

アジアにおける流通国際化の百年史 —小売資本の越境プロセスと消費市場形成—

研究代表者：関西学院大学商学部 教授 川端基夫

0：本研究の概要

(1) 目的

本研究は、我が国の百年に及ぶ流通国際化の全容（体系的な通史）を明らかにしようとするものである。具体的には、小売業がアジアの消費市場でどのような「経験」を積み上げてきたのかを解明・分析することで、今後、急速に進展すると思われる流通分野のアジア進出（アジアの消費市場開拓）に対する「歴史の示唆」を導出しようとするものである。これにより、これまで解明されてこなかった「消費市場を通じた日本とアジアの交渉の歴史」が明らかとなると共に、今後の日本とアジアとの経済・市場交流の望ましいあり方が浮き彫りになるといえよう。

(2) 研究対象

本研究で分析の対象とするものは、百貨店、スーパー、コンビニの3業態である。流通分野の国際化においては、近年では専門店や外食の海外進出も著しいが、コンビニ、専門店、外食、サービス業については、国際フランチャイズの視点から筆者はすでにまとまった研究を済ませている（川端 2010）。ただし、同じフランチャイズ企業でも、コンビニについては、製造業と一体化した専門店業態や外食よりも物販を旨とする百貨店やスーパーに近い場合、国際化のダイナミズムが近似していると考えられる。そこで本研究では、日本の小売国際化を長く牽引してきた百貨店とスーパー、そしてコンビニに焦点をあてて分析を行うこととする。

(3) 資料

残念ながら、小売国際化の歴史的研究には基礎的なデータがほとんど存在しない。各社の資料も散逸が著しく、海外事業のリストラ（撤退）や担当者の退職と共に記録が消滅することも多い。したがって、本研究では当時の報道資料や、各社（日本と現地）に残る資料、海外各地での担当者へのヒヤリングデータ、あるいは退職者の記憶などを紡いで進められた。幸い筆者は、15年余りにわたって小売国際化に関する調査研究を進めてきたことから、各地でのヒヤリングノートおよびこれまでの研究のプロセスで整理してきたデータも活用した。

(4) 最終的な取りまとめ（構想）

本研究は、最終的には単著の出版を予定している。現時点での構成（仮）は以下の通り。

はじめに：消費市場のグローバル化と小売業の経験

第1部：アジア市場への進出プロセス（海外進出の通史）

1章：総括（百貨店、スーパー、コンビニ）

2章：時期別特性

(1) 戦前期 1900年代～1920年代（海外市場開拓の始まり）

(2) 戦中期 1930年代～1940年代（軍部のアジア展開と流通業の進出）

(3) 戦後1期 1950年代～1970年代（欧米市場とアジア市場への挑戦）

- (4) 戦後 2 期 1980 年代～1990 年代（アジア市場進出の拡大期）
- (5) 戦後 3 期 1990 年代～2000 年代前半（アジア市場からの撤退期）
- (6) 戦後 4 期 2000 年代後半以降（アジア市場での新しい展開）

3 章：進出史が示す国際化の課題

第 2 部：日本小売業は何を学んだのか（歴史の示唆）

4 章：大量撤退（閉店）の要因

5 章：消費市場対応の意味

6 章：成功と失敗の境界（海外事業の「転機」を捉える）

7 章：業態による課題の違いとは

8 章：小売国際化のダイナミズムモデル

第 3 部：新興市場開拓の課題（国際化のしくみづくりに向けて）

9 章：消費市場のとらえ方（拡大要因と縮小要因、特性把握）

10 章：市場のグローバル化とは（市場の同質化と消費者の国際移動）

おわりに：市場を介したアジアとの交流の今後

出店データ：百貨店、スーパー

文献リスト

1：問題の所在

わが国の流通国際化の元年を三越の京城出店（出張員詰め所開設）の 1906(明治 39)年とするなら、その歴史はすでに百年余りを経過している。しかし、流通業の海外進出の歴史研究はきわめて断片的なものしかなく、体系的な通史はいまだ構築されてはいない。また、歴史から何を学ぶべきなのかという未来志向的な視点からの分析も少ない。

