

日本小売企業の国際マーケティングの再考

柳 純

目次

1. はじめに
2. 日本小売企業の国際展開状況
 - (1) 小売ランキング
 - (2) 小売現地法人の状況
3. 小売マーケティングの再認識
4. 国際マーケティングとしての分析
 - (1) 国際マーケティング概念の変遷
 - (2) 国際マーケティングの分析枠組み
 - (3) 小売企業が採用する標準化・適応化戦略
5. 日本小売企業の国際マーケティング
 - (1) 百貨店
 - (2) スーパーマーケット
 - (3) コンビニエンス・ストア
6. おわりに
 - (1) 国際マーケティングの困難性
 - (2) 標準化と適応化の融合
 - (3) 再検討を要する国際市場分析

1. はじめに

小売企業の国際展開の歴史上、ここ30年ほどでグローバル・リテラー（世界規模で活動する大規模小売企業）の多国籍化や国際競争の激化が見られるようになってきている（Alexander[1997]、川端[2000]、Sternquist[2007]、Harvi[2017] など）。

日本小売企業の海外進出の歴史は100年を超えており、2000年代に入り代表格である百貨店、スーパーマーケット（以下スーパーと略称）の海外進出が鈍化（一部閉店・撤退）するなかで（鳥羽[2008]、坂田[2009]、柳[2019] など）、東南アジア市場に向けた多様な営業形態¹による進出が見受けられるようになってきている。

この状況下で、2019年後半からの「新型コロナウイルス（COVID-19）」の世界的な感染拡大は、小売分野に対して多大な影響をもたらしていると考えられる。例えば、①店舗の閉鎖・制限、②小売企業

のオンライン強化・対応、③消費者の「ステイホーム」への対応に代表されるように、全ての小売企業ではないものの、多くの小売企業にとって最悪の事態をもたらしている（Deloitte[2021]、p.13）。このコロナ禍での消費者行動の変容により、国内外において有店舗を中心に営業時間の縮小、混雑を避ける意味でのセールスの自粛等を余儀なくされている部分も多く、進出先国・地域での閉店・撤退など、さらに深刻な影響が広範囲に及ぶことが推測されるが、その確かなデータはない。

本稿では、国内はもとより海外における急激な環境変化の下で、これまでとは異なるマーケティング戦略が小売企業には求められていることに鑑みて、日本小売企業の国際マーケティングの新たな分析枠組みの構築を目指す。そこで本稿では、日本小売企業の海外進出状況を概観しながら、改めて日本小売企業の国際マーケティングを評価しつつ、国際展開の際の問題点や課題について明らかにすることを目的としている。

次節以降では、日本小売企業の国際展開状況を、①既存データに基づき把握しながら、②小売マーケティングの再認識を踏まえて、③国際マーケティングの分析フレームワークを提示する。そして④主要業態（百貨店、スーパー、コンビニエンス・ストア（以下コンビニと略称））を取り上げて「標準化・適応化問題」の観点から評価を試み、最後に⑤国際進出の問題点と課題について分析・考察する。なお分析に用いる主要データは、先行研究を中心に、経済産業統計協会編『我が国企業の海外事業活動』（各年版）および東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』（各年版）などである。

2. 日本小売企業の国際展開状況

(1) 小売ランキング

図表1 日本小売企業の世界ランキング（上位250社中10社）

| 順位 | 企業名 | 売上高 (百万ドル) | 事業 展開国数 | 売上高 成長率 |
|-----|---------------------------------|---------------|------------|------------|
| 14 | イオン株式会社 | 72,711 | 11 | 0.5% |
| 18 | 株式会社セブン&アイ・ホールディングス | ※58,552 | 18 | -2.2% |
| 51 | 株式会社ファーストリテイリング | ※20,719 | 21 | 7.5% |
| 66 | 株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス | 14,880 | 5 | 25.5% |
| 67 | 株式会社ヤマダホールディングス | ※14,821 | 5 | 0.7% |
| 106 | 株式会社三越伊勢丹ホールディングス | 9,997 | 8 | -6.7% |
| 128 | ベシアグループ | (e)8,255 | 1 | 5.9% |
| 132 | 株式会社ビックカメラ | 8,097 | 1 | 5.9% |
| 135 | 株式会社ツルハホールディングス | 7,758 | 2 | 7.5% |
| 140 | エイチ・ツー・オー・リテイリング株式会社 | 7,609 | 2 | -4.0% |

注：売上高の※印は、卸売および小売売上高を含む売上高を指す。また（e）は見通しである。
出所：Deloitte[2021]、pp.19-22から抽出して表示。

Deloitte[2021]の『世界の小売業ランキング2021』（2019年度）によれば、上位小売企業は、以下の通りである。

- ① Walmart Inc. (523,964百万ドル)
- ② Amazon. com, Inc. (158,439百万ドル)
- ③ Costco Wholesale Corporation (152,703百万ドル)
- ④ Schwarz Group (126,124百万ドル)
- ⑤ The Kroger Co. (121,539百万ドル)

一方で、日本小売企業に着目すれば、上位企業10社は以下の通りである（図表1）。特に上位100社のなかには、イオン、セブン&アイ・ホールディングス、ファーストリテイリング、パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス、ヤマダホールディングスの5社がランキングしていることがわかる。

これら上位5社が国内で展開する主要業態は、スーパー、コンビニ、SPA（製造小売）、ディスカウントストア、家電量販店である。小売企業が国際展開する場合、本国市場で採用されている業態で出店を進めるケースが多いと考えられるが、必ずしもそうではない。とりわけ、Walmartを代表とするグローバル・リテラーは、これまでに多業態（多様なフォーミュラ）での国際進出を試みている。

（2）小売現地法人の状況

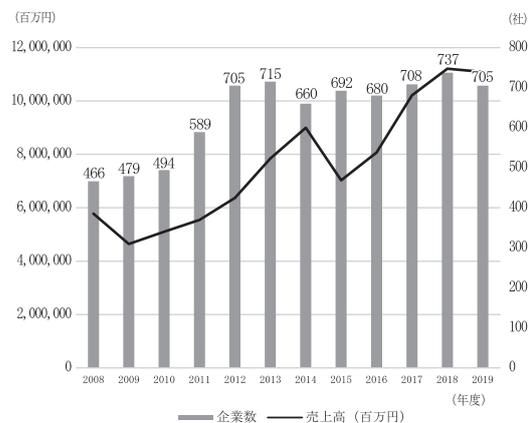
1) 企業数および売上高の推移（2008～19年度）

図表2は、2008年度から2019年度の間に海外進

出した日本小売企業の小売現地法人企業数および売上高の推移である。経済産業統計協会編『我が国企業の海外事業活動』（2008～2019年版）²によれば、日本小売企業の海外進出先国・地域における「現地法人企業数」は、増加傾向にあるものの、2012年度以降は660社から737社の間で上下動を繰り返している状況がうかがえる（737社（2018年度）がピーク）。

また、「現地法人の売上高」については、2009年度と2015年度の落ち込みを除けば、右肩上がりの増加を示している。2017年度以降は10兆円を超え、2019年度では10年前と比べて倍増している。

図表2 小売現地法人企業数および売上高の推移（年度）



注：本数値は、海外現地法人に新規投資または追加投資を行った本社企業からのデータに基づいている。

出所：経済産業統計協会編 [2019]、194 および 196 ページ、同編 [2020]、162 および 164 ページから抽出して表示。なお最新データは、同編 [2021] ②-02、②-14から抽出して表示。

なお、現地法人とは、海外子会社と海外孫会社の総称のことである。海外子会社とは、日本側出資比率が10%以上の外国法人を指し、海外孫会社とは、日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人を指す（経済産業統計協会編 [2018]）。小売企業において海外進出しているながら、日本側の出資比率の低下により、進出先国・地域で設立された「海外子会社」や「海外孫会社」でなくなり、定義上現地法人とカウントされない場合がある。

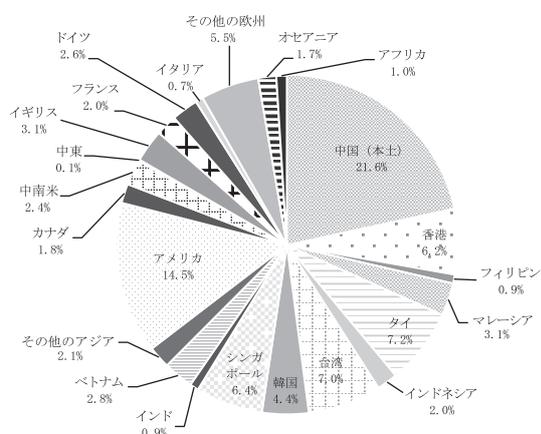
その点に関しては、以下のような「資本関係」の変化にも注意が必要である。例えば、①合弁から商標貸与への移行、②低出資率から高出資率への移行、③業務提携から合弁（出資へ変更）への移行などである。

2) 国・地域別の企業数

続いて図表3は、小売現地法人の国・地域別構成（2019年度）である。2019年度における日本小売企業の進出先国・地域で最も多いのが中国（本土）であり、21.6%と全体の約2割を占めている。またアジア地域に対象を広げれば、日本小売企業の現地法人の占める割合は6割を超えている。

一方でアメリカへの進出が中国に次いで多く14.5%となっている。欧州における展開は、イギリス（3.1%）、ドイツ（2.6%）を筆頭に全体で14%弱となっている。

図表3 小売現地法人の国・地域別構成（2019年度）



注：企業数の「その他のアジア」はブルネイ、ラオス、ミャンマー、カンボジアであり、「その他の欧州」はオランダ、スペイン、ロシア等である。

出所：経済産業統計協会編 [2021] ②-02 から抽出して表示。

このデータから中国、アメリカの二大大国を中心に、日本小売企業の国際展開が行われており、近年はアジア市場においても地理的な進出先の広がりを見せている。

3) 解散・撤退した企業数

進出先国・地域から撤退した日本小売企業のデータについても確認しておく。2017年度から2019年度における数値の推移を見てみると、全地域からの解散・撤退した現地法人企業数は30社（2017年度）、28社（2018年度）、15社（2019年度）であった³。2019年度における詳細データは15社中、中国（本土）から7社（46.7%）、アメリカから3社（20.0%）、香港、台湾、韓国等がそれぞれ1社（6.7%）ずつとなっている（経済産業統計協会編 [2021]）。

