

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 27 日現在

機関番号：25501

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2011～2013

課題番号：23653111

研究課題名(和文) 日系小売企業の「台湾経由中国出店モデル」と「中国直接出店モデル」の検証

研究課題名(英文) Inspection of "Chinese branch model via Taiwan" and "Chinese direct branch model" of the Japanese retail company

研究代表者

柳 純 (YANAGI, Jun)

下関市立大学・経済学部・教授

研究者番号：50353181

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円、(間接経費) 450,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日系小売企業の中国出店行動を「台湾経由中国出店モデル」と「中国直接出店モデル」の2つの道程に分け、両モデルの比較検証およびその評価を行った。比較検証部分では、規模、出店方式、業態、初期出店地域、現地適応力などの項目をピックアップしながら、両モデルの実態・特徴を明らかにした。そして、2つのモデルの検証結果から、小売構造との適合性、小売行動の革新性、小売競争の優位性の3点で評価を行い、第三国へ向けた小売進出に関する理論構築のフレームワークを提示した。

研究成果の概要(英文)：This study divided the branch action of the Japanese retail company in China into two distances of "Chinese branch model via Taiwan" and "Chinese direct branch model" and performed the comparison inspection of both models and the evaluation. The comparison inspection part clarified the actual situation and the characteristic of both models while picking up items such as (1)a scale, (2)branch method, (3)kind of business, (4)initial branch area, (5)local adjustability. And from the inspection result of two models, in this study evaluated it with three points of (1)conformability with the retail structure, (2)innovativeness of the retail action, (3)superiority of the retail competition. In addition, this study showed a framework of the theory construction about the retail advance that it turned to the third nation.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：出店プロセス 現地適応化 組織学習能力 台湾 中国 市場特性要素の重み 商品調達・販売 小売国際化行動

1. 研究開始当初の背景

近年、中国と台湾における CECA (包括的経済協力協定) 強化プロセスや ECFA (海峡兩岸経済協力枠組み協定) の調印を背景として、台湾から中国への企業進出も顕在化しているなかで、世界市場となっている中国市場への日本小売企業の進出状況やその後の展開も多様化している。

これまでに、本研究の対象地域である台湾および中国において、外資系小売企業の進出は、経済体制、貿易関係、法整備の進捗状況などに加えて、経済成長率や国際市場の成熟度などの要因により、大きく異なった環境下で展開されてきた。とりわけ、当該小売市場への進出の大前提となる当該政府の出店に係る法整備状況や出店規制緩和等の政策の実施時期が、外資系小売企業の進出にとっては決定的であった。具体的には台湾においては、1980年代中盤から後半にかけて、中国においては1990年代前半にかけての流通分野の市場自由化や開放政策が転機となり、外資系小売企業の小売市場への参入が可能となっている。

当然のことながら、市場参入を果たした日系小売企業に関しても個別企業別のみならず業態別によっても進出時期に差異が見られる。本研究は、これまでの先学の日本の小売企業の海外出店研究の成果を検討し、いまだ解明されていない部分が多い中国における小売行動を解明する過程で生じている。

2. 研究の目的

小売企業の国際進出では、比較的周辺地から遠隔地にいたるまで様々な小売市場におけるアプローチがあり、母市場とは基本的には異なる市場への出店事例が多数を占める。また小売国際化研究においては、概念研究からプロセス研究へシフトしており、経験値を上げてきた日系小売企業のケーススタディとしての研究蓄積もなされてきている。

本研究の着想点は、上述した背景から、台湾経由で中国へ出店している日系小売企業と中国へ直接投資にて出店している日系小売企業の実態に気づき、両モデルの比較検証を試みることで、第1に日系小売企業の海外出店の本質解明に迫り、第2に第三国へ向けた小売展開モデルの提示が可能であると考えたところにある。つまり、本研究では台湾経由で中国へ出店している日系小売企業(「台湾経由中国直接投資小売企業モデル」)(以下「台湾経由中国出店モデル」と略称)と中国へ直接投資にて出店している日系小売企業(「中国直接投資小売企業モデル」)(以下「中国直接出店モデル」と略称)に着目し、この日系小売企業の中国出店行動の2つの道程(パス)を比較分析することで、日系小売企業の中国出店プロセスの解明、そして第三国へ向けた小売進出に関する理論構築のフレームワークを提示することを目的としている。

