

タイトル	日系小売企業の海外展開
著者	趙，爽；Zhao，Shuang
引用	北海学園大学大学院経営学研究科 研究論集(14): 57-62
発行日	2016-03

日系小売企業の海外展開

趙

爽

1. はじめに

1980年代、円高や製造業の海外進出を背景に、日本の有力小売企業は欧米からアジア市場へと次々に進出した。その後、90年代からアジア市場、特に中国を中心とした市場において発展、成長し始めた。

そして現在、企業が体験してきた内容と異なる新たなグローバル・ビジネスの局面が現れてきている。グローバル・ビジネス環境の変化により、企業の異文化間の管理は、ますます複雑化してきた。

企業の海外進出にあたっては、言語、文化、伝統的な社会習慣、ビジネス慣行など企業を取り巻くさまざまな環境の違いを乗り越えて経営活動を行わなければならない。それは異文化、異民族の問題に関わっている。小売業の場合、とくに売場現場の従業員は主に現地人であるため、進出先の異なる文化をきちんと理解したうえでの異文化間管理が海外進出を成功するための重要課題になってくる。

修士論文では、中国に進出している日系企業、とりわけ、株式会社平和堂を取り上げて、異文化間管理について考察を行いたいと考えている。中国で成功しているといわれる株式会社平和堂は、参考となる成功例が、まったくなかった当時の状況から、日本の総合スーパーを中国市場に適応させ、文化の違いという見えにくい壁を乗り越えて現地化を行ったといわれている。そして、中国内陸都市で地域一番店の地位を確立し、維持し続けることができた。この秘訣について考察したい。

そこで、本稿では、そのための準備として、平和堂を考える際に必要な、小売業の業態を検討する。そして、小売業界を代表する大型商業形態である、百貨店・スーパーを取り上げ、その発展過程を整理したい。そして、日本企業にとって、どこが難しいか、何が問題かを理解するため、典型的失敗例といえる、ヤオハンについて考えてみたい。

2. 百貨店・スーパーの歴史と革新

2.1. 百貨店

百貨店の歴史は、1852年にフランスの首都パリに誕生した「ボン・マルシェ」に始まるといわれている。その後、ほぼ同じような時期に、アメリカを含む世界各地で、百貨店が誕生することとなった。

日本では、江戸時代からの伝統ある小売業である呉服商が、西欧流のデパートメント・ストアに転身したのが百貨店の始まりである。正確に言うと、明治37年(1904)に、三井呉服店改め株式会社三越呉服店が、高らかに西欧型のデパートメント・ストアの実現を宣言したのが今日の百貨店の始まりとなった。

陳列販売への転換

百貨店の歴史は、板ガラスの出現とともに始まった。欧米の商店は買い物を予定している人以外は、入るのをためらう閉鎖的な店構えであったが、ガラスによって開放され、誰もが気軽に出入りするようになった。商品は蔵から出て、ガラスのショーケースに入った。客はケースに並べられた品物を自由に見て回った。商品を蔵から運んできた座売りから、陳列販売へ転換した(宮野2002:54)。

店前(たなさき)売り、現銀掛値なし

百貨店の歴史の中で、世界最初の百貨店は1852年誕生したパリのボン・マルシェである。その創始者はアリステッド・ブーシコである。ブーシコが始めた近代商法は、「正札販売」であり、「現金かけ値なし」の新販売方法であった(小山1992:24)。

百貨店が日本に生まれたのは明治時代末である。日本で最初に百貨店への転換を図ったのは現在の三越の前身、三井呉服店である。越後屋の初代三井高利が「げん銀安売かけ値なし」という看板を店頭に掲げ、全商品を正札通りに現金で販売することを始めた。

以前の商売は「見世物商い(みせものあきない)」「得意先に見本を持って行き注文を取る売り方」や「屋敷売り(やしきうり)」「商品が得意先で見てもらって売る売り方」であった。また、これらの商売は、現金商売でな

く、掛売りであった。支払いは 6 月、12 月の節季払い、年一度の極月払いを慣習としたので、資金の回転が悪く、回収不能等の危険があった。そのため、売る側は、運転資金の利息分、売掛としていたお金の回収の費用、さらに回収不能になった場合のリスク分などを、販売価格に上乗せせざるをえず、売値が高くなっていた。越後屋での〈店前（たなさき）売り、現銀掛値なし〉は画期的なものであった。掛売りでないため、利息分や売掛金の回収費用、さらに回収不能の場合のリスク分を考慮する必要がないので、当然のことながら、売値を安くすることができたという

