

日系コンビニエンス・ストアの国際戦略

——株式会社ローソンの中国展開に関する事例研究——

鳥羽 達郎・劉 偉

富山大学紀要. 富大経済論集 第62巻第2号抜刷 (2016年12月)

富山大学経済学部

日系コンビニエンス・ストアの国際戦略 ——株式会社ローソンの中国展開に関する事例研究——

鳥羽達郎*・劉偉**

キーワード：小売企業の国際展開，マーケティング・マネジメント，事業システムの構築，創造的適応，コンビニエンス・ストア

1. はじめに

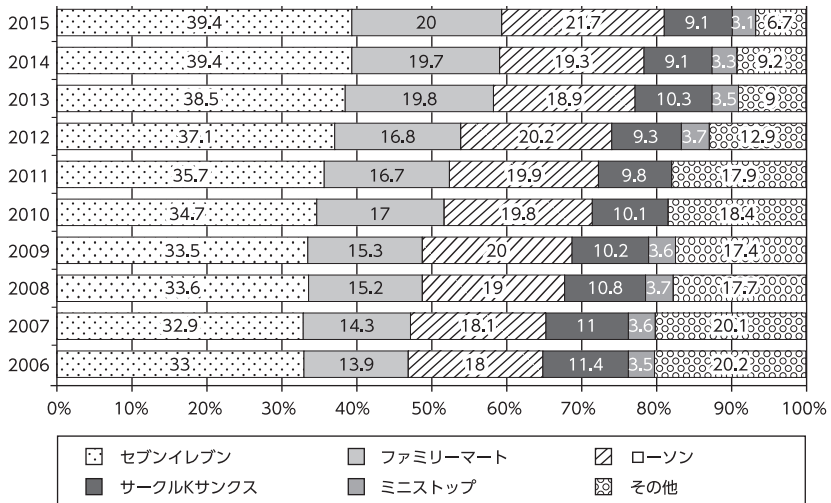
日本のコンビニエンス・ストア業界においては、上位5社がおよそ8割の市場シェアを占めるほど寡占的な状況が続いている。そして各社の市場シェアは、ほぼ固定化している（図表1参照）。また、2000年代初頭からは業界全体の店舗数や売上高の伸び率が低迷しており、市場の飽和説が囁かれてきた⁽¹⁾。日本国内におけるコンビニエンス・ストアの店舗数は5万6,427店にも上り⁽²⁾、少子高齢化が進展するなかで国内市場が飽和状態に到達していることを否定することは難しい状態にある。実際、2006年には持続的な成長を実現してきた株式会社セブンイレブン・ジャパン（以下、セブンイレブンと省略）は1979年に上場してから初の営業減益を経験した。成長の一途を辿ってきた同社の減益は、コンビニエンス・ストア業界が築いてきた成長神話の崩壊を印象づけるものとなった⁽³⁾。コンビニエンス・ストアを含める日本の小売業界は、少子高齢化、単身生活者の増加、晩婚化、商店街の衰退、そして国際化などの社会動態への対応が求められている。

こうした厳しい環境のなかで日本のコンビニエンス・ストア業界は、さまざま

* 富山大学経済学部教授 〒930-8555 富山市五福3190番地

** 駒澤大学大学院商学研究科博士後期課程 〒154-8525 東京都世田谷区駒沢1-23-1

図表 1. 日本のコンビニエンス・ストア業界における市場シェア



出所：日経産業新聞編『日経シェア調査（旧：日経市場占有率・市場占有率）』日本経済新聞出版社（各年版）より筆者作成。

まな取り組みに挑戦している。例えば、品揃えやサービスの幅を拡大し、小売業態間の競争に挑むことで持続的な成長が模索されている。最初に、膨大な店舗網を基盤とする圧倒的な販売力を活用して、消費者が自社でしか買うことのできないプライベートブランドの独自商品を大手のメーカーと共同開発することで差別化を図っていることが取り上げられる。次に、生鮮食品の取り扱いを始めることによって、食品スーパーと対峙してきたことを取り上げることができる。また、ドラッグストアや薬局と提携して併設店を出すことによって、ドラッグストアとの競争に参入してきたことも注目される。さらには、顧客が店内で食事や休憩をするイートイン・コーナーを設けてコーヒーやドーナツの取り扱いを開始しており、ファストフード・レストランやコーヒーショップなどの競争にも挑戦している。

また、コンビニエンス・ストアの大手各社は海外市場に成長の舞台を拡張しようと模索している。この10年間の動向に目を向けてみると、大手4社によ

図表2. 日系コンビニエンス・ストアの大手4社による海外出店

会社名	項目	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
セブンイレブン	進出国(地域)数	15	15	13	14	14	14	14	14	15	16
	国内店舗数	11,735	12,034	12,298	12,753	13,232	14,005	15,072	16,319	17,491	18,572
	国外店舗数	20,100	21,879	23,440	24,943	27,061	30,980	34,687	36,114	37,790	40,139
	国外店舗率	63.1	64.5	65.6	66.2	67.2	68.9	69.9	68.9	68.4	68.4
ファミリーマート	進出国(地域)数	5	5	5	6	6	6	7	8	7	7
	国内店舗数	6,974	7,187	7,404	7,688	8,248	8,834	9,481	10,547	11,328	11,656
	国外店舗数	6,148	6,688	7,247	8,101	9,350	11,245	12,700	13,075	5,642	5,846
	国外店舗率	46.9	48.2	49.5	51.3	53.1	56.0	57.2	55.4	33.2	33.4
ローソン	進出国(地域)数	1	1	1	1	1	2	4	4	4	5
	国内店舗数	8,564	8,587	9,527	9,761	9,994	10,457	11,308	11,606	12,383	12,515
	国外店舗数	291	287	300	300	319	370	466	509	590	758
	国外店舗率	3.2	3.2	3.0	3.0	3.0	3.4	4.0	4.2	4.5	6.2
ミニストップ	進出国(地域)数	2	2	2	3	3	4	4	6	5	5
	国内店舗数	1,842	1,895	1,939	2,021	2,042	2,063	2,192	2,218	2,151	2,221
	国外店舗数	1,132	1,187	1,331	1,493	1,774	2,033	2,294	2,395	2,532	2,840
	国外店舗率	38.0	38.5	40.7	42.5	46.5	49.1	51.1	51.9	54.0	56.1

注：セブンイレブンの国外店舗数が多いのは、本社であったサウランド社が国際展開していたものが引き継がれたことによる。

出所：各社のアンニュアル・レポート（各年版）などより筆者作成。

る海外出店は、国内と同様に拡大路線を辿ってきた（図表2参照）。現在（2015年度末）、セブンイレブン、株式会社ファミリーマート、株式会社ローソン、そしてミニストップ株式会社の大手4社（以下、社名から「株式会社」を省略）が展開する国外店舗数の合計は、4万9,583店舗にも及ぶ。2012年度には5万店の大台を超えた経験があり、日本国内における総店舗数を追い越す勢いにある。日本のコンビニエンス・ストア業界は、成長の舞台を海外市場に移しているかのように見える。とりわけ、消費意欲が旺盛な中間所得層の拡大やコンビニエンス・ストアの主要標的となる若年層の人口増加が著しい中国や東南アジアの新興経済諸国に熱い視線が注がれてきた。日本のコンビニエンス・ストア各社は、競争の厳しい国内市場で培ってきた独自の商品開発力や豊富なサービスの提供といった強みを原動力として、海外市場で成長発展を図っているのである。またそうした動きは、新興経済国への進出を狙う日本の食品メーカーや物流企業などの関連産業に対する追い風になることから大きな期待が寄せられている。

