

研究論文

日系小売企業の海外戦略

- 台湾市場を事例として

西島 博樹*

I . はじめに

地場系百貨店と中小小売店（業種店、小売市場、屋台・露天商）が棲み分け状態にあった台湾小売市場は、1980年代の小売外資規制緩和により劇的な変革に直面した。多くの欧米系小売企業や日系小売企業が台湾市場へ参入してきたのである。

欧米系小売企業は、カルフルを代表とするハイパーマーケットやコストコを代表とするキャッシュ・アンド・キャリーなど、主として低価格販売を売り物とした小売業態で参入してきた。日系小売企業は、スーパーマーケット、百貨店、コンビニエンス・ストアなど、複数の小売業態で参入を果たしている。

近代的な小売業態の登場により、台湾小売市場は熾烈な競争時代に突入した。現在の台湾小売市場は、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンス・ストア、量販店という4つの小売業態において寡占体制が形成され、各業態の上位は小売外資と密接な関係にある企業で占められている。そのなかでも、日系百貨店は台湾の消費者にとってステータスの象徴となっており、台湾市場において不動の地位を確保するに至っている。

本稿の目的は、台湾の小売構造特性を考察す

るとともに、日系小売企業の経営戦略を分析し、その競争優位性の源泉を探っていくことである。

II . 台湾小売業の概況

1 . 小売売上高の推移

台湾小売業は堅調に推移している。経済部公表の統計年報によると、台湾小売売上高は、2000年に約2.5兆元、2004年に約2.9兆元、2008年に約3.2兆元、2011年に約3.7兆元となっており、この12年間で約1.5倍に増加している。また、前年比伸び率をみると、2001年と2008年に若干のマイナス成長を記録しているものの、その他はすべてプラス成長であり、直近2年間である2010年と2011年は約6.5%という高い伸び率を示している（表1参照）。

大規模小売業に目を向けてみよう。台湾の大規模小売業は、「総合商品小売業」として分類されているが、それはさらに、①百貨店、②スーパーマーケット（SM）、③コンビニエンス・ストア（CVS）、④量販店、⑤その他の総合商品小売業、という5つの業態に区分されている。

大規模小売業全体の売上高動向をみると、2000年に約5.7千億元、2004年に約7.0千億元、2008年に約8.4千億元、2011年に約9.8千億元と

*長崎県立大学経済学部教授

(単位：百万円、%)