江戸時代に誕生した日本の革新的な呉服商が、近代的商法の原型ともいえるいくつかの原則、例えば(1)現金販売、(2)正札販売、(3)商品の十分な保証、(4)返金といったものを既に実行していたことが、欧米型百貨店への転換を容易なものにしていったことができる（小山 1992：26）。

2.2. スーパー

スーパーの誕生は、百貨店の登場よりもずっとあとになる。スーパーは 1930 年代、商品が量産方式によって大量に作られる本格的な工業化社会の進展とともに出現し、発展していくことになった。百貨店が都市化社会を象徴する商業形態として華麗に生まれ、育ったのに対して、スーパーは、工業化社会が生み出す量産商品を大量にしかも効率的に流通させる、まさに大量流通の役割を果たす商業形態として生成・発展していったのである（小山 1992：3）。

近代商業の歴史にとって、百貨店の誕生を第一次流通革新と位置づけるならば、スーパーの誕生は第二次流通革新と位置づけることができる。日本のスーパーという商業形態は、アメリカで先行して起こった流通革命の影響を大きく受けており、アメリカで起こった商業革新である「スーパーマーケット」「ディスカウント・ストア」「チェーンストア」のほぼ三つの商業形態の性格を併せもつものとして日本では発展した（小山 1992：3）。アメリカでは、以上のような商業革新がたまたま歴史的に順序よく起こってきたのに対して、日本では、昭和 30 年代の初頭に、スーパーマーケット、ディスカウント・ストア、チェーンストアという三つの販売形態、経営形態が同時期に一齐に導入され、その結果、これらを区別することなく、すべて「スーパー」という日本的な言葉が付けられ、一般化して使われるようになったのである。

小山によれば、日本におけるスーパーの第 1 号は、昭和 28 年 12 月 25 日に東京・青山に開店した「紀ノ国屋」であるとされている。日本初のセルフサービス方式の食料品店として誕生したのである。自分で商品を自由にとり、一ヶ所のレジで精算するというセルフサービスの販

売方式は、今でこそごく当たり前のものになってしまっているが、出現当時は、多くの人々の関心を集めた革新的な販売方式であった。

一方で、ネットで株式会社丸和を紹介するページによれば、丸和は、日本で初めてスーパーマーケットのシステムを導入した企業でもあり、スーパーマーケットとして初の 24 時間営業を開始するなど、先駆的な取り組みを行ってきた企業でもある。1956 年（昭和 31 年）に日本初となる会計のセルフサービスを導入（スーパーマーケットの嚆矢）と書いてある^(注1)。また、日置（2002）にも、この記述が見られる。

上記にあげたように諸説があるが、昭和 30 年前後にセルフサービスが導入され始めたのは確かで、この時期からスーパーが登場し、日本の流通に大きな革新をもたらしたのである。

スーパーの誕生と発展に特徴付けられた昭和 30 年代は、さらには、百貨店企業もスーパーへの進出も見られる。32 年に東光ストア（今日の東急ストア）が発足し、また、西武ストア（38 年に西友ストアに名称変更）が、スーパー第一号店を東京・ひばりが丘に開店したのも 34 年であった。

現在の大手中堅スーパーのほとんどがこの時期にスーパー展開に着手している。日本初のセルフサービス方式の衣料品店を開店したのがニチイで、32 年のことである。次いで、ジャスコ（現在のイオン中核店）になる岡田屋がスーパースタ（セルフサービス方式の衣料品大型店のこと）を 34 年名古屋に開店、いずみや（今日のイズミヤ）も同年大阪にセルフサービス方式を導入した。また、イトーヨーカ堂も 35 年に導入に踏み切り、スーパー業界に進出することになった。

食料品、衣料品の両業界において、セルフサービス方式を導入し、よい商品を大量に安く売ろうという「薄利多売」の流通革新時代の幕が切っておとされたのである。スーパースタにはさまざまな形容が付けられるが、出現当初は、「大量販売の華々しい担い手」とか、「流通機構の革命」とかいった形容詞が付けられた（小山 1992：65）。

