

# 食品小売業における海外市場撤退要因の現状分析

## Exit in International Retailing: Lessons from Top Grocery Retailers' Experiences

横井のり枝：流通経済大学 流通情報学部 准教授

略 歴

早稲田大学社会科学部卒業。外資系コンサルティング会社等を経て2011年4月から流通経済大学流通情報学部講師。2014年4月より現職。

[要約] 食品小売業が本格的に海外進出をはじめて 70 年近くがたち、小売国際化研究は進展した。しかし近年では、市場からの撤退が増加しており、市場撤退要因研究は途上にある。そこで本稿では、既存研究をレビューした上で、世界売上高上位食品小売業の市場撤退状況を把握し、今後の実証分析に向けた撤退要因を分析した。その結果、「参入順序の遅さ」や「本国市場からの距離の遠さ」などが要因になりえるとの仮説を得た。

### 1. はじめに

食品小売業が本格的に海外市場進出をはじめて 70 年近くがたつ。とくに積極的となったのは、欧州食品小売業は 1970 年代から、米国食品小売業および日本食品小売業は主として 1980 年代からであり、それぞれ近隣諸国を中心として海外進出をすすめた。そして 1990 年代になると、遠方市場への進出も加速し、「小売国際化」時代となった。

それに合わせて小売国際化の研究も進んだ。Alexander and Myers (2000) は、1980 年代半ば頃までは小売業の国際化活動の実態を把握することが中心の研究が主体であり、1980 年代後半になると実態把握研究から分析的視点を有する研究へと進化し、そしてそれら研究の積み重ねにより、1990 年代になると国際化や国際化進展要因についての概念的枠組みを提示する研究が進展したと論じて

いる。

しかし、2000 年代に入ると、海外市場からの撤退が相次いだ。比較的小規模の小売業だけではなく、売上高の大きい小売業も続々と撤退する時期に入ってきたのである。日本市場でも、2006 年にカルフルが、2012 年にはテスコが撤退している。

この市場撤退の要因研究は研究途上にある。そこで本稿では、食品小売業を対象とし、市場撤退の現状把握からその要因仮説を抽出することを目的とする。まず、世界の売上高上位食品小売業を対象に国際化の進展を把握し、次に実態把握から発展した小売国際化研究を整理する。そして、既存研究および市場撤退の現状から市場撤退要因を探る。

なお、経済産業省「平成 19 年度商業統計」の業態分類表、産業分類表および商品分類表に基づき、「総合スーパー」のうち「大型総合スーパー」「中型総合スーパー」、「専門スー

パー」のうち「食料品スーパー」、そして「コンビニエンスストア」、最後に「専門店」のうち「食料品専門店」に分類される企業を食品小売業とし、研究対象として分析を進めていく。アメリカ、イギリスなど欧米を中心とした諸外国の食品小売業については、基準を統一するために日本の当該業態分類の条件に準じ、該当する企業を食品小売業として研究対象とする。ただし、日本の業態分類に明記されていない業態については、同分類の条件に当てはめて、該当する業態を本論文における食品小売業として適用する。

## 2. 食品小売業国際化の進展

### 1) 欧州食品小売業

国際化を実現し、世界売上高上位に名前を連ねている欧州食品小売業の歴史は19世紀後半にさかのぼる。ベルギーのデレーズ(Delhaize)やドイツのテンゲルマン(Tengelmann)が1867年に、フランスのカジノ(Casino)が1898年に創業している。しかし、同小売業の多くは20世紀に入ってから誕生している。たとえば、ドイツのアルディ(Aldi)が1913年、イギリスのテスコ(Tesco)は1924年である。また、世界小売売上高(2010年)第2位のフランスのカルフル(Carrefour)は1963年、同第4位であるドイツのメトロ(Metro)は1964年と第2次世界大戦後の創業である。

欧州の主要食品小売業の国際化は、第2次世界大戦後から徐々に本格化していった。1947年にオランダのSPARがベルギーに進出し、1953年にはSPAR Internationalを設

立すると、本格的に海外市場進出をすすめた。その後、1967年にドイツのアルディが隣国かつ共通言語圏であるオーストリアの小売業を買収して海外市場参入をし、翌1968年には同じくドイツのメトロがオランダの企業とパートナーシップを締結して市場参入をした。1970年代になると、フランスのカルフルによるスペイン市場参入をはじめ、西欧各国への参入が相次いだ。とくに海外市場進出の早かったドイツの食品小売業が積極的に市場の拡大を進めた。このように陸続きで本国市場に近い市場への参入を主体としつつ、距離としては遠いアメリカへも進出した。たとえばベルギーのデレーズやオランダのアホールド(Ahold)などであり、1970年代までに海外市場進出をした9社のうち5社がアメリカ市場に進出している。こうしてカルフルやメトロなど、現在も売上高上位に位置する欧州小売業の多くは1980年代までに西欧やアメリカなどの先進国市場に進出した。

1990年代に入ると、これら小売業は次なる市場として東欧、アジア、中南米に目を向けた。中南米市場には一部小売業が1970年代から参入していた歴史はあるが、東欧とアジアは1990年代に参入が開始された。第2次世界大戦後の東西冷戦の象徴ともされたベルリンの壁が1989年に崩壊し、これを契機に市場が開放されたことを受け、西欧食品小売業は東欧市場に進出を開始した。また、アジア市場には1980年代後半からの経済成長を背景に、カルフルが1989年に台湾に進出し、さらに1990年以降にはマレーシア、中国へと進出市場先を拡大している。1996

年以降になると、アホールドやカジノ、メトロなどもアジア市場に進出した。1997年に起こったタイ・バーツの変動相場制移行に端を発してアジア諸国に波及した通貨危機により、その後さらに欧州小売業の資本がアジア市場に投下された。

