

中国における日系小売企業の現状分析

ーコンビニエンス・ストアの展開を中心にー

安 智炫

キーワード：小売国際化 日系小売企業 中国市場 コンビニエンス・ストア

1. はじめに

消費市場として存在感を高めるアジアでは、日系小売業（百貨店、スーパーマーケット、コンビニ、専門店など）の進出が活発化している。アジア各国では、所得水準の向上とともに、小売りチャンネルが個人経営の小規模店からスーパーマーケットやモールなど近代的店舗へシフトする動きがみられ、日本企業が参入可能な小売りサービス市場が生まれている。

特に中国においては、消費市場の拡大につれ、外資系小売企業の進出が急速に増えている。2008 年以降は、沿海部の主要都市に加えて内陸部への店舗展開が加速している。近年、日本企業も積極的な店舗展開を進めており、ほかの外資系企業や中国企業との競争は激しさを増している。

本論文では、事例分析としてコンビニエンス・ストアに焦点を当て中国市場での日系小売企業の現状分析を行ったうえで、日系企業が中国進出を行なっていくときに、どのような課題が見られるのかを明らかにしていく。

2. アジア展開を加速する日系企業

日本の小売業の海外展開先の大半はアジアである。日系小売業の海外現地法人数は、10 年時点で 177 法人。そのうち、アジアには 122 法人あり、全体の約 7 割を占める

日系小売業の海外展開を受け、05年（1,011億円）から日本の卸・小売業の対アジア直接投資残高は10年末で1,933億円に倍増している¹。

近年、アジア展開を積極化するイオンは、中国、マレーシア、タイに続いて、2011年にベトナム、カンボジアへの進出を相次いで発表した。ベトナム、カンボジアともに既に認可を取得、ベトナムではホーチミンに出店予定、カンボジアでは首都プノンペンで2014年に開業予定である。コンビニでは、ファミリーマートが台湾、韓国、中国、タイに続いて2009年にベトナムに進出、今後、インドネシアへ進出する方針も明らかにしている。ミニストップもベトナムでフランチャイズ方式による出店を準備中である。既に中国やASEAN主要国に幅広く店舗展開するセブンイレブンは、近年は中国内陸部での店舗展開に力を入れている。

また、急速にアジアで店舗展開を加速しているのが、衣料品専門店の「ユニクロ」（ファーストリテイリング）だ。「ユニクロ」は中国、香港、韓国に続き、2009年にシンガポール、10年にマレーシアと台湾、2011年にタイで出店し、2012年にはフィリピンで出店する計画だ。「無印良品」（良品計画）も中国、タイ、台湾に加え、2010年にはフィリピンに新たに出店した。

表1 主要小売業の海外売上高比率

（単位：100万ドル、％）

		海外売上高	海外売上比率
日 系	セブン&アイ・ホールディングス	18,138	30.6
	ファミリーマート	511	13.8
	無印良品（良品計画）	231	11.8
	ユニクロ（ファーストリテイリング）	1,146	11.4
	イオン	3,157	5.4
欧 米 系	カルフル	73,149	61.3
	メトロ	54,471	61.1
	テスコ	30,849	32.9
	ウォルマート	97,407	24.0
日本の上場企業平均		-	42.4

（注1）ユニクロは11年8月期、そのほか、日系小売業は11年2月期。決算対象期間の平均為替レートでドル換算。

¹『海外進出企業総覧2011』東洋経済新報社。

(注2) カルフルの海外売上高比率には本社所在地のフランスを除く欧州(27.3%)を含む。メトロも本社所在地のドイツを除く欧州(57.1%)を含む。テスコも本社所在地の英国を除く欧州(16.0%)を含む。

