

<論文>

イオンの中国シフトを検証する

矢作敏行

1. はじめに：「発展的な国際化」へ
2. 問題の所在
 - 2.1 高い目標設定：「中国 100 店舗体制」
 - 2.2 調査対象
3. イオン順徳ショッピングセンターの現状分析
 - 3.1 概要
 - 3.2 ジャスコ順徳店の実績
 - 3.3 ショッピングセンターとしての実績
 - 3.4 若干の議論
4. 華南戦略の課題
 - 4.1 現地法人の統合
 - 4.2 急務の人材育成
 - 4.3 物流システムの整備
5. まとめ
 - 5.1 ショッピングセンター事業の発展可能性
 - 5.2 華南戦略の課題

1. はじめに：「発展的な国際化」へ

2008年4月初め、イオンは2009年2月期から始まる中期3ヵ年計画（以下、中期計画）を公表した。中期計画の方針を、一言で要約すると、「国内の拡大路線を見直し、代わりにアジア市場の出店拡大を新たな成長の柱とする」となる（表1参照）。思い切った方針転換が断行された。

表 1 イオン中期経営計画の骨子 (2008~2010 年度)

<p>●国内既存事業の収益性改革</p> <ol style="list-style-type: none">1. 不採算事業の見直し・撤退2. GMS 不採算店舗の閉鎖3. 新規出店の抑制と既存店の強化4. 機能横断的組織の強化 (PB 商品開発、商品調達支援、SCM) <p>●財務基盤の強化</p> <ol style="list-style-type: none">1. 原則として営業キャッシュフロー内投資2. 戦略事業への重点投資 (アジアへの投資増)3. 遊休資産等の売却と資産の流動化 (GMS 店舗の証券化、約 3,500 億円)4. グループ・キャッシュ・マネジメントの強化 <p>●アジア事業の拡大</p> <ol style="list-style-type: none">1. アジアでの店舗数を 54 店舗 (2008 年 2 月現在) から 190 店舗に2. 今後 3 年間の投資額を 1,400~1,600 億円に増額 (過去 3 年間同 390 億円)3. ショッピング・モール事業を核に GMS、SM の 3 本柱4. 中国 100 店舗体制の確立 (2008 年 2 月現在 23 店舗) <p>●経営目標数値 : 2011 年 2 月期計画 (2008 年 2 月期実績)</p> <ol style="list-style-type: none">1. 営業収益 5 兆 8,500 億円超 (5 兆 1,673 億円)2. 営業利益 2,500 億円 (1,560 億円)3. 当期純利益 1,000 億円 (439 億円)4. ROE10%超 (4.9%)
--

(注) GMS はゼネラル・マーチャндаイズ・ストア、PB はプライベート・ブランド、SCM はサプライ・チェーン・マネジメント、SM はスーパーマーケット、ROE はリターン・オン・エクイティの略。

(出所) 社内資料から筆者作成。

イオンは 1985 年 6 月マレーシアで 1 号店を開店して以来、一貫して小売国際化を推進してきた。しかしながら、従来は現地政府・企業から出店を要請されて出ていく、あるいは将来の経営多角化のため、とりあえず布石を打つという意味での「受動的な国際化」の枠内の進出であった。それは自らの会社の将来を海外市場に託すという「能動的な国際化」とは異なる性格の戦略である (矢作、2007、第 1 章)。

マレーシアに合弁会社を設立した 1984 年年頭、岡田卓也社長 (当時) は社内の政策発表会の席上、こう発言している。

「日本経済の国際化に伴って小売業自体も国際化への道を避けて通れなくなっている。……ジャスコがこれまでに蓄積してきた小売ノウハウの恩恵を他の国々へ及ぼしていくこともひとつの方法である」(ジャスコ、2000、431 頁)。

国際化の必要性を認識しながらも、国際化は成長戦略上の「ひとつの」選択肢であってそれ以上ではないとの慎重な姿勢が示されている。いま、イオンが中期計画で明確にした「アジアシフト」はそのような「受動的な国際化」ではない。国内事業の拡大路線にいったん見切りをつけて、新しい成長の可能性をアジアに求めるという「能動的な国際化」へ舵を切ったのである。これは第 2 次世界大戦後、日本の流通近代化を牽引してきた総合ス

ーパーとして初めての「グローバル経営宣言」ということができる。

イオンが標的市場としているマレーシア、タイ、中国の3カ国はすでに欧米有力小売企業や華人資本が活発に進出し、激しい出店競争を繰り広げている。たしかに総需要は急激に伸びているが、決して楽な「真空市場」ではない。それゆえ積極的に経営資源を投入する「能動的な国際化」だけでは不十分であり、進出先市場ごとに異なる競争相手に対する経営の優位性を発揮する「発展的な国際化」としなければならない。

本稿は、イオンのアジアシフトを検証し、「発展的な国際化」戦略を実現する条件とは何かを検討する。イオンは、すでにマレーシアではマーケットリーダーとしてたしかな地位を築いており、タイではスーパーマーケット業態で経営再建と取り組んでいる。中期計画でのアジアシフト戦略の焦点は巨大市場の中国に当てられている。ここでは、その中国市場に絞って分析する¹。

したがって、イオンの小売国際プロセスを分析することには違いないが、あくまで対象と時期は限定されている。また、理論的なインプリケーションというより、現時点における実務的なインプリケーションをみつけ出すことを主眼としている。次節で、その問題の所在を示そう。

2. 問題の所在

2.1 高い目標設定：「中国 100 店舗体制」

2008年2月現在、アジアの店舗網は総合スーパーとスーパーマーケットを合わせて、マレーシア23店舗、タイ8店舗、中国23店舗の合計54店舗である。中期計画によると、2011年2月期までにこれを190店舗に拡大する。つまり、3年間で130店舗強の大量出店計画が打ち出されたことになる。投資額は過去3年間の390億円から、今後3年間で1,400~1,600億円と、ほぼ4倍増となる見込みである。

