

グローバル事業を成功させる新興国の地元小売企業

白 貞壬*・向山雅夫†

- I. 問題提起と理論的課題
- II. 新興国出身のファミリー企業グループの成長と躍進
- III. タイ小売業における華人企業グループ
- IV. 結びにかえて

キーワード：小売国際化プロセス、後発の
地元企業、ファミリー企業グ
ループ、コングロマリット、
華人ネットワーク

I. 問題提起と理論的課題

1. なぜ、新興国市場における地元企業の国際化なのか

本研究はグローバル事業を成功させる後発国の担い手に関する研究である。従来の小売国際化研究では、先進国出身の国際小売企業の遅れている国への進出およびその国際化行動に注目しながら、グローバル事業が国内事業とは異なるべき理由を究明することに重点を置いてきた。本研究が「進出された後発国の地元小売企業の国際化行動」に注目する理由は、第1に、欧米出身の第1世代国際小売企業の経営不振と、それとは対照的な新興国出身の国際小売企業の活躍ぶり、第2に、グローバル事業舞台が第1世代の近隣諸国から成長の見込みのある東アジアへ、また東南アジア新興諸国へと拡大していく

実態にある。小売国際化プロセスの第2ステージにおける担い手の行動まで踏まえて研究することは、今後の小売国際化研究の発展可能性においても十分意義があるものと考えられる。

新興国市場に進出してきた多国籍小売企業との相互作用を通じて競争に勝ち抜き、後発でありながら地元の流通近代化の担い手として成長してきたケースは少なくない。それに止まらず、今度は他の新興国市場への進出を積極的に図り、後発者でありながら、グローバル事業を成功させている。一体それはなぜ可能になっているのか。ここにグローバル事業を成功させる新興国市場の担い手の組織構造やその行動および戦略に注目する理由がある。

従来の小売国際化研究では、進出先市場への創造的適応の概念が時間軸においては参入後の現地化プロセスのなかで、しかも知識を母国市場から直接持ち込んだ当事者だけに限定して議論が行われてきた（矢作、2007）。そこでは世界の先端的小売企業の魅力的な店舗活動やインスタ・プロモーションの手法は、現地の他の小売業に受け継がれ、現地市場に新しい市場価値として創造的に適応したに違いない。そこに競争相手としての後発の地元企業が加わることによって、現地市場における先端的小売企業流の商品やプロモーション手法の創造的適応はよ

* 流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

† 同上

り具体化されるのである（白他、2013）。

近年、経営戦略論や国際経営論において新興国市場に着目した研究が増えてきてはいるものの、新興国出身で国際化に積極的に取り組んでいる小売企業とそのダイナミックなケイパビリティに関する研究は依然として希薄である。最近、イノベーション創出において注目されつつあるキーワードがゴビンドラジャン（2005、2012）が中心となって提唱している新しい概念、「リバース・イノベーション」である。それは新興国市場を土俵にしたイノベーション創出を指す言葉ではあるが、新興国発のイノベーションはまだ確固たるものではなく、実際、新興国で生み出されたイノベーションが先進国へ逆流したケースはほぼゼロに近い。このリバース・イノベーション論の知見が小売国際化プロセスの第2ステージをどこまで説明できるかは改めて整理する必要がある。

では、新興国における地元企業は、何をもち、グローバル競争に突入り、成功させるまでに至っているのか。進んでいる多国籍小売企業と違って、新興国市場の後発企業がもつ国際競争力とは一体何であろうか。

これまで小売国際化を牽引してきた第1世代の国際小売企業の事業特性をみると、流通業に特化した経営を行い、それがグローバル事業にも生かされていた。しかし、グローバル事業を成功させるに当たって、アジア諸国やラテンアメリカ出身の第2世代の国際小売企業は第1世代と状況が異なっているように見える。つまり、後発国の担い手は、「財閥」創業者ファミリーの経営でそれぞれの国の経済発展の主演として成長し、様々な事業部門をグループ内に抱えている財閥グループがほとんどである。この事実から、先発の国際小売企業はどちらかといえばイノベーション創出を通じて国際競争力をつけていたとすると、後発の国際小売企業は巨大な「資金力」と「グループ力」を通じて、グ

ローバル競争に参入していると考えられる。研究対象を東南アジア出身の地元企業にし、その企業形態からなる諸特性を盛り込んで議論を進めていくことをもう一つの課題としたい。

2. 何を明らかにすべきか

華人系を中心とした東南アジア諸国の大グループ企業（コングロマリット）は、中華圏ビジネスや自国市場をターゲットとした外資企業の進出との提携関係を活用している。先発の国際小売企業との組織間学習プロセスのなかで自立した地元の合弁相手は、そこから得られた学習能力および合成能力をもって、成長の見込みはあるが国際小売企業にとって「心理的距離」のある中華圏市場に先手を打って参入し、成功を収めているケースも少なくない。タイ市場に進出したオランダのマクロの合弁相手のチャルポーカパン（以下、CP）グループが組織間学習効果を得て、2004年に中国市場を開拓したケースがそれである。また、台湾を代表する統一企業グループが1997年に、米国のスターバックスを合弁という形で自国市場に取り込み、また2000年には中国上海にスターバックスを持ち込むことになる。中国上海にスターバックスを持ち込んだのは米国のスターバックスではなく、台湾のスターバックスであった。

財閥は様々な分野にグループ企業を所有し、製造業、金融業、小売業に必要な国内市場への販売網・サービス網を幅広い分野で握っているため、外資企業が提携を働きかけることなどが多くなっている（小林、2012）。この外資企業とのパートナーシップは、自社の国際競争力の源泉になっているはずである。後発国のコングロマリットが、進んでいる外資企業とのパートナーシップを結ぶことから出てくるメリットは、産業内の組織間学習を通じて新しいノウハウを獲得し、国際競争力が高まることである。

なお、新興国のコングロマリットは、それぞ

れの国の経済の拡大と産業構造の高度化の担い手であるからこそ、国の手厚い支援を背景に成長できたのである。このことが後発でありながらも国際競争力を高められたもう一つの源泉になっている。

創業者ファミリーによる財閥グループ（ファミリー企業グループ）に対しては、学術研究において長い間否定的な見方が強かった（加護野、2008）。いち早く専門経営者によって経営される企業へ進化すべき不完全な存在でもあり、小売国際化研究におけるファミリー企業の存在はなおさらであった。しかし、茶木（2008）は、後発国にみられる急速な成長や激しい経済変動に直面した場合、迅速かつ機動的企業こそ優位性を発揮すると主張している。実態として、韓国、台湾、タイ、インドネシア、マレーシアなどにおけるファミリー企業グループは、国民経済に及ぼす影響が無視できないほど大きく、小売国際化分野においてもその実態は変わらない。

一例として、タイのCPグループは、アグリビジネスを中心にその事業を流通、製造、通信などに展開してきたコングロマリットである。同グループは、アジア通貨危機を乗り越えるに際してファミリービジネスならではの迅速な意思決定で事業を再編し、アグロビジネス部門と小売事業に選択と集中を行い、外資との提携を通じてタイでゆるぎない地位を回復させた。それとともに、再度、米国、マレーシア、ベトナム、インドなど海外展開を積極的に行い、小売・外食分野で収益力を強化している（小林、2012）。

一般に、ファミリービジネスが注目されるようになった要因として、高収益性、長寿性、事業革新、地域貢献や社会性などが取り上げられる（橋本、2014）。本研究で明らかにしたいことは、小売分野におけるグローバル事業を成功させるのに、そういった要因がいかなる影響を

