

# 日系大型流通チェーン企業の アジア進出

—シンガポールへの進出事例を中心に—

専修大学商学部 生田目崇

PARCO (Singapore) Pte Ltd 須山憲之

Advance of Japanese Large-Scale Retail Store Chain into Asia Region :  
Example of the Advance Ones into Singapore

Senshu University, School of Commerce Takashi Namatame  
PARCO (Singapore) Pte Ltd Noriyuki Suyama

最近、アジア地域の急速な購買力増大に伴い、アジア市場が世界の小売業から再注目されている。一方で日系小売業各社は1960年以降、アジア地区を中心に海外進出および撤退を繰り返してきた。本稿は、アジア地区経済の中心的な役割を演じてきたシンガポールにおける小売環境ならびに過去の日系小売業の戦略を考察し、アジア市場における小売業進出の成功要因ならびにビジネスモデルの提案を示唆することを目的とする。具体的には、同国の経済・社会環境、小売マーケット、消費者行動に関する現状分析と今後について論じ、過去に日系小売業に採ってきた経営戦略とその成果および要因について明らかにする。それらの多角的観点からの考察にもとづき、今後アジア地域に進出する際の重要な指標を示し、日系小売業の採るべき戦略をセグメンテーションやコミュニケーションなどのマーケティングの視点から示唆する。

**キーワード**：アジア進出、シンガポールの小売市場、日系流通企業、百貨店

Over the course of last fifty years, major Japanese chain retailers have expanded their retail businesses into overseas countries, especially the Asia region. However, many of them withdrew from the markets. Nowadays, Asian markets are attracting a great deal of attention from worldwide retailers due to incremental consumption powers of Asian consumers. This paper describes rationales of success for retail business in the area and suggests practical business models that capture economic and social processes of creating values for Asian consumers. Especially, we focus on the competitive retail market of Singapore, which has been playing a key role in the Southeastern Asia, and discuss the performance of Japanese chain retailers, which have strived to survive in this market. Specifically, this study includes not only the analysis and forecast of economic and social environments, retail markets, and consumer behavior, but the detailed description of business strategies of Japanese retailers, outcomes, and factors caused as well. Furthermore, we show the critical guidelines for launching and developing retail business in Asia and suggestion of corporate strategies for Japanese retailers on the basis of such marketing viewpoints as communication and segmentation.

**Keywords** : business expansion into Asian markets, Singapore retail market, Japanese retailers, department stores

## 1. はじめに

近年、アジアの消費に興味がそそがれ、小売業をはじめとした進出への取り組みが強化されている。従来、小売業に関しては人口規模との関連でアジア市場を述べる事が多かったが、人口規模が大きければ有望な市場かという必ずしもそうではない(中村, 2002)。人口構成, GDP, 1人当たり所得, 外資規制(出店, 税率など), 政治

的安定性, 文化環境, 消費スタイルなど, 国ごとに千差万別である。例えば中国とシンガポールを比較した場合, 中国の人口約13億人に対して, その1/260の約500万人にしか満たないシンガポールが, 小売業の競合の激しさや国際化レベルについては先んじていることでも証明される。

戦後, 日系流通企業のアジア地区への出店は, 大丸が1960年に海外第1号店を香港に開業し, 1964年に同じく大丸がタイ大丸をバンコク

市内にオープンした。大丸はその後、1974年にパリ、1983年にシンガポールに出店するなど、海外店舗は最大9店舗展開の時期もあった。同業他社では、1972年に伊勢丹、1974年にヤオハンが共にシンガポールに進出を果たした。

1980年代には、日本経済の急速な成長に併せ、日系小売業各社が挙ってアジア地区に出店が相次いだ。その背景には、日本から訪れる観光客をターゲットにしている百貨店もあったが、主な理由はアジア市場の拡大への期待であった(デービス・矢作、2001)。しかし、期待とは裏腹に、利益が出ずに撤退せざるを得ない百貨店が相次いだ。その赤字要因は、デービス・矢作(2001)によると、①粗利益率の低さ、②家賃の高さ、③進出タイミングの悪さ、④低価格競争の激しさ、⑤立地選定の失敗、という5つの主因を挙げている。

21世紀に入り、再度アジアが注目されている。特に中国のこの10年の経済発展に関する報告は枚挙にいとまがない。それ以外の国についても、アジア市場全体が他の地域と比較して、経済発展を続けていることについては、異論の余地はないであろう。小売業においても人口の多さに加え、生活者の購買力は顕著である。

以上に述べたような歴史の流れの中で、現在、アジア地区が注目されている。本稿では、アジアの中でも特に東南アジアの消費市場に着目し、今後ますます小売分野に関して発展が予想される国々への予見として、過去から中心的な役割を演じてきた国であるシンガポールを取り上げ、その小売マーケットと消費者購買行動やそれに対応する日系小売業の歴史を振り返る。さらに、今後海外進出機会をうかがう日系小売業を念頭に、アジア市場における小売業進出の成功要因に関する考察ならびにビジネスモデルの提案への示唆を示す。

## 2. 国際化戦略

企業が国際化する本源的理由は、一般的には市場を求めると比較優位の源泉となる資源を求めているからとされている(以下本節は伊丹・加護野、2004をもとに論じる)。前者は、国内の販

売市場が飽和状態、衰退期などにより、十分な需要が見込めない場合、代替の市場を求めて海外に進出することであり、後者における市場とは資源や資金、労働力の調達市場を指す。後者は生産基地の国際化であるので、ここでの詳説は避ける。

企業の国際化は、経営と国境の問題であるとし、国境を越えることにより、主に3つの環境要因が変わることを意味する。1つ目には、市場環境の変化で、その構成要素は日本国内とは異なる需要傾向、取引慣行、市場構造、人口構成、労働力などである。第2に政治体制の変化がある。国家安全保障レベルにまで関わる事例も過去にはある。最後に文化と言語である。例えば英語を話しても、国により慣例は異なる。その背景にはその国のもつ歴史や文化が影響しているためである。

進出する国の選択基準を理論的根拠に基づいて挙げると、国の発展性、その国における自社の競争力、その国における事業展開による自社全体への波及効果、カントリーリスクの4つの論点が指摘されている。第1の国の発展性とは、販売市場の場合、需要の大きさや成長性である。第2の自社の競争力とは、販売市場として捉えた場合、資金力、現地における提供商品・サービスの需要、調達手段など総合的な国際競争力を指す。また、現地での経営能力も重要な指標で、現地法人の設立、現地法人との合弁会社設立、フランチャイズ制による運営が考えられる。それぞれ長所短所はあり、自社の国際戦略と整合して決定する必要がある。第3の国内本社への波及効果とは、海外での会社運営により得られる資源や心理的效果が挙げられる。特にファッション関連商品を重視している百貨店がファッションの本場に出店したり支店・現地事務所を設けることにより、組織全体のモラル向上にもつながる可能性がある。最後にカントリーリスクは、主に政治体制の変更や法案の改廃・新設によるものと為替リスクに分けられる。為替に関しては、アメリカドルベースの売上高が大きい企業の場合、為替がアメリカドルに連動している国への投資は、為替差損が発生しにくいなど考慮する必要がある。以上のような様々な観点にもとづいて、進出先を決定する判断材料とする。

外国への進出にはいくつかのパターンが存在する。それは、マルチドメスティック (multi-domestic)、グローバル (global)、グローカル (glocal) の3パターンであり、企業は国ごとの進出パターンと同時に、ポートフォリオ全体を戦略的に決定することが重要である。マルチドメスティックスとは、各国を1つの独立したマーケットとして捉え、その国の事情に合わせたマーケティング戦略やオペレーション手法を採る。つまり進出する国の単純和として世界を捉え、国ごとの戦略を集合体とした国際戦略といえる。各国個別のリスクが全体に及ばない長所はあるものの、規模の経済をはじめとしたグローバル規模での効率性や競争優位性は得にくいという短所もある。2つ目のグローバル戦略は、製品やオペレーションを標準化し、世界規模でオペレーションの効率化を図ろうとするものである。マルチドメスティックスと反対に、各国の個別事情への十分な対応がとれない場合もある。最後にグローカルとは、マルチドメスティックスとグローバルの中間に位置する戦略といえる。世界規模での標準化を推し進めると同時に、各国の事情も勘案し、臨機応変にオペレーション体制を構築する戦略である。しかし、適切な戦略をどのように実行するかは決して簡単ではなく、どっちつかずの中途半端な結果となる可能性もある。上記3つの戦略のいずれかを採用しようとする企業は、その歴史、文化、資源などを十分に勘案し、決定する必要がある。

