

2013 年度

博士学位申請論文

博士（商学）希望

中国における地元資本小売業のマーケティング戦略の現状と課題

----聯華とカルフルのマーケティング戦略の事例分析----

九州産業大学大学院

経済・ビジネス研究科博士後期課程

経済・ビジネス専攻

指導教授 川口雅正教授

学籍番号 09DBC02

氏名 任 非

中国における地元資本小売業のマーケティング戦略の現状と課題
----聯華とカルフルのマーケティング戦略の事例分析----

目 次

序章 本研究の目的と方法	1
第1節 本研究の背景と目的	1
第2節 本研究の方法	3
第1章 マーケティングの主要なコンセプトに関する先行研究	7
第1節 小売業、小売業態のコンセプトに関する先行研究	7
第2節 マーケティング、小売ミックスのコンセプトに関する先行研究	12
第2章 社会主義市場経済下の中国における小売業の発展過程 —その特殊性と諸問題—	15
第1節 小売業の発展過程	15
第2節 小売業の構造特性	29
第3節 小売業が直面する主要問題	41
補 論 中国の統計について	55
第3章 外資系小売企業の中国小売市場への参入と直面する諸問題	57
第1節 小売業の対外開放の展開過程とその政策	57
第2節 外資系小売企業の中国進出と主な外資系小売企業の現状	62
第3節 ヤオハンの失敗とカルフルの成功の要因	74
第4章 中国における地元資本小売業のマーケティング戦略の特殊性と諸問題	83
第1節 中国へのマーケティングの概念と理論の導入	83
第2節 マーケティング戦略の特殊性	87
第3節 マーケティング戦略の諸問題	96
第5章 地元資本小売企業聯華と外資系小売企業カルフルのマーケティング戦略 の比較研究 —実態調査による事例分析—	102
第1節 実態調査の方法と調査結果	102
第2節 聯華の概要	120
第3節 聯華とカルフルの顧客満足度の比較	132
第4節 聯華の小売ミックスと顧客満足度の比較	142

第5節	カルフルの小売ミックスと顧客満足度の比較	151
第6章	地元資本小売企業聯華の外資系小売企業カルフルに対する競争優位性を高めるための改善策 —実態調査による事例分析—	162
終章	結論と今後の研究課題	173
参考文献		

要 旨

1992年の鄧小平の南巡講話を契機として、中国経済は計画経済から社会主義市場経済へと向かった。同年7月に中国の中央政府は6都市及び5経済特区で制限付きではあるが、外国企業に対して小売市場を解放し始めた。その結果、多くの外資系小売企業の多業態の小売業が一気に大都市に登場した。また2004年12月11日に外国小売企業に対して中国の小売市場を全面的に開放した。その結果、新たな外国小売企業の参入のみならず、既に進出していた外資系小売企業も店舗拡大を加速し、一部の地域では競争が白熱化している。とりわけ、総合スーパー業態の急激な発展により、上海では外資系小売企業・中国地元資本小売企業の間で激しい競争が展開されており、オーバーストア状態に陥った。

本論文では、ライバル企業として上海市場に出店している地元資本小売企業の聯華と外資系小売企業のカルフルの総合スーパーを対象に、それぞれの調査対象1店舗を訪れた200人の顧客に顧客アンケート調査票の質問事項に答えてもらうという方式で調査を実施した。また、両店の店長と顧客との意識の相違について分析するために、店長アンケート調査票を準備し、両店の店長に著者が面接しアンケート調査票の質問事項に答えてもらうという方式で調査を実施した。さらに、上海にある聯華の本社とカルフルの本部の責任者を著者が訪問し、両社の小売ミックス10項目に関するアンケート調査を行った。そして、聯華とカルフルの小売ミックス10項目の内容とそれぞれの調査対象店舗で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果を比較・分析した。本論文は聯華がカルフルとの競争で勝ち残るためには、どのような小売マーケティング・ミックスを実施すべきかを考察し、聯華の競争力を高めるための改善策を見出すことを目的としたものである。

本論文では、第1章で小売業、小売業態、小売マーケティング・ミックス等のコンセプトに関する先行研究を要約し、第2章で中国の小売業の発展過程、構造特性、直面する主要問題点について考察した。第3章では、中国小売市場に進出した外資系小売企業について考察し、第4章では、中国の地元資本小売企業のマーケティングについて考察した。第1章から第4章までの研究は第5章の事例分析を行う際の基礎となるものである。第5章では、上述の方法で聯華とカルフルのマーケティング戦略の事例分析を行った。分析の結果、両社が実施したいくつかの戦略のなかには、顧客から支持を得ているものもあれば、支持を得ていないものもあることが分かった。失敗した戦略の失敗の原因としては、いくつかの市場環境要因もあるが、経営者と顧客との意識の相違もあることが明らかになった。

第6章は聯華のカルフルに対する競争優位性を高める上で検討の価値があると考えられる具体策を提案した。ただし、それらの具体策の費用便益分析は行わない。費用便益分析は今後の研究課題として残しておきたい。

序章 本研究の目的と方法

第1節 本研究の背景と目的

1978年12月に中国の中央政府は改革開放政策を打ち出した。この改革開放政策では主に製造業分野への外資導入の促進に重点が置かれ、卸売業や小売業分野への外国企業の参入は原則的に禁止されていた。1992年の鄧小平の南巡講話¹⁾を契機として、中国経済は計画経済から社会主義市場経済へと向かった。同年7月に、中央政府は北京、天津、上海、広州、青島と大連の6都市、及び深圳、珠海、汕頭(スワトウ)、厦門(アモイ)と海南の5経済特区²⁾で制限³⁾付きではあるが、外国企業に対して卸売市場や小売市場を解放し始めた。

その結果、多くの外資系小売企業の多業態の小売業が一気に大都市に登場し、相互に競争しながら発展することになった。そのなか、フランスのカルフル、アメリカのウォルマート、日本のイトーヨーカ堂等の世界を代表する大手グローバル小売企業が先を争うように次々と中国に進出した。いずれも食品・衣料・雑貨のすべてを取り揃え、それを大量販売する大型総合スーパーであった。これらの企業は自社が持つ資本金力・経営技術力・人材力・低価格等の優位性を生かし、中国沿岸部や大都市で相次いで店舗を開業した。それに対し、中国国内の小売業は政府に保護されていたため、競争力が弱く、中小企業や国営企業の倒産が相次いだ。この事態が中国国内の小売業に甚大な衝撃を与えた。

2001年12月の中国のWTO加盟を契機に、中央政府は加盟から3年後に中国小売市場を全面的に開放することを表明した。その結果、外資系小売企業の中国市場での展開が急速に拡大し、沿岸部や大都市の小売業界の競争が激化しつつある。中央政府は国内の各小売企業の競争力を高め、外資系小売企業に対抗できるように、小売業での吸収・合併を積極的に推進した。

2004年12月11日に中央政府はWTO加盟時の協議に基づき、外国小売企業に対して中国

¹⁾鄧小平の「南巡講話」とは、鄧小平が1992年に武漢、深圳、珠海、上海の経済特区を視察し、改革開放の堅持と経済成長の加速を呼びかけた時の講話のことである。

²⁾経済特区とは外国の資本や技術の導入が特別に認められている地域である。1979年に深圳、珠海、汕頭(スワトウ)、厦門(アモイ)、1988年に海南が経済特区として指定された。

³⁾上記の11都市に各1社または2社の合弁・合作による小売外資の実験的な導入をテストケースとして認めた。ただし、単独店のみが認可され、チェーンストアの展開は禁止されていた。また、100%の外国資本小売企業も禁止されていた。設立する際には、申請書を地方政府経由で中央政府に提出し、審査を受ける仕組みとなっていた。詳しくは第3章を参照。

の小売市場を全面的に開放した。その結果、新たな外国小売企業の参入のみならず、既に進出していた外資系小売企業も店舗拡大を加速し、一部の地域では競争が白熱化している。とりわけ、上海の総合スーパー業態の急激な発展により、外資系小売企業の間、外資系と中国地元資本小売企業の間、中国地元資本小売企業の間激しい競争が展開されており、オーバーストア状態に陥った。

中国の小売市場が開放されてから約 20 年が経った。この間の小売業の目覚ましい変化について、中国国内の学者のみならず、外国にいる中国の学者、外国の学者も大きな関心を寄せてきている。例えば、呉 (2000)、馮 (2002)、葉 (2003)、李・王ら (2006)、柯 (2007)、陳 (2009) 等は中国の小売業態の発展過程とその特徴を分析した。また、各業態の導入と発展、現状と課題に関する研究も多い。例えば、謝 (1997)、葉 (2003)、柯 (2007) 等がスーパーマーケット業態、呉 (2000)、謝 (2008) 等が百貨店業態、黄 (2003)、沈 (2006)、柯 (2007) 等がコンビニエンス・ストア業態、関根 (2009) が家電量販店業態、謝 (2009) がドラッグストア業態について考察した。中国の小売業の対外開放の展開過程については、李 (2000)、于 (2002)、胡 (2003)、汪 (2006)、謝 (2008) 等多数の学者が研究を行ってきた。外資系小売企業の中国市場への参入に関しては、于 (2002)、馮 (2002)、寺嶋ら (2003)、胡 (2003)、馮 (2007)、黄 (2009)、矢作 (2009) 等が分析した。そのなか、田村 (2003) はフランスのカルフルについて分析した。また、胡 (2003) はカルフルと日本のイトーヨーカ堂の事例比較を行い、黄 (2009) はフランスのカルフル、アメリカのウォルマート、日本のイトーヨーカ堂の 3 社における店舗運営、管理システム、商品調達等の経営戦略に関する事例分析を行った。神谷 (2011) は聯華の業績とその課題を分析した。

しかし、これまでの研究では、小売マーケティング・ミックスの観点からの研究はまだ少ない。そこで本論文はライバル企業として上海市場に出店している聯華とカルフルの総合スーパーを対象にアンケート調査を行い、その調査結果に基づいてその相違を比較分析した。また、聯華がカルフルとの競争で勝ち残るためには、どのような小売マーケティング・ミックスを実施すべきかを考察した。本研究が聯華の顧客満足度の向上に貢献し、聯華の市場シェアをあげることができれば光栄である。

第2節 本研究の方法

本論文では、先行研究の成果を踏まえたうえで、3. 論文の章別構成で述べるような順に研究を進める。本研究の独創性（オリジナリティ）は実態調査に基づく事例研究という点にある。つまり上海小売市場で売上高ランキングの上位に地元資本小売企業の1店舗と外資系小売企業の1店舗を選び、それぞれ200名の顧客を対象とした顧客アンケート調査と店長アンケート調査を行った。またその地元資本小売企業の上海本社とその外資系小売企業の上海本部で小売ミックス10項目に関するアンケート調査を行った。本研究はこれらの調査結果に基づいて行われた。調査方法と調査結果の詳細については第5章第1節を参照していただきたい。

1. 事例研究対象地域の選定

中国における小売業の発展は地域により異なり、明確な差異が存在している。政府の政策、地域の気象や地形等の自然条件及び地域の経済基盤、さらに、教育水準の差による労働力の素質の違い等により、東部、中部、西部及び東北部の小売業の発展は非常にアンバランスである。

本論文では上海の小売業界に着目する。その理由は次の通りである。小売市場を開放した当初、外資系小売企業は主に経済水準が比較的高く、購買力のある北京、上海、広州等の大都市に集中していた。また、近年大都市の地元資本小売企業も成長し、拡大しているため、小売市場では厳しい競争が展開されている。とりわけ、上海では外資系小売企業同士のみならず、外資系小売企業と中国地元資本小売企業の間で激しい競争が展開されており、オーバーストア状態に陥っている。

このような小売環境のなか、各小売企業は既存顧客の維持だけでなく、さらに多くの新規顧客を獲得するために、販売促進活動の実施、買物環境の改善、接客サービスの向上等を積極的に実施している。したがって、上海を事例分析の対象地域に選定した。

2. 本論文における用語の定義

チェーン小売業とは、単一資本がブランド、経営方針、サービスの内容、作業ノウハウ等を共通化した店舗を展開し、本部より一括仕入れすることによって利益を生み出す経営形態のことである。

総合スーパーとは、スーパーマーケット、大売場、ハイパーマーケット、ゼネラルマーチャダイズストア、大型総合スーパー、スーパーセンター等の総称である。

地元資本小売企業とは、中国資本だけが出資した企業のことである。地元資本小売企業には国有企業、集体企業、株式会社、民営企業等が含まれる。

港澳台小売企業とは、中国に返還された香港、マカオ（澳門）、台湾のいずれかの資本も出資した小売企業のことである。

外資系小売企業とは、港澳台小売企業、日米欧等外国小売企業のいずれかが出資した企業のことである。主に香港・台湾・マカオ（澳門）系、日系、欧米系、東南アジア系等に分類できる。外資系小売企業には地元資本小売企業との資本提携、技術提携等が含まれる。

東部地域とは、北京市、天津市、河北省、上海市、江蘇省、浙江省、福建省、山東省、広東省、海南省からなる地域である。

中部地域とは、河南省、湖北省、湖南省、安徽省、江西省、山西省からなる地域である。

西部地域とは、重慶市、四川省、貴州省、雲南省、西藏（チベット）自治区、陝西省、甘肅省、青海省、寧夏回族自治区、新疆ウイグル自治区、内モンゴル自治区、広西チワン族自治区からなる地域である。

東北地域とは、遼寧省、吉林省、黒龍江省からなる地域である。

3. 本論文の章別構成

第1章「マーケティングの主要なコンセプトに関する先行研究」では、本論文と関係する範囲内においてマーケティングの主要なコンセプトに関する先行研究の要約を行う。第1節では、小売業、小売業態のコンセプトに関する先行研究の要約を行い、また小売業態の生成・発展に関する諸理論仮説を概観する。第2節では、マーケティングのコンセプトに関する先行研究の要約を行ったうえで、マーケティング・ミックス、小売マーケティング・ミックスの諸要素を概観する。

第2章「社会主義市場経済下の中国における小売業の発展過程—その特殊性と諸問題—」では、中国における小売業の発展過程をその構造特性と直面する主要問題に焦点を当てつつ考察する。第1節では、中国の3大主要小売業態である百貨店、スーパーマーケット、そしてコンビニエンス・ストアの発展過程とその動向を考察し、かつ社会主義市場経済下におけるその発展過程の特徴を分析する。第2節では、小売業の構造を資本所有形態、業態及び地域の3つの側面から考察し、その特徴と背後にある規定要因を分析する。第3節

では、中国の小売業が直面する主要な問題とその背景について考察する。

第3章「外資系小売企業の中国小売市場への参入と直面する諸問題」では、中国の小売市場に進出した外資系小売企業について考察する。第1節では、中国の小売業に関する対外開放政策の展開過程を5段階に分け、各段階における開放政策について考察する。また、これらの開放政策の特徴を分析する。第2節では、上記の5段階区分に基づき、中国に進出した外資系小売企業の各段階における変化について考察する。また、主要外資系小売企業の現状を概観する。第3節では、中国の上海に出店した外資系小売企業のヤオハンとカルフルを比較し、中国市場でのカルフルの成功とヤオハンの失敗の要因を解明する。

第4章「中国における地元資本小売業のマーケティング戦略の特殊性と諸問題」では、中国の地元資本小売業のマーケティング戦略について考察する。第1節では、中国におけるマーケティング理論の導入・展開過程に関する諸学説を要約したうえで、李飛教授の3段階説について考察する。第2節では、中国の消費者と消費特性、消費環境を概観し、地元資本小売業のマーケティング戦略の主な特徴とその背後にある規定要因を考察する。第3節では、第2節で述べたような市場環境のなかで、地元資本小売業のマーケティング戦略の課題とその背後にある規定要因を分析する。

第5章「地元資本小売企業聯華と外資系小売企業カルフルのマーケティング戦略の比較研究—実態調査による事例分析—」では、聯華とカルフルのマーケティング戦略の実態調査による比較事例分析を行う。第1節では実態調査の方法と調査結果について述べる。第2節では、聯華の概要を明らかにする。第3節では、ライバル企業として上海市場に出店している聯華の新苑店とカルフルの古北店を対象に、それぞれの調査対象店舗を訪れた200人の消費者に顧客アンケート調査票の質問事項に答えてもらうという方式で調査を実施した。また、両店の店長と顧客との意識の相違について分析するために、店長アンケート調査票を準備し、両店の店長に著者が面接しアンケート調査票の質問事項に答えてもらうという方式で調査を実施した。

そして、これらの調査結果に基づいてその相違を比較分析する。第3節では、著者は聯華の上海本社を訪問し、聯華の小売ミックス10項目について、証券事務部部長の諸磊氏へのインタビュー調査を行った。この聯華の小売ミックス10項目と新苑店で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果を比較・分析する。第4節では、著者はカルフルの上海本部を訪問しアンケート調査への協力を依頼したが、責任者に面談できなかった。そこでアンケート調査票を渡し記入後返送してもらうよう依頼した。カルフルの上海本部よ

り後日に回答を得た。このカルフルの小売ミックス 10 項目と古北店で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果を比較・分析する。

第 6 章「地元資本小売企業聯華の外資系小売企業カルフルに対する競争優位性を高めるための改善策—実態調査による事例分析—」では、聯華のカルフルに対する競争優位性を高めるための改善策を提案する。

終章「結論と今後の研究課題」では、本論文における分析と考察の結果を総括し、残された課題を言及する。

第1章 マーケティングの主要なコンセプトに関する先行研究

第1節 小売業、小売業態のコンセプトに関する先行研究

1. 小売業

小売業についてはさまざまな定義があるが、ここではその代表的な2つの定義とその他の2つの定義をみってみる。

日本マーケティング協会誌(1963、p. 49)によると、アメリカ・マーケティング協会(AMA)は「小売業とは最終消費者に、直接に販売することに含まれている諸活動である」と述べている。同協会がいう諸活動とは、仕入業務、価格設定、在庫維持、陳列、広告、販売促進等最終消費者に対する販売活動に関連する総合的な活動を指す。

月谷真紀誌(2002、p. 312)によると、コトラー(Kotler, P.)は「小売業とは、個人用途、非業務用途で最終消費者に財またはサービスを直接販売することにかかわる、すべての活動のことである」と主張する。

モルゲンシュタインとストロンジン(1992、p. 5)によると、「小売業は、商品やサービスの最終消費者、すなわち個人的あるいは家庭的使用のために何かを購入する人々、への販売業務で構成される」⁴⁾と規定している。

ガレスピーとヘクト(1970、p. 1)によると、「小売業は、消費者のための欲望を満たす財の売買とサービスの提供、に必要な活動である。小売業はどのような形態であれ、最も初期の文明にまでさかのぼるものであり、消費者の欲求を満たすという目的は変わっていないが、確かに何世紀もの間に、その性格・形態・精神は変化してしまった」⁵⁾と規定している。

要するに、小売業とは流通過程の末端に位置し、主として最終消費者に対して商品またはサービスを販売・提供するための諸種の活動ないし過程のことである。また、主として小売業を営む者を小売業者という。さらに、小売業はいくつかの業種と業態に分類される。

⁴⁾ 訳文は著者による。原文: Retailing consists of the selling of goods and services to their ultimate consumers, that is, individuals who buy something for personal or household use.

⁵⁾ 訳文は著者による。原文: Retailing is the activity necessary to buy and sell want-satisfying goods and to provide services for the consumer. Retailing _ in one form or other _ dates back to the earliest civilizations; and though its purpose to satisfy the wants of the consumer has remained the same, retailing, over the centuries, certainly has changed in character, form, and spirit.

業種とは小売業者が取り扱う商品の種類による分類のことである。業態とは小売業者の販売方法による分類のことである。

2. 小売業態

中国語の「業態」という言葉は1980年代に日本から輸入された言葉であり、それ以前には用いられていなかったといわれている。小売業態の概念については日本でも様々な見解がある。例えば、南（1978、p.67）は「業態とは、営業や企業の状態をさすのであって、その内容は消費者にとってのさまざまな満足を対象にして工夫をこらし、それを営業のシステムにし、企業のシステムにして、一個の小売店舗化している姿をいうのである」と述べている。

他方兼村（1993、pp.144-145）によると、狭義の業態は主に消費者に対する様々な小売サービスの提供に関する店舗・販売レベルでのマーケティング諸活動の組み合わせの態様をさす。具体的には、マーケティング・ミックスの次の要素の組み合わせによって各種の小売業態が成立することになる。それは商品、価格、店舗、販売の4つの要素である。また、それぞれの要素を組み合わせたある小売業態も決して固定的なものではなく、環境の変化に対応してダイナミックに変化・発展していく。

つまり、小売業態は国・地域、自然環境、経済環境等によって大きく変化する。また、時代の変化、消費者の消費行動等の変化によって変化するといえる。

3. 小売業態の生成・発展に関する諸理論仮説

小売業態に関する研究では、小売業態の生成・発展のメカニズムの解明を試みた様々な理論仮説が提唱されてきた。例えば、「小売の輪」仮説、真空地帯仮説、アコーディオン仮説、弁証法仮説、「小売の3つの輪」仮説、危機・変化仮説、コア・フリンジ仮説、ライフ・サイクル仮説等がある。

ここでは、代表的な「小売の輪」仮説について簡単に要約しておく。「小売の輪」仮説はマクネア（McNair, M. P）によって提唱されたものである。新しい小売業態は、最小限のサービスの提供や簡素な店舗・設備等による革新的な経営技術によって、低コスト経営を実現できる。この革新的な経営技術を通して低価格を武器として市場に登場する。この革新的な小売業者は低価格によって既存小売業者の顧客を奪って成長し、市場での地位を確立する。やがて、模倣者が登場し、競争が激しくなり、低価格販売の魅力が薄れてくる。新

たな差別的優位性を確保するために、彼らは品揃えの拡大と高級化、付帯サービスの充実、店舗・設備の改善等を実施する。この変化は格上げと呼ばれる。その結果、高サービス、高費用、高マージン、高価格の業態となり、新たな低価格型の業態の参入機会を生じる。そこに登場する革新的な新業態はやがて競争過程を通じて格上げされ、高価格型の小売業態になる。

「小売の輪」仮説はアメリカにおけるスーパーマーケットやディスカウント・ストア等の生起・発展には当てはまるが、コンビニエンス・ストアや自動販売機等といった高価格・高コスト・高マージンの小売業態の出現が考慮されていないことが指摘されている。また、発展途上国のスーパーマーケットが高価格型の小売業態として登場したことも説明できない。さらに、消費者側の要因が考慮されていないことも指摘されている。

図表 1-1 小売業態の生成・発展に関する諸理論仮説の比較

分析次元 理論仮説	理論仮説 の分析対 象		参入時における消費者 への訴求点	小売業態それ自体 の発展軸およびそ の発展方向		生起ないし発展を 規定する要因	
	生 起	発 展		発展軸	発展 方向	生起	発展
「小売の 輪」仮説	○	○	低価格	価格	低→高	既存の 小売業 態間の 競争	革新的 な小売 業態間 の競争
真空地帯 仮説	○	○	高価格・高サービスあ るいは低価格・低サー ビス	価格・サ ービス	選好分 布曲線 の重心 に向か って高 →低あ るいは 低→高	既存の 小売業 態間の 競争お よび消 費者の 選好	既存の 小売業 態間の 競争お よび消 費者の 選好

「小売の3つの輪」仮説	○	○	高価格あるいは低価格	価格	低⇔高	革新的な小売業態と既存の小売業態の中和化	革新的な小売業態と既存の小売業態の競争的相互作用
コア・フリッジ仮説	○					既存の小売業態のフリッジ市場に対する軽視	
弁証法仮説	○		反に相当する場合	正に相当する小売業態の訴求点の正反対			
			合に相当する場合	正および反に相当する2つの小売業態の訴求点の中間形態			
アコーディオン仮説	○	(○)	既存の小売業態が扱っている品揃えの幅の程度と正反対	(品揃えの幅)	(広⇔狭)		
危機・変化		○					(革新)

仮説							的な小売業態と既存の小売業態の競争)
ライフ・サイクル仮説		○					

注：コア・フリンジ仮説はコア市場とフリンジ市場の概念を用いた仮説である。弁証法仮説は弁証法的進化論を用いてアメリカにおけるディスカウント・デパートメント・ストアの生じた背景を説明している。高マージン、低商品回転率、フル・サービス、都心立地型の百貨店は正という。低マージン、高商品回転率、セルフ・サービス、郊外立地型のディスカウント・ストアと反という。この2つの業態からディスカウント・デパートメント・ストアが登場する。これを合に値する。ライフ・サイクル仮説はプロダクト・ライフ・サイクルと同様に、小売業態は革新段階（導入期）、加速的発展段階（成長期）、成熟段階（成熟期）、衰退段階（衰退期）という4段階を経ることが想定されている。

出所：兼村（1993） p.185 より引用。

アメリカにおける小売業態の生成・発展に関する諸理論仮説は、市場メカニズムの貫徹を前提として登場したものである。しかし、中国では近年経済体制が計画経済から市場経済に変更されたため、市場経済は十分な発展過程を経ていない。その結果、改革開放後、成熟していない中国の市場経済に、先進諸国で100年をかけて発展してきた小売業態が、順次参入するのではなく、ほぼ同時に登場したのである（詳しくは第2章第1節を参照）。

第2節 マーケティング、小売ミックスのコンセプトに関する先行研究

1. マーケティングの定義

マーケティングという用語の定義は多くのマーケティング学者やマーケティング団体によって行われてきた。しかし経済の発展・時代の変化とともにマーケティングという用語の対象となる活動範囲や視点も多様化してきた。したがって、マーケティングという用語の統一的な定義は見られない。ここではその代表的な定義をいくつか要約しておく。

月谷真紀訳（1999、p.7）によると、コトラー（Kotler, P）とゲイリー・アームストロング（Armstrong, G）は「マーケティングとは、製品と価値を生み出して他者と交換することによって、個人や団体が必要なものや欲しいものを手に入れるために利用する社会上・経営上のプロセスである」と述べている。

上田惇生訳（2008、pp.76-78）によると、ドラッカー（Drucker, P.E）は「マーケティングとは、企業の成果すなわち顧客の観点から見た企業そのものである」と述べている。つまり、マーケティングに対する関心と責任は、企業のあらゆる分野に浸透させなければならず、マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、顧客に製品とサービスを合せ、自ら売れるようにすることである。

アメリカ・マーケティング協会は1935年、48年、60年、85年、そして2004年と2007年の計6回マーケティングという用語定義を発表した。同協会の2007年の定義によると、「マーケティングとは、顧客、取引先、パートナー、社会全体にとって、価値のある提供物を創造、伝達、送達、交換するための活動であり、一連の制度とプロセスである」と規定している⁶⁾。

日本マーケティング協会の1990年の定義によると、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」と規定している⁷⁾。

山本（2002、p.8）は「マーケティングとは、ターゲット市場の顧客から感動を伴うような満足を得ることを目的とし、その大義のもとで商品やサービスを企画し、それを企業競争を有利に展開しながら、市場に効率よく提供していくために必要な他のマーケティング

⁶⁾ 訳文は著者による。原文:Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

⁷⁾ <http://www.jma2-jp.org/guide/>、2011年5月2日付。

諸活動を有機的に結合させるよう企画・実践していく企業活動であり、それは生活者に対する適切な配慮を前提条件とした徹底的顧客志向と利潤志向および競争志向をとるものである」と述べている。

2. マーケティング・ミックス

マーケティング・ミックスとは、標的市場において目標とした成果を実現するための、企業がコントロール可能なマーケティング要素の適切な組み合わせのことである。1961年にアメリカのマーケティング研究者であるマッカーシー (McCarthy, E. J.) は、コントロール可能なマーケティング要素である「製品 (Product)」「価格 (Price)」「場所 (Place)」「プロモーション (Promotion)」を4Pという言葉で要約した。現在はこの理論が普及し、世界的に認知されている。

山本 (2002, p. 13) は、現代の産業界ではマーケティング調査と物的流通という2つの活動の重要性が高まっているため、マーケティング要素をさらによりきめ細かく分類する必要があると考え、次の6つの要素の組み合わせをマーケティング・ミックスとするのが適切であると主張する。つまり①マーケティング調査、②製品計画、③価格政策、④プロモーション、⑤販売経路政策、⑥物的流通、である。

恩蔵 (2004, pp. 29-30) によると、マーケティングを効果的なものとするためには、全てのマーケティング要素を適切に組み合わせて、統合されたマーケティング・プログラムを策定しなければならない。その際、標的顧客とのフィットとともに、各要素間のフィットが求められる。狙った顧客が支持してくれる製品を適切なプロモーションにより、適切な店舗を通じて適切な価格で提供することはもちろんであるが、製品と価格と流通とプロモーションが相互に調和していなければならない。

3. 小売マーケティング・ミックス

小売マーケティング・ミックス (以下小売ミックスと略記する) 論の誕生以前には、小売業者の差別化に関する理論、つまりオルダーソン (Alderson, W) の小売競争モデルが有名であった。また、レーザー・ケリー (Lazer & Kelley) は初めて製造業のためのマーケティング・ミックスに対応する小売ミックスの概念を生み出した。その後、小売ミックス論は大きく展開されると同時にその内容も変化していった。

その中、田村 (1980, p. 91) は単独店舗のみならず、商店街やショッピング・センター

等の商業集積についても小売ミックスの諸要素を提示した。その後、青木は田村の説を以下のように修正した（図表 1-2 参照）。

また、山本（2007、p. 115-116）によると、小売ミックスは次のマーケティング要素の組み合わせである。つまり①立地、②品揃え、③販売員、④店舗施設・陳列、⑤販売促進、⑥価格政策、⑦雰囲気、⑧サービス、⑨共同システム、⑩情報システム、である。

要するに、小売ミックスは小売業者の意思決定の内容を表す機能を持つ。小売業者が小売ミックスの諸要素を決定すると、顧客はその諸要素をその店舗のイメージとして認識する。また、小売ミックスの諸要素の内容は顧客の店舗に対す評価基準となる。

図表 1-2 店舗と商業集積に関する小売ミックスの諸要素

分類次元	小売ミックスの要素	
	店舗	商業集積
品揃え	品揃えの品質水準 品揃えの広さ・深さ	業種・業態構成
立地	公共交通機関によるアクセス/自家用車・自転車・徒歩によるアクセス/駐車・駐輪場	公共交通機関によるアクセス/自家用車・自転車・徒歩によるアクセス/駐車・駐輪場
買い物環境	レイアウト/BGM/空調/エレベーター・トイレ・休憩室	レイアウト/モール/BGM/空調/エレベーター・トイレ・休憩室
プロモーション および付帯サービス	販売員活動/広告/パブリシティー/セールス・プロモーション/返品/クレジット受け入れ/配送	広告/パブリシティー/セールス・プロモーション/レジヤ施設
価格	表示価格/割引・値上げ	特売

注：BGM：バックグラウンドミュージック。

出所：青木（1999、p. 88）より引用。

第2章 社会主義市場経済下の中国における小売業の発展過程

—その特殊性と諸問題—

中国の改革開放政策⁸⁾が実施されてから、既に30年以上経過した。また、2001年に中国が世界貿易機関（以下WTOと略記する）に加盟してから、10年経った。この間中国では経済の急速な成長に伴い、小売業も著しく変貌した。本章ではその変貌と小売業の直面する課題について考察する。

以下第1節では、中国の3大主要小売業態である百貨店、スーパーマーケット、そしてコンビニエンス・ストアの発展過程とその動向を考察し、かつ社会主義市場経済下におけるその発展過程の特徴を分析する。第2節では、小売業の構造を資本所有形態、業態及び地域の3つの側面から考察し、その特徴と背後にある規定要因を分析する。第3節では、中国の小売業が直面する主要な問題とその背景について考察する。

第1節 小売業の発展過程

中国における近代的な小売業の発展は、1900年にロシア資本によって開設された秋林会社の誕生から始まった。1949年の中華人民共和国の設立以降1978年までは、国営百貨店と国営商店や集団商店⁹⁾が主力であったが、1978年改革開放政策の実施により、流通業を取り巻く環境が激変した。

2001年WTOへの加盟を機に、流通分野の外資規制緩和策として、外資系小売企業に対する出店地域や出資比率、店舗数の制限等が撤廃された。そのことによって、外資系小売企業による様々な業態の小売業が大都市に登場し、中国の小売業界に多様な業態が一斉に現れた。また、それらが相互に競争しながら発展しているのである。

小売業態の急速な革新に対して、商務部は2004年7月20日に新しい「小売業態分類」基準を発表した。その新基準は小売業態を店舗経営形態と無店舗経営形態の2つに分類し、

⁸⁾ 改革開放政策：1978年12月の「三中全会」以降、中国で一貫して展開されている経済政策である。改革とは、経済体制の改革で、改革の対象は社会主義の計画経済体制であり、改革が目指すのは市場経済体制の確立である。開放は対外開放である。先進諸国の豊富な資金と先進的な技術を導入することによって、国内経済の活性化を目指すものである。

⁹⁾ 集団企業は市、県、鎮、郷、村が起こした企業を指す。

合計 17 の業態に分類するものである¹⁰⁾。主要業態の特徴は図表 2-1 のようにまとめることができる。

図表 2-1 中国の小売業の主要業態の概要

業 態	販売方式	売場面積 (m ²)	商 圏	主要顧客	品 揃 え	その他の特徴
小売商店	対面販売	100 以下	住宅地内 とその周 辺、伝統 商業地	住宅地 域の住 民等	タバコ、飲料 水、酒、菓子 を中心	個人や家族経 営、営業時間は 12 時間以上
コンビニ エンス・ ストア	セルフ サービス 方式	約 100	商業中心 地、駅や 学校、病 院、企業 等の周辺	単身者、 若者、サ ラリーマ ン等	食料品を中 心に、約 3000 品目	24 時間営業、便 利な場所に立 地、やや高価格
ディスカ ウント・ ストア	セルフ サービス 方式	300-500	住宅地周 辺等	商圏内の 住人	食品、日用雑 貨等	プライベート ブランド商品 が比較的が多 く、商品価格は やや安い
スーパー マーケッ ト	セルフ サービス 方式	6000 以下	商業中心 地	主婦層	食料品を中 心に、日用必 需品等にも 揃う	やや低価格、12 時間以上営業
総合スー パー	セルフ サービス	6000 以上	商業中心 地や都市	ファミリ ー層	日常生活に 必要な商品	大容量の駐車 場、低価格

¹⁰⁾ ちなみに、店舗経営形態の業態は小売商店、コンビニエンス・ストア、ディスカウント・ストア、スーパーマーケット、大型スーパーマーケット、メンバーシップ・ホールセール・クラブ、百貨店、専門店、専売店、ホーム・センター、ショッピング・センター、メーカー直営店の 12 業態である。また、無店舗経営形態の業態はテレビ・ショッピング、通信販売、ネットスーパー、自動販売機、テレホンショッピングの 5 業態である。

	方式		に近い郊外のロードサイド等		全般、プライベートブランド商品を積極的に展開	
メンバーシップ・ホールセール・クラブ	セルフサービス方式	6000以上	都市に近い郊外のロードサイド	小売業店や飲食店、企業等の集団購入者を中心に、個人入会も可	日常生活に必要な売れ筋商品を限定的に取り扱う、販売サイズは大ロット	会員制、店舗が在庫機能を有する、交通手段は主に車、低価格
百貨店	対面販売とセルフサービス方式	6000ー2万	商業中心地	中・高所得消費者	衣類、靴、化粧品、家電等幅広く揃う、ブランド品の専門売場も設置	チェーン百貨店化の進展、飲食店や娯楽施設も設置、比較的に高価格
ホーム・センター	セルフサービス方式	6000以上	都市に近い郊外のロードサイド	持家の消費者	建築資材、園芸用品、家具、金物等	大容量の駐車場、やや低価格
ショッピング・センター	対面販売とセルフサービス方式	小型5万 中型10万 大型15万	商業中心地と都市に近い郊外のロードサイド	ファミリー層	スーパー、専門店、飲食店、娯楽施設等が入居	大容量の駐車場、ワン・ストップ・ショッピング機能
専門店	対面販売	商品によ	商業中心	若者やこ	おもちゃ、家	チェーン展開、

	とセルフサービス方式	り、面積が異なる	地、百貨店内、ショッピング・センター内	だわりを持つ消費者	電、薬品等専門的に販売される商品	販売員は専門知識を有す
専売店	対面販売とセルフサービス方式	商品により、面積が異なる	商業中心地や百貨店内、ショッピング・センター内	こだわりを持つ中・高所得消費者	主として特定ブランドの各種商品を販売(電化製品、スポーツウェア等)	チェーン展開、販売員は専門知識を有す

出所：呉（2009） pp. 13-15 より筆者作成。

1. 中国の小売業に関する開放政策の進展

1949年の中国建国後、日用品や農産物等の消費財の流通は高度に集中した計画経済体制の下に置かれ、国家の計画に従って配給され、基本的には国営企業によって販売された。そのため、百貨店が小売機能と一部卸機能を担いながら存在すると同時に、日用品を中心に扱う中小総合商店と、商品ごとの小規模専門店が並存した¹¹⁾。

1978年12月に行われた中国共産党第11期三中全会で改革開放政策が打ち出された。この改革開放政策では主に製造業分野への外資導入の促進に重点が置かれ、卸売業や小売業分野への外資系企業の参入は原則的に禁止されていた。

1992年7月に、国務院¹²⁾が出した内部通達『小売商業の外資利用問題に関する意見』によって北京、天津、上海、広州、青島と大連の6都市、及び深圳、珠海、汕頭(スワトウ)、厦門(アモイ)と海南の5経済特区に、各1社または2社の合弁¹³⁾・合作¹⁴⁾による小売外資

¹¹⁾ 李、王（2006） p. 83。

¹²⁾ 国務院：「最高の国家権力の執行機関であり、最高の行政機関である」（憲法85条）。すなわち、中央政府である。正式には、「中華人民共和国国務院」という。行政機関である国務院の最高責任者は総理であり、副総理及び国務委員が総理の活動を補佐する。また、国務院の各部長及び各委員会主任がその部門の活動について責任を負う。部・委員会は日本の省に相当し、部長・主任は大臣に相当する。

¹³⁾ 合弁企業とは、外国企業と中国企業が出資して設立される企業である。中国の外資系企業の最も一般的なスタイルで、全進出外資系企業の約半数がこの形態である。合弁企業では、出資者の利益分配を受ける権利とリスク・損失の負担責任がすべて出資比率によって決定される。

の導入がテストケースとして認められた。

2001年12月に中国はWTOに加盟した。2004年12月11日に中央政府はWTO加盟時の協議に基づき、中国小売市場を全面的に開放した。その結果、多くの外資系小売企業による多業態の小売業が一気に大都市に登場し、相互に競争しながら発展することになった。

2. 中国の主要小売業態の発展過程とその動向

先述したように、中国の小売業態は店舗経営形態と無店舗経営形態の2つに大分類され、全部で合計17の業態に分類されている。本節では百貨店、スーパーマーケット及びコンビニエンス・ストアの主要3業態を取り上げ、その発展過程と動向について考察する。

(1) 百貨店

百貨店の発展過程を導入期、成長期の第1段階、成長期の第2段階、成熟期の4段階に分けて、分析する¹⁵⁾。

1) 導入期 (1900年～1948年)

中国初の百貨店は、1900年にハルビンでロシア資本により開設された秋林公司であり、現在百年の歴史を持ち、今日も営業している中国で最も長い歴史を誇る百貨店である。その後、1917年に上海先施百貨公司(地元資本)と、1918年に上海永安百貨公司(地元資本)が誕生した。1926年に開設された新新公司を加えて、三社は上海一の繁華街である南京路に立地し、上海の百貨店の象徴となっていた¹⁶⁾。最初の百貨店が開設された1900年から中国建国前年の1948年に至る約50年間は百貨店の導入期といわれている。

2) 成長期の第1段階 (1949年～1989年)

1949年10月に中華人民共和国が建国された。そして1959年頃、導入期に誕生した百貨店はすべて国有化されたため、名称変更を余議なくされたが営業を続けた。当時、百貨店は計画経済の下にあって、主に物価安定・供給保障という社会的役割を果たす国営配給機関としての機能を担っていただけで、百貨店本来の業態の特性は未完成であった¹⁷⁾。

1978年12月に中央政府は改革開放政策を打ち出した。前述のように、この政策では主

¹⁴⁾ 合作企業とは、出資比率ではなく、合作契約の定めにより、分配とリスク負担が決定される企業である。合弁や独資よりもきわめて柔軟な法人形態であり、リスクが少なく、外資系企業の中国進出をより容易にしようと、中国が考えたかなり特殊な形態である。

¹⁵⁾ 中国連鎖経営協会編(2000) pp. 240-258。

¹⁶⁾ 肖(2007) p. 45。

¹⁷⁾ 李、王(2006) p. 83。

に製造業分野への外資導入の促進に重点が置かれており、卸売業や小売業分野への外資系企業の参入は原則的に禁止されていた。したがって、この期間は百貨店にとって非常に経営しやすい時期であった。

寺嶋等（2003、pp. 36-37）によるとその理由は次の3点である。まず、商品が構造的な供給不足状態にあったことである。次に、国の独占政策の下でいわゆる新業態の出現がないため、競争が起こらなかったことである。最後に、都市中心部といった好立地に出店できたこと、の3点である。それ故、毎年増収増益を実現し、その後の何十年もの間百貨店は中国の小売業界の最も主要な業態であった。このように1949年から1989年までの間は、百貨店業界のたいへん緩やかな発展時期であった。

3) 成長期の第2段階（1990年～1995年）

中国経済の高度成長により、国民の可処分所得の増加、生活水準の向上、購買力の増加等をもたらされた。その影響で、1990年代に入ってから地元資本百貨店の新規出店・増床改装が急ピッチで展開され、新しい百貨店づくりの競争が始まった。中国貿易部の統計によると、1996年に100以上の大・中都市において、売場面積が5000㎡以上の大型百貨店が700店にのぼり、その大部分は1991年から1995年までの5年間につくられたものである。この5年間の新規出店数は過去40年間の出店総数に相当する¹⁸⁾。

この時期に百貨店はハード面（設備・内装等）のみならず、ソフト面（すなわち経営そのもの）でも抜本的な改革を行った。例えば品揃えの充実である。それまでは生活必需品中心であったが、この時期には買回品（耐久消費財や趣味品等）も品揃えに加えられるようになった。さらに、従業員の接客サービスも改善され、対面販売方式からセルフ販売方式に変わった。このことにより、顧客は自由・気軽に見たい商品を手にとってみるができるようになった¹⁹⁾。

地元資本百貨店にとどまらず、外資系百貨店の活発な進出も始まった。前述の通り、1992年に6都市及び5経済特区に合弁・合作による小売外資の導入がテストケースとして認められた。そのことにより、外資系小売企業の中国小売市場への参入が次第に増加した。また国務院が1992年から1995年までの間に認可した15の外資系小売企業の大部分を百貨店が占めている。外資系百貨店の共通した特徴は、店舗の大型化・高級化である。

4) 成熟期（1995年以降）

¹⁸⁾ 謝（2008b）p. 68。

¹⁹⁾ 寺嶋等（2003）pp. 37-38。

1995年を過ぎると百貨店の黄金時代に終止符が打たれることとなった。1996年から中国の百貨店業界の売上不振、特に大型店の不況が顕在化しており、この年から百貨店業界は成熟期に入ったのである。

肖（2007、p. 45）によると、百貨店の業績悪化の原因としては次の5点が挙げられる。第1は、各百貨店の重複的・盲目的な出店によりオーバーストアの状況に陥ったこと。第2は、高級化や大型化を追求し、実際の消費者の消費水準と乖離したこと。第3は、総合スーパー等の新業態の出現による競争の激化。第4は、外資系百貨店の参入が既存百貨店へ影響したこと。第5は、大都市の地価高騰と人件費の上昇によりコストが上昇する一方、競争激化に伴う値下げが加わり、経営が一層苦境に追い込まれたこと。

他方、呉（2000、pp. 44-49）はマクロの視点から次の4つの要因を指摘する。①経済情勢と需給関係の変化、②比較的低い参入障壁、③経営理念と管理技術の立ち遅れ、④市場における不健全非市場要因。

謝（2008b、pp. 75-78）は百貨店が不況から脱出するための以下のような提案を行っている。まず、郊外に支店を出店する戦略の導入である。車の普及による都心部道路の渋滞、郊外の住宅地の建設、道路の整備等に伴って、人口が郊外に移動し始めた。次に、スーパーマーケットやショッピング・センター等他の業態に転換する戦略の導入である。最後に、特色ある売場づくりを行い、販売員教育を強化し、サービス力を向上させ、販売時点情報管理システム（POS システム）の導入等の手段を取ることも不況からの脱出に寄与するだろう。

近年、個人所得の上昇と中流所得層の増加により、百貨店の業績が再び上昇した。『中国統計年鑑』のデータをみると、2003年から2010年までの間百貨店業界では、売上高が右肩上がりの成長が続いた。2008年と2009年は金融危機やリーマンショックの影響で、成長は一時的に減速したが、2010年には成長が回復した。その原因²⁰⁾は、近年の経済成長に伴う消費者の所得水準の向上によって、百貨店での取り扱いが多いファッション関連商品、とりわけ衣料品、化粧品、宝飾品等の売上が増加したことであると考えられる。

しかし、百貨店業界の直面する課題は、大都市部のオーバーストア、各店舗の同質化、価格競争の激化等である。個性的な百貨店を構築すること、他店との差別化を図ること、が百貨店業態のこれからの発展につながると考えられる。さらに、専門店や大型ショッピング・センターが百貨店の顧客を侵食してきており、通信販売の急拡大も百貨店業界に少

²⁰⁾ 三菱東京UFJ銀行産業レポート（2011）p. 3。

なからぬ影響を及ぼすと考えられる。

(2) スーパーマーケット (中国語で「超市」)

