

中国消費市場におけるフランス・グローバル小売企業の 競争優位の構築に関する戦略の実証研究

An Empirical Study on the Strategy about Construction of the Competitive Advantage of French Global Retailer in Chinese Consumer Market

中央大学 韓 正 洲

Chuo University
Zhengzhou HAN

要旨

本論文は、成長著しい中国市場においてグローバル小売企業の持続的な競争優位の構築メカニズムを実証的に解明することを目的としている。この実証研究の為に、グローバル化を最も成功裡に進めてきたカルフル社(仏)を事例分析し、グローバル競争優位の構築戦略を明らかにするのである。具体的には、中国消費市場においてどのようにして市場シェアを拡大し、確固たる地位を確立してきたかを解明する。実証分析の結果として解明された競争優位の構築は、マーケティング機能を構成する4つのPの最適なミックス・パターンのデザイン能力に依存するというものである。

Abstract

This paper is a study on the strategy of gaining and sustaining the competitive advantages of the global retailers in Chinese market. What strategy and capability have they used? How could they gain and sustain their competitive advantages to get high marketshare and position in Chinese Market? For these questions we prepared a theory and verified it through empirical analysis of strategy of Carrefour(French global retail company)against its competitors by a set of analytical frameworks. As the results, we could get the fact that our theory may be almost true. So, we could insist that the most important source of competitive advantages for global retailers should depend on the best mixing pattern of 4P elements in the marketing.

キーワード 競争優位の戦略、融合ケイパビリティ、マーケティング・ミックス、資源ベース戦略、グローバル・バリューチェーン

Key Words Competitive Strategy, Fusion Capability, Marketing Mix, Global Value Chain, Resource-Based Strategy

1. 研究の目的

本論文の目的は、グローバル小売企業の進出先国市場における競争優位の構築戦略を解明することである。事例としては、進出先国市場を中国市場とし、進出企業をグローバル小売企業で世界ナンバー2のカルフール社をとりあげて、競争優位の構築に関する戦略の実証的解明を行う。

事例とする中国は、過去驚異的な経済成長を続けてきた。2010年における中国の実質GDP成長率は、10.3%と2桁成長を達成した。GDPは39兆7,983億元となり、日本を抜いて世界第2位の経済大国へ躍進した。中国のGDPの産業別内訳をみると、第1次産業が10.3%、第2次産業が46.3%、第3次産業が43.4%となっている。これまでの経済成長をけん引してきたのは、第2次産業、特に製造業であるが、近年では第3次産業の伸びが著しい。しかし、先進国ではGDPに占める第3次産業の割合が6~7割であることを考えると、今後、中国の第3次産業、とりわけサービス産業の更なる発展が予想される。また、今まで中国経済発展の原動力は政府主導による製造業にあったが、主に低賃金ベースの規模の経済の実現によって輸出競争力を高め、巨額な貿易黒字を創出できたとみられている。

しかし、今日では成長の原動力である製造業は、過剰生産能力に苦しむことになっている。賃金の引上げや国際貿易の激化を考えると、今後はサービス業を主要な成長産業として発展させていかねばならないと期待される。中でも、中国小売企業の育成・発展は、消費者である国民のニーズの高まりを考えると、中国経済にとってグローバルな視点に立脚した小売市場の育成は重要な政策課題であると捉えなければならない。この課題に 대응するには、世界市場で持続的成長を実現している欧米のグローバル小売企業の競争優位の構築モデルを実証研究することによって、その小売ノウハウを解明して、中

国企業の質的面で競争力を高め、世界の工場といわれる中国製造業のグローバル化を支援する中国型競争優位の構築理論づくりが、期待されている。

2. 先行研究と研究方法

2-1. 競争優位戦略に関する先行研究

本論文のテーマに従って、以下先行研究のレビューを行う。本論文のテーマは、新興市場としての中国市場を行動空間として限定し、その空間内に海外から新たに参入するグローバル小売企業がどのように競争優位を構築するのか、そしてどのように戦略のデザインを描くのかを究明することである。キーワードは、中国市場、グローバル小売企業、小売サービス業、競争優位の戦略の構築である。

本論文テーマの核心は、外資小売企業がグローバル戦略を展開し、中国市場において競争優位をいかにして構築していくのかの実証的解明にある。そこで、まず、ポーター教授の所説をレビューしておきたい。ポーター (Porter, 1985) によれば、競争戦略とはグローバル時代の企業の生き残り方を意味している。競争の本質は、パイの奪い合いから始まるのであり、グローバル化が進むにつれて、過去の価値や価値観は、ダイナミックに激変し、価値をめぐる企業間の奪い合いが国境を越えて複雑に展開されることになる。

次にポーター (Porter, 1982) は、このバリューを奪い合う競争戦略の型を提言していることが注目される。企業はコストリーダーシップ、差別化、集中化の3つの基本戦略の中から1つだけ選んで実行しなければならないと説く。更にそれを実践する方法として、どうすれば競争優位を構築できるかについて考える。「競争優位は、基本的にいうと、買い手の為に創造できる価値から生まれる」と本質論を展開する。その上で、この価値との連鎖が企業生存の生命線になることを指摘する。この際SWOT分析は有効なツールになる。まさにこの価値連鎖という

概念は、グローバル時代の新しい学問領域を切り開くキーワードとなっているのである。ポーターは、この価値連鎖概念の創始者として、これを使って企業の価値創造の連鎖を「見える化」する理論研究を行い、それが「競争優位の戦略」の本質だと考えたのである。

以上のポーターの競争優位の構築理論に即すれば、中国市場において競争優位を構築するには、買い手の為に価値を創造し、優れた価値活動の連鎖体系を内外環境の融合という視点から設計しなければならないことがわかる。そこで次に、融合する能力という概念についてバーニーの資源ベースの戦略論をレビューする必要がある。

2-2. 資源ベース論に関する先行研究

バーニーは、資源ベースの戦略論の大家である。バーニー (Barney, 2002) によれば、価値は資源の選択・組み合わせから生まれると指摘している。企業の持続的発展を導く為にポーターのポジショニングとは異なるアプローチから考察された資源をベースとした競争優位の構築論である。また、この資源の国際化による展開は、多角化戦略として扱われている。国際化からグローバル化へと時代の変化に合わせて、企業は資源を国境を超えて移転させることは、日常的な現象になってきた。

多角化戦略の特殊なケースとして論じているバーニーの説からすれば、リスクの分散とシナジー効果の創出という多角化の観点が競争優位の構築には有効であるということになる。海外への資源移転をなぜ、どのようにして展開するかが、競争優位の構築論として展開されるべきなのである。そして企業は、その経済的利益を生み出す為に、相対的に価値があり、稀少で複製困難な経営資源やケイパビリティ(資源の融合能力)を獲得し、その蓄積する貴重な資源を外部環境に潜在する機会に向けて集中的に活用しなければならないとする。それには「これらの経営資源やケイパビリティが持つ競争上の潜在的価値を最大限発揮させるよう、的確に機

