

# 商学研究所報

---

2014年6月

家電量販店のグローバル・マーケティング  
ーベスト電器とヤマダ電機を中心に

趙 時 英

家電量販店のグローバル・マーケティング  
ーベスト電器とヤマダ電機を中心に

趙 時 英

Global Marketing of Electronics Mass Merchandiser  
- Case of Best Denki & Yamada Denki

Seeyoung Cho

# 家電量販店のグローバル・マーケティング ーベスト電器とヤマダ電機を中心に

趙 時 英

## I はじめに

グローバル・マーケティングというと、ダニング（Dunning [1988]）の包括的なOLI概念（Ownership, Locational and Internationalization Concepts）に基づく折衷モデルに代表されるように、主に製造企業を想定されて理論化の努力がなされてきた。

これに対して小売国際化の研究は、向山（[2009] 1-2 頁）によれば、ウォルマート、カルフルー、テスコなどのグローバル・リテーラーの国際化にかかわる諸行動をすくい取る研究努力を積み重ねてきた。こうした研究は現実追従型の研究であり、現実には埋没する危険を伴う。実際、小売国際化の研究はこうした研究の罅に落ち込み、停滞している。換言すれば、小売国際化のワンショット的な断片をとりあげるだけでなく、抽象化、理論化の努力が必要であるといことである。

しかし、代表的な小売企業をとりあげてケーススタディすることは、現実に基づかない概念が意味をもたないが故に、理論化の出発点であると考え。そこで、逸話的にはならない現実をすくい取るために必要なことは、業種や業態を絞ること、そして代表的な企業を選択することである。その理由は、小売業のグローバル化はハイエンド商品とローエンド商品、アパレル製品と家電品、総合量販店とコンビニエンス・ストアでは、現地化の程度、必要な経営資源、参入方式などが大きく異なると考えられるからである。

そこで本稿では、家電品の分野でチェーンスト経営形態を導入する小売企業である家電量販店をとりあげ、グローバル・マーケティングの現状と課題を明らかにし、その体系化に聊か貢献をしたい。その際、日本の家電量販店においてグローバル化のパイオニアであるベスト電器をケーススタディして、そこから抽象化するという方法論を採用する。

そこでまず、グローバル・マーケティングの概念から明らかにしていきたい。

## II グローバル・マーケティングの概念

企業業績が成熟してくると、更なる成長を獲得するために採用する戦略は、アンゾフ（Ansoff [1957]）の「事業・市場マトリクス」で示されるように、順次新たに事業分野に参入することと新たな市場を開拓することである。新規事業の立ち上げには水平的多角化、垂直的多角化、複合的多角化の3つの方向がある。水平的多角化は既存事業と関連する分野に進出するもので、たとえば家電メーカーは、次々に家電製品をラインに加えたり、ビールメーカーが、洋酒・ワイン・焼酎事業に参入したりしている。また垂直的多角化は、製粉メーカーが収益拡大のために加工食品（パスタ製品）を生産したり、ビールメーカーが高品質のビール用大麦を開発したり、アパレルチェーンが素材開発を行ったりするものである。さらに、複合的多角化は既存事業と殆ど関連性がない分野に進出するもので、たとえば自動車メーカーが住宅事業に、小売業が金融事業に進出するなどの例があげられる。

新たな市場の開拓は、たとえば国内市場が成熟すると、日本の食品メーカーが新たな需要をもとめて輸出をしたり、フランスのワインメーカーがアメリカや日本に積極的に参入したりする。これが「輸出マーケティング」であり、グローバル・マーケティングへの第一歩となる。

企業は通常、自国の顧客の現在のニーズを満たすことに加えて、将来の彼らのニーズ、そして利益を見出したり、作り出したりするために、市場や競争環境を分析し、製品、価格、プロモーション、そして流通を設計し、実行する（ドラッカー [1954]）。こうした創造的な企業活動、すなわちマーケティングは、国境を越えて進化している。そして企業は、国境を超えた市場での経験の違いや展開している活動の違いなどに応じて、それぞれ異なるマーケティング戦略を形成している。企業は学びながら成長していく。経験するなかで、生産やマーケティングを世界中で複合的に展開することの利点や欠点を学び取っていく。

### （1）輸出マーケティングとインターナショナル・マーケティング<sup>1</sup>

国内のマーケットにフォーカスをおいた企業活動はグローバル化している。多くの企業は、自国の消費者のニーズやウォンツ、技術や産業のトレンド、そして政治経済の動向についての情報に基づいてマーケティング戦略を策定し、実行する。こうした国内マーケティングの段階から国境を越えて進化していくグローバル・マーケティングの最初の段階であ

---

<sup>1</sup>ここは主に矢作 [2013] および小田部／ヘルセン [2010] による。

る輸出マーケティングへと発展するのである。母国市場で開発した自社製品のうちから海外市場において、潜在的な顧客が見込める製品を選び、輸出する輸出マーケティングは、メーカー自ら直接輸出する場合と貿易商社を利用する場合があるが、いずれにしてもホームマーケットの延長線上に位置づけられており、国内と同一ないし類似した製品を輸出するのが一般的である。こうした企業の輸出マーケティングを促す要因としては、国内市場が飽和し競争の激しい国内市場での売上を維持することが困難となったり、国外からの競争企業が参入したりすることがあげられる。

しかし、輸出マーケティングの成果を高めるためには、さまざまな障壁を克服しなければならない。そのための条件として、第1に企業の経営陣が経験を通じて輸出に期待を寄せていることである。第2は、その企業が輸出関連業務を拡大するための必要な資源を入手できることである。第3は、経営陣が輸出業務に必要な資源を積極的かつ十分に投入できることなどがあげられる。

輸出マーケティングの初期段階は、国際ビジネス上の高い不確実性や情報コスト、そして国際マーケティングに関する技術や知識などが十分とは言えないこともあって、明確な戦略が確立されていない段階でもある。しかし、次第に自社製品の輸出が増加していき、輸出が企業活動の中で重要な位置を占めるようになると、その企業はさらなる成長と拡大を目指して新しい方向性を探り始める。例えば、現地法人を設立したり、特定の国や地域に向けた製品開発や現地生産を検討したりするのである。この段階が2番目の国際・マーケティングである。

輸出志向の企業は、輸出先の多くの国で一定水準のマーケットシェアに達するようになると、それぞれの国や地域でその競争上の地位を守る必要に迫られるようになる。そこで競争上の立場を強化するために、製品やプロモーションを必要に応じて現地の顧客のニーズやウォンツに適合化したりするなど柔軟に対応している。

国際・マーケティングがかなり進むと、地域ごとに独立した拠点が設立されるようになる。次第に本社による集権的な管理も薄れていき、製品開発、生産、そしてマーケティングにおいて現地法人の権限が強まり、各拠点での現地化も進むようになる。その結果、拠点によっては、製品ライン、あるいは製品のポジショニングや価格が異なることも少なくなく、規模の経済性はほとんど得られない場合もある。

