

2017 年度
桃山学院大学大学院経済学研究科
博士学位申請論文

**中国におけるスーパーマーケット産業の展開と
商習慣の課題に関する研究**

**A Study of the Development and commercial practice
in Chinese Supermarket Industry**

左 雯

経済学研究科 博士後期課程応用経済学専攻

15D1101

目次

序章 研究課題及び研究方法	- 4 -
第一章 中国におけるスーパーマーケット産業の発展と変遷.....	- 9 -
1-1 中国小売業の展開と本章の目的	
1-2 中国スーパーマーケット産業の発展段階	
1-3 世界ランキング上位のスーパーの中国進出状況	
1-4 世界の大手スーパーチェーンのこれまでの戦略	
1-5 日系大手スーパー（イオン、セブン&アイ）の状況	
1-6 イオンの中国進出～中国青島の進出を中心に～	
1-7 イズミヤの中国進出～イズミヤ蘇州店の調査を中心に～	
第二章 近年の中国スーパーマーケット産業の動向と課題	- 44 -
2-1 中国小売業の世界小売業における位置づけ	
2-2 業態別で見る中国小売業	
2-3 中国小売業と流通チャネル	
2-4 中国小売業の収益構造と問題点	
第三章 中国のスーパーマーケット企業の商習慣の実態と問題点	
—食品関連企業を対象とした実態調査を中心に—	- 59 -
3-1 本章の研究背景と目的	
3-2 中国小売業における特殊な商習慣の実態	
3-3 小売企業R社の進場費の事例	
3-4 日系食品メーカーC社商品が販売において請求される料金	
3-5 食品メーカーH社の状況	
3-6 A社の状況	
3-7 代金回収期間の長期化	
3-8 本章のまとめ	
第四章 日系食品メーカーの中国商習慣への対応策.....	- 74 -
4-1 H社の場合	
4-2 C社の対応	
4-3 A社の経営戦略の変化	
4-4 本章のまとめ	
終章.....	- 78 -

参考文献.....	- 80 -
日本語文献	
中国語文献	
英語文献	
附表.....	- 83 -

序 章 研究課題及び研究方法

1. 研究の背景

19世紀以後、百貨店やスーパーマーケットなどの新しい小売業態がアメリカ合衆国で誕生し、これが日本、西欧諸国などに伝播した。そして中国では、1978年の改革・開放政策の実施を契機に、1981年には、中国における初めてのスーパーマーケットが広東省広州市で誕生した。

その後の新規導入期を経て、中国のスーパーマーケット産業は新しい産業として急成長を遂げた。2000年代以降、百貨店やスーパーマーケットなどを含めた小売業は毎年10%以上の伸び率で成長している。しかし、その後2011年以降には、年間売上と純利益の伸び率において減少傾向がみられるなど、中国のスーパーマーケット産業は大きな過渡期にあるといわれている。

周知のように、改革・開放政策実施以降、とくに鄧小平による「南巡講話」（1992年、広東省深圳市において鄧小平が中国の外資導入促進政策を世界にアピールした講話）以降、1990年代初頭から、数多くの外資企業が、安価かつ豊富な原材料と労働力を目的に中国へ雪崩を打って進出した。

その後、中国経済の高度成長の結果、2000年代に入り、中国の人件費・原材料等の諸コストが上昇したが、それと同時に、人件費の上昇は国民所得の向上に帰結し、消費需要が拡大した。つまり、中国は「世界の工場」から「世界の市場」への転換期を迎えたことになる。加えて、近年、中国は「新常态」¹ と呼ばれる、中高度成長期に入り、経済構造のレベルアップを図っている。

こうした状況の中、中国のスーパーマーケット産業は小売業の重要な一構成部門として、高成長を維持するため、新たな変革が求められている。近年の傾向から見ると、中国のスーパーマーケット産業は年率4%前後の伸び率で規模拡大しているものの、年間の純利益においては、同比大幅に減少する企業が多く出現している。加えて、こうした収益の悪化

¹ 2014年に習近平氏はアジア太平洋経済協力会議（APEC（エーペック））CEOサミットの基調講演において、「中国経済新常态」は以下の三つの特徴があると述べた。一つ、高速成長から中高速成長に転換していること、二つ、経済構造が絶えず最適化・グレードアップしていること、三つ、（成長のエンジンが）労働力、資本といった生産要素の投入量の拡大からイノベーション（技術革新）に転換していること。

から、一部の大型店舗が相次ぎ閉鎖され、外資小売業企業は中国戦略を見直すなどの新たな動向がみられる。

その原因として考えられるのは、①中国の経済成長が「新常态」の中高成長段階に入った影響、②中国 E コマース市場の急激な拡大で、リアル店舗を持つスーパーマーケット産業に影響を与えたこと、③中国消費者の需要が変化しているなか、スーパーマーケット産業がそれに伴って変化できていないこと、④中国のスーパーマーケット業の従来 of 商習慣は業界の発展に悪影響を与えたこと、などがあげられる。

中国の小売業における商習慣の中で、とくに問題視されているのは、本論文でしばしば中心的論点としている「進場費」² の存在である。後に詳述するが、中国の現代的なスーパーマーケット産業の発展は、すでに述べたように歴史的に非常に短期間に急速に発展したこともあり、この業界に関する比較的法的整備が遅れていて、関係制度も十分に整備されていない状況にある。

こうした事情を背景に、中国の小売業では、外資企業の中国進出を契機に、小売企業が「進場費」に依存する収益方式を導入した。しかし、近年では成長率が鈍化する中で、経済的な背景が変わり、小売企業とサプライヤーのスーパーマーケット産業における位置付けは改めて考える必要があると思われる。

例えば、中国 E コマース市場の拡大により、今後ますますスーパーマーケット業界は販売チャネルとしての優位性が低下する可能性が高い。また、中国消費者の需要の変化に応じて、商品の差別化を行うサプライヤーは逆に優位性が高まることも予想されよう。こうしたことにより、「進場費」の合理性について、再検討する必要がある時期に至っていると考えられる。

そこで、本研究では、まず中国におけるスーパーマーケット産業の形成と発展のプロセスを整理し、中国スーパーマーケット産業の現状と問題点を把握する。つまり、歴史的視点から、「進場費」の形成過程と必然性を明らかにしたうえで、その利点と問題点を分析する。

さらに、現地の食品小売業、食品メーカーにおける実態調査結果をもとに、中国小売業における進場費にかんする商習慣の実態を把握する。また、調査に基づいてサプライヤー

² 第三章で詳述するが、本稿での「進場費」はサプライヤーが小売企業に商品を供給する際に、小売企業に払うすべての費用を指す。

側の対応策を明らかにし、供給側の動向から、進場費の合理性と持続可能性について検討したい。

2. 研究目的と研究方法

本研究は以下の2点を目的とする。

①中国におけるスーパーマーケット産業の形成と発展のプロセスを整理し、中国スーパーマーケット産業の現状を明らかにする。これにより、歴史的、経済的背景から、②で検討する「進場費」の必然性と問題点を分析する。

②近年中国のスーパーマーケット産業において、問題視されている「進場費」の実態を明らかにする。さらに、以上の分析から、中国におけるスーパーマーケット産業の商習慣を検討する。

また、上述した課題を明らかにするために、主に以下の方法で研究を行う。

(1) 中国スーパーマーケット産業の形成と発展については、主に先行研究を整理しながら説明する。さらに、公布されたデータを整理し、スーパーマーケット産業の状況と近年の動向について分析する。

(2) 「進場費」の実態を明らかにするために、まずは先行研究を整理し、「進場費」の概況を明らかにする。さらに、企業の担当者を対象とするヒアリング調査を行い、その結果をもとに分析を行う。

3. 研究対象

本研究では、主に中国のスーパーマーケット産業と「進場費」の商習慣を研究対象として注目したい。

まず、重要なキーワードの一つである「進場費」は、中国小売業の様々な業態において存在する。その内、最も代表的な業態はスーパーマーケット産業である。台湾系の大潤発、アメリカ系のウォルマート、フランス系のカルフルなどのスーパーマーケットチェーンにおいて、現在のところ進場費は普遍的に存在している。そこで、中国の進場費の実態を明らかにするため、大規模店舗（GMS等）とスーパーマーケットチェーンを中心に、中国のスーパーマーケット産業の発展と現状を検討したい。

また、「進場費」は商習慣として存在するものの、明確な規定概念は存在せず、一般的に「百貨店やスーパーマーケットが取引する際に、自身の優位性を利用し、サプライヤーに要求する費用」として認識されている。本論文の第三章で詳述するが、「進場費」は企業、業態ごとに、それぞれの名称が存在する。本論文での「進場費」はサプライヤーが小売企業に商品を供給する際に、小売企業に払うすべての費用を指す。また、初回契約時ごとに必要となり、契約商品と異なる商品の納入を新たに始める場合、その都度必要となる費用は「入店料」と表記する。

4. 論文の構成

本論文は以下の章から構成される。

序章では、本研究の背景、目的と研究方法を明確にする。さらに、研究対象と論文の構成について簡単に紹介する。

第一章では、まず先行研究に基づき、中国スーパーマーケット産業の発展のプロセスを整理する。

そこで中心的な論点としては、1992年から中国政府はスーパーマーケット産業等を中心とする小売業界にたいして様々な経済政策を打ち出したこと、さらに、2004年の「外商投資商業領域管理弁法」などの法律が実施され、市場取引の規範化と公平性を維持するための試みがみられたこと、などである。

これにより、中国スーパーマーケット産業が急速に発展し、また、外資小売企業は中国の消費市場を開拓するため、本格的に中国進出を始めた。世界各国の小売チェーンは主に1990年代半ばから中国に進出し、母国での経験と管理技術を利用し、中国において急速に規模拡大したのである。

そこで、本章の第2節では、世界大手スーパーであるウォルマートとカルフル、そして日系スーパーのイオン、日系中小規模スーパーであるイズミヤ（本社大阪府）を事例として、それぞれの中国進出事情を簡単に分析する。

以上の事例により、中国スーパーマーケットの「進場費」に依存する収益構造の実態を明らかにする。また、近年、スーパーマーケット店舗の「同質化」はスーパーマーケット産業の問題点の一つとされている。そこで、他の小売企業と差別化するために、日系スーパーの戦略について紹介する。

以上の分析より、歴史的視点から、中国スーパーマーケット産業の特徴とその問題点を明らかにする。

すでに少し触れたように、2011年前後は中国スーパーマーケット産業の転換点とされており、これ以降成長、収益の悪化が顕在化している。そこで、第二章では近年の小売業現状と発展に注目し、公布されたデータを利用し、分析を行う。

以上の分析により、中国スーパーマーケット産業の小売業における位置付けスーパーマーケット産業の収益構造を明らかにしたうえで、「進場費」がスーパーマーケットにとっての必要性について検討する。

第二章で詳しくふれるが、「進場費」がスーパーマーケットの収益構造において重要な役割を果たしていることがわかる。しかし、本文で述べた「進場費」は項目が非常に多いとよく言われているが、契約以外の費用、つまり明文化されていない費用も存在するため、その実体をつかむのは難しい。

後に第三章で詳述するが、近年、これまで中国で製造し、他国への輸出を目的としてきた食品企業は、中国国内販売を目的に経営戦略を転換する動向がみられる。しかし、中国国内販売において、日系食品企業はいくつかの問題に直面している。その中で、先行研究で指摘されたとくに大きな課題として、人件費上昇などによるコストの上昇、中国の商習慣への対応などが挙げられる。そこで本章では、中国に展開する食品小売業の代表的企業であるカルフルにかんする資料、さらに中堅スーパーR社、食品メーカーC社・H社・A社における調査事例等をもとに、実際にどのような食品企業等に対してどのような費用が請求されているのかを明らかにしたうえで、中国小売業における商習慣の実態を明らかにする。

さらに、第四章では第三章の調査結果と分析に基づき、食品メーカーC社・H社・A社を事例として、中国の「進場費」などの商習慣に対する対応策について分析を行う。具体的には、その負担と経営に与える影響である。以上の分析により、供給側の視点から、中国の小売業の発展の動向と問題点について検討する。

終章では、各章の分析結果を要約し、各章の分析結果に基づいて、主な結論と残された課題を整理する。

第一章 中国におけるスーパーマーケット産業の発展と変遷

1-1 中国小売業の展開と本章の目的

1981年、広東省広州市において「広州友誼商店」が誕生した。この小売店はセルフ方式による販売を行い、中国初のスーパーマーケット店舗であるといわれている。そして、1996年以降、ウォルマート、カルフルなどの外資スーパーマーケットは陸続と中国進出を始めた。同時に、上海市、武漢市などの地域でも中国系のスーパーマーケットがオープンしている。

そして、中国のWTO加盟（2001年）に伴い、2004年以降、外資企業が卸売業及び小売業への独資での参入が可能となった。外資企業の参入により、中国スーパーマーケット産業は急速な発展を遂げた。翌年、2005年にスーパーマーケットの売上は社会消費品売上総額の25%を占めた。しかし、その後のリーマンショック等の世界的な経済成長の減速、中国経済成長が高度成長から「新常态」の中高度成長に入り成長率が鈍化したこと、などの原因から、これまでに順調に高成長を維持したスーパーマーケット産業には新たな動向がみられている。

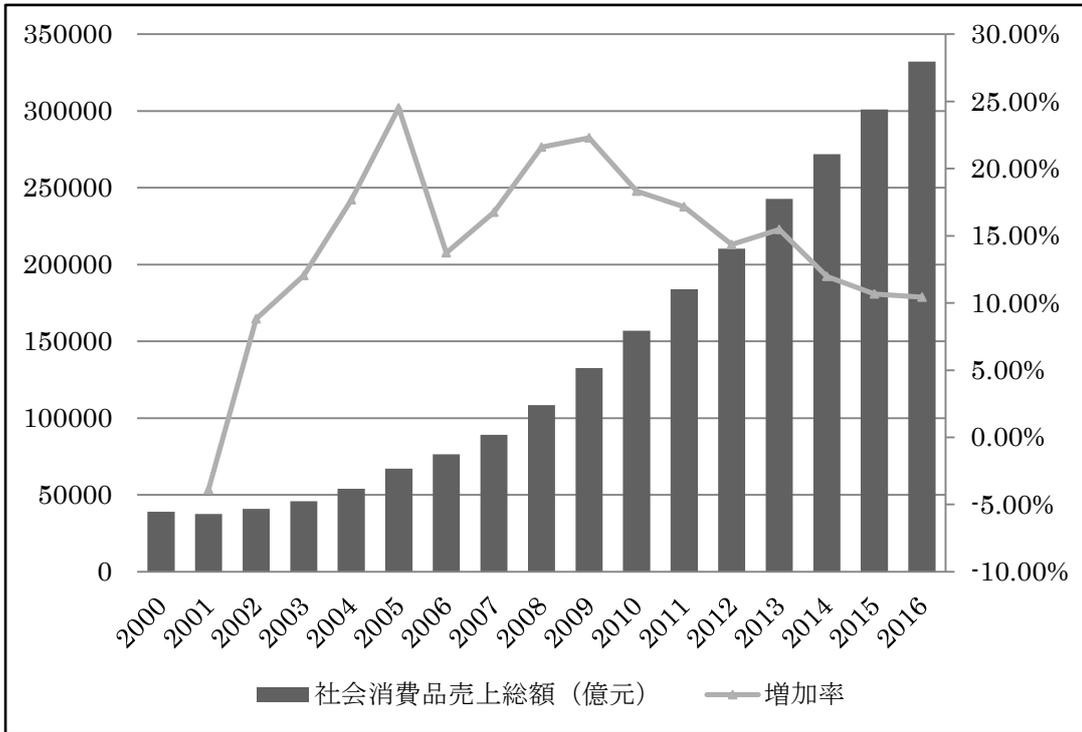
中国国家统计局のデータを見ると、近年社会消費品売上総額の伸び率は10%前後を維持しているものの（図1-1参照）、2011年前後から、スーパーマーケットを含む小売業全体の成長率は低下する傾向がみられる。

本章では、こうした状況をふまえた上で、先行研究に基づき、中国でスーパーマーケットが形成されてから、近年までの発展プロセスを三つの段階に大別し、整理を行う。

さらに、外資スーパーマーケット企業を中心に、外資小売企業の中国進出について分析する。

以上の分析により、中国小売業の発展の背景、及び外資小売企業の中国進出の特徴を明らかにし、中国小売企業の問題点を明らかにする。

図 1 - 1 中国社会消費品売上総額の推移



出所) 『中国統計年鑑』各年版より作成

1 - 2 中国スーパーマーケット産業の発展段階

中国のスーパーマーケット産業の展開を以下の3つの段階にわけて、その特徴を説明する。

(1) 1981年から1990年代半ばまで

この時期は、1978年の中国の改革・開放政策実施を契機に、「セルフ販売方式」の小売店が大都市で出現し始めた時期である。

多くの資料では、1981年、中国広東省広州市にオープンした、「広州友誼商店」が中国初めてのスーパーマーケット³とされている。

寺嶋ほか(2003)⁴によると、中国においては、「自選市場」というセルフ販売方式の業態が1980年代に誕生したという。その後、北京市、上海市、広州市などの大都市に相次いで出現した。営業面積は200～300m²、品揃えアイテム数は副食品、雑穀などで、200種類程度であったという。このような店舗が、上海市だけを見ても、1985年上半期段階で20数店に上ったとされる。

しかし、この時期の中国では、1993年前後まで食料品に関する配給制度がいまだ残存しており、スーパーマーケットの規模と取扱商品の拡大は難しい状況にあった。この時期のスーパーマーケットは一般的に、チェーン店ではなく、小規模な個人経営の単独店として存在していた。

つまり、この段階のスーパーマーケットはまた店舗数も規模も比較的小さく、産業としてもいまだ不完全なものであったが、セルフ販売方式という新しい販売形式を中国に初めて導入した点から見ると、この段階は中国スーパーマーケット産業の形成において、重要な模索期であったといえよう。

(2) 1990年代から2011年まで

中国においては、1991年までは外資系小売業者との合弁企業が基本的に禁止されていたため、外資系小売業者が前述した第一段階で中国に参入するのは非常に困難なものであった。

しかし、1990年代中盤に至ると、中国政府はスーパーマーケットなどの小売業を発展させるため、数多くの促進政策を徐々に打ち出しはじめた。これにより、中国スーパーマーケットなどの小売業が本格的に発展し始めたのである。

川端(2011)⁵によると、1992年には、前述の鄧小平の「南巡講話」など、小売・金融・対外貿易等流通・サービス分野への外資の積極的導入の方針が出され、これによって

³ 一般に使われる「スーパー」、つまりスーパーマーケットは現代の中国語では「超市」と称す。「超市」は後述した「自選市場」と同じ意味で、セルフ販売方式の小売店舗である。

⁴ 寺嶋正尚ほか(2003)「最新版、よくわかる中国流通業界」日本実業出版社、43ページ。

⁵ 川端基夫(2011)「アジア市場を拓く—小売国際化の100年と市場グローバル化—」新評論 183~185 ページ。

外資系の小売業の進出が可能となった。しかし、当時の進出地域は11都市に限定され、かつ各地域2社の外資系の小売業の試験的な認可に留めるというものであった。また、当時は外資100%での企業設立は認められていない状況にあった（当時は合弁と技術提携のみ許可となっていた）。

