

# 台湾企業大潤発の中国市場進出成功の 経営戦略に関する研究<sup>†</sup>

三好 祐輔<sup>\*1</sup> ・ 都築 治彦<sup>\*2</sup> ・ 亀井 省吾<sup>\*3</sup> ・ 板倉 宏昭<sup>\*1</sup>

## A Study on the Management Strategy of Taiwanese Company RT-Mart's Success in Entering the Chinese Market

Yusuke MIYOSHI<sup>\*1</sup>, Haruhiko TSUZUKI<sup>\*2</sup>, Shogo KAMEI<sup>\*3</sup>,  
and Hiroaki ITAKURA<sup>\*1</sup>

**Abstract**— In this study, we were able to theoretically explain the correctness of the management strategy developed by Taiwanese company(RT-Mart) who entered the Chinese market through a game theory analysis based on a two-stage model of spatial competition and price competition. In previous studies, the spatial competition model has not been enough to consider the price component, but only describes the market with poor price competition. Furthermore, it could not be applied in industries with intense spatial and price competition such as retail markets. The construction of our two-stage game model of spatial competition and price competition provided a rationale for explaining both the location competition and the price competition to explain the intense business strategy of the industry.

**Keywords**— Chinese Market, Management Strategy, Game Theory, Subgame Perfect Equilibrium, Location Theory

### 1. はじめに

本研究の目的は、中国で急成長を続けている小売市場に焦点をあて、外資系の主要企業間の競争関係を明らかにするとともに、先行する欧米企業に対して後発の台湾系企業がどのような経営戦略に基づいて成功を取めたのかを明らかにすることである。

具体的には、中国小売市場において先発組の欧米大手のカルフルやウォルマートに対し、後発組である台湾系の大潤発が先発組とは異なる経営戦略を採用することにより、外資系トップの座につくことができたことを、部分ゲーム完全均衡モデルを通して説明を試みることに本研究の特徴がある。これに関して、従来の立地戦略モデルを立地戦略・価格競争の2次元モデルに拡張することにより、中国市場において成功を取めた後発の台湾系外資

の企業戦略を示すことに成功している。

2004年12月に中国小売市場は、外資系小売企業の参入に対する制限が完全に撤廃された。李 [1]によると、外資系小売企業(合弁、合作、独資等を含む)は、主に大都市や沿岸部都市を中心に店出がされていたが、2005年以降、中部、西部及び東北部の省都への店出が拡大している。その業態は、総合スーパーを展開する企業が多く、主に香港・台湾系、欧米系であるが、なかでも外資系小売企業の約7割は香港・マカオ・台湾等の華人・華僑資本と中国地元資本との合弁小売企業である。

特に、台湾大潤発は1997年に中国に進出し、上海大潤発有限公司を設立し、大潤発という店名で総合スーパー業態に参入した。参入当初、中央政府の店出規制を避けるため、各地域で異なる店名(上海の九百購物中心、春申購物中心、蘇州の百潤発、南京の金潤発)で多数の店舗を出店していたが、2006年に全ての店舗名を大潤発に統一した。また、2001年に台湾大潤発の株式の67%をフランスの大手小売企業オーシャンに売却し、オーシャンの持つ経営ノウハウ、豊富な資金等をテコに、大潤発は積極的に中国全土で店出していった。

一方、欧米系は株式取得を通して、現地企業の買収・

\*1 東京都立産業技術大学院大学 東京都品川区東大井 1-10-40

\*2 佐賀大学 佐賀県佐賀市本庄町 1

\*3 福知山公立大学 京都府福知山市堀 3370

\*1 Advanced Institute of Industrial Technology, 1-10-40 Higashioji, Shinagawa-ku, Tokyo

\*2 Saga University, 1 Honjomachihonjo, Saga

\*3 The University of Fukuchiyama, 3370 Hori, Fukuchiyama, Kyoto

Received: 12 October 2019, Revised: 18 December 2019, Accepted: 20 December 2019.

