

# 現代社会と流通

～1950年代から1990年代前半にみる大手小売業の企業行動～

平 田 桂 一

1. プロローグ
2. 国内小売業の動き  
第一次流通再編成，第二次流通再編成
3. 小売業国際化の始動  
資本の自由化
4. 小売業の国際化促進要因
5. 国内小売企業に作用した国際化促進要因  
流通規制，海外渡航者の増加，円高，不動産価格・人件費の高騰，  
アジア経済の発展，地理的近接性，その他
6. 小売企業の国際化行動  
海外企業との提携関係，海外拠点（買付拠点，開発輸入），  
百貨店資本の国際化事例，スーパーマーケット資本の国際化事例
7. エピローグ

## 1. プロローグ

百貨店は都市の中心部にあって，周辺の商業集積をも刺激しながら，地域の商業を牽引してきた。また，この都市型小売業は商品の販売から文化的催事まで，その活動は多岐に及び，戦後一貫して先進的なライフスタイル像を社会に提供してきた。

一方，スーパー資本（GMS）は，短期間に国内各地に出店を遂げてきた。当初，駅前や都心部への立地に重きをおいていたが，のちにモータリゼーショ

ン、郊外化の波が押し寄せてくるとロードサイドや郊外への出店に力を入れていく。今や駅前や都心部という小売立地の優位性は崩れ、スクラップ・アンド・ビルドによる小売のリロケーションが始まっている。

戦後、大手百貨店資本、スーパー資本は国内において提携・グループ化などを通じて、また海外とは海外企業との業務提携、海外商品調達、海外出店という国際化戦略をとりながら企業成長を遂げてきた。

小売業の国際化そのものは、大丸百貨店が戦前に海外進出をしており決して新しい動きとはいえない。ただ今日の国際化は、かつての時代とは大きく異なり、多様化をみせていると同時に高度に発達した交通通信（網）手段で加速している。

ここでは百貨店資本、スーパー資本の歩みを流通再編成と小売業国際化の動きの二つの側面からみることにした。国際化については提携の動きや海外出店までを主として取り扱っている。国際化からの後退部分については別の機会にゆずることにする。

## 2. 国内小売業の動き

### 第一次流通再編成

昭和30年代初頭にはじまる高度成長は人々の生活水準を向上させた。そして百貨店、スーパーマーケットは社会の消費需要に支えられて売上高を順調に伸ばしていった。ダイエー、西武ストアのスーパー資本は昭和33年にチェーン化にのりだしていく。これはやがて百貨店資本とスーパー資本との熾烈な競争関係を生みだすことになる。

スーパー資本が大量仕入れ・低価格大量販売を追求していくなか、百貨店はスーパー資本の台頭に危機感を抱き始めた。その結果、大手百貨店を中心として①商品提携（商品供給、開発等）、②業務提携（商品交流、相互託送、共同配送等のサービス業務の提携）、③人材派遣、販売ノウハウの提供、④資本提携（いわゆる系列化、合併等）などの提携やグループ化がはじまることになる。

三越、高島屋、松坂屋、大丸、伊勢丹、西武の主要6百貨店は提携関係にある地方百貨店や非提携百貨店との結束を強め、商品の共同仕入れや情報交換をおこなうことで大手スーパー資本との競争に対抗しようとした。こうして都市百貨店が仕入れの中核母体となって、地方の百貨店、専門店を糾合していった。同一仕入れ先からの共同仕入れを推進して、大量仕入れによる仕入れ原価率の引下げ、商品利益率改善の実現をめざしていた<sup>2)</sup>。

伊勢丹は1961年に共同仕入れ機構十一店会をスタートさせた。十一店会は地方百貨店の丸井今井、藤崎、名鉄百貨店など11社から成っていた。その翌年には松屋が丸光、上野百貨店、岡島などの5社から成る「関東6店会」を、16社24店が参加する「エコー」(ACO)として発足させた。やがて1973年に十一店会とエコーが合同して新組織ADO(全日本デパートメントストアズ開発機構)が誕生した。

西武百貨店は1963年、29社46店舗から成る共同仕入れ機構JMA(日本百貨店共同仕入れ機構)を結成している。JMAは西武百貨店のほか丸井今井、丸光、川崎さいか屋、大和百貨店、阪神百貨店、天満屋、井筒屋が参加してお

### 1. 主要百貨店の提携の動き

年 月	提 携 内 容
1959, 6	伊勢丹、名鉄、藤崎と商品券の共通利用(11月に丸井今井、小美屋も参加)
1960, 2	近鉄、西武、東京、大阪で相互配送
1961, 3	松坂屋、まるき百貨店と商品券共通利用
10	伊勢丹十一店会発足
1962, 4	大丸、メーシーとサービス分野で提携
5	松屋エコー発足
9	小田急、東横共同配送
11	小田急、大丸、東横商品券共通利用
1963, 2	岩田屋、浜屋と資本、人材、業務全般にわたる提携
3	西武、JMA発足
11	小田急、高知大丸商品券共通利用
1965, 11	そごう、京都丸物と共同配送

(注) 日本百貨店協会編 百貨店のあゆみ 1998年 107頁。

## 2. 共同仕入れ機構の変化

		1968	1970	1971	1972	1973
ADO グループ	十一店会	26 社 37 店	29 社 42 店	32 社 50 店	33 社 51 店	41 社 61 店
	エコー	23 社 36 店	26 社 38 店	28 社 37 店	23 社 30 店	
JMA グループ		31 社 57 店	29 社 59 店	29 社 50 店	27 社 51 店	22 社 43 店

(注) 日本百貨店協会編 百貨店のあゆみ 1998年 109頁。

り、その後メンバーに若干の交代が見られるものの30社50店舗程度で機能してきた。大丸・松坂屋はC・B・S(中央仕入機構)を1970年に結成している。翌年には高島屋がハイランドグループを結成している。このように百貨店の再編成は共同仕入れ機構の組織化をはかりながら進められた<sup>3)</sup>

1965年の不況は構造不況とも呼ばれ、戦後最大の不況として恐れられた。山陽特殊鋼、サンウェーブの企業倒産、山一証券の経営危機がおこっていた。しかし政府の赤字国債発行、大幅減税、輸出の拡大により工業生産の回復をもたらした。1965年不況から脱することができた。この時期、百貨店業界では三越、西武、高島屋、大丸・松坂屋、伊勢丹などの都市百貨店が地方百貨店をグループ化するという本格的流通再編成の進展をみる。多店舗展開、店舗の大型化、品揃えの拡大を押し進めながら百貨店化し売上高を伸ばしていくスーパー資本の進出を前に、保守的経営、小さな売場面積という脆弱な体質の地方百貨店は苦境に立たされていた<sup>4)</sup>。このため地方百貨店は都市百貨店と提携することでかれらがもつ経営資源や有名な取引先の利用、イメージの改善をはかって競争力強化につなげようとした。

都市百貨店にとっては、百貨店法のために新たな店舗建設もむずかしく、それだけに既存の地方百貨店との提携は、大きな意義をもっていた。

さて1973年頃までに三越、西武百貨店、高島屋、大丸・松坂屋、伊勢丹・松屋は、それぞれが地方百貨店や都市百貨店と資本提携、業務提携を通じてグ

## 3. 百貨店・スーパー売上高の推移

(単位：10 億円)

年	小売業計	百貨店	スーパー
昭和 35	4,315	368 (8.5)	— (—)
37	6,149	585 (9.5)	226 (3.7)
39	8,349	787 (9.4)	391 (4.7)
41	10,683	971 (9.1)	581 (5.4)
43	16,507	1,286 (7.8)	1,028 (6.2)
45	21,773	1,772 (8.1)	1,613 (7.4)
47	28,293	2,382 (8.4)	2,449 (8.7)
49	40,300	3,563 (8.8)	4,254 (10.6)

(注) ( ) 内は構成比である。出典『百貨店調査年鑑』昭和 52 年度版、株式会社伊勢丹 伊勢丹百年史 1990 年より。

ループ化を進め、5 大グループを中心にした業界構造が高度成長期に姿をあらわしてくる。

ダイエー、西友ストア、イトーヨーカ堂、ジャスコ、ニチイのスーパーマーケット資本は 1960 年代末頃ナショナルチェーンを実現するため地方スーパー資本との提携を速めつつあった。ダイエーは 1970 年から地方スーパーをフランチャイジーとする提携をすすめた。ジャスコは 1972 年に九州、中国、東北地方で 5 つの地域ジャスコを作り、連邦経営を展開し、ニチイは 20 数社との企業合併をしてナショナルチェーンの総合小売業の地位についた。そして 1972 年にボランティア・チェーン部門として NAC (ニッポン・アライド・チェーン) を創設した。イトーヨーカ堂でも、この時期グループ化を進めて、流通再編成に乗り出していく<sup>5)</sup>。

1960 年代末までの第 1 次編成期は、(1)地方のスーパー資本のあいだでは業績悪化から大手スーパー資本との提携に走る動きがみられた。また(2)百貨店業界では商品提携が中心を成し、資本提携はきわめて限られていた<sup>6)</sup>。

百貨店間の提携関係は進行していくが、地方百貨店の中には複数の百貨店と提携関係に入ったり、あるグループに属していた百貨店が他のグループに移動

する例もみられた。

### 第二次流通再編成…スーパー資本の業界再編成

1975年頃から流通の再編成が一層進行していく。その理由として、(1)オイルショックによる低成長経済、(2)大店法の施行と規制強化があげられる。1965年から1975年頃まではスーパー同士や、百貨店同士という同業態間の業務提携が中心であったが、1975年頃からの第二次編成期は総合スーパーが百貨店や月賦百貨店、さらにはディスカウントストアなど他業態を積極的にグループ内に取り込んでいったことである。また第二次編成期は資本提携、吸収合併が大きな流れになっていた。さらにこの時期は海外企業との提携や買収の動きも活発化していった<sup>7)</sup>

大手スーパー資本は1965年以降、地方都市へ積極的な出店戦略を展開していく。地方都市の百貨店では、百貨店化していくスーパー資本の進出に対抗するかのよう店舗拡張や出店をおこなったが、結果として過剰な設備投資がたたって大手都市百貨店、スーパー資本の傘下に下ることになる。

1965年頃から売場面積、売上高で急成長を遂げる大手スーパー資本は1973年の大店法制定により出店戦略の遂行が困難になる。のちにはさらに大店法の改正で規制対象の売場面積が500m<sup>2</sup>にまで引き下げられたため、地方百貨店との提携は、ナショナル・チェーン実現のための有力な一手段となった。こうして大手スーパー資本は地方百貨店を獲得して地方での足場を築き始め流通再編成にのりだした。1976年から1977年にかけてはジャスコ、ニチイ、ダイエーなどの大手スーパー資本と地方百貨店とのあいだで資本提携や協業化がおこなわれ、とりわけ1977年は平均して毎月1件以上の提携・合併がおこなわれる計算になるほど流通再編成は活発化した<sup>8)</sup>

たとえばジャスコは1976年に扇屋と合併して、扇屋ジャスコ株式会社を設立した。地方百貨店にとって合併は一つの生き残り策であった。扇屋は1971年に松坂屋と業務提携を交わしていたが、千葉市や松戸、柏などの周辺都市に大型店の出店がなされて流通激戦区のなかにいた。1975年松坂屋と提携解消

## 4. 百貨店業界のグループ形成

(53年度売上高 千万円)