さらに、総合小売形態（百貨店やGMSなど）での進出は大きく限定され、国内での卸売販売及び輸入代理業務は認めないという条件が付帯していた。しかし、2001年の中国のWTO加盟は市場開放の大きな契機となった。これを契機に2004年に小売サービス分野における市場開放と規制緩和を定めた「外商投資商業領域管理弁法」が公布された。この規制緩和により、外資100%出資が可能となるとともに国内の全ての都市での出店が可能となり、さらに店舗数も自由化された。また、フランチャイズも認められ、コンビニや外食のチェーン展開も可能となった。川端（2011）によれば、「ここに至って、ようやく中国の消費市場の本格的な開拓が可能といえよう」と述べている。このような小売業の促進に関する流通政策の変化は、朱（2014）が以下のようにまとめている（表1-1参照）。

表 1 - 1 小売業の促進に関する流通政策

年	公表機関	政策の名称	実施内容
1982	国家物価局, 商業部, 軽工部 (軽工業部門)	段階的な日用品価格の市場調整の開放に関する報告「関于遂歩放開小商店間価格, 実行市場調節的報告」	160種類の商品価格は市場調整機能に任せ, 企業が決定する
1983	国家物価局	日用品商品価格のより一層の開放報告に関する通知「関于進一步放開小商品價格的報告的的通知」	開放の商品数を350種類に増加する
1984	國務院	商業部の都市商業体制改革における若干の問題に関する通知「批転商業部門関于当前城市商業体制改革若干問題的報告的的通知」	① 政治と企業の分離を実施し, 企業の自主権の拡大と行政管理の強化を図る ② 「放権讓利」, 「利改税」制度を導入した
1987	国家体制改革委員, 商業部, 財政部	国営商業と供銷合作社体制の転換に関する改革意見の報告「関于深化国営商業供給銷社の体制改革的意見」	① 大中型商業企業・飲食サービス業における下請け経営責任制を計画的かつ漸進的に実施 ② 中小小売企業の賃貸制の試行 ③ 各地で試行中の企業の株式制の遂行
1988	國務院	全民所有制の工業企業に関する承包経営責任制の暫定条例「全民所有制工業企業承包經營責任制暫行条例」	大・中型国有企業を中心に「承包經營責任制」が推進された
1992	國務院, 商業部	国民所有制商業企業の経営体制を転換するにあたっての実施方法「全民所有制商業企業転換經營機制實施弁法」	国有商業企業に対して政治と企業の分離を図り, 自主的な経営, 損益の自己負担とその責任の明確化, 自立した発展を促すための一歩進んだ規定
1993	國務院	社会主義市場経済体制におけるいくつかの問題に関する中国共産党中央委員会の決定「中共中央関于建立社会主義市場經濟体制若干問題的決定」	企業の経営自主権の拡大に関する改革を実施し, 現代企業体制を確立する新しい段階に突入する
1994	国家發展計画委員会	商品およびサービスにおける価格明記の実施に関する決定「関于商品和服务实行明碼標價的規定」	価格明記の範囲や内容, 形式, 検査監督及び処罰などが詳細に規定されている
1995	国内貿易部	流通体制の改革推進, 流通行の発展促進に関する若干の意見「関于深化流通体制改革, 促進流通產業發展的若干意見」	生産と流通とがバランスよく発展し, 専門性, 社会性及び現代化を備えた物流体制を構築する, という流通の現代化に対する具体的な目標が制定された

出所) 朱洪双 (2014) 「中国大型百貨店における聯營制の形成と制度化の過程—改革開放後の流通政策の変遷と百貨店の経営活動を中心に—」。

注: 「」内は原文名称。

さらに、2006年に「零售商供應商公平交易管理弁法（小売業者、サプライヤーの公平取引管理弁法）」が公布され、2011年に「整理整頓大型零售企業向供應商違規收費工作方案（大型小売企業によるサプライヤーに対する規則違反料金徴収の整理整頓作業方案）」などの政策が実施されている。

この時期から、中国初の近代的スーパーマーケットチェーンが誕生し、消費者の購買意欲を喚起したことから、中国のスーパーマーケット産業は高成長を遂げた。また、前述した、小売業に関する規制緩和、制度改正等により、ある程度スーパーマーケット産業の政策環境と法制度環境が整備された。

後に詳述するが、世界各国の小売スーパー大手企業の大多数はこの時期に中国進出し、自国での経営管理技術を活用し、中国での規模拡大を実現した。そのうち最も代表的な企業はフランス系のカルフルとアメリカ系のウォルマートである。

また、この時期、数多くの日系小売企業もこの時期に中国進出しを開始し、ウォルマートとカルフルとは異なる進出戦略で、中国で発展していった。

さらに、中国本土の小売企業も、こうした外資系小売企業の経験を学び、全国各地で店舗を増やし、急速に規模拡大を実現していった。

こうした全面的な発展の結果、2011年までに、中国小売業全体の売上高は14兆元に達し、営業面積は7億㎡までに拡大し、従業員数は5800万人を超えるまでに成長している。

この時期の中国の社会消費品の売上総額の推移から見ると（図1-1参照）、その総額は、2001年の3兆7595億元から2011年の18兆3919億元までに拡大し、11年間で4.9倍に拡大している。

2011年と2012年の大型スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストアの基本状況は表1-2にまとめている。売上高で各業態のシェアをみると、専門店は37%、加盟店21%、百貨店14%、大型スーパー9%、スーパーマーケット11%、コンビニエンスストア2%、その他が6%である。

しかし、2011年前後からこうした急成長には大きな転換期が訪れた。社会消費品の売上総額は相変わらず増加を続けているが、その増加率は減少傾向が見られる。考えられるこの原因としては、この時期に一部の小売企業が急速に店舗数を増やし、規模の経済性を期待したが、賃金上昇と賃貸費用の上昇などによるコストの上昇により、小売業全体の利益率が低下することになったためと考えられる。

しかしこの人件費等の上昇と同時に、賃金上昇がもたらした国民所得の上昇により、中国の消費者の需要が拡大し、中国は重要な消費市場として世界から注目され始めた。さらにこの時期に、Eコマース市場が2011年前後から急速に発展を遂げたため、中国小売市場の成長率は低下する傾向にあったが、今後の中国小売業全体の規模はさらに増加すると予想される。

つまり、この段階においては、中国のスーパーマーケット産業が形成され、20年間で急速な発展を遂げた。しかし、2011年前後から、小売業が新しい経済環境を背景に、転換点を迎つつあるのである。

表 1 - 2 主要業態の小売チェーンの状況

	2012			2011		
	大型スーパー	スーパーマーケット	コンビニエンスストア	大型スーパー	スーパーマーケット	コンビニエンスストア
営業面積 (m ²)	11863	2315	144	10073	2447	108
従業員数 (人)	327	74	8	332	83	9
売上高 (万元)	28497	4101	488	29630	4530	461
客単価 (元)	81	58	21	78	62	16
粗利益率 (%)	13.7	13.4	17.2	13	13	19

出所) 「Deloitte 財務視角剖析中国超市行業」 8 ページより作成。

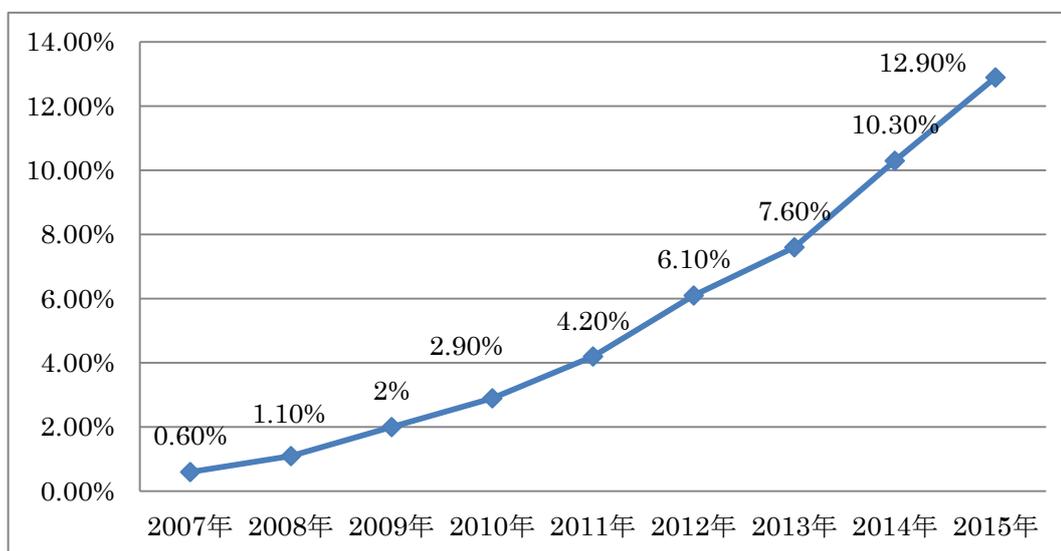
(3) 2011年前後から現在まで

前述したように、2011年前後に中国のスーパーマーケット産業は転換点を迎えた。この時期から、中国経済成長は減速傾向に移行しており、新常态と呼ばれる安定な経済成長期に入った。また、図1-1に示したように、中国社会消費品売上総額は年々増加しているが、2009年から増加率は減速し始めた。

それと同時に、人件費や賃貸費用の上昇の影響が顕著になり、一方、百貨店や大型スーパーなどの業態は売上高の増加率が低下し、構造転換が必要となってきた。経営戦略面は、今まで店舗拡大を目指してきた小売企業が単店重視へ転換しつつある。

また、この時期にスマートフォンなどの普及により、Eコマース市場がさらに発展した。CCFAの調査によると、Eコマースが社会消費品売上総額に占める割合は迅速に拡大し(図1-2に参照)、これからも引き続き増加すると予想される。

図1-2 Eコマースが社会消費品売上総額に占める割合の推移



出所) CCFA が公布した統計データより作成

CCFAの調査によると、Eコマース市場が社会消費品小売総額の増加に対する貢献度は、2012年の19.65%から2015年の34.70%に上昇している。また、EMarketerの予想値では2016年に中国のEコマース規模は小売全体の13.5%を占めるという。参考として、同じ予想値で、世界平均は8.6%である。地域別で見ると、アジア太平洋地域の予想値（中国が含まれる）は12.4%、北アメリカは7.7%、西ヨーロッパは8.2%である。この数値から、中国のEコマース市場の急発展が理解できるだろう。

周知のように、中国ではタオバオ、Tmall、ジンドンなどの多数のEコマースサイトが存在し、近年急速な発展を遂げ、毎年売上高の記録を更新している。統計によると、中国のEコマース市場規模は2015年で、およそ2兆元となっている。

上述した市場環境の変化がスーパーマーケット産業にどのような影響を与えているかを明らかにするために、まずはスーパーマーケットなどの小売企業がどのような戦略で中国進出を行なっているかを見てみよう。

1-3 世界ランキング上位のスーパーの中国進出状況

(1) 出店状況

前述したように、大手外資系スーパーマーケットについては、発展の第二段階から中国進出を始めた。表1-3に示したように、世界最大のスーパーマーケットチェーンであるウォルマートは1996年に中国進出し、2013までに407店舗を開設し、年間売上は722億元に達した。2010年から2013年の3年間で、店舗数は1.9倍となっている。年間売上は毎年平均28.6%の増加で、2013年に2.1倍以上の増加になった。出店地は中国の沿海地域を中心に25の省、自治区、直轄市で出店し、7つの配送センターを設立した。その中で、広東省65店舗、福建省27店舗、浙江省25店舗、江蘇省24店舗、四川省21店舗を出店し一大チェーンを築いている。

世界2位のカルフルと4位のメトロは1995年に中国進出した。カルフルは2013年に中国内陸での店舗数は236店舗に達し、25の省と直轄市で店舗を開設した。省別で見ると、店舗数をもっとも多いのは江蘇省の31店舗。次に、上海市は29店舗、広東省は21店舗、遼寧省は19店舗、北京市は18店舗である。中国連鎖経営協会（CCFA）の統計を見ると、カルフルは一度に業界ランキングの2位までに上り、2012年にウォルマートに抜かれ、現在5位になった。

メトロは1995年に上海市で中国の第一号店舗を開設した。現在は上海市で5店舗、蘇州市、広州市でそれぞれ4店舗あり、南京市、北京市、重慶市でそれぞれ3店舗が開設された。メトロは会員制の卸売チェーンで、主に中国の主要都市だけで出店された。比較的に店舗数は少ないが、2013年に75店舗の内、平均1店舗の売上は2.3億元である。さらに、2012年に65店舗の平均1店舗の売上は3.1億元で、同年ウォルマートの平均1店舗の売上の1.5億元と比べ、2倍以上の売上高を記録した。

表1-3 世界ランキング上位のスーパーの中国進出状況

		ウォルマート	カルフル	テスコ	メトロ
2013年中国での業界ランキング		3	5	11	14
中国進出開始の年		1996年	1995年	2004	1995
中国での店舗数	2013年	407	236	144	75
	2012年	395	218	111	64
	2011年	271	203	121	54
	2010年	219	143	109	48
中国での年間売上 (単位:億元)	2013年	722	467	205	175
	2012年	580	452	200	179
	2011年	430	452	180	138
	2010年	340	420	158	117

出所)「日資超市在中国的発展分析」とCCFAが公表した「2013年中国快速消費品連鎖百強」からのデータにより筆者作成。

世界4位のテスコは2004年に中国進出し、他社より若干遅れている。2005年上海市で1号店をオープンした。2013年までに144店舗を開店し、中国内陸で6つの配送センターを有している。2013年7月に電子商取引業務を展開し始めた⁶。

⁶ 三和元《日資超市在中国的発展分析》东北亚学刊，2013年9月第5期参照。

そして、2013年8月に、長年に赤字経営を続けデータテスコと華潤創業⁷ は中国の小売事業の統合について合意した。出資比率はテスコが2割、華潤創業が8割である。統合により、テスコは中国で持つ134店とショッピングモールを譲渡したうえ、20%の株式取得にあたり計43億2500万香港ドルを華潤側に支払った。テスコは今後、最大25%まで出資比率を高める権利を持っている⁸。

上述したように、世界スーパー業界の大手企業は、1990年代からそれぞれ中国事業を展開し、比較的速いスピードで店舗数を増やし、年間売上は年々伸びている。

しかし、2010年以來、年間売上の伸び率は明らかに減少傾向がみられる。中国連鎖百強企業⁹ の伸び率は2010年の21%から2013年の9.9%に低下した。毎年それぞれ、9.0%、1.2%、0.9%の減少である。その背景には商業施設の賃料の上昇、及び労働者賃金の上昇等のコスト上昇が挙げられる。

2013年、中国連鎖百強企業の平均賃料のコストは11%増で、人件費コストは18%増である。これは2012年とほぼ同じ増加率で、引き続き増加傾向にあることが予想される。

1-4 世界の大手スーパーチェーンのこれまでの戦略

(1) 低価格販売

アメリカ系のウォルマートは低価格販売の典型である。1995年にウォルマートは中国に進出し、「Everyday Low Price」(EDLP¹⁰)をスローガンとして、中国でも低価格販売を目指した。周知のように、ウォルマートはアメリカで、調達コスト、物流コスト、サービ

⁷ 華潤創業：中国政府系の複合企業、中国国務院直属の華潤集団傘下企業である。2013年末まで、資産総額は10797億香港ドル、売上高は5078億香港ドル、利益総額は454億香港ドルである（為替レート：1香港ドル＝0.8元）。華潤創業のスーパー業務は傘下の華潤万家と蘇果が経営している。華潤万家は主に中国の華南地域、蘇果は華東地域で事業展開している。

華潤万家：華潤創業傘下のスーパー大手。2013年の売上高は約一千億元で、2年連続に1位となった。

⁸ 2013年10月3日日本経済新聞WEB刊によると、華潤は12年12月期末の時点で中国と香港に合わせて2986店を持ち、売上高は796億9100万香港ドル、税引き前利益は9億7600万香港ドル。これに対し、テスコの13年2月期の中国事業の売上高は16億5300万ポンド（約2610億円）、税引き前損益は2億2200万ポンドの赤字だった。

⁹ 中国連鎖百強企業：は中国でのチェーンストアの内、トップ100の企業のことを指す。

¹⁰ EDLPはEveryday Low Priceの略で、つまり、毎日安いということである。特売日など特定日だけでなく一貫した低価格戦略を採用する価格戦略である。EDLPを掲げることで、価格の上下の繰り返しによるリスクを販売者側・消費者側ともに回避することができる。

スコスト、広告コストなどのあらゆる生産コストを削減し、他店より低い価格で商品を提供することで、成功を収めた、とされている。

中国でも基本的に同じ戦略を取り、アメリカでの経験を生かして、直接メーカーから大量に調達するなどの方法で、調達コストの削減を図り、中国進出当時の「他店より10%安い」の目標は実現できなかったが、比較的低い価格での商品提供を実現することができた。さらに、配送センターを設置し、そして比較的集中して店舗を増した。こうして、長年の積み重ねで、コスト削減に成功し、そして低価格販売を行い、規模の経済性を得たという。

フランス系のカルフルは、ウォルマートと異なる方法を用いて、コスト削減に成功した。たとえば、メーカーと契約の支払い条件は「月末締め60日後払い¹¹」にすることで、コストを削減した。あるいは、商品は配送センターからではなく、直接メーカーから店舗まで届くことによって、物流コストを削減した。また、商品価格をメーカーの希望販売価格より低い価格で販売するなどが挙げられる。

カルフルとウォルマートのコスト削減の方法は異なるが、低価格販売を目指しているという点においては同じである。

(2) 沿海地域または主要都市で出店

前述したように、ウォルマート、カルフル、テスコ、メトロなどの大手スーパーの中国進出は主要都市に集中している。ウォルマートの中国第一号店は1996年に広東省の深圳市で開店した。カルフルは1995年に北京市で当時中国最大規模のショッピングモールを開設した。これはカルフルの中国での第一号店である。メトロとテスコはそれぞれ1995年と2005年に上海市で中国の第一号店をオープンした。さらに、2013年の店舗数統計の中、北京市、上海市、広東省だけ見ると、ウォルマートは97店、全国の24%を占めている。カルフルは64店、全国の27%を占めている。メトロは12店、全国の16%を占めている。このように、外資大手スーパーの約五分の一の店舗は実にこの北京市、上海市、広東省の三つの都市に集中しているのである¹²。

¹¹ 月末締め60日後払い：支払条件の一種である。つまり、5月分の代金は7月30日が締め切りで、8月に未払い代金を支払うことである。具体的な日付は契約の双方が契約により決めている。一般的には20日を支払い日とする。

¹² ウォルマート中国、カルフル、メトロのホームページが公表したデータにより計算した。

(3) これから中国進出における問題点

① 沿海地域への過剰進出

沿海主要都市への進出が相次いだことから、この地域のスーパー業界は次第に飽和状態になり、同業他社との競争が激しい。スーパー、百貨店などの分布をみると、北京市、上海市、広東省、江蘇省、浙江省などの沿海主要都市地域はもっとも密集している地域である。

ウォルマート、カルフル、メトロ、テスコなどの多くの外資スーパーは、上海市のような都市地域を海外進出の拠点とし、数多くの店舗を有している。それ以外に、大潤発などの台湾系企業も上海市に進出している。

これに加えて、聯華超市と華潤万家などの内資企業も上海市で毎年店舗を増やしている。とくに聯華超市は上海市地元の企業であり、1999年にはすでに500店舗を出店したという。現在は上海市で1000店舗以上を保有している。

