

流通業のアジア進出が現地に与える生産性効果への考察

——ケーススタディを中心として——

横 井 のり枝

1. はじめに

製造業の国際化に比較して遅れているとされてきた小売業の国際化が近年、進展している。とくに欧米小売業の積極的な海外市場進出が目立つ。自社ブランドを持ち、それに特化した商品を販売する製造小売業は、そのブランド力を背景に早くから海外市場での店舗展開を行っていた。一方、本来ドメスティックな市場での活動と位置づけられてきた、食品小売業などの多様ブランドを取り扱う小売業も、近年では国際化を推進してきている。

製造業の国際化は、その企業における市場の拡大や売上高の増加、生産性向上に結びつくだけでなく、その企業の属する本国市場の産業全体の生産性向上に結びつく。Helpman et al (2004) らが実証している。小売業の国際化についても、Dolores et al (2008) が、イギリスに参入した外資小売業の知識やITなどの技術、取引制度等がイギリスの地元小売業に影響して生産性が向上する、ナレッジ・スピルオーバーが起こっていると実証している。また、メキシコに世界No.1小売業ウォルマートが参入したことにより、同社と取引する日用雑貨メーカーの労働生産性が向上することを Jovorcik et al (2008) が実証している。

日本市場にも外資小売業が参入してきた。1998年にイギリスのドラッグストアチェーンのブーツ、2000年に世界No.2小売業でフランスの食品量販チェーンのカルフール、2002年にドイ

ツのキャッシュ&キャリー業態で世界No. 4小売業であるメトロ、2003年に世界No. 1小売業でアメリカの食品量販チェーンのウォルマート、そして世界No. 3小売業でイギリスのトップ食品量販チェーンのテスコなど、ここ10年ほどの間に世界最大手といわれる小売業が日本市場に進出している。しかし、それら企業の技術や取引制度、取り組みがどこまで日本小売業に影響し、効率化を高めているかについての議論は乏しい。たとえば、ウォルマートが行っているメーカーとの直接取引制度、ITを駆使した物流効率化が、日本の小売業や日本の小売産業の効率化にどの程度貢献し、また小売業と取引するメーカーにも影響を及ぼしているかについて、具体的、かつ定量的に論じている既存研究はみられない。それどころか、ブーツやカルフールはすでに日本市場から撤退し、ウォルマートやテスコの日本市場におけるプレゼンスは低いことから、日本の流通業界においては「日本市場は特殊のため、外資の活躍は難しい」と評されている。しかし、単に「外資失敗」と片づけてしまってよいのであろうか。たしかに外資小売業が参入し、活躍しにくい構造は、既存の日本小売業の維持存続には役立っているかもしれない。しかし、果たしてそれが日本小売産業、日本流通産業の今後の発展につながっていくのであろうか。

一方、日本から海外市場に進出した小売業は、その市場の当該産業に影響を与えているのであろうか。たとえば、これまでタバコと飲料の販売が

中心のコンビニエンスストア業態しかなかったアジア市場に、粗利益率の高いデリを販売する日本型コンビニエンスストア業態が参入したことは、大きな影響を与えたと議論されている。しかしそれは、どのような知識が移転されたことにより、それらがどの程度の影響を与えたのかという議論はされてきていない。

もっとも、杉本(2008)などが指摘するように、小売業の生産性の計測については、そのインプットおよびアウトプットの明確な定義が困難であるとの認識から、製造業のように生産性、効率性の計測に全要素生産性(TFP)が用いられるといった一般化指標が成立しているとはいえない。さらに国際比較となるとその計測は困難であると原田(1987)などが指摘している。また、海外市場参入による効果は、企業にとっては戦略のひとつでもあるため、情報公開に乏しく、計測が容易ではないことも予想される。しかし、どのような知識がどの程度移転され、生産性を高めていくことになるのかは、海外市場進出を目指す企業にとって重要な要素となる。なぜなら、たとえば移転要素や程度によって、100%独資での参入が効果的か、ジョイントベンチャーが効果的かなど、進出市場への参入形式を戦略的に変更し、参入効果を高め得ることも想定されるからである。また、移転して効果があるのにもかかわらず資本を投入しなければ損失になり、移転して効果のないことに資本を投入すれば、無駄になることもあるからである。

そこで本論では、実証分析の前段階として、移転要素とその程度を把握することに焦点を当てたい。具体的には、海外進出により当該市場の企業にどのような知識、オペレーションが移転され、それはどの程度であるのかについて、既存論文レビューおよび現地ヒアリング調査によるサーベイで明らかにしていく。とくに日本小売業の進出が多いアジア市場についてまとめ、生産性に影響する移転要素の仮説を導出したい。

2. 既存論文レビューからみる流通業国際化が与える影響

アジア市場に焦点を当てる前に、まず流通業が国際化に与える生産性効果の実証的な分析についての既存論文をレビューしたい。

Dolores et al (2008) は、製造業の海外直接投資により現地市場にナレッジ・スピルオーバーが波及し、生産性向上に効果があるということは数多く実証されているものの、小売業については実証分析が進んでいないと指摘している。その上で、イギリスの小売業(食品小売、衣料品小売などで、自動車小売およびガソリン小売以外の小売業)を対象とした外資小売業参入によるスピルオーバー効果についての実証分析を行っている。まず外資小売業は、イギリスを本国市場とするイギリス資本の非国際化小売業に比べて従業員の平均給与が高く、従業員あたりのコンピュータサービス率が高く、かつ全要素生産性(TFP)が高いことを明らかにした。外資小売業とイギリス資本の国際化小売業の労働生産性は同程度であったが、全要素生産性は、イギリス資本の国際化小売業のほうが高いという結果を示した。その上で、スピルオーバー効果について、外資小売業が参入している地域のイギリス資本小売業に対しては効果があるという結果を示した。それは、外資小売業の参入が地元小売業の競争意識を向上させ、新業態の開発やマーケティング戦略の強化、サプライチェーンの効率化に取り組んだ結果であると分析している。

先進国を対象とした分析では、Leshner and Miroudot (2008) がOECD16カ国のデータを用いて、各産業におけるスピルオーバー効果を実証分析した。その結果、卸・小売産業においてのスピルオーバー効果が認められた。

McKinsey & Company (2003) は、メキシコおよびブラジル市場を対象に、外資小売業のFDIによる生産性効果を分析した。メキシコにはアメリカの小売業ウォルマートが1991年に、同H. E. B