	三越グループ	大丸・松坂屋グループ	高島屋グループ	西武グループ	伊勢丹・松屋グループ
自社店舗	日本橋、札幌、仙台、新宿、銀座、横浜、京都、大阪、枚方、神戸、広島、高松、松山、池袋、エレガンス、バラエティストア	大丸...大阪、東京、町田、京都、神戸、和歌山、新長田 39,115 松坂屋...名古屋、上野、銀座、静岡、名古屋駅前、岡崎、大阪、くずは 27,443	東京、和歌山、京都、大阪、堺	池袋、渋谷、八王子、宇都宮、船橋、大宮、静岡、沼津、浜松(軽井沢)	伊勢丹...新宿、立川、吉祥寺、松戸 松屋...銀座、浅草
売上高	47,059	66,558	34,932	30,970	25,005
資本提携	沖縄三越、名古屋三越(オリエンタル中村)、前三百貨店(前橋三越)、さいか屋、一畑百貨店、新潟三越(小林百貨店)	八王子大丸、米子大丸、下関大丸、鳥取大丸、高知大丸、博多大丸、新居浜大丸、今治大丸、清水屋、十字屋、藤沢十字屋、銚子十字屋、岡政中三、横浜松坂屋、丸久松坂屋、ヨークマツザカヤ(イトーヨーカ堂)	大宮柏高島屋、立川高島屋、横浜高島屋、岡山高島屋、米子高島屋、東北高島屋、高崎高島屋、岐阜高島屋、今治高島屋、津田沼高島屋、京王百貨店、京成百貨店	豊橋西武、とでん西部、本金、だるま屋、松木屋、緑屋、志沢	田中屋伊勢丹、藤五伊勢丹、岩田屋伊勢丹
売上高	11,611	26,648	33,135	10,661	4,359
業務提携	橋二森屋、ニューナラヤ(千葉三越)、岡島、近鉄百貨店、丸屋、マルキ飛鳥、井筒屋、大牟田井筒屋、宇部井筒屋、博多井筒屋、久留米井筒屋、飯塚井筒屋、みなみ百貨店、丸大、水戸伊勢丹、福田屋百貨店、スズラン、梅屋、小網屋、松菱、京都近鉄、南里本店、つば美屋、西沢本店、東美、アツマヤ百貨店、大黒屋、ちまきや	丸井今井、藤丸、丸三鶴屋、丸西條、鶴丸百貨店、中合、まいる伊藤、大黒屋、正竹村、マルサン百貨店、上野百貨店、丸光(長野)井上、大和、福屋、トキハ、天満屋、山陽百貨店、ヤナゲン、丸新、松屋、山形屋、宮崎山形屋、沖縄山形屋、川内山形屋、鶴屋百貨店、福岡岡玉屋、佐賀玉屋、伊万里玉屋、ヤナゲン	五番館、富士宮百貨店、水戸京成百貨店、市川京成、大森京成、丸栄、丸光(仙台)、豊橋丸栄、ヤマトヤシキ、鶴屋百貨店、福岡玉屋、小倉玉屋、佐賀玉屋、佐世保玉屋、伊万里玉屋、ヤナゲン	藤丸、鶴丸百貨店、大國屋、丸利西條、矢尾百貨店、岡島、丸光(長野)、諏訪丸光、名鉄百貨店、丸正、阪神百貨店、丸新、丸柏、西沢本店、トキハ、ミヤ、山形屋、宮崎山形屋、沖縄山形屋	丸三鶴屋、丸井今井、川徳、大沼、藤崎、大黒屋、上野百貨店、丸光(長野)、諏訪丸光、丸広百貨店、八木橋、東武百貨店、松菱、津松菱、名鉄百貨店、阪神百貨店、山陽百貨店、天満屋、丸新、岩田屋、久留米岩田屋、トキハ、浜屋百貨店、鶴屋百貨店、山形屋、宮崎山形屋、リウボウ
売上高	45,323	59,835	26,032	30,810	76,357
その他(小売業)		大丸ピーコック、大丸マリエポール、松坂屋ストア、プティックパルデ、松坂屋パルデ	高島屋ストア、丸高ストア、ゴールデンローズ	エフ、西武ピサ、リブゴシュ、西武、西武日産販売、西部自動車販売、西部きもの商事、ディスプレイポート西武	マミーナ、伊勢丹ストア
売上高	—	10,756	—	3,762	1,520
自社店舗+資本提携	58,670	93,206	68,067	41,631	29,364
売上高合計	103,993	163,797	94,099	76,203	107,241

(出所) NRI S55.10.31 現在

## 5. 百貨店業界のグループ形成

(53年度売上高 千万円)

	ダイエーグループ	西友グループ	ジャスコグループ	ニチイグループ	イトーヨーカ堂グループ	日本流通産業グループ
自社売上高	94,047	48,181	44,483	34,964	48,857	2,250 (53年度取扱高目標)
資本提携	サンコー、サカエ、丸栄商事、ホリタ、中合、青楓チェーンストア、西村、相馬商店	西友ストア関西、西友ストア長野(マルエツ)	山陽ジャスコ、大分ジャスコ、福岡ジャスコ、カクダイジャスコ、西奥羽ジャスコ、信州ジャスコ、山陰ジャスコ、中国ジャスコ、扇屋ジャスコ、北陸ジャスコ、福井ジャスコ、スストア、いづも屋百貨店、ほていや、伊勢屋、伊勢屋、チェーン、東日本衣料、マルエツ、丸興、ジャスコオクワ、カネマンジャスコ、昭和堂ジャスコ	東北ニチイ、武田百貨店、山田百貨店、小美屋、イサムラ、丸光(仙台)、米沢ファミリーデパート、丸三、九州サンマート、福岡ニチイ、丸吉百貨店、北海道ニチイ、関シヨッピンデパート、神奈川Nマート、横須賀産業	ヨークマツヤ、ヨークベニマル、アサヒ商事、ダイクマ、ヨークマツザカヤ	* 日本流通産業株式会社(ニチリウ)、大阪市東区本町3-16-1、S49.6.1設立 資本金1億円(授権資本4億円)代表取締役社長、真原平次郎平和堂社長
売上高	18,512	23,480	28,219	10,254	9,293	—
業務提携	CGCジャパン(1兆1,700億円)アサヒシヨッパーズプラザ、西沢サンプラザ、ハトヤ、加ト吉商事、今治デパート、ミドリ、高知スーパー、南海百貨店、やよいデパート、ニューさとう、まるまつ、風卸衣料、九州丸栄、八光、エイシン、エコーグリーンSC、シテイ商事、いぶすきストア、TVB、セイブ、スーパー宮鈴	日本セルコ	イズミヤ	NAC(213社、497店)	丸大、大森京成百貨店、山の手ストア	平和堂、オークワ、さとう、ライフ、グラントタマコシ、いづみ、ヤオハンデパート、キンカ堂、近商ストア、瀬神戸生協
売上高	5,945	—	18,636	19,352	3,270	30,893
その他(小売業)	ロベルト、コルドバ、ゼノン、せいざん、ダイエー、フオートエンタープライズ、パシフィックスポーツ、ダイエーミート	西友シューズ、マツクダム、西友フーズ、西武生鮮食品、ローリードール、アロー	エミーズ、錦	ニュー黒田、エルメ、マックロード	セブンイレブン・ジャパン、メリーア、ヨークマート	
売上高	9,080	10,574	250	1,102	8,516	—
自社十資本提携	112,559	71,661	72,702	45,218	58,150	—
売上高合計	127,584	82,235	91,588	65,672	69,936	33,143

(出所) NRI S55. 10. 31 現在



をした扇屋はジャスコに接近した。ジャスコにとって扇屋（千葉市）との合併は関東進出の足がかりとなり、同社の履歴、信用、規模、人材などからジャスコにとって理想的な企業合併であった<sup>9)</sup>。ジャスコは1976年のこの年に橘百貨店、いづもや百貨店、いとはん（金沢）などを合併した。ジャスコの合併劇でとくに注目されたのが伊勢甚であった。かつて伊勢丹グループに属していた伊勢甚グループは1976年ジャスコと資本提携をおこないジャスコの系列下に入り、翌年に企業合併に至った。

ニチイはジャスコと同様、中堅クラスのスーパーが合併して出来た企業である。このニチイは高島屋との提携関係を解消した地方百貨店のイチムラ（新潟市）と1976年に提携関係を結び、1977年には西武・伊勢丹との提携を解消した地方百貨店・丸光（仙台市）との提携を実現していく。

1977年、イトーヨーカ堂はマルトミ（福島、スーパー）と業務提携をし、同年に丸大百貨店（長岡市）やスーパーマーケットの山の手ストア（札幌市）と商品供給、経営ノウハウの供与などの業務提携をしている。翌年には札幌松坂屋に資本参加している。

ダイエーは1976年に西武百貨店系列にあったホリタ（函館市）や大丸系列の十字屋に資本参加をしている<sup>10)</sup>。その後も青楓チェーンを系列下に置き、ユ

#### 6. 百貨店の新規開店と増築開店数（昭和45—51年）

	新規開店数		増築開店数	
	六大都市	六大都市以外	六大都市	六大都市以外
昭和45年	1	11	6	4
46	1	7	4	7
47	1	4	4	12
48	1	5	5	6
49	1	1	4	7
50	0	5	2	10
51	0	0	0	6

ニードなどとも提携関係を結んだ。

このように、この時期の流通再編成の一つの特徴は大手スーパー資本とかつて大手百貨店グループに属した地方百貨店との結びつきがみられたことである。

大手小売企業の流通再編の動きは、生き残りのために地方小売資本が大手小売資本に支援を求める動きや大手小売資本の新規出店の難しさや流通外資への対応など種々の要因が複雑に絡んでいた。

- 1) 日本百貨店協会 百貨店のあゆみ 1998年 107-108頁。
- 2) Dodwell Marketing Consultants, Retail Distribution in Japan, 1991, p.193. 野田一夫編 現代経営史 1969年 464頁。
- 3) 有富重尋, 柏尾昌哉編 日本の産業構造とマーケティング, 流通・サービス業編, 1981年 79頁。日本百貨店協会編 前掲書 109頁。由井常彦編 セゾンの歴史 上, 1991年 336頁。
- 4) 佐藤肇 日本の流通機構 1974年 283頁。
- 5) 有富重尋, 柏尾昌哉編 前掲書 84頁。
- 6) 柳孝一 流通産業における「再編成」の方向 季刊 消費と流通 1981年 Vol.5, No1, 35頁。
- 7) 柳孝一 同上論文 34-36頁。
- 8) 小山周三, 外川洋子 デパート・スーパー 1992年 140頁。
- 9) ジャスコ株式会社 ジャスコ三十年史 2000年 261頁。
- 10) 柳孝一 前掲論文 35頁。

### 3. 小売業国際化の始動

#### 資本の自由化

国内で小売業の再編成が進むなか資本自由化に伴う流通外資の参入の動きが始まっていた。

朝鮮戦争を契機としてわが国は経済復興をとげ、経済力も着実に増していく中、国際経済社会への復帰をめざした。1951年のサンフランシスコ講和条約

調印の翌年 IMF（国際通貨基金）に加盟した。さらに GATT（関税および貿易に関する一般協定）には欧州諸国の反対に会ったものの、1955 年に正式加盟が実現した。翌 1956 年には国際連合、1964 年には OECD（経済協力開発機構）に正式加盟した。OECD への加盟は、日本経済が完全に復興して世界の有力工業国として認められたことを意味していた<sup>1)</sup>。他方、この加盟によってわが国は資本自由化の義務を負うことになった。

OECD の自由化コードには、「加盟国は、効果的な経済協力のために必要な限度まで、相互に資本移動に関する制限を漸進的に撤廃する。これらの制限を除去するための措置は、以下『自由化措置』という」と規定されている。自由化コードは、直接投資、間接投資（証券投資）、不動産取引、クレジット及び貸付けなどの資本取引と送金を形態別に 38 項目に分け、これは A 表(28 項目)と B 表(10 項目)に分かれている。A 表の各項目は自由化後は元に戻せないが、B 表の各項目は、自由化しても国際収支上の理由などで再び留保できる項目である。B 表から A 表への移行は可能であるが、A 表から B 表への移行は認めないというものだった。わが国は A 表 28 項目中 9 項目、B 表 10 項目中 9 項目、あわせて 18 項目について自由化を留保した<sup>2)</sup>。

高度成長をひたすら走り続ける日本にたいして世界は驚きの目で注目していたが、産業界は外国企業がまともに日本市場に参入してくれば、日本企業はたちまち危機に陥るだろうとみていて、資本自由化には及び腰であった。

1967 年 7 月に第一次資本自由化が実施された。しかし自由化業種は国際競争力の強い 50 業種にとどまり、海外諸国が関心を持つ業種は自由化されなかった。その点で海外の不満は強いものがあったといえる。第一次自由化措置では流通は、自由化がおこなわれなかったものの、今後流通部門における自由化がはじまれば、外資進出の可能性が当然考えられた。そして当時、ありうる外資進出として、1. 外国メーカーの自社製品販売のための子会社または支店、2. 外国卸売業の子会社または支店、3. 外国小売業の子会社または支店、4. 外国の流通関連企業（広告、市場調査、コンサルティングなど）子会社または支店な

どが予想された<sup>3)</sup>

当時アメリカの流通業を視察したスーパーマーケット資本の経営者たちの間では、資本自由化によりアメリカの小売企業が日本に進出するのではないかという危機感を抱いていた。当時、シアーズ・ローバック、J. C. ペニー、セーフウェーなどのアメリカ企業が海外進出を果たしており、当然の不安であったといえよう<sup>4)</sup>

