

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—

横 井 のり 枝

I 研究の目的

経済活動のグローバル化は、製造業のみならずサービス業においても進展してきている。小売業についても、特に欧米小売業は積極的な海外市場進出を行っている。しかし、製造業に比してその国際化は進展しているとはいえ、成功要因についても実証的に明らかにされてはいない。これまでの研究では Dawson (1994), Alexander (1997) らがサーベイをもとに本国市場の小規模性や飽和性、また本国における出店規制や市場シェアの限界が小売業の国際化を決定する要因であると指摘している。また田村 (2004) は、非国際化企業を含めた世界小売業売上高上位 100 社を対象とする実証分析を行い、企業全体の売上高と専門店業態であることが国際化決定にプラス要因となり、本国市場における売上高成長年率はマイナス要因になるとの結論を導いている。横井 (2009a) は、非国際化企業を含めた世界小売業売上高上位 250 社のうち、専門店業態と無店舗販売業態を除いた 104 社を対象とする実証分析を行い、本国市場の売上高、そして企業の上場が国際化決定にプラス要因になり、本国市場規模はマイナス要因となるという結果を得ている。

しかし製造業の国際化と異なり、小売業はその国際化要因や成功要因に対する明確な経済理論が確立していない。ただし、企業の海外進出には優位性が必須というハイマー＝キンドルバーガー理論や、内部化による取引コストの節約により企業が拡大していくという考えを国境を越えて行われ

る取引に適応する内部化理論などにより、小売業の国際化を捉えるという研究は行われてきた。中村 (2003) は、マーケティング技能や巨額資金、経営的 skill などにおいては地場企業を上回る圧倒的特殊的優位性があることから、ハイマー＝キンドルバーガー理論の小売業国際化への部分的適応が可能であると評価している。一方、内部化理論については「小売業に内部化可能な技術・技能などの優位性は製造業に比べて非常に限られており、その理論的有効性は限定されている」と論じている。そして、小売業国際化の理論への適応においてこれまで比較的多くの学者に引用されているのが、企業の優位性や内部化などを折衷した OLI パラダイム、つまり「所有特殊的優位」「内部化誘引から生じる優位」「立地特殊的優位」の 3 点の活用を考えると、企業は海外に直接投資を行うという理論である。中村 (2003) は、OLI パラダイムも小売業国際化を説明する部分理論としては機能し得ても、小売業まで含めた多国籍企業の一般理論にはなり得ていないとしている。ただし「所有特殊的優位」については Dawson (1994) の研究事例を紹介し、小売業による自主企画商品 (プライベートブランド商品、以下 PB) が国際的な所有特殊的優位として機能している例として、ローラ・アシュレイ、ベネトンなどを例として挙げている¹⁾。この PB について Burt et al.

1) プライベートレーベル、オウンブランド、オウンレーベル、ストアブランドとも呼ばれるが、ここではプライベートブランドと呼称し、PB と略記する。PB については明確な定義がされておらず、調査や研究ご

(2002) は, Pellegrini (1994) が PB は小売国際化の中心的な役割を果たしていることを示しながらも, 詳細についての研究はまだ積み重ねられていないと指摘する. 金崎 (2003) は OLI パラダイムについて, Dunning (1993) による「ほとんどのサービス業にとって, 競争力を強化する目的で国際化をする必要はない」を引用しながらも, 小売業の国際化パターンを知る上では役に立つと述べている. その中で小売業が持つ「所有特殊優位」については, スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの業態, そして PB を挙げている. 業態も PB も模倣可能ではあるが, PB は商品開発と結びついていれば現地企業に対する競争優位になると述べている. また Rugman et al. (2003) は, Louis Vuitton や Christian Dior などのいわゆる高級ブランド商品を展開する小売業は, Walmart や Carrefour といった総合小売業に比べてそのブランド力が強く, 海外市場においても消費者認知度や購入満足度が高いことが競争優位要因であるとし, それらブランド力を維持するために売上高の 10% 強を広告宣伝費に投入していることを明らかにしている. Burt et al. (2002) は, 食品小売業も高級ブランド品同様に PB 宣伝のための TV やラジオへの出稿を増加し, 当該市場での企業ブランドイメージの確立を目指したと, イギリス小売業 J. Sainsbury を例に述べている. 小売業の PB と国際化については, 他にも Stanley (1991) がイギリス小売業 Marks & Spencer の海外進出を取り上げ, PB が消費者の認識向上に影響したとし, 金崎 (2003) も同社の国際化における PB の役割が大きかったと述べるなど, 数々の事例分析が行われている. さらに

Wortmann (2003) は PB と国際化の関係について, 1980 年代後半から組織化されていった世界的な共同購入・共同仕入組織を挙げ, どこでも自社 PB を調達することができるようになったことの効果を指摘している.

このように, 小売業の国際化研究の中でこの「所有特殊優位」が議論され, 優位性を持つもののひとつに PB が挙げられ, 評価されてきた. しかし, その評価は主として事例による分析であり, 実証分析による検証は進んでいない. この PB と小売業国際化の関係についての実証研究が進んでいない理由のひとつとして, 基本的な統計資料の整備がなされていないことが挙げられる. 各小売業における海外各店舗の正確なデータは入手困難であり, まして倒産や撤退についての詳細データはほとんど把握できない. 世界各国小売業の PB 比率についても, 長期間における詳細なデータが入手困難なのが実情である. しかし, それを看過しては小売業に固有な国際化の理論を構築することは困難である. ゆえに, 今後理論的なモデルの構築や分析を展開していくために, その前段階となる実情把握および基礎的な分析として, 獲得できる公表データ等をもとに小売業における PB と国際化の関係について明らかにしていく必要があるのではないかと考える.

