

欧米小売大手の日本における販売方策の特徴

白 娜仁格日樂*

目 次

は じ め に

1. 三社の販売方策の特徴

1.1 日本進出の動機と参入方式

1.2 品揃えの方針と実態

1.3 売り場作り

1.4 価格政策の特徴

1.5 販売促進策

1.6 組織体制

1.7 日本市場の商習慣に関する認識

2. 販売思想の視点から見た三社の特徴

2.1 販売の各側面の特徴

2.2 販売思想の考察

お わ り に

は じ め に

近年、経済グローバル化の進展に伴って、小売業の海外への店舗展開が増加傾向を見せている。このような動向の中で、日本市場に進出する企業も少なからずある。特に1990年代に入ってから欧米のグローバル・リテイラーによるアジア地域への進出も目立つようになった。本研究においてはそれらの中からフランスのカルフル、イギリスのTesco、アメリカのウォルマートを取り上げている。これらの三社は日本市場において必ずしも良い実績を残したとは言えないようだ。例えば、フランスのカルフルは2000年に参入し2005年に撤退し、イギリスのTescoも2003年に参入して2011年には撤退している。

本研究ではこれら三社が必ずしも良い実績を

上げることができなかった理由をマーケティング思想レベルで明らかにすることを目的としている。そのために、本研究では次の7つの側面に着目し、具体的なマーケティング行動をまず確認した。7つの側面とは①日本進出の動機と参入方式、②品揃えの方針と実態、③売り場作り、④価格政策の特徴、⑤販売促進、⑥組織体制、⑦日本市場の商習慣に関する認識である。その上で、彼らの行動の根底にある経営思想、具体的には組織管理の方法や消費者の位置づけなどをも捉えることを試みている。

1. 三社の販売方策の特徴

1.1 日本進出の動機と参入方式

1.1.1 進出動機

A. カルフル

カルフルの日本法人社長であったロイック・デュボアによれば、当時、日本の主要小売業者5社の占める食料品販売シェアが30%程度にとどまり、フランスの主要小売業者5社の57%を下回っていた。つまり日本市場には大規模な市場占有者がおらず、カルフルにも重要な地位を得る可能性があると思われた¹⁾。また、当時の会長の Daniel Bernard はかつて日本の地価が高すぎたために出店を見送ってきたと語っている。当時の日本経済は良好と言えない面もあるが、それでも世界第2位の消費大国だ。従って、新しいコンセプトを持った流通企業が入る余地はあると話している。つまり自社のハイパーマーケット業態を日本の総合スーパーとは別の流通コンセプトを持つ業態と認識しており、かつてトイザらスが日本の玩具小売業に対

* 広島経済大学大学院経済学研究科博士課程後期課程

して競争優位に立ったように、カルフルのハイパーマーケット業態が日本の総合スーパーに対して比較優位に立つとの見通しを持っていたのである²⁾。また、カルフル本社の CEO の Jose Luis Duran の発言からカルフルは日本市場で上位3位に入ることを目標としていたことが視える³⁾。

B. テスコ

テスコでは、参入当時の財務担当取締役を務めていたアンドリュー・ヒギンソンは日本の食品市場は大きく、このデフレの時期でも拡大できると評価すると同時に、優良なパートナーがいれば成功できると期待した。また、日本の食品小売市場は国内大手5社のシェアが小さいことにも可能性を見出した。国際事業を担当していたデビッド・リードは、日本では5,000社前後のスーパーマーケットがあり、その半分は20店以下のチェーンだ。先進国でここまで細分化された市場はない。我々が参入し、顧客に提供できるものは十分にあると評価した。こうした見解から、テスコが日本の全国市場に拡大する野望を抱いていたことを読み取ることができる⁴⁾。

C. ウォルマート

ウォルマートは業態を拡張することでアメリカ市場での成長を続けてきた。創業の1962～90年代まではディスカウントストア業態の出店で成長し、1983年にホールセールクラブ、1988年にはスーパーセンターを開発することでディスカウントストアの飽和を乗り越えてきた。そして、1998年にはスーパーマーケットの展開を始めた。ウォルマートでは「顧客にその望むものを提供する」という経営目標を実現するために、①ITの積極的活用（欲する商品を提供）、②EDLP戦略（商品をつねに安価で提供する）、③従業員重視（適切なサービス提供）、④拡大戦略（多様な業態提供）の4つを経営戦略の柱としている。この経営戦略の下で、米国内市場

で飛躍的な成長を達成してきたが、ディスカウント業態の飽和、人口の増加が従来ほどは望めない状況によりその成長は限界を迎えた。そのため1980年代に入ると拡大戦略を従来の戦略と並ぶ基本戦略として位置づけ、業態多様化を模索した。そして業態多様化と並んで拡大戦略の柱とされたのが国内で築いたノウハウを利用した海外進出である⁵⁾。これが日本市場動機の第一の要因である。

また、ウォルマートは1990年代初頭に世界小売売上ランキングでトップに立ち、国内にライバルはいなくなり、カルフルなどのグローバル・リテイラーがライバルとなった。欧州の流通企業は米国に比べて自国の市場が小さいことから、相対的に早い段階から海外進出を行っている。例えばカルフルは創業10年後にベルギーに出店し、国外売上比率は1998年の時点で43.4%となっている。これ以外にもアホールド、オーシャン、カジノなどもウォルマートに比べると早い時期に海外進出を行っており、こうした欧州流通企業を中心とした海外進出はウォルマートの海外進出を促進する要因となったと考えられている⁶⁾。

も一つの要因として挙げられるのが世界第2の市場を持つ日本市場の魅力と規制緩和やバブル崩壊による参入コストの低下も大きな要因となっている。ウォルマートでは西友のスーパーマーケットのオペレーションを学習する目的を有していた可能性もあるとも言われている⁷⁾。日本参入当時のウォルマートは米国で生鮮を取り扱うスーパーマーケット業態を展開し始めており、鮮度に厳しい日本のスーパーマーケットのオペレーションを参考にしたいと考えていたためである。

1.1.2 参入方式

A. カルフル

カルフルの日本参入は1999年1月に現地法人カルフル・ジャパン株式会社を設立するこ

図表 1-1 カルフル・ジャパンの店舗プロフィール

	店名	場所	開店日 (閉店日)	面 積 (カルフル部分)	概 要
1	カルフル 幕張	千葉県 千葉市	2000/12/8	敷地面積 2 万 9,941 m ² 店舗 2 万 9,941 m ² (1 万 7,014 m ²)	2 階建て (2 階が売り場), テナント47
2	カルフル 南町田	東京都 町田市	2001/1/16 (2009/1/12)	敷地面積 2 万 9,249 m ² 店舗 2 万 9,869 m ² (7,487 m ²)	2 階建て, テナント14
3	カルフル 光明池	大阪府 和泉市	2001/2/6	敷地面積 1 万 4,098 m ² 店舗 2 万 220 m ² (1 万 5,350 m ²)	5 階建て, (1～2 階が売り場), 立体駐車場, テナント32
4	カルフル 狭山	埼玉県 狭山市	2002/10/16	敷地面積 3 万 89 m ² 店舗 1 万 9,682 m ² (1 万 86 m ²)	4 階建て (1～2 階が売り場), テナント54
5	カルフル 箕面	大阪府 箕面市	2003/10/1	敷地面積 1 万 4,422 m ²	2 階建て (2 階が売り場), テナント35
6	カルフル 尼崎	兵庫県 尼崎市	2003/10/15	敷地面積 3 万 3,000 m ² 店舗 1 万 8,300 m ² (1 万 346 m ²)	4 階建て (1～2 階が売り場), テナント75
7	カルフル 東大阪	大阪府 東大阪市	2003/10/24	敷地面積 2 万 2,500 m ² 店舗 2 万 m ² (1 万 m ²)	4 階建て, テナント59
8	カルフル 明石	兵庫県 明石市	2004/1/23 (2007/1/10)	敷地面積 6 万 3,000 m ² 店舗 1 万 9,000 m ² (1 万 1,000 m ²)	2 階建て居抜き, テナント41