小売企業の国際展開は、海外に店舗を構えることを基本とする。消費者の立場からそうした店舗を簡単に見てみると、ひとつの企業が展開する国内外の店舗に大きな違いを感じることはない。しかし、品揃えや販売方法を注意深く観察してみると、さまざまな違いを見出すことができる。また、そうした店舗展開の背後では、それらを実現するための仕組み作りやその運営に多大な努力が注がれている。小売企業の国際展開は、海外に店舗を構えるだけでは完結しない。それでは、どのような取り組みが要求されるのだろうか。また、その取り組みには、どのような視点や姿勢が必要になるのだろうか。本稿は、中国を軸にアジア市場で成長発展することを目指すローソンを事例に取り上げ、小売企業の国際展開に求められる取り組みやその際に必要な視点について検討することを目的としている。

2. 小売企業の国際展開：事業システムの構築と創造的適応

小売企業が国境を超越する事業展開に挑戦する際、本国で築き上げてきた「強み」が原動力となる⁽⁴⁾。すなわち、小売業にかかわる独自の知識や技術を進出国に移転することが重要な課題となる。例えば、Kacker (1988) は、それを品揃えや価格設定などの技術的側面と事業コンセプトや経営哲学などの経営管理的側面を包摂する「小売ノウハウ (Retailing Know-How)」の移転という視点から認識している⁽⁵⁾。ここでいう「移転」とは、本国で培った小売ノウハウを進出国で複製することを意味する。参入当初においては、本国側の人材が主導的な立場に立つことによって、現地で知識や技術を再現することが課題となる。すなわち、世界標準化を図ることが要求されるのである。

しかし一方で、現地展開が軌道に乗り、効果的な組織運営や事業展開を実現するためには現地の主導的な行動を許容することで現地適応化を図ることも要求される⁽⁶⁾。なぜなら、進出各国では強みを実現するための条件や強みそのものに対する評価が異なることがあるためである。とりわけ、地域産業や生活文化産業と称される小売業については、経済、文化、慣習、法律、そして気候

など、本国とは異なる現地市場の環境条件に受動的な取り組みが必要となる。具体的には、現地の消費者、現地で雇用する従業員、そして現地の供給業者と新たな関係性を構築することが必要になる。

この点については、小売企業の国際戦略にかかわる議論においても同様の見解が示されてきた。例えば、その嚆矢となる Treadgold (1990/91, pp.24-25) は、世界規模での標準的な取り組みから効率を追求する「グローバル戦略 (Global Strategy)」と進出各国に密着して適応的な取り組みから効果を追求する「マルチナショナル戦略 (Multinational Strategy)」を融合し、現地市場で柔軟な取り組みを図る「トランスナショナル戦略 (Transnational Strategy)」を提案した。

すなわち、小売企業の国際展開においては、世界標準化と現地適応化を包摂する取り組みが要求されるのである。実際、コンビニエンス・ストアの国際展開においても、こうした取り組みが実践されてきたことが検証されている。例えば、アメリカ合衆国から台湾に進出したセブンイレブンの初期展開について考察した Liu (1992) は、フランチャイズ契約を締結することで台湾での事業展開を担った統一企業が、当初はマニュアルを忠実に実践する標準化に組みながらも、台湾の需要特性やその動態に適応化を図ることで成長発展してきたことを検証している。食品スーパーやコンビニエンス・ストアのように日常生活に密着する小売業態による国際展開については、現地市場の環境条件における試行錯誤の経験から学習を積み重ねながら適応的な展開を図ることが要求される⁽⁷⁾。

2.1 事業システムの構築

日本社会に普及するコンビニエンス・ストアにおいては、いつでも、あらゆる場所で、日常生活に必要なさまざまな商品やサービスを手にすることができる。一般的に、コンビニエンス・ストアの業態特性は、消費者に「時間」「場所(立地)」「品揃え」の利便性を提供することにあると認識されている。日本のコン

ビニエンス・ストアは、個別の店舗を基点とする商品調達の体制やそれらを運営する組織体系を整備することによって事業システムを構築してきた⁽⁸⁾。

コンビニエンス・ストアのように小規模な店舗で豊富な品揃えを形成するためには、販売動向を的確に把握することで必要な商品を仕入れる必要がある。また、小規模な店舗では十分に在庫スペースを確保することができないために、適切なタイミングで必要な分量を配送してもらうこと（多頻度少量配送）が要求される。さらに、そのためには特定の地域に集中出店することで配送効率を高めることにも努めなければならない。日本のコンビニエンス・ストアは、どのような顧客にどのような価値を提供するのかという問題を基点として、だれがどのような仕事をするのか役割分担を行い、それぞれが意欲を持って仕事ができるように経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を有機的に組み合わせることで事業システムを構築してきたのである⁽⁹⁾。

したがって、その国際展開においては、本国で培った知識や経験を糧に進出国の事情を斟酌しながら現地市場で事業システムを構築することが求められる⁽¹⁰⁾。具体的には、最初になにをどのように販売するのか（陳列や接客の方法など）模索する必要がある。次いで、販売する商品の調達や物流にかかわる体制を整備することが求められる。さらには、現地で経営を指揮する人材や店舗展開を担う人材の雇用や教育についても取り組まなければならない。しかし、それは容易でない。グローバリゼーションが進展する現代社会においても世界各国には固有の制度が色濃く存在しているためである。小売企業の活動やその成果は特定の社会構造に埋め込まれていると述べられてきたが⁽¹¹⁾、特定の環境条件のなかで生まれて発展してきた小売業の存在やその評価には普遍性が欠ける。

2.2 創造的適応の追求：小売企業のマーケティング・マネジメント

小売企業が海外市場で事業システムを構築するに際しては、マーケティング・マネジメントの視点が重要になる。換言すれば、環境条件や消費者に対して「創造的適応（Creative Adaptation）」を図るのである⁽¹²⁾。最初に、経済、法律、

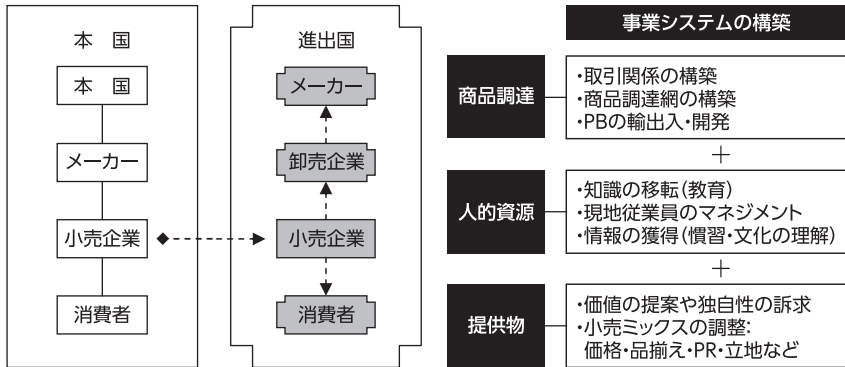
文化、気候、人口統計的構造などの企業を取り巻く環境条件には多様な特徴が備わることから、それらに受け入れられるように受動的な行動をとる。しかし一方で、環境条件に能動的に働きかけて自らの事業展開に理想的な環境を創造することにも努める。そして消費者に対しては、彼らの顕在的なニーズに対応する一方で、彼らの潜在的なニーズそのものを見出して提案するような創造的な行動にも挑戦する。もちろん、それは試行錯誤を繰り返しながら模索されることになる。その際に具体的な手段となるのは、「製品」「価格」「販売促進」、そして「流通経路」からなるマーケティング・ミックスである。このような意味においては、創造的適応は環境条件の異質性に対して積極的にマーケティング・ミックスの適応を図る「現地化 (Localization)」とは性格が異なる⁽¹³⁾。