が1996年に、フランスの小売業カルフルが1998年に、同オーシャンが1997年に市場参入を果たした。それら小売業が参入しはじめた頃の1996年から2001年までの全体の労働生産性を調査した結果は、マイナス1%、つまりマイナス成長であったとしている。しかし、外資小売業の中で最も早く参入したウォルマートの労働生産性は、1996年から2001年までの間に8%向上しており、年2%増であるという結果を提示している。また、ウォルマートに関しては、労働生産性だけでなく、物流効率性、そして取引先である食品メーカーの生産性にも影響を与えていると述べている。ウォルマートは仕入商品の85%を自社物流センターに集中させ、効率化を図った。メキシコの大手中小売業のそれが20～30%であるのに比べて高い割合である。これにより、中間コストを削減した物流効率化が実現した。また、自社センター活用により、商品をセンターにストックしておくことから、商品の大量仕入が可能となった。これにより、ウォルマートのメキシコにおける購買力が高まったことから、メーカーに対してマージンの引き下げ等を求めるほどの力を持つようになった。Jovoric et al (2008) は、ウォルマートがメキシコ市場において約50%のシェアを獲得することになったことにより、取引先である日用雑貨メーカーの労働生産性が他の化学メーカーの生産性に比べて向上したと指摘している。その理由について、以下のように述べている。ウォルマートは取引メーカーに対して、都度仕入における最低仕入数量のボリュームを大きくする分、マージン比率を下げるという要求を行っている。大手メーカーはこの要求に応えられるため、ウォルマートとの取引を継続し、大量出荷ができる。ただし、その要求に応えるためには、マージン率を下げてでも利潤は下げないようなさらなる技術革新が求められる。一方、そのような要求に応えられない中小メーカーは取引が困難になる。よって、それら中小メーカーはウォルマートのプライベートブランド商品（PB）を製造する主体にま

わる。そこで、ウォルマートの既存知識や商品企画力などが中小メーカーに移転される。しかし、知識などが移転されても、低マージン大量生産が求められるため、それに応えられないメーカーはPB製造からの撤退を余儀なくされる。このような背景から、メキシコの日用雑貨商品の付加価値価格は年々下落していった。しかし同時に生産性の低い小規模メーカーが撤退したこと、またウォルマートの要求に応えることにより、メーカーがR&Dに投資するなどして、技術力を高めたことにより、生産性が向上したと説いている。

このように外資小売業の市場参入は、当該市場のメーカー、物流業、そして小売業と流通産業の生産性向上に影響を与えているということは明らかである。

3. 日本市場における外資小売業参入の実際と影響

3.1 日本市場への外資参入

日本市場にも、1990年代になると外資小売業が参入してきた。1989年に日本マクドナルドと合弁会社を設立して参入したトイザらスは、1991年に1号店を出店した。それ以降も1998年にはイギリスのドラッグストアチェーンのブーツが三菱商事と合弁会社を設立し、また1999年にはフランスの化粧品小売業のセフォラが日本市場に参入した。食品小売業態をみても、大規模店舗規制の緩和を受けて、2000年に世界No. 2小売業でフランスの食品量販チェーンのカルフルが参入したのを皮切りに、2002年にはドイツのキャッシュ&キャリア業態で世界No. 4小売業であるメトロが、そして2003年に世界No. 1小売業でアメリカの食品量販チェーンのウォルマートが西友を買収して参入した。さらに世界No. 3小売業でイギリスのトップ食品量販チェーンのテスコが2004年にC2ネットワークを買収して参入し、世界最大手といわれる小売業が続々と日本市場に進出した。

3.2 外資参入後の状況

日本市場に参入した外資小売業は、成長している、あるいは経営状態が安泰であるとはいいいくつかある。トイザラスは、迅速な店舗の出店、配送センターの整備や在庫管理と発注業務、メーカーとの直接取引などを本国のアメリカ本部主導により行うという、徹底した「標準化」、つまり本国市場におけるやり方を海外市場でも踏襲する戦略を行った。当初、その効果は目覚ましかった。しかし矢作(2007)は、標準化の方針でも、実際の小売業態の展開とその運営の過程では「部分適応」つまり、ある部分については現地市場に合わせたやり方で運営することが発生することが避けられないと指摘する。それは小売業が、現地市場の人々の生活に対して店舗という場を通して広くかつ継続的に接触する業種だからである。トイザラスは出店や品揃えなどの部分適応は行っているものの、現地市場の人々の生活に即したやり方で運営する「適応化」という戦略には至っておらず、近年業績が悪化している。

また、ブーツ、セフォラ、そしてカルフルはすでに日本市場を撤退した。カルフルの撤退原因についてはいくつかあげられる。間接的な原因としては、本国フランス市場における業績悪化による海外市場撤退戦略の中に、日本市場が含まれたということである。そして直接的な要因としては、想定よりも直接取引ができなかったことにより、他店との競争優位にたてなかったことである。メーカーとの直接取引によりコストを抑え、それを販売価格に反映させることにより低価格販売を実現するのがカルフルの戦略であり、海外に進出した各市場でこのような標準化戦略を推進しているが、日本市場ではそれが想定ほどうまく推進できなかった。ゆえに、日本市場で多店舗展開を推進することも困難になり、大量仕入という規模の経済を活かすということもできず、業績を向上させることができなかったのである。

一方、現在も日本市場で展開している外資小売業をみると、メトロは出店が8店舗にとどまっ

ている。西友を買収して参入したウォルマートは、買収後も業績が好転せず、参入後の2005年度から3期連続で経常損失を計上している。C2ネットワークを買収して日本市場に進出したテスコも、当初の計画よりも少ない店舗展開数にとどまっている。

3.3 外資小売業参入による影響

これら外資小売業が日本流通産業に与えた影響はあるのであろうか。外資小売業の技術や取引制度、取り組みが日本小売業に影響し、効率化を高めているという議論は、あまり活発に行われているとはいえない。

日本流通システムの中では卸売業を通してメーカーから小売業に商品を流通させるのが一般的であるが、カルフルは標準化戦略により、メーカーとの直接取引を推進した。メーカーとの直接取引により、競合店よりも安価で供給する低価格戦略の実践である。しかし、直接取引を行えるメーカーは外資メーカーや国内大手メーカーなどに限られた。そのため、直接取引比率は5割程度になった。カルフルにとっては不本意であるが、これは既存の日本小売業では成し遂げられない数字である。しかし、この5割の直接取引が低価格にすべて反映されたかといえば、そうではなかった。一部の商品は競合他店よりも低価格で提供されたが、そうではない、つまり競合他店と比較して高価格商品も多かったのである。

一方、この直接取引はその後、一部の日本食品小売業でも導入された。外資系や国内で販売子会社を持つ日用雑貨メーカーは、直接取引を実践している。しかし、食品メーカーについては、取扱商品数が多いこと、配送頻度が高いことなどの要因から、メーカーも小売業も直接取引への対応が難しく、形だけの直接取引であるのが実情である。よって、現時点で直接取引による効率化が推進されているとはいえないだろう。

現在も日本市場で店舗展開をしているウォルマートは、トイザラスやカルフル同様に標準化

戦略を推進した。しかし、参入早々に取り組んだチラシ配布の廃止は、わずか数ヶ月で撤回され、以前のようにチラシを配布するようになった。また、調達先のベンダー（メーカー・卸）に販売情報を公開して在庫管理の最適化を促すシステム「リテールリンク」を導入し、効率性を訴求した。リテールリンクを通してベンダーが店頭のPOSデータや在庫状況、過去の販売実績などを把握できるようにしたのである。しかし、その導入が業績に反映されていない。

以上のような状況から、ウォルマートやテスコの日本市場におけるプレゼンスは低く、外資小売業の持ちうるその技術や運営能力が日本小売業に影響し、日本小売産業の生産性向上に貢献しているとは考えにくい状況にある。

