

第7章 中国市場で事業を展開する小売企業

本章では、中国市場において事業を展開する小売企業の事例について考察する。中国市場で事業展開をしている小売企業の代表的な国内企業では、百聯集団、欧米の代表的な外資系小売企業として最も早く進出したカルフル、日本最大の小売企業として比較的海外進出に意欲的なイオン、地方中堅総合スーパーにもかかわらず、中国地方政府の要請により進出した平和堂、さらには中国家電小売企業では、最大である蘇寧雲商集団（旧蘇寧電器集団）傘下にある家電量販店のラオックスの業態多様化の狙いと特徴について検討する。

本章において、政府の行政介入、消費需要の変化、市場競争などの影響と、それぞれの小売企業が有する経営資源や組織能力との関係を考察しながら、業態の多様化する仕組みを明らかにしてみたい。

7.1 中国市場における小売企業の発展状況

中国市場においては、小売企業間の熾烈な競争が繰り広げられている。1992年の経済改革・開放政策の実施により、外資系小売企業は中国市場への参入規制が緩和され、特に1995年フランスのカルフルが中国市場の進出を契機に、本格的に進出を果たした。2001年に中国のWTO加盟に伴い、参入規制が大幅に緩和され、外資系小売企業がさらに出店スピードを加速した。

また、WTO加盟をきっかけに、国内小売企業は外資系小売企業の刺激を受け、転換期を迎えるようになった。外資系小売企業に対抗できる規模の構築

が課題となり、同時に国内小売企業としての質の向上を実現するために、政府主導により国有企業間の M&A が積極的に行われ、グループ化されるようになった。国有のみならず、民営小売企業も特定地域において、特化した業態をドミナント戦略で展開する事例もよく見られるようになった。

中国チェーン経営協会が 2013 年に発表した中国上位小売企業 100 社のランキングからみると（付録 3 を参照）、上位 100 の中で、外資系小売企業は 19 社ランクインし、他の 81 社は国有小売企業と民営小売企業で占められている。総合スーパーおよびスーパーマーケットを主要業態に展開する百聯集團の聯華超市、華潤万家は国内資本であり、食品・日用品などを主要な品揃えとする業態の中で上位を占めている。また台湾資本の大潤発、アメリカのウォルマート、フランスのカルフルは海外資本として上位 10 位以内にある。さらに、福建省を拠点とする永輝超市、北京を拠点とする物美のような国内小売企業に続いて、メトロ、テスコ、ロツテマートなどのような外資系小売企業がひしめいている。日系小売企業としてランクインしているのは 62 位のイオンと 65 位のイトーヨーカ堂である。

上位 100 社においては、外資系小売企業の売上高は総売上高の 24.8% も占めており、2011 年の 23.7% より上昇している。国内小売企業は総合スーパー、スーパーマーケット、百貨店を中心に展開しているのに対して、外資系小売企業の多くは総合スーパーを主要業態に展開している。

また国内外小売企業を問わず、多くの企業が積極的に複数業態への出店を行うようになっている。例えば、百聯集團の傘下企業は総合スーパー、スーパーマーケット、百貨店、ショッピングセンター、コンビニエンスストアなどを中心に展開しており、ウォルマートはスーパーセンター、サムズクラブを主要業態に展開している。

本研究で小売多業態化を推進してきた小売企業という視点から5社を取り上げ、百聯集団、カルフルー、イオン、平和堂、ラオックスの事例について順次分析する。

まず、国内小売企業と国の流通政策との関係について、国内小売企業の代表例として百聯集団を取り上げる。国内小売企業の競争力を高め、外資系小売企業に対抗できるようになるため、政府主導によってM&Aを行い、百聯集団は設立された。巨大な規模を持ち、現在、百聯集団は中国市場において、多業態で展開する小売企業のトップであり、国有企業の代表例でもある。

カルフルーは欧米外資では比較的早く中国市場に進出し、ハイパーマーケットの全国展開を行い、それまで総合スーパーといえる業態がなかった国に、それを普及させる大きな役割を果たし、カルフルーが中国における総合スーパーのデファクトスタンダード（業界標準）となった。現在中国市場では多業態で展開している。

日系企業イオンは、中国本土に進出する時期がカルフルーと同じく、開放政策の直後であった。1992年に国務院より上海、青島の両市におけるジャスコ（現イオン）の合併企業を設立する許可を獲得した。カルフルーの全国出店と対照的に、イオンはドミナント戦略で段階的に地域別に各業態を導入し、一業態で全国制覇するのではなく、地域性別に業態を導入し、全国における企業の規模を拡大させ、販売ネットワークを構築する成功例の一つになっている。

また、日系企業の平和堂は中国の地方政府（湖南省政府）の要請に応じ進出が始まり、進出当初は母国市場で成功したモデル（総合スーパー業態）を中国市場に導入する意図を持ちながら、実際の参入に際しては現地市場への適応を重視して総合スーパー業態から百貨店業態に転換した。

日系家電量販店であったラオックスは2009年8月に中国家電量販の最大手である蘇寧雲商集団股份有限公司¹に買収され、傘下企業となった。その後、蘇寧雲商集団の力を借り、日本国内での業態転換を積極的に行いながら、中国進出を果している。

7. 2 百聯集団

7. 2. 1 百聯集団の概況

すでに問題提起したように、国内小売企業の競争力を高め、外資系小売企業に対抗できるようになるため、百聯集団は上海市政府の主導により、2003年4月に、上海市にある3大企業（一百集団、華聯集団、友誼集団）と大手商社（物資集団）との合併により実現した中国最大の流通産業グループである。2012年末現在、年間1220億元の売上高を誇り、中国全土においては5147店舗を有している。

このような巨大規模のグループを作り上げた背景には、大手国有企業間の激しい競争により利益率が低下し、各企業の規模拡大のために資金調達が必要であった。また、WTO加盟に伴う市場開放で外資系小売企業との熾烈な競争を強いられていた。収益力を改善し、また巨大な外資系小売企業に対抗できる国有小売企業を育成するという政府の方針があった。合併して以来、再編とM&Aを繰り返し、中国の国有小売企業改革のモデル企業となっている。また、近年中間所得層の増加につれ、国内企業であるため、消費市場のニーズをすばやく把握できる優位性を持ち、現地に適合する業態開発の能力を活かし、合併時の業態をベースに、新たにショッピングセンター業態を作り出

した。現在百聯集團は、DP、総合スーパー、スーパーマーケット、ショッピングセンター、コンビニエンスストアなど、多業態で展開されている。

百聯集團は経営戦略として、合併し多業態で展開することにより、大規模な小売グループが形成され、収益力を向上させ、競争力を高めた。また、スーパーマーケット、百貨店、ショッピングセンター、専門店、製造業、物流、不動産、総合など8事業部門を設立し、「グループ—事業部門—子会社」の管理システムの構築を実現した。しかし、グループ化された各企業が展開している小売活動や業態についてはそれぞれの役割分担が不明確であり、しかも重複された部分も多く、実質的な統合が実現していないため、商品の調達や物流などの面では、まだ規模の経済を十分に達成しているとはいいがたい²。

また、組織運営上では、百聯集團は設立する以前から、海外各国からコンサルティング会社に顧問を委託し、M&Aを行う際に必要な知識、合併後の企業経営、店舗運営、先進的な小売技術、また業態開発などについて、積極的に海外の知識を学び、吸収力を高めてきた³。

7. 2. 2 傘下企業の代表—聯華超市

百聯集團の傘下には60社以上の企業が存在しており、その中では代表的な小売企業は聯華超市であり、売上高が百聯集團の54%も占めている。

聯華超市は1991年、上海を拠点に業務展開を始め、2012年末まで、中国本土の19ヶ省において、総合スーパー（店名：世紀聯華）、スーパーマーケット（店名：聯華超市、華聯超市）、コンビニエンスストア（店名：快客便利）業態を中心に、4698店舗を展開している（図表7-1を参照）。また売上構成から見ると、総合スーパー業態の売上高は半数以上を占めており、聯

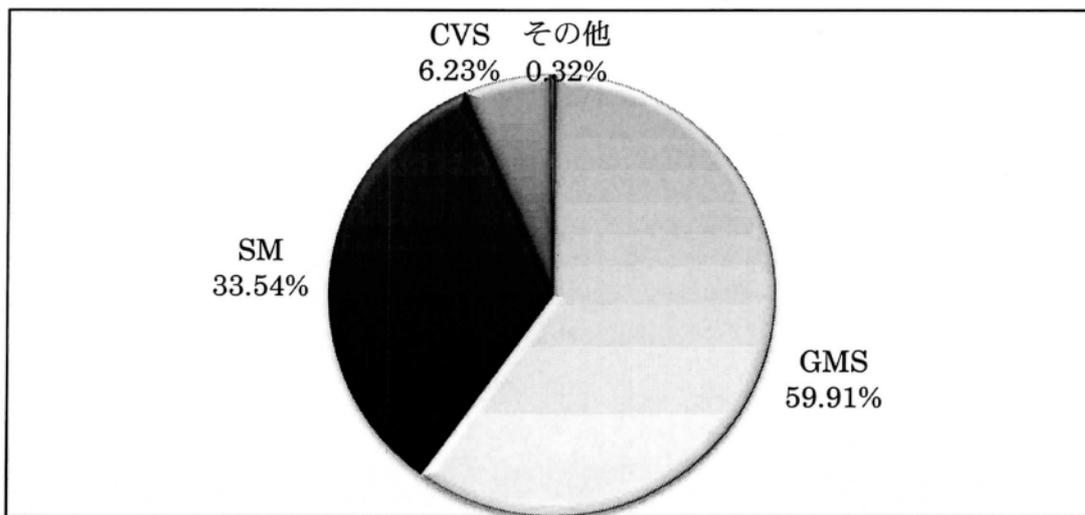
華超市の主要業態である（図表 7-2 を参照）。

図表 7-1 聯華超市の業態別店舗数

	GMS	SM	CVS	合計
直営	157	653	984	1794
フランチャイズ	—	1857	1047	2904
合計	157	2510	2031	4698

出所：聯華超市アニュアルレポート 2012 年より作成。

図表 7-2 聯華超市の業態別の売上構成



出所：聯華超市アニュアルレポート 2012 年より作成。

聯華超市は上海から発足した小売企業であり、上海ではスーパーマーケット 1600 店舗、総合スーパー 40 店舗、コンビニエンスストア 1262 店舗を有している。他の地域において、規模を拡大しているが、上海を中心としたドミナント戦略をとってきた。

国有小売企業であるため、立地選択としては外資系小売企業より優先され、

良い場所の出店が実現しやすく、現地の経済状況に合わせ、政府の指導を受けながら出店行動を行っている⁴。特にショッピングカード（プリペイドカード）は、聯華超市が地域政府との密接な関係の下で発行されている。このショッピングカードは、現地の行政機関、国有企業、民間企業において、福利厚生として従業員に配られ、またギフトに利用される割合も高くなっている⁵。

聯華超市は百聯集團の傘下に属して以来、百聯集團の経営戦略に従い、グループ内の再編成を継続的に行ってきた。主として、商品管理システム、小売業態同士の合併、また物流配送システムなどの再編成により組織の競争力を高めてきた。また、グループ内資源の再編成により、商品の品揃えから販売価格まで他社と差別を図り、メンバーズカードを発行し、企業ブランドの知名度やロイヤルティを高めている。さらに、聯華超市は日々拡大していくインターネットショッピング利用の消費層を獲得するため、浙江地域においてネットショッピング業態を開発した。

国内企業なので、聯華超市は市場構成、カルチャー、また習慣などを把握しており、外資系小売企業より消費者ニーズの対応がしやすいと考えられる。

百聯集團としては、このような有力な小売企業が傘下グループに属し、多業態で展開する小売企業がまだ多数傘下にあり、膨大な規模と資本力の支えのともで、百聯集團はさらに多様な業態を展開し、中国市場での拡大を図っていくであろう。

7. 3 カルフル

7. 3. 1 カルフルの概況

流通業界において、カルフルは世界の小売業の近代化に貢献してきた。世界初の百貨店ーボン・マルシェは1852年にフランスの土壌で誕生した。また、流通業界の革新と言われたハイパーマーケットも1960年代にカルフルによってフランスで生み出され、その業態は現在世界中に拡がっている。

カルフル⁶は、1959年に創業し、1963年にパリ郊外のサント・ジュヌヴィエーヴ・デ・ボア (SAINTEGENEVIEVE DES BOIS) で開店され、業態導入後、即座に成功を勝ち取った。豊富な品揃え、売場重視、低コスト、地方分権制などをベースにし、ハイパーマーケットを主要業態として、好調を続けてきた。カルフルは事業の多角化を図り、プライベートブランドを開発し、他社との合併と買収を行うことで、急速な拡張を成し遂げた。

カルフルは現在全世界33ヶ国において、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、キャッシュ&キャリーストア業態を展開しており、2012年末まで9994店舗を有し、米国のウォルマートに次ぎ、1999年から売上高で小売業界、世界第2位、ヨーロッパ第1位となっている。

7. 3. 2 中国市場への進出経緯

カルフルは、1989年台湾の出店を皮切りに、アジアへの進出が始まった。中国と同じ文化圏の台湾で店舗運営し、ノウハウを蓄積してきた。1995

年当時、中国政府が外資企業の独資投資を認可していないため、カルフルーは台湾での現地パートナーである「統一グループ」を中国本土進出の戦略パートナーとし、北京現地の会社と合弁会社を立ち上げ、中国進出が本格的に始まった。2001年WTOに加盟するまで、カルフルー、統一グループ、中国現地パートナーという「三人四脚型」の出店パターンで推進された。

カルフルーの参入方法は中国の経済成長の段階に合わせて行われてきた。具体的には、参入当時、中国経済はまだ厳しい外資参入規制を設置しており、「漸進的開放」段階にあった。カルフルーは中国中央政府から出店許可を獲得するために、規制対象外の「マネジメント・カンパニー」（現地管理会社）方式による出店を考え出した。すなわち、規制の下で外国籍小売企業は中国の小売業界への参入が禁じられたため、中国側出資者と合弁会社方式で「マネジメント・カンパニー」を設立し、現地法人として登録する方式である。1993年、カルフルーは北京現地でヤオハンの元パートナーであった中国新技術投資創業会社と共同出資で、「家創商業管理公司」というマネジメント・カンパニーを立ち上げ、1995年に、「家樂福・創益佳商城」（カルフルー）の第1号店をオープンした。そして、店の経営は実質的にはカルフルーの現地管理会社の「家創」に委託され、運営している⁷。

2001年12月に、中国のWTO加盟をきっかけに出店禁止が解除されまもなく、カルフルーは中国企業の既存店を買収する方式を試みた。2002年8月、天津市の有力小売業である「勸業集団」が所有する4店舗の大型スーパーマーケットがカルフルーに吸収されたことで、事実上の「M&A」方式による拡張戦略であった。2012年度の売上高約452億元に達し、売上高第10位の小売企業として中国市場で展開している。

7. 3. 3 中国での事業展開

カルフルは中国に進出当初からあらゆる手段を駆使して、様々な参入方式により短期間で各都市において、猛烈なスピードで出店し、規模の経済性を図ることにより、全体の収益を上げる経営戦略を採用してきた。

中国の多くの地域において、カルフルはその地域市場に最初の外資系ハイパーマーケットとして参入し、先発者優位を獲得している。例えば、成都、長春、南京、天津、青島などの都市である。大型店舗業態が高い潜在成長力を持つ市場に早期進出し、そこで高い市場シェアを確保することによって、先発者利益をねらう戦略はカルフルが1970年代以降に国際化を展開したときからの基本的な戦略パターンである。

カルフルは中国市場の潜在的な需要を見抜き、これから成長が期待できる市場を標的にし、ハイパーマーケットという業態を中国市場に導入した最初の外資系企業である。カルフルの進出以前では、多くの外資系小売企業、特に華人・華僑資本の小売企業は中国市場の高所得層をねらったニッチ型の専門店や百貨店の展開がほとんどであった。カルフル自体もその小売業態として、ハイパーマーケット以外に、食品スーパー、ハードディスカウントストア、コンビニエンスストアなどを持っているが、中国市場に導入した業態は最も店舗規模の大きいハイパーマーケットであった。中国の消費革命は特に大都市、沿岸部都市で著しく進行していたが、ハイパーマーケットが成長したヨーロッパの消費市場とは大きく異なっていた。都市部での人口の郊外化は先進国ほど進まず、マイカーの普及率も低かった。大量購買を支えるこれらの消費市場は、これらの沿海部の都市ですら、まだ先進国並みには進歩しなかったのである。しかし、カルフルは、そのままのハイパーマケ

ットを中国に導入した。中国政府の誘致はもちろん、その背後には、カルフルの戦略構想があった。カルフルは他企業に先駆け、中国における大衆消費社会の到来や中間所得層の増加の兆しを鋭敏にかぎ分け、北京や上海の沿海部大都市に先発者として出店した⁸。さらに、経済発展が相対的に遅れていた内陸の地方中核都市にまで積極的に出店し、先行投資を試みたのである⁹。2013年6月現在、73都市でハイパーマーケット227店舗を展開している（図表7-3を参照）。