(出所) ジェトロ(2011)『アジア小売市場の今』3頁。

ただし、海外展開を加速する日系小売企業だが、海外売上高比率(連結総売上高に占める海外売上高の割合)はまだ低い。日系主要小売企業では、北米で厚い収益基盤を持つセブン&アイ・ホールディングスが30%を超えているものの、そのほかの主要企業は1割程度にとどまっている(表1参照)。欧米企業の海外売上高比率は概して日系企業よりも高く、ウォルマート(米)は24%、カルフル(フランス)やメトロ(ドイツ)など欧州系企業は欧州域内での事業展開も寄与して、60%を超えている。一方、日本の上場企業の平均海外売上高比率は42.4%で、小売業の同比率はこれをも大きく下回っている²。

アジアへの小売企業の参入が相次ぐ背景には、アジア諸国の所得水準の向上がある。アジア各国の1人当たりGDPは、2000年代に各国とも年平均10~20%程度の伸びで上昇してきた。マレーシア(11年予測値8,617ドル)、タイ(同5,281ドル)、中国(同5,184ドル)は既に5,000ドルを超え、14年には、マレーシアは先進国水準とされる1万ドルに到達する見込みである。また、2億5,000万人の人口を抱えるインドネシアも3,469ドルと、消費が活性化するとされる3,000ドルを超える水準に達した。インド(同1,527ドル)、ベトナム(同1,362ドル)などはまだ1,000ドル台だが、都市部では富裕層が生まれている³。

所得水準の向上とともに、アジア新興国では、小売りチャンネルが個人経営の小規模店中心から、スーパーやモール、量販店などへ移りつつあり、流通網の近代化がみられる。食品雑貨系の店舗別の売りに占める近代的店舗(ハイパー、スーパーマーケット、ディスカウントストア)の割合は、中国が58.3%、マレーシア44.3%と既に近代的店舗が一般化しており、タイ(同19.8%)やフィリピン(同18.4%)も2割近くまで上昇している⁴。

一方、インドネシア(7.3%)、ベトナム(同4.3%)、インド(同2.0%)は近代的店舗の割合は少なく、依然として流通のほとんどは小規模店中心となっている。イン

² ジェトロ(2011)『世界貿易投資報告2011年版』。

³ ジェトロ(2011)『アジア小売市場の今』3頁。

⁴ 同上、4頁。

ドネシアやベトナム、インドは逆に小売りサービス分野の参入余地が大きい市場ともいえる⁵。

各国の流通事情の変化は、日系の消費財メーカーにとっても販売チャネルを検討する上で重要である。例えば、インドでは多数の小規模店に商品を流通させるため、各メーカーは州ごとに代理店と契約するなど、流通には煩雑さが伴う。家電メーカーの中には、自社商品の流通やブランド構築のため、直営店による小売りをを行う企業もある。近代的流通の拡大は、大規模で効率的な流通網に自社製品をのせることを容易にし、消費財メーカーにとっても進出時に商品流通の選択肢が増えることとなる。

以上のことを踏まえ、中国における日系小売企業の現状をみていく。

3. 中国における日系小売企業の現状

人口が13億人を超える中国は、この10年(01～10年)で平均10.5%の高い経済成長と伴い、2011年も9%を超える成長が見込まれている。消費市場の規模を示す社会商品小売総額は、2010年に15兆元(1元=約12.2円)を超え、06～10年の5年間の平均伸び率は18.1%に達している。また都市部の可処分所得も10年は1万9,000円を超え、この5年間の平均で9.7%増加した。消費市場規模は2015年には日本を、20年には米国を抜いて世界最大になると予想されている⁶。

一方で、急速に高齢化が進んでいることも忘れてはいけない。2010年の60歳以上の高齢者人口は1億7,765万人に達し、総人口の13.3%を占めた。中国は高齢化社会に入っている。しかも、労働人口は15年の9億2,000万人をピークに、総人口も30年の14億6,000万人を境に減少し始める。高齢化が急速に進むことを念頭に、拡大を続けている中国市場をみていく⁷。

