

中国における外資小売業の撤退に関する一考察 —青島市のテスコを例として

塩城師範学院商学院 包振山

1 はじめに

本稿は、外資系企業の中国・青島市小売市場における進出・撤退の事例として、世界的な小売企業であるテスコをとりあげ、中外資(中国及び外国資本の企業、以下同じ)小売企業間の競争激化の中で、テスコが経営戦略の最適化を図りながらも早期に撤退せざるを得なかった要因を究明することを目的とする。

青島市は、1992年に中国初の小売業先導的試験都市として指定され、他都市に先駆けて外資系小売企業の誘致を行い、流通市場の改革を進めてきた。外資系小売企業の進出は青島市の小売業に大きな刺激となり、現地小売業の発展を促進し、中外資小売企業間の競争を激化させた。こうした背景のもとで、テスコは、日系大手小売企業のイオン¹など他の外資系小売企業より12年遅れて青島市に進出した。

後発のテスコは、先発企業の有利な条件を享受することはできなかったが、豊かな資本金、優れた経営ノウハウ、豊富な海外進出経験をもち、後発ゆえに先発企業の経営手法の分析、失敗例の検討を行うことができ、進出するために様々な準備を整え、中国初めての外資系小売業の商業ビルを自社で建設して営業展開した。

しかし、テスコは現地小売企業との競争に勝てず、わずか3年半足らずで閉店し、撤退²した。この要因を分析するとともに、青島市小売市場における中外資小売企業間の競争の激しさと、世界経済の潮流のなかでグローバル企業がとる戦略を明らかにしたい。

小売企業の海外進出に関しては多くの研究があるが、「撤退」の問題を取り上げたものは多いとはいえず³、とりわけ中国における撤退の分析は少ない。その理由は、中国の小

売業の発展は欧米などの国より遅れを取っており、中国市場における外資系小売企業の進出・撤退件数がまだ少ないためと考えられる。また、成長・発展・競争の側面のみ注目されることが多く、外資の撤退ケースの検討は緒についたばかりである。しかし、中国経済の急速な成長により、市場規模の大きさと小売業の発展の潜在力が注目されるようになり、今後外資系企業の進出・撤退事例が増えるだろう。撤退に関する分析は、小売企業間の学習効果や企業撤退後の事業の再構築に有益な参考を提供すると考えられる。

本稿では、先行研究における撤退の分析枠組を用いて、現地調査や当時の報道に基づいて考察する。それと同時に、グローバル企業の戦略という視点から既存の分析モデルの限界を提起したい。

2 先行研究

2.1 小売企業の海外撤退に関する先行研究

小売企業の海外撤退に関する研究の嚆矢として、Dupuis and Prime (1996)があげられ、フランスの小売企業によるハイパーマーケットのアメリカ市場への移転失敗と台湾市場への移転成功の事例を比較検討している。川端(2000、2001)は日系小売企業のアジアと欧州両市場での不振の理由を検討し、多くの事例に共通する要因を指摘する。

近年では、欧米においては欧米小売企業の南米・欧州・アジア市場からの撤退に関する研究⁴、日本においては欧米小売企業の日本市場からの撤退についての研究が多い。そのなかで、鳥羽(2006、2008)はアメリカのオフィスマックス、イギリスのブーツ、フランスのセフォラとカルフルの4社の日本市場からの撤退を考察し、その負の経験か