<sup>†</sup> miyoshi-yusuke@aiit.ac.jp  
tsuzukih@cc.saga-u.ac.jp

合併、現地企業との技術・資本提携による合弁会社の設立の方式をとるが、店舗は店名を変更しないまま営業をするという企業が多い。カルフルは1995年に中国進出後、ハイパーマーケットを中心に積極的に店舗を拡大し、高い市場シェアを獲得した。馮 [2] によると、カルフルは、初期投資のコストを抑え、提携相手が所有する商品調達網や流通事情・消費特性についての知識を最大限に活用することにあつた<sup>1</sup>。

2000年代前半まで、カルフルは、中国市場で最も成功した外資系小売企業であった。カルフルの経営戦略の特徴は、まず内地系の小売企業よりも低価格設定による価格戦略を採用したことが挙げられている。そして、大都市を中心とする店舗投資を優先した店舗網を増やす経営戦略に依拠することが大きい。こうした都市部に店舗を集中させるカルフルの経営戦略は、ホテルリング (Hotelling) [3] モデルで説明することができる。

一方、大潤発は、1997年に上海大潤発有限公司として台湾有数の企業グループにより設立された後発企業である<sup>2</sup>。中国市場参入の際、上海を初めとする大都市では既にカルフルなど外資系小売企業の先発組に市場は占有されていた。しかし、2008年に初めて大潤発は売上高でカルフルを上回ることに成功した<sup>3</sup>。これを可能にしたのは、価格戦略だけでなく出店戦略があげられる。大潤発は、上海のような大都市ではなく、華東や華南の富裕層が比較的多い地方都市 (準都市) に出店し、そこで市場を占有したのである。つまり、商圏内に競争相手がいない地域に、そして物流が便利という条件の立地を店舗投資のターゲットとした経営戦略を推し進めていった。もっとも、準都市部は、大都市部に比べて住民の所得水準が相対的に低いため、より低価格での販売が必要になる。

もちろん、カルフルやウォルマートなどの外資系のチェーン小売企業も低価格な戦略を取っているが、大潤発はさらに低価格の商品揃えを進めた<sup>4</sup>。つまり、北京や上海など大都市への参入から、地方都市への参入を積極化している大潤発の経営戦略は、従来の外資系の主要小売業者のようにホテルリングモデルでは説明することができない。

1. ハードディスクカウントの迪亜天天 (Dia) の第1号店をオープンさせ、上海と北京で加工食品を中心に、自社のPB商品である日用雑貨等を扱う売場面積300~800m<sup>2</sup>の低価格訴求店を出店した。  
2. 正確には、台湾系資本の潤泰グループとオーシャンが共同出資して設立した持ち株会社の傘下にある。  
3. たとえば、大潤発が開店後3年以上のカルフルやウォルマートの近くに出店した場合、その顧客の半分以上を奪うという調査結果がある [4]。  
4. たとえば、野菜、肉、卵などの生鮮食品について、原価ギリギリの低価格で販売することで、店舗の安売りイメージを定着させ、常連顧客の数を確保するのに成功した。さらに、競合店舗の価格調査を行い、地域内最低価格の情報を常時収集に努めているという [4]。

## 2. 先行研究の検討

2010年以降最も参入順序が早かったカルフルの売上高が徐々に低迷するなか、大潤発の急成長は、中国国内外でも注目を集め、その成功要因についてこれまでさまざまな研究が行われてきた。これまでの中国の小売業界を対象にする研究としては、川端 [5]、矢作 [6] などによる日系小売企業の海外進出という観点から分析する手法や、松江 [7]、矢作 [8]、渡辺 [9] などによる中国の市場構造や各店舗の売り場ごとの顧客満足の水準を調査して企業の行動を定性的に分析する手法がある。

これらの研究は、内資系企業の成長戦略と、中国政府による規制・振興両面の流通政策との相互作用的な発展プロセスについての事例研究およびアンケート調査に基づく探索的な研究を行っている。そして、サプライヤーおよび従業員と協力的な友好関係を構築できたこと、商品の販売後にできるだけ速くサプライヤーに買掛金を支払う制度の導入により、サプライヤーから商品融通の便宜や品切れ防止の貢献を引き出すことに成功したこと、これら取引環境の整備に成功したことを挙げている。しかし、これらは本研究のように企業の産業立地政策の観点から理論的モデル化を行ったものではない。

