

大阪商業大学学術情報リポジトリ

小売業の国際移転における「ブーメラン効果」に関する一考察—イオンベトナムの事例を中心に—

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2019-07-29 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 孫, 飛舟, SON, Hishu メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/797

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



小売業の国際移転における 「ブーメラン効果」に関する一考察

—イオンベトナムの事例を中心に—

孫 飛 舟

- I. はじめに
- II. 「ブーメラン効果」に係わる先行研究
- III. イオンベトナムの事業展開
- IV. 日本への逆移転
- V. まとめ：「ブーメラン効果」の原因分析と課題

I. はじめに

小売業の国際移転に関する研究は数多く存在する。これらの研究の多くは先進国の小売業を分析の主体とし、先進国から他の先進国、または先進国から途上国へ進出する際にその小売業が本国で培った経験やノウハウをどのように移転したのか、そして、進出先の特性に合わせてどのようにその経験やノウハウをカスタマイズしたのか、あるいは現地の経験やノウハウをどのように新たに取り入れたかに焦点を絞っている。いわば、「標準化」か「現地適応化」かを分析の主眼に据えている。いずれにしても、本国を出発点として他の進出先国への流れを小売業の国際移転の本流と捉えている。本稿ではこのような流れを分析することを主眼に置いていない。逆の動き、つまり、進出先国でカスタマイズされた、あるいは新たに取り入れた経験やノウハウを本国に逆流することや他の進出先国へ環流することを捉えて、「ブーメラン効果」と定義して分析の対象とする。

経済発展の度合いや隣接地域における文化の近似性などから先進国間、途上国間、文化的に近い国間における相互のブーメラン効果の存在についてはさほど理解しがたいことではない。これまで、小売業の先進国とされてきた欧米、またそれをキャッチアップしてきた日本、それぞれ互いの小売業のよい部分を参考にしてきた。また近年、中国や東南アジアにおいて、同じく途上国同士、また文化的に近いことから互いに経験やノウハウの融通は容易に行われた。一例を挙げると、マレーシア、タイ、ベトナムなどの国では、ショッピングセンターにおけるフードコート、外食エリアが占める割合がかなり高い。また、コンビニエンスストアには必ずと言っていいほどイートインスペースが設けられている。その背景には、やはりこれらの国では外食文化、即食文化が根付いていることに起因すると言える。しかし、途上国から先進国への経験やノウハウの逆流についてはこれまでほとんど取り上げられなかった。その理由は簡単である。「途上国＝後進的」という呪縛から、先進国から見て経済

的な発展段階が遅れている、また、前近代的な小売業が支配的な地位を占めている途上国にはそもそも先進国が参考できる経験やノウハウは存在しないとみている者は少なくない。筆者もその一人であった。小売業における知識の国際移転は先進国から途上国への一方通行であることに何の疑いも持っていなかった。また、近年の経済発展の中で、途上国は先進国から移転された知識を吸収し、それまで後進的な流通機構の近代化に邁進する以外に発展の道がないと信じて疑わなかった。しかし、東南アジアの途上国への現地調査が回数を重ねるにつれ、いかに自分が洗脳されたかを深く反省するようになった。確かに、先進国の小売業による途上国への進出に伴い、東南アジア諸国の流通機構が大きく変貌している。近代的な大型スーパーマーケットやショッピングセンター、コンビニエンスストアが雨後の筍のように数年の間に大都市を埋め尽くすようになった。東南アジア各国の大都市の繁華街は東京や大阪に負けないぐらいの賑やかさとなった。このような急速な近代化に感心している一方で、最近、途上国の消費習慣や現地で行われてきた集客の経験やノウハウは先進国にも移植され、浸透しつつあることに気づいた。

本稿を著す直接なきっかけとなったのは、2017年8月に行ったベトナムホーチミン市への二度目の現地調査である。その調査で、筆者はイオンモール・タンフーセラドン店を訪問する機会を得て、イオンベトナムの常務取締役佐伯直久氏にインタビューすることができた。本稿の紙面を借りて佐伯常務に感謝を申し上げるとともに、同行してくださった小川電機株式会社の小川能理夫会長及び同社ベトナム法人の小川雄大社長にも感謝を申し上げたい。インタビュー調査を通じて、ベトナムにおけるイオンの店舗展開において、日本で培ってきた経験やノウハウはもちろんのこと、他のASEAN諸国、例えば、マレーシアやタイでの経験やノウハウも参考となり、短期間でベトナムの事業を軌道に乗せることができたことをうかがい知ることができた。同時に、日本にも最近東南アジアでの成功経験を積極的に取り入れて店舗の運営に一役を果たしていると感じた。

本稿では、イオンベトナムの事例を通して、これまでほとんど議論されてこなかった途上国から先進国への小売知識の移転、いわゆる筆者が本稿で定義する「ブーメラン効果」がなぜ発生したのか、そもそもなぜ先進国の日本がその知識の活用が求められているのかについて吟味してみたい。