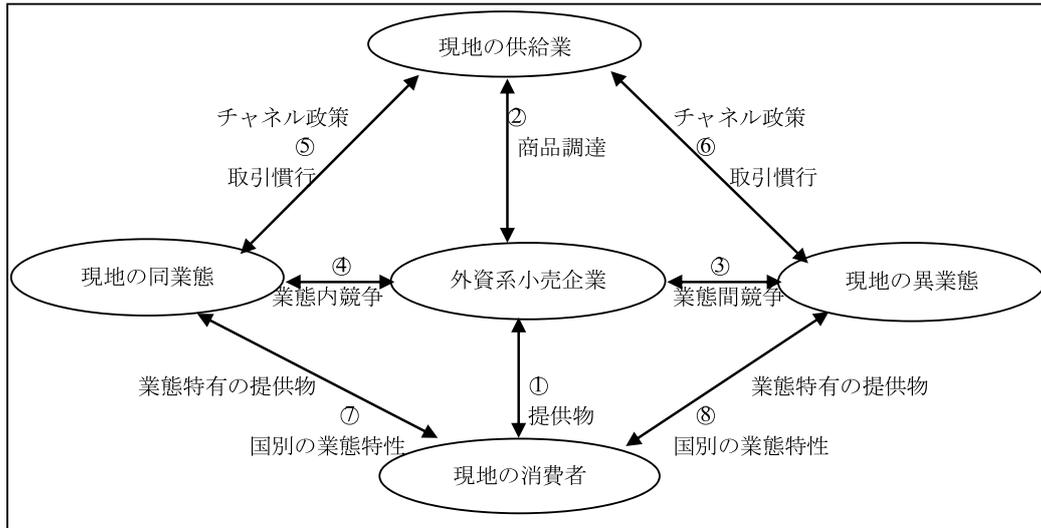
¹ イオンの青島市進出については包(2015)を参照。

² 「撤退」という用語は研究領域によって認識と範囲の程度が異なっている。例えば、国際経営論や国際マーケティング論などの隣接する研究領域で用いられてきた用語としては「失敗」、「投資撤収」、「事業契約の満了」、「店舗の売却」、「閉店」、「所有店舗の削減」などが取り上げられる。小売業の国際化を前提とする本文では、「撤退」を鳥羽(2006)による定義「小売企業による海外事業の縮小を伴う行動」と認識する。その用語の詳細な定義については、鳥羽(2006、pp.129-147)を参照せよ。本文中では括弧をはずして用いる。

³ 小売企業の失敗・撤退の研究には様々な困難が存在することが指摘されている。その理由については鳥羽(2006)がまとめたように、第1に、撤退の事実が忘れ去られ、記録として残されないこと、第2に、企業自身が意図的に撤退の事実を記録から抹消すること、そして第3に、撤退後の人事異動による当事者の不在・不明やそのプロセスを解明するための資料が保存されないことなどが挙げられる。

⁴ 例えばBurt et. al(2002)、Alexander and Quinn(2002)、Wrigley and Currah(2003)、Bianchi and Arnold(2004)、Jackson and Sparks(2005)などが挙げられる。

図1 外資系小売企業の撤退を誘発する諸要因の関係図式



出所：鳥羽(2008、p.144)

らの学習も小売企業の国際化にとって大きな価値をもつとする。向山・崔(2009)もカルフルの日本撤退事例をとりあげ、小売国際化研究の中核としての「標準化－適応化⁵⁾」を批判的に検討し、過去の小売国際化研究の呪縛から逃れ、新たな世界に踏み出す機を迎えるべきと指摘している。さらに、今井(2014)は小売システムの国際移転の角度から、カルフルの日本撤退を念頭に、小売企業が海外オペレーションを成功するための意思決定フレームワークを提示している。

以上の先行研究は、それぞれ独自の分析視角から、対象企業の参入時期・市場・企業・業態について検討しており、撤退を誘発する決定的要因は異なるものの、その共通する要因も確認できる。それは撤退の原因を企業内部の主体要因(内部要因)と企業を取り巻く環境要因(外部要因)に求めている点である。ただ、これらの先行研究は、欧米諸国・日本を対象とした研究であり、中国からの企業撤退の研究は断片的で、本格的な研究がまだなされていない。

2.2 本稿の分析視角

上記の小売企業の海外撤退に関する先行研究の中で、とりわけ注目されるのは鳥羽(2008)の分析モデル(図1)である。外資系小売企業の撤退を誘発する諸要因について、鳥羽は次のように整理する。

まず、海外市場に進出する小売企業には、自らが持ち込んだ業態を通じて消費者に提供物を訴求し、それを背後で

支援する商品調達網を確立すること、すなわち①「提供物」と②「商品調達」を繋ぎ合わせる小売システムの構築が要求される。しかし、現地市場における⑤「チャネル政策」と⑥「取引慣行」により、②「商品調達」の構築がうまくいかないという問題が生じるとする。進出小売企業自体も取扱商品の形成・サービス・店舗環境・店舗の立地条件など小売ミックスの調整や人材のマネジメントを掌る組織構築が重要であり、それらが適切になされないと、業態の展開がうまくいなくなる。さらに、進出企業は、現地市場の⑦「業態特有の提供物」すなわち業態として要求されるものと、⑧「国別の業態特性」すなわち進出先に求められる特有の業態を読み取らなければならないが、その読み取りがうまくいかないと失敗する。つまり、⑤「チャネル政策」、⑥「取引慣行」⑦「国別の業態特性」、⑧「業態特有の提供物」という既存の見えない障壁が③「業態間競争」と④「業態内競争」にも影響し、進出企業が撤退を余儀なくされるとする(鳥羽2008、pp.142-143)。本稿はこの図式が撤退を説明するうえで程度妥当性をもつと考え、これを参照してテスコの事例を考察する。

