

# 中国民族系小売企業の関係性 マネジメントに関する一考察 —永輝超市の事例を中心に

兪 成華・張 杰輝

【キーワード】：スーパーマーケット、永輝超市、農改超、生鮮食品、関係性マネジメント  
【JEL 分類番号】：L81, M10, M21, M31

## はじめに

高い経済成長を持続させている中国民族系小売業を取り巻く経営環境は大きく変化した。中国小売業は1949年の建国から政府管轄の下で運営・発展してきたが、1992年に鄧小平の「南巡講話」をきっかけに、外国の小売業の経営ノウハウを獲得し、国内の小売業を発展させるため、中国市場経済の改革開放が一層進んでいた。その際、小売市場も対外開放を決め、上海市・北京市に中外合弁によるチェーンストアを試験的に導入し、1998年には小売業対外開放試験的領域を主要地方都市に拡張してきた。政府の規制緩和によって、外資系企業の進出は、百貨店、総合スーパーマーケット、スーパーマーケットに集中していたが、2000年 WTO 加盟以降はコンビニエンスストアや専門店の業態の参入が活発化している。これは、小売業態の急速な発展と多様化に繋がっている。

しかし、欧米系のウォルマート (Wal-Mart)、カルフル (Carrefour)、台湾系の好又多、大潤発 (RT-MART) など外資系小売企業の中国進出で業界競争が激しくなる一方で、近年、ビックデータ、モバイルインターネットなど情報技術 (IT) が小売業に導入され、オンライン販売と実店舗販売を一体化する阿里巴巴 (アリババ)、京東商城 (JD.com) に代表されるよ

うな「新零售 (ニューリテール)」が続々と登場したことで、従来の小売業は大きな衝撃を受けている。多くの小売企業は、郊外大型店から都心小型店へのシフト、キャッシュレスや顔認証システムなどの最新の技術活用に戦略転換を図っている。中国小売業の多くは、各分野で様々な新ビジネスモデルを試みている。

本稿の目的は、中国小売市場開放によって、外資系小売企業が参入し、激しい競争を繰り広げる中国小売市場において、生鮮食品に特化して急成長してきた永輝超市の事例を中心に、民族系小売企業が自らの強みを発揮しつつ、成長するために、いかにして地方政府、顧客、競合相手、供給先や従業員など様々なステークホルダーとの関係をダイナミックに構築・維持・進化していくのかを実証的に解明していくことである。

## 1. 既存研究のレビューと 本研究の分析視点

本節では、本研究に関連する先行研究レビューを行う。具体的な研究分野としては、小売業における顧客、サプライヤーとの関係に関する先行研究を検討する。また、中国小売業についての先行研究を整理し、これまで明らかにされていない点も指摘する。これらを踏まえ、本研究の分析視点を提示する。

### 1.1 小売業における顧客やサプライヤーとの関係に関する先行研究

小売業の経営において収益性を確保するためには、サプライ・チェーン・マネジメント (Supply Chain Management: SCM) が不可欠である。サプライヤーから顧客までの流れの効率化と最適化を実現するための SCM において、上流のサプライヤーとの統合、物の仕入れ・在庫・販売の管理、サプライヤーとの同期化を実現することで、在庫・原価管理を行う。また下流の顧客との関係を友好的・継続的に強化する関係性マーケティングに関する研究が数多い (Berry, 1995; 嶋口・竹内・片平・石井, 1998; Sheth & Parvatiyar, 2000; Ford, 2011)。そこで関係性の構築のみならず、維持・発展も重要である。チェーン店で展開する小売業の多くが、配送センターを設置し、サプライ・チェーンにおけるロジスティクスプロセスを自ら管理するようになっている。近年、メーカーなど上流のサプライヤーと小売企業とのパワー関係は大きく変化してきた。上流のサプライヤーに対して、顧客のニーズに関する膨大なデータを持つ小売企業は大量仕入れにより価格交渉力を持つようになっている (高嶋, 2015)。すなわち、メーカーなどのサプライヤーから小売企業へのパワーシフトが強まっている。顧客関係管理 (Customer Relationship Management: CRM) において、小売業の利益を高めるため、新規顧客の獲得より既存顧客の維持と拡大を優先すべきである (嶋口, 2002; Christopher & Payne & Ballantyne, 2002)。POS (Point of Sale) システムや SFA (Sales Force Automation) など IT を積極的に活用すると、小売企業は容易に顧客への販売情報を収集し、顧客のニーズに的確かつスピーディに対応できる。また、顧客に製品・サービスを提供することは、顧客との関係の始まりであり、その関係を深めれば、顧客の周りに発生する様々な需要に取り組むことができる (アクセンチュア, 2001)。しかし、顧客、メーカーなどサプライヤー以外、政府機関、地域社会や企業内の従業員などのステークホル

ダーとの関係はほとんど議論されてこなかった。

### 1.2 中国小売業に関する先行研究

中国小売業を考察する先駆的な研究はすでに多く見られ、ここでは重要な論点を示すものを取り上げる。第1に、中国の小売業界を対象として、矢作 (2003)、渡辺 (2012)、楊 (2015) などによる中国の小売業の発展プロセスに関する研究である。いわゆる、ケーススタディとアンケート調査に基づく研究で、民族系小売企業の成長戦略と、中国政府による規制・振興両面の政策との相互作用的な発展プロセスを明らかにされている。要するに、外資系企業にしる、民族系企業にしる、中国政府が打ち出した政策に大きな影響を受けている。第2に、中国小売市場の対外開放に伴い、経営管理能力に優れた外資系小売企業の中国へ進出は、国内の既存小売企業の行動に影響を与えるだけでなく、国内の流通システムも変容させた。民族系小売企業は外資系小売企業の店舗デザイン、商品陳列方法や顧客サービスの提供などの先進的な経営モデルを模倣・修正する行動に積極的に取り組み (矢作, 2007; 神谷, 2011; 李・李, 2010)、結果的に中国小売業の近代化がもたらされた。第3に、経営戦略の分析視点から、聯華超市や永輝超市などの個別企業の成長戦略を分析する研究がある (呉, 2008; 神谷, 2011; 陳, 2012; 馮, 2012)。また、矢作 (2007)、西島 (2011)、曾根 (2011) に代表されるような、中国小売業の国際化分析に関わる研究である。しかしその一方で、中国の民族系小売企業についての研究に関しては、顧客やサプライヤーだけに焦点を当てる既存研究は散見しており、多くのステークホルダーとの関係性の分析視点から企業の発展・成長プロセスを取り上げる既存研究がほとんど行われていない。