そして2000年代になると、今度は中東やアフリカ市場に進出した。今後経済成長が見込める市場に対して、早期に進出している。

一方、ドイツ、フランス、ベルギー、オランダ、イギリス以外の国を本国市場とする食品小売業は、1990年代頃から西欧諸国、そして東欧諸国に進出した。デンマークのダンスク（Dansk）はドイツ、イギリス、ポーランドに進出し、スイスのミグロス（Migros）はフランスに進出している。さらに2000年に入ると、イタリアのコープ（Coop Italia）がクロアチアに、スペインのエル・コルテ・イングレス（El Corte Ingles）が隣国のポルトガルに進出するなど、ドイツやフランスの小売業ほど積極的ではないが、後を追って国際化を進めている。

以上から、欧州食品小売業は本国市場に近い西欧や市場規模の大きいアメリカからはじまって、1990年代までに東欧、アジア、中南米市場、そして2000年代には中東、アフリカ市場にまで拡大していき、現在のような国際化を実現したのである。

## 2) 北米食品小売業

次に北米食品小売業の国際化経緯を見てい

きたい。食品小売業の歴史は欧州同様に19世紀にさかのぼるが、現在も世界売上高上位に名を連ねる企業の多くは20世紀の創業である<sup>1</sup>。その中で最も歴史がある食品小売業がセーフウェイ（Safeway）で1915年の創業である。世界小売売上高（2010年）第1位のウォルマートは1962年、同第8位のコストコは1976年と、いずれも第2次世界大戦後の創業である。

これら小売業が国際化をはじめたのは1940年代である。シアーズ（Sears）が近隣諸国である中米のキューバ、メキシコに参入し、その後欧州にも進出した。しかし、1980年代にその多くを売却している。また、セーフウェイは同言語圏であるイギリスに進出したが、1980年代に売却して同市場から撤退している。

その後の国際化行動は1980年代中盤以降となる。まず、1985年にコストコがカナダに進出した。欧州食品小売業による初期の海外市場進出と同様に、近隣諸国や共通言語圏への進出である。ウォルマートは、1990年代に入ってから海外市場進出を開始した。最初は隣国のメキシコで、現地企業との合弁で1991年に進出した。その後1995年までの間に、プエルトリコ、ブラジル、カナダ、アルゼンチンと北中南米市場に進出した。1990年代後半以降になると、アジア市場である中国と韓国そして日本、欧州市場であるイギリス、ドイツと、積極的に海外市場に進出した。同時期にはコストコも韓国や日本、台湾に進

1 世界売上高上位50社に含まれないアメリカ食品小売業では、1859年創業のThe Great Atlantic and Pacific Tea Company等、さらに歴史を持つ食品小売業がある。

出している。

### 3) 日本食品小売業

日本食品小売業の海外市場進出は1970年代のヤオハン、ダイエーにはじまる。とくにヤオハンはアメリカをはじめ中南米と物理的な距離が遠く、言語の共通性に乏しい国に進出をしている。アジアや欧州のイギリスにも進出し、1990年代までの日本食品小売業の国際化を牽引した。

1980年代になると、日本経済の好調に加えて台湾が消費ブームに沸くなどアジア市場が注目されたことから、海外進出が積極化した。イオンがマレーシア、タイ、香港に進出し、ユニーが香港に、そしてファミリーマートが台湾、韓国に進出した。いずれもアジア圏への進出である。さらに日本で地域密着のビジネスを行うリージョナル小売業も海外市場に進出した。茨城県を地盤とするカスミなどが台湾市場に進出したのである。しかし、バブル崩壊とともに、多くの進出小売業が進出市場から撤退した。そして日本食品小売業の国際化を牽引してきたヤオハンも1997年に会社更生法適用により倒産し、同年すべての海外市場から撤退した。

1990年代になると、コンビニエンスストア業態の海外進出が積極化した。ミニストップが韓国へ、ファミリーマートはタイへ、そしてローソンが中国に進出している。さらに2000年から2013年9月末までの間に、ファミリーマートは5か国、ローソンとミニストップは3か国ずつとその進出市場範囲を広げている。そしてセブン-イレブン・ジャパ

ンは、フランチャイズ契約元であったサウスランド (Southland) が経営破綻したことにより、イトーヨーカ堂とともに出資し、子会社化 (その際セブン-イレブン・インク (7-Eleven, Inc.) に変更) した。その後、2005年にイトーヨーカ堂、セブン-イレブン・ジャパン、デニーズジャパンの3社による株式移転によりセブン&Iホールディングスが設立された時期に完全子会社とした。これにより、アメリカ市場のみならず、セブン-イレブン・インクがフランチャイズ契約をしていた中国、香港など多くの海外市場も管理するようになっている。

一方、総合小売業をみると、イオンは1990年代に中国、台湾に進出し、西友もイオンに続き中国および東南アジアに進出していった。しかし、西友はウォルマートに買収された際、すべての海外店舗を売却し撤退している。2013年9月末現在、アジア市場に展開している日本食品小売業は9社である。

## 3. 小売業国際化研究の発展

次に小売業国際化研究の発展について整理する。この小売業国際化研究について、Alexander and Myers (2000) は、以下の3つに区分している。まず1980年代半ば頃までは小売業の国際化活動の実態を把握することが中心の研究が主体であり、1980年代後半になると実態把握研究から分析的視点を有する研究へと進化し、そしてそれらの研究の積み重ねにより、1990年代になると国際化や国際化進展要因についての概念的枠組みを提示する研究が進展したというものである。

これについては Vida and Fairhurst (1998) も、1960年代から1980年代までは小売業を営む企業の国際化活動、およびその企業のマネジャーの国際化活動の把握を中心とした研究であり、1980年代後半になると国際化における外的要因などに研究の目が向けられ、それらが概念化されていくことになったと述べている。