3 テスコの青島市小売市場参入

3.1 テスコの概要

テスコ(Tesco PLC)は小売業の世界ランキング2位(2012年)のイギリスの大手小売企業である⁶⁾。1932年、ジャック・コーエンが有限責任会社テスコ・ストアーズを

⁵⁾ 小売標準化－適応化について様々な研究が蓄積される。例えば向山(1996)、川端(2000)、白(2003)、矢作(2007)、金(2009a; 2009b)、金(2015)などが挙げられる。

⁶⁾ 2013年の売上高の減少と対米ドルでの英国ポンド安が重なった結果、2012年の2位から2013年には5位に落ちた。詳細には世界の小売業ランキング2015を参照。

創業した。1995年、イギリス国内ではセインズベリー(Sainsbury's)を抜き、それ以降業界第1位を維持している。ハイパーマーケット・スーパーストア・都市型スーパーマーケット・コンビニエンスストアなどの業態で多店舗・多業態を展開している。そのうち、中心的な小売業態としてのスーパーストアは1967年に開発したものである。この業態は平均売場面積が2907平方メートルであり、最寄品を提供するワンストップ・ショッピングである。その後、1990年代の前半から、都市・農村計画法の規制厳格化を契機に、都心型スーパーマーケット業態(テスコ・メトロ)、コンビニエンスストアなどの業態開発を始め、海外への進出も加速化させた。

テスコの海外進出は1978年にアイルランドの中型スーパーマーケットであるスリー・ガイズ(Three Guys)を買収することから始まり、1990年代半ば以降にその流れを本格化させた。1994年、ハンガリーの中堅スーパーマーケットであるグローバル(Global)を買収し出店したのを皮切りに、1995年にチェコ、スロバキア、1997年にアイルランドというようにヨーロッパの近隣諸国から海外進出を始め、国際事業部を中心として本格的に立地戦略を立て海外展開を行うようになった。それ以降、1998年にタイ、1999年に韓国、2001年にマレーシア、2003年に日本、2004年に中国というようにアジア諸国にも進出し、ハイパーマーケット、スーパーセンター、スーパーストアという業態をもって世界の13カ国・地域で事業展開を行っている。

3.2 青島市小売市場への参入

テスコはアジア諸国へ進出する時点で、世界最大の人口を抱えて急成長する中国市場へ参入しようと企図していた。そのため、2000年頃から、中国市場におけるフィージビリティスタディが開始された。2004年7月、テスコは「現地パートナーを利用し、中国で食品・流通業を幅広く手掛ける台湾系の頂新グループから中国東部沿岸部でハイパーマーケット事業を展開する楽購(Hymall)の株式50%を1億4500万ポンドで取得」(矢作2007、p.253)する形で、中国への進出を果たした。2006年12月に、中国での事業を円滑に展開するために、再び楽購(Hymall)の株式40%を買収し、経営主導権をとりながら中国の各地域への出店を活発化させた。このような参入方式は、中国市場での出遅

れを一挙に挽回する意図もあった。

その後、他企業より後発のテスコは中国市場への事業を拡大するために、傘下にある不動産会社と小売分野のTESCO楽購超市とともに、青島市小売市場に商業不動産ビルを建設した。2010年1月9日、青島市での1号店であるライフスペース(Lifespace)楽都匯購物広場(人民路店)を開業した。

この店舗はテスコが中国で初めて土地購入から店舗の建築まですべて自社で取り組んだプロジェクトであり、中国初めての外資系小売企業の商業不動産プロジェクトでもある。同年、テスコは青島市での2号店(明霞路店)と3号店(城陽店)の開業を計画し、それぞれ7500万ドルと7000万ドル投資⁷⁾し、建築を相次いで始めた。

4 青島市における経営展開

4.1 業態の選択と全体戦略

テスコは青島市に進出する際に、自社が持つさまざまなフォーマットの中で、イギリス国内外で多大なる競争優位を発揮してきたハイパーマーケットという業態を含む、大型総合ショッピング・モールという業態⁸⁾で参入した。

