

論 文

日系大規模小売企業の中国市場への展開—イオンを中心に

佐々木 保 幸

要 約

本稿では、日本の代表的な大規模小売企業であるイオンの中国市場への進出を事例に取り上げて、これまでの展開や現状を明らかにすると同時に、その考察を通じて、小売業の国際化について検討している。1990年代以降、流通外資への参入規制が緩和した中国市場に対して、イオンは順次合弁会社方式でGMS（総合スーパー）を軸に店舗展開を図った。

現地法人では、中国市場自体に内在する特性や本国本社の経営方針、現地での経営戦略や小売マーケティングの困難さを抱えている。それらの諸点は、小売業国際化論に新たな視座をあたえるものである。

キーワード：日系大規模小売企業、小売業の国際化、GMS、イオンのアジアシフト、小売マーケティング

経済学文献季報分類番号：10-50

はじめに

戦前や戦後の早い段階で国外への出店活動に着手した大規模小売企業もあったが、日本の小売業の国際的事業展開が本格化するのには、1980年代後半以降とりわけ1990年代以降であったといえる。小売業の国際化に関する研究も、このような現実の変化を背景にして進展していった。

そして、これまで「小売国際化」論における議論において、「標準化 - 現地適応化論」を基礎に、国内外でいくつかの理論仮説ないしモデルが提示されてきた。本稿では、日本の代表的な大規模小売企業であるイオンの中国市場への進出を事例に取り上げて、これまでの展開や現状を明らかにすると同時に、その考察を通じて、小売業の国際化について検討していきたい。

1. イオンのアジア諸国における現況

(1) イオンのアジア諸国における業態展開の現況

イオンは、2018年2月期決算で連結営業収益8兆3,900万円を計上している日本最大の流通企業グループである。

表1に示されるように、現在、イオンは中国とアセアン諸国において、総合型のスーパーであるGMS（General Merchandise Store）とスーパーマーケット、ディスカウント・ストア、コンビニエンス・ストアをあわせて3,462店を展開している。GMSとスーパーマーケット、ディスカウント・ストアに限定すると、それらの店舗数は290店であり、ウォルマートやカルフルのハイパーマーケット、ディスカウント・ストア、スーパーセンターなどの店舗数と比べると少ない。

表1 イオンの業態別、国・地域別出店状況（2018年2月28日）

| | GMS | SM | DS | CVS | 専門店 | その他 | 金融 | サービス | 合計 |
|--------|-----|-----|----|-------|-----|-----|-----|------|-------|
| 中国 | 55 | 23 | - | 65 | 42 | 53 | 34 | 200 | 472 |
| 台湾 | - | - | - | - | 12 | - | 2 | - | 14 |
| 韓国 | - | - | - | 2,501 | - | - | - | - | 2,501 |
| マレーシア | 32 | 3 | 21 | - | - | 53 | 64 | 86 | 259 |
| タイ | - | 79 | - | - | - | 1 | 196 | 39 | 315 |
| フィリピン | - | - | - | 496 | - | - | 2 | 39 | 537 |
| インドネシア | 2 | - | - | - | - | - | 7 | 15 | 24 |
| ベトナム | 4 | 53 | - | 110 | - | 3 | 4 | 9 | 183 |
| カンボジア | 1 | 3 | - | - | - | - | 10 | 2 | 16 |
| インド | - | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 |
| ミャンマー | - | 14 | - | - | - | - | 3 | - | 17 |
| ラオス | - | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 |
| シンガポール | - | - | - | - | - | 2 | - | - | 2 |
| 合計 | 94 | 175 | 21 | 3,172 | 54 | 112 | 324 | 390 | 4,342 |

(注) GMS：総合スーパー、SM：スーパーマーケット、DS：ディスカウント・ストア、CVS：コンビニエンス・ストア。その他の内、シンガポールと中国の店舗はドラッグストアを含む。

(出所) イオン「2018年2月期決算短信（補足資料）」より作成。

GMSの進出先は、中国（55店）とマレーシア（32店）が先行しており、現在インドネシアやベトナム、カンボジアでの出店が促進されている。これらの国でのGMSの出店は、日本と同様にイオンのショッピング・モール建設において、その核店舗として設置されている

場合が多く、とりわけ今日ではそのような出店戦略が主流となっている。また、スーパーマーケットはタイ（79店）が最も多く、ベトナム（53店）、中国（23店）、ミャンマー（14店）がそれにつづく。スーパーマーケット業態としてアジア諸国へ出店している背景は、進出国における事業環境によって異なり、GMS事業の失敗ゆえの戦略転換や現地提携企業との関係、現地大規模小売企業との競争関係にもとづく等区々である。なお、マレーシアにおけるディスカウント・ストアは、2014年にカルフルの店舗（ハイパーマーケット）を取得したものである。

