

中国小売企業の海外出店とその特徴

楊 典

Characteristics of Chinese Retailers' Overseas Stores

Dian Yang

With the rapid growth of outward foreign direct investment (OFDI) by Chinese enterprises, relevant research on Chinese multinational enterprises (MNEs) has attracted great attention. Prior studies mainly focus on international activities and mechanisms unique to Chinese enterprises that differ from those in Japan, the United States, and Europe that are aimed at manufacturers but do not involve retailers. This study focuses on the multinationalization of retailers through overseas stores and attempts to clarify how Chinese multinational retailers (MNRs) differ from Japanese MNRs by conducting a questionnaire and discerning patterns in the multinationalization of Chinese retailers from a case study.

The findings establish clearly that Chinese MNRs have the following unique characteristics. First the findings reveal that the overseas entry methods of Chinese MNRs are mostly merger and acquisition (M&A) rather than wholly owned subsidiaries. This is influenced by the Chinese government's promotion of overseas investment policy more than by the invitation of host countries. The motive for expansion is the diversification of business rather than the expansion of the existing retail system overseas. The chief problems faced in operations relate to talent rather than the rise in rents or conflicts with partners. The case study has revealed that Chinese MNRs have used asset-exploiting, asset-augmenting, and created asset-seeking strategic models depending on the host country

はじめに

I. 中国企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイ

1. 中国の多国籍企業の競争優位性
2. 中国の多国籍企業の進出動機
3. 中国の多国籍企業の参入方法
4. 中国企業の多国籍化のパターン
5. 本研究の意義

II. 中国小売企業の多国籍化

1. 中国小売企業の対外直接投資の動向
2. 卸売・小売業向けの対外直接投資
3. 「走出去」公共サービスプラットフォームを用いた検索

III. 中国小売企業に対するアンケート調査

1. アンケート調査の概要
2. アンケート調査の結果

IV. 蘇寧と迪信通の事例研究

1. 蘇寧（そねい）
2. 迪信通（でいしんとん）

V. まとめと今後の課題

はじめに

本研究は、中国小売企業の多国籍化、特に海外出店の実態を著者が作成・実施したアンケート調査と事例分析をもとに明らかにすることによって次の2点について考察する。一つは日本の小売企業とは異なる中国小売企業の海外出店の特徴を導き出すこと、

もう一つは中国小売企業の多国籍化のパターンを整理することである。なお、企業の多国籍化とは、企業が海外に経営支配の及ぶ事業拠点を設けて国際的に付加価値活動を行うことである（ハイマー 1979:2, 浅川 2003:5）。製造業の場合、その多国籍化を代表

する付加価値活動は生産、すなわち海外への工場建設であるのに対して、小売業の場合は販売、すなわち海外出店となる（川端 2000:19-28）。

近年、中国企業の対外直接投資が拡大している。2015年度中国企業の対外直接投資金額（フロー）は1456.7億ドルに達し、日本を抜いて初めて世界第2位の対外投資国になった¹。日本国内においても中国企業の多国籍化は注目されているが、レノボ（Lenovo）（清水 2007:205-221, 清水 2014:180-195, 川井 2008:164-183, 徐 2015:80-94）、ハイアール（Haier）（天野 2007:110-133, 川井 2008:164-183, 大木 2014:92-108, 徐 2015:62-79）、ファーウェイ（Huawei）（酒向 2007:159-171, 徐 2015:95-109）など、その多くは製造企業を対象とするものである。一方、中国政府の「走出去」（海外進出）戦略や中国国内市場における競争激化などにより、中国小売企業も多国籍化し始めている。そこで、本研究は中国小売企業を対象とするアンケート調査と事例研究をもとに、どのような企業がどのようなきっかけで、どの国・地域に、いつ、どのような方法とどのような業態で海外出店しているのか、その実態を明らかにするとともに、日本の小売企業とは異なる中国小売企業の海外出店の特徴を導き出すこと並びに中国小売企業の多国籍化のパターンを整理することを目的としている。

第1章では、中国企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイを行い、中国企業の多国籍化の特性を明らかにするとともに本研究の価値と意義を明確にする。第2章では、中国政府の公表データをもとに、中国小売企業の対外直接投資の全般的動向を把握する。第3章では、中国連鎖経営協会による同上位100社のうち、19社の香港系企業と外資系企業を除いた81社を対象にアンケート調査を行い、その調査結果から日本の小売企業の海外出店とは異なる中国小売企業の海外出店の特徴を導き出す。第4章では、中国小売企業の家電量販店と携帯電話販売店大手二社の事例を取り上げ、中国小売企業の多国籍化のパターンを明らかにする。最終章では、調査結果のまとめと今後の課題を提起する。

I. 中国企業の多国籍化に関する先行研究のサーベイ

拡大する対外直接投資に伴い、中国企業の多国籍

化に関する研究が発表されるようになってきている。本章では、これらの先行研究のサーベイを通して、中国企業の多国籍化の特性を明らかにするとともに本研究の価値と意義を明確にしたい。

中国企業の多国籍化に関する先行研究の多くは、欧米先進諸国企業とは異なる中国企業に特有の多国籍化の特徴を導き出すことに焦点を当てる傾向がある。以下では、国際競争優位性の源泉、進出動機、参入方法、進出パターンという4つの面から整理する。

1. 中国の多国籍企業の競争優位性

以前、中国の多国籍企業は海外進出する際に先進国企業のような優れた技術やブランド上の競争優位をほとんど所持せず、あったとしても低価格の競争優位しかないとししばしば指摘されていた。苑（2014:107）は、こうした先進国企業が持つ技術やブランド力、この他にも企業規模、優れた経営ノウハウ、優れた製品、人的資本、マーケティング能力、資金力、製品差別化能力などをレギュラー競争優位と名付ける一方で、中国のような特定の途上国多国籍企業には、低価格競争優位とはまた別の「イレギュラー競争優位」があると指摘した。苑によれば、このイレギュラー競争優位は「社会資本的競争要素」と「革新的結合式競争要素」の二つから成る。前者の具体例としては「社会の信頼関係、規範、ネットワーク、人間関係に関わるコネ、インフォーマルな商取引方法」（苑 2014:108）を挙げている。例えば、中国企業にとって東南アジアに存在している華人・華僑ネットワークがこの社会資本的競争要素に当たる。後者の例としては「市場と財の発見能力と判断能力、商品技術の模倣能力」（苑 2014:108）などを挙げている。例えば、ベトナムに進出した中国大手通信機器メーカーの華為がベトナム農村市場の消費実態に合わせて、安価で便利な「携帯電話」を考案した事例がこの革新的結合式競争要素の一例に当たる。なお、苑は、先進国企業のみがレギュラー競争優位を保持し、途上国多国籍企業はイレギュラー競争優位しか持っていないというような固定的な捉え方はしていない。例えば、イレギュラー競争優位しかない中国企業であっても、海外事業を通してレギュラー競争優位まで手に入れる可能性があるとは指摘している。

一方、龔（2016:1-26）は、先進国企業の中国市

場参入に伴い、中国国内市場も国際化しており、そこで成長した中国国内の地場企業は比較的技術水準や管理スキルが高いほか、優れた学習能力も保持していると指摘している。そして、これが新興国企業でありながら中国企業の特殊優位性であると指摘している。

近年の中国企業の対外直接投資の高まりからすると、確かに以前のような低価格競争優位という視点だけでなく、それ以外の競争優位性の可能性を中国の多国籍企業に見出していく必要があるだろう。

2. 中国の多国籍企業の進出動機

丸川・中川 (2008:18) は、中国企業の事例をもとに、中国企業の海外進出の動機を以下の5タイプに類型化している。①先進国企業がまだ十分に浸透していない後進市場に、中国企業が参入して現地での生産・販売を行うという後進市場の開拓、②海外企業の買収や海外拠点の設立などを通して現地の優れた研究開発施設や人材、先進的な工場、有力な販路などを入手するという戦略的資産の獲得、③中国国内の資本市場の不完全性のために、中国国内に事業の本拠地を置きながら、ケイマン諸島等のタックスヘイブンに法人登記をして海外の株式市場に株を上場するという資金調達、④中国よりも低コストのベトナムやカンボジアなどに生産拠点を移転して生産効率を高めるという効率の向上、⑤資源調達の取引費用を削減するために国境を超えた上流部門を統合するという垂直統合。このうち②の戦略的資産の獲得は中国の多国籍企業の研究において比較的注目度が高い点である。例えば苑 (2014:102-103) は、戦略的資産の獲得が先進諸国とは異なる中国の多国籍企業の特徴であると指摘し、中国企業がタイとベトナムに進出する事例においてこの点を検証した。また、姜 (2011:19-37) も華為の事例を通じて中国の通信機器産業の対外直接投資における戦略的資産の獲得を検証している。

上述の5つの進出動機とは別に、黄 (2016:189) は、中国企業の在日法人の実態調査を通して、中国企業のグローバル戦略は海外市場の開拓に主眼をおいた海外進出すなわち「走出去戦略」を展開する企業と、拡大する中国国内市場での企業間競争に打ち勝つための競争優位性を構築するグローバル戦略すなわち「再回来戦略」を展開する企業とに二分している。「再回来戦略」をとっている企業の在日法人は、親会社

の強いコントロールの下で、留学生など在中国人を積極的に採用・育成するとともに、取引先を含めた日本企業との関係を強めながら、関連技術の習得や企業間ネットワーク、人的ネットワークの構築を実現することによって、親会社の中国市場における事業成長に貢献する経営行動を展開していることを主張している。つまり、中国国内市場の獲得も中国の多国籍企業の進出動機の一つと考えられる。