こうした考え方は、小売業にも取り入れられてきた。小売企業のマーケティング・マネジメントは、標的として設定した消費者層に照準を合わせて「小売ミックス」を巧みに操作することで創造的適応を追求する⁽¹⁴⁾。小売ミックスとは、小売企業が独自性や差別的優位性を構築するために用いる要素が創造的に組み合わせられたものをいう。具体的には、「商品構成」「価格設定」「立地条件」「販売促進」「営業時間」、そして「顧客サービス」などの要素が取り上げられる。すなわち、小売企業の国際展開においては、現地市場の消費者に対する提供物の創造（ニーズ対応と新たな価値の提案）を基点として、商品調達と配送体制の確立や人的資源の管理と組織体制の構築という次元で創造的適応に取り組みながら事業システムを構築することが要求されるのである（図表3参照）。以下では、ローソンの中国市場における事業展開の事例研究を通じて創造的適応の内実に迫りたい。

3. ローソンの国際戦略：中国市場における事業展開の事例研究

ローソンの起源は、当時、総合スーパーを軸に日本の小売業界で首位の座に君臨していた株式会社ダイエー（以下、ダイエーと省略）が1975年にアメリカ合衆国のコンソリデーター・フーズ社のコンビニエンス・ストア事業部で

図表 3. 小売企業の国際展開と事業システムの構築



注：進出国における小売企業の「形」は理念や小売業態のコンセプトの維持、「配色」はそれらを現地で実現するための適応的な取り組みを表現している。

出所：鳥羽（2009），図表 1-6，48 頁。

あったローソン・ミルク社と提携することでダイエー・ローソンを設立した時に遡る。そして、同年6月に大阪府の豊中市で第1号店となるローソン桜塚店を出店した。以後、積極的なM&A（合併・買収）を通じて事業を拡大してきた。ところが、2001年には、三菱商事が経営再建を余儀なくされたダイエーからローソン株を買い取ることで筆頭株主となってきた。創業して40年になる現在、日本の小売業界売上高ランキングでは、第18位に位置する巨大な小売企業となっている⁽¹⁵⁾。また、日本経済新聞社が毎年実施するコンビニエンス・ストア調査によれば、日本のコンビニエンス・ストア業界では、セブンイレブンに次いで第2位の売上高を誇っている⁽¹⁶⁾。ローソンの業界における売上高のシェアは、21.7%に及ぶ（図表1参照）。

3.1 国境を超越する事業展開の沿革

ローソンの国際展開には、およそ20年の歴史がある。それは、1996年に中国の上海市に進出したことに始まる。それから15年ほど中国市場における事業展開に集中してきた。その後、2011年にインドネシア、2012年にアメリカ

図表4. ローソンの海外市場における店舗展開（5カ国）

進出国	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
日本	7,734	7,625	7,821	8,077	8,366	8,564	8,587	9,527	9,761	9,994	10,457	11,308	11,606	12,383	12,515
中国	90	96	146	210	283	291	287	300	300	319	355	371	414	507	655
インドネシア											15	83	59	48	38
ハワイ												3	4	3	2
タイ												9	32	32	47
フィリピン															16
海外小計	90	96	146	210	283	291	287	300	300	319	370	466	509	590	758
合計	7,824	7,721	7,967	8,287	8,649	8,855	8,874	9,827	10,061	10,313	10,827	11,774	12,115	12,973	13,273

出所：株式会社ローソン『アンニュアル・レポート』（各年版）より筆者作成。

合衆国のハワイ、そして同年にタイへと進出してきた。そして最近では、2014年にフィリピンに進出し、2015年3月にマニラ市内で第1号店を出店している⁽¹⁷⁾。国際展開に挑戦する日系コンビニエンス・ストアのなかでは、進出国数と海外で運営する店舗数は最も小さい規模となる。しかし、ここ数年においては、東南アジア市場における事業拡大に力を入れている。現在(2015年度末)、5カ国の市場で758店を展開している（図表4参照）。

ローソンの国際展開においては、進出各国の事情に応じてさまざまな参入様式が採用されてきた。インドネシアには、現地で大規模な流通・小売事業を展開するアルファグループ（Alfa Group）の傘下企業で「アルファミディ（Alfamidi）」と「アルファエクスプレス（Alfaexpress）」というミニマーケットを展開していたミディ・ウタマ・インドネシア（PT MIDI UTAMA INDONESIA Tbk.）とライセンス契約を締結することで参入した⁽¹⁸⁾。アルファグループの流通網を活用した商品調達力や店舗開発力にローソンが構築してきたコンビニエンス・ストアのノウハウを融合させる形で事業展開に取り組んできた。同国においては、日本の人気アイドルグループである「AKB48」のアジア版姉妹グループとなる「JKT48」と提携した販売促進活動を展開することで主要標的となる若年層に注目された。JKT48に所属するメンバーのアイデアを盛り込んだオリジナルのTシャツやデザートなどを開発・販売すると同時に、店内イベントなどを展開してきた⁽¹⁹⁾。

次いでアメリカ合衆国のハワイには、2012年1月にホノルル市にローソン・

ハワイ（Lawson USA Hawaii, Inc.）を設立することで進出を果たした⁽²⁰⁾。最初は、有名ホテルのテナントとして直営で出店した。現在はわずか3店舗を展開しているに過ぎないが、アメリカ合衆国の本土からの観光客へ「ローソン」ブランドの認知度向上を図っている。将来は30店舗から50店舗の体制を構築し、欧米諸国への進出に繋げることを見据えているという⁽²¹⁾。

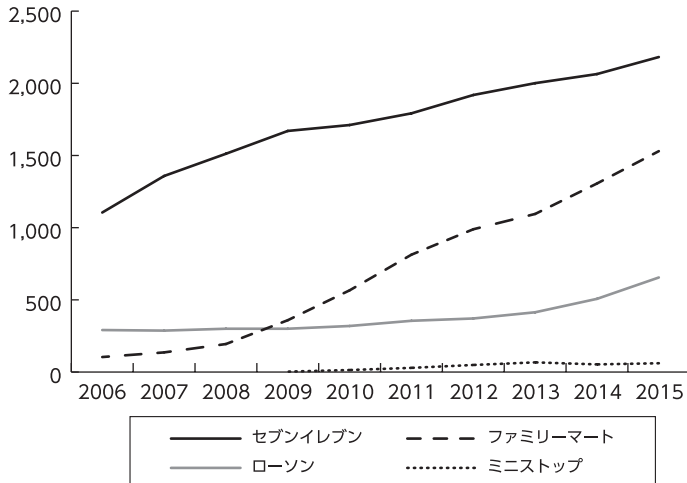
またタイには、2012年11月に現地の消費財大手のサハパタナピブン・グループ（Saha Pathanapibul Group）と合弁会社のサハ・ローソン（Saha Lawson, Co., Ltd.）を設立することによって進出した。ローソンの国際展開においては、初めてパートナーとの連名で企業ブランドを展開する格好となった。2013年3月に第1号店を出店したが、当初は同グループが展開するミニスーパーの「108 ショップ」をローソンの店舗に転換する形で店舗網の構築を図ってきた⁽²²⁾。タイでは、バンコクのオフィス街などで中間層以上の消費者を標的に「オシャレでかっこいい店⁽²³⁾」であることをブランド・コンセプトに掲げて展開している。