ここ3年間で海外から解散・撤退した日本小売企業は減少傾向にあるが、そのうちアジア地域からの解散・撤退が6～8割を占め、全地域に占める中国（本土）からの解散・撤退が約半数近くに上っている状況にある。

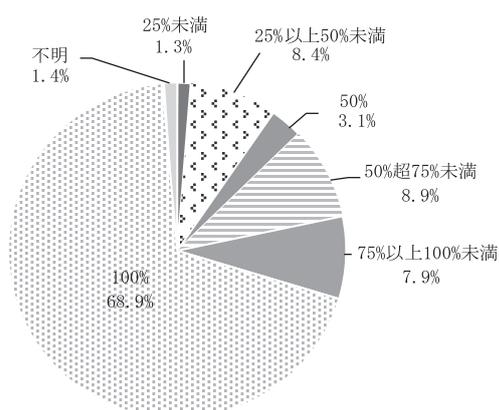
4) 小売現地法人の日本側出資比率

小売企業の国際進出時に採用される投資パターンは、大きく直接投資か間接投資が選択される。前者は出資をともなうケースであり100%子会社、合弁会社（進出企業と現地企業等との出資）等が該当する。後者は証券投資による配当や金銭の貸し付けによる金利を目的としたもの等のケースが該当する。また、国際業務提携、国際商標貸与、国際フランチャイジングなど、基本的に出資を前提とはしていない市場参入もある。

図表4は、2019年度の現地小売法人の日本側出資比率の割合（全地域）を示している。日本小売企業が海外進出する際の進出形態、つまり参入モードに関するデータとして、ここでは大きな特徴が見られる。最も多く選択されているのが、日本小売企業側が「100%」出資するケースであり、全705社中の68.9%で採用されており、続いて「50%超75%未満」（8.9%）、「25%以上50%未満」（8.4%）、「75%以上100%未満」（7.9%）となっている。

前述したように、小売企業の国際展開では海外進出して数年後に、出資比率の変更や間接投資から直接投資へのシフトなど、カウンターパートとの資本

図表4 日本側出資比率の割合（全地域）（2019年度）



注：このデータには、「技術供与」や「フランチャイズ」等の出資をとまなわないケースは含まれない。なお全地域は、アジア、北米、欧州、中南米、オセアニア、アフリカ、中東の合計である。

出所：経済産業統計協会編 [2021] ②-02 から抽出して表示。

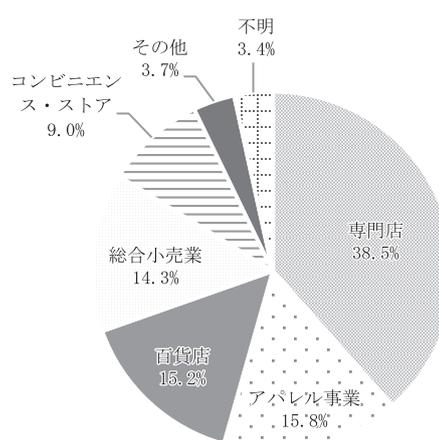
関係の変化をとまなうケースが考えられる。本データは業態区分で示されていないものの、直接投資のうちで7割弱の小売企業が100%出資を選択しており、国際市場への進出戦略の観点から、日本小売企業が資本投下を重視している点が浮かび上がる。その背景として、現地法人による迅速な市場対応および高コントロールが期待できる一方で、高リスク経営に直結する（菊池ほか [2019]、49 ページ）ことになる。今後とも、海外の小売企業の国際進出における出資比率に関するデータとの比較が必要になるであろう。

5) 市場参入時における営業形態

最後に、日本小売企業の国際市場参入時の営業形態（業態）を見てみる。そもそも営業形態は、小売業の営業方法や業務や運営のやり方に着目して区分されているが、国際的（各国・地域）に共通の認識がなされているわけではない。しかも消費者にとっては、店舗選択の一判断材料にしか過ぎない。小売業が海外進出する際に選択した営業形態は、当初は本国市場で認識されたものであって、必ずしも現地市場で同様に認識されるとは限らないことに留意する必要がある。

図表5は、菊池ほか [2019] による東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』の会社別編（2018年度版）と国別編（1999～2018年度版）に基づいた分析結果である。

図表5 市場参入時における営業形態（2018年度）



注：円グラフは割合の多い順に%で表示した。
出所：菊池ほか [2019]、48 ページ（元データは東洋経済新報社編 [各年度版]）。

この分析によれば、日本小売企業の322の現地法人のうち、進出先国・地域の小売市場への参入で最も多い営業形態が専門店（124 法人、38.5%）であることがわかる。その次にアパレル事業（51 法人、15.8%）、百貨店（49 法人、15.2%）、総合小売業（46 法人、14.3%）が続いている。ちなみに、専門店には宝飾、眼鏡、靴、家電などの専門店を指し、総合小売業は主にGMS（General Merchandising Store）がカウントされている。

各日本小売企業の海外進出時の業態は、国内市場で培われた業態が主として選択・採用されることが多いが、時系列で市場参入業態の推移を把握することも必要であろう。

3. 小売マーケティングの再認識

これまでの先行研究から、小売マーケティングは、独自領域である「①小売業論」、「②小売マネジメント論」、製造業との比較をベースとし再定義された「③小売マーケティング論」として分析されている（Walters and White [1987]、Kent and Omer [2003]、佐々木 [2004]、渦原 [2011] 等）。

例えば、Ghosh [1990] では、小売マーケティング戦略を「顧客分析」と「競争者分析」をベースに標的市場を選定した上で、商品、立地、価格、店舗の雰囲気、顧客のサービス、広告、人的販売、販売刺激プログラムの組み合わせである小売ミックス計画の実施を、小売イメージのモニターを通じたフィ

ードバックプロセスに組み込んでいる。

保田 [1992] では、McCarthy[1960] のマーケティング諸手段を援用して大手小売企業のマーケティング・ミックスを提唱している。そこで取り上げられているのが、商品、価格、促進、サービス、店舗、開発の6つのマーケティング諸手段であり、その組み合わせが重要とされる。

一方で、高橋 [1999] では、小売業と消費者との相互作用性に注目して、小売業者のマーケティング意思決定領域とそれに対応する消費者の購買意思決定領域を明確化している（図表6）。

図表6 小売マーケティング意思決定と消費者購買意思決定の各領域対応

| 小売マーケティング意思決定領域 | 消費者購買意思決定領域 |
|--|---------------------------|
| 小売マーケティング管理全般 市場細分化、ターゲットの設定、ポジショニング（小売形態の決定） | ニーズ、ウォンツ、買物動機（解決すべき問題、目的） |
| 製品 品揃え、品質、サービスの質、陳列、雰囲気、付帯設備、営業時間等 | 商品選択（何を、どれだけ） |
| 価格 取扱商品の価格帯、他店との相対的価格水準 | 価格選択（いくらで） |
| 流通 立地、有店舗ないしは無店舗 | 買物場所選択（どこで） |
| プロモーション チラシ広告、商品カタログ、店員による売込や説得、特売・クーポン・無料サンプル提供等の販売促進、P.R. | 情報選択（どのような情報に基づいて） |

出所：高橋 [1999]、5 ページ。

すなわち、メーカーとの比較を主とした小売マーケティング研究が先行してきたところに、消費者の購買意思決定に際して、「ニーズ、ウォンツ、買物動機」、「商品選択」、「価格選択」、「買物場所選択」、「情報選択」の各領域に対応した小売企業のマーケティング意思決定をそれぞれ「小売マーケティング全般」、「製品」、「価格」、「流通」、「プロモーション」として、その内容を精査してピックアップしている。消費者に最も近い立ち位置にある小売業は、メーカーの販売代理機能を担うと同時に、消費者の購買代理機能を有している。そこで、消費者の意思決定と小売企業のマーケティング行動における意思決定との関係を明らかにした点は、非常に評価することができる。

また薄井 [2003] は、小売マーケティングについて、小売マーケティングの主体は、系列小売業ではなく自立的な小売業であり、標的となる顧客を選定し、4つのPから構成されるマーケティング・ミックスに代表されるマーケティング戦略を応用できると言及している。加えて、重要な要素は「業態」であり、近代小売マーケティングは業態革新の歴史であったとの認識を示している。

片山 [2017] は、ターゲット顧客に対して店舗での品揃え形成がストア・フォーマットとなり、同時に小売マーケティング・ミックスを展開することが「小売マーケティング戦略」であると述べ、その範囲は環境分析、消費者分析、市場セグメントの選定、小売マーケティング・ミックスの構築までを対象とする一方で、小売マネジメントは小売マーケティング戦略を受けての組織設計ならびにコントロールまでを対象としていることを明確化している。

最近では、石川 [2020] は、小売業のマーケティング活動は小売マーケティングとして扱われており、生産者のマーケティングと同様、小売ミックスとして商品品揃え、店舗立地・面積、販売価格、営業時間、顧客サービス等を適合させてきた点を言及している。

以上のように、小売マーケティングは、寡占メーカーのマーケティングと同一でないものの、今日、顧客のニーズならびに社会的観点から、また小売企業の経営や技術的側面から高度化しており、独自領域として確立・発展してきたと言える。

4. 国際マーケティングとしての分析

(1) 国際マーケティング概念の変遷

前述したように、小売企業はマーケティング活動をしており、また小売企業も国際展開することで、国際マーケティングの重要性が高まっている。ここで、簡潔にこれまでの国際マーケティング概念の変遷について触れてみたい。

そもそも、企業における国内と海外に対する市場認識は異なっており、市場問題の解決手法としてアメリカでマーケティングが登場して以来、市場拡大や市場創造を意味してきたマーケティング概念は時代によって変遷してきた。国際マーケティングにおいても、企業の国際進出の事象変化とともに、その

概念の変遷が行われてきた。

大石 [2009] によれば、横軸に「時間の経過」、縦軸に「管理・統合・調整の困難さ」を置くモデルでは、時間経過とともに「国内マーケティング」が「輸出マーケティング」、「海外マーケティング」、「グローバル・マーケティング」へと進化していることがわかる。そこで、輸出マーケティング、海外マーケティング、グローバル・マーケティングを国際マーケティングと捉え、とりわけグローバル・マーケティングは国際マーケティングの現代的姿態であると述べている。

