

流通国際化における
新たなフレームワークの導出に向けた一考察
タイ国市場調査をもとに

藤 岡 芳 郎

Considerations to Derive a New Framework for Retail
Internationalization: Based on Marketing Research in Thailand

FUJIOKA Yoshiro

目 次

1. はじめに
2. 先行研究の考察
3. パイロット・スタディ～タイ国市場の考察
4. 新たなフレームワークの導出
5. おわりに

Abstract

Standardization - adaptation has been the generally accepted perspective in the past for the study of retail internationalization. This viewpoint is built on a manufacturing industry-centered way of thinking. It starts by indicating the value a company decides beforehand for the market of the target country. Another approach based on the logic of service has recently entered the study of marketing and is attracting attention. The discussion here is based on studies of the value found in the logic of service in contrast to the above-mentioned understanding of overseas marketing in terms of intentionality, and aims to formulate a new theory for international marketing.

キーワード：流通国際化、標準化－適応化、小売マーケティング、サービス・ドミナント・ロジック、サービス・ロジック、相互作用、国際マーケティング

Key words：Retail internationalization, Standardization-adaptation, Retail marketing, Service dominant logic, Service logic, Interaction, International marketing

1. はじめに

これまでの流通や小売マーケティング研究はマーケティング・マネジメントの影響を受けて発展した経緯がある。マーケティング・マネジメントの前提は企業が市場や顧客から離れた立場から管理可能な要素を捉えて考察する志向論で編成された。マーケティング研究は21世紀に入ると企業が顧客の問題解決を目指すためのサービスの価値共創の相互作用に関心を払うようになった。サービスの価値共創は市場の中に位置する顧客が主体的に自らの問題解決を行うプロセスを重視する。そして、マーケティング研究は企業が生産する価値からだけでなく、顧客の生活空間での利用・消費段階で創造する価値から企業活動を捉え直す必要が出てきた¹。

日本企業の多くは国際化を目指す第一段階として中国やASEANへ向けて積極的に展開している。かつて、わが国は高度成長に続くバブル期に積極的に海外進出をした。しかし、企業は明確な意志や戦略が無ければ厳しい競争環境下で未知の市場へ進出しても成功することは困難である。したがって、国際化を目指す企業は理論的な支柱が必要となっている。

2004年に北米研究者の Vargo and Lusch がサービス・ドミナント・ロジック（以下S-Dロジック）を発表した。その後、北欧研究者の Grönroos はサービス・ロジックを提唱している。これらの考え方の共通点はサービスの相互作用から伝統的マーケティングを捉え直すことである。流通国際化や小売マーケティング研究などの研究分野では、サービスのロジックの影響下で概念化や理論化が進展している（藤岡（2014）²）。本稿の目的は志向論で構成されたこれまでの流通国際化の研究をサービスのロジックで捉え直して概念化を進展させることである。

そこで続く第2章は流通国際化に関する先行研究について考察する。そして、新しく登場したサービスのロジックについて検討して課題を提示する。第3章は導出した課題を調査するためにタイ国市場においてパイロット・スタディを行う。第4章はパイロット・スタディから得られたデータにもとづき議論することで、流通国際化を対象とするマーケ

¹ 本稿は市場、顧客、消費者の用語が使用されている。市場はマクロ的な意味、消費者と顧客は個々の企業の対象としての文脈で用いている。特定企業の消費者を前提とする時には顧客の用語を用いたが本稿の文脈上特に違いに関する意図はない。

² 本研究の主要概念の詳細な解説と伝統的流通、小売マーケティング研究との視点の違いは藤岡（2014）で考察しているので本稿では割愛した。アプローチの基本として流通の国際化の研究領域に小売国際化が含まれると捉えている。また、ここでの流通はマクロではなく企業活動として捉えるのでマーケティングと近い概念である。本稿は流通やマーケティングを個別企業の活動として市場接点から捉える。したがって、流通国際化と小売国際化には特に違いはない。また、広義には国際マーケティングの中に製造業のマーケティングと小売マーケティングの国際化研究は内包されると捉えている。

ティング研究の新たな知見を導出する。最後に、本稿の残された課題と新たな研究の方向性について提示する。

2. 先行研究の考察

2-1. 流通国際化研究の現状

国際化とは一般的に企業の活動範囲が国境を越えて拡大していく傾向のことで、企業が生産、流通、仕入、販売などの主要活動を中心に国境を越えて行う活動を指すことが多い。そして、企業が国際化の活動を一定地域だけでなく地球規模にまで拡大するときにグローバル化という用語で表される³。

日本国内で成功した流通業が海外で同じやり方で実施しても上手くいかないことが多い。流通業が国際化をするときに国内だけを対象として構築された企業システムや考え方では適応できないことが多いことを経験している。流通国際化研究の目的は複数の国をまたぐ流通活動が従来諸理論とどのように違ってくるのかを明らかにすることである。

向山（1996）は、標準化－適応化の対象を品揃えとして捉え、小売企業における標準化－適応化はその品揃えの共通化によってもたらされると考えた「品揃え共通化」モデルを主張した。製造業は大量生産を効率的に行うための立地や標準化した製品を前提とした理論構築が標準化－適応化のフレームワークで検討される。これに対して多品種の商品を取り扱い立地も多岐にわたる流通業は基本的に前提となる考察の視点が違う。特に小売業は地域や顧客に密着することから進出国や地域の文化やライフスタイルなどの影響を直接受けやすい。このように小売業は市場の変化に合わせて柔軟に多くの商品を仕入れて販売するため、製造業とは違う特性を持っており、製造業の国際化や国際マーケティングの理論をそのまま適応することは難しい。流通国際化と製造業国際化の相違点は、①知覚品質の変動が大きいサービスの提供、②多数分散的で個別的な店舗立地条件、③多数の商品を調達、供給し、時空に応じて販売する複雑な事業特性の3点に要約できる。これらは、それぞれ小売企業が顧客に提供する「価値」（小売サービス）、提供する「場所」（店舗）、提供する「仕組み」（事業モデル）に対応する（矢作（2007）p. 45）。

矢作（2007）は標準化－適応化の対象を小売事業システムとして捉え、機能と組織の二つの次元でチェーンストアの経営革新行動を考察する分析枠組みについて研究した。ここ

³ 国際化は国境があることを前提としているがグローバル化は国境がなく地球的な視点から対象を捉える事が多い。本稿の場合、グローバル・マーケティング研究は国際マーケティング研究の一部として捉えるので、特に区別しなくて用いる。

での機能とは小売業務システム、商品調達システム、商品供給システムである。そして事業モデルの基礎となる「小売業務」の現地化が先行することを明らかにした（図1）。

さらに、国際マーケティング・流通研究では長い間、標準化－適応化問題が論じられてきたがこれらの関係を二律背反の関係として捉えるのではないとして、小売事業モデルの標準化－適応化問題を4類型に分けて説明した（pp. 37-40）。