3. ショッピングモール^(注2)

ショッピングモールは、「ショッピングセンター」とも呼ばれ、その中には大型百貨店が含まれる場合もある。

^(注1) 丸和—wikipedia

<https://ja.wikipedia.org/wiki/>

^(注2) 百貨店／ホームメイト・リサーチ ショッピングモールの特徴

http://www.homemate-research-department-store.com/useful/16401_shopp_082/

商業ビルと同じく、ファッション、コスメ、美容室などのサービス店舗や、飲食店街などで形成されているが、第四次産業と呼ばれる商業店舗が入居している点が商業ビルとの大きな違いとなっている。第四次産業とは、知識集約型産業のことで、学習塾や旅行会社などがこの事例として挙げられる。これらの参入により、より広いカテゴリーを網羅することが可能となっている。電化製品やホームセンターなどの実用品を扱う店舗や、映画館やゲームセンターなどのアミューズメント施設が入居しているケースもある。

1922年、アメリカ合衆国で不動産業者が開業したショッピングモールがその起源といわれている。日本では1954年に沖縄で開店した「プラザハウスショッピングセンター」が先駆けであるが、当時の沖縄は米国の統治下にあったため、厳密には日本初とはいえない。一般的には、1964年にショッピングセンターの試験店として開店したダイエー庄内店が日本で最初のショッピングセンターと言われている。その後、1980年以降は車の利用者も増えたため、車社会に対応できるよう大きな駐車場が併設されたショッピングモールが郊外に増えていった。現在では、それら郊外型ショッピングモールと都市型のショッピングモールとが勢力を二分している。

3.1. ショッピングモールと百貨店の関係

1990年以降、郊外の大型ショッピングモールが勢いを増すと、百貨店各社は業績を落として大きな打撃を受けた。そこで百貨店各社は、イオンモールなど他社が展開する大型ショッピングモールへの進出を開始し、愛知県のイオンモール岡崎に西武百貨店、大阪府のイオンモール堺北花田に阪急百貨店が出店するなどしている。しかし、東京都のイオンモールむさし村山に出店していた三越が2009年に業績悪化で撤退するなど、百貨店のショッピングモールへの出店には試行錯誤が続いている。

3.2. ショッピングモールと百貨店の違い

ショッピングモールとは、様々な商業施設が複合された大型施設のことである。ショッピングモールは専門の小売店（テナント）の集合体であるといえる。一つの事業者が統合しているが、収益の柱はテナント料であり、店内の運営は入居テナント（店舗）にゆだねられている。設計時点でコンセプトが定められており、それに沿った店舗に打診していく方式が主流である。

百貨店は、一つの事業者が多様な商品を一つの大規模店舗で販売する小売販売業である。商品は百貨店所属のバイヤーが選び百貨店が直接販売しているフロアと、衣類売り場はそのブランドから派遣されているスタッフが対応するフロアに分けられる。収益は各階の売り上げを総額して算出する。

そのため百貨店はすべての商品に対して、販売責任が百貨店側にあるが、ショッピングモールで売られている商品の販売責任はショッピングモールではなく、それぞれの小売店にあるという違いがある。

4. 百貨店・スーパーの海外進出

4.1. 百貨店の海外出店

日系百貨店で戦後初めて海外に出店した企業は、1958年にニューヨークに出店した高島屋であった。その翌年には、東急百貨店（白木屋）がハワイに出店している。1962年には、ロサンゼルスに西武百貨店が出店した。特にアメリカ本土に出た2店舗はアメリカの現地市場をねらったものであったが、成功せずに、わずか2年後には撤退してしまった。この経験は、業界に海外進出の難しさを知らしめることとなり、以降1970年に入るまで進出が見られなくなる。1970年代に入ると、新たな動きが始まった。それが欧州への進出である。経済の成長、円高、外貨の持ち出し規制の撤廃などの影響で欧州への団体旅行客が増え始めた。これらの欧州の店舗は、いわば日本人観光客専用の「みやげ物店」であり、現地市場とは断絶した存在であった。1980年代に入るとアジアへの出店が急増する。後半からは、大規模な出店が増大し始めた。それは、日本人観光客とともに現地の中間層市場をねらったものであった。しかし、中国進出に関しては、1992年までは小売外資に対する規制があったため、進出はそれ以降に限定されている。