そしてフィリピンには、2014年6月にマニラに拠点を置き、ハイパーマーケットや食品スーパーを展開する現地の大手小売企業であるピュアゴールド・プライスクラブ（Puregold Price Club, Inc.）と合弁会社のPG ローソンカンパニーを設立することで進出した⁽²⁴⁾。現在16店舗を展開しており、今後はフランチャイジングによる事業拡大を目指している。

3.2 中国市場における事業展開

世界の生産拠点として目覚ましい経済成長を遂げてきた中国は、13億もの人口を抱える世界最大の市場としての顔も兼ね備えている。近年においては、「世界の工場」という側面よりも「世界の市場」といった側面から注目されてきた。中国においては、1979年に経済改革・対外開放政策が打ち出されて以来、従来の配給品分配システムに市場メカニズムの導入が漸進的に推し進められてきた。1992年7月に国務院が内部通達「商業小売領域における外資利用問題に

図表5. 中国における日系コンビニエンス・ストアの店舗展開



出所：各社の『アニュアル・レポート』（各年版）より筆者作成。

関する許可（国務院 82 号）」において外資系企業の導入が実験的に認められて以来、小売市場の改革・開放が漸進的に推進されてきた。その結果、中国の小売市場には欧米や日本から多くの小売企業が参入してきた⁽²⁵⁾。それから 2004 年 12 月に流通業の分野で大々的な対外開放が実施され、地域制限や出資制限などの規制が撤廃された。そして 2005 年 2 月には、フランチャイジング新法が施行されるに至った。それ以降、中国市場においてコンビニエンス・ストアの出店が加速化してきた⁽²⁶⁾。

さて、ローソンの中国市場への進出は、その能動的な挑戦を原動力とするものではなかった。直接の契機は、日本で育まれたコンビニエンス・ストアの経営ノウハウを持ち込むことで流通業の近代化を企図した上海市政府の要請に応えたものであった⁽²⁷⁾。ローソンの中国進出は、日系コンビニエンス・ストアによる最初の試みとなった。こうしてセブンイレブンやファミリーマートより早い時期に参入を果たしたが、その中国市場における事業展開は両社に大きく引き離されている（図表 5 参照）。

小売企業が海外市場に進出するに際しては、いくつかの方法がある。例えば、現地に完全出資子会社を設立するグリーンフィールド投資、現地企業との合弁、現地企業の買収・合併（M&A）、そしてフランチャイジングなどの方法がある。ローソンの中国市場への進出は、1996年にダイエーが上海の有力小売業であった上海華聯集団会社と合弁会社の上海華聯羅森会社を設立することで実現された。ダイエーが70%を出資し、残りの30%を上海華聯集団会社が出資した。そして1996年7月19日に上海市内で第1号店となる古北新区店と田林東路店を同時に出店した。

海外市場においては、必ず経験したことのない規制や慣行に直面する。地域の言葉や文化に対する理解や行政機関との人脈などがなければ、それらに対応することは困難となる。ローソンが現地企業と資本提携して共同で事業を営む合弁を選択したのは、そうした問題への対応を重視してのことであった。現地のパートナー企業と連携を図り、日本で培ってきたノウハウを確実に移転すると同時に、現地のパートナー企業の主導的な行動を介して現地化を図ろうと考えたのである。ところが、以下で見るように、その試みは上手くいかなかった。したがって、その後はローソン側の主導的な取り組みを可能とする拡張が図られてきた。実際、2010年に内陸部の重慶に進出するに際しては、全額出資子会社の重慶羅森有限公司を設立した⁽²⁸⁾。次いで2011年9月に東北部の大連に進出するに際しては、現地の外食企業である大連亜恵快餐有限公司と合弁会社の大連羅森有限公司が設立された⁽²⁹⁾。そこではローソンが95%の株式を所有した。こうして、地域別に構えた現地子会社を拠点にフランチャイジングを展開してきた。したがって、ローソンの中国展開は極めて漸進的な取り組みとなった。

コンビニエンス・ストアによる国際展開は、交通や情報通信などにかかわる社会経済的な基盤や消費者の特性など、進出国の環境条件に大きく左右される。コンビニエンス・ストアの技術移転について検討したHo and Lo（1987）の研究においては、小売技術の移転可能性は多分に現地の環境条件に規定される

写真1. 中国の上海市内に出店した第1号店（古北新区店）



出所：筆者撮影。

と論じられている。それでは、環境条件が十分に整備されていなければコンビニエンス・ストアの展開は不可能なのだろうか。必ずしもそうではない。そうした問題に対応することこそがマーケティング・マネジメントの課題となる。

上述したように、小売企業の国際展開には、本国で培った知識や経験を糧に進出国の事情を斟酌しながら事業システムを構築することが求められる。最初に、どの国への小売業態を出店するのかについて検討しなければならない。また、なにをどのように販売するのか（陳列や接客の方法など）という問題も検討しなければならない。次いで、販売する商品の調達や物流にかかわる体制を整備することが求められる。さらには、現地で事業を指揮する人材や店舗展開を担う人材の雇用や教育についても取り組まなければならない。以下では、ローソンの上海を中心とする中国市場における事業展開をマーケティング・マネジメントの視点から見ていくことにしよう。

(1) 中国市場における店舗展開

1996年に上海進出を果たした当初のローソンは、現地で生活する日系企業の現地駐在員である日本人や中国人の富裕層を標的とした。第1号店の立地条件は、日本人が多く居住するマンションの入り口が選択された（写真1参照）。その店舗規模は日本の標準店（100平米程度）よりも小さく、80平米ほどの売

場面積であった。それに伴い、取扱商品の数も日本の3分の1程度に絞られた。ファストフードを中心におよそ1,000品目を取り揃えられた。なお、商品の価格設定については、上海市内のスーパーマーケットを調査し、それと同水準の価格に設定した⁽³⁰⁾。

ローソンの中国市場における商品戦略は、ほぼ日本と同じである。とりわけ、弁当、パン、デザートプライベートブランドに力を入れることで競合他社との差別化を図っている。この点について、羅森（中国）投資有限公司・執行役員の三宅示修は、ローソンは中国市場で強力な製造小売業になることを目指していると述べている⁽³¹⁾。一般的に、製造小売業といえば、ファーストリテイリングの衣料品やニトリの家具や生活雑貨などの非食品を取り扱う小売業が連想される。ローソンは、弁当、パン、ファストフード、そしてデザートなどの食品の分野で製造小売業になろうとしているのである。

しかし、上海市場における店舗展開は、試行錯誤を余儀なくされてきた。当初は、不動産物件の交渉などで手間取ることが多く、思うように拡大することができなかった。その結果、立地条件によって店舗規模が多様で、それは標準的な品揃えの形成にも支障をきたした。近年では、家賃の高騰が大きな障壁となっている。また、それはブランド・イメージの確立に対する障壁にもなってきた。そこで2003年には、合弁パートナーの上海華聯集团公司に21%の株式を譲渡することで現地化を図った⁽³²⁾。そして店舗網を急激な勢いで拡大することに成功した。しかし一方で、品揃えや顧客サービスのレベルが低迷した。その状況は、「青い看板こそ掲げていたが、その中身はすっかり『国有企業』そのもの⁽³³⁾」と描写されるほどであった。現地主導の能動的かつ創造的なマーケティングを誘発するに至ることができなかった。そこで2011年10月に子会社化を図り、改めて日本主導の運営で経営改革に取り組んできた。具体的には、「より商品開発力、接客・クリンリネスレベルの高い日本式のコンビニエンス・ストア展開を加速する⁽³⁴⁾」ことを目標として掲げた。それ以降、中国市場においては漸進的ではあるが日本式をベースに事業基盤の構築に注力してきた。

