

小売企業の国際化の推進要因に関する分析

An analysis of the Driving factors in the internationalization of retailers

楊 樂華

I. はじめに

1980年代後半からの中央ヨーロッパの民主化、単一欧州市場の成立、アジア市場の急成長など一連の変化を起こしたことを契機に、先進国の小売企業を始め、多様な小売フォーマットの海外進出が著しく増加した。とくに、世界における大規模小売企業について見ると、2018年度に、小売企業上位100社のうち、75社が海外市場に進出しており、上位250社でも約3分の2が本国以外で事業を展開している（Deloitte, 2020）。

しかしながら、2010年代後半に至り、多くの小売企業の本格的な国際化（販売先の国際化）はすでに20年以上を経過したものの、小売企業間の国際化の進捗度合いには大きな差異があり、海外市場から撤退するケースも少なくない。今までの小売企業の国際化において、どのような小売企業が「発展的な国際化」に到達できたのか。これまで様々な事例研究では、小売企業の国際化における独自企画商品の役割が大きかったと指摘している（Dawson, 1994 ; Howard 2000 ; Rugman & Girod, 2003 ; Sternquist, 2007 ; 鳥羽, 2019）。また、横井（2013）は、実証研究で食品小売業のプライベート・ブランド（以下：PB）比率は小売企業の国際化推進にプラス要因であることを確認した。

それは小売企業の内部垂直統合から生じる優位性が、海外市場においても機能しているからである。また、強い開発力やブランド力を持っている小売企業は進出市場においても、その競争優位性の維持と創出が可能となる。しかし、以上はあくまでも、個別の事例研究が中心であり、実証研究においても、食品小売業に限定され、限られたデータに基づいて分析している。本稿の目的は、無店舗販売小売企業を除き、小売企業の国際化の進展および小売企業のPB導入状況を時系列から分析し、適切に把握することである。また近年売上高トッ

ブ 250 位に入る多国籍小売企業を対象にして、専門小売企業と総合小売企業における独自企画商品と国際化の推進度合いの関係について、それぞれ実証分析により確認する。

II. 世界各国の小売企業の国際化の実態

1. 地理的な拡大と小売企業の国際化

小売企業の国際化の進展と現状について、世界の小売業上位 100 社の 1980 年代半ばから 2010 年代後半までの国際化の程度の変化を第 1 表で確認してみよう。まず、1990 年代半ばから世界上位 100 社の大規模小売企業の国際活動は着実に増加した。1986 年から 1996 年において、国内のみで活動する企業数は、上位 100 社のうち 53 社から 40 社に減少し、さらに、2006 年以降は 25 社以下の水準を維持している。また、母国のみで活動する企業の約半分はアメリカ企業であった。言い換えれば、アメリカ企業を除けば、2000 年以降、世界上位の大規模小売企業にとって海外進出は重要な成長戦略となったのである。

そして、母国を含めて 2 から 4 カ国以内で国際化している企業数は 1986 年の 31 社から 2018 年においては 22 社に減少しているのに対し、5 カ国以上で展開している企業数は 1986 年の 16 社から 2008 年には 53 社へと大幅に増加していた。とくに、20 カ国以上で展開している企業数は 2006 年には上位 100 社の約 5 分の 1 を占めており、2 つ以上の大陸で活動している企業数も 39 社に増加していた。しかし、2000 年代半ば以降、小売業上位 100 社の国際化の程度はそれほど変化してはいない。とりわけ、2018 年までの約 15 年間で、小売業上位 100 社の国際化の程度は、2006 年には 11.5 カ国、2010 年には 13.4 カ国、2014 年には 12.2 カ国、2018 年には 13.6 カ国となり、全体的には 13 カ国の水準を維持し、製造業の多国籍化の程度に比べて、期待されていたところより遥かに低いレベルのパフォーマンスであった。また、2000 年以降、上位 100 社のうち、2 つ以上の大陸で活動する企業は 40 社以内にとどまっており、地理的な拡大はそれほど変化していないように見える。

実際に、経営資源を本国市場へ集約する戦略的撤退、もしくは、うまく展開していないため、海外市場から次々と撤退するケースも多く見られるようになった。例えば、近年、テスコ（TESCO）は本国である英国事業を立て直し、そして中央ヨーロッパに集約しようとする方針を貫くため、2012年に日本と韓国から撤退した後、2013年には米国事業の売却を決定した。そして、2014年に中国法人の株式の大半を売却し、2020年には、中国市場から完全撤退することを明らかにした。さらに、タイとマレーシア事業の売却手続きも2020年代後半に完了する見込みである（DIAMOND online, 2019）。その結果、テスコの海外事業数は事実上、2008年度の最も多かった12カ国から6カ国に減少していることが明らかとなった（Deloitte, 2009, 2021）。

第1表 上位100社の地理的拡大 単位：社

事業展開国数	1986	1996	2006	2010	2014	2018
1	53	40	25	20	25	25
2から4	31	25	23	23	25	22
5から9	11	17	18	19	16	17
10から19	4	13	13	13	15	15
20以上	1	5	21	22	19	21
2つ以上の大陸で活動	7	13	39	36	-	-
上位100社平均（国数）	2.8	5.5	11.5	13.4	12.23	13.55

注：大陸とは、アメリカ、ヨーロッパ、アフリカ、アジア、およびオセアニアを表す。

出典：向山・Dawson（2015：12-13）、およびDeloitte データ（2016、2020）より筆者整理。

2. 地域別に見る小売企業の国際化

上述はあくまでも、世界の小売企業上位 100 社の地理的拡大の進展と現況を表したものである。小売企業の国際化を地域別や業態別に見れば、どんな特徴が確認できるのか。次に、Deloitte のデータに基づいて、世界小売企業上位 250 社の国際化状況を第 2 表で確認してみよう。まず、Deloitte (2009, 2020) によると、2018 年度は世界小売業上位 250 社の約 3 分の 2 (2007 年度 : 158 社) が本国以外でも事業を展開していた²⁾。また、上位 250 社の売上高に占める国外事業の割合は、22.8% (2007 年度対比 1.5%増) となり、平均事業国数は 10.8 カ国 (同 4 カ国増) となった。言い換えれば、2018 年度の実績は、いずれも 2007 年度に比べ、大きな変化は見られなかった。