逆に、日本の小売業を含む流通業界では外資系小売業のこのような状況に対して、「日本市場は特殊のため、外資の活躍は難しい」と評している傾向にあるのは否めない。しかし、単に「外資失敗」と片づけてしまってよいとは考えにくい。前章の既存論文レビューにもあるように、外資小売業の市場参入効果としての生産性向上が議論されているからである。

4. アジア市場における外資参入の影響

次に、アジア市場における外資小売業参入の影響について考えたい。アジア市場は、日本小売業の海外進出市場先の筆頭である。もし、アジア市場における外資小売業参入が小売業や流通関連産業に影響を与えているとすれば、どのような要因、技術、知識が影響を与えているのかを把握することは重要である。外資小売業の技術や知識がアジアの地元小売業に移転されるのであれば、その地元小売業への生産性向上効果やその市場全体の生産性向上効果につながる。それは同時に外資小売業のその市場における業績や市場シェアにも影響することになるからである。そこで欧米小売業だけではなく、コンビニエンスストア業態などで進

出する日本小売業がアジア市場の流通産業に影響を与えているのかについても検討する。ここでは、韓国、マレーシア、中国の3市場を例にとり、既存論文や事例、また実際に現地にて行ったヒアリング調査を元にまとめる。

4.1 韓国市場における外資小売業参入の効果

(1) 韓国流通市場の外資開放まで

韓国は1980年代まで、一部の高所得者を対象とする百貨店があったものの、在来市場を中心とする伝統的な流通構造であった。その在来市場保護のため、1986年から大型店の出店規制を行ってきた。それが「卸・小売振興法」で、首都のソウル特別区では250m²以上、その他の地域では165m²以上の店舗に対して出店を許可制とした。その一方で、海外資本制限に対しては段階的撤廃が始まった。1981年に、まず100坪（330m²）以下の単一品目の小売業が許可された。1984年には売場面積が700m²まで引きあげ、同時に取扱品目と店舗数の制限が撤廃された。これにより、ロッテグループが1989年にアメリカのセブンイレブんとライセンス契約を結び、韓国に最初の本格的なコンビニエンスストアをソウル市に開店した。1990年には、三星サムスン系列企業がファミリーマートと提携して普光ファミリーマートを、大象デサン流通がイオン（当時はジャスコ）と技術提携を行い、ミニストップを開店させた。これらは本部とのエリアフランチャイズ契約による出店である。

1990年代になると、今後さらに外資小売業に対する市場参入の開放が促進されることが警戒され、既存の百貨店や伝統的流通、そしてコンビニエンスストアでもない、新しい業態を市場に導入した。それはディスカウントストア業態である。外資完全開放前に、韓国資本により欧米で先行するこの業態を導入したのである。老舗百貨店の新世界百貨店がディスカウントスーパーマーケットのEマートを1993年に、農協流通が1995年にハナロクラブを、LGグループが1996年にLGマー

トを、そして1998年にロッテ百貨店がマグネット（現ロッテマート）を展開しはじめた。

そして韓国政府は1996年に市場を完全開放し、外資小売業の本格的参入が始まった。

(2) 外資参入と退出

1996年の市場開放後、1996年にオランダのマクロ、フランスのカルフールが、1998年にはアメリカのウォルマートとコストコが、そして1999年にはイギリスのテスコが韓国市場に参入した。しかし、マクロは98年にウォルマートに買収され、そのウォルマートも2006年に韓国市場から撤退し、さらにカルフールも同年に撤退した。それにより、韓国市場に残ったのはコストコとテスコのみとなった。

一方、コンビニエンスストア業態については、1989年に太寅デイン流通がアメリカ系企業との提携で出店したローソンが1999年にロッテに買収されるなどの動きがあった。

(3) 外資撤退の要因

2006年4月にカルフールが、同年5月にはウォルマートが撤退したが、ともに韓国市場での営業利益高および営業利益率が低迷したことを撤退の原因としている。ウォルマートは撤退発表の前年となる2005年度決算では営業赤字99億ウォン（約7億円）を出し、市場シェアも4.0%と低迷していた。一方、同じ外資食品小売業のテスコは、その後も店舗展開を推進し、業績を上げ、いまやアジアで最も成功した市場といわれるまでになった。その差はどこにあるのであろうか。

それはカルフールやウォルマートが推進する標準化戦略と、テスコが推進する適応化戦略の違いにあると考える。標準化戦略とは、カルフールやウォルマートの本国市場での慣習や店舗運営などのやり方をそのまま進出市場にも当てはめる戦略である。どの市場においても自社固有のやり方を実践するため標準化と呼ばれる。一方、適応化戦略とは標準化の反対で、進出市場それぞれの状況、習慣等に合わせて、本国市場での運営方式を調整していく戦略である。

カルフールやウォルマートは、欧米型店舗を韓国で展開した。また、直接取引や自社物流といった、自社のやり方に従うメーカーとの取引を優先し、その商品を大量に陳列した。まさに標準化戦略の実践である。カルフールやウォルマートは売場面積10,000m²を超えるハイパーマーケット業態での参入であるが、韓国資本でもEマートなど10,000m²クラスの大型店舗であるディスカウントストア業態がすでにあり、消費者にとって大型店は珍しい店ではない。よって店舗の大きさが消費者に敬遠されたわけではない。敬遠されたのは、店内の装飾と商品政策である。これら外資ハイパーマーケットでは、商品陳列仕器が天井近くまで伸び、そこに商品が積み上げられる陳列スタイルをとっていた。店内を倉庫代わりとするのがハイパーマーケットの特徴だからである。また、店内の装飾は質素である代わりに、低価格での商品販売も特徴であった。欧米のディスカウントストアも、そのようなスタイルである。一方、韓国のディスカウントストアは、同じディスカウントストアでも、天井近くまで伸びる仕器は利用せず、消費者の目線が届く範囲での陳列仕器を採用し、圧迫感が少ないのを基本としている。そして店内装飾が華やかである。これは、Eマートが日本の総合小売業態であるイトーヨーカ堂に店舗スタイルを倣い、日本に人材を派遣してオペレーション管理を学んだということも影響されている。

また、商品戦略でも大きな差があった。Eマートにおけるヒアリング調査¹⁾では、韓国小売業は、取扱商品も韓国人に好まれる、ニーズの高い商品の販売を追求することを重視した。そもそも韓国資本の小売業であることから、韓国人の嗜好性についての知見はあるが、より韓国人の嗜好性に合う商品をリサーチした上での仕入販売を徹底している。一方、カルフールやウォルマートは、マーケティングコストをかけて一定のリサーチはしていたものの、実際の消費者満足を得られる品揃えには至らなかったと競合小売業であるEマートやサムスンテスコは分析する。たとえば、韓国では

