

〔論 説〕

グローバル・リテラーの中国進出 —急速な事業展開を可能にした管理方法上の工夫—

金 崎 賢 希

〔要 旨〕

経済成長に伴い、一般消費者の所得水準が向上している中国は、外国企業にとって最大の有望市場となっている。しかし、近接地域台湾や香港の小売企業に比べ、規模、小売技術の面で優位に立っている欧米小売企業が出遅れている感は否めない。そんななか、カルフルーは急速な事業展開で、一躍外資系売上高ランキングトップに踊り出た。カルフルーの急速な事業展開を支えたものは何か。今後の課題は何か。本稿では、多国籍企業としての優位性にも触れつつ、組織構造および人的資源の観点からこれらの課題に答える。

目 次

1. グローバル・リテラーと中国
2. カルフルーの中国進出
 - (1) カルフルーの海外進出
 - (2) 中国における事業展開
 - (3) HRM システム
 - (4) 派遣者を通じた知識・技術移転の状況
3. 結びにかえて—中国で生き残るための条件—

1. グローバル・リテラーと中国

中国の小売市場は急成長している。2002年の小売総額は4兆0909億元となった。グローバル・リテラーと称されるウォルマートとカルフルーが中国市場に参入した1995年の2兆0619億元と比べ、ほぼ2倍に増加した¹。その間、紆余曲折がありながらも中国の流通分野への対外開放は徐々に進み、商務省によると現在まで当該市場にはすでに270の外国企業が進出、累計で

¹ この統計データは国家統計局発表のものに基づくものである。

30億ドル以上を投資している²。

経済成長に伴い、一般消費者の所得水準が向上している中国は、外国企業とりわけ欧米小売企業にとって最大の有望市場となっている。とくに国内市場飽和の影響を受けている欧州の小売企業は中国での展開の成否が中長期的な成長の鍵を握るとみている。しかし、中国小売市場でいち早く優位に立ったのは、台湾企業であった。現在においても、規模、小売技術の面で優位に立っているはずの欧米小売企業が出遅れている感は否めない。

そのような中で、フランス小売企業のカルフルは、2002年の中国流通外資売上高ランキングにおいて、はじめて台湾勢を抑えてトップに立った。国内の流通業者を含めてもトップの聯華スーパー、2位の華聯スーパー、3位の大連商場集団に次ぐ4位に入った（図表1および図表3を参照）。他のグローバル・リテーラーと比べ、多くの店舗を構えることができたことがトップに立った直接の原因である。しかし、言うまでもなく、店舗を構えただけでは売り上げは伸びない。店舗に人を呼び込まなくてはならない。

図表1 「2002年中国チェーンストア売上高上位10社」

順位	企業名	売上高	店舗数
1	聯華スーパー	約183	1921
2	華聯スーパー	約150	1200
3	大連商場集団	約128	51
4	北京国美電器	約109	64
5	北京華聯集団投資	103	54
6	上海農工商スーパー	87.3	702
7	華潤万佳	85.9	397
8	百勝中国投資	72.8	902
9	蘇果スーパー	70.2	940
10	蘇寧電器集団	60.6	134

（『日経流通新聞』2003年4月1日から引用、単位億元）

カルフルはいかにして中国市場における現在の地位を築いたのだろうか。急速な店舗拡大を可能にした要因は何であろうか。本稿では、組織構造および人的資源管理に注目して、同社の中国オペレーションを分析する。そこでは、中国市場へ適応する外国企業としての姿だけでなく、企業特殊な優位性の国境を越えた移転にも知恵を絞った「多国籍企業」カルフルの姿が浮かび上がってくるだろう。

² 『日本経済新聞』2004年4月20日、朝刊 p. 8。

2. カルフルの中国進出

(1) カルフルの海外進出

カルフル社は現在、ウォルマートに次ぐ世界第2位の小売企業である³。1999年のプロモデス社との合併により、一気に世界が注目する大企業となった。2002年の売上高は687億ユーロ（ただしVATを除く）、純利益13.89億ユーロ（ただし暖簾代を除くカルフル・グループのみ）である。

