

〔論 説〕

## 小売業の国際化

—OLIパラダイムによる説明—

金 崎 賢 希

### 要 旨

本稿では、小売企業の国際化について論じる。小売業、とくに大規模量販店は、第2次世界大戦後国境を超えて発展したとはいえ、多くの場合自らの国内市場および地域市場を志向したままであった。本稿の目的は、その理由を明らかにすることにある。その際、事業主体である多国籍企業の意思決定プロセスに注目して、OLIパラダイムの考えを応用する。

### 目 次

はじめに

I 小売業の国際化レベル

II OLIパラダイム

III OLIパラダイムと小売業

1 小売業の特徴と立地特殊的要素

2 小売業の特徴と所有特殊的要素

3 小売業の特徴と内部化インセンティブ

IV 低レベルにとどまった小売業の国際化

結びにかえて—本稿のインプリケーション—

### はじめに

本稿の目的は、長年にわたって低いレベルにあった小売企業の国際化について、その理由を明らかにすることにある。その際、事業主体である多国籍企業の意思決定プロセスに注目して、OLIパラダイムの考えを応用する。今日、小売企業は、とくにアジア地域における所得水準の向上、サービス関連規制の自由化、情報化といった変化の波に晒されている。これまで小売企業活動の地理的範囲を根本的に規定していた要因が明らかになれば、近年における小売企業の対外志向性の変化も容易に理解することができるだろう。

## I 小売業の国際化レベル

いくつかのデータが示すところによれば、小売業の「国際化」レベルは他業種と比べ、低いレベルにある。そのうちのひとつは、フォーチュン誌が毎年行っている調査「フォーチュン・グローバル500」をベースにした研究である。フォーチュン500によれば、世界トップ500社に占める小売企業の割合は、1996年には46社であった。それが1998年には56社となった。同じく、売上高に占める割合は7.8%から9.9%へ、利益に占める割合は4.6%から6.5%へ、総資産に占める割合は0.8%から1.6%へとそれぞれ増加した (Gestrin, 2001)。フォーチュン500自体は、小売業が決して縮小傾向にある衰退産業ではなく、むしろ成長を続けるダイナミックな産業であることを示している。

ラグマンらがあらためてフォーチュン500に掲載されている小売企業を調査したところ、これら企業の在外活動の様子が明らかになった (Rugman & Girod, 2003)。彼らによれば、2001年に掲載されたフォーチュン500のうち小売企業は49社であった。データを得られなかった1社を除く48社のうち、18社は外国市場で売上げのない純粋な国内企業であった。クローガー、ターゲット、K マート、ウールワースなど多くのアメリカ企業がこの部類に入る。

そして、24社はその売上げの80%以上が本国の位置する地域経済圏で占められている地域限定的な多国籍企業であった。カルフル、メトロ、キングフィッシャー、カジノ、GAP、トイザラス、ウォルマート、テスコ、マーク&スペンサー、ホーム・デポなど「国際的な企業」として知られている企業のほとんどがこの部類に入る。いわゆるトライアドといわれる世界の主要3地域のうち2地域でその売上げの20%から50%をあげている企業は5社に過ぎず、同様に50%以上の売上げを上げていた「真のグローバル企業」はわずかに1社、LMVHに過ぎなかった。

いまひとつのデータは、オックスフォード大学テンプトン校の小売経営研究所 (OXIRM) が、1993年から毎年行っている調査「テンプトン・グローバル・パフォーマンス・インデックス (TGPI)」である (Howard, 2000)。同調査は、主要産業企業の総資産に占める在外資産の割合をもとに、当該産業企業の「グローバル化度」を計測したものである。TGPI の優れている点は、業種間で国際化レベルが比較可能な点にある。2000年度に発表された TGPI 2000は、1998年当時のデータを使用しており、そこには20社の小売企業が含まれる。

同研究所の調査によれば、小売業の「グローバル化度」は26.28であり、対象27業種中21位であった。また、同調査によれば、全27業種のグローバル化度は平均で約36であり、主な産業ごとにその数値をみれば、タバコ78.38、石鹼55.66、化学50.07、コンピューター40.85、医薬