例えば、第二次世界大戦以降、市場拡大を海外に求める動きは、メーカーを主とした1970年代前半からの先進国向け輸出の拡大（家電メーカー、自動車メーカーの製品輸出等）に見られる。いわゆる輸出マーケティングの進展である。それが、1980年代中盤からの「プラザ合意」による為替相場の円高・ドル安基調を背景に、日本企業の海外直接投資が急増（現地生産・現地販売）する。この動きは海外マーケティングへの関心として現れている。さらには、1980年代後半から90年代にかけて、世界的な変革がグローバル化⁴を後押し（情報技術、物流の高度化）するなかで、グローバル・マーケティングが台頭してきたと考えられる。

それが、2000年代になり、とくに貿易分野ではEPA（経済連携協定）やFTA（自由貿易協定）も拡大するなか、企業のグローバルな活動において国際的な市場格差の認識や地域市場の見直しが図られている。つまり、世界市場を単一の視野で求める見解と、国・地域別の特性に着目した見解の両面が、国際マーケティングの再認識として醸成されている。ここに来て、2010年代以降、GAFA⁵と呼ばれる世界的IT企業の台頭により、プラットフォーム（土台・基盤）を通じた商品（モノ）やサービスが提供される時代となり、国際マーケティングの新たな展開と課題が生じているのである。

ここで、改めて国際マーケティングの概念を整理すると、国際マーケティングの初期の研究では、2カ国以上の消費者もしくはユーザーに向けてのある企業の財貨・サービスの流れを導く経営諸活動のパフォーマンスである（Cateora and Hess [1975]）や輸出マーケティング、海外マーケティング、多国籍マーケティングなどの総称である（角松 [1983]）と

の見解を嚆矢として、人間の欲求満足をはかるために、国境を越えて展開される取引活動である（Jain [1987]）との認識や、国内マーケティング戦略、計画を世界市場に拡大適用することである（Keegan [1989]）と理解されてきた。

さらに国際マーケティングの重要性は、1990年代以降もグローバリゼーションの進展により、消費者行動の変容から捉える必要性が提示されるようになる（Samli [1995]）。それは単なる輸出マーケティングの国際的広がりではなく、多国籍企業の国際市場でのマーケティングとしての定着（竹田 [1996]）や、Kotabe and Helsen [2001] のように、広義において、輸出マーケティング、国際マーケティング、多国籍マーケティング、グローバル・マーケティングの4段階の進化過程に区分できるとの認識にまで至っている。

つまり、国際マーケティングは、その現代的な形態であるグローバル・マーケティングを最終発展段階とし、グローバルな「調整」と「統合」（Douglas and Craig [1995]）ならびに「効率性」と「適合」（大石 [2000]）、現地市場のイノベーションの活用（黄 [2003]）による競争優位の獲得プロセスと理解できる。

しかし、上述した国際マーケティング概念の変遷の基本は、企業の「国際市場の捉え方」の変遷でもある。とりわけ、1980年代以降の多国籍企業による国際展開が加速するなかで、本国市場と進出先国・地域市場の同質性に着目し、国際市場を地球規模で単一的に捉え効率的な経営を目指す考え方（Levitt [1983]）が台頭する。それはまさにグローバルな視点での市場問題の解決が必要であることを意味している。例えば、Hamel and Prahalad [1985] は、国際市場競争下における親会社による統合ならびに子会社の独立性の調和問題に着目している。また同時期には、Porter [1986] でも、マーケティング活動の国際的配置における「集中・分散」次元の追加による国際的調整問題を提起している。これらの研究が示唆しているのは、国際市場の拡大とともに、メーカーを中心とした企業同士の国際的買収や合併（M&A）による経営効率化とコスト削減によるグローバル市場の統合が求められてきた一方で、その困難性の解決策として調和や調整という視点からの探索である。

多国籍企業の国際進出においては、グローバル経営が欠かせないことは明らかであるが、グローバル戦略の他方で、マルチナショナル戦略も採用されてきた。つまり、国際展開する企業にとって進出先国・地域における現地適応の必要性に立脚した戦略である。この戦略は本国市場と進出先国・地域市場の異質性に着目し、ローカル適合を必要とする戦略である。Kotler[1986]が各国市場の異質性を指摘しているように、進出先国・地域市場の独自性が本国市場のそれと大きく隔たれば隔たるほど、国際マーケティング（ここではグローバル・マーケティング）の困難性が増すのである。

国際市場に接近する方法は、単純ではないものの、国際市場を「コスト削減の必要性」ならびに「ローカル適合の必要性」の2軸で4つに類型化を試みたのが、Bartlett and Ghoshal[1989]である。そこで強調されたのが、トランスナショナル型のグローバル経営戦略における統合ネットワーク化、グローバル学習の重要性である。上述した国際マーケティング上の戦略では、非常に高度と考えられるのがトランスナショナル戦略であるが、多国籍企業にとっての国際進出の一解決策として提示されている。

グローバリゼーションの波は、1990年代以降では、国際市場における企業の持続可能な競争優位の考え方にまで影響を及ぼしている。例えば、Craig and Douglas[2000]は、グローバル市場における持続可能な競争優位を「資源」に求め、企業のオペレーションの地理的範囲と多様性、企業の資産、資源の空間的配置を分析している。ここで、国際市場における企業の保有する有形無形の資源の構築とその活用が問われることになる。つまりメーカーであれば、特許と呼ばれる特許や製法、商標など、小売業であれば小売ノウハウ、ストアブランド等の当該企業固有の知的財産による積極的な国際展開が志向されるのである。

しかし、国際市場においてグローバル戦略が採用されたからと言って、すべての企業が成功している訳ではない。グローバル戦略においても、当然ながら国・地域ごとに業界構造を分析することは必要であり（Ghemawat[2007]）、グローバル市場における最適なマーケティング・ミックスの構成要素と決定要因を抽出（藤澤[2012]）することも求められるのである。さらに、国際市場において採用される戦

略では、エントリーモードの選択、企業の意思決定時に関するホスト市場への適切なアプローチ方法等（Calvelli and Cannavale[2019]）も無視することはできないであろう。

(2) 国際マーケティングの分析枠組み

国際市場における多国籍企業間の市場獲得競争が激化するなかで、国際マーケティング研究の分析枠組みも構築されてきた。国際マーケティングの成功のキー概念は「適応」であるとしたCateora and Keavency[1987]は、企業が国境を越えて販売を行う際の成功の可否は、コントロール不可能な未知の環境の影響力を正しく評価し、適応する能力にかかっていると述べている。つまり、企業の国際市場への進出に際して、統制可能要素であるマーケティング・ミックスに影響を及ぼしている国内外の統制不可能要素の分析の重要性を説いている。とりわけ、国外の統制不可能要素として、文化、競争、政府、技術、法律、政治、経済を挙げている。

上述の視点は、国際展開する企業が自社の理念に基づき事業領域（ドメイン）を選択し、マーケティング戦略を策定する際の「マーケティング環境分析」に該当する。外部環境に対する企業の適応行動をマーケティング戦略として見るならば、国内マーケティングと比べて国際マーケティングは、より異質な外部環境に対する適応が求められるであろう。

さて、国際マーケティングを企業の戦略面から捉えた国際マーケティング戦略における、古くて新しい問題である「標準化・適応化」問題については、以前から議論がなされてきた。それは前出の通り、基本的には企業の国際市場の捉え方の違いから生じており、本研究においても小売企業の国際マーケティングを把握する上で重要な課題となっている。

国際マーケティング戦略における標準化を支持する立場の論者は、潜在的利益（Buzzell[1968]）、市場環境の類似性（Sorenson and Wiechmann[1975]）、市場の同質性（Levitt[1983]）などを主張する一方で、適応化を支持する立場の論者は、各国で高い文化的境界の存在（Wiechman[1974]）、各国市場の異質性（Kotler[1986]）、世界単一市場には無理がある（Douglas and Wind[1987]）、製品ライン等管理の適応化が経営成果に正の影響（Shoham[1996]）などを主張する。

他方で、両者の利点を支持する見解も存在している。例えば、双方の戦略諸要素の組込方式が必要（竹田 [1985]）、配置と調整の重要性（Takeuchi and Porter [1986]）、企業内部要因と外部環境要因の考慮の必要性（Jain [1989]）、子会社の革新的イノベーションによる適応化とグローバル標準化（黄 [1993]）、複合化によるメリット（大石 [1996]）、4P から参加と統合まで（Zou and Cavusgil [2002]）などである。

これらの研究成果では、標準化・適応化は程度差であるとの認識も含まれるが、これまでの国際マーケティング研究では、何をどれだけ、どのようにしてなどの行動主体のマーケティングプログラムとプロセスにおける標準化・適応化戦略に関心が集中してきた。大石 [1996] では、国際マーケティングの諸戦略のうち、主なものとして「国際市場細分化戦略」、「国際市場進出戦略」、「国際マーケティング複合化戦略」を挙げ、3つ目に掲げる国際マーケティング複合化では、グローバル市場における標準化と同時に現地市場に合わせた適応化の必要性を唱えている。本稿では大石 [1996] に倣い、国際マーケティングの主要概念として、①標的市場の選定、②進出方法、③進出先でのマーケティング活動（4P）のうち、③に焦点を絞り、そのなかでも戦略面における小売企業の国際マーケティングについての分析枠組みを提示してみたい。

ただし、その前に国際マーケティングにおける標準化・適応化戦略研究の系譜としていくつかの理論的背景にも触れておく。例えば、Bain [1956] [1968] を代表とする産業組織論の影響を受けた Cavusgil and Zou [1994] は、輸出マーケティング戦略に与える影響要因を内部要因（企業要因、製品要因）と外部要因（産業要因、市場要因）に分け、最終的に戦略結果が経営成果に現れる点に着目している。この研究では、4つの要因のうち製品要因、産業要因、市場要因が間接的に経営成果に繋がることを示唆する一方で、企業要因のみが直接経営成果と結びつくことを示した。また、Zou and Cavusgil [2002] においても、外部要因（主に産業構造）によって企業の戦略が影響を受け、その成果が変わることを言及している。産業組織論における SCP パラダイムでは、産業構造（Structure）が企業行動（Conduct）を規定し、その結果として成果（Performance）が