折しも 2009 年 6 月に出された通商白書では、アジアの中間層市場の開拓が日本経済の将来にとってきわめて重要であることが示された。今後の国内市場縮小（人口減少や少子高齢化）を踏まえるなら、消費財メーカーや小売業などの企業がもっと積極的に海外市場（途上国市場）を開拓すべきであることは、すでに経済産業省の多くの部局で認識されており、それに向けての支援策も議論されている。実際、JETRO は近年、途上国の消費市場研究を積極的に進め、これまで目が向けられてこなかった BOP 市場関係の情報などを提供し始めている。

しかし、アジアを中心とする海外の消費市場と長らく関わってきた小売業においては、これまでの各社の「進出経験」「撤退経験」がほとんど整理されてこなかったため、今後の途上国への進出においては、実際、何が問題となるのかという情報や認識が共有できない状態が続いている。その意味では、現時点で流通国際化の歴史を振り、そこから今後に向けての歴史の示唆をあぶり出すことは、いわば「時代の要請」であるともいえよう。

本研究は、筆者の 15 年余りに渡る小売国際化の海外調査をふまえて、この百年余にわたる日本流通業の海外進出史の全容を体系的に解明することを一義的な目的とする。しかし、より重要な目的は、その歴史的事実の分析により、これから海外に本格進出を行おうとする流通企業にとって必要不可欠な「歴史の示唆」を導出することであり、さらには今後、急速に進むであろう流通分野における日本とアジアの経済交流の望ましいあり方を探ることである。

2：小売国際化百年の総括

(1) 概要

この百年間を振り返ると、戦前・戦中期には9つの百貨店企業が46の店舗（うち百貨店業態は22店舗）を出店している（川端 2009）。戦後は、百貨店が1958年から進出を開始（高島屋のニューヨーク出店）し、2010年末までの間に累計で15の百貨店企業が151の店舗（レストラン、専門店業態、テストショップ除く。また商標貸与のみでの出店は除く）を出店した。また、スーパーは1971年から海外進出を開始し、2010年末までの間に累計で24のスーパー企業が368の店舗（GMSとSM、ディスカウント業態のみ）を出店したことが確認できる。

しかし、現在はどうのような状況であるかという点、百貨店やスーパー共に、海外展開は限定された企業が限定された市場で行う状況にある。百貨店で海外進出を行う企業は7社にまで減っており、店舗も増加傾向とはいえ46店となっている。戦後の総出店数に対する存続率は約30%となる（商標貸与のみの西武とそごうの店舗は除く）。また、スーパーで海外進出を行う企業も現在では6社となり、店舗も101店となっている。存続率は約27%である。2005年以降の新規出店は、百貨店では伊勢丹が5店、阪急が2店、阪神と松屋が各1店であった。一方、スーパーではイオンが41店、イトーヨーカ堂が5店、平和堂と富士スーパーが各2店、ユニーが1店である。これを見ると、小売国際化はプレイヤーが限定されてきたことも分かる。

また戦後の進出先地域を見ると、百貨店の店舗は7割以上がアジアに偏りつつも、ヨーロッパ、アメリカ、オーストラリアと広域にわたって展開されてきた。しかし、現在では全45店舗の9割以上にあたる42店舗がアジアに集中し、とりわけ台湾には全体の半数以上の25店舗が集中している。一方、スーパーの店舗はもともと9割以上がアジアに集中していたが、アメリカなどの他の市場にも7.5%出店されてきた。しかし、現在では100%の店舗がアジアに存在しており、中でも中国（香港含む）に5割以上の54店舗が集中している。つまり、かつては広域的な世界展開をめざした日系小売業であるが、現在では地域的な絞り込み（集中化）が進んでいるのである。

