

チャンネル・リーダー移動と社会環境要因に関する研究

日本大学大学院総合社会情報研究科
後期博士課程 総合社会情報専攻

平成 30 年度

指導教員 階戸照雄

20160414002 岩本勇

目次

序章	1
1. はじめに	1
2. 研究の背景と動機、目的	1
3. 先行研究と本研究の位置づけ	2
4. 研究の方法	3
5. 用語の定義	3
6. 論文構成と各章の要約	4
第1章 先行研究	7
1.1 マーケティングに関する研究	7
1.2 マーケティング・チャネルに関する研究	18
1.3 国際分業に関する研究	23
1.4 国際戦略論に関する研究	47
第2章 チャネル・リーダー移動と三つの仮説	58
2.1 チャネル・リーダー移動の変遷	58
2.2 小売業主導型チャネルとPB商品	59
2.3 過去の研究の回顧	61
2.4 考察と三つの研究仮説	69
第3章 仮説検証1：業界別ハーフィンダール指数とチャネル・リーダー移動	72
3.1 はじめに	72
3.2 サンプルとして選択した業界	72
3.3 分析結果と考察	77
第4章 仮説検証2：業界別PB比率とハーフィンダール指数	79
4.1 はじめに	79
4.2 サンプルとして選択した業界	79
4.3 分析結果と考察	84
第5章 仮説検証3：国別PB比率と社会環境要因	86
5.1 はじめに	86
5.2 国別PB比率の傾向とチャネル・リーダー	86
5.3 国別の社会環境要因	88
5.4 解析結果と考察	91
第6章 結論：ミクロ視点とマクロ視点、今後の展開	97
6.1 はじめに	97
6.2 競争環境要因に注目したミクロ視点	97
6.3 社会環境要因に注目したマクロ視点	98
6.4 本研究の結論	99
6.5 本論文の限界と今後の展開	99
終章 むすびにかえて	101

〈資料編：国別の社会環境要因〉	102
〈参考文献〉	148
〈謝辞〉	161

序章

1. はじめに

マーケティング・チャネルの中で主導的な役割を果たし、商品や情報の流通をコントロールする企業をチャネル・リーダーという。このチャネル・リーダーは時代とともに変化し、我が国の場合、江戸時代中期から戦前までが卸売業者（問屋）、そして戦後の復興期を経て高度成長期に入るとメーカーへ、低成長期を迎えるとチェーン・オペレーションによるバイイングパワーを武器とした小売業へ、さらにインターネットの普及を背景として消費者への移行が予測される。

これらチャネル・リーダー移動は、その中心的な企業が自助努力によって、自らポジションを獲得するように考えられているが、企業努力だけで流通チャネルを支配することが出来るのだろうか。本研究はこのチャネル・リーダー移動に際して、企業を取り巻く社会環境の変化が、その進行に影響を与えているという仮説を立て、その環境要因がどのような秩序をもって相関し合うのか明らかにしようとするものである。

2. 研究の背景と動機、目的

マーケティング・チャネルとチャネル・リーダー移動の研究は、企業活動による社会環境変化への積極的な対応に起因すると考えられてきた。そうであれば、真逆の発想で、社会環境の変化とチャネル・リーダー移動に相関や因果を見つけることができるのではないかという仮説が浮かんだ。本研究は、チャネル・リーダー移動に対して社会環境の変化が影響を与え、その社会環境要因の変化がチャネル構造を規定するという仮説を検証するものである。

本研究に関する現在までの取り組みを報告する。各国の PB 商品¹の構成比率と、国別の小売業へのチャネル・リーダー移動の進行を検討し、食品小売業の国際化および PB 導入の状況を確認した。現状では、欧州各国の PB 比率²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。欧州各国では、小売業者のチェーン店化の進展、バイイングパワー³、社会の成熟度、製造業者の競争環境、最終消費者の購買意欲、人口増減、デフレーションの進行、物価の変動など、アメリカや日本との比較において明確な差が存在している。PB 比率とこれらの環境要因との間に相関関係が存在するならば、チャネル構造に対して環境要因が影響を与える科学的な根拠となる。そこで製造業起点から小売業起点へチャネル・リーダー移動が図られる場合、以下の環境要因に差別的な違いが見いだせるという仮説を導いた。

その仮説とは、以下の通りです。

①製造業主導から小売業主導へとチャネル・リーダー移動する環境とは、同様な商品であれば消費者が低価格商品を求める環境にある。つまり業界内での競争環境が激し

¹ プライベートブランド (private brand) とは、小売業者や卸売業者などの流通業者が商品を企画開発し、独自のブランドで販売する商品を指す。

² PB 比率とは、全商品に占める PB の割合を意味する。PB の対義語として NB (national brand) があり、NB と製造業者が商品開発を行い生産した商品を指す。

³ 購買上の優位性に基づく大規模小売業の仕入力・購買力を意味する。

く価格競争が起きやすい状態である。

②小売業がチェーンオペレーションを整備し小売業主導型流通チャンネルが形成されると PB 商品の普及が成立する。その場合、低価格商品の大量販売が条件となり、大量販売を実現するためには大量生産体制が整備されていなければならない。この場合、小売業も製造業も大型化が進行し、業界の寡占化がある程度進まなければならない。

③PB 比率が高いということは小売チェーン展開の競争が活発な状態である。そのために競争が促進される環境として、IT 環境の基盤整備や国際物流の整備、ビジネスのしやすさ、国際競争力の優位性などが整う必要がある。その一方で、国の経済への介入や規制、とりわけインターネットのアクセス規制や製品市場規制もチャンネル・リーダー移動を妨げる。

この仮説を検証することが本研究の目的である。

3. 先行研究と本研究の位置づけ

先行研究では、マーケティング・チャンネルの構築は通常、チャンネル構造と取引関係の管理問題に直面するため、それらが研究テーマとなってきた。ここでチャンネル構造の管理とは、自社製品販路数を制限するか拡張するか、更には最終消費者に至るまでに何段階の取引を介在させるか、といったチャンネル全体の構造設計に関わる問題を意味する。また取引関係の管理は、取引相手の同調をいかに獲得するか、つまり各取引相手に自身の意向・期待に沿った行動をいかにとってもらうか、という問題に関わっている。マーケティング・チャンネル研究者はこれまで、チャンネル管理やその成果の記述・説明を目指して多数の研究アプローチを輩出してきた。

チャンネル研究の系譜に触れておく。まず、チャンネル構造の選択問題を取り扱う「チャンネル構造選択論」(e. g. Duncan 1922, Copeland 1924, Phillips & Duncan 1960) としてスタートする。これは 1910 年代に生産者(農産物生産者と大量生産メーカー)の流通問題として登場することからはじまり、1940 年代にはマーケティング初期段階(商品別・制度別・機能別研究)、そして 1950 年代～1970 年代にマネジリアル・マーケティングが成立する。

次いでチャンネルを単一組織の延長線上にあるシステムと見なし、システム内の協調と対立の管理に注目する「チャンネル拡張組織論」(e. g. Ridgeway 1957, Berg 1961, Mallen 1964) が登場する。そしてその後、チャンネル管理の本質は取引相手との売買関係を維持しつつ、同時に取引相手に対して統制や命令を行いうる内部組織的性格を組み込むことにあるとする「チャンネル交渉論」(e. g. 風呂 1968) や、その内部組織的性格の形成・維持が組織間のパワー構造に依存すると主張する「チャンネル・パワー論」(e. g. Stern, ed. 1969, Hunt & Nevin 1974, 石井 1983) が出現する。更に 1980 年代以降においては、組織間の協調(対等な相互同調)の生成・維持の説明を目指す「協調関係論」が登場する。

このようにマーケティング・チャンネルの研究視点の変化は、企業活動による社会環境変化への積極的な対応に起因するものである。本研究はこのチャンネル・リーダー移動に際して、企業を取り巻く社会環境の変化が、その進行に影響を与えているという仮説を立て、その環境要因がどのような秩序をもって相関し合うのか、その視点で研

究を進めることに新規性や特徴がある。

4. 研究の方法

本研究では、業界の競争環境を分析軸とした「仮説 1：業界別ハーフィンダール指数とチャンネル・リーダー移動」と「仮説 2：業界別 PB 比率とハーフィンダール指数」、さらに国別の社会環境を分析軸とした「仮説 3：国別 PB 比率と社会環境要因」の三つの仮説検証を実施した。

「仮説 1：業界別ハーフィンダール指数とチャンネル・リーダー移動」では、製造業主導から小売業主導へとチャンネル・リーダー移動が行われる環境に注目し、その場合、競争環境が激しく価格競争が起きやすい状態であると仮説を設定した。そこで、自動車業界、食品業界（総合）、スポーツ用品業界、アパレル業界の 4 業界をサンプルとして、それぞれの業界のハーフィンダール指数を求め、チャンネル起点を数値化し相関分析を試みた。

「仮説 2：業界別 PB 比率とハーフィンダール指数」では、業界別 PB 比率が高いということは、小売業が要求する大量生産体制に対応可能な大手製造業の寡占化が進んでいる業界であると仮説を設定した。これは、大型チェーン店が企画開発する PB 商品は、低コストでの製造が求められるため必然的にスケールメリットが得られる大量生産となる。PB 商品の比率が高まるほど大量生産がより一層求められると考えれば、その業界は企業規模も大きくなり、寡占化が進んでいると考えられる。そこで、食品業界（総合）、食パン業界、菓子業界、日用雑貨業界の 4 業界をサンプルとして抽出し、それぞれの業界の PB 比率とハーフィンダール指数との相関分析を行った。

「仮説 3：国別 PB 比率と社会環境要因」では、PB 比率が高いということは小売チェーン展開での競争が活発な状態にあって、そのために競争が促進される社会環境が求められる。そこで仮説として、IT 環境の基盤整備や国際物流の整備、ビジネスのしやすさ、国際競争力の優位性などがチャンネル・リーダー移動に影響を与えたとした。その一方で、国の経済介入や規制、とりわけインターネットのアクセス規制や製品市場規制はチャンネル・リーダー移動を妨げると仮説を立てた。それらによって国別 PB 比率とそれら社会環境要因との相関分析を試みた。

5. 用語の定義

5.1 マーケティング・チャンネルの定義

チャンネルについて論ずるまえに、まずチャンネルがそもそもどのようなものなのかを確認しておく必要がある。チャンネルとはどのように定義されているのかを確認することにしよう⁴。

Coughlan、Anderson、Stern and El-Ansary (2001) であるが、彼らは、「マーケティング・チャンネルは、使用あるいは消費のために、製品やサービスを利用可能にする

⁴ 高橋秀雄 (2012) 「マーケティング・チャンネル研究の在り方について」『中小企業研究 34 号』千葉商科大学経済研究所、pp. 3-5.

過程に関わる一群の独立した組織である」と定義している⁵。

Sims、Foster and Woodside (1997) は、「流通チャネルは、マーケティング努力が向けられる、企業と最終ユーザー間の一連の関係を含むものである。マーケティング・チャネルは、企業、機関や最終ユーザー間での多属性のフローの組み合わせである」と定義している⁶。

これら定義から分かることは、次のようなことである。

チャネルとは、生産者が製造した商品を、消費者が入手できるように、その間に介在する様々な機関(卸売業者、小売業者等)が、流通過程や流通業務に関与機能するものであるということ。そして機能とは、「物的所有、所有権と移転、交渉、金融、情報、危険負担、注文や支払いのフロー」の組み合わせから成るものであるということである⁷。つまりマーケティング・チャネルとは、概念的には特定の生産者が最終消費者に至る流通過程全体を自社製品の固有の販売経路として設定したものである。

5.2 チャネル・リーダーの定義とその移動

流通経路の中で主導的な役割を果たし、商品や情報の流通をコントロールするものをチャネル・リーダーという。このチャネル・リーダーは、時代とともに変化し、卸売業者(問屋)、製造業者、小売業者、最終消費者へと移動する。

日本の場合、江戸時代中期から戦前までが卸売業者(問屋)、戦後の復興期を経て、高度成長期に入ると製造業者へ移動、その後チェーン・オペレーションによる大量仕入・大量販売を実現した小売業者へ移動、さらにインターネットの普及を背景に、最終消費者が小売や卸売を中抜きし、直接生産者と関係を作っている。

6. 論文構成と各章の要約

本稿の構成は以下のとおりである。

序章

1. はじめに
2. 研究の背景と動機、目的
3. 先行研究と本研究の位置づけ
4. 研究の方法
5. 用語の定義
6. 論文構成と各章の要約

第1章 先行研究

- 1.1 マーケティングに関する研究
- 1.2 マーケティング・チャネルに関する研究
- 1.3 国際分業に関する研究
- 1.4 国際戦略論に関する研究

⁵ Coughlan A. T.、E. Anderson、L. W. Stern and A. I. El-Ansary (2001), p. 3.

⁶ Sims、Foster and Woodside (1977), p. 3.

⁷ Sims、Foster and Woodside (1977), p. 3.

第2章	チャンネル・リーダー移動と三つの仮説
2.1	チャンネル・リーダー移動の変遷
2.2	小売業主導型チャンネルとPB商品
2.3	過去の研究の回顧
2.4	考察と三つの研究仮説
第3章	仮説検証1：業界別ハーフィンダール指数とチャンネル・リーダー移動
3.1	はじめに
3.2	サンプルとして選択した業界
3.3	分析結果と考察
第4章	仮説検証2：業界別PB比率とハーフィンダール指数
4.1	はじめに
4.2	サンプルとして選択した業界
4.3	分析結果と考察
第5章	仮説検証3：国別PB比率と社会環境要因
5.1	はじめに
5.2	国別PB比率の傾向とチャンネル・リーダー
5.3	国別の社会環境要因
5.4	解析結果と考察
第6章	結論：ミクロ視点とマクロ視点、今後の展開
6.1	はじめに
6.2	競争環境要因に注目したミクロ視点
6.3	社会環境要因に注目したマクロ視点
6.4	本研究の結論
6.5	本論文の限界と今後の展開
終章	むすびにかえて
	〈資料編：国別の社会環境要因〉
	〈参考文献〉
	〈謝辞〉

序章では、本論文の全体像を捉えるために、その概要を整理している。①はじめに、②研究の背景と動機・目的、③先行研究と本研究の位置づけ、④研究の方法、⑤用語の定義、⑥論文の構成、から整理されている。

第1章は先行研究と題し、本研究で関係の深い4つのテーマに関する先行研究レビューを整理した。まず、マーケティングの先行研究として、マーケティングの成立から歴史の変遷を捉えた。さらに国際化、グローバル化、流通・チャンネルに至るまでの全般を整理した。次に本論文の中心的な研究テーマであるマーケティング・チャンネルに注目し、歴史の変遷から研究テーマの動きを時系列で示している。次に国別の社会環境変化を捉えるうえで、国際分業に関する先行研究レビュー、並びに個別企業の競争要因を捉えるうえで、国際戦略論に関する先行研究もレビューした。これらの研究視点の変化は、企業活動が社会環境変化に対して積極的に対応した結果と考えられて

いる。本研究は、社会環境要因の条件や変化がチャンネル構造を規定するという逆説的な視点を持っており、この視点が今までにない新しい研究視点である。

第2章はチャンネル・リーダー移動と三つの仮説と題し、日本におけるチャンネル・リーダーの歴史的変遷を整理するとともに、その中でも製造業主導から小売業主導への移動に注目し、PB比率の国際比較と社会成熟の進捗度に何らかの関係性を示す仮説を提示した。その関係性を証明するため、過去の研究を回顧し、その研究の限界から三つの仮説を設定した。「業界の競争環境」から、仮説1：業界別ハーフィンダール指数とチャンネル・リーダー移動、仮説2：業界別PB比率とハーフィンダール指数を導き、「国別の社会環境」から仮説3：国別PB比率と社会環境要因の視点を導いた。この三つの仮説検証が本研究の主要な論点である。

第3章は業界別ハーフィンダール指数とチャンネル・リーダー移動と題し、「製造業主導から小売業主導へのチャンネル・リーダー移動が起きる条件は、業界内の競争が激しく競争要因が低価格志向である」という仮説を検証した。その結果、「製造業主導又は小売業主導といったチャンネル・リーダー移動」と「既存企業間の対抗度や敵対関係の強さを規定する要因となるハーフィンダール指数」との相関は、 -0.95 という非常に強い負の相関（検定は5%水準で有意）が認められ、仮説の検証は支持を得るに至った。

第4章は業界別PB比率とハーフィンダール指数と題し、「小売業主導の業界ほど寡占や独占が進んでおり、その結果PB比率が高い」という仮説を検証した。その結果、「業界別PB比率の高低差と業界別ハーフィンダール指数の大小の差」の相関分析は 0.75 という強い正の相関が認められた。したがってこの仮説検証も、ある程度の支持を得ることが出来た。

第5章は国別PB比率と社会環境要因と題し、科学的にデータ収集が可能な社会環境要因の中から、「国民の購買力や国の経済力などが大きく影響を与えるITインフラが進んでいるほど製造業起点から小売業起点へとチャンネル・リーダー移動が進む」、逆に「インターネットアクセス規制や製品市場規制など国が競争環境を阻害する動きを持っているほど製造業起点から小売業起点へとチャンネル・リーダー移動が鈍る」という仮説を検証した。その結果、PB比率と正の相関が得られた社会環境要因は、「インターネット普及率」が 0.55 、「国際物流の効率性」が 0.53 、「IT競争力」が 0.45 、「ビジネス環境ランキング」が 0.44 、「第三次産業就業人口比率」が 0.42 、「国際競争力ランキング」が 0.38 であった。一方、負の相関が得られた社会環境要因は、「インターネット自由度（アクセス規制）」が -0.69 、「製品市場規制（PMR）」が -0.57 であった。無相関検定では、1%有意を確保している。したがってこの仮説検証も、支持を得ることが出来た。

第6章では、上記の第3章、第4章、第5章の結論を、ミクロ視点、マクロ視点に再整理し、それぞれの仮説検証の有効性に触れ、今後の研究活動の展開と抱負を述べている。

第1章 先行研究

本研究を進めるにあたって、「マーケティングに関する研究」、「マーケティング・チャンネルに関する研究」をレビューし、さらに国別のPB比率や社会環境要因を研究するうえで「国際分業に関する研究」、「国際戦略論に関する研究」に関しても先行研究を行った。

1.1 マーケティングに関する研究

マーケティング・チャンネル研究は、1910年代に生産者が直面する市場問題を解決する手立てとして、常にマーケティング研究の中心に位置づけられている。既に100年が経過した現在から振り返ると、企業を取り巻く社会環境の変化に伴って、研究視点も変化を辿った。

例えば1910年代は「生産者（農産物生産者と大量生産メーカー）の流通問題として登場」、～1940年代は「マーケティング初期段階（商品別・制度別・機能別研究）」、1950年代～1970年代には「マネジリアル・マーケティングの成立と展開」、1950年代～1960年代は「拡張組織論」、1970年代半ば以降「政治経済的アプローチ（パワー・コンフリクト・モデル）」、1980年代～「戦略的マーケティング、サービス・マーケティング、関係性マーケティング(提携、ネットワーク、共同と共生の原理に基づく取引関係)」という流れである⁸。

この研究視点の変化は、起業活動が社会環境変化に対して積極的な対応を図ったことに起因するものと考えられる。

1.1.1 マーケティングの先行研究レビュー

マーケティング・チャンネルに触れる前に、マーケティングの成立とマーケティング・マネジメント（管理）が出来上がるまでの過程を整理する。これらはアメリカにおけるマーケティングの発展過程を考察するものである。

1.1.2 マーケティングの成立

「マーケティングという言葉が、初めて世に出たのは、1902年ミシガン大学の学報で、ついで1905年にはペンシルバニア大学で“Marketing of Product”という講座が開講し、1910年にはウィスコンシン大学で“Marketing Method”なる講座が開講した」⁹ことから始まると言われている。

それではなぜマーケティングがアメリカで成立したのだろうか。当時のアメリカの環境が必然的にマーケティングを生み出したものと考えられる。すなわち、産業革命により急成長したイギリスは、当時の大量生産した商品を世界各地の植民地で販売した。

⁸ 三村優美子（2004）、「マーケティングの基軸移動とマーケティング・チャンネル研究の再検討-マーケティング・チャンネルの二面性の観点から-」青山経営論集 pp. 19-20.

⁹ 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦（1997）、『マーケティング戦略』有斐閣アルマ、p. 2.

しかし当時のアメリカは海外市場を持っておらず、販売先は国内市場が主であり、販売競争も熾烈であったと予想される。この環境がマーケティングを生んだ背景にあると考えられる。

マーケティングの起源は、T型フォードの登場だとよく言われている。国内市場が停滞して過剰生産となり、さらに南北戦争によって供給された物資も過剰となり、メーカーの関心は既存市場でどのように商品を販売したらよいかという展開となった。ここで独占資本の市場獲得・支配のための技術として、マーケティングが誕生したと言われている。¹⁰

当初はそれぞれのメーカーが市場獲得・支配を目指し、価格政策を展開した。しかし、それは互いの破滅を招くことに気づき、非価格競争を中心とした組織的・体系的な問題解決策を求めた。さらに当時の時代背景として包装技術が進化した時期でもあり、パッケージングやブランディング、広告という手段によって市場支配を強化していった。換言すれば生産段階から、小売店頭で陳列される商品形状、商標、消費者への訴求活動を行うことができる環境が整い、各社の商品差別化政策が行われるに至った。

1.1.3 マーケティング研究の歴史的変遷

マーケティングが成立し、その後、環境への適応と相まって、マーケティングは進化する。ここではマーケティングの歴史的変遷を捉える。

(1) マーケティング形成期 (1903～1914)

この時期アメリカでは、自動車及び電気機械産業が急速に成長した。大量生産体制を基礎に、第一次世界大戦によって著しい躍進を見せた。

(2) マーケティング展開期 (1919～1929)

第1次大戦後のアメリカ経済は、海外需要に支えられ成長したが、1920年代に入ると海外需要が停滞し、再び不況となった。アメリカ政府は産業合理化を進め、メーカーは生産技術の発達と製品標準化・平準化をもとに大量生産体制を確立した。これによりメーカーの関心は、大量生産を可能にするマス・マーケットをいかに開拓・維持するかに移行した。そこでは、ある程度消費者ニーズや欲求を犠牲にしても「作ったものを売る」という高圧的マーケティングが展開された。¹¹

(3) マーケティング発展期 (1929～1939)

そして、1929年に発生した大恐慌により、大規模メーカーは過剰設備を抱え、中小企業の倒産が相次いだ。ルーズベルト大統領は、ニューディール政策による不況対策に乗り出した。同時に企業は、それ以前の高圧的マーケティングから、消費者の態様分析を中心とする市場調査により、製品計画や広告、サービスを重視した販売活動に傾注するいわゆる「低圧的マーケティング」へと転回した。その基底には消費者主権概念があった。

流通業者の仕入計画や商品計画であるマーチャンダイジングの概念が、メーカーに

¹⁰ 猿渡敏公(1999)『マーケティング論の基礎』中央経済社、pp. 44-45.

¹¹ 同上書、pp. 48-19.

導入され、「製品計画」として考えられるようになった。大恐慌以降の企業的マーケティング論の新しい展開は、端的に言えば、「市場調査」とそれに基づくマーチャンダイジングを中心として、“市場動向に関する可能な限り正確な情報に基づいた製品政策”を基盤とする、いわば「低圧的マーケティング」であったと言えよう。¹²

(4) マネジリアル・マーケティングの確立期（1945～1973）

第二次世界大戦後、マーケティングを取り巻く諸環境条件が一変した。まず、軍事下の産業体制を平和時の産業体制に切り替えることに伴う各種消費財の供給力の増大に加え、大戦中の軍事技術の進歩を基盤とする“技術革新”によって、製造業の装置産業化、オートメーション化が進められ、消費財の本格的な量産体制が定着しようとしていた。

そしてソビエトを中心とする社会主義圏の国々の台頭によって、アメリカにとっての海外における販売先は自由主義圏に限定されることになり、世界市場が縮小した。しかも、自由主義圏の国々は、大戦によって経済力が著しく落ち込み、いずれも外貨不足に悩み、厳しい為替管理や輸入制限を実施していた。最後に、多くの商品分野で寡占化が進み、消費財市場における競争は大部分が少数の大手企業間の熾烈な競争になった。このような大戦後の企業がおかれた新しい諸条件を背景に、複雑化、多様化しようとするマーケティング諸活動をひとつの“トータルマーケティング”として統合的に管理することを必要としたわけであり、ここにそのような状況に対応した“マネジリアル・マーケティング”が展開する契機を見出すことができる。¹³

1.1.4 マーケティング・マネジメント論の成立

P. F. Drucker は、すでに 1950 年代に、それ以前の経営管理の主要テーマが生産の科学的管理法（いわゆるテイラー・メソッド）や組織管理論などの内部問題だったのに対し、外部対応に課題があると考え、事業の唯一の目的は「顧客創造」にあり、「その中心機能がマーケティングとイノベーションで、他の諸機能はすべてそのためのコストに過ぎない」と持論を打ち出した。

この考えが発展し、その時代の流れを吸収・拡大・多様化させながら、マーケティング・マネジメントの基本問題と枠組みが続々と提示される。マーケティング統合理論（W. オルダーソン他）、環境適応型マーケティング論（J. A. ハワード他）、マーケティング・マネジメント論（J. E. マッカーシー他）、経営的・マーケティング論（E. J. ケリー & W. レイザー他）等が輩出され、1960 年代のマーケティング論黄金期を迎える。

そしてそれらの流れを整備・統合し、さらに新しいテーマと新概念を次々に打ち出したのがコトラーである。コトラーは従来のマーケティング研究を深化させると共に、そのコンセプトを拡張し、同時に様々な外部経営問題と研究成果を取り込みながらアイデア豊かにマーケティングの魅力と課題を提示した。多くのマ研究者や実務家に、その膨大な著作を通じ研究・実践の指針を示し、新たな研究と実務をリードした。

¹² 猿渡敏公(1999)『マーケティング論の基礎』中央経済社、pp. 49-52.

¹³ 同上書、pp. 52-53.

マーケティングがアメリカで発生した理由には、それが先ずアメリカでマス社会（大衆社会）が成立した事による。それも巨大な市場を成立させたのに、根本の原因がある。アメリカは個人商店から、ごく巨大な産業を生み出すに至った。そこには、マス・コミュニケーションの成立がある。新聞、ラジオメディア、そしてテレビメディアの成立は、非常にマーケティングのプロモーション、コミュニケーション部門に大きな影響を与えた。

一方では経済の高度化と効率化の問題もあり、「工場生産」という設備が発達した事も有る。「工場」という巨大設備を持ち、また流通産業も流通システムという巨大設備を持ち、効率的な経営が求められるようになった。

マーケティングという学問の形成には、第二次世界大戦を挟んだアメリカ式の「豊かな社会」の成立の事情がある。ピーター・ドラッカーは「ビジネスの基本はイノベーションとマーケティングである」と語ったが、技術革新とともにマーケティングが経営にとって重要な地位を獲得している。

1.1.5 マーケティング・コンセプトの発展段階説

マーケティング・コンセプトは、1950年代にアメリカの企業に普及した。特に製粉会社の副社長であったR. ケイス（Robert J. Keith）は、現代的な意義を強調している。その発展段階説を以下まとめる。

(1) 生産志向（production oriented）時代（1869-1930）

主要な関心は生産であり、良質の小麦を入手し、それを高品質の小麦粉に製粉する専門の製造会社であることが強調された段階。

(2) 販売志向（sales oriented）時代（1930-1950）

経営計画の鍵として初めて消費者の欲求・週間に注意を向け、そのための市場調査部門を設置する一方、製品を消費者に販売するための第一級の販売組織や広告などの販売面の重要性を自覚した段階。

(3) マーケティング志向（marketing oriented）時代（1950以降）

企業のあらゆる活動を計画・指揮・統制するための新しい管理機能としてマーケティングを位置づけ、マーケティング部門を設置する一方、企業の目的は顧客のニーズや欲求を満足させることであるという消費者志向の哲学を採用し、それが全体組織に浸透した段階。

(4) マーケティング統制（marketing control）時代（将来）

この時代の中心的哲学は、第三段階のマーケティング・コンセプトを持った会社から、マーケティング・カンパニーへの移行として特徴付けられ、企業の長期的利潤目標や資本・財務計画などもマーケティングの傘下に含められ、マーケティングはトップ・マネジメントの機能となる段階。

ケイスの提示した発展段階説は、時代の区分に若干の差はあるものの、多くの論者によって同様な発展段階説が提示された。但し共通していることは、大恐慌を契機として1930年前後から販売志向時代、1950年代以降をマーケティング志向時代として

いる点である。¹⁴

1.1.6 顧客志向の経営

企業は2点の基本的機能を通して、顧客を創造し続ける。それがマーケティングとイノベーションである。マーケティングとは、顧客を起点とした「売れる仕組み」であり、現在の顧客ニーズに対応して満足を提供する活動である。自社の商品サービスを起点にした販売とは逆の考え方である。これは既存の商品価値は陳腐化するので、企業活動の継続と発展をしていくためには、新しい満足を生み出し続けなければならないということだ。イノベーションとは、将来のあるべき姿から、顧客のニーズを創り出していく活動である。マーケティングとイノベーションの機能を最大化する（生産性を高める）ことがマネジメントの使命である。

そのほかアメリカにおいて、戦後1950年頃から盛んに顧客志向が強調されるようになる。概して言えばこの頃の企業間競争は、技術革新への投資競争が中心行われ、巨額の投下資本が余儀なくされた。つまりその利益回収は必然的に長期にわたり、長期間安定的に資本を回収するためには、より安定的な市場を確保する必要があった。つまり巨額の資本投下は、顧客ニーズと欲求に適合することが条件になったのである。これが顧客志向の経営理念を取らなければならない理由であろう。¹⁵

1950年ごろから盛んに研究されたマーケティング・マネジメント論は概念的な研究であったが、1980年代には実証研究が現れるようになった。これらの研究は、基本的に二つのタイプに分類することができる。第一のタイプの研究はマーケティング・コンセプトの個人レベルでの実行に焦点を当てるもので、1980年代前半以降、主に販売に関する研究の中で発展してきた。

販売員の行動について、「顧客志向」(customer orientation) または「顧客志向型販売」(customer-oriented selling) という概念が構築され、それに対応した測定尺度が開発されている (Saxe & Weitz, 1982)。第二のタイプの研究はマーケティング・コンセプトの組織レベルでの実行に焦点を当てるもので、1980年代後半以降、戦略論および組織文化論の発展を背景に台頭した。事業単位の組織文化について、「市場志向」(market orientation) という概念が構築され、二種類の測定尺度が開発されている (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990)。これまでに Journal of Marketing 誌等で数多くの論文が発表されている。

1.1.7 小売・サービスの国際化

1960年代、70年代には、小売企業の国際展開というと、アメリカのシアーズ＝ローバックやウールワース、イギリスのマークスアンドスパンサーなどが代表であった。しかしながら、いつのまにかこれらの企業の国際展開はほとんど話題にのぼらなくなった。

その後、日本の小売企業の海外展開もみられるようになり、高島屋、三越、そごう、

¹⁴ 猿渡敏公 (1999), 『マーケティング論の基礎』中央経済社、pp. 22-24.

¹⁵ 同上書、pp. 24-27.

大丸、伊勢丹といった百貨店や、キミサワやヤオハンといったスーパーマーケットなどの名前がのぼるようになった。しかし、1990年代のバブル崩壊後には、アジアを中心に活発な展開を行っていたヤオハンやキミサワも倒産した。百貨店も伊勢丹や高島屋など一部のものを除いて、倒産あるいは撤退した企業が相次いだ。

これらの小売企業に代わって、現在小売企業の国際展開をリードするのは、アメリカのウォルマート、フランスのカルフール、イギリスのテスコ、そして日本のイトーヨーカ堂やイオンなどの「総合量販店」である。しかも、これらの小売企業は、1980年代から市場が急成長したアジア NIES、アセアン諸国、そして1990年代には中国へと進出している。

さらに日本国内を見ると、これまで「内需型」の産業とされてきた日本のサービス産業、特に消費者対応型のビジネスの海外進出が、ここ数年勢いを増している。少子高齢化などを背景に国内市場の縮小が見込まれる中、経済発展とそれに伴うサービス市場の拡大が進む新興国へと、多くの企業がビジネスチャンスを求めて進出している。そして流通業はコンビニエンス・ストアがアジアで定着しつつある。清潔で便利な店と丁寧な接客で都市部の労働者に支持された。

日本貿易振興機構（ジェトロ）が独自に集計しているデータでは、海外進出件数は、2010年10月時点から12年11月時点の間に、外食業（93件→257件）、流通・小売業（92件→186件）、理美容業（8件→23件）、教育業（6件→22件）と、大きく伸びている（注：ジェトロが独自調査により把握できた件数）。

またジェトロが実施した「第1回サービス産業の海外展開実態調査」によると、「海外展開で重視する地域」として、3割以上の企業が上海と回答。これにバンコク、北京、香港、大連が続いており、サービス産業において、中国を中心としたアジア新興国を重視する傾向が明らかとなっている。同調査によると、海外進出（予定含む）の理由（複数回答）でもっとも高い割合を示したのは「新しい海外市場の開拓」（構成比60.6%）であり、次いで「新たな事業展開」（同46.7%）であった。

1.1.8 国際化の具体例

矢作敏行（2007）によれば、企業の国際化戦略には「受動的国際化」（相手に依頼されて出店する、あるいは通常の地理的多角化として国際化する戦略で、本拠地はあくまで国内というスタンス）と「能動的国際化」（自社の将来を積極的に海外に託し、国際的な発展を目指すスタンス）があって、海外の有力総合小売業は、1990年代後半、能動的国際化へギアチェンジしている。

ただし、成功のためには、能動的国際化だけでは不十分で、競合相手より優れている自社の強み、つまり経営の優位性を存分に発揮した「発展的国際化」が求められている。海外進出ではリスクが高いため、経営資源の量や質、それをうまく動かす組織能力が重要であり、自社の強みは何かを明確にして、中核事業に経営資源を集中する必要がある。

ここで具体例としてイオンを挙げてみる。イオンの場合、東南アジア（マレーシアとタイ）進出は、1985年に進出先総合小売業のグローバル戦略、国の政府・企業あるいは仲介者からの誘致を契機とした「受動的国際化」として開始し、1987年には香港

にも出店した。3カ国・地域の業態移転は、手探りの参入であり、しかもそれぞれの市場特性と環境変化の影響を受けたため、マレーシアではモール型ショッピングセンター、タイでは食品スーパー、香港では総合スーパーというように、現地化で異なる業態を中核事業とした。

その後、1990年代後半には、中国の広東、青島、深圳に進出し、中国と東南アジアに焦点を絞って多店舗化を行い、イオンも「能動的国際化」へ国際化戦略を転換強化している。さらに2006年には、中国での出店を加速するために、北京に中国の総代表部を設置し、2007年に北京イオンを設立した。そして、中国を代表するディベロッパー企業・上海上実（集団）有限公司と業務提携し、同社との提携を活かしつつ、イオングループの総力を結集したモール型ショッピングセンターを中心とした街づくりを中国で推進し始めている。

1.1.9 国際化が進む理由

マクロ視点として経済のグローバル化は、世界の潮流となっているが、その背景としては、「(1)輸送・通信分野の技術進歩による時間的・空間的距離の短縮、(2)規制緩和や市場開放など自由化の進展、(3)旧社会主義圏の崩壊と新興工業国の台頭により市場が世界的規模で拡大（市場経済規模は27億人から55億人に一気に倍増）したこと、が挙げられる。また、今後は、(4)インターネットを代表とする情報通信ネットワークの拡大、(5)NGOの国際的な活動の活発化等が世界経済の一体化を促進すると考えられる」¹⁶。

企業活動のグローバル化には、大きく分けて5つの段階がある。第1段階は輸出、第2段階は海外販売網の整備、第3段階は天然資源、低廉な労働力、海外マーケットを目的とする生産や技術開発拠点の海外移転、第4段階は事業推進のために必要な経営資源の移転、そして第5段階は世界的規模での経営戦略の展開となる。企業が現地生産等の海外直接投資を増やし、多国籍化していくにつれ、モノ、カネ、ヒトの国境を越えた移動が活発化し、国境の制約が相対的に薄れ、相互依存関係が深化していく。すでに地球はグローバル化の時代が到来していると考えて良いだろう。

前述のとおり小売・サービス業はいうまでもなく典型的なドメスティック産業に属している。従って、この産業に属する企業は、立地する国・地域固有の顧客嗜好・行動パターン、経済・社会・文化的環境、競争条件、商慣行、法律制度などに徹底的に適応化することが成功要因とされてきた。実に地場の小売・サービス業の強みはこの点にあるといえる。

しかし、グローバル企業にとっては反対にこの弱点を補って余りある競争優位を發揮する必要があることになる。それが標準化であり、そのメリットには、コストの節減、グローバルなイメージの形成、組織の簡素化やコントロールの改善、優れたアイデアの活用、迅速な投資回収、規格の統一化、需要の創造などが挙げられる。

規模の経済や規格統一などからメリットを享受できる標準化と、地域ごとの顧客ニーズに応えることによってメリットを受ける適応化とは相矛盾する要素を含んでいる。

¹⁶ 「経済指標のかんどころ」 <http://www.cap.or.jp/~kandokoro/2006/index.html>.

国際小売企業の場合、商品アイテムを絞って、仕入れ商品やPB商品のロットを拡大し、標準化すると、異質な現地市場への適応力は著しく低下することになる。こうした「グローバル・ジレンマ」をいかに克服するかが問題となる。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識されている。

1.1.10 グローバル化と国際化の違い

ここでは、流通・サービスのグローバル化と国際化の違いについて、具体例を交えながら説明する。はじめにグローバル化と国際化の違いを明らかにしたいが、この違いは学術的に定義づけられるものではない。グローバル化とは Globalization、国際化とは Internationalization と表記される。ここでは様々な説を捉えてみる¹⁷。

(1) “ステージ”の違いであるという説

National（国・国家）から、International（国際・国家間）そして Global（世界規模・地球規模）へ舞台が変化している。つまり1つの国家から国際へ、国際からグローバルへと移行するにつれて、ステージが大きくなっていくと捉える考え方である。この説では、両者は異なるものではなく、国際化はグローバル化の前段階であると考えられている。

(2) “視点”の違いであるという説

International（国際）は、あくまで内側から外を見る視点である。日本から世界を見て、外国とどう交流するかという視線が国際化である。一方、Global（地球規模）は地球というこの惑星を上から見るような視点である。

(3) “コントロール”の違いであるという説

国際化は積極的に企業が推し進めていくという考え方であり、企業側のコントロールのもとに広がる行動である。一方グローバル化は現象であり、インターネット、交通機関の発達により、国家と国家の境界線が地理的、経済的、政治的、文化的に薄れつつある様を示している。

(4) “アイデンティティ”の違いであるという説

International（国際）は「この国の一員である」という自己認識のもとにあるがゆえに、日本人としての立場から考えるのであれば、International はアイデンティティを持っていると言える。一方 Global（地球規模）は「この地球の一員である」という認識のもと1つの惑星を共有する地球市民として Global なアイデンティティを持つと言える。

1.1.11 流通・サービスの国際化の具体例

まずは、流通・サービスの国際化事例を捉えていく。少子高齢化による人口減少が進む日本経済では将来的に国内需要が縮小するため、成長の機会を求めて多くの日本企業が海外展開を進めている。近年では卸小売業の流通サービス企業が注目されてお

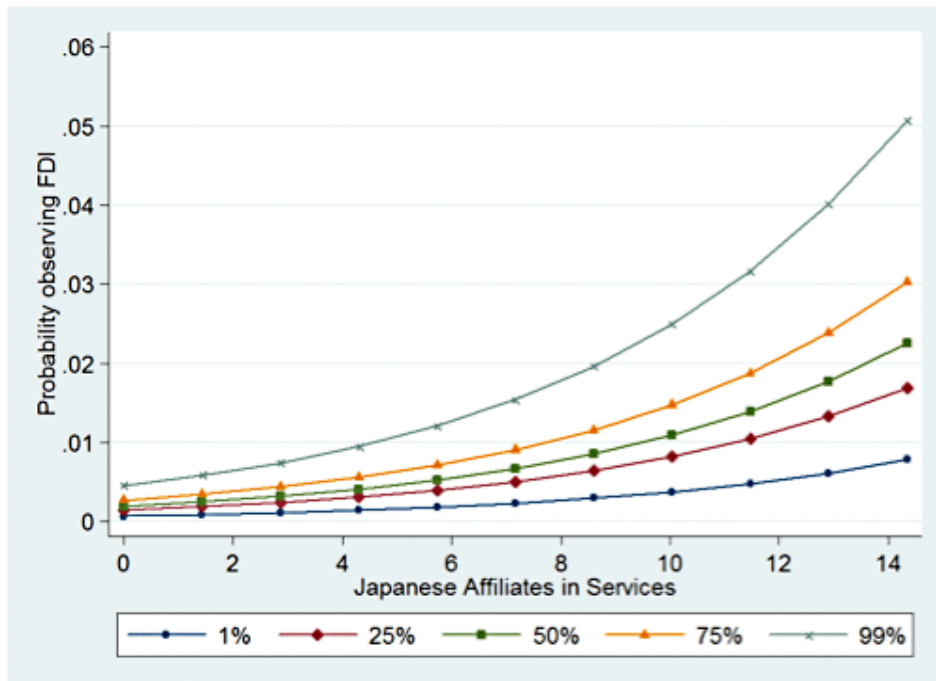
¹⁷ 平野愛, かんふお 2014 コラム「グローバル化と国際化の違い」
<http://kyouikusaikou.jp/5904/> .

