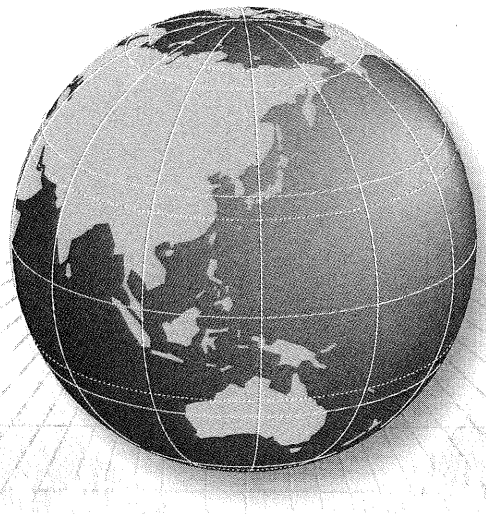
産研シリーズ 43

日系流通企業の中国展開

—「世界の市場」への参入戦略—

川邉　信雄・櫨山　健介　編



早稲田大学産業経営研究所

日系流通企業の中国展開

――「世界の市場」への参入戦略――

川邉　信雄・櫨山　健介　編

早稲田大学産業経営研究所
産研シリーズ43

目　次

第１章　はじめに…… 1

第２章　中国における大衆消費社会と新流通システムの形成…… 5
第１節　大衆消費社会の形成と特質
第２節　流通業に対する開放政策の推移
第３節　中国（青島市）における小売業新システムの形成過程

第３章　大型店の中国進出…… 35
第１節　伊勢丹
第２節　イトーヨーカ堂
第３節　イオン（ジャスコ）

第４章　コンビニの中国進出…… 87
第１節　ローソン
第２節　セブン－イレブン
第３節　ファミリーマート

第５章　消費財メーカーの中国市場での流通戦略…… 137
第１節　資生堂
第２節　日清食品
第３節　明治製菓

第６章　おわりに…… 199

参考文献…… 203

付録　現地日程表…… 207

あとがき…… 209

第１章
はじめに

中国においては、1978年12月に開催された「中国共産党第11期中央委員会第３回全体会議」によって、改革・開放政策が導入された。以後、中国は市場経済の導入とグローバル経済への模索を進めることになった。1989年には「天安門事件」により、この発展プロセスは一時的に抑制された。

しかしながら、1992年の鄧小平の「南巡講話」以降、改革・開放がいっそう鮮明化し、「社会主義的市場経済」的な考えが強調された。さらに、2001年のWTO加盟により、中国経済のグローバル化は加速化した。2004年には金融引き締め政策の影響で、経済発展に多少ブレーキがかかったが、2008年の北京のオリンピック、2010年の上海万博までは、引き続き高度成長が期待されている。

この結果、人口13億を擁する中国は、安価な労働力を豊富に持ち、「世界の工場」となると同時に急速な経済発展の結果、人々の所得は向上し巨大な市場を生み出し、まさに「世界の市場」となりつつある。とりわけ、この傾向は上海、北京、深圳、広州といった沿岸部で顕著となった。経済発展により、豊かになった「中間層」は新たな商品やサービス、ライフスタイルを求めるようになり、活発な消費行動をとるようになった。

しかしながら、1992年の市場経済導入以前の中国においては社会主義時代からの配給システムが存在するのみであった。そこでは、重化学工業部門の生産が強調されていた。そのため、人々の生活を豊かにする消費財の生産と流通のシステムは未発達であった。そこで、中国政府は1992年以後小売業をはじめとする流通分野における開放政策を段階的に進めることになった。この開放政策によって、日欧米の進んだ小売企業や卸売企業から、先進的な業態、小売ノウハウ、卸売機能、物流システムを導入することが行われた。こうした動きは、最終的には2001年のWTO加盟による約束によって、2004年12月以降ほぼ全面的な開放へと至ることになった。

こうして、1992年以降、なかでも多店舗が認められた1990年代半ば以降、欧米からは、米ウォルマート、仏カルフール、独メトロ、蘭マクロなど、ディスカウンター、ハイパーマーケットなどの大規模小売業が進出した。一方、日本からは当初は他国に先駆けてヤオハンやダイエーなどが中国進出を活発化させた。しかしながら、これらの企業は、1990年以降のバブルの崩壊により、国内で経営が悪化したり倒産したため、中国からの撤退を余儀なくされてしまった。

それらの先行企業に代わって、1990年代半ば以降積極的な展開を行っているのが、百貨店の伊勢丹、総合スーパーのイオン（ジャスコ）やイトーヨーカ堂、そしてローソン、セブンーイレブン・ジャパン、そしてファミリーマートといったコンビニエンス・ストアである。

近年、このように多国籍化する大規模小売企業、「グローバル・リテーラー」の研究が活発化してきている[1]。小売業は従来きわめてドメスティックな性格を持つものと考えられてきた。つまり、文化や立地に大きく影響される産業なので、国際展開が困難な産業と考えられてきた。しかしながら、現在では上記日欧米小売企業は、中国のみならず積極的なグローバル展開を行いつつある。しかし一方では、近年見られたマクロの中国からの撤退、カルフールの日本からの撤退やウォルマートの日本での苦戦など、本国で蓄積された小売業態や小売ノウハウがそのまま進出国で機能しない状況も多々見られるのである。

日欧米小売企業の海外進出要因には、国内の諸規制、国内市場の成熟化と飽和化、さらには競争関係などのプッシュ要因が見られる。とくに日本の場合、国内においては急速な経済成長が望めないばかりか、少子高齢化によってその市場の発展は多くを望むことはできない。

そうしたなか、隣国の中国では過去20年以上にわたって高度成長が続き、市場規模は急速に拡大し、「世界の市場」へと発展している。同時に、中国政府による流通分野の規制緩和と近代的な流通企業の経営ノウハウの積極的な導入政策は、豊かになった「中間層」への商品、サービス、新たなライフスタイルを実現する上で重要な流れとなった。こうした中国市場の変化は、海外から流通企業をひきつけるプル要因となっている。結果として、中国へは日欧米のみならず、韓国、台湾、シンガポール、マレーシア、タイなどの後発国の流通企業までもが進出を行っている。まさに、中国市場はグローバル競争の縮図ともいえる様相を呈すほどになっている。

すでに、日系小売企業の中国進出についての研究が存在する。しかしながら、その多くは1社の事例を研究したものである[2]。それに対し、本研究は、中国進出の中心的な役割を果たしている日系流通企業がこのような特徴を持つ中国市場でどのような経営活動を展開をしているのか、体系的に考察することを目的としている。具体的には、百貨店の伊勢丹、総合スーパーのジャスコとイトーヨーカ堂、コンビニエンス・ストアのローソン、セブンーイレブン・ジャパン、ファミリーマートを研究対象としている。さらに、消費財メーカーのうち、流通戦略やマーケティング活動がきわめて重要な役割を果たす化粧品の資生堂、即席めんの日清食品、そして菓子の明治製菓もとりあげている。

現在、日本の小売業として中国で積極的な経営活動を行っているのは、上記の通り百貨店、総合スーパー、コンビニエンス・ストアと3つの業態である。これらは、小売業態としては、その対象顧客、販売方法は異なる。しかしながら、一方では業態を超えて、小売システムの一般的な構成要素（サブシステム）が見られる。その第一は、販売サイドの問題である。ここでは立地、店舗・売り場作り、品揃え、販売促進、販売員の雇用や教育訓練などの問題が含まれる。第二は、商品の供給サイドの問題である。仕入れ先の開拓、取引条件、商品開発といった問題が生じる。第三は、販売サイドと供給サイドを情報やノウハウといったソフトで結合するマネジメントの問題である。ここでは、管理組織の問題と経営情報システムが重要な要素となる。第四は、供給サイドから販売サイドに実際にモノが流れていく、物流の問題である。この第三と第四はいわばソ

フトとハードの面であり、実際には相互に関連したものとなっている。

小売システムにみられる4つのサブシステムは、実際には消費財メーカーにも同様に見られる。販売サイドについては、資生堂のように自ら百貨店などの店舗を展開するものがあるが、多くは既存小売店へ向けての販売を行うものである。さらに、積極的な販売員による販売活動、広告などの販売促進が含まれる。また、供給サイドでは、顧客のニーズに適合した商品開発と品揃えが必要である。いうまでもなく、販売サイドと供給サイドを結合するマネジメントおよび物流は不可欠のものである。同時に、こうした活動に携わる人材の問題も生じる。

したがって、本研究では各社の事例を取り上げ、それぞれの小売企業および消費財メーカーが上記組織能力のサブシステムをなぜ、どのように構築していくのか、またそのノウハウはどのように本国から移転され、現地で変容して適合していくのかを分析するものである。

具体的に分析する問題としては、以下のようなものがあげられる。

(1) 中国では、どのようにして高度消費社会が形成されたのか、その特徴はどのようなものであったか。

(2) 中国で高度消費社会が形成されるにつれて、中国政府はなぜ、どのようにして流通分野の規制を緩和していったのか。

(3) 日系企業は、なぜ、どのようにして中国市場に参入したのか、中国側のプル要因と日本側のプッシュ要因は何か。

(4) 日系流通企業はどのように日本で培った小売ノウハウを中国に移転したのか、またそれを中国での現地法人はどのように受け入れ、現地に合うように適応したのか、あるいは独自の革新を創出したのか。

以上の問題および関連した問題を分析するために、本研究で使用した資料は多岐にわたる（巻末の参考文献を参照）。まず、学術書がある。すでに、中国の経済発展や高度消費社会についての研究書がある[3]。そして、中国への日本流通企業の進出を一冊の研究書としてまとめたものはないが、研究書のなかで扱われている[4]。同様に、すでに見たように、事例研究としてはいくつがのものがある。

第二は社史である。いくつかの企業では社史が発刊され、中国進出の過程と現地での経営に触れられている。これによって、企業成長のなかでの中国進出の意味がわかる。第三は、『日経ビジネス』『週刊東洋経済』『週刊ダイヤモンド』『国際商業』『月刊コンビニ』といったビジネス雑誌や業界誌、『日本経済新聞』をはじめとする新聞などがある。

ただ、本書の重要な部分、つまり流通各社の中国での展開については、基本的には聴き取り調査が中心になっている。巻末の現地調査日程には、いつどのような企業を訪問し、聴き取り調査を行ったのかを詳しく示している。本文の議論において、とくに注記のない場合にはこの聞き取りによるものである。

以上のような問題意識と議論の枠組みを持つ本書は、以下の構成をとっている。この第1章「は

じめに」における問題提起について、第２章では全体の議論の前提として、中国の高度消費社会の形成とその特徴、中国政府の流通分野における規制改革と小売業新システムの形成について考察している。

第３章では、大型店の中国進出を扱っている。まず、百貨店のなかで現在最も存在感を示している伊勢丹の事例を扱う。続いて、日本独特の小売業態といえる総合スーパーであるイオン（ジャスコ）とイトーヨーカ堂を分析している。欧米のディスカウントストアやハイパーマーケットとは一味違った展開が明らかにされている。第４章では、欧米に比べて競争力の強固なコンビニエンス・ストアであるローソン、セブンーイレブン・ジャパン、そしてファミリーマートが取り扱われている。

第５章では、流通システムやマーケティング活動の重要な消費財メーカーが取り上げられ、中国で積極的な活動を行っている資生堂、日清食品、明治製菓の経営活動が分析されている。

最後は、第６章「おわりに」である。ここでは、本研究の成果を、第１章の問題提起に合わせてまとめている。

注

(1) グローバル・リテーラーに関する研究やその課題については、以下を参照。土井一生「第２章　グローバル・リテーラーの現状、その研究動向およびそれらの課題について」江夏健一編『サービス多国籍企業の人的資源管理―カルフールの国際展開を事例として』早稲田大学産業経営研究所、産研シリーズ40（2006年８月）。また、矢作敏行『小売国際化プロセス―理論とケースで考える』有斐閣、2007年も、第１章、第２章で最近の小売企業の国際化プロセスに関する研究動向に触れている。

(2) 例えば、白石善章・許永傑・黄彗玲「小売企業のグローバル化と中国市場参入―セブンーイレブンの事例研究」『流通科学大学―流通・経営編』第17巻第２号、2004年は、セブンーイレブン・ジャパンの中国進出を扱っている。矢作敏行『小売国際化プロセス―理論とケースで考える』有斐閣、2007年では、第３章の一部でセブンーイレブン・ジャパンの中国進出について、第５章でイオン、第６章でイトーヨーカ堂の中国戦略について分析されている。学術書ではないが、自ら経営者として運営した天津伊勢丹について述べたものとして、稲葉利彦『十五億人を味方にする―中国一の百貨店　天津伊勢丹の秘密』光文社、2007年がある。

(3) 例えば、以下を参照。李海峰『中国の大衆消費社会―市場経済化と消費者行動』ミネルヴァ書房、2004年。唱新『中国型経済システム―経済成長の基本構造』世界思想社、2005年、第４章。

(4) 例えば、以下を参照。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、2002年および流通科学大学・長江流域調査隊『中国流通調査―上海・長江流域を中心として』流通科学大学出版、2000年、第３章。胡欣欣「第６章　日米欧がしのぎを削る中国」ロス・デービス/矢作敏行編著・外川洋子監訳『アジア発　グローバル小売競争』日本経済新聞社、2001年。

（川邉　信雄）

第２章
中国における大衆消費社会と新流通システムの形成

1978年の改革開放以来、中国は急速な経済発展をとげた。最初は、経済特区を指定して、そこに外資を呼び込んだ。海外の有名な製造業は、中国の安価な人件費を求めて大規模な投資をした。その結果、中国は「世界の工場」と呼ばれるようになった。

こうした外資企業の製造・輸出に牽引されて経済が急速に伸びた結果、人々の所得も急速に向上した。これは、とくに北京、上海、広州や深圳などを中心とする沿岸部の大都市で顕著であった。その結果、中国は人々の所得向上に合わせて、消費需要も高まり、13億人からなる「世界の市場」へと変貌した。

そのため、中国は社会主義時代に構築した生産重視・配給制度の体制を改め、市場取引に基づいた近代的な流通システムを新たに構築しなければならなかった。そのためには、流通ノウハウの取得のために外国の流通企業を呼びこまなければならなかった。中国政府は、外資流通企業に対する段階的な規制緩和を行っていった。そして、2001年12月にはWTOにも加盟し、３年以内の全面的な規制緩和を世界に対して約束した。外資系流通企業は、中国政府の規制緩和の様子をみながら、中国市場への参入を果たした。

本章では、第１節では、中国においてどのようにして、近代的な外資流通企業が参入できるような大衆消費市場が形成されたのかを見る。続く第２節では、大衆消費社会の形成に対応して、中国政府がどのようにして規制緩和を行っていったのかを考察する。そして、第３節では青島において、市政府がどのような考えのもとで、流通政策を先案し、それに流通業が対応し、新しい流通システムを構築したのかを具体的にみる。

第１節　大衆消費社会の形成と特質

建国以来、中国は右へ、左へと大きく揺れ動き、鄧小平が実権を取り戻した1978年末の共産党第11期３中全会（第３回中央委全体会議）で、改革・開放政策が始まった。これによって、とくに上海や広東など沿海部は次第に豊かになった。1989年６月天安門事件でこの路線は停滞したが、鄧小平は1992年１月から２月にかけて中国南部を視察し、改革・開放加速化を強く打ち出した。この路線は1993年３月に開催された全国人民代表大会で憲法に明記され、経済大国への歩みを速めることになった。

中国は安くて豊富な労働力を武器に、西側企業の「工場」として、世界経済の表舞台に登場してきたのである。これが、急速に「市場」として注目を浴び始めた。これは、鄧小平の改革加速の大号令で、国民生活は着実に向上し、中国当局も大胆に市場を開放する方向に動き始めたから

である。これに対応して、日本だけでなく、欧米の資本や香港の華僑資本はこの「巨大市場」を狙った投資へと走り始めた。とりわけ、上海と揚子江河口域だけでも１億人を越える大市場である。また、高級品やブランド品を購入する、富裕層も相当厚みが増してきたといえる。

また、中国もこれまで生産拠点として外資を導入してきたが、所得水準が向上してきたことに対応し、流通関係の外資を誘致する方針を打ち出している。また、政府は雇用拡大のため、第３次産業の育成を重視しており、規制緩和による流通業界の活性化が一段と進むと考えられた(1)。

各国企業はこの需要を見逃すわけにはいかなかった。これは、日本企業にとっても例外ではない。日本企業はこれまでの対中投資戦略を転換し、生産基地としてではなく、中国市場そのものに照準を定めた投資に重点を移し始めている。その典型が日系小売業の中国への進出ラッシュであった。

また、消費財メーカーを中心に製造業各社の動きが活発になってきた。1997年５月に、ポッカコーポレーションは缶飲料の中国市場向け工場を建設した。外資として初めて食用油販売が認められた日清製油は上海に1993年３月、サラダ油の販売会社を設立した。これは、生活の向上で精製油の需要が急増していることによる。改革以前の中国においては、都市住民は低賃金、低物価、低消費の「三低」政策の状況にあった。つまり、それ以前の中国では、賃金はほとんど上昇しておらず、低賃金と低物価、消費の徹底抑制によってバランスがとられていた。

改革・開放政策以前の中国は、国際的には戦争に備え、国内的には階級闘争を押し進めることを基本的な政策としていた。つまり日本の戦時下の統制経済に近いものがある。そこでは消費・贅沢はブルジョア的なもので、悪と見なされていたのである(2)。

この様な状況の下で、1978年前の中国人の消費生活意識について、「質素」「同一レベルの生活」「仲間意識」という特徴が醸成された。女性のおしゃれなどについても、「素朴」が「美徳」という状況であった。このような非物質志向は当時の中国人の生活の論理で、消費をあおるような物質志向の行動や言論はブルジョア的観点として批判の対象となっていたという。改革・開放路線がスタートした直後の1980年には、北京で大型店といえば百貨店が４店あっただけである。

1978年の改革開放以降、1980年代後半から中国は急速な経済発展をして、大衆消費社会へと発展していった（図表２－１参照）。とくに大きな変化は、1984年10月中共第12期３中全会で採択された「社会主義の計画的商品経済理論」が果した役割が大きい。これまでの「計画経済」が「商品経済」に変更されたのである。商品経済を発展させるには、消費を促進しなければならないのである。現在まで、いくつかの消費ブームとそれを支えた主力商品によって、段階的に発展してきたといえる。開放間のない1978年～84年には、人々の望む主力商品は白黒テレビ、洗濯機であった。1984年～88年になると、消費を支えたのはカラーテレビと冷蔵庫であった。この時期になって、都市で急速な消費ブームが現れ始めた(3)。

大衆消費社会の定義については、いろいろな議論がある。代表的な研究者のひとりであるG.カトーナは、自由裁量の購入を許す一般的な豊かさ、経済的に影響を与える消費者権利、そして

図表２－１：中国における GDP および小売販売総額の推移

単位：億元

年度	GDP	小売販売総額	年度	GDP	小売販売総額
1952	679.0	276.8	1978	3,624.1	1,558.6
1953	824.0	348.0	1979	4,038.2	1,800.0
1954	859.0	381.1	1980	4,517.8	2,140.0
1955	910.0	392.2	1981	4,862.4	2,350.0
1956	1,028.0	461.0	1982	5,294.7	2,570.0
1957	1,068.0	474.2	1983	5,934.5	2,849.4
1958	1,307.0	548.0	1984	7,171.0	3,376.4
1959	1,439.0	638.0	1985	8,964.4	4,305.0
1960	1,457.0	696.9	1986	10,202.2	4,950.0
1961	1,220.0	607.7	1987	11,962.5	5,820.0
1962	1,149.3	604.0	1988	14,928.3	7,440.0
1963	1,233.3	604.5	1989	16,909.2	8,101.4
1964	1,454.0	638.2	1990	18,547.9	8,300.1
1965	1,716.1	670.3	1991	21,617.8	9,415.6
1966	1,868.0	732.8	1992	26,638.1	10,993.7
1967	1,773.9	770.5	1993	34,634.4	12,462.1
1968	1,723.1	737.3	1994	46,759.4	16,264.7
1969	1,937.9	801.5	1995	58,478.1	20,620.0
1970	2,252.7	858.0	1996	67,884.6	24,774.1
1971	2,426.4	929.2	1997	74,462.6	27,298.9
1972	2,518.1	1,023.3	1998	78,345.2	29,152.5
1973	2,720.9	1,106.7	1999	81,910.9	31,134.7
1974	2,789.9	1,163.6	2000	99,214.6	39,105.7
1975	2,997.3	1,271.1	2001	109,655.2	43,055.4
1976	2,943.7	1,339.4	2002	120,332.7	48,135.9
1977	3,201.9	1,432.8	2003	135,822.8	52,516.3
			2004	159,878.3	59,501.0
			2005	183,084.8	67,176.6

出所：中国国家統計局編『中国統計年鑑』（1999年版、2006年版）および国家統計局貿易物資統計司編『中国市場統計年鑑』（1998年版）中国統計出版社

消費者心理の重要性といった三つの特徴をあげている(4)。一般的には、工業化・都市化の結果、所得の上昇により、大量生産が可能になりモノ不足から供給過剰になり、中産階級の台頭によって大衆市場が誕生し、消費の高度化、節約から消費志向へと消費者の価値観が変化し、消費革命が生じるといわれる。この大量消費を大量生産と結びつけるために、卸・小売などの流通機構が変化し、大量流通や販売革新などが生じる(5)。

中国の大衆消費社会の形成については、日本など先進国との比較で、以下のような特徴が見られる。中国ではマズローの欲求段階に基づいておらず、「基本的生活支出」と「社会的欲求」が

同時に行われている。また、日本では大衆消費時代には、「消費欲求が画一的」という現象が生じ、次に「消費欲求が多様化」していった。しかし、中国では「画一化」と同時に「多様化」があらわれている。

先進国では所得が高いほど階級意識が高い。しかし、中国では「階層意識」の変化にも同時性がある。都市間の経済格差が大きいにもかかわらず、どの規模の都市においても、昨日よりは今日、今日よりは明日、階層が上昇する期待が強い。

また、中国では1980年代からの部分的市場経済の導入による経済発展によって「非物質志向」から「物質志向」に変化した。しかも、同時に多くの人々が「物質主義」から「脱物質主義」へと変化しつつある。さらに、全国的な統一市場ではなく、「大都市型」と「地方都市型」の異なる大衆消費市場が形成されていくと予測されている(6)。

改革・開放間もない時期に、いくつかの日本の小売企業は中国市場への参入を考えていたことが伺える。例えば、1979年に三越は北京の「王府井百貨店」と全面提携を発表し、1980年に西武百貨店は北京での合弁企業の設立を試み、1981年には大丸が上海第一百貨店との提携を発表している。

これらはすべて失敗に終わっているが、その後中国との関係はいろいろな形で発展した。1981年にダイエーは天津市の貿易会社と合弁企業を設立して商品調達を展開している。1984年には九州のニコニコ堂が桂林でホテルの建設を進め、後には総合スーパーにも出店している。西武百貨店は1985年に北京で合弁の家具製造工場を設立している。

販売店での中国進出では、専門店の展開も早かった。ワールドは1987年に上海市服装公司と合弁で上海世界時装有限公司を設立し、日本向けに婦人服を製造するとともに、直営店「ルモンド」の出店を開始した。同社は、製品の８割を日本に輸出し、２割を現地で販売している。1989年以降には、ワコールとベネトン・ジャパンの現地製造工場が北京の繁華街で直営店を出している(7)。

小売業の開放が進む前の上海市の1991年の１人当たり国内総生産（GDP）は6,675元（１元＝約23円）で、個人消費が伸びるとされる1,000ドルラインを大きく超えた(8)。この結果、上海の街を歩く若者たちは、香港など他のアジア地域の大都市の人々とすでに遜色のない服装をするようになっていた。革のミニスカート、ダブルのスーツなどである。北京では、まだ人民服も目立っていたが、上海はオシャレな男女が多くなっていた。最新のファッション製品を販売する店には、若者の１ヵ月分の給与に相当する約１万円の商品も並ぶようになった。両親と同居している女性は、こうした高価なものを購入することも十分可能であった(9)。

上海など、先進地域の消費をリードするのは、改革・開放政策で誕生した企業エリートたちであった(10)。夫婦で年収が１万元の人たちは「万元族」といわれた。これは、1980年代半ば、農村で付加価値の高い作物で稼いだ「万元戸」と違い、彼等はごく普通の都市住民として消費のリード役を担った。改革・開放政策が進む中国沿海部の都市では、高度成長を背景に勤労者の所得が着実に上昇した。その結果、夫婦で年収１万～２万元（１元＝約19円で、19万から38万円）に

達する家庭が増え、新しい中間層が形成され始めた。百貨店や専門店、外食産業も、この万元族にターゲットを当てた店舗政策、商品政策を取り始めた。その結果、給料1カ月分に相当する高級衣料や日本製の家電製品がよく売れた。

万元族は、価格で少し高めのものを購入するが、価格以外でもいくつかの消費上の特徴がある。彼らの消費行動を特徴づけるのは、隣がテレビを買ったのでウチもという「横並び意識」と「ブランド志向」といえる。自動車とか高級腕時計を買うのは、「大款（ターカン）」と呼ばれる人たちである。彼らは、個人経営の企業であったり、華僑と組んで貿易でもうけたりした大金持ちのことである。

しかも、こうした階層は統計に表れる所得に比べてはるかに多くの支出をしている。その理由の第一としては、政府発表の統計と現実のギャップがあることである。1993年『中国統計年鑑』によると、1992年の北京市の平均月収は約213元、上海市では約252元である。しかし、現実にはひと月に500元以上を稼ぐ人たちが急激な勢いで増えている。しかも、共稼ぎ夫婦が多い。月収が500元とすると、その2倍の1,000元になり、年収は1万2,000元となる。1人で、年収1万元の人は少ないが、夫婦で1万元の家庭はごく普通となってきた。1994年上半期、中国の小売総額は前年同期比で実質約5％増加し、7,188億元となった。これは、日本の同時期の小売規模の17％に当たる(11)。

第二は、副業にいそしむ労働者が多いことである。都市では、「第二業」と呼ばれる副業に従事する労働者が少なくない。この副業収入も、政府統計に反映されないのが普通であるといわれる。

第三は、中国では生活コストが安く、可処分所得が高いことである。中央国家統計局の調べによると、都市住民の一人当たり住宅費は年間で約36元、月間でわずか3元ときわめて安い。1人当たりの医療保険や教育費もそれぞれ月間で、3.5元、5.3元にすぎない。生鮮食料品の価格も日本の10分の1以下の見当である。中国では、収入の七割は可処分所得であるという。

さらに、中国では月収800元以下の給与所得者は基本的には免税という側面も可処分所得を大きくする要因となっている(12)。

中国経済は、1992年以後急速な発展をとげ、1992年後半から消費ブームも新たな段階を迎えた。この消費ブームの特徴は、ブームを支える主力商品が家庭ではエアコンや電話、高級化粧品、会社ではファックス、コンピュータと、同時期の先進諸国の人気商品と重なってきたことである。

また、1993年ごろまでには中国での大衆消費社会の到来を予想させるように「下着革命」も始まっている。広州近辺ではパンティストッキングが主流になってきたようである。一般的にパンティストッキングは一人当たりGNPが2,500ドルを越えると普及するといわれている。都市部を中心に購買層が確実に広がっていた。また、値段が日本の1.5倍もする口紅の売れ行きが好調で、資生堂の合弁会社（北京）が手がける口紅の輸入販売も予想以上の人気を呼んだ(13)。

中国の流通開放が決まり、デベロッパー事業を中核とする香港をはじめとする華僑はいっせい

に同国でのSC開発計画を決定した。進んだ小売りノウハウを持つ日系企業に出店を打診している。これに乗ったのが、ヤオハンと西武である[14]。ヤオハンは1994年５月上海にスーパーマーケットの１号店を開店している。上海では伊勢丹やヤオハンなど外資系デパートが相次いで開業し、先進国の消費スタイルを持ち込んだ。またケンタッキー・フライドチキンなど外食産業も相次いで進出し、日曜日の夕方には外食するパターンが定着してきた。日系企業や香港企業による大型店舗の展開に触発される形で、地元の小売業が上海市内にSCを建設する動きも生じた。上海・南京路の新世界商場、東海商場など、きやびらかなSCが次々に開業している。こうして、1990年代の半ばごろには都市部の生活は様変わりした。

1995年末までには、とくに上海の発展は顕著であり、上海の卸売および小売総額は中国全体の6.5％を占めるにいたっていた。1985～95年の流通関連の総設備投資額は、過去40年間の合計額に匹敵するものであった。売り場面積も拡大し、人口一人当たりの占有面積は４年間で0.21平方メートルから0.63平方メートルに増加した。卸売業は2,000社、小売とサービス業は15万社に膨れ上がり、94年度の小売総額は前年度比23.5％増、91年度比では倍増している[15]。

こうした新たな消費ブームの波は、揚子江沿いの他の大都市を洗い始めた。江蘇省の南京市では１台6,000元から8,000元もするエアコンの売れ行きがよい。蘇州では一回の食費が100元や200元もかかる高級レストランが人気という[16]。

同時に、消費者の興味の対象は「食」から「ファッション」へと広がりつつあった。美容室や女性下着専門店が続々と開店するなど、美しくありたいという女性心理に照準を合わせたビジネスが盛んになってきた。また、ポケットベルや携帯電話も急速に普及している[17]。

1990年代後半に入ると、北京、上海、広州など中国都市部の流通業は、新しい状況に直面するようになった。つまり、中国の流通市場は国境と業界の垣根を超えた大競争の時代に突入したのである。その理由は、第一に、最初に出店した百貨店がオーバーストアになってきたことである。中国最大の商都上海では、1998年５月時点で市内の百貨店は約700店、売り場面積は合計1,600万平方メートル。北京市では、1997年には百貨店だけでも10店以上が開業、売り場面積１万平方メートル以上の大型商業施設は73店に増えた。この競争激化によって、1997年には５店の百貨店が閉店した。

第二は、経済の停滞である。順調に経済発展を遂げていた中国も、1997年ごろから急に高度成長に急ブレーキがかかった。このために、消費者は生活防衛に走り始めた。外資系流通業にとって商品政策の難しさが課題として浮上してきた。1997年のGDP（国内総生産）伸び率が全国有数の13％であった広州も、給与の伸び率は平均２～３％となった。新世界百貨は週末客でごった返すが、実際に商品を購入する客は来店客の２割弱であり、手ぶらのまま出て行く客がほとんどであった。消費者は価格に敏感になり、買い控え傾向も強まった。国家統計局がまとめた中国全土の小売物価上昇率は1997年10月以降マイナスになっている。小売総額伸び率も、1998年１月に12.9％をつけた後、６％台に落ち込んだ。

第三は、百貨店がオーバーストアに陥る一方、スーパー、コンビニなど新興勢力が台頭し、業態間競争が勃発し始めたことである。百貨店の苦境をしり目に、スーパーやコンビニが着々と成長し始めた。1998年5月で、上海にあるスーパーは1,000店以上、コンビニは1,300店以上であった。

しかしながら、スーパーも安閑とはしておれない状況が生まれた。というのは、中国では百貨店、スーパー、コンビニで競合する部分が大きいからである。例えば、国営百貨店の衣料品の価格はスーパーと重なる部分が多い。スーパーの生鮮品は、近隣の自由市場の価格にあわせなければならない。そしてコンビニは、スーパーの価格と同じ水準に設定する[18]。

こうして、上海などでは外資、中国企業入り乱れて、利益を削っての販売競争が生じた。慢性的な過剰生産体質に流通戦争が加わり、消費者物価指数は2001年末から連続7ヵ月もマイナスであった。外資の合弁を含めた大手小売業197社の3分の1の62社（2001年度）は赤字といわれた[19]。

さらに2000年代に入ると、中国の若者の間でファッションへの関心が急速に高まっている。上海や北京の繁華街では、モード雑誌から抜け出したような装いが目につくようになった。雑誌などの情報にも敏感で日本や韓国の最新流行がすぐに入り、もはや時差はなくなった感がある。1978年からの改革・解放以降に生まれた世代も20歳を超え、経済的な余裕も生まれており、外国企業も中国ファッション市場に熱い視線を注ぐようになった。

2001年5月の中国のゴールデンウィークには上海で、国際ファッション文化週間と題し、20を超えるファッション・ショーが開催された。これには、海外12カ国を含め1,000人以上のモデルが動員された。

このように、ファッションに関する情報が伝わるスピードは速くなっている。とくに若い層は、トレンドに敏感で、情報も豊富になっており、日本やニューヨークと同時商品を展示しないと見向きもされないという。日本のファッションへの影響も強い。北京には、日本の流行先端の街、東京・渋谷をもじると同時にモデルにした「渉渋湾」という名のファッション店街が出現し、若い女性たちでにぎわっている。日本文化に傾倒する若者を「哈日族」（ハーリーツー）と呼ぶが、続いて韓国好きの「哈韓族」も拡大しつつある。

最近は化粧など美容やフィットネスにも関心が高まっている。2000年度の化粧品市場は335億元と過去7年間で2.4倍に急拡大した。つめに化粧を施すネイルアートもブームになっている[20]。主な消費者は総人口13億人のうち豊になった4億人の都市人口である。地方政府の発表した2001年の一人当たり国内総生産は、以下のとおりであった。広州4,600ドル、上海4,500ドル、北京3,000ドルで、これは全国平均の905ドルよりかなり高い[21]。

上海市は、2002年の流通状況をまとめている。それによると、商品売上総額は前年比9.8％増の5,021億3,000万元（約7兆8,100億円）、小売総額は同9.3％増の2,035億2,000万元（約3兆528億円）となった。全国的なデフレのなか、上海は堅調に推移しており、流通外資がなだれ込んだ。この結果、外資流通業の売上は215億7,000万元（約3,230億円）となり、小売総額に占める割合は10.6％に達した[22]。

一方、新型肺炎（SARS）が2003年５月１日～５日のメーデー連休商戦を直撃した。政府は感染防止のため省や市をまたぐ旅行を原則禁止とし、本来７日間の休みも５日間に短縮した。上海の梅竜鎮伊勢丹でも、前年同期比30％の売り上げ減少であった。これは、客数減に加えて、不要不急のものは要らないという消費者の指向がたかまり、ファッション衣料が強い同店が影響を受けたといえる。

北京市内でも、連休中消費が大幅に落ち込んだ。百貨店18店の４月30日－５月４日売上高は前年同期比73.9％減で、とくに衣類が同81.2％減と大幅に落ち込んだ。なかでも北京最大の繁華街である王府井沿いにある店舗は観光客が激減した影響も受け、同90.3％減と壊滅的な状況であった。高級百貨店「北京燕莎友誼商城」は４月30日から営業時間を短縮し、午前９時の開店を１時間遅らせ、客足は激減した。数万人が集まる繁華街、西単大街の人出は一日3,000人前後にとどまった[23]。

SARSの影響も６月になると沈静化してきた。伊勢丹の現地店舗では、来店客数・販売額が２桁増に回復してきた。イトーヨーカ堂の北京市内の２店舗は、５月に売上高が前年同月比一割減少したが６月にはプラスに転じた[24]。

中国の社会消費品小売総額は前年度月比伸び率は、SARSの影響で2003年５月に4.3％に落ち込んだが、その後は上昇し、10月には10.2％、11月には9.7％と、2004年は前年の通年経済成長率8.5％を超えるペースで伸びだした。

上海の梅竜鎮伊勢丹では、2004年には企業が春節前に従業員をねぎらうために配る「企業礼品」の売れ行きが前年より５割増えた。好業績を背景に法人消費が盛り上がったためである。女性用の高級ブランド化粧品を大量購入したり、男性用のスーツを20～30着買ったりする企業もある。個人向けのファーつきのセーターやコートが売れている。購入者は外資系企業などに勤める30歳前後の女性が中心である[25]。

2005年の春節商戦の消費は前年より18％程度伸びた。春節商戦の消費額は2000年から５年間で1.5倍に拡大している。上海市民は2005年度の春節期間中に一人平均2,093元（約２万7,000円）を消費したといわれた[26]。

また、中国人の海外旅行熱もたかまり、梅竜鎮伊勢丹では、2004年には水着の特設売り場を前年の２倍に拡張した。海水浴をする人が少ない上海では、水着は余り期待できる商品ではなかったが、数年の間に東南アジアなどの海外のリゾートに出かける人が増えたのである[27]。

2005年４月には、日系小売企業にとっては2003年のSARSに匹敵するような大きな問題が生じた。教科書問題を発端にした中国の反日デモで、日系の流通・外食業の現地店舗などが標的になったことである。上海では、ソニー製品のショールーム「ソニーギャラリー」が臨時休館した。イオングループはデモのあった４月10日午後、広東省の２店の営業を中止した。同日夕方には店が入居する深圳市のショッピングセンターのガラスが割られた。イトーヨーカ堂は、公安当局に、２日のデモで玄関のガラス３枚が割れた春熙店（四川省成都市）などの警備強化を要請した。

ローソンやファミリーマートは、上海の全店で24時間営業を継続した。北京のセブン－イレブンにも影響がでていない。そのためイトーヨーカ堂は、14日北京で大型スーパーを予定通り開業した。同日の開業式には鈴木敏文会長も参加している。５月の五四運動、７月の慮溝橋事件とその後に続く記念日に反日感情が現れやすい。日中関係の改善が遅れ、事態が悪化すれば、影響が深刻になることが懸念された[28]。

2006年８月、小泉首相の靖国神社参拝に抗議する書き込みがインターネット上で急増し、反発の動きが見られた。しかしながら、2005年４月の反日でみられたような無用な混乱は起きず、中国に進出している日系企業は日常どおりの業務を継続した[29]。2006年半ばまでには、反日運動の懸念も薄れ、日系企業の中国国内の治安に対する不安が小さくなった。そのため、経営者のマインドは中国市場に対して「将来にわたり魅力的」と考える企業が、前年調査の25.4％から38.8％と13ポイントも上昇している[30]。

また中国は、2005年７月には、人民元を２％切り上げた。大方の日系企業は影響ないと判断した[31]。

2006年ごろになると上海の女性は流行に敏感になってきていた。例えば2004年当時、オンワード樫山では日本を除く東アジア、つまり中国、香港、韓国、台湾の４つの国・地域向けの新ブランドを立ち上げようとしていた。価格はねごろに抑制し、適度にトレンドを取り入れず、可もなく不可もないデザインになるはずであった。ところが、2004年の６月にカジュアル事業本部長および商品統括の常務が上海を訪問し、市内の繁華街を歩き回った。そこで、日本と同じファッションの動きを確認した。その結果、日本向けに開発中であった「ROSEBULLET（ローズブリット）」を急遽、東アジア向けに販売することにしている。肌を露出する先鋭的なデザインだけに冒険であったが、計画通りの日本に対し、中国では計画比２桁増ペースの勢いで好調な売れ行きを続けた。

中国の女性は共働きで男性と同じだけの収入を稼ぐ。夫に相談せずに好きなものを購入できるため、個性的なファッションを求めがちであるという。また、上海の女性は黒い髪が大半で化粧もスキンケアが中心である。地味な顔を引き立たせるには、鮮やかな原色の衣料が向いている。しかし、髪を染め、化粧が華やかになれば、シンプルな色やデザインが似合うようになる。その時、上海のファッションは大きな転換を迎えると考えられた[32]。

2006年の春節商戦は、さらに高級化した。百貨店やスーパーは前年を10％も上回る売れ行きであり、とくに高額商品が人気となった。企業の贈答品需要が好調で、前年3,000元（約４万3,000円）が中心だったライターは、2006年には8,000元前後が売れ筋となった。重慶市の新世紀百貨店では、健康食品や高級酒が前年比10～20％も売れ行きが良くなった。家電品も液晶やプラズマテレビがよく売れ、頭打ち感のあった乗用車の需要も盛り上がってきた。海外旅行も前年より20％増加した。春節の連休中には20億4,000万人が帰省などで移動する。休み前にボーナスを支給する企業も多いことから、土産物や食料品などを中心に売り上げが急増、家電なども年間で最も需要が盛

り上がる[33]。

2007年の春節では、都市部においてはさらに高級品人気が一段と強まり、デジタル家電や少し高めのワイン、化粧品が売れ筋となった。百貨店や総合スーパーの売上は２桁増と好調であった。中国の2006年の社会消費品小売総額は前年比13.7％増と３年連続の２桁増であった。

春節需要に加えて、さらにバレンタイン需要が加わるようになった。衣料品や食品、化粧品を中心に百貨店や大手スーパーの売上も好調となった。暖冬の影響で冬物の売行きは鈍かったが、春物衣料の出足は早く、従来は中国でなじみが薄かった香水などバレンタイン向けと見られる需要も加わり始めた。所得向上に伴う中間層の広がりや生活様式の変化で、伝統的な商戦も様変わりしつつある。

とくに重要な変化は、春節に一家団欒という習慣が減り、レストランでの外食が人気を集めたり、海外旅行に出かけたりする人が増加していることである。インドネシアやモロディブが人気となっている。売れ筋は東南アジアで6,000元程度という。国内観光も堅調で、とくに北京や上海などへの観光が増加している。大型連休中の小売総額は昨年比約15％増の約2,200億元（約３兆400億円）であった。都市部ではデジタル家電や宝飾品、農村部でも贈答用の高級酒やたばこが売れたという。農村が多い青海省、甘粛省、貴州省でも２～３割増の高い伸びを示した。

また、中国では依然として現金払いが主流であるが、カード利用額も着実に増加している。中国銀聯の加盟企業が発行するデビットカードの利用額（中国本土）は56.1％増の184億2,000万元となっている。海外旅行の増加を反映し、香港、マカオを含む中国本土以外での利用額が64.5％増の11億2,400万元へ伸びた。

一方で、春節は都市と農村、沿海部と内陸部などの貧富の格差が際立つ季節でもある。春節休み前には賃金未払いで帰省できない民工の抗議が各地で頻発したことが報道されている。そのため中国政府は、弱者を重視する姿勢を強調した。内需拡大には農村部の消費底上げが必須であるが、これは急速には進まない。温家宝首相は2007年２月の北京での春節祝賀会の演説で「人民生活に注目し、重視し、保障し、改善することは人民政府の基本的な職責」であることを強調している。胡錦濤国家主席は大晦日の17日に、甘粛省の農村を尋ね、農村重視の姿勢を表明している[34]。

第２節　流通業に対する開放政策の推移

1978年12月の共産党第11期中央委員会第３回全体会議（11期３中全会）において、中国の経済改革・対外開放政策が打ち出された。これによって、中国政府は1978年から「全人民の生活の改善、向上」を第一目的とした。これは、鄧小平の実権掌握とともにスタートした。1980年には深圳、珠海、汕頭、厦門の４地区を経済特区に指定、外国企業の受け皿とした。1984年には沿海14都市を開放し、1988年には海南島が省に昇格、５番目の経済特区になった。

1979年７月、中国は初めての外資法である「中外合資経営企業法（合弁企業法）」を制定し、外国からの直接投資を拡大するための政策、優遇措置を打ち出した。1983年には「中外合資経営

企業法実施条例」が公布され、外資導入の業種リストも公表された。この時点では、まだ流通業はこれまでと同様に、開放禁止の業種として政府の保護下におかれていた[35]。

1986年10月、国務院は「外国投資奨励規定」（国務院22ヵ条）を制定し、経済発展の全体戦略に基づく外資選別、外資構造調整の重要性を認識し始めた。1987年には、「外商投資方向指導規定」も制定し、外国投資の奨励・制限・禁止についての業種リストを規定した。さらに、1989年３月には、国務院が制定した「当面の産業政策の要点に関する決定」を公表し、外資を重点的に奨励する業種の審査基準を明確にしている。

1990年12月に交付した「全額外資企業法実施細則」の中では、国内商業、対外貿易などを投資禁止の業種としてとりあげている。この時点では、全額外資（100％外資）企業だけでなく、合弁企業や合作経営企業の設立は認められず、流通業は依然として政府の保護産業とされていたのである[36]。

1990年代に入ると、中国政府は外資流通業に対して次第に開放政策をとるようになった。しかし、そのプロセスと特徴は、漸進的で、限定的で、透明度の低いものであった[37]。

1992年５月には、国務院は第45号通達のなかで、早くも日本のヤオハン・グループが上海で合弁百貨店を設立する申請を認可している。1992年６月には、中国の小売業界を主管する商業省が、北京事務所を持っているダイエー、伊勢丹、西友、西武百貨店、高島屋、東急百貨店、三越の代表を呼び、中国への進出を促した。商業省国際協力局の王明弘局長が出席し、小売分野の合弁に許可がおりることになったので、日本の大手小売業に是非進出してほしいと語ったという。中国側の狙いとしては、(1)外資のノウハウ習得、(2)市場活性化、(3)人材養成—の３点をあげた。これによって、中国は対外開放を正式に打ち出したことになった。

この時中国側は、外資の進出を認める場所として、北京、上海、天津、広州の４大都市と５つの経済特区、および「観光都市」を示した。観光都市は具体的には西安（陝西省）、桂林（広西チワン族自治区）、杭州（浙江省）などが候補になると見られた。1993年末までに10件程度の出店を認める見通しであった[38]。

中国政府側には、中国における小売業の経営ノウハウのみならず、工業部門のデザイン、品質を改善していく狙いもあった。商品の70％以上は中国国内からの調達を義務づけており、小売外資による川下からの品質改善に期待していた[39]。

さらに、中国側が求めているのは小売サービス業のノウハウ、とりわけ商品開発である。百貨店で扱っている商品の種類は、最大規模の上海市第一百貨でさえ、３万6,000品目（売り場面積２万1,400平方メートル）で、日本の百貨店よりかなり少ない。中国側の狙いとしては、小売り外資の技術を生かして商品の品質を高め、品揃えの幅を広げることであった。これによって、消費を徐々に促し、小売段階だけで1991年５月時点の800億元（１元＝約24元）ともいわれる「過剰在庫問題」を解消する青写真を描いている[40]。

1992年６月に中国共産党委員会と国務院は、「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、これに基づいてサービス産業の発展の奨励、外資導入の促進などの新しい開放政策が打ち出された。

1992年７月に国務院が内部通達「商業小売領域における外資利用問題に関する許可（国務院82号）」において、北京、天津、上海、広州、青島、そして大連の６都市、および経済特別区で、各１社、または２社の合弁、合作による外資系企業の導入が実験的に認められることになり、それ以後、国内企業を保護する必要性から段階的ではあったが、小売市場の開放が推進されてきた。小売分野における外資系企業の参入が正式に許可されることになった[41]。

その内容は、①上記６つの沿海開放都市と５つの経済特別区で、それぞれ１～２社の合弁または合作経営の小売企業を思考的に設立する、②全額外資（100％外資）の小売企業はしばらく認可しない、③試行期間中、外資系小売企業を設立する際は、地方政府が国務院に届けて、審査・認可を受ける、④国家の設立許可を得た外資企業は輸出入権を持つことができるが、その金額は当該企業の年間の売上高の30％を超えてはいけない、そして⑤外資企業の業務範囲は商品の小売と商品の輸出入で、卸売業務や輸出入代行業務を行ってはならない、というものであった[42]。

従来、小売分野へは日本、イタリアなどの一部のアパレルメーカーが進出していたが、商品は中国で生産することを条件にするケースが多かった。外資が消費者本位の品揃えなどを持ちこむことによって、国営百貨店などの活性化を狙った[43]。

中国は1993年３月に閉幕した全国人民代表大会（全人代）で憲法を改正し、社会主義市場経済体制を明文化した。市場経済には生産から消費者にいたる効率的な流通体制の確立と価格自由化が不可欠である。経済発展とそれに伴う所得の向上による市場規模の拡大に対応するため、中国政府はマーケットメカニズムを確立するために外資系小売業のノウハウ導入をしたいという思いが強かったといえる[44]。さらには一部先進国から、経済、貿易・流通体制の不透明性や法整備の未熟さが中国の目指すGATT体制と相容れないとの指摘もあり、対応を迫られたという側面もあった[45]。

同年３月、国務院は国家計画委員会が取りまとめた「全国第三次産業発展計画の基本指針についての通知」を認可し、関係部門に通達した。これによって、一部の都市と地域における小売企業と物資供給企業（生産財の卸売業）の合弁が試行されるようになった。

中国政府は、1993年春以降、景気加熱によるインフレを抑制するため、小売ライセンスの許可件数を絞ってきた。しかし、このころになると流通の近代化を遅らせることがかえってインフレを招くとの考えに変わってきたようで、中国政府の対応に変化の兆しが見られ出した[46]。

『日経流通新聞』（1994年10月４日）は、中国政府は小売分野の対外開放の第一弾として、当面認可する小売合弁プロジェクトの全容が判明したと伝えている。日系小売業では、すでに内定していたニチイ、国際流通グループヤオハンのほかに、大手スーパーのジャスコがあらたに合弁事業を認められる見通しになったとしている。

中国では、投資額、売り場面積の大きい小売合弁プロジェクトは中央政府、一定以下の規模は

地方政府が独自に認可している。今回の中央レベルの認可プロジェクト内容によると、ジャスコと中国の申華・華越グループ、香港資本と合弁で、総投資額は約2,000万ドルを予定している。1994年末までに正式な認可が降りる見通しとなっていた。このほかのリストでは、北京、天津でそれぞれ2件、上海4件、広州、青島、大連で1、2件を上限に小売事業の合弁設立を認める内容になっている。北京、天津、上海はすでに認可プロジェクトの選定を終え、一部では着工中、広州、青島、大連についてはまだ1件ずつ、合弁設立の認可枠が残されていた。台湾系企業に限っては今回、6都市別に設けた認可枠とは別に、各都市1～2社の合弁を新たに認可する方針であった。

中央認可の合弁企業に対しては、商品の輸出入権を認め、海外からの商品調達で大きな支障が出ないよう配慮するとしている。具体的に合弁企業に対し、売上の30%を目途に輸出入を認める方針といわれた。

ただ、店舗面積、投資額が一定以下の進出計画については、地方政府が認可し、引き続き地方レベルでは合弁設立を認める方針であった。このため、地方市政府認可を受けた日系小売業の対中進出はその後も可能となるものであった。伊勢丹は上海と天津、ヤオハンは北京、深圳で百貨店を営業していたが、いずれも地方政府の認可を受けたものである。

同時に、中央政府はスーパーのチェーン展開を希望する一部の外資に対し、試験的に全国各地への出展を一括認可する「新方式」も検討していた。ダイエーなど中国全土でのチェーン店運営を目指す日系スーパーが、この適用を受ける可能性も残っていた。

1995年ごろになると、中国政府は流通外資政策の見直しに取り組み始めた。1995年6月には、国務院の認可を経て交付された「外国企業投資産業指導目録」によって、従来外国投資が禁止とされてきた小売業、卸売業と生産財の卸売業が投資制限業種の乙類に入り、出資の独資企業の設立は許可しないものの、外資系企業の参入が認められるようになった。許認可については、国務院直属の業界管理部門および省・直轄市の関係部門が審査・認可し、審査・認可権は地方下級機関に下ろしてはならないことが決められていた。

1995年8月からは、地方政府の認可した外資企業に対する整頓・整理のキャンペーンが開始された。このキャンペーンでは、外資企業の出資比率、事業内容、合弁期間および経営状況などについて、新たな審査が行われた。その結果、49社は適格企業、199社は整頓が必要な企業とされたほか、残りの36社は不適格企業として営業免許を取り消されることとなった。整頓が必要とされる企業に対して、中央政府は次の要求を出している。

①チェーンストア、倉庫型ディスカウント・ストア企業は中国側の経営権取得が必要なこと。

②合弁期間は30年を超えてはならないこと（西部の場合は40年を超えてはならない）。外資小売企業が卸売業を行ってはならないこと。

③全額外資企業は以上の基準に基づき合弁・合作企業に組み替えなければならないこと。

このような規制は、中央政府の政策との整合を図り、地方政府の「越権行為」を厳しく制裁す

るためのものと考えられた[47]。

1995年10月、国務院は北京と上海に限って２社の合弁チェーンストア企業を試験的に設立すること、また、合弁チェーンストア企業の審査・認可権は国務院が持つことを決定した。国内貿易部は、流通業の外資導入についての新たなガイドランを打ち出し、今後のプロジェクトは次の４つの原則に従うことを規定した。

①合弁パートナーは、欧米、日本など資本力があり、進んだ小売業管理経験をつみ、国際的に知名度の高い会社でなければならない。

②出資比率は、中国が51％以上を占めなければならない。

③合弁期間は30年を超えてはならない。

④試行が認可されると、一定の輸出入権を持つことができるが、輸入商品は自社の扱う小売商品に限り、輸入総額はその年の売上総額の30％を超えないものとする。外貨収支は自らバランスをとり、輸出が輸入を上回るようにする。

1997年５月、国務院弁公室は「地方の外資商業企業の審査・認可を即座に禁ずる通達」のなかで、今後地方政府による外資小売企業の審査・認可を禁止し、その権限はすべて中央政府に集中することなどを規定した。これは、国有百貨店や中小商店が経営を圧迫されている現状に対応したものである。日系では、イトーヨーカ堂以外は出店ごとに認可を得る必要があり、広域での多店舗展開は難しい。また、中央政府は今後、中国の流通近代化に貢献するような企業だけに出店を認める可能性があった。そうなると、日本でも抜きん出た小売業だけが中国での多店舗展開に乗り出せる資格を持つことになるかもしれないと思われた[48]。

1997年12月に上記目録が改正され、小売業、卸売業、そして生産財卸売業を一括して制限業種に位置づけ、外資系企業による全額出資の禁止と中国企業側による51％以上の出資を原則として、中国企業側が経営主導権を握ることを条件に参入を認めることが謳われた。

1998年４月、中西部開発計画に合わせて内陸部の省政府所在都市で国内商業の開放を実験的に進めることが決定された。国務院は流通外資企業の試行地域を現行の11の沿海開放都市・経済特区から内陸部の省都にまで拡大し、海外の著名な流通企業の対中投資を積極的に誘致することを決めた。1999年６月、国家経済貿易委員会と対外貿易経済合作部は、「外資系商業企業試行規則」を公布し、流通外資企業の設立要件などを初めて専門法規で明確にした。これは、従来の政策における不透明さを克服するための新しい兆しであった。

この条例の要点は、以下のとおりである。①外資小売企業の設立地域は、すべての省と、自治区首府、直轄市、計画単列都市（行政指定都市）で、従来定められていた11の沿海開放都市・経済特区から大幅に拡大され、すべての省政府所在都市と４つの直轄市、および計画単列都市が指定され、そのうち北京、上海、天津、重慶、広州、鄭州、武官、蘭州、そして成都については複数の外資系企業の設立が認められた。さらに、４つの直轄市には各１社の外資系卸売企業の設立も認められた[49]。②外資卸売企業の試行的な設立を許可し、その資本金が8,000万人民元（中西部

地区は6,000万人民元）を下回らないこと。③4店舗以上のチェーンストア方式で小売合弁企業（コンビニエンス・ストア、専門店および専売店をのぞく）を経営する場合、中国側の出資比率は51％以上であること。④小売合弁企業の最低資本は5,000万元（中西部地域は3,000万元）であること。⑤小売・卸売企業の合弁期間は30年間を限度とすること。

中国は1986年7月にGATT（関税と貿易に関する一般協定）に復帰を申請したが、加盟交渉が本格化するのは1992年2月からである。その後、GATTからその継承機関である1995年設立のWTOへの加盟交渉や、並行して進められた二国間交渉では、中国の立場をめぐって交渉が難航した。1999年11月には、アメリカと中国の二国間交渉の妥結によって大きな転機を迎え、中国のWTO加盟が確実となった。

1997年、中国政府は地域・店舗数などが制限されている小売合弁事業について、WTO加盟実現後はそれらの制限を段階的に緩和し、5年後には自由化するという方針を明らかにしている。また、1997年7月のWTO作業部会で、中国側は流通分野での大幅な改善（数量制限、地理的制限、外資比率規制の加盟5年以内の廃止などについての見直し）も約束し、加盟国側の評価を受けた[50]。

WTO加盟が現実的になることによって、中国は流通開放を迫られ、規制緩和・撤廃を中心とする新たな流通開放政策の展開が求められた。1999年には、「外商投資商業企業試点弁法」が施行された。最終的に中国は、2001年12月にWTOに加盟した。

2004年6月には商務省によって、「外商投資商業分野管理弁法」が施行された。これは、1999年に施行された「外商投資商業企業試点弁法」が全面改訂されたもので、WTO加盟に際して公約した外資系企業に対する規制緩和を実行するための手段として位置づけられている。この新制度においては、①外資系企業について開放地域の拡大、②出資比率の引き上げ、③許認可手続きの簡素化が謳われている。

また、同年12月以降には省都や経済特別区などに限定していた出店が原則的にどの地域においても認められると同時に、全額出資の外資系企業の設立、医薬品、農薬、石油製品の取り扱いも可能となる。さらに、営業許可などに関する権限は、規模が小さい案件については地方政府に移譲されることになった。

2004年12月、中国はWTO加盟時の公約で流通分野の規制緩和を打ち出した。その内容は、①進出する地理的制限の撤廃、②外資の出資比率、店舗数などの制限撤廃（自動車を除く）、③フランチャイズ（FC）チェーンと無店舗販売の解禁、④認可手続きの簡素化、などを柱とするものであった[51]。

これによって、流通分野の外資規制緩和策としてFCチェーンの解禁と流通分野の出資制限が撤廃され、外資100％出資でFCチェーン本部を設立することが可能になる見通しであった。従来、FCチェーン展開は中国企業に限られていたが、外資に認められることで流通各社は店舗展開の競争力やリスク分散が高まると期待した。FCチェーン展開により現地資本を活用した店舗網の

急拡大が可能になり、高成長が続く中国の消費市場に進出する動きが加速する。こうして、WTOの加盟によって中国はまさに「世界の工場」から「世界の市場」へと変貌したのである[52]。その他、2005年２月にはFCシステムの経営管理規則が施行された[53]。

中国側としては、外資の資金を生かして、老朽化している店舗を近代的な大型SCに作り変えたい、との強い期待があった。北京市の外資の受け入れ窓口となる、北京市対外経済貿易委員会では、①店の規模が10万平方メートル以上、②投資額が１億米ドル以上、などの条件を充たす開発計画を優先して認める意向を示唆し、規模は大きいほうがいいとの方針を鮮明にしている。

（川邉　信雄）

第３節　中国（青島市）における小売業新システムの形成過程

本節では、青島市における小売業の変遷と現状の分析を通して、中国の流通システムの形成と変遷を論じるものである。限られた紙幅では、中国小売業界の全体図を概観的に紹介するよりも、特定の一地域に焦点を当てて、より詳しく分析することによって中国の現状と問題点がより具体的に浮きぼりになると考えられる。

その特定の一地域として青島市を取り上げた理由は、以下にあげる通りである。青島市は中国東部の沿海地域に位置し、地理的な優位性によって貿易が盛んに行われてきた都市であり、昔から歴史的に軽工業や貿易、流通の発達した中国を代表する町のひとつであった。何よりも重要なのは、中国政府が1970年代末から改革・開放政策を始めて以来、青島市はいち早く改革・開放都市に指定され、外資の進出も含めて、様々な分野での実験、もしくは優遇政策が行われてきた。さらに、一地方都市として、北京や上海のような大都市よりも柔軟性を持ち、中央政府の政策を弾力的に受け入れ、改革を重ねてきた。ある意味で、青島市は中国全体の「縮図」であるともいえる。従ってその流通システムの形成過程を知ることによって、中国の流通業全体の構造と変化、発展も俯瞰することができよう。

１．青島市概要

青島市は中国山東省東部にあり、黄海と膠州湾に面し、自然に恵まれた港を有している。韓国と日本にも近い。行政区として、1949年には、７区、即ち市南区、市北区、台西区、台東区、西滄区、李村区、浮山区によって構成された。その後、幾度かの変化を経て、現在は行政区として、市南区、市北区、四方区、李滄区、黄島区、嶗山区および城陽区の７区となっている。さらに青島市は県レベルの５つの市、即ち膠州市、膠南市、即墨市、莱西市および平度市を有している。青島市の総人口は、758万人、その内、市区部の登録人口は275万5,000人である。青島市の総面積は１万654平方キロメートル、市区７区の面積は計1,159平方キロメートルである。

2006年の域内総生産（GDP）額は前年度比18.95％増の3,206億元であり、中国35の大中都市の内、上位10位に入っている[54]。都市部一人当たりの可処分所得は１万5,328元で、前年度比18.6％

増である。農村部一人当たりの純収入は6,546元で、前年度比12.7％増である。都市部一人当たりの消費支出額は１万1,945元、農村部の生活消費支出額は4,203元であり、前年度比で、それぞれ20.9％、12.5％増となっている。

2006年の青島市社会消費品売上総額は、前年度と比べ16.3％増の1,006億6,700万元に達し、初めて1,000億元の大台を超えた[55]。社会消費品売上総額においては、山東省では１位、中国35大中都市では13位、15の副省級都市の中では８位であり、いずれもが前年度と比べて順位が上昇している[56]。都市部一人当たりの消費支出額（１万1,945元）のうち、食品は36.4％（4,353元）、衣類品は11.8％（1,413元）を占め、衣食品の消費支出が全体の消費支出額の約５割に達している[57]。また、青島市の卸売売上高は531億1,400万元となり、前年比20.6％増であった。そのうちの43％の商品は、飲食品などで、衣料品と合わせると、卸売売上高の66.75％を日常生活用品が占めていた[58]。

２．小売業における初期改革

小売業システムは国有企業をはじめとする公有企業の改革、民営化および民営、そして私有企業の発展と外資企業の進出によって形成されている。以下、青島市小売業がどのようなプロセスを経て、計画経済制度から今日のシステムに変化してきたのかを検討する。

中国における小売業の改革については、初期段階では工業などと比べてかなり慎重であった。その理由は、商業は国民生活にとって最も身近なものであり、一般市民の生活自体を直接左右するものであるからである。一方、職場ごとの従業員の数は比較的少なく、不動産設備などの固定資産も少ないため、工業分野などでの優遇政策性の極めて高い計画破産のような措置は、商業企業においては適応されにくいと考えられた。

周知のように、文化大革命が終結した1976年頃は、中国は完全な計画経済体制であった。商業分野においても例外ではなかった。当時は、商店が重要な役割を果たしていた。つまり工場は計画に基づいて単純生産する場であり、商店は日用品の配分センターであったといっても過言ではない。国民は日常的に商品不足に悩まされ、食糧、肉、卵、食用油、綿製品をはじめ、多くの日用品の購入には配給券が必要であった。その「取引」が行われる場所は主に商業局などの管理下にある各種の商店、副食品店、八百屋および供銷社[59]傘下の果物屋、水産品などの生鮮食品売店、雑貨店などであった。各商店への商品の供給は、それぞれの系列の卸センターが担当していた。そして、顧客は求める品物を手に入れるには、商店の従業員の機嫌を取らざるを得ないありさまであった。当然、店側にはサービス概念、経営理念なども一切必要とされなかった。商店の所有権関係については、主に国有、集団所有（准国有）の体制であった。

このような既存の伝統的な流通システムに変化が現れ始めたのは1970年代からである。国の緩和政策により、青島市では、まず1973年に商業系国有商店から、1979年に非商業系統の国有経済部門および区政府レベルの商業部門から、さらに街道居民委員会（居住区住民の自治組織）から、

様々な「集団性」商業企業が多く創り出された。同時に、個人開業も許され、後に就職難の解決策として奨励され、その数は次第に増えていった。

一方、改革・開放後、とくに1980年代に入ってから、商品の供給状況が徐々に改善されていくにつれ、計画性商品や指導性商品は減っていった。そして、本来なら国有商店でしか販売できない食糧、肉、卵、食用油などの重要な生活用品も一般の店でも扱うようになっていった。同時に、「国家統一定価」や「国家指導価格」となっていた商品が減り、市場価格の商品が増えていった。

このような小売業界の変化に伴って、卸業界も変化していった。1984年、青島市の商業局に属する「貿易センター」と青島市供銷社に属する「農副産品貿易センター」が相次いで設立された。これらの貿易センターで、所有制・隷属・級別とは関係なく、誰でも取引できるようになった。そして、非公有商業企業が急速に発展するにつれ、「条条、塊塊」[60]と国有、集団商業企業中心の既存の計画経済の流通システムが崩れ始めたのである。

1986年現在、小売企業５万4,162社のうち、国有企業、集団企業および供銷社系企業の割合は、1979年と比べ、それぞれに10.2％から1.7％、65.9％から12.9％、20.3％から3.5％に急激に減少した。一方、個人経営の商店は3.5％から81.9％に急増したのである[61]。

３．新システム形成のプロセス

上述のように、旧計画経済の流通システムの崩壊と新流通システムの構築は1980年代から始まった。しかしながら、本格的に変化が現れたのは、中国政府によって1992年に「市場経済体制の構築を目指す」という目標が出された時からである。そして、2001年 WTO 加盟を目標とした頃から、小売業界の変化が激しくなり、今日の市場経済流通システムの形成に至った。その変化のプロセスを見れば、商業局を中心とした国有商業企業の改革、商業分野における国有資本の撤退、それに伴う民営企業の躍進、私営企業の発展と外資の参入、そして消費者社会の形成と、新流通システム構築の成り立ちがわかる。以下、主な動きをみてみよう。

(1)　国有商業企業の改革および商業分野からの国有資本の撤退

本節でいう国有商業企業の改革とは、主に商業局に属する各レベルの商業企業の改革を意味している。1990年代初期までの改革の重点は主に「権利譲渡」と「企業の自主権拡大」に置かれ、様々な試みが行われたが、管理体制自体には大きな変化があまり見られなかった。

一方、企業改革は商業局に関する行政改革と共に行われた。1992年、経済活性化を加速するために青島市政府は、1991年まで認定していた市商業局が有する中小商業企業（最大の商店街である中山路にある企業を除く）に対する管理管轄権を各区の関係部門に譲渡した。譲渡された企業は計109企業、販売店舗は計283、経営面積は10万1,509平方メートルであり、在職従業員数は5,974人であった。1994年の政府機構改革に伴って、商業局は名称を変え、商業総公司となった[62]。商業総公司自体は独立採算制法人であり、2000年現在、傘下直属企業27社（直属企業の子会社を含めると計126社）、事業団体５社を有していた。従業員数は２万6,000人、登録資本金は３億1,600

万元で、純資産額は10億元に達していた。

2000年頃までに、従業員の持ち株所有制度など株式制導入を中心とした改革が行なわれていた。しかし、それ以降は「一般競争業種から国有資本を撤退する」という中央政府の方針に従って、青島市は極めて迅速にかつ大胆な改革を実行した。青島市政府は、まず商業総公司傘下の企業126社に株式制導入を通じて、所有権多元化改革を行い、続いて国有資本撤退の改革を行なった。経営陣による買収、従業員全員による買収および他社売却の三大手法で、2003年末には、124社から国有資本が完全に撤退し、残った2社も撤退の手続き中であった。青島市商業総公司自体も経営陣によって買収され、現在は民営企業として青島融商投資発展集団有限公司となった。

一方、供銷社系の企業も同様の改革を実施した。2000年の時点でも、供銷社傘下（市レベル）の企業のうちほとんどが従業員の持ち株所有制度導入などの改革を行なった。そのうちの青島長青股份有限公司はすでにチェーン店53店舗と5つの配送センターを持ち、当時の山東省同業界の大手企業の一つとなった[63]。

石油のようなエネルギーなどの独占分野においては、小売国有企業は今なお大きなシェアを占めているものの、上述したような改革や国有資本撤退により、流通業全体における国有企業の割合は急速に低下してきている。国有企業の社会消費品売上総額に占める割合は1992年の37.7%から、2006年には4.9%にまで減少した。

(2) 外資企業の参入

①概観

1992年、北京、上海などの大都市と並び青島市は、大型外資系小売企業との合弁事業の国内「試点」6都市の一つとなった。様々な交渉を経て、1998年1月8日、ジャスコと青島市供銷社との合弁企業であるモール型のショッピング・センター「東泰佳世客」（店舗面積2万3,500平方メートル、敷地面積5万平方メートル、800台の駐車場）が開業した[64]。同じ年の9月、Parkson（マレーシア）が店舗面積3万5,000平方メートルのデパートを、そして、翌年の11月に、Carrefour（フランス）が1万8,000平方メートルの店舗面積を有する大型スーパーマーケットをそれぞれ開業した。

ジャスコなどの進出については、当初業界では重視されていなかった。当時、国内外の影響もあり、小売分野の業績はあまり芳しくなかった。ましてや、開発中の東部新地区にはまだ十分な居住エリアができていない状況の中、誰もが外資系企業が成功するとは思ってもいなかった。

しかし、ジャスコ、Parkson、Carrefourの開業当日から、外資系商業施設は青島市民および業界にも強いインパクトを与えた。来客数、売上高だけではなく、経営理念、企業文化、複合的な娯楽性の導入、商品レイアウト、商品の品揃え、店の設計や内装、サービスの良さ、業態革新性等、斬新なモデルが初めて庶民の目の前に現れたのである。外資企業の進出が大成功を収めたのと裏腹に、国有商業企業は業績の悪化がさらに深刻となり、2000年にはついに4つの大型企業

が営業停止に追い込まれた。一方で、「狼」とたとえられた外資企業は消費者心理を掴み、消費者のニーズに応えたため、消費者からの多大な支持を得た。マスコミもこぞってジャスコ、Parkson、Carrefourの進出を「三匹の狼が青島の小売業を活性化させた」と賞賛した[65]。

1999年6月からの外資小売業参入に対する緩和政策の実施以降、とくに2001年のWTO加盟後、毎年数件の外資小売企業が青島市に進出してきている。2006年末には、イオン（ジャスコ）、Parkson、Carrefour、Wal-Mart、Metro、大潤発（台湾）をはじめとする、グローバル小売企業11社が青島に進出し、これら外資系流通企業の売上高合計は青島市社会消費品売上総額の5％を占めるまでになった。

②外資系小売企業の進出による流通システムへの貢献

外資系小売企業の進出は流通業の新たなシステムの形成に極めて大きな役割を果たした。振り返ってみると外資系企業の進出がもたらした効果として、次の5点があげられる。

第1は、業界の活性化と競争の促進である。青島市社会消費品売上総額は1996年ごろから毎年、前年と比べて増加しているものの、その増加率は1999年まで毎年下降傾向にあり、また個人の消費支出も抑えられていた。とくに、1998年度の一人当たりの可処分所得が前年度比5.3％増に対し、一人当たり年消費支出の増加率はわずか0.7％に止まった。その間に伝統的な百貨店が新たに何店舗も開業したが、業界の活性化にはつながらなかった。

しかし、ジャスコ、Parkson、Carrefourなど外資系企業の進出により、業界の様相は急激に変化した。2001年上半期外資系小売売上高は前年同期と比べ78.7％も増加し、年間売上高は青島市社会消費品売上総額の6.5％を越え、2004年には社会消費品売上総額の7.6％にも達したのである[66]。

一方、外資系小売企業の進出は激しい競争も引き起こした。進出初期には、国有商業企業や中国系大型小売店が倒産に追い込まれたが、その後も競争は増す一方である。整理・淘汰の波は国有企業、民営企業に止まらず、外資系企業自身にも波及してきたのである。Parksonがスーパーマーケット業態からすべての店舗を、ジャスコ2号店などの外資系商業企業が撤退するという状況に、青島市小売業界の競争の激しさが反映されている。

第2は、国有商業企業の民営化を加速したことである。青島市政府は外資系小売業に市場を開放すると同時に、それと足並みを揃えるように国有商業企業の改革を段階的に加速させた。しかし、国有商業企業の業績は悪くなる一方であった。この様な状況の下で、商業分野から国有資本を全面的に撤退するという決断を青島市政府は強いられ、それを速いスピードで実行したのである。その背景には外資系小売企業の進出による、競争の激化が主な原因としてあることは間違いないであろう。そして、多くの国有企業はわずか数年間で民営化され、業界全体の再編につながっていったのである。

第3は、経営ノウハウの移転である。外資参入の効果が以前から専門家たちによって指摘されてきたが[67]、青島市においても、その効果は極めて大きいとはっきりいえよう。ジャスコの進出

に当たって、当初地元企業の経営者たちは「売り場が広すぎて、陳列方式は営業面積を無駄にしている。支払い方法にも問題があり、商品が盗まれやすく、管理も行き届かないから長く持つはずがない」と自信満々の判断を下していた[68]。しかし、ジャスコは開業初日の売上高が100万元を超え、初年度の売上高は2億8,000万元、2000年には4億3,000万元に達し、純利益は2,006万元にもなった。これが地元経営者たちを震撼させ、外資企業の「学習」に奔らせた。

しかし、最初は単なる店舗の外観的な模倣、その次にパソコンの導入や業態の模倣にとどまっていた。この点について、「内在的なものを把握できず、実質的な効果が得られなかった」と現在青島小売業最大手の「利群」董事局主席はいう[69]。とはいえ、その後、整理・調整期を経て、地元の経営者たちは単純な物真似から確実に各自企業の経営理念の更新、管理システムの導入、自社ブランド意識の確立、業界における企業の位置づけ、顧客層の測定、マーケーティング戦略等について深く探求するようになったのである。

第4は、人材育成における外資企業の貢献である。外資企業の上層幹部は本国または他地域の系列店舗から派遣され、一般の従業員と基礎幹部は地元で採用されることが多い。彼らは企業内部の教育・研修を受け、実際の実務経験も積み上げていった。こうして様々な有能な人材は育成されたが、その内の一部は他社にスカウトされて、去って行った。これは外資系企業にとっては避けたいことではあるが、全体から見れば、中国近代流通小売業に必要不可欠な人材を外資系企業が提供し続けたことは極めて意味が大きい。この観点からすれば、とりわけイオン（ジャスコ）の貢献は大きい。「ジャスコは青島市の生鮮食品売り場のある商業施設のほとんどの管理人員を育成し、人材を輩出した」といわれるほどである[70]。

第5は、業態の多様化と新システムの骨組み作りである。青島市の伝統的な百貨店を中心とした小売業界に、外資企業は様々な業態で進出し、新システムの最初の骨組み作りにおいて起爆的な役割を果たした。斬新な業態で進出した外資系企業は、市場の占有率と収益を確実に拡大し始めた。それに倣って、地元の企業も新業態に参入し始め、他分野にまで業務を拡大させた。やがて、このような激しい競争、競合の中で、新しいシステムが出来上がったのである。

(3) 民営企業の躍進

今日青島市の小売業の状況を見ると、小売業を強力に支えているのは主に民営企業であることが明確になる。民営企業は大型、私営[71]、零細企業などによって構成されているが、その中で、大型民営企業のほとんどは、上述したように国有や准国有企業から転化したものである。2006年、青島市小売最大手企業上位9社のうちの1位の「利群」と2位の「維客」、5位の「北方国貿」、6位の「利客来」、8位の「国貨」はいずれも国有商業企業もしくは准国有企業から改革を経て、発展した民営企業である。これらの企業は外資企業進出による経営不振から立ち上がり、最先端の経営手法を吸収し、迅速に独自の経営戦略を打ち出し、急速に発展を遂げたものである。そして、最大限に自社の資源を活かして各自地盤を固めた上で、青島市市区、郊外、さらに青島市に属する県レベルの5市に投資し、拡大路線を堅持してきた。

なかでも、これらの企業の拡大路線を支えているのは、自社所有の大型物流・運送センターである。例えば、「利群」の場合、1997年に専門の配送子会社「福興祥公司」を設立した。2001年に青島市区内に、１万8,000平方メートルの物流センターを、2003年には青島市区から60キロ離れた膠州市の15万平方メートルの敷地に、第１期として６万平方メートルの現代的な大型物流センター（２期で最終設計総面積10万平方メートル）を相次ぎ稼動させた。「利群」物流配送センターは食品、雑貨類、家電などあらゆる商品６万点以上を扱い、各地にある自社グループ企業だけではなく、外資系など3,000以上の企業にも配送している。規模としては、この物流配送センターは現在山東省最大のものとなっている[72]。

一方、大型商業企業のほか、私営企業や零細小売店の私有企業による経済発展が著しかった。社会消費品売上総額に占める私有企業の売上高の割合は、1992年に約20％であったのに対し、1995年には33％に、2006年には69.1％となった。そのうち、私営企業の売上高は、2006年は221億6,662万元であり、社会消費品売上総額の22％を占め、零細小売店は473億9,983万元で、47.1％を占めた。卸売業および小売業に従事している人員の86.9％は、私営企業（22.4％）と零細小売店（64.5％）の従業員である。店舗数も、7.7％が私営であり、89.9％が零細企業である。私営・零細双方を合計すると97.6％にも上る[73]。即ち、今日の青島市小売業はすでに民営企業や私有企業によって支えられているといっても過言ではない。

４．小売業の現状

上述した改革、競争、変遷のプロセスを経て、青島市小売業は目下次のとおりとなっている。2006年末現在、青島市には22万５千余の各種店舗があり、従業員数は65万１千人を超えている。小売業営業面積は650万２千平方メートルである。市区部には、７万4,645店舗があり、営業面積は301万６千平方メートル、32万6,449人が商業に従事している[74]。市区部住民一人当たりの平均営業面積は1.09平方メートルで、先進国の1.2平方メートルという数字に近づいてきている。青島市の小売業は下記のような４つの特徴で総括することができる。

第１は、業態の多様化である。青島市は中国の国家基準で定めている小売業17種類の業態のうち、ほとんどを揃えている[75]。2006年において、市区部の主な商業エリアに、88大中型店舗が集中し、大型ショッピング・センター１店舗、倉庫型１店舗、百貨店14店舗、大型専門店37店舗、大型スーパーマーケット25店舗、中型スーパーマーケット10店舗で構成されている。

第２は、大型企業が主導的役割を果たしていることである。前述したように、小売業には私営企業や零細企業が最も多く、多数の従業員を抱えているが、下記図表２－２で示したように、売上や収益の面においてはグループ企業、とくに外資系企業が目立っている。即ち、大型商業企業が業界の繁栄と発展をリードしているといってよい。青島市小売業の上位９社は外資系企業３社と地元大手グループ企業５社と大手家電量販グループ企業１社で構成され、この９社の売上高は青島市社会消費品売上総額の約20％に達し、青島市小売業の動向を大きく左右している。

図表２－２：2006年青島市小売企業上位９社の概要

企業名	売上高（万元）		店舗数			
	本年度	前年度比＋％	総数	前年度比＋％	直営数	前年度比＋％
１．青島利群集団	1,014,296	23.3	746	16	27	17.4
２．青島維客集団	251,820	15.9	821	14.8	15	7.14
３．青島国美電器有限公司	164,700	12.1	13	62.5	13	62.5
４．青島永旺東泰商業有限公司（ジャスコ）	135,800	38.5	2	0	2	0
５．青島北方国貿有限公司	107,200	19.8	106	10500	1	0
６．青島利客来商貿股分有限公司	98,526	22	149	－19	11	22.2
７．青島家楽福商業有限公司（Carrefour）	85,000	0.59	2	0	2	0
８．青島国貨有限公司	76,400	13.5	5	150	5	150
９．青島第一百盛有限公司（Parkson）	61,900	1.49	3	0	3	0

出所：2006年青島市上位50社連鎖企業経営情況統計表（http://www.qdjm.gov.cn/fwymy/lt.asp.）より作成。

第３は、商業エリアと企業の地盤が対応しており、それぞれが特色を持っていることである。青島市市区部は東部商業エリア、台東商業エリア、中山路商業エリア、李村商業エリア、黄島商業エリアという５つの商業エリアに大きく分かれている。