中国国家统计局によると、2008年の中国の小売企業売上高ランキングは、上位10位以内に、カルフル、ウォルマートといった欧米系企業や、台湾のRT-MARTなどアジア企業がランクインしており、外資系企業の存在感が大きいことがわかる。また、中国系小売企業では、店舗を拡大している家電量販店と、百貨店やスーパー、コンビニなど複数業態を運営する総合小売業が上位を占めしており、各社とも前年比売上高が二桁増を記録するなど急成長している。成長性の観点から各社のポジショニングを

⁵ 同上、4頁。

⁶ 同上、7～8頁。

⁷ 同上、7～8頁。

みると、M&Aによってここ数年で規模を急拡大してきた国美電器の成長力が目立つが、その他の総合小売業各社の成長性をみると、外資系と中国系の小売業の成長性に大きな差はなく、両者が競合しつつ小売市場が拡大している。

このように、小売市場が拡大していくなか、中国においての日系小売企業であるコンビニエンス・ストア、特にセブンイレブン・ジャパンについて分析していく。

4. 事例分析

4-1 コンビニエンス・ストア・システム⁸

コンビニエンス・ストアの事例を見る前に、コンビニエンス・ストアの成立と発展過程をみていく。

コンビニエンス・ストアは1930年頃アメリカで発生(サウスランド・アイス社)し、スーパーの補完として生まれた。安売りではなく便利さが売りであり、「時間・立地・品揃え」といった3つのコンビニエンスがある。また、高回転率小規模店舗経営という特徴を持っている。最近では、フランチャイズ・チェーン・システムになり、本部では、商品開発・供給・配達・経営指導をし、加盟店では特定地域で小売りを担当し、ロイヤルティ(チャージ)を本部へ支払い、利益分配方式を採用している。

日本におけるコンビニエンス・ストア・システムは主に3つの段階を踏んで発展してきた。最初の導入期(1969-1976年)では、高度成長に伴うスーパー等に代表される流通革命の進行に伴い、アメリカで発達していたコンビニを導入し始め、ファミリーマート(西友)、セブンイレブン(イトーヨーカ堂)、ローソン(ダイエー)、Kマート(問屋系)などが出始めた。次に成長期(1977年-1990年)においては、新しいライフスタイル、ワークスタイルの定着、消費市場の高度化を背景とし、労働時間・生活時間の多様化・深夜化が始まった。1985年頃まではコンビニの売上は年率20%以上で急成長、新規開業ブームとなった。大手のコンビニは海外進出を行ない、セブンイレブンを始めるファミリーマートも台湾進出、ミニストップ、ファミリーマートは韓国進出へと積極的な海外進出が見られた。1991年からは成熟期に入り、急成長が止まり、長引く不況に入る。コンビニ店舗の飽和状態が続き、他業態からの攻勢(スーパーの深夜営業、ドラッグストア等との競合)、差別化競争も激しくなる。多様なサービスの提供(ATM、郵便業務)を開始し、商品開発競争も出始めた。

このようにコンビニエンス・ストアが飽和状態になっていく中で、セブンイレブン

⁸ 金顕哲(2001)『コンビニエンス・ストア業態の革新』第1章を参考。

は国内だけではなく、海外進出にも成功している。ダイエーや親会社イトーヨーカ堂を追い抜くセブンイレブンを、以下で分析していく。

4-2 セブンイレブン⁹

1973年イトーヨーカ堂、サウスランド社と日本でのフランチャイズ契約を結び、セブンイレブン・ジャパン設立された。1991年イトーヨーカ堂とセブンイレブン・ジャパンが米国親会社サウスランド社（株式の70%）を買収し、日本のノウハウ導入で再建に成功した。サウスランド社の多角化の失敗とは対照的に、セブンイレブン・ジャパンは成功した。米国のセブンイレブンと日本のそれとを比較すると、以下の通りである。

表2 セブンイレブンの日米比較

	米国のセブンイレブン	日本のセブンイレブン
店舗タイプ	FCと直営店の混在	FC店中心
店舗立地	郊外	商店街・駅周辺
顧客層	中年男性	若者中心(導入初期)
商品構成	嗜好品等 約2000品目	ファーストフード中心 約3000品目
販売方式	仕入販売、在庫販売 値引き販売	販売・在庫の同期化 定価販売
発注	ベンダー依存 返品可能	店主主導発注 返品不可
情報システム	現金レジスター	POS等の情報通信機器

