

山口大学大学院東アジア研究科  
博士論文

中国の小売企業の多国籍化のメカニズムに関する研究

平成 31 年 3 月

楊 典

## 目次

序章.....	1
第1節 問題の所在 .....	1
第2節 研究の目的と意義 .....	2
第3節 論文の構成 .....	2
第1章 中国企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイ .....	4
第1節 中国企業の国際競争優位性 .....	4
第2節 中国企業の海外進出動機 .....	5
第3節 中国企業の海外参入方法 .....	6
第4節 中国企業の多国籍化のパターン .....	6
第5節 製造業の多国籍化と小売業の多国籍化 .....	8
第6節 小括 .....	9
第2章 小売企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイ .....	11
第1節 中国の小売企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイ .....	11
1. 進出要因 .....	11
2. 問題点 .....	12
3. 参入方法 .....	12
4. 実態調査 .....	13
第2節 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 .....	16
1. 意思決定プロセスの視点から .....	16
2. もの作りの深化の視点から .....	21
3. 小売業態の国際移転の視点から .....	24
4. 国際技術移転の視点から .....	24
5. グローバル・ポートフォリオ戦略の視点から .....	26
第3節 小括 .....	28
第3章 中国の小売企業の多国籍化の動向.....	31
第1節 中国企業の対外直接投資の動向 .....	31
1. 拡大する中国の対外直接投資 .....	31
2. 中国の対外直接投資が成長した理由 .....	31
4. 業種別の特徴 .....	35
5. 対外直接投資を行う中国国内企業の業種構成 .....	38

6. M&A 分野の卸売・小売業.....	39
第2節 「走出去」公共サービスプラットフォームを用いた検索 .....	41
第3節 小括 .....	43
<b>第4章 中国の小売企業による海外出店の実態.....</b>	<b>44</b>
第1節 アンケート調査の概要 .....	44
第2節 アンケート調査の結果 .....	45
1. 海外出店の概要.....	45
2. 海外出店の要因.....	47
3. 経営上の問題点や支障.....	50
4. 今後の事業展開.....	51
第3節 小括 .....	52
<b>第5章 中国の小売企業の海外出店に関する事例研究.....</b>	<b>55</b>
第1節 全聚徳（ぜんしゅとく） .....	56
1. 概況.....	56
2. 多国籍化.....	56
3. 日本への進出.....	58
第2節 蘇寧（そねい） .....	59
1. 概況.....	59
2. 多国籍化.....	60
3. 日本への進出.....	60
4. 香港への進出.....	63
第3節 迪信通（でいしんとん） .....	64
1. 概況.....	64
2. 多国籍化.....	65
3. ナイジェリアへの進出.....	66
4. インドへの進出.....	67
第4節 小括 .....	68
<b>終章 総括と今後の課題.....</b>	<b>72</b>
第1節 研究のまとめ .....	72
第2節 今後の課題 .....	72
参考文献.....	74

付録：アンケート調査票.....79

謝辞.....87

## 序章

### 第1節 問題の所在

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。

近年、中国企業の対外直接投資が拡大している。2016年度中国企業の対外直接投資金額（フロー）は1961.5億ドルに達し、世界第2位の対外投資国となった。この成長に伴い、研究面でも中国企業の多国籍化が注目されている。これらの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、そのほとんどはレノボ（Lenovo）（清水 2007:205-221, 清水 2014:180-195, 川井 2008:164-183, 徐 2015:80-94）、ハイアール（Haier）（天野 2007:110-133, 川井 2008:164-183, 大木 2014:92-108, 徐 2015:62-79）、ファーウェイ（Huawei）（酒向 2007:159-171, 徐 2015:95-109）などの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。

川端（2000:30-31）が指摘しているように小売企業の多国籍化は製造企業の多国籍化と必ずしも同じではない。例えば、製造企業は他国の消費者向けに販売するという広域市場を前提に多国籍化することが可能であるが、小売企業の場合は店舗周辺の市場と密接に関連した狭域市場を基盤としている。また、製造企業とは違って小売企業の仕入れや販売技術は母国の流通システムや商慣行、市場特性に依存する部分が多いため、その海外移転や海外での優位性発揮は製造業ほど容易ではない。したがって中国の製造企業を対象とした先行研究の理論や見解は、必ずしも中国の小売企業の多国籍化を説明する上で十分とはいえないであろう。

一方、中国の小売企業の多国籍化に関する研究は、著者が調べた限りでは、日米欧においてほとんどなく、中国国内においてもまだ10数本しか発表されていない。しかもこれら中国国内の先行研究は一般的な議論に終始する傾向にあり、実態の確認や調査が不足しているのが実情である。

国籍を限定せずに小売企業の多国籍化に関する研究を概観すると、その多くは日米欧などの先進諸国の企業を対象とするものであり、新興国の小売企業はほとんど注目されていないが、そうした状況の中、白・向山（2017:17-34）は最近タイの華人企業グループを対象とする研究を発表している。彼らは新興国の小売企業の多国籍化を成功させる競争優位に焦点をあて、先進諸国の小売企業とは異なる特徴を明らかにした。先進諸国の小売企業は先端的小売ノウハウ、豊富な国際化経験を通じた情報知識や専門知識を持った人材の確保で専門化の利益を追求しようとしていた。それに比べ、タイの華人企業グループは意思決定の速さと巨大な資金の調達を活用し、規模の経済性を発揮することで競争優位に立った。では同じく新興国出身の中国の小売企業は、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まま海外に進出しているのか、どうして多国籍化が可能になるのか、この二つは本研究の問題意識である。

## 第2節 研究の目的と意義

本研究の目的は二つある。一つは中国の小売企業の海外出店の実態を明らかにすることである。もう一つは、その実態を踏まえた上で、なぜ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可能となるのか、そのメカニズムを解明することである。

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（第4章参照）。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（第5章参照）。

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。白・向山(2017: 19)が指摘しているように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。

## 第3節 論文の構成

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する。

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。

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。

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。

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。

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。

## 第1章 中国企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイ

対外直接投資の拡大に伴い、中国企業の海外進出に関する研究が発表されるようになっていくが、その多くは欧米先進諸国の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当てる傾向がある。以下では、国際競争優位性の源泉、進出動機、参入方法、進出パターンという四つの側面から先行研究を整理する。

### 第1節 中国企業の国際競争優位性

新興国である中国の多国籍企業は、海外進出する際に先進諸国の企業のような優れた技術やブランドなどの企業特長的優位性をほとんど保有せず、あったとしても低価格の競争優位しかないとしばしば指摘されていた。苑（2014）は、こうした先進諸国の企業が持つ優れた技術力やブランド力、あるいは企業規模、優れた経営ノウハウ、優れた製品、人的資本、マーケティング能力、資金力、製品差別化能力などをレギュラー競争優位と名付ける一方で、中国のような特定の途上国の多国籍企業は、低価格競争優位とはまた別の「イレギュラー競争優位」を有すると指摘した<sup>1</sup>。苑によれば、このイレギュラー競争優位は「社会的資本式競争要素」と「革新的結合式競争要素」の二つから成る<sup>2</sup>。前者の「社会的資本」とは、社会学、政治学、経済学、経営学などにおいて用いられる概念であり、人々の協調行動が活発化することにより社会の効率性が高まるという考え方のもと、社会の信頼関係、規範、ネットワークといった社会組織の重要性を意味し、その具体例としては「社会の信頼関係、規範、ネットワーク」、「人間関係に関わるコネ」、「インフォーマルな商取引方法」を挙げている。例えば、中国企業にとって東南アジアに存在している華人・華僑ネットワークは、この社会的資本式競争要素の一例に当たる。後者の「革新的結合」とは途上国の企業家が既存の経営諸資源を後発国の諸経営環境と創造的に組み合わせることによって新たな競争力を獲得することを意味し、その具体例としては「市場と財の発見能力と判断能力」、「商品技術の模倣能力」などを挙げている。例えば、ベトナムに進出した中国大手通信機器メーカーのファーウェイがベトナム農村市場の消費実態に合わせて、安価なコードレスの親子機式「携帯電話」を考案した事例がこの革新的結合式競争要素の一例に当たる<sup>3</sup>。なお、苑は、先進諸国の企業のみがレギュラー競争要素を保持し、途上国の多国籍企業はイレギュラー競争優位しか持てないというような固定的な捉え方はしていない。例えば、イレギュラー

<sup>1</sup> 苑志佳（2014）『中国企業対外直接投資のフロンティア——「後発国型多国籍企業」の対アジア進出と展開——』創成社、p.107。

<sup>2</sup> 同上、p.108。

<sup>3</sup> 同上、p.116。



競争優位しかない中国企業であっても海外事業を通してレギュラー競争優位を手に入れる可能性がある」と指摘している<sup>4</sup>。

一方、龔（2016）は、先進諸国企業の中国市場参入に伴って中国国内市場も国際化しており、そこで成長した中国国内の地場企業は比較的技術水準や管理スキルが高いほか、優れた学習能力も保持していると指摘している<sup>5</sup>。そして、これが新興国企業でありながら中国企業に特有の特殊優位性であると指摘している。

近年の中国企業の対外直接投資の高まりからすると確かに以前のような低価格競争優位という視点だけでなく、それ以外の競争優位性の可能性を中国の多国籍企業に見出していく必要があるだろう。

## 第2節 中国企業の海外進出動機

丸川・中川（2008）は、中国企業の事例をもとに中国企業の海外進出動機を以下の五つに類型化している。①先進諸国の企業がまだ十分に浸透していない後進国の市場に参入して現地での生産・販売を行うという後進市場の開拓、②海外企業の買収や海外拠点の設立などを通して現地の優れた研究開発施設や人材、先進的な工場、有力な販路などを入手するという戦略的資産の獲得、③中国国内の資本市場の不完全性のために中国国内に事業の本拠地を置きながらケイマン諸島等のタックスヘイブンに法人登記をして海外の株式市場に上場するという資金調達、④中国よりも低コストのベトナムやカンボジアなどに生産拠点を移転して生産効率を高めるという効率の向上、⑤資源調達の取引費用を削減するために国境を超えて上流部門を統合するという垂直統合<sup>6</sup>。このうち②の戦略的資産の獲得は、中国企業の多国籍化に関する他の先行研究においても注目度が高い点である。例えば、苑（2014）は、戦略的資産の獲得が先進諸国の企業とは異なる中国企業の多国籍化の特徴であると指摘し、中国企業がタイとベトナムに進出した事例においてこの点を検証している<sup>7</sup>。また、姜（2011）もファーウェイの事例を通じて中国の通信機器産業の対外直接投資における戦略的資産の獲得を検証している<sup>8</sup>。

上述の五つの進出動機とは別に黄（2016）は、中国企業の在日法人の実態調査を通して、中国企業のグローバル戦略を現地市場の開拓に主眼をおいた海外進出すなわち「走出去戦略」と、拡大する中国国内市場での企業間競争に打ち勝つために競争優位性を構築するグローバル戦略すなわち「再回来戦略」とに大きく分けている<sup>9</sup>。「再回来戦略」

<sup>4</sup> 同上, pp.112-119。

<sup>5</sup> 龔園園（2016）「新興国企業の国際化戦略と対外直接投資による競争力向上：中国企業による対日直接投資を中心に」富士ゼロックス株式会社小林節太郎記念基金2014年度研究助成論文。

<sup>6</sup> 丸川知雄・中川涼司編著（2008）『中国発・多国籍企業』同友館, p.18。

<sup>7</sup> 苑志佳（2014）前掲書, pp.102-103。

<sup>8</sup> 姜紅祥（2011）「中国の通信機器産業の対外直接投資と戦略的資産獲得—華為技術を中心に—」『中国経営管理学会2011年秋季研究集会』, pp.19-37。

<sup>9</sup> 黄賀（2016）『中国企業のグローバル事業展開に関する研究—在日法人の経営実態を通して—』成城大学大学院経済学研

をとっている中国企業の在日法人は、親会社の強いコントロールの下で留学生などの在日中国人を積極的に採用・育成するとともに、取引先を含めた日本企業との関係を強めながら関連技術の習得や企業間ネットワーク、人的ネットワークの構築を実現することにより、親会社の中国国内市場における事業成長に貢献するような経営行動を展開していると主張している。換言すれば、中国国内市場の獲得も中国企業の海外進出動機の一つと考えられる。

### 第3節 中国企業の海外参入方法

先進諸国の多国籍企業は100%出資の子会社を設立して海外に進出するケースが多いが、苑（2014）は、中国の多国籍企業の場合、100%出資の子会社設立よりも日米欧の多国籍企業との提携にかなり熱心であると指摘している<sup>10</sup>。

一方、龔（2016）は、新興国企業の中国企業が先進諸国の成長率の低い産業へ投資する際にはM&A（合併と買収、以下M&Aとする）を行う可能性が高いと指摘している<sup>11</sup>。なぜなら先進諸国の企業にとっては成熟産業や斜陽産業であっても新興国においてはまだ成長期にあたるため、M&Aを通して先進諸国の技術やノウハウ、ブランドなどを獲得し利用すれば、自国市場内での競争を有利に進めることができるからである。

また、岩崎（2014）によると、M&Aは難易度が高いことから、試行錯誤を経て、現在では被買収企業に対してある程度の自主性・独立性を付与する、いわゆるハンズオフ型のM&Aが中国企業の主流になっている<sup>12</sup>。岩崎（2014）によれば、ハンズオフ型のM&Aとは、被買収企業は中国本社とは独立した組織構造として企業名も変えず、経営陣と従業員は極力維持し、工場なども閉鎖せず、経営方針や経営の方向性は中国企業本社で定めるとしても、日々の業務については自主性・独立性が尊重され、その上で被買収企業から技術の提供を受け、共同で研究開発センターや生産拠点を設置し、人材交流を行うなどが実施されている参入方法である。なお、中国企業がハンズオフ型のM&Aを志向するようになったことにより、先進諸国の企業も中国企業のM&Aの受け入れに対して従来よりも前向きになり、ひいては中国企業による先進国でのM&Aが増加する一つの要因となっている。

### 第4節 中国企業の多国籍化のパターン

苑（2007）は、中国製造業企業の対外直接投資は「先進国向けパターン」と「途上国向けパターン」にはっきり分けられると指摘している。具体的には、西欧、日本、アメリカ

---

究科博士学位請求論文, p.189。

<sup>10</sup> 苑志佳（2014）前掲書, p.249。

<sup>11</sup> 龔園園（2016）前掲論文, p.21。

<sup>12</sup> 岩崎薫里（2014）「拡大・深化する中国企業の海外展開」『JRI レビュー』第6号, p.35。

カなどの先進国地域に進出した中国の製造企業は、現地生産を行わず市場の開拓や技術・R&D能力・ブランドの獲得などを旨とする非生産指向性を持っている。レノボによるIBM社のパソコン部門買収がその一例である。他方で東南アジアや東欧などの途上国地域に進出した中国の製造企業は、中国国内で急成長した結果、すでに一定の国際競争力を有しており、現地での強い生産指向を持っている。苑は、特に電子・電機産業の海外進出においてこの生産指向が強いと指摘している<sup>13</sup>。

大木(2007)は、中国企業が発展途上国市場に進出する多国籍化戦略を「先易後難」(先に易しく後で難しい)戦略と指摘した。進出しやすい発展途上国市場で経験を積み重ねて技術を向上させ、ある程度の知名度を得てからさらに欧米などの先進諸国に進出するパターンである<sup>14</sup>。ファーウェイ、TCL、海信、榮事達などの中国企業はこの「先易後難」の多国籍化戦略を実践した。一方、「先易後難」と反対の戦略が「先難後易」(先に難しく後で易しい)である。天野(2007)は、このパターンは先に参入が困難な先進国のニッチ市場で成功例を納めてブランド価値を高め、次にこのブランド価値をもとに発展途上国におけるフルライン化を進めるというものである<sup>15</sup>。この「先難後易」の多国籍化戦略で成功したのが中国最大の家電企業であるハイアールである。

方(2008)は、中国企業の海外進出を次の二つのタイプに分けている。一つは進出前に競争優位をすでに保有している「資産利用型」(Asset-exploiting)と「資産拡大型」(Asset-augmenting)の海外進出<sup>16</sup>、もう一つは進出前に競争優位を持たない「資産獲得型」の海外進出である<sup>17</sup>。「資産利用型」は、既存の競争優位を用いて現地の市場や天然資源を確保したり、コスト削減などを追求したりすることが目的である。「資産拡大型」は、限られた競争優位を利用して海外に進出し、その上で現地の資産を吸収して自社の経営資源と組み合わせることにより、さらに競争優位を高めることを目的としている。「資産獲得型」は、競争優位を持たない企業が海外進出を通して現地の優れた技術優位やブランド優位などを獲得することを目的としている。方は、日米欧の多国籍企業の場合、「資産利用型」と「資産拡大型」の海外進出が主流であるのに対して、中国の場合は「資産獲得型」の海外進出が多いと指摘している。

「資産拡大型」の企業は、海外で獲得した資産をすでに存在している自らの競争優位となる資源に結びつけて国際競争優位性を強化するのに対して、「競争獲得型」の中国企業は、政府援助策の下で莫大な資本を使い、海外にある相手企業のブランドとその技

<sup>13</sup> 苑志佳(2007)「中国企業の海外進出と国際経営」『中国経営管理研究』第6号, pp.27-43。

<sup>14</sup> 大木博巳(2007)「中国の貿易・対外投資政策」天野倫文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ, pp.8-9。

<sup>15</sup> 天野倫文(2007)「海爾(ハイアール)」天野倫文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ, pp.110-111。

<sup>16</sup> 国連貿易開発会議(UNCTAD)が作成した2006年世界投資報告によると、十分な経営資源(技術、ブランドなど)を持った多国籍企業が自社の保有する経営資源を海外の立地で活用する伝統的な直接投資は、「資産利用型

(asset-exploiting)の直接投資」と呼ばれた一方、限られた経営資源(生産加工能力、ネットワークなど)しか持たない多国籍企業がその最低限の競争優位を利用して海外に進出して技術、ブランド、流通ネットワーク、研究開発能力と経営能力(母会社のない)などの資産を吸収する直接投資は、「資産拡大型(asset-augmenting)の直接投資」と呼ばれている。

<sup>17</sup> 方帆(2008)「中国型多国籍企業モデルの検証」『立命館経済学』第56巻第5・6号, pp.947-950。

術などを買収し、そのままそれを自らのコア・コンピタンスとして国際競争優位性を獲得する。例えば、2014年にレノボはIBMのパソコン事業部を買収することにより、IBMのパソコン研究開発技術、ブランドの使用権、販売ネットワークを獲得し、レノボの業務規模を30億ドルから120億ドルに拡大させ、世界市場での製品占有率を2%から8%ぐらいまでアップさせた。

劉（2014）は、中国の通信機器メーカーのトップ2社であるファーウェイと中興通訊の海外進出プロセスの事例研究を通して、先進諸国の多国籍企業は市場の上層部すなわちTOP (Top of Pyramid) 市場やボリューム・ゾーン (MOP: Middle of Pyramid) 市場を狙って海外進出を行うが、中国企業の場合はボリューム・ゾーン市場よりも下の下層市場すなわちBOP (Base of Pyramid) 市場を狙って海外進出を行い、その後にMOPないしTOP市場に参入するという特徴があると指摘している<sup>18</sup>。

## 第5節 製造業の多国籍化と小売業の多国籍化

以上のように先行研究の多くは、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そうとしているが、一方で「中国型多国籍企業」を論じることはまだ早いと主張する研究者もいる。例えば、丸川・中川（2008）は、中国で企業が自由に経営戦略を展開できるようになってからまだ10年ほど、海外直接投資の制限が緩和されてからまだ数年しか経っていない。それゆえに「中国型多国籍企業」を論じることは時期尚早であると指摘している<sup>19</sup>。

しかしながら短期間のうちに海外展開を加速し、かつ政府もそれを強力に後押しするようになった現状を考えると、中国企業に特有の多国籍化の実態や特徴などを解明していくことは必要であろうし、そのために先行研究も発表されるようになってきていると言える。ただし、そのほとんどは製造業に注目し小売業を捨象しているという限界がある。

また、川端（2000）が指摘しているように、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<sup>20</sup>。よって、中国の製造企業を対象とした先行研究の理論や見解は、必ずしも中国の小売企業の多国籍化を説明する上で十分といえない可能性がある。

第1に、海外市場での優位性発揮における相違がある。製造業とは違って小売業の仕入れ・販売技術は母国の流通システムや商慣行、市場特性に依存する部分が多いため、海外での優位性発揮はより困難である。この相違からすると、苑（2014）が指摘したイレギュラー競争優位性に関して、製造企業は既存の経営資源を進出先の経営環境と組み合わせれば競争優位性を発揮できると想定しているが、小売企業の場合は母国の環境に依存しているため現地では簡単に発揮できない部分があると考えられる。方（2008）が指

<sup>18</sup> 劉永鵬（2014）「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴-中興通訊の事例を中心として-」『経営論集』第83号, pp.63-78。

<sup>19</sup> 丸川知雄・中川涼司（2008）前掲書, p.18。

<sup>20</sup> 川端基夫（2000）前掲書, pp.23-28。

摘した「資産拡大型」の海外進出は、現地の資産を吸収して自社の経営資源と組み合わせ、競争優位を高めるタイプであるが、小売企業にとって、現地の流通システムなどの現地の資産をうまく利用して自社の競争優位性を向上するのは課題であると考えられる。黄（2016）が提示した中国企業の「再回来戦略」は海外市場での事業の展開により競争優位性を強化し、最後に中国市場での事業拡大と成長につながることを目的としている戦略であるが、小売企業にとって、現地市場の商慣行、市場特性と母国市場の商慣行、市場特性と大きな差異が存在する場合、海外で獲得した競争優位性が母国市場において発揮できるかどうかは疑問である。

第2に、工場立地と店舗立地との相違がある。小売企業は店舗周辺の市場と密接に関連した狭域市場を基盤としている。小売店舗では発注・納品・陳列から販売、アフターサービスまでの一連の小売業務を空間的・地理的に分割できないため、立地に規定される部分が多い。一方、製造企業は消費者に直接アクセスする必要がなく、地価の低い都市の周辺や農村地帯に工場を建設することができるため、小売企業よりはるかに広い立地の代替案をもっている<sup>21</sup>。既存の製造企業を対象とする理論のなか、立地のことはあまり議論されていない。苑（2007）が類型化した現地生産を行わずにブランドなどの資源獲得を目指す「先進国向けパターン」、現地生産を行う「途上国向けパターン」の2タイプは立地要因を考慮したが、小売企業の場合、製造企業みたいに各機能を分けて立地することはできないため、立地に規定される部分が大きくて立地要因をより深く考慮する必要があると考えられる。

## 第6節 小括

上述のように、先行研究では日米欧の先進国企業とは異なる中国の企業に特有の多国籍化の特徴を導き出そうとしている。競争優位性を見ると中国企業は、先進国企業のような優れた経営ノウハウや製品・製造技術などのいわゆるレギュラー競争優位性ではなく、華人・華僑ネットワークや商品技術の模倣能力などのいわゆるイレギュラー競争優位性を持つこと、進出動機の面では日欧米の企業のように国内で培った企業特殊の優位性を海外でも活かすのではなく、海外進出を通じて現地の先端技術やブランド等の戦略的資産を獲得すること、あるいは中国よりも発展が遅れている後進国市場の開拓や資金調達等が中国企業の主な海外進出動機であること、参入方法においては100%出資の子会社設立よりも日米欧多国籍企業との連携やM&Aなどが主流であることなどが指摘されている。

製造業の多国籍化と小売業の多国籍化との相違点から見ると、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

---

<sup>21</sup> ブレнда・スターンキスト（2009）『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ—』若林靖永；崔容熏他訳，新評論，p.14。

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。

一方、実際に第3章で紹介するように、中国の対外直接投資において卸売・小売業は製造業に勝るとも劣らない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導き出すためには製造企業だけでなく、小売企業も対象にしていく必要があるだろう。

## 第2章 小売企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイ

本章は、小売企業の多国籍化に関する先行研究の中でも中国国内と日本国内で発表された中国企業と日本企業を研究対象とする先行研究に焦点をあててサーベイを行い、その問題点やそこに潜む課題を明らかにする。また、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際に有効な視点を検討する。

### 第1節 中国の小売企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイ

中国の小売企業の多国籍化に関する研究は、著者が調べた限りでは日米欧においてほとんど発表されていないし注目されてもいない。一方、中国国内においては2005年以降、中国の小売企業の多国籍化を提言したり、分析したりするような論文が10数本発表されている。これら先行研究は主に進出要因、問題点、参入方法の三つの論点に関連している。

#### 1. 進出要因

畢 (2013) は、母国に関する要因すなわちプッシュ要因と、進出国に関する要因すなわちプル要因の二つの側面から中国の小売企業の多国籍化促進要因を説明している。プッシュ要因には、外資系企業の参入により国内競争が激化していること、都市市場の飽和、小売業の多国籍化を通して中国国内の成熟した製造製品の輸出を促す必要性があることなどをあげている。プル要因としては、中国国内ですでに成熟した小売業態（百貨店、スーパー、専門店など）であっても中国よりも経済発展が低い国に移転すればより高い利益を獲得できる可能性があること、海外市場の外国投資管理制度の緩和により外資系企業が参入しやすくなっていること（例えば、2000年フィリピンの『小売業自由化法』）、海外市場における中国文化ブームと華人市場の需要などをあげている<sup>22</sup>。

一方、劉・唐ら (2012) は、こうしたプッシュ、プル要因といった外部環境の要因だけでなく、企業自身の内部要因も指摘している<sup>23</sup>。例えば、中国連鎖経営協会が発表した「2011年度中国小売企業売上高上位100社」<sup>24</sup>を見ると中国の小売企業が上位4位を占め、外資系企業の台湾企業大潤発が第5位、カルフルが第7位、ウォルマートが第9位であった。この順位が示すように現在、中国の小売企業もそれなりの競争力を持ち世界の他の多国籍小売企業との距離も縮まっているので、中国の小売企業には「走出去」

