

ある。このような農村人口移動は農村経済および地域間の所得格差にどのような影響を与えている

かについて、詳しい分析を行う必要があるのではないかのことである。

## 中国の小売業界における戦略的マーケティング体系の発展

### —北京市内の小売業発展の動向—

都 凱 杰 (東洋大学大学院生)

#### 研究の背景と目的

日中経済関係は、1978年以來の改革開放の潮流にのって、過去20数年にわたり大きな発展を遂げてきた。特に、中国のWTO加盟後、貿易・投資等の経済関係は更に大きく発展した。日本にとって中国は第二位の貿易相手国、中国の最大の貿易相手国は日本である。

2004年末には外国企業が中国小売業に参入する際の諸制限が廃止された。それにより、中国都市部の中間層を中心に個人消費が急拡大し、消費レベルの向上につれて、日系及び欧米系の外資系出店店舗も増え、競争も激しくなっている。中国の小売業界における戦略的マーケティング体系の発展、特に北京市内の地域小売業発展の状況と動向を分析し、その将来を考察することも環日本海という視点においても重要な課題である。

本研究は消費者意識と行動の変化の中にマーケティング機会を発見し、それを最大限に生かすために、消費者意識や行動分析、小売業の経営戦略を基に、中国における消費者ニーズに合わせるための戦略的マーケティング体系を考察したい。

#### 研究方法

マーケティング市場細分化戦略の概念をふまえ、消費者特徴、製品差別化認知・評価調査を行

って、主要小売企業が北京市市場の特性や消費者の需要に応じて、具体的にどのように変遷してきたかを明らかにする。また、北京市内で成功を収めるグローバル企業につき、出店状況・店舗運営と品揃え及び店の雰囲気などを調査・研究して、地域市場経済の視角より、日系小売業者のマーケティング体系の発展戦略は成功する可能性が高いと考えられ、これを明らかにしたい。

本論において、このうち①②③について述べ、④⑤⑥については今後の研究の中で示した。

#### ① 中国の経済発展と小売業界のマーケティング体系の発展

本章は中国经济改革の経緯、対外貿易の政策及び貿易相手国との関係について、データに基づいて、整理、分析を行う。中国小売業界全体のマーケティング体系発展の流れなど。(詳細は当日示す)

#### ② 北京市の経済発展と小売業界の構造変化

北京におけるグローバル企業の事業戦略に加えて、各社の歴史と発展過程を了解した上で、消費者行動と業界実態を通じて、北京市内企業間の経営戦略を比較分析して、比較マーケティングの立場から理論的実証的に検討したい。(詳細は当日示す)

#### ③ 北京で成功を収めるグローバル企業の戦略比較

北京で活躍している欧米系のカルフルと日系のイトーヨーカ堂の事業戦略の比較。出店状況か

ら、北京市場の特性や消費者の需要に応じて、どんな調整を行ったか、現地市場の分析と発展動向などを示す。以下、これについて結果を示す。

### 北京で活躍している欧米系のカルフルと日系のイトーヨーカ堂の事業戦略の比較

#### ○ 共通点は経営戦略の目標

両社の共通認識は、世界の中で中国市場は最も発展のスピードが速い消費市場であり、今後、長期成長の時期に入るという期待を持つところにある。

21世紀のグローバル競争の中で存在・発展するために、中国市場に参入しなければならないという考えに基づいている。外資小売企業の中国市場参入の態度は、チャンスを選ぶからチャンスを探すという状態になったといえよう。

#### ○ 両社発展戦略の比較

外資小売企業は、中国市場参入後の店舗立地の選択には非常に慎重である。

フランスのカルフルは最も早く中国市場に進出した外資小売業者の一つである。2003年末まで、カルフルは、既に中国沿海16都市で40店舗を開設した。また、近年、カルフルは、中国東部沿海地区で定着した後、中西部への進出を加速しつつある。現在、湖南省の長沙市、四川省の成都市、雲南省の昆明市、新疆のウルムチ市で4つの合弁会社を設立し、9軒のGMSを開店している。しかも、2003年から毎年10店舗のスピードで中西部の進出を進める計画である。

日本イトーヨーカ堂は、早期に中国市場に進出した日系大型小売企業である。中国市場に進出した初期段階には、中国市場の事業展開に対して極めて慎重な態度を示した。1996年に北京と成都には2店舗を開業した。その後、数年の市場動向を綿密に観察・分析を行ってから、中国への投資戦略を調整し、北京を中国戦略の拠点とした。2000年以降、イトーヨーカ堂は得意なGMSを主とし

て北京で営業ネットワークを構築している。

#### ○ 両社業態選択戦略の比較

フランスのカルフルは、激しい競争市場である百貨店業態を避け、大型スーパー、GMSや会員制大型スーパーなど将来性ある市場への進出に力を入れている。

近年、都市化プロセスの加速や都市規模の拡大、都市中心部から郊外への人口移動にともなって小売業の郊外立地の傾向に拍車がかかってきている。さらに、大都市のマイカーブームも消費者の購買行動にも大きな変化を与えている。このような流通環境変化の中で、外資小売企業は、中国都市の動向を分析し、新たなマーケティング戦略を計画した。

#### 日本イトーヨーカ堂の業態展開

北京市場への進出以降8年間で、大型GMSから中型スーパー（生鮮スーパー）や小型コンビニへ全面的に多業態の組み合わせのネットワークを作り出した。生鮮食品や衣料品などの独特な経営ノウハウや政府関係の広い人脈を生かして、北京を中心として北方地区では競争優位を確保する見込みである。近年、イトーヨーカ堂が北京地区のGMSの競争優位を固める上で、急増中の中間階層のライフスタイルや購買行為の変化に基づいて、積極的にコンビニへの進出も行なっている。

#### フランスのカルフルの価格戦略

価格競争は外資系小売業が中国で実施した一つの主要な経営戦略である。

国際小売業のトップ企業は中国での購買量が大きく、購買商品の種類も多く、しかも現金決算なので、割引の優遇を得られ、商品価格のダウンが可能になる。したがって、商品の高回転も実現でき、これらの企業の低コスト努力はより競争優位に立つことを可能にする。ウォルマートやカルフルなどの外資小売トップ企業が中国での店舗増

加にともなって、商品の低コスト、低価格戦略の優位性がますます発揮され・競争状況が熾烈となり、中国小売業には更なる大きな衝撃を与えることが予想されよう。

#### 日本イトーヨーカ堂の技術優位

全体的なイメージとして、北京の華糖洋華堂は日本のGMSとしての店舗ではなく、現地の百貨店に近い。売上の構成では、電気製品の占める割合が高い。

イトーヨーカ堂がもっとも強いのは食品売場であり、とくに生鮮食品売場である。イトーヨーカ堂のもっている生鮮食品の取扱技術やノウハウが地元企業やカルフルなどの外資系企業より優れていることは共通した評価である。食品売場によって、華糖洋華堂の店舗は美食を求める北京人の間に高い人気を獲得している。生鮮食品の鮮度を開店当初より落したことは、北京市場の特性や消費者の需要に応じて調整し、現地市場に適應したが、イトーヨーカ堂の競争優位を維持するためにはそのデメリットも考えなければならないことであろう。

#### 今後の研究課題

今後の研究の中で以下のことを示すこととしている。

##### ④ 中国WTO加盟の経緯と外資企業の進出動向

外資企業が中国に進出するに当たって、WTO加盟以来の投資環境の変化について述べ、対中ビジネスでの事業戦略などを通じて、中国でのビジネス特徴とその対策について考察すること。

##### ⑤ WTO加盟で問われた日系・欧米系小売企業の事業戦略

日系・欧米系小売企業の発展実態を調査して、WTO加盟のきっかけで、対中ビジネスの戦略と現地化発展などの問題に対して、詳しく研究する。

##### ⑥ 北京における外資小売業の今後の課題

自分の論点を含めて、総合的な視点から、北京市における外資小売企業の今後の発展課題について述べる。

#### 終わりに

今回、環日本海学会第11回学術研究大会の場を借りて、私にこのような貴重な体験をさせてくださった環日本海学会と大学時代の指導教授竹内先生、大学院指導教官金子先生、長濱先生に感謝の言葉を申し上げます。今後、また環日本海という視点から中国の小売業発展戦略について明らかにしていきたいです。

#### 参 考

- ◆ 日本貿易振興機構市場開拓部『中国フランチャイズ・ビジネスの手引き』2004年7月
- ◆ 『中国経済・産業の回顧と展望』在中国日本商工会議所調査委員会、2004年3月
- ◆ サーチナ総合研究所『中国有力企業と業界地図』日本実業出版社、2004年3月
- ◆ パワートレーディング『中国進出企業経営戦略』明日香出版社、2004年2月
- ◆ 週刊ダイヤモンド編集部『沸騰する中国～世界の工場世紀の工場～』ダイヤモンド社、2002年1月
- ◆ 内堀敬則「多様化・深化を迫られる中国ビジネス」みずほリサーチ、January、2004年
- ◆ 黄#30967；編著『WTO加盟後の中国市場』蒼蒼社、2002年10月
- ◆ 黒岩健一郎・美野久志・坂井保宏・高昌博『中国ビジネスで失敗する前に読む本』ダイヤモンド社、2003年12月
- ◆ 小林守・佐井強『中国ビジネス戦略発送ノート』PHP研究所、2004年4月

## COMMENT

都報告は事業戦略、出店状況、消費者需要への対応などの面から、仏カルフルと日系イトーヨーカ堂の比較を通じて、外資系小売業者の中国市場でのマーケティング戦略を明らかにしようとするものである。

中国のWTO加盟により、流通業の対外開放に踏み切った。これは小売業多国籍企業の対中進出を行うきっかけとなった。巨大な中国市場では数多くのビジネスチャンスが潜んではいるものの、競争の激しい中国小売業界では現地の市場に密着な経営戦略を展開しないと、失敗するリスクも大きいのである。こういう意味では、日仏の代表的な小売業者を対象に、事例研究を行うのは重要な意味がある。

都報告は仏カルフルとイトーヨーカ堂の比較を通じて、スーパーマーケットという形態で、店舗増加や大量販売を通じて、低コスト・低価格を展開するカルフルと百貨店や中型スーパーマーケット、小型コンビニという形態で技術力と経営ノウハウを生かし、特定の分野（生鮮食品）で競

唱 新（福井県立大学）

争優位を構築するイトーヨーカ堂という興味深い結論は評価すべきである。

しかし、小売業の多国籍企業のグローバル戦略を評価するにはこれだけでは不十分である。この報告の将来方向として、次の3点を指摘しておきたい。

- (1) 研究の立脚点として、流通業のマーケティングと製造業のマーケティングの相違点を明らかにした上で、流通業マーケティングの特徴から事例研究をすべきではないかのことである。
- (2) 流通業の多国籍企業の競争優位はグローバル標準化である。しかし、現地の消費者行動や市場状況に適応しないと、市場参入も難しい。ここでグローバル標準化と現地適応化のバランスをいかに取れるかのことである。
- (3) 自社の特有な技術と経営ノウハウをいかに現地企業に移転するかのことである。そのため効果のある教育・訓練システムをどう構築すればよいかのことである。

## 「経済外交」の側面から見た中国対外政策

— 「経済外交」の実施組織の分析を中心に —

海老原 毅（富山商船高等専門学校）

### 1. はじめに

中国の対外政策についてこれまで様々な研究が発表されたが、中国政府の側では、改革開放政策

への転換後、「独立自主の平和」外交政策が展開される中で「経済建設のために有利な」国際環境が創出されたと論じられている。最近では、中国外相の発言や外交部の活動において「経済外交」