

中国流通事情事始

野 口 禎 一 郎

第1章 はじめに

2008年8月8日から24日まで、北京オリンピックが開催されます。28競技302種目が22の新設会場を含む37会場において競われます。16億2500万ドルの大会運営費を掛けた国家プロジェクトです。改革開放の進展により著しい経済成長（過去4年間は二桁成長）を遂げている中国にオリンピック開催という要素が加わることによって中国经济は更なる飛躍が期待されています。しかし、歴史上14億人を食べさせ得た国家は無く、近代化と平行して進む恐ろしいほどの環境破壊にほとんど有効な手が打てず、更に雑多な人種、貧富の格差、IT技術の進展による情報統制の限界など空前の質・量のリスクに同時に今、中国政府は立ち向かっています。オリンピックを境に中国は何がどう変わっていくのか、特に流通業の変化のダイナミズムを直接見て感じてみたいと考え会場建設の植音高い07年8月に北京を視察して来ました。まさに産業構造の歴史的な大調整・大移動が行われている感がありました。オリンピックが国民生活に与える影響に強い関心を持つのは、私が大学2年で東京オリンピックを経験し、その前年の東京都内全域工事中という現場にいた影響かもしれません。43年経った今でも国中が盛り上がった雄叫びのような当時の熱気と日々変化するスピードへの戸惑いの感覚が埋もれ火のように残っているのを感じます。2016年、日本でオリンピックを開催しよう！と現在、第31回夏季大会の招致活動が始まっていますがその招致委員会のチラシには“夢と驚きがあった昭和39年”とあります。思えば、1940年開催の第12回大会で夏季（東京）と冬季（札幌）の同年・一国開催を決定していた日本が、日中戦争勃発により両大会を返上せざるを得なかった時代から、24年後の1964年（昭和39年）に東京オリンピックは開かれました。1956年（昭和31年）の経済白書（2001年からは経済財政白書）



多数の建設中ビル



街中に溢れる北京五輪キャラクター



故宮も五輪に向けて化粧直し

で“もはや戦後ではない”と高らかに宣言をし、戦後復興の時期を終えてこれからは近代化の推進を通じた新たな成長を成し遂げていくという決意表明から、4年後の1960年（昭和35年）に完全雇用を達成し（労働不足のスタート）、「オリンピックまでに」を合言葉に膨大な関連投資を中心に国家的インフラの整備に入りました。東海道新幹線開通・名神高速道路部分開通・首都高速道路部分開通・黒部ダム完成・原子力発電開始など後世に大きな影響を与えるプロジェクトが相次いで実現しました。オリンピック開催の後も1970年代まで7年間以上年平均10%の高度経済成長を記録し、やっと成長が止まったのは1990年代に入ってからです。特に1967年（昭和42年）には国民所得で英国・西独（当時）を抜いて米国に次ぐ世界第2位の経済大国に躍り出ました。以来紆余曲折はあったものの今まで40年間その地位を守り続けています。ソウル・オリンピック後の韓国も7年間年平均9%の経済成長を記録していることから、オリンピックをビバレッジとして使うことは中国経済の成長発展にとって確実に強力な原動力となること、また量だけでなく質的な変化を呼び込めるという結果も期待できることは間違いありません。

第2章 想像を絶する中国の変化速度

(1) マクロ経済環境

米国を代表するマスコミの一つであるタイム誌は今年の1月22日号の表紙に中国を取り上げました。中心に万里の長城、そして背景には昇りつつある大きな星が描かれています。そこには“中国、新しい王朝の始まり”という文字が書かれています。中国の世紀という特集記事の最後に「中国のグローバルな台頭は可能ですが、必ずしもかつての日本やドイツのように世界に恐怖をもたらすものとは限りません。それに乾杯しましょう。（中略）但し、今世紀には米国のパワーが落ちて中国のパワーが上がるのは間違いありません。」とあります。私が直接中国の台頭を実感したのは訪中前にデータを調べた時です。例えば携帯電話です。中華人民共和国駐日本国大使館のホームページに拠れば、加入者は06年末で4億4300万人を超え、1年で6600万人・月平均552万人増加しています。それでも普及率は33.9%に過ぎません。まだまだ拡大するでしょう。

ちなみに日本の携帯電話加入者数は総務省のホームページに拠れば同じ06年末で9672万人、普及率は75.8%となっています。1985年NTTがポータブル電話機“ショルダーホン”を発売してから21年が経っています。（日本の携帯電話契約者数は中国・米国・ロシアに次いで世界第4位、普及率はイタリア・英国・スペインが100%超）。日本の4.6倍という中国の携帯電話台数の多さもさることながら、驚くのはその拡大スピードです。1990年時点で僅か1万台であり政府は2000年には携帯電話を800万台にする計画だと聞きました。そして、2000年になった時、保有台数は実に800万台を超えていたといえます。政府の計画の10倍の規模に成長していたのです。固定電話の普及が遅れていたために逆に各国であったようなステップを踏まず、一気に携帯電話に進んだということでしょうか。それにしても怒涛のような勢いに圧倒されます。次に乗用車を見てみます。中国では北京市以外では車の代金の他にナンバープレートを入札で買わなければなりません。上海では07年54000元（約85万円）を記録し過去最高を更新しています。これはすでに軽自動車を買える価格であり如何に高いか分かりますし、同時にマイカー購入熱の高さが伺えます。一般に乗用車は相変わ



参考画像 2007.1.22『TIME』TimeWarner

らず思い切った贅沢品です。しかし、06年の乗用車販売台数は515万台（international highway construction corp.調）となり、日本の372万台（社団法人日本自動車販売協会連合会調）より144万台も多いのです。02年の115万台に較べて4年で400万台増加し4.5倍の規模になっています。更に07年も24%増の勢いで推移しています。表現は悪いですが、まるで火砕流のような勢いです。更に、ここで今ひとつ、中国の量的変化を示す例を挙げます。それは表1のように06年に中国が米国を抜いて日本の最大貿易相手国になったことです。香港を含めるとよりはっきりします。

表1 日本の米国と中国に対する貿易収支の推移

(単位：10億円)

	2004年			2005年			2006年		
	輸出	輸入	収支	輸出	輸入	収支	輸出	輸入	収支
米国	13731	6763	6968	14807	7071	7736	16937	7910	9027
中国	7994	10199	▲2205	8839	11967	▲3128	10796	13772	▲2976

(出所：財務省・貿易統計・07.2改訂版)

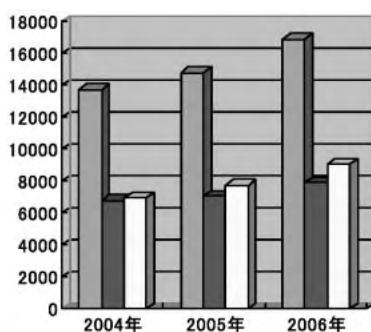


図1 対米国貿易収支の推移

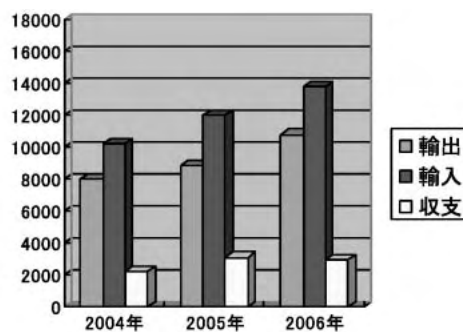


図2 対中国貿易収支の推移

以上3つの事例から変化の規模とスピードを実感しましたが、更にGDP (gross domestic product・国内総生産)の数値を使って確認をしてみます。

表2 2006年 名目GDP順位 (単位：億ドル)

1. 米国	132,018
2. 日本	43,401
3. ドイツ	29,067
4. 中国	26,681

(出所：world bank /world development indicators data query)

2001年12月、中国がWTO (world trade organization・世界貿易機関) に加盟したときのGDPは日本の四分の一に過ぎなかったものが2006年は表2のように6割に達しました。

また、GDPを購買力平価で見直したcentral intelligence agencyのthe world fact bookによる計算では表3のように中国のGDPは日本の2.4倍の規模と査定されています。

表3 購買力平価名目GDP (単位：億ドル)

1. EU(欧州連合)	130,800
2. 米国	130,600
3. 中国	102,100
4. 日本	42,180

一人当たり購買力平価名目GDPでみると、1位のルクセンブルグ76,040ドルから始まって、10位の米国が43,800ドル、23位の日本が33,100ドルであるのに較べて、中国は107位の7,800ドルとなっていますが、表4のように実質GDP成長率で見ると景色が大幅変わってきます。(内閣府・海外経済データ・平成19年)

表4 実質GDP成長率 (単位：%)

	日本	中国	米国
2000年	2.9	8.4	3.7
2001年	0.2	8.3	0.8
2002年	0.3	9.1	1.6
2003年	1.4	10.0	2.5
2004年	2.7	10.1	3.6
2005年	1.9	10.4	3.1
2006年	2.2	11.1	2.9

中国から離れた話題になってしまいますが、日本の2.2%というGDP成長率に関して世界各国と比較した結果、啞然としたのは日本の183位という順位もさることながら伸率ではエジプト・ロシア・パキスタンの1/3であり、ギリシャ・イランの半分、又、ニジェール・フィジー・ソマリア・ジャマイカ・ハイチなどの国よりも下回っていることでした。日本は、百年の計を樹てる時期に来ているようです。話題を中国に戻します。2007年及び2008年についての国際機関の経済見通しではIMFもOECDも揃って中国の2桁成長の持続を予想しています。(IMF：world economic outlook 07、OECD：economic outlook an interim assessment 07)。

表5 外貨準備高 (金を除く)
(単位：億ドル)

	日本	中国	米国
2001年	3951.6	2156.1	576.3
2002年	4611.9	2911.3	679.6
2003年	6632.9	4081.5	748.9
2004年	8338.9	6145.0	758.9
2005年	8342.8	8215.1	540.8
2006年	8796.8	10684.9	548.5
2007年9月	9273.2	14356.1	580.3

最後に、今ひとつ大きく目に付いたのは、中国の外貨準備高の変遷です。表5で見ると06年末に日本を抜き去りました。そして今年に入ってからのペースに拍車がかかり9月では1兆4千億ドルを超え、日本より5,000億ドル多い規模になって飛び抜けた世界一になりました。これが日本経済を含む世界経済に大きなインパクトを与えています。

(2) 中国の都市分類と主要都市経済指標

(出所：IMF・international financial statistics)

現在、中国の都市分類は二つの区分基準によって行われています。一つは都市を行政区分によって直轄市(中央直轄特別市)・地級市・県級市・鎮に分ける方法です。直轄市は中央政府に直轄する北京・天津・上海・重慶の4大都市であり省や自治区と同格です。地級市は省庁の所在都市(省都)である武漢・広州・瀋陽をはじめ、各省の主要都市である重慶・成都・西安などです。県級市は地方の小都市で新設されたものが多く、鎮は県の中の小さい町をいいます。いま一つの基準は、一定の人口数によって分ける方法で、超大都市(200万人以上、現在13市)・特大都市(100~200万人、現在40市)・大都市(50~100万人)・中規模都市(20~50万人)・小都市(20万人以下)となっています。また、特に1990年以降は市場経済のモデルとなった二大地域(㊦上海を中心として江蘇省・浙江省の80都市を含む長江デルタ都市圏、世界最大(5千万人)人口を誇る都市圏、GDPが1千億人民元超の都市が連なる。㊧広州を中心として広東省の52都市を含む珠江デルタ都市圏、8市はずでに中進国の経済水準)の発展が牽引車になっているのは周知の事実です。

表6 主要都市経済指標 (2004年)

