

# 小売企業の国際化と撤退問題

## —負の経験を通じる学習の試み—

鳥羽 達郎

1. はじめに
2. 小売業の国際化における撤退行動の分析視角
  - 2-1. 撤退の定義
  - 2-2. 撤退の分析視角—Burt et al. (2000) のモデル—
3. 小売業の国際化と撤退についての議論
  - 3-1. 撤退・失敗の原因
  - 3-2. 海外市場における苦戦の原因
  - 3-3. 撤退現象の量的把握
  - 3-4. 撤退の戦略的位置づけ
  - 3-5. 撤退に対するアプローチ
4. おわりに

## 1. はじめに

小売業の領域においては、世界市場を舞台に覇権を巡る熾烈な争いが繰り広げられている。その動きは、経済成長が著しい新興経済諸国へのシフトを加速化させる一方で、不採算国における事業展開に決然と見切りをつける大胆な行動に象徴され、選択と集中を徹底的に追求する動きとして顕在化している。そうした動きは、世界規模で首位の座を競うウォルマートやカルフルなどの行動からも鮮明に読み取ることができる。そして近年、こうした実態を目の当たりに、国境を越える小売企業の撤退行動について活発な議論が展開されるようになった。

これまでの小売業の国際化を巡る議論では、大部分が海外進出に先立つ意思決定や現地市場における業態（店舗）展開に関心が偏り、「事業縮小」「閉店」、そして「撤退」といった消極的な意味合いから認識される傾向が強い側面について十分に検討されることがなかった。しかし、Vida and Fairhurst (1998, pp.145-149) のモデルに示されているように、小売企業の海外展開を、①海外進出に先立つ意思決定の段階、②海外市場における事業展開の段階、③その経験や学習効果のフィードバックの段階、そして④その後の展開という一連の過程を循環的に経験しながら進化していくものと考えれば、経営資源を有望市場に再配置することや、それに伴う諸手続きを効率的かつ効果的に遂行することも海外戦略上におけ

る重要な課題となる。

そもそも、万全を期して綿密な「実行可能性調査 (feasibility study)」を実施し、莫大な経営資源を投入することで海外市場へと踏み込んだはずの企業が、なぜ数年の展開で撤退の道を選択、あるいは余儀なくされるのであろうか。そこには、なにかしらの原因が存在し、それらが相互に結び付きながら撤退を誘発するメカニズムとして作用しているからに違いない。そのメカニズムを解明することは、負の経験に光を当てることで正の結果へと架橋する試みを意味する。さらに、それは海外戦略の策定におけるフィードバックの提供に繋げることが可能になるという積極的な意味合いにおいて、実務的にも学術的にも極めて重要な研究課題となるのである。そこで本稿では、この問題に光を当てる先行研究を網羅的に取り上げ、その取り組みの特徴や成果を把握することを主たる目的としている。

## 2 . 小売業の国際化における撤退行動の分析視角

### 2-1 . 撤退の定義

撤退行動を認識するに際しての用語法には、必ずしも統一した見解がない。例えば、国際経営論や国際マーケティング論などの隣接する研究領域で用いられてきた用語としては、「ディ・インターナショナルリゼーション (deinternationalization)」「失敗 (failure)」「投資撤収 (divestment)」「清算 (liquidation)」「退出 (exit)」「退却 (retreat)」「撤去・避難 (evacuation)」「退出・脱退 (withdrawal)」「事業契約の満了 (termination of a business contract)」「離脱・解約 (disengagement)」「売却 (sell-off)」「完全売却 (total sale)」「部分的売却 (partial sale)」「スピン・オフ〔事業部分離〕 (spin-off)」「マネジメント・パイアウト〔経営陣買収〕 (management buyout)」「株式分離 (equity carve-out)」「店舗の売却 (sale of store)」「閉店 (closure of store)」、そして「所有店舗の削減 (reduction in store holding)」などを取り上げることができる<sup>1)</sup>。

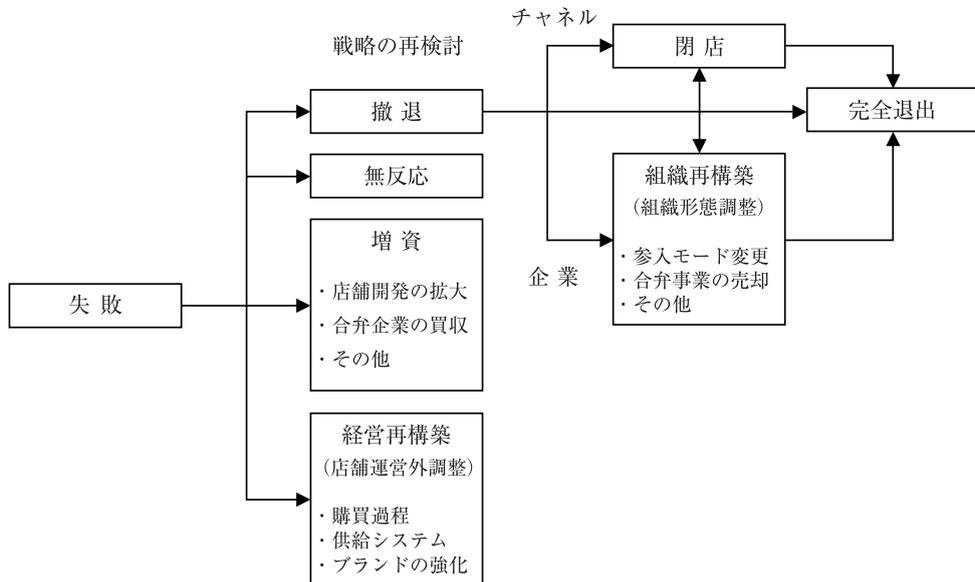
これらの用語は、その認識や範囲の程度が異なることはいうまでもない。例えば、「失敗」には消極的な含みがあり、「投資撤収」には積極的な含みがあるといった慣習的な「認識」とかかわる問題がある。また、子会社からフランチャイジングへの切り替えや当該市場における事業の完全打ち切りといった「程度」や「範囲」とかかわる問題もある。それにもかかわらず、学術的な場においても「撤退」という大雑把な枠組みで議論されることが多いことから窺われるように、明確な定義づけがなされることもなかった。小売業の国際化を前提とする本稿では、暫定的に「小売企業による海外事業の縮小を伴う行動」と認識することで、その本質に迫ることにしよう。

### 2-2 . 撤退の分析視角 Burt et al. (2003) のモデル

それでは、小売企業は、どのような経緯で撤退行動を取るのでしょうか。また、それには

1) ここで取り上げた英語での専門用語に充てられる日本語訳には、多少の重複がある。本稿で充てる訳語については、重複を避けながら筆者が主観的に選択したものである。

図1．小売企業の海外展開における撤退に至る経緯と選択肢



出所：Burt et al. (2003), Figure.1, p.359 を筆者修正。

どのような選択肢があるのだろうか。さらには、撤退をもたらす原因は、どのように見出すことができるのであろうか。ここでは、そうした問題を検討する上で有効な枠組みを提案する Burt et al. (2003) のモデルを紹介することで、以下の文献研究に際する道標として活用することにしよう。