表1 台湾における小売売上高推移

| | | 2000年 | 2001年 | 2002年 | 2003年 | 2004年 | 2005年 | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 |
|-----------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 小売業 合計 | 売上高 | 2,515,202 | 2,465,069 | 2,592,050 | 2,712,578 | 2,937,505 | 3,108,125 | 3,164,247 | 3,262,902 | 3,230,201 | 3,281,537 | 3,497,037 | 3,723,316 |
| | 前年比 | 5.55 | 1.99 | 5.15 | 4.65 | 8.29 | 5.81 | 1.81 | 3.12 | 1.00 | 1.59 | 6.57 | 6.47 |
| 百貨店 | 売上高 | 148,834 | 154,746 | 172,411 | 175,474 | 198,015 | 208,201 | 206,446 | 225,156 | 224,784 | 231,924 | 251,113 | 270,186 |
| | 前年比 | 8.69 | 3.97 | 11.42 | 1.78 | 12.85 | 5.14 | 0.84 | 9.06 | 0.17 | 3.18 | 8.27 | 7.60 |
| S | シェア | 26.1 | 26.1 | 27.7 | 27.0 | 28.4 | 29.0 | 27.9 | 27.5 | 26.9 | 27.1 | 27.4 | 27.6 |
| | 売上高 | 74,457 | 76,983 | 75,857 | 79,842 | 85,133 | 86,842 | 88,517 | 110,902 | 121,201 | 126,665 | 133,345 | 143,087 |
| M | 前年比 | 0.02 | 3.39 | 1.46 | 5.25 | 6.63 | 2.01 | 1.93 | 25.29 | 9.29 | 4.51 | 5.27 | 7.31 |
| | シェア | 13.1 | 13.0 | 12.2 | 12.3 | 12.2 | 12.1 | 12.0 | 13.6 | 14.5 | 14.8 | 14.5 | 14.6 |
| C | 売上高 | 115,113 | 128,092 | 141,778 | 153,802 | 163,768 | 178,312 | 194,095 | 209,653 | 211,994 | 212,066 | 230,456 | 245,985 |
| | 前年比 | 9.27 | 11.27 | 10.69 | 8.48 | 6.48 | 8.88 | 8.85 | 8.02 | 1.12 | 0.03 | 8.67 | 6.74 |
| V | シェア | 20.2 | 21.6 | 22.8 | 23.6 | 23.5 | 24.8 | 26.3 | 25.6 | 25.3 | 24.8 | 25.1 | 25.1 |
| | 売上高 | 129,124 | 136,671 | 141,680 | 143,040 | 139,698 | 139,883 | 142,104 | 137,293 | 145,429 | 148,092 | 156,816 | 167,138 |
| 小売業 | 前年比 | 16.93 | 5.85 | 3.66 | 0.96 | 2.34 | 0.13 | 1.59 | 3.39 | 5.93 | 1.83 | 5.89 | 6.58 |
| | シェア | 22.7 | 23.1 | 22.7 | 22.0 | 20.0 | 19.5 | 19.2 | 16.8 | 17.4 | 17.3 | 17.1 | 17.1 |
| その他 | 売上高 | 102,043 | 96,290 | 91,106 | 98,784 | 110,258 | 104,469 | 107,811 | 134,644 | 133,430 | 137,278 | 145,247 | 152,249 |
| | 前年比 | 6.24 | 5.64 | 5.38 | 8.43 | 11.62 | 5.25 | 3.20 | 24.89 | 0.90 | 2.88 | 5.80 | 4.82 |
| 合計 | シェア | 17.9 | 16.2 | 14.6 | 15.2 | 15.8 | 14.6 | 14.6 | 16.5 | 15.9 | 16.0 | 15.8 | 15.6 |
| | 売上高 | 569,571 | 592,781 | 622,833 | 650,940 | 696,873 | 717,708 | 738,974 | 817,648 | 836,838 | 856,025 | 916,977 | 978,645 |
| 計 | 前年比 | 8.86 | 4.08 | 5.07 | 4.51 | 7.06 | 2.99 | 2.96 | 10.65 | 2.35 | 2.29 | 7.12 | 6.73 |
| | シェア | 22.6 | 24.0 | 24.0 | 24.0 | 23.7 | 23.1 | 23.4 | 25.1 | 25.9 | 26.1 | 26.2 | 26.3 |

出所：中華民国經濟部統計處編『批發零售及餐飲業動態調査』各年版、2007年予一タ以降は同經濟部HPにより筆者作成

なっており、この12年間に約1.7倍に増加し、小売全体の増加率(約1.5倍)を上回っている。前年比伸び率をみると、一貫してプラス成長を維持しており、直近2年間(2010年、2011年)においても約7%という高い成長率を示している。小売売上高全体に占める大規模小売業のシェアは、2000年に22.6%だったのが、2011年には26.3%となっている(表1参照)。

2. 小売業態別動向

(1) 百貨店

台湾の百貨店は大きく3つのタイプに分類される。第1のタイプは、日系百貨店と台湾企業との合併により誕生した百貨店である。このタイプの百貨店は、日本で培った百貨店の経営理念と経営技術がほぼそのまま台湾へ移転され、いまや台湾百貨店を代表する一大勢力となっている。新光三越、太平洋SOGO、大葉高島屋、漢神百貨などがこのタイプに属する。第2のタイプは、台湾地場百貨店と外資系百貨店との技術提携という形をとった百貨店である。このタイプには、日系百貨店と提携した中興、明曜、統領、香港系百貨店と提携した先施などがあ

る。第3のタイプは、台湾の地場系百貨店である。このタイプには、遠東百貨、大亜百貨などがある。ただし、遠東百貨は、2002年11月に太平洋SOGOを傘下に納めており、事実上第1のタイプに属することとなった。