そして、中国やアセアン諸国において金融部門の進出が目立つ（中国34、マレーシア64、タイ196）。小売業態での出店に着手し始めたインドネシアやベトナム、カンボジア、さらには未出店の国でも、同様の傾向がみられる。これは、イオン・クレジットを先行的に進出させ、金融部門の利用を拡大させることによって、イオンに対する現地消費者の認知やブランドを確立させた後に、小売業態の浸透を図るためである¹⁾。

（2）イオンのアジア諸国における収益状況

次に、2018年2月期のイオンの中国およびアセアンにおける営業収益をみると（表2）、約5,970億円であり、同期のグループ全体の連結営業収益が約8兆3,900億円であることから、国外事業活動から得られる収益は7.1%に過ぎないことがわかる。カルフルとウォルマートの国外販売額比率は、それぞれ50%超と約30%であるので、同比率の低さが認識できる。もっとも、イオンの国外販売額比率は、2013年2月期にはわずか4%程度であったの、着実に国外販売額を高めていることは間違いない。

表2 イオンの中国およびアセアン事業業績の推移 (100万円)

| 年 | 中国営業収益 | 中国営業利益 | アセアン営業収益 | アセアン営業利益 |
|------|---------|---------|----------|----------|
| 2009 | 98,483 | 5,677 | - | - |
| 2010 | 100,964 | 2,177 | 106,172 | 5,381 |
| 2011 | 111,760 | 4,548 | 115,588 | 10,291 |
| 2012 | 116,918 | 4,975 | 126,741 | 14,727 |
| 2013 | 128,774 | ▲2,561 | 151,872 | 17,284 |
| 2014 | 168,968 | ▲6,130 | 257,904 | 23,112 |
| 2015 | 203,107 | ▲5,856 | 304,360 | 23,323 |
| 2016 | 248,540 | ▲10,323 | 333,196 | 20,190 |
| 2017 | 242,068 | ▲7,744 | 312,717 | 18,651 |
| 2018 | 262,081 | ▲1,521 | 334,981 | 24,806 |

（注）各年2月期。

（出所）イオン「決算短信補足資料」各年版より作成。

実際、イオンは、2010年代になって、2011年～2013年と2014年～2016年の中期経営計画において「アジアシフト」を打ち出し、中国およびアセアン市場への出店活動を強化していく方針を示した。とりわけ、2014年からの中期経営計画では、むこう3年間でアジアの店舗展開に過去3年間の2倍に相当する約4,000億円を投資する。これによって、イオンは総投資額に占めるアジア市場での比率を15%から25%に高め、アジア市場における販売額を12～13%に引き上げることを目指したのである²⁾。

表2から、2013年2月期から営業赤字をつづけているイオンの中国事業の困難さを確認できるが、以下では、イオンの中国市場への展開についてみていこう。

2 イオンの中国市場への展開過程

(1) 流通業に対する資本自由化の進展

1979年に着手された改革・開放政策以降、小売業等の流通外資に対する市場開放政策は1992年に実施された小売合弁事業の認可制度である「試点」から本格化していった³⁾。「試点」制度では、北京、上海、天津、広州、大連、青島の沿海都市と深圳、珠海、厦門、汕頭、海南の経済特区という11の都市が対象とされた。1990年代中頃から、このような「試点」地区の設置を背景として、日本のヤオハン、ジャスコ（現イオン）、イトーヨーカ堂、ダイエー、西友、平和堂、ニコニコ堂⁴⁾、米国のウォルマート、フランスのカルフール、オランダのマクロ等流通外資が現地企業との合弁形態で出店活動を展開するようになった。

1995年には、北京と上海において、合弁連鎖小売企業、すなわち合弁形態でのチェーンストアの開設が「試点」として認可されるようになった⁵⁾。「試点」制度によって、中央政府のみならず地方政府の認可する小売合弁事業が、沿海都市や経済特区において増加していったが、その後、中央政府による地方政府認可型の合弁事業に対する整理が行われたこともあって、流通外資の進出は一進一退的な状況であった⁶⁾。

しかしながら、1999年になると、産業全体で資本自由化政策が推進されるなかで、流通分野に対しても、「外資商業企業試行規則」（「外資投資商業企業試行弁法」）が公表され、合弁企業において流通外資の持株比率は3店舗以内で65%まで、4店舗以上では49%まで期限付きで認められるようになった⁷⁾。そして、2001年のWTO加盟後の2004年になると、流通外資の市場参入は、出資比率や経営内容を含めて全面的に開放されることとなり、FC（フランチャイズ・チェーン）方式での出店も認められるようになった⁸⁾。

一方、チェーンストアの経営に対しては、1995年に国内貿易部による「全国連鎖店経営発展計画」が提示され、全国の35の主要都市でチェーンストアの設置が試みられたほか、1997

年には、同じく国内貿易部によって「連鎖店経営管理規範意見」および「商業特許経営（フランチャイズ経営）管理方法（試行）」が公表され、チェーンストアやFCの概念および管理方法が明確にされた⁹⁾。さらに、2001年には、国家経済貿易委員会によって「全国チェーンストア発展計画」が示され、小売市場におけるチェーンストアのさらなる成長が促されるようになった¹⁰⁾。

