

白 貞壬 (流通科学大学商学部准教授)

小売業のグローバル・イノベーション
競争的相互作用と創造的適応

中央経済社 2019.3. 3, 6, 206p.

昨年夏、バンコックとミャンマーの流通実態の調査を行う機会に恵まれた。タイはイオンが1980年代に進出、その後アジア通貨危機を経て、スーパー業態であるMaxValuとして多店舗展開を行っているが、後述する事情もあり苦戦している。日系のコンビニエンスストア(CVS)と思われがちなセブンイレブンも、実は1989年に現地のCP (Charoen Pokphand) グループが米国のサウスランド社からエリアフランチャイズ権を取得して事業を開始したものであり、業態やその運営方法について最初こそ米国から学んだことは多かったとしても、CPグループがタイの実態に合わせて独自のビジネス・モデルを展開して成功している。RTE (調理済み食品) や煎れたてコーヒー、チケットの購入など日本のセブンイレブン (SEJ) と同様の品揃え・サービスに力を入れているものの、SEJからの直接的な指導はほとんどないようだ。日系のコンビニと言われているファミリーマートは現地の流通企業と連携しながら進出し、おでん、弁当、焼き立てパン、日本メーカーの菓子などの品揃えによって日本色を打ち出しているものの、店舗数ではセブンイレブンに到底及ばない。

CPグループは、CVSだけでなく、スーパーマーケット、DS業態も有し、いずれの分野においても強さを見せている。タイの場合、食品

スーパーについていえば、依然として生鮮食品の安さを冷蔵庫などの設備に金をかけないために訴求でき、また毎日売り切ることで鮮度を維持できる地元の市場との競争にさらされ、伸び悩んでいる。いずれ、衛生状態に神経質な新しいタイプの消費者が育ってくれば逆転するかもしれないが、今のところ伝統的市場が優位となっている。そうした中で気を吐いているのは、生鮮食品以外の取扱いが多く、加工食品や非食品を安売りできるDS業態ぐらいであるが、その中のテスコ・ロータスにしてもアジア通貨危機後、実はCPグループとの合併企業となっている。

このように、タイの流通では現地資本の小売業の競争優位が目立つだけでなく、前述したCPカンパニーは新しい業態をミャンマーに展開しつつある。もちろん、同国ではこれまで外資に対する参入規制が行われており、単独で参入することはできなかった。ミャンマーに2016年に進出したイオンは地元スーパーorangeを展開するCMGCとの合併企業、イオン・オレンジ株式会社を設立し、出店した。独資の出店が解禁になった昨年、ようやく単独でスーパーセンターを出店したばかりである。今後現地小売業とどのような競争を展開していくか、関心は尽きない。

以上のような経験から言えば、日本を含む欧米などの先進国の先端国際小売業が流通の近代化の遅れた新興国市場に進出し、地元小売業を蹴散らしていくというイメージはもはや幻想に過ぎないのではないだろうか。先端国際小売業は圧倒的な資本力とグローバルに展開した豊富な経験とノウハウを有するにもかかわらず、進出した市場で現地小売企業を圧倒することがなぜできないのか、先端国際小売業との競争を通

じて、現地小売企業の中には取り込んだ小売業態を自国の市場に合わせて発展させることに成功しているところか、さらにはこうした経験を活かして他国の市場に進出し国際的小売業へと成長していく企業もみられる。それは単なる偶然なのか、それとも理論的に説明可能なのか。

こうした疑問が次々と湧いてきたが、関連書を読んでも明確な解答を得ることはできなかった。白先生の本書に出会って私の疑問はようやく氷解したと言っても過言ではない。本書を読んで、実は先のような進出された側の現地小売業の国際化を説明する理論は生み出されていないところか、依然として欧米、日本などの先進的国際小売企業が進出国の環境にどのように適応していくかという問題が中心であることが判明した。以下では、白貞壬『小売業のグローバル・イノベーション』の骨子を紹介しつつ、実態に合わせた理論がなぜ生まれなかったのか、またこうした小売業の国際化をも含めて理論的枠組みを展開することがどのような意味を持つのかを著者の主張に沿いながら考えることにしよう。

本書の特徴は、何よりも既存の小売国際化研究に対する強烈なアンチテーゼを出発点とすることであろう。小売業の国際化というと、評者にとっては「標準化か適応化」という理論的問題が中心に議論されてきたという印象だが、著者によれば、これも進出する側の先端国際小売企業の視点であるという。もっとも、標準化か適応化かという単純な二分法はそもそも小売業にはなじまないように思われる。そもそも小売業と消費者・競争企業との関係は、特定の小売業が一方向的に消費者・競争企業などの環境に適応するものではなく、相互作用を通じて環境自体を変化させつつ、創造的適応を図るものだからである。

また矢作氏や向山氏が喝破したように、小売業のチェーンストア理論を前提とする限り、業態や店舗オペレーションの「標準化」は不可避である。新興国でも、所得の上昇に伴って、先端国際小売業の母国市場と同質的な市場が生成することで、共通の品揃えが可能となったり、特定の小売業態の国際移転がどこまで可能になるかという問題設定も、標準化という枠組みの中での適応化問題として理解されるべきであろう。また著者が展開したように、進出する段階だけでなく、進出した市場に適応しながら業態や運営方法を標準化する段階にも射程を広げるべきであろう。そうすることで、先端国際小売企業の進出に対抗しながら、新しい小売業態を取り込みつつも、地元市場の環境に合わせて独自の小売業態を創造していく新興国の現地新生小売企業の競争力も理解できるようになるからである。著者が小売国際化プロセスという新しい枠組みを提唱する理由もここにある。