ところで, 日本小売業は一部企業が国際化しているものの, その推進度合いは欧米小売業に比べて低い状況にある. Deloitte Touche Tohmatsu (2012) によれば, 2010 年の世界小売業売上高上位 250 社に含まれる小売業の国別平均海外市場進出数をみると, 日本は平均 2.6 市場で, アメリカ (同 7.6 市場) やイギリス (同 16.6 市場) ドイツ (同 13.6 市場) など, 先進各国の中で最も少ない. 一方, 世界食品小売業の PB 導入について国別にみると, PB 売上高に占める PB 売上高比率 (以下 PB 比率) がイギリスで 43%, ドイツで 32% など, ヨーロッパを中心として高い割合にある²⁾. しか

とに定義しているのが現状である. 本研究において使用した Nielsen の PB 比率は「特定の小売業あるいは小売チェーンで独自に販売されているブランド」という定義のもと, 算定されている. PB 定義については社団法人食品需給研究センター (2010) や欧州の PB 製造業者組織 Private Label Manufactures Association (PLMA) を参照のこと.

2) 詳細な数値については後述する.

し、日本のPB比率は8.5%である。

このような現状ではあるが、日本小売業界では大手小売業を中心にPB比率を高める強化策を打ち出す企業が増えている。たとえば、日本国内の食品小売業のPB比率は8.5%（2009年）であるが、前年比2.4%増であり、増加傾向にある。その目的の大部分は収益性確保であるが、もしPBと国際化の関係性が認められるならば、日本小売業のPB強化戦略は収益性確保だけではなく、欧米に比して低い国際化や、それにとまなう成長性にまで広げて考えていくことができるであろう。

以上の問題意識から、本研究では獲得できる公表データ等をもとに、小売業におけるPBが所有特殊的優位性となり国際化との関係性が認められるかについて、実証分析を試みたい。

次のⅡで、小売業国際化の現状およびPB導入事情について、既存研究や調査データから把握する。そしてⅢにおいて、小売業国際化へのPB比率の影響について実証分析を行い、その結果から考察を行う。Ⅳにて結論と今後の課題をまとめる。

Ⅱ 世界の小売業の国際化状況とPB導入状況

まず、世界各国別の小売業の国際化状況とPB導入状況を把握する³⁾。同時に、日本小売業と比較し、日本小売業の国際化の遅れについても確認する。そして、これらから明らかにできる特徴を見出すことにより、PBの小売業国際化における所有特殊的優位性を仮説として立てうることを再確認する。さらに、その他に国際化に関係する要因をも抽出したい。なお、ここでの国際化とは、小売業による海外市場での店舗展開であり、直接

投資およびフランチャイズ方式を指す⁴⁾。

1. 世界各国別に見る小売業の国際化推進状況

Deloitte Touch Tomatsu（2012）が発表した2010年世界小売業売上高上位250社データより、国別小売業の国際化推進状況を把握する⁵⁾。まず、250社の国別企業数比率をみると、アメリカが32.4%と全体の3割を占める。日本はアメリカに次いで多く、世界の小売業トップ250社のうち15.2%が日本企業である。以下、ドイツ、イギリス、フランスと続く。この5ヶ国で全体の約65%を占める（図2-1）。次に国別売上高比率をみると、企業数比率第1位のアメリカが41.7%と最も高い。次にドイツ、フランスと続く。企業数比率が第2位の日本は4番目で8.8%である（図2-2）。

では、国別の国際化状況をみていきたい。まず、2010年の出身国別平均海外市場進出数であるが、最も多いのはフランスで30.3市場、次にドイツが13.6市場と、欧州地域国の進出市場数が多く、アメリカは7.6市場で250社平均を下回る。日本はさらに少なく2.6市場で、アジア全体よりも少ない（図2-3）。さらに、Deloitte Touch Tomatsu（2007）による2000年データと比較すると、この10年間で欧州地域の国が大幅に平均海外市場進出数を増やしている。それに比べてアメリカの増加数は少ないが、それでも10年前に比して2倍以上の伸びをみせている。しかし、日本は10年前とほとんど変わらない。つまり、この10年間で積極的な海外市場開拓ができていないのである。

次に平均海外売上高比率をみると、ドイツやフランスは40%を超え、欧州全体でも20%を超える。一方、アメリカは14.3%と欧州に比べるとその比率は低い、10%を超える。しかし日本は、6.7%とアジア全体、アフリカ・中東よりも低い（図2-

3) ここでは、国別の小売業国際化状況と同PB比率の傾向をみることを目的としている。そこでNielsenが算出した食品販売市場における国別小売業PB比率データを用いる。業態によらない小売業全体としての国別PB比率データは乏しく、正確性にかけることに起因する。ただし、Ⅲの実証分析においては、個別小売企業を対象とするため、業態にかかわらず企業ごとのPB比率を用いている。

