

基礎研 レポート

サービス・グローバル企業のアジアにおける事業展開の研究②：アジア小売市場における外資有力企業の競争優位

保険研究部門 兼 経済調査部門 上席主任研究員 平賀 富一
(03)3512-1822 hiraga@nli-research.co.jp

はじめに

製造業に続きサービス業においても、国際事業展開は我が国企業の大きな経営上の重点・課題となっている。そこでは、これまで巨大な国内市場を収益源とし成長を続けてきた多くの我が国サービス企業が、新興国市場の発展を取り込むとの意図や目的に照らして、いかに国際展開のあり方を考え、行動すべきかという基本的な課題認識がより重要になっている。

本稿では、外資小売業のアジア展開の事例（スーパー・コンビニ事業に焦点を当てる）を取り上げ、外資企業が成功するための競争優位は何かに関する私見を述べることにしたい。

ここで小売業を取り巻く環境状況について考えると、製造業も含めた他業種同様アジアを中心とする新興国が重要市場としての位置づけを大いに高めていることが大きなポイントになっている。すなわち、アジア新興国の経済発展によって、より高額・高品質な消費財やサービス商品についての購買力を有する顧客たる中間層・富裕層が増加しており今後その数はさらに拡大すると見込まれている。

図表-1 アジアの中間層の推移と見込み

(単位:億人)

	2000	2005	2010	2015	2020
ASEAN	1.1	1.5	2.5	3.3	4.1
インド	0.4	1.0	1.9	3.5	6.2
中国	0.7	2.2	5.0	7.7	9.7

備考: 1. 世帯可処分所得の家計人口。ASEANはシンガポール・マレーシア・タイ・インドネシア・フィリピン・ベトナム。

2. 各所得層の家計比率×人口で算出。

3. 中間層とは、世帯年間可処分所得が5,000ドル以上35,000ドル未満の所得層。

(資料) 経済産業省「通商白書2010年版」(元データはEuromonitor international2010)。

各国で都市化や経済のサービス化が進む中、アジアの主要小売市場は、欧米日先進国の企業だけでなくアジア域内の有力企業も加え、いわばオリンピックのように各国の代表プレーヤーによる競争の場となっている。このような情勢に関して、早期に参入し規模を急拡大した欧米企業（ウォルマート（米）、カルフル（仏）、テスコ（英）など）が大きなプレゼンスを有するのに対して、日本企業の参入はより慎重で店舗展開のスピードや規模が小さいと指摘されることが多いが、近時、日本企業による積極的な取組み事例（イオン・イトーヨーカ堂・コンビニ各社、ファーストリテイリング（ユニクロ）、無印良品などが典型例と考えられる）が見られており、その様相は変わりつつあるといえる。また、中国で外資小売チェーンのトップ（中国企業を含む全体ランクでも5位）に躍り出た台湾の大潤発（RT-Mart）や、中国・インドネシア・ベトナムでの出店増が目立つ韓国のロッテマートなどアジア各国の有力小売企業による域内市場への進出の動きも活発化しておりその動きにも注目が必要であろう。

次項ではアジア地域における（欧米日の）外資有力企業のプロフィールと戦略・行動の特徴点を見ることにしたい（図表－2・3を参照）。

図表－2 世界の小売企業上位10社

	社名（本拠国）	2010年小売売上高（百万ドル）
1	ウォルマート（米）	418,952
2	カルフル（仏）	119,642
3	テスコ（英）	92,171
4	メトロ（独）	88,931
5	クローガー（米）	82,189
6	シュヴァルツ(独)	79,119
7	コストコ（米）	76,255
8	ホームデポ（米）	67,997
9	ウォルグリーン（米）	67,420
10	アルディ(独)	67,112

（注1）日本企業はセブン・アイ・ホールディングス14位、イオン17位、韓国のロッテ・ショッピングは79位、（注2）2011年中国小売企業チェーン・ランキングでは、地元の有力企業に伍してカルフル7位、ウォルマート9位とベスト10入りしている（テスコは26位、伊藤洋華堂58位、永旺（イオン）59位）。因みに外資企業トップ（全体ランク5位）は台湾系の大潤発。（出所：Stores, *Global Powers of Retailing*, 2012年1月公表）