### 1.3 本研究の分析視点

企業を取り巻く環境では、どんな企業も孤立しては存在しない。企業の存続・発展するために、顧客・競争相手・サプライヤー・従業員

などというステークホルダーに、矛盾する複数の要求の均衡を通じて企業の目的が導き出されることは重要な課題になる (Freeman, 1984; 山倉, 1993; 浅沼, 1998; 所, 2014)。Dyer & Singh (1998) は競争優位の獲得において他社との関係性に着目した視点 (Relational View) を提示し、企業間で関係特殊資産への投資、技術・知識・人材など資源の補完、効果的なガバナンスの実施を通じて、他社に追従されにくい利益を得られることを主張した。このような関係性に基づく利益 (関係レント (Relational Rent)) については、「交換関係の中で共同で生み出される通常以上の利益で、単一企業が得られない、特定の共同のパートナーの特殊的な貢献によってのみ生み出される利益」と定義される。企業とステークホルダー間の関係レントが関係特殊資産の投資によって大きくなるのである (Dyer, 2000)。従って、企業とステークホルダーの関係性は企業の最も重要な資産の一つである。本研究では関係性マネジメント (Relationship Management) は相互利益のために、ステークホルダーと安定的かつ友好的なパートナーシップを構築・維持・進化する企業の経営スキルであるとする。つまり、関係性から利益を生み出す経営スキルである。ここで言う安定的かつ友好的なパートナーシップとは、企業がステークホルダーとの積極的な相互作用・影響を理解・対処し、自らの戦略修正・転換や構造変化などを通じて、企業の成長・発展を促す状態を指す。ステークホルダーとの交換関係を形成し始め、契約・出資・人的交流など長期的な関係を発展・深化させていくにつれ、生まれてきた信頼がすべてのビジネスの基礎である。また、バリューチェーンにおいて多くのステークホルダーが形成した戦略的グループが、互いに信頼に基づく関係において、詳細な契約を結ぶことやモニタリングのコストを省き、相手の協力を期待することができる。さらに、報酬システム、教育訓練制度やキャリア開発などの魅力的な人事戦略を通じて適切なインセンティブを設け、Win-Win関係のコラボレーションの

創出でビジネス成功にコミットメント意欲を引き出す経営スキルは企業に対して持続的成長・発展の源になっている。

## 2. 事例：永輝超市

本節では、これまでの議論を踏まえ、まず本研究におけるケースの選定とデータ収集方法を明らかにする。次に永輝超市の概要と経営業績を概観する。そして筆者が永輝超市に対して行ったインタビュー調査をもとにして、いかに永輝超市と各ステークホルダーとの関係を構築・維持・進化させて持続的成長・発展を可能にするのかを述べていく。

### 2.1 事例の選定とデータの収集方法

本稿の採用する研究方法は事例研究である。永輝超市を研究対象として取り上げる理由は次の2点である。第1に、永輝超市は1992年中国小売業を対外開放した直後に設立された福州市の民間企業であり、内外の小売企業が激しい競争を繰り広げる中、福州市政府の「農改超」プロジェクトに乗り出して急成長している企業でもある。第2に、調査対象にアクセスでき、調査対象からの協力が得られたからである。

本稿では、永輝超市の記述に関するデータは、主にインタビュー調査から得た。インタビューは2014年5月と2019年8月に永輝超市の購買部と物流部などの主要部門管理者、2013年10月に南嶼配送センターと2015年9月に重慶西村物流園のマネジャーなどを対象に行った。インタビュー調査を補完するために、電子メールや電話による補完調査も実施した。また、内部資料、ホームページ (HP) や新聞記事などの公表資料も活用した。

### 2.2 永輝超市

#### (1) 永輝超市の概要

永輝超市の前身は1995年に福建省福州市でオープンした微利超市である。1998年に初めて「永輝」の名を冠したスーパーマーケットを開き、2000年7月に第1号「農改超」スーパー

表 2 - 1 永輝超市の概要

|       |                              |
|-------|------------------------------|
| 正式社名  | 永輝超市股份有限公司                   |
| 英文社名  | Yonghui Superstores Co.,Ltd. |
| 設立日   | 2001年                        |
| 上場日   | 2010年12月（上海証券取引所）            |
| 資本金   | 10億元（2018年12月）               |
| 法定代表人 | 張軒松（創業者）                     |
| 本社    | 中国福建省福州市西二環中路436号            |
| URL   | http://www.yonghui.com.cn    |

出所：永輝超市の HP（www.yonghui.com.cn）をもとに筆者作成。

マーケットである「永輝屏西生鮮超市」をスタートし、成長し続けてきた。そして2001年に設立からわずか9年を経て、2010年12月に上海証券取引所に上場し、現在の法人体制である永輝超市股份有限公司となった。中国スーパー業界では比較的歴史の浅い地場企業である（表2-1）。永輝超市は、福州市政府の「農改超」プロジェクトをうまく利用し、現代スーパーマーケットの経営手法の下で、生鮮食品に特化した独自のビジネスモデルで急成長することができた。

また、表2-2で示すように、永輝超市は1995年12月に第1号スーパーマーケットを開業

し、次々と新しい店舗の開業と重慶・北京・安徽省など地域への進出を展開している。店舗新規開業の急速拡大を支えるために、配送センターや商品生産加工センターなどの物流システムを構築し、提携や買収などによる供給先を開拓するとともに、自社の野菜・果物や養殖などの生産拠点も着手していた。近年、電子商取引（EC）の普及に対応するため、2015年に中国 EC サイト売上高の2位である京東商城との資本提携で、オンラインビジネスを強化してきた。実店舗販売とオンライン販売との相乗効果を引き出すことは永輝超市の挑戦であり、狙いでもある。

表 2 - 2 永輝超市の沿革

| 年     | 大 記 事   |
|-------|---|
| 1995年 | 第1号スーパーマーケット——福州市鼓楼区古樂微利超市（12月）                         |
| 1998年 | 第1号「永輝」で命名した「永輝超市」の開業（8月）                               |
| 2000年 | 第1号「農改超」スーパーマーケット——福州永輝屏西生鮮超市の開業（7月）                    |
| 2001年 | 福州永輝超市有限公司の設立（9月）                                       |
| 2002年 | 国務院「農改超」の先駆者、「永輝モデル」を全国に推薦（9月）                          |
| 2003年 | 福州市永輝商品生産加工センターの設立（7月）                                  |
| 2004年 | 永輝地域発展戦略の第一歩——重慶永輝超市有限公司の設立（2月）<br>重慶市 第1号「永輝超市」の開業（7月） |
| 2005年 | 2億元を投資して福建永輝現代物流配送センターを建設（7月）                           |
| 2006年 | 福建南部市場の開拓——廈門（アモイ）の第1号永輝超市（8月）                          |
| 2007年 | 永輝グループと香港のHSBCの契約協力は、戦略的資金を導入（6月）                       |

