

【情勢分析研究会報告】

「2012年度中国経済学会情勢分析研究会」の報告

服部 健治

標記研究会が下記の要領にて行われたので、2つの講演の内容を簡単に報告する。当日参加者は約50名であった。

日時：2013年3月9日（土）13：30～17：00

場所：中央大学後楽園キャンパス

内容：第1部 13：30～15：00

テーマ：「中国（成都・北京）における流通ビジネスの経験から」

講師：麦倉弘（株）セブン&アイ・ホールディングス顧問（株）イトーヨーカ堂前常務執行役員

第2部 15：30～17：00

テーマ：「伊勢丹の海外戦略——中国進出を中心に——」

講師：中川俊明 辻・本郷税理士法人特別顧問（株）三越伊勢丹ホールディングス前常務執行役員

「中国（成都・北京）における流通ビジネスの経験から」（麦倉弘）

麦倉氏は2012年9月にイトーヨーカ堂を役職定年で退職された。その後セブン&アイ・ホールディングスの顧問をされている。イトーヨーカ堂には43年間奉職され、最初の28年間は日本で仕事をされ、後半の15年間はイトーヨーカ堂の成都と北京の店舗の創設に携わり、イトーヨーカ堂はじめセブン&アイグループの中国ビジネスの基礎を築いた一人となった。現場主義に徹した独特のキャラクターで親しまれてきた。

1. 中国出店の経緯

イトーヨーカ堂は1996年に中国政府より中国の小売業を改革してほしいと要請を受け、同年4月に国務院よりチェーンストアを全国展開できる許可が下りた。続いて伊藤忠商事を通じて成都市から総合スーパー（GMS）設立の要請を受けた。こうしてまず96年12月に成都市認可の合作会社、成都伊藤洋華堂有限公司が成立した。麦倉氏が上司の埴昭彦専務に成都店オープンに向けてがんばるよう命令されたのが96年12月9日で、97年3月10日赴任した。成都赴任の8か月後、97年11月21日に成都1号店である春熙路店（12,000㎡）が開店した。現在成都には5店舗がある。

他方北京では97年9月に合弁会社である華糖洋華堂商業有限公司が設立し、北京の第1号店として十里堡店が98年4月28日に開店した。麦倉氏は2001年2月23日に北京に着任し、1号店の黒字化、2号店（亜運村店）の準備に入った。現在北京には8店舗がある。麦倉氏は成都に4年、北京に11年滞在した。

このほかセブン&アイグループとしては、セブン・イレブンが2004年に北京、10年に成都に出店し、目下それぞれ130店、85店まで伸びている。北京では05年にSM（スーパーマーケット）業態で王府井店、09年7月にデニーズの中国版オールデイズが開店した。

成都、北京への出店の大きな目標は、日本の小売業のノウハウを伝えることと中国人幹部の養成であったが、中国側は具体的に3つの要請をしていた。それは、①日本のPOSシステム、単品管理の導入、②中産階層を対象とした品ぞ

ろえのよい店舗、③日米欧の風習行事も導入して活気の良い店にしてほしい、というもので、中国の春節、中秋節はもとよりバレンタインデーなどの行事も導入し店舗の活性化に努めた。

2. 中国出店の心構えと対応

15年前と比べて、中国の小売業も格段に良くなってきており、現在は他社とどう差別化するか、接客サービスがポイントとなっている。しかし、イトーヨーカ堂の社是である、①株主、②お客様、取引先、地域社会、③社員の3つに信頼される、誠実な企業でありたいという基本は変わっていない。コカコーラはお金を持ってきたら納入してやるといった態度であったが、誠実に対応したおかげで今では熱心に納入している。衣料会社の「杉杉」には店中店を要請したが、断っていた。しかし今では積極的に入っている。

中国で責任者になってから、入社以来日本で28年間上司から言われてきたことがやっと納得できたことと、鈴木会長が言うように小売業は変化への対応が大切ということが分かった。また、塙専務がいう「中国に染まれ。ただし染まりすぎるな！」は名言である。

成都店の開店前は、社員の採用と教育、取引先探し、市政府への根回しなども大変であったが、中国では「イトーヨーカ堂」の名前を知ってもらうことが最大の苦勞であった。開店後は停電が発生しても店は営業しつづけ、ショートケーキにカビが生えているという風評が流れ、マスコミ対応に追われた。マスメディアの方々への食事、土産は個人の散財で頑張った。その後、幹部引き抜き、経費の高騰といくつも問題が発生した。そのつど現場に立ち、お客様の声、要望を聞く基本を徹底し、競合店の調査、売上げアップの仕掛けづくりに邁進した。

