

**MMRC**  
**DISCUSSION PAPER SERIES**

No. 289

日系小売企業の中国市場展開と  
マーチャンダイジング能力の形成  
—北京進出小売業の訪問調査より—

東京大学大学院経済学研究科  
准教授 天野倫文

東京大学大学院経済学研究科修士課程  
高 婷

2010年2月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

東京大学ものづくり経営研究センター  
ディスカッションペーパーシリーズ

日系小売企業の中国市場展開とマーチャンダイジング能力の形成  
～北京進出小売業の訪問調査より～

2010年2月

東京大学大学院経済学研究科  
准教授 天野倫文  
東京大学大学院経済学研究科修士課程  
高 婷

# 日系小売企業の中国市場展開とマーチャンダイジング能力の形成

～北京進出小売業の訪問調査より～

東京大学大学院経済学研究科

准教授 天野倫文

東京大学大学院経済学研究科修士課程

高 婷

## **Entry Strategy of Japanese Retailers in Northern China: From the Perspective of Local Merchandising and Capability Building**

**AMANO, Tomofumi**

**Faculty of Economics, the University of Tokyo**

**GAO, Ting**

**Graduate School of Economics, the University of Tokyo**

Based on the systematic field research conducted in Beijing, this paper analyzes the entry strategies of two major Japanese retailers, Ito-Yokado and Seven-Eleven, from the perspective of local merchandising. Located at the most downstream of value-chains, local activities of foreign retailers provide us key ideas and issues to design both customer interface and sourcing strategy in emerging markets, since they face local customers and suppliers directly. To analyze the detail operations of retail business, this paper uses the concepts of merchandizing, which usually contains three views of retail operations: (1) the arrangement of goods, shops and departments to raise customer satisfaction, (2) the decisions of buyers for better relationship with local suppliers, and (3) the management and capability building in local merchandizing organizations. Even though there are less detail case studies of retail industry in international business research in emerging countries, the implications are so important not only for them but also for manufacturing and other service sectors in these markets.

Key words: Japanese retailers, merchandising, Northern China, emerging market strategy, Ito-Yokado, Seven-Eleven.

日系小売企業の中国市場展開とマーチャンダイジング能力の形成  
～北京進出小売業の訪問調査より～

東京大学 天野 倫文  
東京大学大学院 高 婷

## 1. はじめに

本稿は、2009年夏に実施した北京での小売企業調査内容を整理・分析し、日系小売企業の中国市場展開とマーチャンダイジング能力の形成プロセスについて考察していく。企業の海外進出や国際化に関する研究は製造業を対象にしたものが多く、価値連鎖の最も下流にある小売業の注目度は、製造業のそれと比較すると小さかった。一方、小売業の国際化に関する研究も、1980年代から徐々に進みつつあり、企業レベルの進出要因や特定地域への進出戦略のパターンを見るものなどがあるが、製造業の研究で多く見られるように、製品開発や生産管理、人材管理などのオペレーションレベルの分析が少ないことも事実である。小売業の競争優位は日々のオペレーションの実態を抜きに語るができないが、本稿は国際化プロセスにおいて、それらのオペレーションの能力が現地で構築されるプロセスに焦点を当てたい。

一般的に、小売業は価値連鎖の最も下流にあるため、マーケットとじかに接する。マーケットに左右される部分が大きいため、小売業の海外進出においては現地化 (localization) が最も重要な課題である。たしかに国際小売業では、標準的なノウハウのベースを本国から持ちこんでいることも多い。それらのノウハウは現地のオペレーションの根幹をなすものの、現地のオペレーションを動かすディテールなルーチンの大半は、それらのノウハウを基礎にしなが、現地で開発されたものが多い。また現地でのオペレーションの中から新たな組織ルーチンが開発される側面も見逃せない。小売業は、日々マーケットと接しているため、こうした組織ルーチンの創造や改変がダイナミックに起きる。それらを取り込んで組織ルーチンを進化させていけるかどうか、その市場に進出した小売業の適応速度や競争優位構築の程度を決めると言ってよい。

小売業のオペレーションを具体的に分析していく枠組みとして、本稿では、マーチャンダイジング (MD: merchandising) という概念を用いる。小売業においては、マーケティングという概念と同様、MDにも幅広い解釈が存在する。早期の研究では、MDは仕入れ活動と狭く定義していたが、近年になると、商品を仕入れるだけでなく、商品と関連した在庫管理や売場設計なども含まれるようになった。たとえば、宮副 (2008) は、百貨店の観察をもとに、MDとは、需要に対してのカテゴリーの形成と編成とそれを実現する最適化活動 (売場での商品の編集、店舗での売場の編集、供給の最適化) としている。より具体的かつ包括的に、高 (2010) はMDを、目標顧客のニーズに応じて必要な商品・サービスを

提供し、商品・サービスを獲得するために取引先と関係を作り、そしてこれらに伴う内部組織づくり、という機能・活動とし、これを遂行する能力を「MD 能力」と呼んだ。

このように定義された MD やその能力は、小売業のオペレーションを捉える実態的枠組みであり、なおかつ小売業の競争優位性を議論する場合には欠かせない概念であると考えられる。既に多くの海外投資の文献が論じているように、企業の国際化の本質は、本国で相対的に優位性のある経営資源や組織能力を海外に移転させ、海外市場で競争優位を構築することである。海外市場での小売業の競争優位性構築のオペレーション上の実態を議論するときにも MD は適切な概念であると思われる。

そこで本稿では、小売業が国際化するプロセスの中で、現地市場において MD 能力がどう形成され、その政策がどう実践されるのかという点に注目したい。海外での MD 能力の構築プロセスには、本国からの標準的なノウハウの移転と現地側でのオペレーション能力の形成という 2 つの要素が存在している。しかしこれらの要素が具体的にどのようにオーガナイズされて MD 能力が形成されるのかという点については、じつは事例研究を進めなければわからない点が多い。本稿では、北京に進出している日系小売企業 2 社、華糖洋華堂商業有限公司とセブン・イレブン（北京）の進出事例からこの点を分析し、国際化プロセスの中で、MD 能力の移転と構築について論じる観点を提示したい。

## 2.MD の国際化に関する分析視点

### (1) MD の分析視点

MD との定義について、本稿は、高（2010）に従うとしよう。重複になるが、MD とは、目標顧客のニーズに応じて必要な商品・サービスを提供し、商品・サービスを獲得するために取引先と関係を作り、そしてこれらに伴う内部組織づくり、という機能・活動である。またこれを遂行する能力を MD 能力と呼ぶ。

この定義に従えば、MD は 3 つの構成要素から成る。すなわち、(a) 顧客ニーズに対応した商品や売場、店舗の編成活動、(b) 仕入先との関係づくりと仕入の最適化、(c) 内部組織の形成と管理である。

これをオペレーションのレベルにまで落とし込んだ項目を表 1 に掲載している。

表1 MDのオペレーション項目

顧客ニーズに対応した商品・売場・店舗の編成	ターゲットの設定	仕入先との関係づくりと仕入の最適化	仕入先の開拓と選定
	顧客情報の収集		仕入先の情報収集
	売場・商品構成		調達方法の選択
	商品の企画・管理		取引制度の形成
	価格形成		仕入先管理
	在庫管理		仕入先への情報伝達
			物流の最適化
	売場づくり	内部組織の形成と管理	取引関係維持
	販売促進活動		出店政策とエリア政策*
			MD部門と店舗の協働形態
		情報の文書化や管理	
		人材育成とチームの編成	

\*出店政策とエリア政策の位置付けについては脚注1を参照のこと。

各項目の具体的な意思決定や活動の内容は次のとおりである。MDの最終的な目標は、これらの諸活動を通じて仕入先との良好な関係を築き、ターゲットとする顧客の満足度を高め、顧客数の維持と増加を図り、各店舗の売上や粗利を増やすことである。

(a) 顧客ニーズに対応した商品や売場、店舗の編成

- ・ ターゲットの設定：企業の経営方針、マーケティング戦略にしたがって、店舗周辺の顧客ターゲットを明確化する意思決定。
- ・ 顧客情報の収集：売場情報や市場情報、業界情報など、顧客に関する諸情報を収集するルートや頻度の設定、それによって市場や顧客動向の変化をつかむ活動。
- ・ 売場・商品構成の決定：ターゲットとなる需要に応じて、各店舗の売場構成や各売場の商品構成を考案する意思決定。
- ・ 商品の企画・管理：商品構成の要求と決まった選別基準に従って商品を探索・選別するプロセス。死に筋商品を排除し、売れ筋商品を拡大するための商品管理活動。
- ・ 価格形成：需要動向・競合動向・仕入原価・利益状況などの要因を総合的に考慮したうえで商品の価格を設定し、各店舗の環境や販促イベントなどに応じて調整する意思決定。
- ・ 在庫管理：過去の販売データと売れ行きの動向を分析しながら、在庫を管理し、商品の発注を行う活動。
- ・ 売場づくり：店全体のコンセプト、商品構成による店舗設計や売場レイアウトなどの変更、プロモーションに合わせた売場づくりなどを考案し、調整・実行する活動。

- ・販売促進活動：季節変化、マーケットの変化、新商品発売などに対応し、販売促進活動（プロモーション）を計画・実行する活動。

## (b) 仕入先との関係づくりと仕入の最適化

- ・仕入先の開拓と選定：調達すべき商品について、品質・コストなどあらゆる面を検討し、仕入先を探索・選定する意思決定。
- ・仕入先の情報収集：仕入先に関する原材料・製造技術・新製品などの諸情報を収集するルートと頻度の設定とその実践。
- ・調達方法の選択：必要な商品について調達可能な方法を検討し、品質・コストを総合的に考慮したうえで、調達方法（購入・委託・開発生産の別など）を選択する意思決定と活動。
- ・取引制度の形成：仕入先と取引を行う条件や利益配分の原則などを含めた社内普遍的な規範・制度の形成。
- ・仕入先管理：自社利益を守るため、仕入先の品質や納期などをコントロールする規範とその実行。
- ・仕入先への情報伝達：小売業者として把握できる顧客情報、市場情報を仕入先に伝える頻度やルートの設定とその実践。
- ・物流の最適化：仕入先と店舗の間の物流の最適化を図る活動。
- ・取引関係維持：取引関係を維持するという前提とそのための様々な支援活動。

## (c) 内部組織の形成と管理

- ・出店政策とエリア政策<sup>1</sup>：ターゲットとなる需要に応じて出店地域を調査・分析し、店舗を配置していく意思決定。出店された店舗群に対応して、そのエリアの MD 政策を最適化・効率化させていく活動。
- ・MD 部門と店舗の協働形態：MD 部門と店舗との間の MD 政策に関する分業形態、指揮命令系統やコミュニケーションの設定、店舗への業務支援。
- ・情報の文書化や管理：経験情報を文書化し、社内でそれらの情報を再利用できるように蓄積する方法や場所、頻度の設定とその実践。
- ・人材の育成とチームの編成：店舗の管理・運営を行う管理者の育成とバイヤーを育成する方法、評価基準、昇進のルートなどの設定とその実践。

## (2) MD の国際化に関する分析視点

製造業の国際化プロセスと比較すると、小売業の国際化は、相当程度、現地側の環境条

---

<sup>1</sup>出店政策は MD と並行する「立地戦略」の中に位置づけられ、商品部というよりも開発部の仕事になるケースが多い。MD 政策は出店政策に従って行われ、MD 政策にも大きな影響を及ぼす政策である。ただし内部組織の形成と管理において出店政策やエリア政策は重要な影響を与えるのでここで分析項目に含めた。

件に制約を受け、それを前提として成立する。製造業の場合、現地調達が進むまでは多くの部品を本国から輸入することもできるし、現地市場で需要されない製品を海外に輸出することもできる。しかし小売業の場合、原則的に国際取引に依存してローカルビジネスを伸ばすことはできず、現地市場内の問題についてはローカルに解決していくことが求められる。