最も重要な食べ物とも評されるキムチの材料となる唐辛子を、ウォルマートは他店に比べて低価格で販売していたが、その味、品質は競合他店に比べて劣っていたという。つまり、取引が容易であり、低価格で提供できるが、韓国消費者のニーズは低いメーカーの商品を販売していたのである。同じ唐辛子でも品質が異なるという点を重視していなかった。また、ウォルマートについては、自社物流センターが機能しなかったという敗因がある。ウォルマートは、本国市場および海外進出市場において、店舗からは遠いが土地代が安価な場所に建てた自社センターを物流基点としている。商品をメーカーの物流センターまで自ら受け取りに行くことにより、商品仕入価格の引き下げを実現し、販売価格に反映させる戦略をとっている。そしてセンターを経由して各店舗に効率的に配送するITシステムを採用している。これらの仕組みは、本国アメリカなどの市場では機能するが、韓国市場にはうまく機能しなかった。なぜなら、韓国消費者は毎日新鮮な生鮮品を食するのが常であり、ウォルマートは毎日、遠方の物流センターから各店舗まで生鮮品を配送しなければならなかったからである。センターが遠隔にあるほど物流コストがかかってしまう。ウォルマートの得意とする物流コストの削減は、韓国では実現できなかったのである。さらに、Eマートやハナロクラブといった韓国小売業に比べて、生鮮品の品揃えは少なかった。つまり、ウォルマートはあくまで自社のやり方を優先し、マーケットコストに見合うマーケティング、マーチャングアイジングの実践はできなかったことになる。このような撤退要因については、既存研究においても、現地適応化の遅れを白（2004a）が、韓国国内小売業が韓国消費者のニーズに焦点を当てた戦略で外資の攻勢をしのいだと趙（2009）が指摘している。

一方、同じ外資小売業であるテスコはなぜ存続することができたのであろうか。韓国での現地法人サムスンテスコへのヒアリング調査²⁾によれば、大きな点として2つあげられるという。ひと

つは、韓国資本による小売業であることを前面に出したことである。カルフルやウォルマートがフランスやアメリカの小売業であることを前面に出し、店舗屋号も「カルフル」や「ウォルマート」であったのに対し、テスコはジョイントベンチャー相手である韓国資本サムスンを前に出し、屋号もテスコではなく「ホームプラス」とし、韓国小売業であるかのような戦略をとった。実際にジョイントベンチャーの設立当時の資本比率は、テスコが81%³⁾と大半であったにもかかわらず、韓国企業のイメージを重視したのは、参入前の徹底したマーケティング調査により、韓国消費者の愛国心を熟知していたからである。

2つ目はマネジメントである。テスコは韓国市場の現地法人社長に韓国人を据えた。長期計画や出店戦略、マーケティング戦略などについての最終決定権は、本国イギリスのマネジメント層にあったが、韓国人社長および韓国人マネージャーの意見を十分に反映する体制にあるという。たとえば、テスコも参入当初はカルフルやウォルマートのように天井近くまである陳列什器を採用していた。しかし、韓国人スタッフの指摘を本国のマネジメント層が受け入れたことで、早期に改善され、韓国小売業の売場に近い低層什器が導入された。本国イギリスとは異なる什器を、韓国市場のためだけに導入したのである。この改善は、韓国消費者に歓迎された。

つまり、テスコは外資小売業であったとしても、ターゲットは韓国消費者であることから、韓国消費者に受け入れられる体制を整えたこと、つまり適応化戦略を実践したことが成功の鍵だということである。

では、韓国市場で成功したといえるテスコは、適応化の推進の過程において知識を移転したのであろうか。次章において、知識移転について考察したい。

(4) 外資参入による影響および効果

テスコのケースに入る前に、韓国市場における外資小売業参入による影響および効果についての

既存研究をまとめておきたい。

関根 (2004) は、韓国市場に参入した外資小売業の効果をプラスと評価している。1980年代のコンビニエンスストアの韓国市場進出は、外資本部企業との間のエリアフランチャイズ契約であり、技術提携によるノウハウなどの技術が供与されたことにより、進歩的な小売経営技術の韓国市場への移転に大きく貢献したと述べている。また、ウォルマート、カルフルー、テスコなどの量販チェーンの韓国市場参入についても、一部の企業については撤退などがあったものの、外資小売業の市場参入が国内企業の小売イノベーションを刺激し、韓国小売市場の活性化をもたらしたと述べている。また白 (2004b) や超 (2009) も、国際化をひとつの契機として、韓国市場に生産性の高い小売業態が登場し、異業態間競争が進展し、小売市場が活性化してきたと指摘する。コンビニエンスストアやディスカウントストア業態といった新しい業態は、消費者の店舗選択肢を拡大するばかりでなく、伝統的市場や商店街など既存業態との間で異業態間競争を惹起し、小売市場は活性化してきたと述べている。つまり、撤退した外資小売業はあったものの、参入により韓国市場に外資小売業の技術が移転されただけでなく、競争が喚起されて新業態の開発や、技術の革新が進み、その結果として生産性が向上したというのである。

この外資参入による効果として、具体的な数字をみてみたい。大韓商工会議所が2009年に刊行した報告書「韓国小売業の昨日、今日そして明日 (日本語訳)」⁴⁾によれば、国内流通市場が開放された翌年の1997年以降の10年間で、小売業の1人当たり労働生産性は2.2倍、事業所当たりの生産性は約2.5倍に増加したと発表した。1997年時点では、流通産業従事者1人当たりの売上高は6000万ウォンにとどまっていたが、2007年には1億3000万ウォンに増加した。これについて、進んだ流通技法の導入とIT技術の拡大適用が要因と述べている。一方で、分析対象期間の1997年

から2007年にかけて、小売市場全体の労働生産性は109%増加したが、事業所数は16.9%、従事者数は4.7%、それぞれ減少したと発表した。これは大規模小売業の規模が拡大し、個人商店数が減少したものと分析している。

このように、外資小売業の参入は知識移転効果があり、かつ韓国流通産業の生産性が向上するという議論がなされている。しかし、具体的にどのような知識が移転されることにより、どの程度効果があったのか、という部分については明らかにされていない。

これについて、テスコの韓国における知識移転について具体的にみていくことで、どの知識が最も貢献しているのかについて要因仮説を導出した。

(5) 外資参入による影響および効果

～テスコのケース

韓国の現地法人であるサムスンテスコへのヒアリングをもとに、外資小売業参入による効果について考察する⁵⁾。

テスコは1999年にサムスンとのジョイントベンチャーで韓国市場に参入し、翌2000年に最初の店舗を開店してから丸10年を経過した。その間に本国イギリスでの数々の技術やノウハウが導入されている。

まず、物流面であるが、自社物流センターを基点とし、リテック社のサプライチェーンシステムを導入し、最新のIT技術を導入した。店舗数の増加にともない、2003年には当時アジア最大と言われた自社物流センターを設立した。センターにおいて23日分のストックが可能になり、店舗バックヤードの在庫率を約30%削減することに成功した。

次に店舗であるが、店舗に付設されている専門店、いわゆるテナントの誘致を積極的に行っている。全売場面積の31%はテナントであり、収益源となっている。また、サムスンテスコも銀行サービス、携帯電話販売、保険会社、旅行代理店などリテイルサービスという事業を展開しており、店

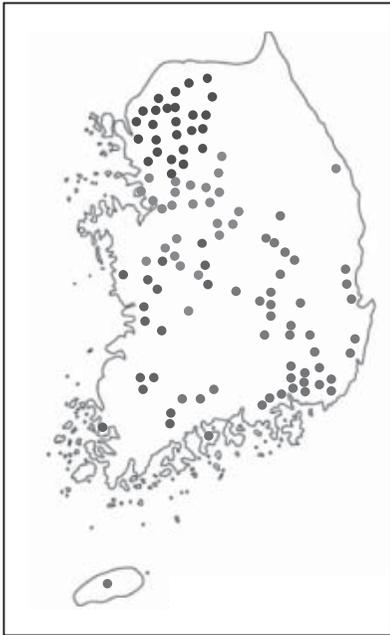


図1. 韓国 テスコのハイパーマーケット業態店舗展開状況（2008年度）

出所) Homeplus Sustainability Report 2009をもとに作成
注) ハイパーマーケット業態113店舗.

