

# 日本のスーパーマーケットの中国進出史

— 進出初期から 2000 年代まで —

三 和 元

1. はじめに
2. 中国の消費市場の推移
3. 中国の小売業（スーパーマーケット）の推移
4. 日本のスーパーマーケットの中国進出史
  - (1) 進出初期
  - (2) イオン
  - (3) イトーヨーカ堂
5. まとめ

## 1. はじめに

日本企業の海外進出は、1980年代後半から急速に活発になり、1990年代からは中国への進出が目立つようになった。中国は、1978年12月に決定された改革開放路線に沿って外資導入による成長戦略を採用した<sup>1</sup>。当初は、外資合弁事業は製造業に限られていたが、1992年7月に国務院が「商業小売領域に外資を利用する問題に関する回答」<sup>2</sup>を出し、小売業への外資参入を認めた<sup>3</sup>。外資小売業の進出地域は北京、上海、天津、広州、大連、青島の六つの開放都市と深圳、珠海、汕頭、厦門、海南の五つの経済特区に限定され、中国企業との合弁会社を企業数を限定して実験的に設立することが認められた。この開放政策によって合弁事業として百貨店の進出がおこなわれたが<sup>4</sup>、チェーン小売業に関しては、1995年10月に国務院が北京と上海に2企業を試験的に認める方針を決定してから進出が開始された。1997年までに中央政府は20件の「試点」合弁企業を認可し、このなかにはヤオハン、ジャスコ、イトーヨーカ堂、ニチイ（マイカル）など日本企業が含まれていた<sup>5</sup>。このほか、地方政府の認可による外資系小売業の進出も進められた<sup>6</sup>。

1999年6月には、「外商投資商業企業試点弁法」<sup>7</sup>が発表され、小売業の開放地域が拡大され、合弁事業の審査基準（合弁事業の主体、出資比率、合弁期間）が明確にされた。2001年12月に中国はWTOに加盟し、2004年までに外資系小売業の参入地域と出資制限を全面的に開放することを公約し、2004年には「外商投資商業領域管理弁法」<sup>8</sup>が公表され、出店地域・出資比率などの大幅な緩和が行われた。

このような制度の改正を経て、2005年と2010年には中国のチェーン小売業の構成は、第1表に見るような状態になった。チェーン小売業全体では、店舗数が2005年の9万476店から2010年の17万6792店と約2倍に増大し、就業者数は148.8万人から225.2万人へと約1.5倍、営業面積は8202.7万平方メートルから1億2756.8万平方メートルへと約1.6倍に増えた。商品販売額は、1兆668.4億元から2兆7385.4億元へと約2.6倍に伸びている。

外資（香港・マカオ・台湾企業以外）企業は2005年に店舗数で3761店（総店舗数の4.16%）であったが、2010年には1万4217店と約3.8倍になり総店舗数の8%に拡大した。就業者数では、2005年の16.1万人（総就業者の10.81%）から2010年の27.4万人（同12.18%）に増え、営業面積は、480.7万平方メートル（総営業面積の5.9%）から5年後には1340.7万平方メートル（総営業面積の10.5%）に拡張した。商品販売額は2005年の1058.6億元から2010年には2480.6億元と約2.3倍に拡大したが、総販売額に占める割合は9.92%から9.06%にやや縮小した。

第1表 チェーン小売企業の構成（2005年・2010年）

項目	企業数	店舗総数		就業者数(万人)		営業面積(万㎡)		商品販売額(億元)	
	2010年	2005年	2010年	2005年	2010年	2005年	2010年	2005年	2010年
合計	2,361	90,476	176,792	148.8	225.2	8,202.7	12,756.8	10,668.4	27,385.4
構成比(%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
国内資本企業	2,134	85,223	158,196	127.7	179.7	7,488.9	10,726.4	9,299.4	23,324.6
構成比(%)	90.39%	94.19%	89.48%	85.83%	79.79%	91.30%	84.08%	87.17%	85.17%
香港 マカオ 台湾 企業投資企業	86	1,492	4,379	5.0	18.0	233.1	689.7	310.3	1,580.2
構成比(%)	3.64%	1.65%	2.48%	3.38%	8.01%	2.84%	5.41%	2.91%	5.77%
外商投資企業	141	3,761	14,217	16.1	27.4	480.7	1,340.7	1,058.6	2,480.6
構成比(%)	5.97%	4.16%	8.04%	10.81%	12.18%	5.86%	10.51%	9.92%	9.06%
中外合資経営企業	63	2,399	4,175	9.1	16.4	280.0	813.9	502.2	1,572.7
構成比(%)	2.67%	2.65%	2.36%	6.11%	7.28%	3.41%	6.38%	4.71%	5.74%
中外合作経営 (業務提携)企業	12	1,203	1,206	6.5	2.1	183.2	89.6	525.2	221.8
構成比(%)	0.51%	1.33%	0.68%	4.36%	0.92%	2.23%	0.70%	4.92%	0.81%
外資(独資)企業	63	159	8,740	0.5	8.8	17.5	431.9	31.2	680.0
構成比(%)	2.67%	0.18%	4.94%	0.34%	3.89%	0.21%	3.39%	0.29%	2.48%
外商投資株式有限公司	3		96		0.2		5.3		6.1
構成比(%)	12.71%		5.43%		9.69%		4.13%		2.22%

中国統計年鑑 2006年・2011年によって作成

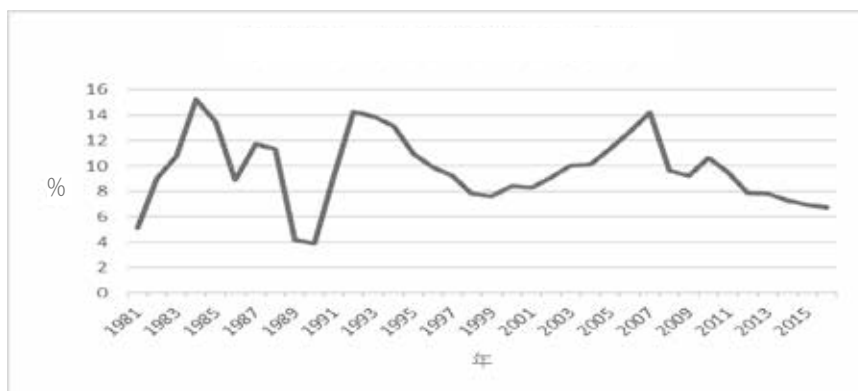
本論文では、中国の経済成長に伴う消費市場の成長過程を、小売業特にスーパーマーケットの発展過程を通して概観し、日本のスーパーマーケットが中国に進出する歴史を、その始まりから2000年代最初の10年間を対象に分析することを課題とする。

## 2. 中国の消費市場の推移

中国の経済成長に関しては、肌で感じていることではあるが、改めてデータで見ることで再認識を行いたい。

まず経済成長率を見ると、第1図の通りである。1978年の第11期三中全会で、改革開放路線が採用され、1984年に、4つの経済特区（1988年に海南省が追加）と14の対外開放都市を設置し、外資導入を開始してから経済成長は加速した。1989年の天安門事件による混乱で一時経済成長率が低下したが、1991年から再び高度成長時代を迎えた。1990年代後半にはアジア通貨危機の影響により経済成長は鈍化したが、21世紀に入ると経済成長が再加速した。2008年のリーマンショックとその後の世界金融危機で経済成長は鈍化した。

第1図 中国の経済成長率



International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2017 による。

第2表で国内総生産 GDP(当年価格)を見てみると、1980年の4588億元から5年後には倍になり、20年後の2000年にはおよそ22倍の10兆280億元となり、2015年には、1980年の149倍を超える68兆5506億元まで膨らんできている。消費価格指数は、1980年を100として2015年で561.8であるから<sup>9</sup>、実質的にも、国内総生産は大幅に拡大している。次に一人当たり国内総生産(当年価格)は、どのように変化してきたかを見てみると、国内総生産と同じように、伸びを示しているが、伸び率に関して違いが出ている。具体的に見てみると、1980年に468元であったが、2000年には、7942元とおおよそ17倍になり、2015年には4万9992元と約107倍に増えた。IMF統計でUSドル表示の一人当たり国内総生産を見ても、1980年の309ドルから2015年の8167ドルと26倍に伸びている。経済成長に伴い人口が増加したため、国内総生産の数字と一人当たりの数字では、伸び率に違いが出ているが、この35年間の経済成長は世界にも例を見ない高成長であることが数字でも示されているといえよう。

第2表 国内総生産・一人当たり GDP の推移（当年価格）

年	国内総生産 （億元）	1人当たり 国内総生産 （元）	1人当たり 国内総生産 （USドル）
1980年	4,588 億元	468 元	\$309
1985年	9,099 億元	866 元	\$295
1990年	18,873 億元	1,663 元	\$349
1995年	61,340 億元	5,091 元	\$608
2000年	100,280 億元	7,942 元	\$959
2005年	187,319 億元	14,368 元	\$1,766
2010年	413,030 億元	30,876 元	\$4,524
2015年	685,506 億元	49,992 元	\$8,167

中国統計年鑑 2016年

International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2017

「小売業は一人当たり GDP が 2000 ドル（およそ 1 万 2200 元）でスーパーマーケットが成立するといわれている」<sup>10</sup> ことから考えれば、スーパーマーケットは 2000 年代半ばから、企業として成り立つ市場規模に達したといえる。しかしながら、これは全国統計によるものであり、地域差の大きい中国において、都市部は、相当早い時期から市場規模として十分な大きさになったといえよう。2000 年の数値で見ると、全国 31 の行政地区のうち、8 つの地区で一人当たり国内総生産が 1 万元を越えており、上海・北京・天津・浙江・広東の 5 市省で、1 万 2000 元を上回っている<sup>11</sup>。

このような市場規模の拡大が、「中国ビジネスの目的は「作る」ことから「売る」ことへと変わった。中国市場は「工場」から「市場」へと変化した。」<sup>12</sup> という外資系企業の姿勢の転換をもたらしたとすることが出来るだろう。

次に、人々の懐事情に直結する就業者平均賃金（当年価格）を見てみると、第3表のように 1965 年から 1980 年までの時期

第3表 就業者平均賃金

には、年間 590 元から 762 元への上昇で、急激な賃金の上昇は起こっていないことが見て取れる。1980 年以前は、対前年指数でも 100 前後の年が多く、指数が 110 を超えることは無い。しかしながら、1980 年代半ばから大幅な賃金上昇が続き、1980 年の 762 元から 90 年の 2140 元と 10 年間でおよそ 3 倍になり、その後、2000 年には、9333 元と