|       |  |
|-------|--|
| 2008年 | 500万元を投資して農産品直送供給基地プロジェクトを計画（12月）                          |
| 2009年 | 北京津冀都市と長江デルタ経済圏に進出（1月）<br>永輝超市の重慶天生麗街店の開業（第100号店）（7月）      |
| 2010年 | 上海証券取引所に株式上場（12月）  |
| 2011年 | 正式に東北三省に進出（黒龍江、吉林の永輝超市）（11月）                               |
| 2012年 | 中国チェーンストアベスト100 第8位（12月）                                   |
| 2013年 | 永輝超市の上海通河路店（6月）  |
| 2014年 | 牛乳国際（上海）を買収（8月）<br>上海市 第1号「永輝超市」の開業（合併先：上海蔬菜）（9月）          |
| 2015年 | 京東商城が43億元投資、生鮮食品のオンラインビジネスを展開（8月）                          |
| 2016年 | 陝西省富平永輝現代トマト生産基地（4月）<br>中糧集団、北大荒集団との連携で東北米生産基地を共同建設（6月）    |
| 2017年 | デイモン ワールドワイドインク（アメリカ）の40%株を買収し、グローバルなサプライ・チェーンの構築を加速（3月）   |
| 2018年 | 国聯水産に投資し、生鮮食品のサプライ・チェーンを改革（3月）<br>中国チェーンストアベスト100 第5位（12月） |
| 2019年 | 福建民营企业ベスト100 第6位（11月）                                      |

出所：永輝超市のHPをもとに筆者作成。

## （2）データから見る永輝超市

永輝超市はハイパーマーケット、スーパーマーケット、都心社区店（コミュニティストア）の業態を有する「永輝超市」「Bravo」の二つのバナー名で展開している。2001年設立されてから、19年目（2019年時点）になっている。これまでの経過をまとめると次頁の図2-1、図2-2の通りである。

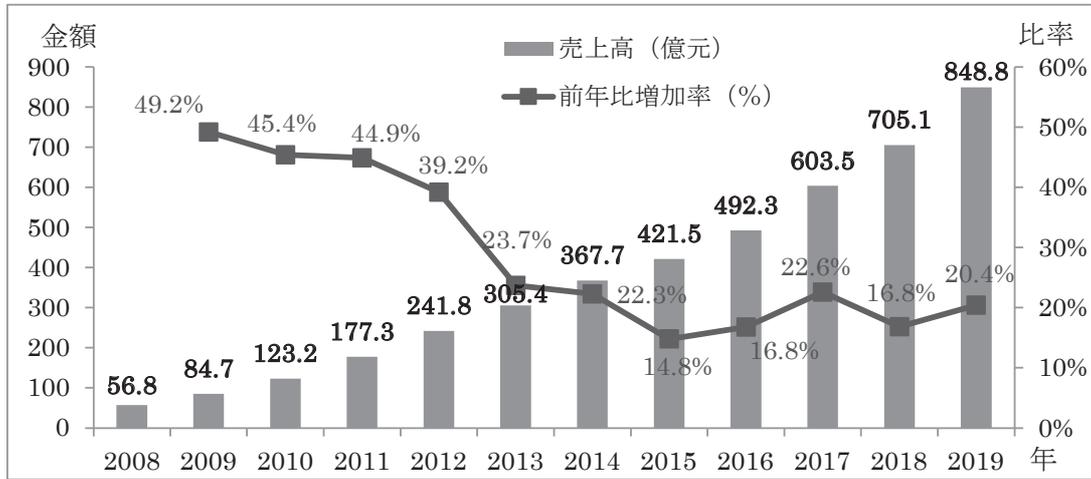
永輝超市は、福建省政府や福州市政府の「農改超」政策の下で、福州市内に「農改超」スーパーマーケットを試験的に運営し始めた。地元政府からの支援を受けていたため、永輝超市の出店地域は当初、福建省に限定していた。福建省内の経営基盤を確立できたのち、次に重慶市、その後に北京市・安徽省・東北三省・上海市などの地域で店舗展開している。当初永輝超市は、自己資金の制限で十分に出店できなかった。農改超の第1号店が出店された2001年から2005年までは35店展開に過ぎなかったが、2007年に香港の銀行系資本からの出資を受け入れ、その

後急速に店舗を増加させている。2009年に100店舗、2011年に200店舗を突破した。2019年12月時点では中国全土で910店舗を営業している（図2-3）。さらに2020年末時点では1,000店舗を突破する計画を進めている。

中国国内の小売業市場では、生鮮食品の管理が難しく、ほとんど利益を出さないという点が業界通念で、外資や国有大手スーパーマーケットは生鮮食品の販売を積極的に展開しなかった。永輝超市はニッチ分野である生鮮食品事業を自らのドメインとして定義し、外資や国有大手スーパーマーケットとの差別化を図り、正面競争を避けている。また、中国連鎖経営協会が公表した中国スーパーマーケットベスト100において、永輝超市は、2010年の第10位、2016年の第5位、2019年の第3位にランクインしている（表2-3）。

以上、永輝超市の設立から現在に至るまでの概況について説明をしてきた。永輝超市は福建省における「農改超」プロジェクトを活用し、

図 2-1 永輝超市の売上高と前年比増加率の推移 (2008年-2019年)



出所：永輝超市の各年度決算報告書をもとに筆者作成。

図 2-2 永輝超市の純利益と前年比増加率の推移 (2008年-2019年)



出所：永輝超市の各年度決算報告書をもとに筆者作成。

生鮮食品に特化したスーパーマーケットとしてスタートして、重慶市・北京市・東北三省・安徽省など全国に店舗展開し、2010年12月に上海証券取引所の上場を実現した。現在では内外の小売企業が激しい競争を繰り広げる中、それらを発展させ、全国有名な「生鮮スーパーマーケット」となっている。そこで、いかに永輝超市は成長・発展してきたかについて、ステークホルダーとの関係を重要視しつつ、物流ネットワークの構築、人事管理システムの改革につい

て考察していきたい。

### (3) 永輝超市の成長・発展プロセスにおける関係性マネジメント

#### ① 突破口ー地方政府の「農改超」プロジェクト

農貿市場（農産物の産地から直接仕入れ）は、「農貿自由市場」を略した名称であり、中国における80年代の改革開放による産物である。農貿市場は、野菜、果物、水産物、卵、肉・肉類