柯 (2007、pp. 123-134) はスーパーマーケットの発展過程を導入期 (前期導入期及び後期導入期) と成長期の 2 期に分けて考察している。

1) 導入期 (1981 年～1994 年)

① 前期導入期 (1981 年～1989 年)

中国最初のスーパーマーケット (以下 SM と略記する) である広州友誼商店は 1981 年 4 月に広州市で開業された²¹⁾。同店は外国人向けの免税店として設置された SM である。その後、政府指導の下で、北京、上海等の大都市で SM が相次いで開店した。

柯 (2007、p. 124) によると、これらの店舗は主に国営の商業企業が経営する既存の食料品店等から転業したものである。店舗の営業面積は 200～300 m²、品揃えは副食物が中心で、アイテム数は約 200 種類であった。

しかし、これらの店舗はその後次々と閉店していった。寺嶋ら (2003、p. 42) によると、その主な理由は次の 5 点である。第 1 は、生活必需品の多くが配給券を利用した配給システムによって提供されており、その結果 SM が扱う商品は配給券の要らない商品や高級商品に限定され、品揃え面で魅力を打ち出せなかったこと。第 2 は、消費者の所得水準が低く、上記の商品を購入する余裕がなかったこと。第 3 は、商品の価格が高いことと、品揃えが少ないこと。第 4 は、店内に冷蔵設備やレジといった設備が導入されていなかったこと。第 5 は、店の規模が小さいため、売上高が損益分岐点を下回るケースが多かったこと、である。

他方、謝 (1997、pp. 51-52) は、その失敗は供給者側と消費者側の次のような諸条件の不備に起因する、と主張する。第 1 は、大量生産体制の未確立である。第 2 は、消費者の収入水準の低さである。第 3 は、経営ノウハウの未習得である。第 4 は、消費者の特定な買物習慣の存在である。第 5 は、技術開発の遅れである。

この前期導入期に誕生したほとんどの店舗の特徴はセルフサービスと集中会計方式の導入、都市部の中・高所得者向け、単独店経営、高価格・高マージンであり、本来の SM の特徴を完全には具備していなかった。そのため、実質的な SM の誕生は 90 年代の前半になってからである。

²¹⁾ 肖 (2007) p. 53。

② 後期導入期（1990年～1994年）

最初に登場した SM は、1990 年 12 月に広東省東莞市の住宅地で開業した美佳であった。美佳はセルフ販売方式、比較的安い価格、住宅地内に立地していること、で大きな反響を呼んだ。

しかし 1991 年 9 月により本格的な SM である上海聯華が第 1 号店をオープンし、この店舗の開店を SM の誕生とみなすのが一般的である。当店は売場面積が 800 m²で、日用雑貨と副食品カテゴリーを中心に、約 3000 種類の商品を品揃えしていた。さらに、上海華聯は 1993 年 1 月に開業し、1 日間で 6 店を同時にオープンさせたことで、SM ブームを巻き起こすこととなった²²⁾。

このブームの先頭に立ったのは上海である。1993 年から上海の SM の出店ペースは平均 3 日に 1 店舗とされ、1996 年末、上海の SM は約 800 店に達していた²³⁾。このブームは中央政府や地方政府の税制等の政策面でのサポートにより加速された。例えば 1994 年、上海市政府は同年内に 100 店舗の SM を開業させることを都市商業計画に掲げ、その実行プロジェクトを行ったという例が挙げられる²⁴⁾。

謝（1997、p. 54）によると、この時期の SM は規模の経済性を追求し、市場シェアを高めるために、チェーンストア経営方式を採用した。なお、この時期のチェーンストア経営方式はほとんどレギュラー・チェーン、すなわち、同一資本の下に多数の店舗を所有する経営組織である。フランチャイズ・チェーンやボランタリー・チェーン方式をとる形態はかなり少数であった。また、この時期の SM の課題は規模過小と 1 地域限定経営である。

他方、柯（2007、pp. 127-128）によればこの時期の SM の課題は主として次の 4 点である。
①投資資金の不足、②高コスト経営、③商品の管理能力の低さ、④生鮮食品比率の低さ。

2) 成長期（1995年以降）

1995 年末から世界を代表する大手グローバル小売企業が先を争うように次々と中国に進出してきた。ちなみに、1995 年にフランスのカルフル、1996 年にアメリカのウォルマート、日本のイオン、1997 年に日本のイトーヨーカ堂が参入した。いずれも食品・衣料・雑貨のすべてを取り揃え、それを大量販売する大型総合スーパーであった。

一方、中国国内の多くの中小 SM が総合スーパーに転換し、チェーンストア経営方式を積

²²⁾ 肖（2007）p. 53。

²³⁾ 謝（1997）pp. 52-53。

²⁴⁾ 寺嶋等（2003）p. 45。

極的に取り入れ、政府の促進策を受けることによって急速に成長していった。その中でも上海聯華は大成功をおさめた。上海聯華は主に上海市周辺を拠点に SM を展開していた。1999 年の年間売上高は 73 億元に達し、長期にわたって中国の小売業界のトップに立っていた上海第一百貨店の年間売上高 61 億元を抜いて、トップの座を獲得した。

近年、中国経済の成長により、個人所得の上昇と中流所得層の増加、都市化の進展等を背景に、SM の売上高が大きく伸び、小売市場でのシェアを高めつつある。また、上海、北京、広州等の大都市をはじめ、内陸部の地方都市にも、一部の高所得消費者をターゲットに、輸入品を中心に扱う高級スーパーの増加傾向が現れた。

(3) コンビニエンス・ストア (中国語で「便利店」)

コンビニエンス・ストアの発展過程を導入期、成長期の 2 段階に区分し、分析する。

1) 導入期 (1992 年～1996 年)

1992 年から 1996 年の間はコンビニエンス・ストア (以下 CVS と略記する) の導入期といわれている。この時期は外資系企業の先発的参入により、中国市場に CVS 業態が登場するようになった。

1992 年 10 月、深圳でセブンイレブンの 5 店舗が同時に開業され、中国最初の CVS として誕生した。その後、1993 年 5 月に香港資本の百式が上海でオープンし、上海初の CVS となった。さらに、1996 年にダイエーが上海市華聯集团公司と合併し、羅森 (ローソン) を中国市場に登場させた。

一方柯 (2007, p. 165) によると、1995 年に次のような理由で国有小型食料品店や小型糧食店は政府の主導により、国内全域で CVS への業態転換を行った。つまり 1990 年代に入ると、従来の国有小型食料品店や小型糧食店が経営不振に陥り、また都市開発の加速により住宅地域、とりわけ新興住宅団地での商業施設が不足がちになった。この状況を改善するために、政府は従来の国有小型店を CVS に転換し、チェーン・オペレーション政策を打ち出した。しかし、この政策は結果的には失敗に終わった。

柯 (2007, p. 165) によればその理由は主として次の 2 点にある。第 1 は、SM と CVS の業態区分の認識の不明確さである。すなわち、それらの店舗は実際にはミニスーパーに転換し、CVS 業態の基本である時間の利便性、距離の利便性、品揃えの利便性という 3 つの利便性が十分認識されず、CVS 業態の特徴を活かせなかった。第 2 は、看板だけの業態転換である。各行政担当者は業態転換から得られる無利子ローン等の優遇策に関心を集中し、

チェーン・オペレーションを積極的に推進しなかった。かくて、政府主導による「コンビニエンス・ストア化改造運動」は失敗に終わったのである。

2) 成長期 (1997 年以降)

1997 年からは CVS の成長期といわれている。この時期は中国の地元資本企業が先発の外資系 CVS チェーンを模倣しながら店舗を開発し、参入した時期であった。この時期に最も成長を遂げたのは上海の CVS である。1997 年に聯華便利店が誕生し、1998 年に良友便利店と可的便利店が設立され、2001 年には好徳便利店も登場し、上海に CVS のネットワークが構築された。

柯 (2007, p. 185) によると、地元資本企業の設立形態は 2 種類ある。1 つは、異業種からの業態転換である。代表的な企業は可的便利店である。同 CVS は乳製品の開発、生産、販売をする上海光明乳業株式会社から業態転換し設立された。もう 1 つは、SM を経営する企業の業態多角化である。例えば、聯華便利店は大手 SM である聯華より全額出資で設立された CVS チェーン店である。好徳便利店は大手 SM である上海農工商により全額出資で設立された CVS チェーン店である。

その後、上海では CVS 業態の急激な発展と競争により、オーバーストア状態になりつつある。国家統計局によると、2007 年上海では約 4000 店が展開しており、全国店舗数の約 4 分の 1 を占めている。また、全国の CVS 総売上高から見ると、上海は約半数を占めている。その一方、西部地区の雲南、西藏 (チベット)、甘肅、寧夏、新疆等の地域には 1 店舗もない。つまり、地域によって CVS 業態の発展レベルに大きな差異が見られる。

また、この時期の CVS の特徴は直営店が圧倒的に多いことである。沈 (2006, p. 25) によるとその原因は、CVS 業態に進出したのはたいてい国有小売企業であった、ということである。これらの企業は豊富な資金力を利用し、直営店方式を採用した。

沈 (2006, pp. 26-27) によると、中国の CVS は多くの課題に直面している。つまり、①目標市場の不明確さ、②直営店比率の高さ、③粗利益率の低さ、④IT を活用した運営システムの遅れ、⑤政府の支援がないこと、が指摘されている。

近年、内陸部の経済発展による個人所得の増加を契機として、地元資本の CVS のみならず、外資系の CVS も内陸部への店舗展開を始めた。

3. 中国の小売業態の発展過程とその特徴

(1) 小売業態の発展過程

中国の小売業態の発展過程について、中国の諸学者はそれぞれ異なる見解を示している。例えば李・王（2006、pp. 83-88）は、中国の小売業態の発展過程を2段階に分けて論じている。すなわち、第1段階（1900年～1991年）は、百貨店を中心とした単一業態段階である。第2段階（1992以降）は、SM、CVS等の多業態が並存する段階である。また、肖（2007、pp. 30-33）は次のような6段階説を唱えている。すなわち、第1段階（1900年～1989年）は百貨店を中心とした単一業態段階である。第2段階（1900年～1992年）はSMの出現段階である。第3段階（1993年～1995年）は他の業態が現れる段階である。第4段階（1996年～1999年）は外資系小売業の進出段階である。第5段階（1999年～2004年）はチェーン経営方式の発展段階である。第6段階（2005年以降）は小売企業の中に吸収・合併が盛んになり、調整期に入った段階である。

他方、陳（2009、pp. 14-15）は3段階に分かれると主張している。すなわち、第1段階は百貨店が誕生した1900年から改革開放政策が実施された1978年までである。この期間は、中国の小売業界が計画経済体制の下に置かれ、中心的な業態は百貨店である。第2段階は1978年から90年代初頭の間である。この期間は、百貨店が成長期から成熟期へと移行した段階である。第3段階は90年代から現在までである。この期間は、SMを始め、新しい業態が続々と市場に登場し、各業態が並存しながら、競争する段階である。

このように、中国の小売業態の発展過程の段階区分については、諸学者の意見は異なっているが、大別すると、百貨店を中心とした単一業態段階と、SM、CVS等の多業態が並存しながら、競争する段階に分けられる。

（2）中国の各小売業態の発展過程の特徴

中国の小売業態は純粋な市場経済下の経済発展法則にしたがって、発展してきたのではない。諸外国の小売業態の発展過程と比較してみると、中国の小売業態の発展過程の特徴は以下のようにまとめられる。

第1は、多様な小売業態が同時に発生し、並行して発展していることである。

アメリカの小売業態の発展は、歴史的に秩序立って行われてきたといわれている。百貨店、通信販売店、チェーンストア、SM、ショッピング・センター、ディスカウント・ストア、CVS、その他さまざまな形式の小売業態が、その時代時代の消費者のニーズを汲み取っ

で発展したのである²⁵⁾。一方、中国の小売業態の発展は、約 100 年の歴史をもつ百貨店以外、他の業態は政府の促進政策や外資系小売業の中国市場への進出により、約 10 年間という比較的短い期間に登場してきた。

その背景は、外部的環境要因にある。前述のように、1978 年の改革開放後、中国の経済は著しく成長した。しかし 1977 年まで計画経済体制の下で小売業は、小規模零細性、業態の過少性、経営の低効率性等により、立ち遅れが深刻な問題になっていた。この問題を解決するために、中央政府は一連の商業促進政策を打ち出した。しかし、経営ノウハウの欠如により、自ら解決できないため、中央政府は外資系小売企業を参入させる政策を実施し、積極的に海外の有力小売企業を中国市場に参入させ、流通の近代化を図ろうとしていた²⁶⁾。したがって、各先進国の大手小売企業がさまざまな新しい業態で中国市場に進出したことにより、中国では比較的短期間にほぼすべての新小売業態が登場した。

他方、呉（2000、p. 51）は以下のような背景があると主張する。中国は発展途上国であり、経済的には後発性の特徴を有する。また、経済体制が計画経済から市場経済に変更されたため、市場は十分な発展過程を経ていない。その結果、改革開放後、成熟していない中国の市場経済に、先進諸国で 100 年をかけて発展してきた小売業態が、順次参入するのではなく、ほぼ同時に登場したのである。

第 2 は、新小売業態が本来の業態特性を十分には備えていないことである。

中国の小売業の新業態の登場は、技術革新によりもたらされる費用構造上の競争優位によるのではなく、販売方法を変化させることにより顧客を誘引する手段にすぎないのである。したがって、多くの企業は新業態の表面的な形式を模倣するばかりで、販売の技術革新という内実を備えていない。

例えば、SM の初期段階では、本来の業態特性である低粗利益、高回転率、低価格販売等の特性を持たず、SM は高コスト経営体質であった。また、国有食糧店や副食品店の経営不振を改善するために、政府の主導によりそれらを CVS 業態に転換させた。したがってそれらの CVS は、この業態の基本である時間の利便性、距離の利便性、品揃えの利便性といった本来の特性を有していなかった。

以上中国の小売業態の発展過程と発展の特徴をみてきた。小売業態の発展の促進要因と

²⁵⁾ 徳永（1990）p. 3。

²⁶⁾ 馮（2002）p. 25。

しては、いくつかある。例えば、経済の発展による個人所得の増加、購買力の向上、外資系小売業の参入等が挙げられる。その中で、最も重要な促進要因は政府の公的介入である²⁷⁾。中央政府や地方政府による財政支援、優遇税制等の促進政策の実施によって、小売業態の多様化と小売業態の発展過程の短縮化が促進された。

²⁷⁾ 詳細は葉（2003） pp. 123-126 を参照されたい。

第2節 小売業の構造特性

本節では、中国におけるチェーン小売業の構造を資本所有形態別、業態別及び地域別の3つの側面から考察し、その特徴と背後にある規定要因を分析する。(統計については補論を参照)

1. 資本所有形態別構造特性

中国の小売業界においては、1992年まで外国企業の独資・合弁による小売業の展開は禁止されていたが、鄧小平は1992年1月から2月にかけて、武漢、深圳、上海等を視察後、社会主義の体制下でも市場経済を導入し、経済発展を進めることが可能であると表明した。その結果、1992年7月に国務院は6都市及び5経済特区にそれぞれ1社または2社の合弁・合作による小売外資の実験的な導入をテストケース(中国語で「試点」として認めた。その後、2001年12月に中国は正式にWTOに加盟し、流通・小売分野における外資系企業に対する出資比率制限、地理的制限等を3年以内、つまり、2004年12月11日までに、廃止することが義務づけられ、中国市場における資本所有形態の構造は著しく変化し始めた。

本論文では特に断らないかぎり、「港澳台企業」と「その他の外資系企業(日欧米等の外資系企業)」を区分することなく、まとめて「外資系企業」として分析している。しかし、本節では、外資系企業を港澳台企業とその他の外資系企業に区分して分析する。したがって、資本所有形態別を地元資本企業、港澳台企業、その他の外資系企業の3つに分けて分析する。

なお図表2-2の2003年の数値は『中国統計年鑑』2005年版に掲示された数値である。というのは、2005年版から地元資本企業、港澳台企業とその他の外資系企業に関する売上高、店舗数、売場面積、従業員数の数値が掲示されるようになったからである。

2003年から2010年にかけて地元資本企業と港澳台企業の経営規模も増加しているが、とりわけ、その他の外資系企業の経営規模の伸び率が高い。店舗数から見ると、2003年その他の外資系企業は2024店舗であったが、2010年には1万4217店舗に達し、2003年と比較すると、約7倍に増加した。小売業全体に占める割合からみると、2003年の4.4%から2010年の8.0%まで増加した。一方、地元資本企業と港澳台企業の店舗数の伸び率は増えたものの、いずれも小売業全体の伸び率を下回った。また、小売業全体に占める割合をみると、その他の外資系企業とは対照的に、両者ともに若干下がった。

図表 2-2 中国における資本所有形態別チェーン小売業の経営規模の変化

経営規模	小売業全体	地元資本 企業	港澳台 企業	その他の 外資系企業
売上高 (億元)				
2003 年 (%)	4,258.60 (100.0)	3,527.50 (82.8)	265.00 (6.2)	462.40 (10.9)
2010 年 (%)	27,385.43 (100.0)	23,324.63 (85.2)	1,580.18 (5.8)	2,480.62 (9.1)
伸び率 (名目)	6.43 倍	6.61 倍	5.96 倍	5.36 倍
伸び率 (実質)	5.36 倍	5.51 倍	4.97 倍	4.47 倍
店舗数 (店)				
2003 年 (%)	46,517 (100.0)	43,256 (93.0)	1,237 (2.7)	2,024 (4.4)
2010 年 (%)	176,792 (100.0)	158,196 (89.5)	4,379 (2.5)	14,217 (8.0)
伸び率	3.80 倍	3.66 倍	3.54 倍	7.02 倍
売場面積 (万㎡)				
2003 年 (%)	2,780.2 (100.0)	2,379.5 (85.6)	185.5 (6.7)	213.3 (7.7)
2010 年 (%)	12,756.8 (100.0)	10,726.4 (84.1)	689.7 (5.4)	1,340.7 (10.5)
伸び率	4.59 倍	4.51 倍	3.72 倍	6.29 倍
従業員数 (万人)				
2003 年 (%)	92.4 (100.0)	78.3 (84.7)	5.6 (6.1)	8.4 (9.1)
2010 年 (%)	225.2 (100.0)	179.7 (79.8)	18.0 (8.0)	27.4 (12.2)
伸び率	2.44 倍	2.30 倍	3.21 倍	3.26 倍

出所：2003 年の数値は中国国家统计局『中国統計年鑑』2005 年版より、2010 年の数値は

2011年版より作成した。

注：（）内の数値は構成比である。伸び率：2010年/2003年。その間の物価上昇率は約1.2倍であるから、総売上高の実質伸び率＝名目伸び率/1.2。2003年の一部の行の企業形態別の数値の合計が小売業全体の数値と一致しない場合がある。統計については補論を参照。

店舗数の増加に伴い、売場面積も拡大した。その他の外資系企業では、2003年から2010年にかけて6倍強に拡大し、小売業全体の1割を占めるようになった。一方、地元資本企業と港澳台企業の売場面積の伸び率は3、4倍に増えたものの、いずれも小売業全体の伸び率を下回った。また、小売業全体に占める割合をみると、両者ともに若干下がった。

これらの数値から、その他の外資系企業は中国小売市場でより多くのシェアを獲得するために、各地で急速に店舗を展開したことが分る。一方、売上高の伸び率をみると、その他の外資系企業の伸び率は小売業全体の伸び率を下回った。また、小売業全体に占める割合をみると、その他の外資系企業の割合は1.8ポイント下がった。このことから、その他の外資系企業は市場シェアを獲得するために、損益を度外視した店舗拡大を行ったと考えられる。

図表2-3では、港澳台企業とその他の外資系企業の独資により設立された小売業の店舗数と売上高の変化を示した。

図表2-3 港澳台独資企業とその他の外資系独資企業の経営規模の変化

経営規模		2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
港澳台独 資企業	店舗数（店）	645	826	893	1,409	2,426
	売上高（億元）	274.6	344.0	405.83	590.14	725.3
	1店当たり売上高（万元）	4,257.4	4,164.7	4,544.6	4,188.4	2,989.7
その他の 外資系 独資企業	店舗数（店）	6,973	7,372	7,579	8,740	13,918
	売上高（億元）	421.0	495.9	735.67	680.03	739.5
	1店当たり売上高（万元）	603.8	672.7	970.7	778.1	531.3

出所：2007年と2008年の数値は『中国統計年鑑』2009年版、2009年の数値は2010年版、2010年の数値は2011年版、2011年の数値は2012年版より作成した。

前述のように、2004年12月11日以降、外資系企業に対する出資比率の制限が廃止されたため、100%出資の独資企業が設立できるようになった。その結果、外資系の独資企業は年々増加している。

まず、港澳台独資企業における店舗数の推移からみると、2007年は645店舗であったが、2011年には約3.8倍の2426店舗に増加し、売上高をみると、2011年は2007年の約2.6倍になった。

次に、その他の外資系独資企業における店舗数をみると2007年時点で既に6973店舗を有していた。その後も年々店舗数が拡大し、2011年には1万3918店舗まで増加した。2007年と比較してみると、約2倍になった。売上高をみると、2011年には2007年の約1.8倍になった。注目すべき点は、売上高は毎年右肩上がりをしているが、伸び率は鈍化していることである。2011年の売上高をみると、港澳台独資企業とその他の外資系独資企業の差はわずか14.2億元であった。一方、店舗数の差は1万店舗以上もあった。このことから、その他の外資系独資企業は市場シェアを獲得するために、損益を度外視した店舗拡大を行ったと考えられる。この点は図表2-2の分析結果と一致している。

2. 業態別構造特性

第1節で説明したように、外資系小売企業の進出により、さまざまな新しい業態が中国小売市場に出現した。これらの業態の変化を比較するために、チェーン小売業の代表的な4業態を選定し、『中国統計年鑑』の2004年版と2011年版を利用してその変化を図表2-4にまとめた。

近年、経済発展に伴う個人所得水準の向上により、消費支出額の増大や中流所得層の増加が生じており、各業態の経営規模は伸びている。図表2-4の表側の4項目の伸び率を比較すると、最も低いのがSMである。一方、専門店の伸び率は驚異的である。

図表 2-4 業態別チェーン小売業の経営規模の変化

経営規模	百貨店	SM	専門店	専売店	CVS
売上高（億元）					
2003年	603.0	1,726.5	860.4	100.1	66.9
2010年	2,671.5	2,766.9	17,233.2	1,072.9	246.6
伸び率（名目）	4.43倍	1.60倍	20.03倍	10.72倍	3.69倍
伸び率（実質）	3.69倍	1.34倍	16.69倍	8.93倍	3.07倍
店舗数（店）					
2003年	2,090	13,494	15,410	3,105	4,447
2010年	4,239	32,818	84,678	27,641	14,202
伸び率	2.03倍	2.43倍	5.50倍	8.90倍	3.19倍
売場面積（万㎡）					
2003年	443.0	1,127.8	420.6	43.8	62.6
2010年	1,480.6	1,924.5	6,755.3	450.2	107.2
伸び率	3.34倍	1.71倍	16.06倍	10.28倍	1.71倍
従業員数（万人）					
2003年	12.02	38.60	21.12	2.50	3.45
2010年	25.00	49.90	83.10	16.90	7.50
伸び率	2.08倍	1.29倍	3.93倍	6.76倍	2.17倍

出所：2003年の数値は『中国統計年鑑』2004年版、2010年の数値は2011年版より作成した。

注：SM：スーパーマーケット。CVS：コンビニエンス・ストア。伸び率：2010年/2003年。その間の物価上昇率は約1.2倍であるから、総売上高の実質伸び率＝名目伸び率/1.2。『中国統計年鑑』の作成基準の変更により2003年の数値と2010年の数値は継続しない。2003年の専門店の数値にはガソリンスタンドが含まれず、2010年の数値には含まれる。

葛島等（2009、pp. 50-51）によると専門店のシェアが急増した要因は以下のようにまとめられる。第1は、消費者ニーズの多様化、個性化により、百貨店等では対応しきれなくなったこと。第2は、外資系小売企業の専門店業態への進出増加。第3は、現地流通コン

グロマリットの専門店業態への進出増加。第4は、流通業以外の国有企業集団の事業多角化による専門店業態への進出。第5は、既存の専門店（家電、化粧品）のチェーンストア化の進展である。

専門店豊富な品揃え、品質の保証、アフタサービスの充実等の特徴を持ち、中国における小売業業態のなかで、著しく成長した分野である。とりわけ、家電専門店が注目されている。

家電専門店が著しく成長した要因としては次のような家電品チャネルの変遷をあげることができよう。関根（2008c、pp. 171-174）によれば、中国の家電品チャネルの変遷は大きく3段階に分けられる。

第1段階は「切符制」による配給段階である。80年代末まで、家電品は政府により配給され、主に百貨店で販売された。

第2段階は買手市場の出現と家電品チャネルの多様化段階である。1993年に中国経済は計画経済から市場経済に移行し、各分野で改革が行われた。この頃から多くの家電メーカーは政府の許可を受け、代理店を利用するようになった。しかし、政府主導のチャネルでは、供給過剰、価格競争の激化、産業利潤の低下等が生じ、需要の変化等の環境変化に対応できなかった。こうした状況のなかで、大手家電メーカーは自社のチャネル網（販売子会社、系列店）を構築し始めた。

第3段階は家電専門店の成長段階である。90年代半ばになると、家電品市場は買手市場に変わり、競争が激化し、流通コストの削減が大きな課題となった。そして大量仕入れによる低価格販売を特徴とする家電専門店がメーカーの系列店網に対して優位性を持ち、大都市では大きなシェアを獲得するようになった。

2002年頃の家電専門店は2つのグループに分けられる。第1は蘇寧電器、国美電器等の全国チェーンで、第2は永楽、三聯、北京大中を代表する地域チェーンである。その後、大手家電専門店は活発なM&Aを行なった。まず国美電器は2006年に永楽を買収し、2007年に北京大中も買収し、大都市でのシェアを拡大した²⁸⁾。これに対して蘇寧電器は主に自営店と加盟店の拡大戦略を取った。現在中国の家電専門店業界で国美電器、蘇寧電器の両社が主導的な役割を果たしている。

²⁸⁾ <http://gome.com.cn> 2012年7月8日付。

図表 2-5 国美電器・蘇寧電器の経営規模の変化

	経営規模	2009 年	2010 年	2011 年
国美 電器	売上高（億元）	426.68	509.10	598.21
	店舗数（店）	726	826	1079
蘇寧 電器	売上高（億元）	583.00	755.05	938.89
	店舗数（店）	941	1311	1684

注：売上高と店舗数は年末の数値である。店舗数は中国国内の店舗である。

出所：各企業の 2011 年年報より作成した。

謝（2008b、p. 202）は中国家電専門店の主な成長要因として次の 2 点を指摘している。第 1 はチェーン・オペレーションの展開によって、近代的企業組織を構築し、市場シェアや企業の経営規模の拡大を加速した点である。第 2 は従来の家電販売方式と一線を画した品揃えや価格設定等を行い、消費者ニーズに対応できている点である。

他方、関根（2008c、pp. 191-192）は急成長の要因として次の 5 点を指摘している。第 1 は、家電産業の発展と生活水準の向上である。第 2 は、販売する家電品の商品属性²⁹⁾である。第 3 は、都市への人口集中、都市圏での人口の郊外化、自動車の普及、道路網の整備等に対応し、家電専門店の立地が変化したことである。第 4 は、民間企業の起業家の登場である。第 5 は、日本等外国からの家電専門店の経営ノウハウの移転である。

家電専門店の他に、近年化粧品専門店の成長も注目されている。中国の化粧品小売流通では、家電専門店と同様に、長期間にわたり百貨店が唯一の販路であった。その後、スーパー・チェーンの成長につれて、SM や総合スーパーが化粧品小売の重要なチャネルとしての役割を担うようになってきた。そして、近年、化粧品専門店が成長し、化粧品小売の第 3 のチャネルとして注目されるようになってきた³⁰⁾。

謝（2009、pp. 33-55）によると、化粧品専門店急増の要因は以下の 6 点にまとめられる。第 1 は、消費者ニーズの多様化、個性化、さらに自然・健康型化粧品を追求するニーズの

²⁹⁾ 関根によると、チェーンストアは高度に標準化されたシステムを生かすために、その品揃え品目を需要量の多い標準化された品目に限定する傾向にある。商品がこのような属性をもてば、店頭での人的サービスを省略でき、価格設定は容易になり、また本支店舗間の物流費用を削減できる。家電品も技術革新の結果、一部を除いて需要量の多い標準化された品目が急速に増加した。

³⁰⁾ 謝（2008a）p. 74。

高まりに、百貨店等是对应しきれなくなったこと。第2は、豊富な品揃え、高度な接客サービス等で消費者から支持されていること。第3は、外資系化粧品専門店の中国市場への進出が増加したこと。第4は、地元資本の化粧品専門店が台頭したこと。第5は、化粧品・日用品メーカー等の他業界の企業が専門店事業へ参入したこと。第6は、北京、上海、広州等の大都市市場ではすでに飽和状態が現れつつあり、各企業は近年、地方の中小都市や農村へ積極的に出店し、新市場を開拓していること。

さらに謝（2009、p. 34）によると中国の化粧品専門店は次の3つのグループに分類される。第1は、香港・台湾系の専門店である。第2は、欧米・日本系の専門店である。特にアメリカのエイボン（中国名：雅芳）の店舗数が最も多い。第3は、地元資本専門店である。このグループに属する企業数は圧倒的に多いが、経営ノウハウ、資本力等の面では外資系より劣勢にある。

3. 地域別構造特性

小売業の地域的構造は各地域の社会的・経済的環境諸要因の変化と深く関わっている。すなわち、小売業は地域環境の特質である地理、人口、所得等の条件の差異、産業構造の違い等に適合し、それぞれの存立形態をとる。特に、小売業は消費者と直接接するという特性を有することから、その地域的分布は地域の社会、産業、生活、宗教から種々の影響を受ける³¹⁾。

中国の国土面積は960万k㎡で、ロシア、カナダに次いで世界第3位の規模であるが、国土の約6割が山地または高原であり、そのほとんどが西部に集中している。残りの4割の国土が盆地、平原、丘陵となっており、耕地面積は国土の約13%に過ぎない³²⁾。

中国における小売業の発展は地域により異なり、明確な差異が存在している。政府の政策、地域の気象や地形等の自然条件及び地域の経済基盤、さらに、教育水準の差による労働力の素質違い等により、東部、中部、西部及び東北部の小売業の発展は非常にアンバランスである。

図表2-6は、中国を「東部地域」「中部地域」「西部地域」「東北地域」の4つの地域に区分しその違いを分析したものである。東部は人口の高密度地域であり、経済発展が最も高いレベルにあることが明らかである。また、都市住民1人あたりの可処分所得をみると、

³¹⁾ 謝（2008b）p. 29。

³²⁾ 『中国統計年鑑』2011年版より。

全国平均値が2万1810元であるのに対し、東部は2万6406元で、全国平均より約21%高い。一方、中部、西部、東北部は全国平均の83%~84%しかないことが分る。さらに、社会消費財小売総額の比率をみると、東部は全国の半分を占めていることが分る。

図表 2-6 2011年東、中、西、東北部における地域・経済特性

地域属性	全国	東部 (沿岸部)	中部 (内陸部)	西部 (内陸部)	東北 (内陸部)
土地面積 (万 k m ²)	960.0	91.6	102.8	686.7	78.8
(%)	(100.0)	(9.5)	(10.7)	(71.5)	(8.2)
年末人口 (万人)	134,735.0	51,062.6	35,790.5	36,221.7	10,966.4
(%)	(100.0)	(38.1)	(26.7)	(27.0)	(8.2)
GDP (億元)	472,881.6	271,354.8	104,473.9	100,235.0	45,377.5
(%)	(100.0)	(52.0)	(20.0)	(19.2)	(8.7)
1人当たり GDP (元)	35,181	53,350	29,229	27,731	41,400
社会消費財小売総額 (億元)	183,918.6	97,650.8	36,957.1	32,345.3	16,965.3
(%)	(100.0)	(53.1)	(20.1)	(17.6)	(9.2)
都市住民可処分所得 (元)	21,810	26,406	18,323	18,159	18,301

出所：『中国統計年鑑』2012年版より引用した。

注：東、中、西、東北部の数値の合計は全国合計と一致しない。全国数値は中央政府が独自に集計した数値であり、各地方政府によって提出された数値の合計と一致しないことがある。東、中、西、東北部の全国構成比を計算する際の分母としては、31省・市・自治区の数値の合計を利用した。()内の数値は構成比である。

中国は日本の約25倍という広大な国土を有するため、インフラ整備や工業化、都市化等の開発を全国一斉に行うことは困難である。そのため、中央政府は重点開発地域を選定し、選定された地域を一定期間集中的に開発するという開発方式を実施してきた。すなわち、80年代の深圳経済特区の開発と90年代の上海浦東新区の開発により、沿岸部地域が急速に発展してきた。

沿岸部の経済成長を最優先したため、沿岸部と内陸部の経済格差が深刻化している。この不均衡を解消するため、2000年頃から内陸部（西部、中部、東北部）における開発が相

次いで推進された。まず、1999年6月に中央政府は「西部大開発」³³⁾を実施するという政策決定を行った。次に、2003年「東北振興」³⁴⁾、2006年中部の開発戦略「中部崛起」³⁵⁾が表明された。この一連の国家プロジェクトにより、内陸部のGDP成長率が押し上げられた。

日本の株式会社電通は2012年2月に「中国市場拡大の鍵は“内陸都市” “広域消費圏” にあり」³⁶⁾と述べた。このなかで電通は、中国の287都市から、消費規模と成長力という2つの指標で「ポスト三大都市」³⁷⁾と「成長都市」を選定した。すなわち、重慶、天津、蘇州、西安、長沙、武漢、瀋陽、成都、大連、南通、唐山の11都市が「ポスト上海、北京、広州」になる可能性があると判断し、これらの都市を「ポスト三大都市」として選定された。また「成長都市」として、合肥、長春、鄭州、済南、ハルビン等が選定された。ちなみに、北京、上海、広州、深圳は「成熟都市」として位置づけられた。

これまで高成長を持続し発展してきた沿岸部に、消費規模の大きい都市が集中していたが、これからは上記の内陸部各都市も大きな消費規模を持つようになると考えられる。

2009年頃までの地方都市の小売業界では、基本的には百貨店が主導的であったが、SMや総合スーパーも共存していた。内陸部経済の発展による所得の増加に伴い、地方都市住民の消費力も増え、消費の多様化・個性化・高級化という傾向がみられるようになった。その結果、伝統的な百貨店はすでに消費者ニーズの変化に対応できなくなってきており、ショッピング・センター、家電専門店等の必要性が高まってきた。

一方、北京、上海等の大都市では、小売業の競争激化により、百貨店や総合スーパーはオーバーストア状態に陥り、ショッピング・センターの飽和現象も現れた。また、北京、

³³⁾西部大開発地域には重慶と四川、貴州、雲南、チベット、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆、内モンゴ、広西の12の省・自治区・直轄市が含まれ、面積は685万k㎡と国土の71.4%を占める。西部大開発で実施する重点事項は、基盤施設の整備を加速すること、生態環境の保護と整備を強化すること、農業基盤を強固にし、工業構造を調整し、特色ある観光業を発展させること、科学技術教育と文化・衛生事業を発展させることである。

³⁴⁾「東北振興」とは、遼寧省、吉林省、黒龍江省を対象に、経済発展させる政策である。「情報技術の応用による伝統産業の改造・グレードアップを通じた東北地区等旧工業基地振興戦略実施に関する指導意見」、「東北地区等の旧工業基地における対外開放拡大の促進に関する実施意見」等が発表された。

³⁵⁾中部の範囲は、河南、湖北、湖南、安徽、江西、山西の6省である。面積は全国の10.7%、人口は28%を占める。「中部崛起」は、農村の近代化、工業化の推進、交通インフラの整備を通じて沿岸部市場との経済一体化を図ることである。

³⁶⁾ <http://www.dentsu.co.jp/dii/project/globalinsight/pdf/report01.pdf> 2012年3月2日付。

³⁷⁾ポスト三大都市は上海、北京、広州を指す。

上海等の大都市では、テナント料が年々上昇し、好立地の物件数も減少してきた。さらに、人件費の高騰により、企業の収益が圧迫されるようになった。このような市場環境のなか、不動産業者と各大手小売業者は継続的な発展を求め、地方都市へと進出しはじめた。

図表 2-7 東・中・西・東北部地区におけるチェーン小売業の比較

経営規模	全国	東部	中部	西部	東北部
売上高 (億元)					
2004 年	5,580.7	4,712.6	515.5	261.6	90.9
(%)	(100.0)	(84.4)	(9.2)	(4.7)	(1.6)
2010 年	27,385.4	18,897.5	4,219.7	3,303.0	965.3
(%)	(100.0)	(69.0)	(15.4)	(12.1)	(3.5)
伸び率 (名目)	4.91 倍	4.01 倍	8.19 倍	12.63 倍	10.62 倍
伸び率 (実質)	4.46 倍	3.65 倍	7.45 倍	11.49 倍	9.65 倍
店舗数 (店)					
2004 年	54,891	34,569	6,546	11,327	2,363
(%)	(100.0)	(63.0)	(11.9)	(20.6)	(4.3)
2010 年	176,792	109,618	27,913	31,698	7,563
(%)	(100.0)	(62.0)	(15.8)	(17.9)	(4.3)
伸び率	3.22 倍	3.17 倍	4.26 倍	2.80 倍	3.20 倍
売場面積 (万㎡)					
2004 年	3,517.1	2,627.6	485.1	287.4	116.9
(%)	(100.0)	(74.7)	(13.8)	(8.2)	(3.3)
2010 年	12,756.8	8,491.4	2,150.4	1,548.6	566.2
(%)	(100.0)	(66.6)	(16.9)	(12.1)	(4.4)
伸び率	3.63 倍	3.23 倍	4.43 倍	5.39 倍	4.84 倍
従業員数 (万人)					
2004 年	105.6	77.2	15.1	10.3	3.0
(%)	(100.0)	(73.1)	(14.3)	(9.8)	(2.8)

2010年	225.2	148.9	38.5	28.9	8.9
(%)	(100.0)	(66.1)	(17.1)	(12.8)	(4.0)
伸び率	2.13倍	1.93倍	2.55倍	2.81倍	2.97倍

出所：2004年の数値は『中国統計年鑑』2005年版、2010年の数値は2011年版より作成した。

注：全国の総店舗数データは香港、マカオ（澳門）、台湾と外国で展開している店舗を含む。そのため2004年の全国店舗数は4つの地域の合計と一致しない。その間の物価上昇率は約1.1倍である。伸び率＝2010年/2004年。売上高の実質伸び率＝名目伸び率/1.1。（）内の数値は構成比である。『中国統計年鑑』には31の省・市・自治区の数値が掲載されている。東・中・西・東北部の数値は筆者による合算。四捨五入のため、4つ地域の合計は全国と多少異なる。

図表2-7は東・中・西・東北部地域のチェーン小売業における売上高、店舗数、売場面積、従業員数の4項目の変化を比較したものである。2005年版以前の『中国統計年鑑』では、地域別のチェーン小売業のデータが公表されていないため、本節では、2005年版に掲載された2004年の数値を用いて、比較することにした。

売上高、店舗数、売場面積、従業員数の4項目の伸び率を比較してみると、東部はいずれも全国平均を下回っている。売上高の名目伸び率をみると、中部、西部、東北部は全国平均の2倍から3倍になっている。また、売場面積と従業員数の伸び率にも全国平均より上回っている。しかし、図表2-6に示しているように、所得及び消費額の両面においては、東部の占める割合が高いことが明らかである。また、図表2-7に示しているように、伸び率は、中部、西部、東北部が東部より高いが、全体に占める割合からみると、東部が圧倒的に高いことが分る。

このことから、今後の中国の小売市場では、しばらくの間東部が市場を牽引する状況が続くと予想される。ただし経済成長に伴い、中部、西部、東北部地域の小売市場はさらに拡大していくものと考えられる。

第3節 小売業が直面する主要問題

本節では、中国の小売業が直面する多くの問題のなかから、8つの主要問題を取り上げ、それぞれの背景について分析する。

1. 小売企業の小規模性

近年、中国の小売企業、特にチェーン小売企業は、沿岸部のみならず内陸部にも積極的に出店し、規模を拡大している。しかし、欧米や日本等の先進諸国のグローバル小売企業と比較すると下記のように企業規模が小さい。

中国連鎖経営協会が公表した「2010年世界小売業の売上高ランキング」³⁸⁾によると、トップに立ったのはアメリカのウォルマートで、売上高は4189.52億ドルである。2位はフランスのカルフールで、売上高は1196.42億ドルである。日本のセブン&アイは14位で、売上高は570.55億ドル、17位のイオンは534.58億ドルである。一方、中国の百聯集団は66位で、売上高は133.44億ドル、75位の国美電器は120.42億ドル、84位の蘇寧電器は111.7億ドルである。

2. 一部の都市のショッピング・センターへの過剰投資

2011年12月中国商業連合会（政府系財団法人）は「2012年中国商業十大展望」³⁹⁾を公表した。これによると、中国の一部の都市の大型商業施設の開発が過熱化し、過剰投資が懸念される。中国商業連合会によると、その背景としては次の2点が考えられる。

(1) 個人消費の拡大

日本貿易振興機構（ジェトロ）が2012年8月に公表した「ジェトロ世界貿易投資報告」⁴⁰⁾によると、2011年の各国のGDPに占める個人消費の割合は、中国35.0%、日本59.1%、韓国52.5%、ブラジル60.6%、インドネシア56.7%である。中国は日本等の先進国より低いのみならず、途上国のなかでも低い水準に留まっていることが明らかになった。

中国はこれまで投資主導の経済政策を実施してきたため、図表2-8に示すように投資の

³⁸⁾ <http://www.ccfa.org.cn/> 2012年12月25日付。

³⁹⁾ http://japanese.china.org.cn/business/txt/2011-12/31/content_24300131.htm 2011年12月31日付。

⁴⁰⁾ <http://www.jetro.go.jp/world/gtir/> 2012年8月15日付。

GDP 成長率への寄与度は大きかった。

図表 2-8 実質 GDP 成長率に対する需要項目別寄与度 (単位:%)

	実質 GDP 成長率	最終消費支出	総資本形成 (投資)	純輸出
2000 年	8.4	5.5	1.9	1.0
2005 年	11.3	4.3	4.4	2.6
2010 年	10.4	3.8	5.6	0.9
2011 年	9.2	4.7	5.0	-0.5

出所：『中国統計年鑑』2012 年版より引用。

注：最終消費支出は民間最終消費支出と政府最終消費支出の合計である。

2000 年から 2011 年までの平均実質 GDP 成長率は 10.2% であった。2008 年の世界金融危機後は若干低下しているものの、9% を超える成長率を維持してきた。この高成長を支えてきたのは投資である。2000 年から 2011 年までの実質 GDP 成長率に占める投資の寄与度は平均で 50% を超えている。このような投資主導の経済成長がもたらした最大の課題は、一部の都市を中心とした不動産市場の過熱であった。この過熱により、企業や富裕層の間で、資産運用のために不動産投資・不動産投機が活発化していた。その結果、一部の大都市の不動産価格が高騰し、少数の富裕層以外、一般大衆の住宅購入が困難になった。

このような状況を改善するために、2011 年 3 月に中央政府は「第 12 次五カ年計画 (2011 年～2015 年)」を公表し、投資と輸出に大きく依存する経済成長から脱却し、消費主導の経済成長を目指すことを決意表明をした。国内消費拡大のために、家電、自動車等の分野での消費拡大の促進に加え、小売業、ホテル、外食産業の改善と拡大等の政策も打ち出した。

(2) 住宅価格の高騰及び住宅需要抑制策

上述のように、中国の不動産市場では、一部の都市の住宅販売価格が急騰している。このような背景のなか、国民の住宅取得支援を目的に、国務院は 2010 年 1 月、4 月、9 月と 2011 年 1 月にそれぞれ住宅価格抑制、住宅需要抑制に関する政策を公表した⁴¹⁾。対策としては融資規制、購入規制、不動産関連税制の強化等が挙げられる。例えば、一軒目の住宅

⁴¹⁾詳しくは <http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/111227sangyokigyo.htm> を参照されたい。

を購入する時の頭金は30%以上、二軒目は60%以上と定められている。また、三軒目の住宅を購入する場合は融資が全面禁止となっている。さらに、住宅価格が高騰している地域では、購入制限が設けられている。そのほか、中・低価格の販売用普通住宅の建設を加速させる。

このような環境のなか、中国のディベロッパーは住宅開発から商業施設の開発へと方向転換してきた。しかし、北京、上海等の一部の大都市では、小売業の競争激化によって百貨店や総合スーパーがオーバーストア状態に陥り、ショッピング・センターの飽和現象も現れた。このような市場環境のなか、一部のディベロッパーと大手小売業は継続的な発展を求めるために、中級・小級の地方都市へと進出した。

2009年頃から、一部の地方都市では多くのディベロッパーが大型ショッピング・センターの開発に取り組んだ。このような大型ショッピング・センター開発ブームが到来した原因は以下の4点と考えられる。

