

構造転換を迫られる中国小売業

高木裕之



CONTENTS

- I 中国の消費市場と小売業の現状
- II 中国小売業の課題
- III 中国小売業の取り組み
- IV 中国流通業から見た日系企業への期待

要約

- 1 中国の消費市場はここ数年、年率15%程度の成長をしてきた。市場全体の拡大に伴い、中国小売業も巨大化している。2011年に売上高1000億元（約1兆2500億円）を超える企業は1社増えて計4社となった。
- 2 中国小売業の企業規模は拡大したが、収益性の低さが課題となっている。背景にはサプライヤー依存の体質があり、それが業務・組織・仕組みに反映されてしまっている。また新事業開発も不十分で、今後中国全体の経済成長が鈍化した場合、業績を自力で回復できるかどうか懸念される。
- 3 中国小売業はこれまで、外資系小売業との資本提携や外部コンサルタントの活用を通じて経営の仕組みの近代化を図ってきた。とりわけ日系企業への期待度は高い。中国の流通関係者は日本の小売業をよく知っている。高度成長期から超成熟期までの経験がある日本の小売業から、売上拡大・収益力向上などさまざまな施策を学ぼうと考えている。特に日本の小売業が得意な「緻密な管理」には関心が高く、経営数値管理、在庫管理などの手法を学んで収益性向上を図ろうとしている。また商業施設の同質化に伴い、他社と差別化を図るため、商品や店舗に特徴のある専門店の誘致にも積極的である。
- 4 今後中国ではマクロ経済成長の減速や消費成熟化により、拡大一辺倒だった中国小売業も構造転換を迫られる。そこに日本の小売業および小売りに携わる企業のビジネスチャンスがある。

I 中国の消費市場と小売業の現状

1 消費市場の拡大

中国の消費市場が拡大するといわれてから久しい。消費エリアは上海や北京などの沿岸部から内陸部へ、そして1・2級の大都市から3・4級の中小都市へと拡大している。

実際、中国商務部によると、中国の社会消費品小売総額は、2005年の6兆7000億元から10年の15兆5000億元へと、5年間で2.3倍に増加した。これは年平均18%の成長に相当する。この間の消費者物価上昇率は年平均で3.3%なので、実質ベースでも15%程度の成長となる。2011年もこの勢いを持続し、社会消費品小売総額は18兆1000億元となった(図1)。そして2015年までの第十二次五カ年計画(以下、五カ年計画)では、年平均15%成長を維持し、32兆元に引き上げる計画である。

中国政府は五カ年計画で、消費拡大・内需拡大政策を維持・強化している。中国国務院は「サービス業の発展加速」を発表し、そのなかで2020年にはサービス業を中国の主力産

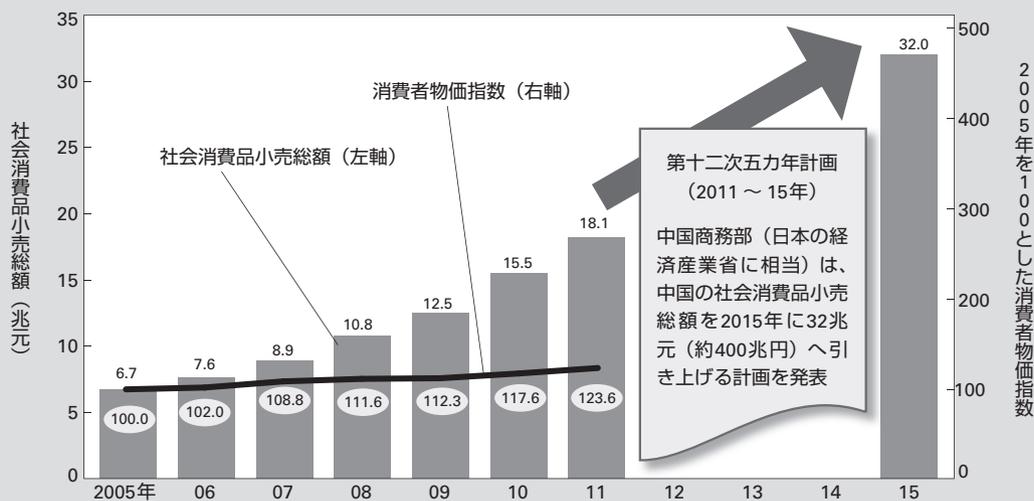
業にするとしている。具体的にはGDP(国内総生産)に占めるサービス業の割合を、現在の40%程度から先進諸国並みの60%に高める計画である(日本は75%)。そのため政府は、小売業向けにさまざまな規制緩和や優遇施策を講じている。

2 成長する中国小売業

事業環境にフォローの風を受け、多くの小売業は業績を伸ばした。次ページの図2は、中国小売業トップ10社の直近4年の売り上げの推移である。いずれも売り上げを大幅に伸ばさせた。これを日本の小売業トップ10社の売り上げ推移(次ページの図3)と比較すると、その違いが顕著である。以下では、2011年に1000億元(1兆2500億円、1元=12.5円で換算)を超えた中国小売業4社についてその特徴を述べる。