以上のような流通業に対する資本自由化政策などの進展を背景に、1990年代後半以降、流通外資の中国市場への参入は急角度で増加していった。ただし、資本自由化は進められたが、出店や取扱商品に関する規制などは依然として存在していた。そして、地方政府による流通外資の誘致が積極化し、地方企業との合弁事業が推進されるといった地方独自の事情も作用していた。実際、カルフルやドイツのメトロ等は、中央政府による許可を得ずに地方政府や地方企業と組んで進出していたし、ウォルマートやイトーヨーカ堂等のように、中央政府による許可は得ているが、むしろ地方政府の要請に応じて出店した事例もみられた¹¹⁾。

（2）中国における経済成長と都市の発展

中国経済は改革開放後、とりわけ1990年代以降急激に成長していった。国内総生産（GDP）の推移をみると¹²⁾、1970年に約910億ドルであったが、1980年には約3,000億ドル、1990年には約4,000億ドルへと拡大し、2000年には約1兆ドルへと増大した。その後の中国のGDPは2006年に約2兆7,900億ドル、2007年に約3兆5,000億ドル、2008年に約4兆5,000億ドルと順調に拡大し、2008年には5兆ドルを突破し、2010年には日本を抜いて世界第2位の経済大国へと発展した。1人あたりGDPをみても、1990年にわずか348ドルであったが、2000年に949ドルとなり、2008年には3,487ドルと3,000ドルを上回るようになった。

次に、大都市部の経済成長をみると、その速度はいっそう急激であった。例えば、上海における1人あたりGDPは2000年に3,000ドルを超過し、2007年には約8,600ドルとなっている¹³⁾。概して、1人あたりGDPが3,000ドルを超えると、スーパーマーケットやチェーンストアのような近代的な小売業が急速に発展すると位置づけられているが、このような発展段階に、中国全体では2000年代後半に、そして大都市とりわけ上海では2000年にさしかかる時期に到達したと解することができる。この新興市場に対して、流通外資が参入していったのである。

また、中国の人口は、1990年に約11億4,000万人を数えたが、2000年に約12億6,700万人となり、2005年には13億人を超過した。そして、この膨大な人口の都市部への流動化が進行しているのである。1980年に、中国の都市人口比率は19.4%であったが、1990年に26.4%となり、2000年には35.9%にまで増加し、2010年には49.2%とほぼ人口の半数が都市に居住する

ようになった¹⁴⁾。

このような都市部における人口増加は、経済成長と相まって、いわゆる「都市中間層」を拡大させることとなった。アジアやアフリカの新興国市場においては、近年、「新中間層」という社会階層が増加している。「新中間層」は所得によって大別してとらえることができ、それぞれ下位中間層（家計所得5,000ドル～15,000ドル）と上位中間層（家計所得15,000ドル～35,000ドル）と区分することができる¹⁵⁾。下位中間層とは、貧困から脱し、市場経済に参入し始めた人々から構成され、新しい衣服やテレビ、洗濯機、冷蔵庫等の家電製品を買い求めはじめ、上位中間層はさまざまな家電製品や乗用車を購入する一方で、医療、教育等のサービス支出を増加させ、レジャー消費さえも楽しむ水準にある層を指す¹⁶⁾。中国では、このような「新中間層」が、2010年には6億人をを超えるほどに成長したのである¹⁷⁾。

(3) イオンの国外出店および中国市場への進出

イオン（当時ジャスコ）は、マハティール首相に請われてマレーシアへ出店した1985年に、香港へもジャスコストアーズを設立し、東アジアへの出店活動の第一歩を踏み出した。その後、イオンの中国市場への進出は、流通業に対する市場開放政策の進められた1990年代後半以降に活発化した。1995年には広州ジャスコチームストアーズを設立し、翌1996年にジャスコ天河城店を開業するとともに、青島東泰ジャスコを設立した。なお、1995年にはフランスのカルフルが、1996年には米国のウォルマートが中国第1号店を開設し、1997年にはイトーヨーカ堂が四川省成都に出店している。イオンは、1998年に青島で中国初の郊外型SC（ショッピング・センター）を出店した。2000年以降では、2002年に深圳ジャスコ（現在の永旺華南）を設立したほか、2003年に台湾イオンによるジャスコ新竹店を開業し、2004年には中国事業を統括するイオンチャイナを設立した。また、2007年には、イオン株式会社が上海上実（集団）有限公司との業務提携に合意した。

また、2008年はイオングループ企業の「海外展開元年」として位置づけられ、2010年からいわゆるイオンの「アジアシフト」が推進されていった。2011年には、日本・中国・アセアンからなる3社体制が敷かれることとなったが、中国では、2012年に北京と広東の2核体制とする中国本社の組織改革を進め、2013年にはイオン株式会社が湖北省と江蘇省にGMS（総合スーパー）事業運営会社を設立した¹⁸⁾。