品40.21, 自動車35.37, 電子・電機34.68, 銀行28.58, 航空24.07であった。

通常、われわれは直感的に、企業の成長は国際的な事業拡大を伴うと判断するが、小売業は少なくともこれまで、そうしたパターンをたどらなかったようである。ラグマンらの研究やTGPIは小売業がこれまで国内志向の強い産業であったことを示している。小売企業の累積的な活動の結果を示す上の二つのデータを総合すると、小売企業の成長はこれまで国内市場—せいぜい範囲を広げても地域的な市場—を中心に行われてきたことがわかる。

一方、国際化をストックではなくフローの概念でみた場合、様相は若干異なる。すなわち、先に紹介したOXIRMが構築したデータベースによると、欧州の主要小売企業（一部欧州に進出している米国、日本、香港などの小売企業を含む）の欧州市場（中欧、東欧、北欧を含む）への参入件数は1700件強にのぼっているが、参入時期は90年代が全体の55%を占め、70年代およびそれ以前の11%、80年代の34%を大きく上回った（OXIRM, 1997および矢作, 1998）。

1990年代に入って、国際化は大規模小売企業にとってかなり一般的な戦略となったということが出来る。TPGIでも—これは、ストックとしての国際化を示している—、小売業の国際化レベルはいまだ低い状態にあるものの、1997年から98年にかけて同業種のそれは24から26に上昇している。これは、近年における積極的な海外進出が数字の上に顕れたものであり、この傾向が10年続けば、小売業の国際化レベルはコンピューターをはるか追い越し、化学に迫ることになる。

しかも、これまではラグマンらの調査が示すように、これまでは国際化してもせいぜい地域内であったのに対し、近年では、一部欧米小売企業は近年アジアへの進出を加速させてきている。2000年末の時点で、フランスのオーシャンが台湾現地企業の株式67%を取得し、台湾、中国への進出を狙っている。イギリスのTescoは、数年のうちにタイ、韓国、台湾にある店舗を倍増する計画を打ち出し、マレーシアにも新規出店することを発表した。その他、ベルギーのデレーズ、フランスのカルフール、オランダのマクロが、1990年代を通じてすでに多くの店舗を開設している。

近年におけるこうした変化については、別稿で論じたい。本稿では、なぜ長年にわたって小売企業の対外活動は低いレベルにあったのかというリサーチ・クエスションを設定し、それに答えたい。

小売企業活動の地理的範囲を根本的に規定していた要因とは何であったのか。この点を明らかにすることによって、近年における小売企業の対外志向性の変化も読み取ることが出来るだろう。次節以降では、OLIパラダイムを紹介し、これまで小売企業の国内志向・地域志向を強く規定してきた要因について分析する。

## II OLIパラダイム

OLIパラダイムは、国際的な付加価値活動を行っている企業の活動に関わる理論である。英レディング大学のジョン・ダニングが1970年代末に提唱して以来、今日まで国際経営論の支配的理論のひとつであり続けている。この理論は、次に示す「O」「L」「I」という3つの変数によって、「ある国の企業が立地する海外の拠点から海外市場もしくは国内市場へ供給する能力やその意志の強さを説明する」ものである（Dunning, 1993a, pp. 76-86）。

所有特殊的要素（O）：

技術、知識、ノウハウ、R&D能力、企業規模など、他社にはないユニークな無形資産を保有してくることから生じる優位で、企業の競争力の源泉となる。

立地特殊的要素（L）：

経済活動の場として特定の国の魅力度を決定する要素で、生産要素の賦存や輸送費、関税・非関税障壁、投資インセンティブ、インフラ、技術基盤などの供給側の要素と、市場規模や成長率、発展段階などの需要側の要素がある。

内部化インセンティブ（I）：

不完全な市場で企業間取引を行うよりも、企業内に内部化した方が有利化するように働く変数で、取引相手を探索するコスト、交渉コスト、買い手の不確実性、契約を実施するためのコストなどがある。

まず、企業はその企業独自の資産によって収益を得ているであろうと仮定することが議論の出発点となる。企業による在外生産の理論化の最初の試みは、「進出国において追加的なコストを余儀なくされているはずの外国企業が、その国の現地企業に変わって事業活動を行うのはなぜか」、という問いかけから始まった。

