

第4章

中国市場における小売国際化

—日米欧小売企業の事業展開—

1992年から中国の小売市場が対外開放されて約15年の間に、世界各国から代表的な小売企業は競って中国市場に参入し、熾烈な競争を繰り広げている。本章では、グローバル競争のアリーナと化している中国市場におけるカルフル（フランス）、ウォルマート（アメリカ）とイトーヨーカ堂（日本）の3社の事例を取りあげる^(注1)。事例分析に際しては、それぞれの企業はどのように事業展開し、競争力の基盤となるビジネス・システムをどのように構築しているのか。そして、各社が厳しい競争市場でどのような仕組みで利益をあげているのかという問いに焦点を当てる。

以下では、中国市場におけるこの3社の事業展開のプロセスを記述することによって、規模の経済性を追い求めて中国での出店スピードと利益確保を優先するカルフル、商品調達と標準化を重視するウォルマート、そして、個店の効率を大切にシローカル市場に密着するイトーヨーカ堂のビジネス・システムとその競争力の基盤を比較分析したい。ハイパーマーケット、スーパーセンターと総合量販店という共通の業態を中心にした3社の比較によって、小売企業の海外事業展開の方向性はそのビジネス・システムの設計原理によって規定され、現地での競争力の基盤はそのビジネス・システムに埋め込まれたものに置かれていることを明らかにしたい。