3. 中国の多国籍企業の参入方法

先進諸国の多国籍企業は100%出資の子会社を設立して進出するケースが多いが、Bonaglia et al. (2007:369-383) は中国企業が海外に進出する際に、現地企業と提携することが多いと指摘している。苑 (2014:249) も中国の多国籍企業は100%出資の子会社の設立よりも日米欧多国籍企業との提携にかなり熱心であると指摘している。一方、龔 (2016:21) は、新興国企業である中国企業が先進諸国の成長率の低い産業へ投資する際には、M&Aを行う可能性が高いと指摘している。なぜなら、先進諸国企業にとっては成熟産業あるいは斜陽産業であっても、新興国においてはまだ成長期にあるため、M&Aを通して先進諸国の技術やノウハウ、ブランドなどを利用する自国市場での競争を有利に展開するからである。また、岩崎 (2014:35) によると、M&Aは難易度が高いことから、試行錯誤を経て、現在では被買収企業に対してある程度の自主性・独立性を付与する、いわゆるハンズオフ型が主流になっている。なお、中国企業がハンズオフ型のM&Aを志向するようになったことで、先進国企業も中国企業からのM&Aの受け入れに対して従来よりも前向きになり、ひいては中国企業による先進国でのM&Aが増加する一つの要因となっている。

4. 中国企業の多国籍化のパターン

苑 (2007:34) は、中国製造業企業の対外直接投資は「先進国向けパターン」と「途上国向けパターン」にはっきり分かると指摘している。具体的には、西欧、日本、アメリカなど先進国地域に進出した中国の製造企業は、現地生産を行わないという非生産指向すなわち市場開拓、技術獲得、R&D能力・ブランドの獲得などを旨とする指向性を持っている。レノボによるIBM社パソコン部門の買収がその一例である。一方で東南アジアや東欧など途上国

地域に進出した中国の製造企業は、中国国内で急成長した結果、すでに一定の国際競争力を所有しており、現地での強い生産指向を示している。苑は特に電子・電機産業に該当すると指摘している。

方（2008:948-949）は中国企業の海外進出を次の二つのタイプに分けている。一つは進出前に競争優位をすでに保有している「資産利用型」（Asset-exploiting）と「資産拡大型」（Asset-augmenting）、もう一つは進出前に競争優位を持たない「資産獲得型」の海外進出である。「資産利用型」は既存の競争優位を用いて現地市場を獲得したり、コスト削減などを追求したりすることがその目的である。「資産拡大型」は既存の競争優位と海外進出によって獲得した経営資源を組み合わせることによって自社の競争優位をさらに高めることが海外進出の目的である。「資産獲得型」は競争優位を持たない企業が海外進出を通して現地の優れた技術優位やブランド優位などを獲得することを目的としている。方は日米欧の多国籍企業の場合は「資産利用型」と「資産拡大型」の海外進出が主流で、中国の場合は「資産獲得型」の海外進出が多いと指摘している。

劉（2014:75）は中国の通信機器メーカーのトップ2社である華為と中興通訊の海外進出プロセスの事業研究を通して、先進諸国の多国籍企業は市場の上層部すなわちTOP（Top of Pyramid）市場やボリューム・ゾーン（MOP: Middle of Pyramid）市場を狙って海外進出を果たすが、中国企業の場合は、ボリューム・ゾーン市場よりも下の下層市場すなわちBOP（Base of Pyramid）市場を狙って海外進出を果たし、そのうち、MOPないしTOP市場に参入するという特徴があると指摘している。

5. 本研究の意義

以上のように、先行研究の多くは日米欧の先進国企業とは異なる中国企業に特有の多国籍化の特徴を導き出そうとする一方で、「中国型多国籍企業」を論じることはまだ早いと主張する研究者もいる。例えば、丸川（2008:18）は、中国で企業が自由に経営戦略を展開できるようになってからまだ10年ほど、海外直接投資の制限が緩和されてからまだ数年しか経っていない。それゆえに「中国型多国籍企業」を論じることは時期尚早であると指摘している。

しかしながら、短期間のうちに海外展開を加速し、かつ政府もそれを強力に後推するようになった現状

を考えると、中国企業に特有の多国籍化の実態や特徴などを解明していくことは必要である。ただし、先行研究のほとんどが製造業に注目し、小売業には触れていないという限界がある。

以上を踏まえて本研究には二つの価値があると考えている。一つは、先行研究が見落としていた小売業に注目する点である。川端（2000:30-31）が指摘しているように、小売業の多国籍化は必ずしも製造業の多国籍化と同じではない。例えば、製造業は他国の消費者向けに販売するという広域市場を前提に多国籍化するが可能であるが、小売業の場合は店舗周辺の市場と密接に関連した狭域市場を基盤としている。また、製造業とは違って小売業の仕入れ・販売技術は母国の流通システムや商慣行、市場特性に依存する部分が多いため、その海外移転や海外での優位性発揮がより困難である。よって、中国企業の多国籍化の全体像を導き出すためには製造業だけでなく、小売業も対象にしていく必要がある。また実際に次章で紹介するように、中国の対外直接投資において卸売・小売業は製造業に勝るとも劣らないぐらいの高い割合を占めている。もう一つは、先行研究と同じように先進国企業、特に本研究においては日本の小売企業と比べた中国小売企業に特有の海外出店の特徴とその多国籍化のパターンを解明しようとする点である。

II. 中国小売企業の多国籍化

この章では、中国政府が公表している次の2つのデータをもとに中国小売企業の対外直接の全般的動向を把握する。ひとつは、中国政府の商務部、国家統計局ならびに国家外貨管理局が毎年9月に合同で発表している「中国対外直接投資統計公報」に掲載されているデータ、もうひとつは中国政府の商務部が提供している「走出去」公共サービスプラットフォームの検索から得られるデータである。前者により、中国の対外直接投資全体に占める卸売・小売業分野の割合やその投資金額、投資先の地理的分布などを把握することができる。後者は、親会社名と海外子会社名を使って個々の企業ごとに対外直接投資の時期を把握することができる。

1. 中国小売企業の対外直接投資の動向

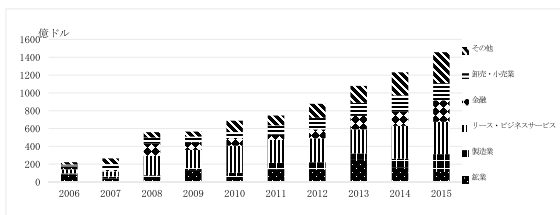
図1は「中国対外直接投資統計公報」をもとに

2006 年度から 2015 年度までの中国の対外直接投資（フロー）の推移を業種別にしたものである。それが示す通り、中国対外直接投資は順調に拡大していることがわかる²。ただし、業種別に見ると先行研究の多くが注目している製造業は、それほど多くない。比較的割合の高い 2015 年においても全体の 13.7% であり、それ以前はすべての年度において 10% 未満である。むしろ中心は「鉱業」、「卸売・小売業」、「金融」、「リース・ビジネスサービス」向けの 4 業種である。特に本稿で注目している卸売・小売業向けの対外直接投資は、ほぼ例年増加傾向にあり、2015 年度以外は製造業よりも大きい割合を占めている。

図 2 は 2015 年度対外直接投資を行った中国国内の企業数という観点からその業種構成を示したものである。卸売・小売企業が 6956 社（34.4%）と一番多い。過去の年度においても卸売・小売企業数が一番多い傾向にあり、例えば 2014 年度は 40.9% を占めている。

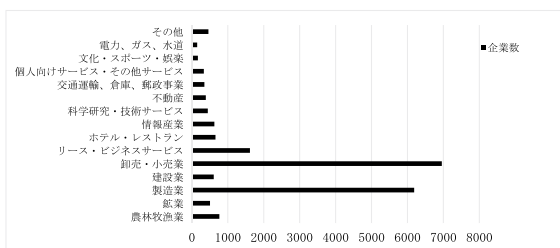
図 3 は 2015 年度中国企業の海外子会社数を業種別に示したものである。うち、卸売・小売企業は 8759 社で全体の 29.5% を占めている。国内企業数だけでなく、海外子会社数においても卸売・小売企業数が最も多いことがわかる。

図 1 業種別 2006-2015 年度対外直接投資フローの推移



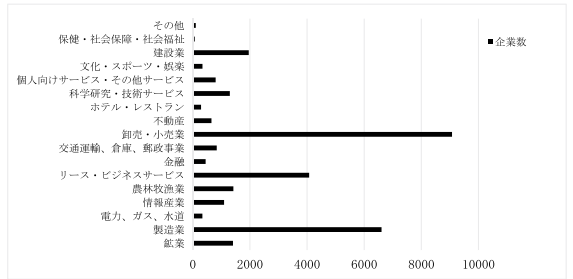
出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2006-2015 年度中国対外直接投資統計公報」より著者作成

図 2 2015 年度対外直接投資を行った中国国内投資家の主な業種構成



出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2015 年度中国対外直接投資統計公報」より著者作成

図 3 2015 年度中国企業の海外子会社数の業種構成



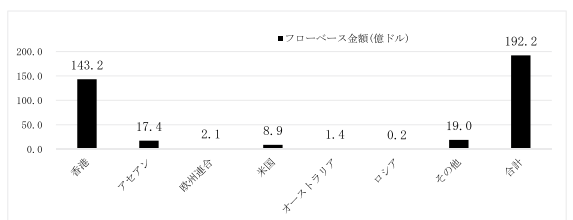
出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2015 年度中国対外直接投資統計公報」より著者作成