図表-3 欧米日大手小売企業のアジア主要国（地域）における店舗数

	カルフル	ウォル	テスコ	イトー	イオン	ロッテ	セブ	ファミ	ローソ
	ール	マート		ヨーカ		マート	ン・イレ	リーマ	ン
				ドー		(韓国)	ブン	ート	
中国（香港含む）	203	379	129	15	46	100	204 (1644)	976	393
台湾	63						(4852)	2830	
韓国			458				(3145)	7559	
マレーシア	26		45		29		(1324)		
タイ			1092		43		(6660)	746	
インドネシア	84					30	(76)		66
ベトナム						2		24	
インド	(2)	(17)	(提携)						

各社ホームページ、2012年9月26日付朝日新聞等をベースに筆者作成（9月26日時点、一部推定含む）。カルフル・ウォルマートのインドは卸売店舗数、セブン・イレブンの括弧内は非関係会社のエリアライセンスによる運営店舗数。

1—アジア主要小売市場における有力外資企業とその概況・特徴点

1 | 欧米企業

・ウォルマート：米国を本拠とする世界最大手の小売企業（ディスカウントストア）である。低価格販売による収益拡大を実現する「エブリデー・ロー・プライス」(EDLP)の経営方針は広く知られている。同社の海外展開は、91年のメキシコからスタートし現在海外26ヶ国に進出、5,850店を展開し、2011年の連結ベース売上げに占める海外のウェイトは28%と拡大中で、さらに伸び率も高く海外事業の重要性が高まっている¹。元々はカナダ・メキシコといった隣国から海外展開を始め欧州では英国が成功例とされる。アジア地域では、重要市場として取組んでいる中国で大きな成功を収めつつある。96年の参入当初から暫くは慎重な経営姿勢で臨んでいたが、近年は出店も地方都市を含め加速化し規模を急速に拡大し、09年に長らく先行していたカルフルを店舗数で抜いた（現在379店、カルフルは203店）。業態としては、大規模総合店舗である「スーパーセンター」と会員制ホールセールクラブである「サムズクラブ」の2つがメインである。地場企業を圧倒するノウハウと中国も含めた各国での過去の成功・失敗経験に基づく組織学習の成果を活かした対応の実践で成功していると考えられる。その例は、農家との連携強化による直接仕入れ(農超対接)、LED照明化など省エネ店舗づくりを中心とした環境経営、中間管理層の簡素化、分権制への改革などであり、特に組織改革は従来の中央集権的な米国モデルの標準化重視を現地の状況に合わせて柔軟に変化させているものと考えられる。また今後の拡大が期待されるインド市場では、現時点では総合小売業の外資への開放が認められていない中、卸売業の形態で参入し（現在17店）将来へ向けての準備を行っている。

¹ 2011年の営業収益構成比は、米国事業59%（対前年比1.5%増）、国際事業28%（同15.2%増）、サムズクラブ事業他13%（同8.8%増）となっている。

・カルフルー：世界第2位、フランスを本拠とする欧州の最大手小売企業である。海外進出は、1969年のベルギーからスタートした。その後70年代からその他欧州地域や米州へ、80年代末アジア諸国（中国は95年から）へと向かい、現在世界32ヶ国に5,140店（フランスを除く）を展開し、本国外の売上比率は57%と過半を超えている。先進国では撤退ケースも多い反面、南欧、中南米や中国を代表とするアジアの新興国の多くでは規模や品ぞろえ、技術力などで地場企業を圧倒し成功している。中国では大規模総合店舗のハイパーマーケットを展開中である。出店戦略は柔軟かつ非常に積極的で、2001年に中央政府の認可を得る以前の早いタイミングから各地方政府ベースの認可により主要都市で異なる現地パートナーと組んで様々な形態で進出し店舗ネットワークを急速に拡大した。中国への進出に際しては、中華圏での先行成功事例である台湾での経験・ノウハウ、人材等を活用²し、その後は、現地文化と消費習慣等を重視しつつ経営の現地化を進めている。同社はウォルマートとは対照的に従来の分権的な経営スタイルから集権的な方向性を強化し会社方針・政策の徹底を図っているとされる。ウォルマート同様、先ず卸売業に参入しインド小売市場での本格展開の準備を行っている。