(出所) 金頭哲 (2001) 『コンビニエンス・ストア業態の革新』92頁。

以上を踏まえ、セブンイレブンの強みを6つに分けて分析する。

第1に、本部と加盟店の連携により、マネージャー・カウンセラー会議システムを導入し、対面会議による情報共有を重視してきたことである。また、加盟店とのダイレクト・コミュニケーションも重視する。最後に、鈴木敏文（会長）の指導力と実行力も上げられる。

⁹ 金頭哲 (2001) 『コンビニエンス・ストア業態の革新』45～47頁、91～107頁を参考。

第2に、物流システムの改革・合理化により、小売り現場からの発注に基づく配送を導入した。また、多品種・多頻度を導入し、複数供給業者が配送センターや車両を共同に利用できるようにした。集中出店（ドミナント）方式戦略をとり、物流費の削減を行なった。また、宣伝の効率化と本部経営指導の効率化も考えられる。

第3に、情報通信システムである。POS（販売時点情報管理）システムを導入し、レジで販売商品、金額、販売時間、顧客層、販売員を即時把握し、本部と情報共有ができるようにした。無線携帯型発注端末（GOT）の導入により、パート店員も操作可能になり、発注できるようになる。また、本部は予測ノウハウを提供し、加盟店は、本部情報とPOSデータとそれぞれの地域情報に基づき、売上仮説をたてて独自予測を行ない、単品管理で売れ筋商品をつかみ、年間7割の商品が入替ることになる。

第4に、商品開発力があげられるが、POSデータ（消費者の最新の生の声）からのメーカー200社以上と共同開発により、ヒット商品を多発（例：焼きたてパン）するようになった。従来のメーカー主導の商品開発と異なり、直接の消費者のニーズ（POSデータ）とメーカーのノウハウを結合した共同商品開発（生産と消費の統合の一形態）である。

第5に、利益分配型フランチャイズ・システムである。フランチャイズ・システムの利点としては、①レギュラー・チェーンの全国画一化傾向に対し、その地域のニーズに機敏に対応できることと、②経営権・価格決定権・仕入れ決定権が店舗責任者のやる気を引き出すこと、③本部の資金負担が少なく、多くの店舗を短期間に展開できることなどがあげられる。

表3 レギュラー・チェーン方式の違い

	レギュラー・チェーン	フランチャイズ・チェーン
本部・加盟店関係	資本関係、内部組織関係	契約関係、組織間関係
経営権	本部	加盟店
店舗運営指導	本部による指示・命令	本部による指導・支援
価格決定権	本部	加盟店
仕入れ決定権	本部	加盟店

（出所）金頭哲（2001）『コンビニエンス・ストア業態の革新』47頁。

最後に、総合サービスセンター化である。公共料金収納代行により、人々は電機代、

水道代などを24時間いつでも支払えるようになる。また、チケット販売（双方向情報ネットワークシステムにより可能）、宅配便取り次ぎ、ATM サービス等により、銀行まで行かなくても済むことなど、様々な面から人々は利便性を感じている。

4-3 中国市場でのセブンイレブン¹⁰

セブンイレブン・ジャパンは2004年1月、北京市の国営流通企業である北京首聯商業集団と、イトーヨーカ堂の中国側パートナーである中国糖業酒類集团公司との合弁でセブンイレブン北京有限公司を設立した。2004年4月北京市内の市街地、東直門に1号店を開店し、2011年12月には中国1,792店舗（内北京147店舗）の展開をしている。

セブンイレブン・ジャパンが中国に移転しようとしたのは言うまでもなく日本でもつくり上げたコンビニエンス・ストア・システムである。中国の合弁会社は事業モデルを現地の特性に合わせ、部分的に適合させるようにした。「即時性ニーズに対応した時間の利便性を提供する」という基本コンセプトは変わらないが、現地市場の特性に合わせてどう具体化するかが問われている。

