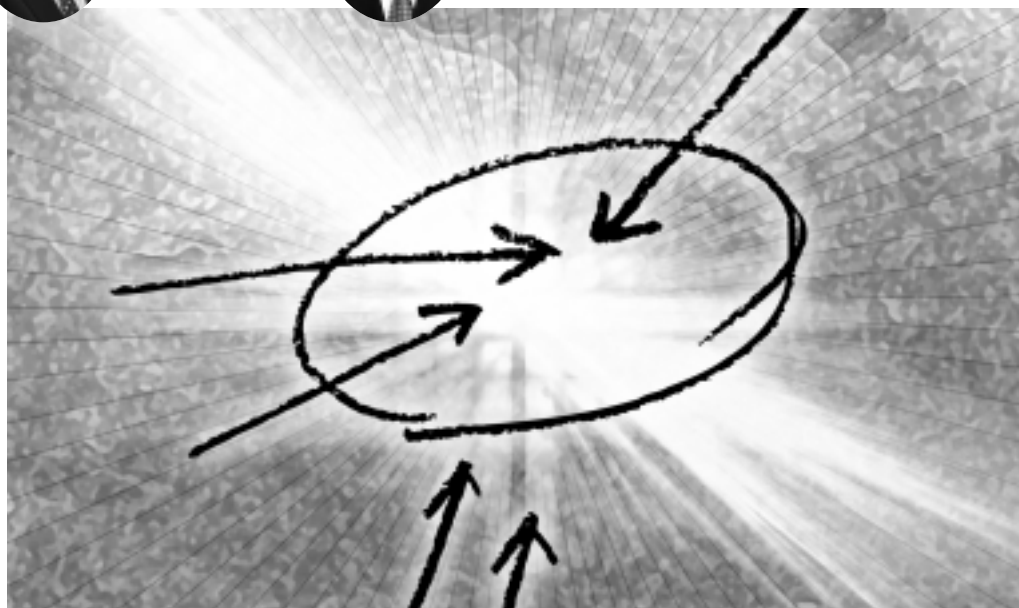


中国における流通業規制緩和の インパクト

恩田達紀



東 方浩



中国はWTO（世界貿易機関）加盟後満3年の節目を迎えた^{注1}。流通業では、中国政府の公約どおり、2004年12月11日までに外資の出資制限、地域制限、数量制限に加え、貿易（輸出入）制限や「フランチャイズによるチェーン展開」に対する規制なども撤廃・緩和された。外資流通業の本格参入の機は熟し、中国は「世界の工場」から「世界最大の市場」への変曲点を迎えている。

現在、中国の流通小売市場は、「外資」と「合従連衡した国内企業」の戦い、および「外資同士」のせめぎ合いの場となっており、さらに「新規参入外資」が加わって、優勝劣敗の構図が浮き彫りになりつつある。

今後、高い成長が見込まれる業種としては、家電量販店、ホームセンター、ドラッグストアなどがある。また、外資の新たな進出手段としては「国有企業の資本の多元化を活用するもの」や「既進出外資へのM&A（合併・買収）によるもの」などがある。中国進出を成功裏に進めるには、固有の流通小売り事情やパートナー選定の問題に正確に対応していくことが重要である。

I WTO加盟後満3年に伴う 外資企業への衝撃

中国は2004年12月11日、WTO（世界貿易機関）に正式に加盟してから満3年の節目を迎え、流通業の開放はほぼ現実のものとなった。流通業では、他のサービス業に先行し、中国政府の公約どおり、一部の規制を除いてほとんどの規制が撤廃された。

外資の出資制限、地域制限、数量制限（会社数、店舗数）に加え、特にグローバル企業のバリューチェーン（価値連鎖）の修正にかかわる貿易（輸出入）制限や、流通・サービス業において迅速な事業拡大に欠かせない「フランチャイズによるチェーン展開」に対する規制なども原則撤廃、緩和され、公平な競争環境が整った。

1 外資流通独資企業の設立も可能

中国政府のこだわりが最後まで大きかった出資制限に関しては、「外国投資家投資商業企業試行弁法」により、2004年12月11日以降、流通業に対する外資の出資比率の上限であった65%ルールは撤廃され、外資100%の「外商独資企業」の設立が可能となった。外資単独での中国市場への進出が可能となり、独自のマーケティング戦略を立案、実行できることの意味は大きい。

かつて、外資誘致をめぐる中央制限と地方開放の隙間（出資制限、地域制限、数量制限）に対する地方政府と中央政府の見解の相違）を潜って、フランスのカルフールなど外資企業や、台湾系、香港系の企業が主要地方都市への進出を果たし、進出後に中央政府からペナルティを科せられたことは記憶に新しい。

しかし、現在では、中央政府が制限の撤廃を明文化したことにより、多くの一般企業が安心して進出できる環境になった。

2 貿易制限の撤廃による 巨大市場の開放

また、貿易制限の撤廃と、外資へのフランチャイズ展開の解禁により、チェーン展開を図る外資流通企業が、中国市場における拡大発展のスピードを格段に向上させることが可能になった。

対外貿易法の改定により貿易制限が撤廃されたことで、中国にあるすべての企業が、自社製品に限定されずに、中国全地域で物品の貿易に従事する権利、すなわち中国全土の販売権を持てるようになった。2004年12月11日以降は、外資（出資比率に関係なく）でも、貿易権の取得が可能となった。内資企業（中国国内資本）については、資本金100万元以上の企業に開放され（1元は約13.5円）、いずれも許可制から届け出制に移行している。

3 中国一国の市場開放と衝撃

この貿易権は、物品を輸入し、または輸出する権利でもある。このため、生産基地と巨大市場の両要素を兼ね備える中国の戦略的な位置づけは一段と高くなる。グローバル企業は、世界各地のグローバル調達ネットワークを活かし、巨大な中国市場へ向けて大量購買による強力な交渉力（バイイングパワー）を手に入れることができる。世界各地からの多様な商品供給や品ぞろえが可能となり、商品調達コストにおいて競争優位性が向上するだけでなく、世界最大市場の中国を含めた全世界の包括的な販売やマーケティング戦略を描