能する組織をもつ必要がある。」(以上の記述はVRIO分析と呼ばれる)。

つまり、競争優位の源泉を、保有するケイパビリティを含む稀少諸資源の相対的な強みに求めているのである。この考え方に従えば、中国市場における競争優位の構築には、企業独自の他社に比べて競争優位な経営資源やケイパビリティ(図2参照)を潤沢に保有していなければならないことになる。つまり、本論文の課題である、中国市場という異質な環境に進出する企業は、このVRIO分析に従った競争優位の源泉を認知し、その蓄積に励めば、競争優位は構築できるということになる。

しかし、具体的に中国という新興国市場に必要な経営資源とはどういうものかについては、明確な答えが用意されているわけではない。バーニーのいうところの価値をもたらす資源の選択・組み合わせ(筆者は資源融合と呼ぶことにする)とは、具体的に何を意味しているのだろうか。またどのようなプロセスで資源融合が実現できるのであろうか。

同じく、コリス=モンゴメリー (Collis = Montgomery, 1998) によれば「競合他社と同じ投入要素を使っても、うまく磨きあげられたケイパビリティは競争優位の源泉となりうる」と述べ、ケイパビリティ概念の存在を注視している。しかしながら、具体的にケイパビリティ概念を説明しているわけではない。

このケイパビリティの定義として、戦略論の観点から具体的に記述している先行研究として注目されるのは、ストック=エバンス=シュルマン (Stalk = Evans = Shulman, 1992) の論文である。ここでは、世界最大の小売企業ウォルマートが事例としてとりあげられ、その競争優位の構築プロセスが事例分析されている。分析結果として、ケイパビリティの具体的内容が明らかにされているのである。これを参照すると、「一連のビジネスプロセスを戦略的に意味づけるものが、ケイパビリティである」と述べている。

ビジネスプロセスとは、顧客価値につながる

企業内の事業活動の連鎖のことであり、ポーターの創始による価値連鎖という概念とほぼ同じであると考えられる。顧客価値の創造・提供を第一義として、その為に商品開発、原料調達、生産、在庫、流通小売、顧客サービス等の連続する諸活動ユニットの全体的効率化、高品質化を独自の技術やノウハウによって結びつけることである。つまり、競合他社とは差別化された価値連鎖の創造能力のことをケイパビリティと説明しているのである。価値連鎖の創造という点に着目して、ケイパビリティを競争優位の源泉と捉えている点に注目したい。それでは中国市場という異質な市場において、ケイパビリティというものをどのように創り、維持し、展開していくのか。

中国市場に参入する外資小売企業は、この価値連鎖を現地中国企業にはない革新的なアイデアで保有する諸資源と中国資源との融合を実現してゆくのか。こうした資源融合のメカニズムの解明という点では、いまだに明確な説明はされていない。

かつての競争優位の戦略論は、市場における消費者セグメントの発見と資源集中(ポジショニング)によるマーケットシェア獲得によって、素早く「場」として切り取った市場を支配することが重要だと説いていた。ポーターの所説はこの立場にある。しかしながら、激変するグローバル市場においては、特定のセグメントをシェアしても、ライフサイクルの短縮化が加速する今日、コストをかけて構築した価値連鎖でも短期間で崩れてしまう危険性が高い。そこで、新しい競争優位の戦略は、素早く環境変化に適應できる能力としてのビジネスプロセスの変革力が注目されるようになった。

この変革力をケイパビリティと呼び、この能力の拡充には、変化する外部環境要因と保有する内部環境要因との融合活動の経験蓄積が求められる。バーニーの場合、ケイパビリティを単なる能力と定義し、曖昧に扱っているが、厳密には変革の経験智の蓄積という裏づけのある

能力でなければならず、その経験智が企業の内外環境要因の不適合やミスマッチを認知し、新たな資源融合プロセスを発見・創造し、これを持続させる。そうした環境適応能力・資源配分能力として再定義されなければならないであろう。

以上の先行研究をまとめると、企業がいくら多く資源や資本を持っているとしても、模倣しにくい独自のケイパビリティを形成・保有していないと、企業は持続的競争優位を生み出すことが難しいということである。また、従来の研究では、異文化市場で競争優位の構築を考える戦略とその形成を導くケイパビリティ機能とを関係づけた研究は極めて少ない。神戸大学教授である黄磷(2008)によれば、マーケティング資源が小売企業の競争優位の源泉であると注目すべき指摘をしている。具体的かつ詳細な仮説検証がなされていないが、本論文のテーマに関連する数少ない注目すべき先行研究である。

しかし、マーケティング資源を有効に配分する為に、マーケティング・ミックスをどのように設計すべきかは、展開されていない。そこで、次にこのマーケティング・ミックスの設計について先行研究をレビューしたい。

2-3. マーケティング戦略に関する先行研究

マーケティング・ミックス：そもそも小売業は最終消費者との直接交渉力が重要であることから、マーケティング機能の強化が競争優位の源泉として注視される分野である。ただ、商品調達面を重視したサプライチェーン機能を競争優位の源泉として捉える研究もあるが、バリューチェーンの観点に立てば、バリューを決定する消費者に直結する機能のマーケティング戦略が競争優位のコアの源泉であると考えねばならない。

この場合、必要とされるマーケティング機能については多くの文献で考察されている。例えば、和田充夫、三浦俊彦、恩蔵直人(2006)によると、コントロール可能なマーケティング・ミックスの要素には4つのPがあるとされ、それ

は、「製品(Product)」、「価格(Price)」、「立地(Place)」、「プロモーション(Promotion)」である。これらマーケティング能力を構成する4つのP(以下4Pと略す)のそれぞれについて、詳しく説明している。商品戦略としては、PB商品の開発、販売促進戦略としては、広告や商品ディスプレイや広告チラシの作成方法などの開発、立地戦略では流通チャネルの選択、ディーラーの活用法、店舗の規模やドミナント戦略など、進出する市場に適合した方法の開発が重要とされている。価格戦略では、対象とする顧客層の富裕度などに従って、商品品揃えの構成を規定すると指摘されている。その上で、「現代のマーケティングの体系は、経営戦略的色彩の強い戦略的マーケティングと、従来からの4Pの管理にかかわるマーケティング・マネジメントから構成される」とし、新たな研究領域の提案を行っている。そして、両者を橋渡しするのが、「競争対応の戦略である」と述べ、マーケティング戦略の方向性を示している。つまり、マーケティングの各要素機能(4P)の組み合わせを方向づけるものは競争対応の戦略と示唆しているのである。

