

# 中国ビジネスセミナー 「拡大を続ける中国市場の現状と今後の見通し」

東京大学大学院経済学研究科・東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員  
邊見 敏江 氏

## ・イトーヨーカ堂の中国事業

### (1) 進出の意図

私はイトーヨーカドーの中国での事業立ち上げに当たり、考慮した点が四つあった。その一つは、長いスパンで見たとき、幹部や社員たちの国際的な視野を広げていけるはずだということ、二つめは、私どもにとって大変魅力のあることに、全国展開権を付与される可能性がある事業だということだった。世界で初めて小売業を国家が招致してあげましょうということであるし、輸出入権もつけるという条件だった。

三つめは、国内への営業支援である。94年の時点では今日の状態は予想していなかったが、少なくとも商品の調達基地として、国内の事業の支援になるはずだと思ったのである。また、このような検討をしている間に、四川省の成都市のお話のある筋からちょうだいした。これは間違いなくチェーンストアを全国展開するうえで矛盾するものではないし、地方での展開は実験もたくさんできることなので、中央政府のやろうとしている案件の支援に必ずなるはずだと考えて、成都にも出ていくことにした。

### (2) 国務院による外資系小売チェーン展開の方針

従来の日本の小売業の中国進出は、どちらかというところと地方案件であった。しかし、96年1月に外資系小売チェーンの展開方針が示され、私どもが話を頂いた国内貿易部のほかに対外貿易経済合作部がヨーロッパとアメリカと日本の中で1兆円以上の規模の事業をしている事業会社を1社ずつ選んで合弁し、北京と上海で事業をテストしてみようとしていた。

しかし、当時は自ら使う外貨は自ら調達しなければならず、売上に占める輸入品の割合が3割を超えてはならないという規制も示された。また、

WTOに加盟して間もなく幾つかの規制が外れてきたが、当時は外資は49%以下で、合弁期間は30年を超えてはならない、都会でのチェーン展開をとりあえず行いなさいということ

とであった。また、委託経営でなく直接経営をしなければならないし、その後のチェーン展開については依然として国務院がすべて許認可権を持っているという方針を地方政府に示していた。

### (3) 他社との違い

つまり、他社との違いは、国務院の許可に基づいているということ、そして行使はしなかったのだが、実は輸出入権、通商権を頂いていた。ほかに、サンプルや図面、原料を持って行っての加工を許されるなど、さまざまな特典を頂いた。配送センターも造っていいということを含めて、他社とはかなり違ったものであったと思う。

当社に対する期待の最大のものは、チェーンストアの本部というか研修センターを作ってほしい、教育の場を与えてほしいというものであった。そして近代的な経営ノウハウやコンピュータのソフトを持ってきてほしいし、できればコンビニエンスストアも持ってきて同じように展開してほしい、そして古い商業施設を使ってほしいという要望があった。

### (4) 現在の展開

現在の展開は、決して多くない。会社の数が4社で、その一つが総合スーパーの華糖ヨーカ堂、二つめが



講師 / 特任研究員 邊見 敏江 氏

四川省の成都で展開している成都イトーヨーカ堂、そして、コンビニエンスストアである北京セブンイレブンと、食品スーパーの王府井ヨーカ堂である。

展開地域は北京と成都に限定しており、店舗数はスーパーが8店(北京6、成都2)、コンビニエンスストアが33店、食品スーパーは2店と、決して店舗数が多いわけではないが、おかげさまで大変高い評価を得ている。特に流通の近代化には多大な貢献ができたと思うし、多くの政府の高官がわざわざ成都まで足をお運びになって、よくサーベイなさっておられた。また、総合スーパーの場合は大体1店舗1500人ぐらい使っているから、大変な雇用への貢献となる。また、近代的な経営管理技術の移入にも大いに貢献した。中国の目的は8段階あって、ゴールは経営の近代化なのである。また、近代化促進のためにコンピュータを駆使した。これは大変大きな投資であったが、本部、あるいは東京から状況を掌握し、コーポレート・ガバナンスを高めることに役立った。

また、仕入れや販売の方法、接客やサービス関係、あるいは取引先との関係も新しく作り上げていったことは間違いない。例えば支払いでは現金で月2回払うことにより、商品の回転以上に支払いを早くしている。中国では従来、商品を納めて3か月ほどたってから勘定を起こして支払いを立てるのが普通であり、靴の売り方なども、片方ずつしか陳列していなかった。あるいはタバコやお酒など、高価なものは同じフロアの中でも仕切った所で売られていて、そこへの出入りが厳重にチェックされていた。さらに外資系においては、入り口で一定以上の大きさの鞆や荷物を全部預けなければならないようになっていたのである。要するに、売ってあげるといふ思想だったわけだが、それに対して私どもは、お客様をまず信頼しようということにした。そのことがお客様にも分かっていただけで、好循環になっていった。