190店舗体制のうち、中国が約100店舗と半数強を占める。内訳は、最大の拠点となる広東省（香港を含む）70店舗（2008年2月現在、21店舗）、青島を中心とした山東省20店舗（同、2店舗）、2008年秋から出店が始まる北京・天津地区10店舗（同、ゼロ）である。これにより2010年度中国事業の売上高は07年度の956億円から2.5倍の2,400億円に、営業利益は同56億円から2.1倍の約120億円に引き上げる計画である（津田、2008）。

この中期計画では、一部スーパーマーケットを含んでいるが、出店数は3年間で70店舗、年間出店数に換算すると、平均20店舗以上という高い目標が掲げられている。過去の海外出店では、イオンマレーシアが2006年から07年にかけて2年間で合計9店舗を出しているのが最高である。ただし、イオンマレーシアは進出後23年を経過した成功事

¹ 本稿に関連した中国における聞き取り調査は以下の通りである。

2004年5月：広東ジャスコ宮下直行董事総経理（広州）。

2007年8月：イオン田中秋人中国総代表（北京）。

2008年3月：イオンチャイナ井上進董事総経理、伊勢秀人営業本部長、根反信之商品本部長、丹羽康雄店舗開発部上級部長（深圳）。

：深圳イオン佐倉拓実董事総経理（深圳）。

：広東ジャスコ三浦隆司董事総経理、猪原弘行董事上級部長（広州）。

2008年8月：イオン村田晃三中国事業戦略チームリーダー（東京）。

例である。イオンの中国戦略はそれだけ「野心的」ということになる。

岡田卓也の後継者である元也社長は、中国市場を舞台に「能動的な国際化」を打ち出した背景についてつぎのように述べている。

「日本企業が幸運だったのは、欧米勢に比べて成長著しい中国に地理的に近いという点だ。……中国で急速に進むグローバル化の波に乗らなくてはならない」(『日経MJ(流通新聞)』2006年1月11日付インタビュー記事)。

しかし、中国市場に対する日本企業の地理的・心理的近接性という有利性も、欧米有力企業のアジア事業のネットワーク形成により、急速に薄らいできている。カルフルは1989年、台湾でアジア1号店を開業し、台湾最大の総合量販店企業として確固たる地位を築いており、台湾カルフルが蓄積した経営知識や経験、人材は中国展開に大いに貢献している²。

テスコのアジア市場参入はカルフルと比べると、かなり遅かったが、タイ、韓国の両市場でマーケットリーダーの地位を獲得し、中国では2006年、台湾系総合量販店の有力チェーン、楽購(「ハイモール」)を買収し、機敏に中華系人材や店舗といった資源を補完した。また、ウォルマートはアジアでマーケットリーダーとして地位を確立した国・地域を有していないが、中国では深圳市でドミナント(集中出店)地域を形成し、07年には100店舗以上を展開している台湾系総合量販店チェーン、好又多(「トラストマート」)の株式35%を取得し、地元経営資源を囲い込んだ。

文字通り群雄割拠する中国市場で、イオンは「中国シフト」というギアチェンジをすみやかに行き、「能動的かつ発展的な国際化」へと踏み出すことができるのか不透明感が漂っている。イオンのアジア・中国戦略の全体的な課題についてはすでに矢作(2007、第4章、第5章)で指摘した。指摘した問題点のうち、トップマネジメントの現状認識は変わり、中期3ヵ年計画が策定された。「孤立した現地法人」という課題も、中国総代表を軸にした意思疎通が図られ、今後、本社からの新規資金投入量も大幅に引き上げられる。となると、中期計画達成の課題はつぎのような点に求められる。

1つは、出店の中核事業モデルの構築である。どのような立地にどのような店舗を出せば、営業損益の早期黒字化が実現できるかという「必勝パターンの確立」(同上書、174頁)である。いま1つは、M&A(企業の合併・買収)の活用である。中期計画の高い数値目標は「グリーンフィールド」(何もない野原=市場に自力で店舗網を築く)戦略のみでは達成困難な可能性がある。当然、M&Aによる「リープフロッグ」(かえる跳び)戦略が効果的である。

ただし、ここで検討するのは前者の中国戦略の中核事業の発展可能性である。イオンは日常生活に必要な衣食住関連商品を競争的な価格で提供する欧米型総合量販店との競争差異化を狙い、品質・バラエティ・サービスを重視する日本的な総合スーパーを核店舗とするモール型ショッピングセンター(以下、SC)を中国事業の柱に据えた。つまり、核テナ

² 2006年3月、台湾カルフル本社を訪問調査した際、聞き取り調査に応じた取締役は、「中国でのカルフルの成功は台湾カルフルの協力が大きい。累積すると、台湾から200人見当の上級マネージャーが大陸に渡っている」と証言している。この数字の裏づけはとれなかったが、相当数の台湾人やフランス人が台湾カルフル経由で中国カルフルで勤務している実態を表すエピソードとして聞くことができる。

ントの大型店舗と多数の専門店・サービス業で構成されるモール型 SC を中核事業に据え、両脇を総合スーパーやスーパーマーケットが固める事業戦略を採用している。

地理的には、広東吉之島天貿百貨有限公司（以下、広東ジャスコ、本社・広州）、深圳吉之島現代友誼百貨有限公司（以下、深圳イオン、本社・深圳）、永旺（中国）商業有限公司（以下、イオンチャイナ、本社・深圳）の現地法人 3 社の置かれている華南地域でドミナント形成を目指している。具体的には、当面イオンは深圳市と広東省の広州、佛山、東莞、惠州、江門、中山、珠海の主要 8 都市を中心に出店攻勢をかける計画である。

