

# アジアへの小売ノウハウ移転に関する考察

—韓国・台湾への百貨店ノウハウ移転を例に—

かわ ばた もと お  
川 端 基 夫

## はじめに

- I 既存研究の課題と本稿の目的
- II アジアへの小売ノウハウの移転
- III 移転されたノウハウの内容と特性
- IV 移転の手法・プロセス
- V 小売ノウハウ移転の対価問題と漏洩問題

結び

## はじめに

技術移転研究については、これまで製造技術の移転問題を中心に多くの業績が蓄積されてきた。とりわけ、近年ではアジア地域に多くの工場進出を行ってきた日系製造業がもたらす生産技術や経営手法の移転研究も進んできた〔たとえば岡本 1998；郝 1999；植木 2001など〕。

ただし、日本からアジアへの技術移転は製造業関連の技術にとどまらない。すなわち、日本からは製造業のみならず小売業も多数アジアに進出しており、その過程で多くの小売技術＝小売ノウハウ<sup>(注1)</sup>が移転されてきた事実がある。日本的小売業の海外直接投資（海外出店）は件数や投資額の点では製造業よりかなり小さいものの、百貨店とスーパーだけを見ても1999年末までに総計400店以上の店舗が海外に出され（撤退済み含む）、しかもアジアへの出店がその8割以上を占めており〔川端 2000〕、それらを通して多くの小売ノウハウが移転してきた。

もちろん、海外出店に直接結びつかない技術提携契約を介しても移転が進んできたことはいうまでもない。小売ノウハウ移転の研究にとっては、むしろ後者の方が移転の事実確認が行いやすいため、分析対象としてより適しているといえよう<sup>(注2)</sup>。

このような小売ノウハウの国際移転の研究は、後述のごとく欧米を中心として限られた業績が見られるにすぎず、日本からアジアへの移転に関する研究は皆無といって過言ではない。そこで本稿では、まずは研究上の課題を整理したうえで、アジアへの小売ノウハウ移転の概要を明らかにしたい。そして、より具体的に、どのようなノウハウ（内容）がどのような手法で移転されたのかを、韓国・ロッテ百貨店や台湾・中友百貨店との技術提携事例から解明し、今後的小売ノウハウの移転研究への道を開きたい。

なお、本研究は、直接的には小売業の国際化問題を考える上で大きな意義を持つといえるが、それと同時に製造業を中心としたこれまでの技術移転研究においても一定の意義を有しよう。というのも、従来の製造業を対象とする技術移転研究では「技術」という語の中に「ノウハウ」を含めて議論してきたため<sup>(注3)</sup>、いわばハードに収斂しないソフト領域の技術ともいえるノウハウに対する議論が遅れてきたからである。

したがって、本研究は対象を小売業のノウハウ移転に絞ってはいるが、製造業のノウハウ移転も含めたノウハウそのものの移転研究を深める糸口ともなろう。

## I 既存研究の課題と本稿の目的

小売ノウハウの移転研究は、鈴木(1980)も指摘するように非常に重要な研究領域ではあるが、製造業の技術移転研究と比べるとその蓄積は限られる。英語圏における研究を見ると、その多くはスーパーマーケット技術の途上国への移転問題に焦点をあてており、南欧、南米、中近東、アジア諸国への個別移転研究が存在し、近年はとりわけ中国への移転が注目される傾向にある。これらの詳細は青木(1996; 1997)、白石・鳥羽(2001)および鳥羽(2002)のレビューに譲るが、多くの研究は受容国側の移転障壁を環境要因論的に説明するというパターンをとっているのが特徴である。このようなかで、Kacker(1988)は小売ノウハウ移転のより一般的な問題を検討した数少ないものとなっている。

わが国の研究としては、青木(1996; 1997)、金(1998)、白石・鳥羽(2001)、鳥羽(2002)、安田(1994)などが挙げられるが、いずれも英語圏の研究のサーベイにより研究の方向性を探ったものが多いのが特徴といえ、とくにGoldman(1981; 1982)やKacker(1988)といった業績が重視される傾向にある。また青木(1996; 1997)は小売ノウハウ移転研究を小売業態の生起・発展の問題と関連させて整理すべきとし、白石・鳥羽(2001)は比較流通論の視角を用いて各国の流通構造との関係から移転の成否を捉えることを主張している。残念ながら、わ

が国小売業から海外へのノウハウ移転に関する実証的研究は皆無であるが、わが国へのスーパーマーケット技術の移転を検討したものとしては橋川・高岡(1997)や青木(2002)がある。これらは、移転後の変容(適応)を検討した数少ないものとなっている。

近年は小売国際化との関係から小売業のノウハウ移転を捉える研究も始めている[金1998; 青木2000; 白石・鳥羽2001; 矢作2002]。小売業の海外進出や撤退といった現象は、それ自体がノウハウ移転の成否と表裏一体を成すものといえるからである。この問題は小売国際化のメカニズムの解明にとっても不可欠の要素といえ、今後的小売国際化の進展とともに重要性を増すことは確実といえよう。

ところで、これまでの主要研究をレビューした青木(1996; 1997)は、それらの問題点として次の5点を挙げた<sup>(注4)</sup>。すなわち、(1)研究対象がスーパーマーケットに偏ってきたこと、(2)発展途上国への移転研究に限定されており先進国間での移転研究が不十分なこと、(3)受容後のノウハウの変容(技術適応化)問題の検討が不十分であること、(4)移転形態(移転チャネル)が十分検討されていないこと、(5)受容側の企業におけるノウハウ移転のマネジメントの検討が不十分なことである。そして、今後の研究の方向性として最後の(5)の研究が重要となることを指摘し、それと関わって「企業水準」での分析の必要性を指摘している。

このうち、(1)既存研究がスーパーマーケット技術の(2)途上国への移転研究に偏ってきた理由としては、途上国ではなぜスーパーマーケット業態が発達しないのか(業態革新が進まないのか)といった小売業態研究への関心が強かった

ことも影響していると考えられる。いうならば、既存研究の多くは、途上国でのスーパーマーケット業態の未発展問題（流通近代化の停滞）を技術移転という視角から検討した研究といえるのである。

