

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 23 日現在

機関番号：27301

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530538

研究課題名(和文) 東アジア地域の小売行動と小売構造の動態分析(国際化と地域化との相克を課題として)

研究課題名(英文) Analysis of retail behavior and retail structure in the East Asia (Focus on conflict of internationalization and localization)

研究代表者

西島 博樹(NISHIJIMA, HIROKI)

長崎県立大学・経済学部・教授

研究者番号：90352418

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円、(間接経費) 1,110,000円

研究成果の概要(和文)：東アジア地域における小売行動と小売構造の動態分析を実施した。グローバル化における小売行動の実態調査として、東アジア地域に進出している日系小売企業にインタビュー調査を実施した。また、消費者行動の変化を調査する目的で中国地方都市の商店街において現地消費者を対象としたアンケート調査を実施した。国際化という大きな波は東アジア地域の小売行動に大きな影響を及ぼしているが、同時に、地域の独自性への対応もまた必要であることが明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：We focused on the dynamic state of retail behavior and retail structure in the East Asia area. We conducted interview investigation to the Japanese retail company which has advanced to the East Asia area in order to analyze change of the retail behavior in globalization. Moreover, we carried out the questionnaire for a local consumer in the shopping center of the local city in China in order to investigate change of a consumer behavior. A big trend called internationalization has had huge influence on retail behavior of the East Asia area. Simultaneously, the retail company needs to cope with the originality of the region.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：商学

キーワード：東アジア 小売国際化 地域化

1. 研究開始当初の背景

全地球的に国際化が進展する中で、それに対抗する勢力としての地域化の動きもまた看過できない現象として表出している。この相反する勢力のせめぎあいを組織という観点から捉えれば、企業戦略における標準化 - 適応化問題である。この問題は、国際マーケティング研究における古典的命題であり、論争の歴史は1960年代まで遡ることができる。その争点は、多国籍企業の世界戦略において、マーケティング戦略を標準化して統一的に市場参入するのか(標準化戦略)あるいは各国市場の特性に適応させるのか(適応化戦略)という点にあった。

国際マーケティングがこの問題に大きな関心を寄せてきた理由は、国境という壁で隔てられた市場には明らかに異質性が存在するにもかかわらず、その異質性を否定するかのよう主張(標準化戦略)が提唱されたことにある。周知のように、その典型はLevitt(1983)による世界の消費者の選好ないしニーズが同質化しているという市場の地球的同質化論(globalization of markets)であった。

標準化 - 適応化問題の分析対象は製造業に限られていたが、われわれの関心とする小売業でも大いに参考となる提唱であった。

2. 研究の目的

製造業と小売業では戦略対象とする市場空間に大きな隔りがある。製造業はいわば全地球的な市場を対象とするのに対して、小売業(小売店舗)では空間的に限定された市場(商圈)を対象とする。小売業は特定空間に固有の環境要因から宿命的に大きな影響を受ける。言い換えると、商圈環境を無視することはできない。

したがって、小売業の標準化 - 適応化問題に関しては、国際化するか否か以前に、国内戦略でさえも、適応化は避けて通れないキーワードであると考えられてきた。事実、小売業(とくに総合型小売業)の国際化戦略に言及した初期の論説では、ほぼ例外なく適応化戦略の重要性が指摘されている。本研究の第1の目的は、国内外の業績レビューおよび小売企業へのヒアリング調査などを通じて、国際化と地域化のせめぎあいの問題に対して、組織として小売企業がどのように対処し、どのようにして問題解決を図っているのかを明らかにすることである。

地球規模で市場経済が拡大するグローバル化は、各国および地域の流通システムに大きな変革をもたらす社会環境要因の1つである。例えば、小売外資の市場参入は、一定の秩序を保っていた国内ないし地域内の水平的競争構造および垂直的競争構造に大きな揺らぎを与える。小売外資の市場参入はいわば攪乱要因として作用し、小売業者のみならず、卸売業者や、製造業者までも巻き込んだ重層的な競争関係を生み出し、新た