・テスコ：本拠の英国で首位、世界第3位の小売企業であり、本国外での店舗数は3,260店（12カ国）、その売上高のウェイトは34%となっている。近年、M&Aの積極化によってアジア地域での出店を急速に増えている。特に中国（129）、タイ（1,092）と韓国（458）での店舗数が増えており、中国では2004年からの進出にも関わらず129店まで拡大している。M&Aは買収後の新旧事業の経営融合が重要なポイントであるが同社はその点が巧みであるとの評がある。

中国では、他社同様農家との連携関係の強化に加え、現地企業との合弁により自らが農業経営を行いPB（プライベート・ブランド）商品の充実を図る戦略を実行している。インドでは、スーパーを展開する現地の有力企業と独占的にフランチャイズ提携し商品の調達や店舗運営のノウハウを提供している。

2 | 日本企業

・イオン：海外11カ国で展開、アジア地域の店舗数³は118（中国46、マレーシア29、タイ43）、海外売上げの割合は現状約6%であるが、現行中期計画においてアジア新興国市場での飛躍的成長を目指す「アジアシフト」を掲げている。そこでは中国・アセアンを中心とする海外事業への先行投資として前年度比2倍の規模の650億円を投資する予定である。中国における、統括会社（イオングループ中国本社）の設立（本年3月から事業開始）、本年4月28日から3日連続の出店に代表される出店の加速化、グループ一体の事業展開化（例えばタイで総合スーパー、食品スーパー、ショッピングセンター、コンビニなどに加え、金融・クレジット・リース等）などの動きがある。食品の売上比率が相対的に高く、現地の生活習慣や生活感を重視しつつ生鮮品の販売に注力、同時に個別包装の寿司など日本独特の商品を導入している。

² 台湾でのパートナーである統一グループ、カルフルー、中国の現地パートナーが組んでの出店パターンは「三人四脚型」と評される。

³ SC（ショッピングセンター）等は除いたベース。

・セブン&アイ・ホールディングス：海外展開は15カ国で、海外売上比率も25%と日系の中では高めであるが、米国サウスランド社（セブンイレブンの創業企業）の買収を主因とする米国事業のウェイトが23%と圧倒的で、アジア地域では中国のみに進出している（非関係会社のエリアライセンスによるコンビニ出店分を除く）。

北京・成都へ集中出店し総合スーパー・食品スーパーであるイトーヨーカ堂を15店舗展開している。その店舗数は本稿で取り上げている他グループに比べると少ないが、一店当たりの売上高は大きく効率的な経営となっている⁴。個々の商圏・規模に合わせ、明るく清潔で提案力のある店づくり、春節、中秋節など地元の行事を取り入れた売り場展開、ITによる情報データの分析・活用、チラシ配布や肉や野菜のパック詰めは中国初の取り組み、あんぱんの最初の導入等新たな食文化の提案などを行っている。商圏・規模に合わせての柔軟な店づくりは「十点十色」と呼ばれている。

コンビニのセブンイレブンは、北京、天津、上海、成都、山東省で約204店を展開（エリアライセンスによる店舗を除く）している。本年中にはコンビニ事業とスーパーストア事業それぞれの中国における統括会社の設立も行って積極的な業務展開に資する体制整備を実施、外食も含めグループにおける各業態が連携しながら展開しシナジー効果を高めていく方針としている。

・ファミリーマート：海外展開は6カ国、12,145店、海外売上比率14%。2012年の内外計約2万店（うち海外が約1万店）を2015年2.5万、2020年4万店として拡大を目指す上で海外での出店が重要となっており、特に、中国は2015年4500、2020年8000を目標としている。2015年の利益貢献度目標は20%の由。2012年度には中国は5割増とし地方部へも進出増、インドネシア・フィリピンでの出店開始予定で、海外計で、1976店増の13221店を目指す。中国への出店に当たっては中華圏として文化・言語・嗜好の近接性が強い台湾拠点（頂新グループとの合弁）での経験・ノウハウ、人脈を活用している。タイでは92年に進出後厳しい経営が続いたが2010年に黒字化を果たし今や746店舗を保有する規模に拡大している（さらに、直近の新聞報道では10年後に3000店に増やす計画とのこと）。