り、セブンイレブンやローソンといった小売企業の海外展開は目覚しく、卸売業においても総合商社以外にも海外直接投資を行う卸売企業が近年増加している。

独立法人経済産業研究所の調査によると、卸小売業における日本企業の企業データを分析した結果、流通サービス企業が直接投資を行う際に重要となるさまざまな要因を明らかにしている。たとえば、生産性の高い企業はより多くの海外市場に直接投資を行い、市場の魅力が低い国にも進出している。また、進出した市場では生産性の高い企業ほど現地での売上高が高い。こうした結果は製造業の多国籍企業に関する分析結果と同じであり、企業の異質性を強調する新しい貿易理論とも整合的である。

さらに海外進出は進出先の市場属性にも影響されることを指摘している。図表 1 は流通企業が海外現地法人を設立する確率を示している。たとえば、親企業の高い生産性によって進出確率は大きくなり、さらにホスト国に進出しているサービス業の日系現地法人の数に対しても高まる。投資受入れ国のさまざまな投資コストを考慮しても結果は同じであるため、サービス関連の進出企業数はサービス業に対する外資規制を代理していると解釈できる。言い換えると、親企業の生産性が高いとしても、海外市場のサービス産業において外資企業に対する外資規制や非関税障壁によって、卸小売業における日本企業の海外展開は大きく阻害される。

図表 1.1.1 流通企業が海外現地法人を設立する確率



注：縦軸は現地法人を設立する確率。横軸は海外市場に進出しているサービス業の日系現地法人数（単位は100社）。ボックスのマーカは親企業の生産性パーセントイル。

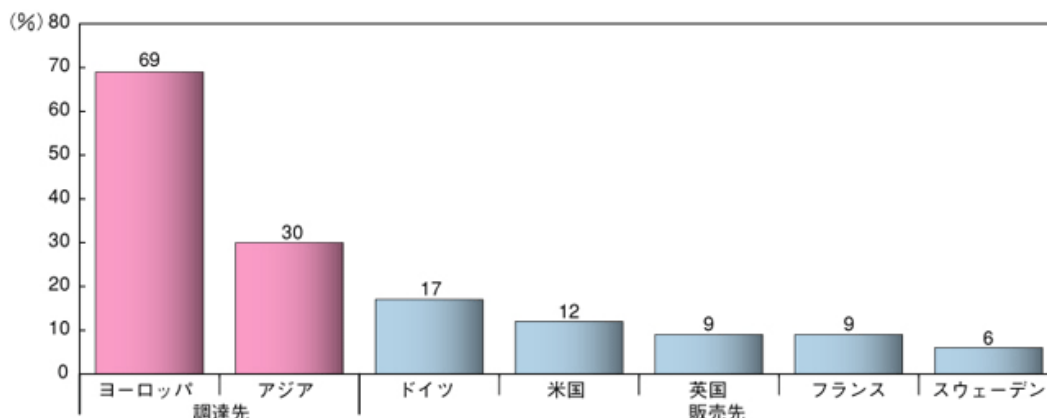
出所：田中 清泰（アジア経済研究所）「企業異質性と流通サービスの海外直接投資」独立法人経済産業研究所

1.1.12 流通・サービスのグローバル化の具体例

次にグローバル化事例を捉える。スウェーデンの大手家具小売業として知られるイケアグループは、1963年のノルウェー進出を皮切りに欧州各地を始め米国やアジア諸国などに海外展開を進め、2007年3月時点で世界35か国・地域に合計253店舗を展開し、売上高173億ユーロ（2006年）に達するグローバル流通企業である。同社は1998年には中国へ出店し、アジア地域でも店舗展開を進め、2006年には我が国の千葉県船橋市及び神奈川県横浜市へも出店している。

同社の一つの特徴は、家具の分野におけるグローバル調達・グローバル販売である。イケアグループは、現在、世界54か国1,300に及ぶ生産者から調達を行い、世界35か国・地域に販売している。調達先は69%が欧州、30%がアジアとなっている。一方、販売先は最大の17%のシェアをドイツが占め、次いで米国（12%）、英国（9%）、フランス（9%）、スウェーデン（6%）の順となっている。

図表 1.1.2 イケアの調達地域と販売先上位5か国



(備考) B社の調達額又は販売額全体に占める各国・地域の割合。
 (資料) B社Webサイトから作成。

出所：通商白書2007「グローバル流通企業の海外事業展開事例」

イケアグループは、世界中から調達する家具の品質の高さを保ったままいかに低コストで消費地へ輸送し保管するかを最大の課題として、以下のような取組を行っている。

- (1) 商品のデザイン性・機能性を損なうことなく軽量化・小容積化を実現させるため、デザイン段階から物流のコストダウンを意識した商品開発を徹底して行っている。
- (2) 組立て式の構造を採用して容積も抑えることで、輸送・保管費用の大幅な軽減を実現した。
- (3) 欧州、アジア地域などの地域ごとに国際物流拠点の整備と集約化を推進し、地域の効率的な物流体制を構築した。

イケアグループは、こうした物流コストの徹底した削減とデザイン・機能性の両立を実現したイノベーションをグローバルな競争力の最大の源泉と位置づけ、その競争力を発揮する観点から海外展開先や展開の手法などを戦略的に選択し、積極的にグローバル展開を進めている。

前述のとおり、流通・サービスのグローバル化と国際化の違いとは、国際化が国の枠組みを前提として国家間のあり方を検討する問題であるのに対し、グローバル化がいかに国家の枠組みと国家間の壁を取り払い、資金、人、技術などの資源が自由に移動できる制度を形成するかの問題である。

このようにマーケティング研究は、特定の商品カテゴリー研究からスタートし、大量生産における流通チャネルの管理統制から、国際化、グローバル化への方向へ発展してきた。次は、マーケティング・チャネルに関して先行研究をレビューする。

1.2 マーケティング・チャンネルに関する研究

マーケティング・チャンネルに関する先行研究に触れる。マーケティング・チャンネルの構築は通常、チャンネル構造と取引関係の管理問題に直面する。ここでチャンネル構造の管理とは、自社製品販路数を制限するか拡張するか、更には最終消費者に至るまでに何段階の取引を介在させるか、といったチャンネル全体の構造設計に関わる問題を意味する。また取引関係の管理は、取引相手の同調をいかに獲得するか、つまり各取引相手に自身の意向・期待に沿った行動をいかにとってもらうか、という問題に関わっている。マーケティング・チャンネル研究者はこれまで、チャンネル管理やその成果の記述・説明を目指して多数の研究アプローチを輩出してきた。

ここではチャンネル研究の系譜に触れておく。まず、チャンネル構造の選択問題を取り扱う「チャンネル構造選択論」(e. g. Duncan 1922, Copeland 1924, Phillips & Duncan 1960)としてスタートする。これは1910年代に生産者(農産物生産者と大量生産メーカー)の流通問題として登場することからはじまり、1940年代にはマーケティング初期段階(商品別・制度別・機能別研究)、そして1950年代~1970年代にマネジリアル・マーケティングが成立する。

次いでチャンネルを単一組織の延長線上にあるシステムと見なし、システム内の協調と対立の管理に注目する「チャンネル拡張組織論」(e. g. Ridgeway 1957, Berg 1961, Mallen 1964)が登場する。そしてその後に、チャンネル管理の本質は取引相手との売買関係を維持しつつ、同時に取引相手に対して統制や命令を行いうる内部組織的性格を組み込むことにあるとする「チャンネル交渉論」(e. g. 風呂 1968)や、その内部組織的性格の形成・維持が組織間のパワー構造に依存すると主張する「チャンネル・パワー論」(e. g. Stern. ed. 1969, Hunt & Nevin 1974, 石井 1983)が出現する。更に1980年代以降においては、組織間の協調(対等な相互同調)の生成・維持の説明を目指す「協調関係論」が登場し、今日に至るまで活発な議論が展開されている。

協調関係論が台頭した契機は、かつては激しい統制の主導権争いと対立を演じていた組織間において、協調的な取引関係が形成され始めたこと、そしてそれまでの支配的アプローチであったチャンネル・パワー論が、チャンネル管理をパワーに基づく統制、すなわち取引相手からの一方的な同調獲得として捉えていたがために、対等な相互同調の形成を上手く説明できなかったことに求められる。以下その系譜を辿ってみる。

1920年代、生産者が直面する流通問題として、チャンネル研究はスタートする。流通問題の基本次元は、生産と消費の分業によって生まれた懸隔(所有、空間、時間、情報)を除去調整する活動である。これは生産者の立場で見ると、自社商品を安定的継続的に最終消費者へ販売し、利益を獲得することである。ここでの流通問題とは、①過剰生産と過剰流通在庫は、安売り、乱売、返品を頻発させる、②販売業者の脆弱な経営体質は、代金支払いサイトの長期化、売上債権の不良化を生む。必然的に大量生産型製造業者は、チャンネルの整備に努めることになる。アメリカは主として、フランチャイズ・システムを導入し、日本は主として流通系列化を進めた¹⁸。

1950年代から1960年代にかけてアメリカにおいて成立したマーケティング・チャ

¹⁸ 三村優美子(2004) pp. 21-23.

ネル研究は、「拡張組織論」と呼ばれている。これは、①販売に参加する販売業者を生産者の外部組織へと拡張する（メーカーの販売代理業）として捉える考え方であり、そのためにメーカーは恣意的に、②販売業者が相対的に小規模であり、自立的な経営行動が困難となるようコントロールすることになる¹⁹。

チャネル組織の環境要因とチャネル成員特性がチャネル・リーダーのパワー源を規定し、チャネル・リーダーの統制水準を規定するという仮説 (M. Etgar, “Channel Environment and Channel Leadership”, Journal of Marketing Research, February 1977.) が「政治経済的アプローチ」と呼ばれる概念である。Etgar が想定した環境要因は、製品ライフサイクルの段階と環境不確実性である。成熟期に入り需要が低迷してくると当然のことながらマーケティング課題は複雑化し、チャネル統制の必要性は高まる。また安定的な環境では権限と意思決定を集中させたヒエラルキー型組織が、不安定な環境のもとでは権限と意思決定を分散させた分権型組織が有効と仮定し実証研究を行った。検証結果は、製品ライフサイクルの成熟度、チャネル組織間競争が激しく、需要変化が不安定、顧客サービスが競争上重要な意味を持つ場合は、チャネル・リーダーは高水準の統制が必要とするという指摘が生まれた²⁰。

Stern と Reve の「政治経済的アプローチ」は、マーケティング・チャネルを、経済的かつ社会的諸力の相互作用を内包した社会システムとして捉える理論 (L. W. Stern & T. Reve, “Distribution Channels as Political Economies”, Journal of Marketing Research(44), summer 1980) を打ち出した。これは需要変動の激しさ、製品ライフサイクルの短縮、消費者ニーズの成熟度、競争の激化などがチャネル統制に影響を与えるという仮説である。

次に日本では風呂勉の「マーケティング・チャネルの二面性」が挙げられる。マーケティングの成立を、生産者による商業者の排除ないし系列化過程とし、いわゆる流通系列化における売買関係の承継と代理関係の混合という二面性に問題を見ようとする視点 (風呂勉『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房、1968年、pp.167-171、pp.174-175、pp.188-192) である。

政治経済的アプローチ 「パワー・コンフリクト・モデル」は、組織論、政治学、社会学、社会交換論、企業行動論、取引コストの経済学から、企業間取引と持続的な相互依存関係を導く。これは1980年代に積極的な研究が行われた。

石井淳蔵の「チャネル・システム条件適合理論」は、パワー・コンフリクト・モデルが経済的パワー資源（報酬や制裁）に偏り、非経済的パワー資源（専門性、一体化、正統性）が軽視されている点を批判（石井淳蔵著『流通におけるパワーと対立』千倉書房、1983年、pp.77-87、pp.102-115）する。政治経済的アプローチの高度な日本的修正と言える。

Arndt の「関係性アプローチ」は、企業間取引が完全競争の市場原理から乖離し、組織化され“調整された市場原理 (Domesticated Markets)”で行われると主張 (J. Arndt “ Toward a Concept of Domesticated Markets” Journal of Marketing

¹⁹ 三村優美子 (2004) pp. 23-24.

²⁰ 同上書 pp. 24-25.

Research(43)、Fall 1979) である。企業が“調整された市場原理”に移行するのは、不確実性の低減、取引コストの抑制、補完的オペレーションのシナジー追求と考えた。

マーケティング・チャネルの二面性とは、マーケティング・チャネル研究において二つの流れが生じている。第一の流れは、共生と協働の理論に基づく取引関係の構築研究。パワー・コンフリクト論、関係性、情報と物流システム、戦略同盟など。そして第二の流れは、流通を消費者まで含めた価値実現過程として捉えようとする。価値連鎖、価値循環などを指す。

1.2.1 マーケティング・チャネルの商品分類別区分

チャネルはどのようにタイプ区分されるのであろうか。まず、チャネルは、それを通じて流通する製品種類がどのようなものであるのかによって区分することができる。つまり、チャネルは、それを通じて流通する製品の種類によって、例えば次のように区分できる。

- ① 加工食品、日用品、雑貨、化粧品、衣料品、家電製品、自動車等の消費財のマーケティング・チャネル
- ② 原材料、部品、資材や製品の製造に用いられる機械・器具・設備等の産業財のマーケティング・チャネル
- ③ 農産物や食肉・魚介類等の生鮮食料品のマーケティング・チャネル
- ④ サービス製品のマーケティング・チャネル
- ⑤ その他のマーケティング・チャネル

通常、チャネルについて論じられる際、特に念頭に置かれているのは消費財のチャネルである。この消費財のチャネルに妥当する議論は、産業ユーザーが製品の価格だけでなく、品質や納期をも重要視し、場合によっては供給者からの技術的支援等を望む、といった独特な事情がある産業財のチャネルには必ずしも妥当しない。

1.2.2 マーケティング・チャネルの依存度別区分

チャネルは、チャネル参加者の依存の程度に対する認識の相違に着目することによりタイプ区分することができる。Bowersox、Cooper、Lambert and Taylor(1980) は、チャネル参加者のチャネル関係に対する依存の認識の程度の相違により、チャネルを①垂直マーケティング・システム(Vertical Marketing Systems)、②フリー・フロー・マーケティング・チャネル(Free-Flow Marketing Channels)、③1回限りの取引のチャネル(Single Transaction Channel)の3つのタイプに区分している²¹。

1回限りの取引のチャネルというのは、ある製品の製造業者が、その買い手である流通業者との間での取引が成立したときにだけ、成立するチャネル関係のことである。フリー・フロー・マーケティング・チャネルというのは、古くからある慣習的なチャネル(Conventional Channel)のことである。Bowersox、Cooper、Lambert and Taylor(1980)によれば、垂直マーケティング・システムと比較して、このタイプのチャネルでは、チャネル参加者がチャネル関係に対して依存しているという認識の程度

²¹ Bowersox、Cooper、Lambert and Taylor(1980)、pp.9-12.

は低く、あまり安定的でない。ただし、各チャネル参加者は、それぞれがいずれかのチャネル機能遂行に専門化して分業化することにより得られる利益については認識している²²。

1.2.3 垂直マーケティング・システム

垂直マーケティング・システムには、企業システム(Corporate Systems)、契約システム(Contractual Systems)、管理システム(Administered Systems)の3つがある。企業システムというのは、例えば、製造業者による自社製品の流通・販売のための子会社の設立、自社ネット販売サイトの開設、製造業者による流通業者の買収・合併等により形成されるものである。企業システムは、このように資本関係、所有関係により形成されるものである。契約システムというのは、例えば製造業者が流通業者との間でフランチャイズ契約を締結すること等により形成されるものである。管理システムは、例えば製造業者が、経済的なインセンティブの提供、様々な支援の提供、専門知識の提供等の様々な利益提供をすることにより働きかけ、流通業者を自らが統制・管理するチャネルに参加させることにより形成されるものである。この垂直マーケティング・システムにおいては、チャネル参加者のチャネル関係に対する依存の認識の程度は高くなる。

1.2.4 チャネル分析のタイプ

チャネル関係についても、チャネルがどのようなものであるのかについて、誤った理解に導かれる危険性がある。例えば、マーケティング分野における戦略提携やパートナーシップの議論に関連して Gibbs and Humphries (2009) は、マーケティング関係の範囲について論じている。彼らによれば、売り手企業と買い手企業との間の関係が、①取引→②反復的な取引→③長期的なパートナーシップ→④売り手と買い手との間のパートナーシップ→⑤戦略提携→⑥ネットワーク組織→⑦垂直統合、といった具合に変化していくことになる²³。

チャネルのタイプには、1回限りの取引だけのチャネル、在来の慣習的チャネル、垂直マーケティング・システムの3つがある。国内には非常に種々雑多で多数のチャネルがあるが、それらの全てがパートナーシップ関係や戦略提携関係にある必要はないし、垂直統合される必要はない。売り手と買い手との間の1回限りの取引でチャネル関係が終了してしまうチャネルでは、パートナーシップや戦略提携関係などは必要ない。

製品の種類によっては、特定の買い手が頻繁に購入することはなく、それが必要なときにだけ随時買い手が購入すれば済むものがある。そうした種類の製品は、1回限りの取引だけで済ませることができるので、継続的な取引関係やチャネル関係がなくても構わない。

また、製造業者の側はその製品の流通の仕方を統制・管理するつもりはなく、流通

²² Bowersox, Cooper, Lambert and Taylor(1980)、pp.9-12.

²³ Gibbs and Humphries (2009)、pp.98-100.

業者の側は収益性のある製品であればどの製造業者の製品であろうと取り扱う、といった全く統制・管理されていないチャンネルがある。むしろ、このような慣習的チャンネルの方が一般的であり、戦略提携によるチャンネルや垂直統合されたチャンネルの方が少数である。

このようなマーケティング・チャンネルの先行研究を捉え、チャンネル・リーダー移動に関して研究を深めることとする。次は、国際分業並びに国際戦略論に関して先行研究をレビューする。

1.3 国際分業に関する研究

本研究では、国別の PB 比率と国別の社会環境要因を統計解析することから、国際分業について先行研究をした。ここでは日本とアジア近隣諸国の間にはどのようなパターンで貿易ないし国際分業が行われたのか、それぞれの国が国際分業を通じてどのようなメリットを得たのかについて整理する。特にリカード・モデル、新古典派のヘクシャー＝オリーン・モデル、製品多様性、産業内貿易や規模の経済といった新国際貿易理論と通商政策の基礎理論の視座から考察する。

1.3.1 貿易理論の変遷

国際貿易の一般理論には、リカード型(リカード・モデル)のものとヘクシャー・オリーン型(HOモデル)のものと2種類ある。また、産業内貿易の発生を説明する新貿易理論、企業ごとの行動に注目する新貿易理論も提唱されている。さらに2国間の貿易量を説明する重力理論なども提唱されている。

(1) リカード型貿易理論(リカード・モデル)

デヴィッド・リカードが『経済学と課税の原理』で提示した数値例が起源となっている。リカードは、ここでイギリスとポルトガルの毛織物と葡萄酒生産にかかわる4つの数字を示した。ポール・サミュエルソンは、それを「4つの魔法の数字」と呼んだ。ポルトガルの生産性が両産業においてイギリスより高いのに、両国の間には貿易が成立すること、それが両国にとって利益があることが需要である(貿易の利益)。貿易は、絶対優位ではなく、比較優位の違いにより生ずると説明した。

比較優位の原理は、比較生産費説とも呼ばれる。この原理については、興味深い挿話が伝えられている。原子物理学者のスタニスワフ・ウラムが「経済学の定理などはすべて自明のものだ」とサミュエルソンをからかったことがあった。サミュエルソンはすぐに答えられなかったが、後に与えた答えが比較優位の原理だった。経済学が「4つの数字」を巡るリカードの解説については、長い間、間違った解釈がなされてきた。

(2) 資本財の投入

リカード・モデルは、普通、2国2財1要素で示される。各国には1種類だけの労働力があり、資本も労働力の移動もないと仮定される。生産には労働のみが投入される純粋労働投入経済が想定されると説明されるが、それはリカードの意図したものではない。これは最も頻繁に見られるリカード理論に関する誤解である。マッケンジーが指摘するように、最終財のみが貿易される場合、財に体化された労働量について考えることにより、リカード貿易理論は成立する。

(3) 多数国多数財モデル

多数国多数財のリカード型貿易理論は、1950年代末にマッケンジーやジョーンズにより研究された。2国で財の数が連続濃度(無限)である場合がドーンブッシュ・フィッシャー・サミュエルソンにより考察された。

(4) 投入財貿易

中間財貿易ともいう。A国の生産物をB国に輸出し、それをB国の生産に投入する場合に、その財を投入財あるいは中間財という。同一種類の財が、最終財と投入財と2様の使われ方をする場合がある。マッケンジーは、綿花が輸入されず、もしイギ

リスで綿栽培が必要だったとしたら、ランカシャーで綿工業が起こることはなかったであろうことを指摘して、中間財貿易の重要性を強調した。ポール・サムエルソンは、最終財を貿易する利益と区別して、投入財を貿易することにより生まれる利益をスラッフア・ボーナスと呼んだ。経済のグローバル化が進行し、世界中からより良いものをより安く調達・生産する世界最適調達(optimization of global sourcing、optimization of worldwide procurement)では、中間財貿易の重要性はますます増大している。

投入財貿易の理論は、投入財の貿易により、各国の賃金率が複雑に関係するためジョーンズらも成功しなかった。投入財貿易のリカード型一般理論は、塩沢由典により 2007 年に発表された。

(5) ヘクシャー・オリーン型貿易理論(HO モデル)

スウェーデンの経済学者ヘクシャーのアイデアを同じスウェーデンのオリーンが発展させ、サミュエルソンが定式化した。そのため、ヘクシャー・オリーン・サミュエルソンの理論(HOS 理論)と称されることもある。HO 理論の重要な定理は、ヘクシャー・オリーンの定理、要素価格均等化定理、リプチンスキー定理、ストルパー・サミュエルソンの定理の 4 つである。これらは、すべて生産要素の賦存比率に注目している。この理論の中心的な仮定は、世界各国が同一の生産関数をもつことである。

(6) 特殊要素理論

特殊要素モデル specific factor model 複数の生産要素のうち、一要素が一部門のみに投入されるモデル。Jones(1971)が資本・労働・土地の 3 要素モデルにおいて、土地は一部門(農業)の生産にのみ投入されると想定したものが原型である。ある要素が部門間を移動しない想定、ある要素が国を超えて移動する想定の場合も特殊要素モデルと呼ばれる。

(7) ヘクシャー・オリーン・ヴァネク理論

ヴァネクは、HO モデルを多数要素・多数財・多数国の場合に拡張した。これは HOV モデルと呼ばれる。ただし、多数要素・多数財の生産関数を一般形で推定するのではなく、通常、世界各国は同一のレオンティエフ型の投入係数行列をもつと仮定される。このモデルでは、最終財の貿易は生産要素の交換と解釈される。

(8) 新貿易理論

Krugman や Helpman ら創設した新貿易理論では、産業組織論の視点を取り入れた産業内貿易の分析が可能になった。

(9) 新新貿易理論

この理論をさらに発展させたのが Melitz、Antràs らであり、彼らは産業の中でのこの企業の異質性に着目し、国際経済におけるそれらの企業の行動を契約理論のツールを用いて分析している。新貿易理論は分析対象が産業であったのに対して、分析対象を個々の企業にまで焦点を絞ったのが新新貿易理論である。

(10) 重力理論

ニュートンの万有引力の法則に習って、2 国の間には空間的・歴史的に定められた固有の距離があり、二国間の貿易量はこの距離(の 2 乗)に反比例すると説明する。統計データとの高い適合性をもつと主張される。

(11) フラグメンテーション理論²⁴

フラグメンテーションは、グローバル化の進展とともに、近年注目されている国際貿易現象。1990年代の情報通信費用・輸送費用の低廉化と中国・インドなどの政策転換(改革開放、経済自由化)などの環境変化が強い誘因となった。実証研究は進んでいるが、理論的枠組みはあまり発展していない。

フラグメンテーションは、従来一貫して行なわれてきた生産過程を、国を越えて生産・貿易するようになることである。類似の概念にアウトソーシング。グローバル・ソーシング、中間財貿易、投入財貿易などがある。立場は違うが、日本では同様の現象を古くから加工貿易の概念で捉えてきた。加工貿易は、もともと生産の一部を分担・特化することをいう。アウトソーシングされた国での生産が加工貿易の一形態(委託加工生産)となる。

1.3.2 日本のアジアへの直接投資

1960～70年代、アジア諸国は輸入代替政策、国産化政策を進め、家電や自動車産業においては完成品に高い関税を課し、国内産業の育成に努めていた。こうした中で、我が国企業は、大企業を中心に、現地に合弁形式で組立方式(ノックダウン方式)の工場を設立し、現地の産業の育成に協力しながら、現地市場への販売を志向した。

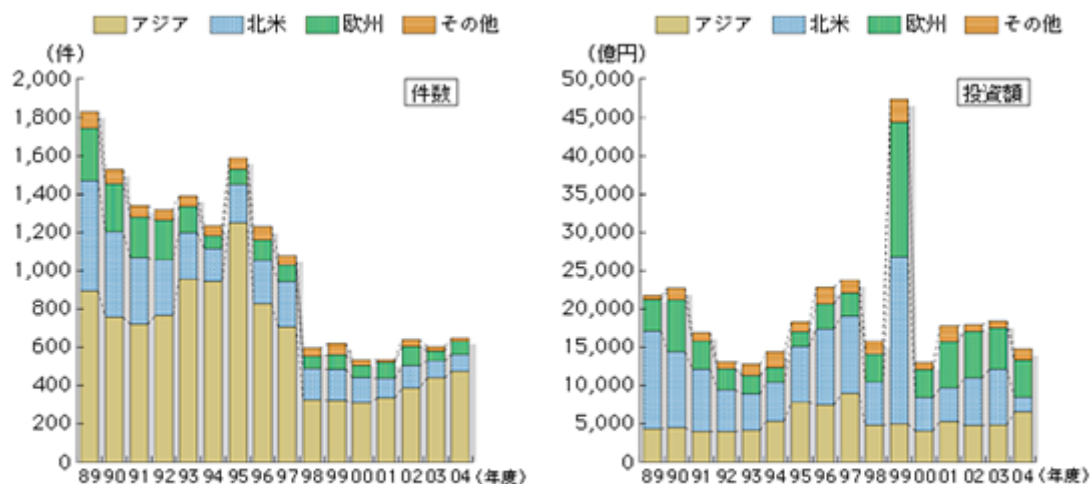
1980年代に入ると、アジア諸国は輸出志向型の工業政策に転換し、我が国からも電機・電子産業を中心に NIES や東南アジア諸国の輸出加工区、中国の経済特区等の地域に投資を拡大していった。1980年代後半からは円高を背景に東アジア全域への海外展開が本格化し、1990年代前半には中国・ASEAN地域を中心に件数・金額とも急激な伸びを見せた。その後、1997年に発生したアジア通貨危機を契機に、海外投資はいったん減少に転ずるものの、中国の WTO 加盟見通しが固まった 2000年頃から再び投資が増大してきている。

こうした流れを統計面から確認すると第 2-1-11 図に見られるように、我が国の製造業の対外投資額は、年ごとの変動は大きいものの、その内訳は年々北米の比率が減少し、アジアへ軸足を移しつつある様子が分かる。アジア内の投資先としては、1990年以降の対アジア直接投資額の国別内訳(第 2-1-12 図)に見られるように、中国向けの割合が他の ASEAN・NIES 向け投資を大きく上回ってきていることが分かる。また、第

²⁴ 木村福成「国際貿易理論の新たな潮流と東アジア」『開発金融研究所報 第 14 号』2003 年 1 月、pp. 107-108 によると、フラグメンテーションとは、もともと 1カ所で行われていた生産活動を複数の生産ブロック (production block) に分解し、それぞれの活動に適した立地条件のところに分散立地させることである。たとえば、上流から下流まで全て一括して扱っている大きな工場が日本に立地していたとしよう。この産業・業種は全体としては人的資本・物的資本集約的であったとすれば、伝統的理論に基づいて先進国に立地していてもおかしくない。しかし、その工場の中身をよく見てみると、ある工程は技術者集団が身近にいることが重要である一方、別の工程は極めて労働集約的であるかも知れない。工程ごとの技術特性を考えて、一部は日本に残し、別の工程は中国あるいは東南アジアに立地させれば、場合によっては全体の生産コストを削減することが可能であろう。このように、生産ブロックを分散立地させることをフラグメンテーションと呼ぶ。

図 1.3.1. から日本のアジア向け投資は、世界の他の地域向けの投資と比較して、製造業が多いのも特徴である。²⁵

図表 1.3.1 日本の対外直接投資（製造業）の推移



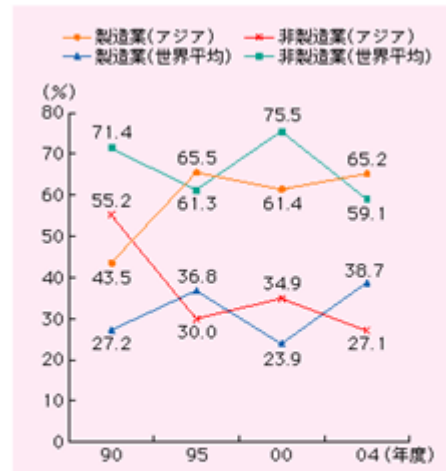
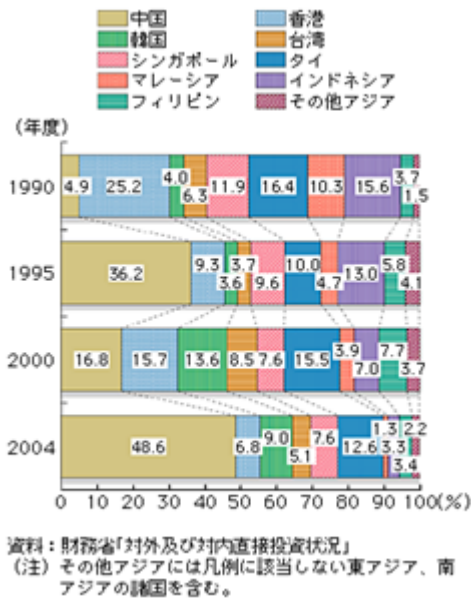
資料：財務省「対外及び対内直接投資状況」
 (注) 1. 製造業に関する投資のみ集計。
 2. アジアには東アジア、南アジアの諸国を含む。

出所：『2006年版中小企業白書』

こうした流れを統計面から確認すると図 1.3.2 左図（対アジア直接投資額の国別内訳）に見られるように、我が国の製造業の対外投資額は、年ごとの変動は大きいものの、その内訳は年々北米の比率が減少し、アジアへ軸足を移しつつある様子が分かる。アジア内の投資先としては、1990 年以降の対アジア直接投資額の国別内訳（図 1.3.2）に見られるように、中国向けの割合が他の ASEAN・NIES 向け投資を大きく上回ってきていることが分かる。また、日本のアジア向け投資は、世界の他の地域向けの投資と比較して、製造業が多いのも特徴である。

²⁵ 中小企業庁『2006年版中小企業白書』2006.05.

図表 1.3.2 対アジア直接投資額の国別内訳



出所：『2006年版中小企業白書』

1.3.3 日本とアジア近隣諸国の貿易及び国際分業

東アジアは、体制の相違、閉鎖的な対外経済関係、投資・貿易を牽引できる国が少ない事などから、1970年代まで分業による経済相互依存の変改は遅々としていた。しかし1980年代以降、プラザ合意に伴う日本企業の大規模な直接投資、NIEsの投資国への変貌、中国とASEANの経済開放が、東アジアの相互依存関係を著しく拡大した。

これが東アジアに高成長をもたらすとともに、東アジア経済の世界経済に占める比重を高めることとなった。東アジアの相互依存、つまり分業の実態は貿易の総量が増加したというだけにとどまらず、その内容の変化（構造の変化）を伴った。

一般的に、初期に東アジア諸国は、中間財や資本財を日本から輸入し、これらを加工して米国に輸出するというパターンが多く見られた。しかし、1980年代初期以降には、米国の市場開放要求とその後の東アジア域内取引の増大が伴った。この時代の東アジアの貿易は異なる産業間の取引を中心とした垂直的分業から、直接投資を通じた生産工程の多国間での共有や製品差別化から生ずる水平的分業へと変化した。²⁶

伝統的な国際貿易理論は、ミクロ経済学の一般均衡理論に基づいて、国と国との間の生産配置と貿易パターンの決定メカニズムを明らかにしようとしてきた。貿易利益の源泉は外生的に与えられている国と国との間の相違に求められる。それは比較生産費説（リカードモデル）であれば、二国間の生産技術の相違であり、H=0（ヘクシャー＝オリーンモデル）であれば、生産要素賦存比率の二国間での相違であった。

このようなモデルは、途上国は技術的に容易で労働集約的な財を生産そして輸出し、

²⁶ 本多光雄「東アジアの国際分業・産業集積に関する一考察-新国際分業への模索-」『日本大学経済学部経済科学研究紀要 (36)』2006.03、p.198.

先進国は高度な技術を用い、人的資本、物的資本集約的な財を生産し、輸出するという結論が導かれる。これらの伝統的貿易理論は、現在の世界の貿易パターンの分析においても一定の説明能力を持っている。国際間の技術水準の相違、賃金水準の相違、あるいは相対的な資本賦存量の相違は、今でもどの国が何を生産するかを考える上で重要な要因であろう。²⁷

『通商白書 2012』から東アジアの国際分業構造を概観する。まず第 2-2-1-1 図は、世界の貿易フローの鳥観図である。国際的分業構造を考察するため、生産工程別の財区分（中間財・最終財）に配慮しながら、3 時点（1990 年、2000 年、2010 年）の貿易の流れを示している。図で矢印は貿易フローを示し、矢印の大きさが貿易額、矢印の色彩が中間財のシェアを表している（寒色系になるほど中間財のシェアが高い）。

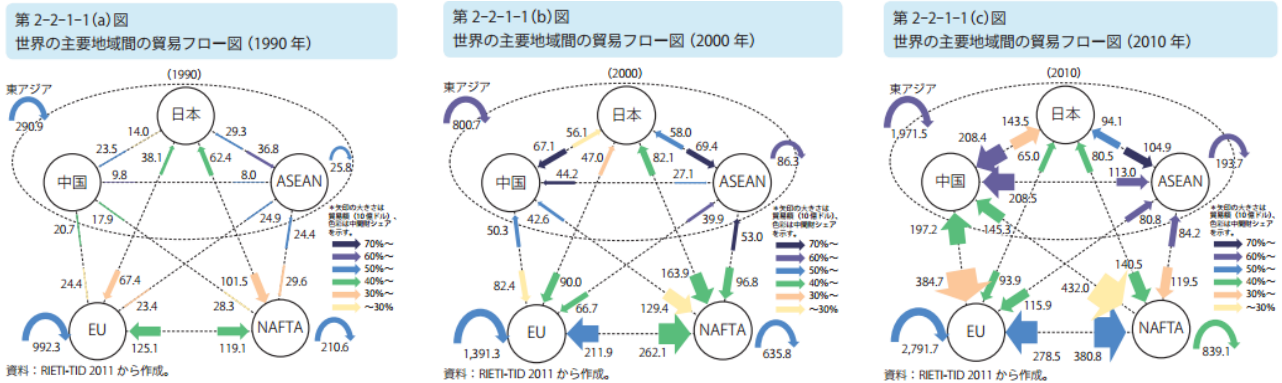
まず、中国をはじめとする東アジア諸国 28 の貿易額が過去 20 年の間に大きく拡大したことが分かる。特に中国の貿易額拡大が著しく、例えば、2010 年の中国の NAFTA への輸出額は、EU27 か国の NAFTA への輸出額合計を上回る規模にまで成長している。次に貿易の財別傾向を見ると、東アジア域内では、中国、ASEAN 向けの貿易において中間財シェアが高く、ASEAN 域内においても同じように中間財シェアが高くなっている。これとは反対に東アジアから EU、NAFTA 向けの貿易では最終財のシェアが高い。特に、2010 年を見ると、中国が日本、ASEAN から中間財を輸入し、NAFTA、EU に対して最終財を輸出している姿がうかがえる。

ここから、東アジア域内では国際的な生産分業が発達しており、貿易を通じて生産拠点間で必要な中間財の移動が行われていると考えられる。その基本的な構造として、日本等が基幹部品を中心とした中間財を輸出し、比較的労働コストの低い中国等で組立てが行われ、最終需要地としての欧米へ輸出される、いわゆる「三角貿易」が行われていることが示唆される。²⁸

²⁷ 本多光雄「東アジアの国際分業・産業集積に関する一考察-新国際分業への模索-」『日本大学経済学部経済科学研究所紀要 (36)』2006.03、p.195.

²⁸ 経済産業省「第 2 章 第 2 節 東アジアにおける国際分業構造とその変容」『通商白書 2012』2012.09.26、p178.

図表 1.3.3 世界の主要地域間の貿易フロー



出所：『通商白書 2012』 p178

日本企業などの中国進出に伴う東アジアでの生産、流通ネットワークの形成は、東アジアにおける国際分業の再編を促した。それまでの東アジア国際分業は、日本、アジア NISE、アセアンからなる雁行形態型発展に基づく国際分業であった。東アジア諸国において経済自由化や市場経済化の進展度合いに差異が見られ、かつ情報化がそれほど進展していなかった時代には、雁行形態型国際分業は適合していた。

しなしながらグローバル化の進展で、東アジア各国、各地域の外資導入政策、インフラ整備状況、商品需要が徐々に標準化、均一化に向かうにつれて、中国を含めた東アジアにおいてフラグメンテーション²⁹によって分散立地する産業集積群に立脚したネットワーク型生産分業が生まれた。これは雁行形態型に基づく垂直分業から、東アジアに分散する産業集積群に立脚した水平分業へ移行を示していると考えられよう。³⁰

1.3.4 自由貿易の推進と経済成長

自由貿易の推進が一国の経済成長にどのようなインパクトを与えるかを考察する。特に通商政策の理論、保護貿易の論拠を踏まえて、主観的な省き、具体例を挙げながら客観的な論理展開に努める。まずは自由貿易の概要を整理する。自由貿易 (free trade) とは、関税など国家の介入、干渉を排して生産者や商人が自由に行う貿易のことである。19 世紀に重商主義に基づく保護貿易に対して、イギリスのアダム・スミス、デヴィッド・リカード、フランスのフランソワ・ケネーらによって唱えられた。現在は WHO (世界貿易機関) が、諸国間の取引のルールを定め、より自由貿易に近い状態が実現されるよう努めている。

自由貿易について、さらに説明を加える。個々の市場で完全競争原理が働いた場合、生産者と消費者は、市場価格による生産・消費によって最大の利益を享受できる。こ

²⁹ フラグメンテーションとは、経済学では、従来垂直的に統合された生産工程が細分化され、その一部が生産工場外とくに外国で行なわれるようになったことをいう。グローバル化の進行とともに注目されるようになった。

³⁰ 丸屋豊二郎 (2006), 「アジア国際分業再編と中国華南と華東の産業集積」『空間経済学から見たアジア地域統合調査研究報告書』アジア研究所、pp. 41-42.