外国での経験がないもしくは浅い企業は、おおよそいずれの企業も何らかの国特有の基盤とアイデンティティを保有し、その内部計画と意思決定を一国の法のおよび文化的枠組みでしか実行できない。そのことを考えれば、外国で事業活動をしようとする、企業は外国での物事のやり方を学ぶ一定のコストを負担しなければならない（Caves, 1982. 邦訳 p. 13）。

外国で事業活動を行おうとする企業は、進出国の社会的・文化的環境に深く溶け込む必要があり、こうしたコストを必要としない現地の競争相手と比べ、進出国市場で実質的に不利な立場におかれる。ハイマーは、外国企業が技術や知識、規模、製品差別化能力において優位性を

持っていれば、同じ事業を手がけても、現地企業よりも大きな収益をあげることができるだろうと考えた。

上に挙げた所有特殊的資産は、その起源および利用という点において、立地拘束的な資産と深く結びついている。つまり、これは、企業が外国市場への輸出という戦略を選択する場合、当該企業の所有特殊的資産と本国の立地拘束的な資産を結びつけて生産した方がより効率が良いということを意味する。しかしながら、立地拘束的な資産の優位性は、時間とともに変化するであろう。もし、立地拘束的な資産について、外国の方が有利ならば、所有特殊的資産を外国の企業へ売却する「ライセンスング」、もしくは同資産を外国へ移転し、財やサービスを生産する「海外生産」が輸出にとって代わられることになるだろう。

ところで、所有特殊的資産の主要部分である無形資産は無料即座に企業間・国家間で移転可能な財ではないことはよく知られている。2カ国以上で活動拠点をする多国籍企業の特徴は、まさに国際的に無形資産を内部移転している点にある。無形資産の取引を市場が十分に組織化できないことによって、企業は立地特殊的優位の相違を活用するために、市場ではなく階層組織という方法、つまり自らの子会社を設立し、その子会社統治の下で在外生産を行うことを選択する。

以上をまとめると、OLIパラダイムが予言するところは極めて明快である。いついかなるときでも、他の国の企業と比較して、ある国の企業が所有特殊的優位を持つほど、その利用を外部化ではなく内部化するインセンティブが高いほど、そして外国での立地特殊的優位を活用したいと考えるほど、その企業は対外的な生産活動に従事するようである。これら3つの変数によって、企業の海外における付加価値活動のレベルと構造は決まるであろう。

このパラダイムは当初、製造業を念頭に構築されたものであった。しかし、提唱者のダニングは、あらゆる企業によるあらゆる形態の在外生産は、上記の諸条件を参照することで、説明可能であるとしている。OLIパラダイムは、どの国、どの産業、どの企業がどのような形態の対外活動を行うかということに関するアプリアリな予言をまったくしていない。

しかし、少なくともダニングは、先に示した諸優位のうちいくつかは国家・産業・企業間で同質的でない、という仮定を実際に設けている。彼は、このパラダイムがどの国、どの産業、どの企業にも適用可能であると考え、実際に数多くの理論的・実証的研究を行った。サービス業企業の対外活動を分析した代表的な研究のひとつに *Foreign Direct Investment and Transnational Corporation in Services* (United Nations, 1989) があるが、これはダニングの論文 *Multinational Enterprises and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues* (Dunning, 1988) を踏まえたものである。

### Ⅲ OLIパラダイムと小売業

OLIパラダイムは、特定業種の国際化パターンをみるうえで大いに役立つ。前節でも述べたとおり、OLIパラダイムは種々のサービス業に適用されてきた。その結果、「ほとんどのサービス企業にとって、競争力を強化する目的で国際化する必要はない」と考えられている（Dunning, 1993b, p.244）。

彼は、サービス業全般にみられる特徴として、たとえばサービスはおおよそ非貿易財であり、したがって多数の立地に跨った企業内分業には馴染まないという考えを示し、サービス業においては、いくつかの業種を除けば、いわゆる合理化を目的とした国際化行動はほとんどみられないことを指摘した（Dunning, 1993b, p.245）。