図表6. ローソンの中国市場における店舗展開

地域	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
上海	90	96	146	210	283	291	287	300	300	315	314	298	298	354	458
重慶										4	38	61	87	104	110
大連											3	12	21	30	53
北京													8	19	34
合計	90	96	146	210	283	291	287	300	300	319	355	371	414	507	655

出所：株式会社ローソン『アニュアル・レポート』（各年版）より筆者作成。

近年では、所得水準が高い地方都市への進出を加速化させている。そこでは、地域の有力企業とフランチャイズ契約を結ぶ手法が採用されている。例えば、2014年8月に中国東部の江蘇省に進出した。現地で巨大な百貨店を展開する江陰華聯商厦とフランチャイズ契約を締結し、同社に従業員教育や店舗運営のノウハウを供与してきた⁽³⁵⁾。また2015年4月には、浙江省の寧波市への進出を果たした。現地の貿易会社となる寧波甬鑫世紀貿易とフランチャイズ契約を締結した⁽³⁶⁾。そして2015年6月には、中国東部の江蘇省の無錫市で百貨店や不動産事業を手掛ける江陰華聯商厦とフランチャイズ契約を結んで出店した⁽³⁷⁾。そして現在（2015年度末）、4つの地域で655店舗を展開するまでに至っている（図表6参照）。なお、広大な中国市場においても進出地域ごとに適応的な展開を図っている。この点について前社長の新浪剛は、「これまで中国の上海や内陸部の重慶に出店してきて、中国という国が地域で文化や味覚の差がはっきりとある“ユナイテッド・オブ・チャイナ（中国合衆国）”であることを実感できました⁽³⁸⁾」と述べている。

（2）中国市場における販売促進活動

中国市場においては、若者を中心に日本のアニメの人気の高い。これを踏まえて、ローソンは日本のアニメやキャラクターを活用した販売促進活動を展開してきた。例えば、2012年6月には、上海市内に「ウルトラマン」をテーマとして店舗を出店した⁽³⁹⁾。店頭に等身大のフィギュアを設置して顧客を迎え、関連商品を取り揃えた。また、店舗の壁面にもウルトラマンを描き、子供たち

写真2. 上海市内の店舗におけるインスタント・スープの販売促進



出所：筆者撮影。

がウルトラマンのビデオを鑑賞できるスペースを設置するなど本格的な取り組みを見せた⁽⁴⁰⁾。同年11月にも、日本アニメの「名探偵コナン」をテーマとした店舗を出店した⁽⁴¹⁾。また2013年7月には、忍者を題材とした日本アニメの「NARUTO 疾風伝」をテーマにしたコンビニエンス・ストアを出店している⁽⁴²⁾。さらに2013年には、中国でも人気の高い「リラックマ」をテーマとした店舗を出店した⁽⁴³⁾。いずれも、店舗でTシャツや公式キャラクターグッズを販売してきた。主力顧客の若者を標的に設定し、若者に人気の高い日本のアニメやキャラクターを活用することで集客を図っている。このような取り組みを見ても、日本の小売企業であることを全面的に訴求することで差別化を図ろうとしているものと理解することができる。実際、筆者らが上海市内で実施した街頭調査においては、ファミリーマートを中国企業と認識する消費者が多い一方で、ローソンについては大部分が日本企業と認識していた。換言すれば、ローソンの中国市場におけるこうした販売促進活動は小売業における原産地効果を追求する取り組みとして評価することができる。

さらには、世界中で親しまれている着せ替え人形の「バービー (Barbie)」を販売するアメリカ合衆国の一大玩具メーカーのマテル社と提携し、バービー

をテーマとした店舗を2015年5月6日に出店している。店内をバービーのイメージカラーとなるピンク色で統一し、ミニサイズのバービー人形を目玉商品として販売した。なお、この取り組みはマテル社からの提案で始まったという⁽⁴⁴⁾。すなわち、これはローソンが販売チャネルや販売促進活動の拠点として同社に評価されたことを意味する。

なお、中国における販売促進活動については、日本では見られない取り組みも展開されている。メーカーが派遣するプロモーターを店頭に招き入れ、個別メーカーの販売促進活動を許容していることである。中国の総合スーパーや食品スーパーにおいてはメーカーから派遣された人材が店頭で直接的に顧客に商品を案内する取り組みがみられるが、上海市内にあるローソンの店舗においても、同様の取り組みがみられた。インスタント・スープの新商品を宣伝する人材が店頭で販売促進に取り組んでいた（写真2参照）。それはローソンの店舗が販売促進活動の拠点として評価されていることの表れとして解釈することもできる。しかし一方で、日本のコンビニエンス・ストア、食品スーパー、そしてドラッグストアなどで見られるポップ広告を用いた販売促進は殆ど見ることができなかった。

（3）中国市場における商品調達

小売企業の国際展開においては、現地市場で商品調達の体制を整備することが重要な課題となる。日本の小売企業が海外進出するに際しては、進出各国で卸売業や物流業が日本と同様に発達していないことが障壁となる。日本型のコンビニエンス・ストアを展開するためには多頻度少量の商品調達と配送体制の実現が必要であり、参入と同時に卸売の機能と物流網を自ら構築することが不可欠であった。そこで中国に参入した当初のローソンは、自らメーカーとの取引関係の構築、流通センターの設置、そして輸送トラックの整備を重視してきた⁽⁴⁵⁾。

最初に、コンピューターによる商品のオンライン発注の体制を整備することから取り組んだ。日本電信電話（NTT）と上海市郵電管理局の合弁会社とな

る上海恩梯通信工程公司や上海富士通公司の協力を受け、弁当やパンの仕入れ先であった丸紅上海公司与ローソンの物流センターとの間にネットワークを構築し、オンラインの発注システムを稼働させた。当初は、フロッピーディスクやファクシミリで発注していたが、多大な手間と時間を要していた。しかし、このシステムでは即時に情報処理ができることから欠品や過剰在庫を軽減し、配送効率を高めることができた⁽⁴⁶⁾。

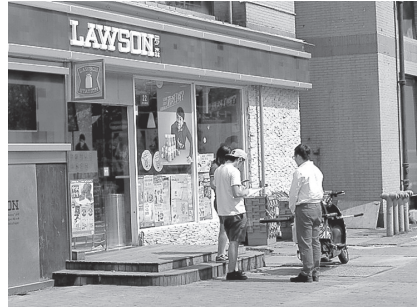
次いで2004年には、三菱商事が現地の国営企業と設立した合弁物流会社の上海菱食配銷と提携することによって商品調達と配送の体制を強化した⁽⁴⁷⁾。同社の流通センター内に、常温、冷蔵、冷凍の3温度帯に対応する倉庫を構えて一括管理すると同時に、別会社の弁当工場を設置することによって強力な商品供給の体制を整備した。この流通センターは、棚から商品を1個単位で取り出す機械や賞味期限に基づく鮮度警告機能などを備えている。また、EDI（電子データ交換）システムの導入で店側での伝票処理も簡素化した。

