

急速に変化する中国小売市場

成長の見込める内陸部市場での日系企業の成功に向けて

葛島知佳



鶴田祐二



川津のり



渡 正光



CONTENTS

- I 豊かな内需を持つ中国市場
- II 中国小売市場の最新動向
- III 日系小売業のケーススタディ
- IV 日系企業への示唆

要約

- 1 これまで経済成長を牽引してきた中国の沿岸部は、金融危機の影響も受けて成長力が衰え、競争環境も厳しい。その一方、内陸部はまだまだ成長の余地がある。なかでも地方都市の成長が著しく、今後1人当たりGDP（国内総生産）が3000ドルに達する省・直轄市が次々と現れる。地方都市の個人消費拡大と小売業態の発展が期待できる。
- 2 2008年に日本を抜き、約157兆円の規模にまで成長した中国の小売市場は大型化と多様化が進んでいる。沿岸部で一定の事業規模を築いた日系以外の外資系企業が内陸部への積極的な展開を進めているのに対し、日系企業は小さなエリアで着実にマーケットを深耕している。また、社会インフラが整うことにより、新たなチャネルとして電子商取引市場の急拡大も見込まれている。
- 3 日系小売業のうち、成都イトーヨーカ堂と長沙平和堂は、現在は内陸部での地域一番店として地元住民に認知される存在となったが、そこに至るまでは消費者ニーズを徹底して追求することで現地への適応を進めてきた。
- 4 今後、中国進出を本格化させようとする後発企業の展開戦略に関しては、沿岸部からの事業展開と同地域における富裕層・準富裕層の獲得といった従来型のセオリーにとらわれず、成長都市を見極めたうえで、思いきった視点の切り替えが必要になる。

I 豊かな内需を持つ中国市場

1 中国経済の最近の動向

日本の国内小売市場は1990年代に成熟期を迎え、96年の146兆3000億円をピークに減少の一途をたどり、2008年には135兆5000億円まで縮小した。消費を支える人口は減少を続け、2015年には世帯数も減少に転じる。また、2008年に世界経済を襲った金融危機がこれに追い打ちをかけ、消費を冷え込ませている。

2009年以降、数年間は低成長を続けると見られる先進国に対して、景気回復が比較的早いと見込まれているアジアの消費市場に、今、日系企業の熱い視線が向けられている。なかでも中国は、豊かさに地域的な偏りはあるものの、安定した成長を続けている巨大消費市場として、昨今あらためて注目度が増している。

中国経済の状況を他のBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）諸国と比較してみると、次のような特徴が見られる（表1）。

初めに、規模の大きさが挙げられる。中国の2008年の実質GDP（国内総生産）は30兆670億元（約427兆円）と世界第3位であり、消費の下支えとなる人口はいうまでもなく世界一である。2008年の金融危機では、政府は早々に4兆元の支援策を発表するなど、財政も潤沢であり、内需と財政支出に支えられ、今後の成長も安定的と目されている。

一方で、地域による所得格差が大きいことも認識する必要がある。2008年の1人当たりGDPは3315ドルであるが、省・直轄市別で比較すると、1人当たりGDPが最も大きい上海市では1万679ドル、最も小さい貴州省

では1061ドルと、10倍以上の差が生じている。

中国全体の1人当たり個人消費支出は約930ドルで、インドの437ドルよりは多いものの、ロシア、ブラジルと比較すると4分の1以下である。豊かさの面ではまだ偏りもあり、国全体で豊かさの底上げが実現しているとは言い難い状況である。

しかしながら、一定以上の消費力を持つとされる世帯可処分所得5001ドル以上の人口を比較すると、中国は8030万人となり、BRICsのなかで最も大きいことがわかる。

日系企業にとっても、中国は非常に魅力的な市場である。とはいえ、13億人の人口のなかから消費力を持つこの8000万人をいかに見つけ出し、競合他社との競争に打ち勝って獲得していくかというマーケティング上の課題は、今後さらに重要度と難易度が増していくであろう。魅力的な市場であるだけに、ターゲット獲得競争の激化は避けられない。

2 中国経済の成長は今後内陸部が主役に

これまで経済成長を索引してきた中国の沿岸部であるが、その成長の鈍化は、日々鮮明

表1 BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）諸国における中国のポジション

		中国	インド	ロシア	ブラジル
人口（億人）*1	2007年	13.2	11.2	1.4	1.9
世帯可処分所得5001ドル以上の家計の人口（百万人）*2	2006年	80.3	18.1	65.8	62.6
名目GDP（国内総生産）総額（億ドル）*3	2008年	43,270	10,726	16,766	15,758
実質GDP成長率（%）*6	2008年	9.0	7.3	5.6	5.1
	2009年	7.5	5.4	-6.5	-1.3
	2010年	8.5	6.5	1.5	2.5
1人当たり名目GDP（ドル）*4	2008年	3,315	1,106	11,807	8,197
1人当たり個人消費支出（ドル）*5	2007年	930	437	4,351	4,234

出所）*1：世界銀行、*2：経済産業省「通商白書」、*3～5：JETRO（日本貿易振興機構）、*6：IMF（国際通貨基金、いずれの年も推計）

になりつつある。2009年第1四半期の北京市、上海市、広東省のGDP成長率が、それぞれ6.1%、3.1%、5.8%と、これまでの成長率（08年はそれぞれ9.0%、7.7%、10.1%）を大きく下回ったことは、現地でも大きなインパクトを持って報道された。

一方、内陸部はどうであろうか。2000年から始まった西部大開発プロジェクトにより基礎インフラの整備が進んできたこともあるが、前述の4兆元の景気刺激策、農村部への家電・自動車普及政策、十大産業振興計画などの政策面での後押しが比較的早く功を奏し、内陸部のGDP成長を下支えしている。

