

氏名	CAO YULIANG (そう いくりょう)
本籍地	中華人民共和国
学位	博士(経営学)
学位記番号	営博第5号
報告番号	甲第22号
学位授与年月日	平成21年3月19日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
研究科・専攻名	経営・流通学研究科経営・流通専攻博士後期課程
学位論文題目	中国市場における小売業の出店戦略に関する研究
論文審査委員	主査 教授 宮下 國生 教授 津田 盛之 教授 大須賀 明

## 論文内容の要旨

2004年12月、中国政府はWTO加盟時の公約に従って、流通分野における外資系企業に対する出資制限、地域制限、数量制限に加えて貿易制限を撤廃した。この結果、FC（フランチャイズチェーン）の展開が外資に開放され、外資系小売企業の本格参入が開始するとともに、国内小売企業の保護が終結した。本論文の目的は、このような中国における小売産業の構造革新を踏まえて、とりわけ2000年代以降に中国へ参入した外資系小売企業および中国の本国小売企業の店舗のネットワーク構築および市場参入戦略を、企業の進出動機・目標市場及びその地理空間の選択行動の面から理論的・実証的に解明することである。

本論文は序章に続く本論5章と終章の計7章より構成されている。

序章では、小売の国際化とグローバル化の相違や本研究の背景等を明らかにした上で、第I章「既存研究のレビュー」に進み、ここでは小売業の国際化経営を研究するために必要な日欧米の既存研究を渉猟して、その論点を、企業の国際化要因、目標市場の選択、参入モードとチャネル、参入の壁と参入国の経済への影響の観点より吟味・整理している。その結果、従来の研究は、①国際化の具体現象と典型的ケースにスポットを当てるにとどまり、小売国際化の推進力、国際化の目標市場の選択、及び海外市場への参入戦略についての体系的な理論統合を欠いていること、②外資によって参入されたいわゆる被参入国市場における小売国際化に注目していないこと、③欧州小売業の研究を中心としており、アジアや米国の小売業の研究には十分に及んでいないこと、などの限界を抱えていることを明らかにしている。そのため欧州小売企業の国際化の経験と拡張が果たして他の文化領

域における予測と分析に相応しいかどうかを検討する必要があると強調している。

第二章「中国市場における小売国際化の要因分析」では、2000-2007年の中国小売市場構造における産業集中度を中国社会消費財売上総額に占める年間販売額で測定し、その値が上位8社集中度でも僅かに5%程度と極めて低いこと明らかにした。一方、30省（直轄市と自治区を含む）における2005年の地域別小売集中度を、店舗数、営業面積、従業員数、売上総額、仕入総額のデータを用いて因子分析した結果、第一因子である店舗数の因子負荷量平方和の値が特に大きくて説明力が高いため、この因子得点に従う4段階の省分類を行い、中国の小売市場構造が上海、江蘇、広東、北京、浙江の5省に集中していることを実証している。また同様のデータに対してクラスター分析によるグループ分類を行った結果、3省を除く27の省で、因子分析で得た省分類が一致したことを確認している。このような高い地域集中度は、業態別考察においても同様にみられており、その原因は、中国の改革開放政策における不均衡な発展戦略にあるとみている。中国の小売業は企業規模の集中度の低さという脆弱性に加えて、顕著な地理空間集中現象を示しているのである。

第三章「小売市場における企業拡張の実証分析」では、小売市場全面開放の2004年を境にしてその前後における外資系小売企業の参入方式、拡張方式、店舗分布、業態の実態を明らかにしている。参入方式は、以前の合弁と合作の方式から、全面開放以降は、買収と独資及びフランチャイズの方式に変わってきた。中国市場での地理空間展開を直接実現できるからである。また拡張方式は、全面開放前は新店舗による拡張や現地企業との合弁方式であったが、全面開放以降は買収と独資による。店舗分布については、22社の外資系小売企業と33社の中国国内小売企業をサンプルとし、中国の31の省レベル地域と287の都市につき地理情報支援システムを応用して比較分析を行った。全面開放前において、中国国内小売企業と外資系小売企業は共に四つの店舗の密集地域（長江デルタ、珠江デルタ、環渤海及び川渝）において対照的な戦略を展開し、国内小売企業は進出先の周辺地域で密集分布し、次第に拡張する戦略であるのに対し、外資系小売企業の展開戦略は北京、上海、南京等の5つの中核都市の戦略的に進出して、ノードを繋ぐことによってネットワークの構築を図るというものである。全面開放以降は、外資系小売企業は一級都市の分布を完成し、周辺の二級、三級都市まで浸透する方式以外に、新規参入外資企業は直接二級、三級都市へ進出する行動も採っており、また多様な新業態で参入している。企業規模の差が企業の拡張行動を規定しているという本章の考察で明らかになった事実に基づけば、中国国内小売企業は今後大胆に資産リストラを行い、カルテルや合作、合弁などの手段で大集団へ移行して規模優位を実現する道を歩まねばならないと結論している。

