

学位請求論文

小売業国際化要因の実証分析

横井 のり枝

目次

第1章 序論	1
第1-1節 人口減少と小売業国際化推進政策	1
第1-2節 国際化を推進できない環境	4
第1-3節 研究の目的と特色	5
第1-4節 小売業の国際化定義	6
第1-5節 小売業態と国際化	8
第1-6節 研究対象	9
第1-7節 本論文の構成	11
第2章 食品小売業における国際化と課題	12
第2-1節 現在の国際化状況	12
第2-2節 国際化過程と発展	19
1. 欧州食品小売業	19
2. アメリカ食品小売業	23
3. 日本の食品小売業	25
第2-3節 国際化進展における課題	29
第2-4節 日本食品小売業の国際化課題	30
1. 本社所在国別食品小売業の国際化	30
2. 日本の食品小売業日本小売業の国際化が推進されない理由	33
3. 考察	33
第2-5節 日本食品小売市場の課題	34
1. 小規模小売業保護政策と生産性の低下	34
2. 欧米主要各国における小売業規制	35
3. 市場効率化とその効果	36
第3章 小売国際化の既存研究	42
第3-1節 小売国際化研究の発展	42
第3-2節 国際化決定要因研究	43
1. 概念化研究	43
2. 実証研究	44
第3-3節 国際化推進要因研究	45
1. 概念化研究	45
2. 実証研究	48
第3-4節 今後の研究課題	50
第3-5節 実証分析研究に向けて	52

第4章 小売国際化要因分析	54
第4-1節 仮説と分析の目的	54
1. 国際化要因仮説の設定にあたって	54
2. 分析の対象	58
3. 分析の目的と手法	58
第4-2節 分析	60
1. 小売業の国際化要因分析	60
2. 食品小売業の国際化要因分析	62
3. 食品小売業の国際化要因分析—プールドデータによる分析	64
第4-3節 結果より導き出される国際化要因と今後の課題	69
第5章 所有特殊的要因としてのPB	71
第5-1節 小売業にとってのPB	71
1. PBとは	71
2. PBの発展	71
3. PBを展開する食品小売業態	73
4. PBを巡る競争	74
5. PBと国際化	76
第5-2節 世界各国と日本の食品市場におけるPBの現状	77
1. 各国のPB比率	77
2. 日本小売業のPB導入理由	77
3. 世界各国におけるPB比率の差異とPB導入による収益性	78
4. 分析に向けて	79
第5-3節 実証分析	79
1. 分析対象と分析手法	79
2. 使用データと対象小売業	81
3. 分析結果	82
第5-4節 考察	84
補足	86
第6章 小売国際化成功要因分析	87
第6-1節 国際化における目的とゴール	87
第6-2節 成功要因仮説	88
1. 海外市場への距離／地域性	88
2. 市場への参入順	88
3. 市場参入形式	90
4. 所有特殊的優位性	91
5. 資金調達力	91

6. 本国市場における競争力	93
7. 文化的距離	93
第6-3節 分析	95
1. 分析手法	95
2. 分析対象	96
3. 分析期間	97
4. 使用データ	97
5. 変数とその特徴	99
6. 分析結果	106
第6-4節 考察	111
第7章 結論	113
第7-1節 研究総括	113
第7-2節 本論文の限界と今後の課題	115
第7-3節 日本食品小売業の国際化への課題	116
参考文献	118
謝辞	124

第1章 序論

第1-1節 人口減少と小売業国際化推進政策

日本はいわゆるガラパゴス化しているといわれる¹。携帯電話事業を例にあげると、日本の携帯電話端末機メーカーは、国内で求められる消費者のニーズに応じて高度な機能を機器に搭載してきた。よって日本市場における市場シェアは高かった。しかし、単純機能で低価格という世界的なニーズには合致せず、国際市場での競争力を高めることができなかった。その後、タブレット型などの次世代携帯電話端末機の開発競争にも遅れをとり、国際市場はおろか、日本市場でも海外メーカー機種にシェアを奪われ、いまや携帯電話事業そのものから撤退する日本のメーカーも出てきている。

これは製造業に限ったことではない。製造業に比べ低い割合ではあるものの、非製造業も海外進出を図っている。しかし、乾・横井（2008）は非製造業の国際化は遅々として進んでいないと指摘する。経済産業省「海外事業活動基本調査」の数値をみると、1997年には127.6兆円であった日本企業の海外事業売上高は2006年度には214.2兆円と10年間で1.7倍増となっている。このうち製造業の売上高は99.7兆円、非製造業は110.1兆円とサービス業のほうが高い。しかし、財務省「財政金融統計月報」による2006年度の日本国内における製造業、非製造業の売上高は製造業が450兆3,358億円、非製造業は1,116兆970億円であることから、国内外の売上高に対する海外事業売上高比率は製造業が18.1%、非製造業が9.0%となる。つまり、製造業のほうが約2倍も国際化が進んでいる。これが非製造業の国際化が製造業に比べて遅れているといわれる理由である。

日本の非製造業による海外進出が遅れているだけでなく、海外の非製造業の日本市場参入も進展しているとはいえない。市場に進出はするものの、早期撤退が多くみられるのである。非製造業のうち、海外貿易が生業である商社を含む卸売業を除くと、5.1%と最も国際化比率が高い小売業を例にとり考えてみたい。まず日本の小売業による海外進出であるが、イオンやイトーヨーカ堂、セブンイレブン、ファストリテイリングなど、業界の大手企業のうちでも最大手企業が行っている。そして、日本市場と海外進出市場との文化習慣の差異から生じる課題を解決していきながら、一店舗目の収益性が安定するまで様子を見る傾向にある。こうして、店舗の収益性が保てると少しずつ店舗数を増やしていくのである。これに対して競合となる欧米企業は、M&Aや合弁会社の設立などにより、店舗数を短期間に増やしていく戦法をとることが多い。そのため、日本企業の出店スピードは欧米企業に比べると遅く、国際市場での競争力が弱い。一方、海外の小売業による日本市場

¹ ある種類の製品がひとつの国で独自に進化し、国際的な標準と合わなくなることを指す。その製品の国際競争力が弱くなることにつながりかねないと危惧される。エクアドル沖のガラパゴス諸島で生物が独自の進化を遂げていることになぞらえ、ガラパゴス化と呼ばれている。

への参入をみると、世界有数の小売業であるウォルマート（Walmart）やカルフル（Carrefour）、玩具小売業トイザラス（Toys”R”Us）、ドラッグストアのブーツ（Boots（現 Alliance Boots））など、世界各国に進出している企業が日本にも進出した。しかし、すでに撤退している企業も多い。つまり、海外市場に進出するアウトバウンドも、日本市場への参入であるインバウンドも成功していない。まさにガラパゴス化状態なのである。

国内市場が経済成長過程にあるのであれば、国際化が進展しない現状は大きな問題には至らないかもしれない。しかし、今後日本の人口は減少が進む見通しである。平成 22 年国勢調査の結果を受けて国立社会保障・人口問題研究所が 2012 年に発表した日本の将来推計人口結果によれば、2010 年に 1 億 2,806 万人いた人口が 50 年後の 2060 年には 32.3% 減の 8,674 万人になると予測されている²。さらに同推計期間における生産年齢人口（15-64 歳人口）は 8,173 万人から 4,418 万人と 45.9% の減少が予測されている。よって、今後も日本国内における継続的かつ発展的消費が見込めるといふ予測は成り立たない。元来ドメスティックな産業といわれる小売業にとって、当該市場である国内市場の人口減少予測はビジネスチャンスの減少を示唆する。そのような事情もあり、2007 年に経済産業省の新流通産業研究会は、流通産業は地域づくりに貢献し、かつグローバル競争に挑戦することが新しい流通産業の姿であるとする報告書をまとめ、「新流通ビジョン」として刊行した³。流通産業が製造業から消費者に効率的に商品を提供する役割から、消費者のライフスタイルづくりを牽引し、ヒト・カネ・モノ・情報の接点となり、また国際展開による日本の生活文化発信と更なる成長のための市場展開を目指すべきという方向性と課題を示したものである。つまり、国の政策として、小売業国際化の推進を検討しはじめたのである。しかし、現在までに日本小売業の国際化が進展している状況にはない。

表 1-1-1：業種別国際化比率

業種	国際化比率(%)
製造業	18.1
非製造業	9.0
建設業	0.7
情報通信業	2.5
運輸業	3.9
卸売業	18.4
小売業	5.1
サービス業	0.9

出所：乾・横井（2008）

原出所：経済産業省「第 37 回海外事業活動基本調査」

財務省 財務総合政策研究所「財政金融統計月報」665 号 他

注 1：非製造業に農業、鉱業は含んでいない

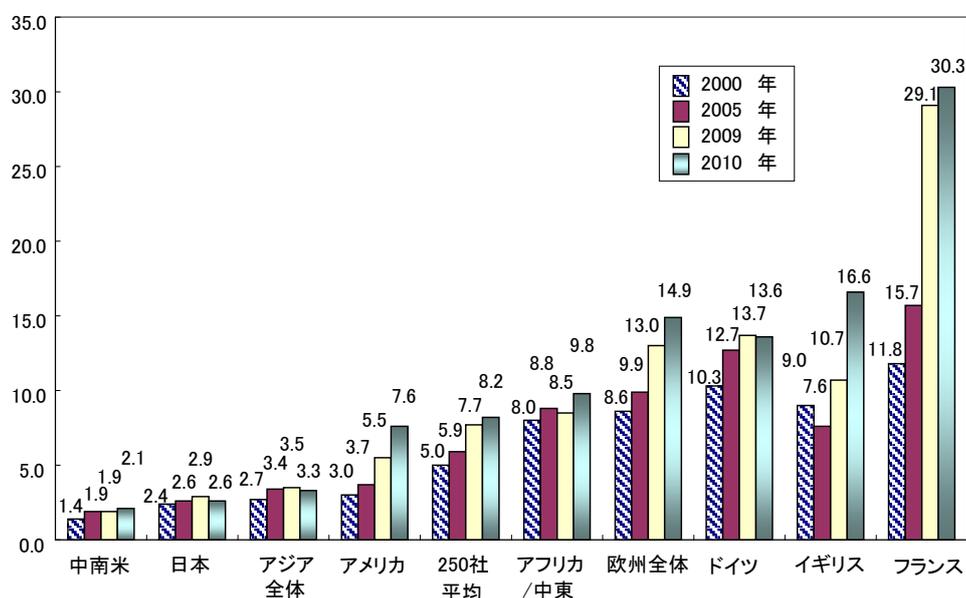
注 2：本文中の 2007 年「新流通ビジョン」刊行前の小売業の国際化状況を把握する目的により、2006 年度のデータを掲示している

² 同所ホームページにおける「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）」の数値を引用している。

³ 本論文では「国際」「グローバル」の意を「国際」表記に統一する。但し、引用部分は原文のまま用いる。

同じ先進国に含まれる欧米の小売業は、積極的な海外進出を行っている。それは、国際的に標準化戦略を取りやすいといわれる家電や衣類等の非食品小売業だけではない。市場ごとに消費者の嗜好が異なることから、市場適応化戦略が求められる食品を取り扱う小売業も含まれる。しかし、日本の小売業の海外市場進出は欧米先進諸国に比べて少なく、他の先進諸国小売業に比してその市場進出規模や海外売上高比率は低い。それを示す数値として、Deloitte Touche Tohmatsu (2012) が発表した 2010 年世界小売業売上高上位 250 社データを見てみたい。2010 年の出身国別平均海外市場進出数であるが、最も多いのはフランスで 30.3 市場、次にドイツが 13.6 市場と、欧州地域国の進出市場数が多く、アメリカは 7.6 市場で 250 社平均を下回る⁴。日本はさらに少なく 2.6 市場で、アジア全体よりも少ない (図 1-1-1)。また、Deloitte Touche Tohmatsu (2007) による 2000 年データとの比較をみると、この 10 年間でフランスやイギリスなど欧州地域の国が大幅に平均海外市場進出数を増やしている。それに比べてアメリカの伸びは少ないが、それでも 10 年前に比して 2 倍以上の伸びをみせている。しかし、日本は 10 年前とほとんど変わらない。つまり、日本はこの 10 年間でほとんど海外市場開拓ができていないのである。

図 1-1-1 : 世界小売業トップ 250 社 出身国別小売業の平均海外市場進出数
%



出所: Deloitte Touche Tohmatsu (2007) “2007 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu (2011) “2011 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu (2012) “2012 Global Powers of Retailing”

⁴ 本論文での国別とは、その企業が設立され、本社機能がある国を指す。また、この本社機能がある国での事業については、以降「本国市場」での事業と表記し、本社機能がある国以外での事業を「海外市場」での事業と表記することで区別する。なお、既存論文等の引用においては原文のまま記載する。

なぜ日本の小売業は積極的に海外市場進出をしないのか。もしくはそれを可能にしているのか。さらには、海外市場進出をしている日本小売業が欧米小売業に比して、海外売上高比率が低く留まっているのはなぜなのか。人口減少による長期的な視点での消費鈍化が予想されるなか、日本小売業にとって国際化は将来的な成長への戦略のひとつになりうる。よって、国際化が進展しない要因を探り、国際化進展への鍵を明らかにしていくことは重要であると考えるのである。

第 1-2 節 国際化を推進できない環境

日本の小売業はなぜ国際化を推進できないのか。伊藤（2005）は、国内における中小零細小売店保護の立場から大規模小売店舗法などによる規制行政の結果、競争原理が十分機能しない小規模店舗の多数存在する構造になったと指摘する。さらに、それら規制により大型商業施設の発展が遅れ、商圈に比べて過小な店舗を増やしたことは、コストアップと効率の低下を招いたというのである。この効率の低下については、青木他（2000）によるマッキンゼー・グローバル・インスティテュートのレポート「日本経済の成長阻害要因」においても指摘されている。具体的には、「日本の小売業界の生産性が低いのは、大規模小売店が著しく生産性の低い家族経営商店にとって代わっていないため」とし、日本の商業統計、アメリカのセンサス（Census）等を用いて小売業の業態別生産性を日米で比較した上で、政府保護による小規模小売業存続の弊害を指摘し、小売業界の再編と生産性の向上を説いている。川端（2000）、横井（2012b）も、適切な競争環境による大規模小売業の成長が滞っていることが日本小売業の生産性向上を阻害し、収益性の低さにもつながっていると指摘している。

そこで、ウォルマートとイオンという世界 No.1 小売業と国内 No.1 小売業を例にとり、収益性の差をみてみたい。ウォルマートの 2012 年度（2013 年 1 月期）における営業利益率は 5.9%、一方のイオンの 2012 年度（2013 年 2 月期）の同率は 3.4%である⁵。この差は何であろうか。営業収益から営業原価を差し引いた粗利益率をみると、ウォルマートが 24.9%でイオンは 34.7%と、イオンのほうが約 10 ポイント高い⁶。しかし、販売管理費率をみるとウォルマートは 18.9%、イオンは 31.4%と 12.5 ポイントの差がある。つまり、低価格で商品を仕入れても、オペレーションにコストがかかっているために、イオンは営業

⁵ 営業利益率（%）は、

$$\frac{\text{営業利益（営業収益から営業原価および販売管理費を差し引いた値）}}{\text{営業収益}} \times 100$$

で算出している。商品を仕入れて販売することが主業の小売業においては、この営業利益率が収益性を測る指標として利用されることが多い（Moatti and Dussage（2005）参照）。

また、これら数値はとくに指定しない限り、連結決算によるものである。

⁶ 営業収益とは、売上高およびそれ以外の事業における収益を合計した値である。また、営業原価は売上原価および売上以外の事業における原価を合計した値である。ウォルマートにおける売上以外の収益および原価は会員制卸売業（Membership Wholesale Club）の会員費収入であり、イオンにおける売上以外の収益は総合金融事業における収益である。

利益率が低いのである。さらに両社ともに海外市場進出していることから、本国市場と海外市場における業績を分けて数値を確認したい。ウォルマートの本国市場（アメリカ）における営業利益率は7.1%であり、イオンの本国市場（日本）における同率は3.2%である⁷。そしてウォルマートの海外市場における営業利益率は5.0%、イオンは2.2%である。本国市場、海外市場ともに営業利益率には2倍以上の開きがある。そしてこの状況はここ10年ほど大きく変わらない。つまり、イオンは日本市場での低収益性に耐えながら国際競争に挑み続け、海外市場でも低い収益率に甘んじているのである。比較対象が世界No.1小売業とはいえ、世界売上高10位以内を企業目標に掲げている国内No.1小売業がこの収益性では、日本の小売業が国際化を進展させていくのは難しい現状にあるといえるのではなかろうか。

これはイオンに限ったことではない。アメリカやイギリスなど先進主要国における食品小売業上位5社の本国市場における平均営業利益率は4~6%であるのに対し、日本の同上位5社の同平均営業利益率は1.8%である⁸。つまり、日本食品小売業は欧米先進主要国の上位小売業に比して収益性に乏しい傾向にある。これは、日本市場もしくは日本食品小売業に低収益性の要因があるのではないだろうか。また、本国市場がどこであれ、海外市場進出となれば競争環境は等しいことから、本国市場での低収益性は国際化に全く影響を及ぼさないと考えにくい。

よって、国際化に影響を及ぼすと考えられる日本国内市場に関わる食品小売業の低収益性についても考察し、国際化阻害要因についても明らかにしていく必要があると考える。

第1-3節 研究の目的と特色

このように、日本において非製造業、なかでも小売業は社会情勢の変化から国際化の必要性があると指摘され、政府機関が国際化を支援する体制をとっていながら、国内市場には国際化を阻害する要因が内包され、国際市場で競合に遅れをとる結果の一因になっている。今後さらに国際化を政策として推進するとしても、国際化を阻害する要因を明らかにし、その上で国際化を推進するために必要なことを解明することが求められる。

ここで、国際化に関する研究をみると、非製造業分野は製造業に比して研究が進展はしているとはいえない。とはいえ、小売業は欧米小売業が国際化を進めてきたこともあり、研究が蓄積されている。Dawson (1994) や Alexander (1997) などの実態調査研究により、国際化要因が整理されている。また、Vida (2000) や Wrigley (2000)、川端 (2000) や矢作 (2007) などにより、比較事例が積み上げられ、実態調査が行われることにより、国際化要因や国際化プロセスが概念化されるに至っている。しかし、Wrigley (2000) や

⁷ ここでのイオンの日本国内事業の営業利益率は、全体から中国事業とアセアン事業を差し引いたものである。そのため、金融やサービス事業に含まれる海外業績が日本国内事業の同率に含まれる。また、金融やサービス事業またその他事業を除き、イオンの日本国内店舗事業のみに限ると同率は2.5%である。

⁸ 2012年度各社アニュアルレポートより算出。

Coe (2004) は、製造業に比べて小売業国際化の研究はまだ途上にあると指摘している。そして、矢作 (2007) が指摘するように「実証研究による概念の修正と精緻化」が小売業国際化研究の課題とされている。

小売業の国際化についての実証研究としては、Gielens and Dekimpe (2004) が競合小売業の動向により海外市場への参入時期と参入規模がどのように影響するかについて、1989年から2001年までの欧州75小売業が東・中欧州の11市場に進出した際のデータをもとに実証分析を行っている。その結果、自国で競合関係にある小売業が、参入予定市場にすでに参入しており、当該市場における自國小売業のシェアがすでに高ければ高いほど参入時期は早くなり、参入規模も大きい、外国の競合小売業が参入予定市場にすでに参入している場合には、参入時期は遅れ、参入規模も小さくなることを明らかにしている。田村 (2004) は、Alexander (1997) による実態調査は対象企業が少ないことを指摘した上で、世界小売業売上高上位100社を対象とした国際化要因の実証分析を行い、「企業の売上高が大きくなり、本國小売販売額成長年率が低くなる時、国際化指導が強く推進される」という結論を得ている。この分析をもとにして、横井 (2009a) は世界売上高上位250社のうち、アパレルなど自社ブランド商品を有する専門店業態および無店舗販売業態を除き、その上で収益性を示す営業利益率が公表されている104社を抽出し、国際化要因の実証分析を行った。そして、本国市場の売上高、そして企業の上場が国際化決定にプラス要因になり、本国市場規模はマイナス要因となるという結果を得ている。

田村 (2004) および横井 (2009a) の研究は世界的小売業を対象としているが、単年データによるものである。国際化要因の傾向はつかめるものの、一般化まで試みられているわけではない。また、Gielens and Dekimpe (2004) の研究は、競合企業との関係にも配慮した上で時系列データを用いて検証しているものの、対象が欧州小売業であり、かつ地域も東・中欧州に限定されている。これまでに、本国市場と参入する海外市場との間にある距離や、本国市場における財務状況、国際経験そして参入市場の状況などの要因が、海外市場参入決定要因になりうるとして議論されてはきたが、世界市場を対象とした実証分析による検証はいまだされていない。

そこで本論文では、まず小売業国際化の現状と課題、そして日本国内市場における国際化を阻害する要因を明らかにする。その上で、これら現状分析と既存研究レビューから小売業の国際化要因、国際化における所有特殊的要因、そして国際事業における成功要因について、クロスセクションデータおよび一部分析においてプールドデータを用いて分析し、解明することを研究の目的とする。その際、大学院修士課程在籍以降の研究において主対象としてきた食品小売業を本論文においても研究対象とする。

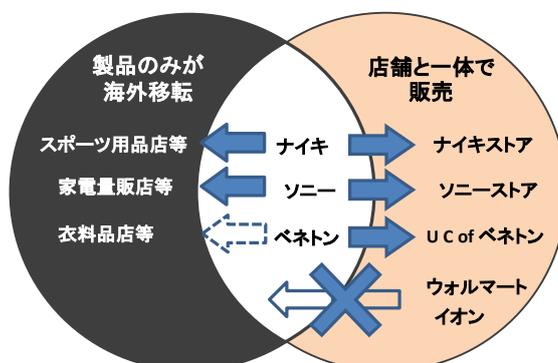
第1-4節 小売業の国際化定義

その小売業の国際化とはいかなることを指すのか、矢作 (2007) は小売国際化を「小売

業の諸活動が国境を越え、異なる経済的、政治的、文化的構造をそなえた国際市場に組み込まれていく過程」とし、その中で国際移転する対象は商品、業態、知識の3つに集約されるとしている。業態とはその小売業が事業のベースとする本国市場で展開されている店舗業態のことであり、知識とは店舗運営や物流システム、経営ノウハウなどを指す。ここで、独自に開発した自社ブランド商品をもつブランドショップや衣料品等の製造小売業は、自らが小売をするのではなく、商品そのものを輸出するビジネスが比較的容易である。国際移転の対象となる商品が店舗販売から分離して国境を越えることができるからである。たとえば、屋号ユナイテッド・カラーズ・オブ・ベネトンとして店舗を運営するイタリアの衣料品小売業ベネトン（Benetton）が販売する自社ブランド商品は、そのブランド価値ゆえに店舗から分離して商品そのものを輸出することが可能である。アメリカのスポーツ用品メーカーであるアディダス（Adidas）やナイキ（Nike）が、自社店舗で販売すると同時に、輸出や現地子会社を通じて各国のスポーツ用品店で自社ブランド商品を販売するのと同じである。しかし食品小売業、たとえば日本のイオンやイトーヨーカ堂、世界売上高第1位のウォルマートや同第2位のカルフルは、一部の自社ブランド商品を除けばメーカーや卸売業から仕入れた商品を販売することが基本であり、商品と店舗の分離不可能性を前提としている。つまり、取り扱う大部分の商品はそれだけで国境を越えることはできず、店舗そしてそれに付随する知識とともに国際移転することになる。商品と店舗の分離不可能性を前提とする企業と分離可能な企業とでは、国際化のアプローチが異なり、同視点での議論は適切とはいえない。そのため、小売業の国際化研究においては業態を絞る、もしくは業態ごとに論じられることも多い。

本論文では、食品小売業を研究対象とすることから、商品と店舗の分離不可能性を前提とする小売業態に当てはまる。ゆえに、小売業国際化議論の対象を「商品を含む業態の移転とそれに付随する知識の移転」とする。

図 1-4-1：商品ブランド所有の有無による海外移転方法の可能性



注1：「U C of ベネトン」はユナイテッド・カラーズ・オブ・ベネトンの略

注2：ウォルマート、イオンの一部プライベートブランド商品を除く

第 1-5 節 小売業態と国際化

この「商品を含む業態の移転とそれに付随する知識の移転」を前提とする小売業は、本論文での研究対象である食品小売業だけではなく、家電量販小売業やドラッグストアなども含まれる。海外移転する商品を含む業態、それに付随する知識が異なるため、これら業態は皆同じ方法で海外市場進出ができるとは限らない。そこで、業態に含まれる商品や知識が異なることによる海外市場進出に際しての影響を考察し、本論文で業態を区分して研究することの意義を明確にする。

まず、小売業が取り扱う商品である。Ratchford (1987) は、商品が思考型と感情型の別により消費者の購買行動が異なり、適切なマーケティングコミュニケーション戦略も異なると指摘している。思考型とは、自動車やパソコン、医薬品など論理的・分析的に購買される商品を示す。これらを購入する際には価格とともに、主要属性が考慮される。たとえば、車であれば燃費率、パソコンであれば HDD 容量、医薬品であれば有効成分の含有量である。これら属性は数値で優劣を測ることができる。つまり、客観的判断基準を有する商品である。そしてこの基準はほとんどの場合において、国や文化習慣を問わず共通である。よって、これらの商品を海外市場で販売する際には、主要属性を変更する必要性や販売市場先の文化習慣を考慮する必要性が低く、マーケティングの標準化戦略を採ることができる可能性が高い⁹。一方、感情型とは食品や衣料品など直感的・イメージ的に購買される商品を示す。これら商品も購入されるときには、価格やサイズとともに主要属性が考慮される。たとえば、食品であれば味、衣料品であればデザイン、色である。しかし、これら属性は数値で優劣を測ることができず、あくまで個人の志向により判断される。つまり、購入の客観的判断基準がない商品である。そして、その志向は個人が属する国や文化習慣の影響を受ける。そのため、これら商品を海外市場で販売する際には、各販売市場の文化や習慣に適応させていく適応化戦略を採る必要性が高い¹⁰。適応化戦略が求められる商品は、主要属性の変更や主要属性に合う市場への参入が求められる。

次に、業態および付随する知識である。小売業の海外市場参入における戦略として、Salmon and Tordjman (1989) は本国市場と同一の業態や付随知識を参入市場においても実施する「グローバル戦略」と、参入市場別に業態や付随知識を変化させ適応する「マルチナショナル戦略」が存在すると述べている。これは、先の商品における標準化戦略と適応化戦略と同意義であり、商品のみならず業態や付随知識の移転においてもこのような戦略を考慮することが求められる。ただし、中村 (2003) は「今日では標準化—適応化は二者択一の問題ではなく、両者をいかにバランスよく同時達成するかが重要な課題として認

⁹ 主要属性を変更する必要性は低い、現地化は必要である。現地化とは、現地市場での販売において不可避の対応を指す。たとえば、自動車のハンドル位置の変更やパソコンのキーボードの言語表記の変更である。

¹⁰ 適応化は現地市場の状況に合わせて適切に対応していくことを示し、現地化における不可避の対応とは異なる。

識されている」と述べ、「小売企業の場合、両者のバランスの取り方は業態によって異なることが想定できる」と加えている。その上で、専門店やコンビニエンスストアなどは基本的には標準化戦略を採り、その中で必要な部分においては適応化戦略を採用し、総合小売業や食品スーパーなどは適応化戦略を基本としながら、可能な部分に関しては標準化を図ることでバランスを達成することが必要だとしている。矢作（2007）も「グローバル戦略を採用する国際的な専門店チェーンにおいても『完全なる標準化』戦略にはおのずと限界があり『部分適応』している例がある」と指摘している。このような中で、この標準化戦略を採っているのは一部の高級ブランド店である。同店が取り扱う衣料品や革靴などの皮革製品は購入の客観的判断基準がなく、適応化戦略が求められる。しかし、標準化戦略をとることができている。これについて Aaker and Joachimsthaler（2000）は「最善で高級というポジション」「国というポジション」「純粋な機能的便益」の3つの条件のいずれかに当てはまる場合、世界的に評価されるブランドを有すると述べている¹¹。この「最善で高級というポジション」に高級ブランド店が当てはまるため、商品のみならず、店舗内装、商品陳列などの知識に至るまで、標準化戦略を採り海外市場で運営していくことが可能になっている。

このような事例はあるにせよ、食品小売業は取り扱う商品という点においても業態および付随する知識においても、完全な標準化戦略ではなく、適応化戦略を基本にした上で標準化と適応化のバランスを図りながら海外市場で競合小売業と争うことが求められることがわかる。それは Jain（1989）の指摘する標準化戦略のメリット「コストの節減」「組織の簡素化」「規格の統一化」が食品小売業にとって容易ではないことを示唆している。

よって、小売業の国際化と一言で括ることはできても、実際に海外市場に参入し、店舗を展開していく際には取扱商品や店舗業態およびそれに付随する知識の差異により、戦略が異なる。そのため、事例研究をはじめ小売業の国際化を対象とした既存研究の大半は業態を区分しているのである。

以上の議論を基に、本論文では他業態と混合せずに食品小売業のみを分析対象とする。

第 1-6 節 研究対象

本論文では経済産業省「商業統計」の業態分類表、産業分類表および商品分類表に基づき、以下の業態を食品小売業とし、研究対象として分析を進めていく（表 1-6-1）。ゆえに、食品のみを取り扱っている小売業を対象とするのではなく、食品小売業と分類される企業を研究対象とする。反対に、近年ドラッグストアでは加工食品等が取り扱われている実態はあるが、同業態分類でのドラッグストアは、医療用医薬品（日本標準産業分類の商品分

¹¹ 「純粋な機能的便益」は客観的に優位性が認識されうる機能であり、Ratchford（1987）による思考型の商品が有する主要属性に等しい。

類番号 60111) および医療用医薬品 (同 60121) を取り扱うことが条件であり、食品を取り扱うことについては条件づけされていないことから、本論文では食品小売業に含めない。一方、アメリカ、イギリスなど欧米を中心とした諸外国の食品小売業については、基準を統一するために、日本の当該業態分類の条件に準じ、該当する企業を食品小売業として研究対象とする。ただし日本の業態分類に明記されていない業態については、同分類の条件に当てはめて、該当する業態を本論文における食品小売業として適用する。

さらに、同一企業において総合スーパー、ドラッグストアを運営するなど、食品業態だけではなく非食品業態を含めた多業態での店舗を展開している企業が存在する。たとえば、セブン&I ホールディングスは、総合スーパー (イトーヨーカ堂)、コンビニエンスストア (セブンイレブン) のほか、百貨店 (西武百貨店、そごう) なども傘下におさめている。このとき、百貨店は本来であれば、本論文の研究対象には含まれない。しかし、企業単位での取り組みなどを論じる際には、百貨店事業だけを切り離すことは難しい。そこで、企業の現状把握などについては、非食品業態も含めた企業単位で論じる。ただし、第4章以降の実証分析においては、対象を小売業とする場合には業態横断の企業データを、食品小売業を対象とする場合には該当する業態の店舗 (屋号) のデータを抽出し、それらを明記した上で分析を行う。

表 1-6-1 : 本論文で扱う食品小売業の業態一覧

区分	取扱商品	売場面積	その他注記
総合スーパー			
大型総合スーパー		3,000㎡以上 (都の特別区および政令指定都市は 6,000㎡以上)	衣・食・住の販売額比率が各々0% 以上70%未満の範囲にある事業所 (注1)
中型総合スーパー		3,000㎡未満 (都の特別区および政令指定都市は 6,000㎡未満)	
専門スーパー			
食料品スーパー	食が70%以上	250㎡以上	
コンビニエンスストア		30㎡以上250㎡未満	14時間以上営業
うち終日営業店			終日営業
専門店			
食料品専門店	商品分類が右記(その他注記) の いずれかを90%以上取り扱って いること		酒、食肉、鮮魚、青果、菓子、米、 パン、料理品、豆腐、かまぼこ等加 工品、乾物、乾麺、缶詰、牛乳、飲 料 (注2)
中心店			
食料品中心店	食が50%以上		- 食料品専門店に該当する店を除く

出典：経済産業省「平成19年度商業統計」における業態分類表、産業分類表および商品分類表より作成

注1：日本標準産業分類の分類番号では衣 (商品中分類 56) ・食 (同 57) ・住 (同 58~60) に該当する。

注2：日本標準産業分類の分類番号では 572, 573, 574, 575, 576, 577, 5792, 5793, 5794, 5795, 5796, 5797, 5799 に該当する。

第 1-7 節 本論文の構成

本論文の構成は以下ようになる。まず、第 2 章にて世界の食品小売業における国際化の現状とその発展の過程を把握し、課題について考察する。その中で、日本の食品小売業における国際化の現状とその過程、また欧米の食品小売業の現状や発展と比較しながら、日本食品小売業の国際化が進展しない現状を明らかにするとともに、国際化の課題を抽出していく。

第 3 章では、小売業国際化の既存研究について整理する。とくに研究目的である国際化推進要因の研究については、現在までの研究の発展にとどまらず、第 2 章で解明した国際化の現状と課題を考慮しながら、今後の研究課題にまで言及したい。

そして既存研究にて指摘されている小売業国際化の実証分析研究の乏しさを補うべく、第 4 章から 6 章までの 3 章にわたって実証分析研究を行う。まず第 4 章では、国際化決定要因の分析を行う。既存研究を基に、知識移転を行う小売業を対象とした分析を行い、食品小売業国際化の困難さについて確認をする。次に食品小売業の国際化要因決定分析、さらに国際化度合いの要因分析を行う。これにより、食品小売業国際化の要因を解明する。

第 5 章では、既存研究にて所有特殊的要因と指摘されながら、事例分析に留まってきたプライベートブランド商品 (PB) と小売業の国際化との相関について実証分析研究を行う。

第 6 章では、海外市場進出後の成功要因の分析を行う。海外市場に進出をしても、業績が芳しくなければ進出の意義が失われてしまう。海外市場に参入する際の参入市場の選択や参入方式については議論が行われ、研究がされている。また、参入後の現地化プロセス研究も進んでいる。しかし、結果としてどのような要因が現地市場での成功に結びついているのかについての実証分析はほとんどない。限られた地域内を対象にした分析はみられる。しかし、いまや海外市場進出は地域限定ではなく、広範な地域への進出が主流である。この現状を考慮すれば、実態に即した既存実証分析研究は皆無である。今後、日本食品小売業が海外市場進出を進める際にも、この海外市場進出後の成長性要因は重要な指標となりうると考える。本論文では、海外市場における成功を定義した上で、広範な海外市場を対象とした分析を行い、海外市場における成功要因を見出す。

食品小売業は売上高上位企業でも非上場企業の割合が約 4 割を占める。そのため、財務データ非公開の企業が多く、データ収集は困難を極めた。厳密に実証分析と言えるレベルのデータ数には満たないかもしれないが、世界市場を対象とする小売業分析研究において最大となるデータ数を収集した上で、第 4 章から第 6 章までの分析を行う。

最後に、第 7 章において現状の把握や既存研究から得た課題、その上で行った分析結果をもとに、小売業の国際化および国際化進展の在り方を総括する。小売業の今後の国際化進展への課題を提示するとともに、日本食品小売業の国内外市場に対する将来に向けた戦略について言及をしたい。

第 2 章 食品小売業における国際化と課題

本章では、研究を進める上で前提となる食品小売業の国際化の現状とその経緯、および課題を把握する。まず、現在どの程度まで海外進出市場を広げ、また店舗数を拡大しているのかを俯瞰し、ドメスティックな産業と言われる小売業、なかでも現地適応化が求められる食品小売業の国際化の進展度を確認する。次に、それら食品小売業がいつから国際化を始めたのか、どのように進出する海外市場数を増やしていったのか、そしてどのような理由で国際化をすることになったのか、その経緯と発展過程について明らかにする。その際、欧米食品小売業と日本食品小売業との差異を確認し、日本食品小売業における国際化の特徴と、国際化を推進できない要因の抽出を試みる。最後に、国際化の発展過程と現状から導かれる問題点や課題について整理する。

第 2-1 節 現在の国際化状況

Deloitte Touche Tohmatsu が毎年発表する世界の小売業売上高ランキング（Global Powers of Retailing (2002;2003;2004;2005;2006;2007;2008;2009;2010;2011)）より、2000 年から 2009 年までの 10 年間のデータから本論文で対象とする食品小売業を抽出し、そのうち上位の 50 社を対象に国際化状況を整理する。

最初に、2009 年の食品小売業の小売売上高上位 50 社企業をみると、それら出身国は 17 カ国で構成されていることがわかる（表 2-1-1）。そのうち、アメリカを本国市場とする小売業が全体の 22%を占めている。さらに、このアメリカに加えてフランス、ドイツ、イギリスを本国市場とする小売業で全体の 58%と、4 カ国の小売業が半分以上を占める結果になっている。また上位 25 社に限ってみると、この 4 カ国の小売業で 76%を占めていることから、限られた国を本国市場とする小売業が上位ランクを占めているということがわかる。

そして、これら上位企業ほど売上高順位は安定しており、ここ 10 年で大きく変化をしていない。2000 年と 2009 年の順位表を比較すると、2000 年の上位 25 社のうち、実に 21 社が 2009 年も 25 位以内にランクインしているからである（表 2-1-2）。残りの 4 社のうち、2 社は統合先の企業や買収をした企業が 2009 年に 25 位以内にランクインしている¹²。残りの 2 社は、49 位に留まったテンゲルマン（Tengelmann）および自主再建を断念し産業再生機構による支援を受けたダイエーである。それら 4 社に代わって 2009 年度の上位 25 社入りしたのは、いずれも 2000 年に上位 50 社以内に位置した企業である。そのうち 2 社は、2000 年の上位 50 社内企業を買収したことにより、2009 年には 25 社入りした（表 2-1-3）。

¹² 2000 年第 8 位で同じアメリカを本国市場とするシアーズ（Sears）と統合してシアーズを名乗ることになった K マート（K mart）、2000 年第 38 位でこちらも同じアメリカを本国市場とするスーパーバリュ（Supervalu）に買収されたアルバートソンズ（Albertsons）の 2 社である。

表 2-1-1 : 食品小売業売上高上位 50 社 (2009 年)

	小売業名	本国市場	小売売上高 (100万ドル)	海外進出 市場数
1	Wal-Mart	アメリカ	405,046	15
2	Carrefour	フランス	119,887	35
3	Metro Group	ドイツ	90,850	32
4	Tesco	イギリス	90,435	12
5	Schwarz Group	ドイツ	77,221 ※	24
6	Kroger	アメリカ	76,733	0
7	Costco	アメリカ	69,889	8
8	Aldi	ドイツ	67,709 ※	17
9	Target	アメリカ	63,435	0
10	Rewe	ドイツ	61,771 ※	12
11	Seven & I	日本	52,508	17
12	Edeka	ドイツ	55,339	0
13	Auchan	フランス	54,057	13
14	Aeon	日本	49,021	8
15	Woolworths	オーストラリア	44,410	1
16	Sears	アメリカ	44,043	1
17	E.Leclerc	フランス	41,002 ※	5
18	Wesfarmers	オーストラリア	40,288	1
19	Safeway	アメリカ	40,034	2
20	Ahold	オランダ	38,945	9
21	Casino	フランス	36,549	24
22	ITM	フランス	34,071 ※	7
23	Sainsbury	イギリス	31,869	0
24	Supervalu	アメリカ	31,637	0
25	Delhaize Group	ベルギー	25,026 ※	5
26	Publix	アメリカ	24,320	0
27	WM Morrisons	イギリス	24,200	0
28	Mercadona	スペイン	20,086	0
29	Loblaw	カナダ	20,070 ※	0
30	Migros	スイス	19,918 ※	2
31	Systeme U	フランス	19,692	2
32	El Corte Ingles	スペイン	18,759	4
33	Coop Italia	イタリア	16,495 ※	0
34	Couche-Tard	カナダ	16,440	8
35	Coop Switzerland	スイス	16,077 ※	0
36	Marks & Spencer	イギリス	15,224	38
37	HE Butt	アメリカ	15,039	1
38	Meijer	アメリカ	14,960 ※	0
39	Empire Company	カナダ	14,228	0
40	Co-operative Group	イギリス	13,066	0
41	Conad	イタリア	12,969	1
42	S Group	フィンランド	12,747	4
43	Bailian	中国	12,257	0
44	ICA	スウェーデン	12,230	5
45	SPAR Austria	オーストリア	12,221 ※	6
46	Group Pao de Acucar	ブラジル	11,819	0
47	Dollar General	アメリカ	11,796	0
48	Uny	日本	11,785	1
49	Tengelmann	ドイツ	11,927	14
50	Kesko	フィンランド	10,429	7

出典：Deloitte Touche Tohmatsu (2011) “2011 Global Powers of Retailing”

注 1：本論文で規定した食品小売業を抜粋して 50 社を抽出している。

また、海外進出市場数も食品小売店舗のみの市場数で再計算している。

※は Deloitte Touche Tohmatsu による推計

表 2-1-2 : 2000 年食品小売業売上高 1-25 位企業の 2009 年時点での状況

	小売業名	本国市場	2009年度の状況
1	Wal-Mart	アメリカ	◎
2	Carrefour	フランス	◎
3	Kroger	アメリカ	◎
4	Metro Group	ドイツ	◎
5	Ahold	オランダ	◎
6	Kmart	アメリカ	△ Searsと統合
7	Albertsons	アメリカ	△ Supervaluに被買収
8	Sears	アメリカ	◎
9	Target	アメリカ	◎
10	Safeway (USA)	アメリカ	◎
11	Tesco	イギリス	◎
12	Costco	アメリカ	◎
13	Rewe	ドイツ	◎
14	ITM	フランス	◎
15	Auchan	フランス	◎
16	Edeka	ドイツ	◎
17	Ito-Yokado	日本	◎ Seven & I Holdingsへ改組
18	Sainsbury	イギリス	◎
19	Tengelmann	ドイツ	○ 2009年度45位
20	Aeon	日本	◎
21	E.Leclerc	フランス	◎
22	Daiei	日本	× 産業再生機構による支援
23	Aldi	ドイツ	◎
24	Casino	フランス	◎
25	Delhaize Group	ベルギー	◎

出典 : Deloitte Touche Tohmatsu (2002; 2011) “Global Powers of Retailing”, 各社資料

注 : ◎=2009 年も 1-50 社以内にランクイン

○=2009 年も 26-50 社以内にランクイン

△=統合、被買収により企業消滅したが、買収企業が 2009 年もランクイン

×=2009 年には上位 50 社圏外

表 2-1-3 : 2009 年新たに上位 25 社入りした企業

小売業名	本国市場	順位(2000年→2009年)
Schwarz Group	ドイツ	33位→5位
Woolworths	オーストラリア	32位→15位
Wesfarmers	オーストラリア	27位→18位(00年27位Coles Groupを買収)
Supervalu	アメリカ	37位→24位(00年7位Albertsonを買収)