テスコの『2000年年次報告書』では、「地域的なマーケティング・サービス・スタッフ・マネジメントを充実させ、共通の店舗レイアウト・業務・システムを備えた世界一級のハイパーマーケットを開発することがわれわれの(国際化に関する)原則である(矢作2007、p.261)」としている。この経営戦略における「共通の店舗レイアウト・業務・システム」は「基本業態コンセプトと店舗運営システム」の標準化を意味する。「地域的なマーケティング・サービス・スタッフ・マネジメントの充実」とはその市場への「部分適応」を考慮している。テスコは、ハイパーマーケット業態の核テナントを出店し、自社による商業施設を開発・建設する戦略を選択した。

4.2 魅力感あふれる店舗の創出

テスコの青島市人民路店は敷地面積が7万6000平方メートル、地上5階と地下2階の7層式のショッピング・モール型店舗である。地下1、2階と地上の1階を駐車場として、752台の無料駐車を可能にした。2、3階はテスコの主力業態のスーパーマーケットとして、9000平方メートルの

⁷⁾「テスコの青島市3号店は城陽区に立地を選定」『青島財経日報』、2010年8月20日。

⁸⁾ハイパーマーケット(Hypermarket)とは総合食品・日用品を中心に据え、その他に衣料、DIY用品、書籍、玩具などを含めた多岐にわたる商品を大きなスペースに陳列し、集中レジ方式において決済する店舗である。スーパーマーケットの1つの形態である。ショッピングモール(shopping mall)はショッピングセンター(shopping center)とも呼ばれ、ディベロッパーの統制のもとに、ハイパーマーケットを含む複数業態が集積したものである。

営業面積に5万4000種類の商品を陳列した。面積では近隣の競合店である利群四方店の2倍以上、品ぞろえは4倍といわれる。商品のなかには、テスコのプライベートブランド(PB)である「超值」、「標準」も含まれる。4、5階は飲食コーナーで、各地の特色ある飲食店が設置された。多くのテナントを入れることで経営の相乗効果を生み出し、集客力を高めることが追求された⁹。

内装は店舗の天井を高くし、商品を高く積み上げる倉庫型とし、照明も明るく通路の幅もゆったりと確保し、買い物客が開放感を満喫できるよう設計された。商品は食料品、非食料品ともに幅広く取り揃えられた。食料品コーナーでは厨房の見えるインスタ・ベーカリーで焼きたてのパンが、中国各地の名産が販売され、惣菜売場ではオープン・グリルを使って肉が焼かれ、青果売場ではバスケットに盛られた野菜が計り売りされた。青島の消費習慣に合わせて、営業面積1400平方メートルを有する、青島市のスーパー最大規模の鮮魚売場も作られた。ここでは鮮魚の陳列と加工実演販売が行われ、マルシェの雰囲気が演出された。

また、この店舗では青島市で初めて環境保護の理念を掲げ、省エネルギーを実施し¹⁰、中国の総合小売り施設初の試みとして、無料Wi-Fiサービスも提供した。

4.3 顧客調査とマネジメントシステムの構築

テスコは開業前の顧客の特性とターゲットの調査に留まらず、開業以降も現地顧客の支持を獲得するために、その満足度や消費者パネル調査を実施し、業務改善に活かす取り組みを継続的に行った。また、顧客から代表を選び、定性的な評価を聞く顧客パネル調査も不定期に行った。さらに、市場ターゲットの範囲を拡大することを目的として、送迎用シャトルバスを運行した。

マネジメントの面では、母国主導型を維持しながら、店舗の運営は現地の市場の特性に応じて行い、現地法人と店舗が首尾一貫した方針で管理・運営されるシステムの構築が試みられた。マネジメント・チームには現地の人材を活用し、教育研修制度の徹底による業務の習熟を図る人材開発プログラムを組織的に採用し、本社の経営理念や業務システムの方針を現地に移転する努力がなされた。経営管理の中心的な手法は顧客・人材・業務・財務の4分野に分け

て全社員が年間行動計画を作成し、現場での業務を改善し、評価するシステムを取り入れた。「われわれは自分が待遇されたいように人々を待遇する(Treat people how we like to be treated)」という標語を企業の基本目標として、従業員の帰属意識を高めた。

