

韓国におけるファッション小売技術の 移転に関する研究

－百貨店の事例研究の視点から－

A Study on Fashion Retail Technologies of International Transferability in Korea
－ From the Perspective of Case Study for Department Store －

鄭 玟朱

Hyun-joo CHUNG

日本語キーワード

国際移転、ファッション小売技術、百貨店、適用化、適応化

英文キーワード

International Transferability, Fashion Retailing Technologies, Application, Adaptation.

要 約

本稿では、韓国において、ファッション小売技術がどのように移転したのかについて百貨店の事例研究の視点から理論的に検証することが目的である。具体的に言えば、韓国におけるファッション小売技術が、どの程度日本から韓国の百貨店に移転されたのか、またその技術がどの程度修正され現地に移転可能であったのか、あるいは移転不可能であったのか、不可能な場合それは何故だったのかについて移転仮説を提示し、移転戦略の枠組みを明らかにしている。結論的に言えば、韓国の百貨店へのファッション小売技術の移転は、移転対象となる諸技術のマニュアル化・プログラム化の可能性の度合を横軸とし、それらを規定する制度的環境条件の類似性を縦軸にとると、同平面空間において適応・部分的適応化ないしは適用・部分的適用化という4つのプロセスを辿ることになる。

Abstract

International transactions between corporations and across industries occur with great frequency in modern times, not only in the manufacturing industry, but also in fashion retailing, and technology related to management control systems and fashion marketing skills is thus frequently transplanted or transferred across national borders. Further research is therefore necessary into what facets of technology transfer in fashion retailing are similar to those of the manufacturing Industry and which differ. However, there has been a strong tendency with research concerning international transferability in retailing for retailing to be regarded as a domestic industry and for research into its international know-how transfer to be ignored. Literature on the subject is consequently very limited indeed. What's more, even in the research that does exist, the subject matter for the research has been restricted to particular countries in particular fields of business and there have been problems in both the lack of attempts to seek out theoretical frameworks and the fact that the fashion retailing know-how which is supposedly being transferred has not been clearly identified.

In this paper, I will attempt to prove that how would fashion retail technology of the department store transfer in Korea. More specifically, I will examine the mechanisms through which fashion retail technology is transferred in fashion retailing markets overseas, which elements of fashion retail technology are easy to apply, which are difficult to apply and why. In other words, I can come up with the following four sub-spaces for the international transferability of fashion retail technology. The four subspaces, I: Adaptation, II: Partial Application, III: Application and IV: Partial Adaptation, are thereby created in a coplanar space.

I はじめに

ファッション小売企業のグローバル化は、アパレルを中心とする専門店がいち早く展開されてきたにもかかわらず、国境を越える国際移転やグローバル戦略の枠組みに関する研究については十分に検討されておらず、むしろ軽視されるような傾向さえもあったと言える。その理由の一つとしては、ファッション小売産業は製造業とは違い、立地・地域・生活文化といった性質を有しており、いわゆる消費者を対象とする地域性が強いドメスティック産業であると見做される傾向があったからであると言える。しかし、ファッション小売産業では1980年代に入ってから、百貨店などのファッション小売企業の海外出店などによるグローバル化の活動が本格的に展開されており、ファッション小売企業を対象としたグローバル戦略と移転の論議がなされはじめた。ファッション小売企業のグローバル戦略と移転に関する研究は製造業の研究成果を応用しながら、ファッション小売企業の理論的枠組みとして提示し、いわば製造業のグローバル戦略と移転論のファッション小売企業への適用可能性の可否を示すことであったと言える。

そこで、本稿の目的は、韓国の百貨店を研究対象とし、ファッション小売技術がどのように移転されたのかについて明らかにすることである。それゆえ、本稿では先行研究を通して理論仮説を設定し、川端基夫氏による調査研究 [2003] に基づいて韓国における百貨店のファッション小売技術移転の実態を把握し、さらに韓国の百貨店へのファッション小売技術の移転の仕方について筆者が提示したファッション小売技術移転の枠組みから検証を試みる。具体的に言えば、ファッション小売技術が、どの程度日本の百貨店から韓国のそれに移転されたのか、またその技術がどの程度修正され韓国現地に移転可能であったのか、あるいは移転不可能であったのか、不可能な場合それは何故だったのかについて検討にすることである。

II ファッション小売技術の国際移転に関する先行研究と問題提起

1. 国際移転に関する先行研究

技術・経営移転 (technology transfer) が研究の論議になった背景は、対外直接投資理論の発展があったからである。いち早く製造業で

は、自国企業の海外進出とともに、経営技術の海外移転論をめぐる諸研究が盛んに行われてきた。アメリカでは、1960年代から70年代にかけて、プロダクション・プロセスやマネジメントの海外移転に関心が集まるようになった (Yeoman [1984])。日本においても、対外直接投資が本格化する1980年代から、日本的生産システム・経営管理方式の海外移転の可能性が議論されるようになった。例えば、植木元英『国際経営移転論』、安室憲一・関西生産本部編著『現場イズムの海外経営』、安保哲夫『アメリカに生きる日本的生産システム』、板垣 博『日本企業の技術移転—アジア諸国への定着』、岡本康雄『日本企業 in 東アジア』、高橋由明ら編著『経営管理方式の国際移転』などがその研究文献であり、積極的に取り組んでいる。

