

上海日系企業の経営戦略

児玉グループ

I. はじめに

日本にとって、中国は最大の貿易国となり、中国抜きに日本経済は成り立たなくなっている。このような中で児玉グループは上海に進出している日系企業はどのような戦略をとっているのか、また、ここにおける課題は何かを、上海における日系コンビニエンスストア、日系飲食業、そして個人商店（コンビニ 8 店舗、飲食業チェーン店 6 店舗、個人商店 6 店舗の計 20 店舗）の現地調査を通じて考えてみた。

調査にあたっては、各班毎に事前にそれぞれの業界や所在地などをネットなどで研究した上で現地調査を行った。

II. コンビニエンス業界

1. ファミリーマート

図 1. は日中のコンビニエンス・ストアの利用頻度を掲げたものである。これをみると、日本より中国の方が利用頻度が高くなっており、中国のコンビニエンス・ストアの市場の拡大が見込まれることが予想できる。

2004 年中国・上海に初出店したファミリーマートは、2012 年 10 月 31 日現在 788 店舗にまで上海の店舗数を増やした。そして海外店舗数は国内店舗数を逆転した。立地条件は、駅構内・オフィスビル・病院・大学など特殊立地を進めていて、上海地下鉄とは戦略的パートナーシップ契約を結んでいる。そのため上海地下鉄にはファミリーマートが数多く出店していた。

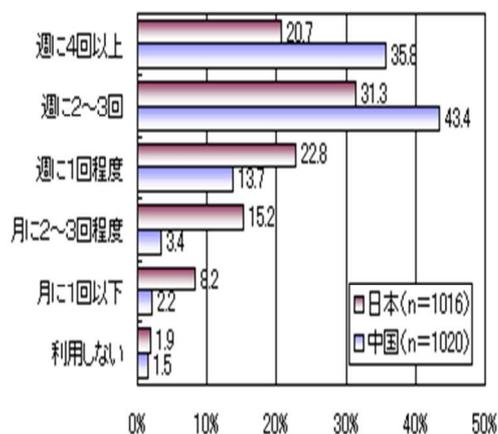
暖かいもの、出来立てのものを好む傾向にある中国では今、ファストフードが人気を集めている。おでんは中国版アレンジを加え、すべてのおでんだねを串に刺して販売している。中華まんは 18 種類もあり、日本よりも数が圧倒的に多いことが印象的であった。朝食に温かい豆乳を飲む習慣がある中国では、豆乳が店頭で販売されている。

また中国では甘いお茶が主流であるために、お茶を買う際は砂糖入りか無糖かをチェックする必要がある。

2. ローソン

1996 年に上海に初出店したローソンは現在、総店舗数 318 店舗まで拡大した。そして中国コンビニエンスストア業界初のカラー写真の現像・チケット代行・公共料金の支払い・

図1. コンビニ利用頻度の日中比較



http://searchina.ne.jp/company/news_top/news_release/2006/07/06/3163/

薬品自動販売・コピー・ATM サービスを展開した。2012年6月8日には中国で人気のあるウルトラマンとローソンがコラボレーションしたウルトラマンローソンがオープンした。店内は青を基調とし、壁や天井にはウルトラマン、店員の制服もウルトラマンをイメージしたデザインであった。昨年11月30日には名探偵コナンとのキャラクターコラボレーションしたローソンも展開されていた。

中国には日本のコンビニ業界では見られない店内に入らなくてもファストフードが購入できるドライブスルーのようなシステムがあり、日本でもこのような設備があればよいと思った。

3. セブンイレブン

2009年に上海初出店したセブンイレブンは、現在中国での総店舗数24店舗出店している。日系コンビニエンスストアの中で一番店舗数が少なく、他のコンビニエンスストアよりも敷地面積が広いのが特徴である。セイコマートのホットシェフのような店内に厨房を設けて出来たての商品を販売していた。