2009年の省・直轄市別のGDPと成長率を見ると、これまで成長を牽引してきた沿岸部の成長が鈍化し、内陸部の成長が拡大していることがあらためてわかる（図1）。

3 期待が大きい地方都市での小売業の発展

中国全体の1人当たりGDPは、2008年に3300ドル超と、初めて3000ドルの大台を突破

し、個人消費の急拡大が見込める段階に入ったことは前述したとおりである。

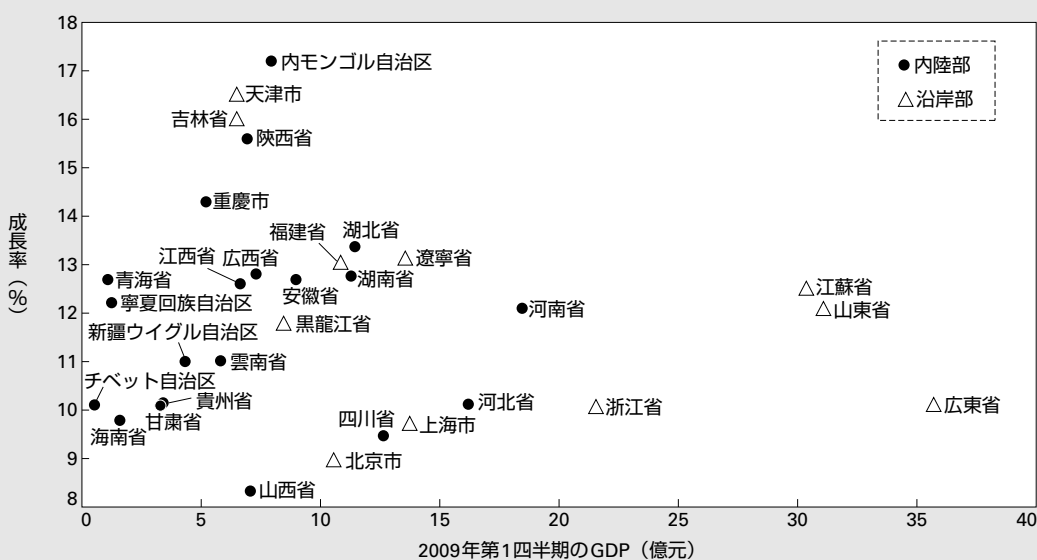
一般に小売業は、1人当たりGDPが2000ドルでスーパーマーケットという業態が、3000ドルでコンビニエンスストアという業態が成立するといわれている。

3000ドルを超えたとはいえ、同じ指標を省別に見ると、その発展の度合いが大きく異なることがわかる。2008年に3000ドルを超えているのは、主に沿岸部に位置する13の省・直轄市であり、残りの18の省・直轄市は超えていない。

図2は、横軸に省・直轄市の経済発展度合い（1人当たりGDP）、縦軸に成長スピード（前年比GDP成長率）、そして省・直轄市の規模（人口）を円の大きさで表した図（いずれも2008年時点）である。この図から、沿岸部ではすでに3000ドルを超え、上海などは1万ドルを超えていることがわかる。一方で、3000ドル超手前の2000～3000ドルゾーンには、15の省・直轄市がひしめいている。

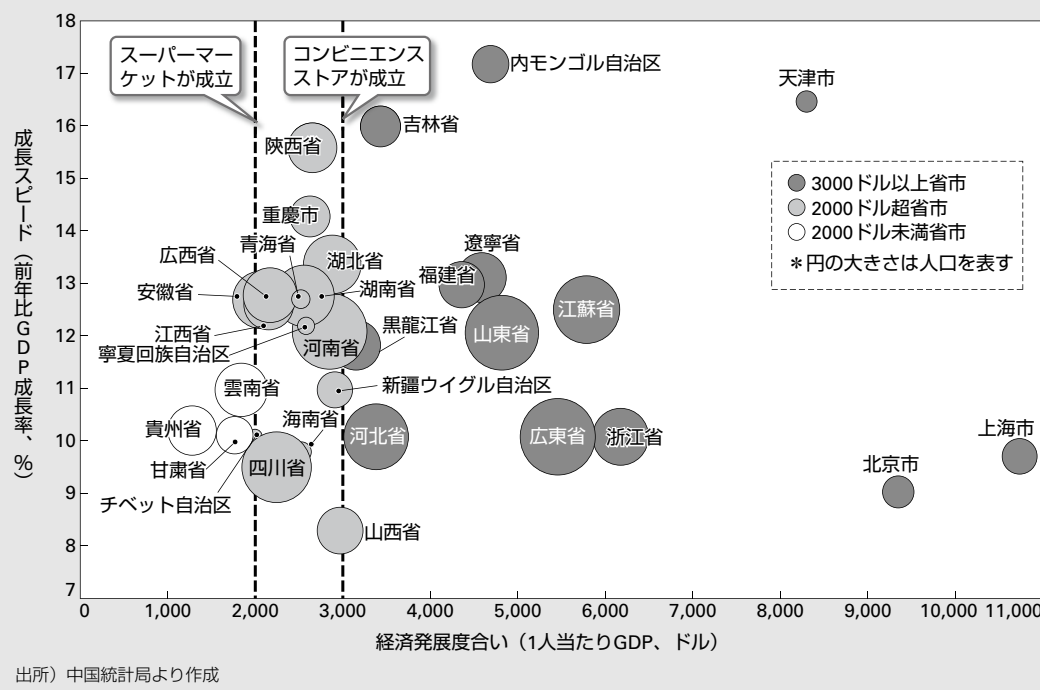
現在、3000ドルを超えている省・直轄市の

図1 2009年第1四半期（1～3月）の省・直轄市のGDPと成長率



出所) 中国統計局より作成

図2 中国の省・直轄市の発展度合い、成長スピード、規模（2008年）



人口を合計すると、約6億人となる。2000～3000ドルゾーンの人口も同じく約6億人、2000ドル未満の人口が約1億1000万人である。2000～3000ドルゾーン最大の省は河南省で、同省の人口は約9400万人であり、日本一国の規模に近い。