サービス業においては、しばしば顧客追従や新市場探索を主な目的として、外国市場への参入が行われる（Erramilli & Rao, 1990）。前者には、銀行や商業などが当てはまるだろう。この場合、本国で培われた顧客との関係およびその関係を築く過程で獲得された顧客に関する詳細な知識が、受入国現地企業に対する参入障壁となり、当該企業に独占レントをもたらす。この戦略が可能なサービス産業では、比較的外国市場への参入が容易であろう。実際、1980年代後半、サービス企業が行った海外直接投資は製造企業のそれと肩を並べるに至ったが、そのうちの多くは銀行および商業であった。

後者には、典型的に小売業が当てはまるだろう。したがって、小売企業が在外活動を行うか否かの意思決定に際しては、立地特殊的要素の一つである市場構造が大きな要因となる。潜在的な市場規模だけでなく、その市場においてどれだけのプレゼンスを確立できるかも重要である。つまり、外国企業が受入国市場において現地企業に対して競争優位を築くには、前者とはまったく逆に、現地企業が築いている参入障壁を乗り越えなければならない。

本節では、こうした小売業に特有の条件を明らかにし、それをOLIパラダイムに当てはめる形で小売業国際化のパターンを明らかにする。なお、先に挙げたダニングの論文、そして国連の報告書では、小売業に関する記述がほとんどないので、本稿ではハウードの所説などを参考にし、上記の課題に取り組む。

小売業の特徴を表す概念として、「立地産業」、「商圈」、「個別対応」、「生活文化産業」などがある。これらは、どのように小売業の国内志向性の強さを規定してきたのであろうか。

#### 1 小売業の特徴と立地特殊的要素について

「商圈」は、小売サービスは生産されると同時に消費され、かつ実態は提供されるまでわか

らないといった性質から導き出される概念である。そのため、同産業は立地拘束的、非移動的（もしくは非貿易財的）な特徴を有すると考えられる。在外活動における小売サービスは現地で生産・消費という形をとるため、海外進出先国の選定においては、現地市場の規制・開放性、そして市場規模が決定要素となってくる。

また、「生活文化産業」は、小売サービスは付加価値連鎖の中でもっとも消費者に近い位置にあるという性質から導き出される概念である。誰にいつ何をどう売するのか決めるのは、小売の段階である。小売業は、直接消費者と接触するため、製造業以上に商圈内の社会的・文化的違いの影響を受けやすい。極端に言えば、個別消費者への対応が必要になってくる。そのため、海外進出先国の選定においては、現地市場国における様々な面での精通さ（ファミリーアリエー）が決定要素となってくるであろう。

まとめると、小売業においては、外国市場の規模が大きいほど、外国市場の開放性が高いほど、本国と外国の文化的相違が小さいほど、外国市場にひきつけられるだろうという仮説を導き出すことができる。

## 2 小売業の特徴と所有特殊要素について

前項に掲げた小売業の特徴、すなわち、「非移動性」は、現地市場における事業展開の必要性を示唆しており、外国企業の海外市場参入を誘発する一ただし、在外生産あるいはライセンスという形態による一と考えられる。しかし一方で、「文化的近接性」は、現地企業に競争優位上有利に働くであろう。小売業では、この二つの要素の影響が同時に存在するため、外国企業は競争優位上不利になる傾向があるだろう。

そのため、小売業が国際化するためには、外国企業はこうした不利さを乗り越えるだけの優位性をもたなければならないだろう。つまり、企業は現地企業との比較における不利さを克服できるほどの競争優位性を有すると信ずるがゆえに、外国市場に進出するだろう。こうした特徴から導き出される仮説は、ある国の小売企業は、本国市場におけるプレゼンスが大きいほど、外国市場に参入する強い動機が生まれるだろうというものである。そして最初、経験の浅いうちは、外国市場に参入する際、本国で競争優位を立つ小売手法を外国に移転する形で、在外活動ないしはライセンスを始めるだろう。

同様のことが、小売業だけでなくほかの業種にも一般的に当てはまる。しかしながら、小売業に特徴的な「文化的近接性」は、本国で優位性を発揮した小売手法をそのまま外国へ移転したとしても、思ったより有効に機能しないということを示唆している。そして、それはライセンスないしは在外活動の失敗という形に帰結するだろう。

仮に、所有特殊的優位性が外国市場でそのまま受け入れられたとして、そしてそれがすぐにも消滅するならば、海外での事業を永く維持することはできない。この点、小売業は特に模倣しやすい産業であると言われている。売り方に関するアイデアは「業態」という形に集約されるが、良いアイデアや業態（フォーマット）は、国内だけでなく、国境を超えて模倣されやすい。