以上のような既存研究の課題を踏まえて、筆者は当面の基本課題として以下の7点を挙げたい。まず、①これまで曖昧にされてきたノウハウそのものの特性に関する研究である。既述のように、従来の研究では受容国側の移転障壁（環境要因）に関心が集まってきたが、ノウハウの国際移転のメカニズムを解明するためには、移転の客体であるノウハウ自体の特性にも光があてられねばならない。つまり、ノウハウ自体が有する特性（性格）と移転の成否・難易との関係も検討されるべきであろう。次に、②これまで皆無であった日本から海外への小売ノウハウ移転の研究が必要となろう。また、③スーパーマーケット以外の業態の移転研究が必要となろう。従来の研究の中には、コンビニエンス・ストア技術の移転研究もいくつか見られるが、さらに百貨店ノウハウなど多様な小売ノウハウが対象となるべきである。それと関わって、④従来の主流である業態レベルの検討からの脱皮、つまり個別企業レベルでの分析の蓄積が必要となろう。そして企業レベルでのケースを基に、⑤移転された小売ノウハウの内容の解明と、⑥移転の手法の解明がなされ、さらにそれらを踏まえて⑦移転後のノウハウの変容（適応化、定着化）が検討されねばならない。このような小売ノウハウの移転と受容・定着の実態を解明することは、小売ノウハウ自体の特性やその移転のメカニズムを考える上でも重要となるであろう。

本稿では、これらの課題のうち①と⑦を除く諸点について検討したい。すなわち、②わが国からアジアへの移転、とくにその中心となっている③百貨店業態のノウハウ移転の実態を明らかにしたい（第II節）。そしてその中から、④韓国・ロッテ百貨店と台湾・中友百貨店への移転事例を基に、⑤どのようなノウハウ内容が（第III節）、⑥どのようにして移転されたのか（第IV節）といった問題を具体的に検討したい。これにより、青木の挙げた(1)(2)(3)といった諸課題の一部も検討できよう。さらに、これまで看過されていた小売ノウハウの対価問題と漏洩問題についても、その実態に触れておきたい（第V節）。なお、筆者が指摘した①や⑦の課題、青木の指摘した(3)の課題については稿を改めて検討したい。

## II アジアへの小売ノウハウの移転

### 1. 技術提携による移転

ところで、小売ノウハウの移転形態（チャネル）には、子会社・合弁会社を介した企業内移転、フランチャイズ契約による移転、技術提携による移転、人材交流による移転、視察や見学による移転、など多様なものがある。Kacker (1988) は、それらを「計画的な移転」(Planned Transfer) と「非計画的な移転」(Unplanned Transfer) とに大別した。また、企業間契約に基づく移転に対して、店舗観察などによる学習（見よう見まね）はインフォーマルな移転と呼ばれることがある。しかし、現実には「計画的な店舗観察」などもあり、計画的・非計画的の区別やフォーマル・インフォーマルの区別をつけることは難しく、これらの区別自体はさほどの

表1 アジアの小売業との技術提携

国	日系企業	提携先企業	期 間	主たる内 容
中 国	岩田屋	南方大厦百貨	1988～？	百貨店技術全般、人材・商品交流（広州）
	そごう	香港莊勝集團	1998～2001	百貨店經營全般（香港そごうとのJV）（北京）
台 湾	東急	永琦百貨	1977～1989	百貨店技術全般（89年に46% JV化、撤退済）
	阪 神	来来百貨	1978～1981	新店舗建設・立ち上げ指導（台中）
	三 越	新光百貨	1981～1989	百貨店技術全般（89年に50% JV化）
	京 王	統領百貨	1984～1996	本店の立ち上げ指導
	西 武	今日百貨	1985～？	既存店舗改装・新店建設の指導
	京 王	明曜百貨	1987～1996	百貨店技術全般、2号店の立ち上げ指導
	西 武	中興百貨	1989～1992	同 上（後に45% JV化、撤退済）
	阪 神	漢神百貨	1989～1993	95年高雄新店建設・運営（93年5%出資）
	松 屋	中友百貨	1990～1996	新店舗建設・立ち上げ・開店後の運営支援
	大 丸	建台セメント	1999～2000	同 上（大丸側が撤退）
	松 屋	雍聯公司	1999～現在	同 上（2008年までの予定）
ス ー パ ー	イトーヨーカ堂	遠東百貨	1983～1986	SM技術全般
	ダイエー	東帝士企業グループ	1984～1987	店舗設計技術（小売分野新規参入の支援）
	カスミ	恵陽超市	1988～1997	SM技術全般（10%出資していた）
韓 国	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	L G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	L G百貨店	1996～1998	新店舗設計・立ち上げ支援（富川店）
	松 屋	L G百貨店	2000～2001	新店舗設計・立ち上げ支援（九里店）

ス 1 パ 1	関西スーパー	ヘテ(コスコ・スーパー)	1986～1987	SMの店舗改装支援、社員教育
	関西スーパー	農心街・スーパー	1986～1987	SM建設支援・立ち上げ指導(釜山店)
	ダイエー	ロッテ百貨店	1988～1992	蚕室店のGMS部分の全般指導
	西友	漢陽流通	1983～1985	GMS新店建設、運営技術全般
	西友	漢陽流通	1988～1995	GMS技術全般、新店舗建設・立ち上げ
	平和堂	ヘテ・グループ	1988～1990	同上
インド ネシア	京王 そごう	マタハリ百貨店 ガジャ・トゥンガル	1986～1998 1990～現在	新店舗設計・立ち上げ支援 百貨店技術全般、商標貸与
ス 1 パ 1	西友	ヒーロー・ホールディング	1988～1990	SM技術全般、店舗改装、商品供給
	西友	パサラヤ・ヌサカルヤ	1989～1997	GMS技術全般(95年から運営、商標貸与)
	ヤオハン	スルラヤ・マンタブタマ	1992～1995	GMS技術全般、商標貸与

(出所) 各社問い合わせ、各種資料、新聞記事などを基に筆者作成。

(注) 正式な契約書を交わしていない提携も含まれる。なおこの表では、韓国小売業からの商品供給あるいは韓国小売業とのPB商品の共同開発を柱とした提携は含んでいない。

意味を持たないといえる。むしろ、当面は「どのようなノウハウが」、「いつ」、「どこから・どこへ」、「どのようにして」移転されたのかという実態を把握し、ノウハウ移転のメカニズムの解明に結びつけることが重要であると考える。

しかし、小売ノウハウの中には店舗内装や商品ディスプレイ技術、販促手法など、表面的な観察によっても移転可能なノウハウも含まれるため、具体的に移転の実態を確認することは非常に難しい。そこで本稿では、数あるチャネルの中から「技術提携」によるノウハウ移転に焦点を絞って分析を進めたい。いうまでもなく、これはノウハウ移転を目的とした企業間での契約(契約書の有無は問題としない)であるが、それがゆえに移転時期や移転側企業と受容側企業が明確であり、さらに移転されたノウハウの内容や移転手法を比較的特定しやすいという特性を有するからである<sup>(注5)</sup>。