決定されることを主張しており、基本的に外部環境が企業の標準化・適応化戦略に影響を与え成果が決まると考えられている。

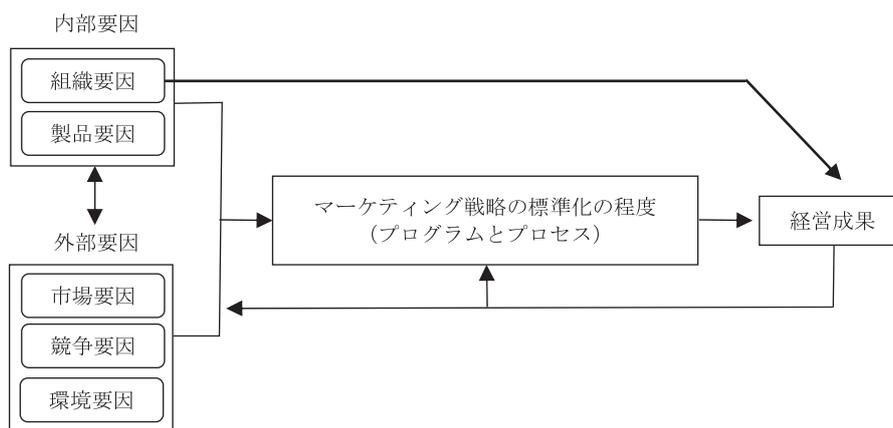
他方で、内部環境が標準化・適応化戦略に影響を与える点については、Wernerfelt [1984] を嚆矢とする資源ベース論からのアプローチがある。資源ベース論、すなわち RBV（Resource Based View）では人的資源や技術的知識などの企業が保有する有形無形の資源に着目しており、例えば、Prahalad and Hamel [1990] においては、「コア・コンピタンス」と呼ばれる企業の中核的な力を指している。また、Barney [1991] によれば、個別企業（内部組織）における資源が競争優位に作用するとの考えから、そこで前提とされる価値を生む資源、希少資源、模倣困難資源、代替可能性のない資源、具体的には能力、情報、知識、プロセスなどが該当するとされる。

このように、産業組織論や資源ベース論からのアプローチにより、国際マーケティング行動における外部環境と内部環境が与える影響⁶を分析しつつ、企業の採用する標準化・適応化戦略とその結果としてもたらされる経営成果との関係を解明することが大きな課題となっている。その解決策として、金 [2016] の「標準化・適応化戦略の概念フレームワーク」が非常に参考になる（図表7）。

それは産業組織論の「市場構造」に当たる部分である「内部要因と外部要因」により、企業の「市場行動」に当たる「マーケティング戦略の標準化程度（プログラムとプロセス）」が規定され、その結果としての「市場成果」に該当する「経営成果」が決まるとされるモデルである。まず内部要因として考えられている「組織要因」は意思決定の権限、国際経験、グローバル志向、現地に対する知識などである。また「製品要因」は、マーチャンダイジング、立地選定などである。

次に外部要因は、標的消費者、消費者ニーズ、購買慣習、マーケティングインフラ（流通、メディア関連等）などの「市場要因」と、進出先市場の競争程度、市場占有率などの「競争要因」に加えて、経済的環境（経済発展段階、金融と財政システム等）、政治・規範的環境（価格・販売などの法的規制、製品安全法、政治的環境等）などの「環境要因」である。これらの5つの要因が、企業のマーケティング

図表7 標準化・適応化戦略の概念フレームワーク



出所：金 [2016]、68 ページを修正加筆。

戦略の標準化程度に影響を与え、経営成果に結びつくことが示されているが、もちろん、資源ベース論の考え方を取り入れることで、組織要因から直接経営成果に結びつく点も考慮されている。さらには、経営成果からのフィードバックが戦略面と諸要因面へとなされることが、このフレームワークの大きな特徴となっている。なお本稿では、組織要因から企業の経営成果に直接影響を与える「組織能力」を意識する意味で太い矢印で示すことにする。また金 [2016] のモデルでは示されていない内部要因と外部要因の間にも相互関係（双方向の矢印）があると考えている。

企業のマーケティング行動に影響を与える環境分析は重要である。しかし、多国籍企業の国際マーケティング行動は多様化しており、小売企業で言えば営業形態は多岐にわたるため、単純に国際市場構造が国際市場成果に直結するわけではない。むしろ、積極的な戦略的国際マーケティング行動を採用できた企業が、周辺環境に影響を及ぼし、イノベーション等の創出により競争企業に対抗する手段を身に付け市場を拡大させることもある。

小売企業の業態革新をともなうイノベーションと組織学習ならびに実行能力は組織要因として大きく経営成果に直結する。

ここで問題となるのが、国際市場における小売企業が採用する戦略である。

(3) 小売企業が採用する標準化・適応化戦略

製造業をベースとした「国際マーケティング」における「標準化・適応化問題」を、小売業が応用し

てこれたのかという問いに対して、Salmon and Tordjman [1989] は、主として欧米諸国の当該小売企業についてグローバル戦略とマルチナショナル戦略で説明した。すなわち、母国と同一のフォーミュラ（規格）を世界的に複製する方法を標準化と見なし、専門店を主としたグローバル戦略の有効性を提示し、フォーミュラ（規格）を各国・地域ごとに適応（現地化）させていく方法を適応化と見なし、百貨店、HM（ハイパーマーケット）、SM（スーパーマーケット）の採用するマルチナショナル戦略（多国籍戦略）について言及した。これまでの研究と異なる点は、営業形態に関する国際化戦略を明確に分類して分析した点であり、小売国際化研究において「標準化・適応化問題」に焦点を当てた研究として評価することができる。

Bartlett and Ghoshal [1989] は、小売企業に限定してはいないが、多国籍企業の「標準化・適応化問題」を「コスト削減の必要性」と「現地適応の必要性」の観点から捉えている。そして多国籍企業の国際市場戦略を、マルチナショナル、グローバル、インターナショナル、トランスナショナルの4つの企業類型にて提示している。この研究は、企業経営における組織の機能（役割）をより明確化した研究と考えられる。

向山 [1996] は、「商品調達行動」および「出店行動」のグローバル化度により、グローバル小売企業への道程（パス）を分析している。縦軸に「商品調達行動のグローバル化度」、横軸に「出店行動のグローバル化度」を採用したこのモデルでは、「純粋ドメスティック」から直接「純粋グローバル」を目

指したヤオハン、「純粋ドメスティック」から「ドメスティック志向型グローバル」を経て「純粋グローバル」を目指す良品計画、「純粋ドメスティック」から「タイムラグ利用型グローバル」を経て「純粋グローバル」を目指す百貨店や専門店が挙げられているが、その他にも方法論として業務提携やM&Aによるグローバル小売企業へのパスも想定されている。

そこで着目するべき点は、小売企業として、その主要活動である仕入の仕組みの標準化と品揃え（商品）の現地化を提唱したところである。端的に、標準化した「中心品揃え」と現地適応化した「周辺品揃え」の統合により、小売企業のグローバル化の可能性を示した点で、これまで遅々として進んでこなかった小売国際化研究の進展に果たした役割は非常に大きい。

一方で、川端[2000]は、各市場特性の「フィルター構造」に着目して小売業の国際出店戦略を5つに分類した。①飛び地戦略は、母市場と共通性が高い市場を目指す戦略であり、主に欧州や一部のアジア市場で百貨店において採用された。②競争優位戦略は、母市場での競争優位を活かす面で百貨店やスーパーが採用する戦略であるが、大企業に限定される方法である。③特定市場適応化戦略は、特定市場において適応化を目指す戦略であり、現時点で明確ではない。④複数市場適応化戦略は、③で成功した戦略を複数市場で適応化させる戦略であり、現時点では該当する企業はないとされている。最後に⑤グローバル戦略は、自己のシステム特性を変化させ、地球規模化を図る戦略であり、これも現時点では該当する企業はないとされている。「標準化・適応化問題」では、①と②が標準化、③から⑤は適応化が求められることになる。

この分析からは「市場特性要素」が非常に重要なキー概念であることがわかる。それは出店前行動から撤退行動に至るまでのプロセス・局面において、該当する市場特性要素について小売企業が十分に理解した上でマーケティング行動を行う必要性を説いている。つまり、国際市場における特定の要素が、国内市場のそれと比べてどの程度共通点を持ち合せており、現地市場においてどの要素がより当該選択業態にとって勘案しなければならないかを判断する必要性が出てくることになる。

矢作[2007]は、Douglas and Craig[1995]の「初期参入」→「現地化」→「グローバル統合」に倣い、現地化段階における「小売事業モデルの標準化/適応化」を、「①完全なる標準化」志向、「②標準化のなかの部分適応」志向、「③創造的連続適応」志向、「④新規業態開発」志向の4つに分類した。具体的には、①に該当するのが一部の高級ブランド・ショップである。また②に該当するのがHM、GMS（総合スーパー）であり中国イオン、中国イトーヨーカ堂が当てはまるとしている。③については、コンビニ（セブン-イレブン・ジャパン）、マレーシアイオンが挙げられている。そして④としては、華人資本、テスコのHM戦略を取り上げている。この研究では、標準化と適応化は対立概念ではなく、標準化のなかに適応化があり、適応化の果てに標準化があるとの結論に至っている。

鳥羽[2017a]は、世界標準化と現地適応化を包摂する取組みの必要性を唱え、「グローバリゼーション(Globalization)」と「ローカリゼーション(Localization)」の両面を取り込んだグローカル(Glocal)な視点、すなわち「グローカリゼーション(Glocalization)」による国際展開する小売企業のマーケティング・マネジメントについて言及している。そこで彼が主張する「創造的適応」とは、マーケティング・マネジメントの具体的な手段となる製品、価格、流通経路、販売促進という「マーケティング・ミックス」の各要素を駆使することによって、①環境条件に対する適応行動、②環境条件の創造行動、③顕在的需要に対する適応行動、④潜在的的需要に対する創造行動を含む概念である。もはや、創造的適応は、国際展開する小売企業の成長には欠かせない行動原理との認識が示されている。