与えるか、その特徴がいかに活かされているかである。それを考察した上で、欧米出身の先端的な小売企業と新興国の後発企業の組織構造の特殊性の違いをも確認する。

向山・ドーソン（2015）によると、小売企業がグローバル事業を成功させる基準は、戦略の形態ではなく、経営陣がフォーマットを理解してフォーミュラを創造し、その適応と進化を適切に管理するダイナミック・ケイパビリティにある。先進国市場においても、新興国市場においても、現地市場の顧客ニーズをより満足させるために提供すべき本質的な価値は同じであるが、よりうまく小売業者の目的を達成するために必要なケイパビリティは異なっている。矢作（2007）と向山（2009）は、小売国際化行動の戦略的意思決定および個別企業の成長戦略について、知識移転および組織学習は本社と進出先の海外子会社との関係、あるいは海外子会社同士の関係だけではなく、地球規模でのネットワーク組織論的な視点で行われるべきであると指摘している。そこで本研究は、新興国市場で新しく成長している次世代の国際小売企業候補群に必ず必要なケイパビリティとして「グループ力」の重要性を提案してみたい。

本研究は、先進国出身の先端的な小売企業が、遅れている国への進出を図り（第1ステージ）、後発国の地元企業の成長を促し、後発の地元企業がグローバル事業を成功させる企業へと（第2ステージ）進化していくプロセスまでを研究範囲として想定する。なぜかという、そこには市場特性の違いによって要求される主体のケイパビリティが異なっているからである。第1ステージのことしか考えてこなかった従来の研究と違って、本研究はそのステージ別に国際化プロセスの内容が異なっていることが明らかにされる。

予想される結果として、現時点では、市場機能や流通インフラが未発達な新興国において、

グローバル事業を成功させるためには、巨大な資金力とグループ力を生かし迅速かつ機動的対応が可能なファミリー企業グループの方がその優位性を発揮しやすくなる。したがって、第1ステージとは異なるグローバル戦略・経営行動を検討することの意義は大きい。

II. 新興国出身のファミリー企業グループの成長と躍進

欧米で1980年代よりファミリービジネス研究が盛んに行われた結果、各国における全企業のうち過半数がファミリー企業により占められ、先進国と発展途上国の違いを問わず、ファミリー企業が各国経済に占めている実態は非常に大きいと指摘されてきた（後藤、2005；橋本、2014）。小売産業を切り取ってみても同じことがいえるだろう。日本で初めてデパートメント宣言をし、長らく日本一の百貨店の座を守成した三越も、日本で最も大きな規模でグローバル事業にも積極的に乗り出しているイオンも創業家の起業家精神を引き継ぎ、その創業家（創業者の親族を含む）が中心となって所有と経営が行われているファミリービジネスとして大きく成長した。日本の小売産業をリードしてきたこれらファミリー企業は、あくまでも小売業に特化したグループとして成長し、新興国のファミリー企業グループで見られるような、国全体の経済を背負って様々な事業部門をグループ内に抱えている財閥グループとは異なっている。この事実から、同じく特定の社会集団（ファミリー等）により成長し、それぞれの国の小売産業の主役になったとしても、両国のファミリービジネス性については区別して議論する必要がある。

1. 新興国市場における地元企業のファミリービジネス性

後藤（2005）は、先進国と新興国を問わず、ファミリー企業が各国経済に占めている実態は非常に大きいと指摘している。また、2015年にスイスのザンクトガレン大学内ファミリービジネスセンターでリストアップされた「売上が高い同族経営企業500社」¹上位25社のうちにも、変わらず世界最大の小売業であるアメリカのウォルマートが首位になっている。そこには「小売業特化型ファミリービジネス企業グループ」として欧米出身の3グループが入っている。第9位のドイツのシュワルツ・グループ（Schwarz group）、第10位のフランスのグループ・オーシャン（Groupe Auchan）、第16位のフランスのカジノグループ（CASINO GUICHARD-PERRACHON）がそれである。3グループとも国際小売企業グループとして世界に名が広く知られている。ところが、今日のようなボーダレス競争社会において、海外市場を確保するために、海外市場での経験の少ない新興国出身のファミリー企業グループは、巨大な「資金力」を活かして大規模な買収を行うことができる。そしてこのような大型買収には、様々な分野にグループ企業を有しており、製造業、金融業、小売業に必要な不可欠な国内市場への販売網・サービス網を幅広い分野で握っている「コングロマリット」によって行われる。

一般的に創業者が一代で築き上げた先進国のファミリービジネス企業グループや新興国出身のコングロマリットを次のように捉えておきたい。特定の家族・同族だけではなく、その友人、同郷出身者との共同事業形態である広義のファミリービジネスを行ううえで、その事業規

¹ 『Forbes JAPAN』オンライン記事（<http://forbesjapan.com/articles/detail/4941>、2015年6月2日作成、2016年11月16日アクセス）と、“Global Family Business

Index”（<http://familybusinessindex.com>、2016年11月16日アクセス）を参考にしている。

模・範囲・構成が、巨大化・多角化・グループ化していったものを「コングロマリット」と捉えることにする²。チェーンストア化を行動原理としている小売業において、単なるファミリービジネスで資金調達するには限界がある（橋本、2014、25頁）。新興国出身のコングロマリットによる小売国際化の戦略的特徴は、大胆な投資行動にある。海外においてもチェーンストア化を通して規模の経済性を追求することが小売業の達成すべき課業である。そのために、この業界で積極的に行われるM&Aといった大型投資においては、資金調達や買収価格も巨額になる。コングロマリットによる経営行動は進出先国にも影響が大きく、小売国際化プロセスのダイナミズムにも影響を及ぼす可能性が大きい。

小売国際化プロセスにおいて、新興国出身の地元小売企業の国際化を正面に据えた研究は意外と少ない。例えば、海外現地市場における地元企業は先進国出身の国際小売企業との競争の中でしか登場しない。また、小売国際化の主体は常に市場環境との関連でのみ論じられてきた。最近、小売国際化における新興国出身の地元企業の際立った成長をみる限り、国際化経験の少なさ、小売技術の後進性だけでこれらの状況を分析するのは無理であるといえよう。国境を越えてまでチェーンストア化を目指し、規模の経済性を追求していくことが小売業の遂げるべき課業である限り（白、2003）、アジア諸国におけるコングロマリットの存在とその強靭さを関係ネットワーク論の観点から説明しようとする議論（末廣、1993；鐘・矢作、2004；白他、2013）をより緻密に進めていく必要がある。

2. 小売国際化における新興国出身のコングロマリット

1980年代後半から、欧米および日本の小売企

業の海外進出が活発化した。当初は近隣諸国への進出から始まったが、やがて次第に遠方の諸国への進出に拡大し、さらに大陸を越えてはるかに文化的・心理的距離感のある地域へと広がっていた。そこでは有望な成長市場として、ラテンアメリカ、アジア、さらに最近では東欧の新興諸国がその標的対象地域となったことはよく知られている。このような状況は今でも変わらないものの、最近では、もっぱら「進出される市場」であった新興国出身の地元企業が、進出する立場になって海外進出を開始する動きも散見されるに至っている（白、2005；2013）。

