

Title	小売業態のグローバル・イノベーション
Author	白, 貞壬
Citation	経営研究. 55(2); 223-239
Issue Date	2004-07
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

小売業態のグローバル・イノベーション

白 貞 壬

- 1 はじめに
- 2 小売企業のグローバル化プロセスの問題
- 3 移転主体類型と移転パターンの基本特性
- 4 「適応と創造」
 - 4.1 取り込み型の二類型と「創造的な連続適応」
 - 4.2 「創造」の二重性と競争の効果
- 5 小売業態のグローバル・イノベーション

1 はじめに

小売国際化の説明については既に多くの研究業績が存在しているが、最近、この分野で最も注目を浴びている研究テーマは小売技術の国際移転に関する研究である。それは大きく二つに分けられる。一つは、これまで借用してきた製造業の技術移転論から脱却し、製造業の産業的特性と比較しながら小売業固有の特殊性を明らかにするものである。それを前提とした分析枠組みを提供するという研究がもう一つである。前者は、移転する技術の特性の違いや環境条件との向き合い方の違いに注目しながら、製造業とは異なる原因を究明するものであったのに対し、後者は、小売業における国際移転の様々な現象を理論的に説明していた。特に後者の研究において、それは移転する側と反応する側との相互作用的競争プロセスを問題とした小売国際化というよりも、移転する側の適応能力と移転される側の流通の近代化に重点が置かれることになる。

海外から小売技術が移転された国々の移転プロセスを振り返るとき、移転先の地元企業の抵抗がないと想定するには無理がある。技術的に優位であるグローバル・リテラーの脅威にさらされるのは当然としても、だからといって地元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。例えば、よく指摘されるように、ディスカウントストア業態の開発においてパイオニア的存在であるカルフルやウォルマートの韓国への業態移転は、失敗といってもよほど地元企業に比べて著しく現地適応化が遅れている。しかも、韓国へのディスカウントストア業態の移転は、自ら起こした革新を直接持ち込んできたグローバル・リテラーによってではなく、現地市場の理解力を強みとして活かした地元企業によって行われた。韓国の

キーワード：イノベーション、小売業態、国際移転、取り込み型、適応、創造、競争

大型割引店は、グローバル・リテーラーの特定の業態概念が移転・変容された結果でなく、地元企業の統合的導入が自国環境に適応しながら独自の発展を成し遂げた業態概念である。それは小売業態の国際移転を見たときに、移転主体が誰かによって移転プロセスとその結果が極めて異なってくるということを示唆しているケースであった。既存研究が強調するように、グローバル・リテーラーがどのように環境に適応すれば技術移転に成功するかといった環境適応一辺倒の説明では、異例の地元企業の躍進について十分分析することはできなかった。小売業態の国際移転の研究にあたって、本稿では、これら一連の既存研究では看過されてきた主体別国際移転の違いに着目する。特に韓国市場におけるEマートの業態概念の変容からの発見物¹⁾に基づいて小売業態の国際移転における「取り込み型」²⁾の意義を明らかにすることを目的としている。

そのためには、小売業における国際移転の研究に対してどのような理論が展開されてきたのかを参考にしながら、次の三点をあらためて確認することが重要と考えられる。第一に、小売業態の国際移転問題は小売企業の歴史的な発展過程のなかで捉えるものである。様々な流通技術の結晶体としての小売業態(石原、2000)が国際的に移転・変容されることによって新たな小売業態の創出が期待できる(小川、1993;向山、2000)。このように小売業態の発展を牽引する役割を果たすのが移転主体としての小売企業であるため、小売企業のグローバル化プロセスのなかで小売業態の国際移転問題を捉えることが可能になるし、逆に小売業態の国際移転を図る小売企業がその過程のなかでグローバル企業になっていくことも考えられる。そうすると、小売業態の国際移転および小売企業のグローバル化がどこで行われるかを当然考えなければならない。小売業態の国際移転は小売企業間(移転主体間)の競争関係を生み出す。競争が行われる現地市場をここで「グローバル・マーケット」と呼ぶが、このような現地市場のグローバル化を小売企業がグローバル化するための前提条件としなければならない。これが本稿で考慮すべき第二点目である。第三に、最初のワンステップの国際移転に限定するのではなく、再び国際移転が起こる可能性が高い次のステップまで研究範囲として想定すべきである。

後述するように、小売業態の国際移転は主体間の関係および主体と環境との関係に大きく依存する。異なる土俵で展開される主体間の相互作用的競争プロセスと主体の環境への適応化プロセスは、それらの関係が形成される以前とは少し変わった形の業態をもたらしたり、まったく新しい小売業態を創出したりする。このような小売業態の国際移転は、新たな小売業態を生み出すだけでなく、主体のグローバル企業としての成長を促進することによって、次のステップの小売業態の国際移転を触発するようになる。もし小売業態の国際移転が単発的に終わるものであれば、これまでの小売業態の歴史的な発展は不可能であったかもしれない。この意味で、小売業態がグローバルな競争を通じて業態革新につながっていくプロセスは重要であると考えられる。

以下では、この国際移転の主体の捉え方を変えることによって識別された移転主体類型を比

較しながらその基本特性を整理することにする。そのあと、それぞれ異なる特性を持った移転主体がなぜ、どのようにして、何を目指して国際移転するかを明らかにする。これを検証したうえで、新たな国際移転理論のイメージを描いてみよう。

2 小売企業のグローバル化プロセスの問題

向山（1996）は、グローバル化をプロセスと捉えている。つまり、「グローバル化のプロセス」とは、「スタートラインに立つ純粋ドメスティック企業が、純粋グローバル企業へと移行していく歴史的過程」（向山、1996、171頁）を指している。その意味で、既に事例研究が行われたカルフルやトイザラス³⁾、そして韓国のE マートなど三つの企業も同様なグローバル化プロセスを経てきたし、現在経ていることが分かった。タイムラグは存在するものの、グローバル化に向かって最初は国内成長型企业として次第に国際競争力を獲得しながらグローバル企業へと移行していくというパターンは、どこのグローバル志向型企业においても見られる一般的傾向であった。