今後はこれらの地域が、3000ドルの壁を次々と超えて個人消費が拡大してくると見込まれる。つまり、今後、数千万人規模の市場が続々と生まれ、その合計が6億人規模となる。中国全体はともかく、1つの省でも数千万人規模というのは、市場として十分に魅力的である。実際の進出や販売時のマーケティングに当たっては、一段階細かい都市レベルの市場を分析したうえで、その省のどの都市のどの商圈に出店すべきかを判断することが重要になる。

Ⅱ 中国小売市場の最新動向

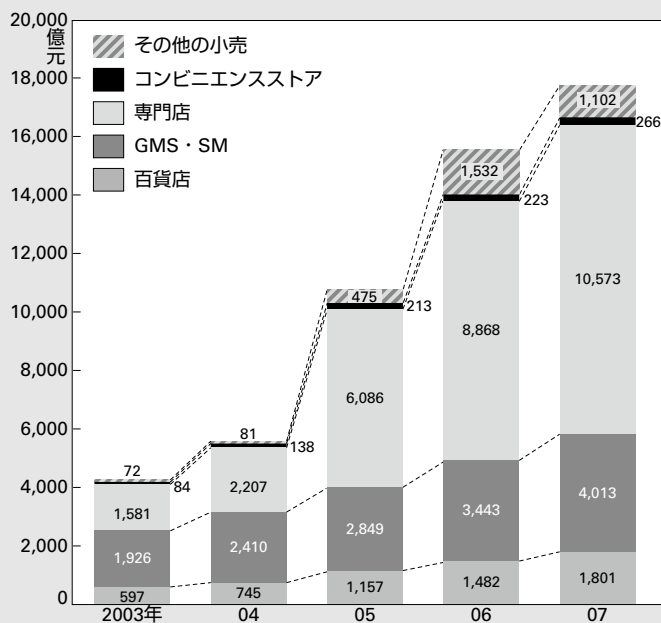
1 専門店シェアが高まる 中国小売市場

2007年の中国小売業全体の売り上げ総額を業態別に分析すると、「コンビニエンスストア」とホームセンターなどを含む「その他の小売」が、規模は小さいものの成長率が高い（次ページの図3）。

「百貨店」「総合スーパーマーケット（以下、GMS）・食品スーパーマーケット（以下、SM）」は、2004年12月に流通業が外資系企業に完全開放される以前から、欧米系・台湾系企業などが、合併などの形で事業を展開してきた。そのため、地域によっては成熟期を迎えていることから、相対的に売り上げの伸びが小さい。

そのなかにあって、注目すべきは専門店の

図3 中国における小売りの業態別売上推移



注) GSM: 総合スーパーマーケット、SM: 食品スーパーマーケット
出所) 中国国家统计局『中国統計年鑑』

成長率である。2003年から07年までの年平均成長率が実に約70%という驚異的なスピードで売り上げを伸ばしており、小売業全体のシェアを見ると、05年には専門店がGMS・SMを逆転し、07年には全体の約60%を占めるまでになっている。

中国の小売市場における専門店シェアがこの数年で急速に高まっている要因は、以下のよう整理できる。

- 所得水準の高い沿岸部大都市において、既存のGMS・SMは、消費財の品揃えの面で、多様化する消費者ニーズのすべてに対応しきれなくなったこと
- 流通市場の完全開放に伴い、専門店業態の外資系企業の直接投資が増加していること
- 外資系企業に対抗する現地流通コングロマリットによる、専門店業態への進出が

増加していること

- 流通業以外の国有企業集団が、事業の多角化によって専門店業態へ進出していること
 - 既存の家電量販店、薬局・ドラッグストアなどのチェーンストア化が進展していること
- である。

専門店が増えた結果、沿岸部大都市では消費者の購買チャネル選択の幅が広がり、その消費活動は先進国と比べて遜色ないまでになってきている。

2 期待が高まるインターネット通販の活用

中国のブロードバンド人口は2億7000万人、携帯電話契約数は6億4000万契約（いずれも2008年末）である。ブロードバンド人口はすでに米国のユーザー数を超えて世界一であり、あと2年もすれば5億人を突破する見込みであるという。急速に整う通信環境を背景に、インターネット通販も普及の兆しを見せており、2008年には、電子商取引の市場規模は約1300億元となっている（図4）。

日本の25倍以上の広さの国土に、31の省・直轄市を有す中国で、日系企業が顧客接点を効率的に広げる手段としては、インターネット通販の活用が期待される。

これには2つの目的が考えられる。1つは商圈を広げるため、2つ目は、顧客と直接接するチャネルを獲得するためである。

1つ目の商圈を広げるという点では、中国に新規参入する企業によるテストマーケティングの手段として、または、参入済みの企業が商圈を広げるための手段としてそれぞれ活

用の余地がある。ただし、日本と同様、単にインターネット上に無料サイトを設けても顧客は訪問してくれない。集客やブランディングのための広告・プロモーションが必要である。中国ですでに事業を展開している企業の補完的なチャネルとして、インターネット通販を利用した商圈の拡大は有効であろうが、このチャネル単体での展開には限界があるだろう。