けるようになる。

したがって、中国の巨大な流通市場開放により、全業種のグローバル企業において、競争環境が大きく変化し、各企業はバリューチェーンの見直しを迫られている。生産・調達以外の、上流の研究開発・企画から、顧客に直結する販売を含む下流の各種サービスまでの、全バリューチェーンの組み替えや修正を行い、新たな競争環境を見据えた戦略を再構築することが急務である。また、早期に中国進出を果たし、成功を収めているメーカーにとっても、既存の販売チャネルや直販ルートの大きな見直しが必須となる。

中国一国の巨大市場開放は大きなチャンスであり、逆に大きな脅威にもなる。

II 期が熟した中国小売市場とチェーンストア展開

1 中国小売市場の沿岸部から内陸部への発展

「世界の工場」から「世界最大の市場」へと変貌しつつある中国は、4.5億人近くを抱える沿岸部を中心に、その巨大市場が着々と開かれ始めている。その矛先は、今や大連から始まる東北3省（遼寧、吉林、黒竜江で約1億人）や、揚子江流域から成都に至る5省市（安徽、湖北、湖南、重慶、四川で約3.1億人）を始めとする内陸部へも向き始めている。

現在の胡錦濤政権は、国全体の均衡発展策をとり、前政権の「西部大開発」に加え、「東北振興」プロジェクトなど、内地傾斜政策を実施している。その中央政府の後押しに力を得て、小売企業は内陸のよい立地条件を確保するため、出店を加速させている。小売

業競争の戦場は、激戦の沿岸地域から内地主要都市へも波及し始めている（図1）。

2 フランチャイズ経営の外資解禁の意味

2004年6月1日に「外商投資商業領域管理弁法」が施行され、中国でのフランチャイズ経営が外資流通企業に公に解禁された。流通小売業における「フランチャイズによるチェーン展開」の外資への解禁は、グローバル企業にとって、中国以外ですでに成功している「同一商標や店舗業態」での中国全土への多店舗展開が可能となったことを示す。

外資流通企業は、直接出資するだけでなく、現地の中国側企業とフランチャイズ契約を結び、低い投資額で中国側のインフラと人的資源を活用し、広範囲に出店することが容易になる。また、現地企業と協力することで、各地域ごとの複雑な各種出店許認可手続きにかかる時間と手間を省くことができる。外資が自ら許認可を取得することに比べると格段に短い時間で済むため、出店スピードを一気に上げられる。

中国のチェーンストアの現状は、1970年代の日本に非常に似ている。まさにマクドナルドの藤田田氏、セブン・イレブン・ジャパンの鈴木敏文氏などの著名なフランチャイズ経営者を輩出した時代である。海外で長年蓄積されたチェーンオペレーションのノウハウを発揮する土壌が整い始め、小売りチェーンが爆発的に伸びる可能性を秘めている。

3 発展著しい中国小売りチェーン企業の特徴

近年、中国小売市場は急速に成長してい

る。2003年度の全小売り売上高は4兆5842億元（約61.9兆円）に達し、前年度に比べ9.1%増となった。なかでも、小売りチェーン企業の発展が著しい。2003年度のトップ30の小売りチェーンストアで見た場合、前年度比で売り上げの合計は29.9%増、店舗数の合計では35.1%増となっており^{※2}、国内全体の小売り売上高の成長率を大幅に超える成長ぶりである。

2004年上半期（1～6月）の上位30社の中国小売りチェーン売り上げランキングが、8月に中国政府商務部から発表された（次ページの表1）。売り上げランキング上位は、巨大化した中国国有流通グループ、国内家電量

販店、および外資流通企業が占めている。

これによると、1位は後述する上海をベースとした百聯集団（傘下の主要チェーンである第一百貨、聯華、華聯、友誼系チェーンの売り上げを含み、物資集団の物流事業を除く）であり、前年同期比で売上高は23.0%、店舗数は24.3%増加し、半期で売上高は304億元（約4100億円）に達している。昨年も1位だった百聯集団や、大連大商集団（4位）のように、中国政府主導の合併・再編により巨大化した国有小売企業がランキングの上位を占めている。