出典：今井利絵著『グローバル・リテラー：カルフルの日本撤退に学ぶ小売システムの国際移転』中央経済社、2014年、142頁を参考に作成。

とで実現された。資本金は1,000万円、当初、2003年までにハイパーマーケットを13店舗出店して15店舗に達すれば営業収益を確保できるという計画が発表されていた⁸⁾。2000年12月8日に千葉県の幕張地区に第1号店をオープンさせ、その翌月に東京都の町田市に2号店を、翌々月には関西地区第1号店である大阪府和泉市に光明池店を出した。それ以降新規出店のスピードは落ち、3号店の出店から2年ぶりに新店である狭山店を埼玉県の狭山市に開業した。さらに関西地区に2003年10月から一ヶ月にわたって3店を一気に出店した。そして3月後にダイエー二見店の跡地に8号店をオープンさせるにとどまった⁹⁾。

B. テスコ

テスコは2003年7月に、シートゥーネットワーク株式会社の株式の95%をTOBで買収した。これによってシートゥー傘下のスーパーマーケットの「つるかめ」や「つるかめランド」を支配下におき、日本市場に上陸を果たした¹⁰⁾。

当時、テスコは日本の顧客満足度の高い業態はディスカウントストアで、さらに人口密度や購買頻度からみるとコンビニエンス・ストアが有望と判断した。そこで最適な業態として「ディスカウント・コンビニ」を構想していた¹¹⁾。その基盤となる店舗を展開していたのが卸売市場で余った商品などを仕入れて低価格販売することで支持を集めていたシートゥーである。

C. ウォルマート

ウォルマートは2001年から西友との提携交渉を開始し、2002年3月に西友との包括的な業務提携契約を締結した¹²⁾。資本面では、まずウォルマートが西友株式の6.12%を第三者割当増資で取得し(約60億円)、同時に、段階的に出資比率を高めことのできる新株予約権を取得するような内容であった。この株式予約権を行使することにより2005年までには西友株式を50.1%、2007年には66.7%まで高める権利を有することであった¹³⁾。このようにウォルマートの西友への関与は当初状況を伺いながら段階的

表 1-1 ウォルマートの店舗フォーマット

店舗 フォーマット	店舗数	平均店舗 面積 (坪)	コンセプト	売上高 (百万 USD)	営業利益 (百万 USD)	取扱平均 アイテム数
ディスカウント ストア (DS)	1,478	2,700	衣料・住居余暇・加工商品 創業から続くフォーマット	174,220	12,912	80,000
スーパーセン ター (SuC)	1,471	5,100	DS+スーパーマーケット (生鮮食品を含む) 現在の 主力フォーマット			100,000
ネイバフッド マーケット (NH)	64	1,200	2002年立上げた小商圏向け のフォーマット			28,000
サムズ・クラブ (Sams)	538	3,500	会員制ホールセール・クラブ	34,537	1,126	4,000
合計	3,551	—	—	208,757	14,038	—

出典：大石芳裕，星田 剛著『米国ウォルマート社の日本市場参入に関する一考察』明治大学経営論集，第52巻，第3・4号，2005年，166頁を参考に作成。

に出資比率を引き上げていく形で極めて慎重だったことが窺える。この背景には、過去に包括提携が成功しなかった経験を持っているからである¹⁴⁾。

西友との提携において、実際に新株予約権方式に沿って2005年には出資比率を53%まで引き上げたものの、2007年には行使できず、2008年6月に完全子会社化するに至っている¹⁵⁾。

ウォルマートが国内市場において4つの店舗フォーマットを展開している(表1-1を参照)。海外進出において、当初スーパーセンター業態による進出が大部分を占めているという傾向が顕著にみられた。スーパーセンターはディスカウントストアと食品スーパーを組み合わせた業態であり、カルフルなどの欧州小売業者が展開しているハイパーマーケットと類似した業態である¹⁶⁾。日本においていずれの業態を選択し、どのくらいの数を出店するか事業計画は明確にしていなかったが、新規出店で他の海外市場同様、スーパーセンターを主力業態として選択している。静岡・沼津店、神奈川・平塚店と実験店舗を2店舗開業し、2006年には宮城・仙台泉店、茨城・ひたち野うしく店を開店した。ちなみに、西友の店舗(2006年2月時点で401店舗)のう

ちほぼ半数は1,650 m²以下の小型店舗であるため改装では食品スーパーが主体となっている。2005年に改装した15店舗は大部分が食品スーパーで占められている¹⁷⁾。

1.2 品揃えの方針と実態

1.2.1 品揃え方針

A. カルフル

カルフルの1号店であるカルフル幕張店の売り場面積が1万7,014 m²であり、日本に上陸した流通外資では過去最大規模であった。はるかかなたまで見通せるような明るいフロアには生鮮食品、日常雑貨、衣料品、家電製品、家具など約6万品目も揃えていた¹⁸⁾。

当時、日本の一般的な総合スーパーの品揃えが3～4万品目なのに比べてその圧倒的なアイテム数の豊富さがよくわかる。

カルフルは1999年1月11日に法人設立から、2000年12月8日の1号店の開店までの2年間で1号店の品揃えを行っている。その中で、主要競合店(イトーヨーカドー、ジャスコ、西友)が扱っている商品は、必ずカルフルでも定番に置くようにしている¹⁹⁾。消費者に対する日常的に食べるものへの配慮も生鮮三品に表れるは

ずであったが、実際に見ると、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かった²⁰⁾。また、青果や鮮魚が山のように積まれて量り売りがされているが、日本のスーパーでは規格外のような曲がったきゅうりや葉っぱを落としていないキャベツも品質に問題がなければ売られていた²¹⁾。

このほかに、化粧品売り場においては、制度化化粧品は販路（企業や店舗）を選別するという業界特性から取引自体が難航して、資生堂に倣ったコーセー、カネボウ、花王についても契約ができないという状況に陥った。そのため業界慣行に囚われない新興メーカーである DHC が化粧品売場の中心となった。また、カテゴリーキラーが強い家電についてはよい仕入れ条件を得ることが出来ず形落ちの商品を売するという選択肢しかなかった。またカルフル・ジャパンに対してフィーを支払うメーカーのブランドのフェース数を増やしプロモーションを増やしたため、例えば、世界共通のナンバーワン商品で棚が埋まり、日本のナンバーワン商品が棚から締め出されるという状況が生まれた。また、市場で数パーセントしかシェアを取っていないようなマヨネーズがカルフル JP では8割ものシェアを取るという状況も見られた²²⁾。

B. テスコ

テスコは2003年に日本参入してから、売り場面積が狭い小型の食品スーパーが中心であった。本部の情報システム導入により商品が絞り込まれている。例えば、2011年の9月1日、東京都内のある店舗では、まだ正午なのに「生カツオ刺し身」「サケ切り身」などの特売商品が消え、鮮魚の棚はすかすか。店長は「発注しても本部のセンターが納品数を絞ってしまう」といっている。ちなみに、この日は雨の予報だったから、客足が鈍るとみた本部が納品を抑制したことにより、消費者の欲しい商品がなかった

と言われている²³⁾。テスコは2003年に日本に進出した後、2004年には同業のフレックを吸収合併し、2007年には社名をテスコジャパンに変更し、東京都練馬区に生鮮コンビニエンス・ストア「テスコエクスプレス」を開業した。これが日本国内でテスコのブランドを使用した初めての店舗である。店舗面積は394 m²であり、野菜や店内で切り分けた魚、加工食品、牛乳や豆腐、弁当や店内で調理した総菜、雑誌など約3,500品目を揃えていた。また、ジャムや菓子など本国の独自開発ブランド15品目も取り扱っていた²⁴⁾。