広東省、北京市などの他の都市でも、ほぼ同じ状況である。中国進出している大手スーパーはほぼ例外なく、これらの地域で多数出店しているため、同業他社との競争がもっとも激しい地域であるとも言える。

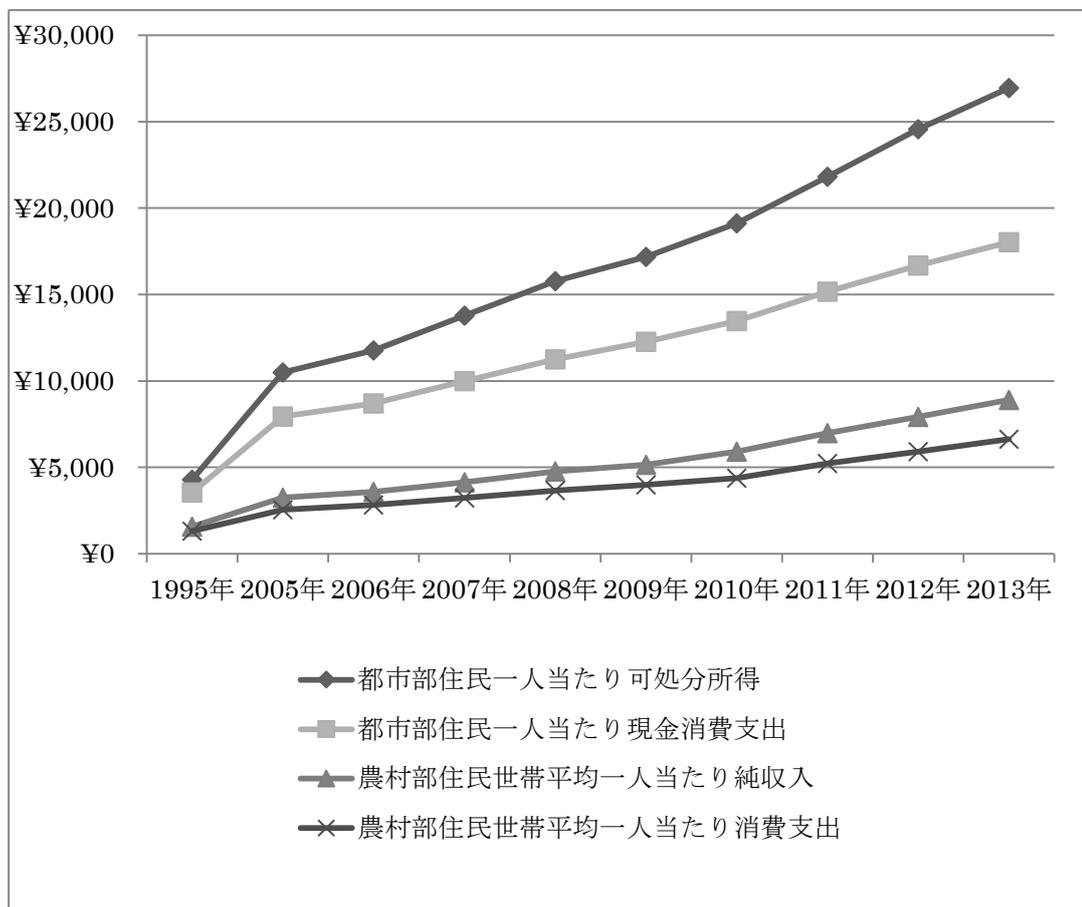
② 中国の国民購買力向上と消費需要の変化

供給面からみて、商業施設の賃料が上昇し、さらに労働者賃金が増加したことで、スーパー側の供給コストは常に上昇している。その結果、低価格販売戦略の実現が以前より困難となっている。

一方、労働者賃金の上昇などにより、中国国民購買力が向上し、中国消費市場の需要の変化もみられる。

(1) で述べたように、カルフルとウォルマートは中国において、低価格販売を戦略としている。1990年代当時、中国の都市部住民一人当たり可処分所得は4283円で、農村部住民世帯平均一人当たり純収入はまだ1578元しかない状況であった。つまり、低所得層の割合が多いため、社会全体の消費需要は低価格指向であった。

図 1 - 3 1995年 -2013 年都市部と農村部住民の収入と支出の推移（単位：元）



出所）中華人民共和国国家統計局が公表したデータより筆者作成

しかし、2000年代に入り、中国がWTOに加盟して以降、こうした消費需要構造は変化しつつある。中国経済の高速成長に伴って、国民収入、とくに都市部住民の収入が一気に増加し、さらに現金消費支出がほぼ同レベルで増加してきた¹³。

その結果、中国ではいわゆる「中間所得層」（ローワーミドルとアッパーミドル）が形成され、次第に一定の規模に達した。

¹³ 図1995年 -2013 年都市部と農村部住民の収入と支出の推移に参照

表 1 - 4 中国における中間所得層の人口規模（2009 年）

所得層	年間世帯可処分所得（単位：ドル）	規模（単位：千人）
低所得層	～ 5000	747675
ローワーミドル	5000 ～ 15000	464807
アッパーミドル	15000 ～ 35000	90305
富裕層	35000 ～	25230

注) 世帯可処分所得別家計人口を各所得層の家計比率×人口で算出
出所) ジェトロのデータに基づいて筆者作成。

表 1 - 4 に示したように、一般的に中間所得層は年間世帯可処分所得が5000元以上、3.5 万元未満とされている。さらに、2009年の統計では、中国の中間所得層は 5.6 億人を有し、総人口の42%を占めているという。

このような中間所得層の消費者は低価格指向ではなく、ブランド、品質、嗜好品など、消費の多様化傾向がみられる。

これにより、中国これからの消費需要は低価格指向から、消費の多様化、個性化へと変換すると予想される。

③沿海地域の商業施設賃料と労働者賃金の上昇

後に詳述するが、中国において、沿海地域は経済発展が比較的早い地域で、物価水準は他地域より高く、業施設賃料も労働者賃金も他地域より高い。さらに、ジェトロ海外調査部の調査によっては、物価の上昇や、労働契約法等の施行で若年層の農民工（農村からの出稼ぎ労働者）を中心に労働者の権利意識が高まっていることで、沿海地域でワーカー不

足の問題が発生した。こうしたことが背景にあり、今後も労働者賃金がさらに上昇する傾向がみられる。

1-5 日系大手スーパー（イオン、セブン&アイ）の状況

1994年に、上海市において「八百伴スーパーマーケット」が開店した。一般的に、これは中国初めての日系スーパーマーケットとされている。その後、上海市で22店舗、無錫市で15店舗を出店した。当時には、さらに中国事業拡大をする計画が打ち出されたが、1997年にヤオハンの経営破綻により、実現できなかった。その後、上海第一八百伴などがすべて中国資本となり、運営を続けている。

他に、日本の大型スーパーとしては、イオン、イトーヨーカドー、ダイエー、西友が挙げられる。しかし、2013にダイエーは経営不振によりイオングループの完全子会社となり、イトーヨーカドーは2006年にセブン&アイに吸収合併した。西友は2005年にウォルマートの子会社となった。これによって、事実上海外進出戦略を自社で決められる日系の大手スーパーはイオングループとセブン&アイグループだけとなり、業界では2強体制となっている。

表 1 - 5 日系大手スーパーの中国進出状況

		イオン	セブン&アイ
2013 年中国での業界ランキング		29	32
中国進出年		1995 年	1996 年
中国での店舗数	2013 年	44	14
	2012 年	36	13
	2011 年	30	13
	2010 年	27	13
中国での年間売上 (単位：億元)	2013 年	88	73
	2012 年	81	75
	2011 年	67	75
	2010 年	66	70

出所)「日資超市在中国的發展分析」と CCFA が公表した「2013 年中国快速消費品連鎖百強」からのデータにより筆者作成。

(1) イオン、セブン&アイの中国進出状況

表 1 - 3 と表 1 - 5 を比較してわかるように、イオンとセブン&アイはウォルマート、カルフル、メトロとはほぼ同じ時期に中国進出を始めた。しかし、規模はほかのスーパーのように大きくない。2013 年中国でのランキングから見ると、それぞれ 29 位と 32 位に位置する。

このなかで、イオンは 2010 年から徐々に毎年十数店舗を増やし、積極的な拡大路線を続けている。同時に中国での年間売上もほぼ同様の水準で増加している。ただ、毎年店舗平均の売り上げは減少傾向がみられる。

一方、セブン&アイは 2010～2013 年の三年間での店舗数は 1 店舗しか増加していない。そして、2014 年の年間売り上げと増加率が減少傾向である。

(2) イオングループの概要

イオンは、ラテン語で「永遠」をあらわしている。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」を基本理念としている。

表1-6 イオングループの各事業の店舗数（海外店舗を含む）

	2015年	2016年
GSM（総合スーパー）	618	625
SM（スーパーマーケット）	2,038	2,121
DS（ディスカウントストア）	381	530
H C（ホームセンター）	121	120
SuC（スーパーセンター）	29	28
デパートメントストア	1	1
CVS（コンビニエンスストア）	4,683	5,061
専門店	3,932	4,331
ドラッグストア	3,347	3,765
その他（小売）	884	803
金融	698	701
サービス	1,640	1,934
合計	18,372	20,020

出所）イオングループ株式会社2016年2月期決算補足資料より作成。

事業内容は総合スーパーを主体に、食品スーパー、商業ディベロッパー、総合金融、サービス、専門店など、12の事業領域で構成され、各事業が相互にシナジー効果¹⁴を發揮しながら、アジア地域を中心に事業展開している¹⁵（表1-6参照）。

本論文作成の際のイオンの調査時（2012年上海市、蘇州市、2013年山東省、2016年広東省深圳市）において、2011年のイオングループは営業収益が5.2兆円、グループ企業数約180社、従業員数約35万人の小売企業グループである¹⁶。

2013年にイオングループの営業収益は6.4兆円に達し、従業員数が42万人まで増加した。そして3390万人のカード会員を持ち、電子マネー「WAON」の年間取扱高は1兆5800億円である。

2016年にイオングループの営業収益は8.2兆円に達した。その内、日本国内の営業収益は91.3%、アセアンは4.1%、中国は3.0%、その他の地域は1.6%である。

（3）イオングループの海外事業

1984年イオンはまずマレーシアへ進出した。それから、各事業がそれぞれアジアへの展開を図り、現在、アジア各地に総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンスストア、専門店、総合金融、サービスなどの分野で事業展開をしている。

イオングループの海外展開の特徴として、主力の総合スーパー事業を中心としつつも、総合金融事業やコンビニエンスストア事業が主体の国や地域に展開している点があげられる。

表1-7に示したように、イオンは日本以外に、中国、韓国、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、カンボジア、インド、ミャンマー、ラオスで事業展開し、総店舗数は3845店舗である。

近年、海外事業において注目すべき点は、コンビニエンスストア事業のミニストップが、4000店以上の店舗を展開し、2016年には5000店舗を超え、海外店舗が日本国内の店舗数を上回ったという点である。

¹⁴ シナジーとは、複数の企業が連携したり、共同で運営を行うことで、単独で行動するよりも大きな結果を出すこと。企業が合併あるいは買収する際に、求められる目的として、シナジー効果をよく挙げる。企業の合併・買収（M&A）以外にも、企業同士が事業提携を交わす際にシナジー効果を求めることが多い。

¹⁵ イオングループ会社資料参照

¹⁶ イオングループ会社資料参照。

また、タイにおいては「イオン」のブランドは、クレジットカード事業など金融とサービス業を中心に展開している。

このように、アジアにおいて、様々な事業が展開しているが、2012年調査時ではグループ連結営業収益に占める海外比率は5%ほどに留まっていた。

表1-7 海外における業態別店舗数(2012年2月まで)

	GM	S	D	C	専門	その	金	サービ	合		
中国			4	20		61	4	3	41	1	3
韓国					2						2
マレーシア			3	6	2			4	61	72	2
タイ				76					2	52	3
フィリピン					5				1	14	5
インドネシ					6				7	5	19
ベトナム				53	30				4	6	96
カンボジア									8	2	11
インド									3		3
ミャンマー									1		1
ラオス									1		1
合計			8	1	2	2	4	7	3	2	3

出所) イオングループ株式会社2016年2月期決算補足資料より作成。

(4) イオン経営の戦略

① 4シフト推進¹⁷。

イオンは、以下の4つの成長領域へ経営資源を集中しており、新たな事業機会を図っている。

その1は「アジアシフト」である。

中国・アセアン地域において積極的にショッピングモールを開発し、2019年度末での営業収益1兆円を目標としている。モールをプラットフォームに、小売、金融、サービスなどのグループ企業が一体となって展開するところに特徴がある。

第2は「都市シフト」である。

都市型小型スーパー「まいばすけっと」、小型ディスカウントストア「アコレ」の出店を加速している。また、「ミニストップ」「ダイエー」などの展開により、都市部におけるシェア拡大を図っている。

第3は「シニアシフト」である。

趣味やこだわりのライフスタイルを楽しむシニアを、最上の世代「G.G（グランド・ジェネレーション）」と位置づけ、この世代の客のニーズの合わせた商品、サービスの開発を推進している。

第4は「デジタルシフト」である。

顧客に究極の買い物体験を提供し、「コト・モノ・ネット」を融合したオムにチャンネル戦略を推進。Eコマースとリアル店舗の両方を持つ強みを生かし、イオンならではの取り組みを進める、としている。

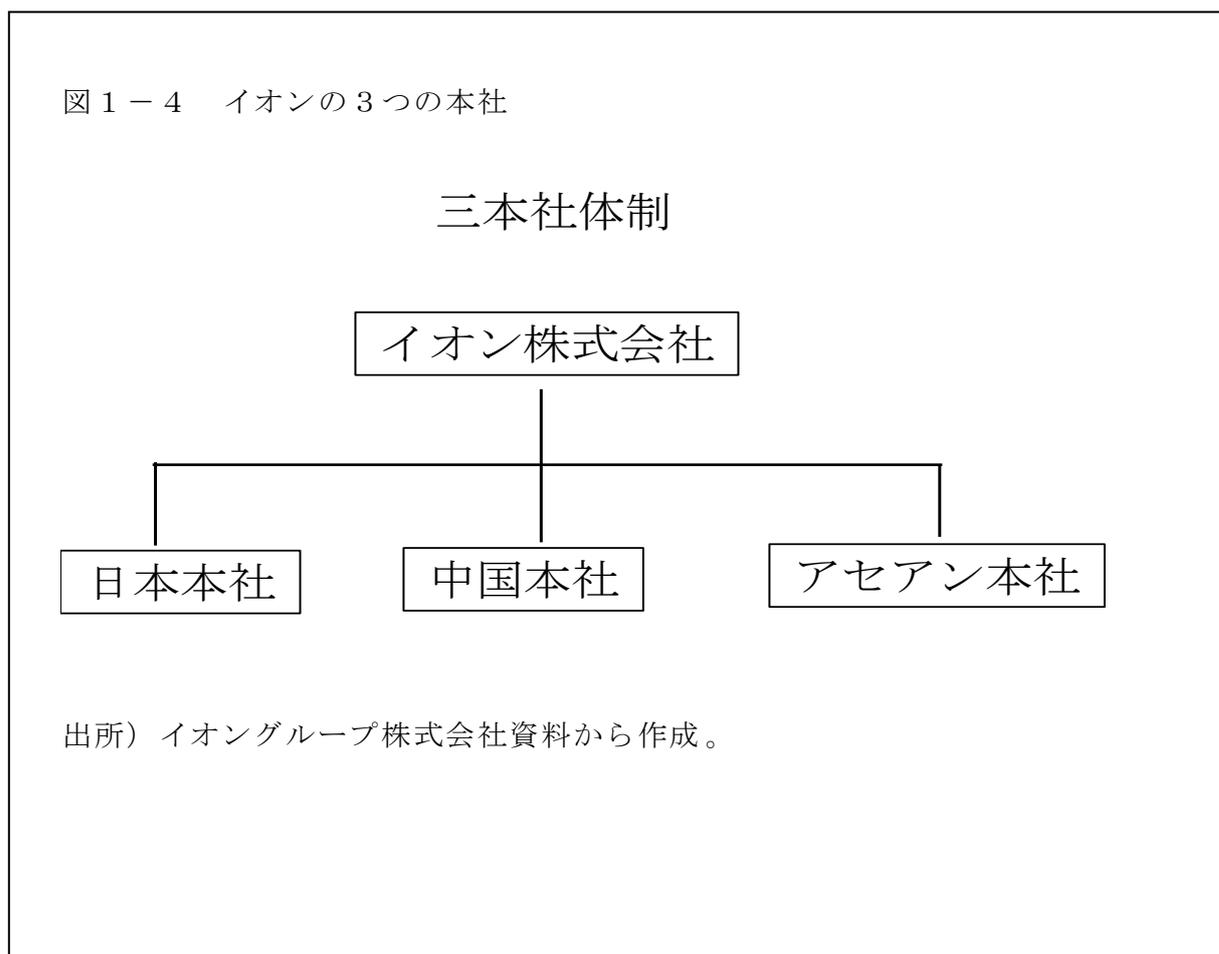
② 3本体制。

イオン株式会社は3本体制を実施している。その3本社というのは日本本社、中国本社、アセアン本社である。

そこで、筆者は2013年8月にイオンの中国での1号店であるイオン東部店でヒアリング調査を行った。また、このイオン東部店は山東省青島市に位置しているため、以下イオン青島店と表記する。

¹⁷ イオン会社案内2014参照

図 1 - 4 イオンの 3 つの本社



1 - 6 イオンの中国進出～中国青島の進出を中心に～

(1) 青島市の概況と投資環境

① 青島市の概況

青島市は山東半島の南端にあり、北緯 36.4 度（日本の都市でいえば金沢、宇都宮あたり）東経 120.2 度に位置している。中国国内では北京と上海の中間に位置し、それぞれ約 600 k m 離れている。

青島市は、5 市（膠州、即墨、平度、膠南、萊西）、7 区（市南、市北、四方、李滄、城陽、黄島、勞山）で構成されている。全市の面積は 10654 km²（東京の約 5 倍）、人口 766 万人、そのうち、市街区は 1159 km²（東京の約 1/2）で、人口は 277 万人となっている（2011 年 12 月）。

青島市は中国でも有数の港湾都市であり、青島港は1892年に建設された歴史のある港で、中国五大港の一つである。世界 130 以上の国と地域に及ぶ、450 を超える港と貿易港運の往来があり、内陸に繋がる膠済鉄道18の出発点でもある青島港は、中国黄河領域と太平洋西岸の重要な貨物集散地となっている。

現在、国際貨物は黄島区の前港湾を使用。従来の青島港は国内専用になりつつある。2011年、港の貨物取扱量は 3.8 億トン（外国貿易取扱量は 2.7 億トン）に達し、コンテナ取扱量は1302万箱となっている。

②青島市の政策について

青島市は、深圳市、大連市、寧波市、厦門市などとともに省レベルの権限が与えられた計画単列都市であり、一定額以下の投資は市単独で認可が決定でき、財政、各種プロジェクトについても省を通すことなく、直接中央政府とやり取りをしている¹⁹

③青島市の投資環境

1) 青島市の経済指標

表 1 - 8 をみてわかるように、青島市は2006年から2013年において、非常に高い経済成長率を維持している。GDP だけを見ると、2006年に青島の GDP は3207億元、同前年比 15.7%増で、中国平均より 4.6 %高い。2013年までに、毎年中国全国の平均より高い増加率を記録した。