台湾の百貨店は、大規模小売業(4つの小売業態)の中で占有率(シェア)が最も高く、2000年以降をみると一貫して27%程度のシェアを維持している。売上高の前年比伸び率をみると、2006年と2008年の2ヶ年で前年比マイナスとなっているが、それ以外は比較的高い伸び率を示しており、直近の2010年と2011年では7~8%という高い成長率である。日本国内の百貨店が苦戦しているのとは対照的に、台湾では依然として百貨店に対する消費者の支持が根強く存在していることがわかる(表1参照)。

表2は2010年度台湾百貨店ランキングである。近年における台湾百貨店は、同質化傾向にあるとともに、ショッピングセンターなど新興の大型小売業態参入の影響を受けて価格競争が激化している¹⁾。また、表2にみられるように、新光三越と遠東グループ(太平洋SOGOと遠東百貨)の上位3社による寡占状態となってい

表2 台湾百貨店ランキング(2010年)※単位:億元、%、店)

| 順位 | 企業名 | 売上高 | 前年比 | 売上高シェア | 店舗数 |
|----|----------|-----------|-------|---------|-----|
| 1 | 新光三越 | 735.00 | 11.70 | 29.27 | 18 |
| 2 | 太平洋SOGO | 386.00 | 9.35 | 15.37 | 8 |
| 3 | 遠東百貨 | 246.00 | 10.31 | 9.80 | 9 |
| | (上位3社合計) | (1367.00) | | (54.44) | |
| 4 | 漢神百貨 | 81.00 | 2.53 | 3.23 | 1 |
| 5 | 中友百貨 | 80.00 | 9.72 | 3.19 | 1 |
| 6 | 大葉高島屋 | 48.00 | 3.69 | 1.91 | 1 |
| 7 | 統領百貨 | 20.14 | 6.06 | 0.80 | 2 |
| | (上位7社合計) | (1596.14) | | (63.56) | |

出所:流通快訊雑誌社『2011台湾地区大型店舗総覧』をもとに筆者作成

る。この2大勢力(上位3社)で業界シェアの約54%を占めている。両グループは、店舗面積の拡大、チェーン展開、合併などによって企業規模を拡大させており、他の百貨店を規模の面で大きく引き離している。

(2) スーパーマーケット

台湾のスーパーマーケット(以下、SM)は、1980年代後半から90年代前半にかけて台湾市場へ進出した日本の中堅ローカルスーパーの経営手法を取り入れて発展してきた²⁾。バック詰め商法や売場レイアウト構成などの経営技術は、当時の台湾 SM 業界に大きな衝撃をもたらしたとされる。

台湾 SM は、総合商品小売業に属する4つの小売業態の中でもっともシェアが低くなっている。1990年代にはシェアが15%を超えていた時期もあったが、2000年以降は低下傾向が続いて2006年には12%まで落ち込んだが、近年は14.5%程度まで持ち直している。売上高の前年比伸び率をみると、ここ数年は比較的高い数値を示している(表1参照)。

台湾 SM のシェアが伸び悩んでいる要因として、価格要因と品質要因の2つの側面から説明される。第1の価格要因は、台湾では伝統的小売市場と屋台・露天商いちばに対する消費者の支持が依然として根強いことである。すなわち、低価

格販売を売り物とするはずの SM が、伝統的小売市場よりも価格優位性を訴えることができているのである。第2の品質要因は、台湾では近代的小売業態としての百貨店やハイパーマーケット(以下、HM)が急速に店舗網を広げていることである。すなわち、商品の品質・安全性、店舗の信頼感・清潔感などの面において、SM は百貨店や HM よりも劣位に置かれているのである。

(3) コンビニエンス・ストア

台湾のコンビニエンス・ストア(以下、CVS)は、2000年以降、2008年と2009年の2年間を除いて、7~11%という高い成長率を維持している。業態シェアをみると、2000年に20.2%だったのが、近年は25%程度までシェアを拡大させており、小売業態トップである百貨店に迫る勢いである(表1参照)。