しかしながら、この数値は主に欧州の企業の動きによるものである。2018 年度に、欧州小売企業の 14.8%だけが国内限定に事業を展開しており、海外進出企業の事業国数の平均は 18.3 カ国、小売売上高に占める国外事業の割合は 40.7%であり、海外売上高の存在感が大きい。とりわけ、世界小売業上位 250 社のうち、フランス小売企業の国際展開は 100%であり、海外売上高の割合も約半分 (42.5%)を占めており、さらに事業国数も 2007 年度の 18.9 カ国から 2018 年度の 31.4 カ国までに拡大していた。

一方、アジア太平洋地域の小売企業は世界小売業上位 250 社のうち、2007 年の 39 社から 2018 年度には 58 社までに増加し、大規模化が進むように見えるが、国際化の推進はほとんどできず、上位 250 社の海外事業国数の平均値をはるかに下回っていた。例えば、日本の小売企業は世界小売業上位 250 社のうち、2007 年度の 24 社から 2018 年度 29 社までに増加したが、国内のみで事業を展開する企業がまだ 4 割超であり、平均事業国数も 5.1 カ国 (同 2.3 カ国増) に過ぎなかった。

同様に、世界小売業上位 250 社のうち、アメリカ小売企業は未だ 3 割超 (77 社) を占めているが、国内のみで営業している非国際化企業の比率も 4 割を超え、海外売上高の割合や事業国数もそれぞれ 13.4%と 8.8 カ国となり、上位 250 社

の平均値より低いことが明らかになった。要するに、日米では積極的に国際化する大規模小売企業はそれほど多くはない。

以上をまとめると、世界小売業上位 250 社の地域別動向と国際展開の状況から、小売企業の国際化推進は欧州企業、とりわけ、フランス、ドイツおよび英国などの西欧先進国のトップ企業がリードしている。一方では、上位 250 社で 106 社を占める日米企業の国際化は緩やかであり、国内市場に依存している企業は未だ 4 割超であった。

第 2 表 世界小売業上位 250 社の地域別の動向と国際化水準 (2007/2018 年度)

地域別	企業数	上位 250 社の売上高に占める割合 (%)	小売売上高に占める国外事業の割合 (%)	平均事業国数	非国際化企業の割合 (%)
上位 250 社	250	100.0	22.8(21.3)	10.8(6.8)	35.2
アフリカ・中東	9(6)	1.5	34.1(12.5)	11.6(9.0)	11.1
アジア太平洋	58(39)	15.4	10.8(12.3)	4.3(3.7)	50.0
中国・香港	13(6)	4.3	9.9(-)	4.8(-)	61.5
日本	29(24)	6.7	15.2(10.0)	5.1(2.8)	44.8
その他のアジア太平洋	16(9)	4.3	4.9(-)	2.4(-)	50.0
欧州	88(99)	34.4	40.7(35.1)	18.3(11.1)	14.8
フランス	12(13)	6.6	42.5(35.3)	31.4(18.9)	0.0
ドイツ	19(21)	10.4	49.7(41.8)	15.9(13.8)	5.3
英国	14(21)	5.2	18.4(19.0)	16.2(10.0)	14.3
その他の欧州	43(44)	12.2	41.1(-)	16.4(-)	23.3
中南米	11(8)	1.8	20.9(9.9)	2.5(1.6)	54.5
北アメリカ	84(98)	46.9	13.3(11.8)	8.5(3.9)	46.4
アメリカ	77(87)	44.8	13.4(11.7)	8.8(5.1)	45.5

注：第 2 表のカッコ内数字は 2007 年度の数値。

出典：Deloitte データ (2009、2020) より筆者整理。

3. 業態別に見る小売企業の国際化

次に、企業レベルの国際化を業態別と活動国数から確認してみよう³⁾。本章の冒頭に述べたように、近年の世界小売業上位250社のうち、約3分の2はすでに海外市場に進出している。例えば、無店舗販売小売企業8社のうち、6社(75%)は海外市場に進出している。また、各種専門型小売企業(専門店)71社のうち、52社(73.2%)は国際事業を展開している。それに対して、多種商品総合型小売企業(部分総合店と総合店)171社のうち、105社(61.4%)が国際事業を推進している(第3表参照)。このデータから見れば、部分総合店⁴⁾と総合店から構成される総合型小売企業の国際化の進展の程度は無店舗販売小売企業と専門型小売企業に比べ、やや低い水準にあることが明らかである。とりわけ、スーパーマーケットや百貨店などの国際化レベルが遅れている。

しかしながら、小売国際化の進展の程度を検討する際、国際化するかしないかの指標は単一である⁵⁾。小売企業の国際化をどこまで進展させるのかという指標も重要である。それは、小売企業の国際化の推進要因を発見するための1つのアプローチであると考えられる。実際に、2018年度の小売企業の平均活動国数(約10カ国)を基準として分析すると、無店舗販売小売企業を検討外にすれば、総合型小売企業の国際化推進レベルは専門型小売企業に比べ、極めて低い傾向が見られる。国際化している小売企業のうち、国際事業10カ国以上に進出している専門型小売企業の割合は6割超にのぼっていたが、多種商品総合型小売企業の割合は2、3割にとどまっている。とりわけ、業態別の国際化の程度は大きく異なる。例えば、衣料品、贅沢品などの非食品の専門型業態では10カ国以上の展開が圧倒的に多かった。一方、多種商品型業態の10カ国以上の展開は極めて少なく、とくに食料品中心の総合型店舗の国際化度は大きく劣っていることが明らかになった。つまり、小売企業の国際展開が期待されているものの、小売企業の国際化の程度は業態によって異なり、またその難易度も大きく異なっているものと思われる。

第3表 世界の小売企業上位250社の国外進出状況 (2018年度)

	主要な業態	上位 250社 (a)	1カ国 以上 (b)	$C = b/a$	5カ国 以上 (d)	$e = d/b$	10カ国 以上 (f)	$g = f/b$
	無店舗	8	6	75.0	5	83.3	3	50.0
専門店	家電専門店	14	7	50.0	2	28.5	1	14.2
	衣料品/靴専門店	18	17	94.4	16	94.1	15	88.2
	その他専門店	39	28	71.7	18	64.2	16	57.1
	小計	71	52	73.2	36	88.0	32	61.5
部分 総合店	ホームセンター	12	10	83.3	8	80.0	5	50.0
	ドラッグストア/薬局	14	9	64.2	6	66.6	2	22.2
	コンビニエンス/ フォアコートストア	15	9	60.0	5	55.5	3	33.3
	ディスカウントデパート	5	3	60.0	2	66.6	1	33.3
	スーパーマーケット	58	32	55.1	13	40.6	5	15.6
	小計	104	63	60.5	34	53.9	16	25.3
	総合店	ディスカウントストア	18	12	66.6	3	25.0	2
ハイパーマーケット/スーパ ーセンター/スーパーストア		24	12	50.0	7	58.3	5	41.6
キャッシュアンドキャリー/ ウェアハウスクラブ		4	3	75.0	2	66.6	2	66.6
デパート		21	15	71.4	7	46.6	4	26.6
小計		67	42	62.6	19	45.2	13	30.9
合計		250	163	65.2	94	57.6	64	39.2