わが国の小売業のなかで大きな力をもっていた百貨店業界でも資本の自由化におそれを抱いていた。というのも日本とアメリカの流通企業とでは、歴然とした格差があった。日本百貨店協会は、1967年に「資本自由化対策特別委員会」を発足させて、通産省、外資審議会、経団連などに次のような意見書を提出している。「流通部門は近代化が遅れており、百貨店の資本規模は小さく、上場会社も少ない。日本の百貨店は国際的には中小企業であり、外資が入れば、商慣行・取引秩序が攪乱されるおそれがある。外資の巨大な資本力に基づく圧倒的な市場独占が懸念され、商業秩序が破壊されるおそれがあるので、不当な市場攪乱に対して、独禁法、景品表示法等の解釈・運用基準を明確にし、効果的に対処しうる体制を整備すべきである。また、生産、卸の自由化の流通部門への影響も考えて対処すべきである。以上のことを踏まえ、日本の百貨店は外資が入ると危機に瀕するおそれがあるので、個別審査扱いが至当である」<sup>5)</sup>

資本の自由化にはプラス、マイナスの両面があった。プラス面は、流通部門において外国企業の進んだ販売技術、市場開発技術の導入が容易になり、結果としてわが国の流通の合理化、近代化が期待できる。また外国企業の合理的な経営方式による刺激が有効に活用されれば、取引慣行や取引経路の合理化が期待できた。競争原理を有効に活用すれば、流通の効率化が促進される。他方、マイナス面は、大きな資本力をもつ外資によって成長分野を独占的に支配されるおそれがある、外資系流通企業の販売拡大の過程で過当競争を激化し、流通近代化計画の達成を阻害したり、取引秩序を混乱させるおそれがある、さらに販路の掌握により生産部門が支配され、わが国産業の国際的下請化をもたらす

## 7. 流通トップ企業の日米比較 (1967 年)

業態 項目	百貨店		チェーンストア		ボランティア・チェーン	
	日本	アメリカ	日本	アメリカ	日本	アメリカ
資本金 (億円)	53	8,446	0.04	2,200	主宰者 1	—
従業員 (人)	7,880	220,000	5,200	90,000	本部職員 30	100 73(卸)
店舗数 (店)	4	801	35	4,693	加盟店数 684	5,300
売上高 (億円)	1,134	24,497	540	19,710	加盟店売上 高 306	10,800
純利益額 (億円)	18.6	1,157.3	—	202.5	—	—

(注) 通商産業省企業局編 流通近代化の展望と課題 1968 年 24 頁。

かねない、などである。仮に流通部門が自由化されなくても、生産部門の自由化が一層進めば、直接・間接に流通部門に影響することは必至であった<sup>6)</sup>。

流通部門の自由化のありかたについては、昭和 43 年 8 月に産業構造審議会流通部会が「流通近代化の展望と課題」の中で次の点を提言した。1. 流通近代化施策を推進しつつ、漸進的に自由化を実施する、2. 単品扱いから自由化し、総合扱いへと拡大する、3. 単店形態から自由化し、多店形態へと拡大する、4. 生産部門の自由化と流通部門の自由化の相互作用と均衡に留意して自由化をおこなう、5. 第一類自由化業種を中心に自由化をおこなう、の諸点である<sup>7)</sup>。

小売業の資本自由化は 1969 年の第二次資本自由化（単独専門小売業 50% 自由化）から始まった。第二次自由化では流通部門は圧倒的に中小企業が多く、海外企業との間の経営管理能力、資本力、技術開発能力等の面での格差が大きい点に配慮がはらわれていた。

1970 年第三次資本自由化で単独総合小売業 50% 自由化が、1971 年の第四次

自由化では店舗数11店以下は外資比率50%までが自由認可、11店以上は個別審査となった。そして1973年の第五次資本自由化では原則100%自由化が実施されたが、小売業の完全自由化は1975年6月のことであった。

- 1) 萩原徹監修 日本外交史 第31巻 講話後の外交Ⅱ 経済(上),(下) 1972年, 香西泰, 寺西重郎編 戦後日本の経済改革 1993年。
- 2) 萩原徹監修 前掲書 75-76頁。
- 3) 通商産業省企業局編 流通近代化の展望と課題 1968年 21-22頁。
- 4) ジャスコ株式会社 ジャスコ三十年史 2000年 62頁。
- 5) ジャスコ株式会社 同上書 63頁。
- 6) 通商産業省企業局編 前掲書 24-25頁。
- 7) 通商産業省企業局編 同上書, 通商産業省編 通商産業政策史 第8巻 1991年 435頁。

#### 4. 小売業の国際化促進要因

さて小売業の国際化は、その国の経済、社会、政治、文化、歴史、地理などの諸要因が深く関与している。たとえばイギリスやフランスの小売企業がヨーロッパ諸国に進出するのも、国境を接して地勢的に近接しているという地理的要因が大きいと思われる。カルフルの場合、1959年の創業から10年後にベルギーに進出し、スイス、イギリス、スペインへ店舗網を広げていった。

元来、イギリス、オランダ、フランスなどの諸国商人は、中世においてヨーロッパ市場で広範囲な商業活動をおこなってきたし、大航海時代のはじまりとともに商人たちは、非ヨーロッパ世界に進出して、東インド会社のような国際経営の経験をもっている。長い海外活動の歴史をもつ国では、クロスボーダーに、ある種、抵抗が少ないものと考えられる。このような歴史風土をもつヨーロッパの小売企業は1970年代から80年代にかけて国際化を強めていった。アメリカ小売業への直接投資を1988年についてみると、ヨーロッパ諸国の中でもとくにイギリスは58%を占め、オランダは13%、ドイツは8%を占めて

いた。同時期の日本は2%であった<sup>1)</sup>。他方、この時期のアメリカでは、同国の小売企業が海外市場に進出せざるをえない差し迫った理由はなかった。しかしヨーロッパの小売企業にとって事情は異なっていた。アメリカは公的規制が存在しない大消費国として魅力があった。母国では市場の成熟化、厳しい競争環境、制限的取引環境、小売売場面積量の飽和化、低い経済成長率、低い人口増加率などに直面しており、アメリカ市場への進出を不可避とするような要因が存在していた<sup>2)</sup>。

小売企業の国際化は本国側と相手国側の要因が作用しあっておこるものである。

#### 8. 小売業国際化促進要因

領 域	押出し要因	引付け要因
政 治	不安定な政治構造, 厳しい規制環境, 反ビジネス文化の支配, 消費者金融の制限	安定的政治構造, 緩やかな規制環境, ビジネス文化の支配, 緩やかな消費者金融の規制, 規制緩和
経 済	景気変動, 低い潜在成長力, 高い経営コスト, 成熟市場, 小規模な国内市場, 自国通貨高による海外出店コストの低下, 国内出店コストの上昇	良好な経済環境, 高い潜在成長力, 低い経営コスト, 発展する市場, 資産投資の潜在力, 大規模市場, 有利な為替レート, 安い株価, 低い賃金, 外国資本の導入
社 会	ネガティブな社会環境, 人口停滞, 人口減少, 海外渡航ブーム	躍動的な社会環境, 力強い人口趨勢, 人口増加
文 化 風 土	海外進出の歴史的風土, 海外事業経営の歴史	文化的共通性, 魅力的な文化構造, 革新的なビジネス・小売文化, 会社倫理
小売環境	過当競争, 高い集中度, 業態の飽和化, 不利な経営環境, 出店規制, 海外市場開拓動機, 消費需要の低迷, 企業戦略	ニッチ機会, 会社所有施設, 模倣的拡張, 有利な経営環境, 小売業態の未発達, 小売ノウハウの受容態度, 政府・企業家の協力要請

注) Nicholas Alexander, International Retailing, 1997, p.129. 青木均 小売業の国際化と小売技術の国際移転, 村松潤一 小売企業の国際市場開拓 国際経済論集 第2巻・第3巻 1995年などから作成。

ドーソン (John A. Dawson) は、小売業の海外進出を促進させる理由としていくつかの点をあげている<sup>4)</sup>。

- \* 差し迫った本国市場の飽和状態にたいする対処, とくにオランダ, ベルギーのような小さな本国市場の場合にみられる。具体的には Ahold, GIB, Vendex の企業
- \* 新しい店舗展開を抑制したり, 当該企業の国内市場シェアの増加を制約する動き, フランスのロワイエ法
- \* 進出国における未開拓市場や市場の成長の存在
- \* 競争構造やコスト構造の違いから進出国における高収益の期待  
マックス&スペンサーのヨーロッパ大陸進出
- \* 複数市場への進出によるリスク分散  
Metro, Tengelmann, Kaufhof, Vendex の多角海外投資, 食料品小売業の DIY 小売業態への進出
- \* 企業者のビジョン  
マックス・アンド・スペンサーのカナダ進出, 和田カツによるヤオハンの国際化の決定, Rathners のアメリカ進出など
- \* 本国に移転可能な新しい経営理念や技術の取得機会  
Sainsbury のアメリカ進出
- \* 企業あるいは共同でのバイイングパワー (buying power arrangements) の強化
- \* 新しい市場への参入を望む製造業者-供給業者 (manufacturer-suppliers) による奨励や誘導  
主要玩具メーカーによるトイザらスの日本・ヨーロッパ進出支援
- \* 現地における顧客対応  
ヨーロッパ主要都市における日本の大手百貨店の小規模ではあるが海外店舗の開設
- \* 新しい市場におけるいち早い参入者として独占的利潤や最高の収益を確保する機会の利用  
K マートの東ヨーロッパ諸国への進出



「小売業の国境越え」である国際化は、具体的には海外における商品調達（商品調達の国際化）、海外出店（店舗立地の国際化）、海外企業との提携など種々の形態がある<sup>3)</sup>。海外商品調達は、小売業の国際化の中でも比較的早くからおこなわれていた国際化のひとつであるといえる。だが当初の国際商品調達は商社、大手卸売業者などの中間流通業者の介在に依存するところが大きく、現地で直接買い付ける今日みられる国際商品調達とは性格を異にしていた。

出店にあたっては現地企業とのジョイント・ベンチャーが、リスク軽減手段として利用された。百貨店、スーパー資本（GMS）は海外事務所を開設する傾向がみられる。事務所の立地は海外店舗の立地とは異なった広がりを見せている。1990年末に日本の小売業者の海外事務所は160を超えていた。海外事務所は店舗設置、商品調達、製品開発、情報収集などの目的のために設立されていた<sup>4)</sup>。

海外企業との提携では東急、西武、松屋、三越の百貨店が台湾の現地百貨店資本と契約を交わしている。日本側は台湾の百貨店の近代化などのために専門技術・知識（expertise）を提供し、台湾側は日本の百貨店に商品調達の力になるというものであった。また日本の小売企業が現地企業とフランチャイズ契約を交わすケースも見られる<sup>5)</sup>。フランチャイズ契約はフランチャイズ企業の小売ノウハウの国際移転をひきおこす。

わが国の小売企業が海外出店戦略を採用した理由として幾つかの点が考えられる。東南アジアでみれば、当該国の政府・現地企業の日本の流通企業の経営ノウハウ受容態度、潜在的成長力、流通後進性、人件費、資本投資が少なくてすむなどの引きつけ要因がある。わが国の方には流通規制、海外渡航者・在留邦人、円高、不動産価格・人件費高騰、アジア経済発展、地理的近接性などの要因が国際化の動きを加速化させていたと考えられる。もちろんヤオハンのブラジル出店のケースにみるように人間的関係も決して軽視できない。

- 1) Nicholas Alexander, *International Retailing*, 1977, p.90.
- 2) 上原淳三編 流通業の国際化 1992年 3-5頁。
- 3) 川端基夫 小売業の海外進出と戦略 2000年。
- 4) J. A. Dawson, *Internationalization of Retailing Operations*, *Journal of Marketing Management*, 1994, Vol. 10, pp. 271-273.
- 5) Yung-Fang Chen and Brenda Sternquist, *Differences between International and Domestic Japanese Retailers*, in Gary Akehurst and Nicholas Alexander (ed.), *The Internationalization of Retailing*, 1996, pp. 121-122.