出典 : Deloitte Touche Tohmatsu (2002; 2011) “Global Powers of Retailing”

一方、2000 年度の 26-50 位企業をみると、2009 年度も引き続き 26-50 位以内にランクインしている企業が 11 社、1-25 位に順位を上げた企業が 3 社あり、圏外となった企業は 5 社、そして被買収企業は 6 社である。1-25 位に比して 26-50 位は企業の入替わりが多く、2009 年の 26-50 位のうち、12 社が 2000 年は圏外であった新規ランクイン企業である。また、買収企業が順位を上げていることから、50 位以内の企業間で買収や統合が

表 2-1-4 : 2000 年食品小売業売上高 26-50 位企業の 2009 年時点の状況

	小売業名	本国市場	2009年度の状況
26	Publix	アメリカ	○
27	Coles Group	オーストラリア	△ Wesfermarsに被買収
28	Mycal	日本	△ Aeonに被買収
29	Winn-Dixie	アメリカ	×
30	Safeway (UK)	イギリス	△ Morrisonsに被買収
31	Marks & Spencer	イギリス	○
32	Woolworths	オーストラリア	◎
33	Schwarz Group	ドイツ	◎
34	Uny	日本	○
35	Meijer	アメリカ	○
36	Loblaw	カナダ	○
37	Supervalu	アメリカ	◎
38	IFA	スペイン	×
39	Systeme U	フランス	○
40	Insieme	イタリア	×
41	Seiyu	日本	△ Walmartに被買収
42	Migros	スイス	○
43	Euromadi	スペイン	×
44	Cora	ベルギー	×
45	HE Butt	アメリカ	○
46	El Corte Ingles	スペイン	○
47	Coop Italia	イタリア	○
48	Coop Switzerland	スイス	○
49	Somerfield	イギリス	△ Co-operative Groupに被買収
50	7-Eleven (Southland)	アメリカ	△ Seven Eleven Japanに被買収

出典 : Deloitte Touche Tohmatsu (2002; 2011) “Global Powers of Retailing”, 各社資料

注 1 : ◎=2009 年には 1-50 社以内にランクイン

○=2009 年も 26-50 社以内にランクイン

△=統合、被買収により企業消滅したが、買収企業が 2009 年もランクイン

×=2009 年には上位 50 社圏外

注 2 : 50 位の 7-Eleven (Southland) は 2000 年時点でセブン-イレブン・ジャパンが出資しているが、完全子会社ではないため順位に掲載した。

表 2-1-5 : 2009 年食品小売業売上高 26-50 位に新たにランクインした企業

	小売業名	本国市場	
27	WM Morrisons	イギリス	(2000年30位のSafeway(UK)を買収)
34	Couche-Tard	カナダ	
39	Empire Company	カナダ	
40	Co-operative Group	イギリス	(2000年49位のSomerfieldを買収)
41	Conad	イタリア	
42	S Group	フィンランド	
43	Bailian	中国	
44	ICA	スウェーデン	
45	SPAR Austria	オーストリア	
46	Group Pao de Acucar	ブラジル	
47	Dollar General	アメリカ	
50	Kesko	フィンランド	

出典 : Deloitte Touche Tohmatsu (2002; 2011) “Global Powers of Retailing”

積極的に行われ、この10年で企業がより大規模化していることも明らかである。

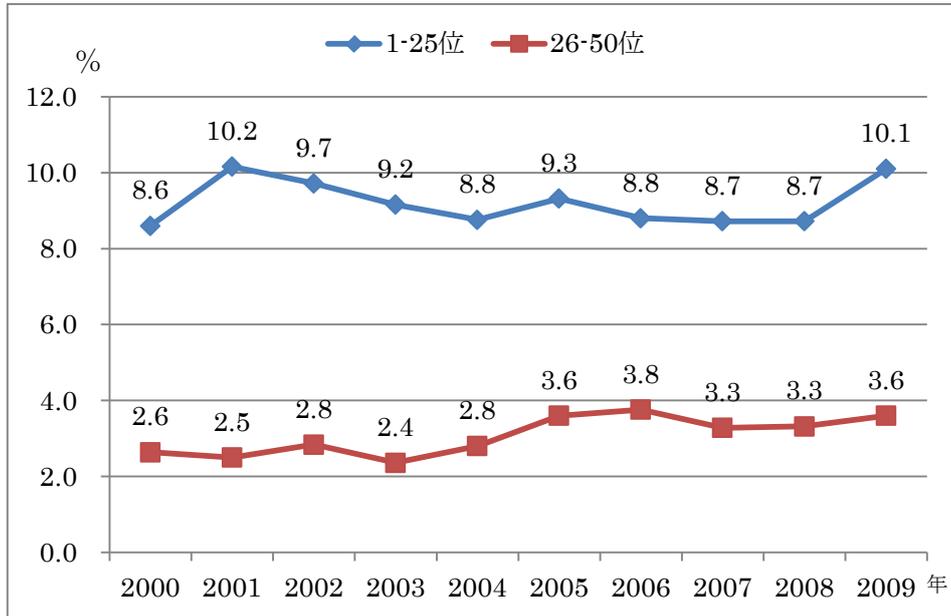
次に、これら小売業の国際化推進状況を確認する。まず、2009年の上位50社における海外市場進出状況をみると、海外市場に進出している企業は33社である(表2-1-1)。一方、海外市場に進出していない企業は17社あり、うち1-25位中に5社、26-50位中に12社となっており、上位企業になるほど海外市場に進出をしている企業が多い。また、1-25位の平均海外進出市場数は10.1市場、26-50位は同3.6市場である。

これを2000年から2009年までの10年間でみると、1-25位は10年間で常に平均8市場以上で推移している一方で、26-50社は同平均2市場から4市場に留まっている(図2-1-1)。さらに、既存研究においても多用されているPlanet Retail社のデータを用いて、2000年から2009年までの10年間の上位50社における平均海外売上高比率をみると、2000年には14.9%であった海外市場売上高比率は、2006年には20%を超えた。2007年には再び20%を割ったが、2008年、2009年と上方に転じている(図2-1-2)。

これら平均海外進出市場数と平均海外市場売上高比率を海外売上高1-25位の上位企業と26-50位の下位企業の区分でみると、一貫して上位企業の数値が高く、上位企業ほど売上高でみる国際化度合いが高いことがわかる(図2-1-3)。平均海外進出市場数は、上位1-25社と26-50社の間は4~7市場もの差がある。平均海外売上高比率をみると、2000年に50位までにランクされていた企業のうち、2009年も50位以内にランクされていたのは39社ある。これら39社の平均海外売上高比率は21.5%で、2009年の50社平均よりもやや高い(図2-1-4)。さらに、2000年から2009年の中間にあたる年となる2005年の売上高ランキング上位30社を対象に、1-10位、11-21位、21-30位の3つのグループに分けて、1980年から2008年までの平均海外進出市場数をみると、1990年までは各グループ間に大きな差はなく、1990年に入ると各グループともその数が増加している(図2-1-5)。2000年代になると1-10位企業の平均数が大幅に増加し、他の2グループとの差は2倍以上になっている。

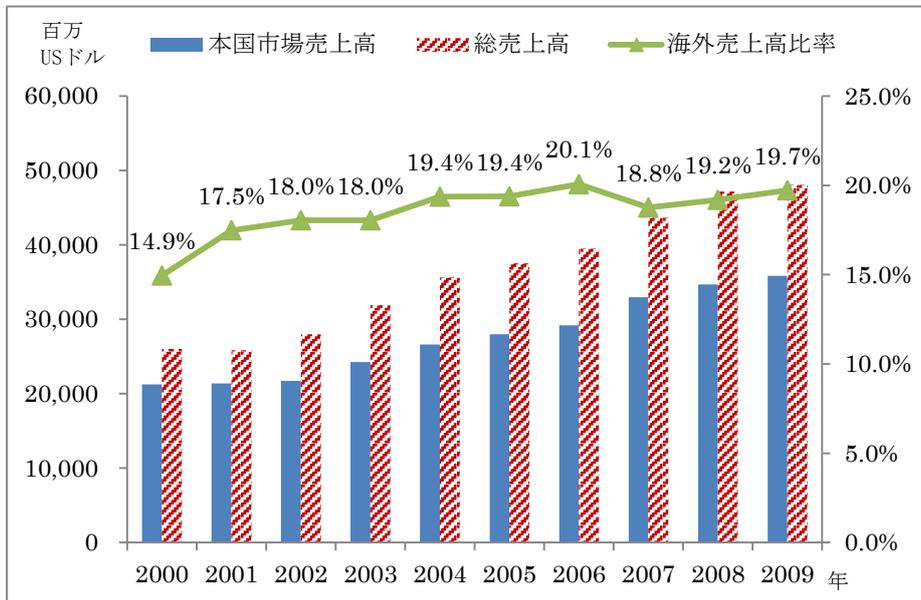
このように小売業の海外市場進出は上位企業が牽引していることがわかる。そして、それら上位企業の多くは10年間25位以内を維持している。それは、この10年の間も売上高規模を維持し、上位に名を連ねてきた小売業が国際化を推進してきたことを示しているのである。

図 2-1-1：食品小売業売上高上位 50 社の平均海外進出市場数



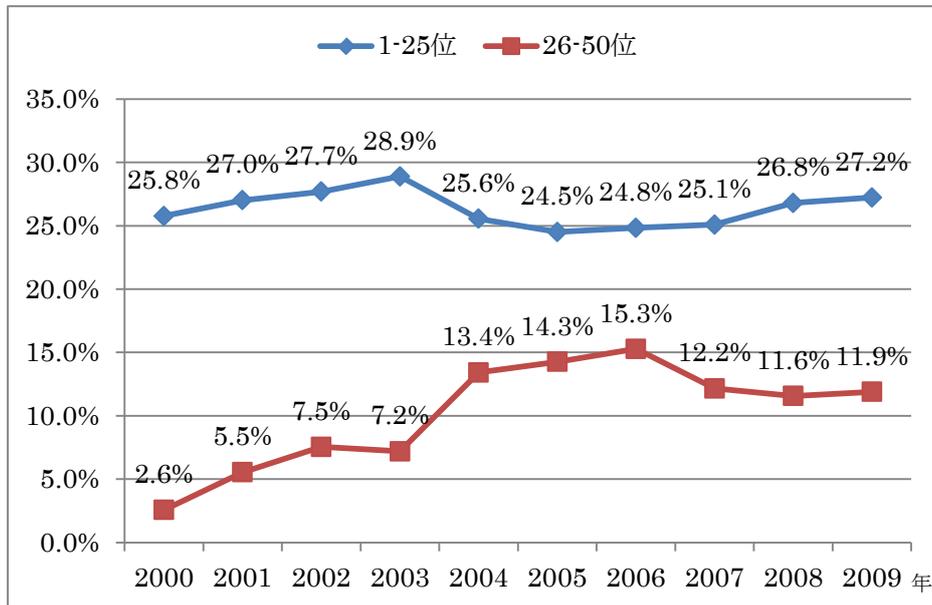
出典： Deloitte Touche Tohmatsu (2002;2003;2004;2005;2006;2007;2008;2009;2010;2011)
“Global Powers of Retailing”

図 2-1-2：食品小売業売上高上位 50 社平均の業績変遷



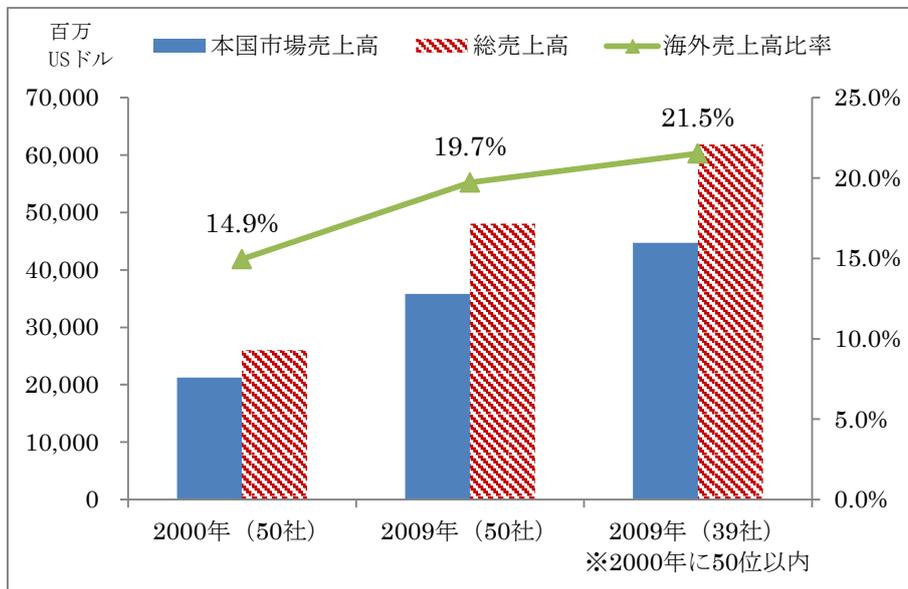
出典： Deloitte Touche Tohmatsu (2002;2003;2004;2005;2006;2007;2008;2009;2010;2011)
“Global Powers of Retailing, Planet Retail “Format Analysis” data

図 2-1-3 : 食品小売業売上高上位 50 社の平均海外売上高比率



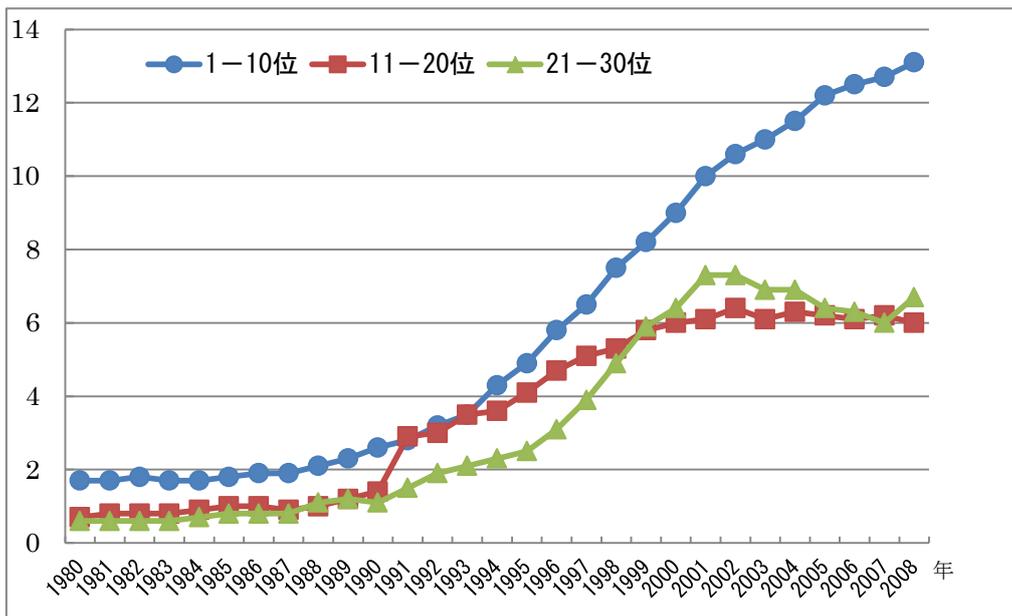
出典 : Deloitte Touche Tohmatsu (2002;2003;2004;2005;2006;2007;2008;2009;2010;2011)
 “Global Powers of Retailing, Planet Retail “Format Analysis” data

図 2-1-4 : 食品小売業売上高上位 50 社平均の業績変遷



出典 : Deloitte Touche Tohmatsu (2002;2011) “Global Powers of Retailing”

図 2-1-5：2005 年時点の食品小売業売上高上位 30 社における平均海外市場進出数



出典： Deloitte Touche Tohmatsu (2007) “Global Powers of Retailing”, 各社アニュアルレポート

第 2-2 節 国際化過程と発展

現状を構成する食品小売業の国際化はどのように発展してきたのか、その経緯を現在も売上高 50 位内に位置する企業を中心にみていく。その際、地域ごとにその経緯が異なることから欧州、アメリカ、日本の 3 地域・国に分けて整理する。

1. 欧州食品小売業

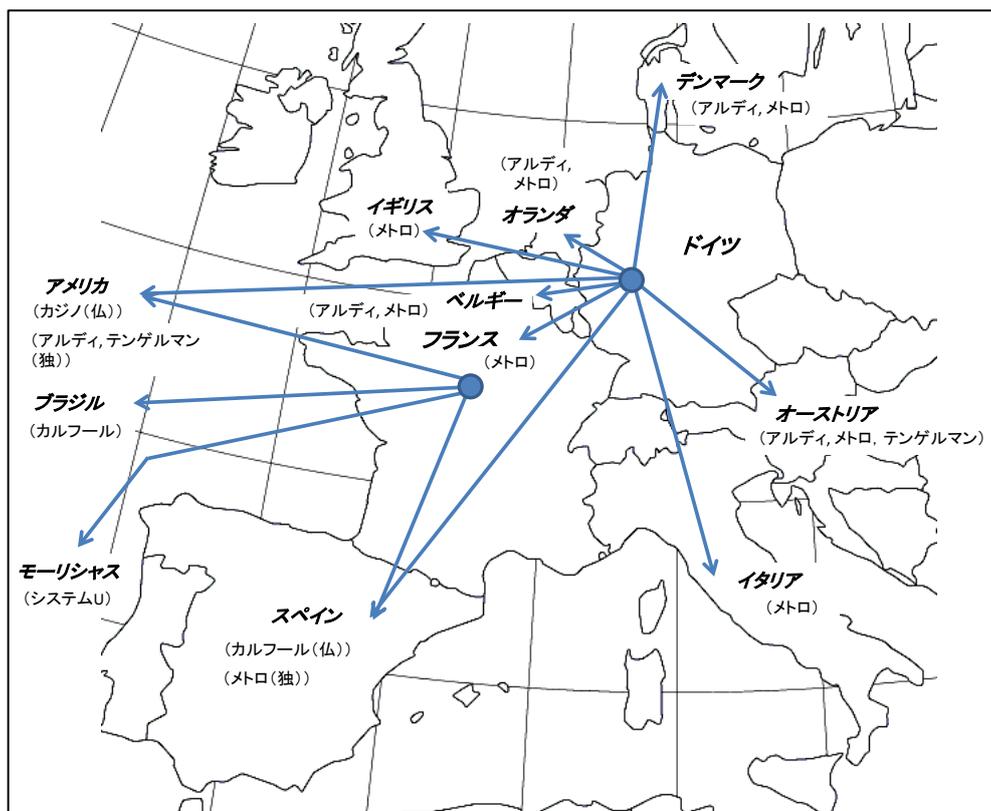
国際化を実現し、世界売上高上位に名前を連ねている欧州食品小売業の歴史は 19 世紀後半にさかのぼる。ベルギーのデレーズ(Delhaize)やドイツのテングルマン(Tengelmann)が 1867 年に、フランスのカジノ(Casino)が 1898 年に創業している。しかし、同小売業の多くは 20 世紀に入ってから誕生している。たとえば、ドイツのアルディ(Aldi)が 1913 年、イギリスのテスコ(Tesco)は 1924 年である。また、世界小売売上高(2010 年)第 2 位のフランスのカルフル(Carrefour)は 1963 年、同第 4 位であるドイツのメトロ(Metro)は 1964 年と第 2 次世界大戦後の創業である。

これら欧州食品小売業の国際化は 1960 年代にはじまった。1967 年にドイツのアルディが隣国かつ共通言語圏であるオーストリアの小売業を買収して参入し、翌 1968 年には同じくドイツのメトロがオランダの企業とパートナーシップを締結して市場参入をした。1970 年代になると、フランスのカルフルによるスペイン市場参入をはじめ、西欧各国への参入が相次いだ。とくに海外市場進出の早かったドイツの食品小売業が積極的に市場の拡大を進めた。このように陸続きで本国市場に近い市場への参入を主体としつつ、距離

としては遠いアメリカにも進出した。たとえば、ベルギーのデレーズは 1974 年に、またオランダのアホールド (Ahold) は 1977 年に、より規模の大きな市場を求めてアメリカ市場に参入した。1970 年代までに海外市場進出をした 9 社のうち 5 社がアメリカ市場に進出している。こうしてカルフルやメトロなど、現在も売上高上位に位置する欧州小売業の多くは 1980 年代までに西欧やアメリカなどの先進国市場に進出した。

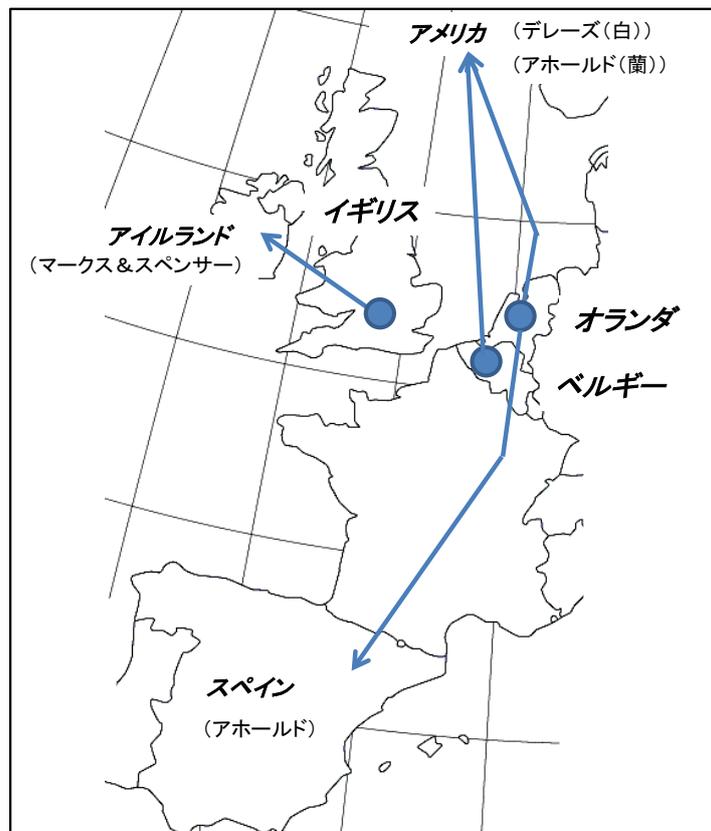
そして 1990 年代に入ると、これら小売業は次なる市場として東欧、アジア、中南米に目を向けた。中南米市場には一部小売業が 1970 年代から参入していた歴史はあるが、東欧とアジアは 1990 年代に参入が開始された。まず、距離的に近い東欧は、第 2 次世界大戦後の東西冷戦の象徴ともされたベルリンの壁が 1989 年に崩壊した。これを契機に市場が開放されたことを受け、市場進出を開始した。また、アジア市場は 1980 年代後半からの経済成長を背景に、カルフルが 1989 年に台湾に進出し、その後 1994 年にマレーシア、1995 年に中国へと市場を拡大している。1996 年以降になると、アホールドやカジノ、メトロなども進出していった。1997 年に起こったタイ・バーツの変動相場制移行に端を発してアジア諸国に波及した通貨危機により、さらに欧州小売業の資本がアジア市場に投下された。

図 2-2-1 : 1960-70 年代の海外進出先 (ドイツ, フランス食品小売業)



出典：各社アニュアルレポート、ニュースリリース等より作成

図 2-2-2 : 1960-70 年代の海外進出先 (イギリス、オランダ、ベルギー食品小売業)



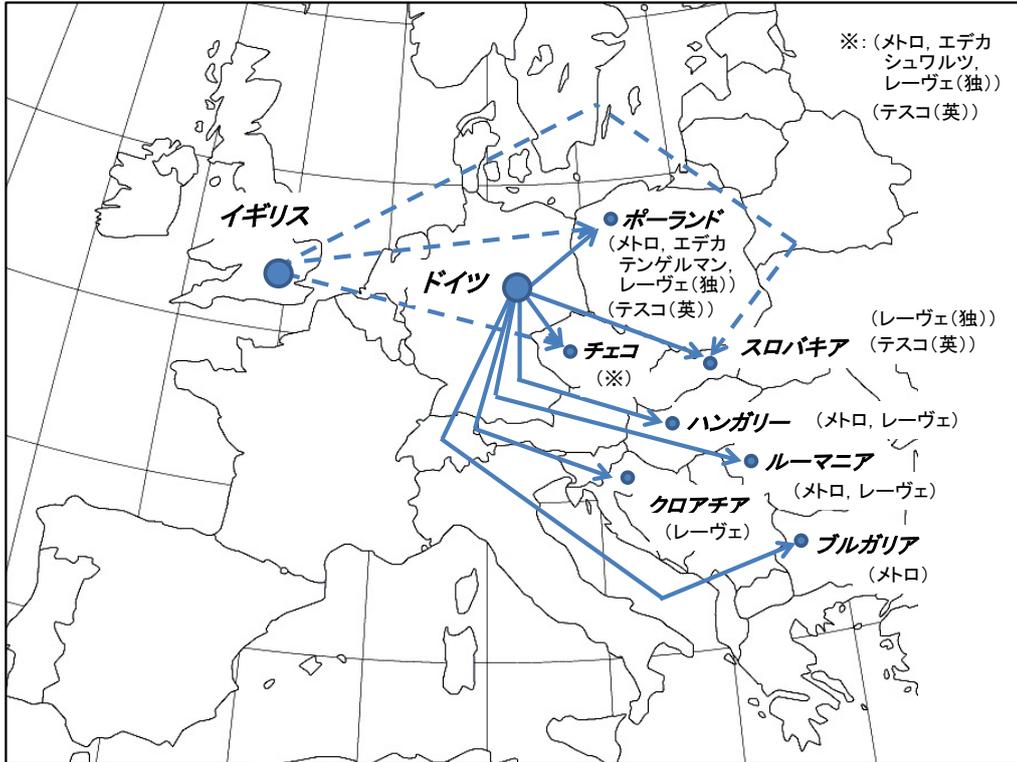
出典：各社アニュアルレポート、ニュースリリース等より作成

そして、2000 年代に入ると、今度は中東やアフリカ市場に進出した。今後経済成長が見込める市場に対して、早期に進出している。

一方、ドイツ、フランス、ベルギー、オランダ、イギリス以外の国を本国市場とする食品小売業は、1990 年代頃から西欧諸国、そして東欧諸国に進出した。デンマークのダンスク (Dansk) は 1990 年にドイツ、イギリスに、1995 年にはポーランドに進出し、スイスのミグロス (Migros) は 1993 年にフランスに進出している。さらに 2000 年代に入ると、イタリアのコープ (Coop Italia) がクロアチアに、スペインのエル・コルテ・イングレス (El Corte Ingles) が隣国のポルトガルに進出するなど、ドイツやフランスなどの小売業ほどの積極的な推進ではないが、後を追って国際化を進めている。

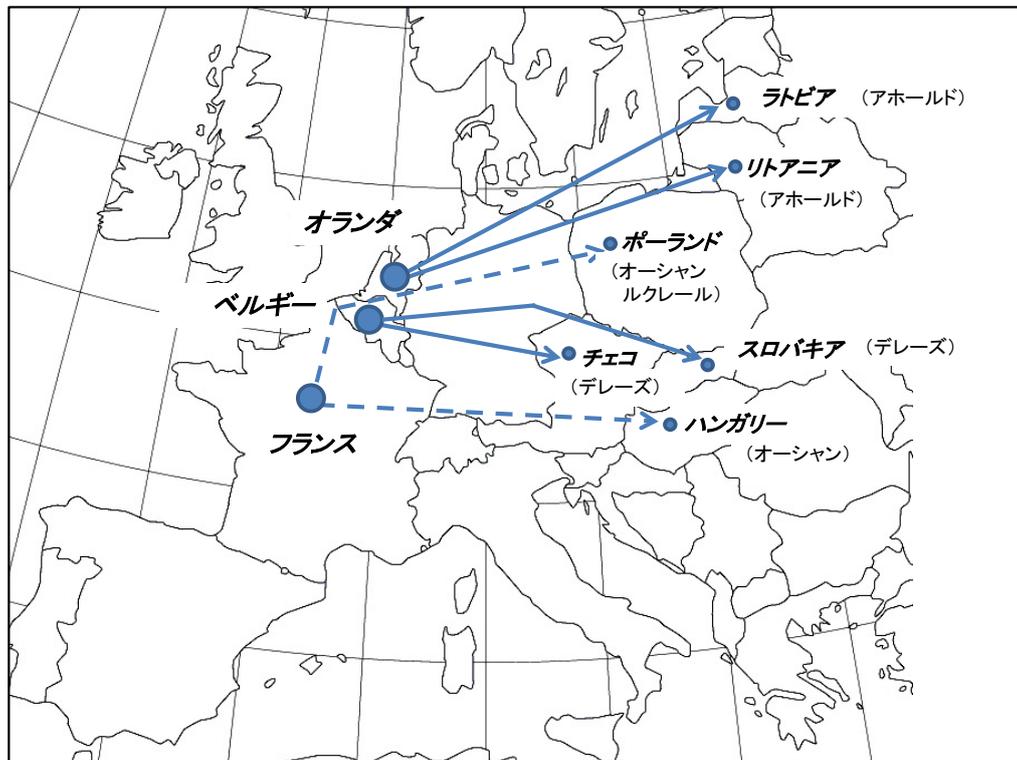
以上から、欧州食品小売業は本国市場に近い西欧やアメリカからはじまって 1990 年代までに、東欧、アジア、中南米市場、そして 2000 年代には中東、アフリカ市場にまで進出市場を拡大していき、現在のような国際化を実現したのである。

図 2-2-3 : 1990 年代の東欧市場進出先 (イギリス, ドイツ食品小売業)



出典: 各社アニュアルレポート、ニュースリリース等より作成

図 2-2-4 : 1990 年代の東欧市場進出先 (フランス, オランダ, ベルギー食品小売業)



出典: 各社アニュアルレポート、ニュースリリース等より作成

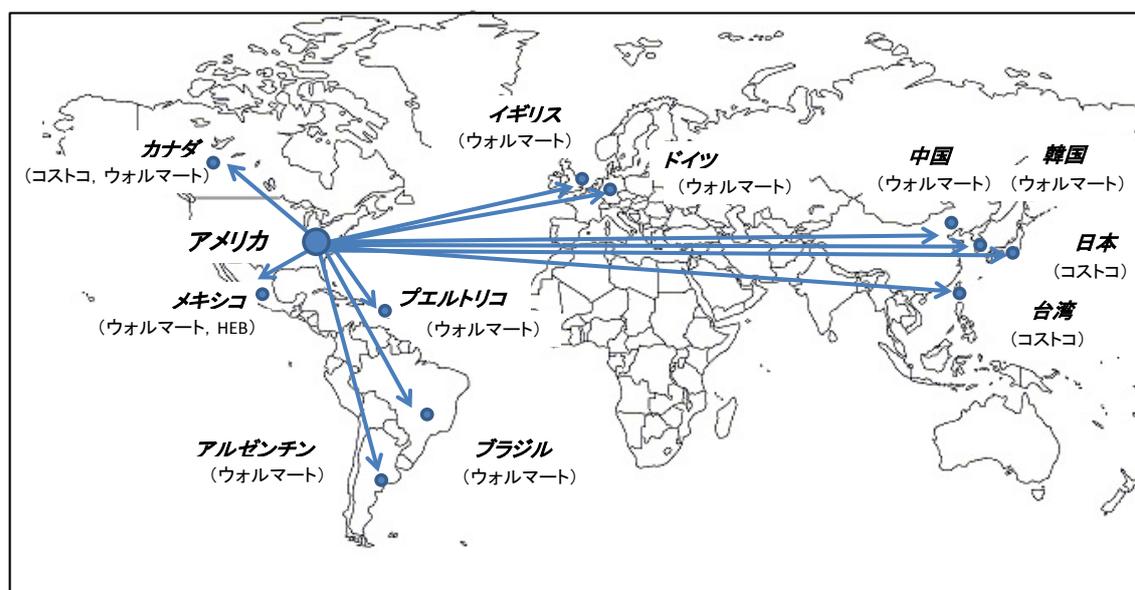
2. アメリカ食品小売業

次にアメリカの食品小売業の国際化経緯を見ていきたい。食品小売業の歴史は欧州同様に19世紀にさかのぼるが、現在も世界売上高上位に名を連ねる企業の多くは20世紀の創業である¹³。その中で最も歴史がある食品小売業がセーフウェイ（Safeway）で1915年の創業である。世界小売売上高（2010年）第1位のウォルマートは1962年、同第8位のコストコは1976年と第2次世界大戦後の創業である。

これら小売業が国際化をはじめたのは1940年代である。シアーズ（Sears）が近隣諸国である中米のキューバ、メキシコに参入し、その後欧州にも進出した。しかし、1980年代にその多くを売却している。また、セーフウェイは1962年に同言語圏であるイギリスに進出した。しかし、こちらも1980年代に売却して同市場から撤退している。

その後の国際化行動は1980年代中盤以降となる。まず、1985年にはコストコがカナダに進出した。欧州食品小売業による初期の海外市場進出と同様に、近隣諸国や共通言語圏への進出である。世界小売売上高第1位のウォルマートは、1990年代に入ってから海外市場進出を開始した。最初は隣国のメキシコで、現地企業との合弁で1991年に進出した。その後1995年までの間に、プエルトリコ、ブラジル、カナダ、アルゼンチンと北中南米市場に進出した。1990年代後半以降になると、アジア市場である中国と韓国そして日本、欧州市場であるイギリス、ドイツと、積極的に海外市場に進出した。同時期にはコストコも韓国や日本、台湾に進出している。

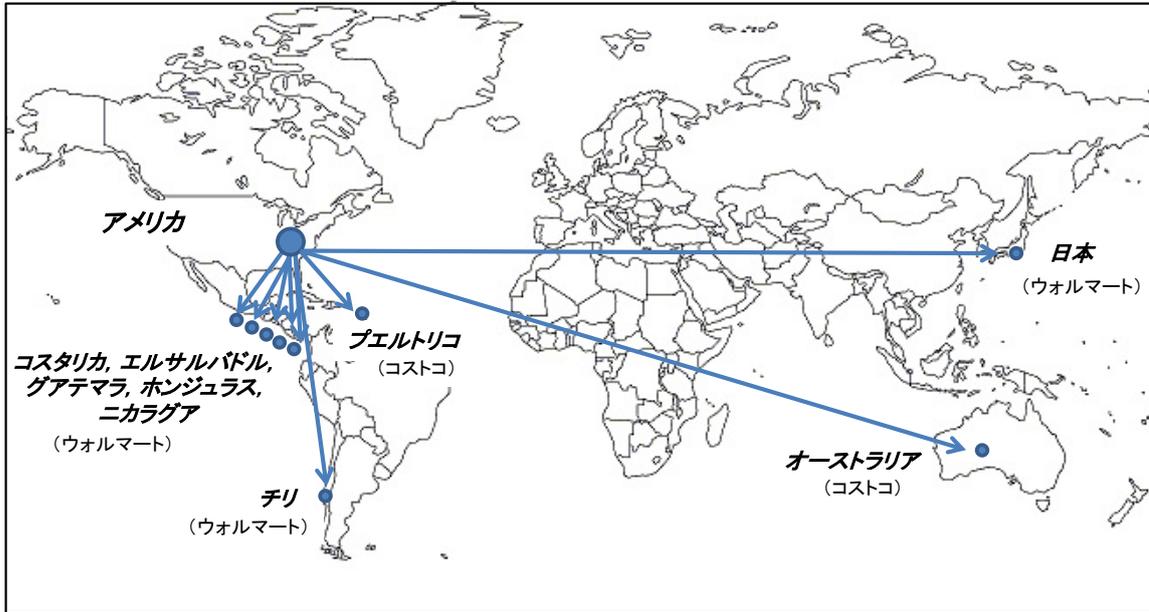
図 2-2-5：1980－1990 年代の主な海外進出先（アメリカ食品小売業）



出所：各社アニュアルレポート、ニュースリリース等より作成

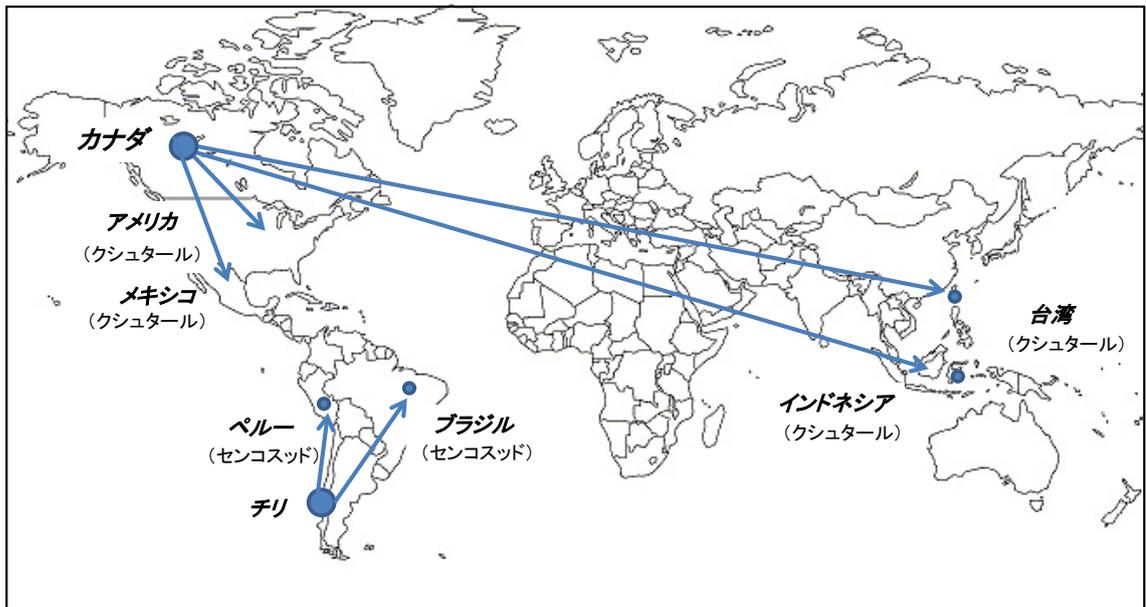
¹³ 世界売上高上位 50 社に含まれないアメリカ食品小売業では、1859 年創業の The Great Atlantic and Pacific Tea Company 等、さらに歴史を持つ食品小売業がある。

図 2-2-6 : 2000 年代の海外進出先 (アメリカ食品小売業)



出所：各社アニュアルレポート、ニュースリリース等より作成

図 2-2-7 : 2000 年代の海外進出先 (アメリカ以外の北中南米食品小売業)



出所：各社アニュアルレポート、ニュースリリース等より作成

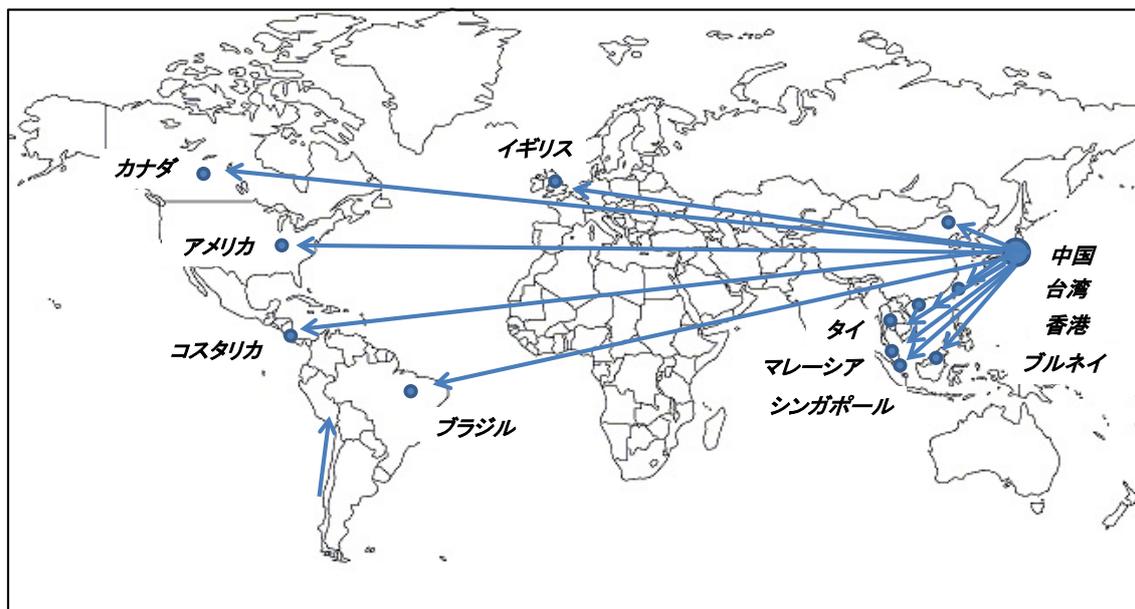
3. 日本の食品小売業

日本食品小売業の海外市場進出は 1970 年代のヤオハン、ダイエーにはじまる。とくにヤオハンはアメリカをはじめ中南米と物理的な距離が遠く、言語の共通性に乏しい国への進出からはじめている。アジアや欧州のイギリスにも進出し、1990 年代の日本食品小売業の国際化を牽引した。1980 年代になると、日本経済の好調に加えて台湾が消費ブームに沸くなどアジア市場が注目されたことから、海外進出が積極化した。

まずイオンが 1984 年にマレーシア、タイ、1987 年に香港に進出し、ユニーが 1987 年に香港に、そしてファミリーマートが 1988 年に台湾、1989 年に韓国に進出した。いずれもアジア圏への進出である。さらに日本で地域密着のビジネスを行うリージョナル小売業も海外市場に進出した。茨城県を地盤とするカスミ、山口県を地盤とする丸久などが台湾市場に進出したのである。

しかし、バブル崩壊とともに、1990 年代には多くの進出小売業が進出市場から撤退した。そして日本食品小売業の国際化を牽引してきたヤオハンも 1997 年に会社更生法適用により倒産し、同年すべての海外市場から撤退した。