しかしながら、和田(他)はマーケティング戦略として、市場需要の創造・開拓・拡大を目的として顧客ターゲットを設定し、それに対応したマーケティング・ミックス計画の重要性は指摘しているが、具体的にそのミックス・デザインのプロセスについては言及していない。本論文では、この戦略的マーケティング概念に着目し、マーケティング・ミックスがどのようなプロセスを経てパターン化されるのかに焦点を当てたい。

このマーケティング・ミックスを考えていく際、マーケティング構成要素の数について研究者間で意見が分かれている。しかし中国の小売業の発展段階から分析すると、4つのPが適切であると考えられる。従って、本論文では従来の4Pに限定して、コントロール可能なマーケティング・ミックスのデザインを究明してゆくこと

にする。

次に、海外進出市場の特性が最適なマーケティング・ミックスの設計に影響するかについて、先行研究をレビューしてみる。先行研究としては、小売業の国際化プロセス論に含まれる国際マーケティング論がある。この分野の権威である法政大学の矢作敏行(2007)は、本国で蓄積し、それを海外に移植する資源の国際化プロセスについて興味深い分析と考察を展開している。しかしながら、4Pミックスのデザインについて具体的内容の考察はほとんど述べていない。つまり、新たに進出する海外市場では、過去に進出した市場で成功・獲得した4Pミックスの設計能力とは若干異なる修正がなければ、現地市場に参入し、シェアを拡大することはできないであろう。したがって、海外進出で成功する企業は本国で形成した4Pミックス設計能力の移転に加えて、現地市場の求める新たな4Pミックスの設計を創出しなければならない。しかしながら、どのようにこのマーケティング・ミックスを創出すべきかのプロセスの具体的な内容をもった研究は少ない。

以上、競争戦略論、資源ベースの戦略論、及びマーケティング関連の先行研究を考察してみたが、それぞれは本論文テーマの問題解決としては部分的であり、体系的な問題解決の道筋や理論を提示しているとはいえないのである。本論文がとりわけ注目する国際マーケティング理論では、国際化プロセス上の発展段階に即したマーケティング・ミックス・ケイパビリティの開発についての具体的な説明はほとんど見られないし、また戦略的マーケティング理論では、競争対応の戦略との関係で戦略的に資源配分としての最適な4Pミックスをどのように図っていくべきかの説明に欠けている。

以上を要約すると、検討してきた先行研究の3つのアプローチ(競争優位の戦略論、資源ベース論、マーケティング論)を体系化・統合化して仮説を設定すれば、本論のテーマの問題解決に接近することが可能になるはずだと整理する

ことができる。そこで、本論文は、以上のレビューを基にして以下に仮説を設定し、戦略事例に基づいて検証を行うことにする。

3. 仮説の設定と検証の枠組

3-1. 仮説の設定

①グローバル小売企業の海外市場における競争優位の構築は、企業の保有する模倣困難な資源融合ケイパビリティ、つまり企業の内外環境のフィットネス (fitness) を実現する為の無形の能力、に依存する。

②小売業の場合、資源融合ケイパビリティの具体的内容は、マーケティング・ミックスのパターン選択能力として表出する。マーケティング・ミックスのパターンは多様であるが、小売業の競争基本戦略に対応して、最適なパターンが選択されなければならない。

従来の研究では、世界的権威であるコトラー＝ケラー (Kotler＝Keller, 2011) のマーケティング・マネジメント論においても、小売業におけるマーケティング・ミックス戦略の重要性は指摘されているものの、その先は展開されていない。どのようにマーケティング・ミックスを設計し、実践すべきかがなお未開拓のままに置かれているといわねばならない。本論文では、上記の問題提起と研究目的のもとに、グローバル小売企業のマーケティング・ミックス戦略の仮説設定・検証を行うことによって、先行研究に欠けている重要な部分を解明してゆきたい。

仮説は、本論文の研究テーマに即した先行研究の検討によって導かれている。仮説の独自性としては、グローバル小売企業の競争戦略の原動力をなしているものは、企業の内外資源の「融合のケイパビリティ」概念であると定めた点である。小売企業のグローバル化の源泉は、この融合ケイパビリティにあると考えて、実際のグローバル小売企業が、どのようにして競争優位の構築を設計していくのかの解明を目的とした仮説を立てている。

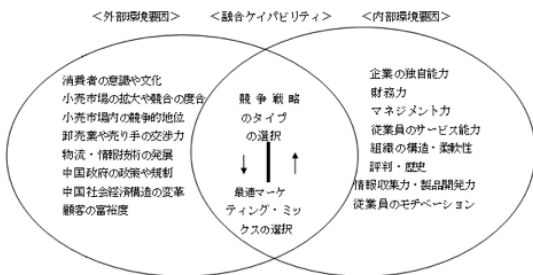
次に本論文の融合ケイパビリティについて概念規定を述べたい。融合ケイパビリティ (fusion capability) とは、企業の内外環境のギャップないし不適合を認知し、そのうえでギャップを埋める為の戦略 (経営資源配分パターンの選択) を明確にすることである。つまり、融合ケイパビリティによって企業は環境適応行動を展開し、長期持続的に生存可能なポジションを確立することができる。したがって、融合ケイパビリティとは、企業全体の責任を担うトップ経営者の備えるべき重要な能力であり、それは、ダイナミックの環境を的確に認知する能力と認知に基づく経営諸資源の構造的革新及び実行戦略の構築能力から構成されているものと考えられる。

図1に示すように、本論文の融合ケイパビリティは、競争戦略のタイプの選択と最適マーケティング・ミックスの選択として、具体的に表出する。競争戦略の選択は、コストリーダーシップ戦略か差別化戦略か集中化戦略かのいずれかを基本戦略として選択・集中すべきであるが、選択後はこの選択を決定論的に捉えるのではなく、最適4Pミックスの設計プロセスと調整して一貫させるべきであるというものである。つまり、この図では、内外環境の融合ケイパビリティが競争優位を導くことを説明するのであるが、その融合プロセスは、トップダウンによる競争対応の戦略の選択と消費者対応のボトムアップによるマーケティング・ミックス戦略の選択とを、融合させなければならないことを意味している。このプロセスを成功させる為に、融合ケイパビリティが不可欠であるといわねばならない。

本論文ではフランスのグローバル企業であるカルフル社についてその中国市場における参入から現地化に至るプロセスを観察することによって、競争優位となる戦略をどのように構築し、長期持続的な地位を確立してきたかを実証分析する為に、融合ケイパビリティ概念を用いている。カルフル社はグローバル戦略の一環