4. 日系コンビニエンスストアと中国地元コンビニエンスストアの比較

(1) 商品戦略

日系CVSは弁当、おにぎり、おでん等のファーストフードとデザート類を中心に販売しているのに対して、中国地元CVSは飲料、加工品や雑貨類を中心に販売している。商品調達・開発において、日系CVSは上海華聯の加工商品、飲料等を中心に扱う一方、現地メーカー・仕入れ先を育成すると共に、おでん、オリジナル弁当、おにぎり、自家製パン等の自社ブ

ランド商品に積極的に取り組んでいた。

それに対して、地元CVSは積極的に親会社農工商（集団）からの商品を販売すると共に、親会社の資源を利用してオリジナル豆乳、野菜饅頭、お茶入り煮上げ卵等の中国の伝統的な軽食を自ら開発し、店頭の設定商品として人気を集めようとしている。

品揃えと商品調達・開発においての取り組みから、日系CVSは新しいもの好き、新しい食文化を体感したい若者、サラリーマンを中心的なターゲットとすることに対して、地元CVSは伝統食生活に馴染みのある若者、年配者を中心的なターゲットとしている。今の若者は流行追随、新しいもの好きのタイプが多い。しかしそれを毎日追随しているわけではない。新しいもの好きのタイプであっても伝統食を購入する。それは今まで育ててきた伝統食が食べやすいという習慣を持っているからである。言うまでもなく、年配者達にとっては日系CVSより伝統食重視の地元CVSが選ばれやすい。日系CVSがきれいで合理的な品揃えをしていると言われているが、ターゲットの設定は好徳より狭い。

また、地元CVSはそれぞれの店舗立地に応じた商品の品揃えもしている。例えば、団地近くの店舗では卵、醤油等を取扱い、学校近くの店舗では人気ゲームの周辺製品等を取り扱う。

（2）サービス戦略

サービスについては提供しているサービスと接客サービスに分けて分析する。

地元CVSは日系CVSと同じく消費者の利便性を満たすためにCVSの基本サービスを提供している一方、他のサービスも充実させてきている。例えば、好徳(中国地元CVS)ではカタログ商品販売サービスを提供している。

『新浪财经』によると、好徳では毎日200件ほどのカタログ商品の注文がなされ、その中で特に炊飯ジャーの販売が一番好調であるという。また、好徳は各種のギフト券や商品券を次々と販売し始めている。

ところが、サービスが増えても利益が上がらないという実情もある。例えば、公共料金支払代行の利益率は日本が1%であるのに対して、上海では0.3%であり、日本を大きく下回っている。そして、上海市での家庭電話料金支払代行の利益率は0.25%になってしまっており、まったく利益を取れない状態である。公共料金代行の業務は利益微々の上に膨大な業務量により主要営業業務に影響を与えている。ローソンが2005年9月から家庭電話料金支払代行の業務を停止したのはこのためである。

しかしながら、顧客の不便の声が上がって、ローソンは2010年5月からこの業務を再開した。他の提供サービスとして、ローソンは2011年2月からオーストラリア作り立てのコーヒーをも取扱い始めた。サービスの種類において、好徳は日系CVSより多い。しかし、利益率において日系CVSより劣るのは事実である。

接客サービスの面では、日系CVSは地元CVSと比較すると接客やクリーンネスに対する意識が高く、オーナーや従業員教育に力を入れている。しかし、日本のコンビニエンスストアのように丁寧に接客するまでには至っておらず、依然として改善し続けるべき点がある。

