

松 山 大 学 論 集
第 30 卷 第 3 号 抜 刷
2 0 1 8 年 8 月 発 行

中国における日系 GMS の強みと
弱みについての一考察
—— 成都イトーヨーカ堂の事例を中心に ——

成 田 景 堯

中国における日系 GMS の強みと 弱みについての一考察

—— 成都イトーヨーカ堂の事例を中心に ——

成 田 景 堯

はじめに

改革開放以降、中国は急速な経済成長を遂げ、今日では世界第2位の GDP 規模（12兆ドル超（2017年度））を有するようになった。こうした経済規模と成長力を見込んで、業界を問わず多くの外資系企業は中国市場に参入した。外資系小売企業もその例外ではない。

例えば、パークソン（マレーシア）、プランタン（フランス）、ロッテ百貨店（韓国）、ウォールマート（アメリカ）、カルフル（フランス）、テスコ（イギリス）、ZARA（スペイン）、H&M（スウェーデン）、イケア（スウェーデン）などが挙げられる。日本からも高島屋、伊勢丹、イオンリテール、イトーヨーカ堂、セブンイレブン、ファミリーマート、ローソン、ユニクロ、無印良品、ニトリなどが参入している。

当然、すべての外資系小売企業が順調に成長できているのではない。例えば、ロッテマート（韓国）、イーマート（韓国）、テスコ（イギリス）、ニコニコ堂（日本）、イトキン百貨店（日本）、マークス&スペンサー（イギリス）などは、すでに中国市場から撤退している。この他にも、縮小方針を打ち出したウォールマートや撤退が囁かれているカルフルなどもある。こうした中国市場での事業展開が必ずしも容易ではないなか、日系 GMS である成都イトーヨーカ堂が長年にわたって成長を見せている¹⁾。

本稿では、なぜ成都イトーヨーカ堂だけが、成長し続けてきたのかという問題意識のもとで、小売マーケティングの視点から日系GMSの優れた点と問題点について考察する。第1節では、日系GMSの特徴を明らかにする。第2節では、中国における日系GMSに関する先行研究を整理し、日系GMSを小売マーケティングの視点から分析する必要性について述べる。そして第3節では、本稿の分析視点となる小売マーケティングの枠組とデータソースについて説明する。第4節では成都イトーヨーカ堂の小売マーケティングを概観する。終わりにでは、日本型GMSの強みと弱みについて検討する。

第1節 日本型GMSの特徴

第1項 GMSの特徴

ジェネラルマーチャンダイジングストア（以降、GMSと略す）は総合品揃え店という直訳のように、衣食住の商品をすべて揃えている。ただし、その主要商品は購買頻度が低く、比較しながら購入する買回品ではなく、日常的に使用し購買頻度が高い最寄品である。例えば、GMSは百貨店やショッピングセンターのように比較しながら購入する衣料品をほとんど置いておらず、相対的に比較しなくても購入できる家着や下着、または靴下などの衣料品を中心に取り扱っている。ベーシックな衣料品の他に、消費者が頻繁に消費・購入する食料品や日用品も販売している。

GMSが取り揃えているこうした商品に対して、消費者は自らが消費する場所の近くで²⁾そしてできるだけ安く購入したいと考える。そのため、GMSが集客できる範囲（=商圏）は、百貨店やショッピングセンターと比較して狭くなる。そして少しでも低価格で販売できるように、GMSはバイイングパワーや規模・学習の経済性が発揮しやすいチェーンストア経営とセルフサービス販売を採用している。

第2項 欧米型 GMS との相違

同じ最寄品を中心に販売していても、日本の GMS と欧米の GMS は大きく異なる点がある。欧米の GMS(ウォールマート, カルフル, テスコなど)は、日本の GMS (イオンリテール, イトーヨーカ堂など)と同じような品揃えの幅³⁾を有するが、品揃えの深さ⁴⁾では日本に及ばない。例えば、日本と欧米の GMS は、共にシリアルや牛乳という食料品, それを食べるためのボウル, スプーン, および食べ終わったボウルとスプーンを洗うための洗剤とスポンジを販売する。しかし、商品アイテム数は異なる。日本の GMS では、シリアルという商品アイテムレベルで5種類以上, SKU レベルで10種類以上の品揃えをするのに対し、欧米の GMS では、商品アイテムレベルでは2~3種類, SKU レベルでは3~4種類程度しか品揃えをしない。

このような相違は、日本と欧米の GMS の使命に対する考え方の違いに由来する。日本の GMS は、消費者がもつ異なるニーズをできる限り対応し、消費者により良い生活をもたらす商品を提案することを自らの最も重要な使命として認識する。そのため、品揃えを深くする。このような消費者の生活向上につながる品揃えの提供を自らの最も重要な使命として考える GMS を本稿では日本型 GMS と呼ぶ。例えば、イトーヨーカ堂, イオンリテール, イズミ, アピタ, フジなどである。

一方の欧米の GMS は、顧客に低価格商品を提供することを自らの第一の使命だと考えるため、日本型 GMS のような多種の商品を品揃えすることが難しい。

その理由は、2つある。第1は、日本型 GMS のようにアイテムレベルで多くの商品を取り揃えることは、顧客に多くの選択肢を与え、商品カテゴリーの売上を向上させることができるが、カテゴリーの中の個別商品の売上を減少させてしまう。こうした品揃え行動は、小売企業のメーカーに対するバイイングパワーを弱め、商品の仕入原価を低く抑えることを難しくする。そのため、低価格販売を第一にする欧米の GMS は、日本型 GMS のように多種の商品を扱

うことが難しい。

第2は、日本型 GMS の品揃えを実現するには、より多くの流通活動と費用が必要とされる。流通活動と費用の増加分は、当然商品価格を通じて回収がはかられる。品揃えの豊富さと流通費用上昇との関係からも、欧米の GMS は多種の商品を扱うことが難しい。本稿では、顧客への低価格商品の提供を第一に考える GMS を欧米型 GMS と呼ぶ⁵⁾