4) 店舗屋号のみを貸与する場合は含めない。また店舗展開をせず、PB輸出による海外進出も含めていない。

5) 本論文での国別とは、その企業が設立され、本社機能がある国を指す。

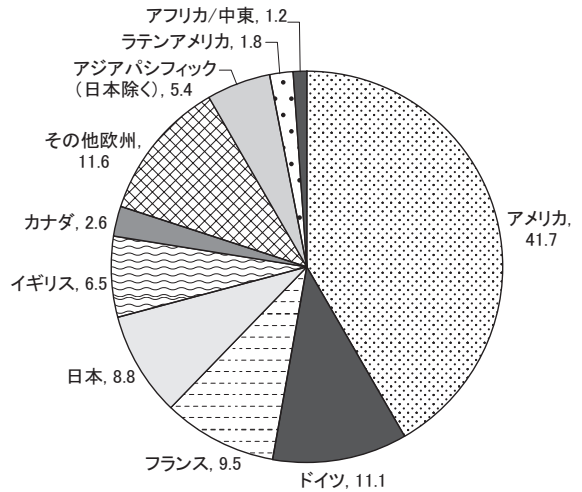
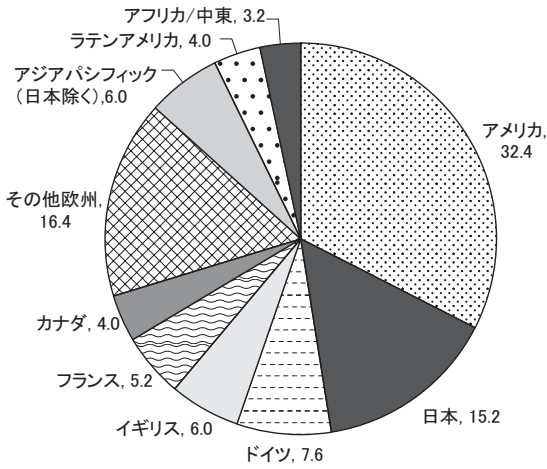


図 2-1: 国別 250 社企業数比率 (2010 年)

図 2-2: 国別 250 社売上高比率 (2010 年)

出所: Deloitte Touche Tohmatsu (2012), "2012 Global Powers of Retailing"

