

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 26 日現在

機関番号：32649

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530544

研究課題名(和文) ラテンアメリカにおける新規業態開発志向戦略モデル構築のための研究

研究課題名(英文) The study for a new retail format development-oriented strategic pattern in Latin America

研究代表者

小松 雄一郎(丸谷雄一郎)(Komatsu(Maruya), Yuichiro(Yuichiro))

東京経済大学・経営学部・教授

研究者番号：60360228

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円、(間接経費) 1,110,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は矢作(2007)が提示した小売国際化プロセスの現地化段階での戦略の4類型の1つである、新規業態開発志向戦略の先駆的事例であるウォルマートのメキシコ進出事例を検討することによって、進出時の環境適応に加えて、進出後の創造的連続適応を経て新規業態を開発する「創造的な連続適応型新規業態開発志向戦略」という新たな戦略パターンを追加した上で、新たに提示された戦略パターンによって確立された新興市場向け小売業態がブラジル、アルゼンチン、中米地峡諸国へ移転されるプロセスを現地調査に基づいて明らかにした。

研究成果の概要(英文)：Yahagi(2007) identified four strategic patterns of local market expansion stage in the retail international process. The purpose of this study is to add a "creative continuous adaptive and new retail format development-oriented" strategic pattern by analyzing Walmart's adaptation process in Mexican retail markets.

The new retail format for emerging markets is transferred to Brazil, Argentina and isthmus countries of Central America. The process of transfer is clarified with field work.

The approach of this study is based on interviewing Walmart's local managers, local competitors and local suppliers.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：商学

キーワード：小売国際化 現地化 ウォルマート メキシコ ブラジル アルゼンチン 中米地峡諸国 創造的な連続適応型新規業態開発志向戦略

## 1. 研究開始当初の背景

1990年代以降、小売国際化に関する研究がグローバルリテラーの存在感が各国市場で拡大する中で活発になり、欧米では小売国際化に関するテキストが刊行され (Alexander 1997)(Sternquist 1998)、日本においても、向山(1996)、川端(2000)、矢作(2007)、青木(2008)、金(2008)など多くの研究がなされた。矢作(2007)によれば、小売国際化の既存研究は、現状の把握・分析の焦点化・概念化というプロセスを経てなされ、現在国際化プロセスの概念化に向けた努力がなされており、深澤他(2008)にみられるように、戦略的分析フレームワーク構築に向けた取り組みもなされてきている。矢作(2007)は、ヴィダ・フェアファースト(1998)、アレクサンダー・マイヤーズ(2000)をベースに自身でアレンジした小売国際化の組織行動モデルと、このモデルのサブシステムとしての小売事業モデルを示した上で、ダグラス・クレイグ(1995)のいうところの現地化段階に焦点を絞って検討を行い、(1)完全なる標準化志向(例:高級アパレルショップ)、(2)標準化のなかの部分適応(例:後発国への伝統的なHM、GMS参入)、(3)創造的な連続適応(例:セブンイレブン・ジャパン)、(4)新規業態開発志向(例:テスコ欧州以外)という4つの戦略に分類している。

この分類自体は矢作本人も指摘しているように、若干のあいまいな部分を含んでいるが、文化や習慣が異なる市場での小売経営特有の困難さの増幅という主張(鈴木(1976))が当てはまり、製造業に比して成功しているとはいえない状況において、この枠組みは相対的に少ない成功事例をうまく分類しており、有用であるといえる。

実際、グローバル・リテラーともてはやされた小売業者のうち、(1)(2)に区分されると高級ブランドSPAカテゴリーキラーを除いた総合業態を展開する小売業者は、参入段階から現地化段階において苦戦し、成熟した先進諸国だけではなく、新興市場においても、撤退していく事例が多発している。1990年代注目されたウォルマート、カルフル、テスコ、メトロといった、グローバル・リテラーは、台湾でのカルフル、タイのテスコといった例外を除いては、リージョナル化といったレベルである。

