

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 6 月 8 日現在

機関番号：12401
 研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2009～2011
 課題番号：21530433
 研究課題名（和文）メディア・サターン（独）とDSGI（英）を基軸とする全欧州家電小売競争構造の分析
 研究課題名（英文）Analysis on the competitive structure in retail marketing of household electric appliances in Europe: focusing on Media-Saturn and Dixons
 研究代表者 薄井和夫（Usui Kazuo）
 埼玉大学・経済学部・教授
 研究者番号：60151859

研究成果の概要（和文）：欧州は、歴史的・文化的に多様な市場で構成されており、東ヨーロッパ、バルト三国、中欧央ヨーロッパの一部など市場経済に参画してまだ日が浅い国々や、南ヨーロッパ諸国では、ユーロニクスなど仕入グループ（自立的な小売業者同士の共同組織）の活動が大きな比重を占めている。一方、会社チェーン（単一企業が経営するチェーンストア）においては、DSGI（現ディクソンズ・リテイル）が苦境に陥っているのとは対照的に、メディア＝サターンは、各店長が店舗の10%の株式を保有し利益の10%を配当として得るという方式を基礎に、経営とマーケティングの一切を店長に委ねることで成功をおさめている。仕入グループとメディア＝サターンは、仕入・管理面の規模の経済を前提に、店舗運営を完全に分権化し、欧州市場の多様性に適応しているという点で共通しており、欧州家電小売競争の特質を体現しているといえよう。

研究成果の概要（英文）：European markets are culturally and historically diverse. In East Europe, three Baltic countries, and some of Middle Europe, which have not been long since they got involved in market economy, and some countries of Southern Europe, the buying groups (cooperative organisations by independent retailers), such as Euronics, have been prominent. Regarding the corporate chains (chain stores owned by a single company), while international chain operation by DSGI (now Dixons Retail) has failed, Media-Saturn has got a great success. In the system of Media-Saturn, each store manager has 10% share of the store and 10% dividend of profit, and each store manager has complete autonomy in marketing and administration of each store. A common feature in buying groups and Media-Saturn is complete decentralisation on the level of store operations, based on scale of economy on the level of buying and the management system. This way of competition strategy may be suitable to culturally and historically diverse European markets.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	1,000,000	300,000	1,300,000
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：ヨーロッパ家電、小売マーケティング、小売流通、国際比較、知識経営

1. 研究開始当初の背景

(1) わが国の家電小売は、メーカーに組織された中小の系列小売店網がまず発展し、そ

の後、独立系の大手小売店にその基盤を掘り崩されて今日に至っているが、欧米ではわが国のような系列小売店網は存在せず、当初か

ら独立系小売店によって小売マーケティングが担われてきた。このこと自体は一般的には指摘されてきたところであるが、その実態の分析は十分には行なわれず、特に、欧州における実態は、これまでほとんど知られてこなかった。本研究は、わが国研究におけるこうした空隙を埋めることを目指した。

(2) 研究代表者(薄井和夫)は、1999年から現在にいたるまで、英国エディンバラ大学の客員教授を務め、小売マーケティングの世界的権威ジョン・ドーンソン教授(海外研究協力者)と共同研究を行なってきた。本研究は、流通・マーケティングの国際比較研究は、それぞれの歴史的経緯の分析を含まなければ十分ではないという問題意識を共有する研究代表者と海外研究協力者との間で構想が立てられたものである。

(3) 研究代表者は、2007～2008年度、科学技術研究費補助金(基礎研究(c)(一般))による研究「家電小売流通の日英比較 — ディクソンズ社(英国)を中心に — 」(課題番号19530381)を遂行した。今回の研究課題は、この研究を基礎に、分析を全欧州規模に拡大しようとしたものである。

2. 研究の目的

本研究は、

(1) D S G I (現在名ディクソンズ・リテイル。以下、たんにディクソンズと呼ぶ)とメディア=サターン(メディア・マルクトとサターンによって構成されている)の競争戦略の比較によって、それぞれの競争戦略の特質を析出すること、

(2) この分析を基礎に、分析範囲を全欧州規模に拡大し、欧州家電小売競争の構造的特質を明らかにすること、を直接の目的とした。同時に、上記の分析を有効に遂行するために、