また、国内企業の国美電器（2位）、蘇寧電器集団（3位）など、新業態の家電量販店

図1 市場拡大の方向と中国商務部重点育成流通グループ20社の分布

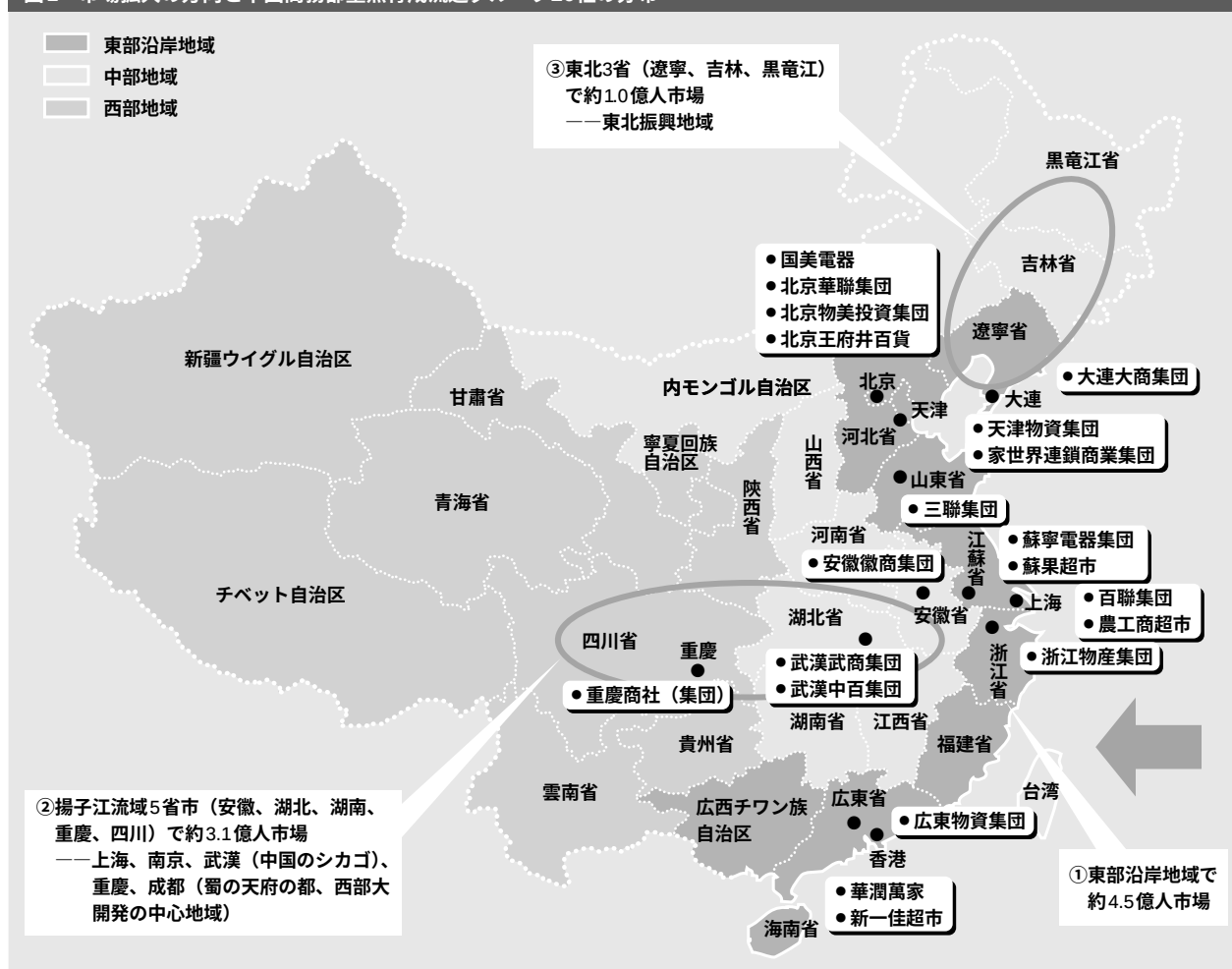


表1 中国チェーン小売企業の売上高ランキング上位30社（2004年上半期）

順位	企業	売上高（万元）			店舗数（店）			2003年の順位	
		2004年 上半期	2003年 上半期	増加率 (%)	2004年 上半期	2003年 上半期	増加率 (%)	上半期	年間
1	百聯集团	3,039,249	2,470,991	23.0	4,789	3,854	24.3	—	1
2	国美電器	1,483,221	851,796	74.1	162	120	35.0	3	3
3	蘇寧電器集团	1,055,318	525,517	100.8	185	110	68.2	7	7
4	大連大商集团	910,036	748,852	21.5	96	51	88.2	4	2
5	カルフルー（中国）	776,070	652,670	18.9	50	39	28.2	—	5
6	北京華聯集团	732,700	527,160	39.0	53	59	-10.2	6	4
7	蘇果超市	696,800	485,600	43.5	1,236	1,001	23.5	9	10
8	農工商超市（集团）	655,001	601,055	9.0	1,198	901	33.0	5	6
9	上海永樂家用電器	650,000	360,000	80.6	74	38	94.7	10	11
10	三聯集团	639,969	488,156	31.1	233	193	20.7	—	8
11	華潤萬家	537,861	497,667	8.1	450	467	-3.6	8	9
12	北京物美投資集团	477,539	302,296	58.0	564	374	50.8	12	12
13	江蘇五星電器	430,311	212,775	102.2	110	84	31.0	17	21
14	武漢武商集团	408,052	343,452	18.8	36	26	38.5	11	13
15	重慶商社（集团）	395,572	316,368	25.0	92	83	10.8	—	14
16	江蘇文峰大世界連鎖發展	377,427	261,127	44.5	453	225	101.3	14	17
17	ウォルマート（中国）	372,323	276,317	34.7	39	27	44.4	—	16
18	家世界連鎖商業集团	345,669	256,961	34.5	54	44	22.7	16	19
19	新一佳超市	332,171	181,788	82.7	49	28	75.0	20	15
20	錦江麦德龍現購自運	331,785	289,538	14.6	20	17	17.6	13	18
21	武漢中百集团	306,449	200,606	52.8	316	228	38.6	19	24
22	北京京客隆超市連鎖集团	286,310	268,051	6.8	178	123	44.7	15	20
23	北京市大中電器	280,000	177,500	57.7	60	46	30.4	—	—
24	北京王府井百貨（集团）	276,479	215,294	28.4	12	9	33.3	—	23
25	東方家園	264,526	173,684	52.3	17	11	54.5	—	—
26	重慶百貨大樓	262,642	213,832	22.8	57	33	72.7	18	25
27	武漢中商集团	262,351	172,879	51.8	24	16	50.0	—	—
28	山東銀座商域	240,319	124,256	93.4	29	25	16.0	—	—
29	青島利群集团	224,781	162,480	38.3	389	176	121.0	22	27
30	深圳市銅鑼灣百貨	207,700	161,000	29.0	11	9	22.2	—	—
合計		17,258,631	12,519,668	37.9	11,036	8,417	31.1		

注）1元＝約13.5円

出所）中国商務部商業改革發展司の資料（2004年8月5日）

が躍進している。国美電器の2004年上半期の売上高は148億元（約2000億円）に上り、日本の大手家電量販店とほぼ同じ規模にまで成長している。さらに、蘇寧電器集团は前年同期比で売上高は100.8%増、店舗数は68.2%増と、驚異的な成長を遂げている。これは中国の家庭環境の急速な欧米化を映し出している。