業態自体は、パテントによって保護される性質のものではない。小売業においては、業態コンセプトを持っているからといって、それが現地企業に対する競争優位性を保証するわけではないのである。また、独自ブランド商品の存在がストアロイヤルティーに決定的な影響を及ぼすとされるが、プライベート・ブランド（PB）商品はそれ自体模倣可能なアイデアである。しかし、商品開発と結びついていれば、現地企業に対する競争優位となりうるだろう（ハワード、2001）。

### 3 小売業の特徴と内部化インセンティブについて

すでに述べたとおり、企業が在外生産を行うための条件とは、所有特殊的優位をライセンス契約などによって外国企業へ売却したり賃貸したりするよりは、自社の活動範囲によってその資産を企業内部で取引したほうが有利なときである。企業は、取引の内部化にかかる限界的なコストが内部化による限界的なベネフィットを超える時点まで、取引を内部化するであろう。

もしそうなら、内部化コンセプトを用いて企業国際化の行動仮説を提示するためには、企業が持つ資産の特性を把握し、そのような資産を空間的・政治的・社会文化的に隔たった国に立地する活動拠点へ取引されうる問題（コスト）が分析されなければならない（長谷川、1988, p.56）。それでは、このコストを発生させる市場の不完全性にはどのようなものがあるのだろうか。

所有特殊的優位の主要な源泉である無形資産は、定量・定性的把握が曖昧で所有権が確定し難いことから、標準財のように取引の完全市場が存在しない。不完全な市場を経由してこうした資産を外国の事業主体に移転しようとするれば、コストが発生する。こうしたコストを取引コストというが、この取引コストは適切な価格を見出すための経費や各々の市場取引のための契約書を取り交わす費用などが含まれている。知識などは、開示されなければ取引相手はその内容について評価できない一方、開示されればただ乗りをする危険性もあるため、適切な価格を取り決めることができない場合が多い。

小売企業の場合、売り方に関するアイデアは「業態」という形に集約されること。そして、



業態自体は、パテントによって保護される性質のものではなく、模倣するのが比較的容易であることはすでに述べた。そもそも収益を生み出す資産を所有することができていないから、無形資産取引市場の内部化などは考える余地がないのかもしれない。

もしそうであるならば、外国市場へ参入する戦略は限られている。すなわち、競争相手が未だ存在しない「空白地帯」であれば、すかさず当該市場に進出し、市場を支配する戦略をとることができよう。しかし、そのような状況はままあるわけではないし、あったとしても余程の巨大資本ではない限り無理である。したがって、現地市場に精通している現地のライバル企業を買収することが現実的な戦略ということができよう。

ところで、前項で述べた通り、PB商品はそれ自体模倣可能なアイデアであるが、商品開発と結びついていけば、現地企業に対する競争優位となりうる。この種の所有特殊的資産が市場取引になじむかどうかは、状況に応じて異なるだろう。もし複雑なコーディネーション能力が必要であるならば、それは無形資産となり、市場取引にはなじまない。したがって、内部化インセンティブが働くだろう。

しかし、もしPB商品の開発・販売にそれほど複雑なコーディネーション能力を必要としないのであるならば、たとえばPB商品にブランド・イメージが体化されており、それがストア・ロイヤリティーにつながるのであれば、契約による市場取引も可能である。内部市場取引の組織化にかかるコストが高ければ、ライセンスやフランチャイズ契約による外国市場参入戦略を選択するだろう。

#### IV 低レベルにとどまった小売業の国際化

前節では、小売業の特徴を明らかにし、その特徴を当てはめる形でOLIパラダイムを展開した。そして、「修正」OLIパラダイムから、小売業の国際化を説明するための仮説をいくつか提示した。本節では、仮説検証を行う。

まず、立地特殊的要素に関して、外国市場の規模が大きいほど、外国市場の開放性が高いほど、本国と外国の文化的相違が小さいほど、外国市場にひきつけられるだろう、という仮説を提示した。