ところで、百貨店やスーパーの国際化が全体的に縮小するなかで、近年、急激に増大しているのがコンビニである。日本のコンビニが本格的にアジア市場に進出したのは、1988年のファミリーマートによる台湾進出から、と歴史が浅い。基本的に開業と閉店のサイクルが短いので累計出店数は確認できないが、2010年時点¹⁾で4社が28,174店もの店舗を展開している。2000年頃までは拡大ペースが遅かったが、とくに2005年頃からは急増してきている。

(2) 各時代の特徴

これまでの小売国際化の歴史は、以下のごとく6つの時期に分けて捉えることが出来る。

- ①戦前期 1900年代～1920年代（海外市場開拓の始まり）
- ②戦中期 1930年代～1940年代（軍のアジア展開と流通業の進出）
- ③戦後1期 1950年代～1970年代（欧米市場とアジア市場への挑戦）
- ④戦後2期 1980年代～1990年代（アジア市場進出の拡大期）
- ⑤戦後3期 1990年代～2000年代前半（アジア市場からの撤退）

⑥戦後 4 期 2000 年代後半以降（アジアでの新しい展開）

まず①の時期は、日本の百貨店が独自に朝鮮半島、台湾、満州といった外地の邦人市場を開拓した時代である。1901年に高島屋が台湾で行商を開始し、三越は1906年に京城に1907年に大連に出店する。②は満州事変(1931年)から終戦までの時期で、日本軍のアジア侵攻に伴った進出である。その背景には、政府の商工省による中国大陸への進出要請や、国内での物資統制の強化（販売商品の不足）などがあった。③は戦後の再開期で、当初は米国への進出が主で、1960年代以降はアジア進出が始まったがそれは本格化せず、むしろ1970年代になると欧州の日本人観光客市場への進出が盛んとなった。また、1970年代からスーパーの進出も開始された。④はアジア市場の最初の拡大期で、スーパーも含めたアジア進出が盛んとなる。とくにバブル景気の時期は大型店がアジア各地で増大する。⑤の時期は、アジアへの出店が相次ぐ一方で撤退が目立った時期で、とくに1990年代後半から2000年代初めにかけては大量撤退時代を迎えた。⑥は撤退が一段落した後の時期で、プレイヤーも淘汰されて絞られ、限られた企業が限られた市場で出店を拡大させていく時期である2)。

（3）大量撤退の存在

前述のごとく、戦後の百貨店とスーパーの出店を総括すると、百貨店では企業数が15社から7社に減り、店舗数は累計で151店出されたが30%の46店舗しか残っていない。同様にスーパーでは企業数が24社から6社に減って、店舗数は累計で368店出されたが27%の101店舗しか残っていない。つまり、この事実は、戦後の50年余りにアジア市場では大量の撤退（閉店）が発生したことを物語っているのである。

では、撤退に追い込まれた要因はどこにあったのであろうか、逆に成功している企業とはどこが違っていたのであろうか。このテーマこそが、戦後の歴史研究のひとつの柱となるであろう。というのも、そこからは今後の市場参入企業にとって貴重な示唆が得られると考えられるからである。

そこで、本稿ではこの撤退（閉店）要因を中心に分析を進め、そこから「歴史の示唆」を浮かび上がらせることとする。

3：大量撤退（閉店）は何を語るのか

（1）撤退（閉店）要因

さて、アジアでの閉店要因については、筆者はすでに調査・分析を行っている(川端 2000b)。すなわち、1990年代末までにアジアで閉店した日系百貨店と日系スーパーの店舗のうち、その要因が確認できた173店舗について直接的・決定的な要因を調査したのである。その結果、「日本本社側の事情」が42.2%を占めていること、現地側の事情としては「家賃高騰」「販売不振」「パートナーとの関係」が多かったことが判明した。