それに対して地元CVSのほうは日系CVSよりかなり見劣る。顧客を第一とする意識は未だに薄く、悪い評判も依然として後を絶たない。

(3) 価格戦略

日系CVSは流行追求のサラリーマンや学生等をターゲットにしており、地元CVSより高級感、清潔感がある反面、やや高い価格が設定されている。中国系コンビニの好徳は親会社や関連会社とのシナジー効果を求めながら価格を低く設定している。2010年、農工商超市、好徳、可的(中国地元CVS)、伍縁(中国地元CVS)すべてにおいて使用できる会員カード「便利通紅利カード」と匿名制カード「福カード」の取り扱いを始めた。「便利通紅利カード」はチャージ機能を備えたポイントカードであり、「会員価格で商品を購入できる」「0.3%の返金」「5元に付き1ポイントの会員ポイントがたまる」という機能を持っている。一方の「福カード」はギフト券としての機能を持ち、会員価格で商品を購入できる機能しか持っていない。

地元CVSはこの「便利通紅利カード」と「福カード」のサービスを通して既存顧客の忠誠度を高めると同時に、新規顧客を開拓し、薄利多売を実現しようとしている。確かに、大手流通会社である親会社の経営資源や情報資源を借りて他社より低価格を設定できるが、CVS業界において価格競争は避けるべきだと言われている。商品、サービスそのものの個性化と差別化を通して利益を上げるのはCVS業が健全に発展する道である。一方、ローソンも携帯電話会員を募集し、会員に向けて割引等の情報を送っているが、割引の品目は少ない。ローソンは新生活への提案が主な目的で、低価格を主軸としていないことがわかる。

(4) プロモーション戦略

日系CVSは主に新商品の情報を携帯メールで送信するとともに店頭ポスターで販売情報を伝えている。日系CVSは、中国において日本のようにコマースやラジオ等のマスメディアを通じたプロモーションを実行していない。つまり、日系CVSは既存顧客の維持に力を入れているが、新規顧客の開拓には力点を置いていない。

地元CVSは主にチラシを通して商品の割引情報を伝える。好徳は十日間毎にスーパーのようにチラシを更新し、特別会員価格や割引情報を伝えている。このことから、地元CVSは依然として価格が消費者を引き寄せる一番の要素としている考え方が伺える。

また、好徳は各種のイベントや社会活動に強く関心を持ち、できるだけ自社の知名度を上げようとしている。2010年、ローソンと好徳ともに万国博覧会チケットの指定販売代理商になったが、好徳は万国博覧会のグッズの販売権をも手に入れた。そして好徳は第六回中国国際アニメーション博覧会においても販売できるように努力し、アニメーション博覧会の唯一の飲料水提供者となった。

さらに、好徳は高速鉄道の開通に便乗し、高速鉄道の駅において高収入のサラリーマンやビジネスマンを対象に輸入品や現地特産品を取り揃え、店舗イメージの高級感を引き出そうとしている。これらの活動は好徳の認知度を上げることに繋がったが、全体的なチェーンのイメージに大きな変化があったとは言い難い。なぜなら、それは好徳が今まで確立

してきた低価格イメージと矛盾するからである。個別店舗のイメージを上げることは容易だが、チェーン全体のイメージを上げるのはまだ時間が必要である。

(5) 出店戦略

日系CVSは立地の選定を非常に重視しており、各立地条件を慎重に評価してから店舗を作る。それに対して、地元CVSは親会社の情報資源や店舗資源を利用し、まず多店舗出店で市場シェアを獲得してから、規模の経済性により利益を獲得するという考え方を持っている。

日系CVSは第一級商圈のオフィスビルや商業地、集合住宅にしか出店しないが、地元CVSは第二級商圈、第三級商圈等の市街地や住宅地帯にも店舗を構えている。また、好徳は、2002年の4月に農工商（集団）の大型総合スーパーの隣にCVSを設置するという新たな出店パターンを見せた。このパターンはスーパーとCVSの形態上の補完であり、より多くの顧客ニーズを捉えようとした。好徳は外資からドミナント出店の方式を学習しながら、自社資源の優位性を活かして、独自の方式も作り出していった。現在、好徳は店舗の効率性と収益性を確保するために、一部の収益の悪い店舗を閉める一方、既存店舗の業績改善を計りながら緩慢な新規開店をしている。