2. 卸売・小売業向けの対外直接投資

図 4 に示したように、卸売・小売業向けの対外直接投資の国・地域別の分布をみると、香港に集中していることがわかる。2015 年度の状況を見ると香港だけでも金額ベースで 143.2 億ドル、全体の 75% を占めている。他の国・地域の比重はかなり少ない。香港は租税回避地（タックスヘイブン）であり、タックスヘイブンの投資誘致制度³を利用する目的の投資が大半を占めているとかねてより指摘されている（関根 2009:42）。また、中国企業による租税回避を目的とした投資は、当該地域を経由して中国国内や他の国・地域に再投資されるとも言われている。それゆえに、中国小売企業の香港向けの投資は中国国内や他の国・地域に再投資されている可能性があるが、既存の政府データでは小売企業の多国籍化の実態を把握することはできない。

なお、小売業とは違って製造業の場合は香港（57.8 億ドル、29%）、米国（40 億ドル、20%）、欧州（30.2 億ドル、15%）、アセアン（26.4 億ドル、13%）に分散して対外直接投資を行っている傾向がある。

図 4 2015 年度卸売・小売業向けの対外直接投資の主な国・地域別の分布



出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2015 年度中国対外直接投資統計公報」より著者作成

以上中国政府の対外直接投資統計公報に基づいて、中国企業の対外直接投資の動向、特に卸売・小売業を中心に分析してきた。本稿は中国小売業の海外出

店の実態とその特徴を明らかにすることを目的としている。よって、卸売業を除いた小売業分野のデータが必要である。そこで、著者は中国の商務部に問い合わせをして小売業だけのデータ開示を求めたが、対外直接投資の届け出時点で卸売業と小売業は一括されているために小売分野だけのデータは存在しないと回答を受けた。なお、祝(2012:16)によると、データは示されていないものの卸売・小売業向けの対外直接投資のうち卸売向けの比重が大きいと指摘している。

3. 「走出去」公共サービスプラットフォームを用いた検索

中国政府が公表しているもうひとつの情報源が中国商務部提供の「走出去」公共サービスプラットフォームである。既述の通り、同プラットフォームでは親会社名と海外子会社名を使って個々の企業ご

とに対外直接投資の時期を把握することができる。中国企業に限らず先進諸国の企業でも海外出店を行う小売企業は比較的大規模で自国内においてもすでにチェーン展開している企業が多い。よって、著者は中国連鎖経営協会が発表した2015年度小売企業売上高上位100社(以下「2015年度中国小売企業売上高上位100社」とする)⁴を対象に個別検索を2016年11月9日⁵に行った。その結果が表1である。

表1が示すように21社の中国小売企業が海外に33の海外子会社を保有していた。まず親会社の売上高という点で3社を除く19社が2015年度中国小売企業売上高上位50位以内に入る企業である。さらにランキングトップ10位のうち外資系企業の3社を除いた7社のうち5社が海外進出をしていた。つまり、比較的売上高が多い上位100社の中でもより売上高の多い企業のほうが海外に進出している傾向が伺われる。

表1 2016年までの中国小売企業の対外進出案件

企業名	ランキング	売上高(億円)	進出時期	進出先	現地事業内容
蘇寧	1	1586	① 2009-6-25	①ケイマン諸島	①日本の家電量販店の買収
			② 2009-12-30	②香港	②現地の家電量販店の買収
国美	2	1536	2015-12-14	香港	お酒の仕入れ
			① 2005-01-19		
華潤	3	1094	② 2014-01-03		
			2014-5-8		
重慶商社	8	594	2014-5-8		
永輝	10	493	2015-6-16	香港	投資
大商	12	384	① 2016-09-07	①フランス	①現地商品の仕入れ
			② 2015-03-23	②香港	②海外商品の仕入れ
長春欧亚	13	361	2015-11-6	ロシア	
中百	14	350	2011-4-21	台湾	現地商品の仕入れ
三胞	17	320	① 2016-03-07	①イスラエル	①現地の家庭医療サービス企業の買収
			② 2015-06-03		②現地の通信販売サイトの買収
			③ 2014-06-27	②アメリカ	③現地の百貨店の買収
			④ 2014-01-16	③香港	④現地アイディアグッズ販売店の買収
步步高	18	310	④ アメリカ		
			① 2015-08-19	①香港	
北京物美	20	262	② 2015-05-08	②香港	②海外商品の仕入れ
			① 2016-09-22	①香港	
天虹	22	245	② 2014-12-29	②英領バージン諸島	
			2015-9-18	香港	海外商品の仕入れ
家家悦	25	229	① 2016-09-27	①ニュージーランド	
			② 2016-06-23	②ニュージーランド	
			③ 2015-10-09	③香港	
王府井	27	208	2014-4-1	ケイマン諸島	中国の百貨店の買収
迪信通	30	186	2016-6-2	シンガポール	インドの小売企業との提携
北京華聯	36	160	① 2016-07-29	①香港	
			② 2015-06-11	②シンガポール	②現地の百貨店の買収
新華都	44	144	① 2015-09-14	①香港	
			② 2009-05-21	②香港	
広百	53	110	2015-9-7	香港	海外商品の仕入れ
来伊份	92	36	2015-8-25	香港	
真功夫	100	30	① 2015-03-20		投資
			② 2015-02-27		

進出時間からみると33社の海外子会社のうち、2013年以前に設立されたのは5社のみ、残りの28社は2014～2016年の3年間に集中しており、2014年に6社、2015年に15社、2016年に7社が設立された。つまり、小売企業の多国籍化はまだ始まったばかりという段階であると言える。

表1で示した進出先と現地事業内容は、有価証券報告書やネット検索などを通して著者自身が調べたものである。進出先に関しては、それが判明しなかった5社を除く28社の海外子会社のうち、香港に15社、ケイマン諸島、英領バージン諸島等の租税回避地に3社、台湾に1社、シンガポールに2社、ニュージーランドに2社、イスラエルに2社、ロシアに1社、アメリカに2社が存在した。香港と租税回避諸国に進出先が多いことは前章で紹介した対外直接投資統計公報の特徴と一致している。また、全体として見ると香港、台湾、シンガポール、イスラエルなどアジアを中心としている傾向が伺われる。

現地の事業内容に関しては、18の海外子会社の事業内容しか判明しなかったが、うち現地企業との提携と企業への買収を含めて小売業に関するものが8社で、その他は海外商品の仕入れが7社、小売以外の買収と投資が3社であった。

この章では、中国政府の対外直接投資統計公報ならびに走出去公共プラットフォームを用いて、中国小売企業の海外進出動向を確認してきた。中国の対外直接投資のうち卸売・小売業分野は製造業と並んでかなり大きい割合を占めていること、その投資先は香港を中心としたアジア地域が多いこと、小売企業の海外子会社設立は2014年から急増していることが判明したが、その動機は何なのかなどの詳細までは不明である。

Ⅲ. 中国小売企業に対するアンケート調査

既存データでは明らかにならない中国小売企業の海外出店の実態をより詳しく把握するために、著者は2017年2月6日から5月にかけて2015年度中国小売企業売上高上位100社を対象とするアンケート調査を実施した。アンケートの質問項目については、川端(2000:83-127)の分析枠組みを参考に海外進出地域や時期、主な業態などの「海外出店の概要」、なぜ海外に出店したのかという「海外出店の要因」、現地店舗を運営する時どのような問題を遭遇したの

かという「経営上の問題点や支障」、親会社が今後の海外小売店舗の方向性という「今後の事業展開」の4項目を中心に取上げた。なお、川端を参考にした理由は、既述の通り中国小売企業の海外進出は初期段階にあるが、川端も同様に日本の小売企業の海外進出の初期段階を対象としていること、またそれにより日本企業との比較が可能になって、中国小売企業の特有の海外出店が判明する可能性があると考えている。

1. アンケート調査の概要

2015年度中国小売企業売上高上位100社のうち、香港系企業と外資系企業の計19社を除いた81社を対象にアンケート調査票を送り、企業の海外進出に詳しい方に回答を求めた。その結果、22社から回答票があり、有効回答率は27%であった。

回答した22社の概要をみると売上高上位10位以内の企業が5社、10位から90位の企業は14社、90位から100位以内の企業は3社と全体的に分散していた。中国国内での主な業態は、専門店が9社、飲食店が2社、スーパーマーケットが6社、百貨店が3社、ショッピングセンターが2社であった。そのうち百貨店、スーパー、コンビニなど多業態を展開している企業も8社が存在した。本社所在地からみると北京が10社、広東省が5社、上海が3社、江蘇省が2社、福建省が2社と主に中国の沿岸部に本社を構える企業が多い。また回答した22社のうち上場企業が19社、未上場企業が3社であった。所有形態では国有企業が8社、民営企業が14社であった。

2. アンケート調査の結果

(1) 海外出店の概要

まず海外に一般消費者を対象とした小売店舗を設置しているかどうかと聞いたところ、「海外に店舗を持っている」と答えた企業は5社であった。「今後海外に店舗を設置する可能性がある」と答えた企業は11社であった。逆に「海外に店舗を設置する可能性がない」と答えた企業は6社であった。つまり、現時点では海外に一般消費者を対象とした小売店舗を持っている企業は5社と多くないが、今後海外に出店する可能性のある企業までも含めると16社があり、中国小売企業の海外出店の意欲があると考えられる。

