

中日小売業発展の現況と未来



長崎経済研究所客員研究員
上海市閘北区商務委員会

劉 明 昊

一、中国小売業の現状

1. 中国小売業の現状

2000年代以来、中国の小売業は本質的な変革を経験しつつある。その変革によって小売業が経済発展の注目される業界になってくるだけでなく、流通業全体ないし経済の運行方式に対して積極的な影響が生みだされた。このような変化と影響は、主に次のような方面に表れている。

(1) 中国国内小売市場の規模が非常な速さで拡大している。

社会的消費財の小売総額は、2001年の37,000億元から2011年の181,226億元に増加した（註1）。これは中国の小売市場の規模が約10年ごとに5倍になることを意味している。中国はすでにアジア・太平洋地域ないし全世界で最も潜在成長力がある市場の1つになった。

(2) フランチャイズ・チェーン経営方式の導入が成功し、スーパーマーケット、コンビニ、専門店、倉庫式マーケットなど新しい業態形式が次々と出現した。

ここ数年、フランチャイズ・チェーンは大中都市、沿海の経済発達地域での発展がとても速かった。そして消費者と経営者に普遍的に認められた。2011年末、全国で超大型チェーン会社がすでに100社に達し、営業拠点が55,407カ所、小売総額が16,500億元、社会消費財の小売総額に対する割合が11%に達し、チェーン式企業の販売が年々高まっている（註2）。

(3) 新しい経営理念、マーケティング方式、管理手段と管理技術が小売業で先行して、しかも流通業全体に広がった。

POSシステム、電子商品注文のシステムの業務工程、及び管理方式まで変化が発生し、国内に流通社会化、現代化、更には次第に国際市場とのつながりを主要な内容とする流通革命を点火した。

(4) 小売業が流通の最終通路として、先進的な産業に対して引っ張る役割を果たして、主導化の傾向はますます明らかになる。

2000年以来、中国消費財市場の増加率はすでに11年連続してGNPの伸び率を上回り、経済成

長に対する貢献率が着実に高まっており、経済成長は生産志向から徐々に消費主導へと市場志向に変化した。流通業は国民経済の産業構造の調整とかかわる作用を強めてくる。

今、中国小売業の変革はまだ始まったばかりである。中国経済の発展と裕福な階層の人口数の増加に伴って、中国国内の小売業の今後の発展余地は非常に大きく、変化のリズムは一層加速し、内容も一層豊かになるだろう。

2. 小売業発展の条件が整ってきた沿海部

中国の流通サービス市場に関しては、WTO加盟に伴う市場開放の進展だけでなく、本格的市場発展のための諸条件が、先進地域である沿海部を中心に整ってきたという点も見逃せない。

まず、沿海部の消費者の可処分所得が増えている。2011年、沿海部の1人当たりGDP（国内総生産）は平均10,000ドル程度であり、全国平均の2倍弱である。上海では、すでに12,784ドルを超えており、その他沿海部でも年率10%以上の急成長を遂げている（註3）。

