

# 欧米小売大手の中国市場における販売方策の特徴

白 娜仁格日樂\*

## 目 次

1. は じ め に
2. 三社の販売方策の特徴
  - 2.1 中国進出の動機と参入方式
  - 2.2 品揃えの方針と実態
  - 2.3 売場作り
  - 2.4 価格政策の特徴
  - 2.5 販売促進策
  - 2.6 組織体制
  - 2.7 中国市場の商習慣に関する認識
3. 販売思想の視角から見た三社の特徴
  - 3.1 販売の各側面の特徴
  - 3.2 販売思想の考察
4. おわりに

## 1. は じ め に

1990年代初期から中国で流通業の開放改革が始まった。これを契機に、従来の百貨店に加えてチェーンストア業態の展開も認められることになった。しかも、1990年7月には「商業小売分野への外資導入に関する通達」(国務院82号通達)が出され、これによって中国市場は海外の小売企業にも開放された。本研究で取り上げる欧米の小売三社もこの政策転換を契機に中国市場に参入したものである。この三社とはフランスのカルフール、アメリカのウォルマート、イギリスのTescoである。

本研究では中国市場におけるこれら三社の販売方策の特徴を明らかにすることを目的にしている。ただ、これら三社の中国市場における経営実績は必ずしもよくなかった。そこで、本稿

ではとくに、三社のつまずきの原因を販売思想のレベルまで掘り下げて明らかにすることを目的にしている。分析においても、目次に示したとおり、7つの側面から具体策を分析した。

## 2. 三社の販売方策の特徴

### 2.1 中国進出の動機と参入方式

#### 2.1.1 進出の動機

##### A. カルフール (中国語「家乐福」)

1995年にカルフルーは中国に参入した。中国に参入前、1989年に台湾に進出を果たし成功を収め、文化と社会構成が似た中国の巨大市場にも大きな関心を抱いていた。当時カルフルーは国内外の厳しい競争環境に直面していた。一方、中国市場では世界的な小売企業の進出が少ない、日系企業を中心となっていた。業態から見れば、百貨店が中心で、カルフルーの優位であるハイパーマーケット (以下 HM と略記する) はまだ見られていなかった。当時、カルフルーが参入し、成功を収めていた国はどちらかというところ現代小売業が未発達で、平均所得が低く、消費志向の市場であった。この状況には中国が適していた。また、1990年代頃に業態の飽和はフランスだけでなく、ヨーロッパ市場にも見られた。そのため、赤字を出した海外支店を撤退し、中国を中心としたアジア市場に発展を集中するとした。

##### B. ウォルマート (中国語「沃尔玛」)

ウォルマートが中国に進出したのはカルフルーが進出した翌年の1996年である。中国に進出したのは人口が多い上に、財力のある中流階級がいたからである。当時、ウォルマートはアメ

\* 広島経済大学大学院経済学研究科博士課程後期課程

リカでも目覚まし発展を遂げていたが、同じ業態を持つ競争相手に中国を初めとするアジア市場を先取られたくなかった。そのために、ウォルマートの海外進出は中国に向けられた。

### C. テスコ（中国語「楽購」）

イギリス市場でトップのTescoのシェアは2位に付けるゼインズのシェアと接近したため、Tescoは成長が海外に求めるしかなかった。中国進出前東欧やアジアなどに精力を広げてきたが、所得水準が高い、成熟した先進国市場では強いローカル企業に阻まれていた。TescoのCEOである特里・利希によれば、中国に進出する際に3年間の市場調査を行った。

中国経済は急速に成長しており、大きな潜在市場となっている。世界小売市場で上位に立つためには、中国市場を無視できないとの認識を示していた<sup>1)</sup>。

#### 2.1.2 参入方式

##### A. カルフル

カルフルの国外出店は進出対象先に応じて、100%出資方式と合弁企業設立方式を使い分けしている。中国では急速な拡大を図るために、中国現地の状況に合わせて、柔軟な参入方式を取っていた。

##### ① マネジメント・カンパニー方式

1990年代半ば頃、中国では外資小売に対する政策制限が厳しかったため、独資企業（中国では単独による100%資本投資のことを指す）としての中国への進出は不可能であった。当時、カルフルは中国市場への進出を実現するために、規制対象にならないマネジメント・カンパニー方式による出店戦略をとり、中国新技術創業会社と共同出資でマネジメント・カンパニーを設立し、1995年に北京で中国新技術創業会社が「創益佳」というHMを導入した。この店舗の経営は当時の現地企業に委託されていたものの、「創益佳」は実質的にはカルフルの中国での1号店舗として管理・運営されていた<sup>2)</sup>。

##### ② 地方政府の認可による合弁会社方式

流通開放の初期段階では、中央政府は合弁外資小売企業の選定に対して慎重な態度を取っている。一方、外資企業参入を許可された大都市や沿岸都市の地方政府は積極的に外資小売を受け入れる優遇政策を採っていた。カルフルもいち早く上海政府の認可を得て、当時上海の小売大手聯華超市会社と合弁企業を設立し、聯華超市会社の店舗をカルフルのHMに切り替えた。そして1996年末に、ついにカルフルの看板を掲げた店舗である上海曲陽店が開店した<sup>3)</sup>。

##### ③ 独資方式

2004年12月以前、外資が中国に参入する際に出資率制限や地理制限を義務付けていた。WTO加盟をきっかけに、2004年12月11日以降、外資商業企業の独資を認め、地域制限を全面的に取り消された。この政策転換により、2005年10月にカルフルは4,171.5万元で合弁企業である昆明百貨大ビルの株式の35%を買収することによって独資方式を実現させた。その後2006年7月中旬に北京でも独資方式による店舗展開を行った<sup>4)</sup>。

##### B. ウォルマート

中国参入当初合弁方式により参入を果たし、出店規制緩和に伴い独資方式による店舗も行われている。

##### ① 合弁会社方式

1994年に、ウォルマートが正大集団と合弁会社を香港で設立した。そして、中国市場で規制緩和を回避する目的で、現地の深圳国際信託投資会社と合弁会社を設立し、1996年8月に深圳市に中国初のスーパーセンター（以下 SuC と略記する。）「湖景店」とサムズ・クラブ（以下 WC と略記する）「香蜜湖店」を同時に開業した。

##### ② 買収

外資による M&A に関する制限が撤廃され

たことを受け、カルフルと競い合い、2007年に10億ドルで101店舗を持つ台湾資本の小売大手トラストマート（中国語：好又多）を買収し、店舗数を3倍弱の202店舗へと急増させた<sup>5)</sup>。

### ③独資方式

2008年に湖北省・武漢市でウォルマート湖北百貨有限公司を設立し、中国市場における独資方式による事業展開を加速化している<sup>6)</sup>。

## C. テスコ<sup>7)</sup>

### ①買収

2004年7月に台湾食品メーカー「頂新グループ」傘下の「楽購」の株式50%を1億4,500万ポンドで取得することによって中国進出を果たした。頂新グループは中国北東で食品や飲料品販売事業を展開している中国大手食品メーカーであり、食品供給や物流面での不安を回避し、スムーズに拡大できるパートナーと判断した。2年後には出資比率をさらに90%に引き上げることによって楽購を取得し、楽購の店舗名を「楽購 TESCO」に変更して、中国市場でカルフルとウォルマートと競争を熾烈化させた。

### ②独資方式

2008年に不動産会社を設立し、大型ショッピングセンター（SC）の開発に乗り出し、楽購天地、楽購広場などを開店した。

## 2.1.3 業態展開

### A. カルフル

カルフルは進出当時からHMを主力業態とし、2003年からハード・ディスカウントHDS（以下HDSと略記する）を導入し、また2004年からスーパーマーケット（以下SMと略記する）を開業している。近年HM店舗の伸び悩みによりコンビニエンス・ストア（CVSと略記する）にも参入している。

