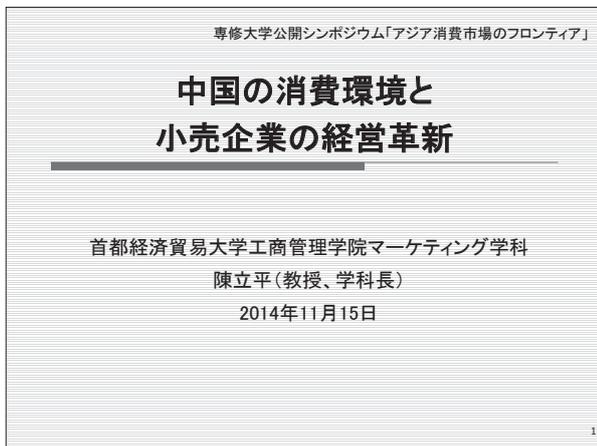


講演 1

中国の消費環境と小売企業の経営革新

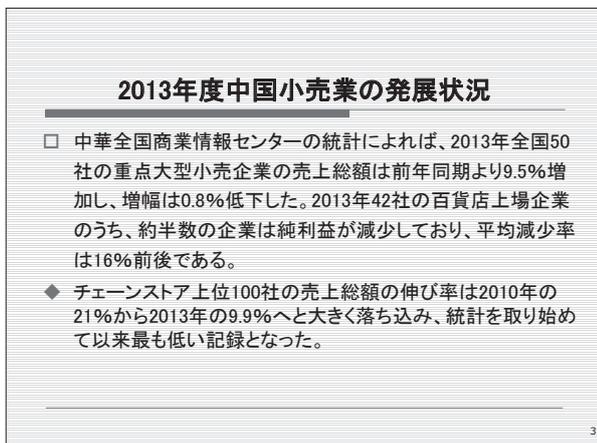
首都経済貿易大学主任教授 陳 立平

まず初めに、2013年の中国の小売企業の発展状況についてお話しする。中国の商務部では上位50社の重点大型小売企業について統計を取っており、この統計は中国の小売企業の発展状態を見る上で重要な指標となっている。全国大型小売企業50社の業績を見ると、売上総額が前年比9.5%増加しているが、増加率は0.8ポイント低下している。利益額で見ると、特に百貨店の純利益が大きく減少している。そしてスーパーマーケットについても純利益が大きく減少し、約半数の企業が低下傾向をみせている。



例えば現在中国最大の小売企業である華潤万家（カジュンバンカ）の場合、純利益は63.7%減少している。また、イオンの中国市場での純利益も82%減少している。これは2013年の状況だが、2014年に入っても小売企業全体が依然として低迷している。

中国商務部の統計によれば、2014年第1四半期（1月～3月）は7%減、そして1～6月期では5%減少している。小売企業の純利益も2013年に続き、2014年も大きく減少している。



業態	順位	企業名	売上高 (億元)	増加率	純利益 (億元)	増減率	店舗数
百貨店	1	大商股份	175.68	9.67%	5.97	-5.37%	
		其中:百貨业务	107.91	10.05%			
		其中:超市业务	34.35	8.82%			
	2	華潤万家	155.98	5.78%	4.79	15.43%	291
		王府井	109.32	10.61%	3.7	-3.60%	
	4	百盛集团	89.79	4.90%	3.25	-38.00%	
	5	金鹰商贸	85.2	7.10%	6.3	1.94%	
	6	银泰商业	77.89	18.20%	7.33	33.80%	32
	7	天虹商场	72.67	11.06%	2.88	4.93%	95
	8	银座股份	72.67	12.14%	1.7	1.28%	
		其中:零售业务	68.44	14.36%			77
	9	大润发百货	58.6	41.04%			65
	10	首商股份	52.12	0.32%	2.32	-2%	
	11	乐购国际	50.02	7.83%	3.88	-14.90%	39
		其中:成商集团	11.15	2.78%	0.83	7.62%	
		华联国际	38.08	16.10%	4.45	14.00%	
	12	中百集团	44.65	13.54%			
		其中:超市业务	12.30	8.60%			
	13	合群百货	34.07	11.63%	2.43	0.27%	23
		利通股份	52.35	8.00%	8.66	20.60%	
	其中:上海久光	9.5	22.80%				
14	其中:天津久光	3.98	8.10%				
	其中:北人集团	51.5	14.90%			35	
15	欧亚集团	44.25	20.87%	0.84	18.68%		
16	大东方	43.15	-1.96%	0.84	-6.09%		
	其中:百货业务	40.59	13.43%	1.11	10.06%	24	
17	南京中商	40	38.05%	2.79	32.12/-7.2%		
	文峰股份	37.68	15.10%	2.07	-6.60%		
19	其中:百货业务	22.8	17.27%				
	其中:超市业务	5	10.38%				
	新华百货	33.81	14.25%	1.45	-6.10%		
20	其中:百货业务	13.19	1.42%				
	其中:超市业务	12.38	12.73%				

