

**<書評> 矢作敏行著 『小売国際化プロセス：理論
とケースで考える』 有斐閣、2007年3月**

著者	川辺 信雄
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
雑誌名	イノベーション・マネジメント
巻	5
ページ	159-163
発行年	2008-03-31
URL	http://hdl.handle.net/10114/12790

<書評>

矢作敏行著『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』

有斐閣、2007年3月

川辺信雄

I

評者が学生時代を過ぎた 1960 年代、70 年代には、小売企業の国際展開というと、アメリカのシアーズ＝ローバックやウールワース、イギリスのマークスアンドスパンサーなどの名前が聞かれた。しかしながら、いつのまにかこれらの企業の国際展開はほとんど話題にのぼらなくなった。

その後、日本の小売企業の海外展開もみられるようになり、高島屋、三越、そごう、大丸、伊勢丹といった百貨店や、キミサワやヤオハンといったスーパーマーケットなどの名前がのぼるようになった。しかし、1990 年代のバブル崩壊後には、アジアを中心に活発な展開を行っていたヤオハンやキミサワも倒産してしまった。百貨店も伊勢丹や高島屋など一部のものを除いて、倒産あるいは撤退した企業が増えた。

これらの小売企業に代わって、現在小売企業の国際展開をリードするのは、本書にとりあげられているアメリカのウォルマート、フランスのカルフル、イギリスのテスコ、そして日本のイトーヨーカ堂やイオンなどの「総合量販店」である。しかも、これらの小売企業は、1980 年代から市場が急成長したアジア NIES、アセアン諸国、そして 1990 年代には中国へと進出している。

本書の目的は、上記の「総合量販店」を中心に、コンビニエンス・ストアのセブン－イレブン・ジャパンと大型専門店の日本トイザラスを事例研究としてとりあげ、アジアにおける小売国際化プロセスを明らかにすることにある。このプロセスは、「その業態の国際移転がある状態から別の状態に変化する過程である。・・・[その過程は] 1 つは、フィージビリティ・スタディ（事業化調査）を行う参入前の段階、参入市場や参入方法を定める参入段階、そして参入後の現地化と続く個別参入プロセスである。もう 1 つは、一連の個別参入プロセスが複数の進出先市場で繰り返される過程である。(1 ページ)」また、そのプロセスは学習プロセスであるともいう。

具体的に分析するために、3 つの視角が提起されている。それらは、事業モデルの移転を知識ベースでとらえること、そこに企業間競争（内内企業間、内外企業間、外外企業間）の視点を加えること、そして国際ネットワーク・アプローチの部分的適用である。

さらに、本書の課題として3つのものがあげられている。「1つは、現地聞き取り調査にもとづき東アジアにおける小売国際化プロセスの実際を把握すること。2つには、小売事業モデルの適応化と革新的な「実践行為」の創発、先発者優位の原則、国際ネットワークといった概念を用いて現地化のプロセスを分析すること。3つには、その分析結果から小売国際化プロセスの概念化に向けて理論的な問題提起を行うことである。(10ページ)」

II

以上のような研究目的、議論の枠組み、そして課題をもつ本書は、序章、第I部「分析の視点と枠組み」(第1章、第2章、第3章)、第II部「日本企業のアジア国際化」(第4章、第5章、第6章)、第III部「欧米企業のアジア国際化」(第7章、第8章、第9章、第10章)、そして結章からなる。

序章に続く第I部は3章からなる。第1章は小売国際化の理論に関する研究史の部分である。ここでは、これまでの企業の国際化にかかわる一般的な理論から、小売国際化にかかわる理論まで広範な問題が議論される。これらの議論がまとめられて、最後に次の4点が主張されている。(1) 国際移転の対象は小売業態とそれに伴う知識であり、その分析は初期参入、現地化、グローバル統合の各段階の相互の関連性に留意しながら、現地化段階に研究の焦点を当てること。(2) 標準化/適応化問題に対して、現地化プロセスを解明するとの立場から、現地化戦略のパターンとして「完全なる標準化」「標準化のなかの部分適応」「創造的な連続適応」「新規業態開発」の4類型を提示していること。(3) 小売事業モデルは、業態戦略を中心とした小売業務システムとそれを支援する商品調達、商品供給のシステムで構成されていること、小売業務の適応化が他のシステムに先行するという移転序列性の可能性を示唆していること。(4) 本社および複数の海外子会社で形成される国際ネットワーク構造を超えた国際ネットワーク・アプローチ、小売国際化競争の軸となる外資対現地企業という内外企業間競争の視点が強調されていること、である。

