

日本のスーパーマーケットの中国進出戦略

三 和 元

1. はじめに
2. 中国の消費市場と小売業（スーパーマーケット）の現状
3. 日本のスーパーマーケットの中国進出戦略
 - (1) 新規参入
 - (2) イトーヨーカ堂（セブン&アイ）
 - (3) イオン
4. まとめ

1. はじめに

中国の経済は成長スピードの減速を見せ始めた。経済成長率は、2003年から2007年にかけては10%を超えていたが、2008年の世界金融危機以後は10%を割る年が続き、2015年には6.9%まで鈍化した（後掲第2図参照）。2014年、中国共産党中央委員会総書記の習近平は、中国が「新常态」に入りつつあると発言した¹。新常态とは、長く続いた高度経済成長をもたらした経済構造が変化して、中国経済は構造的に経済成長が減速する新しい局面に入ったことを指している。この構造変化は、基本的には労働力供給が制約されたことにもなう潜在成長力の低下によってもたらされたものであり、さらに、資源と環境問題が深刻化しつつあることや、先進国との格差が縮まるにつれて後発の優位性が薄れてきたことも、潜在成長率を押し下げていると考えられている²。

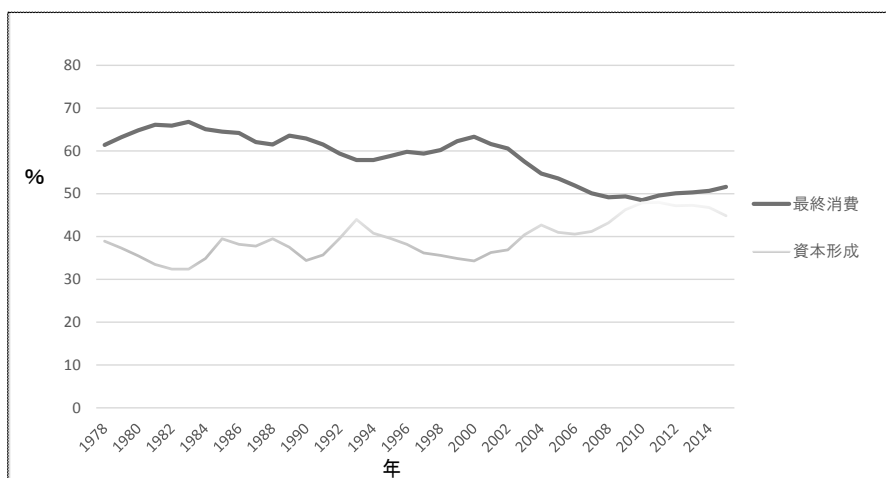
中国政府は、この新常态に対応して経済政策の転換を進めた。すでに、2013年11月の中国共産党第18期中央委員会第3回全体会議（三中全会）の終了後に公表された「改革の全面深化に関するいくつかの重大な問題についての中共中央の決定」³では、経済の量的拡大よりも質の向上を重視する政策を選ぶことがしめされ、経済の調整に果たす市場の役割を重視する方向が明確にされた。さらに産業構造の面では、サービス産業の成長を重視し、需要面では投資よりも消費の拡大を促進する方向が選択された⁴。

中国の国内総支出統計を見ると、第1図のように改革開放後20年ほどの時期は、国内最終消費が国内総支出の60%前後を占め、資本形成は40%を下回る数値に止まっていた。しかし、2000

年を境に、資本形成の割合が急増しはじめ、2003年には40.4%、2008年には43.2%、2011年には48%に拡大した。最終消費の割合は低下し、2008年以降50%を下回って2010年には48.5%となった。21世紀に入ってからの中国の経済成長は、資本形成＝投資をエンジンとして進められたことが分かる。このような成長路線は、結果として一方における生産能力の過剰化＝過剰投資、他方における金融機関の不良債権累積＝過剰融資という中国経済の問題点を発生させたわけである。

新常态を迎えて、消費の拡大を重視する方向に政策を転換したことは、いわば当然な政策選択であるといえよう。第1図で2011年以降、最終消費の割合が上昇傾向に転じていることは、すでに投資を重視した経済成長が限界に達していることを示唆しているのかもしれない。

第1図 国内総支出に占める最終消費と資本形成の割合



出典：中国中国统计年鉴 2016 による。

経済成長が鈍化した中国ではあるが、いまだに世界でもこれまで類を見ないような高成長をつづけている。1980年代までは、世界経済から一步遅れた状況にいた中国経済であったが、1990年代2000年代には、世界の工場と呼ばれるような一大生産拠点となり、世界の製造業企業がこぞって進出した。このころは、中国は低廉な労働力が豊富な製造拠点であり、世界各国マーケットへの輸出拠点として考える企業が非常に多かった。しかしながら、世界最大の人口を抱えながら経済成長を続けるにともなって、中国の消費市場としての魅力も増大し、世界の小売企業が中国への進出戦略をとることとなった。消費拡大を目指した新しい政策転換は、この魅力を一層増すことになるであろう。

日本のチェーン小売企業が中国に進出する過程については、前の論文⁵で進出初期から2010年頃までの期間を対象に分析を行った。本論文では、その後の経緯を中心として、現状の分析を試みたい。

2. 中国の消費市場と小売業（スーパーマーケット）の現状

中国の国内総生産（当年価格）は、第1表のように急速に拡大している。産業別構成比は、1980年に第1次産業29.6%、第2次産業48.1%、第3次産業22.3%であったが、20年後の2000年にはそれぞれ14.7%、45.5%、39.8%に変化し、さらに15年後の2015年には8.9%、40.9%、50.2%に変化した。第3次産業の構成比が第2次産業のそれを超えたのは2013年で、2015年の第3次産業の構成比の50.2%は、日本の1960年代中頃の数値⁶で、中国の産業構造の高度化が急速に進展していることがうかがえる。

第1表 国内総生産と産業別構成比の推移

年	国内総生産	構成比			一人当たり 国内総生産
		第1次産業	第2次産業	第3次産業	
1980年	4,588 億元	29.6%	48.1%	22.3%	468 元
1985年	9,099 億元	27.9%	42.7%	29.4%	866 元
1990年	18,873 億元	26.6%	41.0%	32.4%	1,663 元
1995年	61,340 億元	19.6%	46.8%	33.7%	5,091 元
2000年	100,280 億元	14.7%	45.5%	39.8%	7,942 元
2005年	187,319 億元	11.6%	47.0%	41.3%	14,368 元
2010年	413,030 億元	9.5%	46.4%	44.1%	30,876 元
2011年	489,301 億元	9.4%	46.4%	44.2%	36,403 元
2012年	540,367 億元	9.4%	45.3%	45.3%	40,007 元
2013年	595,244 億元	9.3%	44.0%	46.7%	43,852 元
2014年	643,974 億元	9.1%	43.1%	47.8%	47,203 元
2015年	685,506 億元	8.9%	40.9%	50.2%	49,992 元

注：当年価格表示

出典：中国中国統計年鑑 2016 による。

第1表の1人当たり国内総生産の数値は、国民の消費水準の拡大を示唆している。住民の消費水準（当年価格）を見ると、第2表の通りである。1980年に238元であった住民全体の消費水準は、2015年には1万9308元になった。実質化した指数では、1980年に較べて2015年には約14.5倍に拡大している。都市住民と農村住民を比較すると、1980年から2000年までは格差が拡大しているが、2000年の農村住民と都市住民との格差、1対3.65は、2015年には1対2.81まで縮小している。

第2表 住民消費水準（当年価格）

年	住民全体	都市住民	農村住民	農村住民に対する 都市住民の倍率	住民全体 実質指数 (1980年=100)
1980年	238元	490元	178元	2.75倍	100
1985年	440元	750元	346元	2.17倍	155
1990年	831元	1,404元	627元	2.24倍	195
1995年	2,330元	4,769元	1,344元	3.55倍	291
2000年	3,721元	6,999元	1,917元	3.65倍	422
2005年	5,771元	9,832元	2,784元	3.53倍	604
2010年	10,919元	17,104元	4,941元	3.46倍	963
2011年	13,134元	19,912元	6,187元	3.22倍	1069
2012年	14,699元	21,861元	6,964元	3.14倍	1166
2013年	16,190元	23,609元	7,773元	3.04倍	1252
2014年	17,778元	25,424元	8,711元	2.92倍	1348
2015年	19,308元	27,088元	9,630元	2.81倍	1445

出典：中国统计年鉴 2016 3-18 居民消费水平による。

ただし、別の統計から見ると、階層別の格差が縮小しているとは言い難いのが事実である。

所得の大きさを5分位に区分した住民の平均所得を2010年と2015年について表示すると第3表のようになる。

第3表 収入5分位別の住民世帯の所得比較

年	項目	低収入世帯 (20%)	中の下収入世帯 (20%)	中等収入世帯 (20%)	中の上収入世帯 (20%)	高収入世帯 (20%)
2010年	農村住民 1人平均の 総収入	3,566.2元	5,101.7元	6,986.4元	9,702.1元	18,327.4元
	低所得階層に 対する倍率	1.00倍	1.43倍	1.96倍	2.72倍	5.14倍
	都市住民 1人平均 可処分所得	7,616.7元	12,702.1元	17,224.0元	23,188.9元	41,237.8元
	低所得階層に 対する倍率	1.00倍	1.67倍	2.26倍	3.04倍	5.41倍
2015年	農村住民 1人平均の 可処分所得	3,085.6元	7,220.9元	10,310.6元	14,537.3元	26,013.9元
	低所得階層に 対する倍率	1.00倍	2.34倍	3.34倍	4.71倍	8.43倍
	都市住民 1人平均 可処分所得	12,230.9元	21,446.2元	29,105.2元	38,572.4元	65,082.2元
	低所得階層に 対する倍率	1.00倍	1.75倍	2.38倍	3.15倍	5.32倍

注：2010年統計は低収入世帯・高収入世帯をそれぞれ2区分（10%）した7分位別になっている。2015年との比較の便宜上、単純平均換算で5分位別に組み替えた。

出典：中国统计年鉴 2011 2016による。

2010年の農村住民1人平均総収入は、低収入世帯を1として高収入世帯は5.14であり、都市住民の平均可処分所得でも低収入世帯1に対して高収入世帯は5.41という倍率で、農村も都市もほぼ類似した格差の程度になっている。ところが、2015年には、農村平均可処分所得で低収入世帯を1として高収入世帯は8.43となり、格差が急激に拡大した様子が見て取れる。都市では低収入世帯を1として高収入世帯は5.32で2010年に較べて大きな変化は示していない。農村部で所得格差が拡大した原因は、経済開発が農村部に及んで小地方都市が簇生した過程でチャンスに恵まれた農民の高所得者化が挙げられるが、詳細は不明である。

全体の所得水準上昇のなかで、都市内部、あるいは農村内部それぞれにおける格差は、むしろ拡大する傾向にあるのではなかろうか。グローバリゼーションが格差拡大をもたらすと指摘がなされており、中国においても長期にわたっての観察が必要であろう。

消費の内容を2015年の住民1人当たりの消費支出で見ると第4表の通りである。消費支出額は、都市住民全国平均が2万1,392.4元、農村住民全国平均が9,222.6元で、農村に対する都市の倍率は2.32倍になっている⁷。

第4表 住民1人当たり消費支出

(単位：元、%)

区 分	消費支出	食品・ タバコ・酒	衣服	住居	生活用品・ サービス	交通通信	教育文化 娯楽	医療保健	その他用品・ サービス	
全国都市住民	21,392.4元	6,359.7元	1,701.1元	4,726.0元	1,306.5元	2,895.4元	2,382.8元	1,443.4元	577.5元	
	100.0%	29.7%	8.0%	22.1%	6.1%	13.5%	11.1%	6.7%	2.7%	
	上海	36,946.1元	9,690.7元	1,711.6元	12,137.0元	1,573.1元	4,457.2元	4,046.0元	2,361.7元	968.9元
		100.0%	26.2%	4.6%	32.9%	4.3%	12.1%	11.0%	6.4%	2.6%
	北京	36,642.0元	8,091.1元	2,651.3元	11,252.0元	2,272.7元	4,860.4元	4,027.6元	2,369.5元	1,117.4元
		100.0%	22.1%	7.2%	30.7%	6.2%	13.3%	11.0%	6.5%	3.0%
	浙江	28,661.3元	8,092.0元	2,041.3元	7,230.5元	1,360.5元	4,753.2元	2,962.8元	1,539.0元	682.0元
		100.0%	28.2%	7.1%	25.2%	4.7%	16.6%	10.3%	5.4%	2.4%
	全国農村住民	9,222.6元	3,048.0元	550.5元	1,926.2元	545.6元	1,163.1元	969.3元	846.0元	174.0元
		100.0%	33.0%	6.0%	20.9%	5.9%	12.6%	10.5%	9.2%	1.9%
西藏		5,579.7元	2,912.0元	506.9元	701.9元	290.2元	718.5元	179.3元	136.4元	134.5元
		100.0%	52.2%	9.1%	12.6%	5.2%	12.9%	3.2%	2.4%	2.4%
貴州		6,644.9元	2,270.2元	355.4元	1,442.0元	379.8元	784.2元	872.7元	449.5元	91.2元
		100.0%	34.2%	5.3%	21.7%	5.7%	11.8%	13.1%	6.8%	1.4%
雲南		6,830.1元	2,486.7元	304.9元	1,228.6元	383.1元	987.0元	782.3元	577.6元	79.9元
		100.0%	36.4%	4.5%	18.0%	5.6%	14.5%	11.5%	8.5%	1.2%
農村に対する 都市の倍率	2.32倍	2.09倍	3.09倍	2.45倍	2.39倍	2.49倍	2.46倍	1.71倍	3.32倍	
下位3地区 農村に対する 上位3地区 都市の倍率	8.24倍	4.79倍	7.89倍	15.86倍	7.73倍	8.25倍	11.48倍	8.78倍	12.91倍	