石井（2014）はマーケティングの精神は「未達の社会のニーズに向けて挑戦し、その実現を通じて社会の幸せを目指す」と提示している（p. 58）。石井の指摘に依拠すると流通国際化はあらかじめ市場調査などで価値を企業が決めて一方的に実行する従来の理論ではなく、現地市場の中で試行錯誤しながら新しく創造する理論構築を目指すことになる。石井は「実践は、理論を乗り越え、現実の壁を克服する」というプラグマティストのメッセージを提示して「マーケティングの実践は、マーケティング理論の限界を乗り越え、マーケティングの現実の壁を乗り越える。そうしたマーケティングの実践に、あらかじめ用意された正解はありません」と述べている（p. 329）。この主張は、社会のニーズの充足を目指す顧客創造の役割を担うマーケティング戦略の重要性を示している。

流通国際化に影響を与えた国際マーケティング研究の前提は製造業のグッズを対象とした視点である。国際マーケティングの伝統的なマーケティング・マネジメントの考え方は標準化－適応化のフレームワークであった。標準化－適応化の前提は本国で確立した成功

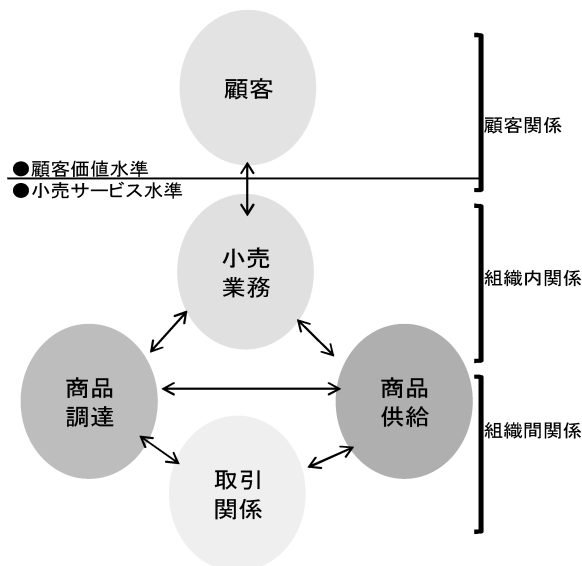


図1 小売イノベーション・モデル

出所：矢作（2007）p. 34。

モデルを規模の経済を先行させることで優先させることにある。大石・山口（2013）は、グローバル・マーケティング研究の課題を3つ挙げている。第一は、先進国向けのマーケティングから途上国向けのマーケティングにシフトしたことである。第二は、情報通信技術（ICT）の発達によるグローバル・マーケティングの変容である。第三は、サービス・マーケティングの重要性が増したことである。グローバル・マーケティングも当然サービス経済化の影響を受け、S-D ロジックはグローバル・マーケティングに相応しい支配論理を示唆していると指摘する（pp. 9-16）⁴。本稿はこれらの課題を継承しており、企業が文化的水準、価値観が同質化の先進国市場ではなく独自の価値観や多様性をもつ ASEAN へ進出することを前提とした理論構築を目指している。

特に、ASEAN は日本企業にとってモノづくりの拠点として重要な役割を担っている。日本企業にとってタイ市場はその中心に位置しており、生産だけでなく販売の中心となっている。考察したように先行研究は製造業を中心に考察されてきた側面が強い。すなわち、グッズを中心として効率的な生産と流通に焦点が当てられてきた。しかし、先行研究は ASEAN のように生産の拠点から消費市場へと焦点が転換する場合は十分な理論的基盤を提供できない。特に、文化的なライフスタイルが違う国や市場に進出する時にはグッズを中心とした視点から脱皮することが求められる。

2-2. 現在までの流通国際化研究の課題

流通国際化研究は製造業のグッズの視点で効率化を目指す視点の影響で考察されている。適応化するといってもあくまでも自分たちの価値を中心として考察していることが特徴である。したがって、石井（2014）が指摘するように前提として先に本国の考え方やシステムがあり、進出国の市場で価値を一緒に創造する考え方ではない。また、大石・山口（2013）が指摘するように静態的な環境下を前提とした考え方である。

流通国際化の先行研究は矢作（2007）が提示するように小売業務の現地化を顧客接点の場を活かして創造する視点が重要である。このように日本企業が ASEAN 市場に目を向ける時には、従来の日本型モノづくりの視点に、現地市場の顧客と一緒に価値共創する視点を加えることが求められる。特に、ASEAN のように価値観や文化的な背景が違う市場では、利用・消費する生活者と一緒に新たな市場を創造することが重要な視点となる。

矢作（2007）が指摘するように小売業は生業としてサービス業の性格を合わせ持っている。すなわち、サービス・プロバイダーとしての視点からの考察も重要となる（p. 45）。

⁴ 大石・山口（2013）では、service は utility でもよいのではないかと述べている（p. 15）。しかし、S-D ロジックの service は動詞であることに留意が必要である。

環境の動態性には環境や組織の不安定さともうひとつは戦略をプロセスとして認識することの二つの側面がある。そこでは、戦略が策定される過程そのものや、それを行う主体間の相互作用の解明が目指される。動態的な環境に対する動態的な組織対応は、まさに環境と組織のインターフェイスにあるマーケティング機能が担う役割である(大石・山口(2013) pp. 29-30)。このような国際化におけるマーケティングの先行研究の課題を克服するためには矢作(2007)や大石・山口(2013)が提示するサービスの視点での研究の適応が効果的だと考える。そこで、最近登場したサービスの視点での研究を考察することで、流通国際化研究への適応可能性について検討する。

2-3. サービスのロジックをもとにした流通国際化研究の検討

S-D ロジックの提唱者の Vargo and Lusch は伝統的なマーケティング研究は「伝統的な工業生産中心モデル」としてサービスを中心とした考え方が、国際化を対象とするマーケティングに有効であることを提示している (Akaka, Vargo and Lusch (2013) p. 2)。

彼らは初期のマーケティングが経済学の影響下で国の繁栄を目的としたが、20世紀の中盤から企業の戦略やマネジメントに焦点を移行したことを指摘する。S-D ロジックはマーケティングにサービス交換、オペラント資源の統合、価値共創、そして文脈価値などの概念がフレームワークを提供すると述べる。特に、サービスにもとづくアプローチは価値がいつも顧客によって決定されることや生成されていくことを主張する。そして、グローバルブランドのダイナミックな性質やどのようにブランドが文化に影響を与えるのか、またブランドが文化に影響されるのかを考察する基礎を提供する⁵。したがって、進出企業と進出国の消費者や文化が価値創造をするための資源やプロセスを再考することを求める。

特に、サービスにもとづくアプローチは、価値創造をフレーム化するために交換が「資源の多様性」「多数の機構・制度の存在」「過去のプラクティスが特定の文脈に影響する」ことなどに強く影響を受ける社会的文脈の複雑さに留意することを主張する (Akaka, Vargo and Lusch (2013) p. 11)。そして、伝統的なマーケティング研究がオペラントな天然資源や生産物などを中心に考察して発展してきたことに対してオペラント資源の視点を重視する。前提としている国や文化の違い、たとえば法律や言語、通貨などの違いから考えるよりも、動態的な文脈が形成されるプロセスから考える。市場取引の中であらかじめ設定された機構を通して相互作用が行われるが、そのダイナミックなプロセスはそれぞれが関わるネットワークの中で自律的に相互作用しながら価値を創造することに着目する。価値の創造に影響する文化的文脈の視点は現象的な異質な価値の性質を多数の参