日系百貨店各社の海外進出戦略は、マルチドメスティックスが多い。つまり、各国のマーケット事情に沿う形で品揃えやオペレーションを行っている。例えば大丸は過去、香港大丸 (1998年撤退)、大丸フランス (1998年撤退)、タイ大丸 (1999年撤退)、大丸オーストラリア (2002年撤退)、大丸シンガポール (2003年撤退)、台湾建台大丸 (技術提携のみ。現在は提携解消) と6つの国において出店を果たした。大丸フランスは、主に日本語での対応可能な日本人観光客のショッピング需要狙いの店舗であり、営業面積も非常に狭隘で百貨店というより、いわばおみやげショップというイメージであった。大丸オーストラリア

は、面積・階層とも一般的な百貨店であったが、品揃えはローカル商品が基本で、特に日本関連の商品が豊富ということではなく、ローカル百貨店との差別化に苦勞した。

1990年代、シンガポールでは在留日本人が3万人を超えていたことと合わせ、日本から年間約50万人超の旅行者が渡航していたため、日本人をターゲットとした店づくりを基本に、品揃えを強化していた。例えば大丸リャンコート店は、日本の大型百貨店に比べると規模では劣るものの、現地における日本関連商品の品揃えという観点では、日本の百貨店と優劣つけ難いほど充実している百貨店であった。ファッション・カテゴリでは日本のブランドを数多く取り揃えていた他、食料品売場は、日本関連商品・サービスの品揃えが充実していた。生鮮三品を日本からの空輸で取り寄せ、酒類や加工食品も日本製品取り揃えていた。ただし、日本からの輸入商品を数多く取り扱うため、価格は相応に高く設定され、ローカルは一部の裕福層しか利用できなかった。加えて薬局、レストラン・寿司店、ベーカリー、文具店などにおいて日系企業のテナントも入居し、当時の大丸リャンコート店は、明確に日本人をメインターゲットとする経営方針をとっていた。このように大丸をはじめとした百貨店の多くは、マルチドメスティックス戦略の代表格といえる。

グローカル対応に取り組んでいる企業例としては、専門店のユニクロやジャスコが挙げられる。ユニクロは、2010年6月末現在、9カ国・地域に海外展開している (日本経済新聞、2010年6月30日)。同時期にマレーシアでの展開を目的に現地企業と合弁会社を設立した。シンガポールでは、2010年7月現在、3店舗を出店しているが、ビジネスジャケットや冬物衣料も取り揃えている。株式会社ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長の柳井正氏は、2020年に売上高5兆円の目標を掲げている。その内訳は、海外ユニクロ3兆円、国内ユニクロ1兆円、残りがその他の事業である。ジャスコは、2010年7月現在、イオンマレーシア、イオンタイランド、イオンストアーズ香港、イオン華南、北京イオン、広東ジャスコ

図表1

アジアにおける小売業国際化の要因

	プッシュ要因	プル要因
市場環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口伸び率の鈍化</li> <li>・経済成長の鈍化・停滞</li> <li>・小売市場の成熟化</li> <li>・競争の激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口の増加</li> <li>・経済成長の拡大・持続</li> <li>・小売市場の成長力</li> <li>・競争の未発達</li> <li>・経営規模の経済化</li> <li>・インフラ整備の進展</li> </ul>
法的規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出店規制の強化</li> <li>・高税率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関税・資本の自由化</li> <li>・出店・営業規制の緩和</li> <li>・外国人就労者の規制緩和</li> <li>・優遇税制</li> </ul>
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際化の重要性認識</li> <li>・他社追随</li> <li>・余剰資金の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地理的多角化による経営リスクの分散</li> <li>・魅力的な不動産投資の機会</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主からの圧力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資に有利な為替レート</li> </ul>

出所：中村 (2010) より。

チームストアーズ、青島イオン東泰の海外現地法人で店舗を運営している。基本的な品揃えは共通商品を中心に展開し、各国の生活習慣、文化、宗教などに沿った形で地元のニーズに対応した商品を取り揃えている。

最後に、地元密着型戦略をとる小売業にグローバル戦略を取り入れることは安易ではない。残念ながら日系大型小売業でこの経営方針を採っている事例は見当たらない。主にテレビや自家用車などのメーカーが海外に生産拠点を構え、グローバル戦略に取り組んでいる。

中村 (2002) によると日系小売業に限らず、小売企業の国際化つまり海外進出の要因は、プッシュ要因 (国内要因) とプル要因 (海外要因) の2種類あると指摘している。プッシュ要因として、本国市場の飽和や本国市場での出店規制、プル要因は市場の拡大や人口の増加などが挙げられる。図表1は、アジアにおける小売業国際化の要因をまとめた一覧である。

### 3. アジアにおける経済活動

アジアの経済活動に関する歴史・背景および現状について、概論を述べるに際して、東南アジア諸国連合 (Association of South-East Asian Nations, ASEAN) とアジア太平洋経済協力 (Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC) は、この

地区の経済的バックボーンといえる。

ASEAN は、両国間の国境を越えた物品・人・サービス・資本・情報のより自由な移動を促進し、経済活動の連携を強化する目的で1967年に発足し現在の参加国は10カ国である (外務省ホームページ、各国・地域情勢)。経済活動の連携を強化するということは、経済の国境を引き下げ、貿易・投資のみならず、金融、情報通信技術、人材養成といった分野を含む包括的な二国間の経済連携を目指すものである。この施策により、両国の経済市場の緊密化が図られ、一層魅力的な市場が創出される効果が見込めることや、両国の経済が一層活性化され、双方の経済改革に刺激を与えることができる、としている。

一方、APEC は、アジア太平洋地域の持続可能な発展を目的とし、域内の全主要国・地域が参加するフォーラムで、1989年11月に発足した (外務省ホームページ、外交政策)。参加国は、ASEANの7カ国に日本やアメリカなど環太平洋に接する21の国や地域が含まれる。これらのメンバーによる経済規模は、世界全体のGDPの約6割を占める。

地域経済政策の代表的な例が、経済連携協定 (Economic Partnership Agreement, EPA) である。外務省 (2009) によると、この協定は、特定二国間または複数国間で域内の貿易・投資の自由化・円滑化を促進し、水際および国内の規制の撤廃や

図表2

東南アジア主要各国の経済指標推移

	インドネシア			シンガポール			タイ			ベトナム			マレーシア		
	名目	1人当 たり	実質成 長率	名目	1人当 たり	実質成 長率	名目	1人当 たり	実質成 長率	名目	1人当 たり	実質成 長率	名目	1人当 たり	実質成 長率
2003	2,348	1,100	-	960	23,320	-	1,426	2,261	-	396	492	-	1,102	4,400	-
2004	2,568	1,188	-	1,127	27,048	-	1,613	2,603	-	454	558	-	1,247	4,877	-
2005	2,859	1,300	-	1,254	29,403	-	1,764	2,825	-	529	642	-	1,380	5,280	-
2006	3,646	1,636	-	1,451	32,961	-	2,072	3,298	-	609	731	-	1,567	5,878	-
2007	4,322	1,915	6.3%	1,768	38,523	8.5%	2,471	3,920	4.9%	710	843	8.5%	1,864	6,872	6.5%
2008	5,105	2,235	6.1%	1,933	39,948	1.8%	2,724	4,298	2.5%	911	1,070	6.2%	2,222	8,014	4.7%
2009	5,403	2,332	4.5%	1,822	36,537	-1.3%	2,640	4,155	-2.2%	972	1,130	5.3%	1,919	6,763	-1.7%

注：三菱東京UFJ銀行ジャカルタ支店ほか（2010）より。

各種経済制度の調和など、幅広い経済関係の強化を目的している。日本は現在、シンガポール、メキシコ、マレーシア、チリ、タイ、インドネシア、ブルネイ、ASEAN、フィリピン、ベトナム、スイス、韓国、湾岸協力理事会加盟諸国、インド、オーストラリア、ペルー他と協定を結んでいる。EPAの中で、特定の国や地域間で物品の関税やサービス貿易の障壁などを削減・撤廃することを目的とする協定が自由貿易協定（Free Trade Agreement, FTA）である。

EPAは、伝統的なモノの貿易（関税撤廃）をはじめ、投資ルール（投資保護や外資規制の緩和など）、サービス貿易の自由化、人の移動（専門家、技術的職種での就労や短期滞在条件の緩和）、知的財産権の保護、競争政策、ビジネス環境整備（問題解決メカニズム）などのさまざまな分野における二国間の協力をカバーする。また、モノの貿易を規律するため、輸入する産品が相手国の産品であるための基準（原産地規則）が必要であり、輸入の急増に対処するための措置（セーフガード）も必要となる。貿易・投資にまつわる紛争が生じた場合の紛争解決手続き、協定の実施・運用に関わるものも存在する。

世界貿易機関（World Trade Organization, WTO）は、自由貿易促進を目的とした国際機関で、各国間の貿易に関する国際基本ルールを協議する場であるが、FTAとの違いは、WTOは全ての国に同じ関税率を掛けることを原則とするが、FTAの場合、特定地域／国のみ関税を廃止する。