すでに海外に店舗を持っている5社に関して、具体的に海外小売店舗を設置している国・地域、設置

時期、進出方法、主な業態を質問した。その結果が表2である。

表2 5社の出店状況

会社	国・地域	時期	進出方法	主な業態	店舗数
A	香港	2009	現地の小売店舗の合併&買収	専門店 (家電量販店)	23
	日本	2009	現地の小売店舗の合併&買収	専門店 (免税店)	45
	マカオ	2014	グリーンフィールドによる出店	専門店 (家電量販店)	1
B	イギリス	2014	現地の小売店舗の合併&買収	百貨店	80
	アメリカ	2014	現地の小売店舗の合併&買収	専門店 (アイディアグッズストア)	63
C	ナイジェリア	2015	中国の会社と共同出資	専門店 (携帯電話)	不明
	インド	2017	現地企業との合併による出店	専門店 (携帯電話)	不明
D	シンガポール	2005	現地の小売店舗の合併&買収	百貨店	7
E	ミャンマー	2003	フランチャイズによる出店	専門店 (飲食店)	1
	香港	2003	フランチャイズによる出店	専門店 (飲食店)	1
	日本	2004	フランチャイズによる出店	専門店 (飲食店)	2
	オーストラリア	2008	フランチャイズによる出店	専門店 (飲食店)	1

表2に示すように5社合わせて12の海外子会社(香港、マカオを含む)とその傘下に224の現地店舗(一部不明を除く)を保有しているが、その進出国・地域に関してはアジアが8拠点、ヨーロッパが1拠点、アメリカが1拠点、アフリカが1拠点、オセアニアが1拠点と比較的アジアに集中していた。苑(2014:36)は、中国の製造業は主にアジアの近隣諸国を中心に対外直接投資を行っている傾向があると指摘したが、今回の小売企業を対象とするアンケート調査でも同様の傾向が見られた。なお川端(2000:69-72)によれば、日本の小売企業もアジアを中心に海外出店を行い、一部ヨーロッパやアメリカにも進出していたが、表2に示したようなナイジェリアやインド、オーストラリア等への海外出店は報告されていない。この違いは、川端(2000:69-72)の調査は百貨店やスーパーなどの大型量販店のみを対象としていたに対して、著者の調査は専門店や飲食店なども含めているという業種や業態の違い、並びに以前とは違って現在は新興国への進出が注目されるようになってきているという調査時期の違いが影響している可能性がある。

進出時期については、全体としてみると断続的に三つの時期に集中している。すなわち2003年から2005年までの4件、2008年から2009年までの3件、2014年から2017年までの5件である。一方、川端(2005:83)によれば、日本の小売企業の場合、80年代に海外出店ブームが起り、その後すぐに撤退傾向に陥ったが、中国小売企業を対象とした今回の調

査ではこのような連続的な傾向は確認できなかった。

進出方法については、100%出資による新規出店すなわちグリーンフィールドによる出店は1件のみで、多くは現地小売店舗のM&A(5件)とフランチャイズ出店(4件)であった。王(2005:3)は、中国小売企業はまだ独自の小売システムを構築していないために現段階ではM&Aが最も有効な国際化の方法であると指摘している。本調査においてもM&Aが海外出店の主な方法の一つとなっていたのは、中国小売企業がまだ独自の小売システムを構築していないことが原因と考えられる。一方、川端(2000:12-15)によれば、日本の場合はグリーンフィールドによる海外出店が多かった。

業態については、224の現地店舗のうち家電量販店、飲食店、免税店やアイディアグッズストアなどの専門店が137店舗で、百貨店のような非専門店が87店舗であった。川端(2005:76)によれば、日本の小売企業の場合、まずは百貨店やスーパーなどの大型量販店が海外出店を行い、その後コンビニエンスストアや専門店などが海外出店を行うようになったが、中国小売企業の場合はこうした傾向は確認できず、むしろ専門店や飲食店などの海外出店が大型量販店のそれを先行している可能性がある。

また表2には詳しく述べていないが、本国にはない小売業態を海外で展開し始め、その後本国においても同じような業態を展開する企業もあった。例えば、D社は2005年にシンガポールで百貨店を買収した後、2007年に中国においても同じような百貨

店を開業した。同様にB社も2014年に買収したイギリスの百貨店とアメリカのアイディアグッズストアをその後中国で展開し始めた。これは一部の中国小売企業が海外進出によって事業を多角化するとともに、その後本国に逆導入していること示している。一方、日本の場合は、本国にない小売業態を海外で買収しその後本国に移転するケースはほとんど報告されていない。

(2) 海外出店の要因

海外に小売店舗を設置する理由について、中国国内に関する要因（プッシュ要因）、進出国に関する要因（プル要因）、自社に関する要因という三つの側面から、すでに海外に店舗を持っている企業5社と今後海外に出店する可能性があると回答した企業11社を対象に質問を行った。

表3 中国国内に関する進出要因（複数回答）

選択肢	5社の回答数	全体の回答数
走出去戦略、一带一路政策など中国政府の海外進出促進政策に促されて	2社	11社
中国小売業界の競争が激しくなってきたので	2社	8社
中国国内の消費市場が伸び悩んできたので	2社	7社
取引先企業が海外に進出したので	1社	5社
中国政府の規制により中国国内での小売店舗拡張に制限や限界があるので	0	0

まず中国国内に関する要因、すなわちプッシュ要因をみると、全体の7割弱の企業が走出去戦略、一带一路政策など中国政府の海外進出促進政策に促されていた。一方、日本の小売企業の場合、現地国政府の要請を受けて海外出店するケースが多かったが、本国政府の促進政策の影響を受けたケースはほとんど報告されていない。

また、中国国内の消費市場の伸び悩みと競争の激化を海外出店の要因とした企業がそれぞれ50%程度を占めた。1980年代のバブル経済期に海外出店が本格化し始めた日本の小売企業の場合は、あまりこうした国内消費市場の伸び悩みや競争の激化が海外出店の要因として指摘されることはなかった。むしろ2010年以降再び加速している現在の日本の小売業の海外出店動向がこうした国内消費市場の伸び悩みや競争の激化に強く影響を受けていると思われる。

取引先企業が海外に進出したので海外に出店した、

もしくは出店する可能性があると答えた企業が5社存在した。丁（2015:14）は、中国企業の場合、製造企業の海外進出に伴って小売企業もその販売系列店として海外出店する可能性があると指摘したが、取引先が海外に進出したという理由もこの製造業との強い結びつきを示している可能性が考えられる。例えば、表2に示したC社のように携帯端末メーカーの海外進出に伴って海外出店したケースがこの例に該当する。なお、日本の小売企業の場合、製造業の海外進出に伴って小売企業が海外出店をするというケースはほとんど報告されていない。

表4 進出国に関する進出要因（複数回答）

選択肢	5社の回答数	全体の回答数
進出国市場の成長性・潜在性に魅力を感じたので	4社	9社
進出国に華僑・華人が多いので	3社	9社
進出国の市場規模が大きいので	2社	8社
中国人の駐在員や観光客が多いので	3社	8社
進出国に反中国的な感情がない、もしくは少ないので	2社	4社
進出国の政府や企業からの要請	1社	3社
安定した商品の仕入れ先が進出国市場に存在するので	0	1社
中国よりも進出国の経済発展水準が低いので	0	1社
進出国に他の中国企業が進出している	0	1社
進出国の店舗家賃や人件費が低いので	0	1社
進出国の外資規制が緩和された、もしくは緩和されようとしているので	0	1社

次に進出国に関する要因、すなわちプル要因をみると主に二つの要因があった。一つは「進出国市場の成長性・潜在性に魅力を感じた」（9社）や「進出国の市場規模が大きい」（8社）のように現地市場自体の魅力に関する要因と、もう一つは「進出国に華僑・華人が多い」（9社）や「中国人の駐在員や観光客が多い」（8社）など中国人ネットワークの存在に関する要因である。川端（2000:130）によれば、日本の小売企業の場合も海外出店の初期段階は現地国の経済発展や現地の日本人駐在員・観光客を狙って海外出店することが多く、この点は中国小売企業も同じであった。ただし、日本企業の場合、特に80年代には「進出国の政府や企業からの要請」を受けて海外出店するケースが非常に多かつ

たが、中国企業の場合はこれを理由とした企業は全16社のうち3社と非常に少なかった。

表5 自社に関する進出要因（複数回答）

選択肢	5社の回答数	全体の回答数
事業を多角化するため	3社	12社
トップ経営者が国際化を推進している	3社	9社
現地企業のブランドを手に入れるため	1社	5社
海外の先進的な小売ノウハウや技術を導入するため	2社	3社
海外の消費者ニーズを把握するため	2社	1社

次に自社に関する進出要因を見ると、例えば八代（2011:159）は新興国である中国企業の場合は、海外のブランドやノウハウなどの戦略的資産の獲得が海外進出の主な要因として重要視しているが、今回のアンケート調査では「現地企業のブランドを手に入れるため」は5社、「海外の先進的な小売ノウハウや技術を導入するため」は3社とそれほど多くなかった。むしろ一番多かったのは「事業を多角化するため」を選んだ企業の12社であった。

「事業を多角化するため」に次いで多かった自社に関する進出要因は「トップ経営者が国際化を推進している」の9社であった。日本の小売企業の海外出店においてもキーパーソンの役割、特にトップダウン的な決断で海外出店を行うことが多かったことを川端（2000:93）は明らかにしているが、この点は中国の企業も同じである。

(3) 経営上の問題点や支障

すでに海外小売店舗を持っている5社を対象に、これまで海外小売店舗を開設・運営してきた上で直面した主な問題点や課題、支障は何かを質問した。その答えが表6である。

表6 経営上の問題点や支障（複数回答）

選択肢	5社の回答数
現地スタッフの採用や育成が難しい	3社
中国国内で国際業務を担当できるスタッフが少ない	3社
中国と現地国の商慣行の違い	3社
地価や家賃の高騰	2社
中国企業のブランド力が弱い	1社
現地における厳しい価格競争	1社
現地政府の制限	1社
資金不足	0社