とはいえ、日本型 GMS は商品の販売価格を抑える努力をしていないという訳ではない。日本型 GMS で働いている人は、よく「価値のある商品を提供するのだ」と主張する。価値の公式は品質／価格であるように、日本型 GMS は商品の販売価格を抑えることも重要だと認識している。例えば、日本型 GMS の販売促進チラシは、価格を強調するものが多い。しかし、欧米型 GMS の低価格販売と比べると依然と差がある。その差は品揃えの深さ、すなわち商品アイテムや SKU を多数扱うことに伴う流通費用やバイイングパワーの差でもある。

以上のように、日本型 GMS は低販売価格の実現をないがしろにしているのではない。日本型 GMS は、低販売価格よりも品揃えを通じた顧客の生活向上のほうが大切だと考えているため、欧米型 GMS のように販売価格を抑えることができないのである。こうした日本型と欧米型の GMS の使命に対する優先順位の付け方の相違は、立地や買物環境、販売サービスなどにも表れる。

第2節 中国における日系 GMS についての先行研究

中国で一番最初に日系 GMS を展開したのは、1996年の西友であった（2004年に閉店）。その後は1996年にジャスコ（のちのイオン）、1997年にニコニコ堂（2003年にイズミに店舗譲渡し、2010年に撤退）、イトーヨーカ堂、1998年にマイカル（2001年に譲渡撤退）、そしてかなり遅れて2014年にユニーグループのアピタが参入した⁶⁾。現在では、イトーヨーカ堂とイオン、およびアピタの3社が中国で GMS を展開している。

日系 GMS についての研究は、大きく戦略に着目した研究⁷⁾と戦術（小売マー

ケティング)⁸⁾に着目した研究に分けられる。

戦略に注目した研究の多くは、資金や海外で積極的に展開する事業構想力の欠如、人材不足、およびパートナー選定の間違いなどによって店舗展開のスピードが遅く、規模の経済性を働かせることができないと日系 GMS を評している⁹⁾。1つの例外として、イオン青島についての研究がある。包(2015)によればイオン青島は、柔軟な出店モデルと多角化戦略(多業態ドミナント戦略)によって青島市で有利に事業展開を進めている。

そして日系 GMS を戦術(小売マーケティング)的な視点からの研究は、高い評価が中心である。品揃えの視角からの研究は、商圈顧客に合わせた豊富な品揃え¹⁰⁾やその品揃えを支えるサプライヤー育成または管理¹¹⁾および忠実なマーチャンダイジング・サイクルの実行¹²⁾が日系 GMS の成功の要因だと述べている。販売方法の視角からでは、コト消費やイベント開催、従業員の接客サービス、およびそのための人材育成などが注目されている¹³⁾。そして、購買環境の視角からは、綺麗な買物環境やパブリックスペースの充実に注目している¹⁴⁾。

このように日系 GMS に対する研究は、戦略面では出店数を基準にするため、否定的な評価が多いのに対し、戦術面では商圈顧客による評価が重要になるため肯定的な評価がほとんどである。

一般的に戦略は戦術の上位概念である。言い換えれば、戦術よりも戦略のほうが大切である。しかし小売業の場合は、少し異なるかもしれない。

メーカーは自社製品が売れなければ死活問題になる。そのためメーカーは自社製品の販売や製造技術を生かした新製品の開発に必死である。しかし、小売業者は違う。

なぜなら小売業者は他人が生産した製品を、商圈顧客に合わせて購入・販売すればよいからである。そこには生産技術・資材への長期的な投資・蓄積を必要としない。

小売業者にとって重要なことは如何に消費者に来店してもらって商品を購入

してもらいかである。そのため小売業者は、消費者の嗜好変化に合わせた、または消費者により良い消費提案ができる品揃えと集客活動が重要である。こうした小売業者の特徴から、小売業者の持続的競争優位は戦略にはなく、日々のオペレーションにあると推測できる¹⁵⁾

本稿は小売の戦術、すなわち小売マーケティングの視点から忠実な日本型GMSのオペレーションを実行する成都イトーヨーカ堂の事例を検討し、中国における日本型GMSの強みと弱みを論じていく。

第3節 分析枠組とデータソース

第1項 小売マーケティングの分析枠組

流通過程において、小売業者は消費者に最も近い商業者である。供給が需要を大きく上回っている現代社会において、小売業者にとって最も大切なことは消費者に来店してもらい、商品を購入してもらうことである。つまり、集客と販売は小売業の基本であり、小売業者にとって極めて重要な業務である。

商店街にある魚屋や八百屋、金物屋だろうが、日常用品をひとまとめにして販売するGMS、ファッションブルな商品とブティック商品を中心に販売する百貨店、自社製品を販売するSPA (specialty store retailer of private label apparel; 製造小売)、あるカテゴリー内の大衆品から専門品まで取り揃えるカテゴリーキラー、または、便利を売りにしているコンビニエンスストアだろうが、共通して集客と販売を重視する。

なぜ集客と販売が基本であり、最も重要な業務であるのか。それは、小売業者が商品の売買差益を通じて、仕入原価や諸経費をカバーし、利益を生み出しているからである。そして小売業者が商品を販売するために、まず顧客に来店してもらい、すなわち集客する必要がある。集客と販売は、品揃え、購買情報提供、購買環境形成、購買便益提供、立地、価格の6つの要素を通じて促進することができる。

この6つの要素を合わせて、小売マーケティングと呼ぶ。本稿は小売マーケ

ティングの視点から成都イトーヨーカ堂を分析し、中国における日本型 GMS の強みと弱みを明らかにしていく。

① 品揃え

品揃えとは、「店舗において顧客に提示される商品集合である」(青木(2012), 115頁)。商品集合を実現するには、ターゲット顧客にとってどのような商品が必要かの商品計画、その商品を調達する仕入れ管理、仕入れた商品を正しく管理する商品管理、および商品集合を購入する顧客に合わせた販売管理が必要である。ただし、最後の販売管理に関しては、購買情報提供、購買環境形成および購買便益提供に属するため、詳細の説明は次項以降で行う。