のような完全競争原理を国際的に適用させようとするものが自由貿易の理論である。

自由貿易の利益は、国際分業（比較優位への特化）によって図られるが、関税などの貿易障壁が高すぎると、貿易の利益は損なわれ、利益ある国際分業が起きなくなる。このため、関税などを撤廃する事で、貿易取引を自由に行い経済的な利益を増大させる事が出来ると考えられている。自由貿易の利益は、一方からの所得移転ではなく、経済全体の所得増大によって実現されるため、貿易に関係する両国が利益を得る事が出来る。

自由貿易を行っていけば、どの国においても必ず衰退する産業は出てくる。自由貿易では、産業構造調整が生じるが、その調整は簡単でもスムーズでもなく、様々な社会的軋轢を伴い、困難な過程があるのが常である。このとき特定の比較劣位の産業は厳しい競争にさらされ衰退する場合があるため、自由貿易への反対は根強い。例えば日本が自由貿易を行なった場合、比較優位な工業へ資源が集中し、比較劣位な農業が衰退すると考えられる。この場合日本の農業は他国の農業と競争しているのではなく、国内の工業と競争しているのである。

1.3.5 貿易と経済厚生

(1) 貿易がもたらすメリット

伝統的な国際貿易理論は、ミクロ経済学の一般均衡理論に立脚して、国と国との間の生産配置と貿易パターンの決定メカニズムを明らかにしようとするものである。貿易の利益の源泉は、外生的に与えられる国と国との違いに求められる。それは、リカード・モデルであれば二国間の生産技術の違いであり、ヘクシャー＝オリーン・モデルであれば二国間の生産要素賦存比率の違いである。

しばしば誤用される比較優位という概念は、正確には、二国間の違いに基づき、仮想的な貿易のない状態 (autarky) における複数の財の比較生産費によって定義される。そして、いったん貿易が始まれば、両国とも生産費が相対的に有利な財の生産を増加させ、その財を輸出しもう一方の財を輸入するという貿易パターンが実現すると考える。このようなモデル枠組みから、端的に言えば、発展途上国は技術的に容易で労働集約的な財を生産・輸出し、先進国は逆に高度な技術を用い人的資本・物的資本集約的な財を生産・輸出するという結論が導かれる。³¹

それでは具体的に貿易のメリットを考えてみる。例えば日本を例に挙げると、日本では手に入らない外国製品が安く輸入できるようになった。または日本が得意としてきた家電製品や自動車なども、安い労働力を利用することで販売価格が安くなった。このようなことが貿易のメリットである。

その一方で、貿易のデメリットも考える必要がある。例えば日本の場合、安い外国製品の輸入が増えると、国内の雇用が奪われ、賃下げ、さらにデフレが進行する。そのほか比較的土壌を持たない日本の農業は生き残ることが難しく、食品の自給率低下、食の安全基準も守ることができない。

³¹ 木村福成著「国際貿易理論の新たな潮流と東アジア」『開発金融研究所報 第14号』国際協力銀行、2003.01、p107.

(2) 保護貿易がもたらすメリット

保護貿易を実現しようとする思想や政策のことを保護貿易主義、保護貿易政策という。保護貿易主義は18世紀末から19世紀前半、イギリスの古典学派の自由貿易主義に対抗して、当時、新興工業国であったアメリカとドイツで主張された。保護貿易の手法としては、大きく分けて二つある。第1は、高い関税をかけて外国の製品が入りにくくすること、第2は非関税障壁といわれる関税以外の方法により国内産業の保護・育成を図るものである。非関税障壁の具体例は、①輸入に対して数量制限・課徴金を課す、②輸入時に煩雑な手続きや検査を要求する、③国内生産に対して助成金などの保護を与える、等がある。³²

保護貿易を志向する理由は、「海外からの輸入の拡大、は国内生産者の利益を損ねる」、「海外からの輸入の増加によって、国内の製品が売れなくなり、雇用が悪化する」、「海外から安価な商品の大量流入によって国内の生産の縮小→国内企業の工場の海外移転→国内産業の空洞化」、「先進国との競争激化による国内企業の淘汰を防ぐため、一時的な産業の保護」、「先端技術産業の育成のため、国内産業を保護」が指摘されている。

(3) 自由貿易推進の意義

自由貿易の利益は、「海外から安価な商品が輸入できる」、「海外に商品を輸出して利益が享受できる」、「海外から機会・原材料が輸入されることで、技術・スキルが移転される」、「海外への輸出機会を得ることで国内生産のスケールメリット（規模の経済性）が生かされる」、「海外からの競争圧力によって、国内の独占の弊害を軽減できる」、「海外からの輸入を通じ多様な商品が消費できる」などが挙げられる。

日本において自由貿易によって、過去いくつもの産業が衰退した。たとえば、石炭、鉄鋼、繊維産業がそれにあたる。これらの産業は貿易を行っていく中で、より比較優位である国（韓国、東南アジア諸国等）の影響で衰退することとなった。しかし、比較生産費説によるとそれらの産業の衰退は、日本における比較優位な産業（自動車、家電等）に資源を移転するために必要な犠牲であるということになる。

そのほか過去、牛肉の輸入が自由化された際に日本の食肉牛生産者は壊滅的な打撃を受けたが、ブランド化することによって消滅を免れた。農業に置き換える総じて衰退することは間違いないが、一部がブランド化して生き残ることが予想される。

1.3.6 日本経済へのインパクト

次に自由貿易の推進が一国の経済成長にどのようなインパクトを与えるかを考察する。自由貿易によって得られる一国経済への影響は、“海外から安価な商品が輸入できる”、“海外に商品を輸出して利益が享受できる”、“海外から機会・原材料が輸入されることで、技術・スキルが移転される”、“海外への輸出機会を得ることで国内生産のスケールメリット（規模の経済性）が生かされる”、“海外からの競争圧力によって、国内の独占の弊害を軽減できる”、“海外からの輸入を通じ多様な商品が消費できる”などが挙げられよう。³³

³² 「保護貿易」『金融用語事典』<http://money.infobank.co.jp/contents/H500106.htm>.

³³ 伊藤元重（2004）『はじめての経済学〈上〉』日本経済新聞出版社、p. 30.

ここでは日本経済へのインパクトを例に、日本が自由貿易協定を締結した場合、我が国の経済にどのようなインパクトをもたらすか考察する。自由貿易協定締結の経済効果は、大きく分けて、(1)関税引下げを通じて資源配分の効率性に影響を与える静態的効果 (Static Effects) と、(2)生産性上昇や資本蓄積等を通じて域内の経済成長に影響を与える動態的効果 (Dynamic Effects) に分類される。

(1) 静態的効果

自由貿易協定締結に伴う域内国間の貿易障壁撤廃は、域内で取引きされる財・サービスの価格の変化を通じて、域内・域外との貿易量や経済厚生をそれぞれ変化させる。域内障壁の削減に伴い、従来から行われていた域内貿易が更に拡大するケース (貿易創造効果) においては、輸入国の消費者は同じ輸入財・サービスをより安く消費することができ、一方、輸出国の生産者は輸出の拡大による利益を得ることができるため、加盟国の経済厚生は上昇する。

一方、多角的自由化と異なり、自由貿易協定においては貿易障壁撤廃の対象国が域内のみに限定されます。そのため、本来ある財を低コストで生産可能な域外国からの輸入に対して関税が賦課される結果、高コストであるが関税が賦課されていない域内国からの輸入に転換される場合もある (貿易転換効果)。

ある自由貿易協定の締結が、どの程度貿易を創造するか (あるいは転換するか) ということは、協定締結以前に存在した域内障壁の高さや、協定締結後の第三国に対する障壁の高さなどによって変化する。また協定の締結が経済厚生へ与える影響については、消費者、生産者といった経済主体毎に影響の度合いは異なり、生産者の中でも輸入業者・輸出業者、あるいは産業毎の競争力などによっても異なる。

(2) 動態的効果

静態的効果に加えて、自由貿易協定の締結は生産性の上昇と資本蓄積という2つの段階を経て、加盟国の経済成長に対して影響を与えるが、このような効果は動態的効果と呼ばれている。

①生産性上昇に伴う経済成長

自由貿易協定が生産性上昇をもたらす要因としては、1)市場拡大効果、2)競争促進効果、3)技術拡散効果、4)制度革新効果が指摘される。市場拡大効果とは、域内の貿易や投資障壁が削減される結果市場規模が拡大し、規模の経済が実現することに伴う生産性上昇である。次に競争促進効果とは、安価な財・サービスの流入や外資系企業の参入に伴い国内市場の競争が促進することによる生産性上昇である。技術拡散効果とは、海外の経営者、技術者等が自国に流入してくる場合に、優れた経営ノウハウや技術が自国に拡散 (スピルオーバー) することに伴う生産性上昇である。最後に制度革新効果とは、自由貿易協定締結に向けた研究及び交渉、あるいは自由貿易協定締結後の協議等を通じて、加盟国間でより効率的な政策・規制等のあり方に関するノウハウが共有・移転されることに伴う生産性上昇である。

②資本蓄積に伴う経済成長

上記のような生産性上昇が生じた場合、加盟国における期待収益率の上昇あるいは不確実性の減少等を通じ、直接投資等の形態で海外から資本が流入・蓄積され、当該

国の生産量拡大に貢献する。こうした資本蓄積は、研究開発投資の増加等を通じて更なる生産性の上昇をもたらす、といった正のフィードバックをもたらすことも期待される。

なお、関税障壁撤廃を中心とする伝統的な地域統合と比較して、今日の自由貿易協定には投資、競争、人の移動といった新分野のルールが含まれているが、こうした項目はいずれも資本蓄積効果、競争促進効果、技術拡散効果といった動態的效果を最大化する上でも有効なルールと考えられる。

なお、動態的效果の中でも、特に市場拡大効果は相手国側の市場開放に伴って得られる利益であるのに対して、資本蓄積効果、競争促進効果、技術拡散効果といった諸効果については、自国市場が外国企業にとっても十分開放的、魅力的なものとなって初めて得られる利益であると言えよう。³⁴

自由貿易の議論は、総論で考えれば両国間の付加価値を伴う資源交換であると考えられるため、経済全体の所得増加を実現することができる。しかしながら、どの国でも必ず成長する産業と衰退する産業が生まれ、メリットとデメリットの両者を併せ持つこととなる。

長期的にはこれらの問題を適宜解決しながら、国際的な経済成長を促進させることが望ましいだろう。特に日本の自由貿易を考えた場合、比較優位な工業へ資源が集中し、比較劣位な農業が衰退することは明らかだ。保護貿易政策をとりつつ、段階的な自由貿易移行が望まれる。

1.3.7 開発戦略の展開における市場と政府

東アジアの経験を踏まえ開発戦略の展開における市場と政府について、なかでも開発戦略の展開は、経済開発の歴史的推移および開発理論の形成との関連性を重視して整理する。1980年代末までの開発経済学の動向を輸入代行型工業政策、アジア NIES の経済発展メカニズムを輸出指向型工業化政策、この二つから開発経済学を捉える。ここでは「戦後から 80 年代末までの開発経済学の歴史をサーベイすると、ほぼ 60 年代後半を大きな転機として新古典派 (neoclassical school) が復活ないし再生してきたことである³⁵」と指摘している。

新古典派の政策基調とはプライスメカニズムだけ機能させることで、そのために政府介入を排除して市場が機能すること、貿易や為替管理を除去し自由貿易体制に近づけること、これらによる輸出指向型工業化政策を強く支持している。

この新古典派を批判する理論は、途上国発展には輸入代替工業化政策を推奨した³⁶。その主要論拠は、途上国ではプライスメカニズムが自由競争モデル通りにならないのだから政府介入がひつよう必要であるということ。そして途上国の主力品は一次産品で、途上国にとっては交易条件が不利になる。さらに工業基盤が脆弱であるこ

³⁴ 経済産業省「自由貿易協定の経済効果」。

³⁵ 西口清勝著(2004)『現代東アジア経済の展開』p13.

³⁶ H、シンガー、R.プレビッシュ、R.ヌルクセ、W.A.ルイスらは、新古典派を批判する

とから、製造品の輸出が増加するとは考えにくいと指摘している。

しかしながら、これら二つの見通し通りに事態は進行しなかった。50年代からは20年余りにわたって世界貿易が急成長し、途上国の中でもアジア NISE の工業化による経済発展は著しい。輸入代替型工業化政策に代わって輸出指向型工業化政策が浮上し、新古典派が注目されることになる。

そして西口は韓国の成功例を挙げ、輸入代替政策と輸出指向政策の複線型の展開を指摘している。すなわち、輸入代替政策によって保護対象となった産業は継続し、輸出指向と相互に結合して成長を遂げた。強力な国内産業保護と強力な輸出促進政策の組み合わせによって、工業化による経済成長を実現した。これにより80年代の新古典派と NISE 論を批判する。

(1) 80年代の環境変化

さてここで、80年代の途上国をめぐる環境変化について、西口は次の4点を指摘する。

第一に、先進資本主義国の景気後退による一次産品需要の縮小と交易条件の悪化である。第二に、先進資本主義国が採用下インフレ抑制政策による高金利負担。第三に、途上国が注目する輸出品に対して、先進資本主義国は保護主義を導入し始めた。第四に、途上国が交易条件悪化、高金利負担、輸出の不振によって資金需要が高まった時期に、国際金融市場が貸し付けを停止した。これらが途上国の経済環境に悪影響を与えたと指摘している³⁷。

(2) 経済的危機の対応策

これらの経済的危機に対応し、より高い成長路線を再構築するために導入された政策が IMF と世界銀行による途上国の構造調整政策（安定化政策）である。これは、国際収支改善のため名目為替レートを切り下げる、財政赤字を解消するため抑制的な需要管理政策（伝統的な財政・金融政策）を採用する、供給側に構造政策を採用するよう勧告する、三点である。これらは経済の大幅な自由化（＝政府介入の排除）を促進し、市場機能による合理的な資源配分、貿易の自由化促進、プライスメカニズムの効率化など、新古典派理論を做った取り組みである。しかしながらこれらの取り組みは、結果を得ることができず「失われた10年」と表現されるに至った³⁸。

(3) 世界銀行による市場補完アプローチ

90年代に入ると世界銀行は、開発問題に対する新たな方法であるとして市場補完アプローチを提起する。このアプローチは、開発における政府（国家）と市場の関係が問題の焦点となっている。世界銀行は戦後から80年代末までの開発思想の変化を整理する。その概要は、次の四つである。第一に、物的資本：貯蓄と投資を増加させることによって急速に資本蓄積を図ること。第二に、農業：農業部門は工業投資の原資とみられていたので、工業保護政策は農業の交易条件を不利にした。第三に、貿易：輸入代替が開発のために必要で、世界経済統合は開発を不安定にすると考え、輸入保護を通常策とした。第四に、市場の失敗：開発初期は市場よりも国家が方向付けを行う

³⁷ 西口清勝著(2004)『現代東アジア経済の展開』pp.16-18.

³⁸ 同上 pp.18-20.

想定だったが、実際は市場重視となり、国内指向は対外指向に変化、工業の原資のための農業課税は、一般的ではないと指摘した。

これらは新古典派の開発理論であるが、世界銀行はさらに議論を展開し、政府介入の積極的な市場補完を提起する。この市場補完アプローチは、①人的資源への投資（教育、保健および人口抑制を含み人間に投資すること）、②競争的なマイクロ経済（競争を促進してインフラ整備によって国内市場の機能を促進すること）、③世界経済とのリンク（貿易と外国投資を自由化すること）、④安定したマクロ経済（過剰な財政赤字と高いインフレを回避すること）の四つから構成されている。これは市場が効果的に機能するところには市場に任せ、機能しないところは政府が迅速に介入するという、市場と政府の関係づけを行っている³⁹。

(4) 東アジアの奇跡

1993年9月に世界銀行は、『東アジアの奇跡—経済成長と公共政策』という研究報告書を発表する。ここでの研究対象は、日本、韓国、台湾、香港、シンガポール、インドネシア、マレーシア、タイの8つの経済であった。そして東アジアの奇跡の特徴として、高度成長と所得分配の公平を挙げている。さらに経済的成功要因として、人的および物的資本の蓄積と、資源の効率的配分による生産性の向上を挙げている。そして東アジアの経済的成功と政府の政策関係については、二つの代表的な見解がある。

第一は、C. ウォルフやE. チェンらに代表される新古典派の見解であり、第二は、H. パク、L. E. ウェストパル、A. H. アムスデン、R. ウェイドらによる修正主義の見解である。前者は市場機能を第一として、その機能を働かせる「基礎的政策」以上の政府介入がなかったことが経済的成功要因として主張する。後者は、アジアの成功要因は新古典派モデルに全く合致しないものとして、政府の市場誘導が成功要因とする政府主導型開発モデルと主張する⁴⁰。

(5) 市場補完アプローチの限界

ユニセフ『世界子供白書（1992年版）』は、市場補完アプローチに関して、政府の行動余地は経済運営というよりは社会投資分野に固執しており、人間が抱える最も深刻な問題から遠いと主張している。途上国は80年代後半に交易条件の悪化、高金利負担、輸出の不振などから債務返済に迫られ、その最大の犠牲者が幼い子供たちとなっていると指摘する。つまり、途上国は債務返済のため、十分な栄養、きれいな水、安全な衛生、基礎保険、適切な住居、基礎教育などベーシック・ヒューマン・ニーズの政府支出が大幅に削減されているとしている⁴¹。

以上の開発経済学の先行研究レビューから、開発戦略の展開における市場と政府について考えをまとめる。

第一の結論として、経済開発においては、普遍的な政策は存在しないということ。そうであれば、その時代背景や社会システム、各国の事情などの環境要因、そしてそれらの変化に順応する対応力が求められるということである。

³⁹ 西口清勝著(2004)『現代東アジア経済の展開』pp. 21-23.

⁴⁰ 同上 pp. 23-25.

⁴¹ 同上 pp. 25-27.

従って、市場理論で効率的に運営できる開発戦略の展開は市場に任せ、市場理論のみでは困難なことは、積極的な政府介入を認め、健全な成長を促進するという考え方が必要であろう。さらにユニセフが指摘するように、ベーシック・ヒューマン・ニーズ（十分な栄養、きれいな水、安全な衛生、基礎保険、適切な住居、基礎教育など）を実現する政府を目指し、そのための経済開発に努めることが求められよう。

ただし開発戦略展開のための政府は、国内利害から中立的な開発政策を追求すべきであり、歴史的に個人の利益のために操作した政府も存在するという事実を認めたい。えで、その前提に立った政策を検討する必要があると思う。

1.3.8 東アジア新興国の国際経済政策選択

ここでは、地域経済統合に向けた流れと東アジア新興国の国際経済政策選択について整理する。ただし東アジアにおける地域経済協力の歴史的推移をまとめ、近年の FTA/EPA 交渉、ASEAN+3、ASEAN+6、TPP 交渉ならびに FTAAP などの動向を踏まえて、国際経済政策のあり方について考察する。

(1) ASEAN の域内経済協力の歴史

地域経済統合に向けた流れと東アジア新興国の国際経済政策選択について論じる。ただし東アジアにおける地域経済協力の歴史的推移をまとめ、近年の FTA/EPA 交渉、ASEAN+3、ASEAN+6、TPP 交渉ならびに FTAAP などの動向を踏まえて、国際経済政策のあり方について考察する。

西口(2004)⁴²に示される ASEAN の域内経済協力の歴史を整理すると、ASEAN（インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイの 5 カ国）は 1967 年に結成されたが、最初の 9 年間は進展がなかった。1975 年のインドシナ 3 国（ベトナム、ラオス、カンボジア）の開放に危機感を抱き、1976 年に第 1 回 ASEAN サミットがバリ島で開催され、1977 年に第 2 回がクアラルンプールで開催され、「ASEAN 協和宣言」の合意を得て域内経済協力を開始した。

その内容は、①貿易では PTA（ASEAN 特惠関税、1977 年）、②工業では、AIP（ASEAN 工業プロジェクト、1976 年）、AIC（ASEAN 産業補完計画、1981 年）、AIJV（ASEAN 合弁事業、1983 年）の各協定が次々と締結された。しかしながら貿易においても、工業においても、その発展はなかった。

1987 年マニラで開催された第 3 回 ASEAN サミットでは、PTA の改善、AIJV の拡充が盛り込まれ、輸入代替型工業化政策から大きな転換を図り、輸出指向型経済発展戦略に方向を転換した。そして BBQ スキーム（ASEAN 部品相互補完協定、1988 年）、AFTA（1992 年）、AICO（ASEAN 産業協力、1996 年）、AIA（1998 年）など、外国企業との協調を前提とした域内経済協力の諸提案が合意された。

(2) AFTA（ASEAN Free Trade Area）構想

1992 年シンガポールで開催された第 4 回 ASEAN サミットでは、AFTA の創設に合意した。AFTA（ASEAN 自由貿易地域（ASEAN 自由貿易圏））の核は、CEPT（共通有効特惠

⁴² 西口清勝著(2004)、「第 7 章 東南アジアの域内経済協力—ASEAN の 30 年—」『現代東アジア経済の展開』, pp. 147-171.

関税)であって、1993年1月から発効された。その内容は、①PTAが品目別関税引き下げだったが、一括して引き下げる、②PTAが特惠関税率に格差を設けたが、共通関税率を適用、③原産地原則に関して関税率をさらに引き下げる、など域内貿易活性化のための改善を行った。

1992年のAFTA合意以降、ASEAN域内経済協力は「拡大」と「深化」の目覚ましい発展をみせる。「拡大」とはASEANが東南アジア全域をカバーする「ASEAN10構想」を意味しており、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアを含んでいる。

一方「深化」とは1995年バンコクで開催された第5回ASEANサミットでの域内経済協力の合意を意味する。ここでは①AFTAの完成年を当初の2008年から2003年に前倒し、②除外品目であった未加工農産物も対象に加え農業の自由化を目指し、③新たにサービス分野(金融、海運、通信、観光、建設、専門サービス)の6分野を優先して自由化を進める、ことを盛り込んだ。

それ以降、1996年にはAICO(ASEAN産業協力)が、1998年にはAIA(ASEAN域内投資の自由化)が調印され、ASEAN域内経済協力の新展開が加速した。

(4) AFTA(ASEAN Free Trade Area)が進む背景

近年東アジアにおいて地域主義が対応した背景を整理する。その背景として、次の4点を指摘することができる⁴³。

第1は、1980年代半ば以降、世界の地域で地域主義が台頭したことによる。EUやNAFTAの成立が、地域協力機構を持たない東アジアに交渉上の不利益を与え、地域主義を促進する刺激になった。第2は、WTO(世界貿易機構)における多角的協議に対する不満が高まり、それに代わる地域協力への期待が高まった。第3は、APEC(アジア太平洋経済協力会議、1989年発足)とASEAN(1967年発足)の二つの地域協力機構が不振であって、それぞれ分裂が生じてしまったこと。第4は、アジア経済危機が東アジアにおける新たな地域協力機構の制度化を促進したこと、であろう。

アジア経済危機が発生した1997年に、第1回「ASEAN+3(日本、中国、韓国)」サミットが開催され、APECやASEANよりも重視されるように変化した。

(5) 東アジア共同体の可能性

東アジアの地域経済協力に関して「ASEAN+3」が有望視されている。その理由は、第一に、ASEAN諸国のAFTAの限界(ASEAN域内取引比率が25%以下であることから、加盟国間での補完関係というより競合関係になる)を克服する必要があること。第二に、90年代を通じて大きく台頭した中国に対する戦略である。とりわけ労働集約的な商品輸出に関して強い競合関係になることを恐れている。第三は、CAFTA(中国+AFTA)に合意したものの、日本に対して調整役を期待しており、中国一辺倒になることを警戒している⁴⁴。

(6) 東アジアにおける国際生産流通ネットワーク

東アジア自由貿易圏の形成によって、域内経済協力のインフラが整備されれば、域

⁴³ 西口清勝著(2004)『現代東アジア経済の展開』pp.174-176.

⁴⁴ 同上書 pp.204-206.

内の取引コストは劇的に低下する。これにより域内の生産性や競争力が飛躍的に強化されるといふビジョン⁴⁵が示されている。

1980年代以降、とりわけ90年代に入って、東アジアにおいて緊密な国際生産流通ネットワークが形成された。この国際生産流通ネットワークは、日本企業をはじめとする多国籍企業による直接投資とそれに伴う国際分業の発展深化である。

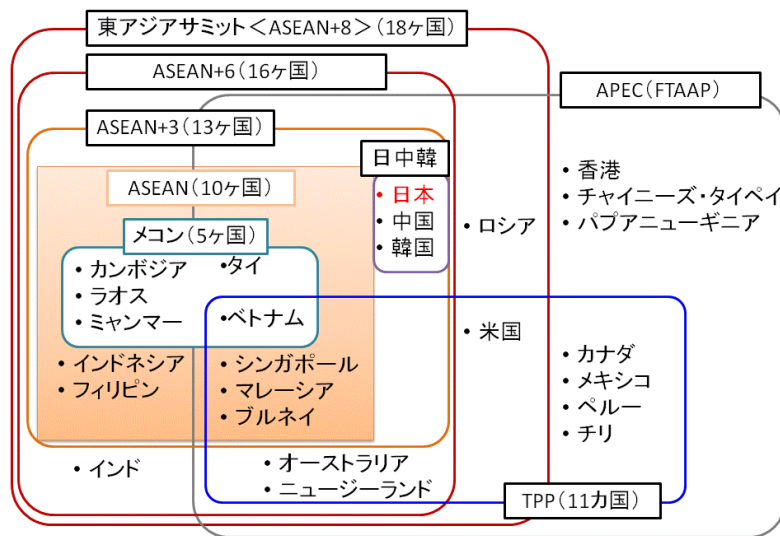
この国際分業を促進させた理由は、輸出拠点型または現地販売型を問わず、東アジア地区で欧米企業と熾烈な競争を展開する日本企業のコスト削減である。その一つが人件費削減、そして部品等の現地調達による事業コスト削減である。

さらには東アジア市場において、サプライチェーンを想定し、設計⇒開発⇒製造⇒販売⇒アフター・サービスといったバリューチェーンを現地で構築することが成功の要件であるとしている。

1.3.9 東アジア新興国の国際経済政策のあり方

ここでは東アジア新興国の地域協力体制の最新情報を確認するため、経済産業省「東アジア経済統合」で示された「各マルチ協力の枠組み」を眺めながら考察する⁴⁶。

図表 1.3.4 各マルチ協力の枠組み



出所：経済産業省「東アジア経済統合」

ASEANの歴史は1967年8月の「バンコク宣言」から始まった。その後、「東アジアの奇跡」と「失われた10年」の両極を体験し、その体験がさらなる強固な域内経済協力と体制を作り上げた。その歴史は、ASEANの地域統合目標は単なる関税引下げから物品、サービス、資本、熟練労働力の自由な移動を含めた経済共同体の創設に移行している。

⁴⁵ 日本経団連「奥田ビジョン」p196.

⁴⁶ 経済産業省「東アジア経済統合に向けて」.

特に近年、FTA（Free Trade Agreement：自由貿易協定）/EPA（Economic Partnership Agreement：経済連携協定）交渉、ASEAN+3、ASEAN+6、TPP（環太平洋連携経済協定）交渉ならびに FTAAP（アジア太平洋自由貿易圏）など、東アジアで積極的な経済統合を進めている。

さらに 2012 年 11 月の「東アジアサミット」では、ASEAN は 2013 年早期に「東アジア地域包括的経済連携（RCEP）」の交渉開始、この ASEAN をハブとする RCEP が実現できれば、世界では EU や TPP に匹敵する一大経済圏が誕生し、世界では 3 つの巨大経済圏で機能しあいバランスを保つことになる。

その一方で CAFTA による中国支配が懸念されるが、他の FTA と上手な調整を図りながら、中国、日本、韓国、インド、オーストラリア、ニュージーランドを含む「ASEAN+6」での中心的な機能を目指す政策を進めるべきであろう。

そのほか特筆すべきことは、例えば製造業を例にとりて大量生産流通を想像すると、既に伝統的な職人による手作りの生産法は終焉しており、現在では様々な地域間で生産した半製品を一か所に集約して組み立てるアッセンブリ型生産に変化している。さらに情報化の進展によって、在庫管理や生産管理、そしてサードパーティ・ロジスティクスを代表するように EDI を駆使したサプライチェーンも十分に機能する時代になった。

これらの環境変化を考慮して、東アジア新興国の国際経済政策選択は、単なる低賃金を武器とした多国籍企業からの直接投資を望むのではなく、東アジア地域共同体の生産基地として、そして域内サプライチェーンの整備と全体最適を目指し、東アジアのハブ的な役割を担い、EU や TPP をマーケットとする輸出指向型経済発展戦略を目指すべきであろう。

1.3.10 WTO 体制における広域経済連携の現状と課題

ここでは、WTO 体制における広域経済連携の現状と課題についてレビューする。特に企業のグローバル化、中間財供給、工程間分業、新しい国際分業、国際経済秩序、自由貿易体制、FTA 戦略といったキーワードの意味を押さえることに努める。

1948 年に発足した関税と貿易に関する一般協定（GATT）の体制及びその後を受けて 1995 年に発足した世界貿易機関（WTO）は、多角的交渉（ラウンド）を通じた関税など貿易障壁の削減・撤廃だけでなく、国際取引の安定と予見可能性の確保のための通商ルールの強化、充実を図り、多角的貿易体制の強化と保護主義の抑制に大きく貢献してきた。

しかしながら近年、特に 2008 年 9 月のリーマン・ショックに端を発した世界的な経済危機以降、自国産業支援や雇用確保のためと思われる保護主義的措置の導入を求める政治的圧力が各国で高まった。そうした国内の圧力を受けて保護主義に陥る国があると、他国の追随や報復などの連鎖を招き、世界全体に保護主義がまん延し、世界貿易・経済に悪影響を及ぼすことが懸念された。

(1) 企業のグローバル化

このように現代の経済は世界全体が関連付けられたグローバル社会である。このグローバル化とは何を意味するのか。グローバル化とは、国境を越えて企業活動が行われることであり、経営資源、つまり「人・モノ・資本・サービス」が国を跨いで自由に移動する現象を捉えていると言えよう。その経緯を振り返ると、1958年に関税同盟として欧州経済共同体（ECC、現在の欧州連合 EU）がスタートした。この欧州経済共同体は、1993年から市場統合をすすめ単一市場を作り上げた。この市場内での「人・モノ・資本・サービス」は自由に移動し、経済の活性化に寄与した。

この成功例を真似て途上国を含めた世界中様々なエリアで地域経済統合が進められることとなった。この経済統合の形式で最も多いのが「自由貿易協定」(FTA: free trade agreement) である。この協定は、関税や非関税措置などの貿易障壁を相互に撤廃するものであって、国境そのものの意味が減少することとなった⁴⁷。

(2) FTA 戦略

図表 1 は、アジア太平洋地域における地域統合を示している。このアジア太平洋地域だけでも、約 40 件にもおよぶ「自由貿易協定」(FTA) がある。その中でも「P4」と呼ばれる協定から発展した「環太平洋パートナーシップ協定」(TPP) の動きが注目を集めた。

⁴⁷ 渡辺頼純 (2013) 「活発化するアジア太平洋における地域統合-世界経済および地域経済の観点から-」『国際問題 no. 622』 pp5-6.

図表 1.3.5 アジア太平洋地域における地域統合

		P4				その他の参加国							備考		
		シンガポール	ニュージーランド	チリ	ブルネイ	アメリカ	オーストラリア	ペルー	ベトナム	マレーシア	カナダ	メキシコ	日本	韓国	中国
P4	シンガポール	●	●	●	●	●	●	●	●	●	△	△	●	●	●
	ニュージーランド	●	●	●	●	★	●	★	●	●				△	●
	チリ	●	●	●	●	●	●	●	○ ^{交渉中}	●	●	●	●	●	●
	ブルネイ	●	●	●	●	★	●	★	●	●			●		●
その他の参加国	アメリカ	●	★	●	★	●	●	★	★	●	●		○		
	オーストラリア	●	●	●	●	●		★	●	●			△	△	△
	ペルー	●	★	●	★	●	★	●	★	●	○	●	●	●	●
	ベトナム	●	●	○ ^{交渉中}	●	★	●	★	●	●			●	●	●
	マレーシア	●	●	○	●	★	●	★	●	●			●	●	●
	カナダ	△		●		●		●				●		△	
	メキシコ	△		●		●		○			●		●	△	
備考	日本	●		●	●		△	●	●	●		●		△	△
	韓国	●	△	●		○	△	●	●	●	△	△	△		
	中国	●	●	●	●		△	●	●	●			△		

(注1) ●FTA発効済み。○FTA/EPA署名済み・未発効、△FTA交渉中、★TPP参加国。
 (注2) ASEAN加盟国は、二国間でのFTAが発効していなくても、ASEANとしてFTAを締結する場合は「FTA発効済み」とする。

出所：渡辺頼純（2013）「活発化するアジア太平洋における地域統合-世界経済および地域経済の観点から-」『国際問題 no. 622』p6

FTA と総称される貿易協定も、より詳細に見ていけば、締約国間の関係に応じて、様々な形態、内容がある。また、途上国間で締結する FTA は先進国が関係するものとはかなり異なるなど、世界貿易を司る WTO 協定との関係も一様ではない。従って「自由貿易協定 (FTA) 戦略」について、その今日的意義、メリット、留意点、追求すべき姿、戦略的優先度について検討が必要になる。その検討は次項に譲り、ここでは「自由貿易協定 (FTA)」、「経済連携協定 (EPA)」、「地域貿易協定 (RTA)」及び「世界貿易機関 (WTO)」を以下のとおり整理する⁴⁸。

自由貿易協定 (FTA) とは、物品の関税及びその他の制限的通商規則やサービス貿易の障壁等の撤廃を内容とする GATT 第 24 条及び GATS(サービス貿易に関する一般協定) 第 5 条にて定義される協定。

経済連携協定 (EPA) とは、FTA の要素を含みつつ、締約国間で経済取引の円滑化、経済制度の調和、協力の促進等市場制度や経済活動の一体化のための取組も含む対象分野の幅広い協定。

地域貿易協定 (RTA) とは、FTA と関税同盟の双方を含む概念。WTO 協定上は、双方

⁴⁸ 外務省「日本の FTA 戦略」<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/fta/policy.html>.

とも関税及びその他の通商規則の撤廃とサービス貿易の障壁の除去を内容とする。また関税同盟は参加国間の共通通商政策を前提として、対外的には共通関税を設定することが FTA と異なる。関税同盟の方が FTA より参加国内の統合度は高い。

世界貿易機関（WTO）は、ウルグアイ・ラウンド交渉の結果 1994 年に設立が合意され、1995 年 1 月 1 日に設立された国際機関である。WTO 協定は、貿易に関連する様々な国際ルールを定め、WTO が協定の実施・運用を行うと同時に新たな貿易課題への取り組みを行い、多角的貿易体制の中核を担っている⁴⁹。

(3) 現在の自由貿易体制と課題

自由貿易体制とは、戦後、貿易において全ての国に対する無差別な取扱いを確保し、また、関税及び非関税の障壁を削減・撤廃することにより、開放された多角的な貿易関係の確立をめざした経済思想である。

そして 1948 年に GATT（関税及び貿易に関する一般協定）体制が創設されて以来、世界経済は自由貿易の恩恵を享受した。しかし、世界的な景気後退に伴う需要の減少と貿易金融の収縮により、2009 年の全世界の輸出量は第二次世界大戦以来最大の下げ幅となる 9%の減少が見込まれている。加えて、経済危機発生以来、自国産業への支援や雇用確保のためと思われる保護主義的措置の導入を求める政治的圧力が各国で高まっている。

経済状況が悪化すれば保護主義への誘惑が強まるのは常であるが、保護主義によって世界貿易が縮小し、世界大恐慌から第二次世界大戦を招いた過去の歴史を繰り返してはならない。世界経済危機の解決策は、保護主義ではなく自由貿易の推進であり、ルールに基づく多角的自由貿易体制をさらに強化していくことが不可欠である⁵⁰。

ただし 2017 年に米国のトランプ氏が大統領に就任して、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）からの離脱を表明した事は注目に値するだろう。トランプ氏はさらにその後、NAFTA（北米自由貿易協定）について再交渉する方針を明らかにし、メキシコとの国境沿いに「壁」を建設するよう指示した。また不法移民に対する規制を強化する大統領令にサインし、不法移民に寛容な都市に対する連邦政府からの交付金の削減も指示している。

このような動きは、企業のグローバル化に対して、国家のグローバル化が追い付いていないことが考えられる。単純な FTA では、国民全体の格差を埋めることは出来ない。人の移動や輸出入など、モノやサービスの移動が政策によって制限された場合、一般的に世界経済の成長率は鈍化すると考えられる。今後の課題と言えよう。

1.3.11 日本企業のグローバル化と新たな国際分業

ここでは、特に企業のグローバル化、中間財供給、工程間分業、新しい国際分業、国際経済秩序、自由貿易体制、FTA 戦略といった意味を再整理する。

⁴⁹ 外務省「世界貿易機関(WTO)」, <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/wto/gaiyo.html>

⁵⁰ 経済産業省「保護主義と自由貿易体制」

<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2009/2009honbun/html/i2310000.html>

(1) 戦後から 1989 年までの日本企業のグローバル化⁵¹

①戦後～1970 年代前半まで

1956 年の経済白書に「もはや戦後ではない」と謳われたのは有名であるが、1950 年代は、国内における生産能力が過剰になり始めた業界及び企業が、先進諸国受け輸出を開始した時期である。朝鮮戦争特需も追い風となった。そしてその結果、初めての日米貿易摩擦が繊維製品を中心に発生した。日本が GATT(多角的貿易交渉)に加盟したのもこの時期である。1960 年代は鉄鋼製品、1970 年代には自動車の輸出が盛んになる。1971 年にはニクソンショック(固定相場制から変動相場制へ)による円高の進行が手伝い、わが国企業は輸出に代わる方法として、現地生産方式を模索するようになった。1973 年の第一次オイルショックは、石油の輸入価格を一気に 4 倍に急騰させた。こうしたことも、エネルギーの安定供給を狙った海外直接投資を増加させた。なおこの時期におけるグローバル化は、あくまでも輸出中心であり、現地生産は輸出を補完する性格のものであった。

②1970 年代後半～1984 年まで

この時期は、日米貿易摩擦が注目を集め、問題となった時期である。輸出品は、繊維製品等の軽化学工業品から鉄鋼、カラーテレビ、自動車等の重化学工業品が中心になった。カラーテレビや自動車における日米貿易摩擦は熾烈を極め、わが国企業は 1977 年にはカラーテレビ輸出の自主規制を、1981 年には自動車輸出の自己規制を行う程であった。こうした現状を打開すべく、わが国企業は、アメリカを中心とする北米エリアへの海外直接投資額を増やしていった。

③1985 年～1989 年まで

1985 年のプラザ合意を経て、これまで 1 ドル 250 円前後で推移していた円相場は、89 年代後半には 120 円台にまで高騰する。それでもなお輸出金額が輸入金額を大幅に上回る貿易黒字状態は続き、貿易摩擦が多くの商品に関して発生した。アメリカが、包括通商法(スーパー 301 条)を制定し、その適用を切り札に強硬姿勢で交渉に臨んできた時期である。

(2) 1990 年からの工程間分業と中間財流通

バブル経済崩壊、失われた十年、内需の低迷を補うべく輸出に活路を見出し、1991 年～1994 年における貿易黒字額は 10 兆円を超えた。1990 年代より加速した国際分業は、工程間分業がその一形態でもある。工程間分業とは、生産工程を技術・資本集約的な工程、または労働集約的な工程など、複数の行程に分解し、その工程が最も合理性を得る地域、すなわち各国の比較優位に沿って各工程をグローバルに分散配置させた⁵²。

IT 技術の進化と普及によって、国際的な経済活動に伴う取引コストが著しく低下した。これにより企業のグローバル化はより一層促進された。これらは工程間分業の発展によって、海外直接投資と中間財の生産・貿易をより円滑に進められることとなっ

⁵¹ 「現代の経営学」を参照し整理した <http://www.brancafe.com/mba/cat18/>

⁵² 馬場啓一、木村福成 (2012)『国際経済の論点』 pp55-56.

