

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—

丸 谷 雄一郎

I はじめに

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、アフリカへと研究対象領域を拡大し、2013年に拙著『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略』を出版するまでには、インド、カナダ及び中国以外の主要国における現地調査を行うことができた（チリは現地調査は現地災害により断念したが、2015年に実現）。カナダに関しても2014年に現地調査に基づいた論文を執筆し（丸谷（2014））、残るは同社がメキシコと並んで重視してきた中国と今後成長が期待されるインドとなった。

2014年以降インドと中国小売市場に関して現地調査を含む本格的な研究を開始した（丸谷（2015）、丸谷（2018））。検討を続ける中で、「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。

ウォルマートも国際部門CEOからマクミロン氏がウォルマートの全社CEOに就任すると、2016年1月には同社のネット小売事業重視を鮮明にし、既述の米国国内のウォルマート・エクスレス102店舗の閉鎖とともに、これまで成長を牽引してきたラテンアメリカ部門におけるリストラ策を発表し、2016年にはブラジルで58店舗を、2017年にはチリにおいて

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

32店舗を減らすリストラを行った。

2018年2月には社名も「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ンネル対応を積極化している（図1及び表1参照）。同月には国際部門CEOもマクミロン氏と同じ年の同社が買収した英国ASDA出身の女性を起用し若返りを図った。

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。2018年4月には英国においてセインツベリーに主導権を渡す株式売却を行い、5月には潜在性が高い有店舗での展開が規制により自由にはできないインドにおいて大手ネット小売フリップカートの株式の過半数を買収したことを発表し、6月にはブラジル事業の株式80%を米国の投資会社アドベント・インターナショナルに売却することを発表した。2019年1月期以降に関しても、顧客のデジタル体験を優先するために、新店舗出店を米国内で25店舗以下に抑え、海外もメキシコと中国を中心の255店舗としている¹⁾。

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、ネット普及以降の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。

以上の問題意識に基づいて、従来の小売国際化研究に関してレビューした後、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枠組みを提示し、提示した分析枠組みに基づいて、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を検討した上で、メキシコ市場のインターネット小売普及に向けた課題となっているバック・システムの構築を目指した取り組みについて検討していく。

図1 ウォルマート・ストア・ピックアップ



表 1 ウォルマートのオムニチャネル対応

消費者の購買行動						
空間	選択	購入	決済	受取	使用	
オフライン	店舗ならではの展示	スキャン端末	セルフレジ	店頭受取		
オンライン	ショールーミングに対応したサイト	充実したサイト	多様な決済方法	物流整備		利用後のコミュニケーション
ウォルマートの対応	店内オンライン化	スキャンアンドゴー	セルフレジ	ピックアップ・タワー ピックアップ・デイス カウント 店内ロッカー ピックアップ・ドロサリー ストア・ピックアップ シップ・フロム・ストア サムズクラブ倉庫に転換		
アマゾンの対応	アマゾン・ダッシュホプタン アマゾン・エコー アマゾン・ゴー	アマゾン・ブックス	アマゾン・ペイ	アマゾン・ロッカー ロジステイックス充実		アマゾンPB
その他企業の対応	フィッティング (ボノボス)		アリペイ (アリババ)			

出所：ベルら (2014)、牧田 (2017) 奥谷、岩井 (2018) を参考に、筆者が作成。

II 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むけて

1. ネット小売普及以前の小売国際化戦略モデル研究の概要

小売国際化研究は先行した製造業の国際化及びグローバル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), 今井 (2014), 佐原・渡辺 (2016) など)。

表2は2010年代前半時点の状況を踏まえて行った小売国際化現地化戦略モデル研究の成果を、筆者が初期参入フェーズで進出先との市場特性差異に適合する業態を所有していたかどうか、進出後の創造的連続適応を重視するのかという2軸で分類し直したものである。この成果はネット普及以前の状況を踏まえれば、一定の説得力があると考えられる。

2. 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むけて

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。矢作 (2007) は小売国際化現地化戦略モデルを示すに当たり、小売企業の新規参入では世界的な企業であっても、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込まれることを前提としていた。この前提を踏まえて、小売国際化の現地化段階において、小売業務が先行的に現地化された後に、小売業務を支える商品調達及

表2 マルチナショナル小売業者の小売国際化現地化段階における戦略パターン4類型

現地化戦略名称	市場特性差異適合業態所有	進出後の創造的連続適応	具体的戦略	代表事例
標準化のなかの部分適応	持つ	重視しない	導入業態の一部現地化	後発国への伝統的なHM, GMS 参入事例
進出時環境適応型新規業態開発	持たない	重視しない	現地適応業態の開発	テスコの欧州以外市場事例
環境不適合業態の創造的連続適応	持たない	重視する	現地適応度が低い業態導入後の創造的連続適応	セブンイレブンの日本市場事例
創造的連続適応型新規業態開発	持つ	重視する	現地適応度が高い業態買収後の創造的連続適応を通じた業態開発	ウォルマートのメキシコ市場事例

出所：矢作 (2007) 及び丸谷 (2013) に基づいて、筆者が作成。

び商品供給が現地化されるという「業務移転の序列性」を示したのである（矢作（2007），39-40頁）。

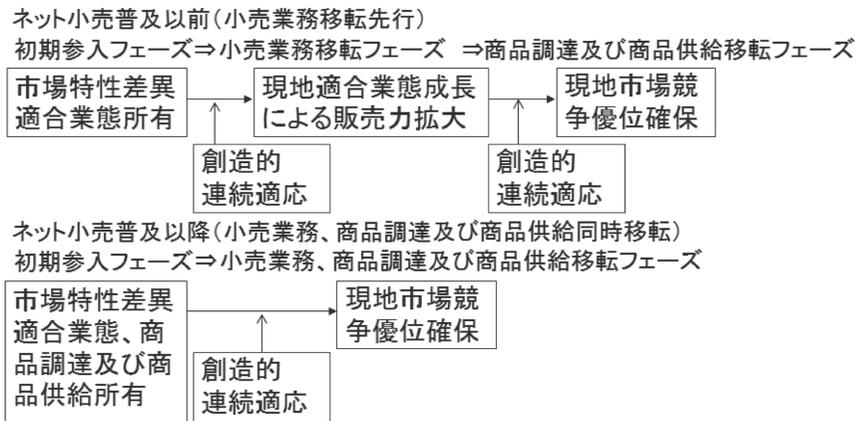
既述の違和感を踏まえて小売のデジタル化と小売国際化に関する既存研究を検討すると、小売のデジタル化に関する研究が先進諸国市場において幅広く行われてはいるが（Hagberg, Sundstrom and Egels-Zanden（2016），Hagberg, Jonsson and Egels-Zanden（2017）の詳細なレビューに譲る），小売国際化に及ぼす影響に関しては影響があることに関して言及しつつも（Wrigley and Currah（2006），渡辺（2015）など），小売国際化を行う小売業者の主要標的市場となっているインドではフリップカート，中国ではアリババ，京東といったように，新興国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る。