・ローソン：海外展開は96年スタートの中国がメインで同国における初の日系企業によるコンビニ進出の事例である。中国（上海、重慶、大連）に393店を展開中である（他にインドネシアで66店）。中国では03年に一旦地場企業が合弁会社の株式の51%を保有し日本側が49%という体制になったが、11年、再びローソンが85%と大きな持ち株シェアを保有する体制に変わった、12年に統括会社（羅森（中国）投資有限公司）設立しており、中国400店、インドネシア100店の500店体制の早期実現を目指している。とりわけ、中国においては2015年に1500店を目標にしており、地方都市への展開を重視している。日本型のサプライチェーンモデルの導入（例えば、弁当について、食材の購入、レシピの作成、ベンダーに調理委託など）が同社の特徴点とされる。

以上に述べた点を概括すれば、急速に規模の拡大を図りプレゼンスの大きい欧米系と質重視で着実な展開を図る日系という構図になろう。しかし、最近の状況を注視すれば、欧米系で組織や事業の在

⁴ 2010年のデータ（セブン&アイ公表）によれば、イトーヨーカ堂が1店舗当たりの売上高5.9億元、ウォルマート1.8億元、カルフル2.3億元、テスコ1.5億元の由。

り方を現地化する動きが進んでおり、日系についてはイオンやコンビニ各社の例に見られるように積極的な進出国・地域の拡大、出店数の増加傾向がみられている。次項では、それら有力企業の事業活動の特徴点や競争優位に関しての重要点を述べることにする。

なお、小売業についての専門的な観点（立地・業態・店舗フォーマットや調達など）については優れた先行の調査研究を参考にさせていただくこととし以下では企業全般に関する経営戦略上の視点からのポイントを中心とする。

2——外資有力小売企業の戦略・企業行動の特徴点について

1 | 成長・発展市場でスピード感を持って出店数を増やし規模とプレゼンスを拡大すること（先行者利益や規模の利益の享受）である。中国市場におけるカルフルやウォルマートがその典型である⁵。これは市場の発展による利益を自らに取り込むとの観点で、社名やブランド認知度を高め、販売実績を挙げ、調達力を増し、市場でのポジションを有利にする上で効果的である。欧米系に続き日系各社も近時出店ペースを加速させつつある。各社ともに進出国の地方都市への店舗展開にも着目している。

また、両社に比べ中国への参入が遅れたテスコが時間を買うという観点で M&A によって店舗数を大きく増やしていることや、マクロ（オランダ）からインドネシアの店舗網を買収した韓国のロッテマートの事例が挙げられる。規模の利益の享受に関しては、販売面だけでなく、企業全体に関わるグローバルな視点で交渉力を持った調達活動にも注力している。

2 | 進出国の各市場の違いや変化、消費者の要求レベルの高度化傾向などについての徹底した調査⁶とそれを踏まえての対応の重要性である。アジア各国の市場は発展度が異なるものの多くの市場が大きな変化や高度化を経験しつつある。特に富裕層・中間層では、より安心・安全で高品質な商品やサービスを求めるようになっており、この点では、日本企業が得意とする、品質や衛生面を重視した品ぞろえと店づくり、優れた接客対応などの訴求力が高まるものと考えられる。また、取り扱う商品の幅広さやグループ内の異なる事業形態による現地顧客へのアクセスなど範囲の経済性も強みになると考えられる。

3 | IT 技術を駆使したデータ分析・応用やネットワークの重視・活用である。上記のような高品質・高水準の商品・サービスの顧客への提供と、規模の利益・範囲の利益の享受や効率的な経営を同時に実現するには、IT 技術の活用によるデータ分析とその販売・経営への応用が重要な役割を果たしており、各社ともにその点に注力している（イトーヨーカ堂の POS による詳細なデータに基づく単品管理はその事例として挙げられる）。また、ウォルマートによる取引相手との情報共有による製品開発や生産・販売の効率化への取り組みや、同一グループ内の各拠点間や各事業間の関係性の活用・連携といっ