業界1位の蘇寧電器と2位の国美電器はいずれも家電量販店である。平均売場面積が日本の郊外型家電量販店と同規模の4000m²の店を、中国全土にそれぞれ1700カ所ほど展開している。食品ほど地域性がない家電製品

図1 中国の消費市場規模



出所) 中国商務部公表資料より作成

は、スケールメリットが効きやすい。この2社の売上高税引後利益率は5%前後で、中国の小売業としては今のところ高い収益性を誇っている（中国のスーパーマーケット〈以下、スーパー〉は1~1.2%、同百貨店は2.5~3%）。しかし、政府による家電製品購入補助金制度の終了やインターネット通販事業者との激しい競争で、収益悪化が懸念される。

業界3位の百聯集団は、上海を中心に展開していた国有系小売業（第一百貨・聯華超市

など）が統合して成立した企業グループで、百貨店・スーパー・コンビニエンスストア・専門店を有する総合小売業となっている。傘下の店には上海第一八佰伴があり、これは1995年にかつてのヤオハン（現マックスバリュ東海）が開業したものである。2011年の同店の売り上げは45億元（約560億円）で、上海では群を抜いた地域一番店となっている。

4位の大商集団は大連を拠点とする百貨店企業である。華北・東北を中心とした12省・

図2 中国小売業トップ10社の売り上げ推移

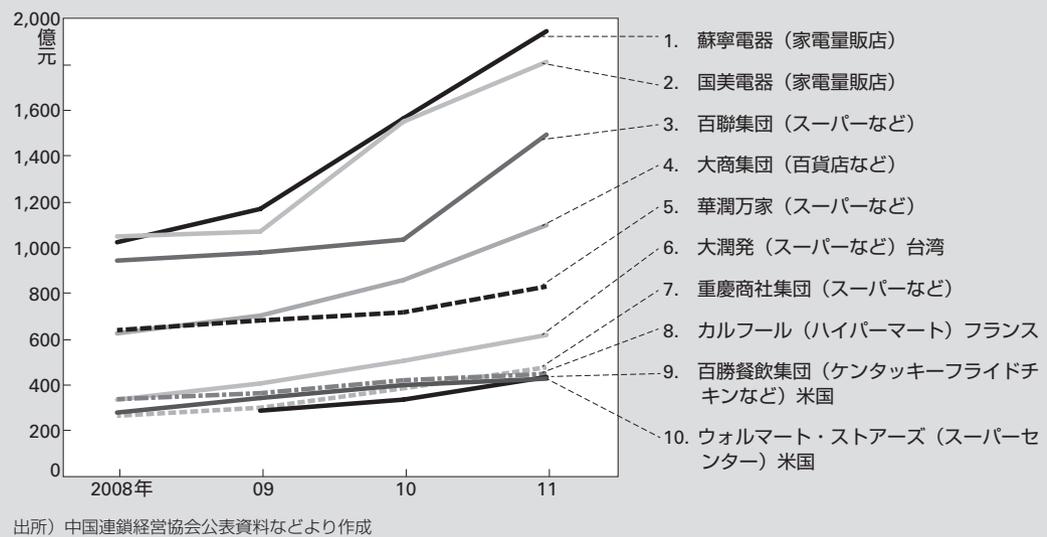
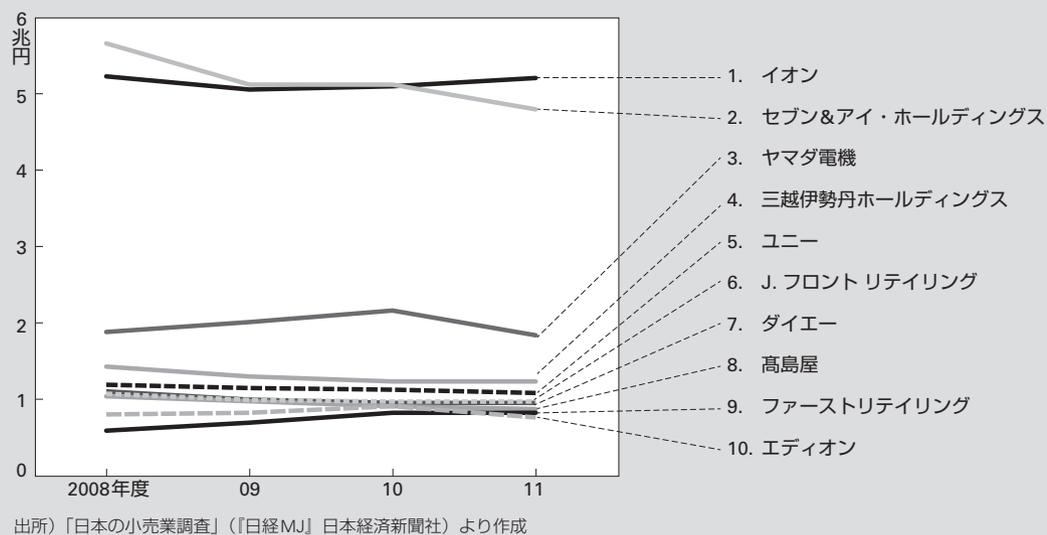