具体的には、以下の点を明らかにすることである。第1に、両モデルの実態を詳細に把握し、その特徴を分析すること。第2に、両モデルにおいて移転した小売経営資源にどのような差異が認められるのかを究明すること。第3に、両モデルから導かれる小売企業の第三国進出に向けた理論の提示をすることである。

3. 研究の方法

本研究では「台湾経由中国出店モデル」と「中国直接出店モデル」を比較研究対象とするために、現地企業(台湾・中国日系小売企業)の特徴や傾向を抽出するために文献によるデータ収集ならびに現地へ赴きヒアリングを実施することで、日系小売企業の小売経営行動を把握することに努めた。それには、研究期間を平成23~25年度までの3年間を予定した。

まず1年目では、中国・台湾へ出店している百貨店、総合スーパーマーケット、コンビニエンス・ストアの三業態を主として、実地調査へ向けた事前準備期間および研究資料の収集に費やし、必要に応じてJETRO等へも赴き、比較検討可能な要素をピックアップし中国・台湾へ出店している日系小売企業情報の収集を行った。1年目後半から2年目は実地調査として台湾・中国へ出店している日系小売企業へのヒアリングを実施する。また同時並行的に学会等への報告を随時行い、3年目は付加的に現地企業に赴いて調査研究を実施し、研究成果を報告書にまとめた。

4. 研究成果

本研究では、事例としてあまり多くはないが「台湾経由中国出店モデル」の代表格として台湾に合併で進出した後に、中国へ出店している百貨店の三越(新光三越)やコンビニエンス・ストア(以下CVSと略称)の台湾ファミリーマート(全家便利商店)について分析を進めた。

そして、もう一方の多数を占める「中国直接出店モデル」の代表格として百貨店の伊勢丹、高島屋、総合スーパー(以下GMSと略称)ではイオン(永旺、佳世客)、イトーヨーカ堂(華糖洋華堂、成都伊藤洋華堂)、CVSではセブンイレブン北京、ローソン(上海華聯羅森)等の小売企業を事例として取り上げた。

両モデルの検証結果および評価は、以下の通りである。

(1) 「台湾経由中国出店モデル」の検証

まず「台湾経由中国出店モデル」においては、第1に企業の規模別で該当する対象小売企業が大企業に限定され、逆に言えば、中小小売企業の事例は皆無であった。

第2に、上述した点に加えて、台湾での合併相手として地場の証券会社や製造業等の大企業とパートナーを組んでいる。地場の

企業は、何よりもグループ企業でもあることから、日本企業の合併先の選択は進出業態にも影響を与えている。例えば、百貨店であれば好立地を最優先順位として資本力や百貨店の運営ノウハウを重視し、CVSであれば販売商品のウエイトが高い飲料品を調達しやすい製造業とパートナーを組んでいることが明確となった。そして、地場企業との合併にて成長を図り、その後と同様に合併方式にて中国へ進出するパターンとなっている。

第3に、大企業でも台湾から中国へ展開する小売企業の業態は、GMS や食品スーパー除いた業態、すなわち百貨店、CVS となっている。この状況は日本で「二大小売グループ」として競争優位性を保っているイオン、セブン&アイ・ホールディングスの展開する業態、とりわけGMSの台湾出店が、過去において積極的ではなかったことや意図せぬ事情から、結果的に台湾から中国を経て出店する必要性やメリットをもたなかったことを意味する。

第4として、台湾および中国への進出都市は大都市であり、繁華街や交通の利便性が良い場所に立地する傾向にある。台湾における出店では、新光三越是台北市の玄関口である台北駅周辺に店舗を構え、その後には市政府や台北101といった人口が集まり易く、交通の利便性が高いところに店舗を集中させている点が特徴である。これは中国の北京でも同様であり、北京市朝陽区の建国路と接する西大望路に面する立地で商業施設が立ち並ぶ場所に立地している。

