

## 新生現地小売企業の成長と国際化

The Success and International Expansion of an Emerging Market Retailer

白 貞壬\*

Jungyim Baik

本研究は、小売国際化の研究範囲を先端的国際小売企業の新興国市場への進出とその現地化に留めるのではなく、新興国市場における地元企業の成長とその国際化に焦点を合わせている。自国市場で競争優位を獲得しながら、海外進出まで果たしている新生現地小売企業3つの事例を取り上げ、自国市場での成長と域内市場での成功を検討する。そこで新生現地小売企業から先端的国際小売企業へ生まれ変わりつつある実態が明らかにされる。

キーワード：新生現地小売企業、先端的国際小売企業、ロッセショッピング、デイリーファーム、イオン

### I. 問題提起と研究課題

1980年代後半から、欧米および日本の小売企業の海外進出が活発化した。当初は近隣諸国への進出から始まったが、やがて次第に遠方の諸国への進出に拡大し、さらに大陸を越えてはるかに文化的・心理的距離感のある地域へと広がっていった。そこでは有望な成長市場として、ラテンアメリカ、アジア、さらに最近では東欧の新興諸国がその標的対象地域となったことはよく知られている。このような状況は今でも変わらないものの、最近では、もっぱら「進出される市場」であった新興国出身の小売企業が、進出する立場になって海外進出を開始する動きも散見されるに至っている。

これまでの小売国際化研究では、第1に、先端的国際小売企業が活発に新興国市場に進出していること、第2に、先端的国際小売企業の進出によって引き起こされた現象は、市場間で必ずしも一様ではないこと、第3に、その原因は小売国際戦略の市場間差異だけではなく、進出される国の環境に依存していることであった。

小売業というのは地域密着型産業としてそれが立地している地域の消費者に縛りつけられているため、国際化はなかなか難しいという思い込みが存在していたのは確かである。小売業の販売先は消費者であり、消費者の買い物行動には空間的制約が伴う(石原、2000)。より広範な市場に対して販売活動が行われる製造業とは違って、一定の市場空間を基礎として店舗が成立する小売

業は実際に国際化が遅れていた。このような制約や困難があるがゆえに、これまで国際化の主体は常に先端的国際小売企業に限定されていたのが現状である。

その小売国際化の浅い歴史のなかで、研究範囲を先端的国際小売企業の国際化行動から新興国市場の新生現地小売企業の成長を明らかにしている Bianchi (2009; 2011) の研究に注目する必要がある。Bianchi は新興国市場において進出される立場の新生現地小売企業と進出する立場の先端的国際小売企業との比較を通じて、その競争から勝ち抜いた新生現地小売企業の特徴を明らかにした。

氏の考え方に従うと (2009)、これまでの小売国際化研究では、たとえば、ヨーロッパや北米からの研究がほとんどであり、新興国市場であってもアジア市場における小売競争の実態に限定されていた。実際に、ラテンアメリカ出身の小売企業を主に研究している Bianchi によると、カルフルやホームデポ、ロイヤルアールド、ジェイシーペニーなどの先端的国際小売企業のほとんどがチリの現地小売企業との競争から差別的競争優位性を獲得できなかったのは、より広い社会的ネットワークに浸透することができなかったからであると指摘している (Bianchi and Ostale, 2006)。

近隣諸国であるアルゼンチンや、ブラジル、そしてメキシコにおいては、先端的国際小売企業が小売マーケットをリードしているにもかかわらず、チリではスーパーや、百貨店、そしてホームセンターなどのあらゆる分野において、現地小売企業と大きく水をあけている。チリの地元企業は情報通信技術や、ロジスティクス、そして従業員教育に関して積極的な投資を行い、外資系小売企業の脅威にさらされず競争優位を獲得している (Bianchi and Mena, 2004)。

Bianchi and Ostale (2006) によると、カルフルの市場シェアを5年間で2.67%に止めさせられたのは、カルフルを徹底に研究した地元企業 D&S であった。D&S はすでにアルゼンチン市場でカルフルを経験し、その経験を通じてカルフルのチリ市場での拡大を最初から徹底に封鎖したのである。このような新興国市場における地元企業の新発優位性はラテンアメリカ出身企業のみではなく、東アジア市場の韓国小売企業のケースからも確認できる。我々はこういった企業を新生現地小売企業と呼ぶことにする。

一方で、アジア市場以外の新興国市場であるトルコの新生現地小売企業の国際化プロセスに焦点を当てている Ghauri (2010) は、新生現地小売企業の国際化プロセスにインパクトを与えるファクターとして企業内部のトップマネジメント、現地と本国の市場特性、そしてそれらのマッチング技術を強調している。ただし、小売企業といってもテキスタイル産業においてであるため、我々のテーマを一般化するのに性質が異なっている。

Bianchi の考え方に従うと (2011)、先端的国際小売企業より国際化経験の少ない、資源が制約されている新興国市場の地元小売企業は、当然競争優位を發揮することができないという思い込みがあったがゆえに、十分な関心を払うことができなかった。先端的国際小売企業の新興国市場