- ① 近年、地方都市の経済発展による住民の所得増加に伴って、購買力も増えている。また、中間層や高所得層の増加によって、消費の多様化・個性化・高級化という傾向がみられるようになった。その結果、買物ができるだけでなく、映画館、美容院、スポーツジム、子供ランド等を収容できる施設が求められるようになってきた。
- ② 2009年頃までは地方都市の小売業界では、基本的には百貨店が主導的であった。しかし、伝統的な百貨店はすでに消費者ニーズの変化に対応できなくなっており、ショッピング・センターの需要が高まった。
- ③ 北京、上海等の大都市と比較し、地方都市では相対的に土地の賃貸料が安いと、大型ショッピング・センターの開発が容易にできる。
- ④ 地方都市でのショッピング・センターの開発は現地の税収の増加、雇用機会の創出、都市知名度の上昇、商業施設周辺の地価高騰等のメリットをもたらす。その結果、地方政府は目先の業績を上げるために、現地消費者の消費水準や、交通網の整備、都市計画等を見放し、可能な限りショッピング・センターの開発を誘致した。

その実態は以下の通りである。不動産投資管理会社である仲量聯行(JONES LANG LASALLE)が2012年3月27日に公表した「2012年中国小売不動産市場投資展望」⁴²⁾によると、2011年の中国小売業への不動産投資額は265億元で、そのうちの86%はショッピング・センタ

⁴²⁾<http://pdf.guandian.cn/20120426073347.pdf> 2012年6月10日付。

一への投資である。また、中国連鎖経営協会が公表した「2012年中国購物中心与連鎖品牌合作發展報告」⁴³⁾によると、2011年末時点で、昨年末より新たに276ヶ所のショッピング・センターがオープンし、全国では2812ヶ所に達した。そして今後も毎年300ヶ所が増加し、2015年には4000ヶ所に達すと予測されている。さらに、不動産サービス会社であるシービーアールイーが2012年6月に公表した「グローバルリテールビジネスの海外展開からみた日本のリテール市場の今後」⁴⁴⁾によると、ショッピング・センターの竣工面積のランキングでは、瀋陽、武漢をはじめ、上位5都市のうち4都市は中国が占めている。また、今後のショッピング・センターの開発予定面積ランキングでは、上位10都市のうち、7都市が中国の都市である。すなわち、首位は天津の242万㎡で、2位は瀋陽の218万㎡で、3位は成都の189万㎡である。

一部の地方都市のショッピング・センターの過度な開発や、規模の大きさのみを追求したショッピング・センターの開発により、テナント誘致に苦しめられ、空きスペースを残しながら開業するところも現れた。仲量聯行が公表した「2012年国内都市ショッピング・センター空室率」⁴⁵⁾によると、空室率が低い都市は、杭州1%、無錫1.5%、広州2.3%、南京3.3%、上海4.5%である。空室率が高い都市は、瀋陽24.3%、鄭州20.7%、北京12.7%である。

3. 中・高級管理職の不足

中国小売業の人材不足は近年の問題ではなく、2006年の調査でも顕在化していた。「2006年中国小売業人材需給調査報告」⁴⁶⁾によると、人材は全般的に不足しているが、その中で最も不足しているのは店長であることが明らかになった。

中国商業連合会等が共同公表した「2011年—2012年中国小売業人材資源青書」⁴⁷⁾によると、2011年の小売業の離職率は、高級管理職5%~6%、中級管理職15%~20%、現場職員60%~70%である。また、最も人材が不足しているのが店長、バイヤー、生鮮管理職、物流管理職、及びマーケティング企画職であり、これらの離職率は20%~30%に達してい

⁴³⁾ <http://www.ccfa.org.cn/index.jsp> 2012年12月25日付。

⁴⁴⁾ http://www.cbre.co.jp/JP/Media_Centre/Pages/Release120628.aspx 2012年6月10日付。

⁴⁵⁾ <http://news.winshang.com/news-139026.html> 2013年1月14日付。

⁴⁶⁾ http://www.oihsts.cn/_d269805197.htm 2011年12月15日付。

⁴⁷⁾ http://www.crce.org.cn/_d274819837.htm 2012年12月21日付。青書は中国語で藍皮書という。

る。そのほか、現場職のうち、レジと防犯の募集が最も難しい。

同報告書によると、人材不足の理由は次の3点である。

第1に、都市化率の上昇と中央政府による国内消費拡大政策の実施により、小売業を含むサービス業は拡大しつつある。

第2に、立ち仕事、長時間労働、年末年始・週末出勤、比較的に低い給料水準（図表2-10参照）、さらに世間では未だに小売就業者を蔑む風潮が残っている、等の理由で小売業に就職する者が少ない。

第3に、採用、評価、報酬、配置、昇進等に関する人的資源管理が遅れているため、離職率が高い。

小売業以外の各種サービス業の急成長で、雇用の受け皿となり労働集約型産業である小売業では、一層人手不足の危機感が増している。それに加え、中・高級管理職の深刻な人材不足は中国の小売業界の持続的発展に大きな障害となっている。

このような市場環境のなか、一部の地元資本大手小売業、外資系小売業は様々な手段で人材確保・育成を実施している。例えば、国美電器は上海を含む7都市に「国美電器管理学院」を設立し、中・高級管理人材の育成をしている。また、日系小売業のイオンは2008年から中国の大学生に奨学金を給付する制度を開始した。同社は2012年末時点で、8大学1538人の大学生に奨学金を給付している⁴⁸⁾。この制度により、同社は自社をアピールし、優秀な人材の確保を図っている。

4. 収益構造の悪化

中国の小売業における利益率の低さが課題になっている。売上総利益が低いことに加え、人件費、店舗賃料等の販売管理費が年々増加することにより、営業利益がさらに低くなる。そのため、サプライヤーからのリベート等という営業外収益により、利益を確保するという現状である。以下3つの視点から小売業の収益構造を分析する。

(1) 売上総利益

中国連鎖経営協会が2012年5月に公表した「2011年中国チェーン小売業売上高トップ100」⁴⁹⁾によると、チェーン小売業の平均売上総利益率は百貨店14%、総合スーパー12.9%、

⁴⁸⁾<http://www.bbtnews.com.cn/news/2012-12/19000000241839.shtml> 2012年12月21日付。

⁴⁹⁾<http://www.ccfa.org.cn/viewCatalog.do?method=viewCatalog&catalogId=ff8080812e2b85c8012e2b9bc5800001> 2012年5月30日付。

スーパーマーケット 13%、コンビニエンス・ストア 19.1%となっている。日本の同業態と比べて 10 ポイントほど低い。

近年中国では、エネルギーや原材料、人件費の高騰により、メーカーは相次いでコスト上昇分を商品の卸価格に転嫁した。小売業界もその影響を受け、一部の商品について販売価格を引き上げた。しかし市場競争が激しく、顧客獲得のために、各小売企業は値上げを最小限にとどめた。その結果、売上総利益率が低迷しているのである。とりわけ、総合スーパー業態の平均売上総利益率が最も低い。その原因は以下の 2 点であると考えられる。

1) 大型小売店間の競争激化

1995 年末から、世界を代表する大手グローバル小売企業が争うように次々と中国に進出した。欧米系、日本系、台湾系、香港系の大手小売企業はいずれも食品・衣料・雑貨のすべてを取り揃え、それを大量販売する大型総合スーパーであった。近年、中国地元資本の小売企業も成長し、拡大している。とりわけ、上海の総合スーパー業態の急激な発展により、外資系小売業の間、外資系と中国地元資本小売業の間に激しい競争が展開されており、オーバーストア状態に陥った。その結果、各小売業は商品の価格を下げ、低価格戦略で顧客を獲得しようとしている。

2) 食料品仕入価格の高騰

中国では、2011 年の消費者物価指数 (CPI) が前年比 5.4% 上昇し⁵⁰⁾、政府の目標である 4% を大幅に上回った。その背景としては、賃金上昇による消費需要の増加や、原油・原材料価格の上昇による製品価格の値上げが考えられる。引き続き、2012 年の春先から豚肉をはじめとした食料価格が急騰したために、物価の上昇が続いている。その影響でサプライヤーからの仕入れ価格が上昇し、総合スーパーの粗利益が減少した。

(2) 販売管理費

近年中国では、人件費と店舗賃料の上昇により、コストが大幅に増加しており、そのことが小売業の業績悪化の主要な原因となっている。中国連鎖経営協会と徳勤華永会計師事務所有限公司との共同調査により、「中国小売力量 2012」⁵¹⁾が 2012 年 8 月に公表された。それによると、図表 2-9 に示すように、小売業の各業態において、人件費とテナント料が

⁵⁰⁾ 『中国統計年鑑』2012 年版より。

⁵¹⁾ [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-China/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business%20and%20transportation/cn\(zh-cn\)_cbit_chinapowersofretail_221212.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-China/Local%20Assets/Documents/Industries/Consumer%20business%20and%20transportation/cn(zh-cn)_cbit_chinapowersofretail_221212.pdf)
2013 年 1 月 28 日付。

コストの大半を占めている。

図表 2-9 2011 年各業態のコスト構成比 (単位：%)

	人件費	テナント料	水道光熱費	設備の減価償却費
百貨店	41.4	29.3	17.3	12.0
SM 及び GMS	42.7	32.3	15.2	9.7
CVS	42.2	43.0	11.0	3.9
家電専門店	40.9	48.4	7.6	3.1

出所：「中国小売力量 2012」 pp. 16～42 より引用。

注：SM：スーパーマーケット、GMS：総合スーパー、CVS：コンビニエンス・ストア。

1) 人件費

中央政府は国内需要・消費の拡大、民生の改善といった政策方針や、近年の物価の上昇を考量し、各地の賃金の引き上げを実施した。2011 年の平均年間賃金は 2006 年と比較すると約 2 倍になった。

図表 2-10 中国の就業者賃金の推移 (2006 年～2011 年)

	平均年間賃金 (元)	名目上昇率 (%)	実質上昇率 (%)	卸売業と小売業の 平均年間賃金 (元)
2006 年	20,856	14.6	12.9	17,796
2007 年	24,721	18.5	13.4	21,074
2008 年	28,898	16.9	10.7	25,818
2009 年	32,244	11.6	12.6	29,139
2010 年	36,539	13.3	9.8	33,635
2011 年	41,799	14.4	8.6	40,654

(出所) 『中国統計年鑑』 2012 年版より引用。

2) テナント料

2011 年 12 月中国商業連合会は「2012 年中国商業十大展望」を公表した。これによると、

商業用不動産のテナント料の高騰が懸念される。近年、沿岸部や大都市の商業用店舗のテナント料は年々値上げされている。例えば、2012年の上海のテナント料は前年より5%~8%上昇した⁵²⁾。

3) 水道光熱費

中国の電力は、石炭による火力発電が主流である。近年、石炭価格の高騰による発電コストの上昇が原因で、中央政府は商業用電気料金の値上げを実施した。

(3) 営業外収益

中国の小売業界では、本業での利益が少ないため、営業外収益で利益を確保している。特に総合スーパー業態でこの現象が見られる。営業外収益の主な項目は、サプライヤーからのリベート、すなわちバックマージン、テナント店舗からの家賃収入、加盟店からの加盟金収入等である。そのうち、サプライヤーからの収入が大半を占めている。サプライヤーからのリベートのなかには正当なものもあるが、イベント開催費、新規開業費、販売リベート等、様々な名目による不当なものも存在する。

5. 物流の未整備

(1) 売上高物流コスト比率⁵³⁾の高さ

近年中国では、都市基盤への大規模投資が相次ぎ、道路交通網を中心に物流インフラストラクチャの整備が急速に進んでいる。しかし、図表2-11に示されるように、中国全産業の売上高物流コスト比率は日本の約2倍になっている。ちなみに、2011年度日本の小売業の売上高物流コスト比率は5.08%であった⁵⁴⁾。一方、中国の小売業と卸売業の売上高物流コスト比率は2009年が8.1%で、2010年は7.8%であった⁵⁵⁾。

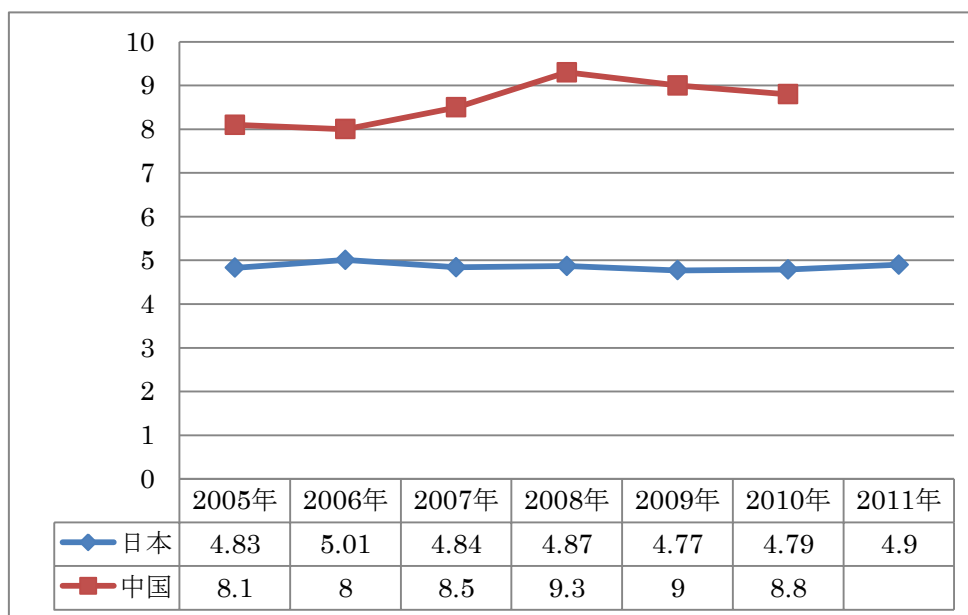
⁵²⁾ <http://house.hexun.com/2012-05-19/141578367.html> 2012年5月25日付。

⁵³⁾ 売上高物流コスト比率とは、売上高に対する物流コストの比率のことである。

⁵⁴⁾ 日本ロジスティクスシステム協会『2011年度物流コスト調査報告書』より。

⁵⁵⁾ 『2011年全国重点企業物流統計調査報告』より引用。同報告は国家発展改革委員会経済運行調整局、国家統計局貿易外経司、中国物流購入連合会が2010年の中国での物流活動やコスト等についての調査をまとめたものである。

図表 2-11 日中売上高物流コスト比率の比較（全産業）（単位：％）



出所：日本については日本ロジスティクスシステム協会（JILS）『2011年度物流コスト調査報告書』、中国については『2011年全国重点企業物流統計調査報告』より著者作成。

（2）コールドチェーンの未確立

2012年12月27日に「第5回中国コールドチェーン物流業界年会」は天津で行われた。当年会が公表した資料⁵⁶⁾によると、中国の果物、野菜、肉類、乳製品等のコールドチェーン運送率はわずか5%である。また、毎年果物の約20%～25%と野菜の30%は運送、保管の過程で損耗・浪費され、約750億元の損失になる。また、冷蔵・冷凍食は製造元と販売店店頭では冷蔵・冷凍されているが、運送段階では断絶するのもよくあることである。コールドチェーンの未整備による食品の保存料の使用量の増加や、物流過程での解凍と凍結の繰り返しによる食品安全問題は絶えずに発生しており、食品コールドチェーンの構築が急がれている。

（3）通行規制

北京、上海等一部の都市では、市内の交通渋滞に対し、トラックの通行規制が実施されている。例えば、農村部や中小都市で通行可能なトラックは大都市市街地への進入禁止や、通行可能なトラックの種類と時間帯が制約されている。そのため、トラックで運送してき

⁵⁶⁾<http://www.022net.com/2012/12-28/443740383319926.html> 2013年1月8日付。

た貨物を大都市周辺にある卸売市場で業者に売却し、大都市内に進入できるワゴン車に積み替えて運送する場合がある⁵⁷⁾。また、時間帯の制限で、多頻度・小口配送は困難な状況になっている。

6. ロス率の高さ

イギリスの調査機関であるセンター・フォー・リテイル・リサーチ社 (Centre for Retail Research) により実施された「2011年世界の小売業のロスと犯罪により発生するコストについての調査」⁵⁸⁾によると、中国小売業のロス率は1.11%である。ロス率の高い国は高い順に、インド2.38%、ロシア1.74%、モロッコ1.72%である。一方、ロス率の低い国は低い順に、台湾0.91%、香港0.95%、日本とスイス、オーストリア1.04%である。

また、2012年5月に中国商業連合会が公表した「第三回小売業安全調査」⁵⁹⁾によると、2011年の小売業の損失額は2196億元であることが明らかになった。小売業のロス率は2010年1.56%で、損失額1885億元であった。2011年1.55%で、損失額は2196億元である。ロス率は前年よりわずかに改善したが、全国小売業の好調により、損失額は前年より311億元増加した。損失額2196億元のうち、63.1%の1386億元は万引きによる損失である。ちなみに、顧客より従業員による万引き損失額のほうが大きい。前述のように、小売業界の賃金の低さにより、従業員満足度の低下、いわゆる、企業に対する不満、不平により、万引きをしてしまったと考えられる。

同調査によると、損失額の一部はサプライヤーに転嫁したが、サプライヤーの利幅が少なく、負担できない部分はさらに商品に転嫁された。その結果、商品の価格が上昇し、結局消費者の負担になったのである。

7. サプライヤーとの関係

前述のように、中国の小売業界では、本業での利益が少ないため、営業外収益の主な項目であるサプライヤーからのリベートで利益を確保している。また、一部の大手小売企業は様々な理由をつけ、サプライヤーへの決済日を遅らせる。その結果、大規模小売商とサ

⁵⁷⁾http://news.searchina.ne.jp/dispatch.cgi?y=2011&d=0510&f=business_0510_183.shtml 2011年6月8日付。

⁵⁸⁾http://www.retailresearch.org/grtb_currentsurvey.php 2012年10月22日付。

⁵⁹⁾<http://www.cgcc-lp.org.cn/MajorEvents/Wyhzxview.aspx?itemId=1393> 2012年6月25日付。

プライヤーとの間に摩擦が生じる。サプライヤーの利益を保護するために、中央政府は2006年「小売業とサプライヤーの公平取引管理規定」を実施した。同管理規定は大規模小売商に対するサプライヤーへの最長決済期限を決め、各種不合理なリベートの徴収を禁止する等の規定を明記した。しかしながら、効果が薄く、両者の摩擦が増加しつつある。

このような市場環境のなか、2011年12月19日に、商務部らが共同で「大規模小売業によるサプライヤーに対する違反料金徴収の整理整頓方案」⁶⁰⁾を公表した。しかし、メーカー側には徹底的な改善は難しいという意見もある。

8. 経営方式の課題

近年百貨店業界では業績が伸び悩んでいる。その原因の一つは、一部の大都市の百貨店でのオーバーストア状態・商品の同質化・価格競争の激化である。また、ショッピング・センターやアウトレット、通信販売等の新興業態の店舗の急増による顧客の流出等、外部要因の影響もある。しかしより重要な原因は以下述べるような内部要因によるものである。2013年2月に中国連鎖経営協会と香港馮氏集団利豊研究センターはその共同研究の成果を『百貨店自営模式研究報告』として公表した。同報告によると、百貨店業界自身の経営方式、いわゆる、「聯営」という経営方式（以下聯営方式と略記する）が業績の伸び悩みの主要な原因であるという。

同報告によると、聯営方式とは、ブランド・メーカーやその代理商⁶¹⁾をテナントとして誘致し、その売上高に応じて一定比率の手数料を徴収する経営方式である。ブランド・メーカーやその代理商は商品の所有権を有し、商品価値の低下や保管段階での紛失、破損等のリスクを負担する。現在百貨店業界では、聯営方式が既に一種の商慣習として定着している。

まず、聯営方式が百貨店業界に定着するまでの経緯についてみる。第1節で述べたように、1949年の中国建国後、日用品や農産物等の消費財の流通は計画経済体制の下に置かれ、国家の計画に従って配給され、基本的に国営企業によって販売された。当時、百貨店は主に物価安定・供給保障という社会的役割を果たし、配給機関としての機能を担って

⁶⁰⁾<http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/h/redht/201112/20111207899504.html?3388483407=101115101> 2012年1月25日付。

⁶¹⁾代理商とは、中間物流の担い手であるサプライヤーとして、ブランド・メーカーの商品を仕入れ、その商品を小売業者の店舗内スペースを使用し、自ら販売を行う業者である。詳しくは杉野（2008）を参照されたい。

いるだけであった。また改革開放後も、小売業分野への外資系企業の参入は原則的に禁止されていること、国の独占政策の下で新業態の出現がないため、競争が起こらなかったこと等により、百貨店はたいへん経営しやすい時期であった。その結果、百貨店業界は競争力の欠如、自己資金の不足、人員過剰、経営効率の低さ等の問題を抱えていた。したがって、この時期の百貨店は自主的経営に関するノウハウを蓄積していなかった。以上のような問題を解決するために、1984年に国务院は百貨店の経営方式を「自主経営・自主採算」という経営方式へ転換することを決定した。それに対応し、多くの国営百貨店は自主的経営を試みた。しかしながら、百貨店業界は上記のような課題を抱えていたため、対応することは困難であった。

陳（2011、pp. 89-90）によると、当時百貨店は自主的経営を補助手段として、メーカー直営店の導入、テナントへの売場賃貸といった経営手法を採用し、資金不足等による不十分な品揃えを改善しようとした。北京の西単百貨店や王府井百貨店は業界をリードし率先してメーカー直営店を導入し、大きな経営効果をあげた。その後、大都市の国営百貨店のほとんどがメーカー直営店を導入した。1990年代中期にはブランド型百貨店（売場の大半をブランド・メーカーやその代理商をテナントとして入居させる百貨店）が登場した。このブランド型百貨店の特徴は、自主的経営をほぼすべて放棄し、ブランド・メーカーやその代理商をテナントとして入居させ、その売上高に応じて一定比率の手数料を徴収するという点にある。2000年以降、ブランド型百貨店は多店舗展開、地方百貨店への経営ノウハウの移転に伴い全国へと広がり、次第に百貨店業界の主要な経営方式となった。同様の経営方式はその後さらに、総合スーパー、家電専門店等の業態にも広がった。

安信証券研究センターが2011年10月に公表した報告書『解析百貨店営利方式』⁶²⁾によると、百貨店業界では、聯営方式による売上高が総売上高の約90%を占めている。とりわけ、衣類、化粧品、靴、宝石は基本的に聯営方式で、食品、有名ブランドの時計・化粧品、一部の商品は自営方式で経営している。

図表 2-12 は百貨店で販売する一部の商品の手数料率を示している。百貨店はより多額の手数料を徴収するために、店舗のリニューアルや多店舗展開戦略を実施している。

⁶²⁾ <http://www.p5w.net/stock/lzft/hyyj/201110/P020111031519872367775.pdf> 2011年11月25日付。

図表 2-12 百貨店の商品別手数料率

商品グループ	手数料率
女性服	約 20%—30%
男性服	約 20%—25%
子供服	約 15%—20%
スポーツウェア	約 10%—20%
宝石	約 1%—30%
化粧品	約 8%—20%
靴	18%—25%
食品類	10%前後
家電類	10%前後

出所：安信証券研究センター『解析百貨店営利方式』より引用。

陳（2011、p. 89）によると、聯営方式の本質は商品の調達・保管・販売のリスクを負担せず、すべてブランド・メーカーやその代理商に転嫁するということにある。

また、陳（2011、pp. 95-96）によると、この経営方式の導入により、百貨店業界は以下のような課題を抱えることとなった。

- ① 商品の仕入れ、販売にかかわる経営能力の喪失。百貨店は聯営方式により、価格決定権、売場支配権を徐々に失い、商業不動産開発管理業者に変質していった。つまり、百貨店はブランド・メーカーやその代理商の選別、手数料率の決定や契約条件の交渉、施設管理、店舗の販売促進活動の実施等に重点を移している。
- ② サービス機能や能力の劣化。販売業務をブランド・メーカーやその代理商の販売員に委託したため、顧客ニーズに関する情報も得られなくなった。百貨店はテナントの入れ替え以外の商品構成の調整を通して顧客ニーズを満足させる能力を失った。
- ③ 店舗の同質化。百貨店の契約条件に合格するのは一部の大手ブランド・メーカーやその代理商に限定される。したがって、同様のブランド・メーカーやその代理商が同時に多数の百貨店で店舗展開を行うため、百貨店間の商品の同質化現象が深刻になっている。ちなみに、『百貨店自営模式研究報告』によると、調査対象の百貨店が取扱う商品の総品目数のうち、百貨店自身が仕入れた商品の品目数は平均で 5.5%しか占めてい

ない。

百貨店業界では、上記のような課題を抱えているにもかかわらず、その経営方式をすぐに自主的な経営方式に変更することは困難である。というのは、聯営方式は比較的高い利益率を確保できるうえに、リスクを最小限に抑えているからである。また、『百貨店自営模式研究報告』によると、経営方式の変更が困難である理由として、第1に大量の資金が必要でリスクが大きいこと、第2に仕入れ担当者が不足していること、第3に経営ノウハウが不足していること、が挙げられている。

1. 中国の統計

中国の国家統計局は1952年に設立された。53年から57年までの統計は比較的信憑性があった。58年に毛沢東は数年間で経済的に、アメリカ、イギリスを追い越すと表明し、58年から60年までに大躍進運動を起こした。アメリカ、イギリスを追い越すために、農業や工業等の生産目標は高く設定され、その目標を達成できなかった現場指導者たちは水増しした成果を報告した。その結果、60年代初期までに発表された統計は、大部分が水増しされた数値であり、信頼性に欠けていた⁶³⁾。

1965年からの3年間は文化大革命の時期で、統計機構は荒廃し、統計スタッフが批判・摘発されたことから、統計作業は大きな影響を受けた。その後、内部では統計作業を続けていたが、統計数値は外部に一切発表しなかった。79年6月に国家統計局は20年ぶりに「1978年の国民経済計画実施結果についての公報」を発表した。

それ以降、多くの統計を発表するようになった。そのなか、1982年8月に『中国統計年鑑』を発行し、空白になっていた約20年間の数値を明らかにした。しかし、文化大革命の3年間の数値は一部の部門や地方に残されたデータから推計したものとみられる。その後、『中国統計年鑑』は毎年発行され、中国統計の基礎となっている⁶⁴⁾。

80年代の中頃からは各省・市・自治区別の統計年鑑も発行され、90年代以降は主要都市や一部の県の統計年鑑も発行され、さらに、産業別の年鑑も発行されるようになった。

統計の集計方法についてみると、以前は調査結果を下位の統計行政レベルから上位の統計行政レベルへと順次集計していく方法であった。しかし、この集計方法には調査結果が各集計段階で、不正な操作を受けやすいという短所があった。近年、集計データの精度を上げるために、重要な統計データに関しては直接集計をするようになってきた⁶⁵⁾。

このように、中国の統計は改善されつつあるが、未だに多くの問題点を抱えている。例えば、新しい年鑑が出ると以前の数値まで遡って入れ替えが行われることがあり、同一項目について、新しい年鑑で発表された数値と過去の年鑑で発表された数値が異なることがある。また、定義や範囲等の変更により、連続性・整合性が欠けた数値が多く存在する。

⁶³⁾中嶋 (2002) 「はじめに」より。

⁶⁴⁾中嶋 (2002) 「はじめに」より。

⁶⁵⁾許 (2005) pp. 49-61。

さらに、全国の数値と各地域の合計が一致しない場合がある。

つまり、国土が広大で人口も多く複雑かつ多様な地域を持つ中国において、適切な統計調査を実施することは、極めて困難である。したがって、十分に信頼できる統計を利用することは極めて困難である。本論文ではこのことを十分認識したうえで分析することにした。

2. 統計作成基準の変更について

第2節では主に『中国統計年鑑』に掲載されている数値を用いて分析を行う。以下は本節の内容と直接関連する範囲内で、同年鑑の作成基準の変更について要約したものである。

- ① 限額以上の小売業：『中国統計年鑑』2008年版まで、年末の従業員が60人以上で年間営業収入が500万元以上の企業のことである。2009年版より、年間営業収入が500万元以上の企業に変わった。
- ② チェーン小売業の経営規模：『中国統計年鑑』2008年版まで、限額以上のチェーン小売業の数値であったが、2009年版より、チェーン小売業全体の数値に変わった。
- ③ チェーン小売業の売上高：2009年版まで、小売と卸売の合計金額および小売のみの金額が掲示されていたが、2010年版より、小売と卸売の合計金額だけが掲示されるようになった。

第3章 外資系小売企業の中国小売市場への参入と直面する諸問題

第2章で述べたように、1992年まで閉鎖されていた中国の小売市場がようやく外国小売企業に対して開放され始めた。そして、2001年12月に中国は正式にWTOに加盟し、2004年末に中国の小売市場を外国小売企業に対して全面的に開放した。その結果、多くの外資系小売企業の多業態の小売業が一気に大都市に登場し、相互に競争しながら発展することになった。本章では、小売業の対外開放の展開過程や政策、外資系小売業の現状等について考察する。

以下第1節では、中国の小売業に関する対外開放政策の展開過程を5段階に分け、各段階における開放政策について考察する。また、これらの開放政策の特徴を分析する。第2節では、上記の5段階区分に基づき、中国に進出した外資系小売企業の各段階における変化について考察する。また、主要外資系小売企業の現状を概観する。第3節では、中国の上海に出店した外資系小売企業のヤオハンとカルフルを比較し、中国市場でのカルフルの成功とヤオハンの失敗の要因を解明する。

第1節 小売業の対外開放の展開過程とその政策

1. 中国の小売業の対外開放の展開過程

中国の小売業に関する対外開放の展開過程については、李(2000)、于(2002)、汪(2006)、謝(2008)等多数の学者が研究を行っている。しかし時期の区分については学者によって多少見解が異なっている。本節で著者はこれらの先行研究を参考にして、対外開放の展開過程を以下の5段階に大別する。

(1) 原則的閉鎖段階(1992年5月以前)

1978年に実施された改革開放政策では、主に製造業への外資導入の促進に重点が置かれ、卸売業と小売業への外資系企業の参入は原則的に禁止されていた。ただし、外資系消費財製造企業には、中国国内の工場で生産した製品を一定の割合で中国国内で販売することが認められていた。また、ホテルや外国人向けの宿泊施設の付属施設として、外資系小型小売店が認められていた。

(2) 初期開放段階 (1992年5月～1997年4月)

1992年5月15日に国務院第45号通達が公表され、日本のヤオハングループによる上海での合弁百貨店の設立申請が認可された。同年6月に中央政府は「第三次産業の発展を加速することについての決定」を公表した。そして、同年7月に中央政府は北京、天津、上海、広州、青島と大連の6都市及び深圳、珠海、汕頭(スワトウ)、厦門(アモイ)と海南の5経済特区に各1社または2社の合弁・合作による小売外資の実験的な導入をテストケースとして認めた。ただし、単独店のみが認可され、チェーンストアの展開は禁止されていた。1995年6月に中央政府は外資系小売企業の設立について2つの制限を追加した。1つ目は、設立する際には、申請書を地方政府経由で国務院に提出し、審査を受けることである。2つ目は、100%の外国資本小売企業の設立を禁止することである。1995年10月には、北京と上海に合弁企業によるチェーンストアがテストケースとして2件認められた。ただし、中国側の出資比率は51%以上、契約年数は30年を超えてはならない。

この段階では、外資系小売企業の参入の原則的な規定のみが開示され、投資者の資格、条件、審査・認可手順等の具体的な内容は一切公表されていなかった。

(3) 整理整頓段階 (1997年5月～1998年3月)

これまで中央政府は慎重に对外开放政策を行ってきたが、さらなる開放を求め、一部の大都市の地方政府は、自ら外資系小売企業の設立を許可した。その結果、地方政府が認可した外資系小売企業は膨大な数になった。1997年5月に中央政府は「地方の外資商業企業の審査・認可を即座に禁ずる通達」を公表した。同年8月から中央政府は地方政府が認可した外資系小売企業の整理整頓を実施した。

(4) 部分的開放段階 (1998年4月～2004年11月)

1998年4月に中央政府は外資系小売企業が出店できる地域を上記の11都市以外に、内陸部の省都(省の行政府所在地)にまで拡大した。1999年6月にWTO加盟に向けて中央政府は従来の方針を一転し、製造業と同様に小売業についても原則的に市場を全面的に開放することを決定した。同月25日に「外資系商業企業試行規則」が公表された。同規則は外資系小売企業が出店できる地域はすべての省都、自治区首府(自治区政府の所在地)、直轄市、経済特区、行政指定都市にまで拡大する。また、合弁小売企業の審査基準(中国側と外国側の資格、資本基準、外資出資比率や合弁年限等)も明確に規定した。ただし、100%

の外国資本小売企業の設立は禁止され、外資系合弁小売企業の設立には相変わらず中央政府の認可が必要であった。2001年12月に中国がWTO加盟を契機に、加盟から3年後に中国小売市場を全面的に開放することを表明した。

(5) 全面的開放段階 (2004年12月以降)

2004年12月11日、中央政府はWTO加盟時の協議に基づき、外資系小売企業に対する出店地域、出資比率、店舗数等の制限を完全に撤退した。また、独資方式、吸収・合併方式、フランチャイズ方式による参入も認可されるようになった。つまり、外国小売企業に対し、中国小売市場が全面的に開放された。

2. 中国の小売業の対外開放政策の特徴

謝 (2008b, pp. 160~161) によると、これまでの小売業の対外開放政策は3つの特徴を持っている。

第1は、漸進的な開放政策である。店舗に関しては、単独店の設立認可から全国展開のチェーンストアの設立認可へと拡大された。出店できる地域に関しては、前述の6都市及び5経済特区の開放から、全国の省都・自治区首府等の開放へと次第に拡大されてきた。

第2は、制限付きの開放政策である。制限は6種類に大別される。①企業形態の制限、②地域の制限、③数量の制限、④合弁・合作期間の制限、⑤出資比率の制限、⑥地方政府による外資系小売業認可の禁止。なお、④~⑥は1995年以降の対外開放政策の見直し後の新たな制限である。

第3は、透明度の低い開放政策である。1999年6月以前に公表された対外開放政策は、「外国企業投資産業指導目録」のみで、しかも原則的なものしか示されておらず、具体的な内容の詳細は公表されないまま、内部規定として扱われてきた。

3. 外資系小売業参入の中国小売業界への影響

外資系小売企業の参入が中国の小売業界に与えた影響は、プラスの影響とマイナスの影響に区分される。まず、プラスの影響について、胡 (2003a, pp. 34—36) と李 (2009, pp. 222-225) は以下のように説明している。

- ① 経営ノウハウの学習。開放当初、地元資本小売企業は外資系小売店の装飾や店名等の形式的・表面的な模倣をすることが多かった。その後、模倣は次第に実質的な経営ノ

ノウハウに関わる模倣に移り変わっていった。その結果、外資系小売企業の進出は中国の小売業界に近代的な経営ノウハウをもたらした。

- ② 競争の促進。外資系小売企業の進出は国内小売市場の競争を引き起こした。小売市場の開放が進むにつれ、地元資本小売企業と外資系小売企業との間の競争、外資系小売企業間の競争、地元資本小売企業間の競争、等多様な競争関係が発生した。これにより、中国の小売業界の商品品質、品揃え、顧客サービス、買物環境等が向上し、小売市場は消費者にとって有利な方向へ進んだ。
- ③ 人材の育成。外資系小売企業は管理職を育成するために、比較的高学歴の中国人従業員を採用し、店舗運営等に関する教育・研修を行う。教育・研修を受けた者がその後地元資本小売企業の管理職として雇われたり、自ら起業したりするケースを多く確認できる。外資系小売企業で行われた教育・訓練は中国の小売業界の人材の育成に貢献した。
- ④ 業態の多様化。第2章第1節で述べたように、1900年から1991年までの中国の小売業の業態は百貨店を中心とする単業態である。1992年7月に中国の一部の都市で小売市場が制限付きで外国小売企業に開放された。これを契機として、外資系小売企業による多業態の小売業が一気に大都市に登場し、中国の小売業は単業態から多様な業態に移り変わってきた。
- ⑤ 輸出促進。カルフルやウォルマート等のグローバル小売企業は、中国で店舗を拡大する同時に、中国の各地に商品調達基地を設立し、価格競争力のある商品を大量に調達した。その結果、広東省や長江デルタ地域の中小製造業が成長し、「世界の工場」の地位が確立されるようになってきた。
- ⑥ 産業集中度の向上。グローバル小売企業との競争に国内小売業者がどこまで耐えられるのかという危機感が政府と業界の双方にあった。外資系小売企業に対抗できる地元資本小売企業を育成するために、中央政府や地方政府の主導で、吸収・合併が大規模に推し進められた。その中で、最も注目されるのは百聯集団である。同集団は上海一百集団、華聯集団、上海友誼集団、上海物資集団から構成されており、百貨店、総合スーパー、コンビニエンス・ストア、ショッピング・センター等ほぼすべての業態をカバーしている。

外資系小売業の参入が中国の小売業界に与えた影響は以上のようなプラスの影響だけで

はない。マイナスの影響については李（2009、pp. 225-228）が以下のように述べている。外資系小売業は中国に進出した当初、上海、北京等の沿岸部都市と大都市を中心に店舗を展開した。その結果、これらの都市に過当競争をもたらした。また、進出した外資系小売企業の中の一部のグローバル小売企業は、強大な資金力を武器に、短期的な損益を無視した店舗拡大戦略を取った。中国の地元資本小売企業は、これらのグローバル小売企業と比較してみると、経営規模、資金力、ノウハウ等の面で劣勢に立っていた。したがって、多くの中小地元資本小売企業は倒産に追い込まれたり、買収されたりした。

第2節 外資系小売企業の中国進出と主な外資系小売企業の現状

第1節で述べたように、中国の小売業に関する対外開放の展開過程は5段階に分けられる。本節では、その5段階区分に基づき、中国に進出した外資系小売企業の各段階における変化について考察する。そして、主な外資系小売企業の現状を概観する。

1. 外資系小売企業の変化

(1) 原則的閉鎖段階（1992年5月以前）

前述したように、中国の小売業界では1992年5月までは外資系小売企業の設立と経営は原則的に禁止されていた。それ以前に参入した外資系小売企業もいくつかあるが、あくまでもそれは特例である。1984年に経済特区の深圳市でSMの百佳がオープンした。これは外資系小売業として最も早く進出した企業である。

(2) 初期開放段階（1992年5月～1997年4月）

前述したように、1992年7月に6都市及び5経済特区に各1社または2社の合弁・合作による小売外資の実験的な導入がテストケースとして認められた。于（2002、p.198）によると、中央政府は外国投資者の審査の際に、以下の3つの基本原則を認可基準としていた。

第1は、百貨店経営を中心とした現代的かつ多機能型の大型総合商業施設を経営する企業であること。

第2は、先進国から現代的な小売企業の経営ノウハウ等を中国に導入し、中国市場への移転に努力することで、中国の小売業のレベルを外国出資者の1990年代の水準と同水準に引き上げるように努めること。

第3は、先進的な小売業の経営と管理を確立し、中国の小売業を発展させるための指導的役割を担うこと。

これらの基準に基づき、1997年までに中央政府は18社の合弁小売企業の参入を認可した。図表3-1に示すように、16社（1～16）は単独店企業（1店舗だけ出店する企業）で、2社（17、18）はチェーンストア企業（チェーン展開できる企業）である。

図表 3-1 : 1992 年～1997 年に中央政府が認可した合弁小売企業

	合弁企業名	外国投資者名	中国投資者名	業態
1	北京燕莎友誼商城 有限公司	シンガポール新城 グループ	北京友誼商業総公 司	百貨店
2	上海第一八佰伴 有限公司	日本ヤオハン国際 グループ	上海第一百貨有限 公司	百貨店
3	天津華信商厦 有限公司	香港信徳グループ	天津華聯商厦有限 公司	百貨店
4	天津正大国際商厦 有限公司	タイ正大グループ	天津立達集団	百貨店
5	上海潤華有限公司	香港華潤グループ	上海華聯商厦有限 公司	百貨店
6	青島第一百盛 有限公司	マレーシアライオン グループ	青島第一百盛商貿 有限公司	百貨店
7	大連国際商貿大厦	日本ニチイ株式会社/ 香港中信グループ	大連商場有限公司	百貨店
8	上海東方商厦 有限公司	香港上海実業公司	上海商業開発公司	百貨店
9	広州華聯百老匯 有限公司	香港国際百老匯公司	広州糖業煙酒公司	百貨店
10	北京新東安 有限公司	香港新鴻基有限公司	北京東安集团公司	百貨店
11	上海佳士客 有限公司	日本ジャスコ株式会社/ 香港中信グループ	上海申華公司/華悦 公司	GMS
12	汕頭金銀島貿易 公司	タイの華僑陳世賢氏	汕頭中旅集団等5社	百貨店
13	広州正佳商業 有限公司	香港正大天話公司	広州佳景商貿開発 公司	SC
14	青島佳士客	日本ジャスコ株式会社	青島市供鎖合作社	GMS

	有限公司			
15	武漢未来中心百貨有限公司	台湾豊群投資有限公司	武漢未来中心百貨集團商場	百貨店
16	華糖洋華堂商業有限公司	日本イトーヨーカ堂	中国糖業集團	GMS
17	中土畜万客隆有限公司	オランダマクロ公司/台湾豊群投資有限公司	中国土畜産輸出入總公司	WC
18	深圳沃尔玛有限公司	香港ウォルマート中国公司	深圳国際信託投資公司	SC

注：GMS：総合スーパー、SC：ショッピング・センター、WC：メンバーシップ・ホールセール・クラブ。

出所：馮（2011）p. 43。

1995 年末までに中央政府は 15 社（1～15）の合弁小売企業を認可した。于（2002、p. 198）によると、中央政府は強力な資金力に加えて国際的な調達力を持つ総合小売企業から外国投資者を選択することが適切であると主張していた。しかし、この段階では経営ノウハウより資金の導入が重視され、基本原則に基づいた合理的な選定ではなく偶然的な要素によって外国投資者が決められることが多かった。

また謝（2008b、pp. 161-162）によると、中央政府はこの 15 社（1～15）の審査・選定に問題があったことを反省し、次の 3 つの問題点を指摘した。

第 1 に、投資側の国別構成が不合理である。この 15 社はほとんどアジアからの企業である。また、一部の企業は国際的な知名度がないうえに、流通企業ではないため、海外の先進的な流通管理技術を吸収するのに不適切である。

第 2 に、百貨店業態が多く、新興小売業態が少ない。テストケースとして設立される外資系小売企業は地域・店舗数の制限があるため、百貨店業態を選定する傾向が強い。

第 3 に、外国投資者の出資比率が高く合弁期間が長すぎる。15 社のうち 7 社では外国投資者が経営権を取得し、中国投資者が経営権を取得したのは 1 社だけであり、残りの 7 社では出資比率が半々である。また、合弁期間は最短 17 年、最長 50 年、平均で 32 年であった。

これらの問題が認識された後、中央政府は 1995 年に日本のイトーヨーカ堂とオランダのマクロ、1996 年にアメリカのウォルマートという世界的に有名な小売企業の参入を追加的

に認可した⁶⁶⁾。

初期開放段階では、中央政府は慎重な態度で合弁小売企業を選定したが、一部の大都市や沿岸都市では、地方政府が積極的に外資系小売企業（合弁・合作等を含む）の参入を許可した。その結果、中央政府は98年末までに20社の合弁小売企業の設立を認可したが、地方政府は277社の外資系小売企業の設立を認可し、これらの小売企業は400以上の店舗を出店した。

謝（2008b、pp. 163）によると、地方政府が認可した277社の外資系小売企業は沿岸部や大都市等比較的経済が発達している地域に出店している。例えば、出店先は広東省83社、上海市78社、江蘇省33社、天津市12社であった。投資者はアメリカ、カナダ、イギリス、フランス、ドイツ、オランダ、日本、シンガポール、マレーシア、香港、台湾等の企業である。特に香港の企業が投資者の約80%を占めていた。これらの小売企業はスーパーマーケット、総合スーパー、コンビニエンス・ストア、メンバーシップ・ホールセール・クラブ、専門店等の業態の出店をしていた。つまり、地方政府が認可したこれらの外資系小売企業は中央政府が認可した上記の合弁小売企業より、新興業態の企業も多く、知名度の高い企業も多かった。

胡（2003a、pp. 30-31）によると、地方政府が認可したこれらの小売企業の参入方式は、主に以下の6パターンに分類される。

- ① ホテルや外国人向けの居住施設に小型店舗を出店する。
- ② 共同経営（ジョイント・オペレーション）やライセンス契約の名目で参入する。
- ③ 外資系消費財製造企業は中国国内の工場で生産した製品の一定割合を中国国内で販売することが認められているため、自社製品を販売する店舗として出店し、次第に取扱う商品の範囲を広げる。なかにはショッピング・センターや百貨店のように取扱う商品の範囲を拡大する企業もある。
- ④ ショッピング・モールや大型百貨店内のテナントとして出店する。
- ⑤ 中国企業と共同で商業施設の開発・建設事業を行い、商業施設が完成後、その商業施設の経営権を取得する。
- ⑥ 中国の出資者と共同でマネジメント・カンパニー（管理会社）を設立して出店する。

⁶⁶⁾ヤオハン、イトーヨーカ堂、ウォルマート等の中央政府の認可を得た小売企業は、中央政府が決めた出店地域、店舗数に制限されるが、地方政府の認可で11都市以外の都市で出店することもある。

(3) 整理整頓段階 (1997年5月～1998年3月)

前述したように、一部の地方政府は自ら外資系小売企業の設立を許可した結果、膨大な数になった。1997年5月に中央政府は「地方の外資商業企業の審査・認可を即座に禁ずる通達」を公表した。同年8月から中央政府は地方政府が認可した外資系小売企業の整理整頓を実施した。中央政府が合弁期間、出資比率、経営状況等を審査した結果、42社が審査に合格し、200社に改善命令を出した。しかし現状を見ると、この整理整頓は外資系小売企業に大きな影響を与えることはなかった。