ビアンチの考え方に従うと（2011）、欧米出身の先端的小売企業より国際化経験の少ない、資源が制約されている新興国市場の地元企業は、当然競争優位を発揮することができないという思い込みがあったがゆえに、十分な関心を払われることができなかった。後発の地元企業が成長し、それがまた近隣諸国への国際化を図るまで、国際化経験やそのノウハウの少なさには彼らにとって大きなネックであった。しかし、彼らは各国の経済をリードしている有望な企業グループであるため、先端的小売企業からパートナーシップ契約のオファーを優先的に引き受け、海外のパートナーから国際化に必要なことを学習し、資源を引き出すことができた。少なくとも小売国際化に限っては、東アジアの財閥・コングロマリットは、必然的に衰退すべき前近代的な経営形態ではなく、それなりの独自性と合理性を有することを評価したい。例えば、中国・台湾・香港のコングロマリットだけではなく、シンガポール・タイ・マレーシア・インドネシア・フィリピンなどの華人系企業の国際化を、関係ネットワーク論（華僑企業のネットワーク化）として捉える視点も重要である。社会資本として人的ネットワークをもつ企

² コングロマリットの定義は、末廣（1993、27ページ）

に基づいている。

業グループは、それを使って広く深い関係もちやすいからである。

Ⅲ. タイ小売業における華人企業グループ

1. 華人・華僑ネットワーク

華人系を中心とした東南アジア諸国のコングロマリットは、海外市場進出における現地パートナーの選定において、第1に、華人・華僑ネットワークの存在を積極的に活用し、第2に、華人社会において中国語や中華文化・価値観などは華僑間に共通したものであり、とりわけ中国語でコミュニケーションをとれることが華人の多い東南アジアに参入できるもう一つの理由となっている。第3に、華人社会では、親族はもちろんのこと、血縁関係でなくてもそれと類似した家族機能が働く同郷人や友人などの人的ネットワークからなる資源を活用し、不足する資源を補っていることが重要である（西口他、2005）。小売国際化における東南アジア諸国のコングロマリットは国際化経験や小売ノウハウおよび資源に乏しいゆえに、華人・華僑ネットワークを活用とする意義とその性質が重要になってくるのではないだろうか。

民族的には中国系住民が8割近くを占めている華人の多い国であるシンガポールと、全人口のわずか3.5%程度しか占めていないが、華人の経済力を基にしているインドネシア、マレーシアなどの東南アジア諸国において、華人企業グループは各国の工業化の立役者となった。しかし、各国の政権がとった華人政策の違いにより、華人の進出分野は大きく異なったものとなっている³。平野（2007）によると、タイではタイ国籍を取得していれば華人であるというハンディキャップがないような華人政策をとっており、民間企業が進出できるあらゆる分野に進

出し、発展していった。マレーシアではマレー系原住民優遇政策のプミプトラ政策下で、華人企業グループは進出分野を限定しながら発展していった。同国では事業本部を海外に移転させてしまう事例も見られる。インドネシアではスハルト政権にみられた「KKN（Korupsi：腐敗、Kolusi：癒着、Nepotism：縁故主義）」に立脚した「利益追求」の華人政策の下、華人企業グループは政府関連会社やスハルト・ファミリー企業と棲み分けしながら発展していった。これら華人企業グループは、同一国内であってもそれぞれ異なった創業形態や資本所有の形態、経営形態をとっていたり、異なった人的ネットワークや事業分野をもっている。彼ら華人企業グループの中で、とりわけタイのCPグループ、マレーシアのクオックグループ、インドネシアのサリム・グループはいずれも商人として出発している。また、いずれも各国の経済発展の根幹になる工業化政策の下で、製造業に進出するようになった。

しかし、本論ではこれら商人出身の3グループを全部取り上げることは紙面の制約上無理である。次節では、流通外資の攻勢にもかかわらず、タイ小売市場で競争優位を獲得し、今度はグローバルビジネスまで成功させた2大の華人企業グループ、CPグループとセントラルグループを取り上げ、国際化を進めるまで成長してきたプロセスをファミリービジネス論および関係ネットワーク論の観点から歴史的に分析してみる。

2. タイ流通業の近代化を主導した2大の地元企業グループ

2.1. セントラルグループの成長

タイの国内流通では、華人（中国系タイ人）商人が掌握している歴史がある（遠藤、2010）。

³ 平野寛（2007）、「アジアの華人企業—タイ、マレーシ

ア、インドネシアを中心に」早稲田大学博士論文

遠藤によると、1780年代頃から主要貿易相手であった中国との貿易に重要な役割を果たしたのは、サムベン（現在、バンコクの旧市街地南東部にある中華街の一角）を拠点とする華人商人であった。サムベン地区は、その後も欧米諸国との間で貿易が盛んになり、多くの道路建設が行われ、商業の中心地としての地位をいっそう高めた。そこで外国からの輸入と国内の販売両方に実権を握っていた華人商人は、金融機能まで担うようになり、さらにバンコクから地方をつなぐ鉄道路線を活用し、市場を全国的に拡大していった。主に日常生活に必要な商品を取り扱っていた華人商人は、バンコクの富裕層をターゲットに高級品を扱っていたヨーロッパ人商人との棲み分けをしながら、華人商人の仲介なしではタイの国内流通を語るができないほど成長していった。

しかし、華人商人と取引している業者の中には、華人商人に対する不満の声が大きかった。取引相手に提供すべきサービスは一切なく、高圧的姿勢を維持していたからである。それが1960年代以降の輸入代替工業化政策の下で製造業分野に進出していたメーカーがその販路を拡大するのに大きな足枷となった（遠藤、2010、21頁）。それはとくに外資系の消費財メーカーが販売代理店を通さない直販チャネルを構築しようとした理由の一つでもあった。一方で、地元系の消費財メーカーは各地域の有力卸売業者の中から代理店を選定し、外部からの経営資源を最大限活用しながら資源の制約性を克服しようとしていた経緯がある。

タイ近代小売業の始まりは、戦後、セントラル百貨店の誕生からであるといわれている。中国海南島出身の創業者は1927年に家族を連れてタイに移住してきた。数年後、小規模雑貨店を開業したが、1947年に長男と共同で洋書輸入販売事業の有望性を感知した二人は雑貨店を閉めるようになる。商業の中心地にしたい願いを込

めて、1947年に洋書輸入専門の「Central Tradings商店」を設立したが、顧客の要望に応じて取扱商品を外国製の既製服と化粧品の輸入販売まで手掛けるようになり、有名ブランド品の特約店にもなった。創業者ティアム（Thian Chirathivat）に大きな転機が訪れたのは、1956年新興商業地区のワンプーラーパー（Wangburapha）に「セントラル百貨店」1号店を開業してからである。同社は定価販売制を採用し、高級店のイメージを構築するのに成功した。セントラル百貨店は売上げの30～40%を占める衣服を、輸入に頼らず内製化を通じて調達するため、Central Garment Factory社を設立した。百貨店が製造業をグループ内に包含するというこの試みも、タイでは初めてのことであった（遠藤、2010、32頁）。タイの小売業が大きく変わる1980年代末までの担い手は、セントラル百貨店をはじめとする華人商人であったといえる。

タイ経済が不況に陥った第2次石油危機の後から1980年代にかけて、多くの企業は大型投資を控えていたが、セントラル百貨店は、それらと正反対に総額10億バーツに上る資金を調達し、「セントラルプラザ」の建設に乗り出した。これは百貨店にとどまらず、大規模ショッピングセンター、国際会議場、ホテルを併設する巨大プロジェクトであった。そこから、1980年にセントラル百貨店は不動産開発事業のCentral Plaza社を設立し、それをきっかけに、ティアムと長男のサムリット（Samrit Chirathivat）を中心とする華人商人一族の家業が、2015年現在、9つの事業グループによって営まれている。セントラル百貨店（Central Department Store Group）、セントラルフードリテイル（Central Food Retail Group）、セントラルハードライングループ（Central Hardlines Group）、セントラルオンライン（Central Online Group）、不動産開発事業部門のセントラルパタナ（Central