への進出が本格的に活発化したのは1990年代後半になってからであるため、新生現地小売企業が成長するまでの時間的タームはあったものの、Bianchiの研究は珍しく先端的国際小売企業のオペレーショを徹底に研究し、先手を打って地元市場の消費者に支持されている新生現地小売企業の国際化行動に焦点を合わせている。しかも、ほとんどの研究者がアジア大陸に集中していたのに対し、Bianchiはラテンアメリカ大陸での新生現地小売企業の国際化行動に着眼し、新興国市場における新生現地小売企業の差別的競争優位性を明らかにしている。

さらに、チリの新生現地小売企業が先端的国際小売企業に比べて国際化に成功するためのBianchiの研究(2011)では、国際化経験およびそのノウハウを構築するために現地のパートナーおよび海外のパートナーから学習し、国際化に必要な資源を引き出す必要があったという。そこでマネジャー層の知識や経験はより重要であり、持続的でダイナミックなプロセスであることが強調されている。

以上のBianchiらの研究は、小売技術を移転する先端的国際小売企業と新生現地小売企業との相互作用的競争プロセスを問題としたことであり、技術的に優位である先端的国際小売企業の脅威にさらされるのは当然としても、だからといって新生現地小売企業が必ずしも競争的優位を失ってしまうわけではないからである。

本稿では、異例の新生現地小売企業の躍進について、これら一連の既存研究で看過されてきた、次のステップとしての新生現地小売企業による海外進出とその成功に着目する。このような新生現地小売企業の成長と国際化は、母国市場で新たな小売業態を生み出すだけでなく、新生現地小売企業が先端的国際小売企業へ生まれ変わる可能性を切り拓いてくれる。この意味で、新生現地小売企業がグローバルな競争を通じて今度は先端的国際小売企業として成長していくプロセスは重要であると考えられる。

以下では、小売国際化の主体を新生現地小売企業にまで広げ、実際に先端的国際小売企業として成長が期待される3つのケースを取り上げながら、その基本特性を整理することにする。そのあと、最初のワンステップの国際化に限定するのではなく、進出される側から進出する側に立場が変わり、先端的国際小売企業としての成長を図っている新生現地小売企業の国際化まで研究範囲を拡大すべき理由を明らかにする。

最終的には、小売国際化のダイナミズムを表す、より説明力のある高い理論モデルの構築のためにも、先行研究が見逃していた新生現地小売企業の成長と国際化を考慮すべきであることが強調される。それは上記に提示された小売国際化研究目的の達成のための一つの手がかりになるだろう。

## II. 新生現地小売企業の海外進出とその成果

これまで小売国際化といえば、1990年代にアジアの新興国市場で出店を急拡大させてきたフラ

ンスのカルフール、アメリカのウォルマート、イギリスのテスコなど、いわば先端的国際小売企業の出店ラッシュと現地化プロセスについて焦点が当てられてきた。欧米の大手企業群がそこで大きなプレゼンスを出してくれたことには間違いないが、最近では日本を初めとするアジアの有力企業も加わり、新興国市場におけるグローバル競争が一層激化している。以前に比べると、イオンやユニクロなどの日本企業の積極的な参入、そして本格的な現地化へ取り組みが加速しつつある。さらに、韓国のロッテショッピング、タイのセントラル・グループ、台湾の大潤発や統一企業、マレーシアのパークソン、そして香港のデイリーファームなど、アジアの有力小売企業の域内市場への進出の動きも活発化している。

以下では、母国市場で先端的国際小売企業との競争から優位を獲得し、今度は進出する立場になって、新生現地小売企業から先端的国際小売企業へと変身を図りつつある韓国のロッテショッピング、香港のデイリーファーム、日本のイオン、この3つの事例を考察してみよう。

## 1. ロッテの海外進出とその成果

### 1. 1 韓国の小売市場におけるグローバル競争

「韓国の流通業の歴史は新世界の歴史である」といわれるほど、新世界百貨店は韓国の流通業界に大きく貢献した。国民所得水準の向上とともに、1980年代からロッテ百貨店や現代百貨店など競争相手を生み出すほど成長し続けた新世界百貨店は、1991年に三星グループから独立を宣言し、経営体質を改善しながら流通に特化した企業として生まれ変わった（白、2004a）。新世界百貨店は、1996年流通市場の完全開放とともに先端的国際小売企業の進出に対抗するためには、既存の百貨店業態だけでは競争力を失ってしまうと判断し、新業態の開発の必要性を感じるようになった。なぜなら、新世界百貨店が韓国の流通産業を背負っていたにもかかわらず、ハイパーマーケット（以下、HM）と類似している大型割引店（韓国型ディスカウントストア）が現地最大の小売業態として君臨する。2003年前までは韓国流通産業をリードしていたのがロッテ百貨店だったからである。