表 2 イオンの中国店舗一覧

社名・店名	開店年・月	閉店年・月	売場面積(m ²)	営業形態等
広東ジャスコ（広州）				
①天河城広場	1996・6		7,800	中心街商業施設の核店舗
②中華広場	2000・6		11,400	同上
③東莞花園広場	2002・6		11,300	広州市以外の初出店
④珠海揚名広場	2002・11		10,300	
⑤中山君悦広場	2003・7		14,000	
⑥佛山東方広場	2004・9		16,900	
上海ジャスコ（上海）				
不夜城	1996・9	2007・7	8,000	上海駅前の再開発事業
青島イオン（青島）				
①東部	1998・1		10,700	郊外型 SC の成功例
市北	2000・11	2004・10	8,500	
②黄島	2005・12		12,540	多店舗化の布石
③煙台	2008・7		15,500	
深圳イオン（深圳）				
①中信城市広場	2002・9		11,700	中心街商業施設の核店舗
②東湖	2004・12		10,300	
③龍崗	2005・9		13,700	SC の核店舗
④購買公園	2007・4		5,725	中心街 SC 内の SM
⑤海岸城	2007・12		17,924	近郊 SC の核店舗
イオンチャイナ（深圳）				
①順徳店	2007・2		13,984	一括リース方式による郊外型 SC
イオンストアーズ香港（香港）				
①コーンヒルプラザ	1987・11		10,200	地下鉄駅に直結した繁盛店
ハーバーシティ	1990・6	1994・7	3,170	
②チェンワン	1991・4		5,000	
③ロクフー	1991・6		6,000	
④タイポー	1995・10		4,500	
ジャンカンオー	1997・10	2007・6	7,500	
チーワンサン	1998・3	2004・2	3,820	
⑤ワンポア	1998・11		8,100	SC の核店舗
⑥ツンムン	1998・12		7,900	
⑦クントン	2005・4		3,070	SM 業態
⑧ラムティン	2006・9		2,879	
⑨グランドウォーターフロント	2007・8		1,232	

(注) (1) 社名は一部省略、(2) 売場面積は原則として直営売場面積としたが、テナント、共有部分、バックヤードの計算方法により実際と異なる場合が含まれる、(3) SC はショッピングセンター、SM はスーパーマーケットの略。

(出所) 矢作 (2007)、127 頁と 156 頁の 2 つの図を合成し、2008 年 9 月現在で加筆した。

中期計画によれば、深圳市・広東省で40数店舗から最大50店舗の出店を予定している。そのうち35~40店舗は大型店舗で、SC開発が10ヶ所、SCや商業ビルへの出店が25~30店舗を見込んでいる。残り10~10数店舗がスーパーマーケットでの出店となる見込みである（2008年3月イオンチャイナ聞き取り調査）。

2.2 調査対象

2007年2月、広東省の省都、広州市から南に車で1時間ほど走った佛山市順徳区で、イオンチャイナ初のエンクローズド型モール、イオン順徳ショッピングセンターが開業した。イオンチャイナは2004年9月、イオンの子会社イオンストアーズ（香港）の100%子会社で、広東ジャスコ、深圳イオンから商品仕入れ等の業務委託を受けると同時に、SC等の自社開発を推進する華南地域の中核会社である。

2004年5月、広東ジャスコを訪問した際、宮下直行総経理はすでに着手していた順徳ショッピングセンターの戦略的な位置づけをこう説明した。

「全館一括賃貸方式のモール型SCをつくりたい。そうしないと、欧米企業や華僑資本が並みいる華南でイオンは生き残れない」（同上書、176頁）。

宮下は1996年6月、青島市直轄の国有商業企業との合弁会社、青島永旺東泰商業有限公司（以下、青島イオン）に派遣され、98年1月開業した2核1モール形式のジャスコ東部ショッピングセンターの立ち上げ、およびテナント管理業務等に8年間従事した。その後、03年秋広東ジャスコに転じた。ジャスコ東部ショッピングセンターは中国における「初めての本格的な郊外型ショッピングセンター」（ジャスコ、2000、705頁）であった。

イオンの海外店舗網のなかでも有数の収益店舗となった青島・東部ショッピングセンターの成功経験をいかし、宮下は中国では2番目、華南では初めてのモール型SCづくりに全力投球し、2006年6月イオンチャイナ総経理となり、自らの手で順徳ショッピングセンターを開いた。

開業後1年を経過した2008年3月、順徳ショッピングセンターを訪問調査した。イオンは08年、青島イオンの3号店・煙台ショッピングセンター、永旺商業有限公司（以下、北京イオン、本社・北京）の北京国際商城ショッピングセンター、イオンチャイナの惠州ショッピングセンターとモール型SCを相次いで開業した。順徳ショッピングセンターを通して中国SC事業の現状を分析する。同時に、現地法人3社での聞き取り調査により中国シフトの柱である華南地域の経営全般の課題を探った。順に、説明しよう。

3. イオン順徳ショッピングセンターの現状分析

3.1 概要

イオン順徳ショッピングセンター（以下、順徳SC）は地下1階、地上3階で、商業施設は地上1、2階に入っており、総売場面積約3万6,500平方メートル、うちジャスコの直営売場面積1万3,984平方メートルと、商業施設としてのスケールは青島の東泰ジャスコ・ショッピングセンター（以下、東泰SC）より一回り大きい。

順徳区の人口は約100万人で、家電製品の全国的な生産地として知られている。イオンが開業前に調査した結果によると、順徳区の1人当たり平均所得は年間約1万8,000円で、

深圳の2万7,000元より低いが、広州、東莞、珠海等広東省の有力都市の1万5,000～1万8,000元とほぼ同水準にある。乗用車の世帯普及率は20%台と広州の10%より高く、モータリゼーションの進んだ地区である。

立地は順徳区の中心地から東へやや離れた新興住宅地に位置し、東西、南北に走る幹線道路の交差する場所にある。約2,000台収容の駐車場が整備されている。正面向かって右手に核店舗のジャスコが1階食品、台所用品、2階衣料品、化粧品、住居用品という構成で入居している。逆サイドの左手には準核店舗として中国最大の家電量販店、国美電器が1階に、ゲームセンターの美妙世界が2階に、それぞれ入居している。

ジャスコ順徳店は「ここから始める生き生き生活」を基本コンセプトに、「安心・安全・信頼」を謳い文句に有機栽培の野菜やイオンのPB（プライベート・ブランド）商品「トップバリュー」を扱い、品質や品揃えのバラエティを重視した店舗イメージを演出し、市場（いちば）やハイパーマーケットとの競争差異化を図っている。