(3) わが国における家電小売競争の特質を歴史的に鳥瞰し、欧州との違いを明確にすること、

(4) 知識経営学の知見を援用し、製品知識とマーケティング戦略に関する知識の普及の視点から、競争構造分析の基礎理論を探り、家電小売競争の分析に援用すること、を副次的課題とした。

3. 研究の方法

(1) ディクソンズのインタビュー調査、アーカイヴ調査は、基本的に、前回の研究で終了しているが、同社は1997年以降、大規模なリストラクチャリングに着手している。このため、本研究では、この時点以後の同社の動向、戦略の特徴を把握し分析するために、各種レポートや報道等を丹念に分析した。

(2) メディア=サターンに対しては、本社のインタビュー調査を再三にわたり申し込

んだが、中国進出で多忙などを理由に実現しなかった。このため、本研究では、この代替措置として、メディア・マルクトのハーグ店(オランダ)の店長に対して個別のインタビュー調査を行なった。また、投資コンサルタント会社等のレポートを含め、各種資料によって同社の動向の分析を行なった。

[インタビュー調査]

メディア・マルクト・ハーグ店(Media Markt The Hague)店長 Dennis Hoojimans 氏、2010年1月6日、ハーグ(オランダ)

(3) 競争構造の特質を分析する一環として、メーカーと小売業者との関連の分析を行なった。このため、英国およびドイツのパナソニックに聞き取り調査を行なった。

[インタビュー調査]

① イギリス・パナソニック(Panasonic UK)社長 Keith Evans 氏、副社長 Michikazu Matsushita 氏、2010年3月26日、ロンドン(英国)

② ドイツ・パナソニック(Panasonic Deutschland)社長 Werner Graf 氏、副社長 Yusuke Matsunaga 氏、2010年8月6日、ハンブルグ(ドイツ)

(4) 全欧州規模の家電小売業の特質を分析するために、民間調査会社(Planet Retail など)のデータを活用した。

(5) わが国の家電小売との比較分析を明確にするために、わが国家電小売マーケティングの歴史的な特徴をまとめた。

(6) 知識経営学(ナレッジ・マネジメント)の知見を分析視点として援用するために、この分野の基本知識を整理し、この分野の専門的論文の執筆と報告を行なった。

4. 研究成果

(1) 家電小売店の大型化の傾向と5大家電小売の欧州出店状況

一般に家電(家庭電器製品)と呼ばれる製品カテゴリーは、情報通信技術の間断ない革新とともにその範囲を著しく拡大し、白物家電、ブラウン家電、音響家電といった伝統的カテゴリーに留まらず、調理家電、情報家電、通信家電、娯楽家電など、多様な製品が生み出されるようになってきている。これとともに、その小売販売もまた玩具店、オフィス機器販売店、家具店、ネット書籍店など、多様な業種・業態によってなされるようになってきている。

同時に、このような製品種類の著しい拡大は、家電専門小売店自体の規模の拡大を不可避的に誘発した。高度成長期のわが国では、に、白物家電とテレビの販売をベースとした中小の系列小売店が、家電専門小売店の代表格であったが、その後、その基盤が独立系の

大規模専門小売店に掘り崩されてきたのは周知のところである。こうした中小店から大規模店への小売マーケティングの主要交替は、家電の製品種類の拡大が促進したとみることができる。後に見るように、相対的に長い歴史をもつ英国のディクソンズは、こうした中小店から大規模店への転換を、自社の内部で体現せざるを得ず、今日の苦境の原因のひとつとなっているとみられる。

欧州家電専門小売企業としては、

- ① ドイツのメディア＝サターン、
- ② イギリスのディクソンズ、
- ③ オランダのユーロニクス、
- ④ スイスのエキスパート、
- ⑤ イギリスのケサ、

