

提供価値を堅持しつつ“現地の流儀”を取り入れる柔軟さが成功につながる

生活に密着する小売・サービス業の海外進出においては、製造業などよりも一層、現地の生活者に受け入れられることが重要となる。その中で求められるのは、提供するベネフィットの中核的要素は堅持しつつ、それ以外については柔軟にローカライズを行い、現地になじもうとする姿勢であろう。

（ 経済発展を遂げるアジア市場への関心の高まり ）

近年、小売・サービス業におけるアジア進出の動きが活発化している。景気が停滞し、また少子化の影響から人口減少局面に入り、これが継続することが確実視されている国内市場に対して、国や地域により差はあるものの、総じて経済発展が続いているアジア市場に関心が集まるのは当然のことであろう。アジアはもはや工業製品の製造を担う「世界の工場」としてだけでなく、「将来性の高い有望マーケット」として注目されるエリアなのである。

また、インターネットの普及によって情報流通のスピードが増し、さらに、格安航空会社（LCC）の増加などで、物理的な移動に対する障壁が低くなっていることも見逃せない。例えば、韓国のいわゆるK-POPアーティストが日本で活動して大人気となる一方で、日本のアイドルグループが韓国や台湾、香港、タイなどで高い人気を獲得するなど、すでに一部の分野では、アジアは“ひとつのマーケット”になっているのだ。

特に小売・サービス業においては、きめ細かい品質管理、システマティックなオペレーション、ホスピタリティの徹底など、さまざまな部分で日本はアジア各国と比べて一日の長がある。そこで、日本が明治以来、特に工業生産の分野で、欧米先進国のやり方を学び、模倣し、さらに自国にフィットするようにアレンジすることによって発展してきたのと同じように、アジア各国では近年、小売・サービス業において“日本式”を取り入れることで発展を目指そうという動きもある。従って、小売・サービス業のアジア進出は、日本の企業と進出先となるアジア各国の双方にメリットをもたらすことのできる取り組みであるとも言えよう。

しかし、これまでの例を見ると、日本の小売・サービス業のアジア進出は、必ずしも成功しているわけではなく、現地の生活者に受け入れられず、数年で撤退に追い込まれたケースも珍しくない。また、進出国の法規制の変化などにより、店舗運営が困難になったケースも散見される。小売・サービス業のアジア進出においては、確立された成功へのステップは存在しないのが実情なのだ。

そこで今回の特集では、アジア展開に積極的に取り組む企業のケーススタディなどを通じて、日本の小売・サービス業がアジアで成功するための条件を探った。

（ 現地スタッフが“日本式”を踏襲 ）

わが国の小売流通業における一大勢力であるイオン（株）では、1980年代半ばからアジアでの展開をスタート。当初は国際貢献の一貫としての意味合いが強かったが、例えば、2011年度からの中期3カ年計画で「アジアへのシフト」を大々的に打ち出すなど、今やその位置付けは、グループ経営の大きな柱となるまでに高まっている。特に中国ではすでに38店舗を展開しており、そのうち36店舗について中国人店長を配するなど、地域に密着した店舗運営を実現。今後は現在、中心となっているGMS業態だけでなく、物販専門店・サービス事業者なども含めたグループの総合力を生かした展開をさらに推し進めていくことで、地域の“豊かな生活”へより一層、貢献していく考えである。

“KUMONメソッド”による教育サービスを提供する（株）公文教育研究会では、2011年3月現在、46の国と地域で事業を展開。その中でアジア圏では、12の国と地域をカバーしている。特に普及が目覚ましいのはいずれも1991年に教室展開をスタートしたタイ、インドネ

シアであり、タイでは2010年11月、インドネシアでは2011年3月に、学習者の規模が学習教科数ベースで10万を突破した。同社は海外においても、基本的には日本と同様にフランチャイズ方式で教室を展開。日本と同様に、同社の価値観に共感する質の高い指導者をいかに集めるかを重視しており、説明会で教室開設希望者を対象に同社の理念や教育法について入念な説明を行うほか、継続的な研修の実施などにより、高い教育品質を維持している。

イタリアンレストラン・チェーンを展開する（株）サイゼリヤでは2003年6月、中国・上海に上海薩莉亜餐飲有限公司を設立し、同年12月、同地に海外1号店を出店。以後、中国の上海・蘇州および広州、北京エリア、さらには台湾、香港、シンガポールで次々と店舗をオープンしている。同社の海外展開において特徴的なのは、海外の現地法人が得た利益をロイヤリティとして日本の親会社に還流するというよりも、あくまでも現地の子会社それぞれの成長を目指しているということ。各現地法人のスタッフも、基本的に経営トップ1名を除いて現地で採用された従業員とするなど、まさに「現地による現地のための現地の会社」を作っている。