#### ①HM（中国語で「大売場」）

カルフルのHMの売り場面積は2,400～23,000 m<sup>2</sup>にわたるが、家計にとって必要な食品及び非食品がワンストップで手に入れること、

NBとPBの幅広い品揃えから低価格かつ確かな品質を持つ商品を選択できることが、HM店舗全体に共通する特徴となっている<sup>8)</sup>。カルフルは、HMは海外市場でも通用する業態であるとの認識をしめしており、例外なく中国にもこの業態を持ち込んだ。1995年に北京で中国新技術創業会社と共同で「創益佳」というHMをOPENした。その後、短期間で上海、江苏、広東、四川などの各都市に毎年10店舗に上る猛烈な勢いで店舗展開を行った。進出当時、総合的な品揃えや快適なショッピング環境の提供によって消費者の圧倒的な支持を得た。出店地域は沿海大都市だけでなく、内陸大都市にまで広がり、2006年にはついに100店舗を突破し、中国に進出した外資小売でトップの座に踊り出て<sup>9)</sup>、中国の総合スーパーの業界標準ともなった。

しかし、近年、百貨店やHM市場の成熟化、消費の変化により業績に陰りが見え始め、店舗展開のスピードが鈍くなった。2009年に、売上で外資小売である台湾大潤発に逆転され中国市場で外資小売ランキング2位になった。業績低迷についてカルフルグループの副総裁で、カルフル中国のCEOであるティエリ・ガルニエは、中国市場は日々進化しており、消費者の行動の変化が速い。このスピードに追いつくのに少々苦労していると語りながらも、HM業態はまだ大きな発展機会があるとか信じている<sup>10)</sup>。カルフルでは2016年からは業績を回復させるために改革を進めて1年間で一気に新たに85の店舗を開店した。また、同じ年の11月から上海斜土路店の営業時間を従来の7:30～22:00から7:30～24:00までに延長した<sup>11)</sup>。2017年に開店した上海成山店は従来と比べた売り場面面積が縮小され、6,000 m<sup>2</sup>に留まった<sup>12)</sup>。とことが、心機一転を図った経営戦略も失敗に終わり、2018年は19店舗が閉店に追い込まれた。

## ②HDS (中国語で「折扣店」)

カルフルは上海首聯超市公司与合弁会社を設立し、2003年4月に迪亜天天（ディアを指す中国語の漢字）というHDSを北京に導入した<sup>13)</sup>。迪亜天天は一般的に500~700 m<sup>2</sup>の小規模店舗であり、PB食品を中心に1,600~2,000品目の商品を15~20%の低価格で提供する店舗である。中国における迪亜天天の店舗面積は200~500 m<sup>2</sup>でかなり小規模であり、500~800品目の商品を取り扱い、小型スーパーマーケットの役割を果たしている。価格において、PBの占める割合が海外と比べて低く、商品全体の30%しか占めていなかったため、PBの大量販売による価格優位を発揮できず、多くの商品価格が10%しか安くなかった。2005年4月に上海で100店舗、北京で70店舗を展開したもの<sup>14)</sup>、競争が激しかった2つの大都市で経営不振が長く続き、2006年7月に上海聯華超市公司是撤退するに至った。

## ③SM (中国語で「超市」)

2004年に生鮮食品スーパーの冠軍超市(Champion)を北京に開業し、2008年までに40~50店舗を開店し、物流センターを設立する予定であった。進出当時カルフルは北京で2年間にわたる現地調査を行った結果、北京市民の生鮮食品の消費量は収入の25%を占めており、この消費の大半は住宅団地の自由市場に向けられていることから住宅団地の自由市場近くを立地選択とした。例えば、北京で開店した8店舗のうち7店舗が自由市場から1 kmの範囲内にあった。品揃えにおいて、2004年の1号店では中国の菜市場のイメージを強調し、90%の商品が食品であり、生鮮食品が主要な品目として全体の40~50%を占めていた。しかし、数年後になると生鮮食品の数が開店当初よりかなり減っただけでなく鮮度が落ちていた。冠軍超市は自由市場と比べたら野菜の包装サービスや個別の店舗で販売していた弁当が特徴的であった以外、

価格や食品鮮度で自由市場に勝てなかったため、経営赤字が深刻化し、2006年に撤退した。

## ④CVS (中国語で「便利店」)

2014年11月24日に、上海においてコンビニエンス・ストア「Easy 家楽福」(カルフル Easy)の第一号店舗が開店した。店舗面積は300 m<sup>2</sup>と普通のコンビニ店舗の約3倍である。品揃えは弁当や生活雑貨などの商品のほかフランスから輸入した菓子やワインなど4,000品目を取り揃え、他社コンビニとの差別化を図っている。価格において、カルフルのスーパーマーケットより高いが、店内にATM、Wi-Fiや飲食コーナーが設置されている<sup>15)</sup>。2019年3月までには24店舗を展開していた。

## B. ウォルマート

ウォルマートは参入当初、スーパーセンター(以下 SuC と略記する)と会員制ホールセール・クラブの2つの業態を展開していたが、その後 SuC 中心に店舗展開をしている。2002年には深圳でネイバーフッド・マーケット(以下 NM と略記する)を導入している。

### ①SuC (中国語: 購物広場)

1996年に深圳市出店を皮切りに、2001年以降急スピード出店を行い、その後年間8店舗程度で規模を拡大させ、北の哈爾濱、内陸地方の太原、西の重慶市にまで拡大した。しかし、中国小売市場の成熟化とネット小売拡大に伴い、業績の伸び悩みにより近年赤字店の閉店に踏み切っている。また、食品比率を50%に引き上げ、若者と子育て家庭を主要なターゲットにし、2017年8月から武漢と昆明に、売場面積5,000 m<sup>2</sup>ほどの店舗を開いた。この店舗は従来の売場面積より40%縮小したコンパクトな店舗であり、将来の中国におけるウォルマートの発展戦略としての位置付けとなっている<sup>16)</sup>。

### ②WC (中国語「山姆店」)

1996年に深圳に1号店を開店してから現在に至るまで店舗数はわずか6店舗(2020年4月現



在、広州、深圳、福州、上海市に各1店舗、北京市に2店舗）しかない。WCは1983年から出店している会員制のホールセール・クラブである。商品はパレットに乗ったまま倉庫のような売り場に陳列され、大型の高額商品以外はバルク（ケース単位など業務用の大容量単位）で販売されている<sup>17)</sup>。中国進出後 SuC と比べて店舗展開の遅い要因が以下の2点から考えられる。

a. 会員費の徴収である。WCの個人会員は会員カードの枚数に応じて年間平均50～150円を支払う必要がある。会費を払って買い物をするに中国の消費者は理解できなかった。

b. 出店戦略にある。中国市場でも従来通り競争相手が少ない田舎での出店戦略を取っている。しかし、自家用車の普及率が低い中国市場では不適切だったため、収益が低かった。便利性を求め家の近くで買い物をする中国の消費者の購買ニーズを無視して交通の不便な場所での出店により集客力が落ち、店舗収益が低下した。

### ③NM（中国語「惠選店」）

2002年深圳で住宅に開店した中型店舗である。その特徴は、店舗面積がコンビニエンス・ストアより大きく、標準的なスーパーマーケットより小さい300 m<sup>2</sup>で、食品と日用品中心の品揃えで、低価格販売を行っている<sup>18)</sup>。

## C. テスコ

テスコは中国市場で HM, Express store（中国語：便捷店）、Extra（中国語：樂購天地）の3つの業態を展開していた。HM 業態の平均面積は6,000～8,000 m<sup>2</sup>であり、食品や日用品を主とした25,000品目の商品を品揃えしている。Express store は中国市場初の、外資小売が導入した新しい業態である。