また、人事や労務を極めて厳しくしたことが、かえって定着を高めてきた。例えば毎月ボーナスの査定をして、ボーナスと給与のウエイトを半々以上にした。職種によって評価要素を決めているから、毎月成績を上げた人がボーナスに反映される。

しかも、みんなで相談し合って納得したルールで走ったときには、非常に強くみんながそれを守るといい関係が生まれてきた。近代的な人事・評価、労務管理制度を中国に広めることにおいても、中国に貢献できたと思う。

## ・小売業から見た中国経済

### (1) 中期的な拡大基調が続く消費市場

小売業から見た中国経済は、少なくとも中期的には盛況が続いていくと思う。その要素を五つ挙げてみた。

第1に、経済の発展原則から見れば、時間がたてば間違いなく第三次産業のウエイトが高まっていくものである。先般も中国では40.7%まで三次産業のウエイトが高まったという報道があった。ちなみに、欧米や日本では60~70%である。

第2に、現在の中国は消費の拡大に重点を置かざるをえないし、置こうとしている。そのために、外資に対しても5年間、投資機会を限りなく提供すると報道されている。

第3に、人口面からの魅力も挙げることができる。フランスのパリバという銀行は、北京オリンピックがある08年までは13~14%の経済成長が続き、消費も伸びると見ている。

第4に、中国で一人っ子政策が執られたのは1979年からだが、その世代で25~30歳になる人が現在9000万人いる。比較的豊かな時代に育った人たちが結婚・子育ての時期に入り、消費もそれに伴って増えていくことは間違いないだろう。

第5に、マスメディアの発達に伴い、ブランドに対する意識が非常に高まっている。マスメディアや消費意欲の旺盛な若い人たちの意識や行動が、また消費を引っ張っていくことになるだろう。

### (2) 小売企業の現況

全中国の消費財の売上実績は、約6.7兆元と12.9%の成長をしており、そのうちチェーンストアのトップ30の売上はおよそ3割、100社では42%伸びている。その大きな理由は、合併や提携を非常に促進していることだ。また、北京に限定すると、都心から郊外への移行が進んできている。また、かつて必ずしも勢いがよく

なかった百貨店が復権してきて、衣料の売上の6割くらいを占めるようになってきており、カシミアやワイシャツなどのいい商品が売れるようになってきている。

外資でいちばん大きいのはウォルマートというアメリカの会社で、日本円で30兆を超える売上を達成し、昨年未までに52店舗を展開している。各社ともWTOに加盟して3年間くらいはあまり出店のスピードを上げないでいたが、去年、今年あたりから店舗数を増やしている状況だ。

ウォルマートに次ぐカルフルが62店舗、イギリスのテスコが32店舗ある。テスコは、どこの国でも提携や買収によって進出するので、最初から自前の店舗でない店舗数が多い。あとはドイツのメトロと私どもである。

しかし、1店舗当たりの売上では、イトーヨーカ堂が5.8億円(約90億円)であるのに対し、ウォルマートが1.6億円とヨーカ堂の約3割、カルフルが2.7億円で私どもの45%くらいである。

なお、家電は非常に伸びていて、チェーンストア30社の中でも絶えず上位に家電が出てくる。しかし、家電は競争が激しいので、経営の中身をよく見なければならぬと思う。

### (3) 消費構造と消費行動

まず、現在中国には、遊んでいる商業不動産が1.2億平米もあることを知ってほしい。次に、60歳以上の人口は全国平均で11%、北京市が13%だが、現在ものすごいスピードで高齢化が進んでいる。それと関係して価値観も極めて変化してきており、金を払って健康を買おうというスローガンが大変流行し始めている。

実質所得は都市部で1万7000元、農村部で7800元で、平均で約8%くらい増えている。これをサラリーマンに置き換えてみると、平均月収は1500元、およそ2万2000円くらいだ。サラリーマンも豊かになると住宅を取得していくが、日本と同じく住宅ローンの負担が大変大きくて、購買力は社宅がある公務員のほうが持っている。