欧米および日本の小売業における国際化の歴史をみても明らかなように、小売業が実際に海外市場で店舗展開を始めたことで、実態把握研究は進展した。この実態把握研究について、矢作(2007)は「社会的、文化的、経済的な異質性の高い空間で競争が繰り広げられている」小売国際化の現実を正確に把握し続けることは、現在においても「必要欠くべからざる作業」としてその重要性を主張している。

### 1) 国際化要因研究

この実態把握研究から進展していった分析的視点を有する研究は、小売業国際化の内的要因と外的要因が検討されるようになった。つまり、国際化要因の研究である。さらに1980年代になると、進出する海外市場が距離的にも広がり、また東欧諸国に起こった共産圏の崩壊と市場開放により、どの市場にどのくらい投資をするのか、その参入時期や参入方式にも研究の目が向けられていった。それらの研究の積み重ねにより、1990年代になると国際化や国際化進展要因についての概念的枠組みが提示されていったのである。

Dawson (1994) は、①本国市場の小規模

性または本国市場の飽和性、②本国での出店規制、③本国での市場シェアの限界、④進出市場の成長性、⑤進出市場と本国とのコスト構造の違いによる高収益性、⑥市場リスクの分散、⑦余剰資本の利用、⑧企業家のビジョン、⑨大手製造業による販路拡大のための後押し、⑩進出市場の参入障壁の解除、⑪海外での顧客の対応、⑫新市場での独占的利益の獲得を、国際化要因として提示している。一方、小売業の海外進出動機を本国の「プッシュ要因」と他国の「プル要因」にわけて捉えようとした研究も多い。なかでも Alexander (1997) は政治的要因、経済的要因、社会的要因、文化的要因、および小売構造的要因の5つの視点から分析している。

また、Wrigley (2000) は小売業の国際化要因について、本国市場における売上高増加要因が見いだせなくなったことによると述べている。小売業の売上高増加要因として「インフレ物価高による増加」「新店舗オープンによる増加」「既存店売上高の増加」の3つを提示し、その要因が本国市場で達成できないと国際化をすると分析しているのである。1980年代後半から1990年代前半に本国市場のインフレ率が低下し既存店売上高の鈍化が進んだことに加え、フランスやイギリスなどでは新店舗の出店規制が成立したなどの要因が重なった。本国市場での売上高成長が見込めなくなったために、欧州小売業の海外進出市場が活発化した。つまり、海外市場への進出は本国市場における成長鈍化が引き金であり、同市場よりも経済成長率が高く売上高増加が望めるアジアやラテンアメリカなどの新

興市場への参入を目指したのである。新興市場参入については、欧米先進国に比べて投資コストが安く、土地代や労働力や固定費が安価であることから投資に対するリターンを比較的早く回収できるという点においても魅力的であったといえる。

海外市場進出によるメリットはほかにもある。絶対的な商品仕入量が増加することにより、一括大量発注による値引きが実現する。また、進出した海外市場には店舗展開だけではなく、調達機能や物流機能がそなわっている。ゆえに新興市場に進出すれば安価な商品の調達と配送が容易になり、国際規模での調達コスト減が実現される。これは本国市場のみで店舗運営をする小売業と比べて優位にはたらくことになる。Coe (2004) も、欧米小売業の海外市場進出積極化の時期と国際調達推進時期は重なっていると指摘している。つまり、本国市場における売上高成長が見込めないという要因や、国際調達の可能性およびそれによるコスト削減という要因は、国際化を決定づけるだけではなく、国際化を推進する要因ともなっているのである。

## 2) 国際化推進要因研究

Myers and Alexander (2007) は、Burt (1993)、Pellegrini (1994) らの研究から、小売業が海外市場への進出を拡大していく国際化推進要因は、①本国市場と参入市場との地理的距離、②文化的かつ心理的親近感、そして③本国市場と参入市場の間にある小売産業の発展度合いの差という3点を挙げている。これは、小売業は本国市場から近い市場

や文化など環境が類似する市場、さらに比較的發展度合いが近い先進市場への参入を目指していくという意味である。ただし、文化的に親近性があることにより僅かな差を見逃しても構わないという強気の進出が失敗を生むこともあり、逆に文化的かつ物理的距離が遠い市場に対しては徹底的な調査を行うことにより、成功するケースもあると加えている。しかし、1990年代以降、物理的にも文化的にも距離があり、かつ経済格差が大きい新興市場への進出が増加してきた。これについて Alexander and de Lira e Silva (2002) は、この時期から地政学的にも経済的にも小売業の国際競争環境は様変わりしたと述べている。このような背景から、小売業は距離や差異だけではなく、資本の分散やリスク管理、市場参入方式にも関心が払われるようになり、それが国際化推進の重要な戦略と位置づけられるようになった。

そして、小売業国際化推進要因における実証研究をみていきたい。まず、参入方式であるが、Gielens and Dekimpe (2001) が欧州食品小売業による欧州およびバルト3国を含むロシア市場への進出データをもとに参入方式と参入規模について実証分析を行っている。その結果、早期にある程度の投資規模のグリーンフィールド方式での参入が長期にわたる成功を導くことを明らかにしている。その際、本国市場で展開している業態もしくは参入市場において未経験の業態での参入が有利と加えている。さらに、Gielens and Dekimpe (2004) は競合小売業の動向により海外市場への参入時期と参入規模がどのよう