図2-3 永輝超市の総店舗数と当期新開店舗数の推移（2006年-2019年）



出所：永輝超市のHPをもとに筆者作成。

表2-3 総合スーパー業態を有する中国小売企業ランキング

| 年度 | 2004          | 2007          | 2010   | 2013   | 2016   | 2019  |
|----|---------------|---------------|--------|--------|--------|-------|
| 順位 | 企業名           | 企業名           | 企業名    | 企業名    | 企業名    | 企業名   |
| 1  | 百聯集団          | 聯華超市          | 華潤万家   | 華潤万家   | 華潤万家   | 華潤万家  |
| 2  | 国美電器          | 家樂福           | 聯華超市   | 大潤発    | 大潤発    | 大潤発   |
| 3  | 蘇寧電器          | 大潤発           | 大潤発    | 沃爾瑪    | 沃爾瑪    | 永輝超市  |
| 4  | 華潤万家          | 華潤万家          | 家樂福    | 聯華超市   | 聯華超市   | 沃爾瑪   |
| 5  | 大商集団          | 蘇果超市          | 沃爾瑪    | 家樂福    | 永輝超市   | 聯華超市  |
| 6  | 華聯集団          | 沃爾瑪           | 北京物美商業 | 永輝超市   | 家樂福    | 盒馬鮮生  |
| 7  | 農工商超市         | 農工商超市         | 農工商超市  | 農工商超市  | 中石化易   | 物美    |
| 8  | 物美控股集团        | 物美控股集团        | 新一佳超市  | 航海商業   | 步步高集団  | 家樂福   |
| 9  | 家樂福           | 新一佳超市         | 好又多    | 北京物美商業 | 北京物美商業 | 家家悦   |
| 10 | 大潤発           | 好又多           | 永輝超市   | 步步高集団  | 農工商超市  | 步步高集団 |
|    | ...           | ...           |        |        |        |       |
|    | 永輝超市<br>(49位) | 永輝超市<br>(26位) |        |        |        |       |

注：華潤万家（香港）、家樂福（カルフル、仏）、沃爾瑪（ウォルマート、米）、大潤発、好又多（台湾）  
出所：中国連鎖経営協会（www.ccfa.org.cn）

製品、大豆や穀物などの農産品や加工商品を供給する主な市場として、都市部と農村部で設立された屋内マーケットである。中国人は、野菜、

果物、肉類、魚などの生鮮食品や加工商品を基本的に農貿市場で購入し、服、電気製品などの日用品を百貨店（デパート）で購入するという

消費ライフスタイルである。従って、農貿市場は、中国人の台所を支える生鮮食品マーケットである。しかし90年に入ると、人々の生活水準の向上に伴い、農貿市場は現代ライフスタイルに適応することが徐々にできなくなってきた。農貿市場では、「汚（不衛生）」、「乱（無秩序）」、「差（粗悪な品質）」と評判され、さらに商品の安全性、偽物が多いなどの様々な問題が発生した（図2-4）。このような状況を受けて、福州市政府は、2001年に「食卓の安全を守り、安心な市場の建設」という政策を打ち出した。100ヶ所以上の農貿市場を抱えている福州市政府は、福州市民の食の安全を守るため、まず20ヶ所の農貿市場を選定し、試験的に「農改超」（農貿市場をスーパーマーケットに改造すること）プロジェクトを行うことを決定した。ただ、福州市政府は、政府の力だけで「農改超」という巨大なプロジェクトをうまく実施していくのが難しいため、民間企業の参加を呼び掛けていた。

しかし、この呼びかけの反響はあまり良くなかった。なぜなら、洛陽市、武漢市、深圳市などで行ってきた「農改超」が成功しなかったためである。そのような中、小規模スーパーマーケットを運営している永輝超市の創業者張軒松

氏は、すでに福州に進出している聯華、華都など民族系スーパーマーケット、好又好、大潤発など台湾系スーパーマーケット、ウォルマート（米国）、カルフル（フランス）など外資系スーパーマーケットに対する分析と福州の農貿市場の立地・現状の調査を経て、「農改超」プロジェクトにおいて、農貿市場で販売される品物（特徴）を活かして、今までのスーパーマーケットであまり重要視されていない生鮮食品を販売することをメイン事業に決めた。

「農改超」は巨大なプロジェクトであり、都市の規画・建設・水道・電力・消防・交通など幅広い政府インフラ部門に関連していることから、関係者の利害調整が難しく、初期投資も巨額である。永輝超市は、初期の投資資金の確保が難しい状況で、福州市政府の政策をうまく利用した。福州市政府は2008年までに82ヶ所の「農改超」を順調に展開するために、特別補助金1,300万元を拠出し、積極的に民間企業の参加を呼び掛けた。永輝超市は福州市政府の支援政策を利用して、従来の農貿市場で中心に扱っている野菜、果物、魚類、肉類など生鮮食品を、現代のスーパーマーケットの50% - 70%の営業面積で具現化した。

「農改超」のプロセスにおいて、農貿市場で

図2-4 農貿市場の売場（汚・乱・差）



出所：筆者が撮影した写真（銅盤路農貿市場、2015年）

重要なステークホルダーである販売業者（主に個人）の就業問題があった。福州市政府は「一補三転」の方針を打ち出した。この「一補三転」は「補助金、転出、転換、転職」である。つまり、補助金は「農改超」による損失を補償すること、転出は市政府が責任をもって他の市場へ移転すること、転換は市政府が販売業者に対する教育訓練を通じ、スーパーマーケットの従業員として優先的に採用すること、転換は他の産業への移行を支援することである。

これらを踏まえ、永輝超市は従業員への優先採用を行った。特に、農貿市場時代で生鮮食品の購買・流通などに関する豊富な経験やノウハウを持つ個人販売業者は、永輝超市の生鮮食品の調達をスムーズに確保するプロバイヤーとして採用していた。さらに一部の販売業者が永輝超市の入場条件を満たせば、スーパーマーケット内で共同経営という形を採り、販売業者とのWIN-WIN関係を構築できた。これによって「農改超」プロジェクトは急速に進んだ。

## ② 店頭という場で顧客との価値共創

2000年7月に福州市鼓楼区に永輝超市第1号店、面積1,500㎡の「永輝屏西生鮮超市」が屏西新村という住宅地に開店した。この店舗は福州市政府「農改超」プロジェクトの一環であった。「永輝屏西生鮮超市」の最大の特色は、現代のスーパーマーケットの経営手法（統一マーク・統一購買・統一配送・セルフサービス）を取り入れ、野菜・果物・魚・肉類などの生鮮食品に特化していることである。具体的には、永輝超市が現代のスーパーマーケットの先進的な経営手法の下で、農貿市場に存在する「汚」・「乱」・「差」というイメージを大幅に改善し、安心かつ快適な買物環境を作り出した。また、従来のスーパーマーケットと異なって、全商品の50-70%を占める生鮮食品を中心に運営していることである。