このことが韓国の流通市場に新業態としての大型割引店が登場するきっかけとなり、韓国の流通業で常に新世界と対比されてきた強力な競争相手である後発者のロッテ百貨店への挑戦を意味していた。百貨店の分野で先発者であるにもかかわらず、ロッテ百貨店に首位を譲ってきた新世界百貨店は、1993年Eマートという大型割引店業態を開発することによって韓国の一番手流通企業としてのかつての名声を取り戻したのである。つまり、1980年代百貨店業態が韓国の流通業に君臨するようになったのも、1990年代に台頭した大型割引店の誕生も、新世界を抜きにしては語れないのである。

このように、地元企業同士のトップ争いは歴史的にあらゆる業態において展開されており、とりわけ資本自由化後、大型割引店業態内のグローバル競争においてもテスコを加えた3強体制に

なっていたのである。大型割引店の首位争いは激しさを増し、新世界のEマートは第2位のテスコと第3位のロッテマートを大きく引き離していた。新世界は韓国消費者から大きく支持を得ている大型割引店業態をもって、他社より先駆けて海外進出に乗り出したのが1997年である。海外進出においても新世界より10年ほど後れているロッテは、自国市場で不動のトップの座を獲得している百貨店をもって海外進出を図っている。しかし、新世界がHMの単一業態を中国のみで展開するのに対して、ロッテは最初の進出から百貨店とHMの複数業態を、複数の新興国市場で展開している。それは長らく韓国小売業界でトップの地位を巡って熾烈な競争を繰り返していた新世界より、ロッテの方が先端的国際小売企業への意欲を燃やしているように考えられる(崔、2012、p.2)。

その中でロッテはHMやCash & Carry(以下、C&C)の複数業態を展開し、業績も好調であるインドネシア市場で、先端的国際小売企業としてプレゼンスを高めている。

#### 1. 2 インドネシアおよびベトナムの小売市場をリードするロッテ

欧米の先端的国際小売企業に比べ、インドネシア市場への参入が遅れたロッテは、M&Aによって店舗数を大きく増やしている。2008年11月にロッテは、オランダの最大手小売企業からインドネシアにおける「マクロ」の店舗を買収し、2011年現在28店舗をもち、インドネシアの小売市場でリーディング企業として名乗りを上げた。

表1で示しているように、インドネシアの小売業界は、1996年に直接投資が可能となってからカルフルが進出しているものの、依然として地元の小売企業が健在している状況である。まず、インドネシアの小売市場を引っ張っている最大の小売業態としては、毎年堅調な伸びを見せているミニマーケット(以下、MM)業態であり、最近、地元企業インドマレとアルファマートの急成長は著しい。両社ともMMの単一業態で、複数業態を展開している他社の売上を凌駕している。MM業態は、2008年を境に成長率が下降気味のスーパーマーケット(以下、SM)に取って代わりつつあり、零細・中小小売業保護の観点から外資に対して開放されていない点が大きく影響しているといえよう(ジェットロ、2011、pp.4-5)。次に売上規模第3位のマタハリは、1958年にジャカルタ市内で創業し、1972年に百貨店事業を開始し、1995年にはSM事業にも進出している。さらに、HM事業にも乗り出すなど、インドネシアの小売業をリードしてきた。

一方で、1971年に創業し、老舗の大手SMであったヘロは、1990年代後半アジア金融危機の影響を受け、収益構造の悪化に陥り、香港の有力小売企業デリーファーム社に株式の31.18%を譲渡し、外資傘下入りになったのである。アジアでは珍しい国際小売企業であるデリーファームは、2002年にHM業態にも進出し、2003年にはオランダのアホールド社が展開していたSMのトップスを買収することになった。そのほか、1998年にインドネシアで買収したドラッグストアガーディアン、さらにMM業態のスターマートも取得し、当時、インドネシア市場で外資系企業

としては珍しく複数業態を展開していた。

しかし、先端的国際小売企業として 2011 年に売上規模で第 4 位に成長しているカルフルは、第 1 位から第 3 位までの地元企業に危機感を募らせているが、実際、2010 年 4 月にインドネシア大手財閥のパラグループがカルフル・インドネシアの株式を 40%も買収したため、外資色は薄まっているのが現状である（ジェトロ、2011、p.8）。

表 1. インドネシアにおける主要流通企業（2011 年現在）

小売企業	HM/C&C	SM	MM	ドラッグストア	百貨店	合計
LotteMart	LotteMart 8,794 億 (28 店)					8,794 億 (28 店)
Carrefour	Carrefour 13,352 億 (68 店)	C-express 2,094 億 (17 店)				15,446 億 (85 店)
Matahari	Hypermart 11,355 億 (56 店)	FoodMart 990 億 (25 店)			Matahari 8,500 億 (88 店)	20,845 億 (176 店)
DairyFarm	Giant 6,785 億 (40 店)	Hero 2,670 億 (41 店)	StarMart 446 億 (122 店)	Guardian 250 億 (210 店)		10,151 億 (413 店)
Indomaret			Indomaret 26,613 億 (5,755 店)			26,613 億 (5,755 店)
Alfamart			Alfamart 21,986 億 (5,612 店)			21,986 億 (5,612 店)
Ramayana		Ramayana 1,100 億 (93 店)			Ramayana 7,100 億 (105 店)	8,200 億 (198 店)