そして、図 1 - 5 は2011年山東省各市別の居民 1 人当り可処分収入と生活消費支出である。内に、青島市と済南市がもっとも高く、約 25000 元に達している。

¹⁸ 膠済鉄道は山東を貫く運輸の大動脈で、青島・済南の二大都市をつなぎます。2008年7月、全長 362.5 キロの膠済旅客鉄道は時速 250 キロの高速旅客専用列車を運行し始め、これは中国初の高速旅客鉄道線の開通となりました。現在、鉄道で青島から済南にゆくの必要な時間はたった 2 時間です。2011年、鉄道は輸送人キロは52億人キロ、輸送貨物トンキロは 713 億トンキロを達成しました。

¹⁹ 山口銀行 国際部「青島の概況と投資環境」2012年参照。

表 1 - 8 2006年—2013年青島市の経済指標

年	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
GDP(億元)	3207	3787	4436	4890	5666	6616	7302	8007
同前年比増加率 (%)	15.7	16	13.2	12.2	12.9	11.7	10.4	9.7
輸出高 (億米ドル)	450	526	595	470	599	730	712	770
輸入高 (億米ドル)	352	399	560	436	592	780	777	800
総人口 (万人)	749	758	762	763	764	766	770	—
CPI 上昇率 (%)	0.9	4.5	4.7	0.5	2.2	5	2.7	2.5
給水量 (億トン)	3.05	3.15	3.3	2.94	3.09	3.11	—	—
電力供給量 (億 Kw)	215	236	250	259	293	313	—	—
中国GDP前年増加率 (%)	11.1	11.9	9	8.7	10.3	9.2	7.8	7.7

出所) 青島統計年鑑2014ほかより作成。

④イオングループにおける山東省の位置付け

1) イオン(株)アジアシフト

2010年、イオングループが新たな成長の要として前述した4シフトを発表²⁰した。海外進出を促進している。目標としては、2020年には、イオングループ全体利益の半分を日本国外から獲得することを目指している。

2) イオン中国の目標

イオン中国は高速出店により、2010年度に1000億円程度あったグループ全体収益を2020年度には4兆円にすることを目指している

²⁰ 本論文の2-3-4の1)に参照

日本で成功しているマルチフォーマット戦略²¹を最大限活用して、全体として収益力を高めている。

RSCを中心とし、SM/戦略小型で小商圈をカバーし、ドミナンスを構築する。

金融・サービス・専門店などを含め、関連グループ一体となって成功に取り組む、としている。

3) 山東省への期待

中国における成功モデルを確立できる土壌がある山東省で、スピード出店かつ利益が出るモデルを作りあげ、他地域へ展開していく。なかでも山東省は人口一億人を有し、中国市場の中で最も豊かなエリアのひとつであり、ここでの成功が中国事業の成功に直結していくと考えられる。

こうしたことから、2011年9月より、山東省のグループ企業の実業全体を統括する山東省エリア責任者を配置している。

(2) イオン青島店

①イオン青島店について

青島永旺東泰商業有限公司は日本のイオン株式会社と青島市供销社資産運営中心が共同出資した企業である。1996年3月に正式に設立され、2009年6月までに、総投資額は12385万米ドルで、登記資本金が4352.5米ドルに達している²²。

2013年の調査時点現在、青島永旺東泰商業有限公司は山東省で9店舗を出店している。それぞれ、東部店（本論文ではイオン青島店を称す）、黄島店、烟台店、濰坊店、延吉路店、威海店、淄博店、済寧店、百麗店である。

イオン青島店は1998年1月に開設された総合スーパーで、売場面積は40000 m²で、駐車可能な台数は850台である。なかには、食品スーパー、衣料品スーパー、日用品スーパー、商店街、そして60以上のテナントで構成されている。

²¹ マルチフォーマット戦略とは、同一の市場で、異なる顧客セグメント向けのフォーマットを展開することをいう。たとえば、スーパーセンター、ハイパーマーケット、ハードディスカウント、コンビニエンスストアといったフォーマットを、同じエリアに出店する作戦。

一方、マルチバナー戦略とは、同一顧客セグメント向けのフォーマットを、異なる市場で展開することを意味する。

²² 青島永旺東泰商業有限公司ホームページ参照

図1-6 イオン青島店（東部店）



出所）青島永旺東泰商業有限公司ホームページより

②イオン青島店の創設目標

1) 1兆円規模のもう一つのイオン

山東省において、2020年に1兆円の事業規模を有する、日本1国に匹敵する小売、金融、サービス、専門店を含めたイオングループ事業拠点を構築することが当面の目標である。

2) 顧客への新しいライフスタイル提案

中国の顧客に対して、生活を取り巻く様々な新しい価値を世界水準レベルで提供する。

3) 買い物だけではなく、便利さ（ワンストップショッピング、金融決済）、楽しさ（エンターテイメント）など、総合的に客のニーズに対応する。このために、マルチフォーマットによるドミナンス構築、RSC・GMSの展開に加え、SM、小型SM、CVS、ドラッグ、専門店、金融等、イオングループの各事業・業態を組み合わせ、進出エリアのドミナント化を推進する。

4) 近代流通事業を確立するインフラ整備

イオンの中心的価値観である、安全・安心を徹底するために、近代的な流通インフラを構築し、イオンが日本で培ったローコストオペレーションを中国市場で実現するための、店舗オペレーション、物流・商流、ITインフラを構築する。

1-7 イズミヤの中国進出～イズミヤ蘇州店の調査を中心に～

(1) 蘇州市の概況

蘇州市は中国江蘇省の東南部、上海市の西、約80kmの距離に位置し、2500年以上の長い歴史を誇る。総面積は8,488平方キロで、そのうち42%は水面積が占め、運河が網目状に巡り「東洋のベニス」と言われる。

表1-9 イズミヤの調査当時の2008年マクロデータ

	全国	江蘇省	蘇州市	無錫市	上海市
成長率	9.00 %	12.30 %	12.50 %	13.00 %	9.70 %
GDP(億元)	300,670	30,313	6,701	4,420	13,698
第二次産業(億元)	146,183	16,664	4,155	2,545	6,236
第三次産業(億元)	120,487	11,549	2,437	1,811	7,350
一人当たりGDP(元)	22,698	33,089	74676	73,053	72,536
人口(万人)	132,802	7,389	630	611	1,888

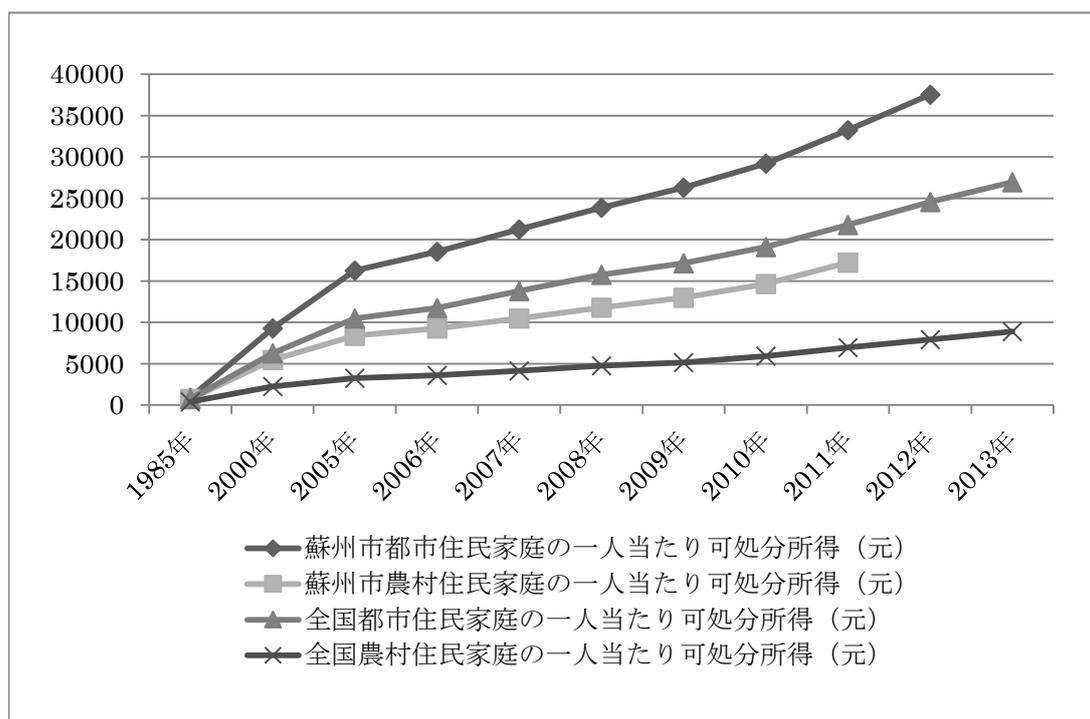
出所) 江蘇省統計公報・上海統計公報・蘇州統計年鑑。

2008年のマクロデータによると²³、江蘇省のGDPは全国の1割程度を占め、その内、蘇州市は6701億元で、江蘇省の22%を占めている。産業別で見ると、江蘇省の第三次産業も全国の1割程度を占めている。蘇州市は11,549億元で、上海市より高い水準であることがわかる。

江蘇省全体の経済成長率は全国平均より3%以上高い、そして、隣接する上海市よりも2.6%高い水準である。

中国国家统计局が公表したデータによると、2012年に江蘇省の都市部住民の可処分所得は全国平均より5112元も高い。図1-8を見てわかるように、蘇州市は1985年から2011年まで、蘇州市の一人当たり可処分所得は急成長を遂げた。2011年に、都市住民家庭の一人当たり可処分所得は33243元となり、1985年の918元と比べ、劇的な変化を実現した。2005年と比べ、6年間で2倍以上となっている。

図1-7 1985-2013年蘇州市と全国の家庭の一人当たり可処分所得の推移



出所) 蘇州統計年鑑、中国国家统计局が公表したデータより作成

²³ 表5 イズミヤの調査当時の2008年マクロデータ参照

(2) イズミヤ蘇州店の概況

イズミヤは2006年9月から蘇州市の調査を開始し、この地域の高い経済発展と、購買力の向上に注目した。そして2007年11月に現地に駐在員事務所を開設してマーケット調査を行った。そして、2011年11月にイズミヤ蘇州店（中国では「泉屋百貨」と称す）はグランドオープンした。

イズミヤ蘇州店は、イズミヤ中国進出の第1号店として、「安全・安心な食スタイルの提案」と「高感度・高品質なファッションライフの提案」を基本コンセプトに、直営の食品スーパーと日本企業を中心とする約200店舗のテナントで構成したカジュアル百貨店である。

表1-10 イズミヤ蘇州店の概況

現地法人	蘇州億珠美亜商貿有限公司	
資本金	1,850 万ドル	
出資者	億珠美亜株式会社 100 %	
店舗名	泉屋百貨	
規模	売場面積24,691 m ² （うち直営売場 3,281 m ² ）	
建物構造	地上4階、地下2階（地下2階は駐車場）	
駐車台数	1,500 台（施設全体）	
商圈	0～1 km	25,000 人
	1～3 km	60,000 人
	3～5 km	150,000 人
	合計	235,000 人

出所) イズミヤからの資料より作成。

① イズミヤ蘇州店の構成

イズミヤ蘇州店は地下一階から四階まであり、その地下一階はイズミヤ直営のスーパーとレストラン、一階から四階はテナント百貨店になっている。

イズミヤスーパーの一つの特徴は品物の種類が他のスーパーより多いことである。品物は全部で1万品目以上あり、そのうち1%ぐらいが輸入品である。生鮮魚コーナーは長崎生鮮魚に委託している以外、ほぼイズミヤが直営している。イズミヤの得意分野として、この食品販売があげられる。2013年6月調査時には、食品スーパー部門の売上は昨年より2倍伸びたという。

レストランコーナーは日本企業を中心に、中華と和食と洋食を提供している。計画としては地下一階以外に、四階もテナントからレストランに代わる予定だという。

テナントも日本企業を中心として、20～30代の若年層をターゲットにするブランドが多い。

② 従業員について

蘇州イズミヤが直接雇用している従業員は約300名、そのほとんどが中国人で、日本人は12名のみである。従業員は若年層が多く、女性が約8割を占めている。職種から見ると、部長クラスに相当するポジションは日本人で、課長クラスに相当するポジションは中国人である。

ほかにはテナントの従業員が700～800名、メーカーからも常時に数人が派遣されている。海外において、イズミヤはこの1店舗しかないため、メーカーからの派遣人数はまだ少ない。

③ 来店客について

来店客の大半は中国人で、年齢層は主に20～30代の若年層である。さらに、女性客が圧倒的に多く、85%程度を占めている。

地下一階のイズミヤ直営のスーパーマーケットでは、客単価は約100元程度である。

(3) イズミヤの中国進出戦略

イズミヤの中国進出戦略において、以下の三つの点を注目したい。

① 地方都市への出店

イズミヤの経営の特徴として、地方都市への出店という点が注目される。

以下にイズミヤの中国展開を示した。

イズミヤの中国展開

2003年11月に聯華超市と業務提携、

2004年9月に聯華超市との共同開発商品の販売開始、

2005年4月に聯華港匯店改装に参加、

2005年9月に聯華超市と人材交流開始、

2008年5月に蘇州に中国現地法人を設立、

2008年12月に上海第一八佰伴百貨店の地下食品売場改装に参加

資料：現地でのヒアリングに基づいて作成。

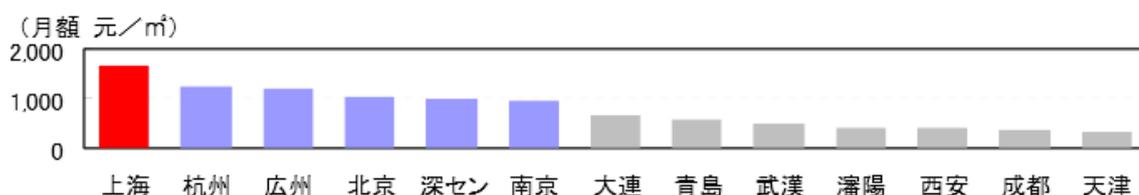
上述したように、イズミヤは主に上海市を中心に商業活動を展開してきたが、この経験に基づいて、イズミヤの中国現地法人は上海市に近い蘇州市に関心をもった。競争が極めて厳しい上海市への出店と比較して、蘇州市ではかなり店舗を出しやすい状況となっている。これはイズミヤが蘇州市を選択した一つ目の理由である。

二つ目の理由は、上海のスーパーマーケット市場がすでに飽和状態となり、同業他社との競争が激しいことに基づいて、上海市のような主要都市では、商業施設の賃料、労働者の平均賃金、物流コストが非常に高いことがあげられる。

2012年のデータを見ると、上海の平均商業施設の賃料は広州市、北京市、深圳市を抜いて、1700～1800元/m²で全国トップレベルである。そして、上海市では客が比較的集中し、レジでの待つ時間が長い、そして駐車場不足など、大都市ならではの問題に直面している。

上海市と比べ、上海市に近い蘇州市は、当時まだ競争が激しくなく、商業施設の賃料、労働者の平均賃金も安い。一方、近年の1人当たりGDPから見ると、蘇州市は上海市とほぼ同じ水準に達している。さらに、出店地は地下鉄の駅の側で、駐車場も広いため、数多くの潜在客が確保できる。メリットも大きい（図1-8）。

図1-8 都市別に見た商業施設の賃料比較



注) 各都市において各商業地区の平均より作成 (賃料にレンジがある場合は中間値を採用)

出所) DTZの各都市についての資料 (2012年 Q1) をもとに三菱東京UFJ銀行企業調査部にて作成。

② 20～30代の中間所得層をターゲットとする

一般的に、中国の百貨店は30代から60代前半の客をターゲットとし、高級品を多く取り入れ、高所得層をメインターゲットとしている。それとは違って、もっと幅広いマーケット、つまり、従来のGMS型のスーパーや市場は低価格、あるいはそれ以上の格安価格を目指した。そして、商品の低価格化により、幅広い年齢層の客を確保できた。

そこで、イズミヤ蘇州店はその間の中間所得層、特に若年中間所得層をメインターゲットとすることにした。この若年中間所得層の具体像は世帯年収 3.5 ～10 万元の20～30代を指す。

これによって、イズミヤ蘇州店はほかのスーパーや百貨店とは競争関係ではなく、互いに補う関係になっている。「客がかぶらない」ことを実現させた。さらに、イズミヤ蘇州店のスーパーは「いい環境を提供する」、「品揃えがいい」、「商品の品質向上」、「日本式の商品の並べ方」などの日本ならではの付加価値を高め、商品の値段が多少高くても、客数が増えてくる状況をつくりだした。

図 1 - 9 イズミヤの位置づけ



出所) イズミヤ蘇州店ホームページとイズミヤ蘇州店の会社資料を参考に作成。

③「安心・安全」の食品を提供する

近年、中国は食品安全問題への関心は明らかに高まっているといえよう。残留農薬問題、メラミン事件、そして2014年に明らかになった、賞味期限を過ぎた食品原材料を再加工による販売事件など、食品安全に関する事件が頻発した。さらに、鳥インフルエンザなどの疫病もマスメディアに頻繁に報道され、中国人は食品を選ぶときは「安全・安心」が一番重要な条件となりつつある。

そこで、安全・安心の食品を提供するために、イズミヤ蘇州店は法令より厳しい自主基準を遵守し、独自の管理システムで商品の品質にこだわっている。コストは少しかかるが、結果として、自社の商品に市場のニーズに合わせた付加価値を付けることができた。

上述したように、イズミヤは日本国内と異なった戦略で、中国に出店した。その成功した点を以下のようにまとめてみよう。

1) 合理的な競争の回避

すでに述べたように、従来、数多くの会社は上海市のような主要都市を海外進出、店舗展開の中心としてきた。しかし、上海市は人件費上昇、地代の上昇、飽和状態になったスーパー市場などの事情に直面している。中小規模の企業であり、中国初出店であるイズミヤにとって上海市で出店するのはあまりいい選択と言えない。江蘇省の蘇州市は地方都市ではあるが、経済成長率は高く、住民の可処分所得は安定的急成長を遂げている。投資環境としては、上海市より優れているともいえよう。

これにより、コスト削減を果たしたうえで、必要のない競争を避けることができたのはイズミヤにとって有利であった。

2) 明確なマーケット・ポジショニング。

イズミヤは今まで積み上げたスーパー経営の経験を生かし、日本国内での戦略と異なった出店戦略をとり、イズミヤ初のカジュアル百貨店を作り上げた。さらに、現地の同業者と潜在客の特徴を分析し、中間所得層の20～30代をメインターゲットとする結論に至った。

加えて、イズミヤの品質へのこだわりは「安全・安心」な食品を提供することができた。このようなこだわりは、価格面の劣勢に「安全・安心」という付加価値を加え、優位へと変わったと判断できる。

このようなやり方で、イズミヤ蘇州店は海外での一号店にもかかわらず、徐々にその「安全・安心」の付加価値が周囲に認められ、比較的固定な顧客を確保しながら、来店客数を増やしている。