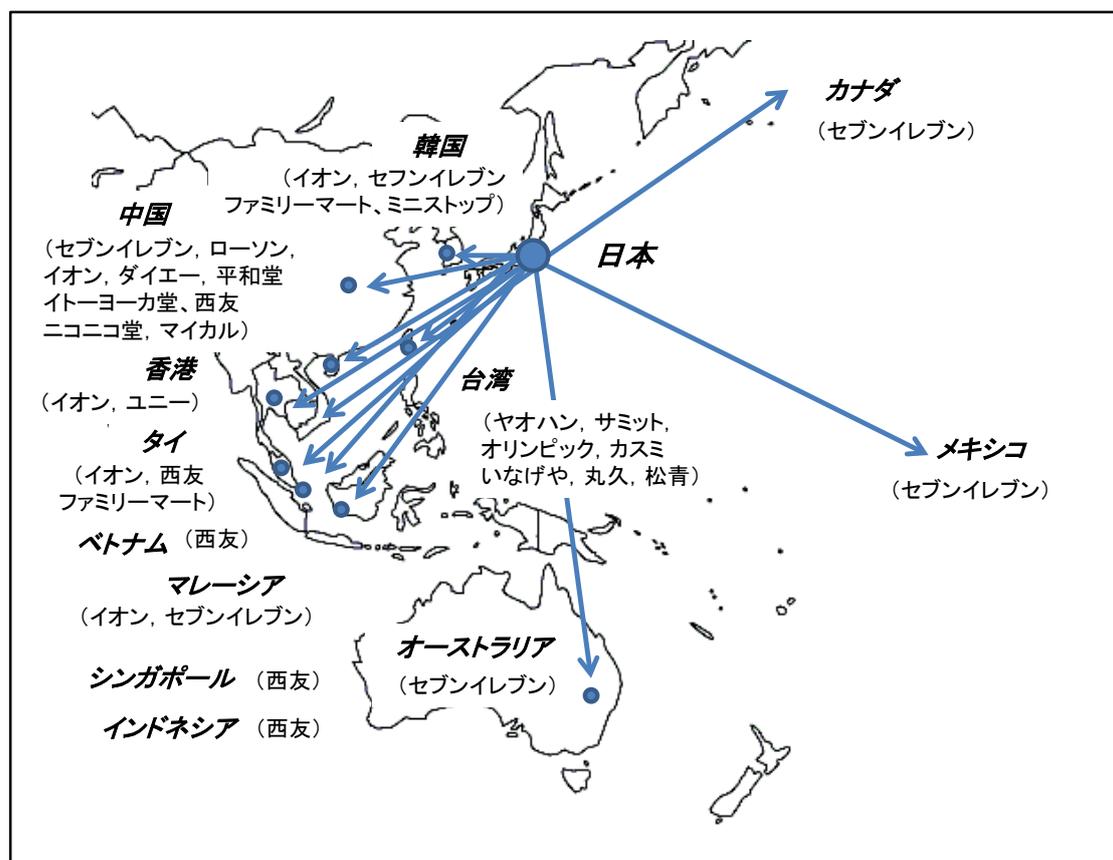
図 2-2-8：ヤオハンの海外進出先



出所：ニュースリリース等より作成

この撤退要因について川端（2000）は、海外市場からの出店誘致という受身の姿勢での進出に代表される小売業の非戦略的市場参入を撤退要因のひとつにあげている。日本人海外旅行客目当てや進出市場からの要請、バブル期の資金的余裕などが優先され、参入前の現地市場調査や参入後の投資資本回収計画といった戦略や事業計画があいまいな状態での進出だったというのである。加えて日本の小売業の海外進出は、市場調査や企業戦略プロセスにより決定された海外市場における出店ではなく、社長によるトップダウンでの決断であるケースが多く、それも社長ら経営トップが現地の政財界人からの要請で進出を決めた場合もあると指摘している。また、進出市場に日本の卸売業のような高機能の仲介者がいないなど、日本型のビジネスができなかったために発展が妨げられたことも要因であろう。競合となる欧米小売業は高機能の仲介者がいなくとも展開可能な現地に適応する倉庫型店舗での展開であったため売上を伸ばしたが、日本の小売業は日本型にこだわったため、コストが上昇し販売価格が高く客離れが進んだ。進出市場で収益性の高いビジネスをすることができず、撤退が進んだのである。このように進出前の戦略的検討の欠如が、現地市場でのビジネスにマイナス影響を与えたといえる。

図 2-2-9：1980－1990 年代の主要食品小売業における海外進出先（日本食品小売業）

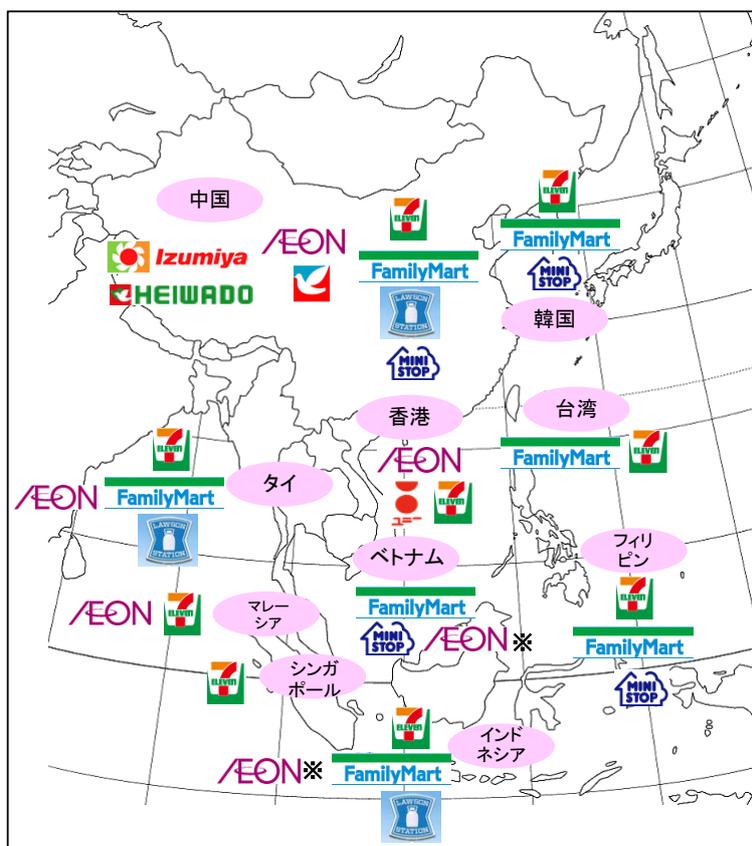


出所：各社アニュアルレポート、ニュースリリース等より作成

1990年代になると、コンビニエンスストア業態の海外進出が積極化した。ミニストップが1990年に韓国へ、ファミリーマートは1980年代の台湾、韓国に続いて1993年にタイへ、そしてローソンが1996年に進出している。さらに2000年から2013年9月末までの間に、ファミリーマートは5か国、ローソンとミニストップは3か国ずつとその進出市場範囲を広げている。そしてセブン-イレブン・ジャパンは、フランチャイズ契約元であったサウスランド（Southland）が経営破綻したことにより、イトーヨーカ堂とともに出資し、子会社化（その際セブン-イレブン・インク（7-Eleven, Inc.）に変更）した。そして、2005年にイトーヨーカ堂、セブン-イレブン・ジャパン、デニーズジャパンの3社による株式移転によりセブン&Iホールディングスが設立された時期に完全子会社とした。これにより、アメリカ市場のみならず、セブン-イレブン・インクがフランチャイズ契約をしていた中国、香港など多くの海外市場も管理するようになっている。

一方、総合小売業イオンは1990年代に中国、台湾に進出し、西友もイオンに続き中国よび東南アジアに進出していった。しかし、西友はウォルマートに買収された際、すべての海外店舗を売却し撤退している。2013年9月末現在、アジア市場に展開している日本食品小売業は9社である。

図 2-2-10：日本の食品小売業のアジア市場展開（2013年）



出所：各社ニュースリリース等より作成（店舗ロゴは各社 HP より）

この2013年9月末現在の各小売業の各市場における店舗数をみると、フランチャイズ契約が主体のコンビニエンスストアはセブンイレブンの35,440店舗をはじめ、最も少ないローソンでも463店舗と数百を超える単位での店舗展開であるが、イオンやイトーヨーカ堂など総合小売業は、最も多いイオンで174店舗を展開しているものの、残りの4社は数店舗レベルである。それはフランチャイズ契約を理由とする店舗数の差とは言えない。イオンなどが展開するアジア市場における欧米主要小売業の店舗数をみると、2,000店を超えるテスコ、855店のウォルマートなど、日本の総合小売業との店舗数差は大きい。

表 2-2-1：日本の食品小売業のアジア市場における店舗数（2013年）

国名	地域	セブンイレブン	ファミリーマート	ローソン	ミニストップ
タイ	アジア	7,210	924	18	
韓国		7,064	7,879		1,890
台湾		4,867	2,894		
中国		1,925	1,031	378	50
マレーシア		1,472			
フィリピン		893	12		342
シンガポール		560			
インドネシア		128	9	63	
ベトナム			6		17
オーストラリア		オセアニア	598		
アメリカ	北中南米	8,144	9	4	
メキシコ		1,552			
カナダ		484			
デンマーク	欧州 (旧ソ連新独立 国家諸国含)	196			1
スウェーデン		189			
ノルウェー		158			
カザフスタン					1
合計		35,440	12,764	463	2,301

出典：各社 HP より

注：セブンイレブンは2013年6月末、ファミリーマート、ローソンは同年9月末
ミニストップは2013年2月末現在

表 2-2-2：日本の食品小売業のアジア市場における店舗数（2013年）

	イオン	イトー ヨーカ堂	ユニー	イズミヤ	平和堂
中国	43	14		1	4
マレーシア	58				
タイ	58				
香港	15		3		
ベトナム	(※)				
インドネシア	(※)				
合計	174	14	3	1	4

出典：各社 HP より

注：イトーヨーカ堂は2013年1月現在、他は同年7月現在

表 2-2-3：欧米主要食品小売業のアジア市場における店舗数（2012 年）

	Walmart	Carrefour	Metro	Tesco	Costco	Auchan	Casino
本国市場	アメリカ	フランス	ドイツ	イギリス	アメリカ	フランス	フランス
中国	397	218	64	131		54	
マレーシア		64		47			
タイ				1,433			348
香港							
ベトナム			19				33
インドネシア		84					
日本	438		9		13		
韓国				520	9		
台湾					9	22	
インド	20	4	15			14	
パキスタン			9				
合計	855	370	116	2,131	31	90	381

出典：各社アニュアルレポートより
注：すべて 2012 年度決算期の数値

第 2-3 節 国際化進展における課題

ここまで国際化の現状と発展過程について整理したことにより、ウォルマートやカルフルなど現在も売上高上位にある欧米食品小売業を中心に国際化は進展してきたことが明らかになった。しかし、進出した先で成功しているとは限らない。現地市場で収益を増加させることが叶わず、市場から撤退することもある。2009 年の売上高上位 15 小売業をみると、2000 年以降 2009 年までの間に 1 市場でも撤退の経験があるのは 9 社にのぼる。2010 年以降も海外市場からの撤退は続いている。たとえば、カルフルは 2010 年以降もマレーシア、タイ、シンガポール市場から撤退し、インドネシアでの合弁会社も株式をパートナー企業に売却して店舗をフランチャイズ契約として残すのみとなり、事実上の撤退となっている。また、市場からの撤退ではないものの、海外市場における一部店舗の売却もみられる。たとえば、メトロは展開市場からの撤退はしていない。しかしロシア、ルーマニア、ポーランド、ウクライナの 4 市場で展開しているハイパーマーケット業態（屋号：Real）の店舗すべてを 2012 年にオーシャンに売却している。

上位企業でも市場撤退は避けられないのであれば、下位企業になればなお撤退のリスクがつきまとうことが予想できる。海外市場に進出することはできても撤退をすれば、それまでに投資したコストは回収が難しくなり、企業運営にも少なからず影響を与えるからである。それゆえ、食品小売業が海外市場に進出し、継続して利益として計上できる収益をあげることが国際化における成功の一要素であると考えらるなら、成功を実現する要因は何かを解明していくことは、食品小売業の国際化の将来を鑑みても重要な研究であると考えられる。

表 2-3-1 : 2000 年~2009 年における海外市場からの撤退状況

小売業名	西欧	中・東欧	北中南米	アジア・オセアニア	中東・アフリカ
Walmart	ドイツ 1 2		0 1	ベトナム, 2 韓国 5	
Carrefour	ノルウェー, 2 スイス 8	チェコ, 2 スロヴァキア 6	チリ, 2 メキシコ 6	日本, 2 韓国 9	0 14
Metro Group	0 10	0 12		0 5	0 3
Tesco	0 1	0 4	0 1	台湾 1 6	0 1
Schwarz Group	ノルウェー 1 16	0 8			
Costco	0 1		0 3	0 4	
Aldi	0 12	0 3	0 1	0 1	
Rewe	フランス 1 4	0 9			
Seven & I	スペイン 1 4		0 4	0 9	トルコ 1 1
Edeka	フランス 他 4 4	チェコ, 3 ロシア 他 3			
Auchan	0 4	0 6	アメリカ, 3 メキシコ 他 3	0 2	モロッコ 1 2
Aeon				台湾 1 6	
Wesfarmers				0 1	

※ 撤退市場名 ● ←撤退市場数
○ ←進出市場数

出典： 各社アニュアルレポート，ニュースリリース

第 2-4 節 日本食品小売業の国際化課題

日本食品小売業は売上高が上位に位置しているも、同じ売上高上位の欧米食品小売業に比して海外市場進出数や展開店舗数が少ない現状が明らかになった。ではなぜ日本食品小売業の国際化は進展していないのだろうか。その要因仮説の抽出を試みる。

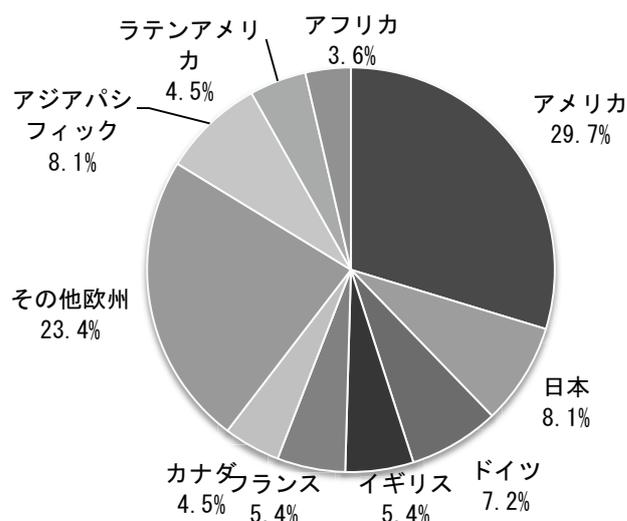
1. 本社所在国別食品小売業の国際化

Deloitte Touche Tohmatsu (2012) が発表した 2010 年世界小売業売上高上位 250 社データより食品小売業 111 社を抽出し、さらに 111 社を本社所在国別（以下国別）に分け、国際化推進状況を把握するとともに、欧米主要国と日本との相違を明らかにする¹⁴。

¹⁴ 本論文では、本社所在国と本国市場を同意味として用いている。本節では、企業を本社が所在する国ごとに分類しているため、「本社所在国」と表現している。一方、「本国市場」は、参入している海外市場との対語として表現する場合に用いている。

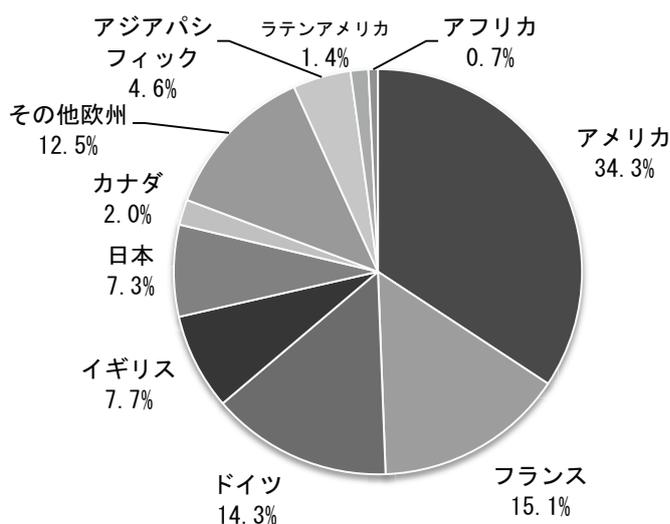
最初に 111 社の国別企業数比率をみると、アメリカが 29.7%と全体の約 3 割を占める。日本はアメリカに次いで多く、111 社のうち 8.1%が日本企業である。以下、ドイツ、イギリス、フランスと続く。この 5 ヶ国で全体の約 55%を占める（図 2-4-1）¹⁵。次に国別売上高比率をみると、アメリカが 34.3%と最も高い。次にフランス、ドイツと続く。企業数比率が第 2 位の日本は 5 番目で 7.3%である（図 2-4-2）。

図 2-4-1：食品小売業 111 社国別企業数比率（2010 年）



出所：Deloitte Touche Tohmatsu（2012）“2012 Global Powers of Retailing”より作成

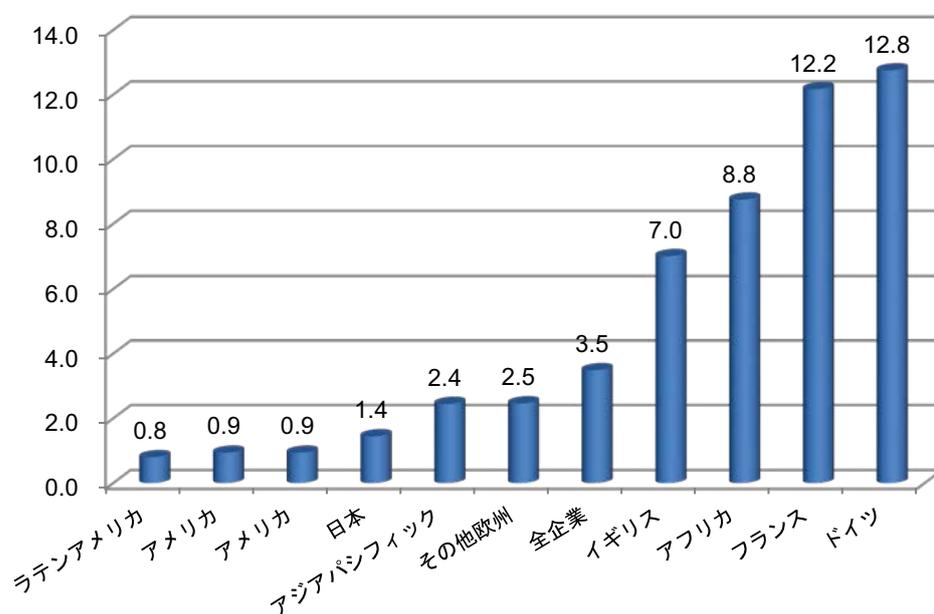
図 2-4-2：食品小売業 111 社国別売上高比率（2010 年）



出所：Deloitte Touche Tohmatsu（2012）“2012 Global Powers of Retailing”より作成

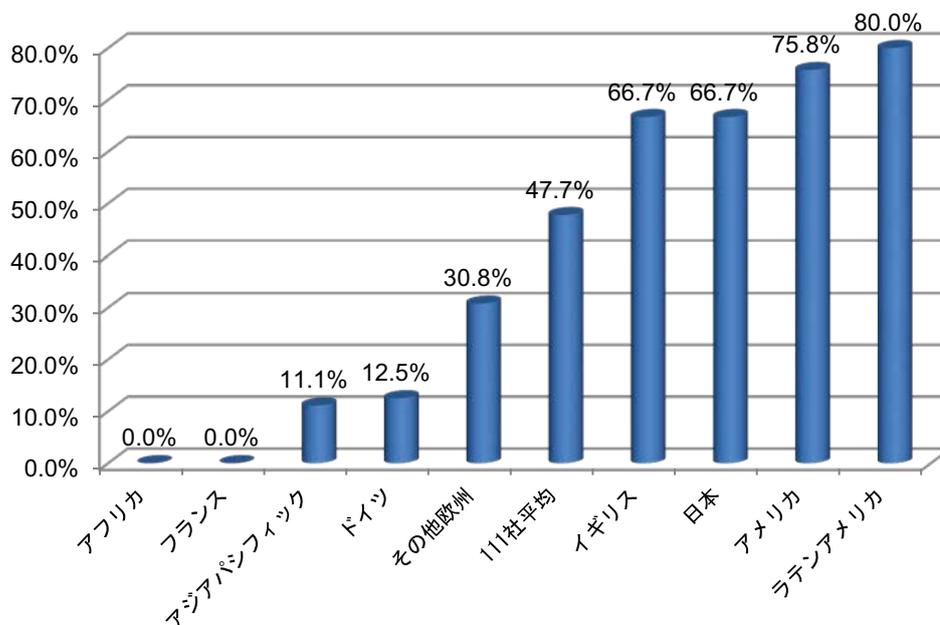
¹⁵ 上位国以外は比率が低いため、図では地域別に集約している（図 2-4-4 まで同様）。

図 2-4-3：食品小売業 111 社 国別平均海外市場進出数



出所： Deloitte Touche Tohmatsu (2012) “2012 Global Powers of Retailing”より作成

図 2-4-4：食品小売業 111 社 出身国別本国市場のみで展開する企業の割合 (2010 年)



出所： Deloitte Touche Tohmatsu (2012) “2012 Global Powers of Retailing”より作成

次に国別の国際化状況をみていきたい。まず、2010年の国別平均海外市場進出数であるが、最も多いのはドイツで12.8市場、次いでフランスが12.2市場と、欧州を本拠地とする国の海外進出市場数が多く、アメリカは0.9市場、日本は1.4市場で、ともに111社平均を下回る（図2-4-3）。次に、本国市場のみで店舗展開をする企業の国別比率をみると、日本は67.7%とアメリカの75.8%には及ばないが、111社平均をはるかに上回る（図2-4-4）。日本小売業は欧州主要国に比べると海外進出市場数も少なく、本国市場のみで店舗展開を行う企業の割合が高い。つまり、国際化が推進されていないことは明らかである。

2. 日本の食品小売業日本小売業の国際化が推進されない理由

では、なぜ日本の食品小売業の国際化は先進諸外国に比して遅れているのであろうか。この原因について考えたい。

まず、111社の国別小売業数比率において、日本は8.1%とアメリカに次いで企業数割合が高いものの、国別売上高比率では7.3%とその割合が低く、ドイツやフランス、イギリスをも下回る。それは、ランクインする企業数は多いが、一企業あたりの平均売上高が他國小売業に比して少なく、一社あたりの売上高規模が小さいということを意味する。そして、これら日本企業の66.7%が日本市場のみで事業を行う企業である。

逆にドイツやフランスの国別企業数比率は日本よりも低い、国別売上高比率は高い。かつ海外売上高比率および企業の国際化率が高い。ドイツやフランスの企業は一社あたりの平均売上高規模が大きく、その売上高の多くを海外市場に依存しているのが特徴である。

一方、アメリカは日本より平均海外市場数も少なく、本国市場のみで事業を行う企業の割合が75.8%と高い。ランクインする33社のうち、海外市場に進出しているのはわずか8社である。しかし、アメリカは国別企業数比率および売上高比率のいずれもが対象国のうち最も高く、かつ売上高比率が企業数比率よりも高い。つまり、アメリカはランクインする企業の本国市場での売上高が大きく、他国の小売業を上回るほどの売上高を計上でき、海外市場進出に頼る必要性が低い。国際化する必要がないほど大きな本国市場規模があるため、同市場のみで事業を行う企業の割合も高いということが考えられる。

先に述べたとおり、日本小売業の多くも日本国内のみで事業を行う企業であり、売上高を本国市場に依存している。一企業あたりの平均売上高規模はアメリカに比すれば小さい。しかし、アメリカ、中国に次いで市場規模が大きいことから、欧州各国の小売業に比べると、国際化に熱心ではなかったと考えられる。

3. 考察

以上から、2つのことが明らかになった。ひとつは、「日本市場では、市場規模の大きさゆえ、海外市場に活路を見出さなくても本国市場でビジネスをしていける」ことである。そしてもうひとつは「その市場規模の中では、小規模小売業でも生き残ることができる」ことである。このふたつの要因が、上位企業の規模拡大を阻害しているのではなからうか。

そして欧米小売業に比して企業規模が小さいことが、海外市場に進出するための資金の乏しさにもつながっているのではないだろうか。ゆえに、欧米諸外国の強豪小売業に比して、国際化が進展していないという仮説が成り立つ。

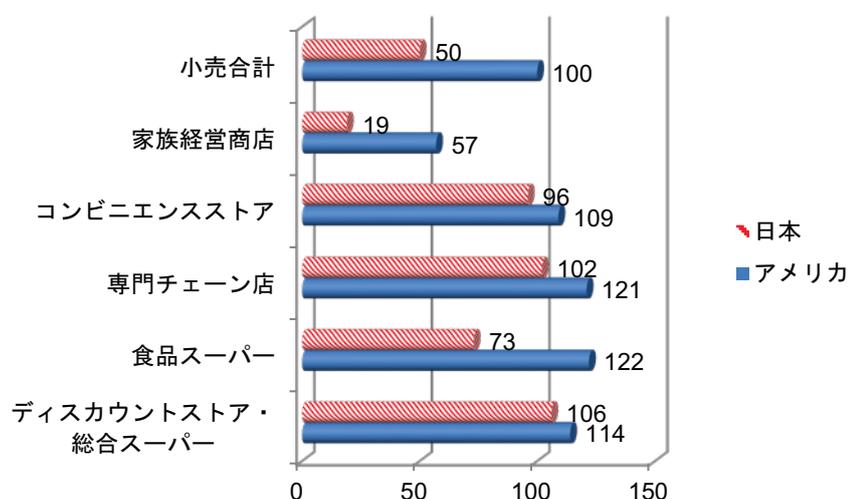
では、なぜ日本市場では小規模小売業でも生き残れるのか。その点を明らかにしておくことは、日本の食品小売業の国際化を推進するための重要な要素のひとつになると考える。次節では、小規模小売業でも生き残ることができる要因、およびそれを可能にする大規模企業の市場占有率の低さについて把握し、日本の食品小売業の国際化への課題について明らかにする。

第 2-5 節 日本食品小売市場の課題

1. 小規模小売業保護政策と生産性の低下

日本市場は、なぜ欧州に比べて小規模な小売業が生き残ることができているのだろうか。伊藤（2005）は、国内における中小零細小売店保護の立場から大規模小売店舗法などによる規制行政の結果、競争原理が十分機能しない小規模店舗が多数存在する構造になったと指摘する。それら規制により大型商業施設の発展が遅れ、商圈に比べて過小な店舗を増やしたことは、コストアップと効率の低下を招いたというのである。この効率の低下については、青木他（2000）においても指摘されている。具体的には、「日本の小売業界の生産性が低いのは、大規模小売店が著しく生産性の低い家族経営商店にとって代わっていないため」とし、日本の商業統計、アメリカのセンサス（Census）等を用いて小売業の業態別生産性を日米で比較した上で、政府保護による小規模小売業の存続の弊害を指摘し、小売業界の再編と生産性の向上を説いている（図 2-5-1）。この比較をみると、日本の小売業の生産性はアメリカのその 2 分の 1 であることがわかる。さらに業態別にみると、ディスカウントストアおよび総合スーパーや専門チェーン店、コンビニエンスストアでは、いずれもアメリカの生産性が上回るものの、その差は比較的小さい。しかし食品スーパーと家族経営商店の生産性の差は大きい。とくに日本の家族経営商店の生産性はアメリカの小売店平均を 100 としたとき、わずか 19 という状況である。2008 年 4 月に内閣府が発表した「業種別生産性向上に向けた検討課題」でも触れられている通り、小売業の生産性の低さは、「小規模事業者が多数存在し、規模の経済が発揮されにくい状況が生産性の伸びの低さの背景にある」ということも原因のひとつと切り切れるであろう。日本小売業と比較したときのアメリカ小売業の生産性の高さについては、森川（2008）もアメリカ小売業の生産性を調査した Foster et al.（2006）をとりあげて、アメリカ小売業の 10 年間における生産性向上のうちのほぼ全ては生産性の高い事業者が参入し、生産性の低い事業所が撤退したことによると指摘している。つまり、効率的な物流を実現するサプライチェーンシステムの構築や IT の導入など効率的なオペレーションを実現する、生産性の高いナショナルチェーン（大規模小売業）の拡大が生産性の向上に寄与しているというのである。

図 2-5-1：小売業態別の生産性（指数；アメリカ平均=100）



出所：青木他（2000）

原出所：商業統計，Census of Retail Trade，労働力統計，有価証券報告書，日経，マッキンゼー分析

これらを総合すると、日本の政府保護による小規模小売店存続は小売業全体の生産性に少なからず影響しており、それが小売業全体としての効率化の遅れにつながった。そして多数の小売事業者が共存することで、高い生産性と資金力を背景に国際市場に乗り出した欧米小売業に対抗できる国際競争力を持つ大規模小売業が育たないという結果を生み出したと考えられる。上位企業の占有率が高い市場が適しているというのでは決してない。しかし、現在の状況から鑑みると、適正な競争状態にある環境とは言えない市場で、競争力のある小売業が育たない産業に国際化を推進しようとするのが、適切な政策といえるのだろうか考えるのである。

2. 欧米主要各国における小売業規制

日本小売業の状況に反して、アメリカ小売業は生産性が高いという。では日本小売業界での競争原理を阻害したとも指摘される規制は、アメリカには、また欧州主要各国にはなかったのだろうか。

欧米主要各国にも、小売規制は存在する。イギリスでは、都市計画法により商業開発を含むすべての開発行為が規制されている。開発規制の方向性は、中央政府が PPG (Planning Policy Guidance Note) No.6 によって示し、地方自治体はおおむねこれに従うというものである。ドイツでもイギリスと同様に都市計画の枠組みの中で大型店の出店規制が行われている。具体的には、土地利用計画の中で地区詳細計画 (B プラン) が定められ、この中で大型店 (売場面積 800 m²以上) が出店可能なエリアが限定されている。この大型店には、通常の大規模小売店の他にショッピングセンター、また消費

者への販売シェアが10%を超えるキャッシュ&キャリー卸も含まれる。フランスでは大型店の出店を規制するため、1973年にロワイエ法が制定されている。一定の規模（売場面積で人口4万人以上は1500㎡、それ未満は1000㎡）を持つ大型店の出店は、政府商業都市計画委員会によって、適否が決定されるものであり、審査は、中小商業店の状況、中小商業店への影響、都市計画・地域計画との整合性等を勘案して行われる。さらに、1996年にはラファラン法によって改正され、規制される売場面積の下限が300㎡に引き下げられるなど、規制は強化される方向にある。そしてアメリカでも、イギリスやドイツ同様に都市計画による開発規制が制定されている。都市計画に関する法律は、連邦レベル、州レベルで存在するが、一般に市町村や群などの地方自治体にゾーニングやプランニングの権限を委任する授權法と呼ばれるタイプの法律での規制である。運用では、開発案件は1件毎に審査され、住宅地域としてゾーニングされている地域に大型店を出店しようとする場合、市議会等によるゾーニング条例の改正が必要になる。

ゆえに、小売規制は日本だけあるのではない。しかし、欧米主要各国市場においては、大規模小売業が育っている。欧米と日本では何が異なるのだろうか。

3. 市場効率化とその効果

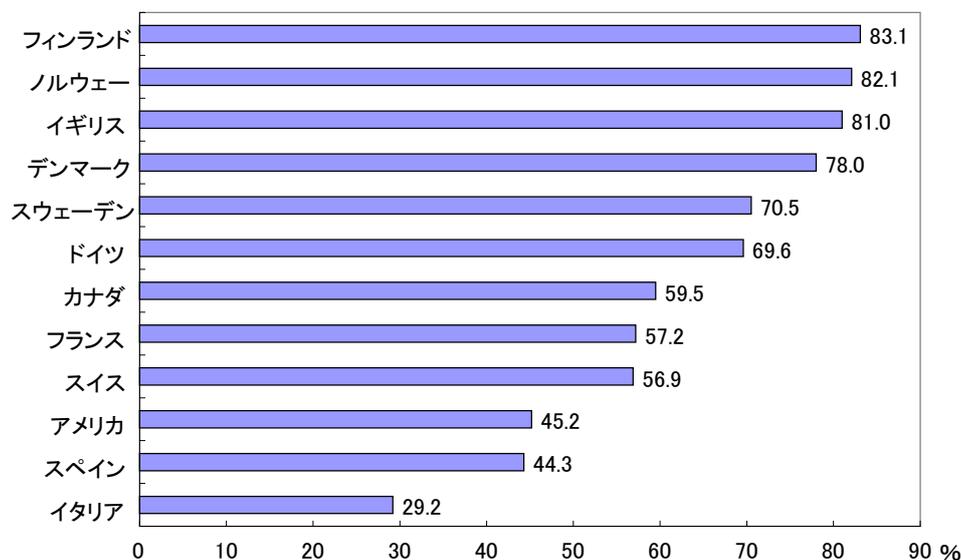
日本の食品小売市場の状況に反して、欧米食品小売市場では大規模小売業が成長している。そこで、世界主要各国の食品小売市場での大規模小売業の置かれている状況について、データにより明らかにする。同様に日本の同市場における大規模小売業の置かれている状況を確認し、欧米主要各国との相違を解明する。その上で大規模小売業が成長し続けていくことによる弊害の懸念と効果についても把握し、今後日本食品小売業の国際化が推進されうするための課題を考察する。

なお、本論文では国際化が進展している欧米食品小売業と国際化が進展していない日本食品小売業の間にある差を明確化することを目的としており、市場における上位企業占有率の高さについて評価することを目的としない。国際化推進を起点とした場合に、本国市場における占有率がどのような効果や弊害をもたらすのかということを議論する。

1) 欧米先進主要各国の状況

イギリスをはじめ、欧州先進主要各国の食品小売市場における上位企業が占める割合は高い傾向にあり、北米のアメリカ、カナダもそれに続く。具体的に数字を見ていきたい。イギリスの流通調査機関IGD (Institute of Grocery Distribution) が発表した国別食品小売市場における上位5社が占める割合をみると、欧州各国が高い割合を示している。フィンランド、ノルウェーそしてイギリスは80%を、デンマーク、スウェーデンは70%を越えている。ドイツ、フランス、スイスと主要国の多くも50%を越える。一方、北米をみると、カナダは59.5%と50%を超過している。アメリカは45.2%と欧州の上位国には及ばないが、50%に近い割合である(図2-5-2)。

図 2-5-2：欧米主要各国における売上高上位 5 社の占有率（2009 年）



出所：US Census Annual Retail Trade, IGD “Grocery Retail Market Shares by Country”

2) 日本の状況

次に、日本の食品小売市場における上位企業の状況を見る。ここでは業態別で見のではなく、食品を販売する小売企業の食品売上高から市場における上位企業の占有率を推計したい。

横井（2012b）は、経済産業省「商業統計」、同「商業統計動態調査」、日経流通新聞「第 37 回小売業ランキング」「第 43 回日本の小売業調査」、および各社有価証券報告書の数値を用いて、日本における食品小売市場における上位 5 社および上位 10 社が占める割合を 2003 年度と 2009 年度の 2 ヶ年で推計した（表 2-5-1 参照）。上位 5 社の市場占有率は 2003 年度が 12.3%、2009 年度は 13.9%であり、1.6%の増加であった。上位 10 社の市場占有率は 2003 年度が 17.9%、2009 年度が 19.1%で、1.2%の増加であった。

表 2-5-1：日本の食品小売市場における上位企業占有率（2003 年、2009 年）

	2003年		2009年	
	単体		単体	(含)HD
上位 5社	12.3%		13.9%	18.1%
上位10社	17.9%		19.1%	22.5%

出所：横井（2012b）

原出所：経済産業省「商業統計」、同「商業統計動態調査」、日経流通新聞「第 37 回小売業ランキング」

「第 43 回日本の小売業調査」、各社有価証券報告書をもとに筆者推計

註：HD：ホールディングス

ここで、ひとつ考慮しなければならないことがある。2003 年度から 2009 年度までの間に、上位 5 社に含まれるセブン-イレブン・ジャパンおよびイトーヨーカ堂がセブン&I ホールディングスに、またイオンも持株会社に移行したことである。ひとつのグループ企業内に総合小売業と食品スーパー、コンビニエンスストアが存在し、それらが調達や商品開発を共同で行い、また物流効率化をはかっている。小売関連産業に与える影響を考える際には、これらを集約し、ひとつの企業体として傾向を測るべきであろう。

それを考慮すると、2009 年の同上位 5 社が占める割合は 18.1%になり、2003 年度に比べて 5.8%の増加ということになる。また同上位 10 社が占める割合も 22.5%と、2003 年度に比して 4.6%増加しているのである。

ただし、これを基準として先の欧米主要各国と比べてみても、その割合は明らかに低い（表 2-5-2 参照）。アメリカは上位 10 社で 56.4%と 5 割を超える。イギリスは上位 10 社で 92.7%であり、チェーンストアではない独立小売店の割合がわずか 2.3%を占めるに過ぎない。それに比べると日本のシェアはまだ低く、欧米市場と比較するには及ばないのかもしれない。

ここで、日本の食品小売企業の上位 5 社が占める割合が 6 年間で 5.8%、平均すれば年間約 1%増という点に注目してみたい。これを 2009 年度の日本の食品小売売上高に当てはめると、1%は約 4,000 億円である。4,000 億円規模の食品売上高を計上するのは、同年の食品売上高第 8 位から 9 位に位置する企業である。つまり、上位 5 社の占める割合は、4,000 億円企業 1 社分が毎年増加していることになる。こうしてみると、平均年間 1%増のインパクトは大きいことがわかる。

このように、欧米食品小売業の上位企業による占有率に比すれば、日本の上位企業の集中度の進展はまだ序章に過ぎない。しかし、上位企業が持株会社化したこともあり、日本の食品小売産業はわずかではあるがその比率が高まる傾向にある。上位企業がさらに買収等に動いていることを考慮すれば、今後も上位企業に多少ではあるが集約していくことも考えられる。

表 2-5-2：アメリカ、イギリス、日本の食品小売市場における市場占有化率（2009 年）

	アメリカ	イギリス	日本
上位 5 社	45.2%	81.0%	18.1%
上位 10 社	56.4%	92.7%	22.5%

出所：横井（2012b）

原出所：US Census Annual Retail Trade, IGD Retail Analysis “Grocery Retail Market Shares by Country”, 経済産業省「商業統計」、同「商業統計動態調査」、日経流通新聞「第 37 回小売業ランキング」「第 43 回日本の小売業調査」、各社有価証券報告書をもとに筆者推計

註：日本の値はホールディングスを考慮した数値

3) 市場における売上高上位小売業の巨大化による懸念と実際

日本でも食品小売市場における上位企業が規模を拡大する傾向にあることが明らかになった。では、食品小売企業が規模を拡大し、シェアを拡大することは、商品を生産するメーカー、卸売業、配送業者等の関連産業にどのような影響を及ぼすのであろうか。海外市場における実際について、とくに世界最大の小売業ウォルマートの市場シェア拡大による影響についての研究をもとに考えてみたい。

よく懸念されるのは、小売企業が市場シェアを高めると購買力が高まるため、仕入値に対して圧力をかけることが可能になり、メーカーをはじめとするサプライヤーの収益性が損なわれるという点である。しかし、市場シェアの高い小売業に食品を含めた商品を生産するサプライヤーの収益性が必ずしも低くなるとは限らない。Bloom and Perry (2001) は、1988年から1994年までの企業財務データを用いて、アメリカ小売市場で最大のシェアを誇るウォルマートを主要商品供給先としているサプライヤー（以下ウォルマートサプライヤー）と、ウォルマートを主要商品供給先とせずに競合他店を主要商品供給先としているサプライヤー（以下他店サプライヤー）、主要供給先不明のサプライヤーに分類し、その収益性と市場シェアの差異について時系列回帰分析を行った。まず、サプライヤー分類にかかわらず、売上高規模が大きいサプライヤー、市場シェアが大きいサプライヤーは収益性が高いことを確認した。その上で、他店サプライヤーよりもウォルマートサプライヤーのほうが当該商品産業における市場シェアが高いという分析結果から、収益性にも良い影響を与えると結論づけている。つまり、ウォルマートと対等な関係を築けるサプライヤーであれば、販売力のあるウォルマートとの強い関係はさらなる市場シェア獲得にプラスに働き、市場シェアが低い小規模サプライヤーにとっては、ウォルマートへの供給による収益性効果は期待できないということになる。

では、当該商品製造業界シェアの低い小規模サプライヤーにとっては、小売業の巨大化はデメリットにしかかなり得ないのであろうか。それについて、McKinsey & Company (2003) は、ウォルマートがメキシコ市場に参入し、シェアを拡大したことにより、メキシコ流通産業全体の労働生産性が向上したことを明らかにしている。これは、メキシコ市場を対象に外資小売業のFDIによる生産性効果を分析した結果による。メキシコ市場へは、ウォルマートが1991年に、アメリカ小売業H.E.Bが1996年に、フランス小売業カルフルが1998年に、同オーシャンが1997年に市場参入をした。それら企業が参入しはじめた頃の1996年から2001年までの小売産業全体の労働生産性は、マイナス1%であった。しかし、外資小売業の中で最も早く市場参入したウォルマートの同時期における労働生産性は8%向上しており、年2%の向上であるという結果を提示している。また、ウォルマートに関しては労働生産性だけでなく、物流効率性、そして取引先である食品メーカーの生産性にも影響を与えていると述べている。ウォルマートは同市場において、仕入商品の85%を自社物流センターに集中させて効率化をはかった。メキシコの手小売業の平均が20~30%であるのに比べて高い割合である。

これにより、中間コストを削減することで物流効率化が実現したと解説している。また、自社センター活用により商品をストックしておけることから、商品の大量仕入が可能となり、購買力も高まり、メーカーに最低仕入量やマージンの引き下げを求めるようになった。メーカーは生き残りのため、オペレーションの効率化によりウォルマートの要求に答えた。その結果、メーカーの生産性も向上したと論じている。

さらに Jovorcik et al. (2008) は、食品産業ではなく日用雑貨メーカーを対象にしているが、同じくウォルマートのメキシコ市場参入により、同社と取引を行う日用雑貨関連産業の効果について分析をした。ウォルマートはメキシコ市場に参入し、店舗展開をしていくことにより約 50%の市場シェアを獲得した。これにより高まった購買力を利用して、取引先である日用雑貨メーカーに対して仕入コストを下げるための物流効率化を求めた。ここまでは一般的にサプライヤーが懸念するようなことであり、それが現実に起こったということになる。しかし、ウォルマートはそれを実現するために自社のノウハウをサプライヤーに提供したのである。また、同じ日用雑貨メーカーの中でも中小メーカーに対しては、ウォルマートのプライベートブランド製品の製造を求めた。中小メーカーにとっては存続の危機ではある。しかし、ウォルマートは自社のプライベートブランド商品製造ノウハウをそれら中小メーカーに提供したのである。その結果として、Jovorcik et al. (2008) はメキシコにおける日用雑貨メーカー全体の労働生産性が、他の化学メーカーの生産性に比べて向上したと具体的な数値を提示している。

このような研究から、小売企業の売上高上位の市場占有化、上位企業の規模拡大は、必ずしも取引相手であるサプライヤーにとってデメリットばかりではないことが伺える。もちろん個別企業のケースを考えれば、不利益となる部分もあるかもしれないが、その産業全体を考えれば、効率性は高まっていることがわかる。