な秩序の形成を促す。こうした一連の現象は、1990年代中頃から東アジアとくに中国において顕著である。

しかしながらその一方で、市場の地域化という現象も見逃すことはできない。立地産業である小売業は、地域における経済・社会と深く関わりながら成立している。第1に、商品・サービスの取引を通じて地域住民と直に接しており、この側面を重視すれば、小売業は地域生活支援産業としての機能をもっている。第2に、一定地域に集積するという性質を重視すれば、小売業は街並みあるいは都市景観の形成という機能をもっている。前者は小売業の経済的機能、後者は社会的・文化的機能といってよい。小売業が地域と密接不可分な関係にあるとすれば、当然ながら、地域経済や地域社会を反映した独自の小売商業構造や小売行動が醸成されることになる。ここに、本研究の第2の目的としての市場としての観点から捉えた国際化と地域化のせめぎあいという興味深い問題が存在する。

3. 研究の方法

本研究では、小売企業へのヒアリング調査や地域住民へのアンケート調査、国内外の資料・文献レビューを通して、研究目的に掲げた2つの課題に接近する。研究が当初計画どおりに進まないことを避けるために、定期的な研究会を開催し、進捗状況を互いに確認するなど、研究代表者と研究分担者とのコミュニケーションを滞りなく実施し万全な研究体制を維持する。

具体的な研究計画・方法は、以下の通りである。

- (1) 研究代表者と研究分担者による共同研究会の定期的な開催
 - 研究視角の統一・検討
 - 既存文献の収集と問題整理・分析
 - 海外現地調査の事前準備
- (2) 東アジア各都市・地域への現地調査
 - 調査予定地域
 - 中国と台湾の各都市
 - 調査実施体制
 - 研究代表者および研究分担者
 - 調査時期
 - 夏期休暇、春期休暇などを活用
 - 調査対象
 - 現地小売企業、現地消費者
- (3) 東アジア各都市で収集した資料の整理、分析
 - 調査内容の検討
 - 調査精度の確認
 - 新調査項目の探求
- (4) 現地研究者との意見交換、新たな課題の抽出、整理・分析
- (5) 最終報告書作成へ向けた意見調整、論点整理
- (6) 最終報告書の作成

4. 研究成果

(1) 中国小売市場の特質と動態

最近の中国は、地域・階層の格差拡大や官僚機構の問題など多くの矛盾を抱えながらも、安価な労働力などの優れた資源や立地条件によって国際競争力のうえで優れた商品供給力を生み出す「世界の工場」としての役割を果たすとともに、その成果によって沿岸部を中心に消費市場も飛躍的に伸びてきており「世界の市場」としても注目され、世界経済に大きな影響を与えている。

1990年代中頃から、中国小売市場はウォルマートやカルフルをはじめとする世界的な外資系大型小売企業が次々と市場参入を試み、まさに小売国際化の舞台と化している。中国における小売国際化は、政府の開放政策と市場経済の進展によるもので、中国の市場経済化の進展は同時に国際化の進展でもある。つまり、中国の市場経済の進展に基づく中国の流通近代化ないし小売近代化は外資導入を梃子としてもたらされたものであり、また政府の開放政策のもとに外資導入を段階的に開放することによって推進されてきたのである。その経緯は、中央政府の慎重な開放政策のもとで近代化が推進されてきたのに対して、地方政府の積極的な開放政策のもとで急速な近代化という対立的な調整過程を経て漸進的に近代化が推進されてきている。

現代中国の社会や市場・消費における重要な年代層は、80后(バーリンハウ)および90后(ジュリンハウ)と呼ばれる1980年代および1990年代に生まれた世代である。彼らは、改革開放後の経済成長・国際化・一人っ子政策の中で育ち、消費社会の中心を担ってきており、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、コンビニエンス・ストア、ドラッグストアなどの新しい小売業態を積極的に利用することで、小売業界の革新を消費面から後押ししてきた。特に90后は、インターネットを駆使し、何か新しいものをつくり出す意欲がある反面で、行動が未熟で要求も多く、安定性に欠けている点に特徴がみられる。最近の中国社会では、80后や90后が現代中国社会の光の部分の部分を体現する一方、「蟻族」と呼ばれる高学歴ワーキングプアの一群をも生み出している。「蟻族」は大学や大学院を卒業したにもかかわらず就職できず、都市の特定地域に寄り添うように集団で生活している若者達で、彼らが現代中国社会の影の部分の部分を体現している。