さて、この技術提携によるアジアへの小売ノウハウ移転については資料が一切存在しないた

め、筆者は独自に関係者や各社への問い合わせによって確認を行った。その結果が表1である。これを見ると、わが国小売業の提携先(供与先)は韓国と台湾に偏っており、この2カ国で件数的には全体の85%を占めている。

提携先がこの2カ国に偏る要因としては、次の2つが考えられる。

ひとつ目の要因は、両国と日本との歴史的な関係である。すなわち、韓国では1970年代後半から、台湾においては80年代中頃から百貨店の近代化が始まったが、その当時の韓国・台湾の百貨店経営者の中には、植民地時代に日本で教育を受けた人や日本語が話せる人が多くいた。距離的にも近く、情報の集めやすい日本の小売業を手本としたのは、いわば自然の成り行きといえよう。当時の両国の経営者達は、欧米小売業よりも同じアジアの国である日本の小売業を手本とする方が良いと判断していたとされる<sup>(注6)</sup>。

2つ目の要因は、日本小売業が両国を日本向

けの商品開発基地として捉えていたことである。すなわち、現地小売業を窓口としてメーカー情報を収集するとともに、PB（プライベート・ブランド）商品の共同開発（共同販売）を行おうとし、そのために現地小売業との連携を強化しておきたいという日本側の思惑があったのである。1980年代後半から始まる円高期に提携が集中したのは、日本での開発輸入ブームと現地小売業の成長期とが重なったためといえる。

## 2. 韓国へのノウハウ移転<sup>(注7)</sup>

次に、表1の提携総数の半数以上を占める韓国小売業との提携に焦点をあてたい。日本の百貨店との提携は1970年代後半になってから本格化したが、近代化が本格化する以前の韓国百貨店は、既存小売業に店舗内の小間を場所貸しする賃貸業の域を出ておらず、統一的なコンセプトによる店舗フロアのゾーニングやレイアウト、テナントミクス、マーチャンダイズ（MD）戦略といった概念もほとんど育っていなかったとされる。

さて表1において、技術提携の内容を見ると、店舗の新築や改装を契機とした提携が非常に多いことが分かる。たとえば、最も古い技術提携である福岡玉屋と美都波との提携内容は、美都波がソウル本店にエスカレーターを設置するにあたり、福岡玉屋にノウハウ支援を求めたものであった（1969年）。和信と三越の提携（1977～80年）も、和信の本店が大規模な増床工事を行うに際して新たなMD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。ただし和信は1980年に倒産したため、この提携は未完に終わった<sup>(注8)</sup>。

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に百貨店業界に参入する企業

が増大した。中には重工業部門で成長した財閥が、企業グループ内のキャッシュフローを改善するために小売部門に進出する事例も見られた。それらの企業は百貨店建設およびその運営ノウハウを有しなかったため、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。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（84～85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（93～95年）と、LG百貨店が松屋（94～97年）と、ブルーヒル百貨店（建設途中で親会社が倒産し計画破綻）が近鉄（96～97年）とそれぞれ技術提携契約を結んだ。

1980年代に入ると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。新世界百貨店は1982年に2年契約で三越と教育指導の提携契約を結んだ上で、三越の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（82年）と永登浦支店の内装（83年）および東邦生命ビル地下街店舗の内装（84年）を発注している。これは、今後の百貨店市場の拡大を睨み、先端的な内装技術と運営ノウハウを導入しようしたものであったと推察される。

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が見られた。たとえば、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、複数の日本小売業からノウハウを導入した。すなわち、百貨店部分は高島屋

と、専門店街部分は西武と、遊戯施設部分は三越と、そしてディスカウント・ストア部分はダイエーと、それぞれ提携して売場を構築した。

### 3. 台湾へのノウハウ移転

表1からも明らかなように、台湾へのノウハウ移転も1970年代後半から活発化した。これは、韓国同様に輸出産業の成長による急激な経済成長（所得増大）を反映して消費市場が拡大し<sup>(注9)</sup>、各百貨店が近代化やリニューアルに取り組んだことと関係が深い。それ以前の標準的な台湾の百貨店は、韓国同様に商業ビルの小間を小売業に貸し出すだけの不動産業的存在であったとされる。また台湾でも、韓国と同じく1980年代以降は建設業や製造業あるいは保険業といった非小売分野からの参入が増大した。たとえば、三越の提携先（後に合弁化）の新光グループは保険業、松屋の提携先の中友はゼネコン、大丸の提携先の建台はセメント会社であった。

しかし韓国における提携との違いは、それが単なる技術提携（技術指導）にとどまらず、日本側の資本参加へと進展する例が少なくないことである。段階的に出資比率を高めてきたケースも複数ある。たとえば、三越や東急のように商標貸与を伴った出資比率の高いケースも、当初は純粋な技術提携事業としてスタートしたものである。もちろん、資本参加した時点で合弁となるため原則的には技術提携ではなくなるが、西武のように出資率は高いものの商標を貸与しない場合や、阪神のように出資比率が低い場合は、日本企業サイドではあくまで技術提携（技術指導）との位置づけの下に、企業内移転とは異なる移転手法が採られているようである（たとえば日本からの出向者が非常に少ないなど）。その意味で台湾への移転の中には、技術提携によ

る移転として捉えるべきか、それとも合弁事業による企業内移転として捉えるべきかの判断が難しいものが見うけられる。

台湾側が資本参加を提携先（日本側）に求めた理由としては、まず短期間に限定した移転ではなく長期的・継続的な移転（指導）が望めること、2つ目に日本側に資本参加させることで責任あるノウハウ移転が期待できること（ノウハウ移転に対する台湾側の要求が日本側に受け入れられやすくなる）、3つ目に出資比率に応じた株式配当を日本側に支払うことでノウハウ移転に要する技術指導料を免れること、の3つがあったようである。

韓国と台湾とのこのような違いは、主に2つの要因が影響している。ひとつは、政府の投資自由化政策の違いである。台湾では1986年にアジア諸国のトップを切って外資による小売分野への投資が自由化されたが<sup>(注10)</sup>、韓国では96年まで厳しく禁止されていた。いまひとつは、日本に対する国民意識の違いである。台湾では一般に日本に対する消費者の印象が良いが、韓国では反日感情が根強く残る。そのため、韓国で小売業分野への投資が自由化された現在においても、資本参加を行ったり直接投資による進出を行う日系百貨店・スーパーは皆無の状態である<sup>(注11)</sup>。

### III 移転されたノウハウの内容と特性

小売ノウハウの具体的な内容については、Kacker (1988) や金 (1998) が検討をしているものの十分とはいえない。つまり、研究対象であるノウハウ内容が曖昧なまま移転研究が行われてきたといえる。そこで、韓国・ロッテ百貨

