

学位論文要旨

学位論文題目 中国の小売企業の多国籍化のメカニズムに関する研究

申請者氏名 楊典

本研究は、中国の小売企業の海外出店に注目し、その多国籍化の特徴とメカニズムを解明することを目的としている。具体的には、どのような企業がどのようなきっかけで、どの国・地域に、いつ、どのような方法と業態で海外出店しているのかという実態の解明をアンケート調査を通して行う。次に実際に海外出店した小売企業の事例研究を通して、なぜ国際的競争優位となるような優れた小売りシステムを持たない中国の小売企業の多国籍化（特に海外出店）が可能となるのか、そのメカニズムを解明することを試みる。

本研究の意義は二つある。一つは、先行研究が注目している製造企業ではなく、小売企業に焦点を当てることである。第3章で明らかにするように卸・小売分野は、中国の対外直接投資において製造業に匹敵するぐらいの高い割合を占めている。よって中国企業の多国籍化の全体像を把握するためには、製造企業だけでなく小売企業にも注目する必要がある。本研究はこの点において従来の研究にはない意義を持っていると言える。もう一つは小売企業の多国籍化に関する研究を進展させる可能性を持っていることである。小売企業の多国籍化に関する研究は、これまで先進国の小売企業が後発国に進出するという小売企業の多国籍化の第1ステージを中心としていたが、今後は後発の新興国の小売企業が海外に進出するという小売企業の多国籍化の第2ステージにも注目していく必要がある。中国の小売企業を対象とした本研究は小売企業の多国籍化の第2ステージに該当するものであり、その意味で小売企業の多国籍化に関する研究の進展に貢献できる意義があるといえる。

本論文の構成は以下の通りである。

第1章では、新興国である中国企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイを行い、その問題点や限界を指摘している。先行研究においては日米欧の企業とは異なる中国企業に特有の多国籍化の特徴を明らかにすることに重点が置かれているが、そのほとんどは製造企業を対象としたものであり、小売企業には触れていない。しかし、小売業の多国籍化は必ずしも製造業の多国籍化と同じではない。小売企業が海外に進出するにあたり、海外市場での競争優位性の発揮がより困難であることや、店舗周辺の立地環境をより重要視することがわかった。これらの相違点を踏まえると、製造企業を対象とする従来の研究は小売企業の多国籍化を説明するには不十分な点があると考えられる。

第2章では、小売企業の多国籍化に関する研究、中でも中国と日本における先行研究を整理し、その問題点やそこに潜む課題を明らかにするとともに、これらの先行研究を参考に中国の小売企業の多国籍化を分析するための視点を提示する。川端（2000）による海外出店と市場特性の関係による意思決定プロセスの研究が、現在の中国の小売企業の多国籍化の実態解明に関する研究にとって最も参考になると考えられる。

第3章では、先行研究ではほとんど注目されていない中国小売企業の多国籍化、特に海外出店の実態を確認するために中国政府が公表している「中国対外直接投資統計公報」に掲載されているデータと、中国政府の商務部が提供している「走出去」公共サービスプラットフォームの検索から得られるデータの二つを用いて中国の小売企業の海外進出動向を確認する。中国の対外直接投資のうち卸売・小売業分野は製造業と並んでかなり大きい割合を占めていること、その投資先は香港を中心としたアジア地域が多いこと、小売企業の海外子会社設立は2014年から急増していることが判明した。

第4章では、2017年2月6日から5月にかけて2015年度中国小売企業売上高上位100社を対象に著者自身が実施したアンケート調査をもとに、既存データでは不明であった中国の

小売企業の海外出店の実態をより詳しく明らかにするとともに、先行研究で指摘されている日本の小売企業の海外出店の特徴と対比させることで、中国の小売企業に特徴的な海外出店の傾向を導き出す。

中国の小売企業の多国籍化は、まだ始まったばかりの初期的段階にあるが、同時期の日本の小売企業の多国籍化と比べると、新規出店ではなく M&A が主な進出方法であること、受け入れ国の要請よりも中国政府の海外進出促進政策の影響が強いこと、本国の小売システムの国際移転ではなくて事業の多角化が主な進出動機であること、家賃の高騰やパートナーとのトラブルではなく人材面の問題が大きな経営上の課題となっていることが判明した。

第5章では、すでに海外店舗を保有している中国の小売企業3社の事例研究を通して、なぜ国際競争優位となるような優れた小売システムを持たない中国の小売企業の多国籍化が可能になるのか、そのメカニズムを解明する。また、そのメカニズムを踏まえて、小売企業と製造企業の多国籍化の類似点と相違点を分析する。

全聚徳、蘇寧、迪信通の3社の事例分析により中国の小売企業は、「限定的資産利用型」、「限定的資産拡大型」、「限定的資産獲得型」の3つの異なる戦略を使い分けていることが判明した。中国の小売企業は中国の製造企業の多国籍化と同様に、先進諸国の企業とは異なる国際競争優位性を所持しており、市場の獲得、戦略的資産の獲得などの進出動機を持っている。しかしながら、小売企業は店舗周辺環境の影響を受けやすく国際競争優位性の発揮もより困難であるために資産の利用と拡大はかなり限定的であり、この点が製造企業の多国籍化との大きな相違点であった。また、小売企業は立地に規定される部分が大きいため、進出先を慎重に選ぶ傾向が見られた。