<sup>22</sup> 畢克貴 (2013) 「我国零售企業国際化経営 特殊意義背景下的必要性与可行性分析」『宏観経済研究』第11号, pp.113-114。

<sup>23</sup> 劉筱韻・唐靖 (2012) 「簡論我国零售業の国際化戦略」『武陵学刊』37巻第6号, p.46。

<sup>24</sup> <http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/view.jsp?lt=31&id=410421> 2017年6月12日閲覧。

の初期条件が整っていると劉・唐ら（2012）は指摘している。ただし、中国の小売企業が具体的にどのような国際競争力を持っているかまでは言及していない。

## 2. 問題点

一方、中国の小売業の多国籍化に対して、以下のような問題点も指摘されている。例えば、中国の小売企業の国際競争力が不足している、銀行融資など資金調達の方法が限られている、中国のブランド力が弱い、中国の小売企業の経営者は多国籍化に対する認識が低くチャレンジする精神も少ない、国際市場において活躍できる人材が乏しい、などである（趙 2010:26-30;王 2010:56-57;祝 2012:16-17）。

また、こうした企業側の問題点だけでなく、中国政府のサポートが欠如しているという問題点も指摘されている（趙 2010:26-30）。特に中国政府の「走出去」政策は、天然資源獲得を目的とした域外投資プロジェクト、中国企業が海外で加工を行って商品を輸出するという域外加工貿易、海外に設置された経済貿易協力区<sup>25</sup>に対する経済的支援がメインであるが、流通企業に対する支援はまだ少ないと指摘されている<sup>26</sup>。

## 3. 参入方法

また、一部の研究者たちは、中国の小売業の多国籍化に関して、参入方法、市場選択などの面から提言している。

まず、参入方法に関しては、王（2005）は、中国の小売業はまだ独自の小売モデルを構築しておらず競争力が低いために新規出店による多国籍化は難しく、現段階では M&A が一番有効な海外参入方法ではないかと指摘している<sup>27</sup>。趙（2010）、崔（2011）、畢（2013）は、進出国の貿易企業や小売企業と共同出資して経営を行うか、もしくは中国の大手貿易企業や製造企業と提携して共同進出するかの海外参入方法を主張している<sup>28</sup>。劉・唐ら（2012）は、進出国の経済力が中国よりも高い場合は買収を選び、中国よりも低い場合は独資を選ぶと主張している<sup>29</sup>。

一方、市場の選択に関して、劉・唐ら（2012）は、中国と地理的に近ければ近いほど文化的距離が近く、中国製品に対する認識度が高くなるためにまずは近隣の香港、マカ

<sup>25</sup> 域外経済貿易協力区とは、中国政府や企業が現地政府や企業と協力して設置する外資導入のための経済特区であり、産業クラスター投資を通じて双方の経済貿易協力レベルを向上することを目的としている。資源加工、製造加工、農業加工、ビジネス物流、科学技術研究開発などの産業が含まれている。

<sup>26</sup> 趙萍（2010）「我国流通企業“走出去”的現状、問題与对策」『時代経貿』第9号, pp.26-30。

<sup>27</sup> 王立勇「十字路にある中国の小売業の国際化」『中国商報』2005年7月1日、第6版。

<sup>28</sup> 趙萍（2010）前掲論文, pp.26-30、崔冬（2011）「我国大型零售企業跨国経営対策研究」河北経貿大学修士学位請求論文, pp.32-34、畢克貴（2013）前掲論文, p.118。

<sup>29</sup> 劉筱韻・唐靖（2012）前掲論文, p.47。



オ、台湾、シンガポールに進出し、一定の経験を積んでから日本、韓国、アメリカ、ヨーロッパに進出し、最後に経済政治的環境が不安定な東南アジアと、地理的にも文化的にも遠いアフリカと中南米へ進出すべきであると主張している<sup>30</sup>。また、王（2010）は、海外に5000万人以上も存在する華人市場を対象に中国製品の販売を行って自らのブランド力の強化を図り、それをもとに多国籍化を展開していくべきであると提唱している<sup>31</sup>。

市場選択のあと、小売事業を現地市場に適応するための現地化戦略の考察も注目されている。中国の小売企業は他国の外資系小売企業の成功経験や失敗経験を学びながら現地の環境にあった戦略を取るべきであるとしばしば指摘されている<sup>32</sup>。しかしながら中国の小売企業の現地化戦略を具体的に論じた先行研究はまだ存在しない。

#### 4. 実態調査

これまで進出要因、問題点、参入方法の三つの論点に関する中国小売企業の多国籍化に関する中国国内の先行研究をレビューしてきたが、そのほとんどは一般的な議論に終始しており、実態の確認や調査を著しく欠いていた。たとえ実態の確認や調査があったとしても事例を簡単にあげるのみで、詳しくは分析していない。現在のところ、比較的詳しく実態調査を行っているのは、汪（2006）の事例研究と朱・尹（2014）のアンケート調査のみである。

汪（2006）は、中国の大手スーパー天客隆と聯華の事例を分析した。天客隆は1999年当時、全国に23店舗のスーパーを展開し、北京のスーパーチェーンストアの上位企業となってモスクワに進出した。しかしながら、わずか4年で閉店した。その理由に関して、汪（2006）は、主に次の四つをあげた。①投資の目標が曖昧である。具体的には天客隆は市場と利益を獲得することではなく、中国商品と文化を宣伝することに集中していた。②進入前の準備作業が不十分であった。天客隆は進出前に現地の投資環境、市場環境、文化、消費者心理、政策法律などをきちんと調べなかった。実際に当時の管理職はロシア語とロシア文化について勉強することさえしなかったと言われている。③正しい企業イメージ作りを行わなかった。当時のロシア人は中国製品を低品質の商品とみなしていた。ロシアに進出した他の中国企業のほとんどは英文のブランドを使い、中国製品の悪いイメージを回避しようと努力していたが、天客隆はそうしなかったし、ロシア語の読み方が難しい「天客隆」そのまま用いていた。④商品の品揃えに選択ミスがあった。天客隆が扱った商品の90%は中国商品で、ロシアの消費者にとっては見知らぬ

<sup>30</sup> 同上, p.47.

<sup>31</sup> 王昕旭（2010）「中国零售企業国際化経営面臨的障碍及解決途径」『内蒙古财经学院学报』第2号, p.58.

<sup>32</sup> 徐民（2007）「中国零售业国际化战略模式选择研究」南京理工大学硕士学位论文請求論文, pp.20-23、  
崔冬（2011）前掲論文, pp.28-32.

商品ばかりであった。また、中国の家電製品メーカーは当時、ロシア市場に進出しておらず宣伝やアフターサービスもないままであったが、天客隆は中国製の家電製品を販売していた。その他にも経営管理能力の不足、安定的な供給源がないこと、などが問題点として言われている<sup>33</sup>。

一方、聯華スーパーは2003年に香港で上場し、イタリアとオーストリアの華人貿易企業と提携してヨーロッパに現地法人を設立した。ヨーロッパ市場において華人の存在は大きく、中国製品に対する需要も高かった。しかしながらヨーロッパ市場と中国市場の文化的相違のため、聯華は一般消費者を対象としたスーパーを設けるのではなく、卸売事業を選択してヨーロッパ市場に中国製品を提供することにした。

また、同年11月に聯華は日本のイズミヤ株式会社と業務提携を行い、日本市場に進出する計画を実施した。その合意書によると両社は相手国に店舗を設けず、商品の仕入とプライベートブランド商品の共有の面で相互に協力することとした。具体的には両社は中国で共同商品開発を行い、日本に輸出する場合は「イズミヤ」ブランドで販売し、中国国内で販売する場合は「聯華」ブランドで販売することにした。

また、聯華は共同商品開発以外に自社の優れた製品、例えば常温食品、生鮮品、一部の工業品を「聯華」ブランドで日本に輸出するとともに中国の消費者需要を満たす日本商品を「聯華」ブランドで中国国内に輸入する計画であるとも言われている。聯華にとってヨーロッパ市場と日本市場への進出は多国籍化の第一歩であり、リスクとコストの低い方式を選んだ。聯華が海外市場において小売店舗を開設するまでの道のりはまだ遠いと汪(2006)は指摘している<sup>34</sup>。

汪(2006)は、天客隆の失敗したケースと聯華のケースを通して、海外市場調査の重要性、市場の選択、参入方式と業態の選択、海外で経営する際の現地適応化の重要性を強調している<sup>35</sup>。

一方、朱・尹(2014)は、中国の小売企業の国際経営状況について、企業向けのアンケート調査と大学の研究者や研究機関の専門家向けのアンケート調査を行った<sup>36</sup>。企業向けのアンケート調査は、地域分布、業態、規模、経営モデルを見ながら、中国の小売企業を代表するような企業13社を選んだ。表2-1に示したようにこの13社の業態、チェーンストア売上高ランクキングは分散している。

13社のうち多国籍化をしている企業は3社であった。そのうち1社は香港に実店舗を保有し、電子商取引(以下ECとする)も手掛けるB2C家電量販店で、他の1社は実店舗とECを運営しているB2C総合小売業者、もう1社はECを行っているB2C総合オン

<sup>33</sup> 汪旭暉(2006)「中国零售企業国際化的可行性与戰略研究：由天客隆与聯華的海外擴張談起」『財經問題研究』第274号, pp.81-82。

<sup>34</sup> 同上, p.83。

<sup>35</sup> 同上, p.87。

<sup>36</sup> 朱瑞庭・尹衛華(2014)「我国零售業“走出去”戰略的支撐体系」『中国流通經濟』第12号, pp.68-75。

ラインストアであった。これら多国籍化をしている企業3社は主に香港、東南アジア市場を進出しており、その参入方法は海外企業の買収と共同出資などであった。

多国籍化していない10社のうち4社は、現状では海外進出していないが3年以内に海外進出する予定のある企業であった。このうち2社は、将来EC業務を通じて海外市場に進出する計画を有していた。残り6社は多国籍化していないし、将来もその予定のない企業であった。

表 2-1 アンケート調査を受けた企業の状況

番号	業態/企業性質	経営モデル	チェーンストア売上高 ランキング	多国籍化経営状態
1	全業態、大手国有企業	主に実店舗、EC	上位10位以内	まだ、計画ある
2	全業態、大手国有企業	実店舗	上位10位以内	まだ、計画ある
3	B2C 家電量販店	実店舗、EC	上位10位以内	ある、実店舗ある
4	B2C 総合小売	実店舗、EC	上位10位以内	ある、実店舗ある
5	3C <sup>37</sup> 類製品小売	EC	——	なし、計画なし
6	B2C 総合オンラインストア	EC	——	ある、実店舗なし
7	B2C 総合オンラインストア	EC	——	なし、計画なし
8	B2C 総合オンラインストア	EC	——	なし、計画なし
9	全業態、主に百貨店、国有企業	実店舗	上位20位以内	なし、計画ある
10	全業態、主に百貨店	実店舗	上位50位以内	なし、計画なし
11	百貨店、電器、スーパー	実店舗	上位100位以外	なし、計画なし
12	3C 類電子製品	実店舗	上位20位以内	なし、計画なし
13	家具センター	実店舗	上位100位以外	なし、計画ある

出所: 朱瑞庭・尹衛華 (2014) 「中国小売業「走出去」戦略のサポートシステム」『中国流通経済』第12号, p. 70。

一方、専門家向けのアンケート調査は、流通経済と小売マネジメントについて研究している大学や研究機関の専門家を対象に行われ、回答者の合計人数は25人であった。中国の小売企業の多国籍化は可能かどうか、また政府の政策支援に関して意見を求めた。専門家たちの回答をみると、その多くは中国の小売企業が多国籍化していく条件が整っているとする一方で、政策面での支援が足りないと回答していた。

朱・尹 (2014) の研究は、中国の小売企業の多国籍化はまだ初期の段階にあるが、これから広がっていく可能性があることを示唆していると言える。また、中国の小売企業

<sup>37</sup> 3Cは、パソコン (Computer)、通信 (Communication) と消費財電子製品 (Consumer Electronics) のことを指す。

の多国籍化には、企業自身による競争力向上だけでなく、政府による政策支援も重要であると考えられる。

以上のように、中国の小売企業の多国籍化に関する既存研究の量的・質的蓄積は非常に乏しいといわざるをえない。中国の小売企業の多国籍化に関する要因に関して、外部環境要因を羅列するのみで、企業自体の要因を詳しく考察していない。また、中国の小売企業の多国籍化に関する問題点や参入方法に関しても一般的な議論に終始しており、実態の確認や調査が著しく不足している。中国の小売企業は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多国籍化しているのかという実態の解明が必要であろう。

## 第2節 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

ここでは、日本の小売企業の多国籍化に関する先行研究を取りあげる。日本の小売企業の多国籍化に関する先行研究は、中国の小売企業の多国籍化の実態を解明・分析する際に必要な視点を検討する上で参考になる。また、日本の小売企業の海外出店と対照することで、中国の小売企業に特徴的な海外出店の実態を見出せる可能性もある。

Alexander and Myers (2000) は、小売多国籍化研究を 1980 年代半ばまでの「実態の把握」(indentification of activity)、1990 年代の「分析の焦点化」(analytical focus)、1990 年代以降の「概念化」(conceptualization) を重視する研究の三段階に区分している<sup>38</sup>。「実態の把握」とは、実態調査を中心にだれが、いつ、どこに、どのように、そしてなぜ多国籍化するのかという参入動向に関する初期的研究である。「分析の焦点化」とは、把握した実態を分析し、企業の多国籍化戦略パターンを分類し、そこから企業行動を分析して多国籍化のプロセスを予測する研究段階である。「概念化」とは、理論的課題の提示と分析モデルの構築に関する研究段階である。

日本の小売業の多国籍化に関する研究は 1980 年代から始まったが、Alexander and Myers (2000) の三つの研究段階区分に照らし合わせると「実態の把握」から「分析の焦点化」を経て「概念化」の提示へと変わっている流れが見られる。以下は日本の小売業の多国籍化に関する主な研究をレビューする。

### 1. 意思決定プロセスの視点から

川端(1996、1999、2000、2005a、2005b、2005c、2010a、2010b、2010c、2011)はこれまで多数の研究成果を発表しているが、大きく三つのタイプに分けることができる。一つ目は、国際立地論的な観点から、日本の百貨店やスーパーの海外出店に関する意思決

<sup>38</sup> Alexander, N. and Myers, H. (2000) "The Retail Internationalization Process", *International Marketing Review*, 17, 4/5, pp.335-338.

定プロセスとそれが進出後の経営に及ぼした影響について調べた研究である（1996、1999、2000、2005b、2005c、2011）。二つ目は、市場参入戦略という観点にもとづく日系小売企業の国際フランチャイジングに関する研究である（2010a、2010b）。三つ目は、日系小売企業がよく進出している韓国、中国などの消費市場の実態について調査したアジア市場のコンテキスト研究である（2005a、2010c）。この三つのなかで、一つ目の百貨店やスーパーの海外出店を対象とする研究は小売企業の国際化と最も関連しているので、ここでは一つ目の研究を中心に紹介する。

### （1）小売業国際化の定義

まず小売業国際化（the internationalization of retailers）の定義について川端（2000）の見解を紹介する。

Alexander（1997）は、小売業国際化（the internationalization of retailing）を「小売経営技術を海外移転させること、もしくは国際的な取引関係を確立することである」としている<sup>39</sup>。川端（2000）は、この定義をもとに小売経営技術の海外移転は、小売企業が主体となって行う移転もあれば、そうでない移転もあると指摘し、厳密に前者を「小売業（企業）の国際化」、後者を「小売業国際化」と区別した<sup>40</sup>。つまり、川端（2000）によれば、小売業国際化の中でも小売業が主体となって行う小売経営技術の海外移転が「小売業の国際化」である。そして、その小売業の国際化には具体的に次の六つの側面があると川端は指摘している<sup>41</sup>。①海外への出店による「店舗立地の国際化」、②海外からの仕入れ（開発輸入）による「商品調達国際化」、③海外での資金調達による「資金の国際化」、④海外でのカード事業による「金融機能の国際化」、⑤海外での異分野（卸売業、製造業、飲食業、ホテル事業、サービス事業、レジャー事業など）への進出による「非小売事業の国際化」、⑥外国人労働者の雇用による「労働力の国際化」。

この六つの側面の中でも、川端（2000）は店舗立地の国際化、すなわち海外出店に特に注目している。なぜなら店舗立地の国際化が小売業の国際化の最大の特徴でもあり、かつ製造業の国際化とも最も異なる点であるからである。製造業にとって、小売業の店舗立地の国際化に該当するのは、工場立地の国際化である。そして川端（2000）は、この工場立地の国際化と店舗立地の国際化の違いについて次の5点を指摘している<sup>42</sup>。

第1に、工場立地の国際化は用地コスト、建設コスト、賃金などの費用因子を重視するが、店舗立地の国際化は費用因子とともに売上額などの収入因子も重視する。

第2に、製造業の場合、機能の空間的・地理的分割が容易であるが、小売業は発注・納品・陳列から販売、アフターケアまでの一連の小売業務を空間的・地理的に分割することができないため、フル機能で現地進展しなければならない。

<sup>39</sup> Alexander, N. (1997) *International Retailing*, Blackwell, p.37.

<sup>40</sup> 川端基夫（2000）前掲書，pp.18-19。

<sup>41</sup> 同上，pp.19-23。

<sup>42</sup> 同上，pp.24-26。

第3に、小売業が「店舗」立地を軸とした狭域市場、つまり店舗周辺の商圈をベースとしているに対して、製造業は広域市場をベースとしており、立地した国の国内市場に留まらず海外市場への輸出も念頭におく。

第4に、製造業は母国での生産システムの大部分を海外に持ち込んで活動できるのに対して、小売業の経営は、川下の市場環境に規定される部分が多いだけでなく、川上の供給、物流環境にも強く影響されるゆえに、現地に適応する度合いが深い。

第5に、製造業の技術は生産設備と密接に関連しているのに対して、小売業の仕入れ、販売技術は母国の流通システムや商慣行、市場特性を前提としており、海外移転が容易ではない。

以上のように、川端（2000）は、小売業の国際化を小売業が主体となって行う小売経営技術の海外移転と定義し、その中でも小売業の国際化の最大の特徴であり、製造業の国際化とも最も異なる点である海外出店を中心に研究を行っている。

## （2）国際立地論的観点による日本の百貨店やスーパーの海外出店に関する研究

川端（2000）によれば、小売業の海外進出に関する意思決定要因について欧米の研究は、何も明らかにしていないと同然である。なぜなら、すべて外部環境要因によって、小売業の海外進出が決まるという捉え方をしているからである。しかし、このような捉え方ではなぜ海外進出をした企業とそうしなかった企業が存在するのかまでは説明できない。さらに海外市場を国内市場の外延上に捉えて海外出店を国内出店と同じように考える傾向がある。そのため、市場特性の捉え方が曖昧である、母市場の特性と進出先市場の特性を十分に比較検討していない、品揃えの標準化・適応化を進出先市場の特性に照らして検討していない、などの問題点を抱えている。このような欧米の先行研究の問題点や限界を超えるために川端（2000）は、フィルター構造という分析枠組みを提起した<sup>43</sup>。

フィルターとは各市場に備わる様々な特性のことを指す。例えば、市場（国）における歴史的経緯、気候条件、地価とその変動、卸売業の発達度、消費者モビリティなどである。こうしたフィルターが相互に重なり合って作用し、小売業の海外出店に一体的な影響を及ぼす。川端（2000）は、これをフィルター構造と呼び、進出市場において継続的かつ効率的に利益を上げるシステムを構築できることをフィルター通過と名付けた。

フィルター構造という分析枠組みを提示した後、川端（2000）は、小売企業のシステム特性を介して母市場と進出先市場におけるフィルター構造を比較し、それぞれに相応しい出店戦略パターンとして次の五つを提示した<sup>44</sup>。一つ目は飛び地戦略、すなわち母市場のフィルター構造と共通性が高い市場を探索して進出し、母市場でのノウハウを生かす海外出店戦略である。二つ目は優位性戦略、すなわち母市場での特性がそのまま進

<sup>43</sup> 同上, pp.54-59。

<sup>44</sup> 同上, pp.237-239。

出先のフィルター構造下でも優位性となるような市場の探索を行って進出し、現地での競争優位者となることを目指す海外出店戦略である。三つ目は特定市場適応化戦略、つまり比較的通過しやすい特定市場のフィルター構造に合わせて自己のシステム特性を最適化する海外出店戦略である。四つ目は複数市場適応化戦略、すなわち特定市場で成功した戦略をその市場のフィルター構造と共通性が高い複数の市場に適用する戦略である。五つ目はグローバル戦略、すなわち多くの市場のフィルター構造に適合するように自己のシステム特性を変更し、地球規模の拡大を図る戦略である。

ただし、「母市場のフィルター構造も、進出先市場のフィルター構造も、固定的なものではなく、時間の変化とともに常に変容する存在だということである。（中略）それゆえ、両者の比較(すり合わせ)がどのようなタイミングで行われるのかが問題となる。タイミングによって、フィルター構造の通過の難易に差が生じることもあろうし、小売企業の戦略が変わる場合もあろう」と川端（2000）は主張している。

この「フィルター構造」の視角を念頭において川端（2000）は、日本の百貨店とスーパーを中心とする海外進出に関して実態調査を行った。1950-60年代は海外出店の萌芽期である。日系百貨店がアメリカへ進出し始めた。高島屋は1958年にニューヨーク、東急百貨店は1959年にハワイ、西武百貨店は1962年にロサンゼルスへ進出した。この先進国であるアメリカへの進出は、消費者を引き付ける魅力的な商品が備えられなかったために短時間ですべて失敗（撤退）した。一方、大丸は1960年に香港、1964年にバンコクにそれぞれ出店した。大丸はアジアにおいて黒字化を達成したが、当時のアジア市場ではまだまだ外資参入への市場開放が整備されていなかったためにその後しばらくは百貨店の海外出店が停止してしまう。1970-80年代は海外出店の飛躍期である。1970年代に日本人旅行者と現地の日本人駐在員やその家族を対象とした「民族的飛び地」としての市場を意識し、百貨店が欧州を中心に出了店した。アジアにおいても香港を中心にマレーシア、タイ、シンガポールまで複数の百貨店が出了店した。ただし、両地域の違いとして、欧米市場では「飛び地市場」としての需要に応える形で出了店数を増加させたが基本は「飛び地戦略」のまま、しかしアジア市場においては「飛び地市場」の要素を残しつつも現地消費者への販売を確実に増加させており、「優位性戦略」あるいは「グローバル戦略」を目指したものになっていったと川端（2000）は指摘している。

この飛躍期には百貨店だけではなく、スーパーの海外出店も始まる次期である。スーパーの海外出店は百貨店より少し遅れたが、両業態とも海外出店が本格化するのには1980年代後半以降である。1990年代は海外出店の成熟期と撤退前期である。1990年代前半、日系百貨店の出了店数は欧州、アジアともに最盛期を迎える。特に欧州市場においては「飛び地市場」としての性格が強い。しかし1990年代後半になると欧州、アジアともに撤退件数が多くなる。表2-2に示したようにスーパーは、百貨店とは違って1990年代前半から後半にかけても出了店数を増加させ、特にアジア市場への展開を加速させた。しかし、スーパーも90年代後半から撤退が増えた。

表 2-2 百貨店とスーパーの海外出店と閉店の店舗数

進出時期	百貨店		スーパー	
	海外出店	閉店	海外出店	閉店
1955-1959	2	0	0	0
1960-1969	3	1	0	0
1970-1979	15	1	11	4
1980-1989	42	3	69	8
1990-1999	63	43	199	150

出所：川端（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, pp. 70-75 (表 3-2, 表 3-3, 表 3-4, 表 3-5) より作成

以上のような海外出店状況において川端（2000）は、特に進出の意思決定プロセスについて調べ、そこに大きな問題点があることを見出した。具体的には、海外出店においては、国内出店のように丹念に市場調査をするのではなく、社長の一存のみで決定するような属人的なトップダウン型の進出が多かった。換言すれば、キーパーソンの役割が極めて重要であった。ただし、業態や時期によって若干異なる傾向も見られた。百貨店においては1980年代中頃までの海外出店は、社長の属人的な決断で進んだ。しかし、1980年代後半以降になると現地からの進出要請を受けて、社内で組織的に検討した結果、海外出店を行うことが多くなる。これには、初めての海外進出ではないために海外進出自体の決断への地ならしができていたことも影響している。他方でスーパーの場合は、時期に関係なくトップダウン的な進出が圧倒的多数を占めた。

現地からの要請は、海外進出の意思決定プロセスの中のもう一つ大きな特徴であった。要請者の多くは、商業用不動産を所有する現地企業であった。現地で提供される店舗物件に対して、社内組織が検討し、立地場所や将来の周辺開発計画を重視し、優良物件と判断できれば海外出店を決断し実行する。それゆえに詳細な市場調査や事業性の予測はなされていない場合が多かった。

その結果、海外出店は「特別プロジェクト」の位置づけとなった。会社のイメージアップのためだけに都心の好立地を選択し、その分初期投資が高くなった。その後、アジアの不動産市場が高騰し、店舗の賃貸料などが高くなって利益が上がらない状況になっても、本社からの追加投資はなされなかった。

また川端（2000）は、実際に閉店した海外店舗とそうならなかった海外店舗を比べて、何が閉店要因なのかを調べた。そして海外店舗の不振要因として、次の5点を指摘した。①粗利益の構造的低さ、②店舗賃貸料の重圧の大きさ、③進出時期の悪さ、④現地における過当競争、⑤立地選定の失敗。この5点の中で、①と④は、どの店舗にも共通する