III 優勝劣敗の構図

中国市場は、その潜在市場の破格の大きさゆえに、世界の他地域に類を見ない世界的な小売り大手の激戦場と化しつつある。力のある店舗業態、オペレーションノウハウを有する世界企業は、中国でも十分にその実力を発揮し始めている。外資小売りチェーン企業同

士の戦いに加え、大規模国内企業やこれから参入する外資企業も交えたせめぎ合いの構図となっているのが現状である（図2）。中小規模の国内企業は淘汰され、大都市部では外資チェーン企業同士での戦いも激しさを増し、退場を余儀なくされる企業も増え始めている。

1 外資小売りチェーンの優勢と躍進

外資のトップとして、2003年と同様に2004年上半期も売り上げランキング5位に名を連ねているカルフル（2003年度の世界売上高2位）の中国市場における健闘は凄まじい。一見すると2003年と同じ5位に甘んじているようだが、他の中国国内企業は、合併・再編による拡大により売上高や店舗数を向上させているのに対し、カルフルは自前で店舗開発を急ピッチで進め、現在も5位にいる点は特筆すべきだろう。実際、カルフルの店舗

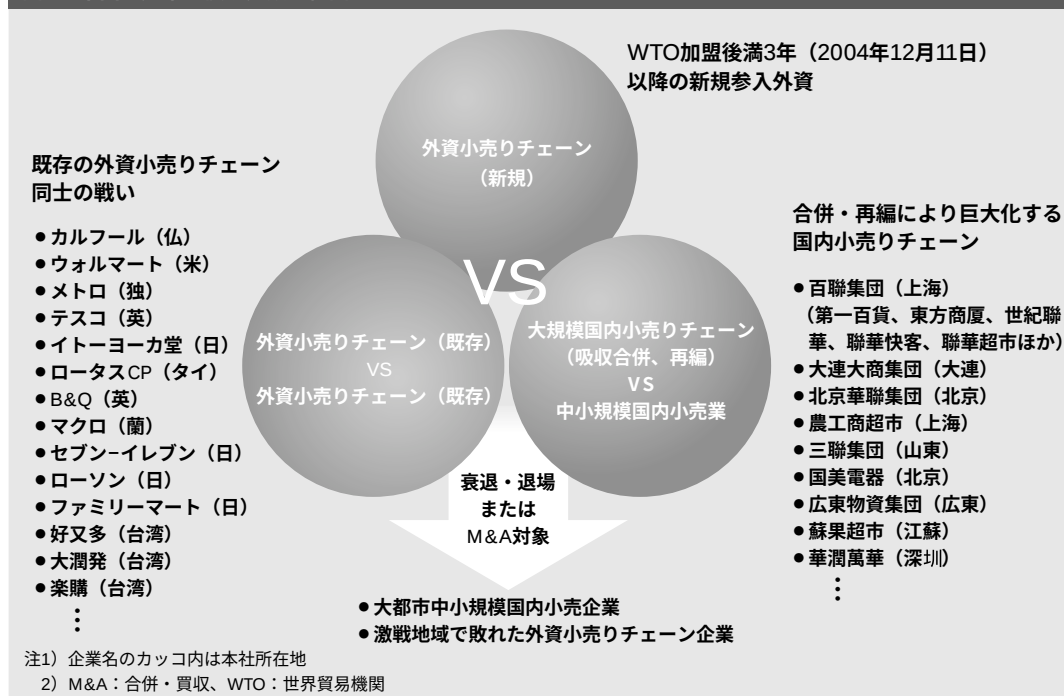
数はこの半年で10店増と前年同期比で28.2%増えている。売上高も18.9%増で、1店当たりの平均売上高（半年で約20億円）も群を抜いて多い。

ウォルマート・ストアーズ（世界売上高1位、米国）も、カルフルと同様に健闘している。2003年の売り上げランキングは16位で、直近の半年間では17位となっている。メトロ（世界5位、ドイツ）やイトーヨーカ堂（世界22位、日本）も、中国で売り上げと利益を着実に拡大している。

2 国内小売企業の緊迫感

これら外資の健闘が意味するのは、「中国国内企業は、この手の合併・再編がなければ、首位や上位の座をカルフルなど外資チェーン軍団にやすやすと明け渡していた」ということであり、外資に負けまいとする中央政府の国内企業育成施策の実現に向けた緊迫感がひしひしと伝わってくる。

図2 中国小売業の優勝劣敗の構図



実際、中小規模の国内小売企業は、淘汰の嵐のまっただ中におり、衰退、倒産を余儀なくされている。前述の有力外資小売りチェーンが参入した地域ではひとたまりもなく、敗退を繰り返していることがあらわになってきた。

中国は小売企業の数が多いが、その企業規模はかなり小さい。トップ50の小売企業の総売上高はまだ全体の5%に達していない。中国最大の小売企業連合である百聯集団の売上高と資産規模でも、世界最大の小売企業であるウォルマートのそれぞれ1.9%と3.4%にとどまり、規模ではグローバル企業にとうてい対抗できない。

また、中国の小売企業の財務状況を見ると、概して負債率が高く、収益力が弱い。2003年のトップ100小売りチェーンの平均粗利益率と純利益率は、それぞれ11.95%と1.32%にとどまる。

中小規模の小売業は、直接融資と自己資本の累積による拡大投資は難しい状況にある。優勢な外資に対抗して生き残るためには、中央政府と地方政府ともに力を合わせ、各主要地域で、大型国有企業への吸収合併や合従連衡により規模を拡大し、経営効率を早急に高める必要がある。

IV 中国国内小売業の動きと最重点課題

1 中央政策主導の国有企業競争力強化

2004年7月に中国政府商務部から、重点育成する国有小売企業を、以下の20社にするという方針が打ち出された（表1を参照）。百

聯集団（1位）、国美電器（2位）、蘇寧電器集団（3位）、大連大商集団（4位）、北京華聯集団（6位）、蘇果超市（7位）、農工商超市（8位）、三聯集団（10位）、華潤萬家（11位）、北京物美投資集団（12位）、武漢武商集団（14位）、重慶商社（15位）、家世界連鎖商業集団（18位）、新一佳超市（19位）、武漢中百集団（21位）、浙江物産集団、天津物資集団、広東物資集団、北京王府井百貨（24位）、安徽徽商集団を政府として重点育成する方針である³³。