筆者は従来小売国際化研究において前提とされてきた業務移転の序列性（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）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モデルを構築することを目的に検討を行う（図2参照）。

さらに，この序列性の弱まりを前提に，近年のインターネットを用いたリアルとバーチャルの競争と共創関係の現出や製造小売業の登場による小売業と製造業の競争と共創関係の現出，レンタルビジネスや中食ビジネスなどに代表されるような小売業とサービス業との競争と共創関係の現出に対応可能な状況に基づいた，国際移転単位としての小売事業モデルについて検討を行った。

石川（2016）は，消費者に財を提供する多様な態様を検討する中で，昨今しばしば使用さ

図2 ネット小売普及以前とネット小売普及以降の小売国際化プロセスの変化



出所：筆者が矢作（2007），丸谷（2013）の内容を，中国インド現地実態調査で確認した状況変化を反映し作成。

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

れるフォーマットという概念を検討し、フォーマットとは、各小売業だけでなく、いわゆるサービス業によって各企業の新戦術・戦略を顧客に提供する様々な意味でのサービス要素の決定であるとしている。そして、田村（2008）、田村（2014）の研究に基づいて、フォーマットの基本要素をバックフォーマットとフロントフォーマットに区分し定義している。

上記のフォーマットの定義は、インターネット普及という現状も踏まえて提示されているので、新たな時代の消費者に財を提供する態様としての上記のフォーマット定義を採用し、筆者が問題意識で示したインターネット小売普及に向けた取り組みに関して検討し、現在急速にインターネットが普及しつつあるメキシコの小売市場の題材に、詳細に検討していく。

Ⅲ ラテンアメリカの先進小売市場であるメキシコにおけるインターネット小売の現状

1. メキシコ小売産業の現状

(1) メキシコ小売産業発展の経緯

メキシコの小売産業は、1980年代の経済政策の転換により、1993年に行われた外資法改正による規制緩和を見越して、1991年のウォルマート進出以降、プライスクラブ（現コストコ）、K マート、カルフルー、オーシャンなど有力外資が現地企業と合併で進出する外資参入ブームが起こった。

1990年代の外資参入は主に3つの点でそれまでの外資参入とは大きく異なっている。第1は、100%出資での参入が可能となったことである。メキシコ小売産業は1989年に旧外資法が改正され、外資の100%出資が可能になった。外資の多くは現地小売市場の反発を恐れて、100%出資による参入は行っていない。しかし、100%出資可能であるという事実は、成功すれば現地パートナーを買収できるということを意味しており、外資の参入意欲を高めたといえる。

第2は、ディスカウントストアなど低価格を売りにする小売業態を中心に展開する小売業者の進出である。それ以前の外資進出は低価格を売りにする小売を武器にした新業態による進出ではなく、シアーズ、JCペニー、セブンイレブンに代表されるように、欧米で開発された新たな店舗運営方法が国内に導入されたにすぎなかった。しかし、低価格を売りにする小売業態の進出は、運営方法だけではなく、メーカー、卸といった既存の流通システム全体を変革し、メキシコの流通システムの効率化をもたらした。

第3は、進出企業の全国規模での展開である。低価格を武器にする小売業態を有する小売業者は、展開規模が重要となる。1990年代のメキシコでは、1970年代から始まった郊外化傾向が定着し、北部のマキラドーラ都市も拡大した。外資はこの好機に着目し、誕生した郊外の衛星都市とマキラドーラ都市に新たな店舗を設置し、外資に対抗する小売業者も郊外への出店を加速した。1990年代における外資参入は、参入業者の数、現地流通システムへの

影響力、影響の及んだ範囲においてそれまでの参入とは異なり、結果として、伝統的小売業者と近代的小売業者の棲み分け構造を崩壊させた。しかし、棲み分け構造の崩壊は、当初においては中産階層以上を標的とした既存の大手小売業者や一般の専門店といった伝統的小売業者に対する影響に留まっていた。

(2) 大手による統合が進むメキシコ小売産業

メキシコ小売産業は NAFTA 締結以降段階的に統合が進んだ。この統合の主役は世界最大の小売企業ウォルマートと NAFTA 締結以前には北部を中心に店舗展開を行っていたニッチリーダーソリアーナである。

ウォルマートは外資で唯一成功を続ける小売業者である。メキシコ小売産業は規制緩和後の外資参入ブームの後、通貨危機に見舞われ停滞し、その多くが撤退した。同社のみがシフラという当時トップの適切なパートナーを、通貨危機という適切なタイミングで救済した後、子会社化するという演出と、その後の適切な現地化によって成功し、同国の小売産業のリーディングカンパニーとなったのである。

詳細は、拙著（丸谷（2013））などに譲るが、特に適切な現地化の巧みさは見事であり、地元小売業者すら標的としてこなかった低所得階層向けに小売業態（倉庫を意味するボデーガと呼ばれる倉庫型ディスカウントストア）を全国展開することによって、近代化が進んでいなかった地方においても庶民に対して流通近代化の恩恵を届けた。

メキシコ国内資本の統合の主体となっているのはソリアーナである。ソリアーナは1980年代までは、メキシコ小売近代化を進めてきた従来のトップ3（ウォルマートが後に買収したシフラ、コメルシ、ヒガンテ）の後塵を拝する第4位の地方小売企業であった。同社はメキシコ北部というマキラドーラ産業の構築以前には注目されてこなかった地域の出身企業であり、NAFTAの恩恵を最も受けた地域において力を蓄えてきたNAFTA締結による勝ち組の企業なのである。同社はマキラドーラ政策が開始された1965年の直後である1968年にメキシコ北部の都市トレオンで創業され、その後本社をマキラドーラの中核となった都市モンテレイに移し、この地域の発展とともに成長を果たしたが、1990年代前半まではトップ3の後塵を拝する地方のニッチ・リーダーにすぎなかった。

既述の外資参入規制緩和後、トップ3が外資をパートナーとして生き抜こうとする中で、4位であった同社は地道に出店地域を拡大し、2007年までに首都メキシコシティ以外の主要都市への出店をなんとか行った。順調に見えた同社の出店地域拡大であったが、大きな壁にぶつかる。大都市の好立地は既にビッグ3に押さえられていたのである。特に最難関は圧倒的な存在を誇る首都メキシコシティであった。2008年にこうした壁を乗り越えるために、トップ3の一角であったヒガンテの主要業態を買収し、その店舗数も261店舗から458店舗に急増した。

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

同社はこの買収以前に既にウォルマートに次ぐ地位を概ね確保していたが、この買収により第2の座を盤石とした。しかし、その代償も大きかった。ヒガンテは落ち目であったとはいえ、かつての3強の一角を占める伝統的小売業者であり、それなりのプライドもあった。日本においてもイオンがかつてのライバルのダイエーやマイカルを買収した後かなりの苦勞を強いられているのと同様である。