中国プロジェクト・チームは2002年はじめの現地調査で、以下のことを明らかにした。日本では用途やサイズでコンビニエンス・ストア向け商品が数多く開発されているが、中国ではハイパーマーケット等とコンビニエンス・ストアとの間で同一商品が販売されている。異業態間の価格競争が間接的かつ激しく、消費者も安い価格の店に行く傾向が強い。

それでは日本と同様、弁当や惣菜が主力商品となりえるかという問題を調査したところ、中国では日本と違い、つくり置きした「冷たい」弁当やおにぎり等を食べる習慣はなかった。中国では共働きの世帯が多く、家庭での台所スペースも狭く、外食比率が高いということがわかった。外食に関しては、屋台や小規模飲食店のメニューは多様であり、豆乳と饅頭で朝食をすます労働者でも「つくり立て」、「温かいもの」を好む。結論として、日本と同様に需要のあるファーストフードを主力商品とするか、店内調理で弁当を販売する方式の採用だった。

しかし、店内調理は品質・衛生管理が非常に難しい。そこで役立ったのが食事の配達サービスを行なっているセブンイレブン・ジャパンの子会社セブン・ミールサービスである。セブン・ミールサービスは食事や惣菜の配達のほか、材料や調味料を配達

¹⁰ セブンイレブン・ジャパンのホームページ、<http://www.sej.co.jp/shop/index.html>（2012年1月30日アクセス）
矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』108～113頁を参考。

し、顧客が自宅で最後まで調理を行なえるような「簡単クッキング」サービスを行なっていた。加工工場で集中的に下調理をすませ、店内では10食分が1パックになった材料と調味料を煮たり焼いたりすればいいだけになる。味の統一化がつけられ、調理後4時間後に廃棄すれば品質上のリスクも管理できる。当初、弁当の価格はやや高めに設定されたが、メニュー数の拡充と新メニューの頻繁な投入もあって客数を増やした。2006年には、弁当は1店舗当たり1日平均250食を売っており、日本の3倍以上の販売量であった。そのうち、70~80%は昼食時に出るのが大きな特徴である¹¹。

表4はセブンイレブン・ジャパンの事業モデル特性を、小売業務、商品供給、商品関連の3つのサブシステムに分け、業務レベルの「実践行為」が中国にどのように移転されているのかを表している。

日本の業務システム基準をほぼそのまま複製し移転したのは、「年中無休・24時間営業」「POSシステム」「オリジナル商品の重視」等がある。商品供給システムでは共同配送センター方式が日系物流企業に対する業務委託という形で実現している。

結局、半分以上の項目が「日本の基準をほぼ複製」、「部分的に現地で修正」して移転している。

それに対して、「多品種販売」「サービス商品の提供」「フランチャイズ会計システム」等の多項目が現時点で中国では実施されていないが、それぞれの理由があった。フランチャイズ会計システムに関しては制度の壁がみえ、フランチャイズ契約で加盟店の経営をこと細かに統制するシステムであり、中国では新しい制度となる。本部が商品仕入れ代金の支払いを代行すること、また一括納税を行なう業務は小売業ではなく金融業ではないのか等の問題点がみられる。

また、サービス商品に関しても宅配便やATMのように現地の事情が異なり扱いにくいサービス商品も含まれている。これもフランチャイズ会計システムのように導入するには、許認可をめぐる市政府との交渉次第であると考えられる。

業務上の相違点については、コンビニエンス・ストアの大きな特徴である「多品種販売」が十分に実現されていない点である。日本での店頭品揃えは3000品目を超えているが、中国では1300~1500品目という大幅に少ない。これはファーストフードの売上高比率が高いことに起因しているが、①加工食品や日用品雑貨でコンビニエンス・ストア向け商品が少ない、②中国系、外資系を含めた取引先メーカーとの取引関係が弱い、③雑誌のように日本の1~2割程度の品目数しかない商品もある、といった理由も指摘される。今後は、売上高比率の低い日用品雑貨や菓子等の取引先メーカーとの