店と台湾・中友百貨店の事例を基に、実際に移転されたノウハウ内容を整理することで、小売ノウハウの内容を明らかにしたい。

### 1. 分析資料

本稿で韓国・ロッテ百貨店と台湾・中友百貨店をとり上げる理由のひとつは、資料入手上の困難を乗り越えられたからである。前者のロッテ百貨店の場合は、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。氏は、ロッテ百貨店と日本の百貨店との技術提携に際し移転の陣頭指揮をとった。氏の手元には、その当時の技術提携に関する私的な記録やメモ類（秋山資料と呼ぶ）が残されており、そこから契約内容や移転手法がある程度は復元可能となる<sup>(注12)</sup>。一方、後者の台湾・中友百貨店の場合は、日本側の提携相手である松屋へのヒヤリング調査により資料の一部を入手できることによる<sup>(注13)</sup>。

いまひとつの理由は、この2事例がともに百貨店ノウハウを一切有しない企業、つまり食品会社（ロッテ）やゼネコン（中友）がゼロから百貨店を新規創業する際の移転事例であったことである。つまり、日本から移転されたノウハウと、既存のノウハウとを峻別する必要がなく分析が行いやすいという利点を有するのである。

### 2. 移転された小売ノウハウの実態

創業当時（1979年）のロッテ百貨店は、韓国で初の近代的百貨店の建設を目指し高島屋と提携を行うこととなった<sup>(注14)</sup>。高島屋との提携では、提携内容を事前に確定することが難しかったこともあり契約書は取り交わされていない。しかし、ロッテ側から高島屋側に表2に示す「調査希望事項」が提出されており、当時の韓

国で新たに日本的な百貨店を創業するにあたり、どのようなノウハウが必要とされたのかがうかがえる。

ただし、この表の項目には、④のような漠然としたレベルのものから、②のような情報提供要請、⑨⑩のような具体的で細かなレベルのものまで多様なものが混在している。これらを、その領域ごとに整理すると表2の右側のように束ねられ、かなり広範な小売ノウハウの調査を希望していることが分かる。さらに詳しく見ると、③から⑥のMD関連や⑨⑩の管理業務関連、それに⑪の賃貸関連のノウハウについて、比較的具体的な要求を提示している。これは、先述のごとく、ロッテ百貨店に百貨店経営の経験が全くなかったことに由来するものといえよう。

また、ロッテ百貨店は本店創業から10年後にソウル市内に2番目の店舗を開設するが、これが蚕室店である。この店舗は、高島屋、西武、三越、ダイエーの4社とのノウハウ提携によって構築された（1988年に契約）。秋山資料の中には、ロッテ側幹部として上記の4社と契約書を作成した際の草案の一部やメモが含まれていたため、それらを参考に各社が移転したノウハウ内容を復元することができた。中でも高島屋はロッテ百貨店との契約において、「高島屋がロッテに提供するノウハウの範囲」として具体的に移転すべき内容を示している。秋山資料によりそれを復元したものが表3である。

これによると、移転対象ノウハウは広範囲に及ぶものの、それらを領域別に整理すると表3の右側のようになる。すなわち、表中の①から⑦は店舗に関するノウハウであり、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

表2 ロッテ百貨店からの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 ②室内装飾物の仕入先	店舗関連
③メーカー見学1・2カ所 ④組織および運営：バイヤー、セラー、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 ⑥P B開発	MD関連
⑦広告宣伝 ⑧独自サービス	販売関連
⑨経営分析のための各種基本データ：1人あたり平均売上げ、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 ⑩厚生福利制度	管理関連
⑪在庫管理システム ⑫検品・輸送・保管の仕事	保管・物流関連
⑬レストランの厨房器具・伝票発生と注文・計算法など	賃貸関連
⑭特別行事（展覧会など）	文化事業関連

(出所) 秋山資料を元に筆者作成。

(注) 順序は筆者が並べ替えている。右側の分類は筆者による。

る。先の表2とは異なり、売り場作りのノウハウを一から要求しているのである。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などのノウハウ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。本来の小売ノウハウとは、むしろこの後者の領域が中心領域であると考えられ、その意味では矛盾を感じさせるものとなっている。

また、表4は、松屋から台湾の中友百貨店に移転されたノウハウ項目である。これも整理をしてみると、表3同様に店舗に関するノウハウ項目が極めて具体的に記されており、かつ全体

の半数を占めている。対して、小売ノウハウの中心領域であるはずのMD関連や販売関連、業務関連のノウハウは、具体性に乏しいことが分かる。

### 3. 移転内容が示唆する小売ノウハウの特性

このように、内容項目にみられる矛盾あるいはアンバランスは、小売ノウハウ自体が有する特性に由来していると考えができる。

その特性とは、ひとつは小売ノウハウの外部環境への依存性である。つまりMD関連や販売関連は、商品供給体制や消費者特性といったいわば現地環境への適応化が要求されるため、基本的なノウハウは別としても細部に関わるノ

表3 高島屋からロッテへの移転内容（百貨店部分の技術、1988年）

移転されたノウハウ項目	分類
①ゾーン別売り場コンセプト計画（ゾーニング） ②ゾーン別商品計画 ③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、備品に関する図面 ⑥什器、備品、ディスプレイに関する資料 ⑦サイン計画	店舗関連
⑧商品開発に関する情報 ⑨取引開発に関する情報	MD関連
⑩営業管理に関する情報 ⑪販売促進・広報に関する資料 ⑫信用販売に関する情報	販売関連
⑬一般事務管理（人事・教育・総務・経理・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 ⑯文化教室および付帯サービス施設関連資料	文化事業関連
⑰その他「本件事業」にロッテ百貨店が必要とする資料	その他

(出所) 表2と同じ。

(注) 順序は筆者が並べ替えている。右側の分類は筆者による。

ノウハウは日本のがそのまま通用しにくいと考えられる。このことが、MD関連や販売関連のノウハウ項目を具体性に乏しいものにしたのであろう。対して、店舗関連ノウハウは、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やすかったと考えられる。

2つ目は、ノウハウ領域ごとの可視化の度合である。つまり、①から⑦の店舗関連ノウハウは、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ノ

ウハウ移転になる。よって、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。対して、MD関連や販売関連のような目に見えにくい（可視化の度合いが低い）ノウハウ領域は、内容を明示することが難しかったのであり、その分だけ項目化が困難になる。このようなノウハウ特性の違い（差）が、項目一覧に反映したものと考えられる。