に影響するかについて、欧州小売業が東・中  
 欧州市場に進出した際のデータをもとに実証  
 分析を行っている。その結果、自国で競合関  
 係にある小売業が、参入予定市場にすでに参  
 入しており、当該市場における自國小売業の  
 シェアがすでに高ければ高いほど参入時期は  
 早くなり、参入規模も大きい。外国の競合  
 小売業が参入予定市場にすでに参入している  
 場合には、参入時期は遅れ、参入規模も小さ  
 くなることを明らかにしている。一方、  
 Gripsrud and Benito (2005) は、イギリス  
 小売業の1996年における海外進出市場を対  
 象に、参入市場を選択する要因について回帰  
 分析を行った。進出市場のうち61.1%が欧州  
 圏であることに留意しながらも、人口一人あ  
 たりGNP（購買力）、都市人口が参入選択要  
 因としてプラスであり、文化的距離および物  
 理的距離はマイナスという結果を得ている。  
 ただし、イギリスのみの小売業を対象とした  
 単年データでの分析結果であることから、今  
 後の課題としてさらなるデータ収集による分  
 析をあげている。

### 3) 撤退要因研究

このように国際化が進み、国際化要因およ  
 び国際化推進要因研究は進展した。しかし、  
 海外市場への進出が進むと同時に、意に反し  
 て撤退する食品小売業も増加した。それにと  
 もなって、撤退要因のケーススタディ研究も  
 進んだ。Wrigley and Currah (2003) はアホー  
 ルドの中南米市場からの撤退、Palmer (2004)  
 はTescoのアイランドおよびフランス市場  
 からの撤退、そしてChristopherson (2007)

はウォルマートのドイツ市場からの撤退の事  
 例研究を行っている。また、Burt et  
 al. (2003) は撤退事例から小売業の海外市場  
 からの撤退要因として①市場の失敗、②競争  
 の失敗、③組織の失敗、④事業の失敗の4つ  
 の要因を提示している。Alexander and  
 Quinn (2002) は、海外市場および市場にお  
 ける事業の失敗だけではなく、本国市場にお  
 ける業績の悪化も海外市場からの撤退要因と  
 なると、マックス&スペンサーを例にあげて  
 指摘している。しかし矢作 (2007) は、カル  
 フールの事例をあげて、台湾市場における現  
 地化プロセスを評価しつつも、日本市場をは  
 じめ同じアジア市場において撤退するケース  
 も相次ぎ、成果にばらつきが出ることを指摘  
 した上で、その原因については事例のみで結  
 論を出すことは不可能としている。

このような指摘がありながら、撤退要因の  
 実証分析研究は進んでいない。指摘どおり成  
 果にばらつきがあることから、さらなる事例  
 を積み重ね、多角的な視点から撤退要因仮説  
 を抽出し、実証分析につなげる必要があると  
 考える。

## 4. 食品小売業の海外市場撤退状況 とその要因

### 1) 既存研究から抽出しうる撤退要因仮説

以上の既存研究から、撤退要因の実証研究  
 は進んでおらず、途上にあることが明らかにな  
 った。一方、既存研究において国際化を推  
 進する要因として「参入順序」「地理的距離」  
 などが重要であり、実証研究においても明ら  
 かにされている。ではこれら推進要因とは反  
 対の行動、たとえば参入順序が遅い場合や地

理的距離が遠い場合は、市場撤退を誘引することになるのでしょうか。

そこで本論では、世界の売上高上位食品小売業の撤退状況から、既存研究で推進要因として議論された「参入順序」「参入方式」そして「進出市場までの距離」について、撤退との関係性をデータより確認し、今後の実証研究に向けた撤退要因仮説となりうるかを検討する。また、Gielens and Dekimpe (2001)において長期にわたる成功が議論されていることから、撤退には参入市場での経験、つまり「経年数」が影響するのも確認する。

## 2) 食品小売業の撤退状況分析

Deloitte Touche Tohmatsu が毎年発表する世界の小売業売上高ランキング (Global Powers of Retailing (2011)) の上位 50 社は、2000 年から 2009 年までの 10 年間で海外市場にのべ 397 市場進出している。そのうち、すでに 97 市場から撤退している。つまり、この 10 年間で約 25% が撤退していることになる。その 25% にはどのような特徴があるのか、「参入順序」「参入方式」「進出市場までの距離」「経年数」の 4 点それぞれにつき確認する。

これにあたり、上記 Deloitte Touche Tohmatsu のランキング上位 50 社に関する情報を Planet Retail 社提供データ、各社アニュアルレポートおよび各社ニュースリリースより収集し、データベース化した。このデータにより分析を行う。

### ①参入順序

各海外市場への外国資本小売業の参入順序別撤退率をみると、1 番目および 2 番目に参入している市場よりも、3 番目以降に参入している市場からの撤退率が高い傾向にあることが確認できる。

実例として、カルフルとテスコの事例をあげたい。カルフルは 1989 年に台湾に進出した。台湾資本とパートナーシップを組み、台湾市場シェアを拡大するとともに、同資本とともに中国大陸進出の準備を周到に行った。カルフルの台湾市場参入から 11 年後の 2000 年に、テスコは台湾市場に参入した。テスコの同市場参入順位は外資食品小売業としては 6 番目であった。そのときすでにカルフルは台湾食品小売市場における市場シェアが第 2 位であった。同首位のセブン - イレブンをはじめ、上位小売業は外国資本企業である。テスコの主要業態のひとつであるハイパーマーケットで比較しても、カルフルの他、フランスのオーシャンが展開する RT Mart、同じくフランスのカジノ (Casino) が展開する Géant が競合する市場環境であった。

