

小売国際化研究の系譜

劉 沛然
Pei-ran Liu

要旨

小売国際化研究は1960年代後半に端を発し、1970年代から本格的に始まり、流通・マーケティングや国際ビジネスなどの分野と交錯しつつ、固有性を備えた学際的研究領域として発展してきた。数十年にわたる学術的蓄積がなされてきた一方、小売業の国際展開を取り巻く環境は絶えず変化しており、それに伴い小売国際化現象の複雑化や形態の多様化も進行している。これにより、当該研究領域において新たな理論的・方法論的課題も顕在化している。本稿は、小売国際化研究における海外および日本の代表的な研究のレビューを通じて、主要な研究潮流とその時系列的変化を整理し、近年の研究動向を踏まえた上で、今後の研究の方向性および方法論的課題の検討を試みるものである。

1 はじめに

小売国際化（Retail Internationalization: RI）は、小売業者が国外に展開する（無店舗型も含む）店舗での事業活動を含め、小売業者が海外市場に進出するプロセス、経営にかかわる知識の国境を越えた移転、さらには小売組織の成長と衰退の過程を包含する概念である（Dawson, 2007; Dimitrova et al., 2018）¹⁾。この意味での小売国

際化研究は、現在では確立された研究領域としての地位を獲得するに至っているが、当初からそのようなポジションに置かれていたわけではない。小売流通段階における企業の多国籍化・国際化は、1960年代後半に多国籍企業（Multinational Corporations, MNCs）に関する研究が急速に進展する中、「注目される特殊な現象」（荒川, 1978）として、経営学や国際マーケティング、国際ビジネスの一下位分野として登場したに過ぎない。

その後、小売国際化をめぐる現象は、「商業論」や「小売経営論」に加えて、「比較流通・マーケティング論」や「国際流通・マーケティング論」など、数多くの学術領域で論じられるようになった。近年においては、そのような傾向がさらに顕著になり、「国際戦略論」や「環境適応理論」、「イノベーション論」、「資源ベース論」、「コンティンジェンシー理論」、「ケイパビリティ理論」、「組織学習論」、「制度論」といったように、さまざまな分析枠組みを用いて、このテーマへの接近を図る研究がみられるようになってきている（白, 2019；柳, 2022）。このように、小売国際化研究は比較的新興の領域であるものの、1970年代以降、隣接分野との交流や接合を通して独自の分析枠組みの構築への道程を歩んできた。その中で活発な研究が展開され、現在では学際的でありながら固有性を持った研究領域として認識され、数多くの研究成果が蓄積されてきた。

小売国際化研究のこれまでに紐解くと、時代の経過とともに、小売国際化の実態把握への関心から、特定の側面における要因分析、さらには概念化や一般化へと、研究の重心が移行してきたことがわかる。その中で、いくつかの主要な研究トピックが、この研究領域の発展に沿って展開してきた点は興味深い。例えば、国際化の動機、参入モードと参入地域、さらには参入段階から現地適応に至るまでの戦略類型に関する研究が順をおって蓄積されてきた。これらの研究は豊富な蓄積を有しつつ、今日においてなお検討されている重要なテーマでもある。

研究方法の側面から見た場合、小売国際化研究はケーススタディなどの質的研究に集中する傾向が顕著であるが（Dimitrova et al., 2018; Gomes et al., 2017）、それはこの領域に特有の事情によるものとも考えられる。端的に言えば、小売国際化の事例は限定的であり、まったく同質の事例は2つとして存在しない。そのため、単独事例の事例内分析から理論的展開を探る研究がおのずと多くなるということである。ただし、その一方で、国際化の成果に着目した研究への関心が高まり、定量的手法

を用いた研究も増加しつつあるなど、分析視点と方法・手法上の新たな変化もみられる。

さらに近年では、国際市場の飽和や国際情勢の不安定化といった外部環境の変化を背景に、小売国際化はもはや海外進出や国境を越えた事業拡大のプロセスであるだけにとどまらず、(戦略的)撤退や縮小といった事業再編・組織調整を含む、より複雑なプロセスとして捉える必要性が強調されるようになっている。これは、小売国際化という現象を、さらにダイナミックかつ包括的に理解しようとするための試みであるといえよう。

このように、小売国際化現象の複雑化や形態の多様化を前に、研究方法と分析枠組みの精緻化、そして新たな研究方法の必要性が高まっている。こうした現状に鑑み、本稿は、小売国際化研究の領域における研究潮流の展開について、1970年代まで遡ってその始点を設定し、そこから現代に至るまでの主要な先行研究のレビューをおこなうものとする。その目的は、先行研究における理論的関心の重心がどのように移行してきたのかを明らかにするとともに、小売国際化研究の今後のフロンティアについての示唆を得ることである。

本稿の構成は次の通りである。まず、本稿は小売国際化の初期的な研究を簡潔に振り返り、本研究の範囲とする小売国際化研究の始点を定める。次に、小売国際化研究における重心の移動について、国際化の動機に関する研究、参入モード・参入地域に関する研究、国際小売企業の戦略的行動とその概念化・一般化に関する研究、そして国際化「プロセス」の研究、さらには近年台頭しつつある撤退に関する研究と国際化の成果に関する研究という形で、順を追って時間軸的に代表的な研究群の特徴についての考察を試みる。その上で、本稿は小売国際化研究における今後の新たな展開ならびに残された研究フロンティアについて、研究方法や研究手法も踏まえ、論じてゆくものとする。

2 小売国際化研究の始点と初期的な研究

小売企業の国際化は歴史的に皆無であったわけではない。重商主義・植民地時代における貿易商人による国境を跨いだ小売活動は別として、19世紀には百貨店の経営者らによる国際的な商品調達とそれに伴う人材・知識の国際移転などは、小売流

通史における国際化の端緒的事象と位置づけられる。20世紀前半には、ウィーンのJulius Meinl（コーヒーショップ）による中欧での展開や、米国のF. W. Woolworth（バラエティストア）によるカナダ、メキシコへの進出といった、規模の経済性を追求したチェーンストアの国際化事例もみられる。しかしながら、これらの初期的な小売業者の国際活動は、特定の企業家による冒険的・機会主義的な性格が強く、孤立的な事例にとどまっており、体系的なパターンとしての国際化活動に至らなかった（ドーソン・向山、2015）。

1960年代以降、多国籍企業の台頭が注目を集めていたものの、製造業の国際化に比べてこの時期の流通部門における国際化事例は限定的であった。そのような中、しだいに小売業においても国際化の展開がみられるようになり、1960年代後半から学術研究のテーマとして取り上げられるようになった（戸田、2020）。この時期を代表する先駆的な研究は、海外ではYoshino（1966）、Hollander（1968, 1970）、Goldman（1974）、日本では鈴木（1968）が挙げられる。

Yoshino（1966）は、米国の小売企業の間での国際展開への関心の高まりを背景に、小売業者の進出先市場の経済的・社会的環境および政治的状況の重要性を指摘した端緒的研究である。とりわけ、米国の小売企業が国際市場に参入するにあたっては、進出先国の流通構造や政府関係者との関係を含めた現地の制度的文脈を十分に勘案した上で進出を図ることの重要性が示されている。そして、現地の商業および経済体制に対して影響を及ぼし得る存在として、進出企業には一定の責任が伴うという問題意識も示されている。

海外市場への進出に際して、小売企業は利益を追求するだけでなく進出国への各種支援や社会貢献などの役割を果たすべきであるとする社会的視点は、その後のHollander（1968, 1970）やGoldman（1974）においても継承されている。こうしたYoshinoから継承した視点に加え、両者はともに、進出に際しての具体的な課題への関心を深め、経営的視点を強める方向へと展開した。Hollander（1968, 1970）は、小売技術や小売サービスを進出先市場の特性に適応させる必要性や、立地選定を含む現地知識の欠如といった課題に言及し、Goldman（1974）は、米国型スーパーマーケットの運営方式を発展途上国に移転する際の困難を取り上げ、進出先国の流通構造の発展段階に適応するような形でなければならないと主張している。

日本での小売国際化研究の嚆矢となった論文は、鈴木（1968）である。鈴木（1968）

表2-1 小売業者の国際展開の初期段階において直面する課題

進出先の経済社会において考慮すべき要素	①消費者の経済的状況 ②経済的・社会的変革の速度や方向性 ③特定経済において観察される固有の流通システムの特徴 ④文化的イノベーションに対する現地の人々の態度
小売企業が直面する実践的問題	①サプライヤーの開拓 ②現地の人材育成や労務管理業務の開発
国際市場に参入しようとする米國小売企業への提言	①先発優位を求める急速的な進出よりも時間をかけて徐々に流通イノベーションを導入すること。 ②進出国の顧客、従業員、サプライヤーとの強固な関係性を構築すること。 ③現地の競争者の中でも比較的好意的な人々に対して技術的かつ経営的な支援をおこなうことによって現地の抵抗を低減すること。 ④進出国の政府高官や現地のオピニオンリーダー、商工会議所、行政官に対して近代的な小売のコンセプトやシステムについての教育プログラムを実施すること。

出所：Yoshino (1966) に基づき整理

は、欧米の小売業者の海外活動についての事例を幅広く収集し、小売業の国際的連関の諸類型、対外進出の諸条件、商品調達と雇用の問題点を強調する形で、小売国際化をめぐる課題の提示を試みた。また、この論文の中で鈴木は、シアーズによる中南米市場への進出を「賭博」と表現し、当時の小売企業の国際進出がいかにか試行的な性格のものであったかを浮き彫りにしている。

こうした初期的な研究は、小売国際化の実態把握に重点を置く傾向が極めて顕著であり、収集した情報を経営上の意思決定にいかに関効に活用できるかに主たる関心が寄せられていたといって過言でないだろう。その後、この領域での研究が活発になることで事例やデータが経年的に積み重なってゆくと、分析の焦点は次第に小売国際化のさまざまな側面を規定する要因へと移行していった。もっとも、実態把握の研究が今日において重要性を失ったわけではない。小売国際化は極めて流動的な現象であるため、出店や撤退を含む動態を継続的に把握することは、現在においてもなお重要な研究課題の1つであり（川端, 1999, 2000）、この領域における研究を進める上での礎としての役割が大きい。

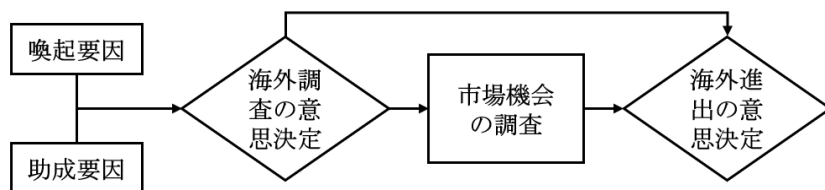
3 小売国際化の動機に関する研究

小売企業の国際進出が活発化し、観察可能な事例やデータが蓄積されるにつれて、企業がなぜ海外市場へ進出するのか、すなわち海外市場への参入動機とそれを規定する要因に対する研究関心も高まっていった。これは、小売業者が海外市場への進出をおこなう理由を明らかにしようとする研究テーマ領域である。

3-1 初期の動機研究

小売国際化の動機に関する比較的初期の研究成果としては、Aharoni (1966) による枠組みをもとにWaldman (1977) が提示した、小売企業による海外投資の意思決定プロセスを挙げることができる。Waldman (1977) は、小売業者の国際化への意思決定に影響を与える要因として「喚起要因 (initiating forces)」と「助成要因 (auxiliary forces)」の存在を先駆的に指摘している点に特徴をもつ。前者は、意思決定者の注意を海外投資へと向けさせるような要因群であり、後者は、海外進出に関する意思決定に間接的に影響を及ぼす副次的な要因群である。Waldman (1977) が示したこれら2つの要因群は、内容的にはその後に広く用いられるようになった「プッシュ・プル要因」との重複が多く、小売業の国際化を規定する要因（ないし国際化の動機）に関する嚆矢的な議論として捉えることもできよう（向山、1996）。

図3-1-1 海外投資意思決定プロセスとその影響要因



出所：Waldman (1977), 45頁。

3-2 「プッシュ・プル要因」の抽出

1980年代後半以降、小売国際化の動機に関する研究は顕著に増加し、体系的な検討が進められ、小売業者を国際化行動にいざなう多様な動機に関する要因の抽出や分類が集中的におこなわれた (Kacker, 1985; Burt, 1991; Treadgold and Davies, 1988; Dowson, 1994; Alexander, 1995, 1997; OXIRM, 1997; Quinn, 1999)。