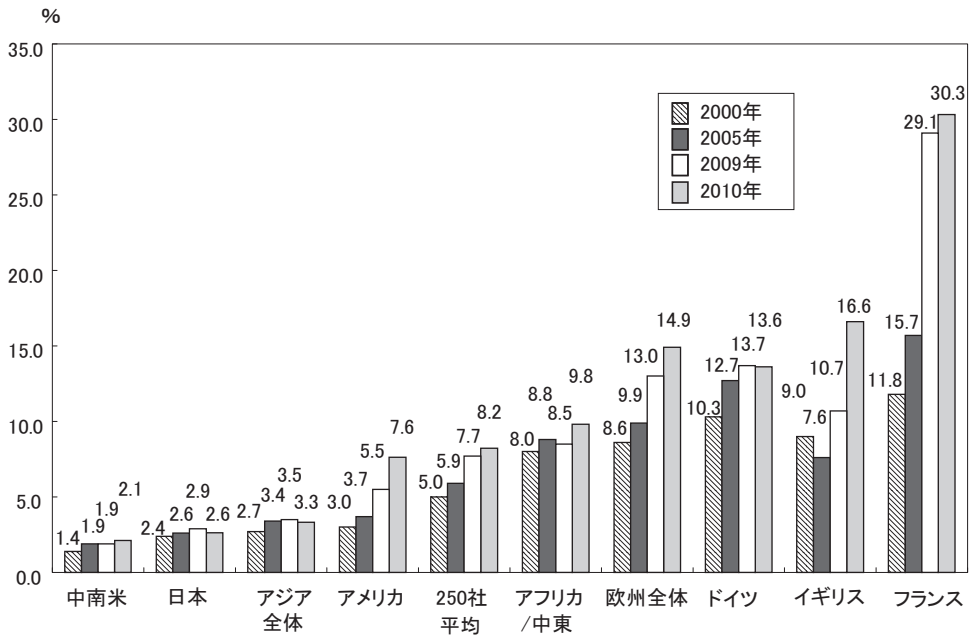


図 2-3: 世界小売業トップ 250 社 出身国別小売業の平均海外市場進出数

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

4). 日本小売業は先進諸外国に比して海外進出市場数も少なく、海外売上高比率も低い。つまり、国際化が推進されていないことは明らかである。

なぜ日本小売業の国際化は先進諸外国に比して

遅れているのであろうか。この原因について考えたい。

まず、250 社の国別小売業数比率において、日本は 15.2%とアメリカに次いで企業数割合が高い

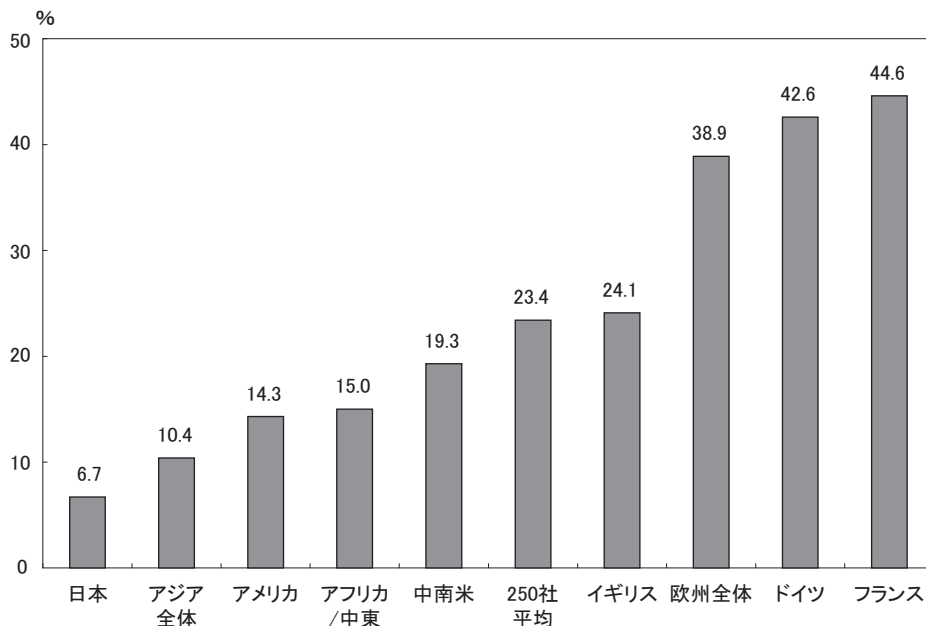


図 2-4：世界小売業トップ 250 社 出身国別小売業の平均海外売上高比率 (2010 年)
出所：Deloitte Touche Tohmatsu (2012), “2012 Global Powers of Retailing”

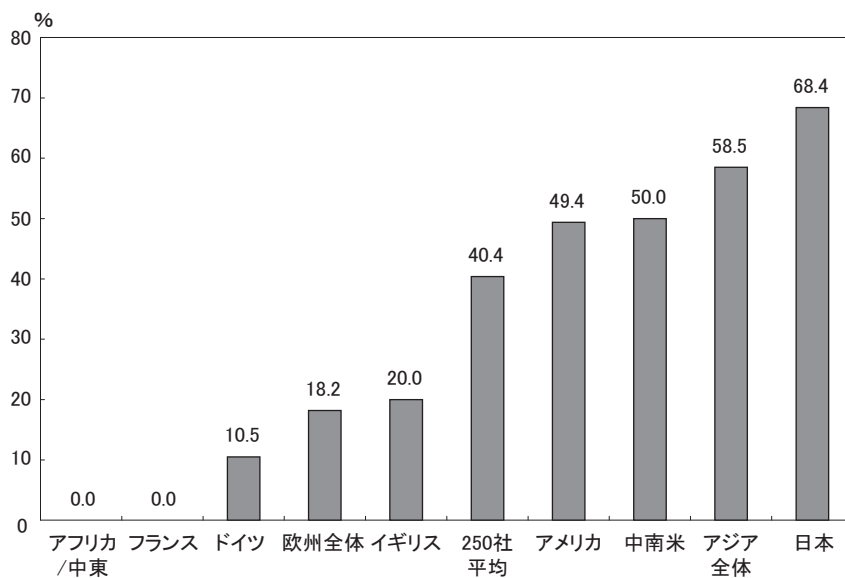


図 2-5：世界小売業トップ 250 社 出身国別小売業における非国際化企業率 (2010 年)

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

ものの、国別売上高比率では 8.8% とその割合が低く、ドイツやフランスを下回る (図 2-1, 図

2-2 参照)。つまり、ランクインする企業数は多いが、一企業あたりの平均売上高が他國小売業

に比して少ないということになる。そして、これら日本企業の68.4%が非国際化企業である(図2-5)。

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

一方、アメリカも日本ほどではないものの、欧州各国に比べて海外売上高比率は低く、非国際化比率は49.4%と、ランクインする企業の約半数が非国際化企業である。しかし、アメリカは国別企業数比率および売上高比率のいずれもが対象国のうち最も高く、かつ売上高比率が企業数比率よりも高い。つまり、アメリカはランクインする企業の国内市場での売上高が大きく、他国の小売業を上回るほどの売上高を計上できており、海外市場

進出に頼る必要性が低い。ゆえに非国際化企業比率も高いということが考えられる。

先に述べたとおり、日本小売業の多くも非国際化企業であり、売上高を国内に依存している。一企業あたりの平均売上高規模はアメリカに比すれば小さいものの、アメリカ、中国に次いで国内市場規模が大きいことから、これまでそれほど国際化に熱心ではなかったと考えられる。

2. 世界各国と日本の食品市場におけるPBの現状

(1) 各国のPB比率

欧州各国のPB比率は総じて高い。2009年世界各国別食品売上高PB比率をみると、46%のスイスを筆頭にイギリス、ドイツ、スペインと欧州各国が続く(図2-6)。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。