さらに、その弁当工場にも日本式のノウハウを取り入れている。工場に品質管理部門を設置し、担当者は定期的に日本で研修を受ける体制を整備した。また、国際的な食品の衛生管理基準であるハサップ（HACCAP）の取得にも取り組んでいる⁽⁴⁸⁾。近年においては、現地で物流業が発展してきているために、外部委託も導入している。

（4）中国市場における人的資源の管理

以上、ローソンの中国市場における取り組みを店舗展開や商品調達などの側面から概観してきた。こうした取り組みを実際に遂行するのは現地の人材（人的資源）である。店舗の運営など現地の人材に多くを委ねなければならない小売企業の国際展開においては、企業理念や本国で構築してきたノウハウを社会習慣や仕事に対する価値観が異なる現地の組織に浸透させると同時に、現地の人材に主導的な役割を委ねるために人材教育や組織体制を整備する人材のマネジメントが重要な課題となる。

写真3. 上海市内におけるアンケート調査の様子



出所：筆者撮影。

こうした課題を踏まえ、ローソンは2008年度から新卒採用の3分の1を外国人の枠としてきた。海外出店が加速化するに伴い、日本で培った店舗運営の指導やサービス開発に外国人社員の参画が不可欠となっている。中国を中心にアジア諸国から日本に留学している外国人を採用し、海外事業を担う人材育成に繋げる方針である⁽⁴⁹⁾。こうした取り組みは、外国人社員が有する異なる文化や多様な考え方を取り込み、日本本社を内側から変革することを目的としている。しかし、中国市場における事業展開については、加盟店に対する経営指導を担うスーパーバイザーの育成と管理に苦戦しているという⁽⁵⁰⁾。現地で有能なスーパーバイザーを育成することによって、現地の人材による現地の加盟店の効果的・効率的な管理や指導を実現することが大きな課題となっている。

小売企業の国際展開については、現地市場における事業展開の指揮を執る人

材と店頭で接客に携わる人材の確保や育成が重要な課題となる。しかし、先行研究においては、こうした問題について十分に検討されることがなかった。数少ない先行研究に目を向けてみると、本国における人的資源管理の手法を標準的に複製するのではなく、進出各国に備わる制度に配慮した取り組みが要求されることについて言及されている⁽⁵¹⁾。

(5) 上海市場における消費者の評価

さて、以上で概観してきたローソンの中国市場における事業展開は、現地市場でどのような評価を得ているのだろうか。筆者らが調べる限りにおいては、中国市場におけるコンビニエンス・ストアの評価にかかわる詳細な調査は見受けられない。そこで筆者らは、2015年の8月19日(水)から8月20日(木)にかけて上海市内にあるローソンの店舗周辺において、買物直後の顧客に対してコンビニエンス・ストアの利用状況や上海市内に存在するコンビニエンス・ストア各社の評価を探るアンケート調査を実施した(写真3参照)。筆者らが個別に直接回答を依頼する形で実施し、合計72人から回答を得ることができた。その結果、ローソンを利用する主要な理由としては、「立地条件が良いこと」「品揃えが豊富なこと」「買物環境が良いこと」、そして「サービスが良いこと」などが明らかになった。しかし一方で、アンケート調査の自由回答欄においては、ごく少数ではあるが「欠品が目立つ」「店舗が不衛生」「サービスが良くない」、そして「店舗が狭い」といった評価も伺われた。こうした評価からは、店舗運営の平準化が十分に実現できていないことを読み取ることができる。換言すれば、それは加盟店に対する経営指導や人材教育に課題を抱えていることを示唆している。このように見てみると、ローソンは日本国内で構築してきた強みの源泉を上海市場で再現するまでには至っていないといえるのかもしれない。

4. おわりに

ローソンの中国市場における事業展開は、現地市場への参入様式に工夫がみ

図表7. ローソンの中国市場における業績（単位：100万円）

会社名	項目	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
上海華聯羅森有限公司	営業総収入	6,355	7,265	6,670	6,313	5,402	4,917	903	1,289	1,359	8,532
	営業利益(損失)	20	77	13	2	15	(283)	(574)	(404)	(645)	(756)
	当期純利益(損失)			22	5	25	(443)	(2,034)	(1,568)	(924)	(1,100)
重慶羅森有限公司	営業総収入					30	258	977	1,843	3,473	4,400
	営業利益(損失)					(47)	(243)	(671)	(840)	(903)	(778)
	当期純利益(損失)					(59)	(246)	(775)	(832)	(1,046)	(973)
大連羅森有限公司	営業総収入						4	176	515	995	1,503
	営業利益(損失)						(21)	(163)	(226)	(312)	(313)
	当期純利益(損失)						(27)	(196)	(210)	(338)	(345)

出所：株式会社ローソン『アニュアル・レポート』（各年版）より筆者作成。

られた。競合企業が合弁会社を基点にフランチャイズ展開をするのに対して、ローソンは多様な参入様式を弾力的に活用し、本国主導で展開してきた。巨大な中国市場においては、地域別に現地の有力企業とフランチャイズ契約を締結することによって個別市場に立脚する適応的な事業展開を追求してきた。また、合弁会社を設立する場合においても、試行錯誤を経験しながら日本側の主導で運営されてきた。その結果、漸進的な拡大を余儀なくされてきた。実際に、これまでの中国市場における事業展開は、上海市場における一極集中的な取り組みに特徴づけられる。広範な店舗展開を推進してきた競合他社に遅れを取っているかのようにも見える。したがって、ローソンの中国市場に業績に目を向けてみても、成長発展の源泉となっているとはいえない状況にある（図表7参照）。しかし、小売企業が海外の現地市場で利益を上げるようになるためには長期的な視点に立脚することも必要となる。これまでの取り組みは、日本市場で実践してきた集中出店によって支配的商圈を形成し、効率的な商品調達や配送の体制を整備することを重視してきた結果として評価することもできる⁽⁵²⁾。周知のように、広範な市場に進出することで規模の拡大を追求することが小売企業の成長と発展に繋がるものではない。事業展開は小規模であっても着実に収益を生み出す体制を構築することが重要になる。今後は、上海市場で構築してきたノウハウやブランド力を糧に中国全土で躍進することが期待される。

早速、今後の拡大に向けた取り組みを見せ始めている。2016年2月に、湖

北省武漢市に拠点を置く小売大手の中百控股集团股份有限公司とエリアライセンス契約を締結し、5月に3店舗を同時出店した。これまでは直接出資によって事業展開してきたが、出資を伴わないライセンス契約によって出店拡大の速度を追求する⁽⁵³⁾。また2016年9月には、三菱商事がローソンを傘下に収めることを発表した。食品流通の原料調達から販売に至る段階の垂直的統合に取り組むことで、収益の拡大を図るという⁽⁵⁴⁾。今後ローソンは、三菱商事の子会社となることで総合商社が持つネットワークを活用し、海外市場における新たなパートナーの開拓、出店用地の確保、そして商品調達の拡大などについて支援を受けることで国際展開を加速化するものと考えられる。