注：統計が異なるので前掲第2表とは消費支出総額の数値が異なる。

出典：中国統計年鑑2016 6-26分地区城镇居民人均消費支出(2015年) 6-32分地区农村居民人均消費支出(2015年)による。

支出項目毎に見ると、食品・タバコ・酒類が2.09倍、衣服が3.09倍、住居・交通通信・教育文化娯楽がそれぞれ2.45倍、2.49倍、2.46倍である。第4表では都市住民消費支出が大きい地区トップ3と農村住民消費支出が小さい地区ボトム3を示している。上位3地区都市住民平均の消費支出総額は下位3地区農村住民平均のその8.24倍と、大きな格差が存在している。支出項目では、住居が15.86倍となっているが、これは都市生活における住宅費の高さの反映であろう。教育文化娯楽の11.48倍は、大都市と地方農村の文化程度の格差を示すものであろう。食品・タバコ・酒類が4.79倍、衣服が7.89倍、交通通信が8.26倍などは生活程度の格差を示している。

食品・タバコ・酒類の消費支出に占める割合（エンゲル係数）は、都市住民平均が29.7%であるのに対して、農村住民平均では33.0%になっている。最も消費支出が大きい上海では、エンゲル係数は26.2%、第2位の北京では22.1%であり、最も消費支出が小さい西藏ではエンゲル係数は52.2%、次の貴州では34.2%になっている。全国的に消費水準が上昇したとはいえ、都市農村格差、地域格差は依然として大きいと言わざるを得ない。

消費支出のなかでは耐久消費財の普及率が年々拡大している。家電製品は、都市住民世帯で、カラーテレビが2000年に100%を超え、エアコンも2010年には100%を超えている。自家用車も2000年の0.5%から15年後の2015年には30.0%に達している⁸。2015年の普及状態を見ると第5表の通りである。

自家用車は、全住民平均では100戸当たり22.7台、都市では30.0台、農村では13.3台となっているが、都市でも上海では25.6台であるのに対して北京では46.8台である。駐車場の整備やナンバープレートの取得の条件などが都市によっても異なっていることがこの差異をもたらしている。反対に、電動アシスト自転車は北京が18.8台なのに上海では50.5台になっている。

公的規制の対象にはならない家電製品では、カラーテレビは、都市・農村とも100台を超えて一家に2台の時代に入っており、電気冷蔵庫も都市では94台、農村でも82.6台で、高冷地の西藏でも45.3台に達している。エアコンは普及率の格差が大きく、都市で114.6台なのに対して農村では38.8台である。寒い西藏が0.1台なのは気候条件差としても、エアコンはまだ高級耐久消費財なのであろう。温水器も同じように普及率の差が大きい、高級消費財といえる。

携帯電話は、農村が226.1台で、都市の223.8台を上回る消費財であり、通信インフラの整備状況のムラが反映されている。コンピュータも、都市的機器の色彩が強く、都市での78.5台に対して農村では25.7台である。上海の126.1台と西藏の0.3台の差は経済格差の象徴的な反映といえよう。

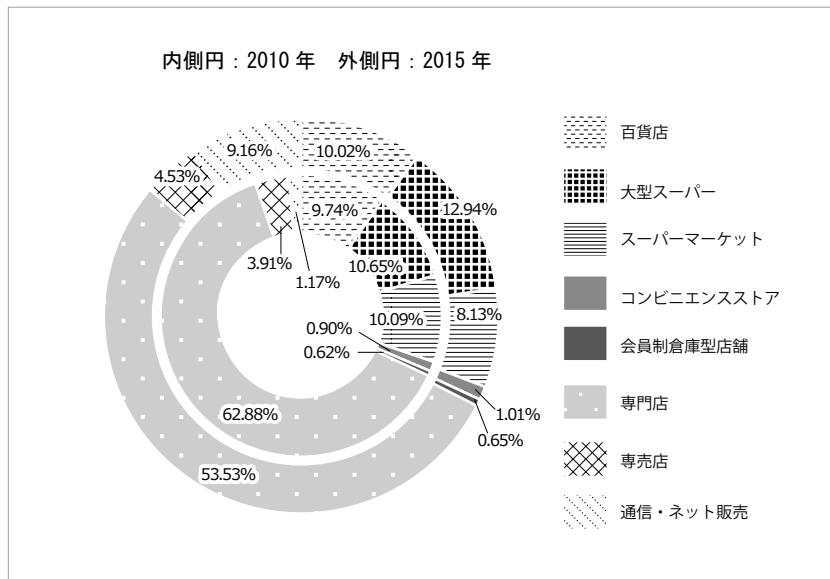
第5表 住民家庭100戸当たり耐久消費財保有量（2015年）

項目	全住民	都市住民		農村住民			
		上海	北京	貴州	西蔵		
自家用車	22.7%	30.0%	25.6%	46.8%	13.3%	9.2%	15.9%
電動アシスト自転車	47.6%	45.8%	50.5%	18.9%	50.1%	6.0%	8.4%
洗濯機	86.4%	92.3%	91.6%	95.9%	78.8%	85.5%	45.4%
電気冷蔵庫	89.0%	94.0%	97.4%	98.3%	82.6%	69.2%	45.3%
電子レンジ	36.9%	53.8%	86.8%	81.1%	15.0%	8.3%	1.3%
カラーテレビ	119.9%	122.3%	177.4%	129.9%	116.9%	101.8%	103.9%
エアコン	81.5%	114.6%	190.9%	160.8%	38.8%	2.5%	0.1%
温水器	71.2%	85.6%	91.0%	92.6%	52.5%	29.0%	1.5%
携帯電話	224.8%	223.8%	221.0%	219.9%	226.1%	245.4%	172.1%
コンピュータ	55.5%	78.5%	126.1%	106.6%	25.7%	9.7%	0.3%
カメラ	20.4%	33.0%	54.9%	65.0%	4.1%	1.5%	0.9%

出典：中国統計年鑑 2016 による。

消費が拡大するとともに、消費財の流通（小売業）経路も変化した。業態別データを図示すると第2図のように変化している。小売業の一般的な形態である専門店の割合は2010年の62.88%から2015年には53.53%に縮小し、大型スーパーは10.65%から12.94%に、コンビニは0.90%から1.01%に増加し、通信ネット販売は、1.17%から9.16%へと大幅に拡大した。

第2図 小売業態別構成の変化

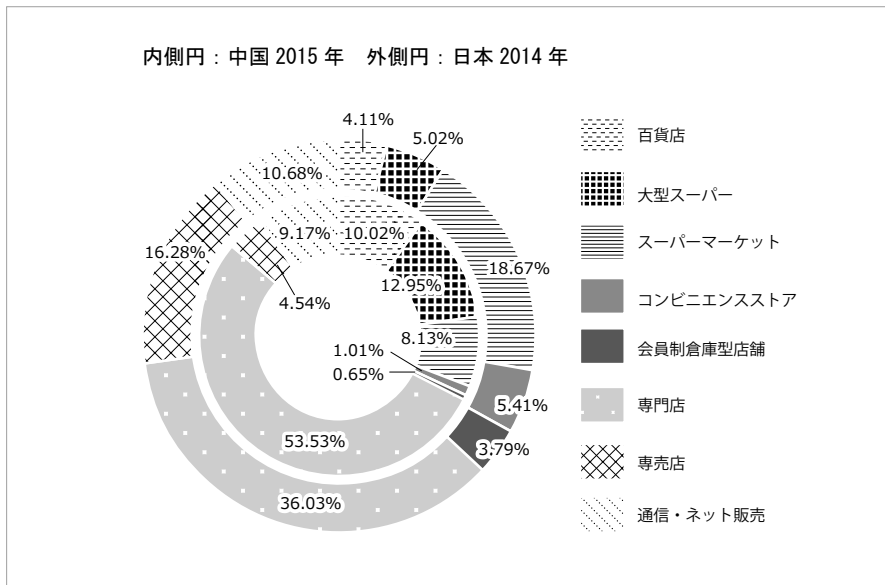


出典：中国統計年鑑 2011 2016 15-7「按业态分限額以上连锁零售企业基本情况」
通信・ネット販売は 15-4「按登记注册类型和行业分限額以上零售企业企业主要指标」

この構成を日本と較べると、第3図のように、構成比には差異がある。中国の専門店の割合は日本よりも大きく、百貨店の割合も大きい。これに対して、チェーン小売業では、大型スーパーとスーパーマーケットの合計では、日本の23.69%、中国の21.08%であり、通信ネット販売は、日本の10.68%、中国の9.17%となっている。

日本の構成比が先進国の事例であると仮定すると、中国の構成比は先進国化する途上にあると言える。

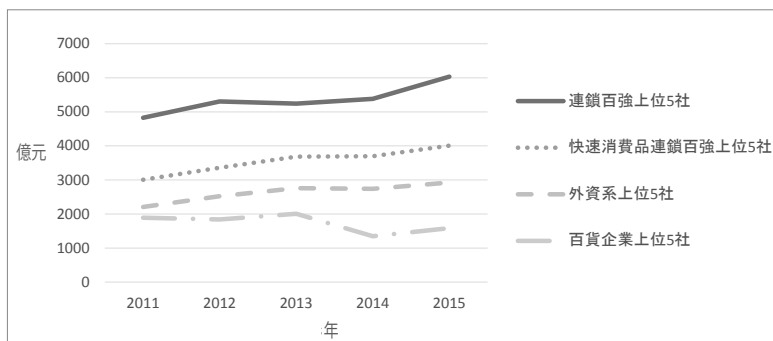
第3図 日中小売業態別構成の比較



出典：中国：中国統計年鑑 2016 15-7 「按业态分限額以上連鎖零售企业基本情况」
 通信・ネット販売は 15-4 「按登记注册类型和行业分限額以上零售业企业主要指标」による。
 日本：平成 26 年商業統計表 業態別統計編（小売業）通信・ネット販売（BtoC）は平成 27 年度我が国経済社会の情勢・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書による。

中国連鎖経営協会の連鎖企業関連統計で、2011年から2015年にかけての業態別の変化を見てみよう。連鎖百強、快速消費品連鎖百強、主要連鎖百貨企業、主要外資連鎖企業の4区分での売上高統計が得られるので、それぞれの上位5社の合計売上高の推移を図示すると第4図のようになる。

第4図 連鎖百強上位5社売上高合計の推移



出典：中国連鎖経営協会「中国連鎖百強」各年版

専門量販店や外食企業を含んだ連鎖百強上位5社は2015年には2011年の1.25倍に売り上げを伸ばし、スーパーマーケットを中心とした快速消費品連鎖百強上位5社は1.33倍、外資系上位5社は1.32倍に売り上げを拡大しているのに対して、百貨企業上位5社は、19%ほど売り上げを減らしている。

日本の場合を見ると、日経流通新聞が調査公表する数値によって百貨店、全国スーパーマーケット、専門店、コンビニエンスストアの上位5社の売上高合計は第5図のように変化している。

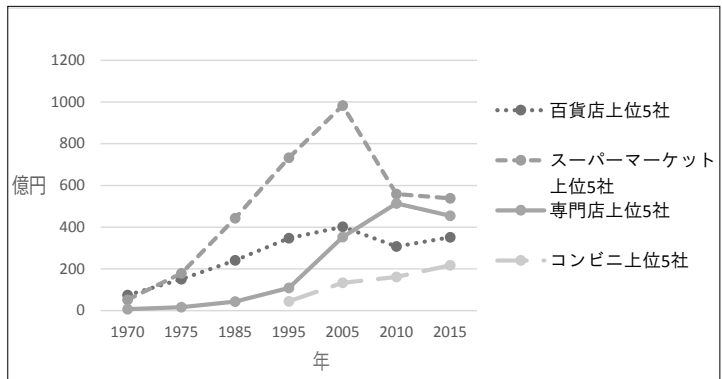
1970年には百貨店上位5社の売上高が全国スーパーマーケット上位5社のそれを上回っていたが、その後、全国スーパーマーケットの売上が急増し、2005年には全国スーパーマーケット上位5社の売上高は百貨店上位5社売上高の2.4倍にまで拡大した。2000年代に入ってからの特売店の拡大も著しく、一方、百貨店は2010年には売上を減らし、専門店上位5社の売上は2010年には百貨店上位5社の売上を上回るに至った。