しかし、小売企業のグローバル化に向かうプロセスはこのように単線的なのであろうか。向山は無印良品とヤオハンのケーススタディから何段階かの発展過程を順次にたどるパターンと、ある段階を抜きにして直接次の段階にジャンプするパターンに分けられることを例証し、結局、グローバルへの道は「複線的」であることを強調する。しかし、最初の段階のドメスティックと最終段階のグローバルとの間の中間段階をどう捉えるかによってこの「複線」の意味は変わってくる。向山の分析枠組みから見ると、どのような戦略行動次元を先行させるかによってグローバル化に向かう道はいくつかに分けられるのである。

この枠組みについて本稿で注意すべきことは、小売業態の国際移転を考える際に、なぜ小売企業のグローバル化プロセス問題を問わなければならないのかである。前述したように、小売業態の国際移転と小売企業のグローバル化は絡み合っているように見える。しかし、よく指摘されるように、世界初の百貨店業態であるボンマルシェ（Le Bon Marché）を生み出したフランスの企業や、その業態をより発展させた米国の企業などが海外で事業を展開しなくても、現在、百貨店業態は世界中に移転され最も普遍的な業態として各国に定着している。もちろんここでは持ち込み型国際移転はほとんど見られないが、成長戦略の一つとして新しい業態を導入しようとした取り込み型国際移転は多く存在していたと思われる。例えば、欧米から百貨店業態を導入し日本型百貨店に変容させた取り込み型日本企業は今度それをアジア市場に持ち込んで参入する。これは、市場のグローバル化を伴わない（持ち込み型グローバル・リテラーに触発されない）取り込み型国際移転のケースであるが、ここにおいても取り込んできた業態を自国化しそれをまた海外に持ち込んで進出するという意味で、小売企業のグローバル化プロセスは見られるのである。このことは地元市場のグローバル化から発生する取り込み型国際移転ではなく、企業内部の業態開発戦略の一つとして行われるセブンイレブン・ジャパンの

ケースにも当てはまる。このように市場のグローバル化によって触発される取り込み型の場合と業態開発戦略の一環として行われる取り込み型の場合という二つの型が存在すること(表3参照)がわかる。以下では、この点を認識しつつ既存研究で強調されてこなかった「誰が移転するか」という問題を検討することにしたい。

小売業態の国際移転の研究において移転主体の問題を考える際、次に注目すべきことは、ドメスティック企業が自力でグローバルに至ったのか、それとも外部環境に強制されてグローバル化を図らざるを得なかったのかを識別することである。それによってドメスティック段階からグローバル段階に至るまでのプロセスが違って来るからである。前者のように自ら起こした革新により国内で成長し、またそれを持って外国に進出するパターンを「プロアクティブ型」グローバル化と呼ぶことにする。また後者のように、グローバル能力を持っていない地元企業は脅威の存在としてのプロアクティブ型グローバル企業の進出により対抗策の一つとして受動的グローバル化への道をたどるようになる場合もある。このようなパターンを「リアクティブ型」グローバル化と呼ぶことにしよう⁴⁾。

プロアクティブ型グローバル化によって、進出先市場はグローバル・マーケットとなり、そこでの競争を通して現地のドメスティック企業がリアクティブにグローバル化を目指すことになる。なぜなら、プロアクティブ型グローバル化がもたらす競争は、グローバル・マーケットにおける地元企業をグローバル企業へ転換させるとともに、リアクティブ型グローバル化に向かわせるという触媒の役割を果たすからである。一方、プロアクティブなグローバル・リテラーの進出可能性が予見されるようになると、現実にはまだ進出が行われていない国においてさえも、地元企業はその予想される進出に対応するために、いわば先手を打って取り込み型国際移転を試みるようになるだろう。こうしてプロアクティブなグローバル・リテラーの進出可能性と地元企業のリアクティブ型グローバル化によって、一気に小売業態の取り込み型国際移転が進むことになる。

つまり、小売企業のグローバル化に向かうプロセスの論理は、競争と革新のメカニズムがダイナミックに働いているグローバル・マーケットの存在を暗黙の前提としなければ成り立たないのである。しかし、既存研究のほとんどはリアクティブ型グローバル企業の存在を見逃していた。小売企業のグローバル化プロセス問題を取り上げる際に、分析対象をプロアクティブ型グローバル化だけでなく、リアクティブ型グローバル化まで拡大することによって、企業のグローバル化だけでなく、マーケットのグローバル化に対する重要な理論的インプリケーションを得ることができるだろう。

本稿で焦点を当てている国際移転主体の捉え方は、小売企業のグローバル化プロセスにおけるプロアクティブ型グローバル化とリアクティブ型グローバル化の識別の重要性を強調する。両者をそれぞれ小売業態の国際移転における「持ち込み型」と「取り込み型」に置き換えて考えることができるからである。ただし、表1は本稿で主な分析対象となる市場のグローバル化

表1：グローバル・マーケットにおける小売企業のグローバル化プロセス

	グローバル・パス	グローバル・マーケットの認識
プロアクティブ型 グローバル化	ドメスティック企業→業態革新に 基づく優位性→積極的な海外進出 →進出先での経験のフィードバック →より積極的な海外進出	進出先としての市場
リアクティブ型 グローバル化	ドメスティック企業→地元市場の 理解力に基づく優位性→国内市場 での競争優位の獲得→慎重な海外 進出および逆移転	プロアクティブ型グローバル企業の 参入による競争の激しい国内市場

を伴う持ち込み型と取り込み型のグローバル化に限定して類型化したものである。次は、移転主体の違いによる移転パターンの特徴を取り上げながら、新しい「グローバル・パス」（向山、1996）を探ってみよう。