## 2.2 品揃えの方針と実態

### A. カルフル

#### ①品揃え方針

中国で展開されているカルフルの HM は

本来のイメージとはやや異なる。カルフルの HM は食品と非食品商品を魅力的な価格で提供し、売場面積は5,000～20,000 m<sup>2</sup>程度の広さを有し、平均70,000品目の商品を取り扱っている。それに対して、中国で展開されている店舗の広さは4,200 m<sup>2</sup>以上であるが、取り扱う品目数は20,000品目と公表されており、通常の品目より大幅に少ない。しかし、食品、日用雑貨、衣料品、家電用品などを豊富に品揃えし、品目においても充実させ、ワンストップショッピングを推進している。2007年にはカルフル中国の副総裁である Claudio Gouveia によれば中国全店舗商品の95%が現地調達であった。また、中国各地の店舗で販売されている商品が消費者の嗜好に合わせた品揃えを行っている。その特徴は以下の通りである。

a. 現地の消費者の好みに合わせて品揃えを行っている。ウイグル自治区の新疆では現地の名産物である葡萄、メロン、ワインを販売し、一方中国の南の地域では当地域の顧客の大好物である蛇を販売している<sup>19)</sup>。

b. 外国人消費者の好みも重視している。上海古北店の消費者の40%が周辺に住んでいる外国人であることから、ワイン、チーズやオリーブ油などの高級品を輸入し外国人消費者に提供している<sup>20)</sup>。その輸入食品の数は、2016年にカルフル中国の CEO であるティエリ・ガルニエによれば7,000品目に達したと言われている<sup>21)</sup>。

#### ②PB

2004年6月から各店舗で PB の販売を始めた。対象商品は生鮮食品、日用雑貨、日用品、衣類の4種類であり、その中で食品170品目、非食品265品目であった<sup>22)</sup>。品目数は2005年の1,000品目から2008年には2,000品目までに増えている<sup>23)</sup>だけでなく、商品全体に占める割合も導入当初の5%から30～32%までに増えている。2008年には中国で販売している PB の80%が現

地メーカーによって提供されている<sup>24)</sup>。中国で展開している PB は5つのブランドがあり、競合商品より2割安い価格で提供している。この5つのブランドは以下の通りである<sup>25)</sup>。

a. 「家楽福（カルフル）品質体系」（Filiere Qualite Carrefour）：生鮮食品のブランドである。主要商品として青果，チーズ，肉，海鮮品などである。

b. 「家楽福（カルフル）」：日用雑貨のブランドである。このブランドは1997年に台湾で初めて発売したもので，後に食品にも進出している。

c. 「Firstline（中国語で福ス莱）」：家電のブランドである。家電，計算器，カメラ等がある。

d. 「Harmonie（中国語で欧蕴）」：繊維のブランドであり，カルフルが中国市場で発売した初の PB でもある。衣類・靴下・タオル・寝具等がある。

e. 「棒」：日用品のブランドである。このブランドには炭酸飲料と家電製品などがある。

上述したように，PB は5つのブランドのよって展開されており，品目数は増加傾向にある。しかし，品質問題も度々起きている。例えば，2006年大連市の店舗で販売したロックの合鍵で同じブランドのロックを多数開けられる品質問題が発覚し，その後の調査で中国各地の店舗でも同じ品質問題が確認され，消費者の間で衝撃が走った。また，迪亜天天が販売した牛肉そばろから基準値を超える大腸菌群が検出されている<sup>26)</sup>。

### ③産地直送による生鮮食品の品揃え

2007年から生鮮食品を農家或いは農場から直接配達（中国語で「農超对接」）を始めており，2016年までに全国191農業協同組合（中国語「農民合作社」）と連携することにより鮮度の高い有機野菜を供給することによって顧客から高い評価を得ている<sup>27)</sup>。

## B. ウォルマート

### ①各業態の品揃えの特徴

ウォルマートで販売している商品の95%が中国製品である。主要な業態における品揃えの特徴は以下のようである。

#### a. SuC

生鮮食品，衣類，家電，日用雑貨などを平均20,000アイテムの商品を揃え，家族向けワンストップショッピングを提供している<sup>28)</sup>。

#### b. WC

取扱っている商品品目は4,000種類であり，少品目高販売量を目指している。WC では商品の品目を厳選し，高品質ブランド製品の品揃え戦略を取っている。例えば，深圳の WC で販売しているエアコンブランドは2種類だけであり，高品質製品メーカーである中国の江門産の三菱と日本産の三菱だけを販売している<sup>29)</sup>。

#### c. NM

深圳にある SM 店舗には1,000～2,000品目の食品及び日用品が品揃えられている<sup>30)</sup>。

### ②PB

2003年から中国で PB の開発に着手している。対象商品は食品，日用雑貨，日用品，衣類などであり，2005年には13アイテムまで拡大させ，1,800品目に上っている。ウォルマートの PB は競合商品より5%～20%割安価格で販売している。中国市場で主に以下のような3ブランドを展開している<sup>31)</sup>。

a. 「Great Value（中国語で惠宜）」：このブランドはウォルマートが中国市場で開発した主要ブランドである。主に食品及び日用品などがあり，2018年には2,000品目を上っている。2018年には中国伝統の端午節に合わせて，五香斎ブランドの粽子を販売し，現地消費者ニーズに対応した<sup>32)</sup>。

b. 「Mainstays（中国語で明庭）」：家具用品ブランドである。

c. 「Simply Basic（中国語で簡适）」：衣類ブ

ランであり、衣類の他に靴下、帽子、傘、化粧品、ベッド用品もある。

### ③輸入商品

アメリカにおけるウォルマートの本部或いは世界各地から高品質の商品を輸入している。価格がウォルマートの通常商品より比較的高めであり、商品全体に占める割合は低い<sup>33)</sup>。

### ④食品偽装問題

重慶市のウォルマート店舗で低価格の一般の豚肉を「绿色食品」（有機食品）認証の食品と偽装して、高価格で販売していたことが発覚し、重慶市政府から各店舗に対して15日間の営業停止と罰金269万元を課せられた。

## C. テスコ

①TescoのHM業態は食品、日用雑貨、家電などの35,000品目を揃えている。CVSは食品を中心に2,000品目を揃えられ、その中でPBの占める割合が高くなっている。

### ②PB

2007年から中国市場でPBに着手しており、主として、低価格製品ラインValue（中国語：超值）」と基本ライン（中国語：標準）の2種類のブランドを展開している。近年、PBの拡充を進めている。例えば、福州道店内には、食料品179種類だけでなく、寝具やキッチン用品など日用雑貨品1,000種類があった<sup>34)</sup>。また、地域ニーズに適した国際PBの輸入も行っている。例えば、山東省に進出する際に、現地人に韓国人の割合が高かったことや中国北の地域では韓国食品に対する嗜好が強かったことに対応し、49品目の自社の韓国食品PBを揃えた。缶詰、醤油、みそ、柚子茶などを華北21店舗に揃えられ、消費者の高評を得た<sup>35)</sup>。

## 2.3 売場作り

### A. カルフール

カルフルの売場作りには以下のような特徴がある。

①カルフルの店舗は2階建（地上2階或いは地下1階地上1階）が多く、売場は2つの部分に分かれ、入口と出口も別々に分かれている。入口が設置されている2階には日用品雑貨と家電製品売場があり、出口が設置されている1階には生鮮食品、加工食品、日用消耗品売場がある。生鮮食品と家電製品売場には販売員がサービス対応を行っている。

②天井には大量のPOP広告が吊り下げられ、商品棚にはPBの文字が目立ち、カルフルPBが一目で分かる工夫が施されている。

③食品コーナーでは厨房が見えるインスタ・ベーカリーで焼き立てパンが販売され、惣菜コーナーではオープン・グリルを使った肉が販売され、青果売り場ではバスケットに盛られた野菜が量り売りされ、鮮魚売り場では鮮魚の加工実演販売が行われている。

