

令和 3 年 8 月 18 日現在

機関番号：32649

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2020

課題番号：17K04006

研究課題名（和文）ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築のための研究

研究課題名（英文）Research for building a strategic model for retail internationalization and localization after the spread of online retail

研究代表者

小松 雄一郎（丸谷雄一郎）（Komatsu, Yuichiro）

東京経済大学・経営学部・教授

研究者番号：60360228

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：私はネット小売普及が「業務移転の序列性」を弱め、小売業務、商品供給及び商品調達の3業務が同時移転する、ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデルを提示し、普及プロセス解明のためにネット小売が現在急激に普及しつつあるメキシコ、アルゼンチン、ブラジル、ケニア、ガーナを対象に現地調査を行った。

現地調査の結果、ネット小売普及以降の新興市場対象とする小売国際化現地化戦略モデルを構築するために不可欠な2つの追加的視点を明確にした。第1の視点は新興市場におけるネット小売普及に関する国家の役割の重要性である。第2の視点は都市部での普及と全国普及では国家の役割の重要性が異なることである。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究成果の学術的意義はネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデルを提示し、わが国研究者が行ってこなかった新興市場での現地調査を行い、ネット小売普及以降の新興市場対象とする小売国際化現地化戦略モデルを構築するために不可欠な2つの追加的視点（新興市場におけるネット小売普及に関する国家の役割の重要性と都市部での普及と全国普及では国家の役割の重要性が異なること）を示したことである。

研究成果の概要（英文）：I presented a model of retail internationalization localization strategy after the spread of online retail, in which the spread of online retail weakens the "order of business transfer" and the three businesses of retail business, product supply and product procurement are transferred at the same time. To clarify, we conducted a field survey of Mexico, Argentina, Brazil, Kenya, and Ghana, where online retailing is rapidly becoming widespread. As a result of the field survey, we clarified two additional viewpoints that are indispensable for building a retail internationalization localization strategy model for emerging markets after the spread of online retail. The first perspective is the importance of the state's role in the spread of online retail in emerging markets. The second point of view is that the importance of the role of the state differs between the dissemination in urban areas and the dissemination nationwide.

研究分野：グローバル・マーケティング

キーワード：グローバル・マーケティング 小売国際化 現地化 メキシコ アルゼンチン ケニア ガーナ ネット小売

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

筆者は小売業者を対象とするグローバル・マーケティング戦略研究を、世界最大の売上高を誇る小売業者であり、院生当時ちょうど活動領域を急激に拡大していたウォルマートの事例を継続的に追いかけることによって研究してきた。ウォルマートは偉大な創業者の死という大きな試練を乗り越えるために、業態を多角化し、本格的な国際展開を開始していた。私が生まれたメキシコとは NAFTA が結ばれることになり、現在の国際的な成功へつながる足がかりを築くための貴重な経験を蓄積し、経験から蓄積されたノウハウは新興市場に主に移転され、さらにブラッシュアップされていった。同社の新興市場を中心とした事業活動領域拡大にあわせて、メキシコから中米、南米、欧州、アフリカ、アジアへと研究対象領域を拡大し、アフリカの一部の諸国を除いて、ウォルマートが進出する地域に現地調査に赴き、2018年には拙著『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略(増補版)』を刊行した。

拙著執筆のために行ったインドや中国小売市場に関する現地調査の中で、「業務移転の序列性(小売業務が商品供給及び商品調達よりも先行移転すること)」という従来の研究の前提への違和感が強まっていった。インドでは外資小売参入規制が厳しい状況において、ネット小売が特に地方において先行的に進出し、中国では外資小売規制がなくなった状況において、政府はアリババ、京東など地元出身のネット小売も含めて幅広いネットサービス事業を行う企業を支援し、ネット小売が店舗を保有する従来型の小売を凌駕しつつあった。

ウォルマートも2018年2月には社名を「ウォルマート・ストアーズ」から実店舗をイメージさせる「ストアーズ」を外し、ネット通販部門の更なる拡大を目指すことを印象付けた。米国ではオムニチャネル対応を積極化し、国際部門においては、経営資源の配分の大幅な見直しを行った。

他方、小売国際化研究は、先行した製造業の国際化研究の成果を援用し、1980年代後半以降蓄積され(Salmon and Tordjiman(1989)、向山(1996)川端(2000))、とりわけ、2000年代後半以降、小売国際化の戦略モデル研究が活発に行われている(矢作(2007)、丸谷(2013)、Dawson and Mukoyama(2014)、白(2019)など)。近年ではHess(2004)の「埋め込み」概念を導入した現地化段階を強く意識し、本研究でも重視する国家、労組など現地非営利団体との関係を重視した研究(パート他(2016)など)がみられる(鍾(2016)、35頁)。