「庶民の永輝」を経営理念として掲げている永輝超市の顧客層は、所得が中下の家庭主婦をターゲットとした。つまり、農貿市場と全く同

じポジショニングである。それだけでは農貿市場に勝たないため、永輝超市は店舗作りをはじめ、生鮮食品における価格設定・陳列・鮮度・安全など面で様々な工夫をされている。まず、快適な買物環境の演出である。農貿市場と異なって、定価販売、レジ集中支払い、冷暖房の完備かつ清潔で明るい現代的店舗内装、加工商品・日用品のセルフサービスなど、永輝超市が採用した運営手法は、欧米や日本のスーパーマーケットと同じである。次に、永輝超市は、商品の新鮮さはもちろんのこと、農貿市場より10-20%安い価格を設定していた。これを可能にするのは、永輝超市が生鮮食品の調達・管理に関する豊富な経験と専門的な知識を備えているプロバイヤーと独自に構築している調達システム（後述する）を有しているため、流通コストを下げるができるためである。そして、生鮮食品のセルフサービスに関しては、農貿市場と異なって、野菜や果物は顧客が自由に野菜の外側の葉を取り除き・選ぶことができる。水産物は、鯛やカレイ、マナカツオ、エビ、ナマコのような品目別に横1メートルぐらいの同じ大きさのガラス製水槽を20個以上整然に並べて販売する。顧客は店が用意したすくい網を使って好きなものを自分で取り出し、店員に渡してカットなどの加工をしてもらえる。また、肉類は部位別に大きなブロックのまま売り場で吊して、顧客が欲しい部位と量を決めて、店員にその場でカットしてもらえる（図2-5）。

生鮮食品の売場で、店頭従業員との対話や薦めは顧客の購買行動に大きな影響を与えている。そこで、顧客と店頭従業員とのコミュニケーションを通じて、店頭従業員のアドバイスや商品に関する情報を得て、自由に商品を選択することができる。さらに、多くのスーパーマーケットが取り入れた試食コーナーだけでなく、永輝超市は売り場で行われている新たな調理実演を通じて、顧客に新しい調理方法を教える。つまり、斬新な料理メニューの提案によって、顧客の購買意欲を引き出している。これは、顧客との関係維持を可能にする一方で、顧客の満

図 2-5 永輝超市の生鮮食品売場の一例



出所：永輝超市のHP（www.yonghui.com.cn）

足度を高める効果もある。

近年、顧客が食の安全性に対する認識を高める中、永輝超市は残留農薬などの野菜や果物の安全性、偽物が多いなどの様々な問題を抱え込んでいた農貿市場のようなイメージを払拭するために、店舗で農薬検査機の設置だけでなく、生産段階、流通段階、販売段階など生鮮食品安

全管理システムを導入した（表2-4）。永輝超市は、顧客に自社が扱っている商品の安全性をアピールすることを通じて、顧客からの「信用」を得られ、そこからさらに、リピーターに繋がっていく形を作り出すことに成功したのである。

表 2-4 生鮮食品の安全管理システム

|      |  |
|------|--|
| 生産段階 | 永輝超市の専門農業技術者が農業の産業化を押し進め、農家に無公害の生産方法を伝授すること。<br>生産基地で農産品を検査すること。 |
| 流通段階 | 農産品の加工・包装・保存などの段階にも安全検査を履行すること。                                  |
| 販売段階 | 各店舗の売り場で専門検測機械を常備し、入店前に必ず検査を受けること。                               |

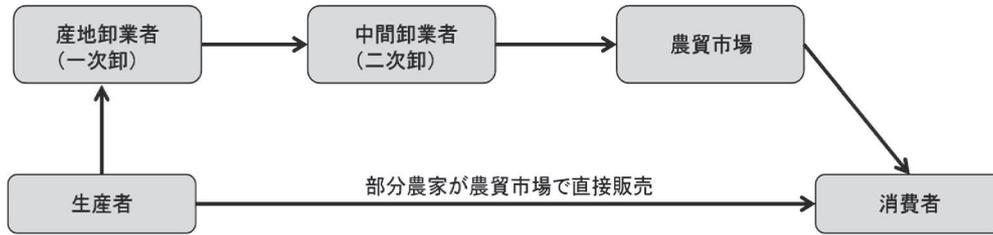
出所：国信証券経済研究所「永輝超市研究」、2017年。

### ③ 調達システムの構築

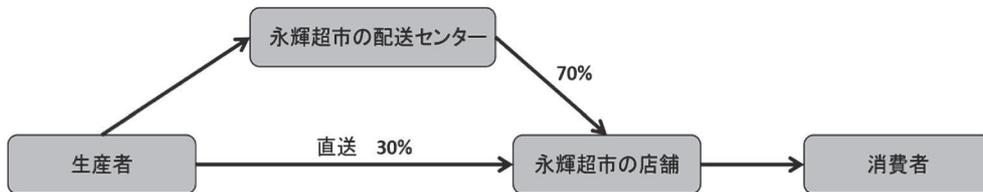
生鮮食品を中心として展開してきた永輝超市は、保存期間が短い生鮮食品の「新鮮度」が命であり、農貿市場との競争において、より安い価格で販売することも必要になっている。この両方を実現するキーポイントは、調達システム

の構築である。永輝超市が構築した調達システムは直接購買（図2-6）と自営生産基地である。直接購買は、従来の中間流通業者を省くことによって、流通時間が短縮された商品の新鮮さが一層保証されること、低い価格に抑えることができること、さらに流通過程における破損

図2-6 永輝超市と農貿市場の調達システムの比較  
農貿市場の調達システム



永輝超市の調達システム



出所：筆者作成。

を回避できること、と「一石三鳥」の効果を果たしている（物流部陳溢のインタビュー、2013年10月12日）。

永輝超市は、上流サプライ・チェーンにある生産者に対する様々な工夫を行っている。例えば、永輝超市の調達チーム（後述するプロバイヤーチーム）は海の幸を調達するときに、自分の船に乗って海中漁船と、洋上の直接取引を行っている。これは海の幸商品を扱う漁船が少なく、供給先を確保するための方策である。果物調達においては、しばしば果樹園の一括購入契約を結び、調達チームは自分で果物の等級を分けて、低い等級のものは売り場に入れてキャンペーンとして利用する。そのため、路上で販売されているスイカが1元/Kgにもかかわらず、永輝超市の店舗のスイカは0.12元/Kgという低価格で大量に販売することが可能である。これらを支えるのは、生鮮食品の調達先・管理に関する豊富な経験や専門的な知識を備えている調達チームがあるからに他ならない。

永輝超市は自社の商品生産加工センターと自営の野菜・果物生産や養殖拠点を構築し、協力

関係を結んだ養殖や野菜・果物生産拠点を開拓して、全国に膨大な調達ネットワークを形成している。具体的には、山東果物仕入センター、広東の服仕入センター、浙江百貨仕入センター、福建の海の幸仕入センター、江西水産仕入センター、海南果物野菜仕入センターなどがある。

そこでは、供給先（農家や養殖業者）との信頼関係を構築するのが不可欠である。永輝超市の300人から構成される調達チームは、野菜・果物や養殖生産拠点到常駐している。調達チームは、常に商品の仕入れ先を探しながら、現地農民と一丸となっているという一体感を作り出す。これは豊かな専門知識を形成することに役に立つのと同時に、適正な単価を農民に正確に提供することができる。永輝超市は、供給者との取引の中、業界で蔓延している商品代金の滞納を絶対に行わない。時に商品を予約するため、一部の商品代金を前払いすることもできる。また、永輝超市は多額の資金を投入して農業を支持している。例えば、農産物の発注制度は永輝超市の理事長である張軒松氏が強く推し広めた方式である（張、2006）。この制度の下でよ