ここで、イオンの「アジアシフト」についてみておこう¹⁹⁾。イオンは「イオングループ中期経営計画（2011～2013年度）」において、持続的な成長を図るために、人口増加や経済成長をとげるアジア地域での事業拡大が必要であると認識した。そして、中国とアセアン本社のもとで、新たな国や地域へ事業を拡大するとともに、ショッピング・モールやGMS、金

融事業・サービス事業等を包含する多角的な事業展開を企図したのである。2013年度からは、中国本社とアセアン本社の機能強化を図り、この2つの本社機能のもとで、中国、アセアン各国におけるグループ一体となった成長戦略を推進すると提起した。中国においては、既出店地域での事業基盤の強化に加え、新たに江蘇省や湖北省においてスーパーマーケット（SM）事業やディベロッパー事業等の事業展開に向けた準備を進めていくとした。また、2012年3月から販売を開始した中国独自の「トップバリュ」の品揃えを強化し、2013年度末までに1,000品目まで拡大していくことを目指した。

ところで、イオンの中国市場への進出は合弁事業として行われたが、店舗は次の3つの形態のいずれかで設置されてきた²⁰⁾。第1に、土地・建物の自社所有型である。これは、例えば40年の土地使用権を取得し、建物を自社で設置する方式である。青島では2店舗の建設で、この方式が用いられている。第2に、地方政府関係機関やディベロッパー等の土地を賃借し、イオンが建設に関する投資をするマスターリース型である。そして第3に、ディベロッパーが建設するSCへ入居する部分賃借型である。広東ではこの方式が比較的採用されている。

そして、中国での出店活動では地方政府の認可を得て、地方政府と提携を強めて進める形態が主流となっており²¹⁾、そこから上記の第2の出店方式となることが多く、また多店舗展開をとる際にも、地域を限定した展開にならざるをえない。

3 イオンの中国での経営および小売マーケティング活動

（1）イオンの中国における小売事業

イオンの中国における店舗数は（表3）、2000年に香港8店、広東1店、青島1であったが、2004年に各11店、5店、2店に加え、華南1店、華東1店に増加した。しかし、この間、マレーシアで店舗が7店から24店に増加したことと比べると、中国での出店活動は停滞気味であったといえる。そして、「アジアシフト」直前の2009年に、イオンの店舗数は香港27店、広東6店、青島4店、華南7店、北京1店まで拡大し、2018年には香港65店、広東25店、青島6店、華南10店、北京9店、華東5店、湖北4店と、店舗数のみならず地域的に広がりをみせている。ただし、売上高はウォルマートやカルフルに大きく引き離されている（表4）。

次に、イオンのSM、GMS、コンビニエンス・ストア（CVS）での展開をみると（表5）、SMのマックスバリュで山東省、広東省、江蘇省に進出し、GMSでは北京と5つの省、CVSで山東省に進出している。また、イオンのPB（プライベート・ブランド）商品である

表3 中国の地域別にみたGMSおよびSM店舗数の推移

| 年 | 香港 | 広東 | 青島 | 華南 | 北京 | 華東 | 湖北 | 合計 |
|------|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 2000 | 8 | 1 | 1 | - | - | - | | 10 |
| 2001 | 8 | 2 | 2 | - | - | - | | 12 |
| 2002 | 8 | 2 | 2 | - | - | - | | 12 |
| 2003 | 9 | 4 | 2 | 1 | - | - | | 16 |
| 2004 | 11 | 5 | 2 | 1 | - | 1 | | 20 |
| 2005 | 14 | 6 | 1 | 2 | - | 1 | | 24 |
| 2006 | 17 | 6 | 2 | 3 | - | 2 | | 30 |
| 2007 | 21 | 6 | 2 | 3 | - | 1 | | 33 |
| 2008 | 23 | 6 | 2 | 5 | - | - | - | 36 |
| 2009 | 27 | 6 | 4 | 7 | 1 | - | | 45 |
| 2010 | 31 | 7 | 5 | 7 | 1 | - | | 51 |
| 2011 | 34 | 9 | 7 | 8 | 3 | - | | 61 |
| 2012 | 38 | 12 | 7 | 8 | 3 | - | | 68 |
| 2013 | 42 | 15 | 8 | 9 | 4 | - | | 78 |
| 2014 | 43 | 17 | 10 | 11 | 4 | - | - | 85 |
| 2015 | 43 | 17 | 10 | 10 | 5 | 1 | 1 | 87 |
| 2016 | 49 | 18 | 9 | 10 | 6 | 3 | 2 | 97 |
| 2017 | 55 | 19 | 6 | 10 | 7 | 4 | 2 | 103 |
| 2018 | 65 | 20 | 6 | 10 | 9 | 5 | 4 | 119 |