4) 日本食品小売業の課題

このように、市場占有化率の高い市場で上位に位置する食品小売業は、早くから国際規模での商品調達を進めるなど徹底した低コストを推進してきた。また商品調達に伴い物流システムや情報システムなどオペレーションの効率化も国際的な規模で遂行することにも努めてきた。このような効率化政策は、市場占有化が進む熾烈な競争市場の中で生き残るために必要な戦略でもあった。しかし日本では、食品小売業の市場占有化は進まなかった。企業として規模が大きくなることや効率化をはかることが阻まれた結果、国際市場で競争できる企業体力を持ち得なかったといえる。Deloitte Touche Tohmatsu (2012) が発表した世界トップ食品小売業 111 社の総売上高のうち、日本小売業が占める割合は世界 4 番目であるにもかかわらず、ベスト 10 の中に日本小売業は存在しないことから、その一端がうかがえる。

また、伊藤 (2005)、川端 (2000) らは、市場占有化率の低さが日本小売業の収益性の低さにもつながっていると指摘している。欧米小売業の効率化、規模の拡大は上述の

通りであり、そのような取り組みが、販管比率の低下、収益性の向上につながり、企業の資金力を増加させているというのである。実際に世界 No.1 小売業のウォルマートの 2007 年度（2008 年 1 月期）の販売管理比率は 18.6%、日本国内 No.1 小売業イオン（単体、以下同）の 2007 年度（2008 年 2 月期）の販売管理費は 28.9%である。同年度の粗利益率はウォルマートが 24.4%、イオンは 30.4%とイオンのほうが高いが、販売管理比率もイオンが高いために、営業利益率はウォルマートが 5.8%、イオンが 1.5%とイオンのほうが 4.3 ポイントも低くなっている。これが日本小売業の運営は欧米小売業に比べて生産性が低いといわれる要因のひとつと考えられよう。

海外市場に進出する際には、投資資金が必要である。本国事業での収益性が低ければ、海外市場で多店舗展開して効率性を高め、収益をあげることは難しい。欧米小売業はその資金力をもち、海外市場におけるオペレーションの課題をもクリアし、競争力を持っているということになる。以上から、日本国内事業での生産性の低さが日本小売業の海外進出を阻害している要因のひとつとなっているといえるであろう。「国際化をしたいが、日本国内は既存のままでいたい」では通用しない。海外市場で欧米をはじめとする資本の企業と戦うには、本国市場での強い基盤をもとに海外市場でビジネスを行うことが必要である。海外市場でビジネスを行うということは、多額の資金を投じる必要性も高く、収益基盤がなければ海外市場に積極的に投資していくことが難しい。それには、本国市場内でより収益性を高める必要がある。収益性および生産性効率を高め、より競争力を高めていくことが重要なのではないかと考えるのである。もし、この企業努力による規模拡大を阻害する要因が日本にあるならば、その要因を排除することを検討することも一考であると考ええる。

第3章 小売国際化の既存研究

本章では、小売業国際化の既存研究を整理し、小売業の現状と課題とを鑑みた上で、今後の研究の課題を導出する。

まず、小売国際化研究がいかに発展したかについて概説する。その上で、小売業が海外市場に進出か否かを議論する国際化決定要因の既存研究を、次に国際化推進要因研究について整理する。国際化推進要因研究においては、海外市場の拡大要因、また参入市場および参入形式要因を中心に精査する。これら既存研究は、概念化研究と実証分析研究にわけて整理をする。これにより、既存研究における問題点、今後の研究への課題を抽出する。

第3-1節 小売国際化研究の発展

小売国際化研究について、Alexander and Myers (2000) は、以下の3つに区分している。まず1980年代半ば頃までは小売業の国際化活動の実際を把握することが中心の研究が主体であり、次に1980年代後半になると実態把握研究から分析的視点を有する研究へと進化し、そしてそれらの研究の積み重ねにより、1990年代になると国際化や国際化進展要因についての概念的枠組みを提示する研究が進展した。これについてはVida and Fairhurst (1998) も、1960年代から1980年代までは小売業を営む企業の国際化活動、およびその企業のマネジャーの国際化活動の把握を中心とした研究であり、1980年代後半になると国際化における外的要因などに研究の目が向けられ、それらが概念化されていくことになったと述べている。

小売業は第2次世界大戦前から海外進出経験はあったが、戦後の1960年代前半にシアーズ・ローバックやセーフウェイなどのアメリカの小売業が海外進出をし、またドイツやフランスなど西欧諸国も周辺各国やアメリカに店舗展開を始めたことで、実態把握研究は進展した。この実態把握研究について、矢作(2007)は「社会的、文化的、経済的な異質性の高い空間で競争が繰り広げられている」小売国際化の現実を正確に把握し続けることは、現在においても「必要欠くべからざる作業」としてその重要性を主張している。

次に、実態把握の上で進展していった分析的視点を有する研究であるが、小売業国際化の内的要因と外的要因が検討されるようになった。つまり、国際化要因の研究である。さらに1980年代になると、進出する海外市場が距離的にも広がり、また東欧諸国に起こった共産圏の崩壊と市場開放により、どの市場にどのくらい投資をするのか、その参入時期や参入方式にも研究の目が向けられていった。それらの研究の積み重ねにより、1990年代になると国際化や国際化進展要因についての概念的枠組みが提示されていったのである。

このような概念的枠組み形成が取り組まれていった一方で、その概念や仮説を検証する実証研究への取り組みについては、同様に進展したとは言い難い。Vida and Fairhurst

(1998) は、小売国際化研究はその国際化プロセスが概念化されるまでに至っているが、「実証分析は無視されてきた」と指摘している。事例研究の蓄積などからは明らかにされている企業個別の国際化優位性や業態の差による国際化の可能性などを一般化していくための実証研究は必須であると述べている。Gielens and Dekimpe (2004) も、小売業の国際化要因や参入方式などについて議論されてきたが、それらについての実証的な分析には乏しいと指摘している。

第 3-2 節 国際化決定要因研究

1. 概念化研究

Dawson (1994) は、①本国市場の小規模性または本国市場の飽和性 ②本国での出店規制 ③本国での市場シェアの限界 ④進出市場の成長性 ⑤進出市場と本国とのコスト構造の違いによる高収益性 ⑥市場リスクの分散 ⑦余剰資本の利用 ⑧企業家のビジョン ⑨大手製造業による販路拡大のための後押し ⑩進出市場の参入障壁の解除 ⑪海外での顧客の対応 ⑫新市場での独占的利益の獲得を国際化要因として提示している。また、小売業の海外進出動機を本国の「プッシュ要因」と他国の「プル要因」にわけて捉えようとした研究も多い。なかでも Alexander (1997) は政治的要因、経済的要因、社会的要因、文化的要因、および小売構造的要因の 5 つの視点から分析しており、小売業の国際化要因に関する多くの既存論文で引用されている。たとえば、本国の政治的不安定という政治的要因は海外進出へのプッシュ要因になり、進出対象国の政治的安定や緩やかな規制は海外進出へのプル要因となる。また、本国の厳しい競争環境という小売構造的要因は海外進出へのプッシュ要因になり、進出対象国のニッチな機会の存在は海外進出へのプル要因となるということである。

白石・鳥羽 (2004) は、世界 No.1 小売業ウォルマートの海外進出要因もこのプッシュ要因が当てはまるとしている。ウォルマートは本国であるアメリカに大規模店舗を展開していくことにより、地域の中小零細店に打撃を与えた。そのため、地域コミュニティの発展に責任をもっていないという非難が相次いだ。そして各地で出店反対運動が起こったことから、海外市場に目を向けた。これを政治的なプッシュ要因であるとしている。一方 Vida (2000) は、ウォルマートの海外進出は競争優位の訴求という主体的な要因も作用していたと指摘している。多様な業態の展開や自社の情報技術等、海外市場に訴求できる優位性をすでに持っており、それを他市場に訴求することにより更なる成長を狙うという積極的な要因があったというものである。

また、Wrigley (2000) は小売業の国際化要因について、本国市場における売上高増加要因が見いだせなくなったことによると述べている。小売業の売上高増加要因として「インフレ物価高による増加」「新店舗オープンによる増加」「既存店売上高の増加」の 3 つを提示し、その要因が本国市場で達成できないと国際化をすると分析しているのである。

1980年代後半から1990年代前半に本国市場のインフレ率が低下し既存店売上高の鈍化が進んだことに加え、フランスやイギリスなどでは新店舗の出店規制が成立したなどの要因が重なった。本国市場での売上高成長が見込めなくなったために、欧州小売業の海外進出市場が活発化した。つまり、海外市場への進出は本国市場における成長鈍化が引き金であり、同市場よりも経済成長率が高く売上高増加が望めるアジアやラテンアメリカなどの新興市場への参入を目指したのである。新興市場参入については、欧米先進国に比べて投資コストが安く、土地代や労働力や固定費が安価であることから投資に対するリターンを比較的早く回収できるという点においても魅力的であったといえる。

海外市場進出によるメリットはほかにもある。絶対的な商品仕入量が増加することにより、一括大量発注による値引きが実現する。また、進出した海外市場には店舗展開だけではなく、調達機能や物流機能がそなわっている。ゆえに新興市場に進出すれば安価な商品の調達と配送が容易になり、国際規模での調達コスト減が実現される。これは本国市場のみで店舗運営をする小売業と比べて優位にはたらくことになる。Coe (2004)も、欧米小売業の海外市場進出積極化の時期と国際調達推進時期は重なっていると指摘している。つまり、本国市場における売上高成長が見込めないという要因や、国際調達の可能性およびそれによるコスト削減という要因は、国際化を決定づけるだけではなく、国際化を推進する要因ともなっているのである。

これらは主として欧米小売業を対象とした研究であるが、川端 (2000) はヒアリングを通して1980~90年代の日本の小売業の海外進出は、市場調査や企業戦略のプロセスにより決定された海外出店ではなく、社長からのトップダウンでの決断であるケースが多く、それも社長ら経営トップが現地の政財界人からの要請で進出を決めたという、やや消極的な進出要因も見られると指摘している。

2. 実証研究

まず小売業が国際化決定要因についての実証的な研究として、Williams (1992) による海外市場に進出しているイギリスの小売業へのインタビュー調査を基にしたパス解析があげられる。その結果、成長や先進性を志向する動機が国際化にプラスの影響を与え、資源・資本が限られる企業の小規模性は国際化にマイナスの影響を与えることを明らかにしている。Vida (2000) は、アメリカ小売業へのアンケート調査回答を基に、母集団を海外に市場進出をしている小売業と本国市場のみで店舗展開している小売業とに分類してホテリング検定を行うことにより、国際化小売業の特徴を解明することを試みた。その結果、国際化小売業は本国市場のみで事業を行う小売業に比してアメリカ国内での展開店舗数、および店舗展開している州の数に勝り、品揃えなどの小売知識や物流、技術などに優れていることを明らかにしている。

これら分析はそれぞれイギリス、アメリカを本拠地とする小売業のみを対象とした分析であるが、田村 (2004) は世界小売業売上高上位100社を対象とし、ロジスティクス

分析にて国際化要因を明らかにすることを試みた。その結果、「企業の売上高が大きくなり、本國小売販売額成長年率が低くなる時、国際化指導が強く推進される」という結論を得ている。この分析をもとにして、横井（2009a）は世界売上高上位 250 社のうち、アパレルなど自社ブランド商品を有する専門店業態および無店舗販売業態を除き、かつ収益性を示す営業利益率が公表されている 104 社を抽出し、同様に国際化要因についてのロジスティクス分析を行った。そして、本国市場の売上高、そして企業の上場が国際化決定にプラス要因になり、本国市場規模はマイナス要因となるという結果を得ている。

第 3-3 節 国際化推進要因研究

1. 概念化研究

Myers and Alexander（2007）は、Burt（1993）、Pellegrini（1994）らの研究から、小売業が海外市場への進出を拡大していく国際化推進要因は、①本国市場と参入市場との地理的距離、②文化的かつ心理的親近感、そして③本国市場と参入市場の間にある小売産業の発展度合いの差という 3 点を挙げている。これは、小売業は本国市場から近い市場や文化など環境が類似する市場、さらに比較的発展度合いが近い先進市場への参入を目指していくという意味である。ただし、文化的に親近性があることにより僅かな差を見逃しても構わないという強気の進出が失敗を生むこともあり、逆に文化的かつ物理的距離が遠い市場に対しては徹底的な調査を行うことにより、成功するケースもあると加えている。しかし、1990 年代以降、物理的にも文化的にも距離があり、かつ経済格差が大きい新興市場への進出が増加してきた。これについて Alexander and de Lira e Silva（2002）は、この時期から地政学的にも経済的にも小売業の国際競争環境は様変わりしたと述べている。このような背景から、小売業は距離や差異だけではなく、資本の分散やリスク管理、市場参入方式にも関心が払われるようになり、それが国際化推進の重要な戦略と位置づけられるようになった。

この国際化推進要因については、製造業を想定した理論や概念を基に小売業への転用を試みた研究が積み重ねられ、小売業独自の概念化が測られた。そのうちのひとつが「所有特殊的優位」「内部化誘引から生じる優位」「立地特殊的優位」の 3 点の活用を考えると、企業は海外に直接投資を行うという、Dunning（1981;1988）による OLI パラダイム理論であり、もうひとつが Hill et al.（1990）による取引コストを含めた複数の要因をもとに企業が海外市場参入を決定する概念である。

まず、OLI パラダイム理論であるが、小売業のどの要因が適応できうるのかについて研究がすすめられた。中村（2003）は、OLI パラダイム理論は小売国際化を部分的に説明しうる理論であると断った上で、Dawson（1994）の研究事例を紹介し、「所有特殊的優位」については小売業による自主企画商品（プライベートブランド商品、以下 PB）を、

「内部化誘因から生じる優位」についてはフランチャイズや買収などの参入形式により海外市場に参入する場合の相手先の市場要素を、そして「立地特殊的優位」については地価・家賃・人件費などの地域格差や市場成長率などを挙げている。このうち、「所有特殊的優位」における PB が国際的な所有特殊的優位として機能している例として、ローラ・アシュレイ、ベネトンなどを挙げている。Pellegrini (1994) も、PB は小売国際化の中心的な役割を果たしているとして述べているように、PB の優位性は注目され、具体的な事例研究が積み重ねられていった。Rugman et al. (2003) は、ルイ・ヴィトン (Louis Vuitton) やクリスチャン・ディオール (Christian Dior) などのいわゆる高級ブランド商品を展開する小売業は、ウォルマートやカルフルといった総合小売業に比べてそのブランド力が強く、海外市場においても消費者認知度や購入満足度が高いことが競争優位要因であると述べている。そしてそれらブランド力を維持するために売上高の 10% 強を広告宣伝費に投入していることを明らかにしている。Burt and Sparks (2002) は、食品小売業も高級ブランド品同様に PB 宣伝のための TV やラジオへの出稿を増加し、当該市場での企業ブランドイメージの確立を目指したと、イギリス小売業セインズベリー (J. Sainsbury) を例に述べている。Stanley (1991) もイギリス小売業マークス&スペンサー (Marks & Spencer) の海外進出を取り上げ、PB が消費者の認識向上に影響したと指摘している。

次に、取引コストを含めた複数の要因をもとに企業が海外市場参入を決定する概念であるが、これは Hill et al. (1990) が提示した。まず Anderson and Gatignon (1986) などが既存研究において参入形式の選択要因のうちの一部のみに焦点を当てていることを指摘した上で、「戦略変数」「環境変数」「取引変数」の 3 つに選択要因を分類し、企業が参入形式を決定する枠組みを提示した。そして、3 つの変数それぞれにつき、以下の仮説を説いている。まず、戦略変数に関する点では文化習慣が異なる海外市場を個別の国内市場と考えるマルチドメスティック戦略を採用する企業は現地での管理力が低い形式での参入を模索し、文化習慣が異なっても類似を見出すことにより複数の海外市場をひとつの市場と考える「グローバル戦略」をとる企業は現地での管理力が強い形式での参入を模索することである。環境変数に関する点では、参入市場におけるカントリーリスクが高い場合、参入市場から本国市場までの距離が遠い場合、参入市場における需要が未知数である場合、そして参入市場での競争が不安定である場合には、資本投下が少なくても参入できる方式を模索することである。最後に取引変数に関する点では、企業特有の戦略を有する場合は、管理力が強い形式での参入を模索し、また特有の企業ノウハウを有する場合は、その知識が流出することが最小限になる形式での参入を模索することである。

このような概念化をもとに、小売業の海外市場参入方式についての研究が進められてきた。Alexander and Doherty (2004) は、Burt (2003) によるコスト、コントロールそしてリスク要因により参入方式が決定される定義に対して、市場における環境だけで

はなく小売業の過去の歴史や経験、財務状況や戦略を含めたマネジメントノウハウも要因になると述べ、Doherty (2000) のイギリスのファッション小売業を対象にした調査から、コスト、コントロール、リスク要因とマネジメントノウハウ要因は2次元であり、両者がともに低い場合には独資による参入を、それら要因が高くなるにつれ、合弁会社設立による参入、フランチャイズによる参入と変化すると提示している。Myers and Alexander (2007) はコスト面で負担がかからず時間を要せずに店舗展開ができる海外市場参入方式であるフランチャイズ方式の研究が進んだと指摘している。しかし、Doherty (2009) は、国際化戦略の中心的な要素の一つとなり、フランチャイズ方式での参入動機や現地市場での管理とサポートについての研究は進んだものの、どの市場に参入し、そこでどのような基準で適切なパートナーを見つけるかの研究は進展していないと指摘している。その上で、イギリスのフランチャイズ方式で店舗を海外市場に展開しているアパレル小売業のうち6社にインタビューを行い、市場規模や経済成長度、法律や規制などから参入市場を選別し、その上で財務の安定性や現地市場の知識、フランチャイザーのブランドや戦略への理解度などから現地市場における適切なパートナーを選択するとし、概念図を提示している。

また、海外市場に進出後の現地化についても研究がされている。小売業の国際化は商品だけの海外移転ではなく、業態を含む知識移転であり、そのため海外市場における事業展開には標準化戦略か適応化戦略か、もしくはその両方かという議論がなされてきたと先に述べた。そのため、適応化戦略の重要性を指摘する研究は多い。たとえば Burt et al. (2008) は、長期間海外市場に進出し続けている欧州3食品小売業の海外市場進出パターンについてヒアリング調査をした。企業により対応は様々であり、一般化は困難であるとした上で、現地市場への適応化の重要性は共通していると述べている。また、矢作 (2007) はカルフルの台湾市場における現地化政策を調査し、基本的には標準化戦略をとるとしても、部分的に適応化戦略をとり、現地市場との調整を行うことは不可欠であると述べている。これは海外市場のみならず、外資小売業の日本市場進出においても経験されていることである。たとえば、西友を買収し日本市場に参入したウォルマートは当初、ウォルマート方式ともいえる本国市場におけるビジネス様式を日本市場においても導入することを試みた。消費者に最も身近な例でいえば、チラシ配布の取りやめである。日本の食品小売業にとって、新聞に封入されるチラシは重要なプロモーションツールのひとつである。しかし、ウォルマートは本国市場であるアメリカでチラシを重要なプロモーションツールとは位置づけていない。そのため、取りやめたのであるが、それにより売上高が大幅に減少するという事態に陥り、取りやめからわずか2か月でチラシ配布を復活させた。

海外市場に進出し、現地化をし、さらに進出市場を拡大して多国籍化していくことによる企業の利点も研究されている。Dawson (2003) は、海外進出により得た知識が親会社に移転され活かされること、そして海外子会社間における知識移転を指摘している。

前者は、ウォルマートがイギリスの小売業アズダ (Asda) を買収してイギリス市場に参入し、アズダのブランドの知識を本国市場であるアメリカでの事業に活用していること、後者はオランダのアホールドが、アメリカ市場で得た小売運営知識を本国市場だけではなく他の海外市場における事業にも活かしていることを例に挙げている。この知識移転については、Kacker (1988) が小売知識の移転モデルを提示し、鐘・矢作 (2005) や横井 (2011a;2011b;2012a) らは事例をもとに国際化による市場間の調整、統合の必要性とそれによる知識移転の効果について述べている。

ただし、海外市場に進出したものの、意に反して撤退するケースもある。Wrigley and Currah (2003) はアホールドの中南米市場における撤退、Palmer (2004) はテスコのアイランドおよびフランス市場からの撤退、そして Christopherson (2007) はウォルマートのドイツ市場からの撤退の事例研究を行っている。本論文第 2 章において指摘したとおり、2009 年の食品小売業世界売上高上位 15 企業のうち、1 市場でも撤退した企業は 9 社である。また、Burt et al. (2003) は撤退事例から小売業の海外市場からの撤退要因として①市場の失敗 ②競争の失敗 ③組織の失敗 ④事業の失敗の 4 つの要因を提示している。Alexander and Quinn (2002) は、海外市場および市場における事業の失敗だけではなく、本国市場における業績の悪化も海外市場からの撤退要因となると、マークス&スペンサーを例にあげて指摘している。

このように国際化推進要因は、参入市場や参入様式の決定、現地化プロセス、また撤退要因について議論され、概念化されてきた。海外市場における適応化戦略など、成功のための現地化プロセスは議論されてきたものの、市場における成功要因についての議論には乏しいと考察する。矢作 (2007) は、カルフルの台湾市場における現地化プロセスを評価しつつも、日本市場をはじめ同じアジア市場において撤退するケースも相次ぎ、成果にばらつきが出ることを指摘した上で、その原因については事例のみで結論を出すことは不可能と結んでいる。

2. 実証研究

1) 市場参入方式

小売業国際化推進要因における実証研究をみていきたい。まず、参入方式であるが Kogut and Singh (1998) は、1981 年から 1985 年までにアメリカに参入した多業種の外国企業 506 社のデータをもとに市場参入方式の傾向をマルチロジスティクス分析により、本国市場と参入市場 (アメリカ) との文化的な差が大きいとジョイントベンチャー方式を選択するという結果を得ている。また、Agarwal and Ramaswami (1992) はアメリカのリース企業 97 社へのアンケート調査結果を基にマルチロジスティクス分析により、海外進出経験のある大規模企業はポテンシャルの低い市場に独資参入し、海外経験の少ない小規模企業は海外市場に参入しない、もしくは参入してもジョイントベンチャー (JV) 方式での参入傾向にあるという結果を得た。しかし、対象がリース会

社であったこともあり、所有特殊優位性のある企業か否かによる参入方式の差は認められなかったとしている。次に小売業を対象とした分析では、Gielens and Dekimpe (2001) が欧州の 75 食品小売業による西欧、東欧、中欧およびバルト 3 国を含むロシア市場への進出データをもとに参入方式と参入規模について実証分析を行っている。その結果、早期にある程度の投資規模のグリーンフィールド方式での参入が長期にわたる成功を導くことを明らかにしている。その際、本国市場で展開している業態もしくは参入市場において未経験の業態での参入が有利と加えている。さらに、Gielens and Dekimpe (2004) は競合小売業の動向により海外市場への参入時期と参入規模がどのように影響するかについて、1989 年から 2001 年までの欧州 75 小売業が東・中欧州の 11 市場に進出した際のデータをもとに実証分析を行っている。その結果、自国で競合関係にある小売業が、参入予定市場にすでに参入しており、当該市場における自國小売業のシェアがすでに高ければ高いほど参入時期は早くなり、参入規模も大きい、外国の競合小売業が参入予定市場にすでに参入している場合には、参入時期は遅れ、参入規模も小さくなることを明らかにしている。さらに Elsnér (2013) は、2007 年の食品小売業上位 30 社のうち海外市場に進出していない企業および海外進出はしているが 1 市場のみの進出に留まっている企業を除外した 18 社を対象とし、それら企業が 1960-2007 年に進出したのべ 309 市場の参入形式に影響する要因について実証分析を行っている。その結果として、参入形式は過去に参入した市場における参入形式に影響される傾向があることなどを明らかにしている。一方、Gripsrud and Benito (2005) は、イギリスの小売業 86 社の 1996 年における 39 の海外進出市場を対象に、参入する市場を選択する要因について回帰分析を行った。同年に進出した 39 市場で合計 470 店舗を展開しているが、そのうち 61.1%が欧州圏であることに留意しながらも、人口一人あたり GNP (購買力)、都市人口が参入選択要因としてプラスであり、文化的距離および物理的距離はマイナスという結果を得ている。ただし、イギリスのみの小売業を対象とした単年データでの分析結果であることから、今後の課題としてさらなるデータ収集による分析をあげている。

2) 所有特殊的要因

また、小売業による PB は OLI パラダイム理論における所有特殊的優位性となりえ、国際化と相関性があるのかについて、横井 (2013) により実証的な把握を試みている。世界各国小売業の PB 比率については、長期間における詳細なデータが入手困難であるという制約があるため、関係性を把握するに留まることは否めない。しかし、実態を把握するという目的には有用であると考え。まず、Deloitte Touche Tohmatsu が発表している世界売上高上位 250 社のうち、書籍販売業態および無店舗販売業態を除いた 147 社を抽出し、このうち収益性をはかる営業利益率およびキャッシュフロー比率が非公表の小売業を除いた計 62 社を分析対象とした。そして、国際化の有無と国際化推進

の度合いを分析のパターンに応じて被説明変数とし、PB 比率が国際化有無、国際化推進それぞれにおいて決定要因となるのかを測定するプロビット分析およびマルチプロビット分析を行った。その結果、国際化有無の決定要因と PB 比率の高さの間に関係性はみられないが、海外 5 市場以上進出という国際化推進度合いと PB 比率の高さの間には関係性がみられることが明らかになった。とくに、海外 1~4 市場進出と PB 比率の高さの間には関係性がみられないことから、多市場への進出と PB 比率の高さとの関係性がより顕著であることが明らかになった。

3) 知識移転効果

Anon-Higon et al. (2008) は、外資小売業のイギリス市場参入により、それらが持つ知識や IT などの技術、取引制度等がイギリスの地元小売業に波及して知識移転が起こったとして、その効果を実証分析した。その結果、イギリス小売業全体の生産性が向上したことを明らかにした。また McKinsey & Company (2003) は、世界 No.1 小売業ウォルマートがメキシコ市場に参入したことにより、メキシコ流通産業全体の労働生産性が向上したことを明らかにした。加えて、物流効率性や取引先である食品メーカーの生産性にも影響を与えていると述べている。さらに Jovorcik et al. (2008) は、同じくウォルマートのメキシコ市場参入により、同社と取引を行う関連産業である日用雑貨メーカーへの効果について分析をした。ウォルマートはメキシコ市場に参入し、店舗展開をしていくことにより約 50% の市場シェアを獲得した。これにより高まった購買力を利用して、取引先である日用雑貨メーカーに対して仕入コストを下げるための物流効率化を求め、それを実現するためのノウハウを提供した。また、同じ日用雑貨メーカーの中でも中小メーカーに対しては、ウォルマートの PB 製品の製造を求めた。その上で PB 製造ノウハウを提供した。その結果、メキシコにおける日用雑貨メーカー全体の労働生産性が、他の化学メーカーの生産性に比べて向上したと具体的な数値を提示した上で指摘している。

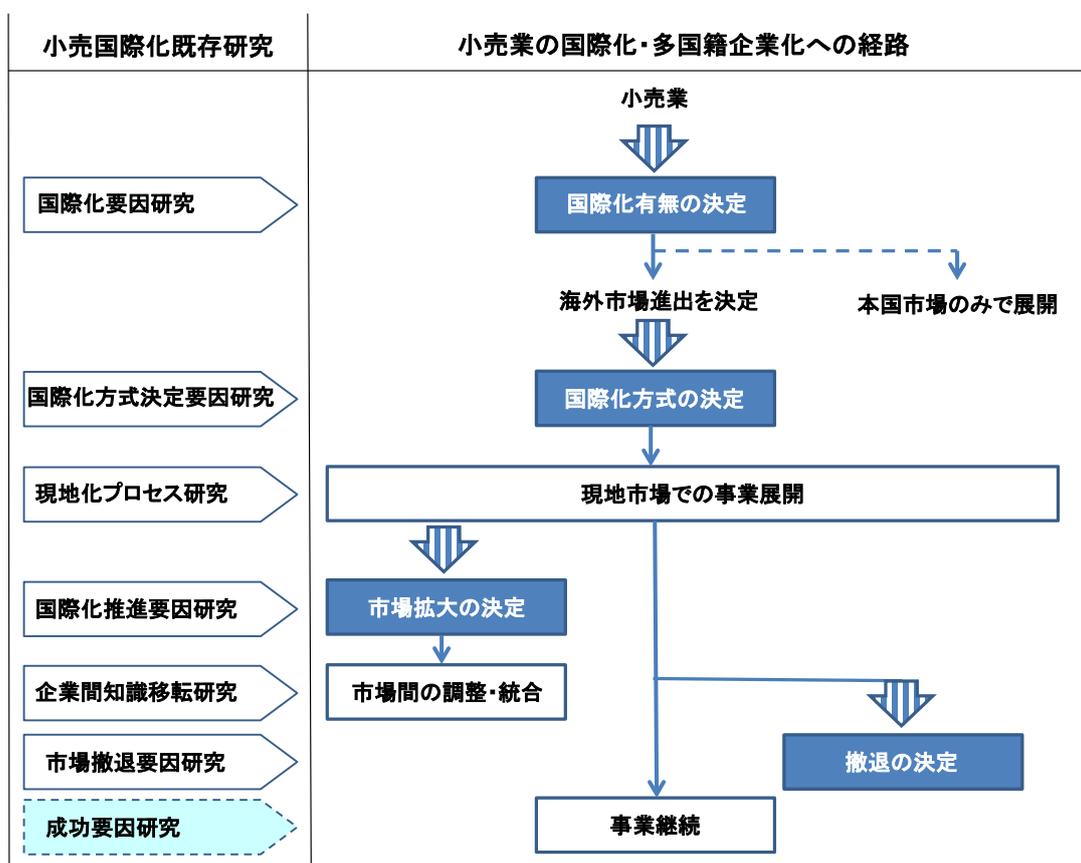
第 3-4 節 今後の研究課題

このように、小売国際化研究は小売業が実際に国際化し、市場進出範囲を拡大することに対応して、まず国際化決定要因研究が、そして国際化推進要因、国際化推進に関わる国際化方式決定要因、現地化プロセスの概念化研究が進展した。また、多国籍企業における市場間調整や統合、知識移転についてのモデル化や事例研究も進んできている。このように国際化が進展する一方で、市場から撤退する小売業も登場したことから、市場からの撤退事例の研究も重ねられ、撤退要因の提示もされている。

しかし、実証分析研究は概念化研究に比して既存研究数に乏しい。また、国際化決定要因、国際化推進要因、また知識移転効果について実証分析研究は行われてはいるが、アメ

リカや東欧など限られた地域や国、また 10 数社での分析など限られた企業数での分析にとどまっております、一般化を試みるまでの分析は進展していないのが現状である。田村(2004)や横井(2009a)の分析は、対象企業が 100 社超と、既存研究の中では多くの対象企業による分析であるが、分析対象時期が限定されるなどの制約下での分析である。また、分析対象が企業であることから、業態を区分せず小売業としての分析も主体である。小売業の国際化は複数の出身国企業により、多様な地域への進出により構成されている。また、先に業態の差によりマーケティングが異なることを指摘した点からみても、業態により国際化要因が異なる可能性もある。これらの点をふまえて、今後実証研究を進めていくことが求められるだろう。

図 3-4-1：小売業国際化の実態と小売国際化研究の進展



さらに、国際化決定要因や、参入方式等についての実証分析研究に比して、海外市場における事業の成功要因や撤退要因についての実証分析研究は非常に乏しい。成功要因については、Gielens and Dekimpe (2001)の研究において、事業の継続性は市場参入方式や競合企業よりも市場に早く参入することがプラスに働く結果を得た分析に留まる。それも欧州内に限定しての分析である。小売業の国際化が進展して数十年経ち、進出市場の範囲

が広がり、かつ市場撤退という結果が目立つようになってきてはなお、成功要因の一般化を試みる分析に乏しいのが現状である、Burt et al. (2008) が指摘するように、各小売業により、国際化の目的や「ゴール」は異なる。そのため、分析にあたっては何を成功と規定するのかは議論が必要ではある。しかし、国際化が進展し、その一方ですでに市場からの撤退を経験する小売業も多い中で、何が海外市場での事業継続に影響するのかを分析することは、市場への参入を検討することにも、将来的な撤退を回避することにも有効な一つの指標となりうると考える。

このように実証分析研究が求められているにもかかわらず進展していない理由のひとつに、企業データ取得の困難さをあげることができるであろう。既存研究にみられる製造業の実証分析では、大規模な企業データを用いて分析が行われている。国家レベルで産業分類ごとに貿易統計が取得され、企業単位での調査も実施されていることから、統計データが分析レベルで充実していると言える。また、民間企業が収集するデータもかなり詳細な内容まで取得されている。一方、小売業のデータも日本では長らく経済産業省「商業統計」により、またアメリカなど欧米ではセンサス (Census) により、産業としての国内小売業の現状を表す統計データは取得され、公表されている。しかし、企業単位で国際化を分析できるような詳細なデータは容易に取得できる状態にはない。また、小売業の特徴として、業態によりその特徴や海外進出への対応力が大きくことなることから、業態ごとの分析も求められるが、それらが叶うデータは公表されていない。ゆえに、ヒアリング調査を中心とした事例研究に比して、データを要する実証分析は進展してこなかったと考えられる。

Vida and Fairhurst (1998) や Gielens and Dekimpe (2004) が指摘してきたように、国際化プロセスが概念化されるまでに至っているが、実証分析により検証され、一般化されるには至っていない。事例研究の蓄積などからは明らかにされている個別小売業の国際化優位性や業態の差による国際化の可能性などを一般化していくための実証研究は必須であると考えられる。そのためにも、データ取得困難という課題に対して、手段や手法を精査し、可能な限りのデータを収集することが求められる。

第 3-5 節 実証分析研究に向けて

以上の課題を受け、次章以降で小売業国際化研究の課題とされる、概念化された国際化プロセスを実証研究により修正と精緻化を行う。

その際、実証分析研究が進展しない要因のひとつにもなったデータ取得の困難という問題が出る。そのため、既存の実証分析研究では国や地域を限定する、あるいは 18 社など少数の小売業に限定するなど、分析の対象企業に限界がみられる。しかし、実態として小売業はすでに特定の地域のみに進出している状況ではなく、5 大陸すべてに進出していること、また最上位に限らず多くの企業を含めた分析のほうが一般的な傾向に近づくことから、本論文では進出する海外市場に限定をしない。また、世界の売上高上位小売業を対象

とし、その中でデータ取得が可能な企業データをできる限り収集し、対象企業数を増加することを試みる。それには、過去から現在に至るまでの企業情報を1社ずつ調査し、収集していく必要が生じた。とくに非上場企業の情報は非公開である内容も多く、データ収集には多くの困難が伴った。しかし、時間を要して情報を丁寧に収集し、かつそれらを精査することにより、最終的に分析に叶うデータベースを構築した。

第4章では、まず小売業の国際化要因分析を行う。第5章では国際化推進要因分析を行う。OLIパラダイム理論における所有特殊優位性として挙げられたPBと国際化との相関性について分析をする。最後に、第6章にて食品小売業の海外事業の成功要因分析を試みる。

第4章 小売国際化要因分析

既存研究において、小売業の国際化要因は本国市場の小規模性や同市場でのシェアの限界、あるいは成長性志向や大規模な企業資本といった要因が国際化の決定要因に影響するということが、比較事例研究やヒアリング等による実態調査から明らかになっている。しかし、Wrigley (2000) や Coe (2004)、矢作 (2007) などが指摘するように、実態調査等より明らかになった概念を実証研究により修正と精緻化を行うことが小売業国際化研究の課題とされている。

以上から、本章では小売業の国際化要因の実証分析を行い、実態調査等で明らかになった国際化要因が実証分析においても国際化決定に影響する要因であるかを確認する。

第4-1節 仮説と分析の目的

1. 国際化要因仮説の設定にあたって

すでに本論文第2章にて、食品小売業の国際化の経緯と現状および課題を整理しているが、本章での国際化要因分析にあたり、説明変数となる要因仮説を整理しておきたい。

まず海外市場進出をしている小売業としていない小売業の割合であるが、Deloitte Touche Tohmatsu (2012) による2010年の世界食品小売業売上高上位111社のうち、全社平均52.3%は海外市場進出をしており、同47.7%は海外市場進出をしていない(第2章 図2-4-4 参照)。これを出身国別で見ると、アメリカ小売業の75.8%、日本小売業の66.7%、イギリス小売業の66.7%は海外市場進出をしていない。反対に、フランスは100%、ドイツも87.5%の小売業が海外市場進出をしている。さらに出身国別の平均海外市場進出数を見ると、最も多いのはドイツで12.8市場、次いでフランスが12.2市場である。つまり、フランスやドイツの小売業は積極的に海外市場進出をしていることがわかる。またイギリスも7.0市場であり、欧州を本拠地とする国の海外進出市場数が多い。しかしアメリカは0.9市場、日本は1.4市場で、ともに111社平均の3.5市場を下回っている(第2章 図2-4-3 参照)。これら数値から、アメリカ食品小売業や日本食品小売業は国際化に積極的ではないことが明らかである。

では、アメリカ食品小売業はなぜ国際化に積極的ではないのだろうか。世界で最も売上高が高く、アメリカ小売業でも最も高いウォルマートは海外市場進出に積極的である。しかし、アメリカ食品小売市場で同社に次ぐ売上高であり、世界食品小売売上高においても10位以内に入ってくるクローガー (Kroger) は、本国市場のみでの展開である。同社とともに同売上高上位10社以内に入るターゲット (Target) も2010年まで海外市場進出をしておらず、2011年に隣国のカナダに初めて進出した。

このように世界においても最上位に位置するアメリカ食品小売業が国際化に積極的では

ない理由のひとつはアメリカの食品小売市場規模の大きさ、および市場規模の大きさに起因する売上高の大きさであると考えられる。食品小売市場の規模を国別にみると、アメリカは世界第1位である（表 4-1-1）¹⁶。これは日本の2倍以上、フランスやドイツ、イギリスの3倍以上の規模である。先述のクローガーはアメリカ国内のみで、20市場以上で店舗展開をするドイツのシュワルツ（Schwarz Group）と同程度の売上高を計上しているのである。

ここで、アメリカ食品小売市場における上位企業シェアと、フランスにおける同シェアをみてみたい（図 4-1-1、図 4-1-2）。フランスは、世界食品売上高上位 111 社にランクするすべての小売業が海外市場進出をしている。アメリカは上位 8 社で市場シェアの 50%を超えている。一方、フランスは上位 4 社で市場シェアの 50%を超え、上位 8 社で 80%に達する。フランスの上位小売業に比べると、アメリカの上位小売業は下位企業が占める 50%近いシェアを奪取し、本国市場で売上高を伸ばしていくことが可能な状況にあることがわかる。

この点については Dawson（1994）や Alexander（1997）、Wrigley（2000）らが、本国市場におけるシェアの限界、あるいは出店規制などにより同市場における売上高増加要因が見いだせなくなったことが、海外市場への進出を後押しした要因のひとつであると指摘していることとも合致する。

ゆえに、本国市場規模が小さく、かつその市場が飽和状態にあることから海外市場を目指したフランスをはじめとする欧州食品小売業とは異なり、アメリカ食品小売業は積極的に海外市場進出をせず、本国市場にて事業を行っていると考えられるのである。

表 4-1-1：食品小売市場規模（2010 年）

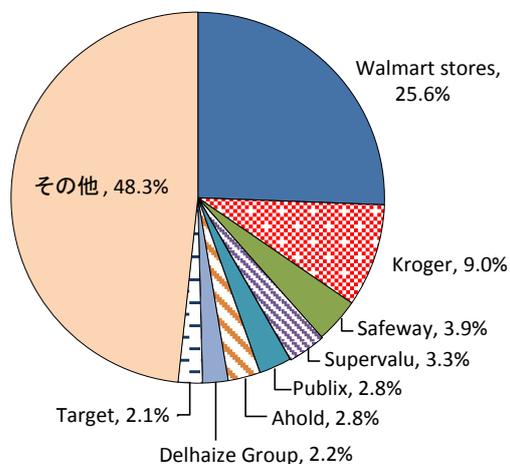
	国名	市場規模 (10億ドル)
1	アメリカ	881.8
2	中国	789.9
3	日本	359.9
4	インド	350.4
5	ブラジル	289.9
6	フランス	276.0
7	ロシア	256.4
8	ドイツ	215.4
9	イギリス	214.6
10	イタリア	171.8

出所：IGD , Retail Analysis 提供データ（Grocery Retail Market Size）

¹⁶ 正確にはグロサリー小売市場規模である。グロサリーとは、食品および食品にかかる生活雑貨（紙類、食器洗剤など）を指す。欧米では食品小売市場というと、グロサリーを対象とするのが一般的である。

図 4-1-1 : アメリカ食品小売市場シェア

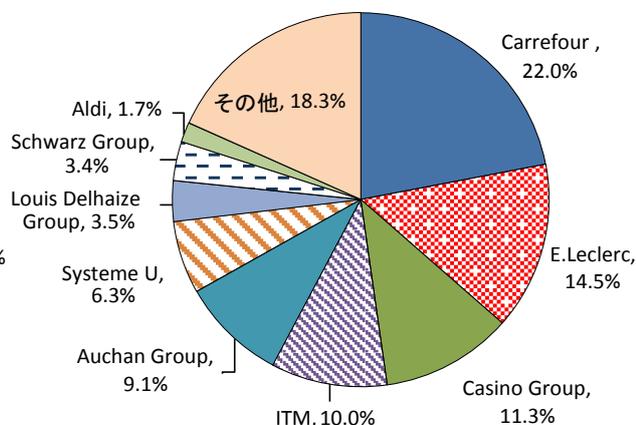
(2010 年)



出所：IGD , Retail Analysis 提供データ
 (USA Grocery Retail Market Share)
 注：Ahold はオランダ、Delhaize Group は
 ベルギー資本の小売業

図 4-1-2 : フランス食品小売市場シェア

(2010 年)



出所：IGD , Retail Analysis 提供データ
 (France Grocery Retail Market Share)
 注：Schwarz Group、Aldi はともにドイツ
 資本の小売業

この状況は日本も同じである。アメリカ、中国に次いで市場規模が大きく、売上高上位企業が占める市場シェアも上位 5 社で 16.8%、上位 10 社で 21.3% (2009 年) と、本国市場において売上高を伸ばす余地が残されている (第 2 章 表 2-5-2 参照)。しかし、日本食品小売業は上位企業でも売上高規模は大きいとはいえない。先の 2010 年食品小売業世界売上高上位 111 社の国別小売業数比率において、日本は 8.1% とアメリカに次いで企業数割合が高いものの、国別売上高比率では 7.3% とその割合が低く、ドイツやフランス、イギリスをも下回っていた。それは、ランクインする企業数は多いが、一企業あたりの平均売上高が他國小売業に比して少なく、一社あたりの売上高規模が小さいということを意味するからである。これは、本国市場で上位小売業が占める売上高シェアがアメリカやフランスなどの上位小売業に比べて低いことから推測できる。