終章では、本研究の結論を整理した上で本研究の問題点と今後の研究課題を明示する。

学位論文審査の概要と結果

報告番号	東アジア博 甲 第 123 号	氏 名	楊 典
論文題目	中国の小売企業の多国籍化のメカニズムに関する研究		
(論文概要)			
<p>本論文は、中国の小売企業の多国籍化、具体的には海外出店の実態調査とそれをもとにした多国籍化のメカニズム抽出を試みた研究である。</p> <p>序章では、問題の所在、研究の目的と意義、論文の構成が述べられている。特にここでは、中国の対外直接投資拡大にともない中国企業の多国籍化に関する研究が数多く発表されるようになってきているが、そのほとんどが製造業に注目していること、しかし実際には中国の対外直接投資において卸・小売分野は製造業に匹敵するぐらいの高い割合を継続的に占めていること、また製造業の多国籍化と小売業の多国籍化は企業特殊優位性の国際移転のしやすさや立地要因の違いなどから必ずしも同じではないこと、などにより中国の小売業の多国籍化についても研究していく必要性があることが問題の所在や研究意義として論じられている。</p> <p>第1章は、中国企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイである。最初にこれら先行研究が日米欧の先進諸国企業とは異なる中国企業に特有の多国籍化の特徴を導き出すことに焦点をあてる傾向があると指摘した上で、国際競争優位性の源泉、進出動機、参入方法、進出のパターンの4つの側面からこれら先行研究を整理している。問題点としては、上述の通り、製造業ばかりに注目しているために中国の小売企業の多国籍化を説明する上では限界があることとしている。</p> <p>第2章は、小売企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイである。2005年以降、中国国内においても中国の小売企業の多国籍化をテーマとする研究が十数本発表されている。まず第1節は、これら中国国内における先行研究のサーベイである。中国の小売企業の海外出店を促す要因やその問題点の指摘、中国の小売企業に相応しい参入方法などが論じられているが、一般的な議論に終始しており、実態の把握や調査が著しく欠いていることが問題点として指摘されている。第2節は、日本の小売企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイである。海外出店の意思決定プロセスとその影響に焦点をあてた川端(2000)の研究、もの作りの深化の視点から小売企業のグローバル化へのパスを描いた向山(1996)の研究、小売業態の国際移転に焦点をあてた矢作(2007)の研究、小売システムやノウハウの国際移転可能性に注目した金(2008)や今井(2014)の研究、グローバル・ポートフォリオ戦略の視点から複数業態による複数大陸への進出の可能性や経緯を示した向山・Dawson(2015)の研究など、代表的な研究がほぼ網羅されている。なお、このサーベイを行った目的のひとつは、中国の小売企業の多国籍化を調査・分析する上で適切な研究上の視点や枠組みを得ることであり、結果として現在の中国の小売企業と同じように日本の小売企業の多国籍化の初期的段階に焦点あてた川端(2000)の研究が第4章以降で行う実態調査において参考になること、また日本の小売企業を対象とした川端(2000)の実態調査結果と対比することで中国小売企業に特徴的な海外出店の実態が導き出せる可能性があることが指摘されている。</p> <p>第3章は、中国政府が公表している2つのデータ、ひとつは商務部・国家統計局・国家外貨管理局が毎年9月に合同で発表している「中国対外直接投資統計公報」と、もうひとつは商務部が提供している「走出去」公共サービスプラットフォームの検索から得られるデータ、この2つのデータを用いて中国の小売企業の多国籍化の全般的動向を把握している。「中国対外直接投資統計公報」からは、2004年以降、急速に拡大する中国の対外直接投資において卸・小売分野は、鉱業・金融・リースビジネスサービスと並んで主要4業種のひとつを継続して占めていること、投資先としては香港を中心とした租税回避地とアセアンに集中していること、対外直接投資を行った中国国内企業数においては卸・小売分野が最も多いこと(41.2%)などが指摘されている。「走出去」公共サービスプラットフォームは、親会社名と海外子会社名を入力して個々の企業ごとに対外直接投資の時期を把握できるものであり、中国連鎖経営協会が発表した2014年小売企業売上高上位100社を対象に個別検索を行って</p>			

いる。その結果、21の中国小売企業が33社の海外子会社を保有していることを明らかにしている。

「中国対外直接投資統計公報」のデータは卸売業と小売業が一体となって処理されていること、「走出去」公共サービスプラットフォームの検索データは海外子会社の業務内容や設立の理由、その傘下にある海外店舗数までは判明しないという限界がある。そこで第4章では、中国連鎖経営協会による2015年中国小売企業売上高100社のうち香港系企業と外資系企業の計19社を除いた81社を対象にアンケート調査を行っている。結果として、5社が一般消費者を対象とした海外小売店舗を既に保有していること、その数は海外子会社ベースで12社、現地店舗ベースで224店舗に及ぶことが判明した。また今後、海外出店する可能性があるという回答した企業までも含めると16社であり、中国の小売企業の海外出店の意欲が高まっていると推測している。