Pattana Group)、セントラルマーケティング (Central Marketing Group)、セントラルホスピタリティインターナショナル (Central Hospitality International)、セントラルレストラン (Central Restaurants Group)、最後にセントラルベトナム (Central Group Vietnam) を抱える華人ネットワーク型コングロマリット「セントラルグループ」へと発展していった。今現在、Chirathivat系の3代目のTos Chirathivatが最高経営責任者となっているセントラルグループは、欧米出身の国際流通資本とのパートナーシップを通じて小売ノウハウを導入・学習しながら、百貨店事業の拡大にとどまらず、多業態化を積極的に展開していった。

セントラルグループは1995年、競争相手である百貨店業界第2位のロビンソングループとともにCR (Central Retail) 社を共通の持ち株会社とし、セントラルグループ主導で合併を行い、地方百貨店を傘下に入れるなど、百貨店事業を拡大させた。両グループはファミリー企業グループであり、合併後もセントラルは中間層上部以上を顧客層とする高級百貨店に、ロビンソンは大衆化に特化しながら百貨店事業を棲み分けしていた。このようなタイの2大百貨店グループ同士の戦略的提携は、当時、同じ流通産業分野にプレゼンスを高めつつあったCPグループを競争相手としてどれだけ意識していたのかがうかがえる。

2.2. CPグループの成長

CPの源流は1921年に中国広東省の潮州系のルーツをもつ謝易初と謝少飛の兄弟が畜産取り扱い仲買商「正大荘行」を設立したところからであるものの、1954年になってからはじめてCPの商号を正式に使い、種子、肥料、飼料などの農産品を取り扱う輸出入貿易商として出発した。それが貿易商社の形態をとったのは1959年からである。農村を基盤とし、飼料製造業を

はじめ畜産業を包含するアグロビジネスの展開に結びついていた。導入期では、ブロイラー(ニワトリの品種)を中心に事業の垂直統合を完成させたが、この事業では海外品種の導入が必要不可欠であり、この段階で海外技術の内部化が行われた。成長期では、政府の対華人政策が反映され、アグロビジネス以外にも事業を拡大していった。ファミリーが主体となった所有構造をもつCPは創業者謝易初の子息タニン(Dhanin)により、総合化・コングロマリット化が進められている。

タイは継続的な経済成長により、所得水準が向上し、ASEAN主要国の中ではシンガポール、マレーシアに次ぐ消費レベルの高い国となっている。しかし、地元の小売企業は自国の国民の旺盛な消費欲求を満たしてくれるまでには成長しておらず、外資系小売企業の相次ぐ進出を許してしまった。それは、国内小売産業が外資系小売企業に飲み込まれるとの予想に反して、競争を勝ち抜いたCPグループやセントラルグループの成長をもたらした。バンコク市内を走る高架鉄道の駅周辺には大型ショッピングセンターが相次ぎ建設され、家族づれで週末を過ごすのがタイ人のライフスタイルの一つになっている。大きな資金力を持ち、運営ノウハウを駆使しながら、こういったライフスタイルを先導したのは地元の企業グループである。最近では、カンボジア、ラオス、ミャンマーなどの近隣のメコン諸国との連携による進出を積極的に図っている。

小売業売上高ランキング第1位に輝いているセブン-イレブンは、近隣諸国のマレーシアやインドネシアよりコンビニの割合が高いタイの中でも圧倒的な存在感を見せてくれる。タイのセブン-イレブンはセブン&アイ・ホールディングス傘下の米国のセブン-イレブンがCPグループのCPオールにライセンスを供与している。また、同グループは会員制ホールセールク

ラブ業態にも参入している。2013年4月に、CPオールは、会員制ホールセールクラブ業態のマクロを運営するサイアム・マクロを買収すると発表した（若松、2015）。これによってCPグループはタイの小売業に大きな存在感を示すまでに成長した。

一方、CPグループは農業・食品、小売、通信の3事業を主に営んでおり、事業拠点は東南アジアから中国、欧米に広がっている。2016年7月現在、世界16カ国に投資し、30万以上を雇用する東南アジア屈指の多国籍企業である。1978年に中国が市場開放政策を展開した時に、経済特区の深圳にはじめて登場した外資系企業がCPである。創業者である謝氏は中国生まれの華僑であるということもあって、子供教育をタイだけではなく、中国でも受けさせた。その結果、創業者の後を引き継いだ現在CPグループ会長タニン・チャラワノン氏は子供の時から華人華僑や中国人と自然に触れ合うことができ、中華圏での事業を素早く展開できた。現在、中国事業はグループ全体の売上の4割近くを占めている。1967年から台湾で飼料工場を営むようになり、香港では貿易などのグループ会社を統括する持ち株会社を設立し、昔からCPの拠点の一つであった。今ではアグリビジネスを手掛けるCPグループ傘下の数社が上場している。このように中華圏における華人ネットワークだけでなく、タイ政府の対華人華僑政策がCPを小さな商店にもかかわらず早々に国際企業の仲間入りをさせたのである。

CPグループは該当事業部門の優秀な企業とパートナーシップを結び、外部資源を積極的に取り入れようとした。中国の飼料事業の成長は、アメリカ米穀物メジャー企業のコンチネンタルグレインとの事業提携なしでは語れない。また、ホンダとは技術ライセンス供与契約という形でバイクや自動車という新事業を手に入れたのである。中国上海で養鶏業やオートバイの

生産ですでに成功していたCPグループの「正大集団」は、浦東開発というプロジェクトにも参加した。2002年に商業施設「正大広場」を建設し、浦東を上海第2の繁華街に変貌させた。それをきっかけに、スーパーマーケットの「ロータス」を開業し、2016年7月現在、中国全土に80店を超える販売拠点を築くことができた。

野菜の種の販売から始め、創業者の後を継いだタニン・チャラワノン（Dhanin Chearavanont）氏は、養鶏、養豚、エビの養殖、食品加工、小売、通信事業へという形で事業を拡大していった。CPの工場加工した肉が鮮度を保ったまままで翌朝生鮮市場に並ぶためには、食品事業の垂直統合経営を完成させるだけでなく、自前の流通チャンネルを構築しなければならなかったのである。

オランダのSHVホールディングスと中国での石炭事業は実現しなかったが、その幹部と親しくなったきっかけで、その傘下にあるマクロをタイに誘致することができた。当初、マクロ関係者はタイにこの業態は時期尚早ということで、進出に積極的に応じてくれなかった。そこでタニン氏はオランダのマクロのトップに直接会って説得した結果、1988年に合弁企業が設立し、その翌年にサイアム・マクロ1号店を開くことができた。食堂や食品小売店などの大口需要者は会員になればCPフーズの商品を優待価格で購入できるようになった。

プロイラーの導入で世話をしてくれたチェース・マンハッタン銀行（現JPモルガン・チェース）の仲介で、米国のサウスランド社の会長を説得し、1989年にセブン-イレブン・タイ1号店をオープンした。2015年末現在、8,832店を展開するように成長している。スーパーのロータスがCPの小売事業で最も遅く導入されたが、当初難色を示した合弁相手の懸念を覆すことができたのは、自前の物流センターを各地に設け、冷凍だけではなく、チルド輸送の仕組み

を完成させたからである。

1997年のアジア通貨危機に直面した時、グループ企業はロータスの75%の株をテスコに、サイアム・マクロを本国オランダに売却した。コンビニ事業だけは、グループの小売事業成長の足がかりとしていたために、2000年代の半ばにはその逆境を完全克服することができた。財務が改善したため、再び急成長に向かい、2013年にはサイアム・マクロの株を買い戻し、セブン-イレブンとともにCPの小売事業の2大中核部門としていた。