高嶋[2020]では、小売企業のグローバル経営における「現地適応」と「グローバル統合」について小売戦略面から、仕入・販売活動の基本方法や計画を本部が集約し、補完的に地域事業や店舗に権限委譲する集権的組織のあり方を言及した（ただし、小売業は現地状況に適応することが基本との考えを示す）。すなわち、現地適応小売戦略において、①現地仕入先（生産者や卸売企業）、物流企業の利用可能性や取引慣行等、PB商品企画等で、サプライチェーンを変える。②現地顧客が選好する地域性の高い商品の取扱い、また品揃えを現地需要に合わせて

変える。③陳列方法や店頭における販売方法を購買慣習に合わせる。④店舗面積、店舗デザイン、販売員教育の方法や体制を現地に合わせるが必要であると言及している。他方のグローバル統合小売戦略では、海外需要や供給情報を本部が収集する必要があることを踏まえた上で、フランチャイズ店舗の例を挙げて標準的な販売・経営方法などを一貫して守らせることが小売戦略面で求められるとの考えを示している。

以上のように、メーカーにおける「標準化・適応化問題」を小売企業の議論に置き換えた際に、見えてくることは、小売企業は基本的にドメスティックな産業に属するため、それゆえに基本原則として現地適応がかなりの部分で求められるという点であろう。それは、小売企業が国際展開する場合においても同様であることが再確認できる。ただし、国内の狭い市場よりも、より効率化やコスト削減の必要に迫られる国際市場という巨大なマーケットにおいて、規模の経済性やネットワークのメリット、人的資源の有効活用等の条件が整うことで、戦略的に標準化されたマーケティングプログラムとプロセスが小売企業にとって、より有効的で経営成果に直結するケースも考えられる。

次節においては、「標準化・適応化問題」を意識しながら、日本小売企業の国際マーケティングについて、百貨店、スーパー、コンビニの3つの主要営業形態に分けて考察する。

5. 日本小売企業の国際マーケティング

(1) 百貨店

百貨店は戦前から海外進出しており、主要営業形態としては最も早く国際展開が始められたことで知られている。第二次世界大戦後における海外進出は1958年に高島屋がアメリカへ出店したことから始まる。その後、東急、阪急、大丸、三越、伊勢丹などの大手百貨店のほとんどが、海外進出を経験しているといっても過言ではない。川端[2000]によれば、百貨店の海外進出は海外への日本人観光客や在外駐在員とその家族に向けた「飛び地戦略」が採用されたとの分析がなされている。これは、日本市場における百貨店のオペレーションを、そのまま活かす形で欧州・アジア市場に対して展開してきた百貨店の

標準化戦略である。

百貨店の海外進出の成長期である1970年代には、日本からの団体観光客の需要に応えるべく、国内では入手困難で高価格であった洋酒や万年筆、靴や香水などのブランド品に特化した品揃えが現地ではなされていた(川端[2011]、71ページ)。しかし、成熟期である1980年代後半から1990年代前半には、とりわけアジア市場においては店舗面積が大規模化する傾向にあり、アジアを中心に現地消費者を狙った進出も本格化している(川端[2011]、72ページ)。

また先発者優位による確固たる地位の保持により、老舗百貨店の競争優位(ストア・ブランドの構築)が蓄積されてきた。例えば、土屋[2017]によれば、海外展開した国・地域別の百貨店の数では、圧倒的に台湾が多い点に触れて、1987年に進出した太平洋SOGO(現在、遠東グループ傘下)の成功が、新光三越(1991年開店)や大葉高島屋(1994年開店、現在は商標貸与)など、その他日系百貨店の市場参入の引き金となったと分析している。ここに台湾における日本百貨店の成功のポイントを見いだすとすれば、①市場参入形態(参入モード)として採用された合弁方式(とりわけ、流通分野ではない現地のカウンターパートとの共同出資)、②投資額に応じた売上高と当期純利益の連結決算書への計上による投資効果、③現地消費者をターゲットとしたビジネスモデルの国際移転である(土屋[2017]、96～100ページ)。

百貨店の小売マーケティングの特徴は、きめ細かな接客を通じた部門別管理の徹底により非常に多くの品揃えを行ってきた点に集約される。つまり、第1に対面販売と主とした専門業種店の集合体である点である。商品カテゴリー別の接客には販売員の人材教育が必要であり、合わせて人的販売促進(営業)によるロイヤルカスタマー(上得意客)の集客が売上高に直結する。第2にブランドごとのコンセプト等に基づく高価格戦略を採用してきた点である。これは他業態と比べて、明らかに高品質かつ高価格商品の品揃えによるブランド管理の徹底を意味している。第3にテナントへの賃貸による不動産的収益構造により、他の営業形態よりも本業ではない部分での収益も見込める点である。例えば、金融(クレジット、保険など)、リースなどの分野も手がけることが可能である。

これらの点を国際マーケティングとして捉えてみた場合、本国市場で培われた、①質の高い接客サービスを含む対面販売、②他店との競争優位や差別化につながる高品位のブランド誘致とストア・マネジメントについては標準化が志向されている一方で、③催事やイベント等の実施において百貨店フロアの有効活用を進出先国・地域の市場ニーズに適合させる戦略が採用されてきたのである。日本百貨店の国際市場への対応は、世界初の百貨店として開業したボン・マルシェで採用されたコンセプトである「正札販売」や「返品制度」等の標準化プログラムを原則として踏襲しつつ、現地市場のニーズに合わせた品揃えや催事の実施など、現地適応化を上手く組み合わせながら今日に至っている。

(2) スーパーマーケット

スーパーは、専門スーパーと総合スーパー（GMS）に大別できるが、前者は中堅企業、後者は大手企業の運営が顕著である。現時点で海外進出した中堅の食品スーパーのほとんどはすでに撤退しており、大手はイオン、イズミヤ、平和堂等が、ショッピングセンター（SC）やショッピング・モール内の核店舗として、そのプレゼンスを徐々に増している。

スーパーの海外進出は1971年のヤオハンのブラジルへの進出に始まり、今や営業形態全体ではアジア市場への出店が大多数を占めている。主にアジア市場で展開した日本のスーパーは、「現地消費者への商品販売」が目的であり、ヤオハンの海外進出初期のグリーンマーケット（手付かず市場）における成功（川端 [2011]、76 ページ）は、少なくとも1980年代から1990年代前半までのスーパーの成長期において、地方スーパーの海外市場へ向けた大量進出モデルとなった。百貨店の海外展開から15年ほど遅れて成長期を迎えたスーパーであるが、成熟期（1990年代後半以降）は、アジア市場でのイオンの多店舗展開、中国におけるイトーヨーカ堂や平和堂の進出のような大手企業による海外展開も見られる。

とりわけ、イオンにおける国際展開は、アジア市場を中心に商品調達から販売に至るまでの点で、グローバルな対応がなされている。例えば、マレーシアにおける商品販売ではハラール商品とノン・ハラール商品の明確な売場区分がなされていたり、中国

では新鮮な活魚を大型水槽で泳がせ対面販売したり、現地事情に応じて量り売りや調理サービスを提供したりするなど（鳥羽 [2017b]、232 ページ）の市場対応を行っている。さらにイオンは、マレーシアとタイに加えてベトナム市場においても、PB開発兼製造会社を設立し、積極的なマーケティング行動を見せている。

また、成都イトーヨーカ堂（1996年12月設立）は、中国内陸部において百貨店とGMSの中間的な立ち位置で、専門品や買回品、さらには最寄品までも扱い、しかも対面販売とセルフ販売を混合（秦 [2019]、168 ページ）しながら多店舗化を進めている。スーパーの市場対応という点では、成都イトーヨーカ堂は成長期において「新製品」と「値頃感」をキーワードに、バイヤーによる内部情報（売場、販売データ、顧客の声等）と外部情報（サプライヤーからの情報、競合相手に関する情報、マクロ経済変化等）をもとに（秦 [2019]、180～181 ページ）、自社独自のマーケティングを実践してきたのである。

一方で、地方のチェーン店である平和堂の中国進出の例を挙げれば、まさに現地適応を採用してきた代表企業といっても過言ではない。湖南平和堂（湖南平和堂実業有限公司）は、1994年12月に現地企業と日本企業とによる合弁で設立され、1号店を長沙市にオープン（1998年11月）させている（柳 [2013a]、112 ページ）。採用された業態がスーパーというよりも百貨店であり、それは地元消費者の欲求により方向付けられるとともに、自社仕入れの困難性によりテナント比率を徐々に上げ、現場では接客サービスの徹底（矢作 [2011]、330～331 ページ）により実現されている。

中堅企業はほぼ撤退、大手はSCの核店舗として競争力を保持するに至っているが、GMSとしてスーパー事業で培ってきた経営能力、ストア・マネジメントのスキルは数値化できないものの、これまでの経験値や実績に基づくもの（柳 [2013a]、115 ページ）である。当然、店舗面積が大規模化すればより高度な小売ミックスが要求されるであろう。

そもそも、スーパーの標準化されたモデルは、セルフサービス方式による多店舗チェーンの展開による大量仕入れと低価格販売の実現に象徴される。すなわち、相対取引による確実な仕入れや部分的なデ

ィスカウント商品である「ロスリーダー⁷」の設定による集客を可能にした業態革新である。海外展開する際にも、スーパーにとってこのコンセプトは活かされるべきものであるが、日本国内市場ほどに有効ではない。例えば、生鮮食品の取扱いに関しては、鮮度と価格は消費者にとって非常に大きな購買決定要素となるため、その実現に向けたオペレーションが重要である。これまでの研究では、スーパーは業種店、露天商（朝市）、伝統的市場との競合度が高く、とりわけ新興市場における価格競争では不利とも言及されてきた。

なお、スーパーではブリパッケージ商品の販売、冷凍技術や衛生面でのマーケティングのアピールは可能であるが、前近代的な現地の零細小売業の存在は、アジア市場においては未だスーパーにとっての脅威である。つまり、現地消費者の食文化や食材購入慣習に合わせた適応化が、スーパーには求められるのである。

さて、スーパーの小売マーケティングの特徴は、以下のように言及できる。第1に、SCとしての核店舗ではデベロッパーとしての能力が問われる。第2に、現存するスーパーでは大多数の露天商や伝統市場の存在と業種店、地元スーパーが存在するなか、高級食材（日本からの輸入を含む）の提供や高付加価値サービス（例えば、会員カード、宅配、流通加工など）の提供を実践している点である。