そして、ついこの間までは洗濯機や冷蔵庫に購買が向かっていたが、現在、中産階級のシンボルとい

われているのは自動車とマイホームと保険だそうだ。そして、住宅、病院、学校代が高いことが国民の三大難問なのだそうである。

ちなみに、目下の関心事は就職、医療などで、特に若い女性は貯金をしないで美容、あるいは癒しにお金を回しているようだ。

花嫁を迎えるコストは今、均一になっており、住宅が80平米以上、内装は普通で、家電を持っているということだ。これには北京で100万元、上海は豊かなので140万元くらいになるという。

### (4) 市況

中国の市況については、投資の成長が速すぎるといふ報道があるが、自動車業界をはじめ、どの業種でも生産能力が過剰であるといわれる。したがって、価格競争が起こり、収益が下がる。それをカバーしようとするからまた価格を下げるという負の循環が、あらゆるところで起こっている。

外資系の商業分野に絞って言うと、約1000社が設立の許可を得たとうかがっており、その中で独資が600社を超えてきているから、WTOの加盟条件であった100%独資を認めるということが実行されつつあると言える。会社数が多いのは、小さい企業の設立が多いからである。

一方、多国籍企業による独占が起こり始めてきているので、その正否についての論議が起こっている。また、あれだけ出店地域も店舗数も出資比率も緩和すると言っているが、現に起こっていることは、どこの国でもそうなのだが、商業分野の規制である。北京で申し上げると、2環路以内だと6000平米、3環路だと1万平米、5環路以内は5万平米までに出店を規制しようとしており、現在、人口当たりのスペースも上海辺りだと日本とほとんど変わらなくなってきている。また、大連などでも1万平米を超えるものは完全に規制の対象になりつつあるようである。

このような中、中国第2のスーパーチェーンが初めて赤字決算を出している。その一方で、農村部への出店が、奨励もあって急拡大している。特に遼寧省辺りはモデル地区になっているようで、1400店のスーパーができ上がったそうだ。

環路...北京の環状道路「北京古城」の構想に基づき、市の中心の天安門広場から郊外に向かって1環路から6環路までである。

## ・リスクと課題・見通し

### (1) 一般的リスク

事業上のリスクを分けると、国家レベルのリスクと社会的なリスクと企業のビジネス上でのリスクになると思うが、このうち中国のカントリーリスクは、WTO加盟後、間違いなく低下してきていると思う。共通の通商ルールで仕事をしていくので、そこにある種の自動制御装置が働くわけである。一方、潜在的な社会治安リスクはかなり激しくなっているようだ。つい最近も広州で労働条件の改善を求める動きがあったというが、内陸部より沿岸部のほうの動きが急になっているような感じがする。また、ビジネス上のリスクには、契約段階でのリスク、集客リスク、そして収益に転換するリスクの三つがある。

### (2) 市場の違い

市場の違いということでは、中国企業はコスト構造上の優位性がある。例えば私どもの場合は、国営企業は家賃をある面で払わなくてもよかったり、安くてもよかったり、オーナーと借りの側が粗利を分配し合ったりする工夫が行われている。

また模造品やコピー品の出回りがある。二輪車メーカーだけでも約400社あるので、絶えずコピーが出回っている状態だ。また、消費者の権利の主張には大変厳しいものがあるのだが、この点、私どもは女性を広報マンや渉外の責任者に起用することで、うまくやれたと思っている。

中国の1人当たりのGDPは日本の30分の1、購買力はおよそ40分の1といわれる。また、格差はどこの国でもあるし、格差があるからこそ発展していくわけであるが、国連の定義による貧困層である年収200ドルの者が、現在の中国には8000万人いる。また沿岸の都市部でも約2000万人が生活保護を受けている状態だ。

### (3) マクロ的な課題

中国の発展レベルを過大評価してはならないと商務部長が発信しておられるが、政府の活動報告においても、小売業、第三次産業の発展過程で多くの矛盾を抱えているとされている。

特に上海等においては、不動産が3年以内に崩壊



するのではないかとまで言われている状態で、購入後2年以内に転売してはならないという法律、規制もできつつある。つまり、投機のために取得している現状があるということだ。

また5月9日に発表された企業の業績を見ると、大変減速感が起こっている。深 と上海に上場している企業は現在1365社あるが、その中の2割が赤字だといわれているのだ。それで、外国資本は沿岸部から内陸にシフトし始めている。