第二章 近年の中国スーパーマーケット産業の動向と課題

2-1 中国小売業の世界小売業における位置づけ

(1) 世界の小売業の規模

デロイトの調査結果²⁴によると、「経済環境は小売企業にとって引き続き厳しい状況にある。主要先進国における景気の低迷、新興国の高い債務水準、先進国におけるデフレや低インフレ、グローバル化に対する保護主義者からの反発、一部諸国における金融市場の混乱、そして多くの国で人口動態の悪化が生じている。しかし、それでも人々はモノを買う必要があるため、小売業界が歩みを止めることはない。」と述べている。

図2-1、図2-2、図2-3はWFDSAが公布した2013年から2016年までの間、小売業に関するデータより作成下ものである。

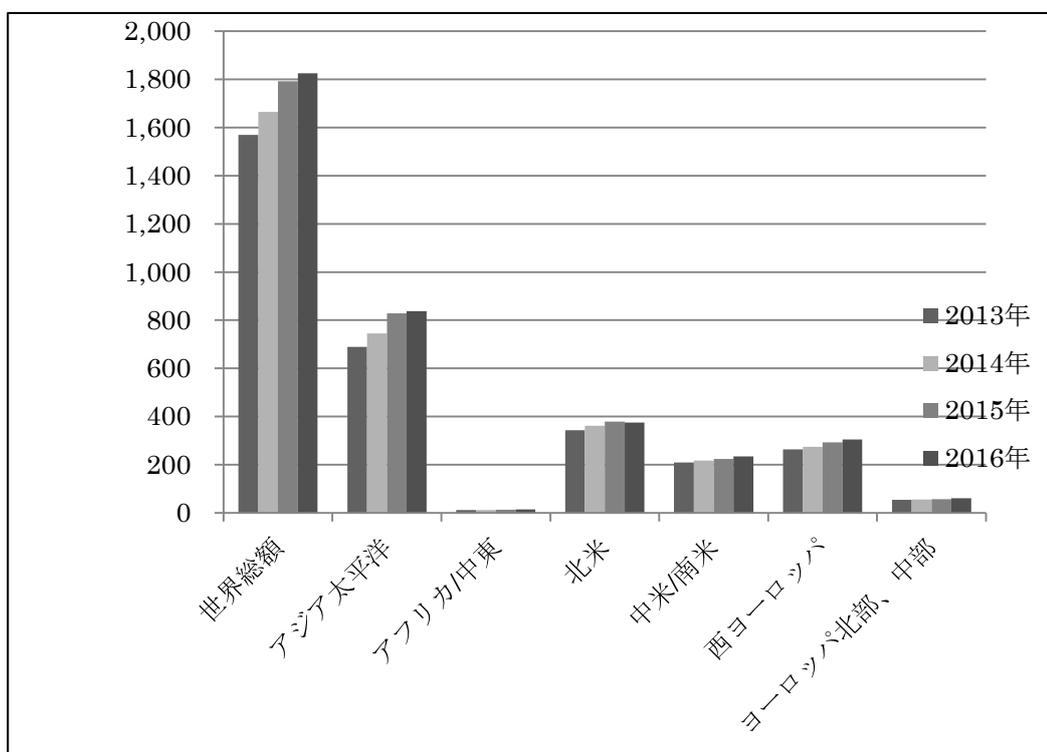
世界全体から見て、近年主要先進国の経済成長率が低水準に留まり、中国経済成長も減速しているなか、小売業規模（Total Retail Sales）は安定な成長を維持している。

WFDSA²⁵の統計によると、2013年から2016年の間、小売業毎年の平均売上高は1713億米ドルに達した。その内、2016年の小売売上高は1825.56億ドルに達し、前年同比2%増加した。

²⁴ デロイト「世界の小売業ランキング 2017～新しい消費スタイルに対する理論と実践のアプローチ～」2017年4月に参照。

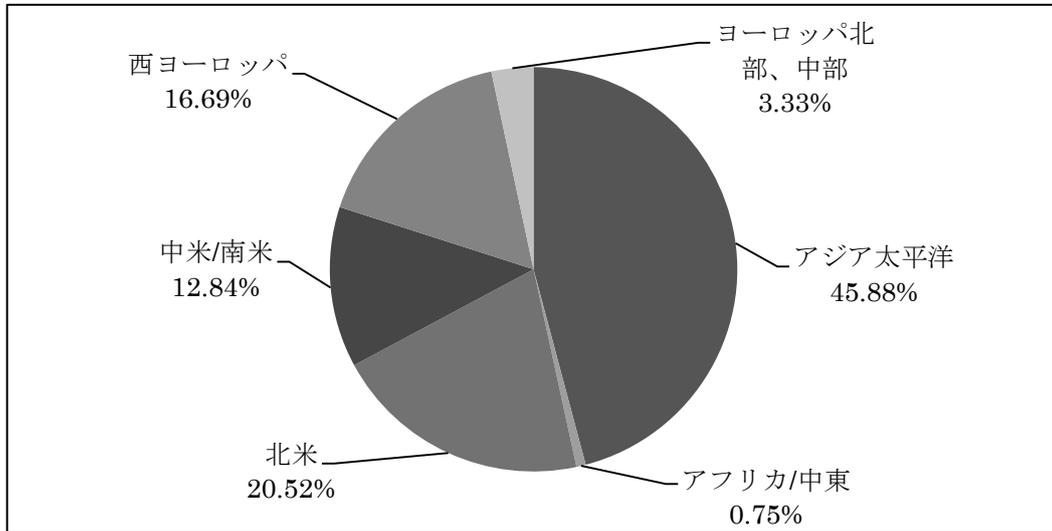
²⁵ WFDSAが公布した小売業に関するデータは、以下のカテゴリが含まれる：
Clothing & Accessories, Cosmetic & Personal Care, Home Care, House Hold Goods /Home Durables, Wellness, Books, Toys, Stationary, Etc., Foodstuffs & Beverages, Home Improvement, Utilities, Financial Services, Other Products & Services .

図 2 - 1 近年の世界小売売上高（単位：億米ドル）



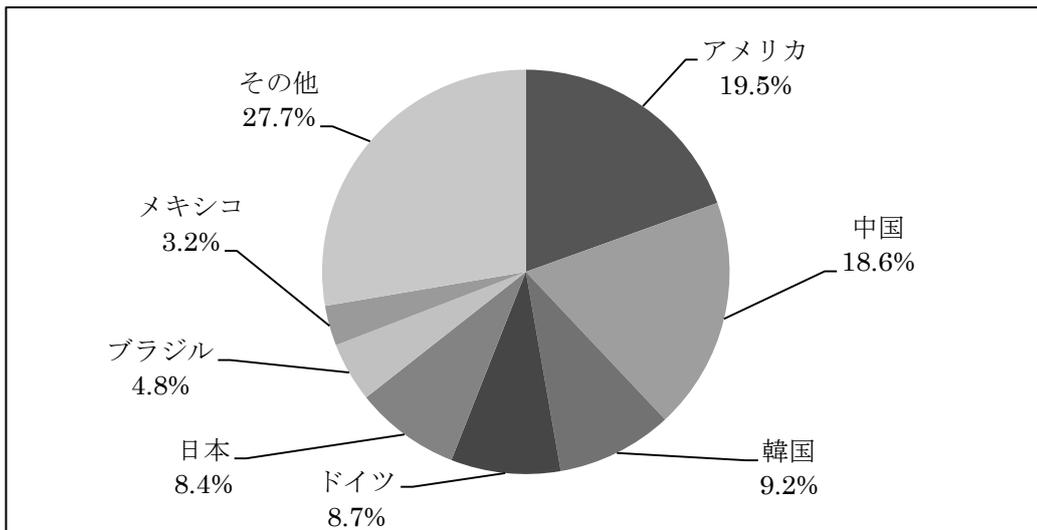
出所) WFDSA が公布したデータより作成。

図 2 - 2 2016年地域別小売規模が世界に占める割合



出所) WFDSA が公布したデータより作成。

図 2 - 3 2016年国別小売規模が世界全体に占める割合



出所) WFDSA が公布したデータより作成。

地域別でみると、アジア太平洋地域はもともと成長率が高く、2015年は11%の成長率を記録した。2016年に成長率は顕著に減速したが、売上高は世界全体の45.88%を占めている。次には北米地域で、20.52%を占めている。その内、アメリカの割合が19.5%で、世界で最も割合が高い国である。2015年までの成長率は5%前後に維持したが、2016年の成長率は-1.6%になっている。しかし、世界に占める割合から見ると、アメリカは依然として、重要な役割を果たしている。次に割合が高い国は中国で、世界全体の18.6%を占める(図2-3に参照)。

また、デロイトは世界の小売業ランキング上位の250社を対象に調査を行なった。その結果、250社中133社が日用消費財の小売企業がわかった。その平均小売売上高は216億米ドル近くに達している。また衣料品・服飾品の小売企業が45社、ハードライン(家電・日用品など)・レジャー用品小売企業は50社である。急成長を遂げた小売業ランキングでは1位が唯品会、2位がジンドン、両方とも店舗を持たないEコマース企業である。2010年から2015年度の小売売上高の平均成長率それぞれ184.6%と81.3%を記録した。

さらに地域別でみると、本社所在地がアフリカ・中東の企業数が9社だけあるが、2010年から2015年度の小売売上高の平均成長率が最も多く、16.9%を記録し、2015年度の成長率は19.1%に達した。その次は本社所在地が中国・香港にある14社で、近年の平均成長率は12.7%である。それと比べ、250のうち82社の本社所在地がアメリカで、平均成長率は4.8%である。

表2-1は2013年から2016年まで、中国小売業規模の成長率、世界全体に占める割合、年間売上高でまとめたものである。

表 2 - 1 近年の中国小売業規模の推移

	前年比成長率	世界に占める割合	年間売上高 (USD)
2013年	30.2%	15.0%	23,554,367,470
2014年	18.6%	16.8%	27,941,716,867
2015年	19.0%	18.6%	33,250,643,072
2016年	1.9%	18.6%	33,888,102,410

出所) WFDSA が公布したデータより作成。

注: 1CNY = 6.64USD で計算された数値。

表 2 - 1 を見てわかるように、近年中国小売業の成長率は減少傾向にあるが、2015年までは高い水準を記録した。これにより、世界全体に占める割合は増加し、18.6%まで伸びている。年間売上高は2013年の235.54億ドルから、2016年の338.89億ドルまでに規模拡大した。

以上の分析からわかるように、主要先進国の小売業が比較的早く発展したため、企業数と売上などは依然として世界全体で大きなシェアを持っているが、先進国における景気低迷が背景に、小売業全体の成長率が比較的に低い。一方、中国などの新興国は先進国より比較的発展が遅れているため、上位ランキングに入る企業数は少ないが、小売業全体の成長率が比較的に高い水準を維持している。また、新興国の国民所得が向上するなど、消費市場としても期待される。

2-2 業態別で見る中国小売業

『中国統計年鑑』では、中国の小売産業を分類する時に、業種別と業態別などの方法がある。業態別でみると、小売業はコンビニエンスストア、ディスカウントストア、スーパーマーケット、大型スーパー、ウェアハウスクラブ、百貨店、専門店、加盟店、建材店、メーカーの直営店、とその他の業態に大別される。

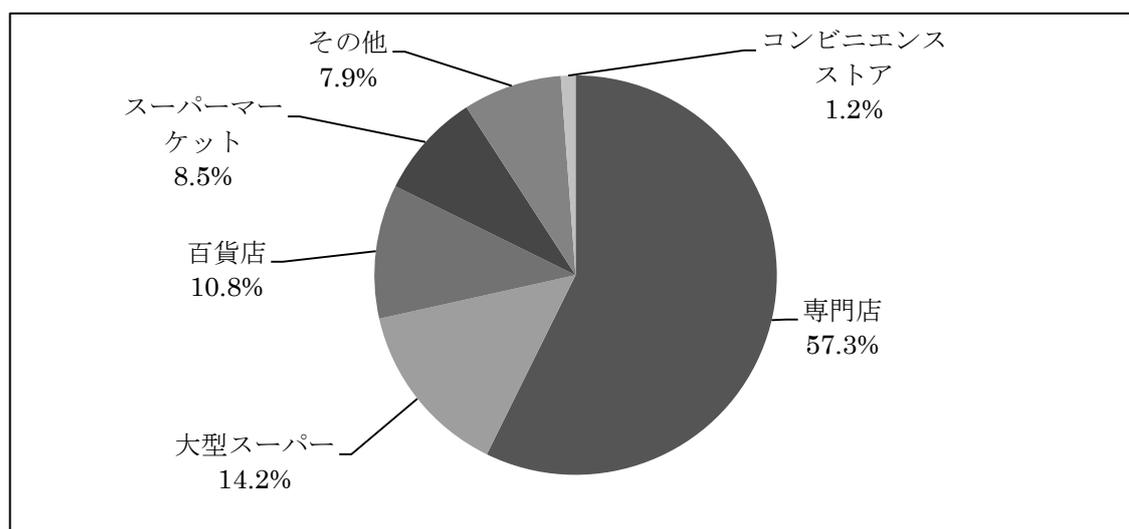
本論文では主にスーパーマーケット、大型スーパー、コンビニエンスストアの三つの業態に注目したい。また、その他の業態の内、近年急速に発展しているEコマースにも注目したい。

表2-2 2016年小売業各業態の状況

業態	店舗数（箇所）	年末従事者数（万人）	年末営業面積（万㎡）	商品売上高（億元）
専門店	118601	90	8547.8	20573.7
大型スーパー	8452	53.5	3762.2	5108
百貨店	4987	26.3	2737.9	3896.5
スーパーマーケット	33372	42	1918	3067.2
加盟店	32413	17.6	459.3	1992.2
その他	14725	5	249.4	469.8
コンビニエンスストア	18588	8.4	162.2	422.4
ウェアハウスクラブ	97	1.2	68.2	259.3

出所) 中国統計年鑑より作成。

図 2 - 4 2016 年の年間売上高で見る各業態のシェア



出所) 中国統計年鑑より作成。

2016年の統計データから見ると、スーパーマーケット、大型スーパー、コンビニエンスストアの店舗数は 60412 店、年末従事者数は 103.9 万人、営業面積は 5842.4 万 m²、商品売上高は 8597.6 に達した。売上高で見ると、この三つの業態は小売業全体の 23.9% を占めている (表 2 - 2 と図 2 - 4 に参照)。専門店のシェアがもっとも多く、57.3% 占めている。家電量販店、ドラッグストアなどがこの中に含まれている。

表 2 - 3 は 2012 ~ 2016 年大型スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストアの状況を示したものである。

表 2-3 2012～2016 年大型スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストアの状況

		店舗数	従事者数 (万人)	営業面積 (万㎡)	商品売上高 (億元)
2016	大型スーパー	8452	53.5	3762.2	5108
	スーパーマーケット	33372	42	1918	3067.2
	コンビニエンスストア	18588	8.4	162.2	422.4
2015	大型スーパー	8584	55.9	3369.4	4962.9
	スーパーマーケット	33301	43.5	1918.7	3118.1
	コンビニエンスストア	17675	8.4	149.6	387.2
2014	大型スーパー	9481	56.2	3109.2	4647.2
	スーパーマーケット	33202	44.5	1890.8	2981.8
	コンビニエンスストア	16832	7.8	144.8	346
2013	大型スーパー	9380	55.6	3106.5	4734.2
	スーパーマーケット	33835	46.7	1853.3	2889.2
	コンビニエンスストア	14680	7.4	131.4	311.3
2012	大型スーパー	11947	53.2	2744.9	4221.9
	スーパーマーケット	31016	48.7	1771.3	2915.9
	コンビニエンスストア	13277	7	111.2	263.9

出所) 中国統計年鑑各年版より作成

表 2-3 を見てわかるように、大型スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストアの 3 つの業態の成長率は 1990 年代より低下しているが、営業面積と商品売上高については、安定な成長を遂げている。

店舗数だけを見ると、大型スーパーは年々減少していることがわかる、スーパーマーケットはほぼ 33000 店を維持している。コンビニエンスストアは毎年 1000 店ぐらいのスピードで増加している。

従事者数に関しては、大型スーパーとコンビニエンスストアは店舗数の変化とほぼ同じように変化している。しかし、スーパーマーケットの店舗数は増えている一方、従業員数は年々減少している。営業面積は全体的に増加している。大型スーパーの店舗数は減少しているが、営業面積は顕著に増加している。これは賃貸コストなどのコストが増加することを背景に大型スーパーが店舗数を減少すると同時に、さらに集中し、ショッピングモールのような大型店舗が増えたということが予想される。

2-3 中国小売業と流通チャネル

流通チャネルはメーカーから消費者へと流通する経路のことを指す。流通チャネルは直接流通チャネルと間接流通チャネルが存在する。中国の場合、直接チャネルの場合は現代チャネル、伝統チャネル、特殊チャネル、E コマースの四種類に大別できる（表 2-4 参照）。現代チャネルは外資ハイパーチェーン、中国系ハイパーチェーン、地域ハイパーチェーン、広域コンビニチェーン、地域コンビニ、百貨店が含まれる。本文で調査対象となったスーパーマーケットは全て現代チャネルに属す。

現代チャネルの小売店は他のチャネルとの比較で、物流システムが完備され、物流コストが低い、第三章で詳述する進場費などの商習慣が存在し、契約するときの契約費用や販促コストが非常に高い。さらに、スーパーマーケットなどの現代チャネルの小売企業は掛売取引を使用しているため、代金回収時間は長い。ただ、現代チャネルの小売企業は一般的に一定の規模に達しているため、集客力は他のチャネルより高く、商品の認知度を向上させるといふ点においては最も重要なチャネルである。2016 年のデータから見ると、現代チャネルの小売総額が社会消費品小売総額の 332,317 億元に対し、12%の 38,940 億元を占めている。

伝統チャンネルは地元のスーパーマーケット、個人経営の小規模なパパママストア、輸入食品スーパーなどが含まれる。伝統チャンネルの小売店は比較的独立性を持って、中国都市部と農村部のすべての地域に数多く存在するのが特徴である。また、中小規模な個人経営が多いため、現金取引の場合が多く、進場費などの商習慣が存在しない場合もある。そのため、代金回収期間は現代チャンネルより短い、契約コストと販促コストが削減できるという利点がある。しかし、独立で存在する店舗が大多数で、中国の地方地域に存在する店舗も多いため、物流にかかる時間もコストも他のチャンネルより高い。

学校、外食チェーン、監獄、部隊、空港などの特殊チャンネルは参入基準が比較的到低いと言われている。また、需要などが比較的安定しているため、維持するコストが低いという利点がある。一般的に、生産者が現代チャンネルなどの主要チャンネルでの販売を維持する上で、新しい販路拡大の流通チャンネルとして使用している。

近年最も重要視されているのがEコマース、つまりネット通販である。

図2-5を見てわかるように、2011年から2016年にかけてネット小売額が6倍以上になっている。2016年にネット小売額が5.3兆元に達し、社会消費品売上総額の16%近くを占めている。

ネット小売額の伸び率から見ると、中国のネット販売は2011年頃からの急速な発展から、安定な発展へ変換していく傾向が見られる。また、ネット小売が社会消費品小売総額増加額への貢献度は増加傾向が見られ、これからもさらに増加すると予想される。

一方、CNNICの統計²⁶によると、2016年6月まで中国のインターネットユーザーが7.16人に達し、中国のインターネット普及率が51.7%になった。また、スマホを利用するインターネットユーザーの規模が6.56億人になった。そのうちネット通販の利用者規模が4.13億人に達した。つまり、約60%のインターネットユーザーがネット通販を利用している。さらに、アリペイなどのインターネット決済の普及により、中国のEコマース市場はさらに拡大すると予測される。