Ⅱ. 「ブーメラン効果」に係わる先行研究

1. 篠原三代平氏の研究

「ブーメラン効果」という用語を最初に国際経営分野に用いたのは、篠原三代平氏である。篠原氏(1976)は1970年代の日本の繊維産業における国際化を分析し、71年のニクソン・ショック、73年のオイル・ショックによってそれまでにコスト優位を持っていた日本の輸出産業は産業構造の転換を余儀なくされ、「産業構造の国際化」という新たな転換が迫られている。ニクソン・ショック後の外貨準備の急増を背景に、多くの日本企業はそれまで国内で蓄積していた高い生産性を武器に積極的に海外への直接投資を行うようになった。しかし、それは同時に海外への直接投資によってもたらされた結果として、進出先の途上国から日本

への「逆輸入」の増加である。逆輸入は日本国内の当該産業に打撃を与え、結局、企業の海外進出は当該産業を進出先国への「産業委譲」になり、産業構造の国際的調整ともなりうる、と篠原氏は指摘した。

篠原氏は、日本の繊維産業を例に挙げ、1970年代初頭に日本の繊維産業による東南アジアへの進出に伴い、日本の繊維製品の輸入は3倍に急増し、73年には輸入超過産業となったことを踏まえて、「企業進出→逆輸入→繊維不況→産業委譲」といったいわば「ブーメラン効果」の存在を唱えた¹⁾。

篠原氏の研究は産業構造論の視点からの分析であり、今日の「産業の空洞化」と言われる国際的な産業移転に伴う諸問題をかなり早い段階から論じた先見的なものとして大変評価できると言える。しかし、氏の指摘した「ブーメラン効果」はどちらかというと「ゼロサム・ゲーム」のような捉え方をしていると考えられ、本稿で考察する小売業の国際移転に見られる「ブーメラン効果」とは異なるものである。

2. 山藤竜太郎氏の研究

近年、企業の国際化の中でよりポジティブな「ブーメラン効果」を捉えようとする研究が見られ始めた。山藤竜太郎氏（2014）の研究では、日本で長年叫ばれている「産業空洞化」問題に対し、企業の海外進出に伴い、海外事業と国内事業の両立が可能であり、さらに、海外事業が国内事業に寄与する直接的な効果をもたらし、空洞化の防止にも大きく貢献する「ブーメラン効果」が存在することを示唆した。山藤氏は、それまでの既存研究、特に浜松翔平氏（2013）の研究を踏まえて、企業の海外展開が国内の営業拠点に「グローバル受注」、「営業拠点機能」、「利益移転」の三つの効果をもたらし、中小企業の国内事業の維持・拡大に貢献していると指摘し、海外拠点の顧客の紹介により、国内拠点の顧客が増加することを「ブーメラン効果」と定義づけている²⁾。

このように、企業の国際展開によって生じる国内事業と国外事業の関係を「ゼロサム・ゲーム」ではなく、「ウィン-ウィン」関係で「相乗効果」をもたらすという捉え方で企業の国際展開の「ブーメラン効果」を評価する点において、山藤氏の研究は本稿の考え方と共通する部分がある。

3. 矢作敏行氏と川端庸子氏の研究

篠原氏と山藤氏は、産業論的な視点そして製造業の国際化の視点から、企業の国際化が本国の国内事業に与えるインパクトをそれぞれ独自で定義した「ブーメラン効果」の存在を示唆した。それに対して、流通業、特に大手小売業による国際化についてこれまで多くの研究者が様々な視点から分析を行ってきた。その中で、筆者が本稿で用いる「ブーメラン効果」と非常によく似ている見方を示しているのは、矢作敏行氏（2007）と川端庸子氏（2006）の研究である。

矢作氏は、小売業の国際化プロセスにおいて、「国際ネットワーク・アプローチ」の視点は

1) 篠原（1976）、217ページ。

2) 藤山（2014）、207ページ。

欠かせないと指摘した。氏によれば、小売業の国際化が繰り返し行われていく中で、ある国・地域で培った経験やノウハウは次の進出先にもフィードバックされていく。この学習プロセスを分析するには、本国と海外現地の子会社だけでなく、海外子会社同士の関係も分析するアプローチ、すなわち「国際ネットワーク・アプローチ」も必要であると強調した³⁾。

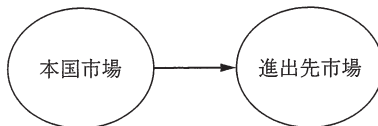
氏の言う「国際ネットワーク・アプローチ」のイメージは図表1の示す通りである。つまり、従来の小売業の国際化に関する研究アプローチは、本国市場から進出先市場への一方向的な「単純国際化アプローチ」に留まっている。しかし、小売業の国際化の深まりに伴い、「内から外へ」、「外から外へ」、「外から内へ」といったより複合的なネットワーク化した構造に変貌していく小売業の国際化ネットワークに着目し、グローバル統合を前提にした新たな段階の経営課題に取り組むための分析アプローチが必要となってくる。さらに氏は、この「国際ネットワーク・アプローチ」は歴史的、文化的、社会的条件の異なる地球規模での空間領域におけるダイナミックな組織学習のプロセスを理解する際に、不可欠となる」と指摘した。

矢作氏と同じような見解を示したもう一つ注目すべき研究は、川端庸子氏(2006)の研究である。川端氏は、イギリスの大手小売業「Tesco」の事例を通じて小売業における国際知識移転には「知識開発型」が存在すると主張した。