中国の大型小売企業 50 社の平均利益率を見ると、1%しかない。純利益が低下するとともに、大型小売企業の店舗閉鎖も多くみられている。昨年閉鎖された店舗は主に百貨店業界だ。そして、今年に入ってからウォルマート、カルフルー、イトーヨーカ堂などの外資系企業にも店舗閉鎖の動きが見られた。イトーヨーカ堂を例にとると、現在北京にある 2 店舗のみ残し、それ以外の店舗は年末までにすべて閉鎖する予定となっている。

中国のスーパーマーケットの発展状況（2013年）

業態	順位	企業名	売上高 (億元)	増加率	純利益 (億元)	増減率	店舗数
スーパー マーケット	1	高鑫零售	445.15	12.90%	15.76	14.80%	284
	2	华润万家	378.29	13.70%	5.03	-63.70%	4400
	3	联华超市	156.05	7.00%	3.2	-23.30%	4637
	4	永辉超市	144.13	23.06%	3.89	102.37%	261
	5	物美商业	95.57	11.50%	3.4	0.40%	541
	6	人人乐	65.34	-0.84%	1.01	117.56%	120
	7	华联综超	64.38				
	8	步步高	57.81	15.56%	2.44	21.25%	138
	9	京客隆	50.97	5.20%	0.48	-37.70%	270
	10	卜蜂莲花	54.08	1.20%	-0.47		61
	11	永旺	32.77	15.90%	-0.21	-82.21%	
	12	三江购物	24.44	-9.65%	0.92	-20.61%	148
	13	红旗连锁	21.82	13.17%	1.03	1.60%	1398

2014年1～6月中国小売業の全般状況

- ◆ 2014年に入り、リアル小売業は依然として低迷状況にある。中華全国商業情報センターの統計によれば、4月全国重点大型小売企業50社の売上高は前年同期より7%低下し、これは1～2月売上高がマイナス成長に転じた後、再びのマイナスとなり、下げ幅はさらに拡大している。
- ◆ これに伴い、小売業全体の利益率が大きく減少した。統計によれば、現在全国小売業の平均利益率は1%前後であり、構造転換を迫られている。

□ 統計によれば、2014年1～6月には大規模小売企業の閉鎖された店舗数が160店にのぼり、これまでで最も多い。また、7月だけで北京東四環百盛百貨店（パークソン）、王府井広店東滙店およびイトーヨーカ堂の北京北苑店などが閉鎖された。

リアル小売業が衰退する主な原因

- 2012年12月、中央政府は業務の改善や、勤勉節約の励行など「八項目規定」、また2013年4月に「六項目禁止令」を公布した。これにより、近年公費消費に依存した大型百貨店およびスーパーマーケットの経営が厳しくなっている。
- ネット通販の急拡大は、1級都市の百貨店と大型スーパーにおける衣料品、家電、インテリア、日用品の販売に影響を及ぼし、その影響がさらに2級、3級都市にも広がっている。

中国の小売業は過去 20 年で急速に成長してきた。しかし、いまは 1 つの転換点を迎えている。特にこの 2 年間で小売業が大きく衰退している。そこには主に 2 つの理由が挙げられる。まず 1 つは中国の政治的要因だ。2012 年以降、いくつかの政策が出された。これらの政策が小売企業の経営に大きく影響を与えている。2012 年に中国政府が出した「八項目規定」、2013 年に出した「六項目禁止令」によって中国の百貨店と大型小売企業の売上が 95% 減少した。私は北京の百貨店を研究しているが、北京の百貨店は 1～6 月期の売上も大きく減少している。上場している北京の百貨店 4 社は純利益が 30% 減少した。大型スーパーマーケットの経営にも大きな影響が出ている。大型スーパーの中では特に茅台酒（マオタイシュ）など高級酒やタバコの売上が大きく減少した。茅台酒を例にとると、2010 年には 1 本あたりの値段が 2,700 元だったが、先週は 900 元に大きく下がっている。つまり、以前の 3 分の 1 となっている。このような高級酒の値段が大幅に下がったことで大型小売店の利益も大きく減少している。

もう 1 つ、小売企業の経営に大きく影響を与えたのはネット通販の成長だ。昨年の中国のネット通販の小売総額は 1 兆 8,500 億元に達し、小売総額の 7.5% を占めている。中国では 11 月 11 日にネット