出所) ロットマート・インドネシア法人の内部資料より筆者加筆修正

表 1 のインドネシアにおける主要流通企業の状況を見ると、2008 年にマクロを買収したロッテの躍進が目につく。インドネシアは 1998 年 3 月まで流通分野への外資の直接投資を禁止していた

が、欧州から最初に進出したのが C&C 事業を展開するオランダのマクロであった。1992 年の開業以来、一般消費者への販売も行いながら店舗展開をしてきたが、途中、カルフルなどに押され気味で、卸売業に特化する方向に転じたのである。しかし、差別化を図ることができず、インドネシアに進出したばかりの韓国有力企業、ロッテに買収されるようになった。川端（2005a、pp.163-164）は、マクロがインドネシアでうまくいかなかった要因を次のよう分析している。「たとえ僅かな額であっても会員制というしほりを持つ業態そのものにもあるとされる。要するに、消費者は安い商品を求めて店舗を渡り歩いているのであり、そのような機会主義的な消費スタイルには会員制はミスマッチとされるのである」。ロッテショッピング・インドシア駐在員への聞き取り調査からすると（2012 年 3 月 7 日付）、マクロのインドネシア駐在員は資金関係の最高財務責任者しかいなかったため、売場管理がうまくいかなかったという。ロッテ側の買収後は、陳列・衛生管理・安全管理・サービス精神を中心に、本部長や現地ディレクター、そして現地スタッフと議論しあいながら、優先順位を定めて見直しをしていった。当時、マクロから 19 店舗を引き受け、C&C の 20 店舗目は完全にロッテ側のノウハウで新しく展開した。ロッテのインドネシア現地駐在員によると、インドネシアで卸売業の許可を得たのはロッテマートとメトロしかないため、卸売事業において非常に競争力をもっており、今後ベトナムやインドと連携し、国際ビジネスの規模を拡大する計画である。

以上で、新生現地小売企業であったロッテマートは、インドネシアでの経験をたたき台に先端的国際小売企業になる準備を着々と進めていこう。

## 2. デイリーファームの海外進出とその成果

### 2. 1 香港の小売市場におけるグローバル競争

1995 年から日系百貨店の伊勢丹、松坂屋、大丸、東急が、2006 年には三越が次々と撤退し、フランスのカルフルは 2000 年に香港から撤退するなど、世界の優秀な小売企業の参入・撤退が繰り返されている。このように香港で最もグローバル競争の激しいのは小売市場であるが、その中で食品市場を見てみると、非常に国際化が進んだワトソンズで有名なハッチソン・ホアンポアが展開しているパークンショップとともに、デイリーファーム社が運営する食品スーパーウェルカムのカムが香港を代表している。ちなみに、日系のジャスコは香港第 3 位の小売業となっている。

デイリーファーム社は、1972 年にイギリス系の財閥ジャーディン・マセソンの不動産会社である香港ランド社の傘下に入ったことで豊かな資金力を有するようになった。とくに、1980 年代の後半以降は活発な M&A による進出を行い、日本でも 1995 年～1998 年までに西友と組んでディスカウントストア系食品 SM「ウェルセーブ」を展開した経験も持っている。積極的な M&A によって成長し、SM、HM、CVS、家具専門店、ドラッグストア、ディスカウントストアなどマル

チフォーマットを展開し、様々な業態で台湾、中国、韓国、シンガポール、マレーシア、インドネシア、インドなどアジア諸国に進出した国際化経験が豊富な企業でもある。

## 2. 2 マレーシアの小売市場をリードするジャイアント

マレーシア市場では1980年代以降はブミと合弁した外資小売業が参入しているが、法的にはブミの資本が30%以上なければならない。しかし、現実には柔軟に運用されており、1997年の通貨危機後は、ブミ側企業の資本不足から香港系のHMのジャイアントのように外資が90%を所有するケースも許されている。

マレーシアの小売ナンバーワン企業はHMの「ジャイアント」とSMの「コールドストレージ」を有する香港の「デリーファーム社」である。同社はもともと地元系のジャイアントを買収し、オランダのロイヤルアホルド社から「トップス」を、地元系のパークソンから「エクストラ」などの企業買収を重ね、急成長を続けてきた。現在はマレーシアで17店のジャイアントと16店のコールドストレージを出店している。マレーシア小売業はデリーファーム社を筆頭に、イオン、テスコ、カルフルの4強体制の競争がしばらく続いていたが、2012年にイオンに売却されたカルフルの撤退で現在は3強体制になっている。