後述する本章の分析のひとつにおいて用いるデータをもみても日本小売業の規模が小さいことが明らかである。このデータは、Deloitte Touche Tohmatsu が発表した 2006 年度世界売上高上位 250 社のうち、アパレルなど自社ブランドを持つ専門店業態および無店舗販売業態を除いた 146 社を対象としている。それに各社アニュアルレポート情報等を追加し、データベースを構築した。このデータより、日本と欧米主要国の小売市場および小売企業の特徴を示す (表 4-1-2)。

表 4-1-2 : 世界上位 146 小売業の主要国別状況

単位：10 億ドル（平均売上高、本国市場規模）

	日本	アメリカ	イギリス	フランス	世界
企業数	15	50	13	6	146
国際化企業数	4	18	7	6	77
平均売上高	9.54	14.55	13.64	25.19	14.22
平均営業利益率	2.54%	3.92%	4.86%	4.14%	4.12%
本国市場規模	1,163	3,003	469	433	-

出所：Deloitte Touche Tohmatsu、Planet Retail
各社アニュアルレポート

注：2006 年実績

平均営業利益率は 2002－2006 年の 5 年平均

表 4-1-3 : 世界上位 146 小売業の順位内訳

	日本	アメリカ	イギリス	フランス	世界
1-50位企業数	3(2)	17(10)	6(4)	5(5)	50(36)
51-100位企業数	3(1)	17(6)	5(1)	1(1)	50(25)
101-146位企業数	9(1)	16(2)	2(2)	0	46(16)

出所：Deloitte Touche Tohmatsu、Planet Retail
各社アニュアルレポート

注：2006 年実績、カッコ内はうち国際化企業数

これをみると、日本はアメリカに次いで小売市場規模が大きい。企業数も 15 社とアメリカに次いで多い。しかし、アメリカが国際化企業数も最多であるのに対し、日本は 4 か国中最も少ない。さらに各国小売企業の売上高企業規模を示す平均売上高、また平均営業利益率も主要国の中で最も低い。ここで 146 社の順位内訳を国別にみる（表 4-1-3）。欧米主要国に比べて日本小売企業の 1－50 位以内企業数は 3 社と最も少なく、100－146 位に偏っている。そのため、平均売上高が低いのである。この順位内訳による国際化企業数をみると、各国とも順位が高いほど国際化比率が高い傾向にある。

以上より、企業数は多いものの、最上位に位置する企業数が少なく、売上高企業規模は欧米主要国の小売企業に比べて小さいことがわかる。この点から、これら日本食品小売業は本国市場規模の大きさに起因する本国市場での売上高の大きさという点については、大きな恩恵は受けていないと考える。しかしながら、その分を海外市場に活路を求めることで埋めるといった積極性も見られない。

上記の日本小売業 15 社のうち、食品小売業は 9 社である、このうち 5 社、つまり 66.7% が日本という本国市場のみで事業を行う小売業である。残りの 4 社は国際化しているが、ユニーは香港市場に 3 店舗のみの展開であることを考慮すれば、海外市場進出に積極的なのはイオンとセブン&I ホールディングス（セブンイレブン、イトーヨーカ堂）、ファミリー

マートのみと言える。本国市場における売上高規模が小さく、国内で競争しシェアを高めたいこうとすることが国際化への消極性に影響するのではないかと考えられる。

また、日本小売業の特徴として、平均営業利益率そして国際化比率についても、欧米主要国の小売企業より低いことが確認できる。この平均利益率については、日本小売業にとくに顕著な特徴であり、一般化要因であるかは明らかではない。よって、本章で仮説要因として分析を行いたい。

以上、第2章で明らかになった国際化推進の現状および国際化を阻害する要因をふまえた上で、本国市場の規模、売上高など本国市場要因を仮説として抽出した。また、日本小売業にみられる収益性の低さについても国際化に負の影響をもたらす要因として分析の対象とする。

2. 分析の対象

本論文の研究対象である食品小売業を分析対象とする。第1章第1-4節および第1-5節において、小売業は知識の移転を伴う小売業態と商品自体が海外市場に移転できる専門小売業態では国際化のアプローチが異なること、また知識移転を伴う小売業態の中でも、業態により標準化戦略、適応化戦略もしくはその両方と、選択する戦略が異なることを論じた。ゆえに、適応化が求められ、国際化が容易ではないと想定される食品小売業を研究対象としている。ただし、これについて実証分析により確認したわけではない。そのため、その適応化戦略が求められることにより、食品小売業が標準化戦略をとる業態よりも国際化に消極的であるかどうかを分析により確認する必要があると考える。よって、ひとつめの分析には、食品小売業に加えて標準化戦略をとる家電量販店やドラッグストアも分析対象に含め、その中での食品小売業の国際化有無の度合いを確認する。このとき、無店舗販売小売業や取扱商品自体が移転できる専門小売業態は含まない。

3. 分析の目的と手法

上記より、実態や既存研究等で明らかにされた要因仮説が、食品小売業の国際化要因となりえているのかを実証分析することを目的とする。その際、海外市場進出をしている小売業と、本拠地のある市場のみで事業をおこなっている小売業の両方を対象とすることにより、国際化をする小売業の要因を探る。手法は、プロビット分析およびマルチプロビット分析にて行う。

本章では3種類のデータを用いて以下の分析を行う。

- a. 単年度データによる小売業の国際化要因分析（プロビット分析）
- b. 単年度データによる食品小売業の国際化要因分析（プロビット分析）
- c. 複数年データ（プールドデータ）による食品小売業の国際化要因分析（プロビット分析およびマルチプロビット分析）

3種類のデータを用いて分析を行う理由は以下のとおりである。

1) データの制約

食品小売業は非上場企業が多い。Deloitte Touche Tohmatsu が毎年発行する世界小売業売上高ランキングの上位 100 社のうち、本論文で定義する食品小売業を抽出し、さらに上場・非上場企業に分けてその推移をみると、約 4 割が非上場企業である(表 4-1-4)。これら非上場企業は、売上高は公表しても営業利益率は非公開など、詳細な業績が公表されていない場合が多い。ゆえに、本章における分析においても、必要データが揃う企業数は限られるのが現状である。

そのため、まず説明変数仮説のひとつとしている営業利益率が公表されている企業のみを田村(2004)や横井(2009a)の研究に倣い、単年データで収集して分析を行う。この場合、詳細業績を公表していない売上高上位の非上場小売業の一部が対象にならないというデメリットがある。それについては、3 つめのプールドデータによる食品小売業の国際化要因分析で補う。

この営業利益率を説明変数として行う分析が、単年度データによる小売業の国際化要因分析、および単年度データによる食品小売業の国際化要因分析の 2 分析である。

表 4-1-4 : 世界小売売上高上位 100 社に占める上場・非上場企業別食品小売業数推移

	上場	非上場	合計
2000	30	14	44
2001	34	14	48
2002	33	19	52
2003	34	19	53
2004	34	20	54
2005	36	20	56
2006	34	22	56
2007	33	23	56
2008	36	19	55

出典 : Deloitte Touche Tohmatsu (2002;2003;2004;2005;2006;2007;2008;2009;2010;2011)
 “Global Powers of Retailing, Planet Retail “Format Analysis” data

2) ラグデータを含んだ分析

次に、1) の分析におけるデータに一部の小売業が含まれないというデメリットを解消するために、営業利益率が公表されていない食品小売業も加える分析を行う。このとき、小売業数増加により情報非公表小売業があることから、営業利益率は説明変数から除外する。

そして、上記 2 分析は単年度データであり、企業の国際化と企業のパフォーマンスの間にラグが生じる可能性を考慮していない。単年度データでは、所与の期間に得た収入等が瞬時に国際化に影響を及ぼすことが前提となる。しかし、当該年度の期末の業績を以て当該年度中に国際化するのではなく、国際化を実施する前までの段階の業績が影響する可能性が高い。主要小売業のアンニュアルレポートをみても、段階的な業績の変化に

より、国際化の決定あるいは海外市場からの撤退を決断していることが多い。ゆえに、単年度データでは含めることができない非上場小売業を含め、ラグの存在を考慮するために、3つめの分析として、プールドデータによる食品小売業の国際化要因分析を行う。この分析では、営業利益率を説明変数から除外するため、売上高は公表されているがそれ以外は公表していない非上場企業のデータを含める。また、ラグの存在を考慮するため、説明変数に2年前の売上高、2年前から当該年度への売上高成長率を加える。その際、別パターンにて3年前の売上高、3年前からの当該年度への売上高成長率を加え、当該年からの乖離の程度により結果が異なるのかも確認する。

3) 国際化度合い

最後に、単年度データによる2分析は国際化の有無を被説明変数とするプロビット分析である。一方、対象となる2000～2009年までの10年間において、食品小売業は発展途上国にも積極的に進出し、展開市場数を増やしている。ゆえに、3つ目のプールドデータを用いる分析では、国際化度合を被説明変数とするマルチプロビット分析も行う。

第4-2節 分析

1. 小売業の国際化要因分析

1) 説明変数

本国市場要因や企業要因の国際化の有無への影響をはかるべく、対象となる国際化要因を以下に設定し、これらを説明変数とするプロビット分析を行う¹⁷。

・小売企業要因

本国売上高 (NTLSALES) : 本国市場における売上高

総営業利益率 (TPROFIT) : 小売業の総営業利益率

上場企業ダミー (PLCDUMMY)

食品小売業ダミー (FOODUMMY)

・市場要因

本国市場規模 (MKTSCALE) : 本国市場の小売総売上高

上位集中度 (COMRATIO) : 本国市場規模に占める同国を本国とする
小売業の売上高比率

収益性をはかる指標として、営業利益率を用いる。Moatti and Dussage (2005) が指摘するように、小売業の収益性をはかる指標として既存論文において広く利用されているためである。ただし、海外事業も含めた総営業利益率を利用する。本国市場の営業利益率が非公表の小売業も多く、公表小売業のみの抽出では分析に耐えるサンプル数の確

¹⁷ 横井 (2009b) にて、既存論文より小売業国際化要因を整理している。

保が叶わないためである¹⁸。

これに上場小売業ダミー変数と食品小売業ダミー変数を加え、資金調達源となる株式上場と地域性が色濃い生鮮食品を扱う食品小売業態の国際化有無との関係性も確認する。

2) 使用データ

Deloitte Touche Tohmatsu (2008) および Planet Retail 社収集の 2006 年度小売業データを利用し、各社アニュアルレポートの情報を追加してデータベースを構築した。なお、営業利益率に限っては、年毎の差異を考慮し、2002-2006 年の 5 年間の平均値とする。データの特徴を表 4-2-1 に示す。

対象小売業は Deloitte Touche Tohmatsu (2008) が発表している世界売上高上位 250 社のうち、商品と店舗および付随する知識の海外移転を要しない小売業態（アパレルなど自社ブランドを持つ専門店業態）および無店舗販売業態を除いた 146 社を選出した。このうち、収益性をはかる営業利益率が非公表の小売業を除いた計 104 社を対象とした。

表 4-2-1：分析データの特徴

	国際化			非国際化			合計		
	平均	最大値	最小値	平均	最大値	最小値	平均	最大値	最小値
海外市場進出数	8	34	1	0	0	0	4	34	0
本国売上高(100万US\$)	20,350	281,806	950	11,684	68,957	1,143	16,183	281,806	950
本国市場規模(100万US\$)	1,131,025	3,003,193	27,955	1,518,155	3,003,193	66,614	1,317,146	3,003,193	27,955
本国市場上位集中度(%)	27.0	46.0	2.1	25.1	43.3	1.1	26.2	46.0	1.1
本国市場における売上高シェア(%)	9.4	33.9	0.2	5.2	28.4	0.1	7.3	33.9	0.1
06年総営業利益率(%)	2.7	8.5	-3.7	2.5	9.1	-0.8	2.6	9.1	-3.7
企業数	54			50			104		
上場企業数	51			38			89		
食品小売業態を含む企業数	35			38			73		

3) 分析手法

被説明変数（従属変数）には、海外市場進出を 1、本国市場のみを 0 とする「小売業が国際化するか否か」を示す国際化ダミー（INT）を用いるプロビット分析モデルで行う¹⁹。

$$\begin{aligned}
 Y(\text{INT}) = & \alpha_0 + \beta_1 \log(\text{NTLSALES}) + \beta_2 \log(\text{MKTSSCALE}) \\
 & + \beta_3(\text{COMRATIO}) + \beta_4(\text{TPROFIT}) \\
 & + \beta_5(\text{PLCDUMMY}) + \beta_6(\text{FOODUMMY})
 \end{aligned}$$

¹⁸ 本国事業の営業利益率を公表している小売業の平均本国営業利益率は 4.67%、海外事業を含めた平均総営業利益率は 4.19%である。

¹⁹ なお、同時にロジスティクス分析も行っているが、データ数が 104 と少ないため、プロビット分析との差が出る結果は得られなかった。本論文ではプロビット分析の結果のみ掲載する。

4) 分析結果

分析結果は表 4-2-2 のとおりである。この結果から小売業の国際化に影響を与える要因を係数推定値の統計的有意性が高い順に整理すると以下のようになる。

- ① 本国市場規模はマイナス要因となりうる
- ② 食品小売業はマイナス要因となりうる
- ③ 企業の上場はプラス要因となりうる
- ④ 本国市場売上高の高さ（企業規模）はプラス要因のひとつとなる傾向にある
- ⑤ 本国市場の上位集中度の高さが国際化にプラス要因となる傾向はうかがえない
- ⑥ 収益性の高さが国際化要因のひとつとなる傾向はうかがえない

表 4-2-2 : 分析結果

変数	係数	t-値
_CONS	5.388	1.900 **
log(NTLSALES)	0.368	1.620
log(MKTSCALE)	-0.730	-3.480 ***
COMRATIO	1.213	0.590
TPROFIT	0.025	0.270
FOODUMMY	-1.423	-2.420 ***
PLCDUMMY	1.920	2.300 **

注： *** : 1%有意水準、** : 5%有意水準、* : 10%有意水準

本国市場の規模が大きく成長が見込めれば、あえて国際化の必要はないためマイナス要因となりうる。対象企業 146 社のうちの 44%を占める本国市場規模第 1 位のアメリカ、同第 2 位の日本の小売業の非国際化比率も影響していると考えられる。食品は地域特色が出やすいため、家電や住関連品などに比べて国際化が困難といえる。一方、本国市場における売上高や株式上場は、企業基盤や資金調達力を示し、国際化を進める基礎になるため、プラスになりえる。そして、欧州の一部の国においては小売企業の大規模化、市場における上位集中化が進み、海外市場に販路を求める傾向があると議論されてきたが、世界上位小売業を対象とした本分析において上位集中化は国際化有無の要因とはならなかった。最後に、収益性は国際化の有無を決定する要因とはならなかった。収益性が低くとも、資金調達力があれば国際化しうることが考えられる。また、国際化し、売上高規模は大きいものの収益性は低迷している小売業があることも考えられる。

2. 食品小売業の国際化要因分析

上記の多業態による分析結果では、食品小売業ダミーがマイナスとなり、食品小売業は他業態に比して国際化の決定に負の影響を与えることが明らかになった。食品が現地適応化を求められる商品であること、また食品小売業は参入市場別に業態および付随する知識を適応させていくマルチナショナル戦略を基本とすることが、実証分析によっても確認さ

れたことになる。

次に、食品小売業における国際化決定要因を分析し、同小売業独自の要因を検証する。その際、上記本章本節 1. 小売業の国際化要因分析（以下同）で行った分析のうち、食品小売業のデータを抽出して行う。

1) 分析対象

本節 1. の分析対象のうち、食品小売業ダミーを除いた 5 要因を説明変数とするプロビット回帰分析を行う²⁰。

・小売企業要因

本国売上高 (NTLSALES) : 本国市場における売上高

総営業利益率 (TPROFIT) : 小売業の総営業利益率

上場企業ダミー (PLCDUMMY)

・市場要因

本国市場規模 (MKTSCALE) : 本国市場の小売総売上高

上位集中度 (COMRATIO) : 本国市場規模に占める同国を本国とする
小売業の売上高比率

2) 分析データの特徴

分析対象は、本節 1. の分析対象 104 社のうち、本論文で定義する食品小売業 73 社である。そのうち、海外に 1 市場でも進出している企業は 35 社、本国市場のみで事業を行っている企業は 38 社である。

表 4-2-3 : 分析データの特徴

	国際化			非国際化			合計		
	平均	最大値	最小値	平均	最大値	最小値	平均	最大値	最小値
海外市場進出数	7	31	1	0	0	0	4	31	0
本国売上高(100万US\$)	25,759	281,806	950	13,608	68,957	1,143	19,434	281,806	950
本国市場規模(100万US\$)	718,046	3,003,193	27,955	1,572,148	3,003,193	66,614	1,156,960	3,003,193	27,955
本国市場上位集中度(%)	25.0	46.0	2.1	27.0	43.3	5.0	26.0	46.0	2.1
本国市場における売上高シェア(%)	11.2	33.9	0.3	4.4	19.4	0.1	7.7	33.9	0.1
06年総営業利益率(%)	3.0	8.5	0.5	2.5	6.6	-0.8	2.7	8.5	-0.8
企業数	35			38			73		
上場企業数	32			27			59		

²⁰ なお、同時にロジスティクス分析も行っているが、データ数が 73 と少ないため、プロビット分析との差が出る結果は得られなかった。本論文ではプロビット分析の結果のみ掲載する。

3) 分析手法

本節 1. 同様に、被説明変数には、海外市場進出を 1、本国市場のみを 0 とする「小売業が国際化するか否か」を示す国際化ダミー (INT) を用いるプロビット分析モデルで行う。

$$Y(\text{INT}) = \alpha_0 + \beta_1 \log(\text{NTLSALES}) + \beta_2 \log(\text{MKTSCALE}) \\ + \beta_3(\text{COMRATIO}) + \beta_4 \log(\text{TPROFIT}) + \beta_5(\text{PLCDUMMY})$$

4) 分析結果

分析結果は表 4-2-4 のとおりである。この結果から小売業の国際化に影響を与える要因を係数推定値の統計的有意性が高い順に整理すると以下ようになる。

- ① 本国市場規模はマイナス要因となりうる
- ② 企業の上場はプラス要因となりうる
- ③ 本国市場売上高の高さ（企業規模）はプラス要因のひとつとなる傾向にある
- ④ 本国市場の上位集中度の高さが国際化にプラス要因となる傾向はうかがえない
- ⑤ 収益性の高さが国際化要因のひとつとなる傾向はうかがえない

本国市場の規模が大きければあえて国際化の必要はないため、マイナス要因となりうる。その結果は対象が食品小売業のみとしても同じであった。また、本国市場における売上高や株式上場は、企業基盤や資金調達力を示し、国際化を進める基礎になるため、プラスになりえるのも同結果であった。

表 4-2-4 : 分析結果

変数	係数	t-値
_CONS	-0.351	-1.160 ***
log(NTLSALES)	0.581	1.920 *
log(MKTSCALE)	-1.357	-3.750 ***
COMRATIO	-0.104	-0.340
TPROFIT	0.168	0.510
PLCDUMMY	0.826	2.670 ***

注： *** : 1%有意水準、** : 5%有意水準、* : 10%有意水準

以上から、国際化を決定する要因としての市場環境（本国市場規模）、企業規模と資金調達力（本国市場における売上高、株式上場の有無）は、業態による差に関わらず一定である可能性が高いことが明らかになった。

3. 食品小売業の国際化要因分析—プールドデータによる分析

1) 分析対象

既存研究および仮説より、本国市場要因や企業要因の国際化への影響をはかるべく、

プロビット分析およびマルチプロビット分析を行う。国際化の有無と国際化推進の度合いを分析のパターンに応じて被説明変数とし、国際化有無、国際化推進それぞれにおいてどのような要因が影響するのかを分析する。なお、国際化推進についてはパターン 2 とパターン 3 に分け、推進度合いによる影響分析を目的とする。度合いの分類であるが、欧州やアメリカは 2~3 市場は陸続きで進出できる国がある。5 市場以上になると陸続きの国だけではない進出になる国が増える。そして 10 市場以上となると自国が所属する地域以外の地域にも進出する国が多くなる。以上の観点から分類を決定した。一方、説明変数については、既存研究および現状整理で指摘された要因を用いる²¹。以上より、被説明変数および説明変数を以下に設定する。

・被説明変数

【プロビット分析】

パターン 1) 国際化有無 (INT1 ; (国際化=1、非国際化=0))

【マルチプロビット分析】

パターン 2) 国際化推進度合い (INT2 ; (海外 5 市場以上進出=2、海外 1 市場以上 5 市場未満=1、非国際化=0))

パターン 3) 国際化推進度合い (INT3 ; (海外 10 市場以上進出=2、海外 5 市場以上 9 市場未満=1、海外市場 4 市場未満 (非国際化含む) =0))

・説明変数

本国売上高 (NTLSALES) :

本国市場における売上高 (自然対数に転換)

本国市場シェア (NTLSHARE) :

本国市場における当該小売業の売上高シェア

本国市場規模 (MKTSCALE) :

本国市場の食品小売業総売上高 (自然対数に転換)

上場企業ダミー (PLCDUMMY)

2 年前本国売上高 (SALESTWOYRAGO) :

本国市場における当該年の 2 年前の売上高 (自然対数に転換)

2 年前からの売上高成長率 (GROWTHTWOYRAGO) :

本国市場における当該年の 2 年前からの売上高成長率

なお、ラグの存在を考慮するために設定した 2 つの説明変数である 2 年前本国売上高 (SALESTWOYRAGO)、2 年前からの売上高成長率 (GROWTHTWOYRAGO) を用

²¹ 横井 (2009b) にて、既存論文より小売業国際化要因を整理しており、それらをもとに横井 (2009a) にて国際化要因を説明変数とした実証分析を行っている。

いる分析を変数①、さらに1年前となる3年前本国売上高 (SALESTHREEYRAGO)、3年前からの売上高成長率 (GROWTHREEYRAGO) を代入する分析を変数②とし、それぞれパターン1)～3)の分析を行うことで、経年度合いの差による結果が異なるか否かをも確認する。

2) 使用データ

Deloitte Touche Tohmatsu (2008) の小売業売上高上位 250 社のうち、食品小売業 96 社を抽出し、同 96 社の 2000 年から 2009 年までの 10 年間のデータを Planet Retail 社収集データを利用し、各社アニュアルレポートの情報を追加してデータベースを構築した。

変数①では、説明変数である 2 年前本国売上高 (SALESTWOYRAGO)、2 年前からの売上高成長率 (GROWHTWOYRAGO) を有することから、2002 年～2009 年のデータであり、変数②では 3 年前本国売上高 (SALESTHREEYRAGO)、3 年前からの売上高成長率 (GROWTHREEYRAGO) を有することから、2003 年～2009 年のデータで構成されている。変数①および②のデータの特徴は以下のとおりである。

表 4-2-5：変数① データの特徴

説明変数	データ数	平均	分散	最小値	最大値
log(NTLSALES)	754	3.922045	0.510791	2.686636	5.545959
HMMKTSHRE	754	7.303316	7.639972	0	34.1
log(MKTSCALE)	754	5.476969	0.655287	3.932423	6.332229
PUBLICDM	754	0.632626	0.48241	0	1
log(SALESTWOYRAGO)	754	724.1099	4910.45	1.875061	53668
GROWHTWOYRAGO	754	1.235419	0.397833	0.200593	7.4
被説明変数(パターン1)	データ数	平均	分散	最小値	最大値
INT1	754	0.485411	0.500119	0	1
被説明変数(パターン2)	データ数	平均	分散	最小値	最大値
INT2	754	0.770557	0.830452	0	2
被説明変数(パターン3)	データ数	平均	分散	最小値	最大値
INT3	754	0.370027	0.679585	0	2

表 4-2-6：変数② データの特徴

説明変数	データ数	平均	分散	最小値	最大値
log(NTLSALES)	658	3.945504	0.504674	2.731589	5.545959
HMMKTSHRE	658	7.33997	7.631817	0	32.9
log(MKTSCALE)	658	5.497901	0.64408	3.996336	6.332229
PLCDUMMY	658	0.632219	0.482568	0	1
log(SALESTWOYRAGO)	658	666.5381	4571.642	1.875061	43965
GROWTHREEYRAGO	658	1.405727	0.691933	0.167233	12.44
被説明変数(パターン1)	データ数	平均	分散	最小値	最大値
INT1	658	0.489362	0.500267	0	1
被説明変数(パターン2)	データ数	平均	分散	最小値	最大値
INT2	658	0.775076	0.831927	0	2
被説明変数(パターン3)	データ数	平均	分散	最小値	最大値
INT3	658	0.37386	0.682495	0	2

3) 分析手法

3 パターンの国際化ダミーを被説明変数としたプロビット分析およびマルチプロビット分析モデルで行う。ここではパターン1) 国際化の有無 (INT1) を例とし、変数①のモデルを示す。

$$Y (INT1) = \alpha_0 + \beta_1 \log (NLSALES) + \beta_2 (HMMKTSHRE) \\ + \beta_3 \log (MKTSCALE) + \beta_4 (PLCDUMMY) \\ + \beta_5 \log (SALESTWOYRAGO) + \beta_6 (GROWHTHTWOYRAGO)$$

4) 分析結果

最初に国際化の有無を被説明変数とするパターン1) をみると、変数①、変数②ともに本国市場における売上高の大きさ、上場企業ダミーがプラスに、本国市場規模はマイナスに有意な結果となった。また、変数①では2年前からの売上高成長率もマイナスに有意な結果が得られた。

次にパターン2) の変数①をみると、海外進出が1~4市場の小売業には本国市場売上高、本国市場シェア、上場企業ダミーがプラスであり、本国市場規模がマイナスで有意となった。5市場以上進出の小売業は、本国市場売上高、上場企業ダミーがプラスであり、本国市場シェア、本国市場規模、そして2年前からの売上高成長率がマイナスで有意となった。一方、変数②でも、海外進出が1~4市場の変数①と同様であり、5市場以上進出の小売業は、本国市場売上高、上場企業ダミーがプラスであり、本国市場シェア、本国市場規模、そして3年前からの売上高成長率がマイナスで有意となった。

最後に、パターン3) の変数①の結果をみると、5~9市場に進出の小売業は2年前本国市場売上高および2年前からの本国市場売上高成長率以外の変数は有意となり、10市場以上進出の小売業については、2年前本国市場売上高以外はすべて有意となった。変数②の結果では、5~9市場に進出の小売業は上場ダミー以外の変数はすべて有意となり、10市場以上進出の小売業については、3年前本国市場売上高以外はすべて有意となった。

A. パターン1)

表 4-2-7 : 分析結果・パターン1) - 変数①

	係数	z値
_CONS	1.91	2.43
log(NLSALES)	1.49	7.12 ***
HMMKTSHRE	0.01	0.58
log(MKTSCALE)	-1.45	-7.13 ***
PUBLICDM	0.42	3.5 ***
log(SALESTWOYRAGO)	0.00	0.49
GROWHTHTWOYRAGO	-0.26	-1.68 *

表 4-2-8 : 分析結果・パターン1) - 変数②

	係数	z値
_CONS	1.80	2.13 **
log(NLSALES)	1.42	6.36 ***
HMMKTSHRE	0.01	0.73
log(MKTSCALE)	-1.42	-6.45 ***
PUBLICDM	0.43	3.32 ***
log(SALESTHREEYRAGO)	0.00	0.56
GROWTHREEYRAGO	-0.08	-0.96

注 : *** : 1%有意水準、** : 5%有意水準、* : 10%有意水準

B. パターン2)

表 4-2-9 : 分析結果・パターン2)-変数①

	係数	z値
0	(base outcome)	
1		
_CONS	2.19	1.96 **
log(NTLSALES)	0.81	3.27 ***
HMMKTSHRE	0.05	2.28 **
log(MKTSCALE)	-1.09	-4.65 ***
PLCDUMMY	0.40	2.38 **
log(SALESTWOYRAGO)	0.00	-0.14
GROWTHTWOYRAGO	-0.34	-1.58
2		
_CONS	4.32	3.09 ***
log(NTLSALES)	4.84	8.68 ***
HMMKTSHRE	-0.12	-3.94 ***
log(MKTSCALE)	-4.22	-7.69 ***
PLCDUMMY	0.45	2.35 **
log(SALESTWOYRAGO)	0.00	1.03
GROWTHTWOYRAGO	-0.89	-2.92 ***

表 4-2-10 : 分析結果・パターン2)-変数②

	係数	z値
0	(base outcome)	
1		
_CONS	3.14	2.28 **
log(NTLSALES)	3.37	6.34 ***
HMMKTSHRE	-0.13	-4.34 ***
log(MKTSCALE)	-3.02	-5.88 ***
PLCDUMMY	-0.01	-0.06
log(SALESTWOYRAGO)	0.00	3.37 ***
GROWTHTWOYRAGO	-0.70	-2.12 **
2		
_CONS	3.99	1.89 *
log(NTLSALES)	9.39	7.00 ***
HMMKTSHRE	-0.25	-5.22 ***
log(MKTSCALE)	-7.84	-6.06 ***
PLCDUMMY	0.65	2.76 ***
log(SALESTWOYRAGO)	0.00	0.32
GROWTHTWOYRAGO	-0.89	-2.00 **

注 : *** : 1%有意水準、** : 5%有意水準、* : 10%有意水準

C. パターン3)

表 4-2-11 : 分析結果・パターン3)-変数①

	係数	z値
0	(base outcome)	
1		
_CONS	1.70	1.42
log(NTLSALES)	0.73	2.75 ***
HMMKTSHRE	0.05	2.46 **
log(MKTSCALE)	-1.01	-3.95 ***
PLCDUMMY	0.36	2.02 **
log(SALESTWOYRAGO)	0.00	-0.20
GROWTHTWOYRAGO	-0.07	-0.58
2		
_CONS	4.45	2.93 ***
log(NTLSALES)	4.71	8.04 ***
HMMKTSHRE	-0.11	-3.57 ***
log(MKTSCALE)	-4.17	-7.16 ***
PLCDUMMY	0.52	2.51 **
log(SALESTHREEYRAGO)	0.00	0.96
GROWTHTHREEYRAGO	-0.72	-3.06 ***

表 4-2-12 : 分析結果・パターン3)-変数②

	係数	z値
0	(base outcome)	
1		
_CONS	4.11	2.71 ***
log(NTLSALES)	3.23	5.87 ***
HMMKTSHRE	-0.13	-4.28 ***
log(MKTSCALE)	-3.08	-5.71 ***
PLCDUMMY	0.06	0.28
log(SALESTHREEYRAGO)	0.00	3.29 ***
GROWTHTHREEYRAGO	-0.69	-2.56 ***
2		
_CONS	4.51	1.90 *
log(NTLSALES)	10.37	6.70 ***
HMMKTSHRE	-0.28	-5.13 ***
log(MKTSCALE)	-8.67	-5.84 ***
PLCDUMMY	0.79	3.08 ***
log(SALESTWOYRAGO)	0.00	0.03
GROWTHTHREEYRAGO	-0.84	-2.17 **

注 : *** : 1%有意水準、** : 5%有意水準、* : 10%有意水準

分析結果は以下のように理解することができる。

- a. 国際化食品小売業は本国市場における売上高規模が大きく、上場しており、本国市場規模が小さい
- b. 直近の本国市場売上高の成長率が高いと海外進出はしない
- c. 本国市場シェアが高い食品小売業は、海外進出市場数が少ない
- d. 本国市場シェアが低い食品小売業は、積極的に海外市場進出を行っている
- e. 過去数年の本国市場売上高成長率が低い食品小売業は、積極的に海外市場進出を行っている
- f. このように積極的に海外市場進出数が多い食品小売業は、本国市場での売上高が大きく、上場している
- g. いずれの場合においても、本国市場規模の大きい食品小売業は積極的に海外市場進出をしない

まず、a.はプールドデータによる分析でも、単年度データによる小売業の国際化要因分析および食品小売業の国際化要因分析と同じ結果である。次に、b.は本章第4-1節にて議論した仮説が実証分析でも証明できたことになる。そしてc.であるが、これも本章第4-1節にて指摘したように、Dawson (1994) や Alexander (1997)、Wrigley (2000)らによる本国市場におけるシェアの限界、あるいは出店規制などにより同市場における売上高増加要因が見いだせなくなったことが、海外市場への進出を後押ししたと論じた結果に合致する。そして、欧州各国は上位小売業による市場シェア占有率が高いこと、また隣国が接する土地であり、数か国単位での海外市場進出を行っているという実態とも合致する。一方、d.、e.およびf.では、本国市場シェアは低くとも、過去数年の本国市場売上高成長率が低くとも、同市場の売上高が大きく、かつ上場している食品小売業は積極的に海外市場進出数を増やしているという結果である。これは実態および既存研究で議論されてきたことが、本章の分析によっても確認できたことになる。最後に、g.は第2章においても本章第4-1節でも議論してきたとおりの結果である。

第4-3節 結果より導き出される国際化要因と今後の課題

食品小売業の国際化は、本国市場における売上高や上場など、企業本体の基礎的な体力が重要である。そして、本国市場規模が小さいと積極的に海外市場進出を行わない。この結果はそのまま日本食品小売業の実態にあてはまる。他国よりも本国市場規模が大きく、欧米小売業に比べて企業規模が小さいため、国際化が推進されていないのである。

一方、収益性は国際化要因となるという仮説は、本分析では確認できなかった。収益力のある企業が海外に進出する傾向にはなく、むしろ本国市場要因から海外市場に進出して

いるものと考えられる。ただし、上場小売業は国際化要因にプラスという結果を得ていることから、資金調達力のすぐれた小売業は国際化する傾向にある。そのため、事業収益性は低くとも、資金調達力があれば国際化を進めることができるということが言える。ただし、分析に用いた収益性は営業利益率だけであることから、今後は総資産利益率やキャッシュフローなどの収益性をはかる別指標を含めた分析を進め、検証していく必要がある。非上場企業はデータを収集できないといったデータの制約がある中で、収益性を測る別指標をいかに収集するかについて、今後検討していきたい。

このような課題は残るが、本章における分析により、これまで小売業国際化要因の概念化研究において議論されてきた、本国市場規模の大きさが国際化にマイナスになる、あるいは本国市場シェアの海外市場進出数への影響は確認できたことになる。また、これまで焦点があてられてこなかった収益性について議論し、小売業の国際化を決定する要因についての実証分析を行ったことは、次への研究につながると考える。

分析結果に示された本国市場規模であるが、他国に比して大きいとしてもその市場で成長し続けなければ、海外市場進出という戦略を実行する前に企業の存続が危ぶまれる。実際に、アメリカ小売産業では売上高上位企業の経営悪化が相次いでいる。2006年に、当時アメリカ食品スーパーとしてクローガーに次ぐ売上高であったアルバートソンズ (Albertsons) は、食品スーパー業態をスーパーバリュ (Supervalu) および投資会社サーベラスキャピタルマネジメントに売却した²²。アルバートソンズは海外市場進出をしていなかった。アルバートソンズ店舗の一部を買収したスーパーバリュは同店舗が経営の負担となり、2013年にそれら店舗をサーベラスに売却した。このスーパーバリュも本国市場に限った店舗運営である。さらに、2010年の世界食品小売業売上高20位内に入るアメリカの食品小売業セーフウェイ (Safeway) は2014年にサーベラスに事業売却することを発表している。セーフウェイはカナダやメキシコに進出していたが、自身の売却に先立ち、カナダの店舗をカナダ小売業 (Sobeys) に売却している。

海外市場進出は企業の成長戦略のひとつであり、必ずしも国際化をしなければ成長しないわけではない。しかし、本国市場での成長が止まってから海外市場進出を決定するのは遅い場合もある。本国市場売上高が成長していない小売業ほど多くの海外市場に進出しているという本章の分析結果、そして第3章で示した Gielens and Dekimpe (2001) による早期市場参入がその市場での長期間における事業成功を導く要因であるという点を見ても、海外市場参入決定が遅れば後手にまわる可能性があるのである。以上から、進出するしないにかかわらず、企業の成長戦略のひとつとして海外参入戦略は考慮する必要があると考える²³。

²² アルバートソンズはドラッグストア業態も有しており、それらはサーベラスと CVS に売却された。またスーパーバリュを同業と称したが、実際には小売事業とともに卸売事業を行う企業である。

²³ 早期参入が海外市場での事業の長期継続性の一因になることが、Gielens and Dekimpe (2001) が示した欧州内のみならず広く世界においても要因となるかについては第6章における分析で検証したい。

第 5 章 所有特殊的要因としての PB

第 5-1 節 小売業にとっての PB

1. PB とは

本論文で研究対象とする PB は、地域によりプライベートレーベル (Private Label)、オウブランド (Own Brand)、オウンレーベル (Own Label)、ストアブランド (Store Brand) と呼ばれる。本論文ではプライベートブランドと呼称を統一し、PB と略記する。

この PB については明確な定義がされておらず、調査や研究ごとに定義しているのが現状である。本論文では、欧州の PB 製造業者組織 Private Label Manufactures Association (PLMA) が定義する「特定の小売業のためにのみ製造される小売業名がブランドとして付与された商品」を PB とする。この小売業名ブランドには、企業名が付与されたブランド (Tesco の Tesco ブランドなど) のみならず、複数の小売業で構成される組織のために製造された商品に付与されたブランド (共同購入組織 AMS Sourcing B.V. が取り扱う Euro Shopper など)、またある企業のみで販売される商品に対して付与されるブランド名 (アルディの Fit & Active、Friendly Farms など) も含める²⁴。

2. PB の発展

PB のはじまりは、百貨店やスーパーマーケットなどの近代小売商業が誕生する以前からといわれる。靴屋や洋服屋などの専門店が製品差別化をはかるために、独自ブランドを付与していたとされている。また、紅茶の量り売り店が、封入した袋に店舗名を押印したのがはじまりとも言われる。矢作 (2000) は、イギリスでは 1870 年代の生活協同組合運動の流れから、生協が良品廉価を訴求し小麦や砂糖、塩、紅茶などの生活必需品に独自ブランドを採用し、これを他の小売業者が真似ることにより、PB が普及したと述べている。

ただし、本格的に PB が普及し、現在の原型となったのは 1970 年代以降とされる。Laaksonen (1994)、Laaksonen et al. (1994) や Burt and Sparks (2002) は、PB はとくに欧州で先行して発展してきたが、その過程には一定程度の発展パターンがみられ、かつ 5 段階にわけられるとしている。そして、その段階があがるごとに商品が洗練されていくと述べている。しかし、すべての小売業が 1 段階目から順に発展していくわけ

²⁴ AMS Sourcing B.V. オランダのアホールドやデンマークのダンスク (Dansk) など欧州 14 小売業で構成される共同購入組織である。

アルディが展開する PB にはアルディという企業名はブランドとして冠されていない。アルディのみで販売される商品向けに、カテゴリーごとに独自のブランド名を冠している

その、PB 定義については社団法人食品需給研究センター (2010) も参照のこと。

はなく、オーバーラップする、あるいは段階が入れ替わることもある。

マックス&スペンサーやテスコなど欧州の実例をみると、第4段階に進むには第3段階までの蓄積が重要である。製造業の商品であるナショナルブランド（以下NB）よりも少し低価格でありながら、一定の品質を維持することにより、NBのコピー商品でありながらも小売業の独自ブランドの価値を高める段階だからである。そして、第4段階でNBと同等かそれ以上の価格帯であっても品質が高く、競合商品との差別化を図ることが可能な商品レベルになる。この段階で、当該商品カテゴリ内でのマージン率を向上させることと商品付加価値の向上を同時に達成することができると、そのブランドは企業イメージの向上につながり、企業の看板になりうる第5段階へと進んでいくことができる。この第5段階になると、その企業ブランドであるがゆえに、あえてそのPBを選ぶ行動を消費者が選択するようになる。

表 5-1-1：PBの発展段階

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
特徴	ブランド名なし	独自ブランド	独自ブランド	独自ブランドの拡大	企業ブランド
戦略	ジェネリック (ブランド名を付与しない商品として売る)	低価格NB商品のコピー	主要NBブランド商品のコピー	商品付加価値を付与	企業ポジションの確保、拡大
目的	・商品マージン率向上 ・消費者に商品選択肢を与える	・商品マージン率向上 ・付加価値が高く安価な商品の提供	・カテゴリ内でのマージン率向上 ・品揃え強化 ・小売業ブランドイメージの浸透	・カテゴリ内でのマージン率向上強化 ・小売業ブランドイメージ向上 ・競合商品との差別化	・そのカテゴリ内で消費者が最初に選ぶ商品 ・企業イメージを含めた企業の看板 ・株主を満足させる
商品	・基本的な仕様中心 ・生活必需品	・必需品中心 ・大量生産可能品	・主要カテゴリの商品 ・売れ筋商品	・小売ブランドイメージ向上に貢献する商品 ・グループの形成 ・多品種小ロット	企業そのものであり、また企業の有形・無形の付加価値を体現するような商品
価格	NBより20%以上低価格	NBよりも10-20%低価格	NBよりも5-10%低価格	NBと同等かそれ以上の価格	付加価値の提供に注力(価格で計らない)
消費者購買動機	価格	価格	品質と価格の両面を考慮	品質が高く、他にないユニークな商品であること	信頼

出所：Burt and Sparks (2002) より

また、各段階には一度上がった二度と前段階には戻らないということではなく、共存することもある。たとえば、第2段階のPBを代表とする価格訴求型PBと、第4段階を代表とする付加価値訴求型PBが共存するということである。テスコは主要なPBラインとしてValue、Discounter Brand、Tesco、Finestという4ブランドを有している（表5-1-2）²⁵。このうち、Valueが第2段階の特徴である価格重視、Tescoが第3段階の特徴であるNBよりやや低価格で小売業ブランドイメージの浸透を図るべく企業名を冠しており、FinestはNBと同等でかつ付加価値を付与した第4段階の特徴におおよそ

²⁵ 他にオーガニック商品だけのPBラインであるTesco Organicや子供向け商品を対象としたKidsラインを有している。

合致する。これらはいずれも店頭で販売されており、共存している。

表 5-1-2：テスコの主要 PB ライン

	Tesco Value	Discounter Brand	Tesco	Finest
コンセプト	カテゴリー中最安値	競合店に対抗	価格のわりに品質が高い	NB以上の品質
戦略	価格重視	価格重視	NBと同品質	高品質
価格帯 (Tesco=100)	40	80	100	120~150
備考		サブブランド有		