この調査結果を参考に、より一般的に撤退（閉店）現象を検討してみたい。閉店の要因は、大きくは①日本本社側の都合や事情に起因するものと、②現地側の事情に起因するものとに分けられる。後者は、さらに現地側の業績不振に起因するものと、その他の現地事情に起因するものとに分けられる。業績不振の要因には「家賃高騰」や「販売不振」が挙げられ、その他の現地事情としては「パートナーとの関係」「家主とのトラブル」（追い出し

など)が挙げられる。

とはいえ、そもそも閉店や撤退の意志決定権は、ほとんどの場合は現地にあるわけではなく日本本社にある。したがって、現地の業績が赤字か黒字かという問題と、閉店の決定を行うかどうかという問題とは単純には連動していない。

このように、閉店や撤退という現象は、一見すると明白な事態を物語っているように見えるが、実は複雑な問題を内包しているのであり、単純に「失敗」と評価することはできない現象なのである。以下、順に閉店要因の背後に隠された問題を検討していきたい。

(2) 日本本社側の事情とは

では、「日本本社側の事情」と言った場合の「事情」とはどのようなものであろうか。この「事情」が示す内容には、a.日本本社の倒産、b.日本本社の業績不振による海外事業のリストラ、c.日本本社の海外戦略の見直し、といった3つのものがある。以下、順に見ていきたい。

a.日本本社の倒産(経営破綻)

この代表的な例としては、1997年9月のヤオハン倒産(会社更生法の適用申請)に伴う閉店が挙げられる。ヤオハンの場合、倒産した時点で世界10カ国に筆者が確認しただけで85店舗(卸売センター2カ所含む)が運営されていたが、それらが順次閉店・売却(営業権譲渡)されていった。とりわけ中国大陸では、全体の半数にあたる42店舗が閉店・売却となった(そのうち38店舗は食品スーパー)。

日本本社側の倒産による海外店舗の閉店は、その後2000年7月のそごう百貨店の倒産(民事再生法の適用申請)によっても生じた。当時は、スーパー2店を含めて18店舗が海外6カ国・地域で営業を行っていた(レストラン、専門店を除く)が、2001年に海外からすべて資本を引き上げる決定がなされたため、順次、閉店・営業権譲渡がなされていった。ただし、そごうの場合はアジア全域にその商標が浸透していたため、商標貸与に切り替えられたところも多い。中国、香港、台湾、マレーシア、インドネシアでは、現在も「そごう(SOGO、崇光)」の店舗名とマークが使用されている。

b.日本本社の業績不振による海外事業のリストラ

この典型例のひとつは、大丸による海外店舗の閉店である。同社では1997年に社長に就いた奥田務氏が、業績不振を挽回するために本業である百貨店事業の立て直しと共に採算性が低いグループ事業のリストラを進めた。その一環として、海外事業からの撤退が決断されたのである。これにしたがって、1998年末には香港2店舗、タイ2店舗、フランス2店舗が一斉に閉店となり、さらに2000年末には技術供与をしていた台湾の2店舗が提携解消で閉店、2002年にオーストラリアの2店舗が閉店、そして2003年3月末に最後に残ったシンガポールの3店舗が閉店となり、海外から完全撤退したのである。

また、2008年から2009年にかけて行われた三越の欧州店舗の一斉閉店の決定も、日本本社の業績不振と密接な関係にある。そもそも三越は、業績不振から伊勢丹と2008年4月に経営統合を行ったが、その後は伊勢丹主導で三越の事業リストラと体質改善が進められた。三越にとっての欧州事業は、1971年のパリ店出店以来、規模こそ小さかったものの、後述のようにいわば三越を象徴する存在でもあったことから、業績が思わしくない中でも長年にわたり営業が継続されてきた。しかし、伊勢丹との統合後は、2013年度の連結営

