

『ニュー・アジアにおけるグローバル小売競争』(その1)

中 村 久 人

はじめに

I ニュー・アジア市場への進出と課題

- 1 ニュー・アジア市場の特性
- 2 ニュー・アジア市場の拡大
- 3 グローバル小売企業のプッシュ要因とプル要因
- 4 ドメスティック産業としての小売企業
- 5 中間流通(問屋)システムの未成熟市場

はじめに

本稿では、欧米日のグローバル流通外資(特にグローバル小売企業)の主戦場と化した資本自由化以後のアジアを過去のものとは違うという意味でニュー・アジアと呼び、そしてそれが提供する市場をニュー・アジア市場と呼ぶことにする。本稿はII部からなるが、I部(その1)では、まず、グローバル流通外資の進出したニュー・アジア市場の特性と市場の拡大について概観した後、グローバル小売企業の海外進出要因をニュー・アジア市場との関連で検討してみたい。また、ドメスティックな小売企業と国際化・グローバル化した小売企業とはどこが違うのかを考察する。さらに、アジアに進出した日本企業の悩みでもある問屋システムの未成熟化についても検討したい。II部(その2)ではグローバル小売企業のニュー・アジアでの展開と熾烈な競争の現状をシンガポール、マレーシア、香港、タイ、インドネシア、台湾、中国、韓国の順で概観し、それぞれの国に進出したグローバル小売企業の課題と地場企業の対応についても検討する。

I ニュー・アジア市場への進出と課題

1 ニュー・アジア市場の特性

最近、中国は「世界の工場」などといわれエアコン、DVD プレーヤー、オートバイといった汎用工業製品の生産では、世界の約半分のシェアを占めるに至っている。これら工業製品は、以前は輸入代替として生産されるものであったが、今日では諸外国にも輸出されている。製品の輸入、輸入代替生産、そして輸出に至るこのプロセスは、これまでアジアでは日本が最も先行し、NIEs 諸国がこれに従い、さらにその後 ASEAN 諸国が追随したプロセスであったが、今や後発の中国、ベ

トナム、ミャンマーなどの社会主義諸国が先発諸国を激しく急追しつつある。

産業構造の変化を各国の発展段階の差に応じて理論的に類型化する試みには、赤松要氏の「雁行形態発展説」がある。これは、産業発展段階の異なる途上諸国の輸入、国内生産、国内需要、および輸出の4つの局面に注目し、当初は輸入品であったものが、次第に国内で輸入代替の生産が行われて比較優位が形成されると、ついにはそれが輸出されるようになるという途上諸国での産業の発展形態を把握したものである¹⁾。ちなみに、この説が後発工業型の産業発展パターンの説明であったのに対して、バーノン (Raymond Vernon) はいわば先進工業型の産業発展パターンを、プロダクト・ライフ・サイクル (PLC) 理論としてモデル化したのである²⁾。

国内生産が増加し、輸出も増加すれば、当然国内需要が喚起され国内消費も増加する。現段階では先端技術を外資に依存する比率が高いとはいっても輸出の増加は確実にアジアの輸出国の需要を高め、消費市場を拡大する。かくして、かつては輸出生産基地の位置づけしか与えられなかったアジアの後発諸国も消費市場へと転進し、グローバル流通外資をこれらニュー・アジア市場に向かわせるに至ったのである。

確かに、一口にアジアと言っても、国によって差異や多様性があり一概にニュー・アジア市場全体の特性について論じるには限界があるが、ここでは小売企業の経営との関係でみていきたい。

小売市場を検討する際まず重要なのは人口特性と所得レベルである。これまで小売業では人口規模との関連でアジア市場を論ずることが多かった。しかし、小売業のアジア進出では、人口規模が大きければ有望な市場かと言えば必ずしもそうではない。例えば、シンガポールの人口は約300万人、香港は約650万人であるが、アジアでは日本に続いて一人当たり所得の高い国（あるいは地域）であり、そこでは日本の小売業のみならず欧米小売業や現地資本も巻き込んだ熾烈な競争が展開されていることは周知の事実である。

これに対して、中国やインドネシアは、人口がそれぞれ13億人、2億人と人口規模が大きく、外資小売企業にとっては有望市場ではあるが、直ちに進出が可能になるとは限らない。外資規制の問題があるからである。しかし、中国では卸・小売分野は92年以降順次外資に開放され、99年6月以降は原則自由化されている。インドネシアでも98年以降はじめて卸・小売分野での外資の直接投資が解禁されている。外資にとっては投資形態の如何を問わずこれら人口規模の巨大な国に進出できた場合は、数パーセントの顧客を獲得するだけでも相当の市場が見込めることになるであろう。また、進出国での規制が強ければ返って競争相手の進出や脅威から自社を守れるという恩恵に浴する場合すらあり得るであろう。

小売業から一国の人口構成をみると、ヤング層に注目する必要がある。特にニュー・アジア市場では、ヤング市場の果たす役割が大きいといえる。彼らは所得の割に可処分所得が大きく、流行