が、5 大家電専門小売企業である。次表はこれら大手 5 社の出店状況と、各国で展開している店舗ブランド（店舗フォーマット）の数を示している。

表 欧州大手家電小売 5 社の国別店舗ブランド数

企業名	2001 年～2010 年				
	ユーロニクス Euro-nics	エキスパート Expert	メディア＝サターン Media-Saturn	ディクソンズ Dixons Retail	ケサ Kesa Electricals
東ヨーロッパ					
アルバニア Albania	1	—	—	—	—
クロアチア Croatia	1	—	—	—	—
モルドバ Moldova	1	—	—	—	—
ウクライナ Ukraine	1	—	—	—	—
ロシア Russia Federation	1	—	2	—	—
バルト 3 国					
エストニア Estonia	1	1	—	(1)	—
ラトビア Latvia	2	—	—	(1)	—
リトアニア Lithuania	3	—	—	(1)	—
中央ヨーロッパ					
オーストリア Austria	1	1	2	(1)	—
チェコ共和国 Czech Republic	1	1	—	1 (1)	1
ドイツ Germany	1	1	2	(1)	—
ハンガリー Hungary	1	—	2	1 (1)	—
ポーランド Poland	1	—	1	1	—
スロバキア Slovakia	1	—	—	1 (1)	1
スイス Switzerland	1	—	1	(1)	1
北ヨーロッパ					
デンマーク Denmark	1	1	—	7 (1)	—

フィンランド Finland	1	1	—	2 (1)	—
アイスランド Iceland	—	1	—	1	—
ノルウェー Norway	1	1	—	5 (1)	—
スウェーデン Sweden	2	1	1	5 (1)	—
西ヨーロッパ					
ベルギー Belgium	1	1	2	2 (1)	1
フランス France	1	1	1	7 (1)	2
アイルランド Ireland	1	—	—	4 (1)	—
オランダ Netherlands	1	1	2	(1)	1
ルクセンブルグ Luxembourg	1	—	1	(1)	1
イギリス UK	1	—	—	14 (1)	1
南ヨーロッパ					
ギリシャ Greece	1	1	2	2	—
イタリア Italy	1	1	1	3 (1)	1
マルタ Malta	1	—	—	—	—
ポルトガル Portugal	2	1	2	2 (1)	1
スペイン Spain	2	1	2	1 (1)	1
(参考)					
トルコ Turkey	—	—	2	1	1

資料：Planet Retail のデータなど

注意：表の数値は、各小売企業が各国内で展開している店舗ブランド（店舗フォーマット）の数を示す。

— は未出店。（ ）内の数値はウェブのみ出店で外数。

（2）「仕入グループ」の役割

表に見られるように、5 大小売企業のうち、全欧州の規模で最もまんべんなく店舗展開を行なっているのは、ユーロニクスである。同表で、ユーロニクスとエキスパートはともに「仕入グループ」であり、この点、「会社チェーン」（一つの会社が各チェーン店舗を所有して経営を行う組織）を展開するメディア＝サターン、ディクソンズ、ケサとは性格を異にしている。

「仕入グループ」とは、小売コーペラティブと呼ばれる組織と等しく、独立小売業者同士の水平的な協同によって成り立つ組織である。指導的な立場に立つ企業が加盟店を募集するフランチャイズ・チェーンと異なり、仕入グループでは、トップレベルの管理についてもメンバー企業が責任を負う。ユーロニクスは、全体で約 11,500 の店舗が 5,750 人以上のオーナーによって所有されているが、それぞれのオーナーは、25 ヶ国に組織されてい

る「国レベル組織」に所属する。この「国レベル組織」は、仕入れ、マーケティング、販売、金融、ロジスティクス、法律問題など、国レベルの諸問題に責任を有する。この国レベル組織を統轄する中央組織として、EC法に則って「欧州経済利害団体（GEIE: Groupement Européen d'Intérêt Économique）」が組織され、この GEIE がユーロニクスの本部組織となる。GEIE は各国レベル組織の代表 25 名によって構成され、年 3~4 回の会議を持ち、ユーロニクス全体のビジネスについて投票による決定を行なっている。また、GEIE は、役員会メンバー 8 名を選出するが、この役員は 3 年任期交替制で選任され、GEIE の代表として会社を運営し、国際的な契約や内部管理などを行なっている。

ユーロニクスは、このような自立的な小売商同士の横断的結合が生み出す巨大な仕入れ力をテコに、パナソニックやソニーなど一流ブランド製造業者との間に良好なパートナーシップを築きあげると同時に、各オーナー経営者の高い企業者能力による店舗経営を行ない、その売上高を、2001 年の 77 億ユーロから 2010 年の 151 億ユーロへと、ほぼ右肩上がりに拡大させてきた。