3 移転主体類型と移転パターンの基本特性

小売業態を国際的に移転する際、独創的な技術を開発した小売業者が直接移転の主体になる場合もあるし、それを持たない小売業者が何らかの形で海外から新しい業態を導入して自国に移転する場合もあり得る。例えば、トイザラスとカルフルのように高度にグローバル化した企業、すなわちグローバル・リテーラーは前者の、韓国のEマートのように国内で成長してきたドメスティック・リテーラーは後者の例である。前者を持ち込み型グローバル企業と呼び、後者を取り込み型地元企業と呼んだ。しかし、両者とも小売国際化が展開されるマーケットにおける革新性とそこでの競争状況に依存している。いずれも自ら持っている強みを発揮すると同時にそれぞれ直面する阻害要因を克服しながら、移転先に定着し、現地型モデルおよび自国型モデルとして発展している点では、共通性をもっている。

自ら持ち込んでくる企業であれ、海外から取り込んでくる企業であれ、国籍の違う小売業態を現地市場に適應するという意味で移転主体としての同質性を持っているが、一方が革新的技術優位型グローバル企業で、他方が模倣的キャッチアップ型ドメスティック企業であるという点では極めて異質な性質を含んでいる。小売業態の国際移転の理論構築に向けて行われたトイザラスおよびカルフルのケースと、Eマートのケース分析から得られた発見物は移転主体の基本特性という観点から移転パターンとして表2のように整理することができる。

表2に示されているように、まず、環境の捉え方による移転主体の違いを検討してみよう。持ち込み型のグローバル・リテーラーの場合、新しい市場を開拓するため自ら開発した革新的な業態コンセプトを環境の異なる海外市場にいかにかに定着させ、チェーンストアとしての地位を

表2：移転パターンの基本特性

基本特性	持ち込み型国際移転	取り込み型国際移転
環境としての市場認識	革新者としての技術的優位、豊富な経験や学習に基づいた現地適応能力	現地市場をよく理解できる
環境へのアプローチ	異質的市場における現地適応化プロセス	同質的市場における革新的業態の導入
チェーン化原理	チェーン化原理の「制約」	柔軟な対応
業態開発	チェーン化に基づいた適応化による現地型モデルづくり	自国型モデルの普遍化による海外進出

確立するか、そのプロセスの中で適応化問題が発生する。持ち込み型グローバル企業としてのトイザラスとカルフルは、自ら開発したカテゴリーキラー業態とハイパーマーケット業態をもって日本市場に進出してきた。この新しい業態は日本市場においても革新的業態であり、他国での進出経験を積んで日本市場に参入してきたこれら企業は高度な現地適応化能力をもっていた。しかし、いずれの場合も日本市場に限定される適応化問題が発生した。これまでの学習効果を発揮するとしても、日本市場は以前の進出先とは異なる異質性をもっているのは当然である。

一方、取り込み型のドメスティック・リテーラーの場合は、自国市場で確立した地位を維持するため対抗戦略の一つか、あるいは成長戦略の一つとして自国では初めての業態を海外から導入する。自国の流通環境で成長した国内資本は、新しい業態が展開される移転先の環境をよく把握している反面、海外で引き起こされた革新的な技術を長い時間をかけて自国の環境に合わせて再構成しなければならないのである。韓国の地元企業である(株)新世界が海外からのディスカウントストア業態を導入したのは、完全資本自由化による激しい競争から生き残る唯一の対抗戦略であり、伸び悩む百貨店業態中心の成長戦略から抜け出す唯一の政策でもあった。成長戦略の転換という方針のもと、海外からディスカウントストア業態について進んだ技術を積極的に導入した。模倣と適応による業態の変容プロセスのなかで、自国環境に適応しながら韓国独自のディスカウントストア概念づくりに成功した。

次は、環境の認識の仕方によって分類された移転主体別のチェーン化原理とその業態開発についてである。持ち込み型移転の場合、現地型モデルづくりはあくまでも本国の標準的な業態コンセプトを維持する形で「チェーン化原理を基礎とする適応化」が行われる。それに比べ、取り込み型移転の場合、自国独自の革新が生み出される可能性が高い。例えば、セブンイレブン・ジャパンのように米国の本社と提携を結んだ形で標準的な業態コンセプトを導入しつつも、それを自国に適応する「連続的自己革新」(矢作、1997)を遂げ、日本独自の革新的なシステ

ムを確立し、それをまた本国に逆移転したパターンと、韓国の E マートのように海外のグローバル・リテラーとの提携を結ばず海外のたくさんのグローバル・リテラーから都合のよい部分だけを切りとって革新的経営者の新しい業態コンセプトのもとで自国型モデルを再構成するパターンがあった。チェーン化の拡大を目指して参入してきた持ち込み型グローバル企業は業態コンセプトの標準化から現地型モデルづくりを図り、再び標準化戦略による多店舗展開を進めることで「標準化—適応化問題」を克服することを戦略上の最大の課題としている。一方、韓国の（株）新世界にみる取り込み型国際移転は様々なところから切りとった技術を国内の環境に合わせてどのように組み合わせ、自国型モデルを完成できるのかを最大の課題としている。そこでは自国型モデルの海外進出という普遍化も期待できるだろう。

4 「適応と創造」⁵⁾

韓国にディスカウントストア業態が参入してから10年余り、その定着過程で発生した変化は大きかった。参入当時、既存の業態に対して唯一の競争手段であった低価格・低コスト政策で差別化を図ったものの、同業態間の競争がよりいっそう激しくなると、高サービスというもう一つの競争手段を加えることによって企業間の差別化が図られた。ところが、（株）新世界がそうした「拡大された競争」に勝ち残ることができたとしても、セブンイレブン・ジャパンの日本のコンビニエンスストア・システムのように「創造的な連続適応」（矢作、2003）のかたちですべてを自国独自のシステムに切り替えたとはいえないだろう。その意味からすると、韓国の大型割引店は国内に限った業態革新であって、それが世界に広がるような業態としての普遍的革新を生み出すかどうかの判断は今の段階では難しいと思われる。流通に関しては社会的インフラの未整備など様々な問題を抱えている移転先の地元企業がグローバル・リテラーとの競争に勝ち抜き、それから第三国市場に進出していく。自国で競争相手であったグローバル・リテラーと競争関係にさらされることは、そこにおいても避けられないだろう。地元企業が自国市場に次いで、第三国市場においても競争優位を獲得するためにはどうすればよいのであろうか。