C. ウォルマート

ウォルマートについて、食料品の品揃え充実について見ることにしたい。西友では2003年から「棚割りの標準化」に基づいて品目数が絞り込まれている。例えば2002年にウォルマートと提携後、SuCのパイロット店舗と位置付けられた沼津店（静岡県、2004年4月開店、売場面積7,899 m²）の商品品目数は約6万品目で、1 m²当たりの商品品目数は7.6品目である。そのうち食品の品目数は約1万で、1 m²当たりの商品品目数は5.1品（1,980 m²）である（表1-2）。これらの数字から、米国ほどではないとしても、ウォルマートとの提携後品目数が絞り込まれていることが確認できる。また、2007年に行われた人員削減などによる販売管理費の削減を狙った退職者募集において、本来削減対象ではないはずの店舗からも退職者が相次いだ。その結果、店舗業務に支障がでて、夕方のピーク時に卵や牛乳などが全く売り場になく事態も発生していた²⁵⁾。

1.2.2 PB商品の開発進展

A. カルフル

カルフルは本国のフランス流を醸し出すために、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商品を販売していた²⁶⁾。このようにPB商

図表 1-2 西友のウォルマートと提携後の食品品揃え品目数

店 名	沼津店	平塚店	新座店
立地県	静岡県	神奈川県	埼玉県
開店年月	2004年 4 月	2005年 4 月	2004年11月
売り場面積 (m ²)	7,899	8,745	4,834
商品品目数	60,000	74,200	35,000
1 m ² あたりの 商品品目数	7.6	8.5	7.2
食品の品目数	10,000	9,200	9,000
1 m ² あたりの 食品品目数	5.1	3.4	3.9

出典：宮崎崇将著『ウォルマートの日本市場における「競争力の移転」可能性—マーチャンダイジング／ロジスティクスの観点から—』，大阪市立大学経営研究，2010年2月，第60巻4号，218頁を参考に作成。

品が，輸入品のカテゴリーとして括られ，1カ所にまとめて展開されたため，各カテゴリーの品揃えの1つとして陳列されたわけではなかった。そのため非日常の商品としての位置づけを脱することができなかった。このことは日常に利用する商品のワンストップショッピングを実現する HM にとって，PB が主軸の商品とはなりえなかったことを意味する。また，発注した輸入食材が入ってこなかったり，数量が違っていたり，期日に間に合わなかったり，容器にクモの巣が張っていたりといった管理面での問題も生じていた。輸入食材の仕入先であるフランスやイタリアの企業とのコミュニケーションが取りづらいという状況もあった。また店舗数が伸び悩んだことから，日本向けの PB の開発も進展しなかった²⁷⁾。

B. テスコ

テスコは2006年から本国製の PB 商品の取り扱いを開始している。当初はジャムやパスタなどの加工食品を投入した。本国の英国では品質重視の「テスコ・ファイネスト」など大きく分けて3種類の PB を展開している。日本では「テスコ」の1種類に絞り，日本向け PB の「テスコ」には食品を中心に牛乳やコーンフレーク

といった定番商品からみそなど日本独特の商品まで網羅している。それから，2009年7月には日本市場で独自のブランド開発に着手して，のり，漬物，納豆，みそなど日本特有の商品を取りそろえることで現地適応化を追求した。2010年時点で約400品目を商品化していた²⁸⁾。

しかし，日本では，本国で成長と発展の原動力となってきた PB の強みを最大限に発揮することができなかった。価格は大手メーカーの NB より2割ほど安く抑え，日常よく使う商品を増やすことで消費者に身近さをアピールすることを狙ったが，魅力的な独自の商品を提供することができなかった²⁹⁾。これについて，テスコの関係者は日本市場敗因を「日本の消費者に受け入れられる独自のプロダクトを持っていなかった」³⁰⁾と総括している。むしろ，知名度が低い段階で積極的に PB を投入したために客離れを招いた。さらに，日本の小売業界では，スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアなどが積極的に価格と品質に優れた PB を投入しているために，テスコの PB は消費者の視線を集めることが難しかった。

C. ウォルマート

ウォルマート幹部は西友にシステムを導入し

て、非食品の品揃えを充実させ、店舗のレイアウトや陳列を変えていけば、回復すると楽観視していた。このとおり、食品の強い西友に、ウォルマートが強い非食品商品を投入し、営業のテコ入れを図った。

2002年秋冬商戦から折り畳み傘等、おもに中国からの直輸入商品のテスト販売を開始し、2003年以降はウォルマートの低価格衣料品 PB「シンプリー・ベイシクス」を投入し、2004年にはアズダのカジュアル衣料品 PB「ジョージ(G)」を大量に投入した。しかし、中国産の「シンプリー・ベイシクス」は市場での最低価格水準をねらった商品で、客単価の下落を招き増収には貢献できなかった。「G」シリーズの商品は企画、サイズが欧米仕様で日本では売れ行きがかんばしくなかった。なかにはアメリカ発の女性用衣料品 PB「メアリー＝ケイトアンドアシュレー」のように2004年一時的に展開されたがいつの間にか姿を消した輸入商品もあった³¹⁾。実際に、2004年度決算報告ではこうした品揃え面の問題点が営業不振の原因として明確に指摘されている。例えば、西友はウォルマート流の EDLP を導入してから、特に2004年は衣料売り場に中国などから直輸入した900円台のフリースやジーンズといった低価格品ばかりを並べた³²⁾。しかし、消費者は必ずしも安売りだけを求めているおらず、品ぞろえの乏しさから期待した支持をえなかったことである。

また、PB 商品が導入されているが、ウォルマートの商品が全て日本の消費者に支持されるとは限らない。かつてイトーヨーカ堂と提携してカセットテープ、トマトケチャップ、そしてカジュアル衣料などを販売したが、陳列棚に収まらない大型のトマトケチャップ、甘すぎて消費者の口に合わないスナック菓子等々の障壁に直面し、目標販売額の半分に到達せずに1年で契約を打ち切るといった経験をしている³³⁾。

1.3 売り場作り

A. カルフル

店舗環境は天井が高く、商品が高く積み上げられた倉庫型であり、照明も明るく通路の幅もゆっくりと確保されて開放感を持ち、食料品と非食料品を幅広く取り揃えながらフランスの雰囲気演出された。食料品コーナーでは厨房の見えるインスタ・ベーカリーで焼きたてのパンが販売され、惣菜売場ではオープン・グリルを使って肉が焼かれ、青果売場ではバスケットに盛られた野菜が計り売りされ、鮮魚売場では鮮魚の露天陳列と加工実演販売が行われることでマルシェの雰囲気が演出された³⁴⁾。しかし、マルシェの雰囲気を演出するために工夫された青果の計り売りやグラム単位の価格表示については、「計量するまで値段が分かりにくい」といった声が聞かれ³⁵⁾後に量り売りが中止されている。また、生鮮食料品売場の店内配置が統合されていないことに対しても不便が感じられていた。例えば、生鮮売り場においては、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³⁶⁾。

B. テスコ

テスコは日本参入直後の時期をシートゥーネットワークの経営を通じて日本市場を理解する段階に位置づけている。シートゥーネットワークのやり方でしか展開するつもりはない、テスコという名前は日本では全く知名度がないので、店舗名などは当面現状を維持するとしていた。2007年4月によりやく店舗名にテスコの名を冠した「テスコエクспレス」の1号店を東京都練馬区にオープンさせた。この店舗は売場面積が394 m²であり、テスコの英国で展開している店舗の平均売場面積約200 m²より弱大さくなっている。英国ではすべての生鮮品は工場でパッキングしているが、日本では鮮度が重視されるため店で刺身や寿司を加工し惣菜を

調理しており、数年はこの部分を洗練させるとしていた³⁷⁾。

C. ウォルマート

ウォルマートと提携関係にある西友はもともと業態・店舗規模が多様で、古い店舗が多いのが特徴であり、ウォルマートが得意とするスーパーセンター業態に転換しやすい大型総合スーパーの数が意外に少なかった。むしろネイバーフッド・マーケットに相当する食品スーパー、それも小規模な駅前型店舗が相当数であった。

しかも、既存店改装を行ってもその改装効果は限定的となっている。例えば、2003年6月20日に、改装モデル店舗として再開店した神奈川・二俣川店の場合、7億8,200万円かけて改装し、食品売り場は約1,580 m²から一気に3,300 m²になり、地域一番の広さとなった。一部にアジアのウォルマートと同じ什器を入れたことで、見た目にはウォルマートの風囲気が漂う店である。だが、米国ではバックヤードであらかじめ什器に品物を積んで、その什器ごと店頭に並べていたのに対して、二俣川店では、倉庫スペースの制約から大部分を店頭で再び積み替えている。これは従来と同じで、効率化にはつながらず、中身の伴わないウォルマート化である³⁸⁾。