④中国の消費者は野菜・果物の鮮度に対する関心が高いため、冷蔵ショーケースを設置し、適切な温度管理を行っている。また、霧をふりかける設備を導入することによって、鮮度を維持している。また、各業態における生鮮食品の特徴は以下の通りである<sup>36)</sup>。

a. HM業態：生鮮食品部門は売場の3/5の割合を占めている。例えば、南京市の大橋店の店舗面積は6,300 m<sup>2</sup>であり、18,000品目の商品の中、生鮮食品は1,000品目以上を占めている。1階3,000 m<sup>2</sup>の売場は主に食品であり、青果、肉、鮮魚が販売されている。

b. HDS業態：売場内の食品の占める割合が非常に高い。例えば、北京勁松区内の冠軍店の売場面積3,000 m<sup>2</sup>の90%を青果、加工食品、海鮮などが占めている。

c. SM業態：北京清河永泰区にある迪亚天天の売場面積400 m<sup>2</sup>の13%を生鮮食品が占めている。

### B. ウォルマート

①店舗入口の目立つ場所に「天天平価」

(EDLP の中国語漢字) POP 広告を掲げ、消費者に安いイメージを与える工夫が行われている。

②進出当初は中国式の売場雰囲気の演出が行われていなかったが、数年後に春節に店舗の入口に縁起のいい文句を書いた紙を貼り、店内にも飾り物を掛けて、賑やかな雰囲気を演出するようになった<sup>37)</sup>。

### C. テスコ

売場雰囲気の演出が地域によって異なっている。例えば、山東省における店舗には輸入食品コーナーを設置しており、韓国食品や缶詰、ワインなどで「英国」を感じさせる商品は皆無と言われている。一方、沈陽の Tesco Extra (楽購天地) の売場にはレストラン、コーヒーショップなどがあり、英国の雰囲気が漂っていた<sup>38)</sup>。

## 2.4 価格政策の特徴

### A. カルフル

①中国参入当時、低価格イメージ戦略を採用した。ターゲット顧客を働く世代に絞り込み、特に購買頻度の高い日用品分野に力を入れ、競合他社より10%~20%低く価格設定を行うことによって、消費者にカルフルの商品が安いというイメージを与え、より多くの消費者がカルフルの商品を選ぶ要因となっている<sup>39)</sup>。また、競合他社に対抗するために、地域内最低価格戦略を採用し、店舗の安売りイメージを定着させ、常連顧客の数の確保に努めている。地域内最低価格を実現するために、各店舗では数人がチームワークを組み、競合店舗の価格調査を行い、地域内最低価格情報を常時収集することに努めている。

②PB において通常価格より15%~30%低めに設定している<sup>40)</sup>。

③祝日などのセール期間において、仕入れ価格より安い商品を販売し、消費者の購買意欲を引き起こし、売上高を増加させている。例えば、

開店セール期間に通常799元のソファを599円で販売し、消費者の間で好評となり、短期間のセールにもかかわらず400万円を超える売上を達成している<sup>41)</sup>。その一方で、2011年1月末に一部の店舗に価格表示に関する詐欺行為が発生し、表示価格より高く支払わせていたことが発覚して、中国当局から35万円の罰金を受けている<sup>42)</sup>。また、2013年末に太原店においても同様な価格詐欺が再び起きた<sup>43)</sup>。このような価格詐欺はカルフル一部店のみで発生したが、消費者の間で衝撃となり、カルフル各店の商品価格に対する信頼度が下がっている。

### B. ウォルマート

①EDLP はウォルマートの主要な低価格政策であり、中国でも競合他社より20%の低価格戦略を取っている。

②2011年1月下旬、カルフルの一部の店舗で発生した価格表示に関する詐欺行為がウォルマートでも発生している。沈陽市ウォルマート中街店で販売していた餃子用の小麦粉5kgの原価は30.9元であり、特売価格21.5元で販売していたが、消費者が実際に払った金額は23.9元であった<sup>44)</sup>。詐欺行為が発覚後ただちに停止され、表示価格より高く支払わせた分の差額を返却された、中国当局より罰金50万円を受けている。このような違法行為により、ウォルマート各店の商品価格に対する信頼度が下がり、顧客満足度も低くなったと考えられる。

### C. テスコ

①「最低価格保証」戦略を採用して低価格をアピールし、半径3km以内、テスコより安い価格で商品を提供している店があれば、2倍の金額を返金するとしている。テスコ中国のCEOである Ken Towle によれば、競合他社の動きに応じて、価格を変更しているという<sup>45)</sup>。しかし、2007年に、北京に進出当時、2km 範囲にウォルマートが店舗を構え、EDLP 戦略を実施しており、テスコの低価格実現が厳しい状



況に直面していた<sup>46)</sup>。

②通常、PB の価格を NB より15%~20%低めに設定しているが、短期的に実施する低価格戦略において、最大40%まで低く設定している。例えば、2009年の春に実施した低価格戦略において、500品目の商品が通常価格より25%~40%低かった<sup>47)</sup>。

## 2.5 販売促進策

### A. カルフル

①カルフルは常に祝日ごと或いは季節ごとにある主題をテーマとして販売促進活動を展開している。例えば中国伝統の記念日・祭日である5月5日の端午節に粽、8月15日の中秋節に月餅、9月9日の重陽節に高齢者向け商品、1月15日の元宵節には湯圓（中国の伝統的な食べ物の一つであり、ゴマや小豆の餡が入ったもち米で作った団子）を販売し、賑やかな雰囲気演出することによって顧客を魅了している。さらに外国の記念日（バレンタイン、クリスマス等）にも多くのイベントを実施している<sup>48)</sup>。

②上述したような季節に応じた短期販売促進を行っているだけでなく、長期的な販売促進戦略も行っている。その詳しい内容は以下の通りである。

a. 定期的なチラシ、情報誌（チラシの冊）等を配る。これと同時に、自社ホームページにチラシや情報誌・販売促進活動等の情報を掲示している。

b. テレビや新聞による広告宣伝や多種多様な販売促進イベントを積極的に開催している。

③2006年2月には、1,000万元を投資し中国伝統の自由市場の経営方式を研究し、自由市場の雰囲気を演出するために、鮮魚売場では活魚を水槽で展示販売している。例えば、内モンゴルフフホト市（呼和浩特市）新華広場店には鮮魚20種類が展示販売されており、欲しものがあれば顧客自ら網で取り鮮度を確認することがで

きる。また、顧客が頼んだらその場で下処理もしてくれる。下処理された鮮魚を氷の上で展示販売もしている<sup>49)</sup>。

### ④サービス

a. 無料の駐車サービスを提供している。

b. 無料送迎バスを運行している。

c. 少数の品目限定商品以外商品購入から15日以内であれば、商品の無料返品を行っている。

d. 購入金額が一定の条件を満たした場合に無料商品配達を行っている。例えば、北京創佳店の場合、購入金額が3,000元以上で30 km 以内を条件としている。

### B. ウォルマート

ウォルマートの販売促進策には以下な特徴がある。

①広告宣伝においてテレビCMはまれであり、主としてPOP広告、DM或いは新聞を多く採用している。これら広告の大きな特徴は商品価格宣伝が目的となっている<sup>50)</sup>。

②会員割引は中国でよく使われている販売促進策である。例えば、深圳の山姆店では中国全土どこから来たかを問わず、山姆店の会員であれば店内すべての商品を表示価格より5%引きとしている<sup>51)</sup>。

③人的販売はウォルマートの中国の電気製品部門でよく使われている販売方式である。人的販売を採用することによって、消費者に使い方の説明、検品や返品を担当することで商品の信頼性を向上させる狙いがある。

### C. テスコ

①長期間かつ多種多様な販売促進イベントを開催することを通じて、低価格戦略を訴えている。

②無料送迎バスを運行している。

## 2.6 組織体制

### A. カルフル

#### ①分権的組織体制から集権的組織体制へ

カルフル中国の副総裁の話によれば、「参入当初、フランスを発祥地とするカルフルにとって、中国はまるで大陸のようなものであり、各省がヨーロッパの概念における国に相当するものであった。また、各地に出店スピートを加速化させたため、統一された商品調達システムや管理体制が追いつかなかった。そのため、分権型組織体制を取らざるを得なかったが、中国における発展が一定の規模に達した時点で、集権的組織体制を取る」と<sup>52)</sup>と述べていた。