② 購買情報提供

前述した品揃えは、ターゲット顧客にとって必要であろうと予想した商品集合を如何に揃えるかという概念である。しかし、よい品揃えだけでは商品は売れない。例えば、今日は鳥鍋を食べようと決めた顧客が、スーパーへ行って白菜とねぎ、だし汁、鳥肉を購入しようとした。しかし、白菜は野菜置き場にあり、ねぎは惣菜売場に置いてあるとしたら、何人かの顧客はねぎを買い忘れる、またはねぎが品切れしたと考え、結果としてこの店でねぎの購入をしないことになる。つまり、店舗には顧客がほしい商品があるにも関わらず、売れないという現象が発生するのである。この現象が発生する原因は、顧客の買物行動に対する無理解と無対応にある。

こうした問題を解決する活動が購買情報提供である。購買情報提供とは、商品販売に繋がる集客や商品紹介などの諸活動である。購買情報提供の目的はより多くの商品を販売することであり、その方法は大きく売場配置、人的販売、販売促進の3つに分類できる。

売場配置は、店内のレイアウト設計と商品陳列によって構成される。その目的は、顧客の買物活動をサポートすることである。レイアウト設計では、顧客

が購入しようとしている商品集合をカテゴリー別で、わかりやすく、順序良く店内に設計し、配置する。陳列では、所定の配置場所に商品特徴とアイテム間の比較ができるように商品を棚に並べる。

レイアウト設計と陳列による情報提供の前提は、顧客がその商品をよく理解していることである。もし顧客がその商品についてあまり理解していない場合、すなわち、その商品は自らの目的にどのように貢献するかを知らなければ、いくら陳列されてもその商品を購入しない。例えば、健康器具の近くに置いてあるiウォッチには、健康管理機能があることを知らないと、いくら健康管理に対して需要がある顧客がいてもiウォッチは売れない。

売場配置では提供しきれない商品情報を補うのが人的販売である。人的販売には、顧客の必要に応じて販売員が個別説明する方法もあれば、実演販売のような複数の顧客に同時説明する方法もある¹⁶⁾

最後の販売促進は、テレビやチラシなどのメディアを通じて、店舗や商品を広告する方法と、ターゲット顧客に合うイベント開催によって集客する方法がある。近年では、ネット小売との競争の関係で、イベントを通じた集客が重要視されている。

③ 購買環境形成

購買環境形成とは、「買手の購買行為を心理的により満足せしめるところの、買手を包囲する条件」(清水(1992), 211頁)の整備活動である。例えば、買物の疲労を緩和する光加減と音楽、買物で疲れたときに休憩できる場所、綺麗で清潔な販売コーナーとパブリックスペース、店員による感じの良い笑顔と雰囲気、顧客に合わせた営業時間などが挙げられる。これらの要素は、商品販売に直接関係しないが、顧客の買物過程に対する満足度を高める。

④ 購買便益供与

購買便益供与とは、顧客購買を援助する諸便益(サービス)の提供である

(清水 (1992), 230 頁)。購買情報との相違は、購買情報では商品の効用や価格を伝え、商品を選択してもらった活動が中心であるのに対し、購買便益では商品選択後のサポートを活動の中心に据えている。例えば、配達サービスやクレジットサービス、耐久財のアフターサービス、買物サポートなどが挙げられる。

⑤ 立地

立地の良し悪しは、店舗の場所が消費者にとって行きやすい場所であるかどうかによって決定される。どこに立地されるかは、GMS に限って言えば、顧客の居住場所と強く関係する。しかし中国では、土地の所有権が国にあるだけでなく、地方政府は、土地に頼った財政運営をしている。そのため、出店先を決める前の商圈調査や出店地域・地区・地点選択のような日本で実施される立地マネジメントを行うのが難しい。そのため、本稿では扱わない。

⑥ 価格

商品価格は商品と上記 5 つの要素を合わせた効用に対して、消費者がいくらで購入してもよいかを上限にして、競争相手の販売価格を鑑みたうえで小売業者が決定する。小売業者は、一部の流通活動を担当していることの見返りで、仕入価格と実際の販売価格の差を利鞘としている。当然、流通活動に必要な費用がその利鞘を超えるようなら、小売業者はその商品を扱わない。そういう意味では、業態が安定しないときの商品価格は仕入価格に、流通活動にかかった費用、および小売業者の利益を一定率加えたマークアップ法で決定されることが多い。

しかし、業態が安定するとその業態で取り扱う商品の価格イメージは、その業態で展開する小売店の成否を左右する重要な要素となる。例えば、スーパーマーケットで販売している飲料価格がコンビニエンスストアと同じであれば、おおよその人はそれが高いと判断するのであろう。また、デパ地下で販売されている食料品売場の値段がスーパーと同じであれば、多くの人は、一瞬いま百

貨店にいるのかという疑問を抱くであろう。

本稿は以上の小売マーケティングを構成する6つの要素を通じて、成都イトーヨーカ堂を概観していく。

図表1：成都イトーヨーカ堂への調査記録

調査形式	調査先一覧 (肩書はインタビュー当初のものである)	日付
イ ン タ ビ ュ ー	会長A氏	2014年6月24日
		2015年9月10日
		2016年3月2日
		2016年9月16日
	春熙店従業員相談室マネージャーB氏	2014年7月23日
	社長C氏	2014年7月25日
	副社長兼営業本部長D氏	2014年7月25日
	住居商品部部长E氏	2014年7月25日
		2014年12月3日
	販売本部副本部長E氏	2016年3月2日
	双楠店日用品課フロアマネージャーF氏	2014年12月3日
	双楠店店長G氏	2015年9月10日
	販売本部本部長H氏	2015年9月10日
	人事部本部長I氏	2016年3月2日
	販売本部副本部長J氏	2016年3月2日
	食品商品部部长K氏	2016年3月2日
	副社長L氏	2016年3月5日
		2017年3月22日
	衣料商品部部长M氏	2016年9月16日
社長N氏	2017年3月22日	
取引先説明会への参加	2017年3月21日	
店舗観察	インタビューが行われた時期	

注：1回あたりの平均インタビュー時間は90分である。

出典：筆者作成。

第2項 成都イトーヨーカ堂の調査データ

第4節第3項（小売マーケティングの視点からの検討）の成都イトーヨーカ堂に関する調査データは、2014年から2017年にかけて、東海学園大学の秦小紅氏との共同調査に基づいて作成したものである。調査記録は、図表1と図表2で示したとおりである。