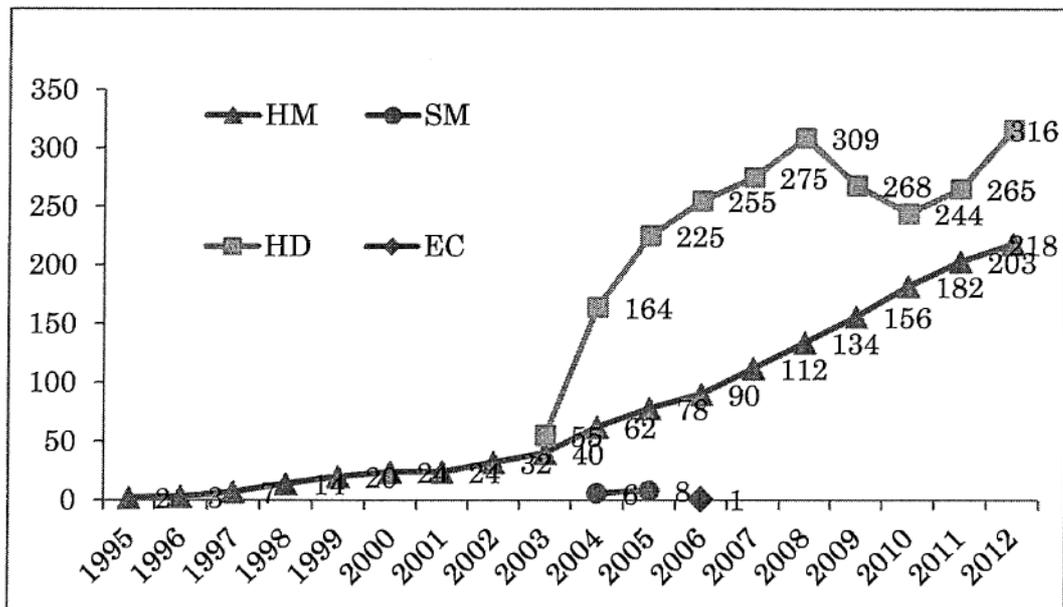
図表7-3 ハイパーマーケット業態の出店地域と店舗数

上海 24	北京 18	深圳 8	瀋陽 10	ハルビン 7
天津 5	武漢 7	広州 5	成都 13	昆明 8
重慶 6	南京 5	無錫 4	大連 3	鄭州 3
ウルムチ 3	蘇州 8	寧波 3	合肥 4	長沙 3
東莞 5	杭州 3	青島 3	長春 2	海口 3
福州 2	徐州 1	焦作 1	済南 1	珠海 2
鞍山 1	牡丹江 1	南充 1	莆田 1	西安 1
廊坊 1	連雲港 1	遼陽 1	溧陽 1	洛陽 1
アモイ 2	株洲 1	紹興 1	洛陽 1	南通 1
亳州 1	盖州 1	貴陽 1	淮南 1	惠州 1
馬鞍山 1	仏山 1	蚌埠 1	牡丹江 1	南昌 2
新郷 1	塩城 1	營口 1	肇東 1	株洲 1
太原 2	秦州 1	唐山 1	無錫 6	孝感 1
寧波 3	曲靖 1	石家庄 2	遂寧 1	宿州 1
江陰 1	嘉興 1	資陽 1	所在地73	合計 227

カルフルーは進出当初から 2001 年まで、母国で成功したハイパーマーケット業態を中国に持ち込み、急速に店舗展開し、中国市場に根を広げてきた。中国の WTO 加盟により、外資参入の規制が緩和され、消費者ニーズに適應するために、カルフルーは多業態展開に踏み切った。

これまで、都市においては、中間所得層や高所得層をターゲットにしてきたが、都市間の人口移動や農民工の増加などによって、消費者ニーズの多様化が進み、低所得層のニーズに対応するため、2003 年にグループ傘下の Dia% ディスカウントストア業態を北京市場に導入した。現在、北京と上海を拠点に、直営店舗とフランチャイズを同時に展開させることで、規模を拡大し続け、2012 年末まで 316 店舗を展開している（図表 7-4 を参照）。

図表 7-4 カルフルー各業態の店舗推移（2012 年末まで）



出所：カルフルー・アニュアルレポート各年度より作成

翌年の 2004 年にスーパーマーケット業態の Champion が北京で開業し、

2008年まで40～50店舗を展開し、物流センターを設立する予定であったが、進出先でのリサーチ不足やカルフルの物流システムを有効に活用できず、また消費需要のニーズを十分に満たさなかったなどの原因で、2006年にスーパーマーケット業態を撤退した。カルフルが市場に適合せず、採算の取れない業態をすばやく市場から撤退させる戦略を取り、損失を回避する優れた能力を持っているといえる。

中国の消費者は日々成長し、購買行動が変化しつつあり、消費規模も拡大している。インターネットの普及につれ、ネットショップが急速にシェアを拡大し、リアル店舗との異業態間競争が激化している。2006年9月から、カルフルは中国市場でネットスーパーを始め、現在、中国の通販サイトと組み、新たな業態として商品を提供しようとしている。また、2010年1月に、カルフルは成都で当社最大規模の売り場を設立した。名目上では総合スーパー業態であるが、4階立てのビルで、約2万平米の売り場面積を有し、ショッピング、飲食、娯楽、レジャーなどを一体化しているショッピングセンターの店づくりであった。これがカルフルのショッピングセンター展開に関する実験といえる。現在、中国ではハイパーマーケットを主力業態として、ディスカウントストア(Dia%)¹⁰、ネットショッピングを展開している。

カルフルが中国本土で迅速に店舗展開できたのは、その店舗運営に関する分権的な管理システムによるところが大きい。

企業の経営戦略として、カルフルは中国に進出当時、中国各地で地方政府との緊密な関係を構築することで合弁会社を立ち上げ、同時分散的に出店を行っていたため、集権的に管理するのは困難であると判断し、分権的な管理システム¹¹を導入した。

本部が地域と店舗に大きな自由裁量権を与え、各地域の店舗運営を店長に

任せたことはこうした分権管理の大きな特徴である。権限を持たされた店長は、商品構成、売場設計、販促活動、価格設定といった店舗管理の業務のみならず、人事、資産運営などの面においても、絶大な意思決定の権限を持っている。また、カルフルの各店舗はそれぞれ独立採算をとる組織であり、その一方、中国本部と地域本部は政策や方針の設定、アドバイスをするコンサルティング・センターのような存在である。

中国の複雑な地域特性に適合した柔軟な店舗運営体制を作り、地域の消費者ニーズに的確に対応することは、こうした分権的体制が最大の利点である。

また、マーチャндаイジングと物流戦略の面においては、カルフルは中国に進出した初期、中国の物流システムがまだ形成期にあり、インフラは完全に整わず、そして、カルフルは中国各地で分散的に出店し、密度のある販売網を形成しなかったため、主に現地で商品の調達を行っていた。こうした状況で、カルフルは商品調達の権限を店長に任せていた。このような分散的な商品調達方法は現地ニーズに適応しやすくなるが、小規模の調達に伴うコストアップが生じていた。

カルフルの規模拡大により、大規模な販売網が形成し始めた。2000年から、カルフルは商品調達を中国本部と地域本部に集中させ、仕入れに関する交渉、契約の締結と更新、決済といった一連の業務をすべて店舗から本部の商品部へ移管させた。こうした集中管理により、仕入れや管理コストを大きく削減することができた¹²。

一方、商品調達を支える流通システムについて、カルフルは完備されたサプライヤー管理システムを持っている。しかも、強力なコンピュータ・システムが物流コントロールの支えになっている。注文管理、自動補充、検品、返品、在庫調整、棚卸検索、報告、商品の店舗内移転、商品の部門間移転な

どの重要機能が揃っている情報システムにより経営分析を行い、業績の向上に役立っている。

集中管理により大量仕入れというバイイングパワーを用いて、カルフルーはサプライヤー、特に製造メーカーに委託し、傘下のディスカウントストア Dia%のPB商品を製造させ、企業内部のシナジー効果を求め、ハイパーマーケットの価格政策での優位性のみならず、多業態で展開する戦略を維持してきた。

また、組織面で、カルフルーは近年、小売人材の育成を加速している。カルフルーは中国での飛躍的發展を維持できたのは現地化した人材養成戦略にある。カルフルー（中国）育成センターは2000年に設立され、以来多くの管理職を養成しており、内部従業員に専門的な技能訓練と昇進のチャンスを提供することが目的としている。2012年だけでも2100人のカルフルー従業員が昇進を実現し、センター内では570人の従業員が講師資格を取得している。2012年、カルフルー（中国）の人材育成時間数は220万時間に達し、研修を受けた従業員が中国各地の店舗で活躍している。今後も積極的な人材養成戦略¹³を実施し、内部従業員の育成と昇進を下支えし、中国での小売人材育成を促進する方針である。

7. 4 イオン

7. 4. 1 イオンの概況

イオンのルーツの一つ岡田屋は初代岡田惣左衛門により、太物・小間物商を1758年に三重県四日市で創業され、屋号が篠原屋である。今から約250年

以上の歴史を持つ企業である¹⁴。

1962年に岡田屋はスーパー業態に転換し、1969年2月に、3社¹⁵の共同出資で共同仕入れ機構「ジャスコ（JUSCO）株式会社」を設立した。2001年8月にジャスコ株式会社がイオン（AEON）株式会社へ社名変更し、グループ名も「イオングループ」から「イオン」へ改称により、グループの結束を全面に打ち出した。

現在、純粋持ち株会社体制によって、グループマネジメントと事業の分離はグループを統制する体制が確立しており、そこでは総合スーパーを核店舗に多彩な専門店で構成される広域商圈対応のモール型ショッピングセンターや、専門店・サービス機能等を揃えた小商圈対応型ショッピングセンターなど、地域の特性に合わせたショッピングセンターを展開している。また食料品を中心に品揃えするスーパーマーケットは、地域に精通した企業による経営で、北海道から沖縄まで日本国内はもとより、タイ、マレーシア、中国など14ヶ国に広がっている。

図表7-5 各業態の店舗数統計（2013年2月まで）

業態項目	合計	日本
GMS	598	537
SM	1708	1627
DS	152	130
HC	123	123
CVS	4463	2168
SS	3664	3609
DgS	3146	3146
その他	586	560
合計	14440	11900

出所：イオングループ案内資料より

2013年2月現在、イオンは連結営業収益は5兆6853億円に達しており、総売上高が世界小売ランキングにおいても第13位となっている。現在、14ヶ国においては、総合スーパー業態合計598店舗、スーパーマーケット業態1708店舗、コンビニエンスストア業態4463店舗を運営している（図表7-5を参照）。

7.4.2 中国進出の経緯

イオンの中国本土に進出する時期はカルフルと同じく、中国経済の「漸進的な開放」段階であった。1992年に国務院より上海、青島の両市におけるジャスコ（現イオン）の合弁企業を設立する許可を獲得した。

1985年に香港で100%子会社イオンストアーズ・香港（旧ジャスコストアーズ・香港）を設立した。その10年後の1995年12月、イオンストアーズ・香港は中国企業の広東天貿百貨有限公司と合弁で、「広東吉之島天貿百貨有限公司」¹⁶を設立し、中国広東省で総合大型スーパーを展開することになった。1996年6月、イオンは中国3大都市圏の1つ、広州市の中心街・天河地区に中国本土1号店のGMS「吉之島天河城店」（売場面積約7800㎡）をオープンした。

また、1996年3月、ジャスコは青島市供銷合作聯合社との共同出資により「青島東泰佳世客有限公司」¹⁷を設立し、1998年1月に、青島市の副都心として大規模な開発が進む「東部開発区」に、中国では初めての本格的な郊外型ショッピングセンターをオープンした¹⁸。

2004年に中国－香港間の経済緊密化協定などにより、イオンチャイナはイオンストアーズ（香港）の子会社として深圳で設立された。

2006年5月には、中国での出店を加速するために、中国代表処を設置し、北京にその拠点をおいた。2007年11月に、北京イオンはイオン株式会社の子会社として設立され、中心部から北に車で40分程度の場所に「イオン北京国際商城ショッピングセンター」をオープンした¹⁹。

また2009年1月に、イオン・ミニストップは青島において、青島イオン東泰と提携し、青島ミニストップ会社を設立し、青島ミニストップの直営店の出店及び運営、現地フランチャイズ店の募集・指導などを手掛けている。

以上がイオンの中国本土への参入状況である。現在、中国においてイオンは山東省、広東省、北京、天津、香港を拠点に、総合スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、専門店、ショッピングセンターなどの業態を展開しており、今後、既存の事業展開エリアでの事業基盤の強化に加え、新たに江蘇省や湖北省においてスーパーマーケット業態やディベロッパー事業等の事業展開に向けた準備を進めている。

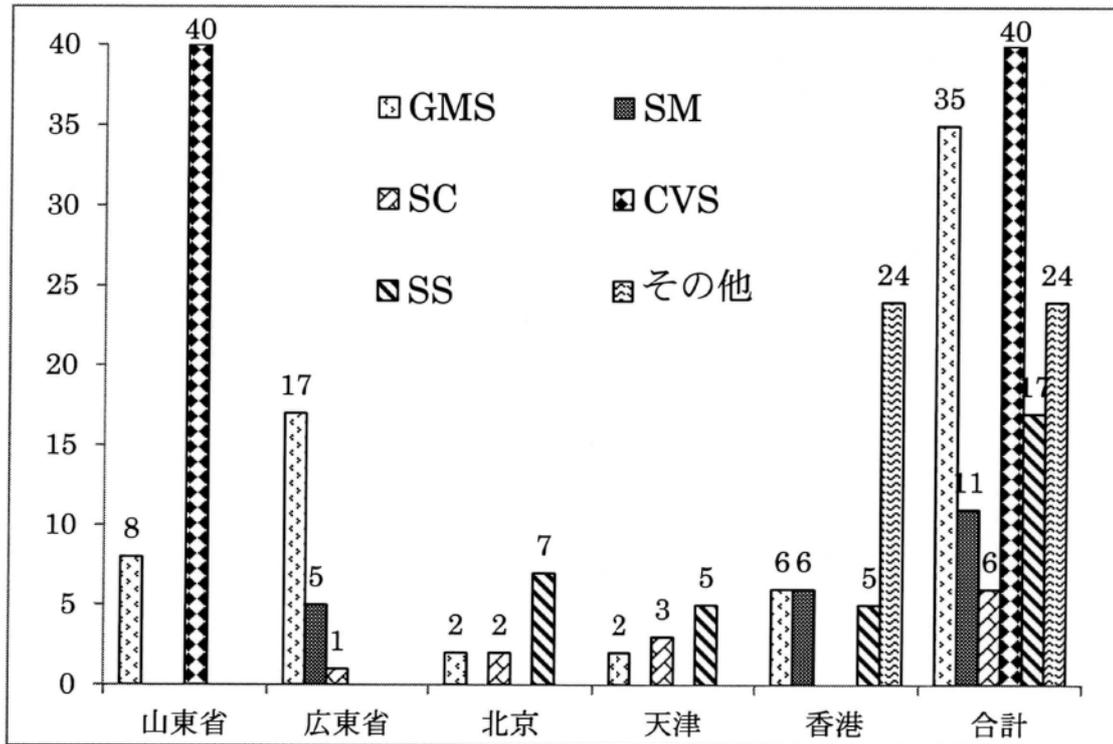
イオンの中国本土の参入方式は参入当初、中国の外資参入規制に従い、各地において現地パートナー合弁方式で事業を展開してきた。WTO加盟後、外資投資に関する規制が緩和され、イオンは独資展開の道を歩み始めた。

7. 4. 3 中国での事業展開

図表7-6 を示すように、中国市場においては、イオンの経営戦略としてはドミナント戦略を採用し、地域ごとに異なる業態を主力にしている。例えば、コンビニエンスストア業態は山東省を拠点に、総合スーパー業態は広

東省を拠点に、北京・天津において、ショッピングセンターや専門店を中心に展開している。このような出店戦略は日本で確立した事業モデルを中国に移転し、中国の消費市場の特性に応じ、典型的な「部分適応」の現地化戦略を採っている。

図表 7-6 各地域における各業態の展開状況（2013年6月末）



出所：イオングループ案内資料より

1995年、イオンは中国に進出した当時、消費意欲が旺盛な広東省において最初の出店を行っていた。広東省は中国経済改革・開放政策を実施する重要なテスト地域であり、香港に隣接した関係で、貿易関係が盛んでおり、1990年代後半に中間所得層が急速に増加し、消費規模が他の地域と比べ、比較的に大きかった。イオンは広東省の消費水準に合わせ、母国で経営ノウハウの豊富な総合スーパー業態を導入した。当時、ウォルマートも広東省を拠点に

急速に規模を拡大する傾向があり、企業間の競争が厳しい状況にあった。また翌年、出店許可のある青島においては、イオンは都市開発計画を参考し、商圏の広い郊外において出店を行いはじめた。

WTO加盟により、出資規制がなくなり、イオンは中国への業態導入を積極に行うようになってきている。近年、都市部において自動車の普及によって、消費者ニーズがさらに多様化・個性化するようになってきた。市場競争の激しい広東省と比べ、北京、天津のような直轄市においては、消費者の所得が増加する一方、都市圏が拡大しつつあり、郊外に住むニューファミリーが増え、新しい商圏が形成されるようになってきている。2008年、イオンは新しく開発されたエリアにおいてショッピングセンター業態を本格的に展開し始めた。郊外店舗の経営を通し、中国ショッピングセンター業態に関するノウハウを蓄積し、北京における認知度を高めたうえで、2010年に北京の中心地、また天津に出店している。ショッピングセンター業態成長の影響を受け、イオンは中国市場に衣料品などを品揃えする専門店の導入に力を入れるようになり、母国で蓄積されてきたノウハウ・技術を活かし、中国市場に適合できる業態開発に積極的に取り組んでいる²⁰。

2000年代後半、世界的不況の中、中国の景気後退による個人消費の低迷やイオン本体の業績悪化などを理由に、2009年6月に、イオンは中国での出店投資を抑制し、出店業態を見直しをするものの、イオンは「中国が重点地域であることには変わりがない」としており、中長期的な投資方針は変更していない。スーパーの出店をペースダウンさせるが、傘下のコンビニエンスストア「ミニストップ」は今後5年間で200店に増やす方針であると発表した²¹。