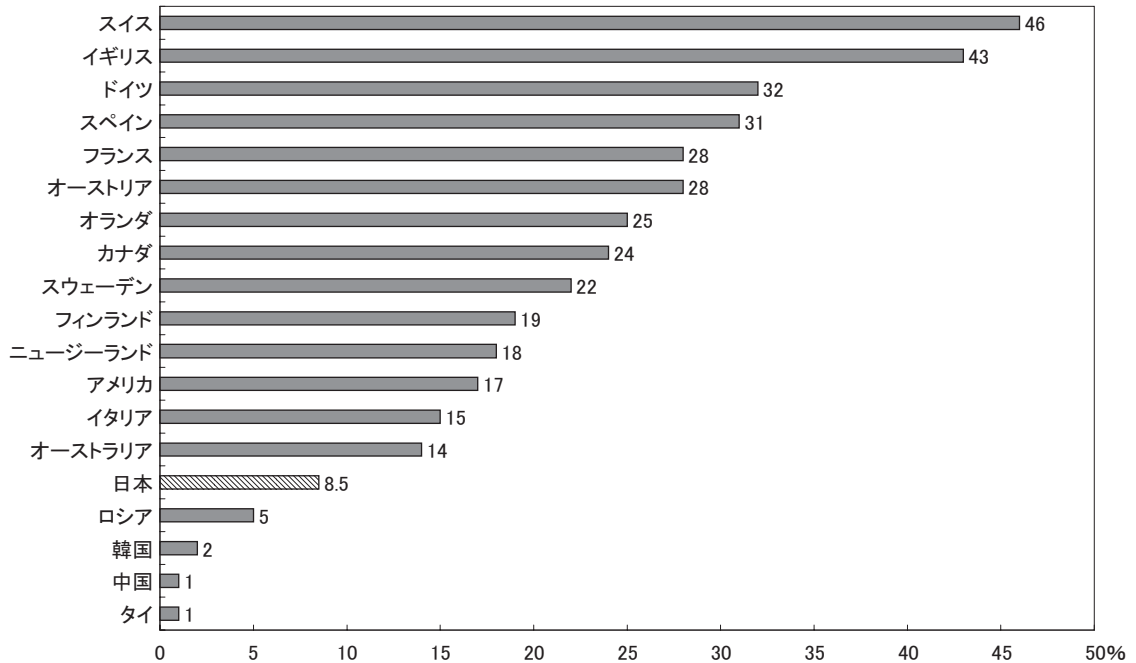


図2-6：世界主要各国のPB比率(2009年)

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

一方、日本は8.5%であり、他のアジア諸国と比すれば高いものの、先進諸外国と比べると低い。

（2）日本小売業のPB導入理由

このように日本のPB比率は欧米先進国に比して高いとはいえない。しかし、大手小売業を中心としてPB商品投入を積極化し、売上高に対するPB比率を高めている傾向にはある。社団法人食品需給研究センター（2010）の小売業に対するアンケート調査によれば、調査年（2009年）とその3年前とを比較した際のPB販売額の変化について、「1割未満の増加」と回答した企業が最も多かったが、年商500億円以上の小売業に限ってみると、「1～2割未満の増加」が57.1%と半数を超えた。そしてPB販売数量の変化についても、年商1,000億円以上の企業のみで見ると「1割～2割未満の増加」が半数を占めた。このように、大手小売業を中心にPB投入を積極化し、売上高を増加させていることがわかる。日経MJ新聞（2011年6月29日）掲載の小売業アンケート調査でも、PB商品取扱小売業は68.7%で、今後PB売上高を「増やす」と回答した小売業は61.4%、またPB商品の品目数を「増やす」と回答した小売業は57.1%である。

なぜ日本の小売業はPB商品導入、販売の強化に取り組むのであろうか。社団法人食品需給研究センターの同調査によれば、小売業にとってのPB強化メリットとして「競合他社との差別化」「企業ブランド価値の向上」「製造・流通コストの削減」があげられ、年商1,000億円以上の大手小売業に限ると、とくに「製造・流通コストの削減」に重点が置かれていた。このコストのうち、メーカーが企画開発および製造し全国規模で販売する商品（ナショナルブランド商品、以下NB）の仕入販売に比べて削減されたコストとして「製造コスト」「販売促進費」「広告宣伝費」「流通マージン」などがあげられている。これらコストの削減により、PB商品の低価格を実現し、NBの仕入販売に比べてPB強化による売上高への貢献や粗利益率への

貢献といった経営的な効果につながっていると結論づけられている。実際に日本経済新聞（2011年3月3日朝刊）によれば、セブンイレブンにおけるPBの粗利益率はNBに比べて7～8%高いという。つまり日本小売業にとってのPBは、競合他社との差別化や企業ブランド価値向上をはかりながら、コストを削減し、収益性を高めるものであるという認識なのである。

（3）世界各国におけるPB比率の差異とPB導入による収益性

以上の現状把握から2つの疑問が生じる。ひとつは、なぜ世界一の消費国であるアメリカのPB比率はそれほど高くないのかということである。その市場規模がPB成長を妨げているのであろうか。それらが当てはまるのであれば、日本にも同様に当てはまる可能性がある。この点について、市場規模ではなく小売市場における寡占化との関係が指摘されている。Tarzijan（2004）は、Delisser & Heiker（1994）やReid（1995）がPB比率は小売業の寡占化率に比例すると述べていることを引用した上で、小売業の寡占化とPB比率について分析モデルを示し、小売業の寡占化が進むにつれPB比率も上昇していると述べている。これに対して、Nenycz-Thiel（2011）は「オーストラリアでは食品小売業上位2社で食品小売市場全体の74%を占めているものの、同市場におけるPB比率は24%に過ぎない」と反論している。ここで、IGD Retail Analysisによる2009年小売業データを見ると、PB比率が最も高いスイスの食品小売市場における売上高上位5社が占める市場シェアは57.4%、イギリスは同82.1%、ドイツは同76.0%であるが、欧州各国に比べてPB比率の低いアメリカは同45.5%と、50%を下回っている。そして、日本はさらに低く同15.4%であり、小売業の寡占化とPB比率の関係性を考える上で、興味深い数値である。