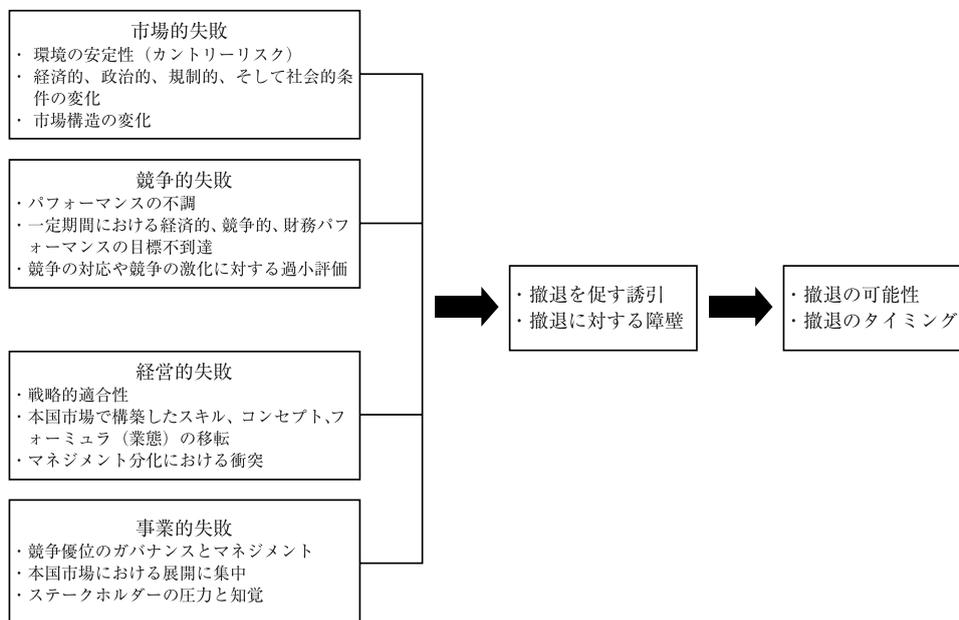
このモデルによれば、撤退行動は業績の低迷をもたらす「失敗」に対する対応の1つとして位置づけられている（図1参照）。その他の対応としては、①その状態を受け入れて損失や業績不振の状態に耐えようとする「無反応」、②店舗展開や組織の形態を維持しながら商品調達のシステムや本部の諸活動の改革に取り組む「経営再構築」、③事業展開規模の拡張やブランドのプロモーションを図る「増資」、そして④国際的な小売事業の規模や特質についての根本的な変更に取り組む「投資撤回」が想定されている。そして、③や④を施したにもかかわらず、業績の低迷が続く場合に投資撤回（撤退）に至るものと考えられている。

なお、その投資撤回は、チャンネル・レベル（販売経路）と企業レベルで異なる対応が想定されている。チャンネル・レベルにおいては、海外の店舗やメール・オーダーといったチャンネルの閉鎖を意味する「閉店」が挙げられる。次に、企業レベルにおいては、参入モードの変更や合弁事業の売却などを含めるマネジメントの手法や組織の再構築を伴う「組織再構築」が挙げられる。そして、その延長線上に当該市場における事業展開の完全な閉鎖を意味する「退出」が位置づけられている。

次に、撤退の原因を把握するための枠組みに目を向けると、彼らのモデルが示すように、小売企業を取り巻く環境要因と小売企業の内部要因に求めることができる（図2参照）。

まず、前者については、企業を取り巻く環境条件からおよぶ制約条件が経営者の手立てを奪うことで撤退が余儀なくされるという視点に基づいている。この視点には、環境条件の安定性、経済的・政治的・法律的・社会的条件の変化、そして市場構造の変化を原因とする

図2．国境を越える小売企業の撤退分析の枠組み



出所：Burt et al. (2003), Figure.2, p.365.

「市場的失敗」と現地の競争環境におけるパフォーマンス（業績）の不調、経済的・競争的・財務的パフォーマンスの目標不達成、そして競争状況の認識不足を原因とする「競争的失敗」が挙げられている。

そして後者については、企業内部の組織体制や取り組みに発生する問題が撤退に繋がるという視点に基づいている。この視点には、①戦略の適合性、②スキルや技術の移転失敗、③マネジメントの衝突を原因とする「経営的失敗」、そして④ガバナンスやマネジメントの能力、⑤本国事業への傾注、⑥ステークホルダーからの圧力を原因とする「事業的失敗」が挙げられている。

### 3．小売業の国際化と撤退についての議論

小売業の国際化と撤退についての議論は、必ずしも新しい訳ではない。先駆的な研究を施した Hollander (1970, pp.22-24, pp.182-185) の研究においても、「ディ・インターナショナルリゼーション (deinternationalization)」という用語を用いながら<sup>2)</sup>、撤退問題に目が向け

2) この用語は、正式な言葉、あるいは用語として認められたものではない。しかし、「ディ (de)」という接頭語が「下降」「分離」「除去」、そして「否定」などの意味合いを帯びていることを念頭におけば、その意味するところが「国際化と逆の現象」を意図してものと推察することができる。そうした意味で「逆国際化」や「反国際化」と和訳することが可能かもしれない。本稿では、誤解を避ける意図からカタカナ表記を用いることにする。

られている。そこでは、その当時に散見された諸事例を列挙し、その原因として、①進出国における戦争の勃発、②進出国における小売業の国有化政策、そして③本国における事業展開の低迷<sup>3)</sup>などの要因が指摘されている<sup>4)</sup>。しかし、小売業における国際化の現象に占めるディ・インターナショナル化の割合が極めて低いことに加え、海外進出という積極的な側面に目を向けたいという意向から詳細な分析に踏み込まれるに至らなかった。

近年では、海外進出が加速化するのと同様に、数多くの撤退事例もみられるようになった。こうした実態を背景として、数多くの分析が試みられている。しかし、いずれも「撤退」という問題を取り扱いながらも、分析の焦点は多様性を帯びている。そこで本節では、これまで輩出されてきた研究成果を、①撤退・失敗の原因、②海外市場における苦戦の原因、③撤退現象の量的な把握、④撤退の戦略的位置づけ、そして⑤撤退に対するアプローチという領域に分類して整理することによって、これまでの議論を包括的に把握していくことにしたい。なお、各研究のすべてが撤退について検討しながらも、それを認識するために採用されてきた用語が異なる。したがって、本稿で取り上げるに際しては、各研究の用語法を尊重して紹介することにする。

### 3-1 撤退・失敗の原因

まず、端的な研究では、業態レベルにおける議論が行われた。その嚆矢としては、Dupuis and Prime (1996) がフランス小売企業によるハイパーマーケットのアメリカ市場への移転失敗の事例と台湾市場への移転成功の事例を比較検討したものが取り上げられる。彼らは、失敗 (failure) の原因として、①ハイパーマーケットの競争優位がアメリカの環境条件で希薄化されたこと、②ロジスティクスや商品調達のシステムを確立できなかったこと、③法的な側面では市場機会を確保することができたが、パブリック・オピニオンや現地の地域当局から否定的な圧力がおよんだことなどを指摘している。

また、川端 (2000, 110-127頁) は、百貨店、総合スーパー、スーパーマーケットを展開する日系企業によるアジア市場とヨーロッパ市場からの撤退について検討している。まず、海外展開における共通の不振要因として、①粗利益構造の低さ、②店舗賃貸料の重圧 (対売上比・対粗利益比)、③進出時期の悪さ (家賃・金利・為替の変動)、④現地市場における過当競争 (厳しい価格競争)、そして⑤立地選択の失敗 (過剰な期待) という問題が抽出されている。次いで、海外店舗を閉店に追い込む要因として、⑥本社側の事業リスクチャリング、⑦家賃の高騰、⑧販売不振、⑨パートナーとの関係、⑩家主とのトラブル、そして⑪拡大のための移転といった問題が抽出されている。