この点、第1節で示したラグマンらの研究において、ほとんどの小売企業は純粋に国内でしか活動していないか、あるいは国際化してもせいぜい本国市場と歴史的・文化的に密接な関係にある地域でしか活動していなかった。これは、おおよそ隣接した文化的相違に関する仮説を支持しているように思われる (Rugman & Girod, 2003)。

また、歴史的な研究によれば、1950年代以降、アメリカ企業は、欧州地域で所得の増加、都市化の進展、消費支出の増大が見られたときに当該地域に進出しているが（Jones, 1995, 邦訳 p.202および Hollander, 1970, pp.102-40）、それは当該地域の市場規模が大きくなり、またアメリカ国内の生活環境と相似してきたと感じたからに他ならなかった。しかし、そのことが欧州地域におけるアメリカ企業の成功を約束するものでなかったことは、次の所有特殊的要素に関する仮説と関連していて、興味深い。

所有特殊的要素に関して、本国市場におけるプレゼンスが大きいほど、外国市場に参入する強い動機が生まれるだろうというものである。そして最初、経験の浅いうちは、外国市場に参入する際、本国で競争優位に立つ小売手法を外国に移転する形で、在外活動ないしはライセンスを始めるだろう、という仮説を提示した。

売り方に関するアイデアは「業態」という形に集約されるが、この点、矢作によれば、欧州主要国には国内市場で競争優位に立つ特定業態が存在し、それらの有力企業が国際化の担い手となってきた（矢作, 1998b）。イギリスではテスコ、フランスではカルフルやカジノ、ドイツではメトロ、オランダではマクロやアホールドらの国際化レベルが比較的高い。先述したアメリカの小売企業の場合も同様に、1950年代欧州に進出したのはスーパー・マーケットの企業であった。

かつて—上述したように—、アメリカの小売企業は、欧州諸国において消費者のニーズに応えるフォーマットがないことに注目し、出店を加速させた。すなわち、アメリカのスーパー・マーケットチェーンのような企業は、小売手法において所有優位を有していたか、あるいは有していると信じていた。しかし、多くの場合、失敗であった。それは、ホルンダーによれば、変化に対する消費者の抵抗、異質の環境において経営することの難しさなどによって引き起こされる問題を企業が軽く見ていたためであった（Jones, 1995, 邦訳 p.202および Hollander, 1970, pp.102-40を参照）。この歴史的な教訓は、小売業に特徴的な「文化的近接性」は、本国で優位性を発揮した小売手法をそのまま外国へ移転したとしても、思ったより有効に機能しないということを示唆している。

ところで、戦後、欧州小売各国が現地企業による集中化を経験した—つまり、言い換えれば、アメリカ企業から現地市場を守った。逆に言えば、アメリカが欧州各国市場へ浸透することができなかった—ことは、上述した仮説を間接的に支持するものとして受け止められよう。すなわち、現地企業による外国における小売手法の導入とそれに続くイノベーションの結果であり—たとえば、イギリス小売企業のスーパーマーケットは、第2次大戦後アメリカから導入されたセルフサービス販売方式を取り入れた後、独自のアイデアを付加した（矢作, 1998b および

矢作，2000に所収の各論文を参照)一，小売業における外国企業の進出の難しさを物語っている。

外国市場において成功した数少ない小売企業のひとつに，マーク・アンド・スペンサーがある。同社のアジアにおける初期の成功は，次のように説明することができるだろう。すなわち，独自ブランド商品の存在がストアロイヤルティーに決定的な影響を及ぼすこと，プライベート・ブランド（PB）商品はそれ自体模倣可能なアイデアであること，そして，それが商品開発と結びついていれば，現地企業に対する競争優位となりうることは，すでに述べた。

マークス・アンド・スペンサーの販売する商品はすべてPBであり，そのブランドは本国以外の市場では一定の社会的身分を象徴する贅沢品であった。同社は，とりわけ国際化初期において，フランチャイズ契約を通じて，英国での品揃えの一部をアジア諸国市場に供給し，成功を収めた。しかし，フランチャイズを通じて，商品以上のもの—ノウハウやシステム—を提供したが，中心はあくまでPBであった。強力なPBがあったからこそ，「小売企業第一次海外進出ブーム」の数少ない成功事例となった。