上述の、(a) 顧客ニーズに対応した商品や売場、店舗の編成、(b) 仕入先との関係づくりと仕入の最適化、(c) 内部組織の形成と管理といった MD の諸活動は、根幹となるノウハウこそ本国から移転されるものの、それらの実践は、進出先国の市場条件や仕入条件に大きく制約を受け、さらには現地法人の MD 能力に依るところが大きい。

一般的に、成功している小売業の事例を検討していくと、進出先地域の市場条件や仕入条件に、その企業の業態や MD 能力をうまく適合させているケースが多いように思う。進出先地域の環境条件はある程度所与になるため、この制約条件に適した業態を移転させる、あるいはその業態において競争優位を持つ企業が進出するというのが、進出先地域でのビジネスの成功確率を高める前提的な議論となる。しかしその反面、本国で開発した MD ノウハウがそのまま海外市場で通用することは少なく、現地の環境条件に合わせて MD 政策をある程度柔軟に適応・進化させる必要がある。その伸びしろの大きさ（ローカルな学習と適応の能力の高さ）も海外市場での小売業の成否に大きな影響を与える要因になる。

現地に進出した小売業の課題は、上述のローカルな環境条件を十分考慮に入れて、現地市場で差別化が可能な MD 能力をいかに確立し、発展させるかであり、そのために MD やそれを支える組織の現地化をどう進めるのかという点である。つまり、小売業の国際化プロセスの分析は、現地の環境条件を所与として、MD やそのベースにある能力の現地化プロセスについて吟味することにはほかならない。既述の MD のオペレーションの構成要素のどこを、どのタイミングで、どのように現地化していくのか。本稿ではそのことを、事例分析を通じて、具体的に明らかにしていく必要がある。

なお、現地での MD の展開を分析する場合には、その頭脳にあたる商品本部や商品部に相当する組織の機能に注目する必要がある。国際化プロセスの中でこれらの部署は大別して 2 つの役割を果たしている。第 1 は、本国等の先進地域から先進的な MD ノウハウを移入し、知識を持った人材の受け入れを行うことである。第 2 は、現地の店舗やサプライヤーと協力しながら、上述の MD の項目を実践に移し、経験的知識の蓄積と再活用を行い、新たな MD ノウハウを蓄積することである。これら 2 つの活動が融合することで、現地で最適な MD 政策が経験的に考案されていく。それを率先して行うのが現地の商品本部や商品部の役割と思われる。

一例として、1995 年に華南の珠江デルタに進出したある日系小売業のケースを見てみよう（高、2010）。同社の業態は GMS であるが、進出当時は独立した商品部を持たず、3 店舗までは店舗内の営業商品部だけで対応していた。営業商品部の中に販売機能と MD 機能を並置し、売場マネージャーが仕入業務を兼任し、自分で商品を仕入れて販売していた。商



品開発などはトップの日本人経営陣が担当していた。店舗では売場マネジャーがバイヤーの職能を一部担うことで、売場の情報を正確に把握し、それを迅速に仕入業務にも反映させていた。

しかし 3 店舗以上になると、売場マネジャーに仕入を兼任させるやり方には限界が出てきた。各店舗の情報を収集し、戦略面から全体の MD 政策や商品構成を考えなければならなくなった。そのため、この会社はその後独立した商品本部を設立し、商品本部と店舗の間で橋渡しをするスーパーバイザーを置いた。彼らが商品本部で企画された MD 政策を各店舗に伝え、店舗とともに政策を実行に移している。これに伴い、店舗は本来の販売機能の活動のウェイトを高めることとなった。

現在、商品本部の下には、衣料・食品・住居商品の各分野別の商品部、スーパーバイザー一部門、統括物流部の 3 つのカテゴリーの部門が並置されている。各商品部には分野別のバイヤーが配属されており、彼らは新商品の開拓、テナントの交渉、販売提案、販促計画などを立てている。現地法人では、商品本部だけではなく、営業企画部、取引管理課などの部署も顧客情報収集、販促計画、取引先管理などの MD 機能を分担している。

商品の探索・選別・改廃などは商品部の仕事だが、商品の発注量は売場が決める。バイヤーは売場からの提案を商品計画に反映させる。販促計画については、バイヤーが計画し、店舗が実施する。バイヤーも適宜店舗訪問はするが、スーパーバイザーがより頻繁に店舗訪問を行い、店舗との連携を緊密にとる。そして現場の情報を随時バイヤーに伝達するようにしている。同社の場合、店舗を担う管理者の人材育成を進め、現在、珠江デルタに展開する 8 店舗の店長のほとんどは中国人が担当するようになった。

この事例からも見てとれるように、小売業が国際化するプロセスで、現地の店舗数増加や店舗で実施される MD 政策の高度化とともに、MD を担う組織能力も進化を遂げる。そのプロセスに現地人材の育成や登用、MD 機能の現地化などが密接に関係している。MD は商品部のバイヤーやスーパーバイザー、店舗の各売場の管理者などが協力して進める総合的な活動である。現地化とともにこうした基幹的活動の多くを優秀な現地人管理者に権限委譲し、組織能力を拡充していかなければならない。それにより、現地の市場環境をふまえた様々な創意工夫も促されるだろう。中国のような新興で潜在力のある市場では、ある地域の市場を占有できるか否かは、本国側から移転される MD ノウハウを活用しながらも、現地市場の商圈において、消費者ニーズへの適合性と差別化可能性の高い MD 政策を、競合企業に先がけて開発し、現地法人傘下の他店舗に普及させることと、それらの政策を担う実務上の組織能力や現地人材の束を形成していくことであろう。本稿は、かかる視点に立ち、北京に進出した日系小売企業 2 社の MD 能力の形成プロセスを分析していきたい。

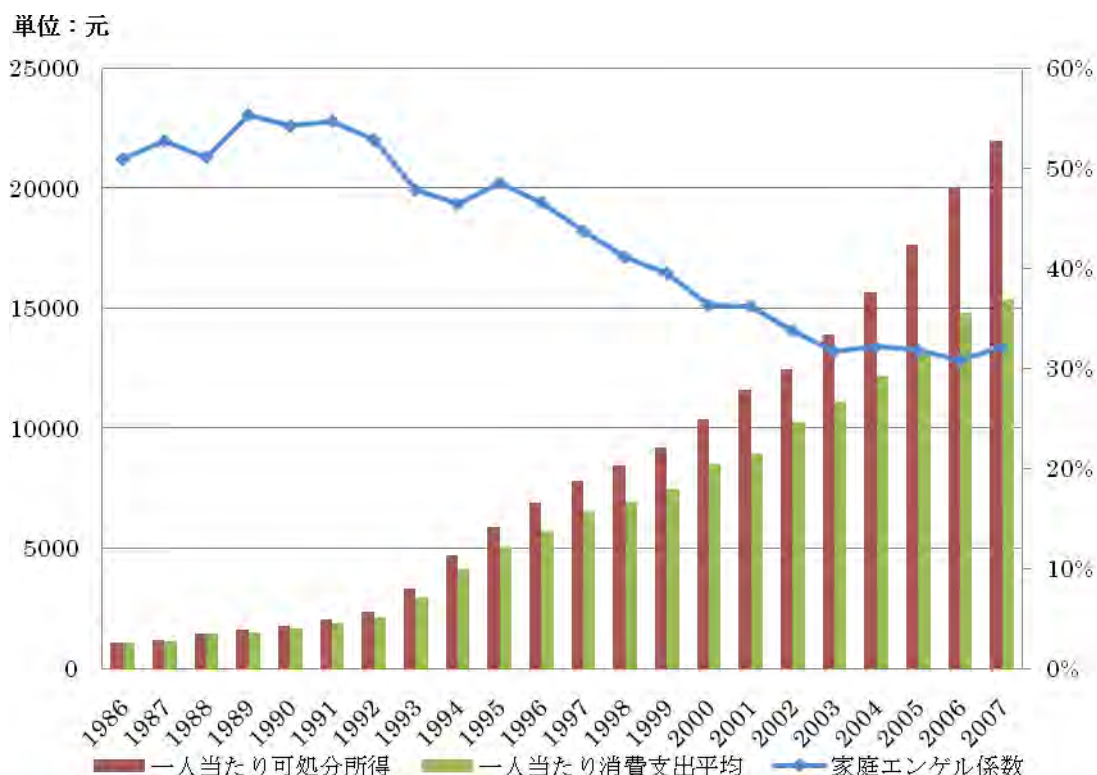
### 3. 中国北京の小売市場の概況

まずケーススタディに入る前に、訪問調査の対象地域である北京の小売市場の概況を紹介しておこう。

中国の首都である北京市は、土地面積約 16,000 平方キロ（東京都の約 8 倍）で、2007 年現在 1,633 万人（東京都の約 1.3 倍）の人口を有する。従来、中国の政治・文化の中心として重視されてきたが、近年は経済発展も好調で、2007 年の 1 人当たり GDP が 7,654 米ドルと、中国でも指折りの高所得都市となった。

北京市統計局のデータによると、北京市民の 1 人当たり可処分所得は 1986 年の 1,067.5 元から 2007 年の 21,989.0 元へと、20 数年で 20 倍に達した。さらに、1 人当たり消費支出は 1986 年の 1067.4 元から 2007 年の 15,330.0 元にと 15 倍になった（図 1）。経済発展に伴う市民の購買力の上昇によって、それまで商業の発展は比較的遅れていた北京が、1 つ魅力的な消費市場になってきた。近年の不動産バブルや、高級車・高級ブランドの北京への出揃いなどがその象徴であろう。北京市民の購買力を物語る 1 つのエピソードがある。2009 年 4 月にアメリカ企業が北京で合同の不動産展覧会を開いた際、アメリカ各州の不動産会社が自州の不動産を中国消費者に販売したが、3 日間で 500 件あまりが仮成約したという（中国新華網報道、2009 年 4 月 13 日）。

図 1 北京市市民の所得・支出状況（1986～2007 年）

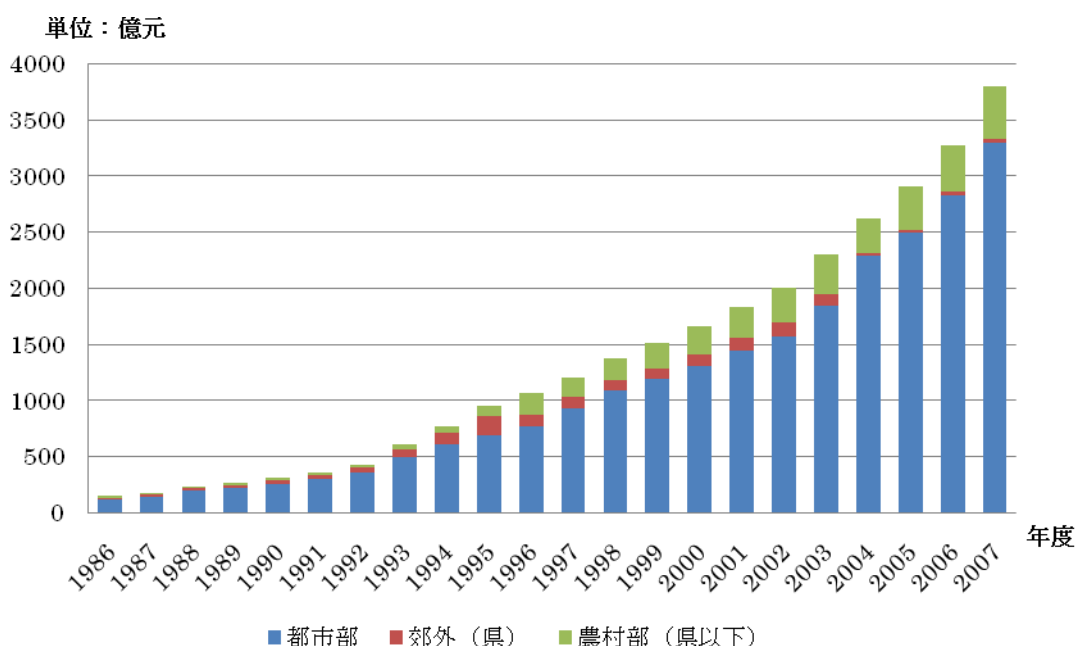


出所：北京市統計局データより作成

### 3.1 消費者データから見る市場特性

こうした所得と消費支出の増加を背景に、小売業が関わる消費財の市場規模も着実に拡大している。実際に北京市統計局のデータを見ると、消費財の売上の上昇も顕著なことがわかる（図2）。さらにこのデータから消費の格差も読み取れる。2007年、北京の全市の消費財売上総額は3,800億元（約5.5兆円）、そのうち都心部の売上は3,300億元（約4.8兆円）と、消費財の購買が中高所得層の住む都心部に集中していることがわかる。