私の主要研究対象のメキシコにおいては、(1)(2)に位置し、大手企業と提携して店舗展開するオフィスデポなどカテゴリーキラーやSPAのZARAなどが成功している。そして、(3)(4)を志向する企業はウォルマート以外存在せず、(2)を志向したウォルマートのライバルカルフルは既に撤退している。メキシコのウォルマートの事例は、参入後しばらくは合弁パートナーの店舗が存在しない後発地域において(2)を志向し一定の成果をあげていたが、テキーラショック

後子会社を進めた後、(4)を志向するようになり大成功を収めている。(2)における成功については、多くの研究者が注目し、多くのケースが執筆された(Hill(2004)Thomas and Gonzalez(2006)Durand(2007)など)。

私も当初(2)の成功例としてこの事例をとらえてきたが(丸谷(2003)、現地調査を進めるうちに(丸谷(2007a)など)、(4)への変化を理解し、研究を続けてきた。

(2)に着目していた丸谷(2003)までの研究においては、初期参入段階における意思決定事項市場の選択に至った要因の分析、最適パートナー選択といった参入方法、NAFTAに至る時期の状況といった参入時期について考察を行った。また、(4)に着目した以降の研究では、反米感情や現地の市場構造を考慮した巧みな現地適応化(丸谷(2007))、丸谷・大澤(2008)について示し、同時に現地市場への影響についても、丸谷・小松(2008)、丸谷(2009)において示してきた。私は上記の研究を通じて、ウォルマートがメキシコ市場で掴んだ低価格をベースにした、(4)新規業態開発志向(矢作(2007))に基づく戦略成功のためのノウハウの有用性を確信し、同時に現地市場に与える影響の大きさについても着目するようになった(丸谷・大澤(2008)(丸谷(2010))。

ウォルマートは実際に(4)新規業態開発志向を強めており、こうした兆候はNAFTA準加盟国チリへの近年の展開とペルー進出への布石(丸谷(2010))、ブラジルへのメキシコでの成功業態ノウハウの移転、メキシコと中米を統括するための組織再編などにみられる(丸谷(2011))。ウォルマートは当初欧州アジアと幅広く展開することを想定していたようだが、2006年のドイツ、韓国撤退後、出店標的地域をBRICSなど大規模新興国と中南米諸国に絞っている。

なお、今後の展開も(2)でしばらくいけそうな巨大市場である規制緩和待ちのインド、市場が一体化している南アフリカを中心とするサブサハラアフリカ諸国、チリからの展開が容易なペルーコロンビアボリビアなど中南米地域に限定されるとみられる。

## 2. 研究の目的

以上の学術的背景に基づいて、本研究が研究期間内に明らかにしようとする内容は、以下の通りである。第1は既述の矢作の4分類のうち、(4)新規業態開発志向戦略の先駆的事例であるウォルマートのメキシコ進出事例を改めて検討し、現段階での状況を確認する。第2はメキシコにおいて開発された新興市場向け業態が移転されるプロセスを中米、南米の進出市場において確認する。第3は上記の検討を通じて、ラテンアメリカという新興市場における(4)新規業態開発志向戦略モデルを具体的に提示する。

### 3. 研究の方法

平成 23 年度はウォルマートが新規業態開発型戦略モデルを構築しつつあるメキシコ市場について、現時点での進捗状況をしっかりと確認するために、現地ウォルマート自身取引先競合企業現地専門家へのインタビューを行うと同時に、メキシコ全土に渡って現地調査を行う。

平成 24 年度以降はメキシコのモデルがラテンアメリカモデルとして全域に移転可能かどうか確認するために、モデルの移転が一部なされている中米、ブラジル、アルゼンチン、米国（ヒスパニック市場）において現地調査を行うと同時に、現地ウォルマート自身取引先競合企業現地専門家へのインタビューを行う。

### 4. 研究成果

平成 23 年度はウォルマートが新規業態開発型戦略モデルを構築しつつあるメキシコ市場について、現時点での進捗状況をしっかりと確認するために、現地ウォルマート自身取引先競合企業現地専門家へのインタビューを行うと同時に、メキシコ全土に渡って現地調査を行った。4-8 月にはメキシコにおけるウォルマートの現地適応化戦略の現状を確認するために、私がこれまで調査してきた地域における状況の変化を確認し、現地視察候補地とインタビュー調査を行うために重要と考えられるキーパーソンへのアクセスを行った。