こうした中国社会の若者年代層の光と影は、現代中国における都市と農村あるいは大都市と中小都市との間の水平的な格差、および都市内・地域内での所得等の経済的条件の違いに基づく垂直的な格差の拡大という構造的な問題に起因する面が強い。同時に、現代の中国の社会や消費の特徴に関連して、潜在的な高齢化問題の存在があげられる。国家統計局が発表した2010年の国勢調査によれ

ば、全国の65歳以上の高齢者の人口比率が8.9%に達し、2015年には労働者人口が減少に転じるといった推計や、21世紀半ばには人口の3分の1が高齢者になるといった見方も有力である。

中国小売構造の特徴として、第1に、小売の重層的な二重構造があげられる。中国小売構造は、一方では少数の大規模小売企業を上位グループとして、他方では多数の小規模零細小売店や小売市場(イチバ)・露店商を底辺グループとする極端な二層構造を特徴としており、しかもその傾向が顕著になってきている。その背景には、中国政府による流通近代化促進の一環として、1981年から流通部門への自由参入を認めるようになったことがあげられる。その結果、比較的参入障壁が低かった小売部門において新規参入が急速に増加し続け、そのうちでも特に個人経営の参入のウエイトが大きかった。その原因の一つには、国有企業の改革が促進されるなかで、その国有企業の経営合理化の一環として多くの剰余人員がリストラされ、小売部門がその剰余人員の受け皿として大量の従業員を吸収し、小売業に従事する者が著しく増加しているからである。

第2に、小売の多様化があげられる。この小売の多様化には、小売業態の多様化、小売主体の多様化、小売チャネルの多様化があげられる。小売業態の多様化は、先進諸国では漸進的に革新的小売業態が生成・発展するというプロセスを経てきたのに対して、中国では外資導入を梃子として流通近代化を一気に推し進めてきたために招来した。小売主体の多様化は、硬直化した行政従属型の国有流通企業に代わって個人経営をはじめ私営企業・会社制企業・外資系企業など多くの小売主体が出現しそのシェアを大きく伸ばしてきている。小売チャネルの多様化は、既存の小売チャネルに加えて、メーカーの販売自主権が認められ、メーカーによる直接販売が急激な需要拡大に対応し、既存の流通企業の機能不足を補う形で急速に拡大している。

中国小売業は急速な市場経済化に基づく小売発展プロセスにあるために、小売発展に関する全体的なビジョンがなく、流通関連法体系の整備も遅れている。それとともに中国小売企業は、従来からの国有企業の重い歴史的な荷物を背負い、制度革新の能力も欠如していることもあって、小売業における業態構造、販売方式および小売技術の応用など小売近代化はかなり遅れているのが現状である。しかし、WTO加盟後の中国小売業には大きな変化の兆しがみられる。中国小売業はグローバル競争を呈しながら小売競争の激化に伴って、一方では近代的・効率的・バイイングパワーを有する大規模小売企業が進展し、他方では家族経営・低効率な中小小売企業の増減を繰り返しながら、新たな小売構造の編成や小売の多様化を展開してきている。

(2) 中国市場における日系小売企業の行動

上海、北京、成都などの中国主要都市では庶民のあこがれのはずの百貨店の閉店が相次いでいる。小売店舗間競争に加えて、各社を悩ますのは、家賃などのコスト増である。中国商務省によると、2012年に大型店の家賃は平均で約21%上昇した。成都では2013年7月に大手百貨店がそれまでの家賃の約5倍への契約変更を求められたことをきっかけに営業停止に追い込まれた。中国の百貨店は、中国経済の急成長とともに一気に増えた店舗が過当競争を招き、さらにコスト増が重くのしかかる。しかも中国の消費全体が2012年において前年比で14.3%増えたにもかかわらず、急成長するネット通販やショッピングモールの台頭に「買い物の主役」の座を取って変わられている。

現地調査した中国東北部の中心都市であるS市繁華街のメインストリートには百貨店・専門店が軒並みに立地し、若者をはじめ多くの客で活気づいている。夕方から夜にかけて道路の一角に夜市が開かれ、多くの露天商が軒を並べ、そこにも中高生・学生などの若者や地元住民をはじめ時には外国人までもが往来して、買い物・食事・散策などで夜遅くまで賑わっている。