(4) 部分的開放段階 (1998年4月～2004年11月)

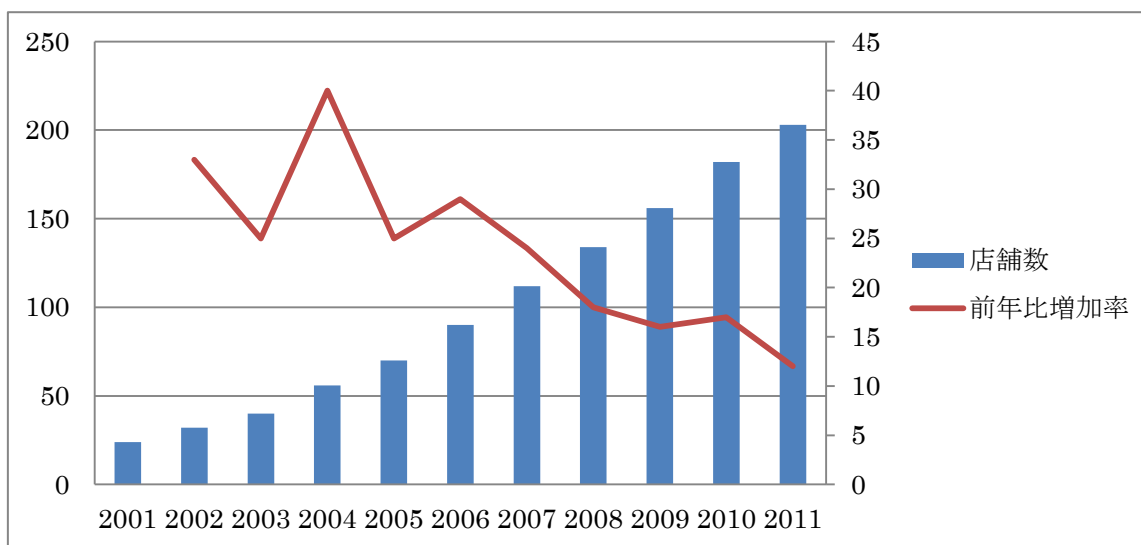
前述したように中央政府は、1999年6月25日に「外資系商業企業試行規則」を公表し、外資系小売企業が出店できる地域をすべての省都、自治区首府、直轄市、経済特区、行政指定都市に拡大すると表明した。しかし現状を見ると、この規則が公表される以前に多くの外資系小売企業はすでに中央政府が決めていた地域以外の都市に進出していた。したがって、この規則は外資系小売企業の展開に大きな影響を与えることはなかった。

(5) 全面的開放段階 (2004年12月以降)

2004年12月11日に外資系小売企業に対する制限は完全に撤退され、外国小売企業に対して中国小売市場が全面的に開放された。李 (2009、pp. 57-61) はこの段階の外資系小売企業 (合弁、合作、独資等を含む) の展開には、以下のような特徴がみられると主張する。

- ① 外資系小売企業の中国市場での展開が急速に拡大した。2005年に中央政府は187社の外資系小売企業 (卸企業との兼営を含む) の設立を承認した。これは2004年に承認した数の6倍強に当たる。また、既に進出していた外資系小売企業も店舗拡大を加速している。その中、代表的な企業はカルフルである。図表3-2に示すように、カルフルは毎年平均23%の増加率で店舗拡大をしている。

図表 3-2 カルフールの総合スーパーの総店舗数の推移



出所：カルフルー 2011 年年報より著者作成。

- ② 中国小売市場の初期対外開放には、主に大都市や沿岸部都市を中心に出店がなされていた。しかし 2005 年以降、中部、西部及び東部の省都への出店が拡大している。
- ③ 外国独資企業の設定が可能になったため、独資による店舗の拡大が急増した。2005 年上半期に、59 社の新規外国小売企業が承認され、そのうち、独資は 38 社で、全体の 64.4%を占めていた。
- ④ 中国進出に遅れていた外国小売企業は合併・買収 (M&A) という手段で店舗拡大を図った。例えば、2004 年にイギリスのTesco (Tesco) は中国資本の楽購 (25 店舗の総合スーパーを所有する)の株式の50%を取得した。2006年にアメリカのベスト・バイ (Best Buy) は中国資本の五星電器 (家電量販店) の 136 店舗を買収した。

2. 主要外資系小売企業の現状⁶⁷⁾

図表 3-3 に示すように、外資系小売企業では、総合スーパーを展開する企業が多い。そこで本節では、中国で展開している外資系の総合スーパーを香港・台湾系、日系、欧米系

⁶⁷⁾ 外資系小売企業の展開状況や現状に関するデータや情報を正確に把握することは難しい。というのは、全面的開放段階以前の外資系小売企業は、中央政府の外資系小売企業に対する規制を逃れるために、自社の経営情報をできるだけ公表しないようにしていたからである。また、全面的開放段階以降、外国小売企業は合併・合作・独資・合併・買収等の方式で会社を設立し、参入方式が複雑になっている。こうした状況の中で、外資系小売企業の展開状況や現状については、中国連鎖経営協会が公表したデータや情報を参考せざるをえない。

に分類し、その代表的な企業について考察する。

図表 3-3 2012 年主要外資系小売企業の概況

企業名	親会社（国・地域）	主要業態	売上高（万元）	店舗数
大潤発	大潤発（台湾）	GMS	7,247,000	219
沃尔玛	ウォルマート（アメリカ）	GMS 等	※5,800,000	395
家乐福	カルフル（フランス）	GMS 等	4,527,386	218
五星電器	Best Buy（アメリカ）	家電量販店	2,418,530	252
楽購	TESCO（イギリス）	GMS 等	※2,000,000	111
百盛	パークソン（マレーシア）	百貨店・SM	1,972,358	48
麦德隆	メトロ（ドイツ）	C&C	1,790,000	64
楽天瑪特	LOTTEMART（韓国）	GMS	1,631,829	99
欧尚	オーシャン（フランス）	GMS	1,630,461	54
新世界百貨	新世界集団（香港）	百貨店・SM	※1,600,000	39
ト蜂蓮花	ロータス（タイ）	GMS	※1,249,259	57
屈臣氏	屈臣氏（香港）	DgS	※1,200,000	1,500
永旺	イオン（日本）	GMS 等	808,261	36
宜家家居	イケア（スウェーデン）	HC	763,372	11
伊藤洋華堂	イトーヨーカ堂（日本）	GMS	748,672	13
百佳	百佳（香港）	GMS・SM	407,725	51
易買得	E-MART（韓国）	GMS	※240,000	16

注：※は予測値。GMS:総合スーパー、SM:スーパーマーケット、DgS:ドラッグストア、

HC:ホームセンター、C&C:キャッシュ・アンド・キャリー。

出所：中国連鎖経営協会が2013年4月18日に公表した「2012年中国連鎖百強」により引用。

（1）香港・台湾系

前述したように、地方政府が認可した277社の外資系小売企業の約69%に当たる191社は香港・マカオ・台湾等の華人・華僑⁶⁸⁾資本と中国地元資本との合弁小売企業である。

⁶⁸⁾ 華人とは、中国大陸・台湾・香港・マカオ以外の国家・地域に移住後、移住先の国籍を取得

鐘（2009、p. 80）によると、それらの華人・華僑資本の小売企業が中国市場に積極的に参入する理由は以下の4点にある。

第1に、地理的、文化的、歴史的に近接しており、中国市場の将来性を理解しやすく、投資リスクを抑制する方法を知っていた。

第2に、華人企業グループの国際性が発揮された⁶⁹⁾。

第3に、自分の住む国の市場は小さく、競争が増していた。それに対して中国市場は未開発かつ膨大であった。

第4に、華人・華僑企業の多くは自分の住む国で製造業から小売業まで多角的に事業を展開している。中国では小売業より先に製造業が市場開放したため、一部の企業は製造業で中国市場に進出し、その後小売業に進出した。それゆえ、小売業のみで中国進出した日米欧系小売企業より華人・華僑企業の中国市場への参入が早かった。

1) 屈臣氏集団

屈臣氏（企業名）は1828年に中国の広州で薬局として創業し、その後、事業は香港へと移転され、1910年に中国市場から撤退した。屈臣氏の事業は香港に移転後、香港の大手企業の和記黄埔集団に買収された。現在屈臣氏集団は中国でドラッグストアの屈臣氏と総合スーパーの百佳を中心に展開している。

① 屈臣氏

1989年に屈臣氏集団は屈臣氏という店名で、中国でドラッグストア業態に参入した。屈臣氏は美容・健康関連商品、化粧品、アクセサリ及び菓子等一部の食品を揃えている。また、イギリス、アメリカ、イタリア、フランス、日本、韓国等外国企業のブランド商品も販売している。また、屈臣氏は700品目以上のプライベートブランド商品を販売し、その売上高は総売上高の約20%を占めている。これらのプライベートブランド商品の価格は同種類のナショナルブランド商品より約20%～40%安く、若い女性顧客に支持されている。屈臣氏は2012年末に中国全土100以上の都市で1000店以上を展開しており、2016年までに300の都市で3000店まで拡大する計画である⁷⁰⁾。

した中国人を指す。華僑とは、中国大陸・台湾・香港・マカオ以外の国家・地域に移住しながらも、中国の国籍を持つ人を指す。

⁶⁹⁾ 華人は外来民族として差別等を受け、自分の住む国家を必ずしも信頼できない立場に置かれている。危険分散のために国外に資産を移したり、国外の事業に投資したりすることが多い。

⁷⁰⁾ <http://baike.baidu.com/view/56468.htm> 2013年2月7日付。

② 百佳

1984年に同集団は深圳市で百佳をオープンさせた。これは外資系小売業として最も早い進出例である。百佳は広東省を中心に开店しており、2012年に新規8店舗を開業し、2012年末には51店舗を出店した。その中で広東省は45店舗を展開している⁷¹⁾。2013年には新規20店舗をオープンさせる計画である。2013年3月中旬時点で中国全土に57店舗、そのうち広東省では51店舗を展開している⁷²⁾。

2) 潤泰集団

潤泰集団は1943年に上海で設立され、1945年に台湾に移転した。1996年に同集団は台湾の小売業界に参入し、大潤発流通事業股份有限公司（以下台湾大潤発と略記する）を設立し、大潤発という店名で开店した。現在同集団は製造業、不動産業、金融業、小売業等の業界で多角的に展開している。なお、中国では主に総合スーパーの大潤発とコンビニエンス・ストアの喜士多を展開している。

① 大潤発

台湾大潤発は1997年4月に中国に進出し、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、中央政府の开店規制を避けるために、同社は各地域で異なる店名で多数の店舗を出店した。例えば、上海の九百購物中心、春申購物中心、蘇州の百潤発、南京の金潤発等である。2006年に全ての店舗名を大潤発に統一した。また、2001年親会社の潤泰集団は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た⁷³⁾。その後、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开店していった。図表3-3に示したように、2012年大潤発は中国全土で219店舗を展開している。

② 喜士多

喜士多は2001年4月に上海で設立された。上海を中心に杭州、蘇州、広州、無錫、深圳等の都市で直営店と加盟店を展開しており、2012年に約750店舗を出店している⁷⁴⁾。

(2) 日系

⁷¹⁾ <http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2013/241890.shtml> 2013年2月7日付。

⁷²⁾ <http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2013/247129.shtml> 2013年4月20日付。

⁷³⁾ 馮 (2011) p. 57。

⁷⁴⁾ 店舗数は中国連鎖経営協会が2013年4月18日に公表した「2012年中国連鎖百強」より引用し、店舗数は推測数値である。

1) イトヨーカ堂

イトヨーカ堂は1996年4月に、国務院から外資系小売業としては初めて中国でのチェーンストア展開を許可された企業である。1997年9月に中国の国有企業の中国糖業酒類集団会社と合弁会社の華糖洋華堂商業有限公司を設立し、1998年4月に北京市東部の郊外に第1号店を開店した。第1号店は売場面積が約1.5万㎡の総合スーパーである。2013年1月時点では、北京で9店舗を展開している⁷⁵⁾。また、イトヨーカ堂は北京市への出店とは別に、四川省成都市政府からも強い要請を受け、1996年12月に成都伊藤洋華堂有限会社を成都市に設立した。1997年11月に成都市中心街で第1号店舗をオープンした。2013年1月時点では、成都市で5店舗を展開している⁷⁶⁾。さらに、2004年にイトヨーカ堂は北京市を代表する流通企業集団の北京王府井百貨（集団）股份有限公司とスーパーマーケット事業を展開するため、合弁会社の北京王府井洋華堂商業有限公司を設立した。同企業は国務院から認可を受けて設立された。翌年の4月に北京市内で食品スーパー1号店を開業し、2011年12月に第2店舗をオープンした⁷⁷⁾。

2) イオン

第1節で述べたように、1995年末までに中央政府は15社の合弁小売企業を認可した。そのなか、ジャスコ（現イオン）は上海と青島でそれぞれ現地の地元資本小売企業と合弁企業を設立した。これを契機に、イオンは中国の小売市場に展開し始めた。

イオンは2011年度から2013年度までの3年間を対象に中期経営計画を策定していた。当計画には、「アジアシフト」、「大都市シフト」、「シニアシフト」、「デジタルシフト」の4つの戦略を実施することが示されている。「アジアシフト」とは、人口増加や経済成長が著しい中国やアセアン地域での事業を拡大することである。中国においては、既存の事業展開エリア（上海、青島、北京、広州等）での事業基盤の強化に加え、新たに江蘇省や湖北省でスーパーマーケット事業やディベロッパー事業等の事業を展開する計画である。また、2012年3月から販売を開始した中国版PB商品の「トップバリュ」の品揃えを強化し、2013年度末までに1000品目にまで拡大する計画である⁷⁸⁾。

上記の戦略に基づき、2011年12月に北京で永旺（中国）投資有限公司、いわゆるイオンの中国本部が設立された。中国本部は主に店舗開発、商品開発、人材の採用と教育等の

⁷⁵⁾ <http://www.itoyokado.co.jp/store/abroad.html> 2013年2月5日付。

⁷⁶⁾ <http://www.itoyokado.co.jp/store/abroad.html> 2013年2月5日付。

⁷⁷⁾ <http://www.itoyokado.co.jp/company/news/spc1/2011/pdf/111130.pdf> 2013年2月5日付。

⁷⁸⁾ <http://www.aeon.info/ir/policy/strategy.html> 2013年5月1日付。

業務を中心に活動する。2013年時点で、イオンは中国で8種類の事業を展開している。すなわち、総合スーパー事業、食品スーパー事業、コンビニエンス・ストア事業、専門店事業、総合金融事業、ディベロッパー事業、サービス事業、物流事業である。ちなみに、イオンは2013年2月時点で中国で227店舗を展開している⁷⁹⁾。

(3) 欧米系

1) ウォルマート

ウォルマートは1996年に国務院から小売市場参入の許可を受け、同年8月に深圳市にスーパーセンターの「湖景店」とサムズクラブ⁸⁰⁾「香蜜湖店」を同時に開業した。2007年2月にウォルマートは約10億ドルで中国34都市に101店舗を出店している台湾系の総合スーパー好又多(トラストマート)の株式の35%を取得した。一部の店舗は店名を変更しないまま営業している。これにより、ウォルマートの華南でのドミナント・エリアの形成が強化された。

2013年現在、ウォルマートは中国で主に4業態の店舗を展開している。すなわち、スーパーセンター、サムズクラブ、ネイバーフッドマーケット(近隣住宅街等の小商圈をターゲットとするスーパーマーケット)、中型スーパーマーケットである。特にスーパーセンターを中心に中国全土で出店している。2013年2月28日までに中国の150以上の都市で390以上の店舗(店名が好又多の店舗を含む)を展開している⁸¹⁾。

2012年10月にウォルマートは、これからの3年間に、100以上の新規店舗を出店する予定を公表した。また、2013年4月のウォルマートの公表によると、2012年に同社は31店舗を改装し、店内の買物環境を改善した。このことは顧客から高い評価を得て、2013年には5億元を投資し、50店舗を改装する予定である。さらに、2013年には約30の新規店舗を出店する予定である⁸²⁾。

2) 楽購

2004年7月に、イギリス最大の小売企業のテスコ(TESCO)は、台湾の頂新集團傘下のスーパーマーケットの楽購の株式の50%を買収し、中国小売市場に参入した。当時楽購は

⁷⁹⁾ <http://www.aeonchina.com.cn/> 2013年5月1日付。

⁸⁰⁾ 中国で展開しているウォルマートのサムズクラブは会員制メンバーシップ・ホールセール・クラブで、法人会員の他に、個人会員も入会できる。

⁸¹⁾ <http://www.wal-martchina.com/walmart/index.htm> 2013年4月6日付。

⁸²⁾ <http://www.wal-martchina.com/news/2013/20130403.htm> 2013年4月6日付。

中国全土で 25 店舗を展開していた。また、テスコは 2006 年年末に楽購の株式の 40%、2009 年年末に残りの 10%を買収した。店舗名は楽購である。

楽購は 2012 年 9 月までに北京、天津、広州等中国 47 都市で総合スーパー108 店舗、大型総合スーパー1 店舗、ショッピング・センター7 店舗、コンビニエンス・ストア 14 店舗を展開している。その中のコンビニエンス・ストア 14 店舗は上海に展開している。また中国で、生鮮配送センター、常温配送センター等 6 カ所の物流センターを所有している⁸³⁾。

⁸³⁾<http://www.cn.tesco.com/AboutTesco.html> 2013 年 4 月 6 日付。

第3節 ヤオハンの失敗とカルフルの成功の要因

本節の目的は、中国の上海に出店していた外資系小売企業のヤオハンとカルフルを比較し、両社の中国市場での成功と失敗の要因を解明することである。

1. 両社の概要

(1) ヤオハン

ヤオハンは1930年に熱海で八百屋を開店したのが始まりであった。1966年に同社がチェーン展開を始めた頃、ダイエー、イトーヨーカ堂、西友等の大手小売企業は既に全国でSMのチェーン展開に乗り出していたため、ヤオハンは危機に陥った。またその頃、ソニーの海外戦略の成功がヒントとなり、同社は1971年にブラジル進出に踏み切った。ブラジルでの成功を契機に、その後積極的に海外展開をした。1982年に名古屋証券取引所二部市場に上場し、1986年に東京証券取引所一部市場の上場を果たした⁸⁴⁾。図表3-4に示すように、1990年からの5年間でヤオハンは証券市場から約623億円を調達し、それらの資金は国内外の百貨店事業・自社店舗網の整備等へ投融資された⁸⁵⁾。

図表3-4 ヤオハンが発行した社債の概要

発行時期	社債の種類	償還時期	金額
1990年2月	転換社債	1997年5月	100億円
1990年2月	転換社債	1999年5月	100億円
1992年12月	ワラント債	1996年12月	123.8億円
1993年4月	転換社債	1998年9月	100億円
1994年8月	転換社債	2001年9月	200億円

注：転換社債とは、株式に転換する権利が付いた社債である。ワラント債とは、発行する会社の株式を買い付ける権利の付いた社債である。2002年4月1日に施行された商法改正により、転換社債とワラント債は新株予約権付社債に分類された。

出所：帝国データバンク情報部（1997）p. 59より引用。

⁸⁴⁾ 黒田（1997）p. 26。

⁸⁵⁾ 西村（1997）p. 41。

図表 3-5 に示すように、同社は日本での事業を拡大すると同時に、海外進出を行い、グローバル小売企業に発展してきた。しかし、1997 年 9 月にヤオハンは約 1613 億円の負債を抱えて倒産した。倒産の原因として次の 4 点が挙げられる⁸⁶⁾。

第 1 は、多大な設備投資負担に加え、国内外の子会社・関係会社への投融資の回収が困難になったこと。

第 2 は、転換社債の株式への転換が進まず、償還資金の自己調達も困難で、信用不安が拡大したこと。

第 3 は、担保不足のため、金融機関からの資金調達が困難になり、各方面に支払遅延が発生したこと。

第 4 は、運転資金不足から仕入に支障を来し、売上も減少したことである。

図表 3-5 1995 年のヤオハンの海外店舗数

国・地域名	店舗数	第 1 号店の開店年
シンガポール	4	1974
コスタリカ	2	1979
香港	9	1984
アメリカ	9	1985
ブルネイ	2	1987
マレーシア	5	1987
中国	19	1991
タイ	3	1991
マカオ	1	1992
カナダ	1	1993
イギリス	1	1993
台湾	1	1994

出所：王（2007）p. 55 より引用。

（2）カルフル

⁸⁶⁾ 帝国データバンク情報部（1997）p. 70。

カルフルは1960年に創業し、63年にパリ郊外で400台収用可能な駐車場を持ち、売場面積が2500㎡の店舗を出店した。これがハイパーマーケット（以下HMと略記する）の起源とされている。その後、フランス国内の市場規模が小さいことや、零細小売業を保護するための大型店に対する出店規制の強化により、同社が展開するHMは事実上出店が不可能な状況に追い込まれ、カルフルは69年に海外展開に踏み切った。鳥羽(2003, pp. 60-68)によると、海外の未開拓市場の存在、緩やかな規制、そして低い参入コスト、等の魅力的な環境もカルフルの海外展開の要因としてあげられる。

カルフルは1969年にベルギー、70年にスイス、72年にイギリス、73年にスペイン、75年にブラジル、82年にアルゼンチンに出店した。アジアへの進出は、1989年に台湾で1号店を開店したのが始まりであった。同社は台湾での成功が契機となり、1995年に中国市場に進出した。

鳥羽(2003, pp. 76-78)によると、カルフルの海外進出には以下のような特徴がみられる。

第1に、進出国の状況や機会等によって、子会社の設立、現地企業の買収・合併、現地企業との資本・技術提携による合弁会社の設立、等の方式で柔軟に適応している。カルフルは、進出国の法的障壁の克服に主眼を置いた方式を採用したことから、大部分が合弁によるものであった。そのメリットは、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る。

第2に、合弁による進出の場合、事業展開が確かなものになるにつれて株式の所有率を増加させ、そうでない場合には、徐々に所有率を減少させて撤退に踏み切る。

第3に、進出国で複数の提携相手と異なる合弁会社を設立する。

2011年現在、カルフルはHM、スーパーマーケット、ハードディスカウントの3大主力業態で世界各国に展開し、多国籍流通企業の代表的な存在となっており、2011年年末時点で33ヶ国で9771店舗を展開している⁸⁷⁾。

2. 中国市場での両社の展開状況

(1) ヤオハン

⁸⁷⁾カルフル Annual Activity and Sustainability Report 2011年版より。

ヤオハンは中国の消費者の習慣や市場特性を知るために、いくつかの小売事業に乗り出した。まず、1991年9月中国に進出し、第1号店として深圳に売場面積990㎡のSMを開店したが、その後経営不振により閉鎖した。続いて1992年12月にヤオハン是中国新技術創業投資会社と提携して日本式の百貨店である賽特購物中心をオープンした。これは中国にとって、初めての先進国の小売業の経営手法によって運営される百貨店であった。同店の資本構成はヤオハンが19%、中国新技術創業投資会社が81%であった。ヤオハンは日本人スタッフ4名を派遣し、経営ノウハウを提供し、店舗運営に参画する代りに、売上からコミッションを取得する契約であった⁸⁸⁾。しかし、ヤオハン是中国新技術創業投資会社との意見の不一致のため、2年後にこの事業から撤退した。

1994年にヤオハンは上海聯農株式会社と合弁会社を設立し、百聯という名称でSMを出店した。上海聯農株式会社は上海市政府直轄の卸・小売企業であり、SMを経営する以外に運輸業も経営していた。同年5月に上海でSMの第1号店をオープンし、同年内に4店舗を開店した。1997年7月までに上海と無錫に36店舗を展開していった⁸⁹⁾。SMの売場面積は500~1000㎡で、取扱商品は一般食品が中心で、生鮮食料品は販売していなかった。

この事業以外にも、ヤオハンは同時に多くの事業に参入していった。例えば、コンサルティング事業、駅ビルの開発・経営、ファーストフード店の経営、包装資材の生産、ゲームセンターの経営、上海国際流通卸売センターの経営等である⁹⁰⁾。その中で、中国での事業の象徴として、1995年12月20日に百貨店のネクステージ上海を開業した⁹¹⁾。

(2) カルフール

第2節の図表3-2に示すように、カルフールは1995年の中国進出後、中国各地でHMを中心に積極的に店舗を拡大してきた。また、2003年6月にカルフールはハードディスカウント⁹²⁾の迪亜天天(Dia)の第1号店をオープンした⁹³⁾。当時迪亜天天(Dia)は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300~800㎡の低

⁸⁸⁾加藤(1997) p.129。

⁸⁹⁾加藤(1997) p.151。

⁹⁰⁾詳しくは石田(1995) pp.95-100を参照されたい。

⁹¹⁾ヤオハンが手がけた多くの事業の中で、百貨店のネクステージ上海だけは中央政府から認可を得た。

⁹²⁾ハードディスカウントストアとは、小規模で加工食品を中心とした商品構成の店舗である。

⁹³⁾迪亜天天はカルフールと上海聯華超市会社との合弁会社として設立され、経営される店舗であった。しかし経営不振により、2006年7月に上海聯華超市会社は撤退した。また、迪亜天天は2011年7月にカルフール本社から独立した。

価格訴求店を出店した。さらに、2004年には北京で生鮮食品のSMを開店したが深刻な経営赤字で、2006年6月に8店舗を全て現地企業に売却した。

2012年年末には中国31の省・市・自治区のうち、24の省・市・自治区で219店舗のHMを展開していた。その内訳は上海24店、江蘇省29店、浙江省7店、安徽省9店、北京18店、天津5店、河北省10店、山西省2店、山東省4店、広東省21店、福建省5店、海南省3店、湖北省8店、江西省1店、湖南省4店、河南省5店、吉林省2店、遼寧省17店、黒龍江省9店、新疆ウイグル自治区3店、貴州省1店、雲南省10店、重慶市6店、四川省16店である⁹⁴⁾。

3. 中国市場での両社の経営戦略の相違点

ここでは、ヤオハンの主力事業である百貨店とカルフルの主力事業であるHMに焦点をあて、以下の3項目について考察する。

(1) 参入モードと出店戦略

1) ヤオハン

第2節で述べたよう、1992年5月15日に国務院は日本のヤオハンと上海第一百貨有限公司との合弁会社である上海第一八佰伴有限公司の設立を認可した。この合弁会社は中央政府が認可した初の外資系小売企業であった。同社は資本金5000万ドルで、出資比率はヤオハンが55%、上海第一百貨有限公司が45%であった⁹⁵⁾。ちなみに、上海第一百貨有限公司が経営する上海第一百貨店は、1949年10月に創業された中国建国後初めての国営大型百貨店である。

1995年12月に中国での事業の象徴として、総工費230億円を投資した次世代型百貨店のネクステージ上海を開業した。同百貨店は浦東に立地し、繁華街である浦西とは黄浦江によって分断されている。当時、浦東の人口は約146.2万人で、それとは対照的に、浦西は750万人である。その当時、浦東は工業地区とそのベッドタウンであり、道路等のインフラ整備もかなり遅れていた⁹⁶⁾。

2) カルフル

⁹⁴⁾ <http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2013/241338.shtml> 2013年2月21日付。

⁹⁵⁾ 「特集国際流通グループヤオハン」『日経ビジネス』1994年4月11日号。

⁹⁶⁾ 横浜工業館(1996)p.242。

カルフルーは柔軟な参入モードにより、中国市場で急速な拡大を実現できた。ここでは、小売業の対外開放の展開過程におけるカルフルーの参入モードと出店戦略をみる。

- ① 初期開放段階：規制対象外のマネジメント・カンパニー（管理会社）以外で、同社が最も起用した形態は、地方政府の認可により設立した合弁会社であった。例えば、1995年に上海に進出する際に、カルフルーは上海市政府の認可を得て上海聯華超市商業公司与合弁会社を設立し、上海聯華超市商業会社が経営していた店舗を改造してカルフルーのHMとして再開した。
- ② 整理整頓段階：初期開放段階に出店した店舗は、国務院により見直しを迫られ、整理整頓対象のトップとなった。カルフルーは約2年間中央政府と交渉し、2002年に中央政府から出店の認可を得た。
- ③ 部分的開放段階：カルフルーは様々な要因で適当な合弁相手が見つからない場合は、独資での出店を試みた。1999年以降、大連や瀋陽で100%自社出資の店舗を数多く開店した。また、同社は2002年8月、外資小売業初のM&Aにより、天津にある有力な伝統的小売企業の勸業集団の総合スーパー4店舗を買収した。
- ④ 全面的開放段階：合弁相手側企業の株式買収、他社小売企業の買収、100%子会社の設立等を通じ、独資出店を加速させる傾向が顕著になった。

つまり、ヤオハンが中央政府の認可を得られたのに対して、カルフルーは中央政府の認可が得られないため、進出形態を柔軟に適応させていった。

（2）業態戦略

1) ヤオハン

ネクステージ上海は11万㎡超の売場面積を持ち、外国高級ブランド品の販売コーナー、輸入高級車の展示場を備え、韓国デパートも入居していた。また、ジェットコースターのある室内遊園地やボウリング場、レストラン街等当時としては新しいものも導入された。

2) カルフルー

カルフルーは中国進出以後の8年間、HMの展開に専念し、それを通じて高い市場シェアを獲得した。なぜ、同社のHMは中国市場に浸透できたのであろうか、馮（2007、p. 50）によると、その主な理由は「低価格の訴求と楽しさの追求を目指す家族向けのワンストップショッピングという便益の提供」というコンセプトが、大量に増えた中国都市中間層の多様化・個性化した消費ニーズに合致したことである。

つまり、ヤオハンはほぼ同時に多様な業態に参入し、経営資源を分散した。一方、カルフルは参入当初から HM に経営資源を一点集中し、高シェアを獲得後、他の事業に参入した。

(3) 商品戦略と価格戦略

1) ヤオハン

ネクステージ上海は主に高額ブランド品を中心に販売していた。しかし、1995年時点で上海市市民の1人あたり年間可処分所得は7191.77元(約8万円)⁹⁷⁾であった。ちなみに、中国全国平均値は4282.95元であった⁹⁸⁾。当時、上海の小売業全体は好調であったが、高額ブランド品の需要は冷え込んでいた。上海の百貨店業界では、中級品をメインに扱う太平洋百貨店や伊勢丹等の合弁百貨店は利益を伸ばしていたが、高級品に特化した百貨店は苦戦を強いられていた。ネクステージ上海はいわゆる上海市民のウィンドーショッピングの場所になっていた。また、同百貨店の商品構成は浦西にある多くの百貨店と類似しているにもかかわらず、価格が高かった⁹⁹⁾。

2) カルフル

カルフルの海外市場での特徴的な経営戦略の一つは、可能な限り現地市場で商品を調達することである¹⁰⁰⁾。その結果、各地域の店舗の商品構成にはかなり独自性があり、地域密着型となっている。また、イベントを行う時、何種類かの商品は原価に近い値段で提供し、低価格をアピールする¹⁰¹⁾。

つまり、ヤオハンがごく一部の富裕層を対象に、高価格戦略を取ったのに対して、カルフルは幅広い消費者を対象に、低価格戦略を中心として中国市場へ展開していった。

4. ヤオハンの失敗の要因とカルフルの成功の要因

小売企業が経営戦略を立案し、それを効果的かつ効率的に実践するためには、経営の基盤づくりと、経営者の洞察力・決断力・行動力が前提条件となる¹⁰²⁾。中国市場に進出した

⁹⁷⁾ 『中国統計年鑑』1996年版より引用。1元は約11円で換算。

⁹⁸⁾ 『中国統計年鑑』1996年版より引用。

⁹⁹⁾ 加藤(1997) pp. 139-142。

¹⁰⁰⁾ マーケティング史研究会(2008) p. 38。

¹⁰¹⁾ 浩(2008) pp. 242-243。

¹⁰²⁾ 山本(2007) pp. 113-114。

この二社の成否の分かれ目は、中国の小売市場特性を見抜く経営者の洞察力の度合いと、自社の経営基盤づくりの度合いの相違にある。この点を以下具体的に考察してみよう。

(1) 進出業態と参入時期の外部環境の実態

既述のように、中央政府が1992年に6都市及び5経済特区に小売外資の実験的な導入をテストケースとして認めたことにより、外資系小売業の参入は次第に増加した。その影響で、1990年代に入ってから百貨店の新規出店・増床改装が急ピッチで展開された。1990年から95年までの時期は百貨店業界の黄金時代と言われた。その後、百貨店の重複的・盲目的な出店によりオーバーストア状態に陥ったことや、高級化や大型化を追求したことが当時の中国の消費水準と遊離していたこと、さらにSM等の新業態の出現により競争が激化したこと等の影響で、1996年から百貨店業界は成熟期に入ったのである。

1995年12月のヤオハンによるネクステージ上海の開業はこのような厳しい市場環境の中で行われた。さらに同百貨店はアクセス難、集客力不足、平凡な品揃え等で売行きが伸び悩んでいた。また、清水建設を起用して工事をしたため、日本の基準で見れば建設費が抑えられているとはいえ、中国では売上高や粗利益と比較すると、過剰投資となり、経営が軌道に乗るまでに時間がかかった¹⁰³⁾。日本国内と同じような店舗を中国で再現することを地元の消費者が望んでいたかという疑問が残る¹⁰⁴⁾。その後、同店は1年余りの試行錯誤を経て、低価格商品の品揃えを増やし、業績が上がっていった。しかし、1996年の売上高は約80億円にとどまり、経営は赤字であった¹⁰⁵⁾。

一方、上海のSM業界は1992年に誕生した。当時SMの売場面積は平均800㎡で、品揃えは日用雑貨が中心で、生鮮食品を含む副食品が少なかった。その背景には、冷蔵・冷凍技術レベルの低さ、店内の冷蔵設備の少なさ等に加え、特に消費者の購買習慣が大きく影響するという実態がある。中国の消費者にとって、生鮮食品が安くて新鮮で種類が豊富な露天市場が自分達の購買習慣に一致することから、SMの利用機会は少なかったのである¹⁰⁶⁾。また、当時露天市場は上海の副食品小売販売の主要な担い手であったが、上海政府の調査によると、信用・衛生・品質の各局面で問題点を抱えていたことも事実である¹⁰⁷⁾。

¹⁰³⁾川端 (2000) p. 234。

¹⁰⁴⁾川端 (1999) p. 190。

¹⁰⁵⁾帝国データバンク情報部 (1997) p. 61。

¹⁰⁶⁾柯 (2007) pp. 123-128。

¹⁰⁷⁾家計経済研究 (1998) pp. 67-68、76-79。

このような市場環境の中で、1995年12月末にカルフルは上海の住宅地でHMの1号店を開業した。売場面積約4000㎡の中で、約2000㎡は食料品売場であった。また、同社は中国国内の他の小売業者より5%以上も安く価格設定しているため、消費者の圧倒的な支持を得て、96年の年間売上高は2.6億元（約28.6億円）という高業績をあげた¹⁰⁸⁾。

（2）資金力と海外展開ノウハウの差異

ヤオハンがバブル期に発行した転換社債やワラント債は約623億円にのぼった。集めた資金は国内外百貨店事業や自社店舗網の整備等へ投融資されたが、いずれも販売不振により莫大な損失を出し、投融資した資金の回収はできなかった。また、日本国内のバブル崩壊後、消費低迷による本業のSMの販売不振と価格競争の激化により利益が低下し、同社の財務状況が悪化した。結局、資金力・経営ノウハウ・国際経験不足により、1997年9月に倒産した。

一方、カルフルはフランス本国で強い基盤を獲得した後、海外進出を果たした。外国市場への進出と撤退の反復過程の中で、巨大な資本力、潤沢な資金、優れた経営ノウハウ、進出国の国内市場での実績、そして国際発展の経験・能力等を獲得してきた。同社は中国小売市場で最初の何年間かは赤字経営であったが、潤沢な資金を有していたため、各地で積極的に出店することにより先発優位を獲得できた。

ヤオハン「日本式の高級百貨店」というコンセプトで、明るくて清潔な店内、きちんと並んだ商品棚、礼儀正しい従業員等、確かに中国小売業界の革新者を標榜しえたが、欠点は地元消費者にとって「買いにくい」ことであった。一方、カルフルは「低価格の訴求とワンストップショッピング」というコンセプトで、地元消費者にとっての「買いやすさを追求する」ことに徹した。

要するに、進出業態の中国市場での適・不適、さらには参入するタイミングの適・不適が進出後の経営に大きな影響を与えた。90年代のなかばに、中国の小売業界は百貨店業態を中心とした時代から、SM等の新業態も含めた多業態の時代へと転換しはじめた。このようなタイミングの悪さにくわえ、上海の消費者は所得が比較的に多いにもかかわらず、価格に敏感で低価格志向が強いという購買習慣に対する、商品価格設定の適・不適が成功と失敗の分岐点になったと考えられる。

¹⁰⁸⁾ 浩（2008）p. 52。

第4章 中国における地元資本小売業のマーケティング戦略の特殊性と諸問題

第2章で述べたように、1949年の建国後の中国では、社会主義計画経済体制が導入され、生産・流通が政府のコントロール下に置かれた。そのため、市場経済体制を前提とするマーケティングの研究が始まったのは改革開放政策が導入される1978年からである。その後、マーケティング理論や活動が中国で短期間に普及された。本章では中国の地元資本小売企業のマーケティング戦略の特殊性と直面する問題について考察する。

以下第1節では、中国におけるマーケティング理論の導入・展開過程に関する諸学説を要約したうえで、李飛教授の3段階説について考察する。第2節では、中国の消費者と消費特性、消費環境を概観し、地元資本小売企業のマーケティング戦略の主な特徴とその背後にある規定要因を考察する。第3節では、第2節で述べたような市場環境のなかで、地元資本小売業のマーケティング戦略の課題とその背後にある規定要因を分析する。

第1節 中国へのマーケティングの概念と理論の導入

マーケティングという概念は20世紀の初頭にアメリカで誕生し、その後ヨーロッパ等へ相次いで導入され、日本へは高度経済成長が始まる1950年代の半ばに本格的に導入された。一方1949年の建国後の中国では、社会主義計画経済体制が導入され、生産・流通が政府のコントロール下に置かれたため、市場経済体制を前提とするマーケティングの研究が始まったのは改革開放政策が導入される1978年からである。

1978年の改革開放政策の実施により、中国は先進諸国の豊富な資金と先進的な技術を導入するのみならず、マーケティングの理論も導入した。その後、中国の学术界や産業界へマーケティングの概念と理論が短期間に普及した。現在マーケティングの理論は既に中国の学术界に浸透し、マーケティング活動も中国地元企業の存続と発展のために欠かせないものとなっている。

1. 中国におけるマーケティング理論の展開過程に関する諸学説

中国へのマーケティング理論の導入時期については、中国のマーケティング学者たちの見解はほぼ一致しており、1980年前後とされている。しかしながら、マーケティング理論の展開過程の段階区分に関しては、学者によって見解が異なっている。以下その代表的な

マーケティング学者の見解を要約すると次のとおりである。

郭、劉、王（1999）は1978年から1998年までの20年間を5段階に区分する。つまり、第1段階の導入期（1978年～1982年）、第2段階の伝播期（1983年～1985年）、第3段階の応用期（1986年～1988年）、第4段階の展開期（1989年～1994年）、第5段階の国際化期（1995年～1998年）である。

喬（2000）は中国のマーケティング理論の展開過程を3つの時期に分けている。すなわち、1970年代末から1980年代の中期までは導入期、1980年代中期から1990年代初期までは実践期、そして1990年代初期から今日までは全面展開期であると主張する。

呉（2002）は次のような3段階説を主張する。すなわち、1978年から1983年までを導入期、1984年から1994年までを普及期、1995年以降を研究・応用の深化期であるという。

2. 中国のマーケティング理論の展開過程

清華大学経済管理学院の李飛教授（2008）は中国のマーケティング理論の発展を学習導入期（1978年～1990年）、消化吸收期（1991年～2000年）、模倣創新期（2001年～2008年）の3段階に分けている¹⁰⁹⁾。ここでは、李飛の区分に基づいて中国におけるマーケティング理論の展開過程について考察する。

（1）学習導入期（1978年～1990年）

最初にマーケティングの理論を中国に導入したのは、改革開放の指導者である鄧小平と当時の上海市長の汪道涵であった。1979年に鄧小平はアメリカを訪問したが、その目的は中国に近代的な企業経営管理センターを設立することであった。訪問後、中国政府とアメリカ政府と協同で、国営企業のトップ管理者の育成を目指して、高級管理幹部研修センターを設立し、アメリカの大学から教授を招き、現代の経営管理の理論を教えてもらった。1984年に当時の上海市長であった汪道涵はアメリカを訪問した際に、書店でフィリップ・コトラーの『マーケティング・マネジメント』を発見し、中国に持ち帰った。それが翻訳され、上海で出版された¹¹⁰⁾。

李によるとこの段階の学术界は、3つの手段でマーケティング理論を習得している。第1に、海外のマーケティング学者を招き、中国の大学等の教育研究機関で講義をしてもらう。

¹⁰⁹⁾ 李「中国营销科学30年發展歴史回顧」<http://www.ecm.com.cn/>より、2012年5月26日。

¹¹⁰⁾ 蔡（2006）pp. 145-146。

第2に、海外のマーケティング専門書を翻訳する。第3に、中国の一部の学者は海外のマーケティング専門書を中国の政治、経済、社会、文化と関連づけ、本を出版する。

例えば、1979年広州市の暨南大学では中国でいち早くマーケティングを「市場学」¹¹¹⁾と訳し、その科目を設置した。その後、多くの大学がマーケティング科目を設けた。1980年に政府は国際貿易センター（ITC）と協同で、北京でマーケティングの勉強会を行った。1984年に中国高等院校市場学研究会が設立された。1986年6月にフィリップ・コトラーは初めて中国を訪問し、北京對外経貿大学でマーケティングの公演を行った。

中央政府は、1978年に実施した改革開放政策では、主に製造業への外資導入の促進に重点を置いた。このような背景のなか、中国の製造業界では、中国市場に参入した外資系製造企業のマーケティング活動の影響を受け、初めてマーケティング活動を研究し導入する動きが起こった。マーケティングの伝播は広告から始まった。というのは、1979年3月15日に中央テレビ局が全国網で西鉄城（シチズン）の広告を放送し、大きな反響を呼んだからである¹¹²⁾。これを契機に、中国の製造企業も製品の販売促進のために広告を出すようになった。1979年は中国の「広告元年」と言われ、テレビと同時にラジオ、新聞、雑誌等で広告が一斉に行われ、急速に拡大していった。その後、広告は企業のマーケティング手法の主流となった。なかには、売上増加のため、誇大広告に走った企業も現れた。その後、1983年12月27日に中国広告協会が創立され、マーケティング活動は市場調査、ブランド・マネジメント等も含めて中国に広まった。

（2）消化吸収期（1991年～2000年）

李によると、この段階のマーケティング理論の展開には次のような3つの特徴がある。第1に、継続的に海外のマーケティング専門書が翻訳された。第2に、中国のマーケティング学者は理論と中国の実情を関連づけ、多くのマーケティングの本を出版した。第3に、中国の各地域でマーケティング関連の学会が相次いで設立された。

例えば、1991年3月に政府の許可を得て中国市場学会が北京で創立された。同学会はマーケティング学者だけではなく、企業経営者も入会し、マーケティング理論と実際の企業活動の結合を模索し始めた。同学会は1995年6月22日から25日までの間、「第5回市場

¹¹¹⁾マーケティングという言葉が中国語に訳すのは難しいと言われている。その言葉の訳語は時代とともに変わってきた。当初「市場学」「銷售学」「経営学」等と訳され、現在は「市場營銷」「營銷」と訳されている。

¹¹²⁾何、卢（2004）p.10。

「營銷と社会発展に関する国際会議」を北京で開催し、その会議には 46 の国家・地域から 277 名の学者が出席した。

1992 年の鄧小平の南巡講話¹¹³⁾を契機として、中国経済は計画経済から社会主義市場経済へと向かった。第 3 章の第 1 節で述べたように、1992 年半ばから中国の小売市場は制限付きではあるが、外国小売企業に対して解放され始めた。その結果、製造業界のみならず、小売業界でもマーケティング活動を実践するようになった。また、マーケティング活動は広告のみならず、マーケティングチャネルの再構築、割引販売を中心とする価格競争の展開等、様々な手法で実践されるようになった。例えば 1990 年にアメリカの化粧品メーカーであるエイボン（雅芳）は広州市に進出し、訪問販売による化粧品の無店舗販売を行なった。この新たな販売形態を多くの中国企業が模倣し、新規参入が相次いだ。1993 年広州郵便局は香港資本と共同出資で、通信販売の業務を展開した。また、1995 年には上海テレビ局が初のテレビ・ショッピングのコーナーを開設した¹¹⁴⁾。1999 年から中国南方航空会社はサービス・マーケティングの理論に基づき、中国航空業界で初めて電子チケットの販売を行い、パソコンや携帯電話を利用したチケット販売等の一連の顧客サービスを展開した。

（3）模倣創新期（2001 年～2008 年）

李によるとこの段階のマーケティング理論の展開には次のような 4 つの特徴がみられる。第 1 に、海外の有名な学会誌に掲載されている近年の論文について分析する。第 2 に、海外との国際学术交流が深まる。第 3 に、中国の各地域で学术交流が深まる。第 4 に、中国のマーケティング学者が中国市場の実情と関連した実証研究をするケースが増えた。

産業界では、近年企業を取り巻く様々な集団との連携の重要性、つまり、リレーションシップ・マーケティングの重要性が高まっている。庄・席（2003）によると、もともと中国は独特な政治、社会、文化等の環境を有しているため、政府との連携の構築はマーケティング理論が導入される以前からすでに重視されてきたという背景がある。現在でも企業は一貫して政府との連携の構築に重点を置くマーケティング活動を行っていることを示す多くの側面が見られる。