### (4) 小売業の課題

小売業の課題は三つほどあると私は見ている。まず収益性の改善で、2004年の損益の状況を見ると、製造業と同じく小売りも決していい状況にはない。1億元以上(10億円以上)売っている小売業の約2割弱は赤字で、流通分野の外資系では6割が赤字だといわれている。二つめの課題は差別化で、価格競争をしないで顧客の支持を得られる企業にどうやっていくかということである。三つめは、成長自体を管理していくことである。つまり、成長性と収益性、長期と短期、商品力と販売力のバランスをよく見ていかないと、規模の利益のみを追求することになりがちだ。

### (5) 見通し

指導者のお言葉を借りると、今後の見通しとして、国際的協力により競争力を四つの面で強化しようと考えているようだ。つまり投資協力、技術協力、貿易協力を引き続き拡大し、環境分野での国際協力を強化したいということである。そして、流通業の競争力は向上してきたということを発表している。それは工業化、都市化、市場化、国際化の発展が加速していることによる。

その中で、投資、輸出、農民の収入、消費拡大政策の強化など、六つの要素が消費市場の持続的発展を支える要素になるだろうといわれている。また、産

自動車の普及の行方と住宅の消費をマークすべきだ。

### ・数字で見る中国経済のジレンマ

中国経済のジレンマを体系づけしてみると、いちばん大きな要素は雇用の圧力である。つまり、1.5億人いるといわれる農民の余剰労働力をどう雇用促進に結びつけられるかが問題なのである。最近の新聞にも「中国の雇用需要の変調」という記事が載っていたが、今、労働力の需給のミスマッチが起こっている。それに伴い、すでに賃金のみならず、職場の環境改善を求めようになってきているので、安さを求めた労働集約型の産業立地としては大変困難に直面しつつあると言えよう。例えば広州では平均最低賃金が780元と17%上がったし、天津や北京、大連でも20~40%賃金が上がるだろうといわれているのだ。

もう一つが大学卒業者で、2000~2005年で中国の大学の数は2倍、大学生は4倍以上になった。しかし、そのうち国際的な基準で通用するのは約1割ぐらいだといわれており、今、大学卒業者が就職難に直面していて、少なくとも100万人ぐらいが就職できないだろうと報道されている。

この農村と大学からの雇用圧力を解いていくのが外需と内需なわけだが、外需については貿易摩擦により、特にアメリカとの関係が大変厳しくなっている。アメリカの対中貿易における赤字は昨年2000億ドルといわれるが、そのほとんどは合弁企業が本社へ輸出するもので、割合は6~7割ぐらいだろうといわれている。

内需の問題は、日経が二つのキーワードでうまくまとめている。消費が弱いことと、外資の固定資産投資に中国の経済が依存しているということだ。最近出た上半期の固定資産投資の伸びは29.8%と、明らかに過剰投資である。一方、消費は1-3月と1-6月比で2.4%増と少し落ち着いてきている。

この投資に関連するのが、汚職の問題である。最近では、北京の大きな不動産業者のトップが逮捕された。奥の手という言い方をされているが、過剰投資にならないように、そういった手法で政府のコントロールが起こり始めていると思う。

もう一つ注目してほしいのは、非効率な投資がも

たらす企業の収益とエネルギーの関係、つまり、資源の浪費、環境問題である。例えば中央政府所管の国営企業の上半期の売上は3兆7434億元、利益は3516億元とそれぞれ20%と16%の成長をしているが、利益率は0.9%しかないのだ。

エネルギーが不足していることは間違いない。これは資源が大変浪費されているということで、環境改善は国際的な責務になってきていると思うし、環境白書も発表されるようになってきているので、お目通しなさったほうがいいと思う。環境から見て不適正な企業が、2600社閉鎖されるということが起こっているのだ。

短期的な政府の目標は「高い成長と低い物価水準」をどう実現するかである。さらに家計の安定、雇用の確保が大変重要な足元と中期的なテーマになってくるだろう。また、中期的な問題は成長重視の経済運営による矛盾が膨らんできていることで、製造業では生産過剰による赤字企業が140社から170社となり、今は270社になっている。

### ・東京大学藤本隆宏教授理論要旨

私が皆様にぜひ薦めたいのが、日本経済新聞社から出ている『日本のもの造り哲学』という、藤本隆宏先生の本である。先生の特徴は物事を現場から見られることで、毎週1回は全世界の工場を見ておられる。もう1冊は『中国の製造業のアーキテクチャー分析』という新宅純二郎さんと藤本先生の共著で、東洋経済新報社から出ている。ちなみに、アーキテクチャーとは設計者の思想のことを言うのだそうだ。