消費者が、高級品を主力商品として自らもブランド化した百貨店での対面購買（店員と対面商品を購入する方式）よりも、品質が均一化して安心して選べる商品をスーパーマーケットでセルフサービス方式で購入することを選ぶ傾向が顕著になった結果といわれている。さらに、消費者が個人的な嗜好を強めると、スーパーマーケットではなく専門店での品選を好む傾向が強まると考えられる。家電製品などの専門量販店が品ぞろえの豊富さで集客力を強めるし、多くの専門店が出店するショッピングセンターやショッピングモールが拡大する。同時に、消費者の価格に対する反応が敏感になり、ディスカウントショップなど格安販売店も成長する。

日本で現れた消費者の購買行動の変化が、中国の小売業でも、百貨企業の売上の減退として出現したとも考えられよう。中国連鎖経営協会のデータからは、大型専門店の拡大傾向を確認することはできないが、連鎖百強の上位に蘇寧雲商集団や国美電気など家電専門店が位置していることは注目すべき事実である。

第4図・第5図はチェーン小売業の間でのシェア比較で、インターネット販売業が含まれていない。第2図で見たように、中国の通信ネット販売が小売売上高に占める割合は、2010年の1.17%から2015年の9.16%へと急速に拡大している。中国の日本商工会議所、中国日本商会在が毎年刊行している『中国経済と日本企業』の2016年白書では、中国の重点小売業（百貨店、スーパーマーケット、専門店など）の売上高成長率が鈍化傾向を示す一方で、インターネット販売 EC 市場は

第5図 日本小売業上位5社売上高合計の推移



出典：日経流通新聞(日経MJ)、1971年5月19日・1976年6月21日・1986年6月30日・1996年6月29日・2006年6月28日・2011年6月29日・2016年6月29日によって作成。

高い成長を続けていることが指摘されている⁹。同白書が中国商業連合会資料として掲げている中国小売業ランキング表を再掲すると第6表の通りである。アリババグループ¹⁰が運営するネットモール天猫 T-Mall は 2013 年の 3,470 億元から 2014 年には 2.2 倍の 7,600 億元に販売額を伸ばしてランキング第 1 位を占めている。同じくネット販売の京東（北京京東世紀貿易有限公司¹¹）も販売額を 1,218 億元から 2,602 億元へと 2.1 倍に伸ばしている。

同白書は、ネット販売の拡大要因を、スマートフォンの普及のほかに、「近年特徴的なのが、海外製品をインターネット経由で輸入・購入する越境 EC ビジネスの成長である。天猫、京東などの大手プレイヤーに加え、新規参入も相次いでいる。背景には、人民元高や政策の後押しの影響も大きいだが、中国消費者の品質・安全性に対するニーズに国内商品が必ずしも応えきれておらず、中間層を中心にコストパフォーマンスの高い海外品に目を向けたものと見られる。」¹²と指摘している。

第 6 表 中国小売業ランキング

順位	企業名	2014 年	2013 年
1	天猫	7,600 億元	3,470 億元
2	蘇寧控股集团	2,735 億元	2,653 億元
3	京東	2,602 億元	1,218 億元
4	大商集团有限公司	1,702 億元	1,504 億元
5	国美电器有限公司	1,434 億元	1,333 億元
6	華潤万家有限公司	1,040 億元	1,004 億元
7	康成投資（中国）有限公司（大潤発）	856 億元	807 億元
8	沃爾瑪（中国）投資有限公司	723 億元	722 億元
9	山東省商業集团有限公司（銀座）	670 億元	595 億元
10	聯華超市股份有限公司	617 億元	688 億元
11	重慶商社（集团）有限公司	614 億元	602 億元
12	家樂福（中国）管理諮詢服務有限公司	457 億元	467 億元
13	永輝超市股份有限公司	430 億元	350 億元
14	合肥百貨大樓集团股份有限公司	378 億元	352 億元
15	武漢武商集团股份有限公司	340 億元	306 億元
16	長春欧亚集团股份有限公司	323 億元	282 億元
17	中百控股集团股份有限公司	322 億元	293 億元
18	石家庄北国人百集团有限責任公司	321 億元	301 億元
19	宏図三胞高科技技術有限公司	303 億元	275 億元
20	農工商超市（集团）有限公司	293 億元	300 億元

出所：中国商業連合会

出典：『中国経済と日本企業』2016 年白書 p.228

3. 日本のスーパーマーケットの中国進出戦略

(1) 新規参入

2010年頃までの日本のスーパーマーケット企業の中国進出に関しては、前の論文で分析したように、結局、多くの企業は中国から撤退してイオンとイトーヨーカ堂の2社のみが残った状態であった¹³。2010年代に入ってから、イズミヤ、マルエツ、ユニーが新規参入に挑戦した。

関西を拠点とするイズミヤは、2003年に中国の聯華超市股份有限公司¹⁴と業務提携し、2008年には江蘇省蘇州市に現地法人蘇州泉屋百貨有限公司¹⁵（資本金4,150万米ドル、イズミヤ100%出資）を設立、2011年11月に中国第1号店「泉屋百貨」を蘇州市に出店した¹⁶。「泉屋百貨」は、地下1階に食品スーパーマーケット（直営）、レストラン、1階に化粧品、靴、服飾、2階にヤングファッション、アクセサリー、3階に婦人服、インナー、紳士服、4階に子供用品、子供服、生活雑貨（直営）を配置した生活提案型店舗で、売場面積24,691㎡（うち直営売場3,281㎡）、地下2階駐車場を含めて駐車スペース1,500台の規模であった¹⁷。

蘇州市は江蘇省南部に位置し上海市に隣接した経済的に発展した都市である。江蘇省は、中国でも最もスーパーマーケットが普及した地域で、2012年頃の数値では、内外大手総合スーパーが346店、中国本土の出店総数の22%に当たる数の店舗が出店し、第2位の広東省の166店（11%）をはるかに上回る激戦地区であった¹⁸。蘇州市には日本のスーパーマーケットとしては初めてイズミヤが進出したことになる。

イズミヤは、2014年6月にエイチ・ツー・オーリテイリング㈱と経営統合したので¹⁹、泉屋百貨は、エイチ・ツー・オーリテイリングの傘下に入って営業を続けている。

大手食品スーパーマーケットのマルエツは、2012年に中国出店に向けて蘇寧電器股份有限公司²⁰（現在の蘇寧雲商集团股份有限公司²¹）と合弁会社を設立した。そして、2013年9月に、江蘇省無錫市に、リンコス（礼閣仕）²²無錫蘇寧プラザ店を開店した²³。「蘇寧プラザ」は、中国の小売最大級の蘇寧雲商集团股份有限公司が建設したオフィス・ホテル棟（68階）、マンション棟（48階）、ショッピングセンター棟（7階）で構成された複合商業施設で、マルエツはショッピングセンター棟の地下一階に出店した。営業面積は2,016㎡で、青果・鮮魚・精肉・惣菜・日配食品・加工食品・日用雑貨を取り扱った。

ニュースリリースでは、この商圈は1km圏内におよそ25,000世帯、63,000人が居住しており、所得の高い層が多い、肥沃な商圈と説明され、「ストアコンセプト」としては、日本ブランドによる「安全・安心」「高品質」「高サービス」「本物」をキーワードとし、日本の「おもてなしの心」による接客で、快適で新しいライフスタイルを提供する「高品質スーパーマーケット」を目指すとされている²⁴。

さらに、マルエツは2014年6月に、無錫市海岸城ショッピングセンター内に中国2号店リンコ

ス無錫海岸城店を開店した。海岸城ショッピングセンターは、敷地面積 16 万㎡に映画館、飲食店、スポーツ専門店、衣料専門店（総テナント数 141 店舗）などが入り、無錫海岸新城投資有限公司²⁵が開発する複合商業施設であった。

1 号店のリンコス無錫蘇寧プラザ店から、直線で約 10km の郊外に位置しており、同年 6 月に開通する地下鉄 1 号線「市民中心駅」と直結し、2 店舗は地下鉄 1 号線上の沿線で繋がる関係になっていた。

海岸城店の売場面積は 1,926 ㎡で、青果・鮮魚・精肉・惣菜・ベーカリー・日配食品・加工食品・日用雑貨を取り扱った。商圈については、3km 圏内人口が約 36 万人で、世帯年収が 10～15 万元のアップーミドル層が 35% を占めていると推定している。ストアコンセプトは、第 1 号店と同じく「高品質スーパーマーケット」を目指していた²⁶。

無錫市には、1995 年にヤオハンが出店したが、1998 年には撤退し、その後は日本のスーパーマーケットの出店は無かった。マルエツは、激戦区江蘇省に高品質を切り札にして進出したのである。

2015 年 3 月には、マルエツが、(株)カスミ、マックスバリュ関東(株)と経営統合し、共同持株会社ユニテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)が設立され、イオングループに入ることとなった²⁷。

中京地域を地盤とするスーパーマーケット大手のユニーは、1984 年に香港で総合小売業 UN-Y[HK]CO.,LTD. を設立し、1987 年に、香港島北東部にある総合ショッピングセンター City Plaza のキーテナントとして、グループ初の海外店舗「UNY 生活創庫」をオープンした。その後、香港での店舗を増やし、2010 年には中国の食品大手頂新国際集団²⁸と中国本土の営業を主な目的とする合弁会社を設立し、2011 年には優友(上海)商貿有限公司²⁹を設立した³⁰。

優友(上海)商貿有限公司は、ユニーとして中国本土初となるアピタ上海金虹橋店を出店することを決定し、2014 年 9 月に開店させた。

アピタ上海金虹橋店の営業面積は 21,000 ㎡で、地下 2 階のスーパーマーケット、スウィーツコーナー、フードコート、レストランゾーンが一体となった「ライフマーケット」ゾーンと地下 1 階の日系のアパレルやライフスタイルショップを中心とした「プレジャーライフ」ゾーンで構成されていた³¹。

しかし、アピタ上海金虹橋店の経営は不振が続いた。2016 年 5 月に、ファミリーマートがユニーとの経営統合を発表したが、その際に開示された優友(上海)商貿有限公司の業績は、当期純損失が、2013 年 12 月期 2 億 7300 万円、2014 年 12 月期 11 億 4,600 万円、2015 年 12 月期 13 億 3,000 万円であった³²。そして、2016 年 12 月に、ユニーは優友(上海)商貿有限公司の親会社 UNY (Cayman Islands) Holding Co.,Ltd. (UNY) の全株式を聯志投資有限公司(所在地:香港)に譲渡することを決定し、同年末に上海から撤退した³³。

上海市には、2012 年頃で、外資系スーパーマーケット 68 店を含む 105 店が出店し、1 店舗当たり人口が 17.7 万人と全国で最小の激戦地区であった³⁴。1994 年にヤオハンが、1996 年にジャスコが、1997 年に西友が出店を試みたが、いずれも失敗に終わり、ユニーの挑戦も成功しなかった。上海

市でのスーパーマーケット経営の難しさが示されている。

(2) イトーヨーカ堂（セブン&アイ）

イトーヨーカ堂は、1996年12月19日に中国糖業酒類集团有限公司³⁵、伊藤忠商事株式会社などと成都伊藤洋華堂有限公司³⁶（資本金：2,300万米ドル）を設立して、四川省成都市に進出した。1997年10月には、北京市に華糖洋華堂商業有限公司³⁷（資本金：6,500万米ドル）を中国華孚貿易発展集团公司³⁸、伊藤忠商事などとの合弁で設立し、北京における総合スーパー展開を開始した³⁹。さらに2004年11月には、中国百貨店大手の北京王府井百貨（集団）股份公司⁴⁰とヨークベニマルとの合弁によって王府井洋華堂商業有限公司⁴¹（資本金：1,200万米ドル）を設立して北京における食品スーパーマーケットの展開を開始した。

3社による店舗開設は、第7表に見るように進められた。成都伊藤洋華堂は、1997年11月に第1号店春熙店を開業させてから、2003年9月に第2号店双楠店、2007年12月に第3号店錦華店、2009年11月に第4号店建設路店、2011年11月に第5号店高新店、2014年1月に第6号店温江店を出店し、2017年1月には隣接する眉山市に第7号店眉山店を開店した。イトーヨーカ堂の成都を拠点とした事業は順調に拡大している。