た。特に東アジア地域における製品内分業を拡大させる要因ともなった⁵³。

(3) 新しい国際分業と国際経済の秩序

新しい国際分業の特徴の一つとして、貿易コストの低下という経済現象が挙げられる。貿易コストが低下したことによって、企業は比較的円滑に海外に進出した。そこには安い労働力や潜在的な市場確保のほかに、本国への逆輸入、第三国との経済取引のプラットフォーム設立など、複雑な動機を伴う経済活動が行われるようになった。

貿易コストの低下、企業の海外進出、中間財の貿易という一連の経済活動は、一企業またはグループ間に留まらず、企業間取引をも容易なものとし、その結果、GVCs (Global-Value-Chains) の構築によって東アジアさらに世界貿易の拡大を実現した⁵⁴。

国際分業形態の歴史的変遷と国際経済秩序について、Baldwin(2011)は、2つの局面から説明している⁵⁵。

第一のアンバンドリングは、19世紀末から始まり、生産と消費が国境を越えた分離、すなわち国際分業から始まったとしている。その環境要因は、蒸気船や鉄道など、物流システムの革新であって、輸送力の飛躍的な進歩と低コスト化を実現するものであった。これにより国民生活は国際貿易に頼る時代となった。

第二のアンバンドリングは、1980年代以降、生産活動が国境を越えた分離、生産工程やタスクを単位とする国際分業が飛躍的に行われるようになったことである。これはIT技術の発展と普及によって、高度なロジスティクス技術が実現化し、機械産業を中心とし革命的な変化が進行した。この変化は機械産業にとどまらず、製造業、農業、サービス業など、あらゆる産業に拡張される可能性を持っている。

この新しい国際分業には、新たな国際経済秩序が必要となる。従来の関税撤廃型に留まらず、より深い経済統合の転換が求められよう。特に発展段階の異なる新興国・発展途上国側の投資環境改善が重要である⁵⁶。

(4) 近年のアジアを取り巻く経済環境の変化と望ましい国際経済政策のあり方について

日本と東アジアとの相互依存関係は急速に進んでいる。長年わが国の貿易・投資相手国は米国が中心であったが、中国・ASEANの著しい経済成長は、貿易相手国を米国から東アジアへと徐々に移行させた。

しかし東アジアの実情をみると、発展段階に格差が存在し分業に適しているはずだが、様々な問題に直面し、経済成長が伸び悩んでいる。東アジア全体での分業の推進においては、前述の「フラグメンテーション」という視点が重要になる。賃金や資本

⁵³ 馬場啓一、木村福成(2012)『国際経済の論点』p56.

⁵⁴ 同上書 p57.

⁵⁵ 同上書 pp37-39.

⁵⁶ フラグメンテーション理論が有効である。フラグメンテーションで重要になってくるのは、サービスリンクコスト(service link cost)である。サービスリンクコストとは、他国間にまたがって分断された中間財の生産工程と最終財の生産工程を接続させるためのコストのことであり、一箇所で集積して生産する場合には存在しなかったコストである。

力などの要素格差が大きい東アジアにおいて、その格差を利用した工程間分業を進めることは、潜在的利益を期待することが出来るが、自由な工程間分業が行われていない産業も多く、全体の成長を阻害している。

従ってこの自由な工程間分業へ参加する、あるいは活性化のために三種のコストを削減する事が必要となる。その三種とは、①ネットワーク・セットアップ・コストの削減、②サービス・リンク・コストの削減、③生産コストそのものの削減である。これら三種のコスト削減のうち、どこにボトルネックが生じるか突き詰めることが問題解決への入り口になる⁵⁷。

1.3.12 産業発展と産業集積に関連する基礎理論

園部哲史、大塚啓二郎（2004）は、「(1)「地域経済学」は経済学的研究への貢献は認められるが産業発展のプロセスの視点が含まれないことへの限界、(2)「産地論」では途上国に注目し潜在的重要性を導いた貢献は認められるが、実証研究が不足、(3)「新農村工業化論」では農村工業が都市部との下請け契約によって成長したという事実を明らかにしたが体系的な研究が欠如、(4)「プロダクトサイクル論」では標準化が低賃金地域への産業立地移転の促進要因であることを明らかにしたが、途上国の産業発展論・産業立地論は成立しないという疑問、(5)「プロダクト・ライフサイクル論」では企業数の増減による段階分類と各段階局面での技術革新の内容が内生的に変化することを理論と実証で示したが、途上国の実態とはかけ離れている⁵⁸」、としている。ここから、産業集積と産業発展の統合的な考察と実証研究の2点を研究課題に設定している。さらに「内生的産業発展論」を展開する。ここでは産業発展モデルをプロダクト・ライフサイクル理論から応用し、始発期、量的拡大期、質的向上期の三段階の局面に焦点を当て、環境要因の特徴を整理している。

「始発期」とは、商人や技術者が、その多くが低学歴であって、海外技術の模倣からビジネスを開始する。日本のアパレルやオートバイ産業も模倣から始まった。「量的拡大期」は同業者からのスピノフが中心となり、高等教育や低学歴が混在となって、模倣商品の量産化を進める。続いて「質的向上期」では、始発期の二代目経営者や経営や技術を外部で学んだ革新者、そして高等教育を受けた企業家が技術革新による製品の質的向上を目指し産業を発展させる。この内生的産業発展論を実証するため計量分析を行っている。

その分析結果から、始発期、量的拡大期、質的向上期の段階的内生的産業発展論のプロセスに共通性を見つけ、さらに日本、中国、台湾の3か国の事例研究によって産業集積の構造や機能の共通点を見つけ、一連の研究は、空間経済学と産業集積理論と内生的産業発展論の二つの理論をつなぎ産業発展を動的に説明している。

ここでは内生的産業発展論と事例研究の中から産業発展の戦略を示しており、始発期から量的拡大期への移行局面、及ぶ量的拡大期から質的向上期への移行局面にお

⁵⁷ 馬場啓一、木村福成（2012）『国際経済の論点』pp38-39.

⁵⁸ 園部哲史、大塚啓二郎著（2004）『産業発展のルーツと戦略-日中台の経験に学ぶ-』p33.

る問題と改善プログラムを提案している。

第一の発展戦略は「集積支援プログラム」と称し、産業を誕生させ、産業集積の建設を支援することを狙っている。将来的にスピナウトが誕生することを予想し、赤字覚悟で公的企業経営に臨み、技術、経営、流通を構築する。そして製品の生産技術や経営方法の標準化が確立した段階で民営化に移行し、集積の発展を促進する。

外資企業を誘致する方法も有効である。特に技術や経営を学んだ従業員が将来スピノフ企業を起こす可能性がある外資企業を誘致すべきである。多大な租税優遇措置や従業員教育を誘引するような優遇措置を与えることが望ましい。

起業が起こり量的拡大期への移行の兆候が見られれば、原材料の調達や製品の販売を促進する市場の建設、工業区のような優遇地域を設置し産業集積を促進する、このような政策が戦略となる。

第二の発展戦略は「知的支援プログラム」と称し、質的向上期への移行を促進することを狙って、革新を刺激する戦略を考える必要がある。そのためには①技術教育や職業教育などの人材育成、②技術指導プログラムや技術移転センターなどの設置による技術支援、③知的所有権制度整備や高等教育の充実といった政策支援である。

個別企業や特定企業を支援するのではなく、地域産業を包括的に支援するという発想は斬新であるが、産業集積が一部の地域で発展するということは、空間経済学の観点から残りの地域では産業が集積しないことになる。そしてその地域では優れたプログラムを実行しても産業集積は起こらない。地域産業の統合が進めば、一か所で規模の経済を活かした生産を集中する方が効率的である。東アジア全体の産業開発の観点では、政策の議論の際に考慮すべき問題である。

北米西海岸シリコンバレーにおけるコンピュータ産業や、東京都大田区の機械工業など、産業の立地と発展が結びついている例は数多い。こうした現象を「産業集積」と呼ぶ。本書では、日本、中国、台湾の数多くの産業集積を事例研究しながら、産業集積と産業発展を研究している。起こりやすい「市場の失敗」を産業集積がどのように補完しているのか、商人や技術者達がそうした集積の形成や発展にいかに関与したのか、という新たな視点で、東アジアの「内生的産業発展論」を説得力ある理論で展開している。

1.4 国際戦略論に関する研究

続いて、企業の国際戦略に関する先行研究をレビューする。国別のPB比率を本研究の軸足にすることから、企業活動における国際戦略の考え方を捉えていく。

1.4.1 国際戦略における持続的競争優位性⁵⁹

国際戦略は、ほとんどの競合企業間で希少性は失いつつある。例えば通信業界をみると、1980年代は規制された業界であり、国際的指向は皆無であった。しかし1990年代以降の規制緩和の結果、世界規模での統合・再編が進行し、通信業界における国際戦略は、もはや希少性は存在しない。

これら国際戦略が進行する理由は、いくつか存在する。まずは魅力的な「範囲の経済性⁶⁰」、そして欧州共同体、GATT、アンデス共同市場、東南アジア諸国連合、北米自由貿易協定など、経済統合の進展によって貿易障壁が削減したことなどである。

しかしこのような環境下、競合企業間で国際戦略の希少性が永遠に失われることを意味するものではない。国際戦略の氾濫のなか、希少性が成立する理由は、少なくとも2つある。その1つは、莫大な数の企業が国際戦略を実行しても直接競合しないことが多々あり、その場合は希少性の条件が満たされる。二つ目は、数社の企業が国際戦略上競合したとしても、そのある1社が経営資源やケイパビリティが競合間で希少であれば、希少性の条件は満たされる。

次に国際戦略の模倣困難性について触れる。この模倣困難性を評価するうえで、「直接的複製」、「代替の可能性」のふたつの考慮である。

まずは「直接的複製」について整理する。直接的に複製される可能性を評価するためには、①競合他社は価値ある希少な国際戦略を複製しようとするか、②競合他社は価値ある希少な戦略を模倣できるか、である。

次に「代替の可能性」とは、国際戦略の複製コストがあまりにも高く、事実上複製が困難だとしても、持続的競争優位を妨げるような「代替」の存在も否定できない。

1.4.2 グローバル市場を統括する企業の国際戦略

グローバル市場を統括する企業の国際戦略においては、異なる文化、異なる商慣行や経営資源に応じた競争優位性の構築こそが求められ、それを可能にするのも企業の持つ組織能力（ケイパビリティ）に他ならない。同時に、これから起こりうる市場の変容に柔軟に対応できるか否かも、組織能力が危機管理能力たる競争戦略として機能しうるのであり、持続的競争優位性構築の条件となる。

1.4.3 持続的競争優位性の考察

競争優位性は競争戦略論において企業あるいは組織の競争戦略の立案と実行を担う

⁵⁹ ジェイ・B・バーニー(2013)『企業戦略論』pp264-268.

⁶⁰ 国際戦略を追求する企業にとっての価値ある範囲の経済とは、①既存製品やサービスに対する新規顧客の獲得、②安価な生産要素へのアクセス確保、③新たなコア・コンピタンスの形成、④現行のコア・コンピタンスを新たな方法で活用する、⑤企業リスクの軽減、が考えられる

成長のエンジンとなりうるものである。一方で、企業活動における社会的責任（CSR）や社会的価値創出活動（CSV）を果たす上での資源・環境・社会的評価も前提としている。企業活動を自由な貿易と人・モノ・カネの資本移動を前提とする国際市場に当てはめて考えた場合、競争優位性は企業活動が本拠地とする国家の政治・税制・財政・文化的要素にも左右されるものとなる。

競争戦略論における外的コンテクストとしての目まぐるしく変わる国際環境・市場環境は、個人の生活環境に強く影響を与える SNS などのグローバルな情報共有の仕組み構築と、あらゆる地域で商品やサービスの生産・販売に寄与するグローバルカンパニーの、それぞれ変化への要請をもたらしている。従い、市場のバリューチェーンの下流に位置する個人のライフスタイル・嗜好の変化に応じて、バリューチェーンを統括する企業もその変化に敏感に対応していかなければならない。

しかし、これまでのグローバル化のフェーズの一つであった大量生産・大量消費とは異なる文脈での、バリューチェーンにおける多様化したニーズへの対応には、生産ロットの縮小、製品ライフサイクルの短命化によるコスト増加を見逃すことができない。また、市場の成熟化によってサービスや製品の差別化による競争戦略は熾烈を極め、イノベーション喚起のための開発競争は生産現場でのコスト増となっている。多品種生産を前提とした低コスト戦略がとられていない企業や組織では、収益性の維持が困難になっている。日本企業における生産現場ではトヨタ生産方式に代表されるライン生産方式のタクトタイムの短縮と、キヤノンの生産方式に代表されるセル生産方式におけるラーニングカーブ効果によって、多品種小ロットへの対応と顧客からの多様化したニーズに対応しているのが現状である。

また、一方で成熟化した市場で確固たるユーザーからの支持を得ていくためには、低コストに加えて、顧客ロイヤルティの構築維持が不可欠のものとなる。良質なブランドエクイティの維持を目指し、高度なマーケティング戦略も必要である。この戦略を可能とする要素を兼ね備えているか否かが、持続的競争優位性の優劣を決定する要因ともなる。従って、持続的競争優位性に構築するには、低コストを可能とする要素と業界内における顧客価値の創造維持に寄与する要素が必要ということがわかる。このうち、業界内における顧客価値の創造維持については、その企業組織の持つ歴史的背景に基づいたブランドエクイティが最も明確な競争優位性となり、地位的競争優位性の要素の一つと言えるだろう。

この地位的競争力としての競争優位性は一朝一夕に構築することが不可能であり、名門老舗企業や立地条件に優れた店舗などは、もともと持続的競争優位性に恵まれていることになる。資源ベース理論における資産という概念に近い。他方、低コストを可能とする競争優位性は、組織能力としての競争優位性と呼ばれている。これは資源ベース理論ではケイパビリティとカタカナ表記であることが多い。

企業内における低コスト化の実現は、マネジメントプロセスの進化を伴っており、現在進行形である。つまり、市場の環境や顧客のニーズの変化に対応できるか否かが、低コスト体質確立の成否につながるとも言えるのである。この低コスト化のプロセスは持続的競争優位性構築のための重要な要素となり、この低コスト化のプロセスを継続的・多次元に可能にできるか否かが企業の組織能力（ケイパビリティ・アドバン

テージ)と言われるものであろう。つまり、組織能力は、もって生まれた先天的な地位的競争優位性の持続可能性にも大きく影響する。しかし一方で、老舗の名門ブランドに胡坐をかいた企業が予期せぬ不祥事に苛まれたときに、その存亡の危機に簡単に瀕してしまうのはよくある光景である。このような危機管理の局面では、競争優位性の一翼を担う組織能力こそが大きな威力を発揮するのである。

また、グローバル市場におけるバリューチェーンを統括する企業の国際戦略においては、異なる文化、異なる商慣行や経営資源に応じた競争優位性の構築こそが求められ、それを可能にするのも企業の持つ組織能力(ケイパビリティ)に他ならない。同時に、これから起こりうる市場の変容に柔軟に対応できるか否かも、組織能力が危機管理能力たる競争戦略として機能しうるのであり、持続的競争優位性構築の条件となる。

国際戦略における戦略フレームワークとして有効なものに「リソース・ベースト・ビュー」に基づいたコリンズとモンゴメリーによる「企業戦略トライアングル」がある。ビジョンを実現させるために要素として必要な①事業群、②資源セット、③組織構造・システム・プロセスをトライアングルに配置し、戦略におけるストックを企業の「危機管理」と「変化への対応」を実現することで持続的優位性として機能させる考え方であり、大いに評価できうるものである。

1.4.4 トランスナショナル戦略

トランスナショナル戦略(transnational strategy)とは、国際統合と現地適応のトレードオフを解消し、両者の同時有意を実現するという考えである。トランスナショナル戦略を実行する企業は、「分散・独立した経営資源やケイパビリティを統合するネットワーク」として認識している。この場合各国での事業活動は、現地の市場ニーズに応えようとするだけでなく、他の国際市場でも応用可能なアイデア、技術、経営手法を蓄積する場でもある。つまり各国での事業活動は、新たなコア・コンピタンスを生み出すための「実験」と考えることが出来る。その国の責任者(カントリー・マネージャー)がその国の市場で利益を最大化する新たなコア・コンピタンスを探索することで現地適応が図られる。その一方で、個性的な競争力の源泉を確立した各国の事業組織が、その優位性をほかの国に供給することによって、国際統合と経済性の実現を図ろうとするものである⁶¹。

トランスナショナル戦略について、主に製造販売業に焦点を絞った具体的企業としては、プロセス・イノベーションの実践企業例として日本を代表する企業であるトヨタ自動車を取り上げる。トランスナショナル戦略として、その国際化の過程において、各国に展開されているバリューチェーンがトヨタの競争優位性を保持した形で国際展開されているという点が例として取り上げる理由である。

トランスナショナル戦略を実践している企業としてトヨタ自動車を挙げることは、そのうえで遜色のない条件を兼ね備えていると考える。トヨタ自動車にも、パナソニックやソニーの国際化にみられた国際化の過程における試行錯誤があった。日本企業

61 ジェイ・B・バーニー(2013)『企業戦略論』p258.

の米国への進出過程においては政府間の貿易交渉により、その海外戦略が大きく左右されてきた事が事例として挙げられる。

例えば米国では、1980年に日本からの機械・自動車輸出に対して貿易摩擦の結果生じた政治的圧力が増すこととなった。輸出への量的制限が生じたのと同時に、プラザ合意後の為替の円高によって、日本企業の輸出戦略そのものが大きく変更されることになったのである。マクロ経済環境の変化が、企業の国際化戦略における輸出重視から生産工場の海外移転、直接投資にシフトするキッカケとなった。2013年5月現在ではトヨタ自動車の海外生産工場（製造事業体）は52、ディストリビューターは167となっており、トヨタの海外生産台数は524万台であり、国内生産の349万台に対して海外生産は国内生産を上回っている。開発から販売まで米国のみで行われている車種もある。

一方でトヨタの生産・販売の下級管理職にはトヨタウェイと呼ばれる日本発信のトヨタ生産方式が浸透しており、これは現地のディーラーのスタッフにまで徹底されつつある。この意味で、トヨタ自動車がトランスナショナル戦略の旗手として成長できるか否かはそのトヨタの持つ競争優位性の海外オペレーションへの移植の成否にかかっていると断言してはならない。

トヨタの競争優位性とは、言うまでもなくトヨタ生産方式に裏打ちされたオペレーションの優位性に尽きる。ここで注意しなければならないのは、文化も習慣も異なる海外で日本での暗黙知として温存されているノウハウ、成功例や部門間序列をそのままの形で押し付けることは問題であるということだろう。

トヨタ生産方式の海外移転は、海外生産工場はもちろん販売や開発の現場にもトヨタウェイ（企業文化）として浸透することを目的としている。ゆえに日本国内で鍛え上げられた管理職級のマネージャーが海外駐在での現地化オペレーションマネジメントの水平展開も期待されている。トヨタ生産方式の2つの特徴であるジャストインタイムと自働化は、競争優位性の持続可能性の維持には欠かせなくなっている無形の財産であり、なおかつ競争優位性におけるケイパビリティの担い手であることがその理由である。

これら目に見えない優位性が、日本語を超越し世界各国のトヨタの現場で生かされるべく持続的競争優位性として組織において理解されうるかがトランスナショナル戦略の成否のカギを握っており、ここではトランスナショナル戦略を研究するうえでの好例としたい。トヨタ生産方式における暗黙知は、企業文化の伝承と国際展開というトランスナショナル戦略を検討するうえでも大きなテーマともなっている。

ここでの考察のポイントは暗黙知の組織内における企業文化としての形式知化、つまり組織文化としての企業の競争優位性の構築がプロセス・イノベーションとして可視化可能か否かであろう。マクドナルドでは1990年代からの各国への直接投資増加を意識して世界の店舗で従業員のマニュアルを整備し、メニューや商品規格の統一化を図った（前掲のマクドナルド指数も取り上げられる形となった）が、現在ではメニューの現地化を進め業績の向上を目指すフェーズに移行しつつあり、単なる接客店舗運営マニュアルの形式知化では市場変化に対応できない状況となっている。

対してトヨタでは、製造工程における競争優位性に業績拡大のエンジンを求めている

ることも相まって、トヨタ生産方式の「無国籍工場運営」（“自働化”におけるアンドンや“ジャストインタイム”におけるカンバン——言語を必要とせず、工場の国際化における情報共有に言語の壁が存在しない）は、強みの国際展開に強い親和性を持っている。ここにトヨタ自動車の持つ競争優位性を生かしたトランスナショナル戦略の奏功へのキーが見て取れる。

1.4.5 日本企業のグローバル戦略の問題点⁶²

日本企業にとって海外進出の必要性がますます高まっている。日本は人口減少が予想され、国内市場が成長するとは考えにくく、国内市場で生き残って成長を続けるためにも、海外市場におけるチャンスを逃してはならない。しかし、これまで日本企業の海外進出が予想したほどの成果を上げられなかった事例は数多く、現在も増え続けている。

かつて日本の携帯電話メーカーは世界のトップレベルだったが、エリクソンとの共同出資に踏み切ったソニー以外は、すべて海外市場に食い込むことができなかった。野村証券はリーマン・ブラザーズの欧州・アジア部門を買収したが、相応の結果を残していない。中国でのトヨタやホンダの業績は、フォルクスワーゲンやGMを下回っている。

そのほか海外進出に失敗した事例として第一三共が挙げられる。同社は、2008年に買収したインドの後発医薬品メーカー・ランバクシーを売却したが、売却額は投資額の38%も下回った。一見、海外進出の失敗例にはそれぞれ個別の原因があるように思える。そして、その失敗が不思議に感じられるのは、これらを含む海外進出に失敗した企業の多くが、優秀な企業だと認められているためだ。

しかし、もう少し深く問題を掘り下げてみると、より広範で共通した失敗要因が浮かび上がる。それは、それぞれの国には固有のやり方があり、日本国内で成功した方法が外国で同じように機能するとはかぎらないからだ。最悪の場合には、まったく機能しないこともある。

日本の携帯電話メーカーを例にとると、彼らは日本市場に最適化された質の高いサービスを提供していたが、海外でのニーズを理解していなかったし、海外進出後も理解を深めなかった。野村証券は、リーマン・ブラザーズ出身者の年収が日本企業には受け入れられないほど高額だという理由で優秀な人材を手放してしまった。そして、第一三共とランバクシーをめぐる騒動によって浮き彫りになったのは、それ自体は世界最高水準にある日本企業の品質管理が、メンタリティや作法が違う国ではうまく機能しないという事実である。

(1) よそ者の不利益 (Liability of Foreignness)

この現象は、学術的には「外国企業であることのハンディキャップ＝よそ者の不利益 (Liability of Foreignness)」と呼ばれる。この概念は、外国企業が直面する本質

⁶² 浅川和彦(2009)『グローバル経営入門』。ここでは日本企業のグローバル戦略の問題点について詳述する。ただし日本企業の多くが陥る失敗要因に焦点を当て、その論点を中心にまとめた。

的な問題をよく示しており、海外進出企業が不利な立場に置かれるのは、当地における物事の進め方について、企業も従業員も理解が不足しているためである。

日本企業ではこの問題が特に深刻になりやすい。彼らが自分たちの「やり方」が正しいと誇りに思うことは勿論であり、海外でもその「やり方」に固執することは自然である。しかし、その日本的な「やり方」が通用するのは、日本の社会的・経済的な環境下であることが条件になる。外国でも同じようにうまく行くケースはめったにない。

日本企業が取りがちな対策は、1人かあるいはごく少数の日本人スタッフを本社との連絡係として現地に送り込み、実際の業務は現地スタッフに委託するというものである。言うまでもなく、このやり方が成功するのは、現地スタッフが何をすべきかを理解している場合だけであり、グローバルなシナジー効果の実現は期待できない。

「よそ者の不利益」の中には、個々の企業の努力ではどうにもならない理由によるものもある。ホンダとトヨタの場合でいえば、日中間の政治的摩擦が存在しなければ、彼らの業績が改善されることは間違いない。そして、この種の摩擦には、避けることが可能な要素も含まれている。たとえば、日本の首相による靖国神社参拝が、日本企業のアジアにおけるビジネスに悪影響を及ぼしていることはよく知られている。また、尖閣諸島をめぐる問題のように、より対応が難しい問題も存在する。

「よそ者の不利益」の多くは、個々の企業が対応できる問題である。その意味で、企業が取べき最初のステップは、日本と現地との間にある顕著な違いに気づくことである。中小企業の場合、時間をかけて徐々に海外展開を進めることで、この問題に対応するケースが多い。まずは機会をとらえての輸出から始まり、次に現地にマーケティング担当者を置き、その後合弁会社を設立して、長期的には合弁会社の完全子会社化を進めるといった具合である。

大企業が海外に進出する場合には、このようなゆっくりしたペースで物事を進める余裕がないことが多い。一方で、中小企業と比べて多くのリソースを持つため、現地と国内との違いを理解するために体系的な分析を行うことができる。多くの企業は、おそらく最も重要な側面といえるビジネスシステム上の違いについて十分に理解していない。このビジネスシステム上の問題とは、進出先の国に存在する各種の制度、つまり商慣行である。これには、その国の文化的側面が含まれるが、それに限ったことではない。人材管理、会計、企業ガバナンス、ほかの企業や顧客との共同作業、業界と労働組合の関係などを含む多くの点は、それぞれの社会によって違っていることが多い。

(2) メタナショナル経営の重要性

米国の経営学者、マイケル・ポーターは1986年、2つの企業戦略を示した。1つは、各国の市場ごとに対応するというマルチドメスティック戦略である。これは国によって競争環境が違っているので、それに合わせて対応を変えていくというものだ。もう1つは、世界を単一市場とみなすグローバル戦略で、標準化された戦略を各国で展開する。ただ、現在は、どちらの戦略を選んでも、それ一辺倒では通用しなくなっている。自国市場の強みが10年後にはハンディになるかもしれないようなダイナミックな変革が起きている時代である。企業の組織構造をそもそも静態的な分類に当てはめることが

妥当かどうかも疑問である。いまは企業が時々の局面に応じてより柔軟に、より迅速に対応することが求められており、ナレッジを核とした戦略に立って、ナレッジの流れを「本社→ローカル」「ローカル→本社」「ローカル→ローカル」と臨機応変に変えていくメタナショナルが現在ふさわしい。

(3) メタナショナル経営における日本企業の3つの課題

自国本位、自前主義に傾きがちな日本企業は、メタナショナル的企業は少ないと指摘されている。事業レベルでは、メタナショナル戦略を生かした事例も既に見られる。たとえば資生堂は、香水文化の乏しい日本から本場フランスの香水市場に進出して、現地の人材、情報を生かして成功を収めた。

しかし、会社全体で見れば、日本企業はポーター氏のいうグローバル戦略をとりがちで、日本の強さをそのまま海外へ持ち込んで事業を展開しがちである。グローバル企業といえば、もともと日本が強い自動車や家電メーカーの名前が浮かぶのは、そのためだろう。

ただ、この戦略がずっと通用し続けるわけではなく、かつて世界のトップだった日本の半導体産業が低落したのは、自国の強さに安住し、自前の日本人スタッフ中心で研究開発を進めたことと無関係ではない。これとは対照的に、日本を追い上げた韓国、台湾などの半導体企業は、海外から積極的にナレッジを吸い上げて、それを有効に活用した。

メタナショナル戦略は、国際競争力が比較的弱いといわれる産業、たとえば医薬品、化学などの日本企業にも、海外企業と伍して競争できる可能性をもたらしてくれます。メタナショナル的視点を導入するために日本企業には3つの課題がある。

第1に、自国主義の克服、つまり日本のやり方が常にベストであるという自国本位の発想を改めること。第2に、自前主義の克服、つまり何でも自社内でまかなおうとするのではなく、海外からのアウトソーシングも組み合わせること。そして第3に、先進国至上主義の克服、つまり世界中のあらゆる場所から知識・情報を集めて活かすことであろう。

(4) メタナショナル経営におけるR&Dの困難性

さまざまなナレッジのなかでも、R&Dは最も自国本位、自前主義の傾向が表れやすい。海外でのR&D活動がなかなか展開しない理由として、自国に集中させた方が効率的、技術が流出してしまう懸念がある、などの点があげられる。最近では、やや増える兆しがあるが、経済産業省の最近の調査によると、日本企業の海外R&D比率は4.1%にとどまっている。

R&Dのうち、“D”の開発は、本社の技術をもとに現地の市場ニーズに合わせた製品を作ればいいので、比較的成果をあげやすいが、“R”の研究は容易ではない。特に、欧米の先進国で研究を成功させるのは、販売や生産などと比べて、難しさの質が違う。日本から駐在員を派遣し、現地を管理させる方法が必ずしも通用しないからである。

海外で成果をあげ、それを日本でも活用することを目指すなら、現地の著名な研究者をトップに据えて、運営を任せる方法がある。本社からの統制がきつ過ぎると、現地の運営がうまくいかなくなる。一方で、海外拠点を自由にさせすぎると、本来の目的から乖離してしまう恐れがあり、そのバランスをとって、ある程度、運営が軌道に

乗った段階で、現地と本社の問題意識をすり合わせて、共通の目標をもつようにしていくことが重要であろう。

(5) 現地ナレッジ獲得

米国特許分析および事例調査の結果、現地ナレッジ獲得に成功している海外 R&D 拠点の場合、(1) 現地拠点の吸収能力、(2) 現地との対外的ネットワーク、(3) 現地拠点の自律性、(4) 本社との適度の連携、(5) 本社側の現地ナレッジに対する吸収能力、が伴っていることが明らかになった。

しかしそれらをどれだけ有効活用できているかに関しては、ナレッジを移転・融合し、活用するレベルまで達していない例が多いこともわかった。海外研究所をスターター、イノベーター、コントリビューターと 3 つの発展段階に分けると、イノベーターまではいっても、本社の研究に貢献するコントリビューターにはなっていない。このため、企業によっては海外 R&D 拠点を閉鎖したり、売却したりするケースがみられる。

欧米先進国での R&D 活動が十分に機能しているとはいえないなかで、今度は中国やインドなどの新興国に日本企業は目を向けている。新興国で R&D 拠点を育成するには、まず、「現地の技術水準は常に低い」「人材は欧米よりも常に劣っている」といった偏見を捨てることである。こうした先入観が現地にとけ込む際の障害になっている。先進国流のやり方を押しつけず、固定観念を改め、現地の強みを最大限引き出していく姿勢が日本企業にとって重要である。

現代は、ある産業のメッカはこの地域だというように、ノウハウが一箇所に集中する状況ではなくなっている。活用できる知識やノウハウがあちこちで育ち、しかも、時間とともにそうした地域は移り続けている。自国市場が強ければ、その優位性に立脚した経営戦略を進めることはもちろん大切だが、それに安住せず、世界各地で育っている技術、知識も迅速に社内へ取り込んでいかないと、グローバルでの競争上、企業は確固たる地位を築けないことになる。

メタナショナル戦略は、グローバルに展開して価値創造を行う経営であるから、どこの国に立脚するかは問わないことになる。これに対して、産業政策は国内の産業を振興するのが目的となる。企業が海外へどんどん進出すると、産業政策上はマイナスになることも考えられる。ただ、これは短期的な側面であり、中長期でみると、ノキアを生んだフィンランドに海外から携帯電話関連の企業が進出しているように、グローバル化は利点となって跳ね返ってくる。国にとっては、企業のイノベーションの環境を整えて、産業集積の厚みを増す政策をとることが、何より重要になる。

1.4.6 ブルー・オーシャン戦略⁶³

ブルー・オーシャン戦略の土台となっている「バリュー・イノベーション」とは原価(コスト)を押し下げながら買い手にとっての価値を高める状態のことだ。「バリュー・イノベーション」は、具体例としてライブ・エンターテインメントの新境地を切り開いたと言われるシルクドゥソレイユが該当する。シルクドゥソレイユの「バリュー・イノベーション」は従来の動物を止め、チケット代をサーカス業界の数倍であるものの、他の芸術舞台のチケットと同等価格に抑え、かつストーリー性・芸術性の高い内容にしたことで買い手にとっての価値を大幅に上げたことである。このように、成長の見込みが無いと言われる産業でも「バリュー・イノベーション」を土台としたブルー・オーシャン戦略によって成功できる。

そのほか、日本のQBハウスも「バリュー・イノベーション」である。散髪につきものだったシャンプーやマッサージ等のサービスを省き、好立地において10分1080円という料金を実現した。低価格、時短だけでなく、好立地という点も買い手にとっての大きな価値となる。このように競争のない未開拓の市場を「バリュー・イノベーション」によって創り出すことが「ブルー・オーシャン戦略」である。

(1) 『ブルー・オーシャン戦略』の新規性(商品開発)

「ブルー・オーシャン」の新規性を捉えると、まず商品開発のコンセプトに注目したい。実際にこのような「ブルー・オーシャン」を開拓するための手法やツールを紹介しているが、「ブルー・オーシャン戦略」では新市場を開拓して新しい顧客ニーズを満たすための商品を提供する点が新規性と言える。

往々にして、企業は新商品を開発する際、既存市場をターゲットにしがちである。「レッド・オーシャン戦略」は、既存市場で既存の顧客ニーズを満たすための商品を開発する。だが、「ブルー・オーシャン戦略」は、既存の顧客ニーズを疑ってみることから始まる。すなわち、今ある顧客ニーズではなく、現在商品を買っていない他の顧客のニーズを分析し、新たな顧客ニーズを発掘するのである。そしてそのニーズに基づき、商品に顧客が求める新たな機能を付与し、無駄な機能を削除することによって、新しい価値を持ち、かつ低コストの商品を提供して新市場を開拓することができる。

例えば、ソニーはかつて「家でいい音楽を聴きたい」という既存の顧客ニーズを疑い、「いつでもどこでも音楽が聞きたい」という新しいニーズを発掘した。そして既存の音響製品の必要ない機能を削除することで、ポータブル音楽プレーヤーを開発し、若者にも手が届く価格で提供した。その結果、巨大な新規市場を開拓し、ソニーは全世界にその名前を知らしめた。

また、最近ニュースで紹介されて話題になったが、日本のスポーツメーカーが男性

⁶³ ここでは、W・チャン・キム、レネ・モボルニュ著、有賀裕子訳、『ブルー・オーシャン戦略』を研究した。ブルー・オーシャン戦略とは、既存の競争の激しい市場を「レッド・オーシャン」、競争のない未開拓の市場を「ブルー・オーシャン」とし、その「ブルー・オーシャン」を創り出す戦略のことである。ここではブルー・オーシャンを創造するためのフレームワーク、ツールを紹介し、戦略の組み立てから組織を巻き込んで戦略を浸透させ成功に導くための手順を説明する。

向け上半身付水着を開発した。学生、あるいはクラブに所属している若手層の男性を想定した「男性水着に上半身は必要ない」という既存のニーズを疑い、「体のラインを隠したいけど普通の T シャツで水に入るのは嫌」という中年男性の新たなニーズを発掘し、男性向け上半身付水着という新市場を開拓したケースも、「ブルー・オーシャン戦略」の一つと言える。

(2) 『ブルー・オーシャン戦略』の新規性（組織運営）

次に「ブルー・オーシャン」の新規性を捉えると、企業組織の運営面でのハードルを乗り越えることだろう。今まで既存の顧客ニーズを前提に活動してきた各部署に対して、いきなり今の市場を捨て去って新しい市場を開拓しろと言っても反発されて協力が得られないであろう。この組織の壁を乗り越えるための手法として「ティッピング・ポイント・リーダーシップ」を紹介している。これは「ブルー・オーシャン戦略」の発案者は、組織内で影響が大きい一部の人、各部署や組合などのリーダー着目し、その人々に集中して働きかけを行うことによって、組織全体の意識を改革することが可能である、という説である。

では、日本企業に対してもこの手法は有効であろうか。リーダーに権力が集中しており、リーダーに対して働きかけを行えば組織全体が動く企業においては、ティッピング・ポイント・リーダーシップは有効であろう。日本企業ではリーダーの地位にある人だけでなく、高い役職になくとも組織を動かすために多大な貢献をしている人々が多く、リーダーに働きかけを行うだけでは組織は動かないことが多い。そのため、日本企業においては、「ブルー・オーシャン戦略」の発案者は一部のリーダーに訴えるだけでなく、従業員各個人の意識を変える取り組みを行うことが必要なのではないだろうか。すなわち、「ブルー・オーシャン戦略」の発案者には、戦略を実行し、成功に導くために組織の構成員の賛同を得てコンセンサスを取ることができる高いコミュニケーション能力が求められる。

ブルー・オーシャン戦略は 差別化戦略やマーケティング戦略と誤解されることが多いが、そのどちらでもなく、「高付加価値を持つ新市場の創造」が主眼に置かれている。差別化を突き詰めることで、新たな競争のない市場を創造するという考え方である。

その意味でブルー・オーシャン戦略は、再構築主義に基づいている。戦略が業界構造を形成しうるし、個々の企業が市場の境界を引き直して、新しい市場を創造することも可能だという立場をとっている。新しい市場を創造するうえでキーとなるのは、「バリュー・イノベーション（価値革新）」という考え方である。戦略論の中にはそのためのツールやフレームが多数提示されている。そして特に重要なツールが「アクション・マトリクス」と「戦略キャンバス」である。ブルー・オーシャンの創造には、このようなツールを活用し、市場を再定義することに新規性を持っている。

上記の通り「マーケティングに関する研究」、「マーケティング・チャネルに関する研究」をレビューし、さらに国別の PB 比率や社会環境要因を研究するうえで「国際産業に関する研究」、「国際戦略論に関する研究」に関しても先行研究を行った。

そしてこれらの研究視点は、企業活動が社会環境変化に対して積極的に対応した結

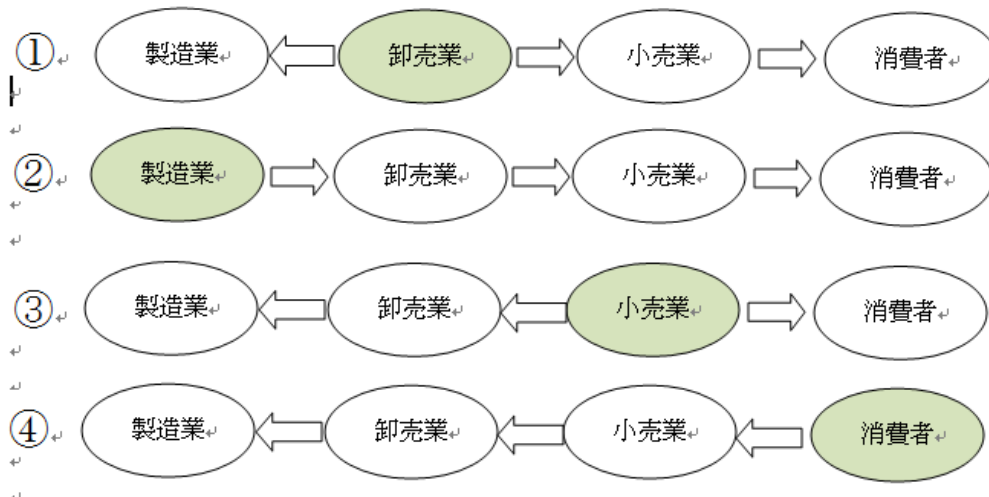
果と考えられる。本研究は、企業活動のマーケティング・チャンネル構築に社会環境要因の変化が影響を与え、その社会環境要因の条件がチャンネル構造を規定するという仮説を検証するものである。次章では、その研究方法に関して整理することとする。

第2章 チャネル・リーダー移動と三つの仮説

2.1 チャネル・リーダー移動の変遷

流通チャネル上の総合的なパワーは、時代とともに変化した。例えば、江戸時代中期から戦前までは、①問屋⁶⁴と呼ばれる卸売業者がチャネル・リーダーとして支配した。それ以前は地産地消を基礎とした社会であり、江戸時代中期に生産地と消費地を結ぶ機能を持つ卸商人が登場し、取引単純化や集中貯蔵、情報の縮約や斉合という主導的な役割を担ってきた。②戦後の復興期を経て、高度成長期に入るとメーカーによるチャネル開拓の動きが本格化する。大量生産体制を確立したメーカーは、大量販売のため、卸売段階・小売段階を開拓し、自社ネットワークへの組織化・系列化を進めた。こうして戦後は、マス広告を使った情報発信と商品開発や生産力を武器に流通経路をメーカーが主導する時代を迎えた。

図表 2.2.1 チャネル・リーダー移動



出所：筆者作成

さらに近年では、③チェーン・オペレーションによる大量仕入・大量販売を広域に展開する組織小売業がそのバイイングパワーを武器に、チャネル・リーダーの地位を占めるようになっている。そして現在では、④インターネットの普及を背景に、消費者が小売や卸売を中抜きし、直接生産者とやり取りできる環境が整ってきており、チャネル・リーダーは消費者に移行していくという見方もできる。

このチャネル・リーダー移動を示したものが上図である。このように①から④に向かって、チャネル・リーダーは移動する。そしてこれらを①卸売主導型チャネル、②製造主導型チャネル、③小売主導型チャネル、④消費者主導型チャネルと呼ぶこととする。しかし②製造業主導から③小売業主導へ移動すると同時に、卸売主導になる可

⁶⁴ 江戸時代の卸売業で「といや」ともいう。鎌倉時代や室町時代には問（とい）や問丸（といまる）と呼ばれた。

能性も否定できない。だがその移動とは、小売業のチェーン展開が社会的に整備浸透し、小売チェーン店の対抗として卸売業主導のボランティアチェーンを意味するものであり、従ってこの場合も小売業主導型チャンネルの成立が条件となることから、卸売業主導型ボランティアチェーンは、チャンネル・リーダー移動の議論から外している。

2.2 小売業主導型チャンネルと PB 商品

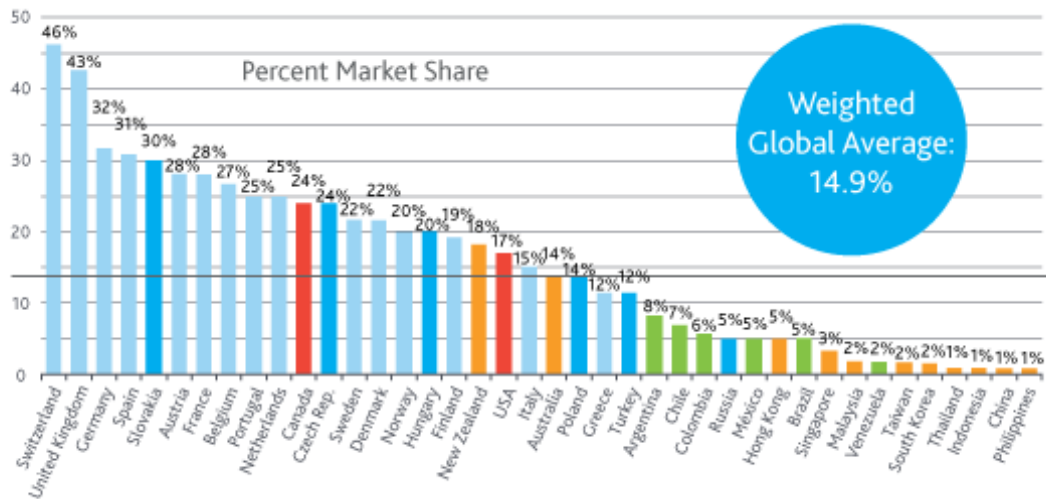
PB (Private Brand) 商品⁶⁵とは、小売業者や卸売業者が商品スペックを企画開発し、独自のブランド（商標）で販売する商品を指し、NB (National Brand) 商品との対義語である。PB 商品が成立するためには、小売店舗がチェーン化されており、バイイングパワーを有することが条件である。つまり小売主導型チャンネルが構築されていることが求められる。したがって、全商品に占める PB 商品と NB 商品の比率を見ることで、製造業主導から小売業主導への移行の進捗が測定できる。

それでは、PB 商品の構成比率を用いて、小売主導型チャンネルへの移行の進行を推測してみよう。図表 2.2.2 の、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の PB 比率が高いことがわかる。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。一方日本の PB 比率は、富士経済 2009 年調査データによると 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。

⁶⁵ PB 商品とは、卸や小売といった流通業者が開発したブランドであって、製造業者が自社製品につける NB 商品 (NB:National Brand) と区別される。流通業者が自ら企画した製品を、仕様書によって外部の製造業者に生産させるためには、相当量の発注が必要となることから、大手チェーンストアの開発するプライベート・ブランド (PB) が多くなる。PB は NB に対する低価格追求や収益の確保といった目的で導入されることが多いが、製造方法や原材料にこだわった差別化製品として開発されるものもある。

図表 2.2.2 2009 年世界各国別食品売上高 PB 比率

The private label reality is significant and mostly growing, but not everywhere



Source: The Nielsen Company, 2009 for most countries (some of the smaller markets is 2008 data)
 Note: For a consistent cross-country view, all categories are weighted equally to produce an average private label share. Individual country reporting may vary due reporting differences.