通販企業による販促イベントがある。この日のネット通販大手アリババのC2Cサイトのタオバオと、B2CサイトのTmallを合わせると、売上高が581億元に達している。そのほかにネット通販大手のJD.comなど4社を合わせた売上高は800億元にのぼる。



□ 2013年以降、売上高、粗利益、来店客数が大幅に減少し、リアル小売業の経営コストは上昇傾向にある。このうち、小売企業の家賃、人件費、資金調達によるコストの増加が最も顕著で、特に2012年から不動産価格が再び急上昇し、一部物件を賃借している小売企業が大きな影響を受けている。

ネット通販が急速に発達した理由には、いくつか理由がある。1つは、若い人たちは安い商品を探しているからだ。特に人民元の切り上げで、中国国内の実店舗の商品の価格が大きく上昇している。昨日、日本の洋服の青山に行ったが、その価格は中国の4分の1の価格だった。これは中国の若者が百貨店や大型スーパーで買い物をしない、ネットで買い物をする大きな理由だといえる。もう1つは、利便性だ。80年代生まれ、90年代生まれの若者は、ネットでの買い物のほうが便利だと見ている。実はヨーロッパやアメリカにも行ってきたが、いずれも中国のようなネット通販の急速で爆発的な発達はなかった。つまり、中国ではリアルな小売が十分に発達していないことに理由があるのではないかと考えている。

では、ネット通販企業はこれからも発展を続けていくかどうかを考えてみると、いちばん大きなポイントはコストにあると思う。特に物流コストは全体の37%を占めており、人件費も急速に上昇している。また、ネット通販での価格面での優位性が低下しつつある。先週中国では連鎖経営協会というチェーンストア業界団体の年度大会があった。やはり中国の小売企業、特にリアルの小売企業は直仕入れ、あるいは自ら商品を調達することができればコストを大きく下げられるのではないかと考える。もし中国のリアルの小売企業がPB商品を開発したり、直仕入れをさらに拡大すれば、価格が大幅に引き下げられて、ネット通販に対抗することができるかと考えている。

中国小売企業の純利益が大きく低下した原因は、コストの上昇にもある。ご承知のように、中国では不動産バブルが起きていて、小売企業店舗の家賃がここ数年で何倍も上昇しており、小売企業の発展にとって大きな圧力となっている。人件費も大きく上昇している。すでに人口ボーナスの時代は過ぎている。2008年時点では、もしGDPが1%下がれば1千万人の失業者が出ると中国政府は考えていた。しかし、2010年比でGDPはすでに3%下がっているが、失業者があふれていないどころか、小売業や外食チェーンでは人手不足に陥っている。これを見ると、中国は人件費が安く、人口ボーナスの時代が終わり、今後も人件費コストがさらに大きく上昇することが予想される。

ご承知のように、中国は資金調達が非常に難しい。特に閩銀行が多く存在しているからだ。これを

見ると、コストが大きく上昇して、利益が大きく下がっている状況が分かる。これは小売業の外部環境の変化だといえる。

一方で、小売業の内部にはどのような変化があったのか。中国の百貨店は「連営制」と呼ばれる経営モデルをとっている。中国の百貨店は30年前に日本の「委託販売」の経営手法を取り入れ、そのあと大きく経営が変わった。北京の百貨店の場合、直営の比率は3%以下で、残りの97%は委託販売だ。百貨店の多くは国営で、国営百貨店は革新的なことをあまりやらず、経営の硬直化が多くみられている。こういった連営制によって、中国の百貨店の小売価格は非常に高い状況にある。例えば中国の百貨店ではYシャツ1枚が日本円で5万円～8万円もする。為替レートの変化もあり、日本円への換算が適切ではないかもしれないが、商品価格、特に百貨店の商品価格が異常に高くなる状況をもたらしたのは連営制だといえるだろう。

スーパーマーケットの収益は主にサプライヤーへの費用徴収に依存している。そのような費用徴収によって、商品価格にコストを転嫁することになった。実はサプライヤーがスーパーマーケットに商品を販売するとき、商品価格の40%に相当する費用を払っている。これも商品価格を大きく押し上げた1つの理由といえる。これは中国小売企業内部にある変化要因であろう。

現在中国小売業の収益モデルのジレンマ

現在、百貨店の「連営制」モデルにも、スーパーマーケットの「フロント・マージン + バック・マージン」モデルにも、共通する弱みは上限付きの粗利益である。

収益源がサプライヤーの費用や売上手数料に依存するといったビジネスモデルは、リスクであり、持続不可能であることは言うまでもない。

近年リアル小売業の経営コストが大きく上昇している。こうした中で、小売企業の「食利型(金利生活者型)収益モデル」は純利益を大きく減少させ、経営不振に陥らせた根本的な要因となっている。