これとは対照的に、北京における事業は波乱が大きい。華糖洋華堂の総合スーパー事業は、1998年4月に第1号店十里堡店を出店してから、2009年9月に第8号店北苑店を開くまでは順調に拡大し、北京王府井洋華堂商業のスーパーマーケット事業も、2005年4月に第1号店勁松店、同年8月に第2号店朝陽公園南門店を開店して順調に滑り出したように見えた。

ところが、王府井洋華堂の朝陽公園南門店は、開店わずか7ヵ月後の2006年3月には閉店してしまった。朝陽公園南門店は、北京で人気があるスーパーマーケット「京客隆」の商圈内に開店し、惣菜や半完成食品やオーガニック野菜などの“ワンランク上”の品揃えでチャレンジし、背後に控える高級・準高級マンション群の高所得顧客を取り込むと同時に、ローカルな「京客隆」から中流以上の顧客を奪い取るという戦略だったと見られていた。しかし、マンション群は竣工が遅れたり入居率が低かったり、商圈内の高所得者人口がなかなか増えなかった。はじめは北京に住む日本人にとっても魅力的な品揃えだったが、次第にサービスの質が低下した感じだったと伝えられている⁴²。現地生活者にこのような印象を持たせた店舗営業戦術では、北京の厳しい競争環境で勝ち抜くのは難しかったのであろう。

1店舗で営業を続けた王府井洋華堂は、第8表に見るように2008年度の20億5,400万円まで売り上げを伸ばしたが、その後売上高は減少する傾向を示した。王府井洋華堂は、退勢を挽回するべく、2011年12月に三里屯店を開店した⁴³。

三里屯店は、北京市の中心である天安門から北東へ直線距離で約5km、三里屯地区に再開発された世茂国際中心⁴⁴のなかの世茂百貨店の“デパ地下”として出店した。オフィスビル、高級集合住宅、各国大使館や外交官公寓が混在し、半径1km圏内には約4万人、2km圏内には約18万

人が居住する人口密集地域で、ターゲットゾーンは20代から40代、可処分所得が高く流行に敏感な若者、富裕層、外国人を想定した。

三里屯店は、売場約2,040㎡の食品スーパーマーケットで、新鮮な商品、和洋中の惣菜、調味料・嗜好品を中心とした品揃えで、一部に日用品、家庭雑貨のコーナーを設けた。高級化する北京市民の食生活の需要を捉え、生鮮食品を強化した売場を目指していた。

王府井洋華堂は、2店舗営業で2012年度には売上を15億1,100万円に伸ばしたが、2013年1月には勁松店を閉店することとなった。閉店の理由は、テナントして入居していた海文大厦のテナント料が高騰したこととされていた⁴⁵。そして、三里屯店は、華糖洋華堂の9番目の店舗（食品スーパーマーケットとしては第1号店）食品館三里屯店として2013年3月から営業することとなり⁴⁶、王府井洋華堂はイトーヨーカ堂の中国法人である伊藤洋華堂（中国）投資有限公司⁴⁷の傘下に入った。

第7表 イトーヨーカ堂の中国本土店舗の推移

年 月	関連企業	種 類	場 所	概 要	
1997年	11月	成都伊藤洋華堂	GMS	四川省	海外第1号店 春熙店 開店
1998年	4月	華糖洋華堂	GMS	北京市	北京市第1号店 十里堡店 開店
2001年	12月	華糖洋華堂	GMS	北京市	垂蓮村店 開店
2003年	9月	成都伊藤洋華堂	GMS	四川省	店双楠店 開店
2005年	12月	華糖洋華堂	GMS	北京市	豊台北路店 開店
	1月	華糖洋華堂	GMS	北京市	大興店 開店
	4月	華糖洋華堂	GMS	北京市	西直門店 開店
	4月	北京王府井洋華堂商業	SM	北京市	SM 海外第1号店勁松店 開店
	8月	北京王府井洋華堂商業	SM	北京市	朝陽公園南門店 開店
2006年	3月	北京王府井洋華堂商業	SM	北京市	朝陽公園南門店 閉店
	4月	華糖洋華堂	GMS	北京市	望京店 開店
2007年	9月	華糖洋華堂	GMS	北京市	右安門店 開店
	12月	成都伊藤洋華堂	SC GMS	四川省	錦華店 開店
2009年	9月	華糖洋華堂	GMS	北京市	北苑店 開店
	11月	成都伊藤洋華堂	SC GMS	四川省	建設路店 開店
2011年	11月	成都伊藤洋華堂	SC GMS	四川省	高新店 開店
	12月	北京王府井洋華堂商業	SM	北京市	三里屯店 開店
	1月	北京王府井洋華堂商業	SM	北京市	勁松店 閉店
2013年	2月	北京王府井洋華堂商業	SM	北京市	三里屯店 閉店
	3月	華糖洋華堂	SM	北京市	三里屯店 開店（店舗継承）
	1月	成都伊藤洋華堂	GMS	四川省	温江店 開店
2014年	4月	華糖洋華堂	GMS	北京市	望京店 閉店
	8月	華糖洋華堂	GMS	北京市	北苑店 閉店
	12月	華糖洋華堂	GMS	北京市	西直門店 閉店
	4月	華糖洋華堂	GMS	北京市	右安門店 閉店
2015年	7月	華糖洋華堂	GMS	北京市	大興店 閉店
	11月	華糖洋華堂	GMS	北京市	十里堡店 閉店
	12月	華糖洋華堂	SM	北京市	三里屯店 閉店
2017年	1月	成都伊藤洋華堂	GMS	四川省	眉山店 開店
	5月	華糖洋華堂	GMS	北京市	豊台北路店 閉店

注：GMS：総合スーパー SC GMS：ショッピングモール内の総合スーパー SM：スーパーマーケット
 出典：イトーヨーカ堂、セブン&アイのIR資料、新聞記事などにより作成。

第8表 セブン&アイの中国事業売上高の推移

(単位：百万円)

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
成都伊藤洋華堂	8,099	12,707	15,611	19,682	26,690	36,738	41,192
華糖洋華堂	14,493	16,809	20,585	26,514	33,901	36,369	31,932
北京王府井洋華堂商業			963	1,436	1,660	2,054	1,458
スーパー計	22,592	29,516	37,159	47,632	62,251	75,161	74,582
セブン・イレブン北京	-	-	882	1,997	3,563	4,686	5,204
セブン・イレブン成都							
セブン・イレブン天津							
コンビニ計			882	1,997	3,563	4,686	5,204
スーパー・コンビニ合計	22,592	29,516	38,041	49,629	65,814	79,847	79,786
スーパー・コンビニ合計 人民元換算（百万円）	1,616	2,260	2,803	3,395	4,243	5,377	5,815
為替換算レート（1元＝）	¥13.98	¥13.06	¥13.57	¥14.62	¥15.51	¥14.85	¥13.72
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
成都伊藤洋華堂	48,048	50,672	53,513	62,788	70,650	79,686	67,276
華糖洋華堂	30,008	28,477	27,902	34,015	31,814	24,066	15,869
北京王府井洋華堂商業	1,295	1,217	1,511				
スーパー計	79,351	80,366	82,926	96,803	102,464	103,752	83,145
セブン・イレブン北京	5,874	7,754	11,273	14,458	17,983	21,781	20,871
セブン・イレブン成都		517	1,909	3,505	4,204	4,036	3,435
セブン・イレブン天津				3,136	3,783	4,623	4,551
コンビニ計	5,874	8,271	13,182	21,099	25,970	30,440	28,857
スーパー・コンビニ合計	85,225	88,637	96,108	117,902	128,434	134,192	112,002
スーパー・コンビニ合計 人民元換算（百万円）	6,607	7,195	7,556	7,406	7,476	6,978	6,821
為替換算レート（1元＝）	¥12.90	¥12.32	¥12.72	¥15.92	¥17.18	¥19.23	¥16.42

出典：セブン&アイ Corporate Outline 2013 p.26, コーポレートアウトライン 2016 p.26

華糖洋華堂は、第8表に見るように2003年度から2007年度までは、成都伊藤洋華堂を上回る売上高を計上していた。2008年度にも前年度を上回る363億6,900万円を売り上げたが、この年度に367億3,800万円を売り上げた成都伊藤洋華堂に抜かれ、2009年9月に第8号店北苑店を開いたが、売上高は2012年度にかけて減少する経営状態に陥った。そして、2014年には4月に望京店を、8月に北苑店を、12月に西直門店を閉店し、翌年4月には右安門店、2016年7月には大興店、11月には十里堡店、2017年5月には豊台北路店を閉めた。

閉店の理由は、概括的には、店舗家賃や人件費高騰を背景とした高コスト経営に、ネット通販との競争激化が追い打ちとなるなかで、経営体力が奪われたと指摘されている⁴⁸。中国側の専門家は、ネット通販が伝統的な総合スーパーにダメージを与え、消費者の分化がますます進み、総合スーパーの来店者数が減少を続けており、総合スーパーという業態の競争力が低下し、消費体験という点ではショッピングセンターにかなわず、利便性という点ではコンビニエンスストアにかなわず、すき間に追いやられる羽目になったことを挙げながら、華糖洋華堂についていえば、「閉店は同社自身の原因によるものだ。華堂商場は1990年代に中国に進出し、経営では日本式のやり方を堅持し、商品の調達では自社ブランドを重視して直接調達する商品が多かったため、総合スー

パーで喜ばれる大手ブランドや人気ブランドが少なかった。これが若い消費者にそれほど浸透しなかった原因の一つだ」と解説している⁴⁹。

イトーヨーカ堂側では、北京経営の再建対策として、2014年5月に、中国駐在が17年になる成都伊藤洋華堂の総経理今井誠を華糖洋華堂総経理に任命し、同時に営業本部長、管理本部長などの要職も成都から任命した⁵⁰。今井総経理は、「北京ヨーカドーの各店舗を視察した時に最も強く感じられたことは、各店舗が細かい点ばかり重視し過ぎることだった。古くさい決まりを重視して、新しい物や事に対する感度が鈍っていた。価格を重視するあまり、ブランドや商品の選択で、自分たちに自己制限を課してしまった⁵¹」と語っている。

北京の店舗については、「北京の店舗はポジショニングが混乱している。生鮮食品スーパーは高級だが、その他のフロアは大衆向けになっている。ヨーカドーは、どの層のニーズを掴みたいのかわかりにくいと業界筋は言う⁵²」。「大興店を例にとると、店舗構成は新十里堡店や垂運村店と似ており、洋服店や靴店、宝石店のテナントはみな他のヨーカドー店舗に入っている店だ。北京の全ての店舗構成がほぼ同じなのだ。そしてどの店舗も映画館はなく、レストラン街や児童遊戯施設などの集客施設が比較的少ない⁵³」との指摘がある。

成都伊藤洋華堂スタッフの挺入れにもかかわらず、北京の事業は回復が難しく、食品館三里屯店は2016年12月に閉店し、2017年5月には豊台北路店が閉店して、垂運村店1店舗による営業にまで縮小した。セブン&アイの事業としては、第8表のように、北京でコンビニエンスストアを展開するセブンイレブン北京の売上高が2016年度には208億7100万円となり、華糖洋華堂の158億6,900万円を上回るに至った。

北京の総合スーパー事業の不振に対して、成都伊藤洋華堂は、2016年度にも672億7,600万円を売り上げる好調振りを示した。成都伊藤洋華堂は、ネットスーパー事業も行って営業基盤の強化を進めている⁵⁴。

中国事業の経営実績を見ると、第9表の通りである。セブン&アイのスーパーマーケットとコンビニ事業は、営業収益（売上高）では、2005年度の385億円から2008年度の804億円へと急増し、その後やや増勢は鈍化して2012年度に972億円となり、2013年度から2015年度はふたたび急増して1,361億円に達し、2016年度はやや減少して1,135億円となっている。この動向は人民元の対円レート変動の影響を受けているので、営業収益を人民元換算すると、2003年度の5.79億元から2012年度の76.44億元へと一貫して上昇し、2013年度からは2016年度の69.11億元までほぼ一貫して減少している。つまり、2009年度から2012年度にかけての円高傾向と2013年度からの円安傾向の影響が円建ての売上高変動に大きく影響しているのである。人民元建ての営業収益が2013年度から減少に転じることは、2012年の尖閣諸島国有化に反発して発生した中国の反日運動の影響と見て良からう。

営業利益では、2005年度の損失決算のあと、2006年度から8.8億円、利益率にして1.77%の利益を計上し、2008年度まで増益基調を続け、2008年度は23.3億円、利益率2.90%の利益を挙げている。その後、減益傾向となり、2012年度には9.1億円の損失を出し、2014年度には21.6億円