## 5. 国内小売企業に作用した国際化促進要因

### 流通規制

昭和32年の中内町の「主婦の店ダイエー」の誕生は、戦後流通史に大きな足跡を残すことになる。スーパーマーケットは流通だけにとどまらず各方面にさまざまな波紋をひろげていった。低価格販売を武器にしたスーパー資本の出店攻勢は、当該地域の中小小売商店や商店街の反感をかった。またスーパーマーケットはラインロビングによって総合スーパー（GMS）へと変容していく。それが類似の商品構成の百貨店に危機感を抱かせた。百貨店業界は百貨店だけが百貨店法の規制を受け、同法の規制を逃れるスーパー資本にたいして強い不満をもっていた（疑似百貨店問題）。1970年に全日本小売商業連盟と日本百貨店協会は、疑似百貨店の規制を要求した。こうして1973年、同一建物内の店舗面積1,500m<sup>2</sup>以上（東京都と政令指定都市は3,000m<sup>2</sup>以上）の店舗を規制する大店法が制定され、1974年から施行されることになった。

ダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコ、西友、ニチイの大手スーパー5社の店舗数は1970年の340店舗から1975年は521店舗へと53%の増加をみた。ダイエーやイトーヨーカ堂の新規店舗の平均売場面積は8,000から1万m<sup>2</sup>の規模であった<sup>1)</sup>。

大店法が施行されてもスーパーの出店はとまらず、基準面積を少し下回る出店がおこなわれたりした。このためスーパーと中小小売商との対立はいつそう

強まった。さらに地方自治体の中には基準面積以下の店舗について独自に規制をおこなうものもあらわれた。こうした混乱を避けるために1978年に大店法が改正され、500㎡超1,500㎡未満（東京都と政令指定都市は3,000㎡未満）の店舗を第2種大規模小売店舗、1,500㎡以上の店舗を第1種大規模小売店舗として規制の対象にした。

1980年にダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコ、西友、ニチイの5社の店舗数は728店舗を数えていた。大店法が改正されたとはいえ1981-1982年にかけて出店紛争が各地で起きていた。この間、通産省産業政策局長と中小企業庁長官の私的諮問機関「大型店問題懇談会」は、1981年12月に最終報告を答申した。それは、大型店の出店抑制を明示して、特定の大型小売業者（百貨店、スーパー各社10社）ごとに新店舗の届出が抑制されるよう指導することを内容としていた。すでに大型店が多数出店している過密地域は、特別の理由を除いて新規出店の自粛、人口3万人未満の小規模市町村への大型店の新設届出は慎重に取り扱う、というものであった<sup>2)</sup>。この答申結果を受けて、1982年1月産業政策局長名で「大規模小売店舗の届出に関わる当面の措置について」が通達され、大店法の運用を「当分の間、抑制的におこなうよう」ととされ、大型店の出店規制強化の段階に入った。国内出店の規制強化は、ダイエー、ニチイ、ジャスコ、ヤオハンの大手スーパー資本に国際化路線を歩ませる一因となった。

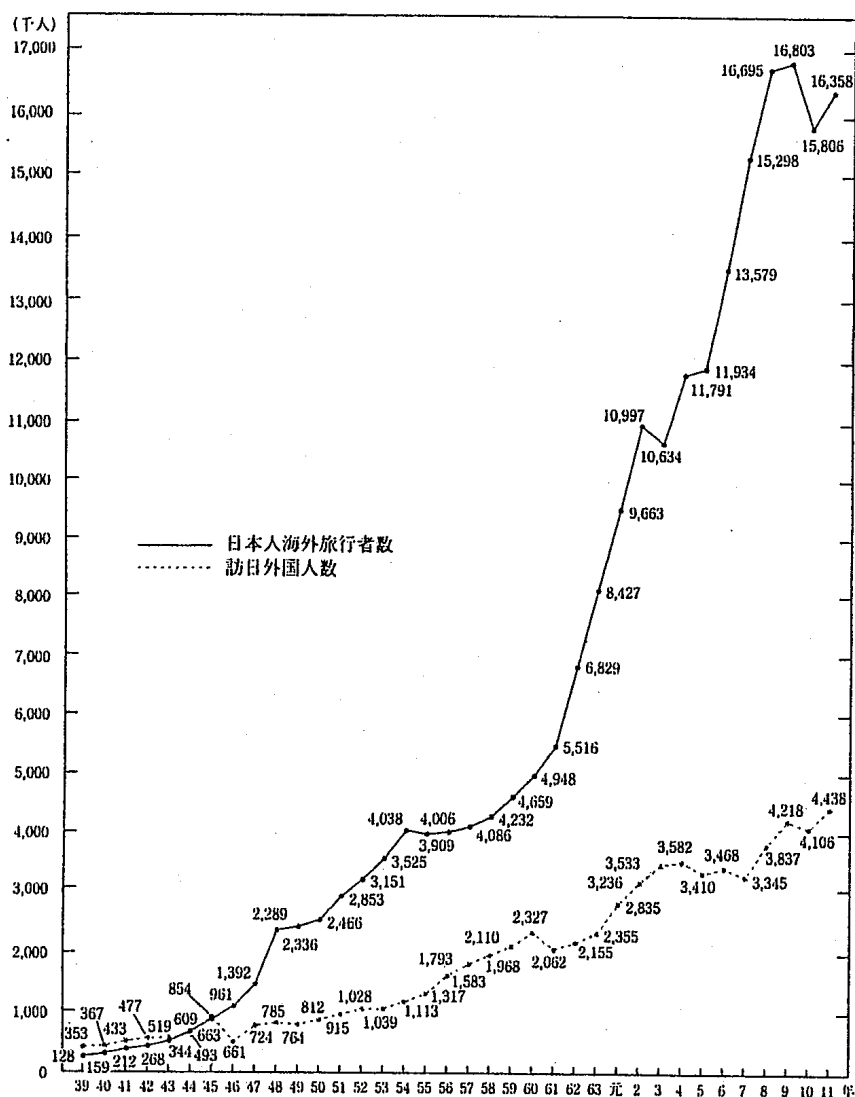
ジャスコでは、1982年にジャスコグループの中長期ビジョンが打ち出され、その中で大店法の規制強化の長期化を予想して、多角化事業と国際事業がとりあげられた<sup>3)</sup>。具体的には10年間で主力事業50%、多角化、国際化による新しい物販やサービスの業種業態が50%を占める事業構造の転換をはかるというものであった。

### 海外渡航者の増加

海外旅行の自由化が1964年にはじまる。その翌年、日本航空は「ジャルパック」を発売し、1968年には日本交通公社と日本通運が「ルック」を発売した。

これらが海外旅行の大衆化に大きく貢献した。高度成長による所得の向上、他方で航空運賃団体割引（GIT）適用（1965年）やバルク運賃適用（1969年）などから海外渡航者は急増傾向をたどっていく。たとえば1970年の66万3千人から1971年96万1千人へと45%の増加をみた。海外渡航者数はその後も

### 9. 日本人海外旅行者数，訪日外国人数の推移



(注) 1 法務省資料に基づく運輸省運輸政策局観光部集計による。

2 「訪日外国人数」とは、法務省編集の「出入国管理統計年報」の入国外国人数から日本に居住する外国人を除き、これに外国一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者数のことである。

総理府編 観光白書 平成12年版 2000年 38頁。

増加をつづけ、1990年には1,000万人を突破した。1995年には1,500万人を突破し海外渡航者の急増の要因として円高の進行や社員海外旅行の経費の非課税扱い（1989年）なども看過できない。

1985年以降、日本人旅行者が買い物ツアーと称してアジアに殺到した。シンガポールへは1986年に40万4千人の日本人旅行者が訪れ、S\$ 3億8,100万が使われていた。1987年には54万1千人が訪れていた。シンガポールの日系百貨店の販売額の25-30%は日本人旅行者と在留邦人によるものだとされる<sup>4)</sup>。香港でも1987年に100万人以上の日本人旅行者が訪れ、その支出額はUS\$ 4億200万だといわれている。日本人旅行者に対応した品揃えをしていた松坂屋、三越は収入の20%が、かれらからのものだった。大丸は現地住民を顧客としていたため収入のうち日本人旅行者からのものは5%にすぎなかった<sup>5)</sup>。

## 円 高

1971年8月にニクソン大統領がドル防衛政策を発表し、12月には国際通貨の多角的調整に関する「スミソニアン合意」が成立した。同月に円は1ドル360円が308円となった。国内産業界では円高による輸出不振を危惧する声が高まった。政府はニクソン・ショックを和らげるために1972年に内需拡大政策を打ち出した。

レーガン時代にアメリカの国際収支は大幅赤字となり、とくに対日赤字が大きかった。このためアメリカは日本の内需抑制、輸入規制に態度を硬化させた。このためわが国は牛肉、オレンジの輸入自由化、自動車などの輸出の自主規制、内需拡大などの対応策をとることになった。しかし輸出の自主規制、内需拡大などでは対日赤字の決定的解決策とはならなかった。このためアメリカは昭和60年9月に日本、西ドイツ、イギリスなどの蔵相、中央銀行総裁らとニューヨークのプラザ・ホテルに会して為替レートについて合意を取り付けた。プラザ合意を契機に1ドル240円あたりの水準から1985年末には200円、翌年には180円と、円高基調が定着していく。

他方で円高の進行で企業の輸出は不振に陥り円高不況を呼んだ。企業は近代

化・合理化投資をすすめて生産性を上げて、危機を乗り越えようとした。

円高は海外直接投資を積極化させる効果もあった。生産の拠点が海外に移されたり、また石油や原料の輸入価格が引き下げられ、企業のコストを削減させるという円高メリットもあった。大手小売企業でも円高にともなって開発輸入、並行輸入、海外出店を加速させていった。

### 不動産価格・人件費の高騰

日本の土地価格や建築コストの高さ、地価税の導入が、大手小売業に海外進出の戦略を採らせる一因になっていた<sup>6)</sup>。1985年以降の円高は海外出店を有利にした。当時、同一規模の店舗を出店する場合、国内とくらべて東南アジアの場合、出店コストはかなり低かった<sup>7)</sup>。

東南アジアは日本にくらべて不動産価格も安く、十分な小売スペースを確保することができた。また現地のパートナーとの共同事業は建築コストを低く抑えることができた。人件費も東南アジアは日本にくらべて安く、海外進出の考慮要因となっていたと考えられる。

国内における大型店出店は大店法の規制で実現までにかかなりの年数を必要とし、その間の地元との協議や建築コストの上昇などを勘案すると海外出店は大きな魅力となったであろう。また都市部では新規出店の用地は不足しており、たとえあったとしても土地の購入価格はあまりにも高すぎた。

### アジア経済の発展

香港、韓国、シンガポール、インドネシア、フィリピン、マレーシア、タイ、中国などのアジア諸国は、長期にわたって持続的な成長過程にあった。1973-84年の平均成長率は、韓国7.2%、香港9.1%、シンガポール8.2%という高さであった。アジアNICsの政府は、はじめ輸入代替工業化政策を採用していたが、中間財輸入の増大や輸出競争力の弱さ、そして小国ということによる国内市場の狭隘さに直面し、次第に輸出志向型工業化政策に転じていった<sup>8)</sup>。NICsの政府は輸出志向型工業化の実現のために外資導入政策を実行した。これにより、経済成長に必要な資本・技術・設備が確保され、生産性向上による国際競

争力を身につけて、輸出を伸ばしながら高い経済成長率を実現した<sup>9)</sup>。1980年代は高い経済成長の結果、1人当たりGNPも増加している。所得の向上により教養・娯楽費等の自由裁量的な性格をもつ選択的消費支出の割合も増加していた。アセアンの1人当たりGNPと消費構造の変化を、1980、85、90年でみると、1人当たりGNPにみられる所得上昇により選択的消費支出の割合は1980年代にシンガポール、韓国、タイで上昇していることがわかる<sup>10)</sup>。

### 地理的近接性

日本は東南アジアと文化的にも地理的にも近い関係にある。このような近接性が、バンコク、香港、シンガポール、台湾などへ小売店舗の出店を促進した側面は否定できないであろう。