	北京	天津	上海	重慶	広州
GDP(億元)	4283.3	2931.9	7450.2	2625.4	4115.8
一人当たりGDP(ドル)	4477.0	3810	6680	1160	6796
社会消費品小売総額(億元)	2191.8	1052.7	1119.7	955.0	1675.1
平均賃金(元・年ベース)	29674	21754	30085	—	—

(出所：北京統計年鑑、天津統計年鑑、中国統計摘要、広州統計年鑑)

(3) 北京について

北京には二つの顔があります。国家の首都としての顔と地方大都市北京市としての顔です。北京市の経済成長率の過去の推移を見ると、政治の混乱が経済に顕著に現れていることから、この都市が政治の街であることが良く分かります。首都にふさわしく、北京経済は第三次産業への依存度が高く、03年のデータではGDPの61.4%が第三次産業です。第二次産業の比率は36.0%であり、第一次産業の比率は2.6%に過ぎません。ちなみに中国全体の第三次産業の比率は32.3%で、上海でも48.4%であり、第二次産業比率は中国全体で52.9%、上海は50.1%、第一次産業比率は中国全体で14.8%、上海で1.5%となっています。北京大学・清華大学など約70の大学や中国科学院などの研究機関を擁する北京は中国のシリコンバレーと呼ばれる中関村を中心にハイテク・IT分野の産業集積が急ピッチで進んでおり、外資企業の第三次産業での進出も加速しています。一方、2001年の第十次五カ年計画はその冒頭で、都市の近代化と歴史文化保護の調和、水資源供給、衛星都市建設の活発化などそれまでの北京市が抱える問題点を挙げています。それを受けて北京市が2002年から2008年までに見込んでいるオリンピック関連投資は総額2,900億元であり、交通網建設・環境整備・情報化投資・生活インフラ整備を進めています。訪中時は空港ターミナルの増設も終了し年間旅客受入能力を4800万人に拡大したということでした。8万人収容のナショナルスタジアムも完成しました。ゴールドマン・サックス社の研究レポートによると、オリンピックが生み出す生産額は1兆3,760億元に上るとしています。この結果、上述した二大経済圏に大きく遅れを取っていた北京・天津を中心として河北省の36都市を含む北京・天津地域すなわち首都経済圏（環渤海都市圏とも捉えられる）は、名実ともに三大経済圏の一角を占めるようになり、その中核都市として北京は首都・政治都市としての存在に留まらず全中国の経済センターとしての機能と能力を具備することになると考えられます。

第3章 中国の生活者の変化

北京市統計局の発表によると、北京市の経済成長モデルは投資から消費に転換し、消費の増加は北京の経済成長をリードする原動力になりつつあるといます。ゴールドマン・サックス社の予測によると2008年のオリンピック終了時に中国の一人当たりGDPは2,000ドルを超えるとされています。また、2020年にはGDP総額は7兆ドル規模になり、一人当たりGDPも4,900ドルにまで上ると見られています。現在、約7億人の全就労者を幾つかの階層に分類してみると大掴みながら全体イメージをつかむことが出来ます。（中国市場戦略研究所・当代中国社会階層研究報告）によれば、階層は次の10に分かれます。①国家と社会管理者階層②大企業の経営幹部階層③私営企業家階層④専門技術者階層⑤一般事務員・公務員階層⑥個人経営者階層⑦サービス業就労者⑧農業労働者階層⑨農業就労者階層⑩無職・失業者。また、社会等級を次のように5つに分けています。①社会上層（国家公務員・党幹部・大企業経営者・高級専門職・大手私営企業主）②中の上の層（中低位公務員・大企業中間管理職・中小企業マネージャー・中間専門技術職・中規模私営事業主）③中の中の層（初級専門技術職・小規模企業主・事務職・個人経営体）④中の中の層（個人労働者・サービス業従業員・労働者・農民）⑤社会下層（貧困状態・就労保証の無い労働者・農民・無職・失業者）。①に当る富裕層（個人資産10万ドル以上）は4.2%、約3千万人、②と③に当る中間層は約16%、1億～1億2千万人と見積もられています。中国財政部によると①②③の合計約20%で収入・消費に占める割合が50%あり、反面⑤の層は人口の20%を占めていますが収入・消費に占める割合は僅か4.7%であると格差の存在が指摘されています。（④⑤の人は年間1千円で生活しているとも言われます。）従来は内陸と沿海・都市部と農村など地域間における収入格差は社会問題化していましたが、最近では同じ都市においても表7のように賃金格差による収入格差が広がっていると指摘されています。

表7 中国における各都市の賃金格差

(単位：元)

都市	最高月収		最低月収		最高/最低倍率	各市の法定最低賃金
	職名	月収	職名	月収		
北京	最高財務責任者	24,302	現場作業員	597	41	580
上海	銀行支店長	46,541	清掃員	665	70	635
広州	企業会長	41,844	警備員	567	74	567
深セン	取締役	35,623	単純労働者	690	52	690
重慶	高級管理者	12,000	現場作業員	450	27	400

(出所：JETRO上海)

国民全体では、中間層は上述の④と⑤に当る大衆層から年間1%ずつ移行増加して、2020年には全人口の35～40%（約5億人）を占めるようになると予測しています。現在の中間層は改革開放路線が始まった90年代初期の富裕層出現に刺激を受けた若者達であり、90年代の後半から急速に台頭し拡大を続けています。教育水準が高く20代30代が中心となっておりQOL（quality of life・生活の質）を追求し最新のテクノロジーを駆使し、自由奔放で束縛を嫌い、健康と運動に留意するという特長を持っています。またブランドには余り頓着せず、エモーショナル・ベネフィット（感性消費）を追求する傾向があるとされています。現在すでに中進国の経済水準に達している三大経済圏を中心に、消費生活には革命的な変化が起き、高品質なライフスタイルを追求する消費志向が広がっていますが、あと十年もしないうちに現在の日本人と同水準の消費者が4～5倍の規模で出現することになりそうです。また、中国独自のデモグラフィック要因として“80後”世代（一人っ子）があります。1980年、中国が一人っ子政策を実施した後に生まれた一人っ子世代を指し、現在15～27歳のこの世代の人口が2億8千万人超存在しています。街のネットカフェに中学生の頃から通うことも多く、パソコンを保有していなくてもネットを使いこなし、アディダスやプーマやナイキなどスポーツブランドに支出を惜しまず、デジタル消費・ファッション消費を牽引しています。（一時話題になった月光族という言葉は聞きませんでした④貯蓄もせず給料を全て月内で使い尽くす若者層）こうしてみると、改革開放路線は対外的な開放以上に、国民意識の開放に繋がり、資本主義的自己実現の欲求に火を付けた印象を持ちました。

第4章 流通業の対応

(1) 外資導入までの経緯

中国において流通分野は外資企業に対して厳しい規制が行われてきました。旧弁法では最低資本金制限（卸8千万元・小売5千万元）、出資比率制限（外資マイナー50%未満出資のみ）、出資者資格制限などの非常に厳しい制限が規定されていました。新弁法（2004年6月施行）により独資による商業分野（外国貿易と国内流通）への進出が可能となり、また小売業は地理的制限なく進出できることになりました。この流通の全面自由化（出資・出店地域・出店数の規制緩和）により、外資・欧米企業は出店を加速させ流通戦国時代に突入しました。振り返れば1978年12月に改革開放政策の導入を決定し、1986年7月にGAT（関税貿易一般協定）への加盟を申請し、1986年の天安門事件で中断し、1992年の1～2月の鄧小平氏南巡講和で復活加速し、1993年3月に憲法に社会主義市場経済を明記し、1997年7月のタイバーツ暴落によるアジア通貨危機を乗り越え、2001年12月にWTO（世界貿易機関）に加盟、2002年11月中国共産党は私営企業家の入党を認可、2004年11月ASEANとFTA調印、2005年4月反日デモ各地で発生、と長い道のりがありました。2005年2月にはフランチャイズシステムの経営管理規則が施行されFCによる進出が容易になったことも外資小売業の参入を容易にしました。これらの背景には中国という共産国家の変質があります。07年の全人代

表8 社会消費財小売総額の推移

年	億元	伸び率 (%)
2005年	67176.6	112.9
2004年	59501.0	113.3
2003年	52516.3	109.1
2002年	48135.9	111.8
2001年	43055.4	110.1
2000年	39105.7	109.7
1999年	35647.9	106.8
1998年	33378.1	106.8
1997年	31252.9	110.2
1996年	28360.2	120.1
1995年	23613.8	126.8
1994年	18622.9	130.5
1993年	14270.4	129.8
1992年	10993.7	116.8
1991年	9415.6	113.4
1990年	8300.1	102.5
1989年	8101.4	—

(出所：中国情報局・社会消費財小売総額)

小売総額は67176.6億元（1元14円換算で94兆円）の規模になり、日本の2005年小売総額135.1兆円のおよそ7割の規模に成長しています。特に注目するのは伸び率であり、表を見ると分かるとおり1993年の14270億元から1998年の33,378億元まで2倍になるのに僅か5年でした。そのまた2倍になるのに分母が増えるにも拘わらず7年で達成しました。このペースで行くと北京オリンピックの年2008年は中国の小売総額が日本の小売総額を抜いた年として記録されるかもしれません。

(2) 中国流通業の現状

①商務部商業改革発展司と連鎖経営協会から発表された「2006年のチェーンストア売り上げトップ100」(表9)を見ると、中国小売業の対外開放僅か2年で業界が様変わりしていることに驚きます。上位100社の売上合計は8,552億元、中国小売売り上げのおよそ20%を占めています。中国国内資本の小売業が政府主導の合併・再編により巨大化しランキング上位を占めています。注目すべきは家電量販店の台頭です。家庭環境の急速な欧米化の投影でしょうか。国美電器集団が首位に立ち（前年2位）、3位に蘇寧電器が、12位に江蘇五星電器が、20位に宏図三胞高科技術股分（パソコン販売）が、25位に北京市大中電器が入っています。いずれも高い伸びを示していることから、業態としての家電量販店のパワーは当分続く模様です。1位の国美電器集団は業界3位の中国永樂電器販売を買収したことで店舗数を約2倍、売り上げを74%増としました。前年も売上高108%増と1年で2倍にしたので買収が含まれるにしろ2年で4倍という急成長企業です。業界支配を目指す同社は価格交渉力が強く低価格化を主導しています。12位の江蘇五星電器は米国家電業界最大手であるベストバイが2006年に51%の株式を取得しています。ベストバイはメーカーが量販店に荒利保証する取引形態を持ち込んでおり、店舗への出店料や販売員の人件費をメーカーが負担する中国式のや

(全国人民代表大会)で物件法を採択しましたがこれは土地や自動車などの物件の権利すなわち私有財産保護を主旨としています。私有財産の否定を前提に革命を成就した国家にとっては画期的なことです。5年前私営企業・個人企業の経営者の共産党入党を認可したのも国有企業・集団企業の大規模なリストラ余剰人員（7千万人とされている）を私企業・個人企業が受け皿になったことと繋がっています。中国共産党は一党支配の正統性を保持しながら私たちの想像を遥かに超えて大きく変質しているようです。一部ではスウェーデンのような社会民主主義を目指しているという分析がなされています。07年の10月に開かれた第17回党大会（5年に一度開催）で正式に二期目の胡錦濤国家主席体制が発足しました。新体制では1949年の中華人民共和国成立後に生まれた人（建国後世代）が中央執行部に入り世代交代が加速しました。中国は新しい時代に入るという方向性が明確になってきています。“流通業の繁栄は平和の象徴である”と断定したイオンの岡田卓也名誉会長の言葉を土台にして考えれば今の中国はグローバル流通業にとって魅力を増しているように見受けられます。さて、本題に戻ります。表8の中国情報局の小売総額によれば2005年度の中国小

