

平成22年5月20日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2007～2009
 課題番号：19530389
 研究課題名（和文） グローバリゼーションと商業構造の変容に関する比較研究
 （東アジアと日本の比較）
 研究課題名（英文） The comparative study about the change of the distribution structure
 in globalization (comparison of East Asia and Japan)
 研究代表者 西島 博樹 (NISHIJIMA HIROKI)
 長崎県立大学・経済学部・教授
 研究者番号：90352418

研究成果の概要（和文）：東アジア市場において現地小売企業、日系小売企業、研究機関を対象とした聞き取り調査を実施した。日系小売企業の東アジア市場への出店では、日本市場で確立した業態コンセプトを貫いており、それが現地小売企業との差別化として機能していることが確認された。小売外資の市場参入は、中国および台湾の現地小売企業に対して大きなインパクトを与え、小売市場競争を激化させ、旧来型の小売商業構造を変革させる駆動力として作用しているのである。

研究成果の概要（英文）：In the East Asia market, we conducted listening comprehension investigation for the local retail company, the Japanese retail company, and the research institution. The Japanese retail company has adopted the retail format concept established in the Japanese market in opening a shop to the East Asia market. We checked that it was a differentiation strategy to a local retail company. A foreign retailer's market entry is acting as driving force which gives big impact to the local retail company in China and Taiwan, intensifies retail market competition, and makes a former type retail structure reform.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2008年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2009年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：流通経済論

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：東アジア、小売国際化、小売経営技術移転、小売商業構造、標準化—適応化

1. 研究開始当初の背景

立地産業である小売業は、地域における経済・社会と深く関わりながら成立している。第1に、商品・サービスの取引を通じて地域住民と直に接しており、この側面を重視すれば、小売業は地域生活支援産業としての機能をもっている。第2に、一定地域に集積するという性質を重視すれば、小売業は街並みあるいは都市景観の形成という機能をもっている。

小売業が地域と密接不可分な関係にあるとすれば、当然ながら、地域経済や地域社会を反映した独自の小売商業構造や小売行動が醸成されることになる。ここに、国際的な比較流通研究が必要とされる所以がある。

小売企業の国際展開は、社会的、文化的距離の近い欧米諸国間を中心に 20 世紀初頭から散発的に発生していた。だが、それはあくまで例外的な現象であった。だが、1960 年代以降から欧米の近代的小売企業はこぞって海外進出を本格化させ、1990 年代になると積極的に国境を越えて活動する小売企業が急速に台頭するようになってきた。ここでは、東アジア市場への進出の増加という特徴が明確に表れている。

東アジア進出を先行させたのは、トイザラス、イケア、ベネトンなどを代表とする欧米系の専門店であった。多彩な商品を総合的に取り扱う総合型小売業の東アジア進出は、1989 年に台湾参入を果たしたフランスのカルフルを嚆矢とする。1990 年代以降では、アメリカのウォルマート、オランダのマクロ、ドイツのメトロ、そして日本のイトーヨーカ堂、イオンなど、各国の有力小売業によるアジア地域への進出がいっそう顕著となった。

本研究の背景には、こうした東アジア市場における急速な小売国際化という現状がある。

2. 研究の目的

全地球的なグローバリゼーションを機動力とする小売国際化は、商品、小売経営技術、労働力、資本という 4 つの局面にその影響が現れる。特に、第 4 の局面である小売企業の海外出店は、グローバル小売競争という新たな競争関係を引き起こす。本研究は、小売企業が他国に資本投下して単独あるいは現地資本と合弁で小売企業を設立する事象を分析対象とする。

小売企業の海外出店では、次の 4 つの事象に注目しなければならない。

① 現地企業に対する作用

② 現地流通システムに対する作用

③ 参入（当該）企業に対する影響

④ 母国流通システムに対する作用

東アジア市場を念頭に置けば、具体的には次の点が問題意識として浮かび上がるだろう。

① 東アジア諸国内の既存小売企業はどのような反応をみせたのか

② 東アジア諸国内の流通システムはどのように変化したのか

③ 当該企業の競争優位性をどのような点で強化させたのか

④ 母国の流通システムにどのような変化をもたらしたのか

本研究では、上記の問題意識のうち②と③主たる課題とする。すなわち、グローバル化の進展という東アジア小売市場の環境変化が、小売外資の市場参入戦略にどのような影響を与えたのか（上記③）、それによってマクロ的にみて現地流通システムはどのような変化がもたらされたのか（同②）、以上 2 点である。