注1：1カ国以上とは本国以外の国外進出国数を指す。

注2：その他専門店：贅沢品、家具、玩具、ビデオゲームなどを指す。

出典：Deloitte データ（2020）より筆者作成。

Ⅲ. 世界各国の食品小売市場のPBの現状

1. 欧米食品市場におけるPBの現状

近代産業の成立以来、消費財市場ではメーカーのナショナル・ブランド（NB）の時代が長く続いたが、1980年代から先進国においては一部の大規模小売業の業種・業態の垂直統合が推進されている。すなわち、自社オリジナル商品の企画・開発・販売までのあらゆるプロセスに関与することである。例えば、食品・日用品雑貨を中心とする食品小売企業（Grocery Retailer）が店頭で扱っている

メーカーの NB 商品と区別するため、自社独自企画の商品を PB 商品と呼称している。それに対して、ほぼ 100%で自社開発商品を主体としたアパレルや住居用品の分野などの小売業を製造小売企業 (SPA 型小売企業) と呼んでいる⁶⁾。

ここでは、獲得できる公表データによると、1990 年代から、食品小売業の PB 商品の発展は企業レベルにとどまらず、国・地域レベルにおいても注目されている。とりわけ、世界の食品市場における小売業の PB 商品導入状況については、Nielsen や PLMA (プライベートブランド製造業者協会) などの組織および研究者らに以前から注目されている。本節はこれらのデータに基づいて欧米諸国とアジア諸国に焦点を当てて分析していく。

食品市場において、世界各国の PB 商品展開状況を確認してみると、欧米の PB 商品の歴史が、やや長いことがわかる。とりわけ、2000 年代以降、英国を始め、ヨーロッパ諸国の PB 比率は急速な成長を遂げてきた。第 4 表に示されるように、欧米諸国における食料品の売上高に占める PB 比率は 1992 年にはわずか 13%であったが、2003 年には 18%、2013 年には 27%、2017 年と 2019 年には、ほぼ同じ比率で 35%と 36%となり、大きな比率を占めるに至った。

また、国別に見てみると、2017 年以降、西ヨーロッパにおいてはスペインとスイスの PB 比率がリードしており、約半分を占めるようになった。その中で、スペインの PB 比率は 1992 年には 10%に満たなかったものの、2017 年の時点では諸国の中で最も高く、50%を超えた (PLMA, 2018)⁷⁾。また、英国、ドイツ、ベルギーなどの国は、いずれも 4 割を超え、PB 商品の定着は着実に見える。さらに、東ヨーロッパや北ヨーロッパ諸国の PB 比率はそれほど高くないが、PB 比率が 3 割超の国がほとんどであった。

それに対して、北米におけるアメリカとカナダの PB 比率は長らく 20%を下回っており、大きな変化はなかった。それまで、各国の PB 比率の差異については、小売市場における寡占化との関係が多く、研究者によって指摘されている (Quelch & Harding, 1996; 矢作, 2000; 横井, 2013)⁸⁾。すなわち、小売市場の集中度が高ければ高いほど、上位小売企業の市場パワーが強まり、PB 開発を促進させる傾向が認められる。例えば、IGD (2012, 2013) と日本商業動

態統計調査（2012）の小売業データによると、PB 比率が上位にランキングしているスイスやイギリスおよびドイツでは、食品系小売業上位 4 社集中度はそれぞれ 60.2%、70.9%、73.1%となり、いずれも大きな市場シェアを占めている。それに対して、アメリカは同 41.9%、日本は同わずか 21.8%であり、両方とも 50%を下回っている（矢作，2014：49）。

第 4 表 欧米諸国の食品小売市場の PB 比率の進展と現況 （単位：％）

国名	1992 年	2003 年	2013 年	2017 年	2019 年
スペイン	8	26	41	52	50
スイス	41	45	45	50	50
イギリス	37	28	41	46	47
ドイツ	7	30	34	46	43
ベルギー	20	25	30	44	44
オーストリア	6	14	29	43	42
ポルトガル	2	11	33	41	44
ハンガリー	-	10	24	34	35
デンマーク	-	17	25	33	-
スロバキア	-	10	22	33	32
ギリシャ	3	4	16	33	32
フランス	16	24	28	32	32
スウェーデン	11	14	25	32	33
フィンランド	5	10	22	32	31
ノルウェー	5	8	21	31	34
チェコ	-	7	22	30	32
オランダ	16	22	27	30	37
イタリア	7	11	17	21	22
アメリカ	13	16	18	18	19
カナダ	-	19	18	18	19
平均値	13	18	27	35	36

注：1992 年の PB 比率のうち、アメリカの比率は 1991 年。

出典：Hoch & Banerji (1993)、Laaksonen & Reynolds (1994)、Nielsen (2005、2011、2014)、PLMA (2018、2020) より筆者加筆整理。

2. アジア食品市場における PB の現状

アジアでは、長い間消費者はメーカーの NB 商品に対するロイヤルティが強かった。それまで流通業者の多くはメーカー商品の仕入れを工夫し、独自商品の企画や開発にはそれほど関与してこなかった。第 5 表に示されるように、全体的には、PB 商品の普及が欧米より遅れ、とくに 2013 年度の時点で PB 商品の比率はわずか 5% であった (Nielsen, 2014)。

第 5 表 アジア諸国・地域における PB 比率 (単位: %)

国名	2003	2009	2013	2017
日本	4	9	9	10
シンガポール	3	3	8	-
香港	4	5	5	-
インド	-	-	5	7
韓国	1	2	3	-
台湾	-	2	3	-
中国大陸	1	1	3	6
タイ	1	1	1	-
インドネシア	-	-	1	-

注：一部分の国を表示。

出典：Nielsen (2005、2011、2014)、富士経済 (2009)、流通経済研究所 (2016)、流通視察ドットコム (2018)、36Kr Japan (2019) より筆者加筆整理。