り方に較べてメーカー負担は軽くなると期待されています。首位を譲ったものの8%の増収を維持している百聯集団は、2004年に業界1位であった聯華超市（中国近代小売業の先駆者といわれる）を経営する上海友誼集団と2位であった華聯超市を運営する上海華聯集団、上海一百集団、上海物資集団の四社が合併して発足し、傘下に百貨店・スーパー・ハイパー・コンビニなど複数業態を中国全土に展開していることから中国流通業界の巨人といわれています。



イトーヨーカドー



カルフル

今回小売業の対外開放から2年目ということで注目された外資系小売業はトップ10に入ったカルフルの他30位以内に9社が入りました。日本企業ではイオン（永旺商業）の57位が最高位です。それにしても、ウォルマート（米）・テスコ（英）・メトロ（独）・カルフル（仏）・イオン（日）と世界の五大商業大国のトップ小売業が直接対峙しているのは中国だけだということに気がきました。ランク6位（前年9位）と外資最大の実績を上げているカルフルは、1995年に中国進出、翌年1号店を上海に開設、以来店舗網を拡大しハイパーマーケットを95店舗、ディスカウント店舗（ディア天天）を250店以上、西はウルムチ・北はハルビン・南は広州に至る広範な地域に展開し、更に年平均ハイパー20店を新設する計画を立てています。売上は53%の高い伸びを示しています。10位にランクされ伸率25%の上海大潤発（RT-mart）は台湾系量販店ですが同社の親会社である台湾潤泰グループの株式の68%は2001年からフランスのオーシャンが保有しており、35位にランクされているオーシャンが独自に中国で展開しているハイパーマーケットを加えると、店舗数で84店・売上は257億8720万円と売上額ではカルフル

を抜いて外資トップになります。14位（前年22位）に位置し伸び率30%を示しているウォルマートは1996年1号店を開設し華南・華北・東北主体に出店、2005年に上海に出店。2006年10月に台湾系小売業の好又多商業（英文店名；Trust-Mart・売上140億元・16位）を買収、加算すると外資で首位に立つことになります。17位はタイのSSMロータス。23位はドイツのトップ小売業メトロ、33店舗あり24%伸びています。毎年6～10店開設し2010年までに店舗数倍増計画を立てています。24位にある英国トップ小売業テスコは2004年に台湾の食品メーカー（頂新国際集団）の小売部門（頂超）の株式の50%を買収し中国市場に参入しました。2006年に初の2桁出店を果たし期末店舗数は47店になっています。次に現在500億ドルの市場規模を持ちしかも年率20%のペースで拡大しているといわれるホームインプルーブメントを見てみましょう。ホームセンタートップのシェアを持つのは36位にランキングされているB&Qであり20%の伸率で推移しています。B&Qは英国のキングフィッシャーの経営であり1999年の出店以来上海に本拠を構え58店舗を展開、2010年までに100店体制にしようとしています。業界2位が44位にある東方家園（オリентホーム）ですが2006年は店舗数で7%減・売上高で17%減と振るいません。業界3位は百聯集団の中の好美家装（ホームマート）で店舗数26店・伸び率23%です。業界4位は79位にある宜家家居（イケア）です。スウェーデンのホームファニシングストアで世界最大を誇るイケアは1998年以来北京・上海・広東・成都と直営店を出しています。伸率は30%です。米国のホームデポは天津家世界家居建材市有限公司（店名・家

居・home way) を買収したと聞いていましたが今回のトップ100ランキングでは見当たりませんでした。続いて、北京の街中でとても目に付いたのはファストフードの店でしたので売上ランキングを確認してみました。13位にケンタッキー・フライドチキン、42位に羊しゃぶしゃぶの小肥羊餐飲、48位にマクドナルドが、86位到北京ダックの全聚徳がありました。ケンタッキーは2,095店舗・売上伸率は27%です。マクドナルドは700店舗、売上伸率は1%でした。フランチャイズという切り口で見ると小売業（コンビニ・農村スーパー・家電など）、飲食業（ファストフード・テーブルレストランなど）、サービス業（美容理容・クリーニング・レンタル・教育・旅行代理店など）等が思い浮かびますが特にサービス業関連の伸びが今後期待できるように思います。売り上げトップ100のランキング上位の家電専門店の多くがフランチャイズシステム採用企業であることは日本と異なる点です。

表9 2006年中国チェーン売上上げトップ100ランキング

順位	対前年比順位変動	中文企業名	英文企業名	備考	販売額（万円）	対前年伸び率（%）	店舗数	対前年伸び率（%）	注
1		国美電器集団	Gome Home Appliance Group	家電専門店	8,693,000	74.0	820	92.0	
		うち：旧永楽（中国）電器連鎖有限公司	Subsidiary: YONG LE Home Appliance		2,207,840	1.0	202	5.0	
2		百聯集団有限公司	Brilliance Group Co., Ltd		7,709,457	8.0	6,280	2.0	
		うち：聯華超市股分有限公司	LianHua Supermarket Holdings CO.,Ltd		4,402,705	15.0	3,913	3.0	
		上海華聯超市股分有限公司	Shanghai Hualian-supermarket		1,500,462	-12.0	1,955	1.0	
		好美家裝潢建材有限公司	Homemart		307,511	23.0	26	-4.0	
3		蘇寧電器集団	SUNING home Appliance	家電専門店	6,095,237	53.0	520	43.0	
4		華潤万家有限公司	CR Vanguard	外資（香港）。大型スーパー、スーパー、コンビニ	3,785,344	26.0	2,250	11.0	
		うち：蘇果超市有限公司	SUGUO Supermarket		2,228,000	23.0	1,612	7.0	
5		大連大商集團有限公司	DaShang Group		3,613,590	20.0	182	13.0	

6		家乐福（中国）管理咨询服务有限公司	Carrefour China	外資（フランス）。大型スーパー	2,480,000	53.0	95	53.0	
7		物美控股集团有限公司	Wumart Group		2,311,869	22.0	728	12.0	
		うち：北京美廉美商業有限公司	Sub: Mei_Lian-Mei Supermarket		240,153	27.0	23	10.0	
8		北京華聯集團投資控股有限公司	BEIJING HUALIAN GROUP		2,120,000	2.0	76	3.0	推計
9		農工商超市（集團）有限公司	NGS Group		1,962,600	12.0	1,857	18.0	
10		上海大潤發有限公司	RT Mart Shanghai	外資（台湾）。大型スーパー	1,958,720	25.0	68	15.0	
11		重慶商社（集團）有限公司	Chong-qiong Shangshe Group		1,808,855	20.0	219	15.0	
		うち：重慶百貨大樓股份有限公司	Sub: CBEST		587,708	18.0	75	12.0	
12		江蘇五星電器有限公司	Five Star Appliance	家電専門店	1,780,131	22.0	229	19.0	
13		百勝餐飲集團中国事業部	Yum! Brands Inc., China	外資（米国、ケンタッキーフライドチキンの持ち株会社）。ファーストフード	1,690,000	27.0	2,095	19.0	
14		沃爾瑪（中国）投資有限公司	Wal-Mart Supercenter, China	外資（米国）。大型スーパー、スーパー、会員制倉庫店	1,503,181	30.0	71	27.0	
15		新一佳超市有限公司	A Best Co.		1,425,490	21.0	99	25.0	
16		好又多商業發展集團公司	Hoyodo Group	外資（台湾）。大型スーパー	1,400,000	6.0	101	5.0	推計
17		易初蓮花（中国）連鎖超市有限公司	Lotus Supermarket Chain Store Co., Ltd	外資（タイ）。大型スーパー	1,350,000	34.0	75	23.0	推計

18		合肥百貨大樓集團股份有限公司	Hefei Department Store Group CO., Ltd.		1,225,000	17.0	74	37.0	
19		江蘇文峰大世界連鎖發展有限公司	Jiangsu Wenfeng Great World Chain Development Corp		1,200,470	20.0	764	25.0	
20		宏圖三胞高科技股份有限公司	Hisap High Technology Corporation	家電專門店	1,030,000	54.0	105	50.0	
21		利群集團股份有限公司	LiQun Group		1,014,296	23.0	746	16.0	
22		武漢中百集團股份有限公司	Wuhan ZhongBai Group CO., Ltd.		948,011	19.0	501	30.0	
23		錦江麥德龍現購自運有限公司	METRO Cash & Carry business, China	外資(ドイツ)。會員制倉庫店	936,733	24.0	33	22.0	
24		上海康誠倉儲有限公司	TESCO China	外資(英国)。大型スーパー	930,000	17.0	47	21.0	
25		北京市大中電器有限公司	Beijing DaZhong Electronics	家電專門店	870,000	12.0	97	2.0	
26		武漢武商集團股份有限公司	Wuhan DEPT Store Group CO., Ltd.		839,300	4.0	39	-7.0	
		うち：武漢武商量販連鎖有限公司	Sub: WuShang Bulksale Chain Company		468,000	6.0	29	4.0	
27		家世界連鎖商業集團有限公司	The Home World Hypermarket Co., Ltd		834,451	-1.0	87	6.0	

28		北京王府井百貨(集團)股份有限公司	Beijing Wang-fujing Department Store CO.,Ltd. (GROUP)		833,397	29.0	16	14.0	
29		安徽省徽商集團有限公司	Anhui Huishang Group		814,599	31.0	1,488	38.0	
		うち：安徽商之都有限公司	Anhui Commercial Capital Co.Ltd		559,400	23.0	155	278.0	
		安徽省徽商集團食品有限公司	Anhui Huishang Food		110,199	72.0	118	490.0	
		安徽徽商農家福有限公司	Anhui Huishang NongJiafu Co.Ltd		145,000	43.0	1,215	19.0	
30		新合作商貿連鎖有限公司	New Cooperation Joint-stock trade chain CO., Ltd.		798,203	157.0	21,210	253.0	
31		人人樂商業集團	Ren Renle Goup		720,000	7.0	52	30.0	推計
32		山東銀座商城股份有限公司	Yinzuco Co.Ltd		700,000	29.0	66	6.0	推計
33		江蘇時代超市有限公司	Jiangsu Times Co.Ltd		621,148	34.0	60	3.0	
34		山東家家悅超市有限公司	Shandong JiaJiaYue Department Store		621,100	35.0	375	31.0	
35		歐尚(中國)投資有限公司	Auchan (China) Investment CO., LTD	外資(フランス)。大型スーパー	620,000	24.0	16	23.0	
36		百安居(中國)投資有限公司	B&Q China	外資(英国)。ホームセンター	620,000	20.0	58	19.0	推計
37		百盛商業集團有限公司	Parkson Group	外資(マレーシア)。百貨店	616,800	86.0	38	9.0	推計

38		北京京客隆商業集團股份有限公司	Beijing Jing-Kelong Goup		613,426	11.0	171	30.0	
39		山東濰坊百貨集團股份有限公司	Weifang Department Store Goup		612,799	22.0	235	18.0	
40		江蘇蘇農農資連鎖集團股份有限公司	Sunong Agriculture Product Supermarket		610,891	26.0	1,260	54.0	
41		武漢中商集團股份有限公司	Wuhan Zhongshang Group		600,106	15.0	71	61.0	
42		內蒙古小肥羊餐飲連鎖有限公司	Inner Mongolia Little Sheep Catering Chain		575,000	10.0	721	1.0	
43		天虹商場有限公司	Rainbow Department Store		562,862	32.0	23	21.0	
44		東方家園有限公司	Oriente-home Ltd		500,000	-17.0	25	-7.0	推計
45		百佳超級市場(中國區)	Baijia Supermarket China	外資(香港)。 スーパー、 大型スーパー	470,794	13.0	44	22.0	
46		山東新星集團有限公司	Shandong New Star Group		470,175	38.0	306	94.0	
47		步步高商業連鎖有限公司	BuBuGao Chain		453,000	34.0	83	32.0	
48		麦当劳(中國)有限公司	MacDonald China	外資(米国)。 ファースト フード	450,000	1.0	700	8.0	推計
49		北京新燕莎控股(集團)有限責任公司	Beijing New Yansha		430,835	21.0	9	13.0	