こうした一連の研究の中でも、Treadgold and Davies (1988)、Dawson (1994)、Alexander (1997) などの研究者の間では、おもに「プル要因 (pull factors)」と「プッシュ要因 (push factors)」の2つの類型として、小売国際化の動機に関する要因群が抽出されてきた研究例が多くみられる。「プル要因」とは、企業を海外市場へと誘引する外的な魅力に関する諸要因を指し、「プッシュ要因」とは、国内市場環境における制約や圧力など、企業に海外展開を促す内的な背景に関する諸要因を指す。

Treadgold and Davies (1988) は、「プッシュ要因」と「プル要因」の表現を用いて小売国際化の動機を分析するための枠組みを提示した先駆的研究のひとつである。前者には、①国内市場の成熟化、②強い競争圧力の存在、③制限的な取引環境、④経済の停滞、⑤人口増加の停滞といった要因が含まれている。一方、後者には①未開拓の市場の存在、②グローバル志向の経営哲学、③海外のニッチ市場の存在、④将来の拡大のための足掛かりの獲得、⑤既存技術・強みの十分な活用機会の存在といった要因が包含されている。

これに対してDawson (1994) は、先行研究から得られた知見を踏まえ、小売企業の海外進出動機を次のような形で整理している。

- ①母国市場の小規模性または市場の飽和
- ②母国における新規店舗開発や市場占有率拡大を制限する公共政策の存在
- ③未開拓市場または成長市場の存在
- ④競争構造やコスト構造の違いによる、進出国でのより高い利益率の獲得機会、
- ⑤市場リスクの分散
- ⑥余剰資本の活用あるいは母国よりも低コストでの新たな資本源へのアクセス
- ⑦起業家的ビジョン
- ⑧母国に移転可能なマネジメント手法や技術へのアクセス
- ⑨社内または共同購入契約による購買力の強化

- ⑩主要メーカー・サプライヤーからの支援や誘導
- ⑪参入障壁の撤廃
- ⑫海外在住の既存顧客の対応
- ⑬新市場での先駆者利益および高収益セグメントの獲得

これらに比べて、小売国際化の動機の類型化とその網羅的把握において、より実態に即した概念枠組みを提示したのはAlexander (1997)である。Alexanderはそれまでの研究によって導出されてきた小売国際化の動機について、政治的要因、経済的要因、社会的要因、文化的要因、そして小売構造的要因の5つの側面のそれぞれにおけるプッシュ要因とプル要因の整理を試みている。その枠組みを踏まえつつ、彼は国内市場の成熟度と国際市場における事業発展の進展度という2つの軸を用いて、小売業者の行動特性のパターン・マトリクスも示している。具体的には、「土着的 (autochthonic)」「受動的 (reactive)」「能動的 (proactive)」「発展的 (expansive)」の4類型を提示し、(非国際化も含む)国際化の初期段階における小売企業の行動特性をパターン化したものである。

また、オックスフォード大学小売経営研究所(OXIRM)は、1997年に構築した独自のデータベースに基づき、欧米企業からみたアジア市場への小売国際化要因を「市場環境」、「法的規制」、「経営戦略」、「その他(投資など)」の視点から整理している。これも、ここで述べる国際化動機の研究の一例である(OXIRM, 1997)。

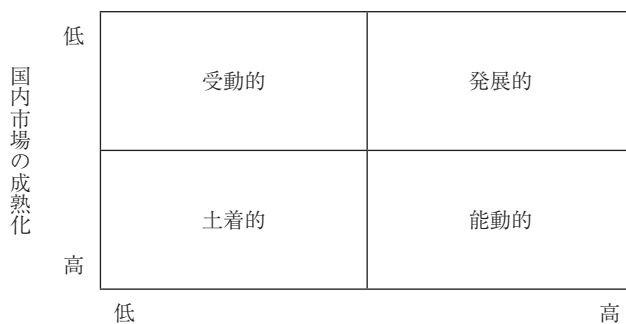
以上のような「プッシュ・プル要因」に代表される小売国際化の動機に関する研究に対しては、批判的な見解も存在している。Alexander (1997)自身も、プッシュ要因とプル要因を二者択一的に捉えるべきではないとし、「国内市場の飽和度」と「当該小売業者の国際化への適合性」という2つの要素によって進出動機が決定されると述べている。一方で、向山(1996)は、「プッシュ・プル」の二分法的な枠組みだけでは小売企業の国際化要因を捕捉するために十分ではないと指摘している。これらの分析は海外進出の意思決定に影響を与えうる要因の抽出を意図したものであり、その多くは断片的・記述的な性格を有しており、または規範的な説明にとどまる傾向が強いという評価がなされている(向山, 1996)。川端(2000)も、Alexander (1997)による国際化動機と小売企業の行動特性の整理について批判的な意見を述べている。Alexander (1997)は海外市場を国内市場の延長線上に位置づけ、国際化

表3-2-1 小売国際化のプッシュ・プル要因分析の枠組み

	プッシュ要因	プル要因
政治的要因	政治的な不安定／厳しい規則環境／反商業振興的な政治風土の支配／消費者金融の制限	政治的な安定／緩やかな規制環境／商業振興的な政治風土の支配／緩やかな消費者金融の規制
経済的要因	経済の低迷／低成長／高いオペレーション・コスト／市場の成熟／国内市場規模の小ささ	良好な経済状態／高度成長の可能性／低い生産コスト／市場の発展性／資産投資への期待／市場の大きさ／好ましい為替レート／安い株価
社会的要因	ネガティブな社会環境／魅力に欠ける人口統計上の傾向／人口の停滞または減少	ネガティブな社会環境／魅力的な人口統計上の傾向／人口増加
文化的要因	排他的な文化風土／異質な文化環境	文化的共通点によるなじみやすさ／魅力的な文化的組織構造／革新的なビジネス・小売文化／企業志向性／同質的な文化環境
小売構造要因	厳しい競争環境／高い市場集中度／業態の飽和／好ましくない経営環境	ニッチ機会の存在／自社保有設備の存在／追随的拡張／好ましい経営環境

出所：Alexander (1997), 129頁. 川端 (2000), 39頁を参考。

図3-2-1 小売国際化の方向性



国際市場における事業の発展

出所：Alexander (1997), 133頁。

表3-2-2 アジアにおける小売業国際化の要因

	プッシュ要因	プル要因
市場環境	・人口の伸び鈍化 ・経済成長の鈍化・停滞 ・小売市場の成熟化 ・競争の激化	・人口の増加 ・経済成長の拡大・持続 ・小売市場の成長力 ・競争の未発達 ・経営規模の経済性 ・インフラ整備の進展
法的規制	・出店規制の強化 ・高税率	・関税・資本自由化 ・出店・営業規制の緩和 ・外国人就業者の規制緩和 ・優遇税制
経営戦略	・国際化の重要性認識 ・他社追随 ・余剰資金の活用	・地理的多角化による経営リスクの分散 ・魅力的な不動産投資の機会
その他	・株主からの持続的成長への圧力	・投資に有利な為替レート

出所：矢作（2007）OXIRM（1997）を基に作成

の成果を一律に「能動的な（proactive）成長志向」の結果とみている傾向があり、企業が「なぜ、どの程度、能動的であったのか」という点を明示しておらず、動機と成果をつなぐメカニズムの解明には寄与していない。さらに、小売業態の多様性を考慮せずに一括して説明しようとする点にも限界があるという点をと川端（2000）は強調している。

Alexander（1997）に代表される論考を補完する役割を果たしている研究は、Willimas（1992a）である。彼は、海外進出をおこなっている英国の小売企業42社を対象にインタビュー調査を実施し、海外市場への参入動機について、そこから①能動的な成長志向、②狭隘な国内市場の成長性、③国際的な小売革新性、④受動的な反応という4つの要因を見出した。さらにこれら4要因には重要度があり、重要度の高さから③-①-④-②の順になるとした。この結果は、いわゆる「国内市場の飽和によって国際進出が促される」というプッシュ要因による国際化動機の説明に対して一石を投じるものであった。それだけでなく、小売国際化の動機は実際には多元的な構造を持っていることも示唆するものである。

そして、田村（2010）は、従来のプッシュ・プル要因に関する実証研究ではデータの対象が特定地域の企業に限定されている点と非国際化企業を分析対象に含めていないという点の2点による限界があることを問題提起している。その上で、小売業の国際化は、積極的な成長戦略によってではなく、母国市場における成長余地の限界と、大規模企業特有の拡大圧力といった受動的要因によって始動されることを実証的に明らかにし、小売国際化の推進力の多様性と複雑性を示唆している。

4 参入モード・参入地域に関する研究

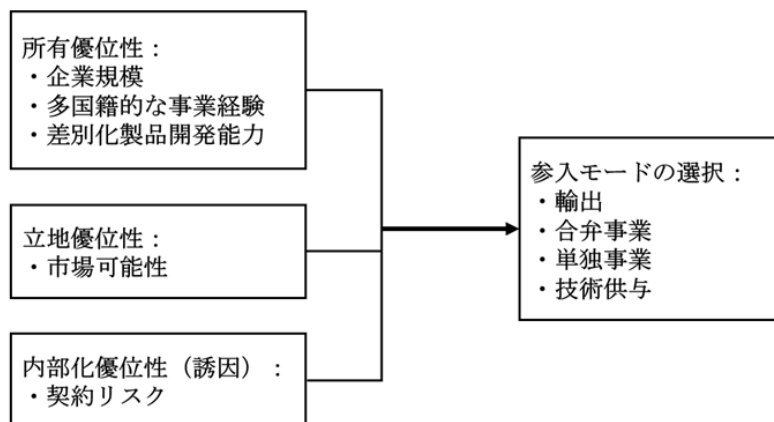
小売企業の国際化プロセスにおいて、なぜ小売業者は国際化するのか、つまり海外市場に参入する動機を起点とすれば、その次なる課題はどこで、どのように国際化を実現するのか、すなわち参入地域と参入モードに関する意思決定となる。1990年代以降になると、小売国際化研究において、海外市場への参入に際して重要な意思決定事項となる参入地域と参入モードの選択とその決定要因に関心が集まり、これらの研究は国際化の動機研究と並んで主要な研究領域の1つとして確立されてゆくことになる。

4-1 関連分野の理論の援用

小売国際化における参入モードの研究についても、研究成果の蓄積が十分に進んでいなかった初期段階から、関連分野で蓄積された研究に理論的な背景を求めることが少なくなかった。その代表的な例が、企業の国際化現象、とくに参入モードの選択基準を説明する枠組みとしての折衷理論である。

折衷理論（または折衷パラダイム、OLI理論）は、Dunning（1977）によって提唱された、おもに製造業における海外直接投資行動を説明するための理論的概念枠組みである。これによれば、①所有優位性（O: Ownership Advantage）、②立地優位性（L: Location Advantage）、③内部化優位性（I: Internalization Advantage）の三要素がすべて満たされた場合に、企業は海外直接投資（FDI）による国際展開に踏み切るとされる。Agarwal and Ramaswami（1992）は、Dunningが提示したこの枠組みを、以下の図表のように整理している。

図4-1-1 折衷理論の概念図



出所：Agarwal and Ramaswarmi（1992），5頁。

表4-1-1 折衷理論の優位性概念の小売国際化研究への適応の説明例

	Dawson（1994）	Sternquist（1997）
O：所有優位性	プライベート・ブランド（PB）の商品開発や独自に洗練された販売手法など	資産ベース：ユニークな製品や企業評判（e.g. Gap, Levi's） 取引ベース：商品の集中仕入れや中央集権的な運営による規模の経済性（e.g. Foot Locker, Costco）
L：立地優位性	地価、店舗家賃、人件費、市場成長率、既存の市場構造の地域差など	文化的類似性、市場規模、競争者の移動、地理的接近性、低コストの土地と労働者
I：内部化優位性	フランチャイズやM & Aなど	直接投資による海外店舗への高いコントロール、ライセンスリングとフライチャイジングによる低いコントロール、合併による中程度の関与統制といった各モードの選択