本稿では、ローソンの中国市場における事業展開の事例研究を手がかりとして、創造的適応の実際を検証してきた。実際、事業システムを構成する3つの側面で創造的適応が誘発されてきた。店舗展開においては、品揃えやサービスの提供について創造的な取り組みが見られた。また、商品の調達や配送についても日本と異なる事情に対応しながら、物流会社や協力工場の設立を図ることで自ら商品調達や供給体制を構築してきた。そして人的資源の管理にかかわる側面については、企業理念や日本で培ってきた知識の普及を図ると同時に、現地の人材が持つ視点や意見を尊重しながら人材教育に努めてきた。小売企業の国際展開には現地市場で事業システムを構築することが要求されるが、その過程においては、本国とは異質の現地市場で受け入れられるように受動的な行動が要求されると同時に、自身の強みや差別的優位性を発揮するために能動的な取り組みも要求されることを確認してきた。グローバリゼーションが進展する現代社会においても、国境の存在には大きな意味がある。小売企業の国際展開においては、現地の環境条件や消費者の要求に適応すると同時に、現地で環境条件を創造する試みや消費者に新たな価値を提案することが求められる。今後は、ローソンのその他の進出国における取り組みや競合他社の取り組みにも目を向けることによって、小売企業の国際展開における創造的適応の内実を解明することが課題となる。

【付記】

本稿を執筆するに際しては、株式会社ローソンの中国子会社・羅森（中国）投資有限公司の執行役員である三宅示修氏からヒアリング調査に応じて頂く機会を賜った。記して感謝を申し上げる。なお、本稿はJSPS 科研費（JP15K03651）の助成を受けて実施した研究成果の一部であることを明記する。

【注】

- (1) 日本経済新聞社の産業地域研究所は、2011年12月に『市場飽和説に挑むコンビニ：新しいニーズを探る』と題する調査報告書を出版した。そこでは、少子高齢化や過剰な出店に直面するコンビニエンス・ストア業界における主要企業に対する消費者の評価が分析されている。
- (2) 『日経流通新聞』2016年7月27日。
- (3) 日経MJ（流通新聞）編（2007）、44-45頁。
- (4) 実際、小売企業が海外進出に挑む際の動機にかかわる研究では、革新的な小売業態や小売技術を海外市場に訴求することが大きな原動力になっていることが検証されてきた（e.g. Alexander 1990; Williams 1992; Quinn 1999）。
- (5) Kacker（1988）、pp.43-45.
- (6) この点については、台湾におけるコンビニエンス・ストア業界の発展過程を検討する Chan and Dawson（2007）やコンビニエンス・ストアの国際展開におけるフランチャイジーの能動的な役割について検討する Wan（2009）の研究においても言及されている。いずれも台湾セブンイレブンの事例を取り上げ、サウスランド社のエリア・フランチャイジーである同社が地理的・文化的に近い市場に存在するセブンイレブン・ジャパンから知識や技術を吸収することで経営改革を図ってきたことについて言及している。
- (7) 小売企業の国際展開における学習についての基礎的な研究としては、Currah and Wrigley（2004）やPalmer and Quinn（2005）などを取り上げることができる。
- (8) コンビニエンス・ストアの事業システムについては、矢作（1994）と小川（2000）で詳しく検討されている。
- (9) 加護野（1999）、47頁。
- (10) こうした見解は、白石・鳥羽（2001）、白石（2006）、そして鳥羽（2008）で詳細に示されている。また、鳥羽（2012）はファミリーマートの台湾市場における事業展開について同様の視点から検討している。
- (11) Wrigley *et.al*（2005）、pp.442-447.
- (12) Howard（1957）、p.4, 18., 荒川（1970）、6頁。
- (13) 例えば、国際マーケティングの代表的な教科書で「現地化」の定義について確認してみると「異なる国々でマーケティング・ミックスを大きく変化させる適応化戦略を用いて世界的な市場機会を追求すること」（Keegan and Green 2011, p.588）とされている。

- (14) Lazer and Kelley (1961), p.37.
- (15) 『日経流通新聞』2016年6月29日。
- (16) 『日経流通新聞』2016年7月27日。
- (17) 株式会社ローソン (2015) 「フィリピンにローソン第1号店オープン」ニュースリリース (3月30日)。
- (18) 株式会社ローソン (2011) 「今夏、インドネシアに『ローソン』開店」ニュースリリース (6月21日)。
- (19) 『日経産業新聞』2013年8月9日。
- (20) 株式会社ローソン (2012) 「ハワイに『ローソン』店舗オープン」ニュースリリース (4月11日)。
- (21) 『日本経済新聞』2012年4月11日。
- (22) 株式会社ローソン (2013) 「タイ国内ブランド『LAWSON 108』3店舗同時オープン」ニュースリリース (3月26日)。
- (23) 『日経流通新聞』2013年8月2日。
- (24) 株式会社ローソン (2014) 「ローソンと小売大手ピュアゴールド・プライスクラブが合弁会社設立」ニュースリリース (6月13日)。
- (25) 中国市場への外資系小売企業の参入については、胡 (2003), 黄 (2009), そして謝 (2009) を参照されたい。
- (26) 日経MJ (流通新聞) 編 (2005), 58-59頁。
- (27) 『ジェトロセンサー』2002年11月号, 24頁。
- (28) 株式会社ローソン (2010) 「日本のコンビニとして初の中国内陸部出店: ローソン・重慶市に1号店開店」ニュースリリース (7月9日)。
- (29) 株式会社ローソン (2011) 「日本のコンビニとして初の中国東北地方出店: ローソン・大連市に1号店開店」ニュース。
- (30) 『日経流通新聞』1998年6月9日。
- (31) 中国本社・羅森 (中国) 投資有限公司におけるヒアリング調査 (2015年7月18日)。
- (32) 『日本経済新聞』2003年4月29日。
- (33) 池田 (2012), 242頁。
- (34) 株式会社ローソン (2011) 「上海ローソンの経営権移譲」ニュースリリース (10月21日)。
- (35) 『日経流通新聞』2014年8月15日。
- (36) 『日経産業新聞』2015年4月30日。
- (37) 『日経産業新聞』2015年6月17日。
- (38) 吉岡 (2012), 202頁。
- (39) 『日経流通新聞』2012年6月4日。
- (40) 池田 (2012), 248-249頁。
- (41) 『日本経済新聞』2012年11月25日。
- (42) 『日本経済新聞』2013年7月22日。
- (43) 『日経流通新聞』2013年8月26日。
- (44) 中国本社・羅森 (中国) 投資有限公司におけるヒアリング調査 (2015年7月18日)。
- (45) 『日経流通新聞』1998年6月18日。

- (46) 『日経流通新聞』1997年8月14日。
- (47) 『日経産業新聞』2004年9月10日。
- (48) 『週間ダイヤモンド』2006年7月29日、85-86頁。
- (49) 『日本経済新聞』2008年4月22日。
- (50) 中国本社・羅森（中国）投資有限公司におけるヒアリング調査（2015年7月18日）。
- (51) 例えば、Boussebaa and Morgan（2008）は、イギリス小売企業のフランス進出にかかわる事例研究を通じて、両国には幹部候補となる人材の発掘や育成の方法に関して相容れない制度が存在しており、フランスにおける事業展開の統制に苦戦したことを取り上げ、多国籍小売企業の人的資源管理においては進出各国の制度に対応することの重要性について言及している。次いでGamble（2010）についても、総合スーパーと百貨店を展開する日系小売企業の中国進出にかかわる事例研究を通じて、いずれの小売企業も、人材の選考と採用、雇用形態、労働条件、人事制度、そして教育訓練などの側面で現地の慣行に対応を図ってきたことを追跡し、進出各国の制度的な文脈に対応することの重要性を指摘している。
- (52) 『日経流通新聞』2005年7月27日。
- (53) 株式会社ローソン（2016）「日系コンビニとして初めて中国中部地域に出店 パートナー企業へのライセンス付与で店舗展開：中国湖北省武漢市に3店舗同時オープン」ニュースリリース（5月25日）。
- (54) 株式会社ローソン（2016）「三菱商事株式会社による当社株式に対する公開買付けの開始予定に関する意見表明及び業務提携契約の変更のお知らせ」ニュースリリース（9月16日）。