第5に、小売企業としての現地適応能力が高いと思われる点が散見される。小売経営部分の商品調達と販売では、とりわけ調達部分に力点が置かれている。商品の仕入れは各業態で異なるが、百貨店の場合では委託仕入れもしくは消化仕入れが一般的である。しかし、台湾においても中国においても完全な日本方式（いわゆる日式）ではなく、入店している「店中店」と称される各テナントには契約に基づく売り上げベース月額に光熱費等のコストが加算された支払い義務を課している（ただし、別の名目等で徴収することもある）。CVSにおいては、初期の基盤整備における小売市場構造への適応性と商品調達の重要性が明らかになった。台湾では自ら出資することで積極的に物流網を整備したり、PB商品の生産に関して専門会社を立ち上げる試みを行ったりしており、日本では想定されていないようなケースに対しても適応力を示している。これは矢作敏行氏が主張する「創造的な連続適応」を裏付ける結果となっている。

(2) 「中国直接出店モデル」の検証

他方の「中国直接出店モデル」では、日系小売企業の出店ケースは多く見受けられるが、実のところ一様ではない。

第1に、ほとんどの業態で中国への出店が

見られるといっても過言ではない。例えば、百貨店であれば伊勢丹、高島屋を例に挙げることができる。高島屋は2012年に上海に出店したばかりであるが、伊勢丹は、上海や天津、成都など大都市部に積極的な出店を行っている一方で、台湾の高雄の店舗である大立伊勢丹が2008年に撤退、中国では2007年に山東省の済南伊勢丹、2013年には瀋陽伊勢丹が閉店と地方都市での小売経営の困難性が顕在化している。

第2点目として、出店地域は上海や北京といった大都市を含む東部沿岸部のみに限定されているわけではない。とりわけ、台湾での展開事例が少ないGMSでは、中国に最も早くに出店したヤオハン（1991年）を初めとして、ダイエー（1995年）、イオン（1996年）、イトーヨーカ堂（1997年）、平和堂（1998年）などが中国出店を果たした。しかし、その出店地域は広州市および深圳市、北京市や山東省の東部沿岸部の広範囲に店舗展開するイオン、北京市と成都市に地域を限定しているイトーヨーカ堂、そして内陸部の長沙市と株州市に展開する平和堂の合計3タイプに分けることが可能である。

第3に、出店方式は、法的には小売分野でも100%独立資本や国際フランチャイジングでの出店が可能（2005年以降）となっており、日系小売企業の中国出店では、そのほとんどが100%独立資本であるイオンと、その他百貨店、CVSで見られる合併方式と大きく2つに分かれている。ただし、国際フランチャイジングは、小売経営上のメリットや運営システムの性格からCVSやファストフード、専門店分野で今後も採用され続けると考えられる。

第4として、現地適応能力に関しては、「中国直接出店モデル」は出店初期の頃より多店舗展開できずに苦戦している状況がうかがえる。それは、中国政府の1992年からの流通分野の改革開放により外資系小売企業の市場参入が加速し、整理整頓期にあたる1998～99年の一時的に出店が鈍化するまでの約7～8年の間に、多くの大手日系小売企業が出店しているが、本モデルとして想定していた百貨店、GMSの大半は現在のところ撤退してしまっている点である。例えば、百貨店では近鉄、西武、そごうを、GMSではダイエー、先に挙げたニココ堂、マイカル等である。これらの小売企業は周知の通り、当該時期より日本の本社において事業上何らかの問題を抱え、資本的人的にも脆弱な部分を露呈していた点は看過できない。

(3) 「台湾経由中国出店モデル」の評価

以上の2つのモデルの検証結果から、対象モデルを、小売構造との適合性、小売行動の革新性、小売競争の優位性の3点で評価することができる。

まず1つめのモデルである「台湾経由中国出店モデル」は、日系小売企業の新光三越と

台湾ファミリーマートである。両小売企業とも台湾小売市場で成功を収め、現在でも売上高の上位に位置している。百貨店、CVSともに台湾ではオーバーストア状況が続いている状況下で、高級品と飲食料等の日用生活品の販売では両業態がバランス良く棲み分けすることが可能となっている。