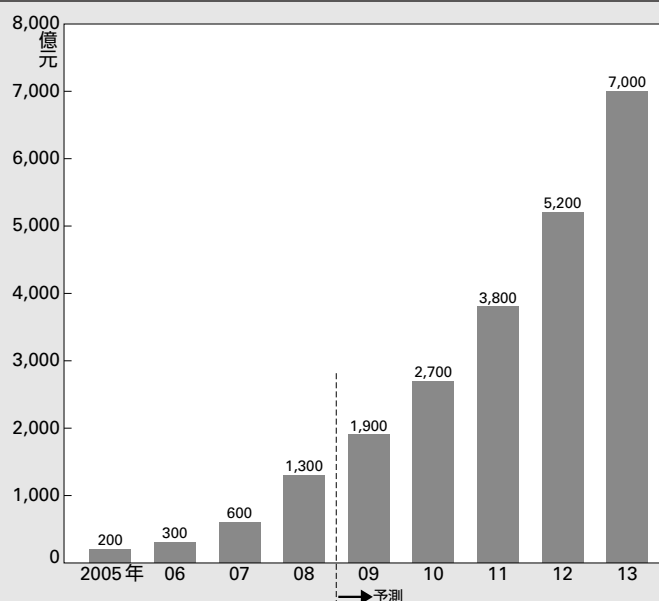
一方、商圈を広げること以上に期待できるのが、顧客と直接かかわれる接点を得られることである。中国事業において、日系企業の多くは代理店や卸を経由した販売を展開しているため、最終顧客のニーズに直接触れる機会は少ない。インターネット通販というチャネルで直接販売することにより、顧客のニーズを正確に把握し、それを生産や調達計画にフィードバックするなど、マーケティング・生産計画上で有用な情報を手に入れることができるようになる。

ただし、中国における外資系企業のインターネット通販の展開には、ICP許可証（中国でインターネット・コンテンツ・プロバイダー事業を営む際に必要な許可証）など制度上の規制があり、自由にビジネスができるかどうかについて、現時点では見解が分かれている。しかし将来の展開に向けた準備は今のうちに始めておく必要があるだろう。動きの早い中国市場で勝ち残るためには、チャンスが来たらただちに手を打てる態勢を整えておかなければならない。

3 都市部で進む「利便性消費」スタイル

中国の小売市場の変化を語るうえで欠かせ

図4 中国における電子商取引の市場規模の推移と予測



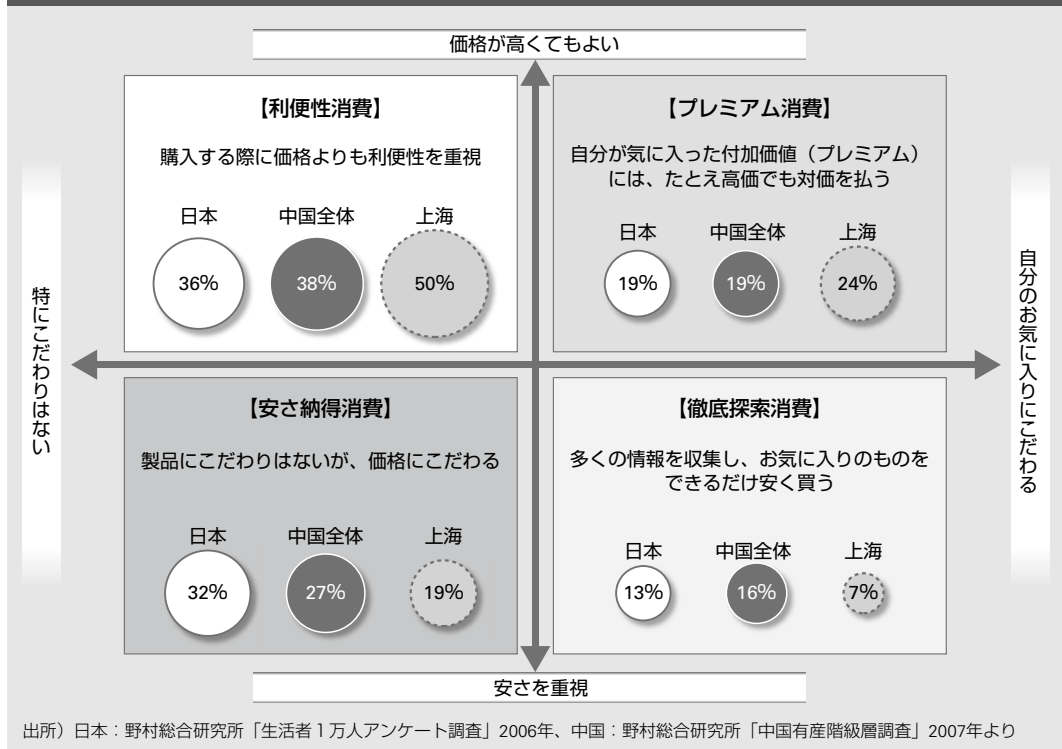
出所) 2008年まではiResearch、09年以降は野村総合研究所予測

ないのが、中国人消費者の消費スタイルの変化である。次ページの図5および次に述べる内容は、野村総合研究所（NRI）が4つに分類した日本人の消費スタイルをベースに、日本と中国を比較し、検証したものである。

まず「プレミアム消費」とは、自分のお気に入りに入りこむ、その代わり、値段は多少高くてもよいという消費スタイルである。プレミアム（付加価値）にはしっかり対価を支払う意識がある人たちで、「高級志向」の消費スタイルに近い。

一方、「こだわり」を持つタイプでも、価格も重視する消費者がいる。これは「徹底探索消費」と呼び、お気に入りの商品を探すことにこだわるとともに、価格が安いことにもこだわる消費スタイルである。この消費者は、多くの情報を収集し、お気に入りのものを最も安い価格で購入する。商品へのこだわりと価格の安さの両方を重視する消費スタイル