そこで、スーパーの国際マーケティングとしては、オペレーションを中心とした独自性の確立と、競合する他店舗との差別化を同時に進めながら、出店地域に密着した適応化戦略を駆使してきた点を挙げる事ができよう。しかし、今後は、露天商や地場一般業種店のみならず、飲食店とのマーケティング競争を視野に入れる必要性もある。

(3) コンビニエンス・ストア

大手企業の海外市場参入に限定されているコンビニは、1990年代以降、とりわけアジア地域に集中出店を行ってきた。しかも、その出店地域は、2010年代前後から、東アジアから東南アジア（ベトナム、インドネシア、マレーシア等）へシフト（広域化）しつつある（柳 [2013b]）。またデータ上では、2014年から中国、タイで店舗数を増加（浜本・白・遠藤 [2021]）させており、今後とも新興国市場に活路を

見いだしている営業形態である。

コンビニは、スーパーと同様に、進出先国・地域の「現地消費者への販売」が目的のため、現地適応化（創造的適応）が求められている。例えば、コンビニの代表格であるセブン-イレブン・ジャパンは、資本関係にない大部分を占める海外事業（エリアライセンス）においても、基本コンセプトは変えずに人材教育、商品開発、物流、店舗運営、情報システム等の日本型モデルを供与してきたが、各国の運営会社（パートナー企業）の独自ノウハウによって店舗展開がなされてきたため、進出先国・地域によって品揃えや配送回数が日本での運営とは異なる（白 [2019]、116 ページ）。また、地域ごとの嗜好に合わせた味付け、温度帯共同配送、専用物流センターの整備（白 [2019]、117 ページ）により、現地適応化を実現してきた。

さらにコンビニの現地適応に関して、原則定価販売のところ、タイ市場でファミリーマートが採用したのが、現地スーパーに合わせた価格設定や毎月のプロモーション商品の値下げ販売であり、プロモーション戦略に至っては、チラシの配布、特定商品の組合わせ販売、キティのキャラクター導入、シール集めキャンペーンなど、日本よりも多様多彩（鍾 [2014]、138 ページ）である。

コンビニの小売マーケティングの特徴は、以下の通りである。

第1に、小規模店舗の背後の情報・物流等のシステム構築がオペレーション上、かなり重視される点である。第2に、多店舗展開の可否はFC（フランチャイズチェーン）の伸張にあり、それゆえに現地でのビジネスモデルの認知や浸透が不可欠である点が挙げられる。第3に価格面におけるマーケティング戦略ではなく、製品・サービス面における付加価値の構築（「小売サービス」等の提供）のウエイトが大きな点である。この「小売サービス」は、単なる物販（モノの販売）ではなく、コピー、宅配、電子マネー、トイレ提供、カタログ販売、写真プリントアウト等のサービス提供部分である。日本では店内でのドリップコーヒーの提供、イートイン・スペースの拡大なども開始されている。

大手コンビニの国際展開は、1988年のファミリーマートによる台湾への進出に始まるが、日本小売企業としては、海外進出の歴史が浅いこともあって、

当初から店舗数を思うように伸ばせていない企業も多い。実際に海外進出初期の段階から、国際マーケティングとして市場へ直接関与することが困難なケースも存在する。例えば、インドネシアのように、外資規制により直接投資が制限されている国・地域では、現地企業へのライセンス供与によって国際進出が行われてきたが、川端 [2017] によれば、現地のコンビニが圧倒的に優勢であり、①物流システムの整備の困難さ、②法的規制、③価格や品揃えの現地消費者との不一致により、日本小売企業が成功しているとは言い難い状況もある。

しかし、台湾ファミリーマートのように、PB商品の製造拠点の構築による商品供給ならびに自社物流を含めたコンビニの事業システムを機能させるための独自のインフラ整備（柳 [2013b]、8 ページ）を行うことで、現地のマーケティング環境を整えることに成功している小売企業もある。

海外市場におけるコンビニの国際マーケティングとして、コラボ商品の開発、従来とは異なるより高価格帯のPB商品の生産過程にまで及んでいる。この独自商品の企画・販売は、国内ではもはやコンビニの生命線となりつつあるが、今後とも国際市場において評価されるかどうかは、未知数である。

最後に、McCarthy [1960] によって明らかにされたマーケティングの諸活動のうち、製品 (Product)、価格 (Price)、場所 (Place)、販売促進 (Promotion) を戦略的に組み合わせること (マーケティング・ミックス) が重要とされている。これら 4P は、統制不可能な要因である「文化・社会的環境」、「企業の資源と目的」、「競争環境」、「経済・技術的環境」、「政治・法的環境」に対して統制可能な要因である。ここで、「4P 戦略を軸とした製造業のマーケティング」に対応する「4P 戦略を軸とした小売業のマーケティング」を考えた場合、その主要な活動は「商品化計画 (Merchandising)」であろう。マーチャンダイジングとは、流通業者がマーケティング目標を達成するために商品とサービスならびにその組み合わせを消費者のニーズに最もよく適合するような仕方で提供する活動を指す (久保村・荒川監修、鈴木・白石編 [1995]、308 ページ)。それは端的に、商品・サービスならびにその組み合わせを消費者ニーズに合致させる活動 (商品構成、仕入、販売方法、価格設定、陳列、販促など) として捉えることができ

る。

以上、国内市場と同レベルではないものの、日本小売企業の着実な海外市場への対応としての適応行動、さらなる市場開拓と市場創造活動をともなう国際マーケティングが実践されてきた点を、改めて確認することができる。

6. おわりに

本稿では、日本小売企業の海外進出の現状を把握すると同時に、国際マーケティング研究の分析枠組みの再検討を踏まえつつ、主要業態である百貨店、スーパー、コンビニの国際マーケティングについて評価した。以下では、小売企業が国際展開する際の問題点や課題についても言及しておきたい。

(1) 国際マーケティングの困難性

小売企業が国際市場においてマーケティングを実践する場合、さまざまな困難に遭遇する。小売企業の国際マーケティングを阻む要因は、先行研究で言及されているように「初期参入」→「現地化」→「グローバル統合」の各段階で存在する。

例えば、小売企業の初期参入段階においては、まさに国際展開する際の「意思決定」が重要であり、出店前行動として、綿密な「国際市場細分化戦略」と「国際標的市場戦略」が求められる。他方で、「国際市場進出戦略」の視点においては、進出先国・地域への進出形態 (参入モード) が問われる。その際に、①直接投資を選択するとなれば小会社や合弁会社の設立となり、資金調達に始まりカウンターパートの選定や出資比率の決定が組織として重要となり、②間接投資であれば、国際業務提携、国際フランチャイジング等の選択から最適な条件を引き出すパートナーの選定や提携する業務内容の精査と役割分担の決定等が必要不可欠になる。

そして、小売企業の現地化段階においては、以下の2点において、「標準化・適応化問題」として小売企業の直面する困難性を指摘しておく。第1にコスト削減と現地適応の困難性である。Porter [1985] によれば、コスト削減の圧力は、競合相手が低コストを実現できる場所に立地している場合、スイッチング・コストが低く、消費者が企業に対して優位な場合、多くの消費者が使用する商品の製造分野で価

格力が競争上極めて強い場合などで増すとされる。また現地適応への圧力は、顧客の嗜好、伝統や社会的基盤、政府の干渉、流通システム等により変化すると考えられている。企業の規模や資本の大小に関わらずコスト概念は国際展開する際には、非常に重要な概念であるとともに、標準化を進めることでコスト削減が達成されることもある。そして、小売企業にとっての現地適応は言うまでもない。

第2に、地理的・商品調達多角化の困難性である。向山[1996]によれば、地理的多角化の困難性は、①複数国に展開する際の複雑性、②制度的、文化的障壁、③競争環境への対応、④異なる国ごとの競争相手の把握から生じるとされる。小売企業がある国・地域への進出を意図した際に、上記のいずれかが明白である場合、進出前に断念することもあるだろうし、この現地化段階ですでにマーケティング上の標準化システムが構築できているのであれば、それほど脅威にはならないケースもあろう。いずれにしても、国際展開度が増せば、複数国の政治的、経済的、文化的な影響を受け、その都度リスクも高まることになる。

小売企業にとって大きな問題と考えられるのは商品調達の多角化である。向山[1996]によれば、商品調達の多角化の困難性は、①複数国からの商品調達(仕入)の際の複雑性、②商品調達におけるシステム上の煩雑性、③商品取り扱い上の基本的なルールが存在によって生じるとされる。国際展開度が増せば、複数の商品調達により品揃え多様化が期待できる一方で、その都度従わなければならない国際上のルールやシステム間の齟齬が障壁となり、調達時間のリスクが高まる。とりわけ、総合小売業においては、品揃え商品のカテゴリーが多岐にわたると同時にアイテム数が多いため、国際市場において本国市場と同等以上に展開するのであれば、その商品調達先の確保が最重要課題となるであろう。

小売企業のグローバル統合段階は、世界最大の小売企業であるWalmartにおいても実現できていないと考えられる。世界上位の小売企業の事業展開国・地域を見れば、Walmart(27)、Costco(12)、Schwarz(33)となっており、追隨するAmazonにおいても事業展開国・地域数は17に過ぎない(Deloitte[2021]、p.8)。

(2) 標準化と適応化の融合

標準化と適応化の解決策として、これまでの研究では「トランスナショナル戦略」が提示されている(Bartlett and Ghoshal[1992]、Ghemawat[2003]、Douglas and Craig[2011]等)が、今日、標準化・適応化の融合を試みる研究も見られる。例えば、フレキシブル・レプリケーション(Jonsson and Foss[2011])、ハイブリダイゼーション(Siebers[2017])、グローカリゼーション(Matusitz and Forrester[2009]、鳥羽[2014][2017a])に代表される概念であり、グローバリゼーションとローカリゼーションの両側面を視野に入れたアプローチである。

小売企業の海外進出は、自らの市場適応化プロセスから生じている。すなわち、小売企業の国際マーケティングは、海外市場における当初の出店計画とは異なる(予測に反する)現地のマーケティング環境における業務・運営に関する日々の修正の連続(試行錯誤の連続)への持続可能な適応行動である。