東西に位置する核、準核店舗をつなぐモールにはアパレル専門店47店のほか、「ケンタッキーフライドチキン」をはじめとした飲食店や書店、旅行代理店など合計93店舗が配置された。全国的なブランド力をもつアパレル専門店の「エスプリ」、「オンリー」等のほか、日本の「ハニーズ」、「オザック」などが入居している。

ディベロッパーは香港系不動産開発企業で、SCの周囲に高層マンション群を造成する計画を立てている。イオンがSC全体の設計を、ディベロッパーが建設工事を担当し、イオンが一括賃貸して、テナントの募集、契約、管理を行っている。

中国における大型店舗の出店方式は、①土地の使用権を購入し、そこに自社で建物を建設し核店舗として入居するとともに、テナント選定・管理も行う、②土地、建物はディベロッパーが所有し、商業施設スペースを一括賃貸してテナント選定・管理を担当し、自らも核店舗として出る、③他社が開発したSCやその他商業施設にテナントとして出店する、の3つが想定できる。

青島・東泰SCは①の方式で、初期投資はかさむが、いったん営業損益が黒字化すると、土地使用料・償却負担の軽減から大きな利益が計上できる利点がある。資金力と資産形成・投資管理を勘案しながら、使い分けるのが通常の間である。順徳の場合は②の出店方式に該当するので、SCの企画・運営と小売業という2つの収益源を確保しながら、初期投資は内装工事、店舗什器等で約8,000万元（1元＝16円換算、12億8,000万円）と比較的安く抑えられている。

車で10分の商圏内人口は約20万人にのぼるが、半径500メートルの足元商圏の人口は1万人弱と少ない。2キロ圏内にはフランスのオーシャンが台湾で展開しているハイパーマーケットの大潤発が一足先に開店したほか、近々ウォルマート、テスコの出店が計画されている。競争環境は厳しさを増すことが避けられない。

イオンチャイナでは広東省、深圳での出店実績をいかし、人口規模、所得水準、乗用車の普及率、バス路線、アクセス等評価項目を決めて一定評価以上に達しないと、出店しない。順徳SCの場合、①足元商圏が薄い、②バス路線が少ない、③周辺高層マンション開発が遅れているといった問題点はあったものの、①乗用車普及率が高い、②道路によるアクセスがよい、③所得の伸びが高い点が評価された。

収益モデルの点でもSC開発特有の利点があった。イオンの提供するSC企画・運営の

ノウハウが評価され、直営店舗の家賃が通常よりかなり低く抑えることができた。

3.2 ジャスコ順徳店の実績

開店1年目(2007年2月~12月)、直営売場のジャスコ順徳店の売上高目標は営業損益上の採算点となる1億8,000万元と設定された。当初は1億4,000万元の予算設定だったが、地方都市の出店で粗利益の低下が予想されたため、最終的には1億8,000万元に引き上げられた。それに対する実績は1億3,000万元と、目標を30%近く下回った。

開店後大幅な売場レイアウトの変更を随時実施した。顧客の声を参考に、1階の食品売場と台所用品売場の間の広い通路を狭め、カテゴリーごとのゾーニングを変更して買いまわりやすくした。2階の衣料品のレイアウトも主通路を通し、壁面を利用して主要ブランド品を訴求する方向で改めた。また、天井が高く、商品陳列の量感が出にくいいため、天井から販促資材等を吊るすといったきめ細かな対策も打った。

その結果、売上高は開店半年後から持ち直した。2008年に入っても勢いは衰えず、1~6月の実績は前年比大幅増を記録し、採算ラインの年間売上高1億8,000万元に迫る状況にある。客数は平日8,000~1万人、週末1万6,000~7,000人で、客単価平日50~55元、週末60元となっており、車客中心に週末の客数と客単価が上昇するパターンである。また、平日は共働き家族が多い事情を反映して、夜8時以降の客数の伸びが著しく、全体の売上高を押し上げている。

1年目という時点は観察期間が短く、店舗の成績を評価するうえで決して適切な時期ではない。イオンは開店1~2年目の営業損益黒字を目標にしているが、過去の出店でこの条件を満たしている店舗は必ずしも多くない。いま、中国を代表する収益店舗の東泰SCも例外ではない。新興国市場においては知名度の低さ以外にも各店舗の早期黒字化を阻む要因にはこと欠かないのである。

順徳店の場合、何より地方都市特有の市場特性が悩みの種である。広州、深圳といった大都市は800~1,000万人の人口を抱え、市場規模が大きく、奥が深い。しかしながら、広東省でもつぎのクラスの地方都市になると、人口規模は150~700万人で、所得水準がやや低く、都市型の生活様式が浸透していない。その結果、「地方都市では消費者の価格感度が高く、地元小売業との競合が強まり、店舗の早期黒字化が容易でなくなる」(イオンチャイナの伊勢秀人営業本部長、2008年3月聞き取り調査)。

広州市内の店舗では食品の対売上高比率は40%台だが、順徳店では食品の同比率が50%を超えている。衣料品の売れ行き低迷が一因である。食品売場はほとんど直営方式で企画・運営しているが、衣料品売場の85%以上はコンセショナリー(外部専門業者に対する業務委託)で、価格帯の高いブランド衣料品が苦戦している。しかも、売上高比率の高い食品部門は大潤発や地元市場との競争から粗利益を稼ぎにくい。当然、全体の収益状況は苦しくなる。これは広東ジャスコが2002年から04年にかけて東莞、珠海、中山、佛山と広州市以外の地方都市に出店した際に直面した営業状況と基本的に同一である(矢作、2007、156~157頁)。

従業員の確保、教育・研修にも手間隙と時間がかかっている。約480人の従業員が配置されたが、広州、深圳から通勤するのは困難だから、店長以下幹部従業員10名程度を除き、残りは全員地元で採用した。開店の前年、地元高校を回り、新卒者を確保した。2ヶ