出所: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2011/global-private-label-report-the-rise-of-the-value-conscious-shopper.html>

図表 2.2.2 を内省し、次のような仮説を設定した。

- ① 小売業主導型チャネルでは、小売店のチェーン化進み、強力なバイイングパワーが生まれ PB 比率が高まる。
- ② 一国経済が成長期から成熟期を迎えると、最終消費者には商品が十分に行き渡り、やがて国内マーケットは減少する。製造業者の見込による大量生産は、流通在庫の拡大を引き起こし、製造業者間の競争が激化する。質、量ともに生産能力を有する製造業者は生産稼働が鈍化する。
- ③ 生産稼働が落ちることによって引き起こされる人件費削減は、デフレーションの進行を一層加速させる。
- ④ 長期的な所得の伸び悩みモノ余りによって消費者の購買意欲が減退し、低価格商品の購入が促進される。

これらの仮説は、製造業主導型チャネルから小売業主導型チャネルへの移行を示しており、製造業者から小売業者へチャネル・リーダー移動が引き起こされた結果と考えられる。そしてこの研究アプローチに関して、マクロ的な統計解析を使った実証研究はほとんど見当たらない。本研究は、このチャネル・リーダー移動に関して統計解析を使って検証するものである。

2.3 過去の研究の回顧

本研究を進めるにあたって、過去に取り組んだ研究成果を報告する。先行研究レビューでは、マーケティング・チャンネル研究の視座は、事例研究の演繹によって理論構築を図っている。チャンネル・リーダー移動に関して各種統計データを用いた実証研究は、先行研究では見当たらない。そこでまず取り組んだ研究は、マーケティング・チャンネルと社会環境要因の間に存在する相関を統計データで証明しようとするものであった。

前述の通り、小売業主導型チャンネルが進行すると小売店のチェーン化進み、強力なバイイングパワーと低価格化志向から PB 比率が高まってくる。そして「2009 年世界各国別食品売上高 PB 比率」から読み取ると、欧州各国の PB 比率は、アメリカや日本などに比べて高い傾向にあることが認められる。そうであれば欧州各国における小売業者のチェーン化、バイイングパワー影響度、社会の成熟度、製造業者の競争環境、最終消費者の購買意欲、人口増減、デフレーションの進行、物価の変動など、様々な社会環境要因を国別に比較し、PB 比率との関係性を研究しようと考えた。PB 比率とこれらの環境要因との間に相関関係が存在するならば、チャンネル構造に環境要因が影響を与える科学的な証明となると考えた。

2.3.1 分析対象と分析方法

既存研究および仮説にから、PB 比率と環境要因に関する相関分析（2 変数間の関係を数値で記述する分析方法）と因子分析（複数の変数のうち相関が強いものに共通する基準を探し出す分析手法）を用いて、その構造を明らかにする。

図表 2.3.1 PB 比率と説明変数

国名	主要国の PB 比率 2009(単位 %)	農林水産業従事者割合 2012(単位 %)	名目 GDP 構成 2013(単位 %)	人口増減率 2014/2004(単位 %)	平均寿命 2012(単位 歳)	労働生産性 2012(単位 購買力平価換算米ドル)
スイス	46.0	3.1			83	96、661
イギリス	43.0	1.4	3.5	5.8	81	80、513
ドイツ	32.0	1.4	4.9	-1.3	81	84、307
スペイン	31.0	4.0	1.8	10.3	82	85、686
フランス	28.0	1.8	3.7	5.9	82	91、941
オーストリア	28.0	3.1			81	88、314
オランダ	25.0	2.3		3.7	81	85、797
カナダ	24.0	1.6	2.4	11.3	82	82、279
スウェーデン	22.0	2.1			82	88、237
フィンランド	19.0	3.3			81	82、786
ニュージーランド	18.0	7.7			82	63、611
アメリカ	17.0	1.5	22.2	9.2	79	112、917
イタリア	15.0	2.9	2.8	4.8	83	88、085
オーストラリア	14.0	3.8	2.0	16.8	83	90、522
ロシア	5.0	7.6	2.8	-1.3	69	
韓国	2.0	4.6	1.7	5.8	81	62、403
中国	1.0	59.9	12.1	6.4	75	
タイ	1.0	47.0	0.6	3.2	75	
日本		2.0	6.5	-0.6	84	71、619

出所: 主要国 PB 比率 <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2011/global-private-label-report-the-rise-of-the-value-conscious-shopper.html>
 その他のデータ 総務省統計局, 世界の統計2015, <http://www.stat.go.jp/data/sekai/index.htm>

目的変数は、相対的に高い PB 比率を有する国を小売主導型チャンネル又はメーカー主導から小売主導への移動されたチャンネルと見なし、この国に対して説明変数である一次産業就業割合、名目 GDP 構成比、人口増減率、平均寿命、労働生産性を用いれ相関係数を測定した。

ここで活用したデータは以下のとおりである。

- ① 主要国の PB 比率⇒ニールセン調査による「2009 年世界各国別食品売上高 PB 比率」を活用
- ② 農林水産業従事者割合 2012 年（第一次産業就業割合）⇒総務相統計局「世界の統計 2015」⁶⁶
- ③ 名目 GDP 構成比 2013 年⇒総務相統計局「世界の統計 2015」⁶⁷
- ④ 人口増減率 2014/2004⇒総務相統計局「世界の統計 2015」⁶⁸
- ⑤ 平均寿命 2012 年⇒総務相統計局「世界の統計 2015」⁶⁹
- ⑥ 労働生産性 2012（購買力平価換算米ドル）⇒総務相統計局「世界の統計 2015」⁷⁰

仮説に忠実なデータ活用を目指したが、各国の正確な統計データを取得することが、困難であることが分かった。

⁶⁶ 総務相統計局「世界の統計 2015」

<https://www.stat.go.jp/data/sekai/pdf/2015al.pdf#search=%27%E4%B8%96%E7%95%8C%E3%81%AE%E7%B5%B1%E8%A8%882015%27>

⁶⁷ 同上

⁶⁸ 同上

⁶⁹ 同上

⁷⁰ 同上

2.3.2 基本統計量

図表 2.3.2 PB 比率と説明変数の基本統計量

基本統計量						
変数	n	平均	不偏分散	標準偏差	最小値	最大値
主要国の PB 比率 2009(単位 %)	9.0	22.9	149.1	12.2	2.0	43.0
農林水産業 従事者割合 2012(単位 %)	9.0	2.6	1.7	1.3	1.4	4.6
名目 GDP 構成 比 2013(単位 %)	9.0	5.0	42.7	6.5	1.7	22.2
人口増減率 2014/2004(単位 %)	9.0	7.6	25.6	5.1	-1.3	16.8
平均寿命 2012(単位 歳)	9.0	81.6	1.5	1.2	79.0	83.0
労働生産性 2012 (単位 購買力平価 換算米ドル)	9.0	86、517.0	173、243、 342.8	13、162.2	62、403.0	112、917.0

調査結果は、全ての変数が揃うサンプル数が 9 件、それぞれの基本統計量として、平均、不偏分散、標準偏差、最小値、最大値を求めた。

2.3.3 相関行列

図表 2.3.3 PB 比率と説明変数間の相関行列

相関行列						
	主要国の PB 比率 2009(単位 %)	農林水産業 従事者割合 2012(単位 %)	名目 GDP 構 成 2013(単位 %)	人口増減率 2014/2004(単位 %)	平均寿命 2012(単位 歳)	労働生産性 2012 (単位 購買力平価 換算米ドル)
主要国の PB 比率 2009(単位 %)	1.0000	-0.6155	-0.0860	-0.2637	-0.0617	0.1366
農林水産業 従事者割合 2012(単位 %)	-0.6155	1.0000	-0.4274	0.3674	0.3954	-0.4687
名目 GDP 構 成 2013(単位 %)	-0.0860	-0.4274	1.0000	-0.0036	-0.8033	0.7762
人口増減率 2014/2004(単位 %)	-0.2637	0.3674	-0.0036	1.0000	0.2858	0.2276
平均寿命 2012(単位 歳)	-0.0617	0.3954	-0.8033	0.2858	1.0000	-0.3173
労働生産性 2012 (単位 購買力平価 換算米ドル)	0.1366	-0.4687	0.7762	0.2276	-0.3173	1.0000

各変数間の相関行列を求め、各変数の組み合わせによる相関係数を求めた。±0.6 以上の中位相関は、①PB 比率と農林水産業従事者割合 (-0.62)、②名目 GDP 構成比と平均寿命 (-0.80)、③名目 GDP 構成比と労働生産性 (0.78) が得られた。

これを説明するのであれば、①PB 比率が高いほど第一次産業の就業割合が低くなり

負の相関が確認された。つまり社会の成熟度が高いほど小売チェーンが浸透し、PB 比率を高めていると仮説を持てば、小売チェーンが未発達である国は第一次産業の就業者割合が高いと示している。②全世界に占める名目 GDP 構成比が低いほど、平均寿命が高くなるという傾向は、例えば豊かな国であるほど生活習慣病が拡がり平均寿命が短く、反対に比較的それほど豊かでない国ほうが平均寿命が長いという傾向を示している。③全世界に占める名目 GDP 構成比が低いほど、購買力平価を米ドルで表した労働生産性も低くなるという傾向を示している。豊かさと平均寿命は、負の相関になることは注目に値するが、本研究テーマとは離れている。

2.3.4 母相関係数の区間推定

図表 2.3.4 PB 比率と説明変数間の母相関係数の区間推定

母相関係数の区間推定 [上三角：上限値/下三角：下限値]						
	主要国の PB 比率 2009(単位 %)	農林水産業 従事者割合 2012(単位 %)	名目 GDP 構 成 2013(単位 %)	人口増減率 2014/2004(単位 %)	平均寿命 2012(単位 歳)	労働生産性 2012 (単位 購買力平価 換算米ドル)
主要国の PB 比率 2009(単位 %)	-	0.0822	0.6131	0.4855	0.6282	0.7341
農林水産業 従事者割合 2012(単位 %)	-0.9083	-	0.3305	0.8292	0.8392	0.2838
名目 GDP 構 成 2013(単位 %)	-0.7096	-0.8502	-	0.6621	-0.2984	0.9504
人口増減率 2014/2004(単位 %)	-0.7895	-0.3924	-0.6662	-	0.7984	0.7746
平均寿命 2012(単位 歳)	-0.6972	-0.3645	-0.9569	-0.4670	-	0.4394
労働生産性 2012 (単位 購買力平価 換算米ドル)	-0.5801	-0.8639	0.2314	-0.5142	-0.8106	-

無相関検定を行うため、各変数の母相関係数の区間推定を計算した。

2.3.5 母相関係数の無相関の検定

図表 2.3.5 PB 比率と説明変数間の母相関係数の無相関の検定

母相関係数の無相関の検定 [上三角：P 値/下三角：判定 (**:1%有意、*:5%有意)]

	主要国の PB 比率 2009(単位 %)	農林水産業 従事者割合 2012(単位 %)	名目 GDP 構 成 2013(単位 %)	人口増減率 2014/2004(単位 %)	平均寿命 2012(単位 歳)	労働生産性 2012 (単位 購買力平価 換算米ドル)
主要国の PB 比率 2009(単位 %)	-	0.0776	0.8259	0.4930	0.8748	0.7260
農林水産業 従事者割合 2012(単位 %)		-	0.2512	0.3306	0.2922	0.2032
名目 GDP 構 成 2013(単位 %)			-	0.9926	0.0091	0.0139
人口増減率 2014/2004(単位 %)				-	0.4560	0.5559
平均寿命 2012(単位 歳)			**		-	0.4054
労働生産性 2012 (単位 購買力平価 換算米ドル)			*			-

母相関係数の無相関の検定結果は、①PB 比率と農林水産業従事者割合（相関係数 -0.62）が有意なし、②名目 GDP 構成比と平均寿命（相関係数-0.80）が 1%有意、③名目 GDP 構成比と労働生産性（相関係数 0.78）が 5%優位という結果を得た。

2.4 考察と三つの研究仮説

2.4.1 考察と課題

ここでの研究は、マーケティング・チャネルにおけるチャネル・リーダー移動と環境要因の間の相関分析並びに因子分析によって、環境要因の構造が移動に影響を与えることを証明することであった。その研究方法は、国別のPB比率と経済発展が進んだ欧州地域と経済の発展途上にあるアジア地域のそれぞれの環境要因との間の相関を求めることであった。しかしながら有効な解析データを得ることができなかった。ただし今回の研究によって、そのアプローチ法の課題や問題を見つけることができた。以下整理する。

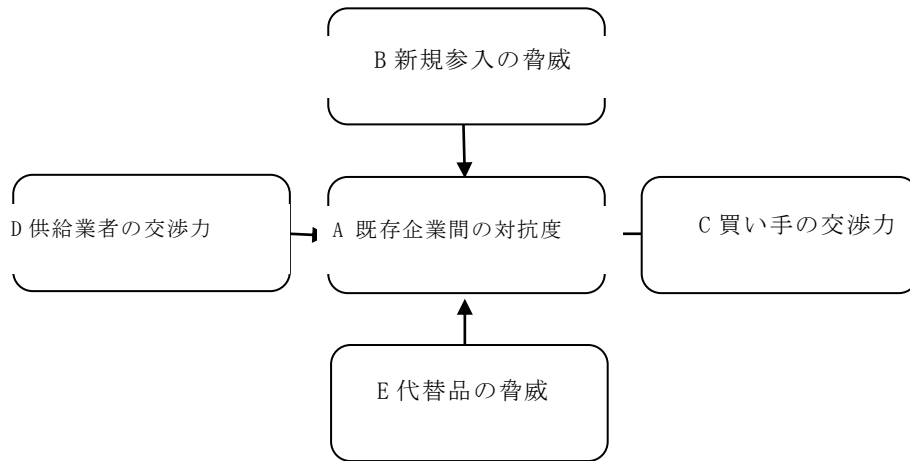
- ① 当初設定した仮説に関して、その代表性を持つ説明変数の統計データが整っていない。つまり各国のPB比率をはじめ、経済成長や消費者の購買力を示す各種統計データは整っていないということを前提にしなければならない。
- ② 各国の統計データを加工するうえで、標本誤差への対処が検討されていない。既存の統計データにおいては、各国が発表する統計データをそのまま利用していることから、その集計方法は各国の様々な考え方に委ねられている。したがって集計方法の統一化が図られていない以上、標本誤差が生じていることになる。その対応が必要である。
- ③ 各国のPB比率、一次産業就業割合、名目GDP構成比、人口増減率、平均寿命、労働生産性などの統計データを活用したが、国際貿易理論（近隣国との外部構成、自己相関など）が検討されていない。つまりEC諸国、アメリカ、アジア諸国において、国際貿易理論を含んでいないことから、PB比率と各国の環境要因データの相関を単純に測っても意味を持たない。

ここで明らかになったことは、チャネル・リーダー移動と社会環境要因の関係を明らかにするためには、無数にある社会環境要因をスクリーニングしなければならないということである。そこで違った角度で、マーケティング・チャネルにおける環境要因を探るため、マイケル・ポーターの5 Forcesに着目した。

2.4.2 マイケル・ポーターの5 Forces にみる新たな視点

簡単にマイケル・ポーターの5 Forces について説明すると、5フォース分析（ファイブフォース分析、5F分析、ファイブ・フォース・モデル、5つの競争要因）とは、企業の外部環境分析を行うためのフレームワークで、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーターが考案した。

図表 2.4.1 5つの競争要因



出所：Porter、Michael E. [1980]

図表 2.4.1 のとおりポーターは、企業の競争要因は 5 つに分類できると考え、この競争要因の条件によって企業の競争優位性は決まると主張した。それらの競争要因を分析し、自社にとってプラスに働く要因とマイナスに働く要因とを抽出し、それに対処する打ち手を講じることで競争優位性を築くことが可能であると考えた。

チャネル・リーダーの定義は、「商品流通における主導権を握る企業であり、取引価格や取引数量などの取引条件の発言力を強く持つ企業で流通経路を統制する役割を持つもの」である。であれば、チャネル・リーダーはチャネルを構成する企業の中で、最も競争優位性を有する企業であると考えられる。その意味から 5 Forces はチャネル・リーダーを規定する要因として妥当性を得ると判断した。

この 5 フォース分析を利用して、製配販三層上におけるチャネル・リーダーが明確な業界を選び、さらにチャネル・リーダー移動と社会環境要因の関係を示す代表性の高いサンプルを抽出して、5 フォース要因の数値化を試みた。

(1) 既存企業間の対抗度・敵対関係の強さを規定する要因

ハーフィンダール指数⁷¹を用いて、競争業者の多さや規模とパワーの力関係を数値化する。

(2) 新規参入の脅威

業界研究によって参入障壁の強さ、例えば新規参入者が規模に関係なくコスト面で不利、経験効果を有する古株企業、特許取得、先行者優位・先発優位、大規模な運転資金が必要、流通チャネルへのアクセスが困難などを主観的尺度によって数値化する。

⁷¹ ハーフィンダール・ハーシュマン指数とは、市場の集中度を測る指標で、業界各社のシェア（市場占有率）を二乗した上で合計して求める。二人の発案者にちなんで名づけられたもので、英語の頭文字をとって HHI (Herfindahl-Hirschman Index) と略されます。この数値が大きいほど、また合併などによる数値の増加幅が大きいほど、市場の寡占が進んでいると判断される。

(3) 買い手の交渉力

業界研究によって、買い手のパワーを高める要因、例えば買い手グループの集中度が高い、製品が標準化されている、モジュラー・システム、インテグラル・システム、買い手が後方統合するという脅威、買い手が最終消費者の購入をコントロールできる、などを主観的尺度によって数値化する。

(4) 供給業者の交渉力

業界研究によって、供給業者のパワーを高める要因、例えば供給業者グループの集中度が高い、製品が標準化されている、モジュラー・システム、インテグラル・システム、供給業者が前方統合するという脅威、供給業者が最終消費者の購入をコントロールできる、などを主観的尺度によって数値化する。

(5) 代替品の脅威

業界研究によって、コスト・パフォーマンス比が急速に向上しているような代替品の有無、代替品の業界が高い利益をあげている、破壊的技術、などを主観的尺度によって数値化する。

2.4.4 三つの研究仮説

5フォース分析の場合、上記(1)のハーフィンダール指数以外は、すべて主観的尺度による数値になり、科学的な分析が確保できない。そこで本研究では、以下三つの仮説を設定し、検証することとした。

仮説1：業界別ハーフィンダール指数とチャネル・リーダー移動

製造業主導から小売業主導へとチャネル・リーダー移動が行われる環境とは、競争環境が激しく価格競争が起きやすい状態である。

仮説2：業界別PB比率とハーフィンダール指数

一方業界別PB比率が高いということは、小売業が要求する大量生産体制に対応可能な大手製造業の寡占化が進んでいる業界である。

仮説3：国別PB比率と社会環境要因

PB比率が高いということは小売チェーン展開の競争が活発な状態である。そのために競争が促進される環境として、IT環境の基盤整備や国際物流の整備、ビジネスのしやすさ、国際競争力の優位性などが影響を与える。その一方で、国の経済への介入や規制、とりわけインターネットのアクセス規制や製品市場規制もチャネル・リーダー移動を妨げる。

次章以降、それぞれの仮説検証を整理した。

第3章 仮説検証1：業界別ハーフィンダール指数とチャネル・リーダー移動

3.1 はじめに

仮説1では「製造業主導から小売業主導へとチャネル・リーダー移動が行われる環境は、競争環境が激しく価格競争が起きやすい状態である」とした。これは、業界内での競争が一層進展し、価格競争に陥りやすい業界ほど小売主導によるチャネル形成が進むという仮説である。

3.2 サンプルとして選択した業界

そこで本章では、自動車業界、食品業界（総合）、スポーツ用品業界、アパレル業界の4業界をサンプルとして抽出し、ハーフィンダール指数を求め相関分析を試みた。

この4業界を選択した理由は、それぞれ製造業主導、卸売業主導、小売業主導の各チャネル主体の中で、比較的チャネル・リーダーを判別しやすいこと、業界別の各種データも入手できたことの2点が理由である。4業界から全ての産業界の特性を証明することや一般理論を構築するには限界があるが、このモデルとなる業界の範囲であれば、チャネル・リーダー起点とハーフィンダール指数との関係は証明することが出来る。そこで研究を進めることとした。

3.2.1 自動車業界⁷²

①基本情報

自動車業界では、業界動向サーチコムの基本情報（平成 25-26 年版）をもとに数値化を試みた（以下同様）。業界規模は 60 兆 3,720 億円、経常利益計が 4 兆 9,383 億円、売上高純利益率が+5.7%、過去 5 年の伸び率が+4.8%、総資産額が 84 兆 2,955 億円、労働者数が 206,811 人、平均年齢が 39.9 歳、平均勤続年数が 17.5 年、平均年収が 688 万円（平成 25 年 7 月-平成 26 年 6 月 決算）とする基本情報である。

②既存企業間の対抗度・敵対関係の強さを規定する要因

自動車業界ハーフィンダール指数は、以下を根拠とする。

図表 3.2.1 自動車業界ハーフィンダール指数

		売上高（億円）	マーケットシェア	（マーケットシェア）二乗
1	トヨタ自動車	256,919	0.435559862	0.181101196
2	日産自動車	104,825	0.173631816	0.030148008
3	ホンダ（四輪事業）	91,763	0.151995958	0.023102771
4	マツダ	26,922	0.04459352	0.001988582
5	スズキ（四輪車事業）	26,156	0.04332472	0.001877031
6	富士重工業（自動車事業）	22,466	0.037212615	0.001384779
7	三菱自動車工業	20,934	0.034675015	0.001202357
8	ダイハツ工業	19,132	0.031690188	0.001004268
9	いすゞ自動車	17,608	0.029165838	0.000850646
10	日野自動車	16,995	0.028150467	0.000792449
			ハーフィンダール指数	0.243452087

出所：業界動向データコムの数値を筆者が加工し作成した

③チャンネル・リーダーの位置

自動車業界は典型的な製造業主導の流通チャンネルを構築している。

⁷² 業界動向サーチコム、「自動車業界」2016.09.16 アクセス、
<http://gyokai-search.com/3-car.htm>

3.2.2 食品業界（総合）⁷³

①基本情報

食品業界（総合）は、業界動向サーチコムの基本情報（平成 25-26 年版）によると、業界規模が 18 兆 0,388 億円、経常利益計が 1 兆 3,062 億円、売上高純利益率が+4.2%、過去 5 年の伸び率が+2.6%、総資産額が 17 兆 8,259 億円、労働者数が 101,665 人、平均年齢が 40.3 歳、平均勤続年数が 14.6 年、平均年収が 569 万円（平成 25 年 7 月-平成 26 年 6 月 決算）という基本情報であった。

②既存企業間の対抗度・敵対関係の強さを規定する要因

食品業界（総合）ハーフィンダール指数は、以下を根拠とする。

図表 3.2.2 食品業界（総合）ハーフィンダール指数

		売上高（億円）	マーケットシェア	（マーケットシェア）二乗
1	明治ホールディングス	11,480	0.063640597	0.004050126
2	日本ハム	11,220	0.062199259	0.003868748
3	味の素	9,913	0.054953766	0.003019916
4	山崎製パン	9,682	0.053673193	0.002880812
5	マルハニチロホールディングス	8,517	0.047214892	0.002229246
6	日本水産	6,042	0.033494467	0.001121879
7	森永乳業	5,992	0.033217287	0.001103388
8	雪印メグミルク	5,449	0.030207109	0.000912469
9	キューピー	5,305	0.02940883	0.000864879
10	ニチレイ	5,111	0.02833337	0.00080278
			ハーフィンダール指数	0.028264317

出所：業界動向データコムの数値を筆者が加工し作成した。なお業界企業数を 84 社として計算したが、上位 10 社未満は掲載から外す

⁷³ 業界動向サーチコム、「食品業界（総合）」2016.09.16 アクセス、<http://gyokai-search.com/3-syokuhin.htm>

③チャンネル・リーダーの位置

食品業界（総合）は典型的な小売業主導の流通チャンネルを構築している。

3.2.3 スポーツ用品業界⁷⁴

①基本情報

スポーツ用品業界は、業界動向サーチコムの基本情報（平成 25-26 年版）によると、業界規模が 9,218 億円、経常利益計が 989 億円、売上高純利益率が+5.8%、過去 5 年の伸び率が+3.9%、総資産額が 1 兆 1,214 億円、労働者数が 8,685 人、平均年齢が 40.6 歳、平均勤続年数が 15.0 年、平均年収が 585 万円（平成 25 年 7 月-平成 26 年 6 月 決算）という基本情報であった。

②既存企業間の対抗度・敵対関係の強さを規定する要因

スポーツ用品業界ハーフィンダール指数は、以下を根拠とする。

図表 3.2.3 スポーツ用品業界ハーフィンダール指数

		売上高（億円）	マーケットシェア	（マーケットシェア）二乗
1	アシックス	3,294	0.357344326	0.127694968
2	ミズノ	1,832	0.198741593	0.039498221
3	デサント	1,099	0.119223259	0.014214185
4	グローブライド	673	0.07300933	0.005330362
5	ダンロップスポーツ	665	0.072141462	0.005204391
6	ゴールドウィン	548	0.059448904	0.003534172
7	シマノ（釣具事業）	533	0.057821653	0.003343344
8	ヨネックス	428	0.046430896	0.002155828
9	遠藤製作所（ゴルフ事業）	71	0.007702322	5.93258E-05
10	グラフィイトデザイン	45	0.004881753	2.38315E-05
			ハーフィンダール指数	0.20106583

出所：業界動向データコムの数値を筆者が加工し作成した。なお業界企業数を 12 社として計算したが、上位 10 社未満は掲載から外す

⁷⁴ 業界動向サーチコム、「スポーツ用品業界」2016.09.16 アクセス、
<http://gyokai-search.com/3-sport-maker.html>

③チャンネル・リーダーの位置

スポーツ用品業界は、大手小売チェーン店が台頭しているものの、学校需要を中心に旧態依然とした流通システムである。よって製造業主導の流通チャンネルとした。

3.2.4 アパレル業界⁷⁵

①基本情報

アパレル業界は、業界動向サーチコムの基本情報（平成 25-26 年版）によると、業界規模が 4 兆 7,867 億円、経常利益計が 3,475 億円、売上高純利益率が+3.8%、過去 5 年の伸び率が+4.0%、総資産額が 4 兆 1,156 億円、労働者数が 35,663 人、平均年齢が 38.9 歳、平均勤続年数が 12.3 年、平均年収が 507 万円（平成 25 年 7 月-平成 26 年 6 月 決算）という基本情報であった。

②既存企業間の対抗度・敵対関係の強さを規定する要因

アパレル業界ハーフィンダール指数は、以下を根拠とする。

⁷⁵ 業界動向サーチコム、「アパレル業界」2016.09.16 アクセス、
<http://gyokai-search.com/3-apparel.htm>

図表 3.2.4 アパレル業界ハーフィンダール指数

		売上高 (億円)	マーケットシェア	(マーケットシェア) 二乗
1	ファーストリテイリング	11430	0.238786638	0.057019058
2	しまむら	5,018	0.104832139	0.010989777
3	ワールド	3,173	0.066287839	0.004394078
4	オンワードホールディングス	2,790	0.058286502	0.003397316
5	青山商事	2,221	0.046399398	0.002152904
6	ワコールホールディングス	1,937	0.040466292	0.001637521
7	TSI ホールディングス	1,819	0.038001128	0.001444086
8	AOKI ホールディングス	1,794	0.037478848	0.001404664
9	アダストリアホールディングス	1,532	0.032005348	0.001024342
10	グンゼ	1,424	0.029749096	0.000885009
			ハーフィンダール指数	0.08864177

出所：業界動向データコムの数値を筆者が加工し作成した。なお業界企業数を 54 社として計算したが、上位 10 社未満は掲載から外す

③チャンネル・リーダーの位置

アパレル業界は現在、卸売業主導、製造業主導、小売業主導がそれぞれ独自の流通システムを築いているが、最も物量を有しているのが大手小売チェーン店であるため小売業主導の流通チャンネルとした。

3.3 分析結果と考察

上記各業界のチャンネル・リーダーを目的変数として、ハーフィンダール指数を説明変数として、相関分析を試みた。

図表 3.3.1 目的変数と説明変数

		目的変数	説明変数
no.	業界	①卸売業主導⇒②製造業主導⇒③小売業主導⇒④消費者主導	ハーフィンダール指数（既存企業間の対抗度）
1	自動車業界	2	0.24345
2	食品業界（総合）	3	0.02826
3	スポーツ用品業界	2	0.20106
4	アパレル業界	3	0.08864

図表 3.3.2 相関係数

	ハーフィンダール指数（既存企業間の対抗度）
①卸売業主導⇒②製造業主導⇒③小売業主導⇒④消費者主導	-0.9528
母相関係数の無相関の検定	5%有意

目的変数と説明変数の相関分析を試みた結果、「製造業主導又は小売業主導といったチャンネル・リーダー移動」と「既存企業間の対抗度や敵対関係の強さを規定する要因となるハーフィンダール指数」との相関は、 -0.95 という非常に強い負の相関（検定は 5%水準で有意）が認められた。今回の研究を通じて、チャンネル・リーダー移動とハーフィンダール指数が有意水準を得て相関を持つことが明らかとなった。

そこで本研究によってえられた結論は「製造業主導から小売業主導へのチャンネル・リーダー移動が引き起こされる場合、その移動に影響を与える競争環境要因は、業界内の競争業者の数が多くなる場合、または業界内の競争業者の企業間格差が小さく、規模とパワーが同程度になる場合であって、価格競争が起きやすい状態である」という仮説を支持することができた。

第4章 仮説検証2：業界別PB比率とハーフィンダール指数

4.1 はじめに

仮説2とは「業界別PB比率が高いということは、小売業が要求する大量生産体制に対応可能な大手製造業の寡占化が進んでいる業界である」とした。これは、大型チェーン店が企画開発するPB商品は、低コストでの製造が求められるため必然的に大量生産となる。PB商品の比率が高まるほど大量生産がより一層進展していると考えれば、その業界は企業規模も大きくなり、寡占化が進んでいると考えられる。

4.2 サンプルとして選択した業界

本研究では、食品業界（総合）、食パン業界、菓子業界、日用雑貨業界の4業界をサンプルとして抽出した。この4業界を選択した理由は、すべて同一業態の店舗で販売される商品カテゴリーであり、それら商品カテゴリーごとの科学的PB比率も「スーパーマーケット白書2014」において入手が可能で、各業界の差別的な特性も明らかのためである。

4.2.1 食品業界

まず食品業界⁷⁶について業界全体の売上高は19兆2,920億円、主要企業のマーケットシェア、マーケットシェアを二乗して合計したハーフィンダー指数は、0.03であった。食品業界は比較的企業数が多く、小規模な企業も多数存在することから、競争の激しい業界であることが伺える。

図表 4.2.1 食品業界のハーフィンダー指数

		売上高 (億円)	マーケットシェア	(マーケットシェア) 二乗
1	日本ハム	12,407	0.06	0.00
2	明治HD	12,237	0.06	0.00
3	味の素	11,859	0.06	0.00
4	山崎製パン	10,271	0.05	0.00
5	マルハニチロ	8,848	0.05	0.00
6	伊藤ハム	6,387	0.03	0.00
7	日本水産	6,371	0.03	0.00
8	森永乳業	6,014	0.03	0.00
9	雪印メグミルク	5,783	0.03	0.00
	略 (合計 125 社)			
	売上高合計	192,940	ハーフィンダー指数	0.03

出所：業界動向サーチコムから業界マーケット規模と各社売上高を抜粋して、マーケットシェア及びハーフィンダー指数を筆者が計算し作成した

⁷⁶ 業界動向サーチコム、「食品業界」2016.09.16 アクセス、<https://gyokai-search.com/3-syokuhin.htm>

4.2.2 食パン業界

次に食パン業界⁷⁷を見てみると、業界全体の売上高は1兆2,749億円、主要企業のマーケットシェア、マーケットシェアを二乗して合計したハーフィンダール指数は、0.61であった。食パン業界は、大手企業がマーケットをほぼ独占していることが伺える。

図表 4.2.2 食パン業界のハーフィンダール指数

		売上高 (億円)	マーケットシェア	(マーケットシェア) 二乗
1	山崎製パン	9,536	0.75	0.56
2	フジパングループ 本社	2,732	0.21	0.05
3	第一屋製パン	250	0.02	0.00
4	日糧製パン	177	0.01	0.00
5	コモ	54	0.00	0.00
	売上高合計	12,749	ハーフィンダール 指数	0.61

出所：業界動向サーチコムから業界マーケット規模と各社売上高を抜粋して、マーケットシェア及びハーフィンダール指数を筆者が計算し作成した

⁷⁷ 業界動向サーチコム、「食パン業界」2016.09.16 アクセス、
<https://gyokai-search.com/3-pan.html>

4.2.3 菓子業界

菓子業界⁷⁸は、売上高が1兆4,783億円、主要企業のマーケットシェア、マーケットシェアを二乗して合計したハーフィンダール指数は、0.12であった。食品業界ほどではないが、比較的企業数が多く、小規模な企業も存在し、競争の激しい業界であることが伺える。

図表 4.2.3 菓子業界のハーフィンダール指数

		売上高 (億円)	マーケットシェア	(マーケットシェア) 二乗
1	江崎グリコ	3,384	0.23	0.05
2	カルビー	2,461	0.17	0.03
3	森永製菓	1,818	0.12	0.02
4	明治HD	1,422	0.10	0.01
5	ブルボン	1,095	0.07	0.01
6	不二家	1,040	0.07	0.00
7	亀田製菓	973	0.07	0.00
8	中村屋	413	0.03	0.00
9	井村屋グループ	386	0.03	0.00
	略 (合計 19 社)			
	売上高合計	14,783	ハーフィンダール指数	0.12

出所：業界動向サーチコムから業界マーケット規模と各社売上高を抜粋して、マーケットシェア及びハーフィンダール指数を筆者が計算し作成した

⁷⁸ 業界動向サーチコム、「菓子業界」2016.09.16 アクセス、<https://gyokai-search.com/3-kashi.html>

4.2.4 日用雑貨業界

最後に日用雑貨業界⁷⁹をみると、売上高が2兆9,263億円、主要企業のマーケットシェア、マーケットシェアを二乗して合計したハーフィンダール指数は、0.26であった。目的変数は業界別のPB比率として、説明変数を業界別ハーフィンダール指数として、相関分析を試みた。

図表 4.2.4 日用雑貨業界のハーフィンダール指数

		売上高 (億円)	マーケットシェア	(マーケットシェア) 二乗
1	花王	12,228	0.42	0.17
2	ユニ・チャーム	7,387	0.25	0.06
3	ライオン	3,786	0.13	0.02
4	アース製薬	1,597	0.05	0.00
5	小林製薬	1,372	0.05	0.00
6	ツムラ	1,126	0.04	0.00
7	ピジョン	922	0.03	0.00
8	エステー	483	0.02	0.00
9	フマキラー	362	0.01	0.00
	売上高合計	29,263	ハーフィンダール指数	0.26

出所：業界動向サーチコムから業界マーケット規模と各社売上高を抜粋して、マーケットシェア及びハーフィンダール指数を筆者が計算し作成した

⁷⁹ 業界動向サーチコム、「日用雑貨業界」2016.09.16 アクセス、<https://gyokai-search.com/3-katei.htm>

4.2.5 各業界のPB比率とハーフィンダール指数

図表 4.2.5 のように、4 業界の PB 比率と業界別ハーフィンダール指数を整理することで、相関分析を試みることにした。

図表 4.2.5 各業界のPB比率とハーフィンダール指数

		目的変数	説明変数
no.	業界	PB 比率	ハーフィンダール指数 (既存企業間の対抗度)
1	食品業界 (総合)	13.2	0.03
2	食パン業界	20.0	0.61
3	菓子業界	5.6	0.12
4	日用雑貨業界	15.7	0.26

出所：業界別 PB 比率は「スーパーマーケット白書 2014」p41 から抜粋、ハーフィンダール指数は、業界動向サーチコムから業界マーケット規模と各社売上高を抜粋して筆者が計算加工した

4.3 分析結果と考察

その結果、以下の結論を得ることができた。

図表 4.3.1 各業界のPB比率とハーフィンダール指数の相関分析

	ハーフィンダール指数 (既存企業間の対抗度)
業界別 PB 比率	0.7473
検定力の検出	-

PB 比率とハーフィンダール指数の相関分析を試みた結果、その相関は、0.75 という強い正の相関が認められた。

PB 比率が高いほどチャネル・リーダーは小売業主導と考えられ、ハーフィンダール指数が大きいということは、その業界がより寡占状態になるという意味を持つ。したがって「業界別 PB 比率が高いということは、小売業が要求する大量生産体制に対応可能な大手製造業の寡占化が進んでいる業界である」という仮説もある程度支持されたと言える。

第5章 仮説検証3：国別 PB 比率と社会環境要因

5.1 はじめに

仮説3とは「PB 比率が高いということは小売チェーン展開の競争が活発な状態であり、その競争が促進される環境として、IT 環境の基盤整備や国際物流の整備、ビジネスのしやすさ、国際競争力の優位性などが影響を与える。その一方で、国の経済への介入や規制、とりわけインターネットのアクセス規制や製品市場規制もチャンネル・リーダー移動を妨げる」とした。そのために必要なデータとして国別 PB 比率と社会環境要因を抽出した。