図2 北京市消費財売上総額（1986～2007年）



出所：北京市統計局データより作成

北京市統計局の2007年度のデータで、都市部と農村部の世帯あたりの所得と支出を表2にまとめた。北京市では、都市部の1人当たり可処分所得は農村部の約2倍、消費支出は約2.3倍である。図2の消費財の売上の格差を裏付けるデータである。

さらに、都市部の中でも、高所得世帯と低所得世帯の格差が大きい。表2で見られるように、都市部の中で、所得の低い世帯ほど、就業人数が少なく、就業者の負担が大きい（あるいは逆に、就業できる者が少ないから収入が低くなるという説明もできる）。所得の高い世帯では、1人当たりの収入が高く、就業人数も多いため、消費力が高い。また、所得の高い世帯ほど、所得に占める消費支出の割合が低く、消費が伸びる余地が大きい。各世帯の人口に占める正確な比率はないが、世帯平均のデータを見たかぎり、高収入世帯の世帯可処分所得は低収入世帯の約3.3倍、消費支出は約2.1倍になっている。

表2 北京市都市部・農村部世帯の所得と支出(2007年度)

項目	農村部 平均	都市部					
		平均	低所得 世帯 20%	中低所得 世帯 20%	中等所得 世帯 20%	中高所得 世帯 20%	高所得 世帯 20%
調査世帯数(世帯)	3,000	3,000	600	600	600	600	600
平均世帯人口(人)	3.32	2.8	3.1	2.9	2.9	2.8	2.6
世帯当たり就業人口 (人)	—	1.6	1.5	1.6	1.7	1.7	1.6
就業者一人当たり扶 養人数(人)	—	1.4	1.8	1.4	1.3	1.2	1.2
一人当たり可処分所 得(元)	10,996	21,989	10,435	15,650	19,883	25,353	40,656
一人当たり消費支出 (元)	6,776	15,330	9,183	12,196	15,094	17,747	23,415

注：農村部の可処分所得と消費支出は現金収入と現金支出データで代替

就業者一人当たり扶養人数＝無収入人数／就業者人数＋1

出所：北京市統計局データより抜粋

つまり、マーケットの全体が伸びているからといって、すべてのセグメントで同じようにビジネスチャンスが生じたわけではない。世帯間の収入・消費格差はまだ大きく、消費を著しく牽引したのは主に中高収入層である。中国・北京のマーケットに進出する企業は、このような市場構造を念頭において、ターゲット層の選定を行っているように見える。

では、企業にとって最も魅力的な消費者セグメントはどこだろうか。たとえば、表3は都市部従業員の平均給与を比較したものだが、北京市では外資系企業に勤めている人の給与が国内企業のそれよりもはるかに高い、これらの層がいわゆる「ニューリッチ層」と呼ばれ、北京に進出した高級品ショップや百貨店などもこの層に注目して「輸入品」や「海外ブランド」などを展開している。しかし2007年から、国内企業、香港・マカオ・台湾企業の従業員給与も高くなり、上場する大手国有企業(主にエネルギーや金融、通信分野)や、香港・マカオ・台湾企業の平均給与が外資企業のそれを上回った。彼らも新たな「ニューリッチ層」に含まれるようになった。

表3 北京市都市部従業員平均給与（企業類型別）

単位：元

項目	2007年度	2006年度
平均	46,507	40,117
国内企業	43,674	37,404
外資系企業	59,054	58,330
香港・マカオ・台湾系企業	61,048	48,587

出所：北京市統計局データより作成

### 3.2 流通システムの構造特性

川下の消費者だけではなく、川上の流通構造も、小売企業にとっては重要な制約環境である。現地の流通構造によって、小売業の商品供給の幅、深さ、コストなどが影響を受ける。流通学のなかでは、流通システムの構造を分析する指標として、しばしば「W/R比率」<sup>2</sup>を用いて流通経路の長さを測定してきた。中国は国土が広く、消費財メーカーが各地に散在し、その上日本のような問屋システムが存在しない。幅広い商品を取扱い、効率よく一括配送できる卸売業者がいないため、流通経路が相対的に長くなると考えられる。北京の流通システムに関する統計を表4にまとめた。

表4 北京市卸売・小売企業の商品売上(2007年度)

単位：万元

項目	商品 総売上	うち卸売	うち小売	W/R比率 <sup>3</sup>
全種類合計	180,086,281	153,226,481	26,859,800	5.70
食品・飲料・煙草・酒	12,227,978	9,167,349	3,060,629	3.00
（うち食品類）	8,351,602	6,055,749	2,295,853	2.64
（うち飲料類）	666,468	359,642	306,826	1.17
（うち煙草・酒類）	3,209,908	2,751,958	457,950	6.01
服飾・繊維品	5,776,545	2,880,346	2,896,199	0.99
（うち服飾類）	3,507,246	1,431,866	2,075,380	0.69

<sup>2</sup> W/R比率とは、卸売年間販売額／小売年間販売額の数値であり、これで商品が何段階を経て店頭に並ぶのかわかる。W/R比率が大きければ大きいほど、流通経路が長いことを示している。

<sup>3</sup> 厳密に言えば、この表の数値は各商品の出荷から販売まで全ての流通段階を表したものではなく、北京市内だけの流通経路であるので、表の中のW/R比率は精確なものではない。ただし、各商品種類の間の相対的な差を比較する数値として利用できる。

(うち靴帽子類)	1,033,399	507,402	525,997	0.96
(うち針・紡織品類)	1,235,900	941,078	294,822	3.19
化粧品類	863,890	351,912	511,978	0.69
ジュエリー	1,021,068	355,935	665,133	0.54
日用品類	2,151,333	1,090,206	1,061,127	1.03
新聞・雑誌	997,482	581,619	415,863	1.40
家電・音響	5,394,454	3,487,709	1,906,745	1.83
医薬品	4,224,003	2,795,841	1,428,162	1.96
文房具・オフィス用品	7,180,225	5,720,241	1,459,984	3.92
家具	363,455	100,561	262,894	0.38
通信機器	12,225,497	11,308,905	916,592	12.34
自動車	16,471,735	9,978,347	6,493,388	1.54

注：商品項目一部を羅列しており、全種類ではない

出所：北京市統計局データより抜粋

この表から、食品の流通経路が比較的長く、衣料品や日用品の流通経路が短くなっていることがわかる。日用品については、中国の大手日用品メーカーの生産拠点が全て北京市から遠く離れた広東省や浙江省等にあり、北京市内での取引は地域代理店を通して販売するため、地域代理店から小売までの経路は短くなっている。ここでは地域代理店はある程度問屋の役割を果たしている。次に、食品については、卸売業者の商品保存や輸送技術が遅れているため、一部の大手飲料メーカーを除き、一般的に流通経路は日本よりかなり長い。食品の中でも生鮮食品の流通範囲はきわめて狭く、南の果物を北の地域で買えるようになったのはごく最近のことである。

さらに、日本と最も違うのが衣料品の流通である。表4では衣料品（服飾類）の小売額が卸売額よりも高いことがわかるが、それは単に生産拠点が北京市外にあるだけではなく、中国のアパレル業界特有の事情があるためである。中国のアパレル業界ではSPA方式<sup>4</sup>が主流で、多くのメーカーが自社ブランドを持ち、販売まで手掛け、消費者もブランドの知名度で商品を選んでいる<sup>5</sup>。また、多くのSPAメーカーが直営店（いわゆる「専売店」）を全国展開することによって知名度を上げ、ブランド商品と「専売店」が結びついているので、商品にブランド名がついても専売店でなければ偽物だと疑われることが多い。この専売店比率の高さがW/Rの比率の低さとなっている。

<sup>4</sup> Specialty store retailer of private label apparel の略称。アパレル企業が商品企画、生産、販売までコントロールする方式である。

<sup>5</sup> 中国で言うブランド志向は、日本で言うような高価な有名ブランドに対するこだわりではなく、独自のブランド名がついて自前の店舗や売り場を構えているポピュラーなブランドに対する選好を指している。代表として、GIORDANO、BALENO、G2000、ONLY、星期六などがある。いずれも香港あるいは中国国内のブランドで手頃な価格である。

以上のように、日用品、食品、衣料品で流通システムの構造が異なる。このような流通構造に直面する小売業者は、各分野において異なる仕入政策をとらなければならないし、卸売やメーカーとの取引関係も領域ごとに異なることが予想される。

### 3.3 小売業の競争状況

流通構造の複雑さはあるものの、中国が WTO 加盟後進めてきた小売分野の外資への開放政策によって、各国の大手小売・卸売企業がこぞって北京市に進出した。総合小売業で言うと、2009年6月現在、ウォルマートは北京に6店、カルフルは11店、イトーヨーカ堂が8店、ロータスが8店を構え、他にパクソン、イオン、オーシャン、E マートなども進出してきた。

北京市場に参入する小売企業は大まかに欧米系、中国系、華人系、日系に分けられる。それぞれ得意とする業態があるようである。欧米系のカルフル、ウォルマートなどはハイパーマーケット業態を中心に大型店舗で低価格大量販売戦略をとっている。中国系では、国有の百貨店から転身した高級百貨店以外は、主として欧米系を模倣して価格競争で勝負している企業が多く、業態は大型ハイパーマーケットから小型食品スーパーまで多様である。ブランド力、店舗運営、物流技術、サービスなどの能力が外資系企業よりも劣っているだけに、価格をなるべく下げて顧客を引き寄せようとしている。しかしその結果、価格競争が激しくなり、地元企業自身も苦しめられているという事実がある。

華人系とは香港、台湾、マレーシア、タイなどのいわゆる華人系資本が設立した現地法人を指し、マレーシアのパクソンや台湾の太平洋百貨など百貨店業態で参入する企業が多い。日系企業については、華糖洋華堂がGMS、セブンイレブンがコンビニエンス・ストア、イオンがショッピングモールによってそれぞれ北京市場に展開し、各々の強みを生かしたビジネスを展開している。

各社の横断的な比較は難しいが、外資企業と国内企業というカテゴリーである程度財務状況の違いがわかる。表4を見れば、平均的な営業利益率やROAの高さは、外資企業、香港・マカオ・台湾企業、国内企業の順番となっている。外資企業や香港・マカオ・台湾企業は国内企業に対して相対的に高収益なポジションにあることが窺える。このような経営パフォーマンスの差の背後にオペレーションの能力の差が存在するのではないかと、以下ではそのような問題意識を持ちながら、2社の日系小売企業の事例研究を進めていきたい。

表4：北京市限額以上卸売・小売企業財務状況(2007年)