の損失に拡大した。2015年度から損失は減少したが、2016年度も2.4億円の損失を出している。2012年度からの赤字化は、反日運動激化という経営環境の激変の結果であろう。

第9表 セブン&アイの中国事業経営実績

(単位：百万円)

区分 \ 年度		2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
営業収益	中国等	8,098	13,090	38,519	49,759	66,043	80,401	80,561
	連結合計	3,542,146	3,623,554	3,895,772	5,337,806	5,752,392	5,649,948	5,111,297
営業利益	中国等	57	194	-432	879	2,228	2,328	2,021
	連結合計	207,783	211,950	244,940	286,838	281,088	281,865	226,666
営業収益利益率	中国等	0.70%	1.48%	-1.12%	1.77%	3.37%	2.90%	2.51%
	連結合計	5.87%	5.85%	6.29%	5.37%	4.89%	4.99%	4.43%
営業収益・中国等 人民元換算(百万円)		579.26	1,002.30	2,838.54	3,403.49	4,258.09	5,414.21	5,871.79
為替換算レート(1円=)		¥13.98	¥13.06	¥13.57	¥14.62	¥15.51	¥14.85	¥13.72
区分 \ 年度		2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
営業収益	中国等	86,033	89,524	97,226	119,207	131,058	136,058	113,475
	連結合計	5,119,739	4,786,344	4,991,642	5,631,820	6,038,948	6,045,704	5,835,689
営業利益	中国等	1,857	1,324	-909	-1,545	-2,161	-842	-238
	連結合計	243,346	292,060	295,685	339,659	343,331	352,320	364,573
営業収益利益率	中国等	2.16%	1.48%	-0.93%	-1.30%	-1.65%	-0.62%	-0.21%
	連結合計	4.75%	6.10%	5.92%	6.03%	5.69%	5.83%	6.25%
営業収益・中国等 人民元換算(百万円)		6,669.22	7,266.56	7,643.55	7,487.88	7,628.52	7,075.30	6,910.78
為替換算レート(1円=)		¥12.90	¥12.32	¥12.72	¥15.92	¥17.18	¥19.23	¥16.42

注：所在地別セグメントで日本・北米・その他の地域と区分されて、2003年度から2006年度の「その他の地域」は主に中国、2007年度以降の「その他の地域」は中国と注記されている。2003年度・2004年度は、第8表によれば成都伊藤洋華堂のみの数値と推測される。

出典：セブン&アイ Corporate Outline 2013 pp.6-7, コーポレートアウトライン 2016 pp.6-7。為替換算レートは同上書各 p.26。

(3) イオン

イオンは、1980年代からマレーシア、タイ、香港に進出していたが、中国本土には1995年12月に設立した広東吉之島天貿百貨店有限公司⁵⁵（現在の広東永旺天河城商業有限公司⁵⁶）の一号店である天河城店（GMS）を1996年6月に開店したのが最初であった。続いて、1995年12月に設立した上海佳世客有限公司⁵⁷が1996年9月に上海第一号店不夜城店（GMS）を出店し、1998年1月には、1996年3月に設立した青島東泰ジャスコ⁵⁸（現在の青島永旺東泰商業有限公司⁵⁹）の一号店東部店（SC）が開業した。しかし、上海不夜城店は2000年7月には閉店した。上海不夜城店については、立地として上海駅付近一帯の繁栄している商業区に属し、高級ホテルなどが林立するが、混雑した場所であり、治安もよくなく、ターゲットとなる購買層が集まらなかったことが原因であるとされている⁶⁰。

その後の店舗出店状況は、第10表に見るように推移した。1996年から2007年までの12年間には、

16 店舗が開業し、そのうちの 2 店舗が閉店している。2008 年から 2017 年 4 月までの約 10 年間には 53 店舗が開業し、9 店舗（開業年次が不明な 1 店舗を含む）が閉店し、2017 年 4 月末時点では 59 店舗、2015 年にイオングループに入ったマルエツの 2 店舗を加えると 61 店舗が中国本土で営業を続けている。香港では総合スーパー 8 店舗、スーパーマーケット 4 店舗、Living PLAZA など 43 店舗の合計 55 店舗が営業を続けている⁶¹。

第 10 表 イオングループの中国本土店舗の推移

年 月		種 類	場 所	概 要
1996 年	6 月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省 中国本土第 1 号店 天河城店 開店
	9 月	上海佳世客有限公司	GMS	上海市 上海第 1 号店 不夜城店 開店
1998 年	1 月	青島永旺東泰商業有限公司	SC GMS	山東省第 1 号店 東部店 開店
2000 年	6 月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	中華広場 開店
	7 月	上海佳世客有限公司	GMS	不夜城店 閉店
	11 月	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省 市北店 開店
2002 年	6 月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省 東莞花園広場店 開店
	9 月	永旺華南商業有限公司	GMS	広東省 永旺城市広場店 開店
	11 月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省 珠海揚名広場店 開店
2003 年	7 月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省 中山君悦広場店 開店
2004 年	9 月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省 佛山東方広場店 開店
	10 月	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省 市北店 閉店
	12 月	永旺華南商業有限公司	GMS	広東省 永旺東湖店 開店
2005 年	9 月	永旺華南商業有限公司	GMS	広東省 永旺龍崗店 開店
	12 月	青島永旺東泰商業有限公司	SC GMS	山東省 黄島店 開店
2007 年	2 月	永旺華南商業有限公司	SC GMS	広東省 永旺順德購物中心 開店
	4 月	永旺華南商業有限公司	SM	広東省 中国本土 SM 第 1 号店 永旺購物公園店 開店
	12 月	永旺華南商業有限公司	GMS	広東省 永旺海岸城店 開店
2008 年	7 月	青島永旺東泰商業有限公司	SC GMS	山東省 煙台店 開店
	11 月	永旺商業有限公司	AM GMS	北京市 北京市第 1 号店 國際商城店 開店
	12 月	永旺華南商業有限公司	SC GMS	広東省 永旺惠州購物中心 開店
2009 年	5 月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省 南海保利水城店 開店
	6 月	永旺華南商業有限公司	GMS	広東省 永旺新洲店 開店
	9 月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省 東方宝泰店 開店
	10 月	永旺華南商業有限公司	GMS	広東省 永旺龍崗店 閉店
	12 月	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省 延吉路店 開店
2010 年	1 月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省 嘉裕太陽城店 開店
	5 月	永旺商業有限公司	GMS	北京市 朝陽大悦城店 開店
	6 月	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省 威海店 開店
	8 月	永旺華南商業有限公司	SM	広東省 友誼城 開店
	10 月	永旺商業有限公司	AM GMS	天津市 天津市第 1 号店 天津泰達店 開店
	12 月	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省 淄博店 開店
	12 月	広東永旺天河城商業有限公司	SM	広東省 高德置地広場店 開店
2011 年	1 月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省 東莞第一國際店 開店
	9 月	広東永旺天河城商業有限公司	SM	広東省 農林下路店 開店
	12 月	広東永旺天河城商業有限公司	SM	広東省 五号停机坪店 開店

日本のスーパーマーケットの中国進出戦略（三和）

2012年	1月	青島永旺東泰商業有限公司	SC GMS	山東省	濟寧店 開店
	4月	永旺商業有限公司	AM GMS	天津市	天津中北店 開店
	4月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省	鳳凰城店 開店
	4月	永旺華南商業有限公司	GMS	広東省	永旺宝安中心店 開店
	8月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省	中環広場店 開店
	10月	青島永旺東泰商業有限公司	SM	山東省	山東省 SM 第1号店 百麗店 開店
	11月	広東永旺天河城商業有限公司	SM	広東省	天銀大廈店 開店
2013年	1月	広東永旺天河城商業有限公司	SM	広東省	海港城店 開店
	1月	永旺美思佰樂（広州）商業有限公司	SM	広東省	マックスバリュ中国本土第1号店 太陽新天地店 開店
	2月	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省	維坊早春園店 開店
	3月	永旺華南商業有限公司	GMS	広東省	永旺惠陽店 開店
	4月	広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省	広州光大都会豪庭店 開店
	7月	永旺華南商業有限公司	GMS	広東省	永旺長安店 開店
	8月	永旺美思佰樂（青島）商業有限公司	SM	山東省	マックスバリュ山東省第1号店 万邦中心店 開店
2014年	12月	永旺美思佰樂（江蘇）商業有限公司	SM	江蘇省	江蘇省第1号店（SM マックスバリュ） 樂園店 開店
	1月	永旺商業有限公司	AM GMS	天津市	天津梅江店 開店
	3月	永旺美思佰樂（青島）商業有限公司	SM	山東省	中心広場店 開店
	4月	永旺華東（蘇州）商業有限公司	AM GMS	江蘇省	江蘇省 GMS 第1号店 蘇州吳中店 開店
	4月	永旺美思佰樂（広州）商業有限公司	SM	広東省	佛山鉞頓城店 開店
	5月	永旺美思佰樂（江蘇）商業有限公司	SM	江蘇省	東環店 開店
	8月	永旺華南商業有限公司	SM	広東省	友誼城 閉店
	11月	永旺美思佰樂（広州）商業有限公司	SM	広東省	佛山兆陽広場店 開店
	12月	永旺華東（湖北）商業有限公司	AM GMS	湖北省	湖北省第1号店 永旺武漢金銀潭店 開店
	12月	青島永旺東泰商業有限公司	SC GMS	山東省	合肥路店 開店
	12月	永旺美思佰樂（青島）商業有限公司	SM	山東省	万邦中心店 閉店
	2015年	1月	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省
5月		永旺華東（蘇州）商業有限公司	AM GMS	江蘇省	蘇州園区湖東店 開店
9月		永旺商業有限公司	AM GMS	北京市	永旺豊台店 開店
11月		永旺華東（蘇州）商業有限公司	AM GMS	浙江省	浙江省第1号店 杭州良渚新城店 開店
11月		広東永旺天河城商業有限公司	GMS	広東省	中山時代店 開店
12月		永旺華東（湖北）商業有限公司	AM GMS	湖北省	永旺武漢経 開店
2016年	1月	永旺華東（蘇州）商業有限公司	AM GMS	江蘇省	蘇州新区店 開店
	2月	広東永旺天河城商業有限公司	AM GMS	広東省	番禺広場店 開店
	5月	永旺美思佰樂（広州）商業有限公司	SM	広東省	海珠前進路店 開店
	6月	永旺美思佰樂（江蘇）商業有限公司	SM	江蘇省	東環店 閉店
	7月	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省	威海店 閉店
	8月	永旺美思佰樂（青島）商業有限公司	SM	山東省	海岸錦城店 開店
	11月	永旺商業有限公司	AM GMS	河北省	河北燕郊店 開店
	11月	永旺美思佰樂（広州）商業有限公司	SM	広東省	海珠合生広場店 開店
	?	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省	延吉路店 閉店
	?	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省	淄博店 閉店
2017年	1月	永旺美思佰樂（広州）商業有限公司	SM	広東省	佛山南海桂城店 開店
	4月	永旺華東（湖北）商業有限公司	SC GMS	湖北省	永旺西城店 開店
	7月	広東永旺天河城商業有限公司	SC GMS	広東省	仏山三水新動力広場店 開店
	8月	永旺華南商業有限公司	SC GMS	広東省	永旺大朗店 開店
	8月	広東永旺天河城商業有限公司	SC GMS	広東省	広州駿壹万邦広場店 開店
?	青島永旺東泰商業有限公司	GMS	山東省	維坊店 2012年12月閉店	

注：企業名は現在の名称。表示のほかに、2015年3月にイオングループに入ったマルエツは、2013年9月にリンクス（礼閑仕）無錫蘇寧プラザ店、2014年6月に第2号店リンクス（礼閑仕）無錫海岸城店を開業している。

GMS:総合スーパー AM GMS:イオンモール店のGMS(総合スーパー) SM:スーパーマーケット SC GMS:ショッピングセンターのGMS(総合スーパー)

出典：イオン決算補足資料・関係各社ウェブサイトなどにより作成。

イオンの中国本土における店舗展開については、2006年頃までを対象とした分析で「国際化および中国戦略が全社的にどのように位置づけられているか、いまなお明確ではない。」⁶²と記述されている。つまり、ウォルマートやカルフルの急速な店舗展開と較べると、イオンは立ち遅れており、その原因のひとつが中国進出戦略の不明確さにあると指摘されているのである。

このような経営戦略の曖昧さは、2008年4月に発表されたイオンの2009年2月期からの3カ年中期経営計画で払拭された。この中期経営計画は、国内事業は縮小均衡にカジを切りながら、海外事業には過去3年間の390億円の約4倍にあたる1,400億～1,600億円を投資してアジアでの店舗を50店舗強から190店舗に拡大を図る戦略を明記した⁶³。中国については、2008年2月現在の23店舗を100店舗体制に拡大するとされた⁶⁴。