¹¹³⁾鄧小平の「南巡講話」とは、鄧小平が 1992 年に武漢、深圳、珠海、上海の経済特区を視察し、改革開放の堅持と経済成長の加速を呼びかけた時の講話のことである。

¹¹⁴⁾柯（2006）p. 10。

第2節 マーケティング戦略の特殊性

1990年代以降の中国の高度経済成長は国民全体の所得水準を引き上げた。それに伴い、消費者ニーズの多様化・個性化・高級化がみられるようになってきた。また、消費者の消費特性の変化のみならず、消費環境も変わりつつある。このような変化に対応し、地元資本小売企業各社は消費者の支持を得るために、様々な取り組みを推進している。

1. 中国の大衆消費社会の出現

謝（2009、pp. 86-87）は、1990年代以降の中国の高度経済成長は国民全体の所得水準を引き上げて大衆消費社会の形成を促進している、と主張しその論拠として以下の2点をあげている。

（1）消費市場の急速な拡大

改革開放以降、中国経済は持続的な高成長を遂げ、国民所得の向上と消費市場の拡大をもたらした。図表4-1に示すように、2010年の都市部の1人あたり年間名目可処分所得は1990年と比較して約12.6倍になった。2010年の農村部の1人あたり年間名目純収入は1990年と比較して約8.6倍になった。また、2010年の都市部と農村部の1人あたり年間名目消費支出は1990年と比較してそれぞれ約10.5倍と約7.5倍になった。さらに、2010年の中国全土の消費財小売総額は1990年と比較して約18.9倍になった。中国都市部と農村部のエンゲル係数について、1990年はそれぞれ54.2%と58.8%であったのに対し、2010年は35.7%と41.1%まで下がった。これらのデータから、中国国民全体の生活レベルが向上していることが明らかである。謝（2009、p. 87）は消費市場規模の拡大し続けることは、大衆消費社会の形成と発展を支える原動力になったと指摘する。

（2）消費構造の変化

上述のように、中国都市部と農村部のエンゲル係数を見ると、1990年はそれぞれ54.2%と58.8%であったのに対し、2010年は35.7%と41.1%まで下がった。謝（2009、p. 87）は、国民の消費の目的は「生きるための消費」から「生活を向上させるための消費」「人生を楽しむための消費」へと変化してきている、と述べている。

図表 4-1 中国の都市部と農村部の所得・支出とエンゲル係数

	都市部 1 人あたり 年間可処 分所得 (元)	農村部 1人 あたり年 間純収入 (元)	都市部 1 人あたり 年間消費 支出(元)	農村部 1 人あたり 年間消費 支出(元)	都市部の エンゲル 係数(%)	農村部の エンゲル 係数(%)	中国全 国の消 費財小 売総額 (億元)
1990年	1,510.2	686.3	1,279	585	54.2	58.8	8,300
2000年	6,280.0	2,253.4	4,998	1,670	39.4	49.1	39,106
2010年	19,109.4	5,919.0	13,471	4,382	35.7	41.1	156,998

注：農村部 1 人あたり年間純収入＝総収入－消費支出－税金－固定資産の減価償却費。可処分所得、純収入、消費支出は名目金額である。

出所：『中国統計年鑑』2011 年版より引用。

2. 消費者と消費特性

日経ビジネスの調査¹¹⁵⁾によると、中国の消費市場にとって重要な消費層は次の世代を担う若者である。現在、急速に注目を集めはじめたのは 80 年代と 90 年代に生まれた若者である。この両世代は安定的な経済成長の時代に育った一人っ子がほとんどで、学歴は大卒が多い。インターネットの利用度合いが高く、外国のドラマや映画等にたくさん触れており、世界中の情報をよく摂取している。

同調査によると、この両世代は消費に対して積極的で、価値観も多様化している。具体的には、商品のデザインや色合いは派手なものを好む傾向があり、目立つ商品のほうが自己らしさをアピールできると考える傾向がある。また商品購入時には、機能も大事であるが、機能よりデザインを重視する傾向がある。さらに、新製品はすぐに試してみたり、衝動買いをする傾向がある。最後に、国産ブランドに対して一定の評価を与えており、商品についてのクチコミを把握したうえで、コストパフォーマンスを厳しい目で評価し判断する傾向がある。

また、中国の消費市場にとって重要なもう 1 つの消費層は中産階級（いわゆる中間所得層で後述のように明確な定義がない）である。中国政府系のシンクタンクである中国社会

¹¹⁵⁾ 日経ビジネス (2011) pp. 64-65。

科学院が公表した『2011年中国都市発展報告』によると、中国の都市部の中産階級の人口規模は2009年までに約2億3000万人に達し、都市部全体の人口の約37%に達する。とりわけ、北京、上海の中産階級の人口の割合は全市人口のそれぞれ46%、38%を占める。中産階級の規模は2025年まで年平均2.3%のペースで拡大し、2020年には全人口の約47%に達し、2023年までには50%を突破すると予測される。2019年には中産階級の人口が低所得者層の人口を上回る可能性があるという。

現在中国では、中産階級の権威ある定義がなく、政府内でも学界でもまだ統一的な定義がない。中産階級は一般に以下のような特徴を持つ¹¹⁶⁾。

- ① 所得水準が比較的高く、食品消費のほかにも交通、文化娯楽、スポーツ・フィットネス、旅行・レジャー等余暇費用を支払うことができる。
- ② 比較的広い居住空間を持つ。
- ③ 社会的地位が比較的高く、一定の社会的影響力を持つ。
- ④ 高い教育を受け、比較的高い文化的素養がある。
- ⑤ 比較的強い社会的責任意識と社会階層帰属感を持つ。

中国の中産階級は通常、国家機関公務員、高等教育機関教員、医療機関医療従事者、科学研究機関研究員、大中企業の中級以上の技術・管理職、私営小企業経営者等で構成されると言われている。

3. 消費環境

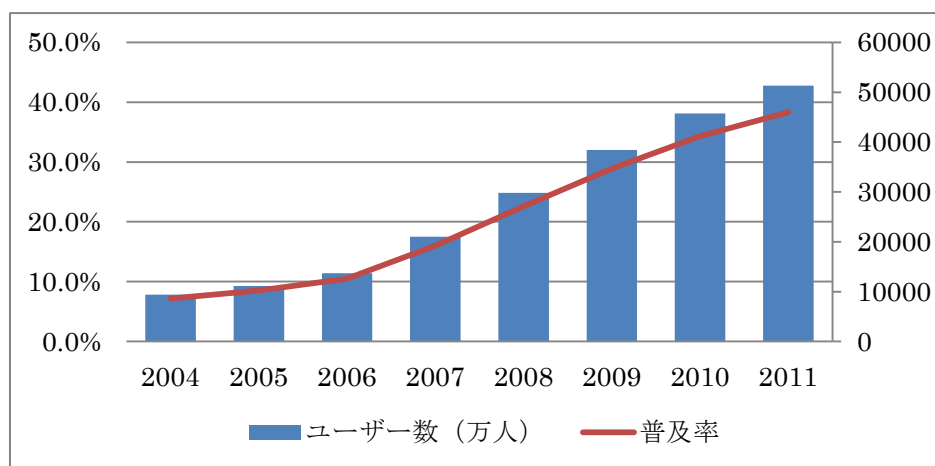
中国インターネット情報センター¹¹⁷⁾が2012年1月に公表した『中国互インターネット発展状況統計報告』によると、中国のインターネット利用者数は2011年12月末時点で5.13億人となり、2010年12月末より5580万人も増え、普及率は前年より4ポイント上がり、38.3%に達した。インターネット利用者の年齢層をみると、10代から30代の利用者が中心になっている。ちなみに、日本の総務省が平成23年5月に公表した『平成22年通信利用動向調査』の結果によると、2010年の日本のインターネット利用者数は9462万人であるが、

¹¹⁶⁾ 「北京週報」日本語版、2011年9月22日付。

¹¹⁷⁾ 中国インターネット情報センターは中国語で中国互インターネット信息中心という。1997年6月に設立された非営利の中国インターネット関連のサービス機関である。中国工業・情報化部の指導を受け、中国のインターネット関連情報、政策、法律、最も権威のある統計データ等を公表している。

普及率は 78.2% である。中国は日本等の先進国と比較してみると、インターネットの普及率がまだ低く、インターネットの発展の余地はまだあると思われる。

図表 4-2 中国のインターネットユーザー数及び普及率の推移



出所：中国インターネット情報センター『中国互聯網絡發展狀況統計報告』
2012年1月より筆者作成。

インターネットのインフラストラクチャの整備が進むにつれ、電子商取引市場も成長を遂げている。また、企業間の競争も一層激化し、多くの企業は生き残るために IT 投資を積極的に行い、電子商取引の市場規模が急速に拡大しつつある。

中国インターネット情報センターが 2011 年 2 月に公表した『中国 B2C 研究報告』によると、2010 年に中国の B2C¹¹⁸⁾ユーザーは 9936 万人に達した。購入する商品は衣料品、靴、帽子等のファッション用品、書籍・雑誌、パソコンとその関連商品、化粧品、スポーツ用品等である。その他、住居関連商品、金融・保険商品、旅行予約、教育・学習サービス等への多様化も見られる。

4. 地元資本小売企業のマーケティング戦略の主な特徴

第 1 節で述べたように、中国では 1979 年の改革開放政策の実施後、マーケティングの理論をアメリカから導入し、普及させた。その後、中国の地元資本小売企業は外資系小売企業のマーケティング戦略を模倣しながら、成長してきたといわれている。以下、後発企業としての中国の地元資本小売企業のマーケティング戦略の特徴について考察する。

¹¹⁸⁾ 電子商取引の形態の一つで、企業と一般消費者の取引のことである。

(1) 立地戦略

中国の WTO 加盟後、世界を代表する大手グローバル小売企業が先を争うように次々と中国に進出してきた。また近年中国の地元資本小売企業も成長し、規模を拡大しているため、小売市場では厳しい競争が展開されている。とりわけ、上海、北京等の大都市では、外資系小売企業同士のみならず、外資系小売企業と中国資本地元小売企業の間でも激しい競争が展開されており、オーバーストア状態に陥っている。このような市場環境のなか、中国の地元資本小売企業各社の立地戦略には以下のような変化が現れた。

1) 繁華街から郊外へ

近年、北京、上海等の大都市や沿岸部都市では、商業用店舗のテナント料が年々上昇しており、一部の店舗はそれに耐えられなくてやむなく閉店せざるをえない。また、これらの都市では、自家用車の増加によって市内の交通渋滞が深刻化している。それに加え、地下鉄路線の延長により、郊外の交通利便性が高まり、人口が郊外に移動する傾向もある。このような市場環境のなか、大型商業施設、とりわけ、ショッピング・センターを郊外で展開する傾向が強まってきた。

例えば、2000 年頃上海の都市計画で、人口を郊外のニュータウンに移動させる方針が決定された¹¹⁹⁾。その結果、黄浦区、静安区等の市内区域の人口密度が低下し、浦東、松江等の郊外区域の人口密度は上昇している。その影響を受け、2011 年の上海郊外の 8 区・1 県の平均小売販売額は 308.94 億元となり、初めて上海市内 9 区の平均小売販売額を 12.39 億元ほど上回った¹²⁰⁾。

2) 大都市から中小都市へ

不動産投資管理会社の仲量聯行 (JONES LANG LASALLE) は 2012 年 3 月に『中国新興都市 50 強』¹²¹⁾ を公表した。同報告は、280 以上の都市をその GDP、一人あたり可処分所得、預金貯蓄額、小売業売上高、海外からの投資額等の約 200 の指標でランク付けし、優れたトップ 50 の新興都市を決定した。同報告は北京・上海・広州・深圳の 4 都市を第 1 級都市に位置付け、1 級都市の小売市場はすでに飽和状態で、今後はこれらの 50 の新興都市が小売業の発展をリードすると予想している。また、図表 4-3 に示すように、同報告はこれらの 50 都市を 1.5 級都市 (通過型)、2 級都市 (成長型)、3 級都市 (振興型) 及び 3 級都市

¹¹⁹⁾ 上海市は 17 の区と、1 つの県に区分されている。市内は 9 区、郊外は 8 区と 1 県である。

¹²⁰⁾ 『新民晩報』2012 年 1 月 30 日付。

¹²¹⁾ <http://www.joneslanglasalle.com/MediaResources/Global/China50-CHI-final.pdf>
2012 年 6 月 10 日付。

(スタート型) に分類している。

図表 4-3 中国のトップ 50 の新興都市

1.5 級都市 (通過型)	2 級都市 (成長型)	3 級都市 (振興型)	3 級都市 (スタート型)
成都、重慶、瀋陽、 杭州、天津、大連、 武漢、蘇州、南京	青島、アモイ、西安、 寧波、長沙、合肥、 鄭州、無錫、東莞、 濟南	福州、昆明、長春、 ハルビン、佛山、石 家荘、南寧、常州、 南昌、フフホト、温 州、煙台、南通	珠海、貴陽、太原、ウ ルムチ、紹興、中山、 嘉興、唐山、徐州、金 華、泉州、洛陽、蘭州、 海口、吉林、襄陽、汕 頭、濰坊

出所：仲量聯行『中国新興都市 50 強』2012 年 3 月、p. 2 より著者作成。

2012 年の中国家電市場の販売規模は約 8700 億元で、その内訳をみると、1 級都市が 3600 億元、2・3 級都市が約 5100 億元を占めるといわれている¹²²⁾。大手家電量販店である蘇寧電器は 2012 年に 39 の中規模都市に進出する予定である¹²³⁾。同じく大手家電量販店である国美電器の 2012 年 12 月 25 日の発表によると、同社は今後 2・3 級都市を中心に出店する計画であり、また、2013 年には 2 級都市で新たに 200 店舗を開店する計画である¹²⁴⁾。家電量販店業界のみならず、百貨店業界や総合スーパー業界でも同様な動きが見られる。

(2) 業態戦略

近年地元資本小売企業は事業を多角的に展開する傾向がある。というのは、消費者の可処分所得の増加に伴い、消費者ニーズの多様化・個性化がみられるようになったからである。これらのニーズを満たすために、地元資本小売企業は事業を多角的に展開している。また、小売市場の競争は年々激しくなる一方であるが、このような市場環境のなか、各地元資本小売企業は市場シェアを確保または拡大するために、事業を多角的に展開している。

近年一部の大手地元資本小売企業が高級スーパーを出店するケースが増加している。高級スーパーで扱う商品は主に輸入食品、無農薬・有機栽培の野菜・果物等である。高級ス

¹²²⁾ 『文匯報』2012 年 12 月 28 日付。

¹²³⁾ 『日本経済新聞』2012 年 4 月 12 日付。

¹²⁴⁾ 『毎日経済新聞』2012 年 12 月 26 日付。

ーパーが増えた理由としては以下のことが考えられる。

第1に、都市部の中間層や高所得層の増加によって、消費ニーズの高級化がみられるようになった。

第2に、中国では残留農薬、違法添加物の使用、重金属汚染等による有害・有毒食品の横行が後を絶たない。したがって、食品の安全性に対する国民の不安は大きく、国民の所得が増加するにつれて、食品の安全性に対する意識が向上している。

第3に、国民には輸入品の安全性が高いという認識がある。したがって、輸入品の需要が増えた。

第4に、総合スーパーの収益性がオーバーストアによって低下しつつある。したがって、一部の大手地元資本小売企業は市場の細分化・差別化を図るために、高級スーパーを出店する。

例えば、大手地元資本小売企業である華潤万家は2004年に高級スーパーの「Ole'」を出店し、2009年に高級スーパーの「BLT」を出店した¹²⁵⁾。「Ole'」の店内には、オープンキッチン、ワインセラー、コーヒーショップ等が整備されており、全商品の約70%が輸入品であり、輸入食品は600以上のアイテムを揃えている¹²⁶⁾。2012年末時点で「Ole'」は20店舗、「BLT」は11店舗を展開しており、2016年までに「Ole'」は50店舗、「BLT」は30店舗まで拡大する予定である¹²⁷⁾。

また、同じく大手地元資本小売企業である聯華は上海市内にある1つの総合スーパーを改造し、「優品生活館」という名称の高級スーパーとして2011年10月に開業した。同店では日本の大手小売業者であるイズミヤ株式会社が運営を指導している。その売場面積は約1万㎡で、3万以上のアイテムを揃えている¹²⁸⁾。店内は2つの空間に分かれており、一方は総合スーパーであり、他方は専門店である。総合スーパーは日用雑貨、生鮮食品、輸入食品、家電製品を揃えており、高級な商品と大衆向けの商品がそれぞれ半分を占めている。とりわけ、外国人シェフが売場で調理するのを見学できるのが当店の目玉である。専門店は、世界の有名ブランド品を販売している。

¹²⁵⁾ <http://www.crv.com.cn/CRV/index.html> 華潤万家公式ホームページより、2013年1月19日付。

¹²⁶⁾ <http://finance.sina.com.cn/roll/20100730/11063403641.shtml> 2011年5月21日付。

¹²⁷⁾ <http://www.crv.com.cn/CRV/index.html> 華潤万家公式ホームページより、2013年1月19日付。

¹²⁸⁾ 聯華アニュアルレポート2011年版より。

(3) チャネル戦略

前述のように、中国のインターネット利用者数は2011年12月末時点で5.13億人に達した。また、近年小売企業間の競争が激化し、多くの地元資本小売企業は生き残るために、IT投資を積極的に行い、ネットスーパーを開業する傾向がある。

2012年6月に中国連鎖経営協会は『伝統小売商によるネット販売に関する研究報告』を公表した。同報告によると、2012年6月下旬までに全国の売上高ランキング上位100社のうち、59社がネット販売を実施しており、70のネットストアを経営している。その内訳は百貨店業界が26社、スーパー業界が22社、家電量販店業界が5社、その他の業界が6社である。

図表4-4に示すように、ネット販売を展開する企業は年々増加しているが、2012年には伸び率が鈍化している。企業は慎重な姿勢を取っていることがわかる。

図表4-4 ネット販売を実施している小売企業数の推移

	2009年	2010年	2011年	2012年
企業数	14社	31社	52社	59社
前年比 伸び率	—	121.4%	67.7%	13.5%

注：2009年以前のデータは揭示されていない。外資系小売企業も含まれている。

出所：中国連鎖経営協会『伝統小売商によるネット販売に関する研究報告』

2012年6月、p.11により著者作成。

例えば百貨店業界では、王府井百貨集団が2013年1月に王府井網上商城(www.wangfujing.com)という名称でネット販売を開始した。王府井網上商城は全国21都市に展開する29のリアル店舗と連動し、販売活動を行っている¹²⁹⁾。

スーパーマーケット業界では、聯華が2011年12月にネットスーパー聯華易购(http://www.lhok.com/index.html)をオープンした。取扱品目は店舗同様に多種多様であり、米・野菜等の生鮮食品から日用雑貨、肌着、家電の一部まで即日配達している。また、総合スーパーで購入できない映画のチケットも取り扱っている¹³⁰⁾。

¹²⁹⁾ <http://www.wangfujing.com/> 2013年1月19日付。

¹³⁰⁾ 聯華アニュアルレポート2011年と公式ホームページより。

家電量販店業界では、蘇寧電器が2010年2月に蘇寧易購 (<http://www.suning.com/>) という名称でネット販売を開始した。販売する商品は家電製品のみならず、書籍、日用雑貨、衣類、化粧品、子供用品、食品等様々である。また、保険の加入、チケットの予約、ホテルの予約等もできる。蘇寧易購の2012年の売上高は167.16億元で、そのうち商品は152.16億元でサービスは15億元である¹³¹⁾。

¹³¹⁾ <http://www.ebrun.com/20130116/65905.shtml> 2013年1月17日付。

第3節 マーケティング戦略の諸問題

近年小売業界では激しい競争が展開されており、オーバーストア状態に陥った業態も存在する。このような小売環境のなか、より多くの顧客を獲得するために、各小売企業は様々なマーケティング戦略を実施している。本節では、中国地元資本小売企業が実施しているマーケティング戦略の主な問題点について考察する。

1. 商品戦略

(1) 商品の同質化

近年小売業界では、商品の同質化現象が現れている。特に百貨店業界では、商品の同質化現象が深刻になっている。2013年2月に中国連鎖経営協会と香港馮氏集団利豊研究センターとの共同研究による研究報告書『百貨店自営模式研究報告』が公表された。同報告によると、調査対象となった複数の百貨店が取扱う商品の総品目数のうち、百貨店自身が仕入れた商品の品目数は平均で5.5%しか占めていないことが分かった。

第2章第3節で述べたように、百貨店業界では、ブランド・メーカーやその代理商をテナントとして誘致し、その売上高に応じて一定比率の手数料を徴収する経営方式、いわゆる聯営方式が主流となっている。聯営方式には、比較的高い利益率を確保できるうえにリスクを最小限に抑えられる、というメリットがある。しかしその反面、商品の同質化現象が深刻になっている。その理由としては以下のようなことが考えられる。

第1に、百貨店の聯営方式の契約条件に合格するのは一部の大手ブランド・メーカーやその代理商に限定される。そのため、同様のブランド・メーカーやその代理商が同時に多数の異なる百貨店でテナントとして出店するため、商品の同質化現象が深刻になっている。

第2に、聯営方式により、百貨店は商品企画・開発の機能を失い、プライベート・ブランド商品（以下PB商品と略記する）を企画・開発するためのノウハウも失う。また、聯営方式には、比較的高い利益率を確保できるうえにリスクを最小限に抑えられる、というメリットがあるので、PB商品の開発の必要性もなくなる。その結果、PB商品による商品差別化、店舗差別化ができなくなる。

(2) プライベート・ブランド商品

中国の地元資本小売企業ではPB商品の開発が遅れており、このことは小売企業の商慣習と消費者の消費習慣に起因すると考えられる。その理由としては以下3点があげられる。

第1に、百貨店業態の商慣習により、PB商品の企画・開発の必要性がなくなった。上述したように長期にわたって百貨店業態では、聯営方式を実施してきた。この経営方式により、百貨店は商品の企画、開発、仕入れ、価格決定、接客等の機能を放棄し、いわゆるマーチャンダイジング機能を徐々に失ってきた。したがって、PB商品を企画・開発するノウハウや人材が欠如し、PB商品による商品差別化、店舗差別化もできなくなった。また、この経営方式により、比較的高い利益率を確保できるうえに、リスクを最小限に抑えることができるので、百貨店業態はPB商品の企画・開発について消極的である。

第2に、総合スーパー業態の商慣習がそのPB商品の企画・開発を阻害している。第2章第3節で述べたように、総合スーパー業態では、本業での利益が少ないため、営業外収益でその利益を確保している。営業外収益の主な内容は、サプライヤーからのリベートやテナント店舗からの家賃収入、加盟店からの加盟金収入等である。そのうち、サプライヤーからのリベートが大半を占めている。この方式によりリスクを抑えることができ、利益率も確保できるため、総合スーパー業態はPB商品の企画・開発について消極的である。

第3に、中国の消費者はテレビや雑誌・新聞の広告及びポスターから大きな影響を受け、ナショナル・ブランド商品（以下NB商品と略記する）を購入する傾向が強い。

このような市場環境のなか、ごく一部の大手地元資本小売企業は90年代後半からPB商品の販売を始めた。近年小売業界では、競争の激化によって利益率が年々減少する傾向にあり、また上述のように、商品の同質化現象も現れている。多くの地元資本小売企業は差別化を図り、利益率を高めるために、PB商品に注目するようになった。というのは、PB商品には自社のオリジナリティがあり、またNB商品より利益率が高いからである。しかし、地元資本小売企業では、PB商品の企画・開発・生産・品質管理・物流・販売・宣伝等に関するシステムの構築が未完成で、未だ模索段階に留まっている。その結果地元資本小売企業は以下のような課題に直面している。

- ① NB商品の一部をPB商品にする。上述のような原因でPB商品の導入が遅れているため、PB商品の導入に関連するノウハウが欠如し、人材も不足している。その結果、各小売企業は販売するPB商品の生産を主にメーカーに依頼し、NB商品の一部をPB商品にする場合が多い。
- ② 価格訴求型のPB商品が中心。トイレットペーパー、洗剤等の日用雑貨を中心に販売し、高機能の付加価値型のPB商品の開発は未だに少ない。

- ③ 販売量が少ない。PB商品の販売には、企業のスケールメリットを活かすことが不可欠である。第2章第3節で述べたように、中国の地元資本小売企業はウォルマート、カルフル等の世界的大手地元資本小売企業よりはるかに規模が小さい。その結果、PB商品の販売額の総売上高に占める割合は小さい。
- ④ 利益額が少ない。PB商品の利益率はNB商品より高いにもかかわらず、販売量が少ないため、利益額も少ない。その結果、地元資本小売企業はPB商品の企画・開発について消極的である。

2. 販売促進戦略

近年小売業界では激しい競争が展開されており、オーバーストア状態に陥った業態も存在する。このような小売環境のなか、より多くの顧客を獲得するために、各小売企業は様々な販売促進活動を実施している。例えば、創業祭以外に中国伝統の記念日・祭日（春節、元旦、中秋等）や外国の記念日（バレンタインデー、クリスマス等）にイベントを実施する。また、無料体験、コンテスト等を行う。その他に、サンプルやクーポン券の配布等も実施する。とりわけ、値引き、バーゲン、セール等の価格訴求型の販売促進活動がよく行われる。

中国連鎖経営協会と徳勤華永会計事務所有限公司との共同調査により『中国小売力量2012』が公表された。同報告書は小売業界で過剰かつ無計画な販売促進活動が日常化しつつあることを指摘している。ここでは、中国地元資本小売企業の販売促進戦略の問題点について考えてみる。

① 同質化

各小売企業は顧客を獲得するためにさまざまな販売促進活動を行うが、類似した販売促進活動が多く、同質化現象が深刻になっている。その結果、顧客はその魅力を感じにくくなっており、販売促進活動の効果も半減する。

② 価格訴求型が中心

各小売企業は商品価格の値下げや特売、セール等の価格訴求型の販売促進活動を中心に活動を行う。したがって、顧客は値下げや特売で購入した商品の価格を記憶し、その参照価格が次回購買する際の目安となり、割安と感じる時に購買することになる。その結果、定価での購買が阻害され、安くしないと売れない・若干値引きしても売れないという事態を招いてしまう。各小売企業は顧客を確保するためにさらに値下げすることになる。この

ような悪循環に陥り、各小売企業の利益はさらに圧迫される。それに伴い、商品のブランド価値も損なわれていくのである。

③ コストの増加

頻繁な販売促進活動の実施によってコストが増加し、利益が圧迫される。

上記の3点は中国の小売業界全体に共通する課題であるが、以下総合スーパー業態の販売促進活動に着目し、その課題を考えてみる。

① 目玉商品（ロスリーダー）の効果

目玉商品には顧客を集める効果がある。しかし、目玉商品のみを購入する顧客、いわゆるバーゲンハンターが多数来店し、目玉商品はすぐ売切れる。優良顧客に提供したい目玉商品はすでになくなり、目玉商品を購入できなかった優良顧客は不満に思い、店離れを起こしてしまう危険性もある。

② サプライヤーとの関係

セールや特売等を実施する際に、サプライヤーにさらなる値下げを要求することや、販売促進費用等の不正なリベートを要求することにより、サプライヤーとの関係が悪化する。

③ 価格表示

店舗価格を低価格で表示し、会計時、表示価格より高い額を受け取ることや、セール商品の原価を不当に高く設定してあたかも割引率が高くなったかのように見せかけるという問題も発生する。そのほか、曖昧で誤解されやすい言葉・文字・映像を使用するという問題もある。

④ POP 広告¹³²⁾

POP 広告の目的は、店舗側が推奨したい商品の魅力を販売員に代わって顧客に伝えること、である。そのために、キャッチコピーが必要になるのである。例えば、第三者の意見や受賞歴、マスコミで紹介された実績等を簡潔な言葉で表現するのが効果的である。これにより、商品の価値を高めることができ、顧客の購買意欲の高揚も期待できる。POP 広告のもう一つの重要な役割は、店舗の個性的な雰囲気演出することにより、競合店との差別化を行うということである。しかし、中国の総合スーパーの天井に吊り下げられた POP

¹³²⁾ POP 広告は紙を広告媒体としてその上に商品名と価格、またはキャッチコピーや説明文、イラスト等を手描きしたものである。

広告は、安さを訴求するための価格のみが大きく印刷されており、プライスカードにすぎないのが現状である。また、天井には多数のPOP 広告を吊り下げているため、顧客は圧迫感を感じる。

3. 接客サービス

近年各業態の小売業において、競合店間の商品や価格に関する大きな差がなくなっていく傾向がある。競合店との違いを明確に打ち出すには、接客サービスが欠かせない手法になっている。また、顧客も買物をする際に、商品そのものより体験やサービスを重視するようになってきている。このような市場環境のなか、顧客の接客サービスに対する要求は高まる一方であるが、地元資本小売企業は顧客が満足するような接客サービスを未だに提供できていない。その原因としては以下の2点が考えられる。

① サービスに対する認識の低さ

総合スーパーや食品スーパーの販売員の大半は農村からの出稼ぎ労働者であり、学歴が低い。そのため、教養やサービスに対する認識がまだ低いレベルに止まっている。そのほか、挨拶や笑顔がないのが一般的である。

② 派遣販売員が中心

販売員の一部は取引先からの派遣販売員である。そのため店舗で行われている販売員研修を受けていない場合が多い。そして、自分の担当するコーナーの商品以外の商品や商品の配置等の情報をよく把握していない場合が多い。さらに派遣販売員は、顧客が自社の商品を買わないと感じ取った際に、顧客に対する態度を変えることもある。

このように販売員は顧客が満足できるような接客サービスを提供できていないが、その原因は以下の2点にあると考えられる。

① 低賃金・高離職率

小売業界では、立ち仕事、長時間労働、そして年末年始・週末出勤等にもかかわらず、図表 4-5 に示すように、その就業者年間賃金は全産業の平均年間賃金を下回っていることが分る。この状況は高い離職率につながると考えられる。中国商業連合会等が共同で公表した『2011 年—2012 年中国小売業人材資源管理青書』¹³³⁾によると、2011 年の小売業界の離職率は、高級管理職が 5%~6%、中級管理職が 15%~20%、現場職員が 60%~70%で

¹³³⁾http://www.crce.org.cn/_d274819837.htm 2012 年 12 月 21 日付。

ある。

図表 4-5 中国の就業者賃金の推移

	全産業平均年間賃金 (元)	卸売業と小売業の 平均年間賃金 (元)
2006 年	20,856	17,796
2007 年	24,721	21,074
2008 年	28,898	25,818
2009 年	32,244	29,139
2010 年	36,539	33,635
2011 年	41,799	40,654

出所：『中国統計年鑑』2012年版より引用。

② 訓練の不足

第2章第3節で述べたように、中国の小売業界では、中・高級管理職の深刻な人材不足が持続的発展の大きな障害となっている。一部の大手地元資本小売企業は独自の教育訓練センターを設置し、訓練課程を設け、中・高級管理職を育成している。しかし、販売員の離職率が高いため、企業側は販売員に対する訓練を軽視し、販売員には簡単で繰り返しの単調な作業のみをさせる。一方、販売員は専門知識・技能が得られないので退職する、という悪循環に陥る。

以上のような原因により、販売員は仕事に対する誇りと満足感を感じることができず、会社に対する不満・不平を抱いてしまう。その結果、従業員満足度が低くなり、従業員は顧客に良いサービスを提供できなくなる。

第5章 地元資本小売企業聯華と外資系小売企業カルフルの
マーケティング戦略の比較研究
—実態調査による事例分析—

本章では、地元資本小売企業聯華と外資系小売企業カルフルのマーケティング戦略の実態調査による比較事例分析を行う。第1節では、実態調査の方法と調査結果について述べる。第2節では、聯華の概要を明らかにする。第3節では、ライバル企業として上海市場に出店している聯華の新苑店とカルフルの古北店を対象に、それぞれの調査対象店舗を訪れた200人の顧客に顧客アンケート調査票の質問事項に答えてもらうという方式で調査を実施した。また、両店の店長と顧客との意識の相違について分析するために、店長アンケート調査票を準備し、両店の店長に著者が面接しアンケート調査票の質問事項に答えてもらうという方式で調査を実施した。そして、これらの調査結果に基づいてその相違を比較分析する。第4節では、著者は聯華の上海本社を訪問し、聯華の小売ミックス10項目について、証券事務部部長の諸磊氏へのインタビュー調査を行った。この聯華の小売ミックス10項目と新苑店で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果を比較・分析する。第5節では、著者はカルフルの上海本部を訪問しアンケート調査への協力を依頼したが、責任者に面談できなかった。そこでアンケート調査票を渡し記入後返送してもらうよう依頼した。カルフルの上海本部より後日回答を得た。このカルフルの小売ミックス10項目と古北店で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果を比較・分析する。

第1節 実態調査の方法と調査結果

本節ではライバル企業として上海市場に出店している聯華とカルフルの総合スーパーを対象に行ったアンケート調査の内容とその調査結果を示す。

今回の調査は2012年8月15日～19日に実施した。調査対象店舗は上海市場で売上高ランキングの上位にある¹³⁴⁾聯華の総合スーパー黄浦新苑店（以下新苑店と略記する）とカルフルの総合スーパー古北店（以下古北店と略記する）であり、顧客アンケート調査票と店長アンケート調査票を利用して店舗調査を行った。店舗調査とは別に聯華の本社及びカルフルの上海本部に対する小売ミックスアンケート調査も行った。その際に用いたのが

¹³⁴⁾ 両社の管理者からの聞き取りによる。

小売ミックスアンケート調査票である。

1. 顧客に対する調査

聯華の新苑店とカルフルの古北店それぞれを訪れた 200 人の顧客に著者が順次面接し、次のような顧客アンケート調査票の質問事項に答えてもらうという方式で調査を実施した。

その結果新苑店の有効回答数は 112 で、有効回答率は 56%であった。また、古北店の有効回答数は 103 で、有効回答率は 51.5%であった。なお、今回の調査では、4（店舗立地の利便性）以下の各質問事項には①（非常によい）、②（ややよい）、③（普通）、④（やや悪い）、そして⑤（非常に悪い）という 5 段階評価で回答してもらった。

顧客アンケート調査票

1. 性別 ①男性 ② 女性
2. 年代 ①10代 ②20代 ③30代 ④40代 ⑤50代 ⑥60代以上
3. 1ヶ月間の来店頻度 ①1回 ②2～3回 ③4～5回 ④6～10回 ⑤11回以上
4. 店舗立地の利便性
 - ① 非常に便利 ② やや便利 ③ 普通 ④ やや不便 ⑤ 非常に不便
5. 商品の価格
 - ① 非常に安い ② やや安い ③ 普通 ④ やや高い ⑤ 非常に高い
6. 商品の品質
 - ① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い
7. 生鮮食品の鮮度
 - ① 非常に高い ② やや高い ③ 普通 ④ やや低い ⑤ 非常に低い
8. 商品種類の豊富さ
 - ① 非常に豊富 ② やや豊富 ③ 普通 ④ やや不足 ⑤ 非常に不足
9. 惣菜の充実度
 - ① 非常に充実 ② やや充実 ③ 普通 ④ やや不足 ⑤ 非常に不足
10. 売場のわかりやすさ
 - ①非常にわかりやすい ②ややわかりやすい ③普通 ④ややわかりにくい ⑤非常にわかりにくい
11. 店内の通路の広さ
 - ① 非常に広い ② やや広い ③ 普通 ④ やや狭い ⑤ 非常に狭い
12. 店内の雰囲気
 - ① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い
13. 店員の対応
 - ① 非常によい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 非常に悪い
14. レジでの待ち時間
 - ① 非常に短い ② やや短い ③ 普通 ④ やや長い ⑤ 非常に長い
15. 返品、苦情の対応
 - ① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い
16. 駐車場・駐輪場のスペース
 - ① 非常に広い ② やや広い ③ 普通 ④ やや狭い ⑤ 非常に狭い
17. 特売やバーゲン等の開催頻度
 - ① 非常に多い ② やや多い ③ 普通 ④ やや少ない ⑤ 非常に少ない
18. 営業時間の長さ
 - ① 非常によい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 非常に悪い
19. この店に対する満足度（総合評価）
 - ① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い

(1) 新苑店の顧客アンケート調査

新苑店の顧客アンケート調査票の集計結果は次のとおりであり、それを要約したのが図表 5-1 である。図表 5-1 では、顧客満足度を示すのに便利な総合ポイント \equiv (①の%) \times 2 + (②の%) \times 1 + (③の%) \times 0 - (④の%) \times 1 - (⑤の%) \times 2 が導入されている。なお、どの質問事項でも① (非常によい) が 100% なら、総合ポイントは 200 ポイントになる。

新苑店（聯華）顧客アンケート調査票の集計結果

1. 性別

①男性 (40.2%) ② 女性 (59.8%)

2. 年代

①10代 (8.9%) ② 20代 (17.0%) ③ 30代 (12.5%)
④ 40代 (11.6%) ⑤ 50代 (27.7%) ⑥ 60代以上 (22.3%)

3. 1ヶ月間の来店頻度

①1回 (4.5%) ② 2～3回 (26.8%) ③ 4～5回 (23.2%)
④ 6～10回 (25.9%) ⑤ 11回以上 (19.6%)

4. 店舗立地の利便性

① 非常に便利 (16.1%) ② やや便利 (39.3%) ③ 普通 (37.5%)
④ やや不便 (3.6%) ⑤ 非常に不便 (3.6%)

5. 商品の価格

① 非常に安い (0%) ② やや安い (22.3%) ③ 普通 (59.8%)
④ やや高い (15.2%) ⑤ 非常に高い (2.7%)

6. 商品の品質

① 大変よい (3.6%) ② ややよい (23.2%) ③ 普通 (71.4%)
④ やや悪い (1.8%) ⑤ 大変悪い (0%)

7. 生鮮食品の鮮度

① 非常に高い (3.6%) ② やや高い (19.6%) ③ 普通 (63.4%)
④ やや低い (10.7%) ⑤ 非常に低い (2.7%)

8. 商品種類の豊富さ

① 非常に豊富 (7.1%) ② やや豊富 (36.6%) ③ 普通 (53.6%)
④ やや不足 (2.7%) ⑤ 非常に不足 (0%)

9. 惣菜の充実度

① 非常に充実 (3.6%) ② やや充実 (25.9%) ③ 普通 (36.6%)
④ やや不足 (33.9%) ⑤ 非常に不足 (0%)

10. 売場のわかりやすさ

① 非常にわかりやすい (6.3%) ② ややわかりやすい (35.7%)

③ 普通 (33.9%) ④ ややわかりにくい (18.8%)

⑤ 非常にわかりにくい (5.4%)

1 1. 店内の通路の広さ

① 非常に広い (5.4%) ② やや広い (36.6%) ③ 普通 (40.2%)

④ やや狭い (17.9%) ⑤ 非常に狭い (0%)

1 2. 店内の雰囲気

① 大変よい (0%) ② ややよい (32.1%) ③ 普通 (48.2%)

④ やや悪い (11.6%) ⑤ 大変悪い (8.0%)

1 3. 店員の対応

① 非常によい (0%) ② ややよい (17.0%) ③ 普通 (57.1%)

④ やや悪い (22.3%) ⑤ 非常に悪い (3.6%)

1 4. レジでの待ち時間

① 非常に短い (0%) ② やや短い (12.5%) ③ 普通 (37.5%)

④ やや長い (39.3%) ⑤ 非常に長い (10.7%)

1 5. 返品、苦情の対応

① 大変よい (4.5%) ② ややよい (17.9%) ③ 普通 (58.0%)

④ やや悪い (10.7%) ⑤ 大変悪い (8.9%)

1 6. 駐車場・駐輪場のスペース

① 非常に広い (5.4%) ② やや広い (12.5%) ③ 普通 (68.8%)

④ やや狭い (11.6%) ⑤ 非常に狭い (1.8%)

1 7. 特売やバーゲン等の開催頻度

① 非常に多い (3.6%) ② やや多い (19.6%) ③ 普通 (39.3%)

④ やや少ない (33.0%) ⑤ 非常に少ない (4.5%)

1 8. 営業時間の長さ

① 非常によい (6.3%) ② ややよい (24.1%) ③ 普通 (66.1%)

④ やや悪い (3.6%) ⑤ 非常に悪い (0%)

1 9. この店に対する満足度 (総合評価)

① 大変よい (0%) ② ややよい (29.5%) ③ 普通 (50.9%)

④ やや悪い (19.6%) ⑤ 大変悪い (0%)

図表 5-1 新苑店に対する顧客アンケート調査の要約

	項目	①非常 によい	②やや よい	③普通	④やや 悪い	⑤非常 に悪い	総合 ポイント
1	店舗立地の利便性	16.1	39.3	37.5	3.6	3.6	60.7
2	商品の価格	0.0	22.3	59.8	15.2	2.7	1.7
3	商品の品質	3.6	23.2	71.4	1.8	0.0	28.6
4	生鮮食品の鮮度	3.6	19.6	63.4	10.7	2.7	10.7
5	商品種類の豊富さ	7.1	36.6	53.6	2.7	0.0	48.1
6	惣菜の充実度	3.6	25.9	36.6	33.9	0.0	-0.8
7	売場のわかりやすさ	6.3	35.7	33.9	18.8	5.4	18.7
8	店内の通路の広さ	5.4	36.6	40.2	17.9	0.0	29.5
9	店内の雰囲気	0.0	32.1	48.2	11.6	8.0	4.5
10	店員の対応	0.0	17.0	57.1	22.3	3.6	-12.5
1 1	レジでの待ち時間	0.0	12.5	37.5	39.3	10.7	-48.2
1 2	返品、苦情の対応	4.5	17.9	58.0	10.7	8.9	-1.6
1 3	駐車場・駐輪場のスペース	5.4	12.5	68.8	11.6	1.8	8.1
1 4	特売やバーゲン等の開催頻度	3.6	19.6	39.3	33.0	4.5	-15.2
1 5	営業時間の長さ	6.3	24.1	66.1	3.6	0.0	33.1
1 6	店に対する満足度	0.0	29.5	50.9	19.6	0.0	9.9

注：総合ポイント≡ (①の%) ×2+ (②の%) ×1+ (③の%) ×0- (④の%) ×1- (⑤の%)
×2

例えば店舗立地の利便性の場合の総合ポイントは 60.7≡ 16.1×2+39.3×1+37.5×0-3.6×
1-3.6×2

出所：調査に基づいて筆者作成。

(2) 古北店の顧客アンケート調査

古北店の顧客アンケート調査票の集計結果は次のとおりであり、それを要約したのが図表 5-2 である。図表 5-1 と同様に、顧客満足度を示すのに便利な総合ポイント \equiv (①の%) \times 2+ (②の%) \times 1+ (③の%) \times 0- (④の%) \times 1- (⑤の%) \times 2 が導入されている。なおどの質問事項でも① (非常によい) が 100%なら、総合ポイントは 200 ポイントになる。

古北店（カルフル）の顧客アンケート調査票の集計結果

1. 性別

①男性 (36.9%) ② 女性 (63.1%)

2. 年代

① 10代 (9.7%) ② 20代 (12.6%) ③ 30代 (16.5%)

④ 40代 (20.4%) ⑤ 50代 (26.2%) ⑥ 60代以上 (14.6%)

3. 1ヶ月間の来店頻度

①1回 (5.8%) ② 2～3回 (33.0%) ③ 4～5回 (39.8%)

④ 6～10回 (16.5%) ⑤ 11回以上 (4.9%)

4. 店舗立地の利便性

① 非常に便利 (9.7%) ② やや便利 (26.2%) ③ 普通 (43.7%)

④ やや不便 (20.4%) ⑤ 非常に不便 (0%)

5. 商品の価格

① 非常に安い (0%) ② やや安い (19.4%) ③ 普通 (56.3%)

④ やや高い (24.3%) ⑤ 非常に高い (0%)

6. 商品の品質

① 大変よい (4.9%) ② ややよい (17.5%) ③ 普通 (68.0%)

④ やや悪い (7.8%) ⑤ 大変悪い (1.9%)

7. 生鮮食品の鮮度

① 非常に高い (2.9%) ② やや高い (36.9%) ③ 普通 (46.6%)

④ やや低い (8.7%) ⑤ 非常に低い (4.9%)

8. 商品種類の豊富さ

① 非常に豊富 (5.8%) ② やや豊富 (38.8%) ③ 普通 (49.5%)

④ やや不足 (5.8%) ⑤ 非常に不足 (0%)

9. 惣菜の充実度

① 非常に充実 (2.9%) ② やや充実 (9.7%) ③ 普通 (53.4%)

④ やや不足 (31.1%) ⑤ 非常に不足 (2.9%)

10. 売場のわかりやすさ

① 非常にわかりやすい (6.8%) ② ややわかりやすい (39.8%)

