescoはスーパーストアで蓄積した質の高い生鮮食品・惣菜や自社開発商品の提供、効率的な商品供給システムを海外ハイパーマーケットに持ち込み、競争差別化を図っている。

したがって、スーパーマーケットからスーパーストアへ、そしてハイパーマーケットへというTescoの業態展開を、一連の「連続適応」として理解することもできる。ただし、この議論は、さきほどの「小売経営革新行動体系をどのように規定するか」という問い掛けとも関連しており、早急に結論の出る問題ではない。

国際化プロセスにおいて、セブン-イレブンのような同一業態内革新を「連続適応」と定義すれば、Tescoによるスーパーストアからハイパーマーケットへの業態展開は、異種業態間革新として、一応区別して扱うべきであろう。Tescoとセブン-イレブンの「連続適応」は同一業態内、異種業態間という違いが一応あることになる。

③最後に

「失敗」の研究の必要性に触れておきたい。今回は「成功」の研究であり、「適応化なくして現地化なし」とのメッセージが得られた。それは日本企業のアジア進出失敗例(川端、2000)、外資系専門店チェーンの日本進出失敗例(矢作、2001-a)の研究結果と符合しているが、今後は同一分野における「成功」と「失敗」の比較研究に取り組み、国際化のプロセスを組織学習の過程として理解し、国際化の促進／阻害要因を探り当てるこ

とが必要だろう。

注

(1) 2001年9月、カルフル・ジャパンのジャン・クリストフ・ゴアハン社長への聞き取り調査による。

(2) 「連続適応」は、シュンペーターの「時間的に無数の小さな歩みを通じて行われる連続的適応」からとっている。彼は、「連続的適応」の例として百貨店を挙げている。『経済発展の理論(上)』(塩野谷祐一他訳)、岩波書店、1977年。この点の議論は矢作(2001-b)参照。また橋本(2001)はイノベーションを「連続的適応」、「新結合の遂行」(均衡点の移動)、「創造的破壊」(複数の均衡点を貫く革新)の3つに分けて論じている。ここでは最初の「連続的適応」を、移転された外国標準を打ち破る「創造的な連続適応」と解釈した。

(3) 2002年1月、日本トイザラス人事・総務部春名利昭氏への聞き取り調査による。

参考文献

- 伊吹文昭(2002)「頂点を極めた国内2強も脱落下し流通構造の大変革を促す」『商業界』3月号。
- 川端基夫(2000)『小売業の海外進出と戦略』新評論。
- 菊地宏之(2000)「外資流通業の進出と中小流通業の戦略課題」『商学研究年報』(専修大学商学研究所)第25号。
- 佐藤善信(1999)「カテゴリーキラー業態の性格と脆弱性」『流通情報』2月号, 流通経済研究所。
- 鈴木安昭(1976)「外国資本の進出とわが国の大規模小売業」藤田敬三・藤井茂編『経済の国際化と中小企業』有斐閣(鈴木安昭(2001)『日本の商業問題』有斐閣, に再収録)。

セブン-イレブン・ジャパン編・刊(1991)『セブン-イレブン・ジャパン 終わりになきイノベーション』。

橋本壽朗(2001)「市場の無知、企業家活動、そして創造的適応」『一橋ビジネスレビュー』WIN. 49巻3号。

田崎学(1996-a)「10月末で50店舗達成へ」(インタビュー記事)『月刊トイジャーナル』10月号。

田崎学(1996-b)「アメリカのトイザラスを日本にそのまま持ってきた」(同), 『チェーンストアエイジ』12月15日号。

マーク・パリー・佐藤善信(1997)「トイザラス(A)」(ケース・スタディ)流通科学大学中内ビジネス・スクール。

矢作敏行(1993)「組織小売業の発展」日経流通新聞編『流通現代史』日本経済新聞社。

矢作敏行(1994)『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。

矢作敏行(2001-a)「日本の小売市場の国際化プロセス」ロス・デービス・矢作敏行(2001)『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。

矢作敏行(2001-b)「革新の連続性と断絶」『生活起点』1月号, セゾン総合研究所。

矢作敏行(2002)「小売国際化のプロセスについて」『経営志林』(法政大学経営学会), 第38巻4号。

Goldman, A. (2001), "The transfer of retail formats into developing economies: The example of China", *Journal of Retailing*, 77.

Salmon, W. J. and Tardjman, A. (1988), "The internationalization of retailing", *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2.

Yahagi, Toshiyuki (1997), "The convenience store system made in Japan", *The European Retail Digest*, Winter 1996/1997, OXIRM, Templeton College, University of Oxford.