この方針は、2010年10月に発表された中期経営計画（2011～2013年度）⁶⁵でも継承され、アジア（日本も含めて）における3つのメガトレンドとして、経済のアジアシフト、人口の都市シフト、人口のシニアシフトの3点が指摘された。経済のアジアシフトについては、アジアのGDPは、2020年には2000兆円となり世界一の市場へ成長し、アジアの中間所得層は、2010年の11億人から2020年には20億人に増加し、小売マーケットは200兆円増加すると見込まれている。人口の都市シフトと人口のシニアシフトについては、アジアの都市居住者は、2020年に22億人と4億人増加すること、アジアの高齢者人口は、2010年の2.8億人から2020年には4億人と1.4倍に増加することが指摘されている。そして、「アジアマーケット、大都市マーケット、シニアマーケットでの新しい成長機会の獲得」が基本方針に掲げられた。

アジアマーケットに関しては、中期経営計画（2011～2013年度）の中で「マルチフォーマット戦略」として、環境（経済水準・競争環境・規制等）に合わせて、エリアに最も適した業態の組み合わせによる事業展開を加速させることの方針が示された。つまり、モータリゼーションの進展により郊外化が進む成長エリアでは、モール型SC、GMS、専門店、サービス、金融を、都市化の進展する成熟エリアでは、都市型GMS、SM、小型店、ドラッグ、専門店、金融を重点に事業拡大を図る戦略である。さらに、中国では出店エリアの拡大を、アセアン：インドネシア、カンボジア、インドでは、SC、GMSの出店を狙いとすることが強調された。

投資計画としては、2007年度～2009年度に総投資額の8%であった中国・アセアン投資を、2011年度～2013年度には総額の25%に拡大することが明示された。

2014年3月に発表された中期経営計画（2014～2016年度）⁶⁶では、前の中期経営計画がグループ共通戦略としてきた「アジアシフト」、「都市シフト」、「シニアシフト」に「デジタルシフト」⁶⁷を加えた「4シフト」を加速することに加えて、「商品本位の改革」を推進することを基本戦略として明示した。

「アジアシフト」については、2016年度の海外営業収益1兆円を目指し、中国、アセアン地域において積極的なモール型SCの出店を行い、それをグループ成長を牽引するプラットフォームとしてグループ各事業が一体となったアジアシフトを進めることが明示された。

このような中期経営計画に明示された「アジアシフト」戦略のなかで、中国本土への出店が

2008年以降加速されたといえよう。

ところで、前掲第10表を年次別・カテゴリー別に整理すると第11表が得られる。1996年から2007年までの12年間には、16店舗が開店しているが、そのうちで独立店舗の総合スーパーGMSは12店舗、75%を占めており、ショッピングセンター内のGMSは3店舗、食品中心のスーパーマーケットは1店舗の構成になっている。ところが、2008年から2017年8月までの約10年間では、58店舗が開店し、独立店舗の総合スーパーGMSは17店舗、29.3%となり、ショッピングセンター内のGMSは8店舗、イオンモール内のGMSは13店舗、スーパーマーケットは20店舗と出店構成が大きく変化している。この間の閉店を計算すると、2017年8月現在で、独立店舗のGMS22店舗、ショッピングセンター・イオンモール内のGMS24店舗、スーパーマーケット18店舗、合計64店舗展開となっている。ショッピングセンター・イオンモール内のGMSとスーパーマーケットの展開に戦略的重点が置かれたことが明らかである。

ショッピングセンターの形態での出店は、イオン（ジャスコ）が青島に進出して第1号店東部店を開設した時からの方式であった。青島東泰ジャスコ⁶⁸（現在の青島永旺東泰商業有限公司⁶⁹）は、1998年に所有土地（長期使用权）5万㎡に総店舗面積2万3,500㎡の東泰ジャスコ・ショッ

第11表 イオングループの年次別カテゴリー別出店閉店数（中国本土）

区 分 年 次	出 店				閉 店			
	合 計	内 訳				合 計	内 訳	
		GMS	SC GMS	AM GMS	SM		GMS	SM
1996年	2	2						
1998年	1		1					
2000年	2	2				1	1	
2002年	3	3						
2003年	1	1						
2004年	2	2				1	1	
2005年	2	1	1					
2007年	3	1	1		1			
小 計	16	12	3		1	2	2	
2008年	3		2	1				
2009年	4	4				2	2	
2010年	7	4		1	2			
2011年	3	1			2			
2012年	7	3	1	1	2	1	1	
2013年	8	4			4			
2014年	8		1	3	4	2		2
2015年	5	1		4		1	1	
2016年	6			3	3	4	3	1
2017年	4		3		1			
小 計	55	17	7	13	18	10	7	3
不 明	1	1						
合 計	72	30	10	13	19	12	9	3

第10表より作成

注：GMSは独立店舗の総合スーパー。SC GMSはショッピングセンター内の総合スーパー。AM GMSはイオンモール内の総合スーパー。SMはスーパーマーケット。

ピングセンター（2階建てクロード・モール型）を建設し、核店舗としてのGMS東部店と約60店のテナント（専門店・レストラン）を配置して開業した。東部店は食品部門と衣料品・住居・家具部門の2店舗に分けられて、ショッピングセンターの両端に配置された。郊外型低層モールはまだ中国にはほとんど無い時代で、「国営百貨店と伝統的な中商小売商、市場（イチバ）で形成されていた青島市小売市場に大きな衝撃を与えた」⁷⁰と言われる。開業2年目から黒字を計上し、この方式は成功を収め、その後も、ショッピングセンターの建設に力を入れた。

ショッピングセンターにつ

いては、日本ではワンストップ・ショッピングの効用が重視されるが、アジアでは「消費者が「買い物空間」として受け止めるよりも「クーラーの効いた涼しい憩いの場」、「無料で楽しめる快適空間」として受け止める傾向が強い・・・中略・・・香港や台湾、あるいは中国大陸でもショッピングセンターはやはり「憩いの場」であるし、「家族団欒の場」でもある。夏場は夕方涼しくなってから家族揃ってショッピングセンターに行き、フードコートや周辺の屋台などで夕食を楽しむというのが一般的である。」⁷¹と指摘されている。夜市で夕食を楽しむ伝統的な慣習が、ショッピングセンター・ショッピングモールの人気を支える面があるのであろう。

1989年に、ジャスコ興産から社名を変更して、新たに大規模SC開発・運営のデベロッパー事業を開始したイオン興産は、2001年にイオンモールと改称し、国内に大型ショッピングモールを建設しながら、海外への展開を開始した。2008年11月には、海外最初の出店、イオンモール北京国際商城⁷²をオープンさせた。

イオンモール北京国際商城は、敷地面積89,791㎡、商業施設面積91,690㎡で、イオン関係では、ジャスコ直営店が17,200㎡を使用し、104のテナント店は、商品専門店が22,340㎡、飲食サービス店が14,360㎡を使用する施設で、駐車場は3,000台分が用意された⁷³。モールの建設・管理運営はイオンモールの現地子会社（永旺夢楽城（中国）商業管理有限公司⁷⁴）が担当し、核店舗の運営はイオンの現地子会社永旺商業有限公司⁷⁵が行う方式であった。

イオンモールは、2010年10月には、天津市にイオンモール天津TEDAを開業させた。敷地面積は約98,000㎡、建物延べ床面積約110,000㎡、商業施設面積約75,000㎡の鉄筋コンクリート地上4階建てで、駐車場は約2,500台であった。モール東端に核店舗ジャスコ天津TEDA店（永旺商業有限公司運営）、西端にサブ核店舗として家電量販店最大手の蘇寧電器とインテリア家具の恒信家私を配置し、その間のモール部分にはファッション、雑貨、食品、飲食、サービス、アミューズメントなどの専門店約130店舗を開き、3階には8スクリーン1,970席を備えた地域最大級のシネマコンプレックス「韓国CGV」を設けた⁷⁶。

その後、イオンモールは、第9表に見るように、北京に1箇所、天津に2箇所、河北に1箇所、蘇州に4箇所、湖北に2箇所、広州に1箇所とモールを新設し、2017年4月現在で13箇所でもーるを運営するに至った。

イオンモール以外のショッピングセンターへの出店は、イオン子会社が運営するショッピングセンターのほかにも、たとえば2017年4月に武漢市に開店した永旺西城店が、シンガポール大手のデベロッパー「キャピタランド」⁷⁷が運営するショッピングセンター「凱徳西城」の核店舗として出店するような場合があった⁷⁸。

ショッピングセンター、ショッピングモールを軸とした総合スーパーの展開を進める一方で、食品を主としたスーパーマーケットの展開にも力が入られた。2007年に、永旺華南商業有限公司⁷⁹がスーパーマーケットとして永旺購物公園店を開店させたのが最初であり、その後2013年までに、広東省内に6店舗（後に閉店2店舗）、青島に1店舗が開店した。そして、2013年以降は、マックスバリュがスーパーマーケット展開の主役になった。

イオングループは、1994年からマックスバリュ店を展開し、2007年からタイをはじめとしたアジアへの進出を進めていた。そして、2012年にはイオンと三菱商事、三菱食品の間で、三菱両社がマックスバリュ3社（マックスバリュ東海、マックスバリュ西日本、マックスバリュ中部）の中国展開に参画することが合意された⁸⁰。マックスバリュ3社は、それぞれ永旺（中国）投資有限公司との合弁で永旺美思佰樂（広州）商業有限公司⁸¹、永旺美思佰樂（青島）商業有限公司、永旺美思佰樂（江蘇）商業有限公司を設立した。そして、永旺美思佰樂（広州）が、マックスバリュ中国第1号店として、2013年1月に太陽新天地店を開店し、続いて、永旺美思佰樂（青島）が2013年8月に万邦中心店、永旺美思佰樂（江蘇）が2013年12月に蘇州市に楽園店を開店した。

太陽新天地店は、高層住宅の集まる珠江新城エリアの商業の中心となる太陽新天地ショッピングセンターの地下1階の核テナントの食品スーパーマーケット「マックスバリュ」⁸²（売場面積2,323㎡）として出店した。太陽新天地ショッピングセンターは、1,200台の駐車場を完備した百貨店、専門店、飲食店、映画館を備えた複合施設であった。店舗特徴は、「農産売場は店舗の顔として、安全・安心の有機野菜と「旬」・「サイズ」にこだわった果物を柱とした季節感あふれる売場を展開します。水産部門では料理提案と地元のニーズに対応した魚種の品揃えを強化します。畜産部門におきましては、素材別の料理提案、用途に合わせた容量のバックサイズを取り揃え、お客様の利便性向上をめざします。また、水産・畜産部門ではまとめ買いや保存の容易なフローズン商品の品揃えを拡充します。

デリカ（惣菜・寿司・インスタベーカーリー）部門は、味と品揃えに注力してまいります。惣菜コーナーは地元で人気の商品の品揃えはもちろん、和風・洋風の商品など、食のバラエティを追求します。寿司コーナーでは広州でも人気の高まっている寿司文化をより広めるべく、まぐろを中心とした充実したにぎり寿司コーナーを展開します。あわせて、寿司食材を使用した刺身単品盛にこだわり、豊富な品揃えとお求めやすい価格帯を充実させ、お客様のニーズに対応した地域で愛される刺身コーナーを併設します。インスタベーカーリーコーナーでは、人気商品の品揃えを強化するとともにサンドイッチ、ケーキなどの手作り商品を展開します。デイリー部門は、地域特性に合わせた商品を充実させるとともに、デザートコーナー、レディーミールコーナーを設け、買物の利便性向上を図ります。」⁸³と説明されていた。日本のマックスバリュ店と同じ食品スーパーマーケットのコンセプトで、中国進出が図られたのである。

この間、イオンは、中国における競争力向上とグループ一体となった事業展開を加速し、成長戦略を実行するために、イオングループ中国本社（永旺（中国）投資有限公司）を2012年3月から稼働させた。

イオングループの中国事業の経営実績を見ると第12表の通りである。「中国事業」（総合スーパーとマックスバリュ以外のスーパーマーケット）の営業収益（売上高）は、円表示で2006年度の837億9,600万円から2014年度の1684億9,500万円へと8年間に約2倍に増加している。為替レート変動があるので、人民元表示では、同じ期間に、57億3,200万元から98億800万元へと1.7倍の増加になる。対象範囲を拡大した「中国」（中国事業にマックスバリュ、イオンモール、コン

ビニなどを加えたセグメント)の営業収益は、2010年度の1117億6,000万円から2016年度には2420億6,800万円と6年間に約2.2倍に拡大している。人民元表示では、この期間に86億6,400万円から147億4,200万円へと約1.7倍の増加である。