⁵規模の優位の確保といっても、標準化重視の経営やグローバル調達を強みとするウォルマートと、スピードある出店等柔軟な経営方針での多店舗展開を強味とするカルフルといった特色があると考えられる。

⁶各社ともに出店前・出店後の顧客層の生活様式・嗜好や購買行動、競合店の価格・商品動向などについての調査活動を重視し、その結果を戦略や営業活動に反映している。この点に関し、セブン&アイによる「仮説と検証」の取り組みが知られている。

たネットワークの重視も競争優位の源泉として重要性を増していると考えられる。

4 | 規制への対応の観点である。小売業も他のサービス業と同様、自国企業の保護・育成の観点からの外資への規制が存在する国が多いが、それへの柔軟な対応や将来の規制緩和をにらんだ準備や体制作りの大切さである。中国でのカルフルの各地で様々な合弁相手と組んだり、店づくりにおいて柔軟な取組みを行ったことはその一例に挙げられよう。また将来巨大な小売市場となることが期待されるインドについて、総合小売分野での外資開放が実現するまでの準備段階としてウォルマートとカルフルは、現時点で許されている卸売業分野での参入を行うことにより現地市場の把握を含めた準備体制を整えており、ウォルマートはすでに17店を展開している。テスコも地場小売業との提携によって準備体制を整えつつあり、同国での総合小売業の市場開放と同時にスピード感をもって大きく展開するものと予想される。

5 | 過去の経験・ノウハウを活かす組織学習の活用である。各社とも過去の国際展開の中で成功だけでなく失敗・撤退といった経験を有しているが、そういった貴重な学習成果を次の展開に活用している。カルフルとファミリーマートの台湾での経験・ノウハウ、人材の中国本土市場での活用は典型例である。イオンのアセアン展開もマレーシアなど先行拠点での経験・人材を活かしている。また、ウォルマートは当初、米国流の標準化・中央集権的な経営・事業運営手法の中国市場へのミスマッチと現地市場への不慣れや意思決定やアクションの遅れなどの問題があった由であるが、次第に現地の慣行や嗜好に合わせ組織の在り方やビジネスモデルを修正して成功につなげていると考えられる。逆にカルフルは元々の分権的な手法・体制を中央集権化しつつあり、標準化—適応化という観点で両社で興味深い経営管理体制の変化が進んでいる。

現地化という観点では、中国セブンイレブンの店内調理によるファストフード販売や、日系コンビニによる台湾の経験を活かし中国人に好まれるおでんの提供などもその事例として挙げられよう。

6 | 最重要な経営資源である人材の活用である。サービス業・小売業は人を介する事業であり、人的資産の重要度がより大きいといえる。また企業（グループ）としての国際的なスケールを活かした「標準化」と各市場のニーズ・嗜好・慣行に沿った「適応化」を両立させていくには、本社からの派遣者（駐在員）、現地人材、第三国籍の人材の効果的なミックスを図る必要がある。出店交渉、調達、現地ニーズに沿った品ぞろえ・販売には現地の実情を熟知した有能人材が必要であり、多くの企業では、現時点でも現地人材が経営トップ・幹部や店長などに就いており、さらなる「人の現地化」の推進を表明している。それら人材により各拠点間の情報やベストプラクティスの相互移転や共有も可能になる。現地人材を育てる教育体制の整備の例では、イオン中国の行っている取組みが挙げられ、そこでは社員の導入教育から課長、店長、バイヤーなど職階別、職種別の教育がシステムティックに行われている。また第三国籍の人材の活用という点については、カルフルとファミリーマートの台湾拠点の要員の中国本土での活用、イオンのアセアン域内での拠点間の人員異動（マレーシアからタイ等）による活用などが挙げられよう。意欲を持って取り組む有能な人材を多く確保することは優秀な人材に対する競合企業からの引き抜きという問題への効果的な対処にもなる。