問題であるが、黒字店舗においては②の店舗家賃、③の進出タイミング、⑤の立地選定のいずれかにおいて赤字店舗よりも優位性を発揮していることが明らかになった。換言すれば店舗家賃、進出タイミング、立地選定が閉店に至る最も重要な要因である。また、進出後に現地で生じた主な閉店要因は「家賃高騰」と「販売不振」、「パートナーとの関係」であると川端（2000）は指摘している<sup>45</sup>。

最後に、川端（2000）は、以上のような状況から多くの日系小売業の国際化は戦略性に欠けており、機会模索的であると指摘し、今後は戦略的な進出を行うべきであると主張した。そして、今後の具体的な海外進出戦略は「市場戦略」「商品調達戦略」「出店投資戦略」の三つの側面から検討されるべきであるとした。さらに解決すべき課題として「市場戦略」においてはフィルター構造の相違を意識した経営システムの変更、「商品調達戦略」においてはプライベートブランドの開発、国際的なネットワークの構築と調達物流の重視、「出店投資戦略」においては自己資金による資本金範囲内の投資と出店ペースの加速及び本社の海外投資姿勢の是正を挙げている。

### （3）まとめ

川端（2000）は、国際立地論の立場から海外進出時の意思決定プロセスと、それが進出後の経営状態、特に閉店や撤退に強く影響を及ぼしていることを明らかにした。具体的には、小売業の国際化の最大の特徴は海外出店であり、小売業の国際化と製造業の国際化との違いは店舗立地の国際化と工場立地の国際化との違いであると主張し、海外出店の意思決定に影響を及ぼすのは母国の環境要因などのプッシュ要因<sup>46</sup>や進出国の環境要因などのプル要因<sup>47</sup>だけではなく、キーパーソンの役割など企業自体の要因も左右していると指摘した。また、百貨店やスーパーの撤退・閉店が多かった理由として、進出時のトップダウン的的意思決定プロセスが強く影響を及ぼしていることを明らかにした。

次章で明らかにするように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。Alexander and Myers(2000)が指摘したように、この初期的段階においては「実態の把握」(identification of activity)を中心とした小売多国籍化研究がまず必要であり、同様の観点から日本の百貨店とスーパーの海外出店を調査した川端（2000）の研究は、中国の小売企業の多国籍化、特に海外出店を分析する上でも参考になる。また、日本の百貨店とスーパーの海外出店に関する川端（2000）の調査結果と対照することで、中国の小売企業に特徴的な多国籍化の実態を解明できる可能性もある。

## 2. もの作りの深化の視点から

---

<sup>45</sup> 同上, pp.114-119。

<sup>46</sup> 送り出し国側の要因。

<sup>47</sup> 受け入れ国側の要因。

小売業の多国籍化に関する研究は参入動機と参入方法に集中する傾向にあるが、向山（1996）は、小売企業のグローバル化のプロセスに焦点をあて、出店行動と商品調達行動との両次元から研究を行っている<sup>48</sup>。

出店行動と商品調達行動を取り上げた理由は、①地理的に自国を越えて海外に店舗を展開すること、②品揃えおよびそれを形成する商品供給業者への垂直的なコントロールを行使することがグローバル企業に共通の特徴であるからである。出店行動は、複数の国に多数の店舗を展開する行動である。商品調達行動は、プライベートブランドの開発、開発輸入、自在開発など商品調達手段の多様性の程度を高めようとする行動である。向山（1996）によると開発輸入とは、流通企業が自ら企画し作成した仕様書に基づいて外国メーカーが海外で生産を行い、その製品を全量日本に輸入して日本国内で販売することであり、自在開発とは日本に持ち込むことを前提としない開発輸入であり、海外法人の設立されている国において現地市場向けに商品開発をしたり、それ以外の第三国市場向けに商品開発と輸出を行うことである。

向山（1996）は、出店行動と商品調達行動のいずれもグローバル化の程度が高い企業を「純粋グローバル」と呼び、逆にいずれもグローバル化の程度が低い企業を「純粋ドメスティック」と呼んでいる。そして、ヤオハンと良品計画の事例研究をもとにこの「純粋ドメスティック」から「純粋グローバル」に移行していくルートには、図 2-2 に示すように三つのパスがことを指摘した。

第1のパスは、純粋ドメスティックから直接的に純粋グローバル化へ到達するパスである。多製品型グローバル企業であるヤオハンが出店行動と商品調達行動のグローバル化を同時並行して進展させ、純粋ドメスティックから純粋グローバルへの道を直接駆け登った事例がこれに該当する。

第2のパスは、純粋ドメスティックからドメスティック志向型グローバルを経由して純粋グローバルに至るパスである。ワンコンセプト・限定品揃え型グローバル企業である良品計画が商品調達行動のグローバル化を先行させた後に出店行動のグローバル化を行って純粋グローバルへと到達した事例がこれに該当する。

第3のパスは、純粋ドメスティックからタイムラグ利用型グローバルを経由して純粋グローバルに至るパスである。タイムラグ利用型グローバルとは、海外に進出する時に従来のオペレーションをできるだけ変更せず、とりあえず海外店舗を増大させる戦略である。例えば、東南アジアを中心に出店を続ける百貨店や専門店は、進出先国の小売技術やノウハウより自社の小売技術やノウハウの方が先進的であることを利用して、先に海外店舗の数を拡大させ、その後商品調達行動のグローバル化を行って純粋グローバルに到達した。

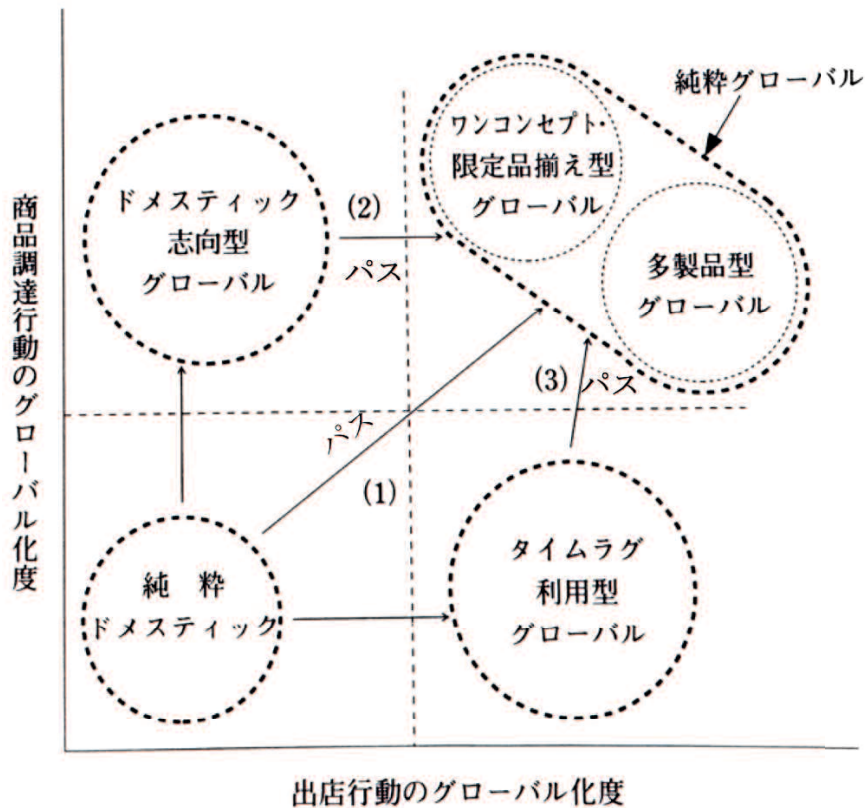
---

<sup>48</sup> 向山雅夫（1996）『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求—』千倉書房。

第1のパスと第2のパスが達成できるのは、多様な商品調達手段を利用し、開発輸入と自在開発に代表される「もの作りの深化」を実現してグローバルな品揃えを可能としたからである。他方で向山（1996）は、第3のパスが難しいとも指摘している。なぜなら、国内プライベートブランドの開発や海外での開発輸入、自在開発といった生産機能に踏み込んだ商品調達、すなわち「もの作りの深化」が小売企業のグローバル化には必要になるが、多くの企業にはそれが欠けているからである。

向山（1996）が示したグローバル・パスは、小売企業が国内に限定した企業活動から初期の国際化を経て次第にグローバルな企業へ到達していくルートを提示した動態的分析モデルでもあり、小売多国籍化研究に大きな影響を及ぼした。しかし、グローバル化へのパスは、向山（1996）が想定するよりも多くの経路が存在していると思われる。「もの作りの深化」によるグローバル化の他にも、現地企業との提携やM&Aなどにより現地の資源を活用して短時間に多国籍化を展開するルートにも注目する必要があるだろう。第5章で明らかにするように中国の小売企業においては、すべてを海外で一から始めるのではなく、既存の現地小売企業の諸資源を買収して一気にタイムラグを解消し、多国籍化していくケースもある。

図 2-2 グローバル・パス



出所：向山雅夫（1996）『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求—』千倉書房, p. 173。

### 3. 小売業態の国際移転の視点から

矢作（2007）は、小売の国際化とは、小売業態とそれともなう知識が海外に移転されていく現象であると主張している<sup>49</sup>。小売業態や知識を海外に移転する際には、現地の市場特性が本国とは大きく異なるために現地市場環境に合わせて適応化させていく必要がある。矢作は、この現地における標準化・適応化<sup>50</sup>問題を次の4類型に分類した<sup>51</sup>。

①小売事業モデル<sup>52</sup>の正確な反復複製に戦略的価値がある場合に採用される「完全なる標準化」志向である。高級ブランド・ショップなどの専門店はよくこの戦略を採用する。

②母国市場で確立した標準化された小売事業モデルを移転するが、現地市場特性に応じた部分的な修正が避けられない「標準化のなかの部分適応」志向である。日本に進出したトイザラスが基本業態コンセプト、店舗運営方針、商品供給システムの標準化を維持しながら、戦略の実行に関しては日本経営陣に委ねることにより立地選定、店舗規模などを現地適応させた例がこれに該当する。

③標準化された小売事業モデルを現地化する過程で連続的な適応が起こり、既存事業モデルを超える革新的な事業モデルが作り出される「創造的な連続適応」志向である。セブンイレブン・ジャパンがコンビニエンスストアの基本業態コンセプトとフランチャイズ会計システムをアメリカから導入し、その後日本の市場特性に合わせて多頻度小口・定時配送システムやメーカーとの協働的マーチャンダイジングなどの革新を次々と導入し、日本独自のコンビニエンスストア・システムを構築していった例がこの「創造的な連続適応」志向の典型である。

④参入する国・地域に応じた新しい小売事業モデルをつくり出す「新規業態開発」志向である。例えば、テスコが参入市場を絞り込んで現地市場に適合的なハイパーマーケット業態を開発した例がこの「新規業態開発」志向に該当する。

そして矢作は、この4類型から業態戦略は参入市場にしたがうとの結論を導き出している。

### 4. 国際技術移転の視点から

金（2008）は、中国と韓国に海外出店している日・米・韓の小売企業を対象に製造企業との比較の視点から小売ノウハウ（技術）の海外移転の一般的モデルを提起している

<sup>53</sup>。

<sup>49</sup> 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。

<sup>50</sup> 矢作（2007：37）によれば、標準化とは、小売企業は本国市場において事業モデルを標準化し、海外進出する際に、その事業モデルを何らかのかたちで複製、移転することである。適応化とは、現地市場に適応するため、事業モデルを修正あるいは改革することである。

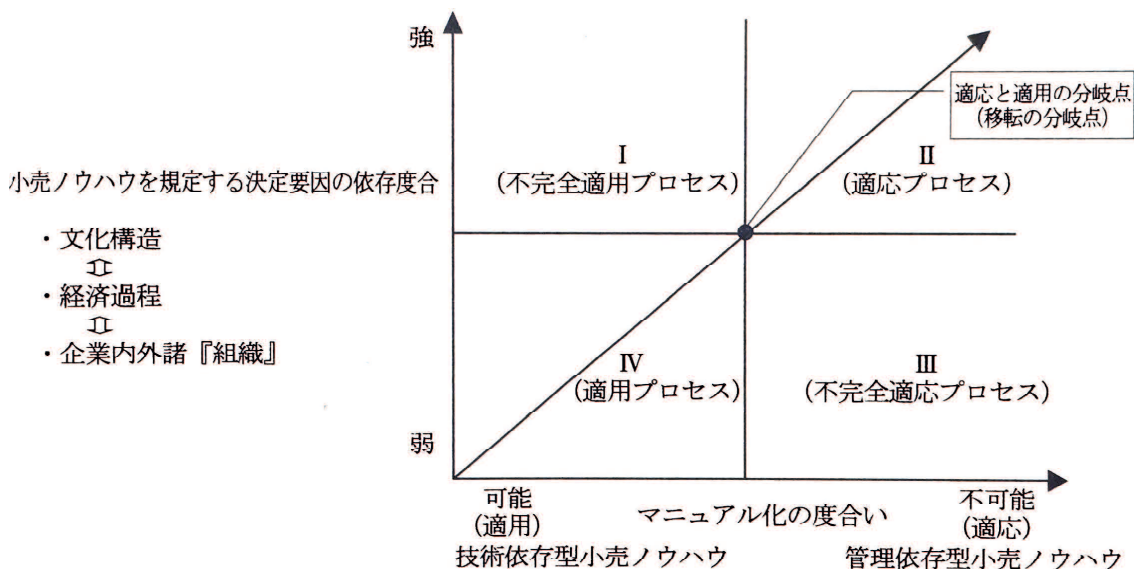
<sup>51</sup> 同上, pp.38-40。

<sup>52</sup> 矢作（2007：33）によれば、小売事業モデルは、業態戦略を中心とした小売業務システムとそれを支援する商品調達、商品供給システムで構成されている。

まず金（2008）は、小売ノウハウを「技術依存型小売ノウハウ」と「管理依存型小売ノウハウ」に分ける。技術依存型小売ノウハウとは「物的技術と関連する機械・店舗設備などの店舗オペレーションに関するノウハウ」<sup>54</sup>のことであり、マニュアル化やプログラム化がしやすいため海外移転の可能性が高い。管理依存型小売ノウハウは「企業内外情報の手がかりに、それに経営理念、マーケティング政策・戦略を反映させる形で樹立するマーチャンダイジングなど技術者や経営者に内在化されているノウハウ」<sup>55</sup>であり、マニュアル化やプログラム化がしにくいいため海外移転の可能性が低い。

これに加えて金は、図 2-3 に示したように①ある時代のある国の個々人の思考・行動様式という文化構造、②ある国の経済環境という経済過程、そして③企業内外諸組織の三つの要因への依存の強弱によって、小売ノウハウの移転の可能性を明確化した。例えば、マニュアル化がしやすい技術型小売ノウハウであっても、三つの要因に深く依存すればするほど移転の可能性は低くなる（Ⅰ不完全適用プロセス）。一方、マニュアル化がしにくい管理依存型小売ノウハウであっても、三つの要因にあまり依存しない場合は移転の可能性は高くなる（Ⅲ不完全適応プロセス）。また、中国と韓国における小売企業の小売技術の海外移転の結果から見ると、Ⅰ不完全適用プロセスとⅣ適用プロセスに属する小売ノウハウの海外移転については適用化（標準化）戦略が有効であり、Ⅱ適応プロセスとⅢ不完全適応プロセスに属する小売ノウハウについては適応化戦略が有効であることが明らかになった。

図 2-3 小売ノウハウの海外移転の可能性に関するモデル



出所：金亨洙（2008）前掲書，p. 97。

<sup>53</sup> 金亨洙（2008）『小売企業のグローバル戦略と移転：小売ノウハウの海外移転の理論と実証』文眞堂

<sup>54</sup> 同上，p.90。

<sup>55</sup> 同上，pp.90-91。

一方、今井（2014）は、小売業の海外移転プロセスを自社の小売システムをそのまま海外に移転させる適用のプロセスと現地環境に合わせて何らかの変更、廃棄、採用、構築を加える適応のプロセスのどちらかと捉え、そのための意思決定を適切に行うための概念フレームワークを構築した<sup>56</sup>。

まず、今井（2014）は、小売システムの三要素を提起した。その三要素とは、消費者欲求を満たす流通サービス水準を規定する「小売業務システム」、商品供給だけではなくインスタマーチャンダイジングや店頭接客を通じた需要創造や商品提案なども含む「付加価値創造システム」、ヒト、モノ、カネ、情報からなる組織資源を含めた「組織構造・組織資源」の三つである。

今井は、この三要素からなる小売システムは外部および内部環境の影響を受けて生成されるものであると主張する<sup>57</sup>。そして、受入国の外部環境（サプライヤー、法規制、消費者嗜好、購買習慣など）と子会社の内部環境（経営資源、戦略など）の影響を受けた。小売システムの三要素が進出先に移転される際にどのように発展するかを検討している。その結果、外部環境と内部環境ともにギャップが小さい場合、小売システムを現地市場に移転する難易度が低いため、そのまま技術移転（適用）が行われる。逆に外部環境、内部環境ともギャップが大きい場合、小売システムを現地市場に移転する難易度が高くなるため、環境変更や資源投入などを加えてから技術移転（適応）が行われる。例えば、外部環境を変更する事例として、カルフル中国が生鮮食品の供給体制を整えるために行った特定の供給業社との関係構築、国有の生鮮食品加工物流施設の近代化に関する政府へのロビー活動が挙げられる。また、今井は、外部環境と内部環境ともギャップが大きくて移転の難易度が高いとき、小売システムを現地市場に移転する必要性と小売システムの競争優位性の発揮との関係を考察した。まず、現地市場において小売システムの競争優位性を発揮できる場合、小売システムを移転する必要がある。ただし、小売システムを移転する際にあまりに時間やコストがかかりすぎる場合には、移転するか変更するかを選択すべきである。次に、競争優位性の発揮が難しい場合、技術を移転する必要性が低く、技術自体を変更すべきと指摘されている。

今井（2014）は、小売業の国際技術移転を分析するときに、母国の外部環境と受入国の外部環境との差異だけでなく、小売システムが現地市場において競争優位性を発揮するかどうかにも同時に検討する分析枠組みを提示した。

## 5. グローバル・ポートフォリオ戦略の視点から

---

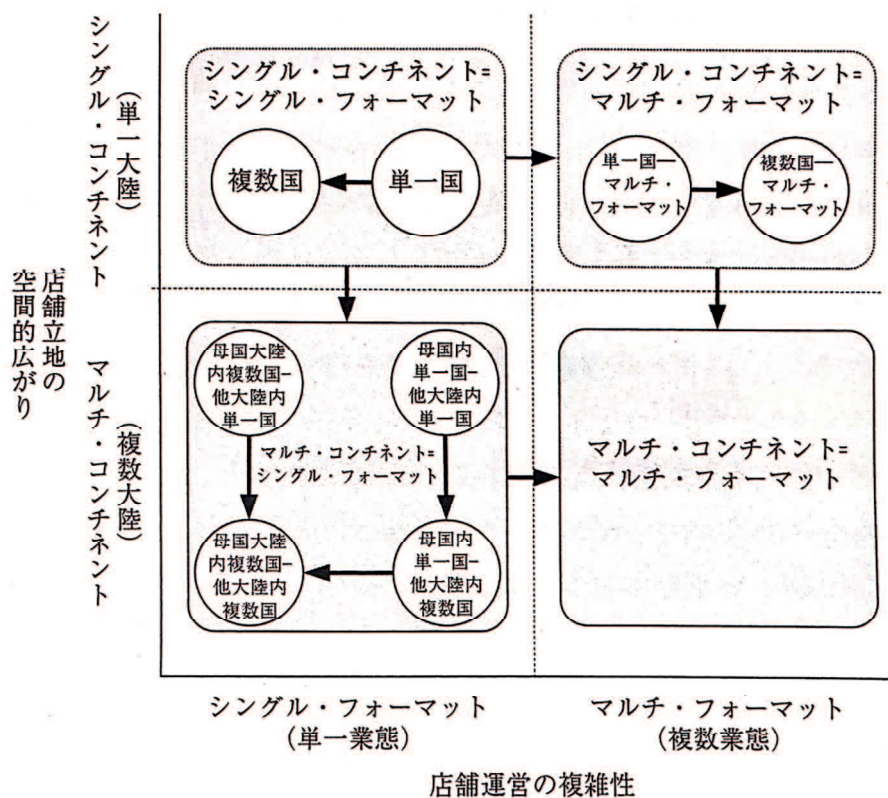
<sup>56</sup> 今井利絵（2014）『グローバルリテラー = Global Retailer : カルフルの日本撤退に学ぶ小売システムの国際移転』中央経済社。

<sup>57</sup> 同上, p.125。

向山・Dawson (2015) は、小売業者は業態や市場ごとに異なる戦略をとり、それがポートフォリオに表れるとし、その結果グローバル・ポートフォリオ戦略が生まれると指摘している<sup>58</sup>。

グローバル・ポートフォリオ戦略 (GPS) とは、市場 (コンチネント) を連結するネットワークと業態 (フォーマット) を連結するネットワークを同時に成長させる戦略である。複数の大陸市場で複数の小売業態を展開するマルチ・コンチネント=マルチ・フォーマット手法ともいえる。企業はマルチ・コンチネントを運営する際に、異なる市場における消費文化、経営文化を重要視したりして、マルチ・フォーマットネットワークを運営する際に、ブランド構築、店舗デザイン、チャネル管理、顧客関係性マネジメントなどの小売ノウハウを重要視したりして、マルチ・コンチネント=マルチ・フォーマット手法の展開を通じて規模の経済を生み出す。

図 2-4 GPS ポジションシフト類型



出所：向山雅夫, J.Dawson (2015) 前掲書, p. 86。

図 2-4 に示すように小売企業は、母国の属する大陸内で多国籍化するにつれて、単一フォーマットのまま留まることもあり得るし (シングル・コンチネント=シングル・フ

<sup>58</sup> 向山雅夫, J.Dawson (2015) 「新パラダイムとしてのグローバル・ポートフォリオ戦略」向山雅夫, J.Dawson 編著『グローバル・ポートフォリオ戦略：先端小売企業の軌跡』千倉書房, pp.66-97。

フォーマット)、複数フォーマットを展開することも可能である(シングル・コンチネン  
ト=マルチ・フォーマット)。さらに、地理的空間が母国の属する大陸を超えて拡大す  
る場合にも、単一フォーマットを維持し続けるか(マルチ・コンチネン  
ト=シングル・フォーマット)、それとも複数フォーマットを展開するかの選択肢がある。そして、グ  
ローバル化の最終段階では「異なった大陸で異なったフォーマット・ミックスを持ち、  
それぞれの大陸で多国間展開する」<sup>59</sup>と仮定した(マルチ・コンチネン  
ト=マルチ・フ  
ォーマット)。

このような GPS マップ上のポジション移動に影響する要因は主に企業内部の重大事  
(企業内部の革新、ケイパビリティ、戦略の方向の変更)であると指摘されている<sup>60</sup>。  
例えば、ニトリは、シングル・コンチネン  
ト=シングル・フォーマットからマルチ・コ  
ンチネン  
ト=シングル・フォーマットに移動し始めたのは、良品質の商品を安価で提供  
するために、供給網を強化する必要があると気づいたからである。コストの削減と物流  
システムの効率化を実現させるために海外で開発した商品を増加させ、グローバルな商  
品調達ネットワークを整備していった。つまり、ニトリのグローバル化は、店舗網の拡  
大からなる規模の拡大を目指すのではなく、製造と物流のグローバル化実現を先決課題  
としていた。

向山・Dawson (2015) の理論は、川端 (2000) のように市場特性などの環境要因を重  
要視するのではなく、企業の起った重大事を転換点として、グローバル・ポートフォリ  
オ戦略上のポジションを移動させるという考えであり、複数市場間にわたる小売企業の  
行動を分析するときには有効であると考えられる。

### 第3節 小括

矢作 (2007) は、小売企業の多国籍化の発展段階を初期参入、現地化、グローバル統  
合という3段階<sup>61</sup>に分けている。これまでレビューした研究をこの3段階に対応させると  
図2-5に示すような関係であろう。

初期参入段階においては市場の選択、参入方法、参入時期が主要な意思決定事項であ  
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はこ  
の段階に該当する。現地化段階では国際調達、国際知識移転などの小売事業を現地市場  
に適応させる段階である。向山 (1996) の研究は、もの作りの深化を通して調達手段の  
多様化して多国籍化していることを考察しているため、現地化段階に該当する。矢作  
(2007) と金 (2008) と今井 (2014) との研究は日本の小売企業が母国内の内外環境下  
で自ら形成した小売システムの優位性をどのように進出国へ移転するかという視点の

<sup>59</sup> 同上, p.85。

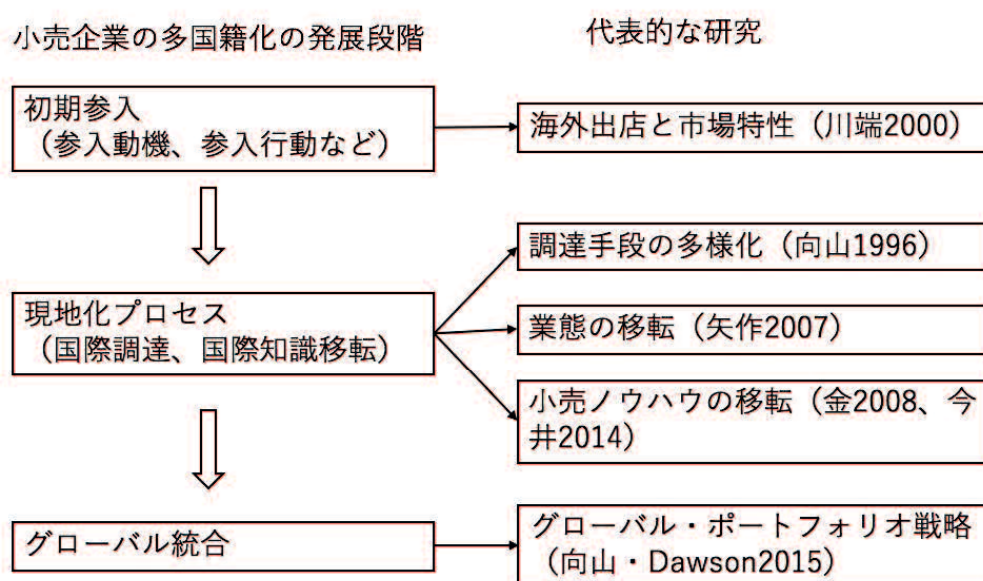
<sup>60</sup> 同上, p.91。

<sup>61</sup> 矢作敏行 (2007) 前掲書, pp.36-37。



研究であり、これらも現地化段階に該当すると考えられる。グローバル統合段階では進出先市場間の経営資源をバランスよく配置し、活動を調整して統合することが重要である。向山・Dawson（2015）の研究は小売企業のマルチ・コンチネント＝マルチ・フォーマットの現象に基づき、グローバルポートフォリオ戦略という視点から分析しているため、この段階に属される。もちろんこれらの研究は各段階のみ注目するのではなく、全体の流れを考慮しながら、その段階に焦点を合わせた研究と考えられる。