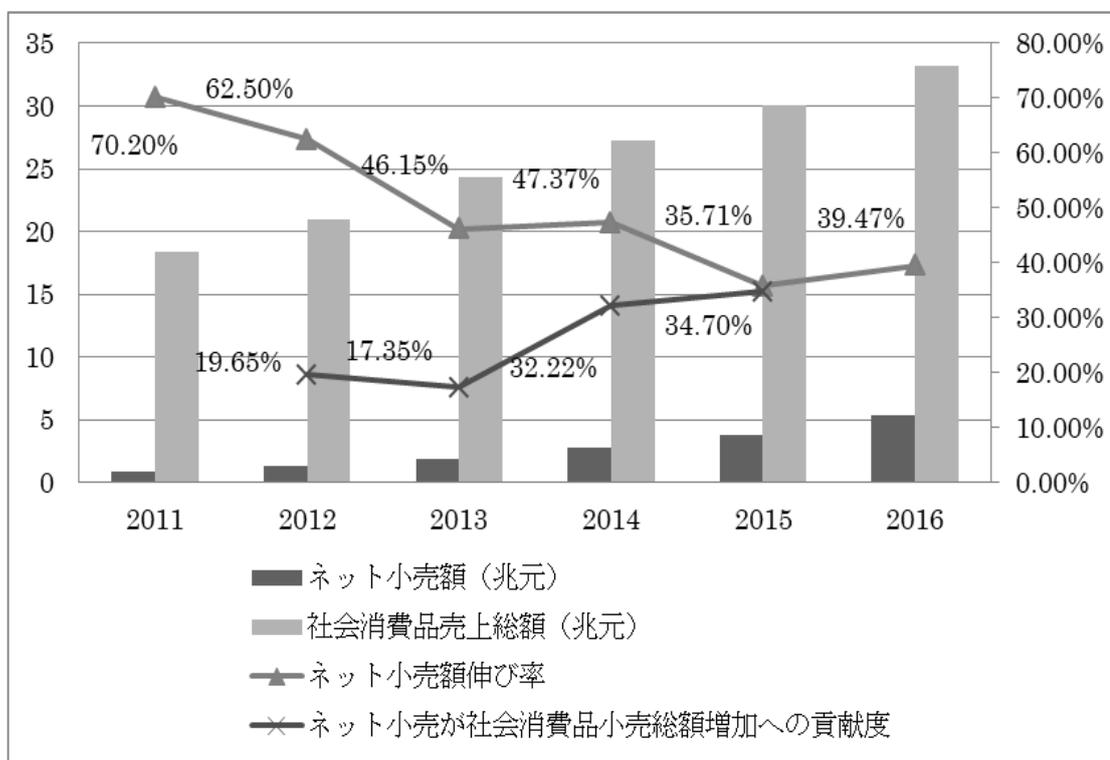
²⁶ CNNIC 中国互聯網絡信息中心（2016年7月）「中国互聯網絡發展狀況統計報告」、[H ttp://www.cac.gov.cn/files/pdf/cnnic/CNNIC38.pdf](http://www.cac.gov.cn/files/pdf/cnnic/CNNIC38.pdf) に参照。

表 2-4 流通チャネルとしての小売企業の分類

チャネル	業態	代表的な企業
現代 チャネル	外資系ハイパーチェーン	ウォルマート、サムズ、カルフル、メトロ、RT マート、オーシャン、イトーヨーカドー、イオン、ロータス、華潤万家、テスコ、パークンショップ など
	中国系ハイパーチェーン	永輝超市、人人樂、世紀聯華 など
	地域スーパーチェーン	壺加壺、歳宝、華聯、農工商、蘇果 など
	広域コンビニチェーン	ファミリーマート、セブンイレブン、ローソン など
	地域コンビニ	美宜佳、Cストア など
	百貨店	天虹商場、王府井百貨、金鷹国際 など
伝統 チャネル	地元スーパーマーケット	
	パパママストア	
	輸入食品スーパー	
特殊 チャネル	学校、外食チェーン、監獄、部隊、空港、工事現場 など	
Eコマース	タオバオ、Tmall、ジンドン、唯品会、1号店、蘇寧電気	

出所) N社資料により加筆作成。

図 2-5 中国ネット小売額の推移



出所) 「三菱東京UFJ銀行(中国)経済週報」、「中国統計年鑑」、「中国網絡零售市場發展研究報告」のデータより整理、筆者作成。

2-4 中国小売業の収益構造と問題点

高木(2012)²⁷が指摘しているように、中国のローカル小売業最大の課題はその収益構造である。まず粗利益で見ると、中国の主な百貨店の粗利益率は14%、大型スーパーとス

²⁷ 高木裕之(2012)「構造転換を迫られる中国小売業」『知的資産創造』20(10)、36ページに参照。

スーパーマーケットは13%、コンビニエンスストアは19%となっている。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の場合）であるのに対して、中国の大手スーパーである聯華超市は同0.8%である。詳しく説明すると、聯華超市の2011年の売上高が275.2億元で、粗利益は39.6億元であったにもかかわらず、ここから人件費・地代賃料・水道光熱費などの販売管理費62.5億元を差し引くと、22.9億元の赤字となってしまう。しかし、その他収入が25.2億元あり、結果として営業利益率は0.8%に収まっている。この「その他収入」の内訳をみると、実際にそのうちの76%は、サプライヤーからの収入（進場費などを含む）である。

また、神谷渉（2011）によると（表2-5参照）、聯華超市と物美の損益表から見ると、聯華超市と物美が売上高に対する利益率はそれぞれ2.5%と4.7%の比較的に低い水準であることがわかる。また、聯華超市と物美の共通の特徴としては、販売管理費が売上高総利益を上回り、「その他収益」によって利益を確保している状況となっている点が挙げられる。聯華超市の場合、その他収益の内訳は取引先からの収入、テナント収入、フランチャイズ収入などがあるが、その中で最も多くの割合を占めているのが取引先からの収入であると指摘した。さらに、物美の場合は、「その他収益」の割合が聯華超市よりさらに高く、すなわち、物美は取引先から様々な名目で収益を得ることで収益が確保されていることが想像されると指摘した。

表 2—5 聯華超市と物美の損益比較（2009年）

	聯華 (千元)	売上高構成比 (%)	物美 (千元)	売上高構成比 (%)
売上高	24017720	100	10511410	100
売上原価	-20881677	86.9	-9580791	91.1
売上高総利益	3136043	13.1	930619	8.9
その他収益	2652839	11	1364905	13
販売物流費	-4558202	19	-1369093	13
一般管理費	-560117	2.3	-252078	2.4
その他費用	-22990	0.1	-32473	0.3
営業利益	647573	2.7	641880	6.1
関連会社の利益	150240	0.6	5682	0.1
税引き前利益	797813	3.3	647562	6.2
当期利益	589383	2.5	691360	4.7

出所) 神谷渉 (2011)「中国最大手食品小売業聯華超市の研究」より作成。

つまり、中国の大手スーパーマーケットの共通の問題としては、「低価格販売」が最も一般的な経営戦略で、そのため、売上高に対する利益率は低いという点が挙げられる。聯華超市などの大手スーパーマーケットの収益構造を見ると、取引先（メーカー）からの「その他収益」に依存し、収益を確保しているのが現状である。

しかし近年の動向から見ると、Eコマース市場規模の拡大や、消費者の消費習慣が価格重視からサービス重視に変化しつつあるなどの影響で、小売市場は転換点を迎えたと推測される。

つまり、昔のような「進場費」を含める取引先からの収益に依存し、低価格販売の戦略の効率性はさらに低下する可能性がある。実際に、中金公司研究部（2017）の報告²⁸によると、聯華超市2015と2016の粗利益率は14.8%に維持している。それに対し、営業利益率

²⁸ 中金公司研究部「証券研究報告」2017年3月30日
H <http://img3.gelonghui.com/pdf/201703/pdf20170331131756323.pdf>に参照。

は-0.5%から-0.8%までに減少している。さらに、純利益率はそれぞれ-1.8%と-1.7%となっている。

こうした状況の中で、各業態の小売企業の営業戦略には様々な変化が見られる。例えば、第一章で述べた日系小売スーパー（イオン、イズミヤ）のような、中間層の拡大に注目し、サービスを提供、安心・安全の食品を提供などの付加価値を特化した、ほかの小売企業と差別化を図る企業が増えている。

他に、「永輝超市」などのスーパーマーケットは近年、比較的到高成長を遂げたのが注目される。CCFAが公布した2016年日用消費財（Fast-moving consumer goods）チェーン百強のデータによると、永輝超市の売上高が544億元（税込み）で、増加率は10.3%である。ここで注目したいところは、永輝超市は生鮮食品を特化したスーパーマーケットチェーンの代表例というところである。一般的に、生鮮食品、例えば野菜などはスーパーマーケットの担当者が直接近くの卸売市場から調達、あるいは産地直送の方式で調達している。つまり、生鮮食品部門には「進場費」が存在しない。また、近くの卸売市場または産地から直接商品を調達し、流通コストの削減が期待できる。加えて、生鮮食品はEコマースの影響が低い品目であり、近年では生鮮食品の割合を増加する小売企業が増えている。

第三章 中国のスーパーマーケット企業の商習慣の実態と問題点

—食品関連企業を対象とした実態調査を中心に—

3-1 本章の研究背景と目的

1990年代初頭から、数多くの日系食品企業が、安価かつ豊富な原材料と労働力を目的に中国へ進出した。2000年代に入り、中国の経済成長に伴う人件費・原材料等の諸コストが上昇したが、それと同時に、人件費の上昇は国民所得の向上に帰結し、消費需要が拡大した。こうした中、これまで中国で製造し、他国への輸出を目的としてきた食品企業は、中国国内販売を目的に経営戦略を転換しつつある。

しかし、中国国内販売において、日系食品企業はいくつかの問題に直面している。その中で、先行研究で指摘されたとくに大きな課題として、人件費上昇などによるコストの上昇、中国の特殊な商習慣への対応などが挙げられる。周知のように、中国の特殊な商習慣として、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどの小売企業において、サプライヤーにたいして、単品ごとに新規入店、販促協賛金などの様々な費用負担が課されるという問題がある。

この中国の小売業における商習慣に関する先行研究として、徐（2008）は、小売店は食品販売に際して様々な販売促進費用をサプライヤーに課し、結果としてサプライヤーの費用負担が大きくなる問題を指摘している。この費用負担により、サプライヤーはしばしば商品を販売しても、利益が出ないといったケースも少なくない。ただし、小売店側にとって、有利な売れ筋商品となれば、進場費条件がかなり緩和される場合（進場費の割引等）があると述べている²⁹。

また、第二章で詳述したように、中国小売業最大の課題はその収益構造である。中国の大手スーパーマーケットは一般的に「低価格販売」の経営戦略で他社と競争し、結果的に、売上高に対する利益率は低水準にある。また、収益を確保するために、聯華超市などの大手スーパーマーケットは取引先（メーカー）からの「その他収益」に依存しているのが現状である。また、取引先からの「その他収益」の中に、後に詳述する「進場費」が非常に重要な部分である。

²⁹ 徐涛(2007)「中国における商慣行と経済制度：契約、決済、品質・納期保障を中心に」福岡大学経済学論叢 52(3/4), 499-514, 2008-03

金子・大島（2016）によると、日系ビールメーカーA社は、中国国内販売において、入店料、協賛金、販促員の設置などの中国特有な商習慣に直面し、販路を拡大するほど赤字になるという事態が発生したという。その対応策として、A社は、中国の商習慣のないチャンネルで販売を拡大させ、一方でブランドの認知度を高め、小売企業との交渉力を向上させる戦略を採用したことを報告している³⁰。

上述したように、これまで、中国小売業における特殊な商習慣問題はいくつかの方面から研究されてきたが、入店料、販売促進費などのメーカーに要求する費用の実態については、現地調査が困難なこともあり、いまだ不明な点が多く残されている。こうした中国の特殊な商習慣による費用は数十項目あるともいわれているが、これはあくまでも小売業界または各企業の内部的な商習慣であり、明文化されたものは存在しない。そのため、入店料などの費用はサプライヤーと小売企業の力関係次第で大きく変わる場合が多いとされる。また、小売業の業態、商品の種類、メーカーの認知度などで、これらの費用も変化しているのが実態で、その全貌を把握することは難しい。

そこで、本章では、中国に展開する食品小売業の代表的企業であるカルフルにかんする資料、さらに中堅スーパーR社、食品メーカーC社における調査事例等をもとに、実際にどのような費用が請求されているのかを明らかにしたうえで、中国小売業における特殊な商習慣の実態について検討したい。さらに、この研究によって、日系食品企業等の中国小売市場への参入の課題を明確にしたいと考える。

3-2 中国小売業における特殊な商習慣の実態

(1) 小売企業がサプライヤーに要求する進場費

第一章で述べた経済的背景のなか、中国は外国の先進的な小売技術を導入することを目的に、外資小売企業との合弁を促進した。「ところが、実際には、最初の段階での小売合弁企業の実験をむしろ資金目的のものが多く、小売経営技術の移転効果のあるプロジェクトは少なかった。1998年までに国務院の認可を得て、設立された小売合弁会社で事業内容が確認できる18件について見ると、日系小売企業は4社（後に倒産したヤオハン、マイカルを含む）、欧米系の有力会社2社（ウォルマート、マクロ）を数えるのみである…残り

³⁰ 金子あき子・大島一二（2016）「日系ビールメーカーの中国国内販売戦略に関する事例分析」『農林業問題研究』52(3)、172-177。

は不動産投資目的のプロジェクトが多い…しかし、地方自治体・地方企業が外国小売企業との合弁事業に対して積極的だった。その結果、カルフルやメトロのような有力外資が地方自治体・地方企業と組んで進出ケースが増えた。」³¹

つまり、中国のスーパーマーケット産業は形成する時期に、管理技術導入のために、外資の小売企業との合弁し、その収益方式を学んだと考えられる。その中で、もっとも注目されたのはウォルマート方式とカルフル方式。数多くの先行研究が行われた。その時に、低価格販売と「進場費」の収益方式が中国で一般的になって、定着した。

しかし、この「進場費」の明確な定義は存在せず、また、小売企業がサプライヤーに要求する費用の名目と定義は、業界、企業により異なるが、本論文での定義として、入店料は「初回契約時ごとに必要となる費用であり、契約商品と異なる商品の納入を新たに始める場合、その都度必要となる費用である」。契約形態は様々であるが、1 SKUあたりの料金、単品あたりの料金（バーコード登録料に近い）、店舗数×入店料で計算する料金、全店舗込みの料金などの形態が挙げられる。

また、「サプライヤーが小売企業に商品を供給する際に、小売企業に払うすべての費用を指す。」を「進場費」と表記する。この場合の進場費は単品ごとの新規入店料が含まれる以外に、販促協賛金、祝祭日の協賛金、内装協賛金、店舗陳列費、DM印刷費、新店舗オープンの協賛金などが含まれている。ほかには、小売企業の各店舗は単位面積に対して、一定の売り上げの基準を設けている。その基準に達してない場合、商品は小売店にブロックされる。それをアンブロックするため、サプライヤーにはそれなりの費用が請求されるのである。

このサプライヤーが徴収される「進場費」の合理性と合法性についての論争は今でも続いている。2006年に公布された「小売業者、サプライヤーの公平取引管理弁法」。さらに2011年に公布された「大型小売企業によるサプライヤーに対する規則違反料金徴収の整理整頓作業方案」では、小売業者・サプライヤー間の取引を規範化するため、小売業者が市場における優位な地位を利用し、サプライヤーから規則違反の料金を徴収することなどを禁止している。しかしながら、進場費を明確に禁止する法律はいまだ存在しない。そのため、進場費は事実上黙認されている状況であると考えられる。それでは、進場費には具体的にどのような項目があるのかを見てみよう。

³¹ 「中国・アジアの小売革新」33ページ

(2) カルフールの進場費の内訳

表 3 - 1. カルフールの入場料一覧表

項目	金額の目安 (円)
フランスの祝祭日協賛金	10 万円/年
中国の祝祭日協賛金	30 万円/年
新店舗オープン協賛金	1~2 万円/年
内装協賛金	1~2 万円/年
DM 印刷費	2340 円/年
棚料 (堆頭費)	2000 円/店舗
入店料 (新品費)	1000 円/店舗
人員管理費	一人つき 2000 円/月
出荷価格値引き	売上の 8%
サービス料	売上の 1.5%~2%
コンサルティング料	売上の約 2%
陳列費 (排面管理費)	売上の 2.5%
出荷が遅れた場合の罰金	売上の 3%/日
損失費	生鮮食品に多い。商品破損時に破損分を差し引く
返品費	売上 3%~5%
税金差額	売上 5%~6%
他店との販売価格の差額	他社での販売価格がカルフルのより低い場合、サプライヤーがその差額を罰金として支払う

出所) 李 (2004 : p.61) より作成。

表3-1は2004年時点で大手小売業企業カルフルの進場費の内訳をまとめたものである。表3-1に示したように、店舗数と売り上げなどで、変動する項目が大多数で、それとは関係なく、サプライヤーが毎年小売店に支払う料金も存在する。つまり、仮に売り上げなどがゼロであっても、サプライヤーは毎年小売店から最低数十万円の料金を要求されることになる。

3-3 小売企業R社の進場費の事例

(1) R社の進場費の項目と徴収基準

また、筆者による2016年の調査³²によると、中堅スーパーのR社の進場費は以下の項目であった。

①年度販促費用（祝祭日の協賛金）

年度販促費用は販促のための費用であり、一般的に毎月、または四半期ごとに要求する。具体的には、R社は販売促進時に販促計画、販促資源、祝祭日の内容に応じた店舗の内装、宣伝に使う販促品などを提供する。サプライヤーはそれに自由参加し、販促にかかる費用を負担する。

また、年度販促費用は季節と地域によって異なるが、基準として毎月1店舗あたりの費用は200～800元に設定されている。

②サービス料

サービス料とは、サプライヤーの商品を宣伝するために、広告の製作、取り付け、そして電子メディアのメンテナンスにかかる費用のことを指す。一般的に、この費用は年出荷額、または年売上高の0.5%程度に設定されている。

③広告宣伝費

サプライヤーの商品宣伝のため、パンフレットなどを店舗の入口等に置く場合、その料金が広告宣伝費と呼ばれる。この費用は年出荷額、または年売上高の0.5%程度に設定されている。

④リベート

³² 2016年2月、筆者は中堅スーパーR社の担当者を対象にヒアリング調査を実施した。

リベートは、サプライヤーの商品が一定の売上実績を達成した後、サプライヤーがR社に返金を行なうことを指す。両方の契約によって契約形態は様々あるが、主に売上高、出荷額、または販売時間により、決められている。その割合は年売上高の0.2%～3.5%に設定されている。

⑤棚料

レジ横、棚の端などのところで商品を置く場合、その商品に対しての管理費用は棚料という。料金は小売店の業態によって異なるが、1日1店舗1棚の棚料は35元～55元である。

⑥陳列費

R社は割引を行なう商品に対し、中央通路で一定の形で陳列するサービスを提供している。その商品の管理費用とサービス料が陳列費である。料金は小売店の業態によって異なるが、1日1店舗の陳列費は35元～55元である。