しかしながら，マーク・アンド・スペンサーは，あくまでフランチャイズ契約によって，外国市場に参入した。このことは，内部化インセンティブの考察に多大な示唆を与える。内部化インセンティブに関しては，小売業においては，そもそも収益を生み出す資産を所有することができていないから，無形資産取引市場の内部化などは考えるよりがないのかもしれない，という仮説を提示した。この点については，極端であるかもしれない。しかし，小売業において，外国市場でも収益をあげうる資産に乏しかったことも否めないだろう。マーク・アンド・スペンサーの場合，移転可能な資産があったと考えられるが，高級路線をとっていたため市場規模が限られていたこと，国際化初期で経験があまりなかったことなどが，組織化の相対的なコストを高めたと考えられる。

## 結びにかえて—本稿のインプリケーション—

以上，小売業の国際化について，OLIパラダイムを応用する形で議論してきた。この「修正」OLIパラダイムは，過去の現象の説明にとどまらず，近年の小売業の動向を理解するうえでも参考になるだろう。

現在，カルフルー，アホールド，カジノなどは，アジア諸国において物価水準が高まり，価格に敏感な消費者が増える一方，そうした消費者のニーズに応える「ハイパー・マーケット」がないことに注目し，出店を加速させている。しかし，そうして外国企業に導入された業態は，

すぐさま現地企業あるいは当該地域出自の企業に模倣されるだろう。業態自体は、パテントによって保護される性質のものではない。小売業においては、業態コンセプトも持っているからといって、それが現地企業に対する競争優位性を保証するわけではないのである（ハワード、2001）。

近年国際化著しい欧州小売企業の事例は、当該企業が新たな所有特殊的優位を築きつつあることを示唆している。近年のこうした現象を理解するには、小売手法が複雑化していることを踏まえ、アイデアとそれを支えている、いわゆる裏の競争力ともいえる組織能力とを区別して考えなければならないだろう。

たとえばドーソンは、小売業における競争優位性の源泉として、店舗形態、陳列や店舗内レイアウトといったデザイン・コンセプト、マネジメント・ツール、情報システムの活用などの小売技術、卓越した消費者サービスなどを挙げたが（Dawson, 1994）、これらひとつひとつは簡単に模倣可能である。しかし、これらをうまくコーディネートするある種組織的な能力によって、他の小売企業ができないような価値を「商品に」付加することができる。

しばしば、独自ブランド商品の存在がストアロイヤルティーに決定的な影響を及ぼすとされるが、プライベート・ブランド（PB）商品はそれ自体模倣可能なアイデアである。しかし、商品開発と結びついていけば、現地企業に対する競争優位となりうる。国際化初期のマークス・アンド・スパンサーは、その良い例であった。同社は、とりわけ国際化初期において、英国での品揃えの一部をアジア諸国市場に供給し、成功を収めた。しかし、中心はあくまでPBであった。強力なPBがあったからこそ、「小売企業第一次海外進出ブーム」の成功事例となりえたことはすでに述べた。

しかしながら、近年国際化を積極的に図っているカルフルー、アホールド、マクロなどは、アジア各国市場で販売している商品のうち、そのほとんどが現地調達である。このことは、消費者にとってPB自体、当該市場にはない一企業の出自国を連想させる一贅沢品でないことは明らかである。生活必需品のようなPB商品に現地の消費者が魅力を感じるのは、その実質的価値を認めているからである。逆に言えば、ブランドがその商品の品質や価格を保証していると受け止められているのである。商品の実質的価値を高めるために、小売企業は企業独自のノウハウを開発・活用している。OXIRMのエリザベス・ハワードによれば、

外国企業のような新規参入者のうち、とくに食品や家電製品、家庭用品や医薬・化粧品などのような消費財分野の小売企業は、その企業が有している経営ノウハウが競争優位の源泉となること、したがって他の企業と比べて高い利益があげられることを知っている。これらの企業は、幅広い品揃えを維持し、より低価格で安定的に商品を揃え、店舗を効率的に運営し、新たな利便性と買い物の楽しさを提供するために、

## 小売業の国際化

自分たちが開発したシステムを海外においても活用しようとしている。(中略)