そして近年では、果敢と海外市場に挑む企業群や世界的に有名な個別企業の経験に目を向ける企業レベルの事例研究が数多く試みられている。例えば、O'Grady and Lane (1996)

3) 本国における業績低迷が海外展開におよぼす影響として、①海外部門が必要とする監督や養成を受けることが少なくなること、②海外子会社に対して早急な結果を求め圧力が作用すること、そして③海外市場で要求される技術や能力の提供に悪影響をおよぼすことを指摘している (Hollander, 1970, p.187)。

4) 特に、個人の専門的な知識や技術に依存することの多い中小の小売企業については、①特定人材の有無 (不足や退職) に左右されること、②家族の一員などが海外に派遣されて月日が経つにつれて事業を繋ぎ合わせてきた親密性が弛緩しながら消滅していくこと、③現地パートナーに買収されることもあるとされている (Hollander, 1970, p.185)。

は、近隣の同質的な市場に進出する小売企業が必ずしも成功しない (unsuccessful) 原因について検討している。彼らは、アメリカ市場に進出するカナダ出身の小売企業を対象とした事例研究を通じて、小売企業が地理的に近隣で文化的に同質的な市場に参入するに際して、市場の同質性を前提とした事業展開が現地市場における学習やそれを反映させた適応行動を妨げる弊害を招くことによって、不成功に繋がっていることを検証している。そこでは、①消費者嗜好、②政治・経済・社会についての国内における地域的性質 (同質的なカナダと多様なアメリカ)、③供給業者との関係構築、④従業員の質や現地で雇用した管理職の考え方、そして⑤競争に対する意識の違い、という諸側面における異質性が失敗を誘発させることに繋がる原因であることが見出されている (O'Grady and Lane, 1996, pp.319-320)。

既存研究においては、小売企業が海外進出する場合、地理的に近隣で文化的に同質的な市場への進出から着手されるものと考えられてきた (e.g. Treadgold, 1990/91; Myers and Alexander, 1996)。なぜなら、そうした市場では、不確実性のレベルが比較的到低く、経営者が抱く「心理的距離 (psychic distance)」が抑えられることで効果的な事業展開に繋がるものと考えられてきたためである。しかし、逆にそれが盲目的な標準化を誘発させることで失敗や撤退に繋がっていることを見出したのである。彼らは、これを「心理的距離の逆説 (psychic distance paradox)」と称し、「心理的距離が近い市場」=「同質的な市場」ではないことを意識する必要性を主張するのであった。

次に、Burt et al. (2002) は、イギリスのマークス & スペンサーによる海外市場における失敗 (failure) の原因として、①包括的な国際戦略策定の欠如、②特有の店舗展開やプライベート・ブランドの過剰な訴求といった標準的な国際展開、そして③豊富な海外経験があるにもかかわらず、権限の委譲がなされず本部主導型の展開が推進されてきたことを指摘している。その他、買収企業の価値を十分に理解することで有効活用できないうちに本国の事業展開が危機に直面すると海外部門を闇雲に処分した経験があった。

また、Bianchi and Arnold (2004) は、アメリカのホーム・デポによるチリ市場からの投資撤収 (withdrawal) の原因について検討している。そこでは、①チリにおける伝統的な家族の購買行動で要求される品揃えの形成や店舗環境の構築を実現することができなかったこと、②現地のマネジメント・チームがチリの幅広い社会的ネットワークに加わりとうしなかったこと、そして③現地企業が対抗行動を起こすことで競争優位を発揮することができなかったこと、が指摘されている。また、現地における商品調達に際してバイイング・パワーを発揮できるほどの規模を実現することができなかったことも指摘されている。

そしてJackson and Sparks (2005) は、イギリスのマークス & スペンサーの香港市場からの参入から退出に至る経緯を検討するなかで、退出 (exit) の原因について言及している。そこでは、アジアにおける経済危機、企業内部における危機、そして香港市場における漸進的な標準化の試みが失敗を誘発させたことを説明している。特に、①本国事業の低迷に伴うリストラクチャリングに際して香港事業が軽視されたこと、②香港事業における標準化をベースとする取り組みが文化的側面に対する敏感性を喪失させて市場との不調和をもたらしたこと、などが指摘されている。この事例では、子会社からフランチャイズ契約への転換という手法での撤退であった。当初、フランチャイズの売却を試みたが、香港市場において収益が出ていなかったこと、フランチャイズ契約の条件が魅力的でなかったこと、中国展開

の足掛かりとして保持しておきたいという内部の思惑があったことなどが重なり、その販売にも失敗し、自らがフランチャイジング展開する手法が選択された。

その他、Wrigley et al. (2005) は、ファッション小売企業による海外展開の成功事例と失敗事例の比較検討を試みている。そこでは、イギリス出身の企業による成功事例と比較しながら、アメリカの企業による失敗 (failure) の原因について、①競争の激化や株主による圧力などのプッシュ要因の煽りを受けて進出国やパートナーを盲目的に選択して進出に踏み切ったこと、②新興市場への進出や世界規模での知名度を確立するよりも目先の収益確保が優先されたこと、③現地パートナーにマーケティングや流通に関するサポートの提供を怠ったこと、④現地パートナーとのコミュニケーション不足が戦略遂行に支障をきたしたと、⑤安易に参入国を選択したことと関係して、現地市場における差別的優位性の確立に失敗したこと、そして⑥パートナー選択の失敗が企業のブランドやイメージに悪影響をおよぼしたこと、などについて指摘されている。

また、鳥羽 (2006) は、アメリカのオフィス・デポ、フランスのセフォラ、イギリスのブーツ、そしてフランスのカルフルについて日本市場への参入から撤退に至る過程を追跡しながら撤退を誘発させたと考えられる要因を環境条件と主体条件という視点から整理している。各企業は、それぞれが所有する業態の革新性、あるいは差別的優位性を保持し、それらを訴求する形で参入してきた。その展開には、業態コンセプトを維持しながらも、取扱商品の調整、店舗構造の調整、立地条件の変更、サービスなどの小売ミックスに加え、商品調達や人材のマネジメントについても現地化すべく適応行動がみられた。それにもかかわらず、本国市場やその他の海外市場で積み重ねた経験や構築してきた優位性を異質の環境条件で効果的に複製すると同時に、作動させることができなかつたことが検証されている。

以上と同様にアジア市場の事例に目を向ける Baek (2006) は、カルフルとウォルマートによる韓国市場からの撤退 (withdrawal) について検討している。特に、韓国の消費市場では低価格と高サービスが同時に求められるなかで、現地にそうした需要に積極的に応えようとするディスカウント・ストア (Eマート、ホーム・プラス、ロッテ・マートなど) が存在していたことに着目している。特に、現地のディスカウント・ストアは、効率的な商品調達網を確立していることが強みの源泉になっているという。そして、そうした強力な競合企業が存在する市場に参入してきた両社は、①現地の消費特性を理解し、②その上で効率的な商品調達網を確立することに失敗したことが撤退に繋がったもの説明されている。