青島東部にある東部商業エリアは香港路を中心とする商業エリアで、1992年、市政府の移転に伴い、新市街として急速に発展してきた地区である。このエリアは政府機関、高級住宅街やオフィスビル、高級ホテルや商業施設などによって構成されている。外資系のジャスコ、Carrefour が香港路に進出しており、近くには有名ブランド商品が揃っている高級百貨店の「陽光百貨」や高級専門店が林立している。この商業エリアは中・上流階層の顧客と青島在住の外国人をターゲットとしており、ニューファッションや高級品消費の中心地にもなっている。

台東商業エリアには歩行者天国街を中心として、両側に青島市流通業最大手のグループ企業「利群」の旗艦店「利群商厦」（百貨店、 当該店舗2006年の売上高は11億7,000万元）、Wal-Mart（2006年売上高１億6,000万元）、スーパーマーケットの法宝（台湾とフランスの合弁企業）などが並んでいる。この地域は若者に人気があり、大衆消費商圏と観光スポットともなっている。

中山路商業エリアは旧市街にあり、百年の長い歴史を持つ商業地区である。青島市小売業８位の「国貨」を始め、旧国有や准国有商店が多く並び、その中に Parkson（９位）が入っている。この地区は、東部香港路エリアの勃興と旧市街の改造により、地区全体が相当なダメージを受け、売上はこの数年間低迷していた[76]。しかし、海水浴場等海辺の観光スポットに隣接し、また、近年旧市街改造工事が終了したこともあり、復活の兆しが見られるようになった。

李村商業エリアは居住者が密集している地域である。現在は滄口にまで広がり、李滄商業エリ

アとも呼ばれるようになった。李村商業エリアの中心は向陽路という歩行者商店街であり、そこに青島市小売大手グループ企業２位の「維客」、５位の「北方国貿」、６位の「利客来」の旗艦百貨店が並んでいる。この３つのグループ企業は狭い商業地帯で価格競争をせず、商業エリア全体の持続的な発展と繁栄を求め、共存の道を探りながら、それぞれの客層を囲い込んで、共に発展してきている[77]。

黄島商業エリアは近年脚光を浴びている新しい地域である。開発区として指定されてから間もないが、市政府の企画通り、企業、大学など教育機関の誘致が積極的に行なわれ、人口が急増している。この地域の最も賑やかな繁華街には将来性を見込んでイオン（ジャスコ）と「利群」グループが出店している。

第４は、外資と中国企業が異なる企業戦略を採用していることである。青島市に進出している外資系企業は各自の本業、とりわけ既存の店舗に力をいれ、新たな出店の展開には慎重である。そのため現在、イオン（ジャスコ）とCarrefourが各２店舗、ウォルマートは１店舗にとどまっている。Parksonも1993年から進出してきたスーパーマーケット業態から全面撤退し、百貨店業態のみに集中している。しかし、「選択・集中」を徹底的に行ったため、企業利益の面においては、イオン（ジャスコ）やCarrefourなどが業界では圧倒的に強い。

一方、地元代表グループ企業は外資系企業が進出してきた翌年ごろから、急速に周辺地域、とくに青島市に属する県レベルの５市に進出し始めた。百貨店や大型スーパーマーケットにとどまらず、チェーン店経営を積極的に進めている。近年はさらに、異業態にも参入している。最大手の「利群」は2007年度の年間総売上は122億元であり、１万平方メートル以上のショッピングセンターや百貨店だけでも27店舗を持ち、総営業面積は90万平方メートルに達している。現在、百貨店や小売フランチャイズ・チェーン、卸・物流、ホテルフランチャイズ・チェーン、薬局フランチャイズ・チェーンおよび薬品物流および不動産開発という５つの業態にも手を広げている。また電子取引や「質屋」の形で金融業界にも進出し始めた[78]。「維客」は現在、大中規模のショッピングセンターを９店舗、小売フランチャイズ・チェーン売店800店舗あまりを運営している。2007年グループ全体の売上高は28億5,500万元で、利益は5,328万元であった。「維客」は「本業集中、多業態にフランチャイズ・チェーン展開」を行なってきたが、2007年から、ショッピングセンターや小売フランチャイズ・チェーン経営を主業務として、商業不動産開発、金融業務と連動していくという企業戦略に変更した[79]。「利客来」（2007年グループ全体の売上高12億元）は市区部に三つのショッピングセンターを持ち、周辺の県レベル市の郷鎮（農村地区）のスーパーマーケットを含め、15のスーパーマーケットを所有している。さらに、2007年には家電、宝石・貴金属、物流配送、農村市場向けの農薬、化学肥料、種苗専門会社を設立した。また一般消費者や農民向けのレストラン、低価格のホテル、売店の三位一体の複合商業施設の建設、運営にも力を入れている[80]。

5．結びにかえて―今後の課題と予測

青島市では政府主導で、国有資本の撤退を積極的に行うことによって、商品市場が発展してきた。旧国有商業企業や准国有商業企業は民営化し、巨大グループ企業にまで成長してきている。これらのグループ企業は私営、零細企業と共に青島市の小売業をほとんどカバーできている。

一方で、外資系企業の進出によって、業界の競合、再編、差異化も行なわれてきた。相互補完によって、新たな流通システムが形成され、顧客の様々なニーズに応え、順調に発展している。

これまでの青島市の小売業の変遷と発展ぶりを見る限り、市政府が果たした役割は高く評価できよう。しかし、今後、各商業エリア、また、地域全体のバランスのとれた発展を目指して、市民の購買力を見極めながら、過当競争を引き起こすことなく健全な市場経済を成り立てるためには、行政がいかなる指導方針を打ち出すかが業界の発展につながる鍵となるであろう。

小売業における企業の効率や業績においては、イオン（ジャスコ）やCarrefourのような外資系グローバル企業および「利群」グループがほかの企業を大きく引き離しており、税収の面でも地域の発展に大きく貢献している。

これに対して、雇用については地元企業が大きな役割を果たしているが、企業効率や業績についてはなお努力や改善の余地があり、大きな課題を抱えている。

今後外資系や国内大手同業者の進出に伴って競争は一層激しくなると予想される。また、青島市の小売業界では近いうちに業界の統合と再編が起きるであろうと予測している。さらなる発展を推進するために、地元有力グループ企業にはより一層の本業重視の経営方針と対策が必要不可欠であると思われる。

〈付記〉 本稿の執筆に当たり、多くの企業や関係者に聴き取り調査を行った。とりわけ青島永旺東泰商業有限公司、利群集団股份有限公司、青島市経済貿易委員会、青島市対外貿易経済合作局の関係者の皆様に大変お世話になり、衷心より感謝申し上げたい。また、中国海洋大学管理学院権錫鑒学院長、崔迅副学院長には長年にわたって企業訪問や資料提供などで、大変お世話になっている。ここに特にお名前を記して衷心より謝意を表したい。

（尹　景春）

注

(1) 「世界の流通業94年の展望―中国、外資流入テコに発展」『日経流通新聞』1994年1月11日。

(2) 李海峰『中国の大衆消費社会―市場経済化と消費者行動』ミネルヴァ書房、2004年、26－28ページ。本書は、中国の大衆消費社会の台頭を体系的にまとめてある。とくに、アメリカや日本といった先進国での大衆消費社会の形成や特徴における際を明確にしている。また、改革以前の中国の動きについては、以下を参照。浅海一男『中国の企業経営』日本生産性本部、1972年、103、107、121ページ。

(3) 「上海NOW 消費革命（中）先進国並み「第3次ブーム」―消費者金融が下支え」『日経流通新聞』1994年8月9日。

(4) G．カトーナ/南博監修・社会行動研究所約『大衆消費社会』ダイヤモンド社、1971年、3ページ。

(5) 李『中国の大衆消費社会』11－12ページ。

(6) この先進国と中国の大衆消費社会の形成過程および特徴における差異につては、李『中国の大衆消費市場』、とくに第９章を参照。大衆消費社会の形成は、工業化時代の大量生産・大量販売をベースにした第二次産業革命の特徴といえる。現在、私たちの社会は第二次産業革命から情報や知識をベースにした第三次産業革命の時代に移行しつつある。アメリカでは、第一次から第二次への移行が明確に出たのに対して、日本は第一次と第二次がほぼ同時に発展した。それに対して、中国の場合は第一次、第二次、第三次が同時に発展しているように思われる。これが、先進国との差異を生み出しているのではないかと思われる。この先進国と中国の大衆消費社会の形成の比較研究そのものも、もっと研究を進める必要のある研究分野であるといえよう。３つの産業革命については、以下を参照。川辺信雄『新版　セブン－イレブンの経営史―日本型情報企業への挑戦』有斐閣、2003年。

(7) 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、2002年。

(8) 「上海・浦東への投資急増―外資、市場開拓に照準（国際ビジネス最前線）」『日本経済新聞』1992年12月15日。

(9) 「アパレル各社加熱するアジア進出(4)中国（下）将来の巨大市場」『日経産業新聞』1991年12月20日。

(10) 「中国、超巨大市場目覚める―上海、“ヤッピー”消費リード」『日経流通新聞』1993年１月１日。

(11) 「中国小売り市場外資戦国時代に、合弁認可リスト判明―中国、欲しいノウハウ」『日本経済新聞』1994年10月１日。

(12) 「躍進する中国流通業―消費リードする万元族、夫婦で年収１万―２万元」『日経流通新聞』1994年１月１日。

(13) 「対中投資新たなうねり（上）「工場」から「市場」へ―日本勢、開拓に意気込む」『日本経済新聞』1993年６月３日。

(14) 「日系企業、開放中国に食指、華僑人脈を生かし進出―ヤオハン、提携連発」『日経流通新聞』1992年７月23日。

(15) 「日経流通新聞創刊25周年記念シンポ、大阪―上海一百董事長陳顕釗氏」『日経流通新聞』1995年12月14日。

(16) 「上海 NOW 消費革命（中）先進国並み「第３次ブーム」―消費者金融が下支え」『日経流通新聞』1994年８月９日。

(17) 「第２部・国際交流会議アジアの未来特集―魅力膨らむ消費市場、中国」『日本経済新聞』1996年６月14日。

(18) 「中国の流通、大競争時代―だぶつく百貨店、成長減速、消費を直撃」『日経流通新聞』1998年６月９日。

(19) 「モノを売る（下）上海決戦―採算二の次、未来への布石（中国）」『日本経済新聞』2002年６月20日。

(20) 「中国にファッション熱、海外の流行時差なし―日韓の情報あふれる」『日本経済新聞』2001年５月14日。

(21) 「日中市場規模比較調査―素材・携帯電話日本抜く、成長著しい高額消費財（中国）」『日本経済新聞』2002年４月17日。

(22) 「上海の小売り３兆円超、2002年9.3％増、外資参入相次ぐ」『日経流通新聞 MJ』2003年１月28日。

(23) 「上海・北京、百貨店・ホテル閑古鳥―メーデー連休、SARS 直撃」『日本経済新聞』2003年５月７日。「SARS、中国の百貨店直撃―北京、衣類深刻、８割減、上海、ネットに注文殺到」『日経流通新聞 MJ』2003年５月13日。

(24) 「アジア進出の百貨店・外食、SARS 沈静化、業績も回復基調―伊勢丹、松屋」『日経流通新聞 MJ』2003年６月14日。

(25) 「中国の春節商戦活況、SARS の影響限定的―大型 TV が人気、贈答品も需要堅調」『日本経済新聞』2004年１月20日。

(26) 「春節商戦、中国活況、５年で1.5倍、５兆円市場―液晶テレビ好調」『日本経済新聞』2005年２月８日。

(27) 「ひた走る３大都市―上海、ルイ・ヴィトン、客足途切れず（消費大国中国）」『日経流通新聞 MJ』2004年６月29日。

(28) 「中国反日デモ、日系店舗も標的―進出計画は変えず、営業中断・警備強化で対応」『日経流通新聞 MJ』2005年４月13日。

(29) 「小泉首相靖国参拝―中国のネット、抗議が急増、日系企業は平常業務」『日本経済新聞』2006年８月16日。

(30) 「第39回日本の小売業調査―調達力が MD 磨く、『中国リスクは後退』」『日経 MJ（流通新聞）』2006年６月28日。

(31) 「人民元２％切り上げ、流通・外食『影響は軽微』―収入も減、コスト減で吸収」『日経流通新聞』2005年７月25日。

(32) 「好きな服好きなように、上海の女性、生き生き（ライスパワー文化圏融合するアジア）」『日経MJ（流通新聞）』2006年１月４日。
(33) 「中国の春節商戦、高額品が花盛り―百貨店や量販店、売り上げ高10％以上アップ」『日本経済新聞』2006年１月26日。
(34) 「中国の春節商戦、高級路線進む、所得工場、楽しみ方も変化―42型TV売れ筋」『日本経済新聞』2007年２月２日。「中国春節商戦は好調、大型連休中の国内行楽客17.7％増、飲食業売上高伸び18％」『日経MJ（流通新聞）』2007年３月２日。
(35) 謝憲文『流通構造と流通政策―日本と中国の比較』同文舘出版、2000年、153－154ページ。
(36) 同上、155ページ。
(37) 同上、159－161ページ。中国の市場開放と流通開放政策については、同書第６章を参照。
(38) 「ダイエー、北京で合弁、SC事業を展開―中国政府の進出要請受け」『日本経済新聞』1992年６月６日。
(39) 「アジア経済と日本特集（下）流通業界、アジアで激戦―中国、合弁で進出ラッシュ」『日本経済新聞』1992年11月19日。
(40) 「香港財閥デベロッパー、中国で商業開発競う―開放政策に素早く反応」『日経産業新聞』1992年８月12日。
(41) 鳥羽達郎「第５章　中国における大規模小売業の展開―外資系企業の参入と中国企業の対応」田中道雄・鄭杭生・栗田真樹・李強編著『現代中国の流通と社会』ミネルヴァ書房、2005年、第２節参照。
(42) 謝憲文『流通構造と流通政策』156－157ページ。
(43) 「小売り・陸運・会計事務所・保険、中国、外資導入を拡大―ハイテク合弁に市場開放」『日本経済新聞』1992年４月29日。
(44) 「中国の小売合弁、日系企業も続々、ニチイ・ヤオハン決定―上海にジャスコ」『日経流通新聞』1994年10月４日。
(45) 「ヤオハンと手組んだ中国CITICの戦略―“異例”の小売業投資（不連続線）」『日経流通新聞』1993年４月６日。
(46) 「ヤオハン中国展開計画、上海―南京間に330店―製パンなど投資」『日経流通新聞』1994年９月27日。
(47) 謝憲文『流通構造と流通政策』164－163ページ。
(48) 「スーパー・百貨店、中国進出、あくなき挑戦―多店舗展開を競う（不連続線）」『日経流通新聞』1997年11月25日。
(49) 鳥羽達郎「第５章　中国における大規模小売業の展開」81－82ページ。
(50) 謝憲文『流通構造と流通政策』169ページ。
(51) 「伊勢丹、中国で出店加速―中国の規制緩和、流通外資の呼び水に」『日本経済新聞』2005年５月７日。
(52) 「コンビニ、中国に大量出店―ファミリーマート、ローソン、FC解禁で加速」『日本経済新聞』2004年12月７日。
(53) 鳥羽達郎「第５章　中国における大規模小売業の展開」81－82ページ。
(54) 青島市経済貿易委員会『2006年青島商貿流通業発展概況』http://www.qdjm.gov.cn。
(55) 青島市統計局『統計分析』第23期（2007年１月）http://qdtj.qingdao.gov.cn/tjfx/tjfxcx.asp?id=1887。
(56) 前掲注(54) 青島市経済貿易委員会『2006年青島商貿流通業発展概況』。
(57) 青島市統計局『2007青島統計年鑑』157ページ。
(58) 青島市統計局『統計分析』第28期（2007年２月）http://qdtj.qingdao.gov.cn/tjfx/tjfxcx.asp?id=1887.
(59) 1950年代に主に農民向けの購買・販売協同組合として発展した。後に商業局と合併したり、独立したりして、准国有所有制企業になっていた。
(60) 中央政府から省、市への縦割り、地方政府中心の地域割りのことを指す。
(61) 青島市誌 http://202.110.193.6/shizhi.nsf. による。
(62) 青島市商業局および商業総公司の改革経緯については中国海洋大学が提供した「青島市商業総公司権属企業改制的理論基礎」（内部資料）を参考にした。
(63) 山東省供銷社「開拓進取　実現扭虧造盈」『商業会計』2000年９月期42ページ。
(64) イオンの中国戦略については、矢作敏行『小売国際化プロセス―理論とケースで考える』（有斐閣、2007年３月）第５章、151－181ページが詳しい。なお、青島市のジャスコについては、本書の第３章第３節を参照さ

れたい。

(65) 閻平　他「三匹“狼”搅活青島零售业」『中国工商報』2000年８月４日。

(66) 青島新聞網「青島商業大事記」（2007年３月13日）http://www.qingdaonews.com/gb/content/2007-03/13/content_7734946.htm。

(67) 例えば、胡欣欣「中国小売業の近代化と外資参入動向」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』（日本経済新聞社、2003年11月）32－36ページ。

(68) 劉国良「鯰魚効応」『大衆日報』2001年３月10日による。

(69) 前掲注(68) 劉国良「鯰魚効応」。

(70) 王開峰「青島商業外資坐天下」『中華工商時報』2001年11月13日。

(71) 被雇用者は７人以上。

(72) 狄同偉「利群集団物流中心的建設與規劃」『中国儲運』2002年４期、56－58ページ。江宏「利群集団用信息技術構築的物流戦略」『物流技術與応用』2005年第６期、50－56ページ。

(73) 各年度『青島市統計年鑑』による。

(74) 青島市統計局『2007青島市統計年鑑』317ページ。

(75) 『零售業態分類』（GB/T18106-2004, 国標委標批函［2004］102号）。詳細は文末の付表を参照されたい。

(76) 過剰の競争と業態や品物の重複によるものとの批判もある。青島新聞網「青島商圏三足鼎立　錯位経営暗合現代発展跡」http:www.qingdaonews.com/gb/content/2008-02/04/content_7808961.htm.

(77) 薄克国　他「“三巨頭”共同演繹商圏繁栄」『大衆日報』2003年９月17日。

(78) 青島新聞網 http:www.qingdaonews.com/gb/content/2008-01/10/content_7799110.htm.

(79) 青島新聞網 http:www.qingdaonews.com/gb/content/2008-01/29/content_7806283.htm.

(80) 青島新聞網 http:www.qingdaonews.com/gb/content/2008-01/22/content_7803298.htm.

付表1·有店铺零售业态分类和基本特点

序号	业态	选址	基本特点					
			商圈与目标顾客	规模	商品(经营)结构	商品售卖方式	服务功能	管理信息系统
1	食杂店	位于居民区内或传统商业区内	辐射半径0.3公里，目标顾客以固定的居民为主	营业面积一般在100米以内	以香烟、饮料、酒、休闲食品为主	柜台式和自选式相结合	营业时间12小时以上	初级或不设立
2	便利店	商业中心区、交通要道以及车站、医院、学校、娱乐场所、办公楼、加油站等公共活动区	商圈范围小，顾客步行5分钟内到达，目标顾客主要为单身者、年轻人。顾客多为有目的的购买	营业面积100平方米左右，利用率高	即食食品、日用小百货为主，有即时消费性、小容量、应急性等特点，商品品种在3000中左右，售价高于市场平均水平	以开架自选为主，结算在收银处统一进行	营业时间16小时以上，提供即时性食品的辅助设施，开设多项服务项目	程度较高
3	折扣店	居民区、交通要道等租金相对便宜的地区	辐射半径2公里左右，目标顾客主要为商圈内的居民	营业面积300平方米～500平方米	商品平均价格低于市场平均水平，自有品牌占有较大的比例	开架自选，统一结算	用工精简，为顾客提供有限的服务	一般
4	超市	市、区商业中心、居住区	辐射半径2公里左右，目标客户主要为商圈内的居民	营业面积在6000平方米以下	经营包装食品、生鲜食品和日用品。食品超市与综合超市商品结构不同	自选销售，出入口分设，在收银台统一结算	营业时间12小时以上	程度较高
5	大型超市	市、区商业中心、城郊结合部、交通要道及大型居住区	辐射半径2公里以上，目标顾客以居民、流动顾客为主	实际营业面积6000平方米以上	大众化衣、食、日用品齐全，一次性购齐，注重自有品牌开发	自选销售，出入口分设，在收银台同一结算	设不低于营业面积40%的停车场	程度较高
6	仓储式会员店	城乡结合部的交通要道	辐射半径5公里上，目标客户以中小零售店、餐饮店、集团购买和流动顾客为主	营业面积6000平方米以上	以大众化衣、食、用品为主，自有品牌占相当部分，商品在4000种左右，实行低价、批量销售	自选销售，出入口分设，在收银台统一结算	设相当于营业面积的停车场	程度较高并对顾客实行会员制管理
7	百货店	市、区级商业中心、历史形成的商业集聚地	目标顾客以追求时尚和品位的流动顾客为主	营业面积6000平方米～20000平方米	综合性、门类齐全，以服饰、鞋类、箱包、化妆品、家庭用品、家用电器为主	采取柜台销售和开架面售相结合方式	注重服务，设餐饮、娱乐等服务项目和设施	程度较高
8	专业店	市、区级商业中心以及百货店、购物中心内	目标顾客以有目的选购某类商品的流动顾客为主	根据商品特点而定	以销售某类商品为主，体现专业性、深度性、品种丰富，选择余地大	采取柜台销售或开架面售方式	从业人员具有丰富的专业知识	程度较高

9	专卖店	市、区级商业中心、专业街以及百货店、购物中心内	目标顾客以中高档消费者和追求时尚的年轻人为主	根据商品特点而定	以销售某一品牌系列商品为主，销售量少、质优、高毛利	采取柜台销售或开架面售方式，商店陈列、照明、包装、广告讲究	注重品牌声誉，从业人员具备丰富的转业知识，提供专业性服务	一般
10	家居建材商店	城乡结合部、交通要道或消费者自有房产比较高的地区	目标顾客以拥有自有房产的顾客为主	营业面积6000平方米以上	商品以改善、建设家庭居住环境有关的装饰、装修等用品、日用杂品、技术及服务为主	采取开架自选方式	提供一站式购足和一条龙服务，停车位300个以上	较高
11	购物中心 a社区购物中心	市、区级商业中心	商圈半径为5公里～10公里	建筑面积为5万平方米以内	20个～40个租赁店，包括大型综合超市、专业店、专卖店、饮食服务及其他店	各个租赁店独立开展经营活动	停车位300个～500个	各个租赁店使用各自的信息系统
	b市区购物中心	市级商业中心	商圈半径为10公里～20公里	建筑面积为10万平方米以内	40个～100个租赁店，包括百货店、大型综合超市、各种专业店、专卖店、饮食店、杂品店以及娱乐服务设施等	各个租赁店独立开展经营活动	停车位500个以上	各个租赁店使用各自的信息系统
	c城郊购物中心	城乡结合部的交通要道	商圈半径为30公里～50公里	建筑面积10万平方米以上	200个租赁店以上，包括百货店、大型综合超市、各种专业店、专卖店、饮食店、杂品店及娱乐服务设施等	各个租赁店独立开展经营活动	停车位1000个以上	各个租赁店使用各自的信息系统
12	工厂直销中心	一般远离市区	目标顾客多为重视品牌的有目的的购买	单个建筑面积100平方米～200平方米	为品牌商品生产商直接设立，商品均为本企业的品牌	采用自选式售货方式	多家店共有500个以上停车位	各个租赁店使用各自的信息系统

付表2·无店铺零售业态分类和基本特点

序号	业态	基本特点			
		目标顾客	商品(经营)结构	商品售卖方式	服务功能
1	电视购物	以电视观众为主	商品具有某种特点，与市场上同类商品相比，同质性不强	以电视作为向消费者进行商品宣传展示的渠道	送货到指定地点或自提
2	邮购	以地理上相隔较远的消费者为主	商品包装具有规则性，适宜储存和运输	以邮寄商品目录为主向消费者进行商品宣传展示的渠道，并取得定单	送货到指定地点
3	网上商店	有上网能力，追求快捷性的消费者	与市场上同类商品相比，同质性强	通过互联网进行买卖活动	送货到指定地点
4	自动售货亭	以流动顾客为主	以香烟和碳酸饮料为主，商品品种在30种以上	由自动售货机器完成售卖活动	没有服务
5	电话购物	根据不同的产品特点，目标顾客不同	商品单一，以某类品种为主	主要通过电话完成销售或购买活动	送货到指定地点或自提

第３章
大型店の中国進出

第１節　伊勢丹

バブル経済が崩壊して、1990年代に日本が長期の経済停滞に陥るまで、百貨店は海外戦略においても、リーダー的な存在であった。日本人ツーリストや海外居住の日本人が増えるにつれて、多くの百貨店が欧米、東南アジア諸国に進出した(1)。しかしながら、バブル崩壊のあおりを受けて、多くの日系百貨店が海外から引き上げてしまった。

そうした百貨店業界にあって、日本国内ではもちろん、海外市場においても健闘しているのが伊勢丹である。現在伊勢丹は、シンガポールに百貨店を４店、専門店を１店、マレーシアのクアラルンプールに百貨店を３店、バンコクに百貨店を１店、そして中国には上海に百貨店を２店、天津、成都、瀋陽にそれぞれ百貨店を１店運営し、2008年末までに北京に百貨店を開店する計画である(2)。

本節では、このように日系百貨店のなかでは、きわめて順調な経営を行っている伊勢丹が、(1)なぜ、どのようにして中国市場に進出したのか、(2)高級市場を開拓して成功を収めたといわれているが、どのようにしてこの市場を開拓したのか、(3)その過程でどのような問題に直面し、それらの問題をどのように解決していったのかを考察するものである。

１．中国進出と華亭伊勢丹の設立

伊勢丹と中国との関係は意外と古い。伊勢丹は1973年には香港の九龍半島チムシャツィ地区に香港伊勢丹を観光客相手に出店している。その後は、次第に16、７歳から25、６歳までの若い層に絞った品揃えを展開した。ファッション感覚を重視しながら、中価格帯から外れないように仕入れ、商品も衣料が全体の６割を占めている(3)。また、1987年には香港島の商業地区にある既存のビル内に出店している(4)。

1982年９月伊勢丹は東京の新宿本店で「大中国展」を開催し、中国に技術指導して作らせた衣料品が消費者に好評だったことから、1983年には、上海市服装分公司の２工場に対し、８月末からセーター、ベストなど合計21万6,000万枚を輸入・販売している。輸入額は総額７億1,000万円である。伊勢丹では、中国の２工場に対して技術指導、生産委託を継続するとともに、委託先を増やすなどして中国との取引を拡大しようとしていた。

これらの輸入商品は伊勢丹の自社店舗のほか、同社が主宰する共同仕入れ機構、ADO（全日本デパートメントストアーズ開発機構）の創立10周年記念として、ADO加盟店でも販売してい

る。

中国２工場への生産委託に当たっては、中堅アパレルメーカーの東京のウエルストン、大阪の八木衣料の両社が中国側に伊勢丹の基本デザインを提供し、編み方などの技術指導を行い、製品などをチェックした。天津服装分公司には卓上編機50台を送って機械編みを、上海市服装分公司には手編みを委託している(5)。

また、1987年９月には３月の台湾の台北市に続いて北京に駐在員事務所を開設し、海外商品の買い付けや開発輸入を積極化させた。中国の繊維素材を使い日本向けの衣料品を現地で生産・輸入する。２人の社員を配置し、利用品の輸出入担当窓口となっている「中国某食品進出口総公司」と協力して業務に当たるという。また、この駐在員事務所を通じて、ホテルやレストランなどの内装事業も引き受け、海外で事業の多角化を進めようとしていた(6)。

1987年には、ADOは中国からの衣料品類の開発輸入を拡充することをきめている。従来のニット製品に加えて、新たに寝具類や男児服を輸入、加盟店で販売する(7)。また、1987年９月には、伊勢丹は大連の工場で委託生産したシルク製の男性衣料を、自主マーチャンダイジング強化のための開発輸入商品として売り出している。

1992年６月には、中国は従来の小売政策を一部緩和して、外資に中国市場の一部を解放した。中国商業省は中国に駐在員事務所を開設している日本の小売企業の代表者を集めて、中国への進出を要請した。このような状況のなか、1992年12月には伊勢丹は翌93年に上海に現地企業と合弁で百貨店を出店し、その後、ベトナム、インドネシア、マレーシアなどにも出店する方針を明らかにしている。これは、当時の小菅国安社長が「アジアの消費市場が20年後には日本の数倍になる」との見通しのもと、アジアへの進出を積極化させ、この地域での同社の地位を確立し、国際的に通用する企業への飛躍を目指したことによる。

1992年12月、伊勢丹は上海の旅行社である上海華亭と百貨店を経営するための合弁会社を設立した。かねてから中国出店を模索していた伊勢丹に対し、中国側がすでに1991年ごろに合弁を打診していたという。当時、伊勢丹はシンガポールや香港などアジア各地で百貨店を展開していたが、上海華亭のトップが古くからのシンガポール伊勢丹のファンであった。中国での事業展開を検討していた伊勢丹との間で交渉を重ね、話はすんなりと決まったという。中国側の伊勢丹に対する要請は、(1)近代マネジメントの導入、(2)世界的な商品の導入、(3)販売サービスの充実であった(8)。

合弁会社の名称は、「上海華亭・伊勢丹有限公司」で、資本金は1,760万元（約４億円）で、出資比率は50％ずつであった。同社の事業内容は小売業、製造卸、輸出業などであり、董事長には伊勢丹の佐久間美成常務海外事業部長が就任した。百貨店の名前は、「華亭伊勢丹」で、上海華亭が上海の中心部にある繁華街淮海路に建設している17階建ての国際購物中心ビルの１～４階に核店舗として入居するものであった。売り場面積は約8,000平方メートルで、従業員は派遣・直接採用を含め約500人を採用した。営業時間は午前10時～午後９時である。初年度売上目標は２

億5,000万元（47億5,000万円）であった[9]。

当時、すでに上海には近鉄百貨店が観光客を相手の小型のギフトショップを出店していた。入居するビルは上海華亭が建設するため、伊勢丹としての出店投資額は数億円とみられ、投資額に対して10倍近い売り上げが見込まれ、回収も早いと思われた。このとき、伊勢丹は上海を少ない投資でリターンは大きく、確実で、非常に魅力ある市場とみなしていた。こうして、現地の消費者を狙った本格的な日系百貨店は伊勢丹が初めてとなったのである[10]。

上記中国側の要請にあわせて、伊勢丹は来店客が商品を直接手にとって選べる「オープン陳例」や、売り場で代金を受け取る「販売員入金」など、現地では目新しい日本式の百貨店運営を実施した[11]。

店舗面積は8,000平方メートルで、売り場面積は4,500平方メートルであった。１階には化粧品、アクセサリー、婦人服飾雑貨、２階は婦人服、３階は紳士服、宝飾品、時計、４階は子供服、がん具、スポーツ用品、漢方薬等の売り場を設けた。また、２階には喫茶店や美容室、４階にはアイスクリームショップを入れる。吹き抜けを設けるなど、ゆとりのある売り場作りを目指した。

対象客は地元の高所得者層や外資系企業に勤める女性、屋台から始めて店を持つことに成功した「個体戸」、国営企業の幹部などであった。カラオケホステスなど海外のビジネスマンを相手のサービス業についている人たちも、隠れた上得意であったという。上海は、外資導入に一番熱心な都市であり、上海市の1993年の外国企業の直接投資額は契約額ベースで70億ドルであった。東南アジア１国分の外資受入額に相当する。この外資の進出ラッシュが上海経済を支えている。外資系企業社員の月間給与は、国有企業が600－800元程度なのに対し、1,500－4,000元ときわめて高い。こうした外資系企業に勤めるOLが上海の消費の先導役になると考えられた[12]。

そのため、地場の百貨店よりもワンランク値の張る上の品揃えをしたが、売れ筋もその通りとなっている。例えば、婦人セーターなら、地元のOLでも手が届く187－198元が一番の売れ筋であり、400－500元の値がさ商品が第二の売れ筋となっている。ブラジャーは100－150元の国産品が主力だが、上海伊勢丹では200－300元の高級輸入品も人気がある[13]。1994年10月ごろの客単価は100－150元（1,200－1,800円）であった[14]。

主力の衣料品は、２、３階で展開し、商品構成は日本、香港、台湾からの輸入で60％、日本、香港、台湾のメーカーが中国で生産している輸出向け商品で40％とする。売り場はブランドのインショップ（店舗内店舗）およびコーナー展開を組み合わせる。商品は日本と同様に、消化仕入れ方式を導入する。販売価格は肌着で50～60元（１元＝約22円）以上と、現地百貨店などの２倍程度としていた[15]。

２．直面したさまざまな問題

華亭伊勢丹が出店した当時、上海市当局もメーンストリートの南京路で営業する国営商店に対して1992年から取扱品目など６つの規制を解除した。小売商業を含めたサービス産業を振興させ

るのが、上海の経済発展戦略であった。中国では、当時官民一体となっての流通近代化が図られていた[16]。

しかしながら、華亭伊勢丹は開店当初からいくつかの問題に直面した。第一は、市場の特徴を見極めることがなかなかできなかったことである。伊勢丹の対象とする高額のファッション商品を購入する客は、都市人口の３～５％である。中国では、日本の中流に当たる人々がまだ十分に育っていないため、顧客を捉えるのに難しさがあった。例えば、上海市場でセールを実施する場合、300元の衣料を半額の150元にまで下げないと、マジョリティを占める消費者は見向きもしない。半面、値下げしすぎるとターゲットの顧客がそのブランドから離れてしまうという、価格と品質のバランスをどのようにとるかという難しさがあった[17]。

また、華亭伊勢丹では、1993年開店時に「小皇帝」向けに子供服売り場を充実させた。ところが、実際には一人っ子だと次の子にお古をおろせないので、いい物が売れないことに気づいたという[18]。

第二は、物流の問題であった。地元の輸出入公司などにトラックによる物流を任せると、店舗につくまでに商品が抜き取られることが常態化しているといわれた。このため、伊勢丹は主力の輸入衣料品などの商品は地元や台湾、香港系の業者を通さず、信頼できる日系の物流会社を利用する方針を立てた。さらに、物流アクセス手段が劣悪であった。例えば、広州から上海まで飛行機で実質２時間の距離が汽車で20日かかった。このため、品切れを起こさないよう、通常より過剰とも思えるほど多めに商品を手当てしておく必要があったのである[19]。

また、中国では卸売商が十分機能を果たせなくなっていた。流通革命が進むなか、空前の消費ブームと小売分野での外資解禁を受け、メーカー＝卸＝小売業という従来の流通システムが崩壊し始め、メーカーが直接大手小売業に供給する動きが急速に広がってきた。というのは、従来の卸売商の取扱商品に対する不満が小売業からでてきたからである。つまり、消費者の高級品、海外品志向が強まるなかで、既存の卸売商は品揃えが不十分で、百貨店などのニーズに応えられなくなっていたのである。

計画経済での流通制度は、基本的にはメーカー＝卸売公司＝小売業という構図であったが、物資の配給が前提だったため、省庁別、商品別、地域別の排他的な流通システムが構築されていた。日本の一次、二次、三次卸に当たる一級から三級までの卸公司は、それぞれ国家や省政府などが指定した商品を決められた価格でそのまま流せばよかった。

こうした硬直的制度は、改革・開放政策の一環として1984年に始まった流通規制緩和で制度的には崩れた。卸売業務の自由化によって、メーカーは従来と違い一級卸だけでなく二級卸や小売りにも直接販売できるほか、卸公司も自由に商品の売買ができるようになった。しかし、多くの卸公司は計画経済時代の硬直的な体質から脱却できず、品揃えなどで十分な機能を発揮できずにいたのである。そのため、華亭伊勢丹でも地元の卸売公司は一切通さない方針で臨んだ。同店は扱い商品の60％を香港製品とし、国営企業からの調達を原則的にしていないのも、中国の卸市場

や物流に不安を抱いていたためと見られる。その結果、メーカーとの直取引が常態化してきたのである[20]。

第三は接客の問題であった。当時日本人なら誰でも中国の小売店に入って驚いたのは、接客態度の悪さであった。計画経済時代には、「顧客サービス」という概念自体がなかったからで、日本の中国進出企業にとって店員教育は大きな課題であった。華亭伊勢丹でも、従業員研修プログラムを作成している段階であったが、サービスの基本から徹底的に仕込まなければならなかった。そのため、就業規則を作成し、このなかに「店員が売り場で飲食をしたら即刻解雇」「すわったり雑談したりしたら警告。警告三回で解雇」などと明記した[21]。開業半年くらいの間に、売り場でモノを食べたり、おしゃべりに夢中になったりしたため、50人くらいを解雇したようである[22]。

第四は、人的資源の問題であった。まず、合理的な企業経営に耐えられるような即戦力になる人材が限られていることであった。しかも優秀な従業員ほど、欧米系の同業他社に有利な条件を示されて引き抜かれる傾向が強い。他の従業員との兼ね合いで、一部の従業員の給料を突出して上げるわけにはいかない。計画経済時代の横並び主義が意識のうえで色濃く残っており、ジレンマが当面続いたのである[23]。

従来の百貨店では販売員の給与は、基本給がなく全額歩合給であった。これで生活できるかと不思議な感じがするが、当時は「何でも売れるから心配ない」、と中国の消費ブームを裏付ける返事が返ってくるほどであったという。このような状況のなか、華亭伊勢丹が初めて固定給７割、売り場ごとの目標達成度合いに対するボーナス３割という新給与制度を導入した。

上海をはじめとして中国の経済成長が著しいのを見て、日本のファッション企業各社も中国へ進出し始めたが、それらの代表的なものが華亭伊勢丹にインショップとして出店した。中国での事業展開を本格化した婦人服専門店チェーンの三愛は、現地で生産した衣料の一部を販売する戦略を採ったが、華亭伊勢丹に出店した。シュウウエムラも、美容室などを経営するビューティトップヤマノも、華亭伊勢丹に出店した。洋傘メーカーの若林も、直営店「AURORA（オーロラ）」を、ワールドも直営店を華亭伊勢丹に開設した[24]。

伊勢丹は、1993年12月中国２番目の店舗である「天津伊勢丹」を天津市に開店している。伊勢丹と日本のアパレルメーカー、現地貿易会社の３社の合弁会社「天津伊勢丹有限公司」が運営する。15階建てビルの１～５階に入居し売り場面積は１万5,000平方メートルで、上海伊勢丹の約２倍の規模である。初年度の売上目標は55億円であった。対象とする顧客は、現地の日本人在住者など外国人駐在員家族を想定している。

品揃えは、衣料品や服飾雑貨を中心に、家電やスポーツ用品なども揃えている。中国では初めて販売するブランドの店も入るほか、子供向け音楽教室や来店客用医務室、子供たちが玩具で遊べる「プレイグランド」など、これまで中国の百貨店では例のないサービス施設を設けているのが、この店の特徴であった[25]。

ここでも、華亭伊勢丹の場合と同様に、日本の専門店がインショップとして入店した。まず眼鏡専門店の和真が出店した。和真は天津医科大学の付属機関と合弁で「天津天医和心眼鏡公司」を設立し、１号店を1995年９月に天津伊勢丹内に開設した。同店では、最新鋭の検眼機やレンズ加工装置を導入し、日本流のきめ細かなサービスを売り物に中国市場を開拓する。売り場面積は約100平方メートルで、眼鏡、コンタクトレンズなどを扱う。眼鏡一式の平均単価は、250元（約3,100円）と当地では比較的高めに設定したが、伊勢丹がハイグレードな百貨店ということで400元となった。これは天津初年度の販売目標は450万元（約5,600万円）を見込んでいた。日商は7,500元から8,000元で推移しているという[26]。

また、2001年10月には、田崎真珠が天津伊勢丹に出店した。中国人の嗜好にあわせ真珠以外の宝石を使った商品や貴金属製品の比率を５割程度にする。価格は１万～３万円程度の商品を多く揃え、中国での価格帯よりも低く抑える[27]。

2001年12月には、日本の伊勢丹本社の小柴和正会長は、天津市の商業顧問に就任した。流通近代化の指南役となるものである。伊勢丹本社では、天津市で小売業に勤務している２人の市民を接客サービスの研修生として受け入れた。天津伊勢丹は天津市内唯一の日系百貨店で、小柴氏は日本百貨店協会や日本小売業協会の会長を務めていることから就任を要請されたというものである[28]。

一方、上海華亭伊勢丹は、日本経済新聞社の1994年優秀先端事業所賞に選ばれた。その理由は、オープン陳列などの営業手法に加え、従業員の笑顔や案内係りの設置などきめ細いサービスを導入したことによる。また当初は、顧客に対しても、サンダル履きやランニングシャツ姿での入店を断るなど、商業局傘下の地元百貨店にない高級感のある店づくりが好評を呼び、女性店員中心の接客で、同店の紙袋を持つことが流行になるという「伊勢丹現象」も生れた。こうして、同店は、初年度目標の年約２億元をあっさりと達成した。日本ではおなじみの店名ロゴの入った紙袋や包装紙は、上海市民のステータスシンボルともいわれ市民生活に大きな影響を与えた点、つまり中国に受け入れられる新しい文化を持ち込んだことが、この受賞のポイントとなった。また、1994年４月には、華亭伊勢丹は上海市「白玉蘭記念賞」も受賞している[29]。

３．競争の激化とその対応

1995年６月には、フランスの百貨店プランタンが経営する上海プランタンデパートが、上海市の目抜き通り、淮海中路にオープンした。大理石を使ったプランタンの豪華な建物は話題を呼んでおり、伊勢丹との競争も激しくなると思われた。さらに、香港系の「東方商厦」や「曼克頓広場」、台湾系の「中興百貨」、八佰半の10万平方メートルを超える巨大店「上海新世紀商厦」などが相次いで開業した[30]。

実際、1993年の進出当初は、年20～30％増のペースで売上高を伸ばしてきた伊勢丹も、1996年上半期は10％増の伸びにとどまっている。しかし、外資系流通企業の相次ぐ進出に伴い競争が激

化し、1996年度の伸び率は10%を切り、鈍化の兆しがでていた。つまり、手法の似たライバル業者が増え、客が分散するようになったためと考えられた[31]。

そのため、華亭伊勢丹は1994年9月初めには改装オープンしたが、それ以後の売り上げは前期比60%増となっている。1993年の開業当時は商品の70%を上海初登場のブランドで固めた事で、初年度に2億元（1元＝約12円）という外資系2位の売り上げを達成した。しかし、その後に開業した外資系百貨店が揃って伊勢丹が扱うブランドの大半を導入したため、品揃えの独自性が薄れていた。そこで1994年9月の改装で、商品構成を大幅に見直し、「エスプリ・メンズ」のほか、香港系アパレルの新規ブランドを増やして顧客を引き戻そうとしたのである。

上海の外資系百貨店では、一部を除けば香港や日本などのアパレルメーカーの商品を中心にしているため、どの店でも同じようなブランドがあるといわれるほど、似通った商品構成になっている。それだけに、競争を勝ち抜くためには商品戦略の独自性をいかに打ち出すかが重要になってきていた[32]。

1995年9月には、インストアとして、三井物産が婦人衣料専業のルシアンと組み、服飾デザイナー島田順子がライセンスを与える若い女性向けの「ジュンコシマダパート2」が、華亭伊勢丹の改装にあわせて店舗面積約36平方メートルの店を出店した[33]。

ゴルフウエアのデサントは、1996年8月に上海伊勢丹が改装するのにあわせて開店している。売り場面積は26平方メートル、最低でも年間1,000万円の売上を目指す[34]。

さらに、1997年6月伊勢丹は、上海市に現地企業などと合弁で2店目の百貨店「梅竜鎮伊勢丹」を開店した。このときの上海は、規制緩和に伴う外資の進出と、迎え撃つ国内勢の店舗新増設が重なり、すでに面積5,000平方メートル以上の大型店は70店を超える乱立状態になっていた。

2号店の梅竜鎮伊勢丹は1号店の華亭伊勢丹の約2.7倍の広さを有していた。1号店の場合は規模が小さく顧客も地元の外資系OLなどに限られていたが、2号店の梅竜鎮伊勢丹では品揃えの幅を広げ、広い層を取り込んで上海での地位を不動のものにしたい考えであった。

梅竜鎮伊勢丹は、上海市静安区南京路に建設された再開発ビル「梅龍鎮広場」（7万平方メートル）の核テナントとして、1～7階に入居した。売り場面積は1万4,500平方メートルで、衣料品などファッション商品を中心に販売し、大型家具や食料品は扱わない。伊勢丹は、百貨店の運営会社として上海のレストラン・グループである梅竜鎮公司、香港のデベロッパーである長和慶豊企業公司の2社と合弁会社「上海梅竜鎮伊勢丹」を設立した。資本金は500万米ドルで、出資比率は伊勢丹が80%、ほかは10%ずつであった。初年度の売上は5億元（約75億円）を目指していた[35]。

商品調達などの実務面は香港にある日本伊勢丹有限公司が受け持った。梅竜鎮伊勢丹では、日本で若い世代に人気のショップを出店させ品揃えの拡充を図るほか、日本と同じ割引のある会員カードを発行するなど顧客の取り込み競争も激しくなった[36]。

インショップでは、三共生興が主力ブランド「DAKS（ダックス）」の66平方メートルの専門

店を出店した[37]。また、花王は2004年３月には、専用コーナーを開設し、４～５人の販売員を配置し対面販売している[38]。2004年８月、シュウウエムラ化粧品が、店舗を開設した。肌質が似ている香港や台湾などで人気のスキンケアやメーキャップ化粧品を中心に投入する。スキンケア45品目、メーキャップ189品目と幅広い品目で、価格は120～720元（1,690円～１万150円）である[39]。

梅竜鎮伊勢丹は伊勢丹の上海進出10周年を迎えたのを機に、2003年９月新たに改装を行った。この改装のポイントは二つあった。一つは、約700ブランドのうち40を新しく導入したことである。ブランドは年２回入れ替えしているが、一度に40も替えたのははじめてであった。改装のもう一つの点は、伊勢丹の統一感を出すため、自主編集売り場のようにフロアを作り変えた。フロア中央部は什器を統一して見やすく、買い回りしやすい売り場を実現した。

中国の百貨店には、独自で商品を仕入れて売り場を編集する「平場」がほとんど存在しない。このため、品揃えの特徴を出すためには「店中店（テナント）」を入れ替えるのが唯一の手法である。そのために、日欧米のみならず、中国の新しいブランドを積極的に取り入れた。その一つが、上海近郊、杭州の新進デザイナーによる若い女性向け衣料ブランド「OTT」などである。これはファッション性の高いカジュアル衣料で来店客の関心は極めて高い。ジャケットが700元前後（１元＝約14円）とそれ程高価ではないにもかかわらずうけている。上海のブランド「ルイザM」、ほかにも「JEFEN」「DECOSTER」、紳士服の「Callisto」「CANUDILO」なども揃え、中国のデザイナーもここまで素晴らしいものを作れることを示した。2004年の７月時点では、衣料品の売上高では、60％を中国人デザイナーのブランドが占めている。また、よりカジュアルな韓国ブランドの「ON＆ON（オンアンドオン）」「W.（ダブルドット）」なども揃えている。

中国の若いデザイナーの大半は、欧米や日本への留学経験を持つ。ファッションセンスを磨いたデザイナーたちは帰国後、自ら会社を設立する。日本のアパレルなどと取引のある高い技術レベルを備えた縫製工場に生産を委託し、事業化するケースが多い。そうしたデザイナーたちは販路の開拓に苦戦する。そうしたデザイナーたちが有望な販路と期待するのは有名百貨店である。梅竜鎮伊勢丹では、デザイナーの売り込みや商品展示会を通じて、積極的に才能あるデザイナーを発掘している。梅竜鎮伊勢丹の売り場作りのモデルは東京・新宿の伊勢丹本店の「解放区」で、新進デザイナーに売り場を提供し、チャンスを与える仕組みづくりを行っている[40]。

伊勢丹の主要顧客層は、「上海の上位５％の高額所得者」である。なかでも月収7,000～１万元（約９万8,000～14万円）の外資系OLを、確実にとりこんでいるのが同店の強みとなっている。

2002年12月にはOLを中心に上位顧客300人だけを招待して「23区」など人気ブランドの春夏衣料の早期受注会を初めて開催している。３日間で15万元（約210万円）を販売した。

現在の伊勢丹の問題点は、華亭伊勢丹は若者に人気のファッションストリートである淮海路に位置するが、店舗面積が小さい上、近隣に大型百貨店が相次ぎ出店して苦戦を強いられていることである。2002年12月期の売上高は前の期に比べて5.1％減の27億6,000万円だった。梅竜鎮は、54億8,100万円と好調であったが、同じように小規模である。店舗過剰気味の上海で勝ち残るに

は独自性へのあくなき挑戦を続けることが不可欠である[41]。

4．現在の対中国戦略

このような歴史的背景を持つ中国の伊勢丹は、現在ではどのような戦略をたてているのであろうか。まず、第一は競争の激化への対応の問題である。従来は、国営百貨店と台湾などアジアからの百貨店が競争企業として中心的存在であった。1993年に伊勢丹が出店した当時は、伊勢丹の持つ品揃えや接客は中国の国営企業やアジアの企業に対して、競争優位性を有していた。しかしながら、2000年ごろからはこうした企業も伊勢丹の模倣をしながら小売業の経営ノウハウを身に着けてきた。

さらに、2005年に進出した仏プランタンのように西欧の百貨店も中国に進出するようになって来た。2008年には、米サックス・フィフスアベニュー、英ハロッズ、そして仏ギャラリー・ラファイエットが出店することになっている。

また、店舗の規模も拡大している。例えば、2005年４月現在でショッピングセンターなどの大型商業施設が170ヵ所あり、総売り場面積は590万平方メートルであった。商業施設１ヵ所当たりの売り場面積は3.5万平方メートルである。ところが、その後商業施設の新規プロジェクトが66ヵ所もあり、総売り場面積は570万平方メートルとなっている。つまり、１ヵ所当たりの売り場面積は8.6万平方メートルと大幅に拡大する。そのために、小規模な店舗や利益が上がっていない店舗は、淘汰される可能性があると考えられ、伊勢丹としては他店との差別化を図り、独自性を出すことによってこれに対応しようとしている。

このための一つの重要な方策が、「ニューリッチ」の囲い込みと固定化である。伊勢丹では、従来トップ５％の消費者をターゲットとしていたが、現在ではその下の10％である「ニューリッチ」を取り込もうとしている。この層は家族を持ち、マイカーを所有し、郊外のマンションに住むようになった大卒の企業の幹部候補の人々である。休日には、地下鉄や高速道路を利用して、郊外から都心の店舗まで買い物にやってくる。この層は、リビング用品、子供服などの購入に積極的である。とりわけ、「１人っ子政策」によって子供は両親と両親の双方の祖父祖母の６つのポケットを持っているといわれ、教育産業などを含めて期待される市場となっている。

これらのニューリッチを顧客として囲い込み、固定化のためにカード戦略が展開されている。中国の伊勢丹では、現在３万5,000人が「Ｉクラブ・カード」を所有している。カードにはクレジット機能はまだないが、現金決済における５％、10％（ダイヤモンドカード）の割引を行っている（日本では、５％、７％、10％の３段階の割引となっている）。Ｉクラブ・カードの発行については、１ヵ月の買い物額が2,500元を超えた場合取得できる。ダイヤモンド・カードの場合は、年間購買額が１万元以上となっている。

また、独自性を高めるために、伊勢丹では他店にない商品やブランドを導入しようとしている。中国では、ブランドは多くの場合商社が押さえている。そのため、ある特定の商社が持ってくる

ブランドは、他のほとんどの店舗にも導入され、どの店も同じものを扱うことになってしまう。そのため、独自性を出すためには、他店の持たないサービス、オリジナル・ブランドの開発が必要になる。例えば、1995年ごろに伊勢丹は、日本の海外事業部が日本のデザイナーを使って、ミス向けの「ボヤジエーター」というブランドを、また、アダルト向けには「リスリー」というブランドを開発した。そして、これを中国で生産販売し、同時に東南アジアでも販売するというスキームのものであった。伊勢丹は、東南アジアには９店舗出店しているため、かなりまとまったロットになると考えられた。しかしながら、中国と東南アジアのみならず、中国内でも上海と天津では気候・風土はかなり異なるので、独自の工夫が必要となる。

そこで、現在では東京デザインではなく、現地中国人デザイナーを発掘することが求められている。現在、そのための新会社設立の準備をしているという。多くの中国人デザイナーが欧米や日本で勉強して中国に帰っている。彼らは、自分の製品をつくり、街中のブティックなどで販売している。そうしたデザイナーのなかから有望な者を選び、まず１週間単位で百貨店内において試しに販売し、うまくいけば１ヵ月延長し、さらに成功すればシーズンを通して販売させる。現在では、こうして発掘された中国デザイナーが４～５店出店している。新会社は、こうした優れた地元のデザイナーを有し、独自のブランドを開発しようとしている。今後、５年間で店舗数が10店舗まで増加すれば、地域的に夏物・冬物を組み合わせていくことも出来る。新しい会社でのこうしたブランドの開発と流通のためには、いうまでもなく物流システムの改善が求められる。

一般的に中国の人々は、かつての日本人と同じようにブランド好きである。現在では、上から下まで同一ブランドで固めてしまう。これに対して、現在の日本のように、帽子はＡブランド、ブラウスはＢブランド、スカートはＣブランドといった具合に、自分で選択する楽しさに気づくようなみせづくりが重要視されている。

さらに、サービスの高度化の問題がある。開店当初は他社に対して優位性を有していたが、他社が模倣し追いついてきた。そのため、伊勢丹としては、もう一段上のサービスが求められるようになってきた。中国の百貨店では、「ウリジ」と「ホンジ」と呼ばれる商品の仕入れ方法がある。ウリジというのは、商品が売れた時点で伊勢丹が仕入れたことになるものである。そのため、このシステムだと在庫の負担、リスク負担は伊勢丹ではなく、取引先が負うことになる。それに対して、ホンジは入荷すると同時に伊勢丹が仕入れたという形式のものである。現在のところウリジ40％、ホンジ60％の割合といえる。こうなると、95％の商品は差別化できなくなってしまう。

そうすると、サービスの差別化が重要になり、販売の効率を高めることが必要になってくる。伊勢丹では毎月１回中国人社員が中心となって、店員を再教育している。その内容は、あいさつ、お辞儀の仕方、気持ちの良いサービスなど、基本的なものであるという。

一方、現在中国において伊勢丹が直面する問題点としては、まず人件費の高騰が足かせとなりつつあることである。2005年度でベースアップおよび昇給を含めて、18％賃金がアップしている。さらに、新たな店舗の出店がみられるので、従業員のヘッドハンティングが行われている。厳し

い社員教育が知られており、こうした社員の引き抜きは一種の先発企業の社会貢献と考えている。

第二の問題としては、購買活動が独自に行われていないことがある。これは、バイヤーが育っていないことによる。華亭伊勢丹では６人のバイヤー（商販兼任）のうち、日本人は２人しかいない。これに対して、梅竜鎮伊勢丹ではバイヤーは５人すべて日本人である。この問題は、魅力的な売り場づくりができないことと関係してくる。つまり、業者が少なく供給先が限られている。ロットがまとまらないと対応ができない、という問題となる。

５．まとめと展望

伊勢丹は、中国のファッションの中心地である上海でスタートし、他の大都市にもその事業分野を拡大しつつある。上海では、百貨店の中で最先端とされる梅竜鎮伊勢丹は、中国のショーウインドー的な存在となっている。１階の化粧品売り場は日本とほぼ同じであるが、２～３階は婦人服売り場になっており、とくに日中韓の有力ブランドが軒を並べるようになっている。

各ブランドにとっては、伊勢丹は特別な存在となっている。売上が減って退店を迫られないように、他店の長所は積極的に取り入れる。伊勢丹も他の百貨店との違いを出すため、品揃えなどの指導は惜しまない。販売の最前線で融合が進んでいる[42]。

すでに見たように、2004年12月に中国はWTO加盟時の公約である流通分野の規制緩和を打ち出した。外資系の流通業にとって、規制緩和で多店舗化や国内販売の自由度が飛躍的に高まる。これをうけて、伊勢丹は2005年５月に中国で百貨店の出店を加速させることを発表した。そして、同年９月に伊勢丹は、山東省済南市に外資の出資制限の撤廃を活用する形で、日本企業として初めての全額出資による新店舗を開設し、2007年末までに４店を出し、合計７店舗体制にする。これによって、中国での売上高を2004年度の３倍近い約400億円まで増やすのが目標である。伊勢丹は、2005年４月の中国における反日デモの影響が、当局による鎮静化もあって限定的であったことも背景に、改めて中国の富裕層獲得に動く方針を立てたといえる。

2005年９月伊勢丹は、中国４店目を済南市にオープンした。すでに済南市には米ウォルマートや仏カルフールが出店しているが、外資系百貨店としては伊勢丹が初めての進出であった[43]。済南市の運営会社は資本金２億7,000万円のうち伊勢丹が55％、子会社の伊勢丹シンガポールが45％を出資する。中国のWTOの加盟時の公約に伴い、2004年末に流通部門の出資規制を撤廃して以来、日本の小売業で最初の実質全額出資とみられる。済南市は山東省の省都で消費意欲も高く、外資系企業に勤める女性や企業経営者などを主要顧客とする。

地上15階建の新築ビルの１～６階を賃借し、売り場面積は１万700平方メートルで服飾雑貨を中心に品揃えを行う。初年度売上高20億円、次年度は26億円を見込んでいる。幹部５人は日本とシンガポールから派遣する。総経理を伊勢丹シンガポールから、商品部長は天津伊勢丹（天津市）から派遣するなど、アジアでの商慣行や取引先を熟知した人材を活用する。とくに、総経理には伊勢丹シンガポールで20年働いたシニアディレクターのT．C．リム氏が就任した。もう一人は12

年シンガポール伊勢丹で働き、総務部長に就任したP．J．プア氏である。これは、アジアでの人材育成や商品調達の知識が蓄積されてきたことを示すものでもある。董事長は、中川敏明・海外統括部長が勤める。

現場では半年から一年間にわたり、天津から20数人の販売員を出向させる。済南市には本格的な外資百貨店がなく、経験豊富な販売員の派遣で水準の高いサービスを移植し、高級感を求める顧客を獲得する考えである(44)。

また、伊勢丹は2006年９月に天津市の既存店を近隣に移転・増床し開業している。大型再開発地域のビルを賃借し、売り場面積は３万2,000平方メートル、初年度売上高は70億円を見込む。移転の総投資額は13億4,000万円であった(45)。

この移転した天津伊勢丹は、海外の高級ブランドも入り、靴選びを手伝う「シューカウンセラー」を配置するなどサービス面を強化している。とくに特徴的なのは、伊勢丹はこの店に中国で初めて食品フロアを設け、高級食材を揃えた地下食品売り場「デパ地下」の展開を始めたことである。地下１階にある食料品売り場では野菜や精肉、鮮魚の生鮮品のほか、有機野菜のサラダや和食の惣菜を販売する。パンやワイン、チーズなどの売り場も設けている。今後も、日本国内で高級スーパーを運営する子会社クイーンズ伊勢丹のスタッフを百貨店運営会社に派遣し、クイーンズ伊勢丹のノウハウを活用し、この天津市の新店舗に続いて導入する。首都圏に高級スーパー17店を展開するクイーンズ伊勢丹から、スタッフが中国の店舗運営子会社に出向する。現地で肉やサカナなどの生鮮品や和風食材の調達ルートを開拓し、テナントの選定を進める。現地の富裕層や、中国に進出した日本企業の職員の需要を見込む(46)。

2005年９月には、伊勢丹は2007年春に四川省の成都市に出店すると発表している（実際には2007年５月に開業)。中国では４都市目で、店舗数は５店目になる。現地に伊勢丹グループ100％出資の子会社を設立し、大型店やホテルが立ち並ぶ中心街の複合ビルの一部を賃借する。店名は「成都伊勢丹」を予定している。地下１階から地上６階で延べ床面積は２万8,000平方メートル、服飾雑貨に加え食品も取り扱う計画である(47)。

伊勢丹は、今後十年の同社の経営戦略を盛り込んだ「伊勢丹グループ新十年ビジョン」を2006年２月に発表した。そのなかで、同社は海外出店を10年間で20店展開するという考えを打ち出した。同社はすでに中国とシンガポールの４店をはじめ、マレーシア、タイ、台湾で合計12店を営業している。今後の展開は、中国が中心になる見通しで、2007年には成都出店を行っている(48)。

さらに、2006年６月伊勢丹は、2007年末に中国東北部の遼寧省瀋陽に出店すると発表した。これで、同じく2007年春に出店を予定している成都市を含めて５都市目で、店舗数は６店となる。拡大している中国の富裕層需要を取り込むのと、三越など後発への対応が狙いと考えられる。

結局、瀋陽伊勢丹は2008年２月に開業している。伊勢丹は、2007年春に瀋陽に新会社を設立している。瀋陽の人口は700万人で、再開発する地域「瀋陽市和平区太原街」は、さまざまな小売店や百貨店やホテルが集積する最大の商業集客エリアである。ここに建設される25階建ての複合

ビルの一部を賃借する。このビルは、中堅ゼネコンの新日本建設が、建築・園芸資材の輸入・卸会社の旭興進と共同出資で不動産開発を手がける子会社、新日興進（瀋陽）房地産有限公司が建設する３棟の複合ビルのうち2007年完成予定のビルである。新店舗は地下１階から７階で、商業施設の延べ床面積は約４万6,000平方メートルで、８階～25階は集合住宅にする。二棟目の25階建ビルは地下３階～７階が専門店街、３棟目の25階建てビルには地元商店街が出店する。店舗名は「瀋陽伊勢丹」を予定しており、衣料品のほか食料品やレストランもおくフルライン型の百貨店で、年間売上高の目標は30億円である。フルライン型の百貨店は、移転開業した天津伊勢丹、成都伊勢丹についで３店目であった。総投資額は約18億円であった[49]。

さらに、伊勢丹は北京オリンピック後の2008年末に北京市に出店・開業することにしている。これまで、日系小売業は経済発展の進む上海など沿海部が中心であった。2008年のオリンピック開催を期に個人消費が伸びると見て、北京など内陸部にも積極出店して、需要を取り込む動きが活発になった。イオンは、イオンモール北京１号店を2008円８月に完成させる予定である。三越が44％出資する台湾の新光三越は2008年４月、北京１号店「新光天地」を開業予定している。

伊勢丹は商業施設が集まる北京市内の西単地区で建設中の複合ビル「美晨国際広場」の地下１階から５階を賃借して出店する方針を固めた。売り場面積は約３万5,000平方メートルである。伊勢丹の中国での出店数は７店になる。2005年12月期の各店売上高合計は83億となっている。済南伊勢丹を除き営業黒字を確保している[50]。

結局、済南伊勢丹は2008年度中に閉鎖すると発表されている。開業以来赤字が続き、今後も収益改善が見込めないことから、人員などを他の中国国内店舗に振り向けた方が得策と判断した。済南店は売り場面積は約１万平方メートルと、中国国内の店舗の中でも小型で、収益が思うように伸びなかった。2007年３月期の売上高は６億5,100万円で２億1,000万円の赤字であった。運営子会社は解散される。会社清算にともなって、約５億円の損失が発生するといわれている[51]。

なお、2006年８月伊勢丹は1996年以来ライセンスの使用権を所有している米ブランド「アナスイ」の雑貨店の海外展開を強化する方針を打ち出している。とくに中国では、2006年度中に、現行の２店舗から５店舗へ拡大する。そのため、中国では伊勢丹への出店のほか、同年８月には杭州の銀泰百貨店にアナスイの中国３番目の売り場を開設している。その後は、天津伊勢丹や済南伊勢丹などに売り場を設けている[52]。

（川邉　信雄）

第２節　イトーヨーカ堂の中国現地化プロセス ―北京華糖ヨーカ堂を中心に―

1992年から実験的に進められた中国小売市場の開放は段階的に進められ、2001年のWTO加盟後には中国小売市場は全面的開放へと向かった。この結果、仏のカルフールや米のウォルマートをはじめとするグローバル小売企業は活発に中国市場への進出を果たした。中国では、大衆消費

社会が到来し、ビジネスチャンスが増大していたからである。そうした中、日本を代表する小売企業であるイトーヨーカ堂も対中進出を果たし、初期の数々の試練や2003年の新型肺炎（SARS）、2005年の反日デモなどの危機を乗り越え、現在では数多くの顧客から信頼される模範的な小売企業として北京や成都にすっかり定着するにいたっている。だが、その進出のしかたは、短期間に多店舗化を実現させたカルフールやウォルマート、そして日本のイオンなどとは違って、緩やかで慎重なものだった。

イトーヨーカ堂グループ（現セブン＆アイ・ホールディングス）は現在、中国において①北京の華糖ヨーカ堂有限会社（中国語名：華糖洋華堂商業有限公司）、②北京の王府井ヨーカ堂有限会社（中国語名：王府井洋華堂商業有限公司）、③成都イトーヨーカ堂有限会社（中国語名：成都伊藤洋華堂有限公司）、および④セブンーイレブン北京、の体制で中国事業を展開している。

本節では、このうち北京の華糖ヨーカ堂を中心にイトーヨーカ堂の中国現地化プロセスを考察し、カルフールやウォルマートなどと異なるその特徴を明らかにすることを課題としたい。

1．中国市場への参入

周知のように、イトーヨーカ堂グループは店舗展開に際してはドミナント戦略（小売業がチェーン展開をする場合、地域を特定し、その特定地域内に集中した店舗展開を行うことで経営効率を高め、一方で地域内でのシェアを拡大し、他小売業の優位に立つことを狙う戦略）を徹底して実行してきた。このため、長年、遠く離れた海外市場に出ることに対して消極的な姿勢を貫いてきた。

こうしたイトーヨーカ堂が従来の方針を転換し、初めて海外に出店したのは、台湾や香港、東南アジアではなく、中国の北京や成都であった。イトーヨーカ堂はかつてシンガポール出店を計画したことがあるが、出店直前の1982年度決算で創業以来初の減益に陥り、断念したという経緯がある。以降、他の大手流通企業が競ってアジア諸国・地域へ進出するのをしりめに、「業務改革」と呼ぶ経営体質強化を地道に進めていった[53]。

イトーヨーカ堂の海外初進出が中国になったのは、次の２つの要因による。１つは、中国政府が流通業近代化の一環として海外の大手小売企業の対中進出を積極的に促したというプル要因である。中国政府は自国の小売業保護のため、長い間外資規制策をとってきたが、国内流通業の近代化を促進するため、合弁企業形態での参入を承認する方向に転じた。

1992年７月、国務院（中央政府）は内部通達「小売商業の外資利用問題に関する意見」を公布し、主要６都市（北京、上海、天津、広州、青島、大連）および５つの経済特区（深圳・珠海・スワトウ・アモイ・海南）に各１～２社の合弁・合作（提携）による小売外資の実験的な導入を認可した[54]。つづいて1995年10月、国務院は北京と上海に限ってチェーンストアを展開する合弁事業を２社、実験的に設立することを認めた[55]。

こうした流れを受けて、1994年８月、北京市開発の一環として欧米から１社、アジア地区から

1社を参画させる新たな大型店舗の展開に関する方針が打ち出された。こうした好機を捉え、イトーヨーカ堂と親密な関係にあった伊藤忠商事が同社に中国進出を打診したところ、鈴木敏文社長（当時）が決断し、中国事業展開に関する「意向書」が国務院に提出された。

1996年4月、国務院はイトーヨーカ堂に対して外資系小売業として初めてチェーンストア事業の全国展開を承認し、国内貿易部（中国の流通業を管轄する官庁で、現在の名称は商務部）直属の国有企業である中国糖業酒類集団公司と合弁企業を設立するよう要請した[56]。投資額が3,000万ドルを超える外資の大型店は、中央政府の承認を得た上で「1企業1都市1店舗」というのが大原則であった。ちなみに、国務院が認めたもう1社はオランダの会員制のホールセールクラブを運営するマクロ社（メトログループ傘下）であった[57]。

イトーヨーカ堂に中国政府の白羽の矢が立った背景には、鈴木社長の陣頭指揮の下で「業務改革（業革）」を進めたことにより、同社が高収益体質の企業に押し上がったことに対する中国側の高い評価があったといわれる[58]。国内貿易部の高官が日本の小売業を視察した際、イトーヨーカ堂グループの先進的な店舗や商品管理（単品管理、POSシステムなど）に魅せられたということや[59]、数年前から多くの中国人研修生が同社を来訪するようになっていたという事実もあった。

2つは、国内市場の成熟化が進み、また少子高齢化が進む日本では大きな成長が望めないために、イトーヨーカ堂が持続的な成長を遂げるには、国際化戦略に意欲的に取り組み、海外の新たな消費市場に活路を求めざるを得なかったというプッシュ要因である。このとき、目の前には、13億人もの人口を抱える魅力的な中国市場が横たわっていた。鈴木社長は「中国には広大なマーケットや生産の背景があり、世界的にみた場合、21世紀は間違いなく、流通業の中心となるだろうと考えている」[60]、「中国はチェーン展開できなければ意味がない」[61]と発言しているが、こうした認識が決断を促したものとみられる。

また、合弁パートナーの中国糖業酒類集団公司のねらいは、中国流通業の近代化促進のために、イトーヨーカ堂の出店のノウハウや店舗運営、販売管理などを学ぶことを通して、世界一流の商業管理経営モデルを導入することにあった。一方、イトーヨーカ堂にとっては、国家専売品である砂糖や酒類を扱う大手卸業者である同公司の取引先に全国の中小小売店が多く、その店舗を改造してショッピング・センターなどをチェーン展開することが可能になるというメリットもあった。

この合弁会社は商品の輸出入権も持ち、中国国内の中卸を介さずに海外製品を低コストで調達できる強みがあった[62]。伊藤忠は北京や上海などに設けている自前の物流センターを活用し、商品の集配送を担った。

中国側からの要請は、第1期事業として「できるだけ速やかに北京に一般大衆の生活向上に役立つ店を3店ほど出店してほしい」というものであった。イトーヨーカ堂は、国内貿易部、国家計画委員会、対外貿易経済合作部などとの調整に入るとともに、政府機関の協力を得て市場調査

をするなど、より具体的で詳細な事業化計画の立案へと進んでいった。その結果、1996年９月には、中糖公司、伊藤忠商事、同社中国法人、イトーヨーカ堂による合弁会社設立の仮調印も行われ、正式調印へ向けて事業化計画案作成の段階へと進んだ[63]。

1996年６月１日、イトーヨーカ堂は中国政府との交渉の窓口として中国室を新設し、中国進出への内部体制を固めた。室長には塙昭彦専務（営業本部長）が就任した[64]。

２．進出初期

1997年１月、鈴木社長はイトーヨーカ堂の中国戦略について「今秋を目途に北京、成都に各１店舗を出店する予定にしている。このほか北京でもう１店舗が具体化している。当面は北京と成都を中心にドミナント展開していく」と述べている[65]。

1997年９月、３年がかりでやっと中国政府によって合弁会社「華糖洋華堂商業有限公司」（以下、華糖ヨーカ堂という）の設立が正式に承認された。資本金は6,500万ドルで、出資比率はイトーヨーカ堂36.75％、伊藤忠商事・伊藤忠中国12.25％、中国糖業酒類集団公司51％（その後、親会社の中国華孚貿易発展公司に移管）であった。合弁期間は、30年間であった。董事長には谷深・中国糖業総経理が、総経理には塙昭彦・イトーヨーカ堂専務がそれぞれ就任した[66]。

その後、WTO 加盟により、2004年12月には規制緩和の一環として、外国資本の100％出資が認められ、それまで基本原則であった１都市１店舗の地域制限も撤廃された。これを受けて、イトーヨーカ堂は華糖ヨーカ堂への出資比率引き上げを決定した。イトーヨーカ堂は、中国華孚貿易発展公司から15％を2,437万ドル（約26億円）で買い取り、６月に華糖ヨーカ堂の董事会（取締役会）で、イトーヨーカ堂の出資比率を36.5％から51.75％に変更した。これに伴い、華糖ヨーカ堂は従来の持分法適用会社から連結子会社となり、経営指導を始め、マーチャンダイジング、店舗開発などのあらゆる分野でさらに連携を深め、相乗効果を高めていくことになった。従来は、出店や営業施策について、国有企業側の承認を得る必要があり、意思決定が遅れがちであった。これによって、イトーヨーカ堂は2008年までに12～13店に拡大する方針を固めた[67]。

北京への出店交渉が３年の歳月をかけてすすめられていたのとほぼ同じころ、イトーヨーカ堂は四川省政府および成都市政府からも強い要請を受け、同市への出店の話が具体化していた。成都は、北京から約1,500キロメートル西にある、中国内陸部の拠点の１つとして重要な役割を担っている都市である。

1996年12月に、イトーヨーカ堂は「成都伊藤洋華堂有限公司（以下、成都イトーヨーカ堂という）」を成都市に設立した。資本金は125万ドルで、出資比率はイトーヨーカ堂74％、伊藤忠商事９％、中国糖業酒類集団公司12％、永利都（成都）房産開発公司５％であった[68]。董事長には塙、総経理には販売畑で多くの実績を上げてきた麦倉弘が就任した。

翌1997年11月、成都１号店の春熙店（総合スーパー）が中心繁華街で開業した。同店は半径５キロ圏内に43万人が居住する好立地にあった。店舗面積は約9,000平方メートル、地下１階・地

上４階のフロア構成で食品、衣料品、住居関連品などを販売した。営業時間は午前９時30分から午後10時、初年度売り上げ目標は80億円であった。POS（販売時点管理）システムも導入され、イトーヨーカ堂が日本で確立した単品管理のノウハウを駆使し、品揃えや売り場作りに役立てていくものであった[69]。

結局この店が、北京よりも一足先に出店し、イトーヨーカ堂の中国１号店となったのである。当初、中国１号店は北京の予定であったが、先行して開店できたのは、成都での審査・認可手続きが順調に運んだためである。総経理の麦倉とともに、副総経理の城木信隆をはじめ、商品部、物流部の各部長、店舗の幹部社員など11人が現地入りした[70]。

春熙店では、総経理の麦倉以下、店長兼営業本部長である城木をはじめ、衣食住の各商品部、物流部、販売促進部の各部長に加え、人事、総務など管理部門の部長が一堂に会する「総経理全体会議」や、営業本部長の城木が各商品部長と営業部門のスタッフを集めて開く営業本部長会議で決まった方針を、即座に具体的な計画に落とし込んだ。こうして、企業全体のコミュニケーションを図る体制が構築され、商品、販売促進、売り場が一体となって店舗経営に取り組んでいった。

チラシやイベントによる販売促進が積極的に進められた。春熙店でひとつひとつ構築されたノウハウは、北京の華糖ヨーカ堂にも共有化され、さらにそのノウハウは日本へも伝えられた。当初、売上は計画の４、５割にしか届かず、苦戦を強いられた。しかし、徐々に品揃えを品質のよいものに改めた結果、2002年の売上高は円換算で92億円に達した[71]。

2003年９月には、成都２号店目の双楠店もオープンした。この店舗は、成都市の市街地をぐるりと回る幹線の二環路沿いに立地している。沿道には完成間近の高層マンションが多く並び、建設ラッシュの続く場所であった。３キロ圏内の人口は33万人、３年後には45万人に増えると同店では予測していた。

この二環路沿いは人口の伸び率が成都で最も高く、所得も「中の上」より上のレベルである。中国では共働きが一般的で、「中の上」の所得は夫婦で「5,000－6,000元」（７万～８万4,000円）前後である。食費があまりかからないため、衣料品や住居関連への消費意欲が旺盛であった。

成都２号店の売り場面積は１万9,171平方メートルと、１店目の1.6倍となった。１階は食品と身の回り品、２階が衣料品、３階に子供と家庭用品を揃えた。駐車場は500台収容可能で、中国で最大級のものであった。

中国のイトーヨーカ堂は、とりわけ食品では、日本と同様に質の高さが追求された。中国ではSARSが広がった2003年春以降、食の「安心・安全」への関心が高まっており、無農薬野菜の取扱いを拡大している。生産・流通・加工の過程で安全や衛生面に配慮していることを示すボードも売り場に設置した。初年度の売上は４億500万元（約67億5,000万円）を目指した[72]。

2005年４月には、日本の国連安保理常任理事国入りに反対する反日集会が中国各地で相次いで開かれた。深圳ではジャスコ前で、「日本製品ボイコット」などとデモ隊が気勢をあげた。成都では、成都ヨーカ堂前に数千人が集まり、ペットボトルやレンガなどを店に投げつける人もいて、

同店の窓ガラスなどが割れるという事態が生じた[73]。

しかしながら、この10日後には北京では５号店が開店している。その時、会見した塙総経理は、2008年までに10店舗に拡充すると述べ、事業拡大の方針に変わりがないことを強調した。

当初の計画では、北京１号店は市中心部の近くに立地する西直門店（のちの５号店）となる予定であった。しかし、土地手続き問題に手間取ったこともあって、実際に北京１号店となったのは十里堡店であった。同店は1998年４月に開業した。華糖ヨーカ堂の北京におけるその後の出店状況は図表３－１を参照されたい。

十里堡店は、店舗面積が約１万4,000平方メートルであった。そして売り場は地下１階・地上４階で、ゲームセンターやファーストフードも併設、家族で買い物を楽しめるようにしてあった。地下２、３階には230台を収容する駐車場を設けた。初年度売上高目標は３億元（約48億円）であった。営業時間は午前９時から午後９時で年中無休であった[74]。

図表３－１：華糖ヨーカ堂の出店状況

	開　店　日	売場面積（m^2）	駐車台数（台）	立　　地
１号店（十里堡店）	1998年４月28日	14,700	230	市東部（朝陽区）　東四環路沿い
２号店（亜運村店）	2001年12月12日	21,000	300	市北部（朝陽区）　北四環路沿い
３号店（豊台北路店）	2003年12月５日	9,000	120	市南部（豊台区）　西四環路沿い
４号店（大興店）	2005年１月27日	12,000	420	市南部（大興区）　南五環路沿い
５号店（西直門店）	2005年４月14日	18,700	400	市西部（西城区）　西三環路沿い
６号店（望京店）	2006年４月７日	16,600	300	市北部（朝陽区）　北四環路沿い
７号店（右安門店）	2007年９月28日	12,000		市南部（宣武区）　南三環路沿い
８号店（五棵松店）	2008年６月	13,200		市北部（西城区）　西四環路沿い
９号店（北苑店）	2008年	19,000		市西部（朝陽区）　北五環路沿い
10号店（馬家堡店）	2008年			市南部（豊台区）　南四環路沿い

１号店から６号店までの出店を立地面から見ると、三環路沿いに立地する５号店（西直門店）を例外として、まず四環路沿い（近郊）の郊外店を固め、次に五環路沿い（遠郊）の郊外店にも徐々に手をつけるという戦略であったと思われる。これは、北京の都市開発が進むにつれて必然的に発生する都市空洞化現象（人口の郊外への移動）を予測した戦略であったといえよう。

華糖ヨーカ堂は、１号店の十里堡店を開店させて以降、2001年12月に２号店の亜運村店（旗艦店）を、そして2003年12月に３号店の豊台北路店を開店させた。これら３店舗はともに幹線道路の四環路沿いに立地している。しかし、３店舗が出店したころまでには、６店舗目までの物件は決定していた[75]。

問題は、こうした３店舗体制が確立するのに当初の予定よりもはるかに長い５年８か月もの歳月を要したことである。３店舗体制の確立が遅れたのは、複雑な外資規制政策や承認・審査への対処法を学ぶのに時間がかかったことが一因であった。もっとも、イトーヨーカ堂の鈴木敏文社