企業類型	企業数	資産総額 (万元)	営業売上(万 元)	営業利潤(万 元)	利潤総額(万 元)	営業利 益率	ROA
国内企業	5,900	84,896,696	129,211,634	1,685,376.5	3,202,320.2	0.01	0.04
香港・マカ オ・台湾企 業	48	234,020	1,676,646.7	52,907.3	51,341	0.03	0.05
外資企業	140	541,5006	28,552,270	1,440,373.3	2,480,911	0.05	0.15

注：「限額以上」とは卸売なら年売上2,000万元以上、小売なら年売上500万元以上の企業を指す。

営業利益率＝営業利潤／営業売上 ROA＝利潤総額／資産総額

出所：北京市統計局データより作成

#### 4. 華糖洋華堂（華堂商場）の事例研究

華糖洋華堂商業有限公司は株式会社イトーヨーカ堂と伊藤忠商事・伊藤忠中国、中国華孚貿易発展集団会社が共同出資で設立した合弁企業である。2009年6月現在の出資比率は株式会社イトーヨーカ堂が75.75%でマジョリティーをとっている。北京では1998年4月に第1号店をオープンし、2010年2月現在北京に9店舗（店舗名：華堂商場）を有している。北京市は中心から環状に道路が敷設されているが、二環路外三環路内に2店、三環路外四環路内に3店、四環路外五環路内に2店、五環路外に1店と、環状道路に沿って店舗が展開されている。

GMSの商圈は一般に半径3キロとされているが、そこに住民が約30万人おり、平均月収が2,000～3,000元はあることなどが、出店の際に考慮されている。華糖洋華堂の店舗数と出店スピードは欧米系のカルフル、ウォルマートより遅れているとの指摘がしばしば見られるが、実態としては、個々の店舗においてきめ細かなMDを行い、店舗レベルでの差別化を徹底し、その商圈での顧客の支持を得て、高収益を上げる体質を築いた点はむしろ評価すべきである。イトーヨーカ堂の中では、こうしたMDを「十店十色」の政策と呼んでいる。

同年時点で、北京の社員は2,860名おり、日本人従業員は11名、社長と副社長、営業本部長や各商品部長、スーパーバイザーなどのMDの幹をなすところに日本人が配置されている。

##### 4.1 日本で培われた経営手法

華糖洋華堂の親会社にあたる株式会社イトーヨーカ堂は、日本でも経営の「質」を重視することで有名である。イトーヨーカ堂でいう「質」は、売上規模や店舗数ではなく、在



庫回転率や利益率である。これは創業からの経営理念であり、既存店の黒字転換の見込みがない限り、新しい店舗を出さないのが原則であるという。経営の質を上げるために、ドミナント戦略、単品管理、個店対応などを徹底してきた。

ドミナント戦略とは、出店地域の集中によって資源を最大限に活用する考え方である。イトーヨーカ堂は日本でも創業当初から、たとえばダイエーのように、無理に大きくなるうとはしなかったので、店舗の拡張が緩やかで、1970年まで売上が500億円と国内17位にとどまっていた<sup>6</sup>。なおかつ店舗立地はドミナント戦略を徹底しており、2009年5月現在でも日本全国179店舗のうち117店舗が関東の一都六県内にあり、全国まんべんなく展開する政策はとっていない。このドミナント戦略によって、本社がすべての店舗をコントロールでき、物流ネットワークの十分な活用、密度のある店舗網による出店地域での知名度上昇、経営ノウハウのスムーズな移転、などの効果が得られる。緩やかな出店にも関わらず、その後のイトーヨーカ堂の売上規模は1980年にすでに6,879億円と国内2位になり、それまでのドミナント戦略が奏功したと言えよう。

出店だけではなく、イトーヨーカ堂は商品に対しても緻密な管理を施そうと、1980年代から業務改革を始めた。周知のように、その中心となるのは「単品管理」の確立である。毎日の販売データ、周辺環境の変化をもとに、死に筋商品と売れ筋商品を見極めた正確な発注を求め、利益の管理を単品レベルまで徹底する考えである。この「単品管理」は、管理層だけでなく、現場の従業員まで浸透しており、現場ではパート従業員でも「単品管理」の思想のもとで発注権限を与えられる。「単品管理」は、イトーヨーカ堂の経営理念の真髄とも言えよう。

単品管理と強く関連しているのは、「個店対応」の考えである。「生鮮食品であれ衣料品であれ、売れる商品は、地域、店ごとに異なる。そこでマーケット調査が欠かせないものとなる。…また、顧客のニーズは絶えず変わるので、当初の調査だけでなく、商品一つひとつについて、毎日の活動のなかでその動向を確認することが必要になる。その継続的な実行こそ、単品管理に他ならず、仮説を検証していく活動なのである」<sup>7</sup>。顧客のニーズに正確に対応するため、「単品管理」が必要になり、単品管理を徹底するため、売り場レベルでの細かい実行・情報収集・微調整が必要になり、「個店対応」が重視された。

つまり、ドミナント戦略は全体の出店戦略の方針であり、単品管理と個店対応は日々のオペレーションを方向づける思想である。3つの理念・思想は日々の顧客対応・顧客価値創造の基礎と言えよう。次に、これらのノウハウが海外市場に進出する際、どうかたちで実践されたか、いかなる役割を負ったのか、検討してみたい。

## 4.2 中間層を対象とする店舗づくり：百貨店とスーパーの結合

著者らが最初に北京の華堂商場亜運村店を訪問した際に、その店舗をうっかり百貨店と

<sup>6</sup> 石原武政・矢作敏行(2004)『日本の流通100年』有斐閣, p. 218.

<sup>7</sup> 邊見敏江(2008)『イトーヨーカ堂 顧客満足の設計図』ダイヤモンド社, pp. 84-85.

間違えたほどであった。1階の靴売場、2階、3階の服飾売場では中国で人気の高いブランドを取り揃え、化粧品カウンターには資生堂やロレアルのテナントが入っている。その他にも高級寝具、ファッション雑貨、それにジュエリーなどのカウンターもある。店内のレイアウトも百貨店のように、ブランドごとにスペースを分け、各ブースに販売員がいて、顧客にアドバイスをする。

しかし、地下1階に行くと、日本のイトーヨーカ堂でもよくお馴染みの食品スーパーが現れ、ここがイトーヨーカ堂のスーパーマーケットであることを再認識した。店内の雰囲気も賑やかで、月曜日の午後にも関わらず、どのフロアでも顧客で賑わっていた。実際に、華堂商場各店のレジ通過客数は少ない時でも1日あたり10,000人、土日であれば20,000人という繁盛ぶりである。

イトーヨーカ堂は日本ではいわゆる「総合スーパー」の代表格としてのイメージを持つが、北京では少し様相が異なる。むしろ、北京では、「百貨店+スーパーマーケット」のコンセプトで店舗設計、品揃え、接客などを行っている。北京の消費者に聞いてみると、まさに狙い通りに、華堂商場は中級の百貨店だと認識している人が少なくなかった。同社は北京と並んで四川省成都市にも店舗を展開しているが、内陸の成都市に行くと、もっと高級感のあるイメージになるという。

実際に北京の華堂商場は日本のイトーヨーカ堂と比べ、ターゲット顧客層や店舗コンセプトなどの面でかなり違いが見られる。日本のイトーヨーカ堂は、商圏内のほぼすべての世帯がターゲットになり、ほとんど自営商品で、購買頻度の高い最寄品を中心に、衣食住分野の商品を提供する「総合スーパー」である。一方、北京ではターゲットを商圏内8月収3,000元（50,000円弱）以上の個人/世帯（いわゆる中間層）と設定している。とくに衣住部門は主に人気ブランドをテナントとして入店させ、最寄品だけでなく、ファッション商品など買回品も多く取り揃える一方で、食品売場も充実させて、「家族で買い物を楽しめる百貨店」とのコンセプトを伝えている。

既述のように、中国では消費者の収入・消費格差が大きく、すべての顧客をターゲットにして商品やサービスを展開することには無理がある（その面で日本の市場とは性格が異なる）。しかしだからといって低収入層を狙えば、現地の安売り店舗や、青空市場との直接の競争になり、外資系であるイトーヨーカ堂が利益を出すことは難しくなる。そのため伸びる中間層を中心的なターゲットとして緻密なMDを展開することで、付加価値が高く、他社とも差別化が可能な業態をつくらうとしているのである。

#### 4.3 衣料と食品の売場づくり

訪問時に亜運村店の売場を案内して頂いた。店舗で扱う商品は衣食住3分野と変わらない

---

<sup>8</sup> インタビューの中では華糖洋華堂が店舗商圏を3キロ以内に設定していると聞き、川端(2006)では日本のGMSの商圏が広域であり、中国が狭いと指摘した。原因として交通手段特に車普及率の違いにある。一口商圏といっても、日中の範囲がかなり違うようだ。

いが、売場にはいくつかの特徴が見られる。

まず衣住部門のテナント活用である。日本のイトーヨーカ堂では、例えば衣料部門は100%近い自営である。これに対して北京の店舗のテナント比率は食品売場が約3割に対して、衣料売場が約9割、住居関連売場が約6割とのことであり、とくに衣住部門のテナント活用が進んでいる。背景には、(1) 中国はとくにファッション性の高い衣料品においてはSPAが主流であり、消費者もブランドで商品を購入するため、日本と同じように自営商品だけを集めると売場の魅力はなくなってしまう、(2) 本来、日本のように、自分で商品を仕入れて、粗利をコントロールしたほうが利益率は高くなるはずだが、SPAが既に効率的なサプライチェーンを構築してしまっており、そちらを活用することのメリットが大きい、(3) 自社ではまだ企画から原料調達、生産、陳列までを取り行うインフラや人材が十分に育っておらず、自営ですべて手掛けるとどうしても固定費が高くなってしまふ、などの理由があるようである。

興味深いのはテナントの選択である。店舗の基本政策は中間層をターゲットとしているため、例えば衣料のファッション商品についても、値段の張る欧米の超高級テナントを入れているわけではなく、中間層の顧客が買い物に来た時に、安心して購入できる華人系や中国系の中高級テナントを中心にしている。また肌着や室内着、日用着、子供用衣類などはむしろファッション性が相対的に低いため、自社のプライベートブランド(PB)である「IY ベーシックス」を展開し、リーズナブルな値段で品質の高い商品を供給している。ファッション商品と自営商品については棲み分けがあり、顧客動向を見ながら、売場構成や商品構成を変えて、総合的に売場の魅力を高めている(写真参照、許可を得て撮影)。



(写真1) 衣料売場の華人系テナント



(写真 2) 衣料売場のプライベートブランド「IY BASICS」



(写真 3) 品揃えと清潔感が行き届いた住居関連売場

食品売場でも随所に MD の工夫が見られる。低価格を武器にする欧米系企業や現地企業との差別化を念頭においているが、それが最も顕著に見られるのは食品売場かもしれない。値段の手頃さも外せない要素だが、何よりも品揃え、安全・安心、新鮮さ、品質を重視し

た売場づくりを目指している。いくつか例をあげたい。

まず旬のものを提供するための産直型 MD の強化である。我々が店舗を訪問したのは 6 月だが、ライチを海南から、メロン、ぶどうを新疆から飛行機で冷蔵のまま運び、売場に置いているときも下に氷を敷き、鮮度を保つような売り方をしていた。以前は遠方からトラックで輸送していたこともあるが、鮮度が大幅に落ちるため空輸に切り替えた。時期を選び、有名な産地から鮮度の高い商品を輸送して売ること、都市に住む客はそれを楽しみに店舗を訪れ、商品を購入していく。今度は同じ方式で、日本から空輸で魚を仕入れて売る方法を計画している。近年、北京市政府も産地直送型のビジネスを振興しており、今後こうしたビジネスが有望だろう。