そして Bianchi and Ostale (2006) は、アメリカのホーム・デポ、オランダのロイヤル・アホールド、カルフル、そしてアメリカの P.C. ペニーによるチリ市場における失敗 (unsuccessful internationalization) を導いた原因について制度論的な視点から分析している<sup>5)</sup>。結論のみを要約すると、一定の地理的な市場環境のなかに埋め込まれる必要があるという認識に基づき、市場に関与することで社会的な行為者による承認を意味する「小売企業の正当性 (retailer legitimacy)」を確立することができなかつたことが根本的な原因であることを指摘した。具体的には、①明確な方向性や戦略に欠けていたこと、②店舗拡張計画が不十分で規模の経済性を訴求することができなかつたこと、③管理職に適切な人材を確保

5) 彼らは、「不成功的な国際化 (unsuccessful internationalization)」の研究と題して取り組んでいる。

することができなかったこと、そして④現地の競合企業を軽視し、その対応行動に対する対応の準備に欠けていたことから、チリ市場における社会的な行為者である消費者、供給業者、そしてビジネス・コミュニティなどによって形成されている「小売規範 (retail norm)」に対応できなかったことが事業展開に支障をきたしたものと説明されている<sup>6)</sup>。

さらに Etger and R-Moore (2007) は、イスラエル市場に参入してきた国際小売チェーンの大部分が失敗 (failure) に終わっていることを目の当たりにして、その原因を経営者の意思決定に着目して検討している。そこでは、国境を越える小売企業のマネジメントに要求される意思決定の領域を、①企業全体の目標やコンセプトにかかわる戦略的意思決定、②小売ミックスを中心とする店舗展開にかかわる戦術的意思決定、③現地法人のマネジメントによる意思決定、そして④国際小売チェーンと現地法人の協力関係に分類し、イスラエルの小売業界とかかわりを持つ140人の重役に電話とファクシミリによる聞き取り調査を実施することで収集したデータを用いて、各領域の重要度が分析された。その結果、戦略的意思決定の特質、現地企業のマネジメントによる意思決定の特質、国際小売チェーンと現地企業の協力関係の特質が多なる影響をおよぼす一方で、戦術的な意思決定の特質が失敗に対して決定的な影響をおよぼしていないことが見出された。この結果を受けて、これまで撤退の主要な原因として取り上げられてきた短期的な視点に基づく戦術的な側面よりも、長期的視点に基づき確固たる方向性で考慮することが基盤となる戦略や取引関係における意思決定が失敗の根本的な原因となっていることを主張した。

また、Wigley and Moore (2007) は、高級衣料品とアクセサリーを専門的に取り扱うファッション小売業の海外展開について検討するなかで失敗 (failure) の原因について言及している。そこでは、その根本的な原因を3つの側面から見出し、それらが競争優位の源泉であるブランドの訴求に支障をきたしたことについて説明している。そのすべてが国内における業績不振を背景として急激な海外拡張を模索したことに起因していたことが詳細に説明されている。彼らの見解を要約すると、①主導権の多くが現地のパートナーに放棄されたことからブランドの維持や適応的な事業展開に支障をきたしたこと、②提携関係に対する協調的な姿勢や経営資源を備える適切なパートナーを確保することができなかったこと、そして③提携に際して結ばれた法的な取り決めが海外展開に対する介入を制限していたことが指摘されている。

6) なお、Davies (2006) と Davies and Burt (2007) は、埋め込みという視点から消費者生活共同組合 (Consumer Co-operative: 以下、生協と省略) が国際的な小売事業に失敗 (failure) してきたメカニズムについて検討している。そこでは、生協が掲げる消費者の生活改善や文化向上を理念とすることが小売企業に対する差別的優位性になる一方で、その社会的な理念が海外展開に失敗をもたらしてきたことを説明している。まず、会員制という組織的性格は、当該市場で信頼を確立することが多分に要求され、通常の企業以上に信頼を獲得する必要性に迫られる。また、生協は会員の支持によって成り立つ組織である。したがって、その事業展開は民主的な意思決定に委ねられる。しかし、そのことが慎重な展開をもたらし、海外市場における先発者利益の獲得を逃すことに繋がってきた。また、その理念に従順であることは、自ら活動領域を制限することを意味する。例えば、事業展開の地理的な拡張は他の生協活動に対する侵略を意味するからである。その他にも、活動の地理的領域が拡張するにしたがい、会員との密接な関係性を維持することが困難になることもある。結果的に、こうした問題が民主的な組織構造やコスト構造の改善に圧力を掛け、本来の競争優位である社会的な理念の希薄化に繋がるという悪循環をもたらしてきたことが海外展開の失敗をもたらしてきたという。

### 3-2. 海外市場における苦戦の原因

以上に関連する研究成果として、失敗や撤退に先立つ海外市場における苦戦の原因について検討した研究も存在している。例えば、いまでは既に撤退に至る結果となっているが、Wrigley and Currah (2003) は、ロイヤル・アホール드가南米市場で苦戦 (struggles) する原因について検討している。彼らは、その原因として次のような問題を指摘する。第1は、現地のパートナーに対する過剰な依存と漸進的な持株比率の上昇である。これによって、パートナーが保有する負債を被ることになった。第2は、業態戦略である。ロイヤル・アホール드는、いくらかの業態を現地適応的に展開する戦略を採用した。具体的には、前方システムは適応型、後方システムは統合型の展開が試みられた。ロイヤル・アホール드가移転を試みたその強みは、後方システムのITシステム、財務、物流、供給業者との交渉、自社ブランドの開発、不動産の開発など無形財の領域にあった。すなわち、こうした強みの南米諸国における実現可能性が問題であった。第1に、世界各国の展開からベスト・プラクティスを移転し、事業体制を築き上げることが試みられた。第2に、ロイヤル・アホール드의展開を14の知識エリアに区分し、各専門エリアの担当者が世界展開レベルで統括するという仕組みの「バーチャル・ネットワーク」と称されるシステムが導入された。しかし、パートナーの債務不履行を背負ったことからさらなる資金調達が不可能となり、事業展開の合理化が要求された。こうした問題を指摘することで、市場規模、買収、パートナー企業の特長、そしてパートナー関係の特質という点において明らかにリスクの多い市場に参入したというように結論づけられている。

次に、これも撤退に至る結果となってしまったが、ウォルマートのドイツ市場からの撤退については数多くの議論がなされている。まず、Knorr and Arndt (2003, pp.18-24) は、ドイツ市場におけるウォルマートの可能性を検討するなかで4つの側面からドイツ市場における失策 (mistake) について指摘していた。まず第1に、買収対象企業の選択に問題があったことが指摘されている。ドイツ市場への参入は、1997年におけるヴェルトカウフの買収によって達成されたが、引き続き1999年のインタースーパー (スーパー・ハンデルス AG のハイパーマーケット部門) の買収については、①大部分の店舗が業績不振であったこと、②店舗のサイズや形態に統一性がなかったこと、そして③既存店舗の立地条件がインナー・シティーに集中していたこと、などウォルマートのビジネス・モデルを導入するには相応しい存在でなかったものとされている。第2に、労働関係に対する高圧的な姿勢が文化的な衝突をもたらしたことが指摘されている。そこでは、①最高経営責任者 (Chief Executive Officer : 以下、CEO と省略) の頻繁な入れ替わりに象徴される組織の不安定性、②アメリカ本部から派遣された人材による本部主導型の組織構築、③ドイツ小売市場の複雑性や法的・制度的な枠組みに対する配慮に欠けた組織体制の構築、そして④労働組合との接触の回避姿勢などが挙げられる。第3に、エブリデイ・ロー・プライスと優れた顧客サービスというウォルマートの根本的な強みを発揮できていないことが指摘されている。そこでは、本部主導的な傲慢な組織体制が理想的な商品調達やロジスティクスに支障をきたしたことやアメリカの消費者に支持されてきた顧客サービス (レジでの袋詰めなど) の訴求がドイツの消費者に受け入れられない問題があった。そして第4に、ドイツの法律や規制に違反してきたことから監視の圧力が大きかったことも指摘されている。