月前には大量採用して、広州、深圳の自社店舗で実地研修を実施して開店に臨んだ。しかし、接客技術・態度やチェーンストア経営に関する基礎知識や経験の乏しい現地従業員を教育研修するのは容易なことではなかった。

知名度の低さを営業努力で補い、2年目以降売上高を伸ばすという地方都市での経験、そして開業3年目で黒字化した青島・東泰SC（東部店）の実績に照らし合わせれば、順徳店の現状は「想定範囲内」と、一応冷静に評価することができる。問題は、欧米企業の出店が予想される今後、売上高の伸びが続くか否かである。

3.3 ショッピングセンターとしての実績

SC全体の売上高もやや目標を下回っている。93店舗のテナントのうち、2007年6店舗、08年3月時点で2店舗のテナントの撤退が生じた。イオンチャイナの井上進総経理はSC開発のジレンマを、こう語る。

「足元商圈の充実した市街地に出れば、売上高はつくりやすいが、投資がかさむ。逆に、地方都市や郊外に出れば、投資負担は軽くなるが、売上高が上がらない。この矛盾を解決できる適切な物件開発ができるかどうか」（2008年3月聞き取り調査）。

順徳SCは現状、「投資負担は軽くなるが、売上高が上がらない」という後者の罠にはまっている。順徳区の乗用車の普及率は2006年には30%台に乗せ、広東省で有数の高い普及率を達成している。しかしながら、車とショッピングが日常生活で密接に結びつかない現実が垣間みえる。来店手段の調査では開店直後は平日、週末の平均で徒歩客が多数を占め、車客は30%見当にとどまっていた。車客の少なさを補うためのバス路線も少なく、全体の客数の伸びは鈍い。

日本でファミリーレストランやホームセンターなどのロードサイドショップが急成長したのは1970年代のことである。70年代初め、乗用車の世帯普及率（単身世帯を除く、一般世帯が対象）は20%台に乗せ、70年代末には50%を超えた。急激な普及率の上昇速度である。統計数字が正確だとすれば、順徳地区の乗用車普及率は日本の70年代初めの水準にある³。

SC経営としてのもう1つの問題点は、足元商圈の薄さである。順徳SCの場合、半径2キロ圏の人口は8万人弱と、深圳イオンの中信城市広場店や広東省の惠州SCの20万人と比べて、極端に少ない。それゆえ平日は客数が少なく、地上3階部分の駐車スペースは閉鎖している。足元商圈の薄さとモータリゼーションの未浸透が集客力を低下させている。

SC運営の要となるテナント構成・管理にも課題がある。成績不振から開業後1年余で10店舗の撤退例が出た。大都市では人気の香港ブランドも華南の地方都市では知名度が乏しく、価格帯も高いので、思うように成績を伸ばせない。既述した通り、それはジャスコ順徳店の場合も同様である。衣料品売場の大部分はコンセショナリー方式で、有力メーカ

³ モータリゼーションの進展と郊外型小売業の発展の関係は一様ではない。ホームセンター、紳士服店、ファミリーレストラン等の郊外型店舗が日本で出現したのは乗用車の世帯普及率が20%から30%に急上昇する1970年代前半であるが、大規模な郊外型ショッピングセンターの爆発的な成長はそれよりかなり遅く、2000年代に入ってからのことである。背景にはモータリゼーションや生活様式の変化のみならず、産業空洞化による工場跡地の抛出、農業用地の転用、不動産証券化による投資資金の流入、シネマやフードコート、スポーツジム、医療サービス、料理教室等対個人サービス業テナントの導入など多様な要因が複合的に関連し、郊外型ショッピングセンターの時代が到来したという独自の歴史的経緯がある。

一のブランド品で埋められている。その結果、モールもジャスコもブランド専門店のテナントで構成されており、モールと直営売場との区別ができていないという問題が生じている。言い方を換えると、モールの基本概念が問われている。

準核店舗の迫力不足も否めない。1階モールで、ジャスコ順徳店の食品売場の対極に位置する角には中国最大の家電量販店、国美電器が売場面積 1,500 平方メートルの規模で出ているが、すでに大型店舗を含めて順徳地区周辺に 4 店舗を出店しており、順徳 SC 店より大きな店舗もあり、必ずしも準核店舗としての集客力を発揮していない。青島・東泰 SC の場合は、総合スーパーを「百貨店」としての衣料品・住居用品部門、「食品スーパー」としての食品部門の 2 つに分けて、それぞれを核店舗としてモールの両翼に配して顧客誘引力を高めている。イオンマレーシアの SC でも同様の形式による 2 核 1 モールが多い。

中国ではまだテナント専門店が十分に育っていないとすれば、青島やマレーシアでの経験をいかして中国市場に適合的な SC のレイアウトやテナント構成の設計、および新しいテナントの発掘が必要となる。

2008 年 10 月、総床面積 15 万平方メートルの北京国際商城 SC が開業した。同 SC は華北最初の開発物件であるため、開発段階からイオン、イオンモール両社の専門家チームが 10 人程度の規模で常駐し、さらには SC 内で遊園地を運営するイオンファンタジーや施設管理を担当するイオンデライトが開業に合わせて現地法人を設立し、グループの総力を挙げて巨大 SC の開発を準備した。

それに対して、順徳 SC の場合は青島イオンで SC 運営を経験した宮下を中心に、イオンストアーズ（香港）創業期から中国事業に携わっている駐在の長かった村田晃三副総経理（現・中国事業戦略チームリーダー）、広東ジャスコの佛山東方広場店（2004 年 9 月開店）店長を経験した伊勢らの混成部隊で立ち上げた。SC との規模も違うが、このような組織体制の相違が成果にどのような影響を与えたかも、今後の検証課題として残った。

3.4 若干の議論

さて、華南現地法人内では地方都市モール型 SC 開発の課題が真剣に議論されていた。背景には華南地域における市街地立地の店舗の好調、地方都市郊外立地の店舗の不調という明暗二分する厳しい現実があった。