しかし、モバイル技術を含むICTにおける急激な技術革新は小売事業の在り方を揺るがしており、小売国際化現地化戦略モデル研究においても、これまでの前提を覆しつつある。従来の小売国際化現地化戦略モデルは、世界的な小売企業であっても新規参入では、本国市場における堅固な顧客基盤や大量販売力を持ち合わせておらず、競争の焦点は個別店舗の規模や立地条件の良し悪し、現地市場に適合した品揃えといった店頭小売業務の優劣に絞られているため、「業務移転の序列性(小売国際化現地化段階に、小売業務を先行的現地化した後、小売業務を支える商品調達、商品供給を現地化する)」を前提にしていた(矢作(2007)、39-40頁)。

小売のデジタル化と小売国際化に関する既存研究を検討しても、小売のデジタル化に関

する研究が先進諸国市場において幅広く行われてはいるが（Hagberg,Sundstrom and Egels-Zanden(2016)の詳細なレビューに譲る）小売国際化に及ぼす影響に関しては影響があることに言及しつつも（Wrigley and Currah(2006)、渡辺(2015)など）小売国際化を行う業者の主要標的市場であるインドではフリップカート、中国ではアリババ、京東といったように、新興市場の個別企業の動向や現地での普及状況について述べるにとどまっていた。モバイル技術を含む ICT における急激な技術革新は小売事業の在り方を揺るがしており、小売国際化現地化戦略モデル研究においても、想定された前提を覆しつつある状況にある。

こうした状況において、筆者の中の違和感は確信へと変わっていき、インターネットという革新的な技術が従来の小売国際化研究の前提とされてきた「業務移転の序列性」を弱め、小売業務、商品供給及び商品調達の3つの業務が同時に移転することを前提とした、ネット普及を前提とした小売業者のグローバル・マーケティング戦略モデルを構築するべきであるというように考えるようになった。

## 2．本研究の目的

上記の学術的背景に基づいて、本研究の目的は、業務移転の序列性がネット小売普及により弱まり、小売業務、商品供給及び商品調達の3つの業務が同時に移転することを前提としたネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデルを構築することである。

## 3．研究の方法

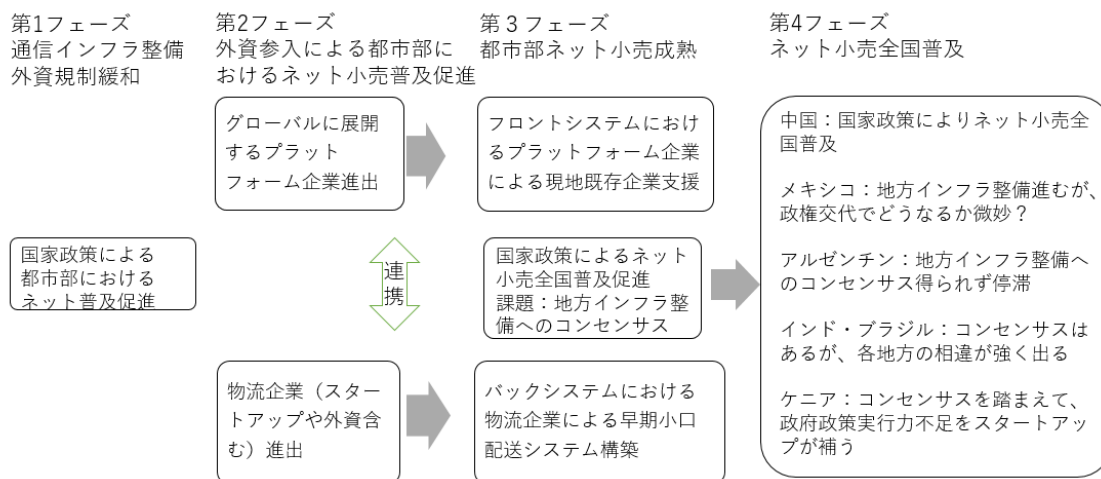
ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築に向けて、ネット小売先進新興国である中国・インドに追随し、ネット小売が現在急激に普及しつつあるラ米（メキシコ、アルゼンチン及びブラジル）やアフリカといったネット小売後発新興国の現地調査を行った。ウォルマートなど従来の小売国際化の主体に加えて、アマゾン、メルカード・リブレ、ジュミアなどネット専門小売業者などにも包括的にインタビューを行い、小売業務、商品調達及び商品供給の移転実態及びその後の創造的連続適応の実態を明らかにしようとした。