しかし、マーケティング技術の国際移転に関する研究は、製造業のそれに比べて、はるかに遅れており、その取り組みや実証研究 (Negandhi, A.R. and B.D. Estafen [1965]) などにおいてもごく限られたものに留まっていると言える。とくに、ファッション小売技術の国際移転をめぐる諸研究として、海外では、Goldman [1981] の「発展途上国への小売技術の移転」、Kacker [1988] の「小売ノウハウの国際移転 (flow)」、Ho and Sin [1987] らの「小売技術 (retailing technology) の国際移転」、Ho and Lau [1988] らの「スーパーマーケット技術の開発」、McGoldrickら [1995] の「小売企業の国際化 (International Retailing)」、Treadgold [1988] の「小売企業の国際化 (International Retailing) などが挙げられる。一方、国内では、鈴木安昭氏 [1980] の研究をはじめ、青木 均氏 [1996]、渦原実男氏 [1990]、金亨洙氏 [1998] の研究が挙げられる。技術移転の具体的な検討としては、加藤 司氏 [1998] の「流通外資の競争力」、江原 淳氏 [1992] の「日本の流通企業の海外出店」などが挙げられる (川端 [2000] pp. 274-275)。さらに、これらの既存研究を踏まえながら、体系的かつ総括的研究の嚆矢としては、向山雅夫氏 [1996] による『ピュア・グローバルへの着地』と、川端基夫氏 [2000] による『小売業の海外進出と戦略』、金 亨洙氏 [2008] による『小売企業のグローバル戦略と移転—小売ノウハウの海外移転の理論と実証』などが挙げられる。

2. 問題提起

しかしながら、以上のような先行研究においても、次のようないくつかの問題点 (青木 均

[1996])が提起できる。第1に、ほとんどの既存研究は特定国(発展途上国)と特定業態に限定されており、その移転対象となるファッション小売技術の国際移転の可能性が明確に示されていないことである。第2に、その移転研究は理論的枠組みを見出そうとする視点が欠けていることである。第3に、ファッション小売技術のそのもの内容について曖昧な部分が多く、何をもちて移転と判断するのが明確でないことである。第4に、ファッション小売技術の海外移転のプロセスについて、ほとんど検討していないことである。

そこで、本論文では上記の問題点の解決すべき方法論として、韓国における百貨店のファッション小売技術の移転に焦点をあてて、国際移転の理論仮説を設定し、具体的な移転の枠組みを明らかにする。詳しく言えば、ファッション小売技術のうち、どのような技法がどの程度まで現地に移転しているか、もしくは移転できていないのか、それはなぜなのかを具体的に検討することである。

つまり、①日本の小売企業は、韓国における小売市場で、日本型ファッション小売技術(日本で通用するファッション小売技術を指す)を「適用」しようとする。ここで、「適用」とは、日本型ファッション小売技術の韓国への持ち込み、つまり移転を意味する。しかし他方、②そうした「適用」が、現地の経営環境や諸条件によってさまざまな制約を受け、変形・修正されたり、むしろ現地諸条件への「適応」を迫られる場合もある。これは、日本型ファッション小売技術の修正ないし韓国型方式の採用を意味する。いわゆる移転対象となる技術は適応化のプロセスを辿ることになる。

Ⅲ 韓国における百貨店の移転と理論仮説

1. 韓国における百貨店の移転

近代の革新的なファッション小売業態として最初に登場したのは、百貨店であるということについては異論がないといえる¹⁾。

当初の百貨店のファッション小売技術は、各種の生地、織物と衣類雑貨を取り揃えた衣類雑貨百貨店で、現金定価販売と大量仕入れによる薄利多売、低価格大量販売を基本とするものであった。近代的百貨店が出現した背景として、佐藤 肇氏 [1985] は、「産業革命が進行し、機械制大工業の中心が綿織物の大量生産であったから、それまでの手工業時代の衣類品の流通

とは異なる大量仕入れと大量販売の可能性が急速に進行したことにあった」という。そして、そのような大量販売を可能にする大都市の発展と人口集中が見られたことも見逃すことができない。こうした百貨店は、大都市の中心部に立地し、近代における最初の主要な小売流通上の革新として地位を固めるとともに、その後は店舗を大規模化し、豪華にし、近代大都市の象徴ともいえる存在になっていった(下川 [1991] p. 149)。

その後、百貨店のファッション小売技術²⁾は、近代的都市の発展に伴い、欧米地域においても波及し、さらに日本や韓国などのアジア地域においても移転されるようになった(韓国商工会議所 [1995] pp. 89-90)。百貨店は、買回品を中心としてあらゆる商品の一つの屋根の下に品揃えし、ワン・ストップ・ショッピングという利便さの革新的なファッション小売技術³⁾を提供し、近代的な小売業態として形成・発展してきた(池尾 [1997] p. 144)と言える。アメリカにおいては、19世紀中頃の南北戦争(1861~65年)後、ニューヨークのメーシーズ、フィラデルフィアのワナメーカー、シカゴのマージャ・フィールドなどの百貨店が次々に開店された。フランスのパリに1852年に開店した「オ・ボン・マルシェ (Au Bon Marche)」や「ルーブル (Louvre)」百貨店がアメリカの百貨店より先行している(木綿 [1988] p. 115)。

韓国においては、近代的なファッション小売業態として百貨店が導入されたのは、1906年にソウルに出張所として開店した「三越呉服店」である。百貨店と称するようになったのは、1929年のことであり、1930年には現在の「新世界百貨店」の場所への移転に伴い近代的百貨店の姿を備えるようになった。その他、日本の小売資本による百貨店としては、「丁字屋」⁴⁾、「平田百貨店」⁵⁾が挙げられる。韓国の小売資本による百貨店は「東亜百貨店」と「和信百貨店」である。当時「和信百貨店」は、延べ面積8,250㎡で「三越百貨店」より大規模であり、韓国国内では最大規模の百貨店であった。その後、連鎖店事業にも展開した。このように、近代的な小売業態が存在していたが、当時の韓国では戦時体制経済であったため、近代的な小売業態の発展を退歩させた時期でもあった。