## (2) マルチナショナル・マーケティングとグローバル・マーケティング<sup>2</sup>

自社製品の販売活動が多く、国で活発になると、インターナショナル・マーケティングの次のステップであるマルチナショナル・マーケティングに入る。この段階では、規模の経済性も念頭におき、北米、中南米、ヨーロッパ、アフリカ、中東、アジア太平洋といった地域ごとに統合した製品開発、生産、そしてマーケティング活動の標準化が意識される。個々の国を単位に製品開発、生産、販売、そして流通を行うのは効率的ではなく、地域内の拠点となる国や都市を軸に、広い経済ブロックの中で効率的なマーケティング活動を目指すのである。地域単位で生産し、地域を越えた標準化も行わない。プロモーションや流通コストもその地域の各拠点が分担する。地域でのイメージを高めるために、新しい地域ブランドを立ち上げて、地域での事業を強化したりもする。

進出先の国や地域が増え、ボーダーレスな市場環境に変わると、今度は地域間のマーケティング知識の交流や経営資源の最適配置が求められるようになる。そこで、グローバルな視野から、自社マーケティング戦略の基本路線を明確にし、各国各地域間での活動の重複を極力なくし、グローバル市場をねらった新製品・新ブランドを育てるグローバル・マーケティングの展開が課題となる（矢作 [2013]）。

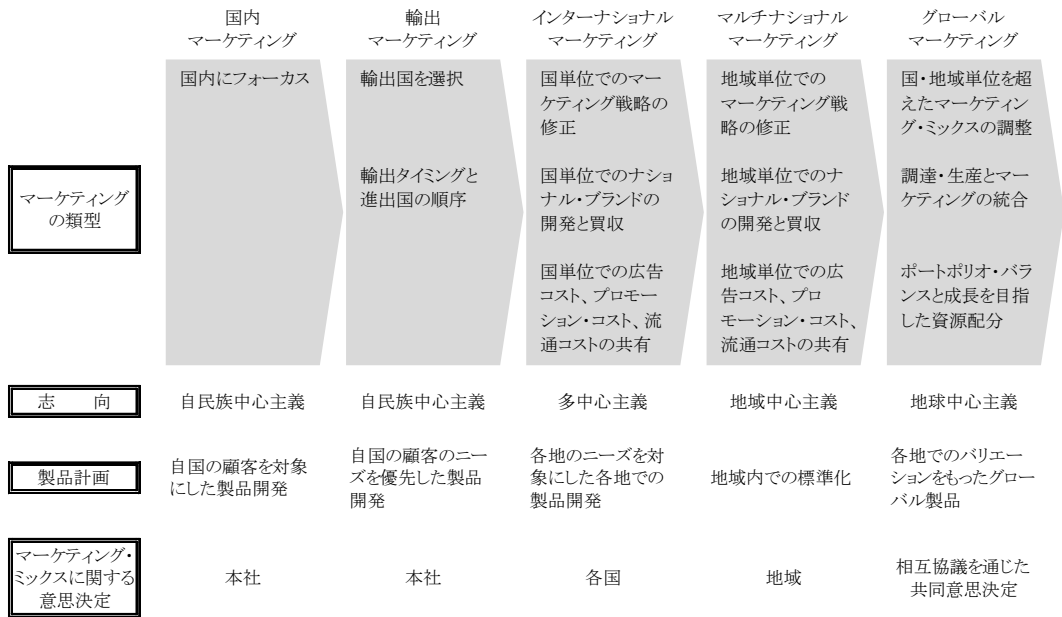
グローバル・マーケティングとは、標準化、市場間の調整、グローバル統合を重要視する企業によって行われるマーケティング活動である（小田部／ヘルセン [2010] 56 頁）。各国のマーケティング・プログラム（なかでも製品、プロモーション・ミックス、価格、そして販売網）の標準化への取り組みにより、製品やブランド、アイデアなどの各国拠点間での移転が進み、またグローバルな顧客の生成が促される。そして、市場間の調整を図ることで国や地域の拠点間での取り組みの重複を削減し効率化する。さらに、世界の多数の主要市場に参入することで、競争力の拡張や効果的な統合を果たすことである。

レビット（[1984] 30-68 頁）は、グローバル企業はあたかも全世界（あるいはその主要地域）が1つの単位であるかのように、相対的に低いコストで、徹底して一貫した活動を行う。つまりどこでも、同じものを、同じ方法で販売することであると述べている。一方、多くの研究者は、企業がマーケティング戦略の開発にあたって、国ごとあるいは地域ごとに対処するのでなく、グローバルに考え、積極的に問題に取り組むことであり、各国拠点間のマーケティング戦略の共通性を見出すことが大事であると指摘している。

---

<sup>2</sup>ここは主に矢作 [2013] および小田部／ヘルセン [2010] による。

図 1 グローバル・マーケティングの発展



(出所) 小田部／ヘルセン [2010] 24 頁 (Kotabe and Helsen [2011] 15 頁)。

Keegan&Green ([2008] 10 頁) も、グローバル・マーケティングについて次のように述べている。マーケティングという学問は普遍的なものである。しかし、実際のマーケティングというのは、国によって異なる。それは世界の国々や人々が異なるためである。これらの総意は、ある国で成功したマーケティング・アプローチが、他の国でも成功するとは限らないことを意味する。顧客選好、競争業者、流通機構、コミュニケーションメディアが異なるからである。グローバル・マーケティングにとって重要な課題とは、マーケティング・プランやマーケティング・プログラムがどの程度現地に適用するか、適用しなければならないのか、世界に拡大できるか、それはどの程度なのかを認識することである。

### Ⅲ 小売業のグローバル・マーケティング

これまでのグローバル・マーケティング論は、Kotabe&Helsen [2011] の「グローバル・マーケティングの発展」仮説を含めて、主体として主に製造企業が想定されてきたが、小



売業のグローバル・マーケティングを検討しよう。小売業は、そもそも商業者なので、P B商品の輸出など特別場合を除いて、輸出マーケティングは基本的に考えられない。しかし、商品を広義に考えれば、経営ノウハウの海外移転やフランチャイズチェーンによる業態コンセプトの輸出が含まれる。たとえば、「日本の百貨店やスーパーは、韓国に直接的出店はしてこなかったが、現地の百貨店やスーパーとの間で多くの経営ノウハウの供与契約を結んできた（川端 [2006] 59 頁）。また、米サウスランドアイスが発明したコンビニエンス・ストアの業態コンセプトは、エリアフランチャイズの方式で日本や中国などに広がっていった（川辺 [2003] 97-107 頁）。