表3は2010年度台湾 CVS ランキングである。台湾 CVS は、外資系と地場系の2つのタイプに分かれる。このうち、店舗数、売上高ともに圧倒的に市場を席巻しているのは、外資系 CVS である。とくに、上位2社を占める統一超商(セブンイレブン)と全家便利商店(ファミリーマート)は、日本企業と密接な関係にあり、台湾市場でのプレゼンスはきわめて強大である。台湾 CVS 業界の発展は、日本式のコン

表3 台湾コンビニエンス・ストアランキング(2010年) (単位:億元、%、店)

| 順位 | 企業名 | 売上高 | 前年比 | 売上高シェア | 店舗数 | 店舗数シェア |
|----|------------------|------------|-------|---------|---------|---------|
| 1 | 統一超商(セブンイレブン) | 1,700.00 | 14.65 | 70.57 | 4,751 | 49.97 |
| 2 | 全家便利商店(ファミリーマート) | 429.53 | 9.56 | 17.83 | 2,649 | 27.86 |
| 3 | 萊爾富国際(ハイライフ) | 178.00 | 18.67 | 7.39 | 1,266 | 13.32 |
| | (上位3社合計) | (2,307.53) | | (95.79) | (8,666) | (91.14) |
| 4 | OK便利商店 | 101.54 | 0.34 | 4.21 | 842 | 8.86 |

出所:表2に同じ

ビニ経営の知識移転が大きく影響している。

台湾セブンイレブンの店舗数は4,751店(2011年4月現在)、売上高は1,700億元(2010年度)であり、店舗数でみた業態内シェアは50%、売上高でみた業態内シェアは70%を占める。台湾セブンイレブンは、米セブンイレブンのエリアフランチャイズ契約として出店しているが、情報システム、物流システム、店舗運営システム、商品開発システムなどにおいて、セブンイレブン・ジャパンのノウハウを導入している³⁾。

台湾ファミリーマートは日本のファミリーマートの合併企業として出店し、店舗数は2,649店(2011年4月現在)、売上高は430億元(2010年度)であり、店舗数でみた業態内シェアは28%、売上高でみた業態内シェアは18%である。業界3位は、台湾地場企業の萊爾富国際(ハイライフ)である。その店舗数は1,266店(2011年4月現在)、売上高は178億元(2010年度)であり、店舗数でみた業態内シェアは13%、売上高でみた業態内シェアは7%となっている。この上位3社で、店舗数でみた市場占有率91%、売上高でみた市場占有率96%を占め、驚異的な寡占体制が成立している。

(4) 量販店

台湾では、ハイパーマーケット(HM)および会員制キャッシュ・アンド・キャリア・ホールセラーなどが、量販店として統計上属してい

る。この業態は、大量仕入れを源泉とした低価格販売、広大な駐車場、2万品目以上の総合的な品揃えなどを特徴としている。台湾の量販店は、カルフルとマクロが1989年12月に台湾市場へ参入を果たしたことを契機として急成長を遂げる事となった。1990年後半には20%を超える売上高成長率を維持し、2001年には小売業態としてのシェアは23.1%まで拡大して百貨店の26.1%に次ぐ規模となったが、これをピークとしてシェアの低下傾向が続き、2011年には17.1%まで落ち込んでいる。売上高の前年伸び率をみると、2000年には17%という高い成長率を示していたが、その翌年以降から急激に減速している。この要因として、台湾における量販店市場が飽和状態に達してしまったことが考えられる(表1参照)。

表4は2010年度台湾量販店ランキングである。台湾の量販店は、欧米企業と台湾企業との合併あるいは提携という形で誕生した量販店と、純粋な台湾資本の量販店とに分かれる。前者のタイプに属するのは家楽福、大潤発、愛買吉安などであり、後者のタイプには萬家福、全買などがある。この2つのタイプのうち、台湾の量販店業界を牽引しているのは前者である。

業界1位の家楽福は、フランスのカルフルと統一企業グループとの合併により誕生した。2010年売上高は620億元、店舗数60店(2011年4月現在)であり、売上高でみた業界シェア