8-9 月には上記の準備をふまえて、メキシコ全土のウォルマートの現地開発業態の現状を視察すると同時に、過去と現在の状況の相違を確認するために、メキシコウォルマートならびに現地競合企業であるソリアーナ社、多国籍企業のウォルマート担当者、現地流通専門家を訪問し、ウォルマートの現地適応化戦略の現状についての実態調査を行った。具体的には、メキシコシティ、メキシコ北部モンテレイと周辺都市への店舗視察、日系ながら大手高いシェアを有する飲料メーカーや現地専門化へのインタビュー調査を行い、同時に現地での資料収集を行った。

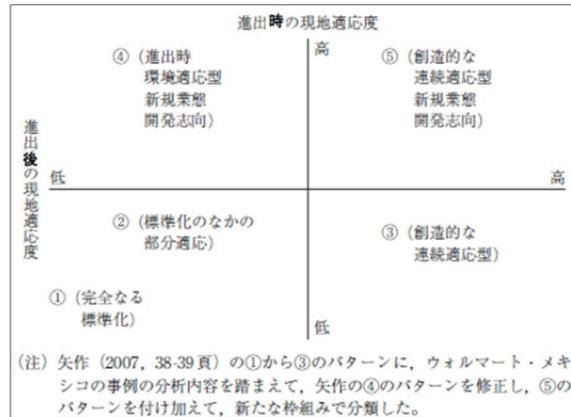
10-2 月には上記調査結果を踏まえて 3 月の調査に向けて準備を進めた。なお、8-9 月現地調査によって、ドミニカ共和国への出店可能性の高まりといった事実が明確となり、現地調査の必要性について確認し、アクセスのための取り組みを行った。

2-3 月にはメキシコ南部の店舗視察のためにユカタン自治大学で研究員をされている研究者の協力のもとフィールドで関係性を確保積みの地域の現地調査を行い、ドミニカでも現地で活動する数少ない日系企業や大使館の協力のもと実態調査を行った。

平成 24 年度は 4-7 月には前年度確認された新規開発業態がラテンアメリカ全域に適応可能かどうかを調査するために、ウォルマートがラテンアメリカで店舗を展開しある

程度時間を経ている、ブラジル、アルゼンチンに関して、現地実態調査とインタビュー調査を行うために重要と考えられるキーパーソンへのアクセスを行った。5 月には日本商業学会第 62 回全国研究大会にて前年度の成果に基づいた報告を行い、この報告を基盤として、日本商業学会が発行する学会誌に論文を投稿し、査読の結果掲載された。その主な内容はメキシコでの現地調査によって明らかとなった創造的な連続適応型新規業態開発志向現地化戦略という小売国際化における現地化戦略の新たなパターンの提案であった（図 1 参照）。