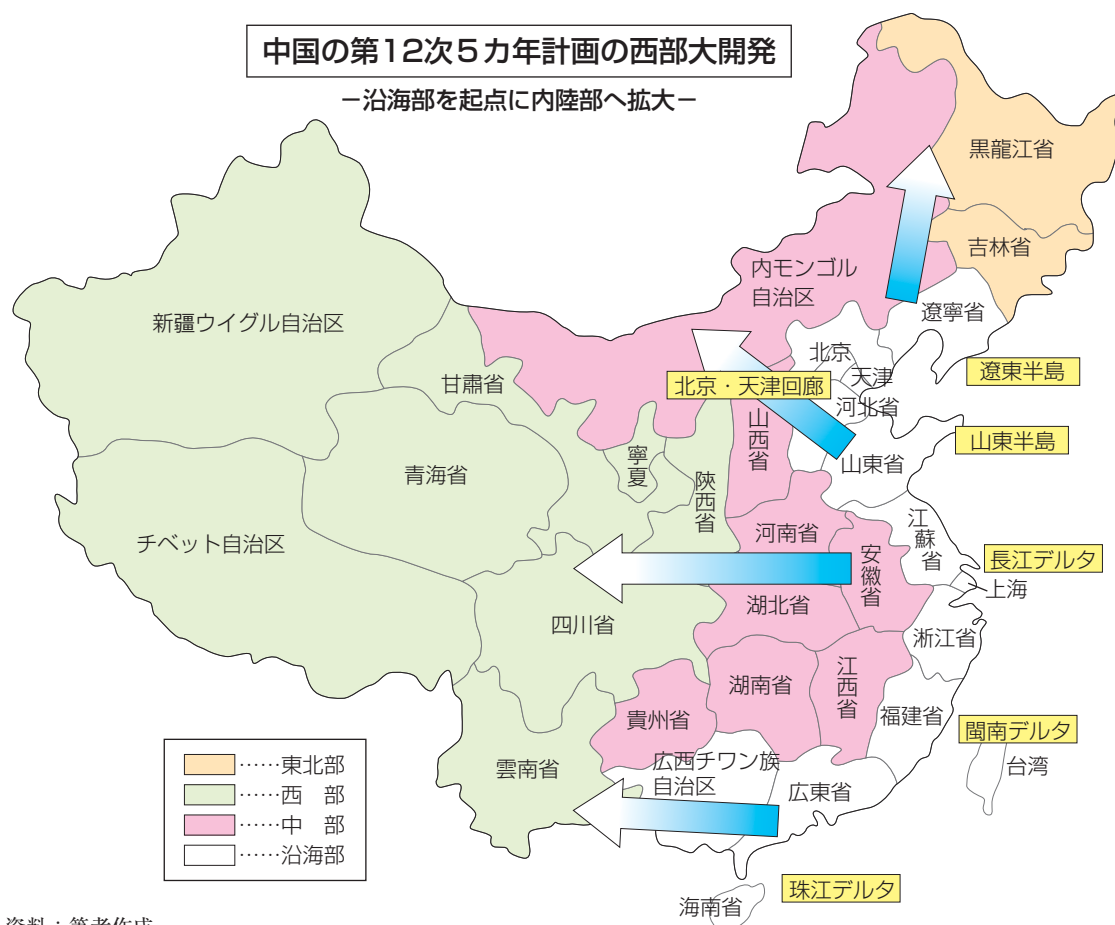
上海の状況を例として、挙げてみる。

上海は中国四大直轄市の一つである。面積は0.62万平方kmで、人口は2,301万人いる（註3）。中国の重要な工業、商業、金融の中心地である。中国の政治的な中心となったことはないが、北京を全国の政治の中心と呼ぶならば、上海は経済の中心都市だとされている。2011年、上海での個人収入は平均36,230元である（註3）。裕福な階層に属する人の割合も多く、購買力も中国トップと言ってよい。ファッションなどに関しても、上海は中国の最先端を行く街となっている、上海のマーケットは非常に大きく魅力的である。その反面、上海市及び上海市民の経済力が突出しているため、「上海だけを見ていたのでは、中国全体を理解することはできない」という側面もある。

そのほか、交通と通信の面について述べたいと思う。沿海部では、高速道路、幹線道路、鉄道網や、大容量高速通信網などの主要な社会インフラの整備が着実に進んでいる。中央政府による第12次5カ年計画では、沿海部を中心としたインフラ投資が積極的に実施された。以上の条件がそろっているからこそ、外資系の小売企業が沿海部に入ってこられるようになった。

3. これから、徐々に先頭に追いつく中西部

現在は、第12次5カ年計画の「西部大開発」によって、沿海部を起点に内陸部へと拡大しており、流通サービス業における基本インフラの整備は急ピッチで進められている（下の図を見てみる）。そして、その沿海部の6つの主要地域である「長江デルタ、北京・天津回廊、珠江デルタ、山東半島、閩南デルタ、遼東半島」とその周辺だけで、中国の人口の半分近い約5億人の市場となっており、市場はさらに内陸へと拡大している。