#### (1) アーキテクチャー・組織能力と国際競争力

先生がこの本で訴えられているのは、まず現場の組織能力を鍛えることが大切だということである。日本でも競争力のある製品が作れるのに収益力に結びつかないというケースが多く見られるが、それは一体どこに問題があるのかよく分析してほしいという提案をなさっておられる。そして、パソコンと自動車を例に挙げて、製品は機能と構造に絶えず分けることができると言われる。

#### (2) アーキテクチャーの「地政学」的分布

次に、各地域の地政学的な分布を見ておられる。

まずアメリカの強さは構築力で、知識を集約していく能力に優れている。日本には統合力、欧州には表現力、あるいはデザイン、ブランド力がある。中国は労働集約、動員力、韓国は集中力、ASEANは定着力であり、台湾は転換力や使い分け能力に優れているのだそうである。

そして、韓国の特徴はトップが絶大な力を持って経営を引っ張っていることで、その結果、現代や三星電子では資金が大変集中的に投入される。その差で日本に勝ち、細かさで中国に勝つと分析される。一方、中国の強みはコピー、寄せ集め、改造がうまいことだ。ただし技術的なロックインが起こっていて、だれももうからないという。

このような分析の結果、日本企業で重要なことは顧客ニーズを進化させる仕掛けを作れるかどうかということだそうである。

## ・中国やアジアとのかかわりにおいて

最後に、皆様が若い人たちに夢を託し、アジアや中国とかかわっていかれる際に、ご指導されたいと思うことをご案内申し上げたい。

第1に、中国人を好きにならないと仕事はうまくいかない。中国人を愛し、信頼し期待して仕事をなさることだ。

第2には、到達すべき目標や方法・手段を含めたイメージやビジョンを共有・創造することだ。中国ではテナントの入店は3か月、季節ごと、半年というのが普通で、猛烈な競争原理が働く。その中で切磋琢磨し、よい成績を残すには重要なことである。

第3に、コーポレート・ガバナンスの面で、技術やデータを重視する風土や文化を創り上げていくことだ。私どもの成功理由の一つは、コンピュータによる業績管理を導入したことだった。

第4に、交渉においては原理・原則を主張し、安易な妥協をしないほうがいいと思う。安易に妥協するのは短期的にはいいが、仕事をしていくのは後々引き継いだ人たちなのだ。

第5に、先輩の話や聞くときも、どの時点での話であるのか、何の事業をやっている話なのか、どこ

の地域、どこの会社がやっている事業の話なのかをうまく識別していかないといけない。

第6に、中国の皆様は共産党員を意識して本当のことをおっしゃれないことがあるということをよく理解してあげるとのことだ。

第7に、ここが大変重要なのだが、中国では二歩前進、一歩後退で物事が遅々として進むので、根気と情熱を持って対処するということだ。私どもが今、最も収益の高い企業になっているのは、利益の上がる見通しがつくまで2店舗目を出さなかったからである。中国で長期的に成功することのほうが、彼らに真に貢献することになるのだ。藤野先生から一昨年頂いた言葉に「難友」というものがあつた。難しいことを共に成し遂げる友達になってあげるとのことである。

私どもが極めて苦労したのは、ライセンス契約を結んでいなかったから。合弁契約や合作契約は中国に金を持っていく契約だが、ライセンス契約は向こうからお金を持ち出す契約なのである。したがって、大変苦労したが、その代わり立派なものを作ったし、最終的にはコンピュータの委託開発契約でも1字たりとも直すことなく契約を結ぶことができた。

小売業の基本的な原則は、買いたい商品があることと、気持ちよく買えることだ。特に中国の場合、成都では今1世帯当たりの人口が2.78人で、100%共稼ぎである。外食は朝食約5割、昼食は7割、夜は2割しかない。つまり家庭で食べる割合が夜は8割になっている。しかも共稼ぎなので、自分で料理を手間暇かけないでできる半加工品が求められている。しかも、先ほど購買力では日本の40分の1と申し上げたが、成都等における衣料品は日本の大体7掛けくらいの単価になっている。つまり、成都と北京では間違いなく顧客の買い物行動が違うし、北京でも1号店と2号店では違うのである。市場とのミスマッチをどう少なくできるかが、我々の最大のミッションだろう。

絶えず私が思うのは、小売業は毎日お客さんにテストされているようなものだということだ。しかも黙って顧客は店から離れていく。今日失った売上は明日取り返すことが絶対にできないのが小売業なのである。