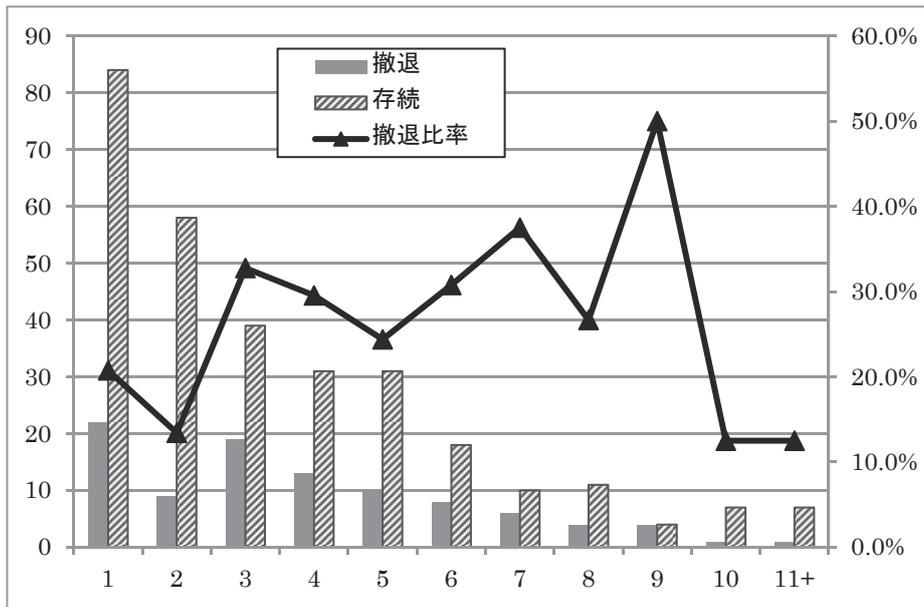
それから 5 年後の 2005 年にテスコは台湾市場からの撤退を決意する。同時期、カルフルは東欧のチェコおよびスロバキア市場で苦戦を強いられていた。1990 年代に西欧食品小売業は市場が開放された東欧市場に積極的に進出した。テスコは 1996 年に、カルフルは 1997 年に、すでにアホールドなどが先に進出していたチェコ市場に参入した。2005 年になると、テスコは多少シェアを伸ばし業界第 6 位になったが、カルフルはテスコほ

どの成長はできなかった。そこで2005年9月、  
 テスコの台湾6店舗と、カルフルのチェコ  
 11店舗、スロバキア4店舗を相互譲渡(スワッ  
 プ)することで合意し、テスコは台湾市場か  
 ら、カルフルはチェコおよびスロバキア市

場から撤退した<sup>2</sup>。これにより、カルフル  
 は台湾市場の市場シェア拡大を、テスコは  
 チェコおよびスロバキア市場でのシェア拡大  
 を目指すことになったのである。

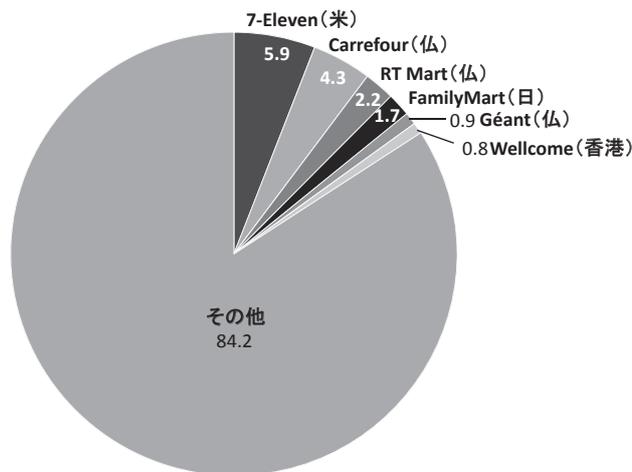
以上、上位50社データによる値および事

図1：海外市場への参入順序別存続・撤退企業数および撤退比率



出所) Planet Retail社Retailデータ、小売業各社アニュアルレポートおよびニュースリリース

図2：台湾食品小売市場における2000年の小売業別売上高シェア (%)