ユーロニクスは、ソ連崩壊以後、市場経済に参加して日が浅いか、市場規模が相対的に小さな国々（東ヨーロッパ、バルト三国、中央ヨーロッパの一部）でのプレゼンスが高く、このことは、仕入グループが小売国際化の初期的な段階にフィットする業態であることを示している。だが、そればかりではなく、ユーロニクスは、南ヨーロッパの国々や、メディア＝サターンの母国ドイツなどでも健闘している。このことは、これらの国々において、自立的で高い能力をもつ国内小売商が存在していることを示している。自立的な有力国内小売業者の存在は、欧州家電競争構造の一特徴であるといえることができる。

（3）ディクソンの苦境とその原因

1937 年に写真館から出発した英国家電小売業の老舗であるディクソンズは、2007 年秋以降の欧州景気の悪化と 2008 年国際金融危機による急激な消費の減衰によって、苦境に立たされ、2007 会計年度税引き後利益赤字に転落し、この基調は 2008 年度、2010 年度も継続している。

同社は、果敢な企業買収戦略を通じて、総合家電店、コンピュータ専門店、e コマース（ウェブサイトでの販売）という 3 つの小売チャネルによる国際マーケティングを行ってきたが、前掲表に多様な店舗名の存在が

示されているように、その店舗フォーマットは多種多様であった。問題は、このような展開が、一貫性のある店舗フォーマットの国際戦略の下で統合されていたとはいえないこと、また、買収されたチェーン店が確実に利益を上げているのかが疑わしかったことである。同時に、初期において小規模店舗を多数展開してきたディクソンズは、特に 1980 年代以降、多数の小規模店舗の閉鎖と大規模店展開の両者を同時に行なわざるを得ず、このことがディクソンズの店舗展開の足かせになったという面は否めない。

ディクソンズは、現在、延び切った国際戦線を縮小し、内外店舗網の大規模な再編成に乗り出している。それは、赤字続きのフランスとスウェーデンのコンピュータ専門店、フィンランドの家電店、ハンガリーとポーランドのコンピュータ専門店等の閉鎖・売却を含み、また既存店を閉鎖して一店舗内に総合家電・コンピュータ専門店双方を含む「2 部門構成店」の展開を伴っている。ディクソンズによれば、北ヨーロッパでは好調を堅持しており、新大型店フォーマットであるメガストアの展開をも始めたているが、比較的好調を維持してきた e コマース部門は、参入が容易でゲリラ的な参入が後を絶たないことから競争が激化しており、e コマース独自の競争構造がもたらす困難さに直面している。

だが、こうした会社チェーン展開の困難さに直面しているのはひとりディクソンズだけではない。世界最大手の家電小売である米国ベストバイは、2006 年に英国携帯電話小売に進出し、2008 年にはベストバイ・ヨーロッパを船出させたが、2013 年までに 200 店舗に拡大するという当初の目論見に反し、2011 年 11 月までで 11 店を展開したにすぎず、この時点で営業を停止し、店舗展開の断念を余儀なくされた。このことは、世界的な不況下にある成熟した欧州市場で、新規に会社チェーンを展開することの困難さを示している。

（4）メディア＝サターンの分権管理

欧州最大手の家電小売業者メディア＝サターンは、売上高世界第 3 位のドイツの小売・卸売企業、メトロ・グループの構成企業であるが、メディア・マルクト店とサターン店から構成される。ディクソンズと異なり、メディア＝サターンの場合、店舗フォーマットはこの 2 つに統一されている。

メディア・マルクトは、1979 年、ミュンヘンのインダストリアル・パークで、セルフサービス方式による新しいタイプの郊外型巨大家電店として創業した。一方、サターンは、

1961年にケルンで創業されたポータブルラジオ、レコードなどを販売する店舗に端を発するが、1971年には、各種家電製品のほかにハイファイ・オーディオセットと世界のレコードを取り扱う、当時としては最大規模のセルフサービス方式スーパーストアに拡張され、爾来、中心市街地を中心に、大型店舗の展開を行なってきた。メディア＝サターンは、ディクソンズとは対照的に、いわば生まれながらにして巨大小売店であったといえる。

両店は、1984年にカウフホフ百貨店グループに買収されたが、カウフホフ自体が1996年にメトロ・グループに買収されたことから、メディア＝サターンもメトロの一翼を担うことになった。現在、メディア＝サターンは、売上高規模と総従業員数で、メトロ・グループ第2位の販売部門へと成長を遂げている。