後述するように、マハティール首相の「ルックイースト」による小売企業の進出ラッシュがあり、多くの日系SMや百貨店が都市部を中心に店を出していたが、伊勢丹とイオンは2013年現在も健闘している。その中でも、日本のバブル崩壊やアジア金融危機を乗り越えて今でも厚い信頼を得ているのがイオンである。店舗は100%現地スタッフで構成されており、本社業務の人事、財務、法務、総務、広報といった職務はすべて現地の人材が行う。それに対して、店舗開発、商品開発、営業統括などの業務は日本人スタッフに任せられている。複雑な民族構成の中で、現地従業員9,000名は現地の人が管理することと、日本人スタッフを30名弱で、本社からの必要人員を最小限に留めていることがイオン・マレーシアの成功要因の一つといわれている。実際に、マレーシアで展開しているイオンの店舗は百貨店と同じ業態と評価され、HMの出店規制から逃れているため、自由に多店舗展開が可能であった。

テスコ・マレーシアは2013年現在18店舗(テスコエクストラ4店を含む)を展開しているが、HMの出店規制の対象になっており、規模を拡大しつつあるデリーファーム社や出店規制対象外の業態を展開しているイオンに比べ、競争上不利であるのは確かである。

カルフル・マレーシアは、2010年に事業の売却を発表し、入札にはテスコ、イオン、デリーファームなどが名乗りを上げたが、2回の入札を行った結果、価格の折り合いが合わず売却を中止した経緯がある。結局、2012年に買収先をイオンにしたカルフルは、マレーシアを最後に東南アジアから完全撤退を実行したのである。



### 3. イオンの海外進出とその成果

日米間では新たな通商摩擦が発生し、日本の閉鎖的な流通構造による日本経済の国際化に伴い、小売業自体も国際化への道を避けて通れなくなっていた。イオン（当時、ジャスコ）は早くから一連の国際化戦略を推進してきたが、高度化した日本経済の活力を維持していくには単に国内だけを考えては不十分であった。イオンは1985年から始まったマレーシア、タイ、香港の3国・地域への出店により新しい局面を迎えることになった。

#### 3. 1 日本の小売市場におけるグローバル競争

日本の小売市場は米国について世界第2位の規模であり、先端的国際小売企業が有望な市場として注目する条件を備えている。しかし、日本に参入した先端的小売企業すべてが日本市場で順調な業績を残しているわけではない。カルフルやテスコのように、期待した成果を上げることができず、既に撤退してしまった企業もある。また、撤退まではいかないが、西友を買収したウォルマートのように苦戦を強いられている企業も多数存在している。先端的国際小売企業が日本市場でうまくいかない理由は、日本的な商慣行や異質の消費者行動から起因するものの、強敵の地元企業存在は最も大きいといえるだろう。

日本の高度経済成長とともに、小売業について資本自由化が始まったのは1969年であった。当時は、外資脅威論が生み出されるほど、日本の新生小売企業が競争力をもっているようには思われなかった。当然、日本は先端的国際小売企業にとって進出国の優先順位としては低いものであった。1970年代を経て1980年代に入ると、日本の小売市場は総合スーパー（以下、GMS）業界の競争の激化や出店規制の強化により、あまり魅力的な市場とみなされなかったため、まずは母国から近い欧米諸国への進出が先行したのである。

一方で、1980年代に日本市場でのシェアが高まったために、成長を目指して国際化を進めていた日本の新生小売企業は、国際化の開始から約10年後、多数の企業が母国に戻る結果になった。これまで国際化の経験が皆無であったせいも、海外の事業展開は芳しくなく、新生現地小売企業から先端的国際小売企業へと新しいステージへの跳躍は失敗に終わったのである。結局、先端的国際小売企業になれなかった日本の新生小売企業は、今後、国内市場に集中しようとして1990年代を迎えた。当時、日本の小売市場は、バブル経済がはじけ、地価が下落し、出店規制が緩和された結果、先端的国際小売企業の日本進出が増加した。それとともに、先端的国際小売企業への成長をあきらめ、母国市場に戻ってきた日本の地元企業を加え、競争は一層激しくなった。

その中で、日本の小売企業にしてはわりと早い段階で国際化を図り、現地での成功を収めてきた新生小売企業、イオンの存在は珍しい。同社は1989年にグループビジョンを発表し、そこから国際化を成長戦略の軸とするようにした。同社は、これまでのビジョンや中期計画の方針に海外市場への拡大を宣言し続けてきた。1984年にマレーシアに進出していたイオンは、他者よりいち

早く先端的国際小売企業の低価格商品を目のあたりにし、グローバル競争の実態を母国市場に発信し続けてきたが、日本での反応は鈍く、2000年代から始まる母国市場におけるグローバル競争の本格化を予測することさえできなかった（白、2012）。

イオングループは、マレーシアと香港で次々と成功を収め、自らの将来を母国市場から海外市場へと託すことで、新生現地小売企業から見事に先端的国際化小売企業の仲間に入ったのである。