もちろん、近年、一部の大規模小売業者は PB 商品開発に対する関心を高めている。例えば、流通経済研究所 (2016) によると、日本における PB 商品の市場規模は、2014 年に 2.84 兆円、市場シェアは約 9% (金額シェア) と推計している。なかでも、上位大手小売企業のイオン、セブン&アイ・ホールディングス両者の PB シェアが日本の PB 市場で半分を占めている。また、近年、アジア市場に参入している欧米系小売企業は、PB 商品の開発に本気で取り組む傾向が見られる。例えば、ウォルマートやカルフルーなどの欧米企業は中国や東

南アジアなどの進出先に PB 商品を導入したり、現地で PB 商品を開発したりしている。今後、PB 商品は重要な戦略として多くの国内外の小売企業に重視されるであろう。

次節は PB 中心、いわゆる垂直統合を大きく進めている小売企業の国際化は優れているか、という問いについて世界上位 250 社の大規模小売企業を対象にして分析していく。

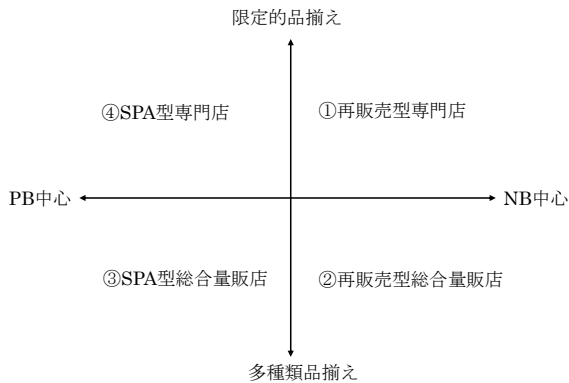
IV. 小売企業の国際化推進と PB 商品

1. 多国籍小売企業の類型化

小売業の発展や小売業態の革新に伴い、小売業を捉える視点も変化している。一般的には、近代的な小売業は経営方法の差異により、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどの業態に区別されている⁹⁾。また、流通論の視点から見ると、小売業はメーカー製品の仕入と販売を中心とする業者である¹⁰⁾。しかし、1970年代から、欧米を始め、従来型小売企業のチェーン店化や規模の巨大化の背景によって、独自企画商品の導入による垂直統合型 (SPA 型) や垂直協業型企業に転換する小売業者が増えつつある。例えば、イケア (IKEA)、ユニクロ (UNIQLO)、テスコ (TESCO)、アルディ (ALDI) などが挙げられる。

そのため、小売企業の国際化を分析する際、向山・崔 (2009) のように、業態ベースの国際化研究はもちろん、流通システムの視点から考察することも要求されるであろう¹¹⁾。それは、商品企画までの垂直統合に積極的に関与している企業とほとんど関与していない企業によって、その企業のビジネスモデル、経営手法も異なるからである。さらに、従来型小売企業と比べると、独自企画商品中心の小売企業の国際化の方がより推進されるように見える。また、研究者の多くは小売企業の国際化の難易度や複雑性から、国際化を推進している非食品や限定的に品揃えを扱う「専門小売企業」と国際化が遅れ多岐にわたる商品・カテゴリを扱う「総合小売企業」の2つに大別し、研究を進めている (佐々木・鳥羽, 2019)¹²⁾。

本稿は、楊（2020）の多国籍小売企業の分析枠組みにしたがって、PB・NB中心の軸と取り扱う商品・カテゴリの幅の軸から考察したい。第1グループは、トイザラス（Toys “R” Us）やしまむらのような、NBを中心として、限定的な品揃えを扱う「再販売型専門店」である。第2グループはウォールマート（Walmart）やカルフル（Carrefour）のような、メーカーNB商品を中心として、多岐にわたる商品を店頭で陳列する「再販売型総合量販店」である。第3グループはマークス&スペンサー（Marks & Spencer）やアルディのような、自社のオリジナル商品を中心として、総合化した品揃えを扱う「SPA型総合量販店」である。最後に、第4グループはユニクロやGAPのような、自社のオリジナル商品を中心として、限定的品揃えを扱う「SPA型専門店」である。これらは以下のように図示できる（第1図参照）。



第1図 多国籍小売企業の類型

出典：筆者作成。

2. 専門小売企業の実証分析に向けて

これまで、多国籍企業（製造業中心）の国際化について、比較的多くの研究者から引用されてきたのが、Dunning（1981）の「OLIパラダイム（Eclectic Paradigm）」である。つまり、「所有特殊の優位（Ownership-specific

advantages)」、「立地特殊の優位 (Location-specific advantages)」、および「内部化の優位 (Internalization advantages)」の3つの優位性から企業の海外進出を説明している。

多くの研究者は以上の知見を借り、小売企業の多国籍化の成功を説明している (Dawson, 1994 ; Howard, 2000 ; Rugman & Girod, 2003 ; Sternquist, 2007 ; 金崎, 2003 ; 横井, 2013)。一般的には、大手専門小売企業が自社のユニークなコンセプトや強いブランド力を持ち、グローバル顧客をターゲットとし、世界的な規模の展開を推進している。その中で、多くの専門小売企業が独自開発商品を調達し、競合他社と差別化しながら独自の競争優位性を獲得している。例えば、Dawson (1994) は「OLI パラダイム」を応用し、研究事例を紹介しながら、大手小売企業による独自企画商品が「国際的な所有の優位性」として機能しており、世界的な規模の展開が可能になると述べている。彼はイケアや天然化粧品専門店であるザ・ボディショップなどの事例をあげている。

また、Howard (2000) によれば、専売特許や秘密レシピを提供できる製造業に比べると、小売業は模倣しやすい産業であり、いいアイデアやフォーマットが国内や国外ですぐに模倣されるため、小売企業の多国籍化の武器とは言えない。それに対して、自社ブランドを持っている小売企業の場合は事情が異なる。とりわけ独自企画商品はそれ自体模倣可能なアイデアであるが、商品開発力と結びついていれば、現地小売企業に対する競争優位となりうる。ここでは、業態とブランドが一体化されているような小売企業の場合は、そのコンセプトが多国籍化の独自武器になりうる¹³⁾。

しかし、以上の研究は主に SPA 型の専門小売企業を対象にして、個別の事例から論じている。他の専門小売企業の国際化の推進も独自企画商品と関連しているのかを検証すべきである。また、再販売型中心の専門小売企業の国際化の状況および推進度合いを併せて分析する必要があると考えられる。