5.2 国別 PB 比率の傾向とチャンネル・リーダー

改めて「2009 年世界各国別食品売上高 PB 比率」を確認する。ここでは、PB 比率の構成割が高い順番で各国が並んでいる。相対的に PB 比率が高いグループはスイス、イギリス、ドイツなど欧州であり、PB 比率が低いグループは、フィリピン、中国、インドネシアなどのアジア、PB 比率がそれらの中間に位置する国がアメリカというように、一定の地理的な類型によって PB 比率の傾向が見えてくる。これは、地域別社会環境の特性と PB 比率に何らかの関係性を見出すことが出来ることを示唆する。

PB 比率とチャンネル・リーダーの関係を考察すると、PB 商品が創出される条件は、小売業が組織化された状態でバイイングパワーを得たときに PB 商品の開発が成立し、チャンネル・リーダー移動は、卸売業⇒製造業⇒小売業へと時間の経過を伴って進化するものである。従って PB 比率が高い欧州グループと PB 比率の低いアジアグループでは、時間の経過を伴う社会成熟度に格差が存在する。

図表 5.2.1 世界各国別食品売上高 PB 比率

		PB 比率 (%)
1	スイス	45
2	スペイン	41
3	イギリス	41
4	ドイツ	34
5	ポルトガル	33
6	ベルギー	30
7	オーストリア	29
8	フランス	28
9	オランダ	27
10	デンマーク	25
11	スウェーデン	25
12	ハンガリー	24
13	ポーランド	24
14	チェコ	22

15	フィンランド	22
16	スロバキア	22
17	オーストラリア	21
18	ノルウェー	21
19	カナダ	18
20	南アフリカ	18
21	米国	18
22	アイルランド	17
23	イタリア	17
24	ギリシャ	16
25	コロンビア	15
26	トルコ	14
27	ニュージーランド	13
28	チリ	10
29	日本	9
30	アルゼンチン	9
31	メキシコ	8
32	シンガポール	8
33	ペルー	7
34	イスラエル	6
35	ロシア	6
36	ブラジル	5
37	ホンコン	5
38	インド	5
39	ウクライナ	5
40	韓国	4
41	ベネズエラ	3
42	台湾	3
43	マレーシア	2
44	中国	1
45	インドネシア	1
46	フィリピン	1
47	アウジアラビア	1
48	タイ	1
49	アラブ首長国連邦	1
50	エジプト	0

出所：PB 比率は「世界のプライベートブランド市場動向」p6、但し日本の PB 比率は、重富貴子「日本における PB の展開状況と PB に対する消費者意識・態度の変化」

5.3 国別の社会環境要因

それでは社会成熟度を示す社会環境要因は、どのような尺度が考えられるか。下記(1)～(14)の統計データを活用した。そしてこれらデータは科学性(再現性)や客観性が得られる⁸⁰。この統計データは、各国が発表する統計値を基礎に算定していることから、標本誤差は否めない。しかしながら、それら誤差を含んだとしても、ある一定の傾向を示すことに信憑性が得られると判断している。以下、各社会環境要因の概要を示す。

(1) 株価伸び率(前年比) 国際比較統計・推移⁸¹

本データは、世界主要国の株価伸び率(前年比)を国別比較統計・ランキングで示しており、各国の株価伸び率と国別順位が掲載されている。

(2) インターネット自由度(アクセス規制)⁸²

本データは言論・表現の自由度を「アクセス規制」、「コンテンツ規制」、「ユーザー権利の侵害」の3分野を評価している。3分野の内訳は以下のとおりである。

① インターネット自由度(アクセス規制)

- ・ アクセス規制面でのインターネット自由度
- ・ 政府・事業主による意図的な技術的なアクセス障壁、法的規制・統制、経済的・インフラ的アクセス障壁などを含む

② インターネット自由度(コンテンツ規制)

- ・ コンテンツ規制面でのインターネット自由度
- ・ コンテンツの検閲・フィルタリング・自主規制・操作、オンラインニュースメディアの多様性、政治・社会活動におけるデジタルメディアの活用度などを含む

③ インターネット自由度(ユーザー権利侵害)

- ・ 利用者の権利面でのインターネット自由度
- ・ インターネット利用におけるユーザーへの法的保護、ユーザーのプライバシー、インターネットでの活動に対する嫌がらせや物理的攻撃、投獄などを含む

(3) 製品市場規制(PMR)⁸³

製品市場規制指標(PMR: Indicators of Product Market Regulation)は各国の製品市場における規制の強さをスコア化して評価した指標である。

(4) 士業・専門サービス規制⁸⁴

専門サービスへの規制の強さをスコア化して評価した指標である。専門サービス分野には弁護士・司法書士などの司法サービス、会計士・税理士などの会計サービス、建築士などの建築サービス、技師、整備士などのエンジニアサービスの4分野が含まれる。

⁸⁰ 文末の資料編を参照のこと。

⁸¹ グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

⁸² 同上

⁸³ 同上

⁸⁴ 同上

(5) 小売・流通規制⁸⁵

小売・流通への規制指標は「参入・進出障壁」、「営業規制（営業時間など）」、「価格規制」の要素から小売・流通市場における規制の強さを評価した指標である。

(6) 小売販売量伸び率（前年比）⁸⁶

世界主要国の小売販売量伸び率（前年比）は、OECD（Organisation for Economic Co-operation and Development）が各国の小売販売量伸び率と国別順位を指標化している。各国の国内小売販売額から物価変動分をデフレート（除去）した数量ベースでの対前年比である。

(7) IT競争力⁸⁷

IT競争力の国際ランキングである。IT競争力は、ネットワーク化対応指数としてスコア化して評価している。内訳は以下のとおりである。

①IT環境

- ・ 政策・規制面でのIT環境、ビジネス・イノベーション面での環境

②IT化への対応

- ・ ITインフラ、デジタルコンテンツへのアクセス、利用コスト、ITスキル

③ITの活用

- ・ 個人レベルでの活用状態、事業レベルでの活用状態、政府レベルでの活用状態

④ITの影響度

- ・ 経済的影響度、社会的影響度

(8) インターネット普及率⁸⁸

人口100人当たりのインターネット利用者数（普及率）を示している。

(9) 国際物流の効率性⁸⁹

国際物流の効率性指数の国別比較・ランキングを示している。下記指標の各国の国際物流を5段階で評価・スコア化している。

①通関手続きの効率性

②貿易・物流のインフラ

③適切な輸送便確保の容易性

④輸送サービスの能力・質

⑤荷物の追跡管理能力

⑥納期内到着度

(10) 第三次産業就業人口比率⁹⁰

総就業者数に対する第三次産業に従事する就業者数の比率を掲載している。

85 グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信

<https://www.globalnote.jp/>

86 同上

87 同上

88 同上

89 同上

90 同上

(11) 自営業者比率⁹¹

各国の就業者における自営業者の比率と国別順位を掲載している。

(12) ビジネス環境ランキング⁹²

世界の約 190 カ国についてビジネス活動における制度的環境を比較評価している。以下の 10 分野における各種指標である。

- ① 事業設立の容易性 (Starting a business)
- ② 建設許可取得の容易性 (Dealing with construction permits)
- ③ 電力事情 (Getting electricity)
- ④ 不動産登記の容易性 (Registering property)
- ⑤ 資金調達環境 (Getting credit)
- ⑥ 少数株主保護 (Protecting minority investors)
- ⑦ 納税環境 (Paying taxes)
- ⑧ 貿易環境 (Trading across borders)
- ⑨ 契約執行状況 (Enforcing contracts)
- ⑩ 破綻処理 (Resolving insolvency)

(13) 新規開業数⁹³

世界の新規開業数（新設法人数）国際比較統計・ランキングである。内訳データは次の通りである。

- ・ 各国の生産年齢人口千人当たり新規開業数
- ・ 単位は社/千人
- ・ 生産年齢人口は 15-64 歳人口

(14) 国際競争力ランキング⁹⁴

世界競争力報告 (The Global Competitiveness Report) による国際競争力ランキングである。12 の主要分野（社会制度・機関、インフラ、マクロ経済、健康と基礎教育、高等教育とトレーニング、商品市場の効率性、労働市場の効率性、金融市場の効率性、技術的即応性、市場規模、ビジネスの高度化、イノベーション）における 106 項目を各種経済指標とアンケート調査によって評価し、スコアを算出している。

このデータの中で、特に注目したのは、IT 環境である。(2) インターネット自由度、(7) IT 競争力、(8) インターネット普及率、(9) 国際物流の効率性が該当する。その一方で、(2) インターネットのアクセス規制、(3) 製品市場規制も負の影響として注目している。これらの指標は、欧州、アメリカ、日本、アジアで明らかに違いが生じている。この違いに着目し、PB 比率との相関分析を試みた。

⁹¹ グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

⁹² 同上

⁹³ 同上

⁹⁴ 同上

図表 5.4.3 母相関係数の区間推定 [上三角：上限値/下三角：下限値]

母相関係数の区間推定 [上三角：上限値/下三角：下限値]		インター ネット自由 度(アケ テ規制)	製品市場 規制 (PMR)	工業・母 門ワー テ テ規制	小売・流 通規制 (登録・免 許規制)	小売・流 通規制 (大規模 店舗規 制)	小売・流 通規制 (既存店 保護規 制)	小売・流 通規制 (営業時 間規制)	小売・流 通規制 (価格規 制)	小売・流 通規制 (広告・ 引換制)	小売販売 量伸び率 (前年比)	IT競争力 指標	インター ネット普及 率	国際物流 の効率性	[内訳] - 第二次産 業就業人 口比率	[内訳] - 第三次産 業就業人 口比率	自営業者 比率	ビジネス 環境 キング	[内訳] - 新規開業 数(人口 当たり)	国際競争 力(キング)
FB比率 (%)	-	0.1873	-0.4262	0.2826	0.4706	0.1229	0.5319	0.3290	0.5883	0.2748	0.4393	0.6480	0.7201	0.7023	0.2287	0.6278	-0.0330	0.6429	0.3408	0.5830
株価伸び率(前年比)	-0.4484	-	0.4158	0.2868	0.3621	0.0842	0.3698	0.0841	0.3698	0.1949	0.0952	0.2989	0.3278	-0.0823	0.5489	0.3612	0.1904	0.3618	0.6349	0.1079
インターネット自由度(アケテ規制)	-0.8488	-0.5150	-	0.3854	0.8702	0.4675	0.7467	0.5280	0.2707	0.4753	0.4276	0.5900	-0.3881	-0.2794	0.5128	-0.3447	0.8185	-0.4632	0.0102	-0.1825
製品市場規制(PMR)	-0.7735	-0.4412	0.5339	-	0.6073	0.3885	0.4039	0.3512	0.3878	0.2977	0.5124	0.2885	-0.0728	-0.2761	-0.1260	0.3504	0.6912	-0.2967	0.1437	0.0301
工業・母門ワーテテ規制	-0.4739	-0.3839	-0.0618	-0.0792	-	0.7050	0.6110	0.5888	0.3145	0.5487	0.8263	0.6602	-0.0448	0.2056	0.6884	-0.1191	0.5109	-0.1813	-0.2166	-0.1876
小売・流通規制	-0.2816	-0.0500	-0.7563	-0.3715	0.0769	-	0.6530	0.8460	0.8008	0.7349	0.5834	0.7828	0.2870	0.2354	0.3875	0.2251	0.3601	0.0867	-0.1836	0.2800
[内訳] - 小売・流通規制(登録・免許規制)	-0.6685	-0.3886	-0.3286	-0.3062	-0.0200	-	0.4846	0.2897	0.4772	0.3832	0.3642	0.2816	-0.0542	-0.0308	-0.0490	0.4314	0.0961	0.0301	0.3276	-0.0268
[内訳] - 小売・流通規制(大規模店舗規制)	-0.2045	-0.4821	-0.7135	-0.4081	-0.1675	0.4151	-0.2824	-	0.7034	0.3826	0.4210	0.5793	0.2344	0.4068	0.4444	0.2701	0.3605	0.3303	0.1604	0.3160
[内訳] - 小売・流通規制(既存店保護規制)	-0.4029	-0.5879	-0.7735	-0.3448	-0.4289	0.2919	-0.4387	0.0737	-	0.4701	0.3739	0.4193	0.4068	0.6625	0.6538	0.0934	0.6751	0.1240	0.4842	0.1230
[内訳] - 小売・流通規制(営業時間規制)	-0.0932	-0.3763	-0.7009	-0.4439	-0.1659	0.1382	-0.2586	-0.3971	-0.2671	-	0.4492	0.6014	0.0008	0.3394	0.4487	0.4161	0.4044	0.2461	0.3836	0.2287
[内訳] - 小売・流通規制(価格規制)	-0.4615	-0.5164	-0.6809	-0.2001	0.3733	-0.1318	-0.3495	-0.3375	-0.2384	-	0.4632	0.2078	0.4405	0.4568	0.5031	0.5362	0.3528	0.3144	0.3135	-0.1224
[内訳] - 小売・流通規制(広告・値引規制)	-0.1246	-0.4404	-0.6096	-0.4619	0.0091	0.2001	-0.3819	-0.1378	-0.2350	-0.2753	-	0.0530	-0.0237	0.1142	0.3389	0.6402	-0.0370	0.5556	0.0402	
小売販売量伸び率(前年比)	-0.2396	-0.3682	-0.8194	-0.2655	-0.3835	-0.6221	-0.4679	-0.4656	-0.3384	-0.6545	-0.5177	-0.6206	-	0.3816	0.3469	0.5091	0.3877	0.4051	0.3990	
IT競争力	0.1991	-0.4303	-0.8258	-0.6867	-0.7680	-0.4659	-0.6767	-0.4330	0.0285	-0.4258	-0.6683	-0.3038	-	0.8834	0.8933	0.0468	0.7941	-0.4527	0.8908	
インターネット普及率	0.2239	-0.3101	-0.3959	-0.3827	-0.6799	-0.4821	-0.6638	-0.3536	-0.1279	-0.2921	-0.2887	0.6746	-	0.7721	0.1600	0.8403	-0.5067	0.7869	0.5765	
国際物流の効率性	0.2914	-0.6380	-0.7532	-0.7141	-0.5193	-0.2911	-0.6739	-0.3118	0.0937	-0.3284	-0.2120	-0.4853	0.6393	0.4249	-	0.1484	0.6578	-0.1262	0.8055	
[内訳] - 第二次産業就業人口比率	-0.2266	-0.0553	-0.2295	-0.3824	0.0608	-0.3725	-0.2979	-0.4802	-0.5883	-0.3409	-0.1684	-0.0255	-0.2973	-0.4815	-0.3888	-0.3980	-	-0.2097	0.4923	
[内訳] - 第三次産業就業人口比率	0.1644	-0.3841	-0.9209	-0.6787	-0.7181	-0.5162	-0.5865	-0.3992	-0.1132	-0.4875	-0.3901	-0.6756	-0.2784	0.4705	0.2138	-0.6553	-	-0.2340	0.7225	
自営業者比率	-0.6416	-0.4893	-0.8870	-0.1200	-0.2319	-0.4139	-0.3851	-0.5886	-0.3765	-0.4420	-0.3080	-0.3385	-0.8588	-0.6936	-0.2638	-0.7471	-	-0.3135	0.1792	
ビジネス環境(キング)	0.1890	-0.2852	-0.8588	-0.7912	-0.7475	-0.6283	-0.5121	-0.2357	-0.5014	-0.4172	-0.6314	-0.0402	0.6831	0.4954	-0.3685	0.4472	-	-0.7827	0.6719	
[内訳] - 新規開業数(人口当たり)	-0.2516	-0.0957	-0.6895	-0.6539	-0.7633	-0.7656	-0.4041	-0.5638	-0.6763	-0.7123	-0.7047	0.0894	0.0450	-0.0265	-0.8240	0.1413	-	-0.5130	0.1993	
国際競争力(キング)	0.1100	-0.5109	-0.7851	-0.6283	-0.7504	-0.4719	-0.6615	-0.4406	0.0079	-0.4314	-0.3532	0.8877	0.4357	0.7269	-0.5063	0.2825	-0.8322	0.6470	0.0881	-

図表 5.4.4 母相関係数の無相関の検定 [上三角:P値/下三角:P値/下三角:判定 (**:1%有意、*:5%有意)]

母相関係数の無相関の検定 [上三角:P値/下三角:P値/下三角:判定 (**:1%有意、*:5%有意)]																						
	PB比率 (%)	株価値伸び率(前年比)	インターネットフリー率(規制)	製品市場占有率(PMR)	土業専門カービズ規制	小売・流通規制	(登録・免許) 店番規制	(内訳) 小売・流通規制 (大規模)	(内訳) 小売・流通規制 (既存店)	(内訳) 小売・流通規制 (営業時間)	(内訳) 小売・流通規制 (価格)	(内訳) 小売・流通規制 (広告)	小売販売量(前年比)	IT競争力	インターネット普及率	国際物流の効率性	(内訳) 第二次産業就業人口比率	(内訳) 第三次産業就業人口比率	自営業者比率	ビジネス競争率	[内訳] 新規開業数(人口当たり)	国際競争力ランキング
PB比率(%)	-	0.3889	0.0001	0.0013	0.5347	0.5840	0.1816	0.3417	0.2262	0.1345	0.5390	0.1905	0.5312	0.0010	0.0000	0.0001	0.7145	0.0022	0.0332	0.0012	0.7326	0.0070
株価値伸び率(前年比)	-	-	0.8008	0.6459	0.9491	0.1332	0.6530	0.4930	0.1381	0.9848	0.3371	0.0669	0.7844	0.4663	0.9274	0.0163	0.1013	0.6866	0.3536	0.8015	0.1653	0.1827
インターネットフリー率(規制)	**	**	-	0.0005	0.0897	0.5010	0.2395	0.6745	0.2518	0.6083	0.5493	0.9844	0.0619	0.0002	0.0010	0.0051	0.4112	0.0003	0.0912	0.0000	0.0661	0.0048
製品市場占有率(PMR)	**	**	**	-	0.1173	0.9609	0.7261	0.8691	0.8983	0.6678	0.3511	0.6314	0.5486	0.0206	0.0009	0.0100	0.9241	0.0250	0.1693	0.0006	0.2194	0.0710
土業専門カービズ規制	**	**	*	*	-	0.0203	0.1105	0.2850	0.7371	0.2888	0.0002	0.0485	0.9508	0.0082	0.0288	0.3557	0.0245	0.0114	0.4183	0.0046	0.0027	0.0042
小売・流通規制	**	**	**	*	*	-	0.0517	0.0001	0.0008	0.0091	0.1881	0.0007	0.1072	0.6043	0.7573	0.6189	0.9655	0.3983	0.8779	0.1365	0.0047	0.5783
(内訳) 小売・流通規制(登録・免許)	**	**	**	*	*	-	0.4925	0.0001	0.0008	0.0091	0.1881	0.0007	0.1072	0.6043	0.7573	0.6189	0.9655	0.3983	0.8779	0.1365	0.0047	0.5783
(内訳) 小売・流通規制(大規模)	**	**	**	*	*	**	-	0.0912	0.9706	0.0008	0.0091	0.1881	0.0007	0.1072	0.6043	0.7573	0.6189	0.9655	0.3983	0.8779	0.1365	0.0047
(内訳) 小売・流通規制(既存店)	**	**	**	*	*	**	*	-	0.0510	0.9648	0.7820	0.8410	0.0360	0.0360	0.1903	0.0382	0.1372	0.1659	0.1785	0.4689	0.1819	0.0461
(内訳) 小売・流通規制(営業時間)	**	**	**	*	*	**	*	-	0.6707	0.1384	0.1384	0.1384	0.0510	0.8465	0.6467	0.7971	0.8522	0.4779	0.9836	0.4224	0.0223	0.7252
(内訳) 小売・流通規制(価格)	**	**	**	*	*	**	*	-	0.5809	0.3616	0.5809	0.3616	0.3616	0.6483	0.5754	0.3851	0.2715	0.3953	0.7118	0.7578	0.0105	0.9373
(内訳) 小売・流通規制(広告)	**	**	**	*	*	**	*	-	0.0899	0.0384	0.0384	0.0384	0.1540	0.8479	0.0671	0.0328	0.2644	0.0786	0.0163	0.0945	0.0945	0.0945
小売販売量(前年比)	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	0.8074	0.0000	0.0000	0.1010	0.0000	0.0000	0.0000	0.0118	0.0000
IT競争力	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	0.0000	0.0000	0.3914	0.0000	0.0000	0.0025	0.0000	0.0000
インターネット普及率	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	0.3516	0.0007	0.0089	0.0000	0.0725	0.0000
国際物流の効率性	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	0.0008	0.0106	0.4874	0.0775	0.0625
(内訳) 第二次産業就業人口比率	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	-	0.0015	0.0000	0.0045	0.0001
(内訳) 第三次産業就業人口比率	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	**	-	0.0003	0.2368	0.0000
自営業者比率	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	**	**	**	**	0.0013
ビジネス競争率	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	**	**	**	**	-
[内訳] 新規開業数(人口当たり)	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	**	**	**	**	0.0020
国際競争力ランキング	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	**	**	**	**	*

図表 5.4.5 サンプルサイズ

サンプルサイズ	PB比率 (%)	株価値伸比率(前年比)	インターネット ネット自由度(アクセス規制)	製品市場 ネット自由規制(PMR)	工業専門 メーカービ ス規制	小売流通 通規制	[内訳] - 小売流通 通規制 (登録・免 許規制)	[内訳] - 小売流通 通規制 (大規模 店舗規制)	[内訳] - 小売流通 通規制 (既存店 保護規制)	[内訳] - 小売流通 通規制 (営業時 間規制)	[内訳] - 小売流通 通規制 (価格制 制)	[内訳] - 小売流通 通規制 (広告・値 引規制)	小売販売 伸び比率 (前年比)	IT競争力	インターネット ネット普及 率	国際物流 の効率性	[内訳] - 第二次産 業就業者 比率	[内訳] - 第三次産 業就業者 比率	ビジネス 競争力 アップ 率	[内訳] - 新規開業 数(人口 当たり)	国際競争 力アップ 率	
PB比率 (%)	50	37	27	29	28	27	29	28	29	28	29	28	33	50	50	50	50	50	32	50	44	50
株価値伸比率(前年比)	37	37	18	29	28	27	29	28	27	29	28	28	33	37	37	37	37	37	32	37	35	37
インターネット ネット自由度(アクセス規制)	27	18	27	12	11	10	12	11	12	11	12	11	14	27	27	27	27	27	13	27	23	27
製品市場 ネット自由規制(PMR)	29	29	12	29	28	27	29	28	27	29	28	28	28	29	29	29	29	29	27	29	28	29
工業専門 メーカービ ス規制	28	28	11	28	28	27	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	27	28	28	28
小売流通 通規制	27	27	10	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	26	27	27	27
[内訳] - 小売流通通規制(登録・免許規制)	29	29	12	29	28	27	29	28	29	28	29	28	28	29	29	29	29	29	27	29	29	29
[内訳] - 小売流通通規制(大規模店舗規制)	27	27	10	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	26	27	27	27
[内訳] - 小売流通通規制(既存店保護規制)	29	29	12	29	28	27	29	28	29	28	29	28	28	29	29	29	29	29	27	29	29	29
[内訳] - 小売流通通規制(営業時間規制)	28	28	11	28	28	27	28	28	27	28	28	28	28	28	28	28	28	28	27	28	28	28
[内訳] - 小売流通通規制(価格規制)	29	29	12	29	28	27	29	28	29	28	29	28	28	29	29	29	29	29	27	29	29	29
[内訳] - 小売流通通規制(広告・値引規制)	28	28	11	28	28	27	28	28	27	28	28	28	28	28	28	28	28	28	27	28	28	28
小売販売 伸び比率(前年比)	33	33	14	28	28	27	28	28	28	28	28	28	33	33	33	33	33	33	31	33	32	33
IT競争力	50	37	27	29	28	27	29	28	27	29	28	29	33	50	50	50	50	50	32	50	44	50
インターネット ネット普及 率	50	37	27	29	28	27	29	28	27	29	28	29	33	50	50	50	50	50	32	50	44	50
国際物流の 効率性	50	37	27	29	28	27	29	28	27	29	28	29	33	50	50	50	50	50	32	50	44	50
[内訳] - 第二次 産業就業者 人口比率	50	37	27	29	28	27	29	28	27	29	28	29	33	50	50	50	50	50	32	50	44	50
[内訳] - 第三次 産業就業者 人口比率	50	37	27	29	28	27	29	28	27	29	28	29	33	50	50	50	50	50	32	50	44	50
自営業者 比率	32	32	13	27	27	26	27	27	27	27	27	27	27	31	32	32	32	32	32	32	31	32
ビジネス競争 力アップ 率	50	37	27	29	28	27	29	28	27	29	28	29	33	50	50	50	50	50	32	50	44	50
[内訳] - 新規開 業数(人口 当たり)	44	35	23	29	28	27	29	28	27	29	28	29	32	44	44	44	44	44	31	44	44	44
国際競争 力アップ 率	50	37	27	29	28	27	29	28	27	29	28	29	33	50	50	50	50	50	32	50	44	50

その結果、PB 比率と正の相関が得られた社会環境要因は、「インターネット普及率」が 0.55、「国際物流の効率性」が 0.53、「IT 競争力」が 0.45、「ビジネス環境ランキング」が 0.44、「第三次産業就業人口比率」が 0.42、「国際競争力ランキング」が 0.38 であった。一方、負の相関が得られた社会環境要因は、「インターネット自由度（アクセス規制）」が-0.69、「製品市場規制（PMR）」が-0.57 であった。無相関検定では、1% 有意を確保している。

図表 5.4.6 相関分析と無相関検定

相関分析

	PB 比率 (%)	インターネット自由度 (アクセス規制)	製品市場規制 (PMR)	IT 競争力	インターネット普及率
PB 比率 (%)	1.00	-0.69	-0.57	0.45	0.55
無相関検定 (** : 1% 有意、* : 5% 有意)		**	**	**	**

	国際物流の 効率性	[内訳] - 第 三次産業就 業人口比率	自営業者比 率	ビジネス環 境ランキン グ	国際競争力 ランキン グ
PB 比率 (%)	0.53	0.42	-0.38	0.44	0.38
無相関検定 (** : 1% 有意、* : 5% 有意)	**	**	*	**	**

第6章 結論：ミクロ視点とマクロ視点、今後の展開

6.1 はじめに

チャンネル・リーダーは時代とともに変化し、我が国の場合、江戸時代中期から戦前までが卸売業者（問屋）、戦後になるとメーカーへ、その後低成長期を迎えると小売業へ、さらに消費者への移行も感じられるようになった。

これらチャンネル・リーダー移動は、その中心的な役割を果たす企業が自助努力によって、自らポジションを獲得するように考えられているが、企業努力だけで流通チャンネルを支配することが出来るのだろうか。

本研究は、チャンネル・リーダー移動が企業努力によって成し遂げられた結果という解釈から離れ、競争環境要因や社会環境要因が企業活動に影響を与えた結果と仮定し、それらの関係を証明しようとするものである。

その研究方法は、各国のPB商品の構成比率と、各国の小売業へのチャンネル・リーダー移動の進行、とりわけ欧州各国のPB比率がアメリカや日本などに比べて高い傾向にあることが認められた。このPB比率を軸とした分析によって、理論を作り上げることを目標とした。

そして本論文では、チャンネル・リーダー移動と競争環境要因に注目したミクロ視点、並びに国別PB比率と社会環境要因に注目したマクロ視点の二つの方向から仮説検証に努めた。それぞれ導かれた結論を次に整理する。

6.2 競争環境要因に注目したミクロ視点

第一の視点は、「第3章 仮説検証1：業界別ハーフィンダール指数とチャンネル・リーダー移動」で触れたように、日本国内の産業の中から代表性且つデータ入手可能性から4業界（自動車業界、食品業界、スポーツ用品業界、アパレル業界）を抽出し、想定されるチャンネル・リーダーの位置とハーフィンダール指数の相関分析を試みた。具体的には、業界別チャンネル・リーダー起点を目的変数として、業界別ハーフィンダール指数⁹⁵を説明変数として、その相関分析を試みた。

その結果、「製造主導型又は小売主導型といったチャンネル・リーダー移動」と「既存企業間の対抗度や敵対関係の強さを規定する要因となるハーフィンダール指数」との相関は、 -0.95 という非常に強い負の相関（検定は5%水準で有意）が認められた。

これにより仮説1の「製造業主導から小売業主導へのチャンネル・リーダー移動が引き起こされる場合、その移動に影響を与える競争環境要因は、業界内の競争業者の数が多くなる場合、または業界内の競争業者の企業間格差が小さく、規模とパワーが同程度になる場合であって、価格競争が起きやすい競争環境にある」という仮説を証明することが出来た。

⁹⁵ ハーフィンダール・ハーシュマン指数とは、市場の集中度を測る指標で、業界各社のシェア（市場占有率）を二乗した上で合計して求める。二人の発案者にちなんで名づけられたもので、英語の頭文字をとってHHI（Herfindahl-Hirschman Index）と略されます。この数値が大きいほど、また合併などによる数値の増加幅が大きいほど、市場の寡占が進んでいると判断される。

しかしながら、ここでの課題は、チャンネル・リーダー移動を表す変数が名義尺度の性格を有することから、相関分析より判別分析を用いたほうが適切であった。または、データ量が少なく、信頼性に課題がある。さらにマイクロからマクロを説明することに限界がある⁹⁶ことに課題を持った。

第二の視点は「第4章 仮説検証2：業界別PB比率とハーフィンダール指数」で触れたように、国内市場を研究範囲に絞り込み、4業界（総合食品業界、食パン業界、菓子業界、日用雑貨業界）をサンプルとして抽出し、国内の業界別PB比率の進行度と業界別ハーフィンダール指数を算出し、その相関分析を試みた。前回の研究視点異なる点は、主観的な尺度はすべて排除している。

その結果、国内の業界別PB比率と「既存企業間の対抗度や敵対関係の強さを規定するハーフィンダール指数」との相関は、0.75という強い正の相関が認められた。これは、「業界別PB比率が高いほどハーフィンダール指数が高いということは、その業界の寡占化が進んでいることを示し、取扱商品の中でPB商品の比率を高めることは、小売業が要求する大量生産体制に対応可能な大手製造業の寡占化が進んでいる業界である」という仮説もある程度支持されたと言える。

但し仮説1及び仮説2共に、4業界での比較研究であり、サンプル数量の限界があることは指摘しなければならない。しかしながら今回の研究は、ハーフィンダール指数を科学的に算出し、チャンネル・リーダー起点やPB比率との関係を統計的に捉えていることから、その業界モデルの中では普遍性を確保している。その意味では、一般理論として位置づけられると捉えている。

6.3 社会環境要因に注目したマクロ視点

第三の視点は「第5章 仮説検証3：国別PB比率と社会環境要因」では、国別PB比率を目的変数、及び国別の社会環境要因を説明変数とし、相関分析を試みた。その結果、PB比率と正の相関が得られた社会環境要因は、「インターネット普及率」が0.55、「国際物流の効率性」が0.53、「IT競争力」が0.45、「ビジネス環境ランキング」が0.44、「第三次産業就業人口比率」が0.42、「国際競争力ランキング」が0.38であった。一方、負の相関が得られた社会環境要因は、「インターネット自由度（アクセス規制）」が-0.69、「製品市場規制（PMR）」が-0.57であった。無相関検定では、1%有意を確保している。

この検証により「PB比率が高い国は小売チェーン展開の競争が活発な状態であり、その競争が促進される環境として、IT環境の基盤整備や国際物流の整備、ビジネスのしやすさ、国際競争力の優位性などが影響を与える。その一方で、国の経済への介入や規制、とりわけインターネットのアクセス規制や製品市場規制もチャンネル・リーダー移動を妨げる」という仮説はある程度証明されたと考えてよいだろう。

この解析結果をもとにチャンネル・リーダー移動と社会環境要因の関係を考察する。第一に情報化の環境整備がPB比率への相関を強めていることが指摘できる。インターネット普及率やIT競争力は、その国のITインフラの完成度に起因すると考えられ、

⁹⁶ 岩本勇（2018）pp.109-116.

正の相関係数も最も強く反応している。勿論、ITインフラの背景には、国民の購買力や国の経済力などが大きく影響を与えているだろうが、情報システムへの興味や重要性の意識の表れであろう。

同様に国際物流の効率性が進むほどPB比率が高いということは、グローバル化を支える物流環境が優位に整備されほど小売業へのチャンネル・リーダー移動が進むという仮説を得ることができる。そしてビジネスのしやすさや国際競争力の優位性などもPB比率と相関を持つことがわかった。その一方で、インターネットへのアクセス規制や製品市場規制が強いほど、PB比率は低くなり、チャンネル・リーダー移動も鈍ることが明らかとなった。そしてこれらの傾向は、先進国である欧州グループと発展途上国であるアジアグループとで、その格差が明確なものになっている。

これにより仮説とした「PB比率が高いということは小売チェーン展開の競争が活発な状態であり、その競争が促進される環境として、IT環境の基盤整備や国際物流の整備、ビジネスのしやすさ、国際競争力の優位性などが影響を与える。逆に、国の経済への介入や規制、とりわけインターネットのアクセス規制や製品市場規制もチャンネル・リーダー移動を妨げる」は、その検証に支持を得ることが出来た。

6.4 本研究の結論

本研究の命題は、既存学説である「チャンネル・リーダー移動は企業努力によって成し遂げられる」という考え方から離れ、「競争環境要因や社会環境要因が企業活動に影響を与えた結果チャンネル・リーダー移動が引き起こされる」という仮説を証明することである。

本研究によって、研究命題はある程度証明されたと考えている。その証明は、製造業起点のチャンネル・リーダーから小売業起点のチャンネル・リーダーに移動する場合は、価格競争が激しい業界であり、大量生産に耐えられる生産技術も整備されなければ実現できず、さらに小売業がチェーン展開できるインフラ、例えばIT環境や国際物流環境、ビジネス環境の整備が確保された国であって、政府の経済介入やITアクセス制限、市場規制などが比較的緩やかな環境である。これらの競争環境要因や社会環境要因次第で、明らかにチャンネル・リーダー移動に格差が認められる。したがってチャンネル・リーダー移動は、企業努力のみで行われたものではないことを証明することができた。

6.5 本論文の限界と今後の展開

本論文は、日本国内における競争環境要因から分析したチャンネル・リーダー移動とハーフィンダール指数の関係性を明らかにするマイクロ視点と、国別に進行が異なるPB比率と国別の社会環境要因の関係性を明らかにするマクロ視点と、二つの方向からチャンネル・リーダー移動を捉えた。

マイクロ視点では、業界別にPB比率を求め、そのPB比率の進行度と業界別ハーフィンダール指数との関係を分析した。4業界に限定した理由は、研究法ごとの客観的なデータを得ることが困難であり、さらにサンプルの代表性や妥当性を検討した結果、この4業界に絞られたためである。ここでの課題は、データ量が少なく、信頼性に限界があることは否めない。そこでサンプルサイズの影響を除外し、検定にかけた群に

差があるかどうかを検証する効果量を用いた分析が必要であること、チャンネル・リーダー移動とPB比率の進行度の関係について、さらに研究を深めることで論理性が高まることが課題として挙げられる。

次にマクロ視点では、PB比率と社会環境要因の相関分析から、社会環境要因間の因子分析を進めて、それらの構造分析によって要因間の関係性が明らかになることが今後の研究テーマである。

本研究は、企業努力がチャンネル・リーダーを規定するという発想から、社会環境がチャンネル・リーダーを規定するという、逆転の発想から組み立てた。その仮説検証は、相関分析によって進めることとした。まだ本研究は入り口に過ぎず、ここからさらに研究を深め、新たな知見を生み出し、学術の発展に寄与することを目指したい。

これら研究課題を克服するため、今後も活動を進める予定である。

終章 むすびにかえて

今までに日本国内や海外の街を数多く視察した。東京は古くから消費地卸の街を形成している。例えば秋葉原は電気街、神田は古本屋やスポーツ用品、上野のかっぱ橋は調理用品が揃っている。一方地方に目を向けると、生産地卸が街を作っている。岐阜の駅前は大規模な問屋が集中し、土岐は茶碗などの瀬戸物、新潟の燕三条は金物卸などが集積している。これらは卸売業主導型チャンネルの名残であり、歴史的に大変な賑わいを生み出していたことが見て取れる。やがて製造業主導型チャンネルが形成されると、大規模な工場が郊外に建設された。企業城下町と呼ばれる街である。現在では小売業主導型チャンネルが形成され、大規模小売店がチェーン展開し、新たな街を作り上げている。

アメリカ、ヨーロッパ、アジアなど、様々な街を見る機会があった。近代的な大型ショッピングセンターもあるが、どの国にも古い街が残っており、そこに広範囲にわたって商品群別にゾーニングされた街が残っている。これは問屋主導型チャンネルの名残である。どの国でも古い問屋街が残っていることに気づいた。さらにアジア地域では問屋街が賑やかで、アメリカは大型小売店、ヨーロッパは生活協同組合のような消費者主導チャンネルが活発であることに気づいた。そして明らかに社会の成熟度と流通チャンネルに関係性があると確信した。

1960年代、1970年代にダイエーがPB商品を開発した。しかしながら消費者は、安かろう悪かろうというイメージで、消費者からの評価は低いものだった。しかし現代におけるPB商品は、低価格でありながら高品質な商品であり、消費者から支持されている。つまりこれらの変化は、社会の成熟度と関係があると仮説を描いた。

本研究は、企業努力がチャンネル・リーダーを規定するという発想から、社会環境がチャンネル・リーダーを規定するという、逆転の発想から組み立てることとなった。その仮説は、相関分析によって証明されることとなった。まだ本研究は入り口に過ぎず、さらにこの視点で研究を深めることは、新たな知見を生み出し学術の発展に寄与するものと考えられる。

なお本研究で扱った様々なデータは、公開情報を活用している。そのほか事例で挙げさせていただいた企業と利益相反関係にないこと、本稿中の意見は筆者個人の意見であり、所属していた組織とは関係のないことを最後に記しておく。

〈資料編：国別の社会環境要因〉

社会成熟度を示す社会環境要因は、どのような尺度が考えられるか。そしてその尺度には科学性（再現性）や客観性が得られるデータを抽出した。

(1) 株価伸び率（前年比） 国際比較統計・推移

本データは、OECD（Organization for Economic Co-operation and Development）が各国の証券取引所で取引された株価の年平均値の対前年比を掲載している。

世界主要国の株価伸び率（前年比）を国別比較統計・ランキングで示しており、各国の株価伸び率と国別順位が掲載されている。単位は％であり、各国の証券取引所で取引された株価の年平均値の対前年比から算出されている。株価年平均値は各月平均値の平均値（各月平均値は毎日の終値の平均値）である。

資料.1 株価伸び率（前年比）国際比較統計・推移

	国名	データ
1	アイスランド	11.22663
2	アイルランド	-1.00394
3	イギリス	-1.85382
4	イスラエル	-9.44169
5	イタリア	-16.7259
6	インド	-3.59046
7	インドネシア	2.36109
8	エストニア	13.8415
9	オーストラリア	-3.93012
10	オーストリア	-3.04261
11	オランダ	-5.19277
12	カナダ	-2.08529
13	ギリシャ	-22.1225
14	コロンビア	1.36917
15	スイス	-7.73844
16	スウェーデン	-4.5852
17	スペイン	-18.5917
18	スロバキア	21.54814
19	スロベニア	-5.01612
20	チェコ	-11.4915
21	チリ	4.81075
22	デンマーク	-0.77063
23	ドイツ	-8.10666
24	トルコ	-4.33562

25	ニュージーランド	13.07875
26	ノルウェー	0.04864
27	ハンガリー	28.93976
28	フィンランド	-3.50215
29	ブラジル	6.71232
30	フランス	-7.63671
31	ベルギー	-4.76763
32	ポーランド	-9.83055
33	ポルトガル	-2.834
34	メキシコ	3.83022
35	ラトビア	37.5174
36	リトアニア	7.21098
37	ルクセンブルク	-12.5869
38	ロシア	14.66253
39	韓国	-1.25402
40	中国	-18.8305
41	南アフリカ	-0.7604
42	日本	-12.5553
43	米国	-2.76086

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(2) インターネット自由度（アクセス規制）

本データは、Freedom House がインターネット及びデジタルメディアにおける言論・表現の自由度を「アクセス規制」、「コンテンツ規制」、「ユーザー権利の侵害」の3分野の観点から21の質問項目と100以上の詳細質問を設定・調査し、0-100ptsでスコア化し評価している。スコアが小さいほどインターネット自由度が高いことを示す。3分野の内訳は以下のとおりである。