出所：Dawson（1994）、Sternquist（1997）深澤（2005）を参考。

折衷理論は、企業の国際化現象を説明するにあたって普遍性が比較的高いと考えられてきたため、小売国際化文脈への適用がなされてきた。その代表的研究例として、Dawson（1994）とSternquist（1997）が挙げられる。両研究による折衷理論の優位性概念を用いた説明は、以下の表4-1-1のようにまとめることができる。

4-2 参入モード・参入地域の選択とその影響要因

ところで、折衷理論の枠組みを援用した小売国際化への説明は必ずしも十分ではない。Dawson (1994) 自身も指摘するように、国際ビジネスの分野は製造業を基盤として発展してきたため、必ずしも小売国際化への理論的説明に適していない。こうした制約を克服するため、小売業の産業および事業活動上の特性に着目した検討がなされるようになった。

例えば、Treadgold (1988) は、参入モードの規定要因を、進出対象地域との地理的・社会的・文化的近接性、企業の国際化経験、さらには業態や取扱商品といった小売業者自身の特性に大別できると論じている。Burt (1993) も類似した見解を示している。つまり、小売企業の国際化は一般には、①文化的・地理的近接性に基づく知覚リスク、②国際化の経験（経験の蓄積に伴う近接性重視度の低下）、③小売事業の特性、④地理的なカバレッジという4つの要因を抽出した上で、海外進出のリスクが参入モードの選択に影響を与えていると指摘している。その他、Laulajainen (1991) は、①リスクの最小化、②店舗・商品の標準化と管理の集中を参入モードの意思決定に影響を及ぼす要因として挙げている。

Alexander (1997) は、これら一連の研究を踏まえ、参入地域の選択を規定する規定因を整理しようと試みている。彼は、地理的近接性、文化的類似性、海外市場の経済的魅力度という3つを基本的な要素とし、これら3つの次元に基づき、特定（母国）の小売企業からみる特定（進出先）の市場という形で「市場近接性の三角形」（または精緻化された「五角形」）モデルを示した。例えば、「ドイツの小売企業によるオーストリア市場への進出」の場合、3要素が均衡的になっているため、理想的な進出先とされるが、「英国小売企業によるオーストラリア市場への進出」の場合には地理的遠隔性が望ましくなく、また「英国小売企業による日本市場への進出」の場合には地理的遠隔性に加えて文化的異質性も大きな参入障壁となると考えられる。このモデルでは、参入地域選択の意思決定を左右する参入地域の各要素間の複雑な相互関係が示唆されている。

地理的近接性と文化的類似性、そして海外市場の経済的魅力度に加えて、注目されたのが「心理的距離（psychic distance）」という概念である。この概念はもともと、従来の経済的要因や物理的距離に基づく説明を補完するものとして、輸出活動や海外子会社の立地パターンへの理解を深めることを目的として国際ビジネス研究

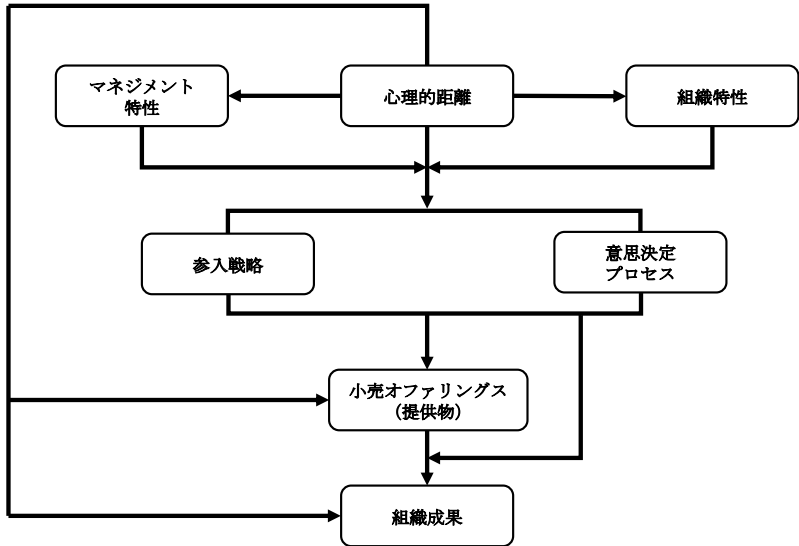
において採用されたものである。例えば、心理的距離の概念および国際化プロセスに関する議論や研究の出発点と見なされているのは、北欧の多国籍企業に関する初期の研究である（Johanson and Vahlne, 1977）。小売国際化研究の領域における心理的距離とは、外国市場についての学習や理解を妨げる文化的・制度的差異に対する主観的認識と考えられている（Evans et al., 2000）。心理的距離は、構成概念としてその内容が論者によって必ずしも一致しているわけではないが、おもには地理的距離や文化的・社会的な近接（遠隔）性、経済発展段階の差異によって規定されると考えられている。

Evans et al. (2000) は、先述した小売国際化研究における記述的研究への偏在という課題に対して、将来にわたっての記述的研究の重要性を肯定しつつも、国際市場で活動する小売業者の組織成果の差異を説明するための理論的枠組みの導出が必要であるとしている。そこで、彼らは、心理的距離の概念が組織成果を予測するために有効な指標であると主張している。

Evans et al. (2000) によるもう1つの学術的貢献は、後章でも触れるが、O'Grady & Lane (1996) が提示した「心理的距離のパラドックス (psychic distance paradox)」を発展的に検討した点である。Evans et al. (2000) は、「心理的距離のパラドックス」を単なる例外的な事象として捉えるのではなく、より汎用性のある理論的枠組みの中心的構成要素として再構成し、心理的距離と組織成果の関係を多変数的・間接的に説明しようとする。彼らは心理的距離の概念に加え、戦略的意思決定プロセス、参入戦略、小売オフリングスの適応度、組織のマネジメント特性との相互作用を含む包括的なモデルが必要であると提唱している（図表3-2-1参照）。

他方、この時期において、参入モードに関する実証研究も参入動機に関するそれと同じく極めて限定的であった。その中で、Williams (1992b) は国際化の動機研究と参入モード研究を通じて抽出された諸要因が国際化に影響を与えるか否かについて経験的な検証をおこなっている。彼は英国の小売企業を対象とした研究において、小売企業の国際化水準（全売場面積に占める海外市場の売場面積の比率）に影響を与える要因を、国際化の動機、障壁、差別的競争優位性、組織および意思決定者の特性という4つの変数群に分類し、これらと国際化度との関係をパス解析によって明らかにしている。分析の結果、国際化水準に最も強く影響していたのは能動的な成長志向であり、従来重要視されてきた国内市場の成熟化は有意な影響を持たない

図4-2-1 心理的距離と国際小売企業の成果の関係



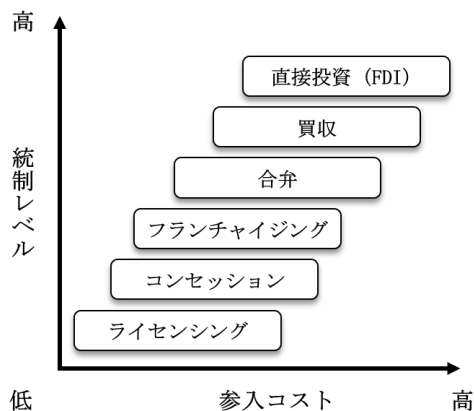
出所：Evans et al. (2000)

こと、参入動機を規定する要因と参入モードの選択を規定する要因に相互関連性が存在することが明らかにされている。さらに、同研究は、従来の単純な二分法（例：プッシュ・プル要因）を超えた分析枠組みを提示した点、そして今後の研究課題として、国際化の長期的な動態分析、異なる小売セクター間の比較、標準化と適応化のバランス、脱国際化のプロセスなどへの注目を提起した点においても示唆に富んでいるといえよう。

4-3 参入モード間の比較・総括

このように小売国際化における参入モードに関する概念적および実証的な検討がなされてきた中で、小売企業が採用しうる参入モードの類型化や、各モードの長所・短所の比較などについて、（とくに教科書的文獻において）包括的かつ体系的に整理する試みが次第にみられるようになった。例えばMcGoldrick（1995）やSternquist（1998）などにみられるように、各参入モードが海外市場の事業展開において發揮する「統制レベル」と、それに伴って発生する「参入コスト」からなる2軸を用いて、

図4-3-1 小売国際化の参入モードにおける統制レベルと参入コストの関係図



出所：McGoldrick (1995), Sternquist (1998) 白石・鳥羽 (2006) を参考。

参入モードの特性を把握しようとする枠組みが提示されている。

また、自社製品を海外に輸出して販売することも小売国際化の一形態と捉えるならば、参入モードは、①輸出（直接輸出および中間業者を通じた間接輸出を含む）、②ライセンスやフランチャイズなど（生産・販売に関する権利を現地企業に供与して利益を得る経営ノウハウの提供）、③合併や買収、FDI（出資を伴う直接投資）、という3つの形態に分類することができる（丸谷，2017；Jeannet and Hennessey, 2004）。Jeannet and Hennessey (2004) は、各参入モードの特徴を、統制力、投入資源、変動費、固定費、市場シェアという五つの側面から整理し、それぞれのメリット・デメリットを明らかにしようとしている。

さらに、Dawson (2001) は、小売企業の海外進出および進出先市場におけるその後の展開が、極めて日和見的性格を有している点に着目し、市場への参入段階と参入後の成長段階とを明確に区別することの重要性を指摘している。Dawsonはこの視点を踏まえ、小売企業が採用する海外市場への参入モードの類型を、下表のように体系化する試みをおこなっている。後章でも触れるように、このような小売企業の国際化における各段階での行動様式の違いに対する関心は、国際化を一連のプロセスとして捉える研究潮流の影響を受けたものとして位置付けられる。

表4-3-1 各参入モードの特徴

		統制力	投入資源	変動費	固定費	市場シェア		
輸出	間接輸出							
	直接輸出							
経営ノウハウの提供	ライセンスリング							
	フランチャイジング							
	契約生産							
直接投資	合併							
	完全所有子会社							

出所：Jeannet and Hennessey（2004）丸谷（2017）を参考。

ここで、近年の新たな動向として、参入モードの一形態としても捉えることもできるポップアップ・ストア（意図的に短期間のみ開設される非固定的な小売店舗）について少し触れておこう。コムデギャルソン（Ryu, 2011）やユニクロが国際展開においてポップアップ・ストアを活用した事例（Sternquist and Goldsmith, 2018）は、一部の文献で紹介されている。ポップアップ・ストアは、現地市場における認知度向上や話題性の創出、市場テストのための手段としての柔軟性と低リスク・コストなどの面からその有用性が指摘されてきた（Picot-Coupey, 2014; 金澤・菊池, 2021）。その一方で、ポップアップ・ストアは比較的新しく生まれた形態であるとともに、期間限定型の出店形態であることから、国際化における正規の参入モードとしての位置づけを獲得するには至っておらず、その活用実態や有効性について今後さらなる観察・検討が必要となる。