一方、産業立地政策を考察する際に、本研究の参考となる先行研究には、D'Aspremont et al. [10] がある。これは、2つの企業が最初に立地を同時に決定し、次にその立地を所与として同時に価格を決める状況を考えたモデルである。そして、消費者の輸送費用を距離に通増的な2次関数に修正することで2つの企業は都市の両端に離れて立地することが最適となる帰結を導いた<sup>5</sup>。つまり、2つの企業は中心に立地し、水平軸については距離最大にまで離れている (製品差別化を最大にする) 一方で、垂直軸においては両企業とも中心を選択し (製品差別化を最小にする) 同じ行動を取っているという均衡を求めている。

ただし、全ての次元について差別化しないことは全く同じ製品を作ることになるため、再び激しい価格競争を引き起こすことになり、分析結果は不十分なものである。D'Aspremontの示した解は均衡にはなりえないという問題を内包しているからである。さらに、価格戦略に対する考察が不十分であり、均衡価格を求めている。また、企業の利潤を求めておらず、正の利潤を得られるかどうか不明である。企業が正の利潤をあげられなければ、距離最大化戦略 (製品差別化最大化戦略) の意義がないことになる。このため、D'Aspremontの結論は重要な要素を含んでいるにも関わらず、Hotellingのモデ

5. 同じ立地点を選べば消費者にとっては両企業の財は無差別となり、1円でも安い方から必ず買うために価格競争が激しくなってしまう。値下げ合戦の結果、企業の利潤は無くなってしまうからである。それよりは両社ともライバルから離れることで、価格競争を緩和し、プラスの利潤を得ることが双方の利益となる。

ルほど浸透しなかった。

本研究では、現実の企業の行動戦略を空間的競争と価格競争の2段階ゲームとすることによって、明確に空間的競争と価格競争の要素を明確にし、クリアな解を求めたという点で、これまでの研究にはない新規性がある。

以下では、ホテルリング理論モデルを紹介し、それを拡張させるという形で、カルフルーに対する大潤発の経営戦略について独自の説明を試みる。

### 3. ゲーム理論で解くホテルリングモデル

Hotelling[3]の空間的競争モデルとは、1次元の線分で表わされる空間を考え（線形都市）、その上に分布する消費者をめぐって2つの企業が利潤最大化を目指して立地点を選択するものである。価格競争のない、単に同じ価格で売られている同質財を販売する場合、消費者は自分により近い企業を選ぶため、2企業の midpoint が商圏の境界となる。企業はより多くの消費者を獲得するため、お互いにライバル企業に近づいていく。その結果、このゲームの均衡は、両企業がちょうど都市の中心に隣り合って立地するということになる。

今、企業1と企業2が同質財を供給している。この市場の消費者は数直線上の閉区間  $[0, 1]$  に一様に分布しているとすると、2つの企業は  $[0, 1]$  上に自らの立地点を同時に決める。価格は2つの企業とも同一で1とする。企業1, 2の供給に関する費用は0であるとする。そして、各企業にとっての需要量を  $x_i$  とすると、利潤は  $\pi_i = x_i$  となる。次に、消費者はこの財を1単位だけ購入する。そして、自分の地点からの移動費用と価格との合計が低い企業から購入する。企業への移動費用は距離を  $t$  ( $0 \leq t \leq 1$ ) とすると、 $ct^2$  ( $c > 0$  で一定) とする。等距離にある企業に対しては、需要は半分に折半されるとする。

このモデルは、プレイヤーは企業1, 企業2であり、それぞれが閉区間  $[0, 1]$  の中での立地点を決定し、利得が  $\pi_1, \pi_2$  である同時手番ゲームである。ただし、このモデルの利得関数は連続ではない。しかし、ナッシュ均衡は存在する。

企業1の立地点を  $d_1$ 、企業2の立地点を  $d_2$  とすると、各企業の利潤は以下の通りとなる。以下、 $i, j = 1$  or  $2$  とすると、