北京の期待の星だった首聯集団（上海の百聯集団とともに、首都北京で、外資に対抗するために計画された流通集団）はまとまりがいまいとつだったため、今回の商務部の重点育成企業に名を連ねることはできなかった。代わりに北京華聯集団や北京物美投資集団（首聯集団から脱退）など個別の企業集団が育成対象となり、外資に対抗するには多少小型化したことは否めない。

一方、上海を中心とする百聯集団の傘下企業の合併・再編劇は、張新生董事長と王宗南総裁の強力な指導力のもとに着々と進み始めている。他の国有小売企業は、百聯集団をモデルとし、追随していく方向である。たとえば、小売りトップ30に3社を持つ中国中部の武漢市の国有小売企業なども、上海を模範に同様の再編を進めようとしている。百聯集団の戦略は国有小売企業の改革と方向性を示しており、外資にとっては国内企業の考え方や今後の動きを理解するのに大いに役立つ。

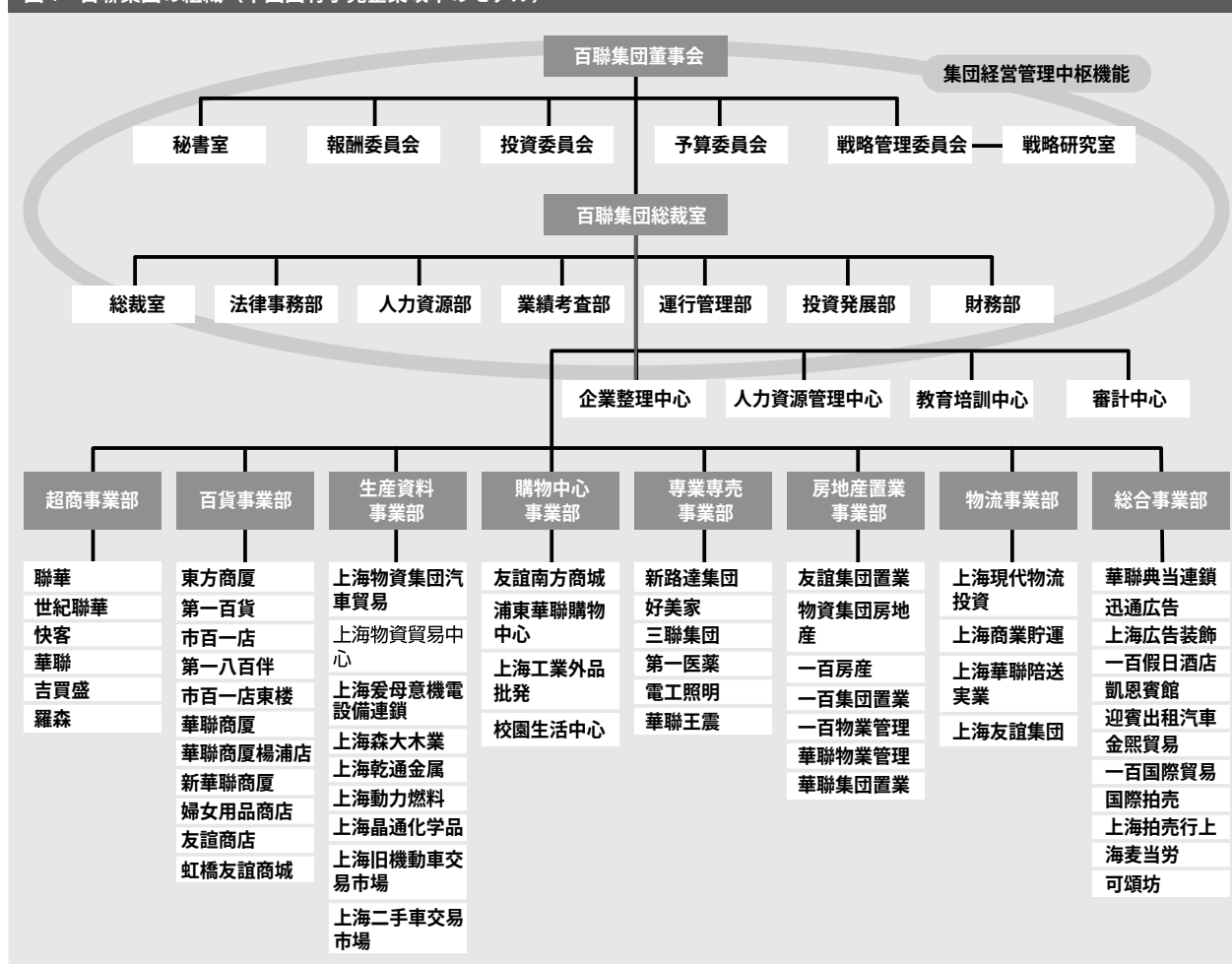
2 国有小売企業改革の最重点課題

目下、国有大手小売企業の最重要課題として、以下の6つがあげられる。外資に対抗す

図3 百聯集團の概要（中国国有小売企業改革のモデル）



図4 百聯集團の組織（中国国有小売企業改革のモデル）



るための大規模化と同時に、質を高め、強い国内企業を早期に育成しなければならない状況にある。

- ①国有企業同士の合併・再編に基づく巨大化と効率化による外資対抗
- ②店舗名称・ブランドと店舗業態の統一化
- ③共同購買をはじめとするサプライチェーン（供給連鎖）の効率化
- ④プライベートブランド商品づくりによる粗利向上と差別化
- ⑤情報技術投資（店舗情報システム）による効率化と顧客動向把握
- ⑥有力な外資チェーンストア企業との合併による多店舗展開とブランドノウハウの取得