しかし、その基本的なマーケティングプログラムは本国で培われた業態のコア(核)部分を採用しつつ、小売ノウハウのシームレスな移転が求められる。具体的には、百貨店ではフロアマネジメントスキル、多店舗展開するスーパーではチェーンストア運営と業務ノウハウ、コンビニではFC運営能力など、これまでの本国市場の経験値によって裏付けられる組織における実行能力である。これは国際マーケティング研究では、「国際マーケティング・ケイパビリティ」として近年注目されている(Morgan *et al.*[2018]、臼井[2019])。当然コアの部分が現地市場で通用しないケースや大幅に修正・調整が求められることも多い。本社主導のマーケティングプログラムにおいて、現地小会社等における実行プログラムの修正・調整の可否が問われる。

(3) 再検討を要する国際市場分析

進出先国・地域が巨大市場であればあるほど、「地域間」ならびに「都市間」におけるマーケティング環境の差異は大きいと考えられる。とりわけ、初進出先国・地域においては、マーケティング行動に大きく影響を及ぼす「市場特性要素の重み」(川端[2009]、柳[2012])を踏まえた小売国際化プロセスの再検討が必要である。出店が広域(広商圈)におよぶ場合、その差異を緻密に計算した上で、スマー

ズな出店計画（店舗開発）、商品調達・販売、店舗運営・管理を実施することが重要である。また背後のバックシステム構築の可能性について、代替案の有無を含めて検討する必要性もある。

今日、安定的に見える市場や新規開拓の魅力が高く見積もられ経済成長が見込まれる市場であっても、政治的要素、文化的要素等を無視した小売マーケティング戦略は行き詰まる。出店前行動で勘案すべき上記の市場特定要素（市場成長率、市場規模、パートナーの存在、競合相手の有無、政治、経済的安定度、国民性、立地規制、人口規模、平均所得、都市開発状況など）に加えて、進出先国・地域におけるカントリーリスクとその影響、今般の新型コロナウイルス等のパンデミックによる消費者行動の変容など予測不可能なリスクも踏まえた国際マーケティング行動が課題となる。つまり、小売企業においては、ニューノーマルな時代における国際市場分析の再検討が求められている。

【注】

- 1 営業形態は「業態」とも呼ばれており、経済産業省の「業態分類表」では、百貨店、総合スーパー、専門スーパー、コンビニエンスストア等、大分類としては11区分されている。本稿では前後の文脈関係上、営業形態と業態の両方の表現を用いることにする。
- 2 公表されている数値は、海外現地法人に新規投資又は追加投資を行った本社企業からのデータに基づいている。
- 3 2017～19年度の解散・撤退データは、それぞれ経済産業統計協会[2019]、79ページ、同編[2020]、53ページ、同編[2021] ②-09より抽出した。
- 4 グローバリゼーションは、貿易に関する国際的なルールづくりとその厳格な運用によっても促進されてきた。例えば1995年に設立されたWTO（世界貿易機関）の果たす役割は大きいと考えられる。
- 5 G（Google）、A（Apple）、F（Facebook）、A（Amazon）の各社は、莫大な個人情報（検索履歴やSNS上の関心事、店舗利用状況など）を収集することで、そのビッグデータをもとに情報提供、需要予測精度を高め、AI（人工知能）等を武器に利益（使用や広告料）を上げている。また、プラットフォーム・ビジネスは、単なる仲介業ではなく、予約、決済等を含む商取引で重要な基盤となりつつある。
- 6 外部環境（要因）と内部環境（要因）は相互に作用しており、したがって両者は相互補完関係にあると考えられる。
- 7 小売業者が市場価格よりも極端に安い価格をつけ、そ

れを強調した宣伝により顧客を引きつけ、店舗にてそれ以外の商品を購入させるための「おとり商品」を設定することがある。これは「目玉商品」とも呼ばれることがある（金子・中西・西村編[1998]、380ページ）。

【参考文献】

- Alexander, N.[1990] “Retailers and International Markets: Motives for Expansion”, *International Marketing Review*, Vol.7, No.4, pp.75-85.
- Alexander, N.[1997] *International Retailing*, Blackwell.
- Alexander, N. and A.M. Doherty [2009] *International Retailing*, Oxford University Press.
- Alexander, N. and A.M. Doherty [2010] “International Retail Research: Focus, Methodology and Conceptual Development”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.38, No.11/12, pp.928-942.
- Alexander, N. and H. Myers [2000] “The Retail Internationalization Process”, *International Marketing Review*, Vol.17, No.4/5, pp.334-353.
- Bain, J.S.[1956] *Barriera to New Competition*, Cambridge, MA:Harvard University Press.
- Bain, J.S.[1968] *Industrial Organization 2nd ed.*, John Wiley and Sons（宮澤健一監訳[1970]『産業組織論（上・下）』丸善）。
- Bartlett, C. and S. Ghoshal[1989] *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press（吉原英樹監訳[1990]『地球市場時代の企業経営：トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社）。
- Bartlett, C. and S. Ghoshal[1992] *Transnational Management*, Richard D. Irwin, Inc.（梅津祐良訳[1998]『MBAのグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター）。
- Barney, J.B.[1991] “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Buzzell, R.D.[1968] “Can You Standardize Multinational Marketing?”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.102-113（藤井健訳[1990]「多国籍マーケティングは標準化できるか」中島潤・首藤信彦・鈴木典比古・江夏健一監修『国際ビジネス・クラシックス』文真堂、372-394ページ）。
- Calvelli, A. and C.Cannavale[2019] *Internationalizing Firms: International Strategy, Trends and Challenges*, Palgrave Macmillan.
- Cateora, P.R. and J.M.Hess[1975] *International Marketing 3rd ed.*, Richard D.Irwin, Inc.（角松正雄・江夏健一・竹田志郎監訳[1979]『国際マーケテ

- ィング管理』ミネルヴァ書房).
- Cateora, P.R. and S.Keaveney[1987] *Marketing : An International Perspective*, Richard D.Irwin, Inc. (角松正雄監訳 [1989] 『マーケティングの国際化—グローバルな視野での行動—』文眞堂).
- Craig, C.S. and S.P.Douglas[2000] “Configural Advantage in Global Markets”, *Journal of International Marketing*, Vol.8, No.1, pp.6-26.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. [2021] *Global Powers of Retailing 2021* (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-global-power-retailing-2021.pdf>) 2021年8月12日アクセス.
- Douglas, S.P. and C.S.Craig[1995] *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill.
- Douglas, S.P. and C.S.Craig[2011] “Convergence and Divergence:Developing a Semiglobal Marketing Strategy”, *Journal of International Marketing*, Vol.19, No.1, pp. 82-101.
- Douglas, S.P. and Y.Wind[1987] “The Myth of Globalization”, *Columbia Journal of World Business*, Vol.22, No.4, pp.19-29.
- Drucker, P.F.[1973] *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row (上田惇生訳 [2008] 『マネジメント—課題、責任、実践』ダイヤモンド社).
- Elinder, E.[1961] “How International can Advertising be?”, *The International Advertiser*, December, pp.12-16.
- Frasquet, M., J. Dawson and A. Mollá [2013] “Post-Entry Internationalisation Activity of Retailers : An Assessment of Dynamic Capabilities”, *Management Decision*, Vol.51, No.7, pp.1510-1527.
- Ghemawat, P.[2003] “Semiglobalization and International Business Strategy”, *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.2, pp.138-152.
- Ghemawat, P.[2007] “Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy”, *Harvard Business Review*, Vol.85, No.3, pp.58-68.
- Ghosh, A.[1990] *Retail Management*, The Dryden.
- Harvi, A.[2017] “The Emerging Retail Market Entry Decisions”, *Electronic Business Journal*, Vol.16, No.12, pp.19-33.
- Hamel, G. and C.K.Prahalad[1985] “Do You Really Have A Global Strategy?”, *Harvard Business Review*, Vol.63, No.4, pp.139-148.
- Jackson, P. and L. Sparks [2005] “Retail Internationalization:Marks and Spencer in Hong Kong”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.33, No.10, pp.766-783.
- Jain, S.C.[1987] *International Marketing Management 2nd ed.*, PWS-KENT.
- Jain, S.C.[1989] “Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses”, *Journal of Marketing*, Vol.53, January, pp. 70-79.
- Jonsson, A. and N.J.Foss[2011] “International Expansion through Flexible Replication:Learning from the Internationalization Experience of IKEA”, *Journal of International Business Studies*, Vol.42, No.9, pp.1079-1102.
- Keegan, W.J.[1989] *Global Marketing Management 4th ed.*, Prentice-Hall.
- Kent, T. and O. Omar [2003] *Retailing*, Palgrave Macmillan.
- Kotabe, M. and K. Helsen [2001] *Global Marketing Management 3rd ed.*, John Wiley and Sons Inc. (横井義則監訳、三浦俊彦他訳 [2001] 『グローバル・ビジネス戦略』同文館出版).
- Kotabe, M. and K. Helsen [2008] *Global Marketing Management 4th ed.*, John Wiley and Sons Inc. (栗木契監訳 [2010] 『国際マーケティング』碩学舎).
- Kotler, P. [1986] “Global Standardization-Courting Danger”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.3, No.2, pp.13-15.
- Kotler, P., H. Kartajaya and I. Seitawan [2017] *Marketing 4.0:Moving from Traditional to Digital*, John Wiley and Sons, Inc. (恩蔵直人監訳、藤井清美訳 [2017] 『コトラーのマーケティング4.0 : スマートフォン時代の究極的法則』朝日新聞出版).
- Levitt, T.[1983] “The Globalization of Market”, *Harvard Business Review*, May-June, pp.92-102 (邦訳 [1983] 「地球市場は同質化へ向かう」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』8-9月号、9-22ページ).
- Matusitz, J. and M.Forrester[2009] “Successful Globalization Practices:The Case of Seiyu in Japan”, *Journal of Transnational Management*, Vol.14, No.2, pp.155-176.
- McCarthy, E.J. [1960] *Basic Marketing:A Managerial Approach*, Richard D Irwin (浦郷義郎・栗屋義純訳 [1978] 『ベーシック・マーケティング』東京教学社).
- Meyer-Ohle, H.[2009] “Two Asian malls:urban shopping centre development in Singapore and Japan”, *Asia Pacific Business Review*, Vol.15, No.1, pp.123-135.
- Morgan, N.A., H.Feng and K.A.Whitler[2018] “Marketing Capabilities in International Marketing”, *Journal of International Marketing*, Vol.26, No.1, pp.61-95.
- Porter, M.E.[1985] *Competitive Advantage*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 [1985] 『競