以上の通り、EPAは国家間の経済活動を円滑に推進する役割を担っている。具体的には、関税

の廃止のほか、投資や知財に関するルール化、サービス貿易の自由化、ビジネス環境整備、他国の市場アクセス、人（労働力）の移動、投資誘致、技術移転などが期待できる。

東南アジアについては、1990年代半ばまでの好景気、1997年タイを中心に始まったアジア通貨危機、1998年の大不況、その後の東の間の好景気、2003年のSARSや2004年の鳥インフルエンザによる消費へのマイナス影響と好不況を経験してきた。その変化の多い経済環境における小売マーケットを考察する。

東南アジアの経済環境の推移を図表2に示した。2007年のサブプライムローン問題に端を発した世界金融恐慌の影響が残り、2008年と2009年の各国実質成長率は、低成長あるいはマイナス成長であったものの、2010年は実質GDPの軒並み高成長を取り戻している。

今後の経済を予測する際、人口変動が最大の要因となるといわれている（日本経済新聞、2007年1月17日）。その理由は、「経済が人口の姿を変える」という面と「人口が経済を変える」という両面をもつためである。例えば所得水準と出生率は、密接に関係しあっている。また、人口の変化は、労働力人口や貯蓄率などの変化を通じて経済成長に影響する。この両面を同時に考慮する方法、段階的接近法を使って将来人口を予測する。

小峰・可部（2007）によると、アジアを中心とした人口変動に関する予測結果は、1つ目に雁行型人口変動が生じる、とされている。従来、日本→新興工業経済群（NIES）→東南アジア諸国連合（ASEAN）→中国の順で、産業構造の高付加価値

図表 3

ASEAN の経済指標推移予測

	名目 GDP		1人当たり GDP		人口	
	予想(千億ドル)	成長率	予想(千ドル)	成長率	予想(千万人)	成長率
2020	38.7	3.8%	6.8	2.7%	57.2	1.1%
2030	54.6	3.5%	8.9	2.8%	61.6	0.7%
2040	72.9	2.9%	11.3	2.5%	64.4	0.4%
2050	92.4	2.4%	14.1	2.2%	65.4	0.2%

出所：小峰・可部 (2007) より。

図表 4

東南アジア地区における日系小売業の出店時期・店舗数

企業名	インドネシア	店舗数	シンガポール	店舗数	タイ	店舗数	フィリピン	店舗数	ブルネイ	店舗数	ベトナム	店舗数	マカオ	店舗数	マレーシア	店舗数	出店国数	合計店舗数	
伊勢丹			1972年	4	1992年	1									1988年	2	3	7	
そごう	1990年	3	1986年	4	1984年	2									1994年	1	3	10	
大丸			1983年	3	1964年	2												2	5
高島屋			1995年	1														1	1
東急			1987年	2	1985年	1												2	3
三越			1977年	1														1	1
名鉄			1984年	1														1	1
イオン					1985年	6									1985年	183	2	189	
西友	1995年	1	1995年	3	1996年	4				1999年	1							3	9
ヤオハン	1992年	1	1974年	6	1991年	4		1987年	1			1992年	1	1987年	7	5	21		
ファミリーマート					1992年	532												1	532
ミニストップ						2000年	1											1	1
合計		5		25		552		1		1		1		1		193		779	

注：店舗数は 2007 年 4 月時点。

出所：川端 (2007) より。

化が進展していたが、今後はその人口バージョンが発生する。日本において真っ先に少子高齢化が進展し、続いて韓国、シンガポール、タイ、中国などの第2グループが続く。第2グループの国々では既に出生率が低下し、今後急速に高齢化が進むと予想されている。さらにタイ以外のASEAN諸国とインドが第3グループとして続くと予想されている。これらの国々では、今後所得水準の上昇と共に出生率が2.00を下回り、2025年以降に高齢化が進展するとされている。

また、アジアの少子・高齢化のスピードの速さを指摘している。韓国、シンガポール、ベトナムなどの国々は、日本以上のスピードで高齢化が進み、その人口の激変は、アジア諸国の経済成長、特に労働力人口に大きな影響を及ぼすとしている。日本は既に労働力人口の減少に突入している日本に加え、第2グループの国々は2015~20年頃から、第3グループの伸び率は大幅に減少するものの、ベトナムを除いてマイナスにはならないと予

想されている。加えて高齢化の進展による貯蓄率の低下は、資本蓄積を通じて経済成長にマイナスに作用するとも指摘している。これらの要素を加味して経済成長率を展望した場合、第2グループの国々は2010年以降、第3グループも2020年代以降に成長率が鈍化する見通しである。

東南アジア市場への日系百貨店の進出は、前述の通り、1960年代の香港大丸およびタイ大丸、1970年代のシンガポール伊勢丹および香港伊勢丹などが代表的である。さらに1980年代後半に始まったバブル経済期には、潤沢な資金をもって、海外出店の他、海外企業との提携、合併買収、投機目的の海外不動産投資が行われた。しかし、バブル経済崩壊後、日系小売業の海外戦略は大きな転換点を迎えた。加えて1997年の香港の中国へ返還、同時期に起きたタイバーツの大幅切り下げにより、東南アジアの経済が急速に減速した(小柴, 2001)。

図表4に戦後における大手日系小売業の東南ア

アジア地区進出の実績をまとめた。東南アジア地区において、シンガポールとタイへの進出が際立っている。しかし、1990年代後半には多くの小売業が撤退し、2007年時点で本格的に多国籍展開をする小売業は、伊勢丹、イオン、ファミリーマートなどのごく限られた企業のみとなった（川端，2007）。

小柴（2001）は、日系小売業にとってのアジア市場の魅力をもつて4つ挙げている。第1に地理的に広大で日本と比較して安価な土地と、今後も多くの人口を抱え、人口密度が高いこと。第2にアジア市場の急速な経済成長力と将来性への期待。第3に多くのアジア国々において、出店・営業条件ほか法的規制が他の地域ほど、規制されていないこと。そして、既に多くのメーカーがアジア地区に生産拠点を構えているため、アジアで営業する日系小売業に対する輸送コストやリードタイムの優位性およびPB商品をはじめとしたメーカーと共同による小売業の商品開発のしやすさ、である。

#### 4. シンガポールにおける日系小売企業

##### 4-1. シンガポールの小売市場を取り巻く環境

本節では、シンガポールの小売市場の特徴について考察する。

1点目には赤道直下の国であり四季の無さが挙げられる。気温年較差や気温日較差の大きい大陸性気候を中心とした日本においては、春夏と秋冬それぞれのファッション・テーマを設定し、欧米のトレンドを盛り込み、各週ごとにSKUレベルで商品管理および商品提案を実施している。このような日系小売業の強みが、シンガポールの熱帯モンスーン気候では活かしきれない。かつて日本の百貨店は、衣料品や食料品の他、書籍、家具、家電製品、カメラショップ、屋上に遊園地など、まさに“百貨”を取り揃えていた小売業であった。しかし、ファッションを中心に取扱商品を絞った現在の日系百貨店が、季節に変化のないシンガポールの激しい小売業競争を勝ち抜くことは安易ではない。

2点目の特徴は、シンガポール消費者のファッ

図表5

シンガポールと日本の家計支出パターン

	シンガポール	日本
食料	23.8%	22.6%
非調理食品	(10.8%)	(16.3%)
調理食品・外食	(13.0%)	(6.3%)
被服・履物	4.1%	5.5%
住居	21.6%	16.1%
交通・通信	22.7%	13.0%
教育・教養娯楽	6.9%	6.7%
保健医療	3.2%	3.4%
その他	17.7%	32.6%
実額	S \$3,686	¥328,186
集計対象世帯数	6,097	7,941

注：カッコ内は食料の内訳。  
出所：村上（2005）より。

ション関心度である。端的な例として、オーチャードロードにおいて日本人女性観光客は一目で判別できる。彼女らは、ラグジュアリブランドのバッグを持ち、小ぎれいに化粧し、有名ブランドとわかるファッションを身につけている。これに対してシンガポールの女性は一般に軽装である。気候のせいもあるが、日本ほどファッション意識が根づいていないためである。このことはファッションの他、美容や化粧品に関しても同様である。シンガポールがというより日本が世界の諸国と比較しても、ファッションに関する意識が高い。オーチャードロード沿いの百貨店やショッピングモール内にラグジュアリブランドが軒を連ねているが、日本や中国からの観光客、更にはインドネシアなど隣国の高所得者たちの売上高購買比率が高く、シンガポール人の購買金額を凌いでいる。

3点目には、シンガポール国民は外食の頻度が非常に高い。家計に占める調理食品および外食に比率は13.0%と日本の2倍以上である（図表5参照）。シンガポールの家庭では、料理をしないことが珍しくなく、ホーカーセンターという屋台街やビル内の冷房付フードコート、ファストフードショップ、レストランで外食をする場合が多い。また、オフィスワーカーなどは、朝食として調理済食品を事務所で食べる習慣もある。