同社は2008年以降ヒガンテとの統合にかなりの経営資源を割き、筆者もこの統合に関しては現地取材やヒアリングを行ってきたが、当初かなりの混乱があったことは否定できない。立地が重複した店舗の業態転換といった消費者に直接接する部分であるフロント・システムの融合の混乱は名ばかりの業態転換といった状況を生み出した。さらに深刻だったのは、消費者からは見えづらい部分であり、異なる企業文化の統合、配送システムなどのバックヤードの統合に関しては、拙速に行いすぎたことがかえって裏目に出たようである。実際ユーロモニターのデータによれば、同社は2015年にはコンビニエンスストアのオクソを全国展開するFEMSA社に小売シェアランキング2位の座を譲ってしまい、2016年には2015年の百貨店チェーンヴィアナ（Viana）の買収を行った百貨店コッペルにも抜かれ4位となった。

同社はこうした混乱を経たがなんとか2015年頃には統合を完了し、2016年に今度はコメルシの主要業態143店舗を買収した。この買収により再びソリアーナはウォルマートの小売シェア11.8%には遠く半分にも及ばないが、ソリアーナ3.3%+コメルシ1.2%で4.5%と数字上はもりかえすことにはなり、2位FEMSAの小売シェア4.7%に近づくことになる。しかし、コメルシ自体はかつての輝きはなく、ソリアーナがヒガンテの買収で学んだノウハウを活かしてコメルシとの統合を円滑に行えるのか今後の動向が注目される。

2. ラテンアメリカの先進小売市場であるメキシコにおけるインターネット小売の現状

(1) インターネット小売導入への出遅れからのキャッチアップ

メキシコは既述のウォルマート対集約された現地資本の熾烈な競争の結果もあり、店舗小売による近代化が相対的に早期に進み、かなりの地方においても近代的小売店舗が既に進出済みである。ウォルマートやソリアーナなど近代的小売店舗の早期の普及は中国インドとは異なる状況であり、既述のインターネット小売の普及にとっては必ずしも好ましい状況とはいええない。彼らにとってインターネット小売はライバルとなりうるし、これまで築いてきた牙城をくつがえし兼ねない脅威だからである²⁾。

実際、インターネット小売に関しては、ラテンアメリカにおいてメキシコ以外の大国である南米2か国に比べて相対的に普及の程度は低い。全小売販売に対するインターネット小売の割合は、メキシコは3.1%であり、ブラジル6.3%、アルゼンチン4.9%に比べて低く、相対的に近代化が進むメキシコとともにOECD加盟国であるチリの3.3%に近い。しかし、メキシコはブラジルとアルゼンチンに比して、携帯端末の利用が普及しているため、インタ

表 3 ラテンアメリカ主要国のネット小売の普及の状況

		メキシコ	ブラジル	アルゼンチン	チリ
有店舗	2011	2343.6	612.6	404.4	24267.5
	2016	2994.5	831.3	1348.6	33191
無店舗	2011	121.8	42.8	23.8	823.6
	2016	217	74.8	112.3	1282.5
うちネット	2011	16.2	17.1	9.4	447.5
	2016	83.1	36.6	68.2	853.5
うちモバイル	2012	2.5	0.6	0.6	29.6
	2016	19.6	3.5	10	87.1

注 1) 金額の単位は各国通貨で 10 億である。ブラジル以外は各国ペソ、ブラジルはレアルである。

注 2) モバイルのみ統計が 2012 年からしかないので、2012 年の数値である。

出所：ユーロモニター社の各国の小売報告の内容に基づいて、筆者が作成。

ーネット小売が普及し始めれば、普及を加速させる要因となるとみられる（表 3 参照）。

こうしたメキシコにおけるインターネット小売のキャッチアップの可能性に関しては、グローバルに展開する大手コンサルティング会社である A. T. カーニー社が提示するグローバルインターネット小売市場指数（The Global Retail E-Commerce IndexTM）にも表れている³⁾。同指数⁴⁾による国別ランキングによれば、メキシコは 2013 年時点では 30 位以内にランクインしておらず、ブラジルが 8 位、アルゼンチンが 12 位で上位に位置し、チリ 20 位とベネズエラ 23 位もランクインしていた。

ランクインしたブラジルは当時経済状況も現在よりもよく、ラテンアメリカのインターネット小売を牽引するメルカード・リブレ（Mercado Libre）がアルゼンチン出身でありながら世界最大のインターネット人口を持つ国の一つであり当時既に人口の半数以上がインターネットを使用しほぼ常時インターネットに接続していた同国において業績を伸ばし、ブラジルのウェブサイトで全収益の約半分をあげるに至っていた。同社は急成長する支払いサービスであるメルカード・パーゴ（Mercado Pago）を提供し、顧客のデリバリー経験を向上させ、売上を大きく伸ばし、ブラジル経済が悪い中でも順調な業績を維持している。

メキシコのインターネット小売はその他のラテンアメリカ諸国に比べても出遅れたが、AT カーニー社も 2015 年には 2013 年のランク外から一気に 17 位とラテンアメリカでトップの評価している⁵⁾。その要因としては、2013 年以降の電気通信産業規制緩和、決済配送に不安がある状況にあるにもかかわらず若年層のインターネット人口増加に伴って E コマース市場自体の急成長していることと、E コマース先進国米国に隣接した最高のロケーションなどがあげられる。

電気通信改革に関しては、2012 年に政権に返り咲いた PRI（制度的革命党）のペニャニ

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

エト政権により推進され、2013年6月には憲法が改正され、9月に新たな規制当局である連邦通信院（IFT）が設立された。2014年7月には憲法改正の2次法案である連邦通信放送法が国会の上下両院で可決され、同月14日に公布された。この通信市場改革により、電気通信事業では、競争促進政策が導入され、IFTが電気通信分野で最大手のアメリカモビルおよび関連会社を「支配的企業」に認定し、非対称の規制⁶⁾を導入したことにより競争環境が整備されつつある。この規制緩和は、米国通信大手 AT & T が2014年に当時経営再建中だった携帯電話サービス市場第3位であったイウサセル（Iusacell）を25億ドルで、2015年にも同じく経営再建中で第4位であったネクステル・メキシコ（Nextel Mexico）を18億5,500万ドルで買収することを促進した⁷⁾。そして、同社は2社買収後メキシコ市場を米国市場に次ぐ主力市場として位置付け、光ファイバー通信網やLTE対応通信網に設備投資を行い、実際に電話料金などが低下し、携帯電話サービスの普及率も上昇するという結果をもたらした。このことは米通商代表部（USTR）が発表した2017年版外国貿易障壁報告書（NTE）でも評価されている⁸⁾。