¹¹ 矢作敏行(2007)、109~110頁を参照。

関係を強化していくのが課題となるだろう。

表 4 セブンイレブン北京における事業モデルの移転状況

	中国	日本との比較
小売業務システム		
店舗面積	130～150m ²	△：やや小さい
営業時間	年中無休・24時間	○：同一方針
取扱品目数	1,300～1,500品目	×：日本は2,500品目
主力商品	ファーストフード	△：提供方法は異なる
同提供方法	店内管理方式	×：専用工場方式
サービス商品	DPE、テレフォンカード予約販売	×：商品が少ない
発注端末機	未導入	×
POSシステム	設置	○：NEC製
ストアコンピュータ	設置	○
ドミナント出店	市内朝陽区ほか	○：充実に実行
フランチャイズ会計システム	未導入	×：市と交際中
商品供給システム		
受発注の電子化	実施	○
事前検品性	実施	○
共同配送センター	専用センター方式	○：日系物流企業に委託
配送頻度	常温商品：週3回／日配食品：日2回	△：日本は毎日／日3回
定時配送	実施	○
小分け	実施	○
デジタル・ピッキング	未導入	×：人手による小分け
商品関連システム		
オリジナル商品の重視	約50%	○：数値的には同水準
新製品の投入頻度	週2品目以上	×：日本は週100品目
協同組合方式	なし	×
原材料等の共同購入	なし	×
専用工場	なし	×：販売量少ない

(出所) 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』112頁。

4. おわりに

今後も日系小売業の中国参入は続く。ライバルの外資系と現地企業も強気の出店を計画しているなか、競争はますます激しくなるだろう。日系企業が勝ち残るためにはどのような条件がみられるのだろうか。

まず、仕入先である。上にも述べたように、知名度が低い中国でどれだけ早く有望な仕入先を開拓し、各取引メーカーとの関係を強化しているのかが課題としてあげられる。外資系の流通サービス企業は大都市部にしか拠点をもち得ないという現状は、WTO加盟後も変わらない。現地の有力な流通サービス企業とパートナーシップを形成することが、全国市場での流通を実現し、流通コストを削減する有力な戦略にもなるであろう。

次に、「現地化」をすることであると考えられる。海外市場での戦略展開には、現地消費者のニーズやライフスタイルに関する深い理解が必要なだけでなく、現地の取引習慣や企業文化を理解する必要がある。市場開拓において、一番大きな壁が、「地域的多様性」と「商慣習の違い」であると考えている。この壁を乗り越えるためには、どの国においても通じるような明確な経営理念と経営システムを持ち、現地で評価されるような現地化の努力が必要であると考えられる¹²。

最後に、上に述べた2つの条件を満たすためには「人材育成」も必要である。本論文では取り上げなかったが、人材育成にも力を入れるべきだと考えている。小売業というのはヒト産業であるといえる。人材育成に成功した企業は顧客の取り込みにも成功すると考えられる。「ヒト」で現地での差別化は十分可能であると考えられる。

参考文献

- 井坂 勝也・楊 亮 「イオン、コンビニで中国進出」週刊エコノミスト 2009年5月19日号 掲載記事
- 岩下祐一 「日系流通企業の最新動向 - 中国流通勝者の条件」Whenever BizCHINA 2010年9月号掲載
- 川辺信雄 (1994)『セブンイレブンの経営史』有斐閣
- 金頭哲 (2001)『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣
- 黄磷 (2002)『WTO加盟後の中国市場』蒼蒼社出版
- 矢作敏行 (1994)『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
- 矢作敏行 (2007)『小売国際化プロセス理論とケースで考える』有斐閣出版

¹² 黄磷 (2002)『WTO加盟後の中国市場』307頁を参照。

- 赵涛 (2002) 『便利店经营管理』, 北京工业大学 出版社