にも敏感で商品情報も豊富に持ち合わせている。特に、新製品やファッション製品に対する需要の牽引役になっている。平均所得の低い市場ほど、外資小売企業にとってはヤング層が重要な鍵を握っているといえる。例えば、90年代にシンガポールのブライダル市場に注目して業績を伸ばしたのは、旧ヤオハンによって設立された IMM であった。当初、IMM は小売業者のための国際流通卸売りセンターとして出発したのであるが業績が芳しくなく、ほどなくコンセプトの大転換をはかっている。現地に結婚適齢期の世代が多いことに着目し、彼（彼女）らを対象としたブライダルセンターを中心とした諸施設に改装することにより成功したのである。

次に、アジアにおいても欧米同様に核家族化が進行し、家族よりも個人が消費単位になる消費スタイルに移行しつつある。それによって郊外での住宅需要は増大し、家電などの耐久消費財の需要なども増大している。例えば、香港やシンガポールでは、郊外における核家族の住居は厳格な政府の都市計画に基づいた大規模な高層住宅での生活になる。郊外のショッピングセンターは高層住宅の最寄りの駅やバスセンターと隣接している。従って、郊外でも自家用車を利用しての買い物は一般的ではない。他方、タイやマレーシアでは郊外開発は民間主導で一戸建てや棟割り型の低層住宅が主流である。住居は分散的で、公共交通機関はあまり発達していないので、郊外には自動車保有者を対象としたショッピングセンターが多数建設されている。従って、小売業の郊外市場は国によって異なった対応が迫られることになる。

また、過密都市の香港では、住宅価格が高いため一戸住宅（アパート）を複数家族で共有する場合も多い。そのため小さな商圈でも大型の商業集積が成立する空間が成立する。だが、居住スペースが狭いので、消費者にはまとめ買いの習慣はほとんどない。こうしたことから、ホールセールクラブやハイパーマーケットといった業態は苦戦を強いられている。従って、日本や欧米の店舗をそのまま移植しても成功するとは限らないであろう³⁾。

次に、ニュー・アジア市場の需要特性について考えてみよう。川端基夫氏はアジアで日系小売業が体験した「困惑」として次のものを挙げている。

- ① 法人需要の少なさ。企業による商品券も含めた取引先贈答品、美術品、記念品、業務用の家具等に対する需要が少ない。
- ② 贈答需要のなさ。日本の中元や歳暮のような、多数の知人に定期的にものを送る習慣はアジアでは欧米同様存在しない。
- ③ 四季の区別と需要のなさ。タイ、マレーシア、シンガポールといった常夏の国では単価の低い夏物衣料しか売れない。台湾や香港では四季の変化があり、冬物も売れるが、その期間は短い。値嵩の冬物衣料が売れなくては年間売り上げや粗利益は伸びない。
- ④ ホワイトカラーの需要不足。アジア市場ではホワイトカラー人口が少ない。例えば、上海に

出店した青山商事では、ビジネス・スーツを着るのは外資企業の従業員が主体であるのであまり市場は拡大していない。

- ⑤ 伝統的市場への信頼。アジアの食品小売業では露店（stall）や生鮮食料品を扱う市場（wet market）の存在は大きい。多くの消費者は、伝統的市場の方が食品スーパーより品物が新鮮で安いと信じているようだ。スーパーマーケットは生鮮食料品を買うところではなく加工食品を買う場所であると認識されている。先端的スーパーの最大の競争相手は、この伝統的市場である。
- ⑥ 外食行動の多さ。アジア諸国では屋台やそれらを建物に取り込んだ「フードコート」での飲食が盛んである。特に、アジアの華人社会では共働きの世帯が多いためこの外食行動は盛んである。食品売り場でも食材よりは加工済みや調理済みの食品がよく売れる。この外食行動と買い物とが密接な関係にある。大型店やスーパーの一日の売り上げは、仕事を終えた夕方の時刻に集中している。
- ⑦ 消費者の選好の違い。国によっても異なるがマレーシアのような多民族国家では、国内でも民族間により違いがある。このことはアジアで多国籍展開する小売業に商品調達や品揃えで困難な問題を生じさせる。まとまったロットで標準化した商品を開発（あるいは販売）することができないからである。各国での異質な市場への適応は標準化を阻み、「グローバル・ジレンマ」を生じさせる。

次に、ニュー・アジア市場をみる視点として消費者のモビリティ（移動性・可動性）が重要である。アジアでの消費者のモビリティはアメリカは言うに及ばず日本と比べても小さいことが経験上指摘されている。消費者モビリティが小さくなる理由として、①公共交通機関が整備されていないこと、②交通渋滞が激しいこと（クアラルンプールやバンコック等）、③自動車の保有率が低いこと、④気候や天候上の特性、等が挙げられる。

このことは、外資小売業からみれば母国より商圏が小さくなり販売不振に陥る可能性があることを意味する。特に、郊外市場での商圏の狭さは広域商圏を狙う GMS やディスカウントストアなどの大型小売店の成立を困難にしている。しかし、反面、母国よりも狭い地域でより多店舗展開が可能になる利点も生じるといえる。現に、ジャスコは香港だけでも7つの大型店を展開している。