その後、韓国においては、1970年代後半に入ってからファッション小売業態として中核をなす百貨店は、日本の百貨店との提携が本格化した。川端基夫氏 ([2003] p. 36)によると、最も古い技術提携は、福岡玉屋と美都波百貨店

との提携であり、提携内容は美都波のソウル本店の近代化と改装であった。和信百貨店と三越の提携も、和信の本店が大規模なリニューアル工事の際に新たなマーチャンダイジング（以下はMDと省略する）構築が必要となり、その支援を三越から受けるためのものであったという。

韓国では、1970年代末以降の百貨店成長期に入ると、異業種分野から新たな百貨店業界に参入する企業が増大した。百貨店業界への新規参入をしようとした企業は百貨店の建設やそれらの小売技術を有していなかったため、その立ち上げ期に日本の百貨店との技術提携を行ったのである。例えば、ロッテ百貨店と高島屋との提携（1978～79年）や、現代百貨店と大丸との提携（1984～85年）がそれにあたる。このようなケースは1990年代以降も見られ、大同百貨店が天満屋（1993～95年）と、LG百貨店が松屋（1994～97年）と、ブルーヒル百貨店が近鉄（1996～97年）とそれぞれ技術提携を結んだ（川端 [2003] p. 36）。

また、新世界百貨店は1980年代に入ってから、1982年に2年契約で三越と教育指導の提携契約を結んだうえで、三越内装会社である三越建装に本店のリニューアル工事の内装（1982年）と永登浦支店の内装（1983年）、および東邦生命ビル地下街店舗の内装（1984年）を発注した。この時期には、消費市場の拡大とともに大手百貨店が、店舗改装や新たな支店の増設を行うようになり、それに際して新たな技術供与を日本の百貨店に求めることも行われた。さらに、こ

の時期にはこれまでにない新たなタイプの百貨店店舗の建設も行われ、それに際して日本の百貨店と技術提携が結ばれる例も現れた。例えば、ロッテ百貨店の蚕室店は、アミューズメント施設を備えた初の大規模複合商業施設であったが、この店舗の内装や売場づくりに際しては複数の日本の小売業から小売ノウハウを導入した。詳しく言えば、百貨店は高島屋が、専門店では西武が、遊戯施設部分は三越が、そしてディスプレイ・ストア部分はダイエーが、それぞれ提携して売場を構築した（川端 [2003] p. 36）。

2. 韓国における百貨店のファッション小売技術移転の理論仮説

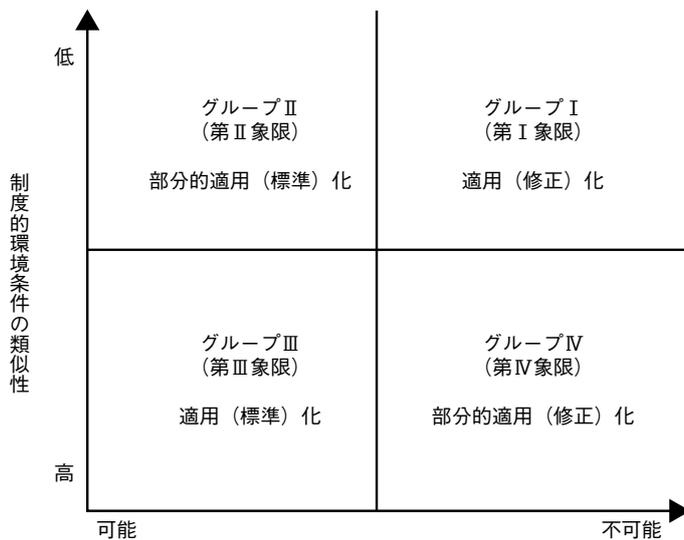
以上のように、韓国の百貨店へのファッション小売技術の移転は、日本のそれとの関わりが深く、おそらく日本の百貨店が韓国へのそれらの技法を移転する際に直面した理論的枠組みは、移転対象となる諸技術のマニュアル化・プログラム化の可能性の度合を横軸とし、それらを規定する制度的環境条件の類似性を縦軸にとると、4つのグループ空間（適用・部分的適用・適応・部分的適応）ができあがる（詳しいことは本稿のV章の実証結果で後述する。）（図表2を参照）。ここで提示した枠組みからいうと、韓国の百貨店への日本企業のファッション小売技術移転の理論仮説は以下のように提示できると言えよう。

「移転仮説 (a)」：ファッション小売技術の移転は、移転しようとする国と受け入れ国の間において、マーケティング・インフラストラク

図表1 韓国・百貨店への日本のファッション小売技術の移転

日系企業	提携先企業	期間	主たる内容
福岡玉屋	美都波百貨店	1969	本店の近代化と改装の指導
三越	和信百貨店	1977～1980	百貨店技術の全般（80年和信倒産）
高島屋	ロッテ百貨店	1978～1979	本店・釜山店の立ち上げ全般指導
三越	新世界百貨店	1982～1989	百貨店技術の全般
大丸	現代百貨店	1984～1985	本店建設・立ち上げ支援
高島屋	ロッテ百貨店	1986	ディスプレイ技術の指導
高島屋	ロッテ百貨店	1987～1988	文化教室開設技術の指導
三越	ロッテ百貨店	1988～1990	蚕室店の遊戯施設の指導
高島屋	ロッテ百貨店	1988～1990	蚕室店の百貨店部分の全般指導
西武	ロッテ百貨店	1988～1990	蚕室店の専門店街部分の全般指導
西武	新世界百貨店	1989～1992	管理システム、社員教育、商品供給
東急	美都波百貨店	1989～1993	新店舗設計・立ち上げ支援
鶴屋	松原百貨店	1993～1995	同上
天満屋	大同百貨店	1993～1995	新店舗設計・立ち上げ支援（新規参入支援）
松屋	LG百貨店	1994～1997	同上
近鉄	ブルーヒル百貨店	1996～1997	新店舗建設支援（経営破綻で中断）
松屋	LG百貨店	1996～1998	新店舗設計・立ち上げ支援（富川店）
松屋	LG百貨店	2000～2001	新店舗設計・立ち上げ支援（九里店）