メディア＝サターンはハードディスクカウンターであり、製品の配達や取付け・修理サービスなどは提供しているが、ディクソンズが提供してきたような、メーカー保証期間を超えて有料で長期の保証期間を設定するサービス（製品保証期間延長サービス）等は一切行なってこなかった。メディア＝サターンの魅力は、こうしたプラス・アルファのサービスよりも、45,000アイテムから100,000アイテムにも及ぶ幅広い製品を、他よりも絶対的に安い価格（unbeatable low prices）で消費者に提供することにある。そして、こうした価格訴求は、あえて社会に論争を引き起こすような巧みな広告キャンペーンによって表現された。1995年にメディア・マルクトが掲げた広告スローガン「私って馬鹿じゃない（Ich bin doch nicht blöt, or Actually I am not stupid）や、2002年のサターンによる「けちってスゲー！（Geiz ist geil! or Stinginess is cool!）」は、論争的で魅力的な広告表現として著名になり、各国の原語に翻訳されて広範に使用された。

店舗の国際展開は、一般に、メディア・マルクト店が郊外型の大型店として先行的に店舗を展開し、サターン店は、中心市街地に立地するより専門性の高い大型店として、遅れて進出することが多いが、メディア・マルクト店のみが展開されている国の場合は、メディア・マルクト店が中心市街地に立地する場合もある。メディア＝サターンは、中央ヨーロッパのオーストリア、ドイツ、ハンガリー、ポーランド、スイスで強さを発揮し、西ヨーロッパのベルギー、ルクセンブルグ、オランダで急成長を遂げ、南ヨーロッパのギリシャ、ポルトガル、スペインなどで健闘し、さらにロシアやトルコでも成長を遂げつつある。その市場シェアは、2010年度時点で、オースト

リアで市場の25.9%を占め、ルクセンブルグでは20.1%、ハンガリーで19.4%、ドイツで17.5%など高い比率を誇っている。

メディア＝サターンのこのような国際的プレゼンスの高さは、新規参入国・都市の慎重な選定に基づき、確乎たる店舗ブランドによって参入しているという国際化戦略の一貫性にも要因があるが、最大の要因は、そのユニークな分権的管理制度にある。

メディア＝サターンは、各店の店長を店舗の経営者として遇しており、店長は当該店舗の10%の株式を保有し、店舗の上げる利益の10%を配当として得ることが約束されている。こうした高額な所得を得る可能性は、各店長の意欲を著しく高め、会社チェーンがしばしば陥る隘路——店舗数の継続的な拡大によって売上高が常に拡大しているかにもみえても、一度オープンした店舗がなかなか黒字化せず、結果として会社チェーン全体が巨額の損失を抱え込むこと——に陥ることを避け、既存店舗を確実に黒字化していく方式として効果を発揮している。実際、メディア＝サターンといえども、初年度は初期投資がかさんで黒字を出すことは難しいが、各店長は、10%の利益配当を得るために店舗を早急に黒字化するための方策を実施し、黒字転換に成功しているのである。

各店舗の店長は、ドイツ本社が面接などを経て指名する。ドイツ本社は、市場調査のデータなどから、新店舗を進出させる国、都市、店舗の立地と広さ、地主や建物オーナーとの賃貸契約、開店時の店舗在庫などを自ら決定する。だが、ひとたび店舗が開店されれば、その後の店舗経営の一切の権限と責任は店長に委ねられる。店長は、店舗の従業員の採用、給与水準、商品の仕入、品揃、在庫管理、販売価格の設定、店舗の内装や陳列、地方広告や売出し、顧客へのサービスなど、店舗経営に関する一切の事柄を自らが決定する。

商品の調達も、各国のメディア＝サターン本部が、各メーカーと調達に関する一般的な契約を結んでいるが、各店の実際の商品調達は、店長の決定によってなされている。店長は、各メーカーと頻繁に直接折衝し、ローカルに提供される特別割引品などを含めて商品調達の決定を行なっているのである。なお、この場合、メーカーと各店の間に卸売商の類いは介在せず、商品の配送をディストリビューターに委ねることはあっても、商品調達の決定はメーカーと店長との間で直接行なわれる。また、広告キャンペーンでは、各国メディア＝サターン本部が全国メディアを通じたキャンペーンを行なっているが、これと