業利益 750 億円の達成が目標とされ、それをめざして選択と集中を断行する方針が示された（日本経済新聞 2008 年 9 月 25 日付）。これに基づき、2008 年末にはドイツのフランクフルト店とミュンヘン店が、2009 年にはドイツのデュッセルドルフ店とスペインのマドリッド店が、2010 年 9 月にはパリ店が閉店となった。ただし、ロンドン店とローマ店については 2008 年時点では閉店の方針が出されていたが、その後の状況の変化によって存続している 3)。

一方スーパーでは、西友がバブル崩壊後の業績不振の回復を目指し 1990 年代後半に大規模な事業リストラを進めたが、その一環として海外の不採算店舗の積極的な閉鎖を行った。具体的には、1999 年に上海の SM 事業から撤退、2001 年にはタイの SM3 店舗すべてを閉店した。

このような日本本社の事業リストラの一環で海外店舗を閉店した背景には、2000 年から始まった新しい会計制度において関連会社が連結決算の対象とされるようになったこともある。つまり、海外の赤字関連会社が日本本社の業績の足をひっぱることを避けるために、海外関連会社のリストラを積極的に進めた企業も少なくなかったのである。また、海外店舗の閉鎖は、財務改善効果よりも社会的な話題性（インパクト）の方が大きいため、メインバンクや株主にリストラを進める経営陣の姿勢を示す材料として利用された面も否めなかった。

c. 日本本社の海外戦略の転換

上述の海外事業リストラも本社の戦略転換といえなくもないが、より明確に海外戦略の転換を行ったのが、西友である。西友は、2002 年にウォルマートの傘下に入ったが、その後ウォルマートは段階的に出資比率を高めていき、2006 年に子会社化した後に TOB により株式を買い集め、2008 年には完全買収を果たして上場廃止となった。

この過程で、西友は 2004 年に北京郊外の通県にあった大型店を閉店、2005 年にはベトナムのハノイ店を台湾企業に売却、シンガポール事業も 2002 年と 2003 年に 1 店舗ずつ閉鎖した後に、大型 GMS 店であったブギス店を 2005 年末に中国の小売業者に売却している。それと同時に、香港の GMS 店も閉店された。この一連の閉店は、日本本社がウォルマートの海外戦略下に入ったことで進められたものである。つまり、ウォルマートにとっては、あくまで日本市場における西友を買収したのであって、海外にある西友の店舗はむしろウォルマートと競合することから「無用」の存在であった。したがって、それ以前に西友が独自に中国やタイでの不採算事業をリストラしていたにもかかわらず、海外事業からの完全撤退が行われたのである。とくに、シンガポールの GMS と香港の GMS は業績が好調であったにもかかわらず閉店されており、閉店の意志決定にウォルマート側の意志が強く反映されたことがうかがえる。

(3) 現地側の業績不振はどのようにして生じたか

閉店には当然のことながら現地側の業績不振も影響する。日系百貨店と日系スーパーの海外進出は 1990 年代の中盤にピークを迎えるが、その進出先は百貨店の 7 割、スーパーの 9 割がアジアであった（川端 2005）。そこで、アジアの店舗に焦点をあててその業績を捉えてみると、最も景気が良かったアジア通貨危機前の好況期（アジアバブル期）においても、過半数が赤字状態であったという事実があった（川端 2000b）。本章の冒頭で述べたように、

川端(2000b)の調査によると、閉店をもたらした直接的・決定的な要因は「家賃高騰」「販売不振」「パートナーとの関係」が多かったが、このうち業績不振を招く「家賃高騰」「販売不振」という要因をもう少し詳しく見ると、その背景には複雑な要因間の関係（絡み合い）が存在している。そこで、ここでは「家賃高騰」や「販売不振」といった項目が直接的・決定的要因として浮上してくる背景とメカニズムを整理しておきたい。