このように、内容項目からノウハウ自体の特性と移転との関係の一端がうかがえる。

#### 4. 小売ノウハウの分類と階層性

小売ノウハウの分類に関しては、Kacker

表4 松屋から台湾・中友百貨への移転内容  
(1990年)

移転されたノウハウ項目	分類
①店舗イメージ・コンセプト	店舗関連
②店舗デザイン・コンセプト	
③環境イメージ計画(パース)	
④ゾーニング計画	
⑤トラフィック計画(来店客の動線設計)	
⑥インテリア計画	
⑦サイン計画	
⑧MDの基本構想	MD関連
⑨営業ノウハウ	販売関連
⑩販売ノウハウ	
⑪販売促進ノウハウ	
⑫サービスソフト開発	
⑬人事管理ノウハウ(要員計画、社員教育)	管理関連
⑭生産性向上活動	
⑮福利厚生制度開発	

(出所) 筆者ヒヤリングによる。

(注) 順序は筆者が並べ替えている。右側の分類は筆者による。

なお、情報システムはハードが異なるため移植せず。

(1988)と金(1998)による整理も存在するが、これらの分類は内容的に偏りがあり、必ずしも明快なものとなってはいない。そこで、表2から表4に挙げた現実の移転項目を筆者なりに分類したものが、表2から表4のそれぞれの右側に記したノウハウ「分類」である。もちろん、分類に際してはどのような水準で認識・整理するのか(分類レベルの決定)が難しい問題となる。また、ひとつのノウハウが複数の領域にまたがる場合もあり単純な分類は難しい。その意味では、表2から表4の右側のノウハウ「分類」はいわば「大分類」レベルのものといえ、

各表の左側に列挙されたノウハウ項目は「中分類」レベルに相当すると考えられる<sup>(注15)</sup>。

このように、表2から表4のノウハウ項目を大分類してみると、そこには多くの共通性も見いだせる。そこで、これを基に小売ノウハウの内容を整理したものが表5である。

ここでは、既存の分類と対比させているが、こうすると既存の分類の偏りと現実との相違が明らかとなろう。ただし、表5にはaからjの大分類ごとに中分類レベルの項目を示したが、もちろんそれらは一部の例示にすぎない。項目表現もあくまで筆者の表現として理解されたい。また、表5の筆者の分類は百貨店(総合スーパー:GMSも含む)の事例から導いた分類であるため、テナントやショッピング・モールの運営ノウハウを表す「e. 貸賃関連」や、美術展やファッションショーといった「h. 文化事業関連」が挙げられている点にも留意すべきであろう。

ところで、分類レベルがさらに下がると、どのようなノウハウ項目が考えられるのであろうか。この細分類レベルのノウハウ項目については、表6に示したロッテ百貨店と西武百貨店との契約が参考となる。表6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、かなり具体的な移転項目が確認された。これらが細分類レベルの項目にあたると考えられるが、表5で示した大分類と中分類との連続性を示すために、表6の右側に大分類項目と中分類項目を筆者なりに対応させて示した。

表5 小売ノウハウの内容と分類

Kacker (1988)	金 (1998)	筆者による大分類と中分類
〈技術的次元〉 立地選定 店内レイアウト MD計画 チェックシステムなど	商品構成・開発関連 商品購入関連 売場構成関連 商品販売関連 営業管理関連（人材教育、原価計算、市場調査） イベント戦略関連 顧客管理 検品・配送関連	a. 店舗関連（立地、店舗設計、ゾーニング、内装・装飾、サイン計画、什器デザイン） b. MD関連（メーカー・商品開発、商品選定、取引ルール、仕入れ手法、値決め手法） c. 販売関連（ディスプレイ、販促イベント、広告、接客、信販） d. 管理関連（経理、人事、顧客管理、福利厚生） e. 賃貸関連（テナントミックス、テナント募集、契約、家賃管理） f. 教育関連（人材開発） g. 保管・物流関連（在庫管理、配達） h. 文化事業関連 i. 情報システム j. その他
〈管理的次元〉 基本コンセプト 戦略 対策 システム 統制手法など		

さて、細分類レベルの項目を見ると、いずれも具体的な図面や資料の種類のレベルにまで踏み込んで項目化（ノウハウ内容の明示化）されていることが分かる。ノウハウをどこまで細かく確定するのかは難しい問題ではあるが、現実には図面や資料の単位（種類）がひとつの基準となることがうかがえる。また、そうすることがマニュアルによる移転への道を開くことにもつながろう。このことから、少なくとも細分類レベルにまで踏み込んで移転すべきノウハウ内容を整理・明確化することの重要性が理解できるのである。今後のノウハウ移転研究においては、このような認識レベルの階層性を意識した議論が望まれよう。

#### IV 移転の手法・プロセス

##### 1. 移転手法の実態

一般に小売ノウハウの移転手法には、表7のごとく6つのタイプが考えられる。これらは、①から⑥の手法に向かうほど、より直接的でより濃密な移転が可能になると考えられる。では実際はどのような手法が利用されたのであろうか。ロッテ百貨店と中友百貨店の事例を基に見ていきたい。

###### (1) 高島屋からロッテ百貨店への移転

このケースでは、まず⑥が実行された。具体的には、1977年に先述の秋山氏を含む4名の日本人がスカウトされた。この4人は、経営全般

表6 西武からロッテへの移転内容（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ゾーン別売り場コンセプト 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）	店舗設計 ゾーニング	店舗関連
④ゾーン別、業種リスト（業種業態、MD・店舗特徴） ⑤ゾーン別業種配置（業種 MIX）計画書	テナントミックス	
⑥賃貸誘致および契約条件に関する資料 ⑦賃貸営業（運営）システムに関する資料	契約	賃貸関連
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開店行事計画に関する資料	販促イベント	販売関連
⑪販売促進広報に関する資料	広告	
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	管理関連 教育関連
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	その他

(出所) 表2と同じ。

(注) 中分類、大分類は筆者によるもの。

表7 ノウハウ移転の手法

- ①移転元企業からのマニュアル購入
- ②移転元企業への短期派遣研修（出張ベース）
- ③移転元企業への長期派遣研修（駐在ベース）
- ④移転元企業からの短期の出張指導
- ⑤移転元企業からの長期の駐在指導
- ⑥移転元企業（もしくは同業者）からの熟練者のスカウト（雇用）

(出所) 筆者作成。

(秋山氏), 宣伝広報, 衣料品, 食品(精肉)といった役割分担で日常業務の中で指導を行ったとされる。中でも秋山氏は, 日本の提携先企業を模索する段階あるいは契約の過程で仲介役(コーディネーター役)を果たし, さらにノウハウの受容計画も立てたとされる。他の3名も受