出所：川端基夫 [2003] 「アジアへの小売ノウハウ移転に関する考察」 アジア経済研究所 『アジア経済』 第44巻第3号、pp. 34-35に基づき、筆者が一部修正作成。



移転対象となる技術のマニュアル化・プログラム化の可能性の度合

出所：鄭 玟朱 [2008] 『グローバル・ファッションマーケティングの構図と戦略—理論と事例研究』 文眞堂、p. 64。

図表2 韓国におけるファッション小売技術の移転と戦略の枠組み

チャーの発展度合などの制度的環境条件⁶⁾ (「文化構造」⁷⁾、「経済過程」⁸⁾、「企業内外の諸『組織』」⁹⁾)や移転対象となる技術の類似性が高くなればなるほど、そのまま導入するという「適用化 (application)」(第Ⅲ象限)、もしくは「部分的適用化」(第Ⅱ象限)による移転が容易である。

ここでいう「技術の類似性が高い」というのは、ペーパーにマニュアル化・図示化することができ、かつコンピュータにプログラム化できる、いわゆる一種のルーティン化された技術を指す。これらの諸技術は機械そのものであったり、人間と機械の関係に依存しており、どちらかというとその国の技術レベルに関係しても、その国の人々の文化(価値)からは比較的中立的である。しかし、ここで企業が考慮すべきことは、ルーティン化可能な技術ともいえども、それが移転されスムーズに機能するかどうかは、その国の科学・技術のレベルにも強く依存するといえる。部分的適用化(第Ⅱ象限)とは、移転対象となる技術はマニュアル化・図示化することができるものの、それらを規定する制度的環境条件に僅かな影響を受ける技術であり、完全な適用化ではなく、どちらかという適用化に近い技術移転である(鄭 [2008] p. 63)。

「移転仮説 (b)」: ファッション小売技術の移転は、移転しようとする国と受け入れ国の間において、マーケティング・インフラストラクチャーの発展度合などの制度的環境条件や移転対象となる技術の類似性が低くなればなるほど、その技術は修正の必要が生じ、適用が困難になり、「適応化 (adaptation)」(第Ⅰ象限)

もしくは「部分的適応化」(第Ⅳ象限)による移転とならざるを得ない。

ここでいう「技術の類似性が低い」というのは、ペーパーにマニュアル化・図示化することができず、かつコンピュータにプログラム化ができない、いわゆる一種のルーティン化できない技術を指す。これらの諸技術は人間と機械の関係だけでなく、人間と人間の関係つまり文化に深く依存しており、制度的環境条件に強く依存するといえる。部分的適応化(第Ⅳ象限)とは、移転対象となる技術はもともとマニュアル化・図示化することができないが、それらを規定する制度的環境条件に比較的に影響を受けない技術であり、どちらかという完全な適応化(修正)ではなく、適応化に近い(部分修正)技術移転である(鄭 [2008] p. 63)。

Ⅳ 韓国における百貨店のファッション小売技術移転の実態

1. 高島屋からロッテ百貨店への移転¹⁰⁾

高島屋からロッテ百貨店へのファッション小売技術の移転について、川端基夫氏[2003]は、ロッテ百貨店が韓国初の近代的な百貨店の建設を目指し高島屋と提携を行ったこととなったとし、具体的に言えば、高島屋からロッテ百貨店へのファッション小売技術の移転項目には、図表3で示されている通り、④(組織および運営)のような漠然としたレベルから、②(室内装飾物の仕入れ)のような情報提供要請、⑨(経営分析のための各種基本データ)・⑬(レストランの厨房器具・伝票発生と注文・計算法など)のような具体的かつ細かなレベルのファッション小売技術まで混在しているとしている。さらに③から⑥のMD関連や⑨⑩の管理業務関連、および⑬の賃貸関連のファッション小売技術については高島屋から比較的具体な技術移転を要求した(川端 [2003] p. 38)と言える。

また、同氏による研究資料では、ロッテ百貨店(蚕室店)は、高島屋、西武、三越、ダイエーの4社との技術提携によって開設されたとし、高島屋からロッテへの移転内容については秋山氏の資料に基づいて復元したとしている。氏は、移転対象の小売技術は広範囲に及んでいるが図表4で示されているように①から⑦は店舗関連に関する小売技術であり、この領域は非常に具体的に移転すべき内容が明示されている。これに対して、MD関連の⑧や⑨、販売関連の⑩⑪⑫、管理業務関連の⑬などの小売技術は極