11

消費環境の変化に伴う小売業の挑戦

12

以上が中国小売企業全体の状況で、次は中国の消費環境の変化についてお話ししたい。

近年、中国の小売業界の経営がうまくいっていない大きな原因の1つには、中国社会の変化をあまり把握できなかったことがあるのではないかと思う。こちらの統計は中国老齡工作委员会のデータである。いま出生率を1.7%で計算すると、15年後に60歳以上の人口が占める割合は約25%となる。出生率を1.8%で計算しても24%になる。中国はすでに高齡化社会に突入しており、一方で少子化も進んでいる。

急激に進む高齢化

表2 2001～2050年60歳および65歳以上の高齢者の人口数と比率への予測

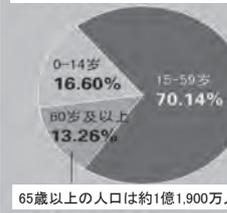
時間	60歳及以上人口				65歳及以上人口			
	按 TFR=1.7 计算		按 TFR=1.8 计算		按 TFR=1.7 计算		按 TFR=1.8 计算	
	(亿人)	(%)	(亿人)	(%)	(亿人)	(%)	(亿人)	(%)
2001年	1.33	10.34	1.33	10.33	0.91	7.09	0.91	7.09
2005年	1.45	10.98	1.45	10.94	1.01	7.64	1.01	7.61
2010年	1.71	12.57	1.71	12.48	1.13	8.29	1.13	8.23
2015年	2.13	15.17	2.13	15.00	1.35	9.63	1.35	9.53
2020年	2.43	16.96	2.43	16.72	1.72	11.98	1.72	11.82
2025年	2.96	20.42	2.96	20.07	1.97	13.58	1.97	13.35
2030年	3.55	24.46	3.55	23.93	2.42	16.68	2.42	16.32
2035年	3.97	27.45	3.97	26.71	2.92	20.16	2.92	19.62
2040年	4.11	28.63	4.11	27.70	3.24	22.56	3.24	21.83
2045年	4.25	30.07	4.25	28.92	3.29	23.33	3.29	22.44
2050年	4.50	32.73	4.50	31.27	3.36	24.41	3.36	23.32

资料来源:《2001-2050年60岁及以上老年人口和老龄化程度预测》和《2001-2050年65岁及以上老年人口和老龄化程度预测》,中国老龄工作委员会网站(<http://www.cenca.org>), www.ixuola.com

13

少子化の加速

全国総人口は約13億7,000万人



65歳以上の人口は約1億1,900万人

国家統計局は2011年4月に第6回国勢調査のデータを発表した。

14

こちらは中国の少子化についてのデータである。

これを見ると、0歳～14歳の人口は16%しかいない。実は中国の人口は流動人口が多いため、第三者機関の統計によれば、0歳～14歳の年少人口は約15%とも言われている。また、世代でいえば出生率が半分以下に下がっている。例えば1992年の出生率は18.9%だったが、2012年には8%まで下がっている。中国政府は最近、子どもが2人目まで認められるという二児政策を実施したが、70万人しか増加しなかった。

もうひとつは、中国の家庭にも大きな変化がみられている。核家族化と、空巣化といって子どもが独立して老人しかいない家庭が急速に増えている。中国の統計によると、1世帯当たりの全国平均は3人。全国平均では3.02人だが、上海や天津では2.73人だ。

核家族化と空巣化

現在中国では核家族化と家庭の空巣化(子供が独立し、老人夫婦あるいは独居老人だけが住んでいる家庭)が進んでいる。全国平均における1世帯あたりの人数は、3.1人であるが、天津ではそれを下回る2.73人となっている。民政部の調査によれば、現在中国の空巣家庭は50%を超え、一部の大中都市では70%に達している。農村では「留守老人」は約4,000万人おり、農村高齢者人口全体の37%を占めている。

15

中国家庭は小型化している:世帯平均人数が3.02人に低下

総合新华社 人口政策、都市化、高齢化の進展を背景に、中国の家庭にどのような変化があったのか。国家衛生計生委員会は2014年5月14日に初めて『中国家庭発展報告』を公布し、これまで60年間の中国家庭の変化、特徴と趨勢について体系的に分析した。

農村留守老人や子供について、精神的にも物理的にも政策によるケアが必要である。他地域での医療保険の使用困難といった問題が解決されていない。近年多くの公共政策が実行段階でさまざまな問題にぶつかっており、その無視できない要因の一つは「家庭視点」の欠如である。現在、中国はまだ家庭自主保障段階にある。家庭は社会メンバーの保障や発展を支えるコアのシステムであり、発展政策を講じる段階では家庭の変化に対応しなければならない。「家庭視点」を考慮して公共政策を制定するには、家庭の発展の促進を国家発展戦略に取り入れ、家庭が持続的発展能力を全面的に高める必要がある。