この海外店舗の業績不振問題については、先述のように1990年代末までの状況について筆者自身がすでに分析を済ませているが、川端(2010b)ではこれまでの論考を基に、アジアの消費市場参入における困難性という視点から業績不振の要因を改めて整理している。そこで、ここではそれらの既稿を基に要点を整理しておきたい。

さて、業績不振の要因としては、より正確には以下の5つが挙げられる。

- ①商品調達の困難性・高コスト性（流通システム要因）
- ②低価格競争の激しさ
- ③家賃高騰
- ④立地選定の失敗
- ⑤進出タイミングの悪さ（家賃相場、金利、為替など）

これら①～⑤は複雑に絡み合っている。ここでは、①に関する脈絡から見てみよう。アジアでは日本のように中間流通（卸売業）が発展しておらず、メーカーとの直取引やメーカーのエージェント（代理販売商）との取引が主となる。さらに、流通チャネルにおけるメーカー側のパワーが強いため、仕入れ価格が低下しにくく、安定した品揃えも形成しにくい状況がある。それが①の商品調達や品揃えを困難にし、調達コストも押し上げている。一方で、1990年代も後半になると地場の百貨店やディスカウント系の大型店が増大し、②の価格競争が激しくなった。その結果、粗利益率（売買差益）は大きく低下していった。この状況下で③の家賃高騰が生じると、粗利益の多くを家賃に奪われることとなり、一気に赤字に追い込まれるのである。実際、品揃え面では消費者の支持を得つつも、家賃高騰により利益が出なくなって撤退した百貨店が香港を中心に少なからず存在したのである 4)。

また、アジアではそもそも④の立地選定の失敗が多く見られた。とくに1号店の立地は、現地事情がよくわからない段階で日本側によって決定されるため、その後の現地での経営を長期間圧迫する。また、1990年代には都市開発や都市内交通の整備の遅れも目立ち、それが立地点での集客に大きな誤算を生じさせていた。アジアの大都市部では、市場がモザイク状に分断される傾向も強いため、日本と比較すると店舗の商圈が小さくなる。したがって、立地選定の失敗（商圈とのミスマッチ）は日本以上に販売総額の低下（販売不振）に大きな影響を与え、それが粗利の絶対額の減少、家賃負担力の低下など収益構造に大きな影響を与えることになる。その意味では、日本以上に立地問題が小売業の市場参入の成否を分ける重要な鍵になることが明らかとなった。

ところで、①から④の影響はいうまでもなく時期によって異なるものである。その意味では、⑤の進出タイミングの悪さという問題も大きい。金利や家賃が高かったタイミングで進出をした小売業は、進出後の収支改善（経常収支レベルでの黒字化）が遅れる傾向にあり、最終的に閉店や撤退につながるケースも多く見られた 5)。とくに初期投資の少なさを現地での借入金で補って運営されている企業では、借り入れのタイミングによって金利や為替の変動に大きく影響され、それが業績不振につながるケースも少なくなかった。も

もちろん、進出タイミングは競合他者との市場競争や消費者の成熟度（ライフスタイルの変化）による影響にも大きく関係する。したがって、同じ業態で同じ市場に進出しても、そのタイミングによって結果が全く異なる場合も見られたのである。

以上のように、業績不振の要因は極めて複雑なものであり、単に品揃えの適応不足などといった表面的なものではない点が重要といえる。それには、進出時の1号店の選定のあり方や、財務支援のあり方も含めた本社の姿勢も影響していたからである6)

(4) 合弁・提携パートナーや家主との関係とは

閉店は、日本本社側の事情や現地での業績不振だけではなく、現地の合弁・提携パートナーや店舗の家主との関係（トラブル含む）に起因するものも少なくない。

もともと、途上国市場への進出は、商業施設や遊休不動産を所有する企業（製造業や保険会社など）や、商業施設を開発する不動産ディベロッパーからの誘致がきっかけとなっていることも多い。その場合は、パートナー（合弁や提携の相手）が家主となっているケースも少なくない。それゆえ、現地での店舗立地選定に際しても、パートナーの意向が大きく反映される傾向にある。もちろん、それにはメリットとデメリットの両面がある。