2 ニュー・アジア市場の拡大

日系小売企業がなぜニュー・アジア市場に進出したのかと聞かれてよく挙げられる理由に「現地市場の拡大」がある。アジアはほんの一握りの富裕階層と圧倒的多数の貧困階層からなっていたが、経済的發展により中間層が台頭してきたというのである。現地市場の拡大はこの「中間層」に

よりもたらされたというのが現時点でのおおかたの認識である。先の「雁行形態発展説」にも象徴されるように、アジアにおける中間層の台頭は NIES に始まり、ASEAN に拡大し、90年代以降は中国はじめその他社会主義諸国にも波及していったと考えられている。日本をはじめ韓国や台湾の経済的奇跡から始まり「世界の大工場」中国に至るプロセスである。市場経済への中国の参画は、「今世紀最後の大市場」などと小売業のみならずあらゆる産業を同国に向けて駆り立てている。中国進出でもやはり中間層市場の拡大が狙い目になっている。

こうした中間層市場の拡大が論じられるのにはいくつかの根拠がある⁴⁾。まず、アジアでは世帯内での収入獲得者が多いという主張である。例えば、タイでは85%の世帯に2人以上の、44%の世帯に3人以上の収入獲得者がいるという調査もある。また、中国、台湾、香港などでは昼間の仕事とは別に夜にもう一つの仕事を持つ労働者も多いという。

さらに、経済統計的には、平均所得の上昇が予想以上に大きな市場拡大につながるという説もある。つまり、A時点の平均所得よりB時点のそれが増加した場合、これを縦軸に人口、横軸に一人当たり所得をとって、山形のカーブを描けば、購入が可能となる限界所得によって形成される市場はB時点の方がA時点より遙かに拡大されるという説である。その際、B時点での山形カーブはA時点のそれよりも山が低くて裾野の広いより丸みを帯びた形になる。

所得からみた中間層の台頭は、所得格差の縮小からも説明されている。これは、所得格差を0～1の間の数値で示す「ジニ係数」の算出により行われる。ジニ係数が0.3以下は所得の平等性が高いが、0.5以上では不平等な国となる。アジア諸国を対象としたいくつかの調査では、総じてジニ係数は経時的に小さくなっており、所得格差は縮小しつつあるが、タイだけは例外のようである。

さらに、アジアの所得格差については、都市部と農村部といった地域間格差、多民族国家マレーシアなどでは民族間格差が指摘されている。

ここでも重要なのは、外資小売企業にとっての市場つまりターゲットはどのような層なのかということである。川端基夫氏によるタイの実態調査では、日系小売業の場合、顧客対象は百貨店の場合が世帯所得4～6万バーツ、スーパーの場合で2万バーツ以上であったという（1バーツ 2.9円）。これでいくと首都バンコックでも日系企業の顧客ターゲットとなるのは、百貨店で上位世帯所得10%、スーパーで上位20%、ディスカウント系で50%程度とみている。農村部には日系企業のターゲットはほとんど存在しないことになる。これまで考えられていた以上に底の浅い市場であり、巨大市場に進出したといってもごく限られた市場（ニッチ）を狙わざるを得ない状況にある。

アジア市場の拡大を示す指標として家電製品や自動車といった耐久消費財の普及や販売台数が挙げられてきた。それらはアジア市場での中間層市場の拡大を示唆する指標と考えられてきた。しかし、例えば、中国においてさえカラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫などは最低所得層でも非常に高い保

有率を示しているという調査もある⁵⁾。また、例えば、タイでの自動車需要の急増については、ノンバンクが無担保で貸し出した自動車ローンに依存した部分が大きく、それらは97年の通貨危機後は返済不能に陥り、自動車が没収される事態も多発している。また、自動車販売台数をみれば、アジアでは圧倒的に乗用車よりも商用車の比率が高いのである。川端氏は耐久消費財の需要や保有率は、市場の拡大を象徴するものであっても、中間層市場を捉える指標にはならないのではないかと疑問を呈している。

また、同氏は、市場拡大を考える場合、所得だけでなく消費者の価値観やライフスタイルとの関係が重要であると指摘する。例えば、アジアの生鮮食品流通で伝統的市場が依然として重要な位置を占めているのは高所得者層もそれを選択する人が多いからである。所得の増大は、低価格品から中価格品へ、そして高級品へといったプロセスで市場を拡大させるわけではない。消費において低価格品と高級品の2極分化傾向がみられる。アジアでは、生鮮食料品については伝統的市場、加工食品や日用衣料についてはディスカウントストアが利用されることが多い。つまり、所得の上昇がストレートに近代的食品スーパーマーケットの拡大につながり難い傾向がある。また、百貨店やGMS が扱う商品でも比較的所得の伸びに鈍感な商品もあり、それらはライフスタイルの質的变化を待たねばならない。