容側のコーディネーターとして機能した。受容側に, 日本のノウハウを理解したスタッフがいたことが, その後の移転を促進させたとされ, その点では先行的な人材スカウトが奏功したといえる。

本店開業に向けてのノウハウ移転が開始されると, ⑤の手法つまり高島屋から2名の駐在指導者(次長級)が1年半派遣されて韓国での社員教育にあたった。同時に高島屋は, ④の手法である出張指導を行った。すなわち, 1977年12月から1回に2~5名の指導者を平均3泊4日でロッテ側に派遣して指導を行ったのである。1979年12月の開店までに, 延べ19回にわたる出張指導がなされた。この指導は, 紳士服・紳士洋品, 婦人服・婦人用品, 子供服, 身の回り雑

貨、家具家庭用品、寝具、食料品、といった部門別に計画的に実施された。内容的にはMD関連ノウハウの習得に重点がおかれ、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ノウハウが移転された。また2号店である蚕室店開業時における高島屋からのノウハウ移転契約においても、まずは⑤の手法が選択され、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（常駐）している。滞在期間は、開店の1年半余り前にあたる1987年4月から、開店3カ月後の89年2月までの約2年間であった。

一方、ロッテ側から高島屋への派遣研修②は、記録に残る分は本店への移転における3回であった。派遣者は社内で選抜された管理職であったが、回を重ねるごとに派遣者の職階が下がり、3回目の1979年の研修では23名の派遣者のうち一般社員が12名を占め、その内8名が女子販売員であった。このことは、研修が職階の上位から下位に浸透していくことを示している。派遣者は、帰国後ただちに伝達講習会を開き技術を社内で普及させた。日本での研修は、全体に占めるウエイトは大きくはなく、あくまで補助的な位置づけであった。この理由には、当時の韓国では外貨の持ち出し規制が強かったため、大量に派遣しにくかったこともあるが、むしろ韓国側で駐在者や出張指導者からノウハウ指導を受けることで、ほぼ事足りたというのが実情であった<sup>(注16)</sup>。

## (2) 松屋から中友百貨店への移転

この提携は1990年8月に締結され、92年4月の開店を経て、開店3年後の1995年4月まで続いた。ここでも、⑤の手法が採られ、開業前の

1991年8月から開業3年後の95年4月までの3年8カ月にわたり、6名の日本人従業員が台湾に駐在した。そのため④の出張指導などは行われなかった。資料の制約から、詳細な記録は復元できないが、移転作業のほとんどが⑤による6名の駐在者によってなされたとされる。6名の役割分担は、統括責任者が1名、店舗デザイン（ゾーニング、内装、サイン計画など）担当が1名、MD担当が2名、販売促進担当が1名、スタッフ業務担当が1名であった。

### 2. 移転手法が示唆する小売ノウハウの特性

このような移転のプロセスを見ると、そこから小売ノウハウが有する性質（特性）の一端が浮かび上がる。たとえば、先述のケースでは、ともに⑤の手法で日本から駐在者を迎えることが大きな役割を果たしたが、この手法が重視された理由は百貨店ノウハウの性質と深く関わるものと考えられる。つまり、百貨店のノウハウは多岐にわたり、またノウハウの各領域は相互に関係性が高い（連動する）ため、領域別、商品部門別の指導（たとえばロッテへの出張指導）だけでは遗漏が生じたり、全体的な流れの理解が不十分になる。また、開業後も経営が軌道に乗るまではさまざまな予想（想定）外の事態が生じ、対処が難しくなる。その意味で、いわゆる知的熟練者<sup>(注17)</sup>である駐在者（常駐指導者）が日常的に全体の動きを睨みながら部門ごとのノウハウ移転を「調整」する必要があったのである。

このようなノウハウの相互関係性や連動性という性質は、日本への派遣研修においても確認できる。つまり、派遣研修においては、一連の業務の流れの中で個々のノウハウの役割を理解させたことが、その後の移転に大きな効果を発

揮したとされるのである（秋山氏へのヒヤリング）。このことから、百貨店における個々のノウハウは、いわば百貨店業務の「文脈＝コンテクスト」と不可分の関係にあることが推測できる。したがって、その移転に際しては、当該ノウハウをコンテクストの中に位置づけ、コンテクストと一体化させた移転手法が採られるべきと考えられる。

また、この日本への派遣研修は、「日本的な百貨店」を実際に見て、そこでの業務を体験したこと自体に意味があったとされ、その体験がその後のノウハウ移転に好影響を与えたとされる（秋山氏へのヒヤリング）。つまり、当時のロッテ百貨店のスタッフは日本の百貨店を全く知らないかったうえに、韓国内には手本とすべき百貨店もなかった。そのため、移転過程でしばしば「なぜそうしなければならないのか」という、当該ノウハウの必然性や意味に対する素朴な疑問を生じさせ、それが移転の障害となつたとされる。しかし、日本の百貨店を体験し、日本の百貨店の「雰囲気」を知ること、すなわち百貨店の社会的位置や消費者の百貨店への期待などを経験的に知る（感じ取る）ことによって、習得すべきノウハウの必然性や意味を正確に理解できるようになったといえよう。そのことが帰国後のノウハウ受容度を高めた要因と考えられる。

このことは、百貨店ノウハウおよびその移転行為が、「百貨店とはどういうものか」という、いわば人々に共有された「暗黙知」<sup>(注18)</sup>によつて支えられていることを示唆している。したがって、前節で述べたノウハウの外部環境への依存性（第III節3）という特性は、環境要因に直接的に依存するという意味のみならず、環境要

因に由来する「暗黙知」に依存するという意味があることもうかがえるのである。さらにこのことは、台湾への移転において日本での研修が重視されなかった理由をも示唆する。つまり、松屋による移転が始まった頃にはすでに日本から多くの百貨店が進出しており、台湾の人々の間に日本的な百貨店に対する「暗黙知」が存在していたからと考えられるのである。

このあたりのノウハウの本質に関わる問題については本稿では深入りせず、稿を改めて検討したい。

## V 小売ノウハウ移転の対価問題と漏洩問題

最後に、小売ノウハウの移転の対価問題と漏洩問題に触れておきたい。これらは、製造業と小売業のノウハウ移転の性格の違いを考える際に参考になると思われるからである。

### 1. 小売ノウハウ移転の対価問題

製造業のノウハウ移転にかかる対価の支払いは、ノウハウが特許などで保護されている場合も多いことから、契約時に技術使用料（ライセンス料）が算定される<sup>(注19)</sup>。しかし小売ノウハウの場合は、特許で保護されるような性格のノウハウではないので、ノウハウそのものの使用料は算定できない。そこで、コンビニや外食産業のようにフランチャイズ方式を採る小売業では、売上総額や利益に対して一定率を乗じた額を支払うロイヤリティ契約が採用される。