国有小売企業改革の第一歩は、地域中心の小売企業の合併である。百聯集団は、2003年に合併過程を終え、2004年上半期の半年で、持ち株会社として事業部制を中心とする組織へと改造を図った（前ページの図3）。合併連衡によって巨大化した国有企業は、百貨店、総合スーパー、スーパー、コンビニエンスストアなどの業態別事業部制を取り、業務統合による経営の効率化を目指している（前ページの図4）。

V 主な外資参入小売企業の特徴と動き

1 外資企業成功の鍵は食品と鮮度強化

外資系の有力チェーン企業は、外資100%出資が可能になった2004年12月11日を待たずして、積極的な進出を果たした。外資の進出が盛んな現時点において、成長真っ盛りの中

国で、最も成功しているといわれる外資チェーン小売業の共通点が、必ずといってよいほど食品を充実させている点であることは見逃せない。そして、露天市場が十分発達し、食の充実している中国での、外資の食品による成功は賞賛に値する。

なぜなら、今までの中国企業にはない充実した食品の品ぞろえにより、顧客の来店頻度が1週間当たり平均1回程度（通常の食品なしのディスカウントストア）から、平均2、3回へと跳ね上がるからである。また、1日2回以上の来店ポテンシャルも生まれる。外資チェーン小売業は、まとめ買いを習慣としてきた中国の消費者の購買行動に変化をもたらしている。

これは、日本のコンビニエンスストアの発展がファストフードやデイリープロダクト（牛乳、デザート、パンなどの日配商品）の充実によってきたのと同様の商品戦略である（現在セブンイレブンでは、週2回以上来店する顧客が全体の64%にも達している^{※4}）。ただし中国では、営業時間の制限が少ないこともあり、長時間営業が行えるため、コンビニエンスストア業態チェーン展開の発展より先に「ディスカウントストア+食品スーパー」の業態が消費者にとって身近なものとなっており、発展のスピードも速い。

その双璧は、やはりカルフルとウォルマート・ストアーズである。ウォルマートの商品戦略において、食品への力の入れ方は並大抵でない。出店地域により多少の商品構成の差はあるが、ウォルマート中国では現在、驚くことに平均45～50%程度の売り上げが食品から稼ぎ出されている。

一方、イトーヨーカ堂の鮮度管理の行き届

いた、きれいで清潔感あふれる生鮮食品とパッケージングは、北京や成都で定評ができ、今や中国最大の流通外資であるカルフルまでもが、中国では見習い始めている。

2 外資企業の多業態展開と ドミナント戦略

1990年代、中国の巨大な人口と発展のポテンシャルを見込んで、外資チェーンが最初に進出した業態は、国民生活に欠かせない衣食住を中心とする総合スーパーであった。現在、有力な外資は食品の充実とともに、本国で展開している中小型のスーパーやコンビニエンスストア業態も中国に急速に展開し始めている。

カルフルの場合、その世界出店戦略のなかに、遺伝子のように「誰よりも早く新しい地域へ出店し、先行者利益を享受する」という考え方がある。中国ではこの考え方は実行面でも際立っている。現在は、中国における先行地位を守るため、ウォルマート同様、他業態での参入にも積極的である。

スーパーの「チャンピオン」（カルフルの持つスーパー業態）だけでなく、安売りコンビニエンスストア的なハードディスカウンターの「ディア」（スペイン企業を買収して得た店舗業態で、中国では1店舗1000～2000平方メートルの中型）をベースに、上海と北京でコンビニエンスストア業態への展開を進めている。コンビニエンスストアが4500店近くにも達し、飽和状態といわれる上海で、カルフルはあえて、ディアというカテゴリーキラー、すなわち低価格戦略を加えたコンビニエンスストア業態を投入し、飽和しつつある上海市場に挑んでいる。カルフルの主力

業態がすべて中国に出そろったことになる。

そして、欧州における得意技であるプライベートブランド戦略を中国でも大きく掲げ、自前の多業態店舗への供給を図っている。約500社の供給業者と提携しており、現在プライベートブランド商品は800アイテム近くに上る。プライベートブランド商品の開発や海外プライベートブランド商品の導入で、商品の差別化とコスト・粗利面での競争優位性を早期に構築し、さらなる市場争奪戦を仕掛けている。

ウォルマートも、中国では「スーパーセンター」（ウォルマート本来のディスカウントストアに食品スーパー機能を追加した店舗業態）を主力としている。また、小型版「ネイバーフッドマーケット」（小型のスーパーで食品も扱う）についても、深圳などでの実験段階を過ぎ、各スーパーセンター間の立地の合間を埋める強力な「ドミナント戦略」（高密度多店舗展開戦略）に用いている。

そして両者により、「ハブ・アンド・スポークス戦略」（自転車のタイヤとハブのような形で効率の高い立地戦略）を中国においても着々と展開し始めている。この手の外資企業の多店舗展開と、立地戦略としてのドミナント戦略は、中国企業にとって最大の脅威となっている。

VI 新規参入外資の動向と 新たな進出手段

1 新規参入外資チェーン企業の 動向

2003年半ばからは加速度がついたように、外資の進出が激しくなってきた。テスコ（世

界売上高8位、英国)が進出し、ホームデポ(同3位、米国)も中国進出を本格的に検討し始めている。また、日本の誇る小売業態であるコンビニエンスストアの雄セブン・イレブン・ジャパンや、ファミリーマート(全佳便利店)も進出した。ローソンの進出後、期間はかなり空いたものの、日系コンビニエンスストア御三家が出そろった。

比較的「慎重すぎる」といわれた日系では、そごう系の久光百貨の上海への進出や、資生堂のボランタリーチェーン店舗数を2008年までに5000店に拡大する構想、さらにはイトーヨーカ堂、ヨークベニマルと北京王府井百貨によるスーパーでの合併(北京王府井羊華堂商業)など、強気の積極展開戦略を唱える企業も多くなってきた。