広東ジャスコをささえている天河城広場店（開店・1996 年 6 月）、中華広場店（同・2000 年 6 月）は広州市中心街の商業施設の核店舗として入居する典型的な市街地立地である。地下鉄の駅に直結し、バス路線にも恵まれており、期間営業損益の早期黒字化を達成した。また、深圳イオンの中信城市広場店（同・2002 年 9 月）も市街地の複合商業ビル内にあり、足元商圏が豊かであり、厳しい競合状況を克服して、数年前から深圳イオンの旗艦店舗として利益を出している。

それに対して、深圳イオンの 3 号店、龍崗店（同、2005 年 9 月）は郊外立地のモール型 SC の核店舗として出店したが、SC 自体と周囲の住宅地の開発が遅れ、大幅な欠損を出している。加えて、乾坤一擲で出店した順徳 SC の滑り出しも期待通りではなかった。所得水準が大都市と比べて低く、モータリゼーションに対応した都市型生活様式が十分に確立されていない華南の地方都市の現状をみれば、地方都市では市街地立地の商業ビルに総合スーパーや食品スーパーを出店する方が有利な投資となる可能性がある。

2002年11月に開店した広東ジャスコの珠海揚名広場店がそうである。広東省東南部に位置し、香港と水域を挟んで向かい合う経済特区で、開店時の人口は約125万人で順徳区とそう変わらない。商業の中心地の鳳凰路に面しており、周辺には高層マンションが林立している。半径1キロの足元商圈には4万3,000人が居住している。

地上6階建ての商業ビルの1階から5階までが商業施設で、6階には事務所が入居している。1階はブランドショップ、5階には家電量販店が入り、イオンは残りの階を使用し、2階スーパーマーケット、3階子供服・玩具・文具、4階住居用品、スポーツ用品と思いついたフロア構成をした。直営売場面積は1万340平方メートルで、駐車場は400台収容と市街地立地の店舗としては大きい。多階層の商業ビルということで、社内的にはあまり期待されていない店舗だったが、成績は良好である。

初年度年商1.3億元の目標に対して、すでに2億元を大きく上回る実績を上げている。固定家賃制の恩恵もあり、高収益店舗となった。天河城広場、中華広場の両店と共通しているのは足元商圈の豊かさとバス路線の便のよさであり、中の上から上層の地元顧客を囲い込むことに成功している。

SCは、百貨店、スーパーマーケット、各種専門店、サービス事業等が1つの単位として計画、開発、所有、管理、運営されている商業集積であり、広域商圈から顧客を吸引するため大規模駐車場を備えている。したがって、決定的に重要となるのは、すでに言及した乗用車の普及率と車を中心とした生活様式の確立である。それを実現する前提条件が所得水準や道路網の整備である。これらの点が未達成な立地状況では、「地方郊外型SCは時期尚早」となる。

理想的な投資は市街地か郊外かにかかわらず、相対的に地価の低い時期に優良物件を確保し、開業する4、5年後には所得や都市化、生活様式等の諸条件が整い、開業と同時に一気に売上が伸びるパターンである。事実、先発者の優位性を意識する欧米小売企業をみても、進出当初は苦戦しても市場環境の好転に伴い、既存店舗が高い成長を遂げ、「少ない投資で高いリターン」という理想的な投資パターンを実現した例がみられる（Courbon and Lasserre, 1999；矢作、2007、第7章）。

順徳SCを評価するためにはその点を確認するためにも、もう少し長い観察期間を必要としている。

4. 華南戦略の課題

4.1 現地法人の統合

華南をドミナント地域とする発想は香港での経営基盤をより所にしていた。香港小売市場はドラッグストアの「ワトソン」（「屈臣氏」）やスーパーマーケットの「パークン・ショップ」（「百佳超級市場」）をもつハチソン・ワンポア・グループと、スーパーマーケットの「ウエルカム」（「頂好」）やコンビニエンスストアの「セブン・イレブン」を擁するデアリー・ファーム・インターナショナル・グループの2大勢力が市場を二分している。イオンストアーズ（香港）は第3勢力の一角を形成しており、そこで蓄積した経営資源を、地理的に近い深圳から広東省に延伸させるとの理にかなった選択である。

イオンストアーズ（香港）が中国本土で設立した2つの合弁会社にはそれぞれ現地パー

トナー企業が存在した。広東ジャスコは百貨店やホテル、不動産事業等を手掛ける広東天貿百貨有限公司、深圳イオンの場合は不動産業を主体として深圳市現代友誼株式有限と深圳中洲城市広場有限公司である。2004年末、小売業の100%自由化が実現する以前は地方政府の自由裁量権が強く、進出先の市政府の意向を尊重し、現地パートナーを選定し、政府、地域対策に資するとの進出姿勢が求められた。

現地パートナーの関心はおもに投資にあり、現地法人の経営方針や人事は株式の過半数を握るイオンが決定している。広東ジャスコは2003~04年度を境に業績が上昇気流に乗り、深圳イオンは07年度を境に業績が好転した。現地パートナーとの関係は、その点では良好な状態にある。しかし、たとえば、積極的な出店計画や資本増強については当面の利益減を懸念する可能性もあるため、意見調整に時間がかかる場面もなきにしもあらずという。

2004年9月、イオンストアーズ（香港）は100%子会社のイオンチャイナを設立し、本社を深圳市に置いた。当時、中国と香港の間で経済緊密化協定が締結され、中国政府は香港企業に対して輸入関税の引き下げや独資（100%子会社）認可といった優遇措置を与えることになった。イオンはこの機会をとらえて、イオンチャイナを設置し、広東、深圳の両現地法人間の業務の重複を省くとともに、自ら独資で積極出店する可能性を探ることにした。手始めに、両現地法人の商品仕入れ業務を受託した。店舗開発も、イオンチャイナが調整役となり進め、広東ジャスコが手掛けていた順徳SCを継承し、さらにモール型SC開発の推進主体として惠州SC等の開発に取り組んだ。