もっとも深刻な問題は03年のSARS発生（安全な食品のトラック輸送などでがんばる）、05年と12年の反日デモ（公安当局との緊密な連携協力に対処）、08年の四川大地震（10万円の義捐、大量の水・食品の提供で支援）であった。

こうした非常事態で大事なことは、幹部が率先して危機意識をもって行動することで、そのためには各種情報の収集、公安や市政府との協力、社員・テナント社員への適切な指示、取引先への対応などが肝要である。

3. 15年間中国で働いて感じたこと

まず会社がダメになるのは、会社の理念が明確になっていないことにあり、中国ビジネスでも社是、理念を軽視してはいけない。ビジネスの基本は、お客様は誰なのか、お客様は何を求めているのかをしっかりと把握することであり、それは現場主義の大切さにつながる。会社が大きくなり利益がでてくると“おごり”が発生して、危機意識が薄れ目標達成の確認が弱くなる。

次に一旦方針が定まると、日本人上司が率先垂範して実行することで、間違っていれば反省、修正すればよい。中国人従業員にはがんばる幹部の後姿を見せ、ともに考えていく姿勢が大切。また、情報収集は中国ビジネスでは極めて重要で、インターネットなどの情報に関してはいかに自分の店に取り入れていくか考えること。事業展開ではベンチマークを決め、スピードと徹底さが重視されなければならない。

3つ目は大きな試練、困難をどう乗り越えていくかであり、問題が発生したら逃げないこと、皆と一緒に考え行動することが基本である。中国人従業員には現場で具体的に教えること、つまりお客様にどうしたら来ていただくことができるか（挨拶、接客、鮮度、品揃えなど）を徹底的に教えることである。どのように仕組みを作り、実行するかが問われる。

第4に人材育成の現地化をどう進めるかである。成都の5店舗、北京の8店舗の店長は中国人である。今は日本人がいかにバックアップするか、コミュニケーションの場をどう作るかが課題である。

最後に中国ビジネスは「やればできる」という気持ちの持ち方が根本的に必要である。

「伊勢丹の海外戦略——中国進出 を中心に——」（中川俊明）

中川氏は1972年に伊勢丹に入社後、長く海外事業を担当し、90年から海外統括部企画開発担当部長として東南アジア、中国の出店を手がけた。94年にアメリカ伊勢丹の社長を就任後、2004年に三越伊勢丹ホールディングス執行役員海外統括部長、常務執行役員を歴任され11年に退任。その後辻・本郷税理士法人の特別顧問で東南アジア・中国室室長として勤務されている。

1. 伊勢丹の海外進出

伊勢丹は1972年にシンガポールに海外1号店、翌年には香港に海外2号店を開いた。シンガポール、香港への出店は伊勢丹にとっては海外進出第1期にあたり、その狙いは市場拡大というよりも、海外出店を経験し人材を育成して将来に備えるということであった。第1期の海外店舗の状況は、鳴かず飛ばずの状態でも20年近く経過した。

伊勢丹の海外出店の第2期は85年から93年のいわゆるバブル期にあたる。伊勢丹は90年にクアラルumpur、92年にバンコクと高雄、そして93年に中国の上海、天津と立て続けに出店した。特筆すべきはシンガポールの一部店舗、マレーシア、バンコクは不動産投資を伴う形で出店したことである。不動産投資をしたことからバブル崩壊後も安易な撤退はできず、多くの日系百貨店や小売業が撤退した中で伊勢丹は東南アジアに留まり、これが今日の基盤を築くこととなった。バブル崩壊と共に日本人観光客が激減し、次第に現地の人々のための百貨店という色彩が濃くなっていった。

2. 伊勢丹の中国進出

伊勢丹の中国1号店は93年8月に上海市淮海路に開店した。上海を選択した主な理由は、①中国における小売業の外資開放（92年）があったこと、②市場経済の推進の下で富裕層が出現し始めており、大都市には百貨店市場が形成さ

れるのは間違いないと予測されたこと、③当時の中国では上海が商業では圧倒的に一番盛んだったこと、である。

上海進出で直面した第1の問題は許認可である。この問題は合弁相手である上海市旅遊局傘下の旅行会社華亭グループの協力によって比較的短期間に認可を取ることができた。

第2は品揃えの問題。上海1号店の面積は7500㎡と百貨店としては極めて小規模であったにもかかわらず、品揃えは簡単には行かず、日系企業の取引先に依頼して日本向け輸出商品を分けてもらったり、伊勢丹の台湾、香港両店の取引先に依頼したりしてようやく商品が埋まり開店を迎えられた。長い間に積み重ねた海外展開の経験が活かされたと言える。