年	平均賃金 （元）	指数 （前年 = 100）
1965年	590 元	100.7
1970年	561 元	97.6
1975年	580 元	99.3
1980年	762 元	114.1
1985年	1,148 元	117.9
1990年	2,140 元	110.6
1995年	5,348 元	118.9
2000年	9,333 元	112.2
2005年	18,200 元	114.3
2010年	36,539 元	113.3
2015年	62,029 元	110.1

中国統計年鑑 2016年

なりこの10年間では4倍強となり、2010年には、3万6539元となりこの10年間でも4倍弱の伸び率を示し、2015年には6万2029元に達している。対前年指数を見ても、110前後を示すことが多いが、この間1994年には134.6を示している。このように、平均賃金は1965年から2015年までの50年間で実に105倍に膨らんだことになる。

第4表 住民消費水準（当年価格）

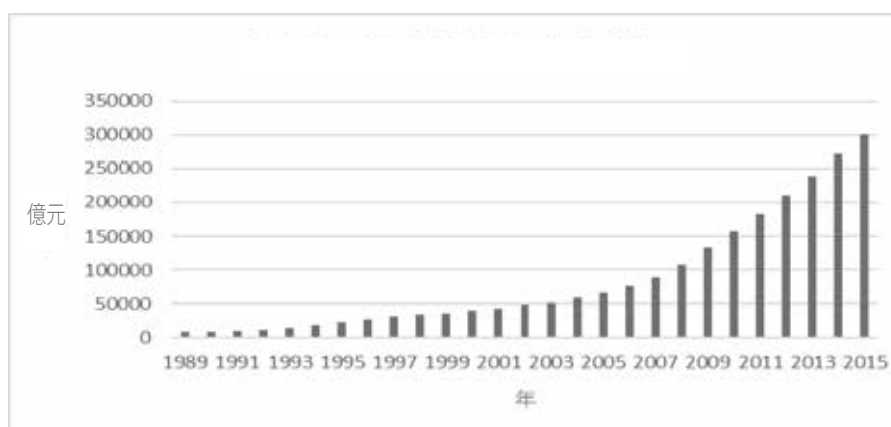
年	全体住民	都市住民	農村住民
1980年	238元	490元	178元
1985年	440元	750元	346元
1990年	831元	1,404元	627元
1995年	2,330元	4,769元	1,344元
2000年	3,721元	6,999元	1,917元
2005年	5,771元	9,832元	2,784元
2010年	10,919元	17,104元	4,941元
2015年	19,308元	27,088元	9,630元

中国統計年鑑 2016年

経済成長が進み、その流れで賃金上昇も続いてきたことは、これまでに示したとおりであるが、それでは、消費はどのように変化してきたのかを見てみることにしよう。第4表に見るように、1980年には、平均238元であった住民消費水準が、1990年には、800元を超え、2000年には1980年の15倍にもふくらみ、2010年には、1万919元と1万元を超え、2015年には1万9308元と2万元に近づいた。都市住民の場合には、2006年に1万元を越え、2012年に2万元を越えるに至った。都市住民と農村住民との格差は、1990年代後半から拡大する傾向がみられたが、2010年以降、格差は縮小する動きを示している。

次に、第2図の社会消費品売上総額の推移からみると、消費需要は右肩上がりに伸びてきたことが分かる。これは、これまで見てきたとおり、経済成長に伴う消費の拡大を数値的に裏付けたものであるといえる。

第2図 社会消費品売上総額



中国統計年鑑 2003 2009 2010 2012 2014 2016 各年より作成

消費の内容をエンゲル係数で見ると、第5表に示されているように、1980年で都市住民世帯が56.9%、農村住民世帯が61.8%と高い数値を示していた。エンゲル係数は徐々に低くなり、都市住民世帯では、2000年から、農村住民世帯でも2013年から40%を割って30%台に入った<sup>13</sup>。消費支出に占める飲食費の割合の低下は、生活水準が向上していることを示している。

生活水準の上昇は、耐久消費財の普及によっても示されている。第6表に見るように、都市住民の数値では、1990年に洗濯機が78.4%、冷蔵庫が42.3%、カラーテレビ受像機が59.0%の世帯に普及し、2010年には、それぞれ96.9%、96.6%、137.4%になっている。自家用車も、2000年には0.5%の普及率に過ぎなかったが、2010年には13.1%、2015年には30.0%の普及率に達している。携帯電話は、2000年に19.5%に過ぎなかったが、2005年には137.0%となり、2010年には188.8%、2015年には223.8%に達した。

第5表 エンゲル係数の推移

年	都市住民世帯	農村住民世帯
1980年	56.9%	61.8%
1985年	53.3%	57.8%
1990年	54.2%	58.8%
1995年	50.1%	58.6%
2000年	39.4%	49.1%
2005年	36.7%	45.5%
2010年	35.7%	41.1%
2013年	35.0%	37.7%

都市部住民、農村部住民サンプリング調査資料。  
中国統計年鑑 2014年

第6表 都市住民家庭100戸当たり耐久消費財保有量

項目	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年	2015年
自家用車			0.5%	3.4%	13.1%	30.0%
エアコン	0.3%	8.1%	30.8%	80.7%	112.1%	114.6%
温水器		30.1%	49.1%	72.7%	84.8%	85.6%
洗濯機	78.4%	89.0%	90.5%	95.5%	96.9%	92.3%
電気冷蔵庫	42.3%	66.2%	80.1%	90.7%	96.6%	94.0%
カラーテレビ	59.0%	89.8%	116.6%	134.8%	137.4%	122.3%
カメラ	19.2%	30.6%	38.4%	46.9%	43.7%	33.0%
電子レンジ			17.6%	47.6%		53.8%
携帯電話			19.5%	137.0%	188.9%	223.8%

2015年の数値は、それ以前と調査対象が変化しているため不連続である。  
中国統計年鑑 2007・2016年

このように統計データでも、経済成長がおこり、国内総生産が伸び、それが人々の収入に反映し、その結果として消費が伸びてきたということが出来る。今回は、全国の統計データを使用したけど、各特別市・省ごとのデータで見れば、特別市や大きな省が、いかに大きな市場であり、企業にとって重要であるかが明らかになるだろう。世界の5分の1ほどの人口を抱える中国は、中国系企業のみならず、国外の企業にとっても、非常に重要で魅力的な市場であるといえよう。

### 3. 中国の小売業（スーパーマーケット）の推移

中国の小売業<sup>14</sup>は、改革開放以前は、国営商場・地方公営商場・民間市場が主であった。大型小売店としては、百貨店が主役の時代が続いていた。1983年には、北京市海淀区で、試験的なセルフサービスの市場（自選市場）が開設されるが、これがスーパーマーケットの原型となった。規模が最大なのは京華自選商場であった。生活必需品の多くが配給券を用いた配給制度であった時期（1993年頃まで）に、配給券が要らない商品や高いグレードの商品を扱うことで登場した初期の自選商場の多くは倒産閉店した。中国における近代的スーパーマーケットの第1号は、1990年に開業した広東省東莞市の東莞美佳超市、あるいは、1991年開業の上海市の上海聯華超市とされている<sup>15</sup>。

1992年以降、社会主義市場経済への移行が進み、小売業の近代化が促進され、国有商業企業の株式企業への転換、連鎖店（チェーンストア）の推進、外資系小売企業の参入試行がおこなわれた。1995年以降、合併企業として連鎖企業の設立も認められ、アメリカのウォルマート（Wal-Mart Stores）やフランスのカルフル（Carrefour）のような外国企業が総合スーパー（GMS）の営業を開始した。

第7表 連鎖百強の売上高・店舗数推移

中国連鎖経営協会が公表している連鎖企業関連統計を見ると、中国におけるチェーンストアの発展過程を知ることができる。連鎖企業百強の売上高合計を見てみると、どのように企業規模が拡大してきたを読み取ることが出来る。

第7表によると、1997年には、上位121社の売上高合計は201億元であったが、1999年には上位122社の合計が629億元となり、翌年の2000年には上位100社の数値で982億元へと伸びている。この後も、伸びが続き、2005年には7000億元を超え、2010年には1兆6625億元となり、2015年には2兆6281億元にまで達した。この数値は、

年	連鎖百強		快速消費品連鎖百強	
	売上高 (億元)	店舗数	売上高 (億元)	店舗数
1997年	201億元	2,360店		
1998年	384億元	4,327店		
1999年	629億元	4,944店		
2000年	982億元	7,706店		
2001年	1,620億元	13,117店		
2002年	2,465億元	16,986店		
2003年	3,880億元	20,082店		
2004年	4,888億元	30,446店		
2005年	7,076億元	38,280店		
2006年	8,662億元	69,100店	5,296億元	54,575店
2007年	10,022億元	108,191店		
2008年	11,999億元	120,772店	5,877億元	44,498店
2009年	13,579億元	138,880店	6,302億元	44,173店
2010年	16,625億元	150,211店	6,972億元	38,578店
2011年	16,507億元	55,407店	7,707億元	42,936店
2012年	18,665億元	93,983店	8,358億元	79,538店
2013年	20,391億元	94,591店	9,870億元	92,642店
2014年	20,964億元	107,366店	10,262億元	88,594店
2015年	20,628億元	111,187店	10,566億元	99,020店

中国連鎖経営協会：中国連鎖百強1997-2015年、快速消費品連鎖百強2006・2008-2015年より作成。

1997年1998年は上位121社合計 1999年は上位122社合計

スーパーマーケットなどだけでなく、家電量販店や外食チェーンなども含まれた数値であるが、この数字の拡大からは市場規模が拡大していることと、連鎖企業の規模の拡大が急速に起こっていることが分かる。

次に、快速消費品連鎖百強を見てみよう。快速消費品とは、耐久消費財を除く、比較的低価格な消費財の総称で、2006年には5296億元であったが、2010年には6972億元となり、2015年には1兆566億元となっている。