中国のWTOへの加盟以降、消費者所得の伸びは消費意欲を喚起しており、

小売市場の成長を支える原動力となっている。経済水準の向上に伴い増加した中間所得層が求める便利さ、快適さ、衛生面に応え、食料雑貨店の近代化としてのポジションを築いたこと、また、買い物してきた食品を保管しておくという習慣も無かったため、手軽に購買し消費するというスタイルを考慮したうえ、イオンは2009年にすでに総合スーパー業態を展開している山東省の青島にコンビニエンスストア業態「ミニストップ」を導入した。

イオンは中国市場において、このような多業態で攻略を狙い、中・上所得階層をターゲットとしている²²。また、2013年、イオン株式会社の合同入社式において、社長の岡田元也氏は「グループの、グループとしてのシナジー、共通することを追及していくと同時に、グループ内での皆さん同士でのグループ内の競争というものを重視し、すべてにおいて多様性と同時に一貫性を追求する。」と、多様性について強調している。その多様性はグループ内の会社が多様であるだけでなく、人、事業項目、業態、または店舗の多様性も指している。このような意欲的な経営者の経営方針のもとで、イオンは中国での業態多様化をさらに推進していく可能性を示唆している。

7.5 平和堂

7.5.1 平和堂の概況

平和堂は日本近畿地方・北陸地方・東海地方を商圈にしており、総合スーパーとスーパーマーケットを中心に展開している小売企業である。

1953年12月、平和堂の創始者である夏原平次郎氏により滋賀県彦根市市街の土橋商店街（現在の銀座商店街）でマルビシ百貨店のテナントとして夏

原商店（平和堂の前身）が開店され、1957年（昭和32年）に「靴とカバンの店・平和堂」として平和堂を設立した。後に「おしゃれの店・平和堂」と衣料スーパーの出店を行い、セルフサービスを導入した。1963年（昭和36年）に3店舗を統一した大型店舗である「ジュニアデパート平和堂」を発祥地に開店し、実用品から高級品まで扱っており、これ以降に展開される平和堂の基本スタイルとなっていた。1966年に、「ワンストップショッピング」という概念を導入し、食品売場を設置し、衣料品から雑貨、食品までを販売する総合スーパーの形を構築してきた²³。

現在、平和堂は日本においてはドミナント戦略を行い、総合スーパー、スーパーマーケット、ショッピングセンターの3業態を展開し、2013年6月末まで滋賀県を中心に、135店舗を展開しており、2012年度グループの売上高は4621億円に達し、日本の小売業売上高ランキングに28位を占め、滋賀県内を中心に周辺地域で消費者に認知される地域密着型出店を重ね、地方大手小売企業の基盤を築いている。

1972年には、シンボルマークのハトに絡め、「奉仕、創造、感謝、友愛、平和」という5つの経営理念を定めている²⁴。そこには、創業者夏原平次郎氏の「強いお客様思い」²⁵がある。

現在、二代目の社長として夏原平和氏が就任している。創業から現在に至り、平和堂の成長は経営者の意思決定と密接に関連している。創業者主導型の意思決定により、ドミナント戦略で地域密着型のスーパーマーケットと総合スーパーを展開し、また夏原平和氏が就任したあと、東証第1部上場を通して、滋賀県と周辺地域への出店を加速させてきた。

7. 5. 2 中国市場への進出経緯

1983年に、滋賀県と中国湖南省が友好協定を結び、二箇所での経済交流が始まった。10年後の1993年に、湖南省政府から「中国人民の生活水準向上のために流通整備が不可欠であり、ぜひ平和堂に省都長沙市へ大型商業施設を作ってもらいたい」と強く要請され、平和堂創業者・夏原平次郎会長が1994年に長沙市にて現地視察を行った²⁶。

当時中国の小売業界は開放され始めた直後であり、国有百貨店・食品店、また自由市場において、サービス精神が欠けており、近代的なサービスノウハウは存在しなかった。夏原平次郎氏は平和堂創業の理念を長沙市に定着させたいという強い意思で、個人所有の株式を担保に、役員全員の反対を押し、中国市場に進出することを決意した。企業経営者としてのリーダーシップを発揮し、中国市場の今後の成長に社運を賭けた。

1994年に省都長沙市に合弁会社を設立し、出店先として当時高所得層が集まる長沙市の中心街・五一広場の物件に決めた。開店するまでに、平和堂は中国現地の従業員を雇い、積極的に社員研修を行い、日本式の接客サービスや先進的な小売技術などを徹底的に教育し定着させた。1998年に長沙市の中心繁華街・天心区五一広場に湖南平和堂本店を開業した。

同じ時期に日系大手小売企業のイオンは1995年に、イトーヨーカ堂は1996年に中国の進出を果たしたが、進出を決断した企業の状態としては能動的な進出というものではなかつただけに、地方小売業である平和堂にとって中国の展開は大きな挑戦であった。

現在、湖北省においては、平和堂は初の外資系小売企業として出店を果たし、1998年開業して以来、2013年6月末まで百貨店4店舗を展開しており

(図表7-7を参照)、長沙市のナンバー1百貨店の地位を確立している。

図表7-7 中国における平和堂の店舗概要

	五一広場店	東塘店	株洲店	奥克斯広場店
開店日	1998/11/8	2007/9/29	2009/9/26	2013/4/28
営業面積	6600 m ²	33904 m ²	43000 m ²	47511 m ²
店舗構成	B3-7階	B4-6階	B2-3階	1-6階
出店方式	リース方式	リース方式	リース方式	リース方式
正社員	—	560名	350名	381名
テナント社員	—	1500名	2000名	1150名

注：「—」は現時点で不明であることを指す。

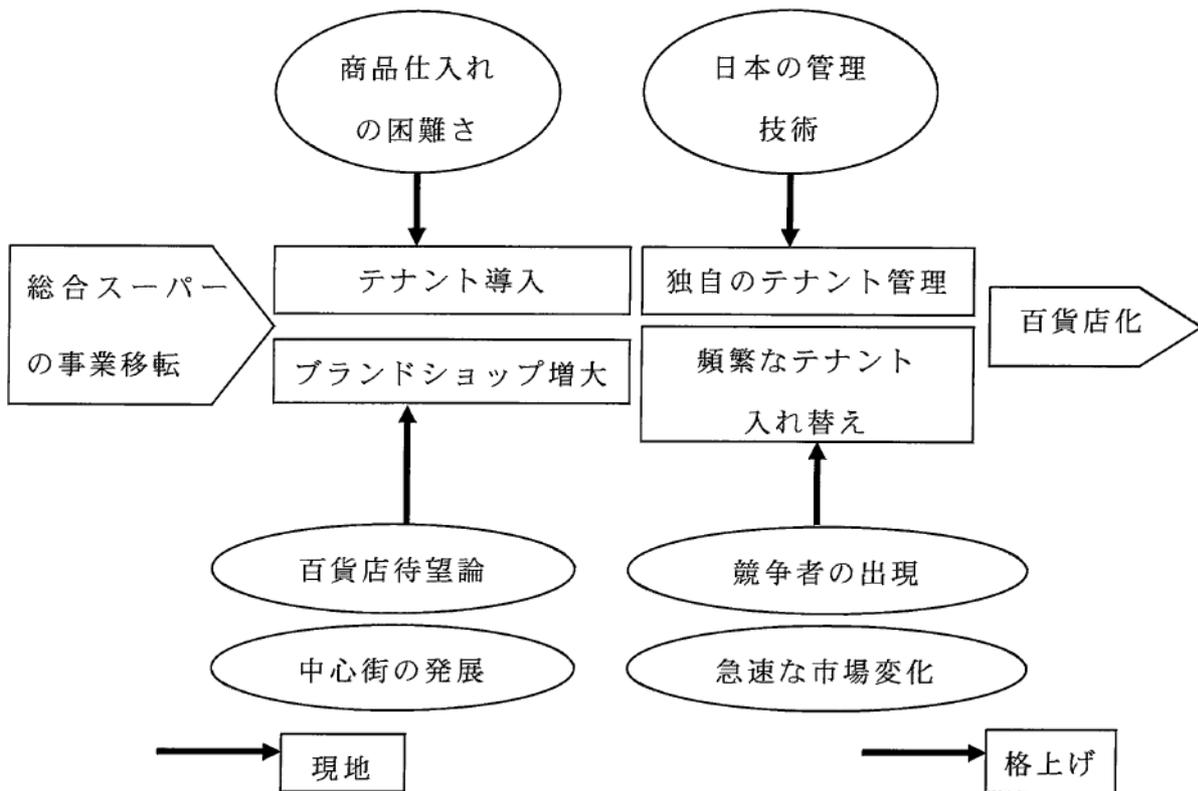
出所：株式会社平和堂ホームページより作成

7. 5. 3 中国での事業展開

平和堂は現在中国で百貨店業態を主軸に事業展開を行っている。すでに述べたように、平和堂は政府の要請に応じ進出が始まり、長沙に進出した当時、五一広場の周辺ではすでに国有・市営の百貨店が何店舗か展開していたが、いずれ体制の古い百貨店経営方式であった。当初の経営戦略としては、母国市場で成功したモデル—総合スーパー業態を中国市場に導入する意向を持ち、売り場の半分以上が直営のスタイルで開業したが、長沙市では総合スーパー業態が珍しく、なじみがなかった。また、当時中国の市場には卸機能はなく、商品調達面で難題が生じ、さらに、消費需要が付加価値の高い商品やサービスを求める傾向が出始めた。そこで平和堂は、高級感のある日本式サービスを提供することにより、集客力を高め、総合スーパー業態から

ブランド商品や専門店を集めた百貨店業態に転換した(図表7-8を参照)。日本で「ジュニアデパート平和堂」を展開する際に、専門店の導入やブランド商品の投入などについて蓄積してきた経験が中国市場での百貨店展開に専門技術の知識の移転として活用されるようになったと考えられる。

図表7-8 湖南平和堂の百貨店化のプロセス



出所：矢作敏行（2011）『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社

P. 339 より作成

また、2000年に、長沙市でスーパーマーケット業態を展開し始めたが、厳しい価格競争で経営が難しくなり、2003年にスーパーマーケットの店舗は閉店せざるを得なかった。スーパーマーケット業態の失敗により、百貨店を中心に展開する方向がいっそう強められた。

平和堂は中国市場においては、頻繁に売場を見直し、独自のテナント管理

方式を利用し、またカード事業を展開することで、自社の優位性を発揮してきた²⁷。

平和堂はファッションをコンセプトに、多様化・個性化する消費者ニーズ、また熾烈な競争状況に対応するために、主要ターゲットである若い女性向けの商品を中心に、頻繁にテナントの構成や売場の改善を見直す戦略を取っている（図表7-9を参照）。このような改善が受け入れられていく背景には中国の中間所得層が増加し、消費市場が拡大したことによるという指摘もある²⁸。

図表7-9 平和堂の一号店における売場改善の概要

年度	改善の概要
1999	地下一階の駐輪場約 3270 平方メートルを売り場に変更。
2001	地下一階に「ESPRIT」の大型売り場を導入すると同時に、女性ブランド商品拡充。
2003	国際ブランド化粧品の拡大や女性ブランド商品の再拡充。「ナイキ」「アディダス」といったスポーツ商品ブランドの大型売り場を導入。
2004	2階後方部分約 490 平方メートルを売り場に変更し、女性、紳士衣料品を拡充。
2006	3階社員食堂と5階フードコートを売り場に変更。地下1階の食品売り場のレイアウトを変更。
2007	5階展示場を売り場に変更すると同時に、家電売り場を閉鎖。3階紳士服売り場を4階に移動し、3階に婦人衣料を拡大。
2009	1階の玄関と天井の改装と照明のリニューアル。1階の化粧品売り場を拡大し、2階をヤングミセス、3階をヤングにそれぞれ特化し、女

	<p>性衣料ブランドを強化。地下1階にシンガポール系ベーカリーショップ「ブレッドトーク」導入。</p>
--	---

出所：矢作敏行（編）（2011）『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社 PP. 332-333 より作成

組織運営上で従業員の定着率が向上し、接客サービスの徹底が図れるようになり、サービスの質の向上と固定費節減も可能となり、有名テナントの入居希望を受け、消費者ニーズに応じた店作りが可能となっている。こうしたテナントのマネジメントを中心とする店舗運営形態が定着することにより、テナント管理のノウハウが蓄積され、多店舗展開することと相まって、テナント間の競争の醸成にも繋がっている²⁹。人材育成の面からみると、中国で事業展開して以来、いかに日本式のサービスを提供するために、優秀な人材を日本本社に派遣し、短期間の研修を受けさせ、また、日本本社から中国に研修の講師を送り込み、長沙現地で社員教育を行い、専門知識の持つ人材を育成することに力を注いできた³⁰。

さらに、平和堂はポイントカードや自社クレジットカードを発行し、集客力を高めてきた。テナントに対する経営指導・管理等の競争要素によって、平和堂の持続的な競争優位性が保たれている³¹。

7. 6 ラオックス

7. 6. 1 ラオックスの概況

ラオックスは1930年に東京墨田区で創業され、電気器具の行商として事

業が始まり、1939年に谷口商店が開店し、ラオックスの源流となった。1948年には谷口商店が谷口電機株式会社に商号を変更し、1963年に千葉店の開店を皮切りに郊外に多店舗展開を開始した。1976年9月に新社名をラオックス株式会社と変更した。その後、コンピュータ専門店である「ザ・コンピュータ館」や総合エンターテインメントショップ「ASOBITCITY」などを開店し、東京証券取引所市場第二部に上場し、販売ネットワークを拡大してきた。

しかし、1980年代後半から注力したパソコン関連の販売は、2000年代に入り、業績が落ち込み、大型店舗の出店が失敗に至り、また同業態間の激しい競争に陥り、業績の悪化が続き、経営危機に陥った。

このような状況の中、2009年6月28日に中国家電量販店大手の蘇寧雲商集団はラオックスの第三者割当増資を引き受け、8億円でラオックスの株式27.36%を買収し、筆頭株主となった。買収の目的としては、経営ノウハウの吸収、共同仕入れや売れ筋商品の相互供給による提携強化、人材教育・訓練での提携、またサービス方式、価格戦略、ローコスト運営などの店舗運営ノウハウの吸収にあると考えられる³²。また、蘇寧雲商集団の孫為民総裁は、ラオックスの買収について、「これは中国小売企業にとって初の海外進出で、蘇寧電器の国際化戦略にとって初の投資国際化だ。ラオックスの買収は単純な投資行為ではなく、その目的は国内経営に対するイノベーション・モデルチェンジの場を提供することだ。日本のデザインや経営方法等を吸収し、中国に導入することができる」と述べている³³。この買収は、日本の上場小売企業に対する初めての中国企業による買収事業であり、また中国の家電量販店による初めての海外進出という象徴的な意味もある。両社業務の提携を緊密に仲介していたのは当時ラオックスの経営幹部であった羅怡文氏である。

2009年8月に、羅怡文氏は代表取締役社長に就任し、ラオックスが中国

人観光客向けの免税店として再建を図ることとなった。現在、ラオックスは蘇寧雲商集団傘下のもとで、国内の店舗事業、中国での店舗事業、蘇寧雲商集団との貿易仲介事業の3つを柱に、経営の立て直しを図っている最中である³⁴。また、ラオックスは日本国内において家電量販店と専門店をメイン業態として展開している。

7. 6. 2 中国市場への進出経緯

中国での家電市場はこれまで日本と異なる商習慣を持っている。中国の家電小売業は、中国の小売チェーンの独特の不動産的経営方式を採用している。小売業者が陳列スペースをメーカーに有料で貸出し、商品代金を後払いにし、販売員がメーカー側で用意するという販売方式をとっており、外資系小売企業の場合、先に商品をメーカーから購入した後で販売する方法とはまったく異なっている。そこで、ベストバイの中国での拡大が遅々として進まない原因がこれらの中国独特の商習慣にその一因があると言われてきた。

日本式販売が浸透していない状況の中で、ラオックスは蘇寧雲商集団の傘下のもと、事業再建の戦略の一環として、2010年5月に中国に現地法人（樂購思上海商貿有限公司）を設立した。このことの持つ意味は、ラオックスが中国市場において蘇寧雲商集団にとっては家電量販店の業態多様化の担い手になっているということになる。さらには、それに加えて、蘇寧雲商集団にとっては、日本のラオックスが中国人観光客の集客装置という位置づけも与えられている。

羅怡文氏によると、中国進出の狙いとしては、今後中国からの日本への中国人観光客の増加を見通し、日本への観光客を取り込むことを目標にしながら

ら、中国現地での知名度を向上させることである。すなわち、日本ラオックス免税店の集客に貢献することである。また、日本ラオックスで購入した商品のアフタサービスを提供するのも中国店舗の役割であると指摘している³⁵。

2010年6月に、ラオックスは上海で楽器専門1号店「MUSICVOX 遠東店」を新規オープンした。2011年8月に蘇寧雲商集団はラオックスの親会社になり、11月に南京に100%子会社楽購仕（南京）商貿有限公司、楽購仕（南京）商品採購有限公司を設立し、12月に南京市に総合家電量販店「中国南京銀河第1号店」を新規オープンした。2012年上海で総合家電量販店「楽購仕四川北路旗艦店」を開業し、本格的な中国進出を始めた。

2013年9月現在、ラオックス（家電量販店：楽購仕）は、南京、上海、北京、天津、アモイにおいて合計11店舗を展開している。

近年、中国の電子商取引が急速に発展し、ラオックス中国は2013年3月に富士通と組み、中国向けのインターネット通信販売事業に参加し、4月1日から本格的に始動した。取扱品目は日本製品が中心で中国市場向けに提供する実店舗とは品揃えの違いを打ち出している。同社が成長の軸と位置付ける中国事業で、収益源の開拓を急いでいる。現在、親会社蘇寧雲商集団のサポートのもとで、ラオックスは販売ネットワークを拡大し、家電量販店と通販を主力業態として展開している。