$$d_i < d_j \text{ ならば, } \pi_i(d_1, d_2) = (d_1 + d_2)/2$$

$$d_i = d_j \text{ ならば, } \pi_i(d_1, d_2) = 1/2$$

$$d_i > d_j \text{ ならば, } \pi_i(d_1, d_2) = 1 - (d_1 + d_2)/2$$

ここで、 $(d_1^*, d_2^*) = (1/2, 1/2)$  がナッシュ均衡であることを示す。

まず、このときの利得  $\pi_1 = \pi_2 = 1/2$  であることを踏

まえておく。

$d_2^* = 1/2$  のとき、 $d_1 < 1/2$  とすれば、 $\pi_1(d_1, d_2^*) = (d_1 + 1/2)/2 < 1/2$  となり、 $d_1^* = 1/2$  のときに比べて利潤は低下する。また、 $d_1 > 1/2$  とすれば、 $\pi_1(d_1, d_2^*) = 1 - (d_1 + 1/2)/2 < 1/2$  となり、利潤は低下する。同様のことが企業2の戦略  $d_2$  にもいえるので、 $(d_1^*, d_2^*) = (1/2, 1/2)$  はナッシュ均衡である。

次に、それ以外にナッシュ均衡が存在しないことを確かめる。

$(d_1^*, d_2^*), d_1^* \neq d_2^*$  であるような均衡が存在したとする。いま、 $d_1^* < d_2^*$  とすると、企業1は  $d_1 > d_1^*$  となる  $d_1$  を取ることにより  $\pi_1$  を増加させることができる。したがって、これは矛盾である。また、 $d_1^* > d_2^*$  の場合も同様に矛盾を示せる。したがって、このような均衡は存在しない。

次に、 $(d_1^*, d_2^*), d_1^* = d_2^* \neq 1/2$  となる均衡が存在したとする。この場合の2つの企業の利潤は  $1/2$  である。

$d_1^* = d_2^* > 1/2$  とすると、企業1は  $1/2 < d_1 < d_1^*$  となる  $d_1$  を取ることにより、 $\pi_1 = (d_1 + d_2^*)/2 > 1/2$  とすることができる。これは矛盾である。

次に、 $d_1^* = d_2^* < 1/2$  とすると、企業1は  $d_1^* < d_1 < 1/2$  となる  $d_1$  を取ることにより、 $\pi_1 = 1 - (d_1 + d_2^*)/2 > 1/2$  とすることができる。これは矛盾である。

以上のように、 $(d_1^*, d_2^*) = (1/2, 1/2)$  が唯一のナッシュ均衡である。

上式の結果から、ホテルリングモデルのような前提のもとでは、企業は製品差別化を行わない、ということが分かる。つまり、カルフルーやウォルマートなどの外資系企業が扱う類似商品が多く出回ったり、北京や上海など特定の都市部に同種の企業が集中する、という2000年代初めの中国市場を説明することが可能である。

しかし、中国市場が成熟してくると、大手という名前のブランドだけで勝負できていた時代と異なり、価格競争の要素が大きく入ってくる。とりわけ小売業のような価格に敏感な市場については尚更その傾向は強くなっていく。

次は、ホテルリングモデルでは扱わなかった価格競争も導入して、立地と価格の2段階のゲームとして、大潤発の中国市場進出戦略の理論的定式化を試みる。

### 4. 2段階修正ホテルリングモデル

ホテルリングモデルでは価格は一定の下での空間的競争のみを考えたが、これは現実にはそぐわないのは自明である。通常の市場では、企業にとって立地を決定した後には価格による競争が待っているためである。ここでは、2企業が戦略的に立地を決めた後、さらに価格でも競争する、という2段階のゲームをモデル化する。

企業1と企業2が同質財を供給している。この市場の消費者は数直線上の閉区間  $[0, 1]$  に一様に分布しているとする。2つの企業は  $[0, 1]$  上に自らの立地点を同時に決める。立地点が決まった後、企業1, 2はそれぞれ価格  $p_1 \geq 0, p_2 \geq 0$  を選択する。企業1, 2の供給に関する費用は0であるとする。そして、各企業にとっての需要量を  $x_i$  とすると、利潤は  $\pi_i = p_i x_i$  となる。次に、消費者はこの財を1単位だけ購入する。消費者は自分の立地点からの移動費用と価格との合計が低い企業から購入する。消費者にとっての企業の立地点への移動費用は距離を  $t$  ( $0 \leq t \leq 1$ ) とすると、 $ct^2$  ( $c > 0$  で一定) とする。等距離にある企業に対しては、市場の需要は半分に折半されるとする。