3. 研究の方法

東アジア市場の各都市・各地域において、小売企業（現地企業、日系企業、欧米系企業）、地方政府、研究機関に対するヒヤリング調査を実施する。その資料をもとに日本との比較分析を行う。

具体的には以下の通りである。

(1) 研究代表者と研究分担者による共同研究会・打ち合わせ会を月 2 回程度開催する

① 研究視角の統一・検討

② 既存文献の収集と問題整理・分析

③ 海外現地調査の事前準備

(2) 東アジア各都市・地域への現地調査を実施する

① 調査予定地域

中国：北京、大連、上海など中国沿岸部

台湾：台北、高雄、台南など

② 調査実施体制

研究代表者および研究分担者

③ 調査時期

夏期休暇、春期休暇などを活用

④ 調査対象

地方政府

現地小売企業、日系小売企業、欧米系小売企業

研究機関

(3) 東アジア各都市で収集した資料の整理、分析を行う

① 調査内容の検討

- ②調査精度の確認
- ③新調査項目の探求

4. 研究成果

(1) 小売外資の市場参入戦略—小売国際化における標準化—適応化問題

①標準モデルと移転対象とのギャップ

本研究から、小売企業の国際化における標準化—適応化問題に関する議論を困難にしている要因が浮かび上がってきた。それは、基点としての標準モデルと現実としての移転対象とのギャップである。

総合型小売業が母国市場で強みを発揮できる源泉は、小売店舗そのものの魅力だけでなく、それを背後から支える商品供給システムや物流システムが十全に機能していることにある。小売業態は、背後のシステムと一体化してはじめて、その強みが発揮される。

しかし、実際に海外へ進出する際には、標準モデル全体を移転するわけではない。専門型小売業はそれが可能だとしても、総合型小売業では不可能である。現実的には、標準モデル全体の中の一部（小売店舗）だけを切り取って移転するしかない。ここでは母国市場での商品供給システムや物流システムはほとんど役に立たない。現地市場ではまさにゼロからのスタートであり、地道にかつ着実にシステムを構築していくほかないのである。

そうであるからこそ、標準化と適応化の分岐点をどこに求めるのかという困難な問題が生じてしまう。ゼロからのスタートという側面を重視すれば、総合型小売業の現地化段階では適応化は不可欠という結論になるだろう。市場特性の共通性という側面を重視すれば、システムの修正という標準化が可能なものかもしれない。

②総合型小売業における標準化戦略

総合型小売業の国際化では、標準モデルと移転対象とのギャップの問題が不可避免的に発生し、このことが厳格な意味での標準化戦略を困難にしていることが確認できた。すなわち、母国のシステムを全て現地市場へ移転することは不可能であるから、現地市場では何らかの対応をしなければならない。これを適応化と呼ぶならば、「適応化なくして現地化なし」である。しかしながら、われわれはあえて総合型小売業における標準化戦略について考えてみた。その手がかりを探るために、標準モデルに対する次の2つの疑問を投げかけた。

第1は、母国で構築した標準モデル（以下、母国標準モデルという）と現地での適応化の結果創造したモデル（以下、現地適応モデルという）との関係性についての疑問である。たとえば、部分適応にしる、連続適応にしる、

現地適応モデルは、新たな標準モデルと呼ぶに値するものなのだろうか。そうであるならば、母国標準モデルと現地適応モデルという2つの標準が存在することになるだろう。標準モデルは複数存在するものなのだろうか。複数存在しないとするならば、母国標準モデルと現地適応モデルのどちらが標準なのであるか。

第2は、限定された国・地域だけにしか通用しないものを標準モデルとして規定できるのだろうかという疑問である。たとえば、標準化戦略としての優位性戦略は、母国市場と構造的な共通性をもつ市場でのみ有効な戦略となっている。標準モデルが適用可能な市場がきわめて限定されてしまっている。これを標準化モデルと呼べるだろうか。

以上の考察から、われわれは小売国際化における標準化—適応化問題について次のように結論づけることにした。まず、基点としての標準モデルを、背後のシステム（商品供給システムと物流システム）から切り離すことにした。つまり、基点となる標準モデルを小売業態（小売コンセプト）と規定するのである。これによって、標準モデルと移転対象とのギャップの問題から解放される。

次に、小売業態コンセプトが変更されたか否かを、標準化と適応化との分岐点に設定した。確かに、現地市場では商品供給システムや物流システムをゼロの状態から構築しなければならない。しかし、その過程の中に本国市場で確立した基本業態コンセプト（たとえば、コンビニエンス・ストアの「時間の利便性」を提供するという概念）が貫かれているかぎり、適応化ではなく標準化として捉えるべきではないかと考えるのである。