図 2-5 小売業の多国籍化に関する研究構図



出所：著者作成

第3章で紹介するように中国の小売企業の場合、多国籍化はまだ始まったばかりのため、この3段階の中の初期段階に相当すると言える。ゆえに川端（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。

一方、今井（2017）によれば、発展段階と関係なく、現状でも多国籍化の実態を明らかにしようとする記述的・実証的な研究が多く行われている<sup>62</sup>。特に、なぜ多国籍化するに至ったかに関しての「動機研究」や、実際の海外進出にあたってどの方法を用いるかという「参入モード研究」が大部分を占めてきた。

したがって、多国籍化が始まったばかりの中国の小売企業はなぜ、どこ、どのようにして海外進出しているのか、その実態と多国籍化のメカニズムをまず明らかにすることが必要かつ重要であると考えられる。

<sup>62</sup> 今井利絵（2017）「アジアの小売市場と国際化」（鳥羽達郎・柳純編著『日系小売企業のアジア展開：東アジアと東南アジアの小売動態』中央経済社），p.41。

川端（2000）の研究を参考にして、第4章において、どうしてという参入動機を考察する際に、母国の環境要因と進出国の環境要因のほかに、経営者の意思や事業計画など企業自身の意思決定要因も重要視する。また、海外進出地域や時期、進出方法、主な業態などの海外出店の概要、現地店舗を運営する時どのような問題を遭遇したのかという経営上の問題点や支障、親会社が今後の海外小売店舗の方向性という今後の事業展開などの面を取り上げ、日本の小売企業の多国籍化とは異なる中国の小売企業の多国籍化の特徴を明らかにする。第5章では、中国の小売企業の海外進出の事例に基づいて、製造企業の多国籍化と小売企業の多国籍化の類似点と相違点を考察し、中国の小売企業は優れた小売システムを持たないまま多国籍化をしていくメカニズムを解明する。

## 第3章 中国の小売企業の多国籍化の動向

本章では、中国政府が公表している次の二つのデータをもとに中国小売企業の対外直接投資の全般的動向を把握する。ひとつは、中国政府の商務部、国家統計局ならびに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」に掲載されているデータ、もうひとつは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である。前者により、中国の対外直接投資全体に占める卸・小売業分野の割合やその投資金額、投資先の地理的分布などを把握することができる。後者は、親会社名と海外子会社名を使って個々の企業ごとに対外直接投資の時期を把握することができる。

### 第1節 中国企業の対外直接投資の動向

#### 1. 拡大する中国の対外直接投資

2015年、中国の対外直接投資額（フロー）は過去最高の1456億7000万ドルに達し、13年連続の成長を実現し、初めて世界2位となった。また、対外投資額が初めて外資導入額（2015年度は1262.7億ドル）を上回り、資本純輸出額の黒字を実現したとされている<sup>63</sup>。

図3-1は2002年から2015年度までの中国の対外直接投資のフローとストックの推移を示したものである。これによると、年度によって若干の違いはあるが、中国対外直接投資は2004年から大幅に増えていることがわかる。2008年のリーマンショックの影響で、2009年の伸び率は鈍ったが、それ以降は順調に拡大し、かなりのスピードで中国の対外直接投資が伸びていることが確認できる。

#### 2. 中国の対外直接投資が成長した理由

中国の対外直接投資が成長した理由については、さまざまな要因がなされているが、それらをまとめると以下の3点になる。

##### （1）豊富な外貨準備高の活用

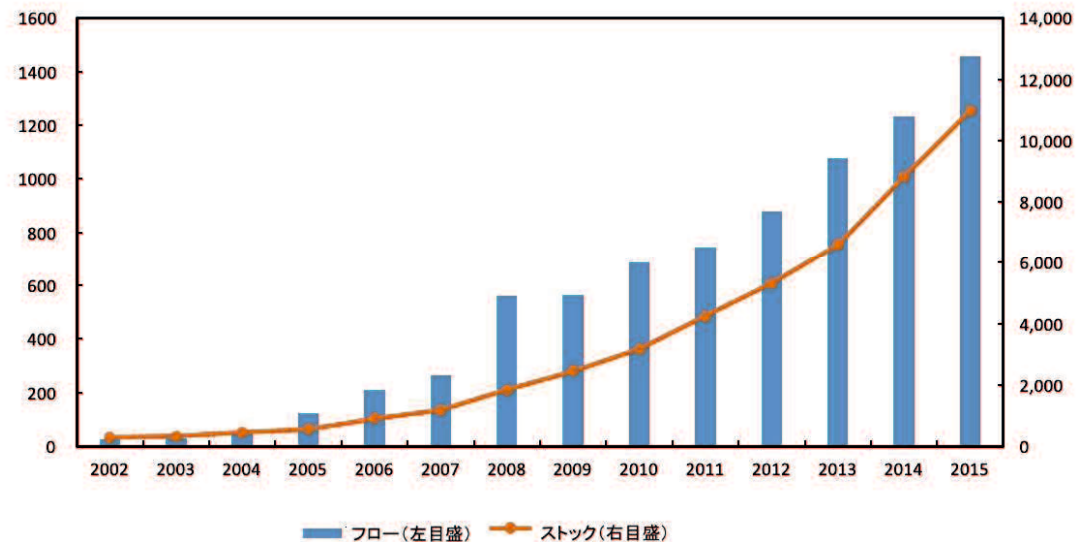
中国の対外直接投資額が伸び続ける現象に関して、徐（2014）は豊富な外貨準備高がその理由の一つと主張している<sup>64</sup>。2001年世界貿易機関（以下WTOとする）に加盟して

<sup>63</sup> 人民網日本語版より <http://j.people.com.cn/n3/2016/0923/c94476-9119107.html>、2016年09月23日検索。

<sup>64</sup> 徐方啓（2014）「中国企業の対外直接投資とM&A」『商経学叢』第60巻第2・3号、pp.30-31。

以降、中国の外貨準備高は急増し始め、2006年2月時点で8536億ドルまで増大し、日本の8501億ドルを超えて世界一となった。図3-2に示しているように中国の外貨準備高は、その後も順調に増えている。

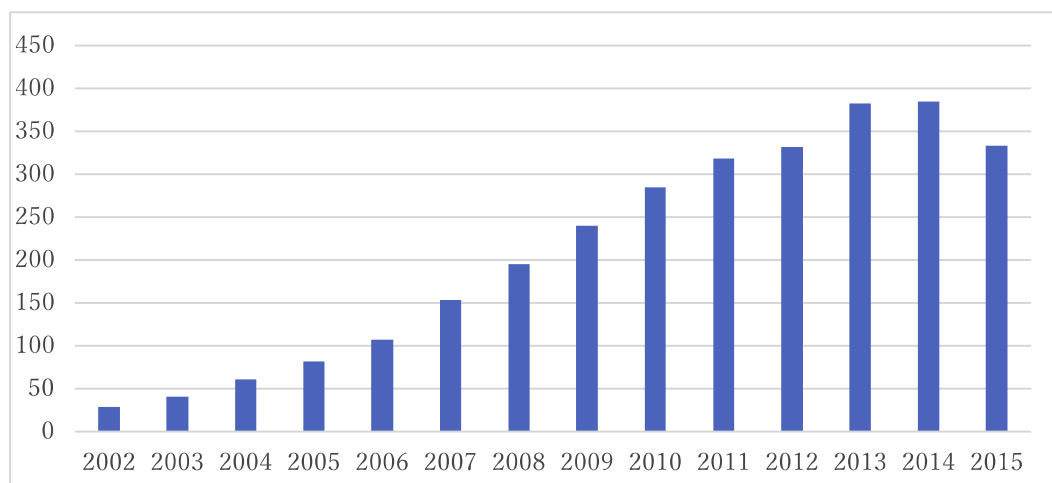
図3-1 2002-2015 中国対外直接投資フローとストックの推移 (単位：億ドル)



注：2002～06年は、金融部門への直接投資を含まない。

出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2002-2015年度中国対外直接投資統計公報」より  
 著者作成

図3-2 2002-2015 中国外貨準備高の推移 (単位：百億ドル)



出所：中国国家外貨管理局「2002-2015年度国家外貨準備高規模」より作成

## (2) 中国政府の推進策

中国政府が積極的に海外進出を促す、所謂「走出去」戦略を打ち出したことも中国の対外直接投資が急成長している理由の一つである。この「走出去」戦略は1999年に提起され、2000年以降は国家戦略として推進されており、中国企業の海外進出をサポートしている。政府としては、経済摩擦の回避や経済と外交関係の強化、さらに資源の獲得と確保といった目的がある。また、朱（2007）によると、中国政府は、中国企業の中からグローバル企業が育成されていくことを期待している。そのために様々な奨励政策が設けられ、現在は認可手続きの簡素化や資金支援などが主に実施されているとしている<sup>65</sup>。

### （3）中国国内競争の激化

中国がWTOに加盟して以降、数多くの外国企業が中国市場に参入し、中国国内の市場を奪うようになった。そのために中国企業は、その生き残り策として海外に進出し始めるようになったとも言われている<sup>66</sup>。さらに、こうした国内競争の激化だけでなく、ブランドの確立や海外の優れた生産技術の獲得、石油・鉱石・木材などの資源確保といった理由などにおいても中国企業は海外進出を始めている。

## 3. 国・地域別の特徴

表 3-1 中国企業の対外直接投資の地域別構成

	2014年のフロー (億ドル)	内訳 (%)	2014年末のストック (億ドル)	内訳 (%)
合計	1231.2	100.0	8826.4	100.0
アジア	849.9	69.0	6009.7	68.1
中南米	105.4	8.6	1061.1	12
欧州	108.4	8.8	694	7.9
北米	92.1	7.5	479.5	5.4
アフリカ	32.0	2.6	323.5	3.7
大洋州	43.4	3.5	258.6	2.9

出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2014年度中国対外直接投資統計公報」

表 3-1 は、中国企業の対外直接投資先を地域別に示したものである。2014年のフローでは、第1位がアジア向けで849.9億ドル（全体の69%）、第2位が欧州向けで108.4億ドル（同8.8%）、第3位が中南米向けで105.4億ドル（同8.6%）となっている。2014年末時点のストックでもほぼ同じ順位で、第1位がアジア向けで6009.7億ドル（全体

<sup>65</sup> 朱炎（2007）「中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題」『中国経営管理研究』第6号, pp.9-10.

<sup>66</sup> 徐方啓（2014）前掲論文, p.31.

の 68.1%)、第 2 位が中南米向けで 1061.1 億ドル (同 12%)、第 3 位が欧州向けで 694 億ドル (同 7.9%) となっている。フロー、ストックともにアジア向けが中心である。なお、表 3-1 にデータは示していないが、2003 年以降の各年度においてもアジア向けが中心であるという特徴は同じである。

また、アジアの中でも、香港向けの直接投資が、フローベースでアジア全体の 83.4% を占めており、ストックベースでアジア全体の 84.8% を占めている。中国の対外直接投資における海外 M&A 案件においては、香港からの再投資を通して実施されるものが多い<sup>67</sup>。例えば、レノボがモトローラを買収した際には、香港の現地法人を通して買収を行った。データは不明であるが、中国の香港向け直接投資のかなりの部分は、このような海外への再投資へと向けられていると思われる。

2014 年から中国政府は「一带一路」構想をアピールしている。「一带一路」構想とは、中国西部から中央アジアを経由してヨーロッパにつながる陸上ルート「シルクロード経済ベルト」(「一带」。One Belt) と、中国沿岸部から東南アジア、スリランカ、アラビア半島の沿岸部、アフリカ東岸を結ぶ海上ルート「21 世紀海上シルクロード」(「一路」。One Road) の二つの地域で、政策コミュニケーション、インフラの連結性、貿易の円滑化、資金の融通、民心の相互連携などの面を促進することを意味している<sup>68</sup>。その結果、一带一路の近隣沿線諸国への対外直接投資が拡大傾向にある。例えば、2015 年、一带一路近隣沿線諸国への投資はフローベースでみた対外直接投資額全体の 13% を占めており、総投資額は 189.3 億ドル、前年比伸び率は 38.6% となった<sup>69</sup>。

表 3-2 2014 年末中国企業の対外直接投資先上位 10 カ国・地域 (ストック)

順位	国・地域	金額 (億ドル)	割合 (%)
1	香港	5099.20	57.8
2	英領バージン諸島	493.20	5.6
3	ケイマン諸島	442.37	5.0
4	米国	380.11	4.3
5	オーストラリア	238.82	2.7
6	シンガポール	206.40	2.3
7	ルクセンブルク	156.67	1.8
8	英国	128.05	1.5
9	ロシア	86.95	1.0
10	フランス	84.45	1.0

<sup>67</sup> 香港では、独自の通貨 (香港ドル)、関税制度、法制度など中国本土とは異なる制度があるからである。

<sup>68</sup> 「中国の「一带一路」構想」『調査と情報』国立国会図書館、第 982 号、pp.1-13。

<sup>69</sup> 中国商務部、<http://fec.mofcom.gov.cn/article/tjsj/tjgb/201609/20160901399223.shtml> 2016 年 10 月 31 日閲覧。

出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2014年度中国対外直接投資統計公報」

さらに表 3-2 は、2014 年末時点の中国企業による対外直接投資先上位 10 カ国・地域（ストック）を示したものである。第 1 位が香港で 5099 億ドル（全体の 57.8%）、第 2 位が英領バージン諸島で 493 億ドル（同 5.6%）、第 3 位がケイマン諸島で 442 億ドル（同 5.0%）の順となっている。この 3 地域はすべて低課税地域、いわゆるタックスヘイブンであり、投資総額の 6 割以上を占めている。中国の対外直接投資は、タックスヘイブンの法人税や源泉課税などがゼロまたは低税率という税制優遇装置を利用する目的が大半を占めていることはかねてより指摘されている。また、中国企業によるタックスヘイブン向け投資には、中国の国内資本が一旦海外投資を行う形で、最終的には中国の外資優遇措置<sup>70</sup>を狙って外国資本として中国国内に投資することもあると指摘されている<sup>71</sup>。

以上のように中国企業の対外直接投資は、第三国・地域（香港、英領バージン諸島、ケイマン諸島）経由によるものが多く、統計データでその全体像を把握することは難しいが、中国の対外直接投資は確実に伸びつつある。

#### 4. 業種別の特徴

表 3-3 は、中国企業の対外直接投資を業種別（フロー）に示している。年によって多少のばらつきはあるものの、鉱業、卸売・小売業、金融、リース・ビジネスサービス向けが中心となっている。2014 年、この 4 業種はフローベースで全体の 71.1%を占めている。さらに、表には示していないが、2015 年鉱業、卸売・小売業、金融、リース・ビジネスサービス向けの投資総額はそれぞれ 1000 億ドルを上回り、全体の 75.9%を占めている。1 位のリース・ビジネスサービスとは、中国対外直接投資公報の説明によれば主として株式購入のための投資である。2 位は卸売・小売業である。公報によると、卸売・小売業向けの投資は、主として輸出入業務に関連する貿易会社の投資であるとしている。

##### （1）卸売・小売業向けの対外直接投資のフローとストックの推移

卸売・小売業向けの対外直接投資フローとストックの推移（表 3-4）を見てみると、金額がほぼ例年増加の傾向にあり、順位は業種全体上位の 4 位以内を維持している。2014 年の投資総額（ストック）は 1000 億を超える大きな金額である。既述の通り、公

<sup>70</sup> 例えば、中国における生産性外国投資企業のうち、経営期間が 10 年以上の企業については、法人税は 2 年間免除、その後 3 年間半減となり、設備輸入でも優遇策を享受できる。

<sup>71</sup> 関根栄一（2009）「中国企業の対外直接投資の現状と展望」『中国資本市場研究』第 2 巻第 4 号, p.42。

報によれば卸売・小売業向けの投資は主として輸出入業務に関連する投資であり、外国向け製品の輸出・販売のための貿易会社を中心に行っているとされている。

表 3-3 業種別 2004-2014 対外直接投資（フロー）（単位：万ドル）

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
合 計	549,799	1,226,117	2,116,396	2,650,609	5,590,717	5,652,899
農林牧漁業	28,866	10,536	18,504	27,171	17,183	34,279
鉱業	180,021	167,522	853,951	406,277	582,351	1,334,309
製造業	75,555	228,040	90,661	212,650	176,603	224,097
電力、ガス、水道	7,849	766	11,874	15,138	131,349	46,807
建設業	4,795	8,186	3,323	32,943	73,299	36,022
卸売・小売業	79,969	226,012	111,391	660,418	651,413	613,575
交通運輸、倉庫、 郵政事業	82,866	57,679	137,639	406,548	265,574	206,752
ホテル・レストラン	203	758	251	955	2,950	7,487
情報産業	3,050	1,479	4,802	30,384	29,875	27,813
金融	n. a.	n. a.	352,999	166,780	1,404,800	873,374
不動産	851	11,563	38,376	90,852	33,901	93,814
リース・ ビジネスサービス	74,931	494,159	452,166	560,734	2,171,723	2,047,378
科学研究・ 技術サービス	1,806	12,942	28,161	30,390	16,681	77,573
水利・環境・ 公共施設管理	120	13	825	271	14,145	434
個人向けサービス・ その他サービス	8,814	6,279	11,151	7,621	16,536	26,773
教育	0	0	228	892	154	245
保健・社会保障・ 社会福祉	1	0	18	75	0	191
文化・スポーツ・娯楽	98	12	76	510	2,180	1,976
公共管理・社会組織	4	171	0	0	0	0

注：2004 年以前の業種別投資額は公表されていない。

2004 年と 2005 年は、金融部門への直接投資を計上されていない。

出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「各年度中国対外直接投資統計公報」より作成



表 3-3 の続き (2010-2014 年度)

	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
合 計	6,881,133	7,465,404	8,780,353	10,784,371	12,311,986
農林牧漁業	53,398	79,775	146,138	181,313	203,543
鉱業	571,486	1,444,595	1,354,380	2,480,779	1,654,939
製造業	466,417	704,118	866,741	719,715	958,360
電力、ガス、水道	100,643	187,543	193,534	68,043	176,463
建設業	162,826	164,817	324,536	436,430	339,600
卸売・小売業	672,878	1,032,412	1,304,854	1,464,682	1,829,071
交通運輸、倉庫、郵政事業	565,545	256,392	298,814	330,723	417,472
ホテル・レストラン	21,820	11,693	13,663	8,216	24,474
情報産業	50,612	77,646	124,014	140,088	316,965
金融	862,739	607,050	1,007,084	1,510,532	1,591,782
不動産	161,308	197,442	201,813	395,251	660,457
リース・ビジネスサービス	3,028,070	2,559,726	2,674,080	2,705,617	3,683,059
科学研究・技術サービス	101,886	70,658	147,850	179,221	166,879
水利・環境・公共施設管理	7,198	25,529	3,357	14,489	55,139
個人向けサービス・ その他サービス	32,105	32,863	89,040	112,928	165,175
教育	200	2,008	10,283	3,566	1,355
保健・社会保障・社会福祉	3,352	639	538	1,703	15,338
文化・スポーツ・娯楽	18,648	10,498	19,634	31,085	51,915
公共管理・社会組織	0	0	0	0	0

表 3-4 2003～2014 年卸売・小売業向けの対外直接投資フローとストックの推移  
(単位:億ドル)

年度	フロー				ストック		
	金額	順位	割合	前年比	金額	順位	割合
2003	3.6	3	12.6%	--	65.3	2	19.7%
2004	8	3	14.5%	122.3%	78.4	2	17.5%
2005	22.6	3	22.4%	182.5%	114.2	2	20%
2006	11.1	4	5.2%	△50.9%	129.6	4	14.3%
2007	66	1	24.9%	494.6%	202.3	2	17.2%
2008	65.1	2	11.7%	△1.4%	298.6	3	16.2%

2009	61.4	4	10.8%	△5.7%	357	4	14.5%
2010	67.3	3	9.8%	9.6%	420.1	4	13.2%
2011	103.2	3	13.8%	53.3%	490.9	4	11.6%
2012	130.5	3	14.8%	26.4%	682.1	4	12.8%
2013	146.5	4	13.6%	12.3%	876.5	4	13.3%
2014	182.9	2	14.9%	24.8%	1029.6	4	11.7%

出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「各年度中国对外直接投資統計公報」より作成

## (2) 卸売・小売業向けの対外直接投資の主な国・地域別の特徴

表 3-5 2014 年卸売・小売業向けの対外直接投資の主な国・地域別の分布

国・地域	2014 年のフロー		2014 年末のストック	
	金額 (億ドル)	割合 (%)	金額 (億ドル)	割合 (%)
香港	136.81	74.8	731.33	71.0
アセアン	11.18	6.1	59	5.7
欧州連合	7.70	4.2	49.72	4.8
米国	5.30	2.9	25.99	2.5
オーストラリア	0.92	0.5	7.22	0.7
ロシア	0.25	0.1	3.75	0.4
その他	20.7	11.4	152.6	14.9
合計	182.9	100	1029.6	100

出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2014 年度中国对外直接投資統計公報」より作成

表 3-5 に示したように卸売・小売業向け対外直接投資は主に香港、アセアンに集中している。2014 年の状況を見ると香港だけでも 136 億ドル、投資フロー全体の約 75% を占めており、香港以外の他の国・地域の比重はかなり少ない。

既に説明したように香港は、中国の対外直接投資先の中でも特殊な位置づけにあり、統計的データは公開されていないが、中国企業は香港を經由して中国国内や別の国・地域に投資することもある。

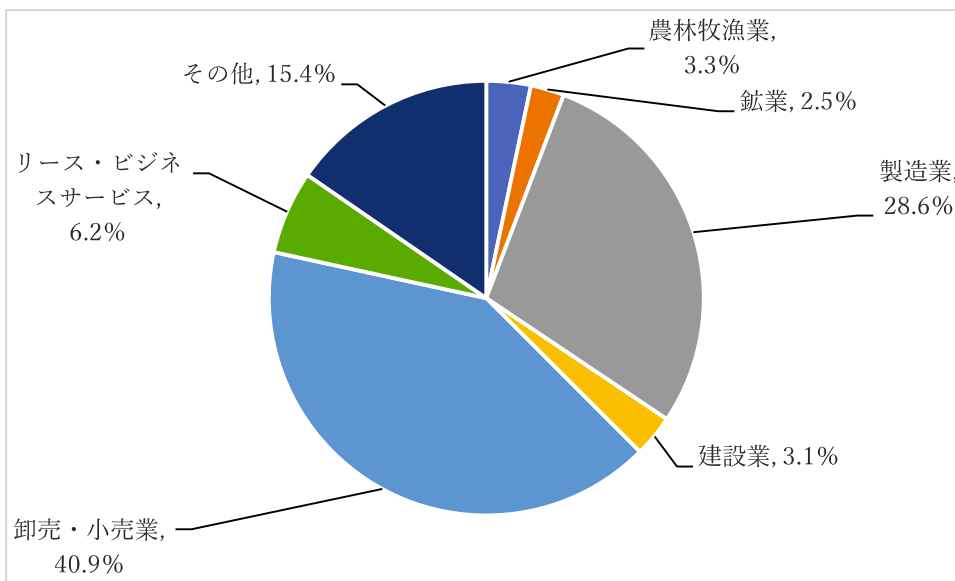
## 5. 対外直接投資を行う中国国内企業の業種構成

2014 年対外直接投資を行った中国国内企業は 18547 社である。図 3-3 は、その中国国内企業の主な業種構成を示したものである。それが示す通り、卸売・小売業に属する

企業は7579社で全体の40.9%と最も高い割合を占めている。続く第2位は製造業の5299社で全体の28.6%である。

表3-4に示したように卸売・小売業向け対外投資総額（ストック）は、業種全体の上位4位にあたる1029.6億ドルである。また、対外直接投資を行った中国国内企業のうち、卸売・小売業に属する企業は非常に数が多い。これらのことから対外直接投資を行う中国国内の卸売・小売企業の中には大手企業だけでなく、中小企業も相当数含まれると推測できるが、データが公開されていないため実態は不明である。

図3-3 2014年対外直接投資を行った中国国内企業の主な業種構成



出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2014年度中国対外直接投資統計公報」より作成

## 6. M&A分野の卸売・小売業

中国企業の対外直接投資には、海外法人の設立、工場の建設、関連会社への出資、買収・合併（M&A）など様々な方法がある。その中で最も比重が大きいのはM&Aである。2014年、中国企業の対外M&Aは595件で69か国（地域）に及び、実際の取引金額は569億ドル、対外直接投資総額の26.4%を占めた。

表3-6は、2014年の中国の対外直接投資におけるM&Aを業種別に示したものである。最も比重が大きいのは鉱業で179.1億ドル（全体の31.4%）、買収件数は40件であった。2位は製造業で118.8億ドル（同20.9%）、買収件数は167件であった。一方、卸売・小売業における対外M&Aをみると投資金額は15.1億ドル（同2.7%）と少ないが、買収件数は117件と製造業の167件に次いで多いことがわかる。したがって卸売・小売