図表2：成都イトーヨーカ堂のサプライヤーへの調査記録

調査形式	調査先一覧 (肩書はインタビュー当初のものである)	日付
インタビュー	現地供給業者A（メーカー） (住居・地域マネージャーO氏)	2014年12月2日
		2015年9月9日
	現地供給業者B（代理商） (住居・営業マネージャーP氏)	2014年12月4日
	現地供給業者C（卸売業者） (食品・社長Q氏)	2016年3月3日
	現地供給業者D（メーカー） (住居・成都子会社社長R氏)	2016年9月14日
	現地供給業者E（代理商） (食品・社長S氏)	2016年9月14日
		2017年3月23日
	現地供給業者F（代理商） (衣料・社長T氏)	2016年9月14日
	現地供給業者G（メーカー） (食品・販売マネージャーU氏)	2016年9月15日
	現地供給業者H（代理商）(住居)	社長V氏, 運営統括W氏
社長V氏, 運営統括W氏, 販売マネージャーX氏		2017年3月23日
現地供給業者I（代理商） (衣料・販売マネージャーY氏)		2016年9月16日
		2017年3月23日

注：1回あたりの平均インタビュー時間は90分である。

出典：筆者作成。

第4節 成都イトーヨーカ堂の小売マーケティング¹⁷⁾

第1項 成都イトーヨーカ堂の特徴

1990年代中国政府は流通の近代化を図るために、外資系卸売企業や小売企業に対して、出店地域、店舗数および出資割合などの条件をつけて開放するようになった。1994年には、さらなる流通近代化を図るために、展開地域と店舗数の条件を外し、有力欧米系小売企業とアジア系小売企業から1社ずつ中国市場への参入を要請した。イトーヨーカ堂はこの政策で選ばれたのをきっかけに、中国市場へ参入した¹⁸⁾。成都イトーヨーカ堂は1996年12月にイトーヨーカ堂と合弁パートナーの中国系企業と伊藤忠商事などの出資によって、中国四川省成都市で設立された¹⁹⁾。

現在の成都イトーヨーカ堂は成都市に6店舗を有し、成都市隣の眉山市に1店舗を有している。その多くの店舗は都心部にあり、自社の従業員は約4,500人に上り、店中店²⁰⁾の従業員を含めれば、その数は2万人を超過している。

成都イトーヨーカ堂の業態は日本のGMSと相違するところがある。同社の店舗設計は日本の百貨店に似ており、最下層に食品、その上に化粧品や貴金属、次に婦人服、紳士服、スポーツ用品、子供用品、住居・雑貨品、レストラン街といった順番で構成されている。そして人気ブランドは店中店として入店し、従業員を常駐させ、人的販売を通じた商品販売をしている。

ただし、百貨店と大きく異なる部分もある。例えば、百貨店の食品売場の多くは、店中店に任せているのに対し、成都イトーヨーカ堂は日本の食品スーパーマーケットと同様に自営売場を中心に構成され、セルフサービス販売を行っている。そして、主な顧客層は百貨店が狙う富裕層ではなく、日本のGMSが狙う商圏内のすべての世帯でもなく、中間層よりやや上の層である。

以上のように、成都イトーヨーカ堂は百貨店のように店中店を通じて売場を構成している部分もあれば、日本のGMSのような自営売場もある。業態の分類に従えば、GMSと百貨店の中間にあたる業態である²¹⁾。しかしここで注意す

べき点は、成都イトーヨーカ堂が進んで百貨店の店中店経営を社内に取り入れたのではなく、中国の流通システムに合わせて店中店経営を取り入れたに過ぎない²⁾ 後述するように、成都イトーヨーカ堂が成都市で成功した最大の理由は、日本型GMSの基本的な考え方を堅持しながら、運営上で中国の流通機構との融合を図ったからである。

第2項 中国における成都イトーヨーカ堂の位置

成都イトーヨーカ堂は1997年に1号店を開店して以来、昨年で20周年を迎えた。20年間で7店舗という出店スピードはしばしば遅いと言われる。また、店舗あたりの売場面積は3万平方メートル弱であり、10万平方メートル近くの百貨店や20万平方メートル以上のショッピングモールが急増している中、成都イトーヨーカ堂の規模は大きいとはいえない。しかし、店舗あたりの売上を見れば、長い間、中国の主要小売企業のなかで第1位を維持している（図表3）。

スーパーマーケットやGMSの店舗あたりの売上高は17億円であるのに対し、百貨店は111億円である。そして成都イトーヨーカ堂を除いた主要外資系小売企業17社の店舗あたり平均売上高でも61億円ほどである。これらに対して、成都イトーヨーカ堂の1店舗あたりの売上は155億円にものぼる。これは百貨店よりも高い売上額である。