実際、台湾のそごうや三越のように優良な店舗物件を所有するパートナーと組んだ企業は、共存共栄によって現地で大きく成長している。シンガポール高島屋やクアラルンプールの伊勢丹（LOT10店）は、都心の一等地を所有する地主をパートナーとして成功をした例である。逆に、1990年代末の香港での大丸や松坂屋のように、家主がパートナーでありながらも高い家賃を要求されて閉店したケースや、マレーシアのキミサワのようにパートナーのディベロッパーが倒産したために撤退を余儀なくされたケースもあった。現地のパートナーが店舗物件の立地開発に大きな影響力をもつ傾向は中国大陸でも見られ、パートナーの開発力（政治力）が進出後の業績を左右する傾向も強い。

また、技術提携などの場合は、パートナーが契約を履行しないケースも少なくなかった。具体的には、ある程度の技術移転が完了した時点で、さまざまな口実により商標使用料や技術指導料を払わなくなるケースである。これを契機とする撤退は、台湾やインドネシアで見られた。

家主とのトラブルは近年でも生じている。1990年代の家賃上昇によって日系百貨店の撤退が続いた香港で、唯一その後も営業を続けていた三越は（そごうもあるが商標貸与のみ）、黒字経営であったにも関わらず、リース契約の更改に際して家主が家賃を三倍に値上げしてきたことから2006年9月に閉店を余儀なくされている。これは、実質的にはビルの建て替え工事を行いたい家主からの追い出しであった。

4：閉店現象が語ること

以上のように、大量閉店現象はさまざまな歴史の示唆を与えているが、重要なポイントを改めて3点だけ指摘しておく

- ①まず閉店の意志決定権は日本本社側が持っているため、本社の姿勢や戦略が重要となること
- ②閉店の背景にある業績不振には、品揃えと市場とのミスマッチというよりも、店舗不動産を巡る問題（物件選定、家賃問題など）がより大きな影響を与えていること

③閉店は必ずしも業績不振だけに起因せず、現地の合弁・提携パートナーや家主との関係が重要となること

が挙げられよう。したがって、海外進出による成功には、しばしば指摘される市場適応化だけでなく、新しいビジネスモデルの開発や日本本社との関係の変革などを進めることが必要となる。それはもはや日本型モデルの「現地適応化」ではなく、それを超えた新たなビジネスモデルの「創造」であり「開発」といった次元のものである。

逆に長期にわたり海外で存続している日系小売業は、何らかの点でこのような新たな発想に基づく「創造」や「開発」に成功した企業といえようし、そのような新しい発想を具現化できる組織（意志決定のしくみ）を持つ企業であるといえる。歴史の総括に当たっては、このような視点を重視することが重要となろう。なお、時間軸に沿って閉店現象を捉える場合は、閉店の意志決定がリース期間の終了時（契約更改期）に行われることも留意すべきといえよう。

5：おわりに

以上、小売国際化の長きに渡る歴史のプロセスで生じた閉店現象に焦点をあてて、歴史の示唆の一端を整理した。それらは、今後の日本企業のアジア市場開拓に多くのことを教えているといえる。本稿では紙数に限りがあり書けなかったことも多いが、それらは最終的な成果物となる著書の方に譲りたい。

ところで、長期にわたる歴史を見ていくと、そこからはもう一つ重要なことが見えてくる。それが、小売業が国境を越え、現地で発展し、衰退し、撤退してゆく一連のライフヒストリーである。多数のライフヒストリーを重ねて合わせていくと、そこにひとつのダイナミズムが見えてくる。すなわち、小売国際化のダイナミズムである。