図3 日本小売業トップ10社の売り上げ推移



60都市に200の百貨店を有する。2011年には中国で4社目の1000億元企業となった。ターゲット客層と市場内のポジショニングを個店ごとに明確にして、マーチャндаイジングミックス、テナントミックスを行っている。したがって、一都市のなかに大商集團傘下の百貨店が複数あることは珍しくなく、むしろポジショニングの異なる店を複数持つことで地域内シェアを高める戦略を取っている。

具体的には、大商集團は不振の地方国有百貨店の買収・再生を活用した出店戦略を取っている。国有百貨店はおおむね立地が良く、一等地に建っている。しかしながら、マーチャндаイジングやサービス、マネジメントが悪く、業績がかんばしくないことが多い。そこで大商集團が買収して、屋号や地域の顧客を維持しながら、テナントの入れ替えやマネジメントの健全化を進めていく。たとえ同じ都市に大商集團の店が複数あっても、ポジショニングを変えることでカニバリゼーション（市場の食い合い）は起きない。地方政府は地域の活性化を図るため、大商集團に対して不振の国有百貨店の売却を多数打診している。

3 かつての勢いが失われてきた 外資系小売業

一方で中国にとっての外資系小売業はどうだろうか。2001年のWTO（世界貿易機関）加盟を機に、中国政府は流通・サービス産業の近代化を促進するため、外資系小売業への規制を緩和していった。地方政府はそれに呼応して外資系小売業にラブコールを送り、外資系小売業・店舗を競って呼び込もうとした。

もともと中国で展開していたカルフル（フランス）やウォルマート・ストアーズ（米国）は2001年以降、出店スピードを加速させた。テスコ（英国）は後発ながら2004年に物流センターをつくった後、翌年から店舗展開を開始した。

日系小売業は1990年代後半から中国進出が本格化した。1996年にはイオンが広州に、同じく96年にローソンが上海に、97年にイトーヨーカ堂が四川省成都に1号店を開業させた。その後2000年代に入って規制が一層緩和されると、04年にセブン-イレブン・ジャパンやファミリーマートが1号店を開店させた。

ところが昨今は、外資系小売業にかつての勢いが失われた感がある。2011年の中国小売業トップ100社のうち外資系は22社で、前年比の売上成長率はプラス11.3%であった。しかしトップ100社全体の売上成長率がプラス20.9%であったのに比べると見劣りする。その結果、2011年のトップ100社に占める外資系小売業の売り上げシェアは17.9%と、前年比で4ポイント落ちてしまった。

中国ローカルの小売業は、沿岸大都市の市場飽和と地価高騰から、主たる出店エリアを内陸部や3・4級都市にシフトさせた。彼らは地の利や人的ネットワークを駆使して、自前の出店のみならず、既存店や同業の買収という手段も活用している。一方外資系小売業は、沿岸部での自前出店が中心であり、それが成長鈍化の一つの理由と考えられる。

4 いまだ寡占度の低い中国の 小売業界

出店加速や買収により、中国でも小売りの巨大企業が生まれてきているが、寡占度はま

だ低い。2011年の中国の小売総額に占めるトップ10社の売り上げシェアは5.3%、トップ100社で10.9%である。寡占度が低いといわれる日本ですら、トップ10社の売り上げシェアは7.8%、トップ100社で16.6%である。

中国は国土が広く地域性も強いいため、これまで小売業は地域のなかでシェアを高める施策を取ってきた。しかし域内シェアが飽和してきたことで、地域を越えた出店・買収が加速している。健全なチェーンオペレーションで収益性を高めるには、規模が必要である。中国政府も優良な小売業を育成するためには、こうした動きをサポートすると思われる。

II 中国小売業の課題

1 収益構造の課題

中国ローカル小売業の最大の課題は収益構造である。まず粗利益（売上総利益）で見ると、中国の主な百貨店の粗利益率は14%、大型スーパーは13%、スーパーは13%、コンビニエンスストアは19%となっている。日本の同業態と比べて10ポイント前後低い。

スーパー業態を比較すると、テスコの本国での売上高営業利益率は5.6%、イオンは2.1%（日本国内の小売事業）であるのに対し、百聯集団傘下の聯華超市は同0.8%である（図4）。

中国の小売業は、なぜこのように低収益なのであろうか。中国を代表するスーパーである聯華超市の収支構造を例に説明する（図5左）。

同社の2011年の売上高は275億元（約3400億円）で、粗利益率は14.4%である。ここから人件費・地代賃料・水道光熱費などの販売

管理費率22.7%を差し引くと、売上高比8.3%の赤字となってしまう。ところがその他収入が売上高比9.2%あり、結果として営業利益率は0.8%に収まる。

ではその他収入の内訳はどうなっているのかというと、図5右のように約25億2000万元（約315億円）のうち、76%を占めるのがサプライヤーからの収入である。つまりはリポートで、その種類は、