3 グローバル小売企業のプッシュ要因とプル要因

小売企業はなぜ国境を越えるあるいは越えたのであろうか。小売企業の国際化に関する動機は、製造企業との共通点もあろうが、小売企業に固有な動機もあると考えられる。ここでは小売業国際化の動機をプッシュ要因（国内要因）とプル要因（海外要因）に分けて考察する。

Treadgold & Davies (1988) は、プッシュ要因として、①国内市場の成熟、②強い競争圧力の存在、③制限的な取引環境（出店、営業時間、労働条件など）、④経済の停滞、⑤人口増加の停滞を挙げ、プル要因としては、①未発展市場の存在、②国際化に向けての企業理念、③海外のニッチ市場の存在、④将来の成長の足がかり、⑤所有技術や強みの活用、を挙げている⁶⁾（この分類のプル要因では、②、④、⑤は進出企業側の要因である）。

Dawson (1994)、向山 (1996)、川端 (2000a) らは、先行研究から典型的な進出理由と具体例を次のように整理している⁷⁾。

- ① 本国市場の飽和……アホールド、GIB、ベンディックスの海外進出
- ② 本国市場での出店規制……フランスのハイパーマーケットの海外進出
- ③ 進出市場が未開拓で有望……フランス系小売業のスペイン進出や東欧進出。その他、トイザラス、ギャップ、イケア、ボディショップなどの海外進出。

- ④ 競争構造やコスト構造の違いからくる現地での高収益性……マックス&スペンサーのヨーロッパ大陸への進出
- ⑤ 複数市場へのリスクの分散……メトロ、テンゲルマン、カウフホフ、ベンディックスの多角化海外投資。食品小売業のDIY業態への参入
- ⑥ 余剰資本の利用や母国より低コストでの投資……日系小売業の進出
- ⑦ 飽くなき企業家精神……マックス&スペンサー、ヤオハン、ラスナーズ、C&A等の海外進出
- ⑧ 移転可能な新しい経営理念や技術の存在……セインズベリーの米国進出
- ⑨ バイイング・パワーの強化……食品小売業やDIYのヨーロッパ内への進出
- ⑩ 新市場開拓を望む製造企業からの支援……トイザらスの日・欧への海外進出
- ⑪ 海外の既存顧客への対応……日系百貨店のヨーロッパ進出

また、Alexander（1997）は、表1に示すようにプッシュ要因とプル要因をそれぞれ政治的、経済的、社会的、文化的、および小売構造の5つの要因に分けて分析している⁸⁾。彼はこの実証分析の結果、市場飽和や出店規制といった国内市場の制約要因よりもむしろ進出市場のプル要因を前向きに捉え、企業の自発的・積極的な成長志向が海外進出に重要な影響を及ぼすとみている。つまり、プッシュ要因よりもプル要因を重視している点が重要である。

さらに、オックスフォード大学テンブルトン・カレッジの調査報告書および矢作（2001）によれば、90年代のアジアにおける小売業国際化の要因を、表2のようにプッシュ要因とプル要因に分けそれぞれを市場環境、法的規制、経営戦略、その他の4つの要素別に説明している⁹⁾。

法的環境についていえば、ヨーロッパでは都市計画や環境政策の観点から大型店に対する出店規制が強化された。例えば、フランスではロワイエ法（Loi Royer）が73年に制定されている。ハイパーマーケットやスーパーの急激な発展をもたらす諸問題への対応として都市計画と商業の整合性、あらゆる業態の存立、中小小売業の保護を目的とするものであった。70年代はじめに年間60店を越えていたハイパーマーケット業界の出店は、98年には僅か5店に落ち込んでいる。

これに対し、アジアにおける法的規制は急速に緩和への方向に向かっている。日本、香港、シンガポール、台湾は80年代までに資本の自由化を終え、90年代になると韓国、タイ、さらにマレーシアや中国も外資に対する原則自由化を実現させている。日本では、大規模小売店舗法が2000年に廃止されている¹⁰⁾。

つまり、法的規制の側面では、出店を抑制する小売企業の母国側のプッシュ要因と規制緩和されたアジア諸国側でのプル要因とが絡み合っ、小売企業の海外進出が促進されたことが伺える。

さらに、経営戦略の側面も小売企業に海外進出の大きな動機を与えているといえる。イギリス小売業の国際化を研究したWilliams（1992）も、先のAlexander（1997）と同様、国内の経済的停滞、

小売市場の競争激化、市場の成熟化といった国内要因（プッシュ要因）よりも海外市場のプル要因を海外市場進出の成長機会と捉え、経営理念や自社の経営ノウハウやマーケティング技法といった競争優位を進出先国で実践しようとする戦略性の高まりを重視している¹¹⁾。