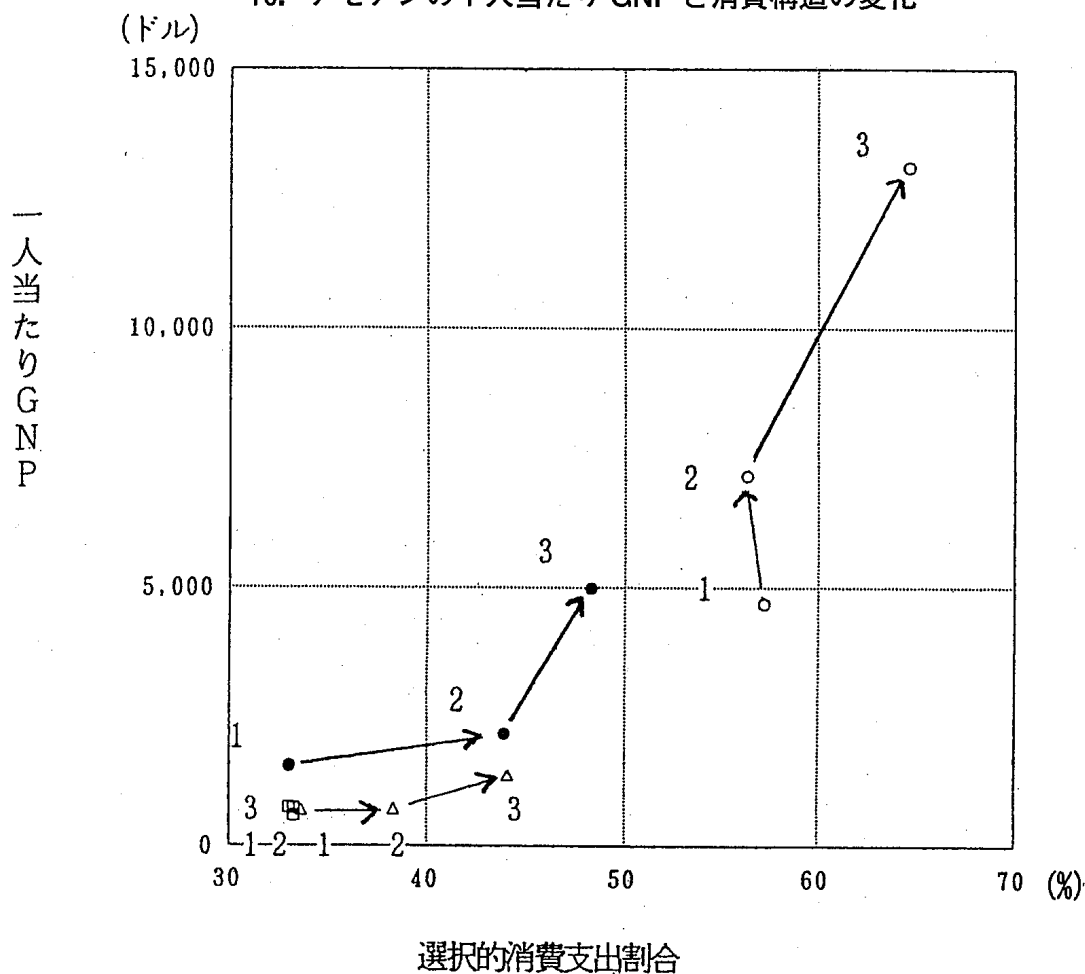
ヨーロッパの小売企業の海外出店行動を見ると、遠く異なった市場に進出する前に初期段階は近い国に出店する傾向がある。フランスの場合、スペインに、ドイツはオーストリア、オランダはベルギーに、イギリスはアイルランドに進出している<sup>11)</sup>。

日本は1950年代にアメリカに進出したのを皮切りに1960-70年代にかけてアメリカ、ヨーロッパ、東アジア、東南アジアへと進出先の広がりを見た。1980年代は国際化が加速するが、それが顕著な地域は東アジア(中国、台湾、韓国、USSR、ベトナム)、東南アジア(ブルネイ、香港、インドネシア、マカオ、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ)であった。1958-1995に国際的小売活動は271件を数えたが、東アジア・東南アジアはあわせて161件で全体の59%を占めており、日本の場合も地理的近接性は大きな意味を持っている<sup>12)</sup>。

### その他

海外出店をしている小売業経営者、幹部へのヒアリング等調査では、海外出店の動機について「社長が頼まれたから」、「経営者の勘」、「合理的理由は社長でも答えられない」などが上位にあがっている。例外はヤオハンで「国内での成長が難しいから投資収益が高い国に進出する」という経済合理性的回答をし

## 10. アセアンの1人当たり GNP と消費構造の変化



○ シンガポール ● 韓国 △ タイ □ フィリピン

1 80年 2 85年 3 90年

(注) 1 選択的消費割合とは、食料費、光熱費、家賃の基礎的な消費を除いたものの家計消費全体に占める割合。

2 韓国の90年は89年の値

経済企画庁編 世界経済白書 平成5年版 1992年 83頁。

ている。シンガポール、香港、台湾、韓国、タイ、マレーシアへの進出企業からは、あえて理由を挙げればイメージの向上、長期的投資収益への期待、商品調達ノウハウの取得などとなるが、いずれも決定的理由とは認められていない<sup>13)</sup>

小売企業の海外進出動機をみると、相手先からの働きかけといった要因も政



治的、経済的、その他の諸要因とともに看過することはできない。

- 1) 中野安 小売業, 産業学会編 戦後日本産業史所収 1995年 674頁。
- 2) ジャスコ株式会社 ジャスコ三十年史 2000年 364頁。
- 3) ジャスコ株式会社 同上書 337頁。
- 4) Carl Goldstein, Free-Spending Japanese boast Superstore Sales, Far Eastern Economic Review, 1988, 26, May, p.84.
- 5) Carl Goldstein, Ibid., p.84.
- 6) Yung-Fang Chen and Brenda Sternquist, op. cit., p.123.
- 7) 上原淳三編 流通業の国際化 1992年 20頁。
- 8) 日本貿易振興会 世界と日本の海外直接投資 1988年 10頁。
- 9) 日本貿易振興会 同上書 10頁。
- 10) 経済企画庁編 世界経済白書 平成5年版 1993年 81頁。
- 11) Nicholas Alexander, International Retailing, 1997, p.144.
- 12) K. Davies, F. Fergusson, The International Activities of Japanese Retailers, in Gary Akerhurst and Nicholas Alexander, The Internationalization of Retailing, 1996, p.105.
- 13) 上原淳三編 流通業の国際化 1992年 20-22頁。

## 6. 小売企業の国際化行動

### 海外企業との提携関係

戦後まもなくしてから各百貨店は海外フェア、海外提携ブランドなどに力を入れはじめ、商品面でも国際化は着実に始まっていた。たとえば1956年に高島屋がイタリア最大の百貨店リナセンテと提携し、「イタリアン・フェア」(外国商品交換展示会)を東京、京都、大阪で開催した。

百貨店は海外ブランド(ライセンスブランド)にも積極的に取り組んだ。西武百貨店は海外からデザイナーのテッド・ラピドスを招聘し紳士服テッドラピドス(1960年)を、松坂屋はニナ・リッチ社(1960年)と契約してヨーロッパファッションの導入につとめた。大丸は紳士服トロージャン(1964年)、婦人セーター・ラミューズをてがけ、伊勢丹はイレネ・ガリチン、エミリオ・プッチなどのデザイナーと契約して有力ブランドを導入することで他店との差

別化をはかり、競争力強化をねらっていた<sup>1)</sup>

1967年に第一次資本の自由化が始まったが、この時期の外資企業の進出には、資本を持ち込んだケース（外資比率100%、合弁会社）と資本を伴わない業務提携（経営ノウハウの提供、フランチャイズ契約）や商品供給の形態をとるものとに大別できる<sup>2)</sup>。1972年のモンゴメリーワードの日本進出は100%出資によるものであった。資本を持ち込んだケースで合弁会社の設立では、J・マグニン（アメリカ）がダイエーと伊藤忠商事も加わった合弁会社J・マグニン・ジャパン（1972年）を設立した。ここでは日本市場を熟知していないため豊富な情報をもつ商社を介在させている。イギリスのベビー用品専門店チェーンのマザーケアは長崎屋と伊藤忠商事も加えて合弁会社を設立した。しかしJ・マグニンもマザーケアものちに撤退した。

資本を伴わない業務提携では西武がシアーズ（1973年）、イトーヨーカ堂がサウスランド社（1973年）、ダイエーがローソンミルク社（1975年）と業務提携に入った。また大丸はグレート・ユニバーサル・ストアーズ（1974年）、松坂屋は西ドイツの通信販売会社クエレ（1973年）、東急はニーマン・マーカス（1978年）の各社と通信販売事業で提携関係に入った。通信販売は店舗投資を必要とせず、少ないスタッフで大きな売上高を期待できた。

業務提携のかたちでの外国企業の日本進出はまだしも、これが直接進出となれば国内大手小売企業にとって、まさに“黒船来襲”ともいえるほどの脅威である。しかし流通外資の対日進出は、日本国内の規制、複雑な流通機構、商慣行、消費者の購買行動、高い土地価格などから本格化しなかった。むしろ流通外資の参入は、1990年代になって規制緩和、地価・不動産賃貸料の下落、消費者の低価格志向など国内環境が変貌するにつれて顕著になっていく。

1975年は小売業の世界では海外企業との提携による事業多角化の動きが目立った<sup>3)</sup>。ジャスコのサンミルジャパン（紳士衣料店）の設立、ダイエーのUSシューズジャパン、プレナタール・ジャパン（ベビー用品専門店）の設立、イトーヨーカ堂のファミリーレストラン・デニーズ1号店の開店、西武流通グル

ープの西武オールステート（生命保険）の設立など、大手小売企業は競うように海外企業との提携を通して事業の多角化を推し進めようとしていた。

海外企業との提携による事業の多角化はその後もつづいた。ダイエーは1978年に Marks & Spencer 社とセントマイケル独占販売契約を交わし、Big Boy とも提携する。ユニーは Winchell Donut と、東急百貨店は Neman-Marcus と、また阪急百貨店は Hediard と、イトーヨーカ堂は May 百貨店と提携をした<sup>4)</sup>。

ダイエーは1980年、アメリカのKマート・コーポレーションと業務提携を結び、Kマートから小売技術、低価格商品の開発技術、店舗運営システムの導入、衣料、住居関連主体のディスカウント・ストアの展開をめざす。またKマートはダイエーの海外流通網を利用して中国など世界各国へ商品販売を計画し、海外市場の拡大を狙う。

ダイエーは1980年、フランスのオ・プランタンとも業務提携して、旧国鉄三ノ宮駅のターミナルビルに都市型百貨店への進出をはかった。提携内容は、オ・プランタンの有する欧州、中近東の商品調達網の利用や店舗運営ノウハウなどの供与というものだった。ダイエーの都市型百貨店という新たな業態開発は、当時、予想された消費の多様化に対応できるように高級百貨店から低価格訴求のディスカウント業態にいたるまで、つまり「業態多層化」の一環であったのであろう。1981年にはクローガーと業務提携をして人材・経営技術の相互交流、商品の共同開発、共同買い付けを実現した<sup>5)</sup>。

海外企業との提携は欧米小売企業からの商品調達と小売ノウハウの取得という目的のほかにややうがった見方をすれば海外大手小売企業の日本進出を阻止するという意図も暗に働いていたともとれよう。

### 海外拠点（買付拠点、開発輸入）

1970年代あたりから大手スーパー資本は海外に買い付け業務、情報収集などの目的で拠点作りにのりだしていった。

通産省の『第二次円高活用プラン』（1986年10月）によれば百貨店71社、スーパー35社の「海外買付事務所等の設置」について、次のような実態がう

きばりにされた。

1. 主要百貨店、スーパーのうち海外買付事務所、駐在員事務所、海外店舗等の海外拠点を有しているのは全体の2割強の21社であり、現在世界に135カ所の海外拠点が設置されている（百貨店84カ所、スーパー51カ所）。
2. 地域別でみると北米が31カ所（2割強）、欧州が32カ所（2割強）、アジア69カ所（5割強）、その他地域（アフリカ、中東、中南米）が3カ所であって、アジアのウェイトが高くなっている。これを百貨店、スーパー別でみると百貨店では北米、欧州、アジアがそれぞれ3割弱、3割強、4割弱と比較的均等に分散しているが、スーパーではアジアが7割強と際立っている。

#### 11. 大手スーパー資本の海外拠点

社名	事業所設置国	所在地	開設年月	設置目的
ダイエー	香港	マニラ	47.12	買付業務
	フィリピン	ソウル	48.11	買付業務
	韓国	デュッセルドルフ	48.7	買付業務
	西ドイツ	ロサンゼルス	51.1	買付業務
	米国		51.11	情報収集
西友ストア	米国	ニューヨーク	42.6	情報収集
	フランス	パリ	48.1	情報収集
	香港		48.2	情報収集
	英国	ロンドン	48.6	情報収集
	ブラジル	サンパウロ	51.6	肉牛飼育
	オーストラリア	メルボルン	51.9	食品加工
イトーヨーカ堂	米国	サンフランシスコ	49.11	情報・買付業務
	台湾	台北	52.3	情報・買付業務
	韓国	ソウル	52.9	情報・買付業務
ジャスコ	韓国	厚浦	48.10	水産品加工
	ブラジル	マツグロソ	49.1	肉牛飼育
	オーストラリア	タスマニア	49.6	
ニチイ	香港		48.5	情報・買付業務
	韓国	ソウル	51.11	情報・買付業務

(注) 日本経済新聞社編 流通経済の手引き1979年版 1978年 62頁。

## 12. 主要百貨店、スーパーの海外買付事務所・店舗等設置箇所数（1986年9月までの設置）

	北 米	欧 州	アジア	その他	計
百貨店	22(26)	29(35)	31(37)	2(2)	84(100)
スーパー	9(18)	3(6)	38(74)	1(2)	51(100)
計	31(23)	32(24)	69(51)	3(2)	135(100)