有機野菜の売場も顧客の高い関心を集めている。近年では他社も取り扱い始めたが、有機野菜は北京ではイトーヨーカ堂が最初に導入したビジネスである。特定の産地・農場と契約して、農薬を控えた有機野菜をつくってもらい、華糖洋華堂が生産から仕入までを一括して管理し、安全で安心の野菜を売場に置き、そのような作り方・売り方をしていることを、売場にディスプレイを設置して消費者にも説明している。2008 年の粉ミルク問題で、都市部の消費者の食の安全に対する意識は高まっており、有機野菜を好んで買う消費者が増えてきた。値段は通常の野菜の約 2~3 倍であるが、確実に需要があるという。

加えて重要な点が、商品の品揃えである。欧米や日系の競合店が、どちらかといえば売れ筋に絞って商品を大量仕入・大量販売することに重きを置いているのとは対照的に、華糖洋華堂は豊富な品揃えを重視している。例えば先ほどの野菜売場の場合、有機野菜と通常の野菜の売場は分けており、有機野菜を買う安全・品質志向の消費者と、通常野菜を買う価格志向の消費者の両方（場合によっては同一人物の可能性も高いが）に対応できるようにしている。また日々の売上動向に応じて、両方の売場の構成内容なども変化させている。品揃えの幅を増やし、より幅広い客層に来店してもらえる努力をしている。時節に合わせたプロモーションを次々に行い、売場を活気づけている。商品の良さや品ぞろえ、売場の雰囲気、近隣の消費者がぜひ立ち寄りたいたいと思う店づくりを進め、消費者の納得感を得ているのである。



(写真4) 青果売場での産直型の仕入



(写真5) 有機野菜の売場



(写真 6) 時節に合わせたプロモーションと売場の活気づくり

以上のように、商圈となる市場や消費者の動向に密着し、売場の変化に合わせて細かく調整、実験し、商品力や商品構成、売場づくりなどの MD の総合力で顧客満足度を高めていく考え方は、いわゆる「仮説 - 検証」というイトーヨーカ堂の日本の経営方針に沿っている。そして、大事なことは、この「仮説 - 検証」のサイクルの中にいつもバイヤーが入っていることである。バイヤーは担当する商品分野の各店舗の売場と仕入先の両方に精通し、丹念に情報を収集して、店舗と仕入先の両方と協力しながら、仕入の意思決定や日々の様々な調整を行っている。たとえば先の産直型の MD の場合、旬の時期に果物が一番おいしい産地というのは毎年場所が違う。各地を飛び回ってその現地現物の情報を収集し、仕入の判断を下すのはバイヤーの仕事になる。そこで次にバイヤーを中心とする MD 業務について見てみたい。

#### 4.4 バイヤーの MD 機能

イトーヨーカ堂の MD の特色を表すのが、既述の「十店十色」という言葉である。商圈が違えば、その商圈の消費者に合わせた MD を展開するのが基本という考え方である。ただ「十店十色」とはいえ、むろんすべてを店舗任せにするのではない。商品分野ごとに店舗間の横串を通し、共通のニーズが存在するところについては、各店舗に商品企画や販促企画の提案を行い、仕入先やテナントとの交渉や商談をするのがバイヤーの仕事である。そこで以下ではバイヤーの業務を 2 つの側面から見る。第 1 が各店舗の「仮説 - 検証」の

サイクルにバイヤーがどう関与し、店舗間の差異を調整するかという点であり、第 2 が仕入先やテナントの選択や彼らとの交渉という点である。

まず第 1 の点である。バイヤーによる各店舗とのやりとりや店舗間の調整はきわめて微細に渡る。そしてこの調整はメーカーやテナントとのやりとりにも及ぶ。というのも、経済発展の渦中にある北京では、特定の商圈でも一定期間で顧客構成や顧客ニーズは変化し、商圈間の需要の差異もしばしば顕著となるからである。例えば北京では、近年の経済成長やオリンピック前後の都市開発のため、人口の郊外化や住宅地の開発などが進み、店舗の顧客構成も急速に変わった。1号店の十里堡店は開店当初、周辺は国有企業の工場や未開発土地だったが、現在では高層マンションが林立する居住・商業地域になり、来店客の平均収入も高まった。こうした変化を見すごさないように、バイヤーは毎日1時間売場で接客し、顧客の生の声を聞く。また各店舗に来客に対して定期的にアンケート調査を行い、客層の変化やニーズの変化を見ている。

店舗の売場構成、商品構成は商品部（具体的にはバイヤー）が顧客情報をもとに店舗に提案し、店長の判断によって決められる。このプロセスは日本とほぼ同じだが、既述のように店舗間の環境の違いが顕著である。例えば4号店の大興店は新興住宅街の開発を見込んで出店したが、周辺はもともと農地であり、青空市場が多く残っており、地元の農産品や安い青果がたくさん並んでいる。このような環境では、食品は価格では勝負できないため、むしろ価格帯の高い輸入青果や有機野菜を中心に販売した。逆に、2号店の巫運村店周辺では、オリンピック会場や選手村に近い高級住宅やオフィスの開発が進み、商圈内の顧客の平均収入が他の店舗より高くなっている。そこで衣料売場では、他店舗にない ESPRIT などの外国テナントを誘致し、ニューリッチ層のニーズに応えた。

バイヤーが各商圈の客層に合わせて、どの店舗にどのテナントを入れるか、あるいは同じテナントでも客単価に合わせて商品構成を変えるなどしており、その交渉をテナントやメーカーと進めている<sup>9</sup>。仕入先との信頼関係を築くために、売場情報を積極的に出し、商品政策についてともに話し合うことを重視しており、経験を重ねるにつれ、仕入先は阿吽の呼吸で応じてくれるようになったという。また、バイヤーはテナント自身の自己調整力を重視している。売場周辺の市場環境についてはテナント自身も事前に調査し、各店舗にどういう商品をどういう値段で出せばいいかを考えて、調整していく。2009年は不景気なので、テナントは自ら価格を下げることもあった。このときテナント間の価格競争を妨げる競争制限は設けておらず、互いに切磋琢磨してもらおうという考えである。

第 2 に、仕入先やテナントの選択や彼らとの交渉である。中国では、計画経済の名残などもあり、もともと小売に対するメーカーやテナントの交渉力は強い。これは、例えば中国系の家電量販店などを訪問してみるとわかることだが、小売はメーカーに売場を貸すだけで、販売や販促に携わらないことの方が多い。メーカーやテナントがそこに入りこんで

---

<sup>9</sup> 現地の営業本部長によれば、あるべき姿として、商品に関する業務の70%は、商品本部が主導して統一し、30%を個々の店舗がそれぞれ対応するのが望ましいとのことである。



自社製品を自由に販売している。メーカーは売場に販売や販促を行う店員を、自社の持ち出しで常駐させ、売れ残り商品は自社の責任で引き取らなければならない。小売はメーカーからテナント料やリベートなどを受け取る。小売店というのはメーカーやテナントの売場の集合体で編成されている。

こうした商慣行があるため、小売が自社主導で売場づくりを行うことが難しく、商品開発や仕入交渉、売場づくりがしばしばメーカー主導になってしまう。そのような弊害を防ぐために、消費者の立場に立った売場づくりと仕入先との取引慣行の改定が大事な仕事になる。これらを主導するのはバイヤーの役割であり、小売が強いバイヤー機能を持つことが不可欠である。

食品と衣料の売場では、テナント比率を下げて、自営の売場を増やす工夫をしている。具体的には、衣料品売場の肌着や日用着のように、ファッション性や変化が少ない商品、食品売場のようにメーカーやテナントのブランド力が相対的に弱く、彼らとの競合が少ない商品領域で、テナント比率を下げ、小売主導で売場や商品を企画していくことが可能である。なお、イトーヨーカ堂やセブン-イレブンでは、テナントと自営の売場を区別し、自営の売場ではメーカーやテナントが売場に販売員を派遣したりすることを制限している（セブン-イレブンでは売場はすべて自営になるので販売員の派遣は禁じている）。

また、バイヤーは、売場の代表者として、消費者の立場から、メーカーやテナントとの取引慣行を改善・調整していく。たとえば、自営商品で発注を出すときに、細かな MD を行うために、社内では週次計画、月次計画、3ヶ月計画、年度計画を提出する必要がある。計画のベースとなる情報をメーカーに確認しなければならないが、仕入先が日系の場合は相手も類似の取引慣行なのでそれが可能だが、欧米系の場合は地域責任者に権限がなかったり、カルフルーや物美などの大量発注型の小売と取引をしている関係上、取引慣行が大きく異なり、簡単には応じてくれない。また売場で行うプロモーション活動についても詳細を打ち合わせると様々な難題が出てくる。そこでバイヤーはメーカーの担当者と常にコミュニケーションをとり、華糖洋華堂の「双贏」（共栄）の理念を訴え続ける。メーカー側も自社の利益が見えてくると、華糖洋華堂の方針に合わせてくれるようになる。その代わりに、商品の価格を勝手に変えたりすることはなく、支払いのサイトも厳守し、サプライヤーが生産計画を立てるために参考になる売場情報を積極的に提供する。そのような取引経験を重ねるにつれ、サプライヤーとの信頼関係が生まれてくる。信頼できるサプライヤーとは長期取引関係を樹立し、自社の MD の自由度を高めていくのである。

#### 4.5 1号店での経験蓄積と基幹人材の育成

以上はイトーヨーカ堂の売場づくりとバイヤーを中心とする MD の特徴であるが、そうした MD 能力の形成は、現地管理職クラスの人材育成と密接に結びついている。

北京の華糖洋華堂の場合、店舗の組織としては、店長・副店長以下、衣料、食品、住居、管理のそれぞれのセクションに中国人管理者（日本での統括マネージャー相当）がおり、

その下に各売場の売場マネジャーがいる。売場マネジャーは店舗あたり 20~30 人程度で運営されている。日常運営の多くの部分は中国人管理者によって担われている。9 店舗のうち日本人店長の店舗は 3 店のみであとはすべて中国人が店長を務める。うち 4 店舗は女性店長であり、それ以外の各クラスを見ても女性の割合が多い。30 代前後の能力と意欲のある人を登用している。

次にバイヤーの育成である。日本では一人前のバイヤーになるために「現場で 10 年」と言われてきた。しかし北京市場は拡張期にあり、そこまでは待つことができないので、3~4 年現場を経験させて、バイヤーとしての力量があると判断された人を昇格させている。一般的に、セントラルマーチャンダイジングを行う欧米系企業と比較して、イトーヨーカ堂型の MD ではバイヤーの負荷が大きくなる傾向がある。現在、バイヤーは総勢で 40 人程度であるが、ここをさらに強化する必要がある。

興味深い事実は、これら基幹人材の多くが 1998 年に立ち上げた 1 号店（十里堡店）のマネジャーを経験していることである。現在でも北京のバイヤーは 1 号店に常駐しており、ここを利用して新商品や売り場作りの実験を試みている。

現在をみると、計画的に展開され、成功してきたように見える華糖洋華堂だが、最初から順風満帆ではなかった。日本では有名な同社だが、当時の北京では無名だった。GMS 業態自体が当時では全く新しいコンセプトであり、本当に成功できるか、取引先が不信感を抱いていた。1 号店をオープンする前に、取引関係を樹立したのは日系メーカーや大手外資系メーカーなどのほんの一部だけという。香港から仕入れた高級ブランド衣料品を置いてみたが、現地のファッション感覚や購買力とのギャップで売れなかった。日本でおなじみの IY ポロシャツも展開したが、日本人と中国人の体型の差や好みの違いで売れなかった。