図1 ウォルマート・メキシコの事例が示したパターンを含めた現地化戦略パターン



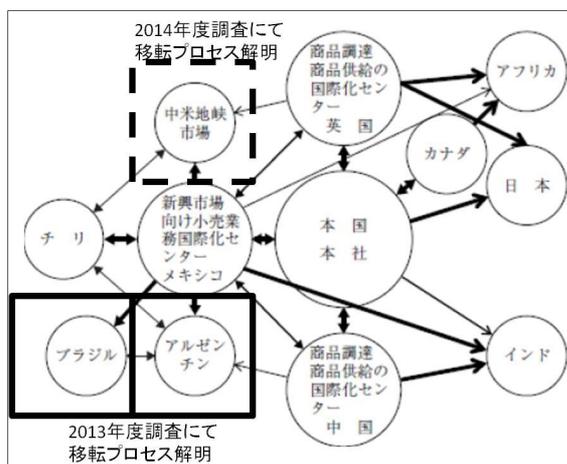
8-9 月にはブラジルのウォルマートのメキシコで開発された新規開発業態の移転の現状を視察し、ブラジルウォルマート幹部ならびに現地競合企業、取引企業のウォルマート担当者、現地流通専門家を訪問し、ウォルマートの新規開発業態移転の現状についての実態調査を行った。調査方法は：ブラジルの店舗視察、現地関連企業や現地専門化へのインタビュー調査、現地での資料収集である。調査対象は現地ウォルマート幹部、現地競合企業幹部、取引企業のウォルマート担当者、現地流通専門家である。10-1 月には現地調査によって確認された内容に基づいて、新規業態開発業態の移転状況をまとめた。2-3 月にはアルゼンチンウォルマートのメキシコで開発された新規開発業態の移転の現状を視察し、アルゼンチンウォルマート幹部ならびに現地競合企業、取引企業のウォルマート担当者、現地流通専門家を訪問し、ウォルマートの新規開発業態移転の現状についての実態調査を行う。調査方法はアルゼンチンの店舗視察、現地関連企業や現地専門化へのインタビュー調査、現地での資料収集である。調査対象は現地ウォルマート幹部、現地競合企業幹部、取引企業のウォルマート担当者、現地流通専門家である。

平成 25 年度は前年度に引き続き、4-7 月には新規開発業態がラテンアメリカ全域に適応可能かどうかを調査するために、ウォルマートがラテンアメリカで店舗を展開しある

程度時間を経ている、現地実態調査とインタビュー調査を行うために重要と考えられるキーパーソンへのアクセスを行った。

4-8 月にかけては前年度ブラジル・アルゼンチンの現地調査の成果に基づいて、原稿執筆を行い、その内容は 10 月に出版された『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略』の第 7 章（アルゼンチン）、第 9 章（ブラジル）に反映され、当然拙著全体においても上記の現地調査の結果は反映されている（図 2 参照）。

図 2 ウォルマートの市場間のベスト・プラクティスの移転イメージ



8-9 月にはグアテマラ、エルサルバドル、ホンジュラス、ニカラグアのウォルマートのメキシコで開発された新規開発業態の移転の現状を視察し、4 か国のウォルマート幹部ならびに現地競合企業、取引企業のウォルマート担当者、現地流通専門家を訪問し、ウォルマートの新規開発業態移転の現状についての実態調査を行った。調査方法は 4 か国の店舗視察、現地関連企業や現地専門化へのインタビュー調査、現地での資料収集である。調査対象は現地ウォルマート幹部、現地競合企業幹部、取引企業のウォルマート担当者、現地流通専門家である。

10-3 月には現地調査によって確認された内容に基づいて、新規業態開発業態の移転状況をまとめ、現在論文を執筆中である。

なお、平成 25 年度後半にも現地調査を行う予定であったが、現地のインフレなどの状況により、現地調査に必要な予算が当初の予定より増加したため、平成 25 年度は 2 度の予定の調査を一度に変更した。そのため、コスタリカに関しては現地調査を行うことができなかった。しかし、4 か国に関しては、かなり厳しいスケジュールとなったが、なんとか当初の目的を達した。

## 5 . 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 1 件)

丸谷雄一郎、ウォルマートの創造的な連続適応型新規業態開発志向現地化戦略、流通研究（日本商業学会）査読有、第 15 第 2 号、2013 年、43-61 頁。

〔学会発表〕(計 1 件)

丸谷雄一郎、「新規業態開発志向の現地化戦略 ウォルマートの事例から」『日本商業学会第 62 回全国研究大会』（北海道商科大学）2012 年 5 月 26 日。

〔図書〕(計 1 件)

丸谷雄一郎、ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略、創成社、2014 年、240 頁。

〔産業財産権〕

出願状況（計 件）

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

出願年月日：

国内外の別：

取得状況（計 件）

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

取得年月日：

国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

## 6 . 研究組織

(1) 研究代表者

小松 雄一郎（丸谷 雄一郎）

Komatsu, Yuichiro (Maruya, Yuichiro)、

東京経済大学、経営学部教授

研究者番号：60360228