図5 日本と中国の消費スタイル比較



ルであり、よくいわれる「高級志向」と「低価格志向」という消費の二極化では、あまり前面には出てこなかった消費スタイルである。

「利便性消費」は、商品に対するこだわりはなく、かつ価格もそれほど気にしないタイプである。「徹底探索消費」とは対照的で、商品に対するこだわりも価格の安さも、両方とも求めない。代わりに、購入時の利便性を重視する。手軽に買うことさえできれば、商品にも価格にもそれほどこだわりを持たないタイプである。

「安さ納得消費」は、商品に対するこだわりはなく、価格が安いことだけを評価する消費スタイルである。「低価格志向」に近い。

NRIが日本で3年ごとに実施している「生活者1万人アンケート調査」からは、日本の

消費者のなかでは利便性消費スタイルが最大多数を占めていることがわかっている。一方、価格の安さだけを重視する安さ納得消費スタイルは、2000年の40%から、06年に32%まで縮小し、利便性消費スタイルとの順位が逆転した。

前述したとおり、利便性消費とは、消費の際に利便性を重視するスタイルである。商品単価が相対的に高いにもかかわらず、日本でコンビニエンスストアの利用が定着しているのもその現れであるといわれている。

日本人に利便性消費スタイルが多い理由としては、世界的に見て就労時間が長いために買い物に使える時間が短いこと、また、店舗や商品などに対する信頼性が高い社会であることも影響している。どの店で買っても、ある程度のレベル以上のものは買えるという信

頼・安心感が日本にはある。つまり、利便性を重視して消費をしても、大きな失敗がないというのが、日本人に利便性消費スタイルが多い背景になっている。対する中国は、店舗や商品に対する信頼性という点で、日本と大きく異なるというのがこれまでの定説であった。

ところが、2007年にNRIが中国で有産階級層（世帯年収5万元以上の世帯）に対して行った調査からは、利便性消費スタイルは38%、プレミアム消費スタイルは19%、安さ納得消費スタイル27%、徹底探索消費スタイル16%となっており、日本の消費者とほぼ近い消費スタイルであることが明らかになった。特に上海にかぎった分析では、利便性消費スタイルは50%、プレミアム消費スタイルは24%と、日本の一般消費者以上に、利便性消費やプレミアム消費が進んでいることがわかる。こうした都市別の差は日本以上に大きく、中国では、同じ有産階級層でも、都市によって消費スタイルは大きく異なっており、決してひとくくりにできないのである。

中国の沿岸各都市の発展については前述したとおりだが、省・直轄市別に見ると、この消費スタイルに大きな違いが生じていることには細心の注意を払う必要がある。たとえば、上海では利便性消費スタイルが50%であったが、鄭州では21%となっている。一方、安さ納得消費スタイルは、上海では19%と低いものの、天津では45%、重慶では33%となっている。同じ中国でも、経済の発展度合いや文化的な背景から、消費スタイルには相当な差異が生じている。

あえていうまでもないが、小売業にとって、中国では日本以上に、各省・直轄市ごと

の詳細なエリアマーケティングは注力すべき重要課題で、そのエリアの消費者の消費スタイルに合わせた小売業態をいかに展開できるかがビジネス成功のポイントになる。

4 企業間競争が激化する沿岸部

このように多様化が進む中国の消費者動向だが、消費者にとって、沿岸部大都市は買い物に便利な環境が整いつつあり、それに応じて、企業の競争激化が進み、厳しい事業環境となっている。とりわけ販売管理費が収益を圧迫し、なかでも人件費の高騰は深刻である。具体的には、店舗運営スタッフ、管理スタッフを問わず給与水準が相対的に高いことや、小売店舗の営業時間が長いこと（GMS・SMでは営業時間が8時～23時という店舗もある）などである。

次に、不動産賃貸料の問題がある。自家用車が普及途上で、鉄道網が未発達中国では、ベッドタウンが発展途上で、ロードサイド（幹線道路沿い）型・郊外型の小売店舗が少ない。したがって、小売店舗は交通至便な都市中心部の地下鉄駅周辺、あるいは都市部の住宅地周辺に集中する。当然のことながら、このような商圈の賃貸料は非常に高い。結果として、好立地物件の絶対数が少なく、あったとしても、賃貸料が高くて手を出しにくい。それ以前に、当該商圈には競合企業がすでに根を張っているケースなども多く、後発企業にとっては参入障壁が非常に高い。