また、ウォルマート側社員が売場の照明の明るさを調査して、経費削減のため売場の明るさを落とすように「意見」を表明したところ、店舗運営本部はそのとおりに実行した。ところが、明るい照明に慣れた顧客からたちどころに、「電気が切れている」、「刺身の鮮度が悪い」等のクレームが相当数寄せられた。日本人幹部社員の間にはウォルマート側の提案でも日本の実情に合わないものは「合わない」とはっきり言おうとの声もあるが、子会社化する2005年末以前の段階でも事実上、人事と資金調達の2つの最終決定権を有するウォルマートの派遣社員の意向を無視できない状況にあったと複数の社員は証言している³⁹⁾。

1.4 価格政策の特徴

A. カルフル

カルフルでは地域最低価格政策を実施した。具体的に言えば、日本出店準備期間中、1号店を出店する幕張周辺の大小の競合店をバイヤーが訪問し、価格、メーカー、内容量を調査してリスト化している。この調査に基づいて主要競合店（イトーヨーカドー、ジャスコ、西友）が扱っている商品は必ずカルフルでも定番に置き、価格は最安値に設定したのである⁴⁰⁾。また、「最低価格保証」を採用して低価格をアピールし、カルフルよりも安い価格で商品を提供している店があれば、その店のチラシを持参すれば同じ値段で提供し、カルフルで購入した商品が他店でより安く提供されていた場合においても、その差額を返金するようにした⁴¹⁾。

出店準備段階以降も、かなりの費用を費やして他店の価格を調査し、最低価格を維持するように努めた。他店よりも平均で5～7%程、通常価格を引き下げていた。直接取引が進んでいないこと、競合店の値下げ競争が激化したことなどから地域最低価格は必ずしも実現されなかった。さらに消費者に対する浸透度も低く、72.6%の消費者が最低価格保証を実施していることを知らないと答えたという調査結果もあった。しかも商品構成との整合性が取れないまま他店よりも安い価格に設定しようとしたため、カップラーメンのフレーバーごとに値段が異なっているという問題も生じていた⁴²⁾。

B. テスコ

2004年5月、テスコ傘下に入ったシートゥーは4店目の新店「つるかめランド」を開いた。価格において、例えばレタスは一個70円（オープンセール時）と近隣の青果店の約半額であり、「ありえない安さね」と話す主婦たちの姿が見られていた。賞味期限切れの近い商品を「明日まで」と断ったうえで格安に売る大胆さはテスコの傘下に入る以前と同じであった⁴³⁾。

表 1-2 バリュースタイル価格とハイ・ロー価格の比較

	EDLP (Every Day Low Price) バリュースタイル価格	hi & low pricing ハイ・ロー価格
設定価格	毎日安い定価で販売する (低価格で価格を固定する)	一定期間大幅な値引きをする (意図的に価格変動させる)
目的	顧客に価格に対する安心感を与え、売上 を安定させる	顧客に価格で刺激を与え、購買意欲を活 発化させる
効果	売上の安定によって ①在庫変動によるロスの低減 ②費の平準化 ③プロモーション・コストの削減 ④マネジメントの安定	刺激を与えることによって ①顧客の目先を変える ②店頭の変化による顧客の誘引 ③即構成ある売上増 ④安値での仕入れ活用

出典：小川孔輔著、『マーケティング入門』日本経済新聞出版社，2009年，416頁を参考に作成。

2007年に、日本国内でTescoのブランドを使用した初めての店舗である生鮮コンビニエンス・ストア「Tescoエクスペス」(東京都練馬区)を開業した際に、日本のコンビニエンス・ストアにおける品揃えに加えて、生鮮食品や加工食品を低価格で販売した。牛乳や豆腐、卵など12品目は競合するスーパーの店頭価格を調査し地域最安値に設定した。一方、「目玉商品以外はあまり安くない」と指摘する声も上がっていた⁴⁴⁾。2008年から他の進出各国で採用していた情報システムを日本でも導入され、地域性や競合に合わせて価格や売り場を変えることも難しくなったという。例えば、Tescoのチェーンストアでは本部の指示がない限り、競合店がある目玉商品を値下げしても、それに対応した価格設定を行いことが出来なかった⁴⁵⁾。

C. ウォルマート

ウォルマートが西友に移転させたいとしている基本戦略はEDLP/EDLC政策である。EDLPとは年間を通じて低価格販売を実現する価格政策である。ウォルマートは1980年代、従来小売業で一般的だったハイロー・プライシング(高低価格政策)を打破し、圧倒的な競争優位性を確立する戦略的意図をもってEDLP政策を導入することに成功した。ハイロー・プライシングではチラシや新聞・テレビ広告を使い、頻繁に「ハイ・プライス」(通常価格)に対する

「ロー・プライス」(特売価格)を打ち出し顧客を誘引する。それに対して、EDLPはいつも同一の低価格で商品を提供することで顧客の信頼を獲得すると同時に、ハイロー・プライシングに必要な販売促進費を節約し、取扱商品の物量面の変動少なくし、常時安定的で効率的な業務システムを実現する業務システムである⁴⁶⁾(表1-2)。

2002年秋以降、EDLPを実現させるための価格政策が漸次導入された。例えば2002年12月から90日間(季節商品は60日間)価格を引き下げる「ロールバック商品」の投入を開始し、全社ベースで2003年末の約600品目から2004年末の3,500の品目にまで拡大し、全体の売上高の4%を占めた。2005年8月西友・沼津店が店内で掲示していた「ロールバック商品はこんなにお得」の表に掲載された25品目は通常価格と比較して平均16.7%安かった。現地で、競争関係の激しい競合店を調査したとこと、同一商品は12品目しか確認できなかった⁴⁷⁾。

1.5 販売促進策

1.5.1 販売促進の特徴

A. カルフル

販売手法についてもカルフル方式が導入されている。まず、カルフルの最大の売りである「インストア・マニファクチュアリング」

が導入され、好評を得ている。陳列面では、エンドでの1品大量陳列や定番でのボリューム陳列、および赤色の枠をはめるなどの陳列技法によって、特価訴求を行うという方法を踏襲している。衣料品を壁面に色別にハンガー掛けし、色のバリエーションを見せる「ビジュアルマーチャンダイジング」、 「インスタシアター」と呼ばれる天井から吊り下げられた垂れ幕による演出も、幕張店オープン時から導入されている⁴⁸⁾。チラシに関しては、開店当初にはフランスで採用されている10日長期間をターゲットにする分厚い冊子型のものが配布された⁴⁹⁾。しかし、季節性や特売頻度が高い日本市場においては長い期間のチラシは効果が低く、また日本では新聞折り込みチラシの効果が大きいと見直され、3日間限定といった1枚紙タイプが2001年3月から配布された⁵⁰⁾。

B. テスコ

2004年5月、テスコ傘下に入ったシートゥーは4店目の新店「つるかめランド」を開いた際、賑やかな手書き風POP（店頭販促）広告や賞味期限切れの近い商品を「明日まで」とか断ったうえで格安に売る大胆さはシートゥーがテスコの傘下に入る前と同じであった。ある主要卸売業者は当時の状況をテスコの傘下に入ってから何も変わっていないと話していた⁵¹⁾。

C. ウォルマート

2002年秋以降「ロールバック」という長期値下げキャンペーンを導入し、特定の商品を陳列棚の目立つ場所で1ヶ月以上固定して低価格で販売する手法を実施した。そのため、短期志向のチラシは廃止された。チラシの廃止も取り入れた。チラシはEDLPの対極となるハイ・ローの施策であることからだ。チラシ廃止する方法で削減されたが、しかし2003年8月の中間決算で大幅な赤字を出したため、再びチラシ広告を増やし、従来の短期特売商品「スーパー得の市」や「広告の品」、月間特売商品の「マル得」な