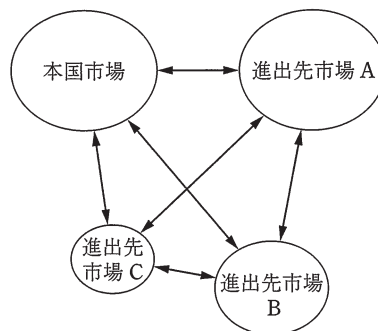
Tescoは1980年代本国イギリスにおけるスーパーマーケット事業の成功により90年代半ばには同國小売業界の雄に上り詰めた。ほぼ同時期に同社は海外展開のスピードも速め、北フランスに地元のスーパー大手を買収し、またハンガリー、ポーランド、チェコスロバキア、そしてアジアにおいても企業買収や資本参加を通じて短期間にグローバル小売業の代表格とも言える存在となった。積極的な海外展開の中で、同社は本国市場で培った経験やノウハウを進出先に移転しただけではなく、「進出先国で学んだ知識を母国にフィードバックする国際化が生まれてきているのである」と、川端氏は指摘した。特に、ハイパーマーケットの運営管理、季節的な販売促進プログラム、シンプルな商品の開発の三点は、進出先国から本国へ逆輸入された知識であると、氏は強調した⁴⁾。

図表1 矢作敏行氏の「国際ネットワーク・アプローチ」

(1) 単純国際化アプローチ



(2) 国際ネットワーク・アプローチ



出所：矢作(2007)、41ページ。

3) 矢作(2007)、41ページ。

4) 川端(2006)、36～37ページ

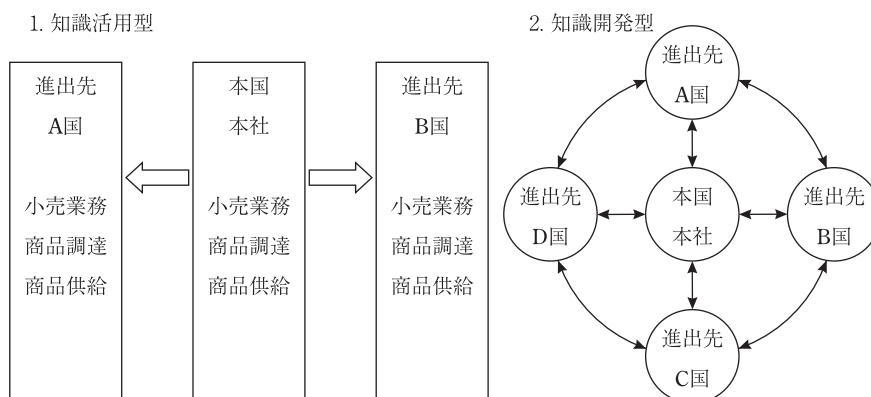
テスコの事例分析を通じて、川端氏は図表2に示している従来の「知識活用型」に加え、「知識開発型」もしくは「知識循環型」の小売業国際知識移転、つまり、「知識は母国→進出国→別の進出国→母国…へと円を描くように循環している」と結論付けた⁵⁾。

矢作氏と川端氏の研究からは、母国から進出先への一方通行だけの知識移転プロセスは小売業における国際展開の真の姿ではなく、逆の動きや進出先同士間での知識移転も加味した複合的なプロセスの重要性を認識する必要があるとの示唆を得たと言えよう。その意味において、両氏の研究は非常に意義の大きいものと言える。しかし、なぜ知識の逆移転あるいは循環が発生するのかについて両氏の研究からはまだはっきり示されていない点がある。つまり、テスコの事例のように、本国で大きな成功を収めているスーパーマーケット事業において、なぜ東ヨーロッパやアジアのハイパーマーケットという業態のノウハウを取り入れる必要があるのか、また、それを取り入れる際に既存の事業分野との整合性をどのように取ったのかなど、さらに吟味しなければならない部分があると指摘しなければならない。

4. リバース・イノベーション論

近年、国際経営の研究分野では「リバース・イノベーション論」が注目を集めている。代表的な論者であるゴビンダラジャン氏とトリンプル氏はその著書（2012）の中で、途上国で最初に採用されたイノベーションを「リバース・イノベーション」と定義づけている⁶⁾。つまり、イノベーションの起点は先進国ではなく、本来先進国発のイノベーションを受身的に受け入れてきた途上国がイノベーションの源流になっているのである。しかも、そのイノベーションは途上国だけに限定されたものではなく、先進国へと逆流していくものである。紙幅の制約上、「リバース・イノベーション論」の詳細については割愛するが、但し、指摘しておかなければならないのは、この理論は製造業をベースとしたイノベーションを分析の主

図表2 川端庸子氏の「知識開発型」国際知識移転



出所：川端（2006）、34ページ。

5) 同上、34ページ。

6) ゴビンダラジャン、トリンプル（2012）、ii ページ。

眼に置いており、確かに多くの示唆を与えてくれるところがある一方で、流通業、特に小売業における同様のイノベーションについては、今後さらなる研究の積み重ねが必要である。この点については、筆者だけではなく、同様な見方を示している他の流通研究者もいる。例えば、白貞壬氏(2016)は、「製造業のみではなく、小売業においてもリバース・イノベーションと捉えられるケースが出ているのは確かである。(中略) リバース・イノベーションの概念をより広く捉えることによって、小売業のグローバル化の現状をより詳細に追いかけることができる」と指摘している⁷⁾。