中国における展開は台湾ファミリーマートの展開は、2004年5月に遡る。本部を上海市に置き、同年7月に1号店を開店させてから、広州（2006年）、蘇州（2007年）、杭州（2011年）に加えて成都市、深圳市、無錫市と出店地域を非常に早いペースで拡大しており、現在の店舗数は中国国内で1,000店舗（2014年3月現在）を超えており、近代的な総合小売業と前近代的な露天商が併存する複雑な中国小売構造において、両社の出店プロセスから戦略におけるマッチングは良好であると判断できる。

ただし、新光三越に関しては、中国小売市場において台湾での展開と同様に進むか否かの判断は時期尚早である。というのも、新光三越は、2007年4月に中国地場企業の北京華聯と合併にて「新光天地」を北京に開店させているが、当初から経営上のトラブルや正社員幹部や従業員の解雇問題が報道されることもあり、中国最大の百貨店としての話題にも暗い影を落としているからである。

次に、台湾では日系百貨店としては後発小売企業であった新光三越と、台湾CVSの草分け的な存在の台湾ファミリーマートの違いはあるものの、両社の小売行動の革新性は高く評価できる。新光三越の店舗立地は、常に先見の明をもって計画的になされており、一足早くに商業開発区に大胆な建物のデザインを施したり、売り場面での工夫として男性館と女性館での品揃えを専門化したりするなど、これまでにない百貨店戦略を打ち出しながら実行してきた。それは北京での建物のデザインおよび内部構造に見いだすことができる。他方の台湾ファミリーマートは、台湾小売市場では商品調達から販売に至るまでの自前強化を行ってきた。このことは、小売構造との適合性とも関連しており、本国と異なる環境下において小売構造や流通制度を理解しながら、本国で培った小売ノウハウを活用しながら、同時に自ら市場開拓を行う小売行動の革新性に基づくものである。中国においては、上述した展開の通り、今後の出店地域拡大にともない、革新的な小売行動をどのように展開するかにより未知数な部分があると思われる。

そして、小売競争の優位性は「市場特性要素の重み」との関係により、長期的視点に立脚した出店行動プロセスとして捉える必要性がある。例えば、初期の企業設立コスト、商品調達コストなどは、資金的に潤沢であったとしても現地のパートナーの存在、取引慣行などによって必ずしも競争他社との競争優位にはならないケースもある。また撤退要

因の1つである店舗の家賃、電気・水道等の公共料金等のコストは、出店後に変動する。とりわけ、人的資源などの目に見えにくい小売ノウハウは、異質な小売市場で小売経営していく際に、経験値として蓄積されていることから競争優位となっている可能性は大である。この点については、新光三越も台湾ファミリーマートも台湾での販売経験や実績をもってして中国でも踏襲しており競争優位となり得る。しかしながら、本研究での時間的な制約もあり、今後は出店後の長期的な時間軸のなかで継続的な調査・分析が必要である。

(4)「中国直接出店モデル」の評価

「中国直接出店モデル」は、「台湾經由中国出店モデル」の総合小売企業に比べて、中華圏における小売構造、小売制度などの理解不足だけでなく現地における小売経験上の絶対的な不足が指摘される。それは単なる、小売ノウハウ等の目に見えない経営資源の保有としてばかりではなく、時期・時間的なタイミングをも含んでいる。例えば、日本では上位グループであるイトーヨーカ堂は、北京市での1号店出店では非常に苦戦したと分析されている。イオンも中国では順風満帆の出店を続けてきたわけではなく、「世界の小売トップ10」を掲げる一方で、中国における出店地域の南部からの北上シフトが予定通りでないことから明白である。平和堂の出店ケースでは、ヒアリング結果からも明らかになったように、合併会社の設立から1号店の開店に至るまでに商品調達面で非常に苦労している。同市内に2号店と別の市に3号店を開店する際にも開店日直前まで店舗の改装を余儀なくされ、開店後もマーチャンダイジングと社員教育では、現地での慣習の違いに戸惑いを感じたとの経験談も得られた。さらには、2012年秋以降に顕在化している一部の消費者による店舗の損壊や不買運動等を主としたントリーリスク問題がクローズアップされていることから、現地における小売構造への適応性は、例え大企業であっても容易ではない。