カルフルがウォルマートに勝っている点は、海外展開の規模である。2002年末時点で、トライアド30カ国に9632店舗を構える（このうち、57%がフランチャイズを除く連結対象）。同社の海外展開の歴史は古く、1969年のベルギーまで遡る。以来、進出と撤退を繰り返し、1989年には5カ国、1998年には19カ国、2001年には31カ国で店舗を展開するに至る。

しかし、カルフルが真のグローバル企業といえる日はまだ遠い。店舗数を地域別に見ると、ヨーロッパが8796店舗、ラテンアメリカ、710店舗、アジア126店舗となっている。同様に売上高では、フランス51%、フランス以外のヨーロッパ34%、ラテンアメリカ8%、アジア7%となっている。店舗数および売上高を見ると、カルフルの海外展開はいまだヨーロッパ中心といえる。

なお、進出各国における同社の市場ポジションを見ると、フランス、スペイン、ベルギー、アルゼンチン、台湾、インドネシアでトップに立っており、他のアジア諸国でも参入したばかりにもかかわらず2位、3位に食い込んでいる。アジア諸国の所得増加とともに同社が成長する余地は大きいと考えられている。その意味で、同社のアジア展開にける意気込みには強いものがある。

次に、同社のアジア事業、とりわけその中核となる中国事業がいかなる形で進められているのか、そして今後の課題について、組織構造と人的資源（管理）の観点からみていく。

(2) 中国における事業展開

カルフルは、1995年に北京で第1号店を開いて以来、2003年3月までに中国で44店舗を開設した。当初、10年間で30店舗を開設する計画であったが、それを大幅に上回るペースで出店を続けている。いまや、中国はアジアにおける同社最大の拠点となっている（図表2を参照）。

³ 以下、本項の数字は同社のアニュアル・レポートに基づく。

図表2 「中国におけるカルフルの事業展開」

2004年 第一四半期の売上高		2004年3月時点の店舗(数)	
	売上高百万ユーロ(店舗数)	地 域	都市(店舗数)
アジア	1356 (148)	北方区	瀋陽(1) 青島(2) 大連(1) ハルビン(1) ウルムチ(1)
中国	397 (44)	北京区	北京(5)
台湾	294 (31)	天津区	天津(5)
韓国	300 (27)	華東区	南京(1) 寧波(1) 無錫(1) 蘇州(1) 杭州(1)
その他	365 (46)	上海区	上海(7)
		南方区	東莞(1) 珠海(1) 深圳(2) 長沙(1) 広州(1)
		華中区	武漢(3) 重慶(2) 成都(3) 昆明(2)

(同社ホームページ他から引用)

これまで中国は、外国小売企業に対し厳しくはあるが、必ずしも首尾一貫しない規制政策をとってきた⁴。すなわち、慎重な対外開放の姿勢を示す中央政府とより弾力的な姿勢をとる地方政府との間で、外国企業に対する対応が異なっていた。すなわち、1992年に中央政府は、それまで原則禁止の姿勢を転じ、6つの主要都市および5つの経済特区で大型外国小売企業との合弁事業を実験的に行うことを認めた。しかし、1997年までに認可を受けた合弁事業は20件、各地域1～2件ずつであった。一方、多くの地方政府は、地元小売企業と外国企業との合弁事業を奨励した。

このような状況の中で、カルフルは柔軟な参入戦略をとり事業を拡大させていった⁵。外資に対する規制を厳格に運営する首都北京では、「マネジメント・カンパニー」方式による出店を行い、中央とある一定の距離を置く上海では、商業を地域経済の推進力にしたい市当局の認可を受け、地元の有力小売会社との合弁方式による出店を行った。合弁パートナーが見つからない地方都市では、単独出資方式による進出を果たしたケースもあった。1999年以降、外国小売企業に対する中央政府の規制が緩和されたのを契機に、大連や瀋陽などの都市で単独出資による出店を行った。後に、この方式は依然として外資全額出資による出店を認めていない中央政府により見直しを迫られる結果となったが、それを受けて、天津では地元スーパーを事実上買収する形で出店を行った。

カルフルが出店を急ぐ背景には、小売業特有の事情があった。小売業はおおよそ立地制約

⁴ 胡欣欣「中国小売業の近代化と外資参入動向」、矢作敏行『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社、2003年、pp.28-32。