うまくいかなかった原因は、現地の市場特性を細かく把握できていなかったためである。店舗運営のノウハウはあるが、それを顧客情報と結合させるまでには至らなかった。そこで当時の日本人派遣社員らが活用したのは、「仮説-検証」のサイクルだった。社内ではこれを「実験」と呼び、市場調査や売場の結果や現地従業員の意見に耳を傾けながら様々な実験を重ね、その商圈で通用する MD ノウハウを蓄積してきたという。商品部の担当者が色々な産地に出向いて良い商品を探し、北京でははじめての国内ブランドも試してみた。北京の消費者が牛乳より酸味のあるヨーグルトを好むと分かったら、上海からヨーグルトを効率的に輸送できる方法を検証し、ヨーグルトの売場を拡大した。売場づくりでも、一日に何回も売場を変更した。しかしこのサイクルを回すうちに、自然と店舗の売上と収益が上がってきたという。

1 号店の立ち上げ経験と、そこでの人材育成は密接な関係がある。日本人派遣社員による OJT 教育と基本作業の徹底によって、ここで将来他店やバイヤーを担うマネジャーが育成された。日本でもそうだが、イトーヨーカ堂は、人材は売場から育てるということを徹している。顧客に対する考え方や理念、笑顔、接客用語、売場清掃など基本的なことを、実務を通して浸透させるようにしている。これに加え、バイヤーに昇格する人材には、OJT

教育で専門知識・ノウハウを教える。具体的には日本人担当者による専門研修、商談の同行、日本イトーヨーカ堂への見学などである。OJT 教育は長い教育期間をかかったが、確かな効果を期待できる。上述のように約 40 名のバイヤーは全員が中国人で、主要な店舗の店長も中国人である。現段階ではミドル層の人材育成に成功しているといえよう。

## 5. セブン-イレブン（北京）

セブン-イレブン・ジャパンでは、日本市場の飽和が見え始めていた 1990 年代初頭には、国際化の方向性を模索していた。製造業と比べて小売業の国際化は難しいとされていたが、日本市場を考えると国際化は避けられない判断であった。同社の最初の国際ビジネスは米国のセブン-イレブンの支援であった。当時、親会社の米国サウスランド社の経営が悪化し、日本から支援を仰がざるをえない状況に陥った。もし同社が倒産して商標が消えたり、他社に買収されたりすれば、日本の経営にも影響が出ると考え、1991 年に商標を守るために米国親会社に出資した。その後徐々に持株比率を高め、2005 年には 100%の株を買取った。これより、同社の海外ビジネスの主導権は、日本側に移ることになった。

アジアでは、台湾、タイ、香港などにセブン-イレブンの店舗があるが、そのライセンスは過去に米国サウスランド社が供与したのである。しかし 1991 年の日本側の買収以降しばらくの間、アメリカ側の経営体力が弱体化したと考え、アメリカから他国にライセンスを出すことは控えていた。そのため中国はほぼ手つかずの状態が残っていたのである<sup>10</sup>。また先に出たアジア各国の店舗は、アメリカの統制が弱くなる中で、各国がそれぞれの進み方をしており、それぞれ課題があった。そのなか、中国政府・北京市政府が先進的な小売業態を国内に導入しようと、セブン-イレブン・ジャパンに 2 度の出店要請をした。鈴木敏文氏は日本とアメリカのノウハウを駆使し、中国市場でコンビニエンス・ストア（以下 CVS）業態の模範を確立し、それを他国のセブン-イレブンに示すことができればという思いで、中国への進出を判断したという。折しも当時の中国では小売分野の規制緩和が進みはじめ、都市部の所得水準も徐々に高まってきていた。進出の好機と判断し、2004 年にセブン-イレブン（北京）を設立した。

現在、セブン-イレブン（北京）は登録資本金が 3,500 万米ドル。セブン-イレブン・ジャパンが 65%、北京王府井百貨集団が 25%、中国糖業酒類集団会社が 10%の株を所有する日本側がマジョリティーを持つ合弁会社である。そこから北京市と天津市に 92 の直営店（2009 年 12 月現在）を有する。

現在は、日本人従業員が 10 人おり、董事長、商品部長、運営部長等の重要なポストを占め、日本のノウハウをより体系的に現地に移転し、日本での基準に見合う店舗経営を展開

<sup>10</sup> ただし、中国広東省にはセブン-イレブンの店舗がある。それは香港セブン-イレブンが 1990 年代前半から展開した店舗である。また、同社は広東省以外の中国大陸にはまだ進出していない。

している。セブン-イレブン・ジャパンが2009年12月に発表した中期計画では、2013年にセブン-イレブン（北京）および他の中国子会社の売上規模を、2008年の5倍に伸ばすと述べ、中国事業の積極策を打ち出すようになりつつある。

## 5.1 進出当時の北京の市場環境

設立期に時間を戻そう。セブン-イレブン（北京）の設立にあたり、その2年ほど前から、現在セブン-イレブン（北京）董事長の牛島章氏、セブン-イレブン中国董事長の大塚和夫氏、元イトーヨーカ堂専務中国室長の埜昭彦氏をはじめ5人の日本人が北京に来て様々な立ち上げ作業を進めた。先行するイトーヨーカ堂にも話を聞きながら、現地の市場環境を調査した。最初は大きな国なので何万店も展開できると楽観的だったが、実際に行ってみるとそうでもないことに気づき始めた。

まず、中国にはたしかに色々な業態が展開しているが、日本でいうところの「業態感」がないことである。例えば日本であれば、牛乳はスーパーが1リットル、少し小さいのは500ミリリットル、コンビニは180ミリリットルと、サイズの大きいものから小さいものへ、加工していないものから加工したものへ、業態が変わるにつれて商品も変わる。しかし中国ではどこへ行っても、スーパーでもディスカウントストアでもCVSでも同じサイズの商品しか置いておらず、値段もほぼ変わらない。デパ地下なども生鮮のないスーパーのような感じで、デパートならではの高級なものも売っていない。

業態間の差別化がしにくく、価格競争が激しいため、各社の粗利が低かった。しかし粗利を上げようと思ったら、売価や仕入値について独特のジレンマに直面した。メーカーと相談すると、商品の仕入値は変えられないという。ならば粗利をあげるためには売価を上げるしかないが、単純な値上げは顧客離れを招くと考えられた。いわく、「日本人は金があるが時間はない。中国人は時間があるが金はない」ということで、中国の消費者は価格に敏感で、少しでも安いものを求めて遠くのスーパーまで買いに行くというのである。

北京市内を散策すると、街角のいたるところに個人経営の雑貨店があり、夜遅くまで店を開けていた。そこでは日用品や雑貨などはきわめて安価に販売されており、こうした店と同じものを仕入れて、同じように販売しているのは、外資であるセブン-イレブンは生き残ることはできないと思われた。地元雑貨店にはない方法で、彼らが簡単に追従できない方法で、新しい付加価値を生み出すことを考えなければならなかった。

また中国全土を見るとCVS間の熾烈な競争が展開されていた。中国のCVSの歴史は、1992年の香港セブン-イレブンの広東進出から始まり、2000年以降急速に成長した。とくに上海地域では、ローソンが外資企業として上海で初めてCVSを展開したのにもかかわらず、現在のコンビニエンス・ストアのトップ4社がすべて地元企業であり、店舗数は合計6,000店を超え、日系のローソンやファミリマートの数百店をはるかに上回った。しかし地元・日系企業を問わず、取り扱う商品は加工食品や飲料、雑貨が中心になっており、日本のようなデイリー食品は少ないのが共通であった。その原因として、中国人はできたてのものを食べ

る食習慣があること、中国国内にデイリー食品を製造しているメーカーが少ないこと、デイリー食品を扱う技術がないこと等が指摘されていた。

## 5.2 ターゲットとなる商圈とドミナント戦略

一般的に、CVS 展開について、1人当たり国民所得4千ドル以上が条件といわれる。じつは、これまでの中国のCVS企業はこの条件にとくに拘らず、様々な地域に展開してきた。しかしその結果、客単価や店舗あたりの売上は伸びず、少ない粗利に甘んじていた。これが店舗の経営の質を落とすという悪循環に陥っていた。

セブン-イレブン（北京）は、アジアで模範となる国際展開を試行することが狙いだったので、経営の質を落とさず、後にフランチャイズ展開しても、店舗オーナーに継続的店舗運営が可能となる粗利水準を確保できるビジネスモデルをつくりたかったため、進出の際にはCVSを受容できる客層・地域を戦略的に選定した。

北京市内の出店の条件を、いくつかの視点から検討した。1つは収入がやや高いビジネスマンやオフィスレディの勤務地である。オフィス街や高層ビルの近隣には必ず昼食の需要があり、そこをターゲットに店舗拡大ができる。オフィス街にマンションや住宅街などが近接しているとなお良い。そうしたところでは昼食のみならず、夕食需要もあるため一挙両得である。その他、朝食やおやつのスウィーツなども販売でき、一日中顧客を維持できる。もう1つは大学や学校、それに関連する企業などが集積する地域である。こうした地区も同様の需要があると考えられる。市内でも中高収入層が仕事と生活をするこれらの地域をターゲットとして、店舗を展開すれば、粗利の高いビジネスを広げうる可能性がある。

セブン-イレブンは日本で、イトーヨーカ堂と同様にドミナントの出店戦略を徹底している。そして、イトーヨーカ堂以上にドミナント戦略へのこだわりが強く、高い需要が見込まれる地域には集中的に店舗を立地させることが、仕入や物流、管理のコストを抑え、商圈への支配力を高めるうえで、欠かせないとされる。北京市の地図からセブン-イレブン直営店の分布を見ると、2つの固まりに分かれている。1つは東城区と朝陽区などの市内の東部である。ここは北京随一のオフィス街と高級住宅街が混在する地区である。もう1つが北西の海淀区で、ここは北京大学や清華大学などをはじめとする大学やIT企業が立地する文教・ビジネス地区であり、新しいマンションの開発も進められている。また2つの地域とも、出店は概ね四環路の中である。これらの地区の世帯月収は5~6千元以上と言われており、北京華糖洋華堂がターゲットとする世帯の月収よりもやや高めの層となる。ターゲット客層の集中している地域にドミナント戦略を展開し、物流・運営管理などの費用を大幅に抑えた。特に物流費率の高い中国では、ドミナント戦略によるコスト削減は意味が大きい。

北京訪問の際、店舗をいくつか同行させていただいた。北京本部からそう遠くないある大通りの通り沿いやその近隣には、数百メートル間隔で、セブン-イレブンの店舗が出店されている。ここでは数年前からローカルのCVSが出店しているが、店舗あたりの売上はセブン-イレブンの20~30%しか及ばない。セブン-イレブンの集中的な立地に押されローカ

ル系の店舗では収益が悪化し、撤退を検討しているところすらある。質の良い商圈を選び、そこに店舗を集中させ、商圈の支配性を高めるドミナント戦略の効力を、窺い知ることができた（写真参照、許可を得て撮影）。



（写真 7）オフィス街の店舗では昼時になると長蛇の列ができる

### 5.3 顧客ニーズへの対応と差別化

セブン-イレブンは北京でも商圈にあった MD のあり方を、現地の「仮説 - 検証」のサイクルを重ねながら、追求してきた。CVS の場合、GMS よりも平均的な所得水準が高い商圈でのビジネスとなるため、商圈内の消費者のコンテキストに合わせた高付加価値化を図らねばならない。なおかつ、その高付加価値化の方法は、競合とも十分差別化ができ、フランチャイズ化などのことを考えれば標準化ができるという諸条件を満たさなければならない。顧客ニーズへの対応と、組織小売業が持つ強みや制約を考慮しながら、販売の現場で市場実験を重ね、顧客と同じ目線に立った試行錯誤や供給条件の検討が進められていく。こうした活動から、現地ならではの商品やサービスが生まれてきた。