(注) GMS：総合スーパー、SM：スーパーマーケット、各年2月末。

(出所) 表2と同じ。

表4 中国における総合型外資小売業3社の売上高(2017年、万元)

| 小売企業 | 売上高 |
|--------|-----------|
| ウォルマート | 8,027,818 |
| カルフル | 4,979,594 |
| イオン | 1,409,300 |

(出所) 中国連鎖経営協会資料より作成。

表5 イオンの中国での小売関連事業(専門店を除く)

| 名称 | 地域 | 主な業態 | 議決権の所有割合(%) |
|-----------------------------------|---------|------|-------------|
| Aeon Maxvalu (Qingdao) Co.,LTD. | 山東省 | SM | 100.00 |
| Aeon Maxvalu (Guangzhou) Co.,LTD | 広東省 | SM | 86.67 |
| Aeon Maxvalu (Jiangsu) Co.,LTD | 江蘇省 | SM | 90.00 |
| 永旺商業有限公司 | 北京市 | GMS | 100.00 |
| 青島永旺東泰商業有限公司 | 山東省 | GMS | 60.00 |
| AEON (HUBEI) CO.,LTD. | 湖北省 | GMS | 100.00 |
| AEON EAST CHINA (SUZHOU) CO.,LTD. | 江蘇省 | GMS | 100.00 |
| GUANGDONG AEON TEEM CO.,LTD. | 広東省 | GMS | 65.00 |
| AEON SOUTH CHINA CO.,LTD. | 広東省 | GMS | 100.00 |
| AEON STORES (HONG KONG) CO.,LTD. | 香港特別行政区 | GMS | 60.59 |
| AEON TOPVALU (CHINA) CO.,LTD. | 上海市 | 輸出入業 | 100.00 |
| AEON TOPVALU (HONG KONG) CO.,LTD. | 香港特別行政区 | 輸出入業 | 100.00 |
| Qingdao Ministop Co.,LTD | 山東省 | CVS | 100.00 |

(注1) GMS：総合スーパー、SM：スーパーマーケット、CVS：コンビニエンス・ストア

(注2) 永旺商業有限公司とAEON STORES (HONG KONG) CO.,LTD.の内書での間接所有割合は各59.02%、3.38%である。

(出所) イオン株式会社「有価証券報告書」(2018年2月期)より作成。

トップバリュの輸出入に携わる法人を上海と香港特別行政区においている。

このほか、専門店としては北京、上海、香港特別行政区を中心に婦人服専門店（ローラアシュレイ²²⁾ やヤングおよびファミリーカジュアル衣料専門店を展開している。さらに、SC等の建設に携わるディベロッパー事業（イオンモールほか）を北京、天津、香港特別行政区に10社、山東省、江蘇省、広東省、湖北省、浙江省に17社設置している²³⁾。

（2）青島イオンでの経営および小売マーケティング活動

青島イオン（青島永旺東泰商業有限公司）は、イオンの中国進出過程において香港と並んで早期に着手されたことと、郊外型SC建設のモデルケースとなる等、中国事業において重要な地位を占めている。青島は東部沿海地域の都市のなかでも、工業や観光を中心に経済発展の著しい地域である。進出時の東泰ジャスコ・ショッピング・センターは、敷地面積5万平方メートルの内店舗面積2万3,500平方メートルを有し、「2核1モール」で構成される等²⁴⁾、中国での本格的な郊外型SCであった。

既存店舗の内2店舗は自社物件であるが、その他はマスターリース方式で設置されている。土地の所有者は地域ごとに区々であるが、前述のとおり、青島では政府関係機関が多い。青島では、2013年にマックスバリュも出店しているが、これは別会社で運営されており（青島イオンの資本出資もある）、SMとGMSのビジネスモデルは異なるという認識のもとで、青島イオンとしては、複数の業態を展開するマルチフォーマット戦略はとっていない²⁵⁾。SC形態を重視する青島イオンは、ディスカウント・ストア業態のウォルマートやハイパーマーケット業態のカルフール等とは異なるポジショニングであると認識しており、むしろ元・日系スーパー（MYCAL）で、現在大商集団の参加にあるマイカル（MYKAL）との競争を意識している²⁶⁾。

表3でみたように、青島での店舗数は、2000年代の2店舗体制から、「アジアシフト」後に漸次増加し、2014年には10店まで拡大した。しかしながら、香港特別行政区以外で、「アジアシフト」前後をみても、イオンの多店舗展開がそれほど活発であるとはいえない。これは、既存店舗の生み出す利益を次の店舗開発に投じるという独特の投資方法によるところが大きく作用している²⁷⁾。この点から、本国の本社が大規模な現地投資を実施する欧米系の小売企業の国外出店活動がグループ全体の「システム」として行われるのに対して、イオンに代表される日系小売企業の国外出店活動は「単店舗」出店を基礎としたものとして位置づけられよう。