次に、Ferne et al. (2006, pp.256-263) は、ウォルマートのヨーロッパ市場における展開について分析するなかで、ドイツ市場で苦戦してきた原因について4つの側面から指摘している。第1に、ドイツ市場においては、ディスカウント・ストアが食料品市場シェアの大部分を占めながら持続的な成長を示していることや市場シェアが極端に集中していることなどの市場構造とかかわる問題が指摘されている。そうした市場構造のなかで小規模な店舗展開を余儀なくされているウォルマートにとっては、事業展開の規模の経済性に起因するエブリデイ・ロー・プライスの強みが発揮できていないことが問題になるとされている。第2に、組織文化にかかわる問題が指摘されている。そこでは、①ヴェルトカウフでは集権型の組織が構築される一方で、インタースーパーでは分権型の組織が構築されていたこと、②組織を率いるCEOがアメリカ人、イギリス人、そしてカナダ人と続く外国人に占められてきたこと、③労働組合を持たないウォルマートにとって、その存在感が対照的に強力なドイツ社会で組織的な抵抗に直面したこと、などがコストの上昇や組織の柔軟性を喪失させることでウォルマートの組織文化を浸透させる上での障壁となっていたことが説明される。第3に、サプライチェーンの効率化を目的として集中管理型の商品配送システムの導入に問題があったことが指摘されている。ドイツではメーカーが店舗に商品を直接納入する形態が主流であるが、自社で物流拠点を構築したことが逆にコスト上昇を引き起こす結果となった。そして第4に、以上の問題とも関係して、その最大の訴求点である低価格が消費者にも評価されていないことが指摘されている。

そして、Gerhard and Hahn (2005, pp.22-25) は、ウォルマートがドイツ市場で直面している困難 (difficulty) を指摘することで不振の原因に迫っている。彼らは、①激しい価格競争のなかでプライス・リーダーシップを確立できていないこと、②商品調達システムを構築するプロセスでバイニング・パワーを発揮できていないこと、③プライベート・ブランドを充実させることができていないこと、④ゾーニング法による規制や出店敷地の希少性から店舗拡張の困難性に直面していること、⑤それを克服するための手段としてパートナーあるいは買収対象企業を確保できていないこと、⑥業態 (スーパーセンター) の独自性が消費者に認識されていないこと、そして⑦ドイツ市場で明確な標的が設定できていないこと、などの問題を指摘している。

さらに Christopherson (2006, 2007) は、ウォルマートがドイツ市場で失敗 (failure) をもたらした困難性の本質的な側面に迫っている<sup>7)</sup>。まず、①ドイツの小売企業の大部分が個人所有形態であるために敵対的な買収の機会に欠けていたこと、②極めて少数の上位企業に市場シェアが集中していることから小規模の企業を買収して参入したウォルマートの市場地位は極めて低かったこと、③そのために低価格訴求を実現できていないこと、④買収した企業には強力な労働組合が結成されていたこと、さらには⑤ドイツ市場で短期間に収益をもたらすことができていなかった状況に痺れを切らしていたこと、などが指摘されている。さらには、⑥ドイツ市場ではサード・パーティー・ロジスティクス (third-party logistics : 3PL) が繁栄していること、⑦製造業が圧倒的な政治的圧力を有していること、⑧競争や土

7) 本来、彼らの研究は3-1で取り上げるべきである。しかし、ウォルマートの研究という関連から本分類項目で紹介することにした。

地利用にかかわる法的規制が実質的な参入障壁となっていること、そして⑨ドイツの労働環境においては企業内において明確な役割区分がなされてきたこと、などの側面からウォルマートが本国で構築してきたビジネス・モデルの再現を困難にしていることが指摘されている。

### 3-3 撤退現象の量的把握

このような質的分析が充実してきたことを踏まえ、量的な研究にも取り組まれてきた。例えば、Burt et al. (2004a) は、欧米市場に進出したヨーロッパ出身の総合食料品小売企業による投資撤収 (divestment) について、1970年代から2003年までの期間におよぶ膨大なデータを基に、撤退行動のタイプ、撤退が発生している地域・国、そして撤退に至った参入モードについて量的な側面から検討している。そこでは、①撤退のなかでも完全な退出が多いこと、②その1つとして他の国際小売企業による吸収が大きく影響していること、③北アメリカと南ヨーロッパからの撤退が多く、中央・東ヨーロッパからの撤退が少ないこと、④参入後の4年から6年の期間に多くの撤退が発生していること、そして⑤大部分の撤退が合弁や買収によって参入した企業によるもので、特にフランチャイズ契約やその他の提携による参入が顕著に撤退と結びついていること、などの特徴が抽出されている。

さらにBurt et al. (2004b) は、1970年から2004年までのヨーロッパ地域における食料品小売企業による海外進出と撤退についての膨大なデータから次のような特徴を見出している。まず、64社の40%がさまざまな形の縮小を経て最終的に完全な撤退に至っていることが明らかになった。また、地域別によって撤退の発生率が異なり、特に北アメリカと南ヨーロッパからの撤退が多いことが見出されている (表1参照)。さらに、参入してからの時間的な経緯と撤退の関係にも目が向けられており、平均7.1年で撤退に至っていることが見出されている。なお、過半数が5年以内の撤退となっている。そして、参入モードと撤退の関係については、総数としては合弁と買収によって参入した企業による撤退が大部分を占めている。しかし参入モードを個別に見てみると、フランチャイジングや提携によって参入してきた企業の撤退率が非常に高いことが明らかにされている (表2参照)。

同様に、Alexander et al. (2005) は、投資撤収 (divestment) の規模と範囲について量的な側面から分析を試みている。彼らは、1991年から2000年までの期間におけるその実態と特徴を検証した。イギリス、ヨーロッパ、北アメリカ、アジアという市場区分で、①撤退が発生した市場、②撤退に踏み出た企業の出身国、③小売業の種類 (業種・業態)、④当該海外市場での経験年数、そして⑤進出国での店舗数という視点からクロス集計を試み、その特質を抽出している。そこでの結論の1つとして、企業規模が大きく当該市場での経験年数が長いほど撤退が少ない傾向があることや進出国や本国における経済環境の悪化と撤退が連動傾向にあることを見出し、主体である企業の内部要因と企業を取り巻く環境という外部要因の両視点から分析する必要性を唱えるのであった。

### 3-4 撤退の戦略的位置づけ

さらに近年においては、撤退を戦略的な位置づけとして積極的な意味合いから認識しようとする研究が提示され始めている。例えば、Alexander and Quinn (2002) は、海外市場

表1. 参入地域別の撤退率

地 域	参入行動	撤退行動	撤退率(%)
北ヨーロッパ	69	26	37.7
南ヨーロッパ	86	49	57.0
中央ヨーロッパ	87	30	34.5
東ヨーロッパ	11	3	27.3
西ヨーロッパ	27	14	51.9
アジア	38	15	39.5
南アメリカ	22	9	40.9
北アメリカ	22	15	68.2
その他	36	16	44.4
計	398	177	44.5

出所：Burt et al. (2004b), Table.1, p.67.