このモデルは、プレイヤーは企業1, 企業2であり、まず、各企業が同時に立地点を選び、その後、それぞれが同時に価格を決定し、利得が  $\pi_1, \pi_2$  となるという2段階ゲームである。立地を決めた後、価格を決定するという点がホテリングモデルと異なっている。2段階ゲームであるので、部分ゲーム完全均衡によって、このゲームの均衡点を求める。

まず、第2段階の価格競争から分析する。この段階では、企業1の立地点  $d_1$ 、企業2の立地点  $d_2$  は既に与えられている。 $d_1 = d_2$  ならば、差別化のないベルトラン競争と同じなので、利潤はともに0となる。次に、 $d_1 < d_2$  であるとする。この場合、企業1から購入する消費者の立地点の最大値  $m$  は、以下の式によって決まる。

$$p_1 + c(m - d_1)^2 = p_2 + c(m - d_2)^2$$

この式を  $m$  について解くと、

$$m = \frac{P_2 - P_1}{2c(d_2 - d_1)} + \frac{d_1 + d_2}{2}$$

となる。

よって、企業1, 2の利潤は、

$$\pi_1 = p_1 m = p_1 \left( \frac{P_2 - P_1}{2c(d_2 - d_1)} + \frac{d_1 + d_2}{2} \right)$$

$$\pi_2 = p_2(1 - m) = p_2 \left( 1 - \frac{P_2 - P_1}{2c(d_2 - d_1)} - \frac{d_1 + d_2}{2} \right)$$

$\pi_1$  の  $p_1$  についての最大化条件より、以下の式が導出される。

$$p_2 - 2p_1 = -c(d_2^2 - d_1^2)$$

$\pi_2$  の  $p_2$  についての最大化条件より、以下の式が導出される。

$$2p_2 - p_1 = 2c(d_2 - d_1) - c(d_2^2 - d_1^2)$$

上の2式より、

$$p_1^* = \frac{c(d_2 - d_1)(2 + d_1 + d_2)}{3}$$

$$p_2^* = \frac{c(d_2 - d_1)(4 - d_1 - d_2)}{3}$$

となる。これが2段階目の価格競争の部分ゲームの均衡である。

このとき、

$$\begin{aligned} m &= \frac{P_2 - P_1}{2c(d_2 - d_1)} + \frac{d_1 + d_2}{2} \\ &= \frac{2 - 2d_1 - 2d_2}{6} + \frac{d_1 + d_2}{2} = \frac{2 - d_1 + d_2}{6} \end{aligned}$$

となる。以上より、企業1, 2の利得は、

$$\pi_1 = p_1 m = \frac{c(d_2 - d_1)(2 + d_1 + d_2)}{3} \cdot \frac{2 + d_1 + d_2}{6}$$

$$= \frac{c(d_2 - d_1)(2 + d_1 + d_2)^2}{18}$$

$$\pi_2 = p_2(1 - m) = p_2 \left( 1 - \frac{P_2 - P_1}{2c(d_2 - d_1)} - \frac{d_1 + d_2}{2} \right)$$

$\pi_1$  の  $p_1$  についての最大化条件より、以下の式が導出される。

$$p_2 - 2p_1 = -c(d_2^2 - d_1^2)$$

また、 $\pi_2$  の  $p_2$  についての最大化条件より、以下の式が導出される。

$$2p_2 - p_1 = 2c(d_2 - d_1) - c(d_2^2 - d_1^2)$$

上の2式より、

$$p_1^* = \frac{c(d_2 - d_1)(2 + d_1 + d_2)}{3}$$

$$p_2^* = \frac{c(d_2 - d_1)(4 - d_1 - d_2)}{3}$$

となる。これが2段階目の価格競争の部分ゲームの均衡である。

このとき、

$$\begin{aligned} m &= \frac{p_2 - p_1}{2c(d_2 - d_1)} + \frac{d_1 + d_2}{2} \\ &= \frac{2 - 2d_1 - 2d_2}{6} + \frac{d_1 + d_2}{2} = \frac{2 - d_1 + d_2}{6} \end{aligned}$$