【参考文献】

日本語文献（五十音順）

- 荒川祐吉（1970）「マーケティング・サイエンスの系譜」『国民経済雑誌』第121巻 第6号，神戸大学経済経営学会，1-20頁。
- 池田信太朗（2012）『個を動かす：新浪剛史 ローソン作り直しの10年』日経BP社。
- 小川進（2000）『ダイヤモンド・チェーン経営：流通業のビジネスモデル』日本経済新聞社。
- 川端基夫（2007）「アジアのコンビニエンス・ストアの実像：『便利さ』の意味と市場のコンテキスト」『流通情報』Vol.454，流通経済研究所，4-13頁。
- 川端基夫（2010）『日本企業の国際フランチャイジング』新評論。
- 川邊信雄（2006）「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』409・410合併号，早稲田商学同攻会，67-113頁。
- 川邊信雄（2012）「日系コンビニエンス・ストアのグローバル戦略：2005年以後のアジア展開を中心に」『経営論集』第22巻 第1号，文京学院大学総合研究所，1-23頁。
- 胡欣欣（2003）「中国小売業の近代化と外資参入動向」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社，25-51頁。
- 黄江明（2003）「中国コンビニエンス・ストアの成長と消費者の評価」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社，93-111頁。

- 黄磷 (2003)「中国市場における小売国際化：日欧米小売企業の事業展開」向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』中央経済社, 91-121頁。
- 佐々木保幸 (2015)「中国における日系コンビニエンス・ストアの現状と課題：上海羅森（ローソン）を中心に」関西大学経済・政治研究所東アジア経済・産業研究班編『東アジア経済・産業のダイナミックス』関西大学出版部, 31-54頁。
- 白石善章・鳥羽達郎 (2001)「小売技術の海外移転に関する一考察 (2)：比較流通論の分析視角より」『流通科学大学論集：流通・経営編』第14巻 第3号, 流通科学大学学術研究会, 41-51頁。
- 白石善章 (2006)「比較流通論の方向性について」『熊本学園商学論集』第13巻 第1号, 熊本学園大学商学会, 103-116頁。
- 謝憲文 (2009)『グローバル化が進む中国の流通・マーケティング』創成社。
- 鍾淑玲 (2015)「日本型コンビニの現地化プロセス：ファミリーマートの台湾進出を例に」『イノベーション・マネジメント』No.12, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター, 133-155頁。
- 鳥羽達郎 (2008)「流通システムの国際比較」岩永忠康・佐々木保幸編『流通と消費者』慶應義塾大学出版会, 123-139頁。
- 鳥羽達郎 (2009)「国境を越える小売行動の本質的側面」岩永忠康監修『流通国際化研究の現段階』同友館, 29-53頁。
- 鳥羽達郎 (2012)「コンビニエンス・ストアの国際展開と創造的適応：株式会社ファミリーマートの事例研究」『消費経済研究』第1号, 日本消費経済学会, 127-139頁。
- 日経MJ (流通新聞) 編 (2005)『日経トレンド情報源2006:流通経済の手引』日本経済新聞社。
- 日経MJ (流通新聞) 編 (2007)『日経トレンド情報源2008:流通経済の手引』日本経済新聞社。
- 劉偉 (2016)「日系コンビニエンス・ストアのアジア戦略：株式会社ローソンの中国市場におけるマーケティング戦略の分析」修士論文, 国立大学法人富山大学大学院経済学研究科。
- 矢作敏行 (1994)『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 吉岡秀子 (2012)『コンビニだけが、なぜ強い?』朝日新聞出版。

英語文献 (アルファベット順)

- Alexander, N. (1990) "Retailers and International Markets: Motives for Expansion," *International Marketing Review*, Vol.7 No.4, pp.75-85.
- Boussebaa, M. and Morgan, G. (2008) "Managing Talent across National Borders: The Challenges Faced by an International Retail Group," *Critical Perspectives on International Business*, Vol.4 No.1, pp.25-41.
- Chan, F.Y. and Dawson, J. (2007) "The Acceptance and Adaptation of a Foreign Retail Format: The Case of the Convenience Store in Taiwan in the 1980s and 1990s," *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol.4 No.1, pp.17-40.
- Currah, A. and Wrigley, N. (2004) "Networks of Organizational Learning and Adaptation in Retail TNCs," *Global Networks*, Vol.4 No.1, pp.1-23.
- Gamble, J. (2010) "Transferring Organizational Practices and the Dynamics of Hybridization: Japanese Retail Multinationals in China," *Journal of Management*

- Studies*, Vol.47 No.4, pp.705-732.
- Howard, J.A. (1957) *Marketing Management: Analysis and Decision*, 7th Edition, R. D. Irwin.
- Ho, S. and Sin, Y. (1987) "International Transfer of Retail Technology: The Successful Case of Convenience Stores in Hong Kong," *International Journal of Retailing*, Vol.2 No.3, pp.36-48.
- Kacker, M. (1988) "International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol.64 No.1, pp.41-67.
- Keegan, W.J. and Green, M.C. (2011) *Global Marketing*, Pearson.
- Lazer, W. and Kelley, E.J. (1961) "The Retailing Mix: Planning and Management," *Journal of Retailing*, Vol.37 No.1, pp.34-41.
- Liu, S. (1992) "7-Eleven in Taiwan," in Wang, N.T. (ed.) *Taiwan's Enterprises in Global Perspective*, An East Gate Book, pp.297-307.
- Palmer, M. and Quinn, B. (2005) "An Exploratory Framework for Analyzing International Retail Learning," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.15 No.1, pp. 27-52.
- Quinn, B. (1999) "The Temporal Context of UK Retailers' Motives for International Expansion," *The Service Industries Journal*, Vol.19 No.2, pp.101-116.
- Sparks, L. (1995) "Reciprocal Retail Internationalisation: The Southland Corporation, Ito-Yokado and 7-Eleven Convenience Stores," *The Service Industries Journal*, Vol.15 No.4, pp.57-96.
- Sparks, L. (2000) "Seven-Eleven Japan and the Southland Corporation: A Marriage of Convenience?" *International Marketing Review*, Vol.17 No.4/5, pp.401-415.
- Treadgold, A. (1990/91) "The Emerging Internationalisation of Retailing: Present Status and Future Challenges," *Irish Marketing Review*, Vol.5 No.2, pp.11-27.
- Wang, F. (2009) "Identification of MNC Knowledge Resource for the Local Market: An Examination of 7-Eleven's International Licensing Operations," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.19 No.5, pp.535-551.
- Williams, D.E. (1992) "Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implications," *Journal of Marketing Management*, Vol.8 No.3, pp.269-285.
- Wrigley, N., Coe, N.M. and Currah, A. (2005) "Globalizing Retail: Conceptualizing the Distribution-Based Transnational Corporation (TNC)," *Progress in Human Geography*, Vol.29 No.4, pp.437-457.

提出年月日：2016年10月3日