として、中国市場にどのようにアクセスし、異質な中国市場を自社の支配する勢力圏に組み込むことに成功しているのか。このプロセスをトップ経営者の観点から実証分析する際に、融合ケイパビリティは有効なツールとして優れた概念であると定義する。

図1 グローバル小売企業の競争優位の構築



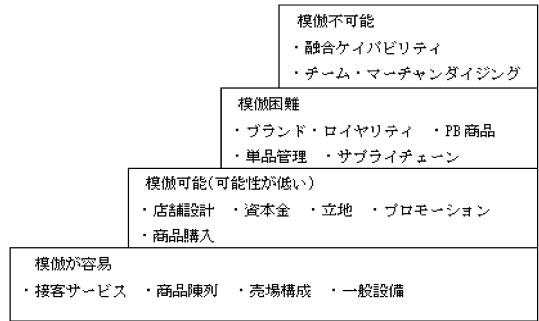
(出典：韓正洲(2011)、17ページを参考に筆者作成。)

3-2. 検証の枠組

本論文は、以上の研究目的を実現する為、実証研究の対象を現代中国市場におけるグローバル小売企業と定め、とりわけ総合スーパー(GMS)に絞って事例分析を行う。総合スーパーの定義としては、ハイパーマーケット、スーパーセンター、大型総合量販店の全ての業態を含めるものとする。また、中国においては、超級市場、あるいはその略称「大型総合超市」、「大売場」、「総合超市」等のすべてが総合スーパーと呼ばれている。

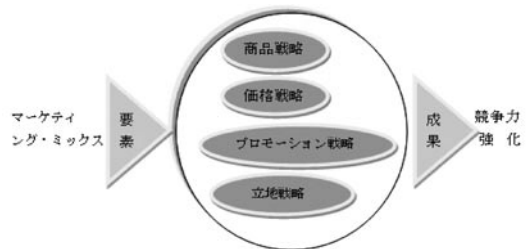
その競争優位構築の為の戦略仮説の検証に焦点を絞って事例分析・考察を進める。仮説を検証する為、次の戦略論で一般によく知られている2つの分析の枠組を活用することとする。小売業の資源図2とマーケティング・ミックス(4Pミックス)図3。これらの分析の枠組みは、膨大なデータから成るグローバル小売企業の戦略行動分析に重要な視点を提供してくれると考えている。

図2 小売業資源の模倣困難性のレベル



(出典：デビッドJ. コリス & シンシア A. モンゴメリー(2004)、57ページを参考に筆者考案。図中の「融合ケイパビリティ」概念も筆者の考案。)

図3 マーケティング・ミックスの設計プロセス



(出典：和田充夫、三浦俊彦、恩蔵直人(2006)、17ページを参考に筆者作成。)

3-3. 仮説検証の為の戦略事例の選択

多くのグローバル小売企業の中から、仮説検証に適した企業の戦略事例の選択は簡単ではない。しかし、総合小売業のカルフルー(中国語では家乐福と呼ぶ)は、中国市場における外資小売企業として著しい成長を実現してきたこと、また同社が仮説検証に相応しいのは、小売サービス業の研究対象として最も重要な位置を占めていることから、他の事例選択に勝っているからである。

表1に示すように、世界にはグローバル・レベルで卓越した企業が多いのも事実である。世界ナンバー1はウォルマートであるから、ウォルマートを選択すべきとする意見があるかもしれない。しかしながら、中国市場を含め進出先国の数ではカルフルーが卓越した実績を持っており、しかも、海外市場進出戦略で、世界ナン

パー2の地位を獲得し、海外市場で圧倒的な強さを示してきたという点で、カルフルは本論文のテーマに最も近い注目すべき戦略行動を展開してきたと考える。

表1 世界小売正業の売上高および進出国数(2009)

順位	社名	国・地域	(09年度)小売総売上高	(04-09年度)成長率	店舗運営国数
1(1)	ウォルマート	米	405,046	7.3	16
2(2)	カルフル	仏	119,887	3.4	36
3(3)	メトロ	独	90,850	3.0	33
4(4)	テスコ	英	90,435	10.9	13
5(5)	シュパルツ	独	77,221	9.8	25
6(6)	クローガー	米	76,733	6.3	1
7(6)	コストコ	米	69,889	8.2	9
8(9)	アルディ	独	67,709	6.3	18
9(7)	ホーム・デポ	米	66,176	▲2.0	5
10(10)	ターゲット	米	63,435	6.8	1
11(12)	ウォルグリーン	米	63,335	11.0	2
12(11)	レーヴェ	独	61,771	5.3	13
13(15)	CVSケアマーズ	米	55,355	14.0	1
14(19)	エデカ	独	55,339	9.9	1
15(13)	オーシャン	仏	54,057	5.2	14
16(14)	セブン&アイ	日	52,508	—	18
17(21)	ベスト・バイ	米	49,694	12.6	15
18(17)	イオン	日	49,021	3.2	9
19(16)	ロウズ	米	47,220	5.3	2
20(26)	ウルワース	豪	44,410	10.3	2

(出典：日経MJ P011 (2011/02/04) (注)米デロイト調べ。2010年6月までに決算を終えた小売企業が対象。売上高は小売のみ。順位のカッコ内は2008年度。)

(単位:100万ドル, %)

本論文では、中国市場におけるグローバル小売企業の競争優位の構築を研究する目的があるから、中国市場以外にも多数進出しているカルフル社は、中国市場での競争優位の戦略を分析・考察するのにもっとも相応しい戦略事例であると考えられる。業態革新能力、グローバル市場浸透能力、企業業績のいずれの次元においても、日本を代表する大手小売企業のはるか上をいく存在として世界的に注目されているのである。事例分析には関連する調査書や研究書ならびに新聞、雑誌、アニュアル・レポートなどのネット情報を含めているが、それを越えた筆者独自の観察を得る為に、現地のマネジャー、店舗スタッフや消費者からの聞き取り調査と店舗視察を実施した¹⁾。

4. 戦略事例分析による仮説検証

4-1. カルフルの成長プロセス

カルフル社は1958年にフランスでマルセル・ルフニエらが創業した小売企業である。世界初の新業態開発で有名であり、その業態は、スーパーマーケットと百貨店を融合したハイパーマーケットという独自概念の開発によるもので、この業態の普及によって独自性の高いイノベーション型企業として評価されてきた。ハイパーマーケットとは、広い駐車場を備えた大規模な店舗に、食料品を中心とした日用品の総合的な品揃えを形成して、それをセルフサービス方式によって、低価格で提供する業態のことで、今日では広く日本を含めて世界に普及している。1960年代の初頭から、フランスを起点に普及を開始し、その革新的な業態でグローバル化に成功したと評価されている。