もちろん、欧米などの先端国際小売企業の国際化研究が主流であったのは、そうした事例しかなかったからであろう。しかし、冒頭で指摘したように新興国において先端国際小売企業と互角に戦うどころか、むしろ撤退に追い込むような企業が現れると、当然理論も修正を余儀なくされるであろう。その結果、なぜ撤退したのかという問題が議論されるようになるが、著者の観点からすれば、それも参入する企業の論理が主要な関心事であるという意味で不十分であると批判されることになる。

そしてこうした観点から脱却せざるを得なくなった決定的契機こそ、新業態を取り込んだ新興国の小売企業が他市場へ新業態を持ち込む側に立場を転換したことである。著者が、リバー

ス・イノベーションという概念にこだわる所以であるが、こうして小売業の国際化の主体は、先進国の先端国際小売企業だけでなく、新興国の現地新生小売企業もなりうることになり、両者を包摂した小売国際化の理論が求められることになるのである。

例えば、SEJ も米国からエリアライセンスを取得して、導入した CVS という小売業態を日本の環境に合わせて独自に発展させ、それを本家の業績悪化を機会に米国に持ち込んで立て直しに成功したパイオニアと言える。しかし、それは日本の特殊性ではなく、タイなどの東アジアではむしろ一般的な事例なのである。「小売国際化の循環プロセス」という視点によって、先端国際小売業もその枠組みの中の一つのフェースとして分析可能となるのである。

一方で、そうだとすれば、どちらのタイプが競争的優位性を発揮できるのか、それはどのような環境の下で、またどのようなメカニズムで可能になるか、という新しい理論的問題が浮上することになる。もちろん、どこで競争するのか、つまり取り込んだ自国市場なのか、それともそれ以外の国で先端国際小売企業と現地新生小売企業の競争を対象とするのかによって結論は異なってくるに違いない。

ではなぜ、新興国の現地新生小売企業が先端国際小売業との競争に勝てるのか、確かにその業績を見れば競争的優位性を示しているかもしれない。しかし、従来の研究ではなぜそうなのかは必ずしも明確に説明されてきたわけではないように思われる。せいぜい、現地企業は地元の消費者のニーズや購買習慣を深いレベルで知っており、その意味で競争相手よりも適切な戦略がとれるというぐらいであろう。著者は、タイの事例を引き合いに出しながら、CP は農

業、食品製造業、小売業、通信業、不動産業など多様な産業を抱えるコングロマリットであり、食品製造業における冷凍食品の販路をもとめてコンビニに進出し、また製造部門を有することが新製品開発力において差別化要因となるなど、いわば両者の相乗効果によって成長したのではないかという興味深い指摘を行っている。このことは、単に、異なる環境に何をどのように適応させていくかという問題だけでなく、消費者や取引先の事情を良く知悉し、それらを巧みに結びつけて競争力を発揮できる企業の競争力、組織力とは何かに力点を置いた研究に発展する可能性を示唆する。

その場合、「埋め込み理論」の応用として、取引ネットワークの国際比較も可能になろう。というのは、先進国では他産業とのネットワークがオープンであるため単一業界で専門特化した企業が成長できる余地が残されているのに対し、コングロマリット企業が存在する新興国では競争の次元が異なってくるからである。いずれにしても、先進国の枠組みでは分析できない、社会に埋め込まれた関係を理解することが重要になるのである。

そこまで射程を広げた場合、市場環境に合わせて様々な経営資源(国際化の経験やノウハウ、企業間のネットワークも含む)をダイナミックに結びつけながら(独自の)小売業態を運営する能力(capability)が問題となるように思われる。著者はこの点について明示的に指摘されているわけではないが、本書の理論的延長線上に、その能力とはどのような要素から構成されるのかを明らかにするという小売国際化研究の重要な理論的課題が浮かびあがってくるように思われる。

評者の主観的な解釈や期待を込めて、本書の

問題意識や理論的枠組みを中心に駆け足で紹介してきた。もちろん、本書の魅力は理論的枠組みに基づいて第3章以降に展開されたイオン、コストコ、セブンイレブン、ニトリなどの事例研究にもある。残念ながら、その詳細を紹介する紙幅はない。ここでは、恐らく読者も感じられるであろう理論的枠組みと個別具体的なケース研究との関連について検討することで、総括とすることにしたい。

本来、個別具体的なケース研究の積み重ねによって、それらを総合的に一般化した理論的枠組みが構築されるべきであることに異論はなかろう。しかし、本書においては従来の理論的研究の批判的レビューを通じて枠組みが提示され、いわばその枠組みに当てはまる事例の断片が分析されているという印象を持つのは、筆者だけではあるまい。

もちろん、批判的レビューにおいて念頭にあるのは個別具体的なケース研究の成果であろう。しかし、枠組みが壮大過ぎて、その前提である個別具体的なケース研究が追い付かなかったように思われる。その意味で、対象とする国の産業構造、社会的・文化的環境、取引ネットワークなど、個別具体的な深い事例研究の積み重ねを通じて、理論的枠組みの検証が行われる必要がある。もっとも、それは著者一人の責任ではなく、学会挙げて取り組むべき課題である。そうした小売国際化研究のフロンティアの存在を明確に示し、粗削りながらも枠組みを提示した本書の理論的貢献は大きいと思われる。先端国際小売業が新興国の現地小売企業に打ち負かされる理由を探ることは、大手に対抗する中小小売業の在り方にも示唆を与えてくれる。研究者のみならず、国際化に悩む実務家、そして中小企業の研究者にも一読を薦めたい。

(大阪商業大学総合経営学部教授 加藤 司)