二、中国小売業態の発展と動向

中国は、果てしなく広い土地を持ち、都市も多様であり、経済発展の格差があり、消費習慣に大きな相違があるため、商業の業態がそれぞれの特徴を持っている。中国小売業の業態は段階式で発展していくことが見込まれる。中国市場に参入したい日系企業はこんな点に注意しなければならないと思う。

一等の都市は、例えば北京、上海のように全国の経済、政治、文化の中心でもあり、国際的大都会でもある。それらの都市人口は2,000万人を上回っていて、しかも移動人口も多く、消費需要も多様化している。そのため小売業の業態も階層毎の発展が求められる。

(1) 全国ないし世界に名が知れている商業区を作り上げる必要がある。

顧客は全国および世界から来るため、大型百貨店、スーパー・マーケット、専門店の様な団体を持つべきだと思う。

(2) 地域的商業区を発展させる必要がある。

主に住宅地域の近くに集め、大型総合スーパー・マーケットを主体にして、それに専門店と飲

食業若干、またその他の商店を加える。これらの店舗の商圈は半径が5～10kmで、人口が大体10～20万人となる。

(3) 地方コミュニティ商業区を推し進める必要がある。

主に食品、日用品を主要商品とするスーパー・マーケット（一般の放射半径が2～3km、サービスを受ける人口が3～8万人程度）、雑貨屋、飲食サービス、およびその他の店からなる。

(4) 住宅地域に分布しているコンビニ、副食料品店またある家庭経営の小型小売店の発展を支援する必要がある。

その特徴は住民にショッピングの利便性を提供できる、そして営業時間が割合に長い。

二等の都市は、つまり省庁の都市と沿海都市である。経済は比較的発達しており、消費水準は割に高く、一般人口は600～1,000万人である。小売業の業態には完全な商業センター地域がある。主にその都市と地域間の顧客群を対象としており、たとえばその省・区の消費層である。大規模の百貨店を除き、商業地域の中で各種の専門店と特色がある店およびそれとセットにできる文化、飲食、娯楽施設を配置している。その他は一等都市の最後の構造と同じだ。

三等の都市は、主に中等都市を指す。その経済発展レベルの制約を受け、その商業集客能力は前の2種類の都市より比較的弱い。商業業態は現地消費者の需要を満たすことを主とする。いくつかの大規模の商業施設を作り上げる以外、主に中、小型商店を中心とし、これらの都市の中で、商業の“ばらばらの度合”が前の2種類の都市より比較的高い。

四等の都市は、主に小さい都市や町、県レベルの市と、割に大きい鎮を指す。人口は大体数万～10万人以内で、しかも消費水準が前の3種類の都市より比較的低い。これらの都市の中では、今現在多少の大・中型の商業施設が建っているが、効果はあまりよくない。この場合には現地の住民の需要に合わせるような、機能もそろっている日常に使えるスーパー・マーケットやコンビニなどの小型商店が必要である。

三、日本小売業の発展状況

1. 日本小売業の現状

高度成長という時代背景に助けられて、日本の小売業は大きく拡大していった。生活レベルの向上により需要が膨らんで供給を上回る、供給サイド優位の経済環境がベースとなっていた。結果として、多様な商品が安く大量に出回り、消費生活も豊かになっていった。だが、ここで突然にもバブル崩壊の幕が引かれる。後に、「失われた10年」とも呼ばれる不況に、小売業界全体は苦しめられることになっていった。

しかも、今の日本はすでに少子高齢化社会になった。2013年1月1日の日本の総人口（総務省、

概算値)は1億2,746万人だった。これから、さらに長期の人口減少過程に入ると予測される。しかし、現在日本の小売業界を見てみると、もうすでに飽和状態になっていると言えるから、日本の小売業者にとって、海外進出が唯一の出口であり、さらなる日本景気回復の力にもなれると思っている。

日本の小売業は世界で最も厳しい目を持つ消費者を持って激しい競争環境におかれているため、消費者にアピールする能力を十分積み重ねてきており、それをしっかり利用することによって海外でスムーズに事業展開できると思う。