- 取引開始時に支払う新規口座開設費
 - 新商品を投入する際に支払う新商品販売費
 - 陳列する際に支払う陳列場所利用費
 - 祝日の販売の際に支払う春節販売費
- など数十種類あるといわれる。

サプライヤーから提供されるのはリポートだけではない。サプライヤーは、配送センターを持たない多くの小売店に商品を直接納品し、しかも各店にスタッフを派遣して、発注から陳列、ときには接客・販売まで対応する。高い原価率にはサプライヤーの以上のようなさまざまなコストが含まれている。

中国政府はこうした取引慣行を是正しようとしている。2011年12月に商務部などが、12年5月に国務院がリポートのいくつかを禁止したり、ルール化を促す通知を出したりしている。

2 マーチャンダイジング業務上の課題

中国の多くの小売業は、このようにサプライヤーに依存した事業構造となっている。特に小売業の営業上の生命線である仕入れ・在庫にかかわる業務のサプライヤーへの依存度が大きい。中国の小売業界にも顧客志向の考

えは次第に広がってきている。しかし、それを品ぞろえ・陳列に具現化しようとするとう機能不全を起こしてしまう。顧客のニーズに即した商品を臨機応変に発注しようにも、品ぞろえ・陳列はサプライヤーとの商談ですでに決まってしまうからである。こうした関係性を中期的に見直そうとしても、小売業には、消費者ニーズの見極め方、売り方・売り切り方（値下げも含めた処分方法）のノウハウが蓄積されていない。つまり、在庫リスクを管理できないのである。

3 組織面の課題

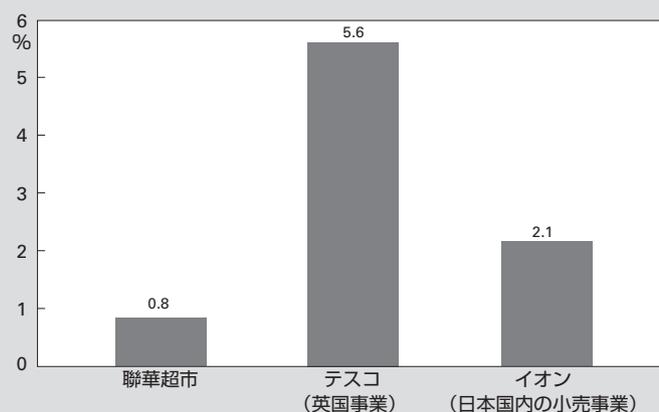
中国ローカル小売業と日本の小売業の組織構造は一見類似しており、店内組織は店長を筆頭に商品分野ごとに階層ができています。本部には本社機構や商品調達部門がある。企業によっては店舗を巡回するサポート部門が設置されているケースもある。しかし、階層構造や運用面で大きく異なる点はいくつかある。

まず中国企業は組織の縦の階層が深い。日

本では意思決定の迅速化やリストラで中間階層を大きく削ってきたのに対し、中国ではポストに対する意識が強いため、中間階層が必要以上に多い。そして、末端の実務はサプライヤーが担っていることが多く、その結果、意思決定権限のある人が現場からはかなり離れたところに位置し、日常業務の判断をしにくい構造にある。