表2. 参入モード別の撤退率

参入モード	部分撤退	全体比	完全撤退	撤退率(%)
買 収	52	29.4	112	46.4
合 弁	60	33.9	113	53.1
オーガニック	39	22.0	133	29.1
フランチャイズ	8	4.5	13	61.5
提 携	10	5.7	14	71.4
その他	8	4.5	13	61.3
計	177	100	398	44.5

出所：Burt et al. (2004b), Table.2, p.68.

からの投資撤収 (divestment) を「意志決定」→「過程」→「効果」という一連の行動から構成される過程と認識した上で、イギリスのアーカディアとマークス&スペンサーによる海外市場からの撤退過程における学習効果に目を向けている。

まず、「意志決定」の段階で、アーカディアには、国内展開の低迷、シニア・マネジメント層の人事移動、そして国内展開と海外展開の不統合などの影響がおよんだ。また、マークス&スペンサーについても、国内展開の衰退、シニア・マネジメント層の人事移動、本部の国際部門に対する関心度の低さ、国際部門の独立性と規模、経営資源配分の不足といった問題が影響した。同様に、両社は子会社に高度な統制力を行使し、現地市場に適応的な展開を困難とした。次いで「過程」の段階においては、アーカディアでは、ある期間に国際的な取引を完全に停止した。しかし、海外進出は企業の成長戦略としては再び挑戦しなければならない課題として認識されていた。一方、マークス&スペンサーでは、海外展開を極端に削減しながらも、わずかながらに事業は維持していた。それは長期的な戦略に基づくものであった。その後、両社は、初期展開で得た経験を糧にフランチャイジング、合弁、そしてコンセッションという現地企業とのパートナー関係の構築とする参入モードに転換することで再開した。これが「効果」の段階に相当する。そして、「効果」の後に「反応」という段階を追加する必要があるという結論に至った。すなわち、「効果」の段階は、撤退後の短期的、

かつ受動的な反応である一方、「反応」の段階は海外経験から得た教訓を反映させる長期的な能動的な反応として考えられた。こうして、小売企業の国際化プロセスを包括的に認識することが可能になると提案した。

また、Palmer and Quinn（2007）は、ロイヤル・アホールドによるアメリカ市場とアジア市場における撤退行動を分析することを通じて、撤退の形態と根拠について新たな視点を提示している。まず、アメリカ市場においては、①初期段階で競争が激しくない市場を求めて撤退が繰り返されたこと、②強力な顧客イメージを形成するために訴求力のある商品ブランドに集中することを目的として訴求力の弱いブランドを撤退したこと、③連邦取引委員会による規制に應える形で撤退してきたこと、そして④店舗運営を停止しながら賃貸契約を継続することで非オペレーショナルな側面で店舗の管理を維持しながら競合者による参入を回避することが試みられたこと、などが原因として見出された。そしてアジア市場においては、①企業努力や経営資源を不採算の既存市場（中国、シンガポール、インドネシア）から潜在的な有望な市場に投資を集中させる試みとして突如として完全撤退が実施されたこと、②アジア市場を同質的に認識したことが店舗展開に失敗をもたらしたこと、③アジア市場で直面した店舗展開における諸問題が対応不能と判断されたこと、④短期的な目標設定が撤退の意思決定を早めたこと、そして⑤ヨーロッパ市場における事業規模についての金融市場による圧力が影響していたこと、などの原因が見出された。

そして彼らは、小売企業の国際的な展開における撤退行動を「店舗資産の空間的変更」「小売ブランドの撤収」「融和的規制撤収」「買収略奪」「競争回避」、そして「市場退出（market withdrawal）」という形態に分類した。さらに、こうした撤退行動には、店舗、ブランド、経営方針、システムなどの撤退を含める「オペレーショナルな側面」と店舗の撤退を伴わずに法律や競争を回避するための諸技術を含める「非オペレーショナルな側面」に分類されることを指摘し、撤退は常に受動的な手段や失敗の証ではなく、むしろ戦略的な行動の側面が備わることを主張するのであった。

### 3-5 . 撤退に対するアプローチ

さらには、その延長線上に戦略的に撤退を遂行するという視点に基づく研究にも取り組まれている。例えば、Palmer（2004）は、イギリスのテスコによるアイルランド市場とフランス市場からの投資撤収（divestment）について検討している。彼は、この事例研究を通じて、参入当初は撤退が国際戦略の一部として認識されていなかったことや参入後に撤退への圧力が誘発する可能性が認識されていなかったことを指摘し、国際的な企業再構築における参入と撤退の関係性、より具体的にいえば、①戦略的競争行動、②市場参入と退出の関係、③退出戦略、④マネジメント層のコミットメント、そして⑤マーケティング・コミュニケーションと名声・評価という指標に基づき、参入から撤退に至る過程における学習効果について検討した。そうすることで、テスコの両国市場における経験は、経営陣が国際化の過程における焦点を調整し、再活性化させることに寄与したことを検証している。

また、Jackson et al.（2004）は、マークス&スペンサーのフランス市場からの退出（exit）について分析している。彼らは、退出の原因というよりも、その意思決定がなされた後の過程を検討している。そこでは、撤退の意思表明がなされた直後、労働者への説明や

取り扱いについて適切な対応を経なかったことから、労働組合、マス・メディア、そして政治的圧力から大きな抗議がおよび、法的な処分を受けるまでに至った。結果的には、フランスの法律に従い、労働者に十分な説明を行うと同時に、現地法人のギャラリー・ラファイエットに売却することで従業員の再就職等の問題に対応するなど、再度撤退の手続きをやり直す羽目になった。こうして、適切な手続きを踏まなければ撤退に要するコストを引き上げることを検証し、撤退問題を国際戦略の一部に位置づけることの重要性を示唆するのであった。彼らの研究は、失敗に起因する撤退を失敗しないための視点を提示しているという意味において非常に積極的な意味合いが深い。

#### 4. おわりに

以上、小売企業の海外進出と失敗や撤退にかかわる問題についての広範な議論を概観してきた。そのすべてが事例研究から帰納的に問題を解明しようとする試みである。こうした豊富な研究成果を整理することは1つの学術的な貢献となり、新たな発見や問題を浮き彫りにすることもある。以上で取り上げてきた研究成果は、各研究者による独自の分析視角に基づき、分析対象の期間、市場、企業、そして業態について特有の視点で検討されており、撤退を誘発させる決定的な要因が異なることはいうまでもない。しかし、その原因が企業内部の主体要因と企業を取り巻く環境要因に求められている点で共通している。ここで、各研究で指摘された原因を環境と企業の側面から顕著な原因として指摘されている項目を整理してみると、表3のように示すことができる。各論者によって抽出された主要な原因には若干の偏りが存在することは否定できない。また、各側面は独立して失敗や撤退を誘発させるのではなく、それぞれが相互作用していることはいうまでもない。さらに、分析時期とかかわる問題を避けることもできない。しかし、現地市場における競争、採用した戦略の特性、組織の構築、そして商品調達システムの構築といった側面が大きな原因となっている点で共通している。こうした意味から、バランスの取れた分析枠組みの必要性が認められる。