いずれにせよ、途上国発先進国へ逆流する知識の国際移転は近年、製造業と流通業で多く見られるようになった。それについての研究も徐々に増えてきているが、まだ少ないのが現状である。本稿では、筆者はこの新しい流れに着目し、イオンベトナムの事例を通してそこから得られる示唆について近年日本の流通業を取り巻く環境の変化を踏まえながら吟味することにする。

Ⅲ. イオンベトナムの事業展開

ベトナムにおけるイオンの事業展開が本格的に始まったのは2011年である。同年10月17日にビジネス・ライセンスを取得し、「AEON VIETNAM CO.,LTD (イオンベトナム)」をホーチミン市に設立した⁸⁾。イオンによる100%出資であった⁹⁾。その後、同年末にコンビニエンスストアの「ミニストップ」をフランチャイズ(FC)展開をはじめ、2014年1月23日に南部のホーチミン市に基盤を持つ地元企業CITIMART社と資本、業務提携し、27店舗のスーパーマーケットを展開している。また、同年11月27日に北部のハノイ市に基盤を持つ地元企業FIVIMART社とも資本、業務提携を行い、20店舗のスーパーマーケットを展開している¹⁰⁾。ベトナムにおけるイオンの主力事業であるショッピングセンター(SC)と総合スーパー(GMS)の展開は、2014年1月にホーチミン市でオープンした1号店「イオンモール・タンフーセラドン」を皮切りに、2017年8月時点で既に開業したのが4店舗、2019年中にさらに1店舗オープンする予定である¹¹⁾。

ここでイオンベトナムの戦略を佐伯直久氏へのインタビューに基づいて以下のように整理する。

1. 積極的な出店

ベトナムにおけるイオンの店舗展開は急ピッチで進められている。特に主力事業のSCについて言えば、2014年の1号店から既に開業している4号店を含めて、わずか2年余りで成し遂げたのである。特に、2014年中に二つのSCを立て続けにオープンしたのがこれまでイ

7) 白(2016)、82ページ。

8) イオンベトナムのウェブサイト (https://www.aeon.com.vn/company/about/index_en.html) 参照。

9) イオンベトナムの佐伯直久氏に対するインタビューに基づく。

10) イオンのリリース情報 (http://www.aeon.info/news/2014_2/pdf/150127R_1.pdf) 参照。

11) イオンモールのウェブサイト (<http://www.aeonmall.com/shoplist.html>) 参照。

オンの海外展開においては非常に稀であったという。いかにイオンがベトナム市場を重視するかをうかがい知ることができる。

なぜ急速に出店するのかについては、いくつかの理由が考えられる。まず、ベトナムは他の新興国と違い流通に対する外資規制が緩い。ベトナムは2007年1月にWTOへの加盟を果たし、その合意内容の中で僅か2年後の2009年1月より外資100%での小売参入を認めると約束した。他のASEAN諸国や中国に比べて極めて大胆な市場開放と言える。複数出店の際に「エコノミック・ニーズ・テスト（ENT）¹²⁾」と呼ばれる審査があるものの、独資で進出できるところはかなり外資にとっては魅力的であると考えられる。

次に、他の外資小売業も相次いでベトナムに進出し、競争が激化する中、いち早く市場を獲得し、独自のアドバンテージを構築する必要がある。ベトナムは近年急速な経済発展を遂げ、GDPは年率6%以上の成長を続けている。個人の購買力もそれに伴い向上し続けている。2016年時点で1人当たりGDPの平均値は2,200米ドルだが、ホーチミン市やハノイ市に限定してみれば既に4,000～5,000米ドルに達しており、タイの水準に近づいている。その中で、アジア資本を中心とする外資が大挙にベトナムの小売業に進出している。例えば、2016年時点で、タイ資本のハイパーマーケットBig Cは34店舗、Mega Market¹³⁾は19店舗、韓国資本のロッテマートは13店舗など、ベトナムの小売市場はますます外資による参入が活発化している。さらに、2016年から2020年にかけて実施予定の小売プロジェクトは、ハノイでは106、ホーチミンでは80、中部の主要都市ダナンでは43に上るほど、さらに過熱していくと思われる¹⁴⁾。

外資による参入が過熱している中で、店舗候補予定地の取得を含む出店コストがどんどん上がっている。イオンモールのタンフーセラドン店が2014年に出店した際の地価は50年間の定期賃借付きで1平米あたり約1,000米ドル、決して安くはないという。しかも、この地価は今後さらに大幅に上昇すると思われる。その中で、早く進出しないと、出店コストの上昇について行けず大都市圏での出店を諦めざるを得なくなる事態が生じてしまう。その焦りから、外資による積極的な出店が続いているという側面もかなり大きい。

2. STP分析に基づいた戦略構築

外資小売業が相次いでベトナムに進出している中、イオンモール・タンフーセラドン店ではSTP分析に基づいてターゲット顧客の絞り込みを行い、品揃えやモールに入居するテナントの選定を行っている。

STPとは、Segmentation（市場細分化）、Targeting（標的市場の選定）、Positioning（戦略的位置づけの決定）の略で、市場全体を年齢や年収、行動様式などの変数を用いて幾つかの顧客層に細分化し、その中から自社の対象顧客層を選定し、競合他社との差別化を図る