表4-3-2 小売企業における海外市場への参入モード類型

類型 (オプション)	プロセス	長所	短所	機会と課題
店舗によるFDI (直接投資)	参入時	・低リスク ・撤退しやすい ・あらゆる規模の企業に利用可能	・経営陣からのコミットメントを得るのが難しい ・制度的制約に関する知識が限られる中での店舗開発	・適切な立地の発見 ・個人的ネットワークの必要性
	参入後	・市場知識の向上に伴い店舗を現地市場に適応できる	・成長が遅い ・常に新しい立地が必要	・適切な開発パートナーの発見 ・開発プロセスへの対応
	参入時	・市場プレゼンスを迅速に獲得 ・現地経営陣の獲得 ・即時のキャッシュフロー ・商品やサービスの供給網の確保	・買収ターゲットの発見が困難 ・ターゲット評価の難しさ ・一部売却が必要な場合もある	・ターゲット探索における個人的ネットワーク ・現地経済状況に左右されるターゲット数
買収 (Acquisition)	参入後	・組織規模を迅速に達成 ・消費者認知を迅速に拡大 ・買収元からの技術移転による業績改善	・チェーン全体では不採算店舗を含む可能性あり ・単独店舗の買収は遅い	・本社の方針変更によって買収可能なチェーンが生まれることも ・優秀な経営人材の獲得 ・競争政策への配慮
合併 (JV)	参入時	・リスク分担 ・パートナーが現地知識を持つ可能性	・パートナー間の対立 ・本社のコミットメントを得にくい	・適切なパートナーの発見 ・JV外でのパートナーの活動変更への対応
	参入後	・投資資金のプールアクセス ・本社間での共同意思決定が可能	・JVは本質的に不安定 ・市場対応に時間を要する	・経営幹部の交代により意見が変わる可能性
店舗スワップ (Store Swaps)	参入時	・買収と同様の利点	・取得ポートフォリオに問題店舗が含まれる可能性	・スワップは通常、企業間の大きな取引の一部
	参入後	・JVと同様	・買収と同様	・違法なカルテル行為と見なされる可能性あり
フランチャイズ型 契約	参入時	・低コスト	・法的・制度的条件が現地パートナーを必要とする場合あり	・初期契約を促進する条件の整備 ・法制度の変化による市場潜在力の変化
	参入後	・低コストで迅速な成長が可能 ・現地市場に詳しいフランチャイジー ・周辺市場も低リスクで対応可能	・契約の履行が困難な場合あり ・パフォーマンス不良なフランチャイジーの存在	・フランチャイジー発掘のためのネットワークの活用
戦略的投資 (Operational control なし)	参入時	・低リスク ・容易な撤退 ・市場インテリジェンスの獲得	・企業の方向性に影響を及ぼしにくい ・投資価値の変動リスク	・投資機会の識別に向けたネットワークの活用
	参入後	・後の完全買収による拡大の布石 ・現地に知見ある者に意思決定を任せられる	・上記参入時と同様	・上記参入時と同様

出所：Dawson (2001)

5 小売国際化の戦略的行動とその概念化・一般化に関する研究 (標準化・適用化戦略の研究)

1980年代前半から中頃にかけて台頭し始めた新たな小売国際化の波は、小売業に関する研究を刺激し、分析の焦点を明確にする契機となった(Alexander and Myers, 2000)。Porter (1985) に代表されるグローバル企業の競争戦略論がこの時期において急に台頭し始め、関連分野にその影響が波及した。実際、この時期には、Treadgold (1988) や Salmon and Tordjman (1989) に代表される、重要な研究成果が登場するようになった。彼らは、国際的な環境に置かれた小売業者の発展特性と戦略的行動に着目し、それらを分析枠組みの中に取り入れる形でリサーチ・デザインをおこなった。

Treadgold (1988) は、当時の欧米主要小売企業43社の国際展開についての調査をおこなった。収集したデータをクラスター分析によって解析し、小売企業の国際化パターンの類型化を試みた。その結果、地理的出店度合(集中型国際化, 分散型国際化, 多国籍, グローバル)と、参入事業活動におけるコスト／コントロール水準という2つの軸に基づいて3×4のマトリクスを描き、そこから国際化の戦略パターンとして以下の4類型を導出している。

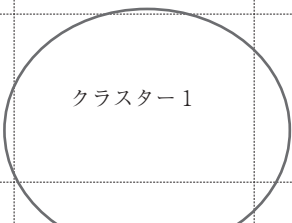
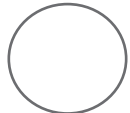
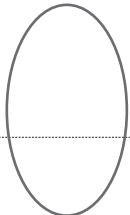
クラスター1「用心深い国際派」: 国際経験に乏しく、被買収企業の持つ知識や経験を活用して集中的な国際化を展開する企業群。最も多くの小売企業が該当する(例: Marks and Spencer (以下, M&S))。

クラスター2「大胆な国際派」: クラスター1よりも国際経験が豊富な企業群(例: カルフール)。

クラスター3「攻撃的な国際派」: 国際展開に対して強い意欲と積極性を有する企業群(例: イケア)。

クラスター4「世界的パワー」: 最も先進的な小売企業群。これらの企業は社会的・文化的な差異を越えて現地市場への進出を果たし、供給業者(メーカーや卸売業者)に対して垂直的なコントロールをおこなっている(例: セブンイレブン)。

表5-1 小売企業の国際化パターンの類型化

	高コスト/ 高コントロール	中コスト/ 中コントロール	低コスト/ 低コントロール
集中的 国際化	 クラスタ 1		
分散的 国際化		 クラスタ 2	
多国籍	 クラスタ 3		 クラスタ 4
グローバル			

出所：Treadgold (1988), 10頁。

一方, Salmon and Tordjman (1989) は, 国際市場に参入する小売企業の戦略選択を, 以下の2つの対照的な戦略パターンとして抽出している。

- 標準化 (standardization) 戦略：集権化した意思決定の構造の下で, 標準化された小売業務を世界規模で複製し展開するグローバル戦略。
- 適応化 (adaptation) 戦略：分権的な事業運営により, 地域市場の特性に適應することを図り, そこから学習した経営ノウハウを通じて国際移転を進めるマルチナショナル戦略。

またSalmon and Tordjman (1989)は、「直接投資」も戦略パターンおよび参入モードの1つとして位置づけており、これは小売業に限らず、あらゆる産業の企業類型において採用されていると指摘している。

Salmon and Tordjman (1989)が提示した「標準化・適応化」の枠組みは小売企業が海外市場への進出に際して直面する共通の課題に対して、ある一定の方向性を示すものとして比較的大きな説明力を持つとされている。この枠組みは、1980年代以降のヨーロッパ市場において専門店が国際化に先行し、総合量販店が国際化に慎重であった現象に対して妥当な説明力を有していると考えられる(矢作, 2007)。また、それまであまり関心が寄せられてこなかった流通の川上部分にも着目し(川端, 2000)、垂直統合を取り込んで戦略パターンを考えている点でも有意義である。

その後、Salmon and Tordjman (1989)が導出した小売国際化の戦略パターンの精緻化を試みる研究も現れている。その一例は、Keegan (1999)である。Keeganは企業の発展段階を大きく二分し、表2-2に示す5つの企業類型とそれぞれに対応する戦略を導出している。Keeganによる戦略パターンの一般化の試みは、企業の発展段階に応じた経営の焦点を明確化するとともに、各国現地企業の役割の変化や、経営知識の移転・創造に関する問題に言及している点でも評価されている(矢作, 2007)。

また、Salmon and Tordjman (1989)による「標準化・適応化」アプローチの延長線上で、さまざまな議論がおこなわれ、小売国際化をめぐる重要な戦略的側面に対する認識の深化へと繋がっている。日本で小売企業の標準化と適応化問題にいち早く言及したのは向山 (1996)である。彼は、Levitt (1983)が述べた「グローバル・標準化」論²⁾の主張に対して批判的な立場をとる。その上で、進出先市場の所得水準が上昇することによって、品揃えに重複部分が発生し、標準化すべき品揃え部分と適応化すべき品揃え部分を独立して処理することが可能となり、標準化と適応化問題は同時に達成されると指摘している。

一方、川端 (2000)は、所得水準の向上によって品揃えの重複や市場の同質化がもたされるのかという点に疑問を呈している。彼はアジアの中間層市場の特性に焦点を当て、従来の研究で取り残された「市場の捉え方の曖昧さ」に関する問題提起をおこない、それを明確化するために「市場フィルター構造」³⁾という概念装置を提唱した。それは、アジアと日本の中間層市場の特性に多くの部分で構造的な共通性

表5-2 国際小売戦略

	グローバル化 (Global)	多国籍化 (Multi-national)	直接投資 (FDI)
定義	同一運営方式 (formula) の世界的複製	各地域条件への適応	進出先の既存の小売企業の部分的または全面的な買収に伴う資金移転
業態	専門店チェーン	ハイパーマーケット 百貨店 バラエティストア	小売業／非小売事業
マーケティング対応	グローバル・セグメンテーション／ポジショニング マーケティング・ミックスの標準化 小売ミックスの統一(品揃え, 価格, 店舗デザイン, サービス, 広告)	コンセプトの複製と中身の適応 マーケティング・ミックスの適応 小売ミックスの適応(店舗装飾, 価格戦略, サービス戦略の世界的に類似した定義と品揃え, 広告戦略の調整)	マーケティング含意無し
組織的意味	デザイン, 生産過程, 流通システムの垂直統合	国別適応アプローチ	海外事業ポートフォリオの管理
経営管理の意味	中央集中的管理 優れた情報システム 敏速な成長能力 規模の経済性 僅かなノウハウ移転	分権的管理 本部との頻繁な情報伝達 平均的成長能力 規模の経済性無し ノウハウ移転の重要性	部分的に統合された管理 急速な国際展開 低リスク 運営スキルの移転

出所: Salmon and Tordjman (1989) ,12頁。

が認められれば、標準化戦略を採択することになるという視座である。逆にいえば、共通性が認められなければ、適用化アプローチが採用されるということである。

川端が示した「母国市場と進出先市場とのフィルター構造同士の「差異と共通性」の問題」を踏まえ、矢作(2003)は「連続適応」と「部分適応」という2つの概念を採用して説明を試みた。矢作(2007)はそれらを前提に、現地化段階における基本戦略を次の4類型に分類している。それらは、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「創造的な連続適応」志向、そして④「新規業態開発」志向である⁴⁾。

川端や矢作に代表されるこれら一連の研究は、代表的な小売企業や現地市場の状

小売国際化研究の系譜

表5-3 国際企業の戦略パターン

企業	ドメスティック	インターナショナル	マルチナショナル	グローバル	トランスナショナル
発展段階Ⅰ					
戦略	ドメスティック	インターナショナル	マルチドメスティック	グローバル	グローバル
モデル	—	調整された連邦	分権的な連邦	集権的な本社	統合的ネットワーク
市場観	母国市場	拡張市場	各国市場	グローバルな市場あるいは同資源	グローバルな市場と同資源
方向性	母国志向型	母国志向型	現地志向型	混合型	世界志向型
発展段階Ⅱ					
中核資産	母国市場に配置	中核資産は母国、他は分散配置	分散化、自給自足	マーケティングあるいは調達を除きすべて母国に	分散化、相互依存、専門化
各国の役割	単一国	適応・活用	現地事業、機会の開拓	マーケティングまたは調達の実行	世界各国への貢献
知識	母国市場で創造	移転	各国で保持	マーケティング調達は共同開発・共有	すべての機能を共同開発・共有

出所：矢作（2007）Keegan（1999）に基づき整理

況を丹念に積み重ねた調査を通じたケーススタディ（矢作（2007）のいう「複数事例研究」）という手法が用いられることに特徴づけられている。

6 国際化「プロセス」の研究

6-1 包括的な概念化・分析枠組み構築の志向

小売国際化研究の領域が発展するにつれ、国際小売企業が現地市場で直面する問題や、それらに対する戦略的適応行動に関する理論的知見も、一定水準の蓄積をみることになった。その自然な帰結として、小売企業の国際的活動を1つのプロセスとして、より総合的に理解し、知見の総合化を図る努力がなされるようになった。Alexander and Myers（2000）が指摘するように、初期の小売国際化研究は、「何が起きているのか」「どのように起きているのか」を明らかにするための重要な基盤を

提供してきたが、それらは個別の論点に焦点を当てる傾向が強く、十分に体系化された概念枠組みに到達したとはいえない。

そうした問題の所在から、とくに1990年代後半以降の小売国際化研究においては、より統合的な分析枠組みの構築に主要な関心が移行していった。従来の研究が特定トピックや単一的な視点に焦点を合わせていたのに対して、市場と組織を包摂しようとする視点からの検討が進められ、小売企業の戦略的行動の概念化・一般化、さらには包括的理解へと研究が志向されるようになったといえる (Alexander and Doherty, 2010; 矢作, 2007; 金, 2006)。こうした研究潮流は、小売国際化「プロセス」の研究 (Retail Internationalization Process: RIP)」と位置づけることができよう (Alexander and Myers, 2000; Vida and Fairhurst, 1998; 矢作, 2007; 向山・ドーソン, 2015)。

小売国際化プロセスへのアプローチをめぐる議論は、Dawson (1994) や Sternquist (1997) を中心に展開してきた。これらの議論はいずれも、製造業を主軸として発展してきた関連分野における分析枠組みを参照したものであるが、知見の援用に関しては大きく2つの見方に分かれている。具体的には、他領域の分析枠組みを小売業に対して直接的に適用できるとする立場と、小売業の特性に鑑みて小売国際化現象を理解するには、小売業に特化した分析枠組みやモデルの開発が不可欠であるとする立場との間に、見解の相違がみられている⁵⁾。