⁵ 彼らは、グローバルブランドのマクドナルドが文化の違う国に進出する時の事例を挙げている (p. 9)。

加者、知覚そしてプラクティスを考察することであると強調する。文化的文脈の価値の概念化は国際化を考察するマーケティングに対して重要な含意を提供する。(Akaka, Vargo and Lusch (2013) p. 11)。

なぜならば、文化的文脈は価値創造の中の顧客や他のステークホルダーの能動的なオペラントとしての役割を強調するからである。これからは文化的文脈の側面から顧客や他のステークホルダー間におけるダイナミックな相互作用から捉え直すことが重要である。Akaka, Vargo and Lusch (2013) は、伝統的なマーケティングは進出国の文化を静態的な環境下として考察するが、文化は時空間を経てダイナミックに変化する。そして、進出国を受動的なオペラントとして捉えることで価値はあらかじめ企業側が決定していることなどの課題を提示する。しかし、このことは伝統的マーケティングを否定することではなく複雑な文脈を理解することで新たに進展させることだと強調する (pp. 14-16)。

現在、これらの主張を受けて北米の研究者を中心にサービスにもとづいてマーケティングを捉え直す動きが盛んに実施されている。S-D ロジックは既存のマーケティング研究が志向論の製造業による交換までの考察に偏重していたことを課題として挙げている。そして、サービスが交換の本質であると提示する。サービスは同時性があるために企業と顧客は離れていると成立しない。まずは、顧客が企業からサービスを受ける意志があることが前提の関係である。したがって、事前に企業が決めた価値をグッズに埋め込ませて顧客に届ける考え方から、顧客が決める価値を企業が共同で創造する視点でマーケティングを捉え直す必要性を主張する。この考え方では、価値を決めるのは利用・消費する段階での顧客であり、企業は支援を求める顧客に対して市場の取引を通して資源としてのサービスを提供することになる。顧客は自らの利用・消費段階での価値創造を顧客単独（市場での取引を伴わない）か企業との交換（有償の取引）を経て実現する。S-D ロジックは顧客が行うこれらの活動を資源の統合（ナレッジ・スキルの適応）と捉えている。

価値共創を目指す企業は顧客の文脈価値への支援を通じた利潤追求を戦略として採用することになる。企業が顧客の支援を通してモノの価値が上昇するのであれば、結果的に付加価値を創造することになる。したがって、この議論は、付加価値を誰が創造するのかという議論とも関係する。これらのサービスにもとづく議論を整理したのが表1である（藤岡 (2014)）。以上の先行研究の考察から流通国際化の提示された課題を解決するためには新たなサービスのロジックにもとづくマーケティングが貢献すると考える⁶。

⁶ サービス・ロジックの検討は藤岡 (2014) で解説しているので本稿では詳細は割愛する (p. 14)。本稿は残された課題としてサービス・ロジックにもとづいて流通国際化や小売マーケティングの事例考察をすることを提示したことを受けたパイロット・スタディである (p. 20)。

表1 サービスのロジック

	新たなマーケティングのロジック
ロジック	サービス・ロジックが中心 (Grönroos)
視点	特定顧客との価値共創プロセス
主な対象	プロセス 利用・消費 顧客接点 使用価値
顧客との関係	相互作用をととした価値共創プロセス
基本概念	使用価値からマーケティングを構築 関係性、相互作用、ネットワーク パートタイム・マーケター インターナル・マーケティング (全組織対象)
研究方法	相互作用を扱う質的研究が中心

出所：藤岡 (2014) p. 14。

2-4. 課題と研究方法の提示

サービスのロジックの視点は価値を創造する意思決定は進出国の市場起点で実施する。すなわち、価値は進出企業が進出国の市場で顧客と一緒に創造する。したがって、進出国の提携企業をオペラントとして捉えるのではなくオペラントな存在として一緒に価値共創する存在として認識することが重要である⁷。同様に、進出国の消費者もライフスタイルや価値観にあこがれるオペラントな存在として捉えるよりも、伝統的なライフスタイルと変革するライフスタイルを動的に見極めている能動的なオペラントとして捉え直す必要がある。そこでサービスのロジックの視点で実施する調査を通して、表2の進出国の提携企業と消費者をオペラントの視点で考察することで従来の標準化-適応化の視点との違いを整理する。そして、どのようなプロセスで価値創造の意志決定をしているかを検討する。

石井 (2014) は対象を理解する調査の立場として科学的理解と物語的理解を挙げている (p. 198)。科学的理解は論理実証主義的アプローチであり物語的理解は解釈的アプローチである (表3)。今回の調査は相互作用やプロセスを考察することで新たな理論知の導出を目指すことから解釈的アプローチを採用する (藤岡・山口 (2012) p. 11)⁸。次章のパイロット・スタディで検討したい課題は、進出国で提携する企業をオペラントな主体とし

⁷ S-Dロジックの基本概念にオペラント資源、オペラント資源がある。オペラント資源は伝統的マーケティングや経営学の考え方で操作・管理される受動的な対象として捉えられる。これに対して、オペラントとは主体的な能動的な存在として捉える。伝統的マーケティング研究はオペラントとして考察するのに対して新たなマーケティングのロジックはオペラントとして接点企業や進出国の市場を捉える。

⁸ 相互作用や動的な対象を解釈して理解するための研究方法については藤岡・山口 (2012) で検討しているので詳細はそちらに委ねる。

表2 標準化－適応化と新たな視点の比較

	標準化－適応化	新たな視点
意志決定	本国中心の意志決定	進出国中心の意志決定
価値決定	価値を決めるのは企業で如何に効率を追求するか	価値を決めるのは進出国の市場で如何に価値を共創するか
プロセス重視	進出企業中心 静態的な視点	進出市場中心 動態的な視点
進出国の提携企業	オペラント（受動的） 進出企業が管理	オペラント（能動的） 価値共創の主体
消費者	オペラント（受動的）	オペラント（能動的）

出所：筆者作成。

表3 科学的理解と物語的理解

科学的理解	物語的理解
事後の理解	事前の理解
直線的理解	曲線的理解
外部者の立場に立った理解	内部者の立場に立った理解
必然の論理の構築	偶然と必然の重層的絡みを読み解く
抽象化・標準化への志向	想像力を掻き立て、共感的理解を促す

出所：石井（2014）p. 198をもとに筆者作成。

て捉えた時の企業行動と戦略はどのように解釈・理解できるのかである。インタビュー調査や現地調査などを通して提携企業がどのような相互作用を通して価値を変容させているのかを考察して概念化を進展させることである。今回の調査では進出国の提携企業がチャロン・ポカパングループである。