7 | 本社の国際化である。これは経営の現地化を推進しその実効を挙げる上での大きな基盤となるものであり、多くの日本企業に特に求められる重要事項であろう。つまり現地の事情を良く知った本社トップや責任者が存在してこそ、現地情勢を見据えた的確な戦略・方針決定が出来る。また人材面についても特に有能な現地人・第三国籍人材の動機づけによる能力開発・発揮や定着化には、本社による理解と彼らのニーズや満足度を満たす制度作り（統一的な人事・研修制度の導入や、ファーストリテイリング（ユニクロ）などにみられる社内での英語共通語化など）が必要になる。優れた非日本人の役員・幹部を採用し定着させ能力を発揮させるには、各自の考え方や希望をその背後にある情勢や環境も理解しつつ、本社が的確に汲み取れる体制づくりが求められる。

3——サービスの特性とそれを踏まえた外資小売企業の競争優位に関する理論面からの検証

上記で有力各社の戦略・企業行動の特徴点を抽出したが、それをもとに本項では、国際経営理論面からの検証・整理を行いたい。それに当たっては先ずサービスが有する特性を理解し、それを踏まえて理論面の検討に入ることとする。

1 | サービスの特性

先ず、製造業の製品とは異なる以下のようなサービスの特性を認識しておきたい。すなわち無形性（購入していないサービスは事前に分からない）、不可分性（サービスと提供者が切り離せない）、消滅性（サービスは提供されるたびに消えてなくなる）、満足基準の違い（消費者はサービス提供者が自分の基準に合ったサービスを提供してくれるかが分からず不安になる）、サービス提供プロセスへの顧客の参加（顧客の態度によってサービスの質が変化する）などであり、ここから言える事は、メーカーの製品のように事前にチェックしやすいものとは異なりサービスについては、特に顧客による信頼・認知や評判が重要と考えられるということであり、現地市場へ進出し直接顧客に働きかけることの重要性がより大きいことである。また製造業では競争の主対象たるライバル製品の仕様・性能が分かりやすく対応策も明確であるが、サービス業の競争では競合の力は複合的でありそれへの対応もより複雑なものになるケースが多いとされる。

2 | 国際経営理論の小売業への応用

多国籍企業の国際経営に関する理論の先行研究は先ず製造業における状況をベースに展開され、代表的なものにハイマー、キンドルバーガー、ケイブス等に代表される優位性の命題（進出企業が地場企業に対して持つ優位性に着目する）、バーノンによるプロダクト・ライフサイクル理論（製品の導入、成熟、標準化というサイクルで海外への生産移転が地理的にシフトする）、バックレー、カソン、ラグマン等による内部化理論（製品・技術や情報等に係る企業の各種取引を自社の内部で行うことにより効率化等の優位を持つ）などがあるが、それらを包括した位置づけのものとされる J.H. ダニングの折衷理論（OLI パラダイムとしても知られている）がある。同氏によれば同理論はサービス業の海外進出にも応用できるとしており、ここでは上記で見た外資各社の競争優位について同理論に照らし列挙・検証してみようと思う。

ダニングの理論によれば、企業の直接投資による海外事業展開の要件には、①所有特殊的優位性

(Ownership-specific advantages)、②立地特殊的優位性 (Location-specific advantages)、③内部化優位性 (Internalization incentive advantages) の3つの優位性が挙げられており、それらについて外資有力小売企業に関する主要な事項をあてはめてみると以下のような整理ができると思われる。

1) 所有特殊的優位性 (当該企業自身が有する競争優位性 (商品や技術、経営管理手法など)) : 現地市場や法制度・商習慣・文化の認識・理解力、有能な人材の育成・管理能力、経営マネジメント能力、商品開発・販売やマーケティング力 (価格競争力を有し高品質・高水準の商品やサービスの提供など)、IT 技術・活用力、ブランド・信用、多国籍な展開におけるオペレーションの知識・経験・ノウハウ、海外拠点や取引先とのネットワーク構築・活用、規模の利益・範囲の利益 (調達面を含む)、「標準化ー適応化⁷」のあり方に関するノウハウ。とりわけ信用力・ブランド力、販売手法や資産運用の先進性・優位性。特に世界的視野・規模で考え、経営資源や商品・技術を最適投入できることはグローバルに展開する小売企業の大きな強みといえよう。

2) 立地特殊的優位性 (進出先の優位性 (コスト優位性、市場機会の存在)) : 市場の成長性・規模・収益性、市場構造の地域差、顧客との近接性、有利な規制環境 (外資規制の緩和やフランチャイズ方式に関する規制緩和や法整備等)、大手企業間の寡占化戦略