第6表 専門小売企業の海外進出 (2017年度)

SPA型専門小売企業 (22社)			再販売型専門小売企業 (16社)		
企業名	国・地域	海外 事業 数	企業名	国・地域	海外 事業 数
Inditex	Spain	95	Foot Locker	US	25
Kering	France	94	Sports Direct	UK	23
L Brands	US	74	GameStop	US	13
LVMH	France	69	JD Sports	UK	13
Tapestry	US	69	TJX	US	9
H & M	Sweden	68	FNAC Darty	France	8
Dufry AG	Switzerland	63	Chow Tai Fook	Hongkong	6
Richemont	Switzerland	54	Signet Jewelers	US	4
The Gap	US	45	Bed Bath and Beyond	US	3
Hermès	France	45	AutoZone	US	3
Grandvision	Netherlands	43	しまむら	日本	2
American Eagle	US	30	E.Land World	S. Korea	2
Decathlon	France	29	Advance Auto Parts	US	2
IKEA	Netherlands	28	PetSmart	US	2
Tiffany & Co.	US	26	PETCO Animal Supplies	US	2
Deichmann SE	Germany	25	Bass Pro shops	US	1
ファーストリ	日本	20			
C&A Europe	Belgium/ Germany	17			
Primark	UK	10			
XXXLutz Group	Austria	9			
ニトリ	日本	3			
Ascena Retail Group	US	2			

注：一部分の企業名は略称や小売店舗名。

出典：Deloitte データ（2019）および各社の公開資料より筆者作成。

a. 使用データと対象小売企業

本稿では Deloitte 社が毎年公表している「世界小売業上位 250 社」のデータおよび現時点で入手可能な情報に基づき、小売企業の国際化と独自開発商品の関係性を検証してみる。対象小売企業の設定は次のように限定される。

第 1 は 2017 年度に世界小売業上位 250 社における専門小売企業のうち、家電量販店と無店舗販売業態を除いて国際化している小売企業である¹⁴⁾。第 2 は、海外進出が 15 年以上（2005 年以前）を経ている小売企業である¹⁵⁾。以上の条件を満たす SPA 型専門小売企業および再販売型専門小売企業は、第 6 表に示すように 38 社である。

b. 分析方法と分析結果

専門小売企業の類型とその国際化の度合いにおける相互関係を分析するために、本研究はクロス集計分析方法を採用した。分析結果は第 7 表の通りである。まず、SPA 型専門小売企業の国際化は進んでいる。2017 年度の専門小売企業の国際展開から見ると、国際化している SPA 型小売企業は 22 社となり、そのうち、5 カ国以上に展開している企業は 20 社である。さらに、10 カ国以上に展開している企業は 19 社（8 割超）となり、SPA 型専門小売企業の国際化の推進度合いが非常に高いことが明らかになった。一方、海外市場に進出している再販売型小売企業は 16 社があるものの、海外事業国数が 5 カ国以上となった企業数はわずか 7 社しかない。さらに、海外事業国数が 10 カ国以上を展開している企業は 3 社のみで、10 カ国以上の割合は 2 割を下回っていた。

以上の 2 つの類型の小売企業を比較して見ると、SPA 型専門小売企業、すなわち独自商品開発を中心とする小売企業は再販売型小売企業より、国際化の推進度合いにプラス要因であることが確認できた。

第7表 専門小売企業の国際展開（38社）（2017年度）

類型と国数	1カ国以上	5カ国以上	5カ国以上の割合	10カ国以上	10カ国以上の割合
SPA型	22	20	90%	19	86%
再販売型	16	7	44%	3	19%
合計	38	27	71%	22	58%

注1：1カ国以上とは本国以外の国外進出国数を指す。

3. 総合小売企業の実証分析に向けて

第3表に示されているように、世界小売業上位250社を「専門型」と「総合型」業態から見ると、総合小売企業の国際化の推進度合いは専門小売企業に比べると、やや低い水準にあることが明らかになった。その要因は、上述した実証分析の結果からわかるように、独自の強みを持つSPA型専門小売企業がリードしているからである。

一方、多くの研究者は総合小売企業の海外進出は、現地市場ではまさにゼロからのスタートであると強調している。なぜなら、総合小売企業の強みが基本的に母国市場に埋め込まれており、とくにそれを背後から支えるバックシステムが上手く機能しているからである。それに対して、現地市場には斬新業態・フォーマットを導入しても、現地市場でのバックシステム、すなわち商品調達システムや商品供給システムを構築しなければならない（川端，2000；矢作，2007）。

しかし、これはあくまで再販売型小売企業を前提にして議論されていることである。実際にSPA型志向の企業は専門小売企業のみならず、総合小売企業にもしばしば見られる。例えば、多くの研究者（Tse, 1985; Sieff, 1986; Stanley, 1991; 戸田, 2008）によって研究されてきた英国の大手スーパー「マークス&スペンサー」は100%PB商品を扱っており、2017年の時点ですでに50カ国に

進出していた。また、ドイツの大手ディスカウントストア「アルディ (ALDI)」と「リドル (Lidl)」のPB比率も80%を超え、国際化が進んでいる (Fritz et al, 2007 ; 川端 2016, 2019)。

一方、冒頭でも触れたように、大量仕入れと大量販売によるバイイング・パワーを発揮するウォルマート、コストコ (Costco) などの総合小売企業のPB比率は他の業態より未だ低い水準にとどまっている。ただ、近年ではPB商品開発の重要性を認識し、国内市場のみならず、海外市場でもPB商品の強化を積極的に行っている。このように、小売企業の国際化とPB商品強化 (商品調達ルートが多様化) から見ると、小売企業の「国際的な所有の優位性 (差別的標準化)」、「現地版PB (差別的適応化)」の開発、すなわち強い商品開発力やブランド力があつたからこそ、異なる市場環境においても、高水準な国際展開が可能となる (楊, 2019)。

a. 使用データと対象小売企業

専門小売企業の設定と同様に、現時点で得られるデータと各社のアニュアルレポートの情報に基づき、分析を進める。ここでは、世界小売業上位250社 (2017年度) のうち、一部の百貨店を除いて国際化している58社の総合小売企業を対象にする¹⁶⁾。その中で、SPA型以外の小売企業のPB比率では、一部の小売企業は「約〇%」や「〇%を超え」という表現にとどまっており、具体的な数値を公表していない。