次に、日系小売企業の海外進出動機について、欧米小売企業にはない何か特徴はあるのだろうか。日系小売企業の進出要因について、先行研究では、①国内でのネガティブな要因（国内市場の成熟や競争の激化、「大店法」等による出店規制の強化、出店コストの高騰など）、②海外での規制緩和要因、③海外市場要因（日本人の海外旅行ブーム、飛び地的に存在する日本人・日系人市場、アジアの経済成長とそれに伴う中間階層の拡大、円高に伴う投資コストの相対的低下）といった要因を挙げている。海外市場要因の一部を除いては、これまでの欧米小売企業を中心とした進出要因と大差がないことになる。

表1 小売業の海外進出要因

	プッシュ要因	プル要因
政治的要因	・政治的不安定性 ・厳しい規制環境 ・反商業的政治風土の支配 ・消費者金融の制限	・政治的安定性 ・緩い規制環境 ・商業振興的政治風土 ・緩い消費者金融規制
経済的要因	・経済の低迷 ・低成長 ・高いオペレーションコスト ・市場の成熟 ・小規模な国内市場	・好ましい経済の状況 ・高度経済成長の潜在的可能性 ・低いオペレーションコスト ・発展する市場 ・期待できる資産投資 ・巨大市場 ・好ましい為替レート ・低株価
社会的要因	・ネガティブな社会環境 ・魅力に欠ける人口統計上の傾向 ・人口の停滞や減少	・前向きな社会環境 ・魅力的な人口統計上の傾向 ・人口の増加
文化的要因	・排他的な文化風土 ・異質な文化環境	・文化の共通点によるなじみ易さ ・魅力的な文化的組織構造 ・革新的なビジネス・小売文化 ・企業エートス ・同質的な文化環境
小売構造要因	・厳しい競争環境 ・高い市場集中度 ・業態の飽和 ・好ましくない経営環境	・ニッチ機会の存在 ・自社保有設備の存在 ・追従的拡張 ・好ましい経営環境

（出所）Alexander（1997），129ページ。

表2 アジアにおける小売業国際化の要因

	プッシュ要因	プル要因
市場環境	・人口伸び率の鈍化 ・経済成長の鈍化と停滞 ・小売市場の成熟化 ・競争の激化	・人口の増加 ・経済成長の拡大と持続 ・小売市場の成長力 ・競争の未発達 ・経営規模の経済性 ・インフラ整備の進展
法的規制	・出店規制の強化 ・高税率	・関税・資本の自由化 ・出店・営業規制の緩和 ・外国人就業者の規制緩和 ・優遇税制
経営戦略	・国際化の重要性認識 ・他社追随 ・余剰資金の活用	・地理的多角化による経営リスクの分散 ・魅力的な不動産投資の機会（地価下落）
その他	・株主からの持続的成長への圧力	・投資に有利な為替レート

（出所）OXIRM（1997）およびロス・デービス・矢作敏行編（2001），24ページ。

ここで飛び地（ethnic enclaves）とは海外での日本人駐在員とその家族、日系人、日本人観光客などで構成される市場の総称である。欧州（パリ、ロンドン、ローマ等）への初期の百貨店進出理由の一つに、国内「上得意」に対する欧州での「接待所」としての機能がかった。また、一般観光客にとっても、百貨店は土産物が一カ所で、安心して、日本語で買える店であったり、日本人観光客の待ち合わせ場所、休憩場所としての機能を具備していたといわれる¹²⁾。アジアへの百貨店進出ではターゲットは現地富裕層（富裕中国人や欧米人）と日本人駐在員およびその家族であった。日本人観光客も対象とするようになったのは、72年のシンガポール伊勢丹や75年の香港松坂屋からである。他方、日系スーパーマーケットについては、圧倒的にアジアへの進出が他地域より多く、また対象は日本人観光客ではなく現地人一般が主たる顧客であり、場合によっては日本人駐在員とその家族が含まれる。

しかし、日本小売企業だけにしかない海外進出要因や動機の究明には、これまでの小売企業を取り巻く市場環境論的アプローチだけでは不十分であり、今一步踏み込んで社内で何が直接的に海外出店行動に踏み切る究極的な意思決定となったのかを解明する必要がある。

川端氏は海外進出した日本の小売企業には国内出店と海外出店との間に「事業としての断絶性」が存在すると述べている。つまり日本企業の海外出店は、国内出店を担当する店舗開発部門とは全く異なる部門が企画・立案し、イニシアティブをとってきたのであり、それは国内出店の延長線上では捉えられていないというのである。そこにはその断絶を越える過程での企業主体側の要因が存

在すると考えられる。

では、その際の企業主体側の要因とはどのようなものであっただろうか。それは特別に海外進出に熱心な社長・会長などのキーパーソンが旗を振り、トップダウン的に進出が決まり、店舗開発部は後からそれを追認し体裁を整えるだけの場合が多かったのである。ではキーパーソンはどうして海外進出に熱心になったのだろうか。これにはいくつかの理由があろう。しかし、一般的によく言われるのは現地から出店要請があったというものである。これには、①現地政府機関（高官）、②現地ディベロパーや不動産業者、③現地小売業、④小売事業に参入しようとする現地の非小売企業、といったものがある。