めて漠然と記されるにとどまり、あくまで情報提供・資料提供の範疇を出ていないように見える（川端 [2003] p. 38）としている。

ここで注目すべき点としては、MD 関連・販売関連などのファッション小売技術は、ペーパーにマニュアル化・図示化することができず、かつコンピュータにプログラム化ができない、いわゆる一種のルーティン化できない技術であり、これらの諸技術は人間と機械の関係だけでなく、人間と人間の関係つまり文化に深く依存しており、制度的環境条件に強く依存するという点である。だからこそ、高島屋からロッテ百貨店への移転の際は、実際に1977年に秋山氏を含む4名の日本人がスカウトされ、経営全般、宣伝広報、衣料品、食品といった役割分担で日常業務の中でコーディネーターとして指導を行ったとされる。例えば、1977年から79年にかけて高島屋からロッテ百貨店への出張は延べ19回にわたっていた。また、ロッテ百貨店の蚕室店を開業する際も、日本から3名（部長1名、次長2名）の社員が2年間にわたり長期駐在し、指導を行ったとされる。つまり、ペーパーにマニュアル化・図示化することができず、かつコンピュータにプログラム化ができないMD 関連や販売関連の項目については、韓国のファッション小売環境に合わせて修正し、適応化の移転を試みたと言える。

2. 西武百貨店から韓国・ロッテ百貨店への移転

川端基夫氏 [2003] の資料によると、西武からロッテ百貨店への移転は、およそ13項目に及んでおり、賃貸関連の小売技術が一番多く、その次が店舗関連・販売関連の小売技術であったと言える。同氏によると、図表5の①から⑬の項目は、ロッテ百貨店が蚕室店に専門店街（モール）を設けた際に、その建設・運営ノウハウを西武百貨店から移転するために取り交わした契約の中で示されたノウハウ項目である。当時の韓国では、専門店街の建設・運営ノウハウが不足していただけに、具体的な小売技術の移転項目が確認された（川端 [2003] p. 38）という。

V 移転仮説による韓国へのファッション小売技術移転の検証結果

以上のように、韓国の百貨店への日本のファッション小売技術の移転が可能になった要

図表3 ロッテ百貨店から高島屋への調査希望事項（1979年）

調査希望事項	分類
① 売場レイアウト	店舗関連
② 室内装飾物の仕入れ	
③ メーカー見学1・2カ所	MD 関連
④ 組織および運営：パイヤー、セーラー、スーパーバイザー、マーチャンダイザーの仕事	
⑤ 価格政策	
⑥ PB 開発	
⑦ 広告宣伝	販売関連
⑧ 独自サービス	
⑨ 経営分析のための各種基本データ：1人当たり平均売上、アイテム別売上げ、純利益、仕入れ価格+マージン率、純利益、自己資本利益率、回転率、信用販売比率など	管理関連
⑩ 厚生福利制度	
⑪ 在庫管理システム	保管・物流関連
⑫ 検品・輸送・保管の仕事	
⑬ レストランの厨房器具・伝票発生と注文・計算など	賃貸関連
⑭ 特別行事（展覧会など）	文化事業関連

出所：川端基夫 [2003] 「アジアへの小売ノウハウ移転に関する考察」アジア経済研究所『アジア経済』第44巻第3号、p. 39。

図表4 高島屋から韓国・ロッテ百貨店への移転内容（百貨店部門の技術、1988年）

移転されたノウハウ項目	分類
① ゾーン別売場コンセプト計画（ゾーニング）	店舗関連
② ゾーン別商品計画	
③ ブロックレイアウト計画	
④ 全体イメージおよびフロアイメージ計画	
⑤ 売場レイアウト、什器、製品に関する図面	
⑥ 什器、備品、ディスプレイに関する資料	
⑦ サイン計画	
⑧ 商品に関する情報	MD 関連
⑨ 取引に関する情報	
⑩ 営業管理に関する情報	販売関連
⑪ 販売促進・広報に関する資料	
⑫ 信用販売に関する情報	
⑬ 一般事務管理（人事・教育・総務・総理・会計）に関する資料	管理関連・教育関連
⑭ 検品・配送に関する資料	保管・物流関連
⑮ 行事計画に関する資料	文化事業関連
⑯ 文化教室および付帯サービス施設関連資料	その他
⑰ その他「本件事業」にロッテ百貨店が必要とする資料	

出所：図表3に同じ、P. 40。

因の一つとして、川端基夫氏 [2003] は韓国と日本との歴史的な関係であるとしている。韓国では、1970年代後半から百貨店の近代化が始まっており、その当時韓国の百貨店経営者の中には、日本で教育を受けた人や日本語の話せる人が多くいた。また、日本のファッション小売技術を手本としたのは、距離的（文化・社会的側面を含む）にも近く、情報の集めやすさであったと言える。もう一つの要因としては、日本の百貨店が韓国のファッション小売市場を日本市場向けの商品開発基地として捉えていたこ

図表5 西武から韓国・ロッテ百貨店への移転内容（専門店街部分の技術、1988年）

実際に移転されたノウハウ項目（細分類）	中分類	大分類
① ゾーン別売場コンセプト	店舗設計 ゾーニング	店舗関連
② 賃貸店舗区画 レイアウト計画（図面）		
③ 店舗配置区図面（ゾーニング面積、店舗記号番号）		
④ ゾーン別、業種リスト（業種業態、MD・店舗特徴）	テナント・ミックス	賃貸関連
⑤ ゾーン別業種配置（業種 MIX）計画書		
⑥ 賃貸誘致および契約条件に関する資料	契約	
⑦ 賃貸営業（運営）システムに関する資料		
⑧ 賃貸店舗の募集、接受に関する資料		
⑨ 申し込み賃借人の選定基準書	募集	
⑩ 開店行事に関する資料		
⑪ 販売促進広報に関する資料	広告	販売関連
⑫ 専門店街の事務管理（人事、教育、総務など）に関する資料	経理、人事、人材開発	
⑬ その他「本件業務」にロッテ百貨店が必要とする資料	その他	管理関連 教育関連 その他