次に、外資系スーパーマーケットチェーンを中心に売上高の推移と店舗数の変化について見てみよう。

第8表 外資系スーパーマーケットの売上高・店舗数推移

企業	大润发 RT-MART		沃尔玛 Wal-Mart		家乐福 Carrefour		特易购乐购 Tesco		麦德龙 Metro		永旺 aeon		伊藤洋华堂 Ito-Yokado	
	売上高 (億元)	店舗数	売上高 (億元)	店舗数	売上高 (億元)	店舗数	売上高 (億元)	店舗数	売上高 (億元)	店舗数	売上高 (億元)	店舗数	売上高 (億元)	店舗数
2001年									48.5	15				
2002年									53.4	16				
2003年			58.6	33	134.4	41			56.2	18				
2004年			76.4	43	162.4	62			64.9	23				
2005年	157.0	60	98.8	56	174.4	78	79.2	39	75.5	27	19.1	10	34.0	7
2006年	198.9	68	150.8	71	248.0	95	98.0	47	98.7	33	32.2	11	21.0	6
2007年	256.7	85	213.5	102	298.0	112	125.0	55	110.8	37	42.8	14	25.4	7
2008年	336.7	101	278.2	123	338.5	134	138.0	61	126.5	38	46.4	18	28.8	8
2009年	404.3	121	340.0	175	386.0	175	133.0	79	120.2	42	88.1	21	65.2	12
2010年	502.3	143	400.0	219	420.0	143	158.0	109	117.0	48	66.3	27	70.7	13
2011年	615.7	185	430.0	271	452.0	203	180.0	121	138.0	54	66.6	30	74.9	13
2012年	724.7	219	580.0	395	452.7	218	200.0	111	179.0	64	80.8	36	74.9	13
2013年	801.2	264	722.1	407	467.1	236	205.0	144	175.0	75	87.7	44	72.7	14
2014年	856.7	304	723.8	411	457.2	237			189.0	81	97.7	50	72.7	12
2015年	1,079.1	409	735.5	432	401.0	234			191.0	82	106.5	54	65.0	11

中国連鎖経営協会 中国連鎖百強 各年版より作成

大润发は2015年に欧尚と合併して高鑫零售有限公司

伊藤洋华堂の2006～2008年は华糖洋华堂商业有限公司のみの数字 2009・2010年は华糖洋华堂商业有限公司と成都伊藤洋华堂有限公司の合計 空欄は、数値発表なし。

特易购乐购の親会社テスコは、2014年に华润创业と中国・香港・マカオでスーパーやコンビニを展開する合弁会社を設立し、特易购乐购の店舗は、华润创业傘下の华润万家に統合された。

第8表には、世界的なスーパーマーケットチェーンの中国子会社を選んで掲載したが、中国のスーパーマーケット業界のように、世界各国の有力スーパーマーケット企業が進出している国は、世界中を探しても中国以外にはないといえよう。このことから中国市場がどれだけ企業にとって魅力的な市場であるかが推測できる。NRFの2015年世界小売売上高ランキングの上位20社を第9表で見てみよう。

ランキング第1位のウォルマート (Wal-Mart Stores) は、1996年に中国に進出し、ウォルマート (中国) 投資有限公司<sup>16</sup>を軸として2015年には432店を展開し、売上高735.5億元までに成長し、



中国連鎖百強では第5位、快速消費品連鎖百強では第3位に位置するまでに成長した。

世界ランキング第2位のコストコ（Costco Wholesale Corporation）は、会員制倉庫型大型ショッピングセンターで、日本などには進出したが、中国への展開には慎重で、2014年に、中国の電子商取引大手、アリババ・グループ<sup>17</sup>傘下の仮想商店街「天猫（Tモール）」を通じた中国進出を発表した<sup>18</sup>。実店舗を持たずにリスクの低い方法での参入戦略を取ったのである。

世界ランキング第3位から第5位までの3社は、中国には進出していない。

第6位のDIY用品中心の世界最大のホームセンターホームデポ（The Home Depot）は、2006年に中国の天津を本拠とするホームセンターを買収して本格的に中国市場に参入し<sup>19</sup>、全国に12店舗を開業していた。しかし、2012年には、中国で展開中の大型小売店7店を閉鎖し、ネット事業とベンキヤフローリング、屋内装飾品などに特化した小型専門店のみを継続運営することとなった<sup>20</sup>。

第7位のフランスのカルフル（Carrefour）は1995年に中国進出し、カルフル（中国）管理諮詢服務有限公司<sup>21</sup>を軸に、2008年には134店を展開し、最も成功した外資系スーパーマーケットと言われていたが、その後やや勢いがなくなり、2010年には店舗数でウォルマート（中国）に追い抜かれ、売上高でも2012年には、とうとうウォルマート（中国）に抜かれてしまった。2011年には中国連鎖百強で第7位、快速消費品連鎖百強では第4位に位置していたが、2015年には中国連鎖百強で第11位、快速消費品連鎖百強では第6位にまで位置を落としている。

世界ランキング第9位のテスコ（Tesco）は、2004年に進出し、テスコ（中国）投資有限公司<sup>22</sup>を軸に2013年には、144店舗を展開し、205億元を売り上げて、中国連鎖百強では第29位に位置していた。しかし、テスコ（中国）の親会社テスコは、2014年に華潤創業<sup>23</sup>と中国・香港・マカオでスーパーマーケットやコンビニエンスストアを展開する合弁会社を設立し、テスコ（中国）の店舗は、華潤創業傘下の華潤万家<sup>24</sup>に統合された<sup>25</sup>。

世界ランキング13位のドイツのメトロ（Metro）は、1995年に中国に進出し、メトロ（中国）<sup>26</sup>として2015年で82店舗を展開し、191億元を売り上げている。会員制店舗という一般的に余り馴染みのない店舗形態を中心としているが、消費者に受け入れられていることが伺える。2015年の中国連鎖百強では28位、快速消費品連鎖百強では14位に位置している。

世界ランキング16位のオーシャン（Auchan）は、台湾の量販大型スーパーが中国で店舗展開している康成投資（中国）有限公司（大潤発）<sup>27</sup>に出資するとともに、独自に、オーシャン（中国）投資有限公司<sup>28</sup>を軸に、2014年には68店舗を展開し、165億元を売り上げていた。2015年からは、大潤発と経営統合して高鑫零售有限公司となり、1079億元を売り上げる中国連鎖百強で第4位の大企業になった。

スーパーマーケット日本最大手のイオンは、2015年の世界ランキングでは14位に位置し、日本2位のセブン&アイは世界ランキング20位に位置している。

イオンは、永旺（中国）投資有限公司<sup>29</sup>を軸として、2015年で54店舗を展開し、106.5億元を売り上げて中国連鎖百強の第55位となっている。セブン&アイは、伊藤洋華堂（中国）<sup>30</sup>として、

2015年に11店舗を持ち、65億元の売上で、中国連鎖百強の第71位である。イオンは1996年、伊藤洋華堂（中国）は1997年と進出時期は欧米企業とほぼ同じであるが、日本大手小売企業の中国における位置としては、いささか寂しい。

中国においては、日系スーパーマーケット運営企業の影は薄いと言えよう。なぜ、このような状況になってしまったのかを、日系スーパーマーケット企業の中国進出を歴史的に振り返りながら、検証を進めていきたい。

第9表 世界小売売上高ランキングの上位20社

売上高 順位	企業名	出出国	2015年 売上高 (億ドル)	主要業態	出店 国数
1	Wal-Mart Stores, Inc.	US	4,821.3	Hypermarket/Supercenter/Superstore	30
2	Costco Wholesale Corporation	US	1,162.0	Cash & Carry/Warehouse Club	10
3	The Kroger Co.	US	1,098.3	Supermarket	1
4	Schwarz Unternehmenstreuhand KG	Germany	944.5	Discount Store	26
5	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	896.3	Drug Store/Pharmacy	10
6	The Home Depot, Inc.	US	885.2	Home Improvement	4
7	Carrefour S.A.	France	848.6	Hypermarket/Supercenter/Superstore	35
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	821.6	Discount Store	17
9	Tesco PLC	UK	810.2	Hypermarket/Supercenter/Superstore	10
10	Amazon.com, Inc.	US	792.7	Non-Store	14
11	Target Corporation	US	737.9	Discount Department Store	1
12	CVS Health Corporation	US	720.1	Drug Store/Pharmacy	3
13	Metro Ag	Germany	680.7	Cash & Carry/Warehouse Club	31
14	Aeon Co., Ltd.	Japan	636.4	Hypermarket/Supercenter/Superstore	12
15	Lowe's Companies, Inc.	US	590.7	Home Improvement	4
16	Auchan Holding SA (formerly Groupe Auchan SA)	France	590.5	Hypermarket/Supercenter/Superstore	14
17	Albertsons Companies, Inc.	US	587.3	Supermarket	1
18	Edeka Group	Germany	524.8	Supermarket	1
19	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	512.6	Hypermarket/Supercenter/Superstore	31
20	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japan	478.0	Convenience/Forecourt Store	19

National Retail Federation : Global Powers of Retailing Top 250 (2015年)による。  
<https://nrf.com/2017-global-250-chart> (2017年7月23日閲覧)

## 4. 日本のスーパーマーケットの中国進出史

### (1) 進出初期

日本のスーパーマーケットの2009年までの中国本土進出状況を年表化すると第10表の通りである<sup>31</sup>。

第10表 日本のスーパーマーケットの中国本土店舗展開年表 (2009年まで)

年月	企業グループ	出店地域・種類・その後
1988年10月	西友	北京に中国本土第一号店出店 (SM) 1997年10月閉店
1994年5月	ヤオハン (八百伴)	上海に中国本土第一号店出店 (SM) 22店舗まで展開→1998年1月売却撤退
1995年6月	ヤオハン	江蘇省(無錫)第一号店出店 (SM) 15店舗まで展開→1998年撤退
1995年10月	ダイエー (大栄)	天津に中国本土第一号店出店 (SM) 天津で12店舗まで展開→2005年2月売却・撤退
1996年6月	西友	北京に総合スーパー第一号店出店 (GMS) 2004年閉店
1996年7月	ジャスコ (佳世客)	広東省(広州)に中国本土第一号店出店 (GMS) 現在 広東省(広州)に29店舗(うちSM6店舗)
1996年9月	ジャスコ	上海第一号店出店 (GMS) 2000年7月閉店し上海撤退
1997年6月	ニコニコ堂 (微笑堂)	広西省(桂林)に中国本土一号店出店 (GMS) 2003年5月イズミに店舗譲渡→2010年撤退
1997年8月	西友	上海第一号店出店 (SM) 4店舗展開→1999年閉店
1997年11月	イトーヨーカ堂 (伊藤洋华堂)	四川省(成都)に海外第一号店出店 (GMS) 現在 四川省 7店舗
1997年11月	ダイエー	遼寧省(大連)第一号店出店 (SM) 4店舗展開→2002年3月撤退
1998年1月	ジャスコ	山東省(青島)第一号店出店 (GMS) 現在 山東省 6店舗
1998年4月	イトーヨーカ堂	北京第一号店出店 (GMS) 現在 北京市 1店舗
1998年8月	ニコニコ堂	広西省(南寧)出店 (SM) 2000年8月閉店
1998年9月	マイカル (麦凯乐)	大連に中国本土第一号店出店 (GMS) 2001年譲渡撤退
2005年4月	イトーヨーカ堂	北京 食品スーパーマーケット第一号店出店 (SM) 2016年12月閉店
2007年4月	イオン (永旺)	広東省(深圳) 食品スーパーマーケット第一号店出店 (SM) 現在 広東省 SM6店舗
2008年11月	イオン	北京第一号店出店 (GMS) 現在 北京市 7店舗