① インターネット自由度（アクセス規制）

- ・ アクセス規制面でのインターネット自由度
- ・ 政府・事業主による意図的な技術的なアクセス障壁、法的規制・統制、経済的・インフラ的アクセス障壁などを含む
- ・ 0-25ptsで評価されている

② インターネット自由度（コンテンツ規制）

- ・ コンテンツ規制面でのインターネット自由度
- ・ コンテンツの検閲・フィルタリング・自主規制・操作、オンラインニュースメディアの多様性、政治・社会活動におけるデジタルメディアの活用度などを含む
- ・ 0-35ptsで評価されている

③インターネット自由度（ユーザー権利侵害）

- ・ 利用者の権利面でのインターネット自由度
- ・ インターネット利用におけるユーザーへの法的保護、ユーザーのプライバシー、インターネットでの活動に対する嫌がらせや物理的攻撃、投獄などを含む
- ・ 0-40pts で評価されている

資料.2 インターネット自由度（アクセス規制）

	国名	データ
1	アイスランド	1
2	アゼルバイジャン	14
3	アラブ首長国連邦	14
4	アルゼンチン	6
5	アルメニア	6
6	アンゴラ	14
7	イギリス	2
8	イタリア	4
9	イラン	19
10	インド	12
11	インドネシア	11
12	ウガンダ	13
13	ウクライナ	8
14	ウズベキスタン	20
15	エクアドル	8
16	エジプト	15
17	エストニア	...
18	エチオピア	23
19	オーストラリア	2
20	カザフスタン	14
21	カナダ	3
22	ガンビア	18
23	カンボジア	15
24	キューバ	21
25	キルギス	10
26	ケニア	8
27	コロンビア	8
28	サウジアラビア	14
29	ザンビア	11
30	ジョージア（グルジア）	8

31	シリア	24
32	シンガポール	6
33	ジンバブエ	15
34	スーダン	16
35	スリランカ	14
36	タイ	10
37	チュニジア	10
38	ドイツ	3
39	トルコ	13
40	ナイジェリア	10
41	バーレーン	10
42	パキスタン	18
43	ハンガリー	5
44	バングラデシュ	14
45	フィリピン	9
46	ブラジル	8
47	フランス	3
48	ベトナム	14
49	ベネズエラ	18
50	ベラルーシ	13
51	マラウイ	16
52	マレーシア	9
53	ミャンマー	17
54	メキシコ	8
55	モロッコ	12
56	ヨルダン	13
57	リビア	20
58	ルワンダ	10
59	レバノン	13
60	ロシア	10
61	韓国	3
62	中国	18
63	南アフリカ	8
64	日本	4
65	米国	3

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(3) 製品市場規制 (PMR)

製品市場規制指標 (PMR : Indicators of Product Market Regulation) は OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) が各国の製品市場における規制の強さをスコア化して評価した指標である。PMR は「企業への国家関与・統制」、「起業への法的・行政的障壁」、「国際貿易・投資への障壁」の3要素を0~6点で評価し、加重平均している。数値が高いほど製品市場の競争環境に対する規制が強いと考えられる。ランキング表示では当年のデータが無い場合、前回調査のデータで補完している。

資料.3 製品市場規制 (PMR)

	国名	データ
1	アイスランド	1.463732
2	アイルランド	1.440478
3	イギリス	1.086439
4	イスラエル	2.15937
5	イタリア	1.263093
6	インドネシア	2.417535
7	エストニア	1.33076
8	オーストラリア	1.263501
9	オーストリア	1.171051
10	オランダ	0.905764
11	カナダ	1.371984
12	ギリシャ	1.681243
13	スイス	1.499759
14	スウェーデン	1.550702
15	スペイン	1.453672
16	スロバキア	1.309256
17	スロベニア	1.801955
18	チェコ	1.394999
19	チリ	1.478787
20	デンマーク	1.224959
21	ドイツ	1.207812
22	ニュージーランド	1.267662
23	ノルウェー	1.48932
24	ハンガリー	1.307407
25	フィンランド	1.293483
26	フランス	1.433583
27	ブルガリア	1.574854

28	ベルギー	1.387974
29	ポルトガル	1.30201
30	韓国	1.880555
31	南アフリカ	2.049467
32	日本	1.514039
33	米国	1.110471

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(4) 士業・専門サービス規制

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) が専門サービスへの規制の強さをスコア化して評価した指標である。専門サービス分野には弁護士・司法書士などの司法サービス、会計士・税理士などの会計サービス、建築士などの建築サービス、技師、整備士などのエンジニアサービスの4分野が含まれる。スコア化には「参入規制」、「運営規制」の観点で0～6点で評価し指標化していて数値が高いほど規制が強いと考えられる。ランキング表示では当年のデータが無い場合、前回調査のデータで補完している。

資料.4 士業・専門サービス規制

	国名	データ
1	アイスランド	1.723958
2	アイルランド	1.25
3	イギリス	0.880208
4	イスラエル	2.572917
5	イタリア	2.098958
6	エストニア	1.786459
7	オーストラリア	0.921875
8	オーストリア	2.489584
9	オランダ	1.229167
10	カナダ	3.145833
11	ギリシャ	2.348958
12	スイス	0.869792
13	スウェーデン	0.546875
14	スペイン	2.057292
15	スロバキア	2.333334
16	スロベニア	2.5625
17	チェコ	2.364583

18	チリ	1.067708
19	デンマーク	0.822917
20	ドイツ	2.619792
21	ニュージーランド	1.096354
22	ノルウェー	0.921875
23	ハンガリー	2.864583
24	フィンランド	0.619792
25	フランス	2.34375
26	ベルギー	2.348959
27	ポルトガル	2.546875
28	韓国	2.15625
29	南アフリカ	2.8125
30	日本	2.119792
31	米国	1.354167

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(5) 小売・流通規制

小売・流通への規制指標（Indicators for retail distribution）は OECD（Organization for Economic Co-operation and Development）が「参入・進出障壁」、「営業規制（営業時間など）」、「価格規制」の要素から小売・流通市場における規制の強さをスコア化して評価した指標である。スコア化には「登録・免許規制」、「大規模店舗規制」、「既存店保護規制」、「営業時間規制」、「価格規制」、「広告・値引規制」の要素を 0～6 点で評価し指標化している。数値が高いほど規制・障壁が強いと考えられる。ランキング表示では当年のデータが無い場合、前回調査のデータで補完している。同スコアの場合は前年の順位、アルファベット順で掲載している。

資料.5 小売・流通規制

	国名	データ
1	アイスランド	1.416667
2	アイルランド	1.533333
3	イギリス	1.792857
4	イスラエル	3.509524
5	イタリア	3.152381
6	エストニア	1.5
7	オーストラリア	1.347619

8	オーストリア	2.4
9	オランダ	0.914286
10	カナダ	2.497619
11	ギリシャ	2.545238
12	スイス	1.159524
13	スウェーデン	0.6
14	スペイン	2.880952
15	スロバキア	2.309524
16	スロベニア	0.628571
17	チェコ	1.561905
18	チリ	1
19	デンマーク	1.685714
20	ドイツ	2.709524
21	ニュージーランド	0.7
22	ノルウェー	2.011905
23	ハンガリー	2.059524
24	フィンランド	2.861905
25	フランス	2.566667
26	ブルガリア	0.2
27	ベルギー	4.057143
28	ポルトガル	1.828571
29	韓国	0.7
30	南アフリカ	0.885714
31	日本	2.379167

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(6) 小売販売量伸び率（前年比）

世界主要国の小売販売量伸び率（前年比）は、OECD（Organization for Economic Co-operation and Development）が各国の小売販売量伸び率と国別順位を指標化している。各国の国内小売販売額から物価変動分をデフレート（除去）した数量ベースでの対前年比である。

資料.6 小売販売量伸び率（前年比）

	国名	データ
1	アイスランド	...
2	アイルランド	8.39054

3	イギリス	4.17058
4	イスラエル	5.39705
5	イタリア	1.7676
6	エストニア	4.53253
7	オーストラリア	3.04161
8	オーストリア	1.58434
9	オランダ	2.22801
10	カナダ	1.8208
11	ギリシャ	-1.46532
12	コロンビア	6.48318
13	スイス	-1.17856
14	スウェーデン	5.08371
15	スペイン	3.63157
16	スロバキア	1.73822
17	スロベニア	1.09227
18	チェコ	5.85183
19	チリ	2.48698
20	デンマーク	1.23984
21	ドイツ	2.86178
22	ニュージーランド	5.90976
23	ノルウェー	0.59866
24	ハンガリー	5.54497
25	フィンランド	0.44287
26	ブラジル	-4.33309
27	フランス	2.88645
28	ベルギー	-0.35273
29	ポーランド	6.71372
30	ポルトガル	0.44672
31	メキシコ	5.05543
32	ラトビア	5.28319
33	ルクセンブルク	5.51954
34	ロシア	-9.86064
35	韓国	3.82869
36	世界計	2.00186
37	南アフリカ	3.30279

38	日本	-1.17172
39	米国	1.32698

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(7) IT競争力

世界経済フォーラム（WEF：World Economic Forum）の世界 IT レポート（The Global Information Technology Report）による IT 競争力の国際ランキングである。国別順位・総合スコアを掲載している。IT 競争力は、ネットワーク化対応指数（The Networked Readiness Index）としてスコア化して評価している。評価の項目は以下の 4 分野・10 カテゴリーを 52 項目で構成し、世界各国の企業トップへの調査と各種指標のハードデータで各項目を評価している。4 分野とは以下のとおりである。

①IT 環境

- ・ 政策・規制面での IT 環境、ビジネス・イノベーション面での環境

② IT 化への対応

- ・ IT インフラ、デジタルコンテンツへのアクセス、利用コスト、IT スキル

③IT の活用

- ・ 個人レベルでの活用状態、事業レベルでの活用状態、政府レベルでの活用状態

④IT の影響度

- ・ 経済的影響度、社会的影響度

資料.7 IT競争力

	国名	データ
1	アイスランド	5.54869
2	アイルランド	5.33859
3	アゼルバイジャン	4.30905
4	アラブ首長国連邦	5.27001
5	アルジェリア	3.20574
6	アルゼンチン	3.79442
7	アルバニア	3.87954
8	アルメニア	4.2744
9	アンゴラ	...
10	イエメン	...
11	イギリス	5.72404
12	イスラエル	5.4383
13	イタリア	4.42525
14	イラン	3.74068
15	インド	3.75158

16	インドネシア	4.0089
17	ウガンダ	3.08939
18	ウクライナ	4.16513
19	ウルグアイ	4.48447
20	エクアドル	3.91525
21	エジプト	3.66133
22	エストニア	5.40583
23	エチオピア	3.10775
24	エルサルバドル	3.71453
25	オーストラリア	5.49225
26	オーストリア	5.44747
27	オマーン	4.30987
28	オランダ	5.81058
29	ガーナ	3.50707
30	カーボヴェルデ	3.8263
31	ガイアナ	3.59618
32	カザフスタン	4.58955
33	カタール	5.18461
34	カナダ	5.56378
35	ガボン	2.9415
36	カメルーン	2.98217
37	ガンビア	3.30807
38	カンボジア	3.35207
39	ギニア	2.64872
40	キプロス	4.57466
41	ギリシャ	4.06584
42	キルギス	3.68523
43	グアテマラ	3.45343
44	クウェート	4.20585
45	クロアチア	4.28649
46	ケニア	3.82595
47	コートジボワール	3.3857
48	コスタリカ	4.47844
49	コロンビア	4.13309
50	サウジアラビア	4.81317
51	ザンビア	3.2474
52	シエラレオネ	...
53	ジャマイカ	3.88159

54	ジョージア (グルジア)	4.25381
55	シリア	...
56	シンガポール	6.03625
57	ジンバブエ	3.03453
58	スイス	5.75214
59	スウェーデン	5.84869
60	スペイン	4.77047
61	スリナム	...
62	スリランカ	4.17779
63	スロバキア	4.38838
64	スロベニア	4.73298
65	スワジランド	2.87629
66	セーシェル	4.00168
67	セネガル	3.37972
68	セルビア	3.99673
69	タイ	4.20124
70	タジキスタン	3.27826
71	タンザニア	2.90918
72	チェコ	4.73881
73	チャド	2.19769
74	チュニジア	3.91543
75	チリ	4.61519
76	デンマーク	5.60371
77	ドイツ	5.55449
78	ドミニカ共和国	3.63698
79	トリニダード・トバゴ	4.13552
80	トルコ	4.38722
81	ナイジェリア	3.1512
82	ナミビア	3.59676
83	ニカラグア	2.80787
84	ニュージーランド	5.50404
85	ネパール	3.18141
86	ノルウェー	5.82517
87	バーレーン	5.06955
88	ハイチ	2.48241
89	パキスタン	3.35008
90	パナマ	4.28273

91	パラグアイ	3.40086
92	バルバドス	...
93	ハンガリー	4.35868
94	バングラデシュ	3.33277
95	フィリピン	3.97346
96	フィンランド	5.95628
97	ブータン	3.80969
98	プエルトリコ	...
99	ブラジル	4.01498
100	フランス	5.34206
101	ブルガリア	4.11177
102	ブルキナファソ	...
103	ブルネイ	...
104	ブルンジ	2.39695
105	ベトナム	3.927
106	ベナン	2.88634
107	ベネズエラ	3.3702
108	ベリーズ	...
109	ペルー	3.76272
110	ベルギー	5.37473
111	ポーランド	4.49944
112	ボスニア・ヘルツェゴ ビナ	3.63757
113	ボツワナ	3.53227
114	ボリビア	3.33767
115	ポルトガル	4.91623
116	ホンジュラス	3.70914
117	マケドニア	4.40991
118	マダガスカル	2.63574
119	マラウイ	2.72869
120	マリ	2.90295
121	マルタ	4.798
122	マレーシア	4.91129
123	ミャンマー	2.68059
124	メキシコ	3.99384
125	モーリシャス	4.37917
126	モーリタニア	2.50121
127	モザンビーク	2.9966

128	モルドバ	4.02675
129	モロッコ	3.94604
130	モンゴル	4.26501
131	モンテネグロ	4.32195
132	ヨルダン	4.2241
133	ラオス	3.41231
134	ラトビア	4.83021
135	リトアニア	4.91741
136	リビア	...
137	リベリア	2.80852
138	ルーマニア	4.14733
139	ルクセンブルク	5.66644
140	ルワンダ	3.9217
141	レソト	3.27616
142	レバノン	3.80208
143	ロシア	4.53896
144	韓国	5.56646
145	香港	5.58816
146	台湾	5.47438
147	中国	4.24229
148	東ティモール	...
149	南アフリカ	4.15929
150	日本	5.64881
151	米国	5.82357

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(8) インターネット普及率

人口 100 人当たりのインターネット利用者数（普及率）。ITU（International Telecommunication Union）が各国のインターネット普及率と国別順位を掲載している。インターネット利用者は過去 3 ヶ月間にインターネットを利用した者を指している。主に年齢別の調査データから推計されているが各国により調査対象の年齢層は異なる。パソコン・携帯電話などあらゆる機器からのインターネット利用者を含んでいる。インターネット加入者数（契約件数）とは異なる。

資料.8 インターネット普及率

	国名	データ
1	アイスランド	98.24001

2	アイルランド	82.1697
3	アゼルバイジャン	78.2
4	アセンション島	...
5	アフガニスタン	10.59572
6	アラブ首長国連邦	90.6
7	アルジェリア	42.94552
8	アルゼンチン	70.15076
9	アルバ	93.54245
10	アルバニア	66.36344
11	アルメニア	62
12	アンギラ	81.56999
13	アンゴラ	13
14	アンティグア・バーブーダ	73
15	アンドラ	97.93063
16	イエメン	24.5792
17	イギリス	94.7758
18	イスラエル	79.77879
19	イタリア	61.32425
20	イラク	21.23
21	イラン	53.22677
22	インド	29.54716
23	インドネシア	25.3663
24	ウォリス・フトゥナ諸島	...
25	ウガンダ	21.87617
26	ウクライナ	52.4818
27	ウズベキスタン	46.79128
28	ウルグアイ	66.4
29	エクアドル	54.06292
30	エジプト	39.21381
31	エストニア	87.23733
32	エチオピア	15.36692
33	エリトリア	1.17711
34	エルサルバドル	28.99707
35	オーストラリア	88.23865
36	オーストリア	84.32333
37	オマーン	69.81521
38	オランダ	90.41095
39	ガーナ	34.666

40	カーボヴェルデ	48.16527
41	ガーンジー	...
42	ガイアナ	35.66
43	カザフスタン	76.8
44	カタール	94.29111
45	カナダ	89.84
46	ガボン	48.05227
47	カメルーン	25
48	ガンビア	18.5
49	カンボジア	25.57068
50	ギニア	9.8
51	ギニアビサウ	3.76141
52	キプロス	75.90036
53	キューバ	38.76586
54	ギリシャ	69.08791
55	キリバス	13.7
56	キルギス	34.5
57	グアテマラ	34.50932
58	グアドループ	...
59	グアム	77.00999
60	クウェート	78.36738
61	クック諸島	54.00001
62	グリーンランド	68.50087
63	グレナダ	55.8564
64	クロアチア	72.6973
65	ケイマン諸島	79
66	ケニア	26
67	コートジボワール	26.52722
68	コスタリカ	66.02871
69	コモロ	7.93832
70	コロンビア	58.13649
71	コンゴ共和国	8.12194
72	コンゴ民主共和国	6.20997
73	サウジアラビア	73.7509
74	サモア	29.41173
75	サントメ・プリンシペ	28
76	ザンビア	25.50657
77	サンマリノ	...

78	シエラレオネ	11. 77318
79	ジブチ	13. 13491
80	ジブラルタル	94. 44447
81	ジャージー	...
82	ジャマイカ	45
83	ジョージア (グルジア)	50. 00163
84	シリア	31. 86962
85	シンガポール	81
86	ジンバブエ	23. 11998
87	スイス	89. 40556
88	スウェーデン	91. 50682
89	スーダン	28
90	スペイン	80. 56133
91	スリナム	45. 4
92	スリランカ	32. 051
93	スロバキア	80. 4759
94	スロベニア	75. 4985
95	スワジランド	28. 57352
96	セーシェル	56. 5147
97	セネガル	25. 66476
98	セルビア	67. 05684
99	セントクリストファー・ネ イビス	76. 81767
100	セントビンセント・グレナ ディーン	55. 57461
101	セントヘレナ	...
102	セントルシア	46. 72907
103	ソマリア	1. 88
104	ソロモン諸島	11. 0009
105	タイ	47. 50496
106	タジキスタン	20. 47
107	タンザニア	13
108	チェコ	76. 4812
109	チャド	5
110	チュニジア	50. 87967
111	チリ	66. 01
112	ツバル	46. 00915
113	デンマーク	96. 96778

114	ドイツ	89.6471
115	トーゴ	11.31
116	トケラウ	...
117	ドミニカ	67.03
118	ドミニカ共和国	61.32819
119	トリニダード・トバゴ	73.29694
120	トルクメニスタン	17.99032
121	トルコ	58.34773
122	トンガ	39.95
123	ナイジェリア	25.67
124	ナウル	...
125	ナミビア	31.03334
126	ニウエ	...
127	ニカラグア	24.57183
128	ニジェール	4.32275
129	ニューカレドニア	...
130	ニュージーランド	88.47018
131	ネパール	19.68876
132	ノルウェー	97.2982
133	バーレーン	97.99998
134	ハイチ	12.2326
135	パキスタン	15.51455
136	パナマ	54
137	バヌアツ	24
138	バハマ	80
139	パプアニューギニア	9.60153
140	バミューダ	98
141	パラグアイ	51.34987
142	バルバドス	79.54939
143	パレスチナ	61.17838
144	ハンガリー	79.2594
145	バングラデシュ	18.24693
146	フィジー	46.50697
147	フィリピン	55.5
148	フィンランド	87.70364
149	ブータン	41.77264
150	プエルトリコ	80.32
151	フェロー諸島	95.10868

152	フォークランド諸島	99.0152
153	ブラジル	59.68274
154	フランス	85.62219
155	ブルガリア	59.82554
156	ブルキナファソ	13.96
157	ブルネイ	75
158	ブルンジ	5.17362
159	ベトナム	46.5
160	ベナン	11.99404
161	ベネズエラ	60
162	ベラルーシ	71.11304
163	ベリーズ	44.57574
164	ペルー	45.46174
165	ベルギー	86.5165
166	ポーランド	73.3007
167	ボスニア・ヘルツェゴビナ	69.331
168	ボツワナ	39.36299
169	ボリビア	39.69751
170	ポルトガル	70.42356
171	ホンジュラス	30
172	マーシャル諸島	29.78777
173	マカオ	81.64298
174	マケドニア	72.15681
175	マダガスカル	4.71366
176	マヨット	...
177	マラウイ	9.61409
178	マリ	11.11218
179	マルタ	77.28939
180	マルティニーク	...
181	マレーシア	78.7883
182	ミクロネシア連邦	33.35216
183	ミャンマー	25.0733
184	メキシコ	59.54044
185	モーリシャス	53.22617
186	モーリタニア	18
187	モザンビーク	17.52123
188	モナコ	95.20817
189	モルディブ	59.09258

190	モルドバ	70.99999
191	モロッコ	58.27123
192	モンゴル	22.26577
193	モンテネグロ	69.88164
194	モントセラト	...
195	ヨルダン	62.30219
196	ラオス	21.87
197	ラトビア	79.88937
198	リトアニア	74.37664
199	リビア	20.27215
200	リヒテンシュタイン	98.0939
201	リベリア	7.3191
202	ルーマニア	59.50395
203	ルクセンブルク	97.49393
204	ルワンダ	20
205	レソト	27.36
206	レバノン	76.11
207	レユニオン	...
208	ロシア	76.40908
209	英領ヴァージン諸島	...
210	韓国	92.71654
211	香港	87.30034
212	世界計	47.12187
213	赤道ギニア	23.77999
214	台湾	79.74518
215	中央アフリカ	4
216	中国	53.2
217	東ティモール	25.24624
218	南アフリカ	54
219	日本	92
220	仏領ギアナ	...
221	仏領ポリネシア	68.44041
222	米国	76.17673
223	米領ヴァージン諸島	59.60831
224	北朝鮮	...

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(9) 国際物流の効率性

世界銀行 (World Bank) は、国際物流の効率性指数 (The Logistics Performance Index - LPI) の国別比較・ランキングを掲載している。スコアは 1-5 の 5 段階評価である。LPI とは各国の主要輸入相手国や周辺国の物流専門業者 (総計 1000 社以上) へ以下の 6 分野についてアンケートを行い、当該国の国際物流を 5 段階で評価・スコア化している。

- ①通関手続きの効率性
- ②貿易・物流のインフラ
- ③適切な輸送便確保の容易性
- ④輸送サービスの能力・質
- ⑤荷物の追跡管理能力
- ⑥納期内到着度

資料.9 国際物流の効率性

	国名	データ
1	アイスランド	3.3456
2	アイルランド	3.79488
3	アゼルバイジャン	...
4	アフガニスタン	2.14128
5	アラブ首長国連邦	3.94176
6	アルジェリア	2.76968
7	アルゼンチン	2.96262
8	アルバニア	2.41249
9	アルメニア	2.20551
10	アンゴラ	2.24118
11	イエメン	...
12	イギリス	4.06966
13	イスラエル	3.66033
14	イタリア	3.75541
15	イラク	2.1499
16	イラン	2.60125
17	インド	3.42004
18	インドネシア	2.98453
19	ウガンダ	3.04328
20	ウクライナ	2.73668
21	ウズベキスタン	2.40452
22	ウルグアイ	2.97454
23	エクアドル	2.77908
24	エジプト	3.18496

25	エストニア	3.36348
26	エチオピア	2.37676
27	エリトリア	2.17184
28	エルサルバドル	2.70572
29	オーストラリア	3.79338
30	オーストリア	4.09798
31	オマーン	3.2343
32	オランダ	4.18753
33	ガーナ	2.66093
34	ガイアナ	2.66701
35	カザフスタン	2.75199
36	カタール	3.59923
37	カナダ	3.9307
38	ガボン	2.19165
39	カメルーン	2.15149
40	ガンビア	...
41	カンボジア	2.80059
42	ギニア	2.35896
43	ギニアビサウ	2.37068
44	キプロス	2.99906
45	キューバ	2.34645
46	ギリシャ	3.23951
47	キルギス	2.15593
48	グアテマラ	2.47632
49	クウェート	3.15161
50	クロアチア	3.16082
51	ケニア	3.33129
52	コートジボワール	2.60257
53	コスタリカ	2.64897
54	コモロ	2.57914
55	コロンビア	2.61235
56	コンゴ共和国	2.37676
57	コンゴ民主共和国	2.37576
58	サウジアラビア	3.15637
59	サントメ・プリンシペ	2.32563
60	ザンビア	2.42981
61	シエラレオネ	2.0254
62	ジブチ	2.32254

63	ジャマイカ	2.40021
64	ジョージア (グルジア)	2.35301
65	シリア	1.59832
66	シンガポール	4.14363
67	ジンバブエ	2.0824
68	スイス	3.98715
69	スウェーデン	4.20459
70	スーダン	2.5304
71	スペイン	3.72741
72	スリランカ	...
73	スロバキア	3.33689
74	スロベニア	3.1845
75	セネガル	2.32771
76	セルビア	2.76257
77	ソマリア	1.74709
78	ソロモン諸島	2.41732
79	タイ	3.2551
80	タジキスタン	2.06274
81	タンザニア	2.99018
82	チェコ	3.6743
83	チャド	2.16445
84	チュニジア	2.49668
85	チリ	3.24844
86	デンマーク	3.81579
87	ドイツ	4.22596
88	トーゴ	2.61777
89	ドミニカ共和国	2.62728
90	トリニダード・トバゴ	2.39841
91	トルクメニスタン	2.21139
92	トルコ	3.42369
93	ナイジェリア	2.62809
94	ナミビア	2.74474
95	ニカラグア	2.53106
96	ニジェール	2.56195
97	ニュージーランド	3.388
98	ネパール	2.37678
99	ノルウェー	3.73216

100	バーレーン	3.31402
101	ハイチ	1.71609
102	パキスタン	2.92321
103	パナマ	3.33784
104	バハマ	2.74993
105	パプアニューギニア	2.51062
106	パラグアイ	2.56133
107	ハンガリー	3.42896
108	バングラデシュ	2.6639
109	フィジー	2.31618
110	フィリピン	2.85625
111	フィンランド	3.92074
112	ブータン	2.32143
113	ブラジル	3.08798
114	フランス	3.90095
115	ブルガリア	2.80768
116	ブルキナファソ	2.73081
117	ブルネイ	2.87049
118	ブルンジ	2.50977
119	ベトナム	2.97662
120	ベナン	2.42812
121	ベネズエラ	2.39078
122	ベラルーシ	2.39923
123	ペルー	2.89338
124	ベルギー	4.10853
125	ポーランド	3.42587
126	ボスニア・ヘルツェゴ ビナ	2.59625
127	ボツワナ	3.04545
128	ボリビア	2.25146
129	ポルトガル	3.40936
130	ホンジュラス	2.46281
131	マケドニア	2.51026
132	マダガスカル	2.15463
133	マラウイ	...
134	マリ	2.50307
135	マルタ	3.06925
136	マレーシア	3.4263

137	ミャンマー	2.45857
138	メキシコ	3.11403
139	モーリシャス	...
140	モーリタニア	1.866
141	モザンビーク	2.6841
142	モルディブ	2.51307
143	モルドバ	2.61426
144	モロッコ	2.66599
145	モンゴル	2.50605
146	モンテネグロ	2.38001
147	ヨルダン	2.95661
148	ラオス	2.06725
149	ラトビア	3.3271
150	リトアニア	3.63168
151	リビア	2.26449
152	リベリア	2.20391
153	ルーマニア	2.99312
154	ルクセンブルク	4.2194
155	ルワンダ	2.98622
156	レソト	2.02598
157	レバノン	2.71725
158	ロシア	2.57086
159	韓国	3.71712
160	香港	4.0691
161	世界計	...
162	赤道ギニア	1.87919
163	台湾	3.69759
164	中央アフリカ	...
165	中国	3.6611
166	東ティモール	...
167	南アフリカ	3.77532
168	日本	3.97046
169	米国	3.99217

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(10) 第三次産業就業人口比率

ILO (International Labour Organization) は総就業者数に対する第三次産業に従事する就業者数の比率を掲載している。第三次産業の分類は国際標準産業分類 (ISIC : International Standard Classification of Occupations) ベースで主に卸売・小売、自動車販売・整備、運輸・倉庫、飲食・宿泊、情報・通信、金融、不動産、科学・技術、医療・福祉、教育、行政・国防・治安などが含まれる。就業者は原則 15 歳以上で最近一週間に少しでも (一時間以上) の仕事をした有給就業者及び自営業者での家族従業者を含んでいる。

資料.10 第三次産業就業人口比率

	国名	データ
1	アイスランド	77.507
2	アイルランド	74.208
3	アゼルバイジャン	49.58
4	アフガニスタン	28.492
5	アラブ首長国連邦	74.941
6	アルジェリア	53.524
7	アルゼンチン	73.278
8	アルバニア	39.628
9	アルメニア	48.761
10	アンゴラ	58.582
11	イエメン	55.175
12	イギリス	80.03
13	イスラエル	80.677
14	イタリア	69.218
15	イラク	58.965
16	イラン	49.436
17	インド	29.832
18	インドネシア	44.885
19	ウガンダ	20.086
20	ウクライナ	60.052
21	ウズベキスタン	46.128
22	ウルグアイ	70.694
23	エクアドル	55.744
24	エジプト	49.074
25	エストニア	66.26
26	エチオピア	20.586
27	エリトリア	35.448
28	エルサルバドル	60.812

29	オーストラリア	75.453
30	オーストリア	69.493
31	オマーン	55.481
32	オランダ	81.6
33	ガーナ	42.247
34	カーボヴェルデ	60.541
35	ガイアナ	55.496
36	カザフスタン	61.425
37	カタール	44.626
38	カナダ	78.26
39	ガボン	64.257
40	カメルーン	28.947
41	ガンビア	56.018
42	カンボジア	36.363
43	ギニア	23.409
44	ギニアビサウ	33.439
45	キプロス	78.935
46	キューバ	74.636
47	ギリシャ	71.937
48	キルギス	49.788
49	グアテマラ	48.912
50	グアム	85.735
51	クウェート	69.755
52	クロアチア	63.483
53	ケニア	28.995
54	コートジボワール	37.261
55	コスタリカ	68.54
56	コモロ	32.884
57	コロンビア	69.445
58	コンゴ共和国	32.664
59	コンゴ民主共和国	28.405
60	サウジアラビア	71.164
61	サモア	80.188
62	サントメ・プリンシペ	63.364
63	ザンビア	34.909
64	シエラレオネ	25.25
65	ジブチ	47.337
66	ジャマイカ	66.688

67	ジョージア (グルジア)	43.351
68	シリア	44.235
69	シンガポール	82.602
70	ジンバブエ	25.61
71	スイス	76.089
72	スウェーデン	79.455
73	スーダン	46.367
74	スペイン	76.196
75	スリナム	74.037
76	スリランカ	45.282
77	スロバキア	61.384
78	スロベニア	60.283
79	スワジランド	60.964
80	セネガル	26.996
81	セルビア	56.133
82	セントビンセント・グレナ ディーン	60.718
83	セントルシア	67.552
84	ソマリア	23.137
85	ソロモン諸島	49.713
86	タイ	42.286
87	タジキスタン	29.346
88	タンザニア	25.986
89	チェコ	59.658
90	チャド	21.409
91	チャンネル諸島	70.172
92	チュニジア	58.57
93	チリ	67.286
94	デンマーク	78.321
95	ドイツ	70.762
96	トーゴ	28.245
97	ドミニカ共和国	68.984
98	トリニダード・トバゴ	64.496
99	トルクメニスタン	43.589
100	トルコ	51.693
101	トンガ	38.266
102	ナイジェリア	57.719
103	ナミビア	54.842

104	ニカラグア	60.626
105	ニジェール	23.258
106	ニューカレドニア	69.952
107	ニュージーランド	71.897
108	ネパール	16.195
109	ノルウェー	77.458
110	バーレーン	65.382
111	ハイチ	40.091
112	パキスタン	36.91
113	パナマ	64.842
114	バヌアツ	31.318
115	バハマ	81.896
116	パプアニューギニア	25.607
117	パラグアイ	60.351
118	バルバドス	77.791
119	パレスチナ	62.195
120	ハンガリー	65.225
121	バングラデシュ	38.479
122	フィジー	74.931
123	フィリピン	54.651
124	フィンランド	73.744
125	ブータン	32.353
126	プエルトリコ	80.74
127	ブラジル	63.485
128	フランス	76.558
129	ブルガリア	63.22
130	ブルキナファソ	14.861
131	ブルネイ	80.411
132	ブルンジ	6.234
133	ベトナム	33.672
134	ベナン	46.226
135	ベネズエラ	61.545
136	ベラルーシ	57.453
137	ベリーズ	67.9
138	ペルー	56.639
139	ベルギー	77.476
140	ポーランド	58.535
141	ボスニア・ヘルツェゴビナ	51.102

142	ボツワナ	58.692
143	ボリビア	48.563
144	ポルトガル	67.741
145	ホンジュラス	48.482
146	マカオ	82.03
147	マケドニア	53.979
148	マダガスカル	16.386
149	マラウイ	25.436
150	マリ	27.815
151	マルタ	76.333
152	マレーシア	60.012
153	ミャンマー	59.85
154	メキシコ	61.405
155	モーリシャス	67.1
156	モーリタニア	49.857
157	モザンビーク	20.608
158	モルディブ	68.79
159	モルドバ	39.643
160	モロッコ	45.942
161	モンゴル	51.26
162	モンテネグロ	74.659
163	ヨルダン	80.336
164	ラオス	16.527
165	ラトビア	68.9
166	リトアニア	65.856
167	リビア	54.63
168	リベリア	42.952
169	ルーマニア	44.548
170	ルクセンブルク	88.096
171	ルワンダ	17.385
172	レソト	39.648
173	レバノン	69.725
174	ロシア	66.109
175	韓国	69.741
176	香港	84.755
177	世界計	48.936
178	西サハラ	34.005
179	赤道ギニア	63.18

180	台湾	59.076
181	中央アフリカ	23.179
182	中国	47.348
183	東ティモール	48.289
184	南アフリカ	67.381
185	日本	69.428
186	仏領ポリネシア	73.955
187	米国	81.017
188	米領ヴァージン諸島	64.45
189	北朝鮮	21.646

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(11) 自営業者比率

OECD は、各国の就業者における自営業者の比率と国別順位を掲載している。就業者は原則 15 歳以上で過去一週間に 1 時間以上の有給労働に従事した者（軍人を除く）。自営業者には生産者協同組合の組合員、無給の家族従業者を含む。各国により自営業者の定義が若干異なる場合があるので単純比較には注意が必要である。

資料.11 自営業者比率

	国名	データ
1	アイスランド	12.47
2	アイルランド	17.55
3	イギリス	15.43
4	イスラエル	12.51
5	イタリア	24.65
6	エストニア	9.39
7	オーストラリア	10.31
8	オーストリア	13.03
9	オランダ	15.89
10	カナダ	8.62
11	ギリシャ	35.19
12	スイス	8.98
13	スウェーデン	10.25
14	スペイン	17.36
15	スロバキア	15.15
16	スロベニア	16.49

17	チェコ	17.38
18	チリ	25.87
19	デンマーク	9
20	ドイツ	10.79
21	トルコ	33.03
22	ニュージーランド	14.76
23	ノルウェー	7.02
24	ハンガリー	10.88
25	フィンランド	14.25
26	ブラジル	32.27
27	フランス	9.68
28	ベルギー	15.17
29	ポーランド	21.23
30	ポルトガル	18.53
31	メキシコ	32.11
32	ルクセンブルク	6.11
33	ロシア	7.2
34	韓国	26.78
35	世界計	15.78
36	日本	11.53
37	米国	6.45

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(12) ビジネス環境ランキング

世界銀行（World Bank、WB）の機関である国際金融公社（International Finance Corporation、IFC）の「Ease of doing business index」によるランキングである。「Ease of doing business index」は、世界の約 190 カ国についてビジネス活動における制度的環境を比較評価し、各国のビジネスのしやすさをランキング化したものである。以下の 10 分野における各種指標において、トップの国を 100%として各国のトップからの差をスコア化している。総合スコアは各種指標のスコア合計を単純平均して評価している。

- ① 事業設立の容易性 (Starting a business)
- ② 建設許可取得の容易性 (Dealing with construction permits)
- ③ 電力事情 (Getting electricity)
- ④ 不動産登記の容易性 (Registering property)

- ⑤ 資金調達環境 (Getting credit)
- ⑥ 少数株主保護 (Protecting minority investors)
- ⑦ 納税環境 (Paying taxes)
- ⑧ 貿易環境 (Trading across borders)
- ⑨ 契約執行状況 (Enforcing contracts)
- ⑩ 破綻処理 (Resolving insolvency)

なお、2015 年からスコアの評価方法が変更されたため、2014 年以前のスコアとは連続性が無いので注意が必要である。スコアは過去に遡って修正される場合があるため、過去に公表されたランキングとは一致しない場合がある。

資料. 12 ビジネス環境ランキング

	国名	データ
1	アイスランド	78.91
2	アイルランド	79.53
3	アゼルバイジャン	67.99
4	アフガニスタン	38.1
5	アラブ首長国連邦	76.89
6	アルジェリア	47.76
7	アルゼンチン	57.45
8	アルバニア	68.9
9	アルメニア	73.63
10	アンゴラ	38.41
11	アンティグア・バーブーダ	58.04
12	イエメン	39.57
13	イギリス	82.74
14	イスラエル	71.65
15	イタリア	72.25
16	イラク	45.61
17	イラン	57.26
18	インド	55.27
19	インドネシア	61.52
20	ウガンダ	57.77
21	ウクライナ	63.9
22	ウズベキスタン	63.03
23	ウルグアイ	61.85
24	エクアドル	57.97
25	エジプト	56.64
26	エストニア	81.05
27	エチオピア	47.25

28	エリトリア	28.05
29	エルサルバドル	61.02
30	オーストラリア	80.26
31	オーストリア	78.92
32	オマーン	67.73
33	オランダ	76.38
34	ガーナ	58.82
35	カーボヴェルデ	55.28
36	ガイアナ	56.26
37	カザフスタン	75.09
38	カタール	63.66
39	カナダ	78.57
40	ガボン	45.88
41	カメルーン	45.27
42	ガンビア	51.7
43	カンボジア	54.79
44	ギニア	46.23
45	ギニアビサウ	41.63
46	キプロス	72.65
47	ギリシャ	68.67
48	キリバス	49.19
49	キルギス	65.17
50	グアテマラ	62.93
51	クウェート	59.55
52	グレナダ	53.75
53	クロアチア	72.99
54	ケニア	61.22
55	コートジボワール	52.31
56	コスタリカ	68.5
57	コソボ	68.79
58	コモロ	48.69
59	コロンビア	70.92
60	コンゴ共和国	40.58
61	コンゴ民主共和国	37.57
62	サウジアラビア	61.11
63	サモア	62.17
64	サントメ・プリンシペ	46.75
65	ザンビア	60.54

66	サンマリノ	64.11
67	シエラレオネ	50.23
68	ジブチ	44.5
69	ジャマイカ	67.54
70	ジョージア (グルジア)	80.2
71	シリア	41.43
72	シンガポール	85.05
73	ジンバブエ	47.1
74	スイス	76.06
75	スウェーデン	82.13
76	スーダン	44.76
77	スペイン	75.73
78	スリナム	47.28
79	スリランカ	58.79
80	スロバキア	75.61
81	スロベニア	76.14
82	スワジランド	58.34
83	セーシェル	61.21
84	セネガル	50.68
85	セルビア	72.29
86	セントクリストファー・ネ イビス	53.96
87	セントビンセント・グレナ ディーン	55.91
88	セントルシア	63.13
89	ソマリア	20.29
90	ソロモン諸島	59.17
91	タイ	72.53
92	タジキスタン	55.34
93	タンザニア	54.48
94	チェコ	76.71
95	チャド	39.07
96	チュニジア	64.89
97	チリ	69.56
98	デンマーク	84.87
99	ドイツ	79.87
100	トーゴ	48.57
101	ドミニカ	60.27