このような見解は、上記の2つの疑問に次のように答えるだろう。まず、（総合型）小売企業の世界戦略では、基本業態コンセプトという唯一の標準モデルが駆使される。つまり標準モデルが複数存在することはない。また、標準モデルは、国・地域を限定することはなく、グローバルに適用される（少なくともその可能性がある）ものである。

(2) 中国小売市場の国際化

①市場開放政策

中国小売市場の国際化の扉を開くのは、政府による市場開放政策（資本自由化政策）である。これにより、中国では本格的な小売国際化を迎えることとなった。従来の国内資本同士の競争関係に、小売外資という外的要因が加わり、国内資本対国内資本、国内資本対小売外資、小売外資对小売外資という重層的な競争関係を生み出したのである。

②小売外資のプレゼンス

中国市場への小売外資の参入が1996年に降に本格化し、中国小売市場においてそのプ

レゼンス（存在感）が無視できないほど大きくなっている。中国小売市場では、小売外資と国内企業との競争関係だけでなく、小売外資同士による市場の激しい争奪戦が繰り広げられている。

小売外資の展開する小売業態には共通した特徴がみられる。小売外資ランキングで上位を占めているのは、一部を除いて低価格を売り物にした総合型小売店である。例えば、カルフル、大潤発、好又多などはハイパーマーケット（HM）、ウォルマートはスーパーセンター（SS）であり、いずれも多店舗展開による規模のメリットを武器にした低価格戦略を前面に出す業態である。

③小売外資のインパクト

小売外資の市場参入は、中国小売市場に大きなインパクトを与え、旧来型の流通システムを大きく変革させることとなった。具体的には、次のように整理できるであろう。

(a)生産部門に対するインパクト

- ・大規模化した生産体制に対応できる大量販売体制が完成した
- ・近代的な取引（契約）条件により、債権回収が確実化した
- ・情報共有化（サプライチェーンの形成）により効率的生産を可能にした

(b)流通部門に対するインパクト

- ・経営の近代化、合理化を実現した
- ・近代的経営技術が移転・普及した
- ・国内資本の小売企業が再編した（合併・買収の進展、大規模化）
- ・零細小売業者が淘汰され、伝統的市場が衰退した
- ・物流システムの革新に向けた取り組みが始まった

(c)消費部門に対するインパクト

- ・低価格かつ高品質な商品の購買機会が上昇した
- ・近代的消費スタイルが定着していった

要するに、小売外資の市場参入は、中国小売市場の競争を激化させ、小売企業の国際化および小売市場の国際化を本格的に実現させる駆動力として作用したのである。

③中国的特質

中国における小売国際化の経緯は、先進諸国のケースとは異なった特質が見受けられる。端的に言えば、それは小売国際化のスピードである。これは、新中国成立により市場経済体制を放棄してしまったという、中国独自の歴史的事情に由来する。つまり、中国における小売国際化は、先進諸国のように漸次的に進展したのではなく、1978年を基点としてまったくゼロの状態からスタートし、驚異的なスピードで進展しているのである。中国における小売国際化の経緯は、次の2点に要約できるであろう。

(a)国内企業による表層的革新

国内企業による新業態は、単に表面的な形式を真似ただけのものが多く、小売技術の革新という内実を備えていなかった。したがって、費用構造上の競争優位性をもっていなかった。形式追求と表面模倣は、初期における中国の小売国際化の最大の特徴である。しかし、こうした国内小売企業による試行錯誤は、後の本格的な国際化にスムーズに移行させる基盤として作用した。

(b)小売外資による業態革新

先進諸国における小売業態革新が意欲的な国内企業の自己革新によって先導されたのに対して、中国では業態革新において小売外資という外的作用が大きな影響力を発揮した。この必然的結果として、先進諸国では漸進的に革新的小売業態が生成・発展するというプロセスを経てきたのに対して、中国では外資系による多様な小売業態がほぼ同時期に誕生した。

われわれは、(a)の特質をもつ小売国際化を内的国際化段階、(b)の特質をもつ小売国際化を外的国際化段階として区別した。ここでの強調点は、中国における小売国際化の基点を、小売外資の直接的参入に据えるような議論に一石を投じることである。すなわち、形式的ではあったにせよ、小売外資の直接的影響を受けない国際化段階が存在していたのである。小売企業の国際化というミクロの視点で言えば、小売経営技術のインフォーマルな経路による導入（すなわち「伝播」）という形での国際化が内的国際化段階における最大の特徴である。