決済配送への不安に関しては、決済に関してはここ数年潜在性を重視して改善されているし、後者に関しても米国の先進企業をベンチマークして、ソリアーナは同日配送を提供しており、コッペルやモールへの出店などにより業績を伸ばす百貨店リベルプール（Liverpool）も他のウェブサイトでは通常商品の重さと配送距離で配送費を決めているが、価格に敏感なメキシコの消費者に向けて無料配送を提供するといった取り組みを行っている。

Eコマース先進国米国との隣接ということに関しては、購入先としてだけではなく、既述の配送のベンチマークといった事例にみられるように、ベンチマークすべき事例が近くにあるということであり、条件さえ揃えばEコマースをさらに促進する要因となる。メキシコ小売市場は南米2大国に対する後れを、高い潜在性ゆえになされつつある取り組みによってキャッチアップしつつある状況にあるといえる。

(2) ラテンアメリカの先進小売市場であるメキシコにおけるインターネット小売の現状

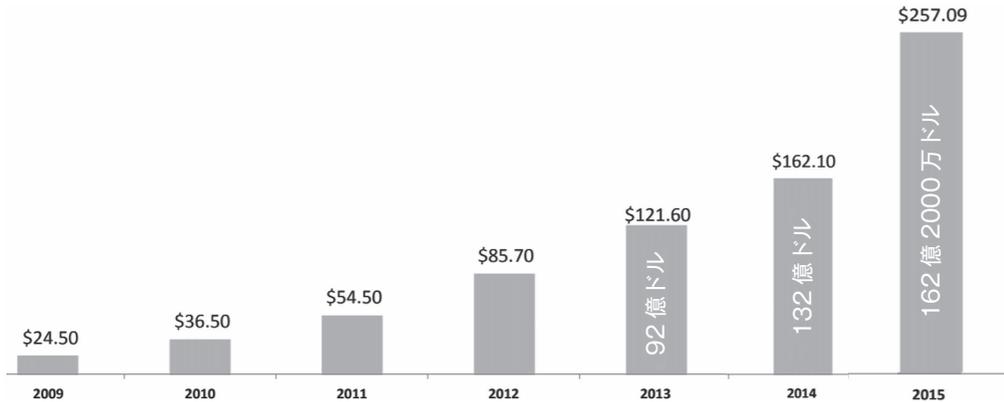
①急成長するメキシコのインターネット小売市場

メキシコのインターネット小売市場は既述の通り、その他のラテンアメリカのインターネット小売市場をキャッチアップしている状況にあり、そうした状況は数値に表れている（図3参照）。

AMIPCI（La Asociación Mexicana de Internet）によれば、メキシコのEコマース市場は2011年には245億ペソであったが2014年まで安定的に成長し、2015年には対前年比59%増、2016年には28%増と急成長し3,298.5億ペソに達した。

この急成長に関して、AMVO（La Asociación Mexicana de Venta Online）（メキシコオンライン販売協会）によれば⁹⁾、インターネット小売業界の巨人アマゾンの本格参入がイン

図 3 メキシコにおける電子小売商取引市場の成長



注) 2015 年の平均為替レートは 1 ドル = 15.85 ペソである。

出所: AMIPCI (2016) E-commerce Study in Mexico 2016, AMIPCI, p. 8.

ターネット小売に対する姿勢を本格化された一因となっているとのことである。アマゾンでは 2013 年よりキンドルによる書籍販売をメキシコに対して行ってきたが、2015 年以降スペイン語サイトにおける本格的な商品販売を開始し、ユーロモニターのデータによれば、メキシコのインターネット小売販売での同社のシェアは 2014 年 0.1% から 2015 年には 1.0%、2016 年には 2.9%、2017 年には 5.6%、2017 年には 8.8% と躍進し、インターネット小売 1 位を維持してきたメルカード・リブレの 8.5% を上回り首位に立った。

なお、3 位は小売全体で他社を圧倒してきたウォルマートであり、同社は米国での経験も踏まえて、アマゾン参入とほぼ同時期にネット投資を積極化し、2014 年インターネット小売シェアを 2013 年の 1.5% から 4.1% に急激に上昇させた。2015 年 4.6%、2016 年 4.4% とアマゾンが急成長する市場においてシェアを維持し、2017 年も 4.5% で 2 強に次ぐ地位を確保している。

以下では、AMIPCI が行った調査の結果を検討することによって¹⁰⁾、急成長するメキシコにおけるインターネット小売の現状について検討する。

② インターネット小売の利用経験および利用端末

過去 3 か月のインターネット小売の利用経験は、2015-2017 年の 3 回の調査においても、75%、71%、75% と 7 割を超えており、インターネット小売が一般的になってきていることがわかる。

利用者の端末所有率は高く、2015-2017 年の調査全てにおいて、コンピュータは 9 割以上、スマートフォンは 8 割以上、タブレットを 5 割以上保有しており、3 回の調査の比較ではスマートフォンが 84%、90%、92% と増加したのに対して、コンピュータは 93%、91%、92

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

%, タブレットは57%, 53%, 57%と安定している。18-34歳のスマートフォン保有および利用が35歳以上に比べて高いことや、高所得階層や中の上所得階層が3端末を利用していることを考えると、メキシコでも現在普及利用が急激に進むスマートフォンの利用が今後のインターネット小売市場についてもより重要な促進要因になるとみられる。

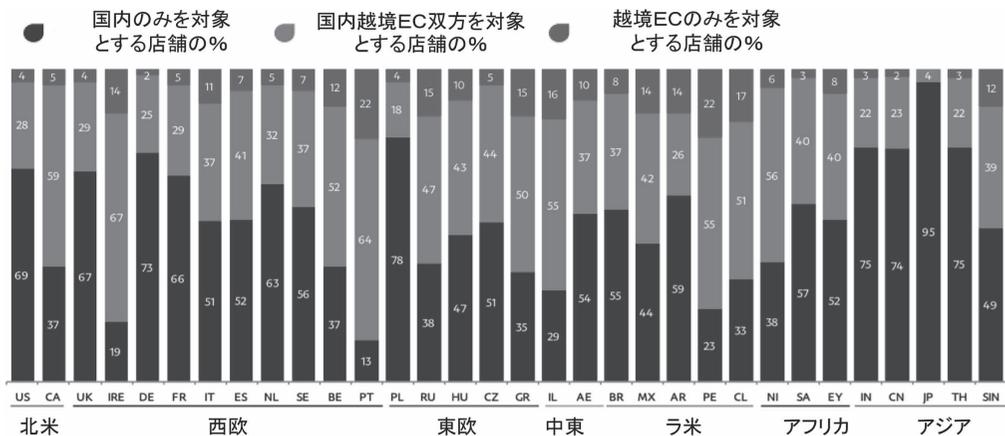
③インターネット小売の利用における特徴

輸入品を取り扱う越境EC、特に米国からの輸入品の購入の割合の高さは、メキシコの特徴である。越境ECの利用に関しては、ペイパルと調査会社イプソスによる2016年の越境EC調査によれば、ラテンアメリカは中東と並んで世界の中で越境ECが国内ECサイト利用に比較して相対的に多い市場である。メキシコは越境ECの利用が多いラテンアメリカの特徴を有しており、越境ECのみ利用が14%、国内ECと双方利用が42%、国内ECのみ利用が44%である(図4参照)¹¹⁾。