2001年3月にジャスコはイオンに社名変更。

各社有価証券報告書、アニュアルレポート、新聞記事などによって作成。

現在店舗数は、2017年5月末現在の数値。

GMS：総合スーパー SM：食品スーパーマーケット

最初の中国本土進出は、1988年10月に西友が北京の日系アパートメントに小型スーパーマーケットを出店した<sup>32</sup>ことだといっている<sup>33</sup>。しかしながら、西友の総合スーパーの進出は、1996年の北京出店まで遅れるため、この出店は、海外進出戦略にもとづく出店ではなく単発的な出店といえる。

戦略的な出店の最初といえるのが、世界規模で積極的な出店を行っていたヤオハン（八百伴）であった。神奈川県・静岡県を足場にする地方スーパーのヤオハンは、和田一夫に率いられて、1971年にブラジルに海外第1号店を開設し、1974年にはシンガポールに第1号店を開いた。ブラジルからは1977年に撤退したが、アジアでは事業を拡大させ、シンガポールの店舗を増やすとともに、1984年から香港に第1号総合スーパーを開設し、1987年にはマレーシアとブルネイに、1988年には台湾に進出した<sup>34</sup>。

1990年にはヤオハングループの本拠を日本から香港に移し、1992年には北京に百貨店ヤオハン北京店<sup>35</sup>を開設し、1995年には、東洋一といわれた百貨店ネクステージ上海<sup>36</sup>を開いた。この北京と上海の進出について、和田一夫は次のように書いている。

「ヤオハンが北京店で試してきたのは、いわゆる“〇・一%商法”です。中国には一二億人の人々が住んでいます。かりに、その〇・一%がマーケットだとしても、その数は一二〇万人ということになるのです。この〇・一%は、一握りの社会の上層階級の人々ということになるでしょうが、その購買力を試してみたい気持ちがあったのです。実際、北京店には北京の他の百貨店などでは売っていない高級ブランド品を並べました。（中略）しかし高級品を買う客はやはり限られています。（中略）そこで、このNEXTAGE上海ではピンからキリまでを取り揃え、とくに一般の売り場では「安い」ということを最大のキーワードとしているのです。」<sup>37</sup>

ヤオハンには、ヤオハンインターナショナルに出資している中国政府のベンチャー投資会社中国新技術創業投資公司（CVIC）<sup>38</sup>の推奨にしたがって、中国本土にスーパーマーケットを展開することになった<sup>39</sup>。1994年5月に上海にスーパーマーケット中国本土一号店を開店してから、上海市内に最大22店舗を展開するまでにいたっていた。また翌1995年には、江蘇省無錫市に進出し15店舗まで展開した。ヤオハンには、中国におけるSM（スーパーマーケット）1060店構想<sup>40</sup>や揚子江下流域での330店構想を打ち出し、これらの構想に基づいて店舗数を急増させた。

スーパーの経営については、和田一夫は次のように述べている。

「中国で経営するスーパーは、店舗の売り場面積を五〇〇～一〇〇〇平方メートル前後に絞り込みました。そして、そこでは生鮮食品は当面、一切扱わないことにしました。（中略）野菜や魚などの生鮮食品は地元の人たちが自分でつくったり捕ったりした活きのよい新しいものを直接、市場に持ってくるわけですから、これ以上コストの安いものはないのです。それとヤオハンが競争したところで、とても勝ち目はありません。（中略）ところが、これが成功の大きな原因となったのです。というのは、毎日こまめに種類の豊富な生鮮食品を扱うためには人手もいるし、意外にコストがかかるものなのですが、生鮮食品を扱わないことにより、そうしたコストが不要になったからです。（中略）結果として、どの店も一年目から黒字を記録しています。」<sup>41</sup>

しかしながら、1996年秋からヤオハンの日本法人であるヤオハン・ジャパンの経営悪化が表面化した。日本と海外での事業拡大戦略のために巨額の資金を市場から調達したが、その償還が困難になったのである。そして、1997年9月にヤオハン・ジャパンが会社更生法の適用を申請し破綻した。国際流通グループ・ヤオハンにも信用不安が広がり、事業を清算することとなった<sup>42</sup>。

ヤオハンの失敗については、「蹉跌の主因は、中国への膨大な投資に対して、リターンが極端に小さすぎたからにはほかならない。鳴り物入りで華々しくオープンしたヤオハン中国戦略の象徴・ネクステージ上海は、初年度から躓いた。九六年度の売り上げは約七億人民元にすぎず、目標の三分の一でしかない。」<sup>43</sup>との見方がある。しかし、ヤオハン側からは、ネクステージ上海について、「今年（1997年）に入ってから、売り上げは前年比170～190%で伸びている。建物の償却負担が重く全体ではまだ赤字だが、キャッシュフローで見た損益分岐点はすでに超えた」、スーパー事業については、上海・無錫の36店舗の「7割の店がすでに経常ベースで黒字」という発言がある<sup>44</sup>。中国事業の柱となっていた香港店舗が、家賃の値上げのために1995年から一気に赤字に転落したことが、中国事業の業績悪化の要因であった<sup>45</sup>。急速な店舗展開について、「そもそも国内と海外の二正面作戦にはムリがあり、人材の供給が追いつかなかった。」<sup>46</sup>とも言われている。あるいは、資金調達の方法として転換社債に頼り過ぎたとの指摘もある<sup>47</sup>。他の日系スーパーマーケットには見られない規模で行われたヤオハンの海外進出は、資金面と人材面に限界があって挫折したのである。

ヤオハンのほかにも、1957年に兵庫県神戸市で創業し、日本のショッピングセンターや総合スーパーの草分け的存在であるダイエー（大栄）が、1995年に天津に食品スーパーマーケットを開店し、12店舗まで展開し、また大連でも1997年12月から店舗展開を行い4店舗出店した。ダイエーは中央政府による認可を得ることができなかった。1980年代終わりから浙江省でタケノコの水煮加工を手がけて日本への輸入を開始していたダイエーは、加工品の規格外品を中国で販売する機会をさぐり、天津市から小売権の認可を得て、1995年5月にダイエー95%、天津市5%の出資で天津大栄国際貿易有限公司<sup>48</sup>を設立し、同年10月に食品スーパーマーケット大栄天津商場店を開店したのである<sup>49</sup>。

ダイエーは、国内では、各地で店舗用の土地を購入し、総合スーパーを作って土地の値段が上がれば、その不動産資産を担保にして次の店舗開拓の資金を調達するという手法で店舗を拡大してきた。しかし、不動産バブルが崩壊してからは、この手法は使えず、巨額の有利子負債の重圧で経営が悪化した。ホテル、遊園地、プロ野球球団まで傘下に収め、小売りやその周辺事業にとどまらない多角化を進めてきたリーダー中内功の旺盛な事業欲が裏目に出た面があった。2004年には産業再生法の適用によって産業再生機構からの支援を受けることになった。そして、丸紅およびイオンとの連携のもと、非主力事業の譲渡やコア事業である小売部門の縮小などの再建策が採られた。

国内事業の悪化の中で、大連事業は赤字のため2002年3月に撤退<sup>50</sup>した。また天津事業を、2005年2月に北京物美<sup>51</sup>に売却し、中国から撤退した<sup>52</sup>。ヤオハンにはおよばない規模であったが、

中国での店舗展開を行っていたダイエーは本体の経営悪化により撤退を余儀なくされたのであった。

1996年6月に北京に総合スーパーを開店した西友は、1997年8月に上海に食品スーパーマーケットを開設し、4店舗を展開した。北京の店舗は、西友42%、中国中商企業集団<sup>53</sup>18%、北京市通県工業品公司<sup>54</sup>40%出資の北京中商西友大厦有限公司<sup>55</sup>が運営するもので、地上7階地下1階の建物の地下1階から地上5階までを店舗として使用しており、百貨店に近い業態であった<sup>56</sup>。

しかし、上海の店舗は1999年12月に閉店し、北京の事業も2004年には閉店した。西友の撤退も、本体の業績悪化の結果であった。バブル崩壊後、業績が悪化したセゾングループは、経営再建に努めた。西友の中国進出も新しいビジネスチャンスを求めた戦略であったが、成果を挙げるには至らなかった。西友は、2002年3月にウォルマートと業務提携を締結し、その傘下に入ったのである<sup>57</sup>。

このほか、熊本県にあった地方スーパーマーケット、ニコニコ堂<sup>58</sup>が広西省桂林と南寧に店舗を構えていた。しかし、ニコニコ堂の経営が悪化し、南寧からは2000年に撤退し、2002年にはニコニコ堂が民事再生法適用を申請する事態となった。破綻の主因は、「80年代後半からの大量出店と中国でのホテル事業進出等に伴う過大投資」<sup>59</sup>と言われている。広島を本拠とする地方スーパーマーケットのイズミが支援をおこなって国内と中国桂林の店舗を引き受けたが、2010年には中国から撤退した。

また、大連では、当時日本において大手スーパーマーケットの一角を占めていたマイカルが総合スーパーを出店している。大阪を本拠とするマイカルは、合併・統合を繰り返しながら事業を拡大し、マイカル大連を含む巨大店舗の出店を立て続けに行った。しかし、運営コスト（賃貸料）の増大など巨大店舗の赤字が続き、1999年には連結決算の赤字が避けられなくなり縮小路線に転換した<sup>60</sup>。社債を主とした有利子負債は1兆円に膨らみ、資金繰りが困難となって、2001年9月に破綻した<sup>61</sup>。大連店（青泥窪橋・西安路・開発区店の3店）は、現地の大商グループ<sup>62</sup>に売却され「麦凱樂（MYKAL）大連商場」<sup>63</sup>として営業が続いた。

このように初期に進出した日本のスーパーマーケットの多くは破綻する結果となり、1990年代から出店を開始し、現在でも店舗運営が続けられているのは、日本の2大流通企業であるイオンとイトーヨーカ堂だけとなった。

## （2）イオン

イオンは、日本最大の流通企業である。1937年に起源をもつイオンは、1970年に社名をジャスコと改称し、1984年にマレーシアにジャヤ・ジャスコストアーズを設立して国際展開戦略を進めた。1985年6月にマレーシア第1号店を開店し、同年12月にはタイに第1号店を開店した<sup>64</sup>。また、同年12月にJUSCO Stores Hong Kong（現在の永旺（香港）百貨有限公司）を設立し香港に進出した<sup>65</sup>。