国外売上高比率65%で、今現在、世界市場開拓の前線に立っている食品事業のCPフーズはCPグループの売上高の3割を稼ぐ中核企業である。例えば、鶏肉加工工場ではCPフーズ独自の生産自動化技術を活かし、農家から運び込まれた鶏をわずか3時間半で食肉とし、さらにその5時間後には完成商品として国内外に出荷できる。ベトナムや中国の工場でも同じシステムが使われ、世界どこで生産しても均一の品質を提供できる。セブン-イレブンを展開しているCPオールが2013年にタイで開設したばかりの工場も同じシステムを採択している。

セブン-イレブンのCPオールは、川下から川上へのサプライチェーンを拡大し、タイ独自のモデルを確立しているものの、グループのグローバル志向を満たすには制約がある。つまり、エリアフランチャイズ権のために店舗展開がタイ国内限定であり、直接的な海外進出が難

しい。それに気づいたCPフーズは、「街の冷蔵庫」を標榜して700店も展開している「フレッシュマート」を立ち上げた。CPフーズのフレッシュマートの成功は、川上から川下へと食のサプライチェーンを拡大し、自社製品を消費者に直接届ける販売チャネルづくりに力を入れた結果である。品揃えの8割以上が自社製で、残りのほとんどは生産を委託したPB商品で構成され、小型店ながらも大容量商品や冷凍食品を多く扱う非会員制ホールセールクラブに近い業態である。同業態は安定的な供給体制や比較的低い初期投資費用のメリットをもち、出店スピードを向上させている。小売に加え、地域の卸売としての機能⁴を果たすことが期待され、店舗によっては近くの飲食店に営業をかけ、配達もしている。市場（いちば）で仕入れるより品質と供給が安定しているフレッシュマートは、飲食店に大きな冷蔵庫の必要性をなくし、日々の台所需要をかき集めるのに成功した。CPフーズは小売事業を展開するに当たって、外資系との提携からかけ離れ、自社独自の業態コンセプトを開発し、国際小売企業へと成長している。同社は、トルコに400店を超えるフレッシュマートを出店しており、ベトナムやマレーシアにも進出した。とりわけ流通インフラが整っていない新興国市場では、小売（家庭用）・卸売業（業務用）併用の業態として大きなビジネスチャンスを見出している。

表1. 2大流通企業グループの業態別国際化

事業形態	セントラルグループ	CPグループ
百貨店	<ul style="list-style-type: none"> ◆ラリナセンテ (La Rinascente) [2011] ・イタリアの老舗百貨店を買収、欧州に初進出、中国 [2010] に次ぎ2カ国目 ◆イルム (ILLUM) [2013] ・デンマークの老舗百貨店を買収 	◆当該国内・国際事業なし

⁴ フレッシュマートの情報については、主に『日経新聞（朝刊）』2014年11月21日より連載された「CPフーズ

タイ上・下」を基にしている。

グローバル事業を成功させる新興国の地元小売企業

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ロビンソン百貨店のベトナムとインドネシア進出 [2014] ◆カーデーヴェー (KaDeWe)、ミュンヘンのオーバーポリンガー (Oberpollinger)、ハンブルグのアルスターハウス (Alsterhaus) [いずれも2015] ・ドイツの老舗百貨店3店買収 	
総合量販店 (C&C、HM など)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ビッグC (Big C Supercenter) [1994] ・タイ最初のハイパーマーケット ・1997年、フランスのカジノグループと提携 ・2011年、タイのカルフルを買収 	<ul style="list-style-type: none"> ◆マクロ (Siam Makro Public Company Ltd.) [1989] ・オランダのMakroと合併 ・マクロのタイ事業を完全買収 [2013] ◆ロータス (Ek-Chai Distribution System社) [1994] ・元ウォルマートの役員らの経営指導 ・アジア通貨危機後、イギリスのテスコと合併企業に切り替わり、店舗名も「テスコ・ロータス」に変更 [1998]。 ◆フレッシュマート ・独自開発 ・トルコ、ベトナム、マレーシアに進出
スーパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> ◆トップス (Tops) [1996] ・オランダのロイヤルアホールドと合併 	<ul style="list-style-type: none"> ◆サニーズ (Sunny's Supermarket) [1994] ・日本の西友が技術指導
コンビニエンスストア	<ul style="list-style-type: none"> ◆ファミリーマート (Siam Family Mart) [1995] ・日本のファミリーマートなどと合併 ・2012年には日本のファミリーマートの現地法人の株式の過半を取得 	<ul style="list-style-type: none"> ◆セブン-イレブン (C.P. Seven Eleven) [1989] ・米サウスランド社からエリア・ライセンス取得
カテゴリーキラー	<ul style="list-style-type: none"> ◆スーパースポーツ (CRC Sports) [1997] ・グループの百貨店内のスポーツ用品販売部門を独立 ・2015年現在、タイと近隣諸国で120店以上展開 ◆オフィスデポ (Office Depot) [1997] 	<ul style="list-style-type: none"> ◆当該国内・国際事業なし
スペシャルティストア (外食チェーンを含む)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ミスタードーナツ (Mister Donut) [1978] ◆マークス&スペンサー [1996] ・英マークス&スペンサーの海外事業における珍しい成功例 ◆ワトソン (Watsons) [1996] ・ドラッグストア、香港ワトソンと合併 ◆タイワッツ [2009] ・日本の100円ショップ大手ワッツ (49%) とセントラル・デパートメントストア (51%) と合併 ◆ジュビターショップチャンネル [2013] ・日系とのテレビ通販事業に参入 ◆大戸屋・吉野家 [2014] ・日系外食チェーンとの提携 ◆無印良品 [2014] ◆マツモトキヨシ (Central & Matsumotokiyoshi) [2015] ・ドラッグストア、日本マツモトキヨシホールディングス (49%出資) と合併 	<ul style="list-style-type: none"> ◆当該国内・国際事業なし
その他の海外事業	<ul style="list-style-type: none"> ◆セントラルグループベトナム (Central Group Vietnam) の設立 [2011] ・ハノイのビンコムメガモールロイヤルシティにロビンソン百貨店を開店 ・スーパースポーツベトナム [2013] ・マークス&スペンサーベトナム ・家電量販店チェンゲンキム (Nguyenkim) ◆海外売上高約20%を50%まで上げる計画 	<ul style="list-style-type: none"> ◆台湾マクロ事業にも出資 (9.87%) [1988] ◆中国にオランダのSHVグループと合併企業「広州正大万客隆」設立 [1996] ◆上海にロータス1号店を出店 [1997] ◆Shanghai Lotus Supermarket Chain Store Co., Ltd.を設立 [2000] ◆中国上海・浦東地区に「正大広場 (The Super Brand Mall)」を開設 [2002]

	◆中国マクロから撤退したSHVグループの持ち株をすべて買収 [2003]
--	--------------------------------------

出所：遠藤（2010）、45頁や各種新聞記事、グループ内部資料（2015）、CP All 2015 Annual Report, Central Group 2015 Annual Reportに基づき筆者加筆修正。