舗内に付設されていることが多い。これらサービスも、本国が行ってきた事業であり、店舗スペースの有効活用と収益性に寄与している。

また、小売業にとって、店内のどの棚にどのような商品をどのくらい陳列するのか、いわゆる棚割は販売戦略の重要な鍵である。テスコは棚割検討のためのセンターを設営した。従来は、サムステスコのバイヤーとメーカーと協議しながら机上で棚割を決定していた。しかし、実際に店舗に商品を陳列すると、想定と異なり、スペースの無駄や見栄えなどに課題が残ることが多かったという。そこで、本国イギリスで実施されていた、実際に商品を陳列し、棚割を決定することのできる陳列検討センターを設営したことで、それらの課題を解消することができ、より効率的に、そして消費者に訴求できる陳列を実現することができるようになった。このセンターは、改めて建物を設立したのではなく、本社近くの店舗裏倉庫を改装

して設営されたもので、コストをかけずに運用している。さらに、これら棚割検討をもとに、コンピュータ上でイベントごとの棚割管理を行っている。このシステムもイギリス本国から導入している。

一方、マーケティングノウハウの供与も断続的に行われてきた。本国で行っている買物客を対象としたヒアリング調査を韓国でも導入している。毎月各店舗100人に品揃えや商品価格、プロモーションや店内サービスの満足度などを調査する。たとえば価格調査の結果を受けて、評価の高い商品とPOSデータからみる購買頻度の高い商品とを合わせ、両方に合致する商品を500～600商品ピックアップし、競合他店との価格比較を行い、必要に応じて価格改定を行う取り組みを行っている。それ以外にも、消費者調査の積み重ねにより、重要であると判断されれば、店ごとのマイナーチェンジも認めている。たとえば、生鮮品の質を高める、あるいは衣料品の品揃えを増やすことを店長の判断で実施している。

このような消費者調査や棚割の本国からのノウハウ供与は、サムステスコの売上高や収益性に貢献している。子会社に知識移転がされたといえる。そして、本国からサムステスコに移転された知識、つまり消費者調査や棚割センターにおけるサプライヤーとの棚割の検討を、競合である韓国小売業も実施しはじめている。収益性効果の高い知識がスピルオーバーすることの一端とも受け取ることができるであろう。

さらに、サムステスコは商品政策のひとつとして、プライベートブランド（PB）を製造販売している。サムステスコでは商品の約30%がPBである。これは、PB比率50%を超える本国テスコのノウハウを得て、商品企画開発、メーカーへの委託を行っている。委託先は主として韓国メーカーで、業界2位メーカーを軸に委託している。この委託先選定プロセスも本国テスコのノウハウであり、これによりPB商品は高い品質であり、かつ低価格に抑えることが可能となってい

る。このPB導入は利益率向上に貢献している。

従業員教育であるが、幹部および幹部候補生を本国イギリスに1年間派遣する制度をもっている。また、短期間の派遣制度も整備されている。さらに、韓国内に教育研修センターを設立している。これは、韓国の従業員だけでなく、アジアのテスコ社員を対象とした施設であり、「アジアで必要となる人材の育成」を主眼に置いた教育を行っている。これにより人材の質を上げるとともに、社員のモチベーション向上を誘発することで生産性向上を目指している。

このように、物流、IT、店舗運営、マーケティング、マーチャンダイジング、人材教育といった多岐にわたるオペレーションに、知識が移転されていることが明らかになった。さらにこれらの知識は、競合小売業に模倣され、市場における競争が高まり、産業の生産性向上に影響しているということも仮説として導出することができた。

なお、本稿では本国からの技術移転による効果を検証しているのであるが、ヒアリング調査により、海外市場運営ノウハウが、あるひとつの海外市場から他の海外市場に移転されることも明らかになった。また、海外市場での具体的運用や課題が、海外市場進出のためのノウハウとして本国に知識、経験としてフィードバックされるということも確認できた。

つまり、本国市場から移転されたノウハウは、韓国市場に合う形で融合されつつ、有効に活用されている。そしてその活用過程で生じる課題を修正しながら、本国のテスコは進出市場に最適な知識導入を行うことを実践している。テスコが進出している海外市場の中で、韓国市場は知識移転と現地での融合が最も成功している市場のうちのひとつとされ、韓国の成功事例がタイやマレーシアなど他市場のテスコに周知され、その知識、経験が移転されることも多かったという。本国からだけではなく、ひとつの海外進出市場から別の海外進出市場への知識移転であると仮定できる。また、本社にとっても、自らの知識を海外に移転するだ

けでなく、海外市場で知識を現地の様式と融合をしていくことにより、海外進出のノウハウを学ぶことができているということになると考えるのである。

テスコ本社は、これまでの導入過程で、韓国や他市場で生じた課題を修正しながら構築した導入プロセスをもとに、海外進出市場におけるITシステムや経営管理、人材研修の等の最適な仕組みを確定させている。今後はこれまでの経験から構築した最適な仕組み、つまりは標準的な仕組みをもって新たな市場に参入することをテスコ本社は想定している。そのほうが、より効率的であり、高い生産性で運用できるからである。本来ドメスティックな産業であり、海外戦略において標準化を推進する小売業が決して順調ではないことを考慮すると、この方向性が、現時点で正しいとはい切れない。しかし、融合度合いと生産性とのバランスを保つ方向で推進していければ、新たな国際化成功指標のひとつになるかもしれない。

4.2 マレーシア市場における外資小売業参入の効果

(1) マレーシア流通市場の外資開放まで

マレーシア流通市場においては、2010年9月時点において外資100%資本による参入は認められていない。プミプトラ政策⁶⁾により、外資出資比率が70%までに制限されている。川端(2005)は、マレーシアにおける外資小売業への流通市場開放は、マレーシアの経済活動は中華系資本が支配している中で、中華商人よりも競争力のある外資小売業との合弁により、マレー系小売業を育成するという目的であったと指摘する。外資小売業とマレー小売業もしくはマレー資本の合弁により、外資小売業の技術導入を得て、経済活動におけるマレー人の地位向上を図ったものである。1983年には当時のマハティール首相がジャスコ(現イオン)の岡田社長(現名誉会長)に要請したことにより、ジャスコのマレーシア市場参入が決定し、翌1984年に合弁会社にて進出しているが、その