出所：図表3と同じ、P.43。

と（川端 [2003] pp. 35-36）が挙げられる。

さらに、ここで注意すべき点は、川端基夫氏 [2003] もすでに論述しているように、ファッション小売技術が有している特性である。その特性として、同氏は、一つ目は「ファッション小売技術の外部環境への依存性」であるとし、「MD 関連や販売関連の小売技術は、商品供給体制や消費者特性といったいわば現地小売環境への適応化が要求されるため、基本的な小売技術は別としても細部に関する小売技術は日本のものがそのまま通用しにくいと考えられる。このことが、MD 関連や販売関連の小売技術項目を具体性に乏しいものにしたのであろう。それに対して、店舗関連の小売技術は、外部環境への依存性が低く、日本スタイルのものの移転が容易であるため、具体的な項目を多数挙げることができた」（川端 [2003] p. 39）（第3章を参照）としている。

また、同氏は2つ目の特性として「小売技術領域ごとの可視化の度合いである」（川端 [2003] p. 40）とし、図表4の①から⑦までの店舗関連のファッション小売技術は、その技術が可視的な図面や文書の形に形式化・外部化されており、その図面を手本としたりその図面通りに実現することが実質的な小売技術の移転になるとしている。従って、移転対象となるファッション小売技術の内容を図面などの種類で確定（明示）できる分、項目にも挙げやすいのに対して、MD 関連や販売関連のような目に見えにくいファッション小売技術の領域は、具体的に内容を明示することが困難であったのであり、その分だけ項目化が困難になる（川端 [2003] p. 40）（図表3・4・5を参照）としている。

以上の状況を考慮すると、韓国の百貨店へのファッション小売技術の移転は、「移転仮説

(a)」から解釈すれば、日本と韓国の両国において、ファッション小売技術を規定する制度的環境条件（文化構造、経済過程、企業内外の諸「組織」）や移転対象となる技術の中身の類似性が高いファッション小売技術については、韓国の小売環境条件に修正せずにそのまま適用化・標準化（第Ⅲ象限）もしくは部分的適用化（第Ⅳ象限）による移転が容易である。

それに対して、「移転仮説 (b)」から解釈すれば、韓国でのファッション小売技術の移転は、韓国と日本の間において、ファッション小売技術を規定する制度的環境条件や移転対象となる技術の中身の類似性が低く、その技術の移転が容易とはいえない。その場合、移転対象となるファッション小売技術を韓国のファッション小売環境に合わせて修正し、適応化（第Ⅰ象限）または部分的適応化（第Ⅳ象限）による移転を行うことになる。

既に提示した移転の枠組み（図表1）から検証すると、韓国の百貨店への日本のファッション小売技術移転と戦略は以下のとおりであるといえよう。

グループⅠ（第Ⅰ象限）：このグループに属する技術には、MD 計画、販売関連、仕入れ・在庫管理関連などが属しており、これら諸技術はほとんど人間に内在化されている。それ故、韓国の百貨店へのこれらの技術移転は、高島屋からの熟練者のスカウト、長期・短期の出張指導など（例えば1977年から79年にかけて高島屋からロッテ百貨店への出張は延べ19回にわたっていた）を通じて行っていた。この指導は、紳士服・紳士用品、婦人服・婦人用品、子供服、身の回り雑貨、食料品などといった販売部門別に計画的に実施され、内容的にはMD 関連技術の習得に重点が置かれ、小売環境や市場の調査から主要仕入れ先の選別、主要メーカー訪

問、取引先の格付け、発注、見本修正、商品の受け取りなどのファッション小売技術が移転された。一方、ロッテ百貨店から高島屋への派遣研修も行い、韓国へのファッション小売技術の移転を試みたとしている。

これらのファッション小売技術の特徴は、移転対象となる技法を規定する制度的環境条件の類似性が非常に低い。なおかつ、それらの諸技術はペーパーにマニュアル化されかつ図示化することができない、そしてコンピュータにプログラム化できない技術である。つまり、これらの諸技術は、ほとんど人間に内在化されており、かつマニュアル化やプログラム化ができない、いわゆるルーティン化ができない技術である。言い換えれば、これらの諸要素は、単なる人間と機械の関係のみではなく、最も人間と人間の関係に依存することが多く、現地にあわせて大幅な修正をしないと本国から海外現地小売企業への移転は決して容易とはいえない。

グループII（第II象限）：このグループに属するファッション小売技術は、ペーパーにマニュアル化されかつ図示化することができるが、移転対象となる技法を規定する制度的環境条件の類似性が比較的に低い、という特徴がある。例えば、店舗関連・賃貸関連のファッション小売技術は、比較的ペーパーにマニュアル化・図示化され、かつコンピュータにプログラム化しやすい側面を有しているものの、制度的環境条件の類似性が低いか否かまでは断定できない。これが、今後の研究課題であろう。

グループIII（第III象限）：このグループに属するファッション小売技術の特徴は、移転対象となる技法を規定する制度的環境条件の類似性が非常に高い。なおかつ、それらの諸要素はペーパーにマニュアル化されかつ図示化することができる、コンピュータにプログラム化することができる技術である。いわゆる一種のルーティン化された技術といえる。なぜならば、これは機械そのものであったり、人間と機械の関係に依存しており、どちらかというとその国の技術レベルに関係しても、その国の人々の文化（価値）からは比較的中立的であるからである。