(3)台湾小売市場と日系百貨店の戦略

①業態別動向

台湾の小売業態は、上位3社できわめて高い集中度を示しており、しかもこの上位3社は小売外資と密接な関係にあるという特徴がある。

台湾のスーパーマーケットは、1980年代後半から90年代前半にかけて台湾市場へ進出した日本の中堅ローカルスーパーの経営手法を取り入れて発展してきた。1990年代にはシェアが15%を超えていた時期もあったが、2000年以降から低下傾向が続き、2006年では12%まで落ち込んでいる。こうした停滞局面から業界再編が急速に進んでおり、2007年には、全聯福利中心、頂好惠康、松青商業の上位3社で58%を占める寡占体制となっている。

コンビニエンス・ストアは、台湾小売市場における2000年代前半の象徴的な小売業態であり、上位3社で78%という驚異的な市場占有率となっている。業界全体の売上高伸び率は、2002年/2000年23.2%、2004年/2002年15.5%、2006年/2004年18.5%と、4つの小売業態の中では飛び抜けている。2000年

～2008年では実に74.1%という驚異的な数値である。その業態シェアは、2000年20.2%、2004年23.5%、2008年25.3%と着実に拡大させており、小売業態トップである百貨店に迫る勢いである。しかし、2000年代後半はこの急成長にストップがかかり、2008年/2006年の伸び率は3.23%と急降下し、4つの小売業態の中で最低となっている。

台湾の量販店は、カルフルとマクロが1989年12月に台湾市場へ参入を果たしたことを契機として急成長を遂げることとなった。90年代後半には20%を超える売上高成長率を維持し、2001年には小売業態のシェアは23.1%まで拡大して、百貨店の26.1%に次ぐ規模となった。しかし、これをピークとして近年はシェアの低下傾向が続き、2008年には19.8%まで落ち込んでいる。売上高伸び率をみると、2008年/2006年には10.5%とやや持ち直してはいるものの、2004年/2002年にはマイナス成長(△1.4%)を記録しているように、全体的な傾向としては停滞している。台湾の量販店業界は、上位3社で80%の市場占有率を有しており、コンビニエンス・ストア業界と同様に過度な寡占体制を形成している。

台湾の百貨店は、大きく次の3つのタイプに分類される。第1のタイプは、日系百貨店と台湾企業との合弁により誕生した百貨店である。このタイプの百貨店は、日本で培った百貨店の経営理念と経営技術がほぼそのまま台湾へ移転され、いまや台湾百貨店を代表する一大勢力となっている。太平洋崇光、新光三越、大葉高島屋、大立伊勢丹、漢神名店百貨などがこのタイプに属する。第2のタイプは、台湾地場百貨店と外資系百貨店との技術提携という形をとった百貨店である。このタイプとしては、日系百貨店と提携した中興、明曜、統領、香港系百貨店と提携した先施などがある。第3のタイプは、台湾の地場系百貨店である。このタイプとしては、遠東、大亜などがある。ただし、遠東は、2002年11月に太平洋崇光を傘下に納めており、事実上は第1のタイプに属することとなった。

②日系百貨店の戦略

(a)競争優位性をもつ日本式百貨店

台湾における日系百貨店は、近年やや業績が落ち込んでいるものの、いまなお高い市場占有率を誇っている。台湾の日系百貨店5社への聞き取り調査で共通していたのは、日本式百貨店の経営手法に対して台湾の消費者から圧倒的な支持を得ているということであった。日本の百貨店経営のノウハウをそのまま持ち込んだことがまさに台湾の地場百貨店との差別化を生み出し、日系百貨店の強みとして機能した。

そうはいうものの、台湾の日系百貨店は、経営全般に渡って日本式手法を貫徹してい

るわけではない。台湾式手法としては次の4点がある。

- ・店舗の地下に美食街というフードコートを設置している
- ・台湾の慣習にもとづいて年5回のバーゲンセールを実施している
- ・外商販売および商品配送は行っていない
- ・日本の百貨店ではほとんど取り扱っていない家電製品を有力商品として位置づけている

(b)台湾的企業経営スタイル

聞き取り調査では、多くの日系百貨店の幹部から台湾的企業経営スタイルに対する戸惑いの意見が寄せられた。経営に対する日本人と台湾人との考え方に決定的な違いが存在するのである。それは具体的には、短期的経営志向、地縁・血縁などの縁故関係重視、多角化経営である。