第3の問題は販売サービスであった。中国人従業員に最低限のサービスを行うための訓練は大変であった。「悪いことをしてないのに何故頭を下げるのか?」「面白くないのに何故笑わなければならないのか?」など、中国人の習慣や考え方の差異が突きつけられた。今でこそ「歓迎光臨（いらっしやいませ）」ということは小売業や飲食業では当たり前になったが、その浸透に20年を費やした。もっとも今でも中国人が行う挨拶は形式的で、気持ちをこめた挨拶は苦手とみられる。

伊勢丹は上海と平行して天津市への出店準備を進め、93年12月に天津伊勢丹を開店した。天津伊勢丹は上海店の2倍の規模を有する1万5千㎡であったが、上海に輪をかけて品物が集まらず、開店時には4階まであるフロアの内3階までをオープンさせて、4階の売り場は空き地にした。上海伊勢丹の投資額は2億円を下回るほど小さかったせいもあり初年度に投資回収は終わり、その後も毎年2桁の伸びで利益を上げた。一方天津店は、初年度の売上額は目標の60%に留まり、黒字化するのに数年を要した。

3. 再度の海外事業拡大

2002年以後、伊勢丹は厳しい国内情勢を背景として新たに海外戦略を策定し、海外事業拡大

の中心を中国と位置づけた。なぜ中国かといえ
ば、上海や北京等の大都市のみならず地方都市
を含めれば出店余地が極めて大きいことが上げ
られる。さらに93年に1号店を出店して以後、
中国事業の経験のある日本人スタッフが社内に
100名以上となっていることが大きなアドバン
テージと考えられた。そして05年に山東省済南、
06年に新天津伊勢丹、07年に成都、08年に瀋陽
と出店攻勢に入る。一方で老朽化し売上の低下
傾向に歯止めがかからない上海一号店、及び売
場面積が不足していた天津一号店は撤退した。

出店した店舗のうち済南店はわずか2年で撤
退することとなった。済南市は山東省の省都で
あり将来も有望な都市であるが、保守的な気風
の都市で外資が根づいておらず、中国企業自身
の進出も少ないところで抗日の気風も強く、伊
勢丹の進出は早すぎたとの反省がある。

4. 新段階にきた中国事業

2000年以後、中国では不動産価格と労働賃金
の伸びが大きい。不動産価格高騰の結果、賃借
家賃も急騰してきた。さらに新規店でも既存店
でも人件費は毎年2桁増という状況が続き、90
年代と比較すれば事業運営の難易度が増してき
た。

近年、上海や北京等の大都市では採算性に見
合う出店案件を見つけることは極めて困難であ
る。伊勢丹は幸運にも90年代から出店し既に中
国内で蓄積した利益や人材を始めとする資産が
ある。これからの中国の発展は地方都市に移り
つつあり、重点開発地域は沿海部から西部や北
部の内陸部へ移ってきた。だが、内陸部は保守
的な地域も多く、都市のカラーや市場を見る目
が重要になる。

中国は「中国」という一つの国と考えるより、
米国やロシアに近い感覚で、米国の州にあたる
のが省、省が異なれば異なる国と認識した方が
よい。日本の感覚で判断すると間違いを招く恐

れがある。小売業も各省や都市の特質を研究し
て、タイミングを失しないようにスピードを持
って出店を続けてゆく覚悟が必要と思われる。

中国における出店は日本での新店出店と比較
すれば、投資額（不動産投資を伴わない場合）
は8分の1程度、売上も8分の1程度であり、
ローリスク・ローリターンといえる。それ故に
国内と同義的に扱う考え方を改めなければなら
ない。

経済減速をしたといっても中国の経済成長は
依然高く、東南アジア諸国、日本と比べれば大
幅に成長をしている。中国にも伝統的なデパー
トは存在する。ただ、配給制で物品が流通して
いた時代から市場経済へ移行して間もないこと
もあり、簡単に真似することができる外的な建
物や内装は世界的なレベルになっているが、真
のサービス向上には時間がかかっている。

運営面では「店中店」という言い方をするよ
うに大きなデパートの中を区分して小さな商店
に貸し与えるという、日本で言うところの
ショッピングセンターのような経営形態を取っ
ている。しかし、中国では自社でバイヤーや販
売員を養成したりして独自の品揃えとサービス
を志向するデパートはほとんどない。従って日
本の小売業にとって中国の市場は国内市場と比
較すれば、「苦労も多いが利益も出る市場」で
ある時期が当分続くと考えられる。

「苦労」とは知名度が全くない場所で名前が
売れる（市民が知ってくれる）まで3年から5
年かかり、その間は売上が厳しいこと、また、
現在でも時々おこる政治問題を起点とした反日
運動のリスク等を意味している。「利益も出る
市場」とは、人件費が上がったといっても日本
と比較すれば、人件費率は未だ半分以下であり、
市場は日本とは比較できないほど大きいことな
どが挙げられる。

（はっとり けんじ・中央大学）