小売業の経営ノウハウや持ちこんだ業態コンセプトが現地で浸透すると、その企業はさらなる成長と拡大を目指して新しい方向性を探り始める。例えば、現地法人を設立したり、特定の国や地域に向けた業態開発を模索したりするのである。この段階が2番目のインターナショナル・マーケティングである。小売業のインターナショナル・マーケティングは、「現地のニーズを対象にした現地での業態開発」ということになり、たとえば本国で大型食品スーパーを展開していた小売企業が、現地では商圈特徴に適した総合スーパーや小型食品スーパーを開発するものである。

マルチナショナル・マーケティングは、地域内での標準化が特徴なので、たとえば東南アジア地域で業態戦略を標準化するもので、このなかには多業態戦略 (multi-format strategy) も含まれる。多業態戦略とは、同一の進出で総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンス・ストアなどをパックとして展開するもので、進出国の商圈特徴あわせてパックの中身を変えることができる。

東南アジア地域で業態戦略を標準化した企業のひとつとして、本論文でとりあげるベスト電器があげられる。

### (1) 小売業のグローバル化の概要

小売業は従来、ドメスティック産業という性格が強かった。その所以は、世界の国々には、それぞれの時代において、歴史的、社会的に規定された流通機構をもっているからである（鈴木 [1968]）。伝統・文化・慣習・所得水準の異なった市場において、小売業の機能を果たすためには、商品の取り揃え、陳列、顧客へのサービス、従業員の教育、そして政治的風土など多くの困難にぶつかるからである。しかし、小売企業の国際的な活動は古くから行われている。鈴木（[1968]・[1976]・[1980]）も、それらの事例を幅広く取り上げ、

国際化の条件や課題などを示している。

1990年代に入り、小売業の国際化は競争上の新たな優位性として、アジアを舞台に積極的に展開された。そしてそれらに関する理論的検討も活発に行われてきた。例えば、スターククエスト (Sternquist [1997])、ビダ／フェアハースト (Vida&Fairhurst [1998])、サレキサンダー／マイヤーズ (Alexander&Myers [2000])、エバンス／トレッドゴールド／マボンド (Evans&Treadgold&Mavondo [2000])、向山 [1996]、川端 [2000]、矢作 [2002]・[2007] などがあげられる。

矢作 [2007]<sup>3</sup> は、小売業の諸活動が国境を越え、異なる経済的、政治的、文化的構造をそなえた国際市場に組み込まれていく過程を小売国際化とし、その分析の視点を市場と組織の2つに分けている。特に、企業行動をその対象とする組織次元では、例えば個別企業と特定業態の2つの次元から分析している。また、国際化の対象を表1で示したように3つの次元に集約している。さらに製造業の場合は異なり、小売業では通常、商品と店舗の分離・移転が困難であるので、商品を含む業態の移転とそれに随伴する知識の移転を主たる対象にし、次のように説明している。

表1 小売企業の国際化の方向と対象

対象 方向	商品	業態	知識	備考
内→外	輸出	移転	移転	外への国際化
外→内	輸入	吸収	吸収	内なる国際化
外→外 (子会社同士間)	輸出	移転	移転	ネットワーク化

(出所) 矢作 [2007] 24 頁。

第1に、小売業が取り扱う商品の国際化である。高級ブランドショップやアパレル製造小売業は独自に開発した自社ブランド商品を持っており、それを輸出することが可能である。逆に、外国ブランド商品を競争差異化のために輸入販売する小売企業もまた多数存在する。

第2に、母国市場で展開する業態移転である。衣食住の3商品部門を幅広く扱う総合量

<sup>3</sup>ここは主に矢作 [2007] 14-50 頁による。

販店（イオン、イトーヨーカ堂、カルフル、テスコ、ウォルマートなど）、コンビニエンス・ストア、大型専門店などがあげられる。いずれも商品・店舗の分離が不可能な業態移転の形態をとる。

第3に小売業の経営技術の国際的伝播、つまり「知識移転」である。店舗運営や物流システム、商品開発などの経営ノウハウの移転と、フランチャイズ方式による経営ノウハウの移転が含まれる。また、小売業の人材の国際的移動も考えられる。

#### IV 家電量販店のグローバル・マーケティング

イギリスの小売企業の海外市場への進出について調査したウィリアムズ(Williams[1992])は、参入動機を「能動的な成長志向」「国内市場の狭隘さ」「国際市場で通用する経営革新性」「進出誘致や競争相手への追随などの受動的反応」の4つに分類し、調査企業の多くが革新的な経営の移転や能動的な成長を求めて海外進出していることを実証している。また、アレキサンダー(Alexander[1997] 133頁)も、参入動機から小売国際化のタイプあるいは方向性を「土着的」(autochthonic)、「受動的」(reactive)、「能動的」(proactive)、「発展的」(expansive)国際化の4つに分けて分析している。

日本の小売企業は1980年代に入り、アジア地域を中心とした海外出店を積極的に展開してきた。その背景として、経済の発展にともなう所得や生活水準の向上や地理・歴史・文化的な関連性の深さ、そして大店法による大型店の出店規制などがあげられる。その他に、進出先国の政府や企業からの要望があって出て行く受動的国際化もあった。

ここでは、かつて家電量販店トップで早くから東南アジアへの海外出店を積極的に展開してきたベスト電器と、最近まで市場拡大の優先順位を国内においてきたヤマダ電機の両社を取り上げ、家電量販店のグローバル・マーケティングの発展可能性を探る。ヤマダ電機は、郊外型店舗「テックランド」を主力業態とした出店戦略で国内市場をリードしてきたが、2006年には大都市の中心市街地への出店を強化するために新たに都市型駅前大型店「LABI」を展開しはじめ、さらに小商圏向けの小型テックランドなどマルチフォーマット戦略に転換した。同社は02年以降業界トップの座にあり、10年には年間売上高2兆円を達成し、今後の成長エンジンとして同年中国瀋陽に海外1号店を出店している。

表2 主要家電量販店の売上高の動向（億円）

	1995	2000	2005	2010	2011	2012
1	ベスト電器 2,384	コジマ 5,067	ヤマダ電機 12,642	ヤマダ電機 21,070	ヤマダ電機 17,773	ヤマダ電機 15,320
2	上新電機 2,295	ヤマダ電機 4,712	エディオン 7,147	エディオン 9,010	エディオン 7,590	エディオン 6,851
3	コジマ 2,265	ベスト電器 3,365	ヨドバシカメラ 6,012	ケーズHD 7,709	ケーズHD 7,260	ケーズHD 6,375
4	ダイイチ 1,833	上新電機 2,671	コジマ 4,974	ヨドバシカメラ 7,005	ヨドバシカメラ 6,715	ヨドバシカメラ 6,372
5	ラオックス 1,262	デオデオ 2,429	ビックカメラ 4,183	ビックカメラ 4,948	ビックカメラ 4,960	ビックカメラ 3,986
6	マツヤデンキ 1,182	ラオックス 1,882	ギガスケーズ 3,533	コジマ 4,490	上新電機 4,029	上新電機 3,588
7	和光電気 1,103	ミドリ電化 1,813	ベスト電器 3,389	上新電機 4,263	コジマ 3,700	コジマ -
8	ソフマップ 1,009	エイデン 1,719	上新電機 2,895	ベスト電器 2,912	ベスト電器 2,240	ベスト電器 1,573