⑦DM印刷費

R社は販促のため、売れ筋商品を選択し、ポスターを作成する。そして商圏内の住宅区等で配布する。この過程において発生する費用の一部がDM印刷費としてサプライヤーに要求される。具体的な料金は商品をポスターに載せた位置、大きさなどで決められているが、一般基準として、毎回の単品あたりの料金は500元～9000元程度である。

⑧コンサルティング料

コンサルティング料はサプライヤーの商品が販売される前に、R社が市場分析、棚の設置方法などのサービスに対してサプライヤーに要求する費用を指す。具体的には、商品の写真撮影、サイズ測定等のサービスが含まれている。商品が占める棚の面積により異なるが、単品ごとに、1店舗あたりの料金は50元～80元程度である。

(2) R社が小売企業と契約する時の費用徴収基準

表3-2はR社が「大型小売企業によるサプライヤーに対する規則違反料金徴収の整理整頓作業方案」などの法政策が公布したあとの進場費基準である。

表 3 - 2 R 社一部の進場費基準

項目	2015 年基準	2016 年基準
決済方式	30 日締め	30 日締め
商品アフターサービス料 (元\店、地域\月、年)	92800 元/年/全店舗	92800 元/年/全店舗
販促サービス料 (%)	4.18%	4.18%
倉庫サービス料 (%または元\月)	—	—
返品について	無条件返品可能	無条件返品可能
購入価格割引の料金	—	
年度販促サービス料 (元 \月、年\店、全店)	500 元/月/店	500 元/月/店
派遣従業員管理費 (元\人\月)	100 元/人/月	毎月売上 4 万元/ 店派遣 従業員 1 名、計 1 名、違 約金 1800 元/人/月
新商品割引 (%)	—	10%割引
商品新規入店流通コスト 割引割引 (%)	—	10%割引
マイナス粗利益	—	サプライヤー全額負担
在庫回転日数	—	40 日
最低注文量	—	1000 件以上
商品品質保証料 (元)	5000 元/地域	5000 元/地域
情報サービス料	100 元/月/サプライ ヤー	100 元/月/サプライヤー
増値税請求書 (17%、13%)	17%	17%

出所) ヒアリング調査結果より筆者作成。

前述した2011年以前のR社の費用徴収基準と同様に、後述する項目がすべてサプライヤーに要求されるとは限らない。また以下の項目は調査時に明らかになった項目のみとなり、つまり、商談結果より、その明らかになった基準以外の項目が請求される可能性は存在する。

表3-2からわかるように、中国政府が小売市場規範化するために、数多くの法政策を公布したあと、バーコード料、入店料などの項目は削除されている。その代わりに、2016年から、R社は新規商品が初回注文する時、および新店舗初回注文時に、サプライヤーに10%割引を要求している。

また、毎年の固定料金としては、商品アフターサービス料が全ての店舗毎年で92800元、年度販促サービス料が毎月1店舗500元、商品品質保証料が一つの地域で5000元、情報サービス料が一つのサプライヤーに対し、100元を要求している。また、固定する料金以外に、売上によって変化する項目も存在する。例えば販促サービス料が4.18%、増値税請求書が17.0%である。他に、返品については「無条件返品可能」という条件がついており、さらに、2016年から「最低注文量」の項目が追加された。派遣従業員管理費については2016年から毎月の最低売上基準を設けており、それに達していない場合は違約金が発生する。

さらに、表3-2と表3-1を比較してみると、R社は祝祭日の協賛金や新店舗オープンの協賛金などの代わりに、大半はサービス料や管理費としてサプライヤーに要求している。さらに、新規入店料の代わりに、新規注文するときの割引を要求することに変更している。

しかし依然として数多くの項目が存在しており、各種のサービス料と管理費を加算すると、以前よりサプライヤーが負担する料金が高くなる可能性が十分ある。さらに、無条件返品可能や粗利益がマイナスの場合を考えると、サプライヤーの負担がさらに高くなると考えられる。

また、実際に、小売企業はサプライヤーと契約する時の「進場費」はサプライヤーの商品の種類、品質、プラントとしての認知度、契約時の交渉能力などの影響で、上述した項目が大きく変動する場合が多い。そのため、「進場費」の全貌を把握するために、サプライヤーが実際にどのような料金を要求されているのかを明らかにする必要がある。

そこで、さらに食品メーカーC社の商品は異なる業態の小売店で実際にどのような料金を請求されたのかを見てみよう。

3-4 日系食品メーカーC社商品が販売において請求される料金

C社は1990年代に中国に進出した日系食品メーカーで、主に中国の華東、華南地域などで販売している。

表3-3はC社の小売ルートを、百貨店と大型スーパー、コンビニエンスストア、伝統チャネルの三種類に大別して示したものである。具体的には、百貨店と大手スーパーはカルフル（仏）、ウォルマート（米）、イオン（日）、大潤発（台湾）、コンビニエンスストアは每一家とその他のコンビニエンスストア、伝統チャネルは中学、高校の小売店、個人・家族経営の小規模なショップ、地域限定で展開された中小型スーパーに分類され、それぞれの入店料、マージン、店舗数などをまとめたものである。

表3-3を見てわかるように、百貨店と大型スーパーでは、C社商品は単品ごとに1SKUで一店当たり1000元請求されている。企業による相違は見られない。コンビニエンスストアも同じく、200元から300元程度の入店料を請求される、まれに500元を請求されるケースもある。中学・高校の小売店と個人・家族経営の小規模なショップのような伝統チャネルでは基本的に入店料は請求しないが、ある限定地域で数店舗だけ展開された中小型スーパーは伝統チャネルに属すが、コンビニエンスストアと同じレベルの入店料を請求する。

つまり、同じ業態の小売企業間には厳しい競争関係があり、価格競争で劣勢にならないため、ほぼ同じレベルの入店料を設定していると考えられる。その中、地域限定で展開された中小型スーパーは規模から見ると、コンビニエンスストアとほぼ同じで、入店料はコンビニエンスストアのレベルに近い。そして、百貨店と大型スーパーだけを見ると、C社の商品の平均販売単価は5元程度であるのに対し、1000元の入店料を請求されている。そのため、小規模な企業は百貨店と大型スーパーへ参入するのは非常に困難だと推測される。これはある程度、メーカーの選別ができるシステムとも認識されているが、その一方、新商品の開発、新規性のある中小企業の参入と、百貨店と大型スーパーの発展に不利な要因とも考えられる。

表 3-3 小売業態別でみる C 社商品販売の費用負担と代金回収期間

小売業態	小売企業	入店料	マージン	店舗数	代金回収期間
百貨店と大型スーパー	カルフル	1,000 円	12-15%		60 日
	ウォルマート	1,000 円	12%		60 日
	イオン	1,000 円	12-15%	30 店	60 日
	大潤発	1,000 円	18%	60 店	90 日
コンビニエンスストア	毎一家	200~300 円		6400 店	
	その他	200~500 円			
伝統チャネル	中学・高校の小売店	なし			現金払い
	個人・家族経営の小規模なショップ	なし			
	地域限定で展開された中小型スーパー	200~300 円			

出所) ヒアリング調査から筆者作成。

注: 1) 入店料は単品ごとに 1 SKU で一店当たりの料金。

2) マージンは売上に対する割合である。

また、マージンについても小売り各社で異なっている。たとえば、大潤発に注目してみよう。大潤発の入店料は他社と同じ 1000 円を要求しているが、マージンについては、カルフルとイオンが 12~15%、ウォルマートが 12% に対し、大潤発は一番高く、18% となっている。こうした高いマージンの他に、大潤発は販売促進について、C 社に以下の三つの要求をしている。

一つ目は、毎年 2 回、ブランドとして自主的に販売促進をする。C 社の場合は販売促進として、各店舗で試食を年間合計約 5 万回行っている。一回のコストは人件費、運賃、試食に使う商品を含め、計約 300 円で、200 人分の試食を提供する。

二つ目は、自主的な販売促進以外に、大潤発は元旦、春節、労働節、国慶節、クリスマスなどの祝祭日に各店舗で販売促進を行う。C 社にそれへの参加を要求する。

三つ目は、大潤発は新店舗オープン時に、または店舗の一周年、二周年等の周年記念日に各店舗でそれぞれ販売促進を行う。C社にそれへの参加を要求する。

ここまでみてきた具体的な項目は契約で明文化されておらず、具体的な内容は参入後の商談で決めることになっている。

また、ここまで見てきた以外に、協賛金、商品の割引などの要求が挙げられる。さらに、その他として返品費がかかるが、大潤発の場合は18%のマージンの上に、0.5%を追加すると、無返品に変更することができる。つまり、事実上のマージンは18.5%である。

3-5 食品メーカーH社の状況

H社は日本の大手食品メーカーである。1997年に上海で実験的にレストラン1号店をオープンした。そして2004年から本格的に中国進出を始め、2016年に増資を実施し、資本金が9050万米ドルである。傘下には5社がある。

5社のうちの2社が生産工場で、残りは委託加工、輸入品、外食チェーンが格1社である。日本からは22名の従業員を派遣している。

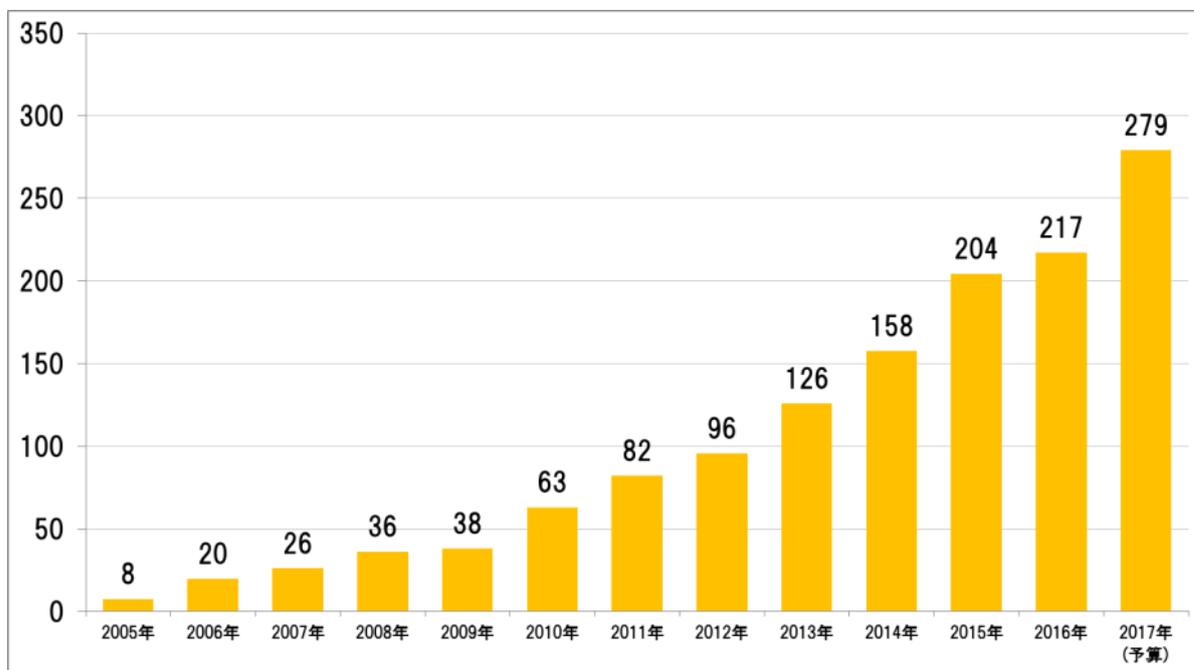
H社の主要な商品は業務用と家庭用の2種類がある。現在では大型スーパー、モールから小規模チェーン、単独店などまで、約15,000店程度が取扱っている。

しかし、H社は進出初期から高額の進場費の問題に直面した。

H社商品（販売価格は9～12元程度、業務用は50元前後）の年間売上は、2005年に600万元、2006年に1400万元、2007年に1800万元であったが、それに対し、毎年約2000万元の費用が発生していた。そのため、H社は図3-1に示したように、販売額は比較的順調に増加していたものの、2011年までに赤字が続く事態となった。そして新規ブランドの発売が一巡した2012年に初めて黒字に転換した。それ以降は黒字が継続している。

H社が長期にわたって赤字に陥った原因の一つは小売企業がH社に請求する進場費だと考えられる。具体的に見ると、H社が小売企業に支払う入店料総額を整理してみよう（表3-3参照）。

図 3 - 1 H社の販売額の推移



出所) H社におけるヒアリング結果から作成。

H社の関係資料によると、H社の商品は以下のような進場費を要求されている。

(1) 入店料

入店料はひとつの商品が新規導入時に発生する費用である。平均的に、

$$\text{「入店料総額」} = \text{「1500元」} \times \text{「新規導入アイテム数」} \times \text{「新規導入店舗数」}$$

平均費用はひとつのアイテムに対して、1店舗は1500元の費用が発生する。実際にH社の商品に対して、カルフルの入店料は3000元、ウォルマート、世紀聯華は1500元である。例えば、入店料は1500元、全国店舗数は2000店の場合、1アイテムに対し、小売企業に支払う料金は300万円、2アイテムだと600万円になる。

(2) 販促費用

販促費用は、特売販促やエンド代などが含まれている。平均的に、

「販促費用」＝「2000元」×「実施回数」×「実施店舗数」

実際に、毎回につき、1店舗のエンド代は300元～6000元ぐらいの費用が発生する。例えば北京のカルフールで行う場合、毎回の費用は「6000元×20店＝12万元」になる。

（3）各種の協賛金

各種の協賛金は周年祭、新店舗オープンの協賛金などが含まれている。表3-1を参考にすると、毎年40万元以上の費用が発生する。

（4）販売リベートと販売契約費用

新製品を市場に導入する際の導入コスト以外、その商品の販売を維持するために、販売リベートと販売契約費用など、さまざまな費用が発生する。また、これらの費用は一定の金額ではなく、商品の知名度、小売企業との交渉力、小売企業自身の集客力などによって、大きく変動する場合が多い。H社商品の場合はこの費用が1～36%の範囲で変動している。

以上の費用を具体的に計算して見ると、サプライヤーがスーパーマーケットで商品の販売を希望する場合、新製品を市場に導入する際に、さらに、商品販売を維持するために、膨大な資金が必要となる。つまり、ある程度商品の認知度を高め、一定の規模に達していなければ、利益が確保できない構造になっている。そのため、新規参入の外資企業、または資金力が不足している中小企業の商品が市場に参入することは非常に困難だと考えられる。

3-6 A社の状況

A社は、2000年代初頭からA社ブランド商品の販売を開始した外資食品メーカーである。当初、販売先は主にスーパーマーケット、コンビニエンスストア等の消費者向け販売と日本料理店等の外食産業向け業務用販売であり、その販売金額比率は、消費者向け販売が約45%、外食産業向けが約55%であった（A社報告書参照）。

しかし、消費者向け販売を実施する際に、スーパーマーケットチェーンにおける進場費問題に直面した。具体的な項目を見ると、A社の商品を新規商品として導入する時に発生する「入店料」と「バーコード登録料」、祝祭日などに発生する「協賛金」負担があげられる。

さらに商品PRのために、サプライヤーが店舗によって販促員を配置することを義務付けられる場合があり、その販促員の雇用費用はA社が負担するため、負担金が増額される結果となっている。

既に述べたように、「進場費」は商品の認知度などにより、契約時に費用が大きく変動する場合がある。しかし、A社は2000年代中頃からA社商品販売を開始したため、他社との比較で遅れており、消費者の間の認知度は比較的低い水準であった。これに加えて、外資企業であるA社は商談する時の交渉力が低いため、A社の商品に対し、スーパーマーケット側が多額な経費負担を要求し、A社が販路を拡大するほど赤字になるという事態が発生した。

このためA社は、2010年に消費者向け販売から一時撤退し、本格的に外食産業向け業務用販売を拡大する戦略を開始した。

3-7 代金回収期間の長期化

こうした入店料等の他に、メーカーにとって大きな課題となっているのが、代金回収問題である。高橋（2011）によると、一般に小売企業とメーカーの代金支払方法は現金と掛売が併用されている。

現金取引の場合、決済は先払いあるいは即払いで行われ、先払いの場合には卸から小売店側に0.5%程度の割戻しが支払われる。個人・家族経営の小規模な小売店（伝統チャンネル）が一般的にこの方法を使用している。

掛売取引の場合は、小売企業によって異なるが、仕入れ時及び30日締め、60日締め、90日締めなどに大別される。この場合、サプライヤーは小売企業から代金を回収するため、30日～120日間かかる可能性がある。一般的に、小売店の規模が大きくなればなるほど代金回収の期間が長い傾向がみられる。

C社の場合は（表3-2参照）、百貨店と大型スーパーは掛売を利用し、出荷から回収まで、60日間かかるのが一般的で、台湾系の大潤発は90日間かかっており、メーカーの資金繰りに一定の影響を与えている。これにたいして、伝統チャンネルの小売店はほぼ現金取引を使用し、比較的回収期間が短い。

3-8 本章のまとめ

上述したように、中国小売業、とくに現代チャネルにおいては「進場費」という商習慣が存在している。しかし、この入店料等の費用は、一部の項目以外はほぼすべて明文化されておらず、しかも各業態、各小売企業によって内容が大きくことなり、メーカーと小売店との力関係次第で大きく変わる場合が多いところが特徴である。進場費の存在により、メーカーの選別ができるとも考えられるが、この状況は日系企業を含む外資系企業にとって、中国への参入をより困難なものにすると考えられる。

進場費の内訳を詳しく見ると、内装協賛金や損失費など、本来メーカーが負担するべきではない、不合理とみられる項目が数多く存在する。このような明文化されていない商習慣が存在し、それがメーカーの経営に影響を与えていることは、製造業の発展の妨げになる可能性が高いと考えられる。

また、このような商習慣は小売店自身の発展にも不利となる可能性が高い。当然のことながら、各食品メーカーは費用削減のため現代チャネルの店舗で販売する商品のアイテム数を抑えるからである。結果として、中国の大手スーパーの店舗では、アイテム数が厳しく限られた商品しか販売できなくなり、顧客のニーズに対応できない。また、現実には、多くの日系食品企業が現代チャネルのスーパーから撤退しており、これも顧客のニーズに対応できない結果を招いている。この点について詳しくは以下の第四章で確認しよう。

一部には、現在の大手ハイパーチェーンの不振は、この商習慣にあるとの見方も存在するのである。

第四章 日系食品メーカーの中国商習慣への対応策

4-1 H社の場合

第三章で述べたように、H社は中国進出以来8年目にしてはじめて黒字を計上した。H社におけるヒアリング結果によれば、H社は現在でも一定程度は現代チャネルのGMSでの販売は継続しているものの、大きく分けて以下の二つの要因が黒字化に大きく影響しているという。

(1) 本社からの増資による生産体制の強化によって、伝統チャネルにまで販売を可能にしたこと。

(2) 進場費が不要ない業務用市場の開発（団体食堂、外食チェーン、コンビニエンス弁当などの）他チャネルへの販売強化。

4-2 C社の対応

(1) 現地での認知度の向上と交渉力

前述したように、C社は1990年代に中国に進出した日系食品メーカーである。C社の特徴としては、中国の消費者の健康志向に対応した減塩、トランス脂肪酸不使用などの改良を実施し、「安全・安心」のブランドイメージを構築することによって、その付加価値が徐々に消費者に認められてきた点あげられる。そのため、商品価格は他社商品より0.5元～1元高く設定できている。