4.4 突然の撤退

テスコ人民路店は上記のように経営努力を行ったが、わずか3年半弱の2013年7月3日に閉店した¹¹。進出当初、テスコの最高管理層は「テスコはどの国・地域への進出でも、進出先の小売市場で上位3位に入るという目標を立てている。もし3位に入らなければ、撤退する」という意気込みであったので、目標が達成されなければ自然な流れにもみえるが、さまざまな経営努力を考慮すればあまりにも早すぎる撤退であった。撤退直前、テスコは現地の市場の特性にあわせて、隣接する利群四方店との顧客争奪戦に勝つために、「より低価格で売る」を合言葉に市場での最低価格の保証制度を実施し、特売を頻繁に行うとともに、ワンストップショッピングの提供を徹底した。プロモーションとしてはチラシによる方法が採用され、定期的にターゲットの消費者に分厚い冊子型のチラシが配布された。

しかし、同店の閉店1カ月後の8月9日、中国政府系コングロマリットの華潤創業(チャイナリソース・エンタープライズ、CRE)と小売事業を手掛ける合弁会社の設立に向け覚書(MOU)を締結し、テスコのこれまでの業務運営を新会社に委ねる(テスコは20%出資)ことを発表した¹²。この合弁契約によって、テスコの中国にある店舗のブランドは「華潤万家」に変更された。

5 テスコの撤退要因

5.1 立地条件と業態の不整合

テスコは豊富な海外進出の経験を積み、水準が非常に高い小売企業として知られている。なぜ中国市場ではその経営優位性を活かすことができなかったのか。鳥羽(2008)の分析モデルに照らしてテスコ撤退の原因を考察する。

小売企業の海外進出には、まず自らが選択した業態を通じて消費者への提供物と商品調達を繋ぎ合わせる小売システムの構築が要求される。つまり、業態の優位性がその前提

⁹ここでの店舗紹介の内容は2016年3月の筆者の現地調査により整理したものである。

¹⁰2016年3月の現地調査では、この店舗の照明、エアコン、冷凍冷蔵などに二酸化炭素の排出を抑える技術が採用されていたことを確認した。施設内では高周波省エネ電球、施設外では超低消費電力のLED省エネ電球と自動感應エスカレーターを使用した。店内には、温度と二酸化炭素の観測設置を入れ、自動的に温度を調整できる。冷却システムの作動は排熱を伴うため、これを回収する熱回収技術を導入し、店内用の水を加熱できるようにして消費エネルギーの節約も実現した。また、季節の替りに、店内外の換気によって、温度調節するなどの省エネ技術を活用した。

¹¹「四方楽購、月末に閉店」『青島晩報』、2013年6月3日。

¹²「テスコ、中国・華潤と合弁設立：中華圏での存在感維持へ」、『NNA.EUROPE』、2013年8月12日。

条件となると考えられる。ただ、その業態も立地に大きく左右されるため、立地条件の検討は不可欠であろう。小売企業は一般的に、市場規模や出店費用、競争状態、規制の4つの要素を中心に、立地場所の魅力度を計って、店舗立地を決定する(渦原2012, pp.2-3)。小売企業の立地戦略は進出先の商圈分析や市場調査を行い、店舗立地の周辺市場環境に対応して、企業戦略を策定し、競争優位を確立することが重要である。

テスコの青島市人民路店は他区と合併して人口が増加した四方区を東西南北を貫く幹線道路の交差点に位置し、隣には青島市最大のバスターミナルがあり交通便利で、広域からの来店が見込まれた。また、競合相手は利群四方店のみという状況だった。

この立地は一見未成熟な商業エリアで競争がなく、消費者開拓の可能性が高いと考えられ、イオン青島市1号店開設当時の状況に似ている。ただ、イオンの場合は、周辺が当時市政府の重点開発地域であり、高級製品の消費を支える官公庁・大企業のオフィスビル・ホテル・レストラン・高級住宅が相次いで建設された。現在、イオン周辺はイオンを中核として、差別化した多業態の店舗が集まり国際的な商業エリアとなっている。一方、テスコの立地場所は旧市街地に属し、イオンエリアより周辺住民の収入が低く、ターゲットとした消費者は価格の安さを重視する中低所得者層で、利群四方店での消費習慣を形成していた。