その後、中国本土進出には時間がかかり、1995年12月広東省広州市で広東天貿百貨有限公司<sup>66</sup>と合弁で広東吉之島天貿百貨店有限公司<sup>67</sup>（現在の広東永旺天河城商業有限公司<sup>68</sup>）を設立した。設立当時の出資比率は、永旺（香港）百貨有限公司<sup>69</sup>80%であった。1996年6月に一号店である天河城店開店を開店した。広東省が本土第一号店の出店の地に選ばれたのは、香港と同じく広東語が使用され、文化・感覚も非常に似ているため、香港の経験をそのまま使えろと考えたからである。また、1995年12月には、上海市に合弁で上海佳世客有限公司<sup>70</sup>を設立した。イオンの出資比率は32.5%であった。1996年9月に上海第一号店が上海駅前に開店した。

1996年3月には山東省青島市に青島東泰佳世客有限公司<sup>71</sup>（現在の青島永旺東泰商業有限公司<sup>72</sup>）を設立した。イオンの出資比率は50%であった。1998年1月に第一号店として東部店を開業した。この店舗は、郊外型ショッピングセンター型の店舗である<sup>73</sup>。

広州と青島の第一号店は、現在も店舗運営が続けられているが、上海第一号店である上海駅前の店舗に関しては、2000年7月に閉店している<sup>74</sup>。この店舗周辺は、上海駅前に立地する再開発区域であったが、再開発が遅れ、店舗周辺の開発が進まなかったことによるといわれている。この上海駅前店の閉店・撤退によりイオンは上海から撤退し現在にいたっても再出店を行っていない。その後は、広東省・山東省・北京市・天津市での出店にとどめ、他地域への進出は行ってこなかった。

広東省では2002年5月に永旺（香港）百貨有限公司が65%を出資し、深圳現代友誼有限公司<sup>75</sup>・深圳中洲城市広場有限公司<sup>76</sup>と合弁で深圳吉之島現代友誼百貨公司<sup>77</sup>（現在の永旺華南商業有限公司<sup>78</sup>）を設立し、2003年9月に深圳市に第一号店を開店した。

山東省では1996年3月に青島市に青島東泰佳世客有限公司<sup>79</sup>（現在の青島永旺東泰商業有限公司<sup>80</sup>）を設立し、1998年1月に第一号店として東部店を開業した。この店舗は、郊外型ショッピングセンター型の店舗である。その後も出店を続け、2008年8月には煙台市に出店した。

また、北京市に2007年11月に永旺商業有限公司<sup>81</sup>を設立し、2008年11月に北京第一号店を出店し、2010年9月に天津第一号店を出店した。

このように出店地域が限られていることに関して、永旺夢楽城（中国）商業管理有限公司<sup>82</sup>の西尾徹二総経理は「まずはある特定地域で基礎を固める必要があるからです。現在は首都圏、山東省、華南でイオンのベースを固めている段階で、ある程度目途が立ったら、次の段階として華東、四川省、東北などの地域も検討されてしかるべきだと思います」<sup>83</sup>としている。2008年4月に、イオンは2009年2月期から始まる中期3ヵ年計画を公表した<sup>84</sup>。そこでは、アジア事業の拡大が掲げられ、中国を中心とする海外への投資は最大で過去三年間の約四倍にあたる1600億円を投じることが明示され、新しい展開が開始されるが、その分析は次の論文に譲りたい。

### （3）イトーヨーカ堂

イトーヨーカ堂のケースを見てみよう。イトーヨーカ堂は、日本で第二位のスーパーマーケット

チェーンであるが、日本全国に店舗があるわけではない。イトーヨーカ堂の特徴の一つが、ドミナント出店<sup>85</sup>である。このため現在も日本国内に店舗が存在しない地域が存在する。現在47都道府県のうち店舗が存在するのは22都道府県で、店舗数も170店舗にとどまっている<sup>86</sup>。このように、日本にもまだ出店余地が多いにもかかわらず、「中国には、広大なマーケットや生産の背景があり、世界的にみた場合、21世紀は間違いなく、流通業の中心となるだろう」<sup>87</sup>と予測していた。その現れが、1996年12月の四川省成都市における合弁会社成都伊藤洋華堂有限公司<sup>88</sup>、1997年9月の北京市における華糖洋華堂商業有限公司<sup>89</sup>などの設立であった。

成都の事業について見ていこう。まず疑問に感じるのは、なぜ成都が出店都市として選ばれたのかである。伊藤洋華堂董事長三枝富博は、伊藤洋華堂が各都市と接触し成都市政府が熱心に招致し各種の便宜を提供してくれたので、伊藤洋華堂は拠点を成都に定めた。成都は人口密集地で背後に巨大な潜在的市場を持っており、環境に恵まれ地理的に西部で特殊な位置を占めているので伊藤洋華堂は本拠を構えたと説明している<sup>90</sup>。

具体的に、成都の現地法人の状況ならびに店舗の状況についてみていこう。成都伊藤洋華堂有限公司は、1996年12月19日に設立され、資本金は2300万米ドルで、株式会社イトーヨーカ堂、中国華孚貿易発展集团公司<sup>91</sup>、伊藤忠商事株式会社などによって設立された。最初、株式会社イトーヨーカ堂の出資比率は、74%であったが、2003年に引き下げられ51%<sup>92</sup>となっている。1997年11月に海外第一号店である伊藤洋華堂春熙店が開店した。これは、これまでほとんど海外に進出していなかった<sup>93</sup>日本のイトーヨーカ堂本体にとっても、非常に大きな一歩と言えよう。しかしながら、一店目の出店から2店目の楠成店の出店までには、6年の年月を要している。これは、一店ごとに黒字化に目処をつけてから次の店舗を出店するという戦略をとっていたからだと思われる。やはり、最初のうちは試行錯誤が続けられ、現地に合った店舗作りが行われていた。その後、店舗を増やし、現在、6店舗体制となった。

成都の店舗は、イトーヨーカ堂グループの中でどの様な存在と成っているのであろう？日本国内の店舗を含めても成都の店舗はきわめて、業績の良い店舗となっている。「この成都イトーヨーカ堂の成都市内の売上高はライバルを圧倒している。10年度の売上高は、4店舗で44億元。これは売上高第2位の「王府井百貨<sup>94</sup>」（1店舗：31億元）、第3位の「茂業百貨集団<sup>95</sup>」（3店舗：26億元）、第4位の「仁和春天<sup>96</sup>」（3店舗：25億元）を大きく引き離している。」<sup>97</sup>

なぜ、伊藤洋華堂は、成都で受け入れられ、成長を続けてくることが出来たのであろうか？そこには、「イトーヨーカ堂の理念は顧客の信頼を獲得することである。従業員は顧客に誠実に対応し、当社は当地の信頼を得ている。「顧客の立場から出発して、流通業の改革を進める」が当社の目標である。」<sup>98</sup>という方針があった。顧客に挨拶をして迎えるなどこれまで中国の小売業では余り行われてこなかったサービスなどが開店当時から提供されていることが、成都において高い評価を受けている要因の一つになっているといえよう<sup>99</sup>。

次に、北京での事業展開について見てみよう。1997年10月に北京市に華糖洋華堂商業有限公司が設立され、北京における店舗展開が始まった<sup>100</sup>。1998年4月に十里堡に一号店を出店したが、



この店は、北京市の中心地から離れ、立地的に恵まれたものではなかった。その為、最初は苦戦を強いられた。またその前年に成都に出店していたため、成都での改善点などを参考にした店舗運営が行われたが、内陸の都市である成都と首都である北京では地域差が大きく、商品構成などにおいても同じようにはいかなかった。その後、運営が安定すると3年後に2号店を出店し、以降1・2年に一店舗の割合で出店を続けているが、2009年の北苑店以降新たな総合スーパーの出店は行われていない。

その間に、北京においてもう一つの合弁会社が設立された。ヨークベニマルと、イトーヨーカ堂、中国百貨店大手の北京王府井百貨（集団）股份公司<sup>101</sup>の3社合弁により設立された王府井洋華堂商業有限公司<sup>102</sup>である。資本金は1200万米ドルで、イトーヨーカ堂（40%）、ヨークベニマル（20%）、北京王府井百貨集団（40%）の出資であり、北京における食品スーパーマーケットの展開を目的に設立されたものである。これまでに展開されていた成都・北京両都市での出店は、総合スーパーのみであり、これまで食品スーパーマーケットの出店は行われていなかった。そのため、この新たに設立された合弁会社には、イトーヨーカ堂の食品スーパーマーケット運営子会社であるヨークベニマルが出資し、運営に関わった。2005年に勤松店と朝陽公園南門店を開店したが、06年に朝陽公園南門店は業績不振で閉鎖<sup>103</sup>した。

伊藤洋華堂は、1990年代に中国市場に参入して以来、価格が安く品質のよい生鮮食品を武器に伸び続けた。だが、その後、「店内にWi-Fiサービスがない」「駐車場がいつも混んでいる」「有機食品や輸入食品が少なすぎる」などといったクレームが増えた。消費者は、「価格が安ければ良い」という段階から、品質、環境、サービスも、価格と同様、店舗に求めるようになったのである。

## 5. まとめ

中国の経済成長とともに小売の市場も拡大が続いた。日本企業も中国進出を試みたが、欧米企業の中国進出に比べると、あまり大きな成果を上げることができなかった。

イトーヨーカ堂グループのスーパーマーケット事業は、北京では、競争が激しいことなどにより伸び悩んだが、成都においては成功をおさめた。しかしながら、広大な中国大陸において2都市に進出しているのみである。いかに一店舗あたりの売上げがよく利益を伴っているからといって、中国全体のスーパーマーケット業界における影響力は無いに等しいといえよう。

日本第一位のスーパーマーケットチェーンであるイオンは、イトーヨーカ堂に比べれば、出店都市も多く、積極的に出店を続ける意向が示されている。しかしながら、他の中国国内資本や外資系チェーンから見ると規模が小さい。いかに積極出店を続けても中国スーパーマーケット業界の上位各社に追いつくには、非常に長い時間が必要であると考えられる。