（出所）日経MJ（流通新聞）編『流通経済の手引』、『日経MJトレンド情報源』各年。

### （1）なぜ家電量販店なのか

家電品業界の市場規模は、「経済センサス・活動調査」によれば、2012年、7兆円を超える巨大市場であり、近年、家電量販店は成長が著しく、日本における小売業ランキングでも、12年度で見ると、ヤマダ電機3位、エディオン11位、ケーズホールディングス12位、ビックカメラ18位と上位を占めるようになっている<sup>4</sup>。

イオンやイトーヨーカ堂のような総合スーパーやセブンイレブンやファミリーマートのようなコンビニエンス・ストアのグローバル化は進んでいるが、それに対して家電量販店は進んでいない。それはなぜなのか。ここに小売業のトータルとしてのグローバル化ではなく、特定に業種に絞った研究の意義があると考えられる。

ベスト電器は、日本の家電量販店のグローバル化のパイオニアであり、一方、ヤマダ電機は斯界のリーダー企業であり、中国への本格的進出を試みていること、ベスト電器を子会社化したことなどからこれら両社をケーススタディの対象企業として取りあげることにした。

<sup>4</sup>日経MJ編 [2013]『日経MJトレンド情報源2014』。

## （２）ベスト電器の海外進出とその背景

福岡市に本社をおくNEBA（日本電気大型店協会）系のベスト電器は、1953年創業、80年から96年まで年間売上高で業界首位であり、日本の家電量販店としてはめずらしく海外事業展開もいち早く行ってきた企業である。当時のNEBA系の家電専門店はそれぞれの営業地盤を侵さないという暗黙のルールがあり、激しい攻防もなかった。しかも大規模小売店舗法（大店法）により大型店の出店が自由にできず、国内での成長には限界感があった。そこで、当時海外事業を積極的に展開していたヤオハンの誘いもあって、創業者の北田光男氏は事業の拡大・成長の機会を海外に求めた<sup>5</sup>。

九州を主要商圏とする同社は、1970年代にかけて海外出店を積極的に展開していたヤオハンと合弁で、85年にシンガポールに初の海外店をオープンした。合弁相手だったヤオハン（97年ヤオハンの経営破綻を契機に、翌98年シンガポール法人を完全子会社化）の1階に300坪の大型店舗を出店した。当時、現地の電器店は、店は狭く品揃えも少なく、商品配達やアフターサービスも行われていなかった。これに対してベスト電器は、日本の営業方法を取り入れ、豊富な品揃えで消費者に浸透していった<sup>6</sup>。86年にはシンガポールに支店を置き、海外におけるフランチャイズ（FC）方式のチェーン展開も本格化させた。87年に香港支店、94年にマレーシア支店を開設し、95年には中国本土にも出店するなど海外出店を順調に伸ばしてきた。

そして2004年、娘婿の有菌憲一が社長に就任し、第2の創業期を迎える。翌年、ベスト電器は「海外事業の拡大・強化に関するお知らせ」を発表した。そこで「日本の家電量販店として、従来より特にアジア地域を中心とする海外展開（シンガポール・香港・マレーシア・台湾）を進めてまいりましたが、その蓄積されたノウハウと人材（現地採用者）を活かし、海外事業のさらなる拡大・強化を目指しております」とし、以下の内容について告知している<sup>7</sup>。

- ① 3現地法人（シンガポール、マレーシア、台湾）の資本強化（増資）
- ② インドネシア（ジャカルタ）への進出
- ③ 現地採用者の現地法人役員登用

<sup>5</sup>週刊ダイヤモンド（1998年6月13日号）。

<sup>6</sup>NNA・ASIA（2006年11月21日付）。

<sup>7</sup>ベスト電器リリース「海外事業の拡大・強化に関するお知らせ」（2005年8月10日）。

ベスト電器のインドネシアへの進出は、1992年に遡る。ヤオハンとの提携で同国に初出店を果たすが、提携先のヤオハンの撤廃とともにベスト電器も一旦撤退する。2度目は95年地元百貨店との提携で再進出し、3店舗まで拡大したが、2000年同国内の政情混乱で再度撤退した。そして、04年海外事業部をシンガポールに移し、アジア全域への進出を目指した。そして現地採用社員2名を取締役に登用、人材のモチベーションの高揚と現地化を図った。05年に、治安の安定とともに市場経済が急速に進行したことと、海外での販売ノウハウが蓄積されたこともあって3度目の進出を決めたのである。当時の海外事業担当者は「海外は国によって千差万別ですが、特に東南アジアは経験と現地の人材がいます。当面は東南アジアを中心に強化拡大していきたい」と語っている<sup>8</sup>。

表3 ベスト電器の海外進出の系譜

年	出来事
1985	◇シンガポールに海外1号店のオーチャード店をオープン。
1986	◇シンガポール支店を開設し、海外におけるF C方式によるチェーン店展開を開始。
1987	◇香港支店開設。
1994	◇マレーシア支店開設。
1995	◇中国進出第1号店である中山店をオープン。
2004	◇台湾泰一電気股份有限公司（和泰グループ（台湾台北市）とデオデオ（広島市）の合弁会社として台湾台北市を中心に13店舗を展開する家電量販店）の3社合弁契約を締結、翌年1月に同社株式の41%を取得し関連会社とする。
2005	◇インドネシアに家庭用電気製品販売業 PT. BESTDENKI INDONESIA を設立（BEST DENKI(SINGAPORE)PTE.LTD.と現地法人と合弁による51%出資の子会社）。 ◇クウェートにF C店舗オープン。
2006	◇インドネシア1号店（S C「スナヤン・シティ」内）。
2007	◇韓国にBEST DENKI KOREA CO., LTD.を設立。
2010	◇台湾の新竹市に新店舗オープン。
2011	◇香港事業撤退（3店舗を香港蘇寧シティモールに譲渡）。 ◇台湾では適得電器股份有限公司への出資比率を引下げる。
2012	◇シンガポールとインドネシアにおいて店舗数を拡大。 ◇インドネシアとマレーシアにおいて、楽天が運営するネット・ショッピングに出店。
2013	◇シンガポールでは小規模店プラザシンガポール店を閉鎖。