しかし、フランチャイズ方式を採らない小売業（百貨店やスーパー）の技術提携契約においては事情が異なる。つまり、百貨店やスーパーの技術提携でロイヤリティ契約が採られるのは、

店舗の運営委託が行われる場合など長期にわたる継続的な技術指導が行われる場合である。実際には、直接投資が規制されている場合（かつての韓国やインドネシアなど）に採られることが多い。ところが本稿で対象としている技術提携は、新規開業や改装に至るまでの1～数年程度の期間限定での契約であるので、ロイヤリティ方式にはなじまないケースも多い。そのためロッテ百貨店の場合も、ロイヤリティ方式は採られていない。

ではどのように評価されたかといえば、ロッテ百貨店の場合では、契約期間中に指導にあたる駐在者や出張指導者の一切の諸経費の評価で代替する方式が採られた。つまり、日本と行き来する渡航料、一切の滞在費、給料・手当相当額などに、担当者を韓国に派遣することで日本側企業が被る逸失利益を考慮した額が決められたとされる。したがってこの額は、駐在者や派遣者の職階（給与クラス）により変化する。現実には、かなりキリの良い数字になるよう決められたとされる。

とはいえる、日本側にとっては経費プラスアルファ程度のものとしかならず、大きな利益は生まれなかつた。むしろ、韓国の流通近代化への「協力」や「国際貢献」といった視点から、トップダウン的に意志決定がなされたため、直接的な利益は度外視されたといって過言ではなかろう。あえて提携の理由を挙げるなら、第II節1で述べた韓国や台湾における商品開発（開発輸入）面での将来的利益への期待であるが、いずれにしろ基本的には長期的視点での企業間の関係強化が狙いであったといえよう。

## 2. ノウハウの漏洩問題

特許で保護された製造業のノウハウの場合、

いうまでもなく漏洩は大きな問題となり、法的な措置が採られることも多い。しかし小売ノウハウの場合は、そもそもノウハウの帰属性（固有性）を確定しにくく、また見よう見まねでも移転が可能であることから、漏洩の証拠が曖昧となり対処も難しい。とくに属人的なノウハウは、当該社員の転職などによって他社に「漏洩」することも珍しくない。

この問題については、提携契約で「守秘義務」条項が定められ、一定期間内の第三者へのノウハウ移転を禁止することで対応している。その期間は、筆者が確認できた限りでは、韓国の場合、百貨店ノウハウについては実質的に「無期限」とされるケースが多く見られ、GMSノウハウでは「2年」とされていた。この差は、ノウハウの陳腐化速度の差が反映されたものとも考えられ興味深い。とはいえ、肝心の義務違反に対する罰則規定はとくに定められていないことから、この守秘義務は形式的なものにすぎなかつた。

この点でも、フランチャイズ方式（ロイヤリティ契約）を探らない純粋な技術提携による小売ノウハウ移転は、移転元企業に利益をもたらさないばかりか、結果的に損失を被らせる可能性がある。その意味で、移転の意志決定がなされた理由の説明は、経済的な観点からだけでは困難といえよう。

## 結び

以上、これまで研究が遅れてきた小売ノウハウ移転に関する基礎的な課題を検討してきた。とくに、韓国と台湾への百貨店ノウハウの移転事例を基に、どのような内容のノウハウがどの

ようにして移転されたのかを、具体的に明らかにすることことができた。

しかし、それ以上に重要なのは、その検討過程で、小売ノウハウと暗黙知との関係が浮かび上がるなど<sup>(注20)</sup>、小売ノウハウの本質的な特性のいくつかが明らかになったことであろう(第III節3、第IV節2)。それらは、本稿で積み残しの課題となったノウハウ自体の特性と移転の成否・難易との関係を検討する上で、重要な糸口となろう。

(注1) 小売業の技術移転研究においては、従来から「ノウハウ」という語が比較的多く使用される傾向が見られるものの、「技術」と「ノウハウ」が明確な区分や定義の下に使い分けられてきたわけではない。本稿では小売業の技術が、資源や財自体の生産に直接関わる技術ではなく、その流通や管理に関わる技術を中心としている実態を考慮し、小売技術を「小売ノウハウ」という語で統一的に表現したい。

(注2) 技術提携の場合でも、商標貸与を伴った提携の場合は、日本と同じ店名(商標)が使われるため「海外出店」と見なされる傾向にある。たとえば、インドネシアの西武や台湾の大丸(ともに提携解消済み)などがこの例である。一方、商標貸与を伴わない提携の場合は、現地小売業の店名のままであることから通常は海外出店とは見なされず、純粋な「技術提携」(技術供与)と見なされる。本稿で対象とするのは後者のタイプである。

(注3) 従来、製造業の技術移転研究において「ノウハウ移転問題」という場合は、とくに「特許＝ライセンス」で保護された技術の移転問題をさす傾向が強い。

(注4) ただし、各項目の表現については筆者が改変している。

(注5) なお、類似のものとしてフランチャイズ(FC)契約がある。確かにFCも技術移転をもたらすが、FCの場合は技術が商標とともにパッケージ化されており、それがある種の内部移転的なかたちで海外

企業に移転される性格を持つ。また、移転内容や手法は特定しやすいが、移転が継続的に行われるため時期が不明瞭になるとともに手法が変化するなどの問題もある。そのため、ここではFCを区別して扱うこととし、本稿の対象からは外す。

(注6) 三越および松屋の関係者へのヒヤリング。

(注7) 戦前は三越をはじめとする複数の日本百貨店が朝鮮半島に出店していたが、それらは支店としての進出であり、技術移転は企業内部での移転であった。筆者が管見する限り、戦前における現地の民族系小売業への技術供与の記録は存在しないため、本稿では戦後の技術移転に限定して述べたい。

(注8) 当時の和信は韓国でトップクラスの財閥で、多くの日本メーカーと提携してライセンス生産を行っていた。三越との提携は、ライセンス契約先のひとつであるレナウンを仲介者として成立したとされる(三越での聞き取り)。

(注9) 台湾における高度経済成長、とくにバブル景気と日系小売業の進出との関係については、川端(1996)を参照。

(注10) 香港やシンガポールには当初から表だった規制はなかったが、実際には合弁企業の日本側株式シェアが50%を上回らないよう政府が指導するケースが多くあった。

(注11) ただし、自由化以前からFC契約で韓国に進出していた日系コンビニエンス・ストア(ファミリーマートとミニストップ)は、近年になって韓国側からの要請で20%程度の資本参加を行っている。