12) ベトナムにおける外資小売業に対するENT規制は2013年4月に公表されたもので、それによれば、外資小売業が複数出店をする際に、出店予定地域の小売店舗数、市場の安定性、人口密度などに対する政府の審査をクリアする必要がある。詳細については、JETROのウェブサイト（<https://www.jetro.go.jp/world/qa/04A-120201.html>）を参照すること。

13) 元はドイツ資本のMetro、2014年にタイのTCC社傘下に入った。

14) イオンベトナムの社内資料に基づく。

上で有利なポジションを決めて対象顧客層に訴えていくというマーケティング戦略を構築する際によく用いられる手法である。タンフーセラドン店のメインターゲット層は、0歳～14歳の子供及びその親たち(25歳～49歳)で、この層はベトナム全人口の62.2%を占めている。サブターゲット層は15歳～24歳の若者で、全人口の16.2%を占めている。この二つのターゲット層は実に全人口の約8割を占めているのである。また収入面では、月平均の世帯収入に基づいてAクラス(680米ドル以上、ホーチミン市人口の21%)、Bクラス(340～680米ドル、ホーチミン市人口の38%)、Cクラス(205～340米ドル、ホーチミン市人口の31%)をメインターゲットに設定し、市場全体の約9割、740万人、190万世帯をカバーしている¹⁵⁾。

中高所得者、若者中心というターゲット顧客層の特徴に合わせて、タンフーセラドン店において、イオン傘下の総合スーパー(GMS)部門では中高価格帯の商品を中心に品揃えを行った。例えば、無農薬野菜、オーガニック食品は一般食品の5～10倍の値段にもかかわらず、売れ行きが非常に好調だという。その背景には、ベトナム戦争中にアメリカ軍は大量の枯葉剤を投下したことから未だに農産品に対して現地の消費者が安全、安心を求めて価格が高くても好んで購入するという事情がある。また、海外からの輸入品も約3割取り揃えている。その内、イオンのPB商品はGMS全商品の約5%を占めている。日本のイオンだけではなく、中国やマレーシアのイオン拠点で生産されているPB商品も含まれている。2017年よりベトナム現地でPB商品の生産を開始する予定である。GMSの部分では食品が6割、ファッションや雑貨類は4割ほど占めている。その年間売上高は50～60億円に達し、隣の中国にあるイオンのGMSに比べて平均約1.5倍となっている。

GMS以外のテナント部分では、フードコート、レストランなどの飲食関連の売上はモール全体の35%、ゲームセンター、映画館などのアミューズメント関連の売上は28%を占めており、物販業はまだ全体の4割ほどしかない。日本では物販業はモール全体の約7割を占めていることから考えて、ベトナムではイオンモールはレジャーを楽しむ場としての位置づけが非常に特徴的であると言える。さらに、近年の経済発展に伴い、ベトナムの若者の間でスマートフォンの普及が非常に速く、9割以上の若者が持っているという。Facebookが代表するSNSの利用が広まり、イオンがセールスの宣伝を行う際に積極的にSNSを取り入れている。その他に、若者が集う場をさらに強化するために、タンフーセラドン店では定期的に各種イベントを企画している。例えば、ガンプラ(機動戦士ガンダムのプラモデル)の展示会、アニメの登場人物を模したコスプレ大会など日本文化の発信基地としての機能も強化している。その結果、タンフーセラドン店の年間来場者数は1,265万人を超え(図表3参照)、日本の人気テーマパークUSJ(ユニバーサル・スタジオ・ジャパン)に匹敵するぐらいの人気ぶりである¹⁶⁾。

15) 同上資料。

16) 日本経済新聞(2017年4月3日付)によると、2016年度USJの来場者数は1,460万人であった。

IV. 日本への逆移転

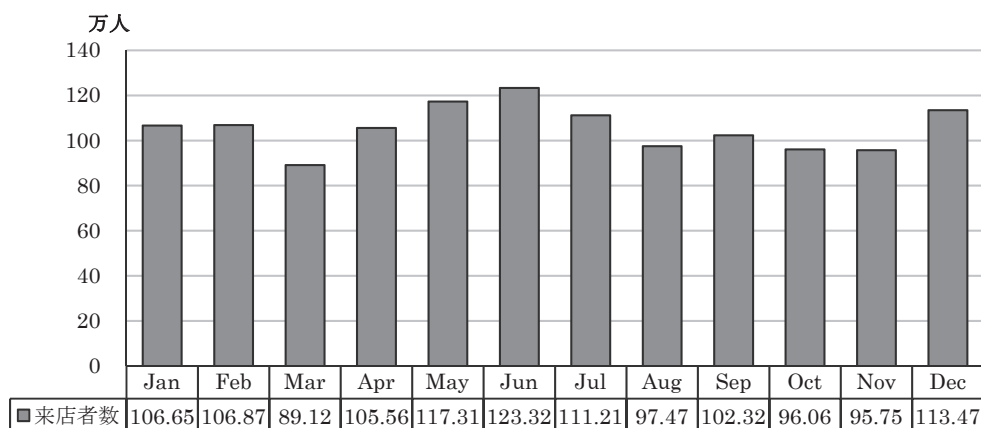
佐伯氏に対するインタビューの中でもう一つ明らかになったのは、ベトナムでの事業展開に際して日本で培った経験の他に、マレーシアやタイなどの国々で培った経験も多く導入され、さらにそれが他のアジア国にも移転され、近年、それまでに小売技術輸出国の日本にも多く逆移転されていることである。