どで積極的に販売促進をした⁵²⁾。このように、ウォルマートの競争優位方策であるEDLPを定着させるため、最終的には廃止する意向はあるものの、売上げが落ちたため一時的に復活を余儀なくされ、微調整が加えられたものも多くあった。

1.5.2 サービス・保証

A. カルフル

カルフルではまず最低価格保証と無条件返品制度を採用し、色、柄、サイズが気に入らない時15日以内にレシートを提示すれば無条件で返品に応じた⁵³⁾。最低価格保証制はフランスと同じかたちで実施され、エリアや期間の条件指定が細かく設定されている。第二に、購入商品の宅配サービスも導入し、店舗内の「配送サービスカウンター」で購入品の配送を受付ている。さらに環境に配慮した企業を標榜するカルフルが提供しているサービスとして「エコバッグ」の提供もしている。その他「荷物置きロッカー」、 「子供用カート」、 「キッズコーナー」、 「カルフルカード」などが当初から導入された⁵⁴⁾。ただ、店舗サービスの中には早い段階から導入され、その後すぐに修正が加えられたものもある。市場さながらの青果の量り売りは、計量するまで値段がわからないという苦情が出たため縮小した。さらに、レジでの袋詰めサービスはレジ作業に時間がかかりすぎるというクレームが出たためセルフサービス方式に切り替えた⁵⁵⁾。

B. テスコ

生鮮コンビニエンス「テスコエクスプレス」開店から4週間は1,000円以上買い物をした客に、同社のロゴ入りのエコバッグを無料で提供した。無料で提供したエコバッグのデザインは毎週変えるという工夫をした⁵⁶⁾。

C. ウォルマート

店舗サービスであるグリーターも、本来の名称とサービス内容で、2003年1月から導入された要素のひとつである。しかしながら、導入後、

わかりにくいと不評だったことから、「お客様案内係」に名称を変えている。「How May I Help You?」のTシャツを着るなど、米国での位置づけのように、親しみやすく、暖かい雰囲気を出し出すための手段というよりも、より堅く、まさに店内の案内役、問い合わせ対応役として機能しており、日本的な修正がなされている⁵⁷⁾。

1.6 組織体制

A. カルフル

カルフル JP では店舗の権限が大きく、販促施策の採用・実行は店長の判断で行われた。店長はシニアマネジャーと同格で、バイヤー（カテゴリーマネジャー）とバイヤーのリーダー（ディビジョンマネジャー）よりも組織図上上位に位置づけられた。例えば販促計画を立てるためにシニアマネジャーと店長が集まる毎月の定例会議を行う。店長からも販促プランが提出された。それを全員ですり合わせて、全店共通のプロモーション施策を決定した。店長はプランの提案と意思決定の双方に権限を持っていた。また、店長とシニアマネジャーの会議で商品の基本販促が協議・決定されるが、レイアウト、POP、デコレーションなどインストアプロモーションはすべて一国一城の主である店長の裁量で変更・決定することができた⁵⁸⁾。ところが、カルフル・ジャパンの事業戦略を決定する3人の取締役は日本人ではなかった。また、日本進出して4年たっても国内8店舗のうち南町店のみ日本人店長だった。

B. テスコ

テスコはシートゥーネットワークを買収後、シートゥーネットワークのやり方でしか店舗展開をしないとし、シートゥーネットワークの経営陣はテスコの傘下に入っても残留し、経営に深く携わっていた⁵⁹⁾。ところが、本社側と日本側との市場展開における優先順位の違いなどから混乱が見られた。例えば、業績改善を期して

MBAの取得者、海外高級ブランドのマーケティング担当者、アメリカのコーヒーチェーンの店舗開発担当者などを外部から幹部に登用したが、社内では肩書ばかりで小売を知らないのにと反発が起きた。その結果、好業績を支えていた社員の流出が相次いだ。

C. ウォルマート

ウォルマートは西友への資金参入の形で日本参入を果たし、店舗名の変更やウォルマート型の店舗を集中的に出店するという戦略ではなく、既存の西友の店舗にウォルマートの小売システムを注入する形をとった。この点について標準化の中の部分適応戦略をとったと言われている。この標準化を進めるためにまず、2002年5月にウォルマートが西友の株式6.11%を保有した以降、資本を注入する立場にあるウォルマートの「意見」を無視して経営できない立場にたたされた。実際、ピーク時には短期出張者を除いても、52人の派遣社員が常駐していた。それぞれの派遣社員は2～3年の駐在予定で来日し、自らの業務上の使命を強く意識して実行した。それによりシステム・ロジスティクス、オペレーション、マーチャンダイジングと業務全般がウォルマート本社と同様の組織構造と業務システムに転換した。西友側では派遣社員の「意見」を「指示」と受けとめ、それを忠実に実行する傾向が強かった⁶⁰⁾。さらに、2007年8月にはJeff McAllister 及び中堅幹部7人が日本に常駐するとともに、具体的な展開方向を検討するために常時30～40人がウォルマートから日本に派遣されている⁶¹⁾。

1.7 日本市場の商習慣に関する認識

A. カルフル

カルフルでは、店舗展開において2年間の準備を終えてからの開店であったにもかかわらず、当初から様々な問題に直面している。まず、フランス人店長の日本の商習慣についての知識

不足が障害となった。例えば日本では常識的に指導される顧客への「いらっしゃいませ」の挨拶指導が行なわれないままに運営されていた。お中元商戦において外国人幹部が「中元」や「のし」の慣習を知らなかったことで対応が遅れたことが当時話題となった⁶²⁾。

次に、日本に進出した当初、花見シーズンに販促を打てなかった反省から、翌年以降の3月10日ごろから、フランス人幹部が「全部、売り場を花見に合わせる」と指示を出した。しかし、春にはひな祭り、卒業式、入学、就職、転居といくつかの商戦がある。花見に焦点を当てるだけでは、売り上げを伸ばせるはずがない。

第三に、「高額品を前面に押し出すボーナス時期に68円納豆、400円ワイシャツを販促」「正月用みかんを置くべき年末にシャンパンを大量陳列」「冷や麦やそうめんが旬の7月にパスタを売り場の中心に配置」するなどの売り場作りの誤解が生じたことにより多くの点で失敗している⁶³⁾。その他に先も述べた通り、チラシの配分に関しても季節性や特売頻度が高い日本市場にふさわしくない長期間のチラシを採用していたこともあった⁶⁴⁾。

B. テスコ

2008年から他の進出各国で採用している情報システムを日本でも導入し、受発注などの小売業の基幹業務、財務・会計、人事情報などを本部が集中管理している。従って、これ以降価格設定に関して、販売価格・量を本部が主導して決めることになり、店の権限は狭まり、地域性や競合に合わせて価格や売り場を変えることも難しくなった。例えば、競合店がある目玉商品を値下げしても、テスコのチェーンストアでは本部の指示がない限り、競合店に対応した価格設定が出来なくなった。商品の納品数に関しても本部のセンターが納品数を絞ってしまうため、店舗においても品薄状態が起きていた⁶⁵⁾。

C. ウォルマート

(1) EDLP

ウォルマートが西友に移転させたいとしている基本戦略 EDLP とは年間を通して低価格販売を実現する価格政策である⁶⁶⁾。ところが、西友に限らず日本の総合スーパーではハイ・ロウ価格によって、格安の特売用の目玉商品で顧客を刺激し、店舗への誘引を図っている⁶⁷⁾。このように、会員割引、週末特売が常態化している日本では、ウォルマートの EDLP の価格より他店の特売価格が低いケースが多くあり、圧倒的な低価格を訴求することは難しい。例えば、常時冷凍食品（代表的な特売商品）を25%引きで販売していても、競合店が1ヶ月に5日間だけ40%引きで特売すると、顧客はそちらに流れてしまう。しかも競合店は1店舗ではないこともあり、翌週に別の競合店が同様の特売を行った場合、顧客がまた他社に流れる事例が多く見られる⁶⁸⁾。そのため、ウォルマートの EDLP が日本市場で有効性が発揮しているとは言い難い。