⁵ 同上書、pp.55-58。黄隣『カルフルの中国大陸での事業展開』神戸大学ディスカッション・ペーパー・シリーズ No.19、2003年、pp.1-4。

的な業種であり、「早めに良い場所を確保する」ことが競争を勝ち抜くための有力な戦略のひとつとなっている。カルフルは、小売業においてすでに世界的な陣取り合戦が始まっていることを認識し、その豊かな国際経験から他社に先駆けて中国市場に参入を果たした。中国でカルフルは順調に売上げを伸ばし、現在外国小売企業のなかで第一位を誇っている（図表3を参照）。

図表3 「2002年度中国流通外資売上高ランキング」

順位	企業名	売上高	店舗数	業態
1	カルフル（仏）	約120	36	GMS
2	太平洋百貨（台湾）	約110	8	百貨店
3	好又多（台湾）	約100	52	GMS
4	大潤発（台湾）	約90	35	GMS
5	華潤万佳（香港）	86	397	GMS・SM
6	パークソン（マレーシア）	68	28	百貨店
7	百勝（伊）	73（ママ）	902	ファストフード
8	ウォルマート（米）	約60	26	GMS・会員制DS
9	錦江マクロ（独）	53	16	会員制DS
10	楽講（台湾）	50	22	GMS

（『日経流通新聞』2003年4月29日から引用，単位億元，カッコ内は出資先の国・地域）

(3) HRM システム⁶

カルフルはきわめて分権的な体制をとっている（図表4「カルフル中国の組織構造」を参照）。すなわち、カルフルのストア・マネジャーは店舗の経営に関し、ライバル企業のそれよりも大きな権限を有している。ストア・マネジャーは、カルフル全体の基本方針の範囲内で、当該店舗における資金運用や人事決定権のほか、店の棚割、販売促進活動に関する意思決定を行うことができる⁷。

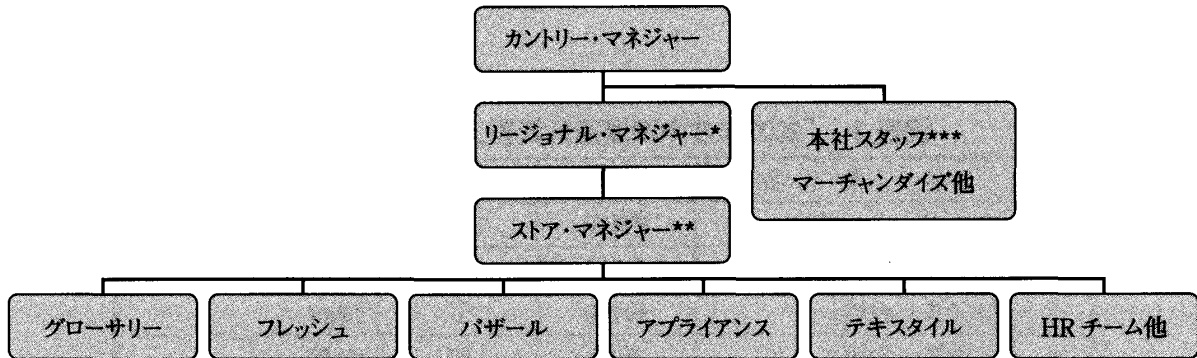
中国本社マネジャーのひとりには、こうした分権的な組織構造が現地市場への適応性を高め、カルフルの成功につながっている－ライバルと比べ、素早くそしてより容易に市場に浸透することができた－という。しかし、ある研究者は、ストア・マネジャーの力量に依存するところ

⁶ 以下、特に脚注がない限り、筆者らが中国カルフルにおいて実施したヒアリング調査から得られた情報に基づいている。ヒアリングは合計2回行われた。日時などは次の通りである。第1回ヒアリング：2004年3月18日、ヒューマンリソース部門ポリシー&オペレーショナル・マネジャーを回答者として実施。第2回ヒアリング：2004年3月19日、ヒューマンリソース部門トレーニング&ディベロップメント・マネジャーおよび上海地区に属する店舗ストア・マネジャーの2名を回答者として実施。言うまでもなく、本稿に誤りがあるとすれば、すべて筆者の責任である。

⁷ 胡欣欣，前掲書，p.59。

ろが大きいため、店舗間で業績隔差が広がっているという⁸。カルフル中国は、こうした事態を当たり前のことと受け止める一方で、全体のレベル・アップに向けて努力している。