7. 6. 3 中国での事業展開

ラオックスは経営戦略としては、日本の大型家電量販店を中国で標準化するのではなく、日本のブランドを扱いながら、日本式の管理方式を運用し、

中国現地の事情に合わせた部分適応戦略を行い、店舗作りをしている。中国での出店先としては、各地域の都市発展計画に従い、経済が発達している沿岸部大都市、またマーケットの大きな地方都市、GDP 成長率や消費需要の高い地域を選択し、「蘇寧電器」と同じ商圈に出店することもある。ラオックスは中国の富裕層とこれから拡大していく中間所得層をターゲットにしている。また各店舗においては、地域性にあわせ、商品の構成を頻繁に見直し、常に変化し多様化している消費者のニーズに対応している³⁶。

ラオックスは蘇寧雲商集団と平行に店舗展開を行い、「蘇寧電器」と「ラオックス³⁷」という二つのブランドで、店舗コンセプトを区別しながら事業展開している。

「蘇寧電器」という伝統的な中国式家電量販店と対象に、「ラオックス」は日本で蓄積されてきたノウハウ、日本式の管理方式と高水準のサービスを提供しながら、日本から輸入商品と中国現地のブランドを融合した品揃えで、家電を中心に、日本文化に関連する生活用品やアニメ、玩具などのサブカルチャー商品も提供している。「ラオックス」の商品構成は店舗ごとに異なるが、輸入品の割合は「蘇寧電器」と比べ圧倒的に高い。例えば、上海四川北路店においては、輸入品は全商品の 50%以上を占めており、その中では、日本ラオックスのサプライチェーンを経由し、日本メーカーのテレビ、冷蔵庫、カメラ、玩具、アニメの関連商品などの割合は非常に高く、上海市場において、輸入品数の一番豊富な店舗になっている。また、上海現地の他の家電量販店と商品品揃えで差別化を図っている³⁸。

商品調達に関して、輸入品は日本ラオックスを経由し、中国に日本の商品を導入するに対し、中国国内の商品の調達、物流、アフターサービスなどはすべて蘇寧雲商集団のインフラを利用している³⁹。

中国の各店舗においては、店長は商品販促の仕方、品揃え、店舗プロモーションの方法などに関してある程度の裁量権を持っており、来店する顧客の調査や情報のフィードバックも店長の裁量で行っている。

また、社員教育の面から見ると、販売員の研修は店舗内において1ヶ月ごとに行い、蘇寧雲商集団本社での研修は3ヶ月一回、中間管理層の研修は年二回、店長の研修は年一回のペースで行われている。このような頻繁な研修によって、社員のモチベーションが高まり、現場で高水準なサービスや商品に関する知識が提供されている。ユニークな事例としては一つ挙げられる。上海地域においては、古い住宅施設はいまだに多数存在しているが、生活水準の上昇により、大型家電の需要も増している。例えば大容量冷蔵庫の需要は増えているが、古い住宅施設において、階段の傾斜が急であり、また狭いままであり、配達と運搬は非常に困難な状況になっている。ラオックスの社員と配達員は顧客の住宅の条件に合わせ、冷蔵庫のドアを外して届け、またその場で冷蔵庫を組み立てなおし、顧客の問題解決の視点に立った対応をしている⁴⁰。

ここで強調すべきなのは、ラオックス社長羅怡文氏のリーダーシップと意思決定である。ラオックスが経営危機に陥った際に、羅氏は蘇寧雲商集団とラオックスの提携を積極的に仲介し、両者提携に結びつけた。社長就任後、中国観光客の増加を予想し、ラオックスを免税店に転換する方針を定めた。また、積極的に蘇寧雲商集団と信頼関係を築き、蘇寧雲商集団から融資やサポートを受けながら、中国市場の進出を果たしてきた。さらに、羅氏は日本のスーパーマーケットのマルエツと蘇寧雲商集団の合弁会社設立についても積極的に仲介役を果たし、蘇寧雲商集団の非家電業態の拡張ならびに小売業総合化の一環として中国での日本式のスーパーマーケットの展開を支援して

いる。蘇寧雲商集団とラオックスは貿易仲介事業を活用して、日本のラオックスでの商品の相互供給を行い、ラオックス日本と中国事業のシナジー効果を計っている。

7.7 まとめ

中国市場においては数多くの国内外の小売企業が展開するようになっており、激しい競争が繰り返っている。同じ経営環境の下に置かれ、競合他社より優れた業績を挙げている企業は存在しており、そこで問われるのは企業の組織能力である。本章においては、中国市場に事業展開している小売企業の事例を考察し、各小売企業が自社の優位性を活用し、政府の行政介入、消費市場の成長、さらには企業間競争の激化などを背景に中国市場において、小売業態の多様化を進め、他社より優れた成果を得ている要因を突き止めた。分析の結果は図表7-10の通りである。

図表7-10 事例研究のまとめ

企業	国	進出年度	業態	組織能力
百聯集団	中国	2003	DP、GMS、SM、CVS、他	国有企業、地域経済と緊密性、学習能力、企業内部の再編成など。
カルフル	フランス	1995	GMS、HD、他	独自業態、人材育成、分権的な管理システムなど。
イオン	日本	1995	GMS、SM、CVS、SC、	多業態展開、徹底的な現地化戦略など。

			SS、他	
平和堂	日本	1994	DP	経営者の意思決定、現地市場への適応化、社員教育など。
ラオックス	日本	2010	CE、EC、SS	経営者の意思決定、現地市場への部分適応、中国ナンバーワンの蘇寧雲商集団のSCMやアフターサービスのインフラ活用、社員の高いモチベーション。

出所：筆者作成

上記事例の研究を通して、各社は市場に進出後、政府政策のもとで、消費需要の変化に応じ、厳しい競争環境において、競合他社より優れた経営資源や組織能力の優位性を発揮し、今日の規模まで拡大できたことが確認できる。ここで、事例分析、およびインタビューをベースに、企業の発展と業態多様化を推進する小売企業の組織能力を整理してみよう。事例研究を通して、企業の組織能力は大枠に戦略要因、組織要因、技術要因という3つの領域に集約できる。すなわち、小売企業は戦略面においては、自社を軸とした経営者のリーダーシップを持ち、優れた経営戦略を行う能力、また、組織上で、専門小売知識の持つ人材を育成し、学習能力を向上させる能力、さらに、技術面では、自社の経営資源を活用し、小売業態や商品を開発する能力が問われる。

また、本章で取りあげる5社の事例は、独自の小売業態、市場に適合する小売業態の導入を出発点に優れた成果を挙げている会社と、企業経営者のリーダーシップ・意思決定を出発点に経営戦略が定められ、自社の優位性を発

揮してきた会社に分けられる。

小売業態の導入を出発点にする小売企業(百聯集団、カルフル、イオン)は、市場に参入する際に、独自の小売業態、市場に適応する業態を中国市場に導入し、競争相手より業態の優位性や多業態で展開する戦略を取り、良い成果を出している。また、企業経営者の役割を出発点にする企業(平和堂、ラオックス)は経営者のリーダーシップを発揮し、進出する市場の選択や導入する業態を的確に判断し、さらに自社の経営戦略を加え、競争優位性を獲得している。

百聯集団は上海政府の主導により合併し、消費市場に適合する多業態展開から始まり、その後消費市場の成長を背景に、新業態の導入を行ってきた。国有企業でありながら、政府の支持や巨大な資本力という組織上の優位性を持ち、地域密着型経営のような組織能力を有し、上海を拠点に全国規模での販売ネットワークを構築しようとしている。国内の小売企業という特質を持ち、中国文化、習慣などを熟知している能力を活かし、消費者ニーズに適合する業態の開発と提供ができると考えられる。グループ内に卸売機能を果す企業があり、商品調達、商品供給といったサプライチェーンマネジメントシステムで独自の能力を蓄積している。また再編成により、ディベロッパーを傘下に収め、店舗の出店立地から、サプライチェーン、販売ネットワークの構築といった一連の業務システム面で傑出した能力を構築し、すでに多業態で展開している状況をベースに、その優れた学習能力を加え、海外の先進的な経営ノウハウや小売技術を学習し、企業の持続的な発展やさらなる多業態での展開を図っている。

カルフルは中国に進出する際に、母国の主力業態—ハイパーマーケットを中国に導入し、迅速に店舗展開を行っていった。当時、中国市場にとって

ユニークなハイパーマーケット業態を有し、独自の市場戦略をとり、他の国・地域で蓄積してきた店舗運営の経験、ノウハウ、先進的な小売技術などの業務面の能力を活用し、中間所得層の拡大を背景に、沿岸部から内陸部への進出を加速し、進出地域の消費者ニーズの多様化に応じた業態の多業態化を推進してきている。

また組織上においては、カルフルは現地従業員に対する近代的な小売技術のトレーニングを通し、小売技術の専門家を積極的に育成することで、迅速かつ大規模な店舗拡大を維持してきた。分権的な管理システムを実施し、店舗責任者に意思決定の権限を与えることで、消費者ニーズまたその変化に迅速かつ適切な対応をしており、管理システム面の能力が優れているといえる。さらに、商品調達の集中管理、サプライヤー管理システム、バイイングパワーなどの競争優位性を持つ組織能力の活用によって、中国都市部のみならず、内陸部の店舗展開を加速している。

イオンは地域に密着したドミナント・多業態戦略を採用している。イオンはカルフルとほぼ同時に中国市場に進出を果たし、最初に大型店舗の出店を選択してきたが、中国での発展状況を踏まえて、その後の異なる業態戦略を実施してきた。同じアジア文化圏に位置し、類似の文化や消費習慣などを背景に、母国で蓄積され、優れた業態開発・運営する能力を応用し、出店先の特性に合わせた業態を導入・運営している。柔軟な業態戦略をとっており、現地市場への適応を図ってきた。また多数の地域法人が存在しており、同じ地域内、また同じ業態内での意思決定が進めやすくなり、柔軟に消費者ニーズへ対応することを重視しようとしている。店舗運営面での能力が優れていると同時に、2012年にイオンは中国市場でPB商品の販売を開始し、今後業務面の能力の蓄積を強化し始めている。

平和堂は中国において、母国の出店戦略を踏襲し、長沙市においてドミナント戦略を行い、地域密着型の出店により中間所得層や高所得層をターゲットとして、付加価値の高い商品を提供し収益向上を図り、徹底的な現地化戦略を実行してきた。経営者の強い意思と現地市政府の支持で、進出当時から現地小売企業が模倣困難な日本式サービスを提供し、近隣店舗を増やし、さらに知名度を上げている。近年、店舗運営面だけでなく、商品調達ブランド確保などのような供給面の能力も増している。総合スーパーから百貨店業態に転換し、単業態にも関わらず、多店舗展開によって収益を増やしている。つまり、日本で立案した総合スーパー業態にこだわらず、現地ニーズに応じて業態を創造するという組織能力の支えのもとで、平和堂は長沙において成功を収めている。

今後の店舗展開もショッピングセンターベースでアンカーテナントとして百貨店を中心に展開する予定である⁴¹。必ずしも多業態の展開ではないが、この事例は母国で準備していた成功モデルにとらわれず、中国市場に導入する際、現地で求められている業態を立ち上げることで成功し、平和堂にとっては、現地市場への適応過程として、新業態を創出してきたユニークな事例として位置づけることができる。とりわけ注目できる点としては、平和堂は、2012年9月15日の中国湖南省の3店舗すべてに、反日デモによる破壊や略奪という被害を受けた。それにもかかわらず、デモ被害の後に、現地採用した中国人スタッフの再開への並々ならぬ熱意と努力それに湖南省政府による強い再発防止の確約などを受けて、社長の夏原平和氏は「中国でのビジネスはやり直せる」と判断し、2013年4月28日には長沙市に4号店のAUX(奥克斬)広場店をオープンし、ショッピングセンターのアンカーストアとしてのポジションを明確にし、独自の品揃えと全員参加の経営を打ち出すことで

現地化を進めている⁴²。

ラオックスは蘇寧雲商集団に買収されたことをきっかけに、企業成長の一環として中国進出を果たしてきた。日本ラオックスというブランドを中国で展開し、組織能力を発揮し、部分適応戦略を採用し、日本式の高水準のサービスを提供している。親会社である蘇寧雲商集団の物流やサービスネットワークといったインフラをベースに、商品調達面で日本ラオックスと相互的に利用することで、中国現地の家電量販店と差別化を図ってきた。店舗運営面では、日本で蓄積された運営ノウハウを活かし、日本式のライフスタイルを提供することで、進出先で日本の文化・ライフスタイルや経営方式を浸透させている。また、頻繁な社員研修によって、従業員のモチベーションを向上させ、よりよいサービスの提供に努めている。また、社長羅氏のリーダーシップのもとで、迅速な意思決定をはかるために蘇寧雲商集団と日本で蓄積されたそれぞれの組織能力を活用することで、ラオックスの日本国内での再建、中国市場での日本式の家電小売業態の導入を行い発展をはかろうとしている。

さらに、こうした中国事業展開は、中国からの来日観光客のラオックス日本に対する認知度の向上や好感を持つことが期待されており、日本の店舗業績の向上に貢献し、蘇寧雲商集団内および企業内のシナジー効果をもたらすように狙っている。

各事例の考察を通し、中国の小売業態は WTO 加盟以前、主に行政介入によって業態多様化が進められてきたが、WTO 加盟以降、行政介入が少なくなる一方、市場における小売企業間の競争が激化し、消費規模の拡大、消費者ニーズの多様化と中間所得層の増加を推進力として、小売業態の多様化がますます活発に行われるようになってきたことを確認することができる。また、戦略要因、組織要因、技術要因によって構成された組織能力において、業態

選択を含む経営戦略や企業経営者のリーダーシップは重要なポジションを示していることも確認できた。

- 1) 蘇寧雲商集団股份有限公司は中国最大手の家電専門量販店である。2013年2月に社名が「蘇寧電器」から「蘇寧雲商集団股份有限公司」に商号を変更し、店舗販売とインターネット通信販売、サービス業を融合したビジネスモデルへと転換し、家電販売専業から脱皮することを狙っている。
- 2) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社において実施した国際事業本部、グローバルコンサルティング部部長、百聯集団の元上級コンサルタント、恩田達紀氏へのインタビューによる(2011/8/29)。
- 3) 専修大学において実施した三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社国際事業本部、グローバルコンサルティング部部長、百聯集団の元上級コンサルタント、恩田達紀氏へのインタビューによる(2011/10/20)。
- 4) Lisa, Q.S (2011) Retail Internationalization in China: Expansion of Foreign Retailers, Palgrave Macmillan. pp.29-162. Lisaは中国に進出している外資系小売企業の成長要因の分析について考察を行っている中で、国有小売企業の立地や不動産物件の政府による優遇について指摘している。また、上記の恩田達紀氏へのインタビューでも同様の指摘を確認している。
- 5) 神谷渉(2013)「中国における内資系小売企業の発展戦略：聯華超市・永輝超市の事例を中心に」 渡辺達朗(編)『中国流通のダイナミズム—内需拡大期における内資系企業と外資系企業の競争』白桃書房 PP.72-73。
- 6) 「カルフルー」という社名はフランス語で十字路・交差点・町の広場などを意味することで、当時出店した店舗の立地条件を表現する言葉であった。
- 7) 胡欣欣(2003)「国際小売企業の中国戦略」矢作敏行(編)『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社 PP.55-56。
- 8) 田村正紀(2003)「カルフルーの中国進出」『流通科学研究所モノグラフ』第35号 P.4。
- 9) 2012年カルフルーの会長兼最高経営責任者に就任したジョルジュ・プラサ氏は2013年4月2日に、英フィナンシャル・タイムズ紙のインタビューにて、「中国経済は今内陸部に軸足を移している。我々の将来も内陸部にある」と言い、今後中国の事業展開の中心は内陸部に移ることが示唆されている。
- 10) カルフルーの取締役会は2011年3月1日に、傘下のディスカウント・ストア事業ディア(Dia%)の100%を分離独立(スピンオフ)させることを決定した。これにより、Dia%は独立採算になったが、中国に進出した当時、カルフルー本体の支持の下で、店舗展開ができた点については評価すべきである。このことは、本社の中で業態多様化が推進される過程で、将来性のある成長業態とみなされた場合、別会社方式で独立させるケースが生れていることを示している。
- 11) 中国における組織構造は「本部CEO—4区域マネジャー—若干名地域マネジャー—店舗店長」の4段階に分かれている。本部は上海に置かれ、全国事業を統括する「中国CEO」1名をつけ、そのもとで、4つの出店地域では「区域マネジャー」4名を設け、また、4名のマネジャーの下では何人かの地域マネジャーを設け、直接に店長と関わる組織図である。陳広(2007)『家樂福内幕』(日本名：カルフルーの内部事情)中国海天出版社 P.143。