表 2. イオンの中国およびアセアンにおける事業展開店舗数（2012年12月8日現在）

法人名	合計	GMS	SM	HM
イオンマレーシア	30	26	4	—
イオンビッグマレーシア (*1)	27	—	5	22
イオンタイランド (*2)	58	—	58	—
アセアン事業計	115	26	67	22
イオンストアーズ香港	14	7	7	—
広東ジャスコチームストアーズ	15	11	4	—
青島イオン東泰	9	8	1	—
イオン華南	9	7	2	—
北京イオン	4	4	—	—
中国事業計	51	37	14	—
海外店舗合計	166	63	81	22

出所) Aeon News Release (www.aeon.info/news/2012\_2/121207R\_1.html)、6頁より引用

注) \*1: イオンマレーシアはマレーシア証券取引所、イオンストアーズ香港は香港証券取引所に上場

\*2: 合計 58 店舗のうち、41 店が小型店「マックスバリュ タンジャイ」

### 3. 2 マレーシアをリードするジャスコ

マレーシア前首相からの要請で1984年に進出したイオン(現地名ジャヤ・ジャスコ)の場合は、政府から合弁相手としてマレー人弁護士(現会長)を紹介されている(上場後の現在も大株主)。マレーシア最大の政府系不動産会社「ペレンバ社」と合弁会社を設立し、マレーシア国内でのショッピングセンター(以下、SC)建設・運営に関して合意した。これがイオンにおける海外出店の始まりであった。

岡田社長は、マレーシアの流通を近代化してほしいとの要請を受け、マレーシアを訪問し、マハティール首相と直接面談の機会を得た。そこに同席したのは、イオンに店を作ってもらいたい場所の図面まで持ち出してきたペレンバ社タイム・ザイヌディン会長であった。その場所は、どうもスーパーが成立するような立地ではなかったが、実験店として位置づけたうえ、早速、東京

本社にマレーシア・プロジェクトチームを編成した。社内で派遣メンバーを公募したところ、8名の店員に対し43名の応募があったという<sup>1)</sup>。マレーシアに向かった派遣メンバーは、プミプトラ政策（マレー人優遇政策）がとられている複雑な多民族国家のなかで人事、採用、教育問題、また取引業者開拓、物流問題などを背負いながら、1985年6月にイオンの海外初店舗「ダヤブミ店」をオープンしたのである。当時マレーシアの庶民の買い物といえば、パサールという市場しかなく、ジャスコのような近代的な小売業はまだなかった。しかし、実は、ジャスコよりいち早くマレーシアに進出したのは、日本の小売企業、静岡のローカルスーパー、ミキサワであった。同社はマレーシアに初めてセルフサービス方式を導入するなど、マレーシア小売業の近代化に大きく貢献し、岡田会長はミキサワのそういった実績を高く評価したという<sup>2)</sup>。同社は合弁相手の都合により撤退してしまっただが、その後、1990年に開業した伊勢丹や、そごう（1994年進出、2001年合弁先に営業譲渡・商標貸与）など、次々とマレーシアの出店を行えるきっかけを作ってくれたのである。

ジャヤ・ジャスコストアーズ（イオンマレーシア）の1号店は、オフィス街にある石油公団1階という立地的なハンディをかかえていたにも関わらず、開店と同時に人種・民族を問わず客が多数詰めかけてきて、特に人気の高かったインスタベーカーリーには大量注文が舞い込むなど大盛況であったという<sup>3)</sup>。所期の目的を達成した第1号店からその翌年の12月に第2号店を展開し、同社のマレーシアでの出店は加速していた。

マレーシア経済は1985年以来続いていたマイナス成長から抜け出し、国内消費も回復していた。この時期にジャヤ・ジャスコストアーズでは、タマンマリ店、マラッカ店、ワンサマジュ店、いずれも郊外に大型店3店舗を開設した。1992年にはジャヤ・ストアーズ初のSCであるアルファアングル店を開設し、その後、タマンマリ店とマラッカ店も増床し、SC化を行っている。マラッカ店は同社として初めて首都のクアラルンプール市以外への出店で、店長はじめ従業員のすべてがマレーシア人により運営された<sup>4)</sup>。マレーシアでのSCの特徴は、自らがキーテナントとしてSCを管理・運営するか、あるいは自らSCを建設し、テナント集めから管理・運営までを行うことでSC全体の品質を維持し、キーテナントである自店との相乗効果を狙うことで利益を得ている。

一方で、マレーシア政府は1996年に外資小売業に対するガイドラインを発表した。その内容は、外資の出資比率や最低資本金、外国人スタッフの人数と任期に関する制限、あるいは国内での資本調達額の規制などであり、幸いに出店にかかわる規制は含まれていなかった。ところが、2002年5月になって、突如、中小小売業の保護を目的とするHMの出店規制に関するガイドラインが決定された。結局、外資か地元資本かを問わず、HM業態という今後もっとも大きな影響を与えるであろう業態そのものを規制することになった。この出店規制が強化されたのは2003年10月からで、HMの出店認可を国内資本のものも含めて一時的に凍結することを宣言したのである。