他方で、2012年になってS市の中心繁華街のメインストリートにある日系百貨店や地場大手小売店が相次いで撤退した。急速な市場経済の成長や都市化による地価上昇や建物家賃等の上昇を伴う小売店舗の増設によるオーバーストア下での過当競争の状況になっている。つまり、一方では新しい小売施設の増設、他方で既存小売施設の撤退というスクラップアンドビルドという矛盾を伴いながら繁華街・商店街が変化している。これが中国都市の繁華街・商店街の最近の状況である。

こうした厳しい小売環境の中、日系小売企業であるA社は、中国内陸部の中心都市の都心部に1号店を出店した。1号店周辺には、地場百貨店、北京資本の百貨店、香港資本の百貨店があり、またA社が入店するビルの真横には大手家電量販店、通りを挟んだ場所には大型SCも立地している。しかも1号店と2号店は直線距離にして約3kmと同系列店舗の立地としては非常に近い位置での営業である。3号店は車で約1時間の場所にありモール型の百貨店となっている。

本ヒアリング調査では、店舗差別化に関して、代表的な旗艦店(1号店)を確立させることが最重要課題であることをうかがった。つまり、旗艦店での流行ブランドを揃えた後に、日系有力ブランドを2号店以降で取り揃えることで、同社内の店舗差別化が明確化されている。

A社の競合他社との店舗差別化は、単なる品揃え上でのブランド化(高級化)に傾斜するだけではなく、最新の商品の先取りや品揃え以外にも、売場の雰囲気向上、重要な季節

ごとの催事に向けての販促といった小売ミックスにまで及んでいる。A社が求められるのは、高頻度のブランド入れ替えだけでなく、異なる業態を展開する際のトータルコーディネーターとしてのストアマネジメントである。

A社の多店舗経営では、日本で培われたチェーンストアノウハウが活かされている。競合他社と比べて低い認知度を高める工夫が、ドミナント出店戦略である。多店舗化の利点が規模の経済性にあると考えれば、この点ではA社は、ローカルスーパーの標準的ドミナント出店方式を異国での異業態出店に採用したと言える。

A社の中国内陸部への出店は、自らの市場適応化プロセスから生じている。すなわち当初の計画とは異なる予測に反する現地における業務・運営に関する日々の修正の連続の結果として実現している。

A社は、異業態出店を中国で実現させているとはいえ、小売事業のコア部分が全く採用されていないわけではない。スーパー事業で培ってきたチェーンストアの経営能力、ストアマネジメントのスキルなどは数値化できないものの、かなりの経験値に裏付けられた日本での店舗運営に基づいている。

広大な中国市場においては、地域間および都市間における差異は無視できない項目である。大都市であればあるほど都市内における差異にも注目しなければならない。中国小売市場の全体像は決して同質的ではなくモザイク状であると考えられる。特に中国内陸部は今後も市場成長が期待されると同時に、未知の部分も多いということを念頭に置く必要がある。

(3) 外資系小売企業のインパクト

外資系小売企業の中国市場への参入は、一定の秩序を保っていた中国国内の水平的競争構造および垂直的競争構造に大きな揺らぎを与える。外資系小売企業の市場参入はいわば攪乱要因として作用し、小売業者のみならず、卸売業者や、製造業者までも巻き込んだ重層的な競争関係を生み出して、新たな秩序の形成を促す。現地市場にグローバル小売競争を引き起こし、市場参入に直面した現地小売企業は、模倣、修正、拒絶などといった行動を顕在化させるだけでなく、卸売業者や製造業者さえも何らかの対応を迫られる。

外資系小売企業は中国市場に次のような影響を与えたと考えられる。まず、生産部門に対しては、欧米流の近代的な取引契約が債権回収を確実化して、安定した大量生産体制の構築を推進したことが挙げられる。また、先進的な情報技術を駆使したサプライチェーンを導入することによって、効率的かつ計画的な生産が可能になった。次に、消費部門に対しては、外資参入による小売店舗間の販売競争の激化によって、消費者は、低価格かつ高品質な商品の購買機会が上昇すること