り多くの農産物が永輝超市に納入される。そして、農民を安心させるため、永輝超市は農業機材を先に立替え払いすることで支援したり、また買い付けた最低価格を提示し、大量商品の一括購入を保証したりしている。さらに、生鮮食品の品質を保証するための調達方法は、永輝超市が持つ自分の生産基地である。実に、永輝超市は2003年から、野菜・果物、養殖拠点と商品生産加工センターの建設に着手した。そこで自社が生産する商品はまた少ないが、このきっかけで調達チームは相場をさらに理解でき、供給先との価格交渉を有利に進めることができるわけである。

#### ④ 新たなインセンティブ制度の導入

小売市場での激しい競争の中、企業が外部の顧客を獲得する上で、顧客との関係に注目するだけでなく、「内部の顧客」である従業員にも目を向けなければならない。従業員の行動は、外部の顧客が商品を購入するなどの購買活動に大きな影響を与えている。永輝超市は持続的な成長を可能にするため、店頭従業員のモチベーションを高める「パートナーシステム」(合伙制)という制度を導入した。このパートナーシステムは、2013年初頭に福建と重慶で試験的に開始され、2013年7月に全国へ拡大された(陳・張・呉、2017)。この制度は、従来の雇用と被雇用の関係を超えて、従業員が直接経営に参加するのが最大のポイントである。すなわち、従業員の給与を上げるだけでなく、従業員の行動を通じて多くの顧客を引き付け、彼らがより多く購入することで売上高をアップさせる。さらに、野菜や果物などの生鮮食品の損失を最低限にコントロールし、コスト節約を実現している。

パートナーシステムは、まず永輝超市が従業員とのコミュニケーションを経て、各部署、品種別の利益や売上総利益をベースに設定する。そして、設定された利益や売上総利益を超える部分は永輝超市と従業員が共有し、店舗ごと部門や職種によって5:5、4:6、3:7という割合で配分している。その結果、トータルでみる

と、従業員の給与アップを実現した(豆丁網:  
[www.docin.com/p-1074509369.html](http://www.docin.com/p-1074509369.html)、2019年7月10日)。

店頭従業員が常に低い給与で重労働をしているため、従業員は長く働かない。従業員の確保を悩む永輝超市は、単に給与を上げるだけでは従業員の確保はできるが、必ずしもモチベーションを高めることを繋がないため、「パートナーシステム」を導入した。永輝超市はこのシステムをスムーズに運営できるようにするため、大きく権限を委譲した。つまり、永輝超市は「パートナーシステム」の導入によって一石二鳥の効果をねらっていた。第1に、従業員のモチベーションを高めることができ、コストの節約と利益の達成に大きく貢献することである。第2に、パートナーシステムによって運命共同体を形成することで、従業員の流出を回避していることである。

また、永輝超市は単に現地農家との契約関係を構築することを超えて、十数年長期的な協力関係によって生まれた信頼が持続的成長に欠かさない要素であることを確信している。従業員と同じように、一部の現地農家にもパートナーシステムを導入している。従って、永輝超市は高い協調性かつ忠実なパートナーを得ることで、自らの生鮮食品事業におけるコア競争力を獲得することができる。

さらに、永輝超市は当初「農改超」プロジェクトにおいて、農貿市場の時代に蓄積してきた生鮮食品の知識・経験を持つ個人商人を雇用してプロバイヤーチームを組織した。永輝超市は、このような重要な役割を果たしているプロバイヤーチームのやる気をさらに引き出すために、「従業員持株制度」を導入していた。福州市閩侯県竹岐郷文洲村の野菜果物産地の10年バイヤー経験を持つ林忠波氏は「従業員持株制度」の恩恵を受けている人物の一人である。もし永輝超市が給与のみでプロバイヤーとの関係を維持すれば、他企業がより高い給与を提示すると、すぐ逃げられると言った(豆丁網:  
[www.docin.com/p-1074509369.html](http://www.docin.com/p-1074509369.html)、2019年7

月10日)。「従業員持株制度」は、プロバイヤーが永輝超市の経営に参加することによって「主人公」の意識を強めるし、永輝超市に対するロイヤリティを高めるのである。

#### ⑤ 全国への拡張

2002年国務院は「農改超」に成功した「永輝モデル」を全国に推薦した。永輝超市は中国の小売業界で有名になっている。2004年永輝超市は重慶市政府の協力を得て、「農改超」という運営モデルで重慶市の小売市場に参入できた。そして、3年後の2007年、重慶市のビジネスにおいて利益を出すようになった。2011年には67店舗を持つ永輝超市は、重慶市の最大のスーパーマーケットになっていた。これは、福建省で確立してきた「永輝モデル」の移転可能性を証明したのである。その後、2009年北京、2011年東北三省に進出することができた。2013年上海のスーパーマーケット業界に参入できた方法は、従来の「農改超」と異なり、現地の政府系企業との提携で合弁企業を立ち上げることであった。具体的に永輝超市は、上海市が所有している上海蔬菜有限公司（以下、上海蔬菜と略す）と共同で1億元を出資して、上海上蔬永輝生鮮食品有限公司を設立し、主に上海で売場面積が4,000㎡以下の生鮮スーパーマーケットを経営している（永輝超市の2013年度決算報告書）。上海蔬菜は上海市における野菜・果物など農産物に関する流通と全国の供給源を持っている。また新規開店の前期準備段階において、上海市政府との関係を活用して不動産の賃貸や取得をスムーズに行うことになった。一方で永輝超市は、スーパーマーケットの日常運営を担当している。地域特性が大きい小売業において、特定の地域に参入することは容易ではないため、上海蔬菜との合弁事業は永輝超市が上海市場に進出することを可能にしたわけである。同時に永輝超市の最大の利益になる生鮮ビジネス拡大及びサービス体制を一層強化しているのである。