表4 台湾量販店ランキング(2010年) (単位: 億元、%、店)

| 順位 | 企業名 | 売上高 | 前年比 | 売上高シェア | 店舗数 | 店舗数シェア |
|----|------------|------------|------|---------|-------|---------|
| 1 | 家楽福(カルフル) | 620.00 | 0.32 | 39.54 | 60 | 48.78 |
| 2 | 大潤発 | 400.00 | 1.96 | 25.51 | 26 | 21.14 |
| 3 | 遠百企業(愛買吉安) | 190.00 | 8.08 | 12.12 | 18 | 14.63 |
| | (上位3社合計) | (1,210.00) | | (77.16) | (104) | (84.55) |

出所: 表2に同じ

40%、店舗数でみた業界シェア49%を占め圧倒的優位を誇っている。業界2位の大潤発は、フランスのオーシャンと潤泰グループの合併企業であり、2010年売上高は400億元、その業界シェアは26%である。業界第3位の愛買吉安は、オランダのカジノと遠東グループが設立し、2010年売上高は183.50億元、その業界シェアは12%である。台湾の量販店業界は、上位3社による市場占有率が極めて高く（売上高でみた市場占有率77%、店舗数でみた市場占有率85%）、コンビニエンス・ストア業界と同様に過度な寡占体制を形成している。

Ⅲ．日系百貨店の参入戦略⁴⁾

台湾の百貨店業界が大きな転機を迎えたのは、外資開放が実施された1986年以降である。この時期は、台湾の高度経済成長期にあたり、急拡大した台湾消費者の購買力に対して、内外から大きな注目が集まっていた。1990年代前半は、日系百貨店の台湾進出ラッシュとなった。プラザ合意により対ドル比率において日本円が台湾元よりも高くなったことが、日系百貨店の台湾への直接投資の追い風となった⁵⁾。新光三越、大立伊勢丹（現在は撤退）、大葉高島屋、漢神百貨などの日系百貨店は、いずれも90年代前半に現地（台湾）資本との合併会社設立という形態で台湾市場への参入を果たしている。

台湾で最大の売上高と店舗数を誇る新光三越は、1989年に合併企業として誕生した。当時売上不振に苦しんでいた地場系の新光百貨店が日本の三越百貨店へ技術指導を要請したことを契機としている。出資比率は、日本側の三越が49%、台湾側の新光グループが51%であった。台湾1号店（台北南京西路店）は1991年10月に開店した。旧新光百貨店の店舗を取り壊した跡

地に新たに建て直された建物である。

台湾百貨店2位の太平洋SOGOは、1986年に台湾へ進出し、翌年11月に1号店の台北忠孝館をオープンしている。外資系百貨店としては香港系の先施百貨（1986年）に次いで台湾では2番目の出店であった。進出時の出資比率は日本側のそごうが49%、台湾側の太平洋建設が51%であった⁶⁾。

漢神百貨は、1989年に設立し、1995年5月に1号店を台湾南部の中心都市である高雄市にオープンしている。出資比率は、日本側の阪神百貨店の5%に対して、漢陽建設などの台湾側が95%であった。

大葉高島屋は、1992年3月に現地法人を立ち上げ、1994年7月にソフトオープン、同年11月にグランドオープンしている。太平洋SOGOと新光三越が台北市中心部に立地したのとは対照的に、大葉高島屋は台北市郊外で高所得層の多い住宅地（天母地区）への出店であった⁷⁾。出資比率は、日本側が高島屋33.3%、台湾側が統一超商16.7%および羽田機械50%であった⁸⁾。

Ⅳ．日系百貨店の適応化戦略

1．台湾的経営

台湾の日系百貨店の日本人幹部は、日本人と台湾人の企業経営に対する考え方の決定的な違いを指摘している。具体的には、短期的経営志向、地縁・血縁などの縁故関係重視、多角化経営である⁹⁾。

台湾ビジネスの特徴は短期決戦型である。日系百貨店の所有者である台湾人オーナーは短期的視点に基づいた百貨店経営を要求する。効率主義が徹底し、百貨店の利益に貢献しないテナントは即座に入れ替えられる。その必然として、台湾ではブランドが育ちにくい。長期的視