図表4 「カルフル中国の組織構造」



(2004年3月のヒアリングによる)

* リージョナル・マネジャーは各地域1人ずつ、計7名

** ストア・マネジャーは各店舗1人ずつ、計44名

*** 本社スタッフは約300人、そのうちマーチャンダイズ部門は200名

カルフル中国は、分権的な組織に対応した人的資源管理（HRM）システムを構築している（図表5を参照）。すなわち、カルフル中国は、業績と報酬を連動させる一方で、評価制度など人的資源に関する方針や慣行を国内レベル（一部はアジアないし世界でレベル）で統一してきた。また、きめ細かなトレーニング・プログラムを実施しているほか、国内外のベスト・プラクティスを共有する各種ミーティングを開催している。さらに、これらの活動をサポートする社内インフラとして、「責任」や「共有」といった互いに補完しあう7つのバリューからなる企業理念の浸透を図っている。

図表5 「カルフル中国における HRM システム」

動機づけ	<ul style="list-style-type: none"> • 成果主義の導入 • 政策・慣行の統一 • 情報の公開
能力開発および知識共有	<ul style="list-style-type: none"> • Off-JT 研修所における各種トレーニング・プログラム 各レベル Comex の開催 • OJT 店舗におけるスタンダード・メティエの定着

(2004年3月のヒアリングによる)

⁸ 同上書, p.60。

カルフル中国は勤務態度やパフォーマンスを報酬（昇進・昇給）に反映させる成果主義を導入している。「権限＝責任」の大きさに見合う報酬体系をとっている。中国では事業立ち上げの際、多くの派遣者を受け入れたが、派遣者に関してもこの報酬体系を適用している。派遣者に関する手当では、すべて現地側が負担する。そして、彼らの報酬の一部－ボーナスなどを現地におけるパフォーマンスに連動させている。

また、カルフル中国は、現在のカンントリー・マネジャー（ジェネラル・マネジャー）の指揮の下、現法本社 HR 部門を設け、中国における人事に関する政策や慣行を統一してきた。具体的には、人事情報システム（HRIS）を構築し、アジア共通の評価フォームを中国にも導入した。あわせて、各店舗の売上高、利益、価格など主要経営指標に関するデータを公開している。「成果」を尊重する報酬体系を導入すると同時に、「成果」を比較検討できる仕組みをつくりあげることにより、社内の競争原理を促進する狙いがあるとみられる。

カルフル中国は、社内に競争原理を持ち込むだけでなく、能力開発と知識共有にも積極的に取り組んでいる。カルフル中国ヒューマンリソース部門のマネジャーは、各レベルに応じたトレーニング・プログラムを実施しているという。後継者育成プログラム「カルフル・マンドリン」もそのひとつである。こうしたトレーニング・プログラムを通じて、オペレーションやマーチャンダイズなどのノウハウを各レベルのスタッフに教えている。

また、カルフル中国は、カンントリー・マネジャーから任命された「スペシャルプロジェクト・マネジャー」が各店舗を回り、カルフルがこれまで蓄積した小売ノウハウ（典型的には、「スタンダード・メティエ」）の実践を指導している（“スペシャルプロジェクト”については次項で詳述する）。これら Off-JT および OJT には、作業の標準化だけでなく、全スタッフの能力を底上げする狙いがあると思われる。

さらに、カルフル中国のスタッフは、コメックス (Comex) とよばれる各種会議・ミーティングを通じて社内のベスト・プラクティスを学ぶ機会がある。世界中から関係スタッフを集めて開かれる Group Comex では、全体のトレーニング・ポリシーやエクスパトリエイト・ポリシーについて議論され、たとえば中国やブラジルなど各国の成功事例が報告される。各国スタッフは、“Comex” で得た知識をもとに一同様の問題を抱える数カ国の事例を参考にし、現地の環境に即した最適な解決方法を模索することができる。

カルフルは、「自由」「責任」「共有」「尊重」「誠実」「団結」「進歩」という7つのバリューからなる企業理念を打ち出している。こうした理念を企業の社員ひとりひとりに植えつけ、社内におけるソーシャル・キャピタルを醸成しようとしている。成果主義と知識共有のような一見相反する要請は、互いに補完しあうこれら7つの理念を浸透させることによってはじめて可