業向け対外直接投資において、M&A は比較的数多く実施されているが、その金額的規模は小さいものが多いと推測できる。

表 3-6 2014 年中国の対外直接投資における M&A の業種別構成

業種別	件数	金額 (億ドル)	割合 (%)
鉱業	40	179.1	31.4
製造業	167	118.8	20.9
電力、ガス、水道	18	93.1	16.4
情報産業	36	35.7	6.3
農林牧漁業	43	35.6	6.3
リース・ビジネスサービス	58	25.3	4.4
金融	10	20.8	3.7
交通運輸、倉庫、郵政事業	16	17.7	3.1
卸売・小売業	117	15.1	2.7
不動産	16	8.6	1.5
ホテル・レストラン	12	8.0	1.4
科学研究・技術サービス	26	5.8	1.0
個人向けサービス・その他サービス	13	3.6	0.6
文化・スポーツ・娯楽	11	1.0	0.2
建設業	7	0.6	0.1
保健・社会保障・社会福祉	3	0.2	—
教育	2	0.1	—
合計	595	569.0	100.0

出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2014 年度中国対外直接投資統計公報」より作成

以上、中国政府の対外直接投資統計公報にもとづいて中国企業の対外直接投資の動向、特に卸売・小売業を中心に分析してきた。本稿は、中国の小売企業の海外出店の実態とその特徴を明らかにすることを目的としている。よって、本来は卸売業を除いた小売業分野のデータのみを考察する必要がある。そこで、著者は中国の商務部に問い合わせをして小売業だけのデータ開示を求めたが、対外直接投資の届け出時点で卸売業と小売業は一括されているために小売分野だけのデータは存在しないとのことであり、小売業分野だけのデータ考察はできなかった。

なお、祝（2012）は、具体的なデータは示していないものの卸売・小売業向けの対外直接投資のうち卸売向けの比重が大きいと指摘している<sup>72</sup>。

## 第2節 「走出去」公共サービスプラットフォームを用いた検索

中国政府が公表しているもうひとつの情報源が中国商務部提供の「走出去」公共サービスプラットフォームである。既述の通り、同プラットフォームでは親会社名と海外子会社名を使って個々の企業ごとに対外直接投資の時期を把握することができる。

一般的には、海外出店を行うような小売企業は、比較的大規模で自国内においてもすでにチェーン展開している企業が多い。よって著者は、中国連鎖経営協会が発表した2015年小売企業売上高上位100社（以下「2015年中国小売企業売上高上位100社」とする）<sup>73</sup>を対象に同プラットフォームを使って個別検索を2016年11月9日<sup>74</sup>に行った。その結果が表3-7である。なお、同プラットフォームで判明するのは対外直接投資の時期のみである。表3-7に示した進出先と現地事業内容は、この判明した対外直接投資の時期をもとに有価証券報告書やネット検索などを通して著者自身が調べて補足したものである。現時点で不明なところは空欄にした。

表3-7が示すように21社の中国小売企業が海外に33の海外子会社を保有していた。まず親会社の売上高ランキングをみると3社を除く19社が2015年中国小売企業売上高上位50位以内に入る企業であった。また、2015年中国小売企業売上高上位10社のうち外資系企業は3社であり、残り7社が中国資本の小売企業であったが、そのうちの5社が海外進出をしていることがわかる。つまり、比較的売上高が多い上位100社の中でも、より売上高の多い企業の方が海外に進出している傾向があると言える。

進出時間からみると33社の海外子会社のうち、2013年以前に設立されたのは5社のみで、残りの28社は2014年から2016年の3年間に集中しており、2014年に6社、2015年に15社、2016年に7社が設立されていた。つまり、小売企業の多国籍化はまだ始まったばかりの段階にあると言えよう。

進出先に関しては、それが判明した28社の海外子会社のうち、香港に15社、ケイマン諸島、英領バージン諸島等の租税回避地に3社、台湾に1社、シンガポールに2社、ニュージーランドに2社、イスラエルに2社、ロシアに1社、アメリカに2社が存在していた。香港を中心とした租税回避諸国に進出先が多いことは、前節で紹介した対外直接投資統計公報の特徴と一致している。また、全体として見ると香港、台湾、シンガポール、イスラエルなどアジアを中心としている傾向が伺われる。

<sup>72</sup> 祝合良（2012）「中国における国際化の進展と食品等小売業の変化」『中村学園大学流通科学研究所報』7号, p.16。

<sup>73</sup> 中国チェーンストアの業界団体である中国連鎖経営協会は毎年「中国連鎖百強」すなわち中国小売企業売上高ランキングを発表している。

<sup>74</sup> 2016年11月9日に検索したところ、境外投資企業（海外子会社）、境内投資主体（中国国内の母会社）、海外子会社の許可年月日（進出時期）が掲示されていた。現在では進出時期ではなく、進出先が表示されている。

表 3-7 2016 年までの中国小売企業の対外進出案件

企業名	ランキ ング	売上高 (億 元)	進出時期	進出先	現地事業内容
蘇寧	1	1586	①2009-6-25 ②2009-12-30	①ケイマン諸島 ②香港	①日本の家電量販店の買収 ②現地の家電量販店の買収
国美	2	1536	2015-12-14	香港	お酒の仕入れ
華潤	3	1094	①2005-01-19 ②2014-01-03		
重慶商社	8	594	2014-05-08		
永輝	10	493	2015-06-16	香港	投資
大商	12	384	①2016-09-07 ②2015-03-23	①フランス ②香港	①現地商品の仕入れ ②海外商品の仕入れ
長春欧亚	13	361	2015-11-06	ロシア	
中百	14	350	2011-04-21	台湾	現地商品の仕入れ
三胞	17	320	①2016-03-07 ②2015-06-03 ③2014-06-27 ④2014-01-16	①イスラエル ②アメリカ ③香港 ④アメリカ	①現地の家庭医療サービス企業の買収 ②現地の通信販売サイトの買収 ③現地の百貨店の買収 ④現地アイディアグッズ販売店の買収
步步高	18	310	①2015-08-19 ②2015-05-08	①香港 ②香港	②海外商品の仕入れ
北京物美	20	262	①2016-09-22 ②2014-12-29	①香港 ②英領バージン諸島	
天虹	22	245	2015-09-18	香港	海外商品の仕入れ
家家悦	25	229	①2016-09-27 ②2016-06-23 ③2015-10-09	①ニュージーランド ②ニュージーランド ③香港	
王府井	27	208	2014-04-01	ケイマン諸島	中国の百貨店の買収
迪信通	30	186	2016-06-02	シンガポール	インドの小売企業との提携
北京華聯	36	160	①2016-07-29 ②2015-06-11	①香港 ②シンガポール	②現地の百貨店の買収
新華都	44	144	①2015-09-14 ②2009-05-21	①香港 ②香港	

広百	53	110	2015-09-07	香港	海外商品の仕入れ
来伊份	92	36	2015-08-25	香港	
真功夫	100	30	①2015-03-20 ②2015-02-27		投資

出所：中国商務部の「走出去」公共サービスプラットフォームと中国連鎖経営協会が発表した「2015年小売企業売上高上位100社」より作成

現地での事業内容に関しては、18の海外子会社の事業内容しか判明しなかったが、うち現地企業との提携と企業への買収を含めて小売業に関するものが8社で、その他は海外商品の仕入れが7社、小売以外の買収と投資が3社であった。

### 第3節 小括

この章では、中国政府の対外直接投資統計公報ならびに走出去公共プラットフォームを用いて、中国の小売企業の海外進出動向を確認した。

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。しかし、実際に一般消費者を対象とする海外店舗を開設しているかどうか、開設しているとすればその動機は何なのかなどの詳細までは不明である。次章では、著者が実施したアンケート調査を通して中国の小売企業の海外出店の実態をより詳しく把握していきたい。

## 第4章 中国の小売企業による海外出店の実態

川端（2000）によれば、小売企業の多国籍化は製造業とは違って既存の統計資料が存在しない領域である。例えば、製造業の場合、既存の統計資料などで公表されている海外直接投資データを参考に海外子会社の数やその業務内容を把握すれば、ある程度の多国籍化の実態を把握することができる。しかし、小売業の多国籍化、特に海外出店の場合は、海外子会社の傘下にある各店舗レベルにまで遡って実態を把握する必要があり、このレベルの情報は、既存の統計資料はもちろん、上場企業の有価証券報告書においてさえもその詳細は記載されていない。そのため小売企業の多国籍化を研究する際には、新聞記事の検索やアンケート調査、ヒヤリング調査などの手法が有効であると川端（2000）は指摘している<sup>75</sup>。

前章で紹介した中国対外直接投資公報や「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たデータは海外直接投資、換言すれば海外子会社に関するデータに該当し、小売業の多国籍化を分析するには不十分である。また、その傘下にある海外店舗を含めて、なぜ海外子会社を設立したのか、その動機や要因まではわからない。そこで著者は、中国の小売企業の海外出店の実態をより詳しく把握するために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社を対象とするアンケート調査を実施した。この章では、このアンケート調査の結果について報告する。

アンケートの質問項目については、川端（2000）の調査<sup>76</sup>を参考に海外進出地域や時期、主な業態などの「海外出店の概要」、なぜ海外に出店したのかという「海外出店の要因」、現地店舗の運営における「経営上の問題点や支障」、親会社が今後の海外小売店舗の方向性をどのように考えているかという「今後の事業展開」の4項目を中心に取上げた。なお、川端（2000）を参考にした理由は、既述の通り中国の小売企業の多国籍化は初期的段階にあるが、川端（2000）も同じように日本の小売企業の多国籍化の初期的段階を対象としていること、また川端（2000）が明らかにした日本の小売企業の海外出店の実態と対比させることにより中国の小売企業に特有の海外出店状況が明らかになると考えたからである。

### 第1節 アンケート調査の概要

2015年度中国小売企業売上高上位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票を送り、海外事業担当者など企業の海外進出

<sup>75</sup> 川端基夫（2000）前掲書，pp.63-67。

<sup>76</sup> 川端基夫（2000）前掲書，pp.83-127。



に詳しい方に回答をするように求めた。その結果、22社から回答があり、有効回答率は27%であった。

回答した22社の概要をみると、2015年度中国小売企業売上高ランキングで上位10位以内の企業は5社、10位から90位の企業は14社、90位から100位以内の企業は3社と全体的に分散していた。中国国内での主な業態は、専門店が9社、飲食店が2社、スーパーマーケットが6社、百貨店が3社、ショッピングセンターが2社であった。そのうち百貨店、スーパー、コンビニなど多業態を展開している企業も8社存在した。本社所在地をみると北京が10社、広東省が5社、上海が3社、江蘇省が2社、福建省が2社と主に中国の沿岸部に本社を構える企業が多い。また回答した企業22社のうち上場企業は19社、未上場企業は3社であった。所有形態では国有企業が8社、民営企業が14社であった。

## 第2節 アンケート調査の結果

### 1. 海外出店の概要

まず海外に一般消費者を対象とした小売店舗を設置しているかどうかと聞いたところ、「海外に店舗を持っている」と答えた企業は5社であった。また、現在は保有していないが「今後海外に店舗を設置する可能性がある」と回答した企業は11社であった。逆に「海外に店舗を設置する可能性がない」と答えた企業は6社であった。つまり、現時点では海外に一般消費者を対象とした小売店舗を持っている企業は5社と多くないが、今後海外に出店する可能性のある企業までも含めると16社であり、中国小売企業の海外出店意欲の高さがうかがわれる。

すでに海外に店舗を持っていると回答した5社に対して、具体的に海外小売店舗を設置している国・地域、設置時期、進出方法、主な業態を質問した。その結果が表4-1である。

表4-1に示すように5社合わせて12の海外子会社（香港、マカオを含む）とその傘下に224の現地店舗（一部不明を除く）を保有していた。その進出国・地域を海外子会社ベースで見るとアジアが8拠点、ヨーロッパが1拠点、アメリカが1拠点、アフリカが1拠点、オセアニアが1拠点と比較的アジアに集中していた。苑（2014）は、中国の製造業は主にアジアの近隣諸国を中心に対外直接投資を行っている傾向があると指摘した<sup>77</sup>が、今回の小売企業を対象とするアンケート調査でも同様の傾向が見られた。

<sup>77</sup> 苑志佳（2014）前掲書、p.36。

表 4-1 5 社の出店状況

会社	国・地域	時期	進出方法	主な業態	店舗数
A	香港	2009	現地の小売店舗の合併&買収	専門店（家電量販店）	23
	日本	2009	現地の小売店舗の合併&買収	その他（免税店）	45
	マカオ	2014	100%出資の直営店	専門店（家電量販店）	1
B	イギリス	2014	現地の小売店舗の合併&買収	百貨店	80
	アメリカ	2014	現地の小売店舗の合併&買収	専門店（アイディアグッズストア）	63
C	ナイジェリア	2015	中国の会社と共同出資	専門店（携帯電話）	不明
	インド	2017	現地企業との合併による出店	専門店（携帯電話）	不明
D	シンガポール	2005	現地の小売店舗の合併&買収	百貨店	7
E	ミャンマー	2003	フランチャイズによる出店	専門店（飲食店）	1
	香港	2003	フランチャイズによる出店	専門店（飲食店）	1
	日本	2004	フランチャイズによる出店	専門店（飲食店）	2
	オーストラリア	2008	フランチャイズによる出店	専門店（飲食店）	1

川端（2000）によれば、日本の小売企業もアジアを中心に海外出店を行い、一部ヨーロッパやアメリカへも進出していた<sup>78</sup>が、表 4-1 に示したようなナイジェリアやインド、オーストラリア等への海外出店は報告されていない。この違いは、川端（2000）の調査は百貨店やスーパーなどの大型量販店のみを対象としているのに対して、著者の調査は専門店や飲食店なども含めているという業種や業態の違い、並びに以前とは違って現在は新興国への進出が注目されるようになってきているという時期の違いが影響していると考えられる。

なお、中国の小売企業は、海外子会社ベースでみるとアジアへの進出が比較的多いが、海外店舗ベースでみると、店舗数が不明であったナイジェリアとインドを除くと、224 店舗中、アジアに 80 店舗と全体の 3 分の 1 を占めている。

進出時期については、全体としてみると断続的に三つの時期に集中しているようである。2003 年から 2005 年までの 4 件と 2008 年から 2009 年までの 3 件、そして 2014 年から 2017 年までの 5 件である。川端（2005）によれば、日本の小売企業の場合、80 年代に海外出店ブームが起こり、その後すぐに撤退傾向に陥った<sup>79</sup>が、中国の小売企業を対象とした今回の調査では、このような連続的な傾向は確認できなかった。

進出方法については、100%出資による新規出店すなわちグリーンフィールドによる出店は 1 件のみで、多くは現地小売店舗の M&A（海外子会社ベースで 5 件、海外店舗ベースで 218 店舗）とフランチャイズ出店（海外子会社ベースで 4 件、海外店舗ベース

<sup>78</sup> 川端基夫（2000）前掲書、pp.69-72。

<sup>79</sup> 川端基夫（2005）「日本小売業の多国籍化プロセス：戦後における百貨店・スーパーの海外進出史」『龍谷大学経営学論集』45 巻 3 号、p.83。

で5店舗)であった。王(2005)は中国の小売企業はまだ独自の小売システムを構築していないために現段階ではM&Aが最も有効な国際化の方法であると指摘していた<sup>80</sup>。本調査においてもM&Aが海外出店の主な方法の一つとなっていたのは、中国の小売企業がまだ独自の小売システムを構築していないことが原因と考えられる。一方、川端(2000)によれば、日本の小売企業の場合、日本本社や他の海外子会社が設立した、あるいは現地企業と合弁で設立した海外子会社が新たに海外店舗を開設していくことが多く、現地小売店舗のM&Aは非常に少ない<sup>81</sup>。また、コンビニエンスストアを除けば、フランチャイズ出店も比較的少ない。

業態については、224の現地店舗のうち家電量販店、飲食店、免税店やアイディアグッズストアなどの専門店が137店舗で61.16%を占め、百貨店のような非専門店が87店舗で38.84%であった。川端(2005)によれば、日本の小売企業の場合、まずは百貨店やスーパーなどの大型量販店が海外出店を行い、その後にコンビニエンスストアや専門店などが海外出店を行うようになった<sup>82</sup>が、中国の小売企業の場合はこうした傾向は確認できず、むしろ専門店や飲食店などの海外出店と大型量販店の海外出店が同時に行われていると考えられる。

また表4-1には詳しく述べていないが、本国にはない小売業態を海外で展開し始め、その後本国においても同じような業態を展開する企業もあった。例えば、D社は2005年にシンガポールで百貨店を買収した後、2007年に中国においても同じような百貨店を開業した。同様にB社も2014年に買収したイギリスの百貨店とアメリカのアイディアグッズストアをその後中国で展開し始めた。これは一部の中国小売企業が海外進出によって事業を多角化するとともに、その後本国に逆導入していること示している。一方、日本の場合、本国にない小売業態を海外で買収し、その後本国に移転するケースはほとんど報告されていない。

## 2. 海外出店の要因

海外に小売店舗を設置する理由について、中国国内に関する要因(プッシュ要因)、進出国に関する要因(プル要因)、自社に関する要因という三つの側面から、すでに海外に店舗を持っていると回答した企業5社と今後海外に出店する可能性があるという回答した企業11社の計16社を対象に質問を行った。

まず中国国内に関する要因、すなわちプッシュ要因をみると、16社中11社と全体の7割弱の企業が走出去戦略、一帯一路政策など中国政府の海外進出促進政策に促されて

<sup>80</sup> 王立勇(2005)前掲論文,p.3。

<sup>81</sup> 川端基夫(2000)前掲書,pp.12-15。

<sup>82</sup> 川端基夫(2005)前掲論文,p.76。

いた。一方、日本の小売企業の場合、現地国政府の要請を受けて海外出店するケースが多かったが、本国政府の促進政策の影響を受けたケースはほとんど報告されていない。

表 4-2 中国国内に関する進出要因（複数回答）

選択肢	5社の回答数	全体の回答数
走出去戦略、一帯一路政策など中国政府の海外進出促進政策に促されて	2社	11社
中国小売業界の競争が激しくなったので	2社	8社
中国国内の消費市場が伸び悩んできたので	2社	7社
取引先企業が海外に進出したので	1社	5社
中国政府の規制により中国国内での小売店舗拡張に制限や限界があるので	0	0

また、中国国内の消費市場の伸び悩みと競争の激化を海外出店の要因とした企業がそれぞれ7社、8社と50%程度を占めた。1980年代のバブル経済期に海外出店が本格化し始めた日本の小売企業の場合は、あまりこうした国内消費市場の伸び悩みや競争の激化が海外出店の要因として指摘されることはなかった。むしろ2010年以降、再び加速している現在の日本の小売業の海外出店動向がこうした国内消費市場の伸び悩みや競争の激化に強く影響を受けていると思われる。

取引先企業が海外に進出したので海外に出店した、もしくは出店する可能性があるとした企業が5社存在した。丁（2015）は、中国企業の場合、製造企業の海外進出に伴って小売企業もその販売系列として海外出店する可能性がある<sup>83</sup>と指摘したが、取引先が海外に進出したというこの理由もこの製造業との強い結びつきを示している可能性があると考えられる。例えば、表4-1に示したC社のように携帯端末メーカーの海外進出に伴って海外出店したケースがこの例に該当する。なお、日本の小売企業の場合、製造業の海外進出に伴って小売企業が海外出店するというケースはほとんど報告されていない。

次に進出国に関する要因、すなわちプル要因をみると主に二つの要因があった。一つは「進出国市場の成長性・潜在性に魅力を感じた」（9社）や「進出国の市場規模が大きい」（8社）のように現地市場自体の魅力に関する要因と、もう一つは「進出国に華僑・華人が多い」（9社）や「中国人の駐在員や観光客が多い」（8社）など中国人ネットワークの存在に関する要因である。川端（2000）によれば、日本の小売企業の場合も初期段階は現地国の経済発展や現地の日本人駐在員・観光客を狙って海外出店することが多く<sup>84</sup>、この点は中国の小売企業と同じであった。ただし、日本企業の場合、特に80年代には「進出国の政府や企業からの要請」を受けて海外出店するケースが非常に

<sup>83</sup> 丁寧（2015）「流通企業“走出去”与我国産品價值鏈創新」『商業經濟与管理』第279号, p.14。

<sup>84</sup> 川端基夫（2000）前掲書, p.130。

多かったが、中国企業の場合はこれを理由とした企業は全 16 社のうち 3 社と非常に少なかった。

表 4-3 進出国に関する進出要因（複数回答）

選択肢	5社の回答数	全体の回答数
進出国市場の成長性・潜在性に魅力を感じたので	4社	9社
進出国に華僑・華人が多いので	3社	9社
進出国の市場規模が大きいので	2社	8社
中国人の駐在員や観光客が多いので	3社	8社
進出国に反中国的な感情がない、もしくは少ないので	2社	4社
進出国の政府や企業からの要請	1社	3社
安定した商品の仕入れ先が進出国市場に存在するので	0	1社
中国よりも進出国の経済発展水準が低いので	0	1社
進出国に他の中国企業が進出しているの	0	1社
進出国の店舗家賃や人件費が低いので	0	1社
進出国の外資規制が緩和された、もしくは緩和されようとしているので	0	1社

表 4-4 自社に関する進出要因（複数回答）

選択肢	5社の回答数	全体の回答数
事業を多角化するため	3社	12社
トップ経営者が国際化を推進しているの	3社	9社
現地企業のブランドを手に入れるため	1社	5社
海外の先進的な小売ノウハウや技術を導入するため	2社	3社
海外の消費者ニーズを把握するため	2社	1社

次に自社に関する進出要因を見ると、例えば八代（2011）は新興国である中国の企業の場合は、海外のブランドやノウハウなどの戦略的資産の獲得が海外進出の主要因として指摘している<sup>85</sup>が、今回のアンケート調査では「現地企業のブランドを手に入れるため」は5社、「海外の先進的な小売ノウハウや技術を導入するため」は3社とそれほど多くなかった。むしろ一番多かったのは、「事業を多角化するため」を選んだ企業の12社であった。

<sup>85</sup> 八代尚光（2011）『新中国企業論：国際化とイノベーションの研究』文真堂，p.159。

「事業を多角化するため」に次いで多かった自社に関する進出要因は「トップ経営者が国際化を推進しているので」の9社であった。日本の小売企業の海外出店においてもキーパーソンの役割、特にトップダウン的な決断で海外出店を行うことが多かったことを川端（2000）は明らかにしている<sup>86</sup>が、この点は中国の企業も同じである。

### 3. 経営上の問題点や支障

すでに海外小売店舗を持っている5社を対象に、これまで海外小売店舗を開設・経営してきた上で直面した主な問題点や課題、支障は何かを質問した。その答えが表4-5である。

表4-5 経営上の問題点や支障（複数回答）

選択肢	回答数
現地スタッフの採用や育成が難しい	3社
中国国内で国際業務を担当できるスタッフが少ない	3社
中国と現地国の商慣行の違い	3社
地価や家賃の高騰	2社
中国企業のブランド力が弱い	1社
現地における厳しい価格競争	1社
現地政府の制限	1社
資金不足	0社
中国政府の支援が少ない	0社
粗利益が少ない	0社
進出のタイミングが遅れた	0社
現地消費者のニーズが読み取りにくい	0社
希望の商品が仕入れられない	0社
安定した供給先がない	0社
現地の合弁企業とのトラブル	0社
立地選定の失敗	0社
希望の出店場所が確保できない	0社
用地の拡大が難しい	0社
家主とのトラブル	0社
中国本社側の理解や支援が少ない	0社

<sup>86</sup> 川端基夫（2000）前掲書, p.93。

表 4-5 に示すように経営上の問題点や支障は主に二つあった。一つは「現地スタッフの採用や育成が難しい」（3社）と「中国国内で国際業務を担当できるスタッフが少ない」（3社）の人に関する問題、もう一つは「中国と現地国の商慣行の違い」（3社）である。川端（2000）によれば、日本企業の場合、「粗利益が少ない」、「進出のタイミングが遅れた」、「現地における厳しい価格競争」、「立地選定の失敗」、「地価や家賃の高騰」、「家主とのトラブル」、「本社側の理解や支援が少ない」などが海外店舗を経営する上での主な問題点や支障としてあげられた<sup>87</sup>が、今回の調査ではこれらを問題視する中国企業は存在しなかった。また趙（2010）は、中国の小売企業の多国籍化に関して、中国政府のサポートの欠如を問題点として指摘している<sup>88</sup>が、今回のアンケート調査では、この点を問題視する企業も存在しなかった。

次に、すでに海外店舗を持っている5社に対して「海外小売店舗の経営状態をどのように評価していますか」と質問した。その答えが表 4-6 である。「売上や利益」、「来客数」に対して不満足を示す企業はそれぞれ1社と少なく、むしろ満足（「非常に満足」と「やや満足」の双方を含む）と回答する企業の方が比較的多かった。「品揃え」、「海外の先進的な技術やノウハウの入手」に関しても不満足を示す企業は存在しなかった。既述の経営上の問題点や支障で明らかにしたように、不満足が多かった項目は「現地スタッフの採用」と「現地スタッフの育成」という人の問題であった。人の問題よりも売上や利益、来客数に関して経営上の問題点を指摘することが多かった日本の小売業とは好対照である。

表 4-6 海外店舗に対する経営状態の評価

項目	非常に満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	非常に不満
売上や利益	1社	3社		1社	
来客数	1社	3社		1社	
品揃え	2社	2社	1社		
現地スタッフの採用		1社		4社	
現地スタッフの育成		1社		4社	
海外の先進的な技術や ノウハウの入手	1社	1社	3社		