米国からの輸入に関しては、日本と中国の関係と比較すると理解しやすい。中国は日本から越境ECなどを通じて輸入品を購入している。しかし、中国が世界の工場から世界の市場となり、米国、カナダ、オーストラリア、フランスなど日本以外の多様な諸国からも輸入を多く行っているのに対して¹²⁾、メキシコは米国市場の下請工場としての地位を確立しており、メキシコにとってその他の諸国に比べてあまりにも大きな存在である。その広大な陸続きの国土という物理的つながり、NAFTA 提携後の経済関係のつながりという条件に加えて、米国が世界のインターネット小売を牽引する国であることもあり、米国からの輸入品の購入の割合は他国を圧倒している。

このことは3回の調査結果(2015年57%、2016年60%、2017年67%)にも表れており、

図4 世界主要市場における越境ECと区内EC利用割合



出所：PayPal and Ipsos (2016), PayPal Cross-Border Consumer Research 2016, PayPal and Ipsos, p. 6.

輸入品購入者の購入先の75%が米国である(2015年64%, 2016年61%, 2017年75%)。なお、複数回答であるので単純な比較はできないが、2位のアジア(2015年36%, 2016年41%, 2017年49%)が増加傾向にあり、今後商品による購入先の使い分けが進む可能性もあるので注目すべきである。

越境ECからの購入理由は価格が6割強(2015年63%, 2016年61%, 2017年61%), メキシコにはない品揃えが5割強(2015年2016年2017年とも53%), メキシコでは購入できないブランドが5割強(2015年48%, 2016年44%, 2017年52%)であり、質量ともに輸入品の購入において魅力的な手段であることがわかる。そして、利用時期に関してはクリスマス(2015年63%, 2016年65%, 2017年61%), 5月末から6月初めのセールである(2015年57%, 2016年33%, 2017年54%), 年末セール(2015年52%, 2016年53%, 2017年49%)などが多く、高額品を安価で購入する手段として定着し、特にホットセールの利用が増加していることがわかる。

購入品は、アパレルおよびアクセサリーが5割強(2015年2016年とも53%, 2017年59%), デジタルダウンロードが5割弱(2015年49%, 2016年46%, 2017年48%), イベントチケット4割弱(2015年35%, 2016年37%, 2017年36%), 旅行3割強(2015年30%, 2016年32%, 2017年35%)である。

購入品の平均利用金額は増加を続けている(2015年5,575ペソ, 2016年6,535ペソ, 2017年6,920ペソ)。購入品別では1位の旅行(2015年9,284ペソ, 2016年8,430ペソ, 2017年7,023ペソ)が2位のコンピュータ/周辺機器/携帯情報端末(2015年3,714ペソ, 2016年3,037ペソ, 2017年4,064ペソ)を大きく上回っている。

決済は、全ての端末を通じてペイパル(2015年58%, 2016年62%, 2017年70%), デビットカード(2015年52%, 2016年56%, 2017年61%), 個人用クレジットカード(2015年53%, 2016年51%, 2017年53%)の利用がなされており、銀行口座振込(2015年28%, 2016年27%, 2017年28%)などその他のオンライン決済手段を大きく上回っている。オフラインの支払はオンラインに比べて多くはないが、オフラインの支払いではコンビニエンスストア最大手のオクソ(2015年29%, 2016年30%, 2017年35%)と銀行預金(2015年24%, 2016年22%, 2017年23%)が代金引換(2015年12%, 2016年10%, 2017年12%)を大きく上回っており、セブンイレブン(2015年8%, 2016年10%, 2017年11%)を含めて考えると、オフライン支払いではコンビニ決済が一般的となっている。

オンライン取引業者にクレジット/デビットカードの情報を蓄積しない理由としては、セキュリティ上の問題(2015年77%, 2016年80%, 2017年80%)が自身のカード情報蓄積を請け負う金額にみたくない(2015年28%, 2016年20%, 2017年26%)など他の要因を大きく引き離しており、大きな課題となっている。

Ⅳ メキシコにおけるインターネット小売普及に向けた取り組み

1. フロント・システムの構築に向けた取り組み

フロント・システムは矢作（2007）が提示したモデルの小売業務と言い換えることができ、店舗数、店舗規模などの店舗ネットワークと立地パターン、品揃え、価格、接客サービス、プロモーション、店舗施設などの小売ミックスに区分できる（図5参照）。

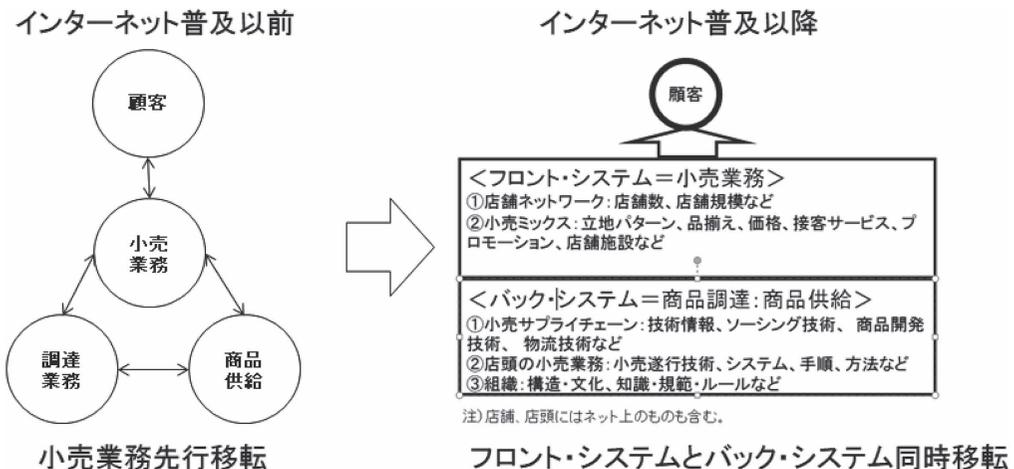
フロント・システムに関する取り組みとしては、店舗数、店舗規模などの店舗ネットワークと小売ミックスの要素である立地パターン、店舗施設は物理的な店舗がインターネット小売において必要ないので、それ以外の品揃え、価格、接客サービス、プロモーションにおける新たな取り組みが積極的になされている。

品揃えに関しては、既述のように、米国を中心とした海外からの輸入品がインターネット小売の品揃えとして積極的に導入されており、価格に関しても輸入品の相対的に低価格での販売がなされている。