2010年の売上高は80,511百万€(ユーロ)を達成し、世界小売業のランキングでは2009年と同じで2位を占めている。流通部門で世界第2位、欧州とフランスでは各々第1位となっている。名実ともにヨーロッパを代表する小売企業である。カルフル社は国内と33ヶ国(2010年まで)の海外市場に進出し、15,937店舗を展開し、従業員数は471,755人で、進出国数では33ヶ国で世界トップであり、日本小売業のナンバー1のセブン&アイとナンバー2のイオンとを合わせた売上規模を誇る。その意味で、今日最もグローバル化が進んでいる巨大小売企業は、カルフルであるとみてよいであろう。

カルフル社は、主力事業のハイパーマーケットに加えて、スーパーマーケット、ハイディスカウントストア、コンビニエンスストア、キャッシュ・アンド・キャリーなど多彩なフォーマットの業態を展開している。全店舗(15,937店舗)のうち、1,401店舗がハイパーマーケットであり、その売上高は全体の62.6%を占めている。ここからハイパーマーケットという業態が

海外進出の原動力になってきたことがうかがえる。

カルフルは母国フランス以外、ヨーロッパ、ラテン・アメリカ、アジアに進出している。ヨーロッパ市場での位置づけから分析すると、同社の売上高全体に占めるフランスの割合は、90年代半ばの60%強から2010年は43.3%に縮小したが、フランスは引き続き中核市場である。また、国外展開の中心はヨーロッパとなっていることがわかる。更に、売上の3分の1以上は母国市場で稼いでいるが、アジアでは売上の8.6%を占めるに過ぎない。ただ本国と比べると売上構成比は低い、成長率は高い。先進国市場の成熟化と成長するアジア新興市場とを融合して、更に発展する傾向にあることを注目すべきである。

4-2. 中国市場におけるカルフルの戦略事例分析

1992年、中国政府の市場開放政策を契機に、外資企業参入に対する規制緩和と本土企業への政府支援のもと、外資と合弁・合作という形で、中国小売業の近代化は進められてきた。カルフルの参入は早かった。これは中国本土に参入する前に、台湾において中国市場を観察していたからである。ウォルマートをはじめとする外資小売業の参入もいっせいに始まった。

かくて中国市場では、内外有力総合スーパーが衣食住を中心として競争的な価格で日用品を幅広く取り扱い、ワンストップ・ショッピング・サービスを提供する新業態が普及した。中国の伝統的な小売業態を退けて中心勢力へとポジションやブランドを形成・高揚することになるのである。特に2000年代から、ハイパーマーケット、スーパーセンター、会員ホールセールクラブ等の総合スーパーマーケットの成長が中国市場では注目されるようになった。

このような外資小売企業の影響を受けて、中国においても総合スーパーとは、セルフサービス方式を採用し、食品、衣料品、日用品を中心に取り扱い、ワンストップ・ショッピング機能

を完備する2500㎡以上の駐車場スペースを設置している小売新業態としての認識が広まってきた。これは中国のモータリゼーションを促進する重要な切掛けのひとつとなった。

中国連鎖経営協会が発表する「中国小売市場売上高ランキング(2011)」表2によると、カルフルは中国で203店舗を展開し、その売上高は452億元を達成し第7位のポジションについている。売上高は2010年の420億元と比べると、7.62%を成長し、店舗数においても2010年の182店舗と比べると、11.54%の伸びである。中国小売市場に置いて、堅実に成長しているといえる。ちなみに、日本の小売企業のポジションは低く、ベストテンにははるか届かない。なぜであろうか。後述するようにそこにはカルフル独自のマーケティング戦略の展開が隠されている。それは優良立地の先取りであり、中国市場における全国店舗ネットワークの開発と地域ドミナントへの準備である。立地戦略にこだわり、将来の競争ゲームに生き残るためのプラットホーム形成目的の立地拡大である。マーケティング戦略の中の立地戦略にこだわったのには、わけがある。以下、これを実証的に解明したい。

表2 中国小売市場売上高ランキング(2011)

順位	企業名	主な業種	外資系	売上規模(億元)	出店数
1	百聯集団	百貨店、スーパーなど		1,182	5,604
2	蘇寧電器	家電量販		1,100	1,724
3	国美電器	家電量販		1,100	1,737
4	華潤万家有限公司	スーパー、コンビニ	香港	827	3,977
5	廣成投資(中国)有限公司(大潤發)	スーパー	台湾	616	135
6	重慶商社集団	百貨店、スーパー		478	325
7	家樂福中国管理諮詢服務有限公司(カルフル)	スーパー	仏・カルフル	452	203
8	百勝(ヤム・ブランズ)餐飲集団中国事業部	ファストフード		434	4,450
9	沃爾瑪(中国)投資有限公司(ウォルマート)	スーパー	米・ウォルマート	430	271
10	物美控股集团有限公司	スーパー、コンビニ		411	2,609
58	伊藤洋華堂有限公司(イトーヨーカ堂)	総合スーパー	日本	75	13
59	永旺中国商業(イオン)	ショッピングセンター 総合スーパー	日本	87	30

(出典：2011年中国零售百強一百度 <http://wenku.baidu.com/view/8b56628e> に基づいて筆者作成。)

4-3. カルフルのマーケティング戦略の実証分析

小売企業の現地化戦略の中で最も重要な戦略は、消費者を囲い込むマーケティング戦略であ

る。そこで次にカルフルのマーケティング戦略の構成要素である4つのPのそれぞれの特徴について、実証分析した結果をまとめ、簡単な説明を加えておきたい。まず、立地戦略については、米ウォルマートを世界最強のライバルと捉えるフランスのカルフルが、中国市場に1号店(北京)を開設したのは、1995年のことだった。カルフル独自開発のハイパーマーケットという業態を中心として展開を開始した。その出店のスピードは破竹の勢いであった。具体的には、まず、北京・上海の巨大都市で展開し、華北、華東、華南といった当時の中国経済発展の最も著しい、東部沿海地域に広げていった。それから、内陸部消費市場へと進出を進めて全国展開のネットワーク拠点づくりを急いだのもウォルマートとの競争意識が強く影響している。

カルフルは2005年までに、中国の全域で70店を展開している。その後、更に速いスピードで中国の比較的所得が高く消費能力の強い地域へと優良立地を先取りし、外資小売企業の中では開店数が1位のパフォーマンスを示してきた。2005年以前では、カルフルは外資小売企業の中で、唯一利益を実現できた企業として注目された。また、2005年からのカルフルは、初期参入地域である北京、上海、深圳、重慶など各地域重点都市に出店を進め、そこを拠点に、周辺部に速いスピードで店舗網を広げ、地域拡大型と地域集中型という2つの立地パターンを組み合わせた店舗数拡大に集中した。まさにネットワーク型とドミナント型を融合した立地戦略を展開したといえよう。