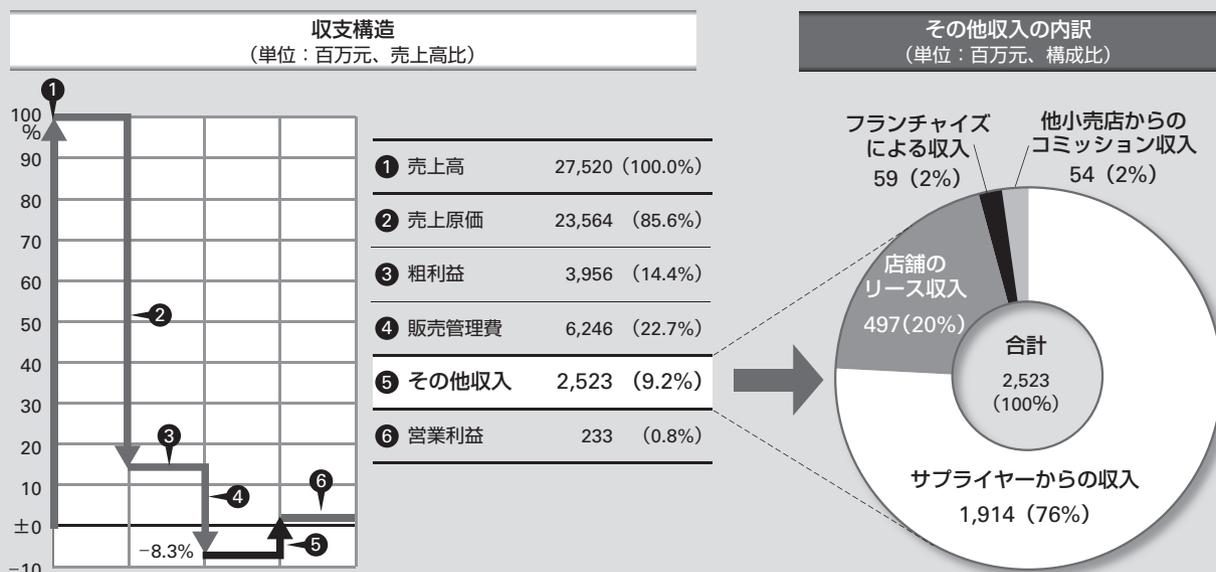
2つ目の違いは人事異動の頻度が高いことである。中国人スタッフはポストや昇給・昇

図4 売上高営業利益率比較



出所) 各社IR資料より作成

図5 聯華超市の収支構造とその他収入の内訳 (2011年)



出所) 聯華超市アニュアルレポートより分析

格への要求が強いことに加え、特定の業者との癒着を防止するという意味から担当者が頻繁に替わる。また、事業拡大が続く中国企業では、ゼネラリストを育てようとする風土が強い。その結果、専門人材が不足することになりがちで、個店の顧客の特性を熟知した店舗スタッフや、特定商品カテゴリーの商流・原価構造に精通したバイヤーの数が極めて少ない。このようなことから、組織の形はあるものの、実務の実行推進力が弱く、組織マネジメントが十分機能しにくくなっている。

4 小売りを支える仕組み面の課題

中国小売業はこうした組織・業務的な問題をカバーしようと、管理の仕組みを構築して解決を図ろうとした。中国では、自動発注システム、POS（販売時点情報管理）システム、サプライチェーン・マネジメント（SCM：供給網管理）などは想定以上に普及している。ただし、形としての仕組みはあるものの、運用と改善がうまくいっていない。

たとえばPOSシステムでは、食品雑貨類のソースマーケティング（サプライヤー出荷時点での商品のバーコード印刷）はほぼ100%である。したがってデータは集まっているのだが、十分活用できる状態になっていない。POSデータを確認しようとする、商品コード順に並んでいるので商品を管理する点ではよいが、「売れ筋拡大・死に筋排除」をするにははなはだ使いにくい。日本のPOS分析のように、カテゴリー内での販売数量順に商品が並び、死に筋を排除しやすい表示にはなっていない。

だからといって、現場から改善の声が上がり仕組みを見直すまでには至らない。それ

は、前述のように業務に精通したスタッフが少ないこと、マーチャンダイジング業務の多くがサプライヤー依存になっていることに加えて、これまで中国の小売業の経営の軸足が、小さな改善活動よりも買収や出店に置かれていたことが要因となっている。

5 売上拡大に関する課題

これまで中国の小売業は、積極的な出店や買収によって売り上げを拡大してきた。特に前近代的な小売業が残る地方は、大手小売業にとっては肥沃なフロンティアが広がっていたといえる。さらに既存店の売上拡大は、商圈内消費者の購買力向上に支えられてきた。したがってこれまでの事業拡大は市場環境に負うところが大きい。今後中国の経済成長の減速が懸念されるなか、自らの創意工夫で売り上げを拡大させることが求められている。

各国を代表する小売業はそれぞれ固有の成長モデルを構築してきた。米国ではウォルマート・ストアーズが中下位所得層向けスーパーセンター業態とグローバル商品調達モデルを、英国ではテスコがCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント：顧客関係管理）モデルを、また日本ではセブン-イレブン・ジャパンがフランチャイズモデルやチームマーチャンダイジングモデルを開発し、それぞれ同業では他社の追随を許さない。

では、中国小売業は固有の成長モデルを構築しえているのであろうか。残念ながら、今のところ店舗の大型化や多店舗化が主たる施策になっており、容易に模倣の困難なモデルは確立されていない。中国商業連合会（中国の政府系財団法人）は、現在の中国小売業について10の課題を指摘し、とりわけ「同質化

競争」を経営方式面の課題として取り上げている（表1）。

中国の小売業経営者には、新業態開発・新事業開発を経営課題に挙げる人が多い。しかしながら、マーチャンダイジングなど小売事業の運営の多くを実質的にはサプライヤーに依存しているため、開発力そのものは弱いといわざるをえない。小売業は、製造業や金融業のように技術や仕組みだけで優位性を築くことができず、常に「人」のかかわった運営がつかまとう。目先の規模拡大だけでなく、質を伴った持続的成長を実現するには、事業運営への深いコミット（関与）と専門家の育成が不可欠である。