①については、タイ王室から要請を受けたとされる大丸やマレーシアのマハティール首相から要請されたジャスコの例などがあるが、②から④までは多くの場合家主からテナントとして、あるいは家主との合併事業として出店を要請されたことを「現地からの出店要請（依頼）」といっているに過ぎないのである。川端氏によれば、日系小売企業の新規海外出店の特徴は、市場調査やフィージビリティ・スタディが十分におこなわれて進出市場や立地点の選択と決定がなされるという手順を踏んだのではなく、まず具体的な店舗案件が先にあって、それに対する評価がなされるだけのケースが圧倒的に多いと指摘している。つまり、意思決定の時点で立地点も決まっていることが多いのであり、この点が、進出後の販売不振や家賃高騰などの問題などを生じさせる要因ともなっている。

4 ドメスティック産業としての小売企業

これまで小売業の海外進出が製造業に比べて少なかったのは、それが多大の地理的、文化的制約条件を受けるドメスティック（国内）産業としての性格が強かったからであろう。

国際競争の観点からみれば、M. Porter（1986, 1990）のいうマルチドメスティック（multidomestic）産業である¹³⁾。それは各国（あるいは少数の国からなるグループ）ごとに独立した競争が行われているような産業である。そして、一国でのその企業の評判、顧客層、物的資産などは他の国でのその企業の成功とはほとんどあるいは全く関係がない。企業の競争優位は各国ごとに決まることになる。多国籍あるいはグローバルな産業でも、本質的には国内産業の集合であるから、マルチドメスティックと呼称するのである。このような産業の代表が小売業や卸売業であり、その他多くの食品、生命保険、消費者金融といった産業を挙げている。この産業では外国の企業が競争優位を持つことが困難だとみなされてきた。

これに対して別の極にるのがグローバル産業である。この産業に属する企業は一国での競争上の地位が他国でのそれに影響を与え、グローバルなネットワークから生まれる競争優位に依存して

いる。これに属する典型的な産業は民間航空機、テレビ、半導体、複写機、自動車、腕時計など多くの製造業である。

また、マルチドメスティックと類似の概念に Bartlett & Ghoshal のいうマルチナショナル企業がある¹⁴⁾。これらの企業は進出先国ごとの違いに焦点を当てた経営を行う。各国別の顧客の指向や好み、産業上の特徴、政府規制の違いなどに機敏に対応し、製品やサービスを差別化する。企業組織の観点からは、本社から各国子会社に大幅な自由裁量権が与えられている権限分散型の連合体になっている。ヨーロッパのグローバル企業に多いタイプである。

彼らは国際的な企業の分類として、マルチナショナル企業の他に、インターナショナル企業、グローバル企業、トランスナショナル企業を挙げている。この分類を表3のように小売業に当てはめて検討したのが Helfferich et al. (1997) である¹⁵⁾。この研究ではその分類を5つの変数（地理的広がり、文化的広がり、文化的基盤、マーケティング的視点、経営スタイル）との関係で分析している。ここで狭義のインターナショナル小売企業は国際化の初期段階の企業を指す。グローバル小売企業は標準化を基本に迅速に国際化を進める企業で、具体的にはイケアやルイ・ヴィトン、ベネトンなど専門店チェーンが当てはまる。トランスナショナル小売企業は、標準化と現地適応化をうまく駆使することのできる企業である。マークス&スパンサーの90年代における直営店舗、フランチャイズ方式での展開、現地企業との合併事業などの使い分けはその典型である。マルチナショナル段階の企業では経営スタイルは、地域別に独立性が強く、マーケティング的には現地適応が最大限に図られ、多様化した市場ごとに適合するフォーマット（業態）が導入されている。テスコ、デレーズ、アホールドなどを典型例として挙げている。彼らはマルチナショナル小売企業を専門的経営能力が一番高いと位置づけている。

表3 5つの変数による小売業国際化の分類

	狭義のインターナショナル	グローバル	トランスナショナル	マルチナショナル
地理的広がり	1つの大陸内	2つ以上の大陸	1つもしくは複数の大陸	1つもしくは複数の大陸
文化的広がり	1つの文化地域	2つ以上の文化地域	2つ以上の文化地域	2つ以上の文化地域
文化的基盤	民族的同一性	混合	広域的	多層的
マーケティング的視点	本国での業態を踏襲または国際的提携	最小限の現地適応、単一市場とみる	中程度の現地適応、市場の多様性を認識	最大限の現地適応、多様化市場に適応した業態
経営スタイル	地域本部	中央集権的	統合ネットワーク化	地域別独立性