第四章「事例研究」では、集積の経済と中心地理論の説く店舗の集積分布と中心地選択

の重要性を論じたうえで、小売企業の代表企業であるウォルマート、カルフルー及び中国国内小売企業の代表企業の聯華超市の店舗ネットワーク及び展開戦略を分析して、ウォルマートとカルフルーは市場ネットワークを構成しているが、ウォルマートの方が二級、三級都市へと展開が広く波及していること、聯華超市は長江デルタという地域内では店舗は集積しているものの、全国市場展開まで至っていないことを明らかにした。以上の結論は、ほぼ第Ⅲ章で分析した中国国内小売企業と外資系小売企業の店舗分布の特徴と一致している。しかし、カルフルーと比較してより多くの三級中心都市へ店舗を展開したウォルマートは、下級都市展開では都市の総人口を重視しているが、その他に資本力の要因に加えて、物流配送コストの削減や情報の共有という集積の経済理論にかかわる要因が有効に作用していると論じている。

第Ⅴ章「中国における小売企業の物流発展対策」では、中国国内小売企業の発展のボトルネックといわれている物流システムを考察している。まず、ウォルマート、カルフルー、オーシャン、メトロなどの外資系小売企業が中国で運営している物流システムの優位性を、物流配送システム、情報システム及びサプライヤーとの提携関係の面から比較考察して、ウォルマートの自社配送戦略に対するカルフルーの3PL重視戦略などの相違を浮き彫りにし、次いで聯華超市、上海華聯、物美超市などの中国国内小売企業の高コスト調達と低効率の物流システムの劣位の実態を明らかにしている。さらに中国国内小売企業の発展対策につき、ウォルマートの物流システムは、中国においては制度・インフラなどの制約や市場の未成熟や不均一もあり、現在はそれほど成功しているとは言いがたいが、しかしこれこそ中国小売業におけるロジスティクスの進むべき方向を示していると評価し、今後辺境地区経済発展プロジェクトの進行につれ、経済発展の地域格差が縮小し、地域整合的発展が可能となる段階で、最も機能を発揮するであろうと論じている。

終章「結論」では本研究の議論を総括した上で、とりわけ外資系企業の規模優位と拡張戦略に対応した国内小売企業対策のあり方に論及している。

## 論文審査結果の要旨

本論文は、中国のWTO加盟後3年を経て外資流通業への各種制限が撤廃された2004年の前後の期間において展開された外資系小売企業と中国国内小売企業の店舗のネットワーク構築および市場参入戦略を、企業の進出動機・目標市場及びその地理空間の選択行動に注目して、理論的・実証的に比較分析しており、特に以下の3点が注目される。

第1に、従来の小売国際化分析では、国際化の具体現象を典型的ケースについて考察す

るにとどまるなど、システムの理論統合を欠いていたけれども、本論文では、小売国際化を、産業集中度、地理空間集中度、業態集中度という3つの集中度概念によって総合的に把握し、中国の小売業が、企業規模の集中度の低さという脆弱性とは対照的に、顕著な高い地理空間集中度と業態集中度を示すという興味ある結論を導いている。中国の省別小売りデータに対して因子分析を適用して得た結果を、クラスター分析によって検証する方法で、この結論の現実妥当性を実証しており、優れた研究成果であると評価できる。

第2に、小売企業の出店戦略を、店舗分布から推論するために、外資系小売企業と国内小売企業に関わる省レベルと主要都市レベルのデータに対して地理情報支援システムを適用して比較分析を行った結果、国内小売企業の採用する大都市密集分布・周辺拡張戦略と外資系小売企業が重視する主要都市ノード型ネットワーク戦略が対照的であり、その原因が両者の企業規模の格差にあることを実証している。このような中国小売業に関する出店戦略の実証分析は、申請者によって開拓された分野であり、この点は特筆されなければならない。さらに出店戦略には、物流配送コストの削減と情報共有を通じて集積の経済と中心地理論が機能していることを事例分析によって確認している点も注目に値する。

第3に、中国における国内小売企業の発展のボトルネックといわれている物流システムの持つ課題を解決するために、外資系小売企業が中国で運営している物流システムの優位性を、物流配送システム、情報システム及びサプライヤーとの提携関係の面から比較考察して、とりわけウォルマートの自社配送戦略が、制度、インフラなどの制約や市場の未成熟や不均一のために、現在はそれほど成功しているとはいいがたいが、しかしこれこそ中国小売業におけるロジスティクスが進むべき方向を示していると論じている。このように流通と物流を結合するという、分野融合的な困難な研究に取り組み、それを産業の将来展望につなげた点は評価されなければならない。

(審査委員会の所見)

本論文は、改革開放前後の中国小売業の出店戦略を、統計的実証分析と事例分析の面から多角的に考察しており、国内企業と外資系企業の戦略の相違を理論的・実証的に浮き彫りにしたことは大きな貢献である。データの利用可能性に限界があるため、個別企業の店舗ベースでの出店戦略までは分析が及んでいないため、本理論の応用には制約がある。しかしそれは本論文の価値を減ずるものではない。よって審査委員会は、本論文の学術上、実際上の寄与に鑑み、本論文を博士（経営学）の学位論文として価値あるものと認める。