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

ンケートではPB導入の粗利益率への貢献に対する評価が高かった。しかし、PB導入に積極的な売上高上位の大手小売業をみると、一部を除けば決して収益性は高くない。たとえば、世界第1位小売業であるWalmartの2009年における営業利益率は6.4%、第2位のCarrefourは同3.2%、第3位のTescoは同5.4%であるのに対して、日本の大手小売業イオン（世界売上高第18位）の食品総合小売部門の同率は1.1%、イトーヨーカ堂（セブン&Iホールディングスとして世界売上高第16位）の同率は0.64%である⁶⁾。これは、日本小売業のPB導入が初期段階であり、利益に貢献するまでに至っていないことによる差なのであろうか。もし同比率を高めることが収益性につながっていなければ、戦略を変える必要性も考慮しなければならない。

3. 分析に向けて

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

また、各国におけるPB導入の特徴を洗い出す過程で、PB比率と小売業の市場寡占化率との関

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

III 実証分析

これまでの議論をもとに、世界全体におけるトップ小売業250社を対象として、PBの国際化推進度合いへの影響に関する実証分析を行う。

1. 分析対象と分析手法

既存研究および仮説より、PB比率の国際化推進度合いへの影響をはかるべく、プロビット分析およびマルチプロビット分析を行う。国際化の有無と国際化推進の度合いを分析のパターンに応じて被説明変数とし、PB比率が国際化有無、国際化推進それぞれにおいて決定要因となるのかを測定する。なお、国際化推進については、その度合いによる影響を分析する目的により、パターンを計3つに分けた。一方、説明変数については、PB比率に加えて国際化有無や国際化推進への影響について既存研究で指摘された要因を、本分析においても説明変数として用いる⁷⁾。以上より、被説明変数および説明変数を以下に設定する。

・被説明変数

【プロビット分析】

パターン1) 国際化有無（国際化 = 1, 非国際

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

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

化 = 0)

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

【マルチプロビット分析】

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

・説明変数

小売業の本国におけるPB比率：

PB比率20%以上を1, それ未満を0とするダミー変数

小売業の本国における売上高：

06年国内売上高（USドルに統一, 自然対数に転換）

小売業の本国における売場面積：

06年国内売場面積（m²に統一, 自然対数に転換）

小売業の総営業利益率：

02-06年平均総営業利益率（%）

キャッシュフロー比率：

小売業の06年キャッシュフロー比率（%）

小売業の本国における売上高成長率：

02-06年国内売上高成長率（%）

本国市場規模：

06年本国市場の小売売上高規模（USドルに統一, 自然対数に転換）

家電量販店ダミー：

主業態が家電量販店を1, それ以外を0とするダミー変数

各小売業のPB比率であるが、正確に取得することが困難な状況に直面した。理由のひとつは、世界売上高上位企業であっても具体的な数値は非公表という企業が存在することであり、もうひとつは、公表されていても数値が「約〇%」あるいは「数%レベル」といった抽象表現にとどまる企業が多数存在することである。よって、現時点で

得られるデータで分析を行う上での正確性を保つため、本分析においては国内PB比率20%以上か未満かを示すダミー変数を利用することにする。20%を基準としたのは、対象小売業が所属する本国市場のPB比率平均（19.13%）からである。また、収益性をはかる指標として営業利益率を用いる。Moatti and Dussage（2005）が指摘するように、小売業の収益性をはかる指標として既存論文において広く利用されているためである。ただし、今回は海外事業も含めた総営業利益率を利用する。本国市場の営業利益率は非公表の小売業が多く、公表の小売業のみでは分析に耐えるサンプル数の確保が叶わないためである。また営業利益率は年毎の差異を考慮し、2002-2006年の5年間の平均値とする。これに本国市場における小売売上高を示す市場規模変数、さらに対象小売業態のうち最もPB販売が稀な家電量販店業態について家電量販店ダミー変数を設定した。

分析手法は田村（2004）、横井（2009）を参考に、上述の3パターンでの国際化ダミーを被説明変数としたプロビット分析およびマルチプロビット分析モデルで行う。ここでは1）国際化の有無（国際化 = 1, 非国際化 = 0）を例としてモデルを示す。

国際化の有無（国際化 = 1, 非国際化 = 0）

$$\begin{aligned} &= \alpha_0 + \beta_1 (\text{PB比率ダミー}) \\ &+ \beta_2 \log (\text{国内売上高}) \\ &+ \beta_3 \log (\text{国内売場面積}) \\ &+ \beta_4 (\text{総営業利益率}) \\ &+ \beta_5 (\text{キャッシュフロー比率}) \\ &+ \beta_6 \log (\text{国内売上高成長率}) \\ &+ \beta_7 \log (\text{本国市場規模}) \\ &+ \beta_8 (\text{家電量販店ダミー}) \end{aligned}$$