（注）通産省 第二次円高活用プラン 1986年。

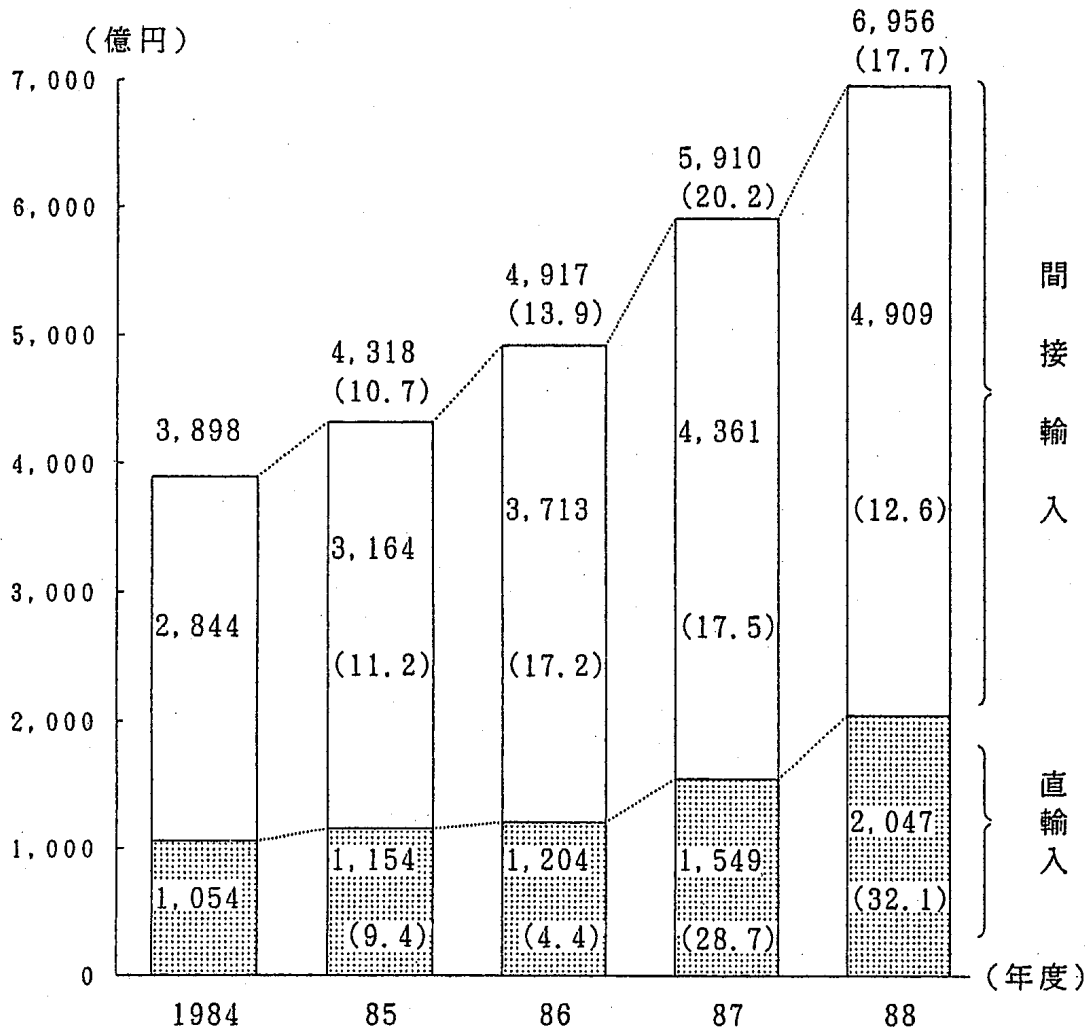
3. 機能別には、買付機能を有しているものは全体の5割強、情報収集機能を有しているものは全体の7割強、物販機能を有しているものは4割弱である。百貨店では買付機能を有するものは全体の3割強であるのに対し、スーパーでは全体の7割強が買付機能を有している。

1985年からの円高に伴い百貨店、スーパー資本は製品輸入（間接輸入、直接輸入）に取り組んでいく。百貨店の製品輸入は1984年に3,898億円、1985年4,318億円へと10.7%の増加をとげ、さらに1986年は4,917億円と増加し、前年比伸び率は13.9%になっている。

開発輸入の拠点としては人件費の安いアジア NIES, ASEAN 諸国にとどまらず西アジア、中南米地域にまで広がっている。製造工程も3ヵ国間にまたがるケースもみられた。ジャスコの場合、原料の生産国、中間加工国、最終加工国についてコスト面から最適な拠点を選び開発輸入をおしすすめてきた<sup>7)</sup>。大手小売企業が開発輸入の拠点としてこれらの国々を選んだ理由としては、1. 原材料の存在、2. 良質低廉な労働力の存在、3. 技術力の向上、4. デリバリーの迅速さ、5. 日本向け生産に対する熱意、6. 距離的な至近性があげられる<sup>8)</sup>。

小売業者は自らの仕様ですぐれた品質の商品を現地において低コスト生産し、これを自社のプライベートブランドとして日本国内市場に投入した。開発輸入は価格破壊の大きな武器として注目された。企業のなかには、アジア各地へ出店した自社店舗への商品供給というねらいもあったと考えられる。たとえば大丸は昭和57年からタイの縫製メーカーに東南アジア自社店舗（シンガポ

## 13. 百貨店における製品輸入額の推移



(注) ( ) 内は前年比伸び率 ライセンス商品を除く

(資料) 日本百貨店協会

興銀調査 1990, No 2, 1990年, 157頁。

ール、香港、タイ) 向けに婦人カジュアルウェアを生産し、オリジナルブランド「ラミューズ」として販売していた。

#### 百貨店資本の国際化事例

高島屋はヨーロッパにある「大陸百貨店同盟」の組織に1956年に加盟する。日本の百貨店で最初の動きである。同37年には国際百貨店協会にも加盟した。

戦後わが国大手小売企業による海外出店の動きは、1958年高島屋のニューヨーク出店を嚆矢とする。当時、日本製品は“安かろう、悪かろう”のものが

多く、日本政府は有力百貨店のアメリカ出店を期待するところがあり、高島屋は日本の伝統的工芸品をアメリカに紹介することで、日本にたいする認識の改善をめざした。と同時に外貨獲得も出店動機として働いていた。店舗の規模は小さなものだったが、高島屋のアメリカ出店を契機として同34年には白木屋がハワイ白木屋を出店し、同時期、阪急百貨店がロサンゼルス店を開店した。通産省が1959年に百貨店の海外進出を認めると、1960年に大丸、高島屋にそれぞれ外国部が新設された。同年11月には大丸が香港最大クラスの百貨店・香港店をオープンし、大丸の進出後、同地に伊勢丹、松坂屋が1970年代に進出し、1980年代末に日系百貨店は10店舗以上を数え、現地百貨店市場の30%以上を占めるまでになった<sup>10)</sup>

海外進出は1970年代から強まり、三越は1971年パリに、その後1975年にローマ、1979年にニューヨーク、デュッセルドルフ、ホノルルに出店していく。高島屋は1973年にオ・プランタンの1階にパリ店・ブティック・タカシマヤを開いた。日本人観光客を重視し、店舗には「お買物は日本語で！ブティック・タカシマヤへどうぞー新館1階」と看板が掲げられていた。ブランド品が取り揃えられ日本人観光客が希望すればプランタンの店内を高島屋の社員が案内して買物を手助けするガイドショッピングサービスもおこなっていた<sup>11)</sup>

当時の小売企業の進出先は、日本人旅行者が集まる都市や日系人社会であった。店舗規模は決して大きなものではなく、三越パリ店は1,485<sup>m</sup>2、大丸リヨン店は136<sup>m</sup>2という規模だった。品揃えも限定ラインのギフトショップとかブティックといった性格を色濃くもっていた<sup>12)</sup>

東南アジアにおける小売店舗規模は土地価格、建築費、人件費などの安さなどから<sup>13)</sup>ヨーロッパと異なり大型化傾向にあった。海外出店はアジア地域を目指した出店が大きな流れになっていく。

1960年代後半から70年代前半は海外出店とならんで海外事務所も各地に設置される動きが始まっていく。高島屋は1987年ミラノ、翌年ニューヨーク、その後もロンドン、シンガポール、シドニーに出店を展開していく。1991年

時点の高島屋は海外店舗は6店舗とロンドン、パリ、マドリッド、ロサンゼルス、北京など、世界の主要都市に13の仕入れ・情報収集事務所を有していた。ドイツには現地製品や東欧諸国の製品輸入のために代表事務所を開設している<sup>14)</sup>。

#### 14. 大型小売業の海外出店状況

出店年		1986年以前	1987年	1988	1989	1990	1991	合計
百貨店	三越	10	パリ②	ミュンヘン 香港②		マドリッド	台湾 バルセロナ	16
	伊勢丹	4	香港②	マレーシア シンガポール④⑤ ロンドン		クアラルンプール①② ウィーン タイ	バルセロナ 台湾 クアラルンプール③	16
	大丸	6					メルボルン	7
	東急	6	シンガポール					7
	高島屋	2	ミラノ	ニューヨーク②	ロンドン	シンガポール①	シンガポール②③ シドニー	9
	そごう	3	台湾			インドネシア タイ②		6
	松坂屋	4			サンフランシスコ			5
	西武	0				香港		1
スーパー	ヤオハン	8	ブルネイ マレーシア①② 香港②	台湾 マレーシア③④ 香港③ 米国③④	米国⑤	マレーシア⑤	タイ 香港④ 深圳 米国⑥⑦	25
	ジャスコ	3	香港 タイ②		タイ③ マレーシア③	タイ④ 香港②	香港③④ マレーシア④ タイ⑤	13
	忠実屋	1		マレーシア②				2
	いなげや	0		台湾①	台湾②		台湾③④	4
	西友	0		北京		香港		2
	ユニー	0	香港					1
	サミット	0		台湾①		台湾②	台湾③	3
合 計		47	12	17	6	14	21	117

(注1) レストラン、駐在員事務所を除く

(注2) 数字は店舗数 ○内はその地域における何番目の店舗かを示す

(資料) 産業調査部作成

興銀調査 255, 1992, No 1, 1992年, 153頁。



## 伊勢丹百貨店

伊勢丹はイタリアンファッションの本格的摂取から1963年、旭化成工業との共同出資でイタリアのフィレンツェにルクレチア(株)を設立した。イタリアのデザイナーと契約するとともに現地縫製技術者を集め、旭化成の素材とイタリアの服飾技術を生かして本格的イタリアンファッションを伊勢丹自身がつくりだそうとするものであった。そのファッションをイタリア国内だけではなく、世界市場に輸出しようとする壮大な企画であった。かつルクレチアは、海外ファッション情報を伊勢丹のファッションMDに反映させるという役割も担っていた。しかし1966年イタリアのアルノ川の大洪水でルクレチアは大きな損害を受けたため、惜しくも1967年に閉鎖されることになった<sup>15)</sup>

伊勢丹は海外ファッション情報の収集窓口として1968年パリ駐在事務所を

### 15. 百貨店の海外進出

年	店 舗	事務所	年	店 舗	事務所
1966	松坂屋 (フィリピン)	大丸 (ニューヨーク)	1971	三越 (パリ)	松坂屋 (ニューヨーク)
			72	伊勢丹 (シンガポール) 高島屋 (ニューヨーク) 大丸 (タイ)	高島屋 (ミラノ)
67		西武 (ニューヨーク) 高島屋 (パリ) 阪急 (ロサンゼルス)	73		伊勢丹 (香港) 高島屋 (パリ) 大丸 (パリ) 西武 (ロンドン) 阪急 (ロンドン)
68		伊勢丹 (パリ)			
69		松坂屋 (パリ) 高島屋 (香港) 西武 (香港)	74	大丸 (パリ)	伊勢丹 (パリ) 西武 (ブルガリア)
70	大丸 (香港)		75	松坂屋 (香港)	

日本百貨店協会 百貨店のあゆみ 1998年、同 海外の店舗・買付事務所等の設置状況 1990年版、1996年版、三家英治 現代日本小売経営戦略史 1987年、その他社史などを参照する。

開設した。当事務所では現地のファッション情報の収集のほかに高級品の買付けという働きも兼ねていた。

国際化の波の中で1972年シンガポール店、翌1973年香港店を開店していく。香港店開業時の対象顧客は現地顧客40%、観光客60%として、かなり日本人観光客に重きをおいていた<sup>16)</sup> わが国経済が国際化を遂げ、消費者が海外商品に対するニーズを強めていくに伴い、1979年ニューヨーク駐在事務所、ミラノ駐在事務所を開設した。以後も、1987年には台北、ロンドン、北京にも駐在事務所が開設された。なかでも台湾の駐在事務所は開発輸入やシンガポール、香港の伊勢丹店舗への商品調達面での協力支援といった任務を担った<sup>17)</sup>

1991年時点で海外店舗数はロンドン、ウィーン、香港、シンガポールなどに13店舗を数え、情報収集などのための事務所が8カ所に設置されていた<sup>18)</sup>

伊勢丹の海外店舗戦略の実行は、国際的商品力の強化、国際的情報収集、国際的マーチャンダイジング技術の習得など商品面ばかりでなく、人材面、資金・経営面でも期待できるものがあった<sup>19)</sup>