例えば、Sternquist (1997) は自身による「戦略的国際小売拡張モデル (Strategic International Retail Expansion)」において、Dunningの折衷理論のような非小売業領域で開発された概念枠組みを直接適用可能であるとの見方をしている。一方で、Dawson (1994) は、「小売企業の国際化は製造業の国際化プロセスとは本質的に異なる」(p. 278) と警鐘を鳴らし、小売業に対して外部からの分析枠組みを適用する際には慎重さが求められるという立場をとる。その理由について Dawson (1994) は、Gannon (1993) の見解を引用しつつ、製造業に関する分析枠組みの概念の一部は小売業にとって参考になり得るものの、部門構造や発展プロセス、地理的分散の程度、投資収益率、撤退コスト、関与する参加者の行動様式といった側面において小売業は製造業とは大きく異なるためであると指摘している。いずれにせよ、一連の概念モデル群のそれぞれが小売国際化の説明においてどの程度整合的であり、適用可能であるかについては、依然として議論が続いている (Dawson, 1994, 2007; Wrigley

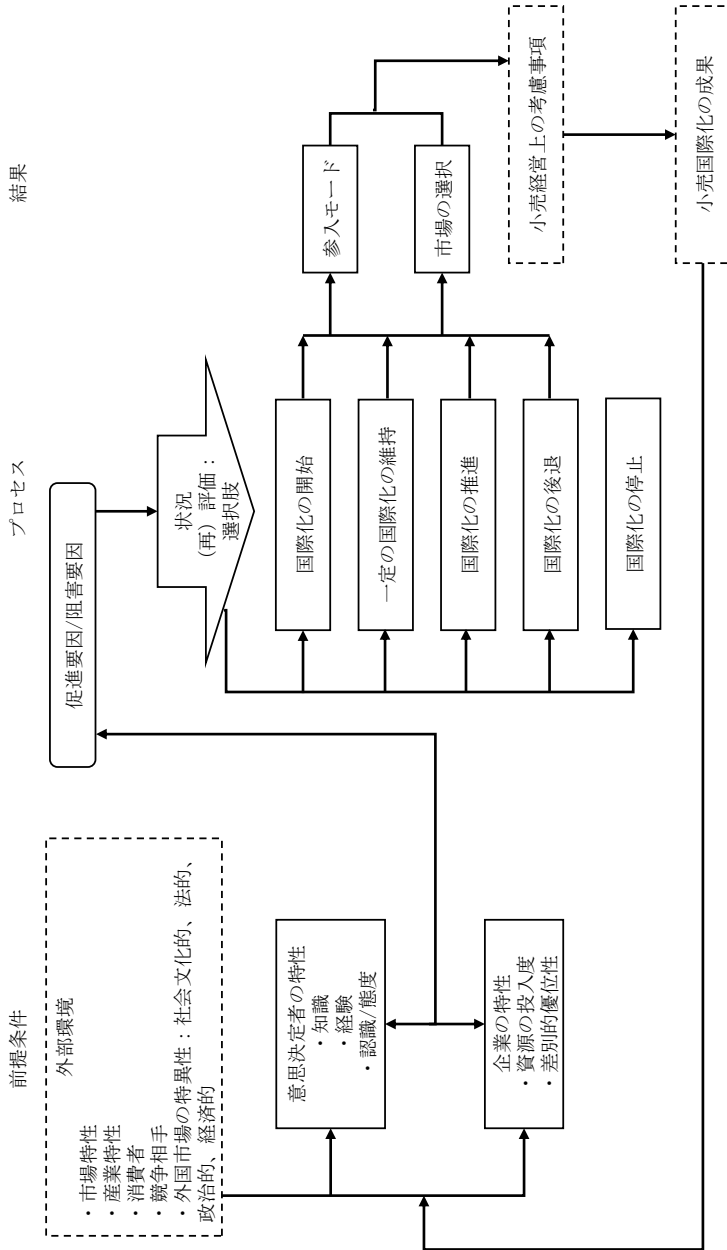
et al., 2005; Picot-Coupey et al., 2014)。

この微妙な対立を調停し、小売業に特有な国際活動に関する概念化と、他分野の理論との整合性を図ることが求められるようになっていく。Vida and Fairhurst (1998) はその1つの代表例である。Vida and Fairhurst (1998) は、小売業の国際化プロセスについて、「複雑で、かつ十分に理解されていない現象である」(p. 143) と指摘している。この現象を解明するためには、小売企業の意味決定の性質や組織的・戦略的側面との関係など、さまざまな要因に対するより深い洞察に加えて、関連分野の幅広い文献の取り込みが必要とされる。こうした問題認識に基づき、彼らは既存文献の体系的な検討を踏まえ、将来の実証的研究の基礎となる国際小売拡大に関する理論的枠組みの構築を試みている。

Vida and Fairhurst (1998) は、国際化のプロセスを「前提条件 (antecedents)」、 「プロセス (process)」, 「結果 (outcomes)」の3つのフェーズに分類し、小売国際化を「プロセス」として捉えるためのアプローチを提唱している。前提条件には、外部環境要因(市場や産業の特性、消費者、競争状況、外国市場の特殊性など)と、企業の内部環境(意思決定者の特性や企業の組織的特徴)が含まれる。これらを踏まえ、彼らは小売国際化における「組織行動モデル」を提示しようとしている。このモデルにおいては、類似した外部環境の下にある企業間でも国際化への取り組みに相違があるのは、おもに意思決定者および企業内部の特性といった内部要因の違いによると説明されている。そして、企業の内部要因と外部環境要因は、国際化を促進または阻害する一対の要因として捉えられており、促進要因の影響が阻害要因によるそれを上回る場合には国際化が進展し、逆に阻害要因が優勢であれば国際化は後退または停止することになる。さらに、結果における重要な意思決定事項として市場の選択と参入方法が設定され、経営上の考慮事項として「標準化・適応化」が中心課題に据えられることにも、戦略類型論の成果が継承されているといえる。

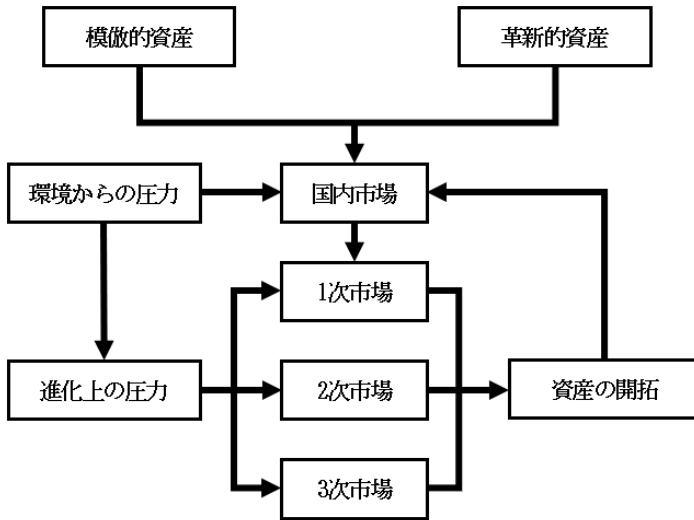
Alexander and Myers (2000) は製造業と小売業の国際化研究の統合を念頭に、製造業の国際プロダクトライフサイクル (Vernon, 1966) を参照しつつ、母国市場で小売業者が獲得した競争優位性をテコにして段階的に国際化が進展するというロジックに沿った概念図を描いている。同研究は、母国市場で構築された競争優位性の基盤となる経営資源を、「革新的資産」と「模倣的資産」の2つに分類し、その優位性の源泉となる資産は企業固有のものであると同時に市場特定の性格も備える

図6-1-1 小売国際化の「組織行動モデル」



出所：Vida and Fairhurst (1998), 145頁。

図6-1-2 小売国際化の「市場モデル」

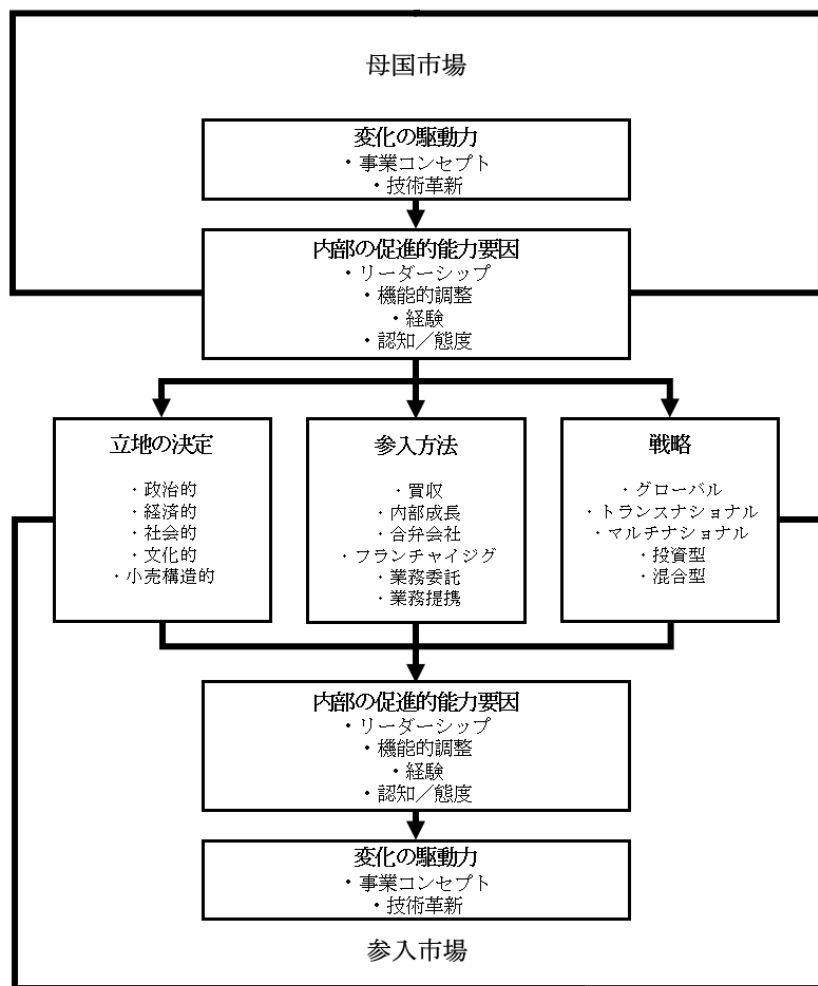


出所：Alexander and Myers (2000), 343頁。

としている。そして、彼らも心理的距離が小売国際化のプロセスに影響を与えるという前提に立ち、小売国際化の進出先もしばしば地理的、心理的に近い国や地域が起点となる傾向があるとし、母国市場、一次市場（隣接する先進国）、二次市場（地理的距離の遠い諸先進国）、三次市場（地理的距離の遠い発展途上国）といった段階的アプローチを想定している。このモデルは、進出に際しての意思決定事項に焦点をあてた研究というよりも、組織学習が国際化の発展方向に与える可能性をより明示的に強調しているといえよう。

またAlexander and Myers (2000) も、「オペレーション・モデル」という形で小売国際化の組織行動モデルを提示している。このオペレーション・モデルにおいては、業態開発やブランドといったコンセプトに関わる側面を担う主体が、リーダーシップ、調整力、経験、積極性、知覚や態度といった企業内部の促進的能力要因に触発される形で、海外進出に踏み出すものと想定されている。こうした促進要因の作用は、海外戦略としての参入地域、参入モード、さらには戦略タイプの意思決定に反映されるとしている。このモデルは、Vida and Fairhurst (1998) が示した前

図6-1-3 小売国際化の「オペレーション・モデル」



出所：Alexander and Myers (2000), 345頁。

提条件のうちの「企業特性」を母国市場の「変化の駆動力」に置き換え、企業が所有する経営資源を小売業務システムと技術システムの2つに整理し、Vida and Fairhurstの研究の統合を図っている。

6-2 事業形態と国際化プロセスの多様性

製造業の国際化との相違を意識しつつ、小売国際化を説明する包括的な枠組みの構築が試行されてきた一方、異なる事業形態をとる小売業者間の国際化プロセスの多様性も注目されるようになった。初期の研究では、食品スーパーや大規模総合小売業の国際化がおもに取り上げられたが、1990年代後半以降は専門店チェーンやファッション小売業者に対する関心が高まりを見せた。これらの研究はしばしば、従来の小売国際化研究のフレームワークに対し新たな視座を提供してきた。