なお、青島では2012年に発生した反日デモの影響で、ジャスコ黄島SCが一時営業停止となったが²⁸⁾、その後2014年にイオン合肥路SCを開設する等再び活多店舗展開をとろうとし

た。しかし、店舗数は2016年に9店に減じ、2017年には6店となっている。これは、中国事業でのスクラップ・アンド・ビルド戦略に沿って、青島で不採算店舗が整理された結果である²⁹⁾。

次に、商品仕入れについては、物流上の問題が大きいと、地元のサプライヤーを活用し、また代理商を通じた仕入れも用いられている³⁰⁾。青果物は契約農家等からの現地調達を基本としている。それゆえ、青島の場合は、現在のところ東部地域を中心とした経営を維持している。このことは、他の地域（省）でも同様であり、中国全土はもちろん、省全体を対象とした事業展開が難しいことを物語っている。イオンのPB商品であるトップバリュの取扱いについては、それほど大きくない。というのも、中国の消費者によるNB（ナショナル・ブランド）選好の強さのみならず、商品の検査体制への対応やラベルの中国語表示への変更、独自の製造年月日表示の必要等の課題が横たわっているからである³¹⁾。しかし、近年では、上海と香港特別行政区にトップバリュの輸出入を担当する現地法人が設立されていることは、前述のとおりである。

一方、中国でのマーチャндаイジング（MD）では、商品販売に加えて、プリペイドカード方式の「商品券」の販売が大きな地位を占めている。青島でも、法人需要を中心とした「商品券」の年間総売上高に占める比率は高く、それは経営状態を左右するほどである³²⁾。この「商品券」は、主に法人によって贈答品として利用されてきた。それゆえ、2013年以降の習近平政権による反腐敗運動のもとで、「商品券」の売上高は大きく落ち込んでいくのである。この点も、2013年2月以降の中国事業が抱える問題点の1つとなっている。

（3）中国事業の現状と経営改革

欧米の大規模小売企業が国際化の進展にあわせて、国外出店活動を含む国際化事業を本格的に進展させたのに対して、日本の大規模小売企業は総じて国際化の困難性を意識し、受動的な態度を維持する傾向が認められた³³⁾。この傾向は、イオンの国外出店活動においても認めることができる。そして、イオンは、中国やアセアン諸国の現地法人に対して、長期的な店舗投資資金枠をあたえず、国際事業の投資リスクを日本本社で集権的に管理する一方で、業態戦略や売場づくり、店舗運営などを現地法人に委ねており、現地法人は一種の「孤立した状態」で運営されていたといえる³⁴⁾。

実際、前述したように、イオンの各現地法人は初期出店の事業で利益を蓄積し、自前で次の出店を行う。そして、現地法人ごとに経営や商品調達、プロモーション、雇用および賃金体系が異なり、しかも地域によっては、イオンのGMSのほかにマックスバリュが設置されている場合、それは別法人で運営され、グループ内のシナジー効果も比較的弱かったといえ

る。

以上のような課題はイオンも熟知しており、それゆえ2008年はイオングループ企業の「海外展開元年」として位置づけられ、2010年から「アジアシフト」が推進されていったのである。そして、2011年には、日本・中国・アセアンに本社機能を置いて、3社体制が敷かれることとなった。さらに、中国では北京と広東の2核体制とする本社の組織改革を推進し、湖北省と江蘇省にGMS事業運営会社を設立して対応していることは既述のとおりである。

とはいえ、イオンの中国事業において、出店地域の拡大や店舗数の増加にともない、営業収益は2,600億円を超えるほど着実に増加しているが、2013年2月期以降、営業利益の赤字傾向がつついている（表2）。これには、上記のような出店方式による投資や不採算店舗の閉鎖等が影響しているとおもわれるが、以下のような中国市場における問題点がある。

金琦氏は中国民族資本のスーパーマーケットが抱える問題点として、チェーンストア理論にもとづく行き過ぎた店舗の画一化や二極分化的な価格戦略、近年におけるインターネット小売企業による競争を指摘している³⁵⁾。イオン等日系GMSの中国民族資本スーパーとの差別化戦略が、1つ目と2つ目の問題点への対応にあるとあってよいが、3つ目の問題点は「新小売」と呼ばれるインターネット販売やキャッシュレス等の拡大にみられる新たな競争環境の進展にともない、日系小売企業に大きな影響をあたえている。

一方、欧米（台湾も含めて）の主要流通外資の後塵を拝する現状に対して、イオンは次のような課題を認識している³⁶⁾。第1に、同業他社および他社のフォーマットとの差別化戦略の不徹底である。第2に、ウォルマートやカルフルが得意とするグローバル・サプライヤーとの交渉力の弱さである。第3に、「店中店」（テナント）依存の高さに由来する自主MDの弱さである。第4に、既出の成功店舗へのフォーマットの依存である。そして、第5に、前述した各現地法人が初期出店・営業活動で得た利益を蓄積し、それを原資として次なる出店活動に該当させていくという「独立採算的」な出店活動である。これらの諸点が相まって、イオンは現地法人ごとの経営の「独立性」が強く、スケールメリットやグループ全体のシナジー効果が発揮されにくい問題を抱えているのである。