カルフルは2005年から「本部－7区域－店舗」の3段階に分かれた分権型組織体制を取っている。本部は上海におかれ、全国事業を統括する「中国CEO」1名をつけた。そのもとで、7つの出店地域では「区域マネージャー」7名を置いている。本部は区域と店舗に一部の自由裁量権を与え、各地域の店舗運営を店長に任せた。具体的に、資金運用や人事決定権のほか、品揃え、価格、棚割、販売促進および一部の商品仕入の権限が店長に与えられた。分権的体制を取ることによって、中国の複雑な地域特性に適合した柔軟な店舗運営体制をつくり、地域の消費者ニーズに的確に対応することが可能になったが、店長権限の拡大により腐敗問題が多く起きた。

2007年から4区域（華東、華中、華南、華北）に分けられ、区域の下に上海、成都、広州、北京の4つの都市を単位としたCCU（CITY COMMISSION UNIT）を設置し、従来の店長が持っていた商品の仕入れ、商品の品揃え、販売促進、人事決定権などをCCUに任せて、集権的管理体制を取るようになった<sup>53)</sup>。この直後から上海を初めとする華東地域の店長、地域責任者、仕入れ担当者ら数人の辞職が報じられている。その背景には組織改革により店長権限の

縮小や給料水準の改定などが要因となっている。

人事に関して出来る限り現地スタッフを採用することを原則しており、少数の高層管理職の外国人以外、95%の管理職は中国人である。

#### ②供給者関係

中国に進出した直後自社の物流センターを持たず、取引先メーカーが店舗へ直接配送を行う直接取引方式を取り、取引先から入場費を徴収した。当時、中国における食品や日用品のサプライヤーは小規模・分散的でブランド力が弱かった。そのため、外資系の大手小売企業の販売チャネルを通じて売上を拡大させ、ブランドイメージを高めるために、高額の入場費を払ってもカルフルの売場で商品を陳列してもらいたかった。一方、カルフルは国際ブランドの知名度や大量仕入れ・大量販売の優位性を活かして、供給者から高額の入場費を徴収した。この入場費がカルフルの売上高の1/3を占めていたと言われている。サプライヤーの大幅な増加につれて、カルフルはチェーン本部からの経營業績向上の圧力から入場費の種類や金額を絶えず拡大させていた<sup>54)</sup>（表1-1）。しかし、2003年に、阿明、恰恰、正林などの有名乾物メーカー10社がカルフルによる多額の入場費要求に耐えられず、カルフルに取引における徴取項目の不合理さ、徴取過程の不透明さ、取引における不平等な地位について交渉を行った。カルフル側は、入場費徴取することは国際慣例に準じているとの主張に対して、乾物メーカー側は、入場費徴収は不合理であると両者が対決した<sup>55)</sup>。最終的に両者は決裂し、取引中止となった。その後も入場費徴収を拒否する大手企業も後を絶たなかった。例えば、2010年にはインスタントラーメンメーカーである康师傅が原材料費の価格上昇により値上げ要請を行ったが、カルフル側の拒否により取引が中止となった。この事件に商務部が強い関心を示し、2011年に商務部が不正な費用徴取行為を集中的

表 1-1 カルフルの入場費一覧表

入場費の項目	金額
フランスの店舗に対する祝賀行事費	毎年10万円
中国の店舗に対する祝賀行事費	毎年30万円
新店オープン支援費	1～2万円
既存店の改装	1～2万円
DM 手数料	一店舗当たり2,340元
エンド陳列費	一店舗当たり2,000元
新製品の陳列手数料	一店舗当たり一商品当たり1,000元
供給業者側販促人件費管理費	1人一ヶ月当たり2,000元
ステージ陳列費	一店舗当たり3～10万円
商品購入割引	売上高の8%
サービス費	売上高の1.5%～2%
諮問費	販売総額の1%
商品配達の遅れに対する補償手数料	一日当たり配達商品の価格の3/1,000
損失費	保管不全のため生じた商品損失を供給業者が賠償
無理由に商品を取り戻す	売上高の3%～5%
税金の差に対する補償手数料	売上高の5%～6%
最低価格差額	他の小売商がカルフルより低い価格で販売するところを発見したら、差額の弁償と一定額の罰金の支払いを課す

出典：王東萍著『家楽福零售方法』広東経済出版社、2010年、68頁を参考に作成。

に取り締まるようになった以降、入場費徴収で収益を得ることが難しくなった<sup>56)</sup>。

## B. ウォルマート

### ①集権体制

ウォルマートは集権的な管理体制を導入している。ウォルマートは5大区域に分けて管理しているが、実際にアメリカ本部による集権的な管理を受けている。出店業務は事業発展部で事業を進めているが、出店に関する主要な意思決定はすべてアメリカ本社によって行われているため、アメリカ本社と中国現地との調整に時間がかかっている。

### ②供給者関係

中国進出直後自社の物流センタを持っていなかったこと、また適した現地取引先を見つからなかったことにより、飛馳公司を通した間接取

引方式を行わざるを得なかった。2001年に深圳でグローバル物流センターを設立後直接取引の比率を上げている。2002年からカルフルと異なり供給者から入場費を徴収しない方針を明らかにする一方で、仕入れコストを抑えるためにサプライヤーに対する選別基準が極めて厳しくなった。仕入れコストを抑え、低価格戦略を実現させるために、現地の取引先の品質、生産コスト、在庫管理にまでコントロールするようになった。サプライヤーに対し、初出荷商品の価格を原価ギリギリまで抑えるよう要求するようになった<sup>57)</sup>。供給者から入場費を徴収しない方針を表明してから間もなくの2003年からウォルマートでは仕入れ担当者が供給者側から祝祭行事費などを賛助費（スポンサー費のこと）として徴収するようになった<sup>58)</sup>。初期には一部の企

業から徴収していたが、その後供給者全体から徴収するようになった。

### C. テスコ

#### ①集権体制

中国における組織構造は、「本部—4区域—店舗」の3段階に分かれた集権的組織体制を取っている。本部には全国事業を統括する「外国人CEO」が1名おり、そのもとで、3つの出店地域（3区域とは上海を含む華東、北京を含む華北、広州を含む華南など）では「区域マネージャー」1名を設けている。外国人CEOはイギリスからの派遣者であり、中間管理職の大半は現地人に任せている。2004年進出する際にイギリスから8名の管理職人を派遣した。当初頂新グループとの株式比率が1:1となっていたため、区域の人事においても1:1の比率により権限を委ねていた。イギリス側が不動産業の開発と買収、立地選択の権を握り、頂新グループ側が仕入れと店舗運営権を握っていた。イギリスが立地選択において、交通未発達な郊外を選び、駐車場の確保を優先した。当時自家用車がまだあまり普及していな中国において、郊外店舗は多くの顧客を見込むのが難しかったことにより頂新グループ側から不満の声が上がっていた。両社1:1の管理がうまくいかず、カルフルとウォルマートが毎年平均15~20店舗を展開したに対して、テスコは2年間で20店舗しか出店出来なかった。2006年にテスコが楽購を完全所得した後頂新グループのCEOである魏應をはじめとする多くの中国系管理職のメンバーが離職した<sup>59)</sup>。

#### ②供給者関係

品揃えの90%以上が現地サプライヤーから直接仕入れしている。2011年にはテスコと取引していたサプライヤーの数が120社を達していた。テスコがサプライヤーから入場費を徴収しており、その金額が中国市場でカルフルに次ぎ2番目となっている。また、仕入れ在庫の余りを

サプライヤーに大量返品するように要請したことでも知られている。

## 2.7 中国市場の商習慣に関する認識

### A. カルフル

カルフルは台湾進出によって中国文化を習った。また、中国進出前に数年もかけて市場調査を行ったにもかかわらず、中国の商習慣を理解していなかった。青島に進出する際に、卵をパック包装し、野菜の根っ子をカットして販売した。中国では卵は籠売りで、野菜は根っ子を落とさずに販売する習慣があるため、カルフルの欧米型販売方式が消費者の不評を買った。これにより、カルフルは現地消費者の馴染みのある自由市場を通して、中国の商習慣を習うとした<sup>60)</sup>。

### B. ウォルマート

中国進出当初、箱売りの大ロット日用品や折り畳み式梯子、また自家用車を持っていない中国の消費者が日常的に買わないタイヤなどを販売していた。この販売方式が消費者に馴染みがなかったため、進出数年後には見直しされ、1元の小口包装化した商品まで販売されるようになった<sup>61)</sup>。

### C. テスコ

イギリス本部から派遣された管理者の中国現地市場の商習慣に対する認識が低く、本部主導の標準化した品揃えが地域性に対応できてない。中国の国土が広いだけでなく、各地域の消費スタイルがさまざまであり、その地域特性品が多い。食べ物の好みで言えば、華北地域の人々は酸味を好み、四川地域の人々は麻辛味を好む。テスコが揚州から仕入れた白酒が、上海地域の消費者から偽物と疑われた。それは、揚州の白酒のアルコール濃度は53であり、一方、上海地域に売られている酒のアルコール濃度が52からであった<sup>62)</sup>。集権体制の下、店舗が仕入れ調整、価格や売り場変更の際に、地域区—中国区—本



表 1-2 三社の販売方策の比較表

会社名	カルフル	ウォルマート	テスコ
出身国	フランス	アメリカ	イギリス
展開期間	1995～2019年	1996～	2004～2013年
参入方式	・ マネジメント・カンパニー ・ 合弁会社 ・ 独資	・ 合弁会社 ・ 買収 ・ 独資	・ 買収 ・ 独資
展開業態	・ HM ・ HDS ・ SM ・ CVS	・ SuC ・ WC ・ NM	・ HM ・ Express store ・ Extra
進出動機	・ 小売が未発達の巨大市場 ・ ヨーロッパ市場の飽和	・ 魅力的な消費市場 ・ 競合他社に対する競争意識	・ 自国市場飽和 ・ 海外市場での苦戦
品揃え方針	・ 通常の HM より品目数が少ない ・ 商品の現地調達の高比率 ・ 現地の消費者ニーズを重視 ・ PB の品目数が年々増加傾向にある ・ 展開しているブランドが少ない ・ 産地直送	・ 各業態における品目数が通常より少ない ・ 商品の現地調達の高比率 ・ 各業態のアイテムが通常より少ない ・ PB のブランド数が少ない ・ 高品質の商品の輸入 ・ 食品偽装問題	・ 主要な業態の品目数が通常より少ない ・ 現地の消費ニーズに適した PB の輸入している
売場作り	・ 売り場が2つに分かれている ・ PB を見つけやすい工夫がされている ・ フランスらしくマルシェの雰囲気演出 ・ 生鮮食品の占める割合が高い	・ 安いイメージを与える工夫がされている ・ 進出当初は中国式の売場雰囲気の演出が行われていなかったが、数年後演出するようになった	・ 売場雰囲気の演出が地域によってばらばら
価格政策	・ 低価格イメージ戦略を採用 ・ セール期間中の価格が仕入れ価格より安い ・ 価格表示詐欺	・ EDLP 戦略 ・ 価格表示詐欺	・ 地域最低価格保証戦略
販売促進策	・ 短期的にある主題をテーマとして販売促進活動を展開 ・ 長期販売促進策として CM, 定期的なチラシを採用 ・ 中国の自由市場の販売方策の習い	・ 主に POP 広告, DM 或いは新聞を採用 ・ 会員割 ・ 人的販売	・ 長期的に販売促進策を採用
組織体制	・ 参入初期に分権的組織体制を行い、店長に店舗権限の一部を与えた ・ 2007年から集権的組織体制を取ったことにより、店長権限が縮小 ・ 供給者から入場費を徴収 ・ 高額な入場費徴収に反発した供給者が取引を中止	・ 集権的組織体制 ・ 直接取引の比率が上がっている ・ 供給者から賛助費を徴収	・ 集権的組織体制 ・ 直接取引 ・ 供給者から入場費を徴収
日本商習慣の認識不足	・ 現地の販売方式についての認識不足	・ アメリカ仕様商品の販売 ・ 現地消費ニーズに対する認識不足	・ 現地の商習慣に対する認識不足 ・ 標準化した品揃えが地域に対応できず

出典：三社の販売方策を参考に筆者作成。

部へ順次報告し、上層部からの指示を得る必要があり、柔軟な対応が出来なくなった。

ここで取り上げた三社の販売方策をまとめれば次のような表で表すことができる（表1-2）。

### 3. 販売思想の視角から見た三社の特徴

#### 3.1 販売の各側面の特徴

##### ①中国進出の動機と参入方式

参入動機において、欧米三社は中国13億人の

巨大市場に大きな関心を抱いていた。カルフルは文化や社会構成がほぼ中国と同じ台湾に進出し成功を収め、台湾より何十倍もある中国市場に大きな関心を抱いていた。ウォルマートは同じ業態を持つ競争相手に中国を初めとするアジア市場を先取られなくなかった。また、1990年代、ウォルマートの第2次CEOであるDavid Glassは、「中国はウォルマートが再び奇跡を起こすことを可能にするアメリカ以外の唯一のグローバル市場である<sup>63)</sup>」と述べている。David Glassの話から、ウォルマートは中国進出をグローバル・ソーシングとしての明確な位置付けしていたことが窺える。テスコは国内市場の飽和により成長を海外に求めしかなかった。中国潜在市場を見極め、世界小売市場で上位に立つためには、中国市場を無視できないとの認識を示していた。

参入方式において、カルフルとウォルマートが参入当時、中国で外資小売に対する政策制限が厳しかったため、規制対象にならないマネジメン・カンパニー方式や合併方式を採用している。中国がWTO加盟以降三社は買収や独資方式を用いるようになった。

業態展開において、三社ともに小売市場が未発達である中国市場に自らの得意とする主力業態を採用している。

#### ②品揃えの方針と実態

カルフルでは、品目数において、カルフルが品揃えしている通常の品目数より大幅に少ないが、商品の現地調達率が高くなっている。中国各地の店舗で販売されている商品が消費者の嗜好に合わせた品揃えを行っている。PBは5ブランドによって展開しており、品目数が増加傾向にあるが、品質問題が起きている。

ウォルマートにおいても、各業態において通常の品目数より大幅に少なくなっている。商品の現地調達率が高くなっているが、一部の高品質の商品を輸入販売している。PB商品の売上

高に占める割合が年々高くなっており、品目数も拡大傾向にある。ウォルマートでは食品偽装問題が起きて営業停止と罰金が課せられている。

テスコでは、2種類のPBを主として展開しており、地域ニーズに適したPBを輸入している。

#### ③売場作り

カルフルではフランスらしくマルシェの雰囲気演出され、現地の消費者の野菜や果物の鮮度に対する関心が高いことに対応するために、冷蔵ショーケースを設置し、適切な温度管理を行っている。また、霧をふりかける設備を導入することによって、鮮度を維持している。各業態において生鮮食品の占める割合が高くなっている。ウォルマートでは、進出当初は中国式の売場雰囲気の演出が行われていなかったが、進出数年後には中国式の売場雰囲気を演出されるように売場が修正されている。一方、テスコで売場演出が地域によって異なっている。

#### ④価格政策の特徴

カルフルでは、中国参入当時低価格イメージ戦略を採用した。地域内最低価格を実現するために、各店舗では数人がチームワークを組み、競合店舗の価格調査を行い、地域内最低価格情報を常時収集している。セール期間において、仕入れ価格より安く販売している一方で、価格表示詐欺が発生し、消費者の信頼が下がっている。