戦後の日系小売業の海外進出の重要な要因の一つに、日本人が海外で形成する市場の拡大がある。この市場は二つのタイプがある。一つは、海外でみやげ物を買おうとする日本人観光客（観光客）の市場であり、もう一つは、海外に居住する駐在員とその家族が形成する在外邦人市場である。

4.2. スーパーの海外出店

スーパーの海外出店は、百貨店の海外進出から15年ほど遅れて始まった。初期のものは、1970年代前半のヤオハンによるブラジルやシンガポールへの進出である。1980年代後半以降に急増しているが、出店先は全体の90%がアジア地域への出店であった。国別では台湾が圧倒的に多く、次に多いのは中国であり、特に1990年代後半に飛躍的に数を増大させている。出店規模から見ると、大規模出店が本格化するのは1980年代後半からであり、この頃からGMSやSC形態での出店が増大したことがうかがえる。日系スーパーがGMS（総合型スーパー・general merchandising store）業態での大規模出店を行ってきたことによって、香港では「百貨店」として認識されている。店舗数で最大となっている台湾では、

GMS 業態での出店はヤオハンによる 2 店舗のみであり、ほとんどが小規模スーパーマーケット店の出店であったことは、香港と対照をなしている。(川端 2000：70-73)

5. 日系小売企業のアジア進出

日系小売業の海外進出の中、特にアジアへの進出は、主に二つの市場をねらったものであった。一つは海外の日本人市場、つまり現地に在住する日本人や日本企業の海外駐在員・出張者などを含む市場であり、いま一つは所得を急増させた現地の消費市場である。

1980 年代、日本の小売企業はシンガポール、タイ、マレーシア、台湾、香港など多数のアジア市場に進出したが、マーケットの大きさには限界があり、失敗が相次いだ。

中国の改革開放がスタートした段階では、日本経済はバブル期にあった。日本の小売企業は、中国市場への参入を積極的に試みたが、その後、バブルが崩壊するに伴い、過剰投資や長期不況の影響から、多くの企業は経営体質と財務状況を悪化させた。日本企業の相次ぐ縮小あるいは撤退により、日本人市場が大きく縮小したのが最大の原因であろう。

そごう、ダイエー、マイカルがその典型例である。そのためアジアおよび中国市場で事業を収縮せざるをえない状況に追い込まれた。撤退件数が多くなった。現地市場で成功し、確たるプレゼンスを示している百貨店、スーパーはきわめて限られているのが現状である。①日本本社の業績悪化による海外部門縮小、②販売不振、③現地パートナーとの関係変化、なども撤退の理由と考えられる。

小売経営は、製造業の場合と比べて、現地のインフラ整備の状態やその他の条件、たとえば消費者の生活習慣、所得水準、文化等によって大きな影響を受けやすい。また、日系企業は国際化展開に関して豊かな経験を有する欧米系企業と比べて、拡張戦略や経営方式の面で十分に現地化できていない傾向が認められる場合が多い(王 2007：53-54, 56-62)。

5.1. ヤオハンの世界市場への拡張について

典型的な事例として、ヤオハンについて考えてみよう。ヤオハンとは 1930 年 12 月に和田良平によって静岡県に創業された食料雑貨店から発展した。半世紀の間に世界 15ヶ国で 400 店舗以上を運営する巨大小売・流通チェーンに発展した。最盛期の売上は、グループ全体で年間 5000 億円程度に上った。中国では、1992 年に外資系として初めての輸入・小売業者になったほか、1995 年には上海の浦東地区に大型百貨店「Nextage」を開業した。同

店は、百貨店としてニューヨークのメイシーズに次ぐ世界第 2 位の店舗面積を誇った。

昭和 30 年代に急成長したスーパーという新事業には、各地の八百屋や乾物屋などが参入し、多数の地場スーパーを形成した。しかし、50 年代後半になると、大手スーパーの新規大規模出店が相次ぎ、このような地場スーパーを圧迫した。特に地方において、売り場面積の大きい優良スーパーは、大手の吸収合併対象となり、中堅スーパーは、合併したり、提携したりして苦境を乗り越えようとした。例えば CGC のようなボランタリー・チェーンはこの時期の産物で、プライベート・ブランドを開発して対抗するなど、急速に業界の再編成が進んだ。