Ⅲ 中国小売業の取り組み

1 資本提携

中国の小売業経営者は、前章で指摘した多くの課題を認識しており、さまざまな形で取り組みを始めている。その最たるものが資本提携や共同事業化である。以前は先進的なノウハウを持つ外資系小売業から出資を受け入れることが多かったが、最近では逆に、中国企業が外資系小売業を買収するケースが出てきている。

日系企業との提携例を挙げると、1990年代では上海華聯集団（現百聯集団傘下）が当時のダイエーグループと共同出資でローソン事業を開始した。これは中国進出を考えていた日系企業と、日本の進んだコンビニエンスストアの運営ノウハウを獲得したい中国企業の思惑が一致した結果である。

しかし最近では、2009年に蘇寧電器がラオックスに資本参加したように、中国企業が日

表1 中国商業連合会が挙げる「中国小売業の10の課題」

1	経営方式	商品・サービスの同質化が進み、差別化した革新的施策が欠如している
2	収益モデル	テナントリーシングが主要ビジネスモデルで、自主MD（マーチャンダイジング）の比率が低い
3	発展モデル	低水準の類似施設建設と大規模拡張が主な施策となっている
4	販売モデル	ディスカウントが主な販売施策となっている
5	メーカーとの関係	両者の間で排斥し合い、協力が不足している
6	統合	サプライチェーン管理が主要課題に挙がっていない
7	人材	専門人材が極めて不足しているため、付加価値が低い
8	情報化	情報化投資が不十分で、流通近代化の水準が低い
9	経営管理	緻密な管理・経営が弱い
10	エコロジー店舗	省エネルギー・エコロジー意識が欠如し、力不足である

本の運営ノウハウを獲得するために積極的に買収に動いている。

当たり前ではあるが、共同事業をうまくいかせるためには、相互理解とリーダーシップが必要である。中国企業側から見ると、日系企業の強みとノウハウを正しく理解し、それをうまく取り込むことが求められる。小売事業を機能分解して業務レベルまで落とし込んでいった際に、経営層はその本質的なディテール（細部）まで理解する必要がある。中国小売業の場合、企業規模が大きくなると、ディテールは現場任せになり、経営者は方針提示と結果管理に比重を置きがちになる。しかし小売業は、現場のディテールにこそマネジメントの「肝」がある。世界の優良小売業はいずれも、仕組みと運営管理をディテールレベルまで磨き上げている。

これを外資系小売業側から見ると、中国の小売業経営者は、ディテールに関する理解度が低かったり、異なる理解をしていたりする

おそれがあることを前提に、提携交渉や事業運営をすべきである。外資系小売業が中国でマジョリティになろうというのであれば、現場へのリーダーシップを発揮するために従業員への根気強い説得が必要となる。

2 コンサルティングの活用

意思決定の手続きが煩雑になる資本提携ではなく、期間とタスクを区切ったコンサルティングや業務委託で事業課題解決を図るケースも多い。発注先はコンサルティングファームや事業会社などが、委託の範囲と期間から決められている。

たとえば最近では、2012年5月に上海新南東項目管理と上海新世界がJ.フロント リテイリングから、新たに建設する百貨店の開業および運営の技術指導を受ける契約の締結を発表した。これは中国側が差別化された高級百貨店をつくるべく、日本のノウハウを導入するためのものである。

また、蘇州尼盛広場はパルコと、やはり新

規に開設する商業施設の開業前および開業後の、運営管理に関する業務委託契約を締結した。具体的には、パルコ側からマーケティング、テナントリーシング、宣伝・販売促進、施設管理等の提案・指導を受けることになっている。

一方、業務改革・組織改革・人材育成の分野では、コンサルティングファームの活用が広がっている。特に業務の領域では、海外の先進小売業や、中国内の外資系小売業で実務経験を積んだスタッフがコンサルタントになるケースが増えてきた。中国小売業の実状と先進的な取り組みの双方を理解しているコンサルタントが、中国小売業の内部改革のサポートを始めている。

こうしたコンサルティング契約であれば委託・受託の関係が明確であり、万一の場合でも互いのリスク・被害は、出資のケースよりも軽減される。

IV 中国流通業から見た 日系企業への期待

1 日本の流通業への関心度は高い

中国の流通関係者は、われわれが想像するよりも日本の流通業について広く知っている。図6は、中国人向けのある流通セミナー参加者に対して、日本の流通・サービス業に関する知識を聞いたアンケート結果である。約半数の回答者は企業名だけでなく、その特徴や強みを知っていた（知っている会社名とその特徴や強みについて具体的に記述する欄の回答を見ても、われわれとほぼ同じ理解であった）。これは中国に進出している日本の流通業の、中国での優れた実績から想起され