#### ⑥ オンラインビジネスの挑戦

近年、インターネットを中心とするeコマース経済は成長を続け、多くの小規模な企業の生存空間を圧迫している。eコマース経済によって最も直接的な影響を受けるのは、従来の小売業界であると言われている。事実、eコマースと実店舗の戦いは、激しさを増す一方である。図2-3で示すように、実店舗を中心として展開・成長してきた永輝超市は独自のオンラインビジネスを欠いている。他方で、大润发やウォルマートなどの大型スーパーマーケットが独自のeコマースプラットフォームを構築している。2015年8月、中国のECサイト売上シェア2位である京東商城は、永輝超市に1株当たり9円で合計43億1千萬元を投資すると発表した。この協力で永輝超市は京東商城のAPPプラットフォームで生鮮食品の営業を開始した（第一财经網：[www.yicai.com/news/4667157.html](http://www.yicai.com/news/4667157.html)、2015年8月9日）。最初に発売されたカテゴリーは、合計1,000の生鮮食品である。顧客は京東のAPPプラットフォームで永輝超市から提供している生鮮食品を購入でき、3km以内であれば2時間以内の配達という便利なサービスを利用できる。この戦略的提携において、永輝超市はサプライ・チェーン・システムと産地直送モデルを組み合わせ、生鮮食品と商品の安全性を確保することに基づいて、顧客に幅広い生鮮食品を提供していく。京東商城は、強力なロジスティクス、アフターサービス及びプラットフォームトラフィックの統合を使用して、顧客が生鮮食品をより簡単かつ迅速に購入できるようにしている。「アプリ販売+実店舗販売」のO2O（Online to Offline）モデルを検討するプロセスで、永輝超市は、京東商城との戦略的提携を通じて短時間と低コストでeコマースにおける優位性を得ることができた。同時に、生鮮食品のオンラインビジネスを通じて知名度を高めるとともに、オンラインで発行される割引などクーポンで実店舗への来店を促す。すなわち、永輝超市は両者の相乗効果を狙っている。しかし、2015年後半から京東商城のプラッ

トフォームでオンラインビジネスを展開している永輝超市は、赤字を垂れ流しているのが現状である。特に、オンラインの物流コストがネックになって、2018年だけで13億元の赤字も出し、会社全体の収益を圧迫している（永輝超市2018年度決算報告書）。これは生鮮食品のオンラインビジネスの難しさを露呈しているといえる。また、永輝超市は、京東商城から調達してきた43億元あまりの資金を利用して、実店舗の拡大、物流配送センターの建設及び生鮮食品の物流システムの開発に投資した。これによって、実店舗の運営を着実に進めている。

永輝超市は2017年1月1日、福州市に生鮮スーパー「超級物種」を開設した。超級物種はオンライン販売、実店舗販売、半径3km以内に30分で配達という自社配送と店内で加工・調理などの飲食店を一体化させた複合的なサービスを提供している。永輝超市の2019年度経営報告書によると、超級物種は、都市の中産階級の消費者をターゲットに、北京、上海、深圳、厦門などの10以上の主要都市で80以上の店舗を展開されている。

### 3. 考察

ここまで伝統的なスーパーマーケット業界と異なり、生鮮食品を中心とする独自のモデルを運営する永輝超市は、地方政府、顧客、競合相手、供給先や従業員などのステークホルダーとの関係を築きながら、持続的成長・発展を可能にすることを明らかにしてきた。本稿で永輝超市における多くのステークホルダーとの戦略的な関係と自らの成長・発展について考察しよう。

(1) 企業がステークホルダーと協力するにあたって、また協力関係を構築・強化していくにあたって、ステークホルダーとの信頼が関係性形成にとって重要である（山倉、1997；兪、2013）。永輝超市は、「農改超」プロジェクトの下で地方政府、現地の農家・漁民などの供給者との関係を構築して効果的な調達システムで、生鮮食品に特化したスーパーマーケットを運営する「永輝モデル」を確立した。地方政府との

協力関係（促進政策）で農貿市場を活用して、土地取得、従来の農貿市場のステークホルダーとの調整を行った永輝超市は、福州市での成功を収めることができた。一方で、野菜・果物・魚・肉類など生鮮食品を提供している農家や漁民との長期的な取引で、信頼関係を構築してきた。さらに「パートナーシステム」の導入を通じて、彼らとの協力関係を一層強化し、永輝超市に対するロイヤリティを高めた。これらの関係は、永輝超市に生鮮食品の仕入れにおける「安定性」「新鮮さ」「低消耗」などのコア競争力をもたらしている。これらによって社内において、生鮮食品スーパーマーケットを運営する独自の経験・ノウハウを蓄積してきた。

(2) 永輝超市の内部で蓄積してきた生鮮食品スーパーマーケットを運営する経験・能力と社会からの「評判」を上手く利用し、段階的に全国への拡張ができた。2002年中央政府（国務院）は、「農改超」プロジェクトに成功した「永輝モデル」を全国に推薦し、永輝超市は、中国の小売業において有名になっている。また、永輝超市は、2004年に重慶市政府と協力して「農改超」も成功した後、北京市、安徽省と東北三省へ次々に進出した。さらに、2013年には提携という従来と異なる方法で合弁企業を立ち上げたことを通じて、上海市の小売市場にも参入できた。永輝超市の「名声」「評判」を一層高めることもできた一方で、永輝超市が生鮮食品に特化した経営スキルと「永輝モデル」の移転可能性の証である。

(3) ビジネスを成功させるために、外部のステークホルダーとの関係を構築・維持・進化させることだけでは不十分である。それを支える会社内の従業員との関係にも注目しなければならない。従業員のモチベーションを最大に発揮させるため、永輝超市は「パートナーシステム」と「従業員持株制度」という新たなインセンティブ制度を導入したわけである。まず、店舗売場に「パートナーシステム」を導入し、各店舗の利益の一部を再配分することによって、一番大変な仕事を行う売場従業員のやる気を引

き出すことに成功した。この制度の最大の効果は、離職率の低下に繋がり、安心な従業員が確実なサービスを提供できるようになっている。次に、生鮮食品を調達するプロバイヤーに限定された「従業員持株制度」を導入している。「従業員持株制度」は、プロバイヤーが永輝超市の経営に参加することによって「主人公」としての意識を強め、永輝超市に対するロイヤリティを高めることをもたらす。このプロバイヤーは、野菜・果物・魚・肉などの生鮮食品を産地直接で購入することを通じ、店頭で販売している生鮮食品の品質かつ低価格で安定的な供給を保証する。一方で、町や村などの産地状況に精通しているプロバイヤーは、農家、漁民など供給者と緊密なコミュニケーションをとり、支援活動を通じて信頼関係を構築していく。今後、供給者からの協力をさらに引き出すことができるようになっている。

(4) 新しく登場している「新零售」ビジネスモデルが、中国の小売市場に大きな衝撃を与えている。実店舗販売を中心に展開している永輝超市は、将来成長・発展するために小売業界の全く新しいソリューションとする「新零售」を避けられない。自社の不足の経営資源を補完するため、京東商城との戦略提携を形成し、いち早くオンライン販売を実現した。ただ、主力商品である生鮮食品を扱うのは電気製品や服など商品より調達・配送・品質（新鮮度）の管理が一段に難しくなる。永輝超市の物流システムとの整合性も考えなければならない。また、2017年より独自で取り組んでいる「超級物種」新業態という新たなビジネスモデルも試みているが、どちらも成功に至っていない現状である。まだ課題は多く残され、ビジネス転換への道りは険しいであろう。