合弁の相手はマレー人弁護士である。また、矢作（2004）によれば、ジャスコの誘致は、国策にて商業開発を企図したものである。

このように、あえて外資出資比率を制限することが、外資小売業から現地小売業への技術移転を後押しし、また雇用機会の創出が実現できたという例もある。市場開放と外資出資比率制限により、国の小売産業発展を促す政策であった。

(2) 外資参入と退出

マレーシア市場における外資小売業の参入の歴史は1960年代と韓国に比べて早い。中村（2003）によれば、マレーシアへの外資小売業参入は、1960年代初頭のブリティッシュ・コールド・ストーレッジやロビンソンなど欧米スーパーマーケットや百貨店の参入に始まる。1970年代～80年代には、ヤオハンやジャスコ、そごう、伊勢丹など日本のスーパーや百貨店も都市部を中心に店舗展開を行うようになった。また同時期に、セブンイレブンや香港資本のドラッグストアであるワトソンズ、玩具専門店のトイザらス、家具専門店のイケアなども進出している。1990年代になると、カルフルが参入し、また香港のデイリーファームが地元小売業のジャイアントを買収して参入するなど、外資参入が活発化した。そして2000年代に入って、テスコが参入した。

現在、日本の小売業でマレーシア市場に展開しているのはジャスコ（現イオン）と伊勢丹のみである。また2010年9月時点において、カルフルが撤退を発表している。

(3) 外資撤退の要因

2010年、カルフルが中国を除くアジア市場からの撤退を表明しており、マレーシア市場もその対象となっている。2005年度のマレーシア国内の小売業業績では、カルフルはジャイアント、イオン、ザ・ストアについて4番目に位置しており、テスコはその次、5番目であった。しかし、その後、イオン、テスコは店舗展開に力を入れ、ここ5年間で2倍以上の店舗数になったのに対し、カルフルは1.5倍弱にとどまった。

イオンがマレーシア市場で成長できた要因として、矢作（2004）はテイ＝リン（2001）を引用して、他の日本小売業が現地駐在日本人を対象とした品揃えに偏っていたのに対し、イオンは現地の消費者の志向に合わせたマーチャングアイジングを展開したこと、そしてショッピングセンターの開発とその核テナントとしてのスーパーマーケット配置という戦略が現地のニーズに合ったことをあげている。川端（2005）は、ハイパーマーケットをはじめとする大型小売店の出店規制の対象に、イオンが展開する総合スーパー（GMS）業態は当てはまらなかったこと、そして自らが核テナントとなり、ショッピングセンターを運営することで収益性を高めていることを指摘している。また、現地イオン・マレーシアへのヒアリング調査⁷⁾によると、ショッピングセンターの中の専門店の差別化を強化することで、来店客数を増加させることを積極的に行ってきたという。既存店の入店だけでは、差別化しきれないことから、同社独自に衣類専門店やドラッグストアなどを開発し、入店させている。

一方、テスコも廉価で品質が保証されているプライベートブランド商品の導入し、またテナント店舗を充実させ、集客力を増した。また、テスコの本国のITシステムやマーケティングツールを、現地仕様に適応することで、効率性を高めた。

(4) 外資参入による影響および効果

では、これら外資小売業参入による効果はどのような面でみられたのであろうか。

マレーシアでは、物流システムが先進的とはいえない。メーカー、配送業者から小売業への配送の間に起こる盗難や書類不備による紛失ロスや、汚損ロス、廃棄ロス、そして納品が間に合わずに販売できなかった販売機会ロスと、ロスの多い運用である。イオン・マレーシアでも当初、このようなロスに悩まされ、管理に必要以上に時間をかけることになり、コスト高となっていた。そこで、商品検収システムを導入し、単品レベルでの管理を可能にした。輸送車や商品パレットなどに

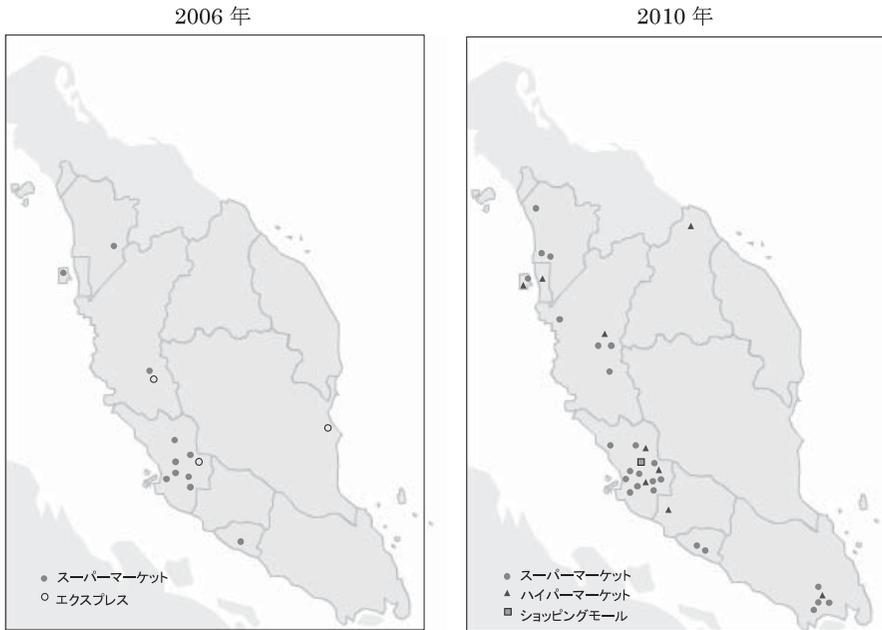


図2. マレーシア テスコの店舗展開状況

出所) Tesco Malaysia HP より作成

注) 2006年9月時点は14店舗. 2010年9月時点は35店舗.

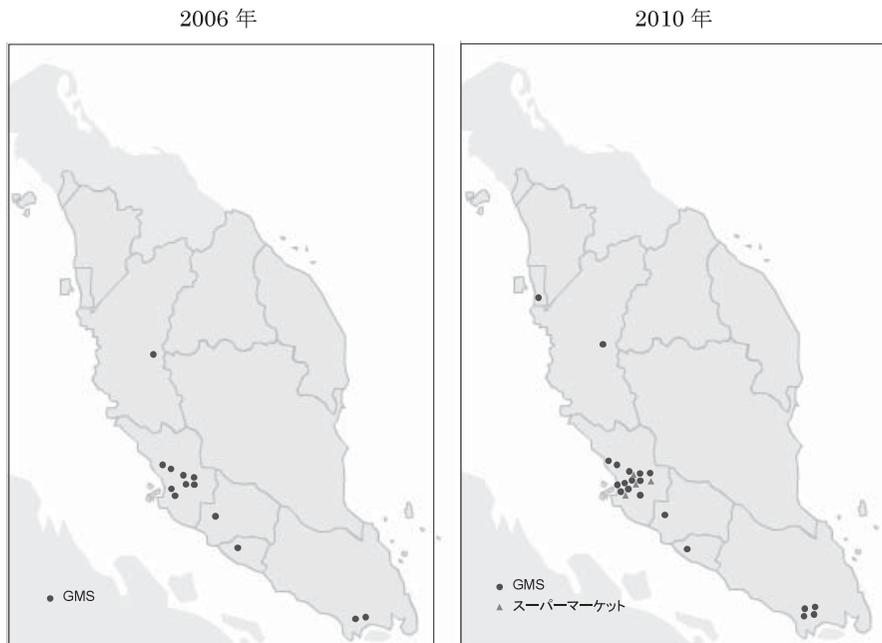


図3. マレーシア イオンの店舗展開状況

出所) イオン株式会社ニュースリリース・店舗開店情報より作成

注) 2006年9月時点は13店舗. 2010年9月時点は26店舗.