2. 使用データと対象小売業

Deloitte Touche Tohmatsu および Planet Retail 社収集の2006年度小売業データを利用し、各社アニュアルレポートの情報を追加してデータベースを構築した。対象小売業は Deloitte Touche

Tohmatsu が発表している世界売上高上位 250 社のうち、書籍販売業態および無店舗販売業態を除いた 147 社を選出した。このうち、収益性をはかる営業利益率およびキャッシュフロー比率が非公表の小売業を除いた計 62 社を対象とした。

3. 分析結果

分析結果は表 3-1 のとおりである⁸⁾。まず、パターン 1 の結果から、国際化有無の決定要因に PB 比率の高さは影響しないことが明らかになった。次に、パターン 2 の結果から、海外 5 市場以上進出という国際化推進度合いには PB 比率の高さはプラス要因となることが判明した。そしてパターン 3 の結果から、海外 1~4 市場進出では PB 比率の高さはプラス要因にならないが、5 市場以上進出となると PB 比率がプラス要因となった。これは国際化有無および国際化推進度合いを被説明変数に、PB 比率のみを説明変数とした分析結果でも同様である(表 3-2)。以上より、国際化推進度合いに PB 比率はプラス要因であることが確認できた。

次に、営業利益率は国際化推進要因としてプラス要因になることは認められなかった。一方、補足分析では、PB 比率と営業利益率の間には相関性がみられた(補足:表 A-2)⁹⁾。小売業が収益性を高めるために PB を積極的に導入していることが、実際のデータによる分析においても確認できたことになる。しかし、PB 比率の高さは小売業の国際化推進に影響するものの、営業利益率の高さはそうではなかった。

この理由であるが、ひとつにはデータ取得の制約上、営業利益率が海外市場での実績を含めた総営業利益率を用いていることがあげられる。さら

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

そして、本国市場規模がマイナス要因になった。これは本国市場規模が小さい企業ほど海外に活路を求めていると考えられる。アメリカの市場規模を 100 とすると、日本は 40、フランスやドイツ、イギリスは 15 である¹⁰⁾。II において、フランスやドイツの上位小売業はすべて国際化しており、また市場規模が大きなアメリカと日本の非国際化率が高いと述べた。実状を示すデータと分析結果は一致する。

家電ダミーはプラス要因となった。同業態は PB を有さず、海外市場販売でもソニー製やフィリップス製といった NB を販売することが主体である¹¹⁾。ゆえに、それら製造企業が有する世界的ブランド力や配送網に影響される部分が多い。地元食材を取り扱うことなど、現地適応化戦略を

8) 第 2 章で議論された PB 比率と寡占化率、PB 比率と収益性についても分析を行った。補足に結果を示す。

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

10) Planet Retail のデータから算出

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

表 3 - 1 分析結果

パターン 1)			パターン 3)		
	係数	t-値		係数	t-値
PB 比率 20%以上	0.47	1.06	1	(base outcome)	
国内売上高	0.37	-0.50	2		
国内売場面積	0.34	1.62	PB 比率 20%以上	0.77	-0.30
総営業利益率	0.24	0.60	国内売上高	0.57	-0.29
キャッシュフロー比率	0.20	0.81	国内売場面積	0.53	1.32
国内売上高成長率	0.26	0.61	総営業利益率	0.27	0.53
本国市場規模	0.25	-2.63 ***	キャッシュフロー比率	0.32	0.11
家電ダミー	0.64	2.55 ***	国内売上高成長率	0.37	0.90
定数	0.25	-0.42	本国市場規模	0.40	1.05
			家電ダミー	0.94	1.81 ***
			定数	0.38	-1.63
パターン 2)			3		
	係数	t-値	PB 比率 20%以上	0.77	1.89 ***
PB 比率 20%以上	0.54	2.17 ***	国内売上高	0.61	-0.48
国内売上高	0.43	-0.40	国内売場面積	0.58	1.54
国内売場面積	0.40	1.10	総営業利益率	0.40	0.48
総営業利益率	0.27	0.29	キャッシュフロー比率	0.36	1.02
キャッシュフロー比率	0.26	1.09	国内売上高成長率	0.58	-0.06
国内売上高成長率	0.36	-0.55	本国市場規模	0.44	-3.19 ***
本国市場規模	0.30	-3.12 ***	家電ダミー	1.12	2.64 ***
家電ダミー	0.74	2.22 ***	定数	0.48	-2.37
定数	0.35	-3.20			

注：***：1%有意水準，**：5%有意水準，*：10%有意水準

表 3 - 2 分析結果（説明変数を PB 比率ダミーのみに設定）

パターン 1)			パターン 3)		
	係数	t-値		係数	t-値
PB 比率 20%以上	0.54	1.6	1	(base outcome)	
定数	-0.03	-0.16	2		
			PB 比率 20%以上	0.57	-0.20
			定数	0.30	-1.60
パターン 2)			3		
	係数	t-値	PB 比率 20%以上	0.50	2.47 ***
PB 比率 20%以上	0.99	2.84 ***	定数	-1.63	-2.26
定数	-0.82	-3.62			