### 松坂屋

松坂屋は1966年にフィリピンの砂糖財閥J. アマド・アラネタ氏の協力要請で同国にマツザカヤ・フィリピンを開設しており、比較的海外進出が早い。1974年に松坂屋は香港の恒隆有限公司から百貨店の出店要請を受けた。香港は自由港であり、輸入品がかなり安い価格で販売されていた。このため松坂屋は欧米商品の輸入品の仕入れチャネルとしてアメリカを本社とする商品共同開発・仕入れ機構AM (Associated Merchandising Corporation, 松坂屋は1972年に加盟) を活用して有利な仕入れを展開することにした。

また1969年から1971年にかけてパリ、ニューヨークに駐在員事務所において現地の流行、ファッション情報の収集などにあたることになる<sup>20)</sup>

### 西武百貨店

同百貨店は1960年頃から国際的な事業展開を開始する。パリにおける駐在事務所の開設であり、ロサンゼルス支店の開設であった<sup>21)</sup> アメリカの支店開

設は、西武にとって多額の資本を要する大事業であった。西武百貨店内に1960年貿易課とともに海外事業部が設置された。後者の主要な業務目的は「西武百貨店の世界販売網と世界仕入れ網の展開に依る国際的商品交流」があり、アメリカにおける支店開設・運営、パリ駐在事務所の設置、ACI（欧州百貨店共同仕入れ機構）への加盟準備などを担当することになった<sup>22)</sup>

西武百貨店のACIへの加盟が1960年に実現する。その頃ヨーロッパ諸国で商品買付けを活発化させていた。イギリス、フランス、ドイツ、デンマーク、イタリアなどに買付代理店を置き、また百貨店交流方式によってイギリスの百貨店との商品輸出入交流が成立した<sup>23)</sup>

国際化の動きは商品買付、海外デザイナーの招聘にとどまらない。インドネシア国営百貨店サリナへの百貨店経営の技術供与もある。サリナ百貨店との技術提携（1961年）に基づいて、同百貨店から研修生が西武百貨店で半年間の実務研修のために訪れた<sup>24)</sup>

海外店舗は、1962年3月14日のロサンゼルス店の開設を最初とする。店舗規模は、地上4階、地下1階というもので、450台収容のパーキングビルが隣接していた。管理職以下の従業員はアメリカ人、宣伝、食堂部長、営業部長には、それぞれ現地のアメリカ人を採用するなど、人事の現地化をすすめている。

現地における百貨店経営で考慮された点は、(1)主たる対象顧客を中流以上の顧客層とする、(2)日本商品については、民芸趣味的商品は小部分にとどめ、一般消費者の生活に適合するようにつとめ、デザイン、ディスプレイ、ブランドなどに日本の特徴をだす、(3)付帯事業として食堂、トラベルビューローを設置するというものであった。仕入れは8名のバイヤーが担当し、商品構成は日本製品5割、アメリカ製品4割、その他香港、フィリピン、台湾からの輸入商品で成っていた。

ロサンゼルス店の開業時の売上高は順調であったが、その後、客足は遠のいていった。当初の予想年間売上高約640万ドルに対して、実際の年間売上高は300万ドルにとどまった。営業不振の理由としては、(1)優秀な日本商品の紹介

と販売という意図とは反対に、一部商品を除いて日本商品の売れ行きは極めて不振であった。現地で人気のある商品はカメラ、トランジスターラジオなどに限られ、これらの商品はディスカウントショップの低価格販売に対抗できなかった。日本製繊維製品も加工処理の不備、流行遅れ、商慣習の相違などによって不振にあった。(2)アメリカ製品についても、アメリカの百貨店の商品集荷能力、販売力とくらべてかなりの格差があり、品揃えや価格面で競争は困難であった。(3)320名もの大量の現地採用の従業員に対する管理上の問題も存在した。日本と比較して高い給与水準と労務管理に加えて、アメリカ人管理職と日本人経営者との間に営業方針をめぐる不和があった。なお高収益部門であった食堂はスペース不足のために顧客の制限をおこなわざるを得ず、回転率が悪く需要の拡大に対応ができなかった<sup>25)</sup>。経営不振の打開のための解決策はみつからず、やがて閉店に至る。

西武のもう一つの国際化の大きな流れとしてシアーズ・ローバック社との提携がある。

わが国では流通業における資本の自由化が現実のものになっていた。そうしたなか、1880年代に通信販売事業を興してアメリカを代表する小売企業になったシアーズ社が、日本に直接投資をおこなうという噂が流れ、わが国の小売企業の多くがシアーズ社との提携を強く求めて、「シアーズ詣で」がはじまっていた。

西武流通グループはシアーズとの接触で日本への直接進出の可能性のないことを確認した。と同時にこの接触をきっかけとして1973年カタログ販売に関する提携の正式契約が、1974年にはシアーズ商品の輸入契約、1976年には技術契約が結ばれていく。さらには西武オールステート生命保険、オールステート自動車・火災保険の設立へ至る。

カタログ販売は1974年が5億3,800万円という売上実績を最高額として1983年には3,400万円にまで急速に減少していった。在庫、納期、品質面での問題のほか、輸入コストの上昇などが影響していた。輸入品の販売も決して

順調に推移したとはいえない。だが無店舗販売の経験、商品開発のノウハウの習得などで得るところが大きかった。1976年の技術契約はシアーズ社の小売、カタログ販売のノウハウの導入をはかる目的で、イニシアルフィ 500 万ドル、ロイヤリティを年間 10 万ドル支払うという内容であった。これにより西部流通グループの社員が研修生として派遣された<sup>26)</sup>

シアーズとの業務提携は西武が国内の小売業との競争力強化を目指したものであった。と同時に百貨店法から大店法の移行期にあつて、依然として大型店規制の方向が打ち出されていた。したがって大店法の規制対象外のカタログ販売に将来の小売事業の活路を見つけたともいえよう。

## スーパーマーケット資本の国際化事例

### ヤオハン

ヤオハンの和田和夫は大型スーパーとの合併、もしくは東京、大阪に進出してナショナル・チェーン化のどちらかの路線選択を迫られていた。しかし和田が選択したのは海外進出路線であった。かれは「生長の家」の熱心な信徒であり、ブラジルで布教活動にあたっていた生長の家の指導者・徳久克己の誘いが大きく影響していた。徳久が和田に「ブラジルはすばらしい市場で、日本人の進出を待っている」と告げたことが、和田のブラジル進出の大きな動機になっていた<sup>27)</sup> 国際化促進要因にはこのような人間的関係も決して軽視できない。

ヤオハン は 1971 年ブラジルのサンパウロの日系人社会をターゲットにして進出をし、日本の商品と高いサービスを提供して小売事業を軌道に乗せる。しかし 1973 年のオイルショックによる影響が数年後にブラジルを襲いだす。国内では激しいインフレーションが進行し、1975 年のインフレ率 29.3%、1976 年のそれは 46.3% というものであった<sup>28)</sup> ブラジル通貨の下落や政府による関税引き上げがおこなわれた。関税引き上げはヤオハンにとってブラジル店の商品調達（商品の 1/3 は日本からの輸入）に大きな打撃となった。また日曜日営業禁止令も週の中で売上高が最も大きい日曜日であったヤオハンにとって影

響は大きかった。日曜日営業はヤオハンの差別化戦略の一つをなすものであった<sup>29)</sup> かくて1977年ブラジルの小売事業からの撤退となった。

ヤオハンの海外店舗は1971年にブラジルに進出してから20数年で12の国や地域で57店舗を経営するわが国有数の国際小売企業としての地位を確立していく。

ブラジル出店につづいてヤオハンは1974年シンガポールに出店した。シンガポール政府は流通システム近代化をめざしており、日系小売企業を誘致して“モデル”ショッピングセンターの運営を企図していた。野村証券が誘致企業となって日本の大手百貨店に働きかけたが、うまくいかなかった。そして最終的にブラジル進出を果たしていたヤオハンが出店することになった<sup>30)</sup>

ヤオハンの国際化戦略はシンガポールから香港に広がりを見せていく。1980年代の香港は中国返還交渉から香港経済にかけりがみられた。株価、不動産価格は下落していた。このような経済危機の時期に和田一夫は香港進出を表明した。出店先は現地の大手ディベロッパー新鴻基地産 (Sun Hung Kai) が開発する沙田 (Shatin) である。大手小売企業は香港の政治的不安定から出店を躊躇

#### 16. ヤオハンの海外店舗

出店先	店舗数	営業開始年
シンガポール	4	1974
コスタリカ	2	1979
香港	9	1984
アメリカ	9	1985
ブルネイ	2	1987
マレーシア	5	1987
中国	19	1991
タイ	3	1991
マカオ	1	1992
カナダ	1	1993
イギリス	1	1993
台湾	1	1994
合 計	57	

(注) Wong Heung Wah, From Japanese Supermarket to Hong Kong Department Store in Kerrie L. MacPherson (ed), Asian Department Stores, 1997, P. 259.

していた。ヤオハンでは、香港進出計画にたいして経営陣の間で政治的に不安定な状況下での香港進出はあまりにもリスクが大きいとする反対の声もあった。和田はリスクをチャンスととらえた。店舗施設の有利な長期リースは魅力があったし、またディベロッパーがショッピングセンターのほとんどをヤオハンに貸したいとの意思を表明しており、その賃貸スペースはヤオハンがGMSを展開するに十分なスペースであった。和田一夫にはシンガポールでの事業経験をもっていたことも香港でのプロジェクトの成功を確信させたに違いない。香港プロジェクトチームの中に三人のシンガポールで活躍した人物が含まれていた<sup>31)</sup>。

和田一夫は1991年に中国進出を実現する。しかし和田一夫が中国の政治や市場について知悉していたとは思われない。中国出店を成功させたのは、菅家茂（日本総合研究所）と高林茂（ヤオハン顧問）の二人の功績が大きい。菅家は、1990年に和田に中国で事業を成功に導く上で欠かすことができない中国人人脈をもたないことに憂慮し<sup>32)</sup>、そこで中国國務院の馬洪を紹介した。この人物を通じてヤオハンの中国進出の道が開かれた。

ヤオハン是中国の小売業の国際化の黎明期ともいえる1990年代初期に本社を香港に移し、1996年にヤオハングループの総本部を上海に移した。これは中国全土にスーパーマーケット1,000店以上の出店とアジア最大の百貨店を上海につくることやインターナショナル・マーチャンダイズ・マートと呼ばれる卸売センターの建設構想の実現などを目指す動きの第1ステップだった<sup>33)</sup>。ヤオハンが1991年に中国の深圳に出店し、以後、上海などに26の店舗を展開していく。しかし1997年に日本のヤオハンジャパンが倒産し会社更生法の適用を受け、中国で経営する店舗はすべて閉店した。このうち22店舗はアホールドに売却された<sup>34)</sup>。ヤオハンの壮大な構想は倒産で霧散した。だがヤオハンの進出を契機として日系小売企業の中国進出が加速していく。

中国側にとって外国資本の導入、流通外資の参入は、小売経営ノウハウの取得、小売の近代化、雇用機会の確保など得るものは大きかった。

## 17. 主要小売企業の中国参入年

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	現地店舗数
伊勢丹	6月(百) →							上海2店舗 天津1店舗
西武百貨店	12月(百) →							深圳1店舗
ダイエー			11月(SMなど) →					天津6店舗
西友			6月(GMS) →		8月(SM) →			北京1店舗 上海3店舗
ローソン				7月(CVS) →				上海51店舗
ジャスコ				7月(GMS) → 9月(GMS) →		2月(GMS) →		広州1店舗 上海1店舗 青島1店舗
ニココ堂					5月(百) → 1月(DS) →			桂林1店舗 広州1店舗
イトーヨーカ堂					11月(GMS) → 4月(GMS) →			成都1店舗 北京1店舗
そごう						6月(百) →		北京1店舗
マイカル						秋(百) →		大連1店舗
平和堂						秋(GMS) →		長沙1店舗
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	

(注) DEIJ, The Advance of European & American Food / General Merchandise Retailers into Asia 1999より作成。なお表中の現地店舗数は1999年2月時点である。

## ジャスコ

ジャスコは欧米の専門店との提携を通して国際化戦略を進めていった。昭和59年にイギリスの専門店チェーン・ローラアシュレイ社と提携し、翌年に第1号店・実験店を東京銀座にオープンした。実験店での成功により、昭和61年英国ローラアシュレイ社との合併による「ローラアシュレイジャパン」を設立した<sup>35)</sup> さらに米国タルボット社を昭和63年、ジャスコは3億2,500万ドル(約410億円)で買収した。証券アナリストの間からは、高い買物との声もでていたが、ジャスコではタルボット社のもつソフトに注目していた。平成2年にはイギリスのボディショップ・インターナショナル社と提携し、同社製品のフランチャイジングチェーンを展開することになった。