長は、「とにかく３、４店は出しますが、現地の事情を把握するために相当の授業料を支払うのは覚悟しています。机上の計算どおりに行くほど経営は簡単ではありません」と述べている。また、１号店が開店した１ヵ月後に、鈴木社長はサービスのよさなどで来店客の評判はまずまずだが、発注した商品が納品されないこともあり、流通などのインフラが未整備のため、日本と同じようなペースで出店できるとも思わない、と述べている[76]。

この点は、台湾や香港、マレーシアなどで政府規制に対する柔軟な対処法をすでに経験していたフランスのカルフールや日本のイオンなどとは違っていた。海外への進出が初めてだったイトーヨーカ堂には、語学や現地事情理解の面で経験豊富な人材が不足していたのである[77]。

次に問題なのは、実験台となった北京１号店の期間損益が黒字に転換したのが目標の２年目でなく、３年目であったことである。開店当初、１号店の業績は予算に対して85％であった[78]。その後数年にわたり予想以上の苦戦を強いられ、高い「授業料」を払わざるをえなかったのは、主に以下のような理由による。

１つは、中国を含む発展途上国特有の根強い消費者の購買慣習という阻害要因である。中国では生鮮食品の購入に関しては、高鮮度、多頻度、少数量で購入する傾向が強く、購入先として近くの自由市場を選ぶ傾向があったのである[79]。日本では主力商品の生鮮食品が中国のGMSではさほど売れないという現実に直面した北京１号店では、1998年６月から業務改革に乗り出し、頻繁な売り場の変更などを実行することで現地市場への適応を図った。その結果、北京１号店の開店当初の売上高構成比は食品42％、衣料品28％、住居用品30％であったが、2004年には食品26％、衣料品47％、住居用品27％に変わった。衣料品の売上高が28％から47％に伸びたことが全体の業績を押し上げることになった。ちなみに、日本のイトーヨーカ堂の売上高構成比（2004年２月期）は食品52.1％、衣料品27.3、住居用品20.6％である。中国における食品の割合が日本よりはるかに小さいことが見て取れる[80]。

２つは、北京１号店の立地がよくなかったことである。開店時にはまだ幹線道路の四環路が開通していなかった。北京中心街から東に９キロ離れた十里堡店は元国有繊維企業の跡地で、周囲の住民は所得水準が概して低かった。進出当初は、失業者や一時帰休者が多く、収入のない者が約２割もいる土地柄であった。それゆえ、来客数が多くても、実際に商品を購入する顧客は少なく、また客単価も低く、売上高が当初の予定を下回る時期が長く続いた。転機は2000年の四環路開通によって訪れ、その後は周囲の商業環境が大きく改善された[81]。

３つは、中国ではイトーヨーカ堂の知名度が著しく低かったため、商品供給先のメーカーの確保に苦労したことである。仕入れに先立ち多額の保証金を要求されたりして、開店前に多額の資金が必要な状態となった。

衣料品の場合、当初、商品の現地調達の弱点を補うために、日本の衣料品メーカーへの依存度を高める対策を講じたが、高価格や好みの違いのためあまり売れず、在庫処分に追われるはめに陥った。一方、中国の衣料品売場では一般的な「店中店」（メーカーに対する営業委託方式）の

ほうも、衣料品売場に占める自社買取商品の割合が高く、売れ行きが芳しくなかった。

４つは、物流などインフラが未整備で、発注した商品が納品されないこともあったことである[82]。

５つは、日本的な接客サービスが各売場に浸透するのにかなりの時間を費やしたことである。もともと中国人従業員には顧客に対して挨拶したり、頭を下げたりする習慣がなく、改革・開放以前（社会主義時代）の配給制度的商業の感覚が色濃く残存していた。接客サービスの概念すらない状態から、顧客に自然に挨拶ができるようになるまでの研修に並々ならぬ努力を要したのである。

３．小売ノウハウの移転と革新

北京１号店の十里堡店では、外資系の大型店がすでに出店して競争が激しくなっていたため、他社との差別化が顧客の支持を得るために重要となった。そこで着目したのが、「マーチャンダイジング」と「接客」の２つであった。既存の大型店は、ほとんどが委託販売と「店中店」と呼ばれるテナントの集合体であり、全体を統一するマーチャンダイジングの方針というものがなかった。

マーチャンダイジングの取り組みは、まず生鮮食品から始まった。当時、中国ではほとんどの既存大型店に生鮮食品売り場がなかった。北京に限らず都市部には自由市場があり、近郊からやってきた生産者が農産物などの生鮮食品を安く販売したのである。しかし、イトーヨーカ堂の食品担当者が自由市場を見て回ると、必ずしも商品の鮮度が良いわけではないことに気づいた。実際は、すでに見たようにこの分野で苦戦することになるが、価格競争ではなく、鮮度の良い商品を衛生的な環境で販売することによって、顧客の支持を獲得しようとしたのである[83]。

また、衣料品売り場では、これまで北京ではあまり見られなかった明るい色やデザインのカジュアルファッションが目を引いた。婦人衣料バイヤーは、日本からきた衣料部長の指導を受けながら仕入れに取り組み、メーカーとの交渉から仕入れまでできるようになった。婦人用品売り場のチーフは、プレオープンの反響を見ながら売り場を修正していった。

また中国では、大型店は充実した家電売り場がないと顧客を呼べないといわれていた。そのため、日本の店舗とは異なり、日本製の大型テレビなど家電製品の品揃えも充実している[84]。

十里堡店でとくに中国の小売業として画期的であったのは、売り場構成であった。従来の国営大型店はフロアごとに商品別のくくりがなく、委託販売と「店中店」の漫然とした集合体でしかなかった。そこに、日本ではごく当たり前になっているフロア構成の考え方が導入され、店舗全体を地下１階に食品、日用品、雑貨、１階に婦人、服飾といった具合に、フロアごとに商品構成を明確にした。

差別化の第２の要素は、「接客サービス」であった。中国では長い間配給制であったため、「接客サービス」という考え方自体がなかった。買った人が礼をいうことはあっても、売った側が頭

を下げることはなかった。そこで、日本のイトーヨーカ堂で長年培ってきたフレンドリーな接客サービスを導入することは、顧客に買い物の楽しさを知ってもらうと同時に、ストアロイヤリティ（店の信頼度）の獲得になると予想された[85]。

1997年の夏には、十里堡店では北京で６月に学校を卒業した新社会人たちを対象に、幹部社員候補の採用をスタートさせている。彼らは中核となる第１期生で、８月に入ると、夏休みに入った小学校の教室を借りて、開店に向けての研修が始まった。このときの教育研修の中心は、接客サービスであった。イトーヨーカ堂が創業以来培った「お客様の立場に立つ」という顧客本位の精神を徹底的に叩き込んだ。顧客に頭を下げる伝統のない中国においては、「歓迎光臨（いらっしゃいませ）」の挨拶から始まり、顧客重視の姿勢を粘り強く浸透させていかなければならなかった。愛想の悪いのが中国サービス業の特徴とまでいわれていたが、日本では当たり前の接客法を武器に集客をした。

とくに、塙総経理が新入社員に変わらずに訴え続けたのが、「感動」「感激」「感謝」の「三感」であった。この意味は、「今までなかった店だとお客様に感動してもらえる店をつくる」「お客様に感激してもらえるサービスを追い続ける」「お客様を感謝の気持ちをこめて見送る」ということである。華糖ヨーカ堂では、こうした基本を守りながらストアロイヤリティの向上に日々努力を重ねた[86]。

十里堡店では、日本人は店長と各統括マネージャー以外は、すべて中国人スタッフとする計画であった。中国国内で店舗マネジメントのノウハウを確立するという契約の趣旨にのっとり、最終的には中国人スタッフによる店舗運営を目指した。

中国におけるマーチャンダイジングの仕組みづくりで、華糖ヨーカ堂が最も苦労したのが、取引先の開拓であった。開業を前に開いた取引先説明会でも、600社に案内状を送ったが参加したのはその４分の１の150社にすぎず、しかもその半分は日系企業であったという。

取引先を訪ねても居留守を使われることが多く、門前払いはごく一般的であった。イトーヨーカ堂は日本ではその名が知られていたが、中国人にとっては初めて聞く名前で、「本当にそんなに売れるのか」「取引したいなら、先に現金を持って来てくれ」と言われたりした。配給制の記憶が色濃く残る中国では、売り手であるメーカーの立場が依然強く、「現金を見せなければモノを売らない」という態度がありありであった。中国では、テナント店を「店中店」、小売店側店員を配置する委託販売を「代銷」、買取り販売を「経銷」という。このうち「経銷」は、近年まで中国小売業界には存在しなかった。さらに月末締めという決済方法に不慣れな取引先は、いくら「買取りは小売店がリスクをとる」と説得しても、疑心暗鬼の目で見た。もっとも、北京市民が殺到した開店日の翌日、メーカー数社の担当者が、手のひらを返したように、現金仕入れでなくてもいいと言ってきたという。店を開くことによって、やっと信用されるようになったのである[87]。

さらに、2003年にSARSが発生して消費が激減したとき、百貨店など中国の大型店の多くは

もともと長い支払いサイトを２倍以上、４～５ヵ月延ばした。一方、華糖ヨーカ堂は月末締め後10日払いの条件を守った。アパレルメーカーなど資金繰りに困っていた企業はヨーカ堂との取引を拡大、北京中の売れ筋商品の多くが同社に集まった。この結果、SARSが終息後、同社の売上高は前年比倍増の勢いで伸び、取引先の同社への信頼感が高まったという。

また、１号店の予定地の「十里堡」という地名を聞いただけで、取引を断る企業もあった。それは、その場所は北京市の中心から東へ９キロほどに位置するところで、当時はまだ繊維工場の跡地で、低所得者や失業者の多い地域だと考えられていたからである[88]。

十里堡店のオープンが1998年４月に決まると、新店の開店の告知をしなければならなかった。日本では、新聞の折込みチラシを使うのが一般的である。しかし、中国においては新聞の配達制度も折込み広告もなかった。既存の外資系大型店は、告知にテレビCMを使っていたが、商圏内の顧客にどの程度情報が到達しているのかが不確実であった。そこで、華糖ヨーカ堂ではオープン告知をチラシで行うことにした。チラシ配布の手段がなかったため、人材会社からの派遣で要員を確保して、戸別配布をすることになった。

製作については、専門性を要することから、広告代理店の協力を得て日本からアートディレクターを呼び寄せ、一からチラシ作りのチームを編成することになった。

近隣の店を冷蔵庫代わりに使ってもらえる近所の顧客を大切にするという意味合いから、店舗周辺３～５キロ圏内を商圏として、その範囲に10万部のチラシを配布した。ここで構築されたチラシ作成と戸別配布の仕組みは、やがて華糖ヨーカの大きな戦略の要となっていった[89]。

十里堡店のオープンの賑わいが一段落すると、本格的な店舗づくりが始まった。本部機能も十里堡店に移し、マーチャンダイジング部門、販売促進部門と売り場が一体となって売り場改革を進めることになった。

改革に当たって重視されたのが、各種イベントであった。毎週末には「朝市」と銘打って回転早々の特売タイムを設け、夜には「晩市特売」として各売り場で目玉商品を売り込んだ。ファッションショー、母の日、クリスマスなど、これまで中国ではほとんど楽しまれることのなかったイベントも積極的に提案し続けた。

なかでも、北京市民の生活を大きく変えたのは年越しであった。ミレニアムへのカウントダウンが世界的に話題になった1999年暮れ、塙総経理は当時の中国の習慣を破り、閉店時間を午前２時と決めた。当時の中国では、大晦日には午後８時から日本の紅白歌合戦のような番組がテレビで始まるので、みんな家に帰ってしまい、その後家族揃ってカラオケやマージャンで朝まで騒ぐので、顧客が買い物のために店舗に遅く来ることはないといわれていた。ところが、実際は多くの顧客が来店し、警察のパトカーが出動するほどの混乱になったといわれる。

イベントや売り出しの告知には、オープンで構築したチラシの仕組みを活用した。こうして、チラシとイベント、店舗が一体となって顧客ニーズの変化をとらえ、新鮮な売り場を維持していく体制が次第に整っていった。その結果、十里堡店に行けばいつも何か新しく得をすることがあ

るというイメージが、商圏内に定着していった。この結果として、買い上げ客数も平日は１万5,000人～２万人、土日では３万～４万人に達するようになったのである[90]。

十里堡店が繁栄するなか、北京市商業委員会から華糖ヨーカ堂に対して改めて、多店舗展開の要請がきた。２号店の亜運村店は2008年北京オリンピックのメイン会場となるエリアで、住宅地として急速に発展しており、繁華街にも近いところであった。２号店は2001年12月に開店しているが、地下３階、地上５階で、売り場面積が十里堡店よりは7,000平方メートルも広い２万1,265平方メートルであった。

競争が激化するなか、亜運村店ではフレンドリーで丁寧な接客サービスと独自の商品開発に力を注ぎ、価格ではなく「生活提案型大型総合商場」として徹底した差異化を図っていった。重要なのは、競合店ではなく顧客の不満を解決する商品やサービスをいかに提供し続けるかということである。商圏の人口は、40代、50代が50％近い比率を占め、その世代の子供も多いのが特徴となっていた。また、近隣には大型のビジネス街があり、１キロ圏内に３つの大学もあったため、ビジネスマンや学生の顧客も多かった[91]。

事前調査では、商圏外の西単や王府井などの繁華街に多くの顧客が流出しているのがわかった。そのため、流行に敏感な20代、30代を捕まえるため、独自の商品提案に力を入れた。婦人衣料に「IY ベーシック」や成都ヨーカ堂と協力開発した「ミスターヨーク」などのスーツを並べた。また、子供に焦点をあて、子供衣料と玩具を組み合わせた「キッズワールド」を展開したり、テレビゲームコーナーを設置した。さらに、食品では付加価値のある商品を提供し、健康志向・安全志向の高まりに対応して緑色食品や低農薬野菜などを積極的に取り入れた。同時に、新しい食品、例えばカレー、うなぎの蒲焼なども導入した。

亜運村店では、十里堡店で蓄積したノウハウが積極的に導入され、徹底した接客サービスや陳列、演出、POP などで顧客に商品の魅力をアピールし、「仕掛けて売り込む」ことを実践した。チラシもオープン時に半径５キロの商圏を中心に約30万部を配布した。また、十里堡店と同じく、２週間に一度、商圏内にチラシ宅配を継続して行い、各種のイベントも積極的に行った[92]。

亜運村店では、渡辺店長以外はすべて中国人社員で、その中核には十里堡店で経験を積んだ精鋭が含まれていた。新規採用の社員も、事前に十里堡店で実地教育を受けた後にオープンを迎えた。２店舗とも、日本人は店長１人であった。中国人従業員が、十里堡店で積み重ねてきた売り場作りのポイントを良く学び取っていた。

さらに、2003年12月にオープンした３号店の豊台北路店では、店長の李綱以下すべてが中国人スタッフの手にゆだねられた。李氏は吉林大学日本語学科を卒業した後、商業部（現商務部）を経て、1998年にヨーカ堂に移っている。34歳の店長は、日本の店舗を含めて最も若い店長であった。３号店は、既存店の居抜き物件に出店したもので、売り場面積9,000平方メートルで、４階建てであった。さらに、生活感覚を持ち、きめ細かく売り場を管理する能力を持った女性を副店長として積極的に起用するようにした。こうして、人の現地化も進んでいったが、この店舗はそ

の後の多店舗化へ向けたモデル店舗と位置づけられた。さらに、メニュー提案や生活提案型の住関連など日本のヨーカ堂のノウハウも導入されていった[93]。

さらに、マーチャンダイジングではいくつかの革新を行った。例えば、中国ではワイシャツは首周りのサイズ展開しかなかったが、首周りと袖丈の組み合わせで16サイズを揃え、売り場では開発商品L&Bのネクタイとコーディネートを提案した。また、中国店での人気テナント「chaber（チャーバー）」と「Tony Wear（トニーウエア）」を、日本のイトーヨーカ堂の一部の店舗に導入し、国境を超えたシナジー効果を上げるまでになった[94]。

これら2ブランドは、イトーヨーカ堂が運営する店舗で扱っている400社のうち、常に上位5社に入る人気ブランドであった。中国のブランドは急速に伸びており、日本でもその品質、センスは十分通用すると、塙中国総代表が判断した。そこで、イトーヨーカ堂は、中堅アパレル2社と組んで日本進出を支援した。通関、配送、販売員の派遣などは小泉アパレル（大阪市）と岐阜武（岐阜県瑞穂市）が受託した。販売場所はイトーヨーカ堂が売上歩合方式で貸す仕組みをとった。進出への負担が少ないため、商品価格は日中同一価格に設定された[95]。

2002年から2003年にかけて集団発生したSARS（重症急性呼吸器症候群）は、国際社会を揺るがす深刻な問題となった。2002年11月には広東省で最初の症例が報告され、翌年2月～3月になると香港、ベトナム、シンガポールへと広がりを見せた。4月には北京でも感染者が出た。外出自粛勧告により、市街地の人通りはほとんど絶え、市内の大型商場は感染防止のため出入り禁止となった。食品や日用品の買いだめに走る市民も多く、市内各地のスーパー店頭から商品が消えた。

華糖ヨーカ堂では、需要が高まると予測されたハンドソープ、マスクなどの衛生関連商品、保存食をいち早く確保し、顧客に提供した。さらに、顧客が安心して買い物ができるように、トイレの消毒はもちろん、エスカレーターの手すりは1時間に1回、買物カゴやカートも一つ一つ徹底的に消毒をした[96]。

4．出店の加速化

前述のように、北京の華糖ヨーカ堂が1号店開店から3店舗体制を確立するのに5年8ヵ月かかった。これに対し、4号店（2005年1月）、5号店（2005年4月）、6号店（2006年4月）の開店による6店舗体制に移行するのに要した時間は1年4ヵ月であった。2005年以降、出店を加速化させたことがわかる。欧米の流通外資の参入も盛んに行われるなか、イトーヨーカ堂は早くも日本と同様の売り場や商品を展開し、高い評価を受け始めたのである。また、上述のように中国ビジネスで培った取引先や商品を日本市場に投入するなど、日本への波及効果も狙った[97]。

出店を加速させるために、まず合弁企業におけるマジョリティーの獲得が行われた。2005年5月、華糖ヨーカ堂は、WTO加盟3年を経て2004年12月に外資規制が撤廃されたのを受け、合弁会社の出資比率を36.75%から51.75%に引き上げた[98]。

こうしてマジョリティーを獲得したことにより、イトーヨーカ堂側が主体的に経営を進め、出

店計画のスピードアップや従業員教育の徹底などを実施できるようになった。各合弁会社の資本構成（2005年５月現在）は図表３－２のとおりである。

さらに、2007年４月イトーヨーカ堂は華糖ヨーカ堂の出資比率を引き上げた。華糖ヨーカ堂は、中国華孚貿易発展公司が発行済み株式の36％を保有していたが、このうち24％を買い取り、同社所有比率を51.75％から75.75％へ高めた。これに伴い、９人の董事のうち、ヨーカ堂側が派遣する董事の数を５人から７人へと増やした。発行済み株式の12.25％は引き続き伊藤忠商事が保有している。

これは、イトーヨーカ堂が五輪効果で消費活性化が期待される北京で、店舗運営の主導権を明確にするものであった。五輪の行われる2008年には、十店舗体制を構築する計画であり、出資引き上げで、出店のほか、商品政策などによりイトーヨーカ堂側の意向を反映できるとみていた[99]。

図表３－２：各合弁会社の資本構成（2005年５月現在）

		出資比率（％）
華糖ヨーカ堂	イトーヨーカ堂	51.75
	中国華孚貿易発展公司	36.00
	その他	12.25
成都イトーヨーカ堂	イトーヨーカ堂	51.00
	中国華孚貿易発展公司	35.00
	その他	14.00
王府井ヨーカ堂	イトーヨーカ堂	40.00
	北京王府井百貨集団	40.00
	ヨークベニマル	20.00

出所：イトーヨーカ堂 HP

次に、出店の弾力化と多様化が行われた。華糖ヨーカ堂には次のような店舗開発基準があった。①賃貸契約店舗面積２万4,000平方メートル以上、売り場面積１万5,000平方メートル以上、②売場面積比率62％以上、③建物構造２～２層、④家賃は予想売上高の５％以内、というものである。３号店の豊台北路店はこの基準に合致していなかったが、同店はもともと競争に敗れて閉鎖した国営商業施設であったため、賃貸料がかなり低かった。また新しいタイプの店もオープンするようになった。この典型は６号店（望京店）である。同店は郊外型ショッピング・センターの中核店舗という形で出店し、車客を主たる顧客とした新しいタイプのものであった。この背景には、近年における自動車の爆発的普及と人口の郊外への移動という事情があった。

さらに大型総合スーパーマーケット（GMS）、食品スーパー、コンビニという業態の異なるものを互いに連携させることが行われるようになった（コンビニについては、第４章第２節参照）。2004年11月、イトーヨーカ堂、ヨークベニマルおよび北京王府井百貨集団の３社は合弁会社「王府井ヨーカ堂有限公司」（以下、王府井ヨーカ堂という）を設立した。出資比率は、イトーヨー

カ堂40%、ヨークベニマル20%、王府井百貨（集団）股份有限公司40%で、董事長には塙、総経理にはイトーヨーカ堂の萩原忠孝、副総経理にはヨークベニマルの猪俣淳が就任した。

当時、百貨店のみならず総合小売業をめざしていた王府井百貨店は、イトーヨーカ堂グループに目をつけ、日本の小売業視察などを行っていた。その結果をもとに、2003年10月に北京で展開する食品スーパーの共同経営をイトーヨーカ堂に打診してきた。その後、ヨークベニマルの大髙善興社長が北京で王府井と意見交換をし、細部にわたる話し合いがもたれた。その結果、2004年４月、イトーヨーカ堂とヨークベニマルは、王府井と共同で北京における食品スーパー出店に取り組むことになり、調印が行われた。2008年までには12店舗まで拡大する計画であった。

翌2005年４月には第１号店の勁松店が、７月には第２号店の朝陽公園南路店が開業した。王府井ヨーカ堂は、北京で初の生鮮食品を中心とした本格的な食品スーパーマーケットであって、食品・衣料品・住居用品のすべてを取り揃える大型総合スーパーの華糖ヨーカ堂とは性格を異にしている。

北京での新たな食品スーパー作りに当たっては、ヨークベニマルのマーチャンダイジングの考え方を基本としている。それは個店ごとに地域のニーズを徹底してくみ上げ、それを生かした品揃えに徹し、小商圏内の顧客の満足を満たすものであった。

こうした新しい考え方を中国に導入するため、主だった営業幹部にはヨークベニマルから人材を派遣し、密接な指導が行われた。

王府井ヨーカ堂１号店となった勁松店は、北京中心部の東南にある住宅地にあった北京王府井百貨店の店舗であった物件で、売り場面積は例外的に大きく、３フロア5,600平方メートルの規模であった。１～２階をスーパーマーケット部門、３階を婦人衣料と服飾売り場とし、スーパーマーケット部門だけでも3,000平方メートルを超える大規模なものであった[100]。

食品スーパーのコンセプトとしては、惣菜を含む生鮮食品で売り上げの５割以上を確保することを基本とした。生鮮食品に力を入れることで王府井ヨーカ堂の独自性を広く顧客にアピールし、日々安心して自宅の冷蔵庫感覚で利用できる店を目指した。商品の仕入れについては、ヨークベニマルが日本国内で実施している出店地域に密着したエリア・マーチャンダイジングを取り入れた。年間売上高の目標は、１億5,000万元（約20億円）であった[101]。

全商品の５割以上を青果、精肉、鮮魚などの生鮮食品で構成され、惣菜も幅広く扱う食品スーパーの誕生はいかなる要因によるものだろうか。それはSARSに加え、高病原性鳥インフルエンザの影響で、中国では食品の安全性に注目する消費者が増加したことと関係がある。中国では、生鮮は主に「農貿市場」と呼ばれる自由市場で販売され、総じて値段は安いが、鮮度管理、衛生状態はあまりよくない状況にあった。しかし、所得水準が向上するなかでSARSが発生し、価格よりも安全、安心を重視する傾向が中高所得層を中心に高まった。

この結果、生鮮を中心に食の安全性を追求する王府井ヨーカ堂への消費者の支持が強まった。王府井ヨーカ堂では鮮度を保つ徹底した温度管理や、仕入れた食材は短期間で販売するといった

厳しい基準を顧客に訴えている。そのため、同社の鮮魚売り場では、高速道路網を使って各地から送り込まれてきた海水魚を生で販売し、日本と同様の有機栽培の青果物も手掛け、産直商品の拡大とトレーサビリティに取り組んでいる。惣菜売り場では日本式の惣菜コーナーが設けられ、味を知ってもらうために試食を準備している。また、食の洋風化、核家族化、共働きが進んでいることを考慮して、カットサラダやカットフルーツ、自主マーチャンダイジングによるオリジナルドレッシングなども販売されている。王府井ヨーカ堂は、客層や地域特性に合わせたきめ細かい品揃えの食品スーパーが必ず消費者に支持されると判断したのである[102]。

とくに、有機野菜については北京市内から車で1時間弱の郊外にある小湯山地区の農家と契約を結び、約100品目を店頭に並べている。価格は通常栽培の野菜よりも50%も高いが、2005年ごろまでには野菜の売上全体の40%を占める主力商品に育っている。

王府井ヨーカ堂のもう1つの売り物が、惣菜の品揃えの豊富さである。「炒める」「蒸す」「揚げる」が基本の中華料理が少ない一方で、寿司やおにぎり、弁当といった日本風の惣菜のほかに、野菜サラダに、トンカツやピザといった洋食も並ぶ。日本でも有数の技術を誇るヨークベニマルの惣菜子会社、ライフフーズ（福島県郡山市）のスタッフを常駐させ、肉、魚の切り方から惣菜作りまで製造技術を徹底的に磨かせた。

また、「2階にはカートがなく買い物に不便だ」といったような顧客からの指摘に対して、「ご指摘ありがとうございます。5月2日から2階売り場にも置くようにしました」と、顧客の声を反映させている。これは日本では当たり前のことだが、中国ではなかった発想であった。イトーヨーカ堂がグループで培った日本の流通ソフトを中国に移植したことにより、消費者の支持を拡大しつつあるといえよう[103]。

華糖ヨーカ堂が、王府井ヨーカ堂やセブン－イレブンの展開とならんで、2005年以降、出店を加速できるようになった背景には、①既存店の業績安定化、②人的資源の蓄積、③調達・供給体制の整備などの要因があった。

華糖ヨーカ堂は、北京オリンピックまでに10店舗体制にすることを目標に掲げ、2007年9月に7号店（右安門店）を開店した。さらに8号店（五棵松店）は2008年6月に、9号店（北苑店）と10号店（馬家堡店）は2008年度下半期中に開店することを予定。その後も出店ペースを上げ、2010年12月末までにさらに2店舗増やし、北京計12店舗体制にする計画となっている。

しかしながら、集中的に特定都市・地域のみに出店するドミナント戦略を推進しているイトーヨーカ堂の多店舗展開は、WTO加盟以降、中国市場が爆発的成長を遂げることに合わせて店舗数を短期間に急増させることに成功し、先発者の利益を得たカルフールやウォルマートなどのグローバル小売企業と比較すると、あまりに漸進的な展開であり、店舗数も出店地域も現段階では少ないといえる。その理由は、商圏内に住む人々の職業、学歴、所得などがすべて異なることに対応すべく「十店十色」の店作りを目指したためと思われる[104]。

図表3－3は2006年段階における中国における主要外資小売企業の概要である。カルフールが

78店舗に、ウォルマートが56店舗に達し、出店地域も多いのに対し、イトーヨーカ堂はわずか7店舗にとどまり、また出店地域もわずか2都市だけである。

図表3－3：中国における主要外資小売企業の概要

会社名	母　国	店舗数	業　　態	出店地域
カルフール	フランス	78	ハイパーマーケット	北京、上海、広東、天津、遼寧、江蘇、四川、湖北、雲南など
ウォルマート	アメリカ	56	スーパセンター	広東、福建、遼寧、雲南、吉林、山東、天津、貴州など
メトロ	ドイツ	27	C＆C卸	上海、江蘇、浙江、福建、湖北、山東、陝西、重慶など
パークソン	マレーシア	36	百貨店、スーパー	北京、上海、遼寧、浙江、天津、江蘇など
オーシャン	フランス	13	ハイパーマーケット	北京、上海、江蘇、河北、四川
イトーヨーカ堂	日本	7	総合スーパー	北京、四川

（出所）劉婷「零售業中外資企業競争力的対比分析」『中共南京市委党校南京市行政学院学報』2007年第1期、27頁

この点につき、華糖ヨーカ堂の麦倉弘総経理は次のように指摘している。イトーヨーカ堂は現段階、北京と成都の2都市に発展の重点を置き、その他の都市からの出店要請があってもそれを断っている。「どの店舗にも自己の商圏がある。当該地域の庶民の生活方式、ニーズの構成を把握するためにじっくり調査する必要がある。中国自身の人材が管理できる店舗の現地化を実現したいが、人材の育成には時間がかかる」[105]。人材供給面では、従業員の離職率の高さや人材の引き抜きといった中国特有の問題もある。

イトーヨーカ堂が出店を加速させる段階において、主たる隘路となっているのは人材供給である。イトーヨーカ堂の経営の特徴は接客サービス（きめの細かい季節催事計画や気温管理など）や商品管理に人手をかける点にあり、このため多数の人員を投入する必要がある。しかし、既存店舗がまだそれほど多くない中国では、新規出店に必要な人材の育成・供給はおのずと限界があるのである[106]。

一方、きめの細かい接客サービスを重視せず、低価格を武器にする欧米系の総合小売業の場合、店舗運営の標準化と簡素化を進め、新規出店に必要な経験のある人材供給が少なくてすむ業務システムを構築するのが一般的となっている。

経験のある優秀な人材を数多く必要とするイトーヨーカ堂とそれらが少なくてすむ欧米系総合小売業の違いが、新規出店の速度において大きな差を生み出す要因となっているのである。したがって、既存店舗の数が一定程度増え、人材供給面での問題が解消される段階になるまで、欧米

系総合小売業並みの多店舗展開は望めないということになろう。

また、比較的短期間に大量進出したカルフールやウォルマートと出店速度が極端に緩やかなイトーヨーカ堂の違いは、参入方法の違いからも説明できる。中央政府の認可を受けたイトーヨーカ堂とは対照的に、カルフールなどは厳格な中央政府の審査・認可を回避し、主に地方政府から認可を獲得し、全国各地で次々と多店舗展開をしていった。カルフールなどは、中央政府による外資規制の抜け穴さえ利用するといった柔軟な参入をしたのである。このような違法すれすれの手法は、反日感情の根強い中国で、そもそも日系企業がまねることのできないものであった。まして中央政府から直接認可を受けたイトーヨーカ堂にとってはなおさらであった。

おわりに

以上、イトーヨーカ堂の中国への進出と現地化プロセスを考察してきた。この結果、現地化プロセスの特徴として、以下の点があげられると思われる。1つは、海外（とくに台湾や香港などの中華圏）進出の経験がなかったイトーヨーカ堂にとって、たとえば政府規制への対処法や生鮮食品を近くの自由市場で購入するといった中国市場の特性をつかむために、どうしても一定の経験を積む時間が必要であったということである。2つは、量より質、価格より品質を重視する経営理念の一貫性やドミナント戦略の徹底性といった面の優位性において、他の追随を許さないものがあったということである。それゆえ、1店舗当りの売上高は競合他社より多い。3つは、きめの細かい接客サービスを重視するというイトーヨーカ堂最大の特徴が、新規出店に必要な経験のある人材供給面でのネックとなり、欧米系総合小売業のような短期間の店舗数拡大ができず、結果として先発者利益を失ったという面もあった。

ともあれ、ゆるやかな始動段階を経て、近年イトーヨーカ堂も出店を徐々に加速させ始めている。海外初進出であったイトーヨーカ堂は中国進出初期の現地化プロセスにおいて思わぬ苦労を重ねたといえる。だが、その際学んだ経験が貴重な糧となって、いずれ訪れる中国小売業の成熟段階においてその優位性を発揮するようになるものと思われる。

また、中国では日本国内に先んじて共同開発が進められている点も見逃せない。サラダドレッシングは惣菜が得意のベニマル仕様、おでんは定評のあるセブンーイレブンが製造、ストッキングや靴下はヨーカ堂が開発といった具合に、それぞれグループ企業が独自の強みを持った商品を作り、各社の店舗で販売している。

衣料品でもIYB（アイワイベーシック）として中国専用の衣料品のPB商品280品目も展開している。さらに、中国で開発し、中国だけで販売していた商品を日本へ輸出する計画も進んでいる。

日本から中国へ小売のノウハウを移転する一方で、日本へも商品を輸出する。人材、商品に加え、様々なノウハウが日中間を還流し、双方の店舗に刺激を与えるようになって来ている。ヨーカ堂の中国ビジネスは確実に存在感を増しているといえよう[107]。

（宇野　和夫）

第３節　イオン（ジャスコ）の中国北方への進出

イオンは、2008年夏の北京オリンピック開催直前に、北京における第一号店の出店を発表しており、今後５年間で中国での100店舗体制の構築を目指している[108]。本稿ではイオンの中国北方への進出を観察することで、イオンの中国北方進出に関する経営戦略について分析を試みる。

第１項では、初期に中国へ進出した三つの地方（広州、上海、青島）での出店について概観し、第２項では、青島市の二つの店舗の経営状況を概観し、第３項では青島市の小売業を取り巻く外部環境と青島２号店の撤退について分析を行う。第４項では新たに出店を計画している煙台市、膠州市、北京市の施設と立地条件について分析し、第５項において、イオンの中国北方における出店戦略について考察する。

１．中国進出の開始

1989年６月の天安門事件以降、中国の改革・開放政策は停滞を続けていたが、1992年２月の鄧小平の南巡講話を契機として、中国の政治状況は大きく変化し、改革・開放に向けて舵が切られ始めた。そして、外資小売業に関する新たな政策が、対外開放政策の一環として、1992年７月に採用された。北京、上海、天津、広州、大連、青島の６都市、および深圳・珠海・汕頭（スワトウ）・厦門（アモイ）・海南島の５つの経済特区において、テスト的に外資小売業を認可することとなったのである。しかし、外国企業単独の進出はまだ認められておらず、中国側の合弁パートナーが必要とされた。そして、同年秋には、中国共産党第13回全国代表大会で市場経済の導入が決定され、中国は、本格的な移行経済への道を歩み始めたのである。ジャスコを含む外資小売業の中国進出はこの時期に始まる。ジャスコは、1995年前後のほぼ同時期に、広州、上海、青島へ進出を決定している。

1.1　広東省への進出

1995年12月、「ジャスコストアーズ（香港）」（以下香港ジャスコと呼ぶ）は中国広州市の「広東天貿百貨有限公司」と合弁で、「広東吉之島天貿百貨有限公司（日本語名：広東ジャスコチームストアーズ）」（以下広東ジャスコと呼ぶ）を設立した。合弁パートナーの広東天貿百貨有限公司は広東天貿グループの一員で、広東省で百貨店経営を行っている。広東ジャスコの資本金は4,200万人民元で、株式比率は、香港ジャスコが80%、広東天貿百貨有限公司が20% である[109]。

広東ジャスコは1996年７月、広州市に第１号店の総合スーパー（GMS）「吉之島天河城店」を開店した。同店は広州市のビジネスと商業の新しい中心地・天河区の中心部に位置する大型複合商業施設「天河城広場」の地下一階に位置する。天河城広場は、香港資本の「香港正大国際」と現地広州市の「広州景商貿公司」が合弁で設立した都市中心型のショッピングセンターである。地上７階、地下３階の施設に、核店舗としてデパートの天河城百貨有限公司とGMSのジャスコが入店している。天河百貨有限公司が２、３、５、７階の３万平方メートルの売場でデパートを

展開し、ジャスコが地下1階の約8,000平方メートルの売場で食料品、衣料、家庭用品のGMSを展開している。「天河城広場」には、その他に300店舗の専門店、レストラン、映画館などの娯楽施設も入店しており、地下2、3階に、約1,000台の駐車場が準備されている。商業施設面積は合計で約12万平方メートルである。現在では、地下鉄1号線と3号線の乗り換えする位置にあり、周囲は高層オフイスビルが林立している。

その後、広東ジャスコは、2000年6月に、広州市の中華広場に2号店を出店し、2002年に東莞市、同年11月に珠海市、2003年7月に中山市、そして、2004年9月に仏山市に出店している。業態は、すべてがGMSで、それぞれが複合商業施設、商業・オフイスビルの複合施設、商業・集合住宅の複合施設内に賃貸方式で出店している。

この間、ジャスコは2002年5月に深圳市に「深圳永旺（イオン）友誼商業公司」（深圳イオン）を設立している。資本金5,500万元で、香港ジャスコが65％出資している。その後、深圳イオンは、深圳市において、2005年までに3店舗を出店しているが、これらの業態はすべてGMSである。2007年度には、GMSより小規模のスーパーマーケット（SM）の購物公園店を出店している。これらは、すべてが商業複合施設に賃貸方式で出店を行っている。

深圳での合弁会社の設立に続き、イオンは2004年9月には広州市に「永旺（中国）商業有限公司」を設立した。資本金が5,000万元、香港イオンの100％子会社である。独資会社「永旺（中国）商業有限公司」の設立をもって、イオンは、広東省において積極的経営に転じている。これまではGMSが主流であったが、2007年1月に仏山市順徳区に単独で郊外型大型ショッピングセンター（RSC）の「順徳購物中心」を出店している。敷地面積が4万7,000平方メートル、商業施設3万6,500平方メートル、直営（ジャスコ）売場面積1万4,000平方メートル、2,000台の駐車場が用意されている。地下1階、地上3階建てで、地上1、2階が商業施設である(110)。

以上見てきたように、広東省における出店戦略は、これまでGMSが主体であったが、現在、広州市の東隣に位置する恵州市の新市街地においても「順徳購物中心」と同じタイプのRSC（大型ショッピングセンター）を建設中である。広東省においてはこれまでGMSが主流であったが、今後は新市街地における郊外型SCの出店を増やしていこうとしている。

広東省におけるイオンの進出について概観したが、その進出プロセスはかなり複雑である。広東省におけるイオンの進出過程と経営戦略については、紙幅の都合もあり別稿に譲りたい。

1.2　上海への進出

ジャスコは「嘉里百貨商場」「上海中華実業有限公司」「華越商業有限公司」、および三菱商事との共同出資により「上海佳世客有限公司」（上海ジャスコ株式会社＝上海ジャスコ）を1995年12月に設立した。合弁パートナーの嘉里百貨商場は、シャングリラ・ホテルを展開しているケリーグループの一員である。香港を拠点に海運、保険、ホテルなどの事業を行っており、上海における投資規模最大の外資である。上海中華実業・華越商業グループは、日用雑貨、家電、金物などの日用雑貨の小売、卸売業を行っている。

上海ジャスコは資本金440万ドルで、資本配分はジャスコが32.5%、嘉里百貨商場が32.5%、上海中華実業・華越商業が30%、三菱商事が5% である。上海ジャスコの１号店は1996年９月に上海駅前の「上海嘉里不夜城」第１期商業施設内で開店した。商業施設面積は１万平方メートル（直営部分8,000平方メートル）、衣食住フルラインの商品構成である。「上海嘉里不夜城」は、上海駅前再開発の一環として建設され、上海駅、地下鉄、高速道路に隣接しており、2000年にプロジェクトが完成する予定であった[111]。計画では総敷地面積６万平方メートル、総建設面積52万平方メートルを超える商業施設、住宅、オフイス、ホテルなどのビル９棟よりなる多機能複合施設となる計画であった。しかし、再開発事業が予定通り進展しなかったため、ジャスコは、同店の撤退を決定し、2000年７月をもって閉店し、上海ジャスコの精算手続きを行っている[112]。

1.3　青島への進出

ジャスコは、青島市と1995年より交渉を開始し、1996年３月に「青島市供销社联合社」との共同出資により「青島東泰佳世客有限公司」を設立した。資本金は1,250万ドル、ジャスコ50%、青島市供销社联合社50% である。董事長は、供销社联合社主任の譚京信氏が、総経理はジャスコ中国開発室長の新宮昭氏が就任した[113]。

中国側パートナーの青島市供销社联合社は、農産物の出荷、加工、小売を主な事業とする青島市政府の直轄企業である。軽工業、サービス業なども展開しており、小売事業では百貨店や多数の大型店を経営していた。青島市供销社联合社は、その後、市の制度改革により、青島市政府管轄の「供销社資産運営中心」に改組された。「青島東泰佳世客有限公司」は、設立後、増資が行われており、資本金1,941万5,000ドル、総投資額4,817万5,000ドルになっている。また、資本関係は、イオンが60%、供销社資産運営中心が40%に変更されている。現在、会社の最高決定機関の董事会（取締役会）の構成は、日本人が３名、中国人が２名（董事長は中国側）となっている。会社名は「青島永旺東泰商業有限公司」に変更された。

ジャスコは、青島１号店・「佳世客東部購物中心（ジャスコ東部ショッピングセンター）」（東部SC と略称する）を1998年１月に市南区の香港中路で開店した。そして、2000年11月には、青島２号店を市北区の遼寧路に出店したが、初期の計画が達成不可能との判断により、2004年10月に撤退している。そして、同時期の2004年８月より、東部SCの改装を始め、店舗面積１万平方メートルを拡張し、2005年１月に営業を再開した[114]。売上高の推移は、1999年度が３億6,000万元、2001年度が６億3,000万元、2005年度が10億3,000万元である[115]。営業利益は、2001年が1,497万元、2005年度が5,492万元である。2002年には、それまであった借入金を一掃し、最近数年間は、20～30% の配当を行っている。2006年１月には、青島市の黄島開発区に「佳世客黄島購物中心（ジャスコ黄島ショッピングセンター）」（黄島SC）を内部積立金を利用し出店している。

ジャスコ東部SC は、施設の建設時期から始まり、開店後も青島市のサービス業界ばかりか、青島市に隣接する周辺の淄博市・潍坊市などのサービス業界にも大きな衝撃を与えたという。ジャスコ東部SC の位置する香港中路は、青島市東部新市街地のほぼ中心部に相当するが、同

SCの建築工事が始まった頃は、新市街地全体が建設途上であった。現在のように官庁、ホテル、ショッピングセンター、レストランの集積する市街地に変化するとは、当時多くの人が想像できなかったころである。まして、当時は、現在のようにホワイトカラー族が車を購入するようなモータリゼーション化が進むとは想像すらできなかった時期である。ジャスコ東部店は敷地面積５万平方メートル、商業施設面積４万平方メートル、駐車台数800台で営業を開始したのである。営業開始後も、経営の理念、サービスのレベル、店内の配置などが多くの同業者や市民に衝撃を与えた。ショッピングを楽しめゆったりとした売場、店のいたる所にある休憩用の椅子、バッグ・袋・かばん等を持ったままの買い物（当時中国のスーパーは、入店時に、自分の持ち物を預けてから買い物をしなくてはならない店が大多数であった)、車椅子でも入れるトイレなどがそうである。

環境保全・社会奉仕活動にも力をいれ、毎月20日を社会清掃日として、ショッピングセンターの周囲の街路の清掃を行っている。また、2005年10月には青島市の水源地・嶗山ダムにて植樹活動をし、１万本の植樹を行っている。岡田卓也名誉会長もこの植樹祭に参加している[116]。現在、青島市におけるジャスコの日本人スタッフは６名で、総経理、副総経理、ジャスコ東部店店長などを務めている。中国人スタッフが董事長、副総経理、黄島SCの店長などを務めている。

２．青島市におけるショッピングセンターの展開

2.1　佳世客東部購物中心（ジャスコ東部ショッピングセンター)[117]

ジャスコ東部SCは1998年１月に開業した。立地は青島市の東部新市街地の中心部・香港中路に位置している。敷地面積５万平方メートル、商業施設面積５万平方メートル、駐車能力800台である。営業時間は、開店時間が午前８時30分で、閉店時間は、夏季が午後11時、冬季が午後10時である。従業員数は約1,400名である。施設の建設は、三重県松阪市のジャスコショッピングセンターの建築仕様で、中国現地の建設会社が施工した。柱の間隔が７メートルで、通路が広く、中国の一般のデパートやスーパーにはないリラックス感がある。店内は、ジャスコを核店舗として、直営売り場面積が約１万平方メートル、モールには40の専門店とレストラン、アミューズメント施設などが集積している中国初の郊外型大型複合商業施設である。

施設は２階建で、１、２階がショッピングセンターで、３階は駐車場と事務所になっている。１階は、食品スーパーが約２分の１の面積を占め、衣料品・靴・化粧品が約４分の１、マクドナルド・回転寿司や食品関係の店舗が４分の１の面積を占めている。２階は、家庭用品・子供用品・デジタル家電が約２分の１、ラーメン・韓国料理・中国料理・西洋食などのレストランを中心にテナントが残りの約２分の１の面積を占めている。合計で60余りの専門店が出店している。

食品売り場では、寿司・刺身を自家生産で販売している。海に近い青島らしく水産品売場では水槽に入った魚介類が目立っている。低農薬野菜も販売しており、一般の野菜に比べ割高ではあるが、売れ行きは好い。日本の製パン業者が入り、生産と販売を行っている。価格は、他のパン

に比べ数倍で日本並みの価格であるが、よく売れている。カレーのルーの販売を開始したところ、試食が功を奏し、１ヵ月で100個位の販売数を想定していたが、１万個以上が販売された。家電売り場は、「デジタルワールド」と名前をつけ、デジタル家電のみに集約している。携帯電話が１ヵ月で1,200個販売された。

仕入れは、中国の代理商を通じて購入し、工業品が約1,000社、農水産物が４、５社である。食の安全にはとくに注意をしており、市の公証局の品質安全証明を必ず取っている。水産物は城陽、東城に水産物市場があり、水産物市場からの商品である。

顧客層は中流以上の層が対象で、営業の特徴は安全・高品質などの差別化戦略を重視し、価格競争はせず、定価販売を行っている。筆者が2006年８月当店を参観した時、８月の土曜日ということもあり、多くの買い物客のみならず、多くの旅行者で店内はあふれ、買い物客のカートにはかなり大量の買い物が入っていた。多い時には、買い物客が１日５万人にもなる。

現地社員の給料は、部長級が8,000元/月、課長級が5,000元/月であり、この他に、年間２－３ヵ月分のボーナスがある。業績給が10% を占めている。パートタイマーは、常時募集しており、年齢は18－40才で、月収は800－1,000元である。

社内教育は、中間管理職には、イオンビジネススクール研修に参加の機会がある。パートタイマーには、顧客への挨拶に重点をおいた研修を４日間ぐらい行っている。

2.2　佳世客黄島購物中心（ジャスコ黄島ショッピングセンター）[118]

ジャスコ黄島SCは2005年12月30日に開店した。場所は、山東省青島市経済技術開発区の長江中路で、敷地面積は約３万7,000平方メートル、商業施設が約３万6,000平方メートル、直営店面積が約１万2,600平方メートル、テナント面積が約7,800平方メートル、および駐車場である。

黄島SCは、核店舗であるジャスコ黄島店と56の専門店を配したモール型ショッピングセンターで、地上１、２階が売り場、屋上および地下１階が駐車場となっている。今後の急激なモータリゼーション化に対応し、約1,000台の駐車場が設置されている。店舗は、東部SCに比べ、若干小さいが、モールに特徴がある。テナント面積が広く、通路も広く、天井から自然光が差し込むなどショッピングを楽しむ快適な環境が工夫されており、ゆったりと買い物を楽しめる雰囲気がある。しかし、筆者が参観した2006年８月の時点では、顧客はまだそう多くなかった。これは、同店が開店後まだ間もないこと、黄島開発区が東部新市街地に比べてまだ発展途上であることによる。

核店舗となるジャスコ黄島店は、１階が食料品、健康・美容商品、２階が衣料、住宅関連商品の売り場になっている。食品売り場では、刺身・寿司などの日本食品も売られており、中華・日本食・韓国食が食べられる軽食コーナーが設置されているし、酒類では山東省ワインや輸入ワインなども提供している。化粧品では、資生堂やコーセーなど日本・中国・韓国の人気ブランド商品の充実に力が入れられている。衣料品では、子供・ベビー用品や玩具類をとくに充実させている。カメラ・携帯電話・PDAなどデジタル商品に特化した「デジタルワールド」という売り場

が設置されている。

モールには、アパレルや雑貨などの専門店の他に、飲食・娯楽、各銀行のATMなどが軒を連ねている。1階には、「ESPRIT」「Only」「U2」などの衣料専門店や「スターバックス」「ピザハット」の開発区第1号店が出店している。2階には、「PIKO」「THE NORTH FACE」などスポーツカジュアルの衣料専門店、それに「松屋」「味千ラーメン」などの日本食レストラン、中国レストランが出店する「美食街」が設けられている。

ジャスコ黄島店の従業員は約450人であり、店長は中国人店長である。営業時間は午前8時30分より午後9時30分で、年間を通じて無休である。年商は初年度（06年度）1億3,000万元を目標としている。

3．青島市における都市の変化と小売業の競争

3.1　青島市における都市の変化と商業地区の変化

青島市は、かってドイツの租借地で、軍港、港湾都市として発展した都市である。日本で有名な青島ビールも当時のドイツのビール工場が出発点である。また、中国屈指の家電メーカー・海爾（ハイアル）の本部も青島に位置している。1984年には、全国14の沿海開放都市に指定されており、その後、計画単列都市[119]にも指定されている。市内に二つの国家級開発区（青島経済技術開発区、青島ハイテク産業開発区）と一つの国家級リゾート地区（石老人リゾート地区）があり、郊外には、国家重点風景名勝区の嶗山がある。現在、同市は山東省一の港湾都市であり、工業都市であり、また、海と山のある観光都市としても有名である。毎年夏には、青島国際ビール祭が開かれており、2008年に開かれる北京オリンピックのヨットレースの会場も新市街地に近い海岸に準備されている。また、山東省は、韓国から距離的にも近く、韓国企業が多く進出しているが、アクセスのよい青島地区には、韓国企業はとくに多く、約4,150社が集まっている。日系企業の進出も多く、約820社あり、2004年には、日本人学校も開設されている[120]。また、ジェトロ（日本貿易振興機構）の青島事務所が、北京、上海、広州、大連に続いて開設されている。

青島市の都市建設は、文革の時期、および改革・開放政策の初期の時期など、長年にわたり停滞していた。最初の変化は、1984年青島市が沿海開放都市に指定され、国家級経済技術開発区の建設が始まったころであるが、大きな変化は、1992年の市場経済の導入決定と相前後して決定された新市街地の建設以降のことである。上海の埔東新区の建設と上海旧市街地の再開発が始められたのもこの頃であり、中国の大都市の多くがこの時期に、都市の再開発と新市街地の建設を含む都市計画を計画した。青島市の商業地区の盛衰もこの都市計画と密接に関係している。青島市には、現在主要な商業集積地区が三ヵ所ある。一つは旧市街地にある中山路一帯で、もう一つがジャスコ東部店のある東部新市街地の香港中路で、三つ目が台東地区である。

中山路は、80年余りの歴史を有する青島で最も古い商店街で、青島駅にも近く、全長約1,000メートル、数千店の商店が集まっている。外国資本の第一パークソン、N－マート、法宝3号店

もこの地域に出店している。しかし最近は、中山路にも若干の陰りが見える。香港中路や台東地区に客足が流れていること、そして富裕層が市の東部の新しい住宅地に移動したことが主な要因だと考えられる。ここではジャスコの出店と関係のある香港中路、台東地区、黄島開発区について概観する。

［新市街地の中心部の香港中路］

青島市の旧市街地は、西にある膠州湾と南の黄海に沿って四角形の形状をしていた。旧市街地に隣接した東部に、黄海に沿って新しく市街地を建設しようというのが「東部開発計画」である。青島市の東部開発計画は、1992年に計画・調整され、その後実施に移された。1995年ジャスコが青島市と交渉を開始した当時、すでに開発計画は実行に移されており、市政府が1994年に東部新市街地に移転している。しかし、当時は、まだ青島市民の多くが、10年後の状況は想像できなかった頃である。現在では、ジャスコ東部SCが位置する香港中路には、市政府を始め多くの官庁、シャングリラなど様々なホテル、ジャスコやカルフールなどのショッピングセンター、多くのレストランが集中している。ジャスコ東部SCから10分も南に歩くと黄海に沿った海浜公園が東西に伸びており、多くの観光客が散歩を楽しんでいる。その一角には、北京オリンピックのヨットレース会場が建設されている。この地域一帯は、青島市で最も賑やかな市街地に変貌したのである。ジャスコから東へ行くと、青島大学・青島海洋大学・青島師範学院などのキャンパスがある文教地区があり、そして文教地区の東部には新しいマンション群が林立している。さらに東の石老人国家級リゾート地区には、多くのリゾートホテルや旅館が建設されているし、青島市博物館、青島極地海洋世界、彫刻芸術博物館、中国屈指の電気メーカー・海爾（ハイアル）の陳列館などがある。ジャスコ東部店の現在の成功は、この新市街地の発展と切り離すことができないであろう。

［歩行者天国によりリニューアルされた台東地区］

台東地区一体は、中山路が、租界地に発展した商店街であるのに対して、青島市街地の拡大に伴い、住宅地に生まれた商業地であった。2000年代に入ってこの台東地区は大きな変貌を遂げた。この時期、中国の大都市の商業地には、各地で「歩行街（歩行者天国）」が作られており、上海の南京東路が歩行街に装いを変えたのは1999年のことである。青島市では、この台東地区の台東三路が歩行街に装いを変えたのである。台東三路の歩行街の改造は、市北区政府の計画によるもので、2001年に初期の計画を完成し、2004年に第二期工事が完成している[121]。現在、台東三路が中心となり、約800mの長さの道路と左右に何本かの道路が枝状に分かれ、面状の歩行者天国地域となっている。歩行街には、多くのデパート、商店、食堂が並んでいる。そして、近くには、約300メートルぐらいの「文化街」が建設されており、書画、骨董、古書、装飾品の店が軒を連ねている。また、徒歩で10分ぐらいの場所に、青島ビール博物館があり、正面の通りは約200メートルの「ビール街」となっており、野外レストランで海鮮料理を食べながらビールを楽しむ場所となっている。ジャスコは、この台東地区に隣接する遼寧路に、ジャスコ２号店を出店したが、後述するように、後に撤退することになった。現在、台東地区は若い層に人気のある商業地とし

て栄えている。台東地区には、外資小売業のウォルマート、N－マート、法宝なども出店している。

［黄島開発区］

黄島開発区は、青島市街地より膠州湾を隔てた西海岸に位置し、青島市街地よりフエリーボートで約20分、膠州湾岸自動車道で約１時間半の位置にある。黄島開発区は、1884年に青島市が沿海開放都市に指定された後に、中国政府が批准した国家級の経済技術開発区として出発した。現在では、国家級の経済技術開発区以外に、青島西海岸輸出加工区、国家級の保税区・保税物流園区、家庭用電子製品産業園、鳳凰島省級リゾート地区、小珠山国家森林公園など様々な工業団地や公園がある。面積274平方キロメートル、人口約49万5,000人である(122)。行政ビジネス区が20平方キロメートルの面積を占めている。ここに新しい黄島区の行政センターが建設されており、２キロメートルぐらい離れた場所に、青島市小売業界で最大規模の利群などのスーパーやホテルなどが集まっている。さらに２キロメートルぐらい離れた場所に、ジャスコ黄島店が位置している。ジャスコ黄島店の周辺には利群などのスーパーがあり、近くには高層オフイスビルが建設中である。黄島開発区はまだ建設途上にあり、今後の発展が期待されている。現在、膠州湾を跨ぐ青島海湾大橋を建設中で、2008年の北京オリンピックまでに完成予定であり、完成後、市区部までの時間は約40分位に短縮される。その他にも、青島市街地と直結する海底トンネルの建設が計画されており、完成すると約20分に短縮される。

3.2　国内企業と外資企業の競争

青島市で初めて営業を開始した外資小売業は、マレーシアのパークソンで、1997年のことであった。1998年には、日本のジャスコが出店し、1999年には、フランスのカルフールが出店している。中国政府は、1999年６月に外資の進出地域を各省・自治区の省都、計画単列都市にまで拡大させ、対外開放の姿勢を一層強めている。また、1999年11月には、WTO 加盟に関する中国・米国間の協議が行われた。WTO 加盟の実現性が高まったとの判断であろうか、2000年から中国への外国企業の投資が急激に増加し始めた。そして2001年12月に、中国は WTO への加盟を実現させている。それ以降、青島市を含め中国経済は、驚異的な成長を遂げてきたが、青島市への外資小売業もこのような背景の下に出店が増加している。2000年には、フランスの法宝１号店とアメリカの Price-Mart が出店している。下の表からも見て取れるように、とくに2001年度からの出店数の急増が顕著である。2001年には、ドイツのメトロ、2002年には、アメリカのN－マート、台湾・フランスのRT－マート、台湾・英国のB＆Q、2003年には、ドイツのOBI、アメリカのウォルマートがそれぞれ青島市に出店を行っている。

外資系小売業の青島市への出店増加により、同市の小売業は中国系小売業も含めて競争が厳しくなっている。2001年８月16日の『青島日報』には次のような記事が掲載されているが、外国資本・中国資本を問わず、青島市の小売業の競争の激しさを物語るものである。「味のある数字がある。1996年ジャスコが東部で着工を始めた年、わが市の社会消費財小売額は194億6,000万元で、2000年に、この数字は307億元に変わり、57.7％増加した。５年の間に、かつて青島市の小売業

図表３－４：青島市における外資小売業の開店時期と規模

企　業　名	本　　国	開店時期	売場面積（平方メートル）
百盛超市（パークソン）	マレーシア	1997年９月	5,000
ジャスコ東部店	日本	1998年１月	40,000
パークソン	マレーシア	1998年９月	35,000
カルフール１号店	フランス	1999年11月	18,000
法宝１号店	フランス	2000年３月	2,500
Price-Mart	アメリカ	2000年６月	11,000
メトロ	ドイツ	2001年１月	15,000
百盛超市（パークソン）	マレーシア	2001年２月	7,000
愛客家（パークソン）	マレーシア	2001年３月	22,000
法宝２号店	フランス	2001年９月	16,000
N－Mart　１号店	アメリカ	2002年６月	16,000
RT－マート	台湾・フランス	2002年９月	21,000
カルフール２号店	フランス	2002年12月	23,000
B＆Q	台湾・英国	2002年12月	16,000
N－Mart　２号店	アメリカ	2003年１月	8,000
OBI	ドイツ	2003年５月	15,000
ウォルマート	アメリカ	2003年９月	20,000

出所：青島永旺東泰　内部資料（現地資料を収集）。

を叱責した“正規軍”達はどのような戦果の成績表を提出したのであろうか。利群、崂百、東方、北方国貿の販売高は、1996年に比べて2000年は、それぞれ67%、57%、38%、33%増加しているが、国貨、華聯の販売高は、それぞれ４%、34%減少した。

この数字は外資小売業との競争の中で、青島市の伝統あるいくつかの大百貨店の業績が近年明らかに市場の容量の増加に同一歩調でついて行けず、逆に、それらがかって占拠していた市場の持分さえ少なくなっていることを物語っている[123]。」

3.3　青島２号店の撤退と青島１号店の拡張

ジャスコは、2000年11月に青島２号店を市北区の遼寧路に出店した。しかしながら、上に述べた商業地の変化、小売業の競争激化の中で、2004年10月に同店を閉店し、遼寧路から撤退している。ジャスコ青島２号店は、青島市の中外合弁の小売業で初めて営業を停止した店となったのである。ジャスコ２号店は、市北区遼寧路の「新潮家具広場」を賃借し、この地区で最もグレードの高い商業センターを目指していた。送迎用バスを出したり、週２回の感謝デーを設けたり、様々な営業努力を試みた。しかし、周辺の居住地区で大規模都市改造が始まり、住民の多数が移動したこと、わりと近くの台東地区に歩行街ができ、リニューアルされた台東地区に買い物客が向かったこと、前の道路が一方通行となったことなどが主要な原因で撤退を決定したとされている[124]。

ジャスコ２号店の撤退については、場所の選定を誤ったという現地の意見もあるが、撤退時の

方法が現地ではむしろ評価されている。半年前に閉店の意向を述べ、1ヵ月前に正式に公表していること。何回も感謝デーを設け、消費者に礼を尽くしたこと。同店が以前発行したクーポン券、出入り業者への支払い、従業員の問題などきちんと処理し、時間をかけ閉店したことが、消費者や同業者の賛同を獲得したのである(125)。

ジャスコは2004年8月にジャスコ東部SCの拡張工事を開始し、店舗面積を4万平方メートルから5万平方メートルに拡張し、2005年1月に営業を再開した。青島2号店を閉店し、経営資源を東部SCに集中したのである。これは、1号店の立地が地域の住民、市内の他地域の市民に限らず、山東省内の他の地域からの観光客までが参観する観光スポットになり、購買客が増加したことによる(126)。2000年以降、春のメーデー前後と秋の国慶節前後の一週間が連休となり、中国でも旅行ブームが生まれてきたこと、そして、青島市が観光施設の充実に力を注いできたことによる。拡張部分は、日本・韓国・欧米食のレストラン街に主として充当され、また、衣類・スポーツ・家庭用品売場も拡張された。拡張後も拡張部分の屋上が駐車場として利用可能なため、駐車場の総面積には変化が無い。

青島2号店の撤退についてその理由を述べたが、中国におけるジャスコ撤退の例は2例存在する。青島2号店と1.2で述べたジャスコ上海店である。ジャスコ上海店、青島2号店ともに旧市街地において、施設を賃借し営業を始めたが、初期の予定した成果を上げることが出来ず、4年後に撤退を決定した。上海ジャスコの出店した「上海嘉里不夜城」および上海駅付近一帯は、現在、再開発が終わり上海の十大商業地に数えられている。しかし、中国各地から列車を利用してくる中国人ビジネスマンにとっては便利な商業地という感じで、ホテルも4つ星、5つ星クラスは無く、2つ星、3つ星クラスのものが多く、道路も上海駅に近いが故に混雑している。南京路・淮河路・虹口・徐家汇・浦东などに比べ、上海の重要な商業地としてのランクは下がる。中国の鉄道駅は長距離旅客が利用する場所で、雑踏した場所であり治安も好いとはいえない。上海の中流以上の購買層や観光客がわざわざ集まる場所ではない。この2店舗の撤退に関して共通点がある。一つは、共に都市旧市街地の再開発に関連していることである。もう一点は、撤退の判断が速いということである。旧市街地の再開発は、その地域の住民・商店・企業の移転の問題があり、社会主義国とはいえ容易には進展しないという問題が存在する。また、上海駅前の再開発、青島の台東地区の再開発は区政府による計画ということも関係していると考えられる。区政府のほうが上位の市政府より、計画およびその執行力は弱くならざるを得ないであろう。

ジャスコは、中国の都市再開発に関連しての出店では失敗している。ジャスコは日本においても、東南アジアにおいても、郊外型ショッピングセンターの建設による新しい商圏の構築を得意としているのである。

4．中国北部での新たな展開

4.1　山東省での新たな出店計画

青島ジャスコは、今後2010年までに、山東省で10店舗の出店という目標を立てている。煙台市はすでに決定しており、その他に、青島地区の膠州市、山東省省都の済南市、石油都市の東営市、沿海開放都市の威海市などが候補地として考えられている。

［煙台市への進出］

煙台市は、山東半島の東端に位置し、唐代の頃より港湾都市として発展してきた。青島市より鉄道で約５時間、高速道路で約４時間、大連市より高速船で約３時間の位置にある。14の沿海開放都市に含まれており、市内に、経済技術開発区とハイテク産業開発区の二つの国家級開発区があり、海浜都市であり、観光客も多い。イオンはハイテク産業開発区のある莱山区への出店を決定している。煙台市莱山区は、1994年に煙台市の市区部に併合され、区内に国家級の「煙台ハイテク産業開発区」がある。煙台ハイテク産業開発区は、計画総面積が75平方キロメートルで、山と海に囲まれており、海岸線の長さが21キロメートル、最高海抜が高度401メートルである。同開発区は、中国政府により中国最初の APEC 向けの科学技術工業園区にも指定されている。

現在、莱山区の中心部に煙台市の市政府を含む行政センターが新しく建設されており、付近には煙台大学、山東工商学院などが含まれる文教地区がある。煙台市は、この莱山区において新市街地を建設中なのである。煙台市は莱山で数多くの新プロジェクトを計画しているが、外資を利用する重点プロジェクトに、「大型遊園地」「海洋博物館又は室内海水プール」「五つ星ホテル」「煙台国際商場」「莱山区総合病院」などがある。イオンが投資を決めたのは、この中の煙台国際商場である(127)。

煙台市莱山区は、煙台国際商場について、2006年１月に以下の内容を公表し、デイベロッパーを募集している。総投資額は８億元で、位置は市政府の北150メートル、総計画面積は約20万平方メートルである。同商場は、ショッピングセンターと高層ビルの二つの部分から構成されている。ショッピングセンターは、総面積が約10万平方メートルで、その内、小売面積が６万平方メートル、大型の海鮮レストラン、ファーストフード店、スナック・喫茶店などを含む飲食関連が約１万平方メートル、書店、インターネット喫茶、映画館、ローラースケート場、ヘルスセンター、児童用娯楽施設などを含む文化娯楽施設が約３万平方メートルである。そして、高層ビルの部分は、約10万平方メートルで、高級ホテルとオフイスビルが含まれている。市場分析・経済効果の予測・合作方式についても公表されている。市場分析については「2005年煙台市の総人口は647万7,800人、GDP が2,012億4,600万元、社会消費額が599億5,800万元、内外の観光客1,454万5,600人、観光総収入117億5,400万元である。経済発展の速度は比較的速いが、商業施設が相対的に遅れている。したがって、交通が発達し、人口が集中し、購買力の高い莱山区にショッピング・娯楽・余暇・飲食・旅行の一体化した国際的に流行しているショッピングセンター建設の外部条件が成熟している。」とされている。経済効果の予測については「プロジェクトの完成後は、年間小売

額15－20億元、税収8,000万元が予測される。」とされており、合作方式については、「ディベロッパーによる投資・建設」とされている[126]。

2006年10月に、煙台市の外資プロジェクトの集中調印式が開催されており、イオンは総投資額1億ドルで契約に調印した[128]。そして、2007年7月「佳世客莱山购物中心」の正式営業を青島ジャスコのホームページが伝えている[129]。

［膠州市への進出］

膠州市への進出はジャスコによると、2007年8月の段階では何も決まっていないという回答であったが、現地では報道でとりあげられているので、参考までに概観してみよう。

膠州市は青島地区の一つの県クラスの市であり、膠州湾の奥・青島市街地の西北部に位置する。青島柳亭国際飛行場から、膠州は西へ約40km、青島市街地は南へ約30kmの距離である。青島地区は中国全土でもとくに韓国企業の投資が多い地区であるが、膠州は、青島より土地代が安いことにより韓国の中小企業がとくに集中している地方である。

膠州市は、現在、新市街地を建設中で、すでに市政府が新市街地に建設され使用されている。この新市街地は青島市の東部新市街地を想定して建設中である。膠州新市街地の核となる商業プランが「華鲁国際御龍広場」である。華鲁国際御龍広場は、「華鲁控股集団有限空司」が投資し建設を行う。華鲁控股集団有限空司は、山東省政府が設立した山東省国家資産委員会管轄下の国家独資企業である[130]。

膠州市の行政・金融機構が華鲁国際御龍広場の周囲に建設される予定で、2007年末にはほとんどの政府機構が移る予定である。16ヵ所の住宅地区が建設され、居住開発面積は300万平方メートル、居住人口は10万人が予定されている。同広場が、ショッピング、食事、娯楽の中心になるのであるが、現地の報道では、ジャスコがこの華鲁国際御龍広場の一角に出店するとのことである[131]。2006年4月に同広場の鍬入れ式が挙行され、青島ジャスコの経営陣も参加している[132]。

4.2　北京への進出

2007年4月、イオン㈱は北京で新会社を設立し、モール型ショッピングセンターを2008年に出店することを発表した。会社名は、「Beijing AEON Co., Ltd」、中国名は「北京永旺商業有限公司」（以下北京イオンと略称する）で、2007年6月に設立予定である。資本金が1億元で、持ち株比率はイオン㈱の100％出資、従業員が約600人である。社長は、元ジャスコストアーズ香港総経理・イオンチャイナ総経理の石井和正氏である[133]。

イオンの北京1号店「イオン北京国際商場ショッピングセンター（仮称）」は、「中関村国際商城発展有限公司（Beijing Zhongguancun International Mall Development Co., Ltd.）」が北京市北西部で開発を進めている「中関村国際商城」の一角に出店する[134]。中関村国際商城発展有限公司は、北京王府井百貨（集団）股分有限公司、北京物商業集団股分有限公司などが出資している北京市の有力ディベロッパーで、登録資本金は2億500万元である。

中関村国際商城は、「北京市第11期5ヵ年期商業発展計画」に基づいて建設される北京オリン

ピックの関連商業施設であり、また中関村科技園区の中核商業施設でもある[135]。敷地面積が63万2,000平方メートル、建築面積47万2,500平方メートルで、総合ショッピングセンター、多機能の娯楽センター、レストラン、駐車ビル、リゾートホテルなどが集合する世界的にも一流で、アジア最大規模の商業施設が計画されている。ショッピングセンターは、イオンの規格に基づいて設計され、北京イオンは、ジャスコを核店舗として出店させ、ショッピングセンターの運営と管理の責任を持つ。同ショッピングセンターは、敷地面積が約９万平方メートル　建築面積が約15万平方メートル　駐車台数が約8,000台で、買物・娯楽・余暇・飲食を一体化させた大型ショッピングモールとなる。開店日は、北京オリンピック開催の直前の2008年夏の予定である[136]。

中関村科技園区は、海淀園中心区、発展区、市区周辺の高級科学技術工業園区の三つの部分から構成されている[137]。海淀園中心区の前身は、1998年に中国政府が批准した中国最初の国家級ハイテク産業開発区で、海淀区のIT企業の集積地・中関村が発祥地で、中国科学院、北京大学、清華大学、中関村西区なども含まれており、面積は75平方キロメートルある。発展区は、海淀園中心区の北側に広がり、面積は約210平方キロメートルである。高級科学技術工業園区は市区部に分散している。海淀園中心区はIT産業、ハイテク産業がすでに集積しており、今後は、発展区の開発に力が注がれる。中関村国際商城は、この発展区の中心部に建設され、同区の中核的な商業施設として位置付けられているのである。

中関村国際商城は、北京市北西部の昌平区龍澤地区の八達嶺高速道と北清路が交差している場所に建設中である。地下鉄13号線の北端の龍澤駅から北西へ車で約15～20分、環状５号線と環状６号線の間に位置する。計画中の新しい路線・昌平線の駅ができる予定である[138]。地下鉄13号線は、実際は地下鉄ではなく、全線高架の都市型郊外電車である。数年前に開通したもので、2005年８月に筆者が乗車した当時、地下鉄13号線の北側の龍澤・回龍観・霍営駅にかけては住宅地が建設され始めたばかりで、道路しか完成してなかったが、2007年８月に当地を訪れた折には、中間層向けの高層マンション群が大量に建設されニュータウンが形成されていた。八達嶺高速道は、北京でも最大の観光地「八達嶺（万里の長城）」へ向かう高速道路であり、中関村国際商城は万里の長城への観光客も考慮に入れたものだと考えられる。

北京市では、1980年代に環状３号線、1990年代に環状４号線が建設され、2000年代に入り環状５号線が建設されており、北京市の市街地も環状自動車道の整備とともに拡大してきた。現在、環状６号線を建設中であり、環状６号線はかっての北京市の周囲の県城（通県・順義・昌平・大興・房山・門頭溝）を結ぶように設計されている。この５号線と６号線の間には、多くの北京市や区が批准した開発区がある。また、近年、13号線や昌平線に見られるように、北京市郊外には都市型電車の建設が行われている。現在都市化は４号線まで進んでおり、今後北京の市街地は、これらの交通網の整備につれ、環状５号線・６号線へと向かって拡大していくものと考えられる。これまで北京市の住民は、不便だとの理由で郊外に住むことを好まなかった。北京市では、市の東西南北に各１ヵ所の大型ショッピングセンターを計画しているとのことであるが[139]、開発区と

住宅区と商業・娯楽地帯が一帯となった北京住民にも魅力のある北京郊外の都市建設と関連したものだと考えられる。

5．中国北方進出に関するイオンの経営戦略について

第４項においては、イオンが中国北部において新たに出店を決定している２店舗と出店の可能性がある１店舗について外観したが、青島東部SC、黄島SCを含めたこれらの５店舗には、次のような４つの共通点がある。１つは、いずれも新市街地の建設と関連していること。２点目は、これらの新市街地建設は、煙台と北京は、市政府が主体となっていること（膠州市は県級市で、行政的には区政府と同格となる）。３点目は、イオンの店舗が新市街地の中核商業施設になっていること、４点目は、イオンが進出する商業施設の業態は、郊外型ショッピングセンターであることである。

中国で現在進められている新市街地計画は、官庁・オフイス街、商業施設、住宅地が一体化で建設され、モータリゼーション化に対応して計画されている場合が多い。中流層以上が集まりやすく、彼らにとって生活のしやすい環境である。これは、イオンの経営理念、地域との共生、環境の保全、食生活の安全、快適なショッピングと合致しているのである。一方、地方政府が新市街地の中核施設としてイオンを選んだのは、イオンのこのような経営思想が地方政府が計画している新市街地の構想に適合しているからなのだと考えられる。

中国における都市計画は、中央政府、一級行政区（省・自治区・直轄市）、地区クラスの市、県クラスの市、区、県、鎮、郷などの各政府、また個別の機関・企業などが計画するものがある。一般的に、上位の政府の計画するものほど規模は大きく、計画達成の可能性も高いといえよう。イオンが撤退した上海店・青島２号店は、都市の再開発がらみであったが、これらの再開発は区政府による計画であった。青島市の東部新市街地の建設計画は青島市の計画である。青島市は、沿海開放都市・計画単列都市に加えられているし、二つの国家級開発区・一つの国家級リゾート地区・一つの国家重点風景名勝区など数多くの国家的プロジェクトが青島市には存在する。青島市の東部新市街地の発展は、これらの国家的プロジェクトにも大きく支えられている。また、北京市で出店する中関村国際商城は、中関村科技園区という国家級のハイテク産業園区の中核商業施設であり、また北京オリンピックの関連商業施設である。国家的プロジェクトが二重に結びついているのである。イオンは、日本において、所得の向上とモータリゼーションによる都市および住宅地の拡張に伴い、都市の中心部よりも郊外において様々なタイプのSCを建設し、商圏を築くという経営戦略をとってきた。また、SCを展開する過程で様々な業態を開発してきた。この経営戦略は、日本より遅れて経済発展をとげたタイ、マレーシアにおいても成功を収めている。イオンは、中国においても、得意な分野に経営の選択と集中を行おうとしているといえるであろう。

現在の中国は、所得格差の大きな社会である。所得の低い層にとって重要なのは、価格である。

低所得者があつまる商業地では、イオンの経営思想である環境の保全・食の安全・快適なショッピング環境よりも、価格競争に販売戦略の重点を置かざるを得ないであろう。イオンは、都市の再開発に関連した出店はあまり得意ではないということを前に述べたが、これら都市の再開発に関連した商業地は、現在の中国では価格競争に傾く傾向があると考えられるからである。例えば、上海駅前の再開発された場所であるが、列車で上海にやって来る中国人ビジネスマンにとっては、便利な商業地ではある。しかし、おそらく現在の上海の中流層がわざわざ車で買い物にやって来る場所ではない。また、青島市の歩行街のある台東２路であるが、多くのデパート、商店があるが、周囲には多くの市場があり、このような場所では、やはり価格競争が重要になると考えられるからである。そして、都市の再開発は、中国においても住民・商店・企業の移転の問題があるため計画の遂行に時間がかかるということができる。

青島市の小売業の競争の激しさについて、3.2で述べたが、この傾向は、さらに強まる傾向にある。青島市のジャスコ東部店から、徒歩で数分の場所に、2007年秋に「麦凱楽青島総店」が出店した。地下１階、地上８階のデパートである。地下には食料品スーパーがあり、７階には、レストラン街、８階には、シネマコンプレックスとスポーツ・クラブが入店しており、中国では新しいタイプのデパートである。価格も中流層を目標にした設定になっている。「麦凱楽青島総店」は、「大連商場集団有限公司」（大連商場と略す）の青島市における旗艦店である。大連商場は、大連市に本部があり、2004年度の小売販売額が中国小売業界では、上海百聯（集団）有限公司に次ぎ、第２位を占めている(140)。ジャスコ東部店の強力なライバルになりそうである。

一方、日系大手アパレル企業のイトキンが2008年８月に青島、天津、大連、ハルビンのファッションビルを香港大手小売業に売却している。青島市のビルは中山路のすぐ傍にあり、十数階建ての自社ビルである。また、天津市のビルも同じ位の規模のビルで、同市のデパートやスーパーが最も集中している歩行街「濱江道」に位置している。同社は各地で最も競争が激しい繁華街に自社ビルを建設したが、競争の激化によりビルを売却せざるを得なくなったのである(141)。このような過度な競争を防止するため、大都市においては大型店の抑制政策が採られるようになっている。北京市では、2004年３月に北京市商務局と改革委員会が連合で、「2004年北京市流通業発展分類指導目録」を発布し、環状２号線以内では、営業面積１万平方メートル以上の大型デパート、総合スーパー、専門量販店を原則的に増やさない。環状３号線以内でも大型の倉庫式スーパーや各種の卸売りマーケットを増やさない。また、特別な地域では5,000平方メートル以上の小売業の施設は増やさないなど各種の規制を設けている。そして同時に住宅地区のスーパーストアー（500平方メートル位の規模）・コンビニ（100平方メートル位の規模）、繁華街のコンビニ（100平方メートル位の規模）の出店を奨励している(142)。

大都市においては、このような大型店の抑制政策や小型店の奨励政策をも視野に入れながら、出店戦略を考えなければならないのである。中国北方における都市化の進展は、広東省珠江流域に比べると遅い。イオンは、広東省では、まずGMSを中心に出店させ、現在では、業態を増や

しSC、SSも同時に展開するという戦略を取り始めたが、中国北方においては、広東省への出店とは逆に、まず新市街地の建設に合わせて、郊外型SCを建設し、知名度およびブランドを高めるという戦略をとっているといえる。しかし、将来的には、都市化の進展に伴い、GMSやSSなど業態の多様化の必要な時期が来るであろう。北方でも都市の拡大は急速に進んでいる。高速道路をはじめ各種の自動車道の整備と同時に、最近の数年間で北京・上海・天津・広州などの大都市では都市型郊外電車が急速に整備されつつある。過去2～3年で多くの都市がその様相を大きく変えている。2008年の北京オリンピック、2010年の上海万博・広州アジア大会にむけて、中国の都市はさらに大きく変貌するであろう。イオンにとっては、逃すことのできないビジネスチャンスといえよう。