- 争優位の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M.E.ed. [1986] *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 [1989] 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社).
- Prahalad, C.K. and G.Hamel [1990] “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- Root, F.R. [1982] *Foreign Market Entry Strategy*, Amacom (中村元一監訳、桑名義晴訳 [1984] 『海外市場戦略—その展開と成功のノウハウ—』ホールトサンダーズ社).
- Saham, A. [1996] “Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance”, *Journal of Global Marketing*, Vol.10, No.2, 1996, pp.53-73.
- Salmon, W.J. and A.Tordjman [1989] “The Internationalization of Retailing”, *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2, pp.3-16.
- Samli, A.C. [1995] *International Consumer Behavior: Its Impact on Marketing Strategy Development*, Quorum Press (阿部真也・山本久義監訳 [2010] 『国際的消費者行動論—マーケティング戦略策定へのインパクト—』九州大学出版会).
- Siebers, L.Q. [2017] “Hybridization Practices as Organizational Responses to Institutional Demands: The Development of Western retail TNCs in China”, *Journal of Economic Geography*, Vol.17, No.1, pp.1-29.
- Sorenson, R.Z and U.E.Wiechmann [1975] “How Multinationals View Marketing Standardization”, *Harvard Business Review*, May-June, pp.38-54 (茂木友三郎訳 [1976] 「マーケティングの標準化をめぐる多国籍企業の見解」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』11-12月号、72-80ページ).
- Sternquist, B. [2007] *International Retailing 2/E*, Fairchild Books (若林靖永・崔容薫他訳 [2009] 『変わる世界の小売業』新評論).
- Takeuchi, H. and M.E.Porter [1986] “Three Roles of International Marketing in Global Strategy”, Porter, M.E.ed., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Chapter4 (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 [1989] 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、第3章).
- Teece, D.J. [2007] “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.13, pp.1319-1350.
- Walters, D. and D.White [1987] *Retail Marketing Management*, Macmillan (市川貢・来住元朗・増田大三監訳 [1992] 『小売マーケティング—管理と戦略—』中央経済社).
- Wernerfelt, B. [1984] “A Resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.
- Wiechman, U.S. [1974] “Integrating Multinational Marketing Activities”, *Columbia Journal of World Business*, Vol.9, Winter, pp.17-23.
- Zou, S. and T.S.Cavusgil [2002] “The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance”, *Journal of Marketing*, Vol.66, No.4, pp.40-56.
- 今井利絵 [2014] 『グローバルリテラー』中央経済社。
- 石川和男 [2020] 『現代マーケティング論』同文館出版。
- 白井哲也 [2019] 「国際マーケティング・ケイパビリティ研究—概念フレームワークの構築—」諸上茂登編『国際マーケティング・ケイパビリティ』同文館出版、54～103 ページ。
- 渦原実男 [2012] 『小売マーケティングとイノベーション』同文館出版。
- 大石芳裕 [1996] 「国際マーケティング複合化戦略」角松正雄・大石芳裕編『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房、126～149 ページ。
- 大石芳裕 [2000] 「グローバル・マーケティングの概念規定」高井眞編『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館出版、33～53 ページ。
- 大石芳裕 [2009] 「問題意識と分析視角」大石芳裕編『日本企業の国際化—グローバル・マーケティングへの道—』文眞堂、1～13 ページ。
- 大石芳裕編、グローバル・マーケティング研究会 [2009] 『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房。
- 片山富弘 [2017] 「小売マーケティング戦略のコンティンジェンシー性」『流通科学研究所報』第11号、85～89 ページ。
- 角松正雄 [1983] 『国際マーケティング論』有斐閣。
- 角松正雄・大石芳裕編 [1996] 『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房。
- 金子泰雄・中西正雄・西村林編 [1998] 『現代マーケティング辞典』中央経済社。
- 川端基夫 [2000] 『小売業の海外進出と戦略』新評論。
- 川端基夫 [2009] 「小売国際化とアジア市場の特性」向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』中央経済社、31～50 ページ。
- 川端基夫 [2010] 『日本企業の国際フランチャイジング』新評論。
- 川端基夫 [2011] 『アジア市場を拓く』新評論。
- 川端庸子 [2012] 『小売業の国際電子商品調達』同文館出版。
- 川場庸子 [2017] 「インドネシアの流通と日系コンビニエンス・ストア」柳純・鳥羽達郎編『日系小売企業のアジア展開』中央経済社、193～207 ページ。

- 菊池一夫・詹欣玥・林婷・町田一兵 [2019] 「日系小売業の国際化の現状と課題—参入の側面を中心に—」『企業診断』(同友館) 第 66 巻第 7 号、46～49 ページ。
- 金炯中 [2016] 『未来を創造する国際マーケティング戦略』ミネルヴァ書房。
- 金亨洙 [2008] 『小売企業のグローバル戦略と移転』文眞堂。
- 久保村隆祐・荒川祐吉監修、鈴木安昭・白石善章編 [1995] 『最新商業辞典』同文館。
- 黄磷 [1993] 「グローバル・マーケティングにおける標準化戦略と市場革新行動—多国籍企業のマーケティングに関する研究の考察」『第 1 回国際地域経済ジョイントセミナー報告書』、33～63 ページ。
- 黄磷 [2003] 『新興市場戦略論』千倉書房。
- 経済産業統計協会編 [2018] 『第 47 回我が国企業の海外事業活動』。
- 経済産業統計協会編 [2019] 『第 48 回我が国企業の海外事業活動』。
- 経済産業統計協会編 [2020] 『第 49 回我が国企業の海外事業活動』。
- 経済産業統計協会編 [2021] 『第 50 回我が国企業の海外事業活動』(2021.7.30 公表) (<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/file-download?statInfId=000032108970&fileKind=0>) 2021 年 8 月 11 日アクセス。
- 坂田隆文 [2009] 「大丸の海外進出」向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』中央経済社、235～261 ページ。
- 佐々木保幸 [2004] 「小売マーケティング概念にかんする考察」『大阪商業大学論集』第 133 号、125～148 ページ。
- 嶋口充輝 [1984] 『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社。
- 鍾淑玲 [2014] 「小売企業」マーケティング史研究会編『日本企業のアジア・マーケティング戦略』同文館出版、133～153 ページ。
- 秦小紅 [2019] 『現地市場における国際総合小売企業の発展プロセス研究』五紘舎。
- 高嶋克義 [2020] 「国際化する小売業」高嶋克義・高橋郁夫『小売経営論』有斐閣、227～241 ページ。
- 高橋郁夫 [1999] 『消費者購買行動—小売マーケティングへの写像—』千倉書房。
- 鈴木安昭 [1968] 「小売業の『国際化』」『青山経営論集』第 3 巻第 2 号、115～132 ページ。
- 竹田志郎 [1985] 『日本企業の国際マーケティング』同文館。
- 竹田志郎 [1996] 「国際マーケティングの特性」角松正雄・大石芳裕編『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房、62～84 ページ。
- 土屋仁志 [2017] 「台湾の流通と日系百貨店」柳純・鳥羽達郎編『日系小売企業のアジア展開』中央経済社、89～103 ページ。
- 東洋経済新報社編『海外進出企業総覧【会社別編】【国別編】』(各年版) 東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社編 [2020] 『海外進出企業総覧【会社別編】』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社編 [2021] 『会社四季報 2021 年 4 集秋号』東洋経済新報社。
- 鳥羽達郎 [2008] 「小売企業の国際化と撤退問題」『大阪商業大学論集』第 3 巻第 3 号、129～147 ページ。
- 鳥羽達郎 [2014] 「小売企業の国際展開とグローバル戦略に関する一考察：ウォルマートの国際展開にかかわる先行研究を素材として」日本流通学会編『流通』No.35、53～70 ページ。
- 鳥羽達郎 [2016] 「小売企業の国際展開におけるネットワーク構築の視点」日本流通学会編『流通』No.38、57～73 ページ。
- 鳥羽達郎 [2017a] 「流通業の国際化—小売国際化研究の成果と課題—」日本流通学会編『流通』No.40、55～70 ページ。
- 鳥羽達郎 [2017b] 「東南アジアの流通と日系スーパー」柳純・鳥羽達郎編『日系小売企業のアジア展開』中央経済社、223～239 ページ。
- 白貞壬 [2019] 『小売業のグローバル・イノベーション』中央経済社。
- 橋本勲 [1973] 『現代マーケティング論』新評論。
- 浜口篤史・白貞壬・遠藤元 [2021] 「アジアにおける日系コンビニの展開状況」佐藤寛・アジアコンビニ研究会編『コンビニからアジアを覗く』日本評論社、36～59 ページ。
- 藤澤武史 [2012] 「グローバル・マーケティング・ミックス戦略の最適化」藤澤武史編『グローバル・マーケティング・イノベーション』同文館出版、125～142 ページ。
- 洞口治夫 [1992] 『日本企業の海外直接投資』東京大学出版会。
- 向山雅夫 [1996] 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 森下二次也 [1993] 『マーケティング論の体系と方法』千倉書房。
- 保田芳昭 [1992] 「流通問題とマーケティング」保田芳昭編『マーケティング論』大月書店、193～212 ページ。
- 柳純 [2012] 「日系小売企業の海外展開と戦略」『佐賀大学経済論集』第 45 巻第 1 号、193～218 ページ。
- 柳純 [2013a] 「中国内陸部に展開する日系小売企業の店舗戦略—平和堂を事例として」『日本産業科学学会研究論叢』第 18 号、111～115 ページ。
- 柳純 [2013b] 「台湾ファミリーマートの商品調達と現地化」『流通ネットワーク』(日本工業出版) 第 277 号、5～9 ページ。

柳純 [2017] 「日系小売企業のアジア進出の軌跡と意義」

柳純・鳥羽達郎編『日系小売企業のアジア展開』中央経済社、68～85 ページ。

矢作敏行 [2007] 『小売国際化プロセス』有斐閣。

矢作敏行 [2011] 「湖南平和堂：現地市場への適応化」矢

作敏行編『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。