（出所）ベスト電器ホームページおよび決算報告書をもとに筆者が作成。

<sup>8</sup>NNA・ASIA（2006年11月21日付）。

2005年1月には、台湾大手の家電量販店「台湾泰一電気股份有限公司」の株式を取得して進出し（その後「倍適得電器股份有限公司」に社名変更）、同年末にはインドネシアに家庭用電気製品販売業のBESTDENKI INDONESIAを設立した。09年には中東のクウェートへF C展開をするなど、これまで海外出店への足がかりを着々と築いてきた。14年4月末現在の海外店舗数は76店である。その内訳はインドネシア17、シンガポール12、マレーシア6、台湾41店舗となっている。参入モードとしては、現地法人との資本提携やフランチャイズ契約など様々である<sup>9</sup>。

### （3）海外事業の現状と課題

日本国内での市場争奪戦の熾烈さが増している中、地理的・歴史的に関係の深いアジアへの積極的な出店に成長の活路を見出そうとして、日本の家電量販店では早くから海外に進出していたのがベスト電器である。同社は、ヤオハンとの合弁方式でアジア各国へ積極的に出店を進め、1996年末には海外の売上高がグループ全体の売上高の7%を占めるまでに拡大した。しかし97年には、海外進出のパートナーであるヤオハンが倒産し、ピーク時に30店を数えた海外店舗数は19店舗にまで減少した。

ベスト電器の海外店舗は、出店する国や地域によって、直営店とフランチャイズ方式に分けた出店戦略をとっている。アジア進出への成功要因として、第1に、日本流のサービスの導入と富裕層の取り込んだことにある。交渉次第で人によって価格が違ってくる現地の家電店に対して、ベスト電器では正札販売を実施していることや、日本では当たり前接客による商品説明、配達やアフターサービスなどが現地の消費者の支持を得ていると考えられる。また、家電品のワンストップショッピングができる大型店の展開と豊富な品揃えによって富裕層の取り込んだことが功を奏している。店内は明るく綺麗で、広々とした売場づくりに加え、パナソニックやシャープなど日本の大手家電メーカー製品（6割）や東南アジアで人気のある韓国のサムスンやLG（2割）、そして欧米などの一流ブランドを豊富に取り揃えていることが地元の富裕層を中心に高い集客力と支持につながっている<sup>10</sup>。

2014年2月期における店舗の推移は、直営店では7店（うち海外4店含む）の出店と26店（うち海外3店含む）の閉鎖を行い、フランチャイズ店では13店（海外のみ）の出店と

---

<sup>9</sup>同社HPの店舗情報から算出。

<sup>10</sup>元ベスト電器海外事業担当者に対するヒアリング（2014年5月16日）および『激流』（2008年11月号）による。

48店（うち海外6店含む）の閉鎖を行っている。スクラップ&ビルドにより店舗の活性化を図っている。その結果、2月末における店舗数は、フランチャイジー1店の直営化を加減し、直営店177店（うち海外30店含む）、フランチャイズ店240店（うち海外42店含む）の総店舗数417店となっている。特に直営店においては、ピーク時の09年2月期277店から100店が減少している。しかし海外での店舗数は、スローペースであるが年々増加している。

表4 ベスト電器の業績推移（億円）

	06.2	07.2	08.2	09.2	10.2	11.2	12.2	13.2	14.2
連結売上高	3,614	3,690	4,135	3,719	3,456	3,410	2,617	1,913	1,730
(営業利益)	26	21	5	-9	-52	69	25	-33	11
海外売上高	—	—	—	432	322	305	270	—	—
(営業利益)	—	—	—	0.2	-3	-0.2	—	—	—
店舗数									
直営	263	274	274	277	249 (31)	208 (30)	196	195 (29)	177 (30)
F C	315	306	293	287	297 (11)	300 (26)	301	276 (35)	240 (42)
うち海外計	(31)	(34)	(36)	(38)	(42)	(56)	(57)	(64)	(72)

(出所) ベスト電器「決算短信」(各年2月期連結)をもとに作成。

(注) 海外売上高は、連結売上高が10%未満の場合は記載を省略している。括弧内店舗数は海外店舗数である。

最近におけるベスト電器の海外事業の動向は、次の通りである。2011年に香港の3店舗を香港蘇寧シティコーンに譲渡、撤退を決めた<sup>11</sup>。また台湾では、適得電器股份有限公司への出資比率引下げを実施している。その代わりに12年には、シンガポールとインドネシアへの店舗数を拡大しており、ASEAN地域への経営資源の集中を推進している<sup>12</sup>。またインドネシアとマレーシアにおいては、楽天が運営するネット・ショッピングに出店し、海外における新しい販売チャンネルに取り組んでいる<sup>13</sup>。

さらに2013年9月末、シンガポールでは小規模店プラザシンガポール店を閉鎖し、新たに郊外住宅エリアへの中型店の出店を計画している。またインドネシアにおいては、これまでジャカルタ市中心部での展開から、中間所得層の増加が著しい首都隣接圏へ新規開拓を進めていく計画である。経済成長が見込めるASEAN地域での出店エリア拡大と

<sup>11</sup>日本経済新聞(2011年5月23日付)。

<sup>12</sup>ベスト電器「平成24年2月期・決算短信」による。

<sup>13</sup>ベスト電器「平成25年2月期・決算短信」による。



シェアの獲得に向けたスクラップ&ビルドが進められている<sup>14</sup>。

ベスト電器の東南アジア諸国での出店形態は、ショッピングモールにインショップの形で出店する戦略を採用しており、売場は800~1,000坪である。東南アジアでは郊外の専門店やロードサイド店があまりないためである。特に、出店を加速化しているインドネシアでは、中間層や富裕層が増加し、ショッピングモールの建設ラッシュが続いている。都市部の富裕層をターゲットにジャカルタ市の高級ショッピングモールを中心に10店舗をドミナント展開している。富裕層の消費意欲はとて大きく、東南アジアで実績を積んできたベスト電器の「看板」にはブランド力があり、富裕層への認知度も当然高い(川上[2014]14-15頁)。Williams [1992] が指摘しているように、強力な小売ブランドは小売企業の国際化において、差別化できる重要な要素である。

しかしながら、多くの課題も抱えている。金融都市としてすでに成熟し交通インフラが整備されていたシンガポールと違って、インドネシアは交通インフラを含めた未開発な部分が少なくない。また、メーカーの現地販社が当地にない場合、地場の代理店を通して商品調達せざるを得なく、「納期が遅れることは当たり前で1週間ならばまだいいほう。辛抱強く、現地企業と付き合うだけの根気強さが求められ、そこで信頼関係が生まれる」ように、商品調達、配送の課題をクリアしなければならない。現地の事情に適したサプライチェーンの構築こそが最大の課題といえる。インドネシアには日系メーカーの工場があり、現地の販売会社から商品を仕入れている。JIT (just in time) で商品を確保したり、特売などのプロモーションの協賛をしたりする際には、現地関係者との良好な関係も不可欠である。