（ 絶対に避けるべき“上から目線” ）

今回特集でインタビューにご協力いただいた、法政大学ビジネススクール教授の小川孔輔氏が「外国でマーケティング・コミュニケーションを行う場合には、そのまま持って行けるものもあるけれども、どうしても変えられないものもあるということを理解しておく必要があります」と指摘するように、文化や風土、生活習慣など、日本国内とはさまざまな相違点がある海外での展開においては、日本でのサクセス・ストーリーをなぞるだけでは成功はおぼつかない。特に生活に密着する小売・サービス業の海外進出においては、製造業などよりも一層、現地の生活者に受け入れられることが重要となることから、“現地の流儀”に合わせたロ

【図表】アジア諸国の国内総生産の実質成長率 (単位：%)

国(地域)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
世界	3.4	4.4	1.8	2.1	2.7	4.1	3.6	4.1	4.0	1.7	-2.0
イスラエル	3.3	9.2	0.0	-0.7	1.5	5.0	5.1	5.3	5.2	4.0	0.5
イラン	4.0	3.3	2.7	7.9	7.9	5.1	5.3	6.1	8.3	2.3	1.8
インド	7.1	4.0	5.2	3.8	8.4	8.3	9.3	9.4	9.6	5.1	7.7
インドネシア	0.8	4.9	3.6	4.5	4.8	5.0	5.7	5.5	6.3	6.0	4.5
オマーン	-0.6	4.6	5.6	2.1	0.4	3.4	4.0	5.5	6.8	12.8	3.4
カタール	4.5	9.1	3.3	7.1	3.5	20.8	6.1	18.6	26.8	25.4	8.6
韓国	10.7	8.8	4.0	7.2	2.8	4.6	4.0	5.2	5.1	2.3	0.2
クウェート	-4.9	4.7	0.2	3.0	17.3	10.7	10.2	5.2	4.4	6.4	-2.7
サウジアラビア	-0.7	4.9	0.5	0.1	7.7	5.3	5.6	3.2	2.0	4.3	0.1
シンガポール	7.2	10.1	-2.4	4.2	3.8	9.2	7.6	8.7	8.2	1.4	-2.0
スリランカ	4.3	6.0	-1.4	4.0	5.9	5.4	6.2	7.7	6.8	6.0	3.5
タイ	4.4	4.8	2.2	5.3	7.1	6.3	4.6	5.1	4.9	2.5	-2.3
台湾	6.0	5.8	-1.7	5.3	3.7	6.2	4.7	5.4	6.0	0.7	-1.9
中国	7.6	8.4	8.3	9.1	10.0	10.1	11.3	12.7	14.2	9.6	9.1
トルコ	-3.4	6.8	-5.7	6.2	5.3	9.4	8.4	6.9	4.7	0.7	-4.7
ネパール	4.5	6.1	5.6	0.1	3.9	4.7	3.1	3.7	3.2	4.7	6.5
バーレーン	4.3	5.5	4.2	5.7	6.8	5.6	7.9	6.6	8.4	6.3	3.1
パキスタン	3.7	4.3	2.0	3.2	4.8	7.4	7.7	6.2	5.7	2.0	3.7
バングラデシュ	4.9	5.9	5.3	4.4	5.3	6.3	6.0	6.6	6.4	6.2	6.0
フィリピン	3.4	6.0	1.8	4.4	4.9	6.4	5.0	5.3	7.1	3.8	0.9
ベトナム	4.8	6.8	6.9	7.1	7.3	7.8	8.4	8.2	8.5	6.2	5.3
香港	2.6	8.0	0.5	1.8	3.0	8.5	7.1	7.0	6.4	2.4	-2.8
マレーシア	6.1	8.9	0.5	5.4	5.8	6.8	5.3	5.8	6.2	4.6	-1.7
日本	-0.1	2.8	0.2	0.3	1.4	2.7	1.9	2.0	2.4	-1.2	-5.2

(資料:総務省統計局)

ーカライズの必要性は高いと言える。しかし、例えば飲食業であれば「おいしさ」「安全性」「清潔さ」など、提供するベネフィットの中核的要素については、それを堅持しなければ進出の意味自体がなくなってしまう。“譲れない一線”を設定し、それ以外については柔軟にローカライズして現地になじませていくことが、成功への近道と言えるだろう。

また、アジアにおいては日本と比較して、地域差や個人差はあるものの総じてモノや情報の充足度が低く、購買行動において“ブランド”が高い効果を発揮する傾向が見られることから、小売・サービス事業者としてのブランドを確立することも有効な施策になると考えられる。その実現のためには、さまざまなかたちで現地の生活者とのコミュニケーションを図ることが必須となるが、その際、「日本から来た〇〇」という立ち位置からのやり取りでは、一時的には高い人気を得ることができても、長期的に現地の生活者に親しまれるブランドを確立することは難しい。“上から目線”は、最悪の場合、現地の生活者の反発を生んでしまうことにもなりかねないのだ。アジア展開においてマーケティング・コミュニケーションを成功させるための最低条件は、現地のマーケットを理解し、現地の生活を豊かにすることに貢献していく謙虚な姿勢にあると言えよう。