(2) チラシ広告

日本の消費者は、チラシによる期間限定の特売やセールに馴染んでいる。西友もウォルマートと提携前はチラシを多く使う対応をしていた。ウォルマートとの提携後、「ロールバック」という長期値下げキャンペーンの導入により、チラシ広告削減するようになった。「ロールバック」とは特定の商品を陳列棚の目立つ場所で1ヶ月以上固定して低価格で販売する販売手法である⁶⁹⁾。2002年12月から西友グループ全406店舗で原則90日以上安売りする商品群「ロールバック」という長期値下げキャンペーンを展開し、対象商品は加工食品や衣料品など2003年2月時点で245品目に達した⁷⁰⁾。当時、「ロールバック」キャンペーンの打ち出しはいつでも低価格で提供し顧客を誘引する狙いである。しかし、同じ商品を低価格で長期間販売し、陳列商

品が固定化したことにより、新陳代謝の乏しい売り場を作ってしまった結果客離れを引き起こした。

当時の総務省の調査では大型スーパーの86%の店が毎週チラシ広告を入れている。例えば特売割引率では、ブランド力のある花王の洗剤「アタック」で23%、「キューピーマヨネーズ」は27%を超える。一方、ロールバック約600品目の割引率は平均15%前後とされ、全売上高に占める割合はわずかに約5%であった⁷¹⁾。チラシの目玉商品がなくなった売り場は割高く感じら

れ、客離れを引き起こし、西友の業績が振るわなかった。2003年10月中旬から、西友の店舗からウォルマートと同じ「オールウェイズ・ロープライス」と記した看板が消え、これまでに抑制していた特売チラシによる販促を再び強化している。特売調査会社のチラシレポート（東京・中央）によると西友の2003年10月のチラシ配布は前年同月の1.5倍でイトーヨーカ堂を上回った⁷²⁾。その後、食品と日用品は週1回、衣料品と住居用品はタブロイド版のものを月に1.5回ほど打っている⁷³⁾。

表 1-3 三社の販売方策比較表

会社名	カルフル	テスコ	ウォルマート
出身国	フランス	イギリス	アメリカ
展開期間	2000～2005年	2003～2011年	2001～
参入方式	子会社設立	買収	西友との業務提携
	(カルフル・ジャパン)	シートウーを TOB 買収	2005年完全子会社化
展開業態	ハイパーマーケット	ディスカウント・コンビニ	スーパーセンター主眼
進出動機	<ul style="list-style-type: none"> ・日本に大規模な市場占有者がいない ・潜在消費市場の購買魅力 ・進出後成長できる確信 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本大手5社のシェアが小さい ・参入後の成長の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・自国市場の飽和 ・グローバル・リタイラー間の競争 ・日本市場の魅力 ・日本参入コストの低下 ・西友業態オペレーションを学習
品揃え方針	<ul style="list-style-type: none"> ・品目は日本の一般的な総合スーパーより豊富 ・主要競合他社を模倣 ・不十分な品揃え ・輸入品としての位置 ・PB 開発の手遅れ ・PB の不良品率の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品を絞り込みすぎ ・消費者の欲しい商品がない ・現地適応な PB 開発 ・魅力的な PB を提供できず 	<ul style="list-style-type: none"> ・提携後品目数が絞り込まれている ・システム転換時に欠品が発生 ・PB の企画、サイズが欧米仕様 ・PB が一時的に展開した商品もある
売り場作り	<ul style="list-style-type: none"> ・フランスらしくマルシェの雰囲気 ・バラ売り、量り売りの不便さ ・生鮮食料品売場の店内配置が不統合 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗面積のばらつき ・歪な店舗網 ・統一的な売り場コンセプトの欠落 ・本部の情報システムを導入したことにより売り場変更が難航 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存店改装後効果が限定的 ・ウォルマート側の経費削減のための売り場改善が顧客に不評
価格政策	<ul style="list-style-type: none"> ・主要競合店が扱っている商品の価格は最安値に設定する ・最低価格保証を採用し 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域最安値 ・目玉商品以外はあまり安くない ・本部の情報システムを導入してから、地域性や競合他社に合わせて価格調整ができず 	<ul style="list-style-type: none"> ・年間を通じて低価格を実施
販売促進	<ul style="list-style-type: none"> ・開店当初フランスで採用されている10日長期間の冊子型のチラシを配布 	<ul style="list-style-type: none"> ・テスコの傘下に入る前と変わらない手書き風 POP（店頭販促）広告を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・西友はウォルマートとの提携後、チラシ広告抑制 ・「ロールバック」という長期値下げキャンペーンの導入
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> ・販促施策の採用・実行は店長の判断で行われている ・カルフル JP の事業戦略を決定する取締役には日本人いない 	<ul style="list-style-type: none"> ・シートウーネットワークの経営陣はテスコの傘下に入っても残留し、経営に携わっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・西友側では派遣社員の「意見」を「指示」と受けとめ、それを忠実に実行する傾向が強い
日本の商習慣に対する認識	<ul style="list-style-type: none"> ・季節的対応の不足 ・日常挨拶指導もわからなかった ・プロモーションの非現地適応 	<ul style="list-style-type: none"> ・本部主導による店舗権限の縮小 ・地域性や競合他社と対応できず 	<ul style="list-style-type: none"> ・EDLP が会員割引、週末特売が常態化している日本市場で優位に立たず ・チラシ広告の削減 ・特売に馴染んでいる消費者の客離れ

出典：三社の販売方策を参考に筆者作成。

ここで取り上げた三社の販売方策をまとめば次のような表で表すことができる。

2. 販売思想の視角から見た三社の特徴

2.1 販売の各側面の特徴

①日本進出の動機と参入方式

三社にとって日本の大規模な潜在市場は魅力的であり、日本国内において大規模な市場占有者がいなかったことから参入後重要な地位を得られると期待していた。参入における業態選択において、カルフルは自社の HM 業態を日本の総合スーパーとは別の流通コンセプトを持つ業態と認識しており、日本市場参入後競争優位に立つことができると確信して、海外戦略で成功を収めているこの業態を採用することに執着した。当時、テスコは日本の顧客満足度の高い業態はディスカウントストアで、さらに人口密度や購買頻度からみるとコンビニエンス・ストアが有望と判断した。そこで最適な業態としてディスカウント・コンビニを構想した。ウォルマートは過去に包括提携が成功しなかった経験を持っていることから西友への関与は極めて慎重であり、最終的にスーパーセンターに着眼していた。

②品揃えの方針と実態

品目数に関して、カルフルでは当時、日本の一般的な総合スーパーの品揃えに比べて圧倒的に多かった。しかし実際に見ると、主要競合店が扱っている商品は必ずカルフルでも定番に置くようにしていた。生鮮三品に関しては品目数が少なかった。化粧品に関して日本の有力なメーカーと契約できなかった。家電についてはよい仕入れ条件を得ることが出来ず形落ちの商品を売るという選択肢しかなかった。テスコでは本部と同じ情報システムの導入により商品が絞り込まれすぎて、消費者の欲しい商品が店舗に届かない状況が起きている。ウォルマート傘下の西友ではウォルマートとの提携後品目数

が絞り込まれている。また、販売管理費の削減を狙った人員削減の結果、店舗業務に支障が出て、ピーク時に売り場に欠品が発生している。PB において、カルフルには日本向け PB の開発の手遅れがあった。テスコは日本向け PB の開発を進めたが、その強みを最大限に発揮できなかった。ウォルマートでは欧米仕様の PB を投入したため売れ行きが良くなかった。

③売り場作り

カルフルではフランスらしくマルシェの雰囲気を出した売り場づくりが行われ、量り売り、バラ売りを実施していたが、顧客から分りにくいとの声が聴かれ2号店以降これらが修正されている。テスコでは歪な店舗網により、統一的な売り場コンセプトが欠落していた。ウォルマート傘下の西友ではウォルマートが得意とするスーパーセンター業態に転換しやすい大型総合スーパーの数が意外に少なく、提携後既存店改装を行ってもその改装効果は限定的となっている。また、提携後西友ではウォルマートの意見を無視できない状況に置かれ、ウォルマート側の指示を西友店舗運営本部はその通り実行している。