インドネシアの小売市場では価格競争はあまり行なわれないので、マーケティングによる非価格競争 (non-price competition) が重要な意味をもつ。販売価格はメーカーの希望小売価格が維持されており、顧客との交渉による値引き販売をしない定価販売が行われているので、価格競争 (price competition) は限定的である。日本流のアフターサービスやメーカー別陳列ではない製品別陳列により、各社の製品知識を持った店員が来店客に接客しながら製品説明を行うなどして他社との差別化を図っている<sup>15</sup>。一方で、店舗の奥には地元量販店のようにメーカー別陳列の売り場も設けており、メーカー主力商品のプロモーションやメーカー各社の全体的なイメージが伝わるショールーム的な役割を担う売り場作りも

---

<sup>14</sup>ベスト電器「平成26年2月期・決算短信」による。

<sup>15</sup>元ベスト電器海外事業担当者に対するヒアリングによる (2014年5月16日)。

行っている（浅岡 [2014]）。

インドネシアのベスト電器では、製品保証期間は1年であるが、販売価格の6%を支払うことで5年間の長期保証が受けられる。しかし、修理を担当するサービススタッフが整えていないこともあってメーカー修理が基本になっており、日系メーカーや販売会社はアフターサービスを強化している。日本製品の信頼度は非常に高く、配送においても日時厳守は現地の人から驚かされている（浅岡 [2014]）。

さらに、経済が発展している国々に共通した問題として、家賃の問題がある。特に東アジアでは家賃の値上げが著しく、バブルの様相を呈している国も一部にはある。川端〔2011〕110-127頁）は、東南アジアの数多くの実態調査を踏まえて、小売業の海外進出に際しては、契約年数とともに契約期間満了後の賃貸料の値上げの問題を指摘している。家賃の高騰が経営悪化の重大な要因になるケースや、長い契約期間はスクラップアンドビルドの手枷足枷なることがあるからである。

#### （4）ヤマダ電機の中国進出<sup>16</sup>

中国家電市場の小売国際化は、世界最大の家電量販店である米国ベストバイが2005年に地元の江蘇五星電器を傘下にしたことに始まる。07年には上海の繁華街・徐家匯に自前店舗をオープンした。商品別の売場構成、そして家電メーカーの派遣要員に依存しない日本型の店舗展開を進めたが、サービスや価格政策が顧客に支持されず、11年にそれまで展開していた「ベストバイ」の全店舗を売却した。その後、日本のヤマダ電機とラオックス、独逸のメトロなどの中国市場への参入が続いた。

家電ディスカウンターであったヤマダ電機は、2002年に年間売上高でコジマを抜いて家電量販店トップに立ち、05年には家電量販店としては初めて47都道府県のすべてに店舗を出店し、年間売上高1兆円も突破した。そしてその5年後には売上高が2兆円に達するまでなり、新たな成長戦略として海外進出を図った。

ヤマダ電機の海外出店は日本を代表する他の小売企業に比べると比較的遅いスタートになる。それは、国内での市場拡大を優先したことに加え、海外進出の動機やノウハウ不足などがあげられる。同社は、郊外型店のテックランドや駅前巨艦店のLABI、そして地域家電店を組織化したコスモスベリーズなど多様な形態をもって全国出店を加速化し、高いマーケットシェアで国内市場をリードしてきた（南 [2011]）。

---

<sup>16</sup>ここは主に関根[2013]による。

写真1 ヤマダ電機海外1号店「中国瀋陽店」



(注) 筆者撮影。薄型テレビはメーカー別ではなく、製品別に陳列されている。

持続的な成長を果たすべく2010年12月、ヤマダ電機は成長が見込める中国に海外1号店となる「亜瑪達(ヤマダ)」瀋陽店をオープンした。瀋陽店は自社物件であり、売場面積は日本の旗艦店とほぼ同等の約24,000㎡と中国家電量販業界でも最大級である。山田昇ヤマダ電機会長は、中国市場への進出について次のように語っている。「サービス、商品戦略など日本と同じ形で展開する。地方都市の瀋陽で成功すれば中国全土での展開が可能だ」と述べている<sup>17</sup>。中国の量販店は、「場所貸し」ビジネスで、デベロッパーとしてのマネジメント以外はメーカー任せで、在庫リスクも負担しないし、プロモーションや配送なども外部に依存している(関根[2012])。

また、「企業の使命は持続的に成長することである。少子高齢化が進む日本市場だけでは成長に限りがある。将来的な選択肢としてはインドネシアやベトナムもあるが、GDP世界第1位になろうとしている中国においてほかの国はありえない。アジアのなかでの中国の位置づけは非常に大きいし、日本のメーカーはほとんど中国に進出しているので、サプライチェーンも有利である。ヤマダは、市政府の誘致で出店しているので、物件については市の斡旋がある。3年で5店舗出店、売上目標は1,000億円、成果が生まれるのは2～3年後からで、回収は最低でも5年程度はかかるとみている。ヤマダの方針は人の質的・量的な確保が最優先で、瀋陽店の出店に先立ち、中国人留学生を100名採用した。いい人材を確保し、企業文化や企業理念を徹底して教え込んで共有することが大事である」<sup>18</sup>と語っている。

<sup>17</sup>日本経済新聞(2010年12月6日付)。

<sup>18</sup>BCN・Bizline(2011年8月1日付)。

ヤマダ電機の中国2号店は、2011年6月、天津市にオープンした。天津市最大の繁華街に位置し、南京路歩行者天国と濱江道歩行者天国の交差点で、地下鉄やバスをはじめ、車でのアプローチにも便利な立地である。売場面積は15,000㎡、地上1～5階の売場に日本メーカーを中心とした家電製品や日用雑貨など100万品目を揃えた市内最大規模を誇る。レストランや遊戯・キッズコーナーも開設、販売スタッフは1号店と同様に、日本への留学生や現地採用者を自前で育成した。瀋陽店は自社物件だったが、天津店は賃貸物件である。消費者に対する店舗の認知度を高めるために、新聞広告を行ったり、瀋陽でも導入したヤマダ流のポイント会員制度による顧客の組織化を図ったり、さらに長期修理保証制度などを実施したりした<sup>19</sup>。

成長が見込める中国事業の拡大をはかるため、2011年にヤマダ電機は、中国事業を統括し効率的に運営するため、出店資金や商品仕入れを一元管理する持ち株会社「山田電機投資公司」も北京市に設立した。中国では省ごとに商習慣などが異なるため、ヤマダは店舗ごとに運営会社を組織しているが、資金や商品仕入の管理を持ち株会社に一元化し、中国事業を機動的に展開する。新店の出店費用や運転資金などを今後、ヤマダ本体から持ち株会社を通じて運営会社に融通する。中国に工場をもつ日本メーカーから中国の店舗向けに商品を仕入れる際も持ち株会社が窓口になる。