1. 物販業以外の割合を高める

上述の部分でも紹介したように、ベトナムにおけるSCの展開において飲食やアミューズメントといった物販業以外の割合が日本よりかなり高いのである。このようなやり方はマレーシアとタイでの経験を参考にしたという。ベトナムは経済発展に伴い所得水準も毎年上昇している。とはいえ、イオンが中高所得者をメインターゲットとしており、商品の価格は現地の消費者から見て決して安くはない。また、実際に来店する顧客は家族で訪れるケースが多く、小さい子供を連れての買い物には家族全員が楽しめるような仕掛けが必要である。そして、飲食やアミューズメント施設で存分に楽しんだ後に来店客を物販エリアにも回遊してもらい、ついで買いを誘うことも物販の売上を高めていく有効な戦略である。イオンのこのやり方は大きな成果を上げており、競合他社も挙って真似をしているという。さらに、インドネシアのイオンモールや日本にもこのようなやり方を積極的に取り入れている。

『日本経済新聞』の報道によると¹⁷⁾、2017年9月30日イオンはインドネシアのジャカルタでSCの2号店となる「イオンモール・ジャカルタ・ガーデンシティ」を開業した。このSCの特徴は、飲食とアミューズメント施設が主役ということである。フードコートやレストランなどの飲食関連はテナント全体の52%を占め、既に開業したSCの1号店に比べて10%多くなっている。また、同SCにはインドネシア初の国際基準のスケートリンクや北欧

図表3 タンフーセラドン店月別来店者数の推移（2016年）



出所：イオンベトナムの社内資料に基づいて作成。

17) 『日本経済新聞』2017年9月30日付。

風の子供向け知育施設「ファンペカ」、大型映画館も入居する。屋上には同国最大級の観覧車も備える。日本にも東南アジアの良さを取り込もうとする動きが活発化している。2016年にイオンモール社内には専門部署を立ち上げ、日本に進出していないアジアなど海外の有力企業を誘致し、「アジアの飲食店街を再現する」取り組みを検討している。

2018年4月27日、イオンモールは広島に「The Outlets Hiroshima」を開業し、従来の物販エリアに加えて、「ほしかげシティ」と名付けたエンターテインメントエリアでは、通年で利用できるスケートリンク、仮想現実（VR）技術を使ったゲームコーナーを設置して、プロ野球・広島東洋カープとコラボしたボウリングも楽しめる¹⁸⁾。レストランとフードコートエリアにも31店舗が入居する。開業に先立って、イオンはこの新しいタイプのSCを立ち上げる理由について、これまで地域住民の日常消費を重視したSCづくりをしてきたが、ただ施設数はすでに全国に約150になり、それだけではSCの成長戦略が描きにくくなっており、「コト消費」と組み合わせた新業態で、新たな収益源の確保を目指すとしている¹⁹⁾。

2. GMSにおけるデリカ、パン部門の分離

イオンがSCの中で展開するGMS部門において、デリカ（惣菜や弁当）とパンを販売するエリアを併設しているのが特徴である。1990年代以降、日本では中食（調理したものを買って帰って食べる）市場が広がりを見せている。その背景には、晩婚化に伴う若者単身世帯の増加、核家族化による独居高齢者世帯の増加、女性の社会進出による家事労働時間の減少などが挙げられる。調理や後片付けの手間が省けることや調理にかかる調理器具、光熱などの費用も節約でき、簡単にレンジアップするだけで食べられる手軽さから多くの消費者に支持されてきた。

イオンの海外展開に伴い、日本のこうした中食需要に対応したノウハウも海外に移転され、イオンで調理された惣菜、日本風の寿司、弁当、パンが進出先の消費者を引き付けている。しかし、アジアの国々では日本と大きく事情が異なるのは、中食というニーズよりは買ったその場で食べる「即食文化」が大きく根差していることである。これはアジア諸国の屋台文化と大きく関係している。特に東南アジア諸国では一年中気温が高く、家庭における冷蔵庫の保有率が低いことから、調理したものをその場ですぐに食べられる屋台が街の風物詩となっている。以前筆者が訪問した東南アジアに進出している日系のコンビニエンスストアではイートインコーナーが必ずと言っていいほど設けられていることに驚いて、担当者に質問したところ、やはり、周辺の屋台と勝負するには現地の即食文化に適応しての取り組みだと紹介されたことがある。

イオンのGMSでは従来、デリカとパンは生鮮食料品に隣接するエリアに設置され、精算レジも同じであった。しかし、東南アジアの店舗では、デリカとパンは生鮮食料品と分離したエリアに設けられ、レジも別である。さらにレジを出たところにイートインコーナーを設けて買ったその場で食べられるようにしたのである。近年、このようなやり方は日本にも導入され、大きな人気を呼んでいる。現在、イオンのみならず日本の多くのスーパーマーケット