最後に、本稿で概観してきた議論を包括的に整理するならば、撤退の原因は小売システムの誤作動という視点から解明することが可能になる。ここでは、図3を用いながら拙稿(2006)で示した考察を簡単に紹介しておくことにしよう。まず、海外市場に進出する小売企業は、自らが持ち込んだ業態を通じて消費者に提供物を訴求し、それを背後で支援する商品調達網を確立すること、すなわち①と②を繋ぎ合わせる小売システムの構築が要求される。しかし、現地市場における⑤と⑥で示した取引慣行やメーカーのチャネル政策から影響がおよび、②の構築に支障をきたした。一方、小売企業の問題としても、取扱商品の形成、サービス、店舗環境、店舗の立地条件などの小売ミックスの調整や人材のマネジメントを掌る組織構築が適切になされず、提供物を具現化する媒体である業態の展開に躓いた部分がある。各企業は、現地市場における⑦と⑧で示した小売業と消費者の関係様式には、業態として要求されるもの、また、そのなかには進出国に特有な部分が構築されてきた側面が存在することを読み取り、対応することができなかった。結果的に、⑤から⑧で示される既存のシステムが見えない障壁として作用することで、③と④で示した競争関係にも影響をおよぼし、

表3．小売業の国際化における失敗・撤退・苦戦の原因についての研究

研究者	環境要因					主体要因				
	法律	競争	調達	消費	株主	戦略	組織	移転	人材	業態
Hollander (1970)					●		●		●	
Dupuis and Prime (1996)	●	●	●	●						●
O'Grady and Lane (1996)			●	●			●		●	
川 端 (2000)		●				●	●			
Burt et al. (2002)						●	●			
Alexander and Quinn (2002)		●					●			●
Knorr and Arndt (2003)	●	●	●	●		●	●			●
Wrigley and Currah (2003)			●			●	●			●
Bianchi and Arnold (2004)		●	●	●		●	●		●	●
Gerhard and Hahn (2005)	●	●	●			●	●		●	●
Wrigley et al. (2005)		●			●	●	●	●	●	●
Jackson and Sparks (2005)						●	●			●
鳥 羽 (2006)	●	●	●	●		●	●	●	●	●
Baek (2006)		●	●	●		●				●
Bianchi and Ostale (2006)		●	●	●		●			●	
Fernie et al. (2006)		●	●		●		●			
Davies (2006)						●	●			
Christopherson (2006, 2007)	●	●	●	●	●		●			
Palmer and Quinn (2007)	●				●	●				
Etger and R-Moore (2007)						●	●		●	
Davies and Burt (2007)						●	●			
Wigley and Moore (2007)						●	●	●	●	

注1：●印は、各研究において強調されている点を筆者が主観的に評価したものである。

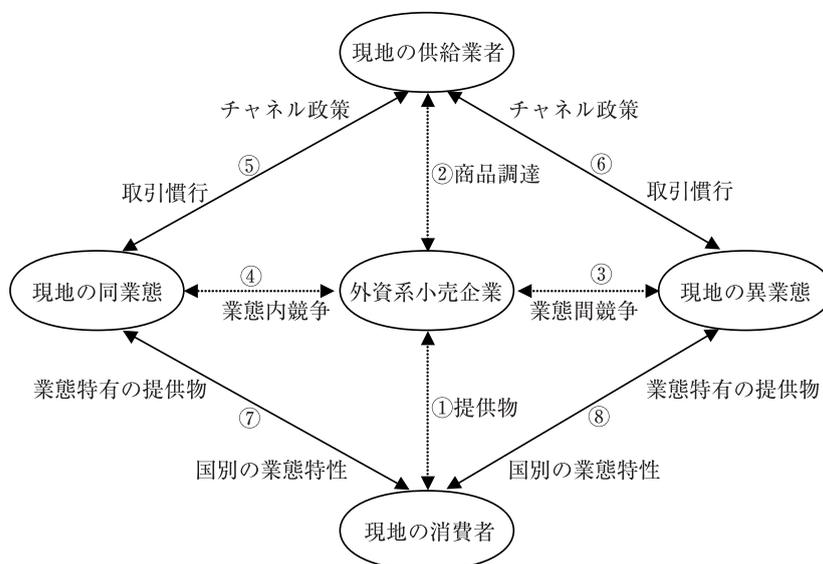
注2：本来、株主は主体要因に含まれるべきである。ここでは、経営に直接関与しないという意味から環境要因に含めている。なお、小売企業の国際展開に対する株主や投資家の影響については、Palmer and Quinn (2003, 2005) を参照されたい。

出所：筆者作成。

撤退を余儀なくされたものと考えられる。もちろん、外資系小売企業が展開する業態の優位性は、現地市場における既存業態との相対的な関係から評価されることから影響を受ける。

しかし、撤退を余儀なくされた企業は、その芽となる原因について参入に先立ち把握できていなかったのであろうか。少なからずとも予知できていたことは否定できない。それにもかかわらず参入に踏み切り、結果的に撤退を余儀なくさせられた背景にはなんらかのメカニズムが作用しているものと考えられる。より突き詰めてみれば、それは主体である企業と進出国の環境条件には、「固有的側面」と「普遍的側面」が併存することに起因しているのではないであろうか。まず、国境を越える企業は、それまで培ってきた強みを訴求する形で海外市場に進出する。しかし、その強みは、本国に固有の環境条件で構築されて通用してきたものであり、必ずしも異質の環境条件でそのまま再現して通用する性格を帯びるものでな

図3．外資系小売企業の撤退を誘発する諸要因の関係図式



出所：鳥羽（2006），図3，309頁。

い。それにもかかわらず、標的市場の環境条件における可能性を過大に評価し、成功の可能性を期待して進出に踏み出る。なぜなら、企業には海外の異質市場においても、大部分、あるいは限られた範囲で通用するものと考えられる普遍的側面が存在するためである。多くの企業が、なんらかの側面で適応行動を試みることを目の当たりにすると、彼らは自ら培ってきた革新性、あるいは差別的優位性が帯びる固有性を自覚しているものと推察される。しかし、撤退を経験してきた企業の大部分がこの普遍的側面に過剰な期待を寄せていたのではないであろうか。

逆に、各国の市場環境には、当該企業の展開を有効にする質的、量的、そして時期的に固有的側面が併存している。概して、特定の期間において、各国に特有の経済環境、流通構造、そして消費特性であるからこそ、主体である企業の存在を有効にしてきた部分がある。すなわち、主体の固有的側面を築かせた、あるいは有効にさせた条件である。また、環境条件には、異質の環境条件で生み出された企業の展開を可能とする最大公約数的な普遍的側面を兼ね備えている。こうした環境条件においては、一定の範囲内であらゆる企業の展開を有効なものにする。すなわち、海外の異質市場に参入する企業は、環境条件の普遍的側面に過剰な可能性を見出していたものと考えられる。

このように考えてみると、企業と環境の両方に併存する固有的側面と普遍的側面から生じるギャップが、国境を越える小売企業の異質市場における小売システムの構築を阻むことで撤退を誘発させているものと理解することが可能となる。繰り返せば、企業の革新性や差別的優位性は、固有の主体性と固有の環境条件との対応関係で構築され、有効性を発揮する。しかし、主体は範囲を超えて通用する部分を保有し、環境条件にもあらゆる主体の展開を可能とする部分が存在する。企業が国境を越えようとする際、主体の普遍的側面を手掛かりとして、進出国の環境条件に察知される普遍的側面を頼りにすることは自然である。しかしな

がら、企業は、その普遍的側面を進出国の環境条件に潜む固有的側面に対応させる必要性に迫られる。

すなわち、撤退を余儀なくされた企業は、主体と環境には2つの側面が併存しているという認識に欠けていたものと考えられる。主体の普遍的側面と環境条件の普遍的側面という対応関係に過剰に依存し、環境条件の固有的側面に対応すべく、主体の普遍的側面に固有的側面を加味する適応行動を取ることができずに、本国では有効に作動していた小売システムに誤作動を来たしたものと解釈することができる。このように、撤退の原因として平面的に取り上げられてきた環境要因と主体要因には普遍的側面と固有的側面が併存することを見出すことによって、立体的な解釈が可能になるものと考えられる。