50		內蒙古小尾羊餐飲連鎖有限公司	Inner Mongolia XiaoWei-Yang Catering Chain		430,722	20.0	612	15.0	
51		福建永輝集團有限公司	Fujian Yonghui Group		406,053	14.0	129	65.0	
52		遼寧興隆百貨集團有限公司	Liaoning Xinglong Group		342,174	37.0	8	14.0	
53		四川省互惠商業有限責任公司	Sichuan HuHui Commerce Ltd		342,000	14.0	718	17.0	
54		天盟農資連鎖有限責任公司	Tianmeng Agriculture Products		332,908	82.0	7,326	10.0	
55		湖南友誼阿波羅股分有限公司	Hunan F&A ltd		329,777	10.0	26	4.0	
56		成都紅旗連鎖有限公司	Chengdu Hongqi Chain		325,749	17.0	798	31.0	
57		永旺（中國）商業有限公司	AEON China	外資（日本）。大型スーパー	321,955	23.0	11	0.0	
58		南京華誠超市有限公司	Nanjing Huacheng Supermarket		294,216	35.0	340	0.0	
59		寧波市三江購物俱樂部有限公司	Ningbo Sanjiang Shopping Club		293,712	16.0	81	17.0	
60		深圳市銅鑼灣百貨有限公司	Shenzhen Tong-Luowan Mall		288,000	-54.0	36	-36.0	
61		福建新華都購物廣場有限公司	Fujian New-HuaDu		286,378	51.0	32	113.0	
62		廣州廣百股分有限公司	Guang-zhou Grandbuy		285,533	23.0	16	7.0	
63		廣東新協力集團有限公司	Guang-dong XinXieLi Group		285,458	13.0	56	30.0	

64		青島維客集團股份有限公司	Qingdao Weekly Group		251,820	16.0	821	15.0	
65		上海可的便利店有限公司	Shanghai Kedi Convenience Store		238,337	0.0	1,171	-1.0	
66		北京市西單商場股份有限公司	Beijing Xidan Department Store		223,785	16.0	12	0.0	
67		深圳市海王星辰醫藥有限公司	Shenzhen Nepstar Drug Store Chain		218,270	36.0	1,452	30.0	
68		湖南佳惠百貨有限責任公司	Hunan Jiahui Store		210,000	75.0	128	129.0	
68		廣東大地通訊連鎖服務有限公司	Ito Yokado China		210,000	17.0	180	38.0	
68		華糖洋華堂商業有限公司	Guangdong Dadi Communications	外資(日本)。 大型スーパー	210,000	18.0	6	20.0	
71		廣州友誼商店股份有限公司	Guangzhou Friendship Store		200,000	11.0	3	0.0	
72		上海捷強煙草糖酒(集團)連鎖有限公司	Shanghai JieQiang Chain		197,070	3.0	498	36.0	
73		浙江人本超市有限公司	Zhejiang C&U Supermarket		188,765	5.0	226	29.0	
74		深圳市民潤農產品配送連鎖商業有限公司	Shenzhen Minrun Agriculture Products		185,709	27.0	121	9.0	
75		漯河雙匯商業連鎖有限公司	Shuanghui Commercial Chain		184,726	68.0	3,545	1015.0	
76		河北保龍倉商業連鎖有限公司	Hebei BLC Interlocking		183,000	23.0	11	-15.0	

77	重慶德庄實業（集團）有限公司	Chongqing Dezhuang Industrial Group		180,798	15.0	408	10.0	
78	三聯商社股份有限公司	Sanlian Share holding Co.,Ltd		178,563	-14.0	130	-14.0	推計
79	宜家家居（中國各公司）	IKEA GROUP China	スウェーデン。ホームセンター	175,000	30.0	4	33.0	
80	重慶小天鵝投資控股集團	Cygnnet Group		174,050	11.0	376	11.0	
81	北京超市發連鎖股份有限公司	Beijing ChaoShifa Chain		168,131	6.0	51	16.0	
82	浙江華聯商厦有限公司	Zhejiang Hualian Shopping Center		161,000	33.0	196	6.0	
83	山西太原唐久超市有限公司	Shanxi Taiyuan Tangjiu Supermarket		158,729	82.0	555	80.0	
84	天津德克士食品開發有限公司	Tianjin Dicos	外資（台灣）。ファーストフード	154,152	13.0	620	14.0	
85	華普超市有限公司	Huapu Hypermarket		146,994	6.0	20	-9.0	
86	中國全聚德（集團）股份有限公司	China Beijing Quanjude Group		144,991	17.0	69	8.0	
87	江西洪客隆實業有限公司	Jiangxi Hong-KeLong Industrial Co.		140,000	40.0	14	27.0	
87	邯鄲市陽光百貨集團總公司	Handan Yang-guang Group		140,000	17.0	19	0.0	
89	北京市順義國泰商業大廈	Beijing ShunYi Guotai Plaza		136,860	50.0	6	100.0	

90		上海良友金 伴便利連鎖 有限公司	Shanghai Buddies CVS		135,338	0.0	603	-6.0	
91		西安愛家商 貿有限公司	Xi'an Aijia Supermar- ket		134,707	31.0	10	11.0	
92		北京阿博泰 克北大青島 信息技術有 限公司	Beijing Aptech Beida Jade Bird Infor- mation Technolo- gy Co.,Ltd		124,955	47.0	182	32.0	
93		山東九州商 業集團有限 公司	Shandong Jiuzhou Commer- cial Group		123,600	3.0	73	1.0	
94		寧波市北侖 加貝購物俱 樂部	Ningbo JiaBei Group		122,000	53.0	221	60.0	
94		河南大張實 業有限公司	Henan DA ZHANG Co.,Ltd.		122,000	45.0	53	26.0	
96		陝西海星連 鎖超級市場 有限責任公 司	Seastar Modern Scien-Tech Co.,Ltd.		121,196	7.0	185	0.0	
97		哈爾濱中央 紅集團股分 有限公司	Harbin Zhong- Yanghong Group		121,010	5.0	147	1.0	
98		浙江供銷超 市有限公司	ZheJiang Gongxiao Supermar- ket		120,001	49.0	1,200	71.0	
99		阜陽華聯超 市有限公司	Fuyang Hualian Supermar- ket Co.,Ltd		120,000	22.0	298	153.0	
100		哈爾濱聯強 商業發展有 限公司	Lianqiang Commer- cial Devel- opment Co.ltd		118,335	5.0	29	4.0	

(出所；中国連鎖經營協会「2006年中国連鎖經營100強企業排序表」)

原注：販売額は直営店、加盟店、輸出管理などその企業ブランドで経営するチェーン店の販売額を含む。上場企業集団あるいは会社の販売額は一般に上場企業の年報データより多い。但し百盛商業集团有限公司と三聯商社股份有限公司は年報データを直接採用した。

(2006年実績分析から導かれる注目すべき特徴)

上記ランキング表と同時に発表になった「2006年中国チェーンストア売上トップ100社経営分析」

は現状把握の参考になるので要点を以下に引用列記します。

i 集中度の上昇

- ・トップ100社の平均売上伸び率は30%を超えている。2006年のトップ100社の小売総額に占める割合は11.5%でありこの5年間で2倍になった。またトップ100社のうち上位10社の売上総額はトップ100社の売上総額の48%を占め前年に比べ4ポイント増加した。上位30社の売上総額は全体の75%を占めている。トップ100社の平均売上高は85.5億元、平均店舗数は510店である。

ii 外資系小売企業の躍進

- ・出店のスピードが速い・外資系小売企業11社の新規出店数は100店を超え、前年同期を上まわった。
- ・M&Aに力が入る……・持株化・買収・増資持株化・公開買付などを通して独資経営化へのテンポを早めている。
- ・企業利益が向上する……売上の伸びは27%増とトップ100社の平均より高い。

iii 企業収益水準が高まる

- ・経営管理レベルの向上と消費環境の改善が主因となって百貨店・SM・コンビニ共に在庫回転率が改善し荒利が軒並み改善した。

iv 地域の優位企業シェアの持続的拡大

- ・地域での発展を主とする企業が100社中58社入っている。地域性企業は一般的に地元で大きな市場シェアを持っている。
- ・フランチャイズ経営をしている企業が46社入っている。加盟店数は前年の2倍と急進している。

v 業界の地位と責任の増大

- ・商務部の「万村千郷」市場プロジェクトが実施され農村出店が増加した結果、如新合作商貿連鎖有限公司は1年間で新しく1万5,200店を開設し統計上イレギュラー数字を出した。
- ・チェーン店の急速な発展と共に業界に対し相応の社会責任が求められている。例えば、調和の取れた工商関係の維持、食品安全管理水準の向上、消費者権益の保護などで、これらは企業自身が不断に経営管理水準の改善、競争力の向上を通して実現できるものである。

こうしてみると、中国の流通小売市場は「外資」と「合従連衡した国内企業」の戦い、及び「外資同士」のせめぎ合いの場となっていることが分かります。WTO加入・市場開放以来、外資のシェアは思ったほど高くなっていませんが政府は民族資本の競争力強化に余念がありません。例えば2006年5月に中国商務部商業改革発展司は市場拡大・近代的流通システムの構築という商業改革目標達成のため、流通分野の大手企業や大手グループを重点に、企業改革を強化し5～8年を掛けて著名ブランド及び知的財産権のある、国際競争力を持つ大手企業を15～20社育成し、その企業の販売規模・収益力・ネットワークコントロール力が業界平均レベルを大きく上回るようにすると発表しました。更に、国有流通企業の歴史的な債務の償却、コミュニティ商業施設の整備、老舗振興を3大プロジェクトとして挙げています。老舗振興とは約3年間を掛けて、中華老舗1,000社を認定しそのうちの100社が、より大きく、より強くなるようサポートし、老舗のブランド力・経営管理能力・信用力・企業文化の面での全面的なグレードアップを図るというものです。一方、攻めるほうの外資小売業は本国で進めている「多業態戦略」を取り始めていることと、それらの組み合わせによる「ドミナント（高密度多店舗展開）戦略」を取りつつあることから、時間の経過と共に力を発揮してくるものと思われます。

②流通構造

現状では、中国は日本のように消費者カテゴリーに合わせて流通が明確に分かれていません。高級商品なら百貨店がありますが、非常に高く東京で買うのと差はありません。地方から車で買い物に来る人が増加中と聞きますが一部の富裕層のようです。一般の、例えば収入が増えてきているOLも今の収入では百貨店で買えません。しかし残った商品を街頭で安く売っているような市場や露店には行きたくない。中間の価格帯の商品が買いたい。でも中間ゾーンの商品があまり無いので困っています。ましてファッション性のある比較的値頃な商品はほとんど見当たりません。高級といえば百貨店・安いといったら露店や市場というように二極化しています。外資系のハイパーマーケットがその中間のポジショニングに近いのですが、物が溢れ活気があるものの楽しくはありません。ハイパーより上のランクの商品が1箇所で揃うところがありません。日本なら百貨店・量販店・専門店のように流通がはっきりと分かれています中国はまだそうなっていません。消費者は成長しているのに供給側が付いて行けていない感じがします。