そのため、現時点で得られるデータをより客観的に分析できるように、ここでは20%未満、20%以上～35%未満、35%以上の3つの基準を設定し、その国際化推進度合いを検証したい。20%を基準としたのは、世界各国PB比率の平均値は約20%だからである。また、35%を基準としたのは、本章の対象小売企業が所属する本国市場のPB比率の平均値は約35%だからである。以上の基準にしたがって、第8表、第9表を参照する。

第8表 総合小売企業のPB比率（20%未満）と海外事業数（2017年度）

企業名	国・地域	海外事業数	企業名	国・地域	海外事業数
Wal-Mart	US	28	Colruyt Group	Belgium	2
Shoprite	S. Africa	14	Axel Johnson	Sweden	2
Walgreens	US	9	Migros Ticaret	Turkey	2
Iceland Topco	UK	5	Chedraui	Mexico	1
ローソン	日本	5	パロー	日本	1
Central Group	Thailand	5	GS Retail	S. Korea	1
Wesfarmers	Australia	3	Smart & Final	US	1
FEMSA	Mexico	3	ツルハ	日本	1
Woolworths	Australia	2	マツモトキヨシ	日本	1
Whole Foods Market	US	2	ドン・キホーテ	日本	1
S Group	Finland	2			

注：一部分の企業名は略称や小売店舗名。

出典：Deloitte データ（2019）および各社の公開資料より筆者整理。

第9表 総合小売企業のPB比率（20%以上）と海外事業数（2017年度）

PB比率（20%以上～35%未満）			PB比率（35%以上）		
企業名	国・地域	海外 事業数	企業名	国・地域	海外 事業数
Watson	Hong Kong	23	Marks & Spencer	UK	56
EI Corte Ingles	Spain	14	Schwarz Group	Germany	29
Auchan	France	13	Casino	France	26
Majid Al Futtaim	UAE	13	ダイソー	日本	26
The SPAR Group	S. Africa	11	Sonae	Portugal	23
Costco	US	11	セブン&アイ	日本	18
Ahold Delhaize	Netherlands	10	Aldi	Germany	17
Kesko Corporation	Finland	7	Metro	Germany	14
ユニー・ファミリー マート	日本	7	Dm	Germany	12
Action	Netherlands	6	イオン	日本	10
Lotte Shopping	S. Korea	5	Tesco PLC	UK	7
Cencosud	Chile	4	Spar Holding AG	Austria	7
Rossmann	Germany	5	Coop Group	Switzerland	6
ICA Group	Sweden	4	Pick n Pay Stores	S. Africa	6
MGB	Switzerland	3	Dia	Spain	3
Intermarché	France	3	Norma	Germany	3
H・E・B	US	1	Jerónimo Martins	Portugal	2
			J Sainsbury	UK	1
			Dollar Tree	US	1
			B&M	UK	1

注：一部分の企業名は略称や小売店舗名。

出典：Deloitte データ（2019）および各社の公開資料より筆者作成。

b. 分析方法と分析結果

総合小売企業の類型とその国際化の度合いにおける相互関係を分析するために、本研究はクロス集計分析方法を採用した。分析結果は第10表の通りである。まず、PB比率20%の基準から確認してみよう。国際化している総合小売企業

58社のうち、PB比率20%未満の総合小売企業は21社があるものの、海外事業数を5カ国以上に超えた企業数はわずか6社(28.6%)しかない。さらに、海外事業国数が10カ国以上に展開している企業は2社のみで、10カ国以上の割合は1割を下回っていた。一方、PB比率20%以上～35%未満の総合小売企業は17社となり、そのうち、5カ国以上に展開している企業は11社(64.7%)である。さらに、10カ国以上に展開している企業は7社(41.2%)となり、再販売型総合小売企業(PB比率20%未満)より、国際化度がやや高いことが明らかになった。また、PB比率35%以上の場合を確認してみると、PB比率20%未満、20%以上～35%未満の総合小売企業の国際化の程度より高いことが明らかになった。20社のうち、海外事業数が5カ国以上となった企業数は14社(70.0%)である。さらに、10カ国以上に展開している企業数はまだ10社(50%)が残り、PB比率35%未満の企業より国際化度が高いことが明らかになった。

また、逆の分析視点から見ると、国際事業を展開している小売企業58社において、国際化を推進している総合小売企業、すなわち10カ国以上に展開している総合小売企業19社のうち、PB比率が低い(20%未満)企業は2社しかない。それに対して、PB比率20%以上の企業数は17社となり、大きな割合を占めている。さらに、17社のうち、PB比率35%以上の企業数も半分以上となった。要するに、小売企業の国際化におけるPB商品の役割が大きいことが明らかになった。

第10表 総合小売企業の国際展開 (58社) (2017年度)

PB比率と海外事業数	1カ 国以上	5カ 国以上	5カ国以 上の割合	10カ 国以上	10カ国以 上の割合
PB比率20%未満	21	6	28.6%	2	9.5%
PB比率20%以上～35%未満	17	11	64.7%	7	41.2%
PB35%以上	20	14	70.0%	10	50.0%
合計	58	31	53.4%	19	32.8%

V. 考察と結論

本稿は、まず、小売企業の国際化の進展および小売企業の PB 導入状況を時系列から分析した。1990年代後半から上位100社の大規模企業の海外進出が活発化していたが、近年では、事業展開国数は約13カ国の水準にとどまっている。地域別から見れば、ヨーロッパの大規模小売企業の国際化は最も進んでいる。その中で、8割超の大規模企業が海外事業を展開しており、小売売上高に占める国外事業の割合も4割超となった。とくに、そのほとんどの大規模小売企業はPB商品を導入している。

一方、アメリカや日本の大規模小売企業の多くは国内市場のみで事業を展開しており、海外事業展開数も平均水準以下となっている。業態別から見ると、総合型小売企業の国際化の推進度合いは専門型小売企業に比べ、極めて低い傾向が確認できた。小売企業の海外進出の意思決定に影響する要因は様々であるが、国内の市場規模（購買力）という要因から見れば、欧州各国に比べて、アメリカと日本の市場規模は、依然として大きい。多くの現地企業にとって、海外市場開拓は決して最重要の成長戦略として位置づけられているわけではないものと考えられる。