- 12) 黄磷 (2009)「中国市場における小売国際化」向山雅夫、崔相鐵 (編著)『小売企業の国際展開』中央経済社 P. 110。
- 13) カルフルの人材養成戦略はETP (カルフル管理者の育成訓練プロジェクト)、MDP (カルフル管理開発プロジェクト)、Mandarin (カルフルエリート育成訓練プロジェクト)などを指す。
- 14) 1887年、岡田屋・五代目惣右衛門が四日市六町にあった店舗を当時の繁華街「辻」へ移転させ、屋号を篠原屋から岡田屋に変更した。1926年9月、岡田屋・六代目惣右衛門が個人経営を廃し、資本金25万円の株式会社岡田屋呉服店を設立した。
- 15) ここの3社は岡田屋、フタギ株式会社、株式会社シロを指す。
- 16) 日本名は広東ジャスコチームストアーズである。ジャスコ80%、広東側20%の出資率であった。
- 17) 日本名は青島東泰ジャスコである。ジャスコ50%、青島側50%の出資率であった。
- 18) この施設は5万㎡の敷地に総合スーパー・ジャスコを中核とし、モールには40の専門店とレストラン、アミューズメント施設などを集積した大型複合商業施設で、800台の駐車場を設置した。統計する際に、総合スーパーとして換算されている。『ジャスコ三十年史』(2000)ジャスコ株式会社編集・発行 PP. 702-705。
- 19) 敷地面積は9万㎡であり、中国のモータリゼーションの進展に応じ、3千台の駐車場を抱えている。
- 20) イオン華南商業有限公司において実施した食品改革プロジェクト部長八田将行氏へのインタビューによる (2013/8/31)
- 21) 日本国内と同様、投資額が小さい小型店を拡充する計画である。
- 22) 北京イオン国際商城ショッピングセンターにおいて実施した店長廣橋義徳氏へのインタビューによる (2009/9/16)
- 23) 株式会社平和堂ホームページ・会社紹介の内容を参考している。
- 24) 5つの経営理念は以下の通りである。①奉仕のハトはお客様へのサービスを第一とする。②創造のハトはよい品を販売する。③感謝のハトはお取引先との信用を重んじる。④友愛のハトはみんなの幸せを築く。⑤平和のハトは地域社会のためにつくす。
- 25) 「お客様になくてはならない店になる、それには、環境の変化、競争の変化、商品の変化など、それぞれの変化に素早く対応していくことが大切です、さらに言えば、毎日きてくださるお客様に感謝の気持ちを込めて、良品をお買い得価格で提供し、笑顔を添えて奉仕することです。平和堂の原点はここにあります。」と社史の中で強調されている。平和堂 (2007)『奉仕と創造の50年—平和堂の歩み』平和堂 P. 5。
- 26) 西尾久美子 (2012)「地方大手小売企業のビジネスシステム」『現代社会研究』現代社会研究 PP. 78-79。
- 27) 矢作敏行 (2011)「湖南平和堂：現地市場への適応化」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 PP. 332-341。
- 28) 関根孝 (2009)「中国大都市の流通近代化の現状—上海の流通近代化」矢作敏行・関根孝・鍾淑玲・畢滔滔 (著)『発展する中国の流通』白桃書房 PP. 225-252。
- 29) 西尾久美子 (2012) 前掲文 P. 80。
- 30) 株式会社平和堂本社において実施した専務取締役・管理本部長兼社長室長兼中国室長、古川幸一氏へのインタビューによる (2011/9/8)。
- 31) 矢作敏行 (2011) 前掲書 P. 340。
- 32) ラオックス株式会社本社において実施した代表取締役社長羅怡文氏へのインタビューによる (2011/7/21)。

-
- 33) 林国本 (2012/8/7) 「中国企業、日本企業買収で現地市場進出を加速 (後編)」 <http://j.people.com.cn/94476/7901591.html>.
 - 34) ウィキペディア 2013/09/10 にアクセス。
 - 35) ラオックス株式会社本社において実施した代表取締役社長羅怡文氏へのインタビューによる (2011/7/21)。
 - 36) ラオックス株式会社本社において実施した代表取締役社長羅怡文氏へのインタビューによる (2013/8/12)。
 - 37) ラオックスは中国において、ラオックス (楽購仕) とラオックスライフ (楽購仕生活広場) という二つの業態を展開しており、ラオックス (楽購仕) は営業面積が約 8000 平米から 12000 平米の店舗を指し、ラオックスライフ (楽購仕生活広場) は 12000 平米以上の店舗を指す。ラオックス上海四川北路店舗において実施した店長何海峰氏へのインタビューによる (2013/9/3)。
 - 38) ラオックス上海四川北路店舗において実施した店長何海峰氏へのインタビューによる (2013/9/3)。
 - 39) ラオックス株式会社本社において実施した代表取締役社長羅怡文氏へのインタビューによる (2013/8/12)。
 - 40) ラオックス上海四川北路店舗において実施した店長何海峰氏へのインタビューによる (2013/9/3)。
 - 41) 株式会社平和堂本社において実施した専務取締役・管理本部長兼社長室長兼中国室長、古川幸一氏へのインタビューによる (2011/9/8)。
 - 42) 「平和堂代表取締役社長 夏原平和」(2013/8/15) DIAMOND Chain Store Age PP. 23-25。

終章

1. まとめ

(1) 小売業態の多様化に影響を与える要因の分析

これまで、小売業はドメスティックな産業といわれてきたが、近年、小売企業の大手が国境を越え、積極的に海外進出を行い、小売業国際化が活発化している。小売業国際化の急速な展開に対して、様々な視点で分析が試みられており、特に小売業の業態に関する研究が増えつつある。しかし、このような研究の大半は欧米先進国に関するものであり、発展途上国・新興国に関する業態の研究はまだまだ少ないといえる。また、このような先行研究は参入以前や参入自体に集中しており、参入後（業態の変化）や統合それに撤退を含むトータルなプロセスの研究が不足している。

今日、中国の小売業界においては、小売業の近代化が進んでおり、特に小売業態の多様化が急速に発展している。中国の小売業態は新しいさまざまな業態が一斉に導入され、発展するという特徴を持っている。ここに、中国における小売業態の多様な発展について、小売国際化の理論をベースに業態多様化のメカニズムを理論的に解明することの重要性が存在する。

中国の小売業における小売業態の発展とその多様化のメカニズムを解明する前提として、小売業態とは何か、また業態創出に関する先行研究の理論仮説と問題点を検討した。この分析を通して、業態をマクロレベルで位置づけ、フォーマットやフォーミュラをミクロレベルで表現し位置づける捉え方から、小売業態が共通の小売ミックスに基づいて類似の販売方法を実現している戦略グループであると理解し、業態に関する分析がマクロレベルとミク

ロレベルの両方から考察する必要性を提起している。

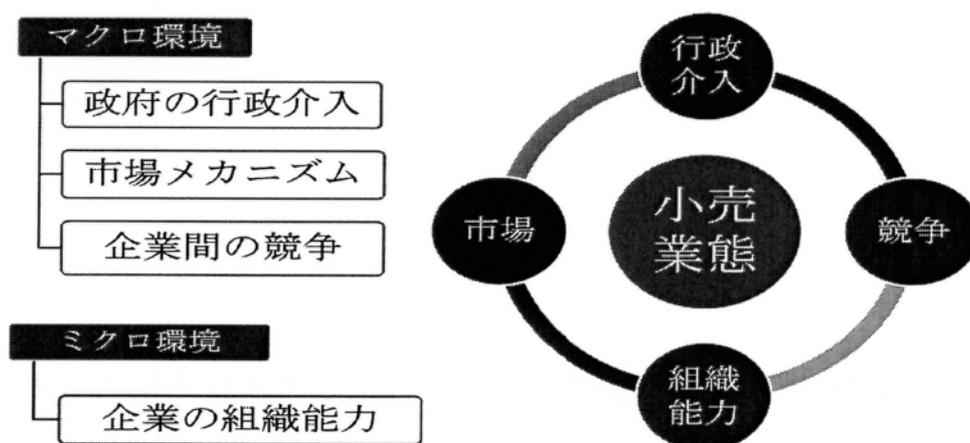
第1章で議論してきたように、小売業態の多様化に関しては、業態の生成と発展のメカニズムに焦点を当て、とくに政治的、経済的、社会文化的な環境要因や消費者受容・企業間競争などの外部要因を明らかにすることで、理論的に小売業態を分析単位としたマクロレベルの分析を行ってきた。それと同時に、個別の小売企業に焦点を当て、個々の小売企業がどのように小売ミックスを革新することで、多様な小売業態を創出するのかを検討し、このマクロとミクロの2つの視点の接合が小売業態を発展させる条件であることを論じてきた。

これまでの日本での商業や流通関連の学会においても、マクロレベルの業態変動メカニズムとミクロレベルの業態創造・競争のプロセスをいかに連結させ分析するかは業態研究に関する大きな課題となっている¹。本研究では、小売業態の多様化はマクロ環境の影響を受ける一方、小売企業の組織能力（ミクロ要因）の重要性にも依存するという相互関係を理論的な接近と事例研究から明らかにしてきた。

小売業態の生成・発展は社会環境に大きく影響される。国の規制・文化、競合状況、消費者ニーズの変化などによって既存業態をベースに異なる小売業態が生まれる。緩やかな規制環境で、経済が発展している地域ほど、小売業態の多様化が進み、従来より効率的な手法をもとらすコストリーダー型の業態多様化があり、また立地や品揃え、サービスなどでの差別化を目指す業態多様化の場合もある。また消費者は時間の経過とともに、新規業態についての知識を蓄積し、新規業態を受容・利用するようになる。消費者層が広がることに伴い、消費者ニーズの多様化に対応するため、小売企業の組織能力の育成や拡充が求められる。このような状況で小売企業は自社の経営資源を

いかに利用し、既存の小売業態を拡大していくか、または新たな業態を確立していくが戦略的な課題となる。同じ経済環境のもとに置かれていても、企業の組織能力の格差によって消費者の受容などが異なることで、業態の成長や発展に違いが生れる。小売業態は社会的な環境要因の影響を受ける一方、消費者ニーズ、企業間の競争などによって、業態多様化が実現され、また小売企業の組織能力の格差は企業の競争優位性をもたらし、業態の拡大や新規業態の創造に結びつく。つまり、小売業態の多様化はマクロ環境の影響を受ける一方、小売企業の組織能力（ミクロ要因）の程度にも依存する（図表8-1を参照）。

図表8-1 小売業態の多様化に影響を与える要因



出所：筆者作成

(2) 中国における小売業態多様化の特徴

本研究では、小売業態の多様化に焦点をあて、とくに成長を続ける中国市場において、小売業態がどのように市場に導入され成長し、いかに多様化しているのか、中国の流通近代化のプロセスと関係づけながら、中国の小売業態多様化のメカニズムの解明を主要な目的とした。この研究を通し、中国に

における小売業態の多様化は華人・華僑はじめ欧米及び日本の小売企業の影響を強く受け、先進的な小売業態が中国市場に導入され、中国の国内企業はそれを模倣しながら発展してきたが、欧米や日本とは異なる発展の道を辿っていることも明らかになった。

本研究は中国における小売業態のダイナミズムを理解するため、政府の行政介入、需要サイトの変化、小売企業間の競争、また企業の組織能力に焦点を当て、中国小売業態の導入プロセスを考察し、業態多様化のメカニズムを明らかにした。つまり、中国市場においては、1990年代には、小売業にとっては行政という政治的な外部要因に基づき、中国市場への新業態の導入が行われた特徴を持っている。その後、2000年代に入り、中国小売市場の発展の特徴は、急速な経済成長と大規模な市場拡大、とりわけ中間層の増大を背景に、短時間で多様な小売業態を同時に吸収するメカニズムが働いており、時間的経過の下で段階的に小売業態が多様化する欧米の動向とは異なった特徴を示している。

前述してきたように、中国市場における小売業態発展のプロセスの特徴として、特にWTO加盟以前、90年代初期には、生鮮市場のような伝統的な販売方式や国有百貨店などの業態が主要業態であり、チェーンストアの展開はほとんどない状態であった。政府の行政介入により、当初は政府によって選ばれた外資系小売企業のみが政府の求める業態を中国に進出させることが認められ、近代的なセルフサービス販売方式が正式に中国市場で展開するようになった。ハイパーマーケットや総合スーパーなど「スーパー」と呼ばれる革新的な小売チェーンが急成長するようになり、WTO加盟まで大型店舗の出店競争が続いた。市場全体からみると、様々な小売業態が中国市場に導入され、マクロレベルで中国の小売構造が業種面だけでなく、業態面からも多様

性がもたらされることを意味していた。外資系小売企業はチェーンストア展開が認められたが、行政介入により、地域・店舗数などが制限され、全国への出店はできず、主に沿岸部の都市や大都市において大型業態の出店に留まった。また、中国に参入した企業は華人・華僑資本の企業が欧米企業より多かった点も指摘できる。

WTO加盟以降、特にオリンピックや上海国際博覧会の開催後、高度経済急成長の恩恵を受けた「スーパー」は個性化・多様化する消費者の欲求を的確に捉えることができなくなってきた。都市における大型店舗の飽和や都市計画による大型店舗の出店規制などの影響を受け、ショッピングセンターやネイバーフッドマーケットなどの新しい業態も中国市場に導入され、中国小売業態の多様化はあっという間に促進された。WTO加盟条約により、出店先や店舗数の制限などが撤廃され、外資系小売企業は大都市から内陸部へのチェーンストア展開を加速した。経済成長を背景に需要の変化と競争関係の激化を通して、各企業がライバルとの差別化やより多くの顧客獲得のために、多業態の経営方針を採用する傾向が見られるようになってきた。行政介入が次第に緩和され、中間所得層の増大を背景に、日欧米の大手小売企業が中国市場への参入があっという間に加速され、多様な消費者のニーズに対応するために、大型業態に限らず、小型業態の導入も推進するようになった(図表8-2を参照)。

さらに、2010年9月、中央政府の行政介入により、インターネットによる通信販売を外資企業に解禁し²、新しい業態による外資系小売業の参入が加速している。

図表 8-2 企業進出の規制変化および消費市場の変化

項目	WTO 加盟以前	WTO 加盟以後
	進出企業に対する規制と出店の変化	
行政介入	政府政策が多い	政府政策が少なくなる
経営形態	合併会社	合併会社、独資会社
外資系の出資率	50%以下	出資制限を撤廃
地理的制限	限定される地域	地理的の制限を撤廃
主要な展開地域	沿岸部	沿岸部から内陸部に移行
チェーンストア	30 店舗以下、緩やかに展開	制限を撤廃、急速に展開
出店戦略	1 企業・1 業態	1 企業・多業態
業態	大型業態を中心	大型業態と小型業態が併存
	消費市場の変化	
主要な消費層	貧困層	中間所得層
消費需要	低価格志向	嗜好品、便利性消費、 ブランド品

出所：筆者作成

外資系小売企業に対して、内陸部の各地方において、免税、立地などの優遇政策を行い、積極的に外資を誘致しているが、沿岸部の大都市においては、優遇政策をなくし、国内小売企業と同じ待遇にし、都市中心部においては、大型店の出店について規制する政策も出すようになった。消費需要は小売業態の多様化に大きな影響を与えるようになり、その一方で、中国政府は立地や出店という基本の部分では行政介入を行いながら、小売業の発展をガイドしてきている。この市場経済化と行政介入の併存が中国小売業態の多様化を生み出してきた特徴と言える。

また、中国市場における小売企業の事例研究を通して、組織能力の観点か

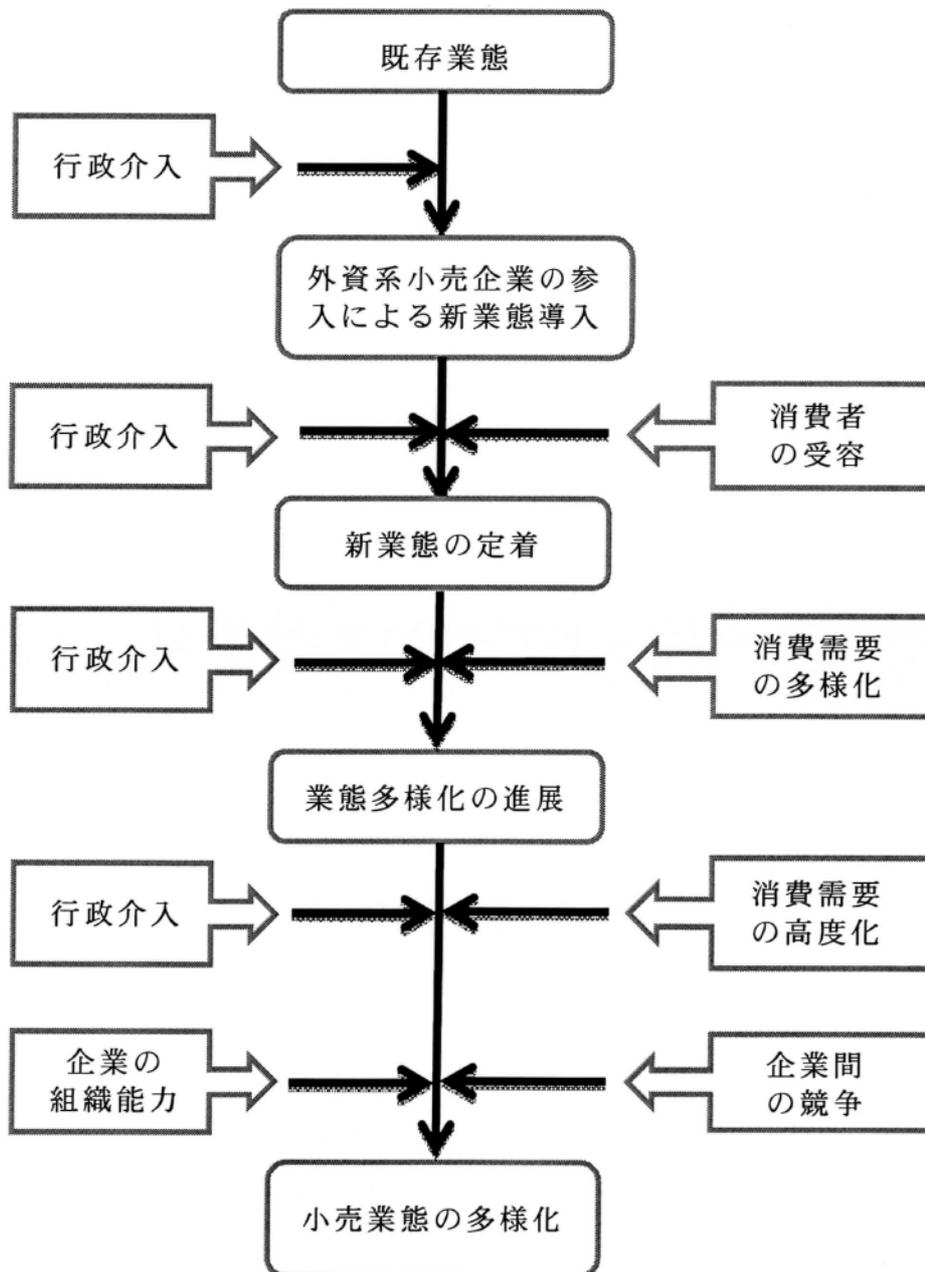
ら同業他社より優れた成果を実現している要因を突き止め、中国小売業の多様化の推進に貢献してきた関係を明らかにしてきた。