能になると思われる。

(4) 派遣者を通じた知識・技術移転の状況

各国のカルフルで経験を積んだ叩き上げのスタッフを派遣し、中国における事業展開をバックアップしている。派遣者のミッションは、オペレーションの質を向上させ、顧客満足度を高めること。そして、そのためにこれまで本社を含め世界各国で築いてきたカルフルのノウハウを派遣先市場の発展のために役立てることである。

カルフル中国における派遣者は現在約80名にのぼり、そのほとんどは本社が存在するフランスや中国と文化が似ている台湾のカルフルから派遣されている。台湾からの派遣者は10から15人、残りは主にフランスからの派遣者である。フランスから派遣されるといっても、その出身国はさまざまであり、またフランスから直接派遣されるわけではない。フランス→マレーシア→韓国→中国など、他国を経由する形で派遣される者もいる。

カルフルにおける派遣者のポジションはトップマネジメントに限らない。カルフル中国の組織図は図表に示すとおりであるが、その要所々に派遣者が配置されている。たとえば、カルフルが重視している生鮮部門にはストア・スタッフとして活躍している派遣者もいる。

現在ある44店舗のうち、約60%にあたる店舗のストア・マネジャーがフランスからの派遣者である。そのなかには、フランスでキャリアを積んだ後、マレーシアそして韓国のストア・マネジャーを経験した人物など、カルフルの海外進出において重要な役割を果たしてきた人たちが含まれている。カルフル中国は、実に多様なバックグラウンドを有した人々で構成されている。それが、他社とりわけ最大のライバル企業ウォルマートと異なる点である。

また、ストア・マネジャーを統括している7人のリージョナル・マネジャーのうち、4人がフランス、2人が台湾からの派遣者である。台湾からの派遣者は、台湾でキャリアを積んだ後、中国でストア・マネジャーを経てリージョナル・マネジャーに昇格している。もう一人は、カルフルと取引上関係の深い外資系メーカー中国法人からの転職者である（この人自身、フランスからの派遣者であった）。

職能部門にも派遣者が配置されている。たとえば、前任のマーチャンダイジング統括部長は現在日本のジェネラル・マネジャーであるリック・デュボア氏、初代のヒューマンリソース・マネジャーは香港からの派遣者であった。歴代のカントリー・マネジャーもフランスからの派遣者である。

現在、中国事業の指揮を執っているカントリー・マネジャーのシェロー氏は、1999年に台湾から異動してきたフランス人である。彼は同国事業においてリーダー的な役割を果たしている

が、他の派遣者と同様、これまで培ってきたマーチャンダイジングや人的資源管理などのノウハウを進んで中国に導入している。

このように、カルフルは中国事業の立ち上げにおいて、世界各国で経験を積んだ人材を活用している。派遣者のプロフィールをみれば、彼らが単なる管理者ではなく、知識移転の担い手として期待されていることがわかる。人材活用の面で特徴的なのは、本国から派遣した人材をさらに第三国へ派遣していること、そして進出先で育成した人材を新たな進出先に派遣していることである。

受入国側からみれば、こうした人材を活用することにより、本国の知識であっても一度他国の環境で試したより汎用性のある知識、他国で新たに開発した知識、さらには両者を融合させた知識を利用することができる。こうして、カルフルは、それまでの国際ビジネスの経験をこれからの国際ビジネスに活かすという意味において、累積的な発展を遂げてきたといえる。

○スタンダード・メティエの移転

中国本社スタッフのひとりである A 氏はフランスからの派遣者である。A 氏は、赴任当初最初ストア・マネジャーの職に就いていたが、ある時カントリー・マネジャーから呼ばれスペシャルプロジェクト・マネジャーに任命された。その任務は、本社を中心に開発された「スタンダード・メティエ」を中国に首尾よく移転することであった。

スタンダード・メティエとは、カルフルが世界各国—主に本国であるが、各国における成功事例も踏まえている—の経験を基にして作成した、いわば同社小売ノウハウの集大成である。そこには、政府対策から店舗の運営に関する様々なプロセスおよび実施方法が含まれる。文書の形をとるとはいえ、その移転には周到な配慮が必要になってくる。