小売企業のPB商品展開については、1990年代からヨーロッパの食品小売市場のPB比率が増加し始め、北米市場を加え、近年では3割超のPB比率を占めており、着実に存在感を示している。一方、アジアではやや遅れているが、今後は拡大していくように見える。その背景には、ヨーロッパの小売市場の上位集中度が高いことが考えられる。大規模小売企業は市場パワーを持ち、NB商品の仕入れだけでなく、差別化戦略とするPB開発の体制も構築している。一方、北米やアジアでは、小売企業の上位集中度が4割以下がほとんどであり、NB商品は主流であり、メーカー主導の流通経路も大きな変化は見えていない。

PB商品と国際化の関係については、第1に、SPA型専門小売企業、すなわち独自商品開発を中心とする小売企業は再販売型小売企業より、国際化の程度にプラス要因であることが明らかとなった。また、ほとんどの再販売型小売企業の国際展開は数カ国にとどまっている。とくに、国際化レベルの高い再販売

型小売企業を確認してみると、フットロッカー (Foot Locker) やスポーツダイレクト (Sports Direct) は国際知名ブランドと契約する限定版商品が多いため、差別化による競争優位性を構築していると考えられる。

第2に、総合小売企業については、PB比率の高さは総合小売企業の国際化度にプラス要因となるということが明らかとなった。とくにPB比率35%以上の企業の国際化は非常に活発であることが確認できた。一方、ウォルマートのようなPB比率が20%以下のグローバル企業も存在している。ウォルマートは従来の再販売型小売企業の王者であり、大規模なグローバル調達によって、さまざまな進出先で、EDLPの低価格戦略を実現していると考えられる。

以上のように、小売企業の国際化推進度合いとPB商品の関係を解明することを目的とした。小売企業の国際化推進力について、田村(2010:343)が解明したように、「国内市場機会の消滅は決して小売国際化の重要な推進力ではなく、競争優位性に基づき成長力の高い挑戦者の企業にとっては、国際化の強力な推進力になる」と強調している¹⁷⁾。小売企業の独自商品開発はその1つである。本稿では、国際化している小売企業を対象にして、小売企業における独自商品開発が所有特殊的な優位となり、国際化の程度との関係性が認められるかについて、データに基づいて実証分析を行った。しかし、本稿は2017年度のデータのみを分析したため、逆に各小売企業の国際化推進がPB比率の高さに影響しているのか、ということには触れていない。それを今後の課題としたい。

【註】

1) Deloitte (2020) によると、2018年度には世界小売業上位250社のうち、88社(35.2%)が国内のみで営業している。要するに、上位100社の大規模小売企業の国際化が最も活発であると言える。

2) 2008年は金融危機であるため、2007年度の数値と対比し、2018年度の状況を分析する。

- 3) 田村(2010)によれば、企業レベルでの国際化の指標は、外国売上高、活動国数、および外国売上高依存率である。本稿は、活動国数から企業レベルの国際化を考察する。
- 4) 本論文は、衣食住などを幅広く扱っている業態を「総合店」と定義し、衣食住の中で限定された分野で統合的に取り扱う業態を「部分総合店」と定義し、特定の分野に限定した品揃えを扱う業態を「専門店」と定義する。
- 5) 田村(2010)によれば、小売国際化の推進力を検討する際には、国際化するかしないかという始動段階から国際化を始動した後にかけると、それをさらに進展させていく段階の2つの段階に分けて行う必要がある。本章は後者を対象にして、すなわち国際化を始動している企業を前提としてその国際化の推進力を検討する。
- 6) 例えば、1990年代における日本のアパレル小売企業ユニクロはNB商品とPB商品を同時に扱ったが、2000年以降は完全に自社開発の商品のみを販売し、PB商品という呼称が新聞や雑誌などから消えた。ただし、小売企業の特質を解明するため、本論文はSPA型小売企業の商品もPB商品として認識する。
- 7) その要因について、スペインは長い間経済不振に陥っており、消費者の低価格志向が強まっているとともに、割安なPB商品のニーズが高まっているからである。とりわけ、スペインにおける有力な外資系小売企業(カルフルー、ディア、リドルなど)の資本傘下に入っている。これらの企業は現地で強力なPBプログラムを持つとともに、当該市場のシェアの獲得を加速している(USDA, 2017)。
- 8) Hoch(1996)によれば、国別のPB比率差異について、経済の変動、NBの強さの程度との関係も指摘されている。
- 9) 近年、多角化、すなわち多様な業態の展開を推進している小売企業が増えつつある。それゆえ、単一の業態から小売企業の成功や失敗を説明することが難しくなる。
- 10) 石原(2000)によれば、商業者の社会性に直接干渉する流通系列化を除けば、製造小売り、適合調整、PBなどは、文字通り、商業論の基本的な枠組みを前提とした中での逸脱として位置づけることができる。

- 11) 一般的には、小売企業の国際化は商品の調達先と商品の販売先という2つの局面において捉えられる。本稿では後者を指す。とりわけ海外に実店舗を展開する小売企業を対象とする。
- 12) 販売の側面から見れば、実店舗を中心に販売するか、ネットショップを中心に販売するかによって、小売企業の特徴は大きく異なる。本稿は実店舗小売企業のみを対象とする。
- 13) Howard (2000) によると、この範囲には2種類の企業が該当している。1つは「Louis Vuitton (ルイ・ヴィトン)」、「Hermes (エルメス)」、「Montblanc (モンブラン)」のように、ユニークなデザインや強いブランド力を持つ高級品ブランド企業であり、もう1つは「Benetton (ベネトン)」、「The Body Shop (ザ・ボディショップ)」や「Marks & Spencer (マークス&スペンサー)」のように、圧倒的なブランド力を持ち、多くの異なる国の消費者に訴求されている商品を扱う企業である。
- 14) Deloitte 社が公開している「世界小売業上位 250 社」のデータに基づいて、小売事業の割合が 70%以下の企業を排除する。
- 15) その理由については、多くの小売企業の初期の海外進出は近隣国に限定し、軌道に乗ってから、多国籍的な展開を推進する傾向が見られる。それゆえ、小売企業の多国籍化はかなりの年月を費やすことが想定される。また、多くの小売企業の国際化は 1990 年代後半から始まるからである。
- 16) 日本の百貨店の海外出店は現地の一般大衆向けではなく、さまざまな観光客や本邦人をターゲットにしている。
- 17) 先行研究によれば、小売企業の競争優位性は小売フォーマットの競争優位性、ユニークな商品、品揃え、小売コンセプト、および価格訴求力などがあげられる (田村 2010 : 323)。

【参考資料】

- ・石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』千倉書房。
- ・川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態』新評論。
- ・川端庸子 (2019) 「アルディ：ハードディスカウントストアの創設と展開」『欧州小売企業の国際展開：その革新性を検証する』中央経済社, pp.129-143.