外食傾向が強い理由の1つに、女性の社会進出の定着がある。マスターカードが実施した女性の社会進出度調査によると、2006年度のシンガ

ポール女性の社会進出度指数は、84.02と日本の46.08に比べ圧倒的な数値であるが、アジア諸国の中でもトップクラスの女性社会進出度である。多くの女性が働ける理由は、シンガポールの歴史にもとづいた文化や国家社会制度におけるサポート体制が整っていることもあるが、シンガポール国土の狭さと国民性に大きく起因している。シンガポールは東西100kmもなく、また公共交通機関が発達しているため、島内どこにも短時間で往ける。多くの若い夫婦は自分たちの未就学の子どもを出勤時に自分の両親に預け、会社勤務後に迎えに行く。シンガポール国民の家族愛は高く、平日に触れ合う機会が少ない分、金曜日からの週末にその不足を補う。その代表的な方法が家族全員で外食することである。ここでまた外食の機会が増えることとなる。

さらに、シンガポールは相対的に娯楽が限られた国である。ゴルフやテニスなどを趣味にしている人も見かけるが、熱帯モンスーン気候の関係からか、余りアウトドアスポーツは盛んではない。両親は平日働きに出ており、就学児童は学校の勉強・宿題に忙しい。しかし、家族は大切であるため、休日と一緒にできることとなると、食事をすることとなる訳である。

最後にシンガポールの教育体系について言及する。同国の教育制度は、経済発展の原動力となっており、非常に厳格に管理運営されている。小学校は6年間の義務教育で4年生終了時に進路を決める3教科の試験を一斉に行う。6年生終了時には、全国统一卒業テストを受け、中学校のコースが決められる。優秀者はSpecial Course、ほとんどの生徒はExpress Course（これらは4年制）、その他Normal CourseのAcademicかTechnical（これらは5年制）に進学する。中学校の4年生終了時に、前者2コースではGCEOレベル、Normal Courseでは、GCENレベルを受ける。後者は5年生終了時にGCEOレベルを受ける。GCEOレベルの試験結果により、高等学校に相当するPre-University Educationのコースに進む。2年間のジュニアカレッジか3年間のCentralized Institute Courseにおいて、政府が認める大学進

学資格GCE“A”レベルを目指す。シンガポールの学校教育は、非常に厳しい。日本でいう小学校低学年でも、連日大量の宿題が課される。しかも、授業料やテキスト代は無料ではない。時間的、経済的にも親への負担は重い。国際数学・理科教育調査結果を見ると、シンガポール児童の学力の高さが理解できる（COMM, 2009）。日本でもようやくゆとり教育は廃止したものの、シンガポールの教育システム・環境は明らかに日本のそれを上回っているといえる。

#### 4-2. シンガポール経済社会の現状と今後

2009年度のシンガポールにおける主な商業ベースのトピックスを挙げると「景気底入れ」「日系飲食・小売業の進出」「マリナーベイサンズのオープン」「商業施設の開業」と、小売業に対してポジティブなニュースが多い。特にシンガポール一番の繁華街であるオーチャードロード沿いには、東京の繁華街以上の百貨店・ショッピングモールが林立し、オーバーストアとも捉えられる光景である。

シンガポールは、歴史的に貿易やサービス産業、最近ではバイオテクノロジーに力を注ぎ、低い法人税率や会社設立の簡便性など外資を積極的に誘致する政策を実施、国民に対しては、教育制度を充実させ、人材育成を強化した。現在のシンガポール経済は、2009年度に実質GDP成長率が対前年マイナスになり、あわせて製造業生産指数（対前年比-4.2%）、実質小売売上高指数（同-9.3%）、輸出（同-18.0%）、輸入（同-21.0%）と主要経済指標が前年割れを示した（三菱東京UFJ銀行ジャカルタ支店ほか、2010）。しかし、2010年より国内経済が急速に回復している。貿易産業省（MTI）は、2010年第1四半期のGDP成長率を前期比32.1%増、前年同期比13.1%増と発表した。主な要因は、半導体販売が好調なエレクトロニクス部門の生産が拡大、バイオメディカル生産も好調なことである。2009年の貿易総額は、前年比19.4%減と1964年に統計を取り始めて以来、最大の下落率を記録したものの、IEシンガポールは2010年予測を10~12%

増と発表した。

好調な経済情勢を更に発展させるため、政府は2010年度予算案の柱を、企業の生産性向上支援(所得控除、職業訓練、外国人雇用費の引き上げなど)、企業のグローバル競争力強化(中小企業の育成、R&D投資支援、企業再編支援など)、家計支援(高齢低所得労働者訓練制度の導入など)とした。中長期的には、労働生産性を向こう10年で年率2~3%増、GDPの年平均率3~5%成長目標を示した(JETRO, 2010)。シンガポール経済の成長を下支えするシステムの1つに20%という低率な法人税と、最高でも20%という低い所得税が挙げられる。シンガポールは海外から投資を呼び込むという戦略が明確であり、税体系も抑えられている(江上, 2008)。

#### 4-3. 日本・シンガポール間の経済活動

日本とシンガポールは貿易に関して大幅な関税緩和策をとり、両国間貿易量の98%以上に相当する品目の関税を撤廃した。例えば日本からシンガポールへの輸出にかかる関税は全て撤廃し、シンガポールから日本への輸入も約94%は関税率がゼロとなっている。その他、原産地規則として、第三国からの迂回輸入を防止することや、輸入国において必要な電気通信機器及び電気製品に関する適合性評価手続を輸出国において実施することを可能にするを通じ、貿易の円滑化を図ることとしている。

人の移動については、商用目的の人々の移動の容易化、職業上の技能の相互承認することや、学生・教員・公務員等の交流を促進することとしている。観光や科学技術に関しても、双方間の交流増大を促進することを主眼としている。サービスについては、両国間において、WTOでの約束された水準を越えた自由化を行うこととしている。

資本・情報の移動促進の中で、投資家・投資財産の保護、投資に係る内国民待遇の原則供与、取用の際の補償の適正化、送金の自由など、両国の投資家が相互に投資を行いやすい環境を整備することや、知的所有権に関して、日本国特許庁における特許審査情報をシンガポール知的所有権庁に

提出することでシンガポールでの特許付与手続きを円滑化することに取り組む。金融サービスに関する協覧に関しても、両国及びアジアの金融資本市場の発展並びに市場インフラの整備のための協力することを決めている。その他、情報通信技術及び関連サービスの発展の促進(認証事業者の認定・承認手続の円滑化等など)、両国企業間の貿易及び投資の促進に関する協力(使節団派遣・セミナーの共同実施、第三国調査団の共同派遣、データベース共有など)、両国の中小企業間の協力(ビジネス・サポート・センターの設立等など)に取り組むこととしている。

## 5. シンガポールにおける日系小売企業

### 5-1. 歴史と背景

図表6に示す通り、1960年代より多くの日系小売業がシンガポールに進出した。しかし現在は、伊勢丹、高島屋の2企業のみが残っている。

1972年、伊勢丹は日系企業第1号店をハブロックロードに出店した。1981年に日系小売業として初めてシンガポール株式市場に上場した。現在でも伊勢丹は、地元消費者の間で一流百貨店として評価されている。ヤオハンは、シンガポール政府の誘いに応じ、地元資本のAw Boon Hweと南海交易を設立し、1974年にオーチャードロードに出店した。その後、ヤオハンは1997年の全面撤退までに計6店舗オープンしたが、1997年9月に株式会社ヤオハン・ジャパンが会社更生法の適用を申請し倒産したことをきっかけに閉店を余儀なくされる。当時のヤオハンの急成長は、現在でも地元の年配消費者の間では有名である。

日系百貨店はその後、1980年代に大丸、そごう、東急が進出し、1990年代には高島屋と西友がオープンした。高島屋はオーチャードロード沿いの一等地に、子会社の東神開発と共同でニーマンシティというショッピングモールをオープンさせた。その核テナントが高島屋である。西友は当時の西武グループ(セゾングループ)の一員として、パルコ、インターコンチネンタルホテルらと共に進出し、それまで閑散としていたブギス地区