となる。以上より、企業1, 2の利得は、

$$\pi_1 = p_1 m = \frac{c(d_2 - d_1)(2 + d_1 + d_2)}{3} \cdot \frac{2 + d_1 + d_2}{6}$$

$$= \frac{c(d_2 - d_1)(2 + d_1 + d_2)^2}{18}$$

$$\pi_2 = p_2(1 - m)$$

$$= \frac{c(d_2 - d_1)(4 - d_1 - d_2)^2}{18}$$

となる。

企業1, 2は空間的競争を行い、自らの最適な立地点を決定することになる。つまり、企業1は  $\pi_1$  を最大化

する  $d_1$  を決定し、企業 2 は  $\pi_2$  を最大化する  $d_2$  を決定する。上 2 式を見れば分かる通り、 $\pi_1$  に関しては  $d_1$  の減少関数、 $\pi_2$  に関しては  $d_2$  の増加関数なので、

$$(d_1^*, d_2^*) = (0, 1)$$

が両企業にとって最適である。

以上まとめると、この空間的競争と価格競争の 2 段階修正ホテリングモデルの部分ゲーム完全均衡は、

$$((d_1^*, p_1^*), (d_2^*, p_2^*)) = ((0, c), (1, c))$$

となる。このゲームでは、ホテリングモデルと違い、最大の差別化が行われている。

一方で、均衡価格については、

$$(p_1^*, p_2^*) = (c, c)$$

と同価格となっており、熾烈な価格競争が行われている。

利潤については、

$$\pi_1 = \pi_2 = \frac{c}{2}$$

となり、均衡利潤 0 となるベルトランの価格競争モデルとは異なり正の利潤を得ている。

ここでのモデル化は、D'Aspremont のモデルが 2 企業が最大の差別化を行うことを示した一方で均衡価格について求めておらず、さらに利潤についても求めていないのとは異なり、極めて明確な形で均衡価格および均衡利潤を示している。さらに、ベルトランモデルと異なり正の利潤を得られている点でも意義がある。

## 5. 2 段階修正ホテリングモデルによる分析

このモデルによって、中国市場の後発組である台湾系企業の大潤発の空間的戦略および価格戦略を説明することができる。大潤発は、中国市場の先発組であるカルフルなどが出店済みの大都市立地点を避け、華東や華南の富裕層が比較的多い中規模都市に出店し、まずここで足場を築き、各地に出店していった（距離最大化戦略）。立地については、商圈人口が 30 万人以上、かつ、商圈内に競争相手がいないなどの条件を満たしたところのみに出店した。

価格競争でも低価格販売を徹底し、大都市より所得水準の劣るこれら地域の特性に応じた価格戦略を採った。また、各々の地方市場に対応した商品の品揃えを行った（製品差別化最大化戦略）。

サプライヤーとの関係でも、カルフルなどが良好な関係を構築できていないのとは異なり、大潤発は良好な関係を構築し、管理と営業両面で現地化を徹底させ、カルフルらとの差別化を図った。これらの経営戦略が功を奏して、売上高では先発の大手カルフルを抜き去り、現在では外資系小売企業首位となった。中国チェーン

ストアおよびフランチャイズ協会（China Chain Store & Franchise Association）が公表 [11] している中国小売業界トップ 100 によると、参入当初である 2005 年の大潤発は 60 店舗で 157 億元であったが、2014 年には 304 店舗で 856.7 億元と売上は大幅に躍進しており、「沿岸部」から「内陸部」へと店舗展開を進めて成功している<sup>6</sup>。それに対し、カルフルは 2005 年に 78 店舗で 174.4 億元であったが、2014 年には 237 店舗で 457.2 億元に留まっている。

中国市場における大潤発の経営戦略はまさに今回の空間的競争戦略および価格戦略の 2 段階修正ホテリングモデルによって説明できる好例といえる。

## 6. 結論

今回構築した 2 段階修正ホテリングモデルによるゲーム理論分析によって、中国市場に進出した台湾系企業大潤発の行った経営戦略の正しさを理論的に説明することができた。従来の空間的競争モデルでは価格という要素について不十分な考察しかなされず、価格競争の乏しい特定の市場についてのみ説明可能なモデルとなっていた。一方で、小売市場など空間的競争と価格競争の激しい業界では適用することができなかった。今回の空間的競争および価格競争の 2 段階修正ホテリングモデルの構築によって、立地（製品差別化）競争と価格競争のいずれも激しい業界の経営戦略を説明できる理論的根拠を与えられたものと考えられる。