- ・佐々木保幸・鳥羽達郎編 (2019)『欧米小売企業の国際展開—その革新性を検証する』中央経済社.
- ・戸田裕美子 (2008)「マックス&スペンサー：100%プライベート・ブランドの店」『ヨーロッパのトップ小売業』同文館出版, pp.95-119.
- ・向山雅夫・崔相鐵編 (2009)『小売企業の国際展開』中央経済社.
- ・向山雅夫・J.Dawson 編 (2015)『グローバル・ポートフォリオ戦略』千倉書房.
- ・矢作敏行 (2000)「プライベート・ブランドの発展過程—イギリス・スーパーマーケットの場合」『欧州の小売りイノベーション』白桃書房, pp.163-205.
- ・矢作敏行 (2007)『小売国際化のプロセス』有斐閣.
- ・矢作敏行 (2014)『デュアル・ブランド戦略』有斐閣.
- ・金崎賢希 (2003)「小売業の国際化—パラダイムによる説明—」『経営学論集』第14巻第2号, 九州産業大学, pp.17-30.
- ・川端庸子 (2016)「ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベート・ブランド戦略」『阪南論集』第51巻第3号, 社会科学編, pp.177-191.
- ・田村正紀 (2010)「1990年代における世界小売企業の国際化推進力」『同志社商学』第61巻第6号, pp.317-343.
- ・楊樂華 (2019)「総合小売国際化におけるPB商品戦略と課題：英国および中国市場を中心に」『消費経済学会』第8巻, pp.29-44.
- ・楊樂華 (2020)「小売業の国際化における標準化と適応化問題についての一考察」『実践経営学会』第57巻, pp.89-100.
- ・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, pp.49-62.
- ・鳥羽達郎 (2019)「製造小売業の国際展開：イオン株式会社の事例研究」日本商業学会, 第69回全国研究大会報告資料.
- ・日本商業動態統計調査 (2012)「商業販売統計年報」経済産業省大臣官報調査統計グループ.
- ・流通経済研究所 (2016)「プライベート・ブランド商品の購入実態に関する調査報告書2016」公益財団法人流通経済研究所.
- ・Dunning, J. H. (1981) *International production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin.
- ・Fritz, W., Lorenz, B., & Hauser, U. (2007) *Die Discountisierung der Gesellschaft*, Deutscher Betriebswirte-Verlag. (三浦信・市川貢・田中道雄・中野智世訳 (2010)『ディスカウント化する社会：ドイツの小売事業から読み解く』同文館出版)
- ・IGD (2012) *Grocery Retail Market Shares by Country*, IGD Retail Analysis.
- ・IGD (2013) *Country Presentation United Kingdom*, IGD Retail Analysis.
- ・Nielsen. (2005) *The Power of Private Label 2005 - A Review of Growth Trends Around the World*, A Nielsen Global Private Label Report.
- ・Nielsen (2011) *The Rise of the Value Conscious Shopper*, A Nielsen Global Private Label Report.
- ・Nielsen (2014) *The state of private label around the world*, A Nielsen Global Private Label Report.
- ・PLMA (2018) *PLMA's 2018 Private Label Year Book*, Private Label Manufacturers Association.
- ・PLMA (2020) *PLMA's 2020 Private Label Year Book*, Private Label Manufacturers Association.

- Sieff, M. (1986) *Don't Ask the Price*, George Weidenfeld & Nicolson. (ダイエー研究会訳 (1987) 『わが信念の経営』ダイヤモンド社)
- Sternquist, B. (2007) *International Retailing*, (2ed), New York Fairchild. (若林靖永・崔容薫他訳 (2009) 『変わる世界の小売業-ローカルからグローバルへ』新評論)
- Tse, K. K. (1985) *Marks & Spencer: anatomy of Britain's most efficiently managed company*, Pergamon Press.
- USDA (2017) *Spain retail Foods 2017*, USDA Foreign Agricultural Service.
- Dawson, J. A. (1994) "Internationalization of Retailing Operations", *Journal of Marketing Management*, Vol.10, No.3, pp.267-282.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2009) "Global Powers of Retailing," *Deloitte Touche Tohmatsu*.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2016) "Global Powers of Retailing," *Deloitte Touche Tohmatsu*.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2019) "Global Powers of Retailing," *Deloitte Touche Tohmatsu*.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2020) "Global Powers of Retailing," *Deloitte Touche Tohmatsu*.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2021) "Global Powers of Retailing," *Deloitte Touche Tohmatsu*.
- 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 S. Banerji. (1993) "When do private labels succeed", *Sloan Management Review*, Vol.34, No.4, pp.57-67.
- Howard, E. (2000) "Competing on a global scale", *OXIRM*, Issue 25, pp.6-8.
- Laaksonen, H. & Reynolds, J. (1994) "Own Brands in Food Retailing Across Europe", *Journal of Brand Management*, Vol.2, No.1, pp.37-46.
- Quelch, J.A. & D. Harding (1996) "Brands Versus Private Label: Fighting to Win", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.99-109.
- Rugman, A. M. & Girod, S. (2003) "Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional", *European Management Journal*, Vol. 21, No.1, pp.21-38.
- Stanley, J. (1991) "How marks and Spencer does it", *European Management Journal*, Vol.9, No.3, pp.329-333.
- DIAMOND online (2019) 「英テスコ、アジアから全面撤退の可能性、タイとマレーシアの事業を見直し」ダイヤモンド・オンラインのウェブサイト、<https://diamond-rm.net/overseas/46424/> (2020年12月10日閲覧)。
- 富士経済 (2009) 「主役はイオンとセブン&アイ HD-2009年PB食品市場は前年比2割増に」ITmedia ビジネスウェブサイト、<https://www.itmedia.co.jp/makoto/articles/0911/09/news037.html> (2021年1月10日閲覧)。
- 流通視察ドットコム (2018) 「競争激化の米国PB市場」流通視察ウェブサイト、<http://www.ryutsu-shisatsu.com/article/15922456.html> (2021年1月10日閲覧)。
- 36Kr Japan (2019) 「中国のスマートコンビニ「便利蜂」、セブンイレブンを目標にPB商品開発に注力」36Kr Japan ウェブサイト、<https://36kr.jp/30265/> (2021年1月10日閲覧)。