(3) 中国における小売業態多様化のメカニズム

上記の分析のように、中国小売業態の多様化は政府の行政介入より、先進的な多様な小売業態が一気に中国市場に導入され、発展するようになった。進出後、市場メカニズム、企業間の競争などの影響を受け、小売企業は自社の組織能力を利用し、消費者のニーズに対応するため、多業態で展開するようになった（図表8-3を参照）。社会主義の中国では常に中央政府の計画の下で行動し影響を受けている。小売業は無論その影響を受けている。自由競争の市場経済を実施している中でも、常に行政介入が機能しており、市場の発展レベルにより行政介入の程度が調整されている。日本において、そもそもコンビニエンスストアが本格的に導入されたのが、大店法が施行された1974年であり、売り場面積で規制のかからない条件が大手総合スーパーのコンビニエンスストア業態への参入と出店を加速した。これは端的に小売業への行政介入の結果として生み出されたものであった。さらに2000年に入って大店法が廃止され、コンビニエンスストアの特権である年中無休・長時間営業は他の業態でも可能となり、行政による規制緩和はコンビニエンスストア業態のあり方を変質させ、さらには2006年の都市計画法の改正は郊外大型店の出店規制を生み出し、スーパーやドラッグストア、小型スーパーとの競合からの差別化を図る動きが活発化して、コンビニエンスストア業態の変容を生み出している。このように、コンビニエンスストア業態の例からも、先進国における市場成熟に伴って、行政介入サイクルが働いている点を確認することができる。最近の韓国の大型店の日曜営業規制やイタリアなど欧州

での古くから宗教的・労働者保護視点からの日曜営業や営業時間規制にも大型店や長時間営業に抵触しない小売業態への投資行動に明らかである。最近では、日本において行政介入としての流通政策が小売業態の発展や変容にどのような影響を及ぼしたのかを統計資料を駆使して論証した研究も提起されており、本論文の論点を裏付けている³。

図表 8-3 中国における小売業態の多様化に関する展開メカニズム



出所：筆者作成

中国小売業の多様化に、政府の行政介入が大きな役割を果たしてきた一方、今後も影響し続けることが考えられるが、企業の経営者の役割や企業の組織能力の役割も、小売業態の発展に大きな影響力を持つようになると考えられる。

そこで中国で事業展開している小売企業は大枠3つの分類ができる。まず、外資系小売企業は既述のように、中国に進出した当時、主に沿岸部の大都市を拠点に単一企業の進出から始まり、近年規制緩和や消費需要の変化（中間所得層の増加）、また企業間の競争が激化しているなどの影響を受け、経済が発展している沿岸部だけでなく、急速に成長する内陸部にも焦点を当て、多業態での出店に転換している。また、国内資本の大手小売企業（主に国有企業）は外資小売企業の活発な進出を受けて、民営化への移行や消費者ニーズへの対応に迫られ、政府支持による好立地と豊富な資金力を活用しながら、M&A によって企業規模の拡大や、企業グループの形成、全国における販売ネットワークの整備、多数の優秀な小売人材のスカウトなどで、中国の大都市で規模の追求や多業態での経営に取り組んできた。そして、各地域における地方小売企業は地方政府出資の小売企業、また民営企業がほとんどである。これらの小売企業は資金や人材など制限を受け、他地域での出店は難しいと考えられる。地元商圈の拡大を求めるために、既存業態の増加と多業態の展開が考えられる。

中国市場において事業を展開している小売企業は時間的経過とともに、地域の消費者ニーズの変化や競合企業との業態同質化を反映して、次第に複数の業態を組み合わせた、いわゆる1企業1業態から、1企業多業態戦略が重

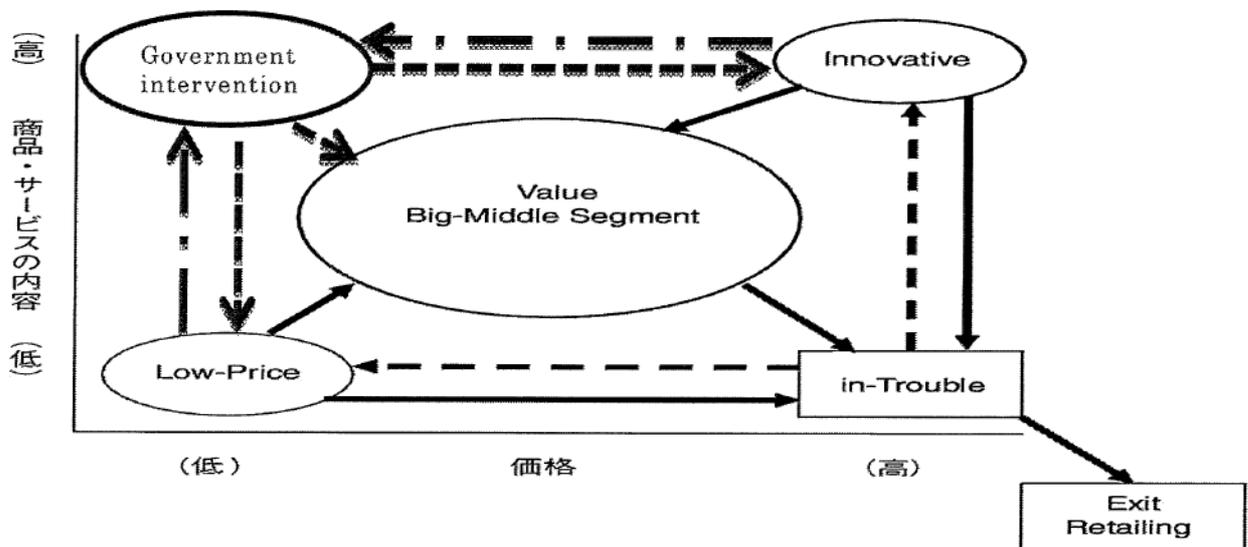
視される傾向が現れている。この点を、中国市場における小売企業の事例研究を通して、組織能力の観点から同業他社より優れた成果を実現している要因をとらえることで、中国小売業の業態多様化に寄与している関係を明らかにしてきた。

また、第1章で紹介したビッグ・ミドルのコンセプトから中国小売市場を位置づけておこう。小売業を開放して以来、様々な小売業態が中国に参入してきており、参入した当時、低所得層をターゲットとする低価格小売企業だけでなく、高所得層をターゲットとするイノベーターのような小売企業も、中間所得層の増加につれ、中間所得層もターゲットとするようになった。また中間所得層とターゲットとする小売業者はさらに市場を拡大しようとするために、そこで、新しいタイプの小売業が増え、中国市場における小売業の業態が多様化している。ただし、ここでイノベーターを高価格小売業にのみ限定しているのは問題であるが、ビッグ・ミドルのコンセプトを利用すると、中国の小売業の業態の発展と業態多様化の関係を整理するのに有効な方法であることを確認することができる。小売業国際化の先行研究は、これまで小売業態について、その発展や多様化のメカニズムについて十分な考察を欠落させてきたという指摘もある⁴。さらにこれに加えて、小売企業の業態の研究には1企業1業態を暗黙に想定してきたという点からの、小売国際化の業態研究への新たな問題点も提起されている⁵。

本研究とこのビッグ・ミドルのコンセプトの関係で強調したいことは、中国や他の新興国での小売業態の発展を考察する場合には、この小売業態の発展過程で、資本主義的市場メカニズムに比べて、政府の行政介入の存在や役割を対象とするアプローチが大きな影響力を発揮している点である。小売業態の研究を深めるために、中国における小売業態の発展モデルに新たな仮説

が必要になっている。ビッグ・ミドル形成過程の前段階では、中国やインドのような新興国では、行政介入が小売業態の発展に大きな影響を果たすことが確認できる。このため市場システムによるビッグ・ミドル形成と小売業態の発展および多様化に対して、図表8-4のような形での行政介入を組み込んだ新たな小売業態発展の仮説が求められていることを問題提起しておきたい。

図表8-4 中国市場におけるビッグ・ミドル市場と行政介入



出所：政府介入の役割は筆者がその重要性を考慮して追加したものである。

また、本論文では、中国消費者ニーズの現状を把握するため、北京地域を絞りアンケート調査を行ってきた。その分析の結果から見ると、アンケート調査を通し、北京市場における消費者の経済格差の考察ができた。高所得層と低所得層の格差が鮮明に現れており、北京市場における主力な消費層は中間所得層である。所得水準によってよく利用する小売業態と企業のタイプとの関係に興味深い動向を確認できる。つまり、低所得層が国内小売企業で食品を中心に扱うスーパーマーケットを好むに対し、中間所得層と高所得層が外資系小売企業の利用率が高く、ワンストップショッピングのできる総

合スーパー業態を志向していることが明らかになっている。

北京は以前から経済開放・開放政策を実施する中心地として位置づけられている。外資系小売企業の多くは北京を拠点に、中間所得層と高所得層をターゲットに業態展開を行ってきた。三菱UFJコンサルティング株式会社の調査データを参照すると、北京における中間所得層はすでに全世帯の半数以上を占めており、北京市場の主力な消費層になっている。それは中国中央政府の行政介入の恩恵を受けた原因に大きく関わっている。経済改革・開放政策を通して、北京、上海などの主要都市が急成長し、消費生活の向上やライフスタイルの多様化が進んでいる。その中、中流意識が拡大し、所得倍増の北京においては、中間所得層をはじめ、大衆消費社会が生成し、需要の拡大を引き起こすことになった。近年、さらに経済成長を実現させる好循環の環境が生まれている。

このような中間所得層の拡大と経済成長という好循環は社会の安定に大きな役割を果たすことになる。これはまた中国の社会主義の経済発展促進の原動力になり、このことを通して、中国政府の行政介入の役割が小売業の業態発展に与えた大きな影響を確認することができる。

2. 本研究の貢献

本研究は、中国における小売業態の多様化に影響を及ぼす要因の分析より、中国小売市場での業態発展および業態多様化のメカニズムを明らかにし、さらには小売業態研究における業態多様化に関する理論的かつ体系的な分析に役に立つことが指摘できる。また新興国市場、特に行政介入を行っている国・地域において、成功を目指す小売企業にとって重要な経営的な示唆を提

供していることが考えられる。

これまでの中国の小売業態に関する先行研究では、WTO加盟以前行政介入による業態の導入や事実考察がメインであった。中国国内の研究においては、小売業研究の先駆者と言われる李飛氏(2009)は政府の経済改革・開放政策の実施、小売業の対外開放のプロセスおよび小売業態発展への影響、小売業態の発展現状などについて、有益な研究を成果を得ている一方、当該研究は行政介入の政策を時系列に考察するに留まり、行政介入がいかにパラレルに小売業態の多様化に対応しているのか、また国内外の小売企業がマクロ環境の変化にどのように対応してきたのかに焦点を当てるのみで、ミクロレベルの要因やそのための研究までは言及されていないと指摘できる。柯氏(2007)は中国市場と日本およびアメリカとの比較研究を行い、行政介入を中心に業態の変化を分析し、マクロレベルで研究を進めてきたが、外資系小売企業が中国市場に参入した後の業態の変化や消費市場の変化などに関する考察は行っていない点が指摘できる。また、Lisa(2011)は中国市場における外資系小売企業の拡張プロセスに対してどのような環境変化や国特有の要因が影響するかについて分析し、またより良い立地選定を行うために企業の組織能力や企業固有の要因を改善することを提唱しており、この点について優れた考察を行っている。しかし、Lisaの研究はマクロレベルで2008年以前の行政介入と外資系小売企業の関係を中心に分析しており、消費需要の変化を定量的な分析視点で捉えることはしておらず、国内小売企業に対する分析も十分に行われていない。さらに企業間の熾烈な競争に関する分析も拡張プロセスの分析枠組みの中に十分に組み込まれているとは言い難い。

上述したように、中国は経済改革・開放政策を実施して以来、外資系小売企業の進出が続き、巨大小売企業間の競争が世界的な規模で展開されるよう

になり、国際的な視野からの小売マーケティングや小売業態の理論的な研究の必要性が強まってきている。中国の小売業態論について、これまでの研究の蓄積は必ずしも十分ではなく、どのような条件の下で小売業態が発展し、業態多様化が生れるのかについての体系的な研究が、研究面でも、実務面でも求められている。

本研究の研究意義と貢献はこれまでの中国小売業態に関する研究の限界を克服しようとした点にある。先行研究のマクロ分析は行政介入の変化が中国小売業態の多様化にどのように影響を与えてきたかの点で高く評価できるが、市場における企業間競争の激化、市場メカニズムの変化、また、消費者行動、小売企の組織能力などを取り込んだ統括的な研究は極めて少ないとはいえる。本研究はこの意味で、上記の限界を克服し、中国における行政介入と外資系小売業の業態選択の関係を体系的に考察し、さらに行政介入や需要サイトの双方の変化を時系列的に考慮して、外資系小売企業が中国に進出してからの業態変化を詳細に分析すると同時に、ミクロレベルで消費者アンケート調査から、所得階層別に消費者の小売業態選択を明らかにすることで、多様な消費者ニーズに応えるための小売企業の組織能力の重要性に注目し、小売業態の多様化の実態を考察してきた。その結果、図表8-1で示したように、小売業態の多様化に影響を与える要因としては、大枠でマクロレベルで政府の行政介入、市場メカニズム、企業間の競争、ミクロレベルで企業の組織能力という4つの要因で構成されることを明らかにしてきた。

中国市場における小売業の未発達、成長、成熟していくプロセスの考察を通して、政府の行政介入の役割、サイクルがいかに小売業態の発展や業態多様化を推進したのかについて従来以上の説明力を与えた。また、このようなマクロ分析をベースに、ミクロ分析を加え、行政介入の要因以外に小売業態

の変容をもたらすほかの要因も明確にした点が評価できる。

中国小売業態の多様化の研究を通して発見できたこと、また問題提案できることは、他の新興国での中間層の拡大を軸とした消費市場の成長の中で、多様な小売業態が発展し、消費者の豊かな選択を可能にするためには、政府の介入が果す影響、消費市場の成長、さらには小売企業の組織能力という要因が適切に組み合わさって大きな力になっていることを明確にできたこと、また、成熟した市場でも、従来の市場メカニズム一辺倒の小売業態発展仮説ではなく、この要因関連のメカニズムを利用することで、研究面でも、実務面でも有効な戦略マップが得られることである。

さらに、中国と類似する行政介入の強い新興市場において、中国市場の研究を通して、小売企業がいかに政府政策に対処すべきか、また小売企業が市場変化にいかに効果的に対応すべきかについてヒントを提供している。

3. 小売企業の経営に関する示唆

中国市場で事業展開する外資系小売業者のみならず、国内小売企業も含め、この研究で明らかにされた要因に基づいて示唆を与えることができる。

中国における外部環境と中国という国を理解することは小売企業にとって決定的に重要な要因である。政府政策を支持すること、法律や規制に従うこと、それに中国の国に固有の要因を理解することは小売企業、特に外資系小売企業の拡張に大きなベネフィットをもたらすであろう。また、常に消費市場の変化に注目すべきである。近年、所得水準の上昇と生活水準の改善は中間所得層と都市人口の成長に正の影響を与え、小売企業の成長に良い機会を生み出してきた。消費者ニーズの多様化・個性化により、利便性、専門化、

高級化などが求められるようになり、消費者ニーズに適応できる小売企業がさらなる成長が期待できる。さらに、小売企業は企業間の競争などによって、学習を通して企業の組織能力を高め、自社の競争優位性を強化すべきであろう。

また、アンケート分析を通して、消費者の業態に対する評価をもとに、北京市場ないし同発展水準の消費市場に進出する小売企業に示唆を与える。分析の結果からみると、低所得層をターゲットにする小売企業と小売業態は店内の清掃、雰囲気、明るさ、レイアウト、店員対応のような売場・サービス、商品の品質、特売、新鮮さなどの商品属性を重視し、購買環境・店舗作りと商品に注意を払うべきであろう。営業時間、ワンストップショッピング、店舗立地などのような店舗の利便性を求める高所得層にとっては、このような条件を揃えた総合スーパーや百貨店などのような業態が主役になると考えられる。現在、市場の規模として最も購買力を持っている中間所得層をターゲットにする小売企業は多様な消費者ニーズを満たすために、多様な業態の提供が必要になっている。中間所得層は売場・サービスを最も重視し、店舗が提供するサービス、売場の清掃状況、雰囲気などを求めている。このような条件をベースに、さらに付加価値のあるサービスや商品の提供で、中間所得層をターゲットにする小売業態作りが必要になっているといえる。

4. 今後の課題

本研究では、先行研究、企業経営者へのインタビュー、店舗視察、各社のアニュアルレポートの分析、事例分析、ならびに消費者のアンケートなどを通して、中国小売業の業態多様化のメカニズムについて分析を行った。そこ