市場内精肉売場



ナイキ・ベネトンの路面店

百貨店は場所貸しに徹し何のリスクもとらず売上歩合のテナント料を取って収益を上げているという評判でした。今後は市場や流通が細分化する必要がありますが、まず如何に中間ゾーンの市場を作れるかが喫緊の課題だと思います。現在家電量販店やホームセンター・ドラッグストアが急進していますが国民所得水準の向上と共に買い物ニーズも多様化することから専門店が有望でしょうし、上海万博辺りからファッションアパレル専門店も大きく台頭してくる可能性を感じます。専門店が増えてくると専門店ルートの内販向けアパレルが急激に成長して巨大な市場を作り上げていく可能性も高そうです。現地に居ると短絡的に日本と比較して考えてしまいがちですが、よくよく考えてみると、中国ではほんの少し前まで「全て国営」であったわけです。1992年にスーパーマーケットを初めて体験し、96年の上海カルフルを経、北京では2000年にスーパーマーケットが初お目見えしたわけです。白菜を買いだめして冬を過ごしていた消費者に鮮度感を与え、まとめ買いを習慣としてきた消費者の購買行動に変化をもたらしました。生鮮3品のうち野菜は多くの人はまだウェットマーケットで購入していますが食の安全を求めて肉はスーパーでという層も増えています。衣服は自家製か卸し市場での購入が当たり前だった消費者が90年代から初めて小売店で既製服を買うようになりました。サービス概念も浸透してきているようでした。

③ファッションとメディア事情

2006年11月、北京での中国国際時裝2007春夏系列（チャイナ・ファッションウィーク・07s/s）に続き、07年2月神戸コレクション上海公演が経済産業省のジャパンブランド育成支援事業として行われ、次いで国内最大のアパレル見本市CHIC（中国国際時裝服飾博覧会2007）が3月に北京で開催されました。原宿・渋谷イメージのアバンギャルド・青山をイメージしたコンテンポラリー・銀座をイメージしたエレガントの3エリアに分けて実施、3日間で8300人が来場したと報じられています。携帯向け通販大手のゼイヴェルの東京ガールズコレクションin北京も同時開催されました。

エル・コスモポリタン・マリークレール・ハーパースバザー・ヴォーグの5大ファッション誌の中国語版が出揃い日本のファッション誌も中国語に訳されて売れている時代です。その割に日本のアパレルの売上は今一つ冴えません。中国人から指摘される日本ブランドの売上不振の最大の理由はプロモーション不足ということでした。日本でも60年代後半から70年代はテレビCMをすれば商品が売れた時代がありました。現在の中国も同じように見えますが、ブランディングとマーケティング戦略の優劣と販売促進の実行力が勝負の分かれ目のようです。中国の現在の段階はプロダクトアウトが基本であり、マーケットインはまだ機能しないようです。滞在中のテレビCMも、薬と電気製品と化粧品が圧倒的に多かったです。ただ、メディアの事情が大分日本と違います。例えば、テレビは1,890局もあり、国家級電視台でもCCTV16ch、CETV（教育TV）3局という規模です。家庭では50チャンネルの視聴が可能ですが多チャンネルのため再放送も多く番組視聴率は3～5%となっています。雑誌は9,400種類あります。新聞は、全国紙は無く地方紙が1,900種類あり大きい影響力を持っています。テレビ・新聞・雑誌の広告内容は許可制であり事前審査の対象になっています。ラジオは1,913局あり全国・省・市で区分されています。このような事情の相違点の他に、言葉のニュアンスの違いの大切さを感じます。中国語は日本語と比較して曖昧さの無いハッキリとした言葉であり、言葉と思考回路は共通していることから、情報発信を正確にすることが大切であると感じます。さて、ファッションに話を戻します。07年の9月、ミラノ・コレクションのチャイナデイにstyle china/a new silk roadと題して中国ファッションブランド8社が初参加しました。（上海シルク集団・広東シルク集団・杉杉集団・広東名瑞集団・浙江凱喜雅國際股份有限公司・江蘇蘇豪國際集団・耶莉婭集団・庄吉集団）。また、10月のパリ・コレクションのオープニングショーに中国デザイナー吉芬（JEFEN）がデビューしました。中国のファッションアパレルはいま転換期の真只中に居ようです。世界の生産工場から、世界が注目する消費マーケットへ、そして世界に向けて情報発信するブランドの確立へ、国を挙げて取り組んでいるように見えます。実際、東欧では先進的な中国の企業が工場を取得し生産に入っています。

④価格例と生活実感

現地で調べた代表的な価格を覚書として記しておきます。

コーラ355ml 2元	バス 2～5元	雑誌 16元
おにぎり 2元	タクシー 10元	新聞 0.5元
マック バリューセット18元	地下鉄 3～6元	映画 30～50元
カップヌードル4元	高速道路 0.4元	トヨタカローラ 151800元
スターバックス レギュラー 18元	高速道路 上海—北京 1130元	ノート パソコン 14200元
ボトル水 1元	大卒初任給 2000元	

日本と較べた印象ですが、タクシーは1/5、理容やマッサージは1/10、食事は6掛けという感じです。マック、ケンタッキー、スタバは高級品です。

第5章 今後の課題

（1）人の雇用と教育

①前提の変化：中国でこれまでは安価な労働力が容易に確保できましたが今それが難しくなっているといわれます。実際、沿海部の3大経済圏では人手不足現象が起きています。そして最低賃金の引き上げ・労働者の人権保護・労働条件の改善などの問題が一斉に吹き出しました。ひとつの理由は経済発展を沿海部から内陸部へ拡大する目的で政府が税金を含めた農民への負担をどんどん

減らし始めていることです。出稼ぎに行くより農業をやっているほうが儲かる、あるいは地方での仕事に現金収入の道も広がっています。そのため出稼ぎの人が減ってきています。1980年代から最近まで中国の農村部にはおよそ1億5千万～2億人の余剰労働力があると言われ続けてきました。しかし農村部の余剰労働力年齢構成の半分以上を40歳代以上が占めているのに対し、沿海部の工場では医療や子供の教育など社会保障や公共サービスの多くを受ける必要の少ない18～20歳の女性を雇用したがるというミスマッチが発生していることも原因のようです。いま一つの理由は最近「ルイスの転換点」という言葉で説明されることが多くなっている内容です。ルイスの転換点とは1979年にノーベル経済学賞を受賞した英国の開発経済学者アーサー・ルイス氏が提唱した学説です。（発展途上国の多くでは農業部門に大量の余剰労働力が存在し、工業化に伴う経済発展と共に工業部門に吸収されていく。この余剰労働力がなくなるまでは賃金は労働者の生存に必要最低限の水準から上がらない。しかし余剰労働力が枯渇すると工業部門は農業から雇用を奪う形で労働力を確保しなければならなくなるため、賃金が上昇し始める。このタイミングをルイスの転換点と呼ぶ。）日本では1960～70年代に掛けてこの転換点を迎えたと言われています。これには中国内で異論もあります。世界の産業の発展の歴史のように軽工業→重工業→IT産業と順次産業の担い手が変わるのではなく、中国では軽工業も重工業もIT産業も同時期に一気に立ち上がったので、産業の高度化の過程で主体となる産業の交代が進むというよりも、非先端産業に先端産業が追加され両者が並存し産業の裾野が広がる形で進んでおり、当面はこうした産業の厚みが中国経済に力強さと安定をもたらすという主張です。自国の経済成長を内需で賄えるほどの経済規模を持つまでになった自信です。いずれにしても、問題は先端の産業に人材が偏ることです。

②日本企業の対応：日本企業の悩みは社員の流動化です。折角育てたと思ってもすぐ辞めてしまいます。その理由は給与体系と組織にあります。多くの中国人が日本企業に就職するのは勉強のためであり、ノウハウを吸収して次の会社に就職するためのステップと考えている節があります。給与水準は段々畑のように、一番高いのは欧米系、次は日系、次は中国系、後は韓国系あるいは香港系となっています。給与体系や組織の問題は現地法人の問題だけでなく、本社の国際化が必要です。日系企業の多くは幹部を日本人が独占していて現地スタッフに任せられるシステムが出来ていないようです。若い世代が中心となって活躍できる組織、中国人に十分な権限委譲が出来る企業、迅速な意思決定の仕組み作りができること、国際的な評価報酬システムを整備することなどが強く求められています。今回訪問時に出会った事例ですが、日本企業同士で人材の引き抜きがありました。移った本人の賃金は大幅に上がっていました。また、転職先が合わなかったからという理由で元居た日系企業に戻ってきた人もいました。日本語が話せるからという理由で日系企業を転々とする輩は排除する気概が欲しいものです。ところで、日本が得意とするシステムはトップが末端をマネジメントするという思想ではなく、全てのスタッフが正しいマネジメントが出来るような情報とスキルを与えセルフマネジメントするという思想です。個人が如何に自由に働けるかという米国型システムではなく、如何に集団が効率よく機能するかという日本型のシステムであり、緊密な社内コミュニケーションと取引先や得意先との社外コミュニケーションを連携させることです。日本企業が中国現地法人社長に求めるのは専門技術や専門知識の有無以上に、日本語を理解していること、日本のビジネスを理解していること、日本とのビジネスに慣れていること、だと思います。そういう人材をどう採用し、どう教育していくか後程述べたいと思います。

（2）環境問題

2007年3月の全人代施政方針で「エネルギー消費の審査・承認の実施と環境影響評価の厳格化」が発表されました。具体的には新規プロジェクトは必ずエネルギー消費の審査・承認と環境影響評価をおこなわなければならない、省エネルギー・環境保護基準に適合しないものは着工建設を許可せ

ず、既存企業で整理・改善後もなお基準に達しないものは必ず法に従って生産中止・閉鎖をしなければならない」とされています。中国の環境問題について、米国のアースポリシー研究所所長のレスター・ブラウン（LESTER BROWN MR）氏がNBオンライン2007年9月21日号で述べておられるので要点を箇条書きで孫引きすると以下の通りです。①中国は1978年から家畜の全体数制限を廃した結果、牛が1億2千万頭（米国9,700万頭）、羊と山羊が2億8,700万頭（米国800万頭）いて、野生の植物を食い漁ることが原因で砂漠化が進展している。表土が風によって吹き飛ばされ黄砂現象を引き起こしている。小さな砂漠がどんどん結合して大砂漠化している。②水資源の枯渇も時間の問題。地下水の過剰使用により小麦の収穫量が遞減傾向にある。③13億人が肉や牛乳を本格的に摂取し始めた。飼料用の穀物需要が膨らんでいる。今後、穀物は石油と比較されて値段が決まるようになる。石油価格に連動して動く。④中国人が今の米国人並に紙を使うと現在の世界生産量の2倍が中国で消費されることになる。⑤米国のように4人に3台まで自動車が普及すると、中国全土では11億台が所有されることになる。現在の世界全体の保有台数は8億台に過ぎないのに。⑥



北京大学図書館

2030年頃の中国の石油消費量は日量9,900万バレルに上ると見られている。現在の世界産油量は日量8,500万バレルである。（量で見ると2004年に日本を抜いて世界第2位、世界全体の15%を消費する石油消費大国になっているが、一人当たりエネルギー消費量は日本の1/4、米国の1/7である）。我々は、同じ石油・同じ穀物・同じ資源を融通しあって生きている。中国の環境問題は究極的には地球環境全体の問題である。中国の人だけに欲求を抑えてくれとは頼めない。安定的な成長を維持するために如何に世界全体のエネルギー消費構造を再構築するかという問題である。成長方式の転換を図らねばならない。化石エネルギーを多用する大量消費経済システムから再生可能エネルギーを主に使い、リサイクルやリユースする経済システムに移行しなければならない。と述べています。



ラッピング・トロリー・バス

第6章 おわりに



イオンSC工事現場・駐車場8千台

今回日本の流通業者が中国に対して出来ることが3つ導き出されました。ひとつは「本業」を通して中国の人の生活向上・生活創造に寄与すること、日本流サービスのノウハウもきっちり移植します。中国の経済発展や国民生活の向上に貢献していると積極的にアピールすることも大切です。いまひとつは、「環境」に負荷の掛からない施策の提供です。環境に優しいことや省エネルギー・安心安全・癒し・健康・などは日本企業の独壇場です。万里の長城に長い間黙って植樹を続

けてきたイオンに対して高い評価が与えられています。最後の一つは、「若者の受け入れ教育」です。まず中国で中国の人を採用し、日本で働いてもらって日本の事情をよく理解してもらってから現地法人の責任者になってもらうというサイクルを創ります。（日本だから出来ること、日本しか出来ないこと）を愚直に追求することの必要性を感じています。いま、日系企業の中国代表が言った次の言葉がいつまでも胸に響いています。“私は、このごろ日中関係はもっと違った形に作り上げることが出来ると思っています。仲の悪い隣人でも上面の日中友好でもない、なおかつ日本主導の日中関係です。中国という超大国は21世紀に世界の先進国として存在し続けることが出来るか……実は江沢民前国家主席も、胡錦濤国家主席も確かな展望も自信も持てていないのです。（中略）この中国を、先輩日本の持てる物を惜しみなく使って助けるのです。一例は、中国の若い世代を留学・企業研修・その他あらゆるチャンネルで日本に招き、大量に親日派の次代の中国のリーダーを日本で育てるのです。個人対個人も国家対国家も同じです。自分が変われば相手が変わる。むしろ、孫文を支援したかつての日本のリーダーのセンスに学ぶべきなのかもしれません。毎年500人くらいの単位で、3ヵ年の研修期間で、日本のグループに送る……3年目からは常時1,500人が学んでいる。日本と日本人の良さを知ってもらう。自社の企業魂を身に付けてもらう……やってみます。”こんな素敵な代表者が現地で采配を振っている以上、きっと良い方向に変わってくるに違いありません。

[主な訪問先]

- ・イオン・チャイナ本社（永旺株式会社北京代表処）
- ・博報堂北京支社（上海博報堂広告有限公司北京公司）
- ・DAC北京事務所（北京佑愛慈商務諮詢有限公司）
- ・北京大学図書館

参考文献

- ・外務省経済局調査室 主要経済指標（日本および海外）'07・7月
- ・内閣府経済社会総合研究所 統計資料
- ・総務省情報通信白書for Kids（kids.soumu.go.jp）
- ・日本貿易振興機構（JETRO）北京センター 北京市概況第2版
- ・中華人民共和国駐日本大使館HP（fmprc.gov.cn）
- ・人民日報社online（j.peopledaily.com）'07・4月7日、北京5輪外資系企業の分け前
- ・タイム 2007年1月22日号
- ・三菱東京UFJ銀行 BTMU中国月報 '07・15号
- ・東レ経営研究所 繊維トレンド '06・11-12月号、'07・1-2月号
- ・独立行政法人経済産業研究所 中国経済新論 事実求是9月11日号
- ・三井物産戦略研究所中国経済センター長・沈才彬氏・FB懇 '07・3月
- ・中国市場戦略研究所・徐向東氏・日経テレコン21中国情報活用セミナー '07・7月
- ・野村総合研究所・知的資産創造 '04・12月号
- ・NBオンライン、日経ビジネス・テレビ東京共同企画 2010年日中逆転 '07・9月
- ・JMR生活総合研究所 J-marketing.net '05・11月号
- ・エクспロア上海 what's new in 上海（explore.ne.jp）
- ・21世紀中国総研 key number 第38号中国連鎖経営協会2006年中国連鎖経営100強企業排序表
- ・21世紀中国総研 北京now第1号
- ・販売革新 '07・3月号10月号
- ・サーチナ総合研究所seachina.ne.jp 中国情報局経済資料
- ・Central Intelligence Agency library：the world fact book/rank order

- International highway construction corp. HP
- 小売国際化プロセス 矢作敏行 有斐閣 2007年3月初版
- アジア市場のコンテキスト 川端基夫 新評論 2007年5月初版第2刷

小売業が提供するサービス品質に関する研究

浅 岡 由 美

1. 研究目的

本研究は、拙稿（2007）が明らかにした「小売業が提供するサービス品質に対する重要度の評価」に満足度の結果を加えた分析を行うものである。拙稿では、食料品や日用雑貨に代表されるコモディティ商品に比べて消費者に提供するサービスが多様な衣料品の対面販売の事例を取り上げた。顧客は衣料品の購入にあたって「手ごろな価格帯の商品が置いてあること」「品質のよい商品があること」「サイズ展開が豊富でサイズ切れがないこと」「商品の種類が豊富で品切れがないこと」「従業員の接客態度がよいこと」「売場や商品の配置が分かりやすいこと」「商品が整理整頓されていること」「試着がしやすいこと」を重要視していることを示した。

本研究では、顧客が衣料品を購入する際に重要視するサービス品質と満足度との関連を明らかにすることを目的とする。第1に、小売業の現状を資料から把握する。第2に、小売業が行っている顧客満足度調査の実態を確認する。第3は、サービス品質に対する顧客の重要度の評価をレビューする。そして、第4に、満足度のデータを加えて業態別に分析、サービス品質に関する考察を行う。

2. 小売業の現状

小売業の国内総生産（名目、暦年）は、2005年に22兆2,714億円であった。これは、国内総生産501兆4,026億円の4.4%、サービス産業¹ 318兆6,765億円の7.0%に相当するが、表1が示すように、この10年間を見ると、製造業、卸売業の構成比が2002年、2003年に底を打ち、増加に転じていることと対照的に、小売業は減少傾向が続いている。また、野村総合研究所（2006）が分析したように、業態別には専門スーパー、コンビニエンスストアは従業者数、売場面積を増やしたことに伴い、年間商品販売額を増加させたが、百貨店、総合スーパー、専門店の販売額は減少の一途をたどっている。従業者一人あたり年間商品販売額においては百貨店とコンビニエンスストアが改善を見せたが、売場面積1㎡あたり年間商品販売額では、すべての業態が低下している現状である。

都市部においては景気回復基調にあって小売業の販売額の回復も見られてはいるものの地価上昇による出店コストの上昇、正社員化や賃金上昇に伴う人件費の増大は必至であり、これらの必要コストを吸収するだけの商品販売額の増加が求められている。

表1 製造業、卸売業、小売業の国内総生産における構成比の推移

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
製造業	23.1	23.2	23.1	22.5	22.1	22.2	20.9	20.6	21.0	21.2	21.0
卸売業	9.4	9.2	9.4	9.2	9.2	8.7	8.7	8.5	8.3	8.8	9.3
小売業	5.9	5.8	5.6	5.4	5.4	5.3	5.4	5.3	5.2	4.8	4.4

資料出所： 内閣府「国民経済計算」

注) 名目国内総生産、暦年の構成比を示した。1995年は「平成7年基準改訂国民経済計算(93SNA)」, 1996年以降は「平成12年基準改訂国民経済計算(93SNA)」に基づく計数である。

表2 小売業の事業所数、年間商品販売額、従業者数、売場面積の推移

	1994	1997	1999	2002	2004
事業所数	1,499,948	1,419,696	1,406,884	1,300,057	1,238,049
年間商品販売額	143,325,065	147,743,116	143,832,551	135,109,295	133,278,631
従業者数(人)	7,384,177	7,350,712	8,028,558	7,972,805	7,762,301
売場面積(㎡)	121,623,712	128,083,639	133,869,296	140,619,288	144,128,517
従業者一人あたり年間商品販売額	19.40	20.10	17.92	16.95	17.17
売場面積1㎡あたり年間商品販売額	1.18	1.15	1.07	0.96	0.92

資料出所： 経済産業省「商業統計」から作成

注) 年間商品販売額の単位はいずれも百万円

表3 主な業態別の事業所数、年間商品販売額、従業者数、売場面積の推移

	百貨店			総合スーパー			専門スーパー		
	1999	2002	2004	1999	2002	2004	1999	2002	2004
事業所数	394	362	308	1,670	1,668	1,675	33,381	37,035	36,220
年間商品販売額	9,705,460	8,426,888	8,002,348	8,849,658	8,515,119	8,406,380	23,121,207	23,630,467	24,101,939
従業者数(人)	168,343	143,527	122,390	320,422	379,549	394,937	996,008	1,134,294	1,186,706
売場面積(㎡)	7,290,180	6,998,065	6,472,113	13,392,963	14,706,536	15,191,303	28,864,131	34,769,510	37,402,230
一人当たり年間商品販売額	57.65	58.71	65.38	27.62	22.43	21.29	23.21	20.83	20.31
1㎡あたり年間商品販売額	1.33	1.20	1.24	0.66	0.58	0.55	0.80	0.68	0.64

	コンビニエンスストア			専門店		
	1999	2002	2004	1999	2002	2004
事業所数	39,561	41,770	42,738	921,801	775,847	726,825
年間商品販売額	6,126,986	6,713,687	6,922,202	62,643,494	52,414,700	49,970,253
従業者数(人)	536,429	596,339	604,560	4,188,124	3,668,988	3,415,173
売場面積(㎡)	4,090,236	4,481,071	4,715,252	47,331,555	43,280,624	42,790,111
一人当たり年間商品販売額	11.42	11.26	11.45	14.96	14.29	14.63
1㎡あたり年間商品販売額	1.50	1.50	1.47	1.32	1.21	1.17

資料出所： 経済産業省「商業統計」から作成

注) 年間商品販売額の単位はいずれも百万円

小売業では、効率性を向上させる方策として、SCMの導入、電子タグの実用化促進などITを活用した流通システムの情報化や標準化、クレジットカードやプリペイドカードによる決済の高度化、商慣行の是正や業務提携、経営統合などに取り組んでいる。しかし、その一方で、顧客にとって「買い物」は体験である。顧客の満足やロイヤルティのないところに小売業の成功はなく、効率性の追求、向上を図ると同時に顧客に支持されるサービスをデザインする必要がある。小売業は「生

産－流通－消費」からなる経済活動の中で、運輸業、卸売業などとともに有形財の生産と消費を媒介する役割を担い、商品という有形財とサービスの2つの価値を顧客に提供する産業である。以上のような小売業の現状を踏まえると、小売業というサービス産業は、小売業が提供するどのようなサービスに顧客が価値や便益、満足を感じるのかを正しくとらえた販売戦略を構築する必要がある。

3. 小売業の顧客満足度調査の実態

本研究に先立ち、小売業におけるサービス品質の評価、および顧客満足度調査の実施状況とその内容に関するヒアリング調査を実施⁴⁾した。調査数は少ないが、顧客満足度調査の問題点を2点、指摘したい。調査対象小売業では、顧客満足度調査として「お客様の声」という定性的なデータを得たり、アンケート調査により定量的なデータを得たりしていた。しかしながら、小売業が提供する商品やサービスに対して、顧客が何を重要視し、店舗選択や購買行動を行っているのかを明確に把握している企業は見られなかった。これが指摘する問題点のひとつである。本来であれば、顧客満足度は重要度と満足度との関連で分析されるべきである。顧客が重要視していない項目で顧客満足が得られていても、それは販売戦略上、意味を持たない。逆に、顧客が重要視する項目で満足が得られなければ、それは速やかに解決しなければならない戦略課題となるからである。