家庭は小型化している:世帯平均人数が5.3人から3.02人に低下

1950年代以前、世帯平均人数は基本的に5.3人以上に維持された。1949年以降、経済発展や人口の変化に伴い、世帯平均規模が縮小し始めた。『中国家庭発展報告』によれば、1980年代以降、世帯平均規模の縮小傾向がより強まっている。1990年には3.96人、2010年には3.10人に減少している。国家統計局のデータによれば、2012年の世帯平均人数は3.02人である。中国はすでに平均世帯規模では最も小さい国となっている。

16

新世代消費者購買行動の変化

- より健康を重視し、小売企業の持続的な発展に対する関心が高い
- サービスや体験に対する消費需要が拡大
- 低価格志向
- 買物に使う時間を節約したい
- 使うメディアやコミュニケーションの手段が大きく変化している

17

以上が中国の家庭に起きた変化である。もう1つの変化は新世代の消費者の登場だ。中国人、特に新世代消費者の購買行動を見ると、中国の一人っ子政策を考慮する必要がある。また、中国の人口構造の変化、特に少子高齢化は、日本のように少しずつ進んでいるのではなく、突然に起きた現象といえる。したがって、中国では少子高齢化が小売業界全体、産業全体に与える影響が非常に大きい。しかし、いま問題なのは、少子高齢化に対する社会の注目度がまだまだ低いということだ。

2番目は、中国がまだ十分に豊かになっていない段階でこの少子高齢化現象が起きていることだ。昨日京王百貨店に行った。日本では百貨店で買い物をする高齢者をよく見かけたが、中国ではあまり見られない。

中国の高齢化の特徴として3番目に挙げられるのが、貧富の差が大きいということである。そして4番目の特徴は、社会保障が十分に整備されていないために、高齢者があまりお金を使わない傾向がある。

例えば十年後に私のように60年代に生まれた人たちは、社会に大きな変化を与えることになると考えられる。個人的には、中国の小売企業はあと5年は大きく成長すると考えている。しかし、5年後は日本のように景気が減退し、小売企業も冬の時代を迎えることになるのではないかと思う。中国の小売企業を分析する際、人口構造の変化と新世代消費者の購買行動を十分に理解できなければ、小売企業の行動も十分理解できないといえる。

そして新世代消費者が近年、急速に拡大している。新世代消費者層は私の世代の購買行動や考え方とは大きく異なっている。スマートフォン等のモバイル端末を使って買い物をするなど、彼らはアメリカや日本の若者と似た購買行動や価値観を持っている。この点について、いくつかの特徴が挙げられる。まず1つは80年代や90年代生まれ、特に90年代生まれの若者は健康に対する関心が非常に高いということだ。そして、企業の持続的発展に対する関心も高いといえる。例えばニセ物について、私の世代はある程度許すという考えを持っているが、90年代生まれの若者は絶対に許さないという考えを持っている。彼らはだいたい一人っ子なので、サービスや体験に対する需要も大きい。

そして、皆さんにお話ししたいのは、中国の消費者を見ると、特に若い女性の消費行動を見たほうがいだろう。中国5千年の歴史の中で、女性、特に若い女性がこれだけの社会的地位・教育を得ていることがほとんどなかった。これはやはり一人っ子政策の影響だ。私の世代で考えると、一人っ子なので女の子であっても、男の子であっても、どちらでもそれほど気にしない。大学でも70%ぐらいが女子学生だ。たぶん、日本に留学している学生も女子学生が多いと思う。このように若い女性たちがこれだけの教育を受け、成長すると、今後、消費にも大きな影響を与えていくだろう。女性のほうがますます強くなっていき、男性のほうが弱くなっていくと思うが、たぶん日本でも似たような現象が起きていると思う。

したがって、小売業、特に商品開発を見ると、女性に偏っていることがよくみられる。中国の場合、特に80年代、90年代生まれの若い女性は、買い物のときに体験を重視する傾向がある。このような若い女性は、ハイパーマーケットあるいは総合スーパーで買い物をすることはほとんどないだろう。なぜかといえば、広い売場を持つハイパーマーケットで買い物をすると、少なくとも20分以上時間がかかるからだ。こういった消費者層が消費者や市場の主流になるにつれ、ハイパーマーケットの経営に大きな影響が出てくる。ハイパーマーケットがまだ中国で十分に成長していないうちに、すでに衰退

傾向に陥っている。先週、連鎖経営協会の年度大会に参加した際、カルフルやウォルマート、イトーヨーカ堂の関係者たちに会った。彼らから聞いた話では、最近ハイパーマーケットで買い物をしている客はほとんどが中高年だということだ。