点に基づいて地道にブランドを育てていくという日本のような土壌は台湾には存在しないといつてよい。

縁故関係重視は、台湾に限らず中国本土においてもよく指摘される特質である。中華圏においては、企業内人事だけでなく、取引相手選択においても縁故関係が大きな影響力をもっている。こうした人間関係重視の経営スタイルは、聞き取り調査した各社に共通した認識であった。日系百貨店だけでなく、欧米系ハイパーマーケットなどが、自国から直接参入するのではなく、台湾を経由して中国本土に参入しようとするのは、こうした中華圏の特質を考慮した戦略である。台湾市場が中国市場への本格的進出のためのいわば実験の場となっている。

最後の多角化経営についていえば、台湾人経営者にとって、百貨店経営はステータスの象徴になっているようである。日系百貨店の台湾側パートナーが、必ずしも地場百貨店ではなく、建設業者（漢神百貨）、機械メーカー（大葉高島屋）、保険会社（新光三越）など異業種企業が多いのは、こうした台湾人気質も一因になっているのかもしれない¹⁰⁾。

2. 現地適応化

台湾の日系百貨店は、標的とする顧客層を日本よりも相対的に幅広く捉えている。高級志向を意識した日本の都市型百貨店に対して、台湾の都市型百貨店では中間層に対応した価格帯の商品を意図的に多く取り揃えているのである。台湾では日本のようなGMS業態が成熟していないことが背景にあると思われる。

台湾の百貨店は、直接メーカーから商品を仕入れるのではなく、代理商あるいはバイヤーと呼ばれる中間業者を通して商品を仕入れるという商慣習が定着している。代理商は、特定ブ

ランドを独占的に取り扱っている。したがって、台湾の百貨店がある特定のブランドを品揃え（テナント）に加える場合には、それを独占している代理商との取引関係を強制される。代理商を経由する商慣習は類似したブランド構成という台湾百貨店の同質化を必然的に生み出すことになる。

台湾の百貨店は、日本の百貨店と比べて売場におけるテナント比率が高い¹¹⁾。台湾におけるテナントに関する契約の特徴は以下の通りである。第1は、テナントとの契約期間は基本的に1年であり、売上が芳しくない場合は1年限りで契約解除となる。第2は、テナント料は、定額制（家賃形式）ではなく、毎月の売上高から一定の割合を徴収する売上歩合制である。その比率は、百貨店と代理商との交渉によって決定されるが、おおそ売上高の20～30%の範囲である。ブランド力の高いテナントほど比率が低く設定されている。第3は、テナントの仕入れは、「売上仕入れ」方式であり、百貨店側は売れ残りリスクを一切負担しない。ただし、百貨店に併設されたスーパーでは、百貨店側がリスクを負担する「買取仕入れ」方式を採っていることが多い。

台湾の日系百貨店は価格戦略の面でも現地適応化を余儀なくされている。台湾の地場百貨店では、パーゲンセール期間以外にも景品の提供や値引き販売などディスカウント販売が常態化しており、日系百貨店もこれに対抗せざるを得ない。百貨店経営の責任者である日本人スタッフは、テナントに対して安易な値下げ販売を止めるように指導しているものの、日本の百貨店のような正札販売はなかなか定着しないのが実態である¹²⁾。

V. 日系百貨店の標準化戦略

1. 標準化戦略

標準化 - 適応化問題は、国際マーケティング研究における古典的命題である。その争点は、多国籍企業の世界戦略において、マーケティング戦略を標準化して統一的に市場参入するのか（標準化戦略）、あるいは各国市場の特性に適応させるのか（適応化戦略）という点にある。この論争は製造業を対象としていた。

製造業と小売業とでは戦略対象とする市場空間に大きな隔りがある。製造業はいわば全地球的な市場を対象とするのに対して、小売業（小売店舗）では空間的に限定された市場（商圈）を対象とする。小売業は特定空間に固有の環境要因から宿命的に大きな影響を受ける。言い換えると、商圈環境を無視することはできない。したがって、小売業の標準化 - 適応化問題に関しては、適応化は避けて通れないキーワードであると考えられてきた。事実、小売業（とくに総合型小売業¹³⁾）の国際化戦略に言及した初期の論説では、ほぼ例外なく適応化戦略の重要性が指摘されている。