(注12) 秋山氏は、三越の部長を経て小倉玉屋百貨店(福岡)常務となつたが、当時韓国で百貨店事業を創業しようとしていた韓国出身のロッテ社主・重光武雄氏の要請により1977年に渡韓した。渡韓後は、ロッテ百貨店を運営するロッテショッピング(株)の常務を経て1988年に副社長となり95年まで同社に在籍した(現在は韓国で百貨店コンサルタントを営む)。秋山資料の調査は、2001年2月と3月の2回に分けてソウルで行ったが、その後も電話やFAXで補足的な調査・確認作業を繰り返し行った。

(注13) 松屋の海外提携を担当する子会社の(株)東京生活研究所の好意による。ヒヤリングは2001年5月

## ~~~~~研究ノート~~~~~

行った。

(注14) ロッテ社主の重光氏は日本国内における広範な人脈を生かして、日本から近代的な百貨店の技術移転を行おうとした。当初は1974年6月にダイエーとの間で契約が結ばれ、ダイエーから派遣された社員を中心に準備が進められたが、諸般の事情から76年に提携が頓挫したため、改めて提携先を探したとされる。提携先としては当初は三越が候補となったが、三越は当時ソウル市内の和信百貨店と提携を行って改装工事を指導していたため、高島屋との提携となったとされる。

(注15) Kacker (1988) は、表5に示すごとく大分類レベルのものをさらに「技術的次元」と「管理的次元」という2つに束ねたが、両者は不可分の関係にあり、また境界も曖昧であるため、大分類をさらに大きく束ねることに積極的な意味は見いだせないと考える。

(注16) 開業後における日本への派遣研修②③は、特別な新しい技術の習得を目的としない限り行われなくなった。これは、日常業務が多忙となり、担当者を日常業務から外してOff-JT (off-the-job-training) で研修させることが困難となったためである。その後の指導は、日本からスカウトされた日本人指導者がOJT (on-the-job-training) で行ったとされる。

(注17) 変化と不確実性に対応するノウハウは「知的熟練」と呼ばれる [小池 1997]。開業初期においては、日本人常駐指導者がこのような知的熟練部分を担当したと見なせる。

(注18) 暗黙知の概念は、科学哲学者ポラニー [Polanyi 1966] によって提唱された。端的にいうなら「技、勘、といった言葉で明確に表現できない知識領域」といえよう。基本的には個人的に獲得された知識とされるが、それが時間の経過を経て結果的に集団内で共有され、ある種の規範や基準となることも示唆されている。たとえば、多くの消費者間で共有された「百貨店らしさ」などといった暗黙の規範もそれに該当すると考えられる。

(注19) 製造業における技術移転の対価の決定要因については、安藤 (1989) を参照。

(注20) 暗黙知が小売ノウハウ移転に関係することは、青木 (1996) でも指摘されている。

## 文献リスト

### 〈日本語文献〉

- 青木均 1996. 「小売技術の国際移転に関する研究の方針性」『産業経営』22: 197-214.
- 1997. 「小売技術の国際移転に関する既存研究の問題点と今後の研究方向性」『実践経営』34: 95-105.
- 2000. 「小売業国際化の研究領域」『商学研究』(愛知学院大学) 43(1): 59-81.
- 2002. 「小売業態の国際移転と概念変容——日本のスーパーマーケット——」『流通研究』(愛知学院大学流通科学研究所) 8: 1-13.
- 安藤哲生 1989. 「技術移転の対価を決定する諸要因について」『アジア経済』30(10・11): 126-135.
- 植木真理子 2001. 『経営技術の国際移転と人材教育』文真堂.
- 岡本義行編 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.
- 郝燕書 1999. 『中国の経済発展と日本の生産システム——テレビ産業における技術移転と形成——』ミネルヴァ書房.
- 川端基夫 1996. 「アジアにおける日系小売業の店舗立地行動——とくに台湾での進出・撤退行動を中心として——」『龍谷大学経営学論集』36(3): 64-81.
- 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.
- 橋川武郎・高岡美佳 1997. 「スーパー・マーケット・システムの国際移転と日本の変容」森川英正・由井常彦編『国際比較・国際関係の経営史』名古屋大学出版. 279-304.
- 金亨洙 1998. 「小売業の国際化の概念と小売りノウハウの国際移動の一考察」『中央大学企業研究所年報』19: 171-202.
- 小池和男 1997. 「日本企業の人材育成——不確実性に對処するためのノウハウ——」中公新書.
- 白石善章・鳥羽達郎 2001. 「小売技術の海外移転に関する一考察(1)(2)」『流通科学大学論集』(流通・経

- （営編）14(3)：41-65.
- 鈴木安昭 1980. 「小売業の経営技術の転移」『消費と流通』（日本経済新聞社）4(1)：11-16.
- 鳥羽達郎 2002. 「スーパー・マーケットの海外移転に関する一考察——小売技術移転の新たな視角を求めて——」『星陵台論集』34(3)：111-132.
- 安田武彦 1994. 「発展途上国への小売技術の移転について」『商学集志』64(3)：203-218.
- 矢作敏行 2002. 「小売国際化のプロセスについて」『経営志林』38(4)：27-44.

〈外国語文献〉

- Goldman, A. 1981. "Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries: The Supermarket Case." *Journal of Retailing* 57(2) : 5-29.
- 1982. "Adoption of Supermarket Shopping in a Developing Country: The Selective Adoption Phenomenon." *European Journal of Marketing* 16(1) : 17-26.
- Kacker, M. 1988. "International Flow of Retailing Know-how: Bridging the Technology Gap in Distribution." *Journal of Retailing* 64(1) : 41-67.

Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. London: Routledge (佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊國屋書店 1980年).

【付記】 本研究を遂行するにあたり多大なご協力を頂いた元ロッテ百貨店副社長の秋山英一氏と、筆者と秋山氏を仲介して頂いた東京大学名誉教授・流通科学大学特別教授の林周二氏、それに国内での調査にご協力頂いた(株)東京生活研究所常務の徳良弘明氏、三越百貨店のソウル駐在所の元所長・坂本仁彦氏（現・本店紳士用品部ゼネラルマネージャー）と、同社の元海外事業担当・丹部富雄氏（現・三越総合ビル管理常務）に心から感謝いたします。本稿のロッテ百貨店に関する記録については、ロッテ社主の重光武雄氏のご厚意により公表の了解を得たことを記しておきたい。なお、本研究の一部は人文地理学会第239回例会（2001年4月、関西大学）および日本商業学会関西部会（2001年6月、大阪市立大学文化交流センター）において報告した。

（龍谷大学経営学部教授）