初期的段階における日本の小売企業の海外出店と比べた場合の特徴は、次の通りである。日中の企業ともにアジアを中心に海外出店している点は共通しているが、日本企業の場合は継続的な海外出店であるのに対し、中国企業の場合は断続的である。日本企業の場合、新規出店が多かったのに対して中国企業の場合は現地小売店舗の買収による海外出店が中心である。日本の小売業の場合、百貨店やスーパーなどの海外出店が先行し、その後にコンビニエンスストアや専門店などの海外出店が続いたが、中国の小売業の場合、多業態による同時海外出店の傾向がみられる。海外出店を促す要因のうち自国市場にかかわるプッシュ要因に関しては、国内市場の縮小や競争激化が影響している点は日中企業ともに共通するが、中国企業の場合、本国政府の海外進出促進策が強く影響しているという特徴がある。現地国の要因に関するプル要因に関しては、現地市場の魅力や自国民ネットワークの存在が影響している点は日中の企業に共通しているが、日本の小売企業の海外出店促進要因にみられた現地国政府の要請は、中国企業の場合、ほとんど影響していない。自社に関する要因としては、日中の企業ともにトップ経営陣を中心としたキーパーソンが存在が影響していたが、中国企業の場合、それと並んで事業の多角化をあげる企業が多かった。経営上の課題としては、日本の小売業の場合、家賃の高騰などによる粗利益の低さが経営課題となる企業が多かったが、中国の小売業の場合、本国人と現地人の双方を含めて人材不足を課題としてあげる企業が多かった。

第5章は、北京ダック・レストランチェーンの全聚徳、家電量販店の蘇寧、携帯電話端末販売店の迪信通の事例研究であり、特にここでは、国際的競争優位となるような優れた小売システムを持たない中国の小売企業の多国籍化がなぜ可能となるのか、その多国籍化のメカニズムは中国の製造企業のそれとどう類似し、どう異なるのか、この2点を問題意識として事例研究を行っている。結論として中国の小売業は、優れた小売システムはなくとも、華人ネットワークや中国製造企業との密接な関係を国際競争優位の源泉として海外出店を行う「資産利用型」と「資産拡大型」の多国籍化、もしくは海外の戦略的資産獲得のために海外出店を行う「資産獲得型」の多国籍化のパターンがあること、ただし3つのタイプとも優位性の国際移転が製造業ほど容易ではないことから、極めて「限定的」な「資産利用型」、「資産拡大型」、「資産獲得型」の多国籍化であることに製造業の多国籍化との違いがあると結論づけている。

終章は、まとめと今後の課題であり、特に今後の課題としては、本論文で提示した中国の小売業の多国籍化のメカニズムがどの程度説明力を持つものであるかを検証するために事例研究を増やしていく必要性、中国の小売企業の多国籍化が日米欧のグローバル小売企業にとってどのような意味合いや影響を持つのかを考察していく必要性などが指摘されている。

(論文審査評価)

1. 創造性

中国企業の多国籍化が研究面でも非常に注目されているが、小売企業の多国籍化に注目した研究はほとんどない。また、小売業のグローバル化に関する研究においても、これまでは先進諸国企業の海外出店に注目が集まっていたが、今後は新興国の小売業の海外出店についても研究していく必要性が指摘されている。本論文は、こうした先行研究の不足を補う最新の研究であり、創造性の点においては(全体として)達成できていると評価することができる。

2. 論理性

個人的な経験や想いではなく、先行研究のサーベイと現実社会の動向をきちんと踏まえた上で、研究の必要性や意義を明確にしていること、自身で実施したアンケート調査結果と事例研究にもとづいて研究上の結論を導き出していることから、論理性という点においては(全体として)達成できている

と評価することができる。

3. 厳格性

先行研究は十分に渉猟咀嚼されている。証明資料の記載（出典の明記）という点において、やや不足する部分はあったが、全体としてみると厳格性という点においては、達成できていると評価することができる。

4. 発展性

既述の通り、新興国の小売企業の海外出店は、小売グローバル化研究の第2ステージとして、今度研究を深めていく必要性が著名な代表的研究者からも指摘されている研究領域である。中国の小売業の海外出店の実態調査をそれをもとに多国籍化のメカニズムを解明しようとした本研究は、まさにこの最新の研究領域の挑戦したものであり、発展性という点においては、達成できていると評価することができる。

以上を総合的に判断して、審査委員会は、合議の結果、本論文の審査結果を「合」と判定した。なお、この判定に関しては、外部審査員も同意している。

--

論文審査結果

⊕・否

審査委員

(氏名) 有村 貞則

(氏名) 城下 賢吾

(氏名) 内田 恭彦

(氏名) _____ ⊕

(氏名) _____ ⊕