2007年末まで、最初に出店した上海では12店舗を持ち、周囲の江蘇省などを含め華東地域で29店舗を展開した。北京でも9店舗とイトーヨーカ堂を上回る店舗網を構築し、天津、青島を合わせた華北地域の総店舗数は17店舗に達した。2007年末の店舗数からみると、カルフル(112店舗)、ウォルマート(101店舗)の2社は100店舗を超えて、積極派といわれるようになった。

カルフルの112店舗はハイパーマーケットのみであり、北京中心に展開している小型店舗のハード・ディスカウント・ストアの275店舗を除いたものである。

2008年、店舗当たりの売上高は2.52億元を達成した。2009年までに156店舗を出店した。実に、2006年の売上高が248億元であったのに、2010年には420億元を達成しており、売上高は堅調に伸びてきた。2010年7月には中国の河北省を中心にした大手スーパー「保龍倉」と提携して、合弁企業を設立し、カルフルは新会社の株式51%を所有することで経営権を取得するなど、外部資源の獲得にも積極的である。

今後も立地戦略を更に拡大していくとみられる。現在、カルフルの店舗網の60%強は売上成長が著しく、所得水準の高い長江、渤海、珠海デルタの三大経済圏に戦略的に配置されている。残りの店舗は、所得水準は東部沿海部と比べると、やや見劣りするが、潜在的に成長力に富んだ内陸部や西部の主要な都市にも出店し拠点数を増やしている。

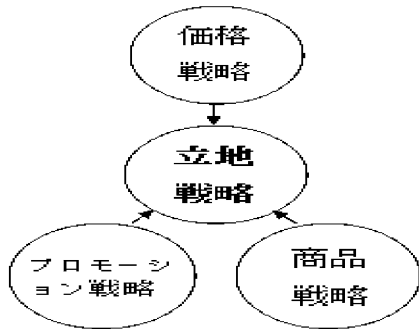
次に、他の3つのPについて具体的に分析すると、プロモーション戦略は店舗開設直後の未熟な店舗販売力を支援する重要な戦略として展開されている。プロモーション戦略の特徴として、カルフルは、マスメディアによる広告宣伝や多種多様なイベントの開催を積極的に行い、頻繁なチラシ情報もカラー色豊かにして、従来はみられなかった都会イメージを打ち出す為に、繁華街の比較的中心部に、他社に先駆けて優良立地を先取り出店する行動がみられる。これらは、家族で買い物を楽しむ雰囲気作りを総合的に演出し、集客力を高めることにより出店直後の脆弱な販売力を支援する形をとっている。日本や米国の小売企業とは差別的なプロモーション戦略といえるのは、立地戦略のスピードを後方から支援する為と理解できる。

価格戦略としては、店舗ごとに地域色を反映した価格設定を行っている。これはカルフルの分権的管理方式を反映しており、大幅な現地

への権限移譲の結果でもある。ウォルマートなどを意識して低価格イメージをアピールする為に「最低価格保障」制を積極的に取り込んで、集権的管理方式をとるウォルマートとは対照的な分権的方法によって柔軟に集客力を高める方式をとっている²⁾。

商品戦略としては、商品の現地調達を最大限に活用している。これにより地域的特色を高める品揃えができ、ショッピングを安心して楽しませる売り場作りに役立ち、店舗の販売力を盛り上げる形をとっている。以上の4P戦略をまとめると、マーケティング戦略全体として、下記の図4のようなマーケティング・ミックス像が浮び上ってくる。

図4 仮説検証に基づくカルフルーの最適マーケティング・ミックスの組み方



(出典：筆者作成)

要するに、カルフルーは、中国市場において出店戦略を中軸として、他のマーケティング戦略は立地戦略を支える周辺戦略として位置づけて、立地戦略の高スピード化を促進する形態をとっていることがわかる。仮説検証の観点から考えてみると、そこに仮説を裏づける事実が認められるといえるのではないか。カルフルーの現地化戦略は、ライバルに先駆けたスピード出店により、優良な繁華街の希少資源である立地を押し、ネットワークとドミナント型の同時出店、つまり、点と線を構築し、面を作り上げていく漸進型立地戦略を展開している。

また、先進国企業の持つグローバルな視点か

らみれば、中国現地企業には見えにくい優良立地が見えてくる。しかも、カルフルーのようなグローバル化プロセスにおける失敗と成功の試行錯誤から得られた経験的ノウハウを駆使すれば、現地企業には見えにくい優良立地という資源がみえてくる。それを先取りすることは、論理的に成功の法則に従った戦略といえよう。

立地以外の他の3つのPについては、立地戦略のスピード展開による、脆弱な店舗販売力を支援する形で、補完的機能を担わされていることが認められる。まさにマーケティング・ミックスに独自のケイパビリティが活かされている証左と考えるのである。

5. 仮説検証のまとめ

カルフルーの海外進出の動機は、母国フランスの市場成熟による成長鈍化と海外、特に新興国市場の潜在的成長性の高さにある。企業成長の持続性を確保するには、母国及びヨーロッパでの立地拡大戦略で蓄積してきた経営資源を海外展開で生かすことは、まさにシナジー効果の追求である。

先進国市場よりも将来性のある新興国市場における陣取り合戦に取り組んできたのは、過去にコストをかけて蓄積してきた経営資源の有効利用の為であり、リスク分散効果を得る為でもある。カルフルーのグローバル戦略は新興国市場で本格的に展開される前に、新興国の優良な店舗立地をまず、できるだけ多く確保する方針を固めたのである。

「早めにより場所を確保する」ことは小売サービス業の伝統的なマーケティング戦略である。しかも、小売業界は「世界的に陣取り合戦が始まっている」ことを認識している。カルフルーの場合、豊かなグローバル経験を活かして、他社に先駆けて中国市場に参入した。日本のセブン&アイが、中央政府の招致によって進出したにも拘わらず、出店数でカルフルーに大幅な遅れを見せているのとはまるで対照的で、まさ

に立地戦略を中軸とする陣地取り合戦を目指したのが、中国市場におけるカルフルだった。具体的には次のように説明することができる。

①カルフルには独特の経営方針がある。浩洲(2009)によれば、成功の大切な要素が3つあると認識されている。第1は場所、第2は場所、第3はまた場所(location, location, location)というものである。なぜならば、場所が稀少な絶対的価値をもった経営資源であり、したがって、他の資源とは取り換えられない経営資源である。例えば、一般商品であれば、別の工場でいくらでも同じものが作れる。しかし、場所の場合は、他に同じ場所を得ることが出来ない。また、場所の選択は一度間違えると、直しにくいといえる³⁾。