CPグループは1980年代末に流通産業に本格的に参入し、1989年にオランダのマクロとの合弁でマクロ1号店を開店した。また、同年米国のサウスランド社からタイ国内でのエリアフランチャイズ権を獲得し、セブン-イレブン1号店を開業した。CPグループによるマクロの急成長は、それまでにタイの流通近代化の担い手であった百貨店事業のセントラルグループに大きな脅威となった。業態コンセプトの特徴からすると、本来は競争しないはずであった百貨店と会員制ホールセールクラブだが、業態間の違いやそのイメージが確立していない当時のタイ小売業の中で、このようなモダントレード同士の競争は活発であった。その結果、セントラル百貨店は早くもタイ小売業界の売上トップの座をマクロに譲ることになった（両グループの業態国際化を整理したのが表1である）。

2.3. 2大グループの経営危機管理

軌道に乗っていた地元企業に大きな危機が訪れる。1997年のアジア通貨危機に直面した地元企業の中には、合弁パートナーである外資の増資によって経営危機を回避しようとするところが少なくなかった。そのため、地元企業自ら外資規制緩和を要請することになり、新しい法律「外国人事業法」が施行されるようになる。確かにこの時期は、新しい小売業態が外資主導により進められたことを否定できない。

市場全体における地元系のセントラルグループとCPグループの比重が大きく低下していたが、それぞれ選択と集中によって通貨危機後の困難を乗り切ろうとした。セントラルグループは通貨危機後、従来から中核事業であった百貨店事業を堅持する一方で、流通外資と共同出資

したビッグCの株を外資に完全売却し、カルフルとトップスの場合は経営権をもたない少数株主に転じた。CPグループも同様に小売事業部門を大幅に縮小した。ロータスは株式の大半がテスコに譲渡され、経営権を持たない少数株主になった。タイで急成長を遂げたマクロについては、CPグループが大株主の地位を保持する一方、経営権は事実上放棄していた。また、スーパーマーケット業態のサニーズも1999年にベルギーのデレーズに売却した。こうして小売事業部門においては、もっぱらセブン-イレブンのコンビニ事業に集中することにした。

景気が回復に向かった1999年以降、両グループは、再び順調に売り上げを伸ばしていった。成熟期に入った百貨店事業に経営資源を集中させたセントラルグループは収益性の改善に成功し、新業態のコンビニ事業に資源を集中させたCPグループも大きく成長した。通貨危機後大幅な事業縮小から再び収益性の改善に成功したセントラルグループは、2004年にスーパーマーケット事業（トップス）をオランダのロイヤルアホールド社から買い戻し、新業態のセントラルワトソン（香港ワトソンとの合弁）など再び外資とのパートナーシップを強めていった。

通貨危機直後の地元企業グループにおける「選択と集中」戦略は、事業縮小からわずか5年で収益の改善をもたらした結果、流通外資によるタイ小売業の支配を一時的な出来事にとどめることができた。これまで国の経済成長を背負ってきたため、市場の変化や危機に対応する管理能力はもちろん、意思決定の速さ、決り事への迅速かつ機動的対応では、コングロマリット型ファミリー企業グループの優位性は抜きん出ている。表2から、1999年以降、タイ小売業

全体の売上高に流通外資が占める比重は大幅に減少していくことがわかる。

表2. タイ大手小売企業売上高上位30社の比重

	1996年		1999年		2006年	
	売上高 (100万バーツ)	比重 (%)	売上高 (100万バーツ)	比重 (%)	売上高 (100万バーツ)	比重 (%)
上位5社	86,422	8.8	105,931	12.3	296,186	12.5
上位10社	111,214	11.3	147,548	17.1	377,916	16.0
上位20社	131,895	13.4	167,123	19.4	416,652	17.6
上位30社	141,358	14.4	174,896	20.3	431,428	18.2
企業グループ別						
セントラルグループ	48,279	4.9	25,323	2.9	75,889	3.2
CPグループ	47,250	4.8	15,141	1.8	66,055	2.8
ザ・モールグループ	10,895	1.1	13,792	1.6	28,471	1.2
国籍別						
タイ人企業	97,596	9.9	66,341	7.7	187,960	7.9
外国人企業	43,762	4.4	108,555	12.6	243,468	10.3
業態別						
百貨店	69,218	7.0	44,235	5.1	66,782	2.8
総合量販店	53,289	5.4	87,406	10.1	229,982	9.7
SM	10,005	1.0	19,799	2.3	27,395	1.2
CVS	8,846	0.9	15,866	1.8	73,677	3.1
その他新業態	-	-	7,590	0.9	25,882	1.1
地方卸売業兼SM	-	-	-	-	7,710	0.3
全国合計	983,931	100.0	863,332	100.0	2,364,814	100.0

出所：遠藤（2010）、80頁と95頁より引用

3. セントラルグループとCPグループのグローバル行動

3.1 セントラルグループの国際化

セントラルグループは近隣諸国のベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマーなどに大型商業施設を出店している。日本企業との提携も多く、ファミリーマートのほか、外食の「大戸屋」、「吉野家」、そしてドラッグストアの「マツモトキヨシ」がセントラル系の商業施設に入店している⁵。同グループの急成長の原動力は積極的な海外での買収であり、投資の多くはショッピングセンターと中核事業の百貨店の大型開発向けである⁶。百貨店事業部門においては、2014年にベトナムやインドネシアに出店し、

欧州での老舗百貨店の買収にも積極的である。2011年にはイタリアの百貨店「ラリナセンテ（La Rinascente）」1店舗を、2015年にはドイツのベルリンを拠点とする百貨店カーデーヴェー（KaDeWe）3店舗を、同年、デンマークのイルム（ILLUM）百貨店を傘下に収め、欧州の老舗百貨店を相次ぎ獲得した⁷。同社の最高経営責任者は、「高級百貨店のグローバルリーダーになるため、今後も欧州の主要都市で買収を続ける」と宣言している⁸。

セントラルの事業舞台はもはや東南アジア市場だけではない。中国やタイなどアジアから欧州への観光客を取り込む考えで、さらなる買収機会を探っており、欧州での事業基盤を強化し

⁵ 『日経新聞』2015年7月30日と『日経MJ』2016年3月11日

⁶ 『日経新聞（朝刊）』2015年2月24日

⁷ 『日経新聞（朝刊）』2016年3月9日

⁸ 『日経新聞』2015年6月13日

ようとしている⁹。セントラルの海外進出は始まったばかりで、2016年3月現在、海外事業が全体の売上高に占める比率は約20%近くを占める。同社にとって、欧米という新しい市場を獲得するとともに、世界の大手が進出するグローバルな舞台で戦える専門的なノウハウや経営資源を活用するためにも東南アジア諸国以外の大陸への投資が重要性を増している。

実際に、100年を越す歴史を誇る欧州の老舗百貨店は一流ブランドの品揃えに定評があるため、セントラルグループはその仕入れネットワークを活用し、アジアで展開する自社の百貨店の差別的優位性を発揮している。そのグローバル戦略の相乗効果が同社の「顔」となる「セントラル・エンバシー」で体现されており、それをもってベトナムのハノイ、インドネシアのジャカルタに現地の百貨店の水準から抜きん出ている品揃えの百貨店を展開することができた¹⁰。

2015年に東南アジア諸国連合（ASEAN）経済共同体が発足し、東南アジア企業には域内他国への進出という大きなビジネスチャンスが与えられた。しかし、域内では同族系企業同士のカーニバリゼーションの心配やM&Aが容易ではないという事情が域外投資の追い風となった。さらに豊富な資金力が欧州への投資を積極的に行えるようにセントラルグループの背中を押していたのである。

3.2 CPグループの国際化

海外と取引を行う輸出入商人として成長したCPは、華人という出自もあって急速に発展する中国市場に積極的に投資を展開していった。中国では正大グループ（Chia Thai Group）と