バーコードを添付し、店舗に到着する前までの時点での様々なロスを未然に防ぐという狙いである。また、電子取引システムも導入し、メーカーとの間の受発注を電子化した。このような物流管理および受発注面でのIT化を推進することにより、効率性を実現し、メーカーや配送業者に対する効率性も促している。

Kaliappan et al (2009) は、マレーシア市場に外資小売業が参入したことにより、IT技術の導入や在庫管理ノウハウがもたらされ、取引をするサプライヤー、メーカーにナレッジ・スピルオーバー効果をもたらしていると実証している。

4.3 中国市場における外資小売業参入の効果

(1) 中国流通市場の外資開放まで

中国は、原則的に卸売業および小売業の外資企業参入を禁止してきた。1992年に「小売業の外資を利用する問題についての國務院の回答」により、外国企業による小売業への参入は条件付で認められるようになったが、その許容条件は非常に厳格であった。その後、1996年に「外商投資商業企業施行弁法」の施行により、許容条件が若干緩和され、限定的ではあるが卸売業についても外資参入が認められるようになった。ただし、その許可要件は依然として厳格であり、卸売業の設立はほとんど認められなかった。その後、2001年に中国がWTO加盟したことで、徐々に参入規制の緩和が広がった。まず、2003年12月に卸売業の営業地域制限を撤廃した。そして翌2004年12月には、卸売業の出資比率制限を撤廃、小売業の営業地域制限および出資比率制限を撤廃し、さらにフランチャイズによる店舗展開を開放するなど、卸売業、小売業などの流通業を含むサービス産業は全面的に市場開放された。

(2) 外資参入と退出

中国における日本小売業の出店は早かった。まず1991年にヤオハンが深圳に出店した。次にダイエーが1995年に天津に出店した。さらに1996年には西友が北京および上海に、ジャスコ（現イ

オン）が広州に、イトーヨーカ堂も成都に出店し、1997年にはニコニコ堂が桂林（広西チワン族自治区）に、平和堂⁸⁾が湖南省に、1998年にはマイカルが大連に出店した。

そして日本のコンビニエンスストア業態は、1996年に華聯集団との合弁でローソンが店舗の展開を開始した。その後、2004年にはセブンイレブンジャパンが北京に出店し、ファミリーマートも上海に出店を開始した。

一方、欧米食品小売業は1995年にカルフルーが出店し、翌1996年にはウォルマートとメトロが、1997年にはフランスのオーシャンが出店した。最後発はテスコで、2004年に上海の小売業である楽購を買収して参入した。

また、華僑系資本の食品小売業としては、香港資本による華潤超市、百佳超市、セブンイレブン（中国南部地域）が参入している。また台湾資本では、スーパーマーケットの大潤発や好又多、コンビニエンスストアの喜多便利商店などが参入している。同じく華僑系資本として東南アジアのマレーシア資本の百盛（パークソン）百貨店や、タイ資本の易初蓮花（ロータス）も出店している。

(3) 外資撤退の要因

日本の小売業は、すでにヤオハン、ダイエー、西友、ニコニコ堂が撤退している。撤退原因は、自社業績の悪化による撤退が主である。現在、中国市場で店舗展開しているのは、イオン、イトーヨーカ堂、平和堂、セブンイレブンジャパン、ローソン、ファミリーマートである⁹⁾。一方、欧米資本小売業および華僑系資本の小売業は撤退することなく、店舗数を拡大している。

(4) 外資参入による影響および効果

日本のコンビニエンスストアが中国市場にもたらした効果は大きいとされる。ここではセブンイレブンジャパンを例にあげて説明したい。

セブンイレブンジャパンは、日本で築き上げたコンビニエンスストアの運営システムを中国に移転した。それは、経営ノウハウや会計システム、日に何度も配達できる物流システムなどである。

商品構成については、日本と同じ商品を展開するわけではないが、取扱商品ノウハウを移転したといってもいいであろう。現地でのヒアリング調査¹⁰⁾によれば商品戦略は「売れる商品は他店で売っていない商品であり、他店と同じ商品を売っても利益はでない。差別化が必要である」という。日本では、スーパーマーケットで扱う商品とコンビニエンスストアで扱う商品は異なる。たとえば、コンビニエンスストアでは、お弁当や惣菜などで他業態と差別化し、携帯できる少容量の雑貨や雑誌を取り揃えている。しかし、中国ではハイパーマーケットやコンビニエンスストアなど、業態に関わらず、店内には同じ商品が陳列される状態であった。そこでセブンイレブンジャパンは他業態と差別化し、利益率を高める経営をするために、日本同様にファストフードを導入した。その際、現地の「温かいものを温かいうちに食べる」嗜好に合わせて、簡単な加工により温かいものを提供できる店内調理システムを導入した。これは中国の既存コンビニエンスストアだけでなく日本のコンビニエンスストアにもない新しい試みである。それが、今ではこの店内調理システムによる昼食が400～500食/日も売れる店があるという。これは競合店舗の惣菜販売量の2倍近いという。徹底したマーケティングリサーチノウハウを駆使して中国消費者の嗜好と需要を導き出し、店内にファストフードを導入した。これにより、売上高の50%近くがファストフードやお弁当、パンなどの日配食品であり、競合他店に比べて高粗利益高を実現できたのである。

これらの取り組みは、2009年にセブンイレブンジャパンがフランチャイズ経営方式で参入した上海市場でも、経営ノウハウや会計システム同様に知識経験が移転されている。また、これらの取り組みやノウハウが程度は異なるものの競合他店に模倣されてもいる。セブンイレブンジャパンが中国市場において、他業態とは異なる商品戦略でのぞみ、またコンビニエンスストアに合ったシステムを導入することにより、競合を含めた中国の

