

柳純著『日本小売企業の国際マーケティング
-アジア進出の軌跡と国際知識移転プロセス-』

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2023-08-17 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 菊池,一夫 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/0002000051

【書評】

柳純著

『日本小売企業の国際マーケティング —アジア進出の軌跡と国際知識移転プロセス—』

菊池 一夫

1. はじめに

従来、小売業は立地産業であるとされ、国際化には向かない産業であるといわれてきた。しかし、アジア市場の経済発展、各国の規制緩和、情報技術や物流技術が進展し、その結果、グローバルな小売競争（矢作 2001：岩永 2009）が展開されている。こうした背景において、日本の小売企業のうちでSPAのように果敢に新市場に参入を行う企業もいれば、他方で百貨店やスーパーマーケットのように進出先の現地市場で苦戦し、撤退を余儀なくされた企業もある。このような状況に鑑みて、現在、日本の小売企業の国際化は再編成期にあるように思われる。したがって、小売国際化研究においてはその再編成プロセスの全体像を解明する必要があると思われる。その意味において、本書はその一端を担う研究書であるといえる。また本書は、下関市立大学経済学部の柳純教授がこれまで長年にかけて研究を蓄積してきた小売国際化研究の集大成でもある。

2. 本書の問題意識と構成

本書の問いは「なぜ日本の小売企業は国際展開できたのか？（p.6）」である。周知のように、小売国際化研究は大きく4つの領域に分類できる。それらは、①参入動機および参入方式・参入地域の研究、②標準化－現地適応化研究、③国際調達研究および④撤退研究である（秦 2019）。この点で、本書は従来の主要な研究領域の①～③までを踏まえる重要性（川端 2011：矢作 2007）と同時に、小売市場の国際化の進展を背景に現地市場の競争環境の激化を考慮して、特に④に光を当てている。さらに小売国際化研究では、これまで議論されることがほとんどなかった撤退後の再進出（再参入）に注目したユニークな視点を提供する研究である。

それでは本書の構成を見ていく。本書は三部構成からなっている。まず第I部の『小売国際化

研究の現状と理論』では、「日本小売企業の海外出店プロセスと出店行動（第1章）」と「日本小売企業の海外進出と理論的考察（第2章）」から構成される。第1章では、日系小売企業の出店行動を4つの時期に分ける一方で、標的顧客を日本人消費者か現地消費者に大別することで営業形態をプロットして整理している。また第2章では、国際展開する小売現地法人の状況をデータによって大まかに把握し、小売マーケティング概念および国際マーケティング概念を文献レビューしたうえで小売企業がマーケティングを遂行するうえでの困難性を指摘している。

続いて第Ⅱ部の『アジアにおける日系小売企業進出の実証分析』では、以下の4章から構成されている。「台湾における日系百貨店の定着と展開（第3章）」、「中国における日系スーパーの現地化と課題（第4章）」、「東南アジアにおける日系CVSの成長（第5章）」および「台湾経由中国進出モデルと中国直接出店モデルの比較検証（第6章）」である。まず第3章では、新光三越、遠東SOGOの検討から競争優位の源泉は各百貨店が保有する経営資源であると主張している。第4章では、平和堂の事例、すなわち「異業態」による中国出店の事例を検討して、日本でのスーパーマーケット事業で培ったコアの経営能力が活かされていることを見出している。第5章では、日系CVSの海外事例展開の検討から、CVSの仕組みの構築において高コストをかけてでも高いガバナンスを維持する方式を選択していることを明らかにした。そして第6章では、日本小売企業の2つの出店モデル（「台湾経由中国出店モデル」と「中国直接出店モデル」）を識別し、両者を事例研究から比較検討している。その結果、「台湾経由中国出店モデル」の方が「中国直接出店モデル」よりも現地適応能力の発揮に優れている点を見出している。

そして第Ⅲ部は、『小売企業の海外撤退・再進出研究とその影響』である。第Ⅲ部は、「小売企業の撤退研究と検討課題（第7章）」、「日本小売企業の海外撤退インパクト（第8章）」および「日本小売企業の海外再進出の実態と課題（第9章）」から構成される。第7章では、小売企業の撤退に関わる文献レビューを行い、そこから環境要因と主体要因を識別し、そして日系小売企業の撤退状況を量的に把握したうえで、5つのポイントを指摘している。続く第8章では、撤退の先行研究の文献レビューから外部環境要因（消費者、取引先、競争企業および周辺環境）と内部環境要因（本社、自社）を識別し、日系小売企業の撤退にかんするデータ分析を通じて各々の要因が独立して作用するのではなく相互作用することを指摘している。そして第9章では、日本小売企業の再進出に焦点を当てて、業態ごとに検討したうえで、再参入をする際の方式が変化し、再進出後の事業継続期間が長期化していることを見出している。こうした検討の結果、再進出モデルを提出している。この再進出モデルは、①海外進出→②海外撤退→③海外再進出、を経るものであり、組織能力に焦点を置いている。