図表3：2015年中国主要小売企業店舗あたり平均売上高（億円）¹

成都イトーヨーカ堂	155
スーパーマーケット・GMS 売上高上位10社	17
百貨店売上高上位10社 ²	111
主要外資系小売企業17社	61

1：1元=19.4円

2：ショッピングセンターの売上高も計上された百貨店を含まない。含んだ場合、百貨店売上高上位10社店舗あたり平均売上高は141億円となる。

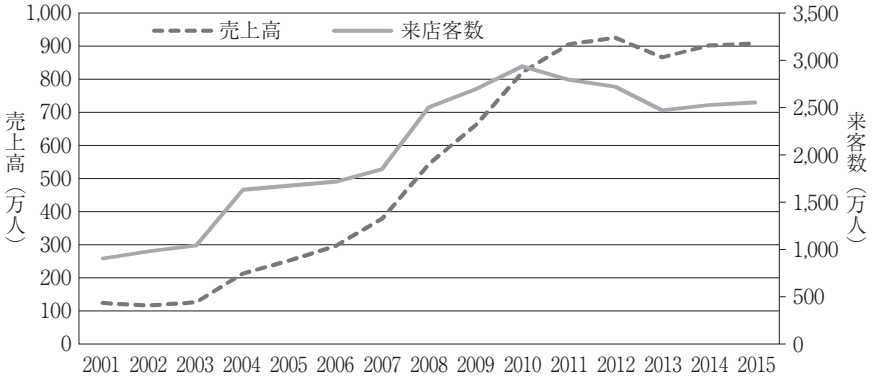
出典：成田（2017）、154頁。

図表4は、「成都イトーヨーカ堂の売上高と来店客数の変遷を示したものである。売上高は2012年まで順調に成長し、2013年に一時減少したが、2014年に降回復しつつある。来店客数は2010年まで毎年増加し、2011年より減少しはじめたが、2014年から回復する傾向を示している。2011年頃より売上高と来店客数が減少した背景には、生活が豊かになるにともなう消費者ニーズの変化、大型商業施設の建設ラッシュやインターネット通販の急成長による競争の激化に加え、尖閣諸島（中国名：釣魚島）をめぐる日中関係の悪化で、大規模な反日デモが行われたことや、習近平政権による腐敗汚職の取り締まりの強化などがある。成都イトーヨーカ堂は、店中店の対応を待つことなく、自社主導でこれらの変化に迅速に対応し、売上高と来店客数を次第に回復させたのである」³⁾

このような継続的な成長ができたことは、成都イトーヨーカ堂が成都市の消費者に支持された証拠にほかならない。成都市の新聞社（『成都商報』）が実施した2015年の消費者調査によれば、成都イトーヨーカ堂は成都市民が最もよく買物する商業施設だという。そして2014年の成都市主要小売企業の売上高ランキングでも成都イトーヨーカ堂は、1位に位置している（図表5）。こうした地元住民からの絶大な支持を獲得していることから、多くのメーカーやSPA（製造小売）は成都市民に認知してもらい、または商品を信用し、使用してもらうために、成都イトーヨーカ堂に出店をしたいと考えている。

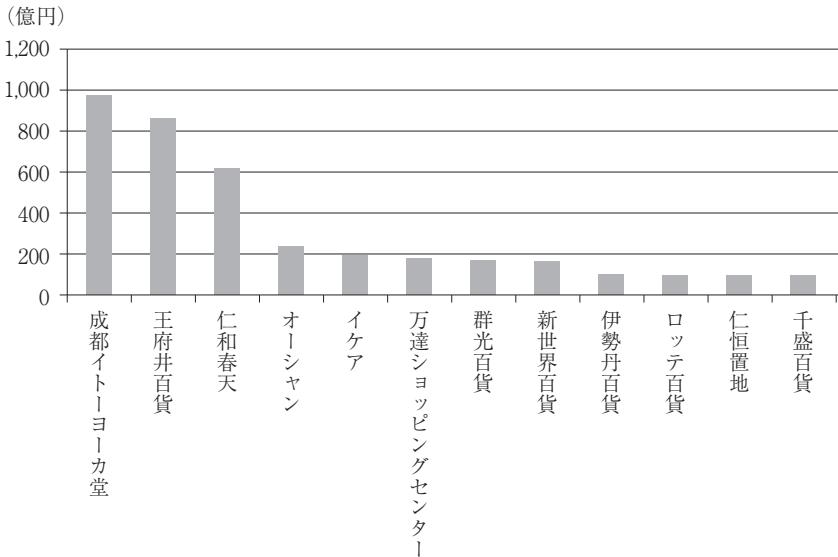
消費者や取引先に止まらず、図表6と図表7で示されたように、成都イトーヨーカ堂は小売業界や政府からも数多くの賞を受賞し、高く評価されている。

図表4：成都イトーヨーカ堂の売上高と来店客数の変遷（2001～2015年）



出典：秦（2018），146頁。

図表5：2014年成都の主要小売企業売上高ランキング



出典：秦（2018），147頁。

図表6：成都イトーヨーカ堂のスタッフ受賞歴

受賞年度	賞の名称	賞の発行元	受賞者
2004	労働模範賞	四川省	城木信隆
2008	中国商業服務業改革 開放30周年功績人物賞	中国国務院	三枝富博
2010	金牌店長賞	中国連鎖経営協会	邝 红
2011	中国商業服務業入世 10年最具創新力人物賞	中国商报社	三枝富博
2011	金牌店長賞	中国連鎖経営協会	刘 虎
2012	十佳金牌店長賞	中国連鎖経営協会	董 戎
2013	年度人物賞	中国連鎖経営協会	三枝富博
2013	金牌店長賞	中国連鎖経営協会	漆 湖 锐
2015	名誉市民	成都市	三枝富博
2015	金牌店長賞	中国連鎖経営協会	梁 艳 荣
2016	年度人物賞	中国連鎖経営協会	三枝富博

出典：筆者作成

図表7：成都イトーヨーカ堂の受賞歴

年度	賞の名称	年度	賞の名称
1998	成都市再就職プロジェクト優秀企業	2008	中国商業サービス業改革開放三十年 卓越企業
1999	成都市貿易業販売百強	2009	建国60周年創新先進企業
2002	成都市再就職プロジェクト優秀企業	2010	中国最具成長性商業ブランド
2003	成都市比例障害者就職手配先進企業	2011	成華区2011年度サービス業納税十強 企業
2003	成都市障害者扶助先進企業	2012	天府口コミ楼上楼企業
2004	2004四川企業100強	2013	年度十強店舗
2005	創国家環境保護模範都市先進企業	2013	2013最具顧客満足度賞
2005	成都市優質サービス先進企業	2014	成都市次世代を関心する慈愛企業
2006	2006年度納税大戸	2015	年度十大小売企業
2006	2006年中国企業最具影響力賞	2016	四川十大業界先駆者企業
2007	四川省優秀小売企業	2016	最強組織賞

出典：秦(2018), 148頁。

第3項 小売マーケティングの視点からの検討

本稿では、第3節で述べた日本の小売マーケティングの視点から成都イトーヨーカ堂について検討していく。なお、購買便益供与のところは調査をしていないため、本稿では検討しない。そして立地のマネジメントについては、第3節で述べたように、日本の小売マーケティングの手法を適応させることが難しいため、この項目も本稿では検討しない。

1. 成都イトーヨーカ堂の品揃え

開店した当時の成都イトーヨーカ堂は、今日のような成功が収められることを想像もできなかった。当時の成都イトーヨーカ堂は、調査不足と日本的調達方法（買取仕入）に拘ったため、商品を揃えることができず、日本から商品を送ってもらって開店を迎えた。