例えば、Moore (1997) は、ファッション小売業における急速な国際展開に着目し、英国市場に進出したフランスの小売業者8社を対象に、その国際化の特徴を明らかにしている。調査対象となったすべての企業は、まず英国市場への参入を果たし、その後、卸売を出発点としてマスターフランチャイズ方式または自社店舗運営へと展開する段階的な戦略を採用していた。同研究では、従来の小売国際化研究で軽視されがちであった卸売の戦略的役割が強調されている。また、従来の「国内市場の飽和に起因する海外進出」の論理では説明しきれない、新興ブランドによる国際市場を前提とした発想の存在も示唆されている。このような現象は、「ボーン・グローバル (born global)」と呼ばれており (Knight and Cavusgil 1996)、すべての企業が漸進的かつ段階的に外国市場に進出するという従来の考え方の再考を促している。

もちろん、経験的研究の結果の中には、従来の国際化プロセスに対する認識と符合するものも存在する。例えばFerne (1997) は、それまで十分に注目されてこなかった高級ファッションブランドの国際化に焦点を当てた。Levitt (1983) の「グローバル化・標準化」論を経験的に検証する形で、彼は1985年から1996年までのロンドン中心部における海外のラグジュアリーブランド小売業者の出店数の推移を追跡し、その参入手法や行動特性を分析した。その結果、ブランドの一貫性やグローバルに統一された店舗体験・広告戦略が成功の鍵とされており、Levitt (1983) に代表される従来の小売国際化研究の見解と基本的に整合的であることを示している。

より近年の研究として、Hutchinson et al. (2006) は、従来の研究のほとんどが大規模多国籍小売業者に集中していた点に問題意識を抱き、英国に拠点を置く9社のケーススタディを通じて、中小小売業者 (SME Retailer) の国際化プロセスの特徴 (資金、市場情報、ブランド管理、マネジメント資源の不足) を明らかにしようとし

ている。Ilonen et al. (2011) は、インテリア・家具業界などプライベート・ブランドを有するSPA型小売業者が、進出先での店舗チェーンや卸売事業の展開にあたり、ブランド価値や知的財産・技術を保護するために、垂直統合や完全子会社化など製造業に類似した参入モードを採択しうると指摘している。

6-3 長期的・縦断的な視点

小売業の国際化活動が継続的なプロセスとして認識される中、それまであまり取り上げられ小売業の国際化活動が継続的なプロセスとして認識されるようになる中で、これまで十分に上げられてこなかった失敗事例や撤退プロセスに対しても、とくに2000年代以降、関心が寄せられるようになっていく。

そうした流れの中で、Burt et al. (2002) は、英国を代表する総合小売企業M&Sによる1970年以降30年間にわたる国際展開とその挫折の経緯を詳細なケーススタディとして分析し、その失敗要因の特定を試みている。さらに、小売国際化研究においては、成長や発展のみに焦点を当てた理論構築が不十分であることを明らかにし、国際市場における失敗や撤退過程も国際化プロセスに含まれるべきであると強調している。同様に、Bianchi (2009) は、チリの小売企業ファラベラ (Falabella) の1993年から2007年までの国際化プロセスを縦断的なケーススタディとして分析し、従来の小売国際化研究の対象が先進国企業に偏ってきた点を批判し、新興市場からの小売企業に焦点を当てた研究の必要性を強調している。彼は、新興市場を母国とする企業が国際市場で成功を収めるためには必要な経営資源と競争能力 (国内ネットワーク、革新志向、継続的な組織学習、強固なマネジメントチーム、知識の統合など) が不可欠であると論じている。

これらの研究は、小売国際化プロセスの長期的な視点を強調し、小売企業の国際展開は必ずしも順風満帆に進展するとは限らず、挫折や試行錯誤を伴うスパイラル的な道程として認識している。こうした視点は、近年の撤退に関する研究の台頭を誘う一因となっていると考えられる。

7 撤退に関する研究

繰り返し述べているが、現在の小売国際化研究において、小売国際化プロセスは、

撤退や縮小を伴う事業再編を含む動的かつ連続的なプロセスとして捉えられるようになっていく。また、近年では、国際市場の飽和や国際情勢の不安定化といった外部環境の変化を受け、これらの動向が脱国際化（de-internationalization）の一環として解釈されることもある。

小売国際化領域での撤退に関する研究は21世紀初頭になって現れ始め、それ以来、大きな進展を遂げている一方、堅固な分析モデルの構築には至っていない（Gomes et al., 2017）。その理由は、この現象が多面的かつ複雑であること、そして一次情報の取得が困難である点にある（Alexander and Doherty, 2010）。とくに後者について、撤退はネガティブな事業成果として認識されやすいことに加え、「失敗を隠そうとする」という人間の心理や組織的特性によって、事象の把握および知識化が妨げられる側面もある（鳥羽, 2009）。とはいえ、この領域においては、ケーススタディに代表される質的アプローチが主要な研究手法として知見の蓄積に貢献してきた一方、近年では量的アプローチによる研究も増加傾向にある。

7-1 撤退という行動

撤退とは何かについて、いくつかの用語や表現が使用されているが、それらが厳密に定義されているわけではない。また、諸概念の相互関係について検討されることもほとんどない。Alexander and Quinn（2002）は「撤退（divestment）」に関する研究において、撤退、ディ・インターナショナルイゼーション（de-internationalisation）、失敗、撤退、店舗数の縮小、退出、関与の停止（disengagement）、清算、部分的あるいは全体的な売却、スピノフ、資産売却、経営陣による買収（management buyouts）や株式分割売却（equity carve-outs）といったさまざまな表現を使用して現実の事象を説明している。

行動としての撤退には、完全撤退のほか、業態単位の撤退、特定店舗の閉鎖・売却や交換、契約解消、フランチャイズやライセンスへの転換など、多様な形態が存在する（Alexander et al., 2005; Burt et al., 2004）。さまざまな形態をとる一連の撤退行動は、単なる海外事業の終結ではなく、「失敗からの学び」という組織学習の観点からも注目される（白, 2019）。なお、撤退は一時点の意思決定に完結するものでも、受動的に生じるものでもなく、むしろ戦略的かつ能動的な意思決定の結果として、一連のプロセスとして捉えることが必要である（鳥羽, 2008）。この点につ

いて、例えば、柳（2022）は撤退後の再進出も国際化プロセスに含まれる対象として捉え、日系小売企業の海外展開の動向を踏まえ、小売企業の海外再進出モデルを提示しようと試みている。

7-2 撤退の原因究明

撤退を引き起こす原因の究明に関する議論の萌芽は、小売国際化の初期的研究まで遡ることができる。Hollander（1970）は当時の事例から、①進出国における戦争の勃発、②進出国における小売業の国有化政策、③母国における事業展開の低迷という3つが海外市場からの撤退を引き起こす要因であると記述的に言及している。1990年代以降は、撤退を国際化の失敗の結果と位置づけた原因究明型の研究がみられるようになった。Dupuis and Prime（1996）、O'Grady and Lane（1996）Burt et al.（2002）などによる議論が代表的な研究である。

Dupuis and Prime（1996）は、小売フォーマットの海外移転に際して、母国と進出先国の「ビジネス距離（business distance）」が競争優位性に与える影響を「プリズム効果（prism effect）」⁶⁾という概念を用いて説明することを試みている。彼らは、フランスのハイパーマーケットによる国際化の成功要因および失敗事例を参照し、国際小売展開における成功には、①小売フォーマットの革新性の維持（適応と標準化のバランス）、②投資家と流通経路構成員との間の良好な関係構築、③異文化環境への柔軟な適応能力の確保、という3つの要因が鍵となると指摘している。

O'Grady and Lane（1996）はカナダの小売企業による米国進出の事例から、先述した「心理的距離のパラドックス」の具体例を提示し、近隣の同質的な市場に進出しても必ずしも小売国際化の成功が保証されるわけではないと指摘している。彼らは、それまでカナダの小売企業による米国市場への進出事例の約80%が失敗に終わっていたという事実を受け、従来の小売国際化研究における「類似国への先行進出＝成功しやすい」という暗黙の前提には、重大な欠陥がある点を強調している。彼らは、二次データに基づく事例研究を通じ、たとえ心理的に「近い」と思われる国・地域であっても、注意深い事前分析と学習能力が国際化の成功には不可欠であると論じている。

前述したBurt et al.（2002）も、M&Sの事例を通して、市場への戦略的適応の失敗、組織の内部要因、国際事業の分散による非効率な管理、ブランド管理の不備と

表7-1-1 小売企業の主要な撤退要因の研究者別分類

研究者	環境要因					主体要因				
	法律	競争	調達	消費	株主	戦略	組織	移転	人材	業態
Hollander (1970)					●		●		●	
Dupuis and Prime (1996)	●	●	●	●						●
O'Grady and Lane (1996)								●		
川端 (2000)		●				●				
Burt et al. (2002)						●	●			
Alexander and Quinn (2002)		●					●			●
Knorr and Arndt (2003)	●	●	●	●		●	●			●
Wrigley and Currah (2003)			●			●	●			●
Bianchi and Arnold (2004)		●	●	●		●	●		●	●
Gerhard and Hahn (2005)	●	●	●			●	●		●	●
Wrigley et al. (2005)		●			●	●	●	●	●	●
Jackson and Sparks (2005)						●	●			●
鳥羽 (2006)	●	●	●	●		●	●	●	●	●
Baek (2006)		●	●	●		●				●
Bianchi and Ostale (2006)		●	●	●		●			●	
Fernie et al. (2006)		●	●		●		●			
Davies (2006)						●	●			
Christopherson (2006, 2007)	●	●	●	●	●		●			
Palmer and Quinn (2007)	●				●	●				
Etger and R-Moore (2007)						●	●		●	
Davies and Burt (2007)						●	●			
Cairns et al. (2008)						●	●	●	●	
Halepete et al. (2008)	●	●	●	●			●		●	●
Talaulicar (2009)	●						●		●	
川端 (2011)		●	●			●				
丹下・金子 (2015)			●	●			●		●	
Burt et al. (2019)	●	●	●	●		●	●			
Schmid and Morschett (2023)		●		●		●	●			

出所：鳥羽 (2009)，柳 (2022) を参考に一部加筆して作成。

また、撤退は、進出先市場および国内市場の変化に加え、企業内部の戦略的あるいは組織的变化に対応して生じる可能性がある（Cairns et al., 2008; Palmer and Quinn, 2007）。そのため、このテーマ領域は経営戦略や組織論（学習理論やネットワーク論）の理論的枠組みを援用してアプローチされることも多い。また、それらの手法の多くは質的アプローチと親和性が高く、学際的な性格を有している。一方、近年の小売国際化研究においては、組織成果に着目した研究視点が台頭しており、新たなテーマ領域ならびに方法論の可能性が示されている。この点については次節で改めて触れてゆく。

8 小売国際化の成果に関する研究

企業の国際化行動がその組織成果（企業業績；performance）といかなる関係にあるのかという問いは、国際ビジネスをめぐる理論と実践の両面において中心的な課題である（Barkema and Vermeulen, 1998）。とくに2000年以降、小売業界における国際的な競争は一層激化しており、そのような状況下であるからこそ、「国際化が小売企業の成果に影響を与えるのか」という問いの重要性は必然的に高まっているといえる（Assaf et al., 2012）。

そうした背景もあり、近年においては、小売企業の国際化行動とその成果（retail internationalization performance）に関する研究が、ひとつの研究潮流を形成し関心を集めつつある（Dimitrova et al., 2018）。小売国際化の成果に関する研究では、国際化行動の結果、すなわち小売業者が海外市場でどれだけ成功しているか否かの程度に焦点が当てられる。

国際化の成果に関して、これまでの先行研究の多くは、組織学習理論、資源ベース理論、進出戦略研究、企業の多角化理論、地域戦略理論、企業の国際化、地域的多国籍企業理論、3段階パラダイムなどを、国際市場における小売業の成果を説明するためのツールとして援用してきた（Assaf et al., 2012; Colton et al., 2010; Dimitrova et al., 2014; Evans and Mavondo, 2002; Gielens and Dekimpe, 2001; Mohr et al., 2014; Oh et al., 2015）