#### 4. 結論と今後の課題

中国民族系小売業が成長・発展していくプロセスにおけるステークホルダーとのインタラクションという点に注目し、特に政府、顧客、競合相手、供給先や従業員など多数のステークホ

ルダーとの関係を構築・維持・進化させていくことは、民族系小売業の競争優位をもたらす鍵である。そこで民族系小売企業永輝超市は地方政府の「農改超」プロジェクトに参加して、初期投資（補助金）、物件賃貸や水道・電気・消防などのインフラ、そして農貿市場の従業員の再雇用などへの的確な対応により、地方政府と機関からの信頼を得て新規店舗開業を順調に進めていた。規模拡大に伴い、自社の配送センターや商品生産加工センターの設立を通じて自らの調達力をアップすると同時に、供給先との協調で全体の調達システムを合理化することによって、永輝超市は生鮮食品に特化したスーパーマーケットになり、福建省における経営基盤を固めたといえる。中央政府は永輝超市が生鮮スーパーマーケットを運営する能力を認め、「永輝モデル」として全国に推薦した。中央政府の認定（評判）で重慶市や合肥市など地方政府からの「農改超」のオファーが来るようになった。このような永輝超市の成長・発展プロセスに多様なステークホルダーとのダイナミックな関係を構築・維持・進化することは、持続的成長・発展の鍵になっている。

最後に、本研究の限界について述べる。まず、本稿では政府、顧客、競合相手、供給先や従業員などステークホルダーを対等的に議論していた。生じる影響（利害）が直接的あるいは間接的に分けて、それぞれの特徴を検討する必要がある。次に、研究対象を永輝超市の成功事例に限定したため、中国で「農改超」の多くの失敗事例も比較研究しないと、一般化された知見を提供できない。さらに、生鮮食品のオンラインビジネスにおいて永輝超市が2018年だけで13億元の赤字を出した。今後の研究課題はこれらに注視しながら、研究調査を進めていくことが必要であるといえる。

#### 謝辞

原稿を注意深くお読み頂き適切なコメントを頂いたことに対して、二人の匿名レフリーの先生に感謝したい。また、インタビュー調査にご

協力くださった方々にも心からお礼申し上げます。なお、本稿は、公立鳥取環境大学特別研究助成金による研究成果の一部である。

#### 参考文献

##### 〔日本語文献〕

- アクセンチュア (2001) 『CRM：顧客はそこにいる』 東洋経済新報社。
- 浅沼萬里 (1998) 『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社。
- 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』 第43巻第1号, P30-36.
- 呉軍 (2008) 「中国小売企業永輝の成長戦略」『流通経済大学論集』 Vol.44, No.1, P39-50.
- 嶋口充輝 (2002) 『顧客満足型マーケティングの構図』 有斐閣。
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵 (1998) 『マーケティング革新の時代〈4〉営業・流通革新』 有斐閣。
- 曾根康雄 (2011) 「中国の小売業のグローバル化」日本大学経済学部経済科学研究所『経済科学研究所紀要』 第41号, P193-208.
- 高嶋克義 (2015) 『小売企業の基盤強化—流通パワーシフトにおける関係と組織の再編』 有斐閣。
- 所伸之 (2014) 「競争優位の新たな視点：「関係性」ベース戦略の構築」日本大学商学部商学研究『商学研究』 第30号, P239-252.
- 西島博樹 (2011) 「中国市場における小売国際化」長崎県立大学東アジア研究所『東アジア評論』 第3号, P97-104.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』 有斐閣。
- 山倉健嗣 (1997) 「企業組織をめぐる倫理・パワー・ステークホルダーに関する一考察」『組織科学』 Vol.31, No.2, P51-59.
- 矢作敏行 (2003) 『中国・アジアの小売業革新』 日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス』 有斐閣。
- 兪成華 (2013) 『日中合弁企業のマネジメント

—技術・資金・人的資源』 ミネルヴァ書房。

- 楊陽 (2015) 『変化する中国の小売業—小売業態の発展プロセス』 専修大学出版社。
- 李瑞雪・李煜 (2010) 「農貿市場の進化に見る中国生鮮農産品流通システムの高度化」富山大学『富大経済論集』 第56巻第2号, P23-48.
- 渡辺達郎 (2012) 「中国におけるハイパーマーケットの競争構造」『マーケティングジャーナル』 Vol.32, No.1, P38-56.

##### 〔中国語文献〕

- 陳滌 (2012) 「永輝超市 一匹生鮮黒馬」『中国連鎖』 2012年Z1期。
- 陳維・張越・呉小勇 (2017) 「零售企業如何有效激励一線員工？——基于永輝超市的案例研究」中国人力資源開發研究会『中国人力資源開發』 2017年7期, No.373, P110-122.
- 中国連鎖經營協會 (2018) 『中国連鎖經營年鑑』 中国商業出版社。
- 馮華 (2012) 「永輝超市核心競爭力探討」『物流技術』 2012年22期。
- 張軒松 (2006) 「永輝超市“農改超”模式的核心內涵」『中国市場』 2006年38期。

##### 〔英語文献〕

- Berry, L.L. (1995). Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp.236-245.
- Christopher, M. & Payne, A. & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Butterworth-Heinemann.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. (2000). *Collaborative Advantage: winning through extended enterprise supplier network*. Oxford University Press.

- Ford, D. (2011). *Managing Business Relationships*, Wiley.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Publishing Inc.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- (ゆ せいか・公立鳥取環境大学経営学部)  
(ちょう けつき・中国福建工程学院管理学院)

## A Consideration about Relationship Management of Chinese Ethnic Retailers: Case Study of Yonghui Superstores

Yu Chenghua (Tottori University of Environmental Studies)

Zhang Jiehui (Fujian University of Technology)

Keywords: Supermarket, Yonghui superstores,  
Farmers' market transformed into supermarket, Fresh food,  
Relationship management

JEL Classification Numbers: L81, M10, M21, M31

The business environment surrounding Chinese ethnic retailers, which are sustaining high economic growth, has changed significantly. Especially since 2000, foreign retailers such as Wal-Mart, Carrefour, and RT-MART have been entering China one after another, so competition in the Chinese retail industry has become more intense. On the other hand, information technologies such as big data and mobile internet have been introduced into the retail industry, and "new retail" represented by Alibaba and JD.com, which integrate online stores and physical stores, has appeared in recent years. So traditional retailers have been shocked. Many retailers are shifting their strategies from large suburban stores to small urban stores and introducing the latest technologies such as cashless and face recognition system.

The main objective of this thesis is to empirically elucidate how ethnic retailers dynamically build, maintain, and evolve relationships with various stakeholders such as local governments, customers, competitors, suppliers and employees in order to grow while demonstrating their strengths through the case analysis of Yonghui Superstores, which has grown rapidly specializing in fresh foods in the Chinese retail market.