しかしその結果は、散々なものであった。開店当日は予算の1/3の137万円、そのあとは予算の10%や20%の40万円、50万円の売上が続いていた（湯谷（2010）、89頁）。こうした惨状は成都イトーヨーカ堂の日本人幹部の自信を打ち碎き、イトーヨーカ堂名誉会長の伊藤雅俊氏が言っていた「お客さんは来てくれないもの、取引先は売ってくれないもの、銀行は貸してくれないもの」という言葉を思い出させた。彼らはこの大失敗をきっかけに、日本の小売マーケティングの基本に戻る大切さを痛感したのである。

日本人幹部は、商圈顧客が消費するような場所に行き、自らも彼らと同じ消費をすることで、彼らの消費嗜好を知ろうとした。そして具体的にどのような商品を使用しているのかについては、商圈顧客の家へ行き、そこで使用している商品を見せてもらった。時には、捨てられたゴミ袋を開けて、どのようなメーカーや価格帯の商品を使用しているかの調査もした。こうした調査のもとで、商圈顧客の消費嗜好と購入している商品集合を理解し、商圈顧客が購入しそうな商品計画を作成することができた。

しかし、商品調達は思うようにできなかった。その理由は、日中流通システ

ムの相違と、中国の取引先にとってイトーヨーカ堂がまだ信頼できなかったからであった。成都イトーヨーカ堂の幹部は従業員を連れて、沿海部の卸売市場や時には小売店などに商品を買付けに行った。持って帰ってきた商品は飛ぶように売れ、商圈調査によって得られた情報に対して自信を深めた。

そして日本的調達方法、すなわち買取仕入への拘りも捨て、店中店を通した調達も導入した。特筆すべき点は、成都イトーヨーカ堂は中国の流通システムに合わせた調達方法を無条件に取り入れたのではない。買取仕入で必要な商品レベルまでの商品計画を死守し、店中店に自社の商品計画に合わせてもらうように調整した²⁴⁾ 例えば、あるP店中店の地域マネージャーによれば、他の百貨店やショッピングセンターでは、あたりまえのように置いてある商品を成都イトーヨーカ堂にも置きたいと申請したら、却下されたのがそうである。このような申請が必要な理由は、成都イトーヨーカ堂が店中店に入ってもらったときの契約書に置いていい商品が記されているからである。

成都イトーヨーカ堂は、このように中国の流通システムに適合しながら、自らの商品計画も主張できるような調達システムを作り出した。当然、サプライヤーからこうした譲歩を引き出せたのは、成都イトーヨーカ堂が長年守り続けてきた支払い期日厳守の姿勢と実績があったからである。

成都イトーヨーカ堂は、こうした商圈顧客への適合のみならず、顧客がまだ知らないが、顧客の生活向上につながる提案型商品も揃え始めた。彼らは提案型商品を揃えるために、自社のバイヤーへの教育にかなり力を入れている²⁵⁾

当然、成都イトーヨーカ堂はこうした商品計画のもとで仕入れ商品に対する管理もしっかりしていた。成都イトーヨーカ堂のフロアマネージャーは、絶えず自らの担当エリアの商品目録を手元にもっていて、商品をチェックし、エリアをまわっている。この他にも品質管理部が商品チェックを実施している。このような常に良い商品を顧客に提供する活動も非常に大事である。

この一連の品揃えに関係する努力によって、成都市民の間では「成都イトーヨーカ堂に行けば、自分の欲しい商品が見つかる」、または「成都イトーヨー

カ堂に置いてある商品であれば安心して購入できる」という評判が広がった。

2. 成都イトーヨーカ堂の購買情報提供

前述したように成都イトーヨーカ堂の品揃えは、自らの商品計画の主張を維持しながら中国の流通システムにうまく適合している。売場配置もその例外ではない。一般的な中国の百貨店やショッピングセンターの店中店は、門構えを作ってブランドが全面的に出るように作られている。しかしこのような作りは、比較購買をしたい顧客にとっては不便であり、負担がかかる。

成都イトーヨーカ堂では、顧客が比較購買しやすいように、レイアウト設計の段階でブランド別の門構えをほぼ外している。そのため、顧客は気軽に比較購買ができる。陳列でも、常に最新の陳列情報を収集し、研究している。そのため、成都イトーヨーカ堂の売場はほかの小売店と同じ商品が並んでいるとしても、陳列の変化が速く、顧客にとって面白みとわかりやすさがあるため、顧客に高く評価される。

人的販売の面では、フロアマネージャーがエリアを巡回しながら、店中店の店員とコミュニケーションをとり、必要に応じて教育も行う。その結果、成都イトーヨーカ堂の人的販売は極めて強いのである。その証拠の一つは、店中店が成都イトーヨーカ堂に自社の店員を教育してもらうために、頻繁に店員を入れ替えている。そのため、現在では、成都イトーヨーカ堂と店中店の契約書のなかには、新しく成都イトーヨーカ堂に配置された店員は半年間異動をさせてはならないという条約が設けられ、店中店の店員に対する教育料も取るようになっていく。

販売促進においても、季節や時期、またはその時々のお祭りに合わせて、イベントを企画し、集客と消費提案をしている。例えば、成都イトーヨーカ堂では桜まつりや花見イベント、七夕祈願ツアーなど多くのイベントを生み出している。²⁶⁾

3. 成都イトーヨーカ堂の購買環境形成

前述したように、成都イトーヨーカ堂が1号店をオープンさせた時は、商圈顧客に合っていない品揃えによって、売上が低迷していた。しかし購買環境は品揃えと逆に評価が非常に高かった。

あるサプライヤーによれば、当時の中国の一般的な商業施設では休憩スペースをほとんど設置しなかったが、成都イトーヨーカ堂には設置されていた。そしてトイレと床が常に綺麗であり、従業員の接客態度も非常に親切であった。こうした購買環境形成があったため、買物をしない成都市民は連日して成都イトーヨーカ堂に訪れ、集客能力だけははずば抜けてよかったようであった。こうした集客ができるほどの購買環境の形成は、成都イトーヨーカ堂に商品を置けば売れるのではないかという期待をサプライヤーにもたせ、成都イトーヨーカ堂との取引を促進したようである。