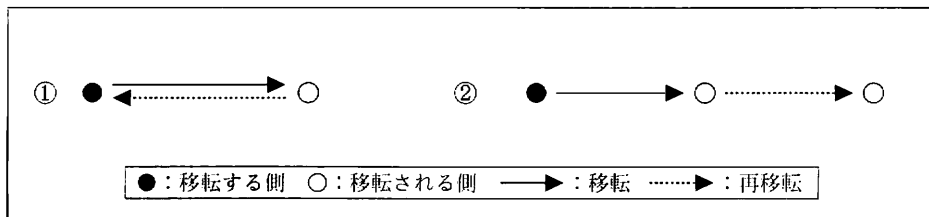
そもそも流通インフラの未整備な状況では革新的な小売業態を創造することは困難であるかもしれない（Cundiff, 1965）。未成熟な流通インフラと技術革新の限界を前提としながらも、できるだけ地元の小売企業としての強みを活かしつつ、適応能力を向上すること、すなわち「連続適応」する態勢を備えなければならないだろう。そうでなければ、国内における長期的な競争力は保証できないし、いわんや海外進出の成功は不可能といってよい。

国内資本は外国資本の韓国での苦戦を単純な競争優位と見るべきではなく、先進的な経営技術をもった強力な競争相手と捉え、彼らから受け入れた「先行的革新」（青木、1996）と国内資本の優れた適応能力を発揮することによって脆弱な部分の競争力を高める機会としなければならない。ここでこそ国内レベルの流通革新をもたらすだけでなく、世界どこにでも通用でき

のような普遍的革新を起こす可能性が存在するのではないかと考えられる。

このように、どのレベルの適応能力を持った企業が、どの段階で、どのようなタイプの技術を導入するかという戦略的意思決定こそが発展途上国に最も見合った国際移転を成功させる前提条件になるにもかかわらず、先行的革新の導入と学習に対する研究は抽象的レベルに止まっていた。これまでの流通技術の国際移転の研究はほとんどが二ヶ国間のワンステップの業態変容プロセスを研究対象とし、しかも技術レベルが高い先進国からレベルの低い発展途上国へと一方的な技術伝播をその主な内容としてきた。橘川・高岡（1997）は図1の①のように米国から移転された「スーパー・マーケット・システム」を再び本国のほうに逆移転する問題まで取り組むことによって流通技術の国際移転の研究範囲を拡大したのである。しかし、流通技術の国際移転にはもちろん移転する側から移転される側へと立場が入れ代わる逆移転の場合⁶⁾ ①)もあれば、移転される側が第三国へ移転する側になるケース ②)も存在する。

図1：小売業態の国際移転における再移転の可能性



本節では、小売業態の国際移転において図1のようにワンステップから次のステップの再移転プロセスにまで研究範囲を広げたくうえで移転する側と移転される側との関係を相互作用の観点から分析することを目指している。それは上で指摘した既存研究の制約を克服する一つの手がかりになるだろうし、移転する側と移転される側との一方的な関係から双方向的な関係への発展を期待できるだろう。

4.1 取り込み型の二類型と「創造的な連続適応」

以上で述べてきたように、小売業態の国際移転主体の類型化はグローバル・マーケットの動態的特性を浮き彫りにする。本節ではその動態的特性をより明確化するため、特にこれまで見逃されてきた取り込み型国際移転のケースに注目したい。その業態変容プロセスは業態革新を創造するうえで有益な視角を与えてくれるからである。

取り込み型国際移転は大きく二つのパターンに分けられる。まずフランスのカルフルやセブンイレブン・ジャパンに代表される移転パターンである。このタイプのほとんどは自国固有の流通システムのもとに成長し、既に高度な適応能力をもった企業である。海外から導入してきた新しい業態概念および流通技術を自国化するのに成功し、それに止まらず変容された自国

固有の業態概念およびシステムを再び海外に持ち込んでいく。このような現地市場への適応化プロセスを、矢作は「創造的な連続適応」として概念化したのである。

韓国のEマートの事例に代表される取り込み型国際移転のもう一つのパターンには、流通インフラさえ整備されておらず、自力では技術革新に限界を感じる発展途上国の小売企業が当てはまる。企業成長の一つの戦略として、あるいはプロアクティブ型グローバル企業への対抗策の一つとして行われる先行的革新の取り込みは、発展途上国の小売企業に二重の課題を課すことになる。つまり、海外からの先行的革新を自国市場に合わせて適応すると同時に、それが発揮できるような社会的基盤および自己革新を図らなければならないからである。このような二重の問題を抱えた発展途上国の取り込み型国際移転パターンもありうる。

一方、田村は、ハイパーマーケット業態を社会的基盤が不完全な中国に移転したカルフルのその成功条件を次のように述べている。カルフルは移転対象のハイパーマーケット業態を中国の「経済発展の触媒」として捉え、それによって中国消費者の「潜在的欲求を顕在的欲求に変換し、大衆消費社会の到来を促進し」、また「そのチェーン化のための社会的基盤を創造しようとした」と評価している（田村、2003-a、6頁）。要するに、ハイパーマーケット業態の中国への移転プロセスは、結局、中国においてもカルフルのチェーン展開を目指して、中国の環境に適応するための社会的インフラを整備し、環境条件の成熟を促進した。もちろんこれは持ち込み型グローバル企業の国際移転のケースを分析した結果ではあるが、大衆消費市場の急速な発展による市場機会が多く、またより近代的で効率的な流通システムを待ち望んでいる国の取り込み型企業においても同様にいえるものである。このような国の取り込み型企業が国際移転に成功するためには、地元の消費者に現れた潜在的欲求を顕在的欲求に変換し、移転対象となる海外からの小売業態を地元に着させるための社会的基盤を「創造」しなければならない。企業の自己革新、社会的基盤の創造、そして現地適応化の問題を同時に解決すべきこれら取り込み型企業においても「創造的な連続適応」は求められるのである。