次に「中国直接出店モデル」での小売行動の革新性は、中国の国土の広さと地域差および市場別の格差を考えた場合、非常に革新性に富んだものとなる。大きく東部沿岸部と内陸部で見た場合においても、小売経営方法が大きく変更を迫られるものでなくても、商品の仕入れおよび品揃え、陳列販売、小売サービスに違いが生じる。しかしながら、本研究の本モデルと「台湾經由中国出店モデル」との小売企業の行動革新の明確な差異を見いだすことは困難であった。

最後に小売競争の優位性については、売上高ランキング等のデータより把握することが可能であるのは、イオンとイトーヨーカ堂であり、これらの小売企業の主要業態であるGMSの序列は、イオンが662,620万元で56

位、成都イトーヨーカ堂が 435,363 万元で 65 位、北京のイトーヨーカ堂が 270,875 万元で 91 位である。百貨店である伊勢丹は、地方都市での閉店が見られることから地方都市でのプレゼンスが徐々に低下していると思われる。新規に上海市に出店した高島屋は、今後のデータ収集を必要とする。他方、中国における CVS では上海市に上位企業が集中しており、売上高も非常に高くなっている。日系 CVS のセブンイレブン、ローソンに加えて、イオングループの CVS であるミニストップ（青島迷你島）は、2009 年より山東省青島市で店舗数を増加させていることから、地域別で各小売企業の出店戦略の模索が続いている。現在のところでは、ファミリーマートが広範囲において中国での出店を重ねており、そのバックアップとして総合商社が支えとなっている。そのために、CVS の競争優位の分析を行う場合は、企業グループごとに分析を行う必要もでてきている。

(5) 第三国へ向けた小売展開モデルの構築

両モデルの最も大きな差異は、「台湾経由中国出店モデル」の方が「中国直接出店モデル」よりも、小売組織としての学習能力が継承され、成熟度が高く、現地適応能力に優れている点である。本研究では、小売組織行動の国際展開に関して、第三国への小売展開モデルを十分ではないが提示できたと考えている。現地での小売市場構造への理解、小売競争側面としての小売行動の実効性などは、当該小売企業に委ねられているとはいえ、少なくとも本国からの小売事業が組織学習によって継承され、現地においては、本国とは異なる経験値として醸成されることが明らかになった。

しかしながら、第三国へのパスは、現在のところ示す事例があまりにも少なく、理論構築までに十分に至らなかった点は、今後の研究課題である。

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6件)

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、2013 年 5 月、5~9 ページ。

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 - 」『日本産業科学学会論叢』第 18 号、2013 年 3 月、111~115 ページ。

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、2012 年 4 月、193~218 ページ。

柳純「小売国際化研究の再検討」『中日経済問題研究(第 7 回中日経済問題学術検討会論文集)』2011 年 11 月、37~48 ページ。

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、2011 年 10 月、113~137 ページ。

柳純「日系コンビニエンス・ストアの台湾展開」『福岡女子短大紀要』第 75 号、2011 年 7 月、1~16 ページ。

[学会発表](計5件)

柳純「台湾ファミリーマートの商品調達・販売における現地化」実践経営学会九州部会、2013 年 7 月 13 日、久留米大学(福岡県久留米市)

柳純「中国内陸部に展開する日系小売企業の出店プロセス - 平和堂を事例として - 」日本産業科学学会第 18 回全国大会、2012 年 8 月 26 日、芦屋大学(兵庫県芦屋市)

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、2012 年 8 月 5 日、久留米大学(福岡県久留米市)

柳純「中国内陸部における日系小売企業の出店プロセス - 平和堂を事例として - 」日本産業科学学会九州部会、2012 年 6 月 30 日、西南学院大学(福岡県福岡市)

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

[図書](計4件)

柳純「激変する製販関係」柳純編『激変する現代の小売流通』五紘舎、2013 年 4 月、9~21 ページ。

柳純「商業の生成と存立根拠」柳純編『激変する現代の小売流通』五紘舎、2013 年 4 月、25~36 ページ。

柳純「商業の国際化」岩永忠康監修、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、87~103 ページ。

柳純「自動車マーケティング」岩永忠康編『マーケティングの理論と実践』五紘舎、2012 年 10 月、139~156 ページ。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

柳純(YANAGI, Jun)

下関市立大学・経済学部・教授

研究者番号: 50353181

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし