

## 城取博幸の

### 中国 北京のスーパーマーケット見聞録

2011年 9月

城取フードサービス研究

城取 博幸

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

#### 北京市の概要

都市名： 北京市 省レベルの権限を持つ特別市（北京市、天津市、上海市、重慶市）

面積： 16,410.54 km<sup>2</sup>（東京都は2,183 km<sup>2</sup>=北京市の13%で約8分の1）  
（東京都との友好都市締結は79年3月14日）

位置： 北緯39度56分、東経166度20分、海拔43.71メートル、東は天津市と接し、その他四方は河北省に囲まれている。

気候： 大陸性気候 [年間平均気温:13.4℃、最高:7月36.3℃ 最低:12月-13.5℃ 年間降雨量:626.3 mm]

歴史： 1258年に元朝の首都として設立され、明、清時代を経て現在に至るまで750年間、政治の中心的役割を担っている。

人口： ①戸籍人口：1,695万人（2008年）

②常住人口：1,230万人（2008年）

③2008年の出生率等状況

出生率 8.17‰ 死亡率 4.75‰ 自然増加率 3.42‰ 人口密度 1,033人/km<sup>2</sup>

⑤男女比率：男50.8%、女49.2%（2008年）

⑥農業・非農業比率：農業人口15.5%、非農業人口84.5%（2008年）

民族： 大半は漢族、少数民族4.3%、歴史的な由来から満州族系の人も多い。

在北京外国企業： 事務所総数 14,411社（2008年） 日系駐在員事務所数 846社（2008年） 出所：北京統計年鑑社

日本人数：北京市：10,769人

（中国：125,928人、北京以外の都市における日本人数は、上海48,179人、香港22,384人、蘇洲6,056人、広州5,709人、大連4,868人、深圳3,700人、天津3,284人、青島2,820人）

※平成21年の海外在留邦人数調査統計

出所 日本貿易振興機構（JETRO）北京センター

中国、北京の小売業の概要

2009年中国トップ100チェーン小売業

| ランク | 企業名                                | 売上<br>(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。

最新流通ニュース2010.4-

## 小売業国際化水準、北京が中国一

北京市商務委員会の最新統計によると、2010年上半期（1-6月）、北京全市で新たに認可された外資系小売店舗は301店となり、昨年同期比で51.3%増となった。北京全市の認可済み外資系小売店舗総数は現在2948店。国際大手コンサルティング企業のシービー・リチャードエリスのランキングでは、北京の小売業の国際化水準は世界十大小売都市で6位、中国大陸部では首位となった。新華社のウェブサイト「新華網」が伝えた。

同統計では、今年上半期の全市社会消費品小売総額は2902億2千万元で、昨年同期比16%増加した。また全市の卸売・小売業増加値（純生産額）は941億元となり、30.3%増加、北京全市各業界のトップとなり、全市経済成長への貢献率は37.3%に上った。「消費」は北京経済全体の発展をけん引する重要なエンジンのひとつとなっている。（編集HT）

「人民網日本語版」2010年7月26日

## 北京の食品小売業の視察の目的

北京市内には、アメリカの「ウォルマート」、フランス「カルフル」、イギリス「テスコ」、日本「イトーヨーカ堂」「イオン」、タイ「ロータス」と世界の様々な国の企業が出店しています。それに対抗する地元企業。

いわば、世界のベスト3が参加した「食品小売業の世界大会」が繰り広げられている訳です。その中で日本の小売業は果して中国で通用するのか、勝ち残れるのかに興味が集まる。市内や郊外を車で走ると、まだ店舗は飽和状態ではなく、出店余地はまだあるためまだ団子状態ではあるが、いずれは淘汰されて、生き残った企業に絞られると思われれます。結果は中国人に指示された企業が勝利を収める。

イトーヨーカ堂、イオンの「日本型GMS、ショッピングモール業態」、カルフル、テスコの「ハイパーマーケット業態」、ウォルマートの「スーパーセンター業態」、ロータスの「スーパーマーケット業態」（今回は視察していない）など、世界で展開されている企業、業態を継続して視察することで、同じようなスーパーマーケットが団子状態である日本の食品小売業の将来が見えてくるような気がします。

今回は、そうした意味で一番激戦区である、「四惠地区」のイトーヨーカ堂、イオン、カルフル、ウォルマート、テスコの店舗を視察した。

また、「イトーヨーカ堂の出店戦略とランチェスターの地域戦略」「セブンイレブンの世界戦略」の研究も参考になればと思い掲載した。

## イトーヨーカ堂、セブンイレブンの北京出店戦略

### 「イトーヨーカ堂の北京出店とランチェスターの地域戦略」

セブン&アイ・ホールディングスのイトーヨーカ堂は、現在中国の北京に10店舗、成都に4店舗出店しています。「日本型のGMS」をそのまま持ち込み、両都市とも地域に密着し地元に着いてきている。特に成都是地域一番企業の地位を確立しています。

イトーヨーカ堂は、中国四川省 成都に1号店を開店し、続いて98年に北京に中国2号店を出店しています。90年後半から2000年前半にかけての日本は、ヤオハン、ダイエー、マイカルの破綻。カルフルの出店、ウォルマートによる西友の買収など、小売業にとっては試練の時期でした。

中国も外国資本に市場を開放して、仏カルフル、米ウォルマート、台湾や香港、タイ、の小売企業が次々と中国に出店を開始した時期です。

セブン&アイ・ホールディングスのイトーヨーカ堂の中国出店戦略は、元軍事戦略家であった「ランチェスターの地域戦略」に基づくものであると私は確信しその研究を始めた。

参考文献「ランチェスター戦略が、マンガで、3時間でマスターできる本」岡田圭子著 アスカ出版社

### 「ランチェスターの地域戦略」

ランチェスターの「地域のセグメンテーションによる差別化」(P60)

セグメンテーションとは、地域を細分化して差別化する方法。

『地域の細分化に①都市と郡部、②県庁所在地とナンバーツー都市、③二眼レフ型（相乗効果型）と一眼レフ型がある。

①都市と郡部 都市部はだいたい強者が抑えているものだ、そこで弱者、あるいは後発企業なら郡部から参入するという手法がある。

イトーヨーカ堂は、地方に店舗を出店する時、ナンバーワン都市の県庁所在地などは避けて、ナンバーツーの都市を中心に店舗を出して成功を収めている。栃木県宇都宮の周辺都市に点と線で店舗出したことはあまりにも有名である。

③二眼レフ型 二つの商圏が隣接して存在する大きな商圏のことをいい、水戸市と日立市、高崎市と前橋市、青森市と弘前市の組合せがその例だ。市場のシナジー効果（相乗効果）が発揮できる特徴がある。

一眼レフとは、熊本市、米沢市、盛岡市、八戸市など決して二眼レフ構造になりえない地域を言う。

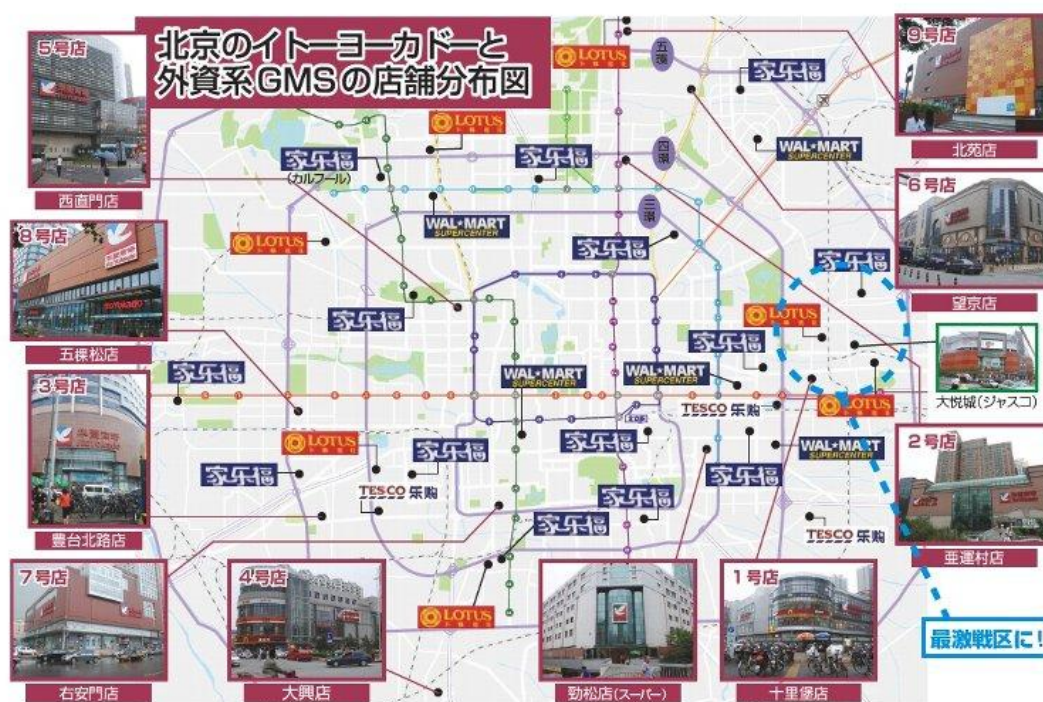
そのほか、城下町と宿場町、地場産業地域と工業開発地域、観光地と港湾地域などそれぞれ消費傾向は異なってくるわけで、地域戦略を考える上で決して無視できない領域である。』

（以上文中）

北京市は常住人口 1,200 万都市で東京とほぼ同じ人口であるが、面積は東京の約 8 倍。周りに大きな都市が隣接していないため、北京市は「一眼レフ型都市」である。

市内の食品小売業は、市内の地図を見る限りでは、仏カルフルが 14 店舗、米ウォルマートが 5 店舗、タイロータスが 7 店舗、英テスコが 3 店舗、日本ジャスコ 1 店舗。店舗数の多いのは仏カルフル。

イトーヨーカ堂は 10 年以上かけて、10 店舗を出店して成功を収めている。毎年 20%ほどの伸びを達成している。その出店戦略と日本型GMSと欧米のハイパーマーケットやスーパーセンターとの差別化戦略を検証する。



出所 <http://bizpresso.net/special/article/357.html>

ランチェスターの「敵とテリトリーを一致させない戦略」とは

『地域を商圈分けるとき、できるだけ細かく細分化することだ。業種によって異なるが、小売商圈なら 5 万人、卸商圈の場合は人口 15 万人が、ナンバーワンの拠点作りの単位と設定していい。メーカーなら 50 万人の商圈を一つの単位と捉えるべきである。

地域戦略を考えると、特に注意しなくてはならないのは、「敵とテリトリーを一致させないこと」である。敵と同じ地域戦略をとれば、サンプル調査をやられて情報が筒抜けになってしまう。敵が強者であれば簡単にひねりつぶされてしまう。

自社がナンバーワンになれるようにテリトリーを選択すべきである。』(文中)

北京市の人口は約 1200 万人だが、東京の面積の約 8 倍であるため、東京に比べて商圈の面

積は広がる。小売業のセグメンテーションの人口を 5 万人とするならば、北京市は 240 分割となる。

東京の例でいうと、杉並区が 50 万人の人口で、県でいうと鳥取県がその規模にあたる。人口でセグメントすると地域によって範囲が変わる。

北京の店舗数ナンバーワンは 14 店舗のカルフル。カルフルは、ヨーカ堂より 3 年早く 95 年北京に 1 号店を出店している。北京市内をまんべんなく埋める出店戦略を立てている。それに対して、イトーヨーカ堂の 10 店舗は北京市の地図に長方形の枠を斜めに置いた形で出店地域を限定している。その長方形の面の中に、カルフルは 6 店舗であり、カルフル 6 店舗をヨーカ堂 10 店舗が包み込んでいる形である。

### 「局地戦」、「一騎討ちの戦略」

14 店舗を持つ強者のカルフルに対し、店舗数では不利に立つ弱者のヨーカ堂は、「局地戦」、「一騎討ちの戦略」に持ち込んでいる。

「局地戦」とは、「弱者の戦い方は、広域戦になるような地域やマーケット、チャンネルを避けるようにする。つまり、局地戦と呼ばれる狭いマーケットで勝負すべきである。」とランチェスターは言っている。ヨーカ堂は北京市の広域には出店せず、長方形の枠内の地域に限定して出店している。

「一騎打ちの戦略」は、弱者が強者と戦うとき、三つ巴、四つ巴といったような確率戦になる戦いは避けなければならない。確率戦になれば、14 店 - 10 店 = 4 店でカルフルが勝つ。ヨーカ堂はそれを避けなければならない。ヨーカ堂は地域を限定して出店することで、10 店 - 6 店 = 4 店のヨーカ堂勝ちの局地戦に持ち込もうとしている。

さらにおもしろいのは、タイ資本のロータス 7 店舗は、「敵とテリトリーを一致させない戦略」で北京市の郊外のみ出店で、市街地には 1 店舗も店を待っていない。しかも、競合を避けてすき間地域に出店している。北京市の人口 (1200 万人) を 5 万人でセグメンテーションすると 240 分割できる。スーパーマーケットであれば 240 以上出店できる計算になるので、好んで地代の高い市街地に出店する必要はないのだ。

それだけ、人口の多い中国は魅力的な市場ではあるが、いつかは飽和状態になる。

皮肉なことに、ヨーカ堂が 1 店舗目を出した十里堡地区は、10 年を経過した現在、3 km 以内にウォルマート、カルフル、テスコ、ロータス、ジャスコ (1.5 km) の店舗がひしめく北京で超激戦区になっている。それだけヨーカ堂の市場調査は、10 年以上を経た市場の成長性を見越していたことになる。

### ランチェスターの「三点攻略法」とは

『攻略する戦略地域を定めたら、そこにどう攻撃していくか？ 例えば A という地点を、攻撃目標と選定したとき、いきなり A 地点で占拠率ナンバーワンを狙うようなことはしない。A が、市場として有望であるほど、後発の弱者は確率戦の持ちこまれて不利になる。

そこで、攻略の手順として、「三点攻略法」が有効な手立てとなる。(文中 66)

北京市の強者は、95年に1号店を出店し14店舗を有するカルフルである。ヨーカ堂はその3年後の出店であるから後発の弱者であった。ヨーカ堂はいきなり市街地を攻撃せず、将来発展するであろうと思われる郊外の十里堡地区に1号店を出店した。

場所は北京郊外の四環と五環の間にある、国営繊維工場の跡地で、当時は失業者がたくさん住んでいる地域であったが、現在は、中間層向けの高級住宅の建設ラッシュでニュータウンが形成されている。将来発展が狙える絶好の場所であった。

### 三点攻略法の手順

- ①まず、A地点(北京市街地)を攻撃目標としたとする。
- ②Aの周辺のやりやすい地域に進出する(十里堡地区)。
- ③ここを第一の拠点とし、「一点集中攻撃」をかけて、占拠率40%まで持って行く。
- ④次に、A周辺からもう一点を選び出し、そこも(亜運村店)、40%の占拠率になるまで攻撃する。そこが、第二の点になる。
- ⑤第一の点と第二の点を結び線を構成する。
- ⑥A(市街地)を中心に三角形が形成されるように第三の点(豊台北路店)を確保し、「面の形成」を図る。
- ⑦こうして三角形が形成されたところで、初めてA(市街地)の中心部に進出する。
- ⑧こうして目的を達成する。

ランチェスター戦略の実践での応用は、太平洋戦争でのアメリカ軍であるが、この「三点攻略法」は、島への上陸作戦に活用された。島への上陸作戦で第一、第二、第三の上陸地点を設け、最終的に島のど真ん中に三方から攻撃を仕掛け、島全体を占領したのである。

(文中 67)

### ヨーカ堂は「三点攻略法」をどう実践したか。

イトーヨーカ堂は、まず、1号店を北京市の地図でいえば右下の「十里堡地区」に出店。

続いて2号店を地図右上の「亜運村店」、3号店を地図左下の「豊台北路店」を出店し、北京市の中心部を三角形の面で囲むようにした。

ランチェスターの「三点攻略法」通りの実践を行った。さらに、4号店「大興店」を地図中央下に出店した。4店舗は全て大成功を収め、あとは中心部を攻めるだけの準備を行った。

### イトーヨーカ堂とカルフルの業態の違い

ランチェスターは「敵とテリトリーを一致させないこと」「チャンネルを一致させないこと」と言っている。

さらに、「極地戦」では、「弱者の戦い方は、広域戦になるような地域やマーケット、チャンネルを避けるようにする。つまり、極地戦と呼ばれる狭いマーケットで勝負すべきであ



る。」

ヨーカ堂の業態は「日本型GMS」、カルフルの業態は「ハイパーマーケット」である。さらに、華糖洋華堂商業有限公社（北京イトーヨーカ堂）は、2010年1月、14200㎡だった売場面積を2400㎡にまで拡大し、日本型の旧GMSからSC（ショッピングセンター）へと変身しつつある。

### ショッピングセンター（ショッピングモール）SCとは

SCは、ディベロッパーにより計画、開発されるものであり、次の条件を備えることを必要とする。

1. 小売業の店舗面積は、1,500㎡以上であること。
2. キーテナントを除くテナントが10店舗以上含まれていること。
3. キーテナントがある場合、その面積がショッピングセンター面積の80%程度を超えないこと。

但し、その他テナントのうち小売業の店舗面積が1,500㎡以上である場合には、この限りではない。

4. テナント会（商店会）等があり、広告宣伝、共同催事等の共同活動を行っていること。

### ハイパーマーケットとは

ハイパーマーケットでは総合食品・日用品を中心に据え、その他に衣料、DIY用品、書籍、玩具などを含めた多岐にわたる商品を倉庫でそのまま店舗として使用しているような大きなスペースに陳列する。顧客は購入希望の商品を用意されているショッピングカートに乗せて集め、出口ゲートを兼ねたレジにおいて決済手続きをする。

専門の売り場ごとに決済をするゼネラルマーチャンダイズストアとはこの点が大きく異なる部分である。

### チャンネルを一致させない

所得別にピラミッドをつくれれば、高所得者（スキミング層）はデパート、高額所得準備層（イノベーター層）と中間所得層（フォロアー層）をイトーヨーカ堂は狙っている。カルフルは、中間所得層（フォロアー層）から低所得者層（ペネトレーション層）を狙うという構図ができている。

まさしく、「敵とテリトリーを一致させないこと」「チャンネルを一致させないこと」を実践している。

## 第一上陸地点はどこにするか

『アメリカ軍の上陸作戦では、三つのポイントが挙げられた。第一が、相手の弱いところから上陸するというもの。第二に、上陸しやすい地点。そして第三は、陽動作戦的な地点。すなわち相手の判断を混乱させ、注意を引いておいて第2上陸地点を確保しやすいところというものだ。』（文中P68）

1号店「十里堡店」は、1998年4月オープン。北京郊外の四環と五環の間にある、国営繊維工場の跡地で、当時は失業者がたくさん住んでいる地域であったが、現在は、中間層向けの高級住宅の建設ラッシュでニュータウンが形成されている。2010年1月、1号店をリニューアルオープンした。隣接する物件に引越し、1万4200平米だった店舗面積を、GMS2万4000平米、専門店1万平米の計3万4800平米に増床した。

## 第二上陸地点と線の形成

『第一上陸地点に点を打つことに成功したら（占拠率40%に達したら）、第2地点に点を打つ。その方法は、その地域がどの方向へ向かって成長していくか、といった地域発展のベクトルに沿って線を引くのがベストだ。

人口の推移に関しては法則があって、「人口は地価の低きに流れる」「住宅地は、レジャー地域に向かって発展する」というものだ。』（文中P70）

2号店「亜運村店」は、2001年12月オープン。亜運村の商業地区に位置する。周囲五キロ内には、北辰ショッピングセンター、物美大売場など五つの大型スーパーがあり、熾烈な戦いを繰り広げている。

これほどまでの「激戦区」を選んだ理由については、「競争は激しければ激しいほど、チャンスも増えるからだ」という。市の中心部から離れた十里堡店でも、激戦区の亜運村店でもそうだが、「特色を持ち続け、近隣の住民たちのニーズに応えれば、本当の勝者となることができる」と麦倉総経理は強調する。

## 第三上陸地点と面の形成

『線が形成されたら、次のステップは第三上陸地点の攻略による「面」の形成だ。最終攻撃目標を包囲する陣営づくりがその目的である。その目的は大都市などマーケットが最大の地域かもしれない。

「三点攻略」における「面」の形成で、注意しなければならないポイントが二つある。

時計回りに三つの点を打つのか、逆時計回りに点を打つのであるのか明確にする。

例えば、東京を最終攻撃目標にしたとき、神奈川→埼玉→千葉という順番の「時計回り」、名古屋を攻略するときは、岡崎→岐阜→津といった「逆時計回り」で点を打つとうまくいくというジンクスがある。（文中P72）

「豊台北路店」は2003年12月オープン。ジンクス通り「逆時計回り」で出店して成功を

収めている。

### **中心部に攻め込むときは「確率戦」**

三つの点を打つときには、「局地戦」「一騎討ち戦略」だが、三つの拠点から中心部に攻撃をかけるときは「確率戦」になる。

「面」までは、「ランチェスターの第一の法則」に支配される戦いであり、最終攻撃目標を攻め落とすときは、「ランチェスターの第二の法則」での戦略で戦わなければならない。

地方から東京に進出してくる企業が成功する確率が10%程度と言われるのは、一つは東京を包むのにプロセスを踏んでいないということ。もうひとつは、「局地戦」と「確率戦」の使い分けができていないことだ。(文中P72)

「ランチェスターの第一の法則」は、「武器の性能が敵味方同じであれば、兵士の数が多いほうが勝つというもの」

「ランチェスターの第二の法則」は、「機関銃や大砲、戦闘機による戦いを確率戦という。1人が何人もの敵を相手にする武器を使った戦い」

### **ヨ一カ堂の三点攻略（局地戦）は大成功**

ヨ一カ堂は北京市の中心から、十里堡店→垂運村店→豊台北路店→大興店と「逆時計周り」に出店戦略を行った。ランチェスターの戦略通りである。

北京市郊外の局地戦においては、結果として4戦4勝であった。「局地戦」「一騎打ち戦略」は成功した。

4地点を抑えいよいよ中心部への集中攻撃へと進むが、はたしてその結果はどうであったか。

中心部への総攻撃は？

### **中心部への集中総攻撃**

『周辺の三点を攻略し、「面」を形成したがけでは、まだ敵を攻略したことにはならない。三点攻略法の仕上げとして、三つの点から中心部に対する集中攻撃があげられる。

この中心部への集中攻撃は、太平洋戦争におけるアメリカ軍の上陸作戦では、爆撃機による熾烈な一点集中攻撃となって実行された。まさに物量作戦といわれたものだ。

先に述べたように「局地戦型」ではなく、「確率戦型」の地域だから、チラシなどの広告やイベントなどの販売促進策は、これまでの三つの地域とは桁はずれな量を投下しなければならない。兵力の小出しは、ムダになる。』(文中P74)

北京市の中心部には、同業態の小売業だけでなく、デパート、ショッピングセンター、テナントビル、専門店、個人商店、市場などの商業施設がひしめきあっている。確かに郊外で戦うような「局地戦」ではなく、「確率戦」「総力戦」となる。

析はずれの販促費をつぎ込まなければならない。

北京イトーヨーカ堂は、今まで「ランチェスターの地域戦略」で全てうまくいっていた。

「三点攻略」だけでなく、四点まで攻略して万全の準備を行った。

いよいよ中心部へ総攻撃をかけるのだったが……

**イトーヨーカ堂第5号店 西直門店を襲った悲劇 「反日運動！」**

**イトーヨーカ堂：「問題なし」北京5号店オープン**

[http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2005&d=0415&f=business\\_0415\\_005.shtml](http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2005&d=0415&f=business_0415_005.shtml)

『イトーヨーカ堂は、北京市で5店舗目となる「華堂商場西直門店」が、2005年4月14日にオープンした。地下鉄西直門駅の付近にあり、天安門広場まで5キロメートルというロケーション。厳戒態勢がしかれたが、混乱はなかった。14日付で聯合早報が伝えた。このところ、各地で「反日デモ」が発生しており、イトーヨーカ堂も四川（しせん）省・成都（せいと）市内の店舗で2日にガラスが割られるなどの被害を受けている。このため、「華堂商場西直門店」のオープンセレモニーも多数の警備員を配置されるなど、厳戒体制の下でとりおこなわれた。

なお、イトーヨーカ堂の現地幹部によると、北京市で大規模な「反日デモ」が発生した9日にテストオープンをしたところ、「すべては正常で数万人の客が訪れた」としている。14日の正式オープンにも「何の問題もない」と判断した。（編集担当：如月隼人）』

と発表されているが、4戦負けなしの北京イトーヨーカ堂であったが、総攻撃の一番重要な時期に出鼻をくじかれた感はある。

**もしも、この「反日デモ」が……とするならば……**

[北京イトーヨーカ堂 先手打ち大型化、モール型へ - 中国流通 勝者の条件] によると

<http://bizpresso.net/special/article/357.html>

**市内の店舗が苦戦**

『イトーヨーカ堂は現在、北京に9店舗のGMSと1店舗のスーパーを運営している。現在業績が順調なのが1、2、3、4、7、9号店で、いずれも四環外、五環側の郊外型店舗だ。四環内の5号店、8号店と6号店は苦戦している。

「苦戦している理由はいろいろあるが、家賃比率の高さが最大の原因。これだけ家賃が上がってくると共倒れになりかねない。もっともっと店舗効率を上げていく必要がある」と麦倉氏は気を引き締める。

北京ヨーカ堂の現在の商品別構成比は衣料品が5割で、食品が3割、住居が2割だ。この中で特に注力しているのが生鮮食品である。「ライバルとの差別化施策として、産地直送商品やトレーサビリティ商品などの生鮮食品や、惣菜を強化しているところだ。安かろう悪かろうでは、北京の消費者のニーズに答えられなくなってきている」（麦倉氏）

新中間層の顧客が多い2号店では、有機野菜の割合が全体の5割に達している。他店舗で

も高付加価値の食材を打ち出すことで、新中間層の取り込みに成功している。』

5号店の市内総攻撃は、そうした事情から不運もあり、どうやらうまくいっていない。

かつて、「香港のヤオハンの地代が、更新時にいきなり6倍になった」という記憶がよみがえる。

四環外、五環内の店舗はうまくいっているが、四環内の店舗はうまくいっていないようである。

**市内総攻撃作戦の不調も影響しているかも知れない。**

それでも、北京イトーヨーカ堂は、6勝3敗と勝率はよい。

**最後に、ランチェスターは、**

『面の中心部に、集中攻撃をかけることによって、占拠率（販売実績）の上昇は、急角度で上昇します。その伸び率は、突然ドライブがかかる。

販売実績など業績の伸びは、右肩上がりに直線的に伸びるのではなく、初めは穏やかな傾斜だが、ある時を境に、急カーブを描いて伸びることがあるが、たいていは中心部攻撃が成功した時にあらわれる。』（文中P74）

それでも、北京イトーヨーカ堂は毎年20%以上売上が伸びているようである。

成都のイトーヨーカ堂4店は、その時期が来たのか前年比40%もの伸びで、成都市のシェアナンバーワンにまでなっている。

北京でGMS、スーパー、コンビニの『セブンイレブン』、ファミレスの『オールデイズ』と4業態が出揃った。成都のGMSも好調で、セブンイレブンは上海進出を果たした。こうした中、今後グループ全体のシナジー効果を発揮した「ドミナント体制」を築き始めている。

## セブンイレブンの世界戦略

セブンイレブンの世界展開はもともと、米セブンイレブン・インク（SEI）が世界各国の有力企業へのライセンス供与の形で進めており、セブンイレブン・ジャパン（SEJ）の関与は薄かった。だが05年にSEJが約1400億円を投じて米SEIを完全子会社化して「本家」の経営を立て直して以来、日本に学ぶ機運が高まっているという。

### 台湾、タイ、香港のセブンイレブンは独自展開

アジアには、台湾（統一企業グループ）、タイ（チャロンポカパン（CP）グループ）、香港（ディリー ファーム）などにセブンイレブンの店舗がある。いずれも国を代表するようなコングロマリット企業である。そのライセンスはかつて、米国のサウスランド社が供与したものであり、各国独自の展開を行っている。

しかし、米国サウスランド社の株式は、7-Eleven, Inc. が95.4%の株を買い取り海外ビジネスの主導権は日本側に移された。

セブンイレブン・グループは、各国の経営陣を集めて「ライセンシーリーダーシップサミット」を日本で初めて開催。来日した約50人は、SEJの商品開発や店舗開発などの担当者から、日本のセブンイレブンが独自に積み上げてきた経営ノウハウの説明を受け、弁当などの工場も見学した。

### 中国進出の日本のコンビニ

#### セブンイレブン

セブンイレブン北京は、2004年に北京に設立された。資本金3,500万米ドル、セブンイレブンジャパンが65%、北京王府井百貨集団が25%、中国糖業酒類集団会社が10%の株を所有する合弁会社である。

日本のセブンイレブンが自ら運営するかたちで北京、成都に進出。以後、中国の他都市に出店する準備を進めています。広州、新センのセブンイレブンは、1992年に1号店を出店した香港資本のディリー・ファームが運営しています。

#### ファミリーマート

海外展開で最も先行しているのがファミリーマートです。2009年に海外と国内の店舗数が逆転し、今年に入って海外店舗数が1万店を超えました。2020年度までに中国全土に8000店を開くほか、東南アジア各国にも積極的に出店し、グローバルで4万店体制を築き上げる考えです。幹部は「アジアを制覇する」と明言します。

#### ローソン

ローソンは、すでに進出している上海と重慶に加えて、大連に2011年秋、北京に2012年

には進出します。これら 4 都市は中国展開の基点です。上海を基点に華東地区、重慶を基点に西部地区、北京を基点に華北、大連を基点に東北を攻める構えです。

日本流コンビニの創始者と言っていいセブン-イレブン・ジャパンの鈴木敏文会長はつぎのように言っています。

「100円ショップだって登場した当初は誰もこんなに大きく育つとは思っていなかった。小売りの次の時代を拓くのが誰であれ、登場した当初は、取るに足らない小さなものなんですよ」

セブンイレブンの店舗数はマクドナルドを抜き世界一となった。

### 中国のCVSのトップ4はすべて地元企業だが

地元企業が運営する中国のコンビニエンスストアは、店舗数では多いものの日本のコンビニとはかけ離れたものである。店の大きさはバラバラで、ミニスーパーマーケットらしき店や、ドライ食品、飲料、菓子、雑貨など乾き物のみを販売している店もある。チルドの日配品や惣菜、パンを販売する店はまだ少ない。

従業員が椅子に座り外を眺めている光景をよく見る。サービスも決してよくない。

ローカルコンビニの売上は、セブンイレブンの20%~30%しかないと言われている。どう見ても、地元のコンビニと言われている店は、日本のコンビニと似ても似つかぬものである。

### 中国人の食生活を変えたセブンイレブン

#### ①中国には「おにぎり」がなかった。

中国人の米の調理法は、日本の「ご飯を炊く」のではなく「ご飯を蒸す」方法です。

木の葉などに米やもち米を包んだ「中華ちまき」はあるが、日本のおにぎりはなかった。

その理由は、「蒸した米」と「長粒米」はチャーハンには適しているが、パラパラしていて到底おにぎりの形にならない。それを、セブンイレブンは中国の工場に、米の品種から、ご飯の炊き方まで指導を行い、「おにぎり」を完成させた。

#### ②中国人は生野菜を食べなかった。

なぜなら、昔から人糞を使った有機栽培の野菜には回虫がいることから、中国人は野菜を加熱して食べていた。昔は中国の洋食レストランでも生野菜サラダやサンドイッチはメニューになかった。また、近年では野菜に大量の農薬が散布されていることも消費者は知っているため、洗剤で野菜を洗ったり、水に長時間さらしておくなどし、必ず加熱調理を行っていた。

それをセブンイレブンは、原料野菜の農薬の管理、野菜の取り扱いから衛生管理までを徹

底させ、「生野菜サラダ」「サンドイッチ」を若者中心に定着させた。

### ③中国人は「冷たい弁当」は食べない。

日本では「駅弁」など冷たい弁当を食べるが、中国人は冷たい弁当や、冷たい炒め物は決して食べない。そこで、セブンイレブンが考え出したのが、日本でいう「お弁当バイキング」だ。お弁当バイキングといっても日本とは少し違う。日本でいう「丼バイキング」である。20種類ほどのインスタ調理した温かい中華炒め物を選んで、温かいご飯の上に載せるというスタイルである。

90%まではセントラルキッチンで調理を済ませてあり、店は加熱をするだけという「業務用のRTH商品」である。中国のコンビニにはイトインのカウンターがあるため、そこにOLが座り、中華弁当を食べるとするのが最近のトレンドだ。

当然、スナックやデザート、飲料も一緒に売れるようになる。

### ④中国には「おでん」はなかった。

中国を代表する鍋は、「火鍋」である。火鍋には野菜だけでなく、練製品（フィッシュボール）や鶏肉などの肉も入っている。火鍋も、広州、四川、北京と地域によって味が異なる。四川、成都のセブンイレブンのおでんのスープの色は赤い、広州のおでんは薄味と特徴がある。地域によってスープや具材を使い分けている。

「火鍋」＝「おでん」と考えれば、中国でも十分通用する料理である。もともと冷たい鍋は食べるはずがないため、日本式のおでん鍋による提供は正解である。

それに、日本と違いアジアでは鍋をを一年中食べる習慣がある。

中国も日本と同じように、オフィス街の屋のセブンイレブンには行列ができています。その人数は日本と比較にならない程桁はずれに多い。



北京 イトーヨーカ堂 1号店 十里堡店



1号店店舗環境



店舗外観



ロゴマーク



店舗入口



広告チラシ



お買い得品



くだもの売場



ぶどうの試食



くだものギフト



くだものバラは販売



有機栽培くだもの



魚売場



指定牧場豚肉



指定農場豚肉パック



ミンチ肉バラ販売



コンコース加工品売場



デリカバラ販売



デリカ売場



鶏レバーボイル量り売り



セブンプレミアムエンド



セブンプレミアム定番



豆腐売場



日式肉じゃが、おでん



豆腐加工品

### ヨーカ堂 北京 十里堡店視察

スーパーマーケット+デパートのようなヨーカ堂

ビズプレッソネットによると、華糖洋華堂商業有限公司（北京イトーヨーカ堂）は今年1月、1号店をリニューアルオープンした。隣接する物件に引越し、1万4200平米だった店舗面積を、GMS2万4000平米、専門店1万平米の計3万4800平米に増床した。約1.5キロ北東に5月、ジャスコを核店舗とする「大悦城」が出店するのを睨んでの動きだった。

北京ヨーカドー1号店がある十里堡は、北京郊外の四環と五環の間にある。1号店が開店した98年当時は、国営繊維工場の跡地で、失業者がたくさん住んでいた。それが今ではすっかり様変わりしている。近年、新中間層向けの高級住宅の建設ラッシュで、ホームタウンが形成され、高所得者の多い魅力的な商圈になっている。大悦城をはじめ、付近3キロ圏には「カルフル」など商業施設が多い。今後も新規参入が続き、北京の“最激戦区”になっていきそうだ。

### 視察の印象

#### 四惠地区は大激戦区

ショッピングモールに改装はされているようだが、日本型GMSのなごりはまだある。10年以上の歴史がある店だけあって客はよく入っている。近くには

イオンの入るショッピングモールの新店があり、日本スタイル同士の戦いで店の実力が試されている地域だ。

食品売場は地下1階。一見、韓国の「Eマート」と錯覚するほどの店。

というのは、韓国のEマートはヨーカ堂そっくりのレーアウトに直面販売を強化した店だからだ。

レイアウトは、壁面の多段ケースと中央の口の字型対面コーナーと日本と同じであるが、なんとコンコースの一等地の壁面ケースに加工肉、加工惣菜などの真空パック商品が並べられているのには驚いた。惣菜、デリカを縮小したのか、あるいは壁面を強化すると、コンコースだけを回り中通路には足を運ばないので壁面を殺したのか、その理由は分からないが少し違和感を持つ。

惣菜の口の字型のアイランドケースを3台配置し、かなり強化を図っている。上海のテスコのイメージである。生鮮4品は必ず対面コーナーを配置している。鮮魚コーナーではこれからシーズンを迎える上海ガニに似たカニを盛んに推奨販売してたが、サイズが小さいためカニみそしか食べられない。生鮮食品は日本からの輸入品は殆ど見かけなかったが、日本の「おでん」や「肉じゃが」などの加工食品が販売されていた。

精肉コーナーは、トントントンと豚肉を切る演出など、上海や深センのスーパーマーケットほどの迫力はない。こだわりの中国産の豚肉もコーナー化されている。

**ローゴンドラを使用し、圧迫感がない。**

日配の冷蔵ケースは12尺のロータイプのアイランドケースを多用。ドライのゴンドラもロータイプで短め、日本のデパートのイメージである。

何か「デパートとスーパーマーケットを融合したような店」である。

マネキンや従業員がとにかく売場に出ている。従業員の制服は日本と同じ紺の上下服、メーカーマネキンもかなりの数配置している。生鮮食品の従業員の掛け声は日本より迫力がある。従業員の教育ができているせいか、あいさつもきちんとしていて感じがよい。

セブンプレミアムのドライフルーツ、ナッツ類なども品揃えされていた。

**掃除を徹底するより、汚さない配慮。**

入口のドロ取りマットが異様にでかく、しかも二種類のマットが置かれている。一つはタワシの素材のようなもので4~5歩く距離に置かれて、さらに布製のマットに続く。中国の路上は日本より汚れているため、店内が汚れないよう配慮されている点に注目。

イオン 「大悦城」 朝陽店



1号店店舗環境



店舗外観



イオン看板



店舗入口



吹き抜け



衣料品レイアウト



入居テナント



入居テナント



ジャスコ入口



くだもの売場



くだもの売場



有機野菜売場



鮮魚売場



カニのバラ販売



水槽の魚売場



精肉売場



精肉トレーパック



豚肉量り売り



デリカ売場



10元どんぶり



お弁当バイキング



チルド商品冷蔵ケース



温度チェック表



菓子売場ハイゴンドラ

### イオン 大悦城 朝陽店視察

流通ニュースによれば、イオンは2010年5月、北京・朝陽区に中国で54店舗目となる「ジャスコ朝北大悦城店」をオープンした。

朝陽区は、常駐人口300万人以上を有する北京市で最も人口の多いエリア。日本人も含めた外国人が多数居住する北京を代表する住宅地とも隣接している。店舗近隣は北京市の住宅開発重点エリアとなっており、新たな高層マンションの建設が進み、北京市でもっとも人口増加率が高い地域だ。

新店舗は、中国を代表する総合商社「中粮集团有限公司(COFCO)」が運営する「朝陽大悦城(SC)」に核店舗として出店する。同SCは、商業施設面積約20万㎡の施設に、駐車場2500台を併設し、ジャスコを核店舗として、有名ブランドが多数入店した専門店ゾーン、映画館やスケート場などの娯楽ゾーン、各国料理を扱うレストランゾーンなど、合計160以上の専門店を融合した複合商業施設。

イオングループ企業からも、ジーフット、ペットシティ、メガスポーツ、イオンファンタジーの4社が出店している。

イオンは日本での小売業の経験を生かし、専門店の従業員も含め、接客面で工夫を凝らしている。また魚売り場では浄化された水を使用するなど、思いやりのあるサービスを多く提供する。

イオン国際商城ショッピングセンターの開業はリーマンショックの時期と重な

った。最初は専門店の数も少なく誘致も難しかったですが、今はほぼ全ての店舗が開業し、予想通りのスピードで売り上げを伸ばしています。

### **北京最新のショッピングモール**

市内からタクシーで30分程だが車が渋滞する地域。店の周りには広い道があるが、路上駐車をするのですぐに渋滞してしまう。

1階が化粧品売場、2階が衣料品売場で、食品売場は地下1階である。

まだ開店して1年であるため、店も新しく、日曜日にもかかわらず思ったほど客数は多くない。しかし、周りには高層住宅が林立し始めているので今後が期待できる地域である。

店舗の壁面に対面ケースを多用し活気を出している。

「有機栽培野菜」のコーナーなど中間層を意識した品揃えを行って中間層を狙っている。

日本のイオンとは少し違い、生鮮対面コーナーを増やしたウエット型の店舗で惣菜も強化している。惣菜は第三コーナーから「L字型」にかなり多くのスペースを取ってにぎわいを作り、昼時には「10元丼」や「お弁当バイキング」にかなりの人が集まっていた。

ドライ食品はハイゴンドラで、在庫はケースの上に保管しているのがヨーカ堂との違い。ただ、気になるのは、エンド部分の販促物だ。床からのスタンドPOP、普通のスタンドPOP、貼り付けPOP、定番プライスカードと商品の展開とPOPが、ウォルマート、テスコなどと比べると統一感がないことだ。

冷蔵ケースの上には日本と同じ「温度管理チェックリスト」が貼られていてキッチンと温度管理がされている点は、教育がよく行き届いている印象を受けた。

**ジャスコファンは海外でもジャスコで買物をする。**

レジに向かうと、偶然日本人の夫婦が前に並んでいた。「よくジャスコに買物に来られるのですか？」と尋ねると「おいしいお豆腐があるから時々買物にきます」とのこと。「ジャスコに来ると安心します」奥さんの出身地は三重県とのこと。海外でも日本の行き慣れた店にわざわざ足を運ぶようである。

旦那さん曰く「近いうちに地下鉄が開通するからさらに便利になりますよ」とのこと。

**北京では出遅れ感がある。**

ヨーカ堂が面で出店しているのに対し、イオンはまだ点である。

北京ではまだ知名度も低い。カルフル、ウォルマート、テスコ、ロータスはずでに10店舗を超えている。

また、イオン主導のSCではなく、キーテナントとして入店しているため、今後、地代が確実に上がる中、経営が順調に行われるかが課題だ。

# カルフルー 北京 福慈伝店



店舗外観



送迎バス 自転車



屋外ショッピングカート



店舗入口



1階非食品売場



オートウォーク



くだもの売場



デリカ売場



デリカ商品



精肉量り売り



コンコース肉加工品



円形のまな板



魚丸物売場



冷凍魚コーナー



チルド商品売場



陳列用脚立



温度表示 - 1°C



コンコース



食品ハイゴンドラ



デリカ対面売場



レジ呼び出しボタン

## カルフルー 北京 福慈伝店

### カルフルーのアジア戦略

カルフルーは2000年12月に日本に1号店を開店し、8店舗まで拡大したが2005年には、イオンに売却し日本から撤退している。韓国も2006年に撤退。大店立地法で店舗の出店が規制され店舗数の拡大が望めなかったことと、ハイパーマーケットの特徴である「オートウォーク」（エスカレーター）などはまだ日本ではなじみがなかったことと、品揃えや販売方法が日本人に合っていなかったことなどが理由としてあげられる。

中国北京には、1995年に1号店を出店し成功を収めている。当時の中国では、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、スーパーセンター、GMSなどの業態がまだ育っておらず、個人営業の食料品店や、生鮮市場が主流であった。そうした中、先発のカルフルー（家福楽）は大型店を続々とオープンし中国人に指示を集めた。

しかし、その後米ウォルマート、英テスコ、日本イトーヨーカ堂、タイロータスなどの外国資本の小売業も続々と北京に出店し始め生き残りをかけた戦いが繰り広げられている。

中国の急拡大に比べて、日本や韓国の事業は思わしくなく、資金、人材を中国に集中するために撤退を決断したとも思われる。2011年、8月 テスコ（つるかめ）も同じ理由で日本からの撤退を発表している。

### カルフルー 福慈伝店を視察

#### 送迎バスが8台待機

カルフルーのある地域も郊外の住宅地立地でかなり古い店舗である。店の前に送迎用のバスが8台も待機している。自転車の数も多い。



いつものスタイルで、1階の家電、雑貨、衣料の売場を通過して2階の食料品売場まで行くという全くのハイパーマーケットのスタイルだ。

生鮮食品売場は思ったほど広くなく、全体の四分の一くらいである。2階の入口からベーカリー、青果、デリカ、精肉、鮮魚、デイリーと続く。

### **カルフルの中でもドライ型の店舗**

精肉売場は対面、冷蔵ケース、冷凍ケースと広く売上構成比は20%以上有りそうだ。鮮魚売場は丸魚と水槽、冷凍ケースが申し訳程度にあるだけで、売上構成比でも5%くらいの予想である。その代り、ハム、ソーセージ、ザーサイなどの冷蔵の加工品、デイリー食品の売場が異常に広い。

生鮮、デリカ強化型の店ではなく、「ドライ型店舗」のイメージが強い。

冷蔵陳列ケースの温度は他店が5℃以下であるのに対し、カルフルの温度は-1℃~+1℃と低く設定してある。これも、保存性を高める効果を狙っている。デイリー食品といっても殆どがロングライフ商品で、常温でも保存可能なものも多く値引き商品は殆どない。

### **低所得者層を狙うが買上点数が低い**

客層、買上点数、カゴの中の内容を見ても中間層以上の客は少ないような気がする。カルフルはターゲットを低所得者層に絞っているようである。ドライ食品を安く販売するため、リスクの高いデリカや鮮魚などの商品は極力絞り込んでいる感がある。

大型カートはあるものの、カートいっぱいにして買物をしている客は少なく、客数の割には買上点数は低い。送迎バスや自転車が多いのもその理由にあげられる。北京でも競合が激しくなっているため買い回りをしている傾向があるのではないか。

### **徹底したローコストオペレーション**

レジは16台中4台がオープンしているが、客は1台のレジに10人以上並んでいる。「4人以上並んだらこのボタンをおして下さい」などの客をバカにしたようなことが書いてあるボタンがある。押ししてもレジは増えない。

なぜ押ししても新しいレジは開かないボタンをなぜ作るのか。どうもカルフルは日本人の感覚と少し違う。

日本と違い中国人の所得は年々向上しています。いずれ中国人も価格よりサービスを重視する店、価格も安くサービスもよい店に移るのではないか。

ウォルマート 北京建国路分店



店舗環境



店舗看板



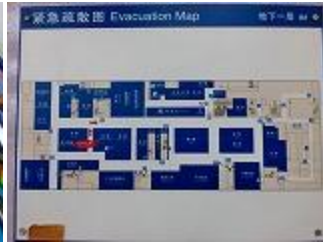
店舗出口



デパート入口



広告チラシ



店舗レイアウト



野菜売場



くだもの売場



ショッピングカート



丸物魚売場



魚水槽



魚冷蔵平ケースフタ付き



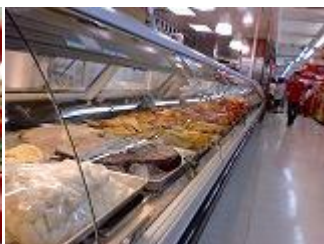
精肉売場



ガス充填パック



精肉パック



レジ前ギフト平台

デリカ売場

行列するデリカ売場

## ウォルマート 北京建国路分店

ウォルマート（中国）は北京1号店を、2003年にオープンした。出店場所は交通至便な石景山区の五環路付近。イトーヨーカ堂より後発である。

1号店はウォルマートが他の地域でも展開している「サムズクラブ」のホールセールクラブで、店舗面積1万5000平方メートルから2万平方メートル、平屋建で、1000台収容可能な駐車場を持ち、取扱商品は3200品目余となる。サムズクラブには法人会員と個人会員の2種類があり、主な対象は法人会員で、ホールセール方式には経営コストをおさえることでその分商品を安く提供できるメリットがある。

## デパ地下のウォルマート 北京建国路分店を視察

エレベーターガールがいる「新世界百貨店」の地下1階にウォルマートスーパーセンターが出店している。「新世界百貨店」は、中国で11番目の売上を誇る、重慶総合商社、新世界デパート株式会社中国が経営する百貨店。今まで高級百貨店に地下に出店しているウォルマートは見たことがない。はたして地代が高騰する北京の中心街でロープライス、ローコストオペレーションは実現できるのか。

### デパートの地下に約2000坪のスーパーセンター

レジ台数は62台と見学店舗の中では一番多い。地下の割には天井が高く圧迫感はない。食品売場と非食品売場が半部ずつのワンフロアの店舗。

食品売場は上海のウォルマートとほぼ同じレイアウトで、中心に巨大な長方形の厨房を持つデリカコーナーがあり、昼食時だけあって、米飯や麺のコーナーには行列ができています。ウォルマートのデリカ売場で行列ができていたのは初めてです。さすが、デパ地下のウォルマート。

デリカと同じくらいのスペースが野菜、くだもの、乾燥穀物の売場があり、鮮魚、精肉、デイリーは壁面に「コの字型」に配置されている。ここも魚売場は精肉売場の約半分のスペースであった。海のない北京ではあまり魚は売れないのか。昼時であったせいか魚、肉の売場には客は少ない。

### 包装トレーの変化

中国ではまだ生鮮食品は、殆ど白い発砲トレーを使っているが、ウォルマート肉売場では深絞りのガス充填商品も出始めた。どのくらい日持ちがするかと日

付を見たが、「包装日」のみの表示であった。ヨーロッパ、韓国では8年前からすでに肉や加工品のガス充填トレーが導入されている。日本では加工食品はすでにそれに変わっているが、生鮮肉はいつ変わるのか興味がある。

### 高単価商品の販売に力を入れるウォルマート

9月9日の「重陽節」に向けて最大級の売場をつくるウォルマート。

「重陽節」とは、「中国の敬老の日」。お年寄りを主体としたイベントが各地で行われる。そのお年寄りのギフトがレジ前の平台にうず高く積まれている。その平台の数は10か所程あった。

また、8月15日は、「中秋節」 その日から、月を見ながら「月餅」や「文旦」を食べて家族で楽しむ。その習慣が日本に伝わり「お月見」となった。日本ではお月見団子であるが、中国は文字通り「月餅」。菓子売場やギフトコーナーではいろいろなサイズや内容の月餅が大陳されていた。町中でも、赤いパッケージの袋を持って歩く人をよく見かけた。中国全土で行事に使う金額は相当な額。オフィス街のデパ地下という好立地であるだけに、中国の行事に対応した商品の販売の意気込みはすごい。

テスコとの違いは、テスコは1元～2元の低単価商品のバラ売りやバンドル販売が多いのに対し、ウォルマートは比較的単価の高い商品を低価格で販売している傾向が見られる。

この店では、カルフルのような大型のショッピングカートではなく、小型のものであった。オフィス街だけにカートいっぱい商品を買っている客は少なかった。

### ウォルマートは市街地で成功を収めるのか

店を視察して出た出口は他のビルであった。二つのビルの道を挟んで地下売場になっているようである。

郊外立地で成功しているウォルマートが、地代の高騰が予想されるオフィス街の地下で今後どんな商売を続けて行くのか見守りたい。市街地立地に強いイトーヨーカ堂でさえ、勝率は6勝3敗である。

もし成功するならば、これから、「デパ地下ウォルマート」が今後どんどん中国で出現するかもしれないが……

今日の日経新聞によると、中国の8月の食品物価は前年に比べて13.4%も上昇している。特に豚肉は45.5%も上昇。現在は日本に比べて割安感はあるが、日本の物価に追い付くのは時間の問題である。そうなれば、客は価格の安い店ディスカウント店に走る。ウォルマートの本来の力が発揮される時がくる。

テスコ 大成国際中心店



1号店外観



店舗入口



広告チラシ



ギフト大陳



ギフト大陳



青果売場



くだものバラ販売



野菜売場



魚売場



活えびのプール



活かに



魚水槽



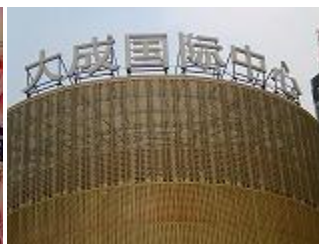
フック陳列



ゴンドラ上部在庫



菓子売場ゴンドラ上部在庫



冷凍練製品 500 g

宣伝広告ロッカー

円形駐車場

## tesco 北京

tescoは2007年 北京1号店 tesco 大成国際中心店（住所：朝陽区百子灣路12号大成国際中心1号楼）を四惠地区に出店している。

tescoの中国進出は、ウォルマートやカルフルに比べて遅れたが、今は出店のスピードをあげている。それでも凄いのは無理な出店ではなく、店の管理レベルが落ちていないことに感心する。チェーンストアとしての従業員教育が徹底している。

tescoは日本からは撤退するが、その意味は出遅れていた中国事業に注力する目的があるのだろう。日本の売却店舗は、「ローソン100」などのコンビニやボックスストアの「ビッグA」などに変わればおもしろいと思う。

## tesco 大成国際中心店 視察

### バラ販売に徹するtesco

上海のtescoもそうであったが、tescoの品揃えの特徴は、バラ販売とバンドル販売が多いことだ。くだもののバラ販売のコンテナ（同じアイテムもある）は、4段×11フェイス=44もある。加工食品の珍味や菓子類も10個くらいのバンドル販売。冷凍練製品500g 12.88元と、買いやすさ訴求している。

個食パック、低価格、バンドル販売がtescoの販売戦略であるようだ。

### 深セン、上海のようなRTC商品はまだない。

中国主要都市における消費支出の比較

2010年間消費支出

1. 広州 25,000元
2. 深セン 23,000元
3. 上海 23,000元
4. 北京 20,000元

スーパーマーケットの買物の状況を見ても、北京の買物に比べて、深セン、上海の方が買い方に勢いがあるように感じる。品揃えに関しても、北京では「RTC商品」のコーナーはどこの企業でも見かけることはなかった。調理ソースの品揃えも少ない。それだけ、まだ素材を集めて料理を作っている現状で、今後まだ発展余地があるとみています。

### 陳列レベルの高さは見習うべき

チェンマイ、上海、北京とTescoの店を見てきたが、どこの店を見ても「基本が徹底している」。レイアウトもほぼ同じである。店の中止に「口の字」型の対面コーナーをつくり、3台はデリカ、2台が精肉、1台を鮮魚で活用している。特に鮮魚には力を入れている。店内に仮設プールをつくり「活エビ」の量り売りを行っている。

ドライグロサリーの Gondola の上は、在庫スペースになっているが、段ボールは置かず商品を裸でキッチンと並べている。菓子などの崩れやすい商品は扉のついたストッカーを作りその中に保管している。通路もしっかり確保されていてはみ出し陳列やサイド陳列などは一切ない。

ドライ食品の関連フック陳列もTescoがオリジナルなのか徹底されている。

### 英語が全然通じない北京

北京は上海や深センに比べて英語が全然通じない。「トイレ」を聞いても意味が通じない。仕方なくそのジェスチャーをすると笑って教えてくれる。

「東洋人のくせに中国語も話せないのか？ おまえはアホか」といった反応である。昔のパリもそうであった。

店を出て地下鉄を探す。Tescoは地図では四惠駅のすぐ近くであるが、歩けば20分以上ある。四惠駅は高速道路に隣接していて周りには何もない。Tescoを出たところで警備員に「地鐵 四惠」と書いた紙を見せると、指をさして「トイメン」と言う。どこかで聞いた中国語だ。そうだ麻雀の「トイメン」ではないか。私の知っている中国語は「ニーハオ」「シェイシェイ」「モーマンタイ」くらいだが、ここで「トイメン」が出てくるとは思わなかった。

まとめ

今回は、北京の小売業最激戦地の「四惠地区」のイトーヨーカ堂、イオン、カルフル、ウォルマート、テスコの店舗を視察した。

激戦地といっても東京に比べればまだ出店余地が十分ある。しかし、世界の食品小売業の戦いの縮図であるため、ここで「勝ちパターン」を作っておかないと、競争がさらに激しくなった時に敗北に繋がる。

カルフル、テスコの出店スピードは速く、面を埋めて優位に立とうとしているが、個々の店を見た場合、特にカルフルの荒さが目立つ。

その点イトーヨーカ堂は、年に1店舗足らずのペースで、出店には慎重である。イトーヨーカ堂の中国での功績は、「中国人に接客サービス」とは何かを教えたことである。また、北京に中国最新鋭のセブンイレブンのコンビニを持ちこんで中国人の買物習慣を変えたことだ。中国のコンビニと言われているのは、飲料やドライ食品、菓子などを売るミニミニスーパーに過ぎない。

今回は、スーパーマーケット業態は見えていないが、タイの「ロータス」はすでに進出している。今後、香港の「ウエルカム」や「パークンショップ」などの出店も考えられる。

一度くらいの視察では全体を把握できないが、継続してベンチマークしてゆきたいと思う。

今後、「世界の食品小売業の縮図」として目が離せない。

四川の成都にあるイトーヨーカ堂、セブンイレブンにも興味が湧いてきた。

中国ではメール、ブログがあまり通じない。

ネット人口が多いせいか、ネットの繋がりも悪い。

もしも、「イトーヨーカ堂の中国出店戦略」のブログを中国で送信していたら、あまりにも、「戦略」「攻撃」などの「戦争に関する用語」が多すぎて、「用語検索」で中国側に傍受され私はマークされていたでしょう。何しろ20万人もの人数でチェックしているので、メールやブログに使う言葉は気を付けなければならない。



天安門広場～故宮



①前門



②毛沢東記念堂



③人民大会堂



④人民英雄記念碑



⑤天安門



⑥端門



⑦端門のマネキン



⑧太和門



⑨太和殿 玉座



⑩中和殿



⑪保和殿



⑫保和殿



⑬乾清門



⑭御花園



⑮神武門



①景山公園 万春亭

②北海公園

③万春亭から故宮

①前門 高さ42m、北京内城の正門として1420年に建造された。

天安門から城内に入るより、前門からスタートした方がその雄大さが分かる。

②毛沢東記念堂 毛沢東の遺体を安置。水晶の棺に納められた遺体は胸から下には中国共産党の党旗がかけられている。別に興味はないので中には入らなかった。

③人民大会堂 天安門に向かって左にある建物。日本の国会議事堂にあたる施設。重厚なエンブレムが正面に付いている。

④人民英雄記念碑 1840年の「アヘン戦争」以来、革命のために犠牲になった人々を記念するために建てられた。この辺から天安門広場に繋がる。

⑤天安門 北京城の正面玄関として建設。現在は修復中。天安門広場は天安門のすぐ前にあるようなイメージがあるが、天安門広場は道を挟んでいる。

「天安門事件」という言葉を中国でブログに書き込むと、たぶんチェックがかかるだろう。地下鉄1号線「天安門西」、「甜南門東」の2つの駅がある。

⑥午門 赤い城壁に5つの入口がくりぬかれているコの字型の門。

その途中は中山公園になっていて、バスケットのネットなどが置いてあるのは少ししらける感がある。

⑦天安門と午門の間に端門があり、そこには中国の民族衣装を着た白人のマネキンが3体あるが、これもしらける。

⑧太和門 外朝三殿の正門。

何か門から門まで、ひたすらモンモンと歩く。それより、水を飲み過ぎてトイレに行きたくなる。警備員に「トイレはどこ？」と聞いても通じない。仕方ないので、例のジェスチャーをすると、すぐに教えてくれた。有料トイレは1元。

⑨大和殿

紫禁城の正殿で、故宮で一番大きな建物。皇帝が座る玉座には9頭の蛇が彫られている。人が多くてなかなか前で写真が撮れない。

⑩中和殿、⑪保和殿

皇帝の休憩所や着替えの場所。ここにも玉座が展示されている。

この辺まで来ると、見学者もヘトヘトになっている。それを見越してかベンチが数多く設置されていて、多くの人が休息を行っている。同じような光景が続

くため、カメラを構える光景も減っている。

⑬乾清門、⑭御花園、⑮神武門

乾清門からは、内廷で皇帝とその家族の生活のための私的エリアである。

神武門は北側の出入り口。内廷だけを見る場合はここから入るのが便利。

出口を出れば大きな道があり、その奥に景山公園が広がる。

ゆっくりと休みながら2時間近く歩く。どうせ歩くのであれば、前門から景山公園、まだ体力があれば、北海公園まで足を伸ばせば1日楽しめるコースだ。



①王府井大街



②新東安市場



③東華門夜市（開店前）



④王府井歩行者街入口



⑤王府井歩行者街



⑥王府井小



## 景山公園からの展望

景山公園は、故宮を通り抜けたところにある人工の山。元代に北海で掘られた土砂を積み上げて作られたもので、標高は約45m。頂上に万春亭の展望台がある。木が茂っているのを見た目では相当高く見える。

さすがに、故宮で歩き疲れているため、ここは一気に観光客が減る。見た目ほどはきつくないため、せっかくだから頂上まで歩きたい。頂上では北京の街が一望できるが、かすみがかかってよく見えない。

観光ガイドブックに載っている写真はここからのもの。

景山公園～王府井まで歩く。

膝をガクガクさせながら景山公園を降りる。

故宮を出たところではまずタクシーはつかまらない。そのため、五四大路を東に向かいひたすら歩く。中国美術館を過ぎたところで王府井大路を右に曲がる。1kmほど歩けば王府井の歩行者専用道路へとつながる。

王府井は北京の一番の繁華街でデパートやブティック、ホテルなどが多くある地域。日本の銀座のような場所である。

東華門夜市と王府井小吃（シャオツー）街

「夜市」は台湾でも有名な夕方から始まる屋台。小吃（シャオツー）は日本語では軽食、スナックの意味。夕方までいて夜市を見る予定であったが、残念ながら体力がもたずホテルに直行する。

王府井歩行者道路は、普通は地下鉄「王府井駅」を出てすぐの通り。私は逆から歩いてきたため、東華門夜市を右に見て進む。

王府井小吃 サソリの生命力

北京では、鶏肉などを串に刺した日本では焼きとりに似た「シシカバブ」が人気であるようだ。串の長さは日本の3倍程である。

鶏肉だけでなく、鶏足、サソリやセミ、昆虫のサナギなども串に刺されている。小さなサソリは串に刺されても、まだ動いている。凄い生命力である。観光用の見せものであるとは思いますが、そこに観光客が集まっている。

観光客が余りにも多く、「シシカバブの串で刺されるのでは」と心配しながら路地を一周する。昼間にゆくより夜行った方がさらに多くの屋台が開くようである。

北京を訪れたらぜひ寄ってみたい場所である。

## 中国人は鶏足をよく食べる

にわたりの足の部分（日本ではもみじ）をよく食べる。日本からも中国に輸出されている。スーパーマーケットでもコンビニでも何種類もの真空パック商品をよく見かける。夜になると若者が階段に座りガリガリと鶏足を食べている光景をよく見る。特に女性が「コラーゲン」の補給でよく食べているようだ。そういえば、中国人の女性の肌はツルツルであるような気がする。

## 火鍋屋での光景

ホテルの近くの火鍋を食べに行く。



私の火鍋の食べ方。

- ①火鍋は鍋を二つに分けて、2種類のスープを楽しむ鍋。一つがチキンやポークのあっさりとしたスープ。もう一つは唐辛子、山椒、ラー油などが入った赤くて辛い四川風スープである。赤いスープはあまり辛くしないようにオーダーする。
- ②それから、鍋に入れる肉や魚、野菜をオーダーする。私はラム肉と豚肉、白菜、ホーレン草、豆腐をオーダーした。量は豆腐を除けば1人でも食べられる。
- ③肉や野菜をつけるタレ（デップ）を決める。スタンダードなにんにく、コリアンダー、ごま油のタレをオーダー。
- ④2色鍋が届き、スープが沸騰するまでひたすら待つ。沸騰し始めると唐辛子やサンショウ、にんにくのエキスが空気中に広がり目が痛くなる。
- ⑤スープが沸騰したら、白いチキン、ポークスープを器に取って味を楽しむ。好みで塩を加える。中国醤油もいいが少しくセがあるので、あっさりとした塩味で楽しむ。
- ⑥次に穴あきお玉に肉を載せて、しゃぶしゃぶのように肉に火が通るまで箸で

混ぜる。鍋に直接入れてしまうと沸騰する鍋の中から肉を探すのが大変であるだけでなく、肉に火が通り過ぎてしまう。

⑥好みのスープで、肉をタレに付けて味を楽しむ。なるべく器は分けておいた方がよい。そうしておかないと、器に全部辛味とラー油が付いてしまい、あっさりとしたスープや野菜が楽しめない。

⑦野菜は、好みにもよるが、赤いスープには入れない方がよい。表面積が広いだけにラー油の辛さや脂っこさが葉に付いてしまいかなり刺激的である。日本人は二つの鍋に均等に具材を入れてしまうが、最後は赤いスープの具材は殆ど残っている。

⑧チキン、ポークスープだけが減ってしまうのでスープを足してもらう。

⑨お腹に余裕があれば、シメに中華麺を入れるのもよい。追加はいくらでもできる。

⑩日本人の場合は、あまり赤いスープにこだわらないで、あっさりとしたスープで食べた方がよい。あまりこだわると痛烈な辛さが残り、次が進まなくなる。

#### 姉弟愛

家族経営の火鍋屋で、ホールは姉と弟が受け持っている。姉は、たぶん海外に留学していたのか、流暢な英語を話し客の扱いにも慣れている。弟はまだ中学生くらいで英語が話せない。姉は「星飛雄馬の姉の明子」のようなしっかり者で、中国にしては接客は柔らかい。弟はいいやいやながら店を手伝っている感じだ。日本の少し前の「裸足のゲン」のようなタイプだ。気に入っていないせいも、運ぶテーブルを間違えるなど、いろいろとミスが多くふて腐れているが、姉は弟を怒ったりしない。

どう見ても、弟は姉に甘えているが、二人でテーブルを片づけている。しっかりと姉は弟の面倒をみている。一人で暇だから、火鍋を食べながらその光景をずっと見ていた。最後まで親は店には出てこなかった。

姉は私が弟の面倒を見なくてはという自覚が非常に強い。これから、弟の学費を私が稼いで大学まで出すと思っているに違いない。

会計をお願いしたら、代金は82元（約1000円）ととんでもなく安かったので、「お釣りはいいよ」と言って弟の肩を叩き「頑張れよ」と100元を渡す。

弟は、すかさず姉の所に走って行き何やら話している。私が店を出ようとする

と、あのふて腐れていた弟が寄って来て笑顔で「バイバイ」と手を振る。別にチップをあげたからではないと思う。肩を叩いて「がんばれよ！」といった気持が通じたのではないかと思う。何かほほえましい光景であった。

### 北京のタクシー事情

北京のタクシーの初乗り料金は10元（約140円）。日本のように駅前で客待ちをしているタクシーは殆どない。常に市内を流している。大きな道路や地下鉄の駅ではなかなかタクシーを捕まえることが難しい。

無理して捕まえるより、あたりを見回して客が降りるタクシーを狙うことがポイントだ。

どうしてもつかまらない場合は、地下鉄で新幹線の大きな駅まで行けば、駅のタクシー乗り場から確実に乗れる。地下鉄の料金どこまで乗っても同じ2元であるため、夜タクシーがつかまらない場合は、多少遠回りでもそれの方が効率的である。

中国人は1人でタクシーに乗る場合は前の席に乗る。外国人は後ろの席に乗っているため、空車とよく間違えられる。

ティップは基本的にはないが、空港までの場合は、荷物をトランクに運んでくれるため10%程は払う。「多すぎる」と言われて返されたこともある。ドライバーはあまり悪い人はいない。同じ人間同士、こちらが警戒しているということは相手も警戒しているのだ。

### 北京の地下鉄事情

北京の地下鉄は、空港線を除けば、どこまで行っても2元。自動販売機の路線地図で行き先を押して、お金を入れればプラスチックのチケットが出てくる。

入口の改札機に「タッチ」して中に入る。出る時は改札機の「挿入口」に入ればチケットが回収される。改札を過ぎれば、空港にあるような「荷物検査」を受ける。車内は日本と同じで駅の表示や英語のアナウンスもある。

「もし乗り越した場合はどうなのか？」

実際に私は乗り越して、チケットを恐る恐る挿入口に入れる。問題なく出られた。

「自動販売機で目的地のボタンを押す意味がない！」

どこまで行っても2元であるから、「2元」の発券機があれば十分であるような気がする。将来どうなるか分からないが、

### ホテルのフロントでの光景

四惠市区の「イトーヨーカ堂」と「イオン」の住所は前もって調べておいたが、ウォルマート、カルフルー、テスコの住所と地図が分からない。中国語で検索して地図と中国語の住所をフロントでお願いする。英語や日本語の住所ではタクシードライバーは読めないため中国語の住所と地図を見せれば問題なく目的地まで行ける。

最初はベテランらしきスタッフが調べてくれていたが、別の用事で新人に引き継いだ。

案の定、若いスタッフが面倒くさそうにホームページを検索している。それでも、中国語の住所と地図を3社ともプリントして渡してくれた。とてもありがたかった。これがないと全く仕事にならない。

お礼に20元（約280円）を手渡すと「これは何だ？」というから「チップだ！」と言うと、凄くうれしそうな顔をして受け取る。北京はチップの習慣がないと聞いているが、こんな面倒なことをお願いしたので私は払って当然だと思って払っている。

しばらく外に居ると、例のベテランスタッフがホテルの下のコンビニでアイスクリームを五〜六本手に持ってフロントに向かっている。チップのお裾わけだなと確信する。何かほほえましい光景であった。

私は、いつも同じインターコンチネンタルグループのホリデイインを使っている。何が便利かと言うと、チェーン店であるため、部屋のレイアウトからベッドの堅さ、枕の堅さが同じであるからだ。どこの国に泊っても同じタイプの部屋に宿泊できるため、当り外れがない。フロントの対応も外れがない。

しかし、難を言えば、朝食がワンパターンで連泊者は飽きる。