新市街地への出店についてもリスクが無いわけではない。出店の時期の問題点である。青島東部SCは新市街地の建設に関連して、他のデパートやSCに先駆けて東部新市街地に出店を行った。これは後の成功となって実を結んだわけであるが、一方では反省点もあったと考えられる。出店が早かったが故に、最初の数年間は累積赤字がかさんだことである。この反省点は、後の黄島SCの出店に生かされているようである。黄島開発区には、現在かなりの数のスーパーが出店している。黄島開発区の商業中心地において、青島小売業界で最大規模の「利群集団」が出店したのは、1995年のことである。利群の出店時期に対して、イオンの黄島店の出店時期は2005年12月のことである。これは、2008年夏の北京オリンピックを控え、それに対応して建設が始まった青島海湾大橋の完成を視野に入れての選択だと考えられる。何故なら、黄島開発区の発展は青島市街地とのアクセスの問題が重要だからである。この出店時期の問題に関しては、出店が早すぎれば、採算性は一時的に悪化するし、時期が遅すぎれば、ビジネスチャンスを逃してしまうという問題が存在するからである。また、膠州市への出店であるが、筆者が2007年8月に現地を訪問した時、市政府の庁舎が建設され、市の業務も移転してきており、「利群集団」が市政府の近くに商業施設を建設中であった。周囲には、多くの住宅が建設されていたが、これらの住宅は、まだ人の住んでいないものが多かった。イオンは膠州新市街地への出店も時期の問題を考えざるを得ないのであろう。

7．おわりに

最後に、イオンの中国北方進出の経営戦略についてまとめておこう。

(1) 青島東部SC、黄島SCは、日本のジャスコ店とほぼ同じ売り場の配置や雰囲気を持っており、ジャスコの経営理念、サービスの内容を中国においても追求しようとしている。

(2) 青島東部SCの評価は青島市において極めて高く、山東省の他の地域への出店においても、この評価が強い影響を与え、進出地域でのジャスコに対する期待が高い。また、青島市など中国の北方において市政府の役割は大きく、青島市での合弁パートナーに青島市政府の一機構を選んだことが、現地での好感度および山東省での他の地域への進出においても有利に

働いていると考えられる。

(4) 上海ジャスコ店、青島ジャスコ２号店は、旧市街地で施設の賃借により出店したものであるが、都市再生計画との関連で、初期に予定した効果が得られなかったため、撤退した。それぞれ４年間の営業で撤退を決定しており、初期効果が得られなかった場合の撤退が迅速である。

(5) イオンは、これまで主として中国の都市建設と関連して出店計画を行っている。この都市建設には２種類あり、一つは都市の再開発であり、もう一つは新市街地の建設である。上海ジャスコ、青島２号店の撤退は、都市の再開発と関連したものであり、一方、青島東部SCは、青島市政府の計画した新市街地の建設に関連しての進出であり、成功した例である。

現在すでに決定している煙台・北京への出店もそれぞれの市政府の計画した新市街地の建設と関連したものであり、新市街地における中核商業施設である。現在のところ、イオンは、都市再開発よりも、地方政府の計画した新市街地の建設と結び付けた郊外型SCの出店計画を中国の北方では強めている。

(6) 新市街地の郊外型SCでは、イオンの経営理念、地域との共生、環境の保全、食生活の安全、快適なショッピングが追求され、価格競争はできるだけ避けられるであろう。

〈付記〉 以下のとおり現地調査を行った。聞き取り調査に応じていただいた関係者に深く感謝する。

2006年８月20日　青島市ジャスコ黄島SC
2006年８月25日　青島永旺東泰商業有限公司・ジャスコ青島東部SC
2006年８月25日　青島市経済委員会対外貿易局
2006年８月26日　利群集団
2007年８月18日　北京市中関村国際商城
2007年８月21日　青島市膠州・青島市の商業地（香港中路・台東地区・中山路）
2007年８月22日　青島市黄島開発区・ジャスコ黄島SC

（櫨山　健介）

注

(1) 川端基夫『小売業の海外進出と戦略―国際立地の理論と実態』新評論、2000年、第６章参照。
(2) 伊勢丹のホームページ参照（http://www.isetan.co.jp/isetan/company/overseas.jsp）。
(3) 「百貨店・スーパー東南ア出店―根付くか『日本式小売り法』、香港（88視点焦点）」『日経流通新聞』1988年７月19日。
(4) 「香港には２号店、伊勢丹、アジアの営業強化」『日本経済新聞』1986年10月18日。
(5) 「伊勢丹、中国公司にニット類の生産委託、継続的に大量輸入、販売―２社が指導」『日本経済新聞』1983年７月10日。
(6) 「香港には２号店、伊勢丹、アジアの営業強化」『日本経済新聞』1986年10月18日。「伊勢丹、来夏、香港に

２号店―アジアの営業網強化」『日経流通新聞』1986年10月23日。「伊勢丹、台北と北京に駐在員事務所」『日経流通新聞』1987年２月26日。「伊勢丹、北京に事務所」『日経流通新聞』1987年８月15日。

(7) 「中国からの開発輸入、寝具・男児服を追加―共同仕入れ機構のA・D・O」『日経流通新聞』1987年７月30日。

(8) 「94優秀先端事業所賞―上海華亭伊勢丹」『日経産業新聞』1994年10月６日。「94優秀先端事業所賞―上海華亭・伊勢丹有限公司、上海華亭伊勢丹」『日経流通新聞』1994年10月５日。

(9) 「伊勢丹、上海に百貨店、５月開店―現地企業と合弁」『日経流通新聞』1993年１月７日。

(10) 「上海に来春出店、伊勢丹、ベトナムも計画」『日本経済新聞』1992年12月３日。「伊勢丹、アジアへの出店加速、来春、上海で合弁―成長見込みベトナムなども」『日経流通新聞』1992年12月８日。

(11) 「94優秀先端事業所賞―上海華亭・伊勢丹有限公司、上海華亭伊勢丹」『日経流通新聞』1994年10月６日。

(12) 「上海NOW 消費革命（上）西側高級商品に買い殺到―外資系OLが先導役」『日経流通新聞』1994年８月２日。「中国の沿海部の開放都市では人々が金もうけに目を吊り上げている光景が（暖流寒流）」『日経流通新聞』1994年11月15日。

(13) 「躍進する中国流通企業―高級ブランド売れる、５都市百貨店で調査」『日経流通新聞』1994年１月１日。

(14) 「94年優秀先端事業所賞―上海華亭・伊勢丹有限公司、上海華亭伊勢丹」『日経流通新聞』1994年10月６日。

(15) 「上海での伊勢丹合弁、高級衣料に特化―ヤオハンは大型総合SC」『日経流通新聞』1993年１月19日。

(16) 「中国、超巨大市場目覚める―上海、“ヤッピー”消費リード」『日経流通新聞』1993年１月１日。

(17) 「中国の流通、大競争時代―外資に戸惑いも、通じぬ日本の常識」『日経流通新聞』1998年６月９日。

(18) 「中国では増え続ける人口対策として１組の夫婦に子供が１人という（暖流寒流）」『日経流通新聞』1994年11月29日。

(19) 「中国進出の日系流通企業、事業環境の壁に苦戦―物流、鉄道網頼りない」『日経流通新聞』1993年２月４日。

(20) 「流通革命進行、中国の卸売り再編必至―小売り、品質・品切れ不満、メーカーと直取」『日経流通新聞』1993年２月９日。「社会主義市場経済中国定着の課題（下）卸市場―繊維が大半で途上」『日経流通新聞』1994年12月20日。

(21) 「中国進出の日系流通企業、事業環境の壁に苦戦―人材、接客イロハから研修」『日経流通新聞』1993年２月４日。

(22) 「躍進する中国流通―消費リードする万元族、素顔、堅実な面も」『日経流通新聞』1994年１月１日。

(23) 同上。

(24) 「三愛、中国生産を拡大、上海の伊勢丹に直営店も」『日経流通新聞』1993年５月11日。「シュウ・ウエムラ化粧品、アジアに積極展開―来月、上海・伊勢丹に」『日経流通新聞』1993年５月25日。「ビューティトップヤマノ、来月にも中国で合弁―英・インドネシア進出も」『日経産業新聞』1993年６月16日。「若林、上海に直営店開業、駐在員事務所も設置、天津にも年内出店」『日経産業新聞』1993年６月28日。「ワールド社長畑崎広敏氏（下）中国市場の伸びに注目（インタビュー流通）」『日経流通新聞』1993年７月３日。

(25) 「伊勢丹、12月、天津に合弁で中国２番目の店出店」『日経流通新聞』1993年７月13日。「伊勢丹天津店、18日開店―中国では２店目」『日経流通新聞』1993年12月16日。

(26) 「眼鏡の和真、中国で店舗展開」『日本経済新聞』1995年９月22日。「和真、中国でメガネ店合弁、天津市内に１号店開業」『日経流通新聞』1995年９月26日。「和真社長根岸亨氏―『よそと違う商法』展開（起業人大いに語る）」『日経流通新聞』1995年11月11日。

(27) 「田崎真珠、中国の直営小売店100店体制に拡充―市場の拡大見込む」『日本経済新聞』2001年11月２日。

(28) 「伊勢丹の小柴会長、天津市の商業顧問に」『日経流通新聞MJ』2001年12月６日。

(29) 「94優秀先端事業所賞―上海華亭伊勢丹」『日経産業新聞』1994年10月６日。「94優秀先端事業所賞―上海華亭・伊勢丹有限公司、上海華亭伊勢丹」『日経流通新聞』1994年10月６日。「94優秀先端事業所賞―審査委員から、東京工業大学名誉教授大島栄治氏」『日経産業新聞』1994年10月６日。

(30) 「伊勢丹２号店あす開業、過熱する上海百貨店戦争―出店、一段と活発」『日経流通新聞』1997年６月10日。

(31) 「外資系流通業、上海進出競う―ジャスコきょう開店、中国開拓の足場に」『日本経済新聞』1996年６月10日。

(32) 「アジア大競争時代―欧米勢、巨大市場に照準、国有大手と競争も、商品戦略が重要に」『日経流通新聞』1995年１月１日。

(33) 「三井物産・ルシアン、婦人服『ジュンコシマダ』、上海に１号店」『日本経済新聞』1995年９月４日。

(34) 「上海にゴルフウエア店、デサント、需要動向探る」『日本経済新聞』1996年８月15日。
(35) 「伊勢丹、上海に２号店、６月、広さ１号店の2.7倍」『日本経済新聞』1997年３月７日。「６月開業、伊勢丹、上海に２号店―売り場、１号店の2.7倍」『日経流通新聞』1997年３月11日。「伊勢丹、中国３号店を上海に６月出店」『日本経済新聞』1997円３月18日。
(36) 「中国にファッション熱―外資進出加速、販路も拡大、上海にはブランドモール」『日本経済新聞』2001年５月14日。
(37) 「三共生興、主力ブランド専門店、中国でチェーン展開」『日本経済新聞』1997年４月２日。「英ブランド「DAKS」、中国本土で展開―三共生興、まず上海に店舗」『日経流通新聞』1997年４月８日。
(38) 「花王、中国での化粧品販売―「ソフィーナ」、まず上海の百貨店」『日本経済新聞』2004年２月11日。
(39) 「シュウウエムラ化粧品、上海市に月内出店」『日本経済新聞』2004年８月327日。「シュウウエムラ、上海市に出店、スキンケアなど投入」『日経産業新聞』2004年８月27日。「シュウウエム、中国・インドネシア出店、上海に１号店開業」『日経流通新聞 MJ』2004年８月31日。
(40) 「若手デザイナー台頭―留学後、中国で起業（消費大国中国）」『日経流通新聞』2004年７月６日。
(41) 「伊勢丹上海進出10年、衣料、高所得層つかむ―小規模店、競争激化に不安」『日経流通新聞 MJ』2003年10月21日。
(42) 「ファッション急接近、日中韓アパレル、激突（ライスパワー文化圏融合するアジア）」『日経 MJ（流通新聞）』2006年１月４日。
(43) 「伊勢丹、中国に８年ぶり出店―百貨店４店目に、山東省に」『日本経済新聞』2005年９月。
(44) 「伊勢丹、中国７店体制へ―2007年、アジア現法の人材活用」『日経流通新聞 MJ』2005年５月９日。
(45) 「伊勢丹、移転の天津店、中国の店舗で初、食品フロア設置」『日経流通新聞 MJ』2006年８月28日。
(46) 「伊勢丹、中国で『デパ地下』、天津市に―三越は北京出店」『日本経済新聞』2006年１月９日。
(47) 「中国・成都市に伊勢丹が出店、2007年春に」『日本経済新聞』2005年９月。
(48) 「伊勢丹、海外出店10年で20店、中国などの富裕層に照準」『日本経済新聞』2006年２月28日。
(49) 「伊勢丹、中国・瀋陽に来年出店―丸井今井への出資発表」『日本経済新聞』2006年６月21日。「日本建設、中国・瀋陽に複合ビル、共同出資で開発子会社、商業施設と住宅一体」『日本経済新聞　地方経済版（千葉）』2006年９月21日。「新日本建設、瀋陽で大規模再開発、複合ビル３棟を建設」『日経産業新聞』2006年９月22日。「伊勢丹、中国５店体制に、瀋陽店、来月３日開業」『日経 MJ（流通新聞）』2008年１月11日。
(50) 「小売大手、北京出店加速―伊勢丹・三越・イオン、五輪で商品拡大期待」『日本経済新聞』2007年３月23日。「伊勢丹は７店目、来秋出店を発表」『日本経済新聞』2007年４月19日。「伊勢丹も北京初、来週開業目指す、中国７店目」『日経 MJ（流通新聞）』2007年４月20日。
(51) 「中国・済南の店、伊勢丹が閉鎖、来年度中に」『日経 MJ（流通新聞）』2007年７月30日。
(52) 「伊勢丹、『アナスイ』海外展開強化」『日本経済新聞』2006年８月８日。「伊勢丹、アナスイで海外開拓―ブランド管理細やかに（売る技術光る戦略）」『日経 MJ（流通新聞）』2006年８月30日。
(53) 「ヨーカ堂、全土にチェーン展開、中国で競争加熱―先行日本企業、巻き返しへ」『日本経済新聞』1996年４月25日。
(54) 佐々木信彰編『現代中国ビジネス論』世界思想社、2003年、194ページ。
(55) 同上、195ページ。
(56) 「ヨーカ堂、中国で店舗展開―政府承認、伊藤忠含め合弁」『日本経済新聞』1996年４月25日。
(57) オランダのマクロ社は中国土畜産輸出入公司・中国紡織品輸出入公司・中国糧油食品輸出入公司総公司との合弁会社である「中貿聯万客隆公司」を設立し、1997年11月に北京１号店を開業した。
(58) 「中国全土でチェーン展開―手腕評価され白羽の矢」『日本経済新聞』1996年５月13日。
(59) 李海斌「伊藤洋華堂的中国路」『新財経』2002年10月号、52ページ。
(60) 『IY グループ四季報』Winter　1997。
(61) 「中国全土でチェーン展開」『日本経済新聞』1996年５月13日。
(62) 「ヨーカ堂、中国でチェーン展開、伊藤忠と組む―98年北京に１号店」『日経流通新聞』1996年４月27日。
(63) イトーヨーカ堂『変化対応―あくなき創造の挑戦　1920－2006』イトーヨーカ堂、2007年、473ページ。
(64) 「ヨーカ堂、中国室新設、室長に塙専務―進出へ体制固め」『日経流通新聞』1996年５月28日。

(65) 「97年戦略を聞く　トップインタビュー(2)　イトーヨーカ堂社長鈴木敏文氏」『日経流通新聞』1997年1月14日。

(66) 「ヨーカ堂、中国でチェーン展開、伊藤忠と組む―98年北京に1号店」『日経流通新聞』1996年4月27日。「中国合弁、来月目途に発足、ヨーカ堂と伊藤忠仮調印」『日経流通新聞』1996年9月7日。イトーヨーカ堂『変化対応』478－479ページ。「ヨーカ堂など、中国出店向けに合弁会社を設立」『日経流通新聞』1997年11月6日。

(67) イトーヨーカ堂『変化対応』484－485ページ。「ヨーカ堂、中国合弁を子会社化、総合スーパー展開加速」『日本経済新聞』2005年5月25日。

(68) 「スーパー・百貨店、中国進出、あくなき挑戦―ダイエーが大連にSM」『日経流通新聞』1997年11月25日。

(69) 同上。

(70) イトーヨーカ堂『変化対応』479ページ。

(71) イトーヨーカ堂『変化対応』486－487ページ。「内陸・成都、流通割拠―ヨーカ堂、高級・大型で構成（消費大国中国）」『日経MJ（流通新聞）』2003年10月16日

(72) 「内陸・成都、流通割拠―ヨーカ堂、高級・大型で構成（消費大国中国）」『日経MJ（流通新聞）』2003年10月16日。

(73) 「常任理入り反対、中国各地で反日集会、ヨーカ堂やジャスコ前で」『日本経済新聞』2005年4月4日。

(74) 「イトーヨーカ堂、中国の1号店、北京に28日開店」『日本経済新聞』1998年4月24日。「ヨーカ堂、中国GMS1号店、北京にきょう開店」『日経流通新聞』1998年4月28日。

(75) 「内陸・成都、流通割拠―欧米資本は低価格路線、国内勢、ジワリ台頭（消費大国中国）」『日経MJ（流通新聞）』2003年10月16日。

(76) 「イトーヨーカ堂社長鈴木敏文氏―物流整備に『授業料』（ハーフタイム）」『日経流通新聞』1998年5月12日。

(77) ヨーカ堂にとって、アメリカ子会社が展開するコンビニチェーンを除けば、中国出店が初の海外進出であった。「ヨーカ堂全土にチェーン展開、中国で競争加熱」『日本経済新聞』1996年4月25日。「イトーヨーカ堂社長鈴木敏文氏―小売の将来像（新春流通インタビュー）」『日経流通新聞』1998年1月1日。

(78) 前掲注(76)。

(79) 柯麗華『現代中国の小売業　日本・アメリカとの比較研究』創成社、2007年、137－140頁。

(80) 矢作敏行『小売国際化プロセス―理論とケースで考える』有斐閣、2007年、195－196頁。

(81) 「麦倉弘：只給華堂打三四十分」『商場現代化』2005年2月号、56－57頁。

(82) 前掲注(76)。

(83) イトーヨーカ堂『変化対応』475ページ。

(84) イトーヨーカ堂『変化対応』481－482ページ。

(85) イトーヨーカ堂『変化対応』475ページ。

(86) イトーヨーカ堂『変化対応』477－478ページ。

(87) 「中国流通市場成功へのハードル(1)商慣行、なお参入の関門―日本流に疑心暗鬼」『日経流通新聞』1998円6月9日。

(88) イトーヨーカ堂『変化対応』476ページ。「日系スーパー各社、中国で手探り続く―接客など好評、価格・管理に課題」『日本経済新聞』1998年6月5日。「ヨーカ堂の中国事業―信頼勝ち取り拡大に弾み（底流を読む）」『日経MJ（流通新聞）』2005年9月19日。

(89) イトーヨーカ堂『変化対応』480ページ。

(90) イトーヨーカ堂『変化対応』482－483ページ。

(91) 「中国で多店舗展開、本格始動―華糖ヨーカ堂『亜運村（アジア村）店』、オープン」『IY Group 四季報』74号（2002年春季号）、8－9ページ。

(92) 同上、10－11ページ。

(93) イトーヨーカ堂『変化対応』484ページ。「セブン＆アイHLDGS.の中国戦略　2006年は大いなる飛躍の年―多店舗展開とフランチャイズ化に向けて前進」『セブン＆アイHLDGS.　四季報』90号（2006年春季号）、22ページ。「中国で多店舗展開、本格始動―華糖ヨーカ堂『亜運村（アジア村店）』、オープン」『IY Group 四季報』74号（2002年春季号）、11－12ページ。「イトーヨーカ堂、北京の新店舗に初の中国人店長」『日本経済新聞』2003年11月13日。「ヨーカ堂、北京に実験店、店長に中国人―多店舗化のモデルに」『日経MJ（流通新聞）』

2003年12月４日。

(94) 「セブン＆アイ HLDGS. の中国戦略　2006年は大いなる飛躍の年―多店舗展開とフランチャイズ化に向けて前進」『セブン＆アイ HLDGS.　四季報』90号（2006年春季号）、22ページ。

(95) 「ヨーカ堂 inChina（下）現地アパレル日本に輸出、品質・センス通用」『日経 MJ（流通新聞）』2005年９月23日。

(96) イトーヨーカ堂『変化対応』484ページ。

(97) 「ヨーカ堂 inChina（上）中国開拓、日本式売り場で―生鮮充実、洋風の惣菜」『日経 MJ（流通新聞）』2005年９月21日。

(98) 「伊藤洋華堂斥資2440万美元控股中国子公司」『第一財経日報』2005年５月26日。

(99) 「中国現法、出資比率75％にあげ、ヨーカ堂、主導権を明確化」『日経 MJ（流通新聞）』2007年４月２日。

(100) イトーヨーカ堂『変化対応』487－488ページ。

(101) 「ヨーカ堂、食品スーパー、北京１号店きょう開店」『日本経済新聞』2005年４月30日。

(102) イトーヨーカ堂『変化対応』488－489ページ。「ヨーカ堂の中国事業―信頼勝ち取り拡大に弾み（底流を読む）」『日経 MJ（流通新聞）』2005年９月19日。「ヨーカ堂、中国で食品スーパー―合弁方式、まず北京、鮮度重視」『日本経済新聞』2004年３月14日。「セブン＆アイ HLDGS. の中国戦略　2006年は大いなる飛躍の年―多店舗展開とフランチャイズ化に向けて前進」『セブン＆アイ HLDGS.　四季報』90号（2006年春季号）、23ページ。

(103) 「ヨーカ堂 inChina（上）中国開拓、日本式売り場で―生鮮充実、洋風の惣菜」『日経 MJ（流通新聞）』2005年９月21日。

(104) イトーヨーカ堂『変化対応』477－478、485ページ。

(105) 李海斌「伊藤洋華堂的中国路」52ページ。

(106) チェーンストアにおいては、100店舗のチェーンが年間10店舗を出店するのはそれほど難しくないが、10店舗のチェーンが年間10店舗をつくるのは困難であるといわれる。華糖ヨーカ堂の大型店舗の人員はメーカーの派遣社員を含め延べ2,500人（うち運営の中核は450～500人）に上り、日本の同規模店舗と比べるとかなり人数が多いという特色を有する。これは、１つには来客者数が多く、物量が多いためであり、２つには接客、商品管理、警備のための人員を多数投入しているためである。新規店舗を軌道に乗せるには、中間管理職を中心に、少なくとも１年以上の勤務経験のある社員が約150人は必要とされる。しかし、既存店舗数の少ない段階では、それだけの数の人材を育成・供給するのは相当難しいのが現状だ。矢作敏行『小売国際化プロセス―理論とケースで考える』有斐閣、2007年、202ページ参照。

(107) 「ヨーカ堂 inChina（上）中国開拓、日本式売り場で―生鮮充実、洋風の惣菜」『日経 MJ（流通新聞）』2005年９月21日。

(108) 「イオン、北京に初出店、中国100店体制をめざす」『日本経済新聞』2007年４月19日。

(109) ジャスコ『ジャスコ30年史』ジャスコ、2000年、702－703ページ。

(110) イオン・ホームページを参照（http://www.aeon.info/news/newslease）。

(111) 『ジャスコ30年史』703ページにおいては、上海市の重点プロジェクトとされているが、上海市地方志弁公室「上海不夜城」http://shtong.gov.cn によれば上海駅前再開発は闸北区のプロジェクトとされている。

(112) 『ジャスコ30年史』703－704ページ。

(113) 同上、704－705ページ。

(114) 「一个店关门，一个店忙于扩张，青岛佳世客“变脸”」『青島日报』2004年11月３日

(115) 「中国与日本　走向競合」山東大衆網を参照。http://jjdb.dzwww.com/xinwen/200209/t20020923-90283.htm

(116) イオンホームページを http://www.aeon.info/news/newslease を参照。

(117) 東部ショッピングセンターについては、イオンホームページおよび現地聞き取り調査による（http://www.aeon.info/news/newslease）。

(118) 黄島ショッピングセンターについては、イオンホームページおよび現地聞き取り調査による（http://www.aeon.info/news/newslease）。

(119) 計画単列都市とは、国家計画の中に独立して編成される権限を持つ大都市で、国家計画の編成時に省レベルと同等の計画単位として扱われたり、行政的には省の下に位置するが省レベルの経済活動に参加できる等の権

限を持つ。岩波『現代中国語辞典』「計画単列都市」（石原享一）を参考。

(120) 『青島概況2006年度版』ジェトロ青島事務所2006年を参考。

(121) 「青島台東三路改造　老商業街人気冲天」『青岛早报』2005年10月９日。

(122) 「青岛开发区简介」青岛经济技术开发区管理委员会　http://www.qda.gov.cn

(123) 「収穫与反思—青島流通業開放録」『青島日報』2001年８月16日。

(124) 「一个店关门，一个店忙扩建　青岛佳世客“变脸”」『青島日報』2004年11月３日。

(125) 同上。

(126) 同上。

(127) 煙台国際商城については、http://www.apec-yantai.com/zsyz/zsyz-zsxm/Detail.asp?ItemID=22を参照。

(128) 調印式については、http://bbs.dzwww.com/forum/detail.jsp?=11371001を参照。

(129) 青島ジャスコホームページ（JUSCO 主页）http://.qdaeon.com

(130) 華鲁控股集团有限空司 http://news.wtojob.com/org-1040.shtml

(131) 「特色商家聚会华鲁国际御龙广场　佳世客超市入驻」『青岛早报』2006年８月10日。

(132) 「華鲁国際御龍広場佳世客购物中心隆重奠基」を参照。（http:/news.sh.soufun.com/2006-04-26/696622.htm）

(133) イオンホームページ　http://www.aeon.info/news/newslease

(134) 同上。

(135) 中関村国際商城については、http://shop.focus.cn/shopview/450076.html を参照。

(136) 「イオン、北京に初出店、中国100店体制をめざす」『日本経済新聞』2007年４月19日。

(137) 中関村科技園（http://www.zhongguancun.com.cn/hdy/yqjs.htm）およびジェトロ（www.jetro.go.jp/biz/world/asia/cn/north-west/pdf/beijing）のホームページを参考。

(138) 「日本零售巨头进京 Mall　永旺、伊势丹首度进京」2007年４月19日。
人民网　http://mnc.peaple.com.cn/GB/5635673.html

(139) 同上。

(140) 『中国行业发展报告　零售业2004』中国经济出版社72ページを参照。

(141) 「イトキン、中国事業を収縮、フアッションビルを売却」『日本経済新聞』2007年５月11日。

(142) 李飞・王高『中国零售业发展历程』社会科学出版社、2006年、25－26ページ。

第４章
コンビニエンス・ストアの中国進出

第１節　ローソン

ローソンは、当時親会社であったダイエーが、米国でコンビニ事業を確立していたローソン・ミルク社を傘下におさめていたコンソリデーテッド社と1974年12月にコンサルティング契約をしたことに始まる。ダイエーは翌1975年４月ダイエーローソン㈱を設立し、ローソン１号店「笹塚店」（大阪府）を開店している。1979年に社名を㈱ローソンに変更し、1989年にサンチェーンとの合併によって㈱ダイエーコンビニエンスシステムズとなり、さらに1996年６月には㈱ローソンに社名を変更している。親会社のダイエーの業績悪化にともない、2002年ローソンは株式を上場すると同時に、三菱商事がその株式の大半を所有し、現在では三菱商事が親会社となっている。2007年２月末現在で、国内店舗8,564店、全店舗売上高は１兆3,866億円である。日本国内では、セブン－イレブン・ジャパンに次ぐ第二位のコンビニエンス・ストア企業である。

日系コンビニエンス・ストアのなかでは、ローソンは1996年の進出と最も早く中国に進出している。その後のローソンの中国での活動は、大きく二つの時期にわけられる。第一時期は1996年から2002年までで、日本側が経営の主導権を持ち、ローソンの高いイメージを確立した時期であった。第二期は2003年以降現在に至る時期で、中国側に経営の主導権が移り、現地化を進めた時期である。

本節では、ローソンがなぜ、どのようにして早くから中国に進出したのか、経営権の変化と現地化のプロセスを考察することにしよう(1)。

１．中国への進出のプロセス

日系コンビニエンス・ストアで、中国に最初に進出したのはローソンである。1992年中国の商業省が中国に駐在員事務所を持っていた企業の代表者を招いて、中国進出を要請した。この要請に最も積極的に対応したのが、ダイエーの中内功社長であった。ダイエーは、すぐに中国進出を計画し始めた。そのため、企業としての組織的な意思決定ではなく、中内社長の個人的な中国復興への思い入れや、中国小売市場への参入認可枠一つを巡るセゾンやイオンとの競合関係が、プッシュ要因として働いたと考えられる(2)。

1994年に国内貿易商とダイエーグループが小売チェーンの全国展開に大筋合意して以来、中国事業の展開はダイエー本体に設置された中国プロジェクト（リーダー：谷島ダイエー副社長）を軸に進められた。当初は、ダイエーグループとして、全国的な小売業の展開を認可された合弁会

社を設立し、輸出入権付小売・卸売りライセンスが付与される予定であった。出店に関する大幅なフリーハンドを持つことも想定していたようである[3]。

中内社長は、1994年３月にダイエー社内に中国プロジェクトを設置し、1994年６月には中国政府の小売業展開計画に対し、ローソン（当時のダイエーコンビニエンスシステムズ）を含むグループ小売チェーン店舗一万店を全国展開したい旨、中国国内貿易省に申し入れ、大筋合意を得ていた。これがダイエーグループとして、本格的に中国進出を開始したきっかけである。中内社長は、中国に目を向けた理由を次のように述べている。

> 私は自分自身の戦争経験から、アジアで流通近代化のお手伝いをしたいと、ずっと思い続けてきました。われわれの世代が体験したあの悲惨な戦争を防ぐ唯一の方法は、国と国が尊敬しあうことです。
>
> それには、いろいろな仕組みを共有することが、最も現実的だと考えたわけです。そこで、われわれの持っているCVSの仕組みを中国の方々と共有し、CVSビジネスの素晴らしさを知っていただこうと、藤原社長に話を進めてもらったのです[4]。

当時、中国側のプル要因としては、中国の経済発展の結果、消費者の新たなニーズを満たす流通業の発展が望まれ、新たな小売業態の導入、物流や情報システム、店舗開発から人材育成のノウハウまで、小売・流通業態の発展に不可欠な広域インフラの構築を進めるため、外資小売企業と手を組んで実現したいと考えていたことがあげられる[5]。

1994年12月には、ダイエーは無錫・シンガポール工業団地投資会社（WSIPI）と複合商業施設を共同開発することで合意した。また、ダイエーは天津市と合弁でデベロッパー会社を設立し、天津にスーパーを２年以内に開業することでも合意している。ダイエーは、1995年５月に天津市と合弁で小売・貿易会社「天津大栄国際貿易有限公司」を設立し、10月には同市でスーパー実験店「大栄天津商場」を開店した。一方、11月には中央政府の認可可能性が低いと判断し、北京の大型SC出店を断念している。

1996年５月、ダイエーは天津にスーパー２号店を出店している。1997年12月には、大連市に食品スーパーを出店したが、このときまでにはすでに天津には６店出店していた。

しかし、1990年代後半になると、バブル経済崩壊後の長期不況のために拡張主義をとってきたダイエーは国内での事業も思うようにいかなくなる。また、中国国内事業も困難なことから、2002年１月には大連のスーパー３店を売却し、天津の12店の売却も決定している。さらに、2003年７月ダイエーは天津大栄房地産発展（商業施設開発企業）を解散している。2005年２月には天津のスーパーを「北京物美商業集団」に売却することを発表している[6]。

一方で、中国最大都市の上海は経済発展が著しく、とりわけ若者の間には都市型の生活スタイルが急速に広がっていた。そこで、ダイエーグループの積極的な中国進出の一環として、ローソ

ンは日本流のコンビニ運営が根付くと判断し、上海に進出した。1996年4月、ダイエーグループは、中国の有力小売業、中国上海華聯集団公司と合弁で上海華聯羅森公司を設立し、上海地区でコンビニエンス・ストア「ローソン」を展開すると正式発表した。上海華聯は中国で、百貨店、加工食品の製造などを広く手がけ、売上高は約800億円であった。

上海羅森の資本金は500万ドルで、出資比率はダイエーグループのダイエーコンビニエンスシステムズが70%、上海華聯が30%であり、日本側が経営の主導権を握ることになった。店舗の面積は約100平方メートルで、営業時間は日本のコンビニチェーン並の24時間とする。商品は、上海華聯の加工食品や飲料を中心に取り扱い、店舗の運営方法は基本的には日本のローソンと同じとした。初代董事長には、中内功ダイエー社長自身が就任した[7]。

こうして、ローソンは1996年7月上海において「田林東路店」と「古北新区店」の2店を同時開業した。田林店は売り場面積が90平方メートル、古北新区店は80平方メートルと日本の標準店舗である100平方メートルと比べるとやや小規模なものであった。品揃えも米飯、ファースト・フード（FF）を中心に約1,000品目と、日本の3分の1程度に絞った。いずれも直営店で、現地スタッフとアルバイト計10人程度で運営するものであった。

売上目標は1日約1万元（1元＝約13円）である。今後はフランチャイズチェーン展開も予定しており、初年度で50店まで増やし、以後年間100店舗の出店を目指すとしている[8]。しかしながら、実際の店舗数の伸びは、1996年12月に14店、97年12月に37店、98年12月に50店、99年12月に54店、2000年12月に66店、2001年12月に90店、2002年12月に96店、2003年12月146店、2004年3月に163店であった。2005年6月で238店であり、2006年には300店になっている。この300店のうち、100店が直営店で残りの200店がフランチャイズであった。

その後、店舗が増えるにつれて店舗運営に携わる社員は、18歳から20歳前半の若手が中心で、逆にクルーは40歳以上の主婦が中心的な役割を果たした。女性だけの深夜勤務、店舗運営もあり、店長も半分以上が女性であった。女性の社会進出が著しい中国ならではの特徴といえた[9]。

日系コンビニの中で最も早く上海市場に参入したローソンは、基本的には日本と同じコンビニの運営ノウハウを初めて中国に持ち込んだ。1号店・2号店同時開店以来、日本側の経営主導のもと、2002年までに高い品質に対するブランドイメージを現地消費者に植え付けたと、現地では高く評価されている[10]。店舗の開店時には、自社物流センター、米飯・調理パンとベーカリーの協力専用工場も稼動し、中国では画期的な1日2回配送による高品質（とくに鮮度）の提供を実現していたのである。100店舗までを1ユニットと考えていたが、弁当工場やパン工場などの供給体制を確立してスタートしたので、まず60店を出店したいと考えていた[11]。

新浪社長も、「ローソンが上海の［コンビニエンス・ストア］業界標準」として認知されていると述べ、事業展開に自信を示している[12]。

ローソンの進出をきっかけに、同店を手本にした地元コンビニが勃興したといわれている[13]。上海では、過去15年くらいの間、「一歩到位」といったスローガンで、すべての産業で先進国の

経験とノウハウを見本とするジャンピング現象が継続している。コンビニの場合も例外ではなかった。その火付け役がいうまでもなく、ローソンであった。例えば、中国最大手の乳製品メーカーである上海光明乳業株式有限公司が展開する「可的」の総経理は、「ローソンの出現なくしてコンビニ業界の今日の発展はありえない」とその功績を認める。また、大部分の消費者も近所にローソンと他の店舗があれば、迷うことなくローソンを利用する。上海のコンビニ市場の歴史は、ローソンの動きを見ながら、ここから学び、ここのノウハウを盗み、自己鍛錬してきた過程ということができる[14]。

この高いブランド認知は、現地競合企業に対する競争優位として実現されたといえる。上海におけるローソンの店舗当たり平均日販は、2006年３月現在で約7,000元（約９万1,000円）と、地元コンビニの２、３店舗分に当たる[15]。1996年参入当初の目標日販の13万円よりはやや低いものの[16]、同じく上海に進出しているファミリーマートの平均日販約７万円（2004年）と比べ、善戦しているといえる。顧客の年齢層は15～35歳が中心であり、年配客が中心の地元コンビニとは対照的である。ローソンの客層の男女比は男性35％、女性65％で女性により多くの支持を得ている[17]。

中国におけるコンビニエンス・ストアの発展をみると、３つの段階を経て発展してきたといえよう[18]。第一段階は1992年～1996年の導入期であり、香港系企業のデイリーファーム社が、1992年に深圳、1996年に広州にセブン－イレブンを出店した時期である。1993年に、上海で中国企業のコンビニエンス・ストアである「百式」が誕生すると、その他の中国企業によるコンビニエンス・ストア10数社が相次いで誕生した。日本のローソンも現地企業の華聯超市股份有限公司との合弁で、1996年に上海に出店した。

第二段階は1997年～2002年であり、中国におけるコンビニエンス・ストアの発展期といえる。とくに上海では、「可的」「聯華」「好徳」等、多数の現地資本のコンビニエンス・ストアが出現し、主導的地位を確立していった。「聯華」「可的」「良友」「好徳」「ローソン」の５社が占めるシェアが92％に達するなど、寡占化が進んだ。

第三段階は2003年以降の競争期である。上海のコンビニエンス・ストアは2005年末で5,528店舗に上り、一人当たりの店舗数は、日本や米国とほぼ同じ水準にまで達した。それでも2004年４月にファミリーマートは台湾ファミリーマート（全家便利商店股份有限公司）や中国最大手の総合食品メーカーである頂新控股有限公司などと共同[19]で、上海福満家便利有限公司を設立し、同年６月に１号店を出店、2007年までに300店を出店する計画を立てるなど、競争は激化する一方であった。

しかしながら最近では、競争激化や賃料上昇で出店環境が予想以上に厳しくなっており、店舗の増加率が鈍っている。2006年７月現在では、ローソンが283店、ファミリーマートが105店を保有するが、純増数は2004年がそれぞれ64店、43店、2005年が73店、55店、2006年が30店、20店と、2006年に入って減速傾向が見られる。しかもローソンでは、2005年末～2006年７月までの純増数

は0という現状であった[20]。

一方、北京のコンビニエンス・ストアは2003年末で400店足らずであり、まだまだ市場開拓の余地が大きい状況にあった。

2．コンビニ経営ノウハウの移転

ローソンが上海に進出した当初は、まだ「コンビニエンス・ストア」という小売業態としての概念は、中国では消費者の間では認知を得ていなかった。そのため、ローソンは日本型の事業システムをそのまま複製することを試みた。

この結果、日本で発展させたものをそのまま自動的に上海店舗に導入し、現地の小売商の習慣であったリベート制を否定し、店舗立地選定など逐一日本本社に意思決定を仰ぐなど、供給側システムにおける強引な標準化への姿勢が見られた。もっとも、需要側において、現地消費者ニーズに適応するために、おでんなどその後売れ筋となる商品開発を怠ってはいなかった。とくに、おでんの串刺しは発売4年目にして人気が爆発した。若い女性が街でおでんを食べ歩く姿が急増し、ピーク時は1店で月間800本以上が売れたという[21]。

まず、コンビニエンス・ストア・システムについて、商品開発からみることにしよう。品揃えは上海華聯の加工商品、飲料などを中心に扱い、設立間のない1998年にはこれらが商品全体の60～70％を占めていた[22]。売れ筋は弁当やおにぎりなどの米飯類、パン、飲料であり、基本的には日本と変わらない。中国にはヘビースモーカーも多いことから、タバコの売上が大きいのが特徴の一つである。実際の品揃えは、各店舗が顧客ニーズに合わせて判断する日本のやり方を踏襲している。

商品のコンセプトも「30分以内に食べられる食品」など、日本と同じ消費者のニーズに対応するものが求められている[23]。これは、コンビニを冷蔵庫代わりに使う消費スタイルが、上海では定着しつつあることを反映している。商品の共同開発により、現地メーカー・仕入先を育成しつつ、自社ブランド商品を増やす取り組みも積極的に行っている。具体的には、おでん、オリジナル弁当、おにぎり、サラダ、自家製パンなどファースト・フード商品の品揃えを増やすことに力をいれている。

売れ筋のなかでも、ローソン定番の人気商品は、箸をつかわずに食べられる「串おでん」である。進出当初からおでんを主力商品として販売してきたが、きっかけは「串にさしたこと。爆発的に売れるようになりました」（経営戦略ステーション中国事業シニアマネージャー伊藤健一氏）[24]。中国では、食べながら歩くことに対する抵抗感が少なく、持ちやすさが受け中国人の食生活に溶け込んだと考えられる。基本的な商品コンセプトは、日本にも逆輸入されており、国内でも2005年版おでんから串おでんが販売されている[25]。進出当初は、コロッケも1日1店舗当たり1,000個以上売れていた人気商品であったようである。

2003年前期のSARS以降は、衛生面での意識向上と健康食品志向が強まったため、弁当、寿司、

おにぎり販売がとくに伸びているようである。例えば、寿司、おにぎりは2005年当時で前年比２倍のペースで売れる人気商品であり、ウーロン茶販売も低糖から無糖が増えている[26]。

商品の生産については、基本的には、メーカーとの直取引であるため、特定の仲介業者に任せてはいない。メーカーの評価・選抜は、ローソンだけに独占的に納入できる商品を持っているか、良い商品または新鮮な商品であるかなどが、取引相手を選ぶに当たり重要な評価基準になる。ローソンの出店が今後さらに拡大すれば、個々のメーカーにとっては商品納入規模が拡大するため、今後はさらに共同開発プロジェクトが増えていくと思われる。

物流については、参入当初は安定供給の維持を優先して、物流センターやトラックを自社で保有し、おにぎりなどFF商品を１日２回の配送で対応していた。1997年５月には、中国流通業で初めてオンライン発注システムを導入し、日本のように店舗、物流センターが発注および在庫情報を共有する仕組みを整えた。同年８月にローソンは、コンピュータによる商品のオンライン発注に乗り出した。第一弾として弁当やパンの仕入先である丸紅上海公司との間でシステムを稼動した。オンライン発注は、中国の流通業界で初めてのことであった。新たに構築したのは、自社の物流センターと丸紅上海を結ぶオンラインシステムである。日本電信電話（NTT）と上海市郵便管理局の合弁会社である上海恩梯通信工程公司や、上海富士通公司の協力で開発したものである。物流センターとチェーン店を結ぶオンライン網はすでに５月に構築済みであり、これによって店舗と仕入れ先を直結するネットワークが整ったことになる。

これまでは、フロッピーディスやファクシミリで発注データを伝えていたので、手間と時間がかかった。新システムでは即時に情報処理できるため、欠品や過剰在庫が減る上配送効率が高まる。華聯羅森は丸紅上海以外の仕入先ともネットワークを構築し、オンライン発注を拡大する。急速に地元資本や香港系のコンビニが成長しているが、ローソンはこのシステム化で他社に対して先手を打ったのである。この時点でローソンは25店を有していたが、2000年には500店に増加する予定であった[27]。しかし実際には、2001年末ごろまでになっても、ローソンは87店舗しか有していなかった[28]。

上海良菱配鎖が、ローソン向けに常温、冷蔵、冷凍といった三つの温度帯の約2,000品目を郊外の物流センターで一括管理しており、棚から商品を一個単位で取り出す賞味期限に基づく鮮度警告機能なども備えている。EDIの導入による店舗側の伝票処理も簡略化された。

このように日本に習い物流システムの高度化を進めているが、落合前総経理は、「決まった時間にきちんと店に商品が届く「定時店着」というスタイルを中国で実現することが、依然、難しい」と述べており、欠品率を引き下げるためにも引き続き努力を要する経営課題のようである[29]。

2002年６月初め、上海市のチェーンストア業界団体である上海連鎖商業協会が、加盟各社に対して、「百メートル以内に二店以上開店することを禁じる」という、異例の出店自粛要請を出した。きっかけは、浦東地区の超高層ビル街を走る１キロにも満たない「乳山路」でのコンビニ乱立であった。

過剰出店が共倒れを招くという懸念のもとに協会がこのような要請をしたとはいえ、歯止めはかかりそうにもないというのが実態であった。これは、2001年末の世界貿易機関（WTO）加盟で、中国に世界の流通大手が殺到したことが原因であった。製造業に比べ開放の遅れた流通業でも規制緩和が進み、合弁ではない単独進出もみとめる方針である。最激戦区は豊かな地域として頭角を現し始めた上海である。中国市場の実験場といえる「上海決戦」を生き残るのは将来の全国展開の前提条件である[30]。

2001年末までには、終夜営業で上海の街にすっかりとけこんだローソンは90店に達していた。一つ0.5－２元のおでんが人気の他、電話料金の収納代行、写真現像などのサービスも多忙な上海人に重宝がられている。一方で、中国資本との競合も激しさを増していた[31]。地元資本のチェーンが好立地を抑え、競争が激しくなっている。ただ、オペレーションや商品政策は洗練されていないので、ローソンの攻める余地は十分にあると考えられた。そのため、同社はまず上海で地盤を固めようとしている。上海で勝てば中国の他地域でも勝てると考えている。現在のところ、新浪社長は中国以外の国に出るつもりはなく、国内事業の改善に資金と時間を使った方がリターンは大きいとみている[32]。

2002年８月ローソンは、販売許容日数制度を導入した。牛乳と弁当は配達日からプラス１日、パンは同２日を期限に廃棄する。日本とほぼ同じ水準にきたので、上海でも鮮度が必ず売り物になるようになるという配慮があった。上海のコンビニはローソンが１号店を開設した1996年以降、中国資本が林立し、2002年末には3000店に達する見込みという。ローソンは「鮮度」武器に、１店舗当たり平均売上高で他チェーンの２倍以上と引き離すつもりである。

これを支えるのが2001年末に一括輸送契約した三菱商事系の卸、上海良菱配鎖運送である。EDIで小売本部と情報をやりとりし、各店に夜間配送する。同社は上海発の外資卸免許を取得した。中国の大手小売60社、3,000店舗への日本メーカーの卸売り業務や、上海から500キロ圏内の小売300社、2,500店舗へのメーカー物流も担当する。同社は、この５年間で取扱高を10倍に増やしている。消費と生産を結ぶ、きめ細かな日本式の卸が大上海の流通現場を支えている[33]。

店舗運営については、当初からオフィスビル店舗を除いて、ほぼ日本のコンビニ並みに24時間営業を導入している。加えて、中国のコンビニで初めてカラー写真の現像、エンタテイメントチケットの発行、電話など公共料金の収納代行、コピー、ATMサービスなどを導入し、日本型コンビニをモデルに店舗サービス強化を試みている。ミニスーパー的な品揃えで価格訴求を売り物にする地元資本系コンビニに対して、各種付加価値サービスに利便性を顧客に訴求することで、差別化を試みている[34]。

このようにローソンでは、日本の店舗サービスを導入すると同時に、現地のニーズに対する適応も注意深く進めている。上海のローソンは、店舗面積や商圏の顧客層により、店舗設備・什器を日本に比べてより柔軟に変更している。例えば、店舗面積が限られているため、食品加熱に家庭用電子レンジを使用しており、日本のように高速機器はスペースをとるため使用していない。

一方、上海森ビル内の店舗や外国人の居住区域の店舗は、面積も広く日本の店舗ともよく似ている。顧客である日本人駐在員を含むホワイトカラーは、仕事の合間にチルド商品、飲み物を購入するニーズが大きい。その需要特性に対応するため、オープン型の冷蔵庫を増やすなど、店舗毎に異なる設備・什器を入れている。

一般に上海での店舗面積が小さいことは、単純にスペースの問題ではなく、店舗業績の向上に向けた戦略的な狙いもある[35]。それは、賃料が上昇しても、店舗単位での採算性を維持することである。近年、上海地区で店舗運営費のうち賃借料の構成比が上昇しており、加盟店当たりの負担は大きい。日本のように100平方メートル前後の広い店舗を構えた場合、利益を出すのが難しくなる。上海中心部の既存店に関していえば、「年間賃料が1,000万円を超えるなど、不動産コストが高騰している[36]。」この賃料負担の店舗運営費における構成比が高まることは、今後本格的にフランチャイズ展開する上で大きな障害となる。少なくとも、オーナーが自ら物件を賃借する契約タイプを選択することは非常に難しくなる。

また、商品面からみても、コンビニ向けに独自に商材を開発できるメーカーはまだ少ない。したがって、店舗を拡大して在庫アイテム数を増やしても、スーパーやハイパーマート等他の業態とほとんど品揃えが同じになるため、面積拡大が粗利益の増加に直接つながらない。店舗採算性維持のために、人件費や商品原価など店舗運営費のコスト削減に追われる運営実態は今後も変わらないといえよう。

中国に進出して以来、ローソンが最も苦戦してきたのが、店舗開発である。当初、経済発展が著しい上海では、24時間対応の生活スタイルが早々に根付くと判断し、1997の初年度に50店舗、以後年間100店舗、2001年までの５年間で500店舗を目標としていた[37]。しかし、中国のなかでも上海市場は、現在までにコンビニ約5,000店がひしめく大激戦区になり、競争環境は年々厳しさをましている。

３．組織の再編成と新たな戦略の展開

ローソンは、1997年７月の１号店がオープンして以来、2003年４月には100店舗に達せず、96店舗しか展開していなかった。７年間、毎月約１店舗のペースでしか新規出店がなされなかったことになる。このように、ドミナント出店による商圏形成に失敗したことが、規模や配送の非効率により店舗収益を圧迫し、参入以来７年間、上海華連羅森は赤字経営を続けることになったのである。

このような業績悪化をうけて、組織の再編成を行うと同時に、ローソンは2001年に新たに就任した落合勇総経理は、大胆な組織改革を断行した。落合総経理は、最初の３ヵ月間かけて実態を掌握しようとした。その結果、①出店店舗数が不足、②従業員のモラルが上らない、という大きな二つの問題が浮かび上がった。そのため、組織改革の中心は、中国側パートナーに主導権を明確に与えることを原則に進められた。日本のローソンが持つ理念と上海現地のマネジメント方法

が融合した「現地化」を進めることが、業績転換のために必須と日本側ローソが判断したことによる。

上海ローソンは、設立以来総経理から部長に至るまで重要なポストはすべて日本の本社から派遣された13人が独占してきた。そのため、上海ローソンは日本で成功したフォーマットを自動的に導入したり、経営の意思決定についてすべて本社の承認を必要としたり、基本的に日本にある本社に経営の主導権が握られていた。この現地法人の日本化が、現地中国人従業員にモラルの低下、店舗開発の遅延を招き、業績低迷の一因にもなっていた[38]。

そのため、落合総経理はまず日本人駐在員を一気に3名まで減らし、現地中国人スタッフを積極的に登用していった。これによって、中国人スタッフがローソンを自分の会社だという意識ができた。意思決定も上海で行うようにした。上海のトップが日本の本部のメッセンジャーでいては、中国人スタッフはついてこない。日本に判断を仰いでいたときは、開発に2ヵ月くらいかかっていたが、現地での意思決定によってそれが1週間になったという。また、信賞必罰の制度も導入し、固定給のほかに店舗で業績を上げたひとには報いるが、やらなかった人には報いないとメリハリをつけた。これで組織が非常に活性化し、現地化の効果は非常に高まったといわれている[39]。

商品政策においても、進出当初は日本のベンダーを使い、日本と同様の弁当やパンを販売していた。しかし、なかなか結果が出なかった。中国では、「冷たい食べ物は体を冷やすのでよくない」という考え方が強く、コンビニ弁当も必ずレンジで温める。温めない場合を想定した日本風弁当は中国人の口には合わないようである。

また、上海の街には、ご飯の上に炒め物などのおかず1品をかけただけの「5元弁当」を売る店が昔からあった。ローソンの弁当は10元近くしていたし、日本式のパンは現地上海人のなじみが薄かったのに加え、価格も割高だったのである。

そこで、ローソンはベンダーを指導して弁当やパンの味を中国人好みのものに変えた。また、弁当の値段を1つ3～7元にするなど、5元弁当に対抗しうる価格に引き下げた。この結果、弁当の売り上は2倍に増えたという[40]。

現地への商習慣への適応も、中国側の主導で進められた。中国小売業では小売店とメーカーの間ではあらかじめ決定された利率で年末にメーカーから小売業にリベートを支払う方法がある。中国進出以来、日本式経営の導入を進めていた上海ローソンはこれに強く抵抗し、仕入先との商品開発や配送における提携関係を築くことに苦戦していた。2003年より中国側に経営の主導権が移った事で、現地の商習慣にしたがって年末リベート制を取り入れることで、2004年度の単年度黒字に寄与したものと思われる[41]。

同時に、中国人総経理のもと、日本のローソンの経営理念の上に中国型の経営を構築した。その核心は二つあった。ひとつはコスト削減であった。これは家賃と建設費用を徹底して下げた。商圏の顧客のニーズと購買力に合わせて店舗を展開するが、一般的には小規模な店舗を展開する

ようにしている。

もうひとつは、中国独自の人の管理を導入し、モチベーションを高めることであった。そのため、固定給のほかに店舗の業績を反映させインセンティブを与えた。こうして、店舗の利益を確保することができたのである。同時に、ローソンの「顧客のために」を、顧客が満足するかどうか、顧客の必要なサービスは何かを教え込んだのである。その時強調されたのは、真に従業員に給料を支払っているのは会社ではなく顧客である、ということであった。

また、ローソンの日本型店舗運営を従業員に浸透させるため、「顧客のために」という経営理念を分かりやすい方法で従業員に徹底することから開始した。店舗運営のノウハウを習得させるため、研修を繰り返し実施、成果をあげたモデル社員を昇進させるなど、集団組織への帰属意識と同時にサービス品質を高めることに努めた。顧客サービスの実行力を高めるために、モデル事例は他の店舗にも水平展開することも積極的に行われている[42]。

さらに、「現地化」を確かなものにするため、商習慣や人材だけでなく出資比率でも中国側が過半数を占め、主導権を持つ形態に変更すべきとの提案が日本側から中国側になされた。中国側の合意を得て、2004年４月に、持分の変更が行われた。ローソンが70％の株式を保有していたが、持分の21％を華聯集団に譲渡し、合弁会社の資本構成をローソン49％、華聯集団上51％とすることになった。資本の移動により現地企業が国営化されたことで、中国の国営企業保護政策の恩恵を受け、店舗も急増するようになった[43]。

同様に、取締役会も日本側５名、中国側２名から、それぞれ３名、４名の構成に改められ、董事長も総経理も中国側から就任することになり、財務部長を除いて中国人によって占められた[44]。

また、現地中国人を要職に起用し、現地従業員へのインセンティブ制度を導入することでやる気を向上させようとした。社内の「公用語」も日本語から中国語に改め、以後、上海ローソンではどの会議も中国語で行われている[45]。

さらに、2003年に華聯集団は、国内最大手スーパーを傘下に持つ上海友誼集団、百貨店・卸大手の上海一百集団、生産財物流大手の上海物資集団の三社を統合した、持ち株会社百聯集団の傘下に入っている。この統合は、経営規模の拡大によって、WTO 加盟後の外資参入に対抗する意味合いを持つものであった[46]。

出店、人材、差別化商品の各方面で「仮説―実験―検証」を繰り返し、黒字化へ脱出する方法を探索した。その結果、出店は上海でのビル、マンション建設の急増にあわせて、ビルイン、ミニローソン、マンション群内での展開を開始した[47]。このような取り組みが成果をあげ、2003年度に63店舗、2004年度に70店舗の出店を達成し、2004年度末に総店舗数が220店に達し出店ペースが加速している。

1996年という早い時期に最初の日系コンビニとして上海に進出しながら、ローソンはなぜ出店がこのように遅れたのであろうか。その理由は、いくつかある。第一に、中国政府による出店規制の問題がある。日本では、会社単位で営業許可と衛生許可を取得するが、上海では店舗ごとに

営業許可と衛生許可を得るため区役所への申請が必要であり、出店業務の負担が大きい[48]。また、すべての土地が国有地のため、出店地を選び、「政府商業用貸出料」を払って物件を確保する作業は、合弁相手にまかすしかない。二重三重の転貸しで権利関係が複雑なものも多い。しかも、当局は地元資本を優先させがちであった[49]。現地化をすることによって、華聯集団が持つ経営資源やネットワークの積極的な活用が図られ、2003年以降は年間60店以上の出店が可能になった。

出店はフランチャイズが主体である。加盟契約はAタイプで契約期間は5年で、加盟金は5万元である。契約内容やチャージの仕組み、オープンアカウントによる会計方式も日本と同じ枠組みである。加盟店のオーナーには日本滞在経験のある企業家や学校、病院のオーナーが多いという。

日本の商社と取引関係のある地元のベンダーに協力を求め、ローソンの生産管理ノウハウを入れて商品開発と製造を行っている。情報共有化を進めるチーム・マーチャンダイジングも始めている。物流も、当初は自前であったが、2年前に常温物流を外部委託してコストを抑制している[50]。

より重要なのは、中国政府は1999年に外資系の小売業に対して、直営の店舗しか許可しないと発表したことである。これは、フランチャイズ制による出店計画を立てていたローソンに大きな影響を与えた。ローソンの店舗開発は、本部の20人の開発スタッフが開発するというのは、日本と同じである。これとは別に、ローソンの場合中国進出の草分け企業ということもあり、店舗経営希望者と共同で経営する「合作方式」が特別に認められている。合作方式というのは、「○○路と××路の交差点」など、本部が提示する数ヵ所の出店希望地を加盟候補者が聞き、自分で店舗用地を発掘する方式である。これまでの店舗展開は合作による加盟店形式が3分の1で、直営店が3分の1を占めている[51]。それでも、日本のフランチャイズ制とは異なり、曖昧な部分も多く、店舗運営ルールの徹底が難しい。例えば、当日の売り上げを当日のうちに入金するとか、ローソンの許可なく勝手なルートで仕入れをしないなど、日本では契約条項に基づきFCオーナーを指導できるが、これまで「合作」という優遇策の枠組みを尊重するため、個別の店舗経営者との法的処理を意図的に避けざるを得なかったのである。

しかし、2005年2月に外資に対するフランチャイズ制が解禁された。そのため、ローソンもFC本部として、主張すべき点は主張して、フランチャイズ制の仕組みを維持していく上で不可欠な契約条項については指導を強化する考えのようである[52]。

こうした現地化の結果、上海ローソンの経営状況も、2002年度の1,300万元の赤字から、2003年度は赤字幅を6割も改善し、2004年度ベースでは黒字転換したのである。2004年12月期では、経常利益が15万4,000元（1元＝約13円）と1996年の創業以来、初の経常黒字に転換した。店舗数が200店を超えて本部経費の負担が軽減したほか、中国でのコンビニ利用者の増加で既存店売上高が前期比11%増の高水準で推移した。売上高は前期比38.2%増の3億5,027万元で、営業損益は109万元の赤字（前期は626万元の赤字）であった。

4．課題と展望

最後に、上海ローソンの直面している問題と今後の展望について、見ることにしよう。ここ数年間、加盟店、直営店ともに、人材募集・採用が新規出店の制約になりつつある。現在の店舗従業員の年齢は日本に比べて高い。本来、24時間営業や単品管理を中心にした店舗業務は体力的負担が大きく、時間の拘束も長いため、年齢の若い従業員が必要である。しかし、中国政府による「一人っ子政策」の世代である10代の子供は、将来、このような夜勤もあるきつい仕事にはつきたがらないと思われる。日本のようにアルバイト店員の供給も、大学教育の違いからほとんどない。中国の大学生にはアルバイトする時間はなく、夜間については法律でもみとめられていない。夜勤のあるコンビニエンス・ストアより閉店時間が９時や10時までに閉店するスーパーやハイパーマーケットの方が職場として好まれている。そのため、現在では、上海以外から出稼ぎにきている「外地人」の人材を雇用することを強いられている。彼らの履歴や職務態度については、採用プロセスでも十分確認ができないため、会社がリスクを負って採用しているのが現実である。

今後の店舗展開は、これまで同様、上海でドミナント形成を最優先すると思われるが、その後、江蘇省、浙江省を含む「長江デルタ経済圏」への進出に経営資源を集中投下していく予定といわれている。2010年には長江デルタ地域で、1,000店体制に拡大することが計画されており[53]、北京や広州など中国他地域に進出予定は現在のところないという[54]。

中国進出ではローソンが先行したが、2003年ごろから、セブン－イレブンやファミリーマートの中国出店についての報道が目立つようになった。そのため、ローソンは2003年には中国での事業計画を見直し、出店を加速化した。というのは、1996年にいち早く上海に進出したが、地元流通大手などが相次ぎコンビに事業に参入した結果、ローソンの出店は７年間で100店に届かなかった。2004年に現地法人の出資比率をそれまでの70％から49％に引き下げ、中国の流通最大手、百聯集団が株式の51％を保有し、現地化を促進しようとした。その後の出店は加速化し始めている[55]。

このように、現地化を急速に進めてきたローソンではあるが、課題も多い。とくに、接客サービスの問題は依然として残っている。現地企業と比較すると接客やクリンリネスに対する意識は高いとはいえ、またオーナーや従業員教育に力を入れているとはいえ、日本のレベルではまだまだ見劣りする。たとえば、支払いをしようと商品を持ってレジの前にいるのに誰も応対しない。従業員同士が大声でおしゃべりをしている。売り場が乱れたままという店がまだまだ目につく。そのために、ローソンでは集合研修やスーパーバイザーの臨店時に加盟店にQSC（品質・サービス・クリーンネス）の指導を行っている[56]。

また、市場経済化が進んだとはいえ、社会主義国の中国では土地はすべて国家のものである。今後、出店が思い通りに行くかは未知数である。

さらに、コンビニが乱立しているとはいえ、市民生活への浸透という意味では、まだまだこれ

からだといえよう。客層は高校生などが中心で、中高年層では「コンビニがなくとも近所のスーパーでこと足りる」と考える人がほとんどである。また、実際にコンビニの便利さよりも、低価格を重視する顧客が多いため、コンビニの価格設定も独自に行われるというよりも、スーパーとの競争を意識して行われるケースが多い。コンビニエンス・ストアの業態としての明確化がまだなされていない[57]。

さらに、中国特性ともいうべき問題がある。それは、社会主義市場経済の持つ意味である。政府のマクロコントロールが市場にも貫徹しており、外資系企業は様々な局面で政策と法律の障壁に遭遇するということである。

例えば、ローソンは「非処方箋薬品」を小売りして夜間緊急ニーズに対応しているが、コンビニによる薬品や酒・タバコの販売は、国家経済貿易委員会や工商行政管理局等の政府９部門の許認可を経てようやく一部のコンビニに許可されたものである。仮にローソンが持分譲渡によって支配権をパートナーに移転しなかった場合、このサービスは実現していなかったと思われる[58]。

ローソンと同じく、セブン－イレブンやファミリーマートもともに、商品は現地メーカーから調達している。弁当やおにぎりなど食品主体の品揃えも共通する。ローソンによると「おでんなどホット食品の人気が高い」という。日本式の緻密な商品管理や物流ノウハウを生かし、増加する地元の独立系チェーンとの取引を狙っている[59]。

ローソンは上海で失敗したといわれるが、店舗運営、物流、商品管理のいずれもかなり高いレベルにある。ローソンの失敗は出店に関する立地条件が厳しすぎたためにスタートダッシュに遅れたことが原因といわれる。

2006年ごろまでには、上海など中国の都心部では地元チェーンや日系大手の店舗が増えており、消費者生活に浸透しているといえる。中国で週に２回以上コンビニを利用する都市居住の消費者は79.2%に上り、日本より頻度が高いほどであった（日本では52.0%）。コンビニを利用する時間帯は、中国では18時から21時に約半数が集中し、夕食時や会社帰りなどに利用する傾向が高くなっている。購入する商品は日中ともに、「飲み物」が最多であるが、日本で10位以下の「インスタント商品」「生活用品」が中国では、３、４位に入っているのが特徴である[60]。

中国の胡錦濤国家主席は、何かにつけて中国の目標は「小康社会の実現である」という。「小康」とは中国語では、「やや裕福でまずまずの経済状態」を意味する。この目標をいち早く具現化したのが外資系企業やIT企業などで働く新中産層「小康族」である。洗濯機、カラーテレビ、住宅、車、携帯電話など、これまで中国の庶民がこれまで強烈に追い求めてきた「持たなくてはならないもの」をすべて着実に所有した上で、「感性や生活面の価値意識に」に基づいて遊びの消費を楽しむ余裕を持ち始めたのである。ローソン、ファミリーマート、セブン－イレブンなどのコンビにも、そこにしかない消費品をわざわざ買いにでかけ、仲間同士で自慢しあうといった側面を持っているという[61]。

（川邉　信雄）

第２節　セブン－イレブン・ジャパンの中国進出

1973年11月、イトーヨーカ堂はセブン－イレブンを日本で展開するためにエリア・フランチャイジーとなるヨークセブン（後セブン－イレブン・ジャパンと改称）を設立し、サウスランド社とフランチャイズ契約を締結した。1974年５月に東京都江東区に１号店をオープンし、その後、セブン－イレブン・ジャパンは順調な発展を遂げ、2008年３月末現在、日本国内だけで１万2,000店舗以上を展開している。

1990年に、セブン－イレブンを展開していた米国のサウスランド社が倒産の危機に瀕し、1991年にイトーヨーカ堂グループが同社の発行株式の69.98％を取得した。その後、セブン－イレブン・ジャパンで培ったコンビニエンス・ストア・システムをサウスランド社に導入。1999年５月に社名を7-Eleven, Inc.へ変更し、2000年５月には、再建を果たしてニューヨーク証券取引所に再上場した。そして、同社は2005年11月、セブン－イレブン・ジャパンの完全子会社となっている。

2008年３月現在、セブン－イレブンは全世界で３万4,147店を展開している。セブン－イレブン・ジャパン自身が直接出資している海外法人は、米国およびハワイ（6,243店）、カナダ（465店）、北京（62店）の４つの地域にとどまっている。残りの地域、とりわけアジア諸国については、セブン－イレブン・ジャパン以外に、米サウスランド社（現米7-Eleven, Inc.）から直接エリア・ライセンスを受けた小売チェーン企業が店舗展開を進めている。台湾・フィリピンにおける台湾統一超商、タイにおけるCPグループ、韓国におけるロッテ、中国広州・シンガポール・香港におけるデアリーファーム（香港牛奶公司）が、それぞれ特定の国・地域を対象にライセンスを受けている。

本節では、世界のコンビニエンス・ストア業界をリードするセブン－イレブン・ジャパンがなぜ中国進出を行ったのか、中国でどのような問題に直面し、それらをどのように解決したのか、といった問題を明らかにする。とくに、日本型コンビニエンス・ストア・システムの店舗サイド、供給サイド、両者を統合する情報・物流システムの構築プロセスを明らかにする[63]。

１．中国進出への進出と参入形態

セブン－イレブンの中国地域への進出は、香港のデアリーファーム・グループが設立した「香港コンビニエンス・ストアズ」が、1981年に香港に第１号店を出店したことに遡る。同社は、主に直営店方式により、１号店以来毎月２店舗のペースで新規に出店を進め、2006年６月現在では香港に705店舗を有していた。

セブン－イレブンの中国本土への進出は、香港コンビニエンス・ストアズが深圳市羅湖経済発展公司深圳経済特区内で「深圳コンビニエンス・ストアズ」を設立し、1992年に深圳市に同時に５店開店したのが始まりである[64]。24時間営業で、品揃えは中国産の食料品などが中心になって

いた。深圳は、経済発展が目覚しく、都市型の消費生活スタイルが急速に広がっているので、コンビニエンス・ストアが市民の間に根付くのに時間がかからないと思われたが、当初の20年間で50店舗しか出店できなかった。セブン－イレブン・ジャパンが北京に進出することが決まってから、合弁パートナーを変更し、出店を強化している。現在では香港705店舗、深圳・広州250店舗、その後マカオにもライセンス地域を広げて21店舗を有するほど店舗展開を加速している[65]。

セブン－イレブン・ジャパンには、海外進出・事業展開に一つの原則がある。その原則とは、「小売とは非常にドメスティックなものであり海外市場に日本流をそのまま持ち込んでも受け入れられるとは限らない」という、マルチドメスティック戦略に沿った現地適応を優先した考え方である。これは、鈴木敏文セブン＆アイ・ホールディングス会長の哲学でもある。進出した地域の人に「いい店だ、便利な店だ」と思ってもらえるように、まずきっちり現地適応した店舗・商品開発を行うことが先決であり、現地チェーン展開の近道である、と述べている[66]。

実際の事業システム戦略は、必ずしも適応化を全面的に優先しているわけではない。むしろ、標準的な事業システムの展開にこだわったのが、経営危機に陥った米サウスランド社（現米7-Eleven, Inc.）を買収・再建した経験である[67]。テキサス州・オースチンの50店舗を実験店として始め、成果を確認してから全国展開する慎重な再建プログラムを計画・実施した。まず、日本型事業システムの中核である単品管理、多頻度少量配送、物流の外注化を導入し、その後、マネジメント、情報システムへと段階的に事業変革の範囲を拡大していった。この複雑な事業システムを移転し定着化する動態的な組織学習プロセスは、海外事業経験が少ないセブン－イレブン・ジャパンに貴重な組織能力を蓄積する機会となった。

そうしたグローバル戦略のなかで、セブン－イレブン・ジャパンは2002年１月より中国への出店を準備し、2003年12月には商務部より正式批准された。1997年９月にすでにイトーヨーカ堂が北京１号店を開設した経緯もあり、セブン－イレブン・ジャパンには2004年以前から中国政府が何度か出店要請を行っていた。それにもかかわらず、コンビニエンス・ストアを展開するために必要不可欠な考え方・事業システム、規制や商慣行[68]のため十分に展開できないと考え、中国での店舗展開にしばらく踏み切れなかった[69]。2004年１月に、同社は日本企業による外資系コンビニエンス・ストアとしては初めての中央政府認可案件として、合弁会社を設立し、セブン－イレブン・ジャパンの中国進出がスタートした[70]。

出店許可を受けたのは、北京市、天津市、河北省周辺地域であり、この地域についてライセンサーである米7-Eleven, Inc.との間でエリア・ライセンスを締結した。2004年４月に北京に第１号店（東直門店）を出店した。店舗面積は187平方メートル、アイテム数は約2,000と、店舗面積は標準サイズであるものの、日本の店舗に比べてアイテム数はやや少なめである。営業時間は24時間となっている。それ以降2008年３月時点で62店舗を北京市内に展開している。2008年のオリンピックに向けた、北京市内の開発および国際化の推進の波に乗り、政府の奨励も受けている。

中国参入に当たっては、中国地元企業との合弁でセブン－イレブン（北京）有限会社を設立し

た。この合弁会社の資本構成は、セブン－イレブン・ジャパンが65％、現地小売チェーンの北京首聯商業集団（以下、首聯）が25％、中国糖業酒類集団[71]（以下、中糖）が10％を保有することで合意された[71]。合弁会社の董事長には、セブン－イレブン・ジャパン専務萬歳教公氏が就任（本社専務との兼務）した。設立当時は中央政府の外資規制（1999年６月25日発布「外国投資家投資商業企業試行弁法」）のため、３つ以下の分店を開設する商業企業、およびコンビニエンス・ストア、専門店・専売店の場合、外資の出資比率は最大65％であり、少なくとも35％は中国現地企業を入れなければならなかった。

セブン－イレブン・ジャパンは、参入検討の当初より中央政府の協力を取り付けるために、資本金3,000万米ドル以上の国家級プロジェクトの規模で進出しようという意図を持って資本金額を決定した。この合弁会社を設立するに当たり、貸付金を含めた総投資額を7,000万ドル、合弁会社の資本金を3,500万ドルにしたと報じられている。中国では増資や調達に色々な法規制があり、かつ董事会での全会一致事項規定もあり、中国側が増資に賛成することはめったにないため、当初から必要な資金を手当てする意味もあった。

また、資本金額を決めるに当たっては、将来の出店費用や最低限必要な店舗設備の再投資を手当てできるかどうかも考慮した。直営でもフランチャイズＣタイプ店[72]であっても、200や300の出店には本部側が負担する初期費用が存在する。中国の貸出金利は現在でも５％以上であることを考えると、単純に粗利が20～25％しかない場合、設備投資や店舗リフレッシュ・リニューアル、業務改革に再投資する原資を内部留保から確保するのは難しい。さらに、什器や内装を取ってみても、顧客をはじめ外部環境の時代変化も激しく、この資金需要に耐えるだけの資本力は3,500万米ドル程度と判断したのである[73]。

マジョリティを保有するセブン－イレブン・ジャパンは、商品開発・品揃え、情報システム、営業戦略、店舗開発の考え方、店舗建築・設備のやり方など、事業システムの根幹を成す諸活動、とくに顧客に向いた小売経営ノウハウの導入を主導する。将来的には、北京にフランチャイズ本部機能を設置し、当該本部を基点に、メーカー、流通、店舗との間における、発注・販売・会計に関する情報を、POS（販売時点管理）やSC（ストアコンピュータ）等を活用しながら集中的に管理するという、日本国内と同様のシステムを中国において構築することを企図している[74]。店舗開発など現地に根ざした業務活動は首聯に、中央政府関係は中糖に支援してもらうことを想定していた。

提携企業の選択においては、事業に必要な経営資源を結集することを戦略的な意図としていた。したがって、この合弁会社の中国側35％を保有するパートナーには、あくまで小売業の考え方を共有できる地元企業に、早い段階から候補を絞っている。不動産や投資会社などキャピタルゲインだけを目的にした出資者は検討から外されていた。

中国は人治国家であり法律や規制など政府関係が難しいといわれる。そのため、中央政府、北京市政府、その他行政諸機関とのパイプ作りが重要になる。政府との交渉・折衝、登記などの手

続き、警察・衛生・消防との折衝、このような作業については日本人が「セブン－イレブンは世界のブランドだ」といっても、現地行政諸機関には通じない。これをスムースに進める力を持つパートナーが重視された。

合弁会社設立時に組んでいた首聯は、北京市政府が作った小売グループ企業であり、当時の北京市商業委員会（現在の商務局）が北京の小売近代化を促すために、中小企業と大手小売をすべて大同団結させて設立したものである。北京市政府が実質66％を保有しており、セブン－イレブン・ジャパンはとくに北京市政府との強いつながりを期待して中国側パートナーに選定した。もう一つのパートナーである中糖も、中央政府の国内貿易部（現・商務部）に属した国有企業である。

また、日本人だけで進めるには難しい問題がある店舗開発には、中国側パートナー２社の人脈、ブレーン、パイプを活用してスムースに進めたいとも考えていた。中糖は、1998年に北京市に第１号店を出店したイトーヨーカ堂現地法人のマジョリティを有する親会社であり、イトーヨーカ堂との長いパートナーシップに基づく信頼関係が確立されていたことも同社を選択した理由である。

この参入時点の資本構成は、2005年に現地パートナーの一つ首聯の経営危機が表面化することで変更を余儀なくされた。首聯をはじめ国有企業の管理は、全体で国家国有資産管理公司が、北京市は北京市国有資産管理公司が管轄していた。しかし、政府主導の資産リストラの一環で、首聯の持株25％すべて（875万ドル）を別の現地流通大手、北京王府井百貨（集団）（以下、王府井）が買い取ることで2005年12月に基本合意が締結された[75]。

この国有資産管理組織の当時ナンバー２であった首聯の元董事長は、セブン－イレブン北京を重要な資産として認識しており、優良な代替パートナーとして王府井を推薦してきた。この株主変更は、セブン－イレブン・ジャパンの中国戦略や中国側合弁パートナーの役割・機能に実質的な影響はないと判断され、2006年からこの新たな株主構成になっている[76]。

結果的にセブン－イレブン・ジャパンの持株比率は65％となったが、セブン－イレブン・ジャパンはマジョリティの51％を保有すれば十分との認識を持っていた。先に北京進出を果たしたイトーヨーカ堂が、伊藤忠と合わせて49％の出資で事業の主導権を発揮できていたことも、52％の出資で十分との思いを後押しした。

将来、北京以外の主要都市に事業を展開すると、当然、自社の投下資本は分散するため、持株比率を必要十分な水準に抑える考えも背景にあると思われる。上海、重慶、大連など複数の現地子会社を設立しなければならないとすれば、すべての現地法人を100％子会社で立ち上げるのは現実的ではない。中国は、広東語や上海語のような言葉だけを取ってもわかるように、多様な地域性が存在する合衆国のようなものである。このような市場ですべてをまとめて管理していくことが得策とは思われない。大きな会社をすべて独資で作っていくばかりではなく、そのなかで現地化を図りながら拡大していく選択肢もありうる。

また、セブン－イレブン・ジャパンは当初設立の前段階で、残りの外資分24％を台湾セブン－イレブン（統一超商）に保有してもらうことを具体的に検討していた[77]。しかし、1999年以来、中央政府が「すべての合弁企業は中央政府の認可を受けなければならない」と、小売外資の整理整頓の方針を強化した。そのため、地方都市でカルフールとの合弁展開を進めていた統一超商は、その行動が問題視され、セブン－イレブン北京の株主として最後まで中央政府に認可されなかった[78]。

WTO 加盟により小売サービスを外資に開放する前は、各地方政府が独自の判断で外資の参入を認可する行為が横行していた。中央政府は、1992年発布の「外国投資家の小売商業への投資に対する国務院の規定」、1999年発布の「外国投資家投資商業企業試行弁法」を制定しているが、いずれも審査許可権は中央政府のみが持つことになっている。しかし、実際に中央政府の規定では外資比率上限が65％といいながら、地方の法律を適用して実質100％を認められた外資系小売企業が多数設立されていた。

WTO 加盟による開放スケジュールが明らかになるなか、2001年８月に「国務院による非試行外商投資商業企業の整理に対する通知」国経貿外経（2001）787号を出し、地方認可の外資商業企業226店舗に対して、1999年発布の「外国投資家投資商業企業試行弁法」の条件に適合するよう勧告を行った。従わない場合には2001年末までに営業を停止するように求めている。

カルフールは各地方都市の誘致に乗り、地方政府許認可のみですべての中国参入を実施した。また台湾では、台湾統一超商との合弁により展開していたが、中国地方都市でも同様に、同社と50対50で３つの合弁会社を設立していた。これらの会社の出資比率をすべて既存法令に沿って一旦65％まで戻さないと会社の存続を認めないという中央政府の通知（「フランスのカルフールが規定に違反して中国で商業活動に従事したことを処理する意見についての通知」国経貿外経（2001）354号）を出し、強硬な姿勢で処理に当たった。

最終的に、カルフール・台湾統一超商とも資本構成を修正することで同意したが、セブン－イレブン北京の設立時点には間に合わなかった。認可されていれば、台湾セブン－イレブンは店舗運営・オペレーションを中心に担当する予定であったとされる。

この役割分担は、台湾人ならば北京語を話すため言語の障害がないこと、台湾で20年以上セブン－イレブンの経営フィロソフィーを持ってオペレーションに成功していることを勘案したものである。中国人の店長・店員にどのような教育を行い、どのように評価すべきなのか、日本人では中国人との考え方の違いが大きすぎるので、台湾人が運営に関わる方が良いと考えていた。ファミリーマートは、実際にこの考え方を採用している。現在は、店舗の現場オペレーションを含め、セブン－イレブン・ジャパンが主導している。

２．店舗の運営と開発

2008年の３月までの４年間に北京市で出店した約60店舗は、すべて本部の直営店であり、日本

より２割近く少ない2,000品目を扱っている。１店舗当たり１日平均売上高（日販）は、１万5,000元となっている。地元コンビニの日販が7,000元程度と認識されているなか、２倍以上の販売力、競争優位性を有する[79]。

本部組織は、総経理弁公室と３つの本部（商品本部、店舗営業本部、財務会計本部）から構成されている。本部の日本人は13名で、商品開発、店舗開発、建設設備、ネットワークシステム、物流、店舗オペレーション、財務・会計処理などの責任者を担当している。セブン－イレブンというコンビニエンス・ストア・システムを稼動させる上で主軸となる機能に、日本人の責任者が配置されている。

現在はすべて直営店であるため、従業員は700名程度、そのうちの約半数を正社員が占めている。当初はすべて正社員だったが、正社員を絞りつつ、派遣社員、パートタイマー、実習生を増やしていった。

