

# 中国における CVS 発展の地域的差異

——上海と北京を事例として——

侯 毅然\*

[Abstract]: After the affiliation to WTO by China, domestic market has been opened to foreign retailers, and Chinese retail industry has remarkably developed. Among many types of retailers convenience store (CVS) has been rapidly introduced and increasing in number. But we can see some difficulties and differences in the environmental conditions for the development of CVS in China. In this paper, I try to reveal them by referring to two cities, Shanghai and Beijing. Our conclusion is: if retailers want to develop chain operations of CVS in China, they are required to have the sense of area marketing; because China is geographically so wide and different amongst regions almost hard to apply the same model of CVS theory.

## 1. はじめに

WTO加盟後3年目を迎え、中国小売業は完全開放され、その動きは世界で注目されている。近年中国では経済の発展に伴う所得水準の向上やライフスタイルの変化によって、中国は従来の「世界の工場」から「世界の市場」へ変身しつつある。小売市場において、多業態が一気に参入し、それぞれ驚異的な発展を遂げた。特に、コンビニエンス・ストア（以下 CVS と呼ぶ）の発展が目覚しく、日常生活において馴染み深いものになっている。

しかし、一部の地域において、CVS は店舗の過密化により激しい競争が目立っているものの、一方、大半の内陸地域において、CVS はまだ発足したばかりといった地域的差異が見られる。本論文においては、北京と上海を例として、中国の CVS 発展における地域的環境（政策を含めて）、ライフスタイル、消費者行動及び消費パターンの特徴を明らかにする。

## 2. 上海における CVS の発展及び現状

上海は 6341k m<sup>2</sup>の面積に約 1700 万人が暮らす中国一の大都市として広く知れわたっている。また、上海は商業、とりわけ CVS 発展の先頭に立っている。1993 年 3 月に、香港系の百式便利店が上海最初の CVS として誕生してから 8 年目の 2001 年末、CVS1 店舗当たり人口数は既に 7000 人を割っていた。

---

\* 下関市立大学付属産業文化研究所委嘱研究員

そして、2003年5月時点で上海のCVSは3300店、2004年末まで5000店舗を突破した驚異的な成長である。本節においては、上海CVS市場が急速に発展した要因及び現状について分析する。

## 2.1 上海CVS発展の要因

●90年代末、上海市の一人当たりGDPは既に3000ドルを超えた。これはCVS発展にとって有利な条件と言える。それに90年代以後、上海市場は世界に注目され、外資産業は続々と殺到した。従って、市場のみならず、雇用と収入においても好調に拡大した。消費のリード役を果す高収入のホワイトカラー層が増加し、人々のライフスタイルと購買行動が大きく変わった。「生活水準の向上に伴い、利便性を求める利用者が多くなってくる。深夜ニーズの増加、時間を節約するための即時性商品の追求、個性のある消費のしかたの増加が見られる。」<sup>1)</sup>

また、表1を見ると、上海市民の消費変化が分かる。2000年以後、「食品」と「服装」の消費支出が下がることが明らかである。そして、「交通及び通信」と「教育文化及び娯楽」の割合が高まりつつある。

これらの消費とライフスタイルの変化によって、利便性を強調するCVSのニーズがますます増えた。

表1 上海市の主要年度における都市住民家庭の1人当たり消費支出の構成比率

| 年 份  | 消費支出 | 食 品  | 服 装  | 家庭用設備 | 医療  | 交通及び | 教育文化 | 居 住  | その他の |
|------|------|------|------|-------|-----|------|------|------|------|
|      |      |      |      |       | 保 険 | 通 信  | 及び娯楽 |      | 消 費  |
| 1980 | 100  | 56.0 | 14.3 | 9.0   | 1.3 | 3.6  | 8.9  | 4.8  | 2.1  |
| 1985 | 100  | 52.1 | 15.3 | 11.9  | 0.5 | 3.0  | 9.2  | 4.3  | 3.7  |
| 1990 | 100  | 56.5 | 10.8 | 10.1  | 0.6 | 3.0  | 11.9 | 4.6  | 2.5  |
| 1991 | 100  | 56.9 | 11.0 | 10.2  | 0.6 | 2.9  | 10.0 | 5.4  | 3.0  |
| 1992 | 100  | 55.9 | 11.0 | 7.8   | 1.5 | 4.6  | 8.8  | 6.5  | 3.9  |
| 1993 | 100  | 53.1 | 11.7 | 8.3   | 1.9 | 6.0  | 9.1  | 5.9  | 4.0  |
| 1994 | 100  | 53.5 | 10.4 | 9.1   | 1.8 | 6.2  | 8.2  | 7.1  | 3.7  |
| 1995 | 100  | 53.4 | 9.6  | 10.9  | 1.9 | 5.5  | 8.6  | 6.8  | 3.3  |
| 1996 | 100  | 50.7 | 8.7  | 9.1   | 2.2 | 7.3  | 12.2 | 6.2  | 3.6  |
| 1997 | 100  | 51.7 | 8.1  | 7.7   | 2.9 | 5.8  | 12.1 | 8.9  | 2.8  |
| 1998 | 100  | 50.6 | 6.9  | 6.6   | 3.8 | 5.9  | 13.0 | 9.8  | 3.4  |
| 1999 | 100  | 45.2 | 6.7  | 9.3   | 4.2 | 7.1  | 13.3 | 10.2 | 4.0  |
| 2000 | 100  | 44.5 | 6.4  | 7.7   | 5.6 | 8.6  | 14.5 | 9.0  | 3.7  |
| 2001 | 100  | 43.4 | 6.2  | 6.2   | 6.0 | 10.3 | 15.2 | 8.5  | 4.2  |
| 2002 | 100  | 39.4 | 5.9  | 6.2   | 7.0 | 10.7 | 15.9 | 11.4 | 3.5  |
| 2003 | 100  | 37.2 | 6.8  | 7.2   | 5.4 | 11.4 | 16.6 | 11.6 | 3.8  |
| 2004 | 100  | 36.4 | 6.3  | 6.2   | 6.0 | 13.4 | 17.4 | 10.5 | 3.8  |

出所：上海市統計局HP 『2005年上海統計年鑑』

<sup>1)</sup> 方軍愛 (2001) 「上海におけるコンビニエンス・ストアの現状」『上海経済交流』P.59

- 上海 CVS の発展においては外資の持ち込んだノウハウの国内企業による吸収も大きく寄与している。この点について、いち早く進出したローソンは大きな貢献をしてきた。同社は独自の経営ノウハウと中国になかったおでんを持って、中国市場で成功し、地元企業にいい「標本」を見せた。
- 深圳、広州と違い、上海の地場の CVS 企業は有力な国営企業が多く、これは迅速かつ規模的に展開するのに有利である。資金力強い国営企業は、スケールメリットを求め、短期間に市場シェアを獲得するため、加速度的に店舗展開をした。

以上が上海 CVS 市場が迅速かつ規模的発展を遂げた要因である。

## 2.2 国内外 CVS 企業の激戦

2004 年 9 月末時点には、上海での CVS 店舗数は 4095 店<sup>2</sup>を数えるに至った。この高成長を牽引したのは、主に地元企業である。表 2 にまとめたように、上海での CVS 店舗数ランキングのトップは 8 大グループである。これらの企業によって、上海 CVS 市場で 100%近いシェアを押さえており、上海の CVS 市場は寡占市場となっている。

表 2 上海市の CVS 企業ランキング (2004 年)

| 順 番 | 店 名          | 店舗数     | 会 社 名         |
|-----|--------------|---------|---------------|
| 1   | 快 客          | 1 0 8 0 | 上海聯華便利商業有限公司  |
| 2   | 可 的          | 1 0 0 0 | 上海好德便利有限公司    |
| 3   | 好 德          | 6 9 0   | 上海可的便利有限公司    |
| 4   | C 2 1        | 5 0 0   | 上海美亜集団        |
| 5   | 良友金伴         | 3 6 0   | 上海良友連鎖経営有限公司  |
| 6   | 光明 (旧 85818) | 2 0 0   | 光明食品集団        |
| 7   | ローソン         | 1 6 4   | 上海華聯羅森便利店公司   |
| 8   | 喜士多          | 7 0     | 上海喜士多便利連鎖有限公司 |

出所：各社ホームページ及び中国連鎖経営協会ホームページ等より作成した。

[http://www.mizuhoebk.co.jp/pdf/industry/1013\\_18.pdf](http://www.mizuhoebk.co.jp/pdf/industry/1013_18.pdf)

しかし、店舗の大きさから品揃えまで千差万別の地元企業は、規模だけ膨らみ、経営的には青息吐息の企業が多い。その理由は、ほとんどが直営で、コスト構造が高く採算が取りにくいことにある<sup>3</sup>。

中国国内の CVS 企業は、親会社が SM である企業が多いこともあり、上海の CVS は「ミニスーパー」としての性格が強い。ゆえにハイパーマーケットや SM との価格競争に巻き込まれやすい。中国の SM では食品は客寄せ部門と位置づけられており、食品の粗利率は 10%台

<sup>2</sup> 中国連鎖経営協会 HP <http://www.cffa.org.cn/index.jsp>

<sup>3</sup> 『激流』2005 年 1 月号

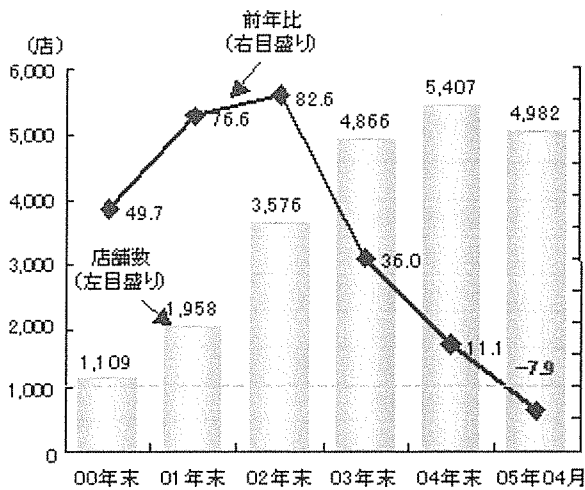
に抑えているチェーンが多いとみられる<sup>4</sup>。価格競争が常態化としている中国市場では、CVS 経営の難しさがある。

価格競争に直面すると、ナショナルブランドの販売では、利益率向上にも限界がある。ローソンが上海にはじめて持ち込んだおでんは、上海で完全に定着した。店舗が過密化する上海においては、商品やサービスの差別化が求められる。そして、粗利益率を上昇させるために、日本と同様にファーストフード、中食、デザートに力を入れるしかない。ローソン、ファミリーマートをはじめ、地元企業もファーストフードなどに挑戦し始めた。進出して8年、ローソンは2004年の決算では、初めて単年度黒字に変えた<sup>5</sup>。

### 2.3 上海 CVS 市場の現状<sup>6</sup>

上海は中国で CVS 密度がもっとも高い都市である。CVS の数は1999年の約1,000店舗から毎年2桁の成長率を続け、2004年末には5,407店舗まで拡大した(図1を参照)。

図1 上海市のCVS店舗数の推移



しかし、2005年に入ってCVSの店舗数は初めて減少し、資本の撤退または閉店を決定するチェーンが出始めた。

国内企業傘下の「21世紀便利店」は、2001年に13億円の資本で上海のCVS戦争に参戦し、わずか1年間で上海に575店舗を出店したが、昨年からの加盟店の買掛金未支払いによる商品不足が急に目立つようになり、家賃滞納による訴訟問題も絶えない。2005年1月には「21世紀便利店」の親会社である上海美亜集団は経営不振の500店舗の閉店を決めた。

出所：ジェトロ上海 中国でCVSはまだ新しい業態である。

ビジネス街と住宅区が高度集中している上海では、SMが営業時間を延長し、CVSの強敵になっている。一方、商品・サービス面においても、CVS本来の「生活に必要な最寄品の品揃え」「ファーストフードの品揃えが豊富」「生活をサポートするサービスの提供」といった特徴を充分発揮できず、SMとの差別化ができていない店が多い。2004年全店舗の中で黒字経営の店はわずか22%だった。

WTO加盟から3年の節目を迎え、2004年12月には外国小売業の進出に関する規制は一部を除き、ほぼ撤廃された。フランチャイズによるチェーン展開の規制が撤廃され、外資

<sup>4</sup> 8と同様

<sup>5</sup> 中国流通研究網

<sup>6</sup> ここでのデータはジェトロと中国連鎖経営協会の資料によるものである。

100%出資企業の設立も可能になった。また、貿易制限の撤廃は中国の巨大な流通市場の開放をもたらすこととなる。

規制緩和が後押しし、また新しい資本参入により、上海 CVS 業界にはふたつの変化が見られる。一つは買収・経営統合など市場再編成の動きが活発化していること。二つ目は、現地 CVS が外資に対抗し、個性化を図るために、競争力のある商品・サービスの開発を始めたことである。

実際、2004 年から現地 CVS の中には中国人が好む食べ物、“油条”（揚げパン）を店内で提供しているチェーンや、宅配商品を受け取る際にもカード支払いができる（店頭では以前からカード決済可能）ような設備を投入するチェーンが出てきた。また、情報システムを強化することで、メーカーが毎日ウェブサイト自社製品の販売及び在庫状況がすぐ分かるようになるなど、情報システム面でのこ入れの動きも目立っている。

上海 CVS 業界は高度成長期が過ぎ、今は店舗の増加による過密化は熾烈な市場競争を引き起こし、業界全体が苦境に陥っている。如何に差別化を図るかが上海 CVS 企業にとっての大きな課題である。

### 3. 北京における CVS の発展状況及び優劣勢の分析

人口 1,400 万人の北京市における 2004 年の GDP は上海に続いて、中国で二位となった。GDP の伸びは前年比 13%以上の値を示し、ここ 10 年間で最高となった<sup>7</sup>。2008 年のオリンピックにむけて、都心の再開発や郊外の開発も急ピッチで進んでおり、流通市場も活気づいている。

北京は上海と比べると小売業の近代化や発展は遅れてきた。90 年代末頃からは市政府による融資優遇策などの一連の小売振興政策によって、特に SM と CVS が急速に発展しつつある。にも関わらず、北京における CVS の発展は、上海と比べるとまだ遅れている。北京の CVS は 2003 年末で 400 店足らずであり、北京の中心部の人口を 800 万人としてみても、2 万人以上につき 1 店の割合である。こうした現状からみると、北京の CVS 市場に残された発展の可能性はまだ大きく、多くのチェーン企業の注目を集めている。また、2003 年末、北京市政府は CVS の発展を促進するため、利息優遇の融資政策を打ち出した<sup>8</sup>。

北京に CVS が導入されてさほど時間が経っていないが、順調に発展している。『京華時報』の報道によると、2003 年 9 月までに、北京市内の CVS チェーンと SM チェーンの累計店舗数は 1525 軒に達した。北京市情報統計局が 2004 年 4 月に行った調査により、SM は市内に 26 社、730 店舗が確認されている。CVS は 14 社あり、350 店舗となっている。それぞれの売上の対前年増大率は、SM が 30%増し、CVS が 210%増加となっており、CVS の急成長が明らかに見てとれる。国内及び外資系企業は次々と北京に参入し、導入後 3 年に

<sup>7</sup> 北京市統計局各年度のデータによる。

<sup>8</sup> 北京市政府 HP : <http://www.beijing.gov.cn/>

も満たないで北京 CVS 市場は激しい競争段階に到達した。また、自然的条件と社会的要因の影響により、北京における CVS の発展には独自の特徴があると思われる。

### 3.1 北京における CVS の発展状況

#### 3.1.1 急速に発展する北京の CVS 市場

2002 年は北京の CVS 元年と呼ばれている。この年、北京の一人当たり GDP は 3000 ドルを超え、3355 ドルに達し、CVS の導入期を迎えた。2002 年北京の物美、超市発、京客隆、倍順、紅黄藍等、多くの企業が次々に CVS 市場に参入し、CVS の発展を促進した。同年、北京 CVS の発展が著しかったにもかかわらず、北京市小売総販売額に占める割合でみると、それほど高くない。

聯華快客便利超市有限公司は、2 ヶ月間にわたる準備期間の後、2002 年 8 月に北京進出を果たした。そしてその後、平均 2 日に 1 店のペースで新規店をオープンしている。03 年 7 月には当初の第一目標である「100 店」を突破した。

2003 年、SARS の影響で、北京の百貨店売上額は平均 80% も減少した。ところが、CVS の経営状況は順調で、しかも加盟と直営店舗のいずれも成長した。正に「近い・素早い・便利」という特徴を持つ CVS に有利に作用したのである。CVS が市場を獲得した理由は大きくいうと 2 つある。1 つは、統一的な配送システムと比較的豊富な品目にある。CVS で取扱われる商品の大半は知名度の高いブランドで、アイテムも豊富である。先進国の経験を受け入れたため、当時の日本の CVS よりも品揃え幅は広がった。そして多頻度小口配送システムを実行しているため、店頭における在庫切れのような状態は発生せず、商品の供給が保証されている。2 つは、SARS 期間においてサービス機能が十分に体现できたことにある。消費者は店内で最寄品を購入すると同時に、クリーニング、テレホンカード、各種チケット、宅急便、携帯電話の充電等のサービスを提供している店もある。このような「社区」の中に居ながら満たされる基本的な消費ニーズは、住民に SARS 期間において大きな便利を与えた。北京市商業委員会の統計によれば、2003 年 4 月に、物美、超市発、京客隆、倍順、紅黄藍の 5 社の売上は 1.5 億元で、前年同期よりも 41% 増加でした。この期間の CVS の実績は他の小売業に比べて極めて高かった。

SARS 期間において CVS は大きな役割を果たしたことで、北京市政府は改めて CVS の重要性を認識した。CVS をもっと発展させるために、北京市政府は特惠政策——『社区における SM と CVS を設立する企業に対して、銀行ローンの利子補給供与の実施方法（京商發[2003]38 号文）』を發布した。具体的には、「SM と CVS チェーンの展開において著しい成果をもたらした企業について、政府は直営店を設立する度に 5 万元までのローンに対して利子補給を与え、加盟店を設立する度に 2.5 万元までのローンに対して利子補給を与える。」と規定された。政府の奨励の下で、地元商人は次々と CVS 市場へ参入し、1 月から 8 月の間、北京市内の CVS 企業上位 10 社で売上額は 12 億元に達し、前年同期に比べ 33.7% の増加となった。うち、物美、超市発、京客隆、倍順の 4 社で CVS 全売上額の 80% を占め、

店舗数も市全体の 60% を占めた。2003 年末までに、チェーン企業は 146 社になり、チェーン業界の総売上額は 463 億元であった。その中、300 軒あまりの CVS は売上額を 12.5 億元に達し、伸び率は 1.1 倍であった。

### 3.1.2 国内外の企業の急速な北京市場への参入

2002 年北京の地元企業は CVS 事業を開始したが、地方企業も相次いで北京市場に参入し、早くも北京 CVS 市場は競争激化の状態になった。中国の CVS 大手——上海聯華快客は 2002 年 8 月 30 日に北京エリアの第一店舗を開いた。2003 年、北京市で同社は 98 店舗、河南双匯 CVS は 69 店舗にまで発展した。

セブン-イレブン・ジャパンは 2003 年 12 月 22 日に商務部の批准を獲得して、北京商業首聯グループと中国糖業酒類グループの三社で合資し合弁企業を創立した。2004 年 1 月 2 日、この合弁会社は商工局から営業許可証を受け取った。セブン-イレブン・ジャパン、北京商業首聯グループと中国糖業酒類グループの 3 社の、それぞれの株所有率は 65%、25% と 10% である。そして 2004 年 4 月、セブン-イレブン北京の第一店舗が設立された。現段階で 27 店舗<sup>9</sup>にまで発展した。2005 年 11 月 19 日王府井百貨集団は、北京商業首聯グループの持つ 7-11 (北京の) 有限会社 25% の株権を取得することを発表した<sup>10</sup>。

## 3.2 北京 CVS 発展の優勢

### 3.2.1 社会的経済条件

一般的に、国民所得と人口数と CVS の密度は正比例をなす。つまり、国民所得が高く、人口数の多い地域ほど、CVS の数量が増加するし、さもないと減少する。2003 年、北京市の GDP は 3,663.1 億元 (前年比 10.7% 増)、1 人当りの GDP は 32,061 元 (全国平均 9003 元/1090 ドル) である。(表 3 を参照)

表 3 北京市 GDP の推移

(単位：億元、%)

| 年次     | GDP      | 成長率 (%) | 全国平均 |
|--------|----------|---------|------|
| 1995 年 | 1,394.89 | 12.4    | 10.5 |
| 1996 年 | 1,615.73 | 9.2     | 9.6  |
| 1997 年 | 1,810.09 | 9.6     | 8.8  |
| 1998 年 | 2,011.31 | 9.8     | 7.8  |
| 1999 年 | 2,174.46 | 10.2    | 7.1  |
| 2000 年 | 2,478.76 | 11.0    | 8.0  |
| 2001 年 | 2,845.65 | 11.2    | 7.3  |
| 2002 年 | 3,212.71 | 10.4    | 8.0  |
| 2003 年 | 3,663.10 | 10.7    | 9.3  |

出所：北京統計年鑑各年度

<sup>9</sup> 「中国経営新聞」2005 年 12 月 5 日

<sup>10</sup> 「経済日報」2005 年 11 月 24 日

人口数と CVS の密度の関係から見ると、海外 CVS 業界の発展経験に照らし合わせると、一つの CVS の支持人口は 2500 人から 4000 人である。90 年代中期に、台湾では 5000 人毎には 1 つの CVS が設立され、日本が 3000 人毎に 1 つの CVS が設立されていた。この割合で見ると、2001 年北京市の常駐と流動人口の総計は 1366.6 万人である(『北京統計年鑑 2002』)。もし 5000 人毎に 1 つの CVS で計算すれば、北京市 CVS の合理的数量は 2500 軒以上となる。この数字でも、すでに 4500 軒の CVS を持った上海市に比べて、まだ約半分にすぎない。

### 3.2.2 新型ライフスタイルによる消費観念と消費者行動の変化

80 年代以後、北京の経済が急速な成長期に入った。北京市住民の消費観念も著しく変化したが、その主たる要因は二点ある。

一つ目は、改革開放後、中国人民の行動の時間的効率の上昇が求められるようになってきている。そのことは労働面のみならず、生活面においても強く現れており、人々のライフスタイルは全体的に見れば簡潔、明快的方向に進む傾向が強くなってきている。そのため、調理の手間が掛からないインスタント食品、冷凍食品、加工食品が次第に普通の都市住民の好評を得るようになってきているし、また買い物時間を節約するために、ワンストップショッピングが出来るような小売業態を求めるようになってきている。

二つ目は、北京市民の年齢構成の変化である。すなわち、北京市民年齢構成において、15-40 歳人口は都市の総人口の 49.1%を占めている(『北京統計年鑑 2002』)。この年齢層の人は家計収入の主力であり、重要な消費階層でもある。ゆえに彼らはある意味において、消費観念のリード役となっている。中国人民大学世論研究所の調査によると、住民の類別や年齢階層毎にそれぞれの心理特徴を持っている。つまり、40 歳以上の消費者は年上になるほど節約傾向が強い。これに対して、20-29 歳の消費者は最も物質的生活を求めているように見え、また学歴、職位、収入が高いほど、金銭を惜しまない傾向が見られる<sup>11</sup>。また、出稼ぎや単身赴任等の単身ホワイト・カラーが増加してきている。この階層には共通な特徴がある。すなわち、彼らは単身、高収入、ハイレベルな生活、固定された仕事時間がなく、価格に関心を持たない、料理に時間を使わない等のような傾向があり、そのような市民の増加は、新しいライフスタイルを持つ市民の増加でもある。そして、この消費層こそが CVS の発展を促進する要因となっている。

このほか、中国においても高齢化が進み、北京の高齢者も増える一方である。『北京統計年鑑 2002』によると、北京市 60 歳以上の住民は市人口の 12%を占めている。年寄りと比較的に収入が低く、CVS の主要客としてはみなされないが、高齢者にとって、買い物距離は短いほうが望ましいことが言うまでもないことであり、高齢者の増加は、例えばドミナント戦略のように、比較的限定された地域に、多く店舗を集中出店する CVS にとっては、大きなビジネスチャンスをもたらすものと考えてよい。

### 3.2.3 政策による支持

CVS という業態は北京市商業管理部門が注目している小売業である。北京市政府はすでに

<sup>11</sup> 中国人民大学「商貿経済」(2004. 3)



CVS 発展の強化を第十回 5 年計画の中に取り入れ、ここ 2 年来、北京市政府は CVS 業界に対する激励の一連の政策を登場させた。すなわち、2002 年に、北京市の商業委員会は 12 号公文『北京市の商業委員会が北京市チェーン経営の発展を加速させる意見を配布する通知 (2002-2005)』の中で、2005 年までに合理的な店舗配置、健全な CVS ネットワークを形成させ、住民生活の便宜を図ったチェーン商業システムを形成させ、そしてチェーン経営の主要地位を確立させる方案を提出した。そして、チェーン小売業の売上額が年 3%~5% 増大、2005 年 30% 増を達成する目標を実現することとしている。また、2003 年に北京市の商業委員会と北京市財政局は共同で京商発[2003]38 号の公文を配布した。つまり『社区におけるスーパー・マーケットとコンビニエンスストアを設立する企業に対して、銀行ローンの利子補給供与の実施方法』がそれであり、それは最も直接的な激励方法と言える。本部が北京にあり、年間 5000 万元以上の売上を達成し、CVS 店舗数 40 以上のチェーン企業に対しては、市の財政局の割当金を享受し、利子を補給することができる。つまり、「SM と CVS チェーンを展開する際に、目覚しい成績をもたらした企業に対して、直営店を設立毎に 5 万元、加盟店を設立毎に 2.5 万元の貸付に対して利子補給金を与える」というものである<sup>12</sup>。

また、食料品を中心とする CVS と SM に対して、開店日から 3 年間、地方財政部門が企業所得税を全額還付する。

更に、2005 年から、北京郊外における近代的流通ネットワークを建設するために、個人投資者向けの優遇政策が実施された。具体的には、北京市商務局と中国農業銀行とが提携し、2005 年から 2007 年までの三年間、意図的に 25 億元の利子補給ローンを手配し、個人による SM、CVS の投資に対しては、最上限 1 万元の奨励金を与える、というものである<sup>13</sup>。

### 3.3 北京 CVS 発展の劣性

#### 3.3.1 「社区」の平均的所得水準の低さ

改革開放の後、北京の経済は著しく発展してきた。特に 1999 年以後、経済は毎年 10% 以上増加率を達成してきた (表 1-4-1)。2002 年北京の 1 人当たり GDP はちょうど 3000 ドルの大台を突破して、3060 ドルに達した。そして 2003 年には 3819 ドルにまで達した。この段階は CVS の導入期に当たると言われている。1 人当たり GDP が 4500 ドルに達した時、CVS はようやく高速発展期に入ることができる。

北京市 CVS の数は急速に増加し、2003 年末まで、北京「社区」<sup>14</sup>の SM、CVS の総計は既に 1660 店舗に達しており、「社区」に占める割合は 69% までに達した。しかし、住民の購買力は一定のままの状況下では、急速に拡張する CVS は赤字が増える一方である。上海華聯は北京での店舗数がかつて 135 軒まで達していたものの、2003 年末時点では 98 店舗

<sup>12</sup> 北京市政府 HP <http://www.beijing.gov.cn/>

<sup>13</sup> 中国連鎖経営協会 HP <http://www.ccfpa.org.cn/index.jsp>

<sup>14</sup> 英語の「community」からきた言葉であり、中国では 1930 年から「地域社会」を意味する専門用語として使われている。「社」は経済共同体や宗教共同体、家族共同体或いは政治共同体を指しており、「区」は区域のことである。

しか残らなかった。その原因は、売上の最も高い店舗ですら、投下資本を回収するのに必要な売上規模とは 20%~30%の開きがあることにあった。同社は損失を減らすため、近郊地区の店舗を一部閉鎖した。

### 3.3.2 困難な立地選択

CVSの北京での展開においても一つの劣性要因は店舗立地の困難である。

他の都市と比べ、北京の商圈分布が不均等であり、政府関係の建物や歴史的な建築物が多く、都市計画上の規制が多い。また、全般に道路幅が広く、居住人口の密度が低い場所も多いことから、近隣型の商業が立地しにくいエリアといえる。

近代化された「社区」は林立する高層ビルが目立ち、住民は何万人から何十万人までと規模が大きい。しかし、北京市内の新築住宅地は高級マンションが多く、家賃も高く、CVSの店舗立地として不適である。例えば北京最大の住宅団地「天通苑」をみえると、建築面積は610万平米、住民数は30万人と、まるで中小都市並みの規模である。設立当初、小売業界に注目され、「入居」を希望する企業が殺到した。しかし、高額な家賃と光熱設備の不備等で、進出店舗は青息吐息の状態である。

以上述べた都市構造上の不利に加えて、北京の高い地価も CVS の店舗展開に影響をもたらした。多くの店舗の賃貸費は粗利益の 40%を占めており、CVS 企業は立地選択に悩まされている。

### 3.3.3 気候的不利条件

中国の南方地域の気候は温暖で、年間を通して人々の生活時間帯は深夜にまで及んでいる。従って各種商業の営業時間は長く、夜になっても絶えず顧客の出入りが見かけられる。

これに比べて、北方においては、人々の時間帯は夜間について言えば、季節によって大きく異なる。つまり、冬の北方の気温が低く、人々は室内で過ごす時間が多い。特に、夜になると外を出歩く人が少なくなる。営業時間などで利便性を追求する CVS にとっては、北京のような北方都市においては、CVS は気候的に不利な条件に置かれざるを得ない。

### 3.3.4 政策的不利条件

2.2 で述べたように、2004 年公布した「中華人民共和国の大気汚染対策法」の北京での実施の方法」の第 32 条の規定によると、「住民の住宅ビル一階で油煙汚染のある飲食、サービス業を営営してはならない；住民の住宅ビル一階で油煙汚染のある飲食、サービス業を運営してはいけない」ことになっている。

これはファーストフードの提供で差別化を図る CVS にとっては、大きな打撃を受けるに違いない。

## 4. CVS 発展の地域的差異

### 4.1 上海と北京の CVS 発展環境における差異

3.2 と 3.3 においては、上海と北京における CVS 業態の発展について分析を行った。何故なら、両市は中国の最大都市でありながら、それぞれの特徴を持っているからである。

表 4 北京と上海の相違

|                       | 上海                   | 北京                    |
|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| 人口 (万人)               | 1711                 | 1456                  |
| 面積 (km <sup>2</sup> ) | 6,341                | 16,808                |
| 一人当たり GDP (元)         | 6196                 | 4970                  |
| 地理的位置                 | 南部<br>沿海             | 北部<br>内陸              |
| 学歴                    | 大卒 34.83% 修士以上 8.25% | 大卒 39.44% 修士以上 12.31% |
| 車の所有率                 | 35.88%               | 46.58%                |
| 都市性質                  | 経済的中心                | 政治的中心                 |

出所：中国情報局H P <http://searchina.ne.jp/> のデータに基づいて作成した

表 4 で示したように、上海と北京はそれぞれ南と北に位置し、中国においての役割、経済状況等の違いに加えて、それぞれ沿海部と内陸部の代表都市でもある。従って、上海と北京における CVS 発展を分析することにより、中国の沿海地域と内陸地域、北方と南方における CVS の発展の差異を読み取ることができる。

以下では、北京と上海 CVS 発展の比較を 5 つの視点から具体的に見てみよう。

#### 4.1.1 人口数量の違い

2000 年～2003 年 上海と北京常駐人口の比較 (万人)

|    | 2000 年 | 2001 年 | 2002 年 | 2003 年 |
|----|--------|--------|--------|--------|
| 上海 | 1674   | 1653   | 1625   | 1649   |
| 北京 | 1382   | 1383   | 1423   | 1456   |

出所：『中国都市年鑑』各年版

表に示されたデータのように、上海の人口は北京より多いため、全体的な消費規模は大きい。これは上海小売総額が北京より多い原因である。

#### 4.1.2 一人当たり年間収入の違い

2000 年～2003 年 上海と北京の都市住民収入の比較 (元)

|    | 2000 年  | 2001 年  | 2002 年  | 2003 年  |
|----|---------|---------|---------|---------|
| 上海 | 11718.0 | 12883.5 | 13250.2 | 14867   |
| 北京 | 10349.7 | 11577.8 | 12463.9 | 13882.6 |

出所：『中国都市年鑑』各年版

表によって、上海と比べ、北京の一人当たり収入は低いことが分かった。収入は消費量を決める最も大きな要因である。消費の伸び状況は直接的住民収入水準によって決められる、これも北京は上海より消費力が弱い要因である。

#### 4.1.3 気候の違い

第四節で述べたように、北京は北方に位置しており、四季がはっきりし、冬と夏は長く、春と秋が短いという気候的な特徴をもっている。また、北京の住民は夜に買い物をする習慣がなく、24 時間の CVS にとっては不利な条件である。それと比べ、上海は南方に位置し

ており、四季にわたって温暖気候である。昔から、南方の住民は夜型生活を好んでおり、CVSにとっては最適な条件である。

1999年、上海の聯華CVS、良友CVS、可的CVS、ローソンCVSはそれぞれ急成長ぶりをみせ、営業時間を以前より延長した。今日、上海のCVSはほとんど24時間営業で、市民の生活に十分浸透している存在である。

#### 4.2 CVSの沿海都市での発展経緯

上海、深圳、広州のように、比較的経済発展が進んだ沿海都市において、CVS業態はいちはやく導入された。1992年、はじめて深圳と広州でセブン-イレブンを設置した香港牛乳会社（セブン-イレブンの広東省フランチャイズ）は、1999年末までに深圳で30軒、広州で20軒を展開した。1996年7月に日本小売業界の大手企業ダイエーと上海華聯グループと連携し、上海でローソンを開いた。1999年末までに、上海で54店舗まで展開した。

外資企業が中国でCVSを設置していると同時に、1995年1月に上海牛乳会社が自社牛乳販売店を再編成し、食品CVSとして展開した。そして、1999年末までに150軒まで拡大した。SMとCVSを同時に展開してきた外資企業は、独自の経営ノウハウをもって、市場の状況に上手くマッチし、その運営レベルは質的に政策による支持のもとで発展した国内CVSより遥かに優れている。1997年以後、中国でCVSを開く外資企業が次々と現れた。例えば：米国のam/pmは広州で、米国の倍順は厦門でCVSを開いたなど。つまり、これらの外資会社によって、中国で本格的なCVS発展がはじまったと言えるだろう。

#### 4.3 CVSの内陸都市での発展状況

もし沿海都市が内陸都市に比べて沿海都市のCVSが発展しやすいのは、沿海都市で既にSMが多く展開されていることや、沿海都市のCVSは外資企業の参入が多いこと、また優れた経営システムが導入されているという特徴によるというのであれば、中国内陸都市でのCVS発展には別の特徴があるであろう。その特徴として、次の4点を指摘することが出来る。すなわち、

- ①発展のスタート時間が遅れており、1998年以後にはじまった。
- ②SMが一定の段階まで発展した後で、CVSが現れ始めた。
- ③ほとんど外資企業の参入がなくて、国内のCVS会社の出資側は一般的に民営企業である。

これは民営企業が新興業態に対して敏感に反応する傾向の現れと言えよう。

- ④CVSの内陸での発展速度と経営の業績は必ずしも現地の経済発展の状況によって規定されるものではなく、現地の消費構造の中で娯楽型消費の比重及び現地の生活習慣の中で夜型生活の比重によって規定されるのである。例えばいくつか内陸都市のように、経済的発展は遅れているが、娯楽型消費と夜型生活が進んでいる所では、CVS業態は比較的発展している。最も典型的な例は：湖南省長沙市と山西省太原市である。この特徴は中国

の経済発展と業態アンバランスを反映するといえるだろう<sup>15</sup>。

## 5. おわりに

上海と北京を例に、地域による CVS 業態の発展レベルに大きな差異が見られることを確認した。なお、こうした差異は、オペレーションの状況にも見受けられる。例えば南方沿海都市では 24 時間営業が一般的であるが、北京や天津、或はもっと北方の都市では、冬季における昼夜間の寒暖差が大きいことから、16 時間営業を行っているところが多い。実際に北方の都市を歩いてみると、例え 5 分の距離とは言え、冬季に夜間店舗に行くのも厳しいことが分かる。

また、地域の経済的格差が大きいため、収入やライフスタイルは違う。従って、全国に同一のマーケティング戦略を採用することは適切ではない。都会の消費者は比較的生活水準が高く、ファッション志向が高い。価格志向より、生活の利便性を追求している。それと対照的に、中小都市や農村部の消費者は比較的生活水準が低く、利便性より価格に対して敏感である。彼らは CVS より SM の商品価格をより受け入れやすい。

更に、中国には 56 の民族が存在する。うち漢民族が 92%、その他 8% が 55 の少数民族となっている。各民族においてはそれぞれの言葉や文化、風習を有する。特に内モンゴル自治区、新疆ウイグル族自治区、寧夏回族自治区、チベット自治区等のように、少数民族の住民が集中的に生活している地域においては、それぞれの独特な民族風習や文化、伝統等を代々受け継いできた。従って、進出する際に、これら地域の事情を十分に考慮した上で、進出計画を立てる必要がある。

ゆえに、中国における CVS の展開は地域別のマーケティング戦略が必要である。すなわち、各地域それぞれの人口、文化、所得水準、地理的環境に応じて、適切な戦略を取らなければならない。

### 【参考文献】

- ・ 寺嶋正尚 後藤亜希子 川上幸代 洪緑平 [2003]  
『よくわかる中国流通業界』日本実業出版社
- ・ 黄江明[2003]「中国コンビニエンスストアの成長と消費者の評価」  
『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社
- ・ 流通科学大学・長江流域調査隊 [2000]『中国流通調査——上海・長江流域を中心として——』流通科学大学出版
- ・ JETRO 北京 「2月1日からフランチャイズ経営の細則を施行（中国）」2005. 1. 12
- ・ 蒼蒼社編集部 [2003]『上海経済圏情報』蒼蒼社
- ・ 松江宏 [2005]『現代中国の流通』同文館

<sup>15</sup> 中国連鎖経営協会 HP : <http://www.ccfa.org.cn/>

- ・ 日本貿易振興機構 HP : <http://www.jetro.go.jp/indexj.html>
- ・ 中国国家统计局[2004]『2004 中国連鎖零售商業企業統計年鑑』中国工商出版社
- ・ 中国国家统计局[2005]『中国都市統計年鑑 2004 年度』中国統計出版社
- ・ 中国国家统计局[2004]『2003 年中国市場統計年鑑』中国統計出版社
- ・ 中国連鎖經營協會編 [2004]『2003—2004 年中国連鎖經營年鑑』中国商業出版社
- ・ 中国情報局 HP : <http://searchina.ne.jp/>
- ・ 中国国家统计局 HP : <http://www.stats.gov.cn/>
- ・ 上海市統計局 HP : <http://www.stats-sh.gov.cn/2005shtj/index.htm>
- ・ 北京市統計局 HP : <http://www.bjstats.gov.cn/>
- ・ 中国連鎖經營協會 HP : <http://www.ccfa.org.cn/index.jsp>
- ・ 北京市政府 HP : <http://www.beijing.gov.cn/>
- ・ 中国情報局 HP <http://searchina.ne.jp/>