もう1つ、こういった若者の消費行動には特徴がある。その特徴とは、彼らはブランドへの関心度が低く、低価格の商品を求める傾向があるということだ。中央政府の八項目規定の影響もあり、中国ではラグジュアリーブランドの売上が大きく下がっている。

そして中国の小売企業が直面している問題はもう1つある。現在、毎年1億人が海外旅行に出ており、中国人が海外でよく使うクレジットカードの銀聯カードの消費額は年間1,500億ドルになっている。現地通貨もよく使っているのだから、合わせると毎年2,000億ドルが海外で使われている。海外旅行をしている消費者も70年代生まれ、80年代生まれが多い。中国政府は旅行者が海外に行くとブランド品を買っているのではないかと勘違いしているが、実は彼らが買っているのは生活必需品だ。例えば日本に来る観光客の多くは中国製のものを買って帰っている。これらの商品は海外で買ったほうが安い。また、彼らは海外で買って、中国国内ではものを買わなくなっている。こういった背景から、中国の小売企業の低価格化がどんどん進行している。

以上が中国消費者の購買行動の変化に対する私の考えだ。特に強調したいのは、90年代生まれの人たちが消費者の主流になっていることだ。なぜかといえば、彼らが今後小売業がさらに発展できるかどうかの決め手だからだ。今後5年～10年は中国の小売企業にとっては存続をかける時期である。消費者の新しいニーズにきちんと対応できるかどうか、人口構造や少子高齢化にきちんと対応できるかどうか小売企業にとっていちばん大きな課題となっている。これらの変化によって、中国小売企業もいろいろな経営革新を遂げている。

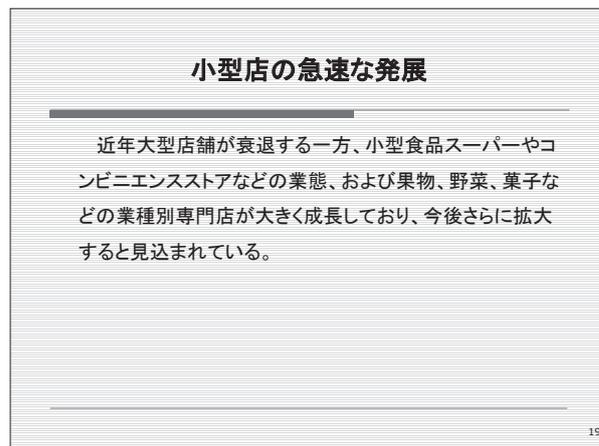
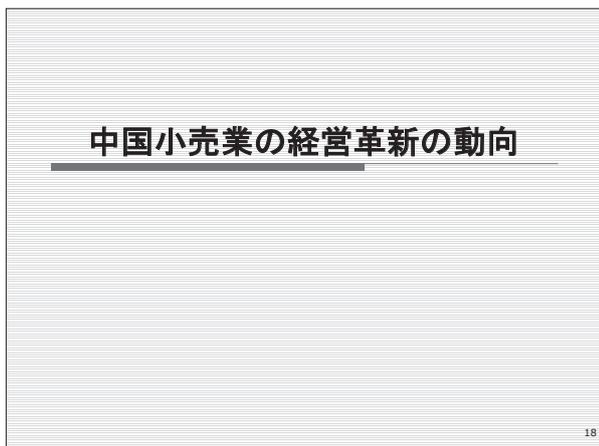
近年、中国のウォルマートとカルフルの経営が急速に悪化しており、高齢化によって小型の食品スーパーやコンビニエンスストアの小売業態が急速な成長をみせている。小売業の経営者に話を聞くと、中国の小売企業にとって参考になるのは日本の小売企業だそうだ。以前は主に欧米のスーパーマーケットから学んでいたが、最近では日本の小売企業について学ぶ傾向に変わってきている。実は私は今年だけで日本に4回も来ている。そのうちの3回は中国のスーパーマーケットの経営者たちと一緒にだった。彼らがいちばん注目しているのは、日本の小型食品スーパー、コンビニエンスストア、そしてドラッグストアである。これらの業態については、日本企業が競争力を持っている。一方、最近中国では果物、野菜、お菓子等の業種別の専門店も急成長している。

この中で私がいちばん関心を持っているのは、中国でいう「社区型」(コミュニティ・住宅地密着型)の商業の発展だ。これは高齢化ともっとも関係している。中国政府も、中国社会が豊かにならないうちに高齢化社会に入ったということを認識している。最近政府では家にいて老後生活を送る、あるいは社区(日本でいう団地に近いもの)で老後生活を送ることを提唱している。中国では、将来的に老人ホームに行って老後生活を送る人の割合は3%に過ぎないと言われている。なぜなら老人ホームは費用がかかるからだ。したがって、社区で老後生活を送れるという生活パターンがなければ、うまく高齢化社会に対応できないと言われている。