2012年3月、ヤマダ電機は3号店を南京市最大の繁華街「新街口」に出店した。南京市は蘇寧電器発祥の本拠地であり、その傘下のラオックスが、すでに11年末に出店している。近隣には米ベストバイ傘下の五星電器が軒を並べ、近くには蘇寧電器の2店舗もある。新店舗の売場面積は約16,000㎡で、「ラオックスライフ・銀河1号店」との距離は3km程度しか離れてなく、両店とも日本のブランドを充実させ、自社の販売員が複数メーカーの製品を比較しながら接客するというスタイルは共通である。ポイント制度なども導入し、同じ業態コンセプトの店舗間の競争が始まった。

ブランド別ではない製品別の売場や日本式接客サービスに加え、日本で蓄積した大型店の運営ノウハウを駆使した日本オリジナルの細やかな店づくりは大反響と評判を得ていた。また、サプライヤーに対する支払が不規則的な国営系小売企業に対して、ヤマダ電機は注文支払いやキャッシュオン・デリバリー（代金引換渡し）方式を採用しており、サプライヤーとの間の関係も非常によいといわれている（関根 [2014a]）。

---

<sup>19</sup>日経MJ（2011年5月13日付）。

## (5) ヤマダ電機の苦戦とその理由

2013年、ヤマダ電機は上海市に1万5,000㎡の4号店を開く予定だったが、12年9月、尖閣諸島国有化に端を発した日本商品不買運動などにより凍結した。それと同時に、南京店と天津店を閉鎖した。

なぜ、ヤマダ電機の中国進出は上手くいかなかったのであろうか。苦戦している理由として次の4点が考えられる<sup>20</sup>。

第1に、出店時期の問題があった。ヤマダ電機が中国に海外1号店を開店したのは2010年である。3年後に5店舗、売上高1,000億円を目標としていた。当時の日本国内家電市場は成熟化しており、競争激化が一段と激しさを増してきていた。一方、進出先国である中国では不動産価格が値下がり、出店のチャンスは広がっていたが、その後の政治的問題は日中間のビジネスに飛び火したのである。

第2は、中国では地域によって、社会保障制度、商慣習、帳合関係、政府の政策などが大きく異なることを軽視したことである。例えば中国では、省ごとに社会保障制度が独立していて社員の転勤が容易に出来ない。また、商慣習も省ごとに異なることもあって、ヤマダ電機は中国事業を統括し効率的に運営するため、出店資金や商品仕入れを一元管理する持ち株会社「山田電機（中国）投資有限公司」を2011年北京に設立していた。しかし、商品の店舗間移動も省外だと増地税がかかるので店舗間の移動ができない。返品をすると増地税を戻すが基本的に返品はないが実情である。こうした中国ならではの特殊事情（関根 [2013] 18頁）が中国事業の苦戦の原因としてあげられる。

第3は、効率的なサプライチェーンの構築が出来なかったことが指摘される。交通インフラや物流設備の近代化が遅れていることはある程度予想できたが、許認可の問題でロジスティック機能を内部化できないこと、物流従事者のレベル、春節前の繁忙期に運転手を確保することの難しさなどが大きな壁となった。

第4は、日本と異なり、家電量販店はアフターサービスの提供を行うことができないことがネックとなった<sup>21</sup>。特に海外単独資本の場合、業務内容に制約が設けられていて、ヤマダ電機も商品の配送や据え付けなどサービス関連の免許取得ができなく、配送と設置そ

---

<sup>20</sup>関根 [2013] および元中国ヤマダ電機総経理稲田貞夫氏に対するヒアリング（2014年4月11日）による。

<sup>21</sup>ヤマダ電機（中国）投資有限公司総経理・稲田貞夫およびヤマダ電機（瀋陽）投資有限公司総経理・黒澤達也の取材による（2012年9月3日）。

れぞれを外部業者に委託しなければならない仕組みになっている。またアフターサービスにおいても、韓国同様にメーカー主導で行っている（趙 [2012]）。

## V おわりに

日本の小売企業はアジア市場への進出において、欧米のグローバル小売企業に比べると先発者と言える。しかし先発者といっても、能動的な国際化を進めてきたとは言い難い。日本の場合、初めて進出する国では2～3店舗出店可能な資金は本社から与えられるが、それ以上の支援は期待できず、手探りで店舗を出し、店舗運営を学習する。資金が限られているので、最初の店舗が黒字にならないと、なかなか次の店舗が出せない（矢作 [2007] 342-356 頁）。一方韓国の多くの小売企業は、日欧米小売企業に比べて明らかに国際化の後発者である。小売国際化の後発者で韓国流通業界の最大手のロッテは、海外売上比重を2009年10.5%から10年後には30.3%へ拡大させ、グローバル・リテーラーとしてさらなる成長を果たそうとしている。韓国最大のコングロ・マーチャント<sup>22</sup>でもある同社は、マルチフォーマット戦略をもって、中国をはじめベトナム、インドネシアなど新興国への出店を加速化している。そして、M&Aを含めて積極的に多店舗化を図っており、当該市場での知名度を高めて顧客を囲い込もうとしている（イム [2010] 363-385 頁）。

日本の小売企業にとって経済成長の著しい東南アジア市場は、中韓のようなカントリーリスクが少なく、日本に対して好意的である。ベスト電器の国際化のノウハウ（ベスト電器というブランド）と30年間の現地人材育成、そして日系メーカーからの現地での商品調達は競争優位性のひとつとなる。東南アジアは地理的、心理的に近い国であり、中韓は地理的には近いが、心理的には必ずしも近くない（Alexander&Myers [2000]）と言う見解は、グローバル・マーケティング概念化のひとつのヒントになろう。

地元家電量販店や欧米系総合量販店との競争もあるが、シンガポール（華僑、公用語としての英語）で蓄積した現地人材を中国での多店舗化に活用できる。また、ヤマダ電機の経験から学ぶことは、日本式の接客サービスや店舗運営による差別化（日本式家電量販店の標準化）と現地適応型のモデル確立が必要ということになる。家電メーカーによるチャネル・リーダーシップが強力な中国市場においては、「場所貸し業」のような地元家電量販

---

<sup>22</sup>関根 [2014b] 76 頁。

店との合併による店舗展開を図ることで、海外事業を成功させるとともに、当該地域での家電品流通の近代化も図れるのではなかろう。家電量販店という業態のコンセプトの再定義も検討課題となる。

グローバル・マーケティングに関する人的資源については、自前で時間を掛けて育成し蓄積するやり方もあるが、現地企業も含めてそうした人材が豊富な企業とのM&Aも有力な選択肢になる。ヤマダ電機がベスト電器を傘下におさめたのは、家電量販店の海外進出の先発者として、国際化のノウハウや人的資源、現地での知名度を有するベスト電器と、後発者であるが国内市場での確固たる地位と組織革新能力（ヤマダ電機の人材の多様性）の高いヤマダ電機の相乗効果を期待したからである。