になったと同時に、近代的消費スタイルが定着していったことが挙げられる。

最後に、流通部門に対するインパクトであるが、何よりも大きいのは、欧米流の近代的小売経営技術が中国国内企業に移転・普及していったことである。これにより、国内企業の経営近代化および合理化を促すとともに、国内資本の再編（合併・買収）の潮流を加速し、有力企業のパワーをより強化する方向に作用した。また、ハイパーマーケットやコンビニエンス・ストアなど、従来は中国国内に存在していなかった小売業態を一気に開花させるという効果をもたらした。しかし一方で、都市部を中心として、零細小売業者が淘汰され、伝統的小売市場が徐々に消滅していったという、負の影響もまた同時に存在していたことを忘れてはならない。

中国政府による小売市場の開放政策を契機として、外資系小売企業の市場参入が本格化し、そのプレゼンスが着実に高まっている。以下では、店舗数、売場面積、従業員数、販売額という4つの視点から、その実態を確認することにしよう。

内資企業の店舗数は、2005年の85,223店から2011年には169,699店に増加し、この6年間で約2倍になっている。一方、外資系企業は、2005年に5,253店であったのが2011年には26,080店に増加し、その増加率は4.96倍で内資企業のそれを大きく上回っている。外資系企業の内訳をみると、香港・マカオ・台湾企業（以下、香港等企業という）の増加率3.77倍に対して、その他の外資系企業は5.44倍となっている。ウォルマートやカルフールを代表とする欧米系小売企業が、中国小売市場において急速に店舗網拡大を進めていることを示唆している。内資企業と外資系企業のシェアの推移をみると、外資系企業の店舗数の高い増加率を反映して、そのシェア拡大傾向が続いている。2005年における外資のシェアはわずか5.8%であったのが、2008年には8.7%、2011年には13.3%にまで拡大し、この6年間ににおけるシェア拡大は2倍を超えている。特に、香港等企業よりも欧米系企業のシェアが高く、2011年では10.4%となっている。

内資企業の売場面積は、2005年から2011年の6年間で約1.5倍に拡大している。一方、外資系企業の拡大率は約3倍であり、内資企業を大きく上回っている。外資系企業の内訳をみると、香港等企業の拡大率3.68倍に対して、その他の外資系企業は2.78倍となっている。店舗数の増加率では欧米系企業（日系企業を含む）が高い数値を示していたが、売場面積では逆に香港等企業の拡大率が大きくなっている。内資企業と外資系企業のシェアの推移をみると、外資系企業のシェア拡大が続いている。2005年における外資のシェアは8.7%であったが、翌年の2006年には10%を超え、2008年には13.7%、2011年には16.1%と着実に拡大している。また、2011年

における店舗数でみたシェア（13.3%）を上回っていることから、外資系企業の店舗が相対的に大規模であることがわかる。

内資企業の従業員数は、2005年の128万人から2011年には198万人に増加し、この6年間の増加率は1.55倍である。一方、外資系企業の従業員数は、2005年で21万人であったが2011年は51万人に増加している。その増加率は2.41倍であり、内資企業のそれを大きく上回っている。外資系企業の内訳をみると、香港等企業の増加率4.00倍に対して、その他の外資系企業は1.91倍である。外資系企業のシェアの推移をみると、2005年におけるシェアは14.2%であったが、2009年には20%を超えるまで拡大し、その後、ほぼ横ばいで推移している。

内資企業の販売額は、2005年の9,299億元から2011年には29,530億元に増加し、この6年間で3.18倍になっている。一方、外資系企業は、2005年に1,369億元であったのが2011年には4,981億元に増加し、その増加率は3.64倍である。これまでみてきた店舗数、売場面積、従業員数に比べて、販売額における内資と外資の増加率の差は小さくなっている。外資系企業の内訳をみると、香港等企業の増加率6.70倍に対して、その他の外資系企業は2.74倍であり、販売額でみると香港等企業のウエイトの拡大が著しいことがわかる。外資系企業のシェアは、2005年から10%を超えるシェアを有していたが、店舗数や売場面積のような急激なシェアの上昇はみられず、ここ6年間はほぼ横ばいで推移している。