一方、イオンのように、中国と香港が2003年に締結したCEPA(経済親密化協定)を活用し、香港の子会社を通して中国市場での店舗展開を加速させることも、有効な手段の1つとなっている。これにより、日本の小売業として初めて、中国本土で全額出資会社を設立し、それをテコに拡大戦略を図ることができ

2 M&Aによる外資参入

グローバル小売企業の中国への進出形態に、M&A(合併・買収)も加わり始めている。テスコは、カルフルーやウォルマートなどに対する後れを取り戻すため、すでに進出している外資の楽購(台湾系企業の頂新の傘下企業で、総合スーパーを25店ほど展開中。上海には約10店あり、上海での売り上げシェアは約7%)の株式の過半数を取得し、中国進出を図る。中国でいちばん競争の激しい上

海で、すでに基盤のある企業をベースに中国展開を図るものである。テスコの進出形態は、これまでの合併か独資で店舗を新規開設する形と異なり、スピードを稼ぐ必要性からM&Aを取り入れている。

今後、中国への進出または中国事業の拡大を狙う外資企業にとって、M&Aの位置づけは高まる。これは現在中国で進められている国営企業の経営改革の流れにもフィットする。国営企業改革の重要なテーマの1つが「資本の多元化」である。企業の商行為に対する政府の関与を減らし、企業活動を市場原理に委ね、改革することが狙いである。経営ノウハウを持つ外資や民間企業の資本を国営企業に導入し、経営効率を向上させ、企業経営の健全化を図る。

各地方の大手国有小売企業は今後、M&Aの絶好の標的になると考えられる。メトロは河北省の保龍倉集団と買収交渉を進めており、ウォルマートも複数の中国小売企業と買収交渉を進めるなど、拡大戦略にM&Aを取り入れ始めている。

VII 成長ポテンシャルの高い業種と今後有望な外資小売企業

米国は約100年、日本は戦後約50年をかけて、小売業態の多様化を果たしてきたが、中国はそれを約20年で実現しようとしている(図5)。中国でも国民所得水準が急速に向上し、ショッピングに対するニーズも多様化してくる。小売業態の発展とともに、専門店業態がますます注目されるようになる。

今後、中国において成長ポテンシャルが高い業種と考えられるのは、家庭環境の欧米化

による家電量販店や、マイホーム、マイカーブームを反映するホームセンター（住居関連用品店）などである。また、ショッピングの楽しさをもたらすドラッグストアなども有望と考えられる。

1 家電量販店

中国における家電量販店の発展速度はかなり速い。家電量販店の国美電器は、13年間で北京の下町の家電販売店から、一気に中国2位の小売企業へと成長した。44ページの表1に示すように、現在売り上げトップ10の中で、4社が家電量販店である。家電量販店は、家庭の近代化やマイホームの取得による買い替えニーズ、デジタル製品への志向などを背景に好調が続いている。

外資で家電量販分野に参入した企業はまだほとんどといってよいほどない。「メイド・イン・ジャパン」の品ぞろえの良さはもちろん、顧客サービスの質の高さは、目に見えない日本のもう1つの大きなブランドであり、日本企業の進出に当たって大きな強みとなる。

現在の中国の家電量販店は、取扱商品の差別化が難しいなか、店頭接客、アフターサービスなどソフト面を充実させる必要性が高まっている。

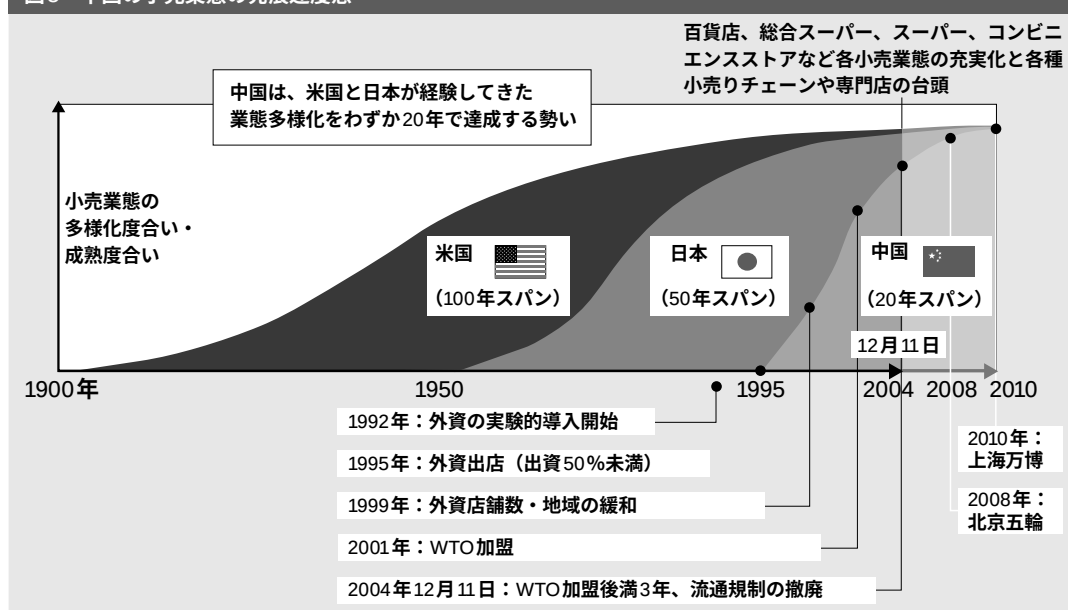
日本企業の品ぞろえと顧客サービスという2つのブランドを活かし、中国企業との提携により中国市場へ参入するのは、極めて有望であると考えられる。

2 ホームセンター

現在、中国では全国規模で高級マンションの建設ラッシュが起きている。中国では通常、マンションの内装については販売価格に含まれないため、別途、購入者が住居関連用品を発注して工事を依頼することが多い。そのため、個人個人が店舗で内装用品を選択することになり、住居関連用品の専門店の位置づけは高く、将来性も極めて高い業態となっている。