実習生とは、同社が大学などとタイアップして、３ヵ月間等の期間を設定し、社会実習のために受け入れた学生である。同社では、四年制大学、短大、専門学校など７、８校から、実習生を受け入れている。学校で説明会を実施し、応募を受け付けて採用となるが、採用後は従業員と同じ働き方をする。実習生の制度は、質の良い労働者を低賃金で雇うことができ、しかも福利厚生費が不要となる。そのため、とても有効な制度であるという。

とくに北京のセブン－イレブンでは、後に詳しく見るように店内調理を導入していることから、実習生導入の体制が強化されている。調理学校数校とタイアップし、そこの実習生や卒業生を活用するかたちを取る。厨房担当者を厨房長、厨士、アシスタント厨士という三段階に分け、そのランクにより給与の差をつけている。さらに日本のオペレーション・フィールド・カウンセラーの厨房担当版に当たる、「キッチン・フィールド・カウンセラー」を置き、厨房長のなかから優秀な人材をその役に据えている。

店舗運営についていえば、個々の店舗における発注業務がまだ十分に定着していないという問題が存在する。発注は「小売の生命線」といわれるほど、非常に重要な店内業務であるが、北京の店舗ではいわゆる単品管理の考え方が現場に浸透するには至っていない。

例えば、店内調理の惣菜については単品管理ではなく、あえてレフト管理で発注を行なっている。通常の単品管理のように、翌日のお客様の数、販売数量を見越したきめ細かい発注にはまだ至っていない。お客様が来て売り切れたり、売り切れそうになったりしたときに作ればいい、お客様が来なくなったら作らなければいい、と調理時点での店頭判断に依存している。

接客を含めた店頭業務の教育については、当初から予想されていたが、中国人と日本人の考え方の違いに苦労している。歴史的に最近まで配給制度が存在していたこともあり、顧客を大切にする小売のコンセプトを定着させるのに時間がかかった。配給制度では店舗が物を「売ってやる」のが当然であり、頭を下げる、感謝をする、お金をきちんと渡す、袋にきちっと入れる、など、日本では当たり前のことも当初はできなかったという。

このような文化・慣習の違いに対し、セブン－イレブン・ジャパンにおける教育の基本フレーズ「まず言って教えて、次にやって見せて、そしてやらせてみて、そしてほめる」を北京でも実践することを心がけた。セブン－イレブンの店舗を過去に見たこともない現地店員に言葉で伝えるだけでは不十分であり、まず自ら手本を見せて、同じように実施させるよう取り組んでいる。牛島総経理は、「文化が近いから、言葉が同じだから」という理由で台湾人に丸投げすることや、欧米式にすべて現地に任せて「成果が上がれば報酬アップ、だめならクビ」のようなやり方を導入することには否定的である[80]。確かにセブン－イレブン・ジャパンの教育方針から見れば、欧米式や中国式は教えて育てることを軽視した、対極にあるやり方と見えるのかもしれない。

次に店内の様子について見てみたい。中国企業のコンビニエンス・ストアは、ファースト・フード（FF）はほとんど扱っておらず、加工食品や雑貨を中心にした店舗となっている。そのなかで、セブン－イレブン北京が展開する店舗は日本とほぼ同じイメージで作られているため、現地企業の雑然としたコンビニエンス・ストアとは異なる風貌を呈しており、サイズ、品揃え、レイアウトなどさまざまな面で、中国人にとって新鮮なものに映っている。というのも、コンビニエンス・ストアの概念が定着していないことが理由であり、日本式のセブン－イレブンに馴染みのない中国人は、「狭くて混んでいないスーパーマーケット」と見ることすらあるという。実際に２号店をオープンしたときには、多くの人が「衣料品は２階にあるのか」「肉や野菜は地下か」などと尋ねたという。

入り口の傍にレジがあり、店内奥の壁面にお弁当や冷えたドリンクが陳列されている。外に面したガラス張りの窓側には雑誌コーナーがある。レジと垂直に比較的背の低い什器が数本並べられ、雑貨や加工食品、パンなどが陳列されている。店舗の大きさや現地企業のコンビニエンス・ストアに比べて比較的通路が広く、什器も整然と並べられているため、動線が確保され、回遊しやすいレイアウトとなっている。

冷えたドリンクが陳列されている冷蔵式の棚は、進出当初は、無駄遣いだと非難されたという。それは、中国では飲み物を冷やして飲む習慣がなく、常温か温かいものが好まれたためである。そこに敢えて日本の店舗と同様に、冷蔵の棚を導入し、冷やした飲み物を置いた。今でも広いお店では、冷蔵と常温を両方とも置いているが、圧倒的に冷たいものの方が売れるという。

また、日本のコンビニエンス・ストアで一部見かけるイートインコーナーを設置した店舗もある。止まり木を置いただけのこの簡単なコーナーは、中国の市場にマッチし、朝昼晩、顧客が店内で購入したものを食べるスペースとして活用されている。そこで、日本のセブン－イレブンにはないものの、中国の店舗では少しずつ採用していこうと考えているという。

次に北京における出店政策について見てみたい。北京市は、一環路、二環路と呼ばれる環状線によって、地域の様子が線引きされている。環状線の外側へ行けば行くほど、所得・民度が下がり、田舎になっていく。

大型店の規制も、この区分に沿ってなされており、四環路内には２万平方メートル以上の大型

店舗の出店は認められておらず、三環路内では、5,000平方メートル以下に制限されている。交通渋滞が社会問題になっている現在、できるだけ大型店は郊外にというのが中国政府の方針となっていることがその理由である。一方で小型店舗であるコンビニエンス・ストアの出店は奨励され、中心部だけでなく、農村部を含め、「どんどん出店しなさい」という状態であるという。このような政府の大方針を受け、大型店が四環路、食品スーパーが三環路、四環路を中心に出店し、そのなかを埋め尽くすようにコンビニエンス・ストアが出店するというかたちになっている。

このような状況のなかでセブン－イレブン北京では、二環路内には故宮や中南海、昔の胡同と呼ばれる平屋建てなど、残すべき文化遺跡が多く、出店に適していないということから、二環路から四環路の間で集中出店したいと考えている。そのような考え方のもと、これまでは天安門を中心に見て東側と北西部に出店してきた。前者は外資系企業も多く、比較的所得水準の高い地域で、後者は北京大学などの有力大学やIT企業などが所在する地域となっている[81]。

これまでの出店経緯を見てみると、本社の2階にある1号店は、東城区東直門の大通り沿いに立地している。2号店は天安門広場から見えるような人通りの非常に多い繁華街に立地している。3号店は王府井と呼ばれる繁華街の裏手、いわゆる下町の立地になる。4号店は、その地域の購買力を量る目的で、三環路の外に出店した。5号店は事業所も住宅も混在しているような地域に出店している。

このように、当初の5店舗はすべて異なる立地が選択されている。今後の北京における出店スタイルを確立するために、実験的な意味合いを持って出店されたものであった。そのなかでも4号店、5号店が、客層、購買傾向、客単価などに関する仮説と合致したため、これらの立地条件を基本方針として、2004年に20号店まで店舗数を広げていった。

2005年以降にはこれに加えて、路面に面しない、オフィスビルのなかにあるような店舗タイプを定数的に出店したり、マンションやホテル、オフィス街などが塀で囲われたコミュニティ（区域）のなかに出店をしたりなど、新しい試みがなされている。

店舗開発については、合弁会社マネジメントに対する不満が残る活動であるといえるかもしれない。進出以来約3年間で40～50店舗しか出店できていないことは誤算、であったと思われる。とくに、日本人に対する中国人の特殊な感情が障害になることが北京市内でも珍しくない。進出前の予想通り、日本人だけでの対応が難しい領域である。2005年4月の教科書問題に端を発した反日運動などからも、容易に理解される[82]。例えば、店舗賃貸借の交渉で、一般には中国人が中国人に貸す場合が最も家賃が安く、次が台湾人、その次が欧米人、最も家賃が高くなるのが日本人といわれている。借り手がセブン－イレブンのような事業テナントであっても、「日本人」「日系企業」という理由で貸さないと契約直前にいわれることもあるそうだ。

加えて、近年都市開発が急速に進むなか、出店に関連する新たな法律も施行されており、法規制を始めとした制度環境が積極的な出店を抑制する効果を生んでいる。例えば、北京ではマンションとして住宅用途の建築物の方がディベロッパーにとって有利だといわれている。開発の許

認可が容易であること、75年間の土地使用権が確保できること、融資も得やすいことなどがその理由である。したがって、政府機関には住宅用マンションといいつつ、実際には多くが商業施設として使用されているケースは少なくない。国営企業ならば、このような住宅用途建物の２階に出店しても摘発されないが、日系企業が出店した場合は摘発されてしまうリスクが大きい。

この「チャイナリスク」を超えて現地出店ペースを加速するために、フランチャイズ（FC）化の導入が引き続き模索されている。セブン－イレブンのビジネスの本領を発揮するための仕組みであるFCシステムの導入には、さまざまな壁がいまだ存在している。WTO加盟から満３年となる2004年12月に、外資に対するフランチャイズ規制が撤廃されるのに合わせ、2005年２月に施行されたフランチャイズ新法（「商業特許経営管理弁法」）に基づき、外資系企業によるFC経営が事実上可能となった。セブン－イレブンは2005年夏にはFC経営資格の申請を行い、2006年２月に外資系小売業として初めて営業許可証を取得するに至っている。2006年中にはFCによる店舗展開を開始し、2007年以降にFC経営を本格化し、2008年の北京五輪までには350店を開く計画を有していた。日本と同様、地元企業や個人事業家を対象に加盟主を募りFC展開をする準備を進めていくようである[83]。

しかし、FCシステムの展開については、いくつかの具体的な問題が存在する。加盟店の仕入れ料金を本部に送金した売上高から相殺する「オープンアカウント」という決済システムが、まだ行政当局の理解を得られていない。中国では「金融業に当たる」と当初は判断されている上、本部と加盟店の粗利分配システムも税務当局から「税金を捕捉できない」と難色を示されたといわれる。セブン－イレブン北京では、日本のFCシステムをそのまま中国に持ち込めないのならFC化する意味はないと考えており、今後も紆余曲折が予想される[84]。

またフランチャイジーの面でも、日本との大きな隔たりが存在する。中国では、資本家と労働者が分かれているという事実である。中国では、お金を持っている人は働かず、多くの出稼ぎ労働者を含め、お金がないから仕方なく働いている人が、労働力のほとんどを満たしている。

例えば、中国社会科学院が行った中国社会の階層分析では、組織資源（政治的パワー）、経済資源（資本的パワー）、文化資源（人的パワー）という３つの要素から、社会階層を10に分類している。このデータによると、各資源をあまり保有していない産業労働者と農民は、それぞれ22.6％、44.0％であり、両者の合計は全体に対して相当な割合を占める。その一方でフランチャイジーとなりえる資本家は、大企業および中規模企業の経営者、私有企業主および経営者、事務職員、個人経営者、商業およびサービス業従業員が該当すると考えられるが、それらの割合は全体の20％強となっている。しかしながらお金を持っているこれら資本家にとって、店舗の運営によって得られる利益は、自分の労働に対する対価としては安すぎるものといえる[85]。

一方日本では、土地や酒販免許を持っている小規模小売業は、資本家であると同時に、家族でお店を運営する労働者でもある。そのためフランチャイジーが、資本家と労働者を兼ねることができる。その結果日本では、酒屋を中心とした既存の小規模小売業からの業態転換により、コン

ビニエンス・ストアが成長してきた。

中国では、このような日本とは異なる社会構造を、FCシステムのなかでどのように生かしていくかという問題が存在する。日本のような「業態転換によるフランチャイジーの獲得」は難しく、その他の方法でフランチャイジーを確保する必要がある。

ではどのような層がフランチャイジーの主体となるのだろうか。独立心や事業意欲が旺盛という国民性から、FCの公募をすれば、申し込みが殺到するとの意見も存在するように、中国のFCシステムでは、起業家による運営が主体となると考えられる。また、日本で重要視されている夫婦協力による店舗運営体制も難しいと考えられる。中国ではもともと夫婦別姓であり、夫婦がお互いに独立して同等の立場にあるため、夫の店舗運営を妻がサポートし、二人で協力して切り盛りしていくという発想が受け入れられにくいといえる。

したがって資本家がオーナーとして、店長を雇って店舗を運営していくことになり、生業的な要素より、ビジネス的要素が強いFCシステムになることが予想される。その場合、応募者から適切な人物を選ぶことがよりいっそう困難になるといえ、同時にコントロールすることも大変だといえる。そのため、契約のなかでどのような縛りを課していくかが重要な課題となる[86]。

3．品揃えと商品開発

セブン－イレブン北京で特徴的なのは、売上高に占めるファースト・フード比率である。2005年の売上構成は、加工食品30.1％、FF29.3％、非食品27.5％、日配食品13.1％であった。売上高に占めるFFの割合が30％弱というのは、セブン－イレブン・ジャパンが運営する日本、米国、ハワイを含む世界のどの地域の店舗よりも高い。店舗品揃え全体で30％の粗利益を実現するには、単独で40％以上の粗利益が取れるFF商品をマーチャンダイズ（MD）・ミックスで売ることが求められる。

小売業がビジネスを行う方法として、まず、粗利が低い商品を目玉にしつつ、粗利が稼げる商品とミックスすることで全体として利益を上げていこうとする「MDミックス」の考え方を取り入れることがあげられる。もう一つは粗利の概念ではなく、商品を並べることで1店当たりいくら、というかたちでベンダーより提供される入店手数料や、登録料、取引料、協賛金、人材派遣などといった費用で補填することにより、利益を出していくという考え方である。後者のような場合、小売業は場所貸しの発想となり、返品はすべて可であり、当然のことながら粗利は極力低く抑えられる。中国では基本的に、後者の概念で商取引が行われている。

FCビジネスを基本とするセブン－イレブン・ジャパンは、MDミックスを基本としており、後者の概念を嫌い、中国でも同様のやり方を行いたいと考えていた。しかしながら当初は、交渉してもなかなか納得してもらえないことだった。そこで世界規模の企業や日系企業のように、納得してもらえる取引先から始めようと考えた。さらに、そのようなビジネスが確立されるまでに多くの時間がかかることを勘案し、MDの差別化により粗利を取っていくという戦略を採用しよ

うと考えた。すなわち、どこにもないようなFFを、徹底的に売っていくというものである。

このFF比率向上の結果、店舗粗利益率も参入直後の24%から現在は30%まで上昇した[87]。北京でのスーパーマーケットの平均粗利が25%、カルフールは23%ぐらいであると思われる。スーパーが中心とするナショナルブランド（NB）商品は、どの小売店舗でも手に入るため差別化要因にはならない上に、粗利も20%ぐらいにとどまり、これだけで30%の粗利を実現するのは難しい。一般的にFC展開するためには、オーナーと粗利を分け合うために最低でも必要な30%の粗利益を確保しなければならないため、セブン－イレブン・ジャパンは、進出当初からこの粗利目標を設定して商品開発に取り組んでいた。

その一方で、非食品の売上構成比は低くなっている。免許制度のないお酒はどこでも販売されており、タバコは免許制度がありながらも実質的にはどこでも扱われている。そのため、日本では重要なこれらの商品の構成比は低い。また、雑誌はほとんど売れないという。中国には、本は読むものであって買うものではないという考え方があることがその理由であるという。さらに、日本のような再販売価格維持制度がないため本の価格が大変安いこと、著作権保護の体制が整備されていないことなどが重なり、編集・出版ビジネスにお金が掛けられないという状況が生じている。そのため日本の「an・an（アンアン）」や「non-no（ノンノ）」をそのまま持ってきて翻訳し、自社で作るページをほんの少し付加するという雑誌も多いという。このことがさらに、「本が売れない」という悪循環を生んでいる。そのようななかで同社では、進出初年度から20社程度とコラボレーションをしながら販売強化（雑誌にオマケを添付するなど）を実施しており、徐々にではあるが、売上を伸ばしている。そのため今後は、雑誌の売上の動きにも変化が見られるかもしれない。

なお、日本を含め、海外から調達している商品はほとんどない。すべて国内の商品である。一部国内品の海外向けや、中国で日本向けに生産している商品を日本に輸出する前に仕入れることはある。例えば、セブン－イレブン・ジャパンの雑貨は中国で多く作っているため、それを仕入れたり、日本のお弁当を作る食材料や原材料の一部を仕入れたりという具合である。日本では、例えば鶏の四つ身であれば何センチ角という規格があるため多くの端材が出るが、中国ではそれを仕入れて使うことができる。うなぎのおにぎりも、日本の「うな重」のお弁当を作ることで出る端材のうなぎを仕入れて作っているという。

このような商品以外は、国内向けに生産されている商品が大半を占める[90]。取引先として日系企業がとくに多いというわけではないが、当初はやはり、商品の差別化という観点や、粗利の問題などから、日系企業の商品を多く扱ってきた。例えば北京でシェア80.3%を誇る燕京ビールは、スーパーではほぼ仕入れ原価で、水より安く販売されている[91]。そのような商品を売っても差別化できず、粗利も取れないため、最低限の陳列にとどめ、アサヒビールが北京で生産している北京ビールや、スーパードライなどをしっかりと陳列し、品揃えの差別化と売り場トータルでの粗利を確保している。

日本では、加工食品、お菓子、化粧品、衛生用品などオリジナル商品が豊富にあり、全体の約50%を占めているが、中国ではこういった商品群については、メーカーとタイアップして商品を開発するだけの売上規模に至っていない。その一方で、FFやデイリーミールなどはすべて自社が開発した商品であるため、結果的には50%がオリジナル商品となっている。

予想以上に売れたのが、おでんとおにぎり類で、とくにおでんは爆発的な売れ行きを見せた。1日のおでんの販売個数が日本のほぼ10倍に当たる3,000個になる店もあるという[92]。日本の10倍の規模を売り上げるため、店頭のおでんの升は日本では通常2個だが、中国では平均6個置かれている。また日本人のような既成概念がないため、朝からおでんを食べる人も多く、昼間の時間で6升の鍋がおおよそ一回転してしまう。「寒くなったらおでん」というような季節の概念もないため、暑い寒いに関係なく、一年中ほとんど同じ売れ方をする。したがって、客数の多い夏に売上が最も高くなるという。

おでんがヒットした理由は、食事の際、必ずスープを飲むという中国の食文化にあった。当初、中国のスープ文化に合わせて、スープをたっぷり注いであげることからスタートし、スープの中の具としておでんを提供した。その結果スープとしてのおでんは、中国の食文化に大いに受け入れられたという。容器に満タンにスープが注がれたため儲けを圧迫してしまい、後にお玉杓子3杯までと上限を決めたほどだという。

売れ筋の上位は、卵、昆布、しらたき、大根、つくねなどである。価格が他のものに比べて安い、ということが人気の理由の一つだという。しらたきは中国には無かったものだが、今までにない食感とヘルシーであるという点から、女性客に圧倒的な支持を得た。女性がしらたきだけをたくさん買っていく姿も見られるという。オープン当初は、従業員がしらたきを水洗いするときに、すべてそうめんのようにほどいてしまうというハプニングもあったという。しらたきというものを知らないため、納品のために結んであると思ってしまったのである。それが今では売れ筋トップ商品に育っている。

商品自体にも競合他社との違いを明確に持たせるため、日本の「本物の」おでんにこだわった。当時、上海ローソンなどで販売されていたおでんはすべて串物であり、中国では串物しか受けないと業界では考えられていた。セブン－イレブンでは、本来、日本の「本当の」おでんには、味がしみこむ具材と味を出す具材があり、味を出す串物だけでは、本当のおでんではないと考え、スープから、おでんだねをすべて一つの具として煮込んでこそ、おいしい「おでん」になるという商品コンセプトを導入した。このコンセプトと、既に述べたスープ文化の仮説に合致したことが、成功要因と考えられる。北京の顧客からも、スープ（日本でいう「だし」のこと）がおいしい、というコメントが多く寄せられている[93]。

おでんと並ぶ人気メニューは、中華惣菜である。セブン－イレブン北京の商品開発の特徴は、日本との最大の相違点でもある総菜類の店内調理にある。店内で作った熱々の12種類の惣菜を、店内の透明なショーケースに並べ、そこからお客が好きなものを選ぶというものである。内容は

「トマトと卵の炒めもの」「野菜と牛肉の炒めもの」などといったいわゆる大衆的中華料理メニューで、そのなかから数種類を選んでご飯と合わせて容器に入れてもらう。丼飯のようにおかずをご飯にかけるもよし、ご飯と何種類かの惣菜を別々に盛りつけるもよし。お客は好みの食べ方を選んで店員に注文を出す。ご飯とおかず２つのセットで７～８元、ご飯とおかず３つのセットで10～12元といった値段設定である。日本式のお弁当ではなく、「作りたて」で「熱々」の「豊富」なおかずのなかから、「好きなものをチョイス」できる、中国式のファースト・フードといえる。

昼間はランチ向け、夜は一部残して持ち帰りの惣菜に入れ替える。セントラル工場で半加工品を作り、それをチルドで配送、最終的に店内で加工して販売する。この店内調理については、第２号店スタート時点から実施している。商品の品質と業務の標準化を重視するセブン－イレブンとしては初めての試みであったが、鈴木会長から「やってみなければわからない」の一言で承認を受け、結果として現在までに大きな成功を収めている(94)。

セブン－イレブン・ジャパンの中国進出スタッフは、北京進出約２年前の2001年12月から、現地スーパーや百貨店にて、徹底的に市場調査を行った。人々がどのような生活をしているのか、どういうものに興味があるのか、何が「売れる」のか、先行して北京に進出していたイトーヨーカ堂の品揃えや商品部関係者にも支援を受け、価値の高い参考情報を収集していた(95)。

この市場調査により、中国人は冷えたものは決して口にしない、日本でFF商品の主力である弁当を食する文化は中国に存在しない、ということが明らかになった。中華料理は「炒める」ことが主流であるのに対し、日本料理は「煮る」「焼く」「揚げる」ものといえる。したがって、日本料理には経時変化がない、つまり時間がたっても傷まない。よって作り置きが可能になる。しかし、中国の場合、作り置きされる料理は全体の20%にも満たない。顧客にとって、注文してから調理を開始して、常に出来たてかつ温かい料理を、複数の食材を組み合わせた豊富なメニューから選ぶことができることが、必要な付加価値なのである。このような提供方式は、中華料理からヒントを得た。

店内で作るといっても、店内で料理するわけではなく、味にバラつきが出ないように、アウトソース先のセントラルキッチンで下ごしらえをし、調味料もすべてセットし、20食分をポーションパックにして店舗に持ち込むかたちを取る。店内では炒めるだけなので、厨房には調味料を置かない。料理するのではなく、加工することで、一定の味を保つ仕組みを確立した。これがヒットし、一番売れ行きの良い店では、日本のお弁当の２、３倍を売り上げるという。さらに2006年からは夕食のメニューの展開を始め、こちらも順調に伸びている。

オリジナル商品の開発は、日本と同じように、チームMD体制で行われている。マーケット情報も自社のPOSデータや市場のデータを取って利用している。日本と異なる点は、日本では商品の評価やアドバイスを専門家や料理家が行っているが、中国では、予算の関係上、部分的な協力を得る体制になっているという点である。すなわち、数ヵ月に一度程度、四大料理の高級調

師といわれる人たちに来てもらい、アドバイスをもらっている。原材料メーカー、調味料メーカーなど30名程度で開発会議を行い、商品を開発する。できた商品については、すべて中国の人たちによるモニター評価を実施している。実際に買うか買わないか、おいしいかおいしくないかなどについて、意見を聞いて取り入れているという。日本人は、日本料理に近いものを、多少試食する程度であり、基本的には中国人の味覚で中国の商品を開発している。

中国では、「商品のライフサイクルが長い」といわれているが、オリジナル商品については同じことが当てはまらない。ヘビーユーザーで来店頻度が高い顧客のために、新しいものを好む傾向があるコンビニエンス・ストア・ユーザーのために、最も入れ替えサイクルが速いお弁当であれば、毎週2アイテム程度新規に投入し続けているという。

価格設定については、 基本的には中国のマーケットに合わせるために価格ラインをできるかぎり低く設定している。例えば、おにぎりであれば、市価の1/4を目安にしている。日本では120円～150円程度で販売しているが、中国では円換算で24円～36円の価格で売っている。マクドナルドやスターバックスでは日本の値段の約半分で販売していることを考えれば、かなり抑えた価格である。それによって、来店頻度を上げ、頻繁に食べてもらう文化を醸成しようという考えである。

そのような価格政策が奏功し、オリジナル商品である弁当類がますます売上を伸ばしており、粗利に貢献する構図になっている。その結果、同社は現在、中国全土で1店舗当たりの売上高および粗利がトップであるという。1日当たり売上高は平均1万5,000元と、日本のセブン－イレブン（日販63万円）の3分の1程度だが、現地のコンビニエンス・ストアに比べると2～4倍に上る。また粗利は当初の14%から30%まで上昇し、ほぼ日本並みの水準に達している[96]。その結果、例えば地元企業最大手の「クイック」に比べ、売上で5倍、粗利で2倍近くになるという。

以上の「売れる」商品開発の事例は、仮説－発注－検証の単品管理プロセスを商品開発にも適用し、市場調査を重ねた成果といえる。「売れる」商品を揃えることができるのが、現地競合企業に対する競争優位の源泉となりうる。しかし、セブン－イレブン北京の指導のもとで共同開発に携わるとはいえ、この商品開発ノウハウを模倣・習得することは簡単ではない。販売結果から売れるものと売れないものを見極め、ABC分析やマトリックス評価で検証を重ねて、売れる商品を絞り込んでいく仮説－検証プロセスと、結果として「売れる」商品の開発には因果関係が存在するが、それは複雑かつ曖昧なものだからである。もともと日本でも企業の垣根を越えたグループ開発の考え方で開発を進めているので、すべて日本人が作るとか、セブン－イレブン単独で作るという意識はないが[97]、現在のところ日本人を含む北京の本部社員が仮説を設定、お客様が食べたいと考えられる商品を選択して、現地メーカーに推奨する方法を取っている。

生産については、日本と同様、現地工場に製造をアウトソースしているが、継続的にベンダーを教育・育成することが不可欠な状況にある。進出当初から現地でコストをかけずに製造するため、現地企業へのアウトソーシングを計画、候補企業の事前調査を独自に行っていたが、北京に

は要求するスペックを持つセントラル工場、設備、衛生環境が整っている企業はほとんど存在しなかった。取引先のあるメーカーから、たまたま学校給食を提供しているところなら設備が揃っているという情報を受けて、現地企業の「ヤミヤミ」[98]に行き着き何とか拠点を確保することができた。現在おにぎり、サンドイッチ、惣菜、ご飯といったFF商品の生産をこの会社に委託している。

このベンダーとの取引を開始するに当たり、問題だったのはコンビニエンス・ストアの考え方がなかなか理解してもらえなかったことである。「ヤミヤミ」との最初の接触は2003年２月、内装は一部改善してもらい、設備も最低限度必要なものを入れてもらうことですぐに対応ができたが、セブン－イレブンの考え方、商品開発については毎週説明を続けた。2003年の年末ぐらいにようやく現在の品揃えのかたちができあがったが、それでもパーフェクトな状態ではなかった。考え方から実務までを教育するのに、合わせて８カ月～10カ月ぐらいかかったことになる[99]。

４．物流と情報システム

セブン－イレブン・ジャパンの物流システムは、高温物流（20℃）、チルド物流（５℃）、常温物流、冷凍物流（－20℃）の４つの温度帯によって管理されている。中国でも同じ考え方で行おうと考えているが、現在では、20℃以外の３つの温度帯しか実現できていない。20℃が行われていない理由は、中国の法律によって、食べ物は70℃以上で４時間過熱し、しかも運搬は行えず、４時間以内で賞味、あるいは冷蔵・冷凍しないとならないと決められているためである。現在は店内調理をメインにしているため、ビジネスに大きな影響がないことから、この３つの温度帯で管理を行っている[100]。

集約配送に漕ぎ着けるまでは、説得に多くの労力を費やした。日本でも共同配送の導入初期の頃には、森永、雪印、明治、グリコなどといった企業が、「なんで他の商品を運ぶのか」と不満を募らせた歴史があった。それを中国では「これがセブン－イレブンだ」と説得し、一気に変更させたという。日本では１店舗１日当たりの納品車両台数が70台から、現在では９台まで削減されているが、北京ではこのノウハウを生かして、最初から10台でスタートしている。日中は１日２回配送も実施されているという[101]。

もう一つの物流面における特徴は、共同物流センターの活用である。日本における物流システムでは、共同配送を前提とした物流センターの活用、とくに競合他社に比べて専有化に積極的な点が競争優位の源泉とされている[102]。しかし、北京では生産ラインや物流センターは併用化にとどまっている。現在のところ、現時点での店舗数が依然として50店弱にとどまっていること、メーカー直取引が原則である中国では、センター納品に対する理解・対応が遅れていることなどが、専有化が進まない主な要因であろう[103]。

また、日本のような問屋ネットワークが存在しないため、物流センターは中間在庫を抱えない通過型センターとして運営されている点も日本と異なる。セブン－イレブン北京は進出当初か

ら、取引条件の一つとして、指定した物流センターに納品することを要求しているが、このような物流システムを現地ベンダーに理解させるには、進出以来、非常に多くの労力を必要とした。

物流システムの運営において、最も深刻な課題はベンダーに欠品に対する罪悪感がないことである。当初、首聯の物流子会社を使用していたが、最初の配送における欠品率は20%であった。100店舗ほどの状況であれば配送本数も多く欠品を補うことができるが、1店舗の欠品を個別に扱っていてはメーカー側も対応しきれない。日本なら売上推移から必要な在庫水準をベンダーが自主的に確保する仕組みができている。情報システム上、ベンダー側に提供されている在庫・欠品情報は日本と全く同じレベルであるが、中国ではまだそこまでベンダー自身が対応する能力が育っていない。

そこで、セブン－イレブン北京は2週間分の必要在庫の予測数値を独自に設定して、ベンダーに個別に配送個数を事前通知し、当該商品が店舗に入った段階で消しこみを行なう支援業務を行っている。この支援業務では、本部の専任者5名が毎日欠品リストと照合しながら欠品のチェック、配送時間の確認、相手方ベンダーとの交渉を担っている。日本では存在しない業務であり、業務プロセスの標準化を重んじる原則からは外れるものの、現在までに欠品率が0.5%を切る水準まで改善しており、目に見える成果を上げている。

この本部の品質改善の取組みに加え、委託先の物流ベンダーを入れ替えたことも、結果的にこの改善に寄与した。進出以来のパートナーである首聯の物流子会社は、本部の支援にもかかわらず、欠品率0.7～0.8%までの改善しか達成できなかった。結局、相手側での品質や経営上の問題が続いたため契約延長を断念し、2006年にもう一つの契約ベンダーであった三新物流にすべての温度帯物流業務を統合した。三新物流は、日系物流会社である日新と三井物産が49%を出資、中国側の二商集団が51%を出資する合弁会社である。この物流システム構築の担当者は、このような経緯・経験から、欠品率など品質管理に対する理解や取組みは日系企業でなければ対応できない部分がある、と認識を持つに至っている(104)。

情報システムも物流システム同様、メーカーやベンダーの理解を得ることが難しいものであった。人が豊富で労働コストの低い中国では、人を合理化することには何のメリットもないことと考えられがちであった。しかも国営の小売業は、無料に近い土地を使い、ある意味公務員である従業員を雇用し続けるために、土地や労働力の合理化をするというよりも、その商売を維持するために、原価に少しだけ利益をつけて安売りし、できる限り量を売って、たくさんのお客を呼ぶという商売を行ってきた。このような環境では、情報システムによる労働力の効率化は「必要ない」と捉えられた。

それでも同社はオンライン化に踏み切った。日本とは異なり、専用端末を使わず、インターネットを利用し、ホームページ上で日々の受注を受け、注文を取るという方式でスタートしたのである。

5．まとめと展望

米国の親会社を買収し子会社化したセブン－イレブン・ジャパンは、日本型コンビニエンス・ストア・システムの現地複製を基本とする参入戦略を選択している。この選択は、セブン－イレブン・ジャパンが培った日本型事業システムが現地コンビニエンス・ストアに対し競争優位を持つことを認識していたからである。これは、セブン－イレブン北京の幹部が、「中国は近年まで配給制度の影響があり顧客サービスという視点で小売業はまだ発展段階にある」と認識していることや、参入決定に当たり統合情報システムを含む日本型事業システム全体を現地に導入することにこだわったことから確認できる。

今回の事例研究では、仮説－検証プロセスや物流・生産アウトソーシングなど、実際に事業システムの標準展開を北京にて推進していることが確認できる。一方で、おでんや惣菜の開発・導入、店舗内飲食スペース、什器の再設計など、現地消費者ニーズと直接接点がある活動や経営資源について、実験的ではあるが現地適応が進んでいる。現地顧客ニーズに対応したFF商品開発や、生産・物流施設の併用化、欠品管理の本部支援など日本型システムの有効性や効率性を実現した結果、北京における店舗当たり平均売上高は現地競合企業の２倍以上に達する。ただし、現在の出店数がまだ直営60店舗のみであるため、参入した北京市地域でのみ持続可能な競争優位なのかを判断することは現時点では難しい。

以上のように、セブン－イレブン・ジャパンは標準化のなかの部分適応を戦略とする。企業特殊性が高い経営資源や組織能力の移転により、できるだけ標準的な日本型事業システムに近づけることを優先しながら、現地事業インフラの未整備により強いられた調整を受け入れている。

また、現時点での現地事業システムの優位性は、企業特殊性の強い暗黙性を持つ経営資源・組織能力に依存している。例えば、惣菜やおでん等、FF商品開発の成功は仮説－検証ノウハウ、多品種少量在庫営業は共同配送ネットワークの組織化によるところが大きい。前者は、売れ筋商品と開発との因果関係が複雑であるため高い暗黙性を持つ。後者は、物流・生産でのアウトソーサーを選定し組織化する組織能力に支えられている。このように、企業特殊性が強い組織能力を中心に事業システムを構築していることは、株式のマジョリティ保有と整合性が取れている。

セブン－イレブン・ジャパンは、自らの事業システムを移転する戦略を最初に選択して、その戦略に適合する最初の進出先に、北京を選択した。北京への参入は、中国全国に進出していくための出発点と考えられている。聞き取り調査でも、中央政府の認可により全国展開の礎となる社会的、政治的な信頼を得るため、北京市を参入拠点に選択したと述べている(105)。1998年にイトーヨーカ堂が、先行して北京市に第１号店を出店しており、市場調査の協力や取引先の紹介など、商圏自体になじんでいたことも、北京選択の理由の一つである。進出先の北京が、進出時点では、主要３都市のなかで、最もコンビニエンス・ストア業態の競争が安定的な環境であった。

今回の北京進出事例は、ある商圏でじっくりと腰を据えて日本型事業システムを複製し、現地顧客のニーズを仮説－検証ノウハウにより商品・サービスに纏め上げ、成果を他の地域に展開し

ていく米国での再建プログラム手法と似ている[106]。米サウスランド社を買収し再建した過去事例は、目的や状況は異なるものの、日本型事業システムを現地に実験店から展開していくプロセスであり、質的に豊富な経験だったと判断できる。

さらにこれまでは、ライセンサーである米7-Eleven, Inc.から海外ライセンシーへの経営指導しか正式には認められていなかったが、米7-Eleven, Inc.を2005年に完全子会社したことで、日本法人が、各国の業務均一性を高め、改善を進めるイニシアティブを積極的に行う動きが始まっている。例えば、2004年に進出したばかりにも関わらず、セブン－イレブン北京には市場の成熟度が中国よりも高いと思われる韓国、タイなど近隣市場のライセンシーからも既に視察が訪れている[107]。また、台湾などアジアのエリア・フランチャイズ会社に対し、日本製の飲料や加工食品を供給する取り組みも始めている。これは、日本製品の高い品質イメージを前面に出し、拡大するアジアの消費者獲得を支援することを意図し、各国・地域を越えたアジア太平洋地域の統合的な事業展開への動きが見られるようになっている[108]。

（今井　利絵）

第3節　ファミリーマートの中国進出

ファミリーマートは、セブン－イレブン・ジャパンやローソンとは異なり、西友の一事業部から発展した日本発のコンビニエンス・ストアである。日本国内では、常に3位の座に甘んじてきた。

しかしながら、海外展開では最も活発な企業である。アジア太平洋2万店を合言葉に、アジア諸国のみならず2005年には米国にも進出している。中国への進出に当たっては、ローソンやセブン－イレブン・ジャパンと異なり、台湾のファミリーマートとの合同で進出していることである。また、親会社である総合商社の伊藤忠との連携も非常に強い。

本節では、このような特徴を持つファミリーマートの中国進出について、なぜ、どのようにして中国に進出したのか、ファミリーマートの培ったコンビニエンス・ストア・システムがどのように、どの程度移転されていったのかを分析する。また、台湾ファミリーマートと日本の本部の役割分担はどのようなものか、合同で進出することによるメリットやデメリットはどのようなものか、台湾のノウハウを持ち込んだほうが中国では成功するという議論があるが、これらが本当かどうかを検証する。

1．海外エリア・フランチャイズ事業の状況

日本生まれのコンビニエンス・ストアであるファミリーマートは、1988年に初めての海外市場として台湾に進出した。その後、1990年に韓国、1992年にタイに進出し、2001年10月ごろまでには、台湾、韓国、タイの3ヵ国・地域の店舗数は、2,000店を越えていた[109]。また、2002年1月に当時台湾で1,100店を展開する子会社、全家便利商店股份有限公司（台湾ファミリーマート）は、

同年２月25日に台湾店頭市場に上場を果たしている[110]。2003年には、タイ、台湾、韓国に約3,000店舗を擁し[111]、さらに2003年12月18日アジアで１万店目の店舗を千葉県柏市で開いた。この時点で、同社の店舗は国内が6,102店、台湾1,500店、韓国2,106店、タイ292店であった。その後も国境を越えた共同仕入れなどで規模の利益を追求することを目指し[112]、順調に海外進出を進めている（図表４－１）。

図表４－１：ファミリーマートの海外店舗数

国・地域	初出店（年）	2004年11月末	2006年８月末	2008年３月末現在
台湾	1988	1,682	1,972	2,256
韓国	1990	2,743	3,394	3,810
タイ	1992	507	535	512
中国	2004	38	104	121
米国	2005	－	6	10
海　外　計		4,970	6,011	6,709
日　本　国　内		6,282	6,870	6,661

出所：『日本経済新聞』05年１月９日付記事、ファミリーマート06年10月11日付けプレスリリース、ファミリーマートHP（http://www.family.co.jp）より筆者が作成。

最初の海外進出先であった台湾では、設立初期は赤字続きであったが、参入から５、６年で単年度黒字に、さらに累損解消で10年ほどかかった。近年は、ようやく経常的に利益を出す財務体質を実現している。2008年３月31日現在で、2,256店を出店、1982年に先行参入していたセブン－イレブンの唯一の現地競合企業といえる市場シェアを確保している。2005年度の純利益は250億円を超え、2006年度には300億円突破を予想している[113]。

韓国は、1990年に参入以来、ファミリーマートの海外エリア・フランチャイズ事業の中で最も多くの店舗（2008年３月31日現在、3,810店）を展開する国・地域に成長した。1990年７月に現地で不動産業を営む普光（Bokwang）グループとのエリア・フランチャイズ（ライセンス）契約を通じて参入、ロイヤリティは売上高の一定料率に定められている。韓国は現在に至るまで、ライセンス契約を通じて新規参入を試みた唯一のエリア・フランチャイズである。その後、1997年IMF危機による経済環境の悪化に加え、1997年末に実施された韓国の外国為替管理法の緩和で、出資しやすくなったこともあり[114]、日本の大手小売業が韓国の流通業へ出資する初めてのケースとして、1999年普光にマイノリティ出資を実施した。その際の取得持分は25％（2006年現在21.45％[115]）である[116]。しかしながら、この出資による現地の経営実態に変更はないといわれている[117]。

上田準二社長は、この台湾、韓国、タイでの成功を基盤に、将来米国を含む環太平洋地域における「２万店構想」を戦略目標に掲げ[118]、競合であるセブン－イレブンやローソンに先んじて海外進出を積極的に進めている。2004年連結経常利益318億円（予想）の４％（12.7億円）が海外

と推計されるが、この寄与度を2008年度までに20％に高めることを財務目標として、現在も積極的に米国、中国など新規市場への進出による成長戦略を実行している[119]。

具体的には、2008年度までに韓国、中国、米国など５ヵ国・地域に6,800店を出店、海外店舗数を2005年時点での2.3倍、１万1,700店に拡大させる。とくに、中国では日本流の接客サービスや緻密な商品開発を武器に、2007年末までに300店に拡大し売上高130億円を目指し、2008年末までには2,000店を出店する計画であった。この構想では結果的に2008年時点で海外店舗数が日本国内の店舗数を上回る計画であったが、2008年３月末時点の海外店舗数は6,709店であり、日本国内店舗数とほぼ同数に留まっている。

ファミリーマートの海外グループ展開は、日本の本社が主導権を握って現地で事業を展開する意識が強くない点に特徴がある。浦元康彦常務取締役は、「海外の場合に一番私どもが気をつけてやっておりますのが、それぞれ海外の現地の有力企業さんと一緒になって、そこにすべてゆだねるということでございます。御提供するのは、ファミリーマートの運営のシステム。これを御提供すると、あとは、それぞれの現地の企業の方々に運営をしていただきたいと、こういう基本であります。」と、海外進出ではあくまでフランチャイザーの立場で推し進めることを強調している[120]。

現地事業での主導権にこだわるよりも、各国・地域の顧客へのブランド価値を高め、より高度な付加価値を持つ経営資源の開発・提供により、海外拠点パートナーを引き付ける求心力を得ることに焦点を置いている。原田実介海外事業部長は、「[ファミリーマートの海外展開は] 日本にある本社の利益のためではない。中国－タイ、韓国－台湾などの各国・地域の間にも並列な事業協力の関係があり、その中心にブランドオーナーである本社が存在するイメージに基づく」と述べており[121]、事業の主体が現地市場に分散するグループビジョンが社内に浸透している。

例えば、日本国内で先行して導入された店舗内情報端末「Famiポート」は、中国を含むアジア全域での共通コンテンツの提供を開発当初から想定した。セブン－イレブン・ジャパンが国内で撤退するなど採算性が厳しいターミナル事業にもかかわらず、将来のコンビニ店舗の役割が日本同様アジア諸国の生活インフラに転換していくことをにらみ、差別化要因となる経営資源として投資を継続している[122]。

2005年７月には、日本発祥のコンビニとしては初となる米国進出を果たした。2006年２月末までに直営３店を出店し、2007年を目途にFC化し、2009年２月末までに200店のオープンを計画している。いずれは米国の最新の流行を取り入れた販促などを日本国内に「逆輸入」することも視野に入れており、海外展開を国内におけるブランド戦略にも活用していく計画である[123]。

２．中国への進出と参入形態

ファミリーマートは、日本発のフランチャイズチェーンとして日本、台湾、韓国、タイでの「アジア１万店」達成に続き、中国・上海への出店を決定した。既存の日本を含むアジア４ヵ国に加

えて、中国・米国を含む「パンパシフィック構想」のもと、とりわけ中国については重要地域として捉え事業展開を図ろうとしている。

ファミリーマートの海外進出とその参入形態の選択は、小売の事業特性を鑑み「国・地域毎に異なる現地顧客ニーズの特性や変化に対応した業態移転・適応化を可能にすること」を基本原則としている。韓国、台湾など海外市場で積み重ねた過去の小売経験や知的資産の延長線上にあるものである。原田海外事業部長は、「我々日本人は日本人の消費者の気持ちはわかるけれども、それぞれの国・地域の住民の消費スタイル、消費シーン、生活スタイル、等を一緒に感じることはやはり難しい」[124]と述べており、本社単独ではなく現地小売事業に精通した企業と提携することは海外市場にて成功するために不可欠と考えている。

進出先カントリーリスクの分散、店舗ロイヤリティ収入以外の投資収益（内部留保・配当）が財務的メリットとなる合弁会社形態が、台湾や後述する中国では選択されている。参入当時、外資規制により合弁会社設立・資本参加が不可能であった韓国では、現地パートナーへのライセンス契約形態以外に選択肢が無かったため、あくまで例外的なケースと考えられる。このように参入形態に制約があったにもかかわらず、韓国市場への参入を決断したのは、市場の潜在成長力と将来の規制緩和の方向性を見極めた経営陣の意思であった[125]。

2002年９月になると、ファミリーマートは筆頭株主の伊藤忠商事などと合弁で、早ければ2003年に上海に出店することを発表した。台湾の大手食品メーカーである頂新グループが中国大陸の店舗の営業代理権取得に名乗りを上げた。当時は、青島、天津などの大都市圏でも伊藤忠と組んで合弁会社をそれぞれ設け、店舗網を拡大する意向であった[126]。

2003年１月、ファミリーマートは、伊藤忠商事、全家便利商店股份有限公司（台湾ファミリーマート）と組んで中国での店舗運営会社となる合弁会社「ファミリーマート・チャイナ・ホールディング（FMCH)」を設立した。同社は８月にも上海に中国１号店を開く予定であったが、SARSの影響で上海にいる従業員たちの活動が制約を受けたため、大幅な延期を余儀なくされた。当時、営業許可を出す中国当局もSARS対応に追われており、早期に認可を得る目途も立たない状況であった[127]。

その後、ファミリーマートは、まず2003年秋までには提携先の頂新国際集団を通じ、別店名の実験店「全佳便利商店」の試験営業を上海で開始した[128]。当初は同年11月にも正式に開業し、2004年２月までには20店程度出店し、その後は北京などにも出店する予定であった。すでに住宅地、都心のビル入居型、商業施設内など複数の立地で検証を終えていた。インフラが整うという前提で、地元チェーンのＭ＆Ａや上海以外の広州など南部の都市への進出も検討されていた[129]。実際の本格進出には、小売への外資出資規制の撤廃や外資100％企業へのフランチャイズ（FC）チェーン認可を待つことになる。

そして、2004年４月２日、株式会社ファミリーマートは、伊藤忠会社、全家便利商店股份有限公司（台湾ファミリーマート)、頂新（開曼島）控股有限公司、中国政府系金融機関である中信

信託投資有限公司（北京市）との5社で、上海市内でファミリーマート事業を展開するための新会社「上海福満家便利有限公司（資本金7,000万元。約9億1,000万円）」を設立したと発表した[130]。

この新会社が現地でのFC展開と店舗管理・運営を受託し、2004年7月16日に第1号店を開設した。それまでに「全佳便利商店」の名で頂新グループが運営していた25店舗の運営も一斉にファミリーマートに引き継がれた。

この新会社の出資比率はChina CVS（Cayman Islands）Holding Corp. 65%、中信信託投資有限責任公司35%である。合弁会社China CVS（Cayman Islands）Holding Corp.の資本は、50.5%を頂新（開曼島）控股有限公司、残る49.5%はファミリーマート・チャイナ・ホールディング（FMCH）が保有している[131]。中間持株会社であるFMCHはファミリーマート本体が38%、台湾法人の全家便利商店股份公司が37%、伊藤忠商事が25%を保有しており、本体の中国合弁会社への実質出資比率は18.8%、台湾法人を通じた間接保有を合わせても26.3%に留まる。合弁会社の董事長にも、日本のファミリーマート本社からではなく、頂新国際集団の総合スーパー「楽購」の魏應交董事長が就任している[132]。

広州、蘇州にも、全く同じ合弁会社形態で参入している。2006年10月11日に広州市にて新会社「広州市福満家便利店有限公司（資本金8,000万元。約12億円）」[133]、続いて2007年7月10日に「「蘇州福満家便利店有限公司（資本金300万元、約4.5億円）」を設立した[134]。

中国での提携先の一つである、頂新（開曼島）控股有限公司は、世界最大の即席麺メーカーで「康師傅」を傘下に持つ台湾系の総合食品会社であり、中国最大手の総合食品メーカーでもある。また流通の川下分野にも非常に注力しており、中国第5位、上海第1位ハイパーマーケット「楽購」および全国に300店舗強の外食事業を展開している。さらに、その中国最強の物流網を含めた総合食品メーカーとしてのインフラ・ノウハウ・人材といった経営資源を投入し、コンビニエンス・ストア事業を積極的に推進している。

ファミリーマートの親会社に当たる伊藤忠商事株式会社は、1998年に1,350億円を投じてファミリーマート株を約30%取得し、競合商社に先駆けて小売業強化に取り組んできた。同社の流通事業は商品を原材料調達から消費者に販売するまで、情報を含めた「統合的なシステムづくり」として捉えている。ファミリーマートの系列化により、物販のみならず、クレジットカードや電子商取引、宅配などさまざまなサービスの拠点として付加価値を高められる消費者に近い拠点としてコンビニエンス・ストアを捉えている。その結果、伊藤忠グループがファミリーマートに納入する製品の売上高は、資本参加時点と比べ7倍に拡大している。食品だけでなく、食品容器や衣料品、営業車などに広がっている。この取引拡大の延長線上に、伊藤忠の中国事業拡大とファミリーマートの中国進出は位置づけられる[135]。中国市場での成長は流通事業だけでなく、1998年当時から伊藤忠グループ全体の成長戦略としても重要な位置を占めている[136]。

伊藤忠は、ファミリーマートの中国進出と平行して、自ら食品加工から小売りまでの本格的な一貫体制の構築を目指してきている。2003年10月には、頂新国際集団との包括提携を実現した。

伊藤忠は中国で食品原料の調達や食品メーカーとの共同生産事業を展開しており、頂新との提携で食品分野での中国の消費者向け事業への本格参入を目指していた。頂新は全土に72の拠点を持つなどインフラに強みを持っており、伊藤忠の外食や食品事業のノウハウとの相乗効果を期待していた。この提携をきっかけに、当時2年間で200店舗体制の構築を計画していたファミリーマートの上海運営会社に伊藤忠と頂新と共同出資することが検討されることになる。さらに、中国国内市場向けの食品事業を積極的に展開するために、上海や華南地域などの卸大手を相次いで買収し、北京にある傘下の卸会社と合わせほぼ全土に卸のネットワークを拡大している[137]。

近年は、カルフール、メトロも含めて大手の外資小売が中国に出揃ってきたが、こうした業態には伊藤忠は関心が低い。常温帯の商品を安売りするチェーンを呼び込んでも、同社の事業にとって大きな付加価値やメリットを見つけにくいからである。むしろ、ファミリーマートの中国での店舗展開をバックアップするなど、日本のコンビニエンス・ストア事業を海外に広げることに力を注ぐつもりである[138]。

ファミリーマート本社と提携先3社は、それぞれ中国でのコンビニエンス・ストア・システムに必要な経営資源を、各社が補完的に拠出する。ファミリーマート本社は「ホスピタリティ（おもてなしの気持ち）」という顧客提供価値とそれを表象する「国際ブランド力」、伊藤忠商事は中国における物流・調達網を含む「インフラ構築力」、台湾ファミリーマートは中華文化圏に適応した「コンビニエンス・ストア運営ノウハウ」、さらに食品・飲料ブランド「康師傅」で有名な中国最大の総合食品メーカー、頂新国際集団の生産・商品開発能力と、各社が強みを持つ経営資源を束ねて最大限のシナジーを図る戦略といえる[139]。

この中国進出の提携戦略における最も大きな特徴は、現地でのパートナー企業、頂新国際集団によるマジョリティ保有を受け入れたことと共に、合弁会社に資本参加した台湾ファミリーマートが、現地へのコンビニエンス・ストア・システム構築・店舗展開に主導権を持つことにある。

台湾ファミリーマートを運営する全家便利商店股份有限公司は、1988年に現地資本の國産汽車股份有限公司との合弁会社として設立された。設立当初、伊藤忠商事と合わせファミリーマート本社が50.5％を保有していたが、2002年2月に台湾店頭市場に上場した後、一部保有株を売り出したため、『2006年度アニュアルレポート』によると、ファミリーマートと伊藤忠商事両社を合わせた持株比率は、約49％に減少している[140]。

中国進出を検討していた当時、ファミリーマート本社では、フィージビリティ・スタディを行い、複数の参入形態を検討した。本社が直接参入する形態や、現地の中国企業と提携・合弁会社による参入形態も検討された。

その選択肢の中でも、当初から本社が直接進出して、現地消費者ニーズに対応することが可能とは考えていなかった[141]。中国の消費者市場の発展段階を考えると、日本におけるコンビニエンス・ストア・システムを構成する最新の経営資源・ノウハウはそのまま使えないものも少なくない。現地の消費者が要求するサービス品質に対し、日本市場が先を行き過ぎているためである。

一方、需要側の中国市場は、元来広大な大陸に地域、省、都市別に多様な民族・文化が混在している上、近年上海など都市部での所得格差など社会階層上のニーズ差異も拡大している。均一な消費市場が全国的に存在する日本とは大きく異なる。

最終的に、ファミリーマート本社が台湾法人に中国事業の主導権を与える形態を選択したのは、台湾で積み重ねた日本から台湾への経営資源の移転・適応化ノウハウを中国展開で活用できると踏んだからである[142]。台湾ファミリーマート潘進丁会長も「(参入以来) 他社と違ったのは当初から教科書通りに日本式のチェーン展開をやっていたこと」と述べ、台湾参入当初から日本で展開されていたコンビニエンス・ストア・システムを戦略的に意図していたと述べている[143]。

その他の理由としては、同じ中華文化圏である中国人顧客の特性を「肌感覚」で共有し、言葉の壁も無い台湾人のほうが日本人より現地顧客ニーズに訴求しやすい、台湾ファミリーマート自身がさらに飛躍する成長機会を模索していたこと等が挙げられる[144]。また、商品開発、店舗開発、店舗運営など必要な経営資源・ノウハウ、現地合弁会社およびフランチャイズ店舗への移転業務を任せられる人材が台湾に育っていたことも理由の一つである。

3．中国におけるコンビニエンス・ストア・システムの現状

2004年12月27日に上海にて第1号フランチャイズ（FC）店を開店し、当時現地で展開していた直営店38店の半分をFCに転換した。2006年8月末までに上海地区に104店舗を出店し、各店舗は日本国内より4割ほど狭い70平方メートル前後の店舗で約1,600品目を扱う。2004年7月22日付『日本経済新聞』によると、平均日販は、5,500元（約7万1,000円）、客単価は8元程度（約104円）とされている。

ファミリーマートの場合は、セブン－イレブン北京とは異なり、当初から国内企業のFC制度の適用を受けるかたちとなった[145]。中国でのFC展開には、①加盟希望者の適格判断、②FCへの説明責任範囲、③第三者間、FC脱退後のトラブル等の問題がある。ファミリーマートの襲東都総経理は、「加盟希望者とは6回面接し、自宅にも出向く」という[146]。

生産と物流については、2005年3月に上海市嘉定区にある自社独自の食品工場と物流センターを設置、保有している。この自社食品工場の第2期拡張工事が2005年7～8月に竣工し、300店舗に弁当などファースト・フード（FF）商品の供給が可能になった。FF商品の売り上げは上海全店舗の20%を占め、平均粗利益率は24%を上回っている[147]。商品の品揃えは、サンドイッチ、おにぎり、弁当、太巻きすし、串刺しタイプのおでんなど、基本的に台湾での売れ筋商品をベースに行っている。上海でも味覚にあったおにぎりや弁当を開発するために、製造を委託している現地のベンダー（納入業者）と上海ファミリーマートのスタッフが共同作業で行っている[148]。

現地の米飯工場を運営するのは台湾系の企業だが、日本の米飯ベンダーも陰でこれを支援している。食材調達のために上海に事務所を設けているトオカツフーズの駐在員が、商品開発や品質管理の技術を指導している。トオカツフーズは支援料としての収入も得ている。例えば、工場内

の調理場のレイアウトはトオカツフーズの指示のもとに決められた。工場設計は食材が製造ラインを流れる過程で、衛生管理の不徹底から生じる交差汚染をなくすのに重要なポイントである。コンビニエンス・ストアの海外展開とともに、米飯ベンダーの技術も世界へと歩み出しているのである[149]。

また、中国での消費拡大や日系企業の進出を背景に、多品種少量の保管・配送ノウハウを生かしてファミリーマートは物流網構築に取り組んでいる[150]。上海を中心に約100ヵ所に拡大したファミリーマート各店舗に、メーカーが別個に配る従来方式は非効率である。そこで、伊藤忠が5割出資する物流会社の頂通を通じて、上海のファミリーマート店舗へチルド（冷蔵）製品の配送を始めた。上海の冷蔵機能付き拠点に牛乳やプリンなど各メーカーの製品を受け入れ、補充時にまとめて各店に配っている。2007年2月には、ファミリーマート自身も仕入れルートの見直しに取り組み始めた。その第一弾が、人気が高いパンの調達先を一本化し、店ごとにばらつきのあった風味を改善することである。出店拡大をにらみ、品質の高い商品の安定供給体制を整える。パンは伊藤忠と敷島製パンの協力を得て、2007年の夏を目途に独自商品を投入するために、ファミリーマートが提携している現地企業の専用工場を活用する。敷島製パンが人材派遣を含めたパンの製造技術を提供し、伊藤忠が原材料の仕入れ先や工場との調整をする[151]。

店舗での発注業務を支える情報システム（POSレジシステム等）でも、高い業務標準化以上に、中国市場への適応化が例外なく求められている。その結果、上海では日本の2世代前に相当する機能を持つ店舗システムを展開することになった。例えば、中国のFC制度上では商品が店頭で販売されるまでが上海ファミリーマートの資産となるため、各FC店舗にとって在庫ロスを最小化するための高度な単品管理による品揃えが日本ほど重要ではない。また、電話回線が中心となる上海のネットワーク環境では、日本のような画像を含むデータ送受信も現実的ではない。市場の成熟度に合わせて必要なシステム機能を投入していく方針である[152]。

また、台湾で導入実績を生かした情報システムの現地適応も行われている。例えば、日本の場合、消費税は個々の店舗が独立して納めるが、台湾の場合、税制上それが許されず、各店舗は台湾ファミリーマートを本店とみなす支店扱いで税務処理が必要になる。この対応には当初かなりの投資が伴ったが、このような税制上の対応は、中国でも全く同じであることが判明した。日本の本社から新システムを中国に持ちこむより、台湾で使用している情報システムを中国に移転することで、コストや時間の負担を軽減できる[153]。

店舗における従業員の接客態度などサービス品質については、客観的に現地で必要なサービスレベルを見極めることが重要と考えている。とくに、従業員教育について、台湾ファミリーマートの人材が現地で活躍しており、一から始めるのに比べて現地適応に大幅に有利と考えている[154]。原田海外事業部長は「日本ファミリーマートの基準では満足のいくものではないが、上海現地での市場調査会社の評価を見ると断トツの評価を受けている。今の中国の消費者が受け止める水準からいえば、十分顧客の期待に応える移植ができていると思っている」と述べており、経

営資源・ノウハウの日本標準のサービス品質に拘泥する姿勢はない。あくまでも顧客が求めるサービスとは何かを見極める視点を重視している。

店舗開発についても、台湾ファミリーマートが台湾で成功したFC運営ノウハウを提供し、中国でのFC店舗チェーン展開の加速を図ることにしている(155)。しかし、依然、この分野での試行錯誤は続いている。同社の計画では、2006年2月までに上海市で125店舗をオープンする予定だったが、101店舗のオープンに留まった。2007年の目標店舗数（300）も121店舗まで削減したとされている。2008年3月末現在、店舗数はその目標店舗数121店に留まっている。

ファミリーマートの上海における店舗展開は、上海での地価や人件費の上昇、並びに業界内の競争激化により、店舗数の拡大にブレーキが掛かっている。一等地への出店が多く、店舗面積が大きいため、加盟者への賃借料負担が大きく、その上、設備什器の初期コスト、人件費など運営コストも競合他社に比較して高い。店舗運営のコスト削減を図り利益を確保するために、上海市内でのFC店舗の加盟条件を引き上げ、出店コストの最も大きな部分を占める不動産投資を加盟者側に求める方針とも伝えられている(156)。

今後は、広州でも上海同様、台湾ファミリーマートのスタッフ主導の下、頂新国際、伊藤忠商事の提携・合弁会社を通じた店舗展開を進めていく。2007年1月に、広州市内で2店を同時に開店している。年内に20店前後を展開し、今後3年で100店舗以上を開店する計画である。1日1,000人前後の来客を見込んでいる。また今後5年を目途に、チェーン網を珠江デルタ地域の主要都市まで拡大することを目指している。

しかし、広州市への出店は計画より2ヵ月遅れた。この理由は、1店舗ごとに出店申請が必要な上、許認可が何回も覆ったことにある。こうした状況に対して、ファミリーマートの上田準二社長は、「中国はWTOに加盟したのだから市や省ごとにある外資系流通業への規制を撤廃して共通のルールを作るべきだ。経済産業省も強く働きかけてほしい(157)」と注文をつけている。

2007年8月には、蘇州市への出店も開始している。同市は、すでに店舗網を持つ上海市に隣接し中国内有数の観光地で、大規模工業地区も抱えるため同市内で集中出店し知名度を高める。年内に5～6店出店し、上海市、広州市に次ぐ出店で中国での店舗網構築に弾みをつけたいとは考えている(158)。

北京での出店に対する意欲も失っていないが、広州に先行参入する理由には、北京の消費者よりも広州の消費者の方がコンビニエンス・ストア業態を受け入れやすいとの認識がある。例えば、24時間営業を気候的要因から考慮すると、華南市場の消費の潜在力は、冬季の夜間営業が難しい北部市場を大きく上回っている。現地ニーズにあわせ開発した弁当なども今後投入し、最終的には上海と広州における事業経営の経験に基づいて、北京市場に進出する計画である(159)。

4．海外進出経験を生かした現地適応

コンビニエンス・ストア・システムの諸活動を支える経営資源以外に、過去の海外進出経験か

ら得られた現地適応化の組織能力も、ファミリーマートの中国参入戦略の選択に影響を与えた。台湾ファミリーマートや伊藤忠商事には、台湾でのコンビニエンス・ストア・システムの構築および現地適応化の経験をもとに、経営資源を中国市場に適応化したコンビニエンス・ストア・システムを構築することが期待されている[160]。

経営資源の移転・適応化に当たり、具体的にどのような台湾での経験が、独自の組織能力として中国進出に生かされるのだろうか。

例えば、台湾ファミリーマートは弁当などFF商品の生産について、現地食品会社である昇栄食品（桃園県）にファミリーマート、伊藤忠と共に出資し、生産工程と衛生管理に日本で実績がある方法をそのまま持ち込んで業務を運営している[161]。

また、配送頻度は、チルド商品の比率が低いため一日２回で元々対応していたが、粗利が高いチルド商品の販売強化を図るため、新しい弁当工場が立ち上がった2004年12月を機に、日本並みの３回配送に切り替えた。しかし、作り置きのものより、その場で作った暖かいものを好む食習慣を変えるには至らず、2006年に２回配送に戻すなど適応化の試行錯誤を続けている[162]。

店舗開発・設計では、当時日本の店舗面積の標準は30坪、ゴンドラ台数では47～50が日本ファミリーマートの店舗・売り場の標準フォーマットであり、当初これをそのまま台湾に移植・展開しようとした。しかし、食品・飲料メーカーの数が日本に比べ圧倒的に少ないため、各店舗で品揃えが間に合わずゴンドラを埋められない現象がおきた。その後は、ゴンドラを狭めていく、数を少なくしていく、売り場面積をあえて小さくする等、様々な試行錯誤が行なわれている。

伊藤忠商事についても、コンビニエンス・ストア・システムの運営に必要な業務を行なっている会社を見つけ出す力、そこに出資をして経営指導をしていく力、人的にそれを支援・実行していくノウハウを、台湾や他の海外市場で蓄積してきている。特に、中国での物流システムの開発にはこの能力が不可欠であろう[163]。

例えば、伊藤忠は、台湾参入の翌年である1988年に地元自動車部品会社である禾豊（かほう）グループと合弁で全台物流股份有限公司を設立、ファミリーマート専用の物流会社として運営を開始した[164]。当時、日本のコンビニエンス・ストア・システムの活動の一つである多頻度小口配送を確実に実行するために、配送センターを保有する中間物流が必要であった。このセンターを保有する企業が地場にあれば自前で構築する必要はないが、メーカーによる店舗直接配送が普通であった台湾では、日本のような少品種多頻度配送を提供する企業は参入時には存在していない。この新物流会社では、物流センターにおけるピッキング設備から在庫管理のシステムまでほぼ日本と同等のものが稼動しており[165]、伊藤忠の物流ノウハウを投入し、サービス品質的にもコンビニエンス・ストア・システムとしても日本に限りなく近いものを移転したと考えられている。

上記２社以外に、日本のファミリーマート本社も、中国市場に対し直接移転する経営資源・ノウハウを保有する。これら移転対象の経営資源は、立地特殊性よりも企業特殊性が強く、「人」と「紙」等ソフト媒体を通じた形式化が可能な経営資源である。具体的には、「ホスピタリティ」

のコンセプトやブランドに加えて、日本で最近まで使用していたバージョンのPOSレジシステム、弁当やデザート等の生産ライン、店舗モデル・設計等が対象になる(166)。システム利用や業務マニュアルなど文書化された経営資源・ノウハウならば、データベースの提供だけで移転される場合もある。日本人の本社社員を出張で現地に派遣してOJTで現地中国人社員に研修を通じて移植する場合や、現地の中国人社員を日本で受け入れてOJTを行なう場合もある。

このように日本や台湾から中国に移転される経営資源や組織能力を、中国現地の市場環境・事業インフラへ適応させるために、台湾ファミリーマートから台湾人スタッフが5～6名ほど上海に常駐、現地店舗展開をサポートしている。日本から移転する経営資源を中国向けに取捨選択するプロセスの中、この経営資源の中国導入は時期尚早、これは今すぐ店に導入すべき、これは台湾仕様の資源のほうがマッチしているから台湾から移転しよう等、コンビニエンス・ストア・システム複製の個別経営判断を行なっているのは、本社から駐在している日本人スタッフではなく、台湾人スタッフである(167)。

5．まとめと展望

ファミリーマートの海外進出には、他社と異なるいくつかの特徴がある。まず日本の本社には、日本でのコンビニエンス・ストア・システムを、海外に直接複製する意図がない。多くの場合、日本法人が各国・地域の企業と合弁でコンビニエンス・ストア運営企業を設立する合弁会社方式を採用している。韓国の場合、「普光ファミリーマート」、タイは「サイアム・ファミリーマート」といった運営企業に、日本のファミリーマート本社が出店や店舗運営のノウハウを提供している。日本人スタッフを現地に派遣して実務を手伝うのも珍しくない。

中国の場合は、少し様相が異なる。これは、台湾ファミリーマートと日本のファミリーマートが共同で進出している点である。ファミリーマートは、アジア地域を中心に非常に豊富な海外進出経験を持つ。特に、中国と文化的・社会的コンテキストが近い台湾において、日本のコンビニエンス・ストア・システムを現地適応して収益性の高い事業に育てた経験から、中華圏へのシステム適応に必要な経営資源や組織能力の蓄積がある。本社の参画が限定的であっても、自社グループ企業である台湾ファミリーマートの合弁参加により、ファミリーマートのグループ全体として担当する中国での現地業務範囲、持株比率が高まっていることは間違いない。実際に、必要な現地適応能力を補完・強化するために、店舗業務、開発、現地法人マネジメントまで、台湾法人のスタッフが常駐して主導している。

特に、教育面や市場ニーズの把握という点では、台湾ファミリーマートからの出向者が多いのが特徴である(168)。浦元常務や原田部長は、本部は標準的な運営システムを現地有力企業に提供し、その企業による現地化を支援することが役割だと考えている。この事業の主導権を海外の現地パートナーが持つとする考え方は、コンビニエンス・ストア・システムのグローバル標準化よりも現地適応を主とした戦略と整合性を持つ。

要するに、日本のコンビニエンス・ストア・システムの現地に直接複製するよりも、中国にてコンビニエンス・ストア・システムの現地適応を優先する戦略により競争優位の実現を目指している。このため、頂新国際集団が合弁会社のマジョリティを保有することで、立地特殊性が強いコンビニエンス・ストアの経営資源を現地に適応させる組織能力を補完することが重要になる。その結果、ファミリーマート本社および自社グループ会社は、持ち分を合計しても現地法人のマイノリティ株主に留まることを受け入れている。

現地適応能力の補完以外に、頂新がマジョリティを保有する理由について、今後検証されるべき若干の推論を提示しておく。

第一に、中国市場で全国に店舗展開するために、ファミリーマートが事業面および財務面でリスクを共有できる現地事業パートナーを必要としたと考えられる。事業面では、消費者の選好や所得が地域により多様化している中国市場を全国的にカバーできる大手食品メーカーとして、頂新国際集団の提供する経営資源は希少性が高い。財務面では、例えば、上海と広州への参入に当たり、設立だけで合計20億円以上の資本金を必要としたことを考えれば、今後の事業・地域拡大を考えて、現地事業パートナーに財務リスクを分散する形態を望んだと思われる。

第二に、中国でとくに出店競争が激しい上海・広州を参入先に選択したため、強力な現地事業パートナーと組み店舗開発を加速させる目的があると思われる。立地特殊性の高い店舗開発を現地企業に分業することで、出店スピードが加速化、店舗数拡大による規模の利益確保を想定していると考えられる。実際に、頂新が店舗開発にどのように貢献しているのか検証する必要がある。

ただ、2004年６月に出店して、３年で300店を出店する計画であったが、上海市内は中国でもとりわけ現地コンビニエンス・ストアが多数存在しており、店舗数が4,000店を超える乱立状態である。出店計画は大幅に遅れており、賃料が高騰している上海の中心地をさけ、蘇州にも出店を拡大しようとしている(169)。

第三に、ファミリーマートの海外進出は、あくまでも現地有力企業が主導するコンビニエンス・ストア・システム展開を支援する、というリスク分散・資源補完の立場を貫いた結果とも考えられる。

さらに、ファミリーマートの場合には、アジア地域を中心に非常に豊富な海外進出経験を有している。その中でも、中国と文化的・社会的コンテキストが近い台湾において、日本のコンビニエンス・ストア・システムを現地適応して収益性の高い事業に育てた経験から、中華圏へのシステム適応に必要な経営資源や組織能力の蓄積があるといえよう。実際に必要な現地適応能力を補完・強化するために、店舗業務、開発、現地法人マネジメントまで、台湾法人スタッフが常駐して主導しているのが特徴的であるといえる。

（小原　朋広）

注

(1) ローソンの中国進出についての体系的な研究はほとんどない。ここでは、聴き取り調査のほかに、以下のものを参考にしている。小原朋広「日系コンビニエンスストアによる中国市場への新規参入戦略―競争優位の構築と参入形態」早稲田大学大学院商学研究科修士論文（2007年３月）および川辺信雄「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』第409・第410合併号（2006年12月）。

(2) ローソン25周年編纂委員会『ローソン25周年史　LAWSON'S History 挑戦編』株式会社ローソン、2000年、13ページ。

(3) 「上海で『ローソン』展開」『日本経済新聞』1994年４月４日。

(4) 『LAWSON'S History 挑戦編』14ページ。

(5) 「ダイエー、中国で小売業展開へ」『日経流通新聞 MJ』1994年６月28日。

(6) 「ダイエー、天津にスーパー　市と合弁設立、２年以内に」『日経流通新聞 MJ』1995年４月25日。「北京の大型 SC 出店計画、ダイエーが見直し―条件合わず他社とも交渉へ」『日経流通新聞 MJ』1995年11月24日。

(7) 「ダイエーグループ、上海でコンビニ展開―７月にも１号店、合弁で年間100店」『日経流通新聞 MJ』1996年４月６日。

(8) 「ローソン、上海に出店（ニュース BOX）」『日経流通新聞 MJ』1996年７月16日。「上海で『ローソン』展開、ダイエー―24時間対応50店に」『日本経済新聞』1996年４月４日。「ダイエーグループ、上海でコンビニ展開―７月にも１号店、合弁で年間100店」『日経流通新聞 MJ』1996年４月４日。

(9) 『LAWSON'S History 挑戦編』13ページ。

(10) 上海華聯羅森有限公司　徐鋒総経理聴き取り、2006年９月11日。

(11) 『LAWSON'S History 挑戦編』13－14ページ。

(12) 「冷夏決算　コンビニ格差鮮明」『日本経済新聞』2003年10月16日。

(13) 中国のコンビニ業界の様子については、以下を参照。黄江明「第４章　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『中国・アジアの小売業革新―全球化のインパクト』日本経済新聞社、2003年。

(14) 細川俊雄「激戦の構図　上海コンビニ4500店舗にローソン、ファミマどう挑む!?」『月刊コンビニ』2004年３月、47ページ。

(15) 徐総経理聴き取り。

(16) 「ローソン、上海に出店」『日経流通新聞 MJ』1996年７月16日。

(17) 「中国ビジネス特集〈現地レポート第四回〉まず長江デルタを押さえる　落合勇ローソン執行役員・上海華聯羅森（ローソン）総経理」『Nikkei Net』2005年１月20日（http:www.nikkei.co.jp/china/interview/20050120cd81k000_20.html）。

(18) ジェトロ『中国市場に挑む日系企業』2004年。

(19) 株式会社ファミリーマート、伊藤忠商事株式会社、全家便利商店股份有限公司（台湾ファミリーマート）、頂新（開曼島）控股有限公司と中国国内企業である中信信託投資有限責任公司との５社による出資。

(20) 「大手コンビニ中国出店減速、都市部で統合、賃料も高騰―各社、純増数半分以下に」『日本経済新聞』2006年８月18日。

(21) 辻和成「アジアを駆ける『ニッポンコンビニ』―セブン、ローソン、ファミリーマート、ミニストップが描く海外事業戦略」『月刊コンビニ』2004年３月、54ページ。

(22) 「中国流通市場　成功へのハードル４」『日経流通新聞 MJ』1998年６月18日。

(23) 「中国ビジネス特集〈現地レポート第四回〉」

(24) 「中国でコンビニ通い　おでん、串刺しが定番」『Nikkei Net』中国ビジネス特集　2006年６月８日。

(25) 「上海での人気品　串おでん導入」『日経流通新聞 MJ』2005年８月３日。

(26) 「特別インタビュー　上海華聯羅森有限公司　董事・総経理　落合勇氏」『Whenever Online』2005年４月（http://www.shwalker.com/china/special/200504/index.html）。

(27) 「オンライン発注、中国発、ローソン合弁、上海で開始」『日経流通新聞 MJ』1997年８月14日。

(28) 「入世広がる商機(2)おやつはコンビニで―外資が担う流通革命（中国）」『日本経済新聞』2001年12月１日。

(29) 「中国ビジネス特集〈現地レポート第四回〉」

(30) 「モノを売る（下）上海決戦―採算二の次、未来への布石（中国）」『日本経済新聞』2002年６月20日。

(31) 「消費大国中国―進化する小売業、追走、日本勢、若者に流通発信、コンビニ定着」『日経流通新聞MJ』2002年1月1日。
(32) 「顧客の進化に遅れるな―ローソン社長新浪剛氏（日経フォーラム世界経営者会議）」『日経流通新聞MJ』2002年10月31日。
(33) 「巨竜の中の日本(3)物流に細やかな気配り（大上海）」『日経産業新聞』2002年12月16日。
(34) 「中国ビジネス特集〈現地レポート第四回〉」
(35) 徐総経理聞き取り。
(36) 「特集　コンビニ世界を駆ける！ローソン、上海低所得者層向け店舗拡大」『日経ビジネス』2006年9月4日号、43ページ。
(37) 「上海にローソン　ダイエーが発表」『日本経済新聞（夕刊）』1996年4月4日。
(38) 「特別インタビュー　上海華聯羅森有限公司　董事・総経理落合勇氏」
(39) 「インタビュー　現地化で『従業員のモラール上がらない病』を克服した―上海華聯羅森有限公司落合勇総経理」『月刊コンビニ』2004年6月、31ページ。
(40) 森千恵「現地リポート　上海ローソンではおでんが売れている！」『月刊コンビニ』2004年1月、27ページ。
(41) 「上海―オーバーストアするコンビニ」『J-Marketing.net』2005年8月。
(42) 徐総経理聞き取り。
(43) 「中国市場　先行するローソンに続き、セブン、ファーミリーマートも出店近し」『月刊コンビニ』2003年12月、11ページ。
(44) 「ローソン　中国出店加速」『日本経済新聞』2003年4月29日。
(45) 「中国ビジネス特集〈現地レポート第四回〉」
(46) 「中国流通四社統合へ　シェア3割に迫る」『日経流通新聞MJ』2003年4月15日。
(47) 「特別インタビュー　上海華聯羅森有限公司　董事・総経理　落合勇氏」
(48) 「中国流通市場　成功へのハードル4」『日経流通新聞MJ』1998年6月18日。
(49) 辻和成「アジアを駆ける『ニッポンコンビニ』」、53ページ。
(50) 同上、54ページ。
(51) 「特別インタビュー　上海華聯羅森有限公司　董事・総経理　落合勇氏」、「日本コンビニin上海―攻めるローソン　追うファミリーマート」『月刊コンビニ』2004年6月、30ページ。
(52) 「中国ビジネス特集〈現地レポート第四回〉」。
(53) 「特別インタビュー　上海華聯羅森有限公司　董事・総経理落合勇氏」
(54) 「中国ビジネス特集〈第四回〉」。
(55) 「第25回コンビニエンスストア調査―過熱する立地開拓競争、中国、第2の主戦場に」『日経流通新聞MJ』2004年7月22日。
(56) 「日本コンビニin上海―攻めるローソン　追うファミリーマート」『月刊コンビニ』2004年6月、30ページ。
(57) 森千恵「現地レポート　上海ローソンではおでんが売れている」、26ページ。
(58) 細川俊雄「激戦の構図　上海コンビニ4500店舗にローソン、ファミマどう挑む!?」『月刊コンビニ』2004年3月、46－47ページ。
(59) 「コンビニ、相次ぎ中国進出―セブン、北京で出店開始、ファミマ、上海に6月目途」『日経流通新聞MJ』2004年4月8日。
(60) 「中国都心部、コンビニ浸透、『週2回以上利用』8割―民間調査、日本より高く」『日経流通新聞MJ』2006年7月9日。
(61) 「中国消費の主役たち（下）新中産層『小康族』―持続的成長のカギ握る」『日本経済新聞』2005年6月30日。
(62) セブン－イレブン・ジャパン　牛島総経理・大西副総経理　聞き取り調査（2006年11月1日実施）。
(63) 日本型コンビニエンス・ストア・システムの構築については、以下を参照。川辺信雄『セブン－イレブンの経営史―日米企業・経営力の逆転』有斐閣、1994年。矢作敏行『コンビニエンスストアシステムの革新性』日本経済新聞社、1994年。矢作は、小売業務システム、商品供給システム、商品調達システムの要素を細かく分け、セブン－イレブン・ジャパンからどの程度セブン－イレブン北京に移転されているのかを詳細に分析している。矢作敏行『小売国際化プロセス―理論とケースで考える』有斐閣、2007年、第3章参照。ただし本節の執

筆に当たっては、同じ研究会のメンバーである小原朋広「日系コンビニエンスストアによる中国市場への新規参入戦略―競争優位の構築と参入形態」早稲田大学商学研究科修士論文（2007年３月）によるところが大きい。

(64) 「中国に初のコンビニ、セブンイレブン年内、深圳に２号店」『日本経済新聞』1992年５月21日。「香港のFC企業、中国で終夜コンビニ―年内に『セブンイレブン』」『日経流通新聞MJ』1992年６月９日。

(65) 一部店舗については、個人とのフランチャイズ契約（初期投資負担のうち５分の２を個人フランチャイジー、残りをフランチャイザー自身が負担）として展開したが、1986年９月時点では35店舗のみであった。その後の展開と現在の様子については、Dairy Firmのホームページを参照。