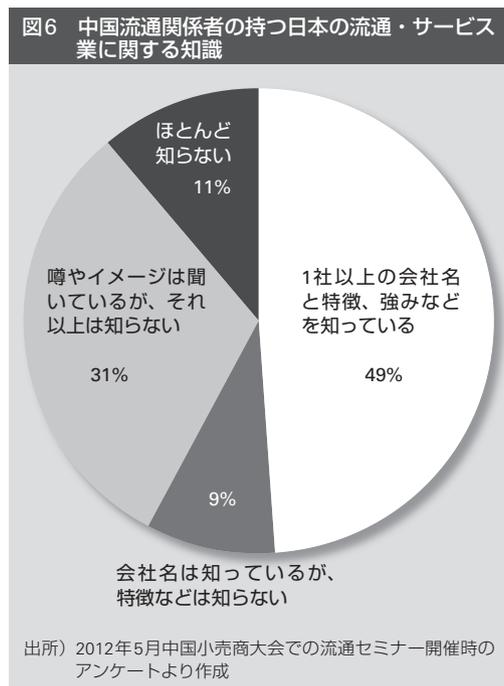
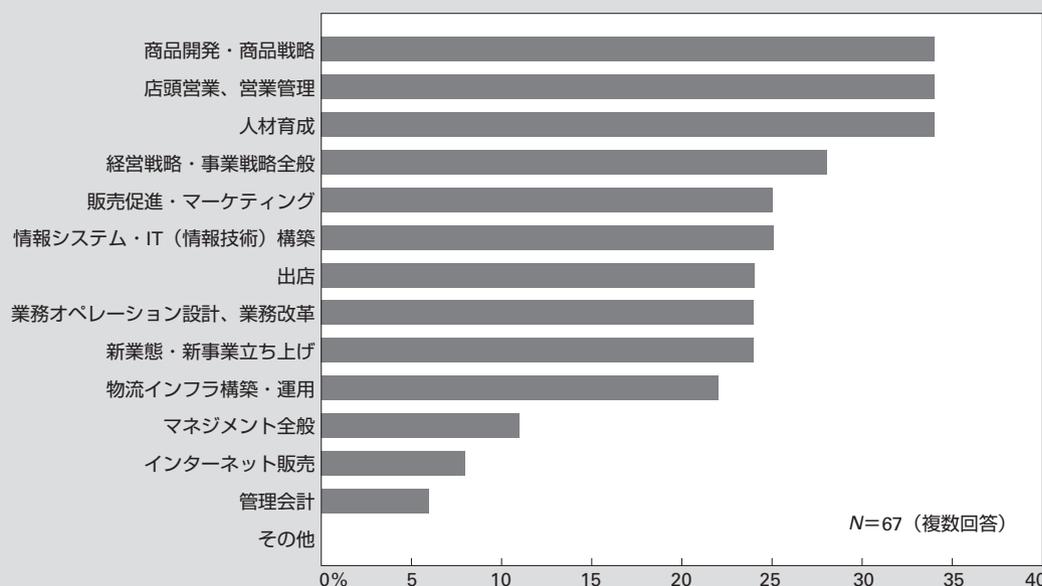


図7 中国流通業が日本の流通・サービス業から学びたい領域



出所) 2012年5月中国小売商大会での流通セミナー開催時のアンケートより作成

たものである。

中国流通関係者が日系企業から学ぼうとする姿勢は強い。とりわけニーズが高いのは商品戦略・店頭営業・人材育成といった小売事業運営の基幹領域である(図7)。これは前に指摘した中国小売業が抱える課題や、昨今成立している日中間の提携内容とも符合する。

2 日系企業のノウハウ利用

日本の小売業は過去10年以上、市場成熟化のなかで生き残りを図ってきた。コスト削減や粗利益確保といった競争力確保のための施策を実施する一方で、新業態開発やインターネットの活用など新たな環境変化にも対応してきた(次ページの図8)。

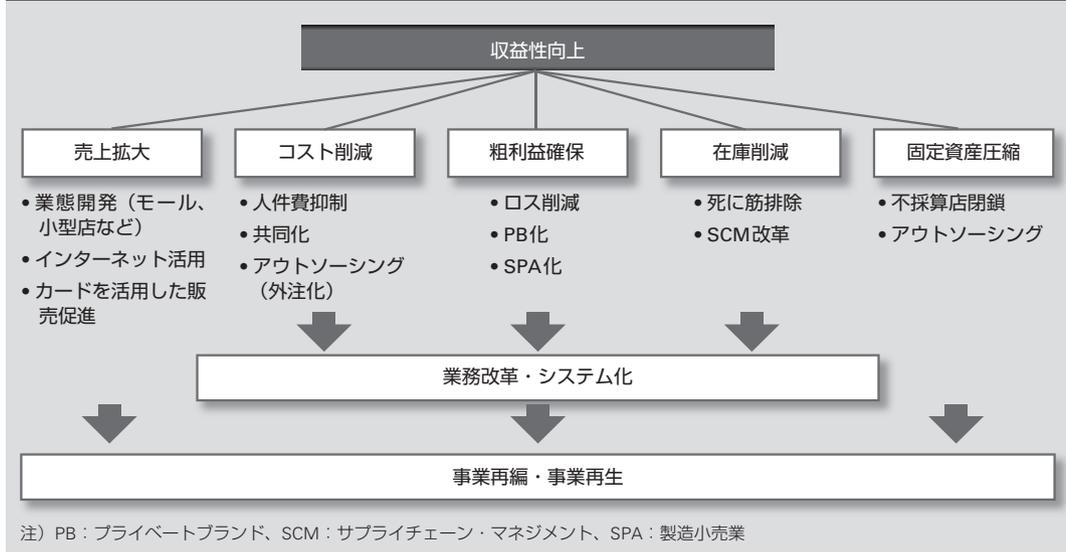
中国は都市ごとに事業環境が多様である。これから成長ステージに入る内陸の地方都市から、すでにオーバーストアになっている沿