図表6

シンガポールにおける日系小売業の出店時期・店舗数

企業名	店舗名	開業年	備考
伊勢丹	ハブロック	1972年	1993年統合のため閉店
	リアットタワー	1979年	1986年統合のため閉店
	カトン	1983年	郊外店
	ウィスマ	1986年	オーチャードロード沿い
	スコッツ	1993年	オーチャードロード沿い
	タンピネス	1995年	郊外店
高島屋	セラングーン	2010年	郊外店
	ニーアンシティ	1993年	オーチャードロード沿い
西友 (BHG が買収)	プギス	1995年	パルコ他と出店
	チョーチューカン	1996年	郊外店
	ジャンクション8	2003年	大丸跡地を引き継ぎ
	タンピネス	1995年	郊外店
	ヒーレン	2010年	オーチャードロード沿い
大丸	リャンコート	1983年	2003年閉店
	ジャンクション8	1993年	2003年閉店
	プラザシンガプーラ	1998年	2003年閉店
そごう	ラッフルズシティ	1986年	2000年閉店
	パラゴン	1989年	1999年閉店
	タンピネス	1993年	1998年閉店
東急	マリーナスクエア	1987年	1994年閉店
	フーナンセンター	1994年	1998年閉店
ヤオハン	オーチャード	1974年	1997年閉店
	トムソン	1979年	1997年閉店
	ブキティマ	1981年	1996年閉店
	ジュロン	1983年	1989年閉店
	カトン	1983年	1997年閉店
	マリーナスクエア	1996年	1997年閉店

注：川端（2007）をもとに加筆修正，2010年7月末日現在。

の活性化に成功した。しかし、1991年の日本におけるバブル経済の崩壊が事態を一変させる。バブル崩壊により、親会社の経営が揺らぎ始め、その余波がシンガポールに出店していた日系小売業に影響を及ぼした。その頃から徐々に日系小売業者の撤退が始まり、2007年に西友がBHGに売却された後は日系百貨店は2社体制となった。

ヤオハンを代表例として、日系百貨店のシンガポール市場から撤退は、日本の親会社の事情に因るところが大きく影響している。冒頭、デービス・矢作（2001）による百貨店の撤退理由を述べた。また、一部の関連文献によると、1990年代の日系百貨店の撤退の理由に立地選択を挙げている。確かに立地条件も一要因ではあるが、当時の撤退劇を説明できる十分条件とはいえない。実際、週刊エコノミスト（2010）によれば、バブル経済の崩壊に伴い、海外展開している日本企業の業績

を圧迫し駐在員を減少させた結果、日系小売店の業績低下を引き起こしたことも日系小売業の海外事業の撤退理由の1つとしている。

大丸は、1983年に第1号店を繁華街のオーチャードロードから離れ、立地的にはあまり便利ではないとされていたリバーバレーロード沿いに開業した。その後、ビシャンに第2号店のジャンクション8店、オーチャードロード沿いに第3号店のプラザシンガプーラ店と拡大を続けたが、2003年春に全面撤退した理由は、海外店舗の全店撤退という本社の政策決定であったためである。大丸は、シンガポールを最後に、2003年までにすべての海外店舗を閉鎖した。実際、株式会社大丸シンガポールの決算1表（2002年度には黒字化しており、経営的には成功していた。また、良い立地とされているオーチャードロード沿いのプラザシンガプーラ店が、むしろ業績の足を引っ

張り、母店のリャンコート店と郊外店のビシャン店（ジャンクション8）が収益のほとんどを稼いでいたのが事実である。

2000年に撤退したそごうは、シンガポールにおけるステータスも高く、地元では高級百貨店の評判を得ていた。業績も順調であったものの、2000年7月に株式会社そごうが民事再生法の適用を申請して倒産したため、シンガポールの2店舗も閉鎖せざるを得なかった。ちなみに香港、台湾、マレーシア、インドネシア、中国の各国では、地元資本に対してライセンス供与やフランチャイズというビジネスモデルで、現在もそごうの看板を掲げて営業している。西友も日本親会社の事情により、西友シンガポールを売却するに至った。2002年ウォルマートの西友への資本参加が発表され、2009年3月にウォルマート・ジャパン・ホールディングス傘下となるまでの間、子会社・関連会社の事業整理・再編成が実施され、西友シンガポールも Beijing Hualian Group (BHG) が買収した。以上の通り、日系各社はシンガポール撤退に関して、日本の親会社の事情により撤退を余儀なくされた事実が多く、必ずしも立地要因によるものとはいきれない。

## 5-2. 現状と今後

シンガポール政府は、2007年アメリカ合衆国の住宅バブル崩壊に端を発した世界金融危機の際にも、金融・雇用対策を柱に景気を下支えしてきた。その間、一部工事の遅延はあったものの、ユニバーサルスタジオやカジノなどの娯楽施設およびショッピングモールを中心とした商業施設のオープンラッシュは続いた。今後とも経済発展が見込めるシンガポールでは、小売業のオーバーストアが現象化している。その環境下で日系小売業の現状と今後を考察する。

現状のシンガポールにおける日系以外の百貨店舗は、CKタン2店舗、ジョンリトル4店舗、メトロ4店舗、ロビンソンズ2店舗の12店舗とそれほど多くない（BHG5店舗が加わる）。日系百貨店6店舗と合わせて合計23店舗である。しかし、人口当たりの大型小売店の比率は日本と比較

しても高い。日本人の人口約1億2,700万人に対し、シンガポールの人口は約499万人である（シンガポール統計局、2008）。一方で、百貨店一店舗当たりの人口は日本の約546万人に対してシンガポールは22万人と各段に少ない。加えて図表7に示すように、シンガポールにはショッピングモールが多く、百貨店以上に利用が普及している。シンガポールショッピングセンター協会（TASC）に登録しているショッピングセンターだけでも74物件に上る。

図表8は、2008年時点におけるシンガポール国内地区別のショッピングモール延べ床面積と今後の開発計画の概要である。2009年度が1つのエポックとなり、オーバーストア状態を更に拍車をかけた。特にオーチャードロード地区に限定しても、2009年度だけでも、ION、オーチャード・セントラル、313@サマセット、マンダリン・ギャラリーの4店舗計で延べ床面積約15万m<sup>2</sup>が増床されている。タングリンモールから始まり、プラザシンガプーラまでのわずか数kmの間に、伊勢丹2店舗、高島屋、CKタン、ロビンソンズ、メトロ、ジョンリトルとすべての百貨店が店舗を構えている。その合間をぬって、ショッピングモールが所狭しと軒を連ねている（図表9参照）。ブランドショップについては革製品のコーチは義安城、伊勢丹、パラゴン、DFSの4カ所、フェラガモもコーチと全く同じ店舗に4カ所、エルメスはライアット・タワー、義安城、DFSの3カ所、プラダはION、パラゴン、DFSの3カ所と各ブランドともオーチャード地区においては、複数店舗にて商品を展示営業している。シンガポール政府は、国内の一極集中化をこれ以上進行させないために、MRTオーチャード駅の中継駅化作を止めている。同時にカジノや商業施設から成るマリーナベイサンズを始めとした同地区の再開発に多大な投資を実行している。

以上のような明らかにオーバーストア状態であるシンガポールの商業環境の中での日系百貨店の動きと今後を考察する。

伊勢丹は、従来から成長が期待できる中国・東南アジア地域において百貨店事業を拡大すること

図表7

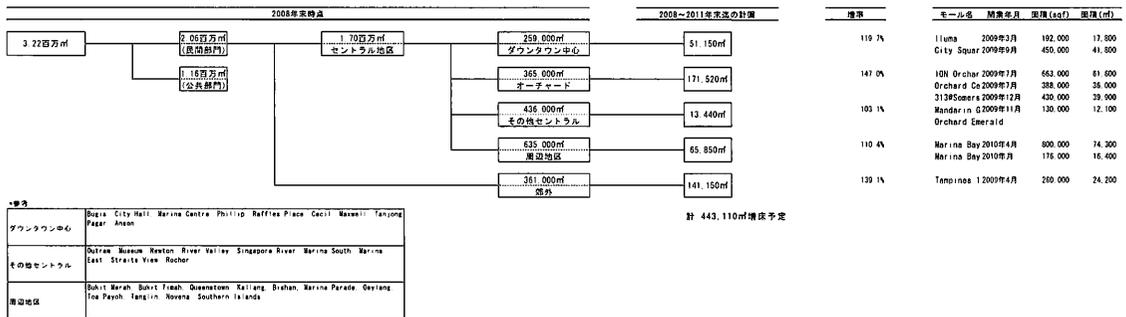
シンガポールにおける主なショッピングモール

1	313@Somerset	26	Hougang Mall	51	Rivervale Plaza
2	Anchorpoint	27	IMM	52	Robertson Walk
3	Bugis junction	28	10 N Orchard	53	Shaw Leisure Gallery
4	Bukit Panjang Plaza	29	Junction 8	54	Square 2
5	Causeway Point	30	Jurong Entertainment Centre	55	Sun Plaza
6	Central	31	Jurong Point	56	Suntec City Mall
7	Centrepoint, The	32	Liang Court	57	Takashimaya Shopping Centre
8	Century Square	33	Lot One Shoppers' Mall	58	Taman Jurong Shopping Centre
9	China Square Central	34	Loyang Point	59	Tampines 1
10	Chinatown Point	35	Mandarin Gallery	60	Tampines Mall
11	City Square Mall	36	Marina Bay Link Mall	61	Tanglin Mall
12	CityLink Mall	37	Marina Bay Sands Shoppes	62	Tanglin Shopping Centre
13	Clarke Quay	38	Marina Square	63	Tiong Bahru Plaza
14	Compass Point	39	Millenia Walk	64	United Square Shopping Mall
15	Concorde	40	Northpoint	65	Valley Point
16	Delfi Orchard	41	Orchard Central	66	Velocity@Novena Square
17	Eastpoint Mall	42	Pacific Plaza	67	Vista Point
18	Elias Mall	43	Palais Renaissance	68	VivoCity
19	Far East Square	44	Paradiz	69	West Coast Plaza
20	Forum The Shopping Mall	45	Paragon	70	West Mall
21	Funan DigitalLife Mall	46	Parkway Parade	71	Wheelock Place
22	Great World City	47	Plaza Singapura	72	White Sands
23	HarbourFront Centre	48	Raffles City	73	Wisma Atria
24	HDB Hub	49	Riverside Point	74	Woodlands Mart
25	Heeren Shops, The	50	Rivervale Mall		