表3：小売業態の国際移転における取り込み型の二類型と「創造的な連続適応」

取り込み型の二類型	戦略的意図	創造的な連続適応
自国固有の流通システムを持つ国の成長志向型企业	業態開発	自国型業態概念の普遍的革新の創造と持ち込み型への転換
流通インフラの未整備の国の技術的劣位の企業	持ち込み型の参入への対抗策	自己革新、社会的基盤の創造、そして自国型業態概念の確立

4.2 「創造」の二重性と競争の効果

国内成長型企业のイトーヨーカ堂は日本初の業態を米国から導入し、現地適応化による小さな変化を積み重ね、一つの革新、すなわちセブンイレブン・ジャパンの日本型コンビニエンス

ストア・システムを「創造」し、その連続的な「適応化行動」と「創造」に伴う普遍的革新を今度は日本から米国へ逆移転した。このような現地適応化プロセスの議論が矢作の「創造的な連続適応」概念のもとでよりいっそう深められる。

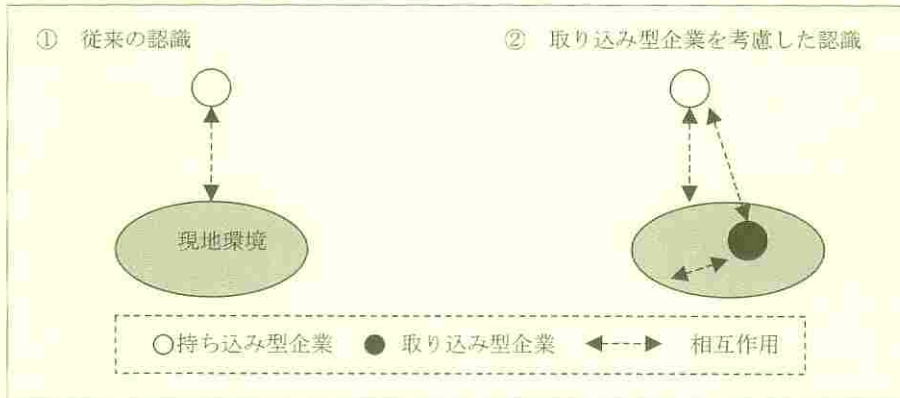
本節においても取り込み型企業として国際移転に成功し、次のステップの第二ステージに向けて取り込んだ業態の普遍的革新を「創造」することを主張し続けてきた。このように、矢作の概念の中でも「創造」は極めて意味深いキーワードと考えられる。ところが、連続的適応によって何が創造できるかが必ずしも明らかではない。「創造」をどのように捉えればいいのか。その意味深い概念を様々な角度から解釈することによって、矢作自身が課題として指摘した「概念の緻密化」が期待されるだろう。

小売業態の国際移転が、機会を求めて「入ってくる」企業と脅威にさらされて「対抗する」企業の相互作用的競争プロセスのなかで行われる限り、その企業活動はそれら企業間の競争の場としての現地市場の環境条件によって規定される (Kaynak, 1979)。このような「環境決定論」に対して、Vida & Fairhurst (1998) は外部環境要因に限定せず、企業の内部的要因を分析枠組みのなかに積極的に取り入れた。企業の内部的特性と外部環境要因の両方が小売国際化プロセスを進めるうえでの前提条件になっていることを説明している。これは「主体と環境の相互作用」という従来のマーケティング論の認識に基づくものと考えられる (田村, 1971)。しかし、最近、小売業の国際移転研究においても、主体と環境の相互作用を考慮した分析が多くなされているが (Alexander, 1995; McGoldrick, 1995; 鳥羽, 2001; 向山, 2002など)、そのほとんどが市場拡大の機会を求めて参入してくる持ち込み型企業と現地環境との相互作用のみの分析であった。現地市場のなかで持ち込み型企業に対して反応する取り込み型企業をどのように捉えるかによって、「主体と環境の相互作用」を巡る議論は、取り込み型企業と現地市場との相互作用や、持ち込み型企業と取り込み型企業との相互作用的競争問題まで拡大されるのである。

移転主体が移転先と同質的市場の企業であれ、異質的市場の企業であれ、海外で生み出された移転対象である小売業態を、移転先である現地市場に適応しなければならない。小売業態の国際移転を成功させるための移転主体の現地適応化プロセスは、現地消費者のライフスタイルや買物パターン、法的・制度的インフラ、商慣習、競合他社、社会文化的規範、経済条件などの現地環境との相互作用を前提として行われる。しかし、このような現地環境は移転主体が一方的に適応すべきものではない。小売業態の国際移転の成功は移転主体の現地環境に対する積極的な働きかけを通じてはじめて可能となるからである。

移転主体は海外からの先行的革新を現地環境に適応するために、その適応するための現地環境を創り直さなければならない。それと同時に、移転主体による先行的革新は現地環境の流通効率化を図るものでなければならない。つまり、流通システムの効率化を実現する近代的小売業態を待ち望んでいる現地消費者にその業態コンセプトを提案し、それを現地の消費者に選

図2：小売業態の国際移転における主体と環境の相互作用の認識



扱ってもらうために、消費者のライフスタイルの変化に対応しながら、現地型モデルを創り出していく。現地環境に対する働きかけと環境への適応はそれだけに止まらない。現地型モデルの創出と同時に、それをうまく展開するために必要な社会的基盤を創り直さなければならない。小売企業が適応すべき環境に積極的に働きかけることによって、小売企業と環境との間には「能動的な関係」が形成され、そこでまた「新しい成長の機会を発見したり」、より新しい移転対象を「創造したりすること」ができる（向山、2002、7-9頁）。

これこそがまさに連続適応による創造と呼べるものではないだろうか。要するに、小売業態の国際移転が引き起こす連続適応の創造は二重の意味を持っている。一つは、移転主体が移転対象に適応するための現地環境を創り直すという意味での創造と、そのように新しく創り上げられた現地環境に連続的に適応しながら得られた革新的な現地型業態概念の確立がもう一つの意味での創造である。