3. パイロット・スタディ⁹～タイ国市場の考察

3-1. タイの食品流通市場

小売市場国家経済社会開発委員会（NESDB）の調査（2011年の暫定値）によると、タイ国内における食品流通はタイの卸・小売部門がタイの実質 GDP の14%を占めている。したがって、食品流通がタイ経済において占める割合は大きいことが伺える。タイにおける主な食品流通は日本と同様に製造者・生産者から卸などの中間流通業者を経由する仕組みである。今でも、食品流通は伝統的市場（以下タラート）における小売業者や家族経営

⁹ 大阪産業大学の平成26年度分野別研究の予算で2014年8月4日から7日までバンコクにて調査を実施した。主な調査先は現地でセブンイレブンを運営するチャロン・ポカパングループの傘下企業と積極的にASEAN進出をおこなう大手日系消費財メーカーである。また、現地の消費者に対してもインタビュー調査を実施した。

の小規模な小売店を通じて最終消費者の手に渡る仕組みであることが多い。

近年、タイの都心部ではハイパーマーケット（以下HM）、食品スーパーマーケット（以下SM）やコンビニエンスストア（以下CVS）のような近代的小売業の勢力が強く大きく伸びる傾向にある。HMは物流・配送センターを自ら管理することや、消費地の市場を通さず製造者や生産地市場から商品を直接仕入れる場合が多く、効率的な物流の構築と直接大量仕入れの実施などの運営により低価格販売を実現している。このように、HMは価格の面でもタラートに対して競争力を持つようになっている。タイ市場はHM、CVS、SMの出店が拡大傾向にある一方で、依然として都市部以外ではタラートや個人商店が顧客の支持を圧倒的に獲得している。

タイの首都、バンコクは流通近代化が急速に進展している。生活者は伝統的な流通のタラートや個人商店と近代的な業態店のHM、CVSを中心に日常生活に必要な商品を購入している。バンコクのHMはテスコロータスとビッグCの2大勢力である。以前はフランスのカルフルが進出していたが本国が不振のために撤退した。HMは食品、日用雑貨、衣料品、家電など生活に必要な商品をワンストップ・ショッピングできる店である。

歴史的にインド、ASEANなどは欧州の影響が強い地域でありHMは欧州で開発され発達した業態であることから定着したと考えられる。米国や日本で発展した食品主体のSMは日本人相手のフジスーパーマーケットが4店舗、輸入食材を中心に品揃えする外国人や高級志向のヴィラ・マーケットが25店舗、イオングループが展開するマックスバリューが33店舗、セントラルグループが運営するトップスマーケットが96店舗ある（2012年度末現在）。

しかし、現地の生活者は日本市場で確固たる地位を築いたSMを利用することが少ないのが現状である。CVSはチャロン・ポカパングループのCPオールが地域ライセンス契約で運営するセブンイレブンが2014年8月で約8,000店舗と圧倒的に強く、セントラルグループが運営するファミリーマートの約800店舗、日用品卸のサハグループが運営するローソンと続いている。タイ資本の流通はセントラルグループ、チャロン・ポカパングループ、モールグループの3大グループの競争下である。セントラルグループはASEAN、タイ最大の流通グループである。傘下にセントラル・デパート・チェーンやロビンソン・デパートさらにHMのビッグCの株式も保有する。モールグループはザ・モール・デパート・チェーンの他エンポリウム、サイアムパラゴンなどを運営している。

3-2. チャロン・ポカパングループ（以下CP）

3-2-1. 概要

CPはタイで飼料から畜産、加工食品の製造業、小売業などを運営する財閥系大手企業

表4 CPグループの主な上場会社

1 パーツ = 35円

社名	2013年売上高	CPの出資比率	事業概要
CPフーズ	3,892億パーツ	約40%	家畜用飼料から畜産、水産、加工食品、小売業まで手掛けるグループ中核企業
CPオール	2,846億パーツ	約40%	タイでセブンイレブン約8,000店を展開。13年に卸売店「サイアム・マクロ」を買収
トゥルー・コーポレーション	962億パーツ	約50%	タイ携帯サービス3位。固定ネット通信やケーブルテレビも展開

出所：日本経済新聞2014年11月21日。

グループである。グループ売上高は年間410億ドル（約4兆7,765億円）、従業員数は30万人を超える巨大企業であり、16カ国・地域で事業投資を進めて積極的な海外進出を実行している。CPを構成する主な企業は表4のように整理できる（2014年8月時点）。

CPフーズは食品の原料から加工までを担うグループの中核企業で、海外比率65%を75%へ拡大する戦略で周辺途上国に事業を拡大中である。CPオールはタイにおけるセブンイレブンの運営会社で国内最大手のCVSチェーンである。CPオールは2013年にタイで60店舗以上展開する会員制ホールセラー型ディスカウントストアのサイアム・マクロを買収している。CPオールはCPの中で流通の役割を担っている。CPは14年7月に伊藤忠商事と包括提携した。

3-2-2. インタビュー調査

(1) CPへの質問と回答¹⁰

J氏はCPが生産した加工食品の輸出を担うCPブランド部門の傘下企業に在籍している。これまでにOEMによる日本の大手メーカーや大手流通業の商品開発に従事してきた。また留学先が日本の大学であった関係上日本で長く生活した経験がある。

Q1：CPの戦略について教えてください。

J氏：CPは長年原料の調達とOEMを担当してきたので消費者からみると黒子の存在であった。現在のCPの戦略は社内にノウハウの蓄積もできてきたので自社ブランドを確立することである。自分が所属するのはアジアチームで任務は自社ブランドを確立するため

¹⁰ 今回の調査は2014年8月6日にC. P. MERCHANDISING CO., LTD (135/29-30 Amornphan 205 Tower2 9th FL., Ratchadapisek 7 (Soi Nathong) Ratchadapisek Road, Dindaeng Bangkok 10400, Thailand)にて2時間実施した。インタビューはAssistant Vice President Country Strategic Asia-CP BrandのJ氏である。インタビューは半構造化インタビュー形式を採用した。インタビュー調査の中から本稿の課題に関係する内容を抽出して記述した。

に日本や韓国を対象にビジネスを展開することである。EU チームはテスコなど、米国チームはコストコなどと組んでビジネスを展開している。日本市場は国内のナショナルブランド（以下NB）が強く海外ブランドは不調であった。CPは原料の調達から加工まで一貫してできることから食品メーカーとしてNBを確立していく戦略である。

Q2：CPブランドのメーカーとして具体的にどのようなことを実施してきたのですか。

J氏：これまでに日本市場に提案したのはグリーンカレーやトムヤムクンといったタイ料理である。大手流通経由で販売したが、日本人が毎日食べるものではないため売れなかった。次に提案したのが冷凍食品で、その中で唐揚げ系の弁当用の商品などが6割を占めている。冷凍食品は日本市場ではNB志向が強いので売れなかったが、コストコなどではよく売れている。これは、飲食業などの事業者がブランド名に関係なく業務用の食材として価値のある食材を仕入れにコストコへ行っているためである。

