

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 9 月 30 日現在

機関番号：33805

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530538

研究課題名(和文) 外資小売企業における中国流通システムへの影響に関する研究

研究課題名(英文) A Consideration of the Deployment of Global Retailers in China

研究代表者

柯麗華(KA, Reika)

静岡産業大学・情報学部・准教授

研究者番号：60582377

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,000,000円

研究成果の概要(和文)：この研究は、外資小売企業が中国の流通システムに与えた影響を解明した。具体的には、まず、外資小売企業の進出は、中国の流通システムのグローバル化を進展させ、流通業態の多様化に多大な影響を与えたことを究明した。また、外資の小売事業システムは、中国の小売業主導型流通システムを確立させ、中国の流通システムおよび物流・商慣習に間接的な影響を与えたことを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This research clarifies the influence that foreign-owned retail enterprises have had on the Chinese distribution system. In particular, it will first explain how the emergence of foreign-owned retail enterprises has promoted the development of the globalization of the Chinese distribution system, and had a major influence on the diversification of the distribution business. Further, it will show how foreign managed retail business systems have led to the evolution of a retail-lead distribution system and had an indirect influence on the Chinese distribution system and the distribution of goods and business practices.

研究分野：流通、マーケティング

キーワード：流通システム 中国の流通 外資小売企業 流通チャネル 小売主導型

## 1. 研究開始当初の背景

近年中国での存在感を日々増しているのは、外資小売企業である。これらの外資小売企業が「グローバル・ルール」として中国に持ち込まれた様々な経営ノウハウは、小売業態発展の標本となり、大きな影響を与えてきた。しかし、これらの経営ノウハウは、小売業態の発展に促進的な効果をもたらすと同時に、阻害的な効果も及ぼしている。特に、大手小売企業のバイニング・パワーに基づく取引慣行の横行が社会問題となっている。外資小売企業は、欧米、華僑と日本の3つ勢力に大別されるが、そのうち最も伸びているのは、欧米勢力である。中国にいち早く進出し、店舗毎の売上高や利益率は極めて高い日本勢力であるが、その存在感が極めて弱い。

既存研究では、外資小売企業が中国の流通システムの構築に与えた影響に関する研究がほとんどない。したがって、流通システムの視点から外資小売企業の作用を明らかにすることが不可欠な課題と考えた。

## 2. 研究の目的

外資小売企業の中国進出は、中国の流通業に大きな影響を与えてきた。欧米小売企業は直接取引という「グローバル・ルール」を中国に持ち込み、大規模チェーン小売企業のバイニング・パワーに基づく取引慣行の横行が社会問題となっている。

一方日本小売企業は、日本市場で確立した業態コンセプトを貫き、他の外資小売企業との差別化をはかっている。本研究では、欧米日の外資小売企業の標準化 - 適応化戦略が、中国の流通システム、流通チャネル、現地小売企業、消費者に与えた促進的な効果及び阻害的な要因について分析する。また、日系小売企業の優位性はなぜ発揮できないのか、その仕組みを解明したい。

## 3. 研究の方法

この研究は、外資小売企業における中国流

通システムへの影響の解明という研究目的を3年の研究期間で達成するために、「中国の流通システムの歴史的な推移と特徴の解明」、「外資小売企業の大型総合スーパーマーケット業態の展開の特徴の解明」、「外資小売企業による流通チャネルへの影響の解明」、「外資小売企業への評価」という4つの副課題を設定し、文献・資料研究、現地インタビュー調査を用いてこれを実施した。

## 4. 研究成果

まず、「現代中国の流通システムの歴史的な推移と特徴の解明」の研究についてである。中国の流通システムは、政府の様々な流通政策の実施により、中国独自の発展を遂げてきた。特に1992年の流通開放政策の実施により、小売業が著しく変化し、流通チャネルの短縮化、業態の多様化が急速に進んでいる。特に、外資の主導で小売業態の革新が盛んに行われ、多資本、多様態の小売業が短期間のうちにほぼ同時に大都市部に登場し、お互いに競争しながら急速に発展した。そして、流通システムの近代化は、主に政府の強力な主導のもとで展開され、短期間のうちで構築されているという特徴があると指摘した。また、流通業における上位集中、寡占化の方向に向かっていること、小売業態別の経営実態や直面する課題も提示した。