出所：The Association of Shopping Centers Singapore ホームページより。

図表8

2008年時点におけるシンガポール政府発表のショッピングモール開発計画



注：Market Study on Retail Mall Rental Space Singapore Summary of Study and CCS' View, 31 October 2008 より抜粋。

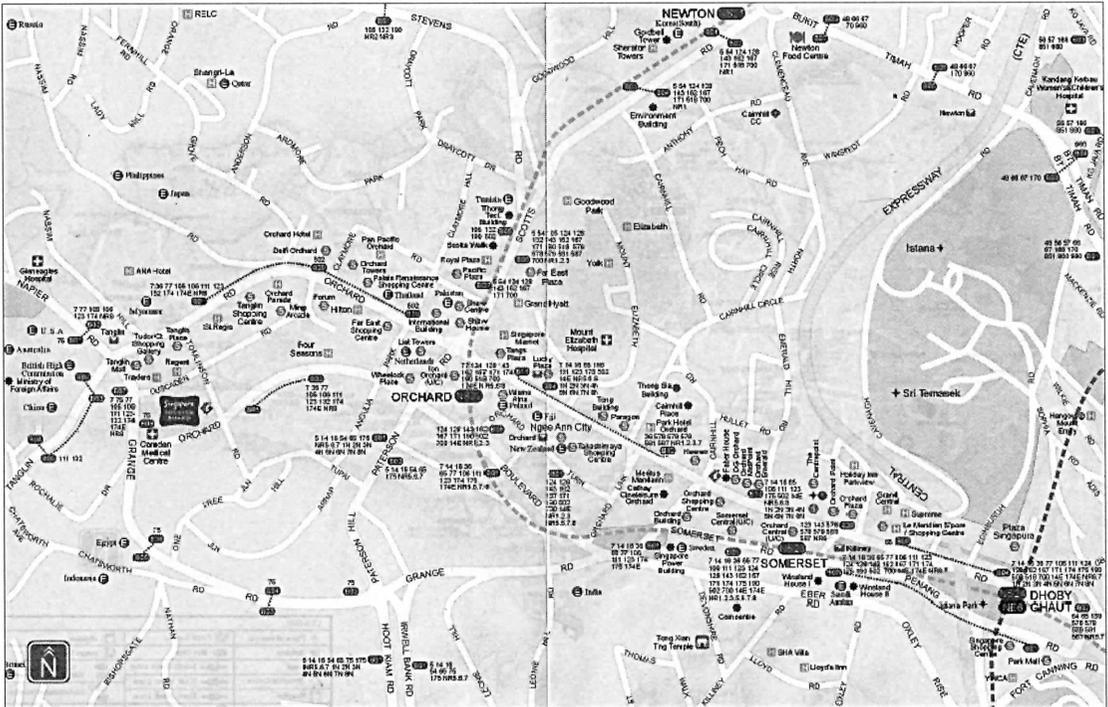
で、グループ全体に貢献する収益基盤の構築を目指してきた。ここ近年は、中国への資本投資が目立つものの、シンガポールにおいても2010年11月25日にシンガポール北部のショッピングセンターnexにセララングーン店をオープンした。同SCは、地上4階、地下2階、延べ床面積942,105 sq. ft. (約88,000 m<sup>2</sup>)、賃貸可能スペースは618,000 sq. ft. (約57,000 m<sup>2</sup>)で、郊外型

SCとしてはシンガポール最大である。伊勢丹の他、大型スーパーマーケット、400店舗以上の専門店、10スクリーンのシネマコンプレックス、500席のフードコート、24時間営業の小売・飲食店街などが入居している。

高島屋は、東神開発が運営するニーアンシティ(義安城)の核テナントとして入居している。この店舗のオープンは1993年であり、西友と並び

図表 9

オーチャード地区の大型小売店



注：Orchard Road Map より。

日本のバブル経済崩壊後に進出した珍しいケースである。オープンから数年間、損益計算書上は苦戦したと聞かすが、シンガポール・マーケットにおいて年々その存在感を増し、今やローカル百貨店を含めてシンガポール No.1、あるいは一部では、東南アジア No.1の百貨店と高い評価を得ている。成功要因の1点目として、資本関係のある東神開発と一体となったショッピングセンター運営・管理を行ったことが挙げられる。お互いの商品やテナントを補完し合うと同時にシナジーを生むマーチャндаイズミックスを構築している。2点目は、もちろんオーチャードロード沿いという好立地もあるが、常に館内や売場の新鮮さを保つため、定期的に改装を実施している点である。消費者の視点に立ち、話題性・提案性を念頭に、新商品・サービスの導入や新規テナントとの入れ替えを継続的に実施している。

ここ数年の日本における百貨店企業の再編成や百貨店舗の閉鎖を参考事例として捉えた上で、シンガポールにおけるローカル、日系小売業の動き

を鑑み、今後起こりうる出来事について言及する。ただしこれらは、筆者らの主観的な意見であることをご了解いただきたい。

1点目には、シンガポールにおいても百貨店を中心とした業界の再編成がある可能性も予想される。具体的には、ローカル百貨店であるロビンソンズ（ジョンリトルは子会社）、メトロ、CKタンの再編である。過去より各社とも買収の噂は出ていたが、実現しなかった。今後とも業界の動向に注視が必要である。2点目には、従来の最大繁華街であるオーチャードロード沿いは、百貨店、ショッピングモールが飽和状態となっているため、今後の出店が望めない。今後の小売業態開発は、オーチャードロード以外のシティ地区、あるいは郊外に向けられると予想される。その好例が、政府によるマリーナエリアの再開発や民間デベロッパーによるセラングーンの nex である。3点目には、現在のシンガポール・マーケットではあまり見かけない、アウトレットモールの出現である。現在のシンガポールでは、20年前までの日本の

ように正規商品のみを販売しているが、国民のファッション感度が更に向上し、アパレルメーカー側も廃棄損の穴埋めの効率化を考えると、アウトレットモールの進展が見込める。シンガポール政府は、現在も優良な移民の受け入れに積極的あり、異なる購買性向を持つ消費者が大量に入国してくる可能性も高い。現状の百貨店についてはオーバーストア現象が垣間見られるが、進出店舗の性格を変えることで、まだまだ成長の余地はあると思われる。

次に、日系小売業は今後、どのような戦略を採るべきかについて検討する。まず、シンガポールにおけるマーケティングに関するポイントを考える。

シンガポールの消費者は、とても新モノ好きである一方、日本の消費者ほど価値観や生活様式が多様化していない。そのため、小売企業のマーケティング政策においては、日本ほど細分化されたセグメンテーションを必ずしも使う必要はない。いまだに多くの企業がマス・マーケティングにて市場対応行っている。日本も同様であるが、ショッピングモールが新規開店すると、約3カ月間はオープン景気として大変賑わう。シンガポール初進出のレストランの場合、オープン景気の間はほぼ毎日平日の昼食時や週末のディナータイムには行列ができる。新聞広告や折り込みチラシなども販促手段として有効であるが、狭いシンガポールにおいては一番効果的な宣伝方法は口コミであることが特筆される。特に最近ではTwitterやFacebookなどのミニブログによる情報伝達が有効に機能し始めている。株式会社パルコの100%子会社であるパルコシンガポールが2010年6月に実施したアンケート結果によると、オープン以来3カ月間、定期的に新聞広告掲載や折り込みチラシを配布してきたものの、週末のパルコ来店者のうち、今までパルコの広告を見たことがある人は、全体の14%に留まり、口コミが最大の宣伝ツールとなっている。逆に、良くない噂も消費者の耳に届くスピードが速い。そのため、自社製品がマーケットにどの程度受け入れられているのか、日本よりも低コストで簡単に探ることができる。