前述したように、小売業態の国際移転における主体と環境の相互作用は、適応すべき環境を創造し、創造された環境に適応しながら革新を生み出すという「適応と創造」の循環的な関係を形成する。言い換えれば、その「適応と創造」の関係は持ち込み型企業と現地市場との相互作用や、取り込み型企業と地元市場との相互作用によって形成されているが、それはまた現地市場における持ち込み型企業と取り込み型企業の「競争の効果」の現われとして説明できるのではないだろうか。つまり、移転主体間の相互作用的競争プロセスのなかで、持ち込み型企業は情報フィードバック効果による新たな技術を開発したり、新しい移転先を開拓するという競争の効果を持つことができる¹⁾。他方、取り込み型企業は持ち込み型企業との競争を通じて、革新的な業態が移転できる社会的基盤を創造したり、自国固有の業態フォーマットを創造したり、あるいはまた新しい業態の革新を生み出したりすることができる。

5 小売業態のグローバル・イノベーション

「取り込み型」という概念は、これまで持ち込み型しか存在しなかった小売業態の国際移転の世界において競争と革新の動的メカニズムに対する理解を深化させる。韓国のディスカウントストア市場の現状を見ると、小売業態の国際移転における取り込み型地元企業の存在がいかに大きいかが理解できる。このように韓国市場において取り込み型地元企業の好成績が浮き彫りになるなか、やがて韓国の地元企業は本格的に中国市場へ進出するようになった。確かに、韓国市場には海外から「入ってくる」企業が多いが、韓国の地元企業も海外に「出ていく」だろうし、そうなると取り込み型も海外に進出することによって持ち込み型になってしまう。にもかかわらず、移転主体別の国際移転パターンが明らかに類型化できるのはなぜだろうか。この疑問は、グローバル・マーケットにおける持ち込み型企业と取り込み型企业の相互作用的競争プロセスのなかで考えることができる。

流通技術の発展の程度や海外進出の経験の有無から取り込み型と持ち込み型を両極端に位置づけるのではなく、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る。両者のグローバル化プロセスの比較から証明されたように、持ち込み型の参入により市場のグローバル化が触発され、それに対抗する形で海外から先行的革新を導入した取り込み型は、競争優位を獲得するために現地に合わせた業態の変容を図る。その差別化された業態は完全に自国に独自のものとなり、それに普遍的革新性さえあれば自国化はグローバル化に向かうことになる。このことは、取り込み型国際移転から持ち込み型国際移転への転換を意味しているが、国際移転プロセスはここで終わるものではない。取り込み型地元企業は持ち込み型グローバル企業によってグローバル化プロセスに乗り出すことができ、そこで創り出した普遍的革新を持って他国への進出を図ることができる。つまり、持ち込み型企业から取り込み型企业へ、取り込み型企业から持ち込み型企业へというこの移転主体の循環的な関係は、グローバル・マーケットにおける競争の連鎖作用によって繰り返し行われ、より発展したかたちに進化していくのである。以上のように、「持ち込み型」と「取り込み型」の循環関係の仮説が成立することによって、両者を厳密に区分できるかという疑問は同時に消えると思われる。

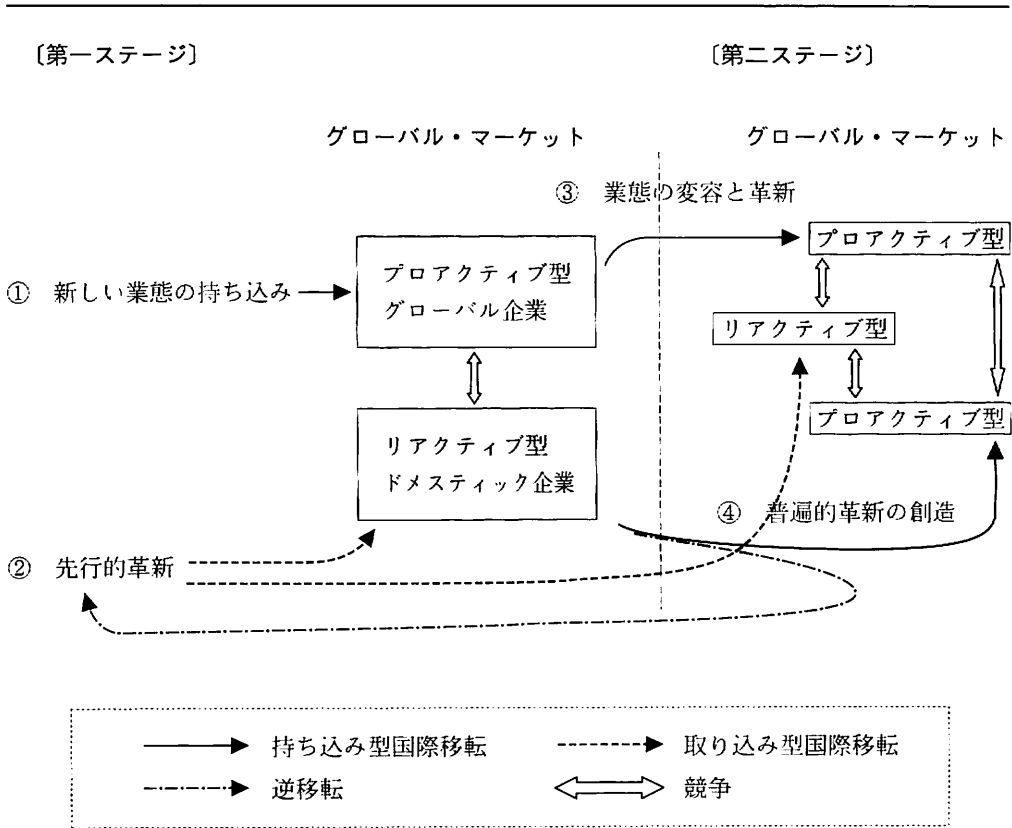
競争的相互作用によって移転主体が持ち込み型になったり、取り込み型になったりするなかで、グローバル企業として成長し、また新しい競争関係を形成する。それが第二次・第三次ステージへと展開される時、これを競争の連鎖効果といい、そこには様々な「創造」が生まれる。このように移転先国の地元企業は持ち込み型グローバル企業によって刺激され、取り込み型国際移転を図り、そこで相互作用的競争を通じて持ち込み型グローバル企業へと脱皮していくような循環を創り出すことに、小売業態の国際移転における取り込み型地元企業の存在意義があるのではないだろうか。