出所：Tesco Annual Report, IGD (2009) および筆者店頭調査より

3. PB を展開する食品小売業態

欧州で PB を取り扱う食品小売業は、おおまかに 3 つのタイプに分けることができる。ひとつは PB 比率が 20~50% のカルフルやテスコに代表されるスーパーマーケット、ハイパーマーケットである。次に、PB 比率が 60~90% を占めるディスカウンターである。2009 年食品小売業第 5 位のシュワルツが展開するリドルや同 9 位のアルディなどが含まれる。そして最後に自社ブランド製品の販売がほぼ 100% を占めるマックス&スペンサーなどの小売業である。

これら 3 タイプは、PB 比率だけではなく PB に対する戦略が異なる。PB 比率がほぼ 100% の小売業の戦略を除くと、スーパーマーケットおよびハイパーマーケットとディスカウンターはいずれも NB 商品を取り扱う。その NB との差別化および PB 自体をブランド戦略のひとつと考えるのがスーパーマーケットおよびハイパーマーケットである。低価格で販売する PB もあるが、付加価値を付与した PB も販売し、比較的幅広い消費者をターゲットとしている。一方、ディスカウンターは差別化とは反対の方向性である。スーパーマーケットなどで定番品として四季を問わず売れている NB 商品をチェックし、売れ筋商品のみを PB 商品として開発、販売することを基本戦略としている。品目数を絞り、確実に売れる定番品のみを商品化しているため、生産数や販売数の予測がしやすく、かつ大量生産販売が可能であることから、低価格販売を他社との差別化戦略のひとつとしている。近年では品質も上げていることからターゲット消費者層が広がってきているが、元々は低所得者層をもターゲットとしてきた。

戦略が異なる両者は、ターゲットとする消費者も異なることから、スーパーマーケットとディスカウンターが敷地内に隣接し、駐車場を共有するなど、棲み分けができてきたとされてきた。しかし、ディスカウンターが欧州各国に進出し、商品の品質を上げ、若干ではあるが品揃えを増加し、消費者層を広げようになると、当該市場のスーパーマーケットなどにとって競合となり、さらにはその存在が脅威とも受け取られるまでになった。

表 5-1-3 : PB を取り扱う欧州食品小売業のタイプ

	スーパーマーケット ハイパーマーケット	ディスカウンター	自社ブランド販売主体 小売業
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 一般的なスーパー&ハイパー業態 PBを販売戦略そしてブランド戦略の一部としている 	<ul style="list-style-type: none"> 売場面積1,000㎡前後 SKU 1,000前後 徹底した価格訴求 定番品のみをPB化 	<ul style="list-style-type: none"> 自社ブランド製品が主体 それ自体にブランド価値をもっている小売業も
例	テスコ(イギリス他) カルフル(フランス他) アズダ(イギリス)	アルディ(ドイツ他) リドル(ドイツ他) ディア(フランス他)	マークス&スペンサー(イギリス) ミグロス(スイス)
PB比率	20~50%	60~90%	ほぼ100%

出所：各種資料をもとに作成

4. PB を巡る競争

1) ディスカウンターにおける PB 戦略

テスコが有する 4 ブランドを先に示したが、このうち最も新しく投入されたのは **Discounter Brand** で、2008 年のことである。このブランドのコンセプトは「競合店に対抗」である。そしてこの競合店とは、ディスカウンターのアルディとリドルである。

IGD (2009) によれば、ドイツでは、限定した品揃え、低コスト運営のストアをディスカウントストア業態と、それらディスカウントストアを展開するチェーンを総称してディスカウンターと呼称している²⁶。このディスカウンターは売場面積、取扱品目数や主要取扱商品カテゴリーなどでハード、ソフトそして限定ラインと 3 つに分類している(表 5-1-4)。限定ラインディスカウンターは売場面積が 2,000 ㎡級で、生鮮食品をより多く取り扱い、陳列什器等にも配慮していることから、比較的スーパーマーケット業態に近いが、ハードディスカウンターは、近年でこそ生鮮食品を取り扱うようになったが、それでも依然として加工食品(ドライグロサリー)の割合が高く、陳列什器に丁寧に陳列するなどコストをかけるオペレーションを行わないなど、スーパーマーケットとは一線を画している²⁷。

²⁶ アメリカで定義されているディスカウントストアは、衣料品、家具・調度品、家電製品の 3 ラインを幅広く品揃え、1 カテゴリーの売上高だけで売上高全体の 80%を超えないこと、また年間売上高 1,000 万ドル(10 億円)以上&従業員は常時 50 人以上/店などが規定されている(アメリカ商業センサスより)。

このアメリカで定義されているディスカウントストアをドイツではセルフサービス・デパートメントストアと呼称している。

²⁷ 近年では、展開する地域の環境に合わせ、生鮮食品を充実させるなど品揃えの配慮や、店舗内装や照

表 5-1-4 : ディスカウンターの種類

	ハードディスカウンター	ソフトディスカウンター	限定ラインディスカウンター
売場面積	1,000㎡前後	1,500㎡前後	2,000㎡前後
SKU数	1,200以下	~4,000程度	4,000~7,000レベル
品揃えの中心	ドライグロサリー	生鮮、チルドがHDより多い	HD、SDより生鮮類が多い
NB vs. PB	NBは非常に限定されている、PBが70%以上	PBも50%以上あるが、NBも取り扱っている	NBのほうが比率が高い
店内の陳列	備え付け什器が少なく、パレットやダンボールのまま陳列	陳列棚が配置されている。(少なくとも3段程度の棚がある)	SMレベルの什器や陳列棚があり、商品が陳列されている
ポリシー	低価格	低価格とともにサービスも少し重視	HD、SDに比べサービス重視のレベルが高い
チェーン例	Aldi, Lidl	Penny, Plus, Dia	Colruyt

出所：IGD Research（2006）をもとに加筆

注：HD=ハードディスカウンター，SD=ソフトディスカウンター，SM=スーパーマーケット

この限定した品揃えかつ低コスト運営を支えている要素のひとつがPBである。アルディやリドルが分類されるハードディスカウンターは、3分類のうち最もPB比率が高い。売場面積が1,000㎡程度と、テスコが展開する業態のうちの都市型スーパーよりも面積が狭い売場に、1,200品目程度の商品を取りそろえているのであるが、うち70%以上がPBである。

このアルディやリドルが展開するPBは、企業名や店舗名を冠しないブランドである。カテゴリーごとなどに分けて独自のブランド名を配している。アルディを例にとると、菓子類はWINTERTRAUMブランドやMOSER ROTHブランド、乳製品はBIOブランドなどである。これらはアルディでしか販売されないためExclusively Brandと呼ばれる。アルディのみの販売で目にするこれらブランド名は企業名が冠されていないことから、企業ブランドとしての付加価値を高める材料になりえないと思われがちである。しかし、企業名や店舗名が記載されないことにより、かえって商品ブランドの付加価値を上げようとしている。アルディはかつて「店に入る姿を隣近所には見られたくはない」と消費者が考える店であった。つまり、段ボール箱が積み上げられた店舗で低価格のPBを販売するアルディで買い物をすることは、そこでしか買い物をするより選択肢がない労働者層や貧困層を主要ターゲットとする店であったからである。しかし、徐々に

明に配慮することなども行われるようになってきている。しかし、基本のオペレーションはパレット陳列や段ボール箱陳列など、コスト削減を主目的とするものである。

ターゲット消費者の所得が上昇してきたこともあり、かつての低価格ではあるが品質が高いわけではない PB 商品の販売から、徹底したコスト削減やマーケティング戦略の実践により、品質など付加価値を重視し、付加価値が高いのに安い PB の提供へと方向を転換した。ターゲット消費者層の拡大を目指したのである。そこで、店舗名に低価格のイメージが付与されてきた経緯から、あえて PB に企業ブランド名を冠せず、メーカー商品を思わせるブランド名を付与することで、幅広い消費者層の獲得を目指したのである。

2) 競合他社の対抗策

このアルディ、そしてリドルは欧州各国に進出し、各国で市場シェアを向上させている。それでも各国の市場シェア第 1 位小売業に比してそのシェアが高いわけではない。しかし、各国でアルディやリドルの PB は安価ではあるが付加価値が高いと消費者に評価されていることから、各国市場シェア第 1 位の小売業を脅かす存在となっている。そのため、対策をとる小売業も出てきた。それが先ほど例として述べたテスコである。IGD (2011) によれば、テスコはイギリスの食品小売市場において 30%近いシェアを有する。対するアルディやリドルは 2~3%ほどである。市場シェアの数字だけみれば、テスコが恐れる必要のない相手である。しかし、アルディなどディスカウンターの PB に対する消費者の評価が高いこと、またディスカウンターのイギリスにおける市場シェア成長率が著しいことから、テスコはこのアルディおよびリドルに対抗すべく、2008 年に従来の PB ラインの中に新たに **Discounter Brand** というラインを投入した。Value ラインと **Tesco** ラインの中間のラインをつくり、アルディなどが評価される価格は安い割に付加価値が高いという PB 商品を提供しはじめたのである。それだけではなく、アルディなどが行っている **Exclusive Brand** をサブブランドとして付与した。つまり、ブランド名としては **Discounter Brand** を付与し、かつサブブランドをカテゴリーごとに配したのである。たとえば調味料は **Oak Lane** ブランド、日用雑貨品は **Daisy** ブランドなどがあげられる。さらに、陳列棚に表示される価格表の隣には、アルディやリドルの同レベル商品との価格比較表が掲載されることもあるほど、これらディスカウンターに対抗しているのである。

5. PB と国際化

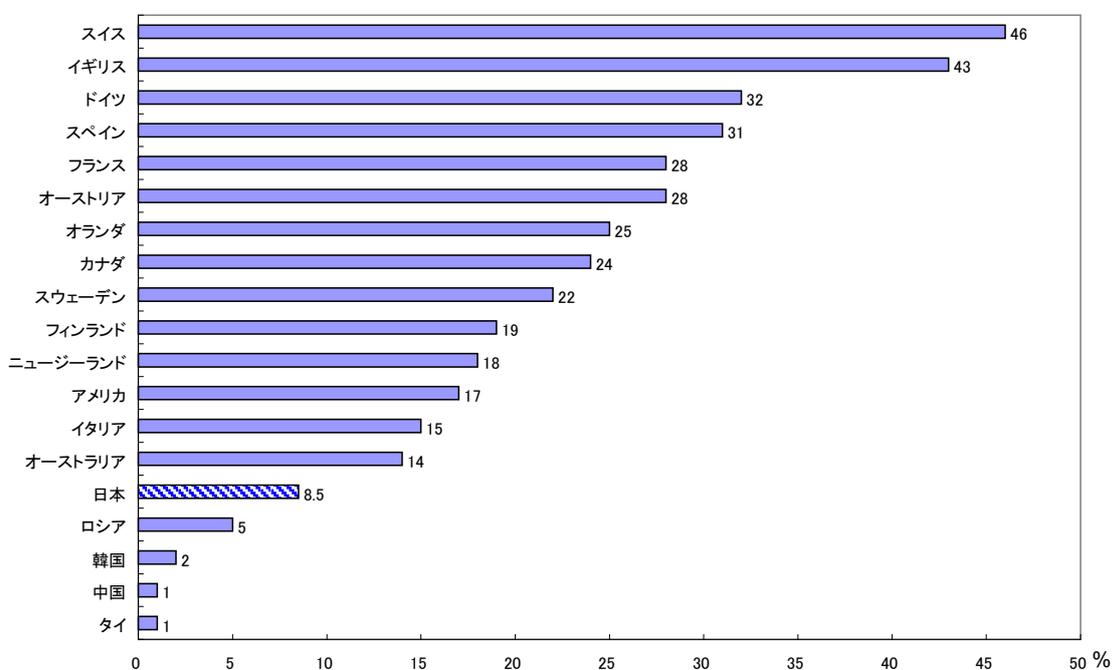
このように欧州を中心として発展してきた PB は、食品小売業のマーケティング戦略において重要な位置の一角を占め、ときに海外進出市場において巨人ともいえるほどの市場シェアを有する小売業を脅かすほどの存在になることすらある。その PB は、欧州だけではなくアメリカや日本などにも広まっている。次節では、世界各国と日本の食品市場における PB の現状を俯瞰し、世界的にみても食品小売業における PB の重要性が高まっている現状を把握する。

第 5-2 節 世界各国と日本の食品市場における PB の現状

1. 各国の PB 比率

欧州各国の PB 比率は総じて高い。2009 年世界各国別食品売上高 PB 比率をみると、46%のスイスを筆頭にイギリス、ドイツ、スペインと欧州各国が続く（図 5-2-1）²⁸。欧州 18 カ国（トルコ含む）の PB 比率は平均 23.5%である。これに対して北米は、カナダが欧州平均をわずかに超える 24%であるものの、アメリカは 17%に留まっている。一方、日本は 8.5%であり、他のアジア諸国と比すれば高いものの、先進諸外国と比べると低い。

図 5-2-1：世界主要各国の PB 比率（2009 年）



出所：Nielsen（2009）「The Rise of the Value-Conscious Shopper--A Nielsen Global Private Label Report」、富士経済 2009 年調査データ

2. 日本小売業の PB 導入理由

このように日本の PB 比率は欧米先進国に比して高いとはいえない。しかし、大手小売業を中心として PB 商品投入を積極化し、売上高に対する PB 比率を高めている傾向にはある。社団法人食品需給研究センター（2010）の小売業に対するアンケート調査によれば、調査年（2009 年）とその 3 年前とを比較した際の PB 販売額の変化について、「1 割未満の増加」と回答した企業が最も多かったが、年商 500 億円以上の小売業に限って

²⁸ Nielsen の PB 比率は「特定の小売業あるいは小売チェーンで独自に販売されているブランド」という定義のもと、算定されており、PLMA の定義と概ね一致している。

みると、「1～2割未満の増加」が57.1%と半数を超えた。そして、PB販売数量の変化についても、年商1,000億円以上の企業のみでみると「1割～2割未満の増加」が半数を占めた。このように、大手小売業を中心にPB投入を積極化し、売上高を増加させていることがわかる。日経MJ新聞（2011年6月29日）掲載の小売業アンケート調査でも、PB商品取扱小売業は68.7%で、今後PB売上高を「増やす」と回答した小売業は61.4%、またPB商品の品目数を「増やす」と回答した小売業は57.1%である。

なぜ、日本の小売業はPB商品導入、販売の強化に取り組むのであろうか。社団法人食品需給研究センターの同調査によれば、小売業にとってのPB強化メリットとして「競合他社との差別化」「企業ブランド価値の向上」「製造・流通コストの削減」があげられ、年商1,000億円以上の大手小売業に限ると、とくに「製造・流通コストの削減」に重点が置かれていた。このコストのうち、メーカーが企画開発および製造し全国規模で販売する商品（ナショナルブランド商品、以下NB）の仕入販売に比べて削減されたコストとして「製造コスト」「販売促進費」「広告宣伝費」「流通マージン」などがあげられている。これらコストの削減により、PB商品の低価格を実現し、NBの仕入販売に比べてPB強化による売上高への貢献や粗利益率への貢献といった経営的な効果につながっていると結論づけられている。実際に日本経済新聞（2011年3月3日朝刊）によれば、セブンイレブンにおけるPBの粗利益率はNBに比べて7～8%高いという。つまり日本小売業にとってのPBは、競合他社との差別化や企業ブランド価値向上をはかりながら、コストを削減し、収益性を高めるものであるという認識なのである。

3. 世界各国におけるPB比率の差異とPB導入による収益性

以上の現状把握から2つの疑問が生じる。ひとつは、なぜ世界の消費国であるアメリカのPB比率はそれほど高くないのかということである。その市場規模がPB成長を妨げているのであろうか。それらが当てはまるのであれば、日本にも同様に当てはまる可能性がある。この点について、小売市場における寡占化との関係が指摘されている。Tarzijan（2004）は、Delisser&Heliker（1994）やReid（1995）がPB比率は小売業の市場占有化率に比例すると述べていることを引用した上で、小売業の市場占有化とPB比率について分析モデルを示し、小売業の市場占有化が進むにつれPB比率も上昇していると述べている。これに対して、Nenycz-Thiel（2011）は「オーストラリアでは食品小売業上位2社で全体の74%を占めているものの、食品市場におけるPB比率は24%に過ぎない」と反論しているが、Tarzijanの議論に基づいてIGD Retail Analysisによる2009年小売業データを見ると、PB比率が最も高いスイスの食品小売市場における売上高上位5社が占める市場シェアは57.4%、イギリスは同82.1%、ドイツは同76.0%であるが、欧州各国に比べてPB比率の低いアメリカは45.5%と、50%を下回っている。そして、日本はさらに低く15.4%である。

もう一点は、PBは本当に収益性に貢献しているのかという点である。日本の小売業に

対するアンケートでは粗利益率への貢献に対する評価が高かった。しかし、日本小売業、とくに PB 導入に積極的な売上高上位の大手小売業は、一部を除けば決して収益性は高くない。たとえば、世界第 1 位小売業のウォルマートの 2009 年における営業利益率は 6.4%、第 2 位のカルフルの同 3.2%、第 3 位の Tesco の同 5.4%であるのに対して、日本の大手小売業イオン（世界売上高第 18 位）の食品総合小売部門の同率は 1.1%、イトーヨーカ堂（セブン&I ホールディングスとして世界売上高第 16 位）の同率は 0.64%である²⁹。これは、日本小売業の PB 導入が初期段階であり、利益に貢献するまでに至っていないことによる差なのであろうか。もし同比率を高めることが収益性につながっていないければ、戦略を変える必要性も考慮しなければならない。

4. 分析に向けて

以上、世界各国の食品小売業の PB 導入状況を確認した。現状からは、海外市場進出率の高い欧州各国の PB 比率はアメリカや日本などに比べてやや高い傾向にあることが認められた。そして、国際化比率の高い欧州各国は比較的 PB 比率も高く、国際化比率の低い国は PB 比率も低めであるという現状は、国際化に対する「所有特殊優位」と議論されてきた PB との直接的な関係性を示唆しており、国際化と PB 比率との間における関係性を分析する意義はあると考える。

また、各国における PB 導入の特徴を洗い出す過程で、PB 比率と小売業の市場占有化率との関係性について議論がされていること、さらに日本の食品小売市場においては、PB 比率も小売業の市場占有化率も低いということが確認された。そして、小売業にとって PB 開発販売を収益源とする現状に対して、日本小売業の収益性はまだ低率であるということも明らかになった。PB の小売国際化への所有特殊優位性を分析するにあたり、PB 比率と市場占有化率の関係性および PB 比率と収益性における関係性について把握しておくことも肝要と考え、合わせて分析したい。

第 5-3 節 実証分析

これまでの議論をもとに、世界全体におけるトップ小売業を対象として、PB の国際化推進度合いへの影響に関する実証分析を行う。

1. 分析対象と分析手法

既存研究および仮説より、PB 比率の国際化推進度合いへの影響をはかるべく、プロ

²⁹ Walmart の本国市場であるアメリカ国内での営業利益率 7.4% (会員制ホールセールを除く) である。また、Carrefour の本国市場であるフランス国内での同率は 3.2%、Tesco の本国市場であるイギリス国内での同率は 5.7% である。イオンのデベロッパー事業などを含めた総事業における営業利益率は 2.6% である。また、イトーヨーカ堂の同率は 2008 年度のものであり、コンビニエンスストア業態のセブンイレブンを含めたセブン&I ホールディングスとしての営業利益率は 4.4% である。

ビット分析およびマルチプロビット分析を行う。国際化の有無と国際化推進の度合いを分析のパターンに応じて被説明変数とし、PB 比率が国際化有無、国際化推進それぞれにおいて決定要因となるのかを測定する。なお、国際化推進についてはパターン 2 とパターン 3 に分ける。それは推進度合いによる影響分析を目的とする。一方、説明変数については、PB 比率に加えて国際化有無や国際化推進への影響について既存研究で指摘された要因を、本分析においても説明変数として用いる³⁰。以上より、被説明変数および説明変数を以下に設定する。

・被説明変数

【プロビット分析】

パターン 1) 国際化有無 (INT1 ; (国際化=1、非国際化=0))

パターン 2) 国際化推進度合い (INT2 ; (海外 5 市場以上進出=1、海外 5 市場未満進出 (非国際化含) =0))

【マルチプロビット分析】

パターン 3) 国際化推進度合い (INT3 ; (海外 5 市場以上進出=2、海外 1 市場以上 5 市場未満=1、非国際化=0))

・説明変数

小売業の本国市場における PB 比率 (PBRATIO) :

PB 比率 20%以上を 1、それ未満を 0 とするダミー変数

小売業の本国市場における売上高 (NTLSALES) :

06 年本国市場における売上高 (US ドルに統一、自然対数に転換)

小売業の本国市場における売场面積 (SALESPACE) :

06 年本国市場における売场面積 (m²に統一、自然対数に転換)

小売業の総営業利益率 (TPROFIT) :

01-06 年平均総営業利益率 (%)

キャッシュフロー比率 (CASHFLOW) :

小売業の 06 年キャッシュフロー比率 (%)

小売業の本国市場における売上高成長率 (SALESGROW) :

01-06 年本国市場における売上高成長率 (%)

本国市場規模 (MKTSCALE) :

本国市場の小売売上高規模 (US ドルに統一、自然対数に転換)

家電量販店ダミー (ELEDUMMY) :

主業態が家電量販店を 1、それ以外を 0 とするダミー変数

³⁰ 横井 (2009b) にて、既存論文より小売業国際化要因を整理しており、それらをもとに横井 (2009a) にて国際化要因を説明変数とした実証分析を行っている。

各小売業の PB 比率であるが、正確に取得することが困難な状況に直面した。理由のひとつは、世界売上高上位企業であっても具体的な数値は非公表という企業が存在することであり、もうひとつは、公表されていても数値が「約〇%」あるいは「数%レベル」といった抽象表現にとどまる企業が多数存在することである。よって、現時点で得られるデータで分析を行う上での正確性を保つため、本分析においては本国市場における PB 比率が 20%以上か未満かを示すダミー変数を利用することにする。20%を基準としたのは、対象小売業が所属する本国市場の PB 比率平均 (19.13%) からである。また、収益性をはかる指標として営業利益率を用いる。Moatti and Dussage (2005) が指摘するように、小売業の収益性をはかる指標として既存論文において広く利用されているためである。ただし、今回は海外事業も含めた総営業利益率を利用する。本国市場の営業利益率は非公表の小売業が多く、公表の小売業のみでは分析に耐えるサンプル数の確保が叶わないためである。また営業利益率は年毎の差異を考慮し、2002-2006 年の 5 年間の平均値とする。この総営業利益率およびキャッシュフロー比率が公表されている企業数は 62 社である。そこから食品小売業のみを抽出すると 43 社となり、50 社を下回る。そのため、本分析においては食品小売業以外にドラッグストアと家電量販店の計 19 社を含めて分析をする。その際、PB 販売が稀な家電量販店業態については、家電量販店ダミー変数を設定した。

分析手法は田村 (2004)、横井 (2009a) を参考に、上述の 3 パターンの国際化ダミーを被説明変数としたプロビット分析およびマルチプロビット分析モデルで行う。ここでは 1) 国際化の有無 (INT1) を例としてモデルを示す。

$$\begin{aligned}
 Y \text{ (INT1)} &= \alpha_0 + \beta_1 \text{ (PBDUMMY)} \\
 &+ \beta_2 \log \text{ (NTLSALES)} \\
 &+ \beta_3 \log \text{ (SALESPACE)} \\
 &+ \beta_4 \text{ (TPROFIT)} \\
 &+ \beta_5 \text{ (CASHFLOW)} \\
 &+ \beta_6 \log \text{ (SALESGROW)} \\
 &+ \beta_7 \log \text{ (MKTSCALE)} \\
 &+ \beta_8 \text{ (ELEDUMMY)}
 \end{aligned}$$

2. 使用データと対象小売業

Deloitte Touche Tohmatsu および Planet Retail 社収集の 2006 年度小売業データを利用し、各社アニュアルレポートの情報を追加してデータベースを構築した。対象小売業は Deloitte Touche Tohmatsu が発表している世界売上高上位 250 社のうち、書籍販売業

態および無店舗販売業態を除いた 147 社を選出した。このうち、収益性をはかる営業利益率およびキャッシュフロー比率が非公表の小売業を除いた計 62 社を対象とした。

3. 分析結果

分析結果は表 5-3-1 のとおりである³¹。まず、パターン 1) の結果から、国際化有無の決定要因に PB 比率の高さは影響しないことが明らかになった。次に、パターン 2) の結果から、海外 5 市場以上進出という国際化推進度合いには PB 比率の高さはプラス要因となることが判明した。そしてパターン 3) の結果から、海外 1~4 市場進出では PB 比率の高さはプラス要因にならないが、5 市場以上進出となると PB 比率がプラス要因となった。これは国際化有無および国際化推進度合いを被説明変数に、PB 比率のみを説明変数とした分析結果でも同様である(表 5-3-2)。以上より、国際化推進度合いに PB 比率はプラス要因であることが確認できた。

次に、営業利益率は国際化推進要因としてプラス要因になることは認められなかった。一方、補足分析では PB 比率と営業利益率の間には相関性がみられた(補足:表 A-2)³²。小売業が収益性を高めるために PB を積極的に導入していることが、実際のデータによる分析においても確認できたことになる。しかし、PB 比率の高さは小売業の国際化推進に影響するものの、営業利益率の高さは影響しなかった。

この理由であるが、ひとつにはデータ取得の制約上、営業利益率が海外市場での実績を含めた総営業利益率を用いていることがあげられる。さらに、小売業の国際化は途上にあり、海外市場進出先での収益性向上には時間がかかることが考えられる。小売業は、近隣諸国に進出することは以前からあったものの、世界的な規模で本格的に国際化を推進するようになったのはここ 10 数年ほどのことである。元来が地場産業である小売業は、地元での知名度は高いものの、製造業のように他市場で築き高めたブランド力をもって世界的な知名度に発展させている企業は少ない。ゆえに、海外市場進出に際しても、まず現地市場で店舗数を増加させ、認知度を少しずつ高めていくことが求められる。出店してから集客力を高めて利益に反映させるためには時間がかかるため、進出市場数や出店数の多いことがすぐに営業利益率に結びつかない場合が多々あるのである。ゆえに、本分析ではプラス要因としての結果は得られなかったが、今後、母数は絞られるものの本国市場における営業利益率が公表されている企業を対象として時系列データによる分析に取り組み、営業利益率と国際化推進との関係性を明らかにしていきたい。

そして、本国市場規模がマイナス要因になった。これは本国市場規模が小さい企業ほど海外に活路を求めていると考えられる。アメリカの市場規模を 100 とすると、日本は

³¹ 第 5-2 節で議論された PB 比率と市場占有化率、PB 比率と収益性についても分析を行った。補足に結果を示す。

³² ただし、PB 比率の高さが営業利益率に影響しているのか、あるいは逆かという点については補足分析では明らかにできなかった。詳細は後述の補足分析を参照のこと。

40、フランスやドイツ、イギリスは15である³³。本論文第2章において、市場規模が大きなアメリカと日本の非国際化率が高いと述べた。実状を示すデータと分析結果は一致する。

家電ダミーはプラス要因となった。同業態はほとんどPBを持たず、海外市場販売でもソニー製やフィリップス製といったNBを販売することが主体である³⁴。ゆえに、それら製造企業が有する世界的ブランド力や配送網に影響される部分が多い。地元食材を取り扱うことなど、現地適応化戦略を求められがちな食品小売業態と比較すると、国際化しやすいと考えられる。

表 5-3-1 : 分析結果

パターン1)			パターン3)		
	係数	t-値		係数	t-値
PBRATIO	0.47	1.06	1	(base outcome)	
NTLSALES	0.37	-0.50	2		
SALESPACE	0.34	1.62	PBRATIO	0.77	-0.30
TPROFIT	0.24	0.60	NTLSALES	0.57	-0.29
CASHFLOW	0.20	0.81	SALESPACE	0.53	1.32
SALESGROW	0.26	0.61	TPROFIT	0.27	0.53
MKTSCALE	0.25	-2.63 ***	CASHFLOW	0.32	0.11
ELEDUMMY	0.64	2.55 ***	SALESGROW	0.37	0.90
CONS	0.25	-0.42	MKTSCALE	0.40	1.05
			ELEDUMMY	0.94	1.81 ***
			CONS	0.38	-1.63
パターン2)			3		
	係数	t-値	PBRATIO	0.77	1.89 ***
PBRATIO	0.54	2.17 ***	NTLSALES	0.61	-0.48
NTLSALES	0.43	-0.40	SALESPACE	0.58	1.54
SALESPACE	0.40	1.10	TPROFIT	0.40	0.48
TPROFIT	0.27	0.29	CASHFLOW	0.36	1.02
CASHFLOW	0.26	1.09	SALESGROW	0.58	-0.06
SALESGROW	0.36	-0.55	MKTSCALE	0.44	-3.19 ***
MKTSCALE	0.30	-3.12 ***	ELEDUMMY	1.12	2.64 ***
ELEDUMMY	0.74	2.22 ***	CONS	0.48	-2.37
CONS	0.35	-3.20			

注：***：1%有意水準，**：5%有意水準，*：10%有意水準

³³ Planet Retail のデータから算出

³⁴ 厳密には、特定の家電量販店のみに販売されるメーカー品というものもあるが、現時点ではそれらをPBとはみなしていない。

表 5-3-2 : 分析結果 (説明変数を PB 比率ダミーのみに設定)

パターン 1)			パターン 3)		
	係数	t-値		係数	t-値
PBRATIO	0.54	1.60	1	(base outcome)	
CONS	-0.03	-0.16	2		
パターン 2)			PBRATIO	0.57	-0.20
	係数	t-値	CONS	0.30	-1.60
PBRATIO	0.99	2.84 ***	3		
CONS	-0.82	-3.62	PBRATIO	0.50	2.47 ***
			CONS	-1.63	-2.26

注 : *** : 1%有意水準, ** : 5%有意水準, * : 10%有意水準

第 5-4 節 考察

以上より、PB 比率の高さは国際化推進度合いにプラス要因となるということが明らかになった。諸研究において事例として取りあげられた PB は、国際化推進における所有特殊の優位となりうるということが実証分析においても確認することができた。ただし、小売業の業績データや PB 比率をはじめとするオペレーションにかかるデータ取得が困難であることから、本研究における実証分析は一定の条件のもとに行った分析の結果であることは留意しなければならない。また、PB 比率と国際化推進度合いにおける相関性は確認できたが、2006 年単年データでの分析であることから、PB 比率が高いことが国際化推進に影響しているのか、国際化推進が PB 比率の高さに影響しているのかについては確認できていない。さらに、PB 比率の高さが本国市場における収益寄与をした結果として海外市場への投資力にもつながったのか、あるいは PB 比率の高さがブランドとしての知名度につながり、海外市場におけるマーケティング活動に活かされているのかなどは明らかにできていない。これらはデータ収集も含めて今後の課題としたい。

本研究においては、PB 開発および販売強化は、小売業の国際化推進における所有特殊の優位になりうるということが確認できたことから、日本小売業は日本市場の消費力低下に呼応すべく今後国際化を推進していくべきだという議論がある中で、小売業が本国市場にて PB 強化を打ち出している方向性は利に叶っているともいえる。しかし、補足分析でも明らかのように、PB 比率に対して市場占有化比率、営業利益率はプラス要因となっている。日本小売業界の市場占有化比率は欧米諸国に比べて低く、また営業利益率も同様に低い。PB 比率の高さが市場占有化比率や営業利益率に影響しているのか、市場占有化比率や営業利益率が PB 比率の高さに影響しているかは本研究では明らかにできなかったが、国際化推進をふまえた日本小売業の PB 強化という視点において研究していく際には、本国市場における市場占有化比率や小売業の営業利益率との関係も検討が必要であろう。

限られたデータで本格的な実証分析を試みることは困難がつきまとうが、取得できる限りのデータを収集しての実証分析は、経営学や商学研究で行われている単一企業や複数

企業の事例分析を補完しうると考える。今後も小売業に固有な国際化推進要因の是非を明らかにすべく、さらに研究および分析を重ねていきたい。

補足

第 5 章において議論された PB 比率と市場占有化比率、PB 比率と収益性との関係を分析した。まず、PB 比率ダミーを被説明変数とし、本国の食品小売市場における売上高上位 5 社の市場占有化比率を説明変数とする実証分析を行った。食品小売市場における上位集中度を測定することから、第 3 章で用いたデータのうち、食品小売業態を含む企業 62 社を抽出し、上位 5 社の市場占有化比率 (FIVE) を説明変数とする分析を行う。

$$Y (\text{PBRATIO}) = \alpha_0 + \beta_1 (\text{FIVE})$$

その結果、本分析においても PB 比率の高さと本国市場における市場占有化には相関性が高いということが確認できた (表 A-1)。

次に PB 比率と収益性について、Ⅲにおける実証分析で用いた全データを利用して分析を行った。PB 比率ダミーを被説明変数とし、本国市場における売上高、総営業利益率、キャッシュフロー比率を説明変数とした。

$$Y (\text{PBRATIO}) = \alpha_0 + \beta_1 \log (\text{NTLSALES}) + \beta_2 (\text{TPROFIT}) + \beta_3 (\text{CASHFLOW})$$

その結果、本国市場における売上高や総営業利益率はプラス要因となることが明らかになったがキャッシュフロー比率は影響がなかった (表 A-2)。

以上から、PB 比率の高さと市場占有化比率、また PB 比率の高さと売上高および収益性には高い相関性があることが明らかになった。これにより、PB が収益性に貢献しているのかという疑問は解消され、日本小売業の PB 強化戦略の方向性とも合致する。

表 A-1 : 分析結果

	係数	t-値
FIVE	0.05	4.22 ***
CONS	-2.57	-4.24

注 : *** : 1%有意水準, ** : 5%有意水準, * : 10%有意水準

表 A-2 : 分析結果

	係数	t-値
NTLSALES	0.21	3.92 ***
TPROFIT	0.24	3.68 ***
CASHFLOW	0.20	-0.99
CONS	0.22	-3.42

注 : *** : 1%有意水準, ** : 5%有意水準, * : 10%有意水準

第 6 章 小売国際化成功要因分析

第 6-1 節 国際化における目的とゴール

企業が国際化する目的はひとつではない。国際経営学の理論研究において議論されてきた要因として、需要に起因する市場要因、競合企業の海外進出に起因する競争要因、人件費や固定費が安価な市場での製造を目的とするコスト要因、技術革新により海外市場進出が容易になることに起因する技術要因、そして当該市場が海外直接投資（FDI）に対して優遇政策をとることに起因する政治政策要因などがあげられる。こうした一般化要因に加えて、小売業の国際化については Dawson（1994）や Alexander（1997）らにより、市場飽和や出店規制といった本国市場要因などもあげられている。

このような要因を背景に、小売業は海外市場に進出する際にはどの市場に参入するのか、いつ参入するのか、そしてどのような形式で参入するのかという意思決定が重要になる。その決定により市場に参入した後は、本国市場で行ってきた事業を海外の市場においていかに適応させるかが求められる。本国市場での事業モデルを忠実に導入するにせよ、現地に合わせたモデルに適応していくにせよ、事業モデルを導入するために現地に組織体制を整える必要がある。そして新たな取引関係を築き、物流網を構築するなどのプロセスを経ることになる。さらに、多国籍企業化していく段階になると、本社と子会社の間だけではなく、子会社と子会社の間においても、それぞれの資源や知識を共有し、必要に応じて効率化するなど、調整や統合が求められる。

では、国際化目的の先にある目標地点、つまりゴールは何であろうか。本論文で対象とする小売業、とくに食品小売業の国際化のゴールは何であろうか。Burt et al.（2008）は、1960年代から海外市場に参入し、自ら国際化小売業と名乗るカルフル、デレーズ、アホールドの欧州食品小売業 3 社の公表資料等から、上場企業においては株主視点による業績パフォーマンスの向上、そして海外市場の消費者の需要を満たすための店舗業態や店舗改革を含めたオペレーションの効率化の達成をあげている。そして、それら 2 つの達成は海外市場におけるスケールの拡大につながり、それが最も重要なゴールであるとまとめている。

このスケールとは、売上高市場シェア（以下、市場シェア）を指している。小売業にとって、参入市場における市場シェアの確保は重要である。小売業は基本的に仕入販売のビジネスであることから、大量に安価で仕入れて広範に販売する事業が基本となる³⁵。それは、製造業に比して収益性の高いビジネスではない。世界的に見て効率の良い経営をしているウォルマートの営業利益率でも、ネスレなど世界的な食品製造業の半分程度となる約

³⁵ PB 比率が 100%小売業は、PB 製造を委託する場合を除きナショナルブランド（NB）製造業からの仕入というプロセスは経ないが、その PB を広範に販売する事業である点は同じである。

5.9%（2013年1月期）である。小売業は薄利多売を基本とするビジネスなのである。ゆえに、少しでも売り先を多く確保し、市場シェアを伸ばすことは、利益高を増加させるために必要な要素である。

次に、このゴールに叶った戦略および選択は何になるのだろうか。これまで、海外市場への参入目的とその要因、参入後の現地市場への適応プロセス、そして多国籍企業のマネジメントプロセスの概念化により、企業における一連の国際化プロセスは明らかになっているが、国際化のゴールに近づくための要因分析は乏しい。そして、このゴールに近づける要因は何であるのかを把握することは、今後の日本食品小売業の国際化戦略を考慮する際に有益になると考える。

以上から、本章では国際化のゴールを当該市場における市場シェアの獲得、そのゴールに近づく要因を成功要因と定義し、この成功要因を明らかにすることを目的に分析を行う。

第6-2節 成功要因仮説

第5章までに議論をした小売業国際化の現状と課題、そして既存研究整理より、以下を成功要因とする仮説を設定する。

1. 海外市場への距離／地域性

食品小売業の現在までの海外市場進出状況を見ると、1960年代におけるアホールドやアルディなど欧州小売業が同じ欧州地域（当時は西欧）の市場への進出を行っていたこと、アメリカの小売業が隣国のカナダやメキシコへの進出から海外市場進出を開始するなど、本国市場と同じ地域内、あるいは近距離市場への進出から開始されている場合が多い。また既存研究においては、Myers and Alexander（2007）が小売業の海外市場拡大要因のひとつとして、本国市場と参入市場との地理的距離の近さを挙げている。

よって以下の仮説を設定する。

仮説1：本国市場からみて近距離／同地域市場への参入は市場シェア獲得要因となる

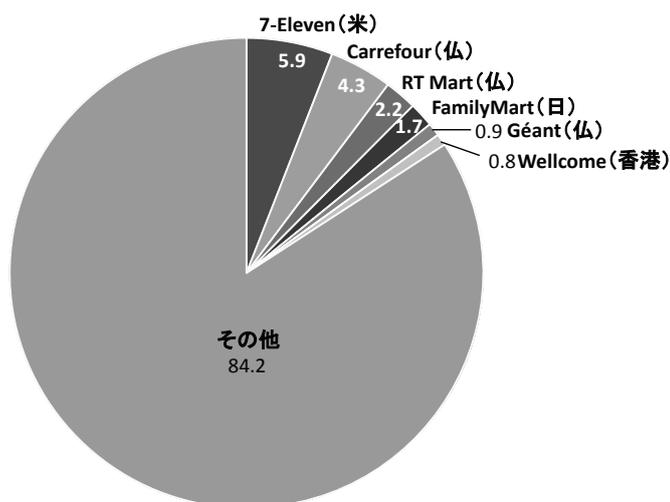
2. 市場への参入順

市場シェアの獲得は、競合企業との争いである。国際化要因のひとつとして、競合企業の海外進出に起因する競争要因を先に挙げているが、それは進出市場先で競合企業に先を越され、シェアを奪われることを避けるため、あるいは競合企業よりも先んじてシェアを確保することが、国際経営においては有利だと考えられているからである。

小売業においてもその状況は散見される。たとえば、カルフルーは1989年に台湾に進出した。台湾資本とパートナーシップを組み、台湾市場シェアを拡大するとともに、同資本とともに中国大陸進出の準備を周到に行った。カルフルーの台湾市場参入から11

年後の 2000 年にテスコは台湾市場に参入した。そのときすでにカルフルは台湾食品小売市場における市場シェアが第 2 位であった。同首位のセブンイレブンをはじめ、上位小売業は外国資本企業である。テスコの主要業態のひとつであるハイパーマーケットと比較しても、カルフルの他、フランスのオーシャンが展開する RT Mart、同じくフランスのカジノ（Casino）が展開する Géant が競合する市場環境であった。

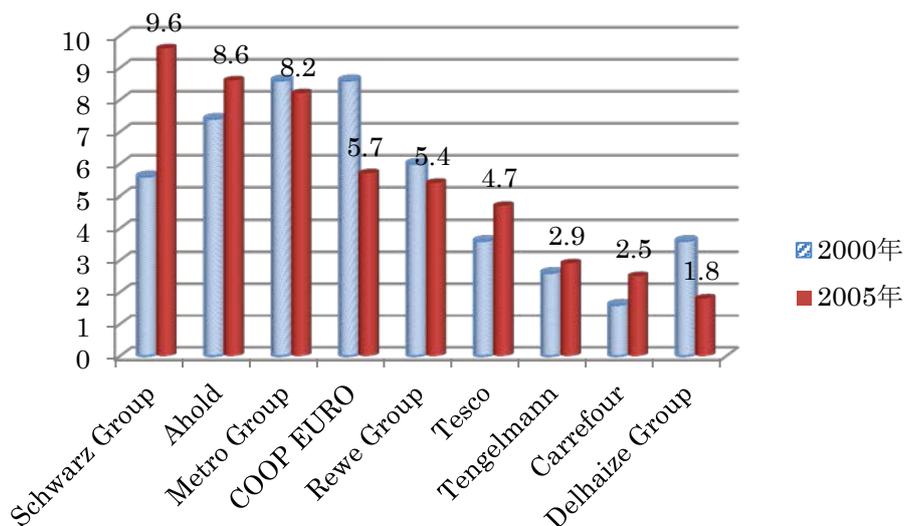
図 6-2-1：台湾食品小売市場における 2000 年の小売業別売上高シェア（%）



出所：Planet Retail 社データより作成

注：食品およびドラッグストアを含んだ市場を母数としている

図 6-2-2：チェコ食品小売市場における 2000 年と 2005 年の小売業別市場シェア (%)