岸の成熟都市までさまざまである。日本の流通業は高度成長から市場成熟まで経験してきたため、それぞれの成長段階に対応できる経験値を持っている。

そして何よりも日系企業は、中国企業に欠けている「管理の緻密さ」を有している。野村総合研究所(NRI)は、コンサルティングファームとして中国ローカル小売業にサービスを提供することが増えてきているが、クライアントである中国企業の経営者が日系企業に期待するのは、まさにこうした緻密な管理手法である。

中国経済成長の減速が現実化してきているなか、管理の緻密化は避けられない。中国流通業は、予算実績管理、コスト管理、生産性管理、在庫管理、取引先管理、資産管理など多岐にわたる管理レベルを上げ、体質強化と収益力改善を図ることが求められている。中国流通業はこれまで規模拡大を優先してきた

図8 日本の小売業におけるここ10年の取り組み



ために、管理強化を通じた収益性向上のノウハウが著しく欠如している。一方、34ページの図3で示した日本を代表する小売業の多くは、売り上げ自体は伸び悩んでいるものの、管理の緻密化を通じて収益性を向上させてきた。世界中の小売業を見渡しても、商品・サービスの質の向上と収益性向上を両立させてきた企業がこれほど多く存在する地域は日本をおいてほかにない。

3 あらためて求められる 日系企業の中国進出

中国の小売業が求めているのは管理面だけではない。

中国では商業施設の高質化が進んでおり、中国流通業は新事業・新业态開発を課題としている。日本の小売業の中国進出はこうした課題にも解決策を提供できる。前述のアンケート結果で、中国の流通関係者が知っている日本の流通業は、やはり大手がほとんどであった。しかしながら日本には、個性的で独自

のノウハウを持った専門店が数多く存在する。これまで中国に進出した企業は、百貨店や総合スーパーなどの総合業態や、コンビニエンスストア、そして専門店のなかでも日本を代表するトップ企業が多かった。しかし今後は、規模はそれほど大きなくても特徴のある専門店に大きな事業機会がある。こうした専門店は、中国の市場や商環境に通じておらずリスクが大きいというのに、企業規模が大きくなければ海外に派遣できる人的資源にも限りがある。したがって、経営トップの強い意向がないかぎり海外進出、ことに中国進出は優先順位が落ちてしまう。

しかしこうした専門店は、個々の規模は小さくても、複数がまとまることによってリスクを低減させたり、対外アピール度を向上させたりすることができる。「日本発」の専門店が集積した商業施設は、各店の集客力を相乗的に高める効果がある。また、日本に近いレベルで在庫管理や業務運営を行おうとした場合、各社間でリソース（経営資源）を共有

することでコストやリスクを低減できる。

日本の専門店の出店先の多くは中国で展開する日系の百貨店や総合スーパーであるが、このような施設は少ない。かといって中国系企業の商業施設に出店するにはリスクが高いと躊躇してしまう。そうした場合には、複数の専門店が「護送船団」的に出店するのが効果的である。前述のように中国では商業施設の同質化が進んでおり、新たな業態やショップの誘致に積極的である。日本の専門店の多くは、中国では中高所得者層がターゲットとなる。こうした客層に訴求できるショップが複数集まれば一つの特徴的なゾーンを形成し、大規模化が進む商業施設のなかでアピール度を一層増すことになろう。それは中国側との交渉力強化にもつながる。

本稿では主に中国小売業の視点で現状と課題、および解決の取り組みを紹介してきた。最後に中国商業連合会専門家委員で首都経済貿易大学の陳立平教授が指摘する、中国で起こりつつある4つの変化について紹介した

い。それは、

- ①顧客ニーズの不透明化
- ②顧客ニーズの細分化
- ③モノからサービスへ
- ④高齢化

——である。これらは日本の小売業が過去10年以上直面し続けている事業環境そのものである。加えて中国では、マクロ経済成長の鈍化やインターネット小売業のさらなる伸長が予測されている。中国小売業はこうした変化に対応し、従前の規模拡大一辺倒から収益性向上へ構造転換を図る必要に迫られている。

日本でこうした環境変化を生き抜いてきた小売業の叡智が、中国であらためて求められている。

著者

高木裕之（たかぎひろゆき）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部流通グループマネージャー

専門は流通業の経営戦略・事業戦略・業務改革・システム化