選択肢	5社の回答数
中国政府の支援が少ない	0社
粗利益が少ない	0社
進出のタイミングが遅れた	0社
現地消費者のニーズが読み取りにくい	0社
希望の商品が仕入れられない	0社
安定した供給先がない	0社
現地の合弁企業とのトラブル	0社
立地選定の失敗	0社
希望の出店場所が確保できない	0社
用地の拡大が難しい	0社
家主とのトラブル	0社
中国本社側の理解や支援が少ない	0社

表6に示すように経営上の問題点や支障は主に二つあった。一つは「現地スタッフの採用や育成が難しい」（3社）や「中国国内で国際業務を担当できるスタッフが少ない」（3社）の人に関する問題と、もう一つは「中国と現地国の商慣行の違い」（3社）である。川端（2000:118）によれば、日本企業の場合「粗利益が少ない」、「進出のタイミングが遅れた」、「現地における厳しい価格競争」、「立地選定の失敗」、「地価や家賃の高騰」、「家主とのトラブル」、「本社側の理解や支援が少ない」などが海外店舗を運営する上での主な問題点や支障としてあげられたが、今回の調査ではこれらを問題視する中国企業は存在しなかった。また趙（2010:26）は、中国小売企業の多国籍化に関して、中国政府のサポートの欠如を問題点として指摘していたが、今回のアンケート調査では、この点を問題視する企業も存在しなかった。

次に、すでに海外店舗を保有している5社に対して「海外小売店舗の経営状態をどのように評価していますか」と質問した。その答えが表7である。「売上や利益」、「来客数」に対して不満足を示す企業はそれぞれ1社と少なかった。「品揃え」、「海外の先進的な技術やノウハウの入手」に関しても不満足を示す企業は存在しなかった。不満足が多かった項目は「現地スタッフの採用」と「現地スタッフの育成」という人の問題であり、これは上述の経営上の問題点や支障で明らかになったことと一致する。人の問題よりも売上や利益、来客数に関する経営上の問題点が指摘されたことが多かった日本の小売企業とは好対照である。

表7 海外店舗に対する経営状態の評価

項目	非常に満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	非常に不満
売上や利益	1社	3社		1社	
来客数	1社	3社		1社	
品揃え	2社	2社	1社		
現地スタッフの採用		1社		4社	
現地スタッフの育成		1社		4社	
海外の先進的な技術やノウハウの入手	1社	1社	3社		

(4) 今後の事業展開

最後にアンケート調査では、全ての企業を対象に今後（3年を目標）の海外小売店舗の方向性について質問した。

全体として見てみると、海外小売店舗の数や出店国を増やしていくと回答した企業はそれぞれ10社であった。すなわち約半数の企業が海外出店に関して前向きな態度を示していると言える。一方、「特に変化なし（現状維持）」と答えた企業は6社、海外小売店舗の数を減らしたり、閉店もしくは撤退したりすると回答した企業は存在しなかった。なお、表8には示していないが、すでに海外店舗を保有している5社はすべて海外小売店舗の数を増やしていくと回答していた。中国小売企業の海外出店はまだ初期段階にあるが、今後加速していく可能性があると言える。

表8 今後の事業展開

選択肢	全体の回答数
海外小売店舗の数を増やしていく	10社
海外小売店舗の出店国を増やしていく	10社
既存店舗の改装や拡大、経営成果向上に力を入れる	5社
特に変化なし（現状維持）	6社
海外小売店舗の数を減らしていく	0
海外小売店舗を閉店もしくは撤退する	0
その他（具体的にお教えください： ）	2社

IV. 蘇寧と迪信通の事例研究

以上、日本の小売企業との比較を念頭に置きながら著者が作成・実施したアンケート調査を通して中国小売企業の海外出店の特徴を明らかにしてきた。中国小売企業はまだ海外出店の初期段階にあること、日本の小売企業のようにグリーンフィールドではなくM&Aが主な進出方法であること、受け入れ国の

要請よりも中国政府の海外進出促進政策の影響が強いこと、売上や利益、来客数よりも人材面の問題が大きな経営上の課題となっていること、本国にない小売業態を海外で買収しその後中国国内に逆転するという日本小売企業にはほとんど見られないケースが中国小売企業には見られることなどが判明した。ただし、アンケート調査で明らかになったように中国小売企業は家電量販店、飲食店、免税店、アイディアグッズストアなどの専門店や百貨店など多業態・多業種で海外出店が始まっている。したがって、個別企業ごとに分析すればそれぞれ異なる海外出店の特徴が見出せると考えられる。

そこで、この章では中国の家電量販店大手の蘇寧雲商集団（以下「蘇寧」とする）と携帯電話販売店大手の北京迪信通商貿有限公司（以下「迪信通」とする）の事例を取り上げ、中国小売企業の多国籍化のパターンを整理する。

この二社を選んだ理由は次の3点である。一つ目は、両社ともその業界で最大手である。2017年度家電量販店業界だけでなく中国小売業全体においても売上高の第1位であった蘇寧の売上高は2433億元（約40436億円）に達して、売上伸び率は29.2%であることに対して、同じく家電量販店業界第2位の国美小売持株有限公司の売上高は1537億元（約25544億円）で、売上伸び率はマイナス6.7%であった。一方、2017年度携帯電話販売業界第1位であった迪信通の売上高は187億元（約3108億円）で、売上伸び率は5.3%であることに対して、同じく携帯電話販売業界第2位の北京樂語世紀科技集团有限公司の売上高は162億元（約2693億円）で、売上伸び率は2.2%であった。二つ目は、進出先が異なる点である。蘇寧は先進国・地域に進出し、迪信通は発展途上国に進出している。よって、この進出先の違いから中国小売企業の多国籍化の異なる特徴を

見出すことが可能である。最後に、両者とも上場企業で、資料を入手しやすい点である。また、蘇寧の場合は日本に進出しているため、日本の子会社に取材する可能性がある。

以下で紹介する事例の情報収集に関しては、蘇寧の場合は有価証券報告書や新聞記事などの二次資料のほか、2018年1月23日に日本子会社のラオックス株式会社の本社においてヒヤリング調査を行なった。迪信通の場合は主に有価証券報告書と新聞記事により収集した。

1. 蘇寧（そねい）

(1) 蘇寧の概況

蘇寧は、1990年12月に江蘇省南京市に設立された家電・デジタル製品を中心に販売を行う量販店である。2010年2月には中国国内のネット通販普及にあわせて、ネット通販サイトの蘇寧易购を立ち上げるとともに2年後の2013年2月には社名を蘇寧電器から蘇寧雲商に変更した。2017年現在、実店舗数は国内外の600の都市に約1400店舗を有しており、従業員数は約18万人である。中国連鎖経営協会が発表した2015年度中国小売企業売上高ランキングの1位を占め、中国家電量販店の最大手となった。現在取り扱う商品は家電・デジタル製品に限らず、家具、食品、書籍、アパレルなど幅広く展開している。

(2) 蘇寧の多国籍化

2008年のリーマンショックは世界経済に強い影響を与えた。中国も例外ではなかったが、中国政府による4兆元（約64兆円）もの内需拡大政策の恩恵を受けて中国は他国より早く危機から脱出した（徐2014:34）。そして、この時を中国企業は先進諸国においてM&Aを行う絶好のチャンスと捉え、積極的に先進諸国の企業へのM&Aを行っている。同じように蘇寧も2009年にM&Aを通して日本と香港に進出し多国籍化を展開し始めた（徐・何2005:201）。

(3) 日本への進出：ラオックス株式会社

ラオックス株式会社（以下「ラオックス」とする）は2000年代初頭日本の大手家電量販店の一つであったが、その後主力としていたパソコン販売の落ち込みや大型店舗の相次ぐ失敗、さらには家電量販

店間の競争に敗れたことなどにより業績が悪化していた。そのため、ラオックスは2009年6月に蘇寧ならびに東京にある中国系企業の日本観光免税株式会社と資本業務提携を締結した。具体的には、蘇寧がケイマン諸島に設立した海外子会社の「GRANDA MAGIC LIMITED」による8億円の投資（発行済株式の27.36%に相当）を受け入れるとともに、日本観光免税株式会社による7億円の投資（発行済株式の24%に相当）も受け入れた。そして2011年8月に蘇寧は、再び海外子会社の「GRANDA MAGIC LIMITED」を通して20億円の追加投資を行い、ラオックスの親会社となった。

なお、当時日本観光免税株式会社の社長であった羅怡文氏が現在のラオックスの社長であるが、彼が実質的にラオックスと蘇寧を結びつける役割を果たした。具体的には様々な会社からの業務資本提携の話があった中で、蘇寧をラオックスに紹介したのは羅氏であった。

羅氏は地元の上海第一百貨店勤務を経て、1989年に来日した。1992年から在日中国人向けの中国語新聞、低価格国際電話サービスなど中国人向けのビジネスを幅広く手掛けてきた。2006年に日本観光免税株式会社を設立し、大阪・日本橋にある商業施設「上海新天地」を運営している。「上海新天地」では在日中国人向けの中国の食品や雑貨を取り扱っているほか、中国人観光客向けの日本の家電量販免税店としてラオックスの直営店を誘致した。2007年にラオックスが本体の経営不振により店を閉めたが、羅氏は「有名な家電量販の免税店をなくすわけにはいかない」と判断し、直営店をフランチャイズ店に切り替えて2ヶ月後に再開した（日本経済新聞2009年7月23日付）。このような免税店事業を経験したことを踏まえ、羅氏がラオックスの社長に就任した時に、ラオックスを家電製品だけでなく日本のさまざまな商材を外国人観光客に提供する総合免税店に転換すると示した（日本経済新聞2009年8月5日付）。