口コミと同様にマーケティングに関して重要なポイントは、需要に対する取り組み方、より具体的には、セグメンテーションとターゲティングである。それらの設定に際し、商品のマーケットにおける浸透度、需要、競争相手、代替商品、自社の資源などを十分に検討する必要がある。その理由として、シンガポールにおける日本の文化・文明への認知度・理解度は、アメリカやヨーロッパ諸国の比ではない程高いことが挙げられる。実例として、現地の数倍はする日本から進出した飲食店について、現地の嗜好にあまりにも迎合しすぎた日本の飲食店が、日本の店舗の味を守ったままの飲食店に、売上が圧倒された実例もある。つまり、顧客は日本の本場のメニューを期待しているわけであり、通常通りであればローカルのフードコートに行けばよいことを知っているのである。現地の数倍の価格に対して期待する価値をシンガポールの顧客は厳しく査定している。

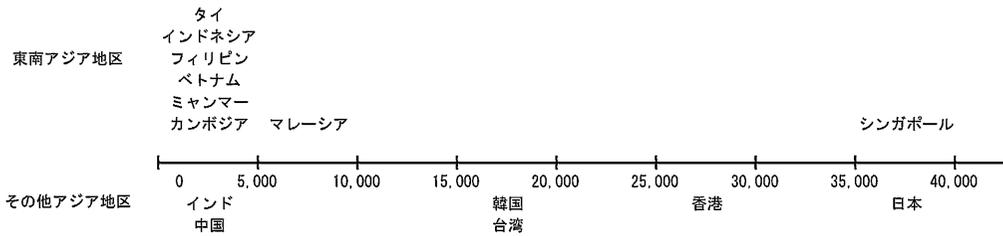
## 6. 今後の小売業のアジア近隣諸国進出に関する示唆

これまで、アジアにおけるシンガポールとその商業環境を中心とした経済力から今後の小売業を取り巻く環境変化まで、様々な角度から考察してきた。そこから得た知見を元に、日系小売業にとって海外、特にアジア市場に進出する際のキポイントを示す。国内出店の場合と同様に、景気・物価横行、小売業界動向、人口動態、法的要件の他、自社の置かれた環境を踏まえ、自社の資源や弱み、外部環境の機会と脅威などの分析をする必要があることが前提である。

まず1点目には、上述をもとにした考察の前提条件となるが、国の経済力と成長率を表す国内総生産（GDP）がその国への出店に関する重要な指標となることである。百貨店で取り扱う商品は一般の市場の商品よりも数段階高額なものが多い。そのため、十分な可処分所得があることが進出の大前提となる。旧来より東南アジア諸国は世界の下請工場的な扱いで、生産性は高いものの、自国での付加価値に乏しく、国民の所得は低レベルに

図表 10

アジア地区における主な国の1人当たり GDP



据え置かれていた。特に客観的にその国の経済力を表す1人当たり実質 GDP が適用できる。図表 10 は東南アジアをはじめとしたアジア主要各国の1人当たり GDP である。ミャンマー (US \$ 459)、カンボジア (US \$ 775)、ベトナム (US \$ 1,060)、フィリピン (US \$ 1,746)、インドネシア (US \$ 2,329) と、まだまだ低レベルではあるが、近年の経済発展も順調であり今後の成長予測を考え合せ、検討する価値は十分にあると考えられる (2009 年度 World Economic Outlook Database)。

2 点目には、消費者間の情報の伝達方法、つまりコミュニケーションの成熟度が新たなマーケットへの進出の指標となり得る。日本同様、シンガポールではインターネットにおいて口コミをマーケティングに利用する動きが盛んである。消費者形成型メディア (CGM) は、ブログや SNS の爆発的な普及と消費者自身が企業の利害関係が発生しにくい消費者の声でモノやサービスを判断することを好む傾向であるからといえる。つい 20 年前までは、日本においても消費者が情報を収集する方法はテレビ・ラジオや雑誌などに限られ、しかも企業サイドからの一方通行の情報であった。インターネットの発達により、オンライン・コミュニケーションという新たなツールができ、その活用によって消費者は情報サーチコストを大幅に低減できる。それらの発達度をマーケット進出の判断材料とすることが望ましい。ただしコミュニケーションに関する技術や消費者への浸透度が高いからといって、必ずしも進出するにふさわしい市場であるとは限らないことにも注意を払う必要がある。

3 点目には、その国における消費者の価値観が重要である。図表 11 はアジア 7 カ国の価値観の一例である。シンガポールの場合、日和見主義的行動派が多いが、具体的には、昼は同僚、夜は家族と食事と殆どグループ単位であり、他人の判断基準は企業名や役職を重要視し、ファッションへの関心度は相対的に低く、ショッピングモールが新たにオープンすると一挙に大勢の消費者が来店し、人気がある店となると行列は当たり前という行動や実態が挙げられる。このことは、日本にもその傾向が多く見られるセグメント (19.7%) であり実感できる。

ファッションを重視しているセグメントは、同じファッションでも先端に行く趣味人と流行を確認してから自分で購入する先端大衆フォロワー層がある。現地の消費者のニーズを精緻に把握し、需要をキャッチあるいは喚起できればマレーシア、タイ、フィリピン、インドネシアにおいてファッションビジネスの成功の可能性があると思われる。逆にシンガポール発のファッションやブランドが思いつかない、あるいはシンガポールで流行し出したブランドを聞いたことがないのも納得できる。

4 点目には、文化・文明価値観および発達度が有効な指標となる。デービス&矢作 (2001) は、主要各国の文化的価値観を、Reynolds (1999) を用いて説明している。発達度については、社会進化論とのかかわりの中で説明できる。この社会進化論は、19 世紀のイギリスの哲学者、H. スпенサーにより人間社会においても自然の法則が組み込まれているとし、動植物の進歩に関する法則を人間社会の政治、経済、産業技術の発展に当てはめ、説明された。19 世紀のイギリスの文化人類

図表11

アジア各国の国民価値観

セグメント	イメージ	日本	シンガポール	マレーシア	タイ	フィリピン	インドネシア	ベトナム
日和見	競争を避け日和見に行きたい価値観が強い。ファッションに興味は低いが、エステなどに憧れはある。短期的な大流行に翻弄される層といえる。	19.7%	36.3%	5.3%	13.0%	13.0%	8.5%	8.5%
イノベーター	ファッションにお金をかける傾向があるが、スポーツやエステなどはステイタスを示す手段と考えている。	4.2%	5.9%	15.0%	8.5%	30.0%	14.0%	5.0%
趣味人	ファッションの消費・接触には活動的。面白いもの、珍しいものに興味があり、スポーツへの投資意欲は高い。	9.6%	5.9%	18.9%	15.0%	16.0%	16.5%	5.5%
家庭層	完全に家族単位での消費行動。新しいものよりも定番ものを好む。	22.3%	11.8%	10.2%	8.5%	4.5%	8.5%	2.0%
上昇志向層	マンガ・ドラマへの消費が多く、サクセスストーリーを自分に投影している。ファッション消費は消極的で自身の夢を持つ。	6.4%	7.41%	11.2%	9.0%	12.0%	6.0%	36.0%
諦観層	一般的にすべての消費に消極的。唯一、マンガへの接触は活発。年取が低く、お金をかけずに生活する。	8.3%	18.1%	7.8%	17.0%	6.0%	12.0%	8.5%
平均的生活者層	すべての消費が平均的で特徴がない。消費のボリュームゾーンを支えている。	15.0%	12.3%	23.3%	24.0%	16.0%	29.0%	33.0%
大衆フォロワー層	ファッションにお金をかけたい傾向が強い。ネット利用に精通している典型的な日本人の女の子型消費。	14.6%	2.5%	8.3%	5.0%	2.5%	5.5%	1.5%

注：経済産業省通商政策局アジア大洋州課（2008）をもとに集計。

学者 E. タイラーは、「広く民族学で使われる文化、あるいは文明とは、知識、信仰、芸術、道徳、法律、慣行、その他、人が社会の成員として獲得した能力や習慣を含むところの複合された総体のことである」と定義している。文化的発達度は、発達しているからその国に進出する、ということではない。文化を構成している様々な要素を多面的に観察し、その国の文化を概念化することにより、その国をより深く理解することが重要である。シンガポールにおける小売店の進出の例にもあるように、現地の文化や消費者行動、さらには進出企業への期待を適切にとらえビジネス化することが、進出の成否を左右する。