では、なぜ日本のスーパーマーケットは中国市場で苦戦しているのであろう。

日本の企業と欧米の企業の進出戦略を比較すると、11のチェックポイントについて第11表のよ

うな差異が認められる。

第 11 表 日本企業と欧米企業の進出戦略比較

チェックポイント	日本企業	欧米企業
1. 経営首脳の姿勢	消極的	積極的
2. 投資力	小さい	大きい
3. 先行経験	乏しい	豊富
4. ターゲット顧客層	低所得～中所得クラス	低所得～中所得クラス 但し価格にセンシティブな層
5. 商品	品質重視	価格重視
6. 業態	百貨店・GMS	ハイパー・マーケット
7. 店舗展開	各店舗の採算性重視	多店舗展開のメリット重視
8. 出店戦術	政府規制遵守	政府規制回避
9. 合併相手	商業	不動産業
10. 店舗管理	集権的管理	分権的管理
11. 人事管理	現地教育	内部昇進制度

日本企業の苦戦の要因として、まず、チェックポイント2の投資力の差が大きいことが考えられる。たしかに、財務能力は大きく異なる。矢作敏行氏は、「期間損益や償却費用等を内容とした営業キャッシュフロー（2005年度）をみると、ウォルマートの176億3300万ドル（1ドル＝約111円換算、約1兆9573億円）、カルフルの37億7500万ユーロ（1ユーロ＝約140円換算、約5285億円）に対して、イオンは1370億円にとどまっている。これはセブン＆アイ・ホールディングスの2137億円も下回っている。」<sup>104</sup>と指摘される。National Retail Federationの調査数値を比較しても経済力（販売力）には、第12表に見るような差が存在する。

第12表 日本企業と欧米企業の経済力比較

企業名	売上高順位		小売上高 (億ドル)		売上高比較 Wal-Mart=100		売上高比較 Carrefour=100		出店国数	
	2002年	2015年	2002年	2015年	2002年	2015年	2002年	2015年	2002年	2015年
Wal-Mart Stores	1	1	2296.2	4,821.3	100.0	100.0	353.2	568.2	12	30
Carrefour	2	7	650.1	848.6	28.3	17.6	100.0	100.0	31	35
Metro	5	13	483.5	680.7	21.1	14.1	74.4	80.2	26	31
Aeon	26	14	230.3	636.4	10.0	13.2	35.4	75.0	8	12
Ito-Yokado (Seven & i Holdings)	22	20	261.8	478.0	11.4	9.9	40.3	56.3	18	19

Stores January 2004 (<http://web2.murraystate.edu/fred.miller/mkt568/GlobalRetail04.pdf> 2017年7月23日閲覧)と前掲第8表(NRF: Global Powers of Retailing Top 250)による。

2002年の小売上高では、世界順位22位のイトーヨーカ堂は第1位のウォルマートの11.4%、第2位のカルフルの40.3%であり、順位26位のイオンはウォルマートの9.9%、カルフルの35.4%に過ぎなかった。2015年にはイオンは14位に、イトーヨーカ堂は20位に順位を上げたが、ウォルマートとの売上高格差はなお大きく、カルフルが順位を第7位に下げたので、カルフルとの差はかなり縮まった。

このような経済力の差が、中国における出店数の差につながる可能性は高いが、経済力のみで説明しきれはしないであろう。第12表でも、世界1位のウォルマートの出店国が2002年で12カ国であるのにたいして、売上規模が70%も小さいカルフルは31カ国に出店し、売上規模が約5分の1のメトロも26カ国に出店している。矢作氏は、「中国における欧米企業と日本企業の出店速度の違いは単純な財務能力の問題に還元できない。国際的な事業構想力やそれを打ち出す意思決定者の特性を反映したものであると理解できる。」<sup>105</sup>と指摘している。

日本企業でも、ヤオハンのように、和田一夫に率いられて国際的な進出戦略を打ち出した企業も存在し、百貨店でも五島昇の「環太平洋構想」のもとにハワイから東南アジアに進出した東急グループや、“そごう”のように水島廣雄社長のもとで海外出店に積極的な戦略をしめた企業があった<sup>106</sup>。しかし、ウォルマートやカルフルのように、グローバル企業を目指す戦略を標榜している企業にくらべると、スーパーマーケットに関しては、21世紀最初の10年期については、日本企業の海外展開はいささか消極的であったと言わざるを得ない。

イトーヨーカ堂は、経営多角化よりも「一業専念」を重視した創業者の伊藤雅俊が、1992年に社長を鈴木敏文に譲ってから、国際化戦略に積極的になったと言われている<sup>107</sup>。第12表でイトーヨーカ堂は2002年にはウォルマートよりも多い18カ国に進出している。もっとも、これはコンビニエンスストアのセブンイレブンの出店国が多いためで、総合スーパーは中国にしか出店していない。

ジャスコは、1985年にマレーシアとタイに出店し、1987年から香港で積極的に店舗を展開し、

次に中国本土に進出した。国際化に積極的ではあるものの、2001年8月に社名をイオンに変更した時に打ち出した2010年までの経営構想、いわゆる「グローバル10」では、世界ランキング10位を目指す目標が掲げられたが、総合スーパー・食品スーパーマーケット・ドラッグストア・サービス（金融・デベロッパー）の4つの中核事業への経営資源集中戦略が明示されただけで、国際展開についての戦略は示されなかった<sup>108</sup>。岡田元也社長はインタビューに答えて、東南アジアへの進出では「百貨店は観光客や日本人駐在員を主要顧客にしましたが、現地でも大衆に狙いを絞りました。大駐車場を備えた郊外型ショッピングセンターの展開に、自動車は富裕層しか持てない、と現地でも否定的に見られましたけど、実際には大衆による車社会が到来した。」<sup>109</sup>と語っているが、中国市場については言及していない。

チェックポイント1の経営首脳の姿勢については、イトーヨーカ堂もジャスコ（イオン）も、ともに、2000年代初めまでは積極的な国際化戦略を明示していなかったわけである。

チェックポイント3の先行経験については、矢作氏がカルフルとイトーヨーカ堂を比較して、「トップマネジメントを含む上級マネジャーが台湾から移籍している事実は、台湾の成功がカルフルの中国戦略に与えた影響の大きさを示唆している。それに対して、イトーヨーカ堂の中国プロジェクト・チームは、イトーヨーカ堂に勤務していた在日中国人の1名を除き、海外勤務経験のない者ばかりで、語学や現地事情理解の点で大きなハンディキャップを抱えていた。」<sup>110</sup>と指摘しておられる。早い時期から国際化を進めていた欧米企業と遅れた日本企業では、経験の蓄積に差があったことは事実であろう。

次に、チェックポイント4の出店に際してターゲットとする顧客層を見ると、欧米企業、日本企業ともに一般庶民（低所得から中所得クラス）を狙いとしていた。しかし、日本の顧客相手にノウハウを蓄積した日本企業が、商品の品質を重視したのと比較して、欧米企業は低価格商品の購買層を重視する傾向が強かった。中国社会科学院日本研究所研究員の胡欣欣氏は、「カルフルのハイパーマーケットでは、食品部門の比重が売上高の過半数を占め、価格は低・中所得層をターゲットに設定されている。それに対して、イトーヨーカ堂の取扱商品はより豊富で、食品の比重は30%見当と比較的低い。主要顧客層はカルフルと同様、一般市民すなわち低・中所得階層であるが、低価格は主な武器とはせず、良質な商品・サービスの提供を優先している。イトーヨーカ堂の業態は、中国消費者にとって、「百貨店プラス地下食品スーパー」のようなイメージが強く、価格も若干高目である。」<sup>111</sup>と指摘している。このような差を強調して、進出業態と関連させながら、「ハイパー業態での進出は、市場のマス部分を狙った進出であることを意味する。これは、百貨店やGMSの出店によって市場の上層部分を狙った日系小売業とは対照的である。」<sup>112</sup>という見方もある。

チェックポイント6の業態については、日本企業が総合スーパーでの出店、欧米企業がハイパーマーケットでの出店を重視するという差異が認められる。この点については、「ハイパーマーケットの場合、総合スーパーと比べて一般に、①ワンレジ方式による顧客のワンウエイ・コントロール（入店、退店管理）が厳格である、②商品を絞り込み、大量陳列方式を採用している、③店舗

のローコスト・オペレーションを志向し、競争的価格政策を追求する。価格志向がまだ強い中国市場では、手間暇かけて品質・バラエティを追求する日系総合スーパーより、ローコスト・オペレーションで衣食住の主要3商品部門にわたるワンストップ・ショッピング機能を、競争的価格で提供する業態特性は中国市場で市場適合度が高い可能性を指摘できる。」<sup>113</sup>と分析されている。ハイパーマーケットが食品の比重を高めて「毎日低価格」(Everyday low price)を掲げて大量販売路線を進めた場合、衣食住関連商品を品質の高さで売り込もうとする日本の総合スーパーの競争力は弱くなる可能性は大きいと言えよう。

チェックポイント7の店舗展開の仕方については、日本企業が出店店舗ごとの採算性を重視するのに対して、欧米企業は多店舗展開のメリットを狙うという違いが指摘される。川端基夫氏は、「大規模な初期投資を行って短期間に多数の店舗開発を行うことで商品の仕入れ規模を拡大させ、メーカーとの取引交渉力を強める手法は、慎重に店舗を増やしていく日本の小売業とは異なるものと言えよう。」<sup>114</sup>と述べられ、矢作氏も、「1店舗、1店舗の収益性ではなく、店舗が生み出す規模の経済性を取り込みながら全体として収益を上げる大量出店志向の経営モデルを採用する欧米有力小売企業に対して、イトーヨーカ堂は日本国内と同様、個別店舗の採算性を重視しながら北京や成都といった定地域での競争優位性を確保する堅実なドミナント戦略を追求している。」<sup>115</sup>と書いておられる。本論文4-(2)・(3)でも述べたように、イオン(ジャスコ)もイトーヨーカ堂も、出店地域における足場固めを第一と考えており、店舗数拡大を急いではいない。欧米企業の店舗拡大を優先する戦略は、商品仕入れに際してのバーゲニングパワーを強めるなどの規模の経済性を実現し、有望な市場を先取りして商圈を確保するメリットはある。

前掲第8表をもとに進出企業の1店舗当たりの売上高を算出すると、第13表のようになる。2005年でイトーヨーカ堂は1店舗当たり4.9億元を売り上げているが、カルフルは2.2億元と約半分の売上止まっている。2010年でもイトーヨーカ堂5.4億元、カルフル2.9億元と差は大きい。イオンは、1店舗当たり売上げが2005年には欧米企業最低のウォルマートよりやや多い程度であったが、2010年にはカルフル以外の欧米企業よりも多くなっている。収益を比較するデータが得られないので判定は困難であるが、売上高の大きさからは、欧米企業の多店舗戦略が優位であるとは断定できない。