海外市場へ進出した小売企業は、母国市場で構築した商品供給システムや物流システムを活用することはできない。現地市場においてそれらをゼロの状態から構築しなければならない。ましてや商品の品揃えにいたっては、現地市場の消費者の要求に適合させなければならないだろう。こう考えると確かに、小売企業にとって標準化戦略は無縁の概念であるように思われる。

しかしそうは考えない。小売企業の国際化過程の中に基本業態コンセプトが貫かれているかぎり、適応化戦略ではなく標準化戦略として捉えるべきである¹⁴⁾。台湾市場へ進出した日系百

貨店は、台湾式の百貨店経営手法を全面的に採用しているわけではない。百貨店経営の基幹部分（業態コンセプト）については日本型百貨店の経営手法を徹底させているのである。

2. 日本型百貨店の移転

既述のように、日系百貨店は台湾市場において高い市場占有率を誇っている。その一方で、台湾の地場百貨店は苦戦を余儀なくされ、やむなく廃業に追い込まれた店舗も多い。日系百貨店と地場百貨店とのこうした格差の源泉はどこにあるのだろうか。それは、台湾市場で日本型百貨店の業態コンセプトを貫いている点にある。一言でいえば、標準化戦略である。

日本型百貨店の業態コンセプトを移転する主体は、現地に派遣されている日本人幹部である。台湾の日系百貨店は、日本本社から派遣された多くの日本人が要職（総経理、副総経理、経理など）に就いている。日本人スタッフの役割は、商品の展示方法、販売手法、店舗設計、サービスなど、百貨店経営の基本的な経営ノウハウを日本から忠実に移転することである。台湾の日系百貨店5社への聞き取り調査で共通していたのは、「百貨店経営の根幹部分で現地化した点はない」ということであった。

日本型百貨店の経営ノウハウ（業態コンセプト）をそのまま台湾市場へ移転したことが、台湾市場で成功したもっとも大きな要因である。ある日系百貨店の幹部は、それを具体的に、「見せ方」、「売り方」、「サービス水準」と表現している。百貨店経営の基幹部分に関しては、標準化戦略を貫いており、このことがまさに、台湾の地場百貨店との差別化を生み出し、日系百貨店の優位性として機能したと考えられる。

注

- 1) 許英傑・黄慧玲「台湾小売業における外資主導の寡占競争 - 四大業態を中心として - 」流通経済研究所『流通情報』No. 420、2004年6月、14ページ。
- 2) この時期に台湾市場へ参入した日本の中堅スーパーは、千葉薬品、カスミ、フレッセイ、スーパートップ、サミット、アブアブ赤札堂、いなげや、オリンピック、京都厚生会、丸久などがある。しかし、1990年代に入ると撤退が相次ぎ、現在ではそのほとんどが台湾市場から姿を消している。進出年および撤退年については、川端が整理しているので参照されたい。川端基夫『アジア市場のコンテキスト【東アジア編】』新評論、2006年、132ページ。
- 3) 許英傑・黄慧玲、前掲論文、21ページ。
- 4) 筆者は、2004年から2012年にかけて、台湾市場へ参入している日系百貨店5社（そごう、三越、伊勢丹、高島屋、阪神）を対象とした現地ヒヤリング調査を実施した。本節以降の内容はそれに基づいている。なお、聞き取り調査の詳細は、西島博樹「台湾における日系百貨店の戦略」那須幸雄・安部文彦・岩永忠康・渦原実男編著『マーケティングと小売商業』五紘舎、2008年を参照されたい。
- 5) 土屋仁志「今日の百貨店の海外進出」加藤義忠・佐々木保幸・真部和義・土屋仁志『わが国流通機構の展開』税務経理協会、2000年、208ページ。
- 6) 現在は台湾資本の遠東グループが全ての株式を買い取りその100%傘下となっている。
- 7) 現在の台北市中心部はオーバーストア状態にあることから郊外立地も増えている。2004年12月には、新光三越は大葉高島屋が立地する天母地区に出店している。
- 8) 2012年2月18日の現地聞き取り調査によれば、現在は、高島屋50%、大葉開発50%の出資比率である。また、台湾市場から撤退した大立伊勢丹は、1992年11月に高雄市にオープンしたが、出資比率は日本側の伊勢丹が49%、台湾側の大統グループが51%であった。
- 9) 台湾企業における経営面のこの3つの特徴については、日系百貨店へのインタビュー調査から土屋も同様の見解を述べている。前掲論文、212ページ。
- 10) 土屋は、日系百貨店の現地パートナーに異業種企業が多い理由として、パートナー企業他業種（つまり百貨店経営）への進出によるリスク分散という側面を強調している。もちろんこうした側面を否定するものではない。同上論文、213ページ。
- 11) ただし、併設するスーパーでは直営比率が高い傾向にある。スーパーは集客装置として機能しているが、その売上高比率は百貨店全体からみて決して高くはない。スーパーでは、日本から直輸入した高級フルーツ、野菜、海産物などの「日本ブランド」は集客の要となっている。
- 12) 土屋が実施した日系百貨店へのインタビュー調査では、現地適応化した部分として次の3点を挙げている（土屋仁志、前掲論文、214～217ページ）。