5 日系以外の外資系は内陸部へ拡大路線

中国における日系小売業の参入の歴史は古い。1991年に、ヤオハン（当時）が国务院の

表2 日系および日系以外の外資系企業による小売業の中国事業概要（外資系企業はアミがけ・文字白ヌキ）

業態	企業名	進出年	店舗数	出店地域（出店予定も含む）	備考
百貨店	伊勢丹	1993	4	上海・天津・瀋陽・成都	上海1号店、済南は撤退。2011年に上海に大型店舗出店予定
	西武	1993	4	深圳・瀋陽・成都	経営権は香港ディクソン・コンセプツ・インターナショナルが保有
	そごう・久光	1998	4	北京・武漢（そごう）、上海・蘇州・大連（久光）	経営権は香港利福国際グループが保有
	三越	2007	1	北京	台湾新光三越による出資
	高島屋	—	—	上海	2012年開業予定
	パークソン（マレーシア）	1993	14	北京・上海・重慶・大連・成都・天津	2010年までに25店舗体制計画
	太平洋百貨（台湾）	1994	12	西安・重慶・貴陽・北京・上海など	遠東百貨も含む
GMS・SM	イオン	1996	18	北京・広東省・山東省	2011年2月期末までに100店舗体制へ
	イトーヨーカドー	1997	12	北京・成都	成都4店舗目開業予定
	平和堂	1998	2	長沙	長沙近郊株洲出店予定
	ユニー	—	—	上海	2011年出店予定
	イズミヤ	—	—	蘇州	2010年出店予定
	カルフル（フランス）	1995	139	中国各地18省・直轄市	地方都市を中心に20～30店舗ペースで出店を進める
	ウォルマート・ストアーズ（米国）	1996	158	内モンゴル・寧夏回族・チベット自治区、甘粛・海南・青海省を除く中国全土	地方都市を中心に20～30店舗ペースで出店を進める
	ロータス（タイ）	1997	77	沿岸省・直轄市中心、一部内陸部も	2009年中に100店舗体制計画
	大潤発（台湾）	1997	110	沿岸省・直轄市中心	内陸部中心に積極的な出店を図る
コンビニエンスストア（CVS）	セブン・イレブン	2004	68	北京・上海	セブン・イレブン・ジャパンによる直営店のみ、華南地区の店舗は含まず
	ファミリーマート	2004	約190	上海・蘇州・広州	台湾からの出資。長江デルタ中心に店舗拡大
	ミニストップ	—	—	青島	2009年7月、1店舗目オープン。5年で200店舗体制へ
	ローソン	1996	287	上海	中国CVSの草分け的存在
専門店	ユニクロ	2002	33（含香港）	北京・上海・広州・深圳・重慶・成都・杭州・寧波・南京	5年以内に100店へ。2009年4月には電子商取引も開始
	ヤマダ電機	—	—	瀋陽	2009年末出店予定
	丸井	—	1	上海	2008年3月末に上海に衣料品・雑貨店を出店

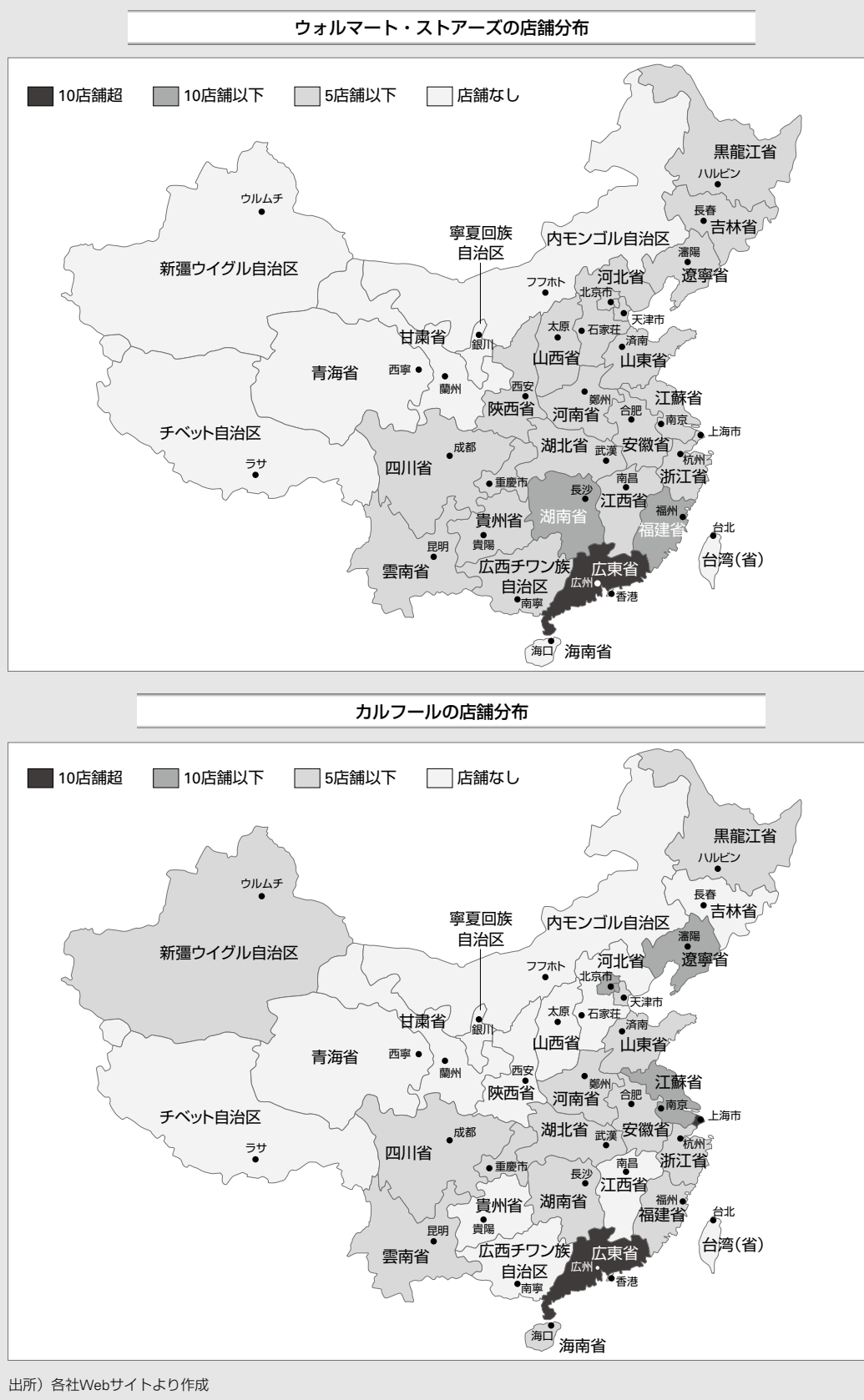
出所）各社Webサイト、各種ニュースリリースより作成

認可を受け上海に出店したのを皮切りに、業態を問わず数多くの企業が中国市場に挑戦してきた。本体の経営不振で撤退あるいは事業譲渡を余儀なくされた企業がある一方で、着実に業績を上げ、中国チェーンストア協会が毎年発表する中国チェーンストア・ランキング上位100社に名を連ねる企業も見られる（イオンは54位、イトーヨーカドー68位、2008年）。