②次にカルフルには場所の選択に独自性がある。王東萍(2010)によると、店名はフランス語でCarrefourという。これは「交差点」という意味である。カルフルの歴史上の第一店舗はフランスのパリの小さい町の交差点で開店され、非常に人気があった。その為に、顧客からは店名よりも、親しみをもって「交差点」と呼ばれるようになった。

それから、カルフルの店舗展開は、「交差点」という場所を立地戦略の第一条件として重視するようになった。実際のところ、「交差点」というところを選ぶと、交通便利で、人が集まりやすく、顧客が入りやすい便利で文化的魅力のある空間を提供することができる。顧客はモノを買うだけでなく、楽しくショッピングしたいという願望もある⁴⁾。つまり、カルフルは文化的な魅力を小売サービス業の融合ケイパビリティの重要な要素と認識しているといえる。その為に、中国中央政府に対してかなりの裁量権を持っている地方政府に働きかけ、地方活性化の為に地元企業との合弁が有効であると説得し、その代わりに、地域の有利な出店認可を得ることができたのである。

こうして独自の競争優位の構築に向けて店舗

ネットワークの拡充と地域ドミナントの両面作戦に融合ケイパビリティを活用している。店舗開設の際には、地元の資本調達力のある有力企業と提携し、開設資金を節約した。つまり、文化的魅力をもって、ウイン・ウインのネットワークを構築したのである。

③商品の供給業者(サプライヤー)との連鎖の構築は、スピードのある多店舗展開による規模の経済をバイイングパワーとして最大限活用し、品質・価格・納期・支払条件などで、競合他社よりも有利になる戦略をとってきた。2007年には、カルフル中国の副総裁Claudio Gouveiaによると、カルフル中国の店舗全体の商品は95%が中国現地調達であった。また、カルフル全体のグローバル商品調達には、中国から輸入した商品は40%以上を占めていた⁵⁾。つまり、カルフルは多店舗展開により売上規模を拡大し、それを基に品質や価格などで優れた商品調達することが競争優位を構築する1つの重要な要因となったのである。

それを国内の小売企業は模倣することが出来ず、また商品調達のコストが高くなり、低価格戦略が実現できないという厳しい現実に出ることになった。また、カルフルは、現地パートナーの選択においても、政府との交渉力だけでなく、資金調達能力、経営能力、知名度などをもつ有力な現地パートナーと提携し、その外部資源の活用によって出店スピードを加速させた(競争優位のアライアンス戦略)⁶⁾。

④優れた人材育成が競争優位を構築してきた。それは消費者との接点である店舗運営の体制づくりである。消費者サービスに当たる人的資源管理・育成についてカルフルはどのように考えているかという点に注目しなければならない。具体的には、中国市場進出以前に、台湾市場で学習を取っていた。カルフルは、台湾市場で学習した経験知と育成した同じ中国語圏の人材を独自の資源として大量に蓄積していた。実際に1982年ごろカルフルは中国市場の魅力に惹かれて、進出を計画していた。

当時は中国の小売市場はまだ、開放されていないのに、先に中国と文化共有する台湾市場へ進出し、あらゆる実験を行っていた。特にグローバル人材育成には力を入れた。それは本社のノウハウを台湾人に緻密なカリキュラムで教育することであった。それは模倣しにくい稀少な経営資源と考えられる。

すでに台湾市場で磨かれた分権的管理システムのノウハウに基づく柔軟な多店舗展開をしてきた。このノウハウを移植する為に、フランス本社のノウハウを身に付けた人材を中国本土市場に上級管理者として派遣し、競争優位の構築をグローバルな視点から確かなものにしたのである。

以上の実証分析をまとめると、中国新興市場へ進出する以前に、本国での経営方針・理念に基づいて、自社の強みとなる経営資源を現地に移植し、中国市場において企業内外経営資源を融合して、競争力の発揮に向けて新たに経営資源を編成していた。競争相手から模倣されにくい形で自社独自の経営資源を展開し、長期的な競争資源を中国新興市場の複雑な環境の下で有効かつ効率的に活用することによって、企業に強い競争力をもたらす高度な資源の融合ケイパビリティを構築してきた。それは店舗展開のネットワークのパワーとバイイングパワーと人的資源パワーを高めることによって、顧客の創造を成功させることであった。

また図1で示したように、カルフルはコストリーダーシップを選択したうえで、その為に、必要な規模の経済を追求した。具体的には、仮説②にみるように、強みである立地戦略を中軸とする為に、他の3Pを周辺戦略として立地戦略を支えるというマーケティング・ミックスを展開した。また、カルフルは、台湾など海外進出拠点で学習された異文化の経験や獲得した中国語圏の人材などの資源を活用して、多店舗展開のスピードと規模の経済を同時に追求していた。これらは仮説②の検証を裏付けるものと考えられる。

6. 今後の研究課題

本論文では、マーケティング戦略を中心とする小売企業の国際化プロセスにおける、競争優位の構築について仮説・検証を行った。事例分析としては、中国市場に進出し、成長を継続させるカルフルの行動が考察されたが、その結果、おおむね仮説に見るように、小売業の場合「成功する競争優位の構築は内外環境のフィットネスを実現させる融合ケイパビリティの強さに依存する」、「融合ケイパビリティは競争戦略のタイプの選択と、それと一体化した最適な4Pミックスのパターン選択の独自性として顕在化する」という知見が概ね妥当だとの感触を得ることができた。

しかしながら、仮説を検証するデータは必ずしも十分整えられたとはいえないところもある。今後も深く調査を続けなければならない。また、最も重要な課題は、カルフルとは異なる4Pミックスのパターンがあるのか、また別の4Pミックスのパターン選択による競争優位構築のプロセスはどのような内容になるのかである。現在のところ作業仮説としては、ウォルマートの場合、Every Day Low Price (EDLP) 理念を掲げて競争優位の構築を目指しているので、価格戦略を中軸とするマーケティング・ミックスが予想される。

商品戦略を中軸とするマーケティング・ミックスの設計を最適とする事例としては、セブン&アイのグローバル化が考えられる。ただ最後のプロモーション戦略を中軸とするマーケティング・ミックスを最適と考えて競争優位を構築する場合は、どのような事例が考えられるのであろうか。こうした問題意識のもとに、更なる競争優位の構築の研究を深めていかななくてはならない。更にもう1点大きな課題を加えるならば、それは小売サービス業におけるマーケティング要素が、4Pなのか7Pなのかという論争に応じることであろう。

[注]