また、従来は限定的であった定量的研究も、近年では増加傾向にある。例えば、Assaf et al（2012）は、組織学習理論に依拠し、国際市場における学習の移転を促

進することで国際化の成果に影響を及ぼすと仮定される4つの変数の調整効果を検証した。その結果、小売企業の国際化と成果の関係はU字型を示し、この関係は吸収・合併、国際市場への参入時の創業年数、小売企業の出身国（母国市場）によって調整されることが明らかにされている。Nath et al (2019) は、69社の国際小売業者の10年間のデータを用い、小売店舗ブランド（小売バナー）の標準化が財務パフォーマンス（海外市場における売上高営業利益率（ROS））を高める一方で、展開先の文化的多様性が高い場合、その効果が相殺されることを明らかにしている。つまり、標準化による規模の経済の利点は、現地適応に伴う調整コストによって打ち消されることが示唆されている。これらの研究は、国際化と組織成果の關係に焦点を当てることに共通している。財務データなどを用いて成果指標を定量的に測定することができるため、定量的実証研究との方法論上の親和性が高いことが背景で作用していると考えられる。

また、小売企業の国際化の成果を測定する主要な業績評価指標（KPI）としては、売場面積1平方メートルあたりの小売売上高、総小売売上高、利益率、コスト効率、漸近的長期パフォーマンス（asymptotic long-run performance）、投資収益率（ROI）、過去5年間の小売売上高成長率、売上純利益率、そして国際小売マネージャーの調査データに基づく財務的・戦略的主観的指標が取り上げられている（Dimitrova et al., 2018）。

一方で、小売国際化行動の成果が低い場合、通常は失敗や撤退につながると考えられている。そのため、国際化の失敗や撤退もまた国際化の成果の研究の一部として扱われる。繰り返しになるが、既に進出済みの海外市場からの撤退は、不適切な市場選択や文化的適応の失敗、進出モードの選択ミス、もしくは本社と現地の組織間の摩擦などの要因によって引き起こされとの指摘が多いが（Alexander et al., 2005; Burt et al., 2008）、撤退や失敗は単なる敗北ではなく、小売企業が今後の国際戦略を改善するための学習機会ともなりうる（Hollander, 1970; Quinn, 1999）。

9 これからの小売国際化研究に向けた検討

初期の研究の登場から半世紀以上が経過した小売国際化の研究領域は、学术界と実務界の双方からの関心を集めつつ、概念的な枠組みが構築され、数多くの事例研

究にそれらが適用されてきた。その一方で、小売国際化を含む流通現象の変化は極めて激しく、現状とそこに至るまでの過程を把握するだけでも容易ではない。そのため、最新の現象をキャッチアップし、それらについて所定の分析枠組みを用いて説明しようとする研究が先行研究の少なからぬ部分を占めてきた。それらの研究は、小売国際化の動機、参入モード・地域、小売企業による戦略的行動ないしこれらを包含する国際化のプロセスへの説明を試みてきたが、多くの問いや方法論的課題が残されており、将来の研究の余地がなお大きい。ここでは、これまでの一連のレビューを踏まえ、今後の研究の方向性について以下の2つの側面から検討を試みる。

1つは、これまで構築されてきた小売国際化の概念的な分析枠組みに対する経験的な検証、とくに定量的なアプローチを用いた研究が相対的に不足しており、さらなる検証の余地がある。小売国際化が非常に流動的な現象である故に、理論と現実の乖離を防ぐためにも、一方では、過去の事例研究で積み重ねてきた知識を継続的に更新してゆく作業が不可欠となる。これまでの国際化の動機に関する研究にせよ、参入モードに関する研究にせよ、定性的・概念的研究では論理実証のための概念枠組みの構築努力がなされることが少なくないが、実証研究の予備的段階にとどまっている場合が大勢を占める。他方、比較的限定的であった定量的研究についても、過去に提示されてきた概念枠組みそのものの検証や検討ではなく、個別のサブ領域や特定トピックでの研究に関心が集中しており、従来のよりマクロレベルの概念枠組みとの関連性が希薄である傾向が指摘される。

このような状況を踏まえると、小売国際化という研究領域としての一貫性・継承性を維持する研究成果をアウトプットするためには、分析対象の時空間的な始点と終点を明確に設定した上で、既存の理論モデルや概念枠組みの再検証を通じた研究成果の蓄積が重要な課題であるといえよう。また、国際化プロセスについて、これまでの拡大または撤退といった線型的な捉え方や事例ベースの物語分析のみならず、先述した国際化の成果という研究視点を取り入れることは、次なる学術的フロンティアの開拓にもつながると考えられる。

このような理論的課題に関連して、もう1つの方法論的課題も浮かび上がってくる。小売国際化研究の固有事情でもあるが、必要最低限のデータが入手可能か否か、また定量的研究に耐えうる十分な数の事例が存在するかを慎重に検討する必要がある。加えて、小売国際化という複雑な構成要素からなる現象を実証的に把握するた

めには、既存の定量的手法や定性的手法を補完する新たなアプローチの導入も重要である。例えば、質的比較分析（Qualitative Comparative Analysis: QCA）のように、少数事例に対する比較分析を通じて複雑な因果構造を明らかにする手法は、有力な選択肢の1つとして検討の余地があると考えられる

10 おわりに

本稿は、小売国際化に関する海外および日本の代表的な研究を整理し、その研究潮流を把握し、その中で示されてきた主要な視座と研究の重心の時系列に沿った変化を捉えることに焦点を合わせ、現代における小売国際化研究の到達点を確認するとともに、その方向性の検討を試みた。

繰り返しになるが、1960年代後半に端を発し、1970年代以降に本格化した小売国際化研究は、当初、実態の把握と実践的示唆の獲得に関心が集中していた。その後、1970年代には「なぜ国際化するのか」という動機に関する初期的な議論がみられるようになり、1980年代以降は、そうした研究が「プッシュ・プル要因」の枠組みを中心に本格的に進展した。また、「どこで・どのように国際化するのか」という参入モード・参入地域およびその選択の規定要因に関する研究も次々と展開された。

さらに、1980年代半ば以降の経営学全般における競争戦略論の隆盛を背景に、国際小売企業における戦略的適応行動の概念化・一般化が進み、「標準化と適応化」という、現在においても戦略上の重要課題として位置づけられる論点が抽出された。これらの知見が蓄積される中で、関連する知識の総合化を志向する包括的な分析枠組みの構築が試みられた。具体的には、小売国際化「プロセス」を説明するための概念的枠組みの高度化が進展を見せた。一方で、小売業の業態の相違に着目した研究（主として専門店）、そして長期にわたる縦断的なケーススタディもおこなわれており、国際化「プロセス」の多様性、経時性、そして複雑性に対する理解を深める努力もなされてきた。

こうした流れの中で、小売国際化のプロセスは海外進出と拡大という単線的な道程ではなく、部分的あるいは完全な撤退、さらには縮小的な再編ないし撤退後の再進出といった動きも、そのプロセスの一環として捉えられるようになっている。また近年では、国際化の成果に焦点を当てた研究が高まりを見せるとともに、量的ア

プローチによる経験的研究も増加傾向にある。これらの研究動向は、これまで長らく「成功（あるいは失敗）物語」と質的研究方法に親和的であるとされてきた小売国際化研究に対して、新たな方法論的可能性とテーマ領域の広がりの可能性をもたらしているといえるだろう。

参考文献

【欧文】

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 1-27.
- Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*. Harvard University Press.
- Alexander, N. (1997). *International retailing*. Blackwell.
- Alexander, N., & Doherty, A. M. (2010). International retail research: Focus, methodology and conceptual development. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (11/12), 928-942.
- Alexander, N., & Myers, H. (2000). The retail internationalisation process. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 334-353.
- Alexander, N., & Quinn, B. (2002). International retail divestment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (2), 112-125.
- Alexander, N., Quinn, B., & Cairns, P. (2005). International retail divestment activities. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (1), 5-22.
- Assaf, A. G., Josiassen, A., Ratchford, B. T., & Barros, C. P. (2012). Internationalization and performance of retail firms: A Bayesian dynamic model. *Journal of Retailing*, 88 (2), 191-205.
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management journal*, 41 (1), 7-26.
- Baek, J. (2006). Global retailing and withdrawal of global retailers in Korea: Issues from the case of Carrefour and Wal-Mart. *The Economic Review, Otaru University of Commerce*, 57 (2/3), 131-156.
- Bianchi, C. (2009). Retail internationalisation from emerging markets: Case study evidence from Chile. *International Marketing Review*, 26 (2), 221-243.
- Bianchi, C. C., & Arnold, S. J. (2004). An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (2), 149-169.
- Bianchi, C. C., & Ostale, E. (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research*, 59, 140-147.

- Burt, S. (1991). Trends in the internationalization of grocery retailing: the European experience. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1 (4), 487-515.
- Burt, S. (1993). Temporal trends in the internationalization of British retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3 (4), 391-410.
- Burt, S., Coe, N. M., & Davies, K. (2019). A tactical retreat? Conceptualising the dynamics of European grocery retail divestment from East Asia. *International Business Review*, 28 (1), 177-189.
- Burt, S., Davies, K., Dawson, J., & Sparks, L. (2008). Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalisation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (2), 78-92.
- Burt, S., Dawson, J., & Sparks, L. (2003). Failure in international retailing: research propositions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13 (4), 355-373.
- Burt, S. L., Mellahi, K., Jackson, T. P., & Sparks, L. (2002). Retail internationalization and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12 (2), 191-219.
- Cairns, P., Doherty, A. M., Alexander, N., & Quinn, B. (2008). Understanding the international retail divestment process. *Journal of Strategic Marketing*, 16 (2), 111-128.
- Christopherson, S. (2006). Challenges facing Wal-Mart in the German market. In S. D. Brunn (Ed.), *Wal-Mart World* (pp. 261-274). Routledge.
- Christopherson, S. (2007). Barriers to 'US style' lean retailing: The case of Wal-Mart's failure in Germany. *Journal of Economic Geography*, 7, 451-469.
- Colton, D. A., Roth, M. S., & Bearden, W. O. (2010). Drivers of international E-Tail performance: The complexities of orientations and resources. *Journal of International Marketing*, 18 (1), 1-22.
- Davies, K. (2006). Co-operative principles and international expansion: The example of NTUC Fair Price. *Journal of Co-operative Studies*, 39 (2), 15-28.
- Davies, K., & Burt, S. (2007). Consumer co-operatives and retail internationalisation: Problems and prospects. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (2), 156-177.
- Dawson, J. A. (1994). Internationalization of retailing operations. *Journal of marketing management*, 10 (4), 267-282.
- Dawson, J. (2001). Strategy and opportunism in European retail internationalization. *British Journal of Management*, 12 (4), 253-266.
- Dawson, J. A. (2007). Scoping and conceptualising retailer internationalisation. *Journal of economic geography*, 7 (4), 373-397.