接客サービスに関しては、ネット上での商品情報の提示方法の工夫やコールセンターなどの質問への対応などが重視されてきている。

プロモーションに関しては、中国のアリババが始めた独身の日（11月11日）以降、インターネット販売において一般的になっているが、メキシコ版でも同様の試みがなされており、2016年には2011年以降一般小売店で行われてきたメキシコ版ブラックフライデーにアマゾンが大規模なセールを行い一定の成果をあげている¹³⁾。アマゾンはこの他にもユーチュー

図5 インターネット普及前後の国際移転単位としての小売事業モデルの変化



出所：矢作（2007）34頁、石川（2016）29頁及び丸谷（2017）238頁の図とその内容に基づいて、筆者が作成。

バーを使った大規模なプロモーションを行うなど、これまでのメキシコにおいてあまり行われてこなかった新手法を大規模に導入し、インターネット販売の普及を促進している。

2. バック・システムの構築に向けた取り組み

バック・システムは矢作（2007）が提示したモデルの商品調達業務と商品供給業務と言い換えることができ、技術情報、ソーシング技術、商品開発技術、物流技術などの小売サプライチェーン、小売遂行技術、システム、手順、方法などの店頭の小売業務、組織の構造・文化、知識・規範・ルールなどに区分できる。

バック・システムに関する取り組みとしては、特に小売サプライチェーンにおける物流技術に関する部分は最も課題が大きい部分である。特に、顧客への配送と店頭の小売業務における決済システムにおける新たな取り組みが積極的になされている。

顧客への配送に関しては、各社とも積極的に投資し拡充を行いつつある。2017年3月にはアマゾンがアマゾンプライムをラテンアメリカで始めてメキシコに導入した（初年度半額の449ペソ（約23ドル）、2018年から899ペソ（約\$46）¹⁴）。メキシコシティ、グアダハラ、プエブラ、ケレタロでは当日、主要30以上の都市にて翌日、その他でもほぼ2日以内、米国からの輸入品も6-9日程度で配送を実現している。他社も類似した会員制の無料配送サービスや一定金額以上無料の配送サービスを行うなど熾烈な競争を行い、そのために各社とも配送網の拡充や改善に向けて多額の投資を行っている¹⁵。

ウォルマートは2016年3月に前年比17%増加した投資の24%をEコマースとそのシステムに対して行うことを発表した後¹⁶、2016年12月にはEコマースを含むロジスティクス強化のために3年間で13億ドルの投資を発表した¹⁷。同社のEコマース事業は2014年以降成長率が鈍化していたが、2016年に回復基調となり、積極投資の方向性を示したのである¹⁸。

実際今回の現地調査でも、ウォルマートやソリアーナが有する業態や店舗のうち相対的に高所得階層を標的とする業態（ウォルマートのスーパーセンターやスペラマなど）や立地的に相対的に高所得階層を標的とする店舗（メキシコシティ中心部など）は周辺への配達には既に行っており、配達網を活かして、店舗受け取りや店舗決済（その両方）を選択できるといったように、一部店舗を利用したネット環境の未整備や信用度の課題を回避するための補完的な役割を果たしていることがわかった。

アルゼンチンから参入し会員制無料配送で業績を伸ばしてきたEコマース専業では首位のメルカード・リブレも2017年3月に事業強化のために1億ドルの投資を発表している¹⁹。

こうした競争は配送業者にも影響を及ぼしている。代表的な企業であるフェデックスはメキシコ、グアダハラ、モンテレイの3大都市を中心に対応をしっかりとできる体制を、アマゾン、メルカード・リブレ、リニオの3大ネット専業小売に対して、1つのサイトに複数の

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

企業が商品を出品するマーケットプレイスと呼ばれる方式に関しても、外注を含めて2-3%の例外を除いて概ね対応できてきている状況である²⁰⁾。

とはいえ、大都市ですら、エクスプレスデリバリー、オンタイムデリバリーに関しては、コストがかかりすぎるためメルカード・リブレなどが撤退する厳しい状況にある。ニッチ市場としては既述のアマゾンやコーナーショップ（Corner shop）（チェドラウィ・セレクト、シティ・マーケット、コストコ、ザ・グリーン・コーナー、スペラマといった高級スーパー対象に1時間以内で食品配達²¹⁾）、ラッピ（RAPPI）（2015年コロンビア創業のネットによるフードデリバリー企業だが、2017年からメキシコ3大都市に展開拡大²²⁾）、プリヴァリア（Privalia）（スペイン、イタリア、ブラジル、メキシコでネットファッション販売販売²³⁾）などが対応している。

地方へのネット小売普及のためには、郵便局（Mex Post）の対応が非常に重要であるが、非食品への限定的対応は行っているが、再配達への対応はサービス水準がばらばらであり、マンションで管理人が受け取りサービスを行っていないと現実的には利用が困難である。さらに、地図の更新がしっかりなされていないため配送ができないなど基本的なインフラ整備に関しても課題が山積している²⁴⁾。

決済システムに関しては、メキシコにおける主要小売業者は各社によって差はあるが、銀行、デビットカード、クレジットカードでの決済は可能であり、メキシコ都市部には広く普及している最大手のコンビニエンスストア・チェーンであるオクソ（OXXO）での支払いも、全国に多くの自社チェーンの店舗を有するウォルマート以外は可能となっている上、ウォルマートは同チェーン店舗での支払いを可能としていることから、インターネット小売普及に関して大きな障害とはなっていないことがわかる（表4参照）。

アマゾンも2017年4月に米国で導入したアマゾン・キャッシュ（バーコード式プリペイドスマホアプリ）を2017年10月に早々低所得階層向けに導入した。そして、2018年3月には、アマゾン・リチャージアルブル（Amazon Rechargeable）（デビットカードだがセブンイレブンなどコンビニでチャージ可能）を世界で初めてメキシコに導入した。同社は決済ではないが、2017年10月からアマゾン・ハンドメイド（オフライン中心でオンラインではメルカード・リブレが強い民芸品サイト）も立ち上げており、従来標的として重視してこなかったアマゾンがメキシコ市場において新興市場において重視される決済や独自の品揃えに関して学習を開始したことは今後の同社のグローバル・マーケティングを考える意味でも注目すべきである。

IV 結びに変えて

本稿では、ウォルマートの現地調査で訪れた中国インドでのネット小売普及という小売国

表 4 メキシコ主要小売業者のサイトで利用可能な決済方法

各 EC サイト決済方法	アマゾン・メキシコ	ウォルマート	リベルプール・メキシコ	コッペル	メルカード・リブレ
銀行	○	○	○	○	○
Paypal	×	○	○	○	×
デビットカード	○	○	○	○	○
自社クレジットカード	×	×	○	○	×
クレジットカード	○	○	○	○	○
コンビニ	オクソ	ウォルマートの店舗で決済可能	×	オクソ セブンイレブン	オクソ
薬局	×	×	×	Farmacia del ahorro で決済可能	×
メルカード・パーゴ	×	○	×	○	○