2. GMSとは

General Merchandise Store (総合スーパー)の略で、衣・食・住関連の商品を中心に、各種の商品を幅広く扱っており、量販店と呼ばれることもある。特徴としては、チェーン・オペレーションによって多店舗展開を行っていることや、自社で開発したオリジナル商品の比率が大きいことである。日本で代表的なものとしては、イトーヨーカ堂、イオンなどがある。

GMSはアメリカで始まった小売業態の一つだが、アメリカのGMSには食品売場がなく、日本のGMS業態は、食品売場を主力とした独自の発展を遂げてきている。

日本のこれまでのGMS業態はどの店も同じような品揃え、サービスを行うなど、同質化の傾向が見られた。しかし、バブル経済の崩壊による景気の低迷など、生活者を取り巻く様々な環境の変化により、消費者の購買意思決定が変化して、商品の選別が極めて厳しくなり「価格」「品質」「感性」など、各個人の生活に密着した満足度が追求されるようになった。この結果、大手GMS各社は業態として、高次化するもの、ディスカウント化するものなど、各々の戦略によって変化してきており、『GMS』という概念では括りにくい状況にある。

今日『GMS』路線を継承しているのは、イトーヨーカ堂グループが代表的だが、イオンなども、市街地活性化などの動きに合わせて『GMS』路線を復活させようとする動きもあり、注目していく必要があると考えている。

3. ショッピング・センター (SC) とは

ショッピングセンター (以下「SC」という) は、1930年代に米国で誕生し、50年代以降全米に広がり、今ではアメリカの人々の生活に欠くことのできない商業施設となっている。

SCが日本に登場したのが昭和40年代である。日本には大型の商業施設・店舗として三越、高島屋、松坂屋といった百貨店、イオン、イトーヨーカドーといった大型スーパーがあるが、こういった企業の単独店舗はSCとは言わない。SCとは、デベロッパーと呼ばれる一つの経営体を中心になって計画、開発した建物にキーテナントといわれる大型小売店 (通常は大型スーパー、百

貨店）とテナントと呼ばれるバラエティにとんだ小売専門店、飲食店、サービス業が入り、地域の生活者に多種多様な商品、サービスを提供する商業施設のことをいう。

4. イオン—— 中国での進出状況

2010年3月の日本の小売業界の売上高ランキングは下表の通りである。

小売業界 売上高 TOP10

	企業名	売上高（億円）	売上高シェア
1	セブン&アイ・HD	5兆1,112	10.7%
2	イオン	4兆5,425	9.6%
3	ヤマダ電機	2兆0,161	4.2%
4	三越伊勢丹HD	1兆2,916	2.7%
5	J. フロント リテイリング	9,825	2.1%
6	ユニー	9,709	2.0%
7	ダイエー	9,054	1.9%
8	高島屋	8,777	1.8%
9	エディオン	8,200	1.7%
10	ファーストリテイリング	6,850	1.4%

イオンは日本の小売業の巨人とも言うが、SCとGMSを主な事業として発展してきた。1926年に設立から90年近くの歴史を持っている（註4）。イオンは早くも1985年からマレーシアで海外の1号店を出し、この後、またタイ、台湾、香港そして中国大陆にも1995年12月広州に1号店を出した。これで、本格的に海外展開に力を入れるようになった。2012年11月の中国での展開状況は次のようになる。

グループ6社で合計91店舗を展開〔2012年11月29日時点〕

企業名	合計	GMS	SM	CVS
イオンストアーズ香港	14	7	7	
広東ジャスコ	15	11	4	
青島イオン	9	8	1	
イオン華南	9	7	2	
北京イオン	4	4		
ミニストップ	40			40
グループ計	91	37	14	40

現在、イオンは中国大陆地区（香港を含む）に91店舗を経営している。2012年6月27日、イオンのジェリー・ブラック専務執行役（グループ戦略・デジタル・IT最高責任者）は、4－5年の間に2,500程度の店舗や拠点をグループで海外に新規展開することを目指すと述べた。2012年2月末で海外店舗・拠点は518。4－5年で6倍へと、展開を加速させる。