小売業態の国際移転が行われるグローバル・マーケットにおいて、取り込み型企業の活躍が著しくなることにより持ち込み型企業が競争優位を獲得できなかったとしても、持ち込み型企業はすぐ撤退するとか、他国への進出計画を中止することはない。情報のフィードバック効果を今後の進出戦略に活かしたり、新しい業態フォーマットを創り直したりする、いわば、より発展した形での競争の連鎖効果を得られるからである。

本稿では、取り込み型地元企業の存在意義を強調してきたが、競争の連鎖作用の触媒としての持ち込み型グローバル・リテーラーにより触発された小売業態の国際移転プロセスのイメージを図3で示している。

これまでの小売業における国際移転研究はしばしばその研究範囲を狭く設定したため、多くの国際移転現象をすべて説明するには無理があったと思われる。図3で示されているように、小売業における国際移転メカニズムを理論的に検証するためにも、第一ステージのワンステップのみの研究から脱却し、次のステージの第二ステップに向けての国際移転プロセスに注目し

図3：小売業態の国際移転プロセスのイメージ図



なければならない。なぜ研究範囲をそこまで拡大しなければならないかという、そこには二つのメカニズムが仮説として構成されるからである。すなわち、新しい業態の登場による競争メカニズムと、移転主体と現地環境との適応化プロセスからなる二重の創造メカニズムによって、小売業態の国際移転は持ち込み型から取り込み型へ、取り込み型から再び持ち込み型へとという循環を形成するようになるからである。

注

- 1) 詳しくは白 (2004) を参照されたい。
- 2) 「取り込み型」とは、国内資本とグローバル・リテラーとの競争のなかで、国内資本が新しい小売業態を海外から意図的に取り込んでグローバル・リテラーに対抗しようとする、小売業態の国際移転プロセスのなかで行われる移転形態の一つである。詳しくは、白 (2002) を参照されたい。
- 3) 詳しくは白 (2003) を参照されたい。
- 4) Alexander (1995) は、海外進出の動機を「国内市場の飽和度」と「国際的な事業展開に対する姿勢」という次元から、「土着型 (Autochthonic)」、「反応型 (Reactive)」、「拡張型 (Expansive)」、「積極型 (Proactive)」の四つに類型化している。このなかで、国際的な事業展開に対する積極性を中心に考えてみると、本稿で取り上げている「リアクティブ型」グローバル企業は「反応型 (Reactive)」と、「プロアクティブ型」グローバル企業は「積極型 (Proactive)」と概念的に似ている。だが、特に Alexander の「反応型 (Reactive)」は、海外進出する能力や積極的な姿勢が低い状態で、受動的なイメージが強い持ち込み型グローバル企業を想定している。それに対して、本稿の「リアクティブ型」は積極的に参入してくる持ち込み型グローバル企業に刺激を受けてグローバル化に反応する取り込み型グローバル企業である。つまり、最初は反応的にグローバル化に向かって動き始めるのは確かであるが、決して受動的ではない。
- 5) これから展開する小売業態の国際移転における主体と環境の相互作用の議論は、「適応と創造の二面性」志向のマーケティング・コミュニケーションのメカニズムを分析している栗木 (2003) の第1章がヒントを与えてくれている。
- 6) 橋川・高岡 (1997、298-299頁) は、「長期のジャパナイゼーションの過程を経て変容したシステムが逆に世界に伝播してゆくという現象」をハワイのスター・マーケットと関西スーパーとのスーパーマーケット技術の移転関係においても確認できると主張している。
- 7) 多国籍企業の国際マーケティングの世界においても、親会社が海外の子会社に一方的に技術を移転するのではなく、子会社は現地環境に対する理解力のもとで革新的技術を創造する。これを本国の親会社にフィードバックすることによって、双方のおよび全社的に発展できるという黄 (1992) の指摘は、小売業態の国際移転における持ち込み型企業と取り込み型企業の相互作用的競争プロセスのなかにも同じようにいえるのである。

参考文献

【邦文参考文献】

- 青木 均 (1996) 「小売技術の国際移転に関する研究の方向性」『産業経営』第22号、197-214頁。
- 青木 均 (1997) 「小売技術の国際移転に関する既存研究の問題点と今後の研究方向性」『実践経営』第31号、95-105頁。
- 青木 均 (1999) 「小売業態論と小売技術の国際移転」『国際化時代におけるマーケティングの目指すべき