図表 5-2 古北店に対する顧客アンケート調査の要約

	項 目	①非常 によい	②やや よい	③普通	④やや 悪い	⑤非常 に悪い	総合 ポイント
1	店舗立地の利便性	9.7	26.2	43.7	20.4	0.0	25.2
2	商品の価格	0.0	19.4	56.3	24.3	0.0	-4.9
3	商品の品質	4.9	17.5	68.0	7.8	1.9	15.7
4	生鮮食品の鮮度	2.9	36.9	46.6	8.7	4.9	24.2
5	商品種類の豊富さ	5.8	38.8	49.5	5.8	0.0	44.6
6	惣菜の充実度	2.9	9.7	53.4	31.1	2.9	-21.4
7	売場のわかりやすさ	6.8	39.8	39.8	11.7	1.9	37.9
8	店内の通路の広さ	5.8	32.0	44.7	17.5	0.0	26.1
9	店内の雰囲気	6.8	17.5	56.3	16.5	2.9	8.8
10	店員の対応	0.0	18.4	56.3	16.5	8.7	-15.5
11	レジでの待ち時間	0.0	23.3	43.7	26.2	6.8	-16.5
12	返品、苦情の対応	2.9	7.8	69.9	10.7	8.7	-14.5
13	駐車場・駐輪場のスペース	4.9	22.3	54.4	18.4	0.0	13.7
14	特売やバーゲン等の開催頻度	0.0	24.3	38.8	28.2	8.7	-21.3
15	営業時間の長さ	6.8	25.2	63.1	4.9	0.0	33.9
16	店に対する満足度	1.9	20.4	59.2	18.4	0.0	5.8

注：総合ポイント≡ (①の%) ×2+ (②の%) ×1+ (③の%) ×0- (④の%) ×1- (⑤の%)
×2

例えば店舗立地の利便性の場合の総合ポイントは 25.2≡ 9.7×2+26.2×1+43.7×0-20.4×
1-0.0×2

出所：調査に基づいて筆者作成。

2. 店長に対する調査

以上のような顧客に対するアンケート調査の他に、両店の店長と顧客との意識の相違について分析するために、店長アンケート調査票を準備し、両店の店長に著者が面接しアンケート調査票の質問事項に答えてもらうという方式で調査を実施した。なお、店長用アンケート調査票は顧客用アンケート調査票の質問事項1（性別）、2（年代）、3（1ヵ月間の来店頻度）を省略しただけのものであり、調査票及び調査結果は次のとおりである。なお、新苑店の店長アンケート調査票は2012年8月15日に、古北店の店長アンケート調査票は2012年8月16日に実施した。また、□で囲んだ部分は各店長の回答である。

新苑店（聯華）店長アンケート調査票及び調査結果

1. 貴店の店舗立地の利便性
① 非常に便利 ② やや便利 ③ 普通 ④ やや不便 ⑤ 非常に不便
2. 貴店の商品の価格
① 非常に安い ② やや安い ③ 普通 ④ やや高い ⑤ 非常に高い
3. 貴店の商品の品質
① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い
4. 貴店の生鮮食品の鮮度
 ① 非常に高い ② やや高い ③ 普通 ④ やや安い ⑤ 非常に安い
5. 貴店の商品種類の豊富さ
① 非常に豊富 ② やや豊富 ③ 普通 ④ やや不足 ⑤ 非常に不足
6. 貴店の惣菜の充実度
① 非常に充実 ② やや充実 ③ 普通 ④ やや不足 ⑤ 非常に不足
7. 貴店の売場のわかりやすさ
① 非常にわかりやすい ② ややわかりやすい ③ 普通
④ ややわかりにくい ⑤ 非常にわかりにくい
8. 貴店の店内の通路の広さ
 ① 非常に広い ② やや広い ③ 普通 ④ やや狭い ⑤ 非常に狭い
9. 貴店の店内の雰囲気
 ① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い
10. 貴店の店員の対応
① 非常によい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 非常に悪い
11. 貴店のレジでの待ち時間
① 非常に短い ② やや短い ③ 普通 ④ やや長い ⑤ 非常に長い
12. 貴店の返品、苦情の対応
① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い
13. 貴店の駐車場・駐輪場のスペース
 ① 非常に広い ② やや広い ③ 普通 ④ やや狭い ⑤ 非常に狭い
14. 貴店の特売やバーゲン等の開催頻度
① 非常に多い ② やや多い ③ 普通 ④ やや少ない ⑤ 非常に少ない
15. 貴店の営業時間の長さ
① 非常によい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 非常に悪い
16. 貴店が自社に対する満足度（総合評価）
① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い

古北店（カルフル） 店長アンケート調査票及び調査結果

1. 貴店の店舗立地の利便性

① 非常に便利 ② やや便利 ③ 普通 ④ やや不便 ⑤ 非常に不便

2. 貴店の商品の価格

① 非常に安い ② やや安い ③ 普通 ④ やや高い ⑤ 非常に高い

3. 貴店の商品の品質

① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い

4. 貴店の生鮮食品の鮮度

① 非常に高い ② やや高い ③ 普通 ④ やや安い ⑤ 非常に安い

5. 貴店の商品種類の豊富さ

① 非常に豊富 ② やや豊富 ③ 普通 ④ やや不足 ⑤ 非常に不足

6. 貴店の惣菜の充実度

① 非常に充実 ② やや充実 ③ 普通 ④ やや不足 ⑤ 非常に不足

7. 貴店の売場のわかりやすさ

① 非常にわかりやすい ② ややわかりやすい ③ 普通

④ ややわかりにくい ⑤ 非常にわかりにくい

8. 貴店の店内の通路の広さ

① 非常に広い ② やや広い ③ 普通 ④ やや狭い ⑤ 非常に狭い

9. 貴店の店内の雰囲気

① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い

10. 貴店の店員の対応

① 非常によい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 非常に悪い

11. 貴店のレジでの待ち時間

① 非常に短い ② やや短い ③ 普通 ④ やや長い ⑤ 非常に長い

12. 貴店の返品、苦情の対応

① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い

13. 貴店の駐車場・駐輪場のスペース

① 非常に広い ② やや広い ③ 普通 ④ やや狭い ⑤ 非常に狭い

14. 貴店の特売やバーゲン等の開催頻度

① 非常に多い ② やや多い ③ 普通 ④ やや少ない ⑤ 非常に少ない

15. 貴店の営業時間の長さ

① 非常によい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 非常に悪い

16. 貴店が自社に対する満足度（総合評価）

① 大変よい ② ややよい ③ 普通 ④ やや悪い ⑤ 大変悪い

3. 聯華の本社及びカルフルの上海本部に対する調査

聯華とカルフルの小売ミックス 10 項目とそれぞれの対象店舗で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果を比較・分析するために、次のような小売ミックス 10 項目のアンケート調査票を準備した。

小売ミックスアンケート票	
以下の小売ミックス 10 項目に関する貴店の政策について教えてください。(いかなる工夫をしているか)	
1. 立地選定	
2. 品揃え	
3. 販売員	
4. 店舗施設・陳列	
5. 販売促進	
6. 価格政策	
7. 店舗の雰囲気	
8. 接客サービス	
9. 卸売業者等との共同システム	
10. 情報システム	

(1) 聯華の本社に対する調査

著者は2012年8月16日に、聯華の上海本社を訪問し、聯華の小売ミックス10項目について、証券事務部部長の諸磊氏へのインタビュー調査を行った。このインタビュー調査は、上述のような調査票を利用し諸磊氏に質問し著者が記入するという方式で行った。調査結果を整理すると次のとおりである。

1. 立地選定

今までは上海を含む華東地域を中心に店舗を展開していた。今後は華東地域の中小都市へ出店する方針。また、半径1kmの商圈人口は10万人で、半径3kmの商圈人口は20万人という立地条件で出店する。出店する場所は市内と郊外の2種類である。

2. 品揃え

聯華は2011年年末時点で、中国国内の各地332ヶ所に野菜栽培基地を設け、鮮度が高く、安全・安心な野菜の提供をしている。今後も生鮮食品を引き続き強化する方針である。また、PB商品については、現在総売上高の3%を占めているが、3年以内に5%まで引き上げる目標。

3. 販売員

販売員はメーカーからの派遣販売員と自社販売員の2種類がある。自社販売員に対し、レジ、生鮮、食品加工等の各部門に社員教育制度があり、毎年実技競技が行われる。

4. 店舗施設・陳列

案内図は商品棚や通路の上に掲示され、比較的分かりやすい。

5. 販売促進

たまごや牛乳等顧客がよく購入し、価格に敏感な食品を中心に販売促進を行なっている。また、毎年、4月または5月に「創業祭」を実施する。それに合わせて食品、日用品等約1000品目を一斉値下げする。今年の創業祭の値下げ幅は平均10%で、いつもより値下げ幅が大きくなった。さらに、毎年2回、メーカーと共同でキャンペーンを行う。そのほか、会員のみを対象にして販売促進活動を行う。

6. 価格政策

価格は普通並で、一番安い店舗ではない。これから、さらに安い商品の提供を努力する。

7. 店舗の雰囲気

楽しい、活気のある売場づくりを心掛ける。

8. 接客サービス

現在会員に対する特売商品は少ないが、これから増やす方針である。

9. 卸売業者等との共同システム

サプライヤーと当社にウィンウィンの関係を築き、相手に対する支援を提供する。

10. 情報システム

店舗・地域・本部は情報を共有している。また、POS システムにより、受発注を迅速かつ正確にできるようにしている。通常、店舗→本部→メーカーに送信し、24 時間内に商品を発送できる体制を設けている。

(2) カルフルの上海本部に対する調査

2012年8月17日に著者はカルフルの上海本部を訪問しアンケート調査への協力を依頼したが、責任者に面談できなかった。そこでアンケート調査票を渡し記入後返送してもらうよう依頼した。カルフルの上海本部より後日次のような回答を得た。調査結果を整理すると次のとおりである。

1. 立地選定

ダウンタウン出店を基本方針とする。また、店舗立地については、お客様にアクセスしやすい場所を選定する。

2. 品揃え

各都市の特性に応じて決定する。

3. 販売員

上海に「Carrefour Institute」と呼ばれる全国版教育研修センターを設置し、スタッフの訓練に当たっている。

4. 店舗施設・陳列・レイアウト

顧客にとって分かりやすい陳列・レイアウトを心掛ける。

5. 販売促進

季節に応じた販売促進にする。

6. 価格政策

毎日競合店の価格をチェックしている。

7. 店舗の雰囲気

現代的、分かりやすさ、清潔、フレンドリーを心掛けている。

8. 接客サービス

一人ひとりの顧客に対する心のこもったサービスを提供する。

9. サプライヤーとの共同システム

サプライヤーと当社にウィンウィンの関係を築き、相手に対する支援を提供する。

10. 情報システム

本部と店舗の情報処理の適合を図る。

第2節 聯華の概要

聯華超市股份有限公司（以下聯華と略記する）は中国食品小売業界で最大手企業の一つであり、国有企業である。中国連鎖経営協会が2012年5月に発表した「2011年中国FMGC¹³⁵⁾チェーンランキング」によると、聯華は第2位であった。2009年まで同ランキングの1位に立ったが、2010年からトップの座を譲った。聯華は2011年末時点で、全国5150店舗を展開し、総売上高は約275億元に達していた¹³⁶⁾。

1. 聯華の沿革

聯華は1991年に設立され、同年9月にSMの第1号店「曲陽店」を上海で出店した。95年、カルフルと合弁会社を設立することにより、ハイパーマーケットの経営ノウハウを蓄積してきた。97年、CVS業界に参入し、2001年、総合スーパー業界へと参入した。その後、聯華は国内におけるSM業界の大手に成長してきた。2000年には、980店舗を有し、約111.4億元の売上高で中国チェーン小売企業ランキングのトップに立った。2003年までの4年間トップの座を守り続けた¹³⁷⁾。

第2章で述べたように、2001年12月中国が正式にWTOに加盟したことにより、小売分野における外資系企業に設けた出資比率制限、地理的制限等は3年以内、いわゆる、2004年12月11日までに廃止することを義務つけられた。このような背景のなかで、地元資本小売企業の競争力を高め、外資系小売企業との競争を対抗できるように、流通業での吸収・合併が政府指導の下で積極的に進んできた。

2003年上海政府主導のもとで、4大国有小売企業を合併し、中国小売業界における最大の小売コングロマリットである上海百聯集団投資有限公司（以下百聯集団と略記する）が誕生した。百聯集団を構成する4大国有小売企業は上海一百集团有限公司、華聯集团有限公司、上海友誼集团有限公司、上海物資集団総公司である。これらの企業はいずれも上海に基盤を置く大手企業である。経営統合後の百聯集団はデパート、SM、総合スーパー、CVS、ショッピング・センター、専門店等各種の業態をほぼすべてカバーしている¹³⁸⁾。

¹³⁵⁾ FMGCはFast Moving Consumer Goodsの略で、日用消費財を指す。

¹³⁶⁾ 聯華アニュアルレポート2011年より。

¹³⁷⁾ <http://www.ccfa.org.cn/> 2012年5月1日付。

¹³⁸⁾ <http://www.baoliangroup.cn/> 2012年5月2日付。

図表 5-3 聯華の沿革

年	沿革
1991年	上海聯華超市商業公司として設立。同年9月に、スーパーマーケットの第1号店を上海で出店。
1995年	カルフルとの合弁で上海聯家超市有限公司を設立。聯華の持株比率は45%。
1997年	上海実業資産経営公司与日本の三菱商事株式会社が資本参加。上海聯華超市有限公司に名称を変更。上海聯華便利商業公司を設立し、コンビニエンス・ストア業界に参入、店名「快客」。
1998年	聯華超市有限公司に名称を変更。
1999年	聯華超市物流配送センター運営スタート。
2000年	ネットスーパーである聯華OKが運営スタート。
2001年	世紀聯華投資發展有限公司を設立し、総合スーパー業界に参入、店名「世紀聯華」。聯華超市股份有限公司に名称を変更し、株式会社化。
2003年	カルフル関連会社との合弁で上海迪亚（ディア）聯華零售有限公司を設立し、ディスカウント業界に参入。親会社である上海友誼集団が経営統合し、持株会社である上海百聯集団投資有限公司が誕生。香港市場に株式上場。日本のイズミヤ株式会社と業務提携。
2006年	上海迪亚（ディア）を売却。日本の岡村製作所と協同で、6000万元を投資し、物流センターを改造し、稼働スタート。
2007年	広東省に展開するコンビニエンス・ストア「快客」を売却。
2009年	百聯集団傘下の華聯超市股份有限公司を買収。
2011年	合弁会社「聯華毎日鈴（上海）商業有限公司」を設立。ドラッグストア業界に参入、第1号店「桜工房」を上海市にオープン。

出所：http://www.lhok.com.cn 聯華公式ホームページ、寺嶋（2003）pp. 80-85。

周（2003、p. 20）によると、上海政府がこの合併をさせる背景としては、大手国有企業間の激しい競争により利益率が低下していること、各国有企業は規模拡大のために資金調達が必要なこと、WTO 加盟に伴う市場開放で、外資系小売企業との競争が激化することが挙げられる。

2009年6月、聯華は約4.92億元で百聯集團傘下の華聯超市股份有限公司¹³⁹⁾（以下華聯と略記する）の全株式を取得した。両社共に上海に本部を置く、上海及び長江デルタ地域を中心に店舗を展開していた。華聯の1396店舗を加えると、聯華は5000以上の店舗を所有となり、上海、浙江省、江蘇省を重点にドミナントを築くことになった。

聯華は総合スーパー、SM、CVSの3業態で高い市場シェアを獲得した。また、同社は自社の高い知名度や豊富な経営ノウハウを起用し、新業態への展開を試みた。

その背景には、近年中国経済の成長により、個人所得の上昇と中流所得層の増加等が契機に、化粧品に対する需要が急速に伸びている。また、謝（2008a、p.74）によると、消費者ニーズの多様化、個性化、さらに自然・健康型化粧品を追求するニーズへの高まりにより、百貨店等是对応しきれなくなったことと、外資系化粧品専門店が中国市場へ進出し、年々店舗拡大していることにあり、化粧品専門店は急成長を遂げていた。

このような市場環境のなか、2011年8月、聯華と日系ドラッグストア大手のグローウェルホールディングス、上海毎日通販の3社が合弁会社「聯華毎日鈴（上海）商業有限公司」を上海で設立した。資本金は5000万元で、出資比率は聯華が43%、グローウェルホールディングスが39%、上海毎日が18%である。同年12月、ドラッグストア第1号店を上海市にオープンし、5年後には48店舗110億円の規模に拡大させる計画である¹⁴⁰⁾。

聯華の出資比率は上海友誼集团股份有限公司（以下友誼集團と略記する）34.03%、百聯集團21.17%、日本の三菱商事株式会社6.74%、王新興投資有限公司2.82%、上海立鼎有限公司1.96%、流通株33.28%である¹⁴¹⁾。

2. 聯華の事業概要

現在、聯華には総合スーパー、SM、CVSの3業態を中心に事業を展開している。ちなみに、総合スーパーの「世紀聯華」、SMの2大ブランド「聯華」「華聯」、CVSの「快客」である。同社は図表5-4に示すように、19の省及び直轄市に、2011年末までは5150店舗を展開し、総売上高は約275.2億元¹⁴²⁾で、日本円に換算すると約3302.4億円¹⁴³⁾になる。

¹³⁹⁾ 華聯は上海を中心に、SMを展開する国有小売企業である。親会社は華聯集團有限公司で、2003年に、百聯集團に傘下入り。

¹⁴⁰⁾ 「菓学生新聞」2012年1月1日付。

¹⁴¹⁾ 聯華アニュアルレポート2011年より。

¹⁴²⁾ 聯華アニュアルレポート2011年より。

¹⁴³⁾ 1人民元は12日本円に換算する。

同社はとりわけ、華東地区を中心に店舗展開している（図表 5-5 を参照）。華東地区は上海を中心に、その周辺の浙江省、江蘇省、安徽省、山東省、江西省、福建省を指す。華東地区は中国全土のなか、経済が最も発達した地区で、人口、産業にも密集している地区である。ちなみに、同社は華東地区に 4386 店舗を出店し、全店舗の約 85.2% を占めている。業態別からみても、華東地区はいずれも 7 割以上の出店している。

図表 5-4 2011 年聯華における地域別店舗数 （単位：店）

	GMS	SM	CVS	合計
上海	37	1,925	1,258	3,220
浙江	46	261	242	549
江蘇	30	464	4	498
遼寧	0	0	339	339
広西	4	197	0	201
北京	4	1	171	176
安徽	12	76	0	88
山東	1	22	0	23
河南	5	14	0	19
内モンゴル	0	12	0	12
江西	0	6	0	6
黒龍江	4	0	0	4
天津	2	1	0	3
河北	0	3	0	3
四川	3	0	0	3
福建	2	0	0	2
広東	2	0	0	2
湖北	0	1	0	1
重慶	0	1	0	1
合計	152	2,984	2,014	5,150

注：2011 年年末の店舗数。GMS：総合スーパー、SM：スーパーマーケット、

CVS：コンビニエンス・ストア。

出所：聯華アニュアルレポート 2011 年より。

とりわけ、上海に展開する店舗数をみると、3 業態に合計 3220 店舗を出店しており、華東地区の約 73.4%、全国の約 62.5%を占めている。これらの数値からみると、聯華は上海を重点に華東地区でドミナントを築いていることが分る。この戦略は、サプライチェーン上非効率な地区からの撤退を促し、効率性の改善を図った。

図表 5-5 2011 年聯華における地域別店舗数 (単位：店)

	華東地区	その他	全国合計
GMS	128 (84.2)	24 (15.8)	152 (100.0)
SM	2,754 (92.3)	230 (7.7)	2,984 (100.0)
CVS	1,504 (74.7)	510 (25.3)	2,014 (100.0)
合計	4,386 (85.2)	764 (14.8)	5,150 (100.0)

注：() は構成比。華東地区：上海、浙江省、江蘇省、安徽省、山東省、江西省、福建省を指す。

出所：図表 5-4 より筆者作成。

図表 5-6 を示したように、総合スーパーは順調に店舗拡大している。また、SM にも順調に店舗拡大し、2009 年華聯を買収したため、前年より 1000 以上の店舗を増え、さらなる発展を遂げている。一方、CVS における店舗の増加幅が最も少ない。なぜなら、聯華は上海を重点に CVS を展開している。2011 年の店舗数をみると、全国 2014 店のうち、上海は 1258 店舗を有し、全体の約 62.5%を占めている (図表 5-4 を参照)。上海は CVS の激戦区といわれ、外資系のみならず、地元資本小売企業にも積極的に出店しているため、オーバーストア状態になりつつある。

図表 5-6 聯華における店舗数の推移 (単位：店)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	増加率
GMS	104 (2.8)	111 (3.0)	127 (3.3)	132 (2.7)	143 (2.8)	152 (3.0)	1.46倍
SM	1,652 (44.5)	1,731 (46.5)	1,788 (46.2)	2,818 (57.2)	3,041 (58.5)	2,984 (57.9)	1.81倍
CVS	1,960 (52.7)	1,880 (50.5)	1,957 (50.5)	1,980 (40.2)	2,015 (38.8)	2,014 (39.1)	1.03倍
合計	3,716	3,722	3,872	4,930	5,199	5,150	1.39倍

注：() は構成比。GMS：総合スーパー、SM：スーパーマーケット、CVS：コンビニエンス・ストア。増加率=2011年/2006年。

出所：聯華アニュアルレポート 2011 年度より。

売上高の推移をみると、総合スーパーにおいて、店舗数が全体の 3%前後しか占めてないにもかかわらず、総売上高の半数以上を占め、さらに、年々増加傾向である。一方、SM と CVS において、売上高は緩やかに増えているが、全体に占める割合はいずれも約 3%下がっている。

図表 5-7 聯華における売上高の推移 (単位：百万元)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	増加率
GMS	8,569 (52.4)	9,846 (54.9)	11,911 (51.6)	13,040 (54.5)	14,579 (56.6)	16,082 (58.6)	1.9倍
SM	6,239 (38.2)	6,560 (36.6)	9,597 (41.5)	9,319 (39.0)	9,433 (36.6)	9,617 (35.1)	1.5倍
CVS	1,545 (9.4)	1,524 (8.5)	1,592 (6.9)	1,553 (6.5)	1,747 (6.8)	1,734 (6.3)	1.1倍
合計	16,353 (100)	17,930 (100)	23,100 (100)	23,912 (100)	25,759 (100)	27,433 (100)	1.7倍

注：() は構成比。GMS：総合スーパー、SM：スーパーマーケット、CVS：コンビニエンス・

ストア。増加率=2011年/2006年。

出所：聯華アニュアルレポート2011年度より。

3. 経営戦略

(1) 成長戦略

聯華の成長戦略として、自営店を増やすのみならず、加盟店及び企業買収等の手段で店舗拡大してきた。とりわけ、2003年6月、香港市場に株式上場を果たすと、2003年6億8000千万香港ドル、2004年約3億香港ドルを融資した。この豊富な資金力をテコに地域の小売企業を次々に買収した。例えば、2004年約1億3884万元で瀋陽、石家荘、浙江等の地区で総合スーパー、SMを次々と買収した。そのなか、河北省の省都である石家荘での総合スーパー5店舗の買収は華北地区における店舗網を強化した。

また、2005年に122店舗を買収し、新規店舗の約25.1%を占めていた。ちなみに、2005年は486の新規店舗を開業した。そのうち、広西に立地する広西佳用商貿股份有限公司を買収し、1.07億元で51%の株式を取得した。総合スーパー8店舗、SM業態は28店舗、CVS業態は41店舗で、合計77店舗を聯華の傘下に入った¹⁴⁴⁾。

図表5-8に示すように、総合スーパーにおいて全店舗は自営店で、一方、SMとCVSは5割から7割が加盟店であることが分る。

図表5-8 2011年聯華の各業態における経営形態別店舗数 (単位：店)

	直営店	加盟店	合計
GMS	152 (100.0)	—	152 (100.0)
SM	669 (22.4)	2,315 (77.6)	2,984 (100.0)
CVS	947 (47.0)	1,067 (53.0)	2,014 (100.0)
合計	1,768 (34.3)	3,382 (65.7)	5,150 (100.0)

¹⁴⁴⁾ 聯華アニュアルレポート各年版より。

注：（）は構成比。2011 年年末における店舗数。

出所：聯華アニュアルレポート 2011 年度より。

要するに、同社は自社出店、加盟店方式、企業買収等を通じて店舗網を広げた。つまり、上海及び華東地区におけるドミナントを形成する戦略をベースにしながら、他の地域での出店により、全国チェーンとしての布石を打った。

（2）商品戦略

経済発展に伴い、人々は健康に対する関心を高まるようになる。その影響を受け、近年 SM や総合スーパーには無農薬や有機栽培を標榜するグリーン野菜や、グリーン食品の売行きが好調になるようになった。このような市場環境のなかで、聯華は中国国内の各地で生鮮基地を設け、野菜、果物、水産物を自社管理のもとで、生産している。2010 年には 210 ヶ所を設立し、鮮度が高く、安全・安心な野菜の提供で、顧客から高い評価を得ている。顧客を答えるために、2011 年年末に生鮮基地を 322 ヶ所まで増え、さらに、2012 年 6 月末まで、343 ヶ所に達した。生鮮基地は上海の近所、山東省、江蘇省、新疆、四川等の地区に足を伸ばしていた¹⁴⁵⁾。すなわち、垂直的マーケティング・システム¹⁴⁶⁾の構築によって差異化された製品供給を開始しているのである。

また、PB 商品として、LH、Better Living、聯華佳恵、優品生活等のブランドを創設している。それは 2011 年の年末時点で 1 万以上のアイテムを超えている。対象は食品、日用雑貨、キッチン用品、化粧品、衣類等で、競合商品より 1~3 割安で、簡単な包装により、低価格を最大限に追求した¹⁴⁷⁾。同社はこの方策を同業他社や他業態との差別化の手段として、活発に展開しているのである。

（3）物流配送センター

1999 年 1 月に聯華の配送センターが稼働した。また、2002 年 4 月、日本の岡村製作所の

¹⁴⁵⁾ 聯華アニュアルレポート各年版より。

¹⁴⁶⁾ 垂直的マーケティング・システム（VMS）とは、生産から卸売、小売までの各段階を統合した流通経路のことである。この VMS では、2 つ以上の流通段階が結びつき、運営の効率性・経済性及び市場成果の最大化を達成するために、集中的にプログラム化された仕組みを持っている。

¹⁴⁷⁾ <http://www.lhok.com.cn/>、2012 年 5 月 30 日付き。

協力で、聯華便利物流センターが稼働した。さらに、2003年10月、総面積7万㎡強を有する浙江配送センターが稼働した。その後、2005年5月に、岡村製作所の協力で、6000万元を投資し、物流センターを改造し、稼働した¹⁴⁸⁾。同物流センターの敷地面積は20万㎡で、建物は6階建てで、床面積は2万2000㎡を有している。当時、同物流センターは900店舗に配送しており、1日の出荷個数は約7万個で、出荷精度は99.977%であった¹⁴⁹⁾。

図表 5-9 聯華における物流配送センターの概要

	GMS	SM	CVS	その他の企業
常温配送センター		○		○
便利物流センター			○	
生鮮配送センター	○	○	○	○
浙江配送センター	○	○	○	

出所：http://www.lhok.com.cn より引用。

また、2011年12月、上海の西北部に位置する嘉定区で江橋物流センターの建設がスタートし、2014年稼働予定である。同物流センターは投資額約8億元で、先進的な設備が搭載されている。

4. 聯華の課題

聯華における利益の低さが課題になっている。以下は3つの視点から同社の収益構造を分析する。

(1) 売上総利益

第2章で述べたように、欧米系、日系、台湾系、香港系等の大手小売企業はいずれも食品・衣料・雑貨のすべてを取り揃え、それを大量販売する総合スーパーで次々と中国に進出した。また近年、中国地元資本小売企業も成長し、拡大している。とりわけ、上海の総合スーパー業態の急激な発展により、オーバーストア状態に陥った。各小売企業は生き延びるために、商品価格を下げ、低価格戦略で顧客を獲得しようとしている。その結果、

¹⁴⁸⁾ 聯華アニュアルレポート各年版より。

¹⁴⁹⁾ 鈴木 (2000) pp. 26-27。

売上総利益率が年々低下している。また、原油・原材料価格の上昇による製品価格の値上げにより、サプライヤーからの仕入れ価格が上昇している。しかしながら、各小売企業は顧客を流失しないように、最小限の値上げに止めている。したがって、各総合スーパーの粗利益の減少をもたらした。

近年中国では、エネルギーや原材料、人件費の高騰により、メーカーは相次いでコスト上昇分を商品の卸価格に転嫁した。小売業界もその影響を受け、一部の商品について販売価格を引き上げた。しかし市場競争が激しく、顧客獲得のために、各小売業界は値上げを最小限にとどめた。その結果、売上総利益率が低迷しているのである。

図表 5-10 聯華における 2011 年の損益計算表 (単位：千元)

	金額	売上高構成比
売上高	27,520,176	100.0%
うち GMS	16,082,043	58.44%
SM	9,617,432	34.95%
CVS	1,733,631	6.30%
その他	87,070	0.31%
売上原価	23,563,736	85.62%
売上総利益	3,956,440	14.38%
その他の収益と収入	3,119,014	11.33%
販売費及び一般管理費	6,246,081	22.70%
営業利益	829,373	3.01%
関連会社の利益	142,578	0.52%
税引き前当期純利益	971,951	3.53%
税金	258,258	0.94%
当期純利益	713,693	2.59%

出所：聯華マニュアルレポート 2011 年度より。

(2) 人件費・テナント料

中央政府は国内需要・消費の拡大、民生の改善といった政策方針や、近年における物価

の上昇を考量し、各地最低賃金の引き上げを実施した。聯華は2011年上半期に、現場職員の賃金を平均的に15%引き上げた¹⁵⁰⁾。

また、沿岸部や大都市の商業用店舗のテナント料は年々値上げている。例えば、2012年上海におけるテナント料は前年より5%~8%を上昇した。聯華にも同じ課題に直面している。既存店舗におけるテナント料の上昇と、新規店舗の増加によるテナント料の増加によりコストが上昇した。

したがって、人件費とテナント料の上昇により、コストが大幅に増加することで、業績悪化の主要な原因となっている。

(3) その他の収益と収入

売上総利益では販売費及び一般管理費をカバーすることができておらず、その他の収益と収入により、利益を確保するという現状である。

図表 5-11 その他の収益と収入の内訳 (単位：千元)

	金額	構成比
その他の収益	2, 523, 310	80. 90%
うちサプライヤーからの収入	1, 913, 641	75. 84%
テナントからの家賃収入	496, 966	19. 71%
加盟店からの加盟金収入	58, 913	2. 33%
その他の店舗からの収入	53, 790	2. 13%
その他の収入	595, 704	19. 10%
合計	3, 119, 014	100. 00%

出所：聯華アニュアルレポート 2011 年度より。

図表 5-11 を示しているように、その他の収益と収入は2項目に分けられる。そのうち、その他の収益は全体の約8割を占めている。また、サプライヤーからの収入はその他の収益の7割強を占めていることが分る。サプライヤーから収入は、すなわちリベート、バックマージンともいえる。サプライヤーからのリベートのなかには正当なものもあるが、イ

¹⁵⁰⁾ 聯華アニュアルレポート 2011 年より。

ベント開催費、新規開業費、販売リベート等、様々な名目による不当なものも存在する。

サプライヤーからの収入（1913641 千元）は CVS の売上高（1733631 千元）より多いことが目立つ。いわゆる、同社は商品を販売することで利益を確保できず、取引先に対するバイイング・パワー¹⁵¹⁾の行使により、利益を獲得していると考えられる。

¹⁵¹⁾ バイイング・パワーとは、チェーン・ストアが巨大な販売力を背景に、強い仕入力・購買力を持っていることをいう。このバイイング・パワーは商品を安定的に、かつ廉価に市場に供給でき、流通の合理化と消費者利益に貢献する。他方、公平な商取引から逸脱した範囲で取引先に圧力をかけ、取引における優越した地位の濫用をきたすおそれがある。具体的には、仕入れ価格の値下げ、リベートの要求、応援店員の派遣、一方的な返品等がある。

第3節 聯華とカルフルの顧客満足度の比較

第2節で述べたように、1995年に聯華とカルフルは合弁会社を設立することにより、聯華はハイパーマーケットの経営ノウハウを蓄積し、2001年に総合スーパー業界へと参入した。その後、総合スーパーは3業態のなかで最も成長の速い業態になってきた。2011年の総合スーパーの店舗数は全体の3%しか占めていないにもかかわらず、その売上高は全体の半分以上を占めている。また、SMとCVSは5割から7割が加盟店であるのに対し、総合スーパーの全店舗は自営店である。2011年末には上海で37店舗の総合スーパーを展開している。

一方、第3章の第3節で述べたように、1995年にカルフルが上海に進出した時に、最初の現地パートナーは聯華であった。その後、カルフルは中国の各地で異なるパートナーとの協力で総合スーパーを中心に店舗を拡大してきた。同社は2012年末には、中国の31の省・市・自治区のうち、24の省・市・自治区に出店している。ちなみに、上海では24店舗の総合スーパーを展開している。現在、上海市場で聯華はカルフルにとって最も手ごわいライバルになっている。

本節では聯華の新苑店とカルフルの古北店を対象に実施したアンケート調査の調査結果に基づいてその相違を比較分析することにした。

1. 新苑店と古北店の顧客満足度の比較

(1) 新苑店の場合

図表5-1に示すように、16項目中、20ポイント以上の評価を得たのは5項目のみであった。それらは、「店舗立地の利便性」、「商品の品質」、「商品種類の豊富さ」、「店内の通路の広さ」、そして「営業時間の長さ」である。これらの項目に対する満足度はまずまずの状態であるといえよう。そのうち、最もポイントが高いのは「店舗立地の利便性」で、60.7ポイントである。

一方、マイナスの評価を得たのも5項目ある。それらは、「惣菜の充実度」、「店員の対応」、「レジでの待ち時間」、「返品、苦情の対応」、そして「特売やバーゲン等の開催頻度」である。これらの項目に対しては改善が必要であろう。特に評価が低いのは「レジでの待ち時間」で、-48.2ポイントであり、改善の必要性が極めて高い。

今回の新苑店の調査によると、「店に対する総合満足度」は9.9ポイントしか得られなか

った。この結果は、顧客の店舗に対する総合的満足度は「普通」、であることを示している。

(2) 古北店の場合

図表 5-2 に示すように、16 項目中、20 ポイント以上の評価を得たのは 6 項目で、新苑店より 1 項目多い。それらは、「店舗立地の便利性」、「生鮮食品の鮮度」、「商品種類の豊富さ」、「売場のわかりやすさ」、「店内の通路の広さ」、そして「営業時間の長さ」である。これらの項目に対する満足度はまずまずの状態であるといえよう。そのうち、最もポイントが高いのは、「商品種類の豊富さ」で、44.6 ポイントである。

一方、マイナスの評価を得たのも 6 項目あり、同じく新苑店より 1 項目多い。それらは、「商品の価格」、「惣菜の充実度」、「店員の対応」、「レジでの待ち時間」、「返品、苦情の対応」、そして「特売やバーゲン等の開催頻度」である。古北店の場合、これらの項目に対する改善が必要であろう。特に評価が低いのは「惣菜の充実度」で、-21.4 ポイントであり、改善の必要性が高い。

古北店の場合は、顧客の「店に対する総合満足度」は 5.8 ポイントしか得られなかった。これは顧客の店舗に対する総合満足度は「普通」であることを示している。

(3) 新苑店と古北店の項目別顧客満足度の比較（図表 5-1、5-2 を参照）

1) 「店舗立地の便利性」

新苑店は 60.7 ポイントと高く評価された。一方、古北店は 25.2 ポイントであった。新苑店の場合は 16 項目中、この項目が最も高く評価された。その理由としては、この店舗周辺には数本の路線バスがあるほか、地下鉄の 8、9 号線の最寄駅から近いという好立地にあることが挙げられよう。一方、古北店の周辺には数本の路線バスはあるが、地下鉄の 2、3、4 号線の最寄駅から店舗まで約 2 キロの距離があり、やや不便である。このことが上述の結果を招いたと考えられる。

2) 「商品の価格」

新苑店は 1.7 ポイントで、古北店は -4.9 ポイントであった。その原因は立地するエリアにある。古北店の周辺には、富裕層や外国人が多く住むエリアであり、また近くには日本人学校、日本領事館があるため、日本人が多く滞在している。この店舗はカルフルの他店舗や地元資本総合スーパーより、輸入品を多く取扱っている。また、その他の商品に

については、他店より高い商品もあれば、安いものもあるが、価格は全般的にみて、顧客にやや高い印象を与えている。一方、新苑店でも輸入品を販売しているが、その割合は低く、中国産商品を中心に販売している。

また、2011年1月下旬、上海、長春、昆明等の顧客から、「カルフルの一部の店舗が詐欺行為を行っていた」との通報を受け、各地の価格管理部門が担当者を派遣し調査を行った。調査した結果、カルフルの一部の店舗は商品を低価格で表示し、会計時、表示価格より高い額を受け取ったことや、セール商品の原価を不当に高く設定してあたかも割引率が高くなったかのように見せかけたことが分かった。各地の価格管理部門は価格表示に関する詐欺行為をただちに停止し、表示価格より高く支払わせた分の差額を返却するよう命じた¹⁵²⁾。しかし、その後の2012年6月に、武漢市にあるカルフルの6店舗において同様の価格詐欺が再び起こった¹⁵³⁾。

このような違法行為をしたのは一部の店舗のみであったが、消費者の大きな反響を呼び起こした。その結果、商品の価格に対して、信頼度が下がり、顧客満足度も低くなったと考えられる。

3) 「商品の品質」

新苑店が28.6ポイントで、古北店は15.7ポイントであった。2012年3月15日に中国中央テレビ(CCTV)が放送した「315晚会」¹⁵⁴⁾で、中国に出店していたカルフルの2店舗の違法行為が取り上げられた。その1つ、鄭州にあるカルフルの1店舗は、一般的な鶏肉をブランド鶏肉と偽装し、それにより2倍の価格で販売していたと報じられた。もう1つは、杭州にあるカルフルの1店舗であり、賞味期限が切れた精肉を再販売していたということである¹⁵⁵⁾。このような違法行為をしたのは一部の店舗のみであったが、しかし消費者の大きな反響を呼び起こした。その結果、商品の品質に対して、「やや悪い」、「非常に悪い」の2項目の回答割合の合計は新苑店が1.8%であるのに対して、古北店が9.7%と、約8ポイントも高い。

¹⁵²⁾ <http://www.cszk.com.cn/n15144c11.aspx> 2012年11月16日付。

¹⁵³⁾ <http://www.cszk.com.cn/n22316c11.aspx> 2012年11月16日付。

¹⁵⁴⁾ 315晚会は消費者の権利を侵害した企業やメーカーの不法行為を取り上げるという趣旨の番組である。

¹⁵⁵⁾ <http://315.cntv.cn/2012/index.shtml>、2012年8月25日付。

4) 「生鮮食品の鮮度」

古北店が 24.2 ポイントで、新苑店は 10.7 ポイントしか得られなかった。中国の場合、野菜や果物はパック済の商品もあるが、全体に占めるその割合は小さい。多くの野菜と果物は加工せず、量り売りを中心に販売している。生鮮食品は品質の劣化が早く、貯蔵が難しいという弱点がある。両店とも野菜は商品棚に並べ、常温の状態で置かれている。午前中は種類が豊富で、鮮度も高い。しかし昼以降になると、補充されないままのものや、鮮度が落ちたものが目立つ。特に、葉菜類（葉を食べる野菜であり、例えばほうれん草、小松菜、春菊等）は品質の劣化が早く、野菜に霧をふきかける設備も導入されていないため、時間が経つと、鮮度が落ちる。生鮮食品売場の設備は両店で差はそれほどないが、新鮮な野菜等の商品が適時に補充されるかどうかは両店の相違であると考えられる。

5) 「商品種類の豊富さ」

両店ともに比較的高い評価を得ている。新苑店では、地元消費者の好みを重視し、中国産商品に重点が置かれている。新苑店の売場面積は約 8000 m²で、約 2 万アイテムの商品の取扱いをしている。一方、古北店は地元消費者のみならず、外国人の消費者の好みをも重視し、中国産商品以外の輸入食品や外国ブランドの家電も数多く揃えている。

6) 「惣菜の充実度」

両店ともにマイナスであり、改善の余地が大きい。その背景としては、中国の消費者の食に関する習慣にある。中国では、店頭で販売されている惣菜の場合、衛生面、添加物、残留農薬等の問題に関する心配があるため、消費者は自宅で作るのが普通である。また、冷たい弁当を食べる習慣がなく、温かい料理を好む習慣がある。したがって、店舗で販売する惣菜や弁当の種類や充実度が低いという結果を招いているのである。

7) 「売場のわかりやすさ」

古北店は 37.9 ポイントであるのに対して、新苑店は約 20 ポイントも下回る 18.7 ポイントであった。このことについては、以下のことが原因であると考えられる。1つは、効率性を重視するため、高い商品棚により多くの商品を展示し、その影響で、「見にくい」、「取りにくい」、「戻しにくい」、「選びにくい」という売場になったことである。もう1つは、売場の配置の変更や、商品の移動により、顧客がほしい商品を見つけにくいことである。

8) 「店内の通路の広さ」

両店とも通路に空段ボール、清掃用具、買物かごやカートが放置されていることがある。店員がそれに気づき、片付けたり元に戻す場合もあれば、そのままして、長時間放置されている時もある。顧客が通りにくくなったり、高齢者や子供が気づかずに転倒する恐れがあるため、両店とも改善が必要である。

9) 「店内の雰囲気」

両店ともにやや低い評価となっている。考えられる原因は以下のとおりである。まず、効率性を重視したため、商品棚が高く、圧迫感がある。また、店内は全体的に照明が少々暗く、間接照明も有効に使われていない。さらに、商品価格の安さを強調するために、天井には大量のPOP 広告を吊り下げているので、圧迫感を感じる。そのほか、鮮魚売場には鮮魚やカニ類、貝類等を水槽で展示・販売している。そのため、周辺の床が常に濡れている。清掃員は清掃しているが、濡れたモップで拭くため、床が滑りやすくなっている。

10) 「店員の対応」

両店ともにマイナスであり、改善の余地が大きい。「やや悪い」、「非常に悪い」の2項目の割合の合計は、新苑店が25.9%で、古北店が25.2%である。すなわち、来店客の4人に1人が店員の対応に対して不満があると考えられる。原因は次の2点にあると考えられる。1つは、聯華にしろカルフルにしろ、中国の総合スーパーや食品スーパーの店員は農村からの出稼ぎ労働者が大半を占めており、そのため、教養やサービスに対する認識がまだ低いレベルに止まっていることである。もう1つは、売場に立つ販売員の一部は取引先からの派遣販売員であるため、店舗で行われている販売員研修を受けていない場合が多く、商品に関する情報や商品の配置等の情報もよく把握していないことである。以上の原因で、「店員の対応」に対する評価が低かったと考えられる。そのため、接客方法やマナーに関する社員教育の強化が必要であろう。

11) 「レジでの待ち時間」

新苑店が-48.2ポイントで、16項目中最も低い評価である。来店客の半分以上が不満足で、改善の必要性が高い。それに対し、古北店は-16.5ポイントで、新苑店よりもやや良いが、マイナスポイントであるため改善の余地が大きい。両店とも会計後、レジのすぐ隣の小さ

いスペースで買い上げた商品を袋に入れる。そのため、前の顧客の袋入れが終わらないと、次の顧客が進めなくなり、行列ができやすい。これが原因となって、待ち時間が長くなりがちである。その背景には、買物かごの紛失が多発していることがある。店舗側はそれを防ぐため、レジで買物かごを回収するのである。そのため、レジのすぐ隣で買い上げた商品を袋に入れることになっている。

1 2) 「返品、苦情の対応」

両店ともにマイナスであり、改善の余地が大きい。「やや悪い」、「非常に悪い」の2項目の割合の合計は、両店ともに約20%である。すなわち、来店客の5人に1人が不満であると考えられる。一方、「非常によい」と「ややよい」の2項目の割合の合計は、新苑店が22.4%で、来店客の5人に1人が満足であると考えられる。それに対し、古北店は10.7%で、改善の必要性が高い。この項目の評価は店員の対応の悪さに関連していると考えられる。

1 3) 「駐車場・駐輪場のスペース」

新苑店には100台強の駐車スペースがあるのに対し、古北店には約4倍の500台の駐車スペースがある。これが原因となって古北店の方の評価が若干高いのである。新苑店の駐車スペースは相対的に少ないものの、店舗周辺には数本の路線バスがあることや、地下鉄の最寄駅から近いという利点が、駐車スペースの少なさをカバーしていると考えられる。一方、古北店には約500台の駐車スペースがあるにもかかわらず、顧客から「普通」の評価しか得ていない。その原因は、周辺に住む富裕層の自家用乗用車保有率が高く、車での買物頻度が高いことにあると考えられる。

1 4) 「特売やバーゲン等の開催頻度」

両店ともにマイナスである。近年、卵、肉、野菜等の食品の値上がりが続いている。これに対し、店舗側が特売やバーゲン等を開催しているが、値下げ幅が小さく、値下げ商品の種類も少ない。このため顧客はあまり魅力を感じていないのである。

1 5) 「営業時間」

両店ともに30ポイント以上と評価され、比較的高い評価を得た。中国では、会社により

退職の年齢は異なるが、おおよそ男性 60 歳と女性 55 歳である。退職後の年配の方が、早朝公園等で集まり、運動する風景をよく見かける。その後、スーパーで買い物をしてから帰宅する人が多い。そのため、7 時 30 分の開店は年配の方に歓迎されている。