しかし、この凍結措置の対象外となったのが日本のイオンであった。イオンは、1996年にマレーシア市場に上場し、2012年12月現在、57店舗（イオンビッグマレーシアを含めての数字）にまで成長している。展開している業態としては、最初から百貨店に近いGMSを貫いてきたため、政府もHMとはみなしておらず、規制対象から外している。近年は競合するジャイアントやテスコがイオンの店舗の隣接地に出店するケースも少なくないが、規制対象になる両社と違ってイオンの店舗は、むしろ売上が増大している。

マレーシアに続く東南アジア2つ目の出店国はタイであった。映画館の跡地をスーパーなどのSC事業に展開したいと考えていた大手レジャー・不動産会社「ハリウッド・ストリート・センター」のオーナーは、完成のイメージデザインまで準備し、岡田社長に迫った。当時タイではモータリゼーションが進んでおり、タイで初めてという郊外立地に挑戦することになった。1985年12月にバンコク郊外ラチャダピセ通りにサイアムジャスコ第1号店がオープンした。この店でとくに人気があったのは、衛生面での管理が行き届いた1階のSM部門であり、以降、SMといえばサイアムジャスコというイメージが定着し、現地中産階級以上の人々に受け入れられたという<sup>5)</sup>。当時、周りに建物ひとつないのどかな田園地帯であったラチャダピセ地区には、サイアムジャスコの大成功をきっかけに大型店が続々と出店し、大型店の激戦地に変化したのである。わずか5、6年でタイの小売業における立地および業態の変化を遂げたのがサイアムジャスコであった<sup>6)</sup>。

1987年にはマレーシアで培ったノウハウを香港で生かすことになった。香港では百貨店として認識されているGMS業態で進出し、2012年12月現在、香港内で総14店舗を展開し、香港を拠点として広東省に進出するようになった。広東での業績も2003年から黒字化している。2006年からは中国の都市部から購買力の低い地方都市や郊外店へと内陸に本格的に進出するようになっている。SC全体を管理する方式が中国大陸でも成功すれば、今後は商品販売だけでは高い収益を期待できない地方都市や郊外店にも出店可能になる。2004年9月に日本から100%単独投資でイオン・チャイナという子会社を設立し、イオングループ全体の成長の柱を中国大陸に託すことができるのである。

こういったイオングループの「アジアシフト」は、2012年に行ったカルフル・マレーシアの買収をきっかけに加速化している。実際、同年11月にマレーシアで始動したアセアン本社に、同年3月に稼働した中国本社と日本をあわせて3本体制に組織を編成し、2011年にマレーシアで初めてトップに抜擢された中国系の女性社長を中心に、経営を現地人に任せるための人事改革にも着手している<sup>7)</sup>。

前述したように、自国市場におけるグローバル競争の中で、競争優位を獲得しながら、海外進出まで果たしている新生現地小売企業3社の成長とその国際化行動を簡単に検討してきた。以下では、小売国際化の研究範囲を先端的国際小売企業の新興国市場への進出とその現地化プロセスに留めるのではなく、新興国市場で新しく生まれた現地小売企業の成長とその国際化にまで広め

る意義をもう一度確認する。最後に、自国市場での成長と域内市場への進出を果たした新生現地小売企業が海外においても成功を収めるための必要な分析枠組みを提示することにしたい。

### III. 結びに代えて：分析枠組みの導出

新生現地小売企業という存在は、これまで先端的国際小売企業しか存在しなかった小売国際化の世界において競争の動的メカニズムに対する理解を深化させた。Bianchi らによるチリおよびトルコの小売市場の現状をみると、新生現地小売企業の存在がいかに大きいかが理解できた。このようにチリ市場において新生現地小売企業の攻勢が浮き彫りになるなか、やがてチリの新生現地小売企業は本格的に他の国へ進出するようになった。確かにチリ市場には海外から入ってくる企業が多いが、チリの新生現地企業も海外に進出していくだろうし、そうなると新生現地小売企業は海外に進出することによって今度は先端的国際小売企業に生まれ変わる可能性もより高くなる。にもかかわらず、Bianchi らによる研究成果では、以上のような新生現地小売企業の国際化プロセスが明らかにされていないのはなぜだろうか。この疑問は、上記の3社の事例から現地市場における新生小売企業と先端的国際小売企業の相互作用的競争プロセスのなかで考えることができた。

国際化に必要な資源や海外進出の経験の有無から新生現地小売企業と先端的国際小売企業を両極端に位置づけることではなく、延長線上で考えるべきである。なぜなら、両者は小売企業の海外進出を巡る進化的循環関係のなかから生成するからであった。両者の国際化プロセスの比較から証明されたように、先端的国際小売企業の参入により現地市場で競争が触発され、それに対抗する形で先行的に競争優位を獲得した新生現地小売企業は国際化に向かうことになる。このことは新生現地小売企業が先端的国際小売企業への成長を意味しているが、小売企業の国際化はここで終わるものではなかった。新生現地小売企業は先端的国際小売企業によって国際化プロセスに乗り出すことができ、そこで創り出した新しい小売態をもって他国への進出を図ることができるのである（白、2004b）。つまり、先端的国際小売企業から新生現地小売企業へ、新生現地小売企業から先端的国際小売企業へという、国際化の移転主体の循環的な関係は、現地市場における競争の連鎖作用によって繰り返し行われ、より発展した形に進化していくのである。