このような問題認識を踏まえ、イオンは、イオンチャイナのような個別現地法人を統括する本部体制を構築し、2014年度から2016年度にかけての新たな中期経営計画を打ち立てて、アジア市場への本格的な展開を図っている途上にある。

ここで、中国市場ないし一国市場に内在する特性に目を向けておこう。川端基夫氏は、中国市場について「巨大市場の幻想」という見方を提示され³⁷⁾、これまで中国市場に進出した小売業は、巨大市場のイメージと現実のギャップをさまざまな形で経験してきたと述べられる。すなわち、中国という巨大市場全体は同質的ではなく、いわゆるモザイク状になってお

り、小売業は、それらモザイクの断片に応じて、品揃えや運営の仕方を変える必要に迫られたと論じられている³⁸⁾。さらに、そのモザイクには、地域間や都市間でのモザイク性と、地域内や都市内でのモザイク性という2つの次元が存在していたと提起されている。川端氏の立論にしたがえば、イオン等の日系小売企業は、当該出店地域が有する消費者のモザイク特性について理解が十分でなかった、あるいは読み誤ったと解することができる。この点は、「小売国際化」論における「標準化 - 現地適応化」論にさらなる論点を提示しているといえよう。

おわりに

以上、ここまで、日本の代表的大規模小売企業であるイオンの中国市場への進出を事例に取り上げて、これまでの展開や現状を明らかにすると同時に、その考察を通じて、小売業の国際化について若干の検討を試みた。

川端氏の巨大市場内部に存在する「モザイク性」論や矢作敏行氏の「受動的な国際化の限界」論等の議論も重要な論点を提示しているが、イオンのアジアでの事業活動を考察した結果、小売企業の国際的事業展開について、多国籍企業の国際的事業展開としてとらえる視点の必要性を最後に指摘しておきたい。今日の多国籍企業とは、資本輸出の新たな特徴や形態を有するもので、本国本社の経営戦略にしたがい、最大限利潤を獲得するために、世界各地の海外子会社がグループ一丸となって国際的な事業活動を行う国際独占体としてとらえることができる³⁹⁾。この点をふまえて、ウォルマートやカルフルの実践する国際的事業活動とイオン等の日系の大規模小売企業のそれとは、企業体としての到達段階から明確に峻別されるという視角を有さなければならない。かつて、森下二次也氏は、過剰資本が国外市場にまではけ口を求め、その結果、企業の直接投資が活発化し、多国籍企業が成立し、そして国際マーケティングが発展する論理を論じられた際に、実際の企業の進出が個々の場合について、それが絶対的に有利であるから行われるのではなくて、個別的にみて絶対的に有利とはいえない場合においても、巨大企業はその過大な資本と生産力ゆえに、そうせざるをえないと指摘された⁴⁰⁾。この指摘は、大規模小売企業の国際的事業展開を理論的に検討する際に、非常に有効となろう。大規模小売企業の「国際化」に関する理論的検討に関しては、別の機会に取り組みたい。

[付記]