出所：Planet Retail 社データより作成

注：食品およびドラッグストアを含んだ市場を母数としている

それから5年後の2005年にテスコは台湾市場からの撤退を決意する。同時期、カルフルは東欧のチェコおよびスロバキア市場で苦戦を強いられていた。1990年代に西欧の食品小売業は市場が開放された東欧市場に積極的に進出した。テスコは1996年に、カルフルは1997年に、すでにアホールドなどが先に進出していたチェコ市場に参入した。2005年になると、テスコは多少シェアを伸ばし業界第6位になったが、カルフルはテスコほどの成長はできず、また同じ1997年に参入したドイツのシュワルツに圧倒され、同市場での成長が期待できない状況になった。そこで2005年9月、テスコの台湾6店舗と、カルフルのチェコ11店舗、スロバキア4店舗を相互譲渡（スワップ）することで合意し、テスコは台湾市場から、カルフルはチェコおよびスロバキア市場から撤退した³⁶。これにより、カルフルは台湾市場の市場シェア拡大を、テスコはチェコおよびスロバキア市場でのシェア拡大を目指すことになったのである。

このような現状、また Gielens and Dekimpe (2001) による欧州内の小売業による欧州内市場への進出状況についての実証分析で、早期市場参入がその市場での長期間における事業成功を導く要因であるとの結果から、以下の仮説を設定する。

仮説2：海外の各市場に参入する順番の早さは、市場シェア獲得要因となる

3. 市場参入形式

海外市場参入形式は既存研究において数多く議論されてきた。Hill et al. (1990) が提示した海外市場参入決定概念においては、企業特有のノウハウを有する場合はその知識流出を最小限に抑える形式での参入を模索すると指摘している。小売業に特化した研究では、Myers and Alexander (2007) は初期投資コストが低いフランチャイズ形式での参入が進んだと指摘し、Doherty (2009) は調査より参入市場のリスクやコスト等が低く、マネジメント能力に乏しい場合はグリーンフィールド（独立資本；以下、独資）形式での参入を行い、それらが高くなるとフランチャイズ形式で参入するとしている。

参入形式は独資、フランチャイズ形式のみならず、買収や合弁会社設立、資本提携など多岐にわたる。日本市場に参入した外国資本（以下、外資）の食品小売業をみると、コストコは1999年に100%子会社であるコストコ・ホールセール・ジャパン株式会社を通じて福岡県に1号店を開店した。カルフルは1999年に100%子会社としてカルフル・ジャパンを設立し、翌2000年に千葉県に1号店を開店した。しかしその後参入したメトロ、ウォルマート、テスコはいずれも独資以外の参入形式を選択している。2002年に参入したドイツのメトロは日本の商社（丸紅）と合弁会社によりメトロ・キャッシュアンドキャリー・ジャパンを設立し、2002年にはウォルマートが西友の株式6.1%を取得して参入、その後も株式取得を続け2005年に完全子会社とした。そしてテスコ

³⁶ 双方の店舗数には差があることから、テスコは台湾の4店舗の他に、5,740万ユーロをカルフルに支払うことで合意している。

も 2003 年にシートゥーネットワークを買収して日本市場に参入している。このように参入方式はそれぞれ異なる中、すでに早期参入で独資形式のカルフールが撤退している現状をみると、独資参入が必ずしも市場シェア要因になるとは限らないのではないかと考える³⁷。そこで、既存研究で指摘されたフランチャイズ方式の利点も鑑み、以下の仮説を設定する。

仮説 3：独資による参入は海外市場シェア獲得要因とはならない

4. 所有特殊的優位性

第 5 章において、海外市場参入における所有特殊的優位性を有すると議論されてきた PB は、小売業の国際市場展開数との間に相関性があるという結果を得た。そこで、海外市場における市場シェア獲得の要因ともなるという仮説を設定し、検証を試みる。

仮説 4：所有特殊的優位性 (PB) は海外市場における市場シェア獲得要因となる

5. 資金調達力

市場シェアを獲得するためには、当該市場における売上高を増加させることが求められる。売上高を増加させるためには、店舗数の増加や出店地域の拡大、広告等による集客力を増すこと等が求められる。これら活動には投資が必要になることは自明である。それも必要な時期に必要な分の資金を調達し、適切なタイミングで投資をしていくことが、競合企業との市場シェア争いで有利に働くひとつの要素になると考える。

資金調達の手段として一般的なのは、新株や社債の発行など金融市場での調達、銀行からの借入である。ところで、食品小売業は非上場企業が多い。Deloitte Touche Tohmatsu が毎年発行する世界小売業売上高ランキングの上位 100 社のうち、本論文で定義する食品小売業を抽出し、さらに上場・非上場企業に分けてその推移をみると、約 4 割が非上場企業である (表 6-2-1)。次に、総売上高に占める海外市場の売上高比率推移をみると、2002 年から 2007 年までは非上場企業が上場企業を上回っていることがわかる (図 6-2-3)。しかし、平均海外市場売上高の推移をみると、上場企業が非上場企業を大幅に上回っている (図 6-2-4)。上場企業の株式市場における資金調達力が、適切な投資を可能とし、海外市場における平均売上高の大きさに影響を与えているのではないかと考える。よって、以下の仮説を設定する。

仮説 5：上場企業は海外市場における市場シェア獲得要因となる

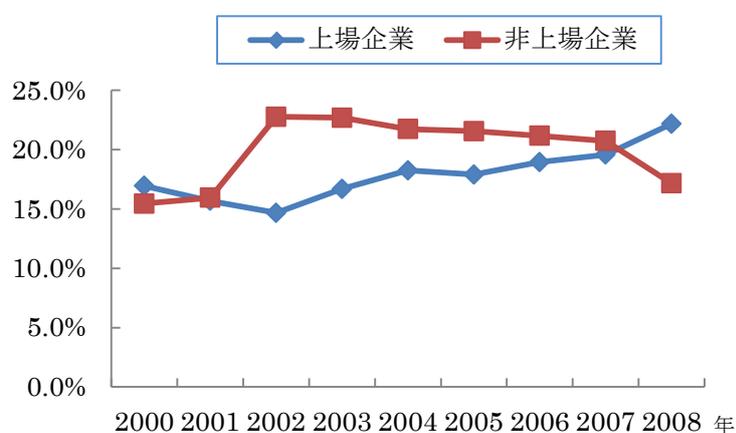
³⁷ カルフールは 2005 年に、そしてテスコは 2012 年に日本市場から撤退している。

表 6-2-1：世界小売売上高上位 100 社に占める上場・非上場企業別食品小売業数推移

	上場	非上場	合計
2000	30	14	44
2001	34	14	48
2002	33	19	52
2003	34	19	53
2004	34	20	54
2005	36	20	56
2006	34	22	56
2007	33	23	56
2008	36	19	55

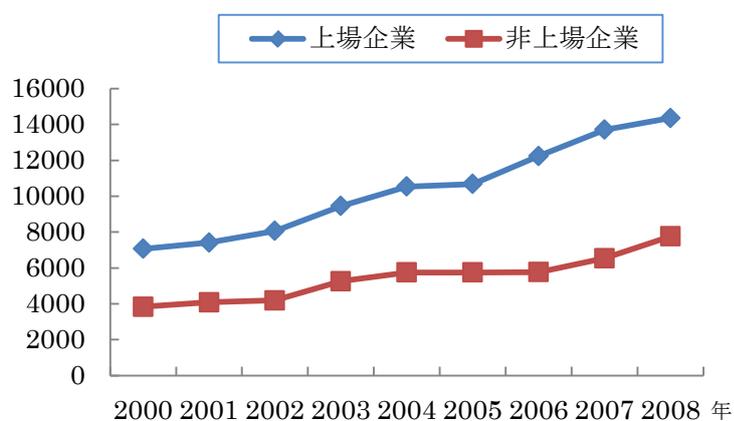
出所：Deloitte Touche Tohmatsu (2002;2003 ;2004;2005;2006;2007;2008;2009;2010) より作成

図 6-2-3：上場・非上場企業別平均海外売上高比率推移 (%)



出所：Deloitte Touche Tohmatsu (2002;2003 ;2004;2005;2006;2007;2008;2009;2010), Planet Retail データより作成

図 6-2-4：上場・非上場企業別平均海外売上高推移 (百万 US ドル)



出所：Deloitte Touche Tohmatsu (2002;2003 ;2004;2005;2006;2007;2008;2009;2010), Planet Retail データより作成

6. 本国市場における競争力

第 2 章において、日本の食品小売業は欧米食品小売業に比べて本国市場における占有率が低く、それが生産性や収益性に影響を与えていると指摘した。そしてそれら要因が国際競争力にも影響するのではないかの仮説を提示した。また、本国市場における業績悪化も小売業の海外市場撤退要因のひとつとして Alexander and Quinn (2002) が指摘している。

よって以下の仮説を設定し、検証を試みる。

仮説 6：本国市場の高い市場シェアは、海外市場における市場シェア獲得要因となる

7. 文化的距離

1) 仮説

物理的距離と同様に、文化的距離、つまり本国市場と海外進出市場との文化習慣の相違は国際化の進展に影響すると Myer and Alexander (2007) は指摘している。また、Hill et al. (1990) や Kogut and Singh (1998) は文化習慣の相違により、海外市場参入方式を選択すると提示している。Gripsrud and Benito (2005) は de Mooij and Hofstede (2002) を引用し、文化的な距離はとくに小売業においては強いと述べている。また、Evans et al. (2000) が明らかにした物理的距離は市場の拡大やパフォーマンスの実現に重要な指標であること、さらには Sternquist (1997) が指摘した文化的距離や物理的隣接性は小売業の参入市場選択にとって重要な指標であることを引用した上で、小売業の参入市場選択やその後のパフォーマンスには文化的距離および物理的距離を考慮すべきであると、分析におけるそれら指標の重要性を説いている。

よって、以下の仮説を設定する。

仮説 7：本国市場と文化的距離が離れている場合は市場シェア獲得要因とはならない

2) ホフステッド指数とコグート＝シン指数

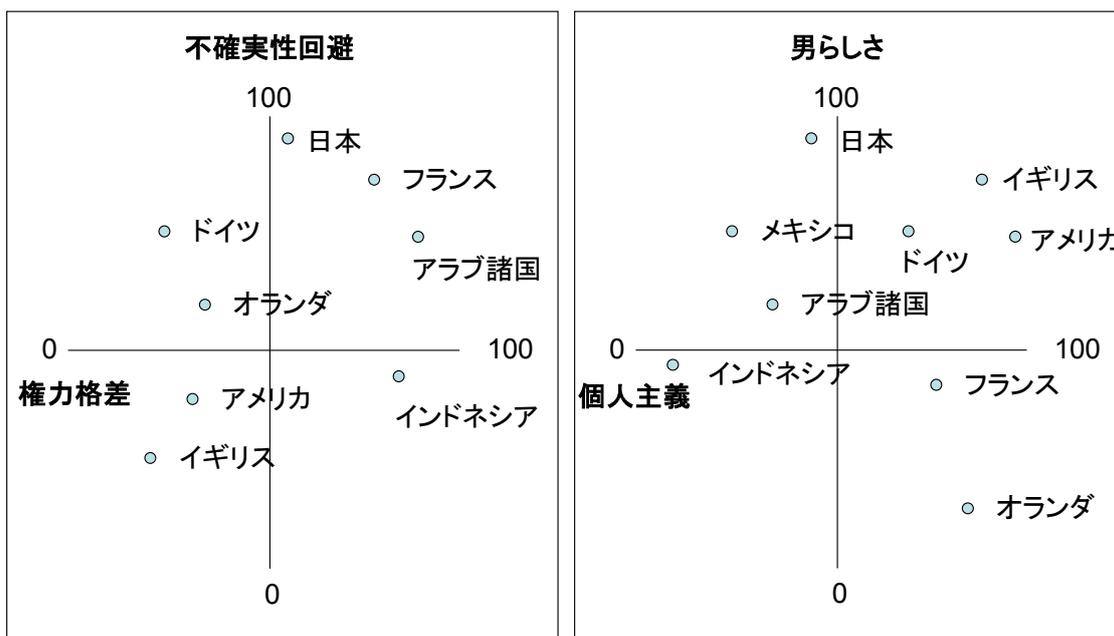
文化的距離を測る指数として、Kogut and Singh (1988) によるコグート＝シン指数を本論文の分析にて使用する。このコグート＝シン指数は、Hofstede (1980) が各国の国民性を 4 つの指標として示し、数値化したホフステッド指数を、Kogut and Singh (1988) が国家間の文化的距離を示す 1 指標となる計算式を提示し、指数化したものである。

Hofstede (1980) は、同じ組織の企業に属する人間を対象とすれば、相違点は文化に起因するという視点から、世界各国に支社を有する IBM 社の 40 か国の計 11 万人を超える従業員から回答を得たアンケート調査により、各国の国民性を示す 4 つの文化次

元（権力格差（Power Distance）、不確実性回避（Uncertainty Avoidance）、個人主義（Individualism）、男らしさ（Masculinity））を指標として示した。各指標を簡易に表現するならば、権力格差とは権力の格差に寛容か否か、不確実性回避とは確実ではない状況に対して恐れを抱くか否かであり、個人主義は個人行動を好むか団体行動を重視するか、最後に男性らしさとは競争や昇進社会性を重要視するか否かである。競争や社会性を重要視することの反対にある女性らしさとは、日常生活の質などを示している。そして、それぞれ国別に 0 から 100 までの間で数値化されている。

これら 4 次元を 2 次元ずつ座標軸に置き、主要国を当てはめてみると、各国の価値観の相違がみえてくる（図 6-2-5）。日本は権力格差にはやや許容し、不確実性は回避したい価値観を持つ一方、アメリカやイギリスは権力格差を許容せず、不確実性には対応できる価値観を持つという、真逆の価値観を持っていることが明らかになる。また、アラブ諸国やインドネシアといったイスラム教圏では、権力格差を許容し、集団主義的な価値観を持つが、アメリカやイギリス、ドイツはその反対の価値観を持っている。

図 6-2-5：ホフステッドモデルによる主要国の文化次元別価値観



出所：Hofstede (1980), Greet Hofstede HP (<http://www.geerthofstede.nl/>) 提供データより作成

この Hofstede (1980) が提示した 4 文化次元指標の指数をもとに、国家間の文化的距離を指標化したのが、Kogut and Singh (1988) である。計算式は以下のとおりである。

$$\frac{1}{4} \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2\} / V_i$$

I_{ij} : j 市場の i 指標の指数
 V_i : i 指標の指数の分散
 j : 海外市場
 u : 本国市場

この計算式による指数をコグート＝シン指数とし、本論文における分析に用いる。この指数は既存論文でも数多く分析に利用されている。たとえば、Gripsrud and Benito (2005) は、国際経営学の多くの研究において利用されていると評した上で、コグート＝シン指数を用いてイギリス小売業の海外進出市場選択要因を分析している。小売業以外の産業でも、国際化企業の参入形式や参入市場選択と文化的距離の関係における研究で Tihanyi et al. (2005) などが同様にコグート＝シン指数を利用している。

ただし、4次元すべての数値が提供されている国数は限られているため、同指数の対象となるのは78カ国である。中南米や中東、欧州の一部の国は含まれていないため、本論文で対象とする小売業が進出する海外市場のうち、数値が算出できない市場がある。よって分析では、この指数を含める場合と含めない場合に分けて行うことにする。

なお、Hofstede はのちに別研究により2つの文化次元を加え、現在6つの文化次元を指標として公表しているが、多くの論文で利用され、対象国数が多い上記4つの文化次元をもとにしたコグート＝シン指数を本論文では指標として採用する。

第6-3節 分析

以上の7つの仮説を検証するために実証分析を行う。

1. 分析手法

Gielens and Dekimpe (2001) および Gripsrud and Benito (2005) をもとに、クロスセクションデータによる OLS 分析を用いる。分析モデルは以下のとおりである。

分析①

$$\begin{aligned}
 Y \text{ (LTSTMKTSHRE)} = & \beta^1 \text{ (AREADM)} + \beta^2 \text{ (CONTIGNUITYDM)} \\
 & + \beta^3 \text{ (COLONYDM)} + \beta^4 \text{ (LANGDM)} \\
 & + \beta^5 \text{ (BIZFREE)} + \beta^6 \text{ (GREENDM)} \\
 & + \beta^7 \text{ (ENTRYORDER)} + \beta^8 \text{ (CONTINUOUSYR)} \\
 & + \beta^9 \text{ (GDPCAPGROWTH)} + \beta^{10} \text{ (PUBLICDM)}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
& + \beta^{11} (\text{PBRATIO}) + \log \beta^{12} (\text{KOGINDEX}) \\
& + \beta^{13} (\text{HMMKTSHRE}) + \alpha
\end{aligned}$$

コグート=シン指数は、対象市場すべての数値を提供していないことから、一部の市場情報が削除されての分析となる。データに偏りが出ることとは否めない。しかし、市場シェアに文化的距離が起因するかを確認するため、同指数にあてはまる市場との条件下での分析を行う。加えて、以下の同指数を除いたモデルでも分析を行う。

分析②

$$\begin{aligned}
Y (\text{LTSTMKTSHRE}) = & \beta^1 (\text{AREADM}) + \beta^2 (\text{CONTIGNUITYDM}) \\
& + \beta^3 (\text{COLONYDM}) + \beta^4 (\text{LANGDM}) \\
& + \beta^5 (\text{BIZFREE}) + \beta^6 (\text{GREENDM}) \\
& + \beta^7 (\text{ENTRYORDER}) + \beta^8 (\text{CONTINUOUSYR}) \\
& + \beta^9 (\text{GDPCAPGROWTH}) + \beta^{10} (\text{PUBLICDM}) \\
& + \beta^{11} (\text{PBRATIO}) + \log \beta^{12} (\text{HMMKTSHRE}) + \alpha
\end{aligned}$$

2. 分析対象

本分析においては、食品小売業が展開する食品小売業態を分析対象とする。よって、食品小売業が展開する業態のうち、食品小売業態（大型総合スーパー、食品スーパーなど）を対象とし、非食品小売業態（百貨店、ドラッグストアなど）は分析対象から除外する。たとえば、セブン&Iホールディングスが展開する食品小売業態であるセブンイレブン、イトーヨーカ堂は分析対象となるが、百貨店業態である西武百貨店やそごうは分析対象とはならない。

次に対象企業であるが、Deloitte Touche Tohmatsu (2011) の2009年度小売業売上高ランキングのうち、まず上位125社から食品小売業を抽出し、うち海外市場に参入している小売業56社から、データ上制約のある4社を除き、上場・非上場企業を合わせた計52社を対象とする³⁸。非上場企業を含めた分析は、同企業が情報非公表のことも多いことから敬遠されやすい。しかし、本分析においては上場企業であることが市場シェア獲得要因になりうるという仮説を提示していることから、データ収集に努めた。また、本分析の対象となる52社のうち、上場企業は32社、非上場企業は20社と、売上高上位企業の約4割が非上場企業である。非上場企業を無視した分析は、結果に偏りが出る

³⁸ データ不備による除外対象小売業はS Group、ICA、SPAR (Austria) である。また海外市場進出先の情報が不明のため、除外対象となるのはSearsである。Searの海外進出先は1市場でプエルトリコである。そのプエルトリコはアメリカ自治連邦区に属していることから、市場に関するデータが取得できないため、対象企業から除外した。なお、Edekaは、2009年時点では海外市場進出数がゼロであるが、2000-2009年までの10年間に複数の市場に参入していた経験があることから、分析対象企業数に含めている。

ことは否めない。よって、上場・非上場の両企業を対象とする。

3. 分析期間

2000年から2009年までの10年間を対象とする。分析対象となる小売業の海外進出は1960年代からはじまっているが、アジア市場や中南米市場などの新興市場に積極的に進出しはじめたのは1990年代以降である。進出後の成果を測ることを目的とすることから、上記期間を設定した。

4. 使用データ

小売業に関する各種データは、Planet Retail社によるRetailデータ、小売業各社アナニュアルレポートおよびニュースリリースの情報を収集してデータベース化した。Planet Retail社のデータは、Gielens and Dekimpe (2001) や Moatti and Dussauge (2005)、Elsner (2013) 他、世界各国の食品小売業を対象とした実証分析研究において使用されていることから採用した。対象小売業数が多く、市場別の売上高シェアを経年で有する点も本分析に適していると判断した。そして、本国市場と海外市場との間の地理的な距離やエリア、言語の相違、本国市場による過去および現在の植民地経験についてはフランスの国際経済研究機関 The CEPII (Centre d'études prospectives et d'informations internationales) による The GeoDist Database データを利用した。海外市場におけるビジネス展開の容易度については、アメリカのシンクタンク Heritage Foundation および Wall Street Journal による Index of Economic Freedom データを利用した。人口ひとりあたり GDP 成長率は、United Nations の Total Population および台湾政府統計局データより人口を、World Bank の National Accounts Data および台湾政府統計局データより GDP データ (2005年 US ドル基準) を取得した。

表 6-3-1 : 分析データに含まれる小売業とその本国市場および参入した海外市場

小売業名	本国市場名	対象小売業が参入している海外市場名	
AEON	Australia	Albania	Malaysia
Ahold	Belgium	Algeria	Malta
Aldi	Canada	Angola	Mauritius
Auchan	Chile	Argentina	Mexico
Baugur	Denmark	Australia	Moldova
Boots	Finland	Austria	Morocco
Caprabo	France	Bahamas	Netherlands
Carrefour	Germany	Bahrain	New Zealand
Casino	Hong Kong	Belgium	Nicaragua
CBA	Hungary	Benin	Norway
Cencosud	Iceland	Bosnia and Herzegovina	Oman
Coles Group	Italy	Brazil	Pakistan
Colruyt	Japan	Bulgaria	Paraguay
Conad	Netherlands	Cameroon	Peru
Coop Italia	Norway	Canada	Poland
Coop Norden	Portugal	Chile	Portugal
Costco	Russia	China	Qatar
Couche-Tard	South Korea	Colombia	Romania
Daiei	Spain	Congo	Russia
Dairy Farm	Sweden	Costa Rica	Saudi Arabia
Dansk Supermarked	Switzerland	Croatia	Senegal
Delhaize Group	UK	Cyprus	Serbia
Edeka	USA	Czech Republic	Singapore
El Corte Ingles		Denmark	Slovakia
FamilyMart		Dominican Republic	Slovenia
HE Butt		Ecuador	South Korea
ITM (Intermarche)		Egypt	Spain
Jerónimo Martins		El Salvador	Sweden
John Lewis		Estonia	Switzerland
Kesko		Finland	Taiwan
Laurus		France	Thailand
Leclerc		Gabon	Togo
Lotte Shopping		Germany	Tunisia
Marks & Spencer		Greece	Turkey
Metro Group		Guatemala	UAE
Migros		Honduras	UK
Reitan		Hong Kong	Ukraine
Rewe Group		Hungary	Uruguay
Safeway (USA)		India	USA
Sainsbury		Indonesia	Venezuela
Schwarz Group		Iran	Vietnam
Seven & I		Ireland	
Shinsegae		Italy	
Systeme U		Japan	
Tengelmann		Jordan	
Tesco		Kazakhstan	
Uny		Kuwait	
Wal-Mart		Latvia	
Whole Foods Market		Lebanon	
Winn-Dixie Stores		Lithuania	
Woolworths (AUS)		Luxembourg	
X5 Retail Group		Madagascar	

そして本国市場と海外市場との間における文化・習慣の差異については、Hofstede (1980) による 4 指標の指数を Kogut and Singh (1988) の計算式に代入して得た値 (コグート=シン指数) を利用した。これらをもとに構築した小売業データベースを分析に使用する。

使用データに含まれる小売業名、同小売業が属する本国市場名、および同企業が 2000-2009 年の間に進出した海外市場名を表 6-3-1 に示す。対象小売業は 52 社、それら小売業が属する本国市場は 23 か国地域、同小売業の参入海外市場は 93 市場 (のべ 387 市場) である。なお、対象国は外務省各国・地域情勢に記載の国および地域を対象としている。そのため、香港や台湾をそれぞれ 1 つの市場としてカウントし、分析対象としている。また、本分析の対象となる市場のうち、コグート=シン指数が公表されていないのは以下の 35 市場である³⁹。

表 6-3-2 : コグート=シン指数が公表されていない海外市場

Albania	Algeria	Angola	Bahamas
Bahrain	Benin	Bosnia and Herzegovina	Brunei
Cameroon	Congo	Cyprus	Dominican Republic
Egypt	ForeignM	Gabon	Honduras
Iceland	Jordan	Kazakhstan	Kuwait
Lebanon	Madagascar	Mauritius	Moldova
Nicaragua	Oman	Paraguay	Qatar
Russia	Saudi Arabia	Senegal	Togo
Tunisia	UAE	Ukraine	

5. 変数とその特徴

1) 被説明変数

本分析における被説明変数は、海外当該市場における食品小売業の市場シェアであり、分析期間中で最も新しい 2009 年の同市場シェアとする⁴⁰。

表 6-3-3 : 本分析における被説明変数

被説明変数	概要	備考
LATSTMKSHARE	海外当該市場シェア (% ; 2009年)	

2) 説明変数

説明変数を以下に設定する。

- ・ PB 比率 (% ; 2006 年)

設定期間の中間にあたる 2006 年の PB 比率

³⁹ このため、分析①ではのべ 334 市場となる。

⁴⁰ 本分析における食品小売業市場シェアは、食品およびドラッグストアを含んだ市場を母数としている。

- ・エリアダミー
本国市場と海外市場が同エリアの場合は1、異エリア場合は0とするダミー変数
- ・距離数（マイル；本国から海外参入市場まで）
本国市場から海外市場までの距離数（マイル）

表 6-3-4：本分析における説明変数

説明変数	概要	備考
PBRATIO	PB比率(%;2006年)	
AREADM	エリアダミー	※
DISTANCE	距離数(マイル;本国から海外参入市場まで)	※
LANGDM	言語ダミー	※
BIZFREE	ビジネス自由度	※※
CONTIGNUITYDM	隣接国ダミー	※
COLONYDM	植民地(旧植民地含)ダミー	※
GREENDM	グリーンフィールドダミー(参入形式)	
ENTRYORDER	海外当該市場への参入順	
CONTINUOUSYR	海外当該市場での経年数	
GDPCAPITAGROWTH	海外当該市場の人口ひとりあたりGDP成長率(%;各年成長率平均)	
PUBLICDM	上場企業ダミー	
KOGINDEX	コグート=シン指数	※※※
HMMKTSHRE	本国市場市場シェア(%;参入時)	

- ※ Cepii 提供の Distances Measures : The GeoDist Database データを使用 (dist_cepii.xls, geo_cepii.xls)
- ※※ Heritage Foundation & Wall Street Journal 提供の Index of Economic Freedom のデータを使用
- ※※※ Hofstede (1980) の 4 文化次元を Kogut and Singh (1988) の計算式に代入して得た指数

- ・隣接ダミー
本国市場と地理的に隣接する海外市場を1、それ以外を0とするダミー変数
- ・言語ダミー
本国市場と海外市場が共通言語を用いる場合は1、異なる場合は0とするダミー変数（第3公用語まで含む）
- ・ビジネス自由度
事業を開始して運営する、失敗した場合は閉鎖するまでのビジネス活動の自由度を0から100までの間で数値化したもの
本分析では、対象期間中の平均値をとっている。アメリカのシンクタンク Heritage Foundation および Wall Street Journal による Index of Economic Freedom は、各市場における経済的な自由度をビジネス自由度、金融自由度、労働自由度、腐敗・汚職からの自由度など10の指標にて提供している。海外市場における小売業のビジネス活動の成功は市場におけるビジネス自由度が影響するのかわを確認することを目的にビジネス自由度を説明変数に加える。
- ・植民地（旧植民地含）ダミー
本国市場の植民地（旧植民地含む）の市場を1、非市場を0とするダミー変数

- ・グリーンフィールドダミー（参入形式）
初期参入形式が独資の場合を1、それ以外の場合を0とするダミー変数
- ・海外当該市場への参入順
海外当該市場への外資食品小売業の参入順
参入順が1番目の場合を1、以降2、3…と参入が遅れるほど数字が増加する。
- ・海外当該市場での経年数
参入初年度を0、翌年を1とし、以降毎年1ずつ増加する経年数
- ・海外当該市場の人口ひとりあたりGDP成長率
人口ひとりあたりGDPの各年成長率の平均値
対象小売業が参入した年からの成長率の各年平均である。
- ・上場企業ダミー
上場企業を1、非上場企業を0とするダミー変数
- ・本国市場シェア
海外当該市場参入年の本国市場における市場シェア
- ・コグート＝シン指数
Hofstede（1980）の各国文化比較指標をもとにKogut and Singh（1988）による計算式により算出した指数

3) データの特徴

コグート＝シン指数を含める分析①におけるデータの特徴は以下のとおりである。

表 6-3-5：分析①データの特徴－被説明変数

変数	データ数	平均	分散	最小値	最大値
LATSTMKSHARE	334	3.044611	5.041505	0	43.3

表 6-3-6：分析①データの特徴－説明変数

変数	データ数	平均	分散	最小値	最大値
PBRATIO	334	31.44012	23.96059	0	100
AREADM	334	0.706587	0.456009	0	1
DISTANCE	334	3491.839	3807.065	80.98481	16562.72
LANGDM	334	0.158683	0.365928	0	1
BIZFREE	334	72.86752	11.33023	46.7	100
CONTIGNUITYDM	334	0.248503	0.432793	0	1
COLONYDM	334	0.08982	0.286353	0	1
GREENDM	334	0.517964	0.500427	0	1
ENTRYORDER	334	3.900324	2.787384	1	16
CONTIUOUSYR	334	11.97605	9.248944	1	80
GDPCAPITAGROWTH	334	0.942923	1.849488	-6.57816	10.34151
PUBLICDM	334	0.637725	0.481379	0	1
KOGINDEX	334	1.749011	1.462053	0.035321	10.1696
HMMKTSHRE	334	13.01228	8.484818	0.2	36.6

次にコグート＝シン指数を除いた分析②におけるデータの特徴は以下のとおりである⁴¹。

表 6-3-7：分析②データの特徴－被説明変数

変数	データ数	平均	分散	最小値	最大値
LATSTMKTSHARE	387	3.145995	5.147065	0	43.3

表 6-3-8：分析②データの特徴－説明変数

変数	データ数	平均	分散	最小値	最大値
PBRATIO	387	31.78295	23.55317	0	100
AREADM	387	0.643411	0.479612	0	1
DISTANCE	387	3635.196	3670.341	80.98481	16562.72
LANGDM	387	0.175711	0.381066	0	1
BIZFREE	387	71.31844	12.21692	35.6	100
CONTIGNUITYDM	387	0.219638	0.414538	0	1
COLONYDM	387	0.136951	0.344241	0	1
GREENDM	387	0.4677	0.499602	0	1
ENTRYORDER	387	3.614233	2.73197	1	16
CONTINUOUSYR	387	11.24289	9.120263	1	80
GDPGROWTH	387	1.125859	2.291641	-15.2548	14.16821
PUBLICDM	387	0.664083	0.472922	0	1
HMMKTSHRE	387	13.18527	8.618354	0.2	36.6

各変数の特徴を、とくに最少・最大値が何を意味するのかを示しながら概説する。

・市場シェア (LATSTMKTSHARE)

最大値はウォルマートのコスタリカ市場シェアである。一方、最小値は 11 社によるのべ 16 市場が含まれる。たとえば、テスコとメトロにおける日本市場シェアやファミリーマートおよびマックス&スペンサーにおける中国市場シェアである。なおこの 0% というのは、0.1%未満を示す。

・距離 (DISTANCE)

最大値は、アメリカーオーストラリア間である。次点はドイツーオーストラリア間である。一方、最小値はフィンランドーエストニア間である。

・ビジネス自由度 (BIZFREE)

最大値はシンガポールである。デンマークなどは分析対象期間中に 100 を獲得したことがあるが、期間中すべて 100なのはシンガポールのみである。最小値はアンゴラである。

・海外当該市場への参入順 (ENTRYORDER)

最大値が 16 であるが、これは 1 市場に 16 社の参入があったことを示している。この市場はポーランドである。次に参入小売企業数が多いのはアメリカで 14 社である。

⁴¹ 本分析における食品小売業市場シェアは、食品およびドラッグストアを含んだ市場を母数としている。

- ・海外当該市場での経年数 (CONTINUOUSYR)

平均で 11 年の事業運営期間である。最大値の 80 年はセーフウェイ (アメリカ) のカナダ市場への進出年数である。
- ・海外当該市場の人口ひとりあたり GDP 成長率 (GDPCAPITAGROWTH)

分析①データの最小値はハンガリーで、08 年から 09 年にかけての成長率がマイナス 6% 超である。これは、アルディが 08 年に参入したことによる。

分析②データの最小値はウクライナで、08-09 年の成長率がマイナス 15% 超である。これはオーシャンが 08 年に参入したことによる。

分析①データの最大値は中国で、00 年から 09 年にかけての平均成長率が 10% を超えた。これはイオン他の参入による。

分析②データの最大値はカタールで、07 年から 09 年にかけての平均成長率が 14% を超えた。これはアライアンス・ブーツの参入による。

なお、ウクライナおよびカタールはコグート=シン指数のデータ公表対象国に含まれていないため、分析①の最小値がハンガリーに、最大値が中国となる。
- ・上場企業ダミー (PUBLICDM)

上場企業が 32 社、非上場企業が 20 社である。
- ・本国市場シェア (HMMKTSHRE)

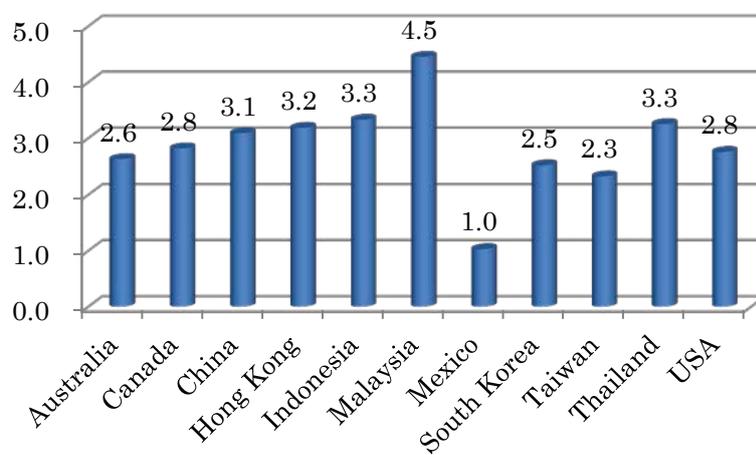
最小値はアメリカのホールフーズマーケット (Whole Foods Market) である。自然食品やオーガニック食品を取り扱うことを競合小売業との差別化戦略とし、所得の高い消費者を主要ターゲットとする小売業である。アメリカ市場全体からみると市場シェアは低いが、リーマンショック以前までに急成長した小売業である。所得の高い消費者層の需要を見込んで、カナダおよびイギリス市場に進出している。

最大値はオランダのアホールドである。本国市場シェアの高いアホールドは、早くから海外市場に進出している。
- ・コグート=シン指数 (KOGINDEX)

最小値、つまりもっとも文化的距離が近いのは、アメリカとオーストラリア間である。次に近いのがフィンランドとエストニア間、ドイツとスイス間である。反対に最大値、もっとも文化的距離が遠いのは、ノルウェーとスロバキア間である。次に遠いのがオランダとスロバキア間である。同じ欧州であっても、文化的に近いとは限らないことを示している。

対象となる日本食品小売業の進出先である市場との文化的距離をみると、最も遠いのがマレーシアであり、最も近いのはメキシコである。物理的距離が近い韓国や台湾よりも、物理的距離としては最も遠いメキシコとの文化的距離が近い。

図 6-3-1：日本市場と日本食品小売業の進出市場先との文化的距離
(コグート=シン指数)



4) 相関性

説明変数の相関性をみると、エリアダミー (AREADM) と距離 (DISTANCE) が相関していることから、分析はエリアダミーと距離それぞれを投入した分析を行う。

(分析モデルはエリアダミー (AREADM) を入れた式を掲載している。)

表 6-3-9 : 分析①データの相関

	DISTANCE	AREADM	CONTIG- NUITYDM	COLONY DM	LANGDM	BIZFREE	GREENDM	ENTRY ORDER	CONTIU -OUSYR	GDPCAPITA GROWTH	PUBLICIDM	PBRATIO	KOINDEX	HMMKTSHRE
DISTANCE	1													
AREADM	-0.8586	1												
CONTIGNUITYDM	-0.4188	0.3706	1											
COLONYDM	0.0212	-0.1425	0.0617	1										
LANGDM	-0.1707	0.0639	0.4139	0.2361	1									
BIZFREE	-0.109	0.0679	0.188	0.0776	0.2988	1								
GREENDM	-0.2177	0.2074	0.1249	-0.0322	-0.073	0.0429	1							
ENTRYORDER	-0.012	0.0218	0.0439	0.1542	-0.0216	-0.0299	0.0478	1						
CONTIUOUSYR	-0.0721	0.0603	0.2386	0.0008	0.097	0.222	0.1169	-0.3538	1					
GDPCAPITAGROWTH	0.2046	-0.2253	-0.1536	0.0836	-0.0914	-0.1582	-0.1519	-0.1063	-0.0217	1				
PUBLICIDM	0.3916	-0.3352	-0.244	0.0625	0.0716	-0.1266	-0.2534	-0.1254	0.1134	0.1574	1			
PBRATIO	-0.0708	-0.001	0.1059	0.0439	-0.0014	0.172	0.2049	0.1289	-0.0391	0.0019	-0.3372	1		
KOINDEX	0.2673	-0.1843	-0.2795	-0.0855	-0.3483	-0.2196	-0.0539	-0.0754	-0.1367	0.1406	0.0596	-0.0735	1	
HMMKTSHRE	0.1275	-0.11526	-0.1384	-0.1334	-0.0604	-0.0539	-0.1736	-0.2137	-0.0994	0.262	0.2945	0.038	0.0355	1

表 6-3-10 : 分析②データの相関

	DISTANCE	AREADM	CONTIG- NUITYDM	COLONY DM	LANGDM	BIZFREE	GREENDM	ENTRY ORDER	CONTIU -OUSYR	GDPCAPITA GROWTH	PUBLICIDM	PBRATIO	HMMKTSHRE
DISTANCE	1												
AREADM	-0.8104	1											
CONTIGNUITYDM	-0.4173	0.3819	1										
COLONYDM	0.0455	-0.284	0.0065	1									
LANGDM	-0.12	-0.0248	0.3291	0.2901	1								
BIZFREE	-0.1309	0.1686	0.2009	-0.0913	0.2068	1							
GREENDM	-0.2426	0.2978	0.1782	-0.1324	-0.0926	0.1123	1						
ENTRYORDER	-0.0443	0.1182	0.0873	0.015	-0.0682	0.0791	0.1021	1					
CONTIUOUSYR	-0.0798	0.1276	0.251	-0.1006	0.0943	0.2692	0.1837	-0.2756	1				
GDPCAPITAGROWTH	0.2054	-0.3089	-0.159	0.1286	-0.0209	-0.1452	-0.1977	-0.1567	-0.0477	1			
PUBLICIDM	0.384	-0.3581	-0.2438	0.1083	0.0984	-0.1693	-0.2763	-0.1686	0.0616	0.143	1		
PBRATIO	-0.0413	-0.0527	0.0726	0.1096	-0.0064	0.1388	0.1353	0.1017	-0.0546	-0.003	-0.2762	1	
HMMKTSHRE	0.1393	-0.1411	-0.1472	-0.1767	-0.0679	-0.0299	-0.1982	-0.1912	-0.1128	0.2312	0.2702	0.0056	1

6. 分析結果

1) 分析①

表 6-3-11 : 分析①結果

a. エリアダミー投入分析			b. 距離数投入分析		
	係数	t-値		係数	t-値
AREADM	2.92	4.38 ***	DISTANCE	0.00	-3.29 ***
CONTIGNUITYDM	0.09	0.12	CONTIGNUITYDM	0.34	0.44
COLONYDM	-0.18	-0.18	COLONYDM	-0.71	-0.73
LANGDM	0.69	0.79	LANGDM	0.41	0.46
BIZFREE	-0.02	-0.89	BIZFREE	-0.02	-0.84
GREENDM	-0.65	-1.16	GREENDM	-0.59	-1.05
ENTRYORDER	-0.33	-3.08 ***	ENTRYORDER	-0.32	-2.97 ***
CONTINUOUSYR	0.02	0.49	CONTINUOUSYR	0.01	0.42
GDPCAPITAGROWTH	-0.15	-1	GDPCAPITAGROWTH	-0.18	-1.16
PUBLICDM	2.23	3.29 ***	PUBLICDM	2.26	3.23 ***
PBRATIO	0.05	3.93 ***	PBRATIO	0.04	3.62 ***
KOGINDEX	0.03	0.16	KOGINDEX	0.05	0.23
HMMKTSHRE	0.05	1.52	HMMKTSHRE	0.05	1.29
_CONS	0.41	0.18	_CONS	3.52	1.65

注 : *** : 1%有意水準、** : 5%有意水準、* : 10%有意水準

以上の結果より、

仮説 1 : 本国市場から近距離／同地域市場への参入は市場シェア獲得要因となる

仮説 2 : 海外の各市場に参入する順番の早さは、市場シェア獲得要因となる

仮説 4 : 所有特殊の優位性 (PB) は海外市場における市場シェア獲得要因となる

仮説 5 : 上場企業は海外市場における市場シェア獲得要因となる

は統計的に有意となる結果が得られた。

しかし、

仮説 3 : 独資による参入は海外市場シェア獲得要因とはならない

仮説 6 : 本国市場の高い市場シェアは海外市場における市場シェア獲得要因となる

仮説 7 : 本国市場と文化的距離が遠い場合は市場シェア獲得要因とはならない

については、確認することはできなかった。

仮説 6 の対象となる説明変数である本国市場シェア (HMMKTSHRE) と、仮説 4 の対象となる説明変数である PB 比率 (PBRATIO) は、相関性が高いと認められる値ではない (表 6-3-9 参照)。しかし、本論文第 5 章の分析結果で示したように、PB は本国市場の売上高や市場占有率にプラス要因であることから、影響は無視できないと考える。そこで、PB 変数 (PBRATIO) を除いて分析を行った。その結果、本国市場シェア変数 (HMMKTSHRE) は 5%有意となることが確認できた。

以上から、仮説 6 についても、統計的に有意性が認められうると判定する。

表 6-3-12 : 分析①結果 (説明変数 PBRATIO を除く)

a. エリアダミー投入分析

	係数	t-値
AREADM	2.55	3.78 ***
CONTIGNUITYDM	0.21	0.27
COLONYDM	-0.01	-0.01
LANGDM	0.64	0.71
BIZFREE	-0.01	-0.36
GREENDM	-0.28	-0.49
ENTRYORDER	-0.28	-2.58 ***
CONTIUOUSYR	0.02	0.52
GDPCAPITAGROWTH	-0.13	-0.81
PUBLICDM	1.36	2.08 **
KOGINDEX	0.01	0.03
HMMKTSHRE	0.08	2.22 **
CONS	1.00	0.45

b. 距離数投入分析

	係数	t-値
DISTANCE	0.00	-2.88 ***
CONTIGNUITYDM	0.42	0.54
COLONYDM	-0.49	-0.49
LANGDM	0.39	0.43
BIZFREE	-0.01	-0.35
GREENDM	-0.25	-0.45
ENTRYORDER	-0.28	-2.52 **
CONTIUOUSYR	0.02	0.46
GDPCAPITAGROWTH	-0.15	-0.96
PUBLICDM	1.45	2.14 **
KOGINDEX	0.02	0.10
HMMKTSHRE	0.07	1.97 **
_CONS	3.71	1.71 *