（出所）ロス・デービス・矢作敏行編／外川洋子訳（2001），73ページ。（原資料）Helfferich et al（1997）

さて、小売企業はそれが持つ国内の土着的あるいは地域的特性の故に、換言すれば小売企業が「母国市場の産物」であるがために海外進出先においてさまざまな困難に直面する。では、そうした土着的・地域的特性、「母国市場の産物」とは具体的にどのような内容であろうか。それはその国（市場）特有の、歴史、気候、国土面積、市場の集中・分散度、消費者特性、交通インフラの整備度、政府規制、都市開発や都市計画、地価や店舗家賃とその変動、物的流通の基盤、製造業や卸売業の発展度合い、宗教、さらには先に検討した人口規模や市場の拡大、所得の伸びといった多くの要素からなるものである。川端氏は、各国市場ではこれらの要素が重なり合って相互に関連し、参入小売企業に対していわば動態的な「フィルター構造」をつくり出しているという。氏はこの概念の提唱により、各国特有の要素を羅列したり個々に取り出して議論するのではなく、一つの動態的な「構造」としてとらえることの必要性を強調している。また、そこではマーチャンダイジングにかかわる「市場環境」だけでなく、店舗とその立地に関係する要素が強く意識されている。

進出先市場で成功するかどうかは、母国市場と進出先市場のこうした構造上の「差異と共通性」に負う部分が多い。両者の動態的構造のどの特性が共通し、どの特性が異なるかを検討し、多くの要素で構造的な共通性を確認できれば、母国市場での特性を生かしながら市場に参入することが可能になるし、そうでなければ、自らのシステムを変更して参入する必要がある¹⁶⁾。

5 中間流通（問屋）システムの未成熟市場

小売業のアジア進出を考える場合、難しい問題として中間流通システム（卸売システム）の未成熟がある。ここでは特に日系小売業を中心に考えてみると、日本国内と同じような中間流通システムがアジア諸国では未成熟または存在しないという問題がある。もっとも世界的にみればアジアだけでなく問屋に大きく依存した日本の流通システムそのものが特異なものともいえる。しかし、この問題は日系小売業にとって仕入れ（商品調達）に関わる最重要問題であり、これまでアジアで成功するためのネックでもあったといえる。

なぜ、アジアで中間流通システムが未成熟かといえば、小売商はそれぞれのメーカーから直接に購入するか、メーカーの販売代理商を通じて取り引きするか、いずれかである場合が圧倒的に多いからである。販売代理商はメーカーと小売商の間の単なる仲介役であって物流は一切行わない。取引が成立すれば商品はメーカーから直接に小売商に搬送されるのである。従って、小売商は商品のメーカーごとに発注を行わなければならないその仕入れ取引は非常に煩雑になる。

台湾、シンガポール、香港、中国等での日系小売企業の商品調達（仕入れ）に関する調査では、加工食品の仕入れでも日用雑貨品の場合でも、日本国内なら少数の問屋で主要な商品を取りそろえることができるものが、現地では非常に多くのメーカーやその販売代理商と取り引きしている実態

が明らかにされている¹⁷⁾。こうした取引の煩雑さとそれに要するコストの加重から撤退を余儀なくされる日系企業もあったという。

このような中間流通システムの未整備から生じる他の問題として、小売商はメーカーから小口の仕入れや多頻度配送を受けられないことがある。勢い小売商は欠品による販売機会のロスを防ぐため大きなロットの仕入れを行なうことになる。その結果、小売側は大きな過剰在庫に悩むことになる。過剰在庫は資金繰りを困難にする。資金繰りの悪化は、金利の高いアジアでは経営を逼迫させることになるという悪循環に陥る。

このような問屋の未成熟を目の当たりにして、日本の問屋はどのような対応をしているのであろうか。日本の問屋がアジアでの新規市場開拓を目指して自発的に進出した明治屋のような例はむしろ例外であって、ほとんどは先に進出した日系小売企業が国内での取引先である問屋に進出を要請している。しかし、問屋側にしてみれば少数の店舗しか有しない特定企業のためにだけ進出することにはリスクが伴う。これまでのところ海外進出した日系問屋の業績は概してはかばかしいものではなく、既に撤退している企業も少なくない。ただ、新しい動向もある。オーストラリアの食品問屋デビッツ・ディストリビューション（Davids Distribution）社がシンガポールに進出し、物流センターを設置して地元の大手食品スーパー（NTUC フェアプライス）やコンビニエンス・ストア（セブンイレブン）などに商品を供給するようになっている。同社の場合、メーカーから物流センターの利用料を徴収して運営しているので、メジャーなメーカーの製品が限定されたり、独自色の強い品揃えが困難になるといった問題が指摘されているが、中間流通業者の革新として注目される。

こうした中間流通システムの未整備や欠落を克服するために、かつてはヤオハンによる国際流通センター（IMM）がシンガポールや上海で設立された。やはり、日系大規模小売企業にとってこの問題を克服する道は、現状では自前で物流センターを設置・運営する方法であろう。比較的新しい例として、ジャスコ（サイアム・ジャスコ）がタイのバンコックで三菱グループの支援を受けて設立した自社専用の物流会社、リテールサポート・タイがある。物流センターの設置・運営によりジャスコでは店舗在庫が減少し、欠品率も低下し、伝票の処理数や店舗ごとの荷さばき人員も削減されたことが報告されている¹⁸⁾。ジャスコの多店舗展開を基盤として、将来的には自社以外の小売業も対象とした独立の中間流通業者に発展する可能性も有しているであろう。この成功例は、アジアで多店舗展開が一定の水準に達した時点で、大規模小売店が商品調達戦略において着手すべき一里塚としての意味を有しているだろう。