2. 新苑店と古北店の顧客と店長の意識比較

次に両店の顧客と店長の意識の相違について分析してみよう。

(1) 新苑店の場合

図表 5-12 の各項目を見てみると、自店のマーケティングに自信がある店長であれば、①を選ぶと考えられるので、各項目の値は 200 ポイントになるはずである。

図表 5-12 新苑店の顧客と店長の意識の比較

	項 目	総合ポイント	
		顧客側	店長側
1	店舗立地の利便性	60.7	100.0
2	商品の価格	1.7	0.0
3	商品の品質	28.6	100.0
4	生鮮食品の鮮度	10.7	200.0
5	商品種類の豊富さ	48.1	100.0
6	惣菜の充実度	-0.8	0.0
7	売場のわかりやすさ	18.7	100.0
8	店内の通路の広さ	29.5	200.0
9	店内の雰囲気	4.5	200.0
10	店員の対応	-12.5	100.0
11	レジでの待ち時間	-48.2	100.0
12	返品、苦情の対応	-1.6	100.0
13	駐車場・駐輪場のスペース	8.1	200.0
14	特売やバーゲン等の開催頻度	-15.2	100.0
15	営業時間の長さ	33.1	100.0
16	店に対する満足度	9.9	100.0

注：顧客側の総合ポイントは図表 5-1 より引用した。店長側の総合ポイントの計算方法は顧客側の総合ポイントの場合と同様。

出所：調査に基づいて筆者作成。

しかし、今回調査した結果は 16 項目中 4 項目のみが 200 ポイントで、10 項目はまずまずの 100 ポイント、残りの 2 項目は自信のない 0 ポイントであった。

店長は「生鮮食品の鮮度」、「店内の通路の広さ」、「店内の雰囲気」、そして「駐車場・駐輪場のスペース」の 4 項目について、自信を持っている。しかし、顧客はこれらの項目について、「普通」に近い評価しかしていない。

次に、店長が 100 ポイントと評価した 10 項目については、まずまずの自信を持っているといえよう。しかし、その中の 4 項目は顧客の立場から見ると、マイナスの評価であった。特に「レジでの待ち時間」についての顧客評価が低いにもかかわらず、店長は「やや良い」という評価であり両者の意識の差が大きい。

最後に、「商品の価格」と「惣菜の充実度」については、店長が自信を持てず、普通と評価し、顧客側からも同じ評価を受けている。

店舗に対する総合満足度の比較を行ったところ、新苑店の場合は顧客が 9.9 ポイントしかないのに対し、店長は 100 ポイントであった。つまり、顧客と店長の間意識に関する大きなギャップが存在する。すなわち、店長の顧客満足に対する意識の甘さがみられる。言い換えると、店長は自信過剰になっているのである。

(2) 古北店の場合

図表 5-13 の 16 項目中、店長の場合 6 項目は 200 ポイントであり、6 項目はまずまずの 100 ポイントであり、4 項目は自信のない 0 ポイントであった。

まず、200 ポイントの評価をした 6 項目について店長は自信を持っているが、顧客側はこの 6 項目中の 4 項目「生鮮食品の鮮度」、「売場のわかりやすさ」、「店内の通路の広さ」、及び「営業時間の長さ」については「普通」と評価した。残りの 2 項目「商品の価格」と「特売やバーゲン等の開催頻度」については、マイナスの評価を出した。特に顧客の「特売やバーゲン等の開催頻度」についての評価が低いにもかかわらず、店長は「非常に良い」という評価であり両者の意識の差が大きい。すなわち、店長の顧客満足に対する意識の甘さがみられ、店長は自信過剰になっているのである。

図表 5-13 古北店の顧客と店長の意識の比較

	項 目	総合ポイント	
		顧客側	店長側
1	店舗立地の利便性	25.2	100.0
2	商品の価格	-4.9	200.0
3	商品の品質	15.7	100.0
4	生鮮食品の鮮度	24.2	200.0
5	商品種類の豊富さ	44.6	100.0
6	惣菜の充実度	-21.4	0.0
7	売場のわかりやすさ	37.9	200.0
8	店内の通路の広さ	26.1	200.0
9	店内の雰囲気	8.8	100.0
10	店員の対応	-15.5	0.0
11	レジでの待ち時間	-16.5	0.0
12	返品、苦情の対応	-14.5	100.0
13	駐車場・駐輪場のスペース	13.7	100.0
14	特売やバーゲン等の開催頻度	-21.3	200.0
15	営業時間の長さ	33.9	200.0
16	店に対する満足度	5.8	0.0

注：顧客側の総合ポイントは図表 5-2 より引用した。店長側の総合ポイントの計算方法は顧客側の総合ポイントの場合と同様。

出所：調査に基づいて筆者作成。

次に、店長がまずまず自信を持つ6項目中、「返品、苦情の対応」については顧客がマイナスと評価した。ここに、顧客と店長の意識の間に大きなギャップが存在する。残りの5項目は顧客側が「普通」と評価し、店長の「まずまず自信を持つ」との間に距離がある。

最後に、「惣菜の充実度」、「店員の対応」、「レジでの待ち時間」については、店長が自信を持てず、「普通」と評価し、顧客側はこの3項目ともマイナスと評価した。店舗に対する総合満足度の比較を行ったところ、店長が自信のない0ポイントと評価し、顧客側は「普

通」と評価した。この結果は店長の意識と一致している。しかし、店長は現状に満足せず、さらなるマーケティングの改善に向け、全力を挙げて取り組まなければならない。

第4節 聯華の小売ミックスと顧客満足度の比較

本節では聯華の小売ミックス 10 項目と前節で述べた聯華の新苑店で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果を比較・分析する。聯華の上海本社からの回答に基づいて、小売ミックス 10 項目と新苑店での調査結果（顧客満足度）と比較・分析すると、次のような点が明らかになる。

1. 立地選定

聯華は総合スーパーの立地選定について、半径 1 km の商圈人口が 10 万人で、半径 3 km の商圈人口が 20 万人という立地条件で出店する。また、出店する場所は市内と郊外の 2 種類である。

上海市は自動車の交通量が多く、通勤ラッシュ時はもちろん、普段でも交通渋滞がある。そのため、人々はよく地下鉄を利用する。上海市内には 11 本の地下鉄路線があり、市内ほぼ全域を網羅している。

聯華が市内に展開する総合スーパーは地下鉄の最寄駅の周辺に立地し、また、多数のバス路線もあるため、交通の利便性が高い。一方、交通の利便性が低い郊外の店舗は多数の無料送迎バスを運行している。聯華の主要顧客は自家用車をもたない層が大半を占めていることから、無料送迎バスの運行は顧客から支持されている。特に高齢者は重い買物を持って、公共交通機関を利用するのが大変である。そのため、無料送迎バスの運行は高齢者から高い支持を得ている。

新苑店の「店舗立地の利便性」の顧客満足度は 60.7 ポイントと高く評価されており、聯華はこれらの戦略で顧客から支持を得ていることが分る。

2. 品揃え

聯華では、地元消費者の好みの重視、野菜栽培基地の設置による生鮮食品の強化、PB 商品の開発、高級スーパーの出店、という 4 つの戦略を取っている。

(1) 地元消費者の好みの重視

聯華は 1991 年に食品スーパーとして設立された。20 年以上の歴史があり、地元消費者のニーズをよく把握している。中国産商品を中心に販売しているが、近年消費者ニーズの

変化に対応するために、輸入品の品揃えも増えつつある。

(2) 野菜栽培基地の設置による生鮮食品の強化

2012年6月末の時点で、聯華は中国国内の各地343ヶ所に野菜栽培の基地を設け、鮮度が高く、安全・安心な野菜の提供をしており、顧客から高い評価を得ている。とりわけ、上海郊外に48ヶ所の野菜栽培基地を設置し、2011年には1万7981トンの野菜を提供した。2012年にはさらに上海郊外に野菜栽培基地5ヶ所を増やす予定である¹⁵⁶⁾。すなわち、垂直的マーケティング・システムの構築によって差別化された商品供給をしている。

毎朝、新鮮な野菜を生鮮配送センターから各店舗に配送し、店頭に並べる。その日のうちに、当日入荷した野菜を売切り、翌朝は再び野菜を新たに配送するというシステムである。したがって、毎日鮮度の高い野菜を消費者に提供できる。また、品質を保つために、聯華は社員を基地に派遣し、品質と価格をコントロールする。それと同時に、配送する前に残留農薬や品質について検査し、問題のある商品が店頭に並ぶのを防ぐようになっている。その他、特定の種類の野菜を選び、大規模生産によりそのコストを下げ、低価格で顧客に提供するという戦略もある。これがまた顧客からの支持を高める要因になっている。

これと同時に、生鮮売場の販売員に対し、訓練を強化し、販売能力をあげる仕組みもある。さらに、本部・地区・店舗がそれぞれ生鮮食品の流通に関する監視システムを導入している¹⁵⁷⁾。

(3) PB商品の開発

聯華のPB商品として、LH、Better Living、聯華佳恵、優品生活等のブランドを創設している。これらのPB商品のアイテムは2011年の年末時点で1万以上であった。LHの対象商品は主にトイレットペーパー、洗剤等の日用雑貨である。Better Livingの対象商品は日用雑貨、調理器具・食器、化粧品、食品（お菓子や乾物）等である。聯華佳恵の対象商品は主にステンレス食器である。優品生活の対象商品は肌着・靴下・タオル等である。店内のPB商品を置いた陳列棚に「PB商品」という掲示札を設置している。また、一部のPB商品は一流メーカーに依頼しOEM生産¹⁵⁸⁾を行っている。

¹⁵⁶⁾ <http://sh.people.com.cn> 2012年1月30日付。

¹⁵⁷⁾ 聯華アニュアルレポート2011年版より。

¹⁵⁸⁾ OEM生産とは、委託者のブランドで製品を生産することである。

しかし、顧客の間での聯華のPB商品の認知度はまだ低い。2011年のPB商品の売上高は総売上高の3%しか占めていないことが認知度の低さを裏付ける。その背景としては、中国のPB商品の販売は90年代後半から始まり、その歴史が浅く、消費者に認識されていないという事情がある。また中国の消費者は、テレビや雑誌・新聞の広告及びポスターから大きな影響を受け、ナショナル・ブランド商品を購入する傾向が強い。

(4) 高級スーパーの出店

近年都市部では、中間層や高所得層の増大によって、消費の多様化・個性化・高級化がみられるようになった。このような環境のなかで、聯華は上海市内にある1つの総合スーパーを改造し、「優品生活館」という名称で、高級スーパーとして2011年10月に開業した。本店では日本の大手小売業者であるイズミヤ株式会社¹⁵⁹⁾が運営を指導している。売場面積は約1万㎡で、3万以上のアイテムを揃えている¹⁶⁰⁾。店内は2つの空間に分かれており、一方は総合スーパーであり、他方は専門店である。総合スーパーは日用雑貨、生鮮食品、輸入食品、家電製品を揃えており、高級な品物と大衆向けの品物がそれぞれ半分を占めている。とりわけ、外国人シェフが現場で調理するのを見学できるのが本店の目玉である。専門店は、世界の有名ブランド品を販売している。

聯華は上記の4つの戦略について、顧客から支持を得ている。新苑店の「商品種類の豊富さ」の顧客満足度が比較的に高い評価を得たことが、その裏付けになる。

3. 販売員

聯華の販売員には、サプライヤーからの派遣販売員と自社販売員の2種類がある。自社販売員に対しては、レジ、生鮮、食品加工等の各部門に社員教育制度があり、毎年実技競技が行われている。一方、新苑店の「店員の対応」の顧客満足度はマイナスである。顧客満足度が低い原因は、次の2点にあると考えられる。

- ① 中国の総合スーパーやSMの店員の場合主に農村からの出稼ぎ労働者が大半を占めており、教養やサービスに対する認識がまだ低いレベルに止まっていること。
- ② 売場に立つ販売員の一部は取引先から派遣された販売員であり、店舗で行われている

¹⁵⁹⁾ イズミヤ株式会社は近畿地方を中心に、関東・中国・九州地方にスーパーマーケットを展開する日本の大手小売業者である。

¹⁶⁰⁾ 聯華アニュアルレポート2011年版より。

販売員研修を受けていない場合が多く、そのため店内の商品に関する情報や商品の配置等の情報を把握していないこと。

4. 店舗施設・陳列・レイアウト

聯華の店内は、案内図が商品棚や通路壁に掲示され、比較的分かりやすくなっている。しかし、店長と顧客の間に意識の差が存在し、新苑店の「売場のわかりやすさ」の顧客満足度は普通である。

これについては、以下のことが原因であると考えられる。

- ① 効率性を重視するため、高い陳列棚により多くの商品を展示している。その影響で、「見にくい」、「取りにくい」、「戻しにくい」、「選びにくい」陳列棚になったこと。
- ② 売場配置の変更や、商品の移動により、顧客がほしい商品を見つけにくいこと。
- ③ 商品の売り切れによる欠品の迅速な補充ができていないこと。

5. 販売促進

聯華は普段から、卵や牛乳等顧客がよく購入し価格に敏感な食品を中心に、販売促進を行う。毎年4月または5月に「創業祭」を実施する。それに合わせて食品、日用品等約1000アイテムを一斉値下げする。例えば、2012年は創業21周年で、4月28日から5月9日までの12日間、創業祭を行った。その際に、1000アイテムの商品を21%以上の値下げ幅で値下げ販売した。また、会員のみを対象にして販売促進活動を行う。

その他、毎年2回、サプライヤーと共同でキャンペーンを行う。さらに、国外のメーカーとも共同でキャンペーンを行う。例えば、2009年10月に聯華は日本のHARUKICHI社（日本の中小企業の中国進出を支援する企業）と共同で、試験的に第1回日本物産展「販売会 JAPAN in 世紀聯華」を開催し、日本から10社が出展した。これは好評のため、継続的に実施するようになってきた。さらに、日本の株式会社JBK ジャパン等の企業と連携し、2011年12月23日から2012年1月1日の間に、高級スーパー「優品生活館」で販売フェア「世紀聯華日本物産フェア ～COOL JAPAN～」を実施した。

聯華は上述の方策を同業他社や他業態との差別化の手段として、活発に展開しているのである。しかし、新苑店の「特売やバーゲン等の開催頻度」の顧客満足度はマイナスである。その原因は次の3点にあると考えられる。

- ① 前述のように、中国全土でインフレーションによる食品の値上げが続いていること。

それに対し、店舗側は特売やバーゲン等を開催しているが、顧客が求める商品の値下げ幅が小さく、値下げ商品の種類も少ないため、顧客はあまり魅力を感じていないのである。

- ② 前述のように、上海の総合スーパー業態は現在オーバーストア状態であり、各社は顧客を獲得するためにさまざまな販売活動を行っていること。その中、類似した活動も多く存在しているため、聯華の促進活動に消費者はあまり魅力を感じていない。
- ③ 日本物産展は中・高所得層を対象にしているため、商品の価格は中国産のものより高めであること。その結果、一般的な消費者はあまり魅力を感じていない。

6. 価格政策

聯華の商品価格は普通並で、一番安い店舗ではなく、これからさらに安い商品の提供に努力する方針である。新苑店の「商品の価格」の顧客満足度は1.7ポイントであり、「普通」と評価されている。顧客満足度の低さは以下3つの観点から指摘できる。

(1) 価格戦略

聯華の価格政策は、エブリデイロープライス戦略¹⁶¹⁾ではなく、ハイ・ロー・プライシング戦略である。創業祭やイベント、キャンペーン等を開催する際に、卵、肉、牛乳、野菜等顧客がよく購入し、価格に敏感な商品を通常より安い価格で提供する。この中には仕入原価を下回るような商品（ロスリーダー）もある。しかし、その期間が終了すると元の価格に戻すため、価格変動に対する顧客の不信感をもたらし、定価での購買に抵抗することになる。

また、中国では、ロスリーダー商品だけを購入する顧客（バーゲンハンター）が多い。その背景には、中国では、会社により異なるが、退職の年齢はおおよそ男性60歳と女性55歳であるという事情がある。退職後、時間の余裕があり、自宅周辺のいくつかの店舗を回り、ロスリーダー商品のみを購入する年寄りがいる。これが原因となって、この年齢層の消費者は定価の商品は価格が高いと感じ、価格に対する満足度は低くなる。

(2) PB商品

¹⁶¹⁾ エブリデイロープライス戦略とは、特売期間を設けず、各商品を年間通じて同じ低価格で販売する価格戦略のことである。

聯華はPB商品として、LH、Better Living、聯華佳恵、優品生活等のブランドを創設している。対象は食品、日用雑貨、キッチン用品、化粧品、衣類等で、競合商品より1～3割安で、簡単な包装により低価格を最大限に追求した。

前述したように、広告等の宣伝コストを削減したPB商品は消費者の間で認識度が低い。したがって、価格の安いPB商品が消費者に認識されていないことも、商品価格に関する顧客満足度の低さに関連すると考えられる。

(3) 中国の市場環境特性

聯華はサプライヤーを分析・比較し、優良サプライヤーを選出し、これらの優良サプライヤーのみと大量取引をする。このバイイング・パワーでサプライヤーとの価格交渉を有利に進めることができ、それによって仕入れ価格を低く抑えることが可能になり、低価格で消費者に商品を提供する戦略を実施している。しかし、中国全土でのインフレーションによる食品の値上げと小売業者間の価格競争で、聯華の低価格に顧客は魅力を感じていない。

つまり2011年の消費者物価指数(CPI)の上昇率は前年比5.4%と高水準を記録し、政府の目標である4%を大幅に上回った。その背景には、賃金上昇による消費需要の増加や、原油・原材料価格の上昇による製品価格の値上げがある。また、翌年の春先から豚肉をはじめとした食料価格が急騰したために、引き続き物価の上昇が続いている。その影響でサプライヤーからの仕入れ価格が上がり、聯華の店頭に並ぶ商品の販売価格も値上がりした。この環境のなかで、聯華の低価格に顧客は魅力をあまり感じていない。

さらに、1995年末から世界を代表する大手グローバル小売企業が先を争うように次々と中国に進出した。その後、日系、台湾系、香港系の大手小売企業も参入し、いずれも食品・衣料・雑貨のすべてを取り揃え、それを大量販売する大型総合スーパーを展開した。近年、中国地元資本小売企業も成長し、拡大している。現在、上海の総合スーパー業態の急激な発展により、外資系小売業の間や外資系と中国地元資本小売業の間で激しい競争が展開されており、オーバーストア状態に陥っている。その結果、各小売企業は商品の価格を下げ、低価格戦略で顧客を獲得しようとしている。それに比べて、聯華の販売価格は商品によっては他店以上の価格になっている。

7. 店舗の雰囲気

聯華は楽しく活気のある売場づくりを心掛けている。しかし、新苑店の「店内の雰囲気」の顧客満足度はやや低い評価となっている。その低さについて、考えられる原因は以下のとおりである。

- ① 店内の雰囲気を演出するために、鮮魚売場では鮮魚やカニ類、貝類等を水槽で展示・販売している。欲しい物があれば、顧客自ら網で取り出し、鮮度を確認できる。そのため、周辺の床が常時水で濡れている状態である。清掃員が清掃しているが、濡れたモップで拭くため、床が滑りやすくなっている。
- ② 季節感の演出ができていない。店舗の一番奥に設置した鮮魚・精肉売場の隣に野菜・果物の売場を設置しているため、店内に入っても季節感をすぐには感じにくい。
- ③ 店舗の雰囲気は陳列・レイアウトとも関連する。店内では天井が高く通路が広いほどゆったりとした雰囲気を演出できる。しかし前述したように、効率性を重視するため、商品棚を高くし、より多くの商品を展示している。そのため、顧客に圧迫感を感じさせている。
- ④ 店内では全体的に照明が少々暗く、間接照明も有効に使われていない。また、床の汚れが目立たないように、光の反射率が低い床になっている。そのため、店内全体が少し暗く感じられるのである。
- ⑤ 商品価格の安さを強調するために、天井には大量の POP 広告を吊り下げている。そのため、顧客が圧迫感を感じる。

8. 接客サービス

聯華の販売促進活動の1つとして、会員のみを対象に促進活動を行っている。聯華の経営トップは「現在会員に対する特売商品は少ないが、これから増やす方針である」と回答している。この活動は会員から支持されているが、特売商品の少なさが顧客満足度の低さに関連している。

9. サプライヤーとの共同システム

聯華はサプライヤーとウィンウィンの関係を築き、相手に対する支援を提供する方針である。

聯華は1991年に食品スーパーとして設立され、20年以上の歴史を持つ。中国全土の大手メーカーと長期的に取引をしている。また、一部のPB商品についても、一流メーカーに

依頼し生産をしている。このため「商品の品質」と「商品種類の豊富さ」について顧客満足度が高い。一方、サプライヤーからさまざまな費用を徴収している。その中には正当な費用もあるが、行事費、新規開業費、販売リベート費等様々な名目で不当な費用も徴収している。サプライヤーがその費用の一部を商品価格に転嫁する場合も考えられる。このことが「商品の価格」についての顧客満足度がやや低いことの一因にもなっている。

10. 情報システム

(1) ネットスーパー

2011年12月、ネットスーパー「聯華易購」がオープンした。取扱品目は他店舗同様に多種多様である。そして、米・野菜等の生鮮食品から日用雑貨、肌着、家電の一部まで即日配達している。高齢者や米・ペットボトル飲料等の重い物を購入した顧客が、自ら重いものを運ぶ必要がなくなり、雨の日や雪の日に店舗まで足を運ぶ必要がなくなるので顧客に支持されている。また、総合スーパーで購入できない映画のチケットも取り扱っている。商品は購入後7日以内であれば、返品が可能で、15日以内であれば交換が可能である。50円以上の商品は送料無料である。さらに、支払については、現金やクレジットカードでの支払いのみならず、ネット銀行での支払いも可能である¹⁶²⁾。「安全・安心・便利」というコンセプトで聯華のネットスーパーは顧客に支持されている。

(2) 物流センター

聯華は、1999年に建設した物流センターの再設計を日本の株式会社岡村製作所に依頼し、改造した。投資額は6000万元で、2005年5月30日に運営を再開した。改造後、物流センターの敷地面積は約2万9000㎡に達し、倉庫面積は新たに2863㎡増え、総計30万箱の収納能力に達し、平均毎日600店舗に配達可能になっている。ハード面のみならず、先進的なIT技術を採用し、作業の自動化を行うことで、物流センターの配送効率を上げた¹⁶³⁾。

また、2011年12月上海市西北部に位置する嘉定区で、聯華の江橋物流センターの建設が開始され、2014年運営予定である。投資額は約8億元に達し、2011年現在中国最大規模の物流センターである。同物流センターは商品調達・保管・分類・加工・配送・情報処理等の関連機能を持つ多機能複合型物流センターである。敷地面積は約20万㎡を有し、食

¹⁶²⁾ 聯華アニュアルレポート2011年版より。

¹⁶³⁾ <http://www.lhok.com.cn> 2012年11月20日付。

品・日用雑貨・家電等の一般商品と生鮮食品、冷蔵・冷凍食品が処理できる。配送範囲は上海、江蘇省、浙江省を含む長江デルタ地域である¹⁶⁴⁾。

自社物流センターを所有することにより、野菜、魚介類等の生鮮食品の高い鮮度を保ったまま、店頭に並べ、消費者に提供できる。また、店舗で必要な商品を欠品なく迅速に店舗に届けることで、消費者は求める商品を必要な数量だけ購入できる。このため、聯華の顧客の同社の品揃えに対する評価は 48.1 ポイントとカルフルよりも若干高くなっていると考えられる。

¹⁶⁴⁾ 「第一財經日報」2011年12月12日付。

第5節 カルフルの小売ミックスと顧客満足度の比較

本節ではカルフルの小売ミックス 10 項目とカルフルの古北店で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果とを比較・分析する。カルフルの上海本部からの回答に基づいて、小売ミックス 10 項目と古北店での調査結果（顧客満足度）と比較・分析すると次のような点が明らかになる。

1. 立地選定

カルフルは立地選定について、「ダウンタウン出店を基本方針とする」と回答している。同社は中国に進出当初、上海、北京、青島、大連等の沿岸部都市や大都市を中心に店舗していた。しかし近年、これらの都市では総合スーパーの競争が激しく、オーバーストア状態になっている。現在カルフルは中国の中小都市を中心に新店舗を展開している。

しかし、中小都市での出店は順調ではなかった。2012年10月30日、浙江省紹興市で唯一出店していた店舗を閉店した。このほかにも、西安小寨店、大連緑洲店、河南焦作店、長春春城店等を続けて閉店していた。閉店の原因については業績低迷が挙げられている¹⁶⁵⁾。

また、店舗立地については「お客様にアクセスしやすい場所を選定する」と回答している。古北店の「店舗立地の利便性」の顧客満足度は 25.2 ポイントと評価された。聯華の 60.7 ポイントと比較し約 30 ポイントの差がある。その理由としては、古北店の周辺には数本の路線バスがあるが、地下鉄の 2、3、4 号線の最寄駅から店舗まで約 2 キロの距離があり、やや不便であることが考えられる。古北店の利便性はやや低いが、カルフルの他の店舗は多数の無料送迎バスを運行しているため、顧客から支持されている。

2. 品揃え

カルフルは「各都市の特性に応じて決定する」と回答している。この方針のもとで同社は輸入品の充実、産地直送方式、PB 商品の導入という戦略を展開している。以下それぞれについて考察してみよう。

(1) 輸入品の充実

¹⁶⁵⁾ 「第一財經日報」2012年11月1日付。

カルフルは地元消費者のみならず、外国人消費者の好みをも重視し、中国産商品以外の輸入食品や外国ブランドの家電製品も数多く揃えている。

(2) 産地直送方式

「カルフル農場」と呼ばれる有機野菜栽培基地を中国各地に育成し、独自の品質基準に基づき、特別契約で有機野菜の調達を行なっている¹⁶⁶⁾。また、2007年から生鮮食品を農家・農場から直接調達（中国語で「農超对接」）する活動を開始した。2012年10月現在で中国全土の506の農業協同組合（中国語で「農民合作社」）と連携し、累積で約30万トンの野菜を調達した¹⁶⁷⁾。それらは生産者の顔写真と共に店舗に並べられており、鮮度の高い野菜を供給することは顧客から高い評価を得ている。

(3) PB商品

2004年6月にカルフルは中国各都市の店舗でPB製品を販売開始した。対象商品は食品、日用雑貨、日用品、衣類の4種類で、435アイテムを競合商品より約2割安い価格で提供した¹⁶⁸⁾。現在カルフルはPB商品用として、下記の5つブランドを創設しており、2012年現在家電製品も含めてPB商品は約2000のアイテムを超えている¹⁶⁹⁾。競合商品より割安で簡単な包装により、カルフルは低価格を最大限に追求することができる。5つのブランドは以下の通りである¹⁷⁰⁾。

- ① 「家楽福（カルフル）品質体系」：生鮮食品のブランドである。主な商品は豚肉、サーモン、リンゴ、ゆず、ライチ、オレンジ等である。
- ② 「家楽福（カルフル）」：日用雑貨のブランドである。このブランドで2004年から発売し、現在食品と非食品で900のアイテムを有する。
- ③ 「FIRSTLINE（福斯萊）」：家電のブランドである。家電、計算器、カメラ等がある。
- ④ 「欧蕴」：繊維のブランドである。衣類・靴下・タオル・寝具等がある。
- ⑤ 「棒」：日用品のブランドである。

¹⁶⁶⁾ 胡 (2003) p. 59.

¹⁶⁷⁾ <http://www.carrefour.com.cn/carrchina/NewsNew.aspx> 2012年11月16日付。

¹⁶⁸⁾ 楊、唐 (2008) p. 67。

¹⁶⁹⁾ <http://www.carrefour.com.cn/aboutcarr/selfhasnew.aspx> 2012年11月16日付。

¹⁷⁰⁾ <http://www.carrefour.com.cn/aboutcarr/selfhasnew.aspx> 2012年11月16日付。

カルフルは上記の品揃え戦略により、顧客から支持を得ている。古北店の「商品種類の豊富さ」の顧客満足度が比較的高いことがその裏付けになる。

3. 販売員

カルフルは「上海に「Carrefour Institute」と呼ばれる教育研修センターを設置し、スタッフの訓練に当たっている」と回答している。

カルフルは2000年3月9日、上海に同センターを設置した。同センターの施設は、会議室、訓練室、パソコン室が各2室、レストランが1つで、総面積は1200㎡を有している。教育訓練の対象は主に本社や店舗の管理職である。訓練課程は共通課程と専門課程の2つに分かれている。その他、訓練コースとして以下の3コースが用意されている¹⁷¹⁾。

(1) 初級管理職コース

大学の新規卒業者や有力な店員に対し、4ヶ月半の期間内に、理論と実践の両面から3段階に分けて訓練をする。訓練を受けた者は営業部課長、サービス部主管、商品部バイヤーになれる。2004年2月の第1回目から、現在まで60回以上の訓練が行われ、計1000人以上の人が参加した。現在本コースで訓練を受けた762人がカルフルで初級管理職を務めている。

(2) 中級管理職コース

6ヶ月の期間内に、理論と実践の両面から訓練を受ける。訓練を受けた者は営業部部長、商品部交渉員になれる。

(3) 店長コース

1年間マーケティング、財務、生鮮食品の取扱い方等15の課程の訓練を受け、最終段階では欧州の小売店を見学する。

上記のようにカルフルは教育研修に力を入れているにもかかわらず、顧客満足度が低い。その理由としては、管理職を中心に教育研修を行っているが、店頭に立つ販売員への

¹⁷¹⁾ <http://www.carrefour.com.cn/aboutcarr/peixunnew.aspx> 2012年11月19日付。

教育研修が行き届いていない、という点を挙げる事ができよう。

また、顧客満足度の低い背景としては前述したように次の2点が考えられる。1つは、店員の大半は主に農村からの出稼ぎ労働者であるため、教養や接客サービスに対する認識がまだ低いことである。もう1つは、一部の販売員は取引先から派遣された販売員であるため、店舗で行われている販売員研修を受けていない者が多いことである。

以上のような原因のため、古北店での「店員の対応」に対する評価が低かったと考えられる。要するにカルフルの教育研修センターが十分に活用されていないと考えられる。

4. 店舗施設・陳列・レイアウト

カルフルは「顧客にとって分かりやすい陳列・レイアウトを心掛ける」と回答している。色彩は売場演出において重要な要素である。カルフルは商品の色彩を利用して陳列することを重視しており、見やすく、選びやすく、快適な売場づくりをしている。例えば、タオルコーナーでは、タオルのカラーを利用して陳列をしている。見やすく、選びやすくすることで、顧客は短時間で自分の求める商品を購入できる。また、飲料コーナーでは、飲料自身のカラーで売場の演出をする。カラーコントロール¹⁷²⁾をすることにより、消費者の購買意欲を刺激している。

また、店内の通路の中央部に平台を設置し、大量の商品を陳列する島陳列が多くある。それは主に特売商品や目玉商品の陳列であり、カルフルの安さを強調している。しかし、土日や祝日等の休みの日は顧客が平日より多く、島陳列により通路が狭くなり通りにくくなる場合もある。

古北店の「売場のわかりやすさ」に関する顧客満足度は37.9ポイントであった。顧客満足度が全員「非常によい」なら、ポイントは200ポイントになるはずであるが、それにははるかに及ばない評価になっている。これについては、以下のことが原因であると考えられる。

- ① 効率性を重視するため、高い陳列棚により多くの商品を展示している。その影響で、「見にくい」、「取りにくい」、「戻しにくい」という陳列棚になったこと。
- ② 売場の配置の変更や、商品の移動により、顧客が求めている商品を見つけにくいこと。

¹⁷²⁾ カラーコントロールとは、反対色または同系色の商品を一定の順序で並べたり、同系色の陳列のなかに異なった色の商品を入れて目立つことにより、顧客の心をウキウキ、ワクワクさせる、もしくは安心感を与えることである。

- ③ 商品の売り切れによる欠品の迅速な補充ができていないこと。

5. 販売促進

カルフルは「季節に応じた販売促進にする」と回答している。同社は毎年「創業祭」以外に、中国伝統の記念日・祭日（春節、元旦、中秋等）や外国の記念日（バレンタイン、クリスマス等）にイベントを実施する。また、春と秋にワインフェアを開催する。2012年秋の「ワインフェア」では世界各地から集めた700種類以上のワインを全品2割引きの値段で提供していた¹⁷³⁾。その場で試飲できることは中国人や外国人の顧客に好評であった。ワインフェア以外に、「輸入食品祭り」も定期的に行っている。その他、2012年10月29日からの1週間、北京と上海の42店舗で「新疆ウイグル自治区の特産品祭り」が開催された。梨、干しブドウ、クルミ等の特産品が市場価格より10%~30%安く提供された¹⁷⁴⁾。

その他カルフルは定期的にチラシ、情報誌（チラシの冊）等を配る。これと同時に、自社ホームページにチラシや情報誌・販売促進活動等の情報を掲示している。また、毎月2回、特売商品やキャンペーン等の情報を記載した電子版新聞を会員に送るサービスをしている。

以上のようにカルフルはさまざまな販売促進活動を行っているにもかかわらず、顧客満足度が低い。その原因は次の3点にあると考えられる。

- ① 前述したように、中国全土でインフレーションによる食品の値上げが続いていること。それに対し、店舗側は特売やバーゲン等を開催しているが、顧客が求める商品の値下げ幅が小さく、値下げ商品の種類も少ない。このため、顧客はあまり魅力を感じていない。
- ② 前述したように、現在上海の総合スーパー業態はオーバーストア状態であり、各社は消費者を獲得するためにさまざまな販売促進活動を行っている。その中には類似している活動も多く存在しているため、カルフルが行った促進活動に消費者はあまり魅力を感じていない。
- ③ 「輸入食品祭り」、「ワインフェア」は一部の顧客を対象にしている。一般的な消費者が本当に求めている商品についての販売促進が少ないことから、顧客は魅力を感じていない。

¹⁷³⁾ <http://www.carrefour.com.cn/DefaultNew.aspx> 2012年10月26日付。

¹⁷⁴⁾ <http://www.carrefour.com.cn/carrchina/NewsNew.aspx> 2012年11月16日付。

6. 価格政策

カルフルは「毎日競合店の価格をチェックしている」と回答している。一方、古北店の「商品の価格」に関する顧客満足度はマイナス4.9ポイントであった。顧客満足度の低さは以下の3点が原因であると考えられる。

(1) 価格戦略

カルフルの価格戦略については、「毎日低価格」を宣伝しているが、事実上、「ハイ・ロー・プライシング戦略」である。顧客がよく購入する商品と、価格をよく比較する商品に対しては低価格であるが、他の商品のなかには他店より高いものもある。また、創業祭やイベント、キャンペーン等を開催する際に、何種類かの仕入原価を下回るロスリーダー商品を店内の入口等に置き、低価格を消費者にアピールしている。しかし、期間が終了すると元の価格に戻すため、価格変動に対する顧客の不信感をもたらし、定価での購買に抵抗することになる。

(2) 価格詐欺

前述したように、2011年1月下旬、カルフルの一部の店舗が価格表示に関する詐欺行為をした。詐欺行為はその後ただちに停止され、表示価格より高く支払わせた分の差額を返却するよう命じられた。しかし、その後の2012年6月に、武漢市にあるカルフルの6店舗において同様の価格詐欺が再び起こった。

このような違法行為をしたのはカルフルの一部の店舗のみであったが、消費者の大きな反響を呼び起こした。その結果、カルフル各店の商品価格に対する信頼度が下がり、顧客満足度も低くなったと考えられる。

(3) 中国の市場環境特性

カルフルはバイイング・パワーにより、低価格で仕入れが可能になり、低価格で商品を顧客に提供する戦略を実施している。しかし、前述したように、中国全土のインフレーションによる食品の値上げと小売業者間の価格競争の激化で、カルフルの低価格に顧客は魅力を感じていない。

7. 店舗の雰囲気

カルフルは「現代的、分りやすさ、清潔、フレンドリーを心掛けている」と回答している。同社は商品の色彩を利用し、ビジュアルマーチャンダイジング¹⁷⁵⁾の観点から陳列していることで顧客に評価されている。また、中国の春節に、カルフルは店舗の出入り口に縁起のいい文句を書いた紙を貼り、店内に赤い提灯や黄金色の飾り物を掛け、店員は赤い服に着替える。いわゆる、カラーコントロールで売場のにぎやかな雰囲気を演出している。

しかし、カルフルはさまざまな手段で雰囲気を演出しているにもかかわらず、古北店の「店舗の雰囲気」に関する顧客満足度は低かった。その原因は次の5点にあると考えられる。

- ① 市場の雰囲気を演出するために、鮮魚売場には魚やカニ類、貝類等を水槽で展示・販売している。欲しい物があれば、顧客自ら網で取り出し、鮮度を確認できる。そのため、周辺の床が常時濡れている。清掃員が清掃しているが、濡れたモップで拭くため、床が滑りやすくなっている。
- ② 季節感の演出ができていない。つまり店の一番奥に設置した鮮魚・精肉売場の隣に野菜・果物の売場を設置しているので、店内に入ってもすぐには季節感を感じにくい。
- ③ 店舗の雰囲気は陳列・レイアウトとも関連する。しかし前述したように、効率性を重視するため、商品棚を高くし、より多くの商品を展示している。その影響で、顧客に圧迫感を感じさせている。
- ④ 店内は全体的に照明がやや暗く、間接照明も有効に使われていない。また、床の汚れが目立たないように、光の反射率が低い床になっている。そのため、店内全体が少し暗く感じるのである。
- ⑤ 商品価格の安さを強調するために、天井には大量のPOP 広告を吊り下げている。そのため、顧客が圧迫感を感じる。

8. 接客サービス

¹⁷⁵⁾ ビジュアルマーチャンダイジングとは、ストア・コンセプトや売場の統一コンセプトに基づき、品揃えや店舗デザイン、プロモーション、陳列方法等を連動させることによって、商品の特徴を視覚的に演出していくマーチャンダイジングの手法のことである。

カルフルは「一人ひとりの顧客に対する心のこもったサービスを提供する」と回答している。同社はその一環として以下のような活動を行っている。

(1) 会員サービスの提供

カルフルは会員を対象に、割引券、特売商品や促進活動等の情報をメールで送信する。この活動は会員から支持されている。

(2) 食品安全検査センターの設置¹⁷⁶⁾

2012年9月、カルフルは上海万里店に食品安全検査センターを設置した。敷地面積は約200㎡で、約500万元を投資し同センターを建設した。これにより、65種類の食品に対して、残留農薬や食品添加物等約50項目の検査が可能となった。検査結果は店内の電子掲示板に開示されることになっている。その他、2007年から、カルフルは中国の一部の店舗内に、食品安全検査室を設置した。現在41の食品安全検査室が設置されている¹⁷⁷⁾。

(3) 食品安全基金会の設立¹⁷⁸⁾

カルフルは2004年5月に、食品安全基金회를設立した。同会の主な活動は以下の4点である。

① 技術の指導

カルフルと産地直送契約をした中国の農民に対し、農業技術や生産を高める技能の指導をする活動である。2008年から現在まで26の省・市・自治区で40回の指導が行われた。

② 研究会の開催

中国各地で中央政府や地方政府と共同で、農産品の流通や食品の安全等をテーマに研究会を行った。

③ 食品安全知識の宣伝

中国各地の店舗で地方政府と共同で、消費者に対する「食品に関する安全知識宣伝週間」を設定し食品安全知識の宣伝活動を行った。また、カルフル全国食品安全コールセンターを開設した。

④ 栄養知識の宣伝

¹⁷⁶⁾ <http://www.shxwb.com/a/shyw/3610.html> 2012年11月20日付。

¹⁷⁷⁾ <http://www.chinacsr.com/cn/2012/10/11/7539> 2012年11月20日付。

¹⁷⁸⁾ <http://www.carrefour.com.cn/carrchina/foodsafetydetails.aspx?newsid=10> 2012年11月25日付。

中国各地の店舗で地方政府や栄養に関連する学会と共同で、消費者に対する「食品の栄養に関する知識宣伝週間」を設定し栄養知識の宣伝活動を行った。

(4) 「差額 5 倍返却」

前述したカルフルの一部の店舗において、会計時に店舗側が商品表示価格より高い金額を受け取ったことを受け、「差額 5 倍返却」制度の実施を強化した。この制度はカルフルの販売する商品に対し、精算額が表示価格より高い場合、その差額の 5 倍に当たる賠償金を支払う制度である。

9. サプライヤーとの共同システム

カルフルは「サプライヤーと当社にウィンウィンの関係を築き、相手に対する支援を提供する」と回答している。

カルフルは 1995 年に中国に進出し、約 20 年の歴史を持つ。また、中国 60 以上の都市に、203 店舗を展開していることから、中国全土の大手メーカーと長期的に取引をしている。このため「商品種類の豊富さ」について顧客満足度が高い。

一方、サプライヤーからさまざまな費用を徴収している。その中には正当な費用もあるが、行事費、新規開業費、販売リベート費、等様々な名目で不当な費用も徴収している。図表 5-14 に示されている費用は 2003 年に上海炒貨（乾物）協会が公表した、カルフルの取引費用明細の一部である。この協会に属する一部の企業は同年 6 月にカルフルへの商品の供給を停止した。

この事件を受け、中央政府は 2006 年 11 月に「小売業とサプライヤーの公平取引管理規定」を施行した。また、2011 年 12 月 19 日に、商務部等が共同で「大規模小売業によるサプライヤーに対する違反料金徴収の整理整頓方案」を発表した¹⁷⁹⁾。

¹⁷⁹⁾<http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/h/redht/201112/20111207899504.html?3388483407=101115101> 2012 年 11 月 3 日付。

図表 5-14 「上海炒貨（乾物）協会」が公表したカルフルの取引費用明細（2003 年時点）

NO	費用の名目	費用額（人民元）
1	フランス祝祭日費	10 万元/年
2	中国祝祭日費	30 万元/年
3	新店舗開業費	1～2 万元
4	店舗リフォーム費	1～2 万元
5	DM（ダイレクトメール）費	2430 元/年×34 店舗＝8.262 万元（1 回の費用）
6	棚割費	2000 元/年×34 店舗＝6.8 万元（1 回の費用）
7	TG 費	3～10 万元（1 回の費用）
8	新品入場費	1000 元/年×34 店舗＝3.4 万元
9	派遣社員管理費	2000 元/1 人・月
10	仕入価格リベート費	販売総額の 8%
11	サービス費	販売総額の 1.5～2%
12	コンサルティング費	販売総額の 2%
13	陳列管理費	販売総額の 2.5%
14	商品滞納罰金	1 日当たり仕入総額の 3%
15	損失費	保管不善のため生じた商品損失をサプライヤーが賠償
16	無条件返品	販売総額の 3～5%
17	税差	5～6%
18	最低価格差額	他の小売商がカルフルより低い価格で販売するところを発見した場合、差額を弁償するうえに、一定金額の罰金を課す

出所：黄（2009）p. 111 より引用。

10. 情報システム

（1）ネットスーパー

2006 年 6 月に、フランスにあるカルフルの本社がネットスーパーを開設した。同年 10 月に北京、青島、武漢の 3 都市にネットスーパーがオープンした。その後、成都や天津、上海等の都市にも続々とオープンした。便利なネットスーパーは顧客に支持されている。

しかし、2012年1月14日、上海のネットスーパーで、データの紛失により顧客が注文した商品の発送ができなくなる、という事件が発生した¹⁸⁰⁾。このようなミスは一部の地域のみで発生したものではあるが、当該地域の消費者に不便を強いることになった。

(2) 物流

カルフルーは1995年の中国進出以来、多数の都市に相次いで出店すると同時に、北京、天津、武漢、広州、大連、青島や寧波等の10都市に商品配送センターを設立した。また2002年9月に上海で商品調達本部を設立し、上記の商品配送センターと共に、商品調達をしている。なお、カルフルーは基本的には自社の物流センターを持たず、取引先のメーカーが店舗へ直接配送を行う、という方式をとっている。

カルフルーは大手メーカーと取引をしている一部の商品以外のその他の商品については、出店している都市に立地する大小さまざまなメーカーと取引する。そのメリットは少量・多頻度で商品を調達できることである。また、店舗とサプライヤーは同じ都市に立地しているため、半日以内に商品が到着し、商品の欠品を防止できる。このため、カルフルーの品揃えに対する顧客評価が44.6ポイントと相対的に高くなっていると考えられる。

¹⁸⁰⁾ <http://www.315rx.com/CompWeb/?p=409360.html> 2012年11月26日付。

第6章 地元資本小売企業聯華の外資系小売企業カルフルに対する

競争優位性を高めるための改善策

—実態調査による事例分析—

第5章の第3節では聯華とカルフルの顧客満足度の分析を行い、第4節と第5節ではそれぞれ聯華とカルフルの小売ミックスと顧客満足度の比較・分析を行った。本章ではこれらの分析に基づいて、聯華のカルフルに対する競争優位性を高める上で検討の価値があると考えられる具体策を提案する。

ただし、本節ではそれらの具体策の費用便益分析は行わない。費用便益分析は今後の研究課題として残しておきたい。

1. 駐車スペースの確保

近年、中国国内での自動車の販売台数は年々拡大し続けている。2011年の中国での自動車の年間生産台数と販売台数はそれぞれ1841.9万台と1850.5万台に達し、2009年から3年連続で世界一であった。中国国内のエンジン付車両の保有台数は2012年6月末時点で2.33億台に達している。その内訳は、自動車が1.14億台、オートバイが1.03億台、その他が0.16億台であり、また自家用車の保有台数は8613万台で自動車全体の約75.6%を占めている¹⁸¹⁾。中国交通運輸省は2020年までに中国の自動車保有台数は2億台を超えると予測している¹⁸²⁾。

これまで聯華の主要な顧客は自家用車を持たない顧客であったことから、店舗の駐車スペースは相対的に小さくてもよかった。しかし自家用車を所有する顧客が次第に増えつつあるため、新規店舗での駐車スペースの確保と既存店舗での駐車スペースの拡大が必要であると考えられる。これを実現することにより、既存の顧客の満足度の向上と、新規の顧客の確保が期待できる。

2. PB商品の強化

¹⁸¹⁾ <http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20121010/237917/> 2012年12月2日付。