このような状況の中で、日本のような商店街でコミュニティをつくるか、新しい住宅地の中できち

んと高齢者が老後生活を送れるような体制を整備しなければならないだろう。また、それに対応できるような商業も発達しなければ難しいのではないかと思う。

最近、中国の衛生部の統計データを見て非常に不安になった。その統計によると、中国で亡くなった人の半分は栄養不良によるものだ。中国のスーパーマーケット、コンビニエンスストアが中国の急速な高齢化に十分に対応できなかったために、このような結果になったといえるだろう。やはり中国にとって、小型食品スーパーやコンビニエンスストアの発展は、商業の問題だけではなく、ひとつの社会問題ともいえる。



以上が高齢化社会、特に中高年の消費者の変化だが、一方で、特に若い人の体験重視型の購買行動にも注目すべきだと考えている。最近中国のリアル小売企業では売場設計や陳列に力を入れ、料理教室や育児教室等生活体験型のサービスを増やすことで集客効果を高めている。

また、少子高齢化や核家族化によって中食市場も急速に拡大している。特に食習慣では2つの変化が起きている。1つは若者の洋食化傾向だ。中国では90年代生まれの新生代消費者の増加と都市化の進展により、消費者の食習慣にも大きな変化が見られている。例えば私が学生に聞いたところ、10%の人しか餃子を作れないそうだ。このような伝統的な料理よりも、冷凍食品やファストフードの需要が急拡大している。

もう1つの特徴は、中国人は食べるのが好きで、1日3食すべてを外で済ませる傾向が多くみられている。80年代生まれの女性の半数は料理を作れないという状況だ。このような少子高齢化や食習慣の変化により、総菜等の調理済み食品、中食の分野には大きな成長チャンスがあると考えられる。日本に来てデパ地下のスーパーマーケットでいろいろな中食、お総菜を売っているのを見て、毎回羨ましいと思っている。中国のスーパーマーケットが今やらなければいけないことは商品開発で、特に総菜類の商品開発に力を入れていくべきだと思う。

- 2013年小売業全体が外部環境からの衝撃や圧力を受けた中で、コンビニエンスストアは依然として高い成長を維持している。売上規模は17%増を実現しており、百貨店やハイパーマーケット等の大型店業態の成長率を大きく上回っている。多くの大型小売グループはコンビニエンスストア業態に進出する計画を立てている。

20

顧客の体験重視

- リアル小売業は売場設計、陳列レイアウトを重視し、店内の買い物環境を改善すべきである。合肥の楽城超市は摩尔庄园(ムーアの莊園)をテーマとした売場設計により爆発的な人気を呼んでいる。
- 料理教室や育児教室などの生活体験型サービスを増やすべきである。

21

生鮮および加工食品を重視する経営へ

- スーパーマーケットは調理・加工食品、惣菜などの経営へと転換すべきである。
- 食品の研究開発に力を入れ、特に健康食品や高齢者向け食品の開発を重視し、若者の食習慣の変化に対して関心を払うべきである。
- 食品のパッケージング、調理方法の研究、栄養士の育成を重視すべきである。

22

直仕入やPB商品開発を拡大

- 直仕入の比率を高め、特に生鮮食品の直仕入の範囲を拡大する。
- 商品、特に食料品のグローバル調達を強化する。
- 大型百貨店やスーパーマーケットのPB商品の開発はすでに一定規模に達している。

23

また、サプライヤーからのさまざまな費用徴収によって、中国の小売企業では売場の同質化の現象も多くみられている。近年中国では、大手スーパーマーケットの永輝（福建省）という企業や、湖南省を中心に展開している步步高という企業では、PB商品の開発など直仕入れの割合を急速に拡大している。

そして人民元の切り上げにより、グローバル調達の動きも増えている。例えば食品はヨーロッパ、日本、韓国から輸入されている。スターバックスの例を挙げれば、10年前、北京の人たちはほとんどコーヒーを飲まなかったが、いまではスターバックスは北京市内だけで数百店舗あり、いつもお客さんで賑わっている。このような飲食業界のグローバル化により、中国の消費者は欧米等海外の若者と同じような商品やサービスを求めるようになってきている。

先ほど申し上げたが、中国の商品価格が非常に高いということで、小売企業が自らPB商品の開発に取り組んでいるが、まだその割合は小さい。時間をかけて、少しずつ経営ノウハウ等を蓄積していく必要があるだろう。

以上、中国の小売業の発展について話をさせていただいた。個人的には、今中国の小売企業は1つの転換期を迎えていると考えている。これから「勝ち組」と「負け組」に分かれていくであろう。すでに明らかになりつつあるが、経営革新を行い新しい変化に対応できる企業は発展することができるが、それに対応できなければ存在自体が消えてしまうかもしれない。