第13表 1店舗当たりの売上高

企業年		沃尔玛 Wal-Mart	家乐福 Carrefour	特易购乐购 Tesco	麦德龙 Metro	永旺 aeon	伊藤洋华堂 Ito-Yokado
2005年	1店舗当たり売上高 (単位:億元)	1.8億元	2.2億元	2.0億元	2.8億元	1.9億元	4.9億元
	店舗数	56店	78店	39店	27店	10店	7店
2010年	1店舗当たり売上高 (単位:億元)	1.8億元	2.9億元	1.4億元	2.4億元	2.5億元	5.4億元
	店舗数	219店	143店	109店	48店	27店	13店

前掲第8表より算出。

欧米企業の多店舗展開戦略を可能にした要因のひとつとして、チェックポイント8の出店戦術が挙げられる。日本企業が中央政府の外資系小売業規制政策に沿った出店を行ったのに対して、欧米企業は政府規制を回避するような方策で出店を試みた。カルフルの場合について、胡氏は3つの方式で規制回避が図られたと指摘している<sup>116</sup>。ひとつは「マネジメント・カンパニー方式」で、中国側出資者と合弁会社方式で現地管理会社を設立し、現地法人として登録する。この現地管理会社は中央政府の規制が及ばないため、それを利用して出店する方式であった。第2は、「地方政府認可型合弁企業方式」で、地域開発のために中央政府より弾力的な政策をとっていた地方政府から認可を得る方式であった。第3は、「独資方式」で、1999年以降、小売外資進出に対する中央政府の規制が緩和されたのを契機に、大連・瀋陽などの都市で「独資」（単独出資）で出店した。このようなカルフルの規制回避は中央政府と摩擦を起し、カルフルは、中央の規制に従って、中央政府の認可を得たり、独資を合弁に改組したりするなどの対応を余儀なくされた。2004年の「外商投資商業領域管理弁法」<sup>117</sup>で規制が大幅に緩和されるまでのカルフルの出店戦術は、中央の規制をかいくぐるような奇手で、遵法主義を重んじる日本企業に真似できるような方法ではなかった。

欧米企業の多店舗展開を可能にした他の要因として、合弁相手（チェックポイント9）の違いを指摘する見方もある。欧米系小売企業は、投資会社や不動産会社などをパートナーとすることで、店舗開発と街づくりを合わせて行うことが可能となり、開発によって顧客の獲得を期待でき、また開発前の出店のため土地・建物の賃貸料などのコストが低いが、日系小売企業は、欧米系小売企業と異なり、合弁企業が商業者であることがほとんどのため、出店コストが高いという見方である<sup>118</sup>。都市中心部への出店ではなく、都市郊外部への出店では、デベロッパーとの合弁が有利となることは理解できる。イオンが2000年代末から、イオンモール㈱を軸として独資形態のイオンモールを中国各地に設立してショッピングモールを中心に店舗展開を進めたのも、この有利性を重視した結果といえるであろう。

出店後の管理方式については、店舗管理と人事管理（チェックポイント11）について、日本企業と欧米企業の差異が指摘されている。

チェックポイント10の店舗管理では、日本企業は集権的管理、欧米企業は分権的管理を採ると言われる。胡氏は、「カルフルの分権的体制に対して、イトーヨーカ堂では集権的体制がとられていると言える。」<sup>119</sup>と分析している。出店数が多い場合には、店長へのある程度の権限移譲が必要になるという事情による差異かもしれない。

チェックポイント11の人事管理については、一般的に日本企業は進出先の事業の現地化、主要ポストへの現地人の起用に消極的と言われている。胡氏は、実地調査を踏まえながら、「イトーヨーカ堂の経営管理の特徴は顧客情報の収集に基づく、単品管理である。その実現のためにはイトーヨーカ堂の経営理念と経営技術を身につけた人材が必要とされる。イトーヨーカ堂は現地スタッフと従業員の教育訓練に大きな力を入れているが、中国人と日本人の思考様式には大きな違いがあるため、注意しなければ、日本人スタッフのやり方は現地スタッフの反発を呼ぶこともあり得る。

イトーヨーカ堂の今後の展開には人材不足の解消が課題となっている。「カルフルは従業員・スタッフに対してインセンティブを与え、内部昇進制度を確立しており、人材開発で有利であることも指摘できる。」と述べている<sup>120</sup>。

店舗管理と人事管理の違いが、中国における業績とどのように結びついているかは確認出来ないし、この差異が、企業の海外戦略として持続的に存在すると断言することも出来ない。ここでは、2000年代初期に、このような差異があったことを認めるにとどめておこう。

以上11のチェックポイントについて日本企業と欧米企業の海外進出戦略を比較してみた。店舗展開の遅速が、進出戦略の違いによって生じたことは明らかになったといえる。しかし、進出戦略の違いについて、どちらが現地事業の経営業績に効果的であったかを判定することは、2000年代までを対象とした本論文の範囲内では困難である。2010年代に入ってから事業展開を含めて長期的な分析作業を続けることが、今後の課題である。

## 〔注〕

- 1) 1979年7月に中華人民共和国中外合资经营企业法（1979年7月1日第五届全国人民代表大会第二次会议通过）が施行され中国の外資導入がスタートした。
- 2) 「国务院关于商业零售领域利用外资问题的批复」（国函1992年82号）
- 3) それまでは、外国人宿泊施設の付属施設としての小型小売店が認可されたに止まっていた。1988年に西友が北京に出店したのはこのケースである。
- 4) 日本企業では、伊勢丹が1993年6月に上海店、同年12月に天津店、西武が1993年11月に深圳店を開店した。川端基夫『小売業の海外進出と戦略』新評社 2000年12月 pp.300-301
- 5) 矢作敏行『小売国際化プロセス』有斐閣 2007年3月 p.151  
夏春玉・汪旭暉「中国市場の外資系小売企業」岩永忠康監修、西島博樹・片山富弘・宮崎卓朗編著『流通国際化研究の現段階』同友館 2009年9月 p.231
- 6) 日本企業ではダイエーの天津進出がこの事例である。松村潤一「日系小売企業の国際化と中国進出」『現代中国の消費と流通』愛知大学経営総合科学研究所叢書18 愛知大学経営総合科学研究所 1999年3月 p.8
- 7) 「外商投资商业企业试点办法」已于1999年6月经国务院批准
- 8) 「外商投资商业领域管理办法」商务部令2004年第8号
- 9) 中国統計年鑑 2016年による。
- 10) 中国日本商会『中国経済と日本企業 2011年白書』中国日本商工会 p.290
- 11) 中国統計年鑑 2001年による。
- 12) 瀬口清之「中国経済の構造変化と今後の日中経済関係」キャノングローバル戦略研究所 2012年11月 p.5
- 13) 日本では1970年代に入るとエンゲル係数は35%を下回る数値になり、2000年代には23%前後で推移していたが、2006年ころから上昇傾向を示し、2016年には25.8%にまで高まった。食料品の価格上昇、食費割合が高い高齢者世帯の増加などが要因とみられる。
- 14) 中国小売業の制度的変遷に関しては、矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔『発展する中国の流通』（白書房、2009年）第1章中国流通の近代化プロセス参照。
- 15) 寺嶋正尚・後藤亜希子・川上幸代・洪緑萍『最新よくわかる中国流通業界』（日本実業出版社、2003年）p.44
- 16) 沃尔玛（中国）投资有限公司
- 17) 阿里巴巴集团控股有限公司

- 18) ロイター通信 2014年10月20日 <http://jp.reuters.com/article/idJPL3N0SF27G20141020> (2017年7月23日閲覧)
- 19) Home Depot Buys Retailer in China [washingtonpost.com December 13, 2006](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/12/13/AR2006121300382.html)  
<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/12/13/AR2006121300382.html> (2017年7月23日閲覧)
- 20) 大紀元, 2012年9月19日  
<http://www.epochtimes.jp/jp/2012/09/html/d46762.html> (2017年7月23日閲覧)
- 21) 家乐福(中国)管理咨询服务有限公司
- 22) 特易购乐购(中国)投资有限公司
- 23) 华润创业有限公司
- 24) 华润万家有限公司
- 25) 日本経済新聞, 2014年6月2日  
[http://www.nikkei.com/article/DGXNASDX30009\\_S4A600C1FFE000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASDX30009_S4A600C1FFE000/) (2017年7月23日閲覧)
- 26) 锦江麦德龙现购自运有限公司
- 27) 康成投资(中国)有限公司大润发
- 28) 欧尚(中国)投资有限公司
- 29) 永旺(中国)投资有限公司
- 30) 伊藤洋华堂(中国)
- 31) 香港には1997年7月の中国返還以前から、日本企業の進出がおこなわれているが、中国本土とは異なる経済的制度的環境であるので、本論文では香港進出については対象としない。
- 32) 川端基夫 『小売業の海外進出と戦略』 p.310
- 33) 1998年頃までの日本企業の中国進出については、陈立平 「日本零售商业的中国投资战略及经营战略」(『北京市財貿管理干部学院学报』1999年第2期) 参照。2010年頃までの日本企業の立地分析に関しては、孙前进 「日本综合超市在华立地布局战略分析」(『中国市场』2011年10月 第41期) 参照。2007年頃までの日本企業の進出と撤退に関しては、吴继研 「日本跨国零售企业在华发展战略的思考」(『经济与管理』第22卷第7期 2008年7月) 参照。
- 34) 和田一夫 『ヤオハン「中国で勝つ」戦略』 TBSブリタニカ 1995年12月 第二章熱海からアジアへ。ヤオハンの初期の海外進出については、宮下幸一 「ヤオハン中国戦略の研究：その基礎調査」(『桜美林エコノミックス』第32号 1994年12月) 参照。
- 35) 北京八佰伴百货店
- 36) 上海第一八佰伴新世纪商厦
- 37) 和田一夫 『ヤオハン「中国で勝つ」戦略』 pp.10-11
- 38) 中国新技术创业投资公司
- 39) 和田一夫 『ヤオハン和田一夫の中国ビジネス報告』 経済界 1993年11月 p.59
- 40) 赵金 「八佰伴：商业帝国梦的破灭」 『科技智囊』 1998年第四期 p12
- 41) 和田一夫 『ヤオハン「中国で勝つ」戦略』 p.27-28
- 42) 川端基夫 『アジア市場妄想論』 新評社 1999年6月 p.21  
川端基夫 『小売業の海外進出と戦略』 p.72
- 43) 加藤鉦 『ヤオハンの無邪気な失敗』 日本経済新聞社 1997年11月 p.196
- 44) 「経営危機が中国事業直撃 生き残りへ“提携”必至？」 『NIKKEI BUSINESS』 1997年7月28日号 p.37
- 45) 「経営危機が中国事業直撃 生き残りへ“提携”必至？」 『NIKKEI BUSINESS』 p.38
- 46) 「裏目に出た内外二正面作戦」 『週刊東洋経済』 1997年2月8日号 p.25。松岡真宏 「中国の夢を追うあまり足元をおろそかにしたヤオハンの失敗」 『エコノミスト』 1997年10月7日号 pp.28-29
- 47) 黒田祿郎 「「信用」を忘れ、転換社債の落とし穴に」 『エコノミスト』 1997年10月7日号 pp.25-27
- 48) 天津大荣国际贸易有限公司