ふたつめの問題点は、従業員（販売員）の接客態度に過剰に重きが置かれていることである。従業員の接客態度が顧客の満足、不満足に影響することは言うまでもない。しかし、たとえば、ある百貨店が実施した顧客満足度調査では16もの評価項目のうち、7項目が従業員の接客態度や言葉遣いに関するものであった。そして、その調査は評価項目に重みをつけ、分析が行われているわけでもなかった。顧客満足度調査において従業員の接客態度に重きを置くことは、小売業に限ったことではなく、宿泊業、運輸業などでも同様の傾向が見られるが、近藤（2004）は、わが国ではサービスはもっぱらサービス提供者の「態度や姿勢」の問題と考えられてきたと指摘している。

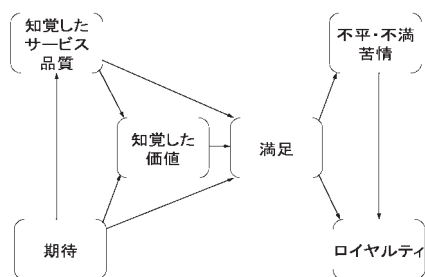


図1 ACSIモデル

出典：National Quality Research Center, Stephen M. Rose School of Business at the University of Michigan (1994)

ところで、サービス品質と顧客満足度の関係については、山本（1999）が「サービス品質と顧客満足は異なる概念であるとする主張と実際の計測では、その違いが明確ではないとする立場が交錯している」と指摘するように、両者を明確に区別できないという見解がある一方で、Woodsideら（1989）、藤村（1995）では、サービス品質と満足の概念が弁別できることが示されている。

図1のACSIモデルは、消費者の「知覚したサービス品質」と「知覚した価値」「満足」「ロイヤルティ」「不平・不満・苦情」などの関係を図示しているが、本研究においても、このモデルが示すように顧客が知覚したサービス品質が顧客満足の形成に関連するという前提に立って議論を進める。

4. 小売業が提供するサービス品質に対する重要度（調査1）

以下の方法により、「小売業が提供するサービス品質に対する重要度」に関する調査を実施した。
調査対象者：首都圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）在住の男女（30歳～59歳）から有効回答538サンプルを得た（男性263サンプル、平均年齢42.2歳、SD8.13、女性275サンプル、平均年齢38.6歳、SD7.03）。

手続き：gooリサーチを利用したWebアンケート調査（2007年2月7日～2月8日実施）。

調査票の構成：

設問1：評価対象小売店

衣料品を最もよく購入する小売店として「百貨店」「総合スーパー」「衣料専門店」「セレクトショップ」「駅ビル・ファッションビル」「アウトレットモール」「その他」の業態から回答を求めた（S.A.）。「その他」で通信販売、メーカーの社員販売、メーカーの直販、問屋、などと回答したサンプルは有効回答から外した。

設問2：サービス品質に対する重要度

設問1で回答した小売店で衣料品を購入する際の重要度について5段階（「全く重要でない」～「非常に重要である」）で評価を求めた。「分からない」と評価されたものは分析から除外した。サービス品質は、サービス・ブループリント（Shostack, 1984, 1987）というサービスの分析枠組みを用い、実際に衣料品の販売に携わった経験のある専門家3名の協力を得て34項目を選定した。

調査結果：

①衣料品を最もよく購入する小売店（業態）

結果と回答者の属性を表4に示す。

表4 衣料品を最もよく購入する小売店（業態）と回答者の属性

小売店（業態）	回答者数（%）	平均年齢	男女比（%）	
			男性	女性
全体	538 (100.0)	40.4	48.9	51.1
百貨店	83 (15.4)	39.1	28.9	71.1
総合スーパー	102 (19.0)	43.2	49.0	51.0
衣料専門店	195 (36.2)	41.8	64.4	35.4
セレクトショップ	31 (5.8)	35.9	61.3	38.7
駅・ファッションビル	57 (10.6)	37.0	21.1	78.9
アウトレット	63 (11.7)	37.7	44.4	55.6
その他	7 (1.3)	43.1	43.1	56.9

②衣料品を購入する際に重要視するサービス品質

図2には各サービス品質の平均値と標準偏差を示すⁱⁱⁱ。多くのサービス品質が「3（どちらともいえない）」以上に評価されている。消費者が重要であると考えられる項目、すなわち、サービス品質として評価する項目は多岐に渡っていると考えられる。上部に位置する8項目、「手ごろな価格帯の商品が置いてあること」「品質のよい商品があること」「サイズ展開が豊富でサイズ切れがないこと」「商品の種類が豊富で品切れがないこと」「従業員の接客態度がよいこと」「売場や商品の配置が分かりやすいこと」「商品が整理整頓されていること」「試着がしやすいこと」は「4（重要である）」以上に評価されており、衣料品の販売において最優先で充実させる必要のあるサービス品質であるといえよう。

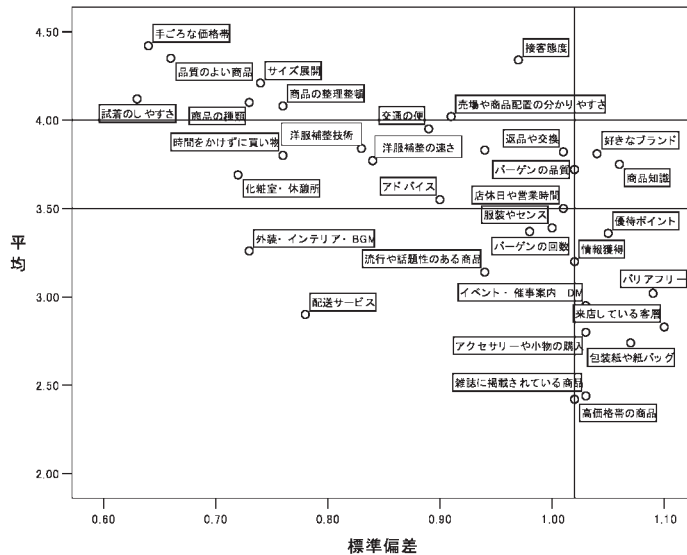


図2 サービス品質の重要度の平均値と標準偏差

5. 小売業が提供するサービス品質に対する満足度（調査2）

調査2では満足度を尋ねた。調査対象者と手続きは調査1と全く同様である。

調査票の構成：

設問1：評価対象小売店

調査1と同様である。

設問2：サービス品質に対する満足度

設問1で回答した小売店で衣料品を購入した際の満足度について5段階（「全く不満である」～「大変満足である」）で評価を求めた。サービス品質は34項目であり、「分からない」と評価されたものは分析から外した。

調査結果：

①衣料品を購入した際の満足度

衣料品を購入した際の満足度の構造を確認するために538サンプルの評価値を用い、因子分析（主因子法、固有値1以上についてバリマックス回転）を行った。30項目を選定し7因子を抽出した。

第1因子を“ファッション性”、第2因子を“コミュニケーション”、第3因子を“店舗の雰囲気”、第4因子を“リーズナブル性”、第5因子を“利便性”、第6因子を“商品”、第7因子を“アクセス”と解釈した。

②重要度と満足度の関連

満足度の評価から得た因子にもとづく業態別の重要度と満足度の評価結果を表5に示す。

まず、全体的な傾向から把握する。全体の評価結果を重要度と満足度の高低によって、4つのセルに分割した^{iv)}。

“アクセス”“店舗の雰囲気”は重要度、満足度ともに高いセルに分類される。重要度と同じレベルでの満足度を顧客は感じている。顧客が重要視する点において満足度が高いのであるから望ま

しいマネジメントが行われているといえる。

表5 因子別、業態別の重要度 (Importance)・満足度 (Satisfaction) の評価結果

	百貨店		総合スーパー		衣料専門店		セレクトショップ		駅・ファッションビル		アウトレツトモール		全体	
	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S
1.ファッション性	3.19	3.63	2.87	3.25	2.78	3.26	3.30	3.73	3.18	3.61	2.93	3.50	2.95	3.38
2.コミュニケーション	4.07	3.81	3.59	3.26	3.56	3.40	4.13	3.85	4.07	3.62	3.74	3.45	3.76	3.50
3.店舗の雰囲気	3.69	3.76	3.64	3.65	3.52	3.51	3.62	3.69	3.69	3.65	3.70	3.66	3.62	3.62
4.リーズナブル性	3.27	3.34	3.27	3.27	3.26	3.12	3.46	3.45	3.60	3.31	3.62	3.40	3.35	3.26
5.利便性	3.49	3.39	3.61	3.35	3.59	3.34	3.76	3.46	3.61	3.30	3.58	3.26	3.58	3.35
6.商品	4.34	3.78	4.20	4.00	4.18	3.48	4.24	3.46	4.21	3.70	4.20	3.46	4.22	3.55
7.アクセス	3.80	3.93	3.93	4.04	3.79	3.82	3.44	3.70	3.73	3.79	3.58	3.48	3.76	3.83

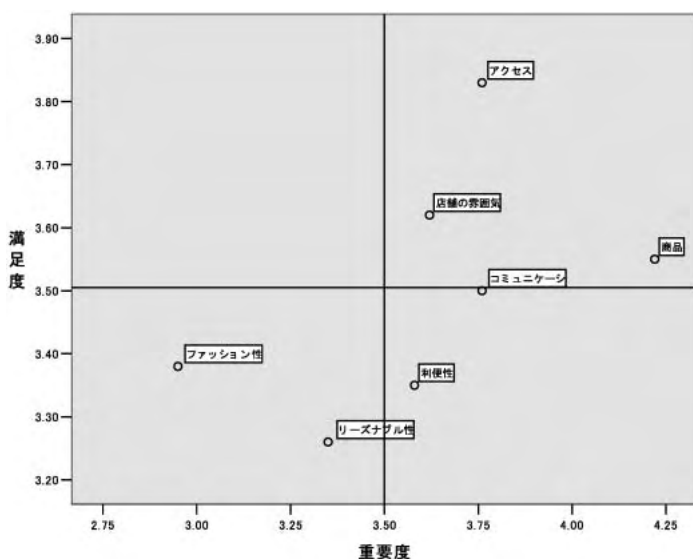


図3 サービス品質の重要度と満足度 (全体)

“コミュニケーション”は重要度に比してやや満足度が低い。重要度が最も高い“商品”は、重要度に対して満足度が低い。“利便性”も満足度が低く、改善の余地がある。

“ファッション性” “リーズナブル性”は重要度も満足度もそれほど高くない。

次に、顧客が重要視していた8項目のサービス品質に対する重要度と満足度の差を確認する。差が大きい項目、すなわち重要度に比べると満足度が低い項目から列記すると「サイズ展開

が豊富でサイズ切れがないこと」(0.77の差、以下同じ)、「従業員の接客態度がよいこと」(0.65)、「商品の種類が豊富で品切れがないこと」(0.63)、「品質のよい商品があること」(0.61)、「手ごろな価格帯の商品があること」(0.49)、「試着がしやすいこと」(0.42)、「商品が整理整頓されていること」(0.27)、「売場や商品の配置が分かりやすいこと」(0.23)であった。

重要度のポイントが3.5以上であり、重要度に比べて満足度が低い他の項目では、「補整の速さ」(0.43)、「返品や交換の対応」(0.41)、「バーゲンの品質」(0.38)、「従業員の補整技術」(0.37)、「従業員の商品知識」(0.29)がある。一方、重要度と同程度以上に満足度が得られている項目は「店休日や営業時間」(-0.43)、「アクセス」(0.07)、「化粧室・休憩室の数と清潔さ」(0.13)、「好きなブランドの商品があること」(0.18)、「時間をかけずに買い物ができること」(0.18)であった。