(66) 「特集　コンビニ世界を駆ける！　編集長インタビュー　鈴木敏文氏　「ローカル」を海外展開」『日経ビジネス』　2006年９月４日号。

(67) 「倒産と再建の経営史―セブン－イレブン, Inc（旧サウスランド社）の事例研究」『早稲田商学』第397号（2003年６月）。

(68) 北京中心部では商品配送に使用する大型トラック（２トン以上）の昼間の輸送が禁止されているというような規制上の問題等から、独自に構築してきたドミナント出店（集中多店舗展開）方式による多頻度少量配送の共同配送システムが中国では浸透していないといった慣行上の問題など、流通面を中心とする多くの課題が依然として存在していた。

(69) 『通商白書2004年度版』　第３章(4)サービス業の機能分業事例（http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2004/2004honbun/）。

(70) 「セブン－イレブン北京出店に認可」『日本経済新聞』　2004年２月５日。

(71) イトーヨーカ堂は伊藤忠商事と共に、1996年４月外国企業として中国で初めてチェーンストア事業を行う正式承認を中国政府から取得した。２社は中国流通業を管轄する国内貿易部傘下の中国糖業酒類集団公司（北京）と合弁会社を設立した（『日本経済新聞』　1996年４月25日）。1996年12月に成都伊藤洋華堂有限公司（イトーヨーカ堂74％、中糖12％、伊藤忠９％、永利都房産開発５％）を設立し、北京では1997年９月に華糖洋華堂商業有限公司を設立した。この北京での合弁会社の資本構成は、中糖が51％、ヨーカ堂が36.75％、伊藤忠が12.25％である。中国第１号店は、1997年12月に成都市に出店した春熙店、北京１号店は1998年４月に北京西城区に出店されたショッピングセンター十里堡店である（本書第３章第２節参照）。

(72) セブン－イレブン・ジャパンでは、土地・建物をフランチャイズ本部が用意する契約形態をＣタイプと呼ぶ。これに対し、Ａタイプは、土地・建物を加盟店が自ら用意する契約形態を指す。後者の支払ロイヤリティは粗利益の43％、粗利益金額によりスライド式に上昇するＣタイプより低く設定されている。

(73) もともと、セブン－イレブン・ジャパンは4,000万米ドルの資本金が必要と考えたが、合弁の中国側企業は当初3,000万米ドルで十分と考えていた。そこから妥協点として、3,500万米ドルに決められた。

(74) 『通商白書2004年度版』「第３章(4)サービス業の機能分業事例」（http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2004/2004honbun/）。

(75) 「セブン－イレブンに出資　王府井百貨　中国法人株を取得へ」『日本経済新聞』　2005年12月２日。

(76) セブン－イレブン北京　牛島総経理・大西副総経理　聞き取り（2006年３月にはチーム全体として、2006年11月１日に小原のみが実施）。

(77) 「コンビニ大手　中国進出ラッシュ」『日本経済新聞』2002年９月８日。

(78) 「中国小売業・卸売業の開放の現状と今後の見通し」『日中投資促進機構ホームページ』（http://www.jcipo.org/shiryou/kouri2.html）。

(79) 「特集　コンビニ世界を駆ける！高収益店が続々　北京おでんに沸く」『日経ビジネス』　2006年９月４日号。

(80) 同上。

(81) 同上。

(82) 「中国反日デモ、日系店舗も標的―進出計画は変えず、営業中断・警備強化で対応」『日経流通新聞MJ』2005年４月23日、「上海で大規模デモ―総領事館へ投石３時間、店襲い看板に火、警官静止せず」『日本経済新聞』2005年４月27日。

(83) 「セブン－イレブン、中国でFC展開へ―年内２号店、2008年350店に」『日本経済新聞』2005年９月７日。「ヨーカ堂の中国事業―信頼勝ち取り拡大に弾み（底流を読む）」『日経流通新聞MJ』2005年９月19日。「セブン－イレブン　中国でFC展開へ」『日本経済新聞』　2005年９月７日。

(84) 「2005年フランチャイズ業界を振り返る」『フランチャイズ研究所ホームページ』2005年12月（http://www.franchise-ken.co.jp/comment/2005/0512.html)。「第６部外資大国の虚実(3)沃野に挑む―サービス開拓一歩ずつ（第四の極中国)」『日本経済新聞』2006年２月22日。

(85) 「肥よくの大地に危うさも、中国「FC 元年」の熱狂―日系企業にも門戸」『日経流通新聞 MJ』2005年10月７日。

(86) 同上。

(87) 同上。

(88) セブン－イレブン北京　聞き取り。

(89) 「中国進出で記念式典開催　セブン－イレブン」『日本経済新聞』 2004年４月７日。

(90) 例外は、「UCC コーヒー」や焼酎の「いいちこ」など数えるほどである。

(91) 日本能率協会総合研究所・MDB「中国 POS データサービス」。

(92) 「特集　コンビニ世界を駆ける！高収益店が続々　北京おでんに沸く」『日経ビジネス』 2006年９月４日号。

(93) 同上。

(94) 「第25回コンビニエンスストア調査　加熱する立地開拓競争」『日本経済新聞』 2004年７月22日。

(95) セブン－イレブン北京聞き取り。

(96) NIKKEI NET 中国ビジネス特集　2005年９月７日および『日経ビジネス』2006年９月４日号。

(97) ただし、おにぎりとサンドイッチについては現地スタッフやパートナー企業が情報を持っていないので、ご飯の炊き方から始まり、完全に日本法人の考え方に沿ったスペックを指定して開発している（同2006年12月２日実施インタビュー)。

(98) 中国語での正式名は未確認。発音から表記。英語の Yummy に由来すると思われる。

(99) セブン－イレブン北京聞き取り。

(100) 小原「日系コンビニエンスストアによる中国市場への新規参入戦略」、45ページ。

(101) セブン－イレブン北京聞き取り。

(102) 小川進『競争的共創論』白桃書房、2006年参照。

(103) 小原「日系コンビニエンスストアによる中国市場への新規参入戦略」、45ページ。

(104) 同上、46ページ。

(105) セブン－イレブン北京聞き取り。

(106) 今回の調査で確認できなかったが、米サウスランド社を再建するに当たり、テキサス州オースチンの50店舗から店舗改革を実験的に進め、その成果を全国展開したアプローチが、今回北京での参入プロセスとよく似ている。川辺信雄「倒産と再建の経営史―セブン－イレブン，Inc.（旧サウスランド社）の事例研究」『早稲田商学』第397号、2003年６月参照。

(107) 2006年11月１日実施の聞き取り。

(108) 「第26回コンビニエンスストア調査　競争ボーダレス」『日本経済新聞』2005年７月27日。

(109) 「ファミリーマート社長田辺充夫氏―500店舗閉鎖で来期増益（トップに聞く企業戦略)」『日本経済新聞』2001年10月２日。

(110) 「ファミリーマート、台湾子会社を店頭上場」『日経流通新聞 MJ』2002年１月17日。

(111) 「冷夏決算、コンビニ格差鮮明―成長持続へ海外を開拓」『日本経済新聞』2003年10月16日。

(112) 「アジア１万店、ファミマが突破」『日経流通新聞 MJ』2003年12月20日。

(113) ファミリーマート　原田海外事業部長　聞き取り調査（2006年10月19日午後２時にファミリーマート本社広報室にて実施)。

(114) 「ファミリーマート、韓国コンビニに出資、４億円―シェア首位へテコ入れ」『日経流通新聞 MJ』1999年５月20日付。

(115) 2006年度ファミリーマート株式会社『アニュアルレポート（関係会社の状況)』より。出資額は42億5000万ウォン（当時で約四億円)、非常勤役員も１名送り込むことで合意している。

(116) ファミリーマートの筆頭株主である伊藤忠商事には、1999年の出資で普光との関係を深め、商品供給や物流面で、韓国でも事業拡大していく布石づくりの狙いも持っていたようである。その後日本のファミリーマートによる追加出資は無いものの、2002年12月に初めて普光ファミリーマート専用の弁当・惣菜製造工場をソウル

近郊に設立しているが、これに伊藤忠商事は15％を出資している。この工場では弁当・おにぎり・すし・サンドイッチ・パスタ等を毎日５万食以上製造、日本からの高度な技術供与を基に、高品質で安全な商品の供給を目指している（参考：伊藤忠商事ホームページ　http://www.itochu.co.jp/main/div/food/food_asia.html）。

(117) 参入形態の今後の再構築については、「現在のところ、ファミリーマート本社では今後も韓国での参入形態・提携スキームを変更する予定はない」（ファミリーマート　原田海外事業部長　聞き取り（2006年10月19日午後２時にファミリーマート本社広報室にて実施））。しかし、競合他社には積極的な参入形態の再構築を図っているところもある。ミニストップは、2003年５月に韓国で同社のフランチャイズチェーン（FC）店を575店展開する大象流通を買収した。もともとファミリーマートと同様、1990年に当時の味元通商（現大象流通）と技術援助契約を結び、2000年に少数株主として19％を出資していたが、株式の50％程度を取得することで連結子会社にする。日本からのアドバイスを素早く実行に移せるようにすることが狙いと報じられている（「韓国のFC会社買収し子会社に　ミニストップ」『日本経済新聞』2003年５月20日）。将来、IMF危機のような大きな経済環境の変化や、ハイパーマートなど業態内外の競合と激しい現地シェアの奪い合いが進んだ場合、ミニストップのような参入形態の見直しを検討する可能性は否定できない。

(118) 「トップインタビュー　上田準二ファミリーマート社長」『日経情報ストラテジー』2004年６月号。

(119) 「ファミリーマート　海外１万1700店に倍増」『日本経済新聞』2005年１月９日。

(120) 郵政民営化に関する有識者会議第５回会合（2004年６月29日）　議事要旨（http://www.yuseimineika.go.jp/dai5/5gijiyousi.html）。

(121) ファミリーマート　原田海外事業部長　聞き取り。

(122) 「世界展開　全店に情報端末の設置も視野」『日経情報ストラテジー』2004年６月号。

(123) 「第26回コンビニエンスストア調査―競争ボーダーレス、海外展開大手は着々」『日経流通新聞MJ』2005年７月27日。

(124) ファミリーマート　原田海外事業部長　聞き取り。

(125) 実際のライセンスと合弁企業方式との運営上の違いは小さく、「現地に駐在員を置くかおかないかだけであり、それ以外は合弁方式と全く変わることのない交流、技術移転を日本側から行なっている」が本社側の認識（ファミリーマート　原田海外事業部長　聞き取り）である。むしろ、ライセンス契約の枠を超えて、手厚く経営支援を提供しており、現地パートナーとの信頼関係を築くことをより重視しているといえよう。

(126) 「コンビニ大手、中国進出ラッシュ―来年、３社でそろう」『日本経済新聞』2002年９月８日。

(127) 「ファミリーマート、中国開業３ヵ月遅れ」『日本経済新聞』2003年５月28日。

(128) 「ファミリーマート：日本式「中食」コンビニを中国へ」『中国情報局』2007年４月６日付（http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2007&d=0406&f=column_0406_003.shtml）。

(129) 「ファミリーマート社長上田準二氏―世界２万店へ日々進化（トップの戦略）」『日経流通新聞MJ』2005年６月12日。「ファミリーマート、2008年度までに、海外１万1700店に倍増―国内を上回る」『日本経済新聞』2005年１月９日。「ファミマ、上海で25店開業、16日に―３年で300店規模目指す」『日経流通新聞MJ』2004年７月８日。第25回コンビニエンスストア調査―過熱する立地開拓競争、中国、第２の主戦場に」『日経流通新聞MJ』2004年７月22日。

(130) ファミリーマートの中国語訳は「全家」となる。台湾では、「全家便利商店」の店名で出店したが、中国の現地チェーンが商標を持っているため、「福満家」という違う店名で展開せざるを得なくなった。

(131) 中間持株会社China CVS（Cayman Islands）Holding Corp.が中国合弁会社の議決権を100％保有。頂新国際集団とFMCHの持分比率は、正式にはこの中間持株会社の資本構成を示す。

(132) 「ファミリーマート　中国に300店出店」『日本経済新聞』2004年４月２日。

(133) 「中国・広州にファミリーマート進出」『asahi.com』2006年10月11日（http://www.asahi.com/world/china/news/TKY200610110496.html）。

(134) 「『蘇州福満家便利店有限公司』の設立と蘇州市におけるファミリーマート事業の展開について」ファミリーマート・ニュースリリース、2007年７月17日。

(135) 「商社最高益の死角（下）実結ばぬ新モデル―コンビニ・ネットで誤算」『日本経済新聞』2005年５月２日。「伊藤忠商事社長小林栄三氏―付加価値創造で攻める（トップの戦略）」『日経流通新聞MJ』2006年６月５日。

(136) 伊藤忠の丹羽社長（当時）は、総合商社が成熟した企業というイメージに対して「成長力に乏しい企業とは

考えては欲しくはない。確かに国内をみると目先の環境は厳しい。しかし北米や中国、インドなど成長市場はいくらでもある。必要なら事業部門の本部を海外に移す。本社も日本にこだわる必要はないかも知れない（「企業トップ投資家に語る(6)伊藤忠社長丹羽宇一郎氏―連結ROE６％目標」『日本経済新聞』1998年４月17日）」と反論する等、1998年当時から成長市場として中国を重要視していた。

(137) 「伊藤忠、卸大手を買収、食品加工から小売りまで、中国で一貫体制」『日本経済新聞』2006年12月27日。

(138) 「流通戦略商社に聞く(3)伊藤忠・食料カンパニープレジデント渡辺康平」『日経流通新聞MJ』2002年７月23日。

(139) ファミリーマート06年10月11日付プレスリリース（http://www.family.co.jp/company/news_releases/2006/061011_1.html）。

(140) ファミリーマート本体の保有率は06年時点で40.95％（ファミリーマート株式会社2006年度『アニュアルレポート（関係会社の状況）』）に留まり過半数は下回るが、日本の会計基準上、実質支配をしているとみなしているため、グループ財務諸表上は連結子会社として扱われている。

(141) ファミリーマート　原田海外事業部長　聞き取り。

(142) 同上。

(143) 「特集　コンビニ世界を駆ける！セブン独走を許すな　２番手が狙う勝機」『日経ビジネス』2006年９月４日。

(144) 「ファミリーマート：日本式「中食」コンビニを中国へ」。

(145) 「コンビニ　中国に大量出店」『日本経済新聞』04年12月７日。

(146) 「肥よくの大地に危うさも、中国「FC元年」の熱狂―異なる国民性、熟慮が必要」『日経流通新聞（MJ）』2005年10月７日。

(147) 「ファミリーマート、インスタント食品市場に注力」『日中グローバル経済通信』2005年６月８日付（http://www.japanchinaeic.net/22/2005-6/8/16021975.shtml）。

(148) 「ファミリーマート：日本式「中食」コンビニを中国へ」。

(149) 「米飯ベンダー最前線(4)衛生管理が勝利の条件―業界新基準、導入の動き（終）」『日経流通新聞MJ』2004年７月27日。

(150) 「大手商社、新興国で物流事業拡大―三井物産→ロシア、伊藤忠→中国」『日本経済新聞』2006年11月27日。

(151) 「ファミリーマート、中国で仕入れ見直し、まずパンの調達一本化」『日本経済新聞』2007年２月８日。

(152) 「“最新機能”を捨てたファミリーマート」『IT Pro』2008年４月22日付け（http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20080415/299076/）。

(153) 「特集　コンビニ世界を駆ける！セブン独走を許すな　２番手が狙う勝機」『日経ビジネス』2006年９月４日。

(154) 「挑戦2004年経営トップに聞く(2)ファミリーマート社長上田準二氏」『日経流通新聞MJ』2004年１月８日。

(155) 「上海福満家便利有限公司の設立と上海におけるファミリーマート事業の展開について」ファミリーマート・ニュースリリース、2004年４月２日。「ファミリーマート、中国に300店出店―３年で、上海に１号店」『日本経済新聞』2004年４月２日。

(156) 「激戦上海、ファミマはFC条件引き上げ［商業］」『NNA』2005年11月９日付（http://nna.asia.ne.jp/free/china/fdi/301_400/0362.html）。

(157) ファミリーマート社長上田準二氏―中国の規制に注文（回転いす）」『日本経済新聞』2007年２月３日。

(158) 「ファミマ、中国・蘇州に出店、年内５－６店へ」『日経流通新聞（MJ）』2007年７月23日。

(159) 「頂新国際、広州でコンビニ事業展開　台・日企業と提携」『人民網日本語版』2006年10月12日付（http://j.people.com.cn/2006/10/12/jp20061012_63842.html）。

(160) ファミリーマート　原田海外事業部長　聞き取り。

(161) 「特集　コンビニ世界を駆ける！セブン独走を許すな　２番手が狙う勝機」『日経ビジネス』2006年９月４日。

(162) 同上。

(163) ファミリーマート　原田海外事業部長　聞き取り。

(164) この物流合弁会社は伊藤忠グループの資本（伊藤忠商事25％、伊藤忠食品15％、ファミリーマート９％）により支配されている。現在、林口、台中、高雄の３つの物流センターを運営中で、更なる店舗数増加に対応す

るため、新センターの建設も計画している（伊藤忠商事ホームページ http://www.itochu.co.jp/main/div/food/food_asia.html）。

(165) 「特集　コンビニ世界を駆ける！セブン独走を許すな　2番手が狙う勝機」『日経ビジネス』 2006年9月4日号。

(166) ファミリーマート　原田海外事業部長　聞き取り。

(167) 同上。

(168) 「リーディング企業IT戦略の分岐点　グローバル版を作れる結束力が強み―ファミリーマート取締役常務執行役員システム本部長小部泰博」『日経コンピュータ』2007年7月9日、62ページ。

(169) 「大手コンビニ中国出店原則、都市部で競合、賃料も高騰―各社、純増数半分以下に」『日本経済新聞』2006年8月18日。

第５章
消費財メーカーの中国市場での流通戦略

第１節　資生堂

資生堂は、現在、売上高でロレアル、Ｐ＆Ｇ、ユニリーバに次ぐ世界第４位の化粧品会社である。上位３社が積極的なＭ＆Ａ戦略を展開して規模を拡大しているのに対して、資生堂は独自の戦略を展開して成長を遂げている。

欧米日といった先進国の化粧品企業は、国内市場の成長が望めないなか、互いの国に進出を図り競争は次第に激化している。その競争の構図は成長市場であるアジア、とりわけ13億人の市場を抱える中国に持ち込まれている。

資生堂は、中国を「第二の創業の地」と位置づけて、積極的な事業展開を行っている。その中国への進出は1980年代初めと早く、輸出、技術供与、合弁会社による生産・販売へと進んでいる。

本稿では、資生堂がなぜ、どのようにして中国へ進出したのか、中国での展開はどのようになされたのか、そして中国で直面した経営上の諸問題はどのようなもので、それらの諸問題をどのように解決したのかを考察するものである。

１．中国市場の開拓

資生堂は、1980年12月、中国軽工業品進出口公司北京市分公司と正式契約し、1981年２月から日中友好商社の三元筑波を通じて中国向けに化粧品の輸出を開始している。北京市の友誼商店や北京飯店などの大型ホテル９店で資生堂化粧品、石鹸、歯磨など約60品種が販売された。当時、高額の資生堂製品を購入する顧客は北京市赴任の外交官夫人や現地の官僚夫人であった(1)。

ファッションやおしゃれに関して、上海と北京にはかなりの開きがあり、この分野では上海が先行していた。資生堂は当時の常識を覆して北京を選択したが、これは条件面、誘致の熱心さによるものであった(2)。

資生堂は1983年３月、ヘアケア製品の生産に関して中国・北京市と第１次生産技術協力協定を結んでいる。中国と化粧品の生産で提携するのは米エイボン社に次いで２番目であった。中国はこの時期になると、生活必需品、軽工業品の品質向上に力を入れており、かねて化粧品に関しても西側の技術導入を強く望んでいた。

当初、北京政府は化粧品の生産を望んでいたが、資生堂は最初から化粧品を生産するには無理があると考えて、シャンプー、リンスなど３品目13品種の頭髪化粧品の生産に関して北京市に技術指導している(3)。

この協定に基づいて、北京市北京日用化学総廠が工場を立ち上げた。工場は1983年12月に稼動し始め、シャンプー、リンス、女性用整髪料など７品種を生産・販売した。ブランド名は「華姿（ファーツー）」で、商品には日本資生堂技術指導品と表示してあった。容器も含め、原材料はほとんど中国国内から調達しており、品質は資生堂が日本で販売しているシャンプー類「バスボン」の処方をベースにしたものであった。

販売価格はシャンプーが1.82元（約230円）、リンスが1.54元（約190円）、女性用整髪料は2.65元（約330円）で、月収9,000円程度とされる中国の消費者にとっては最高価格帯に当たる。資生堂は専用ポスターを供与し、これを販促手段として北京市はまず市内百貨店、人民市場で販売した。また頻繁に催される全国的な商品見本市にも出店し、他都市にも販路を広げていく考えであった。

華姿のヘアケア商品は、初年度160万個、1985年11月期は400万個を生産し、好調なスタートを切った。このため、1985年７月に資生堂は、基礎化粧品とメーキャップ化粧品の生産技術を中国北京市に供与する第２次生産技術協力協定を締結した。これによって、基礎化粧品がクレンジングクリーム、乳液、保湿クリームの３品目、メーキャップ用品は口紅、ほお紅、ファンデーション、プレスドパウダーの４品目が生産・販売されることになった。メーキャップ用品の生産技術を中国に供与するのは資生堂が初めてであった。これらの化粧品も「華姿」ブランドとして、1987年２月、１品５元（日本円で約430円）程度と、中国の普及品の約５倍の高級化粧品として売り出された。資生堂は技術供与のほか、生産設備（２億円程度）のあっせん、来日研修を含む技術者の養成などでも協力するものであった。初年度総生産数量は約200万個を目標としていた。契約期間は３年で、技術供与料は公表していない。事業化の目途がたてば３年後に合弁会社を設立する方針であった。

市場の拡大を背景に、1986年７月に資生堂は中国で進めているシャンプーやトイレタリー製品の生産を拡大することを発表している。このとき、1983年３月に提携した契約が期限切れになるために、同社は北京市の麗源日用化学連合公司（旧北京市第一軽工業局）との間で技術協力協定を結び、既存商品の増産と新製品の追加生産で合意している(4)。

1987年１月に資生堂は、２月からの化粧品「華姿」シリーズの発売に合わせて、ベテラン美容技術者２人を中国北京市に派遣して中国側に美容指導をした。２人は北京で５日間にわたって合計60人に美容技術などを教えている。こうした本格的な美容指導は化粧品メーカーでは初めてであった。２人が技術指導に当たったのは、北京市の麗源日用化学総合公司日用化学三廠の美容部員である。指導内容は商品説明や店頭での売り方、肌の性質に合わせた美容法の実技など幅広く実施する。指導を受けた60人は受講後、他の美容部員に教える立場になるため、資生堂は中国で化粧品の普及促進につながると期待された(5)。

資生堂は1983年11月に製造開始した一般ヘアケア商品、1987年２月の化粧品に続いて、1988年７月には第３次生産技術協力協定を結び、北京側は高級ヘアケア商品の生産を開始している。製

造・販売するブランド名は同じ「華姿」でシャンプー、リンス、ヘアクリームの３種類であった[6]。

一方、資生堂は日本で生産した化粧品を中国で輸入販売していたが、これは友誼商店など外国人を対象にしているものの量はわずかであった。労働者の平均月収が120元（約4000円）の中国では、１個1,500円から3,000円もする日本の口紅はとても買えない。技術協力で生産しているシャンプーは高級品でも６元弱（200円弱）と日本の約４分の１、口紅は６元で日本の10分の１という安さであった。

こうした所得水準の違いから化粧品市場に食い込むには、日本製品の輸出では不可能で、現地生産にたよらざるを得なかった。開放政策の進展につれ、中国女性にも化粧をする人が増え化粧品市場が拡大してくると、日本の同業他社も中国市場に参入してきた。

同業他社の進出を迎え、資生堂としては「華姿」ブランドを全国的に普及させて先発メリットを活かしたいと考えた。しかし、当時は技術供与先の２工場の生産能力が満杯状態で増産余力がなかった。そこで設備増強の資金を得る必要などから、中国側は資生堂に合弁会社の設立を要請した。大衆向け商品「華姿」化粧品の売り上げは、1984年度は166万個だったが、1991年度には1,300万個まで拡大していた。

中国の化粧品市場も1985年の約８億元が90年には31億元まで拡大し、1991年には45億元（約1,000億円）となった。その後、中国の化粧品小売市場は1992年には60億元に達している。高級品の需要も増えてきたため、資生堂は合弁会社による生産を決めた[7]。さらに、中国の化粧品市場は1998年に推定4,500億円であった。2000年度の中国の化粧品市場は、335億元（約5,025億円）でこの７年間でほぼ2.4倍に急拡大した。2001年は前年比14％伸び、6,000億円に達した。2004年には8,600億円となっている。2010年には800億元（１兆2,000億円）と、さらに２倍以上の伸びが期待され、ほぼ日本と同じ市場規模になる予想されていた[8]。

資生堂は、合弁について前向きに検討をしていたが、いくつかの問題が存在した。合弁事業を行えば、日本側スタッフの給料や原材料輸入に使う外貨を自分で稼ぐために、製品輸出をしなければならない。そうなると輸出販路の確保と、製品が輸出できる品質レベルに達しているかどうかという問題が出てくるのであった。

とりわけ、品質低下は資生堂のイメージに影響を与えかねないために慎重にならざるを得なかった。技術供与で生産している化粧品は、中身については日本製とそう変わらないが、容器などにいまひとつ物足りなさが感じられた。そのため、資生堂ではこうした点の改善が先と考えており、容器の生産工場などの品質改良を待ってから合弁の決断をする考えであった[9]。

２．合弁会社の設立と現地生産の開始

1983年、85年、88年に続いて、資生堂は1991年12月、北京麗源公司に４回目の技術供与を行った。同時に、中国の日用品メーカーである北京麗源公司と合弁で化粧品会社「資生堂麗源化粧品有限公司」を設立することで合意したことを発表している。

今回の技術供与の対象となった製品は、化粧水、アイシャドー、アイブロー、マニキュアの製品の処方、外装デザイン、生産技術などであった。同公司は1992年から生産を始め、自社の大衆向け化粧品ブランドの「華姿」に加える。初年度の目標は約105万個、３年後には260万個まで増やし、中国主要都市で販売するというものであった[10]。

1992年末までには、資生堂は中国での化粧品の本格販売に乗り出した。これまでは、一部の外貨ショップで駐在員家族らに販売していたが、北京市内のショッピングセンターで中国人向けに女性用スキンケア・メーキャップ製品や男性用整髪料などを売り出した。1993年からは上海市や広州市でも大型店などで販売した。マレーシア系の華僑財閥であるロバート・クォック・グループが北京に開設したショッピングセンター（SC）が、資生堂製品の取り扱いを始めた。

取扱品目は女性用スキンケア・メーキャップ製品シリーズの「エリクシール」と、整髪料やオーデコロンなど男性用の「アウスレーゼ」である。日本でも主力製品になっている女性用および男性用の総合ブランドを投入し、中国市場の開拓を進めた[11]。

この時期に、資生堂をはじめとする化粧品会社が本格的な市場参入を果たしたのにはいくつかの理由がある。第一は、消費者の購買力の向上である。それに加えて、中国では住宅・食費があまりかからないため、月収の１割に当たる高価格の化粧品が売れ出したことがある。第二は、1992年から日本企業を中心とする外資流通業者の大型店舗出店が相次ぎ、流通基盤が急速に整いつつあるという背景もあった。1992年末にはヤオハン・グループが現地企業と合弁で北京に出店し、翌1993年４月には上海に、また６月には伊勢丹がそれぞれ合弁で出店した。西武百貨店、そごうグループなどの中国出店の計画があった。第三は、日本の化粧品市場の発展が期待できなくなったことである。日本の化粧品市場は、もはや年間２～３％の成長しか見込めず、メーカー別シェアも固定化している。先進国とは異なり、強力な現地メーカーもなく、本格成長に入ろうとしている中国市場は、日本の化粧品メーカーにとっては絶好の草刈場となったといえる。

こうした動きのなかで、資生堂は1991年11月に合弁会社「資生堂麗源化粧品（SLC）」を設立した。資生堂は同社設立に当たって、夏と冬に研究所の人員で構成したキャラバン隊を中国に派遣し、北京、上海、広州で消費者の意識、肌質の調査を実施した。1993年秋から生産に入り、1994年１月から販売を開始する計画であった。

合弁会社の資本金は4,000万元（約10億円）で、資生堂が65％、北京麗源公司が35％を出資する。従業員は約700人で、会長には森靖孝・資生堂国際事業本部国際事業部長が就任した。1988年ごろから工場立地として、交通の便がよく、環境問題がなく、インフラが整備され、かつ更地に工場建設できるイメージの良いところを探した。北京市には適当なところはなく、結局、北京市郊外に開発された経済技術開発区内に約３万3,000平方メートルの敷地を確保し、1992年春から工場を建設し、1993年11月に開発区の第一号工場として竣工した。

ここでは、基礎化粧品、メーキャップ品で構成する中国専用ブランドの「オプレ（AUPRES=中国語では「欧珀莱」）」シリーズが生産されることになり、1994年１月から中国市場で販売を開

始した[12]。

オプレは化粧水、乳液などの基礎化粧品5品と、アイシャドー、口紅などのメーキャップ5品で構成するものであった。資生堂が北京、上海、広州で実施した女性の肌についての調査結果に基づいて開発したという。価格は60～105元に設定した。ターゲット層は、化粧品や美容に関心の強い、主として外資系企業、合弁企業、官庁勤めのOL、弁護士や医者などの収入が中上から上で、年齢層では20代から40代前半までが中心であった。北京市、天津市など中国北部から販売を始め、順次、販売地域を拡大するものであった[13]。

現地生産によるオプレは、輸入品と大衆品の間を埋める商品であった。輸入品は、例えば資生堂の主力ブランドのひとつである「エリクシール」の口紅は、中国では280元で売られていた。高級とされる外資系OLの月給は2,000元であり、月給の約7分の1という高額品である。外国製品に対する信頼は根強く、人気はあるものの、価格の高さから購入層は限られていた。ところが、資生堂が投入したオプレは外資系メーカーの製品ながら現地生産により、口紅で90元という価格に設定してある。中国国産品としては最高級の商品で全消費者の1％に当たる顧客層にターゲットを広げる狙いがあった。

輸入物の超高価格ブランド品に比べて価格を下げながらも、高級イメージは維持しようという戦略であった。当時の中国では、サービス能力が低かった。これでは資生堂ブランドに傷がつきかねない。そこで、当初は、国営の卸売業者を通して小売店に販売する計画であったが、資生堂の輸出製品取扱店と同様に代理店経由ではなく、自社の美容部員に販売させる直販方式を使用した[14]。これによって、商品のみならず、対面販売によるカウンセリングなど新サービスの提供に力を入れ、積極的に中国市場開拓に取り組んだのである。

2004年1月資生堂は中国での主力化粧品ブランド「オプレ」でメーキャップ商品の販売を強化し始めた。そのために、パッケージや色を改良して発売、中国人女優を起用し、大規模な販促に乗り出している。オプレは従来スキンケアの知名度が高かったが、今後はメーキャップを売り込み、2008年までにブランド全体で現在の2倍となる300億円（小売ベース）の売上を目指す。

宣伝・広告では、同ブランドとしては初めて中国人女優ヴィッキー・チャオを起用した。初のテレビコマーシャル放映したほか、雑誌やインターネットなどの宣伝活動も強化した。2003年末から北京と上海の店頭で先行発売プロモーションを一週間実施している[15]。

美容センターの設置やそこでの美容講座も顧客サービスの一環となっている。同社は1994年12月には、顧客への美容サービス・美容講座・情報提供などを目的とした「ビューティーセンター(Place de la Beaute)」を北京市の中心街に新設し、積極的に中国市場開拓に取り組んでいる。さらに、1998年1月には上海にもビューティセンターを開設している[16]。

しかしながら、販売の中心的役割を果たす中国の美容部員に日本式のものを教え込むのは、大変であったという。日本の美容部員には欧米への海外派遣制度がある。同じように、中国でも優秀な者を年に何度か日本に派遣した。日本で接客レベルの高さを目の当たりにした美容部員は、

帰国後、それを実践し、周囲の美容部員にも積極的に教え始める。こうして、接客レベルの上昇スパイラルが産まれたという[17]。

1990年代の前半、日系企業は大きな問題に直面した。それは、中国の外貨調節センターで人民元の対ドルレートが大幅安を続けていることであった。微調整にとどまっている公定レートとの開きは40%前後に達して、中国に進出している合弁企業の経営を圧迫し始めた。

1993年7月に工場が稼動する資生堂の合弁会社、資生堂麗源化粧品有限公司は、契約で輸出義務を負わないことになっており、国内市場だけを対象にする方針であった。ところが、原材料の50%を輸入に頼らざるを得ない同社としては、輸入に必要な外貨を確保するため化粧用品の輸出を検討し始めなければならなかった[18]。

資生堂が中国でプレステージといわれる市場領域をターゲットにした目的は、第一にブランド価値の強化および保護、第二に高利益率商材の育成にあった。化粧品市場が急成長するにつれ、市場参入する地元企業が後を絶たない。それらの製品単価は約10元から20元のものが多く、まともに対抗していたのでは競争激化による製品価格の下落でブランド・ロイヤリティの維持は非常に困難になると考えられた[19]。

資生堂は中国進出に当たり、購買層を百人に一人の裕福な消費者に絞る「1%マーケティング」を展開した。広告も一般大衆の認知度向上に効果的なテレビを使わず、『コスモポリタン』など女性向けのファッション雑誌に限定してきた。

資生堂がターゲットと定めてきた月収3,000～4,000元の所得層の厚みは急速に増していた。商品購入額をポイントに換算して、記念品を提供したり、イベントに招待する「花之友」の会員だけでも40万人に達した。潜在顧客がかなり増加してきたのに合わせ、販売網を百貨店以外に拡大する必要があると判断した。

北京市郊外にある資生堂麗源化粧品の合弁工場でも、生産ラインの増設工事を近く始める。化粧品など年間1,600万本の生産能力を倍増させる計画であった。中国はWTO加盟で輸入化粧品に対する関税を段階的に引き下げる方針である。そのため、海外高級ブランドの攻勢がこれまで以上に強まるのは必至であった。中国専用ブランドで顧客をつかんだ資生堂は、競争激化を先取りし、生産・販売の両面でアクセルを踏み込む[20]。

資生堂の海外売上高に占める現地生産比率は、1993年度で59%であった。1991年のフランス・ジアン工場に続き、1993年には中国・北京工場を稼動させており、今後7工場で現地化を進める。このときまでに、資生堂は海外に子会社16社、合弁会社3社を持つほか、24の代理店と契約しており、45ヵ国・地域に進出していた。1993年度の海外売上高（卸ベース）は685億円であった[21]。

1995年には、資生堂は中国市場で拡販攻勢をかけ、広州、武漢、厦門、無錫に進出した。さらに、同社は1996年には青島をはじめ、リゾート地の海南島、ウルムチ、西安、昆明、福州、長春など内陸部の大都市の大型デパートに展開し、取扱店を現行の70店舗から30店舗増やし、100店まで拡大する計画を立てた。実際、1996年11月に資生堂は内陸部の都市ウルムチに100店目の店

を出している。一本90元の高級口紅が売れる購買力がついたからだという[22]。

1996年3月、資生堂は他社同様中国事業を重点的に拡大するための計画を立案し、グローバルNo.1企業を目指した。現行の高級品に加え低価格品を投入し、2000年の売上高を現在の25倍の200億円に伸ばす。合弁会社、事業展開を強化することをもり盛り込んだ5ヵ年の戦略を発表し、グローバルNo.1企業を目指している。それによれば、2000年に連結決算ベースで売上高を8,000億円（1995年度約5,000億円）とし、そのうち海外構成比を25％の2,000億円とする目標を掲げている。現在の同約8％、450億円から大幅に伸ばす構想である。

事業拡大を支援するために、アジア地域で研究センターを年内にも設立し、まず市場動向や各国・地域関連法規の研究機能を本社から移管する。将来はファイナンスや原材料調達などの機能も備えたアジアの統括拠点とする。ただ、このときは、まだどこにそれを設置するのかは、決定していなかった資生堂麗源化粧品公司で生産している高級化粧品を拡販する。輸出分とあわせ1995年の売り上げ実績は8億円にとどまっているが、取り扱い百貨店を拡大し2000年には100億円まで増やす[23]。

こうした事業拡大のためには、美容部員の大量養成が必要であった。資生堂は、1997年初め中国で約120店の販売拠点を有していた。380人の美容部員を抱えていた。日本のように消費者に商品特性などを説明する美容部員を定着させるためには、教育の徹底が欠かせなかった。

日本から年間10人程度の教育担当者が中国へ行き、接客の仕方から商品知識まで指導する。美容部員の中でも各地区のチーフは毎月、北京に集まって研修を受ける。毎年20人程度が来日し、日本でも教育を受ける[24]。

資生堂は、1998年9月現在、中国で約600人の美容部員を抱え、合弁企業のある北京に研修施設を持っていた。約2週間の研修で店頭での説明ができるレベルまで養成する。その後は、日本から派遣する相談員が巡回してアドバイスしたり、中国人の美容部員のチーフクラスを北京に集めたりして、新製品発売時などに研修している[25]。

こうした戦略のもと、1996年末に資生堂は15億円を出資して東京にアジア地域の事業統括会社、資生堂アジアパシフィックを設立している。新会社は、アジア地域でのマーケティング戦略をはじめ事業計画を策定する。高所得者層だけを対象にした従来の戦略を改め、経済成長に伴って台頭しつつある中間層向けの新ブランド化粧品の開発や、新たな販路の開拓などに取り組む[26]。

一方、1998年2月にはすでに1993年から操業していた北京の合弁会社、資生堂麗源化粧品公司の工場に4,400万元を投じ、化粧品の生産量を2000年には1996年の5倍に当たる900万個に引き上げることを決定した。しかし、現行の市場の伸びでは2000年前後に生産能力が限界になる可能性があると考え、2000年以降の「三次（増強）計画」についても検討を始めた。この結果、1999年には1996年実績の10倍以上に当たる年産2,000万個に増やすことにした[27]。

資生堂は1998年4月、市場が急拡大している中国での化粧品事業を強化に乗り出した。中国専用ブランド「オプレ」を販売する店舗を1997年末の約150店から98年末に約200店、2000年には2

倍の300店に増やす。このとき同社は、対面販売する店舗を北京、上海、ハルビン、南京、天津など主要40都市の百貨店に出店している。営業拠点も12から年内に西安、ウルムチ、フフホトに営業所を開設し15に増やす。中国ビジネスの展開であわせて、500人規模になった美容部員も北京工場で研修し、増員を急ぐことにしている。

中国で資生堂は、北京工場などで生産している「オプレ」と日本からの輸入品や海外専用商品を販売していた。1994年のオプレ発売以降、中国での売り上げは２ケタの伸びを続けている。将来は台湾、香港、モンゴルなどへの輸出も検討しており、オプレをアジアブランドに育てる考えであった。

1999年11月、SLCは中国専用ブランドの化粧品「オプレ」の上位シリーズとなる「オプレDX（ディーエックス）を販売し、高所得者層の開拓に乗り出した。オプレDXはスキンケア８品目、８品種で価格帯はオプレよりやや高い110元から190元で、1999年末までにデパート90店に順次導入する予定であった。1994年１月に発売したオプレはスキンケア、メーキャップ、香水の総合ブランドで、現在45品目、116品種（価格帯は80元から150元）である。シリーズ拡大に向け、合弁の北京工場は増強を終えていた。

2001年10月、資生堂は中国で男性用化粧品「JS（ジェイエス）」を発売した。これは、30歳前後のビジネスエリートを対象としたものであった。JSは中国語で、才知に優れ、容貌が美しい男性を指す「俊士（ジュンシ）」の発音の「J」と「S」を取りブランド名とした。イメージキャラクターには、中国でも圧倒的な人気を誇る香港出身の人気俳優であり歌手でもある鄭伊健（イーキン・チェン）を起用した。中国人男性のために開発した初の本格的男性化粧品の登場を印象づけるため、2001年９月に北京で、11月には上海で鄭伊健が参加するイベントを開催するとともに、雑誌広告やポスターで積極的・継続的な宣伝活動を展開した[28]。

大都市部の女性を中心に化粧品の売れ行きが拡大しており、そのため資生堂は男性向けの需要も見込めると判断した。洗顔料、乳液、髭剃りクリーム、整髪料など８品種の中国専用製品を販売する。中国で男性用化粧品を本格販売するのは、中国内外の化粧品メーカーでは資生堂が初めてであった。北京や上海など66都市にオプレの店舗を置いているが、このうち約160店で「JS」を対面販売する。価格は70～150元（約1,000円～2,200円）で、30歳前後の法律家や官僚、外資系企業の社員や幹部などを主な購買層として見込んでいる。JSのほか、日本で販売している男性用化粧品「UNO（ウーノ）」も、中低価格帯商品として中国で11月に販売し始めた[29]。

資生堂は、2002年２月には、３年後に「オプレ」の取り扱い百貨店を300店に、「オプレDX」も現在の取扱店200店を250店にすると発表した。結局、2006年半ばまでには約550店となった。また、最高級品「クレ・ド・ポー・ボーテ」は現行の２店を10～20店、「SHISEIDO」は50店を70－80店に増やす。販売額は2001年実績の約３倍の200億円を目指すと発表している[30]。

2001年４月、資生堂は北京市内の繁華街、王府井の中心にある中国最大の複合商業施設「東方広場」の一角にアンテナショップともなるオプレ初の「直営店（Salon des Cosmetiques= サロ

ン・デ・コスメティーク)」を開設している。これはSLCが運営する直営店として、オプレブランドなどのイメージ発信拠点としての役割を担うものである。商品販売に加え、無料のお手入れサービスおよびパーソナルカウンセリングなどのサービスを行うとともに、顧客からの情報収集も行い、その後の中国でのマーケティングに反映させていくことを目的にしたものであった。中国の化粧品市場が急成長していることをにらみ、中国専用ブランド「オプレ」でさらに攻勢をかけようとした[31]。

3．ミドルマス市場の開拓と中国戦略の高度化

1998年7月、資生堂は中国で化粧品事業を大幅に拡大することを発表している。中国国民全体の所得水準の向上に伴い、高い成長率が期待されたのは、ハイエンドといわれるオプレのプレミアム市場よりも、もうひとつ下のセグメントであるミドルマス市場であった。この市場での製品単価は50元から100元程度の領域をさすものである。中長期的な視点に立てば、この成長著しいマス市場を無視することはできなかった。

すでに1998年2月、資生堂はアジアの中間層を対象にした「Za（ジーエー）」を2000年に中国でも発売すると発表した。これは、子会社の資生堂アジアパシフィックを通じて展開するアジア・太平洋専用商品であり、説明販売をしないセルフ商品で30代までの若い層を対象にした低価格専用ブランドであった。資生堂はZaを1997年9月から台湾、タイ、香港など5カ国で販売し始めていた。当初は、口紅などのメーキャップ化粧品やスキンケア商品を日本から輸入し、9月から「Za」ブランドでテスト販売した。単価は60～70元（1元＝17円）で、セルフ販売が中心であった。

同年2月にはまた、資生堂は新たに上海に現地法人「上海卓多姿中信化粧品公司（通称上海ゾートス＝SZC)」を設立した。資本金は1,880万ドルで資生堂が80％、中国国際信託投資公司（CITIC）グループの中信上海（集団）公司が20％を出資した。総経理には、資生堂国際事業本部の海老根邦夫が就任した[32]。

「ゾートス」は資生堂が米国でM＆Aで手に入れた美容サロン向けのブランドであった。「SHISEIDO」のブランド・イメージを確立するという配慮から、SLCのプレステージブランドがカバーできない巨大なミドル市場をターゲットに、「SHISEIDO」の冠を被せない、いわゆる「OUT OF SHISEIDO」を展開している。こうして、プレステージ製品は北京から、ミドルマス製品は上海からという中国での基本戦略の構図が確立したことになる。

2700万ドルを投じて工場を建設し、1999年11月から「Za」ブランド商品を生産した。10代から20台前半のヤング層をターゲットにしている[33]。

当面は上海で集中販売するが、順次、広州、北京、大連などの大型スーパーなどに展開する。工場は工業団地「浦東新区」で1998年6月に着工し、1999年下期に完成させ、2002年に本格的な現地生産体制を築き、中国の約900店で扱い、出荷ベースで年間35億円の売上を目指した[34]。現

地技術スタッフと日本からの長期出張者だけでなく、国内の全工場の技術担当をフル動員して研修などを進め、海外拠点に技術移転をすることに力を注ぐようになった[35]。

1999年11月には、上海工場の本格的稼動も始まった。中国ではこれまで上海、南京、杭州の53店で輸入販売していた。上海での現地生産により2000年末までに北京、天津、武漢、成都でも販売、計200店舗に販路を拡大する。2000年には、内陸部の寧夏回族自治区の銀川にも専用売り場を設けた。これによって、進出先は66都市に達し、主要都市をほぼ網羅した[36]。

1999年１月、資生堂は医療・健康関連用品メーカーの米ジョンソン・エンド・ジョンソン（J＆J）と業務提携し、両社の家庭用品・化粧品の販売で協力体制を築くことで合意したと発表している。資生堂は家庭用品のアジア・太平洋地域での販売をＪ＆Ｊに委託する一方、Ｊ＆Ｊの化粧品の国内販売を資生堂が請け負う。Ｊ＆Ｊは、資生堂のヘアケア商品「スーパーマイルド」をオーストラリアとならんで中国で販売する。資生堂は化粧品を海外では高級ブランドとして展開しているため、ヘアケア商品に資生堂の社名は付けずＪ＆Ｊの製品として販売する[37]。

2001年12月、資生堂はアジア事業を統括する資生堂アジアパシフィック内に「中国戦略室」を設置している。これをテコに、プレステージ市場戦略とミドルマス市場戦略を一元化した総合的な中国戦略の構築に注力する体制を整え、中国戦略の強化を図る計画であった[38]。

さらに中国市場開拓強化の一環として、資生堂は2001年12月、中国に100％子会社の「資生堂（中国）研究開発中心」を北京の中国合弁会社、「資生堂麗源化粧品」の敷地内に開設した。資本金は約1,650万元（約２億6,000万円）で、初年度の従業員は５人の予定であった（2005年には、この研究中心を10倍に拡大している）。中国の伝統医学である中医学を研究の基礎におき、生薬や漢方や鍼灸などを対象領域に含め、中国の研究機関との共同研究も進める。2003年以降には中国での研究成果と資生堂の化粧品開発技術を融合してこれを商品に反映させる。将来の中国からの化粧品輸入も検討する。消費者の自然・安全志向が強くなっていることから、中国医学のノウハウを化粧品開発に活かし、2003年以降、中国内外で新タイプの商品を販売する[39]。

この研究所の初めての成果として、資生堂は中国で開発した化粧品「シノアドア」を2004年８月に日本で発売した。専門店やドラッグストアなど約2000店で販売、今後３年間で50億円の売上を見込む。製品には複数の生薬を調合した「漢草花エキス」を配合した。肌の状態を改善し、血行もよくするという。化粧水や乳液、栄養補助食品など全24品種であった。価格は主力の化粧水で4,725円である。シノアドアは、すべての商品の包装に「資生堂（中国）研究開発中心有限公司で処方監修しています」という一文を入れている[40]。

資生堂をはじめ、日系各社が中国の現地生産に力を入れるのにはいくつかの理由があった。第一は、高率な関税である。中国はWTO加盟後も化粧品に22～33％の関税を課していた。巨大市場に浸透するには現地生産が避けられない。もう一つの理由は、中国人の嗜好である。気候の相違などから肌の乾燥に悩む比率が日本人より高い。古来からの生薬や漢方に対する信頼度も高い。当然、研究開発の現地化が求められる。資生堂が2002年４月に全額出資で資生堂研究開発中

心公司を設立したのも将来への布石といえる[41]。

資生堂の中国事業は、1996年から黒字が続き、2003年３月期売上高は、前期比は３割増の170億円となっている[42]。

４．チェーン店の導入

2003年７月、資生堂は韓国や台湾に続いて、中国でシャンプー、トリートメントなど高級ヘアケア商品を発売した。当面は日本からの輸入品を問屋ルートで北京や上海の百貨店、大手量販店に納入するが、将来は現地生産に移行する。初年度２億円、2005年度には10億円の売上を目指すというものであった。

導入商品は子会社のエフティ資生堂が手開ける「アクエラ」ブランドのシャンプーやトリートメントなど18品目であった。価格帯は25～60元（約350～840円）。総代理店は資生堂の化粧品の輸入販売をしている現地企業、北京花之友化粧品銷售中心を指定した。北京花之友は1996年に資本金50万元で設立され、日本から輸入した化粧品を中国で販売していた（資生堂は2006年12月、2007年12月までに北京花之友化粧品販売中心を解散すると発表している。解散後は同じ子会社の資生堂麗源化粧品に事業を移管された）[43]。

2000年10月資生堂のシャンプー、リンスなどのトイレタリー部門をエフティ資生堂（FTS）として完全に分社化していた。トイレタリー部門では、資生堂は花王やライオンの後塵を拝していた。これは資生堂の一事業部として、開発から営業まですべて化粧品の発想で展開していたためである。そのため、日用雑貨業界にそぐわない面も多く、対応も遅れがちであった。分社化は機動力を高め収益力を引き上げるのが目的であった。中国でのヘアケア商品取扱店は初年度に400店、2005年度には5,000店まで増やす予定であった[44]。

2003年９月、資生堂は中国各地の化粧品専門店と連携して、販売店網を展開すると発表している。対象は個人経営の化粧品店・雑貨店で、チェーン店名は「資生堂化粧品専売店」である。チェーンストアは資生堂の商品を優先的に扱える代わりに、資生堂の店内シェアを１番にする義務を負う。これは、資生堂が第二次大戦前から日本で培ってきた「資生堂チェーン」のノウハウを生かすものであった。中国では化粧品も取り扱う個人経営の雑貨店が10～20万店あるといわれた。こうした一般小売店と個別に契約し、「Za」「Fitit」「ピュアマイルドチャイナ」という資生堂のマスブランドを発売する。2008年までに沿海部を中心に約5,000店と契約を結び、中国での年間売上高を現在の約200億円から1,000億円に引き上げようとする壮大な計画であった。

2003年３月、チェーン展開の第一陣として資生堂は、杭州、温州、台州など浙江省で営業している化粧品店５店と専売契約を結んでいる。この５店では、欠品対策、営業フォロー体制などあらゆる問題点を洗い出し、対応策を練る考えであった[45]。

資生堂は、大都市の富裕層だけを相手にした高級品ビジネスから脱皮して、地方都市の豊かになった中産階級も幅広く取り込む流通ネットワークを他社に先駆けて構築しようとした。そし

て、同社の製品が内陸部も含む中国全域に浸透する「国民ブランド」となることを狙っていた。

欧米勢や他の日系化粧品メーカーは、中国の百貨店やメトロやカルフールといった量販店の新規出店に合わせて勢力を伸ばすことに力を入れ、町の化粧品店については、ほとんどが代理店頼みであった。競争企業が見向きもしない町の化粧品に、資生堂の営業マンたちは目をつけ一軒一軒声をかけて回ったのである。

資生堂は、2003年の中国でのチェーン店宣言に先立つ2002年10月に、４人のワーキングチームを中国に送り込み、人口30万人以上の都市をしらみつぶしに調査している。資生堂が代理店経由で販売する「ピュアマイルド」を扱う店が2,600店あったが、担当者はこれらすべての店に足を運び、店主と話をしている。しかし実際は、資生堂の商品をおける店は６店に１店がやっとであったという。とくに、安売りに走り、偽物を平気で販売する経営姿勢に問題のある店が多かったのである。

店舗は立地条件や対面販売能力を基準に選び、契約を結べば商品供給だけでなく店舗運営、商品説明、美容技術などのノウハウも提供する。中国では1990年代の開放政策に伴って国営企業から大量の人材が流出し、その一部が化粧品専門店を起業した。化粧品専門店は30万店を超えると見られ、資生堂はその中で立地がよくオーナーの経営意欲の高い店を厳選して契約している[46]。

資生堂は、同社の理念、カウンセリング方式を理解してもらえる小売店と組んでいる。店主、店主夫人、従業員と一体化し、さらに美容部員の巡回を基本に、一緒に勉強しながら共存共栄できる小売店網を作っていく。まさに、これは日本のチェーンストアの原点を中国で実践するものであった[47]。自社で経営指導する目が届く専門店を中国に持つことで、正規商品を確実に流通させる。契約した専門店には中国独自にデザインした看板を与えて、店頭に掲げてもらう[48]。

中国での特約店作りは、まず加盟希望者を対象にした説明会をひらくところから始まる。毎回の開催は省単位で、頻度は月１回である。事前に省内の化粧品店に案内のダイレクトメールを送り、毎回100人程度の参加者を集める。特約店の選考は３回の面接と、店舗視察で実施する。面接では「資生堂のコーナーに最低１人は専従の販売員を置いてほしい」「月間の販売額は３万元以上が目安」といった条件を提示し、相手の反応を確かめる。その上で、店の様子をチェックし、ブランドを傷つける心配がないかどうかを見極める。こうした選考プロセスで毎回、加盟希望者の約７割がふるい落とされていく。

中国の化粧品店には、もともと客と会話を交わし、それぞれにあった商品を勧めるという習慣はない。客がカウンターに持ってきた商品をそのまま売るだけで、日本の「カウンセリング販売」とは相容れないものである。そのため、新たに特約店となった店の店員には、資生堂流の接客法をゼロから教える必要があった。

資生堂が接客の基礎を最初に教え込む場と位置づけているのは、特約店の店員を対象にした９日間の研修である。この研修では、接客の基本動作をわかりやすく解説したテキストを配り、参加者を客役と店員役に分けて、中身を実践させる。その様子を資生堂の現地社員が見て回り、間

違っている点、足りない点などを逐一注意していく。とりわけ、従来の「売ってやる」という姿勢を、「買っていただく」に改めていくことが必要であった。店員教育では、店員自身の化粧法も指導する。化粧文化がまだ十分根付いていない中国では、店員が生きた見本にならなければ、顧客に商品のよさを理解してもらえないという考えからである。

教育に力を入れるのと同時に、資生堂は顧客管理に関しても、全店に日本と同様のシステムを導入した。肌の状態や使っている化粧品などを客ごとに聞き出し、それらの情報をバーコードに収めて会員カードを発行する。このカードを使うことで、顧客はより効率的な買い物ができ、資生堂が主催する「化粧セミナー」などにも優先的に招待してもらえるようになる。顧客囲いこみの手段としては、日本ではもはや当たり前のサービスだが、中国の地方都市で実施している例はまだ少ない[49]。

日本では、百貨店、大手スーパー、ドラッグストアなど多くの販売チャネルが乱立したことで、チェーン店網が弱体化したといわれる。それに対し、中国は都市と都市の間が日本の場合よりも遥かに離れており、地方に住む人はおいそれと都会の百貨店に買い物にいけない。そのため、チェーン店制度が日本以上に根付く可能性があると考えられ、資生堂は実地調査の２ヵ月後中国全域での本格チェーン展開を決めている[50]。

あわせて資生堂は、現地企業との合作会社、上海卓多姿中信化粧品で生産する中国専用の中低価格帯ブランド「ピュアマイルド」のみを扱う店舗を新設することも考えている。こうして、「オプレ」と並んで、ブランド別のマーケティング・販売店政策を強化した。

資生堂は、2004年初めには、化粧品市場の急成長が続く中国での事業を拡大するため、上海に全額出資の持ち株会社、「資生堂投資有限公司」（資本金約35億円）を設立した。2004年４月には、「中国総代表」として執行役員専務の斉藤忠勝を派遣し、都市部百貨店に偏っていた販路を本格的な拡大に乗り出そうとした[51]。

既存の北京と上海の化粧品製造販売会社２社は、持ち株会社の傘下に入る。持ち株会社が中国事業を一元管理することで、投資効率を高め、物流や購買でもグループ各社間の相乗効果を狙う。

専門店チェーンの展開の一環として、まず、資生堂は９月に上海の目抜き通り、南京路に直営店「煥采空間（ホァンツァイ）」を開設している。2003年度中に北京と上海に同様のモデル店を５店舗まで増やす。その後、この直営店をモデルにして専門店網を拡大していく。専門店では日本からの輸入品「資生堂ユーヴィーホワイト」や現地生産した中価格帯のスキンケア商品「ホワイティア」「アスプリール」、高級トイレタリー「ディシラ」など主力８ブランド223品目を販売する。価格帯は1,000円程度から１万円弱まで揃える。肌診断機を設置するほか、美容部員のカウンセリングなどサービスにも力を入れる。将来は中国の専門店向け専用ブランドも導入する。当時、中国での売上高の９割以上は百貨店販売であったが、2008年度には売上高1,000億円のうち半分程度を専門店ルートで売る計画であった。2006年には約700店と契約し、新疆ウイグル自治区や内モンゴル自治区などを含む中国全土を網羅した。

2004年11月には専門店網を効率的に運営するために、契約店舗へのPOS（販売時点情報管理）端末導入を始めた。メーカーが押し込みで売上を作る誘惑に駆られないようにし、売上データを瞬時に把握し、過剰在庫や欠品が生じないように生産、物流体制を整えた。専門店はオンライン発注も可能となる。資生堂は対面販売を通じた顧客の属性も入手でき、年齢や地域別の売れ筋商品を基にした新商品開発に持つなげられる。POS活用で北京、上海の工場で必要な商品を必要な数量だけ生産することが可能になり、資生堂の在庫も削減できる。ソフト開発や維持品も含めて、今後３年間で十数億円の投資を見込む[52]。

資生堂麗源化粧品有限公司から地方に商品を配送する際は、トラック輸送ではリスクが大きかったことから、コストがかかっても空輸に頼らざるを得なかった。しかし、2000年代に入ると、大和運輸や日本通運、また伊藤忠商事などが独自に物流会社を設置するなど、日系をはじめとした多くの物流会社が進出し、商品の配送環境は格段に向上した[53]。

2004年２月には、中国で化粧品店の従業員らの教育を担当する人材を現地で採用した。その担当者に接客態度などを指導するため、日本から美容教育担当者チームが13人派遣された。彼女たちは３ヵ月サイクルで１人ずつ担当の店を与えられる。最初の１週間は中国人の美容部員チーフをつきっきりで指導する。その後２ヵ月は、チーフが他の美容部員をどう指導するか、口出しせず様子を見る。２ヵ月後に、再び店頭を訪れ、改善状況を確認し、再び指導を行うという仕組みである。面子を重んじる中国人の特性に配慮しつつ、現場責任者に権限を与えて自覚を促す。さらに、2005年を目途に、対面販売を手がける美容部員を育成するための２年制あるいは３年制の美容専門学校も設立する[54]。

さらに、資生堂は2004年３月、中国専用の高級化粧品ブランド、オプレの専門店を直営店方式で展開すると発表した。同月北京市朝陽区のショッピングセンター内に１号店を開設したのに続き、５月下旬には上海に出店し、10年間で200店まで増やす。2009年３月期にはオプレだけで年商300億円を見込み、中国でのグループ売上高も現時点の約５倍の1,000億円まで伸ばしたい考えであった。

オプレは、従来は都市部の高級百貨店約360店で販売していた。最近は沿海部だけでなく内陸部でも所得水準が上昇し、高級化粧品の需要が高まっているため専門店の展開を決定した。資生堂は中国での中・低価格帯の商品については、契約専門店網の構築にすでに着手していたが、高級品のオプレはブランド・イメージを維持するために、専門の販売を配置した直営店方式が適当と判断した[55]。

5．直面した経営上の諸問題

資生堂は、中国で成功している日本企業の代表格であり、中国専用ブランド「オプレ」がシドニー五輪（2000年）とアテネ五輪（2004年）で中国選手団の公式化粧品として採用されたほど認知度が高くなった[56]。しかし、中国での経営は楽なものではなかった。資生堂は、中国特性に基

づく問題への取り組みをひとつひとつ地道に行わなければならなかった。

資生堂が直面した大きな問題のひとつは模倣品であった。2002年9月広東省潮陽市質量技術監督局が市内の化粧品工場に踏み込んだ。生産ラインには資生堂の製品を模倣した美容クリームの容器、箱、ラベルがところ狭しと並んでいたという。担当官は証拠品9,600点を押収し、直ちに工場を閉鎖した。2001年11月に続き、2回目であった。

2005年7月には、広東省の広州市当局は資生堂製品の偽造工場を摘発した。押収したコピー製品の市場価格は4,000万元（約5億2,000万円）余りで、同社製品では過去最大規模のものであった。2000年ごろから中国で知財対策を本格化し、調査会社を利用しながら偽物製品の製造拠点や販売店の情報を地元当局に提供し、これまでに全国で約100ヵ所を摘発したという。模造品製造に対する刑罰は軽く、後を絶たないという[57]。

模造品とは別に、商品の横流しも発生している。特定の販売店が、通常では考えられない異常な個数の発注をした場合などは要注意であるという。販売店に悪意がなくても、正規ルートとは異なる販路ができてしまう。例えば、複数の販売店を回り、定価で商品を買いまわる集団もいる。その後、自分の店舗に資生堂の商品を陳列しておけば、集客力が期待できるし、店の信用力アップに持つながる[58]。

中国は、世界貿易機関ルールに整合した知的財産権関連の法整備を着々と進め、模倣品の摘発にも力を入れ始めた。しかしながら、この模倣品の問題の根は深いものである。第一は、地方政府は中小企業への支援策や社会保障制度が不充分なまま偽者業者を徹底的につぶせば社会混乱を起こしかねないとの危機感が強いことである。第二は、中国のWTO加盟によって国際競争が激しくなり、資本も技術力もない中小企業は手っ取り早く儲かる模造品作りに走る。第三に、低所得者にも豊かさの幻想を与えられる模造品は、貧富の差が大きい中国の社会秩序を維持する上でよくも悪くも有効な役割を担っているのが実情であることなどである[59]。

中国市場における経営上の問題の第二は、販売代金の回収であった。中国では小売店からの債権回収に大きなリスクがあるため、外資系企業の間では信用力のある問屋を介して、商品を供給する事例が多い。その分、消費者のきめ細かいニーズを汲み取れなかったり、統一したブランド・イメージを打ち出せなくなったりする弱点もある。これに対し、資生堂は中国市場で確固たるブランドを築くため、メーカー主導の販売手法を貫いてきた。

資生堂は、百貨店との直接交渉では、商品を扱う専売コーナーの場所や広さなど契約できると、「ビューティ・コンサルタント」と呼ぶ専門知識を持った女性社員を売り場へ派遣する。販売コストを資生堂が負担する一方で、商品そのものは百貨店側の買い取りとし、債権回収リスクを最小限に抑えた。販売の主導権をメーカーが握ることで、顧客の要望を集め、次の商品開発に生かせる利点も大きい。資生堂では、すでにビューティ・コンサルタントの数は1,500人に達し、資生堂麗源化粧品の全社員の約8割を占める。

売掛金回収のノウハウについて明確な指針がさだめられているわけではない。資生堂では、代

金回収が滞った場合、取引先に対してはある時期から最大３回の警告文を出すようにしている。一回目は「御社に納入した商品の代金が未収になっています」という内容である。続いて、「警告文を３回出した場合は納入した商品を回収します」というもの。最後は、警告文の送付と同時にトラックで店舗に乗りつけ、商品を回収する。こうした手続きは取引を始める際の契約書に盛り込んでいる。大切なのは契約を厳格に履行することであるという。また、資生堂は北京市と技術協定を結んだりしており、回収でトラブルが生じたときには、こうした公権力の威光を示すことも有効である。チェーン店への商品納入は現金前払いを原則して資金回収に万全を期している。

何よりも重要なのは、契約前によく情報収集したり調査したりすることであるという。与信情報はすでに取引関係のある同業者などから入手できる。相手企業のキャッシュフローや支払い状況も調べる方法ある。取引開始後も決済期間を過度に長くするのは避ける。中国では180日手形なども多いが、当社は月末締め切りの半月後決済が原則である。

とりわけ資生堂は、チェーン拡大に伴うリスクの軽減に独自の手立てを講じている。その柱の一つが代金前払いを前提とした特約店との取引である。資生堂は、特約店に商品を配送する業者に販売代金の回収を委託している。業者は資生堂から商品配送の依頼が来ると、まず注文を出した店から代金を徴収する。資生堂はその代金の払い込みを確認してから、商品を出荷する仕組みである。業者のロイヤルティを高めるため、資生堂は業者の人件費の一部を負担し、地域ごとに取引体制の整備をすすめている[60]。

第三の問題は、微妙な日中関係の存在である。2005年４月には、日本の歴史教科書の問題などに関連し、中国でスーパーなどから日本製品を撤去する動きが出てきた。例えば、遼寧省瀋陽が拠点の大手スーパー、瀋陽信盟商業広場は、同社の30店舗から日本企業が生産する製品をすべて撤去することを決めた。撤去した主な商品はアサヒビールなどのビール、めん類とならんで資生堂のシャンプーも含まれていた[61]。また、資生堂の製品が不買運動に会うなどの事態はおきていないが、デモがあった地域の直営店を一時的に閉鎖するといった影響はでてきた[62]。

こうした問題に対処するために、資生堂は化粧品に対する啓蒙活動を通しての社会貢献が求められる。2005年７月、資生堂は中国の女性団体、中華全国婦女連合会などが主催する「中国女性を美しくする教育プロジェクト」に協賛することを決定し、北京市内で調印した。同プロジェクトは2008年まで３年間続く。2005年は、資生堂の美容部員が市役所や工場などを回り「オプレ」を使った化粧品の講義を40回実施した。2006年では、200回実施する予定であった[63]。

2007年７月から12月にかけて、資生堂は上海市で美容講座とコンテストを開催するとしている。日本の公民館に相当する「東方社区信息苑」20ヵ所を拠点に講座を開き、受講者の中からコンテストの参加者を募る。資生堂は講師の派遣やサンプルの提供などを通じ、ブランドと商品の一段の浸透を図る考えである。キャンペーンの名称は、2010年の万博を表す「迎世博“資生堂杯”美容コンテスト」である。万博に冠を付けたイベントは日本企業では初めてと見られる[64]。

2005年ごろになると、元切り上げによる為替リスクの問題が浮上してきた。しかし、資生堂で

は中国事業は現地生産した製品を現地で販売しており、為替変動リスクは少ないという。中国からの輸出が大きな事業の柱になるとも考えていなかった。現地での売上高の1割程度は日本からの化粧品の輸出であり、元切り上げで輸入コストが下がり、経営上はプラス効果が大きいようである[65]。

2004年後半に入ると、資生堂は中国において新たな戦略を矢継ぎ早に打ち出した。同年8月、資生堂の全額出資子会社で化粧品製造・販売のイプサは、中国の北京市で百貨店を通して肌用化粧品や仕上げ用化粧品の販売を開始すると発表した。2005年度で約2,200万元（約2億9,000万円）の売上を目指す。イプサは1997年から化粧品の輸出を開始、現在は台湾や韓国などに展開している「OUT OF SHISEIDO」の第1号ブランドである[66]。

2005年12月、資生堂は中国で薬品販売事業に乗り出した。製品は全量日本から輸出し、主として現地の富裕層向けに販売する。資生堂は香港の医薬品卸大手、ファーマリンク社と提携し、同社を通じ中国の北京や大連、上海など97都市で資生堂ブランドの乾燥肌治療薬「フェルゼア」を販売している。この薬は、皮膚の潤いを保つ効果がある尿素に保湿効果の高いヒアルロン酸などを配合した薬で、手用、顔用など全5種類を販売する。価格は80～158元（1元＝約14.5円）と、日本での希望小売価格（450～1,680円）と同等水準に設定する。医薬品の現地販売にも乗り出し、ブランドや研究開発面で化粧品と医薬品の相乗効果を狙う[67]。

2006年10月、資生堂は中国での化粧品専門店向けに開発した新ブランド「urara（ウララ）」を販売している。百貨店のない地方都市での販売網拡大につなげるのが狙いである。ウララ（中国名は悠莱＝ヨウライ）は中国の女性の間で関心が高い保湿や美白効果を意識して開発したものである。肌の代謝力を高める独自の代謝活性複合成分「MFC」を配合している。価格は90－220元（日本円で約1,350円～3,300円）。生産は上海の現地法人が担当する。10月に洗顔フォームや乳液などスキンケア用の13品種を発売し、将来はメーキャップ用を追加し、総合ブランドに育てる。商品パッケージは、中国で好まれる金と白玉をイメージしている。中国人女優のホワン・イーを起用し、宣伝・販促活動も展開する[68]。

2007年8月、資生堂は成長市場と見込む中国で新たな販路の開拓に乗り出した。従来は百貨店と個人専門店が中心だが、薬局と量販店チェーンを加えるというものである。同社は中国で中間所得者層の増加などで流通構造が急激に変化すると見ている。薬局の活用で従来の高級品路線を強化する一方、普及品の販路として将来有望な量販店ルートを早期に押さえる作戦である。中国の薬局は漢方薬を併売しており、体の不調を抱えた消費者が訪れる場所という意味合いが強い。日焼けなど肌のトラブルを解決するには薬局、おしゃれは百貨店でというように一人の女性が使い分けるため、両方の販路は棲み分けできると考えられた。

資生堂の中国における販路は商品の価格帯によって3つに分けられる。最高級品が都市部の百貨店、高級品が内陸部の個人専門店、普及品が量販店チェーンである。上の二つは資生堂の主力販路で、都市部の薬局は中でも最高級の商品向けを想定している。一方、最も開拓が遅れている

のは量販店チェーンであった。

量販店チェーン開拓の遅れを挽回しようと、資生堂は中国で台頭している中間所得層を狙い、対面による商品説明をしないセルフ化粧品、日本の主力スキンケアブランド「アクアレーベル」を本格発売した。百貨店で対面販売している高級品より価格を３～５割安くし、大手スーパーなどの販路を開拓し、セルフ品でも攻勢をかける。アクアレーベルは日本と同じ商品を中国に輸出し、価格は化粧水が108元（約1,700円）、乳液が118元（約1,900円）である。香港に本店を持つ大手ドラッグストア、ワトソンズの約60店で販売を開始した。今後は仏カルフールなど中国に店を持つ大手スーパーに広げる。

さらに資生堂は、日本で人気の高級ヘアケア用品「ツバキ」を、2007年９月から中国で販売し始めた。中国のヘアケア市場で最も高い価格帯になる見通しであった。キャリアウーマンを中心に所得の高い女性が増えているため、高級品の需要が期待できると判断した。対象となるのは、シャンプー、コンディショナー、トリートメントの３種類で、550ミリリットル入りの希望小売価格は85元（約1,280円）。税金など経費がかかる分、日本より約５割高い。中国全土の百貨店、ドラッグストア、化粧品専門店など合計1,900店で販売する。当面は日本から輸出するが、軌道に乗れば現地生産する。すでに、資生堂は中国でやや高級な「アクエア」と「スーパーマイルド」を販売しており、より価格の高いツバキの投入によって違いを鮮明にする。

キャッチコピーは「輝く、美しさへ」で、日本で定着した「日本の女性は美しい」は使わない。2007年５月から先行発売した台湾では「美しさ、日本発」というコピーにしたが、中国では過度に「日本」を売ってないほうが得策と判断した。ただし、日本製の品質に対する信頼は高いとみて容器には日本語を残した。

イメージモデルは起用せず、テレビコマーシャルによる広告宣伝もしない。雑誌などで製品の効能を訴える。現地にあわせた販促手法で、短期間に軌道に乗せる。化粧品領域の商品で、中国の若い女性の間ではインターネットなどを通じてツバキの知名度は高まっているという[69]。

６．まとめ

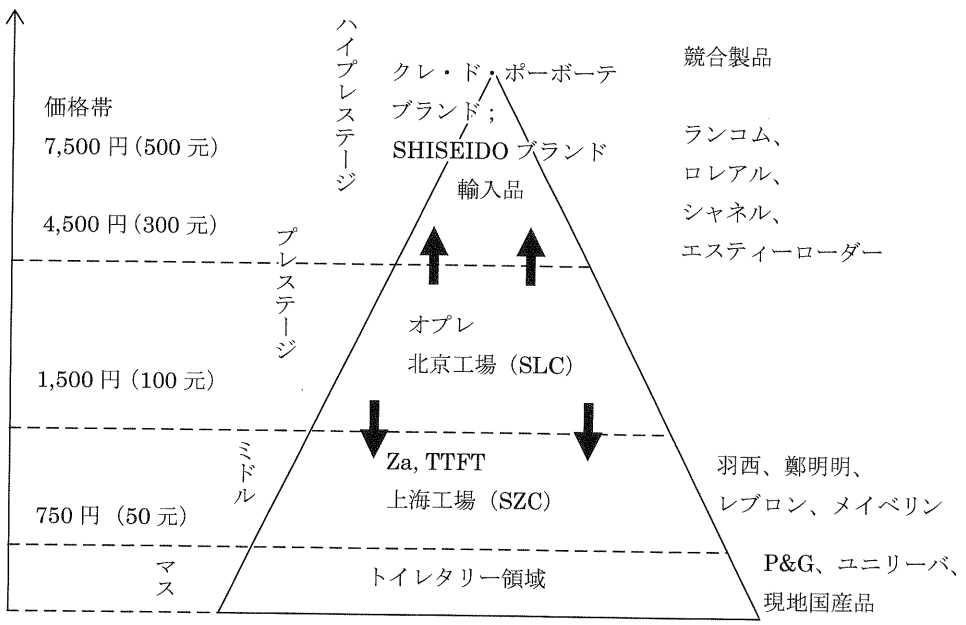
1981年の輸出から始まった資生堂の中国での事業展開は、すでに30年近い歴史を経験している。

資生堂は、国際的な展開で成功を収めた日本を代表する企業である。その成功要因としては、商品の「ハイクオリティ」、ブランドを絞った「ハイイメージ」、そして「ハイサービス」といわれている[70]。中国での成功もこれら３つの「ハイ」をベースにしたものであるが、いくつか具体的な成功要因がある。なかでも重要なものは、1994年に中国専用ブランド「オプレ」を投入したことである。国内ブランド持ち込んで販売する選択肢もあったが、資生堂は独自ブランドによる中国の企業としての認知を得たいと思った。その結果、「オプレ」は中国の国民ブランドとして評価を受けている[71]。

このオプレは、新しく台頭する中国の中間所得層、いわゆる「ニューリッチ」に対応するものであった。資生堂は、1996年にグローバルNo.1構想を打ち上げ、これを実現する一環として、1999年「グローバル・マルチブランド戦略」の展開を発表している。これによれば、資生堂は、地域による縦割り的な発想ではなく、マーケットを横割りでとらえ、それぞれの市場において「プレステージ」「セカンダリーマーケット」「マスマーケット」と棲み分けていく方法がとられている。つまり、第一は、カウンセリングを通じたプレステージブランドの「SHISEIDO」である。第二は従来のセルフ化粧品領域の商品で、裏面に領域に限定し、裏面に「製造元資生堂」と表記するが、パッケージにはSHISEIDOのロゴは表示しない「BY SHISEIDO」である。ミドルやマス化粧品、トイレタリーについては、製造元は資生堂とするが商品名などに資生堂の名称は表示せず、別会社化した個々のコーポレートブランド、事業ブランド、あるいは、プロダクトブランドとして世界的に流通させるというものであった。そして第三はパッケージの全面的にも裏面にも資生堂の記載がない、イプサ、アユーラなどグループ会社とブランドの名を全面に出した独立展開の「OUT OF SHISEIDO」の3つで構成した。その上で、ブランドを階層別に分けている。とくに、中国に代表されるアジアのミドルクラスマーケットについては、その市場にふさわしい特徴を持った製品を開発し、マーケティングを展開したことである（図表5－1参照）。

こうして販売チャネルの選別に厳格な基準を設けて、値下げを一切しない対応が成功をもたらしたといえよう[72]。

図表5－1：資生堂の中国参入市場領域



出所：劉寧・上田隆穂「資生堂のグローバル展開における中国での成功」『マーケティングジャーナル』Vol.23、No.1（2003年）（通号89）、日本マーケティング協会、94ページ。

2008年３月、資生堂は2010年を最終年とする中国事業の３ヵ年計画を発表した。

それによれば、第一に中国売上高の７割を占める百貨店向け事業でブランド、オプレを全面刷新し、約700ヵ所ある百貨店のカウンターなども一新する。1970－80年に日本で功を奏した人気歌手や女優らとタイアップしたCMも始める。資生堂の中国事業は「オプレ」ブランドが中心の百貨店向け、2,500店あまりと取引がある専売店向け、近年始めたドラッグストア・スーパー向けで構成されている。計画では「オプレ」を全面刷新し、購買層の若返りをねらう。広告などマーケティングにも力を入れる。

第二は、子会社の資生堂投資会社内部に有力百貨店対応のプレステージ事業部を新設する。日本から輸入する資生堂ブランド商品の投入を増やすと共に、資生堂が中国で展開している複数のブランドを取りまとめて有力百貨店に売り込む。年間で10％台の売上高成長を目指す。

第三は、専門店向けに力を入れることである。新契約制度の導入で中小都市などの専門店網を拡げ、年間20～30％の販売高の成長を確保する。専用ブランド、ウララの商品群を拡充するほか、中低価格帯のスキンケア商品「ピュアマイルド（PM)」を売り込む。PM優良店には専用器具なども配置する[73]。

ドラッグストアや大型スーパー向けは香港に本部のあるワトソンズとの連携を中心に事業を拡大する。

2007年で600億円強の中国での売上を毎年約２割ずつ増やし、2010年には1,000億円を見込む。少子高齢化に伴い、日本国内の化粧品・日用品市場は大きな成長を見込みにくい。消費者の所得向上などにより高い伸びが続く中国市場で拡販に力を入れ、業績向上につなげる。

2008年３月、資生堂は中国で新たな専門店網を新設すると発表した。ブランドを限定することで、販売店側の初期投資を押さえ店舗網を構築しやすくする。すでに2,500店ある既存の専門店網と合わせ、２系統の専門店で2010年に5,000店の出店を目指す。成長市場の中国では国内勢が相次いで事業拡大に乗り出しているが、先行する資生堂は幅広い業態で需要をつかむ狙いである。

新しい専門店では普及価格帯（日本円換算で630－1,800円）のスキンケア化粧品、「ピュアマイルド」ブランドだけを取り扱う。店側も在庫負担も軽く店舗数を増やしやすくなるとみている。現地専用ブランド「ウララ」などを扱う既存の専門店では、2008年内にスキンケア化粧品「エリクシールシュペリエル」を発売するなど品揃えをさらに拡充する。

一方で、2005年には訪問販売が解禁された。これによって、米大手のエイボン・プロダクツなど訪問販売に強みを持つ化粧品メーカーの勢いが強まりそうである。これまでは、専門店で販売してきたエイボンが、各地で訪問販売を実施すると、地域密着が強みの資生堂には脅威になる可能性がある[74]。

資生堂は、2010年までに中国で年平均20％の成長を見込み1,000億円超の売上高を目指すが、専門店で年20～30％の高成長を達成し、中国事業全体で17％程度の営業利益を確保することを目

指す考えである。これによって、1兆5,000億円と日本の化粧品市場とほぼ同規模になった中国市場において、資生堂は消費者の多様なニーズに対応する体制作りを急ぐ。また、米P&Gや仏ロレアルのみならず、日本のコーセーや花王の傘下に入ったカネボウとの競争激化に対応しようとしている[75]。