Q3：日本市場は欧米市場と比べて流通に関する特殊性がありますか。

J氏：日本の場合は商品を小売業で販売するためには物流が課題であり、CPで生産した商品を小売業が指定するディストリビューター（卸売業）を通さなければならないシステムである。CPはNBメーカーからだけでなく大手小売業や卸売業からのOEMも実施する。テスコなどの外資の大手小売業は本社のセンターから全世界へ商品が届くシステムである。しかし、日本の大手小売業はローカルアクセスの問題などがあり、たとえば特定卸売業を通さないと物流できない。日本は特定小売業と関係の深い商社や卸売業があるが、イギリスでは小売業の寡占化が進んでいるためテスコなどは自社で物流できるようになっている。

Q4：タイの市場の特殊性についてはどのようにお考えでしょうか。

J氏：タイではテスコは物流システムをCPと提携して運営している。また、フランスのカジノグループとセントラルグループは親密な関係であり、このように外部からタイ市場に参入する場合は物流を担うパートナーが必要である。今までジャスコやヤオハン、大丸などの日本の大手小売業はタイ市場に進出したが多くは失敗してきた。これに対して、セブンイレブンはCPと提携してドライグロサリーに集中する考えで進出して成功している。タイの消費者は屋台文化で育っているためテレビ広告で「お腹がすいたらすぐにセブンイレブンへ行こう」という販促を仕掛けて成功している。

Q5：タイ市場のコンビニでは御社のセブンイレブンだけが成功しているのはなぜですか。

J氏：特に、パートナーとして採用した進出先企業のCPが現地の暮らしを熟知していることが大きい。また、商品の物流体制ができていたセブンイレブンと未整備のファミリーマートでは品揃えが違う。これまでにCPは日本の物流センターを勉強してきたので物流

が整備されている。これに対して、ファミリーマートは物流網が弱いことが大きな欠点である¹¹。

Q 6：CP の流通戦略について教えてください。

J氏：CP傘下のマクロはアメリカのコストコのような会員制のディスカウントの業務用小売業である。これまで業務用向け販売が少なかったため強化するためにマクロを買収した経緯がある。マクロは業務用なのでブランド名ではなく原料や味が勝負ができるメリットがあるため自社商品の出口戦略として機能している。業務用なので提携先のテスコと競合してクレームになることもない。

Q 7：CP がエリアライセンスで運営するセブンイレブンの運営用の特徴を教えてください。

J氏：近年、CPは日本のセブンイレブンのノウハウを積極的に取り入れている。これからタイの市場は新規参入が増えて競争が厳しくなる。日本のCVSはこれまで各社厳しい競争を潜り抜けてきた経緯がある。特に、日本はチルドや総菜の品揃えが増えている。チルドはタイでも強化しているが、物流がよくならないと温度管理が難しい課題である。流通大手のセントラルグループさえも最近まで冷凍商品だけしか品揃えできなかった。セブンイレブンはライセンス権を与えられた運営会社が各国・地域で独自に事業を展開しておりそれぞれが独自の進化を遂げてきた。また、日本と同様に弁当の強化、公共料金支払いや宅配便の受け付けなどのサービスに加えて、入れたてコーヒーや焼き立てパンを提供するカフェ化、タイ独自のサービスとして航空券の予約・販売も行っている。CVSは伝統的流通とは違い時間、立地、便利を基本に新たなマーケットを創造する戦略である。

タイでもCVSは進展しているが日本と同じ品揃えやサービスではない。たとえば、チキンはあるが日本と同じ商品ではない。店舗内で油を使う場合も、オペレーションがタイではまだ間に合っていない。したがって今後はオペレーションに投資していかなければならない。特に重要なのが発注などのトレーニングである。タイのセブンイレブンでは自社の学校（専門学校）があり、社員が働きながら勉強ができるようなシステムが確立されていることが強みである。そして、弁当などの強化のためには発注管理、在庫管理の教育と配送システムのレベルアップが不可欠である。日本では一日数回温度帯別に配送されるがタイではインフラ整備が十分ではない。特にチルド物流網の整備が重要であり、運営会社のCPオールは弁当などの需要拡大を受けて物流センターの整備を急いでいる。

¹¹ 提携した伊藤忠商事はファミリーマートへ37%出資していることから関係が強い（2015年3月31日現在）。

(2) 消費者への質問と回答¹²

今回は半構造化インタビューによりバンコクに在住する若者やOLなどに対してライフスタイル、価値観、家庭の食生活などについてインタビューをした。

Q1：生活するのに必要な食費を教えてください。

Pさん：タイは女性の社会進出が進んでいる。特にタイは地域性が強く、バンコクと地方では生活水準やライフスタイルが違う。バンコクのダブルインカムの家庭では月に日本円で10万円程度が平均的収入ではないかと思われる。自分は未婚でバンコクの実家に住み母親と生活しているので朝食は母親が作る事が多く家では母と一緒に食べる。タイでは1人暮らしが増えてきたが、大半は兄弟や家族と住んでいる。

Bさん：独身者は朝食や昼食に屋台を利用する。屋台で惣菜を買って会社のオフィスで友人と食べる事が多い。1人暮らしだと1日200バーツもあれば十分食費は足りる¹³。

Tさん：既婚で娘が1人いるので毎日自分で料理を作っている。夕食の費用は家族3人分で200バーツ程度である。

Q2：家庭で料理する時の食材を購入する店について教えてください。

Kさん：家庭の食料を1週間分近くのタラートに行って買うことが多い。また、家から近いテスコロータスにも行く。価格が安いからだ。

Pさん：野菜や肉などの生鮮食品はタラートで購入するが、砂糖や醤油などはテスコロータスやビッグCで買うことが多い。ビッグCとテスコロータスの評価は価格の安さであり近ければどちらでも構わない。鮮度の良い食材や価格重視の食材をタラートで購入して、加工食品や食品以外をHMで選択購買している。

Q3：出勤した時の昼食の買い物はどこを利用しますか。

Tさん：出勤した時に菓子や飲料などを購入する時にはCVSを利用している。

Kさん：タイは暑いので水を購入するのにCVSを利用している。CVSの店内にはお菓子などがあるので衝動買いをする。バンコクでCVSが人気な理由はロケーションが良いのと品揃えが豊富なこと、テレビ広告の販促効果が大きいと思う。

Q4：どんな時に幸せを感じますか。

¹² 今回の調査はチュラロンコン大学サシン経営管理大学院の協力を得て2014年8月7日に実施した。インタビューの4人はすべて20代のOLで独身2人(Pさん、Bさん)、既婚者2人(Tさん、Kさん)である。OLのPさんは未婚でバンコクの実家に住み母親と2人で生活している。Bさんは独身でアパートに1人で住んでいる。Tさんは娘が1人いる3人世帯である。Kさんは夫婦と親の4人の同居である。インタビュー調査の中から本稿の課題に関係する内容を抽出して記述した。

¹³ インタビュー調査を実施した時の1バーツは約3.3円であった。

Tさん：家族と一緒に食事をする時に幸せを感じる。家で作るメジャーな料理は伝統的なタイ料理のトムヤンクンやソンタムである。特別な日の料理はバーベキューをすることだ。