追記：この研究は、平成19年度大阪商業大学研究奨励助成費を受けて行った成果の一部である。同助成費による研究成果は、以後も継続的に報告していくものとする。

## 参考文献

### 英語文献（アルファベット順）

- Alexander, N. and Quinn, B. (2002), "International retail divestment," *International Journal of Retail Management*, Vol.30 No.2, pp.112-125.
- Alexander, N., Quinn, B. and Cairns, P. (2005), "International retail divestment activities," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.33 No.1, pp.5-22.
- Baek, J. (2006), "Global retailing and withdrawal of global retailers in Korea: issues from the case of Carrefour and Wal-Mart," *The Economic Review*, Otaru University of Commerce, Vol.57 No.2/3, pp.131 - 156.
- Bianchi, C.C. and Arnold, S.J. (2004), "An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.14 No.2, pp.149 - 169.
- Burt, S., Dawson, J., and Sparks, L. (2003), "Failure in international retailing: research propositions," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.13 No.4, pp.355-373.
- Burt, S., Dawson, J. and Sparks, L. (2004a), "The international divestment activities of European grocery retailers," *European Management Journal*, Vol.22 No.5, pp.483-492.
- Burt, S., Dawson, J. and Sparks, L. (2004b), "European grocery retailers: international divestment activities," *European Retail Digest*, Issue.44, pp.65-68.
- Burt, S., Mellahi, K., Jackson, T.P. and Sparks, L. (2002), "Retail internationalization and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.12 No.2, pp.191-219.
- Choi, Sang-Chul. (2005), "Dilemma of global retailer's adaptation strategy Carrefour's retreat from the Japanese market," *Monograph Series*, No.99, University of Marketing and Distribution Sciences, pp.1-26.
- Choi, Sang-Chul. (2006), "Illusion of first mover advantage and dilemma of adjustment strategy: a case

- study on Carrefour's withdrawal from Japan," *The Paper Presented at The 4th SARD Workshop*, pp.1-20.
- Christopherson, S. (2006) , "Challenges facing Wal-Mart in the German market," in Brunn, S.D. (ed.) , *Wal-Mart World*, Routledge, pp.261-274.
- Christopherson, S. (2007) , "Barriers to 'US style' lean retailing: the case of Wal-Mart's failure in Germany," *Journal of Economic Geography*, Vol.7, pp.451-469.
- Davies, K. (2006) , "Co-operative principles and international expansion: the example of NTUC FairPrice," *Journal of Co-operative Studies*, Vol.39 No.2, pp.15-28.
- Davies, K. and Burt, S. (2007) , "Consumer co-operatives and retail internationalisation: problems and prospects," *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.35 No.2, pp.156-177.
- Dupuis, M. and Prime, N. (1996) , "Business distance and global retailing: a model for analysis of key success / failure factors," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.24 No.11, pp.30-38.
- Etgar, M. and Rachman-Moore, D. (2007) , "Determinant factors of failures of international retailers in foreign market," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.17 No.1, pp.79-100.
- Fernie, J., Hahn, B., Gerhard, U., Pioch, E. (2006) , "The impact of Wal-Mart's entry into the German and UK grocery markets," *Agribusiness*, Vol.22 No.2, pp.247-266.
- Gerhard, U. and Hahn, B. (2005) , "Wal-Mart and Aldi: two retail giants in Germany," *GeoJournal*, Vol.62, pp.15-26.
- Hollander, S.C. (1970) , *Multinational Retailing*, MSU international business and economic studies, East Lansing : Institute for International Business and Economic Development Studies, Michigan State University.
- Jackson, P., Merllahi, K. and Sparks, L. (2004) , "Shutting up shop: understanding the international retail exit process in retailing," *The Services Industries Journal*, Vol.25 No.3, pp.355-371.
- Jackson, P. and Sparks, L. (2005) , "Retail internationalization: Marks and Spencer in Hong Kong," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.33 No.10, pp.766-783.
- Knorr, A. and Arndt, A. (2003) , "Why did Wal-Mart fail in Germany ?" *Brand 24*, Institute for World Economics and International Management, Universitat Bremen, pp.1-31.
- Myers, H. and Alexander, N. (1996) "European food retailers' evaluation of global markets," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.24 No.6, pp.34-43.
- O' Grady, S. and Lane, H.W. (1996) , "The psychic distance paradox," *Journal of International Business Studies*, Vol.27 No.2, pp.309-333.
- Palmer, M. (2004) , "International retail restructuring and divestment: the experience of Tesco," *Journal of Marketing Management*, Vol.20, pp.1075-1105.
- Palmer, M. and Quinn, B. (2003) , "The strategic role of investment banks in the retailer internationalisation process: is this venture marketing?" *European Journal of Marketing*, Vol.37 No.10, pp.1391-1408.
- Palmer, M. and Quinn, B. (2005) , "Stakeholder relationships in an international retailing context: an investment bank perspective," *European Journal of Marketing*, Vol.39 No.9/10, pp.1096-1117.

- Palmer, M. and Quinn, B. (2007) , “The nature of international retail divestment: insights from Ahold,” *International Marketing Review*, Vol.24 No.1, pp.26-45.
- Treadgold, A. (1990/91) , “The emerging internationalisation of retailing: present status and future challenges,” *Irish Marketing Review*, Vol.5 No.2, pp.11-27.
- Vida, I. and Fairhurst, A. (1998) , “International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.5 No.3, pp.143-151.
- Wigley, S. and Moore, C. (2007) , “The operationalisation of international fashion retailer success,” *Journal of Fashion marketing and Management*, Vol.11 No.2, pp.281-296.
- Wigley, N. and Currah, A. (2003) , “The stresses of retail internationalization: lessons from Royal Ahold’s experience in Latin America,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.13 No.3, pp.221-243.
- Wigley, N., Coe, N.M. and Currah, A. (2005) , “Globalizing retail: conceptualizing the distribution – based transnational corporation (TNC) ,” *Progress in Human Geography*, Vol.29 No.4, pp.437-457.
- Wigley, N., Moore, C.M. and Birtwistle, G. (2005) , “Product and brand critical success factors in the internationalization of a fashion retailer,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.33 No.7, pp.531-544.

#### 日本語文献（五十音順）

- 川端基夫（2000）, 『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—』新評論。
- 白石善章（2006）, 「比較流通論の方向性について」『熊本学園商学論集』第13巻 第1号, 熊本学園大学商学会, 103-116頁。
- 田村正紀（2004）, 『先端流通産業—日本と世界—』千倉書房。
- 鳥羽達郎（2004）, 「グローバル小売企業の創造的適応プロセス—日本市場におけるカルフルの事例を通じて—」『経営と制度』第1号, 東京都立大学大学院社会科学部研究科経営学専攻学術後援会, 69-94頁。
- 鳥羽達郎（2006）, 「国境を越える小売企業の『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』第57巻 第4号, 兵庫県立大学神戸学園都市キャンパス学術研究会・兵庫県立大学経済経営研究所, 287-316頁。
- 向山雅夫（1996）, 『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求—』千倉書房。
- 矢作敏行（2007）, 『小売国際化プロセス』有斐閣。