ところで、基本的にスペシャルプロジェクト・マネジャーにはストア・マネジャークラスの人が任命される。カルフル中国では、本国と中国の経験をあわせもち、すでに中国でストア・マネジャーの経験を持っている A 氏に白羽の矢が立った。

任命後、A 氏はカントリー・マネジャーのもとに行き、プロジェクトの実施内容を報告する。そのとき、カントリー・マネジャーは A 氏に助言し、China Comex によぶ。そこで、承認されれば、そのプロジェクトは実施される。そして、A 氏はメティエを移転するための会議を開き、ストア・マネジャーに移転に関する事柄を伝達する。そして、そこで、プロジェクト運営の時間、人的資源、費用など仔細に渡って討議する。

A 氏は、スタンダード・メティエの実施に関するすべての事柄に関与する権限をもっている。そして、その実施のために、全店舗でコード・ミーティングを開き、メティエに記載されてい

るひとつひとつを実施されるよう監督する。そして、プロジェクト実施後は、再び China Comex でその成果を報告し、協力チームが中国用にスタンダード・メティエをアップデートしていくのである。

3. 結びにかえて—中国で生き残るための条件—

中国は2001年のWTO加盟時に、流通市場のほぼ全面的な開放を公約した。2004年12月までに投資制限や出展地域制限を撤廃するスケジュールを示したのである。果たして、2004年に中国商務省は「商業分野への外国企業に関する管理規定」を公布した。同規定は5つの柱からなる。

- ・外資の全額出資子会社による事業を認める
- ・省都や経済特区以外での店舗展開を認める
- ・営業認可権限の一部を地方政府に移譲
- ・医薬品、農薬、石油製品の小売りを認める
- ・小売・卸売業による輸出入の自由化を行う

こうした一連の流れを受けて、最近、世界最大の小売企業ウォルマートやドイツのメトロは出店ペースを大幅に上げる計画を打ち出した。イギリスのテスコは台湾系企業との合弁で中国に進出ことを決めた⁹。すでに、カルフルも中国の現地企業と組んで、ディスカウント系列の新業態を600店開設する計画を打ち出している。これまで順調に事業を拡大させてきたカルフルだが、これまでとはスケールの違う競争にいかにか戦っていくのか、同社の組織力が改めて問われることになるだろう。そこで、同社の課題とそれに対する取り組みについて、最後に若干述べたい。

カルフル中国における目下の課題は人材不足の解消である。中国の小売業は未だ発達途上にあり、当業務に精通している現地人材は非常に少ない。現在のところ、現地企業から引き抜くよりもむしろ現地企業に引き抜かれるケースの方が多い。加えて、中国では新卒者が抱く小売業に対するイメージがあまり良くないため、その多くが証券や保険に流れている。そのため、小売企業各社は慢性的な人材不足に悩まされている。

現在、カルフル中国は現地人材の育成に取り組んでいる。次節で詳述するように、2000年に「カルフル・チャイナ・インスティテュート (CCI)」を設立し、コア・プログラムの「カ

⁹ 『日本経済新聞』2004年6月15日、朝刊 p. 9。

ルフル・マンダリン」を運用している。カルフル・マンダリンは、主に各店舗のミドル・マネージャークラスを対象としている。このトレーニング・プログラムの成果はすでに現れており、全ストア・マネジャーに占める現地人材の割合はCCI設立以前に約20%であったものが、わずか4年足らずで約40%弱に増加した。

ヒューマンリソース部門のマネジャーのひとりには、現在中国の労働市場は非常に逼迫しており、専門職、とくにバックオフィスで働くバイヤーや情報システムエンジニアなど、有能な人材を大量に確保することが非常に難しいと述べている。そのため、採用においては、魅力あるベネフィット・パッケージのほか、ユニークな企業文化を有していること、カルフル自身成長する可能性が大きいことをアピールしているという。

この問題は、カルフルだけにとどまらないのは明らかである。グローバル・リテラーにとって、店舗網の拡大に伴う人材育成・知識移転の問題はもっとも大きな課題である。中国国内では昨年、中国最大手を含む流通グループ4社が統合することを発表、まさに脅威ともいえるべき1兆元企業が誕生した。これからは、強力な交渉力をもつこれら現地企業といかに付き合うかがカギとなる。そのためにも、店舗網の拡大、その十分なケアが必要になってくるのである。

以上