日系企業の特徴は、コンビニエンスストア業態を除き、早急な出店を抑制し、沿岸部を中心とした既存地域の市場の深耕に注力していることである。

表2に示すように、競合となる日系以外の外資系企業は、参入時期こそ日系企業と大差はないものの、今日まで積極的な出店とM&A（企業合併・買収）を通じた拡大路線を取ってきている。結果的に日系企業は、店

図6 ウォルマート・ストアーズとカルフルの店舗分布



舗数、事業規模とも大きく水をあけられている。金融危機の影響で、日系以外の外資系企業では戦略の大幅な見直しが図られているものの、内陸部での先行者利益の獲得を目的とした積極的な動きが目立つ。

2008年の中国チェーンストア・ランキングでは、カルフルは6位、売上高約338億元、ウォルマート・ストアーズは9位、売上高約278億元であり、イオンやイトーヨーカドーの約10倍の事業規模である。内陸部への展開もさらに積極的で、2009年以降も省都クラスとその周辺都市を中心に、年間20~30店舗のペースで出店する計画を打ち出しており、地図上で中国全省・直轄市が塗りつぶされるのもそう遠くないと思われる(前ページの図6)。

6 小売業の競争優位性は、現地の消費者によって鍛えられる

小売業は製造業と比べて、グローバル展開の難易度が高い。基本的に閉鎖的(ドメスティック)な産業であり、先発企業のほうが現地の商習慣、業界構造、消費者のライフスタイルを熟知しているためである。日系小売業の優位性は、「要求がきわめて高く、ニーズの多様化した日本の消費者に対するきめ細や

かなサービス」にあるが、これをそのまま中国に移転しても通用しない。必要なのは、現地の消費者の厳しい目にさらされたうえで、企業自身が鍛えられ適応していくプロセスである。

Ⅲ 日系小売業のケーススタディ

1 ゼロからの市場創造

成都イトーヨーカ堂(四川省成都市)、長沙平和堂(湖南省長沙市)は、中国内陸部における日系小売業の成功事例として示唆に富む。

両社とも中国への参入は比較的早かった(1997、98年)。ともに、外国の近代的な小売業からのノウハウ吸収によって産業の底上げを図ろうとしていた中央政府や地方政府からの要請を受けて進出し、中国パートナーと合併で事業をスタートさせている(表3)。

特筆すべきは、沿岸部ではなく、当時ほとんど未開の地ともいってよかった内陸部に目を向けた点、単独店舗としての売り上げが本国(日本)の店舗を含めても上位に入るほどの規模にまで発展してきている点、後発企業との競争を勝ち抜き、地域一番店として消費者に支持されている点——である。

2 徹底した消費者ニーズの追求

特徴的なのは、まず、両社とも現地の消費者ニーズを徹底的に追求している点である。

成都イトーヨーカ堂は、オープン直後は物珍しさもあって好調だった売り上げが、時間の経過とともに頭打ちになった。理由は単純で、販売している商品が消費者ニーズに合わなかったからである。たとえば日本製の食品

表3 成都イトーヨーカ堂と長沙平和堂の概要

項目	社名	成都イトーヨーカ堂	長沙平和堂
所在地		四川省成都市	湖南省長沙市
店舗形態		百貨店	百貨店
初店舗開業		1997年11月	1998年11月
会社形態		合併企業	独資企業 *2007年8月湖南省国際経済開発集団の持ち分を買収し、外商独資企業に変更
出資者		イトーヨーカ堂 伊藤忠商事 伊藤忠(中国)集団 中国華孚貿易発展集団 永利都(成都)房産開発	平和堂(95%) 小泉アパレル(5%)
2007年売上高		約19億元	約12億元
出所) 各社パンフレットより作成			

など、品質は申し分はなくても、現地の従来品と比べて価格の高い商品が全く売れなくなった。

当時は競合他社もなく、参考になる相手もない。そこで実際の消費者が何を望んでいるかを把握するために、現地の一般家庭を一軒一軒訪問し、食卓を見て回った。地道な作業であったが、消費者の衣食住に関するこうした実地調査を繰り返し、最適な店舗づくりを模索していった。結果、「現状は高額商品にこだわることはできない。しかし、外国風の食生活が少しずつ取り入れられており、少数でも粘り強く棚に置き続ければ売れるようになる」との店が期待したとおり、日本製の食品やペストリー（パン）が徐々に売れるようになってきているという。

一方の平和堂は、日本ではGMSを基本としているが、長沙市では百貨店に近い大型店を展開している。また、商品構成も衣類、ファッション・雑貨を主要取り扱い商品とし（日本で30～50%程度占める食品の売り上げが、長沙平和堂では約7%）、売り方もカテゴリー別からブランド別に変え、ローカルブランドを積極的に取り入れている。

そして両社とも、テナントの入れ替えや店舗の改装を定期的に行い、顧客に対し常に「新鮮さ」を与えることを大切にしているという。飽きやすい中国の消費者に常に新しさを提案し、自ら積極的に市場を創造しようと努力している。

3 「現地化」と「日本流」を融合した人材管理方法

さらに両社に共通するのは、創業時からの現地社員の定着率が高いことである。現在で

は店長・部長クラスなどの重要ポストに現地社員が就くまでになっている。

しかし、そこにたどり着くまでは相当な困難を伴った。オープン当時は、小売業は未経験というスタッフがほとんどであり、かつ彼ら彼女ら自身が、「接客」という概念に乏しい国有企業のサービスしか受けていなかったこともあって、「客には笑顔で応対する」「お釣りは片手を添えて手渡す」「客にお辞儀をする」といった、日本では当然の基本動作がなかなか定着しなかった。そのうえ、それらの必要性を説いても全く理解されず、スタッフ教育を進める過程では、教育を押し付けと感じて反発し、離職した現地社員もいた。