注 : *** : 1%有意水準、** : 5%有意水準、* : 10%有意水準

一方、仮説 7 の文化的距離については、統計的に有意な結果が得られなかった。ここで、4 文化次元を 1 つにまとめたコグート=シン指数ではなく、Hofstede (1980) が本来提示した 4 つの文化次元指数を用いて分析を試みたい。それぞれ特徴の異なる国民性を示す指標においても、統計的な有意性が見られないのか否かを確認することが目的である。なお、分析は PB 比率を示す説明変数 (PBRATIO) を除いて行う。

データの特徴は以下のとおりである。なお、各次元の数値は本国市場の値と海外市場の値との差分を絶対値化したものである。

表 6-3-13 : ホフステッドの 4 文化次元データの特徴

変数	データ数	平均	分散	最小値	最大値
PDI	334	674.5838	990.794	0	5329
IDV	334	1114.018	1438.231	1	7225
MAS	334	741.3982	1186.677	0	10404
UAI	334	787.2904	1054.558	0	7396

・権力格差 (PDI)

最大値はスロバキアとノルウェー間、最小値はイギリスとドイツ間である。イギリスとドイツとの間に差はなくゼロである。

・個人主義 (IDV)

最大値はアメリカとグアテマラ間、最小値はドイツとスイス間、ラトビアとフランス間、マレーシアと香港間である。

・男らしさ (MAS)

最大値はノルウェーとスロバキア間である。最小値はドイツとイギリス間、スペインとルーマニア間、ドイツと中国間で、これらの差はゼロである。

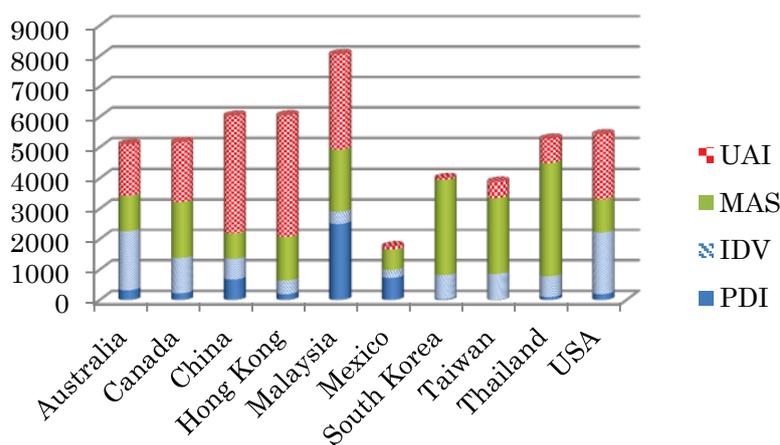
・不確実性回避（UAI）

最大値はベルギーとシンガポール間である。最小値はスペインとフランス間、アイルランドとイギリス間で、これらの差はゼロである。

スロバキアとノルウェーは権力格差と男らしさの2次元において最大値となっている。しかし、不確実性回避の差分は1であり、次元によつての差が大きい。

また、日本食品小売業が進出している海外市場との文化的距離を次元別でみると、中国とは不確実性回避に関する差が大きく、韓国や台湾、タイとは男らしさに関する差が大きいことがわかる。

図 6-3-2：日本市場と日本食品小売業の進出市場先との文化的距離
(Hofstede による 4 文化次元指数)



結果をみると、権力格差と個人主義は距離が離れていること、男らしさと不確実性回避は距離が近いことが有意となることが明らかになった。2次元ずつプラスとマイナスに大きく働くことが、4次元を統合したコグート=シン指数が有効とならなかった理由であると考えられる。

本分析においては、どの次元が市場シェアに影響を与えうるのかの把握につとめることに留め、各次元の相違が小売業の海外進出に与える意味については、今後の課題とする。

今回の結果から、多用な文化的相違が影響を与えうるということが明らかになった。それと同時に、文化的な相違は一指標で収まらず、異なる次元での分析が求められることが課題としてあげられた。

表 6-3-14 : 分析①結果
c. 文化的距離 4 次元投入分析

	係数	t-値
AREADM	4.11	5.56 ***
CONTIGNUITYDM	-0.12	-0.15
COLONYDM	0.30	0.31
LANGDM	0.47	0.53
BIZFREE	0.03	1.29
GREENDM	0.01	0.02
ENTRYORDER	-0.28	-2.66 ***
CONTIUOUSYR	0.03	0.89
GDPCAPITAGROWTH	-0.04	-0.26
PUBLICDM	1.38	2.12 **
PDI	0.00	1.70 *
IDV	0.00	3.53 ***
MAS	0.00	-2.60 ***
UAI	0.00	-2.02 **
HMMKTSHRE	0.07	2.13 **
_CONS	-3.90	-1.63

注 : *** : 1%有意水準、** : 5%有意水準、* : 10%有意水準

2) 分析②

以下に示す分析結果より、

仮説 1 : 本国市場から近距離／同地域市場への参入は市場シェア獲得要因となる

仮説 2 : 海外の各市場に参入する順番の早さは、市場シェア獲得要因となる

仮説 4 : 所有特殊の優位性 (PB) は海外市場における市場シェア獲得要因となる

仮説 5 : 上場企業は海外市場における市場シェア獲得要因となる

は統計的に有意となる結果が得られた。

しかし、

仮説 3 : 独資による参入は海外市場シェア獲得要因とはならない

仮説 6 : 本国市場の高い市場シェアは海外市場における市場シェア獲得要因となるについては、確認することはできなかった。

分析①と同様に、PB は本国市場の売上高や市場占有率にプラス要因であり、影響は無視できないことを考慮して、PB 変数 (PBRATIO) を除いて分析を行った。しかし、本国市場シェア変数 (HMMKTSHRE) は統計的に有意となる結果は得られなかった。

表 6-3-15 : 分析②結果

a. エリアダミー投入分析			b. 距離数投入分析		
	係数	t-値		係数	t-値
AREADM	3.06	4.77 ***	DISTANCE	0.00	-3.39 ***
CONTIGNUITYDM	-0.07	-0.09	CONTIGNUITYDM	0.20	0.27
COLONYDM	-1.11	-1.35	COLONYDM	-1.95	-2.39
LANGDM	1.01	1.33	LANGDM	0.71	0.93
BIZFREE	0.00	-0.16	BIZFREE	0.00	0.04
GREENDM	-0.56	-1.03	GREENDM	-0.41	-0.75
ENTRYORDER	-0.35	-3.44 ***	ENTRYORDER	-0.31	-3.04 ***
CONTIUOUSYR	0.00	-0.13	CONTIUOUSYR	0.00	0.02
GDPCAPITAGROWTH	0.08	0.65	GDPCAPITAGROWTH	0.01	0.11
PUBLICDM	2.35	3.68 ***	PUBLICDM	2.28	3.46 ***
PBRATIO	0.04	3.63 ***	PBRATIO	0.04	3.13 ***
HMMKTSHRE	0.03	0.89	HMMKTSHRE	0.03	0.79
_CONS	-0.37	-0.21	_CONS	2.48	1.40

注 : *** : 1%有意水準、** : 5%有意水準、* : 10%有意水準

表 6-3-16 : 分析②結果 (説明変数 PBRATIO を除く)

a. エリアダミー投入分析			b. 距離数投入分析		
	係数	t-値		係数	t-値
AREADM	2.68	4.16 ***	DISTANCE	0.00	-3.09 ***
CONTIGNUITYDM	0.07	0.09	CONTIGNUITYDM	0.27	0.35
COLONYDM	-0.69	-0.83	COLONYDM	-1.49	-1.83 *
LANGDM	0.91	1.18	LANGDM	0.65	0.83
BIZFREE	0.01	0.27	BIZFREE	0.01	0.39
GREENDM	-0.33	-0.59	GREENDM	-0.23	-0.41
ENTRYORDER	-0.33	-3.20 ***	ENTRYORDER	-0.30	-2.88 ***
CONTIUOUSYR	-0.01	-0.24	CONTIUOUSYR	0.00	-0.09
GDPCAPITAGROWTH	0.07	0.60	GDPCAPITAGROWTH	0.02	0.15
PUBLICDM	1.71	2.74 ***	PUBLICDM	1.74	2.71 ***
HMMKTSHRE	0.04	1.34	HMMKTSHRE	0.04	1.19
_CONS	0.52	0.29	_CONS	2.97	1.67 *

注 : *** : 1%有意水準、** : 5%有意水準、* : 10%有意水準

分析①との相違は仮説 6 の結果である。この結果については、コグート=シン指数を含めたことによる影響で本国市場シェア要因が有意となったのか、コグート=シン指数を含めるために同指数が公表されていない国地域の 53 データを削除したことが影響して有意となったのか、本分析では明らかにすることができなかった。

また、独資参入についても、その有意性を確認することはできなかった。Gielens and Dekimpe (2001) は早期に市場へ参入を果たした小売業は独資のほうが事業継続性は高いと指摘している。日本市場を例にあげると、先に市場参入したカルフルは確かに独資である。しかし、後発参入者であるウォルマートやメトロ、テスコは先発参入のカルフルの日本市場での業績等を鑑みて、買収や合併による参入を模索したともいわれる。

そのため、本分析は参入順をコントロールしたが、独資参入の有意性を確認することはできなかったことから、この参入方式と市場シェアとの関係については、今後の課題としたい。

第6-4節 考察

以上、50を超える食品小売業による、93市場（のべ387市場）への進出を対象とする本分析により、海外市場に参入して市場シェアを獲得するには、本国市場から近い市場に、競合小売業よりも早く参入することが成功の鍵になることが確認できた。

また、食品小売業における所有特殊的優位性となるPBは、海外市場における市場シェア獲得の要因になることも明らかになった。これは、既存研究でも指摘されているように、PBが消費者認知度を含めたブランド力になっていることの含意ではなかろうか。よって、今後はPBのどのような要素が国際化推進に有効であるのかを研究していくことが求められる。次なる研究への課題としたい。

さらに、株式市場から資金を調達することが可能である上場企業が、統計的に有意であることも確認することができた。海外市場シェアの獲得には、必要な資金を適切なタイミングで調達し、投資することが重要性であることが示唆される。また、条件付きデータによる分析での結果ではあるが、本国市場シェアが有意となった点を考慮するならば、本国市場における安定した市場シェアを誇り、かつ適切な資金力を有する大規模小売業が、海外市場においても有利にビジネスを進めることができると考えられる。

こうして海外市場でシェアを確保すると、調達力や事業の効率性も有利に働く。食品小売業は生鮮品など日持ちのしない商品などを中心に地元企業から仕入れることが多い。しかし、加工食品や日用雑貨品などは、国際規模での調達が一般的になりつつある。世界中の製造業、小売業に共同サプライチェーンのプラットフォームを提供するエージェントリクス（Agentrics）の電子商取引システムには、カルフルーやテスコなども参加しており、世界各国の店舗で必要な商品を一度に仕入れることができる。進出する市場が多く、その市場でのシェアが大きいほど、一度に仕入れる数量が多くなるため、商品の仕入単価を抑えることが可能になる。それにより粗利益率は高まり、また競合小売業との価格差別化をはかることもできる。

あるいは、海外進出市場が調達市場になることもある。ウォルマートは中国に商品調達センターを有している。これは中国国内で仕入れた商品を全世界のウォルマート店舗で販売するセンターである。アメリカの対中国輸入額の10%以上をウォルマートが占めるといわれるほど、ウォルマートは中国からアメリカを中心に世界各国へ輸送している。ウォルマートにとっての中国市場は、店舗展開による市場シェア拡大の場だけではなく、調達という重要な任務を担っている場でもあるのである。このウォルマートは、中国の他にもうひとつ重要な商品調達拠点を有している。それはインドである。インドでは、市場参入前

から調達センターを運営しており、その経験が競合小売業よりも早く市場参入することを可能にした。インドは自社ブランド品のみを販売する小売業を除く小売業の外資参入を禁止していた。自社ブランド品以外の商品の販売が大半である外資の食品小売業は、地元の中小零細小売店保護のために参入ができなかったのである。しかし、フランチャイズ形式の小売業や卸売業としての参入は条件付きで認められていた。すでに商品調達ネットワークをインドで有していたウォルマートは、これら情報をすでに把握し、市場も熟知していた。そして地元の大手複合企業バルティ（Bharti）と合弁会社を設立し、卸売業として市場参入を果たした⁴²。その動向をみて、カルフルーやテスコもウォルマートと同じ形式でインド参入をしていったのである。

このように、海外市場における市場シェア確保は単に当該市場内における成功に留まらず、本国市場を含めた企業全体としての商品調達力を上げ、それにより収益性を高めることが期待できる。企業全体としての国際事業の統合と調整を鑑みると、この商品調達のネットワーク、また商品を運ぶ物流ネットワークの構築は重要な戦略のひとつである。ウォルマートなどの例をあげたように、ネットワーク構築の実態把握はある程度できているが、これらネットワークが具体的に小売業の業績や生産性の向上にどの程度貢献しているのかについての実証的研究は途上にある。これもまた、今後の研究課題としたい。

⁴² 2013年10月に合弁事業の解消を発表している。

第7章 結論

第7-1節 研究総括

本論文は、将来的な人口減少が予測されることを背景に、日本の小売業は国際化を推進することが不可欠と評されながら、実態としては国際化が進展していない現状に対し、その原因を明らかにするとともに、国際化を推進していくために必要となる要因を、実証的分析により明らかにすることを目的としている。

経済産業省の新流通産業研究会がグローバル競争に挑戦することが新しい流通産業の姿であるとする報告書をまとめたのは2007年6月であった。これからは日本の小売業も国際化を推進することは重要な戦略のひとつになることから、政策化に向けて官民あげて様々な検討や調査が重ねられ、筆者自身もそれらに携わってきた。しかし、その後も欧米小売業に比して日本小売業の国際化は進展しているとはいえない状況にある。そこで、日本小売業の国際化が進展しない理由は何であるのか、また進展するためには何が必要なのかを実証分析により明らかにし、日本小売業の国際化推進の一助となることを研究目的とした。そして、商品のみが海外に移転できない小売業態のうち、現地市場の文化習慣への適応化戦略を採る必要性が高い食品小売業を対象に研究を進めた。

まず、世界各国の売上高上位食品小売業と日本食品小売業の国際化への経緯、および発展過程を整理し、比較した。この10年間で売上高上位小売業のポジションはほとんど変化がなく、それら上位小売業が中心となり、海外市場進出を進めている現状を把握した。同小売業はすでに近隣市場への進出を済ませ、新興市場へも積極的に進出しているのである。一方、日本食品小売業は海外進出をはじめた時期こそ欧米食品小売業と大きな差はないが、海外市場進出後の展開スピードに劣ることが明らかになった。その要因のひとつとして、日本食品小売業の業績の低さ、効率性の悪さ、そして本国市場の占有率の低さがあげられた。これらの解決なくして、欧米主要小売業と同等に国際競争をしていくことは難しいのではないかとの見解を示し、後章における実証分析の仮説とした。

次に、小売業国際化に関わる既存研究を整理した。小売業の国際化研究は、国際化活動における実態把握研究から分析的視点を有する研究に進化し、それらの研究の積み重ねにより、国際化や国際化進展要因についての概念的枠組みを提示する研究へと発展した。しかし、概念化研究を一般化していくための実証研究は大幅に遅れていることが数々の既存研究において指摘された。そこで本論文では、これら概念化研究により明らかにされた要因を、第4章から第6章までにわたり、実証分析により検証することを試みた。既存の実証研究では、対象企業や対象地域が限定されているとの課題があげられていることから、本論文の分析では、より多くの小売業、より多くの対象地域での分析を目指した。

ひとつの実証研究は、国際化決定要因分析である。国際化をしている食品小売業とし

ていない同小売業との差はどこにあるのか、また国際化小売業の何が決定要因となっているのかを明らかにすることは、今後国際化を目指す同小売業にとって有意義な分析となりうる。

国際化決定要因には、本国市場における売上高規模が大きく、利益率が高く、上場企業であること、そして本国市場の規模自体は小さく、上位企業による市場占有率が高いことを仮説として提示し、プロビット分析により検証した。その結果、本国市場規模要因はマイナス、上場企業はプラスであることは統計的に有意な結果を得たが、収益性の高さや本国市場の上位企業占有率については有意な結果を得られなかった。次に、国際化度合いの決定要因をマルチプロビット分析により検証した。その結果、上場しており、かつ本国市場における売上高が大きい小売業は海外市場進出数が多いが、大規模な食品小売市場を本国市場とする小売業は積極的に海外進出をしないことが明らかになった。

以上から、本国市場規模が小さいことが要因となり海外市場に販売機会を求めるといふ、既存概念化研究の結論と一致する結果を実証分析においても確認できた。国内市場規模が欧州諸国に比して大きい日本食品小売業が国際化に積極的にならない一因と言える。また、上場企業の資金調達能力が海外市場への適切な投資を可能にしていることも示唆された。

ふたつめの実証研究は、PBの小売業国際化要因分析である。既存の事例研究等においては、PBを小売業国際化における「所有特殊の優位」と位置づけているが、実証分析による検証はされていなかった。また、日本食品小売業は近年、PB導入率を高めている。総販売額に対するPB販売比率が高まることで、収益性を高めるだけでなく、海外市場展開における所有特殊の優位性の保持につながるのであれば、日本食品小売業のPB比率増加戦略は、将来に向けた正しい方向性の戦略のひとつと考えることができる。

そこで、国際化の度合を説明変数とするマルチプロビット分析モデルにより、国際化におけるPBの優位性を分析した。その結果、国際化の有無、5市場未満の進出に対しては統計的に有意な結果は得られなかった。しかし、海外に5市場以上進出している小売業にとって、PBは国際化推進に対して統計的に有意となる結果が得られた。これにより、PBは小売業国際化推進に対しての所有特殊の優位性があるということが確認できた。

最後に、食品小売業における国際事業成功要因分析を行った。同小売業における成功、つまり国際化のゴールを、既存研究による欧州主要小売業の目標設定分析から、海外当該市場における市場シェアと定義した。次に、市場シェアを獲得する要因を、既存研究および小売業の国際活動の現状から以下の7つの仮説をたて、検証した。以下に示す仮説④と⑤は、上記2つの分析において統計的に有意との結果を得た要因であることから、これらは成功要因になりうるとした。また、仮説⑥は小売業国際化の現状を把握した際に日本食品小売業と欧米同小売業との差異から成功要因にもなりうるとし、仮説を立てたものである。

- ① 本国市場から近距離／同地域市場への参入は市場シェア獲得要因となる
- ② 海外の各市場に参入する順番の早さは、市場シェア獲得要因となる
- ③ 独資による参入は海外市場シェア獲得要因とはならない
- ④ 所有特殊的優位性（PB）は海外市場における市場シェア獲得要因となる
- ⑤ 上場企業は海外市場における市場シェア獲得要因となる
- ⑥ 本国市場の高い市場シェアは、海外市場における市場シェア獲得要因となる
- ⑦ 本国市場と文化的距離が離れている場合は市場シェア獲得要因とはならない

その結果、市場シェア獲得要因となると仮説をたてた① - ②、④ - ⑥の5つの要因については統計的に有意な結果が得られた。既存の概念化研究において指摘された国際化推進要因が、実証研究においても確認されたことになる。しかし、市場シェア獲得要因にはならないとの仮説をたてた③と⑦の2つの要因については、有意な結果が得られなかった。

以上の分析結果から、海外市場進出は本国市場から近距離もしくは同エリアに、競合小売業よりも早く参入することが肝要であることが明らかになった。これにより、既存の概念化研究の提示を実証分析でも確認できたことになる。また、国際化を進め、当該市場で市場シェアを獲得していくためには、本国市場における売上高、所有特殊的優位となるPB、上場企業であることに代表される資金調達力が小売業に備わっていることが重要であることが明らかになった。国際化という参入する海外市場の状況を注視しがちであるが、本国におけるポジションの確立も国際化戦略のひとつになることが確認できた。

第7-2節 本論文の限界と今後の課題

本論文の実証研究は、限られたデータソースをもとに分析を行っている。売上高上位食品小売業の約4割近くが非上場企業である。非上場企業は詳細な業績を公表していないことが多い。そのため、一部の分析においては収益性や生産性を測る指標を変数として組み入れることができなかった。上場している小売業でも進出している海外市場別の詳細データとなると公表していることは稀である。そのため、現状で取得できる限り収集したデータによる分析である。まずこの点において分析には限界がある。

次に、国際化成功要因分析における文化的距離要因の結果である。本分析においては既存研究を参考に4つの文化次元指標を1指標に再計算したコグート＝シン指数を変数とした。しかし統計的に有意な結果を得られなかったため、それを再分割し、本来 Hofstede (1980) が提示した4次元指標の指数を変数として再分析した結果、どの次元もプラスもしくはマイナスの要因になりうるという結果が確認できた。それぞれの文化次元は差が大きいため、4つの文化次元指標を1指標とした場合、それぞれの値により相殺されてしまう可能性が高いことが示唆される。本分析においては、1指標では統計的に有意にならなかった文化的距離指標は、もとの4次元で分析をすると、一部指標においては国際化成功

に影響するという結果を得るまでに留めた。したがって、それぞれの次元が国際化成功とどのような関係性があるのか、関係性がないのかについて、さらなる分析を行っていない。ただし、食品小売業は小売業態の中でも適応化戦略が求められるため、文化次元と国際化成功との関係性を測ることは重要である。これについては今後の課題としたい。

そして、同分析における本国市場における市場シェア要因の結果も、本論文では明確な結果として提示するまでには至らなかった。文化的距離変数を含んだモデルでの分析では統計的に有意となったが、同変数を含まないモデルでの分析では、統計的に有意とはならなかったのである。これについては、本分析では理由を明らかにするまでには至らなかった。こちらも今後の研究課題としたい。ゆえに、日本食品小売市場における各企業の売上高シェアが欧米先進国の同市場における上位小売業のシェアに比して低いと指摘したが、それが国際化成功を阻害する要因のひとつとしての結論は提示できなかった。しかし、ひとつめの分析では有意となる結果を得たことも事実として受け止めるのであれば、国際化要因として統計的に有意となっている本国市場における小売業の売上高とともに、同市場における事業の安定は、国際化を進める上では無視できない要因である。国際化というと海外市場のみを注視しがちであるが、本国市場における売上高規模やシェアも、参入方式や参入市場選択と同様に重要となる。この点についても今後の課題とし、研究を継続していきたい。

本論文の分析における成功要因と定義した海外市場における市場シェアの拡大は、当該市場におけるポジションを高め、事業運営効率を向上させるだけではなく、本国市場および海外進出市場全体に対する商品調達効率性にもつながる。その商品調達ネットワークや商品を運ぶ物流ネットワークの構築は重要な戦略のひとつであり、実態把握はある程度できているが、これらネットワークが具体的に小売業の業績や生産性の向上にどの程度貢献しているのかについての実証的研究は途上にある。これもまた今後の研究課題としたい。

最後に、本論文でも指摘したが、海外市場に進出しても意に反して撤退を余儀なくされる食品小売業は多い。いわゆるリーマンショックが発生した 2008 年後半以降、とくに欧州を本国市場とする食品小売業は海外事業からの撤退および再編に向かった。市場からの撤退についての研究は、事例研究から概念化研究へと進んではいるが、実証的な研究はほとんどみられない。本論文では撤退について踏み込んだ分析をすることができなかった。今後は、撤退要因を見出すことも重要な研究課題のひとつとして位置づけ、取り組みたい。

第 7-3 節 日本食品小売業の国際化への課題

日本食品小売市場は、売上高上位 5 社で 18.1%のシェアであり、その数字はアメリカ食品小売市場におけるウォルマート 1 社の市場シェアと変わらない数値である。その上、アメリカの食品小売市場は日本食品小売市場の 2 倍の売上高規模がある。国際化を進めていくには、適切な海外市場の選択も重要であるが、本国市場における当該小売業のポジショ

ンも海外市場での成功要因となりえるため、本国市場での成長を諦めて海外市場に活路を求めるとするのは、決して正しい戦略とはいえない。むしろ、本国市場での足場を固めてから海外市場進出に本腰を入れるべきであると考え。日本の食品小売業の海外進出の現状をみると、コンビニエンスストアに代表されるフランチャイズ方式での参入を除くと、独資であれ合弁会社であれ、市場参入をする際にまず1店舗を展開し、その店舗の収益率が一定レベルにまで達したら、2店舗目を展開するといった石橋を叩いて渡るような店舗展開が多い。アジアでは、欧米食品小売業よりも日本の食品小売業のほうが先に市場に参入している国もある。本論文での分析結果からみると、先行して参入することは成功要因のひとつである。しかし、日本食品小売業が先んじた市場に後発参入した欧米食品小売業は、短期間で一気に店舗数を増加させ、消費者認知を高めるとともに市場シェア獲得による仕入値の優位性や物流効率などを実現し、日本食品小売業を追い越しているケースもある。日本の食品小売業は、短期間で市場シェアを獲得するだけの資金力が欧米食品小売業に比して乏しいこと、本国市場における収益性の低さが海外市場での店舗の少数運営に影響しているのではないかと考える。

このような少数運営では、市場シェアを高めていくのに非常に時間がかかる。競合小売業がある程度の市場シェアを奪うと、彼らは仕入や物流など様々な点で規模の経済の恩恵を受ける。そのあとで日本食品小売業が真剣に市場シェアを高めようと考え、競合小売業と戦うときには相当なコストがかかることを覚悟しなければならないことが想定できる。ゆえに、本気で国際化を考え、進出した海外市場において市場シェアを確保することを戦略とするのであれば、現行のような速度で出店することは得策ではないと考えるのである。

日本国内市場における人口あたりの食品小売業数は、人口の多い都市であればあるほどすでにオーバーストアと呼ばれるほどの数に達している。それがゆえに実態として壮絶な価格競争が繰り広げられている。当然、収益率はあがらない。そのような状況下において、進出する海外市場に対し、積極的に投下資本をおろす戦略には打ってでられないのが現状であろう。日本国内市場における人口減少、それにとまなう消費力の低下が懸念されはじめて久しい。成長戦略のひとつとして国際化を標榜するのであれば、中途半端な国際化を行う前にまず国内での基盤を固めることが先決ではないかと考えるのである。

しかし、少しでも競合小売業よりも先んじて海外市場に進出することが成功要因のひとつである以上、緩やかな時間の流れのなかで国際化を推進しては遅すぎる。日本食品小売業を後目に、欧米食品小売業は積極的に海外市場進出を続けている。早期参入が市場シェア獲得要因になっていることから明らかなように、先行者利益が見込めるからこそ、新興市場のみならず今や新新興市場にまでその歩を進めている。よって、国内での基盤を早急に固める、もしくは少なくとも国内基盤を固めつつ国際化を目指すべきであると、現状および課題の把握をもとに実証分析を行った結果から考察するのである。

参考文献

- Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E. (2000), *Brand Leadership*, London, Free Press.
- Agarwal, S. and Ramaswami, S.N. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, 23(1): pp.1-28.
- Alexander, N. (1997), *Internationalization Retailing*, Oxford: Blackwell.
- Alexander, N. and Doherty, M. A. (2004), "International Market Entry: Management competencies and environmental influences", *European Retail Digest*, Oxford Institute of Retail Management, Summer, Issue 42, pp.14-19.
- Alexander, N. and de Lira e Silva, M. (2002), "Emerging markets and the internationalisation of retailing: the Brazilian experience", *International Review of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 300-14.
- Alexander, N and Myers, H. (2000), "The retail internationalization process", *International Marketing Review*, Vol.17, No.4/5, pp.334-353.
- Alexander, N. and Quinn, B. (2002), "International Retail Divestment", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30, 2, pp.112-125.
- Anderson, E. and Gatignon, H. (1986), "Mode of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, Issue 3, pp. 1-26.
- Anon-Higon, D. and Vasilakos, N., "Productivity, Multinationals and Knowledge Spillovers: Evidence from the UK Retail Sector", MPRA Paper No. 7181, 2008.
- Bloom, P.N. and Perry, V.G. (2001), "Retailer power and supplier welfare: the case of Wal-Mart", *Journal of Retailing*, Vol. 77 No. 3, pp. 379-96.
- Burt, S. (1993), "Temporal trends in the internationalisation of British retailing", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 3 No. 4, pp. 391-410.
- Burt, S. L. & Sparks, L. (2002), Corporate branding, retailing, and retail internationalization, *Corporate Reputation Review* 5(2/3), pp.194-212.
- Burt S. L., Dawson, J. & Sparks, L. (2003), "Failure in International Retailing: Research Propositions", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(4), October, pp.355-373.
- Burt S. L., Davies, K., Dawson, J. & Sparks, L. (2008), "Categorizing pattern and processes in retail grocery internationalization", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, pp.78-92
- Coe, N. M. (2004), "The internationalisation/globalisation of retailing: towards an

- economic geographical research agenda”, *Environment and Planning A*, volume 36, pp.1571-1594.
- Christopherson, S. (2007), “Barriers to “US Style” lean Retailing: The Case of Wal-mart’s Failure in Germany”, *Journal of Economic Geography*, 7(4), July, pp.451-469.
- Dawson,J.A. (1994), “Internationalization of Retailing Operations”, *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp.267-282.
- Dawson, J. (2003), “Towards a Model of the Impacts of Retail Internationalization”, in Dawson, J., Mukoyama, M., Choi, S.C., and Larke, R., (eds), *The Internationalisation of Retailing in Asia*, Chapter 11, London: RoutledgeCurzon, pp.189-209.
- Delisser, E. & Heliker, K. (1994), “Private labels reign in British grocers”, *The Wall Street Journal*, 3, March B1.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2002), “2002 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2003), “2003 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2004), “2004 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2005), “2005 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2006), “2006 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2007), “2007 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2008), “2008 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2009), “2009 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2010), “2010 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2011), “2011 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2012), “2012 Global Powers of Retailing”, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Doherty, A.M. (2000), “Factors Influencing International Retailers Market Entry Mode

- Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector”, *Journal of Marketing Management* 16, pp. 223-245.
- Doherty, A.M. (2009), “Market and partner selection processes in international retail franchising”, *Journal of Business Research*, Vol.62, pp.528-534.
- Dunning, J.H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, London.
- Dunning, J.H. (1988), “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, pp. 1-31.
- Elsner, S. (2013), *Retail Internationalization –Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities*, Springer Gabler Research.
- Evans J, Treadgold A, and Mavondo FT. (2000), “Psychic distance and the performance of international retailers: a suggested theoretical framework”, *International Marketing Review*, 17, pp.373-391.
- Foster, L., Haltiwanger, J. and Krizan, C. J. (2006), "Market Selection, Reallocation, and Restructuring in the U.S. Retail Trade Sector in the 1990s," *Review of Economics and Statistics*, v.88, no.4, pp.748-58.
- Gielens, K. and Dekimpe, M.G. (2001), “Do international entry decisions of retail chains matter in the long run?”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.18, pp.235-259.
- Gielens, K. and Dekimpe, M.G. (2004), “How to Seize a Window of Opportunity: The Entry Strategy of Retail Firms into Transition Economies”, Discussion Paper 146/2004, Licos Centre for Transition Economics, Katholieke Universiteit Leuven.
- Grisprud, G. and Benito, G.R.G.(2005), “Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry”, *Journal of Business research*, Vol.58, pp.1672-1680.
- Hill, C.W.L., Hwang, P. and Kim, W.C. (1990), “An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode”, *Strategic management Journal*, Vol.11, pp.117-128.
- Hofstede G.(1980), *Culture’s consequences*, Beverly Hills, Sage Publications.
- IGD (2006), “Discounters”, The Institute of Grocery and Distribution.
- IGD (2009), “European Discounters”, in the Retail Analysis, The Institute of Grocery and Distribution.
- IGD (2011), “Grocery Retail Market Shares by Country” in the Retail Analysis, The Institute of Grocery and Distribution.
- Jain, S. C. (1989). Standardization of international Marketing Strategy: Some Research Hypotheses, *Journal of Marketing*, 53, pp.70-79.
- Javorcik, B., Keller, W., and Tybout, J. (2008), “Openness and Industrial Response in a

- Wal-Mart World: A Case Study of Mexican Soaps, Detergents and Surfactant Producers”, *The World Economy*, v.31, pp.1558-1580.
- Kacker, M.P.(1988), “International Flow of Retailing Know-how: Bridging the Technology Gap in Distribution”, *Journal of retailing*, Vol.64, No.1, pp.41-67.
- Kogut, B. and Singh, H. (1998), “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode”, *Journal of International Business Studies*, 19(3), pp.411-432.
- Laaksonen, H. (1994). *Own brands in food retailing across Europe: Oxford Institute of Retail Management*.
- Laaksonen, H., Reynolds, J. (1994), *Own brands in food retailing across Europe. The Journal of Brand Management Volume2 (1)*, pp. 37-46.
- McKinsey & Company (2003), “Multinational Company Investment: Impact on developing economies”, pp.1-44.
- Myers, H. and Alexander, N. (2007), “The role of retail internationalization in the establishment of a European retail structure”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.35, No.1, pp.6-19.
- Moatti, V. and Dussauge, P. (2005), “The Impact of Alternative Modes of Expansion on Performance: An Empirical Investigation in Global Retailing”, in *Actes de la 15e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- de Mooij, M. & Hofstede, G. (2002), “Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing”, *Journal of Retailing*, 78, pp. 61-69.
- Nenycz-Thiel, M.(2011) “Private labels in Australia: A case where retailer concentration does not predicate private labels share”, *Brand Management Vol. 18, 8*, pp.624-633.
- Palmer, M. (2004), “International Retail Restructuring and Divestment: The Experience of Tesco”, *Journal of Marketing Management*, 20, pp.1075-1105.
- Pellegrini, L. (1994) “Alternatives for growth and internationalization in retailing”, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 4(2), pp.121-148.
- Ratchford, B.T. (1987), "New Insight About the FCB Grid", *Journal of Advertising Research*, 27(4), pp.24-38.
- Reid, M. (1995) “Make it your own”, *The Economist*, 4 March, P8.
- Rugman, A. and Girod (2003) “A. Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional”, *European Management Journal Vol. 21, No. 1*, pp. 24-37.
- Salmon, W. and Tordjman, A. (1989), “The Internationalisation of Retailing”, *International Journal of Retailing* , Vol.4 , no.2.

- Stanley, J. (1991), "How Marks and Spencer does it", *European Management Journal*, 1991, Vol. 9, Issue 3, pp.329-333.
- Sternquist B. (1997), International expansion of US retailers, *International Journal of Retail Distribution Management*, 25(8), pp.262-268.
- Tarzijan, J.(2004) "Strategic Effects of Private Labels and Horizontal Integration", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, No. 3, pp.321-335.
- Tihanyi, L., Friffith, D. A. and Russell C. J. (2005), "The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis", *Journal of International Business Studies*, 36, pp.270-283.
- Vida, I. and Fairhurst A. (1998), "International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.5, No.3, pp.143-151.
- Vida, I. (2000), "An Empirical Inquiry into International Expansion of US Retailers", *International Marketing Reviews*, Vol.17, No.4/5.
- Walmart stores, Inc.(2013), 2013 Annual Report .
- Williams, D.E. (1992), "Retailer Internationalization: An Empirical Inquiry", *European Journal of Marketing*, Vol.26, No.8/9, pp.8-24.
- Wrigley, N., (2000), "the Globalization of Retail Capital: Themes for Economic Geography", *the Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, pp.293-313.
- Wrigley, N., and Currah, A. (2003), "The Stresses of Retail Internationalization: Lessons from Royal Ahold's Experience in Latin America", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(3), July, pp.221-243.
- 青木昌彦, Garber, A., Romer, P., マッキンゼーグローバルインスティテュート (2000) , 「日本経済の成長阻害要因－ミクロの視点からの解析－」, マッキンゼーグローバルインスティテュート.
- イオン株式会社 (2013) , 2013年2月期 (第88期) 事業報告書.
- 伊藤元重 (2005) , 『新流通産業』, NTT 出版.
- 乾友彦, 横井のり枝 (2008) , 「サービス産業の国際化に向けて」, 『生産性白書 2008年版』, 社会経済生産性本部.
- 川端基夫 (2000) , 『小売業の海外進出と戦略』, 新評論.
- 白石善章, 鳥羽達郎 (2003) , 「小売企業の総合業態による海外戦略」, 『流通科学大学論叢－流通・経営編』 第16巻第1号, pp.83-107.
- 社団法人食品需給研究センター(2010) , 「食品企業財務動向調査報告書－食品企業におけるPB取組の現状と課題－」 .

- 鍾 淑玲, 矢作 敏行 (2005), 「華僑系資本の中国小売市場への参入動向」, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター『イノベーション・マネジメント』No.2, pp.115-140.
- 田村正紀 (2004), 「国民市場における小売国際化」, 大阪産業大学『流通イノベーションセンター モノグラフシリーズ』No.058.
- 内閣府 (2008), 「業種別生産性向上に向けた検討課題」.
- 中村久人(2003), 「グローバル小売企業の理論構築」, 東洋大学『経営論集』第 60 号.
- 日経 MJ 新聞 (2011), 「第 44 回日本の小売業調査」, 2011 年 6 月 29 日.
- 森川正之 (2008), 「サービス産業の生産性を高めるにはどうすれば良いのか?—これまでの研究成果からの示唆と今後の課題—」, 経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 08-J.
- 矢作敏行 (2000), 「プライベート・ブランドの発展過程 - イギリス・スーパーマーケットの場合 -」, 矢作編著『欧州の小売イノベーション』, 白桃書房.
- 矢作敏行 (2007), 『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』, 有斐閣.
- 横井のり枝 (2009a), 「小売業の国際化要因に関する実証分析—日本小売業の国際化推進への課題」, 日本フードシステム学会「フードシステム研究」第 16 巻 3 号, pp.90-93.
- 横井のり枝 (2009b), 「日本小売業の課題と小売業国際化の進展」日本大学経済学部産業経営研究所ワーキングペーパー, IBR No.004.
- 横井のり枝 (2011a) 「流通業のアジア進出が現地に与える生産性効果への考察—ケーススタディを中心として—」日本大学経済学部経済科学研究所「紀要」第 41 号, pp.231-246.
- 横井のり枝 (2011b), 「流通国際化による拠点間知識移転の現状分析 - 親子間知識移転との比較から -」, 日本フードシステム学会「フードシステム研究」第 18 巻 3 号, pp.251-256.
- 横井のり枝 (2012a), 「Study of Knowledge Transfer between Foreign Subsidiaries in the Retail Company: The Case of Tesco」, 流通経済大学流通情報学部「紀要」Vol.17, No.1, pp.245-255.
- 横井のり枝 (2012b), 「日本の食品小売業の上位集中化傾向を考える—関連産業への影響と方向性についての考察—」, 日本工業出版『流通ネットワーク』, 2012 年 9・10 月号, pp.35-39.
- 横井のり枝 (2013), 「小売業国際化推進と所有特殊の優位性の関係分析 - プライベートブランド商品を対象として -」, 日本大学経済学部「経済集志」第 83 巻 第 1 号, pp49-62.

謝辞

本研究は、著者が日本大学大学院経済学研究科後期博士課程在学中および単位取得退学後の2年間において、同大学経済学部 本多光雄名誉教授、乾友彦教授によるご指導のもと、完成に至りました。両教授には博士前期課程入学後から7年間という長きにわたりご指導を賜りました。深く感謝の念を申し上げます。

本研究の基盤となる研究のひとつは、日本大学経済学部経済科学研究所共同研究（平成20年4月ー平成22年3月；研究テーマ「小売業のグローバル化の要因分析と生産性に与える効果」）の助成により、進めることができました。共同研究の機会を与えてくださった同経済科学研究所ご所属の諸先生方、また共同研究の場にてご指導くださりました同大学経済学部 曾根康雄教授、権赫旭教授に心より感謝の念を申し上げます。

博士前期課程在学時には、日本大学経済学部産業経営研究所 第1回学生懸賞論文の佳作を受賞いたしました（論文主題「日本小売業の課題と小売業国際化の進展」）。拙い内容でしたが、良い点は評価していただき、そして問題点および課題を丁寧にご提示いただいたことで修士論文を構成、執筆するにあたり、大変勉強になりました。そうして完成した修士論文が、今回の博士論文のベースとなっております。懸賞論文を審査し、アドバイスをくださった同産業経営研究所ご所属の諸先生方に感謝の念を申し上げます。とくに三井泉先生には、懸賞論文の表彰式当日に職場の会議により遅刻したにも関わらず、温かく迎え入れていただき、また激励をしていただきました。心より御礼申し上げます。

同大学大学院在籍の5年間は、社会人学生として仕事と勉学の両立を求められる日々でした。博士前期課程在籍時は、海外出張や会議等と重なり満足に授業に出席できないことも多々ございました。そのような事情をご配慮いただきながらも、質の高いご指導をいただきました同大学経済学部 大場允晶教授、竹中康治教授、池本修一教授、中川雅之教授、慶応大学経済学部 瀬古美喜教授をはじめ諸先生方に深く感謝の念を申し上げます。

本研究は、所属学会における全国大会で発表の機会をいただき、貴重なご意見、ご指導を賜りましたことにより、推敲を重ねることができました。日本フードシステム学会会長の千葉大学大学院園芸学研究科 斎藤修教授、東洋大学経営学部 菊池宏之教授、中央大学商学部 木立真直教授をはじめといたします諸先生方、そして日本国際経済学会におけるセッションにて数多くご指導いただきました諸先生方に厚く御礼申し上げます。

また、筆者は経済産業省「小売業の国際展開に関する研究会」（平成19年度）に関わり、小売国際展開に向けての現状調査を担当しておりました。同研究会では学識者の諸先生方および企業代表の皆様から貴重なご意見を伺う機会に恵まれました。とくに座長の法政大学経営学部 矢作敏行教授、学識者の関西学院大学商学部 川端基夫教授には、調査研究の手法や日本小売業の国際展開への課題を御教示いただきました。また本研究会以外の場におきましても、多々ご指導いただきました。深甚の謝意を申し上げます。

博士前期課程および博士後期課程在学中、ともに学んだ前野高章さん、森田稔さん、土

井直さんをはじめとする学友の存在が研究を進めていく上で大きな励みとなりました。ここに感謝申し上げます。

最後に、研究を進めるにあたり、ご支援、ご協力をいただきながら、ここにお名前を記すことができませんでした多くの方々に心より感謝を申し上げ、結びとさせていただきます。

平成 25 年 11 月 吉日