18) 『日本経済新聞』オンライン、2018年4月27日付。

19) 『日本経済新聞』2017年10月4日付。

トや食料品を扱う商業施設にも導入されている。また、中国にあるイオンのSCにも導入されているという。

3. PB商品の逆輸入

上述の部分でも触れたように、イオンベトナムではイオンのPB（プライベート・ブランド）商品が2016年時点で取扱商品全体の約5%を占めている。しかも、それが日本、マレーシアと中国の生産拠点から輸入されている。佐伯氏へのインタビューで明らかになったのは、2017年時点で東南アジア拠点で生産されているイオンのPB商品のうち、日本に逆輸入されているものもあるという。例えば、タイで生産されたトムヤンクン、そしてベトナムで生産されたフォー、いずれも現地を代表する食べ物である。今後、これらの商品のみならずさらに商品の幅を広げる予定である。

このように、小売業であるイオンが流通分野以外の製造分野においてもPB商品を中心に「モノ」の国際移転にも関わっている。

V. まとめ：「ブーメラン効果」の原因分析と課題

小売業の国際移転においてなぜ「ブーメラン効果」が発生するのか。しかも、イオンベトナムの事例から分かるように進出先の海外市場間だけでなく、日本にも逆移転されるようになった理由は何か。筆者としては、以下の理由が挙げられると考える。

1. 進出先市場では知識蓄積の土台ができている

近年、アジアの新興国において経済発展における外資の役割が非常に重要視されている。各国政府は積極的に外資の誘致政策を取り入れ、製造分野のみならず小売りを含む流通分野の市場開放も積極的に推し進めている。また、先進国をはじめとする外国の流通大手も国内市場の飽和化、新市場の成長可能性を見込んで積極的に新興国への進出を図っている。これまで考察してきたベトナムにおける外資流通業進出のように、ベトナム政府がWTOの加盟を果たした後、いち早く流通分野における外資の進出を推し進めた。さらに、ホーチミンのように地価がどんどん上昇していく中、早く進出して出店コストを抑えることができると同時に、既に経済発展の恩恵を受けている現地の富裕層を取り込むことができ、ブランドが確立できるといった先発者利益が得られるため、外資流通業が大挙に新興国への市場参入を図っている。その結果、ベトナムの事例で見られたように、日本のみならず、韓国、タイ、マレーシアなどの大手流通資本が短期間に同国への進出を果たした。

熾烈な市場競争が既に新興国で発生している。これまで海外市場で鍛えられてきた百戦錬磨の外資流通業者は新たな進出先での成功を成し遂げるために、日に日に上昇する出店コストの問題、現地の商慣習や消費特性に合わせるための戦略づくりなど、スピード勝負と試行錯誤の連続にあると言っても過言ではない。競争に勝つために、これまで蓄積してきた知識の応用（標準化された知識の現地適用）と新たな知識の開発（現地の特性に合わせる現地適応）の両方が求められる。つまり、外資流通業にとって海外進出の過程は、まさにこの知識

の現地適用→現地適応による新たな知識の開発、蓄積→次の進出先への現地適用→新たな現地適応…の繰り返しである。その過程で、一国で開発され、蓄積された知識はその国だけに適用するものもあれば、他国に適用できるものも当然含まれる。特に、アジアの国々においては、文化や経済発展の度合いの近似性から、他国に応用できる知識も決して少なくない。例えば、これまで考察した「即食文化」に対応したイオンの取り組みはその証と言える。

その意味で、流通業、特に海外進出が活発な大手小売業の国際移転における知識の蓄積と移転は、従来考えられてきた母国を起点とするものから進出先の新興国をも含む多元的なものへと変わってきている。しかも、母国を含む各市場間で蓄積されてきた知識の移転が輪のように回り始めているのである。

2. 「モノ消費」から「コト消費」へ

近年、先進国、新興国を問わず ICT 技術の進歩、スマートフォンの普及に伴う EC（電子商取引）の進展が普遍的にみられている。その中でリアルな実店舗における商品の販売が徐々に衰退し始めている。新たに台頭する EC への対抗は従来実店舗を展開してきた小売業者にとって急務となっている。その方策は、自ら EC に取り組むことで新興の EC 業者に対抗すると同時に、顧客を実店舗に誘導する新たな取り組みを講じる以外にまだ有効な対策はないのが実情である。

イオンベトナムで取り組んでいる来店客を増やすための様々な仕掛けづくりは大いに参考になる。飲食とアミューズメント施設を SC 内に多く取り入れることやガンブラの展示会、コスプレ大会といったイベント開催は来店客を増やす意味において大変有効なやり方である。なぜなら、飲食（即食）とアミューズメントはサービス業であり、生産、販売、消費が同じ時間、同じ場所で行われる「同時性」というサービスの特性が働く。つまり、顧客がその場に足を運ばないと体験できないという強みがある。さらに、イベントの開催においてもインターネットで体験できない臨場感があり、実物に触れるといった楽しさを体験できる。イオンベトナムのように、家族団らんの場合、憩いの場、日本文化を体験できる場を実店舗で顧客に提供し、より多くの来店客を増やすと同時に物販エリアにも顧客を誘導し、商品販売との相乗効果を高めていく取り組みは、「コト消費」と「モノ消費」を連動させてともに高めていく非常に有効な方策と言える。日本においても新興国での取り組みを参考に「コト消費」を積極的に取り入れる動きが活発化していることについては既に考察してきた通りである。