¹⁸²⁾ <http://jp.reuters.com/article/marketsNews/idJPTK820424520120731> 2012年12月2日付。

聯華のPB商品に対する消費者の認知度はまだ低い。2011年の聯華のPB商品の売上高は総売上高の3%しか占めておらず、このことが認知度の低さの裏付けとなる。聯華はPB商品の強化が必要であり、そのためには以下の4点を実践すべきである。

(1) 自社開発

これまで聯華はPB商品の生産を主にメーカーに依頼し、NB商品の一部をPB商品として販売してきた。しかしこれからは次のような理由で自社開発が重要になると考えられる。小売業は直接消費者と接し、消費者の意見や要望をダイレクトに聞くことができることから、その声を商品開発に直接反映させることができる。例えば、数人の顧客にPB商品開発の会議に参加してもらい、その商品についての意見・要望・アイデアを自由に述べてもらう場を提供する。このようにして開発したPB商品には自社のオリジナリティがあり、競合店の商品との差別化を図ることができる。また、顧客の意見や要望に応じて販売後のPB商品を改良してゆくことも大切である。そうすることにより使い勝手がさらに良くなり、PB商品のファンを増やすことができるからである。

(2) プレミアムPB商品の開発

聯華はこれまで低価格の価格訴求型商品の開発を優先してきた。しかしこれからは高機能の付加価値型のPB商品を開発する必要がある。というのは、これまでのPB商品のアピールポイントは価格の安さのみであったのに対し、プレミアムPB商品は、開発のこだわりや開発過程で起きたストーリー・品質・安全性への意識・環境への取り組み等の情報を顧客に提供し、顧客の購買意欲を喚起することができるからである。

(3) PB商品の宣伝

前述したように、聯華のPB商品に対する消費者の認知度はまだ低い。したがって、PB商品を顧客に認識してもらうことが重要である。例えば、NB商品よりフェイス¹⁸³⁾を多く取ったり、エンド¹⁸⁴⁾やゴールデンゾーン¹⁸⁵⁾に陳列したり、平台やステージを使用してPB商

¹⁸³⁾ フェイスとは、商品を陳列する列のことである。

¹⁸⁴⁾ エンドとは、陳列棚の両端のことである。エンドは主通路に面しているため、消費者にとって最も目に留まりやすい場所である。

¹⁸⁵⁾ ゴールデンゾーンとは、最も見やすく、手に取りやすい高さの有効陳列範囲のことである。陳列棚を用いた場合は、床上75cm～135cmのスペースがゴールデンゾーンとされる。

品を強調した売場を作ることによって、PB商品の知名度をあげるのである。すなわち、PB商品を見やすく、触りやすく、選びやすい売場に陳列することが重要である。これと同時にPB商品の宣伝を特売やキャンペーン、クーポン等の販売促進手段と連動させることによって、PB商品の認識度はさらに向上するであろう。

(4) 販売員の教育

販売員にPB商品のアイテム数、開発の経緯、安く提供できる理由等を記入したチラシやパンフレットを配布し携帯させる。こうすることにより、店員は自社のPB商品への理解を深めるほか、顧客に質問された時に迅速に対応できるであろう。

3. 販売員の接客サービスの改善

上海の総合スーパー業態の急激な発展により、近年オーバーストア状態に陥っている。その結果、競合店間の商品力や価格の大きな差はなくなってきている。その中で、ライバル店との違いを明確に打ち出すための手段として、販売員によるいい接客サービスの提供は欠かせない手法である。

販売員は買物をする顧客の需要を喚起し、楽しく、満足のいく買物をサポートする役割を担っている。また、顧客のライフスタイルに合わせた適切な買物サポートをすることが販売員に求められている。すなわち、販売員は顧客が求めているもの、ほしいと思っているものをタイミングよく、気持ちのよい態度で提供することが求められている。

しかし現状では、聯華の多くの販売員は農村からの出稼ぎ労働者であり、接客サービスに対する認識がまだ低い。聯華は社員教育を行っているが、顧客から見ると、接客サービスが良くない。これが原因で、店員に対する顧客満足度は-12.5ポイントと低い評価になっている。販売員の接客サービスの改善のためには、以下の4点を実践すべきである。

(1) 挨拶・笑顔の徹底的な実施

挨拶と笑顔は、顧客とのいい関係を保ってくれるという働きをする。また、販売員の印象がそのまま店舗のイメージにつながるため、挨拶と笑顔を絶やさない接客が欠かせない。

挨拶と笑顔をきちんとするには、まず仕事に対する誇りと満足感を持つことが必要である。そのほか、上司や会社に対する信頼、そして仲間とのチームワーク、接客の重要性を理解すること、も必要である。これらの要素がかみ合うと、仕事が楽しくなり、感じのよ

い挨拶と笑顔が自然にできるようになる。この地道な努力を徹底的に行うと、顧客が固定客となり、特売品以外の定番商品も購入するようになる。

(2) 接客専門スタッフの設置

アンケート調査をした店舗の店長によると、来店客の多くが高齢者であり、特に女性が大半である。そのため、レジの周辺に接客専門スタッフを設置する必要がある。顧客がレジで清算を終えた後、商品がたくさん入った重いかごをレジからサッカー台（袋詰め用の台）まで運んであげたり、袋詰めの手伝いをするのが接客専門スタッフの主な役割である。それと同時に、顧客との対話の機会が増え、不満や不便な点・提案等に関する情報の入手がしやすくなるため、接客専門スタッフの設置は次の販売方法の改善や商品開発につながることになる。接客専門スタッフ1名を設置するだけでも、顧客の店舗に対する印象が向上し、固定客になる確率が高まるであろう。

(3) 提案型販売員の設置

近年、都市部における中間層や高所得層の増大によって、消費の多様化・個性化・高級化がみられるようになった。食材については、新品種の野菜・輸入野菜やチーズ等が食卓に登場するようになってきた。提案型販売員はこれらの食材について、おいしい調理法や保存方法、栄養成分等の情報を顧客に提供する。また、旬の食材を使い、家庭で手軽にできる季節の料理メニューを提案する。これにより、買物の楽しみが増え、顧客の来店回数が高まることを期待できる。さらに、「食の提案型総合スーパー」というコンセプトで競合店との差別化を図ることが容易になるであろう。

(4) 教育訓練センターの設置

前述したように、中国の総合スーパーの販売員は主に農村からの出稼ぎ労働者であるため、接客サービスに対する認識がまだ低い。聯華も同じ状況である。そのため、販売員の教育訓練が不可欠になる。販売員の教育訓練のみならず、店長や本社の社員、管理職の教育訓練にも利用できるような教育訓練センターの設置が是非とも必要である。

以上の提案を実施することにより、聯華の販売員に対する顧客満足度の向上が期待できるであろう。

4. レジでの待ち時間の短縮

店舗側は買物かごの紛失を防ぐため、レジで買物かごを回収するので、顧客はレジのすぐ隣で買い上げた商品を袋に入れることになる。そのため、前の顧客の袋入れが終わらないと、次の顧客が進めなくなり、待ち時間が長くなりがちである。この問題を改善するために以下の4点を提案したい。

(1) サッカー台（袋詰め用の台）の設置

精算が終わった顧客がサッカー台に移動するため、次の顧客がスムーズに精算することができ、レジでの待ち時間が短縮できる。また、サッカー台の上に、ビニール袋やセロハンテープ、アイスクリーム用のスプーン等を配備することにより、利便性が高まり、顧客満足度は向上するであろう。

(2) 自動釣銭払い出しレジの導入

このレジの導入により、金額を手動で入力する必要がなくなり、スピーディで正確な現金の授受ができ、レジでの待ち時間が短縮できる。また、釣銭支払いのミスが防げることで、店舗のイメージが向上し、顧客満足度の高揚が期待できる。

(3) 5品目以内の専用レジ（エクスプレスレジ）の導入

購入商品点数が少ない顧客は専用レジで精算できるようにするべきである。例えば、一人暮らしの顧客は購入点数が少ない場合が多く、長い列に並ぶことに不満を感じやすい。このレジを導入することにより、素早く支払いを済ませることができ、一人暮らし等少量購入の顧客を取り込む効果が期待できる。

(4) レジの周辺で映像を流す

レジの周辺に電子掲示板を設置し映像を流すことにより「待っている」という感覚を多少和らげることが期待できる。映像の内容としては新商品の情報やキャンペーンの情報、天気予報等が考えられる。

以上の方策を実施することにより、顧客の不満が相対的に解消すると考えられ、また顧客満足度の向上が期待できる。

5. 惣菜の強化

中国の食習慣では、温かい食事が好まれ、冷たい食事は好まれない。また、残留農薬や添加物、保存料等に関する健康・衛生面での安心感を得るため、自宅で調理するのが一般的である。

しかし聯華の惣菜コーナーでは、前菜と燻製やロースト等の調理した肉が中心で、種類が限られている。そのため、惣菜の充実度に対する顧客満足度は-0.8ポイントと低く、改善の余地がある。

近年増加しつつある一人暮らし世帯や夫婦共働き世帯では、家庭での料理時間を短縮するために、惣菜を購入するニーズが増えつつある。顧客のニーズを満たすために、惣菜の強化は不可欠であろう。改善策として以下のことが考えられる。

まず、惣菜に含まれる残留農薬や添加物、保存料等を徹底的に排除し、「安心・安全」というコンセプトを顧客に浸透させる。次に、温かい食事を好む食習慣に従って「出来立て惣菜」を提供する。具体策としては、惣菜コーナーにオープンキッチンを設置し食材を展示することが望まれる。そして顧客の注文と要望を聞いてから調理し、出来立ての料理を提供するようにするとよいであろう。またメニューを充実するとともに、季節に合わせた惣菜や、カロリー・栄養成分を明記したヘルシー惣菜を提供するとさらによい。

6. 冷蔵ショーケースの設置

聯華の野菜は常温の状態で開催棚に置かれている。午前中は鮮度が高いが、時間が経つと、鮮度の低下が目立つようになる。特に、葉菜類（ほうれん草、小松菜、春菊等）は品質の劣化が早く、鮮度を保ちにくい。そのため、生鮮食品の鮮度に関する顧客満足度は10.7ポイントと相対的に低い。これを改善するためには、冷蔵ショーケースの設置が必要である。その適切な保温機能と噴霧機能で、野菜の鮮度維持と乾燥防止ができる。これにより、野菜はより一層新鮮でみずみずしく見え、生鮮食品の鮮度に関する顧客満足度のさらなる向上が期待できる。

7. バリアフリー

中国の総合スーパーではバリアフリー化が進んでいないのが現状であり、聯華も同様である。妊婦・子供連れの顧客・高齢者・障害者等、誰もが利用しやすい店にするため、以下の施設を設置すべきである。

車いすを利用する顧客に快適な買い物をしてもらうように、車いすや車いす専用かごを用意すべきであろう。車いすを利用する顧客や子供連れの顧客、さらには妊婦が利用しやすいよう、広めの試着室を設置することも必要である。また、店舗の出入り口付近の点字ブロックの設置や、店内でゆっくり休憩できるベンチの設置、そして赤ちゃんルームの設置も求められる。さらに、サービスカウンターにおいて老眼鏡や杖の貸出サービスを実施すると上述のような顧客からさらに喜ばれるであろう。

8. レイアウトの改善

「売場のわかりやすさ」に関して、顧客満足度は18.7ポイントであり、「普通」に近い状態である。しかし、聯華は現状に甘んじることなく、さらなる改善を追求すべきである。

現在の聯華では、効率性を重視するため、高い陳列棚に多くの商品を展示している。その影響で、「見えにくい」、「取りにくい」、「戻しにくい」、「選びにくい」という売場になっている。したがって、レイアウトの改善が求められる。

アンケート調査をした店舗の店長によると、顧客の6～7割を女性客が占めていることを考慮すると、女性の視点に立ったレイアウトを実践すべきである。特に日用雑貨売場や食料品売場に女性の感性を反映させる必要がある。例えば、顧客の中から選んだ20代～60代という幅広い年齢層の主婦の協力を得て、主婦の独自の視点からレイアウトをする。こうすることにより、女性にとってさらに買い物がしやすくなり、女性客の満足度の向上が期待できるであろう。

9. 販売促進の強化

聯華が行った販売促進活動に対して、消費者はあまり魅力を感じていないため、顧客満足度が低い。魅力を感じない理由の一つは、小売企業各社の販売促進手法が類似していることである。同業他社や他業態との差別化を図るための手段として、以下の方策を実施すべきであろう。

(1) POP 広告の利用

聯華の店舗内に吊り下げられたPOP広告には、安さを訴求するために価格のみが大きく印刷されており、それはプライスカードにすぎない。この点は競合店でも同様であり、顧客にとって面白みがなくなる。同業他社との差別化を図るために、商品の魅力を印刷した

POP 広告を採用すべきである。

POP 広告の目的は、店舗側が推奨したい商品の魅力を、販売員に代わって顧客に伝えることである。そのために、キャッチコピーが必要になるのである。例えば、第三者の意見や受賞歴、マスコミに紹介された実績等を、簡潔な言葉で表現するのが効果的である。これにより、商品の価値を高めることができ、顧客の購買意欲の高揚も期待できる。もう 1 つの重要な役割は、店舗の個性的な雰囲気演出でき、競合店との差別化を期待できることである。

(2) 実演販売

聯華の実演販売では、主としてメーカーから派遣された販売員が簡単な器具で調理し、試食をすすめるだけである。メーカーの商品を宣伝するのがメインで、関連商品の販売やメニューの提案はない。聯華の独自性を出すために、これからは店内にオープンキッチンスペースを設置し、スタッフによるライブ調理と試食を行うのが効果的であろう。売り場で提供している旬の野菜や食材、また店舗側が推奨したい素材を使用し、家庭で手軽にできるような料理を行い、顧客に試食してもらうのである。また、それに合わせてレシピを配布することも効果的であろう。

そのほか、テーマごとにメニューを提案するのもよい。例えば、季節をテーマに「夏に負けないメニュー」、「冬の温まるメニュー」等を四季に合わせて提案するのである。また、健康食生活をテーマに「野菜がいっぱい食べられるメニュー」、「減塩メニュー」等を提案するのもよい。さらに、一人暮らしや高齢者を対象にメニューを提案することも有効であろう。

(3) アンケートの実施

近年、エネルギーや原材料及び人件費の高騰により、メーカーは相次いでコスト上昇分を商品の卸価格に転嫁した。小売業界もその影響を受け、販売価格を上げた。このような小売環境のなかで、利益を確保しながら競争に勝ち残るために、消費者のニーズをより深く理解することが求められる。

聯華の経営トップは「普段から卵や牛乳等、顧客がよく購入し、価格に敏感な食品を中心に販売促進を行う」と回答している。これまではこの手法で良かったが、近年、都市部の中間層や高所得層の増大によって、消費の多様化・個性化・高級化がみられるようにな

った。このような背景のなか、顧客が現在求めている商品は何かを知るために、アンケートの実施は不可欠である。その結果に基づき、現在顧客が求めている商品の品揃えと、必要に応じた値下げや、キャンペーン等の販売促進活動を行うようにすべきである。

10. 店舗雰囲気改善

「店内の雰囲気」に関する顧客満足度は4.5ポイントであり、良くも悪くもない。いわば「普通」の状態である。より高い顧客満足度を得るためには、以下の4点を実践すべきである。

(1) 清掃の徹底的

前述したように、市場の雰囲気を演出するために、鮮魚売場では水槽で展示・販売している。顧客が魚等を網で取り出し、鮮度を確認できるため、周辺の床が常時濡れた状態である。清掃員が清掃しているが、濡れたモップで水を拭くだけで、床が乾燥していない。そのため、床が滑りやすくなっているのが現状である。その改善のためには次の2つの方策がある。

- ① 二度拭きをする。モップで水を拭いた後、乾いた雑巾やモップでもう一度床の水気がなくなるまで拭く。
- ② 滑り止めシートを設置する。これを設置することにより、床に多少水があっても、滑りにくくなる。

(2) 季節感の演出

聯華の店舗では、一番奥に設置した鮮魚・精肉売場の隣に野菜・果物の売場を設置している。その影響で、店内に入ってもすぐには季節感が感じにくい。この状況を改善するためには、入り口付近に新鮮な野菜や色の鮮やかな果物を設置する必要がある。それにより、季節感を演出し、顧客の購買意欲を引き出し、商品選びの楽しさを実感させるのである。

(3) 開放空間の確保

聯華の店舗では、天井に多数の商品価格のみが印刷されたPOP広告が吊り下げられており、顧客は圧迫感を感じている。この状況を改善するためには、そのPOP広告を減らし、天井空間の確保により、開放感のある売場を実現する必要がある。また、通路に放置され

ている空段ボール、清掃用具、買物かごやカートをこまめに片付け、通路を確保する。これにより、天井がより高く、通路がより広くなり、ゆったりとした雰囲気が演出できる。

(4) LED 照明の導入

中国では、石炭による火力発電が発電の主な手段となっている。また近年、石炭価格の高騰による発電コストの上昇が原因で、中央政府は商業用電気料金の値上げを実施した。このような環境のなか、聯華全店舗はその照明を LED 照明に切り換えるべきである。そのメリットは以下の通りである。

- ① 消費電力が少ないため、電気代の節約につながる。それと同時に、CO2 削減効果により、地球の温暖化対策としても貢献できる。
- ② 長寿命のため、交換の手間が大幅に省ける。
- ③ 赤外線や紫外線の放出量が少なく、照射による光の熱も少ないため、商品の色褪せ、変色、照射される壁等の劣化が起こりにくくなる。
- ④ 赤外線や紫外線、光の熱による生鮮食品の劣化が防止できることに加え、生鮮食品を新鮮かつみずみずしく見せることも可能となる。

1 1. 食品安全検査施設の設置

中国では残留農薬、違法添加物の使用、重金属汚染等による有害・有毒食品の横行が後を絶たない。また、企業は利益のみを追求し、工場から排出された未処理のガスや廃水等により、大気や土壌が汚染され、結果として汚染農産物が生産される。このような背景のもとで、国民の食品安全に対する不安が大きい。

そのような環境のなかで、聯華は食品安全検査施設を設置すべきである。店頭に並ぶ予定の食品に対し、残留農薬、添加物、汚染物質について検査する必要がある。その結果を各店舗内の電子掲示板に開示し、「安全・安心な商品を提供する」というコンセプトを顧客に訴えかけるべきである。

1 2. 会員サービスの強化

近年、日本等の先進国における小売業界では、顧客と良好な関係を築き、長期的な取引関係の構築と維持を目指すために、リレーションシップ・マーケティングが導入されている。その一つの手法としてフリークエント・ショッパー・プログラム (Frequent Shopper

Program（以下 FSP と略記する）と呼ばれるマーケティング手法がある。FSP は来店している優良顧客を維持するために、一般顧客よりもよりよいサービスを提供し、優良顧客のストアロイヤルティを高めることで、企業の収益性を向上させるマーケティング手法である。

聯華の経営トップは「会員のみを対象にして販売促進活動を行っている。例えば、一部の商品を会員に対し特別価格で販売している。しかし、現段階では対象商品数が少なく、これから商品数を増やす予定」と回答している。この場合、対象商品数を増やすのみならず、ストアロイヤルティの向上につながるような会員サービスの提供も必要だと考えられる。

具体策として、会員カードのデータを利用し、顧客の購入金額や来店頻度によるランク付けをし、ランク別に会員にサービスや特典を提供することが考えられる。例えば、対象となった会員に対し、「あなたのための特別企画」というダイレクトメールを送る。また、店内に「ゴールド会員様だけの優待企画」という内容のポスターを掲示する。そうすることで、優良顧客の維持と拡大を図り、かつ販売促進戦略の効果を高めることが期待できる。また、優良顧客の購買履歴から、売れ筋、死に筋商品を見極め、品揃えのより一層の充実を図ることも可能となる。

会員顧客を大切にすることにより、増収増益と同時に、顧客満足度の向上も期待できるであろう。

終章 結論と今後の研究課題

本論文では、第1章で小売業、小売業態、小売マーケティング・ミックス等のコンセプトに関する先行研究を要約し、第2章で中国の小売業の発展過程、構造特性、直面する主要問題点について考察した。第3章では、中国小売市場に進出した外資系小売企業について考察し、第4章では、中国の地元資本小売企業のマーケティングについて考察した。第1章から第4章までの研究は第5章の事例分析を行う際の基礎となるものである。第5章では、以下述べるような聯華とカルフルのマーケティング戦略の事例分析を行った。この事例分析は外資系小売企業に対する地元資本小売企業の競争力を高めるための改善策を見出すことを目的としたものである。

ライバル企業として上海市場に出店している聯華とカルフルの総合スーパーの各1店舗（聯華の新苑店とカルフルの古北店）を対象にアンケート調査を行い、その調査結果に基づいてその相違を比較分析した。今回の調査はそれぞれの調査対象店舗を訪れた200人の顧客に著者が順次面接し、顧客アンケート調査票の質問事項に答えてもらうという方式で調査を実施した。また、顧客に対するアンケート調査の他に、両店の店長と顧客との意識の相違について分析するために、店長アンケート調査票を準備し、両店の店長に著者が面接しアンケート調査票の質問事項に答えてもらうという方式で調査を実施した。さらに、上海にある聯華の本社とカルフルの本部の責任者を著者が訪問し、両社の小売ミックス10項目に関するアンケート調査を行った。そして、聯華とカルフルの小売ミックス10項目の内容とそれぞれの対象店舗で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果を比較・分析した。その結果、以下の4点が明らかになった。

第1に、聯華の新苑店の調査結果では、顧客の店舗に対する総合的満足度は「普通」であることが分った。質問事項16項目中、「店舗立地の利便性」、「商品の品質」、「商品種類の豊富さ」、「店内の通路の広さ」、そして「営業時間の長さ」の5項目に対する満足度はまずまずの状態であるといえよう。一方、マイナスの評価を得たのも5項目ある。それらは、「惣菜の充実度」、「店員の対応」、「レジでの待ち時間」、「返品、苦情の対応」、そして「特売やバーゲン等の開催頻度」である。これらの項目に対しては改善が必要であろう。特に評価が低いのは「レジでの待ち時間」で、改善の必要性が極めて高い。

第2に、カルフルの古北店の調査結果では、顧客の店舗に対する総合満足度は「普通」であることが分った。質問事項16項目中、「店舗立地の利便性」、「生鮮食品の鮮度」、「商

品種類の豊富さ」、「売場のわかりやすさ」、「店内の通路の広さ」、そして「営業時間の長さ」の6項目に対する満足度はまずまずの状態であるといえよう。一方、マイナスの評価を得たのも6項目あり、それらは「商品の価格」、「惣菜の充実度」、「店員の対応」、「レジでの待ち時間」、「返品、苦情の対応」、そして「特売やバーゲン等の開催頻度」である。これらの項目に対する改善が必要であろう。

第3に、聯華の小売ミックス10項目の内容と新苑店で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果を比較・分析すると、同社が実施したいいくつかの戦略のなか、顧客から支持を得ている戦略もあれば、支持を得ていない戦略もあることが分った。各市場環境要因もあるが、経営者と顧客との意識の相違もあることが明らかになった。

第4に、カルフルの小売ミックス10項目の内容と古北店で実施した顧客アンケート調査の各項目の調査結果を比較・分析すると、同社が実施したいいくつかの戦略のなか、顧客から支持を得ている戦略もあれば、支持を得ていない戦略もあることが分った。各市場環境要因もあるが、経営者と顧客との意識の相違もあることが明らかになった。

これらの分析の結果に基づいて、第6章で地元資本小売企業聯華の外資系小売企業カルフルに対する競争優位性を高める上で検討の価値があると考えられる以下のような具体策を提案した。ただし、本論文ではそれらの具体策の費用便益分析は行わなかった。費用便益分析は今後の研究課題として残しておきたい。

第1に、駐車スペースの確保と拡大である。これまで聯華の主要な顧客は自家用車を持たない顧客であったことから、店舗の駐車スペースは相対的に小さくてもよかった。しかし自家用車を所有する顧客が次第に増えつつあるため、新規店舗での駐車スペースの確保と既存店舗での駐車スペースの拡大が必要であると考えられる。

第2に、PB商品の強化である。聯華のPB商品に対する消費者の認知度はまだ低いため、PB商品の強化が必要である。まず、自社開発である。顧客の意見や要望を聞き、その声を商品開発に直接反映させる。このようにして開発したPB商品には自社のオリジナリティがあり、競合店の商品との差別化を図ることができる。次に、高機能の付加価値型のPB商品の開発である。聯華はこれまでのPB商品のアピールポイントは価格の安さのみであった。それに対し、プレミアムPB商品は、開発のこだわりや開発過程で起きたストーリー・品質・安全性への意識・環境への取り組み等の情報を顧客に提供し、顧客の購買意欲を喚起することができる。そして、PB商品の宣伝である。すなわち、PB商品を見やすく、触りやすく、選びやすい売場に陳列することにより、PB商品の知名度をあげるのである。最後に、販売

員の教育である。販売員は自社の PB 商品への理解を深めることにより、顧客に質問された時に迅速に対応できる。

第 3 に、販売員の接客サービスの改善である。まず、挨拶・笑顔の徹底的な実施である。挨拶と笑顔は、顧客とのいい関係を保ってくれるという働きをすることにより、顧客が固定客となり、特売品以外の定番商品も購入するようになる。次に、接客専門スタッフの設置である。レジで清算を終えた顧客の手伝いをすると同時に、顧客との対話の機会が増え、不満や不便な点・提案等に関する情報を入手し、次の販売方法の改善や商品開発につながる。接客専門スタッフ 1 名を設置するだけでも、顧客の店舗に対する印象が向上し、固定客になる確率が高まるであろう。そして、提案型販売員の設置である。提案型販売員は調理法や保存方法、栄養成分等の情報提供及びメニューを提案することにより、買物の楽しみが増え、顧客の来店回数が高まることを期待できる。最後に、教育訓練センターの設置である。販売員の教育訓練のみならず、店長や本社の社員、管理職の教育訓練にも利用できるような教育訓練センターの設置が必要である。

第 4 に、レジでの待ち時間の短縮である。まず、サッカー台（袋詰め用の台）の設置である。精算が終わった顧客がサッカー台に移動するため、次の顧客がスムーズに精算することができ、レジでの待ち時間が短縮できる。次に、自動釣銭払い出しレジの導入である。このレジの導入により、スピーディで正確な現金の授受ができ、レジでの待ち時間が短縮できる。そして、5 品目以内の専用レジ（エクスプレスレジ）の導入である。このレジを導入することにより、素早く支払いを済ますことができ、一人暮らし等少量購入の顧客を取り込む効果が期待できる。最後に、レジの周辺で映像を流す。レジの周辺に電子掲示板を設置し映像を流すことにより「待っている」という感覚を多少和らげることが期待できる。

第 5 に、惣菜の強化である。近年増加しつつある一人暮らし世帯や夫婦共働き世帯では、家庭での料理時間を短縮するために、惣菜を購入するニーズが増えつつある。そのため、聯華の惣菜は「安心・安全」というコンセプトを顧客に伝えたうえで、「出来立て惣菜」を提供する。また、メニューを充実するとともに、季節に合わせた惣菜や、カロリー・栄養成分を明記したヘルシー惣菜を提供する。

第 6 に、冷蔵ショーケースの設置である。冷蔵ショーケースの設置により、野菜はより一層新鮮でみずみずしく見え、生鮮食品の鮮度に関する顧客満足度のさらなる向上が期待できる。

第7に、バリアフリー設備・施設の設置である。中国の総合スーパーではバリアフリー化が進んでいないのが現状であり、聯華も同様である。妊婦・子供連れの顧客・高齢者・障害者等、誰もが利用しやすい店にするため、車いすや車いす専用かごの用意、広めの試着室の設置、店舗の出入り口付近の点字ブロックの設置や、店内でゆっくり休憩できるベンチの設置、そして赤ちゃんルームの設置が必要である。

第8に、レイアウトの改善である。顧客の6~7割を女性客が占めていることを考慮すると、女性の視点に立ったレイアウトを実践すべきである。こうすることにより、女性にとってさらに買い物がしやすくなり、女性客の満足度の向上が期待できるであろう。

第9に、販売促進の強化である。同業他社や他業態との差別化を図るために、聯華は以下のような販売促進活動を実施すべきであろう。まず、POP 広告の利用である。聯華の店舗内に吊り下げられたPOP 広告には、安さを訴求するために価格のみが大きく印刷されており、それはプライスカードにすぎない。同業他社との差別化を図るために、第三者の意見や受賞歴、マスコミで紹介された実績等を、簡潔な言葉で表現するPOP 広告を採用するのが効果的である。これにより、商品の価値を高めることができ、顧客の購買意欲の高揚も期待できる。もう1つの重要な役割は、店舗の個性的な雰囲気演出でき、競合店との差別化を期待できることである。次に、実演販売の強化である。聯華の独自性を出すために、これからは店内にオープンキッチンスペースを設置し、スタッフによるライブ調理と試食を行うのが効果的であろう。そのほか、テーマごとにメニューを提案するのもよい。最後に、アンケートの実施である。利益を確保しながら競争に勝ち残るために、消費者のニーズをより深く理解することが求められる。顧客が現在求めている商品は何かを知るために、アンケートの実施は不可欠である。その結果に基づき、現在顧客が求めている商品の品揃えと、必要に応じた値下げや、キャンペーン等の販売促進活動を行うようにすべきである。

第10に、店舗雰囲気の改善である。まず、徹底的に清掃する。前述したように、市場の雰囲気を演出するために、鮮魚売場では水槽で展示・販売し、周辺の床が常時濡れた状態である。改善するためには、二度拭き、滑り止めシートの設置が必要である。次に、季節感の演出である。入り口付近に新鮮な野菜や色の鮮やかな果物を設置することにより、季節感を演出し、顧客の購買意欲を引き出し、商品選びの楽しさを実感させるのである。そして、開放空間を確保する。天井に多数のPOP 広告を減らし、天井空間の確保により、開放感のある売場を実現する必要がある。また、通路に放置されている空段ボール、清掃用

具、買物かごやカートをこまめに片付け、通路を確保する。これにより、天井がより高く、通路がより広くなり、ゆったりとした雰囲気が演出できる。最後に、LED 照明の導入である。導入することにより、電気代の節約、商品の色褪せ・変色の防止、生鮮食品劣化の防止等ができる。

第 11 に、食品安全検査施設の設置である。店頭に並ぶ予定の食品に対し、残留農薬、添加物、汚染物質について検査する必要がある。その結果を各店舗内の電子掲示板に開示し、「安全・安心な商品を提供する」というコンセプトを顧客に訴えかけるべきである。

第 12 に、会員サービスの強化である。会員カードのデータを利用し、顧客の購入金額や来店頻度によるランク付けをし、ランク別に会員にサービスや特典を提供することが考えられる。会員顧客を大切にすることにより、増収増益と同時に、顧客満足度の向上も期待できるであろう。

今回の事例分析では、総合スーパー業態の 2 店舗だけが調査対象とされたが、今後は総合スーパー業態の他の店舗や、SM 業態、CVS 業態、そして 2011 年に参入したドラッグストア業態の店舗の調査も行いたい。しかしこれらの調査に基づいた事例分析は今後の研究課題として残しておきたい。

参考文献

(日本語)

- 青木均 (1999a) 「小売業」 兼村栄哲等著『現代流通論』 八千代。
- 青木均 (1999b) 「小売業態論と小売技術の国際移転」『産研シリーズ』 早稲田大学産業経営研究所、産研シリーズ 32。
- 青木均 (2012) 『小売マーケティング・バンドブック』 同文館。
- アメリカ・マーケティング協会定義専門委員会編、日本マーケティング協会訳(1963) 『マーケティング定義集』 日本マーケティング協会。
- 石井淳蔵、向山雅夫編著(2009) 『小売業の業態革新』 中央経済社。
- 石田収著(1995) 『ヤオハンの 21 世紀中国戦略』 日新報道。
- 于淑華(2002) 「日米欧小売企業の中国進出」 黄磷編著『WTO 加盟後の中国市場：[流通と物流がこう変わる]』 蒼蒼社。
- 江夏健一、高井透、土井一生、菅原秀幸編著(2008) 『グローバル企業の市場創造』 中央経済社。
- 王向華(2007) 「非保守的企業文化とグローバル化—ヤオハンの事例から」 中牧弘允、日置弘一郎編『会社文化のグローバル化:経営人類学的考察』 東方出版。
- 尾上伊知郎、恩蔵直人、三浦俊彦、芳賀康浩編著(2010) 『ベーシック・マーケティング:理論から実践まで』 同文館出版。
- 恩蔵直人著(2004) 『マーケティング』 日本経済新聞社。
- 家計経済研究編集(1998) 『中国の国民生活事情』 大蔵省印刷局。
- 葛島知佳、鶴田祐二、川津のり、渡正光(2009) 「急速に変化する中国小売市場」『知的資産創造』 野村研究所、2009年10月号。
- 加藤鉦著(1997) 『ヤオハン無邪気な失敗』 日本経済新聞社。
- 兼村栄哲(1993) 「小売業態の生起・発展に関する理論仮説の再検討—小売業態の類型化を前提として—」『商学研究科紀要』 早稲田大学大学院商学研究科、第36号。
- 神谷渉(2010) 「チェーンストアランキングに見る中国における小売業の特徴と課題」『流通情報』、No. 484。
- 神谷渉(2011) 「中国最大大手食品小売業「聯華超市」の研究」『流通情報』、No. 490。
- 柯麗華(2006) 「中国におけるマーケティングの発展」『若手研究者研究成果報告論集』NO. 1、国際中国学研究センター。
- 柯麗華著(2007) 『現代中国の小売業：日本・アメリカとの比較研究』 創成社。
- 川端基夫著(1999) 『アジア市場幻想論』 新評論。
- 川端基夫著(2000) 『小売業の海外進出と戦略』 新評論。
- 川端基夫著(2011) 『アジア市場を拓く』 新評論。
- 許憲春著、李潔等訳(2005) 「中国政府統計の改革」『社会科学論集』 埼玉大学経済学会、

第 116 号。

黒田禄郎(1997)「信用を忘れ、転換社債の落とし穴に」『エコノミスト』1997年10月7日号。

黄江明(2003)「中国コンビニエンスストアの成長と消費者の評価」矢作敏行編著『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社。

黄磷(2002)「中国 WTO 加盟の経緯と合意内容」黄磷編著『WTO 加盟後の中国市場：[流通と物流がこう変わる]』蒼蒼社。

黄磷(2009)「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—」向山雅夫、崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社。

胡欣欣(2001)「日米欧がしのぎを削る中国」ロス・デービス、矢作敏行編著『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。

胡欣欣(2003a)「中国小売業の近代化と外資参入動向」矢作敏行編著『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社。

胡欣欣(2003b)「国際小売企業の中国戦略」矢作敏行編著『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社。

呉小丁(2000)「中国の百貨店と小売業態の特徴」『関西大学商学論集』関西大学商学会、第44巻第6号。

崔鵬鵬(2007)「中国における改革開放後の市場環境の変化とマーケティングの導入」『商学研究論集』明治大学大学院、第26号。

蔡林海著(2006)『巨大市場と民族主義：中国中産階層のマーケティング戦略』日本経済評論社。

三菱東京UFJ銀行産業レポート(2011)「中国百貨店業界の動向と日系各社に求められる取組み」2011年10月4日号。

謝憲文(1992)「マーケティング導入期の日本と中国の比較研究」『経営総合科学』愛知大学経営総合科学研究所、第58号。

謝憲文(1997)「中国におけるスーパーマーケットの導入と展開」『名城商学』名城大学商学会、第46巻第4号。

謝憲文(2008a)「専門店の急成長にみる中国化粧品流通の新潮流」『国際商業』2008年1月号。

謝憲文著(2008b)『流通構造と流通政策：日本と中国の比較』増補版、同文館。

謝憲文(2009)『中国の流通・マーケティング：グローバル化が進むグローバル化が進む中国の流通マーケティング』創成社。

謝憲文(2010)「化粧品消費拡大に向け、新市場開拓戦略が活発化」『国際商業』2010年1月号。

周麗君(2003)「4大国有企業合併にみる上海の小売業事情」『ITソリューションフロンティア』野村総合研究所編、2003年10月号。

- 鐘淑鈴 (2009) 「華人・華僑系流通資本の中国市場戦略と競争力」 矢作敏行、関根孝、鍾淑玲、畢滔滔著『発展する中国の流通』白桃書房。
- ジェトロ編集 (2012) 『中国データ・ファイル』日本貿易振興機構。
- 鈴木準 (2008) 「現場で感じた中国物流の水準」 ライノス・パブリケーションズ 編『ロジスティックス・ビジネス』、2008 年 1 号。
- 杉野仁司 (2008) 「日中におけるバイヤー・サプライヤー間取引の検証 —中国における代理商制度の実態—」『横浜国際社会科学研究所』横浜国際社会科学学会、第 13 巻第 3 号。
- 関根孝 (2005) 「中国家電品流通の端緒的研究」『専修大学商学研究所報』専修大学商学研究所、第 37 巻第 1 号。
- 関根孝 (2008a) 「中国家電チェーン勃興に見るグローバルへの視点-アジアを見渡す国美電器と蘇寧電器」『販売革新』商業界、2008 年 5 月号。
- 関根孝 (2008b) 「上海の流通近代化」『専修商学論集』専修大学学会、第 87 号。
- 関根孝 (2008c) 「中国家電品流通の発展—国美と蘇寧」『専修商学論集』専修大学学会、第 88 号。
- 関根孝 (2010) 「日本、中国、韓国における家電品流通の進展—優越的地位変動の視点から」『商学研究所報』専修大学商学研究所、第 42 巻第 3 号。
- 関根孝 (2012) 「最近における中国家電品流通の特徴—優越的地位変動の視点から」『専修商学論集』専修大学学会、第 95 号。
- 総務省 (2011) 『平成 22 年通信利用動向調査』の結果。
- 田村正紀 (1980) 「消費者の買い物行動」鈴木安昭、田村正紀著『商業論』有斐閣。
- 田村正紀 (2003a) 「カルフルの中国進出—先発者利益の追求—」『流通科学研究所モノグラフ』流通科学大学、No. 35。
- 田村正紀 (2003b) 「中国市場におけるカルフルの店舗競争力—世紀聯華との比較分析—」『流通科学研究所モノグラフ』流通科学大学、No. 38。
- 陳鏄 (2004) 「中国におけるマーケティング発展段階説とマーケティングの導入」『千里山商学』関西大学大学院、第 59 号。
- 沈寿官 (2006) 「中国におけるコンビニエンス・ストア業態の現状と課題」『流通』日本流通学会年報、No. 19。
- 陳立平 (2011) 「中国の大規模小売企業における「連営制」の生成と展開 —百貨店業態を中心に」渡辺達朗監修、李雪翻訳『流通情報』流通経済研究所、NO. 493。
- 帝国データバンク情報部編 (1997) 『詳録：会社はこうして潰れていく』中経出版。
- 寺嶋正尚、後藤亜希子、川上幸代、洪緑萍著 (2003) 『最新よくわかる中国流通業界』日本実業。
- 徳永豊著 (1990) 『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』中央経済社。
- 鳥羽達郎 (2003) 「カルフルの国内展開と海外戦略」白石善章、田中道雄、栗田真樹編著『現代フランスの流通と社会：流通構造・都市・消費の背景分析』ミネルヴァ書房。

ドラッカー著、上田惇生訳（2008）『マネジメント』ダイヤモンド社。

中嶋誠一編集（2002）『中国長期経済統計』日本貿易振興会。

日経ビジネス編（2011）「徹底予測中国ビジネス 2012」日経 BP 社、2011 年 11 月号。

西村豪太（1997）「ヤオハン倒産 再建不能の深傷？」『週刊東洋経済』1997 年 10 月 4 日号。

日本ロジスティクスシステム協会（2012）『2011 年度物流コスト調査報告書』。

フィリップ・コトラー著、月谷真紀訳（2002）『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション。

フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング著、月谷真紀訳（1999）『コトラーのマーケティング入門』第 4 版、ピアソン・エデュケーション。

馮睿（2002）「外資系小売チェーン企業の中国市場への参入」『千里山商学』関西大学、第 56 号。

馮睿（2004）「中国における流通システムの変容」『関西大学商学論集』第 48 巻第 6 号。

馮睿（2006）「外資小売企業参入の中国流通システムへのインパクト」『千里山商学』関西大学、第 62 号。

馮睿（2007）「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。

馮睿著（2011）『外資小売業の中国市場参入：新興市場における小売国際化プロセスの展開』三恵社。

マーケティング史研究会編（2008）『ヨーロッパのトップ小売業：その史的展開』同文館。

南義人（1978）「新しい小売形態」久保村隆祐、高城元編『小売流通入門』有斐閣。

向山雅夫、崔相鐵編著（2009）『小売企業の国際展開』中央経済社。

矢野尚幸（2011）「中国（上海）SM における計画・非計画購買調査」『流通情報』流通経済研究所、No. 490。

矢作敏行編著（2003）『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社。

矢作敏行著（2007）『小売国際化プロセス』有斐閣。

矢作敏行、関根孝、鍾淑玲、畢滔滔著（2009）『発展する中国の流通』白桃書房。

山本久義著（2002）『中堅・中小企業のマーケティング戦略』同文館。

山本久義著（2007）『商業経営論』改定版、泉文堂。

葉 Chong（2003）「中国における小売業態の発展と政府の役割：スーパーマーケットを中心に」『流通科学大学論集—流通・経営編—』流通科学大学流通科学研究科、第 15 巻第 3 号。

横浜工業館編著（1996）『上海情報ハンドブック [1996—97 年版]』蒼蒼社。

柳偉達（2005）「中国におけるマーケティングの導入について」『流通』日本流通学会年報、NO. 18。

ロス・デービス、矢作敏行編著（2001）『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。

渡辺達朗（2010）「中国における大規模小売業者のバイイング・パワー規制—「不公正取引」規制をめぐる動向を中心に」『流通情報』流通経済研究所、No. 484。

渡辺達朗（2011）「中国食品小売業のダイナミズム—チェーン小売企業の動向とバイイン

グ・パワー問題を中心に」『流通情報』流通経済研究所、No. 490。

渡辺達朗 (2012) 「中国におけるハイパーマーケットの競争構造：事例調査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』日本マーケティング協会、第 32 巻 1 号。

『日経ビジネス』

『薬学生新聞』

『日本経済新聞』

『北京週報』日本語版

(外国語)

李飛 (2000) 「入世与分銷服務市場開放」鄭志海編著『入世与服務業市場開放』中国对外經濟貿易出版社。

李飛、王高等著 (2006) 『中国零售業發展歷程 (1981~2005)』社会科学文献出版社。

李飛 (2008) 「營銷」趙純均、吳貴生編『中国高校哲学社会科学發展報告 1978-2008 管理学』广西師範大学出版社。

李飛等著 (2009) 『中国零售業对外開放研究』經濟科学出版社。

李飛「中国营销科学 30 年發展歷史回顧」<http://www.ecm.com.cn/> 中国市場学会。

楊春、唐晨光編著 (2008) 『沃尔玛 PK 家樂福』海天出版社。

浩洲著 (2008) 『十字路口：家樂福在中国』民衆与建設出版社。

中国連鎖經營協會編 (2000) 『中国連鎖經營年鑑 1990~2000 年』中国商業出版社。

肖怡編著 (2007) 『零售学』高等教育經濟社。

中商流通生產力促進中心、中国人民大学流通研究中心編 (2010) 『中国零售行研究と実戦解析』中国經濟出版社。

陳文漢編著 (2009) 『零售学』北京大学出版社・中国農業大学出版社。

汪旭暉 (2006) 「流通國際化」夏春玉編著『流通概論』東北財經大学出版社。

郭国庆、劉凤軍、王晓東 (1999) 『市場营销理論』中国人民大学出版社。

何佳訊、卢泰宏 (2004) 『中国营销 25 年 (1979-2003)』華夏出版社。

吳健安 (2002) 「市場营销学在中国的传播」『市場营销導刊』2002 年第 4 期号。

吳佩勋編著 (2009) 『零售管理』第 2 版、上海人民出版社。

庄贵军・席酉民 (2003) 「關係营销在中国的文化基礎」『管理世界』2003 年 10 期。

喬遠生 (2000) 「中国市場营销 20 年」『销售与市場』2000 年 7 月号。

中国国家统计局編『中国統計年鑑』各年版。

『聯華アニュアルレポート』各年版。

中国社会科学院編『2011 年中国都市發展報告』。

中国インターネット情報センター編『中国 B2C 研究報告』、2011 年 2 月。

中国インターネット情報センター編『中国互聯網發展狀況統計報告』、2012 年 1 月。

仲量聯行編『中国新興都市 50 強』、2012 年 3 月。

中国連鎖経営協会編『伝統小売商によるネット販売に関する研究報告』、2012 年 6 月。

『新民晩報』

『第一財經日報』

『文匯報』

『毎日経済新聞』

Karen R. Gillespie, Joseph C. Hecht, *Retail business management*, New York : Gregg Division, McGraw-Hill, 1970.

Kotler, P. *Marketing* 7th ed. Pearson Education Australia, 2006.

Melvin Morgenstein, Harriet Strongin, *Modern retailing : management principles and practices*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1992.

<http://www.jma2-jp.org/guide/> 日本マーケティング協会

<http://www.ccfa.org.cn/> 中国連鎖経営協会

<http://www.lhok.com.cn/> 聯華超市股份有限公司

<http://www.lhmart.com/index.html> 聯華易購

<http://315.cntv.cn/> 315

<http://sh.people.com.cn/> 人民網

<http://www.crv.com.cn/> 華潤万家

<http://www.wangfujing.com/> 王府井網上商城

<http://www.suning.com/> 蘇寧易購

<http://www.bailiangroup.cn/> 百聯集團