で、中国および新興市場において事業展開する小売企業の経営に対しても一定の示唆を与えていると考えるが、十分に取り扱いえなかった課題や限界もある。

まず、本研究での事例研究は、中国小売業の業態多様化の実態把握の狙いから幾つかの事例を取り上げたが、十分な数の事例であったかという点で課題を残している。中国市場で事業展開している大手の企業だけでなく、後発優位性を実現している外資系小売企業や、また国内の民营企业などはどのように小売事業を展開し、多業態化を図ってきたのかなどについて、この問題からの考察をさらに進化させる必要がある。

また、定量的な分析においては、調査の時間と予算などの制限で、北京市場を中心に行ってきた。上海、広州のような大都市、また武漢、成都、瀋陽などのような地方中心部の消費需要に関する研究調査を行い、その地域性が小売企業の展開や業態多様化にどのような影響を与えるのかについてはさらに研究を深めていくべきである。

今後は、これらの課題を踏まえ、小売業の業態多様化に関する理論面の研究および実務面の応用に対してさらなる知見が提起できるようにいっそうの努力を継続していきたいと考えている。

1) 近藤公彦 (2010) 「業態研究のフロンティア-革新の組織能力の視点から-」『日本商業学会第60回全国研究大会報告論集』日本商業学会 P. 41。矢作敏行 (2013) 「小売業とイノベーション」、石原武政 (2013) 「小売業態論・イノベーション研究の課題」『日本商業学会第63回全国研究大会 報告集』日本商業学会 PP. 35-38。「なお、矢作氏は、2013年5月15日の日本商業学会第63回全国研究大会 (立命館大学びわこ・くさつキャンパス) 基調講演「小売業におけるイノベーションをどう考えるべきか：小売業とイノベーション」において、小売業態論の概念について、①小売業態価値論としてマクロ的な視点から「革新者はディスカウンターか否か等ではなく、より高い価値と顧客満足を提供する新しい営業形態として現れる」ことを強調し、②小売流通システム (小売事業システム、小売イノベーション・モデル、小売事業モデ

ル) 革新論としてミクロ的な視点からは、商品調達や商品供給、組織形態を含む小売流通システムの革新として起こることを区分して、この①と②の概念の統合を強調する。さらに②のイノベーションを生み出すために組織能力に注目し、業務システムから生み出される部分と、市場戦略から生み出される部分を指摘している。矢作敏行「小売業とイノベーション」配布資料レジュメ PP. 2-4。」

- 2) 2010年9月10日、中国政府(商務部)は外資系企業にインターネット通販を解禁すると発表した。中国に進出済みの流通業者と製造業者がまずは解禁の対象となり、ネット販売を許可する通達を出した。つまり中国市場において、実店舗等の拠点を持っている企業は解禁対象である。
- 3) 南方建明(2013)『流通政策と小売業の発展』中央経済社 PP. 11-47、PP. 225-231。
- 4) 向山雅夫(2009)「小売国際化の進展と新たな分析視角」、「小売国際化研究の新たな課題」、向山雅夫・崔相鉄(編著)『小売企業の国際展開』中央経済社 PP. 19-27、PP. 307-312。
- 5) こうした従来の研究への批判的な評価を踏まえて考察すると、ここでのコンセプトの問題も、特定業態での参入の動機やビッグ・ミドル市場での業態形成がどのように行われるかについては、これだけの構図では不明なままである。

参考文献

序章

- ・ 向山雅夫(1986)「小売商業形態展開論の分析枠組(Ⅱ)」 『武蔵大学論集』 第33巻第4号 PP.17-45。
- ・ 向山雅夫、崔相鐵(編著) (2009) 『小売企業の国際展開』 中央経済社。

第1章

- ・ Arrondo, Elvira, Carmen Bern_, Jose M. M_gica and Pilar Rivera (2002) , “Modelling of Customer Retention in Multi-Format Retailing,” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol,12, No.3, pp.281-296.
- ・ Blizzard, R.T. (1976) “ The Comparative Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia: A Culture Ecological Analysis “, *Ph. D. Dissertation*, pp.368-383.
- ・ Brown , S., “Institutional Change in Retailing”, *European Journal of Marketing*, 21 (6) ,1987, pp.5-36.
- ・ Chandler, A., Jr. (1992) ,”Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise,” *Journal of Economic Perspective*, Vo1.6, No.3, pp.79-100.
- ・ Davidson, W. R. Bates, A. D. and Bass, S. J. (1976), “The Retail Life Cycle”, *Harvard Business Review*, Vol. 54, November-December, 1976, pp. 89-96.
- ・ Gist,R.R.(1968), *Retailing:Concepts and Decision*, pp.106-109.
- ・ Goldman, Arie (1978), “Institutional Changes in Retailing: An Updated“Wheel of Retailing” Theory, ”A G. Woodside, J. T. Sims, D. M.Lewison and I. F. Wilkinson (eds) *Foundations of Marketing Channels*, Lone Star Publisher.
- ・ Hollander, S. C. (1966) “ Notes on the Retail Accordion Theory”, *Journal of Retailing*, Vol. 42, pp.29-40.

- ・ J.B. Mason, M. L. Mayer, and J.B. Wilinon, *Modern Retailing: Theory and Practice*, 6th ed.,Richard D. Irwin, 1993, p.33.
- ・ Malcolm P. M. (1931), "Trends in Large-Scale Retailing," *Harvard Business Review*, Vol.10, October, pp.30-39.
- ・ Michael Levy, Dhruv Grewal, Robert A. Peterson and Bob Connolly(2005) "The Concept of the Big Middle," *Journal of Retailing*, Vol.81(Number 2), pp.83-88.
- ・ Nielsen, Ovla (1966), "Developments in Retailing," in Max Kjaer -Hansen (ed.),*Readings in Danish Theory of Marketing*, North Holland, pp.101-115.
- ・ Lewison, Dale. M (1997) , *Retailing (6 th international ed.)* , London: Prentice Hall International (UK) Limited.
- ・ Regan,W.J.(1964), "The Stages of Retail Development", in Cox,A.and Shapiro(ed.), *Theory in Marketing(2 nd series)*, Homewood,III:Irwin.

- ・ 青木均(1999)「小売業」兼村・青木・林・鈴木・小宮路『現代流通論』八千代出版。
- ・ 青木均(2008)『小売業態の国際移転の研究』成文堂。
- ・ 石原武政(2009)「小売業態研究の理論的新地平を求めて」石井淳蔵・向山雅夫(編 緒)『小売業の業態革新』中央経済社 PP.283-321。
- ・ 市川貢、増田大三、岡本輝代志(編著)(1989)『小売経営の現代的課題』千倉書 房。
- ・ 稲田賢次(2002)「小売業の業態概念に関する一考察：小売ミックスにおける業態 の捉え方と課題」『龍谷大学経営学論集』龍谷大学経営学会 第42巻第2号。
- ・ 渦原実男(2003)「小売業態展開の理論的考察」『流通』日本流通学会 PP.87-93。
- ・ 渦原実男(2012)「小売業態展開とイノベーションの理論的研究」『西南学院大学商学 論集』第58巻第4号 PP.99-132。
- ・ 兼村栄哲(1993)「小売業態の生起・発展に関する理論仮説の再検討—小売業態の類 型化を前提として—」早稲田大学『商学研究科紀要』第36号 PP.141~191。
- ・ 柯麗華(2007)『現代中国の小売業』 創成社。
- ・ 菊池一夫(1999)「小売営業形態革新に関する基礎的研究」『商学研究論集』。
- ・ 金頭哲(2001)『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣。
- ・ 近藤公彦(1998)「小売商業形態論の課題：業態変動のミクロ基礎」『流通研究』 第1 巻第2 号 PP.44-56。

- ・近藤公彦(2010)「業態研究のフロンティア-革新の組織能力の視点から-」『日本商業学会第60回全国研究大会報告論集』PP.36-44。
- ・小川進(1993)「小売商業形態変化研究の現状と課題」『経営・研究年報』神戸大学経営学部 PP.219~245。
- ・坂川裕司(1997)「小売機関発展論の体系的な研究枠組みと文献展望を通じて」『六甲台論集』第43巻第3号 PP.37~57。
- ・坂川裕司(2011)「小売フォーマット開発の分析枠組」『経済学研究』北海道大学第60号 PP.61-76。
- ・坂本秀夫(2001)『現代流通の解説』同友館 PP.107~123。
- ・白石善章(1977)「小売商業形態展開の理論—『小売の輪』論と『真空地帯』論—」『季刊消費と流通』第1巻第1号 PP. 88~93。
- ・白石善章(1987)『流通構造と小売行動』千倉書房版。
- ・笹川洋平(1994)「小売商業形態展開研究の再検討—一つの文献研究—」『福岡大学商学論集』第38巻第4号 PP. 479~499。
- ・関根孝(1985)「小売営業形態展開の理論的考察」『東京都立商科短期大学研究論叢』第31号 PP.15~47。
- ・高嶋克義(2003)「小売業態革新の分析枠組」『国民経済雑誌』第187巻第2号 PP.69-83。
- ・高嶋克義(2007)「小売業態革新に関する再検討」『流通研究』第9巻第3号 PP.33-51。
- ・高嶋克義、西村順二(編著)(2010)『小売業革新』千倉書房版。
- ・高橋広行、新倉貴士(2012)「業態の芽の方向性：消費者視点の革新的小売企業事例研究」『流通科学大学論集集—流通・経営編』第24巻第2号, PP.125-149。
- ・竹内慶司(2001)『商店経営学の分析枠組』同友館。
- ・田口冬樹(2001)『新訂体系流通論』白桃書房。
- ・田口冬樹(2004)「業態とは」出牛 正芳(編著)『基本マーケティング用語辞典』白桃書房。
- ・田村正紀(2008)『業態の盛衰--現代流通の激流』千倉書房。
- ・徳永豊、森博隆、井上崇通(編)(1990)『マーケティングの管理と診断』同友館。
- ・鳥羽達郎(2001)「小売業態の革新性に関する一考察」『星陵台論集』神戸商科大学大学院 第33巻第3号 白桃書房35-57。
- ・向山雅夫(1985)「小売業形態展開論の分析枠組(I)」『武蔵大学論集』第33巻第2・3号 P.140。

- ・向山雅夫、崔相鐵（編著）（2009）『小売企業の国際展開』中央経済社。
- ・矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞出版社。
- ・矢作敏行（1996）『現代流通：理論とケースで学ぶ』有斐閣アルマ。
- ・矢作敏行（編著）（2000）『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- ・矢作敏行（編著）（2011）『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
- ・和田充男（1986）「小売業態の喪失と小売競争の新地図」『季刊消費と流通』第10巻第4号 PP.40-45。

第2章

- ・柯麗華（2007）『現代中国の小売業』創成社。
- ・中国商務部『中国商業年鑑 2010』。
- ・中国国家質量監督検査検疫総局（2004/6/9）「小売業業態分類」。
- ・中国国家統計局『中国統計年鑑 2012』。
- ・寺嶋正尚、後藤亜希子、川上幸代、洪緑萍（2003）『よくわかる中国流通業界』日本実業出版社。
- ・楊陽（2011）「グローバルリテーラーの海外進出戦略に関する研究—カルフルとイオンの中国進出戦略の事例分析を中心として—」『専修社会科学論集』専修大学 PP.73-162。
- ・楊陽（2012）「中国政府の行政介入による小売業態の多様化」『企業経営研究』日本企業経営学会 第15号 PP.79-92。
- ・楊陽（2013）「中国市場における小売業態の多様化の発展プロセス—外資系小売企業の進出を中心として—」『専修マネジメントジャーナル』専修大学経営研究所 PP.57-68。
- ・李飛、王高等（2006）『中国小売業の発展歴史』社会科学文献出版社。

第3章

- ・柯麗華（2007）『現代中国の小売業』創成社。
- ・黄淑慎「中国におけるカルフルとウォルマートの戦略比較—マーケティングミ

- ックス戦略を中心に」『エコノミスト・ナガサキ』2006/8 PP.533-574。
- ・扇常夫（2005/7/19）「中国小売業・卸売業の開放の現状と今後の見通し」中日投資促進機構 <http://www.jcipo.org/shiryoku/kouril.html>。
 - ・『中華人民共和国経済档案資料選編（1949－1952）・工商体制巻』（1993）中国社会科学出版社。
 - ・中国国家統計局『中国統計年鑑』1990年～2012年。
 - ・中国チェーン経営協会『中国チェーン経営協会年鑑』1990年～2012年。
 - ・寺嶋正尚、後藤亜希子、川上幸代、洪緑萍（2003）『最新よくわかる中国流通業界』日本実業出版社。
 - ・矢作敏行（編）（2003）『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞出版社。
 - ・矢作敏行、関根孝、鍾淑玲、畢滔滔（2009）『発展する中国の流通』白桃書房。
 - ・楊陽（2011）「グローバルリテラーの海外進出戦略に関する研究－カルフルとイオンの中国進出戦略の事例分析を中心として－」『専修社会科学論集』専修大学 PP.76-160。
 - ・楊陽（2013）「中国市場における小売業態の多様化の発展プロセス－外資系小売企業の進出を中心として－」『専修マネジメントジャーナル』専修大学経営研究所 PP.57-68。
 - ・李飛等（2009）『中国小売業対外開放研究』経済科学出版社。

第4章

- ・ Guoqing Guo（2012）Consumer Behavior in China, Stanley Paliwoda, Tim Andrews and Junsong Chen, (ed.)Marketing Management in Asia,Routledge.
- ・浅海一男（1972）『中国の企業経営』日本生産性本部。
- ・経済産業省『通商白書2012』。
- ・杜進（2013）「中国の人口変動とその経済的・社会的影響」『海外事情』拓殖大学海外事情研究所。
- ・中国国家統計局『中国統計年鑑2012』。
- ・三村祐介（2012/12/5）「中国における所得格差問題の行方－中国における所得格差問題の行方」みずほ総合研究所。
- ・矢作敏行、関根孝、鍾淑玲、畢滔滔（2009）『発展する中国の流通』白桃書房。

- ・李海峰（2004）『中国の大衆消費社会—市場経済化と消費者行動』ミネルヴァ書房。
- ・李飛、王高等（2006）『中国零售业発展歷程』社会科学文献出版社。
- ・渡辺達朗（公益財団法人、流通経済研究所）（編）（2013）『中国流通のダイナミズム—内需拡大期における内資系企業と外資系企業の競争』白桃書房。

第5章

- ・加藤敏文、金成洙、Eun-Jung Noh（2013/10）「韓国小売企業の環境配慮サービス品質と顧客満足度 - 実証分析による我が国小売企業への示唆 - 」『酪農学園大学紀要』酪農学園大学 PP.15-32。
- ・徐向東（2011/11/14）「チャイナパワーと共に描くニッポン成長路線」日経 BP.NET 記事。
- ・中国国家统计局『中国統計年鑑 2012』。

第6章

- ・中国国家统计局『中国統計年鑑』1984年～2012年。
- ・中国チェーンストア経営協会『中国チェーンストア経営協会年鑑』1990年～2010年。
- ・馮睿（2011）『外資小売業の中国市場参入—新興市場における小売国際化プロセスの展開』三恵社。
- ・矢作敏行（編）（2003）『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞出版社。
- ・矢作敏行、関根孝、鍾淑玲、畢滔滔（2009）『発展する中国の流通』白桃書房。
- ・楊陽（2011）「グローバルリテーラーの海外進出戦略に関する研究—カルフルーとイオンの中国進出戦略の事例分析を中心として—」『専修社会科学論集』専修大学 PP.76-160。
- ・李飛、王高等（2006）『中国零售业発展歷程』社会科学文献出版社。
- ・李飛等（2009）『中国小売業対外開放研究』経済科学出版社。

第7章

- ・ Lisa, Q.S (2011) Retail Internationalization in China: Expansion of Foreign Retailers, Palgrave Macmillan.
- ・ 『ジャスコ三十年史』(2000) ジャスコ株式会社編集・発行。
- ・ 田村正紀(2003)「カルフルの中国進出」『流通科学研究所モノグラフ』第35号。
- ・ 陳広(編著)(2007)『家楽福内幕』(日本名:カルフルの内部事情)中国海天出版社。
- ・ 向山雅夫、崔相鐵(編著)(2009)『小売企業の国際展開』中央経済社。
- ・ 西尾久美子(2012)「地方大手小売企業のビジネスシステム」『現代社会研究』現代社会研究。
- ・ 平和堂(2007)『奉仕と創造の50年—平和堂の歩み』平和堂。
- ・ 矢作敏行(編)(2003)『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞出版社。
- ・ 矢作敏行・関根孝・鍾淑玲・畢滔滔(2009)『発展する中国の流通』白桃書房。
- ・ 矢作敏行(編著)(2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
- ・ 楊陽(2011)「グローバルリテーラーの海外進出戦略に関する研究—カルフルとイオンの中国進出戦略の事例分析を中心として—」『専修社会科学論集』専修大学 PP.76-160。
- ・ 楊陽(2012)「中国政府の行政介入による小売業態の多様化」『企業経営研究』日本企業経営学会 第15号 PP. 61-74。
- ・ 楊陽(2013)「中国市場における小売業態の多様化の発展プロセス—外資系小売企業の進出を中心として—」『専修マネジメントジャーナル』 専修大学経営研究所 PP.57-68。
- ・ 林国本(2012/8/7)「中国企業、日本企業買収で現地市場進出を加速(後編)」
<http://j.people.com.cn/94476/7901591.html>.
- ・ 渡辺達朗(公益財団法人、流通経済研究所)(編)(2013)『中国流通のダイナミズム—内需拡大期における内資系企業と外資系企業の競争』白桃書房。

終章

- ・ Lisa, Q.S (2011) Retail Internationalization in China: Expansion of Foreign

Retailers, Palgrave Macmillan.