- 49) 松村潤一 「日系小売企業の国際化と中国進出」 『現代中国の消費と流通』 p.83
- 50) 川端基夫 『アジア市場を拓く』 新評社 2011年12月 p.316
- 51) 北京物美商业集团股份有限公司
- 52) 共同通信 2005年2月3日付
- 53) 中商企业集团公司
- 54) 北京市通县工业品公司
- 55) 北京中商西友大厦有限公司
- 56) 松村潤一 「日系小売企業の国際化と中国進出」 『現代中国の消費と流通』 pp.84-85
- 57) 由井常彦・田村茉莉子・伊藤修 『セゾンの挫折と再生』 山愛書院 2010年3月 pp.142-144
- 58) 微笑堂
- 59) 『週刊東洋経済』 2002年4月20日号 p.22
- 60) 『週刊東洋経済』 2001年2月24日号 pp.106-107
- 61) 『週刊東洋経済』 2001年9月29日号 pp.128-131
- 62) 大商集团
- 63) 麦凯乐大连商场
- 64) イオン企業沿革 <https://www.aeon.info/company/enkaku/> (2017年7月23日閲覧)
- 65) 永旺(香港)百貨有限公司發展里程碑 <http://www.aeonstores.com.hk/milestone/> (2017年7月23日閲覧)
- 66) 广东天贸百货有限公司
- 67) 广东吉之岛天贸百货有限公司
- 68) 广东永旺天河城商业有限公司
- 69) 永旺(香港)百貨有限公司
- 70) 上海佳世客有限公司
- 71) 青岛东泰佳世客有限公司
- 72) 青岛永旺东泰商业有限公司
- 73) イオンの青島における経営については、張楠 「青島超市業は肥腸还是鸡肋」 (『中国商报』2002年10月29日 第018版)、包振山 「中国における日系大手小売企業の進出に関する研究：ジャスコ(現イオン)の青島市進出を中心に」 (『環東アジア研究』Vol.9 2015年3月) を参照。  
青島地区におけるチェーン小売店の比較分析については、劉周平・庄貴軍・周筱蓬 「跨国零售企业在中国的经营战略研究」 (『管理世界』2004年第8期) 参照。
- 74) 呂壯 「上海洋超市胜败互见」 『中华工商时报』 2000年7月14日 第005版
- 75) 深圳市现代友谊股份有限公司
- 76) 深圳中洲城市广场有限公司
- 77) 深圳吉之岛现代友谊百货有限公司
- 78) 永旺华南商业有限公司
- 79) 青岛东泰吉之島有限公司
- 80) 青岛永旺东泰商业有限公司
- 81) 永旺商业有限公司
- 82) 永旺梦乐城(中国)商业管理有限公司
- 83) チャイナネット 2010年8月19日 [http://japanese.china.org.cn/jp/txt/2010-08/19/content\\_20748463.htm](http://japanese.china.org.cn/jp/txt/2010-08/19/content_20748463.htm) (2017年7月23日閲覧)
- 84) 「日経MJ(流通新聞)」 2008年4月9日
- 85) イトーヨーカ堂は、商圏を半径3キロメートルに設定しドミナント戦略を実施しています。(華糖洋華堂商業有限公司 麦倉弘総経理 サービス産業生産性協議会「グローバル・サービス・フォーラム」2008年spring p.6)
- 86) イトーヨーカドー HP <http://www.itoyokado.co.jp/company/outline.html> (2017年7月23日閲覧)

- 87) 鈴木敏文社長の発言 『IY グループ四季報』 Winter 1997 より。
- 88) 成都伊藤洋华堂有限公司
- 89) 华糖洋华堂商业有限公司
- 90) 中国经济时报 2013年6月10日/第011版 环球财经
- 91) 中国华孚贸易发展集团公司
- 92) 矢作敏行 『小売業の国際化プロセス』有斐閣 2007年3月20日 p.187
- 93) これまでのイトーヨーカ堂の海外進出は、セブンイレブンの運営本部で、経営難に陥っていたアメリカのサウスランドを1991年に買収したくらいである
- 94) 王府井百貨
- 95) 茂业百貨集团
- 96) 仁和春天
- 97) 「イトーヨーカ堂 中国で最も成功した外資系小売業」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社 2012年8月30日号
- 98) 科协论坛 2008年第5期(下) p.123
- 99) 成都店の評価については、赵子暮「伊藤洋华堂：做零售需要眼光」(『中国商覽』2010年11月)参照。
- 100) <http://www.ht-store.com/d/ab.do> (2017年7月23日閲覧)
- 101) 北京王府井百貨(集团)股份有限公司
- 102) 北京王府井洋华堂商业有限公司
- 103) NNA 2013年1月15日付 <http://news.nna.jp.edgesuite.net/free/news/20130115cny011A.html> (2017年7月23日閲覧)
- 104) 矢作敏行『小売国際化プロセス』p.168
- 105) 矢作敏行『小売国際化プロセス』p.169
- 106) 川端基夫『小売業の海外進出と戦略』p.93
- 107) 矢作敏行『小売国際化プロセス』p.186
- 108) 日本経済新聞 2001年8月17日朝刊 p.13
- 109) 日経 MJ(流通新聞) 2011年8月28日 p.18
- 110) 矢作敏行『小売国際化プロセス』p.189
- 111) 胡欣欣「国際小売企業の中国戦略—カルフルーとイトーヨーカ堂の事例比較」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』pp.66-67
- 112) 川端基夫『アジア市場のコンテクスト』p.43
- 113) 矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔『発展する中国の流通』p.62
- 114) 川端基夫『アジア市場のコンテクスト』p.44
- 115) 矢作敏行『小売国際化プロセス』p.183
- 116) 胡欣欣「国際小売企業の中国戦略—カルフルーとイトーヨーカ堂の事例比較」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』pp.55-56
- 117) 外資100%の独資も条件つきで認める大幅な政策変更であった。矢作・関根・鐘・畢著『発展する中国の流通』pp.31-32
- 118) 渡辺達朗・流通経済研究所編『中国流通のダイナミズム』(白桃書房 2013年4月) 第5章中国における日系小売企業の発展戦略(矢野尚幸執筆) pp.91-92
- 119) 矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』p.64
- 120) 胡欣欣「国際小売企業の中国戦略—カルフルーとイトーヨーカ堂の事例比較」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』 p.66, p.73

## 〔参考文献〕

- 岩永忠康監修、西島博樹・片山富弘・宮崎卓朗編著『流通国際化研究の現段階』同友館 2009年9月
- 加藤鉦『ヤオハンの無邪気な失敗』日本経済新聞社 1997年11月
- 川端基夫『アジア市場のコンテキスト【東アジア編】』新評論 2006年7月
- 川端基夫『アジア市場妄想論』新評社 1999年6月
- 川端基夫『アジア市場を拓く』新評社 2011年12月
- 川端基夫『小売業の海外進出と戦略』新評論 2000年12月
- 向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社 2009年7月
- 寺嶋正尚・後藤亜希子・川上幸代・洪緑萍『最新よくわかる中国流通業界』日本実業出版社 2003年10月
- 矢作敏行『小売国際化プロセス』有斐閣 2007年3月
- 矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔『発展する中国の流通』白桃書房 2009年3月
- 矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社 2003年11月
- 由井常彦・田付茉莉子・伊藤修『セゾンの挫折と再生』山愛書院 2010年3月
- 渡辺達朗・流通経済研究所編『中国流通のダイナミズム』白桃書房 2013年4月
- 和田一夫『ヤオハン「中国で勝つ」戦略』TBSブリタニカ 1995年12月
- 和田一夫『ヤオハン和田一夫の中国ビジネス報告』経済界 1993年11月
- 『現代中国の消費と流通』愛知大学経営総合科学研究所叢書18 愛知大学経営総合科学研究所 1999年3月
- 于文蕾「外資系小売業の中国進出に関する一考察—日系大手スーパーの事例を中心に—」『大阪商業大学論集』第11巻第3号(通号179号) 2016年1月
- 黒田祿郎「「信用」を忘れ、転換社債の落とし穴に」『エコノミスト』1997年10月7日号
- 瀬口清之「中国経済の構造変化と今後の日中経済関係」キャノングローバル戦略研究所 2012年11月
- 包振山「中国における日系大手小売企業の進出に関する研究：ジャスコ（現イオン）の青島市進出を中心に」『環東アジア研究』Vol.9 2015年3月
- 松岡真宏「中国の夢を追うあまり足元をおろそかにしたヤオハンの失敗」『エコノミスト』1997年10月7日号
- 宮下幸一「ヤオハン中国戦略の研究：その基礎調査」『桜美林エコノミックス』第32号 1994年12月
- 「イトーヨーカ堂 中国で最も成功した外資系小売業」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社 2012年8月30日号
- 「裏目に出た内外二正面作戦」『週刊東洋経済』1997年2月8日号
- 「経営危機が中国事業直撃 生き残りへ“提携”必至？」『NIKKEI BUSINESS』1997年7月28日号
- 陈立平「日本零售商业的中国投资战略及经营战略」『北京市财贸管理干部学院学报』1999年第2期
- 劉周平・庄貴軍・周筱蓬「跨国零售企业在中国的经营战略研究」『管理世界』2004年第8期
- 吕壮「上海洋超市胜败互见」『中华工商时报』2000年7月14日
- 三和元「日资超市在中国的发展分析以伊藤洋华堂和永旺为例」天津社会科学院『东北亚学刊』第5期(総第10期) Journal of Northeast Asia Studies 2013年9月
- 孙前进「日本综合超市在华立地布局战略分析」『中国市场』2011年10月 第41期
- 吴继研「日本跨国零售企业在中国发展策略的思考」『经济与管理』第22卷第7期 2008年7月
- 赵金「八佰伴：商业帝国梦的破灭」『科技智囊』1998年第四期
- 赵子暮「伊藤洋华堂：做零售需要眼光」『中国商覽』2010年11月