次に、業態別にサービス品質の重要度と満足度の関連について確認する^v(図4)。

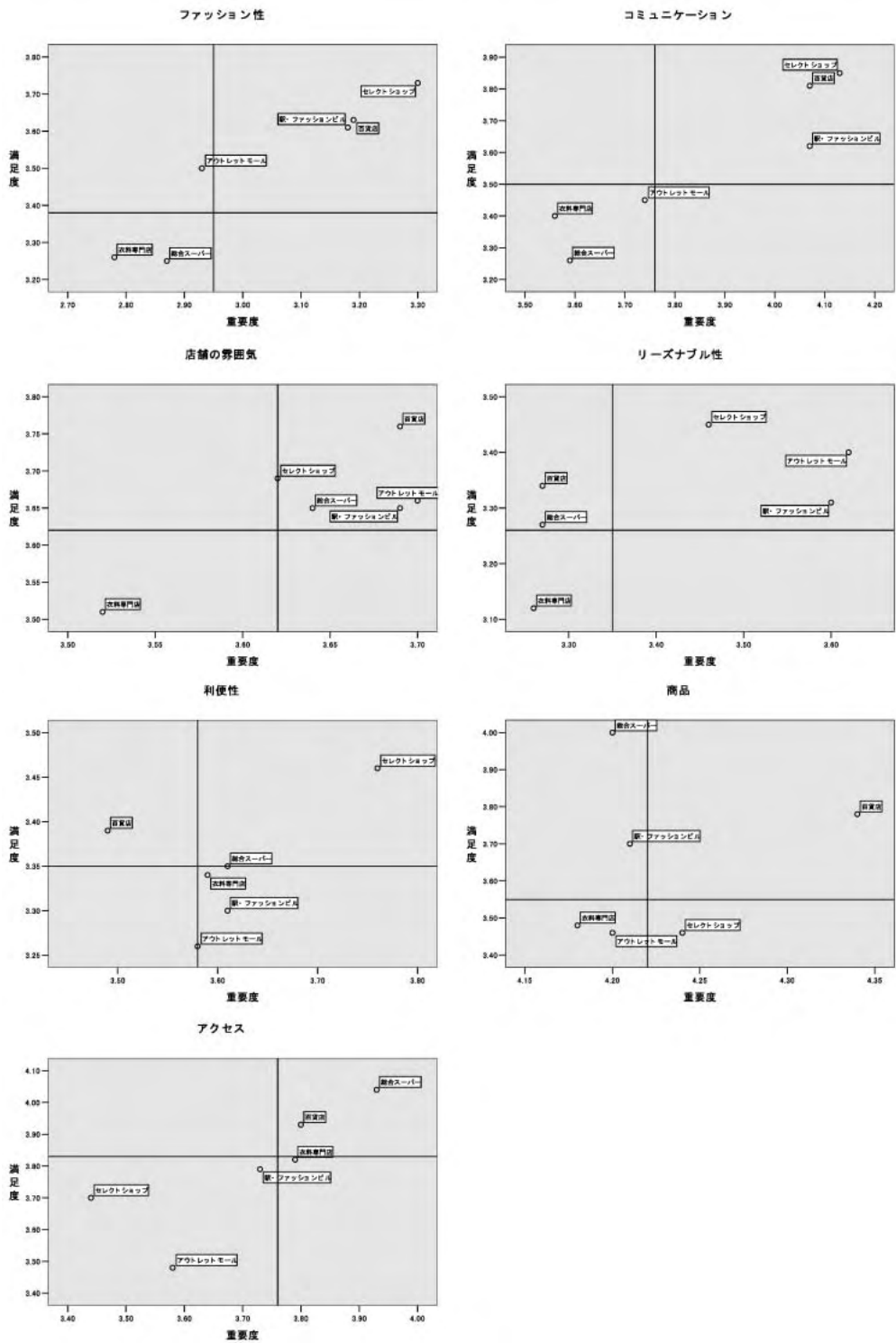


図4 サービス品質の重要度と満足度（因子別）

6. 考察

小売業は、他の産業に比べて労働生産性（付加価値額／雇用者数）が低く⁹⁴、日米比較においても生産性が低い（経済産業省、2007a）と指摘されている。これまで、生産性イコール効率性と考えられる向きがあったが、「生産性＝（付加価値の向上・新規ビジネスの創出）／効率の向上」である。分母だけに着目するのではなく、分子に着目し、付加価値を向上させたり新規ビジネスの創出を図ったりするべきであるとの見解も生まれている（経済産業省、2007a, 2007b）。サービスの生産性の向上を実現するには効率性と同時に高付加価値化、つまり、サービス品質の向上との関連において方策を検討する必要がある。

小売業では、バックヤードを中心に効率性を向上させるさまざまな取り組みが行われているが、顧客接点の場においても顧客の期待から共通項を見出すなど「サービスの標準化」を図ることで、効率性の向上に寄与することができるであろう。ここでの重要な点は、サービスの利便性、利用のしやすさ、品揃えの充実など「サービスのaccessible」を意図した「サービスの標準化」を図ることである。

次に、高付加価値化、サービス品質の向上に対しては、サービスの多様化、専門性への深化、顧客への個別対応という方向性が考えられよう。顧客がサービスから得られる心地よさ、「サービスのhospitable」を目指す視点である。accessibleの提供はマニュアルやITを活用したマネジメントシステムが有効に働くであろうが、hospitableの提供にはITの活用に加えて顧客接点の場にいる従業員の豊富な知識や優れたスキル、創意工夫が必要である。従業員個々人の能力の向上が不可欠であり、標準化された効率的なサービスを顧客の要望に応じて個別化する臨機応変な対応力が求められる。

サービスの標準化においても、サービスの多様化、専門性への深化、顧客への個別対応のいずれにも、調査項目を品質評価との関わりにおいて選定した顧客満足度調査を実施し、その満足度や実現度を把握し、提供サービスの改善を図る必要がある。

衣料品の購入にあたって顧客が重要視する8項目のサービス品質において、いずれも満足度が重要度を上回ることができなかった本研究の結果から、現在の小売業が提供するサービス品質には重要度と満足度を関連させた分析の視点が不足していたと指摘せざるを得ない。全体的には、商品の品揃え（商品の種類やサイズ展開、品切れ）、従業員の補整技術や補整の速さ、返品や交換への対応、バーゲンなどの企画に対する満足度の向上が必要である。実際に最もよく衣料品を購入する小売店、すなわち、比較的満足度が高いと思われる小売店においても、十分な満足度が得られているわけではないことを考えると、他の小売店に対する満足度はさらに低いことが推察できる。

業態別の分析では、顧客のサービス品質に対する重要度の差異が示された。重要度の差が大きかったのは“コミュニケーション”“ファッション性”である。両者とも重要度の高いセレクトショップと低い衣料専門店との差は0.57、0.52であったが、これは両小売店の顧客が求めるサービス品質が異なることを示している。セレクトショップにおいては、コミュニケーション（従業員の接客態度、従業員のセンス、従業員からアドバイスが受けられることなど）とファッション性（流行や話題性のある商品や雑誌などに掲載された商品、好きなブランドの商品が取り揃えられており、流行やコーディネートの情報を知ることができることなど）が重要であり、したがって、この点における満足度は高い状態を維持しなければならない。また、業態により、顧客が重要視するサービス品質が異なることは、繰り返しになるが、一律的な顧客満足度調査のあり方を否定するものである。

業態別の課題を示したい。百貨店では満足度は概ね高い。利用顧客の期待に応えられているようである。しかし、百貨店で最もよく衣料品を購入する回答者は15%にとどまっている。女性比率も70%を超えており、男性の顧客が少ない。他の業態からの顧客の取り込み、現在の顧客に対する付

加価値のさらなる向上が課題となろう。

他の業態では、重要度に比して満足度が十分に得られていないサービス品質が認められた。“利便性”の向上や“商品”の品揃えを充実させ、欠品を減少させることなど、顧客が重要視しているサービス品質は最優先で改善の必要がある。また、衣料品を最もよく購入する小売店として36%を占めた衣料専門店を利用する顧客のサービスに対する期待の低さも指摘しておきたい。価格を重要視する傾向のみが強まるのであれば、対面販売の利用から通信販売への変更も予想される。

現在は、重要度が低いために不満足とは感じられていないサービス品質であっても、顧客の期待の変化を注視しながら改善に取り組みなければならないサービス品質もあるだろう。顧客の期待を不断にとらえることが必要といえる。

7. むすびに

本研究では、多くのサービス産業で行われている顧客満足度調査の問題点を指摘し、顧客満足度調査のあり方について言及しながら、顧客が衣料品を購入する際に重要視するサービス品質と満足度との関連を示した。しかしながら、研究対象が「衣料品を最もよく購入する小売店」であるために、比較的、満足度の高い小売店における分析に終始した点に研究の限界がある。購入する商品の種類、価格帯のほか、消費のマルチチャンネル化にも対応した顧客の品質評価について、より詳細に検討することを今後の課題としたい。

参考文献・引用文献

- 浅岡柚美 2007「小売業が提供するサービスと品質評価に関する研究」『Works Review』株式会社リクルートワークス研究所 Vol. 2 118-131.
- 藤村和宏 1995「医療サービス生産の実態」『サービス企業における生産性・顧客満足・職務満足』社会経済性本部 53-85.
- 経済産業省 2006「商業統計」.
- 2007a『新流通ビジョン』財団法人 経済産業調査会 49.
- 2007b『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて』28-29.
- 近藤隆雄 2004『新版 サービスマネジメント入門～商品としてのサービスと価値づくり～』生産性出版 26.
- 内閣府 2006「国民経済計算」.
- National Quality Research Center, Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan 1994 *American Customer Satisfaction Index Methodology* American Society for Quality.
- 野村総合研究所 2006『2010年の流通 水平統合の加速と垂直統合の時代』東洋経済新報社.
- Shostack, G. L. 1984 “Designing Services that Deliver”, *Harvard Business Review*, January-February 133-139.
- 1987 “Service Positioning Through Structural Change”, *Journal of Marketing* 51 34-43.
- 総務省 2005「情報通信白書」.
- Woodside A. L., F G., Liss and T. D. Timothy 1989 “Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention” *Journal of Health Care Marketing* 5-17.
- 山本昭二 1999『サービス・クォリティ サービス品質の評価過程』千倉書房 96.
- i 内閣府「国民経済計算」が示す旧日本標準産業分類における「電気・ガス・水道業」「卸売・小売業」「金融・保険業」「運輸・通信業」「サービス業」をサービス産業とした。
- ii 2006年12月～2007年5月に百貨店1社、総合スーパー2社、セレクトショップ2社、衣料専門店3社を対象に調査を実施した。
- iii 参照線を平均では「4」と「3」で、標準偏差では「1.02」で引いた。
- iv 満足度は、すべて3（どちらともいえない）以上の水準であったが、相対的な評価を検討するために重要度、

満足度ともに平均値で分割線を引いた。

v 重要度、満足度ともにそれぞれ、全体の平均値で分割線を引いた。

vi 2003年の各部門別の労働生産性（一人当たりの年間付加価値額：万円／人）では、鉄鋼2,072、電気機械1,546、輸送機械1,439、建設701、卸売1,323、小売426、運輸710、情報通信1,913であり、この分類では小売業は最も低い。また、対前年成長率は－2.8%、1995年から2003年の平均成長率も－2.2%である（出典「情報通信白書平成17年版」）。