Pさん：多くのタイ人は家族を大事にするし一番幸せを感じるのは家族と過ごすことだ。

Q5：タイに浸透した日本や海外から伝来した食文化はありますか。

Pさん：家で食べる日本料理はすき焼きだがこれも日本とは少し違うタイ風のすき焼きである。タイでは生卵は食べない習慣だしパスタなどは一般家庭では食べることはない。

Tさん：タイ人は伝統的に豚肉をよく食べるのでトンカツのようにパン粉はつけないがフライ料理にする。また、豚のミンチをチリと甘辛く炒めてご飯と一緒に食べるガッパオがメジャーな食べ方である。

Q6：コンビニの日本式の商品やサービスの提案は受け入れられますか。

Kさん：すでにおにぎりはセブンイレブンやファミリーマートなどで販売しているが売れない。一番の理由は美味しくないからだ。私が日本に留学していた時に食べたおにぎりは美味しかったのだが、日本に行ったことがないタイ人はそもそもおにぎりが何なのかを知らないためきちんとプロモーションをしないと売れないだろうと思う。ご飯ではおにぎりよりも寿司の方が有名で人気がある。

Bさん：コンビニ弁当は値段が安くなれば売れると思う。タイではご飯を少量ずつ数回に分けて食べる人が多いのでセブンイレブンなどはそれに合わせているのではないかと思う。弁当はどんどん工夫改善されていくことで人気が出ると思う。

Pさん：コンビニが創意工夫して発展してもおそらくタイ人が屋台の利用をやめることはない。屋台の魅力はできたての温かい食べ物を購入できることだからだ。しかし、最近は少しずつだがタイ人の消費行動様式が変化している。かつては全てのものをタラートで購入していたが、今はテスコロータスやビッグCといったHMでの購入が増えている。

Tさん：外食する場合、一番よく利用するのは中華料理店だ。ヤムチャなどの人気が高く、日本料理ではラーメンである。若者はファストフード店もよく利用するが主流ではなく個人店のタイ料理店に行くことの方が多い。最近はタイ人も健康志向の高まりからサラダを食べるようになってきたように、伝統的なライフスタイルに加えてヘルシーなライフスタイルが人気である。

Q7：ネットショッピングを利用しますか。

Tさん：食品のネット注文システムはタイでもテスコロータスやビッグCなどが開始しているが、今のところあまり人気がない。タイの消費者は食品の場合は自分の目で見て確かめながら選んで購入する。しかし、最近は食品以外の商品はタイ人もネット購買を利用する人が増加している。

Bさん：ネット購入でも若者はカードを持っていない人が多いため銀行で振込をする¹⁴。

3-2-3. タイ市場でのセブンイレブン

バンコク中心部にはすぐ食べられる商品を提供する焼き鳥、麺類などの屋台が多く軒を連ねているが隣接する場所にCVSが営業している。このようにCVSと屋台とは共存関係にあり、たとえば屋台が販売する原材料をCVSが供給する。また、屋台で温かい総菜を購入した顧客は菓子や飲料などを隣接するCVSで購入する。また、日本では流通近代化の進展で半世紀位の時間を経て商店街の個人商店などが消失した。しかし、タイでは今現在個人店や屋台は元気に残っており、近代的な業態店も個人店や屋台と共存している。タイでは伝統的流通が強いが、それでも都市部ではCVSの売上高は急激に伸びている。

CPの運営するセブンイレブンは地域ライセンス契約で、タイを中心に東南アジアに進出している。店舗数では世界3位のタイ市場では2014年初めに店舗数が7,600店を超えた(表5)。タイのコンビニ市場ではシェア65%である。また店舗数も郊外へ出店することで18年までに1万店にする予定である。このようなインフラの整備や事業の拡大にはCPグループの財閥の力が不可欠である。CPオールは13年12月期の売上高が2,846億バーツ(約

表5 セブンイレブンの国別状況

		2014年3月末	2008年3月末	伸び率
①	日本	16,385	12,002	136.5
②	米国	8,163	6,243	130.8
③	タイ	7,651	4,402	173.8
④	韓国	7,000	1,802	388.5
⑤	台湾	4,966	4,770	104.1
⑥	中国(香港含む)	2,010	1,381	145.5
⑦	メキシコ	1,699	826	205.7
⑧	マレーシア	1,581	909	173.9
⑨	フィリピン	1,049	318	329.9
⑩	オーストラリア	596	363	164.2
-	シンガポール	528	419	126.0
-	インドネシア	158	0	
	世界合計	52,811	34,147	154.7
	アジア合計	41,318	26,003	158.9
	アジア割合	78.2	76.2	102.6

出所：日本経済新聞2014年8月2日の記事をもとに筆者作成。

¹⁴ タイは若者を中心にネット販売が普及している。しかし、物流システムや支払いシステムなどのインフラの整備が遅れている。これらのインフラが整えば急速的に普及すると考える。

9,100億円）と、CP グループの上場企業では CP フーズ（CPF）に次ぐ2番目の規模になっている（日本経済新聞2014年8月2日）。

3-3. 解釈と考察～CPのオペラントな戦略の導出

今世紀に入りタイ経済は発展しタイ人の所得も向上した。特にバンコク都心部では会社勤めに出る人が増加しライフスタイルが大きく変化した。タイは惣菜など調理済みの食料を買って家で食べるという中食の文化が一般的に根付いている。タイでは、フルタイムの仕事を持つ女性が多いこと、渋滞が著しく通勤に時間がかかることなどから料理に要する時間を節約できる中食が支持されている¹⁵。また、生活者は屋台などでおいしくて安い出来立ての惣菜が手軽に手に入るため、少人数世帯では自炊が必ずしも節約にはならない。中流以下のアパートではキッチンを備えていない部屋が多いことなどもタイで中食が支持されている背景にある。CVSがタイで発展してきた理由の根底にはこのような現地の文化やライフスタイルがある。

進出企業は本国で培ったナレッジ・スキルを前提として現地化、標準化を試みる。しかし、タイでは現地の企業や消費者の独自の文化や価値観にもとづくオペラントなライフスタイルがある。ライフスタイルは現地の生活者が新しいナレッジ・スキルに触発されながら動的に生成される。このようにタイには独自の伝統的な価値観を背景とした現在までに培われた屋台や中食の文化が根強く残っている¹⁶。

タイ市場は欧州発のHMとアメリカ発のCVSが現地の市場に合わせて変容しながら伝統的流通との競合や住み分けが進展している。CPの戦略はタイに根差した新しい流通を構築してASEANを中心に独自の流通戦略を展開することである。独自の流通戦略とはメーカーとしての立場で自社ブランドを市場へ届けるための流通戦略と新たなコンセプトの独自の小売業態を開発する戦略を指している。

CPはCPフレッシュマートの店舗名でコミュニティの冷蔵庫というコンセプトを掲げてセブンイレブンで培ったノウハウをもとに新たな小売業を600店舗展開中である。CPフレッシュマートは自社が製造した商品を中心に販売することが目的で、新商品を作った時に流通しやすく、またテストマーケットとして用いることもでき、データをテスコロー