同時に、中国シフトを円滑に行うため、現地法人の資本関係の統合を推し進めた。将来的には、中国事業を束ねる傘型企业（持株会社）を設立し、その傘下に香港、北京含めて現地法人6社を置く方針である（2007年8月北京イオン聞き取り調査）。手始めに、2008年7月現地パートナーの株式35%を買い戻し、深圳イオンを100%子会社化した。これにより資本、営業、人事等の面でイオンチャイナと深圳イオンの一体化が実現した。ただし、広東ジャスコは現地パートナーとの契約更新期が先になるので、資本統合問題は今後の交渉に委ねられている。

実は、広東ジャスコと深圳イオンの上にイオンチャイナを設立することは屋上屋を重ねるという新たな問題点が生じていた。商品仕入れの一本化は実現したが、順徳SC開発は元々広東ジャスコが手掛けていたものであり、2004年末小売業の資本自由化が実現したことで香港系のイオンチャイナに対する優遇措置効果も期待したほど発揮されなかった。

しかし、イオンチャイナと深圳イオンの一体化により組織体制の整備が一步前進した。深圳イオン、イオンチャイナの深圳グループと広東ジャスコが中期計画における華南40数店舗の出店をほぼ半々で引き受ける。深圳グループはイオンストアーズ（香港）と資金面で緊密な関係を保ちながら、またすでに内部留保を相当程度蓄積している広東ジャスコは自己資金を活用しながら、珠江デルタ経済圏を南北に分けて出店することになる。

4.2 急務の人材育成

中期計画達成のためには華南地域で年間平均14~15店舗を出店しないと行けない。これはかなり高いハードルである。過去は、2007年に3店舗を出したのが最高である。大量出店には資金や店舗物件のみならず、店舗を管理する本部組織や店舗を運営する人材育

成が必要不可欠となる。

2008年9月現在、海外研修制度を利用した若手のトレイニーを除き、イオンチャイナ10人、広東ジャスコと深圳イオンが各々3人の合計16人の駐在員が派遣され、各現地法人のトップマネジメントをはじめ営業や管理の責任者として経営に当たっている。従業員数は、イオンチャイナ・深圳イオンの場合、合計で2100人（うち本部要員約250人）を雇用している。深圳イオン7年目のベテラン佐倉拓実総経理兼イオンチャイナ副総経理は、「人材育成に熱心な企業というイオンの伝統はこの地でもしっかりと受け継ぎたい」（2008年3月聞き取り調査）と語る。

2008年7月の大学新卒者の採用者数は広東ジャスコの場合、300人と07年の120人、06年の60人から大幅に増やした。イオンチャイナ・深圳イオンの場合も、06年66人、07年102人、08年138人と着実に新人採用を拡大している。深圳イオンを例にとると、入社後1ヶ月は座学、現場実習含めて入社教育を実施し、翌月から5ヶ月間特定部署で基本業務を実習させる。翌年1月、半年の実習期間が終了すると、3月には副主管（売場主任補佐）の昇格試験を受ける。さらに、翌々年3月には主管の試験に合格すれば、最短20ヶ月で一人前になる。副主管、主管の昇格試験は、①日本で使用していた売場構成や棚割り、数値管理等の店舗業務に関するテキストに基づく業務知識等の各種考課成績、②面接、③過去の勤務状況の3点から判断される。

イオンは日本で1969年7月、「(スーパー)業界初の企業内大学」(ジャスコ、2000、128頁)のジャスコ大学を設置し、幹部従業員育成コースをスタートさせ、今日に至っている。その中国版が華南イオン大学で、03年に発足し、現在華南3社が合同で実施している。店長、販売、管理の経理(部長に相当)育成コースがあり、1コース約40人、合計120人の幹部候補生が1年間、2ヶ月に1回2泊3日で座学中心に研修を受けている。

2006年から海外経営人材育成コースを発足させ、会社が将来の役員候補を華南で5、6人選び、1年間日本で実地研修している。また、07年からはイオンストアーズ(香港)を中心に技術訓練コースが発足し、寿司マスター、惣菜マスター等の専門技術者育成のため実技研修を実施し、資格認証制度で定めた技量を習得すると、「寿司マスター」等々の資格が与えられる。

主管、経理等の職位は当然のことながら、給与水準と連動している。また、イオン大学や技術訓練コースの「卒業」も昇格・人事評価の対象となる。しかしながら、厚い人材育成投資にもかかわらず、佐倉によると、新卒者の約20%が1年後、約50%が3年後に離職する。中国人社会ではより高いポストと賃金を求めて、転職をいとわない傾向が強い。

新規出店の際、広東ジャスコの場合を例にとると、店舗運営の中心となる売場主管は約80人配置される。そのうち40人は1年以上主管の経験のある既存社員で埋めることができると、比較的円滑な業務遂行が可能となるという。残りは現地での新規採用で埋めざるをえない。したがって、大量出店計画に先駆けて、既存店舗での人件費負担は通常以上に重くなるため、収益店舗が相当数ないと大量出店計画をささえきれなくなる。その点で、天河城広場、中華広場、珠海揚名広場と収益店舗を相当数有する広東ジャスコと、中信城市広場1店舗のみが好調な深圳イオンとでは現状においては経営基盤にかなりの差がある点に注意したい。

4.3 物流システムの整備

売場構成は現状においても、直営方式と専門店やメーカー等の外部事業者へ売場運営を委託するコンセショナリー方式が併用されている。広東ジャスコの場合、食品売場は売上高ベースで90%見当は直営で運営されているが、衣料品の85%以上、住居用品の45%見当はコンセショナリー方式で運営されている。つまり、衣料品や住居用品の商品調達・供給は外部事業者に大幅に依存しており、重要な業務改善課題である在庫リスクや欠品防止の相当部分が自社で管理できない状況にある半面、投資や経営管理の負担はその分軽くなる利点が発生する。

自社で商品を調達している加工食品や日用品雑貨の分野ではそうはいかない。広東ジャスコは広州と深圳のほぼ中間に位置する東莞市に一括配送センターを設置している。日系物流企業への業務委託方式で、床面積4,500平方メートルで、1,400~1,600品目を通貨型で店舗に納品している。ただし、イオンチャイナ・深圳イオンには店頭業務をサポートする配送センターは存在しない。