注) 2017 年 5 月時点の状況である。

際化において生じた環境変化によって生じた、「業務移転の序列性」という従来の小売国際化研究の前提への違和感に基づいて開始した研究成果の一部を示した。

第 1 に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むけて、既存研究をレビューし、ネット普及後の国際移転単位としての小売事業モデルの変化を踏まえて分析枠組を提示した。

第 2 に提示した分析枠組に基づいて、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について、ネット小売普及が遅れていたが、通信規制緩和とそれに呼応したアマゾンの本格参入による競争が激化し、急激に普及している現状を示した。

第 3 にメキシコにおけるインターネット小売普及に向けた取り組みとして、今後の更なる普及に向けた制約要因ともなりうる特にバック・システムに関して現地調査の成果に基づいて、その一部を示した。

メキシコ現地調査においては、今回ウォルマートやソリアーナなど現地小売業者の店舗管理者やメルカード・リブレなど現地ネット小売専業事業者のメキシコ事業管理者、フェデックスのメキシコ事業担当者など地元物流を担う業者の管理者、日系メーカーからの輸入品を取り扱う卸売業者の現地管理者にインタビュー調査を行い、メキシコオンライン販売協会 (AMVO) のゼネラル・ディレクターの Pierre-Claude Blaise 氏に日本の研究者として初めて正式にインタビューを行うなど成果もあげることができた。上記の現地調査により、事前調査でもある程度明らかになっていたメキシコにおけるネット小売事業の普及の遅れとアマゾンへの警戒感に基づく急激なキャッチアップの実態がかなり詳細に明らかになった。

しかし、現在急激に変化しつつメキシコのネット小売環境や資金時間の制約ゆえに、今回の現地調査で明確になった多くの事項は仮説の域を出ず、今回出てきた仮説を今後とも継続取材し、更なる裏付け調査を行って示していきたいと考えている。

追記 本稿は、2017～2019年度に頂いている日本学術振興会科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）（一般）研究課題番号（17K04006）研究課題「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」及び2017年度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号 17-28）を受けた研究成果の一部である。

注

- 1) 日経産業新聞 2017年10月13日付。ウォルマートのネット重視への転換に関して詳細は、マクミロン氏へのインタビューをまとめた Ignatius (2017) (高橋 2018) を参照。
- 2) 筆者が今回多く行った現地小売担当者へのインタビューでもインターネット小売の普及に関して、普及すること自体は肯定的に捉えつつも、隣国でのアマゾンの躍進に伴う店舗小売の停滞については既に危惧する意見が散見された。
- 3) AT カーニー社のグローバルインターネット小売市場指数および指数算出時の状況に関して詳細は AT カーニー社のグローバル小売市場指数に関するサイト (http://www.atkearney.co.jp/consumer-products-retail/e-commerce-index/full-report/-/asset_publisher/87xbENNHPZ3D/content/global-retail-e-commerce-keeps-on-clicking/10192, 閲覧日 2018年2月28日) を参照。このサイトには 2013年指数算出時と 2015年指数算出時の状況変化も示されており有用である。
- 4) 同指数は調査対象国を、オンライン小売市場規模 (40%)、消費者行動 (20%)、インフラ (20%)、成長ポテンシャル (20%) と 4つの次元から評価、0～100のポイントで数値化しランキングした調査であり、ポイントが高い国ほどよりインターネット小売におけるポテンシャルが高いことになる。
- 5) UNCTAD が 2017年10月に発表した UNCTAD B2C E-COMMERCE INDEX 2017 で示したランキングではメキシコは 2016年ランキング 68位から 90位に大幅にランクダウンしており、このランクはチリ 54位、ブラジル 62位、ウルグアイ 67位、コロンビア 71位、アルゼンチン 81位をも下回っている。このインデックス自体は世界における各国の E コマースの状況を理解する上では概ね有用であるとみられるが、インデックスを構成する要素の 1つである UPU (国際郵便連合) の郵便の信頼性スコア (UPU postal reliability score) の大幅な低下がメキシコのランクダウンに強く影響しているとみられる。しかし、元のスコアを確認しようとして詳細を確認しているが、現在までのところ確認できずランキングにおけるダウンに関しては更なる検討が必要である。UNCTAD B2C E-COMMERCE INDEX 2017 に関して詳細は、UNCTAD ホームページ (http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tn_unctad_ict4d09_en.pdf, 閲覧日 2018年2月28日) を参照。
- 6) 通信市場への影響力が大きく支配的 (ドミナント) だと判断される通信事業者に対し、他事業者より厳しい規制を課すことである。
- 7) 中畑貴雄 (2015) 「AT&T が携帯電話会社 2社を買収—通信市場の改革を見据えた投資—」

- 『通商公報』2015年2月23日付。なお、経営再建中だった2社は上位2社アメリカ・モビル(AT&T 買収決定当時の2014年第3四半期契約数7,050万, シェア68.8%), テレフォニカ(同期契約数2,060万件, シェア20.1%)に対して, 第3位イウサセル(同期契約数860万, シェア8.4%), 第4位ネクステル(同期契約数280万, シェア2.8%)であり, 2社合計でも上位2社には遠く及ばない契約数およびシェアであった。
- 8) 中畑貴雄(2017)「通信市場改革の進展を評価, 品目別輸入規制は問題視—2017年外国貿易障壁報告書(メキシコ編)—」『通商公報』2017年04月24日付。
 - 9) メキシコのインターネット小売事情に関して, 筆者は2017年9月12日にAMVOのゼネラル・ディレクターのピエール・クロード・ブレイズ(Pierre-Claude BLAISE)氏にヒアリングを行い, 多くの知見及び貴重な資料を頂いた。ここに記して感謝する。
 - 10) メキシコにおけるインターネット小売の現状に関して詳細は, AMIPCI(2016) E-commerce Study in Mexico 2016, AMIPCI (https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Comercio-Electronico/Ecommerce-Study-Mexico-2016/lang_es-es/?Itemid=, 閲覧日2017年9月25日)を参照。
 - 11) 同調査の結果の詳細に関しては, PayPal and Ipsos(2016), PayPal Cross-Border Consumer Research 2016, PayPal and Ipsos, p.6.を参照。メキシコ人の買い物目的の越境に関して詳細は, Hadjimarcou, J., Herrera, J., and Salazar, D., (2017)を参照。なお, 日本はこの調査で示された世界の主要国において, 越境ECのみの利用が最低の1%であり, 越境ECと国内EC双方の4%を含めても, 世界的に越境EC利用を行う割合が最も低い国である。
 - 12) 経済産業省(2017)『平成28年度電子商取引に関する市場調査』経済産業省, 104頁。
 - 13) こうしたセールはプロモーション効果が高いといえるが, 筆者が行ったヒアリングによれば, 物流量が急激に増加するため, 返品などに支障が出るなどデメリットも指摘されている。アマゾン・メキシコのメキシコ版ブラックフライデーのプロモーションに関して詳細は, インターネット版エル・ユニベルサル(<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/tu-cartera/2016/11/18/amazon-mexico-se-suma-el-buen-fin>, 閲覧日2017年9月25日)を参照。
 - 14) メキシコへのアマゾンプライム導入時に, 特別な条件での配送だけではなく, プライムビデオも導入したが, プライムビデオ導入に関しては他国では配送を先行して導入しており, ネットフリックスが2011年に参入し世界最安値の月額5.03ドルで普及している同国における事情を考慮したとも予測される。
 - 15) ジェトロが2017年11月に発表した報告書によれば, ジェトロが問い合わせたところ, 問い合わせた当時, アマゾンのマーケット・プレイスに関しては, 米国ヒューストンで運営を行っており, メキシコにはFBA(フルフィルメント by Amazon:商品の保管, 注文処理, 出荷, 配送, 返品に関するカスタマーサービスを代行し, 売り上げ向上を支援するサービス)の倉庫管理機能のみがあるとのことであった。なお, この報告書はあくまでもジェトロが日本の事業者がメキシコに向けてEコマースを用いて輸出することを前提とした内容ではあるが, 筆者が後述するメキシコにおける郵便局の配送の問題やメルカード・リブレがメキシコの連邦消費者保護法で定めたクーリングオフ期間5日間を過ぎた返品対応を何の予告もせずに行い, 返品処理していた事例など, メキシコのEコマースにおいて起こりうる事例を示しており有用である。上記アマゾンへの問い合わせや過剰返品対応及び中南米のEコマースに関して詳細は, 日本貿易振興機構(ジェトロ)(2017)『中南米のeコマース事情』(<https://www.jetro.go.jp/>