住居関連用品の市場は、今後年率20%の成長が見込まれている。ホームセンターで中国最大手の東方家園（25位）は、2004年上半期

図5 中国の小売業態の発展速度感



の売上高が前年同期比52.3%増と、急成長している。

また、外資として最初に中国に進出した英国のB&Q（百安居）や、ドイツのOBI（欧倍徳）、スウェーデンのIKEA（宜家家居）など、旺盛な需要に応えるべく、多店舗展開に拍車がかかっている。世界最大のホームデポも、本格進出の初期ステップとして上海と深圳に統括事務所の開設を図っている。今後も外資にとっての参入余地はかなり大きい。

3 ドラッグストア

中国における医薬小売りチェーントップ100社の2003年の売上高合計は194億元に達し、前年に比べ37%増加した。2010年の医薬小売りの市場規模は、2000億元に到達する見通しである。中国の薬品流通市場の改革は他業種に比べスピードが遅く、伝統的な薬局は経営スタイルを模索している状況にある。そして、「薬＋化粧品＋雑貨」のドラッグストア業態は1つの発展モデルとなっている。

そのベンチマークモデルは、香港系の和記黄埔の傘下企業であるワトソンズ（屈臣氏）である。ワトソンズは、所得水準が上がり、楽しいショッピングを求めるニーズにフィットし、都市の若者の多大な人気を集めている。日本でいえば、マツモトキヨシのモデルにかなり近いところがある。ワトソンズは北京、上海など大都市への進出に成功し、現在急速に拡大中である。2005年には30都市に90店を追加出店し、既存店と合わせ約170店近くになる計画である。

ドラッグストア業態への参入のその他の主な動きとしては、インドネシア財閥の力宝集団による成都百信薬業チェーンと成都科迅薬

業への投資や、米国のゴールドマンサックスの深圳海王星辰医薬への投資など、その成長性を見込んだ投資形態によるものが多いとなっている。

中国のドラッグストア業態は成長余地が非常に大きい。アジアのファッションをリードしている業態の1つといわれる日本のドラッグストアの品ぞろえと繊細なサービスは、中国市場においても成功する可能性が高いと考えられる。

VIII 外資流通企業の中国市場参入に際しての主な留意点

これから参入を考えている外資チェーン小売業にとっては、資本関係の有無によらず、まず何よりも中国側の良好なパートナーとしっかりと組めるか否かが鍵となる。現在、目に見えている大きなチャンスは、前述した「中央政府の後押しがある20社とのパートナーシップ」などにより、各種の優遇施策や、既存の好立地・建物、各種許認可の迅速性などを活かすことである。これにより、店舗投資などに要する多大なコストや時間を、かなり減少させることができる。

好立地路面店を展開するためには、3つの主要許可項目である「立地許可、営業許可、免許品」の許認可に、かなりの時間を要するケースが多い。中国側の優良パートナー企業と組み、インスタ店舗展開も視野に入れて多店舗展開を図ることも、スピードアップにつながる。

ただし、諸刃の剣のように、大手の国有小売企業の根本的な問題として、「雇用創出問題」が存在することも事実である。どこも、

合併・再編の結果、人が過剰なのである。

たとえば、いま中国において最も成長している小売業態であるウォルマートやカルフルのような1万～2万平方メートルのスーパーセンターでは、1店当たり雇用創出力は2000～2500人にも達する。この手の出店方式は、雇用創出と都市の近代化という点で、各地方政府に最も賞賛され、受け入れられやすいものとなる。このような、双方の本質的な相互関係などをしっかり捉え、見極め、「共存共栄（Win-Win）」関係を構築していくことが重要である。

そのほか特に注意を要する点としては、①財務的に見えていない負債、②過大な資産評価（特に非上場企業では信憑性がかなり乏しい）、③建物等の物件・土地使用权（外資に対しては、かなり高額に設定されているケースが多い）——などがある。1%でも外資扱いになるため、出資比率によらず注意を要する。

すでに参入済みの外資チェーン小売企業では、人事面で腐心しているケースが多い。たとえば、顧客サービスの概念を従業員に繰り返し植え付けていく必要があり、時間を要する。また、外資チェーン企業同士での優秀な従業員の引き抜き合いが盛んに行われ始めている。日系小売企業の月給の1.5～2倍近くを支払うことを条件に、カルフルなどが引き抜きを行うことも、しばしば起こるようになった。幹部社員については、月8000元（約11万円）近くの高給での引き抜きも起こっているようである。

WTO加盟後満3年が経過し、中国の小売りチェーンストアの多店舗展開による市場拡

大の環境は整った。巨大な中国では、外資参入による激戦も、ごく一部の主要都市で起きているだけである。中国市場の発展の余地は非常に大きく、そのポテンシャルは測り知れない。中央政府は、欧米や日本と同様に、「大店法」を施行して「たが」をはめることも検討しているといわれるが、基本的な流れとしては「国有小売企業の資本の多元化」による民営化、外資の導入による発展の方向性を示しており、外資への期待はますます高まる一方である。

欧米や日本を含む外資流通企業の今後のグローバル戦略において、世界最大の市場の獲得と活用に向けた決断を下す時期に来ていることは間違いない。

注

- 1 本稿は、2004年12月中旬の時点を想定して執筆した。
- 2 中国商務部の統計資料（2003年度）による。
- 3 百聯集団戦略研究室編「毎日網絡資訊」117期レポートによる。
- 4 セブンーイレブン・ジャパン「コーポレートアウトライン2004」による。

著者

恩田達紀（おんだたつき）

アジア・中国事業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は事業開発（主に流通サービス、エネルギー、化学関連）、グローバル進出戦略（主に米国、中国、東欧）など

東 方浩（ひがしみちひろ）

アジア・中国事業コンサルティング部コンサルタント

専門は事業開発（主に流通サービス、金融関連）、アジア・中国進出戦略