注：***：1%有意水準，**：5%有意水準，*：10%有意水準

求められがちな食品小売業態と比較すると、国際化しやすいと考えられる。

IV 結論と今後の課題

以上より、PB比率の高さは国際化推進度合いにプラス要因となるということが明らかになった。諸研究において事例として取りあげられたPBは、国際化推進における所有特殊の優位となりうることが実証分析においても確認することができた。ただし、小売業の業績データやPB比率をはじめとするオペレーションにかかるデータ取得が困難であることから、本研究における実証分析は一定の条件のもとに行った分析の結果であることは留意しなければならない。また2006年単年データでの分析であることから、PB比率が高いことが国際化推進に影響しているのか、国際化推進がPB比率の高さに影響しているのかについては確認できていない。それについてはデータ収集も含めて今後の課題としたい。

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

限られたデータで本格的な実証分析を試みるこ

とには困難が付きまとうが、取得できる限りのデータを収集しての実証分析は、経営学や商学研究で行われている単一企業や複数企業の事例分析を補完しようとする。今後も小売業に固有な国際化推進要因の是非を明らかにすべく、ひとつずつ分析をしていきたい。

参考文献

- 金崎賢希 (2003) 「小売業の国際化—OLIパラダイムによる説明—」『経営学論集』九州産業大学第14巻, 第2号, pp.17-30.
- 社団法人食品需給研究センター (2010) 「食品企業財務動向調査報告書—食品企業におけるPB取組の現状と課題—」
- 田村正紀 (2004) 「国民市場における小売国際化」『流通イノベーションセンター モノグラフシリーズ』大阪産業大学 No.058.
- 中村久人 (2003) 「グローバル小売企業の理論構築」『経営論集』東洋大学第60号.
- 日経MJ新聞 (2011) 「第44回日本の小売業調査」2011年6月29日.
- 日本経済新聞 (2011) 「コンビニ・専門店最大手 PB比率高め利益確保」2011年3月3日朝刊.
- 横井のり枝 (2009a) 「小売業の国際化要因に関する実証分析—日本小売業の国際化推進への課題—」『フードシステム研究』日本フードシステム学会第16巻, 第3号.
- 横井のり枝 (2009b) 「日本小売業の課題と小売業国際化の進展」『日本大学経済学部産業経営研究所ワーキングペーパー』IBR No.004.
- Alexander, N. (1997) *Internationalization Retailing*, Oxford: Blackwell.
- Burt, S. L. and Sparks, L. (2002) "Corporate Branding, Retailing, and Retail Internationalization," *Corporate Reputation Review*, Vol.5, Nos. 2/3, pp.194-212.
- Dawson, J. A. (1994) "Internationalization of Retailing Operations," *Journal of Marketing Management*, Vol.10, No.3.
- Delisser, E. & Heliker, K. (1994) "Private labels reign in British grocers," *The Wall Street Journal*, 3, March B1.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2007) "Global Powers of

- Retailing.” Deloitte Touche Tohmatsu.
- Dunning (1993) *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990*, Routledge.
- Moatti, V. and Dussauge, P. (2005) “The Impact of Alternative Modes of Expansion on Performance: An Empirical Investigation in Global Retailing,” in Actes de la 15e Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).
- 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.
- Pellegrini, L. (1994) “Alternatives for growth and internationalization in retailing,” *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 4(2), pp.121-148.
- Reid, M. (1995) “Make it your own,” *The Economist*, 4 March, P8
- Rugman, A. and Girod (2003) “A. Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional,” *European Management Journal* Vol.21, No.1, pp.24-37.
- Stanley, J. (1991) “How Marks and Spencer does it,” *European Management Journal*, 1991, vol.9, issue 3, pp.329-333.
- 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.
- Wortmann, M. (2003) “Structural Change and Globalisation of the German Retail Industry,” Discussion Paper SP III 2003-202b, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

補足：

IIにおいて議論されたPB比率と寡占化率、PB比率と収益性との関係を分析した。まず、PB比率ダミーを被説明変数とし、本国の食品小売市場における売上高上位5社の寡占化比率を説明変数とする実証分析を行った。食品小売市場における寡占化率にて測定することから、第3章で用い

たデータのうち、食品小売業態を含む企業62社を抽出した。

$$\begin{aligned} \text{PB 比率 (20\%以上 = 1, 20\%未満 = 0)} \\ = \alpha_0 + \beta_1 \text{ (上位5社寡占比率)} \end{aligned}$$

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

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

$$\begin{aligned} \text{PB 比率 (20\%以上 = 1, 20\%未満 = 0)} \\ = \alpha_0 + \beta_1 \log \text{ (国内売上高)} \\ + \beta_2 \text{ (総営業利益率)} \\ + \beta_3 \text{ (キャッシュフロー比率)} \end{aligned}$$

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

表A-1 分析結果

	係数	t-値
上位5社寡占比率	0.05	4.22 ***
定数	-2.57	-4.24

注：***：1%有意水準，**：5%有意水準，*：10%有意水準

表A-2 分析結果

	係数	t-値
国内売上高	0.21	3.92 ***
総営業利益率	0.24	3.68 ***
キャッシュフロー比率	0.20	-0.99
定数	0.22	-3.42

注：***：1%有意水準，**：5%有意水準，*：10%有意水準

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

合致する。

本論文は所定の査読制度による審査を経たものである。

採択決定日：25年3月15日

日本大学経済学部 経済集志・研究紀要編集委員会