大量出店をささえるチェーンストア経営には衣食住3部門にわたる大規模な一括配送センターが不可欠の要素であるが、現地では店舗数が華南で30店舗前後にならないと投資採算がとれないと判断している。その意味では、当面、経営の優位性は業態特性から立地条件、接客サービスまで店舗段階の小売業務の遂行能力に依存することになり、大規模配送センターを軸に低費用オペレーションを追求するウォルマートやテスコと価格競争面で厳しい戦いを強いられる可能性がある。

5. まとめ

開業後1年を経過した順徳SCの現状を通して中国におけるイオンのSC事業の発展可能性と問題点を指摘した。同時に、中国戦略の要石的存在の華南現地法人3社の現状から経営全般に関わる課題を論じた。分析結果はおよそつぎの通りであった。

5.1 ショッピングセンター事業の発展可能性

SC事業の発展可能性では順徳SCの観察期間の短さから、最終的な結論は留保された。モータリゼーションの急速な進展と内外の総合量販店チェーンとの競争差異化を考えれば、すでにマレーシアや青島で成功事例のあるモール型SCを中核事業モデルに据えたのは妥当だとしても、中国市場では立地選定のむずかしさが示唆された。地方都市の市街地周辺・郊外立地に相当する順徳の場合、乗用車の普及率自体は1970年代前半の日本と同一の条件に達していたが、車を中心とした生活様式の普及はいま一步の段階にあり、店舗周辺の足元商圏の薄さが売上高の制約条件となっていた。

SCの開発・運営面ではモールや準核店舗を構成する専門店の成長が十分でなく、総合量販店や既存商業集積との競争差異化が容易でない現状が指摘された。また、核店舗の総合スーパー「ジャスコ」の非食品売場は外部事業者への委託事業であるため、直営売場と同様の管理体制になく、とりわけモールを構成するテナント専門店との区別のむずかしさが経営課題となっていた。

しかしながら、現地法人のトップマネジメントは市場環境の異なる地方都市への出店で

は知名度の浸透不足等から経営が軌道に乗るまでに一定期間を要する点は経験済みであり、さらには2年目の売上高が上昇気流に乗っている現状から、競争激化が予想されるにもかかわらず、順徳SCの期間損益黒字化には自信をもっていた。

中期計画で中国100店舗体制を打ち出したが、実際に華南という現場に下りて内訳を調べてみると、SC、総合スーパー、スーパーマーケットの3業態を使い分ける、柔軟な出店計画を立案している。焦点となるのは立地選定である。現状では、SCあるいは総合スーパーの場合、郊外型低階層方式だけではなく、市街地型多階層方式の成功例が複数ある。その点をどう評価して出店を進めるかが戦略実行上の分岐点となる。

5.2 華南戦略の課題

広東ジャスコ、深圳イオンはそれぞれ別の現地パートナーを抱えた合弁事業であるため、経営の一体化が以前から課題となっていた。イオンストアーズ（香港）の100%子会社、イオンチャイナの設立は問題解決のための布石であった。しかし、現状では広東ジャスコ、深圳イオンの商品仕入れ機能の一元化と深圳イオンの100%子会社化は実現したが、広東ジャスコは引き続き別法人として機能しており、華南事業を一本化するには至っていない。その意味では、華南戦略の迅速かつ効率的な遂行の前提となる組織体制の整備は未完の状態にある。「孤立した現地法人」の状況は解消されつつあるが、イオンチャイナ・深圳イオンと広東ジャスコという2つの「分離した現地法人」という状況は依然として残されている。

今後の大量出店に必要な人材育成には十分な注意を払い、日本や海外で実施してきた各種人材育成プログラムを実施している。しかし、地元採用者を中心に人員を確保した順徳の例でみたように広い華南地域に点在する店舗を運営する人材を育成し、適切に配置するのはかなり難度の高い課題である。実は、地方都市の新店が経営軌道に乗るまでに一定期間を要する傾向がある事実は、知名度の不足や現地市場への適応化に加えて、従業員の業務遂行能力とも関連している可能性がある。これはわれわれの研究課題でもある。

商品調達面では引き続き非食品部門での外部事業者へ業務委託されている売場が多く、日本のように直営方式による売場づくりへの切り替えはまだかたちとしては現われていない。衣料品売場をはじめとした外部委託方式には在庫管理や従業員育成、納品といった業務を含んでおり、委託する側の経営負担は大幅に軽減される。そのため過去数年間、国内では最優先の課題である配送センターの整備問題も、広東ジャスコで食品中心に一部で実施されているのが現況である。

つまり、イオンの華南戦略は店舗投資を最優先させている。これは同一地域でドミナントを形成しているウォルマートとの大きな相違点である。2004年、華南で現地調査を実施した時点で、すでにウォルマートは深圳市で11店舗を展開し、配送センターを設置し、一括納品を実行していた。同時に、同市に世界調達センターを置き、中国製品の調達金額は180億ドルに達していた（IGD, 2005）。市内のウォルマートの売場には「シンプル・ベイシックス」をはじめとした衣料品等のPB商品が数多く並んでいた。

イオンの中国戦略はその点でウォルマートと異なる。店舗に投資を集中して資金力の格差を補い、SC事業で店舗段階の販売競争を差異化する策である。いま、この小売業務中心の競争戦略の有効性が試されている。

参考文献

- ジャスコ (2000)、『ジャスコ三十年史』ジャスコ株式会社。
- 津田和徳 (2008)、『イオン中国 SC 見学会の報告』(Industry Report) 大和総研。
- 矢作敏行 (2007)、『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』有斐閣。
- Courbon, P. and Lasserre, P. (1999), “Carrefour in Asia (A) Taiwan: A Bridgehead to Asia”,
in N. Capon and W. R. Vanhonacker (eds.), *The Asian Marketing Casebook*, Prentice
Hall.
- IGD (2005), *Wall-Mart 2006*, IGD Business Publications.

矢作敏行 (やはぎ・としゆき)
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター所長
法政大学経営学部教授