テスコはこうした店舗の立地環境、市場特性のもとで、ハイパーマーケットの業態で市場に進出した。中国進出が他の外資系小売企業に比べ、また国際事業分野でも遅れているという認識があったと同時に、理想のビジネスを実現するには、現地市場に創造的に適応することが志向されたからである。ただ、テスコ進出以前に外資系企業が15年以上にわたり展開している青島市には、ハイパーマーケットとして出店可能なリース物件が殆どない状況であった。そのためテスコは、自ら商業施設の建設を行って、核テナントを出店するほかなかった。また、青島市の消費者にとって、イオンやウォルマート(台東商業エリアの万達購物広場に出店)の前例があったため、大規模なショッピング・モールとハイパーマーケットは斬新な業態ではなかった。つまり、鳥羽のモデルに照らせば、「業態特有の提供物」と「国別の業態特性」への十分な調査が不足していたといえよう。

さらに、テスコは大規模なショッピング・モール内に出店したり、自社による店舗建設の経験がなかった。自らの

ビジネスモデルに固執せず創造的に適応したことが逆に仇となってしまったのである。

5.2 商品調達システムの未確立

小売企業の海外進出には、商品調達システムの確立が重要であることは言うまでもない。鳥羽(2008, p.142)は、現地市場における⑤「チャネル政策」と⑥「取引慣行」が②「商品調達」の構築を決定すると論じる。テスコの場合はどうだったのだろうか。

テスコの青島市人民路店は店舗における在庫投資の削減、配送費用や管理費用の低下、納品車両台数の削減、店舗の検品・収納の簡略化、欠品率の減少によりコストの低減を図った。同時に、集中仕入による商品原価の低減、情報通信ネットワークの構築によるペーパーレス取引、メーカーとの協力による自動在庫補充システムの導入、バックホーリングの活用による1次物流(メーカー、小売企業間)の革新という最新技術を駆使した商品調達システムの構築を目指した。また、テスコの世界的小売企業としてのマーチャンダイジングの特徴はメーカーとの直接取引であり、大量購入で低価格を実現するというものである。

一般にフランスやイギリスなどのヨーロッパ諸国のスーパーは大手が寡占状況にあり、メーカーからスーパーへのリベートとバックマージンがあり利益移転が生じるとされている¹³。テスコも青島進出後、こうした調達関係を整えることを目指したが、青島市場では固有の取引慣行があり、現地メーカーには固有のチャネル政策がある。テスコが母国で蓄積した商品調達の強みは本国固有の条件で構築されてきたものであり、異なる市場条件のもとでの調達関係の構築では困難に直面した。特に中国では法規制により、商品の国際調達仕入は30%程度に留められ、70%程度は現地調達されなければならなかったため、現地メーカーとのチャネルが必要不可欠だった。

イオンはこの問題をクリアしていたといえる。進出当初は現地の小売企業が伝統的な対面販売をとっていたため、競争力は低かった。そこでイオンは現地パートナーをつくり、現地商品の調達能力が強く、現地政府との関係が良好というパートナーのメリットを利用した。このメリットと自社の先進な経営ノウハウ、豊かな資本金を合わせる形で商品調達システムを確立したのである。

一方、テスコは当初独資という形で青島市に進出し、現地パートナーをもたなかった。自社の最新技術を駆使した商品調達システムの構築を試みたが、鳥羽モデルによる⑤

¹³ 川端・崔(2009)、pp.298-299

「チャネル政策」と⑥「取引慣行」への理解がなかったため、その技術を発揮することはできなかった。

5.3 適応化戦略の不調

鳥羽のモデルによれば、⑤「業態間競争」と④「業態内競争」といった競争関係も進出企業の撤退決定に大きな影響を与える、解決しなければならない問題である。企業はそのため様々な適応化戦略をとる。

たとえば、向山・崔(2009)は過当競争の時代に入った日本市場に進出したカルフルの事例を分析しているが、カルフルは激しい競争の環境下で、適応化を最優先とした。ただ、日本市場の特異性に気を配りすぎ、かえって過剰な適応戦略をとってしまい、撤退せざるを得なくなったという¹⁴。

さて、テスコは青島市に進出した当初、施設の先進性、消費者の体験・参加、各テナント店舗との差別化等の優位性によって、一時的に人気を集めた。しかし、営業を続けていくにつれ、新鮮味は薄れ顧客から飽きられていく状況は避けられず、顧客は通いながっている利群四方店に戻り始めた。競合する利群四方店は、1930年代に創業した百貨店にルーツをもつ地元青島の代表的なグループ企業の支店であった。利群グループは外資系企業進出前から経営・株式化改革により成長し、地域の消費水準や習慣に合わせた品揃えができる商品調達システムを構築していた。また、外資系企業の得意とする人材マネジメント、接客サービスの良さ、物流システムの確立などの面でも、テスコ青島進出前の15年間における中外資企業間の競争によって洗練されていった。グループ全体では2003年に中国企業トップ500の仲間入りを果たしている。さらに「中国小売企業チェーンストアランキング上位100社」2013年売上高ランキングでは売上高226億元で、第22位にランクされ、580店舗を有するまでに成長した。テスコが同じような業態内の利群四方店と競争するには、顧客の最大の関心事である「より低価格に」という価格戦で勝負するほかなく、結果的に敗北した。