グローバル・マーケティング概念化には、まず業種と業態を絞ることが重要であるというのが本書のひとつの主張である。サーモン／トージマン (Salmon&Tordjman [1989]) は、小売業態と国際化戦略の間に相関関係があるとしており、専門店が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（標準化戦略）に適している考えられる。これに対して総合量販店などは、現地化の程度をかなり高くしなければならないであろう。

本稿は、小売業一般のグローバル・マーケティングのモデルではなく、家電量販店の理論化を志向している。これに関するキーワードをいくつか発見することはできたが、これらを用いてさらに抽象化して「中範囲の理論」を構築するのは今後の課題である。

#### <参考文献>

相原 修／嶋正／三浦俊彦 [2009]『グローバル・マーケティング入門』日本経済新聞出版社。

浅岡柚美 [2014]「家電量販店の国際展開 - 株式会社ベスト電器のインドネシア進出」『流通科学研究』Vol.13、No.2、中村学園大学流通科学部。

川上昇吾 [2014]「東南アジアへ意欲的に店舗出店 - 海外事業の強化を図り、更なる飛躍を目指す」『IT&家電ビジネス』1月号、リック社。

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。

川端基夫 [2006]『アジア市場のコンテキスト [東アジア編] - 需要のしくみと地域暗黙知』新評論。

- 川辺信夫 [2003] 『新版セブン-イレブンの経営史－日本型情報企業への挑戦』 有斐閣。
- 関根 孝 [2012] 「最近における中国家電品流通の特徴－優越的な地位変動の視点から」 『専修商学論集』 第 95 号。
- 関根 孝 [2013] 「家電量販店の再編とヤマダ電機の中国進出」 専修大学商学研究所報、第 45 巻第 2 号。
- 関根 孝 [2014a] 『日本・中国・韓国における家電品流通の比較分析』 同文館出版。
- 関根 孝 [2014b] 「小売機構」 久保村隆祐編 『商学通論（8 訂版）』 同文館出版。
- 鈴木安昭 [1968] 「小売業の『国際化』」 『青山経営論集』 第 3 巻第 2 号（鈴木安昭 [2001] 『日本の商業問題』 有斐閣、所収）。
- 鈴木安昭 [1976] 「外国資本の進出とわが国の大規模小売業」 藤田敬三／藤井茂編 『経済の国際化と中小企業』 有斐閣（鈴木安昭 [2001] 『日本の商業問題』 有斐閣、所収）。
- 鈴木安昭 [1980] 「小売業の経営技術の移転」 『季刊・消費と流通』 第 4 巻 1 号、日本経済新聞社（鈴木安昭 [2001] 『日本の商業問題』 有斐閣、所収）。
- 趙 時英 [2012] 「サムスン電子のマーケティング・チャンネル戦略」 専修大学商学研究所報、第 44 巻 44 号。
- ドラッカー, P [1954] 『現代の経営上下』（野田一夫訳）ダイヤモンド社。
- 藤井通彦 [2006] 『秋山英一聞書韓国流通を変えた男－ロッセ百貨店創成記』 西日本新聞。
- 丸谷雄一郎 [2012] 『グローバル・マーケティング』 創成社。
- 南 亮一 [2011] 「ヤマダ電機：機動的な出展戦略と後発の優位性」 矢作敏行編 『日本の優秀小売企業の底力』 日本経済新聞出版社。
- 向山雅夫 [1996] 『ピュア・グローバルへの着地－もの作りの深化プロセス探究』 千倉書房。
- 向山雅夫 [2009] 「小売国際化の進展と新たな分析視角－業態ベースの小売国際化研究に向けて」 向山雅夫／崔 相鐵編 『小売企業の国際展開』 中央経済社。
- 諸上茂登／藤沢武史 [2004] 『グローバル・マーケティング（第 2 版）』 中央経済社。
- 矢作敏行 [2002] 「小売国際化のプロセスについて」 法政大学経営学会 『経営志林』 第 38 巻第 4 号。
- 矢作敏行 [2007] 『小売国際化プロセス』 有斐閣。
- 矢作敏行 [2013] 「国際マーケティング－資生堂のケース」 吉原英樹／白木三秀／新宅純二郎／浅川和宏編 『ケースに学ぶ国際経営』 有斐閣ブックス。
- Alexander, N. [1997] *International Retailing*, Blackwell.



- Alexander, N. and Myers, H. [2000] “The Retail Internationalization Process”, *International Marketing Review*, Vol.17, No.4/5, pp.334-353.
- Ansoff, H.I. [1957] “Strategies for Diversification”, *Harvard Business Review*, September-October, pp.113-124.
- Dunning, J. H. [1988] “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, Spring 88, Vol.19, pp.1-31.
- Evans, J., Treadgold, A. and Mavondo, F. T.[2000] “Psychic Distance and the Performance of International Retailers”, *International Marketing Review*, Vol.17, No.4/5, pp.373-391.
- Keegan, W. J. and Green, M. C. [2008] *Global Marketing 5<sup>th</sup> Edition*, Pearson Prentice Hall.
- Kotabe, M. and Helsen, K. [2008] *Global Marketing Management 4<sup>th</sup> Edition*, John Wiley & Sons (栗木契監訳『国際マーケティング』碩学舎、2010年)。
- Kotabe, M. and Helsen, K. [2011] *Global Marketing Management 5<sup>th</sup> Edition*, John Wiley & Sons.
- Levitt, T. [1883] *The marketing imagination*, Free Press (土岐坤訳『マーケティング・イマジネーション』ダイヤモンド、1984年)。
- Salmon, W. J. and Tordjman, A. [1989] “The Internationalization of Retailing”, *International Journal of Retailing*, Vol.4, No.2, pp.3-16.
- Sternquist, B. [1997] “International Expansion of US Retailers”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.25, No8, pp.262-268.
- Vida, I. and Fairhurst, A. [1998] “International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigation”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.5, No.3, pp.143-151.
- Williams, D. E. [1991] “Differential Firm Advantage and Retailer Internationalization”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.19, No.4, pp.3-12.
- Williams, D. E. [1992] “Motives for Retailer internationalization: Their Impact, Structure and Implications”, *Journal of Marketing Management*, Vol.8, No.3, pp.269-285.
- イム・ジョンウォン [2010] 『롯데と辛格浩、挑戦する熱情に国境はない』チョンリム出版 (임종원 [2010] 『롯데와신격호, 도전하는열정에는국경이없다』청림출판)。

平成26年6月20日 発行

専修大学商学研究所報

第46巻 第2号

発行所 専修大学商学研究所  
〒214-8580  
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 神 原 理

製 作 佐藤印刷株式会社  
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2  
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

# Bulletin of the Research Institute of Commerce

---

---

Vol. 46 No.2

June 2014

---

---

Global Marketing of Electronics Mass Merchandiser  
– Case of Best Denki & Yamada Denki

SEEYOUNG CHO

---

Published by  
The Research Institute of Commerce  
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan