

城取博幸の

中国 上海のスーパーマーケット見聞録 基礎知識編

2011年 3月

城取フードサービス研究

城取 博幸

<http://www.shirotori-f.com>

上海の概要

- ・面積 6,340.5 平方キロメートル（日本の群馬県とほぼ同じ大きさ）
- ・人口 1,867 万人（2006 年）
- ・人口密度 2,945 人／平方キロメートル
- ・一世帯当たりの人数 2.7 人
- ・姉妹都市 横浜市、大阪市
- ・主な民族 漢民族 99% 回族 0.4%

上海の歴史

13 世紀後半、元朝中央政府によって上海県が設けられた。

16 世紀には、中国の綿紡績手工業の中心となり、人口 20 万人の大都市となった。

1, 843 年、「アヘン戦争」後、欧米各国の公使館が設置され、商業貿易港として発展する。

1, 845 年、英国が「租界」（外国人居住地で、その国が行政権、警察権を持つ地域）を設定して、次第に半植民地化され、列強の中国進出の拠点となり工業、商業が発展した。

1, 949 年、「中華人民共和国」設立後は、上海は解放され「中国共産党」の基に新しく生まれ変わった。

1, 978 年、「改革開放」以来、東アジアの経済、金融、貿易、文化の中心地となり、急速な発展を続けている。

2, 010 年、「上海万国博覧会」が開催され、過去最高の入場者数を記録した。

中国の食品チェーンストア現状

中国食品小売業の本格的なチェーンストア化の歴史は 10 数年になる。全体的には順調に推移している。

国内企業の、百聯(バイリアン)集団、聯華(リアンファ)、上海華聯(ファンリアン)（後に百聯集団の傘下）、農工商超市公司（農工商スーパー会社）、北京伍富連鎖公司（北京伍富チェーン会社）、福建華榕連鎖公司（福建華榕チェーン会社）、広東美佳超市公司（広東美佳スーパー会社）、深セン(深圳)万佳

百貨有限公司（万佳百貨株式会社）などは、順調にシェアを拡大しつつある。一方、RTマート（大潤発）、カルフル、ウォルマート、テスコ、カジノ、メトロ、オーシャン、マクロなどの欧米資本とアジア資本とが複雑に絡み中国に進出しています。香港ディリーファーム、マレーシアパークソン、日本のイオン、セブン&アイ、平和堂、韓国のロッテマート、Eマートなどのアジア資本と多様化し、出店の加速化と激しいシェア争いが続いている。

2009年中国トップ100チェーン小売業

ランク	企業名	売上 (10千CNY)	前年比
1	蘇寧 ホームアプライアンス	11,700,267	14.3
2	GOME 家電グループ	10,680,165	2.1
	サブ: Sanlian 商業グループ	137,996	-27.0
3	株式会社ブリリアンスグループ株式会社	9,791,537	3.8
	サブ: 蓮花スーパーマーケットホールディングス株式会社(百聯集団)	6,716,978	3.2
	花蓮 GMS	392,618	-2.9
	Homemart	210,000	-17.0
4	Dashang グループ	7,053,590	12.8
5	クロムヴァンガード	6,800,000	6.6
	サブ: SUGUO 蘇果超市スーパーマーケット	3,323,600	9.5
6	RT・マート上海(大潤発)	4,043,169	20.5
7	カルフル中国	3,660,000	8.2
8	安徽 Huishang グループ株式会社	3,437,883	13.5
	サブ: 安徽 Shangzhidu 株式会社	726,413	14.6
	安徽 Huishang Nongjiafu 株式会社	184,490	4.9
9	ウォルマートスーパーセンター、中国	3,400,000	22.2
10	Wumart ストア。グループ	3,270,000	6.7
	サブ: メリーマートスーパーマーケット	436,596	6.6
	浙江 Gongxiao スーパーマーケット株式会社	220,207	10.1
11	総合商社グループ重慶	3,004,698	14.4
	サブ: 重慶総合商社、新世界デパート株式会社	1,380,065	32.1

	重慶部株式会社	834、285	13.0
12	協力共同在庫貿易チェーン株式会社株式会社	3、000、000	76.5
	サブ：Changkelong スーパーマーケット	172、115	12.8
13	ヤム！ ブランド社 中国	2、880、000	9.9
14	NGS のグループ	2、673、800	0.2
15	ベストバイ（中国）	2、570、000	
	サブ：ファイブスターアプライアンス	2、470、000	7.4
16	Yinzuo 株式会社	2、564、116	37.0
17	合肥デパートグループ株式会社	2、090、000	7.7
	サブ：合肥 Baida Hejiafu スーパーマーケットチェーン株式会社	202、560	12.4
18	à -ベストスーパーマーケット有限公司	1、723、600	-2.0
19	武漢 Zhongbai グループ株式会社	1、685、519	18.4
	サブ：武漢 Zhongbai ギャラリースーパーマーケットチェーン株式会社	1、050、606	25.4
	武漢 Zhongbai コンビニチェーン店株式会社	272、760	8.1

中国チェーンストア&フランチャイズ協会(CCFA)が発表した2009年の「中国小売業上位100」ランキングによると、売上高首位は昨年、ラオックスを傘下に収めて話題となった「蘇寧電器」だった。同社の売上高は1170億元(約1兆5795億円)で前年比14.3%増、店舗数は941店舗だった。

08年に首位だった「国美電器」は第2位で、売上高は1068億元(約1兆4418億円、前年比2.1%増)だった。以下、3位にスーパーの「百聯集団」、4位にスーパー・百貨店の「大商集団」、5位に香港系スーパーの「華潤万家」と続く。6位に「RTマート(大潤発)」、外資では7位に「カルフル」(売上高366億元=約4941億円)、9位に「ウォルマート」(売上高340億元=4590億円)が入ったほか、「イオン中国」が44位、「成都イトーヨーカ堂」が62位、「華糖ヨーカ堂商業」(北京)が78位だった。

上位100社トータルの売上高は1兆3600億元(約18兆3600億円)で、前年比13.5%増だった。CCFAによると上位100社の合計売上高は中国国内の消費財小売販売額の11%を占めるという。

華僑系企業の動き

華僑系企業グループの中国進出（2004年）

国名	企業名	中国での展開	業態	参入時期
香港	万潤万家グループ	華潤超市（C R C Shop） 万佳百貨	SM 総合量販店	1992年（深淺）
香港	和記黄埔 ハチソン・ワンポア	百佳超市 屈臣氏（W a t s o n s）	SM DS	1984年（深淺）
香港	ディリー・ファーム	セブンイレブン 深淺、広州	CVS	1992年（深淺）
台湾	潤泰グループ	大潤発RT-Mart（オーシャン） 喜士多（C - s t o r e）	総合量販店 CVS	1998年（上海）
台湾	誠泰・宏仁グループ	好又多（T r u s t M a r t）	総合量販店	1997年（広州）
台湾	頂新・味全グループ	楽購（仏テスコ） 上海ファミリーマート	総合量販店 CVS	1998年（上海） 2004年（上海）
台湾	統一企業グループ	家樂福（仏カルフル）天津、重慶、広州 優質連鎖 康是美	総合量販店 CVS DS	1997年（天津） 2002年（福建） 2004年（深淺）
台湾	遠東・太平洋SOGO 百貨店グループ	太平洋（仏カジノ）	百貨店	1994年（深淺）
マレーシア	ライオン・パークソングループ	百盛（パークソン）	百貨店	1994年（北京）
タイ	チャロン・ポカパン（CP） グループ（正大グループ）	易初蓮花（ロータス） 広州・正大万客隆（マクロ）	総合量販店 ホールセールクラブ	1997年（上海）

参考資料「華僑系資本の中国小売市場への参入動向」鍾淑玲 矢作敏行

香港 万潤万家グループ

万潤万家は、「華潤グループ」の流通部門である。華潤グループは、小売業の他に、不動産、石油、科学製品、電力、セメント、建設、保険、紡績、情報関連、食品加工、酒類、販売など多岐にわたる事業を手掛けている。

華潤超級市場公社は、香港でスーパーマーケットや卸売事業を行っていて、91年12月、深淺市に会社を設立し中国事業に乗り出した。翌1992年にスーパーマーケットの「華潤超市」、総合量販店の「万佳百貨」を出店している。

香港 和記黄埔グループ（ハチソン・ワンポア）

和記黄埔有限公司（Hutchison Whampoa Limited）は、エネルギー、建設事業、不動産、ホテル、テレコミュニケーション、港灣事業、飲料水製造、小売業と世界42カ国で事業を展開している、香港のコングロマリットです。中国事業は、1984年深淺市にスーパーマーケットの「百佳超級市場」（パークン・ショップ）をオープンし、その後、1989年にはドラッグストアの「屈臣氏（ワトソンズ）」をオープンさせている。「Watson」は上海でもかなりの密度で出店しています。

香港 ディリー・ファーム

ディリーファームは、1972年イギリス系のJardine Matheson Ltd傘下の、The HongKong Land Company Ltdの傘下になったが、ディリーファームは、経営上独自性を保っているとホームページでは紹介している。なぜならば、ジャーディーン・マセソンは、かつての「アヘン戦争」に深くかかわっていた企業であるからだ。

中国事業の中心はコンビニエンスストアである。1992年に深淺市に「セブンイレブン」1号店を出店している。ディリーファームのCVS出店地域は、香港、深淺、広州です。

台湾 潤泰グループ

台湾の潤泰グループは、台湾と中国で総合量販店チェーン「大潤発」（RT-Mart）を運営しています。潤泰グループの本業は、建設、紡績、小売業です。「大潤発」は、1998年に中国、上海に進出している。その後、2001年フランス第2位のハイパーマーケットを運営する「オーシャン」（Auchan）と資本、業務提携を行い。中国事業も「潤泰グループ」と「オーシャングループ」が共同で行っています。

「大潤発」と「オーシャン」は個別の名称で店舗を運営しているが、商品調達

や経営管理は統一されている。「大润发」の1店舗当りの売上高は、カルフルーやウォルマートを大幅に超えている。その他、潤泰グループのコンビニエンスストアである「喜士多 (C-store)」も展開している。

フランス Auchan の動き

Auchan はフランスの国際的な小売業者。世界 12 カ国に展開し、主にハイパーマーケット、スーパーマーケット、不動産、銀行業を運営しています。

- **ハイパーマーケット**

ハイパーマーケットは AuchanGroup の 80% の売り上げを占めている。

559 店舗のハイパーマーケットが世界 12 カ国にある。

Auchan のハイパーマーケットのミッションは、「顧客の購買意欲を強化し、顧客のチョイスを広げる。低価格でワイドレンジな商品、革新的なサービスを提供する。」 Auchan の強い discounting policy によって低価格商品をバルク買いで仕入れ、低価格で顧客に売ることが出来る。

- **スーパーマーケット**

Auchan のスーパーマーケットは食品の鮮度に重点を置き、それを売りにしている。フランス、スペイン、イタリア、ポーランドに店舗がある。

- **不動産 銀行業**

オーシャン Income Statements Auchan Group (€million)

	2009	2008
Revenue (売上)	39,671	39,484
Cost of Sales (売上原価)	(30,294)	(30,372)
Gross Profit (粗利益)	9,377	9,112
Other Income (その他の収益)	37	56
Operating expenses (営業費用)	(8,107)	(7,851)
Operating profit (営業利益)	1,307	1,317
Finance income (財務収益)	35	75
Finance costs (財務費用)	(334)	(831)
EBT (税引前利益)	1,133	1,103
Income Tax (税)	(382)	(349)
Share of net profit of associates	(55)	(10)
Net Income (純利益)	696	744

€	2009	2008
EPS (1株当たりの利益)	20.97	23.11

オーシャンHPより和訳

オーシャン・グループの2,009年決算 売上高39,671 (€m以下省略) 前年比100.5% 粗利益高9,377 (23.6%売上比以下省略) 103% (前年比以下省略) 営業利益1,307 (3.3%) 99.2% 税前利益1,133 (2.9%) 103% 純利益 (1.8%) 93.5%

台湾 誠泰・宏仁グループ

「好又多超市連鎖グループ」は、1,997年6月広州で設立された台湾系の小売チェーンです。中国でウォルマートと提携してハイパーマーケットの「好又多 (Trust Mart)」を104店舗 (2009年) を展開しています。

しかし、台湾の事業は芳しくなく、台湾の店舗は米国ウォルマートへの売却交渉が進められています。

台湾 頂新・味全グループ

頂新グループの本業は、食品製造業であり、中国即席麺市場ではトップシェアを持っています。中国事業は、1,998年に大型総合量販店「楽購」(ハイモール) を開店しています。

2,004年には、イギリス最大の小売企業である「Tesco」と資本、業務提携を行う。Tescoは「楽購」の上海現地法人の株式50%を取得し、共同経営権を獲得、店舗運営に関するノウハウを提供する代わりに、出遅れていた中国事業への参入を果たすことができた。

2,004年には、頂新グループ、伊藤忠、日本ファミリーマートの共同出資で上海に会社を設立し、「ファミリーマート」の展開を始めた。

英国 Tescoの動き

Tescoはイギリスを拠点とし、小売業をメインとする企業。世界14カ国でハイパーマーケット、スーパーマーケット、コンビニなど4,811店舗を展開し、472,000人程雇用している。(アイルランド、ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロバキア、トルコ、韓国、タイ、中国、マレーシア、日本、インド、アメリカ、イギリス)

「Every Little Helps」をスローガンとして掲げている。

Tescoの店舗として、Tesco Extra, Tesco Superstore, Tesco Express, Tesco Metro, Tesco Homeplus, One Stopなどがある。

Tesco 2,010年損益計算書 売上56,910 (£m以下省略) 105.6% (前年比以下省略) 粗利益 (販売費分をマイナス) 4,607 (8.1%売上比以下省略) 110.1% (前年比以下省略) 営業利益3,457 (6.1%) 109.1% 税前利益3,176 (5.6%) 108.9% 純利益2,336 (4.1%) 109.3%

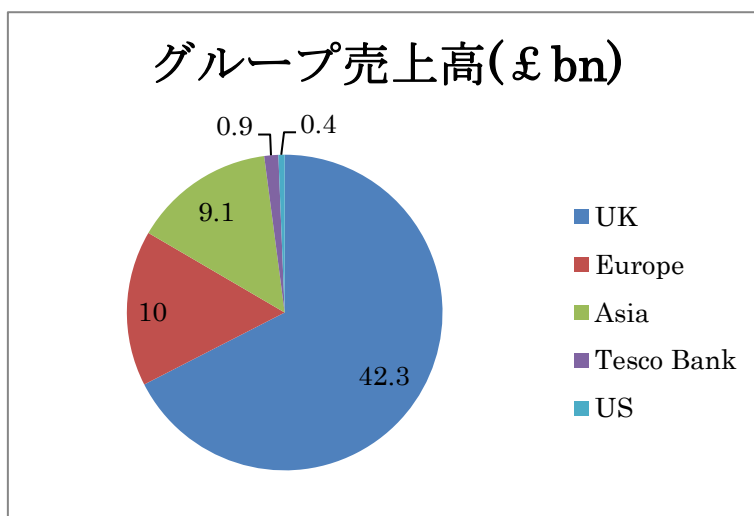
テスコグループ全体の損益計算書(£m)

	2010	2009
Revenue (sales excluding VAT)	56,910	53,898
Cost of Sales (売上原価)	(52,303)	(49,713)
Gross Profit (粗利益)	4,607	4,185
Administrative expenses (管理費)	(1,527)	(1,252)
Profit arising on property-related items (資産関連の利益)	377	236
Operating profit (営業利益)	3,457	3,169
Share of post-tax profits of joint ventures and associates (合弁会社などの税引後利益の配当)	33	110
Finance income (財務収益)	265	116
Finance costs (財務費用)	(579)	(478)
EBT (税引前利益)	3,176	2,917
Tax (税)	(840)	(779)
Income of the year (利益)	2,336	2,138

Group Sales (£bn) グループ売上 (£ビリオン)

	2006	2007	2008	2009	2010
売上	43.1	46.6	51.8	59.4	62.5

エリア別売上高 (£ビリオン)



テスコ世界各国のTesco(£m) 2,010年

	Revenue (売上) (£m)	Stores (店舗数)	Employees (従業員 数)
アイルランド	2,282	119	14,158
ポーランド	1,942	336	23,655
ハンガリー	1,698	176	20,079
チェコ	1,287	136	12,949
スロバキア	891	81	8,105
トルコ	595	105	7,630
イギリス	38,558	2,482	287,669
アメリカ	349	145	3,246
韓国	4,162	305	22,739
タイ	2,344	663	34,775
中国	844	88	22,668
マレーシア	633	32	9,423
日本	449	142	4,636

テスコHPより和訳

台湾 統一企業グループ

統一企業は、台湾最大の食品メーカーである。その他、物流、薬品、金融、保険、証券などにも手を広げています。また、台湾最大の小売チェーン「セブンイレブン統一超商」の親会社でもある。

1,995年、仏カルフルと提携。1,997年には「カルフル天津店」を出店する。しかし、統一企業グループが出資するカルフルはわずか3店舗で、経営権はカルフルが握っていて、統一企業は、資本出資と店舗開発面の協力が主である。

中国のセブンイレブンは、香港、深淺、広州はディリーファーム、北京はセブンイレブン・ジャパンが出店しているため、統一企業は、2,002年から「優質連鎖」の名前でコンビニエンスストアを展開している。また、2,004年、深淺にドラッグストアの「康是美」を開店している。

フランス カルフルの動き

Carrefour

カルフルは世界各国にスーパーマーケットチェーンを展開する世界売上代二位のフランス企業である。1958年に創業され、世界で初めてハイパーマーケットの概念を導入。Carrefourの意味は「交差点」で、オートウォークと呼ばれるスロープ式の(階段式でない)エスカレーターがある。主にハイパーマーケット、スーパーマーケット、ディスカウントストア、コンビニ、キャッシュ&キャリア、Eコマースなどを展開している。およそ475,000人を世界各国で雇用している。

- Carrefour ハイパーマーケット
- Carrefour market スーパーマーケット
- Carrefour express コンビニ
- Carrefour city コンビニ
- Carrefour contact コンビニ
- DIA ディスカウントストア。ハードディスカウント
- Promocash キャッシュ&キャリア

カルフル EPS(一株当たりの利益)

(In €)	2009	2008
EPS from recurring operations	0.56	1.86
EPS from discontinued operations	(0.08)	(0.01)
EPS- Group share	0.48	1.85

カルフルの2009年決算 売上高85,963(€m以下省略) 前年比98.8% 粗利益高19,281(22.4%対売上) 98.8%(前年比以下省略) 営業利益2,777(3.2%) 84.0% 税前利益1,095(1.3%) 49.1% 純利益437(0.5%) 28.5%

カルフルール世界各国の店舗数

	ハイパー マーケット	スーパー マーケット	ディスカウ ントストア	コンビニ	Cash& Carry
フランス	231	987	928	3,165	129
ヨーロッパ					
ベルリン	56	375		196	
ブルガリア	1				
スペイン	170	101	2,815	14	
ギリシャ	35	242	381	261	
イタリア	65	501		964	15
ポーランド	82	200		30	
ルーマニア	22	25			
ポルトガル			524		
トルコ	26	165	675		
合計	457	1,609	4,395	1,465	15
ラテンアメリ カ					
アルゼンチン	68	117	416		
ブラジル	172	49	376	8	
コロンビア	69				
合計	309	166	792	8	
アジア					
中国	156		360		
インドネシア	61	15			
マレーシア	19				
シンガポール	2				
台湾	62	3			
タイ	39			1	
合計	339	18	360	1	
パートナー	59	169		59	
グループ合計	1,395	2,949	6,475	4,698	144

カルフルグループ全体の損益計算書(€million)

	2009	2008
Net Revenue (売上)	85,963	86,967
Customer loyalty programmes (プログラム費用)	(604)	(626)
Net sales, net of loyalty programme (プログラム費用引後の売上)	85,359	86,341
Other income (その他の利益)	2,020	1,899
Total Income (総利益)	87,379	88,239
Cost of sales (売上原価)	(68,098)	(68,719)
Gross margin from current operation (粗利益)	19,281	19,520
Sales, general and administrative expenses (管理費)	(14,625)	(14,352)
Depreciation, amortization and provisions (減価償却費)	(1,879)	(1,861)
Activity contribution	2,777	3,307
Non-recurring income and expenses (不定期的な費用)	(1,072)	(518)
EBIT (利息および税引前利益)	1,705	2,789
Financial income (expense) (財務収益および費用)	(610)	(561)
Financial income (財務収益)	147	383
Financial expenses (財務費用)	(757)	(944)
EBT (税引前利益)	1,095	2,228
Income tax (税)	(638)	(740)
Net income from companies consolidated by the equity method (持分法による利益)	38	52
Net income from recurring operations (定期運営による純利益)	494	1,540
Net income from discontinued operations (運営中止による純利益)	(57)	(5)
Total net income (純利益)	437	1,535

台湾 遠東・太平洋SOGO百貨店グループ

遠東グループは、紡績事業からスタートし、流通、金融、石油、観光、病院、運輸、建築、通信などの事業を行っている。小売事業は、台湾では、「太平洋SOGO」の名前で百貨店を展開し、2,000年には、フランス「カジノグループ」と資本提携をしています。中国では、上海、成都、重慶、北京、大連に「太平洋」の名前で出店しています。

マレーシア ライオン・パークソングループ

パークソングループの親会社は、ライオングループである。ライオングループは、香港で菓子の製造、販売、ベトナムで砂糖関連の製造を行っています。

1,987年、マレーシアで百貨店、スーパーセンター、ハイパーマーケットなどを展開するマレーシアを代表する企業である。

中国へは、1,994年から百貨店を中心に「百盛」という名前で店舗展開を行っている。

タイ チャロン・ポカパングループ ロータス

チャロン・ポカパングループは、タイを代表する華僑資本グループである。中国では、「正大グループ」(China Tai Group)という名前を使っている。CPグループのタイの事業は、コンビニエンスストアの「セブンイレブン」、スーパーセンターの「テスコ・ロータス」、キャッシュ&キャリアの「マクロ」の3事業が代表的である。

CPグループの中国進出は、1,997年に総合量販店の「易初蓮花(ロータス)」、キャッシュ&キャリアの「広州・正大万客隆」(マクロ)をオープンさせている。

2,002年、上海浦東に巨大ショッピングモール「正大広場」をオープンしている。

参考資料「華僑系資本の中国小売市場への参入動向」鍾淑玲 矢作敏行

米国 ウォルマートの動き

ウォルマートは**単独**で、1,996年 中国広東省深淺に大型店を進出している。また中国企業の「**トラスト・マート**」(好又超市連鎖グループ)と提携して中小型店にも取り組んでいる。中国全土に中小型店を含めて260店舗(ウォルマート175店、トラストマート104店)を展開し、約9万人以上の従業員を採用している。ウォルマートとトラストマートの売上を足せば、5,000,000万元以上(2009年)となり、中国最大の外資系小売業となる。

ちなみに、1,993年から8年間のアメリカ大統領は**ビル・クリントン**である。ファストレディの**ヒラリー・クリントン**はウォルマートの社外取締役であった(1,991年当時~)。単独で出店できた理由が理解できる。

上海には、カルフルに10年遅れて、2005年7月に1号店を出店している。

Wal-Mart

ウォルマートはアメリカに本部を置き、1962年に創業され、今や世界最大のスーパーマーケットチェーンとなり、売上高世界最大の企業となった。「EDLP」Every Day, Low Priceを掲げ、低価格、コスト削減、物流管理を推し進め、急速に成長した。現在世界15か国に進出している。

ウォルマート損益計算書 (\$billion except per share data)

	2010	2009	2008	2007	2006
Net Sales(売上)	405.0	401.1	373.8	344.8	308.9
Operating income (営業利益)	24.0	22.8	22.0	20.5	18.7
Earnings per share (一株当たりの利益)	3.72	3.35	3.16	2.92	2.72
Dividend per share (一株当たりの配当)	1.09	0.95	0.88	0.67	0.60

	2010	2009
ROI	19.3%	19.3%
ROA	8.9%	8.4%

ウォルマート世界各国の店舗数 (2,010年)

	ディスカウントストア	スーパーセンター	ネイバーフッドマーケット	Sam's Clubs	合計
アメリカ	803	2,747	158	596	4,304

	スーパーマーケット	ディスカウントストア	スーパーセンター	ハイパーマーケット	その他	合計
アルゼンチン			24		19	43
ブラジル	157		45	65	167	434
カナダ		233	84			317
チリ	47	110		93	2	252
中国			167	104	8	279
コスタリカ	25	127		6	12	170
エルサルバドル	25	50		2		77
グアテマラ	28	133		7	16	164
ホンデュラス	7	39		1	6	53
インド					1	1
日本	259			111	1	371
メキシコ	202	246	169		852	1,469
ニカラグア	7	48				55
プエルトリコ	30	7	8		11	56
イギリス	57		29	261	24	371

ウォルマート 2,010年損益計算書 売上高 405,046 (\$m以下省略) 101.0%
 (前年比以下省略) 粗利益 103,557 (25.6%売上比以下省略) 103.2% (前年
 比以下省略) 営業利益 23,950 (5.9%) 105.1% 税前利益 22,066 (5.4%)
 105.6% 純利益 14,335 (3.5%) 107.0%

ウォルマートグループ全体の損益計算書 (\$m)

	2010	2009
Revenues:		
Net Revenue (売上)	405,046	401,087
Membership and other income (その他の収益)	3,168	3,287
	408,214	404,374
Costs and expenses: (費用)		
Cost of sales (売上原価)	304,657	304,056
Operating, selling, general and administrative expenses (管理費)	79,607	77,520
Operating income (営業利益)	23,950	22,798
Interest: (利息)		
Debt	1,787	1,896
Capital leases	278	288
Interest income	(181)	(284)
Interest, net (純利息)	1,884	1,900
EBT (税引前利益)	22,066	20,898
Provision for income taxes: (税)		
Current	7,643	6,564
Deferred	(504)	581
	7,139	7,145
Income from continuing operations (利益)	14,927	13,753
Income (loss) from discontinued operations, net of tax (税引後利益)	(79)	146
Consolidated net income (純利益)	14,848	13,899
Less consolidated net income attributable to noncontrolling interest (配当される純利益)	(513)	(499)
Consolidated net income attributable to Walmart (ウォルマートの純利益)	14,335	13,400

ウォルマートHPより和訳

日本企業の動き

イオン グループ

【イオンの中国およびアセアンにおける事業展開】イオンニュースリリースより

(2010年12月24日(金)現在)

法人名	合計	GMS	SM
イオンマレーシア(*1)	27	23	4
イオンタイランド	10	-	10
アセアン事業計	37	23	14
イオンストアーズ香港(*1)(*2)	10	5	5
広東ジャスコチームストアーズ	8	8	-
青島イオン東泰	7	7	-
イオン華南(*3)	8	6	2
北京イオン	3	3	-
中国事業計	36	29	7
海外店舗合計	73	52	21

*1 イオンマレーシア(AEON CO. (M) Bhd)は、マレーシア証券取引所、イオンストアーズ香港(AEONStores (HONGKONG) CO., LTD)は香港証券取引所に上場、さらにミニストップ(株)がエリアFCにより、韓国、フィリピン、中国の3カ国においてミニストップ(CVS)を展開しています。

*2 イオンストアーズ香港は、専門店として\$10ショップを17店舗、弁当ショップを3店舗、リビングプラザを3店舗運営しています。

*3 深圳イオンとイオンチャイナは2009年9月3日付けで、深圳イオンを存続会社としてイオンチャ

イナを吸収合併し、社名を「イオン華南」に変更しました。

上記に加えイオンクレジットサービス(株)が、中国、香港、タイ、マレーシア、台湾、インドネシア、ベトナム、フィリピンに子会社を置き事業を展開しています。香港の「AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., Ltd」は香港証券取引所、タイの「AEON THANA SINSAP (THAILAND) PLC.」はタイ証券取引所、マレーシアの「AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD」はマレーシア証券取引所に上場しています。

青島イオン東泰の動き

青島イオン東泰は、中華人民共和国山東省に、2010年、12月24日、「イオンショッピングセンター」をオープンし、イオンの中国事業部は、2010年末現在、GMS 29店舗、SM 7店舗となった。

イオンが発表した「中期経営計画」では、今後、中国、アセアン各国の成長が期待できるとし、海外重視を鮮明にする。

経営を、「日本、中国、アセアンの3本柱」として位置付ける。国内では東京近郊を最重点エリアとし中小型店舗の出店に注力し、地方都市の大規模出店は一時控えるようである。

セブン&アイ グループ

華糖ヨーカ堂

衣食住関連商品を扱う総合スーパー。中国北京市で8店を舗展開。

華糖ヨーカ堂は、中国で外資系流通業として初めてチェーン店舗の全国展開の承認を受け、1,998年に、第1号店をオープンした。2,008年には、「設立10周年」を記念して基金を設立。地域活動への貢献にも力を注いでいる。

成都イトーヨーカ堂

衣食住関連商品を扱う総合スーパー。中国四川省成都市で4店舗を展開

成都イトーヨーカ堂は、1,997年から四川省成都で店舗展開をしています。

「四川省地震」の翌日から店をオープンして、地域に貢献したことはよく知られています。

両社とも、従来の中国の流通業にはなかった、イベントやチラシによる販売促進などを実施し、常に市場をリードしています。現地スタッフによる店舗運営を基本とし、地元のニーズに答える店舗づくりで高い指示を得て、中国政府からも高い評価を得ている。

平和堂

湖南平和堂実業有限公司

滋賀県と中華人民共和国、湖南省が友好協定を結んでいることから、1998年、省都長沙市に合弁会社「湖南平和堂実業有限公社」を設立した。

省都長沙市の中心繁華街に、「湖南平和堂本店」を開店。平和堂最大級となる高級百貨店店舗で、湖南省初の外資系商業施設であった。従来の中国国営百貨店にはない日本式の先進的な商業サービスが受け、現在では同地区ナンバーワン百貨店の地位を確立している。

2007年には、中国2店舗目となる「湖南平和堂東塘（とんたん）店」を開業し、2009年には、3店舗目となる「湖南平和堂株洲（かぶしゅう）店」を開業した。4店舗以降の出店は、まだ、未定であると発表している。

ヤオハンのその後

静岡発祥のヤオハンは、中国における外資初の小売り企業として、上海第一百貨商店（現在の主要株主は「百联集团」）との合資企業形式で、1992年9月28日に設立されました。1995年12月20日に上海の上海市の東部・浦東エリアにオープンを果たしました。

1997年の「八百半」の破綻を経て、現在は「百联集团」と香港の「香港昌合有限公司」の合資企業となっています。売り場面積は10.8万㎡。食品、衣料、ブランド品はもとより、あらゆるものを販売する百貨店です。

ここヤオハンには、1995年のオープンには100万人を超える来店客は、ギネスブックに一日当たりの最多来客数を持つ百貨店として記載されています。ヤオハンには、上海市内の百貨店売上高では第一位で、現在に至るまで中国の百貨店業界をリードしています。

韓国企業の動き

韓国 ロッテマート

ロッテマートの中国事業は、2007年12月、北京に6店舗と天津に2店舗を所有する、オランダの大手小売業である「Makro」のM&Aに成功し、本格的な中国市場に進出を開始し、2008年6月の3店舗を皮切りに、今年中に青島と北京に新店舗をオープンする予定である。

ちなみに、ロッテマートは2008年10月には、インドネシアの「Makro

○」の19店舗を買収し韓国企業として初めてインドネシアに進出している。中国、インドネシア、ベトナムの3カ国ですでに29店舗を展開するという、グローバル化へのスピードの速さである。ロツテマートの出店スピードの速さは目を見張るものがある。

韓国新世界グループ E-MART

最近、中国天津に、「新世界（シンセゲ）Eマート」をオープンさせた。天津・塘沽地域に位置した売り場は、Eマートが中国に5番目に開設したディスカウント店。開場イベントには、ドラマ『宮廷女官チャングムの誓い』に出演し人気を博しているタレント梁美京（ヤン・ミギョン）氏が出席、サイン会を行ったりもした。新世界は今年前半に6、7号店の「牡丹江支店」、「三林支店」、を上海にオープンする計画だ。

具学書（ク・ハクソ）代表理事兼副会長は、「中国の1店舗当りの売上高は、同じ規模の国内店舗に比べて三分の一に過ぎないが、急成長する市場だけに積極的に攻略する計画だ」と述べている。さらに、「現在、新世界は中国で15店舗を営業しているが、年内には20店舗に拡大し、2012年には70店舗、2015年までには100店舗を確保したい」と強気な計画を発表している。

上海の「大潤発」「カルフル」「ウォルマート」「テスコ」の戦いを見る

外資系企業に1店舗当りの売上高の比較

2008年 外資系企業 1店舗当りの売上実績

企業名	売上高（万元）	店舗数	1店舗当りの売上高	日本円（百万円）
大潤発	3,360,000	101	33,267万元	4,171円
カルフル	3,380,000	134	25,223万元	3,162円
ウォルマート	2,780,000	123	22,601万元	2,834円

1元12.53円で換算

2009年 外資系企業 1店舗当りの売上実績

企業名	売上高（万元）	店舗数	1店舗当りの売上高	日本円（百万円）
大潤発	4,043,169	121	33,415万元	4,189円
カルフル	3,660,000	156	23,462万元	2,941円
ウォルマート	3,400,000	175	19,429万元	2,436円
テスコ	1,330,000	79	16,835万元	2,110円
ウォルマート+ トラストマート	5,050,000 (1,650,000)	279 (104)	18,100万元 (15,865)	2,269円 (1,989)

1元12.53円で換算

店舗数が増えても「1店舗当りの売上高」を伸ばす、「大潤発」
店舗数が増えるに連れて「1店舗当りの売上高」を落とす、「カルフル」と「ウォルマート」

「大潤発」の強さはどこにあるのか？

中国で成功するためには上海の戦いを制しなければならない。中国への外資の進出は大きく2つのルートに分かれる。1つは香港を経由して広東省深淺から上陸するルート。もう1つは、台湾経由で上海に上陸するルートである。

台湾ルートで上海に上陸組は、カルフル1, 997年上陸、オーシャン（大潤発）、テスコは1年遅れて1, 998年に上陸している。ウォルマートは、広東省深淺より中国に上陸しているため、上海への出店は2005年7月、先発組に比べて7年～8年も遅れてしまった。

上海は、「スーパーセンター、ハイパーマーケットの黄金期」で、5, 000㎡～8, 000㎡クラスの店舗がいたるところにある。しかし、ここ10年間で上海市場は成熟し売上の伸びは鈍くなってきていると言われている。

そうした中、2, 008年の外資系の売上順位は、1位カルフル、2位オーシャン（大潤発）、3位ウォルマート、4位テスコであったが、2, 009年には、1位と2位が入り替わり、1位はオーシャン（大潤発）、カルフルは2位に落ちている。

生鮮食品、惣菜の強化が勝負の決め手！

「大潤発」「カルフル」は、台湾企業との合併あるいは資本、業務提携で台湾に出店しているため、中国の食文化を知り尽くしている。一方、「ウォルマート」

「テスコ」は直接出店であるため、惣菜の味付けの違いなど細かい部分は価格だけではカバーできない部分がある。台湾の「大潤発」の惣菜の評判は非常に良かった。「カルフル」もそれに負けないだけの売場を作った。

上海のウォルマートのローストチキンや惣菜は南部の味付けで、上海人を満足させる味になっていないという。上海で一番人気の「大潤発の惣菜」は、一つの商品でも5～6種類の味付けのバリエーションを持っているらしい。これも台湾の実績から、中国人の味覚を知り尽くしているからだ。（JMR生活総合研究所 レポートより）

中国カルフルは3店舗を除いた店舗は仏カルフルが「経営権」を握っているため、台湾の店舗に比べて、中国カルフルが今後どう変化しているかが見ものである。どう見ても、中国の外資系企業は、「大潤発（オーシャン）」がいまのところ一歩先行していると思われる。

まだ力を発揮できないウォルマート

ウォルマートがまだ力を発揮できない理由は3つあります。

1. 物流コストの高さ。ウォルマートの得意とする、高効率のハイテク物流システムの効果がまだ中国では十分発揮されていない。そのため「他店より10%安い」販売は利益を圧迫している。

2. バイイングパワーがまだ発揮されていない。上位メーカーから直接商品を仕入れるというウォルマートのバイイングパワーは、現在の中国では中小メーカーが多いため集中仕入れが出来ていない。また、物量もまだ少ないため有利な仕入交渉ができない。

3. ドミナントが形成できていない。中国出店はまだ「点」であり「面」ではない。点の時点ではウォルマートの本来の強みが発揮できていない。

しかし、ウォルマートはトラストマートの売上を足せば売上は外資でナンバーワンである。今後次第にウォルマートのスケールメリットを生かした戦略の効果が表れてくると思われる。

カルフル、ウォルマートなどの外資たたきが始まった。

中国報道「信用の危機」…カルフルで「にせ・粗悪商品」多発

Y! [【経済ニュース】 2011/01/07\(金\) 11:43](#)

中国メディアは1月になり、仏系スーパーマーケットのカルフルが、「にせ・粗悪商品」を販売していたケースの多発で信用の危機に直面し、売り上げ低迷に苦しむ店舗が目立つと報じた。チャイナネットが報じた。

これまでに報じられたカルフルの「にせ・粗悪商品」販売事件には、ラコステ、プレイボーイ、ルイ・ヴィトンなどのにせブランド商品販売（2004年、北京）、にせマオタイ酒（05年、上海・浙江など）、消費期限切れの豚肉販売（06年、上海）、同年のカルフル・ブランド精肉で基準値を上回る各種細菌の検出（06年）、義務づけられている生産企業、住所、品質合格証がない衣服類（10年、武漢）などがある。