低価格戦略だけでなく、テスコはマネジメントの改革も行っていた。まず、管理層を改革し、台湾の管理チームから中国現地チームに替え、従業員の給料を上げ、待遇面での改善をはかった。しかし、こうした管理層の交代によって、現地のマネジメントが一貫せず、従業員の組織化もうまくいかず、顧客へのサービスも悪化した。このように、現地管理層は青島市小売市場の特異性に応じて経営戦

略を調整しようと試みたが、逆に気を配り過ぎ、かえって過剰な適応化戦略をとり、マネジメントの混乱を引き起こしたのである。

こうした経営状況にあって、本社からの支援も削減された。その結果、カルフルの日本事例と同じように、最終的には適応化戦略の罠に陥り、競争優位性が確立できなくなり、閉店せざるを得なくなる結果となった。

5.4 グローバル戦略のもとでの店舗削減

世界的小売企業はグローバル・ネットワーク志向が強い。たとえば、向山・崔(2009, p.306)はカルフルが日本および韓国の営業不振地域から撤退し、現地店舗の売却により財務体質を強化して、本国及び戦略重点地域の中国への資源集中を積極的に進めることで、グローバル競争力を強化する方針を新たに打ち出したとする。

テスコの場合はどうだろうか。テスコは青島市小売市場で経営が悪化した。それだけでなく、周辺の濰坊市、東營市、済南市という山東省内の店舗も相次いで閉店された。これによってテスコの中国市場での経営状況が悪化したと考えられる。こうした背景で、当時の本社はイギリス本国と成長地域へのシフトに迫られ、中国市場から撤退する決断を下し、2011年8月には日本市場からも撤退した。

テスコは青島市ないし中国市場で莫大な投資をしたにもかかわらず、経営効率が低い現地法人の店舗を切り捨てた。本国および戦略的重要な地域への資源集中を進めることで、グローバル競争力を強化する方針であろう。グローバル・リテイラーのテスコにとって、青島市ないし中国市場からの撤退は自社のグローバル・ネットワークの最適化を図った行動の一環であり、同社のグローバル戦略の視点から中国撤退を分析する必要がある。

6 おわりに

本稿は、世界的小売企業テスコの青島市小売市場からの撤退の要因を考察することを通じて、青島市場において中外資小売企業間の競争の激化やテスコのグローバル戦略について指摘した。

テスコの青島市からの撤退要因は鳥羽モデルでに即せば以下のように要約できる。テスコは中国市場での成功を見込んで大きな資本金を投入し、外資系小売企業としては中国で初めて商業不動産施設を建設するという形で青島市人民路店を開設し、営業努力を重ねた。しかし、青島市の「取引慣行」や「チャネル政策」を十分に理解しなかったために

¹⁴ カルフルの日本市場への進出については向山・崔(2009)を参照。

他企業より優位にたつ「商品調達」のシステムを構築して「業態特有の提供物」や「国別の業態特性」を消費者に与えることができなかつた。しかも、中外資小売企業間の激化した競争（「業態内競争」、「業態間競争」）という背景のもとで、現地小売企業との競争で価格戦を行わざるを得ず、成長目覚ましい利群四方店に勝ち抜けなかつた。苦戦を強いられた後、従業員の待遇改善など様々な調整を試みたが、閉店せざるを得なかつたのである。

以上の撤退要因は、外資系小売企業の垂直的な供給業者と消費者との取引関係及び水平的な・異業態との競争というなかで生じるものである。このモデルはTescoの事例にある程度有効であるが、Tescoにとって最優先事項は単一の市場での経営維持ではなく、最適化されたグローバル・ネットワークの構築であった。筆者は鳥羽の分析モデルに加え、グローバル戦略からの視点を重要であると考え。中国における外資系小売業の閉店や撤退はその後も続いている。現地市場と外資系企業の関係のみならず、グローバル経済の変化という大きな視点から今後も検討していきたい。