営業損益の面では、「中国事業」が、2006年度から2008年度までは対売上高年率4.6%から5.9%の高利益を挙げていたが、2010年度・2011年度には、年率2.6～2.8%と利益率が減少し、2012年度からは損失を計上するようになった。「中国」の数値も、2010年度・2011年度には4.1%、3.9%と高い利益率を示しているが、2012年度からは赤字に転じ、売上高に対する損失の割合は、2012年度にマイナス2%、2013年度にマイナス3.6%、2014年度にマイナス2.9%と、「中国事業」の損失率よりも大きくなっている。

イオンの2013年3月期の有価証券報告書は「中国事業は、今後の出店拡大に伴う先行費用に加え、反日デモの影響を受けたこと等により、営業損失となりました。」⁸⁴と2012年度の損失を

第12表 イオンの中国事業経営業績

(単位：百万円)

項目	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	
営業収益	アジア等	233,604	270,076	314,974	307,727	289,206	276,527
	(中国事業)	?	83,797	95,696	98,483	?	99,458
	連結合計	4,430,285	4,824,775	5,167,366	5,230,786	5,054,394	5,096,569
営業利益	アジア等	12,502	16,291	20,146	20,375	14,050	15,492
	(中国事業)	?	3,830	5,607	5,677	?	2,569
	連結合計	166,105	189,728	156,040	124,373	130,193	172,360
収益利益率							
	中国事業		4.6%	5.9%	5.8%		2.6%
営業収益 人民元換算 (百万円)	中国事業		5,732	6,170	6,632		7,710

注：「所在地別セグメント情報」による。(中国事業)の数値は有価証券報告書の「事業の状況」の記述によるもので、アジア等の数値の内数。

項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	項目	2015年度	2016年度	
営業収益	アセアン	86,505	87,070	103,273	181,671	209,217	国際事業	426,482	398,395
	中国事業	99,458	102,729	112,963	145,463	168,495			
	(中国)	111,760	115,286	128,774	168,986	203,177	(中国)	248,540	242,068
	連結合計	5,096,569	5,206,132	5,685,303	6,395,142	7,078,577	連結合計	8,176,732	8,210,145
営業利益	アセアン	6,639	6,971	6,684	6,602	6,173	国際事業	△ 2,449	△ 5,401
	中国事業	2,569	2,864	△ 1,835	△ 1,765	△ 818			
	(中国)	4,548	4,551	△ 2,561	△ 6,130	△ 5,856	(中国)	△ 10,323	△ 7,744
	連結合計	172,360	195,690	190,626	171,432	141,368	連結合計	176,977	184,739
収益利益率	中国事業	2.6%	2.8%	-1.6%	-1.2%	-0.5%			
	(中国)	4.1%	3.9%	-2.0%	-3.6%	-2.9%	(中国)	-4.2%	-3.2%
営業収益 人民元換算 (百万円)	中国事業	7,710	8,338	8,881	9,137	9,808			
	(中国)	8,664	9,358	10,124	10,615	11,826	(中国)	12,925	14,742

注：「事業セグメント別情報」による。(中国)の数値は決算補足資料「地域別損益状況」による。

中国事業は総合スーパー、スーパーマーケット(マックスバリュ3社を除く)の数値で香港を含む。(中国)は中国事業の他に、SM事業(マックスバリュ3社)、小型店事業(コンビニエンスストア)、サービス・専門店事業、総合金融事業、ドラッグ・ファーマシー事業、ディベロッパー事業の中の中国事業活動の数値を含む。人民元換算レートは前掲第8表のセブン&アイの数値。

出典：各期有価証券報告書または決算補足資料による。2005年度は決算短信の数値。△はマイナスを表す。

説明している。前掲第 11 表に示される 2012 年からの積極的な店舗拡大が先行費用を膨張させたことと反日デモの影響が収益を悪化させたのである。その後も、イオンの中国本土における店舗拡大政策は続けられたが、2017 年 3 月期の有価証券報告書でも「中国本土においては既存店の収益が改善基調にあり、引き続き中国における事業 基盤の強化と収益性の改善に努めました。」⁸⁵と書かれているように、収益性の回復はかなり困難な課題であった。

4. まとめ

日本の代表的小売業 2 社の中国進出戦略とその成果を較べてみよう。

まず、両社の 2016 年度の決算を事業別と所在地別のセグメントごとの営業収益と営業利益をみると第 13 表の通りである。営業収益総額は、イオンが 8 兆 2101 億円でセブン&アイの 5 兆 8357 億円を大きく越えているが、営業利益ではセブン&アイが 3646 億円でイオンの 1847 億円を大きく上回っている。営業利益率ではセブン&アイの 6.2%に対してイオンは 2.3%と低率である。

事業別セグメントを見ると、イオンが GMS 事業と SM・DS 事業の合計で営業収益の 71.9%を占め、小型店事業（コンビニエンスストア）は 4.6%であるのに対して、セブン&アイは国内・海外コンビニエンスストア事業で 43.8%、スーパーストア事業は 33.4%となっており、イオンがスーパーマーケット中心、セブン&アイがコンビニエンスストア中心の構成になっている。営業利益率は、イオンの GMS 事業が 0.1%、SM・DS 事業が 1.1%、小型店事業が 0.7%であるのに対して、セブン&アイのスーパーストア事業は 1.0%と低率であるが、コンビニエンスストア事業は、国内で 27.1%、海外で 4.1%と高い数値を実現している。GMS・SM 事業の低収益とコンビニエンスストアの高収益が、両社の総合的事業成績に大きな開きをもたらしたのである。

事業別では、イオンが総合金融事業で営業利益の 33.5%、セブン&アイも金融関連事業で営業利益の 13.8%を稼いでおり、両社の銀行、クレジットカード、電子マネーなどの事業が新しい収益源として重要性を増していることが分かる。また、イオンは、デベロッパー事業で営業利益の 25.4%を稼ぎ出していることが目立っている。GMS・SM 事業を、ショッピングモールの展開の中で再生させる戦略がある程度の成功を収めていると言える。

所在地別では、イオンが営業収益で 91.9%を日本が占めているのに対して、セブン&アイは営業収益の 69.1%が日本で、セブン&アイの方が海外事業の比重が高い。セブン&アイの海外事業は北米が中心であり、イオンの海外事業はアジアが中心である。セブン&アイの北米事業は営業利益率が 3.9%、イオンのアセアン事業は営業利益率が 6.0%であるが、両社とも、中国事業では営業損失を計上している。

第13表 イオンとセブン&アイの業績比較 (2016年度)

		イオン				
区分	セグメント	営業収益		営業利益		営業 収益 利益率
		実額 (100万円)	構成比	実額 (100万円)	構成比	
事業別	GMS事業	3,012,263	36.7%	2,481	1.3%	0.1%
	SM・DS事業	2,890,232	35.2%	31,288	16.9%	1.1%
	小型店事業	378,703	4.6%	2,776	1.5%	0.7%
	ドラッグ・ファーマシー事業	623,631	7.6%	22,053	11.9%	3.5%
	総合金融事業	372,046	4.5%	61,904	33.5%	16.6%
	ディベロッパー事業	315,940	3.8%	46,851	25.4%	14.8%
	サービス・専門店事業	765,669	9.3%	26,393	14.3%	3.4%
	国際事業	398,395	4.9%	-5,401	-2.9%	-1.4%
	その他事業	18,125	0.2%	-4,036	-2.2%	-22.3%
	調整額	-564,863	-6.9%	428	0.2%	
所在地別	日本	7,543,969	91.9%	173,903	94.1%	2.3%
	アセアン	312,717	3.8%	18,651	10.1%	6.0%
	中国	242,068	2.9%	-7,744	-4.2%	-3.2%
	その他	111,390	1.4%	-70	-0.0%	-0.1%
合計		8,210,145	100.0%	184,739	100.0%	2.3%

出典：2017年2月期決算補足資料 pp.6-7

		セブン&アイ				
区分	セグメント	営業収益		営業利益		営業 収益 利益率
		実額 (100万円)	構成比	実額 (100万円)	構成比	
事業別	国内コンビニエンスストア事業	901,306	15.4%	243,839	66.9%	27.1%
	海外コンビニエンスストア事業	1,658,542	28.4%	67,421	18.5%	4.1%
	スーパーストア事業	1,949,313	33.4%	20,228	5.5%	1.0%
	百貨店事業	729,612	12.5%	2,867	0.8%	0.4%
	金融関連事業	201,932	3.5%	50,136	13.8%	24.8%
	専門店事業	450,488	7.7%	-11,276	-3.1%	-2.5%
	その他の事業	23,854	0.4%	4,005	1.1%	16.8%
	消去および当社	-79,360	-1.4%	-12,650	-3.5%	
所在地別	日本	4,032,803	69.1%	299,251	82.1%	7.4%
	北米	1,690,713	29.0%	65,548	18.0%	3.9%
	その他の地域	113,475	1.9%	-238	-0.1%	-0.2%
	消去	-1,303	-0.0%	11	0.0%	
合計		5,835,689	100.0%	364,573	100.0%	6.2%

出典：2017年2月期決算補足資料 p.4, p.6.

中国事業では、セブン&アイは、日本においてイトーヨーカ堂の不採算店舗の閉店を進めたように、北京におけるスーパーストア事業からほぼ撤退し、成都におけるスーパーストア事業に力を集中しながら、北京、成都、天津のコンビニエンスストア（セブンイレブン）の拡張を基本戦略とした。

イオンは、6つの現地法人によって、広東省、山東省、北京市・天津市、湖北省、江蘇省でGMS・SM事業を、日本と同様なショッピングモールを軸としながら拡張すると同時に、マックスバリュ3社による食品スーパーマーケット事業に力を入れる戦略を展開した。

セブン&アイの中国における営業収益（人民元建て売上高）は2013年度以降減少傾向を辿り（前

掲第9表)、イオンのそれはほぼ一貫して増加傾向を示した(前掲第12表)。しかし、両社ともに2012年度からは損失を計上し続けており、とくにイオンの営業損失率は、セブン&アイに較べると大きい数値を示している。この要因は、資料が乏しいために詳しく分析することは出来ないが、第13表に見られるような、GMS・SM事業の低利益率とコンビニエンスストア事業の高利益率を、両社の中国事業の戦略的構成の違いに重ねると、ある程度理解できると思われる。

中国の小売市場の構成が、前掲第3図の日中比較から想定されるように、大型スーパーの後退、専門スーパーの発展、コンビニエンスストアの拡大、インターネット販売の拡大へと変化する可能性は大きい。なかでも、食品スーパーマーケットについては、「中国は少子高齢化に突入しているのに、高齢者や若いビジネスマンのニーズに合った食品スーパーが発展していない。消費者の食の安全への関心が高まるにつれ、高級食品スーパーの人気も上がるだろう」との指摘がなされている⁸⁶。

野村総合研究所のレポート⁸⁷によると、2015年の中国消費市場は二桁成長を維持して中国経済の成長をけん引する存在になり、政府の「インターネットを通じた近代製造業の融合を推進し、電子商取引、産業インターネット、インターネット金融の健全な発展、インターネット企業による国際市場開拓を導く方針(「インターネット+」)」にしたがって、インターネットビジネスが急成長している。同研究所が組織した「中国商業十大ホット 이슈 2016の審査会」では、2016年のホット 이슈として「「インターネット+」が流通業の革新を促進する」、「実店舗の閉店ブームが続き、オムニチャネルのレベルアップが始まる」、「越境ECが急成長し、従来型商業にイノベーションをもたらす」などを指摘した。

ネット取引では2015年第2四半期には初めてモバイル端末利用がPC利用を上回ったことや農村部インターネットユーザの増加によってネット取引が増加し、海外からの輸入についても天猫(T-Mall)、京東など大手EC事業者がほぼ全て越境EC事業に参入して、越境ECが急成長した。このようななかで、2015年上期には主要大型企業が合計121店閉店(2014年上期158店閉店)し、閉店店舗が主に1級・2級都市に集中したこと、反面では、コンビニ店舗数が20%以上増加し、各地の流通コングロマリット企業が小型店舗を強化したこと、O2O(Online to Offline)の実現に向け、大手流通グループがコンビニ業態を強化・発展させる「万店計画」が進められていることなどの業態の変化が指摘されている。

また、中国中間層の消費価値観の調査では、「値段が高くても安全性を重視して製品を買う」が73.4%、「価格が品質に見合っているかよく検討してから買う」が73.0%支持されているのに対して、「とにかく安く経済的なものを買う」は40.5%、「商品を安く手に入れるために時間や手間は惜しまない」は32.8%しか支持されていないという消費態度の変化についても注目している。