（野村千佳子）

第2節　日清食品の対中国戦略

1958年、世界で初めて即席めんが安藤百福によって開発された。彼は8月に「チキンラーメン」を発売し、1948年に設立してあった中交総社を、1958年12月に日清食品に商号変更した[76]。同社は現在、即席袋めん、カップめんを主とするインスタント食品の製造および販売、そのほか食品事業を展開する日本を代表する食品企業に発展している。創業者である安藤百福の「即席ラーメンを世界に広げたい」という考えから海外進出も早くから始め、1970年7月には、最初の海外現地法人であるアメリカ日清を設立している。現在では、南北アメリカ、欧州、インドや中国に30社の海外関連会社を有するグローバル企業となっている[77]。

本節では、日本で開発された即席めんを製造・販売する日清食品が、なぜ、どのようにしてめんの本場である中国に進出したのか、そこでどのような問題に直面し、それらの問題をどのように解決し、現在に至っているのかを明らかにする。

1．香港進出から始まった対中国戦略

めんの本場である中国への日清食品の進出は、1970年代後半、日本からの香港への商品輸出によって始まった。しかしながら、この時期に円高が進展し、日本からの輸出は厳しくなってきたため、現地生産が考えられるようになった。当時の香港では、製造活動は工場ビルで行われていた。食品製造では100～150mの直線ラインが必要になるため、工場ビルは食品の製造工業にはあまり向かない。結果として、香港がメインマーケットであったにもかかわらず、シンガポールに先に製造工場を建設することになったのである。その結果、為替レートを考慮しながら、日本とシンガポールの双方から香港市場に商品が輸出されるようになった。

その後円高がさらに進み、製品の単価が安い割には嵩張る即席めんの物流コストを考え、日清食品は香港に工場を建設することを決定した。この頃になると、香港でも工業団地が開発されるようになり、1984年10月大埔工業団地内に日清食品の100％出資で、資本金1,800万香港ドルの現地法人日清食品香港有限公司が設立された。1985年12月に15億円を投資した第一期工事が終了し生産が開始された。この工場の敷地面積は5,750平方メートルで、延べ床面積は4,400平方メートル、工場の生産能力は年間約4,500万食であった。同社の海外工場として9番目であったこの工場には、カップめん用、袋めん用の製造ラインがそれぞれ1ラインずつ設置された[78]。

同社が香港に進出したのは、現地生産により原価を引き下げ、競争力の向上を図るとともに、

将来の中国本土進出に向けた橋頭堡とする狙いもあった。もちろん、香港で日本の即席めんメーカーが現地生産するのは同社が初めてであった。当時の香港の即席めんの市場規模は約60億円であった。日清食品は当時、本社とシンガポール日清から香港に輸出した即席めんを販売しており、すでにシェア68％とトップの座を占めていた。

日清食品香港有限公司が製造するのは袋めん「出前一丁」４種類とカップめん「カップヌードル」３種類、カップ入り「チャンポンめん」１種類の合計８種類であった。従来は１個50円から70円程度で販売していたが、現地生産で輸送費、倉庫費などがかからずコストが下がるため１個40円から60円程度と、約20％ほど値下げして販売することが可能になった。現地生産を開始した後は、シンガポールと日本からの輸出は中止し、現地で生産した製品に切り替えられた[79]。シンガポール日清はその85％の製品販売を香港に向けていたため、香港の現地生産によってその輸出先を豪州、中近東、南洋諸島、欧州へと拡大することになった[80]。

香港進出に当たっては、日清食品は日本人取締役２人を最初から常駐させる方針を打ち出し、工場管理者は現地人を起用している。従来は、海外事業部が主導権を握っていたが、海外進出のノウハウをほぼ蓄積できたとみて一段と現地化を進めることにしたのである。役員２人と現地採用した工場管理担当技術者は、工場の建設作業にも加わった。これは、米国やシンガポール進出に当たっては本社の技術部の人間を派遣し機械の設置をしたため、故障などが生じた時に現地の人間では原因が分からず対応ができなかった体験を生かしたものである。

1985年４月に工場管理を担当する技術者３名を採用し、この３名は５月上旬から日本の滋賀本社工場を中心に３ヵ月間の研修を行い、即席めんの品質管理や機械の補修、出荷、在庫管理について教育を受けている。工場稼動前の11月には、総務、労務、経理などの事務部門担当者４、５人と営業担当者一人を現地採用している。管理担当者の研修が成功すれば、これらの社員についても日本での研修を行うことにしていた。

海外現地法人の社員の研修を日本で行うのは、同社としてはこの香港工場が初めてであった。香港では現地で社員を採用してもすぐにより給与の高いところに転職したがる傾向があるため、実際に本社の実情を知ってもらい、会社に対する忠誠意識を植え付ける狙いもあったようである[81]。

日清食品は、香港での即席めんの現地生産と並行して、12月から即席がゆ、商品名は「清仔粥（チンチャイ・コンジ）」を香港向けに輸出し、中国での商品化の可能性を探ろうとした。これは、日本で販売しているカップ入り即席ライスの技術を応用し、朝がゆの習慣のある香港、中国向けに開発したものである。日本で販売していた即席雑炊とは異なり、香港のかゆはよく煮込んだものであり、のり状になっている。このため、同社は湯で戻した際、かゆがのり状に戻るように改良を加えた[82]。

1986年12月から香港の日清食品有限公司がカップめんを生産するのに合わせ、同社をヨーロッパ向け輸出の生産拠点としている。生産能力の３分の２程度を欧州向け製品の製造に振り向け、

1987年から輸出を開始する。輸出開始後２、３年目には年間2,000万食程度を欧州に出荷できると見込んでいた。

日清食品は英国、西独など欧州主要国にカップ入りラーメンの主力商品「カップヌードル」を日本から輸出していたが、日本産では価格競争力がないこともあって実績は芳しくなかった。とくに、1986年春には１ドル150円の円高になり、日清食品は日本からの欧州への輸出を停止させ、同年１月に稼動した香港の工場に輸出肩代わりをしたのである[83]。

香港での即席めん生産を開始したのを機に、日清はめん類の大消費地と期待される中国向けの即席めんの販売体制づくりを始めた。香港日清を通じて各省の食糧流通機関と交渉を進めていく計画で、中国人の専任の担当者を置いた。1986年に入って、同社は香港で生産する製品を香港の代理店を通じて、当面隣接する福建省、広東省を中心に販売し始めた。中国の所得水準が上昇するにつれて需要も膨れるとみており、この頃から将来は中国での現地生産にまでもっていくことを検討し始めていた[84]。

1987年７月に、日清食品は中国の上海市糧食局と即席ラーメンの製造技術援助契約を結んでいる。日清が専用の製造機械を輸出し、技術指導する。８月末に現地で機械を据え付け、９月から生産を始める。同社が中国向けに技術輸出するのはこれが初めてであった。将来は、同糧食局とラーメン製造の合弁会社を設立する方向で協議していき、残された巨大市場である中国への進出を10年単位の長期展望で市場開拓していくつもりであった。

このとき中国に持ち込んだものは、日本で「チキンラーメン」の生産に使用しているのと同じタイプの製造ラインであり、月産能力は300万食であった。中国ではスープが別で、鍋で炊き込む一般的な即席ラーメンは生産されていたが、「チキンラーメン」のようなお湯をかけるだけで食べられる製品はなかった。このため、中国側は日清から技術を導入することになったのである。契約によると、ロイヤルティー（技術指導料）は受け取らず、機械代金に上乗せする方式をとっている[85]。

1987年11月、香港日清は生めん、乾めん、パスタ類を生産する香港の有力食品メーカーである「永安食品」を７億円で買収した。工場が隣同士という地の利を生かして、今後は既存の製品に加え、カレー、チャーハンなどのレトルト食品の生産基地に育てていく考えであった。

香港での即席めんは、年間消費量は１人平均30食と日本の28食を上回るほど、普及していた。そのなかで、日清は圧倒的なシェアを誇っているが、人口550万人の香港では１人当たりの消費量も限界に近づいている状態であった。そこで　日清は即席めん以外の分野へも手を広げざるを得なくなり、製品の多様化を模索することになったのである。

香港では急速な経済成長に伴う所得水準の向上で、人々の食生活も多様化しつつあった。同社にとって新製品導入は急務だが、ラーメン工場のような大規模投資は大きなシェアが確立されていて初めて可能であった。香港では企業のＭ＆Ａは日常茶飯事であり、製品の幅を広げるためには「長期的な設備投資よりは企業買収の方が手をつけやすかったようである[86]。

日清食品は、1989年３月に、即席めん、冷凍食品、飲料などを手がける総合食品企業である香港の「ウィナー・フーズ」を買収している。ウィナー社を含めた日清グループは、香港市場での即席めんのシェアは90％近くに達していた。不況なき成長製品といわれたインスタントラーメンだが、次第に国内成長は鈍化している。これを打開するために、日清食品は「めんの本場」中国に狙いを定め始めた。

ウィナー社買収をはじめとする香港での体制整備はその足がかりである。「ラーメンの本場、中国に日本生まれの即席めんを逆上陸させる」という日清食品創業者の安藤百福氏の長年の夢は、大市場獲得という実利も含んでいたのである。成熟した日本市場から国という枠を超えて海外市場へ進出していくのは、農産物輸入自由化論議の高まりの中で、世界を舞台に攻めの経営の時代に入ったことを示している[87]。

一方で、日清は食品という狭い領域にとらわれず、経営多角化のためにＭ＆Ａ戦略を志向し始め、その戦略は即席めんから食品全般に移り始めた。このウィナー社の買収は、その第一歩でもあった。同社は1988年の秋に情報開発室を設けた。ここに、年間100件にのぼるＭ＆Ａ情報が入るようになった[88]。安藤百福の後を継いだ安藤宏基社長が目指すのは、「多国籍型の総合食品企業」である。同社長は、インドを含む東南アジア10ヵ国は将来、ECに匹敵する市場に育つが、香港はその中心となると考えていた[89]。

1990年に入ると、日清食品は香港法人２社に加えて、永泰食品有限公司と永安食品有限公司にそれぞれ約12億円、約８億円を投じて、即席めん、冷凍食品の生産能力をそれぞれ倍増する増設工事を行い７月に稼動している。香港は同社にとって、日本、米国に次ぐ大きな市場であるほか、欧米各国への輸出品の生産拠点にもなっていたからである。海外事業の中枢を担う基地に大型の設備投資をすることで、現地市場の開拓、海外への輸出を加速しようとした。

永泰食品は、1989年３月に日清が米国の大手食品メーカーであるベアトリス社から買収した香港最大の食品会社、永南食品有限公司の子会社である。これまでは永南と別々に中華惣菜の点心類の冷凍食品を生産してきたが、今後は永泰にこれらを集約し、さらに生産能力をこれまでの２社合計の２倍に引き上げることを考えていた。

また、この増設によって主力品の即席めんの生産を２拠点体制にする。レトルト（加圧加熱殺菌）食品、生めんを生産している永安食品に即席めんのラインを一台導入し、香港日清と合わせこれまでの２倍に当たる年間約8,200万食まで能力を高める。さらに、冷凍食品の生産を永泰に移管した永南にも、今後即席めんのラインを設置する予定である。香港は、1997年の中国への返還を前に、中国からの人口流入が進んでいた。日清は現地市場で即席めん（シェア99％）を始めとして食品の大手に成長しているが、今後も全般的に大きな需要の伸びを期待していた。香港を拠点にした即席めんと冷凍食品の輸出も欧米を中心に活発化するほか、1997年からは中国への食品輸出の窓口として活躍することになる[90]。

1991年初めまでには、積極的な事業展開の結果、香港の日清グループ企業は６社に上っていた。

その結果、同社は普通のラーメンのシェアは70～80%、カップラーメンとなると90%、日清グループで香港市場をほぼ独占している状態であった。この当時の香港日清は日清食品大阪本社の国際部内の南アジア総支配人室の管轄下にあった。しかし、その東南アジア総支配人室のトップである田中室長は永南食品の社長を兼務しているうえに、香港に在住していた。生産、営業の現地化を済ませた今、管理面での現地化に向けた布石を着々と打っていたのである[91]。

2．中国現地生産の開始

中国の即席めん市場は、1990年代に入ると急速に成長し始めた。中国の即席めんは袋めんが主流であったが、カップめんも急速に伸び始めた。そのため、現地の中小メーカーが台湾企業と合弁生産するケースも目立つようになった。日本国内の即席めん市場は45億食で、１%強の低い伸び率にとどまっている。これに対し、中国市場は日本の10～20倍の潜在需要があるといわれるようになってきた。単価の安い食品企業にとって人口の多い市場は魅力的であり、日本の即席めんメーカーは中国への本格参入を果たすようになってきた。

日清食品の中国での生産・販売は南から北へと進むことになった。まず、香港子会社の永南食品を通し、1993年７月に中国の大手商社３社と共同出資して新会社「珠海金海岸永南食品有限公司」を設立している。同社の資本金は約16億円で、51%を日本側、49%を中国側が出資した。広東省珠海市にある敷地約43,000平方メートルに建屋面積21,500平方メートルの工場を建設し、生産能力は年間２億香港ドル（約30億円）で、カップめん、袋めん、飲料などを生産する予定であった。

1994年８月、日清食品は同年秋からこの珠海金海岸永南食品有限公司を通じて、飲料事業を始めると発表している。飲料事業には1,700万香港ドルを投資する。当初は製造ラインを３本据え付け、国内向けに１本設置し、２～３香港ドルで販売する。３年後を目途に4,000万香港ドルの売上を目指す。５年後を目途に、中国で100億円規模の売上を目指し、拠点作りを急ぐというものであった。同社は、需要の拡大が見込める中国市場で主力の即席めんだけでなく、飲料の製造・販売も手がけることで経営基盤を固めるのが狙いであった[92]。珠海工場は1995年３月に生産を開始した。

1994年１月、日清は香港の子会社と中国企業３社、日系商社と組み、同社の中国２番目の合弁会社となる「広東順徳日清食品有限公司」を広東省順徳市に設立している。資本金は7,000万香港ドルで、出資比率は香港日清飲食品有限公司が50%、広東省食品進出口集団公司が25%、順徳市北滘経済発展総公司が５%、卸売業者の香港有成行弁館有限公司が10%、伊藤忠商事が10%である。約56,400平方メートルの敷地に12,000平方メートルの工場を建設し、袋めんとカップめんのラインを１本ずつ据え付け、２億食の生産能力を有する。同工場は、1995年12月に稼動し始めた。初年度販売目標は30億円であった[93]。

1995年２月には、日清食品は上海において国営企業の上海梅林食品公司と合弁で「上海日清食

品有限公司」を設立し、即席めんを製造・販売している。資本金10億円のうち、日清食品が60%、上海梅林食品公司が30%、三菱商事が10%を出資している。上海市内の５万2,000平方メートルの敷地内に約１万9,000平方メートルの工場を建設している。即席めんの製造ラインとしてカップ用と袋用、それぞれ２本ずつ設置、カップ容器と包装資材の製造ラインなども据え付け、一貫生産体制を整える[94]。上海は沿岸の経済発展のまさに拠点で、商品のショーウインドーともいうべきものであった。

1996年８月に、第一期工事として投資額15億円の即席めんの製造ライン２本が完成し生産が開始された。工場の稼動に合わせて、中国国内で即席めん事業が本格展開された。初年度販売目標は２億食強で、すでに稼動している広東省の２工場と合わせて年間４億食を販売する計画であった。同年９月に袋めん「出前一丁」６品目が上海市と周辺地域で発売された。内容量は78グラムと100グラムの２種類とし、希望小売価格は1.7元（約24円）と2.5元（約36円）であった。発売と同時にテレビCM、雑誌広告などを集中展開して知名度を高める。新工場ではカップめんの製造準備も進めており、袋めんの販売動向を見て投入する考えであり、即席めん販売量をこれまでの２倍に引き上げる計画であった[95]。

1995年12月には、さらに南から北へと全国市場を押さえるべく、日清食品は北京の中糧糧油出口公司などと合弁会社の日清中糧食品公司を設立し、既存の会社とともに中国全土で販売を強化しようとした。1998年７月には同社工場が稼動し始めた。同社の販売エリアは北京を中心に、天津や大連など周辺都市も含むものである。同エリアの需要は年間約15億食である。30名を配置し、そのうち10人は問屋向けの営業を担当する。残りの20人はアルバイトで雇い小売店に出向き商品陳列など売り場作りを指導したり、特売の補助をしたりする。北京を中心とする北部でも販売体制の構築を急ぎ、その後は内陸部に販売を広げていく方針であった[96]。

この時期、中国の即席めんの市場は急速に伸びて、1993年の１人当たり消費量は２、３食に達したと見られる。これは、日本の市場規模の約60%に当たる年間30億食に達したことになる。この発展を受けて多くの外国企業が参入し、スーパーの食品売り場などで激しい競争を演じている[97]。

同時にこの時期になると、日本の即席めんメーカー各社は、現地需要の開拓のみならず、低コストの材料調達の両面から、急速に経済成長するアジア地域に事業拡大の活路を見出し始めている。この背景には、日本におけるバブル崩壊後の量販店などによる価格破壊によりコスト引下げ競争が激化していることがある。とくに中国は、日本国内の低価格化の進行を受け、コスト削減を迫られるようになった。同時に、消費者の間にあった海外産の原材料に対する不安が薄れていると判断し、人件費、原材料費ともに安いアジア各国からの原材料調達ルートの確保を急いだ。

日清食品はカップめんに入れる乾燥ねぎを中国から輸入し始めていた。同社は、1995年12月に現地農業組織との合弁で「山東日清食品公司」を設立した。日清が65%出資して、この工場は1996年４月に稼動した。現地の農家と契約して野菜を調達し、冷凍乾燥（フリーズドドライ）の

拠点とする計画であった。完成品のほとんどを日本向けに供給し、日本での需要動向を見ながら生産能力を２、３年以内に２倍に引き上げる。投資額は７～８億円になる見込みであった。原材料費、人件費ともに国内に比べて安価な中国での生産を増やすことで、コストの削減を進め、競争力を高めることを狙っていた。

1997年現在、日清が年間に調達している乾燥野菜の約20％に当たる300トン程度を山東日清で生産した。キャベツ、ネギ、ニンジンの三種類を生産し、さらにほうれん草などの葉菜類を中心に種類を拡大しようとしていた[98]。

山東省は北京と上海の中間に位置するため、両拠点への原料を供給するという考えであった。上海工場や北京工場など中国の生産拠点も順次活用する。これによって、日本の野菜を使った具材に比べ、20～30％以上は安くなることが期待された[99]。

こうした中国での具材の調達は、日本国内でのデフレ圧力が進むにつれてさらに進展した。例えば、2002年１月に発売された日清のカップめん「焼豚屋　醤油だれラーメン」は、チャーシューメン５枚入りのボリュームを訴えたものであるが、価格は250円に抑えていた。使用する焼き豚とネギは、すべて中国で加工して小袋に詰めてからに日本に輸入される。この価格は、日本の工場ではめんと中国から運んできた完成品の具材をカップに入れ、密閉するだけになったために可能になった。

めんの具材は、小袋詰めは異物混入の有無など一定以上の品質管理が必要なため、手作業で袋詰めする製品もあることから、日本で手がけると人件費がかさんでいた。すでに、加工までを海外で手がけているうえ、中国の生産・品質管理技術が向上していることから、完成品までの生産移管の方がコストの削減効果が高まると判断した[100]。

中国での具材生産が活発化したため、日清食品は2005年１月、中国・上海市に食品の分析や検査を手がける子会社「日清（上海）食品安全研究所」を設立し、15人ほどのスタッフで2006年11月から業務を開始した。検査する内容は残留農薬・動物薬、微生物汚染などであった。資本金は480万ドル（約５億2,000万円）で日清食品が全額出資した。日本国内の食品安全研究所で開発した技術や分析法などを使い日本国内と同様の基準で検査する。例えばエビの場合、生状態と製品段階のフリーズドライ状態の両サンプルを用意し、過剰な抗生物質などに汚染されていないか調べる細かさである。これまで原材料はすべて同社の食品安全研究所で検査していたが、中国産は上海で検査に合格した原材料だけ輸入する体制に変更する。それを、もう一度草津研究所で最終確認し、国内工場で使用する２元チェック体制を敷いている。こうして輸入する前に安全を確認し、生産・販売計画に与える影響を少なくしようとしたのである。

検査業務のほかに、現地の原材料メーカーなどに工程管理や技術の指導をして、仕入れる材料の品質を高める。将来は日清食品以外の食品メーカーも検査や分析を受託し業務を拡大する計画であった。日本で2006年５月に施行された新農薬規制「ポジティブリスト制度」に対応した分析手法などを導入し、中国でも原材料の品質管理体制の強化を図る[101]。

また、中国の主要都市では消費者の購買力が高まり、カルフールやイトーヨーカ堂など外資系の量販店で、値段が高くてもきちんと包装され、衛生的な食品を求める人々も急増した。日本の最先端の設備や技術を導入し、安全でおいしい商品を提供しないと勝ち抜けない時代に突入したといえる[102]。

日清食品は、1994年10月には、海外での売上高を2000年に、当時の２倍強に当たる10億5,000万ドルに拡大する事業計画を発表している。同社は、1990年にスタートさせた長期経営計画「Nプラン5000＆500」、つまり2000年にはグループ売上高5,000億円、経常利益500億円を肉付けするもので、アジアや米国での即席めん、カップめん需要が順調に拡大するのに対応し米国、タイなどに新たに工場を建設する。国内市場は成長が見込めないため、海外市場開拓を強化する。海外売上高は1995年３月見込みで４億8,000万ドル、これを10億5,000万ドルに拡大する。地域別には北米が４億2,000万ドル（1995年３月期２億5,000万ドル）、中国が３億ドル（同１億2,000万ドル）、東南アジアが１億3,000万ドル（同3,000万ドル）とし、その他を２億ドル（同8,000万ドル）に引き上げようとするものであった[103]。

日清食品は1998年初めに、中国での４つ目の合弁工場となる北京の「日清中糧食品公司」の工場が稼動するのに合わせて、北京を中心とする北部での即席めんの販売を強化し、その後は内陸部にも販売エリアを拡大しようとした。問屋向けの10名の営業マンに加え、小売店の販売を補助する専門の担当者をアルバイトで雇って配置し、小売店に出向き商品陳列など売り場作りを指導したり特売の補助をすることによって、流通の末端まで目を配る体制を作った。カップ焼きそばも投入し、需要を喚起しようとした。初年度は5,000万食の販売を見込んでいた。

袋めん「出前一丁」やカップめん「カップヌードル」に加え、1998年８月からは上海ですでに販売しているカップ焼きそば「UFO」も投入する。カップめんは4.5元（約72円）と袋めんの倍以上であるが、需要が伸びるとみて、早期にブランドの認知度を高める考えであった[104]。

３．中国における流通・販売戦略

日清の中国市場開拓においては、日本で想像していた以上の問題に直面した。ここでは、中国での現地生産を開始し、本格的に中国市場に参入した日清食品は、どのような流通・販売を現地で行っているのか、上海日清を中心に考察する[105]。

まず、中国における即席めん市場の特徴から見ていこう。中国の即席めん市場では、日本市場とは異なり垂直的に３層くらいに分かれて企業の競争が展開されている。上層は全国的なトップメーカーで、スーパー、GMS、コンビニエンス・ストアなど現代チャネルを中心に販売しているものである。2005年頃までには、市場シェアで１位が康師傅、２位が華龍日清、３位がユニプレジデント（統一企業）、４位が韓国ノーシンとなっている。これら全国的なメーカーの下に、市レベルで活動している有力なものが20～30社存在するといわれる。さらに、各地域でのみ活動する地場企業が何百社と存在する構造となっている。

中国における即席めん市場の特徴としては、価格帯が一般に低いことがあげられる。中国のインスタント食品に対する嗜好は低価格志向で、そのため袋めんが中心となっている。また、日本では価格は横並びになっているが、中国では垂直的なピラミッド構造になっているといわれる。日清食品の製品では最低価格は、1.3元が最低であるが、3元、5元のものもある。しかし、田舎では0.7元以下のものしか売れないし、0.5元で販売されているものもある。こうした低価格の販売は、日清ではコスト上不可能である。日系企業の工場はそれなりのスペックを持ち、選定するのは都会なのでどうしてもコストは高くつく。もちろん、将来的には農村の所得が上昇すれば問題は解決すると思われるが、現実には格差は拡大しつつある。

製品政策についてみると、日清食品の中国での販売中軸ブランドは、「UFO焼きそば」「カップヌードル」、そして袋めんの「出前一丁」である。これら以外にも、現地向けの商品が開発されている。これは現地向け味つけ、現地向けブランドのふたつの方向で行われた。容器めんの焼きそばや縦型のカップめんなどの低価格商品を開発している。出前一丁でも中・高価格帯に属するので、別に現地向け低価格ブランドを20%程度開発している。

中国では市場の地域別の特性も強い。その理由は、第一に同一市場内においては沿岸部と内陸部で収入の差が大きいこと、第二は地域間で教育レベルの差が大きいこと、そして第三は民族的な差よりも、同じ漢民族でも地域の差・文化的差が大きいことである。例えば、民族は55もあり言葉や食文化、価値観が異なる。中国市場は、浙江省を含む華東、遼寧省、黒竜江省、吉林省の東北3省、新疆を含む西北など、大体7ブロック位に分かれるといわれる。そのため、ひとつの商品ですべてをカバーすることができないので、マーケティング戦略は細かく立てていかないと成功しない[106]。

辛味を例にとっても、唐辛子に油をまぜていためる「シャーラー（香辣）」、舌がしびれるほどの「マーラー（麻辣）」、そして酸味のある「サンラー（酸辣）」がある。また、日本ではラーメンは味噌、醤油、塩といった味の分類があるが、中国では即席めんのフレーバーについては基本的にはビーフ、ポーク、チキン、シーフードといった具合に分類される。基本的に牛肉フレーバーが中心といえるが、西北ではイスラムのためヒツジが中心となり、イスラムの儀式に則った処理をしたことを示す「ハラル」表示が必要であり、工場はその認定を受ける必要がある。華東では家禽、豚、アヒル、広東へいくと海鮮といった具合に好みが大きく異なっている。

パッケージのデザインなどの外観やネーミングについても、こうした地方色の問題がでる。カップヌードルは、香港では「合味道」と名づけているが、中国内では「開楽杯」となっている。北京語でいけば一般的には問題ないが、広東語ではうまくいかない。日本では白など落ち着いた色を包装に使うが、中国では赤や金色など派手な色が人気である。商品名も商品の特徴を表すものより、食べると幸せになることをイメージさせるネーミングや縁起良い言葉との語呂合わせなどが好まれるという。

例えば四川省では、重慶などでは辛味、ネーミング、デザイン、色の感覚などが異なる。その

結果、四川省など地域の消費者の嗜好を考慮しためんも急増している。人口１億人を擁する四川省をターゲットに2003年夏に発売したカップめんは、同省のしびれる辛さを取り入れた「麻辣（マーラー）」味にした。日清の開発担当者らは重慶市などで、何度も辛い料理を食べて地元の人々に好まれる味を日夜追い求めたという[107]。

次に、販売ルートの問題についてみよう。上海日清では図表５－２に示されているように、13の営業単位があり、営業所に駐在員を配置している。華東市場のみで１億人の市場であり、テリトリーとしては日本の２～３倍となる。

現在の中国では、販売ルートには大きく現代チャネルと伝統チャネルの二つが分離した形で存在する（図表５－２参照）。上海日清もこれに対応した営業活動を展開している。現代チャネルというのは、2000年以降急速に発展したスーパー、ハイパーマーケット、チェーンストア、コンビニエンス・ストアおよびディスカウント・ショップである。

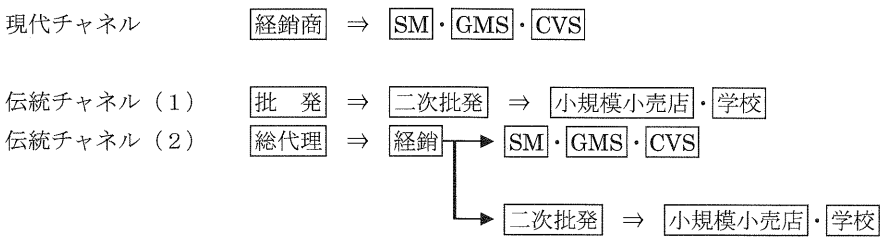
近年、この現代チャネルが拡大している。10年前には沿岸部では現在チャネルと伝統チャネルは２：８であった。これが、現在では上海のような沿岸の大都市では５：５、その他では４：６くらいになっている。しかしながら、内陸地へいくと現在でも２：８あるいは１：９である。

現代チャネルは、最終的には消費者を対象にしており、「食」単位でビジネスを行う。そのため、日本と同じように単食値引き、マネキン、試食、サンプリング、大盛販売、景品付き販売などを販売促進として行っている。しかし、消費者の要求はエスカレートするので、ザーサイをつけたり、食品に関するもの、タッパウエアのようなものをつけたりする。また、これら現代ルートでは掛売りが一般的である。

現代チャネルは近年急速に発展したもので、スーパー、ハイパーマーケット、コンビニエンス・ストアなどの間に役割分担ができていない。また、顧客も成熟していないため、価格にきわめて敏感である。そのため、これらの近代小売業は経営上問題を抱えている。

例えば、現代チャネルの代表的なチェーンストアも次のような問題を抱えている。それは、チェーン店を擁していながら、本部の管理能力が極めて弱いことである。これは、店舗を急増させたため、チェーンストアの管理ノウハウを十分蓄積していないことによる。管理ノウハウが確

図表５－２：中国における日清食品の販売ルート（現代チャネルと伝統チャネル）



注：伝統チャネル(2)は、広東順徳日清食品のみである。
出所：上海日清食品有限公司・広東順徳日清食品有限公司・珠海市金岸食品有限公司の「会社概要」。

立する前に多くの店をつくったこと、他社に対する競争上フランチャイズ・システム（FC）を導入し、店舗の増加のため加盟料を安くしたり、加盟店に仕入れを自由にさせたりしたためである。加盟店の自由仕入れは、メーカーサイドにとっては難しい問題を提起する。

GMS、スーパー、チェーンストア、コンビニエンス・ストアはそれぞれが顧客を集めるために安売りを行う。安売りをすると利幅が薄くなるので、２つの結果が生じる。①安く売って顧客が集まらないと、メーカーにとっては貸し倒れになる。あるいは、②うまく顧客を集めても、利幅が少ない。そのために、新しい店を増やす。必要な資金はメーカーから得ようとする。その代表的なものがリース・チャージ（導入料）である。また、導入と陳列は異なるため、陳列そのものとその場所によって、さらに異なる費用を要求する。これは、小売側が売り場を持って、それをメーカーに貸しているという考えに基づくものである。そのため、新店に商品を導入する費用、それを管理する費用、JANコード、コンピュータ処理料などの費用をメーカーに要求する。そして、資金力のあるメーカーには８ｍの棚を全部与えるといったことも生じる。

GMSやコンビニエンス・ストアには、メーカーは導入料を払っても棚に自らの製品を陳列してもらわなければならないことになる。本部の強制力がないので、統一的な販促を打っても、本部で商談により商品を導入しても、各店舗にその商品を導入するのは難しいという問題が生じる。本部への導入のみならず、個店の棚に陳列される必要が生まれた。そのために、スーパーなどのチェーン店の個店をフォローする自転車部隊であるフィールドマンの存在がある。彼らは基本的には自転車で、遠いところには電車やバスで通い、「この商品は本部に導入されているので、注文して下さい」といって、店の責任者にペン、タバコ、サンプルを提供して個店別に商品の導入を促進する。ここでは、上海人出身者がパートとして働いており、上海語しか通じない。そのため、フィールドマンは上海人でなければならない。

また、フィールドマンは現金を取り扱わない。スーパー店舗を回って、「本部に導入されているので、商品を店舗にも置いて下さい」といって、販売活動を行うのみである。そのため、次に述べる地場ストアへの直接販売と比べると仕事は易しいので、彼らの給料は月額800元くらいである。もっとも、この多くは国営企業に勤務していたいわゆる自宅待機者で、国営企業が保険料を支払ったり、国が最低の補助を行ったりしているため、実際には400元くらいは国から補助を受けている形になっている。

一方、伝統チャネルは自由市場問屋を中心にしたものである。大きな都市の市場には１次問屋が集まっている。上海では10区、10県に分かれているが、これらにある小規模な市場には２次、３次問屋が存在している。こうした構造は、都市周辺でも農村でも同じ形態である。日清は、この市場にある１次、２次、３次問屋を相手に販売を行うが、ここではケース単位の販売となる。

上海にも何ヵ所か自由市場があるが、土地開発によって立ち退きせざるを得なくなっている。これらの問屋は間口２～３間の小規模なものであり、かつては国営であったが、最近は個人商店へと移りつつある。ここでは、取引の基本は現金取引であり、小規模のため夏は昔の日本のよう

に清涼飲料を取り扱っている。信用もなく、銀行から借入れができない状況である。

また、伝統的なスーパーはかつて国営であったが、現在は民営化されている。しかしながら、その管理は悪く、レジが3、4ヵ所しかないといった小規模でもある。顧客は次第に外資系のスーパー、ハイパー、コンビニエンス・ストアに向かっている。また、上海市は政府の政策として市場はつぶし、小売店を救済するためにコンビニ化する方策をとっている。

これらの地場スーパーなどの店舗向けには、日清では1次、2次問屋に商品を扱ってもらう。1次問屋については、直接日清の意思を反映することができるが、数の多い2次問屋については難しいと考えられる。1次問屋については、例えば500ケース注文で値引き1%、あるいは現物10ケースをつける、1年何ケースつける、3ヵ月間で注文するとこうする、といった形で販促をする。1次問屋は、2次問屋など相手に出向いて行って営業を行い、自らの力を発揮してルートを開発している。

現在有力な1次問屋は、上海人が多く経営している。彼らのバックグラウンドとしては、国営企業の配給センターの官僚であったり、自ら飲食店などを経営していたりした人たちである。そのため、彼らは経験があり資金が蓄積されている。なかには、海外に親戚がありそこから資金援助を受けて始めた者もあったり、ある程度の知識を持った人たちもいる。例えば、大学の教員などもこうした商売の方が収入が多いと、この分野に進出したりしているという。

一方、2次問屋はその数が多いので、なかなかコントロールが難しい。1次問屋が行商をして販売するのに対して、2次問屋は顧客が来るのを待つ座売りを行っている。また、これらへの販売については、日清製品を安売りしないように現金化しにくい扇風機、布団・枕、自転車、さらには配達用の自動車などを販促のためにつける。また、商品の発表会を行っている。このとき、商売人にとって楽しみとなる高級レストランで食事会を開催し、メーカーとの情報交換を行う。また、抽選会を催し、注文量に応じて抽選券を発行し、1等賞としてテレビなどをつけている。

市内では百貨店以外に地場ストアがある。改革・開放政策以降、この地場ストアが台頭してきた。これらはタバコ、醤油、コメなど日常的な食品を売る店であり、これらの店は自由市場から仕入れる。地場ストアは、田舎出身の男性が出稼ぎにきて、その奥さんが小さい店を開くといった形のものが多い。そのため、販促としてはケースのなかに、チューインガム、コーラ、ティッシュ、トランプなどを入れる。また、返品も受ける。この地場ストアは、多くの場合問屋以上に教育レベルも低いので、商品特性など説明しても通じないし、田舎の出身なので言葉も通じないことがあるほどである。そのため、①製品を購入するといかに得か、②2次問屋に出向かなくてもメーカーが持ってくる、③返品の受付けなどを強調する。もちろん、取引はリスクを伴い、回収の問題が生じやすいので、現金取引である。

この地場ストアに自社の製品を陳列させるのは、至難の業であるという。というのは、小規模な地場ストアでは棚が狭く1品目1ブランドしか選択されないからである。1位のブランドになって地場ストアに入るか、逆にいえば地場ストアに入らないと1位にならない。これらの地場

ストアではコーラであればコカ・コーラ、ビスケットやヨーグルトはダノン、即席めんは康師傅といった選択になってしまう。

そのため、日清のような2位以下のメーカーはどうやって地場ストアに入り込むかが重要になる。日清の場合は、自転車部隊と呼ばれる販売部隊を擁している。1人300店を担当し、トップのものは1ヵ月50ケース、年間600ケースを販売するものもいる。もちろん、賃金は康師傅以上に支払い、1人1,000～1,500元を支払う。市内はオートバイが禁止されているため、自転車の後ろにサンプルを積み、置きまわり、セット販売を行う。

地場ストアは、自転車部隊と呼ばれる外省人が担当する。フィールドマンが、各店に本部に対して注文をしてもらうのに対し、彼らの仕事は1日約30店を回り、個別店舗に現金で直接販売するものである。これは極めて過酷で上海人はできないので、給与も月額1,400元と高くなっている。

また、中国では、大学、高校、中学といった学校が市場として重要な役割を果たす。というのは、例えば大学では学生も教員も学内の寮や住宅に住むので、1万人、2万人の規模になり、一種の街を形成する。これらの学校は、上海日清の売上げの25%から30%を占めている。

それでは、広告活動はどのようになっているのであろうか。広告活動については、かつてはTVコマーシャルが非常に効果的であったといわれ、現在も広告の主流になっている。とくに1990年代半ばまでは、中国ではまだカラオケなどもなく、マージャンも禁止されており、夜の楽しみは余りなかった。そのため、家族全員がテレビを観ていたので、情報源としてのテレビの役割は非常に大きかった。しかし、最近ではTV広告に昔ほど効果がなくなってきた。これはモノがあふれてきたため、簡単に消費者に広告品を刷り込むことはできなくなってきたことによる。さらに、都市を中心にインターネットなどの新しいメディアが発展してきたことも大きな要因といえる。

そのため、上海日清では最近、テレビ広告は行っていない。テレビ広告は、上海地域のテレビ局もあるが、CCTV（中央電子台）が中心である。CCTVは全国チャネルを持っているため、現在ではゴールデンアワーの広告は入札であり、何千万元（億単位）と高価になっている。また、広告時点で、商品が店頭に並んでいないと空打ちになる危険性もある。上海日清も、ブランド作りを行う上で、テレビ広告が重要であると考え、当初は売上高対比30～50%（日本では7～10%が限界）の投資を行っていた。しかし、現在ではインターネット、街頭バス、ビルボード（これも高価）などを使っている。資金力のある康師傅は、依然としてテレビ広告を行っている。この結果、広告による差がつき始めていると見る向きもある。

最後に、人的資源に目を向けてみよう。生産工場の従業員については、高校新卒を採用していない。地方から出て来るパートの派遣社員を中心に雇用している。給与は最低750元である。正社員は工場のオペレーターで、地元出身が多く20%位を占めている。現在では、工場自体が内陸へ移動しつつある。そのため、夏場など募集しても集まりは悪い。安徽省や湖南省からの人が多く、彼らはアパートに何人かで住んでいる。ワーカーは女性70%、男性30%である。

工場に比べて、営業のほうが人の動きが激しい。営業は１年契約で、能力がなければ契約更新をしない。そのため、１年間に半分位が退職する計算になる。営業は誰でもできるように見えるが、消費財を販売する優良営業マンは中国では不足している。優秀な人材は、上昇していく。営業は男性が圧倒的に多い。一般的に女性のほうがよく働き、管理部門は女性が多い。一般的には、女性のほうが問題をあまり起こさないようである。

４．グループ化による競争の時代へ

日清食品は、日本、米国に次ぐ第三の大型市場として、1990年代半ばに中国での展開を本格化させた。同社は、当初中国では自社ブランドを前面に押し出し、独自の戦略を展開した。これは日本や台湾から情報が流れており上海や広州では認知が高いと自信を持ち、「開杯楽面（カップヌードル）」と袋めん「出前一丁」「トップラーメン」の自社ブランド３品目を広域展開しようとした。このため、中国のナショナル・ブランドを目指し、同社は内陸部などに10ヵ所前後の販売拠点を構えるための思い切った投資をする考えであった[108]。

中国における即席めんの市場規模は、2000年で前年比約７％増の約160億食であった。2001年は約178食、2002年には190億食となった。2005年には中国の消費量は442億食となり、世界の消費量856億6,000万食の半分近くを占めるまでになっている[109]。

しかしながら、この急拡大する中国の事業展開では、日清食品は遅れをとったといえる。先行するのはサンヨー食品で、同社は約33％出資する頂益が30％強のシェアを握り首位を走っている。これに対して、東洋水産は、海南省の「味の市」を除いて、すでに知名度を持つ他現地ブランドでの生産を優先させている。交通網などの物流インフラが遅れている中国では、自社で流通を手掛けるリスクを抱えるよりも、「すでに食品流通網を持つ現地企業に頼ったほうが得策」と判断した。自社ブランド展開は、OEM 生産が軌道に乗ってからと考える２段構えの戦略を採用した。

日清食品はその大規模な投資にもかかわらず、中国国内でのシェアは１ケタ台にとどまっていた。そのため、日清食品は2001年10月、中国や香港に展開している企業を統括する持株会社「日清食品（中国）投資有限公司」を上海に設立し、中国全土の活動を集中的に管理し、競争力を高めようとした。この会社の資本金は、3,000万ドルで日清食品が全額出資した。この持株会社は各法人の合弁先などから株式を取得し、上海、北京、広東など中国７法人、香港５法人の計12法人の経営を統括する。この持株会社が製品開発やマーケティング戦略を統一し、香港を含めた中国での売上高を５年後を目途に2000年度の2.5倍の500億円に引き上げようとした[110]。そこで、2001年に設立された中国統括会社が軸になって、中国の全体戦略を描く体制に切り替えたのである[111]。そのため、2002年春を目途に開発や営業などの担当者数人を派遣している。90％前後のシェアを持つ香港で得た利益を中国本土での販促費などに投入し、中国市場の本格開拓に乗り出している[112]。

こうした考えのなか、2003年５月、日清食品は従来の中国での事業戦略を大きく転換する発表を行った。日清は、数量で世界最大に育った中国市場で従来の単独進出路線を修正し、台湾最大手の統一企業（台南市）と中国で合弁企業を始めるというものであった。日清は1993年に中国に初めて進出し、これまで単独で市場開拓を進めてきた。上海地域では30％近いシェアを握るなど一定の成果を出した。にもかかわらず提携に踏み切ったのは、中国市場の急速な成長で全国展開に時間をかけていられない状況となったからである。最も、即席めんの「パイオニア」という自負がある日清にとって、単独路線の放棄は容易な決断ではなかった。

日清は1999年に、中国市場でトップシェアを持つ台湾系の即席めんメーカー、頂益（開曼島）控股（その後康師傅控股に社名変更）との提携を見送っている。当時の頂益はアジア通貨危機の影響などで資金繰りに行き詰まり、出資を伴う提携先を探していた。日清にも声がかかったが、検討する時間的余裕がなかったこともあり断った。結局これに応じたのが、サンヨー食品であった。同社は、約175億円を出資して頂益の株式約３分の１を取得した。

中国で販路開拓に苦戦していたサンヨー食品は提携を機に自社工場を閉鎖し、生産やマーケティングのノウハウを頂益に提供することで市場を共同開拓する方針をとった。この戦略は成功し、提携前には過剰投資などで赤字に陥っていた頂益の即席めん事業の最終損益は、2002年度には約80億円の黒字を計上するまでに回復した。

また、1996年頃までには、東洋水産が三井物産、華人資本集団のケリー・グループとの合弁で、四川省に即席めん工場を建設する計画を明らかにしている。年間１億5,000万食の生産体制を確立する予定で、日本メーカー同士の競争激化が予想され始めた(113)。

中国では、欧米系や台湾系の企業が先行しており、「いま手を打たなければ成長市場に乗り遅れる」との危機感があった。同時に、単独で生産・販売網を中国全土へ展開するために時間がかかりすぎると、日清は統一との提携を決めたのである。

そのために、営業インフラを持つ地元メーカーと技術を持つ日系メーカーが組んだ場合の効果とが大きくなることが期待された。日清は、統一企業と連携することによって、中国でのシェアはサンヨー食品が出資している康師傅控股に次いで金額ベースで20％弱となり、中国に９つの即席めん工場を持ち、営業スタッフも約１万人に上ることになる(114)。

しかしながら、2003年10月に入ると、日清食品は統一企業との中国での資本・業務提携に関する基本合意を解消すると発表している。日清は、統一企業のグループ会社である昆山統一企業食品へ11月に10％出資することで合意していたが、その後の出資比率引上げなどで折り合わなかった。このため、日清食品は再び中国市場開拓については単独でいくのか、現地企業と提携するのか、両方の可能性を探ることになった(115)。

結局、2004年４月、日清は中国の即席めん２位の華北華龍麺業集団公司（河北省）と資本・業務提携することで基本合意した。華龍は全土に16の工場と120の営業拠点を持ち、従業員数は１万4,000人で、2003年12月期の売上高は約30億元（390億円）、純利益は約２億元（26億円）であっ

た。２年後の株式会社化と株式上場を計画していた。また、河北省は小麦の産地でもあり、同社は製粉も行っている企業で、日清は原料も華龍から半分位を購入することができた。

河北省への日清の提携による進出の背景には、いくつかの問題が存在していた。まず、物流コストの問題があった。上海から重慶まで3,000kmも離れており、物流コストは商品価格の10%にもなり、武漢でも８%であった。物流コストは３%以下でないと、工場を建設するまでその市場に踏み込めないといわれる。しかしながら、自ら市場開拓は難しいと判断し、現地企業に依存することに決定したのである。いうまでもなく、現地での製造コストは安い。さらに、地方は減税や福利の削減など産業誘致を行っていたが、その恩典を受けるのは、国内資本のみで外資は排除されていた。

物流については、コスト以外の問題も存在した。日清食品は、三菱商事や菱食など三菱グループが51%を出資して設立された上海良菱を使って、企業や商業施設に販売している[116]。しかしながら、日系企業を利用する場合はコストが高く、しかも沿岸部の高速道路網の部分のみがカバーされているにすぎない。問題は、高速道路網を降りてからであった。とくに、トラック定期便があっても、帰り便がないという深刻な問題がある。

華龍が日清食品に提携を打診してきたのは、2003年秋であった。中国市場で、華流は創立８年目の若い企業であったが、年率40%近くの高い成長率で、最大手の康師傅を猛追中であった。また、全国全土に工場を持ち、内陸部にも販売網が整っている。金額ベースでは華龍はまだ半分程度の約400億円であったが、販売数量では53億食と康師傅の65億食に迫る勢いであった。康師傅にはサンヨーが約33%を出資しており、華龍もさらなる追い上げのためには日本メーカーの商品、技術力の導入が不可欠であった。日清が品質管理、マーケティング、商品開発で全面協力し、生産の効率や安全性を高め、中価格帯の商品をてこ入れする。華龍の中価格ブランド「今麦郎」に日清のノウハウを詰め込み、康師傅を追い上げるというものであった。現在の400億円の年商を2008年度には1,000億円に増やし、純利益はその６%を確保するとした[117]。

日清食品にも華龍の申し出は渡りに船であった。同社は価格や商慣習の違い、国土の広さからくる物流、営業の困難さなどで苦戦が続いていた。とりわけ、華龍は日清の苦手な低価格帯では競争力を持っていると判断したのである。2003年秋、統一と提携合理を解消したばかりであったし、もともと日清は華龍の成長性に注目していたこともあり、交渉開始から約半年で両者はスピード合意に至った。

日清は華龍が近く実施する増資を引受け、当初の19.9%から３年後には33.4%、約200億円を出資し、グループ化する。華龍は増資後、社名を「華龍日清食品公司」に変更し、商品表示にも「華龍日清」の社名を使用する。日清は取締役２人を送り込むほか、生産技術、品質管理、マーケティング、商品開発などで全面的に技術・ノウハウを華龍に提供し、華龍の競争力を大幅に高める。

華龍の中国での即席めんのシェアは袋めんを主体に約20%、資本・業務提携をてこにこれまで手薄だった中高価格帯商品での品揃えを強化し、約30%強のシェアを握る康師傅を追い上げる。

そのために、華龍は増資で得た資金で、新たに中国内に５つの新工場を建設するなど生産能力を30%引き上げる。

日清は華龍に「出前一丁」など日清単独ブランド製品の生産も委託する。華龍の協力を得て中国の全域に販売網を整備し、自社製品の販売増につなげる。日清と華龍は、2006年～07年ごろにはグループで中国内シェア１位を目指すとしている。また、両社合わせると世界でのシェアは中長期目標であった15%に達する。今後は、日清が得意とするカップめんでも攻勢をかけると見られ、さらに内陸部での発展も期待され、華龍の販売網を使って拡販し、袋めんとともにアジア諸国への輸出も検討する[118]。毎年20～30%のペースで市場が拡大し、2010年頃には500億食を超えるのではないかと推定される中国でトップを取らないと、アジアでのトップはあり得ないとの考えであった[119]。

華龍との提携によって、日清は北京日清および山東日清は役目を終えたと判断し閉鎖した。今後は、華龍との合弁会社を利用して、内陸部を中心に全国市場を制覇する予定である。同時に、従来合弁を組んでいた珠海や順徳では合弁を解消し、独資として独自に活動を行う体制をとった。

５．課題と展望

最後に、日清の中国における課題と展望をまとめることにしよう。今後の中国市場では、華東の上海および４省、関東および福建省といった華南の都市部では日清ブランド、それ以外の内陸部では華龍といった具合にすみ分ける考えである。ただ、末端の市場では日清と華龍の競争が生じる可能性がある。現在、上海日清のみで、２億食を生産、広東は少し少ないが珠海とともに合計３億食を生産している。

これは、日清食品の中国での現地化を促進する考え方を反映したものである。同社の考えでは、「中国で作ったものを中国で販売する」という考え方である。同社は、10年以上前に、中国への進出を考慮して、能力の高い中国からの留学生を日本国内で８名正規採用した。営業活動では、上海の場合は上海語が、広東省では広東語ができないと困難である。そのため、出身をばらばらに毎年、１、２名を採用している。外国に出ているものが４名、日本国内に６名いる。そのうちの一人は、広東副総経理になっている。彼らは非常に忠誠心が高く、日本の新卒以上に真剣で向上心が高いという。もちろん、この日本採用の人たちは日本人新卒と同じ待遇であり、管理職になるための管理職の試験を受けている[120]。

上海の日清食品（中国）投資では、競合他社からの転職者を含む約30人の中国人専門家で構成する企画・開発チームが、全国に散らばる600人の営業部隊と密接に連携する。各現場から吸い上げる地域別情報を即席めんやカップめんの開発マーケティングに生かしている。中国国内でも商品開発を進めてきたが、現在は日本からの応援を受けて香港中心で行っている。

とくに、開発は現地化を進めている。日本人が行うと味も含めて日本人の好む商品構成になっ

てしまうという問題がある。開発の基本的なやり方は日本のシステムを使うが、最終的には中国人が中国人の嗜好に合う方法で行わなければならない。中国での開発は管理を中心に日本人が4人いる。香港は冷凍食品の開発も含めて、開発要員は20名いる。開発要員は新卒および転職組の両方を採用している。食品技術系の大学が少ないので、日本人が指導する。現代チャネルから共同開発を持ちかけられるが、コストが折り合わない。また、中国人はブランド志向であるため、店舗のPB商品（自主企画商品）は、あまり売れない。

2006年2月20日、日清食品は中国で清涼飲料事業に参入することを発表している。即席めん事業で資本提携している華龍日清食品公司などが北京に設立する清涼飲料の合弁会社に出資すると発表した。この会社の資本金は6億元（約14億6,000万円）で、華龍グループが33.3%、日清が16.7%、残り50%を台湾の即席めん最大手で飲料も手がける統一企業グループが出資する。中国の清涼飲料市場は2004年で1兆3,000億円近くに達し、年率2ケタ成長が続いている。華龍の多角化を支援する形で、成長市場への足がかりを得る狙いである。

清涼飲料の生産は統一が担当し、華龍の流通ルートで販売する。2006年3月には事業を開始する予定で、初年度の売上高目標は9億元（約131億4,000万円）である。

中国では日本のように冷たいめんを食べる習慣がないため、即席めんメーカーは夏場の売上が極端に落ちる。このため、華龍も本業の即席めんを補完する新規事業を模索していた。統一は中国でも即席めんで高シェアを誇るが、華龍と販売市場が重ならず競合関係が薄いため、清涼飲料での協力を決めたものである[121]。

2006年10月に、明星食品が米ファンドのスティール・パートナーズからTOBをかけられた。食品株はこれ以前は安定性が評価される銘柄であったが、中国の食生活高度化の波に乗れれば成長株になる、という思惑が背景にあった。日清食品はホワイトナイトとして名乗りを上げ、結局明星食品は自らの身を守るため、日清食品の傘下に入った。これによって、「カップヌードル」などの有力商品を持ち国内シェア最大の日清食品が、「チャルメラ」などのブランドを持つ明星を傘下に収めることによって、40%程度の国内シェアは約50%に高まる[122]。

こうして、結果的には業界再編が生じたが、外資が日本企業をM&Aで狙うケースは今後も考えられる。ネスレーやユニリーバなどの巨人の日本国内進出もあり得るのである。これらの企業はM&Aと内部成長を組み合わせ、成長志向のダイナミックな経営をして存在感を高めている。例えば、ネスレーの株式総額は19兆円にも及んでいる[123]。

即席めんの競争も、次第にグローバルな方向へと向かっている。こうした状況のなか、中国における競争を勝ち抜くことは、今後の日清食品の発展にとってますます重要になっているといえる。

（片山　覚）

第3節　明治製菓の中国市場参入戦略

これまで日本企業は、国内の労働力不足、賃金の高騰、プラザ合意以降の何度もの円高などの要因により、台湾、韓国、タイ、マレーシアなどの東南アジア諸国に進出し、その後は雪崩れを打つように、中国に工場を建設してきた。しかし中国経済の急激な発展に伴い、とりわけ2001年12月の中国のWTO加盟以降、中国に進出する日系企業の中に新しい変化が見られる。それは従来の現地の豊富な低賃金労働力を利用して、中国を生産の基地として捉える考え方から、大消費市場として捉える考え方が多くなって来たことである。中国人の所得向上と外資の小売・卸売業参入規制の大幅緩和に伴って、日系のデパート、スーパー、コンビニなどの大手流通業者も続々と進出している。そしてその動きに呼応するかのように日系食品メーカーも中国市場に進出している。日清食品（1995年進出）はかなり早くから進出し、即席麺の生産・販売で成功している。またサントリーも上海を中心にビールの生産・販売で成功している。その他の事例は枚挙に暇ない。国内人口が減少し始め、国内市場が飽和・低迷している今日、日本企業にとってグローバル化は、その生き残りのための不可欠の選択肢の一つである。

食品、嗜好品の場合は、他の工業製品とは異なり、その好みが個人の味覚に深く関係している。それは年令、性別という違いだけではなく、人種、食文化、生活習慣などにも深く関係している極めて微妙なものである。料理と同様に中国の菓子市場は日本のそれとは大きく異なる。日本人の好みでは通用しない。成熟し少子高齢化が進み、各社間の熾烈な生き残り競争により、飽和・低迷している日本市場から、人口が急増し所得も増大している巨大市場中国に、日本の各菓子メーカーも進出を図っている。明治製菓（広州1993年、上海2006年進出）、江崎グリコ（青島、上海1995年）、ロッテ（北京1995年）、森永製菓（上海2004年）、カルビー（青島1995年）の大手菓子メーカーは、90年代半ばから相次いで中国市場に進出を始めている。しかしそれは製造を主としたもので、まだ本格的な販売を意図したものではなかった。

菓子業界で国内トップメーカーである明治製菓は、1993年に広東省広州市でスナック菓子の生産に乗り出し、さらに2006年８月には上海市で、同社の主力商品であるチョコレート工場を立ち上げた。チョコレートの生産は、菓子工業の中の重工業といわれているように、各菓子メーカーが鎬を削っている最も主要な製品分野なのである。明治製菓がこのチョコレート工場を上海に立ち上げ、そこから中国市場を攻略する方針を立てたのは、同社が本格的に中国市場参入を考えている証である。同社の中国市場進出に際しては、菓子業界ばかりでなく、他の多くの日系メーカーが直面したような社会主義市場経済の国である中国独特の障害に遭遇している。そこで本稿でこの明治製菓の事例を取り上げ、以下同社の中国市場参入戦略の内容と、それが果たしてどのように中国で成功しているのかを考察していきたい。

1．日本市場における四大菓子メーカーの現状と海外進出の背景

まず日本国内の菓子市場全体を概観しておきたい。「全日本菓子協会」の発表数値（2006年）によれば、国内の菓子部門の出荷額は２兆3,672億円（2006年）であり、前年比101.2％となっている。最近５年間の推移をみてもほぼ同程度の金額となっており、それほど国内の菓子市場全体が拡大していないことが分かる。菓子は嗜好品なので個人の好みに大きく左右されている。とくに年代の差による影響は大きい。2006年の菓子の品目別出荷金額の割合は、和生菓子16.8％、洋生菓子15.9％、チョコレート12.9％、スナック菓子10.9％、米菓10.1％、ビスケット8.9％、飴菓子7.4％、チューインガム5.2％、せんべい2.4％、油菓子1.4％、その他8.1％となっている。このように少子・高齢化を反映してか、依然として伝統的な和風の菓子を好む人も多く、また消費者の好みも多様化している。

菓子業界には大小多数の企業が存在する。その中で森永製菓、明治製菓、江崎グリコ、ロッテの４社が四大メーカーと呼ばれている。株式市場では、菓子・食品企業は景気変動の波を受け難いディフェンシブな銘柄といわれて来た。しかしそれらの企業のこれまでの業績の推移を詳しく見て来ると、必ずしもそうであるとはいい難い。第一に各社とも過去に景気変動の波をもろに被って、業績は低下したことが多かった。また過当競争の業界であるので、業界トップになろうと各社とも過剰な設備投資をしてきた。その財政的負担も経営に大きく圧し掛かってきた。そして設備の完成時期と景気変動の波が一致しなかった場合が多く、過剰生産能力・過剰人員を持った結果、さらに経営を圧迫したことも多かった。新製品開発も各社ともあまりに頻繁にするため、たとえ良いものであっても、その新商品が十分に市場に浸透する前に、撤退することも多い。ヒット商品は新製品100個に１個といわれるほど少なく、その結果、多種少量生産に陥ってしまう。競争が激しい業界なので、販売価格を上げる訳にはいかない。そこで量が売れなければ低収益になってしまう。また各社とも収益を拡大するために、好況期やバブル期に本業以外の分野（不動産、レジャー、飲食など）に多角化しようとする試みも行なわれてきた。しかし、その多くのケースで失敗している。それはその分野ですでに活躍している専門企業でさえ利益を上げ難いのに、ノウハウも無い新規参入企業がそれほど易々と成功する訳はないのである。

さらに現在は、メーカーと大手小売業者の立場が逆転してしまっている。菓子は１個100円、200円の世界である。利益を拡大するには量販するしかない。店頭で売れ行きが悪ければ、POSデータなどによりすぐに「棚落ち」とされ、陳列されなくなる。せっかく良い新製品を開発しても、それが市場に浸透させる時間的余裕がない。卸・小売店サイドからは、常に値引きや様々な要求がある。各大手メーカーは、多様化し縮小する国内市場で、移り気で飽きやすい消費者に対して、華やかな広告・販売合戦を繰り広げるしかなかった。機能性、健康、ネーミングのユニークさ、缶入り（ボトルタイプ）など、新商品は味以外の面でも勝負している。また海外から様々なチョコレート、クッキー、キャンデーなどの菓子類が輸入されている。この輸入菓子分野では、中には安い商品もあるが、一般に高価格である。しかし消費者は価格をそれほど気にはしていな

い。また本腰を入れて日本市場を狙っていないため、味も日本人向きに改良したものでなく、本国そのままのものを販売している。そのため外国製の菓子は日本市場では売れ行きが伸びていない。日本の国内市場で、菓子類の全分野でNo.1になれる企業は、最早存在しないだろう。国内市場は、少子高齢化により、飽和・停滞、さらには縮小することも懸念されている。この事実は、各企業とも重く受け止めておく必要がある。

そこで各メーカーは、海外の成熟した先進国市場ではなく、人口、とりわけ若年人口が急増しているアジア市場に進出することを模索している。その中でも中国市場に熱い視線が注がれている。中国市場では、地場メーカーの製品の安全性が近年内外から強く求められている。中国の消費者たちも、所得水準が向上するにつれ、低価格よりも、より安全・安心なもの、良質な美味しいものを求めるようになってきた。市場の大きな変化が始まっている。食の安全が求められている今日、そこにこれまで日本国内で高品質・安全な製品を供給してきた日本メーカーの中国市場参入の余地がある。

明治製菓は中国市場参入に当たって、入念に事前の市場調査を実施している。その結果、同社の上海工場では、当面生産するチョコレート製品を新たに中国市場向けに開発したものでなく、日本国内で現在良く販売されているものを生産・販売しようとしている。販売価格も日本国内と大差ない価格政策をとっている。これは現地の物価水準からするとかなり高価である。また中国市場においても、同社がこれまで日本国内で採用してきたマーケティング手法と新しい手法を採用していこうとしている。同社のこれまでの製品戦略、マーケティング戦略はどのようなものであったかを、まず見ていきたい。

日本第1位の製菓会社である明治製菓株式会社は、大正5年（1916年）10月9日に東京菓子株式会社（払込資本金62万5千円）として日本橋小網町に設立された。そして同年12月に設立された明治製糖系の大正製菓株式会社と大正6年に合併し、東京菓子株式会社が存続会社となった。明治製糖が製菓事業に乗り出したのは、同社の粗糖事業（台湾）→精製糖事業（日本本土）の流れをさらに発展させ、砂糖の消費量を増大させようとするものであった。また同時に国産菓子の輸出により国家社会に貢献したいという目的もあった。東京菓子株式会社は、その後大正13（1924）年に現在の「明治製菓」の社名に変更している。

この東京菓子株式会社（後の明治製菓）の出現は、先発の森永製菓（1910年創立）に大きな衝撃を与えたが、結果的にはその後お互いに良きライバルとして、今日まで日本の製菓産業の発展に大いに役立ってきたといえよう。現在、明治製菓の資本金は283億6,400万円（2007年3月31日現在）である。菓子業界での同社の地位は、連結売上高（2006年3月末）で見ると3,824億円と第1位で、ロッテ（3,289億円）、江崎グリコ（2,609億円）、森永製菓（1,709億円）の各社がこれに続いている。これが菓子業界の大手4社である。この他、カルビー、ブルボン、不二家、亀田製菓などがこれに続いている。製パン業界第1位の山崎製パン（売上高7,375億円）も2006年7月に東ハトを買収し、また不二家（828億円）とも提携し、菓子分野の比重を高めている。

また明治製菓の特色は、大手４社の中で例外的に同族色が無く、専門経営者によってこれまで経営されてきた企業である点である。また同社の同業他社とのもう１つの大きな相違点は、同社が大きな薬品事業部門を持っていることである。2007年３月期の連結売上高3,938億5,300万円のうち、フード＆ヘルスケア部門71.4％、薬品27.84％、ビル賃貸その他0.7％となっている。フード＆ヘルスケア部門（カンパニー）は、菓子（チョコレート、キャンデー、キャラメル、スナック、ガム等）と、（健康関連食品・一般医薬品等の製造販売、スポーツクラブの経営）、それに食品（農産缶詰、嗜好飲料・調理食品等）、その他である。薬品部門（カンパニー）は医薬品、農薬、動物薬、各種医療用品の製造販売である。

このように同社は、菓子・食品と薬品という大きな２つの柱から成り立っている会社である。同社の薬品部門は昭和21（1946）年にペニシリンの研究を再開し、製造を開始したことに始まる。その後、ストレプトマイシン、カナマイシンなどの優れた抗生物質の生産で薬品会社としての地歩を固めた。現在ではイソジンなどの大衆薬、農薬、家畜薬などの分野にも進出し、また薬品事業部門の国際化も進んでいる。しかしこの事業部門は新薬開発競争も激しく、また本稿の主題である菓子部門とは別事業分野となるので、これ以上触れないことにする。また同社の食品事業部門も現在、アミノコラーゲンなど今後期待される重要な分野であるが、本稿では同じく触れないことにする。

明治製菓は一時期販売部門を別会社の明治商事としていたが、国際競争力強化のため昭和47年（1972）より明治製菓に統合した。また同社の乳業部門も明治乳業という別会社にしている。このように販売部門、乳業部門を一体化するかあるいは別会社化するかは、４大菓子メーカーの間で考え方・戦略が異なっている。

ここで明治製菓の製菓部門の歴史を概観しておこう。最初の工場は大久保工場（現在の新宿区大久保３丁目）であった。そしてアメリカから機械を購入し、また技師も招き、従業員約300人で大正６（1917）年に操業を開始した。当初の製品は、ビスケット、キャンデー、キャラメル、スポンジ菓子、掛物などであった。チョコレートの生産は大正７（1918）年に始まっている。その後、大正14（1925）年に川崎工場を建設した。場所は水陸の交通至便な川崎市堀川町で、明治製糖川崎工場の隣接地であった。この工場はその後拡張され、同社の主力工場の一つとなった。ここで本格的に機械生産によるチョコレートの生産に乗りだした。ドイツ人のチョコレート技師を招き、大正15年に「ミルクチョコレート」を発売した。当時の新聞紙上に“驚異に値する明治ミルクチョコレート生まる”と広告を出している。同社の自信の程が伺える。これが“チョコレートは明治”の基盤となった。

大正12年より同社の会長職にあった相馬半治は、訪米視察の見聞の中で、「大量に生産される商品の販売には、商品の形、意匠の重要性、店頭での陳列効果、広告の必要性」を痛感していた。これは今日でも当てはまることで、当時すでに先進工業国であり大量生産・大量販売が行われていたアメリカと日本では、これだけ大きな差があった訳である。同社のマーケティング戦略で特

筆する点は、菓子の販売用のポスターに、いち早く田中絹代や高峰秀子など、その時々の映画界のトップスターの女優を起用してきたことである。これは菓子の販売には、製品の質は勿論のこと、イメージ戦略が有効であるからである。昭和８年、９年にかけて「明治チョコレートの歌」、「明治キャラメルの歌」を作り、業界の話題となった。そしてラジオやテレビで宣伝を積極的に行っていった。この戦略はその後、ザ・タイガース、少年隊などのグループサウンズや中森明菜などの有名歌手の起用などに繋がっていく。

戦中の時期は、乾パンや果物缶詰などの生産にも乗り出し、また満州の奉天（昭和９年）、ハルビン（昭和12年）、さらに台北（昭和17年）、京城（昭和18年）に工場を作るなど戦時色の強い時期であった。また昭和14年には満州明治製菓㈱、上海市に明華産業㈱を設立している。このような動きは同業他社でも同じであった。

戦中、戦後の困難な時期を乗り切った同社は、昭和25（1950）年にココア豆の輸入再開を政府に求め、翌26年にチョコレートの生産を再開している。またこの時期、昭和30（1955）年に京阪神地区の需要に対応するため高槻市に大阪工場を完成させている。この工場の敷地11万平方メートル（後に15万平方メートル）という広大なもので、英国から機械を導入したわが国初の大規模なオートメーション工場として、ビスケット、クッラカー、チョコレートを生産した。この工場は東海道本線の車窓から「見てもらう工場」でもあり、また「見せる工場」として工場内部に長さ150m の参観者用通路を設置し、小中学生や主婦、得意先などの多くの参観者があった。これはPR 効果が大きく、その後建設された同社の関東工場や新設の中国上海工場もこの考え（見せる工場）に沿って作られている。

現在では、同社の国内の製菓工場は、大阪工場、東海工場（藤枝市1969年）、関東工場（1979年）の３ヵ所に集約されている。また製薬工場も北上工場、小田原工場、岐阜工場の３ヵ所に集約されている。このように全国各地に点在していた同社の工場は、集約・合理化され、コスト削減が図られている。これも全社的な構造改善の表れである。生産拠点の集約は痛みを伴った改善であったと思われる。

同社の創業の精神は、「製菓事業によって国家社会に貢献するとともに、食品文化の向上に寄与する」ことを信条としている。そのマーケティング戦略は、創業以来「買う気でつくれ明治」を合言葉にしてきた。これは「創意を開発し常に消費者に満足していただける商品を提供しよう」ということであった。勿論、品質や、味、食感、食の安全性、適切な価格などは、マーケティング戦略以前の基本的条件である。創業以来、同社が大きな問題を起こして来なかったのは、この精神が連綿として受けつがれて来たからであろう。

同社の製菓部門の主要商品は、時代とともに多様化してきた。チョコレートの他、カールなどのスナック菓子、ビスケット、キャンデーなどがある。同社の商品には移り変わりの激しい菓子市場で長く販売されている長寿命商品がある。また海外との技術交流にも積極的に取り組み、イギリスのユナイテッドビスケット社と提携し、同社の進物ビスケットの輸入販売に乗り出した。

また「マクビティビスケット」の生産を始めた。この昭和47年頃は、ビスケット市場は過当競争の状態であったが、50年代に入ると空前のブームとなった。チョコレートの分野でも、スイスのインターフッド社と昭和47年に提携し、高級品種の拡大を計った。

同社の発展にはマーケティング活動の成功が大きい。新開発商品の普及および流通のための組織づくりとして、昭和30年には小売店関係の「フレンド明治会」、40年には卸店関係の「菓子卸明治会」を結成し、きめ細かい販売促進活動を展開してきたことも指摘しておきたい。今日では消費者の菓子購入先の変化が大きく、一般小売店の比率が1974年の58.4％から2004年には28.5％に半減している。これは小売店数自体減少している影響も大きい。それに代ってスーパーの比率が1974年の28.6％から41.5％と高まっている。また1984年当時０％であったコンビニエンス・ストアの比率は、2004年には5.3％になり、ディスカウントストアの比率も1994年に０％であったものが2004年には4.1％と新たに登場してきた。この間、百貨店の比率は7.4％から9.9％と若干増加しているに過ぎない。今日ではこのような流通の大きな変化に対応して、各企業はきめ細かい販売活動を展開している。

昭和50年代に入ると、「飽食の時代」となり、同社の菓子・食品部門の成長が止まった。そこで同社は新しい経営ビジョンとして、「医食同源」を事業の基本理念に据え、「総合ライフインダストリー」企業を目指していくことになった。

昭和60年代に入り、菓子需要は頭打ちとなった。少子化の時代に対応した収益性の向上を図るために、同社は様々な改革を行った。「店頭露出の強化」「品種整理」「魅力的新商品の開発」などである。店頭露出の強化は、スーパーやコンビニの急速な台頭に対応したものであった。［ぜひ置いて欲しい］（Must）、「できれば置いて欲しい」（Want）に分けて、売り場面積の確保と商品イメージの浸透を図ったものである。また品種整理は、年商が菓子で3,000万円以下、食品で500万円以下を停売とし、アイテム数を28％削減した。これらの改革により、利益率は向上してきた。この売れない品種の整理はなかなか取り組めないものであるが、非常に重要なことである。

平成５年には冬季限定商品の「メルティーキッス」チョコレートが発売され、大きな話題となった。同社はこのヒット商品を中国市場にも投入している。また「フラン」（1999年）は、チョコスナック市場の大型商品となった。ガムでは「キシリッシュ・シュガーレスガム」（1997年）が明治製菓にとって、長年懸案であったチューインガム市場に参入するきっかけとなった大型商品である。このキシリッシュ・ガムも中国市場で販売している。同社の赤字続きの食品部門でも、ココア・ブーム（1997年）や「銀座カリー」（1997年）ブームなどの突然のブームにより、この年黒字化した。「プロテイン」「アミノコラーゲン」「カシス」などのサプリメント、健康食品も需要が急増している食品部門の分野である。これらのものはテレビ番組などで紹介されると、爆発的に売れる特徴がある商品である。しかし、長期にわたって継続的に収益の柱になるかは予想し難しい。同社はすでにアミノコラーゲンなどを上海市場で販売を開始している。

低迷する国内市場に対して、各社とも１～２円の価格差や増量などの手段で対抗してきたの

で、利益の回復には時間がかかった。そこで明治製菓は有名スポーツ選手であるゴルフの宮里藍を起用し、またサッカーのスーパースター、ベッカム（2002年）を「アーモンドチェコレート」CMに起用し、企業イメージのアップに大きな効果をあげている。製菓各社の果てしない競争である。また同社はこの時期、積極的に国内の工場の統廃合を推し進め、前述したように菓子工場は、関東、東海、大阪の３工場に集約し、また製薬工場も、北上、小田原、岐阜の３工場に集約し、収益の上る体制を確立している。また人員も以前と比較すると、かなり削減している。

現在、「Open! Meiji」を新しい統一メッセジワードとして、さらなるブランドイメージの向上を目指している。収益構造改革のために、平成９年度には経営方針として、「商品力、開発力の強化」「収益構造改善のスピードアップ」「海外事業の充実・拡充」「革新への挑戦」の４つの柱を掲げている。同社の中国市場への参入計画はこの方針の一環である。社内組織の改革は、平成10年に「食料」と「薬品」の２つのカンパニー制を採用し、「自己責任経営」の徹底を図った。さらに第３の柱として、平成13年に「ヘルスケアカンパニー」を発足させている。平成17年にはこのうちの２つを統合し、「フード＆ヘルスケアカンパニー」と「薬品カンパニー」の２つのカンパニー制に変更した。この「フード＆ヘルスケアカンパニー」の下に、菓子事業本部、健康事業本部、Ｆ＆Ｈ海外事業本部、業務用食材事業本部の４つの事業本部と、Ｆ＆Ｈ開発本部、Ｆ＆Ｈ生産本部が置かれている。関東、東海、大阪の３つの菓子工場はＦ＆Ｈ生産本部の中に置かれている。また上海工場を管理・支援する「Ｆ＆Ｈ中国事業推進室」は、この「フード＆ヘルスケアカンパニー」の１つの組織として設置されている。

しかしなかなか業績は回復せず、明治製菓はグループ（平成11年現在　国内44社、海外16社）各社の見直しをして、不採算部門からの撤退、売却を行っている。それにより事業分野の“選択と集中”を一層強化し、グループ全体の収益向上を図ってきた。このように同社は痛みを伴う“負の経営”を着実に実行に移している。いずれその体質改善の成果が着実に上がって来るものと思われる。今後フード＆ヘルスケアカンパニーの部門が将来の成長可能性の大きい分野の１つとなってくるであろう。

平成18年に明治製菓は創業90周年を迎えている。その新しい経営計画「Dash! 08」（2006年開始）の中で、「菓子の新領域の開拓」「健康」「海外事業の強化」（国内と同等の売り上げを目標）、「ジェネリック」などを、重点分野として戦略投資をしていく計画である。同社は、少子高齢化の時代に対応していくために、健康関連分野を拡大し、菓子分野でもチョコレートの購入対象者を子供から中年の男性、女性にまで軸足を移し始めている。

少子高齢化などで飽和・低迷する国内市場とは別に、明治製菓はアジア、アメリカなどで海外展開を始めている。アメリカでは同社の100％出資のスタウファー・ビスケット社がビスケットの生産をしている。この会社（1871年創立の名門企業）の製品は、ウォルマートを始めとする米国のスーパーで売り上げを伸ばし、またOEM生産も行っている。アジアでは昭和63（1988）年に、シンガポールに関連会社「明治製菓シンガポール」を設立し、「カルミン」「ヤンヤン」の生

産を行っている。またインドネシアにも工場があり、タイにも販売拠点を設けた。これらの地域の売り上げの拡大は、スーパーやコンビニなどの新しい流通業態の展開と所得の増大に依存している。急成長する中国市場への進出の成果はどうなるだろうか。第２項で詳しく分析したい。

２．明治製菓の中国市場参入戦略

まず、明治製菓の中国市場参入戦略について見て行こう。明治製菓は1993年に広東省広州市で、中国国営企業の広州糖果社と合弁会社の「広州明治制果有限公司」（明治製菓の出資比率52%）を立ち上げ、「ヤンヤン」「グミチョコ」などのスナック菓子の製造に乗り出している。またこれとは別に、医薬品の製造・販売のために、1989年に広東省汕頭市に「汕頭明治医薬有限公司」を、そして2003年に山東省済寧市に「明治魯抗医薬有限公司」を立ち上げている。

これまで日本メーカーによる中国での菓子の現地生産はあったが、現地生産・販売を一体化した進出は、日本の菓子会社としては初の試みであった。その特徴は次の通りである。

同社は中国事業を円滑に展開するために、①2004年５月に「上海明治」を立ち上げ、現地での販売ルートの開拓に着手した。そしてさらに中国事業を円滑に推進するために、②2005年に従来の本社海外本部から「中国事業推進室」（現在は「Ｆ＆Ｈ中国事業推進室」）を独立させた。そして③2006年８月に本命のチョコレート工場を上海に立ち上げ、本格的に中国市場に参入を始めている。

ここで重要なことは、従来の工場（製造）優先のものの考え方から、販売を優先し、まず日本から販売営業のプロを投入したことである。これは同社の以前の広東省における参入戦略から大きく進歩・前進した点である。

明治製菓が中国に菓子工場建設を決定したのは、2000年を過ぎてからであった。2002年３月に広東省広州市で、中国の代理店を通してテスト販売を実施した。そして2003年には上海でもテスト販売を実施した。従来の現地パートナー（代理店）任せの販売では日系各社とも失敗している。そこで先述したように、2004年５月に、「菓子その他の食料品の販売」を目的とした「明治制果（上海）有限公司」を資本金400万米ドルで設立した。これは中国における明治製菓の事業本社である。本社は上海市の「国際貿易中心ビル」に置かれている。

2004年９月末よりチョコレート、ガムの本格輸入販売を開始した。そして同社社員による本格輸入販売（自社員商談）を実施し、市場性の確認を行っている。2005年９月にはOEMによる現地生産を開始している。

ここで重要な点は、①同社は単なるテスト販売ではなく、販路の確立を独自で行ったこと、また②工場建設の可否の検討を同時進行で進めたことである。このように同社は綿密に、また積極的に中国市場参入の戦略を練り、それを推し進めてきたといえよう。

そこでまずこの工場の概要を見てみよう。

中国での工場建設には、合弁や地場メーカーの買収、OEM生産などの方式もあったが、同社

は「独資」建設を選択した。これは2000年を境に中国に進出する日系企業が、中国の法制度の変更に伴い、従来の合弁方式から独資を選択するものが増加したこととも符号する。それは2000年11月の「外資企業法」の改正により、従来、独資企業に課せられていた輸出義務が輸出奨励に変更になり、中国国内での販売が認められるようになったことが大きい。これを受けて同社の中国進出が時期的にも幸いし、また極めて賢明な判断であったといえる。それは合弁形態をとった多くの日系企業が、設立後多くの問題に直面し、中には早期に撤退しているものも少なくないからである。また同社の過去の海外販売の経験から、代理店をできるだけ頼らないようにしている。これも中国という日本とは別の商慣習や法律の国では賢明な選択である。そして2005年３月の本社取締役会で工場建設の正式決定がなされた。経営トップの決断であった。

生産会社である「明治制果食品工業（上海）有限公司」の設立は、2005年４月25日に批准された。土地払い下げ契約は2005年12月19日に成され、そして工場建設に着手している。その後の中国や上海市の情勢の変化を考えると、この時期に進出の決定をしたことは適切な判断であり、また幸運であったといえる。現在では、あるいはすぐに進出の許可が出なかったかも知れない。そして2006年８月８日に上海新工場は開設・稼動を始めた。