競争的相互作用によって新生現地小売企業が先端的国際小売企業として成長し、また、現地（進出先）市場で新しい競争関係を形成する。それが第2、第3ステージへと展開されるとき、これを競争の連鎖効果という（白、2004b）。このように進出先市場の地元企業は、新生現地小売企業から成長した先端的国際小売企業によって刺激され、そこで相互作用的競争を通じて先端的国際小売企業へと脱皮していくような循環を作り出していくことがわかった。

これまで小売業の国際化研究はしばしばその研究範囲を狭く設定したため、多くの国際化現象をすべて説明するには無理があったと思われる。小売業における国際化メカニズムを理論的に検

証するためにも、先端的国際小売企業の海外進出と現地市場における現地化プロセスの研究から脱却し、次のステージに向けての新生現地小売企業の成長プロセスに注目しなければならないことが主張できる。

本稿で取り上げた3社の事例は、新興国市場における新生現地小売企業の台頭やその海外進出に偏った研究であり、新しく提示された概念についてきちんと整理できていないまま議論が終わっている。一般化できるより多くの事例分析を通じて概念の精緻化を図ることを今後の研究課題としたい。

#### 【付記】

本稿は、科学研究費補助金（基盤B、課題番号：23330144、平成23～25年度）の助成を受けた研究成果の一部である。なお、本稿の作成にあたり、ロッテショッピング・インドネシア Jongho Park 氏、Hazrin Zainal 氏には長時間のインタビューとともに貴重な資料をいただいた。ここに記して謝意を表す。

#### 注

- 1) 『ジャスコ三十年史』、p.432 より引用
- 2) 前掲書、p.435 より引用
- 3) 前掲書、pp.432-435 より引用
- 4) 前掲書、p.587 より引用
- 5) 前掲書、pp.437-439 より引用
- 6) 前掲書、p.439 より引用
- 7) 『日経 MJ』2013年2月8日付より引用

#### 引用文献・資料

##### 【日本語】

- 石原武政：『商業組織の内部編成』（千倉書房、2000）、151-181頁
- 川端基夫：『アジア市場のコンテクスト【東南アジア編】』（新評論、2005a）
- 川端基夫：『アジア市場のコンテクスト【東アジア編】』（新評論、2005b）
- 崔 相鐵：「韓国ロッテ・ショッピングのグローバル・シフトの現況と背景—カリスマ在日創業者の意志と変革的リーダーの誕生—」甲南大学総合研究所編『日本におけるマイノリティ企業家の研究』（天理時報社、2012）、1-21頁
- ジェトロ：『インドネシアにおけるサービス産業基礎調査』（ジェトロ・ジャカルタ事務所、2011）
- 為広吉弘：「日本市場における小売国際化」向山雅夫・崔 相鐵編『小売企業の国際展開』（中央経済社、2009）、155-180頁
- 白 貞壬：「韓国的ディスカウントストアの本質とその業態変容プロセス—（株）新世界のEマートを事例として—」『経営研究』第55巻第1号（2004a）、35-51頁

- 白 貞壬：「小売業態のグローバル・イノベーション」『経営研究』第55巻第2号（2004b）、223-239頁
- 白 貞壬：「物流サービス水準と小売国際化」『流通科学大学論集－流通・経営編』第24巻第2号（2012）、107-124頁
- 向山雅夫：「市場の異質性を超越するグローバル小売企業－迫られる流通外資への戦略的対応－」『モノグラフシリーズ』No.8（2002）、1-26頁

【英語】

- Bianchi, C., and Mena, J. : “Defending the local market against foreign competitors: the example of Chilean retailers,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.32, No.10（2004）, pp.494-504
- Bianchi, C., and Ostale, E. : “Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile,” *Journal of Business Research*, 59（2006）, pp.140-147
- Bianchi, C. : “Retail internationalization from emerging markets: case study evidence from Chile,” *International Marketing Review*, Vol.26, No.2（2009）, pp.221-243
- Bianchi, C. : “The Growth and International Expansion of an Emerging Market Retailer in Latin America,” *Journal of Global Marketing*, 24（2011）, pp.357-379
- Ghuri, P. N. : “Internationalization of emerging market firms: the case of Turkish retailers,” *International Marketing Review*, Vol.27, No.3（2010）, pp.316-337
- Porter, M.E.: *The Competitive Advantage of Nations* 〈土岐坤ほか訳：『国の競争優位（上・下）』[ダイヤモンド社、1992]〉（The Free Press, 1990）
- Xun, J. : “Retail internationalization through M&As: a study of the talent challenge in a British-acquired Taiwanese-retailer in mainland China,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.20, No.5（2010）, pp.469-493