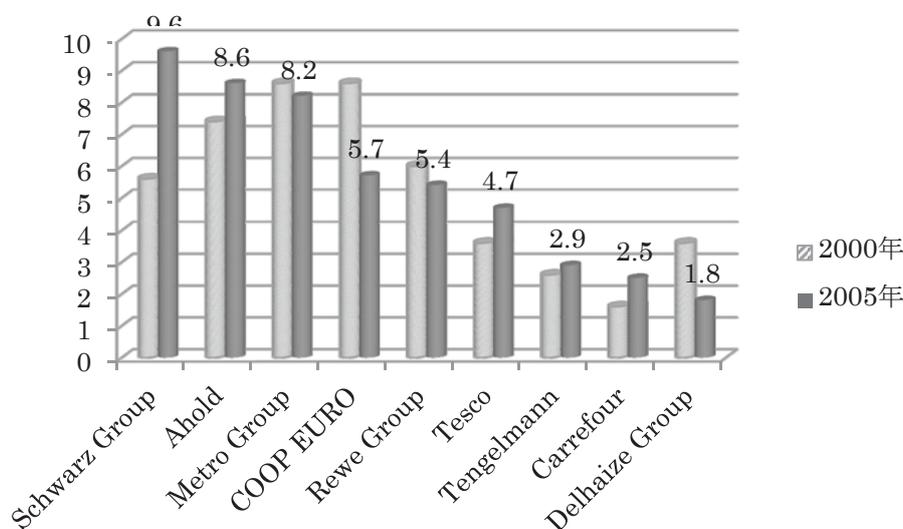


出所：Planet Retail社データより作成

注：食品およびドラッグストアを含んだ市場を母数としている

2 双方の店舗数には差があることから、テスコは台湾の4店舗の他に、5,740万ユーロをカルフルに支払うことで合意している。

図3：チェコ食品小売市場における2000年と2005年の小売業別市場シェア（%）



出所：Planet Retail社データより作成  
注：食品およびドラッグストアを含んだ市場を母数としている

例から、参入順序が遅いことによる当該市場での不利性、つまり撤退要因のひとつとなる可能性はあるといえる。

## ②参入方式

次に参入方式別による撤退状況を把握する。本稿では12方式にわけ、対象企業の存続市場数と撤退市場数をそれぞれ算出した。また、参入方式は最初に市場参入する際に選択した方式を指す。これをみると、参入方式として最も多く選択されているのはグリーンフィールド（独資）方式であり、次に合弁企業方式、フランチャイズ方式と続く。そして、撤退市場数もグリーンフィールド方式が最も多く、次に合弁企業方式が続く。参入方式別撤退市場比率をみると、最も比率が高いのは合弁企業方式で33.8%、次に完全子会社方式で33.3%、この2方式が撤退市場比率3割を超えている。一方、フランチャイズ方式は9.8%で、1割を下回っている。

合弁企業方式は、参入を予定している当該市場の事情に乏しい場合に有効である。パートナーシップを組む現地企業が有する仕入網や情報を共有でき、参入直後から有利にビジネスを展開していくことが可能だからである。その一方で、合弁企業方式が不利となる場合もある。それは、パートナー企業と意見が一致しない場合は、ビジネスが推進できないからである。そのため、外資規制により合弁企業方式で参入した小売業は、その後の規制緩和により外資小売業の100%資本によるビジネスが可能になると、グリーンフィールド方式に切り替えることがある。自社の資本のみで参入するグリーンフィールド方式は、自社の判断で自由にビジネスを展開することができるメリットがある一方で、現地市場事情を独自に把握したり、仕入先を自らが開拓する必要がある。それらを着実に実行できる競争環境であれば良いが、厳しい競争環境下にある場合にはスピードが求められるため、不利

に働くこともある。さらに、被買収企業の株式を100%取得する完全子会社方式による参入にもメリットとデメリットがある。メリットは、当該市場への参入が競合小売業に比して遅れても、既存企業を買収することにより、時間を要せずにその市場におけるシェアを奪えることである。デメリットは、たとえば企業文化が異なる企業を買収した場合、組織内での調整統合に労を要し、想定するようなビジネス展開ができない可能性があるということである。

このように、参入方式別にメリットとデメリットがあり、メリットの部分が有効に働く場合にはビジネスが継続できるが、デメリットの部分が強いと、撤退を選択する。合併企業方式や完全子会社方式での撤退率が高いのは、それらのデメリットの点が多く現れた結果であると捉えることもできる。

### ③進出市場までの距離

次に、対象小売業の本社がある市場（以下、本国市場）から進出した海外市場までの距離（マイル）による撤退比率をみると、9,000マイルを超えると撤退率が高い傾向にあることが明らかになった。9,000マイル以上は、欧州－アジア間、欧州－中南米間、北米－アジア間などが該当する。

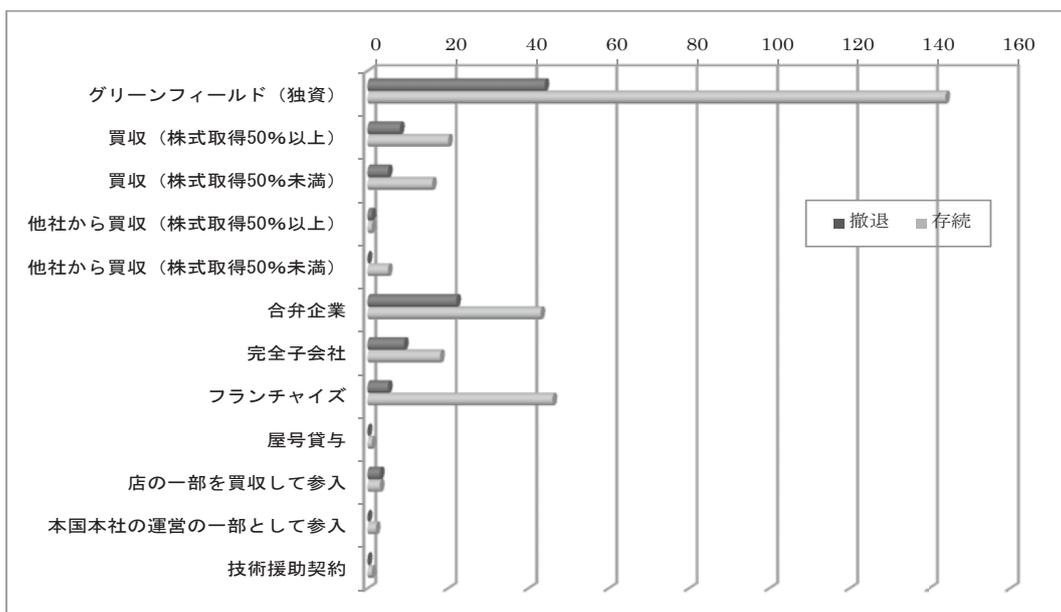
国際化推進要因研究で議論されてきた「本国市場からの距離の近さ」に反すると、撤退する要因のひとつとなりうる可能性が認められた。