蘇寧の総裁である孫為民氏も2009年6月25日の記者会見でラオックスの再建支援に関して、日本政府の旅行者誘致政策に呼応し、中国人観光客の受け入れを目指す免税店事業を開拓する意向を示した。そのほかに、次の2点も指摘している。一つは、共同仕入れや売れ筋商品の相互供給によりラオックスの黒字化を目指す。もう一つは、日本のラオックス

店舗で販売した商品のアフターサービスを中国国内の蘇寧店舗でも応じることにより、中国消費者におけるラオックスの評価を高める。実際にはラオックスは、蘇寧買収後に2009年10月に中国人観光客を主な対象とした免税店事業に転換することによって再建が進んでいくが、この中国消費者におけるラオックスの評価の高まりがこの再建に少なからず貢献していると思われる。

一方、当時報道された蘇寧の社長である張近東氏の発言をまとめると、蘇寧がラオックスを買収した目的は以下の三つにまとめることができる。

一つは、日本式の経営ノウハウを獲得すること。当時、蘇寧の中国国内における店舗の販売効率はよくなかった。例えば、野村総合研究所の当時の調査によると蘇寧の1平方メートルあたりの売上高はヤマダ電機の5分の1であった。よって、蘇寧はラオックスの買収を通して日本式経営ノウハウを学習し、それを本国に導入することによって中国国内店舗の販売効率を改善させたいという期待を持っていた。

二つ目に、ラオックスを通して中国では取り扱いの少ない、付加価値の高いビデオカメラなどのデジタル家電製品やゲーム、アニメ関連製品を仕入れて、中国国内の店舗の品揃えを充実させること。

三つ目に、ラオックスの買収を通して、中国国内だけでなく東南アジアにも事業を展開していきたいという希望を蘇寧は持っていた。

以上が当時の張社長の発言から読み取れる蘇寧がラオックスを買収した理由であるが、実際に蘇寧はラオックス買収以降、中国国内にラオックスの小売業態やノウハウを導入していく。例えば、2010年蘇寧は上海市内にギター、電子ピアノなどを扱う楽器専門店の「MUSICVOX」を開業したが（日本経済新聞朝刊2010年6月19日付）、これはラオックスが東京で展開していた店舗の模倣である。楽器の2割も日本からの輸入品で、東京の「MUSICVOX」本店から専門知識を持つ日本人スタッフ2人を上海に派遣した。また、ラオックスとの共同発注により、日本のメーカーから日本製のマッサージチェアを調達し、中国国内の100店舗で販売し始めた。この他にも機能面などでの評価が高い日本製品をラオックスの協力のもと調達し、中国国内の店舗の品揃えを充実させることより、他の量販店との差異化を図った（日本経済新聞朝刊2010年11月12日付）。

次に、蘇寧の子会社になった再建が進んだラオッ

クス具体的な事業⁷を見てみる。2012年から2015年にかけてラオックスは免税店を中心となった国内店舗事業、貿易仲介事業、中国出店事業の三つの領域に分けて事業を展開している。

まず日本国内店舗事業は、海外からの旅行者に対して家庭用電気製品、ホビー用品、時計などを販売している免税店事業である。現在日本国内で43店舗を展開している。2016年の販売実績は8千億円に達し、前年比は248.3%であった。しかしながら、訪日観光客の消費マインドが高価格の耐久品から低価格の消耗品へと推移したことと、市場環境がモノという物販からコトという体験型消費へ転換したことを対応するために、ラオックスは店舗効率の悪い店舗を閉店しながら、買い物だけではなく体験型（モノ＋コト）事業へ進出することとメイドインジャパンのMDを強化するという取り組みを始めた。2018年ラオックスの事業内容は、実店舗とオンライン販売を含む物販のリテール事業、体験サービスを中心とするエンターテインメント事業、婦人靴等のファッション関連商品の製造・販売に関する生活ファッション事業、物販と体験双方のコンテンツを導入するSCディベロップメント事業に分けて取り組んでいる。

次に貿易仲介事業は、中国国内で安価で高品質の製品を製造して、日本国内市場で販売する事業とともに、日本の優れたデザインや高品質の製品を越境EC等により中国の企業や消費者に販売する貿易事業と、中国に進出したい日本企業に対して現地企業を紹介する仲介事業の二つからなっている。実際にラオックスは2014年にグループ会社の蘇寧易購の通販サイトに出店し、さらに2015年にアリババグループが運営する天猫国際通販サイトにも出店した。

最後に中国出店事業は、中国国内において蘇寧との強固な連携関係をもとに日本式の総合家電量販店を展開する事業である。実際ラオックスは2016年までに中国国内で14店舗を出店したが、店舗の認知度が高まらず、まだインターネット通販の拡大にも押されて赤字が続き、2016年4月に中国での店舗運営事業から撤退すると発表した。今後の中国市場においてネット通販を強化し、実店舗での販売は蘇寧の店舗に委ねることに方針転換した。

(4) 香港への進出：蘇寧雲商

2009年12月30日、蘇寧は香港で3番目の大手家

電量販店である鋪射電器 (Citicall Retail Management Ltd.) の 22 店舗を 3500 万香港ドルで買収し、2011 年に香港蘇寧電器に改名した。また、2014 年マカオの大三巴に自ら店舗を開設した。2016 年香港とマカオを合わせて 25 店舗があり、2017 年の営業利益は 27.12 億元である。蘇寧は中国本土の店舗網を背景にした家電メーカーとの価格交渉力を武器に安くして香港市場の開拓を進めている。

香港進出には 4 つのメリットがあると蘇寧の孫総裁が指摘している (良 2010:31)。一つ目は、現地住民と海外観光客などを含めて一人当たりの GDP が 25000 ドルを超える消費者が 4000 万人近くいる。二つ目は、香港市場において新商品展開のスピードが早く、消費者ニーズを把握しやすい。三つ目は、香港の法律などが国際市場にマッチングしやすい。四つ目は、香港の特有な国際的な環境のおかげで、国際的な人材を獲得しやすいことである。また、蘇寧の社長張近東氏によると、リーマンショックの影響により、アメリカの家電量販店大手のサーキット・シティー・ストアーズ (Circuit City Stores) や世界最大の家電量販店ベストバイ (Best Buy) を買収することも可能であったが、企業文化の違いと国際的人材の不足があるため、進出先を近くの香港にした (良 2010:32)。

香港に進出するにあたり、蘇寧は香港の市場環境に類似している隣の広東省深圳において直営店 Elite を開設して香港市場に適応するための準備を行った。例えば、直営店 Elite においては香港市場に合わせて、陳列方式をカウンターではなく消費者が直接商品を手にとって体験できる体験型陳列に採用した。また、蘇寧はエアコンの配達・取付一体化というサービスを推進し、香港市場では欠けているアフターサービスを提供することより、激しい競争市場に勝とうとしている (李 2010:65)。なぜかという、蘇寧は中国本土でメーカーとは共存共栄の関係性を構築し、サービス第一主義を掲げて差別化を図っている。メーカーとの二重保証によるアフターサービス、迅速な配送、広範囲な顧客サービスの 3 つのサービスを充実させている。

一方、香港への進出には難題もあった。まず、新店舗を立ち上げるまでの所用時間の違いである。中国本土の場合、新店舗を立ち上げる必要時間は半月以内であり、そのために深夜まで残業してもらったり、夜間に店舗を閉めて店内工事を行ったりする

ことはよくある。しかし、香港の場合は、香港の現地スタッフは休み時間を大切にしているために、頻繁に残業を課すことは難しい。また、夜の工事は周りの迷惑になるために、新店舗を立ち上げる必要時間は 1 ヶ月半以上を要する。そのため、買収当時は、3 年以内に 30 店舗まで開設すると計画したが、2018 年現在はまだ 25 店舗にしか到達していない。次に、物流システムの違いである。蘇寧は中国本土の店舗においては自社の物流センターを設立して物流システムで商品を輸送している。香港にも自社の物流システムで中国本土と共同仕入れ共同輸送するつもりであったが、香港市場に合わなかったため、一部の物流業務を第三の企業に委託し、市場の適応を実現した上で、規模化によるコストの削減も可能にした (朱・李 2015:40)。

以上のように、蘇寧の多国籍化は、国によって多国籍化のパターンを変えていると言える。日本の場合、蘇寧は事前に競争優位性を持つことなく、むしろ日本の優れた小売ノウハウや日本製品、すなわち戦略的資産の獲得を目的に進出した。そのため蘇寧は、被買収企業への影響力を抑える、すなわちハンズオフ型の M&A により被買収企業から小売ノウハウ等の提供を受け入れたり、人材交流を促したりした。これは「資産獲得型」の進出パターンに該当すると考えられる。一方、香港の場合、蘇寧は中国本土のメーカーとの協力関係で培った商品の仕入れとサービスにおける優位性を生かして進出したが、現地での販売網や流通網の構築にあたっては現地企業の資産を活用した。よって、これは「資産拡大型」の進出パターンに該当すると考えられる。

2. 迪信通 (でいしんとん)

(1) 概況

迪信通は、中国最大の携帯電話端末の量販店であり、2001 年北京に設立された民営企業である。2016 年までに中国の 20 の省と 4 直轄市において 1700 店の直営店と加盟店を保有している。従業員数は約 2 万人である。同社は実店舗とネットショップを構え、携帯電話等のモバイル機器とそのアクセサリ、付加価値サービスなどを提供するとともに、中国の移動体通信事業大手三社である中国移动、中国联通、中国电信と戦略的協力関係を結び、モバイル通信サービスを提供できる sim カードの販売も行なっている。また、取り扱っている携帯端末は、アッ