次に、「外資小売企業の大型総合スーパーマーケット業態の展開の特徴の解明」に関する研究である。中国の大型総合スーパーは、やや低めの価格で、衣食住のフルラインを提供する欧米式、やや高めの価格で品質やサービスなどを重視する日本式、地域に密着した低コスト・低価格で運営する中国式に分けられる。そのうち、特に欧米式を代表するカルフルが大型総合スーパーの経営ノウハウの確立に大きな影響を与えた。カルフルは、「通道費」(リベート)を徴収する小売の経営ノウハウを中国にはじめて持ち込んだ。そ

の後、「通道費」の徴収は、あらゆる小売業態に商慣行として定着させ、供給業者と小売業者のWIN-WIN関係を築くのではなく、両者のギクシャクした取引環境を作り出したことを解明した。

しかし、近年では、大規模化に成功した一部の製造業者は、小売企業の日々増したバイイング・パワーに対して、製品の供給を拒否し、取引を中止した事例も頻繁に起こった。そのため、政府は小売業者の優越的地位の濫用に関する法制定も着々と進めている。近い将来には、外資小売企業だけではなく、中国の商慣行として定着している「通道費」依存のビジネスモデルは、法整備の強化により大幅に改善されることを展望した。

一方、日系小売企業は、日本市場で確立した業態コンセプトを貫き、他の外資小売企業との差別化をはかっている。日系小売企業は、常に顧客目線に立ち小売業の「革新者」であり、生産性においても十分な競争力をもっている。しかし、欧米小売企業と比べてシェアが非常に低いという特徴を指摘した。日系スーパーは、大衆層を主要な標的とする欧米系や地場系の小売企業とは一線を画し、輸入食品、高鮮度食品、高付加価値商品等の豊富な品揃え、高レベルの接客、清潔で整理整頓された売り場など、ワンランク上のサービスを中高所得者層に提供することにより差別化を図っている。そうした差別化戦略が効果的に実施されるには、一定水準の物流、商品調達ネットワークの構築が前提となるが、中国の交通規制や遅れがちな物流インフラは、日本型小売企業モデルの展開にとって大きな制約となっている。また、消費水準といった点から見ても出店適地は限られており、さらに、進出時における新業態としての競争優位性は先進国小売企業との国際競争、地場系小売企業の台頭と急成長によって薄れている。こうした外的要因に加え、日本企業共通の問題として、人材現地化の遅れが目立っており、

そのことが多店舗展開を旨とするチェーン小売企業の成長を阻害していることを明らかにした。

3つ目は「外資小売企業による流通チャンネルへの影響の解明」の研究に関するものである。中国の近代的な流通システムの確立は、政府の持続的な流通改革、流通開放政策の実施および外資小売企業による影響が大きい。特に、流通チャンネルにおける小売主導型流通システムの定着は、主に外資小売企業の進出によりもたされた。外資小売企業が流通システムや商慣習に影響を与えたのは、その優れた小売事業システムに由来すると考えられる。このことは、小売業の国際展開での成功事例から検証することもできる。

小売業の国際展開で成功している国々では、ある共通条件が存在する。その成功の前提条件として、百貨店や小規模なSMはたくさんあっても、大規模なチェーンストアさらには家電や衣料品の大型ディスカウント・ストアがないために、競争相手が不在だったことがある。例えば、カルフルーにおける海外展開の成功パターンは、流通産業が未発達で現地市場で地元資本との競合があまりない地域で、店舗を開設していくパターンである。それは、主に発展途上国あるいは新興国である。これらの国々には、近代的な小売業態がほとんど存在せず、革新的な小売業態にとって、現在の小売業態がカバーしていない市場の空白部分に参入する空間が存在し、ワンストップショッピング型へのニーズが強いという事情がある。すなわち、近代的な小売業態の未発達な国、大規模な小売企業の不在、低い出店コスト、大型店の出店規制が存在しないといった国々では、外資の小売事業システムは、その優位性を発揮しやすく、流通システムに影響しやすく、商慣習を定着させやすくなると考えられる。