こうしたC社の努力によって、中国華南地域では消費者の認知度が高まり、小売業界からみればC社の商品が売れ筋商品となった業態もある。その結果として、C社は百貨店と大型スーパーと交渉をする際に、他社より、比較的優位となり、ここまで述べてきた入店料などの料金の一部を減額されることが可能となったとのことであった。

(2) 伝統チャネルへの販路拡大

前述したように、C社の販売チャネルは現代チャネルと伝統チャネルに大別できる。現代チャネルの代表である大型スーパーは、前述したように、進場費などが存在し、膨大なコストがかかる。それと比べ、伝統チャネルは販売チャネルとしては、まだ規模も規範化

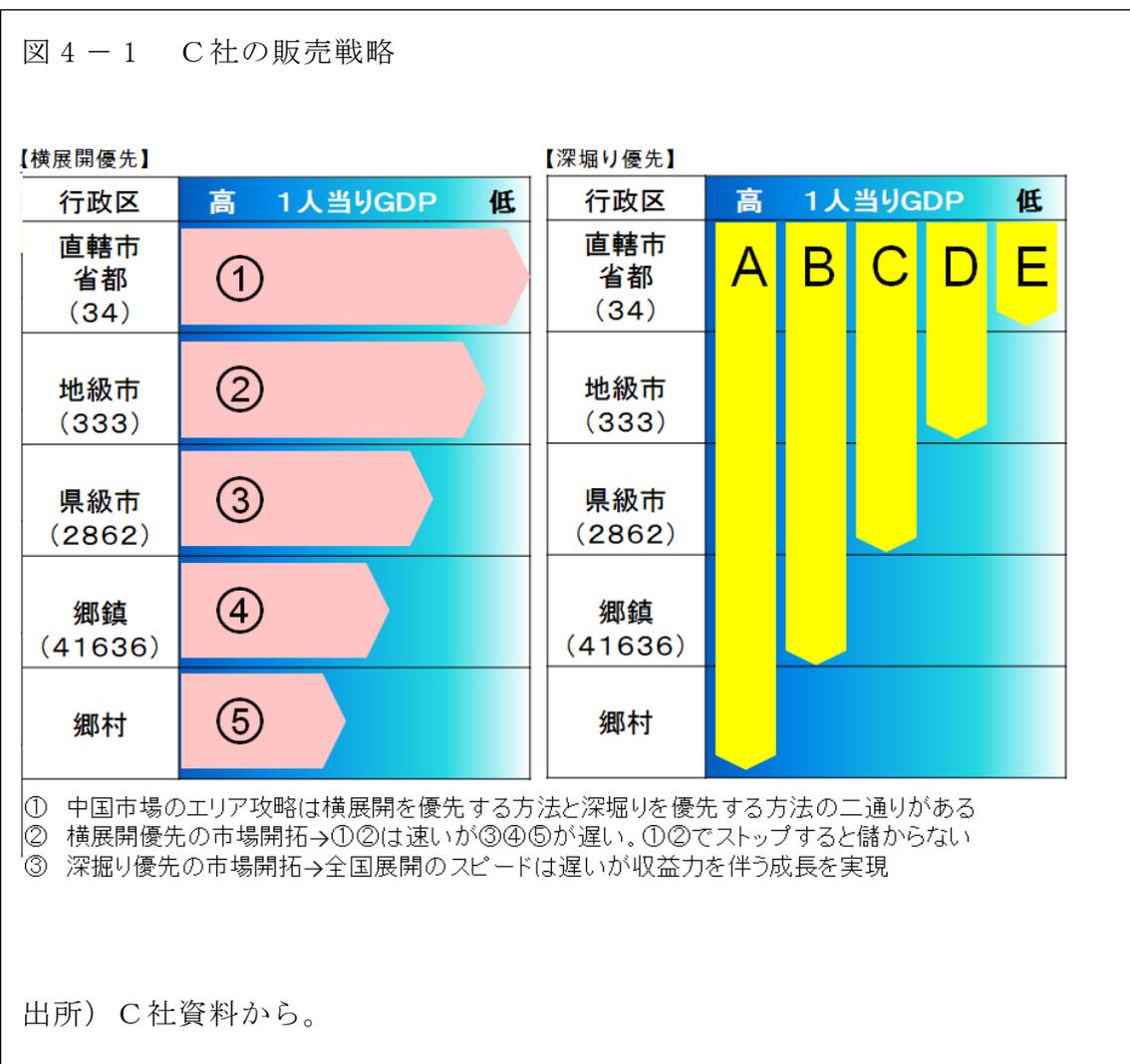
も十分進んでいないが、進場費などの現代チャネル内で形成された商習慣はまだそれほど多くない。

そこで、C社ではパパママストアとよばれる都市部・農村部に広範に立地する小規模家族経営のスーパー、雑貨店などを主要な販売対象に転換することとした。

このように食品メーカーにとっては伝統チャネルのような販売チャネルをいかに開拓していくかが大きな課題となると考えられる。

また、C社におけるヒアリング結果からは、図4-1に示したように、深掘り優先の市場開拓戦略が説明された。これは、大都市のGMSを中心に販売を展開する戦略（図4-1左側の横展開①型）から、農村部の小規模店までを対象とする戦略（図4-1右側A）への転換をC社が進めているということであった。

図4-1 C社の販売戦略



4-3 A社の経営戦略の変化

第3章で述べたように、A社は2010年に消費者向け販売から一時撤退し、本格的に外食産業向け業務用販売を拡大する戦略を開始した。その後、消費者認知を一定程度高め、2013年に消費者向け販売を再開した。売上を見ると、外食向けと消費者向けの割合はそれぞれ約65%と35%である。

A社は進場費などの中国の商習慣を避けるため、日系スーパー・コンビニチェーンを中心に販売を推進している。この日系スーパー・コンビニチェーンの販売比率は販売金額の約7割を占める。さらに外資系・中国系スーパー・コンビニチェーンは約2割、残りの約1割がインターネット販売である。

A社に関する資料によると、外資系・中国系スーパー・コンビニチェーンより、日系スーパー・コンビニチェーンの方が入店料や協賛金などの進場費が少ない。また、すでに第一章で述べたように、日系スーパーチェーンは中国の中間層消費者をターゲットとしている経営戦略を取っている。そのため、日系スーパーチェーンで試食を行った場合に、より高い宣伝効果が得られる。

さらに、元々A社は日系食品メーカーであり、当然ながら、日系スーパーチェーンの間では、認知度が比較的高い。つまり、契約の商談を行う時に、交渉力がより高いと推測できる。

4-4 本章のまとめ

すでにみてきたように、進場費は小売店にとっては重要な収入源であり、現代チャネルGMS等の経営安定において一定の意味を有していると思われる。しかし、GMSで商品を販売する食品メーカーの側面にとっては過重な負担であり、こうした事態への対応策として、一部の事例ではあるものの、H社・C社・A社のように、伝統チャネル、業務用販売、インターネット販売等の商習慣がない販売チャネルで販売するなどの戦略で、中国の独特な商習慣に効果的に対応する企業も出現し始めている。

こうしたことから、今後、中国の小売業の発展にとって、今回テーマとしている進場費などの中国に特徴的な商習慣は、利益を確保するための手段としての一定の有効性を有しているが、H社・C社・A社の事例でも明らかなように、食品企業等のメーカーの大手

小売業離れを促進し、結果として、大手小売業自体の発展を阻害する可能性もあると考えられる。

終 章

本論文においては、中国のスーパーマーケット産業の展開と課題について調査結果等をもとにとりまとめた。要点は以下の通りである。

まず、第一章では、1981年の広東省広州市において、中国初めてのスーパーである「廣州友誼商店」が誕生して以降、急速に発展してきた中国のスーパーマーケット産業の展開についてまとめられている。とくに、1996年以降、ウォルマート、カルフル、日系イオンなどの外資スーパーマーケットが陸続と中国進出を始めたことによって、中国のスーパーマーケット産業は大きく発展した。この時期に、上海市、北京市などの沿海地域には多くの外資系、中国系のスーパーマーケットがオープンし、活況を呈した。この時点まで中国には存在しなかったセルフ方式に新鮮さを感じた中国の消費者の心をつかみ、購買力が急増したのである。

しかし、その後2011年前後を境として、中国のスーパーマーケット産業の発展には課題が発生した。販売額の停滞、収益の悪化である。本文でも言及しているが、その要因として、世界的な景気悪化、中国経済の成長率の低下、Eコマース市場の発展などが考えられるが、なかでも本論文で注目しているのは、小売業、とくに現代チャネルにおける「進場費」の存在が無視できないものとなっていると考えられる。

上述したように、中国小売業、とくに現代チャネルにおいては「進場費」という商習慣が存在している。しかし、この入店料等の費用は、一部の項目以外はほぼすべて明文化されておらず、しかも各業態、各小売企業によって内容が大きくことなり、メーカーと小売店との力関係次第で大きく変わる場合が多いところが特徴である。進場費の存在により、メーカーの選別ができるとも考えられるが、この状況は日系企業を含む外資系企業にとって、中国への参入をより困難なものにすると考えられる。

進場費の内訳を詳しく見ると、内装協賛金や損失費など、本来メーカーが負担するべきではない、不合理とみられる項目が数多く存在する。このような明文化されていない商習慣が存在し、それがメーカーの経営に影響を与えていることは、製造業の発展の妨げになる可能性が高いと考えられる。

また、このような商習慣は小売店自身の発展にも不利となる可能性が高い。当然のことながら、各食品メーカーは費用削減のため現代チャネルの店舗で販売する商品のアイテム数を抑えるからである。結果として、中国の大手スーパーの店舗では、アイテム数が厳し

く限られた商品しか販売できなくなり、顧客のニーズに対応できない。また、現実には、多くの日系食品企業が現代チャネルのGMSスーパーから撤退しており、これも顧客のニーズに対応できない結果を招いている。この点について詳しくは第四章で述べたとおりである。

このような理由から、筆者は、現在の大手ハイパーチェーンの不振の原因の一端が、この商習慣にあるとの見方をしているのである。

今後、中国の小売市場はEコマースの台頭などますます複雑化していくものと考えられる。こうしたなかで、中国のスーパーマーケット産業はどのような発展をとげていくのか、非常に興味深い問題であり、今後とも継続して事例分析を続けていきたい。

また今回の論文では、調査時間の制約等もあり、C社、H社など限られた事例のみを調査対象とせざるを得なかった。今後の課題として、さらに調査対象を増加させ、この問題を複合的な視点から研究していきたい。

参考文献

日本語文献

- ・金子あき子・大島一二(2016)「日系ビールメーカーの中国国内販売戦略に関する事例分析」『農林業問題研究』52(3)、172-177。
- ・徐涛(2008)「中国における商習慣と経済制度：契約、決済、品質・納期保障を中心に」『福岡大学経済学論叢』52(3/4)、499-514。
- ・三和元(2013)「日資超市在中国の発展分析」東北亜学刊、2013年9月第5期。
- ・産業トピックス(2012)「中国総合スーパー業界の現状と今後の見通し」『香港駐在報告』H KIR、2012-25。
- ・曹昱亮(2009)「中国における小売企業の物流発展対策に関する一考察」『大阪産業大学経営論集』10(2)、143-157。
- ・高木裕之(2012)「構造転換を迫られる中国小売業」『知的資産創造』20(10)、32-43。
- ・高橋宏幸(2011)「中国流通業の現況と構造：チェーン小売業・卸売業を中心に(KIER Discussion Paper No.1103)」京都大学経済研究所
([Http://www.kier.kyoto-u.ac.jp/DPJ/DP1103.pdf](http://www.kier.kyoto-u.ac.jp/DPJ/DP1103.pdf)) [2017年6月17日参照]、22-23。
- ・寺嶋 正尚ほか(2003)「最新よくわかる中国流通業界」日本実業出版社、p42。
- ・野村総合研究所(2015)「中国流通業界の新常態：消費者起点のサービスイノベーションが始まる」第220回NRIメディアフォーラム。
- ・ブレンダ・スターンクィスト(2009)「変わる世界の小売業～ローカルからグローバルへ～」新評論。
- ・左雯・大島一二(2017)「中国小売業の入店料問題の現状と課題—食品小売業、食品メーカーにおける実態調査結果を中心に—」農林業問題研究 Journal of Rural Problems 53(3)、195-200。
- ・コトバンク、日本大百科全書(ニッポニカ) (2017年12月10日参照)
<https://kotobank.jp/word/%E6%96%B0%E5%B8%B8%E6%85%8B-1736577>
- ・矢作敏行編(2003)「中国・アジアの小売業革新」日本経済新聞社、25～51。
- ・川端基夫(2000)「小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—」新評論。
- ・川端基夫(2011)「アジア市場を拓く—小売国際化の100年と市場グローバル化—」新評論。

- ・ 川端基夫 (2017) 「消費大陸アジア—巨大市場を読みとく—」ちくま新書。
- ・ 寺嶋 正尚ほか (2003) 「最新よくわかる中国流通業界」日本実業出版社。
- ・ 朱洪双 (2014) 「中国大型百貨店における聯営制の形成と制度化の過程—改革開放後の流通政策の変遷と百貨店の経営活動を中心に—」『商経学叢』第60巻第2・3号、2014年3月。
- ・ 柳純 (2012) 「日系小売企業の海外展開と戦略」『佐賀大学経済論集』第45巻第1号。
- ・ デロイト (2017) 「世界の小売業ランキング 2017~新しい消費スタイルに対する理論と実践のアプローチ~」。
- ・ 神谷渉 (2011) 「中国最大手食品小売業聯華超市の研究」流通情報 2011 (490)
[Http://www.dei.or.jp/opinion/staff_pdf/kamiya03.pdf](http://www.dei.or.jp/opinion/staff_pdf/kamiya03.pdf)。

中国語文献

- ・ 商務部流通發展司、中国連鎖經營協會 (2013) 「中国零售業發展報告」。
- ・ 中国統計局編「中国統計年鑑」各年版。
- ・ 中国連鎖經營協會 (2016) 「中国零供商業關係研究2015年度報告」。
- ・ 中国連鎖經營協會 (2016) 「中国網絡零售市場發展研究報告」。
- ・ 中国連鎖經營協會 (2016) 「転覆与重塑—零售全渠道转型之路」。
- ・ 中国連鎖經營協會 (2016) 「2016年中国連鎖百強」。
- ・ 中国連鎖經營協會 (2013) 「2013年主要零售業上市公司業績情況」。
- ・ 中国連鎖經營協會 (China Chain Store & Franchise Association) ホームページ
[Http://www.cdfa.org.cn/portal/cn/index.jsp](http://www.cdfa.org.cn/portal/cn/index.jsp)
- ・ 李劍 (2004) 「家樂福超市收費的法律分析」『法学論壇』19(5)、59-65。
- ・ 葛夏、朱艷艷 (2016) 「大型連鎖超市盈利模式研究—以沃爾瑪超市為例—」『流通經濟』2016年3月
- ・ 劉莉瓊 (2007) 「淺議連鎖超市通道費—關於『零售商供應商公平交易管理弁法』的影響」
 黑龍江農業工程職業學院院報2007年6月第1期。
- ・ 劉高飛 (2016) 「转型時期中国零售業企業進場費的形成機理」『新經濟』2016年2月(下)。

· 胡学慶 (2008) 「“ 通道費” 的界定、合理性及利弊分析」 『上海經濟研究』 2008年第 8 期。

· 「如何合理解決零售商供應商貨款費用糾紛」 (2017年 6 月 29日) 商務部零售商供應商公平合作信息服務 [Http://lgpt.mofcom.gov.cn/website/articles.jsp?d=3221](http://lgpt.mofcom.gov.cn/website/articles.jsp?d=3221)

· 「零售業通道費的成因分析」 (2017年 1 月 5 日) 商務部零售商供應商公平合作信息服務 [Http://lgpt.mofcom.gov.cn/website/articles.jsp?d=3178](http://lgpt.mofcom.gov.cn/website/articles.jsp?d=3178)。

· CNNIC (2016年 7 月) 「中国互聯網絡發展狀況統計報告」、

[Http://www.cac.gov.cn/files/pdf/cnnic/CNNIC38.pdf](http://www.cac.gov.cn/files/pdf/cnnic/CNNIC38.pdf) 。

· 中金公司研究部 「証券研究報告」 2017年 3 月 30 日

[Http://img3.gelonghui.com/pdf201703/pdf20170331131756323.pdf](http://img3.gelonghui.com/pdf201703/pdf20170331131756323.pdf) 。

英語文獻

WFDSA 「[World Federation Statistical Database \(2013-2016\)](#) - T H e official source for all WFDSA statistical data 」, [H ttps://wfdsa.org/global-statistics/](https://wfdsa.org/global-statistics/) (2017年12月27日參照)。

付表

付表1 地域別小売規模（2013～2016年）

WFDSA Region	Data Year	Year over year % change	3-Year Compound Annual Growth Rate %	% of Global Sales	Total Retail Sales
Global	2013	7.30%	6.00%	100.00%	\$156,947,180,873
Global	2014	6.10%	6.10%	100.00%	\$166,488,965,346
Global	2015	7.60%	7.00%	100.00%	\$179,172,412,887
Global	2016	1.90%	5.20%	100.00%	\$182,556,259,944
Asia/Pacific	2013	11.50%	7.10%	43.90%	\$68,938,887,554
Asia/Pacific	2014	8.10%	7.40%	44.80%	\$74,529,484,253
Asia/Pacific	2015	11.10%	10.20%	46.20%	\$82,805,610,896
Asia/Pacific	2016	1.10%	6.70%	45.90%	\$83,749,782,681
Africa/Middle East	2013	1.10%	11.60%	0.70%	\$1,141,110,028
Africa/Middle East	2014	3.40%	4.90%	0.70%	\$1,180,411,282
Africa/Middle East	2015	5.30%	3.20%	0.70%	\$1,242,617,500
Africa/Middle East	2016	9.50%	6.00%	0.70%	\$1,360,084,695
North America	2013	3.10%	4.30%	21.90%	\$34,322,631,579
North America	2014	5.30%	4.70%	21.70%	\$36,150,451,128
North America	2015	4.90%	4.40%	21.20%	\$37,932,030,075
North America	2016	-1.30%	3.00%	20.50%	\$37,456,541,353
South & Central America	2013	8.10%	8.40%	13.30%	\$20,879,445,085
South & Central America	2014	3.90%	7.30%	13.00%	\$21,702,483,362
South & Central America	2015	2.80%	4.90%	12.40%	\$22,303,865,379
South & Central America	2016	5.10%	3.90%	12.80%	\$23,441,462,341
Western Europe	2013	3.50%	3.70%	16.80%	\$26,291,607,844
Western Europe	2014	4.30%	4.10%	16.50%	\$27,426,109,379
Western Europe	2015	6.80%	4.80%	16.30%	\$29,278,606,424
Western Europe	2016	4.10%	5.00%	16.70%	\$30,476,170,404
Central & Eastern Europe	2013	2.10%	4.60%	3.40%	\$5,373,498,783
Central & Eastern Europe	2014	2.40%	3.10%	3.30%	\$5,500,025,942
Central & Eastern Europe	2015	2.00%	2.20%	3.10%	\$5,609,682,613
Central & Eastern Europe	2016	8.20%	4.20%	3.30%	\$6,072,218,470

出所) WFDSAが公布したデータより作成。