EC への対策づくりという共通の課題に対して、先進国であろうが、新興国であろうが、経済の発展度合いや市場の成熟度といった要因はむしろそれほど重要ではない。いかに顧客が好んで訪れる「場づくり」をするかという面において、互いに参考し合う部分がかなりあると言える。

3. 小売業の国際移転において今後検討すべき課題

本稿で考察してきた小売業の国際移転に見られる「ブーメラン効果」について、イオンベトナムの事例を通じて分かるように、それが新興国市場間に留まらず、日本も巻き込んでグローバル市場で大きな輪となってループしている。ただ今後、それが大きいうねりとなっ

て小売業のグローバル展開の本流になっていくにはまだ幾つか突破しなければならない壁がある。

まず、組織の壁という問題が存在する。「ブーメラン効果」の達成において、海外現地のローカル組織間、本社とローカル組織間との意思疎通、情報交換、戦略決定と実行に必要な有効な組織づくりが必要である。これがただ単に現地のローカル組織に権限移譲する分権組織、あるいは本社が効率的にグローバル戦略を統括する集権組織という次元の組織づくりではない。結論から言えば、「ブーメラン効果」を達成するために、グローバルでループできる「ブーメラン組織」の存在が欠かせないのである。つまり、複数のローカル市場での勤務経験をもち、各国の制度、市場特性に精通し、互いの共通項を見抜く力、他国の経験から素早く解決策を立案、実行できる中心メンバーがリーダーとなって運営する組織が必要不可欠である。イオンベトナムに対する調査ではこの組織づくりの部分について、取材対象が佐伯氏一人であったこともあり、より深く掘り下げることができなかった。しかし、断片的な情報として、佐伯氏本人がベトナム赴任以前に他の新興国市場での駐在経験を持っていること、イオンベトナムの現地社長が日本本社の役員も兼務しており、現場の情報や意見が本社に伝わりやすいこと、イオン本社から出向する社員が元の所属がグループ内の異なる部署であったにもかかわらず、現地ではよく会って話し合いをし、情報交換をしていることが確認できた。

組織の問題と関連してもう一つ強調しておかなければならない問題は、資源配分の問題である。実は、小売業のみならず製造業を含めた企業のグローバル展開において陥りやすいジレンマの一つには、ヒト、モノ、カネといった資源配分の問題がある。筆者がこれまで製造業に対する調査の中で、某新興国で急いで工場を立ち上げるために本社からかなりの資源を投入しなければならず、その結果、本社の業務に手が回らなくなり、顧客への対応がおろそかになり、信頼を失ったという話を何度か耳にしたことがある。イオンの場合、近年、大胆な新興国開拓を推し進めている。ベトナム以外に、カンボジア、インドネシアなどにも積極的に進出している。しかも、ベトナムでのSC展開においては2014年1月に開業したタンフーセラドン店に続いて、同年11月にビンズオンキャナリー店、翌年の2015年10月にロンビエン店、2016年7月にピンタン店を相次いで開業している²⁰⁾。イオンのこのような大胆な戦略展開について、ある意味では思い切った戦略実行で市場を切り開いていく英断は近年日本企業のグローバル展開に見られないスピード感があり、称賛に値すると言ってもよい。しかし、他方では、急速な展開に伴うリスク、特に資源配分リスクに対する考慮はどのようになっているかが非常に気になるところである。残念ながら、今回の調査ではそれに対する答えが得ることができなかった。検討課題として今後イオンの展開を見守りながらそれに繋がるヒントを模索していく。

付記：本稿は、平成29年度大阪商業大学比較地域研究所研究助成プロジェクト「環太平洋経済連携協定（TPP）加盟国における日系企業の組織能力移転プロセスに関する研究」の助成を受けてベトナムを含むASEAN諸国に対する現地調査を踏まえて作成したものである。関

20) イオンベトナムの社内資料に基づく。

係者の皆様に感謝を申し上げる。

主要参考文献

- 青木均「小売技術の国際移転に関する研究の方向性」『産業経営』第22号、早稲田大学産業経営研究所、1996年。
- 川端庸子「小売業における国際知識移転プロセス」『阪南論集・社会科学編』第41巻第2号、2006年。
- ビジャイ・ゴビンダラジャン、クリス・トリンプル著、渡部典子訳『リバース・イノベーション—新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社、2012年。
- 篠原三代平『産業構造論』筑摩書房、1976年。
- 白貞壬「グローバル・リテーラーの現地適応過程とその段階的解明—トイザラスとカルフルの日本進出を事例として」『流通研究』第6巻第2号、日本商業学会、2003年。
- 「国際ビジネス研究におけるリバース・イノベーション—文献研究を中心とした概念の再考」『流通科学大学論集—流通・経営編』第28巻第2号、2016年。
- 浜松翔平「海外展開が国内拠点に与える触媒的效果—諏訪地域海外展開中小企業の国内競争力強化の一要因」『日本中小企業学会論集』第32巻、2013年。
- 矢作敏行『小売国際プロセス—理論とケースで考える』有斐閣、2007年。
- 山藤竜太郎「海外事業と国内事業の両立可能性—ブーメラン効果に注目して」『アジア大の分業構造と中小企業 (日本中小企業学会論集第33号)』同文館、2014年。