いう名称を使っている。1954年に飼料事業に参入したのをきっかけに急成長し、事業多角化を押し進め、企業からグループに変わった。

巨大な資金力と総合化したグループ力をもつコングロマリットの共通点でもある大胆な投資姿勢で、得意の農産物加工分野にとどまらず、石油化学、オートバイ製造、小売業、衛星通信など、利益が出そうなものなら、何でも投資するといった果敢な経営スタイルで事業多角化と国際化を行っていった¹¹。

CPグループが中国市場に参入したのは1979年であり、飼料資産や養鶏事業などの農業関連事業を手掛け、中国においても本国と同様に事業多角化を展開していた。中国における小売事業は1997年に上海・浦東エリアに開設した「ロータス」が最初であった。上海でロータスを開設した前の年に、オランダのSHVグループと合弁企業「広州正大万客隆有限公司」を設立し、広州市にマクロ第1号店を出店した。

しかし、中国ビジネスでは失敗が重なり、加えて通貨危機で事業縮小を余儀なくされた。中国ではCPグループの本業である農産物加工分野だけではなく、オートバイ製造、衛星通信事業、チェーン小売業の株式持分を中国側パートナーに売却し、撤退、その資金をタイでの事業の損失等に当て凌ぐ状態にまで追い込まれた。アジア通貨危機の直後には、石油化学、自動車・機械、不動産開発、小売流通業（セブンイレブン事業以外）から撤退することになった。一例として、CPオールが主導権を持って展開していた「ロータス・スーパーセンター」がイギリスのテスコと合弁企業に切り替わり、店舗名も「テスコ・ロータス」に変更されたのである。

⁹ 『日経速報ニュース』2016年3月10日と『日経MJ』2016年3月14日

¹⁰ 「セントラル・エンバシー」は、構想から7年かけてセントラルグループが駐タイ英国大使館の敷地の一部を買い取り開発した37階建ての大型複合施設である。

そこにはテナントの3分の1が、欧州で買収した百貨店ラリナセンテラを介して誘致したタイ初上陸ブランドによって構成されている（『日経新聞（朝刊）』2014年4月5日付より引用）。

¹¹ 小林（2012）、12ページ

CPは、本業のアグロインダストリーを再編・強化し、革新的な小売ノウハウをもつ外資系企業との提携に主眼を置きながら、もう一度事業回復を図ろうとしていた。2002年には、上海・浦東エリアに巨大なショッピングモール「正大広場（The Super Brand Mall）」を開設し、自社のロータスと百貨店をキーテナントして入居させている。2003年に中国でマクロと一緒に展開していたSHVグループが広東省から撤退すると発表し、合併企業の持ち株をすべてCP・正大グループに売却した。その翌年に中国商務部の許可を得て企業名を「広州正大万客隆有限公司」から「広州易初蓮花超市有限公司」に変更すると同時に、広東省のマクロ4店舗をロータスに変更した。

以上のようなアジア通貨危機後の積極的な小

売国際化行動は、CPを2004年に中国全土に33店舗も展開するまでに成長させ、海外だけでなく、自国においても同年タイの総合量販店事業でトップの座を獲得するようになった。結局、CPはアジア通貨危機をファミリービジネスならではの迅速な意思決定で再編し、アグロビジネスと小売事業に選択と集中を行い、流通外資との提携を通じてタイでのトップ企業としての地位を高めていったのである。

2008年のリーマンショック以降も国内市場や東南アジアを中心に引き続き、競争力のある食品分野および小売分野で好成績を達成している。CPグループのタイにおける小売事業は、「セブン-イレブン」「テスコ・ロータス」「マクロ」、そして独自に開発した新業態「フレッシュマート」の4つが代表的である（表3）。

表3. CPグループの主な小売事業

社名	2013年売上高	CPグループの出資比率	事業概要	小売国際化
CPフーズ	3892億バーツ	約4割	家畜用飼料から畜産、水産、加工食品、小売業まで手掛けるグループ中核企業	独自の小売ブランド「フレッシュマート」の開発。トルコ、ベトナム、マレーシアに進出
CPオール	2846億バーツ	約4割	タイでセブン-イレブン約8,000店を展開。13年に卸売店「サイアム・マクロ」買収	1997年中国上海に「ロータス（易初蓮花）」1号店を展開。マクロ（広州・正大万客隆、2004年にロータスに転換）の進出

出所：『日経新聞（朝刊）』2014年11月21日と鐘・矢作（2004）に基づき筆者追加作成。

4. グローバル事業を成功させる条件

地元のコングロマリットに先んじて流通外資が新業態をもってタイ市場に進出し、一時的にタイの小売市場を支配したのは確かである（表2を参照）。しかし、流通外資のタイ国内市場参入を、優れた外部資源の導入チャンスとして捉えた後発の地元企業の競争優位性は、母国市場で製造業から小売業まで多角的に事業展開をしている点と大きく関連していることがわかった。また、上記で分析されたタイのコングロマリット2社とも華人系ファミリービジネス企業

グループであるため、まずは中華圏市場参入にそれほど抵抗はなかった。両グループの最初の海外進出が地理的、文化的、歴史的、心理的に近接している中華圏市場ではあったものの、鐘・矢作（2004）が既に指摘しているように、彼らの積極的な参入態度は中華圏市場の将来性を理解しやすく、カントリーリスクを抑制することができたからである。

また、製造業から先に中華圏市場進出を達成したCPグループは、垂直関係を含めた市場全体の理解度が高いという点で国際化に成功する

ための有利な条件に立つことができた。マルチ・フォーマットの水平的統合を狙って国際化を進めている欧州出身の多国籍小売企業に比べ、新興国出身の後発企業は川上から川下までの垂直的統合を前提に、機動的な出店ペースを生かして小売国際化の成功を図っていた。それはファミリービジネスの congromaritt ならではの意思決定の速さと巨大な資金力があつたからこそ可能であつた。このことを本稿ではグループ力と呼んだ。チェーンストア化を行動原理としている小売業の場合、巨大な資金力を前提とした出店拡大はグループ力を強化するのになおさら必要な条件となる。

反対に、国際化の経験、それに必要な知識およびノウハウ、人材などの資源不足は後発の地元企業の国際化戦略に不利に作用する。それを克服することが後発の地元企業にとって国際化を成功させるカギとなる。タイの congromaritt 2 社の小売国際化プロセスを追跡してみた結果、彼らは技術優位の流通外資とのパートナーシップを通じて外部資源の内部化を進めながら、徐々に国際小売企業へと変身していきことが明らかになった。

両グループの追跡からわかるように、当初、革新的な技術をもってタイ市場に参入してきた欧州の小売企業は結局、外部資源の内部化に成功した地元の congromaritt に経営権を譲って撤退してしまった。さらに、採算の合わない中国事業まで実績のあるタイの congromaritt に任せられるようになった。それは国際化の経験や資源不足で悩んでいた地元の congromaritt にとって、グローバル事業を拡大させる好機だったのである。とりわけ、CPフーズ独自のブランドである「フレッシュマート」は、地元市場環境での理解とマクロとのパートナーシップから得られたノウハウから創り出されたイノベーションであつた。しかし、小型非会員制ホールセールクラブ「フレッシュマート」

は、新興国市場ニーズに合わせて開発された業態であり、必ずしも現地で消費される必要はなく、他の市場（主に同じ新興国市場）のニーズを掘り起こす意味でのイノベーション創出であつた。

もつぱら受け入れる立場であつた新興国の後発企業が、国内に限定せず、海外市場でも通用できる新業態を独自開発し、海外に拡大させていることは、新興国出身の congromaritt ならではの小売国際化の戦略的特徴によるものであつたと理解できる。