カギとなるノウハウは、取引先と直接取引し、彼らの物流システムを管理し、売上げ動向分析のための情報システムを活用し、発注とマーケティングをサポートするようなサプライ・チェーン・マネジメントである。今後、円滑に商品を流通させ、遅れや品切れが生じないような、より効果的で効率的なシステムが開発されていくだろう。(ハワード, 2001, p.66)

情報技術など、新たな技術が企業の所有特殊資産の向上に役立っている。新技術を使いこなせるだけの組織的な能力をもつ企業のみが、今後、外国市場においても競争優位に立つことができる、すなわちライセンスや直接投資を通じて国際化することができるだろう。この点については、近年における変化として、別稿で改めて論じたい。

### [注記]

\* 本稿は、平成13-15年度日本学術振興会科学研究費補助 [基盤研究 (A)] (研究者代表者江夏健一, 課題番号13303010) による成果の一部をなすものである。

\*\* OLIパラダイムの説明は主に Dunning (1993a) に拠ったが、同書の引用に際し、佐藤幸志山形大学助教授の訳(未公開)を参考にした。快く引用を許可して下さいました佐藤先生に感謝申し上げます。

### [参考文献]

- 今井利絵 (2002) 『『国際サービス』研究の再検討-既存研究レビューに基づく分析プロセスの整理』、『世界経済評論』46巻10号, 40-54頁。
- 長谷川信次 (1988) 「多国籍企業理論の新展開」, 車戸實編『国際経営論』八千代出版, 46-68頁。
- (2001) 「対日直接投資の急増と多国籍企業の戦略」『世界経済評論』45巻9号, 16-29頁。
- ハワード, エリザベス (2000) 「ヨーロッパ小売業のアジア市場進出」ロス・デービス・矢作敏行『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社, 39-78頁。
- 矢作敏行 (1998a) 「欧州小売企業の挑戦 (上) アジア市場に強い関心」, 『日経流通新聞』10月27日号, 27頁。
- (1998b) 「欧州小売企業の挑戦 (下) 英スーパー進む上位集中」, 『日経流通新聞』11月3日号, 19頁。
- (2000) 「小売サプライ・チェーンの発展過程-イギリス・スーパーマーケットの場合-」, 矢作敏行編著『欧州の小売イノベーション』白桃書房, 141-162頁。
- 矢作敏行編著 (2000) 「欧州の小売イノベーション」
- (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『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社, 11-37頁。
- Caves, R., (1982) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge UP. (岡本康雄他訳『多国籍企業と経済分析』千倉書房, 1992年。)
- Dawson, J. A., (1994) "Internationalization of Retailing Operations," *Journal of Marketing Management*, 10, pp.267-82.
- Dunning, J., (1989) "Multinational Enterprises and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues," *The Service Industries Journal*, 9(1), pp.5-39.
- , (1993 a) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley.
- , (1993 b) *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s*, Routledge.

- Erramilli, M. K., & C. P. Rao, (1990) "Choice of Foreign Market Entry Mode by Service Firms: Role of Market Knowledge," *Management International Review*, 30, pp.135-50.
- Gestrin, M., (2000) "The Globalization of Retail: On Your Marks...," *European Retail Digest*, 26, pp.6-8.
- Hollandar, S. C., (1970) *Multinational Retailing*, Michigan State UP.
- Howard, E., (2000) "Competing on a Global Scale," *European Retail Digest*, 25, pp.6-8.
- Jones, G., (1995) *The Evolution of International Business: An Introduction*, Routledge. (桑原哲也他訳『国際ビジネスの進化』有斐閣, 1998年。)
- OXIRM (1997) *Shopping for New Markets-Retailer's Expansion across Europe's Borders*, Oxford Institute of Retail Management, Templeton College.
- Rugman, A., & S. Girod (2003) "Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional," *European Management Journal*, 21(1), pp.24-37.
- Sauvant, K. P. & P. Mallampally, (1993) "Introduction: *Transnational Corporations in Services*," in K. P. Sauvant & P. Mallampally eds., *Transnational Corporations in Services*, Routledge, 1993, pp.1-30.
- United Nations Center on Transnational Corporation, (1993) *Foreign Direct Investment and Transnational Corporation in Services*, United Nations, ST/CTC/94.
- Vida, I., (2000) "An Empirical Inquiry into International Expansion of US Retailers," *International Marketing Review*, 17 (4/5), pp.454-75.