### ④経年数

最後に市場参入後の経年数による撤退率をみる。ここでの経年数は2009年時点における各小売業の当該市場への参入からの年数である。

参入後1年から41年以上にまでわたるが、

図4：海外市場への初期参入方式別存続・撤退企業数



出所) Planet Retail社Retailデータ、小売業各社アニュアルレポートおよびニュースリリース

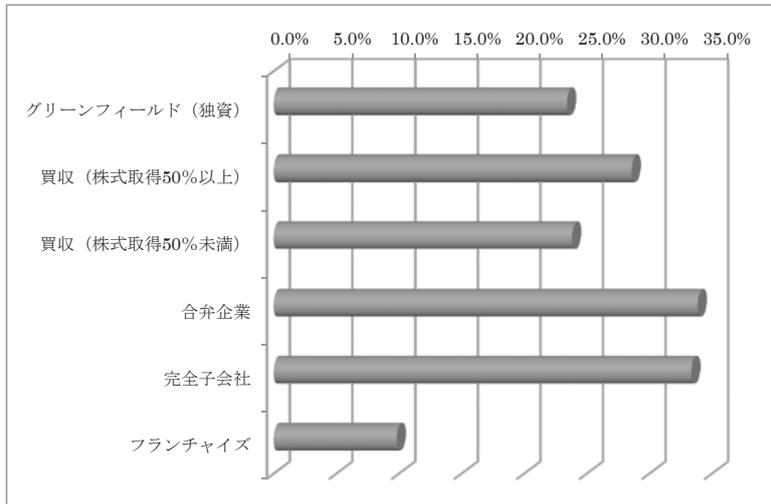
註) 「買収」とは対象となる小売業および同社が有する小売屋号の買収を、「他社から買収」とは対象となる小売業の株を有する他社から株式を譲り受けての買収を指す。なお、買収のうち、100%株式取得による買収を完全子会社としている。

市場参入経年数は20年以内に集中している。そこで、経年1 - 20年に絞ったデータをみると、参入後5年から7年での撤退率が40%を超え、最も高い。以降、上下はあるものの、撤退率は下がっていく傾向にある。参入から10年以内に、ビジネス上の成功かを判断し、今後の投資を継続するか、あるいは撤退をするかを決定している小売業が多いことが明らかである。

### 3) 撤退要因の可能性

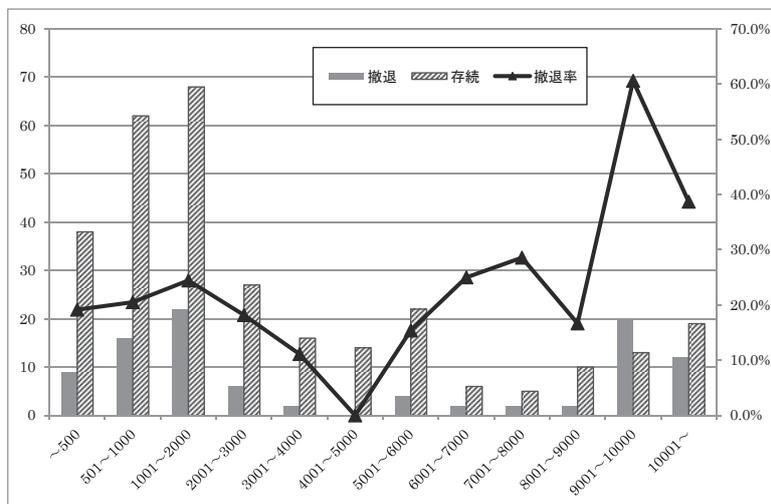
以上から、国際化推進要因と議論されてきた「参入順序」「進出市場までの距離」について、それらに反する参入順序の遅さ、距離の遠さが撤退要因の一部になる可能性があることが明らかになった。一方、参入方式については、合弁や完全子会社ほどではないものの、グリーンフィールド方式での撤退率は高いことから、既存研究で示された早期参入かつグリーンフィールド方式による参入が当該

