

■ 修士論文要旨

# 中国小売市場のグローバル化に関する研究

ーウォルマート、カルフルー、イトーヨーカ堂を中心としてー

A Study on Globalization of Retail trade Market in China Focus on Wal-Mart, Carrefour, Ito-Yokado

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士前期課程

李 楊

Yang Li

2001年11月、WTO加盟を果たした中国は急速な経済成長で世界の注目を浴びるようになった。近年、急速な発展を続ける中国にあって、流通部門も例外に洩れず、著しい変貌を遂げつつある。中でも、小売業においては、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ハイパーマーケットなど新たな業態が発足し、急速に発展しつつある。中国の小売構造は、長年にわたって一握りの百貨店と無数の零細小売商という構造が温存されてきたが、それが近年では、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、ディスカウントストア、会員制卸売クラブ、ウェアハウスストア、ホームセンター、そしてコンビニエンスストアなどの業態が一斉に持ち込まれることを通じて、中国型ともいえる流通革命の幕開けを迎えている。

こういう中国の小売近代化の背後には、外資系小売企業の果たす役割は大きいのである。流通先進国からもたらしてきた先進的管理経験、販売技術、さらに外資との合併により生成する膨大な資金などいずれも中国小売業の発展にはきわめて重要な促進剤である。

一方、WTOに加盟するまでは、中国小売業は中央政府により保護されていたため、中国の

WTO加盟後に、一番衝撃を受ける業界は中国小売業であるといわれる。外資系小売企業の先進的な管理経験と経営技術はもちろん、人材競争、価格競争、市場争奪など実にさまざまな面で外資系企業は強力でかつ恐ろしいライバルである。現在、世界小売業ベスト50の中で、70%の企業がすでに中国市場に進出している。なかでも、ウォルマート、カルフルー、メトロ等のグローバル小売企業は中国に進出し、小売市場における地位を固める一方である。中国小売企業は近代化成長を目指す一方、外資系小売企業との競争にいかにも勝ち残れるかが緊迫な課題となっている。

ところで、小売業といえば、従来からドメスティック（国内的）産業と言われてきた。その原点が、地域住民の生活に密着し、国や地域の歴史的社会的文化条件に大に関わっているからである。したがって、小売企業は資本金の多少、経営規模の大小にかかわらず、出店する時は、国内にしても、国外にしても、出店地域で、店舗立地等の市場調査を行い、販売活動を展開するのが基本である。社会的、文化的、地理的な条件が西欧諸国とだいぶ異なる中国においての外資系小売企業の展開は決して順調そのものであるとは言えない。

面が存在する。だからこそ、中国国内小売企業は経営ノウハウ、資金、規模などハード面では劣位にあるとも、本国での経営展開ということだけに、優位性があるわけである。店舗の地理位置、地域での優位、農村部市場の優位などがそれであると論文では逐一指摘していく。

本論文では、本論文では、中国市場における大規模小売業の展開を外資系企業の参入、展開と国内企業の対応行動という視点から検討していく。中国小売業の現状や国際化の背景を踏まえた上で、ウォルマート、カルフル、イトーヨーカ堂の代表的な外資系企業の事例を紹介し、中国小売業が外資系企業への対抗策として行ってきたチェーンストアの推進、企業間の合併・統合等の方法について論じる。このような厳しい企業環境の中で、中国の小売企業は合併・統合、さらにはチェーンストア化の推進等の方法による規模拡大で生き残りの道を探っている。しかし、今後は合併・統合による単なる規模的な拡大の段階から、さらに、仕入統合、システム統合などの完全な組織統合までもが求められていくと考えられる。また、中国小売業に内在させているさまざまなマクロ（政府）的、ミクロ（小売企業）的な問題を見出し、これらの問題に対して筆者はいくつの解決方法を提言する。つまり、外資系小売業の強さの前に中国小売業は一層激しくなる中国小売市場でどうやって外資系小売業との競争を勝ち抜き、競争優位に立つことができるか、という命題への試論である。中国の小売業の弱みはどこにあるか等の疑問を検証し、中国小売市場のグローバル化というテーマで中国国内小売業の外資系企業との競争について研究考察していく。

まず序章では、2節に分けて、第1節では、中国小売業の業態構成及について紹介する。第2節では、現在、中国小売業の主要業態になっている百貨店をはじめ、スーパーマーケット、コンビニエンスストア等の業態の発展経緯や成長ぶりを紹介する。

第1章では、3節に分けて、中国経済の持続的高度成長と消費の変化という視点から、中国小売

業の国際化の背景について述べる。さらに、第3節で、対外資開放のプロセスと展開について述べる。1978年以降、中国経済改革後の市場開放、および1992年から現在に至る外資への開放ステップを5段階に分けて述べる。

第2章では、イトーヨーカ堂、ウォルマート、カルフル等の代表的な外資小売企業の事例を取り上げて研究する。中国小売市場における展開戦略、経営戦略等を分析する。

第3章では、中国国内小売企業の対外資戦略を3節に分けて明らかにしていく。最初の第1節では、第2章に繋げる形で、外資系小売企業の参入により、中国企業にたらした影響について紹介する。第2節ではいまや中国小売業に活気をもたらすものとなっているチェーン展開経営方式について紹介する。近年ますます成長していくチェーンストア展開方式の普及は中国の小売業および流通業全般に大きく影響を及ぼし、小売業の近代化を加速させることと思われる。第3節では、小売近代化成長にともなう企業の再編成による小売企業の改革に扱い、外資への競争に戦い、努めている中国国内小売業の在り方と成長ぶりを紹介する。さらに中国近代小売企業の代表的ものとも言える百聯集団及びその傘下会社の聯華超市股份有限公司（聯華スーパーマーケット有限会社）をとりあげて、経営戦略、拡張戦略等を分析し、外資との競争をいかに抜いていくか、その姿を分析する。

第4章では、中国国内小売業におけるマクロ（政府）的、ミクロ（小売企業）的視点にいたるさまざまな問題点を指摘し、今後解決していくべき課題を挙げていく。そして、結論的に、本論文では、中国小売企業は企業改革、自社ブランド品の開発を強化すると同時に、新たな戦略として情報化による物流システム、情報システム、内陸部の市場を開拓し、フランチャイズシステムを築き上げるべきだと提言する。