- ・ 柯麗華（2007）『現代中国の小売業』創成社。
- ・ 近藤公彦（2010）「業態研究のフロンティア-革新の組織能力の視点から-」『日本商業学会第60回全国研究大会報告論集』日本商業学会。
- ・ 南方建明（2013）『流通政策と小売業の発展』中央経済社。
- ・ 向山雅夫、崔相鉄（編著）（2009）『小売企業の国際展開』中央経済社。
- ・ 矢作敏行（2013）「小売業とイノベーション」、石原武政（2013）「小売業態論・イノベーション研究の課題」『日本商業学会第63回全国研究大会 報告集』日本商業学会。
- ・ 李飛等（2009）『中国小売業対外開放研究』経済科学出版社。

付録 1. 主要都市出店規制

	商業計画の有無	商業計画の名称	作成年	関連規定	出店に関する規制	規制の内容
北京市	有	北京市第11期5ヵ年計画時期商業発展計画	2006年	2007年北京市流通発展分類指導目録	○ (関連規定)	地域での出店規制あり。 ①営業面積 6000 平方メートル以上の大型スーパー、倉庫型会員制小売、ホームセンター（増築を含む）の2環路以内の建設。 ②建築面積の1万平方メートル以上の大規模小売業、卸売業の三環路以内での建設、改修、拡張。 ③5万平方メートル以上の大規模小売業、卸売業の東、西、北5環路、南四環路以内での建設、改修、拡張。
成都市	有	成都市商業ネットワーク発展計画	2006年	・成都市国民経済と社会発展第10期五年計画 ・成都市全体計画（2003~2020）	○	基本的に、大型店舗（5000平米以上）に対し、適切な分布を要求する：半径2~4kmに1店舗。 区画によって、奨励する業態は異なる。
武漢市	有	武漢市商業ネットワーク発展計画	2006年	・武漢市全体計画	○	■店舗数 ・10万平米以上のショッピングセンター：4店舗 ・3000平米以上の総合スーパー：120店舗 ・3000平米以上の家電、建材、アパレル、車などの専門店 80店舗 230

						<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニストア、専門店 2000 店舗 ・5000 平米以上の百貨店：35 店舗 ■店舗分布制限： 大型ショッピングセンター：半径 10 キロ 総合スーパー：半径 2 キロ スーパー：半径 0.5 キロ コンビニ：半径 100M ■店舗面積 5000 平方以上は環境、安全、交通影響などの影響評価が必要。
西安市	有	西安市商業ネットワーク発展計画	2004 年	・西安市国民経済と社会発展第 10 期五年計画	○	<ul style="list-style-type: none"> ・中心部は専門店を推進し、大型スーパーを制限する。 ・二環三環などは中型百貨店、専門店、スーパー、コンビニ、外食、娯楽施設を奨励する。大型ショッピングセンター、建材市場などは制限ある。
天津市	有	天津市商貿流通業発展第 11 期五年計画	2006 年		○	<ul style="list-style-type: none"> ・2010 年大型百貨店 20 店舗 ・2010 年大型ショッピングモール 3 店舗 ・2010 年大型スーパー 80 店舗 ・2010 年コミュニティショップ 200 店舗 ・2010 年天津周辺町に小型日常生活用品 3000 店舗、スーパー 15 店舗
瀋陽市	有	瀋陽市商業ネットワーク発展	2003 年		○	<ul style="list-style-type: none"> ・都市の全体発展計画と相違のないこと。 ・市場と小売の分布の最

		展計画				適化重視、過度集中を避ける。 ・ショッピングセンター、総合スーパーは発展重点 50 万平方 M 以上ショッピングモール 1 店舗、6 万平方～20 万平方 M のショッピングセンター 6 店舗以内、総合スーパー：20 万人に 1 店舗、全市 35 店舗まで。
上海市	有	上海商業発展第 10 期 5 年商業発展計画綱領	2004 年	上海市小売商業・サービス業のネットワーク配置の指導意見	○ (関連規定)	環状線内における大型店（5000 平米規模）出店の際の公聴会の設置の義務付け。地域を 8 つのタイプ（中心商業地、住宅地）に分け、それぞれにおける奨励商業と、非奨励商業を規定。
広州市	有	広州市商業ネットワーク発展計画	2004 年	広州市大型小売商業ネットワーク計画	○ (関連規定)	店舗数の総数の制約あり。2012 年まで大型店舗を 152 店以内に抑制（うち、大型百貨店は 30 店以内、倉庫型会員制小売は 8 店舗以内、大型専門店 30 店以内、大型総合スーパー 60 店程度、大型ショッピングセンター 9 店以内、ネイバー型ショッピングモール 15 店以内）また、今後の大型店建設の総数を地区ごとに割り振っている。

出所：株式会社ヴィクサス（2010/6/23）「チャンスをつかめ！中国小売市場－中国小売市場の現状と中国進出のポイント」、各地方政府のホームページより抜粋。

付録 2. アンケート用紙

中国小売市場における消費者の 購買行動に関するアンケート調査

一、お客様ご自身のことについてお尋ねします。選択肢 (□) にチェック (✓) 印をお付けください。

1. 性別： 男性 女性
2. 年齢： 10代 20代 30代
 40代 50代 60代以上
3. 結婚可否： 未婚 既婚
4. 家族構成： 1人 2人 3-4人 5人以上
5. 学歴： 中卒 高卒 短大 大卒 大学院卒
6. 職業： 公務員 会社員 主婦 自営業 定年/就活中
 学生 文化/教育/医療/研究員などの専門職
 営業/セールス/保険 工場作業員
 その他 (詳細 _____)
7. 家族年収： 2万元以下 2-5万元
 5-10万元 10-15万元 15-20万元
 20-30万元以上 30万元以上

二、お客様の消費スタイルについてお尋ねします。選択肢 (□) にチェック (✓) 印をお付けください。

1. 過去3ヵ月で最もよく利用する小売業態をお教えてください (一つお選びください)。
総合スーパー 百貨店 スーパーマーケット
専門店 コンビニエンスストア メンバーズストア
2. お客様が上記に選択した小売企業についての満足度をお尋ねします。
大変悪い ← どちらともいえず → 大変よい
1 2 3 4 5 6 7
3. 上記選択した小売企業は 2004 年以前の小売環境と比べ、利用するのが便利になっているのか。(WTO 完全開放)
大変悪い ← どちらともいえず → 大変よい
1 2 3 4 5 6 7

4. 上記選択した小売企業の利用頻度をお教えてください。
- 週 1 回 週 2 回 週 3 回 週 4 回以上 毎日
2 週間 1 回
5. 上記選択した小売企業で買い物する際に、どのぐらいの購買時間が必要なのか。
- 15 分以内 15-30 分 30-45 分 45-60 分 60 分以上
6. 上記選択した小売企業はどのような企業なのか。
- 国営小売企業 外資系小売企業 地元企業 良く知らない
7. 上記選択した小売企業に行く際によく利用する交通手段は何か。
- 歩く 自転車 電車 バス タクシー 自家用車
会社用車 小売企業の路線バス その他 ()

三、お客様が上記に選択した小売企業についてお尋ねします。

選択肢 (数字) にチェック (✓) 印をお付けください。

	大変悪い	悪い	やや悪い	どちらともいえず	やや良い	良い	大変良い
1. 店舗について							
店内の清掃状況	1	2	3	4	5	6	7
店内の雰囲気 (装飾など)	1	2	3	4	5	6	7
店内の明るさ	1	2	3	4	5	6	7
2. 買い物環境について							
立地	1	2	3	4	5	6	7
店員の対応	1	2	3	4	5	6	7
店舗のレイアウト	1	2	3	4	5	6	7
営業時間	1	2	3	4	5	6	7
駐車場の便利性と大きさ	1	2	3	4	5	6	7
レジの待ち時間	1	2	3	4	5	6	7
店舗ポイント利用の便利性	1	2	3	4	5	6	7
クレジットカードの使用	1	2	3	4	5	6	7
ワンストップショッピング できる	1	2	3	4	5	6	7
送迎バス (送迎バス有無/時間)	1	2	3	4	5	6	7

3. 商品について							
ブランド商品の品揃え	1	2	3	4	5	6	7
PB 商品の品揃え	1	2	3	4	5	6	7
価格	1	2	3	4	5	6	7
商品の安全性 (信頼性)	1	2	3	4	5	6	7
生鮮食品の鮮度 (生鮮食品がある場合)	1	2	3	4	5	6	7
特売商品	1	2	3	4	5	6	7
商品の在庫	1	2	3	4	5	6	7
商品に対する返品・返金の 制度	1	2	3	4	5	6	7
輸入品の扱い	1	2	3	4	5	6	7
商品の品質や味	1	2	3	4	5	6	7
珍しい、こだわり商品	1	2	3	4	5	6	7
商品に対する店内での情報 提供	1	2	3	4	5	6	7

付録3. 2012年中国小売企業ランキング

(売上高単位：億元)

	企業名	売上高	店舗数
1	蘇寧電器雲商集團股份有限公司	1240.00	1705
2	百聯集團有限公司	1220.52	5147
3	国美電器有限公司	1174.80	1685
4	華潤万家有限公司	941.00	4423
5	康成投資(中国)有限公司(大潤發)	724.70	219
6	ウォルマート(中国)投資有限公司	580.00	395
7	重慶商社(集团)有限公司	544.95	327
8	ヤム・ブランド中国事業部	522.00	5200
9	山東省商業集團有限公司	493.81	526
10	カルフル(中国)管理諮詢服務有限公司	452.74	218
11	大商股份有限公司	372.75	170
12	農工商超市(集团)有限公司	303.03	2734
13	永輝超市股份有限公司	279.30	249
14	武漢武商集團股份有限公司	268.00	98
15	宏図三胞高科技術有限公司	264.56	482
16	中百控股集團股份有限公司	262.16	948
17	石家庄北国人百集團有限責任公司	254.16	198
18	ベストバイ	241.85	252
19	長春欧亜集團股份有限公司	241.45	58
20	海航商業控股有限公司	240.00	448
21	北京王府井百貨(集团)股份有限公司	215.74	28
22	利群集團股份有限公司	213.97	736
23	天虹商場股份有限公司	203.74	59
24	テスコ(中国)投資有限公司	200.00	111
25	パークソン 百盛	197.24	48
26	文峰大世界連鎖發展股份有限公司	194.91	995

27	煙台市振華百貨集團股份有限公司	190.66	109
28	金鷹國際商貿集團（中國）有限公司	186.69	28
29	山東家家樂集團有限公司	181.88	595
30	新一佳超市有限公司	180.00	116
31	步步高集團公司	179.08	289
32	メトロ現購自運有限公司	179.00	64
33	北京物美商業集團股份有限公司	173.34	538
34	安徽省徽商集團有限公司	172.42	2564
35	合肥百貨大樓集團股份有限公司	169.00	190
36	ロッテマート	163.18	99
37	銀泰百貨（集團）有限公司	163.08	30
38	オーシャン（中國）投資有限公司	163.05	54
39	新世界百貨中國有限公司	160.00	39
40	人人樂連鎖商業集團股份有限公司	151.10	131
41	北京華聯綜合スーパー股份有限公司	145.00	130
42	北京首商集團股份有限公司	143.74	17
43	山東濰坊百貨集團股份有限公司	131.86	499
44	茂業國際控股有限公司	129.49	39
45	新華都購物廣場股份有限公司	128.67	124
46	北京京客隆商業集團股份有限公司	128.09	241
47	北京菜市口百貨股份有限公司	127.00	15
48	遼寧興隆大家庭商業集團	125.18	30
49	武漢中商業集團股份有限公司	125.11	48
50	卜蜂蓮花有限公司	124.93	57
51	鄭州丹尼斯集團	122.00	144
52	廣州屈臣氏個人用品商店有限公司	120.00	1500
53	江蘇華地國際控股集團有限公司	115.35	45
54	萬達百貨有限公司	111.78	57
55	中國石華銷售有限公司	110.17	20891
56	廣州市廣百股份有限公司	105.70	30

57	山東新星集團有限公司	105.32	655
58	北京迪信通商貿股份有限公司	101.25	1440
59	上海如家酒店管理有限公司	98.23	1772
60	マクドナルド（中国）有限公司	90.00	1500
60	北京樂語世紀通訊設備連鎖有限公司	90.00	1900
62	イオン	80.83	36
63	中国石油銷售公司（昆侖好客便利店）	80.00	13000
64	宜家家居	76.34	11
65	イトーヨーカ堂（中国）	74.87	13
66	湖南友誼阿波羅控股股份有限公司	74.41	8
67	成都紅旗連鎖股份有限公司	72.82	1336
68	南京中央商場股份有限公司	68.00	8
69	中国春天百貨集團有限公司	63.41	16
70	濟南華聯商厦集團股份有限公司	61.13	26
71	三江購物クラブ股份有限公司	56.00	146
72	北京翠微大厦股份有限公司	55.57	6
73	卓展集團控股有限公司	52.80	4
74	邯鄲市陽光百貨集團總公司	52.12	132
75	長沙通程控股股份有限公司	51.00	69
76	廣東嘉樂スーパー有限公司	49.19	73
77	広州友誼集團股份有限公司	49.12	6
78	阜陽華聯集團股份有限公司	48.23	748
79	山東全福元商業集團有限責任公司	46.45	171
80	北京市順義国泰商業大厦	46.19	14
81	山西美特好連鎖スーパー股份有限公司	45.54	76
82	湖南佳惠百貨有限責任公司	44.51	239
83	青島維客集團股份有限公司	43.56	9
84	信譽樓百貨集團有限公司	42.00	21
85	廣東大參林連鎖藥店有限公司	41.80	1210
86	浙江人本スーパー有限公司	41.52	1159

87	百佳スーパー（中国区）	40.77	51
88	北京スーパー発連鎖股份有限公司	40.32	131
89	老百姓大薬房連鎖有限公司	40.26	650
90	一丁集团股份有限公司	38.29	391
91	深圳市海王星辰医薬有限公司	36.96	2883
92	青島利客来集团股份有限公司	36.62	421
93	四川省互惠商業有限責任公司	36.12	1203
94	十堰市新合作スーパー有限公司	36.11	2068
95	加貝物流股份有限公司	35.60	359
95	重慶和平薬房連鎖有限責任公司	35.60	2610
97	中国全聚德（集团）股份有限公司	33.04	91
98	江蘇新合作常客隆連鎖スーパー有限公司	33.01	1002
99	内モンゴル民族商場有限責任公司	33.00	4
100	雄風集团有限公司	32.95	143
上位 100 社合計		18664.79	93983

出所：中国チェーン経営協会（2013/4/17）「2012年中国チェーンストア（売上高ベース）上位 100 社ランキング」 中国チェーン経営協会サイト。

謝 辞

博士論文を執筆するにあたっては、多くの方々にご指導ならびにご支援をして頂き、大変感謝いたします。この場を借りて感謝の意を申し上げます。

まず、修士課程から6間に渡り、私を指導して下さった田口冬樹教授に深く感謝を申し上げます。先生には常日頃から学問はもとより、多岐に渡って大変暖かいご指導・ご鞭撻を賜りました。田口先生の常に適切なアドバイスのお陰で、何回も挫折しそうになる私の研究生活が救われました。常に10年先の自分、10年先の研究生活を想像しながら行動することの大切さを田口先生から教わってきました。先生から教わった知識、人生観、価値観を一生の宝物にしたいと存じます。ここに改めて心より深く感謝を申し上げます。

また、修士時代から経営学に関する知識が浅かった私に、マーケティング、広告、消費者行動論など様々な知識を教えて下さった石崎徹教授に御礼を申し上げます。国際経営に関する基礎概念や歴史的知識はもちろん、最新の研究動向にいたる幅広い知見を御教示くださった笠原伸一郎教授に御礼申し上げます。そして、本研究を行うにあたって、基礎となる消費者行動論や定量分析などの知識を詳しくご丁寧に教えて下さった金成洙教授に厚く御礼を申し上げます。また、いつも私を見守って下さり、ご指導を頂いた専修大学大学院・経営学研究科長である廣石忠司教授にも深く感謝しております。さらに大学院の授業を通して、また研究調査活動を通してご指導くださった、蔡芒錫教授、田中稔教授、宇佐美嘉弘准教授、橋田洋一郎准教授、酪農学園大学・環境システム学部の加藤敏文教授、大阪商業大学・商学科の中嶋嘉孝准教授に厚く御礼を申し上げます。

そして、本研究のためにヒアリング調査に応じてくださいました「三菱 UFJ

リサーチ&コンサルティング株式会社 恩田達紀氏」、「ラオックス株式会社 羅怡文氏」、「ラオックス中国・上海四川北路店 何海峰氏」、「イオン華南商業有限公司 八田将行氏」、「イオンリテール株式会社 服部春樹氏」、「イオン北京国際商城 廣橋義徳氏」、「株式会社平和堂 古川幸一氏」、「上海日清食品有限公司 福岡聖氏」、「上海日清食品有限公司 小野博史氏」、「ヤマト（中国）運輸有限公司 西川龍慶氏」、「ヤマト（中国）運輸有限公司 山本真志氏」、「ヤマト運輸株式会社 小泉輝政氏」、「カルフル・チャイナ 冷怡佳氏」、「ウォルマート・チャイナ 郭治国氏」に御礼を申し上げます。ご多忙の中、貴重な時間をインタビュー調査のために割いて下さり、様々な事柄を教えて頂き、本研究において、非常に有意義な事例研究を行うことができました。この場を借りて、深く御礼申し上げます。

本研究は多くの方々のご支援があったからこそ書き上げることができました。ここに重ねて御礼申し上げます。

最後に、修士課程から博士課程に至り、6年間授業時間以外であっても、ご指導を賜った経営学研究科の多くの諸先生方に、深く感謝いたします。田口研究室博士課程の尾野輝男氏、修士課程の薛曉帆氏、于潔氏にも厚く感謝の意を申し上げます。また、いつも強力を惜しまず筆者を支え応援して下さった両親、多くの友人にも感謝いたします。