現地で差別化・付加価値を考えた商品開発について、2 つほど事例をあげたい。1 つは店舗内で調理される「中華弁当」である。進出当初、日本人出向者は、庶民のレストランや屋台を回り、時にお腹を壊しながら食べたり、見たり、調査を重ねた。取引先の協力を得

て独自に調査した結果から分かってきたのは、まず中国はエンゲル係数が高く、かつ共働きが多いため日本と比べると外食率が高いことである。朝食は揚げパンと豆乳などを職場や自宅の近くの屋台で買って済ませる人が多く、夜食も屋台や小店が活躍する。昼食や夕食は家族や友人、仕事仲間などとレストランで食べる人が多い。このような食事習慣があるのは、中国人ができたて・温かいものを好むからである。そして中華料理というのはレストランで少なくとも 3~4 人以上で円卓を囲みながら食べるのが現地での通例である。これは、それまで日系・中国系 CVS がファストフードに力を入れられなかった理由のひとつである。

そして調査からもう一つ、オフィス街では、「昼時にでも 1 人でも中華料理を食べたい」というニーズが確実に存在するように思われた。またビジネスマンやオフィスレディの場合、昼食の時間は限られており、近場でとる必要がある。日本では冷めた弁当を済ませられるが、温かい中華料理に慣れ親しんでいる味の肥えた中国の消費者が、冷めた中華弁当を好んで買い求めるとは思えなかった。

そこで、店舗で調理を行い、できたて・温かい中華料理を、消費者が 1 人でも気軽に買える弁当の形にして提供しようという着想に達した。



(写真 8) 店舗で調理をして中華料理を売る

発想は魅力的だが、その実現は難しい。現地で調べていくと、中華料理は炒め料理が全体の約 8 割で、短時間でつくれる反面、短時間で冷めてまずくなり、品質変化が激しいことがわかった。工場で作って店舗に配送すると冷めてしまい、店内で調理すると CVS 店舗がレストランになってしまう。そこで、セントラルキッチンで食材を 90%まで完成させ、

10 食分ずつ仕切って各店舗に配送し、店内で迅速で簡単に調理できる方式を考え出した。この方式で、組織小売業の強みである標準化も徹底させた。商品の 90%を工場で作成させることによって、店頭で簡単に調理でき、店舗によるばらつきを抑え、店舗に専門の料理人を配置する必要もなくなる。また、中国人は日本人ほど定番のメニューにこだわらず、中身の材料を自分で 1 つ 1 つ吟味して、それらを自由に組み合わせることが好きである。そこで中華弁当には、12 種類のメニューを用意し、消費者が自由に組み合わせできるようにした。店舗によっては簡単なイートインコーナーを設けているところもある。

商品・サービスの標準化をはかることは、日本のセブン-イレブンのおでんからヒントを得たという。日本のセブン-イレブンでは、どの店舗でも同じおでんの味が楽しめることを重視している。それを中国で徹底させて、セントラルキッチンにこぎつけた。なお、現地では、顧客を飽きさせず、客足を維持させるために、週次のメニュー開発には余念がない。セントラルキッチンでは、シェフがメニュー開発を進め、弁当のおかずメニューは週 2 つずつ入れ替えている。



(写真 9) 充実したファストフードのコーナー

もう 1 つは、弁当以外のおにぎりやサラダ、サンドイッチ、おでんなど、現地北京に初めて導入したファストフードである。さきほどの中華弁当は現地の顧客に合わせて開発した、それまでセブン-イレブンで全く扱ったことのない商品だが、おにぎりやサラダ、サンドイッチは日本で長年開発してきた商品である。セブン-イレブン(北京)は、現地で本格的なおにぎり、野菜サラダ、焼きプリンなどを導入し、現地消費者に目新しい商品を提供



した。勿論、味はすべて現地消費者の好みにアレンジしている。

おにぎりはご飯とのりで作られ、野菜サラダは野菜をカットすればよいなど、ファストフードは一見模倣しやすいようだが、じつはそうでもないという。おにぎりを例にあげると、まず中国ではおにぎりを食べる習慣がなく、作る技術もなかった（最初に社員におにぎりを試食してもらったときに、のりを剥がして食べるほど、食文化の違いが大きかったという）。たとえご飯を蒸すだけでも、中国北部の米の調理は、日本のように炊くのではなく、蒸すのである。しかし蒸したご飯は米がばらばらになり、おにぎりに適さなくなる。そこで日本から炊飯技術を導入して、米の種類も検討し、炊飯で米飯をつくってくれる製造元を探して回った。炊飯が一般的でないことから、これを担ってくれる製造元を探すことは容易ではなかった。ある程度大量の需要量に対応でき、新しい製造技術にも対応できる協力企業と契約した。製造・品質管理やスケジュール管理、日本側の商慣習などは最初から指導してきた。他社がまねできないということは、他社より多くノウハウを持ち、多くの努力をしている意味でもある。そうした努力の結果として、セブン-イレブン（北京）は安定した品質の米飯を大量に調達し、それまで中国の CVS で本格的に展開できなかったおにぎり開発が可能になった。

サラダやサンドイッチの販売も現地の食習慣にチャレンジする試みだった。というのも中国の一般的な消費者は、野菜を生で食べるという習慣に馴染んでいない。野菜をつくるときに、農薬が大量に散布されていることを知っているため、野菜は、場合によっては洗剤で洗い、加熱して食べるのが通例である。加工品についてはどこでどのようにつくっているかわからず、消費者の不信感も強かった。セブン-イレブンが最初にサラダを導入したときには、消費者が受け入れてくれるかどうか躊躇があった。しかし同社が、衛生管理を施した生野菜を使ってサラダやサンドイッチを並べたところ、商品は飛ぶように売れた。若い世代の間では生野菜を使った商品そのものに需要がなかったわけではなく、ニーズがありながらも、中国メーカーの衛生管理の方法に対する信頼感がなかったのである。同社はそこを克服することで、新しい需要を生み出していった。

その他、おでん、スイーツや乳製品などにも力を入れている。スイーツは試食もさせてもらったが、中国人のシェフが現地の材料を使ってメニュー開発に挑んでいる。現地のシェフの腕前の良さか、出来上がりは日本顔負けの商品も多い。おでんやスイーツなど現地では「セブン-イレブンにしかない」商品であり、オフィスレディの間で高い人気を呼んでいるという。

ファストフードの売場では、こうして自社開発される商品が多いが、それ以外セブン-イレブンのプライベートブランド（PB）として販売されている商品もある。乳製品コーナーで黒豆を使った豆乳やパンなど、PB 商品として販売されており、PB 比率をどこまで上げるかが1つの課題である。

こういった弁当、おにぎり、サラダなどのファストフードは日本でも、CVS の売上や利益の重要な部分を占めている。セブン-イレブン（北京）でもファストフードは、中国系の

CVS や日用雑貨店などとの差別化をする切り札になると考え、ここを充実させた。逆に、非食品や酒・たばこなどの商品は、差別化しにくい分野である。酒やたばこは、中小小売店でも比較的簡単に扱えるため、競合店が多く、これらでは差別化できない。雑誌も日本では売上の重要な部分を占めるが、中国では年間1人当たり買う雑誌はわずか1.5冊とまだ文化として定着していない、などの制約条件も影響している。

売場から現地の MD を観察すると、それは現地で開発されたノウハウと、日本から持ち込んだものの融合系になっていることがわかる。モデルの基本は、最初は日本の経験からヒントを得たものが多いのかもしれない。しかしほとんどの場合、それをそのまま持ってきて現地の食習慣に合わせることはできない。同じ商品でも、日本で売れる理由と、北京で売れる理由は必ずしも同一ではないからである。むしろ大事なものは、商品を通じて、現地の食文化の考え方を知り、商品と食文化の適合性を探ることだろう。さらにそこに新しい提案をしていくことなのだろう。そのため、まず中国の食習慣を尊重して、「仮説-検証」から、日本のモデルとの接点を探り、場合によっては日本の商品やモデルの強みを生かして、現地の食習慣に新しい息吹を吹き込んでいる。そうした活動の結果、新たな需要創造が可能になっているのである。



(写真 10) プライベートブランドの普及

#### 5.4 商品本部の機能：仕入先との関係構築と直営店での実地実験

設立当初から、現地での MD 構築を進めてきたのが商品本部である。現在本部オフィスには100名近くのスタッフがいるが、うち30名程度が商品本部に属しており、うち3名が

日本人である。商品部のメンバーが直接メーカーと交渉し、直営店での MD を指導し、商品陳列などを考える。商品本部の構造は、設立当初から確立され、店舗が急速に拡大されても、商品本部の従業員数があまり変わっていない。本部の規模が小さく、機動的に動くことは、セブン-イレブンの良さである。

商品はすべて北京市周辺から調達している。ナショナルブランド商品 (NB) とオリジナル商品があり、前者はメーカーの地域担当 (または代理店) から仕入れ、後者はメーカーと共同開発している。イトーヨーカ堂と同様、商品部が最も苦労したのが、メーカーとの交渉だった。中国では、今でも建値制が多く見られ、メーカーが店頭価格を決めて、中間コストをメーカーが負担する。そのため、何次問屋を通そうと、どの問屋と取引しても、仕入値は同じである。また返品を前提にメーカーは値段を高く設定する傾向がある。こういった商慣行はサプライチェーン全体の効率を下げ、小売業者が粗利益をとれない要因になると考え、セブン-イレブン (北京) の商品本部は個別の商品アイテムごとにメーカーと交渉を行った。まずメーカーには「返品しない」と「現金で払う」の 2 つの条件を提示して、仕入値を下げてもらった。

メーカーがセブン-イレブンの取引制度に従ってくれた一つ重要な理由は、(世界的な意味での) 売上である。世界中でコココーラーが最も売れている店はセブン-イレブンというケースが物語るように、セブン-イレブンの販売力はメーカーから見ると無視できないのである。たとえ同じ商品を扱っているとしても、セブン-イレブンは独自のノウハウ (陳列や見せ方など) によって、他社よりも高い販売量を達成できる。セブン-イレブン (北京) は日本でのノウハウを活用し、北京でも NB 商品の売上を伸ばしてきた。訪問時にサントリー社の黒烏龍茶が販売されており、販売価格が同類商品の 2 倍以上にもかかわらず、セブン-イレブンの店舗で飛ぶように売れて、サントリー社も驚いたという。自社の販売力を背景に、セブン-イレブン (北京) はメーカーの取引習慣を少しずつ変えてきた。

メーカーと直接交渉する傍らで、日本で徹底してきた共同配送、温度帯別配送を推進し、物流の効率を上げる努力をしてきた。セブン-イレブンの理念を理解する独立した物流会社等を共同配送センター運営者として起用し、彼らの倉庫と運送車両をも活用した。取引先が商品をセンター (物流拠点) に持ち寄り、センターが取引先に代わって一括してセブン-イレブンの店舗へ配送する共同配送を実現した。取引先が自社商品のみを配送することが常識であった北京では前例のない画期的な運営方式であり、当初は自社配送に固執する企業も多かったが、今では 99% 以上の取引先が共同配送を利用している。

中間業者にも「共存共栄」の思想を説き、協力してもらうように働きかけていった。チャネルの中抜きは、小売から見れば合理的だが、メーカーから見るとそれまでの仕事の仕方を変えなければならない、中間業者から見ると仕事なくなることを意味する。あらゆる関係者の利益を考慮し、彼らにもメリットが生まれる仕組みを考えなければ協力はもらえない。セブン-イレブン (北京) はこのような改革を個々の商品で考え、長い時間をかけて、現地の商慣習を少しずつ変えてきた。