#### 4. 今後の事業展開

<sup>87</sup> 川端基夫（2000）前掲書, p.118。

<sup>88</sup> 趙萍（2010）前掲論文, p.26。

最後にアンケート調査では、全ての企業を対象に今後（3年を目途）の海外小売店舗の方向性について質問した。

全体として見てみると、海外小売店舗の数や出店国数を増やしていくと回答した企業はそれぞれ10社であった。すなわち約半数の企業が海外出店に関して前向きな態度を示していると言える。一方、「特に変化なし（現状維持）」と答えた企業は6社、海外小売店舗の数を減らしたり、閉店もしくは撤退したりすると回答した企業は存在しなかった。なお、表4-7には示していないが、すでに海外店舗を保有している5社はすべて海外小売店舗の数を増やしていくと回答していた。

以上より、中国の小売企業の海外出店はまだ初期的段階にあるが、今後加速していく可能性があると言える。

表 4-7 今後の事業展開

選択肢	全体の回答数
海外小売店舗の数を増やしていく	10社
海外小売店舗の出店国を増やしていく	10社
既存店舗の改装や拡大、経営成果向上に力を入れる	5社
特に変化なし（現状維持）	6社
海外小売店舗の数を減らしていく	0
海外小売店舗を閉店もしくは撤退する	0
その他（具体的にお教えください： ）	2社

### 第3節 小括

アンケート調査の結果と先行研究のサーベイに基づき、多国籍化の初期段階における日本の小売企業と中国の小売企業の相違点を表4-8のようにまとめた。

まず、進出国・地域に関しては、日中両国ともにアジアを中心としている点は同じであった。ただし、進出時期に関しては、日本のように連続的ではなく、断続的に海外出店がなされていた。進出方法に関しても、日本の新規出店とは異なり、M&Aが中国小売企業の主な海外出店方法であった。これは、中国の小売企業はまだ独自の小売システムを構築していないことが主な原因と考えられる。

業態に関しても、日本の小売企業とは異なり百貨店、専門店など多業態で展開する傾向があり、その国際移転に関しても本国にはない小売業態を海外で展開し、その後本国



に逆移転するという日本の小売企業では見られない特徴が見出された。この業態の相違点に関しては要因が二つあると考えられる。ひとつは、中国の小売業は外資の参入により最初からあらゆる業態を展開している。もうひとつは、中国の小売企業は独自の小売システムを構築していなくて自国の競争優位を持たないため、海外の優れた業態を国内に導入する傾向がある。

表 4-8 日本の小売企業の多国籍化と中国の小売企業の多国籍化との相違点

		日本小売企業の多国籍化	中国小売企業の多国籍化
<b>進出国・地域</b>		アジアを中心	アジアを中心
<b>進出時期</b>		連続的	断続的
<b>進出方法</b>		グリーンフィールドが多い	合併&買収
<b>業態</b>		百貨店やスーパーが先行	百貨店、専門店等多業態展開 海外店舗の業態を本国に展開
<b>海外出店の要因</b>	<b>プッシュ</b>	国内市場の縮小や競争激化	本国政府の促進政策、 国内市場の縮小や競争激化
	<b>プル</b>	現地市場の魅力、 自国民のネットワークの存在、 現地政府の要請	現地市場の魅力、 自国民のネットワークの存在
	<b>自社</b>	キーパーソンの役割	事業を多角化するため、 キーパーソンの役割
<b>経営上の支障</b>		粗利益が少なく家賃の高騰	人材の欠如

出所：著者作成

進出動機に関して自国に関する要因（プッシュ要因）、進出国に関する要因（プル要因）、自社に関する要因の三つの側面から検討した。自国に関する進出要因では、日本企業とは異なって本国政府の海外進出促進政策の影響を強く受けている点が中国小売企業の特徴であった。進出国に関する要因では、現地国市場に魅力を感じたり、自国民のネットワークの存在に引きつけられていたりする点は日中の企業ともに同じであったが、日本小売企業のように現地国の政府や企業からの要請で海外進出することはほとんどなかった。自社に関する要因としては、新興国企業の海外進出要因として先行研究でよく指摘される戦略的資産の獲得、例えば海外のブランドの入手や先進的な小売ノウハウ・技術の導入などはほとんどあがっていなかった。むしろ事業を多角化するためという理由が比較的多く、これは日本の小売企業の海外出店ではあまり見られない特徴であった。ただし、トップ経営者が国際化を推進しているので海外出店を行うという点は日中の企業ともに同じであった。

経営上の問題点や支障については、日本の小売企業の海外出店において挙げられた粗利益の少なさ、地価や家賃の高騰、家主とのトラブル、本社側の理解や支援の不足などを問題視する企業は非常に少なく、むしろ現地スタッフの採用や育成、中国国内で国際業務を担当できるスタッフが少ないなど人の問題が大きくなっていた。多国籍化の初期段階において、人の問題はしばしば指摘されている。

今後の事業展開の方向性としては、現状では中国小売企業の海外出店はまだ始まったばかりの初期段階にあるものの、今後加速化していく傾向が確認できた。

## 第5章 中国の小売企業の海外出店に関する事例研究

前章ではアンケート調査を通して中国の小売企業の海外出店の実態を明らかにした。本章では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システムを持たない中国の小売企業の多国籍化が可能となるのか、そのメカニズムを解明したい。また、そのメカニズムを踏まえて、小売企業の多国籍化と製造企業の多国籍化とはどのような違いがあるのかを分析する。

このように考察する理由は二つある。第1に、白・向山（2017）が指摘しているように、新興国の小売企業は先進国の小売企業とは異なる国際競争優位性を持っていると考えられるが、その国際競争優位性に関する研究は依然として希薄である。第2に、川端（2000）が指摘しているように、小売企業の多国籍化は製造企業の多国籍化と必ずしも同じではない。したがって、第2章で紹介した中国の製造企業の多国籍化を対象とした見解や理論は、中国の小売企業の多国籍化に通用する部分もあれば通用しない部分もあると考えられる。この章では、事例研究に基づく中国の小売企業の多国籍化のメカニズムを踏まえて、この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したい。

取り上げる企業は、北京ダックのレストランチェーン中国全聚徳株式会社（以下「全聚徳」とする）と中国の家電量販店大手の蘇寧雲商集団（以下「蘇寧」とする）、そして携帯電話販売店大手の北京迪信通商貿株式会社（以下「迪信通」とする）の3社である。この3社を選んだ理由は次の3点である。一つ目は、3社ともその業界で大手である。2017年度家電量販店業界だけでなく中国小売業全体においても売上高の第1位の蘇寧は、その売上高が2433億元（約40436億円）、前年伸び率が29.2%に対して、家電量販店業界第2位の国美小売持株有限公司の売上高は1537億元（約25544億円）で、前年伸び率はマイナス6.7%であった。同様に2017年度携帯電話販売業界第1位の迪信通の売上高は187億元（約3108億円）、前年伸び率5.3%に対して、同業界第2位の北京樂語世紀科技集团有限公司の売上高は162億元（約2693億円）、前年伸び率は2.2%であった。また、中国料理店協会が発表した2017年中国料理店売上高ランキングにおいて全聚徳は第10位と大手の1角を占めている。二つ目は、進出先が異なる点である。蘇寧は先進国・地域に進出し、迪信通は発展途上国に進出している。全聚徳は先進国も発展途上国も進出している。よって、この進出先の違いから中国小売企業の多国籍化の異なる特徴を見出すことが可能かもしれない。最後に、3社とも上場企業で、資料を入手しやすい点である。また、全聚徳と蘇寧の場合は日本に進出しているため、日本の店舗に取材できる可能性がある。

以下で紹介する事例の情報収集に関しては、有価証券報告書、新聞や雑誌の記事などの二次資料のほか、蘇寧の場合は2018年1月23日に日本子会社のラオックス株式会社の本社においてヒヤリング調査を行った。全聚徳の場合は2018年1月24日に全聚徳新宿店において店頭調査を行った。

## 第1節 全聚徳（ぜんしゅとく）

### 1. 概況

全聚徳は中国北京市に本店を置く北京ダックのレストランチェーンで、1864年に楊寿山氏によって創業された。楊氏が考案した独特の北京ダック料理法をもとに同社は設立され、1952年に公私合営企業となった。現在は中国風料理亭と食品加工の二つの事業を構えている。中国風料理亭事業には、中国の伝統的な食文化を中心に、全聚徳北京ダック料理店、倣膳料理店（御膳料理）、豊澤園（山東料理）、四川料理店などがある。食品加工事業には、北京ダックの真空パック、倣膳菓子などがある。

全聚徳を代表する事業が中国風料理亭事業の中の全聚徳北京ダック料理店である。北京ダックに関して、アヒルの選定、飼料、食肉処理から焼き上げまでの各段階で高品質を追求している。例えば、脂がのっけながらもしつこくない味を出すために、全聚徳が扱っているダックは生後100日未満で体重2.5kg以上のアヒルである。また、果樹（ナツメ、ナシなど）の木を用いてアヒルを焼き上げることにより、焼きあがったアヒルにやや樹木の香りを残すように仕上げられている。焼き上げながらアヒルの表面に油を塗る作業があるために窯には扉が設けられていない。食事の際には、会計後に店員から記念葉書が手渡され、それには今回の食事に用いたアヒルが全聚徳で提供された何番目のアヒルであるかの数字が記されている<sup>89</sup>。

2016年末時点において全聚徳は、中国国内の21省・市において直営店を36店舗（全聚徳33店舗、倣膳料理店、豊澤園、四川料理店それぞれ1店舗）、フランチャイズ店を70店舗（すべては全聚徳）、あわせて106店舗を有している。海外ではフランチャイズ方式により、ミャンマーに1店舗、日本に2店舗、オーストラリアに1店舗、香港に1店舗、計5店舗を有している。

2016年度の売上高は18億元（約295億円）で、2015年より0.32%下がった。そのうち、中国風料理亭事業の売上高は13.5億元（約221億円）で、前年比1.32%減であった。食品加工事業の売上高は4.5億元（約74億円）で、前年比0.74%増であった<sup>90</sup>。年間700万羽の北京ダックを売っている。

### 2. 多国籍化

<sup>89</sup> 中国全聚徳集团ホームページ

<http://quanjude.com.cn/firstPage/goaccess.do?firmId=1&pModuleId=043534309a5d4020a4b6f642af231bfd&cModuleId=7eea0c129df94c8f9a1d7902db7b0655> 2017年6月28日閲覧。

<sup>90</sup> 全聚徳2016年度有価証券報告書。

中国の飲食店には、これまで三つの海外進出ブームがあったと言われている<sup>91</sup>。一つ目のブームは、清朝時代末期の動乱が続く時代に広東や福建などの沿海地区に住む人たちがヨーロッパとアメリカに移民して中国レストランを開設した時である。二つ目のブームは、中国政府が1978年から実施した改革・開放政策により、全聚徳を含む国有企業が海外進出を推し進められた時期。その時期に進出した国有企業が進出先の市場環境に詳しくなかったこと、立地調査がきちんとなされていなかったこと、現地経営不振などの要因でほとんどが撤退した。三つ目のブームは2011年に始まった第12次5か年計画において、中国の食文化を「走出去」（海外進出）させるという政策<sup>92</sup>が策定・推進された時期である。2015年度の「中国外食産業発展報告」<sup>93</sup>によると、全聚徳を含む中国の飲食店10数軒がこの時に海外に出店した。

全聚徳の具体的な出店プロセスは以下の通りである。2003年に海外出店を開始し、2008年にそのステップを停止させるものの、2015年から再び海外出店の計画を策定・実施している<sup>94</sup>。

2003年に香港、ミャンマー、アメリカ、ドイツ、オマーンに出店したが、現在は香港とミャンマーの店舗のみ継続しており、アメリカ、ドイツ、オマーンからすでに撤退した。

2004年に日本の東京に出店し、新宿店と銀座店を開設した。

2008年にオーストラリアのメルボルンに出店した。

2017年にカナダのトロントに出店した。

2018年3月にオーストラリアのシドニーに出店し、10月にフランスのボルドーに出店した。

また、これまで出店した海外店舗は、すべてフランチャイズによる出店であった。上述のように、現在は海外のフランチャイジー6社で8店舗を展開している。全聚徳は海外のグルメフェスに参加して知名度を上げてフランチャイズ加盟者を募集する手法を採用している。海外店舗の運営は、現地のフランチャイジーに任せ、全聚徳本社は一切関わらない方針である。しかし、一方で、品質に関しては、開業初期からフランチャイズ店に優秀な調理師を派遣して、全ての調理工程を北京全聚徳と同じやり方で実施するように指導している。また、法律上アヒルが輸出できないため、北京全聚徳が扱っているアヒルに一番近い品種を現地で選んで北京ダックを作っている。

深セン投資家交流プラットフォーム<sup>95</sup>にある投資家がこのプラットフォームにある投資家が投稿して、何故海外で直営店を開設しないかという質問を全聚徳に対して投げか

<sup>91</sup> 欧州時報網2015年8月14日 <http://www.oushinet.com/news/qs/qsnews/20150814/202301.html> 2018年6月2日閲覧。

<sup>92</sup> 中国商務部が公表した「關於十二五期間促進餐飲業科學發展指導意見」。

<sup>93</sup> 中国料理協会が毎年公表する業界報告書である。 <http://www.ccas.com.cn> 2018年6月2日閲覧。

<sup>94</sup> 投資家関係活動記録票 2016-003、2016年11月。

<sup>95</sup> 中国では、投資家と上場企業が交流できるような公式サイトがある。例えば、深センに上場した全聚徳は深セン投資家交流プラットフォームにおいて随時に投資家からの質問を答えている。当プラットフォームでは年に一回の業績説明会があって投資家たちは電話で質問をしてスタッフが企業に伝言する方式とサイトから問題を書き込む方式という二つ

けた。同社は、この質問に対して、多国籍化は会社の未来の発展方向であり、現在は企画実施中であると回答している<sup>96</sup>。

しかし現在、飲食店部門においてはランチャイズによる海外出店が主流である。中国で人気があるお鍋の専門店小肥羊は、2006年まで直営店方式により日本やカナダなどに出店したが、本社から現地店舗を管理することが難しく経営不振に陥ったために以降はすべてフランチャイズによる出店に転換させた<sup>97</sup>。川端（2010）によれば、外食業界の多国籍化の特徴として、事業経験が浅い企業でも海外進出が可能である。なぜなら海外からの加盟希望者があれば、それがきっかけとなって多国籍化の展開が始まるというフランチャイズの選択肢があるためである<sup>98</sup>。全聚徳もフランチャイズによる出店で多国籍化を展開している。

### 3. 日本への進出

次に、全聚徳の現地経営を明らかにするため、具体的に日本での全聚徳を見てみる。全聚徳は2004年よりフランチャイズ制によって日本に進出した。株式会社全聚徳ジャパンが設立され、社長は劉岩氏である。美食を好む北京人の劉氏は、幼い頃より北京ダックをよく食べていたが、日本に渡ってからはなかなか食べれなくなっていた。日本で暮らす中国人に北京ダックを食べてもらい、日本人にも美味しい北京ダックを味わってもらいたいという思いから、劉氏は全聚徳をフランチャイズ方式で出店することにした<sup>99</sup>。

劉氏は、全聚徳のフランチャイズ契約を結ぶ前に、日本のコンサルティング会社3社に依頼して日本の外食市場の詳細なリサーチを行った。このリサーチの中には日本人の食事の好み、メニューの設定、価格帯、財務・税制、衛生環境などが含まれていた。

日本の全聚徳では、中国からアヒルを輸入することが困難であるため、中国とは異なる品種のアヒルを扱っている。その多くのは日本またはカナダのアヒルで、肉のきめが細かく脂っこくないことから日本の顧客に好評である。現在1店舗あたり日に30羽か

---

の手段を使って企業側に質問できる。企業側は、代表取締役、社長、財務部長、理事会事務局長等が説明会に参加して回答をサイト上に書き込む。<http://irm.cninfo.com.cn/szse/index.html> 2017年6月28日閲覧。

<sup>96</sup> 深セン投資家交流プラットフォーム全聚徳ページ  
<http://rs.p5w.net/index/company/showQuestionPage.shtml?searchValue=%25E5%2585%25A8%25E8%2581%259A%25E5%25B7E%25B7> 2017年6月28日閲覧。

<sup>97</sup> 新乡日报2012年7月4日 <http://www.cffw.net/zhkcw/7009.html> 2017年6月28日閲覧。

<sup>98</sup> 川端基夫（2010）前掲書、p.58。

<sup>99</sup> 垂太日報「全聚徳東京開店記」2015年5月3日 <http://zh.apdnews.com/asia/yanguandongying/192918.html> 2017年6月28日閲覧。

ら 40 羽の北京ダックが売られている。店舗スタッフはすべて在日中国人であるが、顧客の中に占める日本人の割合は 7 割で、中国人の割合は 3 割という状況である<sup>100</sup>。

劉氏によると、中国を訪れたことのある多くの日本人が現地で全聚徳の北京ダックを食べたが、その多くが帰国後に日本の全聚徳で久しぶりに北京ダックを味わおうとする。これが多くの日本人客を全聚徳が獲得している主な理由という。また、将来について「東京の全聚徳はまだ小規模だ。日本経済が好転し、企業の収益が改善される中、今年の売上は増加を続ける見通しだ。全聚徳グループの協力と支援により、東京やその他の都市で実力ある経営者と共に多くの店を開くことで、多くの日本人に北京ダックの味を楽しんでもらいたい」と述べている。

以上を考慮すると、全聚徳という北京ダックの味を保証できる小売ブランドが全聚徳の競争優位性であり、企業固有の競争優位性を活用して海外市場に進出していると言える。また、進出先の選択において、主に華人・華僑市場という立地の優位性を狙っている。ゆえに、これは従来の多国籍化パターンによれば（第 1 章参照）、十分な経営資源を持った多国籍企業が自社の保有する経営資源を海外の立地で活用するという「資産利用型」の進出パターンに属すると判断することが出来る。

## 第 2 節 蘇寧（そねい）

### 1. 概況

蘇寧雲商集団（以下「蘇寧」とする）は、張近東氏が 1990 年 12 月に江蘇省南京市に設立した家電・デジタル製品を中心に販売を行う量販店である。同年、自社のアフターサービスセンターを設立し、2004 年には深圳証券取引所に上場した。2005 年には 2 日に 1 店舗の割合で出店を行った。その結果 2009 年には売上高が 1170 億元、941 店舗を構えるまでに成長し、中国国内で最大手の家電量販店となった。

2010 年 2 月、同社は、中国国内におけるネット通販の普及にあわせて、ネット通販サイトの蘇寧易购を立ち上げるとともに 2 年後の 2013 年 2 月には社名を蘇寧電器から蘇寧雲商に変更した。2017 年現在、国内外の 600 の都市に約 1400 店舗を有しており、従業員数は約 18 万人である。また、現在、取り扱い商品は家電・デジタル製品に限らず、家具、食品、書籍、アパレルなど幅広い領域に及んでいる。

蘇寧は、中国連鎖経営協会が発表した 2017 年度中国小売企業売上高ランキングの第 1 位であり、3 年にわたりこの地位を維持している。

<sup>100</sup> 著者が 2018 年 1 月 24 日に全聚徳新宿店において実施した店頭調査により判明したものである。

## 2. 多国籍化

2008年のリーマンショックは世界経済を大きく揺るがした。中国も例外ではなかったが、政府による4兆元（約64兆円）もの内需拡大政策の恩恵を受けて、中国は他国よりも早くこの金融危機から脱出した<sup>101</sup>。そして、この時を中国企業は、先進諸国においてM&Aを行う絶好のチャンスと捉え、積極的に先進諸国の企業を買収し始めた。同じように蘇寧も2009年にM&Aを通して日本と香港に進出し、多国籍化を展開し始めた<sup>102</sup>。

また、蘇寧が2009年に海外進出を始めたもう一つの理由として、徐（2015）は、蘇寧は中国国内市場の激しい価格競争を勝ち抜いて2009年に家電量販店ならびに小売業界のトップに上りつめたが、次のさらなる発展を目指すためにも海外に目を向ける、特に家電の王国と言われる日本に目をむけて同国の同業者から学ぶことに価値があったからであると指摘している<sup>103</sup>。

## 3. 日本への進出

ラオックス株式会社（以下「ラオックス」とする）は2000年代初頭日本の大手家電量販店の一つであったが、その後主力としていたパソコン販売の落ち込みや大型店舗の相次ぐ失敗、さらには家電量販店間の価格競争に敗れたことなどにより業績が悪化していた。そのため、ラオックスは2009年6月に蘇寧ならびに東京にある中国系企業の日本観光免税株式会社と資本業務提携を締結した。具体的には、蘇寧がケイマン諸島に設立した海外子会社の「GRANDA MAGIC LIMITED」による8億円の投資（発行済株式の27.36%に相当）を受け入れるとともに、日本観光免税株式会社による7億円の投資（発行済株式の24%に相当）も受け入れた。そして2011年8月に蘇寧は、再び海外子会社の「GRANDA MAGIC LIMITED」を通して20億円の追加投資を行い、ラオックスの親会社となった。

なお、当時日本観光免税株式会社の社長であった羅怡文氏が現在のラオックスの社長であるが、彼が実質的にラオックスと蘇寧を結びつける役割を果たした。具体的には様々な会社からの業務資本提携の話があった中で、蘇寧をラオックスに紹介したのが羅氏であった。

羅氏は地元の上海第一百貨店勤務を経て、1989年に来日した。1992年から在日中国人向けの中国語新聞や低価格国際電話サービスなど中国人向けのビジネスを幅広く手掛けてきた。2006年に日本観光免税株式会社を設立し、大阪・日本橋にある商業施設「上海新天地」を運営している。「上海新天地」では在日中国人向けに中国の食品や雑貨を取り扱っているほか、中国人観光客向けの日本の家電量販免税店としてラオックス

<sup>101</sup> 徐方啓（2014）「中国企業の対外直接投資とM&A」『商経学叢』第60巻第2・3号，p.34。

<sup>102</sup> 徐軍・何丹（2015）『从+互聯網到互聯網+：蘇寧為什麼贏』浙江大学出版社，p.201。

<sup>103</sup> 徐方啓（2015）『中国発グローバル企業の実像』千倉書房，pp.57-58。



の直営店を誘致した。2007年にラオックスは本体の経営不振により同店を閉めたが、羅氏は「有名な家電量販の免税店をなくすわけにはいかない」と判断し、直営店をフランチャイズ店に切り替えて2ヶ月後に再開した<sup>104</sup>。このような免税店事業を経験したことを踏まえ、羅氏はラオックスの社長に就任した時に、ラオックスを家電製品だけでなく日本のさまざまな商材を外国人観光客に提供する総合免税店に転換すると示した<sup>105</sup>。

蘇寧の総裁である孫為民氏も2009年6月25日の記者会見でラオックスの再建支援に関して、日本政府の外国人旅行客誘致政策に呼応し、中国人観光客向けに免税店事業を開拓していく意向であることを示した。そのほかに、次の2点も指摘している。一つは、共同仕入れや売れ筋商品の相互供給によりラオックスの黒字化を目指す。もう一つは、日本のラオックス店舗で販売した商品のアフターサービスを中国国内の蘇寧店舗でも応じることにより、中国の消費者におけるラオックスの評価を高める。実際にラオックスは蘇寧買収後の2009年10月に中国人観光客を主な対象とした免税店事業に転換して再建が進んでいくが、この中国の消費者におけるラオックスの評価の高まりがこの再建に少なからず貢献していると思われる。

一方、当時報道された蘇寧の社長である張近東氏の発言をまとめると、蘇寧がラオックスを買収した目的は以下の三つにまとめることができる。

一つは、日本式の経営ノウハウを獲得すること。当時、蘇寧の中国国内における店舗の販売効率はよくなかった。例えば、野村総合研究所の当時の調査によると蘇寧の1平方メートルあたりの売上高はヤマダ電機の5分の1であった。よって、蘇寧はラオックスの買収を通して日本式経営ノウハウを学習し、それを本国に導入することによって中国国内店舗の販売効率を改善させたいという期待を持っていた。

二つ目に、ラオックスを通して中国では取り扱いの少ない、付加価値の高いビデオカメラなどのデジタル家電製品やゲーム、アニメ関連製品を仕入れて、中国国内の店舗の品揃えを充実させること。

三つ目に、ラオックスの買収を通して、中国国内だけでなく東南アジアにも事業を展開していきたいという希望を蘇寧は持っていた。

以上が当時の張社長の発言から読み取れる蘇寧がラオックスを買収した理由であるが、実際に蘇寧はラオックス買収以降、中国国内にラオックスの小売業態やノウハウを導入していく。例えば、2010年蘇寧は上海市内にギター、電子ピアノなどを扱う楽器専門店の「MUSICVOX」を開業したが<sup>106</sup>、これはラオックスが東京で展開していた店舗の模倣である。楽器の2割も日本からの輸入品で、東京の「MUSICVOX」本店から専門知識を持つ日本人スタッフ2人を上海に派遣した。また、ラオックスとの共同発注により、日本のメーカーから日本製のマッサージチェアを調達し、中国国内の100店舗で販売し

<sup>104</sup> 「中国家電量販大手の日本進出仲介、羅怡文」『日本経済新聞』2009年7月23日、夕刊、p.9。

<sup>105</sup> 「ラオックス、新体制スタート、再建の道筋見えず-蘇寧との提携、どう具体化」『日経MJ』2009年8月5日、p.7。

<sup>106</sup> 「上海の楽器店、蘇寧電器が開店、ラオック協力」『日本経済新聞』2010年6月19日、朝刊、p.13。

始めた。この他にも機能面などでの評価が高い日本製品をラオックスの協力のもと調達し、中国国内の店舗の品揃えを充実させることより、他の量販店との差異化を図った<sup>107</sup>。

次に、蘇寧の子会社となった再建が進んだラオックスの事業を具体的に見ていく<sup>108</sup>。2012年から2015年にかけてラオックスは、免税店を中心とした国内店舗事業、貿易仲介事業、中国出店事業の三つの領域に分けて事業を展開している。