## 4．研究成果

上記の現地調査の結果、新興市場を対象にした小売国際化現地化戦略モデルを構築するために不可欠な以下の2つの追加的視点を明確となった。

第1の視点は新興市場におけるネット小売普及に関する国家の役割の重要性である（丸谷（2017）、丸谷（2018a））、第2の視点は都市部での普及と全国普及では国家の役割の重要性が異なることである。国家は第1～3フェーズの都市部での普及、第4フェーズでの地方を含む全国普及の双方に強い役割を担う（図1参照）。

図1 新興市場におけるネット小売全国普及に向けた国家政策の重要性



全国普及に関する国家の役割は、中国に代表される国家が積極関与する国、メキシコに代表される外資規制緩和を通じて普及を進める関与が中程度の国、アルゼンチンに代表される労働組合など既存のプレイヤーの普及反対を重視し消極的関与しか行っていない国（丸谷（2019b））、ブラジル、インドに代表される国家の関与よりも、コンセンサスを踏まえて政府政策実行力不足をスタートアップが補うケニアといった類型を提示した。

なお、国家の役割に関しては、従来製造業中心のグローバル・マーケティング分野では、中国、インド、ブラジルといった諸国を国家要素中心の国として分類し検討しているが（Douglas and Craig(2011)、p.88）新興市場におけるネット小売普及に限定した詳細な検討を行った研究は皆無である。

さらに、ケニア市場への現地調査では、ネット小売普及に関する国家の役割は従来検討したポスト BRICS 諸国に比べて経済規模も小さいだけに小さく、当然全国普及における国家の関与も期待しづらい。

しかし、国家の役割は期待しづらい中でも、BOP 市場に革新をもたらした M-PESA の成功やケニアだけではないが BOP ゆえの工夫であるボダボダ（バイクタクシー）といった草の根輸送手段が定着するなどといった BOP ビジネスへのコンセンサスが定着しているというポスト BRICS 諸国とは異なる特徴を有している。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 5件）

1. 著者名 丸谷雄一郎	4. 巻 304号
2. 論文標題 ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場アルゼンチンの現状 バック・システム構築を困難にするアルゼンチン・コストの存在解明を中心に	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 東京経学会誌. 経営学	6. 最初と最後の頁 35 60
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 丸谷雄一郎	4. 巻 306号
2. 論文標題 ブラジル小売市場におけるウォルマートの経営関与度縮小戦略	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 東京経大学誌. 経営学	6. 最初と最後の頁 39 59
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 丸谷雄一郎	4. 巻 300号
2. 論文標題 ラテンアメリカの先進小売市場メキシコにおけるインターネット小売業の現状 : バック・システムの構築を目指した取り組みを中心に	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 東京経学会誌. 経営学	6. 最初と最後の頁 19-39
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 丸谷雄一郎	4. 巻 第59巻第3・4号
2. 論文標題 ネット小売先進市場中国市場におけるウォルマートの現地適応化戦略	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 商学論纂 (中央大学)	6. 最初と最後の頁 197頁 230頁
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 丸谷雄一郎	4. 巻 308号
2. 論文標題 アフリカにおけるネット小売先進市場ケニアの現状：国家要素の弱さを補完するエムベサとボダボダによる小売革新を中心として	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 東京経学会誌. 経営学	6. 最初と最後の頁 3-21
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 丸谷雄一郎	4. 巻 310号
2. 論文標題 資源依存後発途上国ガーナにおけるウォルマートの現地化戦略	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 東京経学会誌. 経営学	6. 最初と最後の頁 51-66
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 丸谷雄一郎
2. 発表標題 「ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略 モデル構築のための研究：ラテンアメリカのネット小売先進市場アルゼンチンを中心に」
3. 学会等名 第69回日本商業学会全国研究大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 丸谷雄一郎
2. 発表標題 ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築のための研究 ～インド系移民が構築したケニア小売市場に革新をもたらす欧米亜の外資の動向を中心として～
3. 学会等名 2019年度第1回アジア市場経済学会東部部会研究報告会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 丸谷雄一郎
2. 発表標題 ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築のための研究 ~ラテンアメリカの先進小売市場メキシコを中心に~
3. 学会等名 第68回全国研究大会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 丸谷雄一郎	4. 発行年 2018年
2. 出版社 創成社	5. 総ページ数 288ページ
3. 書名 ウォルマートのグローバル・マーケティング(増補版)	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------