同時に、各店舗は、店長の判断によって、ローカルなメディアを通じた広告やチラシの配布などを頻繁に行なっている。

このように、各店長には、日常の店舗経営の完全なオートノミーが与えられている。ただし、店舗の増床や店舗の新設などの決定はドイツ本部の権限に属し、店長レベルの判断ではできない。店長は、あくまでも、自らがドイツ本部と契約した店舗の経営に責任を持つだけである。だが、多様な文化と社会によって成り立っている欧州市場において、店舗を取り巻くローカルな環境には著しい相違があり、各店舗に責任をもつローカルな店舗経営者を確保し、利益の10%という高額な配当を保証することによって各店長の意欲と自主性を最大限に引き出し、ローカルな市場へのローカルな対応に成功している。このような高いオートノミーを持つ店長は、まさに「内部企業者」と呼ぶうるであろう。

(5) 結語：高いローカル性と暗黙知の重要性 — 知識経営学の視点から

仕入グループとメディア＝サターンの成功にはある共通点が存在する。それは、双方とも、仕入・管理面での規模の経済を重視しつつも、店舗運営が完全に分権化されていることである。このような柔軟なチェーン組織は、文化的・政治的に多様な欧州市場において、各経営者または店長がローカルなコンテキストに自由に対処することを保証する。

欧州のように多様性の高い市場では、会社チェーンの中央集権的・標準的な形式知を個々の店舗経営に適用することでは、市場のローカルな特性に対応することは難しい。これに対して、分権的なチェーン組織では、ローカルな暗黙知を身につけた自立的な経営者・店長が経営を行なうことで、ローカルな状況に柔軟に適応することが可能である。欧州家電小売競争においては、ローカルな暗黙知を体現した企業者の存在こそが成功の鍵を握っており、このことが欧州家電小売競争構造の最大の特徴であるといえよう。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計4件)

- ① 薄井和夫、John Dawson 「ヨーロッパ家電小売業の競争構造 — ユーロニクス、ディクソンズ、メディア＝ザトゥーンの国際化戦略 —」、『社会科学論集』、査読有、第137号、2012年(掲載決定)
- ② 薄井和夫 「マーケティング現場における状況特異的知識 — 関連性理論および実

践コミュニティ論の検討 —」『同志社商学』第61巻第6号、2010年、98-114ページ

- ③ Kazuo Usui, “The Conflicts And Cooperation Between *Keiretsu* Retailers And Independent Retailers in the Industry of Household Electric Appliances In Japan”, 009 *CHORD Conference, Retailing and distribution*, 査読有, 2009, pp. 20-21.
- ④ Kazuo Usui, “The Historical Contexts Producing *Keiretsu* Retailing: The Four Major Industries in Japan, 1910s-1930s”, *Marketing History: Strengthening, Straightening and Extending*, CHARM Association, 査読有, 2009, pp. 277-294.

〔学会発表〕(計5件)

- ① Kazuo Usui, Development of critical marketing and the role of Japanese scholars: an explanatory note (英語報告)、第25回日本流通学会全国大会、2011年11月13日、大阪商業大学
- ② 薄井和夫、実践コミュニティと知識の実践論的理解 — マーケティングと知識経営学の接点を求めて —、日本流通学会第24回全国大会、2010年11月14日、日本大学経済学部
- ③ 薄井和夫、マーケティング現場のコンテキスト、日本商業学会関東部会、2010年6月19日、専修大学神田校舎
- ④ Kazuo Usui, The Conflicts And Cooperation Between *Keiretsu* Retailers And Independent Retailers in the Industry of Household Electric Appliances in Japan, 2009 *CHORD Conference: Retailing and Distribution History*, 2009年9月9日、University of Wolverhampton (UK)
- ⑤ Kazuo Usui, The Historical Contexts Producing *Keiretsu* Retailing: The Four Major Industries in Japan 1910s-1930s, 14th Biennial Conference on Historical Analysis and Research in Marketing, 2009年5月29日、University of Leicester (UK)

〔図書〕(計1件)

- ① John Dawson and Kazuo Usui, “Renewal and Transformation of Value in an International Retailer: Dixons Retail plc”, in J. Zentes, et al., eds. *Fallstudien zum Internationalen Management, Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven*, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2011, pp. 589 – 609.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

薄井 和夫 (Usui Kazuo)
埼玉大学・経済学部・教授
研究者番号：60151859

(2) 海外研究協力者

ジョン・ドーソン (John Dawson)
エディンバラ大学・経営学科・名誉教授