3) 内部化優位性 (自らの海外進出によって内部化するほうが利益が拡大するような優位性や投資優遇環境 (政策) の存在など) : 情報・知識・ノウハウや有能な人材のグループ内各拠点での共有。高レベルで安定的なサービスの提供 (特に直営店方式での展開)、市場や経営環境・リスク等に関する各国情勢に関する有用な情報の確保、複数国やグローバルな拠点ネットワークを有することによる顧客対応力・調達力・交渉力・業務効率化・リスク分散のメリット

上記は、製造業や他のサービス業と共通する点も多いが、例えば、製造業よりも知識も含めた人との係りの強さはサービス業の特徴を表しており、店舗立地の重要性と特殊性 (ターゲットとなる顧客の居住区域に隣接することの重要性はメーカーの多くとは異なる点である) が小売業の特徴であるなどサービス業や小売業の特性による特徴や相違点があることが分かる。

4—おわりに

本稿では、欧米日の有力な小売企業のアジア市場における戦略や行動とその特徴点を見ることを通じて、外資小売企業のアジア展開における国際優位について分析した。

発展するアジアの小売市場は企業に有望な事業機会を提供するが、そこでの競争は、欧米日企業だけでなくアジア各国の有力企業も参画した厳しいものとなっている。日本企業を含む外資企業がビジネスチャンスをつかみ大きな発展を期するためには、本稿で取り上げた競争優位の追求・実現が求めら

⁷ 製品、パッケージ、ブランド、プロモーション活動などをグローバルに標準化するメリットを享受すべきこと、他方、各現地市場における顧客のニーズ、嗜好、社会・文化、法規制や商慣行などに合わせて現地化すべきことは企業がグローバル展開を図る上での大きな課題として認識されており、そのバランスが重要と考えられている。

れる。それを行う上では、自社およびその組織能力の強みやコア・コンピタンス⁸を十分に認識しそれを活用・発展させることが極めて大切であると考え。

なお、本稿で述べた競争優位も、急速に変化する経営環境の中では変化がせまられる訳であり、それを持続的にするには自ら不断の革新や対応を行って組織能力を強化していく必要がある。このような能力は、「ダイナミック・ケイパビリティ」と呼ばれるが、次の機会にはこの点に焦点を当てた考察を行うこととしたい。

<主要参考文献>

安積敏政 (2012) 『サービス産業のアジア成長戦略』 日刊工業新聞社。

Dawson, J.A. (1994), “Internationalization of Retailing Operations,” *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 267-282.

Dunning, J.H. (1989), “Multinational enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues,” *The Service Industries Journal*, 9(1), pp. 5-29.

江夏健一・長谷川信次・長谷川礼 (2008) 『シリーズ国際ビジネス<2>国際ビジネス理論』 中央経済社。

平賀富一 (2010) [「サービス・グローバル企業のアジアにおける事業展開の研究①：HSBC のグローバル経営」『ニッセイ基礎研 REPORT \(冊子版\)』10月号、ニッセイ基礎研究所。](#)

同上 (2011) 「アジアで躍進する欧米有力小売業」『月刊グローバル経営』11月号、日本在外企業協会。

同上 (2012) 「日米欧大手企業の競争」『金融財政ビジネス』7月12日号、時事通信社。

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。

同上 (2012) 『アジアを拓く』 新評論。

国際商業出版 (2010) 『激流』12月号。

中村久人 (2010) 『グローバル経営の理論と実態』 同文館出版。

向山雅夫・崔相鐵編 (2009) 『小売企業の国際展開』 中央経済社。

日経 BP 社 (2012) 『日経ビジネス』9月17日号。

白石弘幸 (2009) 『現代企業の戦略スキーム』 中央経済社。

日本貿易振興機構 (2012) 『ジェットロセンサー』10月号。

吉原英樹 (2002) 『国際経営への招待』 有斐閣。

朝日新聞 2012年9月26日付朝刊。

各社ホームページ所収の企業・業績情報、ニュースリリース等

以上

⁸企業の強みとなる、製品等の背後にある知識・行動の体系。