- world/reports/2017/01/ac6c6318c9a4a42a.html, 閲覧日 2018 年 2 月 24 日) を参照。
- 16) Revista Enfasis 誌オンライン版 (<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/74430-invertira-walmart-mexico-e-commerce->, 閲覧日 2017 年 9 月 25 日)。
 - 17) ウォールストリートジャーナルオンライン版 (<https://www.wsj.com/articles/wal-mart-de-mexico-to-invest-1-3-billion-in-logistics-1481141324>, 閲覧日 2017 年 9 月 25 日)。
 - 18) ウォルマートの 2014 年～2016 年第 3 四半期までの E コマース事業の経緯に関して詳細は、ビジネスインサイダー社ホームページ (<http://www.businessinsider.com/walmart-de-mexico-invests-13b-in-logistics-2016-12>, 閲覧日 2017 年 9 月 25 日) を参照。
 - 19) エクспанションオンライン版 (<http://expansion.mx/tecnologia/2017/03/03/mercadolibre-invertira-100-millones-de-dolares-en-mexico-en-2017>, 閲覧日 2017 年 9 月 25 日)。
 - 20) フェデックスメキシコ現地担当者へのインタビューによれば、やはり外注を含めても 2-3% については、数日かかってしまってもあるとのことである。
 - 21) コーナーショップに関して詳細は、同社ホームページ (<https://cornershopapp.com/>, 閲覧日 2018 年 2 月 11 日) を参照。
 - 22) ラッピに関して詳細は、同社ホームページ (<https://www.rappi.com.mx/>, 閲覧日 2018 年 2 月 11 日) を参照。
 - 23) プリヴァリアに関して詳細は、同社ホームページ (<http://www.privalia.com/>, 閲覧日 2018 年 2 月 11 日) を参照。
 - 24) 現地利用者へのヒアリングで得た情報に基づいて、MEX POST に確認した内容である。

主要参考文献

- Bell, D. R., Gallino, S., Moreno, A., (2014) How to win in an omnichannel world, MIT Sloan Management Review, 56 (1), 45-53.
- Dawson, J and Mukoyama, M. (2014), Global Strategies in Retailing: Asian and European Experiences, Routledge.
- Hadjimarcou, J., Herrera, J., and Salazar, D. (2017), “Inward retail internationalization and exogenous - based outshopping on the US-Mexico border”, Review of International Business & Strategy, 27 (4), 434-449.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., and Egels-Zanden, N. (2016) “The digitalization of retailing: an exploratory framework”, International Journal of Retail & Distribution Management 44 (7), 694-712.
- Hagberg, J., Jonsson, A., and Egels-Zanden, N. (2017) “Retail digitalization: Implications for physical stores”, Journal of retailing and consumer services, 39, 264-269.
- Ignatius, Adi (2017) “We Need People to Lean into the Future”, Harvard Business Review, 95 (2), 94-100. (高橋由香理訳 (2018) 「インタビュー アマゾンといかに競争していくか 小売業界の最終勝者になるために」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第 43 巻第 2 号, 80-91 頁)。
- 今井利絵 (2014) 『カルフルの日本撤退に学ぶ小売システムの国際移転』中央経済社。
- 石川和男 (2016) 「業態・フォーマット研究の先行研究レビュー—フォーマットとは何か—」原田

- 保, 三浦俊彦編著『小売&サービス業のフォーマットデザイン』同文館出版, 21-36 頁。
- 奥谷孝司, 岩井琢磨 (2018)『世界最先端のマーケティング 顧客とつながる企業のチャネルシフト戦略』日経 BP 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。
- 牧田幸裕 (2017)『デジタルマーケティングの教科書—5つの進化とフレームワーク』東洋経済新報社。
- 丸谷雄一郎 (2013)「ウォルマートの創造的な連続適応型新規業態開発志向現地化戦略」『流通研究』第 15 巻第 2 号, 43-61 頁。
- 丸谷雄一郎 (2015)「ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略におけるインド市場の位置づけに関する一考察」『東京経大会誌, 経営学』第 288 号, 17-41 頁。
- 丸谷雄一郎 (2017)「小売業のグローバル・マーケティング戦略」三浦俊彦, 丸谷雄一郎, 犬飼知徳『グローバル・マーケティング戦略』有斐閣, 227-247 頁。
- 丸谷雄一郎 (2018)「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」『商学論纂 (中央大学)』第 59 巻第 3・4 号 197-230 頁。
- 丸谷雄一郎 (2018)『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略 (増補版)』創成社。
- 向山雅夫 (1996)『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 佐原太郎・渡辺達朗 (2016)「東南アジアリージョナル小売企業」の業態展開戦略に関する一考察 ベトナム市場における展開を中心にして」『流通研究』第 18 巻第 2 号, 77-99 頁。
- Salmon, W., and Tordjman, A. (1989), "The internationalisation of retailing," *International Journal of Retailing*, 4 (2), 3-16.
- 渡辺達朗 (2015)「中国におけるネット小売とリアル小売の 020/オムニチャネル戦略の展開—ビジネスモデル間の競争と融合」『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新—内なるグローバリゼーションのもとでの市場と競争—』白桃書房, 41-64 頁。
- Wrigley, N., and Currah, A. (2006), Globalising retail and the 'new e-economy': The organizational challenge of e-commerce for the retail TNCs. *Geoforum*, 37, 340-351.
- 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。