まず国内店舗事業は、海外からの旅行者に対して家庭用電気製品、ホビー用品、時計などを販売している免税店事業である。現在日本国内で43店舗を展開している。2016年の販売実績は8千億円に達し、前年比は248.3%の増であった。しかし、訪日観光客の消費マインドが高価格の耐久品から低価格の消耗品へと推移したことと、市場環境がモノという物販からコトという体験型消費へ転換したことに対応するために、ラオックスは店舗効率の悪い店舗を閉店しながら、買い物だけではなく体験型（モノ＋コト）事業へ進出すること、ならびにメイドインジャパンのマーチャンダイジング（MD）<sup>109</sup>を強化するという取り組みを始めた。2018年ラオックスの日本国内における事業内容は、実店舗とオンライン販売を含む物販のリテール事業、体験サービスを中心とするエンターテイメント事業、婦人靴等のファッション関連商品の製造・販売に関する生活ファッション事業、物販と体験双方のコンテンツを導入するSCディベロップメント事業の五つに分けて取り組んでいる。

次に貿易仲介事業は、中国国内において安価で高品質の製品を製造して、日本国内市場で販売する事業とともに、日本の優れたデザインや高品質の製品を越境EC等により中国の企業や消費者に販売する貿易事業と、中国に進出したい日本企業に対して現地企業を紹介する仲介事業の二つからなっている。実際にラオックスは2014年にグループ会社の蘇寧易購の通販サイトに出店し、さらに2015年にアリババグループが運営する天猫国際通販サイトにも出店した。また、ラオックスの仲介を通して、2013年に日本の食品スーパー大手のマルエツは蘇寧と合弁会社「丸悦（香港）有限公司」<sup>110</sup>を設立して、蘇寧の商業施設に日本式のスーパーマーケットを展開している。

最後に中国出店事業は、中国国内において蘇寧との強固な連携関係をもとに日本式の総合家電量販店を展開する事業である。実際ラオックスは2016年までに中国国内で14店舗を出店したが、店舗の認知度が高まらず、まだインターネット通販の拡大にも押されて赤字が続き、2016年4月に中国での店舗運営事業から撤退すると発表した。今後、

<sup>107</sup> 「中国家電量販の蘇寧、日本の中堅メーカー品販売、ラオックスが仲介」『日本経済新聞』2010年11月12日、朝刊、p.13。

<sup>108</sup> 著者が2018年1月23日にラオックス東京本社において実施した社長室経営企画部部长兼管理本部財務経理部部长松沢淳氏へのインタビューにより判明したものである。

<sup>109</sup> 製造業の場合は、マーチャンダイジングを商品計画と呼んでおり、小売企業の場合は、商品選定、仕入企画活動、価格決定、展示、販売促進や広告計画を含んでいる（金2008：86）。

<sup>110</sup> 資本金は約20億円で、株式会社マルエツが70%、蘇寧の100%子会社GRANDA MAGIC LIMITEDが30%を出資した。

中国国内のネット通販を強化し、実店舗での販売は蘇寧の店舗に委ねることに方針転換した。

#### 4. 香港への進出

2009年12月30日、蘇寧は香港で3番目の大手家電量販店である鋪射電器(Citicall Retail Management Ltd.)の22店舗を3500万香港ドルで買収し、2011年に香港蘇寧電器に改名した。また、2014年マカオの大三巴に自ら店舗を開設した。2016年香港とマカオを合わせて25店舗があり、2017年の営業利益は27.12億元である。蘇寧は中国本土の店舗網を背景にした家電メーカーとの価格交渉力をもとにした低価格を武器に香港市場の開拓を進めている。

香港進出には四つのメリットがあると蘇寧の孫総裁は指摘している<sup>111</sup>。一つ目は、現地住民と海外観光客などを含めて一人当たりのGDPが25000ドルを超える消費者が4000万人近くいること。二つ目は、香港市場は新商品の展開スピードが早く、消費者ニーズをいち早く把握しやすいこと。三つ目は、香港の法律などが国際市場にマッチングしやすいこと。四つ目は、香港に特有の国際的環境のおかげで、国際的な人材を獲得しやすいことである。また、蘇寧の社長である張近東氏によれば、リーマンショックの影響により、アメリカの家電量販店大手のサーキット・シティー・ストアーズ(Circuit City Stores)や世界最大の家電量販店ベストバイ(Best Buy)を買収することも可能であったが、企業文化の違いと国際的人材の不足のために進出先を近くの香港とした。

香港に進出するにあたり、蘇寧は香港の市場環境に類似している隣の広東省深センにおいて直営店Eliteを開設して香港市場に適応するための準備を行った。例えば、直営店Eliteにおいては香港市場に合わせて、陳列方式をカウンターではなく消費者が直接商品を手にとって体験できる体験型陳列に採用した。

香港市場に適応するだけでなく、蘇寧はエアコンの配達と取付を一体化という中国本土市場における強みのサービスを提供するなど、香港市場では欠けているアフターサービスの充実によって激しい競争市場に勝とうとしている<sup>112</sup>。蘇寧は、中国本土においてメーカーとの共存共栄の関係性を構築し、サービス第一主義を掲げて差別化を図っている。メーカーとの二重保証によるアフターサービス、迅速な配送、広範囲な顧客サービスの三つのサービスを充実させている。

一方、香港への進出には難題もあった。まず、新店舗を立ち上げるまでの所用時間の違いである。中国本土の場合、新店舗を立ち上げるまでに必要な時間は半月以内であり、そのために深夜まで残業してもらったり、夜間に店舗を閉めて店内工事を行ったりする

<sup>111</sup> 良岳「2010年電器連鎖新図景」『特別報道』2010年第400期, pp.31-32。

<sup>112</sup> 李海強「跨過香江後如何理解蘇寧國際化」『中國民營科技與經濟』2010年第7期, p.65。

ことはよくある。しかし、香港の場合は、現地人のスタッフが休み時間を大切にしているので頻繁に残業を課すことは難しい。また、夜間の工事は周りの迷惑になるために、新店舗を立ち上げるまでに必要な時間は1ヶ月半以上になる。そのため買収当時は、3年以内に30店舗まで開設すると計画したが、2018年現在でもまだ25店舗にしか到達していない。

次に、物流システムの違いである。蘇寧は、中国本土の店舗においては自ら設立した物流センターと物流システムにより商品を輸送している。香港にも自社の物流システムを構築し、中国本土と共同仕入れ・共同輸送するつもりであったが、香港市場には合わなかったために一部の物流業務を第三の企業に委託した<sup>113</sup>。

以上のように、蘇寧は、国によって多国籍化のパターンを変えていると言える。日本の場合、蘇寧は事前に競争優位性を持つことなく、むしろ日本の優れた小売ノウハウや日本製品など戦略的資産の獲得を目的に進出した。そのため蘇寧は、被買収企業への影響力を抑える、すなわちハンズオフ型のM&Aにより被買収企業から小売ノウハウ等の提供を受け入れたり、人材交流を促したりした。これは従来の多国籍化パターンによれば（第1章参照）、国際競争優位を持たない企業が海外進出を通して現地の優れた技術優位やブランド優位などを獲得することを目的としている「資産獲得型」の進出パターンに該当すると考えられる。一方、香港の場合、蘇寧は中国本土のメーカーとの協力関係で培った商品の仕入れとサービスにおける優位性を生かして進出したが、現地での販売網や流通網の構築にあたっては現地企業の資産を活用した。これは限られた経営資源しか持たない企業がその競争優位を利用して海外に進出して流通ネットワークと母会社のない経営能力などの資産を吸収する「資産拡大型」の進出パターンに該当すると考えられる。

### 第3節 迪信通（でいしんとん）

#### 1. 概況

北京迪信通商貿股份有限公司（以下「迪信通」とする）は、中国最大の携帯電話端末の量販店であり、2001年北京に設立された民営企業である。2016年までに中国の20の省と4直轄市において1700店の直営店と加盟店を保有している。従業員数は約2万人である。同社は実店舗とネットショップを構え、携帯電話等のモバイル機器とそのアクセサリ、付加価値サービスなどを提供するとともに、中国の移動体通信事業大手三社である中国移动、中国联通、中国电信と戦略的協力関係を結び、モバイル通信サービスを提供できるsimカードの販売も行なっている。また、取り扱っている携帯端末は、アッ

<sup>113</sup> 朱瑞庭・李人晴（2015）「蘇寧“走出去”的物流配送体系優化研究」『研究与探討』第34卷1月刊,p.40。

プル、ファーウェイ、サムスン、シャオミ（XIAOMI）、レノボ、KUPAI、OPPO、VIVO、HTC など幅広い機種を販売している。迪信通の 2016 年度の売上高は 177 億元（約 2875 億円）、当期純利益は 3 億元（約 49 億円）、携帯端末の販売数は 1 千万台を突破した。

迪信通の創業者である劉東海氏は、四川省の清平鎮という小さな町に生まれた。劉氏は、貧しい生活から脱して家族全員が食事に困らないようにするために、南充師範学校卒業後に小学校の先生になった。当時の教師は決まった食料切符（食料の配給を受け取るのに必要な切符）を手に入れることができた。しかし、9 年後の 1993 年に、社会主義市場経済の導入に伴って中国経済が猛スピードで発展したために劉氏は教師の仕事をやめ、北京市内で 2 店舗を借りて無線呼び出しであるポケットベルの販売を始めた。さらに 1995 年、大型の携帯電話端末も販売し始めた。劉氏は流動資金さえあれば、もう 1 店舗を設けるといふ拡大主義を掲げている。そして、2001 年に現在の迪信通という会社を設立し、2014 年に香港で上場した。現在は、携帯端末の販売を中心しながらも人工知能分野、金融分野、不動産や旅行産業分野にも展開し始めている。

## 2. 多国籍化

迪信通は 2015 年から新興国市場を中心に海外進出し、現在は東南アジア、インド、アフリカ市場へと展開し、今後はさらにスペイン、ポルトガルなど世界各地に拡大していく予定である。社長の劉東海氏によると、中国国内市場はすでに消費者がモバイル機器を初めて購入する成長期の段階からモバイル機器の買い換えを行う成熟期の段階へと移行したが、インドなどの新興国市場においては今まさにスマホ市場の爆発的成長期を迎えている。アメリカメディアの Mashable による 2016 年の報告によると、インドにおけるスマホの保有率は 17% に対して、中国はすでに 58% に達している<sup>114</sup>。よって、市場拡大をさらに追求していくため、迪信通は 2015 年から海外に店舗を設けはじめて、インド、ナイジェリアを中心にその周辺地域まで広げていく計画を立てた。また、その際には、中国国内における流通経路のマネジメント経験と携帯端末メーカーとの協力関係を最大限に活用しながら海外市場を開拓していくこととした。

迪信通が 2015 年に海外進出した時点で、すでに多数の中国の携帯端末メーカーは海外市場に進出していた。例えば、ファーウェイは 1990 年代後半からアジアを中心に海外市場の開拓を開始し、2000 年以降は欧米市場にも参入した。しかし、中国の携帯販売店の海外進出はまだ存在しなかった。迪信通は初めて海外市場に進出した中国の携帯端末販売会社である。

---

<sup>114</sup> 晨曦「中国智能手机普及率 58% 而日本为 39% 印度只有 17%」『騰訊科技』、2016 年 5 月 11 日、電子版 (<http://tech.qq.com/a/20160511/029516.htm> 2017 年 7 月 3 日閲覧)。

迪信通の社長である劉東海氏は、同社の海外進出計画を「一三五」計画と名付ける。インドとナイジェリアは国際化戦略の第一歩であり、三年後に迪信通は少なくとも5か国に進出して1000店舗を設立し、1000万台の携帯端末を販売する。5年後に少なくとも10か国に進出して3000店舗を設立し、3000万台の携帯端末を販売するという計画である。

海外への進出方法に関して、劉氏は二つがあると説明している。一つは、現地企業との提携やM&A等の方法により海外進出する方法である。もう一つは、中国携帯端末メーカーと連携して海外市場を開拓する方法である。そして、劉氏は各国の具体的な状況に応じてこの二つの方法のうちの一つを採用するとしている。例えば、後述のようにインドには現地企業との提携で進出するという前者の方法を採用した。ナイジェリアに関しては中国携帯端末メーカーと連携して進出するという後者の方法を採用した。

2015年迪信通は、ファーウェイ、シャオミ、レノボ、KUPAI、OPPO、VIVOなどの中国の携帯端末メーカーと提携し、情報交換や製品相談、販路開拓、リスク受容、利益享受の面などで協力すると発表した。具体的には、同社が現地消費者の意見を提携のメーカーにフィードバックしたり、携帯電話の生産プロセスに参画したり、自社の販路を利用して中国携帯端末メーカーの市場を確保したりする。リスク受容の面においては、海外市場の状況がよく分からない時に迪信通が中国の携帯端末メーカーと連携して「販路先行」すなわち携帯販売店をまず設置するという作戦を実施し、中国の携帯端末メーカーの市場育成に貢献する。また、利益享受の面においては、自社と携帯端末メーカーの間で合理的に利益を分配していくようにする。

次に、迪信通が2015年に初めて海外進出した国であるナイジェリアと2016年に進出したインドにおける多国籍化のプロセスを具体的に見てみる。

### 3. ナイジェリアへの進出

2015年8月27日に迪信通は、中国の携帯端末メーカーである伝音科技有限公司（以下「伝音」とする）と提携してアフリカのナイジェリアに進出した。伝音の携帯端末は中国国内では販売されていない。主にアフリカに輸出されており、2017年には約1.3億台の出荷量で、アフリカの携帯端末販売市場において第1位、世界の携帯端末販売ランキングにおいても第4位である<sup>115</sup>。迪信通は、5千万元を出資して伝音の関連会社である深圳伝世電子科技有限公司の株式50%を保有する。

2015年7月に迪信通の劉社長は、グループの他の管理層と共にアフリカ市場を視察した。主にラゴス、アブジャなど重要都市の商業地、携帯市場、携帯卸売市場などについて情報収集を行い、現地携帯小売市場の将来性を調査した。その結果によるとナイジ

<sup>115</sup>伝音科技有限公司ホームページ <http://www.transsion.com/about/profile.html> 2018年12月27日閲覧。

エリアにおいては携帯小売業界の競争力が決して高くなく店舗運営能力も強くはないが、店舗コストとスタッフの人件費が低いことに魅力があった。ナイジェリアの人口はおよそ1.7億人でアフリカの最大である。2015年当時はまだ2Gの携帯を使っている消費者が多く、スマホの潜在的需要は大きいと見込まれた。現地で主流の携帯は600円から1200円（約9710円から19420円）の中・低価格帯である。中国の携帯端末メーカーが生産した携帯はほとんどがこの価格帯であり、ナイジェリアでかなりの競争力が見込まれた。

そこで、迪信通は2015年8月にナイジェリアの最大都市であるラゴスに一号店を開設することにした。その後ポートハーコート、アブジャ及び他の都市にも店舗を展開した。2015年末には店舗数が60店舗にまで拡大し、携帯端末販売累計数も100万台を突破した。

#### 4. インドへの進出

ナイジェリアに進出した翌年の2016年、迪信通はインドのSpice Connectグループと戦略提携を締結し、当グループの販売店「Hot Spot」を通して携帯端末の小売業務を共同で開始することにした。「Hot Spot」は携帯端末、アクセサリ及びその他の電子機器の販売を中心に行う販売店であり、インド国内に300店舗を構える北部最大の携帯端末販売チェーン店である。2016年1月に迪信通は5名の管理者をインドに派遣してSpice Connectグループに駐在させた。さらに2016年4月には「Hot Spot」社の株を取得して共同経営するようになった。

また、2016年度の有価証券報告書によると、迪信通は「Hot Spot」を運営しているSpice Mobilityの支配株主であるOmni Venturesと合資会社をインドで設立した。迪信通（インド）有限責任会社（Digitone Mobile (India) Private Limited）という名称の合資会社であり、迪信通は同社の発行済株式の60%を保有する支配株主となった。また、迪信通は同年6月シンガポールに新迪亞投資有限公司を設立し、この会社を通してSpice Connectグループのネット通販を手掛けるSpice Online Retail Pvt Limitedの株式49%<sup>116</sup>を2400千ドルで取得した。これにより、迪信通はSpice Connectグループとの協力による実店舗販売ならびにネット通販によりインドの携帯端末販売市場を開拓していく意向である。

以上、迪信通によるナイジェリアとインドへの進出事例を紹介したが、それを踏まえると同社の海外進出には次の三つの理由があると考えられる。一つは、ナイジェリアとインドともに今後携帯端末の販売が伸びていく可能性があるという現地市場の魅力で

---

<sup>116</sup> シングルブランド小売業の外資出資比率は制度上100%まで認められるものの、自動認可ルートは49%までとなっており、これを超える場合にはインド政府の承認が必要である。

ある。二つ目は、中国の携帯端末メーカーとの協力関係を生かせることであり、これはナイジェリアとインドともに共通していた。三つ目は、現地の有力な企業との提携関係を生かせることであり、これはインドへの進出において顕著であった。

また、ナイジェリアとインドの双方において、すでに構築していた中国携帯端末メーカーとの協力関係を生かして進出しているという点を考慮すると、迪信通は従来の多国籍化パターンの「資産利用型」ないし「資産拡大型」で両国に進出しており、どちらかといえばナイジェリアにおいては「資産利用型」、インドにおいては Spice Connect グループの戦略的資産を強く生かしているため「資産拡大型」に該当すると思われる。

#### 第4節 小括

##### (1) 中国小売企業の多国籍化のメカニズム

この章では、全聚徳、蘇寧、迪信通の3社の事例分析を行った。それを踏まえて、中国の小売企業の多国籍化のメカニズムを次のようにまとめることができると思われる。

まず、方(2008)が指摘しているように海外進出にあたって何らかの競争優位性を事前に保有している場合は「資産利用型」ないしは「資産拡大型」の進出パターン、優位性を事前に保有していない場合は「資産獲得型」の進出パターンに該当するが<sup>117</sup>、小売企業の場合、その仕入れや販売技術は、母国の流通システムや商慣行、市場特性に依存する部分が多いため、その海外移転や海外での優位性発揮は製造業ほど容易ではなく、現地資源との組み合わせもより困難である。こうした点を考慮すると小売企業の多国籍化は「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つの進出パターンに分類できると考えられる。ここで「限定的」とは、「資産利用型」と「資産拡大型」の場合は現地市場、「資産獲得型」の場合は本国市場への適応度が非常に高くなるという意味である。例えば、全聚徳の日本進出のケースで、日本人の食事の好みを調査してより脂っこくなくように工夫しているところが現地市場に適応した「限定的資産利用型」のパターンである。迪信通のインド進出のケースで、インドの企業 Spice Connect グループと提携することにより、現地の販売店舗網を生かすことが「限定的資産利用型」のパターンである。蘇寧の日本進出のケースで、ラオックスを買収した後、中国国内に家電ではなく楽器のみ扱う店舗を最初に設けたのはこの「限定的資産獲得型」のパターンに該当する。

方(2008)は、それぞれの進出パターンごとに参入目的、参入方法、参入先を対応させていなかったが、図5-1ではこれらに対応させている。「限定的資産利用型」の場合は、全聚徳のケースと迪信通のナイジェリア進出のケースで見られたように現地市場の獲得が主な参入目的になる。参入方法に関しては、迪信通のケースで中国メーカーとの提携を採用していたように企業提携が主な方法になる。全聚徳のケースでは、上述のよ

<sup>117</sup> 方帆(2008)前掲論文, pp.948-949。

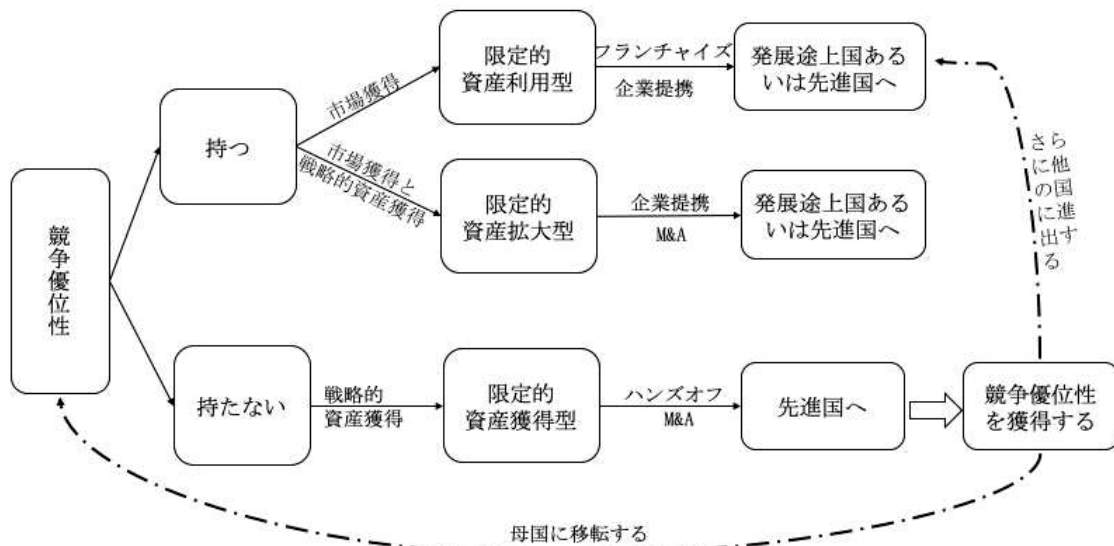


うに現地市場への適応度が高く、本社からすべての店舗を統一して管理するのは難しいため、海外に直営店を開設するよりフランチャイズによる海外出店のほうが主流である。参入先は途上国だけでなく、先進国もあり得る。

「限定的資産拡大型」の場合は、迪信通のインド進出と蘇寧の香港進出に顕著であったように、現地市場の獲得と戦略的資産の獲得は主な参入目的となる。参入方法は現地企業のM&Aや提携であり、参入先は途上国と先進国の双方があり得る。

事前に競争優位を持たない「限定的資産獲得型」は、戦略的資産の獲得が参入目的であり、この場合はハンズオフ型のM&Aにより先進国に進出することになる。本研究においてこれに該当していたのは、蘇寧による日本への進出である。また、戦略的資産の獲得によって手に入れた競争優位をもとに中国国内事業を強化するという「再回来戦略」を黄（2016）は指摘していたが、それとは別に「限定的資産獲得型」は発展途上国への進出にもつながる可能性があることを図5-1が示している。蘇寧が日本のラオックスを買収した理由の一つに東南アジアへの事業展開が含まれていたことがこの点を示唆している。また、ラオックスが中国に出店したことは、もうひとつのルートである「母国に移転する」ルートが「限定的資産獲得型」にあることを示している。ただし、獲得した競争優位性を本国に導入することは、小売企業にとってそう簡単ではない。第4章で紹介したようにB社、D社が海外で買った小売店舗を中国国内にも導入した事例もあれば、ラオックスのような中国に出店した店舗をすべて撤退した失敗事例もあり、その導入の難しさを物語っている。

図 5-1 中国小売企業の多国籍化のメカニズム



出所：著者作成

(2) 小売企業と製造企業の多国籍化の類似点と相違点

では、中国の小売企業の多国籍化のメカニズムは、先行研究で指摘されている中国の製造企業の多国籍化（第1章参照）とどのような点で類似し、どのような点で異なるのか。

まず、小売企業と製造企業の多国籍化の類似点に関して、以下の2点にまとめる。

まず中国の小売企業の多国籍化と中国の製造企業の多国籍化に類似する点として、第1にともに先進諸国の多国籍企業とは異なる競争優位性を所持していることである。苑（2014）が主張している「社会的資本式競争要素」というイレギュラー競争優位性は、中国の製造企業だけでなく小売企業も所持している優位性と考えられる。「社会的資本式競争要素」は「社会の信頼関係、規範、ネットワーク、人間関係に関わるコネ、インフォーマルな商取引方法」を指し、現地市場と密接している小売企業にとっても重要な要素である。例えば、全聚徳が華人華僑の多い地域に出店したことや、迪信通が現地で有名な中国メーカーと提携したことは、この「社会的資本式競争要素」を活かそうとしたことの現れである。

第2に進出動機からみると製造企業と小売企業ともに戦略的資産の獲得に積極的である。製造企業の場合はブランドや技術的ノウハウの取得が主であるが、小売企業の場合はブランド、流通チャンネル、小売ノウハウの獲得に力を入れている。また、双方ともに獲得した戦略資産を母国に移転しようとする行動を示している。さらに戦略的資産を獲得する際には、製造企業も小売企業もハンズオフ型のM&Aを利用する傾向があり、小売企業に関してはこの点は、蘇寧によるラオックスの買収事例に見られた。

次に、小売企業と製造企業の多国籍化の違いである。第1に「資産拡大型」と「限定的資産拡大型」の相違がある。製造企業の場合、苑（2014）が指摘した「革新的結合式競争優位」というイレギュラー競争優位のように、母国の競争優位を現地の経営資源と組み合わせることで競争優位性を発揮できると想定されているが、小売企業の場合、その仕入れや販売技術は川上のメーカーの供給体制、流通環境、物流環境および川下の市場環境などの母国の環境に依存する部分が多く、そのため海外進出する際には現地市場に適応する必要性が高く、かつ優位性の発揮も簡単ではないために資産利用型や資産拡大型はかなり限定的になる。前述のように蘇寧は、中国本土の店舗において自社の物流センターと物流システムにより商品輸送をしていたため、香港においても自社の物流システムを構築し、中国本土と共同で仕入れと輸送をするつもりがあったが、香港市場に合わなかったために一部の物流業務を第三の企業に委託することにした。

第2に「資産獲得型」と「限定的資産獲得型」の相違がある。戦略的資産を海外で獲得した後にそれを本国に移転する場合、本国市場に適応させる必要性が製造企業と小売企業とは著しく異なる可能性がある。黄（2016）が提示した中国企業の「再回来戦略」は、海外市場での事業展開により競争優位性を強化し、最終的にはその競争優位性を持って中国国内の事業拡大と成長につなげることを目的とした戦略である。蘇寧もラオックスの店舗を中国国内に出店して「再回来戦略」を実施しようとしていたが、中国国内

の商慣行と不適応な部分が多いため、結局は2016年に中国から撤退した。小売業の多国籍化に関する研究でも指摘されているように、この事例は戦略的資産の獲得、具体的には先進諸国の戦略的資産を獲得し、それを後発の本国に移転する場合であっても、小売技術の海外移転の場合は容易でないことを示唆している。

第3に、進出先の選択に相違がある。既述の通り、小売企業は店舗周辺の市場と密接に関連した狭域市場を基盤としている。小売店舗では発注・納品・陳列から販売、アフターサービスまでの一連の小売業務を空間的・地理的に分割できないため、立地に規定される部分が多い。一方、製造企業は消費者に直接アクセスする必要がなく、地価の低い都市の周辺や農村地帯に工場を建設することができるため、小売企業よりはるかに広い立地の代替案をもっている<sup>118</sup>。既存の製造企業を対象とする理論のなか、立地のことはあまり議論されていない。苑(2007)が類型したように製造企業の場合は、現地生産を行わずブランドなどの資源獲得を目指す「先進国向けパターン」と現地生産を行う「途上国向けパターン」の2つのタイプに分類することができるが、小売企業の場合、製造企業のように各機能を分けて立地することはできないため、立地要因をより深く考慮する必要があると考えられる。図5-1では中国の小売企業の進出先を発展途上国または先進国に大きく分けているが、実際の事例を見てみると発展途上国あるいは先進国の中でも複数の客観的条件が揃ってから特定の国を選択した傾向が見られる。例えば、全聚徳は日本に出店した際に、美食を好む北京人の劉岩氏がフランチャイズに応募したことと、東京に華人が多いため中国人スタッフの募集も可能であること、日本と中国の飲食習慣が似ているなどの条件が揃っている。蘇寧はラオックスを買収した際に、日本観光免税株式会社の社長羅怡文氏が仲介したこと、訪日中国人観光客が増加してインバウンド事業が好調していたことが買収を推進したと思われる。

上述のように、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、小売企業の仕入れや販売技術は母国の流通システムや商慣行、市場特性に依存する部分が多いため、国際競争優位性の発揮もより困難であり、資産の利用と拡大はかなり限定的である。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、進出先の選択において立地に規定される部分が多いため、特定の地域を慎重に選ぶ傾向が見られた。

---

<sup>118</sup> ブレンド・スターンキスト(2009)『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ—』若林靖永; 崔容熏他訳, 新評論, p.14.