最後に「外資小売企業への評価」に関する研究である。中国の計画経済の弊害として、

製造業、卸売業、小売業の発展は極めて遅れた。そして、製造業の供給過剰から買い手市場の確立、外資小売業の急速なシェア拡大により、流通チャネルの主役は、一気に小売業に移った。特に、外資の主導で小売業態の革新が盛んに行われ、多資本、多様態の小売業が一気に大都市部に登場し、お互いに競争しながら発展している。外資の導入により、新しい小売業態が続々と登場し、伝統的な小売の流通構造を揺さぶり、流通革命の先駆者としての役割を果たしている。また、外資小売企業は、チャンネル・リーダーの地位を確保するために、バリューチェーンの構造を明確に把握し、それを取り込むようなビジネスモデルを構築し、上流から下流まで商品が流れる中で、下流の小売段階で高い利益を確保している。すなわち、外資小売企業の中国進出は、製造業の競争力と品質の向上を促進させ、卸売業の役割を弱めさせ、小売業主導の流通システムを確立させたと考えられる。

外資の小売事業システムは、小売業態の導入期や発展期に大きな影響力をもつ。しかし、小売業態の成熟期では、小売業に占める8割以上の国内企業は、外資の優れた小売事業システムを学習した上、中国の国情に適合した独自の小売事業システムを確立すれば、外資の優位性や影響力が弱める。さらに、政府の様々な対策の実施により、製販両方の緊張関係は改善され、より健全な流通システムを構築していこう。

このように、外資小売企業、特に欧米日を代表とする外資小売企業の中国進出は、流通市場のグローバル化を進展させ、経済の発展に大きな影響を与えてきた。また生産、卸売、小売段階、消費者に与えた促進的な効果が極めて大きいと結論づけた。外資小売企業は、生産段階では、製品の生産技術、生産効率、品質の向上にプラスの効果を与えた。そして、卸売段階では、商品調達システムを構築し、卸売業の再編を促進した。ま

た、小売段階では、業態構造や競争構造を根本的に変え、伝統的な小売業から近代的小売業へと変身させ、小売業主導型流通システムの定着に大きな役割を果たした。しかし、外資小売企業が、消費者の購買慣習に与えた影響は限定的で、生鮮食品での影響が特に少ないと指摘した。

外資小売企業の利益率が低下しているなか、新たな収益源として期待されているのが、プライベート・ブランド(private brand、以下PBと略す)である。中国における外資小売企業のPBの生成と発展に関する研究を、今後の課題にしたい。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計3件)

柯麗華「中国における外資小売企業の展開に関する考察 - 中国の流通システムへの影響を中心に - 」『アジア市場経済学会年報』査読有、第17号、2014、pp.25-34.

柯麗華「中国におけるチェーンストアの発展に関する考察」『静岡産業大学情報学部研究紀要』査読有、第15号、2013、pp.169-185.

村松潤一・柯麗華「中国市場における日系小売企業の国際競争力」『アジア市場経済学会年報』査読有、第15号、2012、pp.65-74.

[学会発表](計3件)

柯麗華「外資小売企業による中国流通システムへの影響に関する一考察 - 消費者への影響を中心に - 」日本消費経済学会全国大会、2014年9月28日、長崎県立大学(長崎県・佐世保市)

柯麗華「中国における外資小売企業の展開に関する考察 - 中国の流通システムへの

影響を中心に - 」アジア市場経済学会第 17  
回全国大会、2013 年年 6 月 29 日、明治大学  
(東京)

柯麗華「中国におけるチェーンストアの  
発展に関する考察」アジア市場経済学会西部  
部会、2012 年 12 月 22 日、愛知大学(愛知県・  
名古屋市)

〔図書〕(計 3 件)

村松潤一、柯麗華 他、同文館、『ベー  
シック流通論』2015、pp.176-196.

柳純、柯麗華 他、五絃舎、『激変する  
現代の小売流通』、2014、pp.133-145.

村松潤一、柯麗華 他、白桃書房、『中  
国における日系企業の経営』2012、  
pp.165-188.

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

柯麗華 (KA, Reika)  
静岡産業大学・情報学部・准教授  
研究者番号：6 0 5 8 2 3 7 7

### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：