例えば、高島屋からロッテ百貨店への移転内容（図表4を参照）の17項目と、西武からロッテ百貨店への移転内容（図表5を参照）の13項目がこのグループに属するファッション小売技術として考えられる。これらの諸技術（とくに店舗関連・賃貸関連）は、どちらかというペーパーにマニュアル化されかつ図示化することができる、かつコンピュータにプログラム化

することができるので、その図面を手本としたりその図面通りに再現することが実質的なファッション小売技術の移転になるといえる。

グループIV（第IV象限）：このグループに属する技術の特徴は、移転対象となる技法を規定する制度的環境条件の類似性が比較的に高い。しかし、それらの諸技術はペーパーにマニュアル化されかつ図示化することができない、そしてコンピュータにプログラム化できない技術である。例えば、MD関連や販売関連のファッション小売技術は具体性に乏しく、どちらかというマニュアル化・図示化・プログラム化ができない側面を有しているものの、制度的環境条件の類似性が高いか否かにはまでは断定できない。これも、今後の研究課題であろう。

VI おわりに —今後の研究課題—

以上の移転仮説による検証結果からいえば、韓国におけるファッション小売技術の移転は、韓国と日本の両国において、文化構造や経済過程や企業内外の諸「組織」といった制度的環境条件と移転対象となる技術の類似性が高いか否かによって、移転の仕方（適用化・適応化）が異なるということが、明らかになった。しかし、移転対象となるファッション小売技術のうち、どのような技術がマニュアル化・プログラム化しやすいか否かまでは検証できず、また「部分的適用化」（第II象限）・「部分的適応化」（第IV象限）に関する技術移転の仕方については明確にすることができなかった。

そこで、今後の研究課題は、韓国と日本のファッション小売企業を対象とするアンケート・インタビュー調査を実施する。その調査で得られたデータなどを基礎に、移転対象となるファッション小売技術のうち、どのような技術がマニュアル化・プログラム化しやすいか否かについて分析し、「部分的適用化」（第II象限）・「部分的適応化」（第IV象限）に関する技術移転の仕方についても突き止めることである。

注)

- 1) 百貨店は1852年に、アリストイッド・ブーシコーによってパリで開店された「オ・ボン・マルシェ (Au Bon Marche)」を端緒とするというのが、最も一般的な見解である。
- 2) 19世紀半ばから欧米で百貨店成長の背景としては、第1に、産業化の進展と製品の大量生産に伴い、円滑な流通体系が必要であったこと、第2に、巨大都市化が形成され、集中型需要が発生したこと、第3に、交通と通信の発展による情報流通の円滑化が必要であったこと、第4に、国民所得の増大による消費者購買力の増大、などが

- 挙げられる（韓国商工会議所 [1995] pp.89-90）。
- 3) 百貨店は、それまでの小売店と比べ、いくつかの極めて革新的な特徴を有していた。第1に、従来の小売取引においては当たり前であった店頭での価格交渉を排し、いかなる消費者に対しても平等に定価で、しかも現金取引・返品自由・品質保証という条件で販売したことである。その結果、店側としては、価格交渉に優れた店員を多数配する必要も掛け売りの必要もなくなり、費用の削減というより多くの顧客との対応が可能になった。また、消費者にとっても、別に買物の当てがなくとも気軽に店内に入れるし、価格交渉や品質についての不安なしに買物ができるようになった。百貨店は、こうした革新的な方法で、低価格・大量販売を目指したのであった。第2に、百貨店はデパートメントストアの名前に代表されるように、商品別に構成された部門別組織を持ち、部門ごとに商品を仕入れ、管理し、販売するという方式を採用したことである。百貨店の革新的な第3の特徴としては、買回りを中心に極めて多様な商品一つの建物の中に取り揃え、消費者にワン・ストップ・ショッピングと様々な商品を見比べての比較購買を可能にしたことである（池尾 [1997] p.144）。
 - 4) 1921年に開店した「丁字屋」は、最初は「丁字屋洋服店」として出発し、その後百貨店（1932年）に転換した。
 - 5) 「平田百貨店」は、最初は呉服店として出発したが、その後は雑貨商に、1932年7階建てに増築したのをきっかけに百貨店に転身した。
 - 6) 高橋由明教授は、移転対象となる技術を規定する「制度的環境」の要因として、「文化構造」、「経済過程」、「企業内外の諸「組織」という3つの要因をあげている。これらの諸要因は、「ある時代には、文化構造の要因が他の2つの要因の両者ないし片方に強く影響を及ぼすこともあるが、別な時代には、経済過程の要因が他の2つの要因に強く影響を及ぼす場合がある。一般的には、文化構造の変化は遅く暫時的であるのに対して、経済の変化は速く、その変化が激しいときは、経営組織やそれぞれの価値をもつ人々の行動にも激しい影響を及ぼしている」（高橋 [2000] p.28.）としている。
 - 7) 「文化構造」とは、高橋由明教授はある時代のある国の個人個人の思考・行動様式、すなわち生活目的・目標、価値体系、社会的各付（social ranking）、行動基準の型（pattern of conduct）を意味するという中川敬一郎氏の見解を述べ、「そのほかに文化そのものを構成するといえるその国の宗教、政治、法律、教育といった各制度によって形づくられたものとしている。この直接に文化構造を形成する諸制度は、国によって異なり、しかも他の2つの要因から影響を受ける場合もあれば、経済過程や企業内外の諸組織に影響を与える場合もある」（高橋 [2000] p.28.）と文化構造要因を規定している。
 - 8) 「経済過程」とは、企業家ないし経営者の意思決定を制約する外部的経済要因を意味するとし、ある国の企業家ないし経営者によってなされる意思決定との関連で経済過程を具体的に分析しようとするならば、その国の経済発展を個別歴史的観点から考察するだけではなく、他国との比較歴史的視点が必要である（高橋 [2000] p.28.）。
 - 9) 第3の決定要因は、「企業内外の諸「組織」」である。この要因は、先の2つの要因と比較すると、移転対象となる技術を規定するという観点からみれば相対的に独立した要因である。この企業内外の諸組織は、他の2つの要因に比べ相対的独立性を有しているとはいえ、文化構造と経済過程からの影響を看過してはならない。なぜならば、企業組織を構成する個人個人の行動は、その国のその時代の文化構造や経済過程によって規定されるし、また企業経営者の行う意思決定も、相手競争企業の行動動向、その企業の属する産業部門の動向、さらには全体経済の動向といった経済過程はもちろん、自社内の従業員意識動向にも制約される（高橋 [2000] p.28.）。
 - 10) 川端氏は、韓国・ロッテ百貨店に関する資料は、日本の百貨店から韓国のロッテにスカウトされた秋山英一氏が所有する資料の一部を閲覧・分析する機会に恵まれたことが大きいとし、秋山氏は、ロッテ百貨店と日本の百貨店との技術提携の際に陣頭指揮を執ったため、その当時の技術提携に関する私的な記録やメモ類が残されており、そこから契約内容や移転仕方がる程度復元可能となった（川端 [2003] p.38）としている。