同社が上海市を選んだ理由は、①背景として消費生活の西欧化と拡大は都市居住者の増加によるところが大きいと分析したことによる。また「明治制菓（上海）」の営業活動によっても、②菓子ビジネスの伸長と将来性は、上海・北京・広州といった沿岸部の大都市を中心に見込まれている。そして③それらの中心であり、また大消費地にも近い立地として、上海市を選択したという。ジェトロの調査（2003～2004年）によっても、日系企業の半数近くは長江デルタ地域に進出している。とりわけ内販型企業の50％はこの地域を選択している。上海の中国における地理的・戦略的位置、また現在の上海の驚異的経済発展状況から判断しても、この選択は正しいものであったといえよう。森永製菓の松崎半三郎も明治時代末から大正初期に、すでに中国市場の拠点として上海に駐在員を派遣している。このことからも中国では政治の中心である北京とは別に、経済の中心地である上海の重要性が分かる。また上海との交通も、現在の成田＝上海便から、2007年10月からは羽田＝上海（虹橋国際空港）便が就航した。これを利用すれば上海は東京から日帰り出張も可能になる。明治製菓の上海工場は、現在の上海新空港よりもこの虹橋（ホンチャオ）国際空港により近い場所にある。本稿は明治製菓㈱の全面的ご協力の下に、2006年の工場立ち上げ時、その１年後の2007年の再度の現地聞き取り調査に基づいたものである。

【明治製菓の中国上海工場の概要】（2006年９月現在）

正式名称　「明治制果食品工業（上海）有限公司」

登録住所（工場所在地）　上海市松江工業区東部新区新飛路1111号

生産品目　チョコレート類

社　員　約200名（うち日本人４名）

進出工場は上海市の中心から西へ車で30～40分ほどの郊外の新しい広大な松江工業区の中にあり、将来の工場拡張も十分可能な広い敷地を確保している。松江工業区は1992年に設立された市級の大規模な工業区であり、面積は2,056haある。この工業区には、日清食品の即席麺工場、フジテックのエレベーター工場なども明治製菓の工場近くに進出しており、日系企業が多数進出している工業区である。上海市は第10次５ヵ年計画（2001～2005年）の重点目標として、金融の中心である浦東新区のほか、３つの国家級開発区、それに郊外の９つの市級の開発区を用意し、ここに優良な外資を誘致し、経済発展を図ろうとしてきた。すなわち「１＋３＋９」政策である。これにより誘致した外資は、自動車、電子、IT、化学など数万社を遥かに超えている。上海の驚異的発展はこの外資企業の誘致に依るところところが大きい。松江工業区もこの９つの開発区の１つである。明治製菓の上海進出は、邦銀の支援を受けて、この上海市側の計画に呼応するものであった。

工場外周の樹木はまだ植えられたばかりで小さいが、明治製菓の工場の建物は、信頼ブランドを印象付ける外観を採用し、ゆとりのウエルカムコート、明るい見学者ホール、製造工程の分かる長さ165mの見学者ルートが特徴である。建物の玄関の外に小学生の見学者が手を洗う洗面台が５基設置されている。これは日本国内の同社の工場と同様に、小中学校の生徒たちの工場見学会を実施し、PR活動を行うためである。玄関ホールに、「明智選択　選択明治」（賢い選択　明治を選択）のスローガン（標語）が目を引く。これは「明智」と「明治」の中国語の発音が類似しているという点からも考えられている。明治製菓のコーポレートブランドを、これで高めようとするものである。直線165mの見学者ルートは圧巻である。ここから子供たちに“明治 Meiji”のコーポレート・ブランド・イメージと製品イメージを植え付けようとしている。

工場建設に当たっては、多くの障害があったという。複雑な行政組織、各種の申請・許認可の多さと複雑さ。契約書にはない様々な協力金の要請、役所と工事指定業者との癒着など、いかにも中国的な問題があった。そしてそれを一つ一つ乗り越えていかねばならなかった。また中国人の形式重視の職業観や労働観にも悩まされたという。工場内の生産設備の約80％は中国製であるが、水漏れや油漏れなど精度の低いものも多かったという。重要な部分は日本製、スイス製の機械を導入している。工場内部の製造工程の清浄度管理も上海市当局の基準を十分クリアーする万全の構造をとり、十分な作業体制・教育制度を採用している。その結果、製造設備面で、衛生面での問題を生じないと思われる。現在大きな問題となっている中国製食品の安心・安全という面で問題は発生しないと考えられる。また現在、原材料のチョコレートは日本から輸入しているのでここでも安全性が確保されている。2007年夏からアーモンドの焼成工程も導入されて、稼動を開始した。これにより原料の鮮度が向上し、味が良くなると同時に、コスト・ダウンともなっている。また従来OEMしていたマーブルチョコやチョコベビーの内製化も始めている。キャンデーの生産許可証も交付された。

工場の従業員は、約200人である。これは一見少ないように見えるが、菓子製造ことにチョコレートの製造には季節性があり、常時雇用している人数を押さえているからである。作業内容は熟練性もそれほど高くなくても良い部分もあり、また中国政府の雇用政策が労働者保護の方向に変化し、今後長期雇用を促進するような方向に推移していることを勘案すると、繁忙期に期間工を採用する雇用方針の方が賢明であろう。中国ではいつどんな上からの方針変化が突然起きるか分からない。中国本社、工場のトップの日本人スタッフの下に中国人スタッフが実務を担当している。経営の現地化は少しずつ進んでいるといえよう。工場の直接作業員は全員、薬品工場並みに、頭から被るブルーの“繋ぎの作業衣”を着用し、マスク、手袋、長靴を着用している。衛生環境にはとくに気を使っている。トイレは製造棟の外に設置されている。手洗いの励行も厳しい。この工場は上海で最高レベルの衛生環境であると自負している。営業組織は「明治制果（上海）」の方に、一般菓子や食品部門で日本人スタッフと中国人セールスがいる。

ここでは作業員の確保にはそれほど苦労せず、この工場の作業員たちはこの付近（松江区）より自転車や市バスなどで通勤して来る。日本人社員たちは会社の車で通勤している。中国で一般的に見られる奥地からの出稼ぎ労働者はここでは採用していない。勤務時間は実働８時間で、原則的に土日は休みである。しかし忙しい時期は土曜出勤し春節の休暇を長くするなどの配慮をしている。また９～11月は６時～24時の２交代勤務を採用している。労務工の賃金はこの当たりの平均なものであるという。従業員用の寮を持たないことはコストと労務管理上大きなメッリトである。中国に進出している多くの日本企業では、賃金は勿論のこと、寮や食事などの日常的な待遇問題に常に悩まされてきた。明治では昼食代を全額会社負担とし、スタッフもラインも同じ食堂で昼食をとり、食事の内容にも大変気を使っている。また作業服、事務服も貸与している。休憩室、卓球台も設けられている。また10月には社員旅行もある。このように同社は従業員の福利厚生にもかなり配慮している。

チョコレート製品の製造には、日本の自社工場で原料のカカオ豆を事前処理したものを輸入して、加工している。その結果、日本の工場と変わらない品質のものが製造されている。工場の立ち上げの際には、日本の工場から技術者が応援に行っている。現在は数名が配属されているが、少なくともこれまでのところ、製造面でそれほど大きな問題は発生していないようだ。

生産の拠点としての中国は急速に変わりつつある。人件費は急激に上昇している。一般労働者の移動も激しい。また高級職員の移動率も高い。工業用地の価格も上昇している。交通・公害問題が酷い。コピー商品が氾濫している。製品の安全性の保証がない。知的所有権が守られていない。法律や制度、ルールが突然大きく変わることがある。行政当局の担当者によって判断が異なる。優遇税制などの税金、各種の寄付金、協賛金なども変わる。電力費、石油価格、水道代などの上昇もありうる。また大きな問題は投機、投資の過熱、物価上昇である。さらに人民元の為替相場の変動は一番大きな問題である。中国政府、地方政府は外資を選別し始めている。これまでの外資を保護・優遇する政策から、国内産業と対等に競わせて、お金の取れるところから取ろう

としている。立地も労働集約的な産業は大都市から離れた地価の安い農村部への移動を勧めている。もはや日本企業にとって、世界中で中国が一番安くリスクの少ない生産の拠点ではなくなっているといえよう。ベトナムなどに工場を移す日系企業も現れている。

3．明治製菓の中国市場におけるマーケティング戦略

明治製菓にとってこれからの最大の課題は販売面である。そこで同社の中国市場とそこでの具体的販売戦略について見ていきたい。まず中国市場の大きさはどの位であるか推定することは難しい。それはこの国の人口の大きさで13億人であるといっても無意味である。実際購入してくれる人口がどの位いるかが意味を持つ。ジェトロ（日本貿易振興機構）の家計所得統計を基にした推計は参考になる数字である。それによれば、2002年の中国（都市部）の中間層（外資系企業の販売ターゲットとなる高所得購買層、世帯月収4,500元以上）の規模は約1,650万世帯、人口換算では4,430万人に達するとしている。勿論今日ではこれ以上の数になっているものと思われるが、この数字を大きなものと考えるかは各人の判断に任せるとして、この位の十分な大きさのマーケットがあると認識しておく必要がある。また別の推計では都市部の人口４億人が市場であると考える人もいる。

後述するように現在の中国市場は、日本でいえば昭和30年代のスーパーマーケット出現以前の状況で、まだ成熟していない。この点を十分認識しておかないと販売戦略で苦戦することになる。華やかな欧米系の大型店はごく一部に過ぎない。しかし2008年の北京五輪、2010年の上海万博を契機に、日本の東京五輪（1964年）、大阪万博（1970年）の時代と同様に、中国も経済発展し、先進国の仲間入りを目指して市場が急拡大することは間違いない。

上海経済圏は上海市（直轄市　人口約1600万人それに登録されていない数百万の流入人口がいる）と、それに隣接する北の江蘇省（人口約7,400万人）と南の浙江省（人口約7,400万人）の２省からなる地域を指す。長江デルタ地域とも重なる。面積では中国全面積の２％、人口では約６％であるが、GDP では中国全土の20％を占めている。販売市場の点からすると、この地域には上海の他に、蘇州、無錫、南京、杭州などの豊かな14都市がある。2010年の上海万博を契機にこの地域は、世界で６番目のメガロポリスになろうという構想を持っている。上海市から高速道路網が次々と整備拡充され、さらに揚子江を渡る蘇通長江大橋、それに杭州湾跨海大橋などの建設により、この地域の時間距離は大きく短縮される。さらに洋山港（コンテナーターミナル）の建設、そこに連絡する東海大橋の建設計画は、上海の国際的物流を革命的に変えるものである。その完成した段階には、この地域は１億5,000万人ほどの大市場、大生産基地となる。

同社は中国市場参入に際して、まず“明治”という企業イメージを確立しようと努力している。“明治 Meiji”ブランドは全国的にはまだそれほど浸透していないが、上海では100％ほどの知名度があるところまで来ている。中国市場という地理的に広大な市場、また13億人ともいわれる大人口市場をどう攻略するか、大きな問題である。また所得格差は地域的にも、職業（職種）間で

も非常に大きい。言語、方言、生活習慣、好みも異なる人々から中国市場は形成されている。日本のような単一市場ではない。費用と時間が十分あれば、テレビ、雑誌などの広告媒体を有効に活用していくことが可能であろう。「明治制果（上海）」は上海のほか、2006年7月にまず北京と広州に営業拠点（分公司）を開設した。そして上海を拠点にして、ここからじっくりと内陸部を攻める着実な戦略を採っている。

内陸部への急激な販路拡大は、かえって商品供給が間に合わなかった場合には販売店側からペナルティ（違約金）を課せられる恐れもある。そこで販売・流通網をしっかり整備しておく必要がある。多くの遠隔地の農村はまだ信じられないほど貧しい。日本でいえば昭和30年代の地方の中高生の大都市への集団就職の時代、あるいは出稼ぎ労働の時代に類似している。自給自足の時代からいきなり貨幣経済の時代に入ってしまったのである。現金収入は少なく、お菓子はおろか主食すら覚束無い状態である。それに貧困から脱出する唯一の方法として、子供を大学にまで行かせようとして、多額の教育費を負担し、親・兄弟までが出稼ぎに出ることも珍しくない。遠隔地の農村市場は現在存在しないといっても良い。

ここで「明治制果（上海）」がこれまで採用してきたマーケティング戦略の幾つかを紹介しよう。まず1つ目は、2005年9月～2006年2月の5カ月間、上海市内の主要16バス路線で、16台の「ラッピング・バス」を走らせている。交通広告である。1階建のバスには、「明治 Meiji」の日本語と英語の企業名、それに中国語で「明智選択　選択明治」の広告メッセージ、アーモンドチョコとマカダミアチョコのパッケージの写真が描かれていた。2階建バスもほぼ同様で、異なる点はメルティキッス・チョコのパッケージが追加されていた点である。これは上海市民に大きなインパクトのあった宣伝広告であったと思われる。期間中の広告接触人口は400万人と推定されている。

2つ目は、2006年9月～2007年2月に地下鉄の駅構内および地下道に、アーモンドチョコとマカダミアチョコのパッケージが描かれたポスターの全面広告も行った。外国人（白人女性）モデルを起用し、アーモンドチョコとマカデミアチョコのパッケージを載せている。キャッチコピーの内容は、“日本一のアーモンドチョコが中国にやって来た”というものであった。ポスターの掲示場所は、徐家汇駅構内4ヵ所と駅出口階段壁面、それに人民広場駅15ヵ所であった。徐家汇駅は市内の商業中心地の一つで、デパートが集中し、若者の乗降客が最も多い場所である。これも圧倒的な数量のポスターでインパクトが大きかったと思われる。広告接触人口は1日50～55万人と推定されている。このように明治製菓は、上海市民に大胆に“明治”の企業イメージと製品イメージを植え付けようとしている。中国人はブランドを重視しているので、このブランド戦略は必要かつ有効である。

3つ目に雑誌への広告も企業のイメージ・アップのため、高級誌に掲載している。2006年9月～2007年2月にかけて、『今日風采（Oggi）』『秀（With）』『大都市（BIBA）』などに広告を掲載した。モデルは地下鉄のポスターと同一人物の外国人女性で、同じような写真を掲載している。

高級菓子の販売にはイメージが大切なのである。中国でも日本と同じ位、広告・宣伝に意外と経費がかかると、ジェトロの調査に対して多くの日系進出企業が回答している。同業他社との差別化は不可欠である。

現在では明治製菓のブランドの認知度は高まっており、上海ではほぼ100％になっている。４つ目にテレビのCMもいよいよ2007年にまず上海から開始していく計画である。それは新しい別の外国人女性モデルを起用し、日本でお馴染みの“チョコレートは明治”のメロディを流す15秒間のテレビCMである。CMの撮影場所は上海の英国風の新未来都市、“テームズ・タウン”で行っている。この明治の高級感を与えるCCTVテレビのCMが、どの程度中国の消費者に受け入れられ販売促進に繋がるか興味深い。

明治製菓は中国市場に参入するに当たって、基本的戦略を立てている。１．チョコレートは高級品、２．価格維持政策が大切、３．日本の常識は、中国の非常識、の３つである。それは第１節で触れたように、日本の菓子業界は長年、過当競争であった。その現実を中国にまで持ち込みたくない、ということであろう。明言はしていないが、日本の菓子のトップブランドとしての誇りを保ち、価格競争はしないということだろう。それは中国市場で販売する商品の価格に明瞭に現れている。チョコレートの価格は日本と大差ない。主要顧客層を、板チョコ、アーモンドチョコ、マカダミアチョコは20～40才の男女中心に設定している。またメルティキッスは10～30才の女性に設定している。つまり中国市場ではチョコレートは子供自身がお小遣いで買うのでなく、親や大人の所得のある人、取り分け女子大生、OL、主婦、高所得の男性などが購入すると想定している。したがってチョコレートの価格も、子供のお小遣いで買える以上の高価格に設定している。もっともアポロチョコレートやマーブルチョコレート、チョコベビー、ポイフルなどの小粒の商品は、子供のいる家庭をターゲットにしている。中国の一人っ子政策の影響は菓子販売にも影響を与えているのだろうか。またガムは10～40才の男女を主要顧客として考えている。

このように全体としては“あこがれ”を持つような高価格・高級路線で行こうとしている。日本でもかつて“チョコレートは豊かさの象徴”であったことを中国でも実現させようとしている。販売店の値引き要求にも断じて屈しない。中国人消費者の際立った特徴は、ブランドと外国製品へのこだわりがとても強いことであるという。たしかに一流企業のイメージ構築には有効な手段である。しかしこれは実際には売り上げにどう左右するだろうか。日本の各メーカーの生産しているチョコレート菓子の味は　その価格と比較して本当に美味しい。ヨーロッパの有名チョコレートメーカーの製品と比較して、安すぎるといえる。バレンタイン・デー用の高級生チョコはまた別の世界のものである。だから明治製菓が量産品のチョコレートを、日本市場と同じような価格で、中国市場でも販売したいという気持ちは十分理解できる。中国は低価格、客単価の低い国である。中国の一部の富裕の人々を対象にするのか、多数のまだ貧しい人々を将来の対象にしていくのか、その方針転換が問われる日がくるのだろうか。

ここで中国の低価格市場の例を紹介しておきたい。上海市内には“農貿市場”と呼ばれている

生鮮市場が2,000ヵ所はあるという。いずれも市民の住宅から徒歩圏内にある。場内は決して清潔であるとはいいがたいが、野菜、肉、卵、魚介類など何でも豊富に売っている。そして客の求めに応じて肉や魚をさばいている。非常に活気があり、新鮮で価格はとにかく安い。上海市民の90%近くは冷蔵庫を保有しているというが、多数の人々は毎日ここで食料品を購入している。生活雑貨も売っている。上海経済圏は地産地消である。これらの生鮮食品は一日で売り切ってしまう。日本の昭和30年代のスーパー導入以前の状況を髣髴させる光景である。筆者は中国の一般の人々の物価認識はこれを基準にしていると思う。他方近代的な大型スーパーなどで、生鮮食品を購入していく少数の豊かな人々もいる。清潔であるが価格は遥かに高い。従って中国には低価格市場と高価格市場の二重市場（価格）が存在していると考えた方が適切であろう。日本や欧米の菓子メーカーのターゲットは後者の人々である。

チョコレートは季節性のある商品で、夏の高温（28度以上）はチョコレートにとって販売は難しい。上海や内陸部などはとくに夏は高温である。またチョコレートの保証期間は12～18ヶ月であり、メルティキッスは期間限定商品である。このような点も流通・販売に注意を要する。すでに上海の菓子売場には明治の輸入品、現地生産品が販売されている。これから内陸部へ販売網を整備していく必要がある。中国の輸送事情は我々の予想以上に早く改善・整備されて来た。高速道路、高速鉄道など中国政府が本腰を入れて整備している。これにより内陸部への輸送も改善されて来た。将来、何か夏場の商品も導入することも考えられるかもしれない。

ここで中国の菓子市場について見てみたい。中国にはこのような統計資料は見当たらない。そこで同社での聞き取り調査を基に書いて行きたい。2005年現在の中国チョコレート（巧克力）市場の規模は、小売価格で38億元（約500億円）と推定されている。この市場を、DOVE（ドーブ）、キャドバリー、フェレロ、ハーシーの外国４社で約70%を占めている。残りを地場のメーカーで占めている。これを2009年には、DOVE 33%、キャドバリー23%、そして明治が第３位の13%になることを目標としている。市場規模は年々拡大し、2007年の約41億元から2009年には小売価格約81億元（約1,094億円）になると推定している。さらに江崎グリコや味覚糖の中国市場参入の計画も伝えられている。競争はさらに激化するだろう。キャドバリーは英国の世界一の菓子メーカーである。ハーシーは米国の古くからある有名な大会社である。

またガム（香口糖）の市場は、2005年の小売価格20億元（約270億円）から2009年の29億元（約392億円）に拡大するものと推定されている。2005年の各社のシェアは、リグレー50%、韓国ロッテ23%、である。これが2009年にはリグレー50%、韓国ロッテ21%、それに明治が５%を目標にしている。リグレーは米国の100年以上の歴史のあるチューインガムの大メーカーである。明治製菓が中国ガム市場に食い込んで行くことは、なかなか容易ではない。

「明治制果（上海）」と「明治制果食品工業（上海）」の販売戦略について、さらに見ていこう。明治では上海工場完成後、得意先となる企業である「連華超市」（スーパー）、ファミリーマート（コンビニエンス・ストア）、Watosons（ドラッグストア）、カルフール（HM）などの大手スーパー

チェーンの店舗幹部やバイヤーなどを、工場見学に招待している。そしてこれにより明治製菓への信頼、製品に対する理解を深めて貰おうとしている。そしてその後、実際の取引が始まる。中国では始めて取引する場合、相手の店に入場料（取引料）を取られる。また新製品を販売してもらう場合も、その都度また別に登録料（リスティング・フィ）を取られるという。ジェトロの調査でもこれらの金額は決して安くないそうだ。その後、店頭に実際、商品を陳列することになる。

中国では外資系のGMS・HMに分類されるカルフール（家来福　フランス）、パークソン（百盛　マレーシア）、メトロ（錦江麦徳龍　ドイツ）、ロータス（易初蓮花　タイ）、楽購（台湾）、オーシャン（欧尚　フランス）、ウォルマート（アメリカ）などが参入している。日系ではイオン、ジャスコ、イトーヨーカ堂などが参入している。これに地元の連華超市、華連超市、上海農工商超市などスーパーや上海百連集団などが迎え打つ。百貨店では、上海第一百貨商店、上海新世界城有限公司、上海第一八佰伴有限公司などの大型店がこれに加わる。コンビニではローソン（羅森）などが店舗展開を始めている。地元企業ではオールデイズ（好徳）、クイック（華連快客）、良友などがある。これに従来からの先述した農貿市場、個人商店などが根底にある。正に戦国時代というか21世紀の中国版流通戦争である。

2007年現在、同社の市場取引は拡大し、上海市場ではハイパー・GMS（大売場）105店中の100店、コンビニ・CVS4,400店中の4,000店、スーパー・SM（超市）2,000店中の1,200店で、明治製品が店頭露出されるまでになった。ランチェスター戦略などのマーケティング理論を活用し、主要店舗を攻略していった。主な取引先をあげると、広州ジャスコ、上海カルフール、世紀連華、北京セブン－イレブン、広州百佳（パークソン）、北京カルフール、青島ジャスコ、などである。当面の攻略目標は十分クリアーしたと思われる。中国の流通はまだ近代的でない部分があり、スーパーなどは未だ少ない。コンビニもまだ少ないし、日本のように消費者ニーズに応えた整然としたものでなく、店舗面積も日本の半分位で、少量の菓子や飲料が置かれているような状況である。このコンビニにもすでに明治製品は販売されている。また上海空港の売店でも販売されている。

中国のこれらの大型店店頭での明治製品の販売風景は、圧巻である。そこには日本のスーパーの店頭風景とさほど変わらない部分と異なる部分がある。それは日本で使用されている大型什器を中国に持ち込み、壁、柱周り、エンドなどに使用しているからである。また現地で独自に製作したものもある。何段ものボリューム感のある陳列をし、小物用には象、パンダなどの動物園什器も使用している。違いといえば、日本にはない柱回り陳列と島（陳列台）に陳列されている商品の数量が中国では圧倒的に多いことであろう。しかし各社間の競争の激化により、店頭スペースの獲得競争も激化し、その費用も上昇している。また試食セールも実施し、明治の味を覚えてもらおうとしている。中国とりわけ上海の菓子市場は、ドーブ（米国マース社）、リグレー（米国）、キャドバリー（英国）、ハーシー（米国）などのすでに中国で現地生産をしている欧米企業、日系各社、韓国ロッテ、それに地場企業入り乱れての文字通り戦場である。多くの伝統的な店では

伝統的な地場企業の中国菓子が計り売りで大量に販売されている。果実を乾燥したものもある。圧倒的な広さの売り場である。明治製菓とすれば、まずこの上海市場で勝利し、その後長江デルタから内陸部の市場を攻めていく戦略である。そのためにもまず上海市場を押さえることが必要である。

「明治制果（上海）」のこれからの戦略は、販売拠点・販売網の拡充、中国人セールスマン（レディ）の増強が当面の課題であろう。現在の流通経路は上海の一次卸（代理店）から二次卸を経て各店舗に商品が配送されている。代金の回収は逆のルートで現金で一次卸から回収している。この点中国でよく発生する販売代金の未回収は発生していないそうだ。そして、それと平行して全国的に広告宣伝活動も行っていかねばならない。地方の展開はこれからの課題で、今はこの一次卸を使って各省都に展開を始めている段階である。

また商品の販売であるが、中国には5月の労働節、10月の国慶節、12月のクリスマス、1月の春節、2月の情人節（バレンタイン・ディ）などの大きな行事がある。これに合わせた販売キャンペーンや贈答用の詰め合わせ商品の開発も必要になって来るかも知れない。9月の月餅のシーズンになると、町中の菓子店では人々は行列を作って並び、綺麗な箱詰の月餅が飛ぶように売れている。町中、月餅一色である。美味しい店など味の違いも大きいようだ。中国の会社ではその社員に月餅をプレゼントする習慣があるそうだ。中国でもバレンタイン・ディに合わせたチョコレートの詰め合わせなど考えてみる必要があるかも知れない。かつて日本では、缶入りのビスケットなどが贈答用に良く売れた時代もあった。春節の時期、都会に出稼ぎに来た人々が、郷里の土産にチョコレートやビスケットを持って帰る。そのようなビジネス・チャンスが考えられるかもしれない。市場調査に拠れば、菓子は大型店での店舗販売よりも進物用の市場は予想以上に大きいという。今後これに対応した中国人向けの商品開発、販売促進も展開していかねばならないだろう。

「明治制果（上海）」のこれからの新しい戦略は、菓子の製造・販売を拡大するだけでなく、健康機能食品、健康事業、食品などの分野を中国市場で拡大することを目指している。つまり日本でまだ十分出来ていないことを中国で実現しようとしている。つまり「総合ライフインダストリー」企業を目指している。アミノコラーゲンは中国で生産し、すでに上海の大型店で販売されている。日本で習得したノウハウを持っている企業だけに、それをリッチな中国市場でどう生かしていくかが問われる。現時点で明治製菓が中国市場に参入することには成功したといえよう。しかし今後は、中国市場をさらに深耕していく段階に入っているといえる。この市場で大きな果実を得ていくにはまだまだ時間がかかるだろう。焦ってはならない。

日系企業の進出に伴って上海には日本人が急増し、現在2～3万人の日本人駐在員とその家族が居住しているという。上海の日本人学校の生徒数は世界最大という。ゴルフ場も増え、日本食の飲食店なども開店するなど、上海はかつてより日本人にとって住みやすくなってきたという。しかし海外生活は想像以上に大変である。上海プロジェクトは文字通り明治製菓がその社運を賭

けたグローバル化への一大プロジェクトであるといえよう。そのためには現地の駐在員の努力だけでなく、日本本社サイドの一層の理解と支援を必要としている。現地実践部隊である「明治制果（上海）」および「明治制果食品工業（上海）」の日本人社員達は一年程で中国語会話をマスターし、日常業務に当たっている。中国という社会制度も異なり、また日常生活も大変な状況の下で良くここまで頑張ってこられたと敬意を表したい。そしてこの中国市場で成功すれば、欧米の菓子大メーカーに伍して、日本の明治製菓から世界のMeijiへの道が開けてくる。「走出去」（打って出る）。これが現在の中国政府・中国企業の積極的な海外戦略のスローガンである。この言葉はそのまま今日の明治製菓にも相応しい言葉である。同社の今後の一層の発展を祈りたい。

（参考・引用文献）

明治製菓株式会社『明治製菓40年小史』1958年。
明治製菓株式会社『明治製菓の歩み　買う気つくって60年』1977年。
明治製菓株式会社『明治製菓の歩み　創業から70年』1987年。
明治製菓株式会社『明治製菓の歩み　創業から90年』2007年。
森永菓株式会社『森永55年史』1954年。
森永製菓株式会社『森永製菓100年史』2000年。
江崎グリコ株式会社『創意工夫　江崎グリコ70年史』1992年。
株式会社ロッテ『ロッテ50年のあゆみ』1998年。
一橋総合研究所監修『2007年度　図解革命！業界地図』高橋書店、2006年。
日本食糧新聞社『食品トレンド2006～2007』2006年。
日本食糧新聞社『POSデータにみる2005年度食品売れ筋シェア』2006年。
森田克徳『争覇の経営戦略　製菓産業史』慶応義塾大学出版会、2000年。
芝崎希美夫・田村馨『よくわかる食品業界』（改訂版）日本実業出版社、2007年。
ジェトロ『中国市場に挑む日系企業』ジェトロ、2004年。
寺嶋正尚など『〈最新〉よくわかる中国流通業界』、日本実業出版社、2003年。
㈶横浜産業振興公社編集協力・蒼蒼社編集部編『上海経済圏情報』蒼蒼社、2003年。

（聞き取り調査）

明治製菓上海工場（[明治制果食品工業（上海）有限公司]）および「明治制果（上海）有限公司」）古川文保董事長、五十嵐英二総経理から聞き取り調査（2006年９月13日、および2007年７月19日実施）。いずれも同社飯田義昭常任監査役（現顧問）にご同行頂いた。本調査は、日系企業の中国進出（工場建設）からその１年後の操業状況並びに営業活動状況をフォローできた稀有の調査事例である。

（講演会）

「明治制果（上海）有限公司」董事長古川文保氏　講演テーマ「明治製菓の中国市場参入戦略」（於：早稲田大学産業経営研究所『公開講演会』2006年11月24日）。
「明治制果（上海）有限公司」董事長古川文保氏　講演テーマ「明治製菓の中国市場参入戦略」（於：明治製菓本社並びに関東工場）（対象　広東省政府派遣中国広東省大手（国有）企業研修団）2007年11月21日。

〈付記〉

(1)　本調査・執筆をするに当たり、明治製菓株式会社佐藤尚史社長、「F＆H中国事業推進室」森宏史取締役常務執行役員、飯田義昭常任監査役（現顧問）、明治制果（上海）有限公司　執行役員古川文保董事長、五十嵐英二総経理、森田洋二董事（兼本社F＆H中国事業推進室長）には、見学・調査の機会を与えていただき、

大変お世話になった。また明治製菓関東工場岸田一男工場長にもお世話になった。これらの人々のご理解・ご協力がなければ、本調査は不可能であった。とくにお名前を記して衷心より感謝申し上げる。

(2) 本調査に当たり、「ハリウッド美容専門学校」山中祥弘理事長より頂いた早稲田大学産業経営研究所への指定寄付を利用した。とくにお名前を記して衷心より謝意を表したい。

（宮下　史明）

注

(1) 「資生堂・カネボウ、化粧品を中国へ初輸出―まず北京で販売、本格展開へ布石」『日本経済新聞』1980年12月27日。「資生堂、北京で化粧品合弁―94年から高級品生産」『日経産業新聞』1991年11月25日。「躍進する資生堂の中国化粧品ビジネス―中国市場進出20周年、合弁会社設立10周年」『国際商業』2002年４月号、106ページ。劉寧・上田隆穂「資生堂のグローバル展開における中国での成功」『マーケティングジャーナル』23巻１号（2003年）、89ページ。

(2) 鳥海康男「アジアの風第３回　資生堂の中国事業」『通産ジャーナル』1996年206月、78ページ。服部巖「第14章　資生堂の中国市場開発戦略」小林規威・竹田志郎・安室憲一監修／多国籍企業研究会編『21世紀多国籍企業の新潮流』ダイヤモンド社、2003年、239ページ。

(3) 「資生堂、シャンプーなど頭髪用化粧品３品目で北京市に技術指導―将来は共同生産も」『日本経済新聞』1983年３月23日。

(4) 「資生堂、中国でシャンプーなど三品目を増産」『日本経済新聞』1986年４月２日。

(5) 「資生堂、ベテラン派遣、北京女性にお化粧指導」『日経産業新聞』1987年１月８日。

(6) 「資生堂、北京でヘアケア製品」『日本経済新聞』1988年７月15日。

(7) 「資生堂、北京で化粧品合弁―94年から高級品生産」『日経産業新聞』1991年11月25日。「資生堂、中国で本格販売、化粧品、94年には合弁生産」『日経産業新聞』1992年12月10日。「化粧品各社、中国に熱い視線、膨大な潜在需要―消費者豊かに、流通基盤も整う」『日経産業新聞』1993年８月12日。

(8) 「中国にファッション熱、海外の流行時差なし―日韓の情報あふれる」『日本経済新聞』2001年５月14日。「化粧品、中国で販路拡大―資生堂、主力品300店で展開」『日本経済新聞』2002年２月27日。「転換期の化粧品産業(4)世界ブランド育成―カギ握る中国生産（終）」『日経産業新聞』2002年12月。「資生堂、化粧品5000店―販売店網2007年度末、販促、ブランド別に」『日経産業新聞』2005年９月１日。「コーセー、中国で化粧品事業強化、新ブランド投入―４年で200店舗展開」『日本経済新聞』2000年１月27日。

(9) 「資生堂（中国）―ブランド浸透人気博す（日本企業インザワールド）」『日経産業新聞』1988年12月16日。

(10) 「資生堂、中国メーカーへの技術供与増やす―アイシャドーなど」『日経産業新聞』1991年12月。

(11) 「資生堂、中国で本格販売、化粧品、94年には合弁生産」『日経産業新聞』1992年12月10日。

(12) 鳥海「アジアの風第３回　資生堂の中国事業」、78ページ。

(13) 「資生堂、来年１月から販売、北京の合弁工場完成」『日経産業新聞』1993年11月25日。

(14) 「化粧品各社、中国になびく、需要増、生産拡大や合弁」『日本経済新聞』1993年６月29日。

(15) 「メーキャップ、中国で大規模販促―資生堂、現地の女優起用」『日経MJ（流通新聞）』2004年１月13日。

(16) 「躍進する資生堂の中国化粧品ビジネス―中国市場進出20周年、合弁会社設立10周年」『国際商業』2002年４月号、106ページ。「トレンドアジア経済　中国市場開拓最前線①　資生堂『国産最高級』で化粧品拡販」『日経ビジネス』1995年９月11月号、18ページ。化粧品販売におけるプレステージとミドルマスの特徴については、以下を参照。服部「第14章　資生堂の中国市場開発戦略」、236－237ページ。

(17) 「資生堂のグローバル展開における中国での成功」『マーケティングジャーナル』23巻１号（2003年）、90ページ。「資生堂チャイナ中国5000店作戦の全貌―大陸縦断チェーンストアが出現する日」『週刊東洋経済』2004年７月31日、105ページ。

(18) 「中国の人民元、対ドルレート大幅安、公定レート40％の開き―合弁の経営を圧迫」『日本経済新聞』1993年３月９日。

⑲ 西室博志「資生堂の中国化粧品事業は成功しているのか―現地取材により中国での化粧品事業戦略の実態を徹底分析」『国際商業』2003年８月、29ページ。

⑳ 「資生堂、狙い撃ち戦略拡大―『裕福な１％』へ新販路、優位固めへ積極展開」『日経産業新聞』2003年６月16日。

㉑ 「資生堂、海外売上高、96年度1000億円目指す―レバノンで販売再開」『日本経済新聞』1994年６月23日。「資生堂が３ヵ年計画―海外売上高1000億円に、レバノンでの販売再開」『日経産業新聞』1994年６月23日。

㉒ 「化粧品、資生堂、アジアで拡販、中国地方都市にも投入―ベトナムなどに進出へ」『日経産業新聞』1995年11月24日。「中国消費市場の素顔（下）『欲しい』『したい』日本並み水準に―車も家も手届く」『日経流通新聞』1996年12月12日。

㉓ 「資生堂、５ヵ年戦略、アジア事業拡大―研究拠点、年内にも」『日経産業新聞』1996年３月19日。

㉔ 「中国市場の素顔(2)崩れる低コスト構造―人件費など急上昇」『日経流通新聞』1997年１月21日。

㉕ 「「資生堂、美容センター上海に開設」『日経産業新聞』1998年１月20日。「美容相談センターを資生堂が上海に設置」『日経流通新聞』1998年１月29日。

㉖ 「資生堂、アジアで中間層向け商品―化粧品、中国では高級品拡販」『日経産業新聞』1997年４月16日。

㉗ 「資生堂、増産大幅上積み―北京での化粧品合弁、来年にも年産2000万個体制」『日本経済新聞』８月25日。

㉘ 「躍進する資生堂の中国化粧品ビジネス―中国市場進出20周年、合弁会社設立10周年」『国際商業』2002年04月、108ページ。

㉙ 「資生堂、中国で男性化粧品、専用商品８種発売」『日本経済新聞』2001年８月31日。

㉚ 「化粧品、中国で販路拡大―資生堂、主力品300店で展開」『日本経済新聞』2002年２月27日。

㉛ 「ニッポン融合(5)企業のすみか―立地の磁力で引き合う（中国）終」『日本経済新聞』2001年10月28日。「躍進する資生堂の中国化粧品ビジネス―中国市場進出20周年、合弁会社設立10周年」『国際商業』2002年４月、109ページ。

㉜ 西室「資生堂の中国化粧品事業は成功しているか」、31ページ。

㉝ 服部「第14章資生堂の中国市場開発戦略」、240－241ページ。「資生堂、中国での売上高、３年で４倍弱に―現地生産など拡大」『日本経済新聞』1998年７月17日。「資生堂社長弦間明氏―売れ行き、予想以上（談話室）」『日経産業新聞』1998年７月22日。劉・上田「資生堂のグローバル展開における中国での成功」、94ページ。

㉞ 「資生堂が中国販売強化、専用ブランド店を倍増―セルフ化粧品も投入」『日経産業新聞』1998年４月１日。「アジア向け低価格化粧品、資生堂が専用ブランド」『日経流通新聞』1997年７月８日。

㉟ 「資生堂生産部長浜口正巳氏―技術移転に全力（談話室）」『日経産業新聞』1998年６月24日。

㊱ 「中国にファッション熱―外資進出加速、販路も拡大、上海にはブランドモール」『日本経済新聞』2001年５月14日。

㊲ 「資生堂・J＆J提携、国内外で相互に販売委託」『日経流通新聞』1999年１月21日。「資生堂、トイレタリー部門分社化―エフティ資生堂社長に就任する守谷一誠氏に聞く」『日経流通新聞』2000年９月28日。

㊳ 「資生堂、中国伝統医学で化粧品、北京に研究子会社設立」『日経MJ（流通新聞）』2002年１月４日。服部「第14章　資生堂の中国市場開発戦略」、242ページ。

㊴ 「資生堂、北京に研究所―中国医学、化粧品に応用」『日経産業新聞』2001年12月26日。

㊵ 「中国発の化粧品、資生堂が発売へ―生薬調合エキス配合」『日本経済新聞』20004年７月。「資生堂が美容総合ブランド、中医学の考え反映―医薬品も販売」『日経MJ（流通新聞）』2004年７月29日。

㊶ 「転換期の化粧品産業(4)世界ブランド育成―カギ握る中国生産（終）」『日経産業新聞』2002年12月17日。

㊷ 「企業収益に中国効果―コマツ全利益の４割、ホンダ２ケタ、技術・ブランド強み」『日本経済新聞』2003年１月15日。

㊸ 「中国輸入子会社、資生堂が解散、来年12月までに」『日経産業新聞』2006年12月１日。

㊹ 「高級ヘアケア商品、資生堂が中国展開、将来は現地生産移行」『日本経済新聞』2003年７月16日。「資生堂、トイレタリー部門分社化―エフティ資生堂社長に就任する守谷一誠氏に聞く」『日経流通新聞』2000年９月28日。

㊺ 「資生堂チャイナ中国5000店作戦の全貌―大陸縦断チェーンストアが出現する日」『週刊東洋経済』2004年７月31日、103ページ。「『中国5000店』に賭ける」『日経ビジネス』2005年２月14日号。

(46) 「化粧品、中国で販売競争―資生堂、専門店との契約加速、カネボウ、薬局に併売促す」『日経産業新聞』2007年6年18日。
(47) 「資生堂が欧米アジアの3極でグローバル戦略を加速」『国際商業』2004年4月号、66ページ。
(48) 「第一部サクセスロード(5)偽者駆逐せよ―ブランド展開攻守一体（中国で勝つ）終」『日経産業新聞』2003年11月21日。
(49) 「『中国5000店』に賭ける」『日経ビジネス』2005年2月14日、
(50) 「資生堂チャイナ中国5000店作戦の全貌―大陸縦断チェーンストアが出現する日」『週刊東洋経済』2004年7月31日、104ページ。
(51) 「資生堂、化粧品5000店―販売店網2007年度末、販促、ブランド別に」『日経産業新聞新聞』2005年9月1日。
(52) 「資生堂、中国の専門店にPOS、過剰在庫や欠品追放」『日本経済新聞』2004年11月22日。
(53) 「資生堂が欧米アジアの3極でグローバル戦略を加速」『国際商業』2004年4月、65ページ。
(54) 「資生堂やコーセーなど、中国の美容部員接客磨く―現地に教育指導者派遣」『日本経済新聞』2004年12月18日。「資生堂チャイナ中国5000店作戦の全貌―大陸縦断チェーンストアが出現する日」『週刊東洋経済』2004年7月31日、107－108ページ。
(55) 「資生堂、中国に直営200店、10年で―高級化粧品、内陸で攻勢」『日本経済新聞』2004年3月23日。
(56) 「資生堂社長池田守男氏―中国、今期350店舗に（LONGINTERVIEW）」『日経金融新聞』2004年9月2日。
(57) 「資生堂の偽工場、摘発―中国・広州市でコピー製品押収」『日本経済新聞』2005年7月12日。「中国の日本企業、偽物摘発、終わりなき闘い―探偵雇い工場特定（NewsEdge）」『日経産業新聞』2005年7月19日。
(58) 同上。
(59) 「攻防中国経済WTO加盟1年(3)模倣品、社会に根深く―企業、自己防衛迫られる」『日本経済新聞』2002年12月15日。
(60) 「特別編(4)資生堂アジアパシフィック部長、原良一氏（中国で勝つ）終」『日経産業新聞』2004年7月22日。「資生堂チャイナ中国5000店作戦の全貌―大陸縦断チェーンストアが出現する日」『週刊東洋経済』2004年7月31日、108ページ。「『中国5000店』に賭ける」『日経ビジネス』2005年2月14日。
(61) 「日本製品、中国、撤去の動き―スーパーなど、教科書めぐる報道受け」『日本経済新聞』2005年4月2日。
(62) 「資生堂―中国市場懸念し下落、3ヵ年計画の内容注目（株価シナリオ）」『日本経済新聞』2005年4月19日。
(63) 「資生堂、中国女性美しく、各地で美容講座」『日本経済新聞』2005年7月16日。「資生堂、中国全省に店舗網―1750店の陰でブランドや販売戦略に課題」『日経ビジネス』2006年4月24日号、
(64) 「上海公民館で美容講座、資生堂、サンプルなど提供」『日経MJ（流通新聞）』2007年7月13日。
(65) 「"地産地販"為替リスク分散―資生堂執行役員原田康彦氏（決算トーク）」『日本経済新聞』2005年7月29日。「資生堂、M＆A戦略は、企業価値工場へ積極化―前田信三社長に聞く」『日経産業新聞』2005年8月3日。
(66) 「イプサ、中国で化粧品販売（情報プラス）」『日経産業新聞新聞』2004年8月26日。「資生堂子会社イプサ、スキンケア化粧品『オンザピーク』、品目倍増、フルライン化」『日経産業新聞』2007年1月24日。
(67) 「資生堂、中国で薬品販売、乾燥肌治療薬、月内にも7都市で」『日本経済新聞』2005年12月6日。
(68) 「資生堂、中国専門店向け新ブランド発売」『日本経済新聞』2006年9月5日。「資生堂、「URARA（ウララ）」、中国向けに新ブランド―中核に位置づけ」『日経産業新聞新聞』2006年9月5日。「資生堂、中国で専用ブランド―現法経理会見、シェア2ケタめざす」『日経産業新聞』2006年9月7日。「資生堂、タイに開発拠点―現地専用化粧品、立ち上げ視野」『日本経済新聞』2006年11月5日。
(69) 「資生堂、中国に高級品投入、『ツバキ』下旬から」『日本経済新聞』2007年9月14日。「『ツバキ』中国に投入、資生堂、容器に日本語残す―価格、日本より5割高」『日経MJ（流通新聞）』2007年9月19日。
(70) 「SHISHEIDO 21世紀・グローバルNo.1 ビジョンと国際事業戦略」『国際商業』1996年10月号、78ページ。
(71) 「資生堂社長池田守男氏―中国、今期350店舗に（LONGINTERVIEW）」『日経金融新聞』2004年9月2日。
(72) 「SHISEIDO 21世紀・グローバルNo.1 ビジョンと国際事業戦略」『国際商業』1996年10月号、81ページ。「資生堂、ブランド再編で世界化を加速―ターゲットを明確にしたグローバル・マルチブランド戦略でグローバル企業へ進化」『国際商業』2000年5月号、30－31ページ。「資生堂の中国化粧品事業は成功しているのか」『国際商業』2003年8月、30ページ。
(73) 「資生堂、中国でブランド刷新、3ヵ年計画、専門店もテコ入れ」『日経産業新聞』2008年3月。

(74) 「資生堂、中国全省に店舗網—1750店の陰でブランドや販売戦略に課題」『日経ビジネス』2006年４月24日、
(75) 「資生堂、中国に新専門店網、ブランド限定、既存網と計5000店に」『日本経済新聞』2008年３月。
(76) 日清食品の創業と初期の発展については、以下を参照。安藤百福『魔法のラーメン発明物語　私の履歴書』日本経済新聞社、2002年および木島実『食品企業の発展と企業者活動』筑摩書房、1999年。
(77) 日清食品ホームページ、http://www.nissinfoods.co.jp/com/corporate/group/index.html（2008年１月18日）。
(78) 「日清食品、香港工場が稼動—中国狙い即席めん生産」『日経産業新聞』1985年12月20日。
(79) 「日清食品、香港で即席めん生産、中国進出へ橋頭堡—来週にも工場稼動」『日経産業新聞』1984年10月６日。
(80) 「世界に挑む日本の味(2)即席めん—東南アに着々と浸透」『日経産業新聞』19851月４日。
(81) 「日清食品、香港進出で役員常駐—工場管理には現地人起用」『日経産業新聞』1984年12月13日。
(82) 「日清食品、香港工場が稼動」。
(83) 「カップめん、欧州へ本格輸出—日清食品、香港で製造」『日経産業新聞』1986年９月26日。「１ドル=150円台、輸出断念、出血操業耐え難く—『再開困難』百も承知」『日経産業新聞』1986年10月22日。
(84) 「日清食品、本場中国に狙い、販路確立へ流通網調査—即席めん即席がゆ」『日経産業新聞』1985年９月25日。
(85) 「日清食品、ラーメン製造で中国に技術援助」『日本経済新聞』1987年７月４日。
(86) 「“脱”即席めん、香港の日清食品—製品多様化へ企業買収（日本企業 inAsia)」『日経産業新聞』1988年３月29日。
(87) 「M＆A事情この業界〔6〕食品—海外市場獲得に照準（終)」『日経金融新聞』1990年２月15日。
(88) 同上。
(89) 「国際化の研究—日清食品(4)総合食品への脱皮、国際水平分業（進化論日本の企業）終」『日経産業新聞』1989年６月１日。
(90) 「日清食品、香港２法人の生産能力倍増—即席めんや冷食、20億円投じる」『日経産業新聞』1990年４月12日。
(91) 「日清食品（香港）—ラーメンほぼ独占（日本企業インザワールド)」『日経産業新聞』1991年１月５日。
(92) 「日清食品、中国で飲料事業—新設工場に製造ライン」『日本経済新聞』1994年８月19日。
(93) 「日清食品、広東省に即席めん合弁—中国第２の拠点に」『日本経済新聞』1994年７月７日。「日清食品、中国・広東省で即席めん合弁」『日経産業新聞』1994年７月７日。
(94) 「日清食品、比・上海で即席めん—現地企業と合弁」『日本経済新聞（夕刊)』1994年８月12日。
(95) 「日清食品、上海でも即席めん—新工場稼動で拡販」『日本経済新聞』1996年８月20日。
(96) 「合弁工場、年内にも稼動—日清食品、北京で即席めん拡販、小売店向け営業補助配置」『日本経済新聞』1997年12月28日。
(97) 「中国食品市場に食い込め（上）アジア企業熱い視線—即席めん競争激化」『日経産業新聞』1994年８月18日。
(98) 「日清食品、中国で乾燥野菜生産倍増—即席めん具材用、調達コスト削減」『日経産業新聞』1997円12月11日。
(99) 「即席めんメーカー、アジア各国から原材料調達加速」『日本経済新聞（夕刊)』1994年９月５日。「日清食品、中国で乾燥野菜生産、カップめん用—農家と栽培契約」『日本経済新聞』1994年11月９日。
(100) 「カップめんの具材生産、エースコック、中国移管—スーパーカップ用、コスト１割減」『日経産業新聞』2002年１月31日。「食品海外生産、デフレで加速—原料調達へ米進出（トレンド21)」『日経産業新聞』2002年１月21日。
(101) 「日清食品—安全性確認、社長が直轄、日中で二元チェック（食を守る我が社の一手)」『日経産業新聞』2007年８月16日。
(102) 「味の素や日清食品など、食品検査中国で拡充—現地需要見込む」『日経産業新聞』2004年12月９日。「中国産原材料の品質管理で施設、日清食品が稼動」『日経産業新聞』2006年11月９日。
(103) 「日清食品、海外での売上高2000年に２倍に」『日本経済新聞』1994年10月29日。「日清食品、海外事業売上高2000年目途に倍増」『日経産業新聞』1994年10月31日。
(104) 「合弁工場、年初にも稼動—日清食品、北京で即席めん拡販、小売店向け営業補助配置」『日本経済新聞』1997年12月28日。
(105) 上海日清食品有限公司の流通・販売戦略については、以下の聞き取り調査による。営業総監ケイ・ギョウタン氏（2006年３月16日14：00～16：00上海金門飯店において）および薫事長兼総経理戸田青兒氏（2006年９月12日15：00～17：30日清食品（中国）投資有限公司において)。

(106) 安藤宏基「中国即席麺市場の現状と将来性」早稲田大学産業経営研究所『第31回産研公開講演会―中国とどう向き合うか』2006年1月、10ページ。
(107) 「第1部サクセスロード(2)し好をつかめ―商品開発、現地に密着（中国で勝つ）」『日経産業新聞』2003年11月18日。
(108) 「即席めん販売競争、第3の舞台は中国―日清・自社ブランド、東洋水・OEM供給」『日経産業新聞』1996年1月19日。
(109) 「アジア、即席めん―急進、中国年100億食以上？（データウオッチ）」『日経産業新聞』1996年3月11日。
(110) 「日清食品、上海に、中国の現法統括持ち株会社設立」『日本経済新聞』2001年11月10日。
(111) 「日清食品が攻勢、冷凍・チルドめん、袋めん、海外―連結収益拡大狙う」『日経産業新聞』2001年11月14日。
(112) 「即席めん中国に活路―サンヨー、技術供与、日清、食品開発・販売集約」『日本経済新聞（夕刊）』2002年1月26日。
(113) 「日清食品、中国に3合弁―即席めん年産2億食に」『日本経済新聞』1996年1月9日。
(114) 「日清食品、中国で即席めん合弁―台湾最大手提携、2006年に売上高2倍」『日本経済新聞』2003年5月15日。「即席めん事業、日清食品、中国で巻き返し―単独主義改め台湾社と提携」『日経産業新聞』2003年5月26日。「日清食品、中国で即席めん合弁―中国市場シェア、サンヨー食品連合が4割」『日本経済新聞』2003年5月15日。「日清食品、即席めん、台湾大手と提携―中国市場を共同開拓」『日経産業新聞』2003年5月16日。「食品各社、中国開拓を加速―日清食品、アサヒビール」『日本経済新聞』2003年6月20日。
(115) 「台湾社との提携、日清が合意解消、中国事業めぐり」『日本経済新聞』2003年10月10日。「中国での提携、日清食品、解消」『日経産業新聞』2003年10月10日
(116) 「業務用、ペーパータオル、東海パルプ、中国で販売―三菱商事の販路活用」『日経産業新聞』2004年3月31日。
(117) 「日清食品―業績好調で上値余地、海外での成長性も注目（企業チェック）」『日経金融新聞』2004年5月20日。
(118) 「日清食品、200億円―即席めん中国2位に3割出資」『日本経済新聞』2004年4月13日。
(119) 「内弁慶、日清食品、巻き返しへ賭け―即席めん中国2位に出資（NewsEdge）」『日経産業新聞』2004年4月14日。
(120) 「日清食品―国内成熟で海外に活路、試される余剰金の使途（会社分析）」『日経金融新聞』2005年4月1日。
(121) 「中国の飲料会社、日清食品が出資」『日本経済新聞』2006年2月18日。
(122) 「857億食、世界の即席めん消費量（2005年）（NEWSな数字）」『日本経済新聞』2006年11月26日。
(123) 「第2部・価値創造経営特集―株主の視線一段と鋭く、企業の潜在力発揮を」『日本経済新聞』2007年6月14日。

第6章
おわりに

1979年の改革開放以降、とりわけ1992年の鄧小平の「南巡講話」以降、中国は急速な経済発展を遂げた。その結果、沿岸部の人々を中心に人々の所得は向上し、中間層が台頭してきた。彼らの台頭は、大衆消費社会をもたらすことになった。中国の大衆消費社会は、沿岸部の都市と内陸部の農村の間に所得格差を生み出しながらも、13億人という巨大な人口規模により「世界の工場」とともに「世界の市場」となった。

豊かになった人々は、新しい商品、サービス、そしてライフスタイルをもとめるようになった。こうした人々のニーズや購買力に対応するためには、社会主義時代の流通構造では対応できなくなってきた。そのため、中国政府は1992年以降次第に小売業、卸売業、サービス業分野の開放政策を導入していった。その結果、人口13億を擁する中国市場を狙って外資小売企業が殺到し、さながら外資対現地企業の競争のみならず、グローバル・リテーラー同士が激しく競争する場ともなっている。日系小売業も例外ではなかった。むしろ日系企業は、1992年に流通分野の開放政策が取られたときには、ヤオハンやダイエーに見られるように、この流れをリードしていた。

最後に、「第1章はじめに」の問題提起に合わせて。中国における日系流通企業の中国進出における特徴と問題点をまとめることにしよう。最初の問題として、なぜ、どのようにして日系流通企業が中国に進出したのかを見ていこう。これには日本側のプッシュ要因と中国側のプル要因がある。日本側のプッシュ要因としては、まず国内市場の停滞である。日本ではもはや高度な経済成長は望めず、少子高齢化が急速に進んでいる。そのために、今後の国内市場の拡大・発展は望めない。それに対して、13億の人口を有する中国は急速な経済発展を遂げ大規模な市場が生まれ、同時に外資に対する開放も急速に進んでいる。そのため、成長を期待する日系企業と成長市場と外資の持つ近代的な小売りノウハウの導入を図りたい中国側の期待が一致したといえる。

日系流通企業の進出に当たっては、中国側の規制があったため当初は中国側のマジョリティ支配で合弁で参入した。その後、規制緩和によって、イトーヨーカ堂のように日本側がマジョリティを保有するようになり、伊勢丹の山東省済南市への出店に際しては初めての外資100%の出資となった。

第二の点は、中国が後発国として急速な経済発展をしたことと大きな関係を持つものである。一般的に、どの国においても最初の近代的な流通業として百貨店が現れる。そして、1人当たりの所得が年間1,000米ドルになるとスーパーマーケット、3,000米ドルでコンビニエンス・ストアが誕生するといわれる。

中国においては解放前に伝統的な国営百貨店はあったが、それは欧米や日本のものとは性格を

異にしていた。1992年の市場経済導入以後、日本から伊勢丹のような百貨店、イトーヨーカ堂やジャスコ（イオン）のような総合スーパー、そしてローソンのようなコンビニエンス・ストアといった近代的な小売業態が、ほとんど同時に進出したことである。つまり、日米欧の先進国では、小売業態の発展が段階的であったが、中国ではこれらの業態がほぼ同時に開花することになったといえるのである。

第三の点は、外資小売業の中国への進出は国内の都市建設とのかかわりのなかで出店していることである。都市建設には、旧市街地の再開発と新市街地の建設がある。これは、とりわけ中国北部に出店しているイオンやイトーヨーカ堂に当てはまる。イトーヨーカ堂は、最初は再開発地域に出店し、次第に新興地域へ出店を行っている。また、同社の北京のスーパーマーケットも同様な展開をみせつつある。青島の例をみると、中央政府の開放政策のもと地方政府が具体的な対応を求められると同時に、都市建設のなかで外資小売業の参入を誘導しているのがわかる。それに対し、イオンは立地戦略を考慮しながら対応している。イオンの上海店および青島２号店の撤退は、どちらも再開発地域の問題が関連しているのは興味深い。

また、外資系企業は中国の明確な所得階層にも適合する形で進出している。日系の外資系企業は新興の中間層のニーズや購買力に適合するもので、品揃え、サービス、立地もそれに合わせている。それに対して、低価格を好む一般庶民に対しては、欧米のハイパーマーケットやディスカウンターや伝統的な自由市場や小規模小売店が対応するかたちをとっている。

第四は、日系企業の経営システムやノウハウの移転において、直面する問題である。出店については、政府からの許可を得なければならない。地方政府の認可が急速に増加したため、中央政府は何度か抑制策を取っている。1995年に中央政府による最初の整理整頓が行われた。地方政府のもとで、展開をしようとしていた日系流通企業は大きな問題に直面する。中央政府の政策の転換は、政権内部の変化が反映されており、旧体制と関係の強かったと思われる初期に進出をきめているヤオハンなどは、これによって大きな痛手を受けたと思われる。この当時、中国は「法治国家」ではなく「人治国家」といわれ、中国特性となった背景である。もちろん、2001年12月WTO 加盟以降、中国政府はこうした問題に注意を払うようになってきている。

こうした制度的な問題のほかに、中国の社会・経済・文化的な背景も日本の企業にとってかなり重い問題を提起している。流通企業あるいはマーケティング志向の消費財メーカの行動は、その国の民族性、価値観、文化、社会経済的風土によって大きな影響を受ける。中国の場合は、広大な地域に多くの人口を抱えている。そのため、人々の嗜好は地域によって大きく分かれる。この問題に最も直面したのが、即席めんの日清食品や化粧品の資生堂であった。とくに日清の場合、地域の嗜好に応じて即席めんの味付けや包装を変えなければならなかった。明治製菓の場合も、地方への販売はルートの開拓を確保してからと考えている。興味深いのは、資生堂、日清食品、明治製菓ともに中国市場の開拓に当たっては、高級イメージを確立する努力からスタートしていることである。同時に、低価格層の大きな市場をどのように攻めるか、という課題が残っている。

とくに大きな問題は、小売業の場合には仕入れルートの開拓であった。日本のように、いろいろな機能を果たす卸売商が発展していなかった。そのため、独自にそのルートを開拓する必要に迫られた。一方、消費財メーカーの場合は、販売ルートの開拓であった。近代的なスーパーマーケットやコンビニエンス・ストアといった新しい流通経路の開発では、導入費や協賛金のようなものに苦しむことになった。さらに、既存の独立小売店ルートの開発は、さらに困難を極めている。一方で、資生堂のように百貨店から販売経路を確保すると同時に、日本のチェーン・システムを導入し中国の独立小売商を組織化する動きをみせ、末端市場まで浸透しようとしている企業もある。

第五は、こうした中国における制度的な問題、消費者の嗜好の違い、さらにはビジネスインフラの未整備といったことに直面しながらも、日系企業は中国社会・経済において大きな貢献をしつつあるということである。雇用の確保といった直接的な経済成果はもちろんであるが、その中心的なものは、まず日本的なサービスの導入である。日系小売業のどの店舗にいっても、店員から顧客に対して「歓迎光臨」の挨拶が行われ、そして、顧客の立場が強調されている。こうした、顧客サービスの徹底は、百貨店だけでなく、総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンス・ストア、そして資生堂の店舗でも強調されている。もちろん、こうした顧客志向の考えがまだ十分定着しているとはいえず、各社その浸透に努力している。しかしながら、こうした、いわゆるサービスのよさは、中国の人々にとっては極めて新味であり、現地企業に対して大きなインパクトを与えたといわれている。

第六に、この「顧客志向」の上に、日系企業は日本で確立した競争優位を持つビジネス・システムを導入しようとしていることである。日本において構築した競争優位性を持つ、伊勢丹のような高級志向の百貨店システム、イトーヨーカ堂のGMSやイオン（ジャスコ）の大型SCとGMS、ローソン、セブン－イレブン・ジャパン、ファミリーマートといったコンビニエンス・ストア、さらには資生堂、日清食品、明治製菓といった製造業も、販売サイドと供給サイドを統合するマネジメントや物流の仕組みを中国でも構築しようとしている。現在、日本で競争力のある企業が中国進出にも積極的なのは、このためである。これは、かつて市場の拡大のみを目的に、独自の強力なビジネス・システムを構築せずに、海外展開を積極的に進め、中国でも知名度のきわめて高いヤオハンなどとの差異といえるのではないであろうか。

さらに、ビジネス・システムの構築に当たっては、いくつかの企業では今までの海外展開の経験を中国に導入する傾向が現れ始めている。同時に、中国で新しく開拓した経営ノウハウを日本の本社側に導入する動きも見られ始めている。ファミリーマートでは、台湾ファミリーマートで蓄積したコンビニエンス・ノウハウを中国に移転しつつある。また、伊勢丹では、山東省・済南市の伊勢丹へは伊勢丹シンガポールで育った経営者であるT.C.リム氏が総経理として、またP.J.プア氏が総務部長として派遣されている。そして、商品部長は天津伊勢丹から派遣されている。イトーヨーカ堂の場合は、中国で開発したテナント２店がすでに日本のイトーヨーカ堂に出店す

るようになっている。日系企業の海外展開においても、急速なグローバル・ネットワークが構築されつつあるといえる。

こうした競争力を持つ日系の小売業の中国の展開を見た場合、米ウォルマートや仏カルフールとは、その店舗展開が大きく異なっている。欧米系企業は、自らの持つフォーマットを用いて一気に店舗展開を全国的に展開している。この点、日系は百貨店、総合スーパー、コンビニエンス・ストアのいずれも、急速な展開を行っていない。いずれも、持ち込んだ小売りシステムを現地に適合したものにするために、入念に試行錯誤を繰り返しているように見える。

その典型は、セブン－イレブン北京であろう。日本ではセブン－イレブン・ジャパンが作り上げた強力な標準型のフォーマットを持っていながら、現地にそのまま適応しようとしてはいない。これは、店内調理に典型的に表れている。中国の人々が冷たい食べ物を好まないということに対応するものである。これは、単なる品揃えの段階ではなく、根本的なフォーマットの変更を要求されるものであり、現地に適合するフォーマートの構築を模索しているものであるといえよう。

いずれにしても、今後は顧客に適応した販売技術、合理的価格、信頼性のある品質、サービスの改善で消費者の生活水準を向上させるように経営戦略を行わざるをえないであろう。いずれの国の企業の経営者にしても、先進の理念や技術に必要な修正を加えて、中国の社会的、経済的特性に適応させていかなければならない。そうした変化への対応については、日本と欧米企業の間になにか大きな差があるのかもしれない。欧米企業の段階的な革新による対応に対して、日系企業は漸進的な改善の積み重ねによる革新に基づく対応といえるのかもしれない。

この点、日系小売業の多くはその業態を米国から導入し、日本の風土にあるフォーマットに作り上げた経験が生きているのかもしれない。残念ながら、今回は、中国に進出している欧米あるいはアジア系流通業については研究対象とはしていない。欧米型のフォーマットの直接的導入と若干の現地適応と、時間をかけて改善を行い現地適合型のフォーマットを構築しようとする日系企業の差異を明確化するためには、日系流通企業と他の外資系流通企業に関する今後の研究を待たなければならない。

（川邉　信雄・櫨山　健介）

参考文献

日本語

安藤百福『魔法のラーメン発明物語　私の履歴書』日本経済新聞社、2002年。
恩田達紀・東方浩「中国での外資フランチャイズチェーン経営解禁のインパクトと成功要件」『知的資産創造』野村総合研究所（2005年）。
小原朋広「日系コンビニエンスストアによる中国市場への新規参入戦略―競争優位の構築と参入形態」早稲田大学大学院商学研究科修士論文（2007年３月）。
柯麗華『現代中国の小売業　日本・アメリカとの比較研究』創成社、2007年。
加藤鉱『ヤオハン無邪気な失敗』日本経済新聞社、1997年。
川辺信雄『セブン－イレブンの経営史―日米企業・経営力の逆転』有斐閣、1994年。
川辺信雄『新版　セブン－イレブンの経営史―日本型情報企業への挑戦』有斐閣、2003年。
川辺信雄「倒産と再建の経営史―セブン－イレブン, Inc.（旧サウスランド社）の事例研究」『早稲田商学』第397号、2003年６月。
川辺信雄（2006）「日系コンビニエンス・ストアの国際展開」『早稲田商学』第409・第410合併号。
菊池正憲『イオン大躍進の秘密―小売業日本一』ぱる出版、2004年。
胡欣欣「中国小売業の近代化と外資参入動向」矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社、2003年。
木島実『食品企業の発展と企業者活動』筑摩書房、1999年。
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、2002年。
近藤和明「改革解放後の中国流通政策」『同志社商学』第52巻（2001年３月）。
芝崎希美夫・田村馨『よくわかる食品業界（改訂版）』日本実業出版社、2007年。
謝憲文『流通構造と流通政策―日本と中国の比較』同文舘出版株式会社、2000年。
佐々木信彰編『現代中国ビジネス論』世界思想社、2003年。
ジェトロ『中国市場に挑む日系企業』ジェトロ、2004年。
唱新（2005）『中国型経済システム―経済成長の基本構造』世界思想社。
鈴木宏昌・川邉信雄編『移行経済における日系企業―日本精工㈱の事例研究』早稲田大学産業経営研究所、産研シリーズ41号、2007年６月。
ロス・デービス/矢作敏行編著・外側洋子監訳『アジア　グローバル競争』日本経済新聞社、2001年。
寺嶋正尚など『〈最新〉よくわかる中国流通業界』日本実業出版社、2003年。
鳥海康男「アジアの風第３回　資生堂の中国事業」『通産ジャーナル』1996年６月。
西室博志「資生堂の中国化粧品事業は成功しているのか―現地取材により中国での化粧品事業戦略の実態を徹底分析」『国際商業』2003年８月。
日本食糧新聞社『食品トレンド2006～2007』日本食糧新聞社、2006年。
日本食糧新聞社『POS データにみる2005年度食品売れ筋シェア』日本食糧新聞社、2006年。
日本貿易振興機構『中国フランチャイズ・ビジネス事情』（輸出促進調査シリーズ）、2004年。
服部巌「第14章　資生堂の中国市場開発戦略」小林規威・竹田志郎・安室憲一監修/多国籍企業研究会編『21世紀多国籍企業の新潮流』ダイヤモンド社、2003年
一橋総合研究所監修『2007年度　図解革命！業界地図』高橋書店、2006年。
松江宏『現代中国の流通』同文舘、2005年
森田克徳『争覇の経営戦略　製菓産業史』慶応義塾大学出版会、2000年。
谷地弘安『中国市場参入―新興市場における製販並行展開』千倉書房、1999年。
矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社、1994年
矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社、2003年。

矢作敏行『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』有斐閣、20007年
山下睦男編著『中国流通経済論』葦書房、2000年。
兪仲文「歴史的転換期における中国流通システムの再構築」『産業経営』第15号、1989年。
㈶横浜産業振興公社編集協力・蒼蒼社編集部編『上海経済圏情報』蒼蒼社、2003年。
流通科学大学・長江流域調査隊『中国流通調査—上海・長江流域を中心として』流通科学大学出版、2000年。
流通経済大学流通問題研究所『中国現代流通』流通経済大学出版会、1995年。
劉寧・上田隆穂「資生堂のグローバル展開における中国での成功」『マーケティングジャーナル』23巻1号、2003年。
欒文武『技術移転・発展と中核能力形成に関する研究—中国のおける日系企業の実態と発展』大学教育出版、2007年。
和田一夫『ヤオハン失敗の教訓—私と同じ過ちを冒さないために』かんき出版、2001年。

社史および会社刊行物

イトーヨーカ堂『変化対応—あくなき創造の挑戦　1920－2006』㈱イトーヨーカ堂、2007年。
セブン＆アイ・ホールHLD『セブン＆アイHLDGS　四季報』(『IYグループ　四季報』)。
明治製菓株式会社『明治製菓40年小史』1958年。
明治製菓株式会社『明治製菓の歩み　買う気つくって60年』1977年。
明治製菓株式会社『明治製菓の歩み　創業から70年』1987年。
明治製菓株式会社『明治製菓の歩み　創業から90年』2007年。
森永製菓株式会社『森永55年史』　1954年。
森永製菓株式会社『森永製菓100年史』2000年。
江崎グリコ株式会社『創意工夫　江崎グリコ70年史』1992年。
ローソン25周年編纂委員会『ローソン25周年史　LAWSON'S History 挑戦編』株式会社ローソン、2000年。
株式会社ロッテ『ロッテ50年のあゆみ』1998年年。
ジャスコ株式会社『ジャスコ30年史』」2000年。
ファミリーマート株式会社『アニュアルレポート　2006年度（関係会社の状況)』
日本貿易振興協会（ジェトロ）青島事務所『青島市の概況（2006年度版)』2006年5月。
「青島市商業総公司権属企業改制的理論基礎」(内部資料)

新聞・雑誌・白書

『日経ビジネス』『週刊　東洋経済』『週刊　ダイヤモンド』『日本経済新聞』『日経産業新聞業新聞』『日経流通新聞』(『日経MJ（流通新聞)』『日経金融新聞』『日経情報ストラテジー』『日経コンピュータ』『国際商業』『通商白書』

中国語

薄克国　他「“三巨頭”共同演繹商圏繁栄」『大衆日報』(2003年9月17日)。
中国海洋大学「青島市商業総公司権属企業改制的理論基礎」(内部資料)。
狄同偉「利群集団物流中心的建設與規劃」『中国儲運』2002年4期。
江宏「利群集団用信息技術構築的物流戦略」『流技術與応用』2005年第6期。
国家信息中心中国经济信息网编著『颜中国行业发展报告　零售业（2004)』中国経済出版社、2005年。
李海斌「伊藤洋華堂的中国路」『新財経』2002年10月号。
李飞・王高『中国零售业发展历程』社会科学出版社、2006年11月。
李海斌「伊藤洋華堂的中国路」『新財経』2002年10月号。
劉国良「鯰魚効応」『大衆日報』2001年3月10日第2版。
青島市統計局『青島統計年鑑』。
青島市統計局『統計分析』第28期（2007年2月)。

山東省供銷社「開拓進取　実現扭虧造盈」『商業会計』2000年９月期。
山東省統計局（1999）『新中国五十年―山東巻』中国統計出版社。
王開峰「青島商業外資坐天下」『中華工商時報』2001年11月13日第３版。
閻平　他「三匹“狼”搅活青島零售业」『中国工商報』2000年８月４日第１版。

新聞・雑誌

『大衆日報』『青島日報』『青島早報』

URL

イオンホームページ（http://www.aeon.info/news/newslease）
伊勢丹ホームページ（http://www.isetan.co.jp/isetan/company）
伊藤忠商事ホームページ（http://www.itochu.co.jp）
『NNA』2005年11月９日付（http://nna.asia.ne.jp/free/china）
『kakkoasahi.com』2006年10月11日付（http://www.asahi.com/world/china/news）
ジェトロ・ホームページ「IT Pro」2008年４月22日（http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20080415/299076/）
『人民網日本語版』2006年10月12日（http://j.people.com.cn/2006/10/12/jp20061012_63842.html）
『中国情報局』2007年４月６日付（http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2007&d=0406&f=column_0406_003.shtml）。
Dairy Farm ホームページ（http://www.dairyfarmgroup.com）
NIKKEI NET「中国ビジネス特集」（http://www.nikkei.co.jp）
日清食品ホームページ（http://www.nissinfoods.co.jp）
郵政民営化に関する有識者会議第５回会合（2004年６月29日）議事要旨（http://www.yuseimineika.go.jp/dai5/5gijiyousi.html）
青島市経済貿易委員会『2006年青島商貿流通業発展概況』http://www.qdjm.gov.cn.
青島市誌（http://202.110.193.6/shizhi.nsf）
青島新聞網（http://www.qingdaonews.com/gb/content/.htm）
Whenever Online（http://www.shwalker.com/china/special/200504/index.html）
中関村科技園区海淀園区管理委員会（http://zgc.sina.net）
青島市経済貿易委員会『2006年青島商貿流通業発展概況』（http://www.qdjm.gov.cn）
青島市統計局『統計分析』（http://qdtj.qingdao.gov.cn/tjfx/tjfxcx.asp?id=1887）
青島市誌（http://202.110.193.6/shizhi.nsf）
『零售業態分類』（GB/T18106-2004、国標委標批函［2004］102号）（http://www.qdjm.gov.cn/fwymy/lt.asp.）
上海市地方公弁室（http://shtong.gov.cn）

付　録
現地調査日程表

第１回　現地調査旅行（2006年３月12日～19日）

３月12日(日)		成田から北京へ移動
	14：40	華堂商場十里堡店着
	16：20	王府井ヨーカ堂勁松店着
３月13日(月)	９：00～11：00	イトーヨーカ堂北京事務所
	15：00	セブン－イレブン北京本部事務所
	17：00	セブン－イレブン店舗見学
３月14日(火)		市内視察
３月15日(水)		北京から上海へ移動
３月16日(木)	９：30～13：30	ファミリーマート
	14：00～16：00	日清食品
	16：30～18：00	梅龍鎮伊勢丹
３月17日(金)	９：30～11：30	資生堂
	11：30～22：00	住友電装（蘇州）
３月18日(土)		蘇州市内視察
３月19日(日)		上海から成田へ

第２回現地調査　中国調査旅行（2006年９月11日～17日）

９月11日(月)		成田から上海へ移動
	15：00～17：00	ローソン本部
９月12日(火)	15：00～17：30	上海日清
９月13日(水)		上海から深圳に移動
９月14日(木)	10：00	AEON-CHINA 事務所
	13：00	イオン深圳東湖店見学
		広州へ移動
９月15日(金)	10：00	広東 JUSCO 天河店見学
	13：30	広東 JUSCO 佛山店見学
	15：30	広東 JUSCO 事務所
９月16日(土)		現地視察

9月17日(日)		広州から成田

第3回　現地調査旅行（2007年9月10日～17日）

9月10日(月)		成田から広州へ
	18：30	北京師範大学珠海分校
9月11日(火)		北京師範大学珠海分校
9月12日(水)		北京師範大学珠海分校
		珠海から順徳へ移動
9月13日(木)	10：00～12：30	順徳イオン・ショッピングセンター（ジャスコ）
	16：30	広州到着
9月14日(金)	10：00～12：30	広州トヨタ
	17：00～19：00	広州ファミリーマート
9月15日(土)		広州から厦門へ移動
9月16日(日)	10：00～12：00	厦門日本人商工クラブ
		厦門から広州へ移動
9月17日(月)		広州から成田へ

注：上記の調査旅行はリサーチ・グループ全体としてのものである。このほかに、執筆者が個別に行った現地調査がある。これについては、それぞれの担当箇所で示してある。

あとがき

昨年、今回とほとんど同じメンバーで、鈴木宏昌・川邉信雄編『移行経済における日系企業―日本精工㈱の事例研究』早稲田大学産業経営研究所、産研シリーズ第41号（2007年６月）を刊行した。これは、2004年から2005年にかけてポーランドおよび中国を訪問して、２つの移行経済国における日本精工の経営について調査研究した成果であった。

このとき、現地調査で中国が「世界の工場」として大きな地位を確立したことを確認した。一方で、1980年代、90年代と比べて、広州、上海、北京、青島といった大都市ではモータリゼーションも進み、人々の服装やライフスタイルや生活の質が大きく変わったことに気づいた。

これは、いうまでもなく1978年以降、とりわけ1992年の鄧小平の「南巡講話」以降の中国の高度経済成長の結果である。この高度経済成長は都市と農村の格差を生み出した。しかし、一方で沿岸都市を中心に中間層が誕生し、人々の暮らしは急速に豊かになり、大衆消費社会が発展した。こうした動きは、次第に内陸の都市にもおよびつつある。結果として、中国は「世界の工場」としてだけではなく、膨大な人口を背景にしていまや「世界の市場」となりつつある。

中国政府としても、豊かになった中間層の人々に彼らが必要とする商品やサービスを提供することが必要であった。そのためには、進んだ外国の小売業や卸売業の経営ノウハウを導入しなければならなかった。一方で、日本や欧米先進企業は国内市場の拡大が望めないために、中国市場への進出を活発化した。そこで、中国へ進出した日系の百貨店、総合スーパー、コンビニエンス・ストア、さらに消費財メーカーはどのような問題に直面し、それらの問題をどのように解決しているのだろうか、といったことなどについて研究してみようということになった。

今回は川邉信雄を代表として産業経営研究所のリサーチ・プロジェクト「日系流通企業の対中国戦略」を、2005年４月から2007年３月までの２年間立ち上げることにした。このプロジェクトに、早稲田大学プロジェクト研究所である「中国ビジネス研究所」のメンバーと、櫨山健介を代表とする産業経営研究所の研究チームに属している前回のメンバー、そして新たに数人のメンバーが外部から参加した。

こうして、執筆担当者を中心に年間５～６回の研究会と３回にわたる研究チーム全体としての現地調査を行ない、各社に聴き取り調査を行った（現地調査日程表を参照）。さらに、必要に応じて、メンバーが個人的に現地調査も行なっている。お忙しいなか、私たちの聴き取り調査に対応していただいた現地企業や市政府当局の方々に心より感謝申し上げる次第である。お陰で、研究が単なる文献研究におわらず、事例研究をベースにして臨場感あふれるものになったと確信している。

この研究の実施に当たっては、学内の研究助成を受け、現地調査も実施することができた。し

たがって、この報告書は産業経営研究所の上記リサーチ・プロジェクト「日系流通企業の対中国戦略」(2005年４月～200年３月)、および特定課題2007B－071の成果となっている。

また、産業経営研究所所長の畫間文彦教授、事務所の宮田秀一さん、溝部典子さんには前回同様、このリサーチ・プロジェクトの運営、『産研シリーズ』の刊行で大変お世話になった。改めて、謝意を表したい。

2007年３月12日

執筆者一同

執筆担当者（執筆順）

川邉　信雄　早稲田大学商学学術院教授（第1章、第2章 第1節・第2節、第3章 第1節、第4章 第1節、第6章）

尹　　景春　早稲田大学商学学術院准教授（第2章 第3節）

宇野　和夫　早稲田大学商学学術院教授（第3章 第2節）

櫨山　健介　早稲田大学商学学術院准教授（第3章 第3節、第6章）

今井　利絵　関東学園大学経済学部准教授（第4章 第2節）

小原　朋広　早稲田大学大学院商学研究科博士課程（第4章 第3節）

野村千佳子　山梨学院大学経営情報学部准教授（第5章 第1節）

片山　　覚　早稲田大学商学学術院教授（第5章 第2節）

宮下　史明　早稲田大学商学学術院教授（第5章 第3節）

産研シリーズ　No.43

2008年3月31日　発行

発行者　早稲田大学産業経営研究所
所長　畫間　文彦

発行所　早稲田大学産業経営研究所
〒169-8050　東京都新宿区西早稲田1-6-1
電　話　03-3203-9857
ＦＡＸ　03-3202-4274

印刷所　三美印刷株式会社

I.R.B.A

The Institute for Research in
Business Administration
Waseda University

産研シリーズ　43

早稲田大学産業経営研究所