謝辞：本稿は、公益財団法人野村マネジメント・スクール、石井記念証券研究振興財団及び課題番号（19K01860）（17K03932）文部科学省科学研究費補助金による研究成果を受けた研究成果です。本稿の作成にあたり、本誌レフリーの先生から貴重な助言を頂きました。ここに記して感謝します。なお、本稿における誤りはすべて著者が負うところであります。

## 参考文献

- [1] 李飛等『中国零售业对外开放研究』経済科学出版社、2009。
- [2] 馮睿「小売業国際化プロセスに関する一考察」『流通』日本流通学会誌、No.20。pp. 44-61、2007。
- [3] Hotelling, H. "Stability in competition," *Economic Journal*, 39, pp. 41-47, 1929.
- [4] 「銷售与市场」(渠道版)、2010 年 4 月。
- [5] 川端基夫『アジア市場のコンテクスト：受容のしくみと地域暗黙知—東アジア編—』新評論、2006。

6. 大潤発は 2015 年にフランスの多国籍小売グループ欧尚（Auchan）と合併して Sun Art Retail Group となったため、市場参入時と合併する前の最新の資料とを比較してみている。

- [6] 矢作敏行『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』有斐閣, 2007.
- [7] 松江 宏 編『現代中国の流通』同文館出版, 2005.
- [8] 矢作敏行・関根 孝・鐘 淑玲・畢 滔滔『発展する中国の流通』白桃書房, 2009.
- [9] 渡辺達朗「中国におけるハイパーマーケットの競争構造—事例研究と消費者調査に基づく組織能力の分析—」『マーケティングジャーナル』, Vol.32, No.1, pp. 38-56, 2012.
- [10] D'Aspremont, C., Gabszewicz, J. J., and Thisse, J. -F. "On Hotelling's 'Stability in Competition,'" *Econometrica*, 47, pp. 1145-1150, 1979.
- [11] 「中国快速消費品連鎖百強」(中国連鎖経営協会), 2013.

---

三好 祐輔



2003年、京都大学経済学研究科博士後期課程修了。同年3月に、京都大学にて博士(経済学)を取得。京都大学経済学研究科、佐賀大学経済学部、香川大学大学院地域マネジメント研究科(MBA)を経て、現在、東京都立大学法人 東京都立産業技術大学院大学産業技術研究科教授。2013年、全日本能率連盟賞を受賞。代表的な著書に『法と紛争解決の実証分析—法と経済学のアプローチ』(大阪大学出版会, 2013年)、『地域活性化のための処方箋—政策分析とファイナンス理論からのアプローチ』(九州大学出版会, 2019年)。論文に「日本企業の完全子会社化に関する実証研究」『日本経済研究』(日本経済研究センター)59号、「情報漏えいにつながる行動に関する実証分析」『情報処理学会論文誌』56巻12号(情報処理学会)など多数。

都築 治彦



1989年九州大学理学部数学科卒、1995年九州大学大学院経済学研究科経済工学専攻博士後期課程単位取得退学。同年佐賀大学経済学部経済学科専任講師、同准教授を経て、2011年佐賀大学経済学部経済学科教授。2012年佐賀大学大学院工学系研究科博士後期課程システム創成科学専攻教授。2016年佐賀大学大学院地域デザイン研究科教授。2012年3月に博士(経済学)を取得。代表的著作は『遂行理論とゲーム理論』(佐賀大学経済学会叢書第18号, 創成社2010年)。

亀井 省吾



2015年中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了。同年より産業技術大学院大学産業技術研究科特任准教授、2018年同研究科特任教授、2019年福知山公立大学地域経営学部教授。現在に至る。専門はベンチャー経営論、事業アーキテクチャなどの研究に従事。博士(学術)。情報社会学会、情報文化学会会員。

板倉 宏昭



東京大学大学院工学系研究科博士課程修了。マサチューセッツ工科大学(MIT)経営大学院修了。博士(学術)東京大学。MIT経営学修士。香川大学大学院地域マネジメント研究科(MBA)教授などをへて、2017年より公立大学法人首都大学東京 産業技術大学院大学教授。横幹連合理事、日本経営システム学会常任理事等。地域ビジネス研究などに従事。