2010年になり、中国国内のカルフルは大連新華緑洲店（遼寧省）や西安小寨店（陝西省）など、閉店する店舗が目立つようになった。いずれも、売り上げの低迷が原因とされる。

中国メディアは、これまで多発したにせ・粗悪商品事件による「信用の危機」が、中国におけるカルフルの苦境の大きな原因との見方を示した。（編集担当：如月隼人）

中国各地のカルフール店で定価詐欺の疑い、発改委が調査へ

Y! [【社会ニュース】 2011/01/28\(金\) 12:38](#)

上海、長春、昆明などの消費者から、「カルフールなど一部のスーパーが会計時に表示価格より高い額を受け取り、消費者をだましている」との通報を受け、国家発展改革委員会（発改委）は調査に乗り出した。中国網日本語版（チャイナネット）が報じた。

国家発展改革委員会（発改委）は、ただちに各地に価格主管部門担当者を派遣し、実施中の春節期間の市場価格の監督管理と合わせ、一部都市のスーパーマーケットの価格に対し重点的な調査を行った。

調査の結果、カルフールなど一部都市のスーパーマーケットに定価詐欺、低価格で客を引き付け、高額を受け取る行為、価格約束の不履行（ふりこ）、誤解を招く価格表示などの詐欺行為が存在することが明らかになった。（編集担当：米原裕子）

カルフール、ウォルマートの価格詐欺に処罰＝上海工商管理部門

Y! [【社会ニュース】 2011/01/30\(日\) 23:07](#)

上海市の工商管理部門は28日、スーパー大手のカルフールに対して、価格表示に関する詐欺行為をただちに改正し、表示価格より高く清算した差額を返却するよう命じたほか、5万元以上50万元以下の罰金を課すという通達を発表した。中国国際放送局が報じた。

通達によると、カルフールは割引前の定価を偽って表示し、あたかも割引率が高い商品であるかのような偽装する行為や、低価格表示で客を引き寄せ、実際は高値で販売したり、まぎらわしい表示で客を誘導するなどの詐欺行為を行っていた。

同日、スーパー大手のウォルマート（中国）投資有限会社も声明を発表し、価格詐欺を行ったことを顧客に陳謝し、精算額が表示価格より高い場合、その差額の5倍に当たる賠償金を支払うと約束した。

26日、国家発展と改革委員会は、地方の価格主管部門に通達を出し、カルフールやウォルマートなど一部の店舗で行われていた一連の詐欺行為に対して、これらのスーパーを改善させ、違法所得を没収するほか、違法所得の5倍にあたる罰金を課すように指示した。（編集担当：村山健二）

なぜ、カルフールはたたかれるのか。それはビジネスモデルにある。

カルフールが店舗出店を加速するに従い様々な軋轢が生じています。

時代日報は、「カルフールは中国国内に進出してから程なくして、自身の店舗に納入する業者が増えていることをいいことに、仕入れ業者やメーカーに対して、入場費、販売促進費、イベント費、店舗改造費などの様々な名目で手数料を徴収するようになった」と報じています。

カルフールにとっては当たり前のことかもしれませんが、中国ビジネスにおいては、メーカーや取引業者と「敵」を作ってしまった結果となりました。それが、政府、民間のカルフールに対するバッシングに繋がったのです。

また、政治とも大きく関わっているとも言われています。2008年に発生した「チ

ベット騒乱」に抗議した欧米諸国に反発し、中国国内に「反欧米感情」が高まり、その怒りの矛先がカルフルに向かった。

2011年1月26日、「国家発展・改革委」が発表したカルフル、ウォルマートに対する通達は、「不法に得た売上を没収するとともに、不法で得た売上の5倍を罰金として課する」と言うもので、この出来事にカルフルは即座に反応し、「表示価格と実際の清算した金額が違っていた場合は差額を返金し、差額の5倍の金額を賠償金として支払う」と確約したのです。しかしそれにも関わらず、カルフルの「悪行」は一斉に全国に伝わってしまいました。

日本のスーパーマーケットでも、プライスカードの価格と商品の価格との不一致はたまにあることですが、それに対して5倍の返金をすることは大変なコスト負担になります。また、その通達が国内の小売業全てに適用されるのではなく、告発のあったとされるカルフルとウォルマートだけが対象となることに対しては不平等さを感じる。カルフルは現在拒否をしている。

住民の告発により、国家発展・改革委によって「お墨付き」をもらった「カルフル、ウォルマートたたき」に、みんなが便乗してこれまでの軋轢を晴らそうとしているとしか思えません。

何万アイテムもの商品を扱う小売業にとって「価格の不一致」は避けて通れないことです。これを問題にするのであれば平等に取り扱うべきです。いつその告発が日本企業に向けられるか分かりません。

中国には昔から以下の言葉があります。

「夷制夷」とは、「夷を以て夷を制する」すなわち「外国人を以て外国人を制する」という意味です。

「師夷之長技以制夷」とは、「外国人の進んだ技術を学び、それをを用いて外国人を制する」という意味です。

中国の小売業は、外資企業の技術によって大きく発展しました。中国国民もその功績を享受してきました。

しかし、中国政府も外資のシェア拡大に危機感を持ち始めたのではないのでしょうか。かつて、香港のヤオハンが店舗の賃貸料の更新時に、それまでの6倍の価格を提示されたと言われています。

賃貸料も税金もその決定権は中国政府が握っていることをもう一度認識しなければなりません。

外国企業も中国においては、従来のビジネスモデルが通用しない部分もあることも知る必要があります。