しかし、イオンの中国で事業展開がすべて順調というわけではない。1995年、イオン（当時のジャスコ）は上海嘉里有限公司と三菱商事と三方出資で上海ジャスコを設立したが（上海市閘北区上海駅前）、経営不振で5年後の2000年に閉業した。当企業内の関係者に上海での失敗原因を尋ねたら、答えは当時の中国で小売業に対する規制が厳しく、独資企業を認めなかったことから経営不振となったと語った。やはり、進出国の法律規制が進出企業に対して、非常に大きな影響を与えると分かった。

また、中国市場に参入したい日系企業が注意しなければならない点は、中央政府そして地方政府との良い関係作りがとても大事だということである。特に今のように中日関係がとても厳しい時期に中国に進出する場合、余計に気をつけなければならない。この点では、イオンはしっかりとしている。

2012年11月29日、イオンストアーズ香港は新界に総合スーパー「新荃灣（新チュンワン）店」をオープンした。イオンは「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」というゆるぎない理念のもと、これからも豊かなくらしの実現に向け、地域のお客さまとともに歩いていくとしている。例えば、中国本土の教育環境の整っていない地域における学校建設や教育環境の整備への寄付と環境保全を目的に、「香港世界宣明会」とともに古本回収と店頭での販売活動を1991年より行っており、これまで約400万冊の古本の回収を実施していた。また、2012年5月5日、イオン会社設立25周年を記念し、イオンクレジットサービス（アジア）と共に植樹活動を行い、地域のお客さまと従業員、総勢250名が参加し、2,500本の植樹を実施した。イオンの社長が、中国にいろいろな努力を通して、中国政府そして国民と良好な関係を築いたのである。

結 論

中国小売業の全面開放によって、外資企業の進出で招かれたインパクトはだれの目にもはっきりしている。これは、近隣である日本の小売企業にとって、大きなチャンスである。すでに進出している日系小売企業であっても、これから進出するつもりがある企業であっても、中国小売市場でスムーズに進めるには、必ず個別事情をよく理解し、非常に周到な準備を行う必要があると思う。

特に「中国経済発展への貢献という基本姿勢」を明確に示すことが肝要であり、「中央政府と進出する地域の地方政府への対応」「進出形態とパートナー選定」「個別業種の商習慣への対応」などに関しても、細心の注意を払い、詳細に参入戦略を練り上げて実行することが重要だと思っている。

中国小売業の発展状況はすでに日本小売業界が歩んできた道をこれから歩いていくはず、しかも同じアジアの国だから、共通点が多いと思う。したがって、日系の小売企業は欧米企業より中国で順調発展できると思う。

また、今の中国の国民はスーパーマーケットは安いところと思い込んでいるので、企業の従業員までこんな考えを持って仕事をするから、「サービスが悪い」とよく感じる人が少なくない。それに対して、日系小売企業の中で、いつも強調しているスローガン「顧客満足」を中国で実践できれば、きっと中国の国民に良い印象を持たせるだろうと思っている。

中国政府は、これからの市場開放が国内小売企業に大きな衝撃を与えると分かっているはずだから、欧米や日本と同様に「大規模小売店舗立地法」などを実施するわけだ。特に、中国国内小売企業はまだまだ経験不足ともいえ、日系小売企業は中国の経済発展へ貢献する姿勢を表す行動の一つとして、中国の国内小売企業と合併か、経営不順の企業を買収すること（特にこれから中西部まで事業展開するとき）を勧めたいと思う。なぜならば、一、雇用創出で政府と国民にいい評価をもらえる；二、地方企業を救ったから、地方政府の負担を減らせる。これで「共存共栄」関係を築くことができ、一石二鳥の良策だと思う。

参考文献

註1：『中国統計年鑑（2011年版）』

註2：『中国チェーン会社top100（2011年版）』

註3：『上海統計年鑑（2011年版）』

註4：彭晋璋『从聯邦經營到松散聯合－日本永旺集團的成功之路』