第2章も同じく、研究史の部分であり、「知識ベースの小売国際化論に向けて」と題される部分である。ここでは、国際業態の移転を小売経営ノウハウの移転プロセスと捉えなおし、知識ベース論の小売国際化プロセスへの適用の重要性が指摘されている。第3章は、セブン-イレブン・ジャパンの事例を中心に、日本トイザラスと対比しながら、「創造的な連続適応」と「標準化のなかの部分適応」の差異が議論されている。同時に、セブン-イレブン・ジャパンが構築した日本型コンビニエンス・ストア・システムの中国への移転が議論されている。

第II部は、日本企業の国際展開の部分である。第4章は、イオンの1980年代におけるマレーシアへの進出からタイ、香港への進出過程について分析し、マレーシアにおけるショッピングセンター開発による「創造的な連続適応」が強調されている。第5章ではイオンの中国および台湾での国際展開に関する事例研究である。中国での展開に遅れをとった同社の問題点として、小売業態戦略の欠如、国際ネットワーク欠如による現地法人の孤立化、トップのコミットメントの欠如などが指摘されている。第6章は、イトーヨーカ堂グループの中国展開を事例としてあつかっている。この章では、展開は遅いが堅実な同グループの中国展開と、総合スーパー、コンビニエンス・ストア、スーパーマーケットというマルチフォーマットについて議論されている。

第Ⅲ部は、外国企業をあつかっている部分である。第7章では台湾カルフルの現地化プロセスについて分析がなされ、ハイパーマーケットの台湾での開拓者としての役割と先発者の優位性などが議論されている。第8章は、テスコのタイ、台湾、マレーシア、日本、中国といったアジア諸国での国際展開を事例として扱っている。現地ハイパーマーケット企業の買収という形で参入したタイでの経験とその業態の成熟化、あるいは進出国による差異を考慮したマルチフォーマット戦略と国際ネットワーク化へのプロセスが分析されている。第9章はウォルマートから西友への知識移転を扱った事例研究であり、第2章の「知識ベースの小売国際化論に向けて」に直接対応するものとなっている。第10章は、韓国で圧倒的な強さをもつEマートが、どのようにして韓国型総合量販店モデルを構築したのか、なぜそれが先発者優位を形成し、外資を寄せ付けないのかが詳述されている。

結章では、分析結果が小売事業モデルの現地化パターン、現地化パターンの分岐点、業態移転の序列性、国際アプローチの有用性、参入成果のばらつき要因、戦略の国際比較、さらには知識ベースの小売国際化論と多くの論点がまとめられている。そして、この研究成果の理論的および実務的な含意についてのべられ、最後に本書の課題が提示されている。

Ⅲ

このような問題意識と内容をもつ本書の意義はきわめて大きい。従来、小売企業の国際展開は、産業企業の場合とは別のフィールドとして議論されてきた。しかし、本書は小売の国際化にとどまらず、国際化の理論を丹念に渉猟しており、小売業の国際化プロセスを一般的な企業の国際展開のなかでとらえている。これによって、今後の小売業の国際化に関する研究水準を高めるのみならず、企業の国際化に関する一般化や理論化の発展に大きな貢献をすることが期待されるものである。

また、いままで小売企業の国際化プロセスの議論については、いろいろな側面についてなされてきたが、それらの多くは断片的なものであった。本書は、今後この問題について議論するとき考慮すべき論点について整理し、問題点を提起している。このため著者は、本書は仮説検証型の研究ではなく、仮説発見型の研究となっているという。しかし、この仮説発見型研究の成果は大きい。研究者にとっては、小売国際化プロセスを研究しようとするとき、研究史や分析対象とする問題はどのようなものか、本書が研究の出発点として参照すべき文献となることは間違いないであろうし、そこから学ぶべきものは大きい。結果として、研究者の間で問題を共有でき、共通の研究基盤ができあがったといえる。

さらに、本書のもっともすぐれた点といえるのは、各社・各国の国際展開において著者が責任担当者に直接インタビューを行い、それを中心に事例研究をまとめていることである。そのため、各社・各国の国際展開がビビッドに描かれていることである。この点は、あとがきに書いてあるように、著者の新聞記者としてのすぐれた経験にもとづくある種の職人芸ともいえるもので、本書の大きな特徴といえよう。したがって、それぞれの事例研究のメイン・ストーリーは読者を惹きつけてやまないし、大いに啓発されるものがある。