IV 結びにかえて

本稿では、新興国における後発の地元小売企業の躍進について、先端的国際小売企業と国際化行動パターンのどこがどう異なっているかという課題を明らかにしようとした。新興国の事例を引きながら、後発の地元企業から国際企業への成長は第1世代の企業の国際化のようには進まないだろうというのが仮説であつた。小売国際化における両者の主体は、進んでいるか後れているかを問わず流通近代化や市場環境の違いを超えてファミリービジネスが重要な地位を占めている点で共通している。

同じファミリービジネスを行うとしても、先端的小売企業の場合、長らく小売業あるいは流通業に特化した企業組織で、特定の家族・同族が事業の所有と経営の双方を排他的に支配してはいるものの、それらが生み出す成果を出資額に応じて配分している。一方で、韓国、タイ、マレーシアのように生み出す成果を家族と同族の内部にとどめようとする完全所有型 congromaritt もあれば、インドネシアの華人企業グループのように、複数の家族が同郷、同業、同窓などの人的つながりを契機に協同で出資し、その成果を出資額に応じて配分するパートナーシップ型 congromaritt も存在する。

小売国際化における前者のファミリービジネスの優位性は先端的小売ノウハウ・豊富な国際化経験を通じた情報知識や専門知識をもった人材の確保で専門化の利益を追求しようとしていた。それに比べ、意思決定の速さと巨大な資金の調達を活用し、規模の経済性を発揮することで新興国出身のコングロマリットは国際競争力をつけることができた。とりわけ、新興国出身のコングロマリットは、人的資源や小売ノウハウ・情報知識の制約を克服するために、華人ネットワークやそのグループ力を生かしてグローバル事業の成功に挑んでいた。

以上のように、小売国際化の主体を後発の地元小売企業にまで広げ、その企業の小売国際化に挑むプロセスを整理する中で、欧米出身の先端的な小売企業と異なる国際化行動が浮き彫りになった。小売国際化のダイナミズムを表す、より説明力のある高い理論モデルの構築のために、ファミリービジネス論に注目することによって、先行研究が見逃していた新興国出身のコングロマリットの国際化行動を考慮すべきであることが強調された。それは上記に提示された小売国際化研究目的の達成のための一つの手がかりになるだろう。

しかし、本稿は現時点では試論の段階にとどまっている。それをより一般化するためには、ファミリービジネス論、とりわけ開発経済論ベースのファミリービジネス論における成果の取り込みが有効であると思われる。ファミリービジネスが近代的な産業企業に転じるのではなく、あくまでファミリービジネスであり続けるために経営の限界をいかにして克服するのかに関するそこでの議論は示唆に富んでいる¹²。さらに、新興国内におけるファミリービジネスの成長に焦点を当てるそこでの議論の延長として、国内成長が国際化に結びつく論理とプロセ

スの解明も不可欠である。こうした観点に立つて、タイ市場以外の新興国市場のコングロマリットを候補群として徹底的に事例分析することが今後の課題であろう。

【付記】

本稿は平成28年度科学研究補助金（基盤研究B、課題番号：15H03397）の助成を受けた研究成果の一部である。

参考文献

- 日本語
 稲村雄大「海外進出形態の選択と企業の内部制度環境—日本企業の中国進出に関する実証分析」『日本経営学会誌』第15巻、2005年、42-52ページ
 遠藤元『新興国の流通革命—タイのモザイク状消費市場と多様化する流通』日本評論社、2010年
 加護野忠男「学術からの発信—経営学とファミリービジネス研究」『学術の動向』第13巻第1号、2008年、68-70ページ
 後藤俊夫「ファミリービジネスの現状と課題：研究学説」『静岡産業大学国際情報学部研究紀要』第7号、2005年、205-339ページ
 小林 守「インドネシアとタイの政治・政策の変動と企業の動向」『専修ビジネス・レビュー』第7巻第1号、2012年、1-16ページ
 澤田貴之『アジアのビジネスグループ』創成社、2011年
 鐘淑玲・矢作敏行「華僑系資本の中国小売市場への参入動向」『イノベーション・マネジメント』第2号、2004年、115-140ページ
 末廣 昭「タイの企業組織と後発的工業化—ファミリービジネス論」『発展途上国のビジネスグループ（小池賢治・星野妙子編）』アジア研究所、1993年7月、27-72ページ
 末廣 昭「タイのファミリービジネスと経営的臨界点—存続、発展、淘汰・生き残りの論理—」星野妙子編『ファミリービジネスの経営と革新』アジア経済研究所、2004年、140-180ページ
 茶木正安「我が国ファミリー企業のパフォーマンスについて—収益性と市場価値についての実証分析：収益性と市場価値についての実証分析」『日本経営品質学会誌オンライン』第3巻第1号、2008年、2-16ページ

¹² 末廣（2004）を参照

西口敏宏・辻田素子・許丹「温州の繁栄と『小世界』ネットワーク」『一橋ビジネスレビュー』第53巻第1号、2005年、22-38ページ

橋本浩介「サントリーのファミリービジネス性についての一考察」『日本国際情報学会』第11巻第1号、2014年、20-31ページ

平野寛『アジアの華人企業—タイ、マレーシア、インドネシアを中心に』早稲田大学博士論文、2007年

白 貞壬「グローバル・リテラーの現地適応化過程とその段階的解明—トイザらスとカルフルの日本進出を事例として—」『流通研究』2003年、35-51ページ

白 貞壬「国際ビジネス研究におけるリバーズ・イノベーション—文献研究を中心としたその概念の再考—」『流通科学大学論集—流通・経営編』第28巻第2号、2016年、65-85ページ

白 貞壬・加藤 司・渡辺 幹夫「日本の消費者需要への創造的適応」『流通科学大学論集—流通・経営編』第25巻第2号、2013年、79-99ページ

白 貞壬・簡 施儀・莊 苑仙「台湾外食業界における中小企業の海外進出」『東アジア研究』第58号、2013、51-62ページ

向山雅夫「小売国際化の進展と新たな分析視角—業態ベースの小売国際化研究に向けて」向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社、2009年

向山雅夫・J. ドーソン編著『グローバル・ポートフォリオ戦略—先端小売企業の軌跡—』千倉書房、2015年

劉 進慶「台湾の中小企業問題と国際分業—その華商資本的性格に関する一考察」『アジア経済』第30巻第12号、1989年、38-65ページ

矢作敏行『小売国際化プロセス：理論とケースを考える』有斐閣、2007年

游 仲勲「アジア経済と華人ネットワーク」『ビジネス・インサイド』第6巻第1号、1998年、8-19ページ

若松 勇「一つ上のぜいたくを求める消費市場」『タイ経済の基礎知識』若松 勇・助川成也編、日本貿易振興機構（ジェトロ）、2015年、107-126ページ

英語

Bianchi, C., "The Growth and International Expansion of an Emerging Market Retailer in Latin America," *Journal of Global Marketing*, 24 (2011) : 357-379

V. Govindarajan, C. Trimble, *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution* (Harvard Business School Press, 2005, 酒井泰助訳：『戦略的イノベーション 新事業成功への条件』[ランダムハウス講談社、2006])

V. Govindarajan, C. Trimble, *Reverse Innovation* (Harvard Business Review Press, 2012, 渡部典子訳：『リバーズ・イノベーション』[ダイヤモンド社、2012])

参考資料

『日経新聞（朝刊）』2014年11月21日より連載された記事

『日経新聞』2016年7月1日～31日

Central Group 2015 Annual Report

CP All 2015 Annual Report

その他、脚注に取り上げられている各種資料