プル、ファーウェイ、サムスン、シャオミ (XIAOMI)、レノボ、KUPAI、OPPO、VIVO、HTC など幅広い携帯端末を販売している。迪信通の2016年度の売上高は177億元(約2875億円)、当期純利益は3億元(約57億円)、携帯端末の販売数は1千万台を突破した。

(2) 多国籍化

迪信通は2015年から新興国市場を中心に海外市場に進出しており、現在は東南アジア、インド、アフリカ市場へと展開し、今後はさらにスペイン、ポルトガル等世界各地に拡大していく予定である。社長の劉東海氏によると、中国はすでに消費者がモバイル機器を初めて購入する成長期の市場からモバイル機器の買い換えを行う成熟市場へと転換したが、インドなどの新興国市場は今まさにスマホ市場の爆発的成長期を迎えている。アメリカメディアのMashableの2016年の報告によると、インドにおけるスマホの保有率は17%に対して、中国はすでに58%に達していた(晨2016年5月11日付)。よって、市場拡大をさらに追求していくために、迪信通は2015年から国際化を展開し始め、インド、ナイジェリアを中心に周辺地域まで広げていく計画を立てた。また、その際、中国国内における流通経路のマネジメント経験と携帯端末メーカーとの協力関係を最大限に利用しながら海外市場を開拓していく。

迪信通は2015年に海外進出した時点で、すでに多数の中国の携帯端末メーカーは海外市場に進出していた。例えば、ファーウェイは1990年代後半からアジアを中心に海外市場の開拓を開始し、2000年以降は欧米市場にも参入した。しかし、中国の携帯販売店の海外進出はまだ存在しなかった。迪信通は初めて海外市場に進出した中国の携帯端末販売会社である。

迪信通の社長である劉東海氏は迪信通の海外進出計画を「一三五」計画と名付ける。インドとナイジェリアは国際化戦略の第一歩であり、三年後に迪信通は少なくとも5か国に進出して1000店舗を設立し、1000万台の携帯端末を販売する。5年後に少なくとも10か国に進出して3000店舗を設立し、3000万台の携帯端末を販売するという計画である。

海外への進出方法に関して、劉氏は二つがあると説明している。一つは、現地企業との提携やM&A等の方法により海外進出する方法である。もう一つ

は、中国携帯端末メーカーと連携して海外市場を開拓する方法である。そして、劉氏は各国の具体的な状況に応じてこの二つのモデルのうちの一つを採用している。例えば、後述のように、インドには現地企業との提携で進出するという前者の方法を採用した。ナイジェリアに関しては中国携帯端末メーカーと連携して進出するという後者の方法を採用した。

2015年迪信通は、ファーウェイ、シャオミ、レノボ、KUPAI、OPPO、VIVOなどの中国の携帯端末メーカーと提携し、情報交換や製品相談、販路開拓、リスク受容、利益享受の面などで協力すると発表した。具体的には、迪信通は現地消費者の意見を提携のメーカーにフィードバックしたり、携帯電話の生産プロセスに参画したり、自社の販路を利用して中国携帯端末メーカーの市場を確保したりする。リスク受容の面においては、海外市場の状況がよく分からないときに、迪信通は中国の携帯端末メーカーと連携して「販路先行」すなわち携帯販売店をまず設置するという作戦を実施し、中国の携帯端末メーカーの市場育成に貢献する。また、利益享受の面においては、自社と携帯端末メーカーの間で合理的に利益を分配していくようにする。

次に、迪信通が2015年に初めて海外進出した国であるナイジェリアと2016年に進出したインドの国際化の発展プロセスを具体的に見てみる。

(3) ナイジェリアへの進出

迪信通は中国の携帯端末メーカーである伝音科技有限公司(以下「伝音」とする)と提携してアフリカのナイジェリアに進出した。伝音はアフリカにある中国大手携帯端末メーカーであり、伝音という携帯ブランド名はアフリカ市場で幅広く販売されている。ただし、中国ではあまり知られていない。

2015年7月に迪信通の劉社長はグループの他の管理層と一緒にアフリカ市場を視察した⁸。主にラゴス、アブジャなど重要な都市の各商業地、携帯市場、携帯卸売市場などについて情報収集を行い、現地携帯小売市場の将来性を調査した。その結果によると、ナイジェリアにおいては携帯小売業界の競争力が決して高くなく、店舗運営能力も強くはないが、店舗コストとスタッフの件費が低いことが魅力であった。ナイジェリアの人口はおよそ1.7億人でアフリカの最大である。2015年当時はまだ2Gの携

帯を使っている消費者が多いため、スマホの需要が大きいと見込まれた。現地で主流の携帯は600円から1200円（約9710円から19420円）の中・低価格帯である。中国の携帯端末メーカーが生産した携帯は大体がこの価格帯であり、ナイジェリアでかなりの競争力が見込まれた。

そこで、迪信通は2015年8月にナイジェリアの最大都市であるラゴスに一号店を開設することにした。その後ポートハーコート、アブジャ及び他の都市にも店舗を展開していた。2015年末には店舗数が60店舗まで拡大し、携帯端末販売数も100万台を達成した。

(4) インドへの進出

ナイジェリアに進出した翌年の2016年、迪信通はインドのSpice Connectグループと戦略提携を締結し、当グループの販売店「Hot Spot」を通して携帯端末の小売業務を共同で開始した。「Hot Spot」は携帯端末、アクセサリ及びその他の電子機器の販売を中心に行う販売店であり、インド国内に300店舗を構える北部最大の携帯端末販売チェーン店である。2016年1月に迪信通は5名の管理者をインドに派遣してSpice Connectグループに駐在させた。さらに2016年4月に「Hot Spot」社の株を取得して共同経営するようになった。

また、2016年度の有価証券報告書によると、迪信通は同年6月シンガポールに新迪亜投資有限公司を設立し、同社を通してSpice Connectグループにおいてネット通販を手掛けるSpice Online Retail Pvt Limitedの株式49%を2400ドルで取得した。これにより、迪信通はSpice Connectグループと協力して実店舗だけでなくネット通販も通じてインドの携帯端末販売市場を開拓していく意向である。

以上のように、迪信通が海外進出した理由には三つがあると考えられる。一つは、ナイジェリアとインドともに今後携帯端末の販売が伸びていくという現地市場の魅力度である。二つ目は、中国の携帯端末メーカーとの協力関係を生かせることであり、これはナイジェリアとインドともに共通していたことである。三つ目は、現地の有力な企業との提携関係を生かせることであり、これはインドへの進出において顕著であった。

また、ナイジェリアとインドとともにすでに構築していた中国携帯端末メーカーとの協力関係を生か

して進出しているという点を考慮すると、迪信通は「資産利用型」ないし「資産拡大型」のパターンで両国に進出しており、どちらかといえばナイジェリアは「資産利用型」、インドはSpice Connectグループの戦略的資産を強く生かしているため「資産拡大型」に該当すると思われる。

V. まとめと今後の課題

近年、中国企業の対外直接投資が急成長する中、先行研究の多くは製造業ばかりに注目している。そこで本研究では、先行研究では注目されることなかった中国小売企業の多国籍化、特に海外出店の実態をアンケート調査と事例調査を通して明らかにすることにより、日本小売企業とは異なる中国小売企業の特徴を導き出すことと中国小売企業の多国籍化のパターンを整理する。

まず、進出国・地域に関しては日中両国ともにアジアを中心としている点は同じであった。ただし、進出時期に関しては、日本のように連続的ではなく、断続的に海外出店がなされていた。進出方法に関しても、日本のグリーンフィールドとは異なり、M&Aが中国小売企業の主な海外出店方法であった。業態に関しても、日本小売企業とは異なり専門店や飲食店の海外出店が百貨店やスーパーのそれを先行する傾向があり、その国際移転に関しても本国にはない小売業態を海外で展開し、その後本国に逆移転するという日本小売企業では見られない特徴が見出された。

進出動機に関して自国に関する要因（プッシュ要因）、進出国に関する要因（プル要因）、自社に関する要因の三つの側面から検討した。自国に関する進出要因では、日本企業とは異なって本国政府の海外進出促進政策の影響を強く受けている点が中国小売企業の特徴であった。進出国に関する要因では、現地国市場に魅力を感じたり、自国民のネットワークの存在に引きつけられていたりする点は日中の企業ともに同じであったが、日本小売企業のように現地国の政府や企業からの要請で海外進出することはほとんどなかった。自社に関する要因としては、新興国企業の海外進出要因として先行研究でよく指摘される戦略的資産の獲得、例えば海外のブランド入手や先進的な小売ノウハウ・技術の導入などはほとんどあがっていなかった。むしろ事業を多角化するた

めという理由が比較的多く、これは日本の小売企業の海外出店ではあまり見られない特徴であった。ただし、トップ経営者が国際化を推進しているので海外出店を行うという点は日中の企業ともに同じであった。

経営上の問題点や支障については、日本の小売企業の海外出店において挙げられた粗利益の少なさ、地価や家賃の高騰、家主とのトラブル、本社側の理解や支援の不足などを問題視する企業は非常に少なく、むしろ現地スタッフの採用や育成、中国国内で国際業務を担当できるスタッフが少ないなど人の問題が大きくなっていった。