参考文献：

<英語>

- Alexander, N. and Quinn, B. (2002), "International retail divestment" *International Journal of Retail Management*, Vol.30, No.2, pp.112-125.
- Bianchi, C. C. and Arnold, S. J. (2004), "An institutional perspective on retail internationalization success : Home Depot in Chile" *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol.14, No.2, pp.149-169.
- Burt, S., Mellahi, K. Jackson, T. P. and Sparks, L. (2002), "Retail internationalization and retail failure : issues from the case of Marks and Spencer" *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol.12, No.2, pp.191-219.
- Burt, S., Dawson, J., and Sparks, L. (2003), "Failure in international retailing : research propositions" *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol. 13, No. 4, pp.355-373.
- Dupuis, M. and Prime, N. (1996), "Business distance and global retailing : a model for analysis of key success/failure factors" *International Journal of Retail&Distribution Management*, Vol.24, No.11, pp.30-38.

Jackson, P. and Sparks, L. (2005), "Retail internationalization : Marks and Spencer in Hongkong," *International Journal of Retail&Distribution Management*, Vol.33, No.10, pp.766-783.

Wrigley, N. and Currah, A. (2003), "The stresses of retail internationalization : lessons from Royal Ahold's experience in Latin America" *The International Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.13, No.3, pp.221-243.

<日本語>

- 今井利絵(2014)『グローバルリテラーカルフールの日本撤退に学ぶ小売システムの国際移転』中央経済社、2014年7月
- 岩永忠康(2009)「小売企業の国際化」岩永忠康監修『流通国際化研究の現段階』、同友館、2009年10月、pp.1-25
- 渦原実男(2012)「総合小売業のグローバル戦略：ウォルマートとイオンの立地戦略を中心に」『佐賀大学経済論集』Vol.45(1)、2012年4月、pp.1-25
- 加藤司(1998)「流通外資の競争力—その『移転』可能性問題を考える」『季刊 マーケティングジャーナル』Vol.63、1998年3月、pp.4-15
- 川端基夫(2000)『小売業の海外進出と戦略—国際立地と実態』新評論、2000年12月
- (2001)「日系小売業のアジア進出と『誤算』」ロス・デービス・矢作敏行編『アジア発グローバル小売競争』、日本経済新聞社、2001年1月、pp.117-135
- 金成洙(2009a)「韓国におけるグローバルリテラーの成功要因と失敗要因」『専修大学北海道短期大学紀要』、No.42、pp.1-21
- (2009b)「グローバル・マーケティング」宮澤永光編著『現代マーケティング』、ナカニシヤ出版、2009年5月、pp.208-227
- (2015)「グローバルリテラーの東アジアへの成功要因と失敗要因：経済発展の段階と適応化—標準化戦略を中心に」『専修大学社会科学研究所月報』、No.628、pp.1-17
- 鈴木光太郎・陳奕男(2009)「中国における日系小売業の現地適応化についての一考察」『経営研究』Vol.59(4)、2009年2月、pp.155-170
- 田村正紀(2010)「1990年代における世界小売業の国際推進力」『同志社商学』Vol.61(6)、2010年3月、pp.317-343

鳥羽達郎(2006)「国境を越える小売企業の『撤退』に関する一考察：日本市場における欧米小売企業の事例を通じて」『商大論集』Vol.57(4)、2006年3月、pp.287-316

———(2008)「小売企業の国際化と撤退問題—負の経験を通じる学習の試み」『大阪商業大学論集』Vol.3(3)、2008年1月、pp.129-147

白貞壬(2003)「グローバル・リテーラーの現地適応化過程とその段階的解明—トイザラスとカルフルの日本進出を事例として」『流通研究』No.6(2)、pp.35-51

包振山(2014)「中国・青島市における小売業の進展と課題」『現代社会文化研究』Vol.59、2014年12月、pp.199-216

———(2015)「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、pp.51-69

向山雅夫(1996)『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求—』千倉書房、2009年7月

———(2000)「外資系小売企業の対日進出—その競争優位の源泉を求めて—」アジア流通研究会編『21世紀のアジア流通を科学する—アジア流通フォーラム2000』pp.73-91

———・崔相鐵(2009)「小売国際化研究の新たな課題—カルフルの日本撤退事例が示唆するもの」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、pp.287-318

矢作敏行(2007)『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』有斐閣、2007年3月

[Translated by ERINA]