この時期に、ヤオハンは、地方の他のスーパーと異なる生き残りの戦略を模索するようになっていた。熱海の 1 地方スーパーに過ぎないヤオハンは、全国的に展開しはじめた大手スーパーからの脅威に晒されていた。ヤオハンは、他社との合併や提携を模索することなく、その代わり、海外進出という別の道を選択しようとしていた。

初期の段階で、取締役役をはじめとした多くの社員はそうした海外戦略に反対した。彼らは、限られた資本を未知の海外市場に回すよりも、国内市場を確保することに専念したほうがより得策であると主張したのである。それに対して、創業者夫婦の長男でありヤオハンの社長であった和田一夫は、ソニーの「すき間商法」に倣って、周囲の反対を押し切り、70 年代初頭における最初の海外投資にこぎ着けた。「すきま商法」とは、他の日本メーカーが手を出さない「すきま」商品を開発し、国内よりもまず海外で成功を取めたあと、日本に回帰する方法である。

日本国内の小売業界において主流を占めるために、ヤオハンは、そのビジネスを拡大するだけでなく、その評価を高めることにも成功しなければならなかった。70 年代後半以降の日本の政治やビジネスのレトリックにおいては、「国際化」というキャッチフレーズが「近代化」として代わるといふ動きが見られた。そうした中で、ヤオハンは 1979 年に、その海外展開の甲斐あって、経団連から特別企業賞を贈呈された(王 2007：53-54)。

1974 年にはシンガポール、1979 年にはコスタリカにそれぞれ出店を行った。そうして、香港進出のチャンスを得た一夫は、社員たち(弟たちも含め)の反対を押し切り、総額 82.5 億円にものぼる大投資を敢行した。1990 年のヤオハングループ本部を香港に移した。1995 年までに、ヤオハンは、12 カ国に 57 軒の店舗を開いた。

ヤオハンの最初の海外進出の最終目標は、ソニーのように海外で得た評価とともに再び日本へ凱旋することだったが、そうした評価は、国内の全国スーパーはおろか老舗のデパートとも競争することを可能にするものであると考えられた。しかし、海外事業が進むうちに、やや、方針は変更された。そして、ヤオハングループ本部

を香港に移したのは、ヤオハンの海外進出への和田一夫の考えの変化を物語っている。ヤオハンの世界市場への拡張は、もはや再び日本へ凱旋するためではなく、反対に、非日本的な要素が、ヤオハンが本当の意味での世界企業になるために欠かせない条件となったのである（王 2007：53）。

5.2. ヤオハンの現地化戦略

そごう、大丸、三越などといった日系百貨店は、日本を含めた外国企業のサラリーマンや、日本人観光客、現地の上流階級の需要を考え、香港の繁華街に店舗を設け、ヨーロッパのブランド品を売った。一方、ヤオハンは、居住人口の密集するニュータウンに店舗を儲け、現地の中下層の人々むけの日常用品を販売した。店舗の数も、ヤオハンは他の日本百貨店よりもずっと多かった。ヤオハンは、1984年に沙田店のオープンを皮切りに、その後、11年間で香港に9つ、マカオに1つの店舗をオープンした。

和田一夫は、ヤオハンのスタッフ訓練プログラムを、現地のスタッフへ一方的に押し付けるべきではないと強調した。しかし、ヤオハン現場の経営管理層は、「ボーダレス」な人々を重んじることはなく、日本人社員に支配権を握らせたままであることを好んだ。

実際、1992年の時点で、ほとんどの重要な管理職は日本人社員によって占められていた。現地従業員が、上級の管理職に昇進することは難しかったといえる。結局、日本人社員と香港現地の社員は、異なる序列、給料、昇進システムの中に配置されていた。

企業が現地に適応する過程、つまりローカリゼーションの過程で生じる、必要悪的な二元的な人事システムが、二つの分離した利益集団、つまり日本人社員と現地人社員の間の構造的な不平等を象徴したのである。このような構造的な不平等と、その象徴的な記号としてのエスニシティには、香港ヤオハンのローカリゼーションの失敗の根源があった（王 2007：57-58）。