最近の報道では、2016年を通し、百貨店、ショッピングモール、大型スーパーなどの大規模小売業態の中、46社が185の店舗(百貨店とショッピングモールが56店舗、大型スーパーが129店舗)を閉鎖したと伝えられている。その原因としては、①消費マインドの低調、②ネット通販の拡大、③実店舗の経費の上昇、④労働コストの上昇、⑤税金の圧力の五つを指摘している。とくに、ネッ

ト通販の拡大については、2017年第一四半期の小売総額は、前年比10.0%の伸びだったが、ネット通販の伸びは32.1%に達し、小売総額に占めるシェアは16.0%となったと伝えている⁸⁸。

小売市場が拡大しながら大きく変化するなかで、両社の中国事業が今後どのような成績を上げるかが注目される。

以上

〔参考文献（書籍 論文）〕

- 岩永忠康監修、西島博樹・片山富弘・宮崎卓朗編著『流通国際化研究の現段階』同友館 2009年9月
- 川端基夫『アジア市場のコンテクスト【東アジア編】』新評論 2006年7月
- 川端基夫『アジア市場を拓く』新評社 2011年12月
- 向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社 2009年7月
- 矢作敏行『小売国際化プロセス』有斐閣 2007年3月
- 矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔『発展する中国の流通』白桃書房 2009年3月
- 渡辺達朗・流通経済研究所編『中国流通のダイナミズム』白桃書房 2013年4月
- 于文蓄「外資系小売業の中国進出に関する一考察—日系大手スーパーの事例を中心に—」『大阪商業大学論集』第11巻第3号（通号179号）2016年1月
- 瀬口清之「中国経済の構造変化と今後の日中経済関係」キャノングローバル戦略研究所 2012年11月
- 包振山「中国における日系大手小売企業の進出に関する研究：ジャスコ（現イオン）の青島市進出を中心に」『環東アジア研究』Vol.9 2015年3月
- 「イトーヨーカ堂 中国で最も成功した外資系小売業」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社 2012年8月30日号
- 三和元「日資超市在中国的発展分析以伊藤洋华堂和永旺为例」天津社会科学院『東北亜学刊』第5期（総第10期）Journal of Northeast Asia Studies 2013年9月
- 三和元「日本のスーパーマーケットの中国進出史—進出初期から2000年代まで—」『岐阜経済大学論集』第51巻第1号、2017年8月
- 孙前进「日本综合超市在华立地布局战略分析」『中国市场』2011年10月 第41期
- 吴继研「日本跨国零售企业在华发展战略的思考」『经济与管理』第22巻第7期 2008年7月
- 赵子暮「伊藤洋华堂：做零售需要眼光」『中国商貿』2010年11月

〔注〕

- 1 習近平は2014年5月に「我国发展仍处于重要战略机遇期，我们要增强信心，从当前我国经济发展的阶段性特征出发，适应新常态，保持战略上的平常心态。」と発言した。<http://www.forestry.gov.cn/main/2100/content-1018124.html>(2017年11月13日閲覧)
- 2 関志雄「中国経済の「新常态」」2014年10月3日，独立行政法人経済産業研究所 HP <http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/ssqs/141003ssqs.html> (2017年11月13日閲覧)
- 3 「中共中央关于全面深化改革若干重大问题的決定」（2013年11月12日中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议通过）
- 4 李克強「关于深化经济体制改革的若干问题」《求是》2014/09 http://www.qstheory.cn/zxdk/2014/201409/201404/t20140428_344319.htm(2017年11月13日閲覧)
- 5 三和元「日本のスーパーマーケットの中国進出史—進出初期から2000年代まで—」『岐阜経済大学論集』第51巻第1号。
- 6 三和良一・原朗編『近現代日本経済史要覧（補訂版）』p.9。

- 7 第2表では都市・農村倍率は2.8倍である。統計が異なるので差異が生じているがその原因は不明である。
- 8 中国統計年鑑2007年・2016年による。三和元「日本のスーパーマーケットの中国進出史—進出初期から2000年代まで—」第6表参照。
- 9 http://www.cjcci.biz/public_html/whitepaper/2016/hakusho_full_JP.pdf（2017年11月13日閲覧）
- 10 阿里巴巴集团控股有限公司
- 11 北京京东世纪贸易有限公司
- 12 『中国経済と日本企業』2016年白書, p.228
- 13 平和堂の長沙店（1998年11月開店）があるが、店舗実態は百貨店である。
- 14 联华超市股份有限公司
- 15 苏州泉屋百货有限公司
- 16 イズミヤ, 企業沿革による。<http://www.izumiya.co.jp/company/history.html>（2017年11月13日閲覧）
- 17 イズミヤ, プレスリリースによる。<http://www.izumiya.co.jp/press/2011/11/1111.php>（2017年11月13日閲覧）
- 18 三菱東京UFJ銀行『BTMU中国月報』第80号, 2012年9月, p.8
- 19 この経営統合については、「事実上H2Oリテイリングによるイズミヤの救済という色合いが濃い」との見方がある。『経済界』2014年2月18日,
<http://net.keizaikai.co.jp/archives/4016>（2017年11月13日閲覧）
- 20 苏宁电器股份有限公司
- 21 苏宁云商集团股份有限公司
- 22 礼閣仕
- 23 マルエツ沿革 <http://www.maruetsu.co.jp/corporate/history.html>（2017年11月13日閲覧）
- 24 マルエツ News Release 2013年9月18日 <http://www.maruetsu.co.jp/corporate/newsrelease/pdf/newsrelease130918.pdf>（2017年11月13日閲覧）
- 25 无锡海岸新城投资有限公司
- 26 マルエツ News Release 2014年6月23日 <http://www.maruetsu.co.jp/corporate/newsrelease/pdf/newsrelease140623.pdf>（2017年11月13日閲覧）
- 27 マルエツ News Release 2014年10月31日 <http://www.maruetsu.co.jp/corporate/newsrelease/pdf/newsrelease141031.pdf>（2017年11月13日閲覧）
- 28 顶新国际集团
- 29 优友（上海）商贸有限公司.
- 30 ユニー企業沿革 <http://www.uny.co.jp/corporate/about/history.html>（2017年11月13日閲覧）
- 31 ユニー News Release 2012年9月6日 http://www.uny.co.jp/upload/pdf/news_corporate_664.pdf（2017年11月13日閲覧）
- 32 ファミリーマート News Release 2016年5月26日 http://www.family.co.jp/company/news_releases/2016/20160526_04.html（2017年11月13日閲覧）
- 33 日本M&Aセンター, M&Aニュース, 2016年12月05日
https://www.nihon-ma.co.jp/news/20161205_8028-5/（2017年11月13日閲覧）
- 34 三菱東京UFJ銀行『BTMU中国月報』第80号, 2012年9月, p.8
- 35 中国糖业酒类集团公司
- 36 成都伊藤洋华堂有限公司
- 37 华糖洋华堂商业有限公司
- 38 中国华孚贸易发展集团公司
- 39 <http://www.ht-store.com/d/ab.do>（2017年11月13日閲覧）
- 40 北京王府井百货（集团）股份有限公司
- 41 北京王府井洋华堂商业有限公司
- 42 ひっそりと消えた“ヨーカ堂”（ヨークベニマル朝陽公園南門店）2006年4月3日

- <https://plaza.rakuten.co.jp/beijing/diary/200604030000> (2017年11月13日閲覧)
- 43 セブン&アイ News Release 2011年11月30日
http://www.7andi.com/dbps_data/_template/_user/_SITE/_localhost/_res/company/news/pdf/2011/2011-1130-0001.pdf (2017年11月13日閲覧)
- 44 世茂国際中心
- 45 NNA アジア 2013年1月15日 <https://www.nna.jp/news/show/147898> (2017年11月13日閲覧)
- 46 セブン&アイ News Release 2013年2月26日 http://www.7andi.com/dbps_data/_material/_localhost/pdf/20130227katouyo-kadou.pdf (2017年11月13日閲覧)
- 47 伊藤洋华堂(中国)投资有限公司
- 48 「ヨーカドー：北京の旗艦店閉鎖へ、残り百貨2店も苦戦」 財経新聞 2016年10月28日 <http://www.zaikai.co.jp/article/20161028/334454.html> (2017年11月13日閲覧)
- 49 北京志起未来营销咨询集团董事长李志起 京华时报 2014年10月17日 http://epaper.jinghua.cn/html/2014-10/17/content_135324.htm (2017年9月6日閲覧)
- 50 「イトーヨーカドーはなぜ北京で苦戦するのか」 中国網日本語版 2016年6月7日 http://japanese.china.org.cn/business/txt/2016-06/07/content_38619069_3.htm (2017年11月13日閲覧)
- 51 「イトーヨーカドー、売上不振で北京の複数店舗を閉鎖—中国」 Record China 2014年9月3日
<http://www.recordchina.co.jp/b93621-s0-c20.html> (2017年11月13日閲覧)
- 52 「イトーヨーカドーはなぜ北京で苦戦するのか」 中国網日本語版 2016年6月7日 http://japanese.china.org.cn/business/txt/2016-06/07/content_38619069_3.htm (2017年11月13日閲覧)
- 53 同上
- 54 セブン&アイホールディングス, CSR Report 2016 p.97
- 55 广东吉之岛天贸百货有限公司
- 56 广东永旺天河城商业有限公司
- 57 上海佳世客有限公司
- 58 青岛东泰佳世客有限公司
- 59 青岛永旺东泰商业有限公司
- 60 包振山「中国における日系大手小売企業の進出に関する研究—ジャスコ(現イオン)の青島市進出を中心に」『環東アジア研究』no.9, 2015年3月, p.64
- 61 イオン決算補足資料(2017年2月期 第92期) p.24による2017年2月末時点の数値
- 62 矢作敏行『小売業国際化プロセス』有斐閣, 2007年3月20日, p.171
- 63 日本経済新聞 2008年4月8日, 朝刊, p.11
- 64 向山雅夫・崔相鐵『小売業の国際展開』中央経済社, 2009年7月30日, p.264
- 65 イオン「イオングループ中期経営計画(2011年度～2013年度)について」2010年10月26日。 <http://ke.kabupro.jp/tsp/20101026/140120101026045095.pdf> (2017年11月13日閲覧)
- 66 イオン「イオングループ中期経営計画(2014～2016年度)について」2014年3月14日。 http://www.aeon.info/news/2014_1/pdf/140314R_3.pdf (2017年11月13日閲覧)
- 67 デジタルシフトは、インターネットを活用した事業展開を狙いとしている。
- 68 青岛东泰佳世客有限公司
- 69 青岛永旺东泰商业有限公司
- 70 矢作敏行『小売業国際化プロセス』p.160
- 71 川端基夫『アジア市場のコンテクスト』新評論, 2006年7月10日 p.34
- 72 永旺北京国际商城购物中心
- 73 永旺股份公司 永旺商业有限公司ニュースリリース 2008年9月12日 <http://www.aeon.info/export/sites/default/common/images/cn/pressroom/imgsrc/080912R.pdf> (2017年11月13日閲覧)
- 74 永旺梦乐城(中国)商业管理有限公司
- 75 永旺商业有限公司

- 76 旺夢楽城（中国）商業管理有限公司・永旺商業有限公司ニュースリリース 2010年10月26日 http://aeonmall.com/files/management_news/324/pdf.pdf (2017年11月13日閲覧)
- 77 凱徳集団
- 78 イオン株式会社・永旺湖北商業有限公司ニュースリリース 2017年4月27日
http://www.aeon.info/news/2017_1/pdf/170427R_1_1.pdf (2017年11月13日閲覧)
- 79 永旺华南商業有限公司
- 80 イオン株式会社ニュースリリース 2012年7月13日
http://www.aeon.info/news/2012_1/pdf/120713R_2.pdf (2017年11月13日閲覧)
- 81 永旺美思佰乐（广州）商業有限公司
- 82 美思佰乐
- 83 イオン株式会社ニュースリリース 2013年1月18日
http://www.aeon.info/news/2012_2/pdf/130118R_1.pdf (2017年11月13日閲覧)
- 84 イオン株式会社有価証券報告書第88期（2012年3月～2013年2月）p.26
- 85 イオン株式会社有価証券報告書第92期（2016年3月～2017年2月）p.25
- 86 首都経貿大学の陳立平教授の発言。Focus Asia 2013年09月28日
<http://www.focus-asia.com/socioeconomy/economy/360388/> (2017年11月13日閲覧)
- 87 「小売業を超越した中国「オムニチャネル経済圏」の形成」第234回NRIメディアフォーラム、2016年3月25日。<https://www.nri.com/jp/event/mediaforum/2016/pdf/forum234.pdf> (2017年11月13日閲覧)
- 88 「中国の小売業「大量閉店時代」の到来」ZUU Online、2017年7月20日。
<https://zuuonline.com/archives/162972> (2017年11月13日閲覧)