

論文要旨

問題意識：

世界の小売業の大手業者は次々と海外市場の開拓に進出してきており、各大手小売企業の海外進出先としては、経済が高度発展している新興国に集中している。特に、新興国を代表する中国は巨大な世界工場から世界市場に変わりつつあり、世界中の小売企業に注目されている。中国では、1992年の経済改革・対外開放政策の実施により、経済が急成長し、小売業の対外開放が始まり、海外の大手小売企業が相次ぎ中国市場に進出した。2004年に「外商投資商業領域管理弁法」が発表され、中国の小売・流通市場は外資系企業に全面開放となり、外資小売企業の独資（100%外国資本）での市場参入が認められたこともあり、海外の大手小売業者は中国進出の勢いが一層加速している。ウォルマート、カルフル、メトロ、イオンなどのグローバル外資小売企業をはじめとして国内での販売目的の外資企業の進出が急増している。

日本の小売業は、消費の悩みと人口減少社会に直面し、国内市場の成熟化と経済の低迷によって、大手小売チェーン企業の一部は第二の収益源の柱を育てようと本格的な海外戦略を推し進め始めている。日系企業についてみても、2004年以後直近4年間で20社程度の日系小売企業が中国に進出している。スーパーでは日系小売店としてイトーヨーカ堂やイオンなどが中国にて事業展開している。日系スーパーの参入が増加し中国市場のシェアも高まっている。特に2008年以降は、上海、深圳などの沿海部の主要都市に加えて武漢、天津などの内陸部への店舗展開も加速している。日系小売企業においては、中国市場で、他の外資系小売企業や中国現地企業との競争が一層激しくなっている。そこで本論文は、中国市場に進出した日系小売企業のなかでもとくにイオンに注目して分析を行い、同社のマーケティング上の成功要因を探ることとする。

研究目的と各章の概要：

本論文は次のような構成になる。第1章の小売業におけるスーパーマーケットの意義と役割では、まず小売業とスーパーマーケットの概念、役割と特徴を説明する。また日本におけるスーパーマーケットの発展史を紹介する。最後に、日本における小売企業の海外進出の要因を説明する。第2章の日系小売企業の中国進出では、まず改革・開放とWTO加盟後、中国における小売市場の発展概況を説明する。また中国の外資系小売企業の進出状況を紹介して、中国に進出している外資系小売企業の店舗展開行動に注目し、その共通特徴を解明する。特に日系小売企業の中国進出の要因と状況を詳しく検討する。第3章のイオンの中国進出では、日系小売企業の中でもイオンを主な研究対象とし、中国に進出する際にイオンはどのような経営戦略を採用し、日本で築いた優位性をどのように中国現地の環境条件に合わせて移転させたのかを分析する。さらに日本国内のイオンと比較しながら、中国イオンの今後の課題を探してまとめる。また同業他社の中国イトーヨーカ堂を比較して、イオンの中国市場での競争優位性を明らかにして、本論文の結論を導出する。

結論：

本稿では日系小売企業の中国進出を概観した結果、中国市場で比較的健闘しているのは、イオンとイトーヨーカ堂、あとはコンビニ 3 社、メガネの三城、ユニクロなどであることがわかった。

イオンは戦略的手段として、PB 商品を枝分けしその強化を図っており、低価格訴求型から品質・価値訴求型「トップバリュベストプライス」、他方でプレミアム型の成長へと繋げている。またイオンは人的サービスが重視し、商品の品質、接客、買い物環境などの付帯サービスにも注力している。そしてそのイオンがどのように中国進出で成功を収めているのかを見ると、(1) ドミナント戦略として、その地域の消費レベルに応じた業態で集中出店をしていること。(2) 現地のマネージャーの市場の見通しや指導力を活用しながら、現地化を進めていく「部分適応」の現地戦略などが指摘される。(3) オムニチャネル時代の到来を見据えた E コマース事業の確立に取り組むとともに、当社独自の強みを活かした新たな視点によるモール・ビジネスの展開を推し進め、コト、モノ、ネットを融合してお客さまに新しいショッピングスタイルを提供する「イオンのオムニチャネル」の実現に向けた取り組みを進めていること。最後に、同業他社イトーヨーカ堂を比較して、店舗の経営と人材の育成方面は大体に共通のことが多い。「安全・安心な商品」の提供や丁寧な接客に加え、中国のお客様のニーズにあった品揃えやサービスを追求するとともに、中国国内からの商品調達や現地従業員による店舗運営している。両者はともに多店舗展開路線を取ったが、イオンはイトーヨーカ堂より、規模はもっと大きくて、店舗開発の地域も広い。また中国に進出しているイオングループの多様な業種も展開している。

しかし、イオンにもまだ問題も多く抱えており、中国卸企業の後進性のため商品配送レベルは日本に遠く及ばず、PB 商品の展開も十分ではない。また、近年中国の消費拡大を背景とした需要は伸びているものの、他の外資小売企業との競争も激しくなっており、楽な小売出店ができなくなり、中国内陸部への市場の開拓を進める必要性もでてきた。

今後の課題としては、現代の中国市場とイオンの海外との関係についてこれからも深く分析していきたい。