(c)台湾百貨店の同質化

台湾の百貨店は代理商あるいはバイヤーと呼ばれる中間業者を通して商品を仕入れるという慣習が定着している。代理商は日本でいえば卸売業者に相当するが、その大きな特徴は、特定ブランドを独占的に取り扱っている点である。したがって、台湾の百貨店がある特定のブランドを品揃え(テナント)に加える場合には、それを独占している代理商と取引関係を結ばなければならない。

日本の百貨店と比べて、台湾の百貨店は売場におけるテナント比率が高いために、代理商を経由するという商慣習は、必然的に台湾百貨店の同質化を生み出すことになる。

また、台湾の消費者は日本製品に対してきわめて好意的な印象をもっている。家庭電器や精密機械など工業製品における高い品質に対する評価はもちろん、農産物や海産物に対しても安心、安全というイメージが定着している。したがって、台湾の百貨店では、あらゆる面で日本ブランドを際立たせることが集客のための必須の戦略となっている。日本の有名ブランドをテナントに加えることはいうまでもなく、日本の農協や漁協とタイアップした日本製の果物、野菜、海産物の直輸入、さらには日本の自治体との共催による日本展の開催など、台湾百貨店にとって日常化している。こうした日本ブランドを強調した戦略もまた、台湾百貨店の同質化の一因となっている。

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6件)

- ①西島博樹「台湾小売業の構造と企業戦略」
青島大学『中日経済問題研究』2009年9月、

pp. 28～37。

- ②岩永忠康「中国における外資系小売企業の展開」青島大学『中日経済問題研究』2009年9月、pp. 1～11。
- ③西島博樹「台湾における小売市場構造と日系百貨店の戦略」『実践経営』第46号、査読有、2009年8月、pp. 119～126。
- ④柳純「小売企業の台湾直接投資における組織学習効果」『実践経営』第46号、査読有、2009年8月、pp. 45～51。
- ⑤柳純「小売業の経営資源移転に関する一考察—台湾市場を事例として—」『実践経営』第45号、査読有、2008年9月、pp. 163～167。
- ⑥柳純「台湾における日系百貨店の比較分析」『福岡女子短大紀要』第69号、2007年7月、pp. 13～26。

〔学会発表〕（計7件）

- ①岩永忠康「大規模小売店の出店・撤退に関する研究」日本消費経済学会九州部会、佐賀大学、2009年6月13日。
- ②西島博樹「台湾における日系百貨店の経営戦略」実践経営学会全国大会、長崎県立大学、2008年9月14日。
- ③柳純「小売企業の台湾直接投資における組織学習効果」実践経営学会全国大会、長崎県立大学、2008年9月13日。
- ④西島博樹「台湾百貨店の業態特性」日本産業科学学会全国大会、芦屋大学、2008年8月24日。
- ⑤西島博樹「台湾百貨店の経営戦略—現地聞き取り調査から—」日本産業科学学会九州部会、宇部工業高等専門学校、2008年6月28日。
- ⑥柳純「日系小売企業の台湾経営現地化プロセス」日本流通学会九州部会、九州産業大学、2008年4月12日。
- ⑦西島博樹・岩永忠康「中国小売環境と企業戦略—現地企業調査より—」日本商業学会九州部会、長崎県立大学、2007年12月15日。

〔図書〕（計3件）

- ①西島博樹・片山富弘・宮崎卓朗編『流通国際化研究の現段階』同友館、2009年9月。
- ②那須幸雄・安部文彦・岩永忠康・渦原実男編『マーケティングと小売商業』五紘舎、2008年9月。
- ③田中富志雄・安部文彦・岩永忠康・宇野史郎編『現代の流通と経済』創成社、2007年10月。

〔その他〕

国際シンポジウム報告

- ①西島博樹「台湾小売業の構造と企業戦略」中日流通経済問題シンポジウム、青島大学、

2009年9月13日。

- ②岩永忠康「中国における外資系小売企業の展開」中日流通経済問題シンポジウム、青島大学、2009年9月13日。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

西島 博樹 (NISHIJIMA HIROKI)
長崎県立大学・経済学部・教授
研究者番号：90352418

(2) 研究分担者

岩永 忠康 (IWANAGA TADAYASU)
佐賀大学・経済学部・教授
研究者番号：90304873
柳 純 (YANAGI JUN)
福岡女子短期大学・ビジネス学科・准教授
研究者番号：50353181