## 7. おわりに

日本経済新聞は2010年7月21日に、小売業大

手がアジアで収益を伸ばしている、という記事を掲載している。ファミリーマートはアジア事業の増益額が国内事業の減益幅を上回り、連結ベースで3%の営業増益であり、タイ、韓国、台湾のコンビニエンス・ストア子会社が、それぞれ黒字化し、3~5月期のアジア地区営業利益は5億円と6倍に膨らんだ、としている。イオンも海外事業における損益改善もあり、3~5月期の連結営業利益は、2.5倍となった。この主要因は、マレーシアと中国での売上が好調で、10億円の営業増益となったことによる、としている。一方、日本経済は、まだまだ回復基調とはいえない。全国消費者物価指数は、生鮮食品を除いた総合指数が（2005年を100として）99.3と、前年同月比で1.0%下落した。これで1年以上連続して下落となった。景気は一部持ち直しつつあるものの、モノやサービスの価格が下落するデフレは続いて

いる（朝日新聞，2010年7月30日）。

各小売業態はいずれも苦戦を強いられている。日本チェーンストア協会が2010年1月22日に発表した2009年の全国スーパーマーケット売上高は、店舗調整済みの既存店ベースで前年比4.3%減の12兆8,349億円となり、1988年以来21年ぶりに13兆円を割り込み、13年連続の前年割れとなった（産経新聞，2010年1月23日）。日本フランチャイズチェーン協会が2010年1月20日に発表した2009年コンビニエンス・ストア主要11社の売上高は、全店ベースで前年比0.6%増の7兆9,043億円と、かろうじて前年実績を上回り、統計をとり始めた1998年以降12年連続で前年をクリアしたが、年間の伸び率は微増に留まった（産経新聞，2010年1月21日）。2010年は、初めてマイナスとなる公算が大きいといわれている。関東地区ショッピングセンターの2009年売上高は、対前年6.7%減で、減少率は過去10年間で最大であった。そして全国百貨店の2009年度既存店売上高が、24年ぶりに7兆円を割り込み、1980年代の水準に戻ってしまった（日本経済新聞，2010年1月24日）。

2010年3月31日にパルコシンガポール社が、シンガポールのマリーナ地区にショッピングセンターをオープンした。主体的に日系テナントの導入に動いたものの、反応は二分された。日本のマーケットに限界を感じざるを得ず、新たなビジネスチャンスを求めてシンガポールに出店するというラーメン店、寿司店を中心とした飲食業と、日本における既存ビジネスの立て直しが第一優先課題であり、海外事業まで手が回らないアパレル、洋品雑貨などのファッション業種やスーパーマーケットを始めとした大型小売業の2グループである。どちらが正解でどちらが不正解かは、ここでの論旨から外れるため論議は避けるが、日本の各業態は試行錯誤の様子である。本論文は、多角的観点から考察を行い、4つの示唆を導いた。今後、日本の各小売業態は海外を既存のマーケットとして捉え、ビジネス可能性を探索する必要が必然的に出てくると予想される。

#### 参考文献

- 朝日新聞「6月の消費者物価指数，16カ月連続で前年下回る」『朝日新聞』（2010年7月30日）。
- Composition of Macro Geographical (Continental) Regions, Geographical Sub-regions and Selected Economic and Other Groupings, United Nations Website, <http://millenniumindicators.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm#asia> (2010年7月11日アクセス)。
- COMM (2009)『ハローシンガポール2010』COMM。
- R.デービス・矢作敏行編，外川洋子監訳 (2001)『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。
- 江上剛 (2008)『戦いに終わりなし最新アジアビジネス熱風録』文藝春秋。
- 藤原弘・田中恒雄 (1996)『一目で分かるアジアの財閥と業界地図』日本実業出版社。
- 外務省ホームページ (各国・地域情勢), <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/index.html> (2010年7月11日アクセス)。
- 外務省ホームページ (各国・地域情勢), <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/index.html> (2010年7月11日アクセス)。
- 外務省ホームページ (外交政策), <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/apec/soshikd/gaiyo.html> (2010年7月11日アクセス)。
- 外務省経済局 (2009)「日本の経済連携協定 (EPA) 交渉一現状と課題一」『外務省』。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2004)『ゼミナール経営学入門 (第3版)』日本経済新聞社。
- JETRO (日本貿易振興機構) ホームページ (シンガポール基礎データ経済動向), [http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/basic\\_03/](http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/basic_03/) (2010年7月19日アクセス)。
- 川端基夫 (1999)『アジア市場幻想論市場のフィルター構造とは何か』新評論。
- 川端基夫 (2006)『アジア市場のコンテクスト (東アジア編)―受容のしくみと地域暗黙知―』新評論。
- 川端基夫 (2007)『アジア市場のコンテクスト (東南アジア編)―グローバル化の現場から―』新評論
- 経済産業省通商政策局アジア大洋州課 (受託: 株式会社博報堂) (2008)「平成20年度消費トレンド調査報告書 シンガポール・マレーシア・タイ・インド」および「平成20年度消費トレンド調査報告書インドネシア・フィリピン・ベトナム・中国」。
- 本戸美幸 (2008)「アメリカ社会進化論で読む『お国の慣習』 (Wharton's Use of Social Darwinism in The Custom of the Country)」『京都光華女子大学研究紀要』2008-12, Vol. 46, pp. 55-76。
- 小峰隆夫・可部繁三郎 (2007)「長期経済予測 (2006～2050) 人口が変えるアジア―2050年の世界の姿―」『日本経済研究センター』。
- 小柴和正 (2001)「アジアにおける小売業の課題と展望―伊勢丹のアジアでの小売戦略を考える―」『第10回アジア小売業者大会大会報告号』。
- MasterIndex (2007)「アジア/太平洋地域の『女性の社会進出度』調査結果」『MasterCard Worldwide』。
- 三菱東京UFJ銀行ジャカルタ支店，マレーシア三菱東京UFJ銀行，マニラ支店，バンコック支店，ハノイ支店，

- ホーチミン支店, ニューデリー支店, アセアン金融市場部, 経済調査部 (2010) 「ASEAN・インド月報」(6月)。
- 村上あかね (2005) 「シンガポールの家計にみる社会の変化とライフスタイル」『季刊家計経済研究』No. 68 (2005 AUTUMN)。
- 中村久人 (2002) 「ニュー・アジアにおけるグローバル小売競争 (その1)」『東洋大学経営論集』第57号 (2002年11月), pp. 17-31。
- 中村久人 (2003) 「ニュー・アジアにおけるグローバル小売競争 (その2)」『東洋大学経営論集』第57号 (2003年3月), pp. 15-28。
- 日本アセアンセンターウェブサイト, <http://www.asean.or.jp/ja> (2010年7月11日アクセス)。
- 日本経済新聞「特集アウトレットデフレで熱気」『日本経済新聞』(2010年1月24日)。
- 日本経済新聞「アジアで収益拡大小売り大手3~5月」『日本経済新聞』(2010年7月21日)。
- 日本百貨店協会 (2010) 「平成21年12月全国百貨店売上高概要」『NEWS LETTER』平成22年1月22日。
- 日本百貨店協会ホームページ, <http://www.depart.or.jp/> (2010年7月31日アクセス)。
- NNA Singapore (2010) 「The Daily NNA, Singapore Edition 2009~2010年特集」。
- Orchard Road Business Association, Singapore (2009) 「The ORCHARD ROAD Map, Orchard Road Business Association, Singapore」。
- Reynolds, J. (1999) 「Retailer Internationalization: French Retailers Seek Cultural Affinities,」 *European Retail Digest*, Vol. 23, pp. 33-39。
- 産経新聞「全国スーパー売上高, 21年ぶり13兆円割れ “勝ち組”に顧客流出」『産経新聞』(2010年1月23日)。
- 産経新聞「2009年のコンビニ売上高, かろうじて0.6%増」『産経新聞』(2010年1月21日)。
- シンガポール経済新聞 (2008) 「セラングーンに大型ショッピングモール建設へ—2010年の完成目指す」『シンガポール経済新聞』(2008年12月17日)。
- シンガポール統計局 (2008) 「2008年版統計白書」『シンガポール統計局』。
- 総務省 (2005) 「平成17年国勢調査」『総務省統計局・制作統括官 (統計基準担当) 統計研修所』。
- 週刊エコノミスト (2010) 「12年連続の売上減百貨店沈没」毎日新聞社 (2010年3月16日号)。
- E. B. Taylor (1871) *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, Kessinger Pub. Co. (エドワード・タイラー著, 比屋根安定訳 (1962) 『原始文化—神話・哲学・宗教・言語・芸能・風習に関する研究—』誠信書房)。
- 寺島正尚・後藤亜希子・川上幸代・洪緑萍 (2003) 『最新よくわかる中国流通業界』日本実業出版社。
- The Association of Shopping Centers (Singapore) ウェブサイト, [http://www.tasc.org.sg/abt\\_tasc.html](http://www.tasc.org.sg/abt_tasc.html) (2010年7月31日アクセス)。
- World Economic Outlook Database (2010), 「Report for Selected Countries and Subjects,」 International Monetary Fund, April.