¹⁵ 中食とは家で自ら調理するのではなく、外で惣菜などを購入して家や職場などで食べることである。

¹⁶ ジェトロ・バンコク事務所が2012年2月にバンコク在住のタイ人400人を対象に行った「食生活に関する調査」によると、レストラン、大衆食堂、屋台での食事、または飲食店から料理を持ち帰り、家や職場で食べる頻度は「毎日」と「2～3日に1回」を合わせると、朝食では6割強、昼食では8割強、夕食では5割強と各食事とも半数を超えた。2006年に行われた民間調査会社ACニールセンの消費者調査では、タイは「頻繁に食事を買って帰る」「時々買って帰る」割合が調査対象国41カ国中で最も高く、中食率世界一という結果であった。

タスなどに持って行くこともできる。

さらに、CPはタイ市場に適応した小売業を試行錯誤で開発中であり2年前からCPフレッシュマートプラスの店舗名で2店舗開発中である。CPフレッシュマートプラスは外食とコンビニを融合させたイトインタイプのキッチンがあるのが特徴である。CPフレッシュマートプラスはコンビニで培った近代流通のノウハウを中心にタイ市場の特性である総菜を主力とする屋台と生鮮を主力とするタラートの融合を目指すタイ独自の業態である。

この戦略は日本のセブンイレブンが当初アメリカから輸入されてきて独自に進化したことと似ている。タイやASEANの市場を熟知するCPがメーカーとしての生産力や原料調達から商品供給までのサプライチェーンを基礎として、セブンイレブンとの提携で獲得したナレッジ・スキルを組み合わせていることが伺える。進出国での提携企業をオペラントな主体として考察するとCPはセブンイレブンのオペレーションを学習しながら独自の戦略を構築しようとしていることがわかる(図2)。

さらに、CPは日本国内でファミリーマートを傘下に抱える伊藤忠商事と包括提携をし

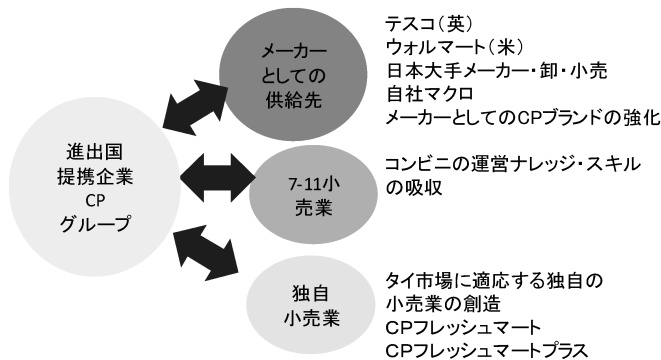


図2 CPの戦略

出所：筆者作成。

表6 調査から得られた知見

	進出国の提携企業	進出国の消費者
オペラントな能動的な主体	提携企業のナレッジ・スキルを懸命に導入すると同時に、現地企業としての強みを活かす戦略	積極的に受け入れるライフスタイルと伝統的なライフスタイルを使い分けしている
新たな価値	現地に合わせた新しい流通を構築 自らの考え方で価値を独自に創造 タイ市場独自の商品、サービスの開発	自分のライフスタイルに合った価値を動的に創造する タイの生活者独自の価値生成

出所：筆者作成。

たことから、近い将来 CP の開発する業態がセブンイレブンにとってタイや ASEAN で一番の脅威になる可能性がある。進出国の提携企業と現地の消費者はそれぞれオペラントな主体として新たな提案を取捨選択しながら自分に合った価値を動的に創造している姿が理解できた（表6）。

4. 新たなフレームワークの導出

4-1. サービスのロジックの視点での考察

(1) オペラントな提携企業の戦略

進出企業は自らの価値観を重視して進出市場へ標準化-適応化しようと試みる。しかし、タイ国市場の消費者はオペラントな主体として自らの価値を創造しながら行動している。進出企業が本国で成功したのは過去に本国のライフスタイルと価値観に受け入れられたからであり、その成功パターンが進出市場で受け入れられるかどうかはわからない。

進出企業が制度、伝統、文化的な背景などが違う進出国の市場の中で顧客と一緒に価値を創造するか、または本国での成功パターンを効率的に適応することを目指そうとするのかは戦略の選択の問題である。進出企業がサービスのロジックで戦略を実行するならば、市場を動的に捉えることや市場起点でマーケティング・システムを再編成することなどが必要である。特に、日本企業はこれまでのグッズ・ロジックの視点での標準化-適応化の考え方から新たな視点へ切り替えることが求められる。

伝統的な流通国際化やマーケティングの理論は進出企業を中心に進出国の提携企業や市場をオペラントな受動的な存在として図3-1の視点で考察してきた。これまでの標準化-適応化は市場が評価する商品を的確に供給できるという考え方が前提にありこの理論は進出企業が意思決定を的確にできる静態的な環境下やライフスタイルや価値観が同じ市場

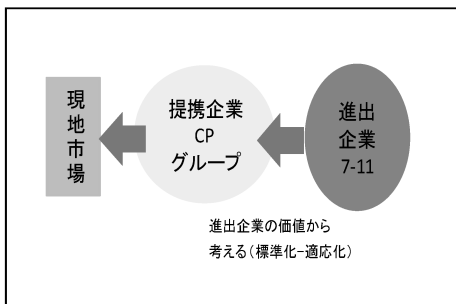


図3-1 オペラントとしての捉え方

出所：筆者作成。

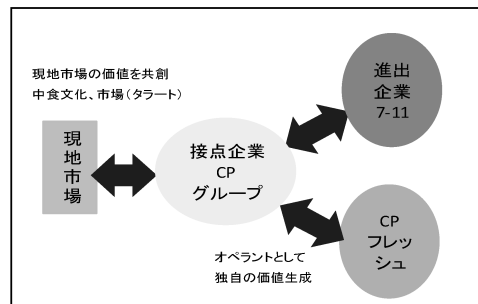


図3-2 オペラントとしての捉え方

では効果があった。一方、サービスの視点で市場や提携企業をオペラントとして考察すると図3-2が見えてくる。接点企業は現地市場について進出企業よりも熟知している。進出企業がわからない、あるいは採用しない戦略を自ら主体的に創造しようとする。このように進出国市場の接点企業を中心に捉え直すと皮肉なことに7-11にとっての一番の脅威は提携先の進出企業のCPとなることがわかる。

(2) オペラントな消費者の価値生成

インタビュー調査からタイの消費者は日本とは違うライフスタイルや価値観で行動していることがわかった。顧客の文脈価値は、顧客が資源の統合者として企業の資源（有償のナレッジ・スキル）と自己や自己のネットワーク（家族や友人など）からの無償の資源をインプットして新しい価値を生成することから生じる。したがって、企業がサービスのロジックで価値共創型戦略を採用することは、顧客の文脈価値の生成をどこまで支援できるかということを一に考えることになる。進出市場の顧客は企業の資源（1. ①）を市場での交換を通して有償で獲得する。そして、顧客は生活空間で利用・消費するために自らの無償のナレッジ・スキル（1. ②）と統合する（図4）。