しかし、日本人と中国人のスタッフが同じ目線で徹底的に議論することで、接客サービスの重要性を共有し、自ら考え行動するという意識が少しずつ芽生え始め、やがて中国人スタッフが中国人スタッフを教育するという好循環が生まれた。

売り方に関しては現地化を強めたのは前述のとおりだが、人材育成は、日本とほぼ同じ方法を適用している。

両社とも、小売りの基本である接客マニュアルなどは、日本で利用しているものそのままであるという。唯一異なるのは、そのマニュアルを実行させる際の評価制度である。中国に合わせた評価体系や人事制度を導入することで従業員のモチベーションも上がり、日本のマニュアルを詰め込んだだけのものとは全く異なる「成都イトーヨーカ堂」「長沙平和堂」マニュアルができあがっている。

とにかく現地化一辺倒ではなく、苦勞は伴いながらも、譲れないところ、日本流の良いところは徹底して取り入れて定着させる。ま

さにこの点に、両社が中国内陸部で成功できた理由があると指摘できるであろう。

Ⅳ 日系企業への示唆

1 後発参入には、思いきった 視点の切り替えが必要

これまで中国小売市場の参入に際しては、以下の2点が、いわば王道のセオリーであった。

- 北京市・上海市・広東省を核とする、人口4億人の沿岸部におけるドミナント（集中出店）形成
- 同地域における富裕層・準富裕層の獲得
確かにいずれも理にかなっているが、競合他社も同様の戦略を取ったため、前述のように沿岸部は国内外のプレーヤーが割拠する激戦状態が続くことになった。

そうなってしまうと日系企業は、富裕層マーケットにおいては、経営資源を迅速に惜しみなく投入して大胆な現地化を進める欧米系・台湾系・アジア財閥系企業に圧倒され、一方、大衆層マーケットにおいては、ブランド認知度、店舗網、価格面で地元の中国企業に太刀打ちできないという事態に陥りやすい。

もちろん、こうした激戦状態にあっても、競合他社に対抗しうる体力と確固とした戦略があればよいが、そこまで持ち合わせている企業は少ない。数店舗展開したものの、結局利益が上がらず、数年で事業を縮小したり撤退したりするケースが少なくない。

中国には、市場規模こそまだ小さく、参入の難易度も高いものの、ポテンシャル（潜在可能性）は高い市場が内陸部に複数存在す

る。「参入は沿岸部から」がこれまでの王道のセオリーであったが、今後は「内陸部からの参入」も検討の余地がある。中国の流通業は、出自が地方政府を背景とした国有企業集団であることが多いため、チェーン化した一部の家電量販店などを除けば、事業が一定の地域内で閉じているケースが多い。したがって、外資系企業の参入が進んでいない内陸部の都市では、競合の少ない優良な市場を発掘できる可能性がある。

一筋縄ではいかない中国市場に後発で参入する以上、当然苦難も伴うが、「まず沿岸部から」といった従来型の方法に固執せず、思いきって新しい市場開拓に挑むことも必要である。

金融危機の影響で戦略の見直しが図られているとはいえ、日系以外の外資系流通業も内陸部への進出を本格化させている。内陸部への参入に際し、日系企業に残された時間は決して多くない。

2 内陸部市場を目指す際の留意点

内陸部は成長途上にある。だからこそ、新規参入企業でもシェアを獲得できる可能性が残されているという点で魅力がある。しかし市場として未成熟であるがゆえの難しさも存在する。

たとえば商品調達の問題である。商品調達はメーカーや卸などの外部依存度が高いため、一企業内にかぎった問題ではなくなる。特に流通インフラの整っていない内陸部では、都市部でも難しい「多頻度小口配送」がより困難で、物流面の改善には、地場企業と上手に連携するか、自前で展開しなければならない可能性がある。業務を問題なく遂行で

きるまでには、相当な時間とコストを要することになる。

人材の問題もある。小売業は特に人材管理が重要な業種であるが、まず内陸部には小売業経験者の絶対数が少ない。中国では一般的に、労働者の転勤受容度が低いため、沿岸部で育成したコア（中核）人材を内陸部に配置転換することは難しい。したがって、企業が現地地で自ら育成し、しかも他社に転職しないようにつなぎ留めるシステムを、粘り強く構築する必要がある。これは非常に難易度が高い。

また、各種の統計や調査による市場の見極めも重要である。沿岸部と内陸部を同じ視点でとらえた結果、消費者ニーズを捉えきれなかったために来店客を増やせず、撤退を余儀なくされた事例が、外食業界などをはじめとして複数見られる。

成長途上にある内陸部では、市場や文化を新しく一から創造する覚悟、言い換えれば発展途上の消費市場に初期段階から参画し、現地の流通機能の発展に寄与していくくらいの心構えが必要である。

粘り強く取り組むことで初めて、地域に根ざし、多くの地元住民に愛される店になるこ

とができる。そして時間をかけてじっくり取り組んだその成果が、強いブランド力となつて、消費者との間に確かな絆が築かれる。

掘り起こせる可能性の高い市場の大きさを考えれば、こうした努力を「高いコスト」とはいえないはずである。

著者

葛島知佳（くずしまともよし）

NRI上海主任コンサルタント

専門は中国における事業戦略、マーケティング戦略、新規事業の立案支援

鶴田祐二（つるだゆうじ）

NRI上海副主任コンサルタント

専門は中国における事業戦略、マーケティング戦略、M&A戦略、中国新規事業構築支援

川津のり（かわづのり）

流通ITイノベーション推進部主任コンサルタント

専門はマーケティング戦略、販売促進戦略、日本・アジア諸国の消費者行動研究

渡 正光（わたりまさみつ）

流通ITイノベーション推進部上級システムエンジニア

専門は流通システム、中国市場動向研究