- Dimitrova, B. V., Rosenbloom, B., & Andras, T. L. (2014). Does the degree of retailer international involvement affect retail performance? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 24 (3), 243–277.
- Dimitrova, B. V., Rosenbloom, B., Larsen Andras, T., & Kim, S. (2018). Retail internationalization: A review and directions for future research. *Journal of Marketing Channels*, 25 (1-2), 1–21.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In *The international allocation of economic activity: Proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm* (pp. 395–418). Palgrave Macmillan.
- Dupuis, M., & Prime, N. (1996). Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24 (11), 30–38.
- Etgar, M., & Rachman-Moore, D. (2007). Determinant factors of failures of international retailers in foreign market. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (1), 79–100.
- Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002). Psychic distance and organizational performance: An examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 515–532.
- Evans, J., Treadgold, A., & Mavondo, F. T. (2000). Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, 17 (4/5), 373–391.
- Fernie, J., Moore, C., Lawrie, A., & Hallsworth, A. (1997). The internationalization of the high fashion brand: The case of central London. *Journal of Product & Brand Management*, 6 (3), 151–162.
- Fernie, J., Hahn, B., Gerhard, U., & Pioch, E. (2006). The impact of Wal-Mart's entry into the German and UK grocery markets. *Agribusiness*, 22 (2), 247–266.
- Gannon, M. (1993). Towards a composite theory of foreign market entry mode choice: The role of marketing strategy variables. *Journal of Strategic Marketing*, 1 (1), 41–54.
- Gerhard, U., & Hahn, B. (2005). Wal-Mart and Aldi: Two retail giants in Germany. *GeoJournal*, 62, 15–26.
- Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2001). Do international entry decisions of retail chains matter in the long run? *International Journal of Research in Marketing*, 18 (3), 235–259.
- Goldman, A. (1974). Growth of large food stores in developing countries. *Journal of Retailing*, 50 (2), 50–60.
- Gomes, R. M. A. B., Carneiro, J. M. T., & Kogut, C. S. (2017). Case studies in the retailer internationalization: A literature review. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 12 (1), 16–32. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.12116-32>

- Halepete, J., Seshadri Iyer, K. V., & Park, S. C. (2008). Wal-Mart in India: A success or failure? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (9), 701–713.
- Hennessey, H. D., & Jeannet, J. P. (2004). *Global marketing strategies*. HarperCollins.
- Hollander, S. C. (1968). The internationalization of retailing: a foreword. *Journal of retailing*, 44 (1), 3–12.
- Hollander, S. C. (1970). *Multinational Retailing*. East Lansing, MI: Michigan State University.
- Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). SME retailer internationalisation: Case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*, 23 (1), 25–53.
- Ionen, L., Wren, J., Gabriellsson, M., & Salimäki, M. (2011). The role of branded retail in manufacturers' international strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39 (6), 414–433.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23–32.
- Jackson, P., & Sparks, L. (2005). Retail internationalization: Marks and Spencer in Hong Kong. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (10), 766–783.
- Kacher, M. P. (1985). *Transatlantic trends in retailing: Takeovers and flow of know-how* (p. 165). Quorum Books.
- Keegan, W. J. (1999). *Global marketing management*. Prentice-Hall.
- Kim, W., Kim, H., & Hwang, J. (2020). Transnational corporation's failure in China: Focus on Tesco. *Sustainability*, 12 (17), 7170.
- Knorr, A., & Arndt, A. (2003). Why did Wal-Mart fail in Germany? Brand 24, Institute for World Economics and International Management, Universität Bremen, 1–31.
- Laulajainen, R. (1991). Two retailers go global — the geographical dimension. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1 (5), 607–626.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*.
- McGoldrick, P. J. (1995). Introduction to international retailing. In P. J. McGoldrick & G. Davies (Eds.), *International retailing: Trends and strategies* (pp. 1–14). Pitman Publishing.
- Mohr, A., Fastoso, F., Wang, C., & Shirodkar, V. (2014). Testing the regional performance of multinational enterprises in the retail sector: The moderating effects of timing, speed and experience. *British Journal of Management*, 25, S100–S115.
- Moore, C. M. (1997). La mode sans frontières? The internationalisation of fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 1 (4), 345–356.
- Nath, P., Kirca, A. H., Kim, S., & Andras, T. L. (2019). The effects of retail banner standardization on the performance of global retailers. *Journal of Retailing*, 95 (3), 30–46.

- O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27 (2), 309-333.
- Oh, C. H., Sohl, T., & Rugman, A. M. (2015). Regional and product diversification and the performance of retail multinationals. *Journal of International Management*, 21 (3), 220-234.
- OXIRM. (1997). *Shopping for new markets: Retailers' expansion across Europe's borders*. Oxford Institute of Retail Management.
- Palmer, M., & Quinn, B. (2007). The nature of international retail divestment: Insights from Ahold. *International Marketing Review*, 24 (1), 26-45.
- Picot-Coupey, K. (2014). The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42 (7), 643-670.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. The Free Press. (Japanese translation: M. E. ポーター [土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳] 『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社, 1985年)
- Quinn, B. (1999). The temporal context of UK retailers' motives for international expansion. *The Service Industries Journal*, 19 (2), 101-116.
- Ryu, J. S. (2011). Consumer attitudes and shopping intentions toward pop-up fashion stores. *Journal of Global Fashion Marketing*, 2 (3), 139-147.
- Salmon, W. J., & Tordjman, A. (1989). The internationalization of retailing. *International Journal of Retailing*, 4 (2), 3-16.
- Schmid, D., & Morschett, D. (2023). Retailers' foreign market exits over time: A strategic management perspective. *International Business Review*, 32 (5), 102164.
- Sternquist, B. (1997). International expansion of US retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25 (8), 262-268.
- Sternquist, B., & Goldsmith, E. B. (2018). *International retailing* (3rd ed.). Bloomsbury.
- Talaulicar, T. (2009). Global retailers and their corporate codes of ethics: The case of Wal-Mart in Germany. *The Service Industries Journal*, 29 (1), 47-58.
- Treadgold, A. (1988). 'Retailing without frontiers'. *Retail and Distribution Management*, 16 (6), 8-12.
- Treadgold, A., & Davies, R. (1988). *The internationalisation of retailing*. Longman.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Vida, I., & Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5 (3), 143-151.
- Waldman, C. (1977). *Strategies of international mass retailers*. Praeger Publishers.
- Williams, D. E. (1992a). Motives for retailer internationalization: Their impact, structure and implications. *Journal of Marketing Management*, 8 (3), 269-285.

- Williams, D. E. (1992b). Retailer internationalization: An empirical inquiry. *European Journal of Marketing*, 26 (8/9), 8-24.
- Wrigley, N., & Currah, A. (2003). The stresses of retail internationalization: Lessons from Royal Ahold's experience in Latin America. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13 (3), 221-243.
- Wrigley, N., Coe, N. M., & Currah, A. (2005). Globalizing retail: Conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). *Progress in Human Geography*, 29 (4), 437-457.
- Yoshino, M. Y. (1966). International opportunities for American retailers. *Journal of Retailing*, 42 (3), 1-10.

【和文】

- 青木均 (2000) 「小売業国際化の研究領域」, 『商学研究』 (愛知学院大学), 43 (1), 59-81.
- 荒川祐吉 (1978) 『マーケティング・サイエンスの系譜』, 千倉書房.
- 金澤敦史・菊池一夫 (2021) 「アジア市場への参入モードとしてのポップアップ・ストア」, 『明大商學論叢』, 103 (4), 121-131.
- 川端基夫 (1999) 「日系小売業の海外出店行動の分析」, 『流通研究』, 2 (2), 29-45.
- 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 (2011) 『小売業における国際電子調達に関する研究』, 明治大学経営学研究科博士論文, 甲第568号.
- 金亨洙 (2006) 「小売企業のグローバル戦略の一般化理論に関する研究」, 『久留米大学商学研究』, 12 (3), 35-65.
- 白石善章・鳥羽達郎 (2006) 「小売企業の海外参入モードに関する一考察——国際フランチャイジングを中心として」, 『熊本学園商学論集』, 12 (2・3), 117-139.
- 鈴木安昭 (1968) 「小売業の「国際化」」, 『青山経営論集』, 3 (2), 115-132.
- 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』, 61 (6), 1-27.
- 丹下英明・金子昌弘 (2015) 「中小企業による海外撤退の実態 —戦略的撤退と撤退経験の活用—」, 『日本政策金融公庫論集』, 26, 15-34.
- 戸田裕美子 (2020) 「小売国際化研究における知識移転研究の知的連関に関する一試論」, 『三田商学研究』, 63 (4), 235-249.
- ドーソン・向山雅夫 (2015) 「小売国際化の最近の動向」, 向山雅夫・J. Dawson 編 『グローバル・ポートフォリオ戦略: 先端小売企業の軌跡』, 千倉書房.
- 鳥羽達郎 (2006) 「国境を越える小売企業の『撤退』に関する一考察—日本市場における欧米小売企業の事例を通じて—」, 『商大論集』 (兵庫県立大学), 57 (4), 287-316.
- 鳥羽達郎 (2008) 「小売企業の国際化と撤退問題—負の経験を通じる学習の試み—」, 『大阪商業大学論集』, 3 (3), 129-147.
- 鳥羽達郎 (2009) 「小売業の国際化と撤退の構造」, 『流通』, 24, 103-111.
- 白貞壬 (2019) 『小売業のグローバル・イノベーション: 競争的相互作用と創造的適応』

中央経済社.

深澤琢也 (2005) 「小売国際化研究の現状と課題——動機研究と参入モード研究に関するレビューから」, 『商学研究論集』 (明治大学大学院商学研究科), 23, 519-529.

向山雅夫 (1996) 『ビュア・グローバルへの着地: もの作りの深化プロセス探求』, 千倉書房.
柳純 (2022) 『日本小売企業の国際マーケティング: アジア進出の軌跡と国際知識移転プロセス』, 同文館.

矢作敏行 (2003) 「小売外資の適応化について: 日本市場の国際化プロセスのなかで」, 関根孝・呉世祚編『日韓小売業の新展開』, 千倉書房.

矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス: 理論とケースで考える』, 有斐閣.

丸谷雄一郎 (2017) 「参入モードの決定」, 三浦俊彦・丸谷雄一郎・犬飼知徳編『グローバル・マーケティング戦略』, 有斐閣.

注

- 1) 小売国際化研究の範囲について, 研究者間の見解は必ずしも一致しないが, 本稿は代表的なものとして Dawson (2007) および Dimitrova et al (2018) の見解に依拠することとする。その他について, 例えば, McGoldrick (1995) では①海外出店, ②外資系小売企業の参入, ③国境を越えた商品調達, ④国境を越えた企業間提携, ⑤国境を越えた小売経営ノウハウの移転, 向山 (1996) では①海外出店, ②海外企業の本国参入, ③海外への商品供給, ④商品の輸入, 青木 (2000) では①国際的市場参入, ②国際的商品調達, ③国際的知識移転と, それぞれ整理している。これらに加え, 川端 (2000) は海外での非小売事業の参入, 労働力の調達も, 小売国際化の側面として取り入れている。

また, 本国市場における外資系企業の参入や商品・サービスの輸入といった「内なる国際化」も, 小売国際化現象の一種として位置づけられてきたが, 本稿は紙幅の制約もあり, それについては検討の対象外とする。

- 2) Levitt (1983) の論考によれば, 世界の消費者ニーズは均質化しつつあり, 標準化された製品とマーケティング戦略がグローバルに通用する。また, 現地市場への適応よりも, 規模の経済と統一ブランドの活用によって効率的な経営が可能になる。
- 3) 川端 (2000) によれば, フィルター構造とは, 各市場に備わる特性を意味する。それは, 進出先市場における歴史的経緯, 気候条件, 国土の広さ, 市場の集中・分散度, 公共交通や物流基盤の整備, 各種の法規制, 不動産取引上の慣行, 住宅事情, 人口の規模や構成, 所得水準, 消費者選好, 宗教などの要素が重層的に絡み合うことによって生み出された「動態的な構造」である。
- 4) 矢作 (2007) によれば, 「標準化のなかの部分適応」とは, 母国市場で標準化された小売事業モデルを進出先市場において忠実に複製しようと努めつつも, 市場特性の相違を考慮して必要な範囲で部分的な修正を加えることであり, Salmon and Tordjman (1998) が提示したマルチナショナル戦略に相当する。そして, 「創造的な連続適応」とは, 標準的な小売事業モデルを現地化する過程において, 市場特性に応じた継続的な適応を重ねる結果, 単なるモデルの複製にとどまらず, 基本的な業態コンセプトを維持しつつも, 既存モデルを超える革新的な創造が実現される戦略パターンを指す。

- 5) こうした製造業分野の概念を否定する立場、あるいはそれらを小売国際化研究の枠組みに吸収しようとする立場の対立が、1990年代後半から顕在化してきたことについて、Alexander and Myers (2000) は次のような見解を示している。つまり、それは小売国際化に関する概念化の最終的な妥当性の如何にかかわらず、小売研究特有の学術的正統性に対する憂慮の表れでもある。こうした「外部の理論」への過度な依存と見なされる状況から脱却し、より広く承認された学問領域や理論概念に依拠しようとする動機が生まれたのである。
- 6) Dupuis and Prime (1996) は、プリズム効果を以下の3つの効果として定義している。第一に、「透明化 (transparency)」とは、競争優位に影響を与えない状態を指す。第二に、「増幅化 (amplification)」は、競争優位が強化される状態である。第三に、「減衰化 (reduction)」は、競争優位が弱められる状態を意味する。