## 終章 総括と今後の課題

### 第1節 研究のまとめ

近年、中国企業の対外直接投資が急成長する中、先行研究の多くは製造企業ばかりに注目する傾向がある。そこで本研究では、先行研究では注目されることのなかった中国の小売企業の多国籍化、特に海外出店の実態を独自のアンケート調査を通して明らかにする。その実態を踏まえた上で、すでに海外出店した企業を対象とした事例研究により、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となるのか、そのメカニズムを解明して、製造企業の多国籍化との類似点や相違点を考察した。

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。

また、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。

本研究は、これまであまり注目されることのなかった中国の小売企業の多国籍化に焦点を当てることにより、製造企業に偏った先行研究では限界のある中国企業の多国籍化の全体像把握に有意義な貢献をしていると考えられる。また、先進諸国の小売企業ではなく発展途上国である中国の小売企業の多国籍化に焦点をあてることにより、小売企業の多国籍化に関する研究領域の発展可能性に対しても貢献ができたと考えられる。

### 第2節 今後の課題

本研究に残された課題は次の3点である。一つ目は、中国の小売企業の海外出店が今後加速していくかどうかを継続的に注目していくとともに、すでに海外出店を行った企業を対象に事例分析を積み重ねていくことである。特に、今回取り上げた事例の中では

専門店が中心となっているが、百貨店、スーパー等の非専門店のパターンをより詳しく明らかにしていく必要性もある。なぜなら、百貨店やスーパーは異なる業態であり、この違いが企業の多国籍化のパターンにどのような影響を及ぼすかを分析する必要があるからである。

二つ目は、図 5-1 に示した中国の小売企業の多国籍化メカニズムがどの程度説明力を持つものであるかどうかを検証していくことである。本研究は小売業の海外出店と中国企業の多国籍化、この二つの領域に限定した先行研究のサーベイに沿って中国の小売企業の多国籍化を考察したが、国際経営の研究領域においてさらなる文献レビューや理論的な課題を踏まえた事例の検討が必要である。特に、中国政府の支援が中国の小売企業の多国籍化のメカニズムに対してどのように影響を与えているのかを分析する必要がある。

三つ目は、中国の小売企業の多国籍化が日米欧のグローバルな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ことである。白 (2017) が指摘しているように、先進諸国で生み出された先端的技術やノウハウが強みとして発揮しにくい新興国の環境条件の下では、類似した消費性向および流通構造の問題を有している同等な新興国出身のコングロマリットのほうが競争優位性を獲得しやすくなる。中国の小売企業の多国籍化は日米欧のグローバルな小売企業の海外戦略に影響を与えるのかを分析する必要がある。

## 参考文献

### 日本語文献

- 天野倫文 (2007) 「海爾 (ハイアール)」天野倫文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ, 110-133 頁。
- 今井利絵 (2014) 『グローバルリテラー = Global Retailer : 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。
- 岩崎薫里 (2014) 「拡大・深化する中国企業の海外展開」『JRI レビュー』第 6 巻第 16 号, 17-42 頁。
- 苑志佳 (2007) 「中国企業の海外進出と国際経営」『中国経営管理研究』第 6 号, 27-43 頁。
- 苑志佳 (2014) 『中国企業対外直接投資のフロンティア : 「後発国型多国籍企業」の対アジア進出と展開』創成社。
- 汪志平 (2014) 「海外 M&A と中国多国籍企業の競争優位創造」『経済と経営』第 44 巻第 1・2 号, 1-13 頁。
- 大木博巳 (2014) 「海爾 (ハイアール)」大木博巳・清水颯司編著『中国企業の国際化戦略 続』ジェトロ, 92-108 頁。
- 川端基夫 (1996) 「アジアにおける日系小売業の店舗立地行動 : とくに台湾での進出・撤退行動を中心として」『龍谷大学経営学論集』第 36 巻第 3 号, 64-81 頁。
- 川端基夫 (1999) 「日系小売業はなぜ国境を越えたのか : 進出要因研究の再検討」『龍谷大学経営学論集』第 39 巻第 2 号, 1-17 頁。
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略 : 国際立地の理論と実態』新評論。
- 川端基夫 (2005a) 『アジア市場のコンテクスト』新評論。
- 川端基夫 (2005b) 「日本小売業の多国籍化プロセス : 戦後における百貨店・スーパーの海外進出史」『龍谷大学経営学論集』第 45 巻第 3 号, 76-91 頁。
- 川端基夫 (2005c) 「小売国際化のダイナミズムに与える店舗不動産の影響 : アジアの日系小売業を事例として」『経済地理学年報』第 51 巻第 1 号, 34-55 頁。
- 川端基夫 (2010a) 『日本企業の国際フランチャイジング : 新興市場戦略としての可能性と課題』新評論。
- 川端基夫 (2010b) 「国際フランチャイジング研究の特性と課題 : 文献サーベイ」『龍谷大学経営学論集』第 49 巻第 4 号, 1-21 頁。
- 川端基夫 (2010c) 「アジアの都市商業におけるグローバル化と市場のコンテクスト」『日本都市社会学会年報』第 28 号, 65-74 頁。
- 川端基夫 (2011) 「アジア市場を拓く : 小売国際化の 100 年と市場グローバル化」『関西学院大学研究叢書』第 149 編, 288-292 頁。
- 川端基夫 (2013) 「外食グローバル化のダイナミズム : 日系外食チェーンのアジア進出を例に」『流通研究』第 15 巻第 2 号, 3-23 頁。

- 川井伸一（2008）「中国企業の国際競争戦略：ハイアールとレノボの比較分析」高橋五郎編『海外進出する中国経済』日本評論社, 164-183 頁。
- 姜紅祥（2011）「中国の通信機器産業の対外直接投資と戦略的資産獲得：華為技術を中心に」『中国経営管理学会 2011 年秋季研究集会』。
- 金亨洙（2008）『小売企業のグローバル戦略と移転：小売ノウハウの海外移転の理論と実証』文眞堂。
- 龔園園（2016）「新興国企業の国際化戦略と対外直接投資による競争力向上：中国企業による対日直接投資を中心に」富士ゼロックス株式会社小林節太郎記念基金 2014 年度研究助成論文。
- 黄賀（2016）『中国企業のグローバル事業展開に関する研究-在日法人の経営実態を通して-』成城大学大学院経済学研究科博士学位請求論文。
- 崔相鐵（2013）「韓国ロッテ・ショッピングの新興市場進出戦略の分析：急激なグローバル・シフトの深因」『季刊マーケティング・ジャーナル』第 32 巻第 4 号, 22-37 頁。
- 酒向浩二（2007）「華為技術（ホアウェイ）」天野倫文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ, 159-171 頁。
- 清水顕司（2007）「聯想（レノボ）」天野倫文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ, 205-221 頁。
- 清水顕司（2014）「レノボ」大木博巳・清水顕司編著『中国企業の国際化戦略 続』ジェトロ, 180-195 頁。
- 朱炎（2007）「中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題」『中国経営管理研究』第 6 号, 3-16 頁。
- 祝合良（2012）「中国における国際化の進展と食品等小売業の変化」『中村学園大学流通科学研究』7 号, 13-22 頁。
- 徐方啓（2014）「中国企業の対外直接投資と M&A」『商経学叢』第 60 巻第 2・3 号, 29-46 頁。
- 徐方啓（2015）『中国発グローバル企業の実像』千倉書房。
- 関根栄一（2009）「中国企業の対外直接投資の現状と展望」『中国資本市場研究』第 2 巻第 4 号, 37-53 頁。
- 中川涼司（2013）「中国企業の多国籍企業化：発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション」『立命館国際研究』第 26 巻第 1 号, 53-73 頁。
- 白貞壬（2017）「フィリピンにおける地元小売企業の成長と外資の参入障壁」『流通科学大学リサーチレター』第 29 号。
- 白貞壬・向山雅夫（2017）「グローバル事業を成功させる新興国の地元小売企業」『東アジア研究』第 67 号, 17-34 頁。
- ブレンダ・スターンクィスト（2009）『変わる世界の小売業：ローカルからグローバルへ』若林靖永；崔容熏他訳，新評論。（Brenda Sternquist (2007) *International Retailing*, Fairchild Books.）
- 方帆（2008）「中国型多国籍企業モデルの検証」『立命館経済学』第 56 巻第 5・6 号, 927-964 頁。

- 方帆 (2010) 「中国型多国籍企業の先進国における技術獲得：発展途上国企業発の逆技術移転」『立命館経済学』第 58 卷第 5・6 号, 1230-1366 頁。
- 丸川知雄・中川涼司編著 (2008) 『中国発・多国籍企業』同友館。
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地：もの作りの深化プロセス探求』千倉書房。
- 向山雅夫, J. Dawson (2015) 『グローバル・ポートフォリオ戦略：先端小売企業の軌跡』千倉書房。
- 柳純 (2012) 「日系小売企業の海外展開と戦略」『佐賀大学経済論集』第 45 号, 193-218 頁。
- 八代尚光 (2011) 『新中国企業論：国際化とイノベーションの研究』文真堂。
- 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。
- 劉永鵠 (2014) 「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴：中興通訊の事例を中心として」『経営論集』第 83 号, 63-78 頁。

## 英語

- Alexander, N. (1997) *International Retailing*, Blackwell.
- Alexander, N. and Myers, H. (2000) “The Retail Internationalization Process”, *International Marketing Review*, 17, 4/5, pp.335-338.

## 中国語

- 丁寧 (2015) 「流通企業“走出去”与我国産品価値鏈創新」『商業經濟与管理』第 279 号, 13-18 頁。
- 劉筱韻・唐靖 (2012) 「簡論我国零售業的國際化戰略」『武陵學刊』第 37 卷 6 号, 45-48 頁。
- 汪旭暉 (2005) 「零售國際化、動因、模式与行為研究」東北財經大學博士學位請求論文。
- 汪旭暉 (2006) 「中国零售企業國際化的可行性与戰略研究：由天客隆与聯華的海外擴張談起」『財經問題研究』第 274 号, 81-87 頁。
- 徐軍・何丹 (2015) 『从+互聯網到互聯網+：蘇寧為什麼贏』浙江大學出版社。
- 趙萍 (2010) 「我国流通企業“走出去”的現狀、問題与对策」『時代經貿』第 9 号, 24-30 頁。
- 朱瑞庭・李人晴 (2015) 「蘇寧“走出去”的物流配送体系優化研究」『研究与探討』第 34 卷 1 月刊。
- 畢克貴 (2013) 「我国零售企業國際化經營：特殊意義背景下的必要性与可行性分析」『宏觀經濟研究』第 11 号, 111-119 頁。
- 付娜 (2005) 「中国零售國際化問題之探論」天津財經大學碩士學位請求論文。
- 王昕旭 (2010) 「中国零售企業國際化經營面臨的障碍及解決途徑」『內蒙古財經學院學報』第 2 号, 55-58 頁。
- 崔冬 (2011) 「我国大型零售企業跨國經營对策研究」河北經貿大學碩士學位請求論文。
- 徐民 (2007) 「中国零售業國際化戰略模式選擇研究」南京理工大學碩士學位請求論文。



朱瑞庭・尹衛華 (2014) 「我国零售業“走出去”戰略的支撐體系」『中国流通經濟』第 12 号, 68-75 頁。

## 新聞ほか

- 「中国家電量販大手の日本進出仲介、羅怡文」『日本經濟新聞』2009 年 7 月 23 日、夕刊、p. 9。
- 「ラオックス、新体制スタート、再建の道筋見えず-蘇寧との提携、どう具体化」『日経 MJ』2009 年 8 月 5 日、p. 7。
- 「上海の楽器店、蘇寧電器が開店、ラオック協力」『日本經濟新聞』2010 年 6 月 19 日、朝刊、p. 13。
- 「中国家電量販の蘇寧、日本の中堅メーカー品販売、ラオックスが仲介」『日本經濟新聞』2010 年 11 月 12 日、朝刊、p. 13。
- 「中国の「一帯一路」構想」『調査と情報』国立国会図書館、第 982 号, pp. 1-13。
- 晨曦「中国智能手机普及率 58%而日本為 39%印度只有 17%」『騰訊科技』、2016 年 5 月 11 日、電子版 (<http://tech.qq.com/a/20160511/029516.htm> 2017 年 7 月 3 日閲覧)。
- 李海強「跨過香江後如何理解蘇寧國際化」『中国民营科技与經濟』2010 年第 7 期、pp. 64-66。
- 良岳「2010 年電器連鎖新図景」『特別報道』2010 年第 400 期、pp. 31-34。
- 王立勇「处于十字路口的中国零售業國際化」『中国商報』2005 年 7 月 1 日、第 6 版。
- 歐州時報網 2015 年 8 月 14 日 <http://www.oushinet.com/news/qs/qsnews/20150814/202301.html> 2018 年 6 月 2 日閲覧。
- 新乡日报 2012 年 7 月 4 日 <http://www.cffw.net/zhkcw/7009.html> 2017 年 6 月 28 日閲覧。
- 亜太日報「全聚德東京開店記」2015 年 5 月 3 日  
<http://zh.apdnews.com/asia/yanguandongying/192918.html> 2017 年 6 月 28 日閲覧。
- 中国連鎖經營協會「2015 年度中国連鎖百強」  
<http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/view.jsp?lt=31&id=425014> 2018 年 4 月 9 日閲覧。
- 中国商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2003-2015 年度中国對外直接投資統計公報」  
<http://fec.mofcom.gov.cn/article/tjsj/tjgb/201609/20160901399223.shtml> 2018 年 4 月 9 日閲覧。
- 中国商務部「走出去」公共サービスプラットフォーム  
<http://femhzs.mofcom.gov.cn/fecpmvc/pages/fem/CorpJWList.html> 2018 年 4 月 9 日閲覧。
- 中国全聚德集團ホームページ  
<http://quanjude.com.cn/firstPage/goaccess.do?firmId=1&pModuleId=043534309a5d4020a4b6f642af231bfd&cModuleId=7eea0c129df94c8f9a1d7902db7b0655> 2017 年 6 月 28 日閲覧。
- 中国全聚德集團「有価証券報告書」2016 年。
- 中国料理協會「中国外食産業發展報告」2015 年 <http://www.ccas.com.cn> 2018 年 6 月 2 日閲覧。

深セン投資者交流プラットフォーム <http://irm.cninfo.com.cn/szse/index.html> 2017年6月28日閲覧。

伝音科技有限公司ホームページ <http://www.transsion.com/about/profile.html> 2018年12月27日閲覧。

## 付録：アンケート調査票

### 中国の小売企業の海外進出状況に関するアンケート調査へのご協力をお願い

本調査は、中国連鎖経営協会が発表した2015年度の中国の小売企業売上高上位100の企業を対象に、海外進出の状況、特に海外出店について、その現状を把握するために行うものです。ぜひともご協力の程、よろしくお願いいたします。

この調査は、小売企業の海外進出に関する実態やその計画をテーマとしていますので、海外事業担当者など、この点に詳しい方にご回答をお願いいたします。

本調査の結果は、学術的な使用にのみ限定しています。また、平均や割合など全体的な傾向を示すために本調査結果を用いますが、個々の会社名については一切公表しないことをお約束致します。

ご多忙中、大変ご迷惑をお掛けしますが、この調査の趣旨をお汲み取りいただき、何卒アンケート調査にご協力下さいますよう、よろしくお願いいたします。

ご回答いただきました企業には、調査結果を送付させていただく予定です。ぜひご協力の程、よろしくお願いいたします。

ご回答済みの調査票は、同封の封筒を使ってご返送下されば幸甚に存じます。宜しくお願ひ申し上げます。

<よろしければ、貴方（回答者）の氏名と担当業務をご記入下さい>

氏名	
担当業務	

問1 貴社は、海外に一般消費者を対象とした小売店舗を設置していますか。以下の選択肢のうち、該当する番号ひとつに○を付けてください。なお、この海外小売店舗には、自己出資や賃貸による自社店舗の開設だけでなく、他社の小売店舗において自社商品の取扱を行ってもらうことも含むこととしますが、海外の消費者向けの電子商取引サイトの開設は含めないこととします（海外消費者向け電子商取引サイトの開設については、問12で別途質問を用意しています）。

1. 設置している（問2にお進みください）
2. まだ設置していないが、今後設置する可能性がある（問5にお進みください）
3. まだ設置していないし、今後設置する可能性もない（問6にお進みください）
4. 過去に設置したことがあるが、すでに撤退・閉店した（もしよろしければ設置した国と拠点数をお教えてください：国 \_\_\_\_\_ 拠点数 \_\_\_\_\_）  
（問5にお進みください）

問2 以下の記入例を参考に、海外の小売店舗を設置している国・地域、設置時期、進出方法、主な業態を店舗ごとにお教えてください。

	設置 して いる 国・地 域	設置 時期	進出方法	主な業態
			①100%出資の直営店 ②現地の小売店舗の合併&買収 ③現地企業との合弁による出店 ④フランチャイズによる出店 ⑤業務提携（例えば、他社の小売店舗にて自社商品を取り扱ってもらうことなど） ⑥その他（もしよろしければ、具体的にご記入ください： _____） ※該当する選択肢番号を以下にご記入してください	①百貨店 ②スーパーマーケット ③コンビニエンスストア ④ディスカウントストア ⑤ショッピングセンター ⑥専門店（もしよろしければ、主な取扱商品をご記入ください： _____） ⑦その他（ _____）
記入例	日本	2010年	②	①
記入例	日本	2013年	③	④
記入例	米国	2014年	①	⑥(家電製品)

拠点 1				
拠点 2				
拠点 3				
拠点 4				
拠点 5				
拠点 6				
拠点 7				
拠点 8				
拠点 9				
拠点 10				

もし空欄が足りない場合は、アンケートの最後のページにご記入ください。

**問 3 貴社がこれまで海外小売店舗を開設したり、経営してきた上で直面した主な問題点や課題、支障は何ですか。以下の選択肢のうち、該当する番号すべてに○を付けてください（複数選択可）。**

1. 資金不足
2. 現地スタッフの採用や育成が難しい
3. 中国国内で国際業務を担当できるスタッフが少ない
4. 中国政府の支援が少ない
5. 中国企業のブランド力が弱い
6. 粗利益が少ない
7. 現地における厳しい価格競争
8. 進出のタイミングが遅れた
9. 現地消費者のニーズが読み取りにくい
10. 希望の商品が仕入れられない
11. 安定した供給先がない
12. 現地の合弁企業とのトラブル
13. 立地選定の失敗
14. 希望の出店場所が確保できない
15. 用地の拡大が難しい
16. 地価や家賃の高騰



(2) 出国に関する要因 ( )

1. 進出国市場の成長性・潜在性に魅力を感じたので
2. 進出国の市場規模が大きいので
3. 安定した商品の仕入れ先が進出国市場に存在するので
4. 中国よりも進出国の経済発展水準が低いので
5. 進出国に反中国的な感情がない、もしくは少ないので
6. 進出国に華僑・華人が多いので
7. 中国人の駐在員や観光客が多いので
8. 進出国に他の中国企業が進出しているので
9. 進出国の店舗家賃や人件費が低いので
10. 進出国の外資規制が緩和された、もしくは緩和されようとしているので
11. 進出国の政府や企業からの要請
12. その他 (ご記入ください: )

(3) 自社に関する要因 ( )

1. 事業を多角化するため
2. トップ経営者が国際化を推進している
3. 海外の消費者ニーズを把握するため
4. 海外の先進的な小売ノウハウや技術を導入するため
5. 現地企業のブランドを手に入れるため
6. その他 (ご記入ください: )

**問6 貴社は、海外に商品調達や商品物流の拠点を設置していますか。**

1. 設置している
2. 設置していない (問9にお進みください)

**問7 以下の記入例を参考に海外商品調達・物流拠点の設置国、設置時期、設置数(拠点数)をお教えてください**

	設置国	設置時期	設置数(拠点数)
記入例	米国	2009年	1


問8 貴社が海外に商品調達や商品物流の拠点を設置した主な理由は何ですか。以下の選択肢のうち該当する番号に○をつけてください（複数選択可）。

1. 海外メーカーが生産した製品を中国で販売するため
2. 海外メーカーが生産した製品を現地で販売するため
3. 海外メーカーが生産した製品を中国や現地以外の第三国で販売するため
4. 中国メーカーが生産した製品を海外で販売するため

問9 貴社は、プライベートブランド (Private Brand) 商品の開発を行っていますか。該当する番号ひとつに○をつけてください。

1. 中国国内で行っている
2. 中国でも海外でも行っている
3. 海外で行っている
4. 行っていない

問10 貴社は、小売、商品調達・物流、PB商品の開発以外の海外拠点を所有していますか。また、ある場合には、その主な機能をお教えてください。

1. ある（主な機能： \_\_\_\_\_ )
2. ない



問11 貴社は、今後（3年を目途）の海外小売店舗について、どのようなお考えをお持ちですか。該当する番号に○をつけてください（複数選択可）。

1. 海外小売店舗の数を増やしていく
2. 海外小売店舗の出店国を増やしていく
3. 既存店舗の改装や拡大、経営成果向上に力を入れる
4. 特に変化なし（現状維持）
5. 海外小売店舗の数を減らしていく
6. 海外小売店舗を閉店もしくは撤退する
7. その他（具体的にお教えください： \_\_\_\_\_）

問12 貴社は、電子商取引サイトを開設していますか。該当する番号ひとつに○をつけてください。

1. 中国国内消費者向けの電子商取引サイトを開設している
2. 中国国内消費者向けの越境電子商取引サイトを開設している
3. 中国国内消費者と海外消費者向けの電子商取引サイトを開設している
4. 開設していない

問13 貴社は、電子商取引サイトを開設する際に中国政府の支援を受けていますか（ ）

1. 受けている
2. 受けていない

以上で質問は終わりです。ご協力誠にありがとうございました。

なお、本アンケート調査終了後に個別企業の事例研究も行います。その際の訪問調査や電話・メールによるインタビュー調査にご協力して頂ける場合は、連絡先（対応者のお名前、電話番号、FAX番号、メールアドレスなど）を以下に記載して頂けると大変助かります。ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

連絡先： \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## 謝辞

本研究を遂行し学位論文をまとめるにあたり、多くの方々にお世話になりました。この場を借りて感謝の気持ちとお礼を申し上げます。

まず、多大なご支援とご指導を賜りました指導教官である有村貞則教授に深く感謝いたします。論文のテーマの選択から研究方法、論文作成、学会発表等まで終始きめ細かくご指導をいただきました。また、研究が遅滞として進まず落ち込みがちな私に研究者としてのやりがいと面白さを示して励んでくださいました。心より感謝の意を申し上げます。

本論文を提出するにあたり、審査委員として貴重なご教示をいただきました城下賢吾教授、内田恭彦教授に深く感謝いたします。先生方のご助言により本論文の完成度が高まりました。誠にありがとうございました。

また、アンケート調査とインタビュー調査の実施にあたり、協力してくださった企業の方々にお礼を申し上げます。中国の小売企業の多国籍化に関する研究資料が極めて少ない現状のなか、貴重な研究データをご提供いただきました。誠にありがとうございました。

最後に、これまで自分の思う道を進むことに対し、温かく見守って支えてくれた両親と夫に対して感謝の意を表して謝辞と致します。