小売国際化のダイナミズムについては、従来からいくつかのモデルが提示されてきた。我が国でも、いくつかのモデルが提示されている（向山 1996 や矢作 2007 など）。しかし、日系小売業の現実のダイナミズムを説明する場合は、それらのモデルは書き換えられる必要もある。従来の小売国際化のモデルは、マーチャндаイジング（商品の調達、供給物流、品揃え、市場での販売）面に偏ったもの、あるいは市場への適応化概念をベースとするものが主流であったが、現実の日系小売業の「経験」を踏まえるなら、店舗不動産がもたらす影響をより重視する必要もあろうし、さらにはファイナンスや市場特性理解といった要素も取り込んだモデル構築が必要となる 7)。

また、もう一つ大きな課題も見えてくる。これまでの小売国際化研究では、市場適応ということがマーケティング研究の視点から重視されてきた。しかし、その場合、海外市場の特性をどう捉えるのかという点については、ほとんど議論されてこなかった。今後の日本企業による海外市場開拓では、この点が大きな問題となろう 8)。

これら、従来の小売国際化研究で検討が十分でなかったいくつかの課題についても、歴史的研究の成果を生かしつつ検討を加え、最終的な成果物に反映させていきたい。

【付記】本研究は、JFE21 世紀財団の 2009 年度「アジア歴史研究助成」の支援を受けて進められたものである。財団の暖かいご支援に対し、心から感謝をいたします。

注

- 1) 店舗数については、セブンイレブンは2010年9月末時点、ミニストップは2010年11月末時点、ファミリーマートとローソンは2010年12月末時点。
- 2) 戦前・戦中期については川端(2009)を、2005年までの戦後期については川端(2005a)も参照のこと。
- 3) 欧州の日本人ツーリスト市場への進出については、川端(2000a)(2000b)(2011)を参照のこと。
- 4) 香港の家賃上昇と日系百貨店の撤退との関係については、川端(1999)を参照のこと。
- 5) 香港とシンガポールの家賃変動と進出タイミングの問題については、川端(2000b)122-124頁を参照のこと。
- 6) 本社がもたらす構造要因に関しては、川端(2001)を参照のこと。
- 7) この点では、川端(2005b)で示したモデルも参考となろう。

文献

- 川端基夫(1999)『アジア市場幻想論：市場のフィルター構造とは何か』新評論
- 川端基夫(2000a)「小売国際化における『Ethnic Enclaves (飛び地市場)』の役割」龍谷大学経営学論集、40巻2号、33-52頁。
- 川端基夫(2000b)『小売業の海外進出と戦略：国際立地の理論と実態』新評論。
- 川端基夫(2001)「小売国際化から学ぶ再生への課題：蛸壺のルールからの脱却」季刊イズミヤ総研、48号、14-23頁。
- 川端基夫(2005a)「日本小売業の多国籍化プロセス—戦後における百貨店・スーパーの海外進出史—」龍谷大学経営学論集、45-3、76-91頁。
- 川端基夫(2005b)「小売国際化のダイナミズムに与える店舗不動産の影響」経済地理学年報、51-1、34-55頁。
- 川端基夫(2009a)「戦前・戦中期における百貨店の海外進出とその要因」龍谷大学経営学論集、49-1、1-22頁。
- 川端基夫(2009b)「小売国際化とアジア市場の特徴」(向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』中央経済社、31-50頁所収)
- 川端基夫(2010a)『日本企業の国際フランチャイジング：新興市場戦略としての可能性と課題』新評論
- 川端基夫(2010b)「拡大するアジアの消費市場の特性と日本企業の参入課題」経済地理学年報、56-3、38-54頁。
- 川端基夫(2011)「日系百貨店による海外ツーリスト市場戦略の再評価—欧州における新しい変化—」商学論究(関西学院大学商学部)、59-3(印刷中)。
- 向山雅夫(1996)『ピュアグローバルへの着地』千倉書房
- 矢作敏行(2007)『小売国際化プロセス：理論とケースで考える』有斐閣