参考文献

- Goldman, Alieh [1981], "Transfer of a Retailing Technology into the less Developed Countries:the supermarket case," *Journal of Retailing*, Vol.57, No.2, pp.5-26.
- Ho, S. and Y. Sin [1987], "International Transfer of Retailing Technology : the successful case in convenience store in Hong Kong," *International Journal of Retailing*, Vol.2, No.3, 1987, pp.36-48.
- Ho, S. and H. Lau [1988], "Development of Supermarket Technology: the incomplete transfer phenomenon," *International Marketing Review*, spring, pp.2-30.
- Kacker, Madhav [1988], "International Flow of Retailing Know-how: Bridging the Technological Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.41-60.
- Negandhi, A.R. and B.D. Estafan [1965], "A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know how in Differing Cultures and /or Environment," *Academy of Management Journal* (December), pp.12-30.
- McGoldrick, Peter J. and Gary Davies [1995], *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing.
- Treadgold, A. [1988], "International Retailing," *Retail & Distribution Management*, November/ december 16-6, pp.8-12.
- Yeoman, W.A. [1984], "Selection of Production Process for the Manufacturing Subsidiaries of U.S. based Multinational Corporation," D.B.A. dissertation, Harvard Business School (in Stobaugh, R. and L.T. Wells, Jr. ed Technology Crossing Boards, Harvard Business School Press, pp.21-46).
- 青木 均 [1996] 「小売技術の国際移転に関する研究の方向性」『産業経営』早稲田大学産業経営研究所, pp. 197-214.
- 安保哲夫 (他) 編著 [1991] 『アメリカに生ける日本の生産システム—現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社。
- 板垣 博 [1998] 『日本企業の技術移転—アジア諸国への定着』日本経済評論社。
- 池尾恭一 [1997] 「小売業態の発展」田島義博・原田英生編著『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社。
- 渦原実男 [1999] 「米国でのマーケティング環境の変化と小売業の対応—小売環境の現状分析とトイザラスを中心に—」『西南学院大学商学論集』第46巻2号, pp. 67-127.
- 植木元英 [1982] 『国際経営移転論—ブラジル日系企業における日本的経営技術移植の実証的研究』文眞堂。
- 江原 淳 [1992] 「日本の流通企業の海外出店」『日本経済研究センター研究報告（流通業の国際化）』No. 79.
- 岡本康雄 [1998] 『日本企業 in 東アジア』有斐閣。
- 金 亨洙 [1998] 「小売業の国際化の概念と小売ノウハウの国際移動の一考察」『中央大学企業研究所年報』第19号, pp. 171-202.
- 金 亨洙 [2008] 『小売企業のグローバル戦略と移転—小売ノウハウの海外移転の理論と実証—』文眞堂。
- 加藤 司 [1998] 「競争力—その「移転」の可能性を考える—」『マーケティング・ジャーナル』第68号, pp. 4-15.
- 川端基夫 [2000] 『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—』新評論。
- 川端基夫 [2003] 「アジアへの小売ノウハウ移転に関する考察」『アジア経済研究所「アジア経済」』第44巻第3号, pp. 31-49.
- 韓国商工会議所 [1995] 『アメリカの流通産業』商工会議所（原文は韓国語である）。
- 佐藤 肇 [1985] 『流通産業革命』有斐閣。
- 下川浩一 [1991] 『マーケティング：歴史と国際比較』文眞堂。
- 鈴木安昭 [1980] 「小売業の経営技術の移転」『消費と流通』第4巻1号, pp. 11-16。
- 鈴木安昭 [1993] 「小売技術の国際的移転」『流通政策』No 54, pp. 2-4。
- 高橋由明 [2000] 「標準化概念と経営管理方式の海外移転—移転論の一般化に向けての覚書」高橋由明・林 正樹・日高克平編著『経営管理方式の国際移転—可能性の現実的・理論的諸問題』中央大学出版部。
- 鄭 玟朱 [2008] 『グローバル・ファッションマーケティングの構図と戦略—理論と事例研究』文眞堂。
- 木綿良行 [1988] 『現代商業学』有斐閣。
- 向山雅夫 [1996] 『ビューア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求—』千倉書房。
- 安室憲一・関西生産本部編著 [1997] 『現場イズムの海外経営—日本企業・13のケーススタディ』白桃書房。