中間流通システムの未成熟に対応する別の方法として、欧米企業にみられるキャッシュ・アンド・キャリアーのホールセール・クラブ業態やハイパーマーケット業態の開発がある。これらの業態でもメーカーに対する拮抗力を得るにはある程度の出店数を必要とするが、中間流通システムの未

成熟な国々では威力を発揮する有力な業態といえよう。メーカーとの直接の大ロットによる取引や多頻度でない配送にも違和感はない。むしろ中間流通システムが中抜きされた市場に適合した業態といえる。アジアだけでなく問屋が未成熟あるいは存在しない国々で多大の成果を上げている。例えば、世界最大のホールセール・クラブであるドイツのメトロはアジアでは中国に10店舗近く出店しいずれも繁盛している。また、アメリカのコストコは韓国に4店、台湾に3店、メキシコには19店とこれまた繁盛している。ハイパーマーケットで最大規模のカルフールは、アジアでは日本進出前に台湾、マレーシア、中国、タイ、韓国、インドネシアに出店し、台湾では小売業界1位、韓国では2位を占めている。中南米でもブラジルやアルゼンチンを中心に店舗数や売り上げを伸ばしている。80年以降25カ国に参入しているが、撤退したのはアメリカと香港だけである¹⁹⁾。

特に、ホールセール・クラブについては、途上国では小口の仕入れを必要とする多くの零細小売業者が存在し、それらは格好の顧客ターゲットになっている。また、小売店や飲食店の業者を対象とするだけでなく、個人会員には小売もっており両方の顧客を取り込むことができる。商圏も純粋な小売企業よりも広く、地方都市への出店も盛んである。日系企業もこのような業態を早急に開発する必要がある。

(続く)

注および参考文献

- 1 赤松 要 (1956) 「わが国産業発展の雁行形態」『一橋論叢』11月号。
山澤逸平 (1984) 『日本の経済発展と国際分業』東洋経済新報社、74ページ。
尚、凍照彦氏は、雁行型発展形態説 (goose flying model) は、日本資本主義からみたいわば日本本位主義の産物といえなくもないと述べている (板垣 博編著『日本の経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房、1997年、50-51ページ)。
- 2 Raymond Vernon (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quarterly Journal of Economics, May.
- 3 川端基夫 (1999) 『アジア市場幻想論』新評論、194-227ページ。
- 4 川端基夫 (1999)、前掲書、230-265ページ。
川端基夫 (2000a) 『小売業の海外進出と戦略』新評論、164-196ページ。
- 5 三菱総合研究所 (1998) 『中国情報ハンドブック』蒼蒼社。
- 6 Treadgold, A.D. & R.L. Davies (1988), The Internationalization of Retailing, Longman.
- 7 Dawson, B. J. (1994) Internationalization of Retailing Operations, Journal of Marketing Management, Vol. 10.,
向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房、14ページおよび川端基夫 (2000a)、38ページ。
- 8 Alexander, N. (1997) International Retailing, Blackwell, p.330., および川端基夫 (2000a)、39ページ。
- 9 Oxford Institute of Retail Management (1997), Shopping for New Markets-Retailers' Expansion across Europe's Borders, Templeton College, Oxford. (ロス・デービス・矢作敏行編／外川洋子監訳 (2001) 『アジア発グロー

バル小売競争』日本経済新聞社、24ページ)

- 10 但し、これに代わって「大規模小売店舗立地法」（大店立地法）が制定された。これは売り場面積1000㎡以上を対象とし店舗周辺の環境配慮を重視したもので、騒音、振動対策、駐車場などの基準の遵守を出店企業に義務づけており、行政や周辺住民の同意を必要とする。
- 11 Williams, D. E. (1992), Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implications, Journal of Marketing Management, Vol.8, No.3.
- 12 川端基夫 (2000b) 「小売国際化における Ethnic Enclaves (飛び地市場) の役割」 龍谷大学 『経営学論集』 Vol.40, No.2. および川端基夫 (2000)、130-162ページ。
- 13 Porter, M.E. (1986) Changing Patterns of International Competition, California Management Review, Vol.28, No.2. Porter, M.E. (1990) The Competitive Advantage of Nations, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳 『国の競争優位』 (上) ダイヤモンド社、79ページ)
- 14 Bartlett A.B. & Ghoshal, S. (1989) Managing Across Borders: The Transnational Solution, HBS Press. (吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社)
- 15 Helfferich, E., Hinfelaar, M., & Kasper, H. (1997), Towards a Clear Terminology on International Retailing, International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 7 (3).
- 16 川端基夫 (2000a)、58ページ。
- 17 川端基夫 (2000a)、198-203ページ。
- 18 川端基夫 (2000a)、212-214ページ。
- 19 西山和宏 『ウォルマートの真実』 ダイヤモンド社、157ページ。