図5：海外市場への主な参入方式別撤退比率



出所) Planet Retail社Retailデータ、小売業各社アンニュアルレポートおよびニュースリリース

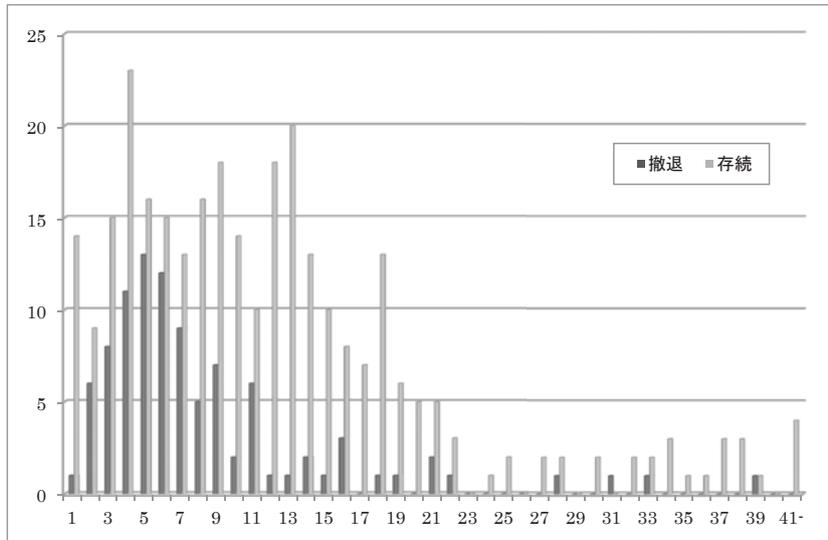
図6：本国市場からの距離別存続・撤退企業数および撤退比率



出所) Planet Retail社Retailデータ、小売業各社アンニュアルレポートおよびニュースリリース

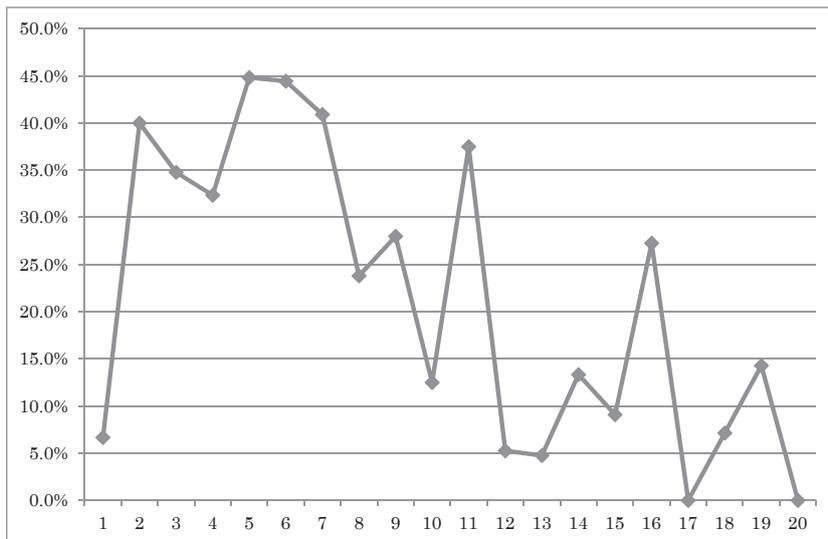
注) 距離は本国市場の首都から当該海外市場の首都を指す。

図7：海外市場への経年数別存続・撤退企業数



出所) Planet Retail社Retailデータ、小売業各社Annualレポートおよびニュースリリース

図8：海外市場への経年数別撤退比率



出所) Planet Retail社Retailデータ、小売業各社Annualレポートおよびニュースリリース

市場での長期にわたるビジネスを展開できるといふ結果とは一致しなかった。ただし、参入方式については、当該市場に参入規制がある場合は自社の判断だけで参入方式を決定することができない点は留意する必要がある。たとえば、マレーシアに参入する外国資本の小売業はグリーンフィールド（独資）方式は規制されており、合弁企業など別の方式を採用しなければならない。それゆえ、参入

方式が実証分析における仮説要因のひとつにならないとは決定づけられないであろう。今回の結果を受け、合弁企業方式や完全子会社方式による撤退の可能性については今後、考慮していきたい。また、「経年数」については、年月を経るごとに撤退率が減少する傾向が確認できたことから、当該市場でのビジネス経験年数が撤退を抑制する可能性が示唆される。これら要因を仮説とし、今後実証分析に

より、検証を行っていききたい。

## 5. おわりに

今回の分析研究により、参入順序、参入方式、距離、および経年数を撤退要因仮説とすることができた。しかし、撤退要因と考えられる要素はこの4つに限らない。今後は、他に国際化推進要因としてあげられている文化的距離や参入市場固有の特徴などと撤退との関係性を把握することが求められる。そしてそれらの結果と今回の結果を基に、実証分析を試みるのが研究課題である。日本市場は将来的に縮小することが予測される中、国際化の推進が叫ばれており、小売業もその渦中にある。しかし、日本市場におけるカルフルやテスコなどの撤退や、海外市場での最大手小売業の相次ぐ市場撤退から、国際化推進に二の足を踏む小売業も多い。今後、撤退要因を解明し、国際化促進につながるよう分析研究をすすめていきたい。

### 参考文献

- Alexander, N. (1997), *Internationalization Retailing*, Oxford: Blackwell.
- Alexander, N. and de Lira e Silva, M. (2002), "Emerging markets and the internationalisation of retailing: the Brazilian experience", *International Review of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 300-14.
- Alexander, N and Myers, H. (2000), "The retail internationalization process", *International Marketing Review*, Vol.17, No.4/5, pp.334-353.
- Alexander, N. and Quinn, B. (2002), "International Retail Divestment", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30, 2, pp.112-125.
- Burt, S. (1993), "Temporal trends in the internationalisation of British retailing", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 3 No. 4, pp. 391-410.
- Burt S. L., Dawson, J. & Sparks, L. (2003), "Failure in International Retailing: Research Propositions", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(4), October, pp.355-373.
- Coe, N. M. (2004), "The internationalisation/globalisation of retailing: towards an economic geographical research agenda", *Environment and Planning A*, volume 36, pp.1571-1594.
- Christopherson, S. (2007), "Barriers to "US Style" lean Retailing: The Case of Wal-mart's Failure in Germany", *Journal of Economic Geography*, 7(4), July, pp.451-469.
- Dawson, J.A. (1994), "Internationalization of Retailing Operations", *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp.267-282.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2011), "2011 Global Powers of Retailing", *Deloitte Touche Tohmatsu*.
- Gielens, K. and Dekimpe, M.G. (2001), "Do international entry decisions of retail chains matter in the long run?", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.18, pp.235-259.
- Gielens, K. and Dekimpe, M.G. (2004), "How to Seize a Window of Opportunity: The Entry Strategy of Retail Firms into Transition Economies", *Discussion Paper 146/2004*, Licos Centre for Transition Economics, Katholieke Universiteit Leuven.
- Grisprud, G. and Benito, G.R.G. (2005), "Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry", *Journal of Business research*, Vol.58, pp.1672-1680.
- Myers, H. and Alexander, N. (2007), "The role of retail internationalization in the establishment of a European retail structure", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.35, No.1, pp.6-19.
- Palmer, M. (2004), "International Retail Restructuring and Divestment: The Experience of Tesco", *Journal of Marketing Management*, 20, pp.1075-1105.
- Pellegrini, L. (1994) "Alternatives for growth and internationalization in retailing", *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 4(2), pp.121-148.
- Vida, I. and Fairhurst A. (1998), "International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.5, No.3, pp.143-151.
- Wrigley, N., (2000), "the Globalization of Retail Capital: Themes for Economic Geography", *the Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, pp.293-313.
- Wrigley, N., and Currah, A. (2003), "The Stresses of Retail Internationalization: Lessons from Royal Ahold's Experience in Latin America", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(3), July, pp.221-243.
- 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.