④価格政策の特徴

カルフルでは最低価格保証を掲げ、15日以内であればレシートを提示することにより無条件に返品に応じるとし、低価格をアピールした。テスコでは個別品目の商品を競合他社より低価格で販売していたが、目玉商品以外はあまり安くなかった。本部情報システムの導入により、地域性や競合他社の動向を見た価格調整を行うことができなくなった。ウォルマート傘下の西友では競争優位を確立する戦略として EDLP 政策を実施した。しかし、週末特売が常態化している日本ではウォルマートの EDLP の価格より他店の特売価格が低いケースがあり、圧倒的な低価格を訴求することが困難であった。しかも、店舗密度が高い、買い物出向頻度が高い

日本の消費者は特売を待って購入することが多いことから、価格を特売レベルにまで下げない限り EDLP は根付かなかった。

⑤販売促進

カルフルではフランスで採用している長期間を対象とする冊子型の広告を採用したが、日本市場に合わず、後に見直されている。テスコの傘下に入ったシートゥーではテスコ傘下に入る前と変わっていない。ウォルマートではチラシ広告や短期の特売が控えられ、ロールバックなどのプロモーションが実施された。ところが、これらのウォルマートの標準化戦略が、特売が常態化している日本市場に適應できなかった。そのため、チラシ広告を再び増やし、従来の短期特売の販売を積極的に促進するようにした。

⑥組織体制

カルフルでは販促施策の採用・実行においても本部の指示を受けた店長の判断で行われている。テスコでは本社と日本側の市場展開における優先順位の違いなどから混乱が見られている。ウォルマート傘下の西友では本社からの派遣社員が常駐し、本社の業務上の使命が強く意識されている。

⑦日本市場の商習慣に関する認識

カルフルでは開店当時、フランス人店長・幹部が日本の商習慣に対する知識を十分持っておらず、これが障害となった。その後当初の販促の反省から翌年後一つの商戦にだけ焦点を当てたことにより、またも失敗した。テスコでは本部の情報システムの導入により、受発注などの小売業の基幹業務、財務・会計、人事情報などが本部に集中管理されすぎ、地域、競合他社の動きに合わせた対応が取られなくなった。ウォルマートでは長期間価格を引き下げるキャンペーンを打ち出したが、同じ商品を低価格で長期間販売し、陳列商品が固定化したことにより、新陳代謝の乏しい売り場になってしまった。

2.2 販売思想の考察

A. 普遍性への過信

ここで取り上げた欧米三社は世界的にみてもトップレベルの小売大手である。日本市場に参入する際にも一定期間の市場調査を実施しているはずだが、これまで採用してきた諸方策を基本として日本市場に参入している。しかし、実際には、それらの方策を採用した結果カルフルとテスコは撤退せざるを得なかった。ウォルマートは撤退してはいるが、必ずしも良い業績を残していない。日本での結果から判断すると、彼らの考えている普遍性の見直しが必要なのではなかろうか。しかし、日本市場は成熟市場であり、高い競争力をもって海外進出を行っている小売業が存在する。しかも、非常に高いレベルの消費者がいるため、これまで成功した諸方策を日本市場に適應させるのが非常に難しかった。

欧米三社は日本市場をこれまでに彼らが経験した市場と同じように考え、自分たちの販売手法が日本にも通じると思い込み自社の業態、販売方策をそのまま導入したのである。これは三社が自社の方策を普遍性のあるものと確信しているからだと考えられる。

B. 優越意識

三社の日本における販売方策が必ずしも有効に機能しなかったことは明らかである。有効に機能しない場合は自らの方策の修正を試みるのが通例の行動であるが、本格的な修正をせずにカルフルは参入から5年後、テスコは7年後に日本市場から撤退している。このような意思決定の根底には彼らのビジネスモデルに関する優越意識があるものと考えられる。ヨーロッパには、西洋文化が世界の中の他地域の文化より優れていることを前提とする社会認識がある。トマス・ヘンリー・バックルの『イギリス文明史』（1856）では、アジアとアフリカの文明はヨーロッパの文明よりも劣等なものだとされて

いる。彼はまたヨーロッパの人間のみに、その精神が自然に打ち勝ち前進することができたと主張している。アジア・アフリカの文明をこのように劣等視することは当時はかなり一般的だったようだ⁷⁴⁾。このような優越意識を三社は持っているため、自らのマーケティング諸方策から外れるのを嫌いそれを許さなかったであろう。自分たちが欧米の本拠地で構築したビジネスモデルは他の如何なるビジネスモデルよりも優れていると強く信じている。そのため、日本の小売り大手が構築した成功モデルも採用する価値があるとは考えないようだ。この優越意識がビジネスモデルの優越観をもたらす根底的原因になっているのではなかろうか。

C. 市場支配思想

3つ目の問題として、カルフルなど三社は市場観においても問題があるのではなかろうか。従来、マーケティングの誕生以来、市場、特に消費者を支配の対象とする認識が定着してきたようだ。これは、日本における、いわゆる「三方よし」、「先義後利」の考えとは根本的に異なる発想である。日本では顧客を単なる支配の対象とは考えてこなかった。

今日のデジタル経済社会において、欧米においてさえデジタル社会になってからはこれまでの市場観が変わってきている。インターネットが普及し、市場がグローバル規模に拡大している今日、顧客価値実現の重要性がますます高まっている。また、コトラー等によれば、ネットを媒介としてつながった消費者のパワー増大など、ネット社会ならではの新たな諸事象が出現している。そのため、今日競争相手との協働や顧客との共創は極めて重要になっている。顧客はもはや企業のセグメンテーションやターゲティングならびにポジショニングの受動的受け手ではない。デジタル経済において、企業は社内の資源だけに頼って単独で成功することは事実上不可能となり、成功するには外部の主体と

協働しなければならないし、顧客参加が必要不可欠になっているとコトラーも認識している⁷⁵⁾。

上述のように、欧米においては従来消費者が支配の対象とされてきたが、今日消費者を企業の協力者と考える必要が生じている。一方、日本では従来から消費者を大切にしている企業が繁栄してきた。このことから三社は市場観、消費者観を見直す必要があるのではなかろうか。

おわりに

三社の販売諸方策には日本市場で不適合を起こすものが少なからず含まれていることが明らかになった。これを販売思想レベルで考察すると三社には①自社の方策を普遍性のあるものとする過信、②自らのビジネスモデルに関する優越意識、③市場支配思想があると考えられる。

注

- 1) マーケティング史研究会編著『ヨーロッパのトップ小売業：その史的展開』、同文館、2008年、40頁。
- 2) 向山雅夫、崔 相鐵編著『小売企業の国際展開』、中央経済社、2009年、162頁。
- 3) 日本経済新聞『外資系流通つまずく—仏カルフル、撤退発表、価格戦略、品ぞろえ、機動力不足』、2005年3月11日。
- 4) 日経流通新聞『英テスコ副会長に聞く、日本で年5店超出店—企業の追加買収に慎重』、2003年10月21日。
- 5) 丸谷雄一郎著、大澤武志著『ウォルマートの新興市場参入戦略—中南米で存在感を増すグローバル・リタイラー』、芙蓉書部出版、2008年、31～36頁。
- 6) 丸谷雄一郎著、大澤武志著、36～37頁。
- 7) 向山雅夫、崔相鐵編著、前掲章、168頁。
- 8) 『日経流通新聞』、2000年12月19日。
- 9) 向山雅夫、崔 相鐵編著、前掲章、289～290頁。
- 10) 日本経済新聞『特集—新しい担い手流通大開学、外資、日本攻略に苦戦』、2003年8月19日。
- 11) 鳥羽達郎著『小売企業の国際展開におけるネットワーク構築の視点：テスコの国際展開と日本撤退に関する事例研究』日本流通学会誌、第38号、2016年、65頁。
- 12) 向山雅夫、崔 相鐵編著、前掲書、167頁。
- 13) 白石善章、鳥羽達郎著『日本市場におけるウォルマートの初期展開—参入後の経緯と今後の展望』