小売業における買収と再編の加速

- 2013年、華潤はテスコを買収
- 2013年、物美はロータスの中国北部にある店舗を買収
- 2014年、北京翠微百貨による買収・合併など
- 中国小売業の低成長時代の到来により、買収や合併がますます増えると予測できる。

24

中国の小売業界では、今後買収や合併がさらに進んでいくのではないかと思います。個人的には、中国の小売企業が過去30年間にわたって急速に成長してきたのは、人口規模が大きいからだと思うが、人口ボーナスの効果がなくなることにより、中国の小売企業は新しい成長段階に入っていくと考える。

質疑応答

(質問者A) 本当に大きな変化が起こっていることがよくわかりました。中国は大きな国なので、地域によってそこも違うと思うので、地域格差についてコメントをいただきたい。

(陳立平) 中国では地域格差が非常に大きい。中国政府は都市化を強く提唱している。しかし、都市化が進展するなかで起きている大きな問題は、若者が大都市に集中することだ。たぶん、日本でも類似した問題があると思う。この背景としてはインターネットの普及がある。インターネットの普及によって、遠隔地に住む人たち、特に若者は上海や北京などの大都市に行きたいと思うようになった。

私が3級、4級都市といわれる地方都市で調査を行ったところ、住んでいる人たちのほとんどが中高年だ。以前、ウォルマートやカルフルは、2級や3級都市はこれからどんどん成長していくので、進出する余地があるのではないかと考えていた。しかし、最近ではこのような都市は高齢化が進んでいるということがわかり、一部撤退する動きを見せている。中国の地方都市の場合、1つの基幹産業、特に大規模な雇用を生み出す産業がなければ、その地域が大きく発展することは難しいだろう。個人的には、中国の都市化はもしかすると高齢化を伴う都市化になっているのではないか、あるいは都市化と高齢化が一緒に進んでいるのではないかと考えている。

大都市には若者がどんどん集中し、小売業や商業が繁栄しているが、逆に地方都市は高齢化が進んで、中高年の消費者しか残っていないために商業が衰退している。このように2つの現象が同時に起こっている。私の大学は55%の学生が地方都市の出身者だ。しかし卒業後、ほとんどの学生は都市に残り、故郷に帰る人はほとんどいない。北京の生活環境は非常に悪いのにもかかわらず、地元に戻っても1年後にはまた北京に戻ってくる人も多い。

インターネットの普及や新しい消費者層の価値観の登場によって人口の逆流現象が起きているが、これは中国社会にとって不利なことではないかと考えている。私は毎日日本の新聞を読んでいるが、日本で同じようなことが起きているのではないかと思う。したがって、今後の中国と日本とは似たような市場の変化、消費の変化が見られるのではないかと思う。

(質問者B) 中国市場が大きな転換期を迎えていることは認識していたが、そのなかでも新しい世代の消費行動も起きていて、特にサービス産業や体験型の購買活動を考えたときに、日本のサービス産業の中国への展開の可能性、あるいはそのときに課題となるようなことがあるようであれば教えていただきたい。

(陳立平) 実は日本のサービス業は中国の新しい消費者層、特に90年代生まれ、あるいは2000年代生まれの若い人たちに大きな影響を与えている。彼らは日本の消費文化に大きく影響されている。日本の製品やすでに中国で展開している百貨店や総合スーパーなどの小売業のなかにもうまくいっていないところもあるが、例えばユニクロ、無印良品、あるいは最近のアニメなどのコンテンツ産業は90年代生まれ、2000年代生まれの若い人たちに大きな影響を与えている。この数年間、日中関係があまりいい状況にないが、日系企業のユニクロや無印良品、北京ではセブンイレブン、ほかの地域ではローソンやファミリーマートなどのコンビニエンスストアも近年中国市場で急成長している。

本日の話はアジア市場全体についてだが、アジアから見ると日本の文化はアジアの国々に浸透しているのではないかと思う。これは日本の産業のソフト面での競争力といえる。しかし、これだけ日本文化がアジア市場に、特に消費の面では大きな影響を与えているのに、日系企業がいろいろな国で展開したときにさまざまな課題を抱えており、経営面ではあまりうまくいっていないようだ。マーケティングの課題として、日系企業はアジア市場でどのように展開すべきかをもっと考える必要がある。1つの理由として考えられるのは、日本企業はシステムとして動いていることだ。日本から離れて海外に出ていくときに、1つの企業で動くことが難しく、システム全体として入っていかなければうまくいかないのではないかと思う。もう1つは現地化の問題だ。日本のサービス業はアジア市場でどのように展開すべきか、という問題を考えなければならないだろう。