5.3. 二元的な人事制度

海外進出した国際企業においては、本国社員と現地人社員という二つのカテゴリーが存在し、現地人社員が下位であると認識されていることがよくある。一般的には、海外の日本企業では、しばしばこのようなことがあり、失敗の原因になることが多い。実際、ヤオハンの場合では、ヤオハン香港の日本人社員と現地人社員も、その二元的な人事制度のもとに置かれていた。

集団形成の過程においては、支配者側と被支配者側の双方が互いに対照的な存在として形作られ、物質的・政治的・社会的権利の不平等な分布を説明し正当化するために、集団の成員権というものが利用される。しかしな

がら、構造的な不平等の自然化が行われ、それが当該集団の所与の性質から生み出される当然の結果であるとされるまでは、不平等の正当化は完璧なものとはならない。そうしてはじめて、当該集団の社会文化的相違が根源的なものとみなされ、それはエスニック・アイデンティティと呼ぶ。簡潔に言えば、エスニシティとは構造的な不平等が文化的に表象されたものなのである（王 2007：59）。

ヤオハン香港の日本人社員と現地人社員も、その二元的人事制度をエスニシティによって正当化していた。支配者たる日本人社員にとっては、かれらのエスニシティ意識は、防衛的なイデオロギーの形を取り、彼らのヤオハン香港の支配を正当化していた。このイデオロギーは、何の科学的根拠もない文化的偏見、あるいは現地人社員の人間性の否定により、現地人社員がヤオハン香港を支配する権利を拒絶するものであった。たとえば、ヤオハン香港のある日本人女性社員によれば、彼女が香港に派遣されて一年ほど経ったところ、勤務先の店舗の店長に「現地人社員は機械だから、機械のように使ってよい」といわれたという。

他方、被支配者の現地人社員も、日本人社員の人間性を否定し彼らに対して侮蔑的な見方で応酬していた。このように、日本人社員と現地人社員のエスニックな自己意識は、「お互いに集会的自己主張と集会的他者の否定を伴っていた。こうしたことは人間に共通の本性と考えられがちだが、その本質はほとんどの場合において不平等の関係に内包される緊張を反映したものなのである（王 2007：59）。

王向華によれば、ヤオハン香港の社長は、日本人社員と現地人社員の違いをことさらに強調し、現地人社員の能力は低く、その上、信頼性に欠け、だから、会社の管理権を渡すことができないということを再三口にしたのである。

会社における不平等はまた、推定される文化背景によっても正当化されていた。現地人社員に共通する人間性を疑い、推定上の文化的背景から日本人店員のほうが優位であると主張することにより、特権を持つ日本人社員は、現地人社員が同じような権利を持つことを否定し、日本人社員による会社の支配を正当化していた。ヤオハンにみられるように、表向きにはローカリゼーションをかれらの経営の目標と掲げていたにもかかわらず、それを達成できなかった。多くの場合、日本企業はローカリゼーションが苦手なのである。

6. おわりに

本稿では、まず、中国市場に積極的に進出している株式会社平和堂を考える際に必要な、小売業の業態を検討した。次に、小売業界を代表する大型商業形態である百

貨店およびスーパーとは何かを明らかにした。そして、ヤオハンの経験を整理しながら、海外に進出した日本企業の中に二重人事制度が多く存在するに注目した。これは失敗の原因となるケースが多い。

中国で成功したといわれている株式会社平和堂の、中国市場に適応するための現地化戦略については、今後の研究課題として考察したいと考える。

参考文献

王向華「非保守的企業文化とグローバル化——ヤオハンの事例か

ら」中牧宏允・日置弘一郎[編](2007)『会社文化のグローバル化』東方出版。
 王武雲, 朱芸(2013)「中国におけるカルフルの人的資源管理の現地化について」金城学院大学論集。社会科学編 9 巻 2 号 P 79-93。
 川端基夫(2000)『小売業の海外進出と戦略』新評論。
 胡欣欣(2003)「中国小売業の近代かと外資参入動向」(矢作敏行『中国・アジア小売業革新』日本経済新聞社)所収。
 小山周三(1992)『デパート・スーパー』日本経済評論社。
 日置弘一郎(1992)『市場の逆襲』大修館。
 松原建彦(2010)「19 世紀後半のパリにおけるデパート経営(後編)」福岡経済学論集 54 (3・4)(通号 202・203) 2010.3。
 宮野力哉(2002)『絵と百貨店「文化誌」』日本経済新聞社。