その意味で、日米欧の総合量販店がアジア各国でどのような国際展開を行ってきたのか、また行っているのかを理解する上で、研究者にも実務家にも薦めたい文献である。

IV

小売国際化プロセスの研究史における、本書の貢献は大きい。しかし、一方で本書にはいくつかの問題点も見られる。これらの問題点は、最後に著者みずから述べている課題と関連する部分が多い。これらの問題は、会社ごとにインタビューへの対応が異なるということから生じている面もあるが、多くは著者が最初から統一的な枠組みを持って個別事例研究を開始していないことによるものと思われる。しかも、もともと個別事例研究への問題意識が異なるものをあえて統一的に議論しようとするために、かえって各事例研究の内容が共通性や統一性を欠いていることを浮かびあがらせる結果になってしまった。小売業の国際化プロセスをリードするカルフルやウォルマートのアジア諸国での全体像を示す事例研究の章があったり、韓国で強力なEマートの中国での展開などが議論されていれば、もう少しバランスのとれた内容になったと思われる。

それぞれの事例研究の内容にばらつきがあり、全体をとおしての議論が一貫性を欠いているために、せつかく提起された新しい概念的な用語や手法の意味も曖昧になってしまっている。ウォルマート、カルフル、テスコ、イオンやイトーヨーカ堂、Eマートを総称するために「総合量販店」という用語を使っているが、コンビニエンス・ストアや大型専門店が付け加えられることによって、その用語によって何が明確にされるのかははっきりしなくなっている。

また、「複数事例研究」の場合、複数とは何を意味するのか、いくつかの事例を単に並べればよいのか、それとも事例の間を厳密な基準や枠組みで比較するのか理解しづらい。経営史学の泰斗である故アルフレッド・D.チャンドラー, Jr.教授は、『経営戦略と組織』という古典的ともいえる研究において、デュポン、GM、スタンダード石油ニュージャージー、そしてシアーズ＝ローバックという複数の事例研究をとおして、「組織は戦略に従う」という命題を導き出した。しかし、このときのチャンドラー教授の問題意識は限定的かつ明確であった。それは、単一製造企業や限定的な地域で経営活動を行っている企業が、製品多角化や地域拡大戦略を採用すると、集権的な部門制組織では対応できなくなるため、製品事業部制あるいは地域事業部制を構築するというものであった。ここでは、各社の事例研究の内容は相互に比較でき、共通点を探れるような幅も深さも備えていた。さらに、事業部制の普及については、大企業70社を分析して、一般化している。

分析対象となる企業を選び出すときに、研究目的に応じてある時点からある時点までの上位何社（売上高、店舗数、資産、従業員）、業態のトップ何社、出身国の上位何社といった具合に明確な基準で選び、研究にある意味の操作性を持たせておかないと、事例間の相互比較もできず、議論のポイントが拡散し、とりとめのない議論になってしまう可能性が生まれる。

これを回避するためには、例えば帝京大学の安保哲夫教授を中心とする日本多国籍企業研究会が開発したモデル（通称安保モデルと呼ばれ、本書112ページの表3-4「セブンイレブン北京における事業モデルの移転状況」に見られるようなもの）などが参考になる。彼らは、日本型経営生産システムから23の要素を抽出し、それぞれについて海外工場がどの程度日本型のモデルを導入しているのかを5段階で評価し、その浸透度を測っている。しかも、その測定・評価は徹底した聞き取り調査に基づいている。

また、早稲田大学の研究グループがまとめた、江夏健一編『サービス多国籍企業の人的

資源管理—カルフルの国際展開を事例として—』早稲田大学産業経営研究所、産研シリーズ第40巻（2006年8月）のようなものもある。これは、1社のしかも問題をかなり限定して、フランス本社、タイ、中国、韓国、日本と比較したものである。

本書のように複数の事例研究をとおして分析を行う場合には、問題を次から次に提示するのではなく、問題を狭めそのなかに関連する問題を取り込んでいくという姿勢が必要となろう。研究したことをすべて議論するのではなく、問題意識に関連した研究対象だけを採用し、他は別の機会に利用することも重要ではないかと思われる。

いうまでもなく、これらの問題はまさに著者にとってのこれからの課題であり、本書の価値をいささかも損なうものではない。改めて、長期にわたって各社にインタビューを重ね、研究成果を本書のような形で上梓された著者に心より敬意を払うものである。同時に、著者による仮説検証型の研究成果と国際化プロセスにおける「矢作モデル」の構築を期待するものである。

川辺信雄（かわべ・のぶお）
早稲田大学商学部教授