今度は、中国小売ランキングの上位企業における外資系のウエイトの推移をみてみよう。トップ10社にランクインした企業数は、2003年では12社であったが、2008年に22社とほぼ倍増し、2012年では20社となっている。店舗数でみた外資系小売企業の占有率は、2003年の11.8%から、2012年は15.4%に拡大している。販売額でみた外資系の占有率は、2012年は28.2%となっており、トップ10社にランクインした20社の外資系小売企業が有する15%の外資系店舗が、上位100社全体の3割ほどの販売額を計上していることになる。

小売企業上位10社でみると、外資系小売企業のウエイトはさらに大きくなっている。トップ10社にランクインした外資系企業は、2003年ではわずか2社であったが、2008年に4社と倍増し、2012年にはトップ10社の半数である5社を占めるまでになっている。上位10社における外資系小売企業の店舗数でみた占有率は、2003年では8.1%だったが、2008年に17.8%、2012年には52.7%まで拡大している。2012年における外資系小売企業の販売額でみた占有率は40.8%となっており、トップ10社の占有率である28.2%を大きく上回っている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 10 件)

西島博樹「中国小売市場の国際化と構造変化」長崎県立大学『東アジア評論』第 6 号、査読なし、2014 年 3 月、pp.108~126。

岩永忠康「中国における商店街の分析 アンケート調査に基づいて」長崎県立大学『東アジア評論』第 6 号、査読なし、2014 年 3 月、pp.150~176。

柳純「台湾ファミリーマートの商品調達と現地化」『流通ネットワーク』(日刊工業出版)第 277 号、査読なし、2013 年 5 月、pp.5~9。

柳純「中国内陸部に展開する日系小売企業の店舗戦略 平和堂を事例として」『日本産業科学学会研究論叢』第 18 号、査読有、2013 年 3 月、pp.111~115。

柳純「日系小売企業の海外展開と戦略」『佐賀大学経済論集』第 45 巻第 1 号、査読有、2012 年 4 月、pp.193~218。

西島博樹「日系小売企業の海外戦略 - 台湾市場を事例として」長崎県立大学『東アジア評論』第 4 号、査読なし、2012 年 3 月、pp.1~10。

西島博樹「中国市場における小売国際化」青島大学『中日経済問題研究』、査読なし、2011 年 11 月、pp.24~31。

岩永忠康「小売企業の国際化」青島大学『中日経済問題研究』、査読なし、2011 年 11 月、pp.1~14。

柳純「小売国際化研究の再検討」青島大学『中日経済問題研究』、査読なし、2011 年 11 月、pp.37~48。

柳純「台湾における日系小売企業の出店行動と現地適応可能性」『久留米大学商学研究』第 17 巻第 1 号、査読なし、2011 年 10 月、pp.113~137。

〔学会発表〕(計 4 件)

西島博樹「中国市場における小売国際化」中日経済文化学会、青島大学、2011 年 10 月 8 日。

岩永忠康「小売企業の国際化」中日経済文化学会、青島大学、2011 年 10 月 8 日。

柳純「中国内陸部における日系小売企業経営 平和堂の異業態ビジネスモデル」実践経営学会第 55 回全国大会、久留米大学、2012 年 8 月 5 日。

柳純「小売国際化研究の再検討」中日経済文化学会、青島大学、2011 年 10 月 8 日。

〔図書〕(計 2 件)

山口夕妃子「e コマースの新展開」大石芳裕・山口夕妃子編『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房、2013 年 5 月、pp.169~182。

柳純「商業の国際化」西島博樹・片山富弘・岩永忠康編『現代流通の基礎理論』五紘舎、2013 年 3 月、pp.87~103。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

西島博樹 (NISHIJIMA HIROKI)

長崎県立大学・経済学部・教授

研究者番号：90352418

(2) 研究分担者

山口夕妃子 (YAMAGUCHI YUKIKO)

長崎県立大学・経済学部・教授

研究者番号：60341674

岩永忠康 (IWANAGA TADAYASU)

中村学園大学・流通科学部・教授

研究者番号：90304873

柳純 (YANAGI JUN)

下関市立大学・経済学部・准教授

研究者番号：50353181