- ①店舗の地下に美食街というフードコートを設置している。
- ②台湾の慣習にもとづいて年5回のバーゲンセールを実施している。
- ③外商販売および商品配送は行っていない。
われわれが実施した聞き取り調査でも、上記3点についてはほぼ同じ内容の回答が得られている。ただし②については、年5回のバーゲンセールに限らず、日常的な値引き販売が慣習として根付いている。
もうひとつ現地適応化した点を挙げるとすれば、日本の百貨店ではほとんど取り扱っていない家電製品を有力商品として位置づけていることである。台湾の消費者は、家電製品を百貨店で購入することが多く、とくに日本製品が売れ筋になっている。
- 13) 総合型小売業とは、専門型小売業（専門店）と対比するための呼称であり、多種類の品揃えを準備して現地の消費者と向き合うタイプの小売業態を示している。具体的には、百貨店、ハイパーマーケット（HM）、GMSなどが該当する。論者によって、総合店（Salmon and Tordjman）、多製品型グローバル企業（向山）、総合型業態（白石・鳥羽）、総合量販店（矢作）などの呼称が用いられているが、これらはすべて同義であると理解してよい。
- 14) 西島博樹「小売国際化における標準化 - 適応化問題」西島博樹・片山富弘・宮崎卓朗編著『流通国際化研究の現段階』同友館、2009年、73～75ページ。

参考文献

- Kacker, K. "International Flow of Retailing Knowledge: Bridging the Technology Gap in Distribution", *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1., 1988.
- Salmon, W. J. and Tordjman, A. "The Internationalization of Retailing", *International Journal of Retailing*, Vol.4., 1989.
- 川端基夫『アジア市場のコンテキスト【東アジア編】』新評論、2006年。
- 許英傑・黄慧玲「台湾小売業における外資主導の寡占競争 - 四大業態を中心として - 」流通経済研究所『流通情報』No. 420、2004年6月。
- 白石善章・鳥羽達郎「小売企業の総合型業態による海外戦略 ウォルマートの海外展開を通じて」『流通科学大学論集 - 流通・経営編 - 』第16巻第1号、2003年。

土屋仁志「今日の百貨店の海外進出」加藤義忠・佐々木保幸・真部和義・土屋仁志『わが国流通機構の展開』税務経理協会、2000年。

西島博樹「台湾における日系百貨店の戦略」那須幸雄・安部文彦・岩永忠康・渦原実男編著『マーケティングと小売商業』五紘舎、2008年。

西島博樹「小売国際化における標準化 - 適応化問題」西島博樹・片山富弘・宮崎卓朗編著『流通国際化研究の現段階』同友館、2009年。

向山雅夫『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房、1996年。

矢作敏行『小売国際化プロセス』有斐閣、2007年。

中華民国經濟部統計處編『批發零售及餐飲業動態調査』各年版、同經濟部HP。

流通快訊雑誌社『2011台湾地区大型店舗総覧』、2011年。

[付記] 本稿は、平成22～23年度長崎県立大学学長裁量研究費および平成23～25年日本学術振興会科学研究費（基盤研究(C)）にもとづく研究成果の一部である。