現在のイトーヨーカ堂は、床やトイレが綺麗に保たれ、休憩スペースが充実しているのみならず、子供の遊び場や子供向けのトイレなども設置されるようになった。そして従業員は依然と開店した当初のように、顧客の話をよく聞き、笑顔と丁寧の態度で顧客と会話する。日本ではこうした購買環境形成はあたりまえかもしれないが、こうした店舗運営の文化をもたない中国においては、競争上の強みとなっている²⁷⁾

4. 価格

成都イトーヨーカ堂の商品価格は、多くの流通活動を担うため、商品価格を単純に競争相手と比較すると少し高いことになる。特に2008年以降、提案型の商品を増やす戦略に舵をきったことをきっかけに値下げによる販売促進も極力減らすようになり、顧客からも商品価格が高いと指摘されている。

しかし、近年では、生活がますます豊かになった顧客の多くからは「やや高いが、いつでも定価で売られるので、騙されているのではないかと心配をしないで済む」、または「成都イトーヨーカ堂に置いてある商品であれば安心して

購入できる」という評判をもらっている。当然、成都イトーヨーカ堂の商品価格に対して不満の顧客は、来店頻度が減少し、あるいは来店しなくなるが、それ以上に、成都イトーヨーカ堂が提供している商品は安全・安心だけではなく、実用性と面白さも備えていると評価した顧客が増えたのである。

結 わ り に

小売業の基本は集客して、商品を販売することである。それは商店街にある八百屋だろうが、高級ブティックを揃えた百貨店だろうが、その基本は同じである。当然、最寄品を中心に扱う GMS も同じである。

中国における外資系 GMS は大きく消費者により良い生活をもたらす品揃えと商品提案を目指す日本型 GMS と、生活必要用品をとにかく何とか安く販売しようとする欧米型 GMS に分類することができる。前者は、戦術レベルの小売マーケティングの絶えない実施が必要であるのに対し、後者は戦略レベルの多店舗展開と戦略的品揃えの絞り込みが必要である。

本稿では、日本型 GMS を代表する成都イトーヨーカ堂を事例に、小売マーケティングの視点から日本型 GMS の強みと弱みについて検討した。

これまでの分析の通り、日本型 GMS は消費者により良い生活を提供するために、その時代に合わせて豊富な品揃えや購買情報、および購買環境などを変化させて、提供してきた。こうした品揃え、購買情報提供、購買環境形成の手段が変化しても、日本の小売マーケティングのやり方、すなわち商圈顧客の消費と購買活動の調査に始まり、それに合った品揃え、調達、管理、販売、購買環境とは何かについて考え、そして実行し、修正していくという一連のやり方に変わりはない。

日本型 GMS の強みは、限定された地域の消費変化に常に対応していくことである。そのため、日本本社の経営悪化による閉店と立地先の予定外の計画変更による不採算店舗の閉店を除いて、ほとんどの日本型 GMS は長くその地で生き残っていく。その反面に、常に変化を敏感にキャッチし、それを品揃え、

販売、購買環境に反映できる人材を常時多数必要とすることが、素早く店舗展開をしたいときには大きな弱みとなっている。その証拠に、日本型GMSの開店スピードは他の外資系企業よりもかなり遅い。その原因は人材育成と日本的企業文化を持たない中国における組織作りに時間がかかるからである。

日本型GMSが求める豊富な品揃えなどの提供と素早い店舗展開のトレードオフの関係を打破する方法がないわけではない。ヒントは日本の卸売企業にある。成都イトーヨーカ堂は、現地の卸売企業への情報共有や育成などを通じて、彼らを日本型卸売企業に変えようと努力を続けている。そして昨年度から、これまでの努力を試すための戦略、すなわち成都市における食品スーパーのドミナント戦略の展開にうってでたのである。

こうした現地卸売企業の日本型卸売企業への転換と日本型食品スーパーの展開についての検討は、今後の研究課題とする。

謝 辞

本研究は、平成28年度松山大学特別研究助成を受けて実施したものである。

参 考 文 献

- 天野倫文・高婷（2010）「日本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－北京進出小売業のケーススタディ－」『赤門マネジメント・レビュー』第9巻第3号，133-174頁。
- 青木均（2012）『小売マーケティング・ハンドブック』同文館出版。
- 岩永忠康（2011）『現代流通の基礎』五紘舎。
- 大石芳裕（2017）『実践的グローバル・マーケティング』ミネルヴァ書房。
- 株式会社イトーヨーカ堂（2007）『変化対応－あくなき創造への挑戦1920～2006－』株式会社イトーヨーカ堂。
- 金琦（2017）「中国の流通と日系総合スーパー」，柳純・鳥羽達郎・編著（2017）『日経小企業のアジア展開』中央経済社，104-118頁。
- 清水滋（1978）『小売業のマーケティング（改訂版）』ビジネス社。
- 秦小紅（2016a）「同質化時代における差別化の工夫～成都イトーヨーカ堂のテナント・マネジメントを中心に～」『流通ネットワーク』7・8月号，49-54頁。