コンビニエンスストアは活性化したといえるであろう。

次にこれ以外の外資小売業についてもみてみたい。胡(2003)は、カルフルーが現地スタッフ主体の人材採用戦略をとっており、管理職の95%が現地スタッフであること、また現地スタッフに対する教育研修に力を入れていることを評価している。上海に教育研修センターを設置してスタッフの訓練にあたりたり、フランスの本社に幹部候補生を派遣したりしている。また、勤務態度や業績を昇進昇級に連動させる成果主義も導入していることから、社員のモチベーションが向上し、生産性向上につながっていると考えられる。また、矢作、鐘(2009)は中国国内の議論をもとに、多くの中国小売業がカルフルーの成功に刺激されて、カルフルーに類似した売場面積10,000m²以上の大型総合量販店をつくるなどの行動を起しており、それが中国流通業の成長に役立っていると指摘している。さらに、一定規模以上の外資小売業の半数近くが合弁会社方式であることから、中国政府による知識移転政策の意図を体现していると評している。一方、華僑系資本による中国市場参入のスピルオーバー効果について、鐘、矢作(2005)は華僑系資本の経営技術移転効果を定量的に測定はできないとしながらも、現地でのヒアリング調査などをもとに、香港や台湾の小売事業運営や管理経験のある人材が中国事業に派遣され、人材の流動化が起こったことにより、直接的に経営技術が現地に導入され、移転効果が発揮されていると述べている。

以上から、外資小売業の参入は、その子会社に知識移転され、また現地の競合小売業にスピルオーバーする可能性が高く、それにより中国流通産業の生産性が向上するという効果を導きうるという仮説を導出することができる。

5. 流通国際化によるナレッジ・スピルオーバーの可能性

以上から、アジア市場における外資小売業の参入は、欧米の事例や実証分析の結果と同様に、収益性や生産性の向上に影響を与えているということが明らかになった。また、物流、IT、マーケティング、経営管理など様々なオペレーションにおいて、その知識が移転されていることも明らかになった。しかし、それらのうちのどれが影響して、より収益性や生産性に影響を与えているのかについては、明らかにすることはできなかった。今後それぞれのオペレーションにおいて知識移転される際に、どの程度の時間やコストがかかり、またどのオペレーションがより生産性に影響を与えるのかについて、サーベイを続け明らかにしていきたい。その上で、より一般化していくために実証分析を行いたい。

また上記の結果から、日本市場における外資小売業の知識移転とその効果について、より精密に検討していく必要があることも課題としてあげられる。

さらに、韓国のサムスンテスコの例にあるように、イギリスを本国市場とするテスコにとって海外市場先のひとつである韓国から、他の海外進出市場であるタイやマレーシアなどに知識移転の可能性もあることも、検討すべき仮説であり、その効果についても検証したい。

（財団法人 流通経済研究所）

注

- 1) 2003年10月にEマートを訪問し、行ったヒアリング調査内容をもとにまとめている。ウォルマートやカルフルという外資小売業と競っている時期におけるEマートの状況を把握した。
- 2) 2003年10月、2006年6月のサムスンテスコ訪問によるヒアリング、および日本大学経済学部経済科学研究プロジェクト調査として2010年3月にサムスンテスコを訪問し、行ったヒアリン

グ調査をもとにまとめている。

- 3) 2010年2月期決算情報では、テスコが94%、サムスンが6%の資本割合である。
- 4) 報告書は一般には非公表。ただし、2009年韓国で行われた第14回アジア太平洋小売業者大会のプレス懇親会にて、大韓商工会議所より具体的な数値とその概要が発表された。
- 5) 日本大学経済学部経済科学研究プロジェクト調査として2010年3月にサムスンテスコを訪問し、行ったヒアリング調査をもとにまとめている。
- 6) プミプトラとはマレー語で「土地の子」を意味するマレー人保護政策。マレーシアはマレー系、中華系、インド系など複数民族による国家であり、1960年代にマレー系と中華系との経済格差が問題となった。そのため、1971年に格差問題解決のために、雇用機会や教育、住宅など広範囲にわたってマレー人を保護する政策として誕生した。
- 7) 2006年11月にイオン・マレーシアを訪問し、現地における競合状況や、物流戦略、今後の店舗展開などについてヒアリング調査を行った。なお、イオンがマレーシアに参入した当時の会社名はジャヤ・ジャスコストアーズである。
- 8) 平和堂は滋賀県が本拠地であり、その滋賀県が中国・湖南省と友好都市を結んでいることから出店した。
- 9) のちにマイカルはイオンに買収された。
- 10) 2009年12月、日本大学経済学部経済科学研究プロジェクト調査としてセブンイレブン北京を訪問し、ヒアリング調査を行った。

参考文献

- Anon-Higon, Dolores and Vasilakos, Nicholas (2008), Productivity, Multinationals and Knowledge Spillovers: Evidence from the UK Retail Sector, MPRA Paper No. 7181.
- Helpman, E., Melitz, M. J. and Yeaple, S. R. (2004), "Export versus FDI with Heterogeneous Firms,"

- American Economic Review, v. 94, iss. 1, pp. 300-16.
- 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.
- Kaliappan, S. R., Alavi, R., Abdullah, K., and Zakauallah, M. A. (2008), "Liberalization of Retail Sector and the Economic Impact of the Entry of Foreign Hypermarkets on Local Retailers in Klang Valley, Malaysia", *International Journal of Economics and Management* vol. 2(2), p. 323-342.
- Leshner, M., and Miroudot, S. (2008), "FDI Spillovers and Their Interrelationships with Trade", *OECD Trade Policy Working Paper No. 80*.
- McKinsey & Company, (2003), *Multinational Company Investment: Impact on developing economies*.
- 川端基夫 (2005), 「アジア市場のコンテクスト【東南アジア編】—グローバル化の現場から—」, 新評論
- 胡欣欣 (2003), 「国際小売企業の中国戦略—カルフルとイトーヨーカ堂の事例比較」, 矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新—全球(グローバル)化のインパクト—』, 日本経済新聞社
- 鍾淑玲, 矢作敏行 (2005), 「華僑系資本の中国小売市場への参入動向」, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター「イノベーション・マネジメント」No. 2, pp. 115-140
- 杉本宏幸 (2008), 「(研究ノート) 流通生産性の測定に関する予備的考察」, 福岡大学商学論叢 第52巻第3/4号, pp.671-695
- 関根孝 (2004), 「韓国小売市場の自立」, 専修大学商学研究所「商学研究所報」第3巻第2号
- 趙時英 (2009), 「韓国小売業態の発展プロセス」, 専修大学商学研究所「商学研究所報」第40巻第4号
- テイ, アンジリン=リン, シェ・リー・メイ (2001), 「増加するマレーシアへの直接投資」, ロス・デービス, 矢作敏行編『アジア発グローバル小売戦争』
- 中村久人 (2003), 「ニュー・アジアにおけるグローバル小売競争(その2)」, 東洋大学経営学部「経営論集」No. 59, pp. 15-28
- 白貞壬 (2004a), 「小売業態のグローバル・イノベーション」, 小樽商科大学経営研究 55(2), pp. 223-239
- 白貞壬 (2004b), 「韓国的ディスカウントストアの本質とその業態変容プロセス」, 小樽商科大学経営研究 55(1), pp. 165-191
- 原田英生 (1987), 「日米流通業の効率性比較に関する批判的検討(その2)」, 流通経済大学論集, Vol22, No. 1
- 矢作敏行 (2004), 「事例研究: イオンのアジア戦略」, 法政大学「経営志林」第41巻3号
- 矢作敏行 (2007), 『小売国際化プロセス』, 有斐閣