ウォルマートではEDLP政策を実施している。カルフル同様価格表示詐欺が発生し、各店の商品価格に対する信頼度が下がり、顧客満足度も低くなっている。

テスコでは、最低価格保証戦略を採用し、半径3km以内、テスコより安い価格で商品を提供している店があれば、2倍の金額を返金するとしている。

#### ⑤販売促進策

カルフルでは、祝日ごと或いは季節ごとに

ある主題をテーマとして短期の販売促進活動と長期的な販売促進戦略を実施している。ウォルマートではコストダウンを図るためテレビCMは使われておらず、会員割引や人的販売を主としている。テスコでは長期間かつ多種多様な販売促進イベントを開催することを通じて、低価格戦略を訴えている。

#### ⑥組織体制

組織体制の特徴として、カルフルーでは、2005年から本部－7区域－店舗の3段階に分かれた分権型組織体制を取り、中国の複雑な地域特性に適合した柔軟な店舗運営体制をとり、地域の消費者ニーズに対応した。しかし、店長権限の拡大により一部の店舗では腐敗問題が多く起きた。そして、2007年から集権的体制に変更し、店長権限が縮小された。ウォルマートとテスコでは集権的組織体制が導入され、経営意思決定権が本部からの判断に譲れている。これにより、ウォルマートでは意思決定において本部と中国現地との調整に時間がかかっており、テスコでは店舗の立地選択が現地に適していないことに対する不満が上がっている。

供給者と関係において、カルフルーとテスコはサプライヤーから入場費を徴収することによって収益を得ている。ウォルマートではカルフルーと異なり供給者から入場費を徴収しない方針を明らかにしたものの、実際には担当者が供給者側から祝祭行事費などを賛助費（スポンサー費のこと）として徴収している。

#### ⑦中国商習慣に関する認識

三社は進出当初、中国市場に対する商習慣に対する認識が不十分であった。カルフルーは台湾進出からはじめ中国文化や商習慣を習った。また参入する前から数年かけて市場調査を行ったにも関わらず、現地の商習慣を理解していなかった。

ウォルマートでは、参入当初品揃えに関して現地対応が出来なかった。ウォルマートの販売

方式が消費者に馴染みがなかったため、進出数年後には見直しされている。

テスコでは、本部に集中管理されすぎたことにより、地域対応が欠けている。

### 3.2 販売思想の考察

#### ①普遍性への確信

本研究では中国進出を果たした欧米小売大手三社を事例として取り上げている。カルフルーとウォルマートは参入前の1990年代初期、テスコは2000年頃から中国市場に対する事業調査を行った。その結果、中国では世界小売進出が少ない。小売が未発達であり、参入後成長が見込める大きな消費市場があるとの認識を示していた。三社は早い段階で中国市場に足場を固めるために、自社の主要な業態をコンセプトとして進出を行った。しかし、三社は小売業が未発達であった市場に進出したにもかかわらず、必ずしも良い業績を残していない。因みに、テスコは2013年に華潤万家（中国国有の大型複合企業である華潤創業を親会社とする大手スーパーマーケットチェーンである。）に事業を渡し、カルフルーは2019年6月23日に中国国家電量販大手蘇寧易購グループ（主に家電、デジタル製品、通信製品などの小売事業を従業している会社）に中国事業を買収された。ウォルマートも近年、赤字店舗を毎年約20店舗のペースで閉店している。

三社の中国市場における撤退及び苦戦要因を探るとその根底に自らの理論や行動に対するゆるぎない信頼性、言い換えればその普遍性に対する信頼があると考えざるを得ない。欧米三社は小売業が未発達な中国市場で自らの得意とする業態をコンセプトとして採用している。外資小売が中国進出以前、中国の消費者は自由市場で食料品を買っていた。欧米三社は進出後、包装された肉や総菜を販売し、消費者に極めて衛生的な買い物場所を提供したことは確かである。

しかし、カルフルでは価格や鮮度において自由市場に勝てなかった。ウォルマートでは、WCの出店戦略において、従来通りの郊外型の出店戦略を採用している。当時、自家用車の普及率が低い中国市場では郊外型の出店戦略は不適切であったため、収益を収めることが出来なかった。また、WCの大ロット販売が中国の消費者の小口多頻度による消費習慣に合わなかった。会員費の徴収にも抵抗があった。テスコでは母国同様に自らが不動産会社を設立し、大型ショッピングセンターの開発に乗り出したものの、収益を収めることが出来なかったことにより不数年後にはこの業態を諦めざるを得なかった。参入当初、カルフルとウォルマートでは、商習慣において、現地の商習慣に対する認識不足により、販売方式においても対応ができていなかった。この2社は後に修正が行われたものの、テスコは販売方策について修正を行わなかった。

上述のように、三社は中国市場をこれまで彼らが成功を収めてきた市場と同じように考え、自らの業態コンセプト、販売手法をそのまま導入している。これは三社が自らの行動、方策に対して強い信頼性があるからと考えざるを得ない。

## ②優越意識

三社のマーケティング方策が中国市場で必ずしも有効に機能しなかったことは明らかである。カルフルとテスコは中国における業績の伸び悩みの際に、抜本的な事業修正を行わずに、撤退に踏み切っている。ウォルマートも近年度々撤退の噂されている。そこで彼らは中国市場に合わせて抜本的な修正するのではなく、撤退という判断を下したのはなぜかを考える必要がある。彼らは自らの得意とするビジネスを用いて参入を行った。これは自らのビジネスモデルが最善のものだという認識があったことは想像に難くない。まず、三社は得意とする業態コンセ

プトを採用している。次に、組織体制において、カルフルは参入当初、統一された商品調達システムや管理体制が追いつかなかったため分権的組織体制取っていたものの、最終的に主権的組織体制を取ることを決めていた。ウォルマートとテスコでは最初から集権的組織体制を取り、本部主導が行われている。また、販売方策において、現地消費ニーズを無視して母国同様の販売方策を取っている。そこで、彼らの意思決定を掘り下げて見ると、その意思決定の根底には欧米の価値に対する優越意識が根強くあったものと考えられる。高岡義幸によれば、ヨーロッパには、西洋文化が世界の中の他地域の文化より優れていることを前提とする社会認識がある。アジアとアフリカの文明はヨーロッパの文明より劣等なものだとされている<sup>64)</sup>。三社がこのような優越意識を持っているため、自らの販売手法が現地の顧客価値と異なっていることを気付いても、自らのビジネスモデルから外れ、それに合わせて修正することを許さないであろう。このような優越意識が彼らにビジネスモデルの優越観をもたらす根底要因になっているのではなかろうか。

## ③市場支配思想

マーケティングは巨大な独占的力を有する企業の誕生と成長に応じて、個別企業の需要創造、販売促進のための政策としての性格を強く帯びている。そのため、政策が独占企業自らの意のままに対象を改変し支配するという傾向へと発展した。つまり、市場、特に消費者をコントロールの対象とする認識が定着したようだ。三社が参入後、販売方策において現地の消費ニーズを無視し、自らの販売方策をそのまま消費者に押し付けしている。しかし、今日のようなデジタル経済環境において、顧客価値の実現の重要性が益々高まっている。コトラー等によれば、ネットを媒介としてつながった消費者のパワー増大などネット社会ならではの新たな諸事象が



出現している。また、日本には従来から欧米と異なる「三方よし」,「先義後利」の考え方があり、消費者を大切にする企業が繁栄してきた。このため、三社も消費者に対する従来の考え方を変える必要があるのではなかろうか。

#### 4. お わ り に

上述した三社の販売方策の特徴から、彼らの販売諸方策が中国市場で適合できていなかった点が少なからずあったことが明らかである。三社の中国市場における販売行動を販売思想レベルから考察すると以下のようなものである。①彼らの政策決定の基礎には、彼ら自らの行動をどの市場にも普遍性があり、かつ有効を発揮するとの強い信念を持っているようだ。②彼らの意思決定の原因を考察すると、彼ら自らのビジネスモデルに対する優越意識を持っていると考えざるを得ない。③彼らが市場、特に消費者をコントロールの対象とする認識が定着しているようだ。

#### 注

- 1) 中国商報『英国最大連鎖商涉足中国』, 2004年7月23日。
- 2) 袁静, 孫景武「外資零售企業在華經營策略实证研究」, 『商業時代』, 2007年, 第36期, 11~12頁。
- 3) 民営経済報『讓中方提分手—家樂福另類独資策略?』2006年7月27日, 2頁。
- 4) 21世紀經濟報道『家樂福独資化: 個案抑或趨』2006年8月6日, 1頁。
- 5) 經濟觀察道『收購好又多沃尔玛真大了』2007年3月5日, 1頁。
- 6) 朱琳「外資零售在華独資加速」, 『中国外資』, 2009年, 3期, 1頁。
- 7) 鄭月峰著『跨国零售企業中国市場進入模式成長策略与經營績效的關係・多案例比較研究』, 2010年11月1日に, 中国學術情報データベース (<https://www.cnki.net/>) に掲載している東北財経大学の論文, 53頁。
- 8) 今井利絵著『グローバルリテラーカルフールの日本撤退に学ぶ小売システムの国際移転』, 中央経済社, 2014年, 138頁。
- 9) カルフール中国公式ホームページにより。
- 10) 孟祥雲「業績下滑家樂福如何通過信任突圍」, 『時代経貿』, 2016年, 32期, 11~12頁。
- 11) 国際商報『推出24小時大賣場, 拓展社区便利店』, 2016年11月10日, 1頁。
- 12) 北京商報『大賣場鼻祖家樂福要縮小』, 2017年1月26日, 1頁。
- 13) 21世紀經濟報道『家樂福中国加減法三架馬車各自進退』, 2006年4月19日, 2頁。
- 14) 王東萍著『家樂福零售方法』, 広東経済出版社, 2010年, 21頁。
- 15) 国際商報『家樂福首家智慧生活門店落子上海』, 2018年5月23日, 1頁。
- 16) 中国食品『轉變發展思路沃尔玛聚集緊湊型門店』, 2017年, 第21期, 1頁。
- 17) 白石善章, 鳥羽達郎著『小売企業の統合型業態による海外戦略—沃尔玛の海外展開を通じて』, 流通科学大学論集, 第16巻, 第1号, 2003年, 94頁。
- 18) ウォルマート中国ホームページより。
- 19) 王東萍著, 前掲書, 19~116頁。
- 20) 中国外資『跨国零售巨頭在華經營模式』, 2007年, 第6期, 19頁。
- 21) 前掲書, 孟祥雲「業績下滑家樂福如何通過信任突圍」, 11頁。
- 22) 陳広著『家樂福標準化運營管理手法』, 経済科学出版社, 2006年, 9頁。
- 23) 崔倩倩著『零售商海外市場擴張過程中專技術標準化与本土化動態演化機制研究』, 2011年10月1日に, 中国學術情報データベース (<https://www.cnki.net/>) に掲載している東北財経大学修士論文, 33頁。
- 24) 高芙蓉著『本土連鎖超市自有品牌戰略研究基於中国家樂福自有品牌的分析』, 2009年4月21日に, 中国學術情報データベース (<https://www.cnki.net/>) に掲載している復旦大学の論文, 41頁。
- 25) 王東萍著, 前掲書, 22~32頁。
- 26) 中国消費者報『家樂福十字型鋼絲鎖一把钥匙能開多把鎖』, 2006年6月23日, 1頁。
- 27) 前掲書, 孟祥雲「業績下滑家樂福如何通過信任突圍」, 11~12頁。
- 28) 陳広著『沃尔玛標準化運營管理手法』, 経済科学出版社, 2006年, 306頁。
- 29) 前掲書, 陳広著『沃尔玛標準化運營管理手法』, 280頁。
- 30) 前掲書, 陳広著『沃尔玛標準化運營管理手法』, 328頁。
- 31) 前掲書, 崔倩倩著, 28頁。
- 32) 国際商報『沃尔玛中国穩步推進自有品牌戰略』, 2018年5月3日, 1頁。
- 33) 前掲書, 鄭月峰著, 57頁。
- 34) 前掲書, 鄭月峰著, 57頁。
- 35) 北京商報『外資超市加大自有品牌引進』, 2009年8月11日, 1頁。
- 36) 前掲書, 陳広著『家樂福標準化運營管理手法』, 62頁。
- 37) 前掲書, 崔倩倩著, 25頁。
- 38) 中国経済報『Tesco 構建超市全新業態模式』, 2012年1月16日, 1頁。
- 39) 王東萍著, 前掲書, 115頁。
- 40) 現代経済時報『浅析家樂福和沃尔玛在中国的營銷策略差異』, 2013年, 第19期, 368頁。

- 41) 王東萍著, 前掲書, 115頁。
- 42) 新華毎日電訊『家樂福沃尔玛價格欺詐將遭罰』, 2011年1月27日, 1頁。
- 43) 郝愛強, 李震洲「家樂福價格欺詐案的處理及感受」, 『中国價格監管与反壟斷』, 2015年, 第10期, 1頁。
- 44) 前掲書, 新華毎日電訊「家樂福沃尔玛價格欺詐將遭罰」, 1頁。
- 45) 第一財經日報『Tesco 啓動招牌攻勢, 46家樂福店將變臉樂購 Tesco』, 2007年2月8日, 1頁。
- 46) 北京日報『樂購 TESCO 低價叫板沃尔玛』, 2007年2月8日, 1頁。
- 47) 經濟觀察報『樂購加入降價軍團供應商全面沈淪』, 2009年3月2日, 1頁。
- 48) 王東萍著, 前掲書, 115頁。
- 49) 筆者が2019年3月25日に中国・内モンゴルのフフホトにおけるカルフル新華広場店における調査より。
- 50) 陳璐著『零售巨人的中国路—沃尔玛在華的企業形象傳播個案分析及規律啓示』, 湘潭師範學院學報, 2008年, 第1期, 113頁。
- 51) 楊宜苗「沃尔玛, 家樂福在華市場營銷組合比較研究」, 『商業研究』, 2008年, 第8期, 80頁。
- 52) 中国經營報『沃尔玛家樂福開始正面交鋒』, 2001年7月13日。
- 53) 前掲書, 崔倩倩著, 32頁。
- 54) 李飛, 王高著『中国零售業發展歷史 (1981～2005)』, 社会科学文献出版社, 2006年, 373頁。
- 55) 路朝祥著「從家樂福的營銷戰略看本土零售業的變革」, 2007年6月10日に, 中国學術情報データベース (<https://www.cnki.net/>) に掲載している昆明理工大學の論文, 27頁。
- 56) 張山斯「康師傅家樂福兩毛錢的戰爭」, 『商界評論』, 2011年, 第2期, 1～8頁。
- 57) 前掲書, 崔青青著, 26頁。
- 58) 中国經營報『沃尔玛假緑事件或因績効压力所致』, 2011年10月17日, 2頁。
- 59) 企業家日報『全球第三大零售商 Tesco 撤退中国平均利潤率1%』, 2014年12月1日, 3頁。
- 60) 庄貴軍, 劉周平, 周筱蓮「跨国零售企業在中国的經營方式調查」, 『商業經濟与管理』, 2004年, 第5期, 7頁。
- 61) 前掲書, 崔青青著, 26頁。
- 62) 前掲書, 企業家日報, 3頁。
- 63) 馬大龍著『沃尔玛本土化戰略研究—以濟南市場為例』, 2006年9月18日に, 中国學術情報データベース (<https://www.cnki.net/>) に掲載している山東大學の論文, 38頁。
- 64) 高岡義幸著『現代ヨーロッパ思想に見る, 神, 自然, 人間, 歴史に関するアイデアの変遷—経営学の根底思想としての把握』, 広島経済大学研究論集, 第40巻第4号, 2018年3月, 63頁。