また昭和62年、当時西ドイツのトップ企業チボー社とジャスコが合併でコーヒーのチェーン展開をめざして「チボージャパン株式会社」を設立し、同年に1号店を開店した。当時、コーヒー業界に黒船上陸と騒がれたが、店舗投資があまりにも高くついたため、結局3店舗が開店されただけで、この合併事業は清算された。海外企業との合併事業の失敗理由として、レギュラーコーヒーにたいする日本市場の態度、立地戦略にたいする考え方、両社の出会いから合併設立までの期間の短さ、異質の企業文化の理解不足などがあげられる<sup>36)</sup>

海外出店についてみると、ジャスコは昭和59年6月にマレーシア最大の政府系不動産会社「ペレンバ社」との合併会社、ジャヤ・ジャスコストアーズ株式会社(JAYA JUSCO STORES)を設立し、海外出店活動の端緒となった。当時のマレーシア首相・マハティールは“ルック・イースト政策”を掲げており<sup>37)</sup>、マレーシアの経済発展のため日本、韓国などの国から投資や援助の受け入れや技術移転を実現しようとしていた。マレーシアの流通近代化については、その役割をジャスコに期待するところが大きかった。

昭和60年6月、クアラルンプールにジャスコにとり最初の海外店舗「ダヤブミ店」がオープンした。開店と同時にマレー系、中国系、インド系などのさまざまな顧客が来店する光景となった。

当時、マレーシアでは人々はパサールという市場<sup>いちば</sup>で買物をするのが一般的で、そうした環境の中に近代的な小売方式を吹き込んだのが静岡のローカルスーパー・キミサワであった。同社は昭和59年、マレーシアに進出し、現地資本との合併で2店舗のスーパーマーケットを開店している。同社は合併相手の都合で撤退したが、その間にセルフサービス方式などの小売技術の移転に大きな功績があったといえる<sup>38)</sup>。ダヤブミ店についてフルラインの大型店舗2号店「タマントウン店」が昭和60年にオープンした。

さてジャスコはタイでも現地資本とサイアムジャスコ株式会社(SIAM JUSCO CO., LTD.)の合併会社を設立して、店舗を出店することになる。その第1号店が昭和60年のバンコク郊外の「ラチャダピセ店」である。出店先

は都市の交通渋滞などから郊外立地という戦略が採用された。このため買い物客は車がないと訪ねることは難しかった。当時、車の所有者は高所得者層に限られていたため、これら顧客層にあわせてマーチャンダイジング面では高品質の商品が品揃えされていた<sup>39)</sup>。ラチャダピセ店出店後に、その周辺にはロビンソン百貨店、ヤオハン、東急百貨店などの大型店が出店してくる。

タイは1980年代後半から高い経済成長を実現し、中間階層の成長もみられた。このような経済背景から1988年には国際化率の極めて高いマクロ（オランダ）がバンコクに出店しタイの小売業の近代化にも影響を及ぼすことになる。

香港では1987年に現地第1号店のコーンヒルプラザ店をオープンした。1991年に中国政府が流通外資の参入を認めるとジャスコも中国出店に乗り出すことになった。

- 1) 有富重尋, 柏尾昌哉編 日本の産業構造とマーケティング 流通・サービス業編 1981年 95頁, 由井常彦編 セゾンの歴史 上巻 1991年, 株式会社伊勢丹 伊勢丹百年史 1990年, 松坂屋 松坂屋七十年史 1981年。
- 2) 齊藤弘子 国際化時代の流通産業—資本自由化は何をもたらしたか— RIRI 流通産業, 第12巻, 第9号, 1980年, 17頁。
- 3) 三家英治 現代日本小売経営戦略史 1987年 137頁。
- 4) 三家英治 同上書 137頁。
- 5) 日本経済新聞社編 流通経済の手引き 1981年版, 1982年版を参照。
- 6) 開発輸入については, 向山雅夫 流通企業のグローバル行動, 流通科学大学論集 第2号 1990年, 同 ピュア・グローバルへの着地 1996年 の文献を参照のこと。
- 7) 通産省 第二次円高活用プラン 1986年 15頁。
- 8) 通産省 同上書。日本興業銀行 興銀調査 1990 No.2, 156頁。
- 9) 第二次円高活用プラン 14頁。
- 10) Peter J. McGoldrick and Sandy S. L. Ho, International Positioning: Japanese Department Stores in Hong Kong, European Journal of Marketing, Vol.26, No.8/9, 1992, p.63.
- 11) 株式会社高島屋編 高島屋150年史 1982年。
- 12) Yung-Fang Chen and Brenda Sternquist, Differences between International and Domestic Japanese Retailers, in Gary Akehurst and Nicholas Alexander(ed), The Internationalization of Retailing, 1996, p.125, Barry J. Davies and Peter Jones, International Activity of Japanese Department Store, Service Industries Journal, Vol.13, No.1, Jan, 1993.

- 13) Yung-Fang Chen and Brenda Sternquist, *Ibid.*, p. 125.
- 14) 高島屋編 高島屋 135 年史 1968 年, 上野光平 現代流通論入門 1980 年 94 頁。  
日本百貨店協会編 海外の店舗・買付事務所等の設置状況, 1990 年。Dodwell Marketing Consultants, *Retail Distribution in Japan*, 1991.
- 15) 株式会社伊勢丹 新世紀への翔き 伊勢丹 100 年のあゆみ 1986 年 89 頁, 96 頁。
- 16) 株式会社伊勢丹百貨店編 伊勢丹百年史 1990 年。
- 17) 株式会社伊勢丹百貨店編 同上書 487 頁。
- 18) 日本百貨店協会編 海外の店舗・買付事務所等の設置状況 1990 年。
- 19) 株式会社伊勢丹百貨店編 前掲書 283 頁。
- 20) 株式会社松坂屋編 株式会社松坂屋 70 年史 1981 年。
- 21) 由井常彦編 セゾンの歴史 上巻 1991 年 207 頁。
- 22) 由井常彦編 同上書 207-208 頁。
- 23) 由井常彦編 同上書 212 頁。
- 24) 由井常彦編 同上書 217 頁。
- 25) 由井常彦編 同上書 221-222 頁。
- 26) 由井常彦編 同上書 57-59 頁。
- 27) 岩下弘 流通国際化と海外の小売業 1998 年 111 頁。
- 28) 日本貿易振興会 海外市場白書 1977 年版。
- 29) Lonny E. Carlile, *The Yaohan Group: model or maverick among Japanese retailers in China?*, in Kerrie L. MacPherson (ed), *Asian Department Stores*, 1998, p. 239.
- 30) Lonny E. Carlile, *Ibid.*, p. 240.
- 31) Wong Heung Wah, *From Japanese Supermarket to Hong Kong Department Store*, in Kerrie L. MacPherson (ed), *Ibid.*, p. 264.
- 32) Wong Heung Wah, *Ibid.*, p. 277.
- 33) 矢作敏行編 アジア発グローバル小売競争 2001 年 179-180 頁。
- 34) DEIJ, *The Advance of European & American Food / General Merchandise Retailers into Asia* 1999, p. 17.
- 35) ジャスコ株式会社編 ジャスコ三十年史 2000 年 450 頁。  
ローラアシュレイの店舗づくりは 19 世紀ヴィクトリア女王時代のカントリースタイルであった。ジャスコ側の自動ドアの設置案にローラアシュレイは手動ドアを主張し、両社の店舗設計のコンセプトに違いがみられた(同社史 578 頁)。国際化とは両国間の文化、風習、店舗コンセプト、経営理念などあらゆる部分でのせめぎ合いでもある。
- 36) ジャスコ株式会社編 同上書 455 頁。同社社史によると、立地戦略ではチボー社は自らの立地戦略をかたくなに固執する傾向があり、ジャスコでは状況に応じて修正するという柔軟性をもっていた。

## 18. シアーズ商品の販売実績(単位:100万円)

年 度	カタログ販売	輸入販売
1974	538	
1975	214	1,546
1976	141	1,599
1977	109	1,910
1978	101	2,234
1979	81	1,918
1980	54	1,411
1981	61	1,464
1982	43	1,280
1983	34	1,110

注) セゾンの歴史 下巻 59 頁。

37) ジャスコ株式会社編 同上書 432 頁。

38) ジャスコ株式会社編 同上書 435 頁。

39) DEIJ, op. cit., p.31.

## 7. エピローグ

昭和30年代にスーパーマーケットが登場して、わが国流通業は大きく変貌を遂げていく。スーパーの台頭によって危機感を抱く地方百貨店は都市百貨店との提携を進めていくことになる。都市百貨店による地方百貨店の系列化とならんで、大手スーパー資本と地方スーパー、そして地方百貨店が提携関係に入る動きも見られた。一方、対外的には資本自由化への対応、国内競争力の強化、他社との差別化などから百貨店、スーパー資本が海外企業との提携関係に入る動きも強まっていく。と同時に大手小売企業資本は海外に買付事務所を置いたり出店をおこなうなど積極的な国際化策をとった。海外出店という国際化は経済的、政治的、社会的要因などと企業経営者の経営観、企業のマーチャンダイジング戦略、競争力強化、差別化政策などが複雑に絡み合っている。ただ大手小売企業が海外に市場をみつけて出店をおこなってきたが、海外市場は、わが国と異なる市場特性をもっている。国際化の風潮のもと他企業に遅れまいとする気持ちや経営者の情緒的な気持ちで出店をするのでは、現地の小売経営はう

まくいくはずもない。たとえば日本の小売企業が力を入れてきた台湾、東南アジア市場は地勢的には極めて近い存在である。しかし気候、風土、文化、習慣は異なっており、当然わが国とはまた異なる市場特性を有しているはずである(19.の表参照)。市場特性の把握は出店の大前提であろう。わが国に入ってくる流通外資についても同様の点が指摘できよう。

流通外資の日本市場参入が大きな潮流になりつつある。しかし、これまでもすべてが成功裏に進んでいるわけではない。挫折や撤退するケースもあり、他国でのサクセス・ストーリーがそのまま日本に当てはまるとはかぎらない。小売業国際化の難しさがある。

国内でバブルが崩壊し、雇用不安、所得制約のなか消費はかなり冷え込み、回復の兆しは見えてこない。消費者の価格意識が短期間のうちに育ち、ディスカウント業態が支持されることになった。これは百貨店、スーパー資本にとって大きな痛手となっている。1998年から2000年にかけて百貨店の閉店数は20数店に及び、スーパーに至っては2001-2002年にかけて全国各地で相当数の閉店をみた。国内小売業の経営不振から海外店舗の完全撤退もみられる。一方、流通外資の参入が相次いでいる。今、小売業の国際化は一つの転機にさしかかっているといえよう。

## 19. アジア市場の市場特性

法人需要の少なさ	日本の百貨店の売上高は法人需要（取引先向け贈答品、美術品、記念品など）に依存する部分が多いが、アジア市場ではこれらの需要はきわめて少ない
贈答需要（中元・歳暮）	日本では百貨店、GMSの売上高のかなりの部分を贈答品購入が占める。知人に中元や歳暮の形で定期的、儀礼的に高価なモノを贈る社会習慣はアジア、欧米ではみられない。
気候の違い	日本の百貨店、GMSは衣料品販売に重点が置かれてきた。とくに高い価格の冬物衣料がどれだけ動くかで年間売上高や粗利益に大きな影響を与えてきた。 東南アジア市場では夏物衣料市場はあっても冬物衣料の市場はない。台湾や香港では四季の変化があり冬物も売れるが、その期間は短い。気候は衣料品だけでなく靴、靴、帽子、寝具などの商品にも影響している。 一年中気温が高い市場には冬物市場は存在しない。
ホワイトカラー需要	日本では紳士スーツ、ワイシャツ、ネクタイ、スラックス、ブラウス、スカート、靴、鞆などについてビジネス向けの需要がある。しかも季節ごとの需要が存在する。 東南アジアでホワイトカラー人口の少ない市場では、これらの商品需要はきわめて限られてくる。
伝統的市場 <sup>いちば</sup> への信頼	アジアの消費者は生鮮食料品については伝統的市場の方が食品スーパーよりも新鮮で安いと信じている。
外食行動の多さ	外食行動の多さが食品小売業に影響を与えている。
消費者の選好の異なり	各市場で色の選好に違いがある。たとえば中国では「グリーン系商品の販売不振」が目立つ。グリーンは中国では軍服や人民服のイメージが強すぎるためである。衣料品の選好では人種的な体型的特徴、肌の色の違い、宗教的な問題も絡んでくる。

（注）川端基夫 アジア市場幻想論 1999年より一覧化した。