最後の終章では、既述の問いである「なぜ日本の小売企業は国際化することができたのか？（p.6）」に対して、柳教授は「小売企業が海外における当該事業を運営するうえで、保有する小売経営資源をベースに現地になかった仕組みを構築し、採用した業態を競争優位に展開するためにマーケティング戦略を積極的に駆使しながら、組織自らが現地での学習成果を『組織能力』として向上させて（p.215）」、「市場対応」をしたと主張している。こうした柳教授なりの回答から、

最後に小売企業における新たな国際知識移転モデルを提示している。

3. 本書の意義と評価

本書を評価するポイントは2点ある。第一に小売国際化研究で従来、個別に研究されてきた参入、標準化—現地適応化、国際調達および撤退などの領域を俯瞰して捉えている。特に研究蓄積の少なかった撤退研究（鳥羽 2009）に光を当て、再進出（再参入）研究への途を切り拓いたことにある。この点は大いに評価できるだろう。

そして第二に、日本小売企業による本国や現地で蓄積した経営資源への着目、新たなビジネスモデルの構築、組織学習および標的市場へのマーケティング戦略（戦術）の展開を強調している点にある。この点ではマーケティング論と組織論との融合を図ったDay（1999）の「市場駆動型の組織」の概念との親和性も見受けられる。

他方で本書に関しては若干の疑問点もある。まず著書全体を通じた整合性である。複数年に渡って発表した、いくつかの研究論文を1つの著書にしているために、用語のばらつきが少なからず見受けられる。

次に、小売国際化の現象としての再進出（再参入）は、進出（参入）の現象と比較して数少ない事例であるといえる。そのため、進出→撤退→再進出のプロセスという単直線的なイメージで知識移転を再構成した場合、かえって小売国際化における知識移転を十分に捉えられない側面が生じるであろう。むしろ本国の本社と進出国の子会社との意思決定の権限委譲の在り方によって知識移転の流れの大枠が決まるようにも思える。さらに、異なる進出国同士での子会社間での知識移転メカニズムの解明も必要であろう。

こうした疑問点はあるものの、柳教授による本書の価値は高く、小売国際化研究への貢献は大きいものといえるだろう。

4. おわりに

本書は、柳教授の明確な問題意識に始まり、現地での実態を把握するためにヒアリング調査などを通じた1次データの収集と、2次データを丹念に収集し、分析を行っている。それと同時に、丁寧で膨大な文献サーベイも行っている。こうした調査や研究を通じて、本国とは異なる制度的環境のもとで展開する日本の小売企業の「主体性」の発揮に注目し、国際展開を通じて当該小売企業が保有し、蓄積してきた経営資源をもとにマーケティング戦略（戦術）が展開されるというスタンスを本書では取っている。その結果、本書は理論的動向と実態の把握についてバランスよく兼ね備えており、戦後の日本の小売企業の国際化における歴史的な変遷の一端を明らかにしている。その意味では、柳教授の長年にわたる真摯な研究姿勢を反映した良書であるといえよう。

(同文館出版、2022年9月、262ページ、本体価格2800円+税)

<参考文献>

Day,G.S. (1999) *The Market Driven Organization : Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*, Free Press.

岩永忠康 (2009) 「小売企業の国際化」 岩永忠康監修, 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, pp.1-25.

川端基夫 (2011) 『アジア市場を拓く』 新評論.

秦小紅 (2019) 『現地市場における国際総合小売企業の発展プロセス研究』 五絃舎.

鳥羽達郎 (2009) 「小売業の国際化と撤退の構造」 日本流通学会編 『流通』 第24号, pp.103-111.

矢作敏行 (2001) 「アジアにおけるグローバル小売競争の展開」 ロス・デービス・矢作敏行編, 外川洋子監訳 『アジア発グローバル小売競争』 日本経済新聞社, pp.11-37.

矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス』 有斐閣.