- (2016b) 「成都イトーヨーカ堂の取引先との協調関係構築～高品質 GMS を支える流通同盟～」『流通ネットワーク』11・12月号, 58-62頁。
- (2017) 「小売国際化研究における新たな論点－現地市場での発展プロセスの解明－」『経営学研究論集』47号, 21-40頁。
- (2018) 『現地市場における国際総合小売企業の発展プロセス－成都イトーヨーカ堂の事例を中心に－』明治大学大学院経営学研究科博士学位請求論文。
- ・成田景堯・白井哲也 (2016) 「リソース・リポジショニングのプロセス分析：成都イトーヨーカ堂のケース」『国際ビジネス研究』8(2), 107-121頁。
- ・成田景堯・菊池一夫 (2017) 「孵化器としての成都イトーヨーカ堂」『流通ネットワーク』2017年3・4月号, 64-69頁。
- 成田景堯 (2016) 「成都イトーヨーカ堂のマーチャンダイジング・サイクルとその人材育成」『流通ネットワーク』9・10月号, 63-67頁。
- (2017) 「小売業におけるコト消費の現状と課題－成都イトーヨーカ堂からの示唆－」松山大学論集第29巻第3号, 135-157頁。
- ・秦小紅 (2016) 「小売業国際化の第一歩～中国に生まれ、ただし染まりすぎるな～」『流通ネットワーク』3・4月号, 57-61頁。
- ・山本和孝 (2016) 「楽しい売場作りへの模索～コト消費を中心に～」『流通ネットワーク』5・6月号, 47-52頁。
- 包振山 (2015) 「中国における日系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, 51-69頁。
- 三品元 (2017) 「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, 39-65頁。
- 向山雅夫 (2009) 「小売国際化の進展と新たな分析視角－業態ベースの小売国際化研究に向けて－」, 向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社。
- 森下二次也 (1984) 『現代商業経済論』有斐閣ブックス。
- 矢作敏行編 (2003) 『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社。
- (2007) 『小売国際化プロセス』有斐閣。
- 湯谷昇羊 (2010) 『巨竜に挑む－中国の流通を変えたイトーヨーカ堂のサムライたち－』ダイヤモンド社。
- 流通経済研究所 (2008) 『インスタ・マーチャンダイジング』日本経済新聞出版社。

注

- 1) 成都イトーヨーカ堂が中国で成功を収めている具体的な事実は第4節第2項を参照されたい。
- 2) 一般的に消費者は消費地の近くで最寄品を購入すると考えられるが、消費地へ移動する途中での購入も考えられる。例えば、仕事先から自宅へ戻る間のどこかで購入する。

3) 品揃えの幅は、サブクラス以上の商品分類の数の多寡で判断される。サブクラスなどの分類についての説明は、以下の通りである。

欠品の少ない品揃えにするには、体系的に全商品を分類したリストが必要である。そのリストをもとに、ターゲット顧客に合わせた品揃えをする必要がある。そのため、商品を体系的に分類することは、非常に大切である。このリストでは、商品をグループ、デパートメント、ライン、クラス、サブクラス、アイテム、SKUという階層順で分類する。例えば、エスビー食品の「おいしいカレー 甘口」は、食料品グループの、加工食品デパートメントのうちの、レトルト食品ラインの、カレークラスのうちの、甘口のサブクラスで、「おいしいカレー」というアイテムの1パックのSKUに属する商品である。

- 4) 品揃えの深さはアイテムレベル以下の数の多寡によって判断される。
- 5) 日本では、欧米型GMSをディスカウントストア、またはハイパーマーケットと呼ぶこともある。
- 6) 撤退についての詳細は、三品(2017)を参照されたい。
- 7) 矢作(2003)、矢作(2007)、包(2015)、三品(2017)が挙げられる。
- 8) 矢作(2003)、矢作(2007)、天野・高(2010)、包(2015)、成田・秦(2016)、成田・山本(2016)、秦(2016a)、成田(2016)、秦(2016b)、秦・成田・白井(2016)、大石(2017)、金(2017)、秦(2018)などが挙げられる。
- 9) 矢作(2003)、矢作(2007)、三品(2017)が挙げられる。
- 10) 矢作(2003)、天野・高(2010)、包(2015)、秦(2016a)、成田(2016)、金(2017)が挙げられる。
- 11) 秦(2016a)、秦(2016b)、秦(2018)が挙げられる。
- 12) 天野・高(2010)が挙げられる。
- 13) 天野・高(2010)、成田・山本(2016)、大石(2017)、金(2017)、成田(2017)が挙げられる。
- 14) 成田・秦(2016)、秦・成田・白井(2016)が挙げられる。
- 15) 天野・高も「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ことができない」(天野・高(2010)、134頁)と述べている。
- 16) 人的販売の最大のメリットは、顧客に合わせた情報提供ができるということである。顧客に合わせた情報提供は、陳列よりも需要の取りこぼしを減らすことができる。しかし人的販売は、商品あたりの情報提供価格を高める側面があるため、人的販売それとも陳列、またはその割合の選択は極めて難しい。
- 17) 本節は秦(2018)に基づいて作成している。
- 18) 正確には、日本の伊藤忠商事の紹介を通じて、成都イトーヨーカ堂が選ばれたのである。
- 19) 設立当初、成都イトーヨーカ堂本社の出資比率は74%であったが、そのあと出資比率の減少と増加を経て、現在では75%の出資比率となっている。
- 20) 店中店の別名は、インショップである。中国は日本のように卸売業が発達していなかった

め、メーカーは直接代理店を通じて商品を販売しているのがほとんどである。そのため成都イトーヨーカ堂は、中国的流通システムに合わせて店中店を増やして、自店の品揃えを形成している。

- 21) 岩永によれば「業態とは、営業形態の略であり、業種と対応して用いられる概念である。一般的に、小売業者を『いかに売るのが (How to Sell)』という視点から分類する基準である」(岩永 (2011), 70-71 頁)。一方の「業種とは、営業種目が省略された用語である。一般に、それは小売業者を『なにを売るのが (What to Sell)』という視点から分類する基準である」(岩永 (2011), 70 頁)。百貨店という業態は、人的販売の割合と店中店を通じた仕入が多いという特徴を持つのにに対し、日本のGMSは、セルフサービス販売と買取仕入を採用していることが多い。成都イトーヨーカ堂は、日本の百貨店とGMSの特徴を両方持ち合わせていることから、GMSと百貨店の中間にあたる業態とした。
- 22) 日中の流通システムの相違の詳細については、秦 (2018) を参照されたい。
- 23) 秦 (2018), 146 頁より引用。
- 24) このほかにも半年に一度、店中店の入れ替えを通じて顧客に合った最新の品揃えを実現する取り組みも行っている。
- 25) 成都イトーヨーカ堂のバイヤー教育の詳細については、成田 (2016) を参照されたい。
- 26) 成都イトーヨーカ堂のバイヤー教育の詳細については、成田・山本 (2016) を参照されたい。
- 27) 成都イトーヨーカ堂の購買環境形成の詳細については、成田・秦 (2016) と秦 (2016a), 秦・成田・白井 (2016) を参照されたい。