- 1) 以下の方々には訪問調査にご協力頂き、誠に有難うございました。
 2010年3月(上海,カルフル,責任者), 2010年5月(日本イオン本社,責任者), 2010年6月(日本イトーヨーカ堂本社,責任者), 2010年8月(北京,イトーヨーカ堂,中国市場の責任者2人), 2010年9月(瀋陽,ウォルマート,中国市場店舗開発責任者), (瀋陽,カルフル,店長), (大連,カルフル,責任者), 2011年8月(広州日本貿易振興機構,所長), (広州,カルフル,責任者), 2011年9月(広州,ウォルマート,責任者), 2012年1月(台湾高雄,カルフル,責任者), (台湾台北,カルフル,視察), 2012年3月(深セン,ウォルマート,責任者), (イオン,視察), (上海,ウォルマート,視察), (上海,カルフル,責任者), 2012年3月(成都,カルフル,視察), (成都,イトーヨーカ堂,視察), (成都,ウォルマート,視察), 2012年10月(瀋陽,瀋陽市人民政府商業部,責任者), (瀋陽,カルフル,責任者), 2012年12月(瀋陽,ウォルマート,視察), (瀋陽,マクロ,責任者), (瀋陽,特易家,社長)。
- 2) 「最低価格保障」制をとるカルフルは、他社店舗でカルフルよりも安く価格設定(値づけ)がなされている場合には、自社店舗で高く買った差額を返金するという制度のことである。
- 3) 浩氏は1996年から中国カルフルの第一責任者として採用され、中国の執行役員という立場で、全国発展戦略・多店舗展開の総指揮をしていた。
- 4) 王東萍(2010年), 30ページを参照した。
- 5) 王東萍(2010年), 52-54ページを参照した。
- 6) 向山雅夫, 崔相鐵『小売企業の国際展開』(2009年), 92-93ページを参照した。

[参考文献]

- Barney, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education, Inc., 2002, pp.516-517.(岡田正大訳『企業戦略論』下ダイヤモンド社, 2003年, 235ページ。)
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A., *Corporate strategy: a resource-based approach*, the McGraw-hill Companies, 1998, pp.27-29. (根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一訳『資源ベースの企業戦略』東洋経済新報社, 2004年, 44-79ページ。)
- Kotler, P., Keller, K., *Marketing Management*, Pearson Education, 2006, pp.15-19. (恩蔵直人(監修), 月谷真紀(訳)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』株式会社ピアソン桐原, 2011年, 第12版, 19-26ページ。)
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, I. e. "Competing on Capabilities: The New Rule of Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, MARCH-APRIL 1992, pp.60-65. (「ケイパビリティ競争論」, DIAMONDハーバード, ビジネス・レビュー編集部『戦略論1957-1993』ダイヤモンド社, 2010年, 327-336ページ。)
- Sternquist, B., *International Retailing*, Fairchild Publications, Inc, 2007. pp.38-49. (若林靖永, 崔容重他訳『変わる世界の小売業』新評論, 2009年, 17-70及び285-330ページ。)
- Porter, M.E., *Competitive Strategy*, New York : Free Press, 1980, pp.34-41. (土岐坤, 服部照夫, 中辻萬治(訳)『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年, 56-71ページ。)
- Porter, M.E. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, New York : Free Press, 1985, pp.45-50. 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺(訳)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年, 45-77ページ。
- 相原修, 嶋正, 三浦俊彦『グローバル・マーケティング入門』日本経済新聞出版社, 2009年, 80-145ページ。
- 安積敏政『サービス産業のアジア成長戦略』日刊工業新聞社, 2011年, 119-146ページ。
- 江夏健一編『サービス多国籍企業の人的資源管理-カルフルの国際展開を事例として-』早稲田大学産業経営研究所, 2006年, 5-61ページ。

- 王謹, 松浦良高(訳)『現代中国の消費文化』岩波書店, 2011年, 6-43ページ。
- 王東萍『家楽福零售方法』広東経済出版社, 2010年, 30-74ページ。
- 韓正洲「中国市場における総合スーパーマーケットの競争戦略 -ウォルマートとイトーヨーカ堂の比較分析を中心として-」, 中央大学大学院総合政策研究科修士論文, 2011年, 17ページ。
- 韓正洲「中国市場における小売業の戦略的ホスピタリティ・マネジメントの研究」査読論文、『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』日本ホスピタリティ・マネジメント学会編, 第19号, 2012年, 63-74ページ。
- 柯麗華『現代中国の小売業』創成社, 2007年, 122-162ページ。
- 川端基夫『アジア市場を拓く』新評論, 2011年, 181-208ページ及び263-323ページ。
- 川端基夫『アジア市場の幻想論』新評論, 2006年, 133-192ページ及び246-259ページ。
- 金亨洙『小売企業のグローバル戦略と移転』文眞堂, 2008年, 7-46ページ。
- 黄淑慎「中国におけるカルフルとウォルマートの戦略比較」『エコノミスト・ナガサキ』長崎県立大学大学院経済学研究科編, 第12巻, 2006年, 557-569ページ。
- 浩洲『十字路口-CarrefourinChina-』民主与建設出版社, 2009年, 140-167ページ。
- 黄磷『新興市場戦略論』千倉書房, 2008年, 355-369ページ。
- 鈴木敏文, 林昇一監修『経営革新』中央大学出版部, 2009年, 第5巻, 276-296ページ。
- 関根孝『小売競争の視点』同文館, 2000年, 3-25ページ。
- 田中修『2011~2015年の中国経済』蒼蒼社, 2011年, 232-288ページ。
- 陳広『家楽福内幕』白桃書房, 2007年, 224-251ページ。
- ハーバードビジネスレビューブックス『顧客サービス戦略』ダイヤモンド社, 2000年, 251-278ページ。
- 林昇一, 徳永善昭『グローバル企業論』中央経済社, 1995年, 4-47ページ。
- 向山雅夫『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房, 2009年, 59-74ページ。
- 向山雅夫, 崔相鐵『小売企業の国際展開』中央経済社, 2009年, 91-121ページ。
- 矢作敏行『小売国際化プロセス』有斐閣, 2007年, 95-98ページ。
- 矢作敏行, 鍾淑玲, 畢滔滔, 関根孝『発展する中国の流通』白桃書房, 2009年, 45-62ページ。
- 和田充夫, 三浦俊彦, 恩蔵直人『マーケティング戦略』有斐閣, 2006年, 第3版, 259-281ページ。
- 2011年中国連鎖百強-百度网(ちゅうごくれんさくひゃくきょう-ひゃくどもう) <http://wenku.baidu.com/view/8b56628e> (2012年5月アクセス)
- 中国家楽福(ちゅうごくからくふく) <http://www.carrefour.com.cn> (2012年6月アクセス)