- 流通科学大学論集, 第16巻, 第3号, 2004年, 87頁。
- 14) 向山雅夫, 崔 相鐵編著, 前掲書, 166~167頁。ウォルマートが最初に日本に参入したのは1993年である。まず, イトーヨーカ堂に衣料品, 雑貨などを商品供給する形態であった。翌年1994年にはイトーヨーカ堂との包括業務提携に発展し, ウォルマートはイトーヨーカ堂に商品を供給し, イトーヨーカ堂はウォルマートに商品受発注・在庫管理等のノウハウを提供した。しかし, 米国向けに開発した商品が日本の消費者には受け入れられず, 結果的には失敗で終わっている。
 - 15) 田口冬樹『グローバル・リテラーの経営戦略: ウォルマートのグローバル戦略と日本市場での展開』専修大学経営研究所報, 第185巻, 2010年, 26頁。
 - 16) 丸谷雄一郎著『ウォルマートの新興市場チリへの参入戦略』第268巻き, 東京経大会誌, 2010年, 41頁。
 - 17) 矢作敏行著, 『小売国際化プロセス: 理論とケースで考える』, 有斐閣, 2007年, 283頁。
 - 18) 小島郁夫著『日本の流通が壊滅する日』, ぱる出版, 2001年, 36頁。
 - 19) 今井利絵著『グローバルリテラーカルフルの日本撤退に学ぶ小売システムの国際移転』, 中央経済社, 2014年, 146頁。
 - 20) 白 貞壬, 加藤 司, 渡辺幹夫著『日本の消費者需要への創造的対応—カルフルのインスタ・プロモーション』流通科学大学論集, 第25巻, 第2号, 86頁。
 - 21) 小島郁夫著, 前掲書, 41頁。
 - 22) 今井利絵著, 前掲書, 147~155頁。
 - 23) 日経流通新聞『世界の小売売上高2009年度ランキング, アマゾン, メーシーズを抜く』, 2011年2月4日。
 - 24) 日経流通新聞『テスコブランド, 生鮮コンビニ, 日本1号店, 練馬に開業』, 2007年4月27日。
 - 25) 週刊ダイヤモンド『西友売却か超大型買収かウォルマートに迫られる決断』, 2008年3月11日。
 - 26) 白 貞壬, 加藤 司, 渡辺幹夫著『日本の消費者需要への創造的対応—カルフルのインスタ・プロモーション』流通科学大学論集, 第25巻大2号, 2013年, 87頁。
 - 27) 今井利絵著, 前掲書, 210頁。
 - 28) 日経流通新聞『英テスコ, 日本独自のPB 拡充, ノリ・漬物など, 年間で数百品目増』。
 - 29) 鳥羽達郎著, 前掲書, 68頁。
 - 30) 日経流通新聞『英テスコ撤退, 誤算の8年—日本企業「他山の石」に』, 2011年9月5日1頁。
 - 31) 矢作敏行著, 前掲書, 299頁。
 - 32) 日本経済新聞『西友, 前期赤字123億円, ウォルマート流修正—「常時安売り」機能不全』, 2005年2月16日。
 - 33) 白石善章, 鳥羽達郎著, 前掲書, 90頁。
 - 34) 鳥羽達郎著『国境を超える小売企業の「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, 2006年, 57巻, 第4号, 305頁。
 - 35) マーケティング史研究会編著, 前掲書, 42頁。
 - 36) 白 貞壬, 加藤 司, 渡辺幹夫著, 前掲書, 86頁。
 - 37) 向山雅夫, 崔相鐵編著, 前掲書, 175~176頁。
 - 38) 週刊ダイヤモンド『米ウォルマートが乗り出す西友の“改造”』, 2003年7月12日, 120頁。
 - 39) 週刊ダイヤモンド『米ウォルマートが乗り出す西友の“改造”』, 2003年7月12日。
 - 40) 今井利絵著, 前掲書, 146頁。
 - 41) 向山雅夫, 崔 相鐵編著, 前掲書, 292頁。
 - 42) 今井利絵著, 前掲書, 165頁。
 - 43) 日本流通新聞『英テスコ, 日本上陸から1年—浸透じわじわ, 相手井の手法尊重, 独自色発揮』, 2004年6月10日。
 - 44) 日本流通新聞『テスコブランド, 生鮮コンビニ, 日本1号店, 練馬に開業』, 2007年4月27日。
 - 45) 日経流通新聞, 前掲書, 『英テスコ撤退, 誤算の8年, 本部主導, 地域性失い, M&A, 店舗網いびつ』, 2011年9月5日1頁。
 - 46) 矢作敏行著, 前掲書, 281~282頁。
 - 47) 矢作敏行著, 前掲書, 297~298頁。
 - 48) 今井利絵著『グローバルリテラーの日本進出—ウォルマートとカルフルの比較』国際ビジネス研究会年報2004年, 47頁。
 - 49) 鳥羽達郎著, 前掲書, 商大論集, 2006年, 57巻, 第4号, 307頁。
 - 50) 今井利絵著, 前掲書, 『グローバルリテラーの日本進出—ウォルマートとカルフルの比較』, 47頁。
 - 51) 日本流通新聞『英テスコ, 日本上陸から1年—浸透じわじわ, 相手井の手法尊重, 独自色発揮』, 2004年6月10日。
 - 52) 矢作敏行著, 前掲書, 298頁。
 - 53) 向山雅夫, 崔 相鐵編著, 前掲書, 293頁。
 - 54) 今井利絵著, 前掲書, 『グローバルリテラーの日本進出—ウォルマートとカルフルの比較』, 47頁。
 - 55) 日本経済新聞『日本市場に適応, カルフル懸命—袋詰め, セルフ式, チラシは一枚版も』, 2001年6月14日頁。
 - 56) 日本流通新聞『テスコブランド, 生鮮コンビニ, 日本1号店, 練馬に開業』, 2007年4月27日。
 - 57) 今井利絵著, 前掲書, 『グローバルリテラーの日本進出—ウォルマートとカルフルの比較』, 42頁。
 - 58) 今井利絵著, 前掲書, 168頁。
 - 59) 日本流通新聞『英テスコ, 日本上陸から1年—浸透じわじわ, 相手井の手法尊重, 独自色発揮』, 2004年6月10日。
 - 60) 矢作敏行著, 前掲書, 302頁。
 - 61) 向山雅夫, 崔 相鐵編著, 前掲書, 169頁。
 - 62) マーケティング史研究会編著, 前掲書, 41頁。
 - 63) 『日経流通新聞』2005年4月11日。
 - 64) 鳥羽達郎著, 前掲書, 商大論集, 2006年, 57巻, 第4号, 307頁。
 - 65) 日経流通新聞, 前掲書, 『英テスコ撤退, 誤算

- の8年, 本部主導, 地域性失い, M&A, 店舗網いびつ』, 2011年9月5日1頁。
- 66) 矢作敏行著, 前掲書, 281頁。
- 67) 小川孔輔著, 『マーケティング入門』, 日本経済新聞出版社, 2009年, 414頁。
- 68) 矢作敏行著, 前掲書, 298頁。
- 69) 白石善章, 鳥羽達郎著, 前掲章, 『日本市場に置けるウォルマートの初期展開—参入後の経緯と今後の展墓』, 89頁。
- 70) 矢作敏行著, 前掲書, 298頁。
- 71) 日本経済新聞『ウォルマート上陸1年西友は変わったか(上) 揺れた営業政策』, 2003年12月23日。
- 72) 日本経済新聞『ウォルマート上陸1年西友は変わったか(上) 揺れた営業政策』, 2003年12月23日。
- 73) 田口冬樹著, 前掲章, 30頁。
- 74) 高岡義幸著『近現代ヨーロッパ思想に見る, 神, 自然, 人間, 歴史に関するアイデアの変遷—経営学の根底思想としての把握—』広島経済大学研究論集, 第40巻第4号, 2018年3月, 63頁。
- 75) フィリップ・コトラー, ヘルマワン・カルタジャヤ, イワン・セティアワン著, 恩蔵直人, 藤井清美訳『コトラーのマーケティングースマートフォン時代の究極法則』, 朝日新聞出版社, 2018年4月, 48頁。