進出企業の商品はこのような個々のプロセスを経て進出市場で少なからず適応化される。

標準化-適応化の視点で考察すると商品（味、商品名など）、価格、広告宣伝の方法などを現地向けに変化させることが多い。しかし、全く本国で体験したことのない商品開発につながるケースは稀である。本国の意思決定者は商品に対する成功体験や思い込みが既に所与のこととして存在し、組織内での経験知や確立したブランドのイメージと違う場合は変更を拒否することが多い。したがって、企業は本国で確立した意思決定の規範を進出

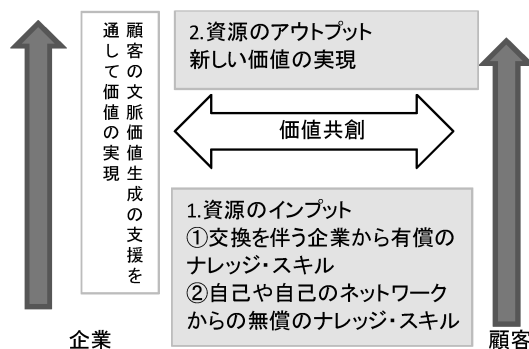


図4 顧客と企業の価値共創プロセス

出所：藤岡（2013）p. 19。

国において変化させる革新を自ら行うことは難しい¹⁷。

4-2. フレームワークの導出

標準化－適応化の議論は進出する企業中心の考え方であり現地市場は自分たちが提供する商品が必要であるとの前提で効率的にマーケティング・マネジメントを実施することに主な関心があった。サービスのロジックでは進出国の顧客が自らの生活世界で紡ぎだす価値を中心に企業が何を提供できるかの視点で企業システムを再編成することが重要である。したがって、企業は顧客の価値創造のプロセスへの支援を通じた利潤追求を戦略として採用することになる。企業は顧客や市場への支援を通してモノやサービスの価値が上昇するのであれば、結果的に付加価値を創造することになる。

考察したように流通国際化や小売マーケティングの研究の多くは伝統的な標準化－適応化の議論や企業が交換価値の実現を目指すことを重視した議論が中心である。すなわち、これらの理論は価値所与のシステムで編成されている。これに対して、本稿の目的はサービスのロジックの価値共創の視点から新たな概念化を目指すことである。サービス・ロジックの前提は価値を決めるのは利用・消費段階における顧客である。したがって、相互作用の役割を担う顧客接点企業と顧客との相互作用を起点としてシステム全体を捉え直すことになる。オペラントとしての接点企業は市場と産業財取引のBtoBの両方に精通する。す

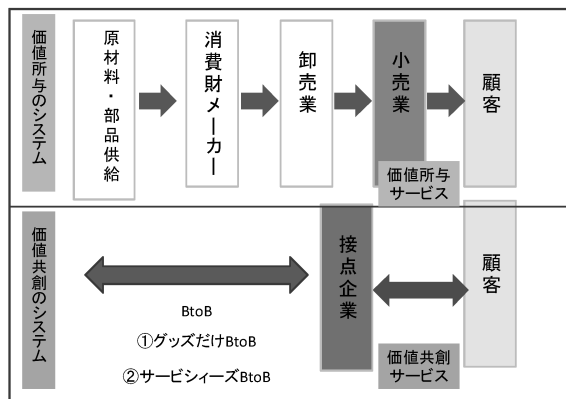


図5 価値所与のシステムと価値共創のシステム

出所：筆者作成。

¹⁷ 2014年2月にマンダムタイランド社（Sathorn Square Office Tower, 28th Floor）にてインタビュー調査を実施した。調査からマンダムは日本では男性用の化粧品のイメージが強いがインドネシアやタイでは女性用でも当たり前のように入れられていることがわかった。このような事例から進出国において既存ブランドの機能やイメージがオペラントな消費者との相互作用を通して変化することが確認されている。

なわち、顧客に対して必要なナレッジ・スキルの組み合わせを提供するために、産業財取引を通して必要なナレッジ・スキルを獲得または創造する役割を果たすことになる(図5)。

5. おわりに

本稿の独自性は流通国際化について矢作(2007)が指摘した市場との関係の重要性や動態的な相互作用への考察が不足する課題について新たなロジックにもとづきパイロット・スタディを実施したことである。そして、既存研究を一步前進させる可能性のあるサービスの視点での新たなフレームワークについて検討したことである。

Arnould and Thompson(2005)はConsumer Culture Theory(以下CCT)という用語を用いて、消費者を企業側から一方的な対象として捉えるのではなく、消費者の文化的な側面を消費者側の文脈や価値創造の視点を加えることの重要性を提示している。そして、CCTはS-Dロジックが試みようとしている生活世界における顧客の価値創造を対象とするプロセスの概念化に貢献できることについて言及している(Arnould, Price and Malshe(2006))。これから、サービスのロジックから流通国際化や小売マーケティングを再構築するためには、顧客の文化的な価値生成とそれを支援する企業のマネジメントなどへ焦点を当てた学際的研究の蓄積が必要となる(藤岡(2013))。

謝辞

本研究は大阪産業大学分野別研究の2014年度研究費の支援で実施しました。ここに記して御礼を申し上げます。

参考文献

- 石井淳蔵『寄り添う力～マーケティングをプラグマティズムの視点から』碩学舎, 2014年。
大石芳裕・山口夕妃子『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房, 2013年。
藤岡芳郎・山口隆久「サービス・ドミナント・ロジックの理論化へ向けての一考察」『社会情報研究(岡山理科大学地域分析研究会)』第10号, 2012年, 1-14ページ。
藤岡芳郎「マーケティング研究における消費文化論とサービス・ドミナント・ロジックの関係」『消費経済研究(日本消費経済学会)』第2号(通巻第34号), 2013年, 12-23ページ。
藤岡芳郎「小売マーケティング研究の新たな視座へ向けた理論研究～価値共創の先行研究の考察から」『大阪産業大学経営論集』第16巻第12号, 2014年, 1-22ページ。

向山雅夫『ピュア・グローバルへの着地～もの作りの深化プロセス探求』千倉書房, 1996年。

矢作敏行『小売国際化プロセス～理論とケースで考える』有斐閣, 2007年。

Akaka, M.A., S.L.Vargo and R.F.Lusch, "The Complexity of Context:A Service Ecosystems Approach for International Marketing", *Journal of International Marketing*, Vol. 21 (4), 2013, pp. 1-20.

Arnould, E.J. and C.J.Thompson, "Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, 2005, pp. 868-882.

Arnould, E.J., L.L.Price, and A.Malshe, "Toward a Cultural Resource-Based Theory of the Customer", R.F.Lusch and S.L.Vargo, *The Service-Dominant Logic of Marketing*, M.E.Sharpe, 2006, pp. 91-104.

Lusch, R.F. and S.L.Vargo, *The Service-Dominant Logic of Marketing; Dialog, Debate, and Directions*, M.E.Sharpe, 2006.

Vargo, S.L. and R.F.Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, 2004, pp. 1-17.