本研究は、JSPS 科研費 18K01900の助成を受けた研究成果の一部である。

【注】

- 1) イオンタイランドでのヒアリングにもとづく（2013年2月15日）。
- 2) 『日本経済新聞』2014年3月14日付。
- 3) 矢作敏行「外資参入動向と現地市場へのインパクト」矢作敏行・関根 孝・鍾 淑玲・畢 滔滔（2009）45ページ。
- 4) 川端基夫（2011）191ページ。
- 5) 6) 胡 欣欣「中国小売業の近代化と外資参入動向」矢作敏行編（2008）29ページ。
- 7) 8) 矢作敏行、前掲論文、46ページ。
- 9) 鍾 淑玲「中国流通の近代化プロセス」矢作敏行・関根 孝・鍾 淑玲・畢 滔滔（2009）、29ページ。
- 10) 同上論文、33ページ。
- 11) 胡 欣欣、前掲論文、33ページ。
- 12) 矢野恒太記念会編集・発行『世界国勢図絵』各年版を参照。
- 13) 大泉啓一郎・佐野淳也（2009）を参照。
- 14) 矢野恒太記念会編集・発行、前掲書、各年版を参照。
- 15) 新中間層獲得戦略研究会（2012）6ページ。
- 16) 同上資料、8ページ。
- 17) 同上資料、7ページ。
- 18) 19) イオン HP を参照（2018年11月30日閲覧）。
- 20) 21) 永旺（中国）投資有限公司におけるヒアリングにもとづく（2013年8月20日）。
- 22) イオンは2018年9月にローラ アシュレイとのライセンス契約が満了したことをもって、ローラ アシュレイジャパン事業を終了し、日本国内および国外事業から撤退した。
- 23) イオン株式会社「有価証券報告書」（2018年2月期）。
- 24) 矢作敏行（2007）180ページ。
- 25) ただし、物流センターは青島イオンとマックスバリュで共有化している（青島イオン（青島永旺東泰商業有限公司）におけるヒアリングにもとづく（2013年8月22日））。
- 26) 27) 青島永旺東泰商業有限公司におけるヒアリングにもとづく（2013年8月22日）
- 28) イオン株式会社「有価証券報告書」（2013年2月期）
- 29) その結果、青島イオンは黒字転換を果たした（イオン株式会社「有価証券報告書」（2013年2月期））。
- 30) 青島永旺東泰商業有限公司におけるヒアリングにもとづく（2013年8月22日）
- 31) 永旺（中国）投資有限公司におけるヒアリングにもとづく（2013年8月20日）。
- 32) 青島永旺東泰商業有限公司におけるヒアリングにもとづく（2013年8月22日）
- 33) 矢作敏行（2007）171ページ。
- 34) 同上書、173ページ。
- 35) 金 琦「中国の流通と日系総合スーパー」柳 純・鳥羽達郎編著（2017）122～125ページ。
- 36) 永旺（中国）投資有限公司ヒアリング（2013年8月20日）および青島永旺東泰商業有限公司におけるヒアリング（2013年8月22日）にもとづく。
- 37) 川端基夫（2011）198ページ。
- 38) 同上書、198～201ページ。
- 39) 丸山恵也編著（2012）6ページ。
- 40) 森下二次也（1974）115ページ。

[参考文献、資料、URL]

- Enru Wang (2011) "Understanding the 'retail revolution' in urban China: a survey of retail formats in Beijing", *The Service Industries Journal*, Vol.31, No.2
- 青木 均 (2008) 『小売業態の国際移転の研究』 成文社
- 岩永忠康監修、片山富弘・西島博樹・宮崎卓朗・柳 純編著 (2017) 『アジアと欧米の小売商業』 五紘舎
- 大泉啓一郎・佐野淳也 (2009) 「メガリージョン化する上海経済圏」 環太平洋線業研究センター 『環太平洋ビジネス情報 RIM』 Vol.9, No.34
- 加藤弘之・上原一慶編著 (2011) 『現代中国経済論』 ミネルヴァ書房
- 川端基夫 (1999) 『アジア市場幻想論』 新評論
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略』 新評論
- 川端基夫 (2006) 『アジア市場のコンテキスト』【東アジア編】 新評論
- 川端基夫 (2010) 『日本企業のフランチャイジング』 新評論
- 川端基夫 (2011) 『アジア市場を拓く』 新評論
- 佐々木信彰 (2010) 『構造転換期の中国経済』 世界思想社
- 謝 憲文 (2008) 『流通構造と流通政策 - 日本と中国の比較』 (増補版) 同文館出版
- 鍾 淑玲 (2005) 『製販統合型企業の誕生』 白桃書房
- 新中間層獲得戦略研究会 (2012) 「新中間層獲得戦略～アジアを中心とした新興国とともに成長する日本～」 経済産業省
- 田中道雄 (2003) 『中国の都市流通』 税務経理協会
- 中島久雄 (2010) 「中国における事業戦略 内陸に広がる中国“中間層”と日系企業の課題と先行事例」 野村総合研究所 ニススイ「マーケット&テクニカルリサーチ」50 (<http://www.nissui.co.jp/academy/market/02/>)
- 松江 宏編 (2005) 『現代中国の流通』 同文館出版
- 丸山恵也編著 (2012) 『現代日本の多国籍企業』 新日本出版社
- 向山雅夫・崔 相鐵編著 (2009) 『小売企業の国際展開』 中央経済社
- 森下二次也 (1974) 『現代の流通機構』 世界思想社
- 柳 純・鳥羽達郎編著 (2017) 『日系小売企業のアジア展開』 中央経済社
- 矢野恒太記念会編集・発行 『世界国勢図絵』 各年版
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス』 日本経済新聞社
- 矢作敏行・関根 孝・鍾 淑玲・畢 滔滔 (2009) 『発展する中国の流通』 白桃書房
- 矢作敏行編 (2008) 『中国・アジアの小売業革新』 日本経済新聞社
- 楊 亮 (2013) 「中国におけるコンビニ業態の現状」 JMR 生活総合研究所 (J-marketing.net)
- 渡辺達朗・流通経済研究所編 (2013) 『中国流通のダイナミズム』 白桃書房
- イオン HP、有価証券報告書、決算短信
『日本経済新聞』
『日経 MJ (流通新聞)』
- イオンタイランドにおけるヒアリング (2013年2月15日)
- 永旺 (中国) 投資有限公司におけるヒアリング (2013年8月20日)
- 青島永旺東泰商業有限公司におけるヒアリング (2013年8月22日)