102	ドミニカ共和国	59.35
103	トリニダード・トバゴ	60.99
104	トルコ	67.19
105	トンガ	63.58
106	ナイジェリア	44.63
107	ナミビア	58.82
108	ニカラグア	55.75
109	ニジェール	49.57
110	ニュージーランド	87.01
111	ネパール	58.88
112	ノルウェー	82.82
113	バーレーン	68.44
114	ハイチ	38.66
115	パキスタン	51.77
116	パナマ	66.19
117	バヌアツ	63.66
118	バハマ	56.65
119	パプアニューギニア	57.29
120	パラオ	53.81
121	パラグアイ	59.03
122	バルバドス	57.42
123	パレスチナ	53.21
124	ハンガリー	73.07
125	バングラデシュ	40.84
126	フィジー	60.71
127	フィリピン	60.4
128	フィンランド	80.84
129	ブータン	65.37
130	プエルトリコ	69.82
131	ブラジル	56.53
132	フランス	76.27
133	ブルガリア	73.51
134	ブルキナファソ	51.33
135	ブルネイ	65.51
136	ブルンジ	47.37
137	ベトナム	63.83
138	ベナン	48.52
139	ベネズエラ	33.37

140	ベラルーシ	74.13
141	ベリーズ	58.06
142	ペルー	70.25
143	ベルギー	73
144	ポーランド	77.81
145	ボスニア・ヘルツェゴビナ	63.87
146	ボツワナ	65.55
147	ボリビア	49.85
148	ポルトガル	77.4
149	ホンジュラス	59.09
150	マーシャル諸島	51.92
151	マケドニア	81.74
152	マダガスカル	45.1
153	マラウイ	54.39
154	マリ	52.96
155	マルタ	65.01
156	マレーシア	78.11
157	ミクロネシア連邦	49.48
158	ミャンマー	44.56
159	メキシコ	72.29
160	モーリシャス	72.27
161	モーリタニア	47.21
162	モザンビーク	53.78
163	モルディブ	53.94
164	モルドバ	72.75
165	モロッコ	67.5
166	モンゴル	68.15
167	モンテネグロ	72.08
168	ヨルダン	57.3
169	ラオス	53.29
170	ラトビア	80.61
171	リトアニア	78.84
172	リビア	33.19
173	リベリア	41.41
174	ルーマニア	74.26
175	ルクセンブルク	68.81
176	ルワンダ	69.81
177	レソト	60.37

178	レバノン	55.9
179	ロシア	73.19
180	韓国	84.07
181	香港	84.21
182	赤道ギニア	39.83
183	台湾	81.09
184	中央アフリカ	36.25
185	中国	64.28
186	東ティモール	40.88
187	南アフリカ	65.2
188	南スーダン	33.48
189	日本	75.53
190	米国	82.45

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(13) 新規開業数

世界銀行（World Bank、WB）による世界の新規開業数（新設法人数）国際比較統計・ランキングである。各国の新規開業数と国別順位を掲載している。年間で新規に登録・設立された法人数を意味する。対象の法人は規模にかかわらず全ての有限責任会社（日本の株式会社相当）である。ランキング表示では当年のデータが無い場合、過去のデータで補完表示している。新規開業数（人口当たり）の内訳データは次の通りである。

- ・ 各国の生産年齢人口千人当たり新規開業数
- ・ 単位は社/千人
- ・ 生産年齢人口は 15-64 歳人口

資料. 13 新規開業数

	国名	データ
1	アイスランド	9.48
2	アイルランド	5.78
3	アゼルバイジャン	0.99
4	アフガニスタン	0.15
5	アラブ首長国連邦	1.38
6	アルジェリア	0.58
7	アルゼンチン	0.43
8	アルバニア	1.11
9	アルメニア	1.52
10	アンティグア・バーブーダ	3.53

11	イギリス	12.9
12	イスラエル	3.11
13	イタリア	2.32
14	イラク	0.13
15	インド	0.12
16	インドネシア	0.29
17	ウガンダ	1.17
18	ウクライナ	0.92
19	ウズベキスタン	0.64
20	ウルグアイ	2.49
21	エジプト	...
22	エストニア	16.05
23	エチオピア	...
24	エルサルバドル	0.52
25	オーストラリア	14.91
26	オーストリア	0.73
27	オマーン	1.02
28	オランダ	5.34
29	ガーナ	0.89
30	カザフスタン	1.71
31	カタール	1.7
32	カナダ	1.28
33	ガボン	...
34	カンボジア	...
35	ギニア	0.13
36	キプロス	13.7
37	ギリシャ	0.76
38	キリバス	0.11
39	キルギス	1.08
40	グアテマラ	0.52
41	グレナダ	2.03
42	クロアチア	4.63
43	ケニア	1.8
44	コスタリカ	1.1
45	コソボ	4.27
46	コロンビア	2
47	コンゴ民主共和国	0.05
48	サモア	1.04

49	サントメ・プリンシペ	3.04
50	ザンビア	1.33
51	シエラレオネ	0.32
52	ジャマイカ	1
53	ジョージア (グルジア)	5.65
54	シリア	0.04
55	シンガポール	9.51
56	スイス	2.53
57	スウェーデン	6.87
58	スペイン	2.97
59	スリナム	1.36
60	スリランカ	0.51
61	スロバキア	3.1
62	スロベニア	4.44
63	セネガル	0.3
64	セルビア	1.62
65	セントクリストファー・ネイビス	5.69
66	セントビンセント・グレナディーン	1.37
67	セントルシア	0.56
68	タイ	0.9
69	タジキスタン	0.26
70	チェコ	3.42
71	チュニジア	1.52
72	チリ	8.03
73	デンマーク	4.36
74	ドイツ	1.29
75	トーゴ	0.26
76	ドミニカ	...
77	ドミニカ共和国	1.2
78	トルコ	1.13
79	トンガ	1.91
80	ナイジェリア	0.76
81	ナミビア	0.85
82	ニジェール	...
83	ニューージーランド	16.63
84	ネパール	0.69

85	ノルウェー	7.72
86	ハイチ	0.06
87	パキスタン	0.04
88	パナマ	14.1
89	バヌアツ	...
90	ハンガリー	3.66
91	バングラデシュ	0.09
92	フィリピン	0.27
93	フィンランド	3.43
94	ブータン	0.06
95	ブラジル	2.88
96	フランス	2.26
97	ブルガリア	8.86
98	ブルキナファソ	0.15
99	ベラルーシ	1.05
100	ベリーズ	3.08
101	ペルー	2.44
102	ベルギー	2.05
103	ポーランド	...
104	ボスニア・ヘルツェゴビナ	0.83
105	ボツワナ	13.11
106	ボリビア	0.57
107	ポルトガル	4.62
108	マケドニア	3.7
109	マダガスカル	0.7
110	マラウイ	...
111	マルタ	17.26
112	マレーシア	2.37
113	マン島	45.27
114	メキシコ	0.94
115	モーリシャス	5.14
116	モルディブ	...
117	モルドバ	...
118	モロッコ	1.54
119	モンゴル	6.31
120	モンテネグロ	6.85
121	ヨルダン	0.99
122	ラオス	0.1

123	ラトビア	10.61
124	リトアニア	4.19
125	リヒテンシュタイン	1.17
126	ルーマニア	4.07
127	ルクセンブルク	6.1
128	ルワンダ	1.49
129	レソト	1.55
130	ロシア	4.2
131	韓国	2.3
132	香港	31.3
133	世界計	3.83
134	東ティモール	4.63
135	南アフリカ	6.53
136	南スーダン	0.33
137	日本	1.5

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

(14) 国際競争力ランキング

世界経済フォーラム（WEF：World Economic Forum）の世界競争力報告（The Global Competitiveness Report）による国際競争力ランキングである。12の主要分野（社会制度・機関、インフラ、マクロ経済、健康と基礎教育、高等教育とトレーニング、商品市場の効率性、労働市場の効率性、金融市場の効率性、技術的即応性、市場規模、ビジネスの高度化、イノベーション）における106項目を各種経済指標と世界13,000人以上の企業トップへのアンケート調査によって評価し、スコアを算出している。

資料.14 国際競争力ランキング

	国名	データ
1	アイスランド	4.9563
2	アイルランド	5.17651
3	アゼルバイジャン	4.55467
4	アラブ首長国連邦	5.26268
5	アルジェリア	3.98343
6	アルゼンチン	3.81117
7	アルバニア	4.05603
8	アルメニア	4.07325
9	アンゴラ	...
10	イエメン	2.73917

11	イギリス	5.48975
12	イスラエル	5.17533
13	イタリア	4.50339
14	イラン	4.12079
15	インド	4.52494
16	インドネシア	4.51873
17	ウガンダ	3.68781
18	ウクライナ	4.0034
19	ウルグアイ	4.17288
20	エクアドル	3.95502
21	エジプト	3.6748
22	エストニア	4.78418
23	エチオピア	3.76891
24	エルサルバドル	3.81001
25	オーストラリア	5.18937
26	オーストリア	5.2212
27	オマーン	4.2792
28	オランダ	5.56844
29	ガーナ	3.67943
30	カーボヴェルデ	3.76112
31	ガイアナ	...
32	カザフスタン	4.40656
33	カタール	5.23067
34	カナダ	5.27398
35	ガボン	3.78959
36	カメルーン	3.5846
37	ガンビア	3.47184
38	カンボジア	3.97529
39	ギニア	...
40	キプロス	4.03537
41	ギリシャ	3.99892
42	キルギス	3.74762
43	グアテマラ	4.07996
44	クウェート	4.53093
45	クロアチア	4.14811
46	ケニア	3.89685
47	コートジボワール	3.86449
48	コスタリカ	4.40566

49	コロンビア	4.29656
50	コンゴ民主共和国	3.28835
51	サウジアラビア	4.83683
52	ザンビア	3.60253
53	シエラレオネ	3.16055
54	ジャマイカ	4.13152
55	ジョージア (グルジア)	4.32353
56	シリア	...
57	シンガポール	5.71692
58	ジンバブエ	3.40963
59	スイス	5.80766
60	スウェーデン	5.53013
61	スペイン	4.675
62	スリナム	...
63	スリランカ	4.19301
64	スロバキア	4.27936
65	スロベニア	4.39116
66	スワジランド	...
67	セーシェル	...
68	セネガル	3.74035
69	セルビア	3.96919
70	タイ	4.64179
71	タジキスタン	4.11928
72	タンザニア	3.67057
73	チェコ	4.71794
74	チャド	2.94651
75	チュニジア	3.92255
76	チリ	4.64331
77	デンマーク	5.34762
78	ドイツ	5.56785
79	ドミニカ共和国	3.93926
80	トリニダード・トバゴ	3.92775
81	トルコ	4.39223
82	ナイジェリア	3.39342
83	ナミビア	4.01681
84	ニカラグア	3.81301
85	ニュージーランド	5.30683
86	ネパール	3.86925

87	ノルウェー	5.44336
88	バーレーン	4.47226
89	ハイチ	...
90	パキスタン	3.4898
91	パナマ	4.51219
92	パラグアイ	3.65471
93	バルバドス	4.18757
94	ハンガリー	4.20358
95	バングラデシュ	3.79696
96	フィリピン	4.35522
97	フィンランド	5.44437
98	ブータン	3.87442
99	プエルトリコ	...
100	ブラジル	4.05602
101	フランス	5.20156
102	ブルガリア	4.4401
103	ブルキナファソ	...
104	ブルネイ	4.34996
105	ブルンジ	3.05894
106	ベトナム	4.31212
107	ベナン	3.4697
108	ベネズエラ	3.26645
109	ベリーズ	...
110	ペルー	4.23029
111	ベルギー	5.25236
112	ポーランド	4.55874
113	ボスニア・ヘルツェゴビナ	3.79594
114	ボツワナ	4.2908
115	ボリビア	3.5371
116	ポルトガル	4.47601
117	ホンジュラス	3.98
118	マケドニア	4.22704
119	マダガスカル	3.32621
120	マラウイ	3.07703
121	マリ	3.46459
122	マルタ	4.52386
123	マレーシア	5.16482
124	ミャンマー	...

125	メキシコ	4.40865
126	モーリシャス	4.49336
127	モーリタニア	2.9425
128	モザンビーク	3.12953
129	モルドバ	3.86113
130	モロッコ	4.19923
131	モンゴル	3.83714
132	モンテネグロ	4.05062
133	ヨルダン	4.29325
134	ラオス	3.93478
135	ラトビア	4.44908
136	リトアニア	4.60202
137	リビア	...
138	リベリア	3.20751
139	ルーマニア	4.29615
140	ルクセンブルク	5.20372
141	ルワンダ	4.40672
142	レソト	3.57498
143	レバノン	3.83876
144	ロシア	4.51209
145	韓国	5.02685
146	香港	5.47593
147	台湾	5.27876
148	中国	4.95207
149	東ティモール	...
150	南アフリカ	4.47442
151	日本	5.4805
152	米国	5.69705

出所：グローバルノート - 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

〈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.
- Ailawadi K. L. and Keller, K. L. (2004), "Understand retail Branding: Conceptual Insights and research Priorities," *Journal of Retailing*, Vol. 80(winter), pp.331-342.
- Alderson, W. and Cox, R. (1948), "Towards a Theory of Marketing," *Journal*, Vol.13, No.2, pp. 137-152.
- Alexander, N. and Myers, H. (2000), "The retail internationalization process", *International Marketing Review*, Vol.17, No.4/5, pp.334-353.
- Alexander, N. (1997), *Internationalization Retailing*, Oxford: Blackwell.
- Alexander, N. and de Lira e Silva, M. (2002), "Emerging markets and the internationalization of retailing: the Brazilian experience", *International Review of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 300-14.
- 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 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. (2008), "Productivity, Multinationals and Knowledge Spillovers: Evidence from the UK Retail Sector", MPRA Paper No. 7181.
- 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.
- Borden, N.H. (1964), "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, Vol.4, No.2, pp.2-7.
- Bowersox, D. J. and M. B. Cooper (1992), *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill.
- Bowersox, D. J., M. B. Cooper, D. M. Lambert and D. A. Taylor (1980), *Management in Marketing Channels*, McGraw-Hill.
- Brown, J.R. (1981), "A Cross Channel Comparison of Supplier Retailer Relations," *Journal of Retailing*, Vol.57, pp.3-18.
- Brown, L O. (1946), "The Reduction of Distribution Costs," *Industrial Marketing*, Vol.31.

- 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
- 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. (1993), "Temporal trends in the internationalization 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.
- Butler, R. S.(1914),*marketing Methods and salesmanship*, New York, Hamilton.
- Chamberlin, E. H.(1933), *The Monopolistic Co " tpetition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Channels.(1985),*journal of marketing research*, Vol.22,pp,397-414.
- 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.
- Clark, R D.(1924), *Principles Marketing*, New York, The Macmillan Company.
- Clewett, R. M. (1954) *Marketing Channels : For Manufactured Products*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- Coe, N. M. (2004), "The internationalization/globalization of retailing: towards an economic geographical research agenda", *Environment and Planning A*, volume 36, pp.1571-1594.
- Converse, P. D.(1945), "The Development of the Science of Marketing An Exploratory Survey," pp.14 – 23.
- Converse, P. D.(1946), "The Total Cost of Marketing," *journal of Marketing*, Vol.10, No.4, p.389.
- Copeland, M. T.(1923), "Relation of Consumers Buying Habits to Marketing Methods," *Harvard Business review*, Vol. 1,pp.282 – 289.
- Coughlan A.T., E.Anderson, L.W.Stern and A.I.El-Ansary (2001), *Marketing Channels*, 6th ed., Prentice Hall.
- Cox, R and Alderson, W.(1950), *Theory in marketing selected essays*, Chicago, Richard D. Irwin.
- 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 Internationalization of Retailing in Asia*, Chapter 11, London: Routledge Curzon, pp.189-209.
- Dawson,J.A. (1994), "Internationalization of Retailing Operations", *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp.267-282.

- Debora Desroshers, Gregory Gundlach and Albert Goer.(2003),“Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements”, *Journal of Public Policy &Marketing*, Vol. 22(2), pp. 201-215.
- Delisser, E. & Heliker, K. (1994), “Private labels reign in British grocers”, *The Wall Street Journal*, 3, March B1.
- Deloit & Touche (2010), “Brand Loyalty and the Impact of Private Label products,” (accessed November 2, 2010), [available at http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_Brand LoyaltyDebate_073010.pdf]
- 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.
- Duncan, C. F.(1955), *Marketing by lanufactzarers*, rev. ed., Homewood,111inois, Richard D. Irwin.
- 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.
- Dwyer, R. and Welsh, M. A.,“Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing.
- 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.
- G.Porter and H.C.Livesay, *Merchants and Manufacturers Studies in the Changing Structure of Ninetieth-Century Marketing*, The John Hopkins Press, 1971 (山中豊国, 中野安, 光澤滋郎『経営革新と流通支配』, ミネルバ書房, 1983年) Webster, Jr.F.E. :The Changing Role of Marketing in the Cooperation, *Journal of Make thing*, Vol.57, pp1-17, 1992
- Geyskens, I. Gielens, K. and Gijsbrechts, K., (2010), “Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice,” *Journal of Marketing Research*, Vol.47(October), pp.791-807.

- Gibbs, A. and A. Humphries (2009), *Strategic Alliances & Marketing Partnerships: Gaining Competitive Advantage through Collaboration and Partnering*, Kogan Page.
- 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, Lycos Centre for Transition Economics, Katholieke Universities 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.
- Halbert, M. H.(1965), *The meaning and Sources marketing Theory*, McGraw-Hill.
- Hansen, H. L.(1956), *marketing Text, Cases, and Readings*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.
- Heide, J. B. & G. John (1988) , "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, Vol.52, No.1, pp.20-35.
- 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.
- Hoch, S.J. (1996), "How should National Brands Think about Private Labels?" *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 89-102.
- Hoch, S.J. and Banerji, S. (1993). "When do private labels succeed?" *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 57-67.
- Hofstede G.(1980), *Culture's consequences*, Beverly Hills, Sage Publications.
- Howard, J. A.(1957),*marketing management ; Analysis and Decision*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- 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.

- Kelley, E. and Lazer, W.(1958), management marketing Perspectives and Viewpoints ; A Source. Boole, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.
- 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.
- Kumar, N. and Steenkamp, Jan-Benedict E. M. (2007), *Private Label revolution*, Harvard Business School Press.
- Laaksonen, H., Reynolds, J. (1994), Own brands in food retailing across Europe. *The Journal of Brand Management* Volume2 (1), pp. 37-46.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., and Steenkamp Jan-Benedict E. M., (2007), “How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe” *Journal of Marketing*, Vol.71 (January), pp. 1-15.
- Lincoln, K. and Thomassen, L. (2008), *Private Label: Turning the retail brand threat into your biggest opportunity*, Kogan Page.
- M+M Planet Retail(2004), “Private Label Trends Worldwide, 2004,”
- M+M Planet Retail(2009), “Private Label Trends Update, 2009,”
- McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin.
- 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.
- Nandan, S. and Dickinson, R. (1994), “Private Brands: Major Brand perspective,” *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11(December), pp. 18-28.
- 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.
- Nirmaly Kumar.(1996), “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships”, *Harvard Business Review*, 74, November /December, (6), PP.92-106
- 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.
- Phillips, C. F. and Duncan, D. J.(1948), *Marketing principles and Methods*, Chicago, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- Phillips, C. F. and Duncan, D. J.(1953),*Marketing Principles and Methods*, reviewed., Richard D. Irwin, Inc.

- Phillips, C. F. (1955), *Marketing by Manufacturers*, rev. ed., Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.
- Quelch, John A. and Harding, D. (1996), "Brands Versus Private Labels: Fighting to win," *Harvard Business Review*, 37(Winter),99-109.
- 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.
- Reve, T. and Stern, L W.(1986),"The Relationship between Interorganizational Dyads,"Pellegrini, L. and Reddy, S. K,*Marketing channels 'Relationships and Performance*, Lexington Books, pp.75-102.
- Richardson, P. S., Alan, S. D, and Arun, K. J. (1994), "Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality," *Journal of Marketing*, Vol.58 (October), pp. 28-36.
- Rosenbloom, B. (1978), *Marketing Channels: A Management View*, 1st ed., The Dryden Press.
- 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 Internationalization of Retailing", *International Journal of Retailing* , Vol.4 , no.2.
- Shaw, A. W.(1915), *Some Problems in Marleet Distribution*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Shaw, A. W.(1912),"Some Problems in Market Distribution," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 26, pp. 703 – 765.
- Sims, J. T., J. R. Foster and A. G. Woodside(1977), *Marketing Channels: Systems and Strategies*, Harper & Row.
- Stanley, J. (1991)," How Marks and Spencer does it", *European Management Journal*, 1991, Vol. 9, Issue 3, pp.329-333.
- Stern, L. W.(1969),*Distribution Channels : .Behavioral Dimensions*, Houghton MiMin Company.
- Sternquist B. (1997), International expansion of US retailers, *International Journal of Retail Distribution Management*, 25(8), pp.262-268.
- Sternquist, B. (2007), *International Retailing 2ed*, New York Fairchild. (ブレンダ・スターンクィスト著, 若林靖永・崔容薫他訳『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ』新評論, 2009年)
- 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.

- Verdoorn, P. J.(1956),“Marketing from the Producer’s Point of View, "journal Of Marketing, Vol.20, No.3, pp. 221-235.
- Vida, I. (2000), ”An Empirical Inquiry into International Expansion of US Retailers”, International Marketing Reviews, Vol.17, No.4/5.
- 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.
- Wal-Mart stores, Inc.(2013), 2013 Annual Report .
- Weld, L D. H.(1917),“Marketing Functions and Mercantile Organization, "American Economies Review, Vol.7, pp.306-318.
- 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 Curran, 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.
- 相葉宏二(1999), 『MBA 経営戦略』,ダイヤモンド社.
- 相原修・嶋正・三浦俊彦(2009), 『グローバル・マーケティング入門』,日本経済新聞出版社.
- 青木三十一(1999), 『入門の入門経営のしくみ』, 日本実業出版社.
- 浅川和彦(2003), 『グローバル経営入門』,日本経済新聞社.
- 浅川和彦(2009), 『グローバル経営入門 (4刷)』, 日本経済新聞出版社.
- 浅川和彦(2017), 『Research Digest メタナショナル経営論からみた日本企業の課題 グローバル R&D マネジメントを中心に』, 経済産業研究所.
- 阿達哲雄(1995), 『変革期の製造業流通』,中央経済社.
- 阿藤誠,佐藤龍三郎(2012) 『人口学ライブラリー12 世界の人口開発問題』,原書房.
- 有馬賢治,岡本純編(2015), 『マーケティング・オン・ビジネス』,新世社.
- 安藤史江(2008), 『コア・テキスト人的資源管理』, 新世社.
- 石井寛治(2010), 『近代日本流通史』,東京堂出版.
- 石井竜馬(2014), 「日本企業のグローバル化とトランスナショナル戦略」, 『NUCB journal of economics and information science』,名古屋商科大学.
- 石原武政,石井淳蔵(1996), 『製販統合』,日本経済新聞社.
- 石原武政,矢作敏行(2004), 『日本の流通 100 年』,有斐閣.
- 伊藤雅俊(1998), 『商いの道—経営原点を考える』,PHP 研究会.
- 伊藤雅俊,網野善彦,斎藤善之(2000), 『商いから見た日本史』,PHP 研究所.
- 伊藤泰弘(2017), 『北陸に学ぶマーケティング』,五絃舎.
- 伊藤元重(2004), 『はじめての経済学〈上〉』,日本経済新聞出版社.

- 糸園辰雄, 中野安, 前田重朗, 山中豊国(1990), 『転換期の流通経済 2 卸売業』, 大月書店.
- 今泉文男, 上原征彦, 菊池宏之(2010), 『中間流通のダイナミックス』, 創風社.
- 岩本勇(2016), 「チャンネル・リーダー移動の考察」, 『産業経済研究(第16号)』, 日本産業経済学会.
- 岩本勇(2018), 「チャンネル・リーダー移動と社会環境要因の関係に関する研究-ハーフインダール指数との相関分析-」, 『静岡福祉大学紀要(第14号)』.
- 植田浩史, 桑原武志, 本多哲夫, 義永忠一(2006), 『中小企業・ベンチャー企業論』, 有斐閣.
- 上田拓治(1999), 『マーケティングリサーチの論理と技法第3版』, 日本評論社.
- 上原征彦(1993), 「“流通革命論”と第二次流通再編成」, 『季刊マーケティングジャーナル』 Vol. 51』.
- 上原征彦(1997), 「製販同盟と流通機構の変化」, 『明治学院論叢 59号』.
- 内田学(2005), 『MBA 経営戦略入門』, ダイヤモンド社.
- 宇野政雄(1989), 『流通新世紀』, 日本経済新聞社.
- 馬田啓一, 木村福成(2008), 『検証・東アジアの地域主義と日本』 文眞堂.
- 馬田啓一, 木村福成(2012) 『国際経済の論点』.
- 江田三喜, 石黒光久, 大江宏, 佐藤和代, 篠田勝之, 野口智雄, 平島廉久(1999), 『基礎シリーズ マーケティング入門』, 実教出版.
- 大阪市立大学経済研究所(1965), 『経済学辞典〔第2版〕』, 岩波書店.
- 岡田裕之(1976), 『経済原論上巻』, 法政大学出版局
- 岡田裕之(1983), 『経済原論下巻』, 法政大学出版局
- 小原博(1999), 『基礎コースマーケティング第2版』, 新世社.
- 鹿島茂(1991), 『デパートを発明した夫婦』, 講談社.
- 加藤勇夫, 城田吉孝, 石居正雄, 上田喜博, 大浜慶和, 岡本純(1997), 『中部日本教育文化会』.
- 川口慎二, 熊谷尚夫, 森嶋通夫(1973), 『経済学入門〔新版〕』, 有斐閣.
- 菊池宏之(2003), 「中間流通機能としてのサードパーティ・マーチャンダイジングの現状と課題」, 『流通情報 402号』, 財団法人流通経済研究所.
- 菊池宏之(2007), 「主体間関係の変動と菓子卸売業の販売戦略」, 『目白大学経営学研究 5号』.
- 菊池宏之(2011), 「小売業主導型流通システムへの転換と中間流通」, 『季刊マーケティングジャーナル Vol. 121』.
- 菊池宏之(2012), 「延期型流通システム転換と中間流通機能～小売業主導の流通システムへの転換と企業間関係～」, 『経営論集 79号』.
- 北島忠男, 大野勝也, 江田三喜男(1987), 『流通総論』, 白桃書房.
- 金道薫(2016), 「東アジアの産業の将来に関する考察」, 『世界の視点から』 独立行政法人経済産業研究所.
- https://www.rieti.go.jp/jp/special/p_a_w/062.html

木村福成(2003),「国際貿易理論の新たな潮流と東アジア」,『開発金融研究所報 第14号』,国際協力銀行.

業界動向サーチコム(2016),2016.09.16アクセス、
<http://gyokai-search.com/>

京都大学霊長類研究所(2009),『新しい霊長類学 人を深く知るための100問100答』,講談社.

木綿良行,懸田豊,三村優美子(1999),『現代マーケティング論』,有斐閣ブックス.

久保村隆祐(1987),『商学通論〔新訂版〕』,同文館出版.

久保村隆祐,関根孝,住谷宏(1990),『現代マーケティング入門』,ダイヤモンド社.

倉澤資成(1983),『入門価格理論』,日本評論社.

グローバルタスクフォース株式会社(2004),『ポーター教授「競争の戦略」入門』,総合法令.

グローバルノート(2017),- 国際統計・国別統計専門サイト 統計データ配信
<https://www.globalnote.jp/>

経済産業省(2012),「第2章 第2節 東アジアにおける国際分業構造とその変容」,
『通商白書2012』.

経済産業省(2015),「自由貿易協定の経済効果」.
http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/epa/html/fta_effects.html.2015.09.18アクセス

経済産業省(2017),「世界経済の現状と今後の見通し」.
<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2011/2011honbun/html/i1350000.html>

ケイブス,フランケル,ジョーンズ著(2009),『国際経済学入門 I 国際貿易編』,日本経済新聞出版社.

小菅竜介(2007),「顧客志向から市場志向へー理論と測定ー」,『赤門マネジメント・レビュー 6巻7号』.

坂本光司,伊吹六嗣(1999),『強い企業の経営学』,同友館.

佐川幸三郎(1992),『新しいマーケティングの実際』,プレジデント社.

佐藤俊樹(2000),『不平等社会日本』,中央公論新社.

佐藤善信(1996),「有力メーカーとパワーリタイアラーの戦略的駆け引き」,『製版統合』,日本経済新聞社.

佐原寛二(2000),『データで知る流通の化学』,成山堂出版.

猿渡敏公(1999),『マーケティング論の基礎』,中央経済社.

ジェイ・B・バーニー(2013a),『企業戦略論上』,ダイヤモンド社.

ジェイ・B・バーニー(2013b),『企業戦略論中』,ダイヤモンド社.

ジェイ・B・バーニー(2013c),『企業戦略論下』,ダイヤモンド社.

柴川林也(1987),『経営学演習』,同文館.

嶋正,東徹(2013),『現代マーケティングの基礎知識』,創成社.

嶋口充輝,石井淳蔵(1987),『現代マーケティング』,有斐閣.

島村光一(1996),『超卸売業』,日本工業出版株式会社.

崔相鐵,石井淳蔵(2009),『流通チャネルの再編』中央経済社.

- 白髭武, 下川浩一(1976), 『マーケティング論』, 日本評論社.
- 城田吉孝(1995), 『マーケティング管理論』, 中部日本教育文化会.
- 城田吉孝(1996), 『流通政策』, 中部日本教育文化会.
- 城田吉孝(1997), 『現代の流通経済』, 中部日本教育文化会.
- 菅原正博, 増田大三, 吉田裕之(1998), 『次世代流通企』, 中央経済社.
- 鈴木安昭(1995), 『新・流通と経済』, 有斐閣.
- 鈴木豊(1992a), 『スーパーマーケットの業態革新』, 中央経済社.
- 鈴木豊(1992b), 『ドラッグストアの業態革新』, 中央経済社.
- 鈴木豊(1992c), 『卸売業のマネジメント革新』, 中央経済社.
- 鈴木豊(1994), 『流通が変わった』, 日本経済新聞社.
- 世界銀行(1998), 『東アジアの奇跡』, 東洋経済新報社.
- 千住鎮雄, 伏見多美雄(1982), 『経済性工学の基礎』, 日本能率協会マネジメントセンター.
- 千住鎮雄, 伏見多美雄(1983), 『経済性工学の応用』, 日本能率協会.
- 園部哲史, 大塚啓二郎著(2004), 『産業発展のルーツと戦略-日中台の経験に学ぶ-』, 知泉書館.
- 田岡信夫(1972), 『ランチェスター販売戦略第1巻ランチェスター戦略入門』.
- 高橋秀雄(2006), 『マーケティング・チャネル研究のフロンティア』, 同文館出版.
- 高橋秀雄(2012), 「マーケティング・チャネル研究の在り方について」, 『中小企業研究(第34号)』, 千葉商科大学経済研究所.
- 高原基彰(2009), 『現代日本の転機「自由」と「安定」のジレンマ』, 日本放送出版協会(NHK出版).
- 田島義博, 青木幸弘(1989), 『店頭研究と消費者行動分析-店内購買行動分析とその周辺-』, 誠文堂新光社.
- 田島義博, 流通経済研究所(1991), 『変革期の流通』, 日本経済新聞社.
- 田中道雄, 田村公一(2007), 『現代のマーケティング』, 中央経済社.
- 田村正紀(1990), 『日本型流通システム』, 千倉書房.
- 田村正紀(1996), 『マーケティング力』, 千倉書房.
- 田村正紀(2001), 『流通原理』, 千倉書房.
- 中小企業庁(2006), 『2006年版中小企業白書』.
- 通商産業省中小企業庁取引流通課, 中小卸売業関係団体懇談会(1993), 『平成5年の卸売業の現状と課題』, 通商産業調査会.
- 都留重人(1971), 『サムエルソン経済学上』, 岩波書店.
- 都留重人(1971), 『サムエルソン経済学下』, 岩波書店.
- D. A. アーカー・G.S. デイ(1981), 『マーケティング・リサーチ企業と公組織の意思決定-』, 白桃書房.
- 徳永豊, 江田三喜男, 須賀庸夫(1985), 『現代マーケティング-マーケティングの構図-』, 東京教学社.
- 徳永豊, 森博隆, 井上崇通(1989), 『例解マーケティングの管理と診断』, 同友館.

- トラン・ヴァン・トウ・松本邦愛(2007),『中国-ASEANのFTAと東アジア経済』,文眞堂.
- 中谷巖(1981),『入門マクロ経済学』,日本評論社.
- 中村考士(1995),『変革期の小売流通』,中央経済社.
- 中安定子(1996),『生産調整下の農業構造』,農林統計協会.
- 波形克彦(1991),『流通新時代卸売業成長戦略』,産能大学出版部.
- 西口清勝(2004),『現代東アジア経済の展開』,青木書店.
- 西田安慶,片上洋(2014),『地域産業の振興と経済発展』,三学出版.
- 西田安慶,片上洋(2016),『地域産業の経営戦略』,税務経理協会.
- 西村林(1972),『現代商学総論〔増補改訂版〕』,中央経済社.
- 西村文孝(1999),『流通構造解析論 第3版』,同友館.
- 沼上幹(2008),『わかりやすいマーケティング戦略』,有斐閣アルマ.
- 野口智雄,塩田静雄(1988),『マーケティング調査の基礎と応用』,中央経済社.
- 橋本健二(2009),『「格差」の戦後史-階級社会日本の履歴書』,河出書房新社.
- 長谷政弘,佐藤稔(1992),『体系現代商学』,白桃書房.
- 長谷川英佑(2010),『メディアファクトリー新書 015 働かないアリの意義がある』,メディアファクトリー.
- 馬田啓一,木村福成(2008),『検証・東アジアの地域主義と日本』,文眞堂.
- 馬田啓一・木村福成(2012),『国際経済の論点』,文眞堂.
- 浜口伸明(2005),「書評:産業発展のルーツと戦略-日中台の経験に学ぶ-」,『アジア経済』,日本貿易振興機構アジア経済研究所.
- B・V・コルベ/ラスマン,内藤三郎(1981),『経営経済理論第II巻』,法政大学出版局.
- 平久保伸人(2000),『マーケティングを哲学として経営に取り入れるということ』,日本実業出版社.
- フィリップ・コトラー(1986),『マーケティング・エッセンシャルズ』,東海大学出版会.
- フィリップ・コトラー(1995),『新版マーケティング原理-戦略的行動の基本と実践-』,ダイヤモンド社.
- フィリップ・コトラー(1996),『マーケティング・マネジメント(第7版)』,株式会社プレジデント社.
- フィリップ・コトラー(2000),『コトラーの戦略的マーケティング』,ダイヤモンド社.
- フィリップ・コトラー(2013),『コトラーのマーケティング3.0』,朝日新聞出版.
- 宝子山嘉一,松原寿一(2000),『流通の基本知識』,評言社.
- 本田直之(2009),『パーソナル・マーケティング どんな時代でも”選ばれ続ける人”になる39の法則』,株式会社ディスカバー・トゥエンティワン.
- 本田由紀(2005),『日本の(現代)13 多元化する「能力」と日本社会-ハイパー・メリトクラシー化のなかで』,NTT出版.
- 本多光雄(2006),「東アジアの国際分業・産業集積に関する一考察-新国際分業への模索-」,『日本大学経済学部経済科学研究所紀要(36)』.

- M・E・ポーター, 世界経済フォーラム, 鈴木立哉, 渡辺典子, 上坂伸一(2006), 『国の競争力』, ファーストプレス.
- M・E・ポーター, 竹内弘高(1999), 『競争戦略論Ⅰ』, ダイヤモンド社.
- M・E・ポーター, 竹内弘高(1999), 『競争戦略論Ⅱ』, ダイヤモンド社.
- M・E・ポーター土岐坤, 中辻萬治, 服部照雄(2002), 『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社.
- M・E・ポーター, 土岐坤, 中辻萬治, 服部照雄(2006), 『競争の戦略』, ダイヤモンド社.
- 丸野内棣(2010), 『ミツバチの世界個を超えた驚きの行動を解く』, 丸善.
- 丸屋豊二郎(2006), 「アジア国際分業再編と中国華南と華東の産業集積」, 『空間経済学から見たアジア地域統合調査研究報告書』, アジア研究所, pp. 37-61
- 三上富三郎(1989), 『新現代マーケティング入門』, 実教出版株式会社.
- 三嶋恒平(2005), 「書評: 産業発展のルーツと戦略-日中台の経験に学ぶ-」, 『アジア研究 Vol. 51, No. 2, April 2005』.
- 三村優美子(1997), 「卸売構造変化と流通再編の進展」, 『青山経営論集 第31巻第4号』.
- 三村優美子(2004), 「マーケティングの基軸移動とマーケティング・チャネル研究の再検討-マーケティング・チャネルの二面性の観点から-」, 青山経営論集.
- 宮沢健一, 寺崎克志, 馬田啓一(1983), 『演習マクロ経済学〔増補版〕』, 同文館.
- 宮沢健一(1984), 『国民所得理論〔三訂版〕』, 筑摩書房.
- 宮澤永光, 宮原義友, 望月光男(1992), 『現代商業学』, 同文館出版.
- 宮澤永光, 城田吉孝, 江尻行男(2009), 『現代マーケティング その基礎と展開』, ナカニシヤ出版.
- 宮澤永光, 武井寿(2004), 『流通新論』, 八千代出版.
- 宮下正房(1979), 『問屋革命』, こう書房.
- 宮下正房(1997), 『流通の転換』, 白桃書房.
- 宮本太朗(2009), 『生活保障 排除しない社会へ』, 岩波書店.
- 村松幸廣, 井上崇通, 村松潤一(2010), 『流通論』, 同文館出版.
- 柳偉達(2017), 『マーケティングの構造』, 五絃舎.
- 矢作敏行(1996), 『現代流通 理論とケースで学ぶ』, 有斐閣.
- 矢作敏行(1996), 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』, 日本経済新聞社.
- 矢作敏行(2007), 『小売国際化プロセス』, 有斐閣.
- 結城祥(2012), 「マーケティング・チャネル研究における協調関係論の再検討」, 『政策科学 第19巻3号』, 立命館大学政策科学会.
- 横井のり枝(2013), 「小売業国際化推進と所有特殊的優位性の関係分析-プライベートブランド商品を対象として-」, 『経済集志 第83巻第1号』, 日本大学経済学部.
- 横井のり枝(2013), 「小売業国際化要因の実証分析」, 日本大学経済学部.
- リチャードE. ケイブズ, ジェフリーA. フランケル, ロナルドW. ジョーンズ(2003), 『国際経済学入門(Ⅰ)-国際貿易編-』, 日本経済新聞出版社.
- 流通政策研究所(1986), 『問屋の生き残り戦略』, 日本経済新聞社.
- ローワン. ジェイコブセン(2009), 『ハチはなぜ大量死したのか』, 文藝春秋.

- 若杉隆平(2007),『現代の国際貿易ーマイクロデータ分析』,岩波書店.
- 若杉隆平(2009),『国際経済学第3版 現代経済学入門』,岩波書店.
- 早稲田大学産業経済研究所(1989),『流通複合化時代のマーケティング戦略』, 早稲田大学経済産業研究所.
- 和田充夫,恩蔵直人,三浦俊彦(1997),『マーケティング戦略』,有斐閣アルマ.
- 和田充夫,小売経営研究会(1999),『2010年 小売維新』,中央経済社.
- 渡辺達郎(1995),「流通チャンネルと垂直的協働関係」,『新潟大学商学論集 第27号』.
- 渡辺頼純(2013),「活発化するアジア太平洋における地域統合-世界経済および地域経済の観点から-」,『国際問題 no.622』.
- W・チャン・キム,レネ・モボルニュ,有賀裕子(2014),『ブルー・オーシャン戦略』,ダイヤモンド社.

〈謝辞〉

本研究は、私が日本大学大学院総合社会情報研究科博士前期課程及び博士後期課程の5年間において同大学院研究科 階戸照雄教授によるご指導のもと、並びに博士後期課程の3年間において同大学院研究科 川中敬一教授、丸森一寛准教授のご指導によって完成に至りました。完成までの長きにわたるご指導を賜り、深く感謝申し上げます。ありがとうございました。

振り返れば、私が50歳を迎えたときに、本大学院に社会人学生として入学しました。仕事と勉学の両立のほか、50歳になりますと家族の中での役割、両親や子供を支える役目も背負い、多忙な環境での研究活動になりました。これらの環境の中、家族からの支援はもとより、階戸ゼミのご縁で集まった多くの研究者達の支えがあって完成に至りましたこと、改めまして心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

本研究は、所属学会における全国大会や研究会での発表の機会をいただき、貴重なご意見や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。日本企業経営学会様、日本産業経済学会様、日本卸売学会様には大変お世話になりました。そして貴重なご意見を下さいました先生方に感謝申し上げます。

平成31年1月 吉日