現在店頭でみてきたような、ファストフード比率の高い売場をつくり、粗利を高めてきた。セブン-イレブンの取引制度、物流政策について、オリジナル商品に関するメーカーはもちろん、NBメーカーにおいても多くの企業が協力してくれた。その背後には、上記のような供給側への交渉や努力が欠かせない。

商品本部のMD政策を支えるもう1つの仕組みが直営店との関係である。約90の直営店は、商品本部が策定したMD政策の実地実験の場になっており、ここでタイムリーに消費者の商品への反応を見ながら、政策を微修正していくことができる。商品については商品本部のスタッフが直営店への陳列展開を進めていくが、これ以外に、店舗の経営に関して、本部に店舗指導（日本のOFCに相当する職）が約10名いる。1人7~8店舗を担当し、意図したMDが店舗で十分に実践されているかを確認し、店舗経営に関わる日々の様々なノウハウを支援している。店舗指導は店長と連携をとりながら、商圈に対する店舗の訴求を高める役割を果たしている。日本では、セブン-イレブンの社員は、まず直営店の店長を経験した後で店舗指導員（OFC）になる。フランチャイズ展開をする場合には、店舗指導員の役割が、店づくりの品質を左右するようになる。セブン-イレブン（北京）は次の成長戦略としてフランチャイズ展開を当然視野に入れているが、その時には、直営店ネットワークで形成された人材やノウハウが有効活用されることは言うまでもないだろう。

現在、北京の一店舗当たりの販売物量は、日本のその3倍以上に達している。店舗当たりの売上は、現地CVSの3~5倍にも達している。これはひとえに中国（とくに華北市場）では、需要が伸びているにも関わらず、CVSの発展が日本ほど進んでいないことによる。まだ伸びしろがあり、出店の余地が高い市場である。ドミナント戦略も成功しており、エリアを決めて出店しているため、新しい店舗がオープンした場合も、とくにPRしなくても、顧客が認知し、足を運んでくれるという。

さらに、日本のビジネスモデルを北京で徹底し、成功を取めたので、今後はそこをモデルとしながら、中国全土への拡大が見込める。上海（フランチャイズ方式）と天津（直営方式）にはすでに店舗展開され、その際に北京からの指導・支援があったという。

北京を含む沿岸部の多くの都市ではすでに、CVSが発達する基本条件とされる1人当たりGNP4千米ドルを満たしており、同業態は成長の余地が大きい。2009年12月10日の日本経済新聞（朝刊1面）は、セブン&アイが今後、中国で売上高を5倍にすべく出店を加速させることを伝えた。これによれば主力のコンビニエンス・ストアを3年以内に500店以上に増やすほか、スーパーや外食店の出店を加速させるという。2014年度の年間売上高を現在の約5倍の約4000億円に引き上げる計画である。この拡大プロセスにおいて、これまで培われてきた北京でもMDノウハウは、フランチャイズ化され、広く生かされていくだろう。今後の展開が期待される。

## 6. まとめとインプリケーション

本稿では、華糖洋華堂とセブン-イレブン（北京）の事例を通して、日系小売企業の国際化プロセスにおける MD 政策とそれを支える能力の形成について検証してきた。北京の消費者が 2 社を受容したのは、2 社の品揃え、商品の品質・価格、売場づくり、販促イベントなどの諸要素の直接的な作用に他ならない。そしてこれらの諸要素は、MD 政策によって決められたのである。2 社とも進出当初からの基本戦略に変化はないが、MD 政策の展開と実行、調整によって、MD の内容が進化し、それによって店舗ベースの業績が上がり、現地企業や先行企業を凌ぐ高いレベルに達した。これが本稿の冒頭で「小売業の競争優位は日々のオペレーションの実態を抜きに語るができない」と述べた所以である。小売・サービス業の海外進出戦略を分析するときには、GMS や CVS といった業態選択だけではなく、日々のオペレーションを実践する能力のレベルと形成過程に注目する必要がある。

国際化する小売企業が海外市場で MD をどう展開すればよいか。本稿で取り上げた 2 社の事例は多くの示唆を与えてくれた。

まずは現地市場、とりわけ消費者行動への MD の適応レベルである。2 社とも、現地の消費者に受け入れてもらうため、現地のニーズを細かく調査し、それに合わせた MD 政策を打ち出した。華糖洋華堂は現地消費者の好みや食習慣に合わせ、ヨーグルト品揃えの充実、衣料品テナント率の引き上げなど、様々な試みをした。セブン-イレブン（北京）は現地消費者に合わせて店内調理方式「中華弁当」を開発した。たとえレジ袋ひとつにしても、セブン-イレブンは中国人が赤色を好むことを考慮し、日本のセブン-イレブンが提供している緑色の袋ではなく、赤い「7-11」が書かれたレジ袋を使用している。そして、2 社とも店名、商品名、品揃え、価格、売場づくりなど、顧客が直接見たり、聞いたり、感じるところは、全て現地の消費者に合わせている。小売業はサプライチェーンの最も下流にあり、消費者と最も密接な位置にあるだけに、市場環境から受ける制約が大きい。そのため、現地の気候、食習慣、消費特性などに応じた MD 政策を徹底しなければ、消費者には受け入れられない。現地適応の重要性は多くの先行研究でも論じられてきた点であるが、華糖洋華堂とセブン-イレブン（北京）が優れた業績をあげたのは、ひとえにそのレベルなのだろう。標準的な適応行動以上に、商圈内の消費者行動を深く理解し、潜在的ニーズの所在を分析して、そこに MD 政策を適応させる。その適応の繰り返しが MD 能力の進化・発展につながり、これまでにないアイデアや企画の創出につながるのである。

そして、今ひとつ大事なことは、本国での経営理念の徹底、MD ノウハウの適用である。本稿は 2 社の MD をオペレーションレベルで分析することによって、本国（日本）での経営理念、MD ノウハウが現地の経営における役割を発見した。結論を言えば、本国で蓄積したノウハウを現地で適用することは、国際化する小売企業が現地企業や先行競合企業と差別化するための重要な源泉となる。華糖洋華堂とセブン-イレブン（北京）は、日本で貫いてきた「顧客第一」、取引先と「共存共栄」の経営理念を現地北京でも徹底し、それを従業員に浸透させ実行させることで、顧客・取引先の信頼を得て、日々の経営が成り立つ基本となった。そして、華糖洋華堂が日本でのドミナント戦略、単品管理の思想、個店主義を

活用することで、当初の現地に対する情報不足の困難を乗り越え、緻密な経営によって人気を高めてきた。セブン-イレブン（北京）も、日本で蓄積したドミナント出店のノウハウ、オリジナル商品開発のノウハウ、物流のノウハウを活用することで、独自の品揃えを構成し、高い利益率を実現できた。

なお、ここでいう本国のノウハウの適用は、今までの先行研究で議論された単なる「標準化」とはやや異なるものである。2社のケースから見たように、「適用」とは、日本でのやり方をそのまま標準的に現地に持っていくのではなく、日本側の根幹となる考え方やノウハウを用い、現地のニーズに合わせて応用アレンジすることを意味している。日本のノウハウの「適用」とは言いながら、いわゆる「日本標準」の適用を強いることではなく、起点はあくまで現地商圏の顧客ニーズにあり、現地の消費者の顧客満足を高めるために、日本の先行するノウハウを活用するという姿がより適切な理解なのであろう。したがって日本側のノウハウは利用するが、そのノウハウを生かすためのMD政策やそのための組織ルーチンの多くは現地でローカルに開発されており、そこに現地市場において競争優位性に影響を与える重要な管理要素が含まれている。

多くの先行研究は国際化する小売企業が標準化すべきか適応化すべきかを議論してきたが、本稿の事例から示唆を得たように、多くの小売企業は、標準化／適応化の二分法ではなく、むしろその間で、一方では本国のノウハウを適用しつつ、あるいは参考にしつつ、他方では現地の市場環境や仕入環境に適応すべく、あるいは現地でより効率的で創造的な経営ができるように、MD政策の絶え間ない見直しとそのベースとなる組織能力の構築を図っているのである。それらの融合プロセスの結果として組織ルーチンが高度化ないしは改訂され、競争力の高いシステムが形成される。そのダイナミックなプロセスのディテールとそれを分析する方法論にこそ意味があると思われる。本稿では、MDという概念に焦点を当てることで、その営みの具体的な姿が明らかになり、先行研究の二元論に対する付加的な情報を提供できるのではないかと結論づける。

なお、国際化する製造業における適用と適応の重要性や両者の相互関係については、たとえば安保・他（1991）などが早くから指摘していた。本稿は、ものづくりのみならず、小売業の海外市場への国際化においても適応と適用の動き、さらには両者の相互関係やダイナミクスが見られたと主張しうる。今後は他の日系小売企業や欧米系や華僑系の小売企業、あるいは他のサービス業との相違点の検討などが研究課題として残されている。

## 謝辞

本稿の北京調査にあたりまして、セブン&アイホールディングス高羽康夫取締役、華糖洋華堂（華堂商場）城木信隆様、佐野正之様、イトーヨーカ堂北京代表処梅澤健一様、セブン-イレブン（北京）牛島章様、大塚和夫様、中川浩一様、東京大学ものづくり経営研究センター邊見敏江様に大変お世話になりました。深く感謝を申し上げます。

## 参考文献

- Bartlett, C. A., & Goshal, S. (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dawson, J. A. (1994). Internationalization of Retailing Operations. *Journal of Marketing Management*, 10, 267-282.
- Goldman, A. (2000). Supermarkets in China: the case of Shanghai. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(1), 1-21.
- Goldman, A. (2001). The transfer of retail formats into developing economies: The example of China. *Journal of Retailing*, 77, 221-242.
- Kacker, M. (1988). International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution. *Journal of Retailing*, 64 (1), 41-67.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- 安保哲夫, 板垣博, 上山邦雄, 川村哲二, 公文溥 (1991) 『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社.
- 石原武政, 矢作敏行 (2004) 『日本の流通 100 年』有斐閣
- 大塚尚人 (1978) 『マーチャンドライジング総論』同文館.
- 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 (2006) 『受容のしくみと地域暗黙知—アジア市場のコンテクスト』新評論.
- 小池和男 (2007) 『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社.
- 高婷 (2010) 「小売業のマーチャンドライジング能力—国際知識移転の役割—」東京大学大学院経済学研究科修士論文.
- 田島義博 (2004) 『マーチャンドライジングの知識(第 2 版)』日本経済新聞社.
- Davies, R. L., & Yahagi, T. (Eds). (2000). *Retail Investment in Asia/Pacific: Local Responses & Public Policy Issues*. Templeton College: University of Oxford. 邦訳, ロス・デービス, 矢作敏行編(2001) 『アジア発グローバル小売競争』外川洋子 監訳. 日本経済新聞社.
- 藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門 I』日本経済新聞社.
- 藤本隆宏 (2007) 『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社新書.
- 宮副謙司 (2008) 「マーチャンドライジングの捉え方について—MD の定義と業態別特徴」東京大学 COE ものづくり経営研究センターMMRC Discussion Paper, NO.193.
- 向山雅夫 (1990) 「流通企業のグローバル行動」『流通科学大学論集流通・経営編』, 2(2), 103-121.
- 向山雅夫 (1994) 「小売業のもの作りとグローバル行動—良品計画のグローバル化をめぐる」, *Japan Marketing Journal*, 54, 25-35.
- 邊見敏江 (2008) 『イトーヨーカ堂 顧客満足の設計図—仮説・検証にもとづく売り場づくり』ダイヤモンド社.

- 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（1996）『現代流通：理論とケースで学ぶ』有斐閣アルマ.
- 矢作敏行 編（2003）『中国・アジアの小売業革新—全球化のインパクト』日本経済新聞社.
- 矢作敏行（2005）「イトーヨーカ堂の中国現地化プロセス」『経営志林』（法政大学），41(4)，71—88.
- 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.