今後の事業展開の方向性としては、現状では中国小売企業の海外出店はまだ始まったばかりの初期段階にあるものの、今後加速化していく傾向が確認できた。

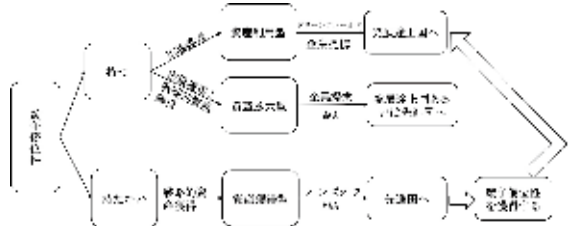
また、蘇寧と迪信通の事例分析により中国小売企業は、進出先によって「資産利用型」、「資産拡大型」、「資源獲得型」の3つの異なる戦略を使い分けていることが判明した。

以上より、中国小売企業の多国籍化のパターンは、次のようにまとめることができると思われる。まず、方(2008:948-949)が指摘しているように海外出店にあたり何らかの競争優位性を事前に保有する場合は「資産利用型」ないしは「資産拡大型」の進出パターン、優位性を事前に保有しない場合は「資源獲得型」の進出パターンである。ただし方は、それぞれのパターンごとに参入目的、参入方法、参入先を対応させていなかったもので、それをまとめたのが図5である。「資産利用型」の場合は迪信通のナイジェリア進出のケースで見られたように現地市場の獲得が参入目的になる。参入方法に関しては、同ケースにおいては中国メーカーとの提携を採用していたが、グリーンフィールドでの参入方式もありうる。進出先は主として途上国である。「資産拡大型」の場合は、迪信通のインド進出と蘇寧の香港進出に顕著であったように、現地市場の獲得と戦略的資産の獲得は主な参入目的となる。参入方法は現地企業のM&Aや提携であり、参入先は途上国と先進国の双方があり得る。

事前に競争優位を持たない「資源獲得型」は、戦略的資産の獲得が参入目的であり、この場合はハンズオフ型のM&Aにより先進国に進出することになる。本研究においてこれに該当していたのが蘇寧に

よる日本への進出である。また、戦略的資産の獲得によって手に入れた競争優位をもとに中国国内事業を強化するという「再回来戦略」を黄(2016:189)は指摘していたが、それとは別に「資源獲得型」は発展途上国への進出にもつながる可能性があることを図5が示している。蘇寧が日本のラオックスを買収した理由の一つに東南アジアへの事業展開が含まれていたことがこの点を示唆している。

図5 中国小売企業の多国籍化のパターン



出所：著者作成

本研究に残された課題は次の3点である。一つ目は、今回のアンケート調査で明らかになったように現状では海外に店舗を保有している企業は5社しか存在しなかったため、今後、中国小売企業の海外出店が今後加速していくかどうかを継続的に注目していく必要がある。二つ目は、海外出店を行った企業を対象に事例分析を積み重ね、本稿で示した中国小売企業の多国籍化のパターン(図5を参照)がどの程度説明力を持つものであるかどうかを検証していくことである。三つ目は、中国小売企業の海外出店が日米欧のグローバルな小売企業にとってどのような意味合いや影響を持つのかを考察していくことである。

注

- 1 中国の商務部と国家統計局及び国家外貨管理局が毎年合同で中国対外直接投資公報を発表している
- 2 中国の対外直接投資が成長した理由については、さまざまな指摘がなされているが、主に①豊富な外貨準備高の活用、②中国政府の推進策、③中国国内競争の激化、の3点にまとめられる。
- 3 例えば、外資であれば、法人税は2年間免除、その後3年間半減となり、設備輸入でも優遇策を享受できる。
- 4 中国チェーンストアの業界団体である中国連鎖経営協会は毎年「中国連鎖百強」すなわち中国小売企業売上高

ランキングを発表している。

- 5 2016年11月9日に検索したところ、境外投資企業（海外子会社）、境内投資主体（中国国内の母会社）、海外子会社の許可年月日（進出時期）が掲示されていた。現在では進出時期ではなく、進出先が表示されている。
- 6 森（1989:18）によれば小売業における事業を多角化するには、①新しい小売業態の追加、②小売以外の業態への進出、③小売経営の機能の一部を分離独立させ別の業態の企業として運営といったものである。
- 7 筆者が2018年1月23日にラオックス東京本社で行った取材により判明したものである。
- 8 中国商務部ニュース<http://www.mofcom.gov.cn/article/j/yj/k/201512/20151201207507.shtml> 2018年7月7日閲覧

参考文献

■日本語

- 浅川和宏（2003）．『グローバル経営入門』日本経済新聞社．
- 天野論文（2007）．「海爾（ハイアール）」天野論文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ．
- 岩崎薫里（2014）．「拡大・深化する中国企業の海外展開」『JRIレビュー』Vol.6, No.16．
- 苑志佳（2007）．「中国企業の海外進出と国際経営」『中国経営管理研究』第6号．
- 苑志佳（2014）．『中国企業対外直接投資のフロンティア—「後発国型多国籍企業」の対アジア進出と展開—』創成社．
- 大木博巳（2014）．「海爾（ハイアール）」大木博巳・清水顕司編著『中国企業の国際化戦略 続』ジェトロ．
- 川端基夫（2000）．『小売業の海外進出と戦略：国際立地の理論と実態』新評論．
- 川端基夫（2005）．「日本小売業の多国籍化プロセス：戦後における百貨店・スーパーの海外進出史」『龍谷大学経営学論集』45巻3号．
- 川井伸一（2008）．「中国企業の国際競争戦略 ハイアールとレノボの比較分析」高橋五郎編『海外進出する中国経済』日本評論社．
- 姜紅祥（2011）．「中国の通信機器産業の対外直接投資と戦略的資産獲得—華為技術を中心に—」『中国経営管理学会2011年秋季研究集会』．
- 眞園園（2016）．「新興国企業の国際化戦略と対外直接投資による競争力向上：中国企業による対日直接投資を中心に」富士ゼロックス株式会社小林節太郎記念基金2014年度研究助成論文．
- 黄賀（2016）．『中国企業のグローバル事業展開に関する研究—在日法人の経営実態を通して—』成城大学大学院経済学研究科博士学位請求論文．
- S.ハイマー [宮崎義一編訳]（1979）．『多国籍企業論』岩波書店（Hymer, S.(1976)The international operations of national firms: A study of direct foreign investment, The Massachusetts institute of technology）．
- 酒向浩二（2007）．「華為技術（ホアウエイ）」天野論文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ．
- 関根栄一（2009）．「中国企業の対外直接投資の現状と展望」『中国資本市場研究』第2巻第4号．
- 清水顕司（2007）．「联想（レノボ）」天野論文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ．
- 清水顕司（2014）．「レノボ」大木博巳・清水顕司編著『中国企業の国際化戦略 続』ジェトロ．
- 祝合良（2012）．「中国における国際化の進展と食品等小売業の変化」『中村学園大学流通科学研究所報』7号．
- 徐方啓（2014）．「中国企業の対外直接投資とM&A」『商経学叢』第60巻第2・3号．
- 徐方啓（2015）．『中国発グローバル企業の実像』千倉書房．
- 陳立平（2013）．「中国の消費環境と小売企業の経営革新」『アジア産業研究センター年報』第1号．
- 方帆（2008）．「中国型多国籍企業モデルの検証」『立命館経済学』第56巻第5・6号．
- 丸川知雄・中川涼司編著（2008）．『中国発・多国籍企業』同友館．
- 森彰（1989）．「小売業における多角化の特性」『東洋大学経営論集』第32巻．
- 八代尚光（2011）．『新中国企業論：国際化とイノベーションの研究』文真堂．
- 劉永鶴（2014）．「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴—中興通迅の事例を中心として—」『経営論集』83号．
- 日本経済新聞（2009年7月23日）．「中国家電量販大手の日本進出仲介、羅怡文」．
- 日本経済新聞（2009年8月5日）．「ラオックス、新体制スタート、再建の道筋見えず—蘇寧との提携、どう具体化」．
- 日本経済新聞朝刊（2010年6月19日）．「上海の楽器店、蘇寧電器が開店、ラオックス協力」．
- 日本経済新聞朝刊（2010年11月12日）．「中国家電量販の蘇寧、日本の中堅メーカー品販売、ラオックスが仲

介」.

■英語

Bonaglia, F., Goldstein, A. & Mathews, J. (2007) Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of white goods sector. *Journal of world business*, Volume 42, Issue 4.

■中国語

晨曦 (2016年5月11日). 騰訊科技 <http://tech.qq.com/a/20160511/029516.htm> 2017年7月3日閲覧.

丁寧 (2015). 「流通企業「走出去」と中国製品のバリエーションイノベーション」『商業経済と管理』第279号.

李海強 (2010). 「跨過香江後如何理解蘇寧國際化」『中国民营科技与經濟』第7期.

良岳 (2010). 「2010年電器連鎖新図景」『特別報道』第400期.

王立勇 (2005年7月1日). 「十字路口にある中国の小売業の国際化」『中国商報』.

徐軍・何丹 (2015). 『从+互聯網到互聯網+:蘇寧為什麼贏』浙江大学出版社.

趙萍 (2010). 「中国流通企業「走出去」の現状、問題と対策」『時代経貿』9号.

中国連鎖經營協會「2015年度中国連鎖百強」<http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/view.jsp?lt=31&id=425014> 2018年4月9日閲覧.

中国商務部・国家統計局・国家外貨管理局「2003-2015年度中国对外直接投資統計公報」

<http://fec.mofcom.gov.cn/article/tjsj/tjgb/201609/20160901399223.shtml> 2018年4月9日閲覧.

中国商務部「走出去」公共サービスプラットフォーム <http://femhzs.mofcom.gov.cn/fecpmvc/pages/fem/CorpJWList.html> 2018年4月9日閲覧.

朱瑞庭・李人晴 (2015). 「蘇寧“走出去”的物流配送体系優化研究」『研究与探討』第34卷1月刊.