- 方向』早稲田大学産業経営研究所, 産業シリーズ32, 67-99頁。
- 青木 均 (2000)「小売国際化の研究領域」『商学研究』第43巻第1号, 59-81頁。
- 青木 均 (2002)「小売業態の国際移転と概念変容—日本のスーパーマーケット—」『流通研究』愛知学院大学流通科学研究所, 第8号, 1-13頁。
- 石原武政 (1982)「消費者需要とマーケティング」『マーケティング競争の構造』千倉書房, 39-70頁。
- 石原武政 (1999)「不特定な市場とのコミュニケーション—『仮説的根拠づくり』の意義—」(石井淳蔵・石原武政編『マーケティング・ダイアログ—意味の場としての市場—』白桃書房, 所収), 259-286頁。
- 石原武政 (2000)「市場におけるコミュニケーション手段としての商業」『商業組織の内部編成』千倉書房, 71-100頁。
- 小川 進 (1993)「小売り商業形態変化研究の現状と課題」『経営・会計学・商学研究年報』X X X IX, 219-244頁。
- 加藤 司 (1998)「流通外資の競争力—その『移転』可能性の問題を考える—」『マーケティングジャーナル』No.68, 4-15頁。
- 加藤 司 (1998)「日本の小売業態の分析枠組み」『経営研究』第49巻第2号, 53-76頁。
- 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。
- 川端基夫 (2003)「日本から韓国への百貨店技術の移転」(関根 孝・オ セジヨ編『日韓小売業の新展開』千倉書房, 所収), 235-258頁。
- 川端基夫 (2003)「アジアへの小売ノウハウ移転に関する考察—韓国・台湾への百貨店ノウハウ移転を例に—」『アジア経済』第44巻第3号, 31-49頁。
- 橋川武郎・高岡美佳 (1997)「スーパーマーケット・システムの国際移転と日本の変容」(森川英正・由井常彦編『国際比較・国際関係の経営史』名古屋大学出版, 所収), 279-304頁。
- 金 亨洙 (1998)「小売業の国際化の概念と小売りノウハウの国際移動の一考察」『中央大学企業研究所年報』第19号, 171-202頁。
- 栗木 契 (2003)『リフレクティブ・フロー—マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性—』白桃書房。
- 黄 りん (1992)「グローバルマーケティングにおける標準化戦略と市場革新行動—多国籍企業のマーケティングに関する研究の考察—」『第1回国際地域経済ジョイントセミナー報告書: 日韓における経営・流通・地域振興の国際化』小樽商科大学経済研究所, 37-63頁。
- 黄 りん (2003)「カルフルの中国大陸での戦略展開」『ディスカッションペーパーシリーズ』神戸大学経営学部, 2003-19, 1-8頁。
- 白石善章・鳥羽達郎 (2001)「小売技術の海外移転に関する一考察」(1) (2)『流通科学大学論集』(流通・経営編) 第14巻第3号, 41-65頁。
- 鈴木安昭 (1980)「小売業の経営技術の移転」『消費と流通』第4巻第1号, 日本経済新聞社, 11-16頁。
- 田村正紀 (1971)『マーケティング行動体系論』千倉書房。
- 田村正紀 (2003-a)「カルフルの中国進出—先発者利益の追求—」『モノグラフシリーズ』流通科学大学流通科学研究所, No.35。
- 田村正紀 (2003-b)「中国市場におけるカルフルの店舗競争力—世紀聯華との比較分析」『モノグラフシリーズ』No.38。
- 鳥羽達郎 (2001)「小売企業の海外進出における動機についての一考察—マーケティングの二面性を基に—」『星陵台論集』第34巻第2号, 87-111頁。
- 鳥羽達郎 (2002)「スーパーマーケットの海外移転に関する一考察—小売技術移転の新たな視角を求めて—」

『星陵台論集』第34巻第3号, 111-132頁。

- 陳 玉燕 (2002) 「日系百貨店の台湾進出—その成功要因と小売技術移転—」『モノグラフシリーズ』No. 3。
- 白 貞壬 (2002) 「小売業態の国際的移転について」『経営研究』第53巻第3号, 189-204頁。
- 白 貞壬 (2003) 「グローバル・リテラーの現地適応化過程とその段階的解明—トイザらスとカルファールの日本進出を事例として—」『流通研究』第6巻第2号, 35-51頁。
- 白 貞壬 (2004) 「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2号, 165-191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究—』千倉書房。
- 向山雅夫 (2000) 「流通の国際化—グローバル小売競争の実態を探る—」『ひょうご経済戦略』12月号, 6-15頁。
- 向山雅夫 (2002) 「市場の異質性を超越するグローバル小売企業」『モノグラフシリーズ』No.8。
- 安田武彦 (1994) 「発展途上国への小売技術の移転について」『商学集志』第64巻第3号, 203-218頁。
- 矢作敏行 (1997) 『小売イノベーションの源泉—経営交流と流通近代化—』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (2003) 「小売外資の適応化について—日本市場の国際化プロセスのなかで—」(関根 孝・オセジョ 編『日韓小売業の新展開』千倉書房, 所収), 173-204頁。

【英文参考文献】

- Alexander, N. (1995), "Expansion within the Single European Market: a Motivational Structure," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.5, No.4, pp.472-487.
- Alexander, N. and H. Myers (2000), "The Retail Internationalisation Process," *International Marketing Reviews*, Vol.17, No.4/5, pp.334-353.
- Arndt, J. (1972), "Temporal Lags in Comparative Retailing," *Journal of Retailing*, Vol.36, pp.40-45.
- Cundiff E. (1965), "Concepts in Comparative Retailing," *Journal of Marketing*, Vol.29, pp.59-63.
- Goldman, A. (1981), "Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries: the Supermarket Case," *Journal of Retailing*, Vol.57, No.2, pp.5-29.
- Goldman, A. (1982), "Adoption of Supermarket Shopping in a Developing Country: the Selective Adoption Phenomenon," *European Journal of Marketing*, Vol.16, No.1, pp.17-26.
- Goldman, A. (2000), "Supermarkets in China: the Case of Shanghai," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.10, No.1, pp.1-21.
- Goldman, A. (2001), "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: the Example of China," *Journal of Retailing*, No.77, pp.221-242.
- Hollander, S. (1960), "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, Vol.24, pp.37-42.
- Hollander, S. (1966), "Notes on the Retail Accordion," *Journal of Retailing*, Vol.42, pp.29-40, 54.
- Ho, S. and H. Lau (1988), "Development of Supermarket Technology: the Incomplete Transfer Phenomenon," *International Marketing Review*, Spring, pp.20-30.
- Ho, S. and Y. Sin (1987), "International Transfer of Retailing Technology: the Successful Case of Convenience Stores in Hong Kong," *International Journal of Retailing*, Vol.2, No.3, pp.36-48.
- Kacker, M. (1988), "International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.41-67.

- Kaynak, E. (1979), "A Refined Approach to the Wheel of Retailing," *European Journal of Marketing*, vol.13, No.7, p.237-243.
- Kaynak, E. (1980), "Transfer of Supermarketing Technology from Developed to Less-developed Countries: the Case of Migro-Turk," *Finnish Journal of Business Economics*, Vol.29, No.1, pp.39-49.
- McGoldrick, P. (1995), "Introduction to International Retailing," in P.J. McGoldrick and G. Davies (ed.), *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, pp.1-14.
- Treadgold, A. (1988), "Retailing Without Frontiers: the Emergence of Transnational Retailers," *Retail & Distribution Management*, Nov./Dec. pp.8-12.
- Vida, I. and A. Fairhurst (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.