フランチャイズによる出店方式は、CVSの出店スピードを大幅にアップする鍵である。ローソンは進出して以来、長い時間をかけて中国政府の規制に触れないような中国に適したフランチャイズ方式を模索していた。1999年、外資に対して直営の店舗しか許可しないという政府規制の中で、ローソンは中国進出の草分け企業であることが評価されて、フランチャイズに近い「合作方式」が中国政府によって特別に認められた。「合作方式とは『〇〇路と××路の交差点』など、本部が提示する数カ所の出店地を加盟候補者が聞き、自分で店舗用地を発掘する方式である。この「合作方式」は曖昧な部分が多く、店舗運営のルールが徹底しにくい等の問題が存在している。よって、この方式で新規店舗を大量に増やすことは難しい。現在、ローソンの加盟率は最も高く、76%を誇る。しかし、ローソンの高加盟率が新規店舗出店の速度とは正比例になっていない。それは高加盟率の中では今まで進んできた「合作方式」が含まれている可能性が大きいと考えられる。因みに、ファミリーマートの加盟率は38%で、セブンイレブンは当面直営で展開していくとしている。

一方、好徳はフランチャイズ方式による開店を一旦諦め、直営店の効率性と収益性に力を注いでいる。しかし、CVS業を規模展開と利益確保両方を両立させるために、フランチャイズ方式による展開が必要である。今後各社がどのようにこの問題を乗り越え、本格的なフランチャイズを展開していくのか注目していきたいさらに地下鉄9号線「打浦橋駅」より徒歩2分以内の場所にあり、南は泰康路、北は建国西路、東は思南路、西は瑞金二路といったように周囲を大きな通りに囲まれた地域となっているため客足も衰えることがない。

Ⅲ. 飲食業業界

1. 中国における飲食業界の動向

ここ数年で日本の外食産業は落ち込んでいる。その一方において、中国では逆に上昇傾向にあり、この10年以上にわたり2ケタ成長が続いている。日本の飲食業界もマーケットを国内から中国へとシフト変更したり、目まぐるしく変化している。中国が日本を超えて経済第2位の国として浮上することにより、富裕層を中心に食品の安全性と質を追求する傾向が高まっている。

日本の飲食業界はこのような傾向に応じて、中国人富裕層を対象に安全味質を武器に、中国現地で日本式有機農業を経営するなど、日本の食生活を中国に急速に浸透させている。ここでは、実際に中国の食生活を体験し、日本の違いを把握、日系企業がより成功な中国進出のためにどうしたら良いかを考察する。

中国の食文化は中国を訪れたことがある人は分かると思いますが、中国には日本でお馴染みのチェーン店が数多くある。中国では生活水準が向上し、朝・昼は約50%の人が外食をしており、夜も約14%の人がほとんど毎日外食をしているという状況にある。この数字は、日本の約3倍である。さらに洋食化も進んでいて、日本の飲食店、サイゼリアやデニーズがとても人気を得ている。こうした中国の外食産業に目を付けて、中国進出を図る日本企業が多いのである。日本は少子化に加え節約志向で外食を控える傾向が続いており、縮傾向にある。また、中国は13億人という日本の10倍以上の人口数であり、今後もマーケット拡大が見込まれている。

現在、中国の飲食業界で最も利益を得ているのは中国企業ではなく外国企業である。たとえば、中国料理業界では、2010年時点の中国飲食企業のランキングを見てみると、中国企業がずらっと並ぶのですが、1位は「ヤムブランズ」という企業である。同社は、ケンタッキーやピザハット等のファーストフードチェーン店を世界中で展開している米国企業である。

2. 上海日系飲食業界の動向

筆者たちの班が現地調査した上海にある日系飲食店は、味千ラーメン、サイゼリア、CoCo壺番屋、すき屋、吉野家の5つである。

味千ラーメンは、中国で一番成功している日本の外食チェーンとして知られている企業である。福岡県久留米市を発祥とするラーメン店で、中国本土だけでも450店のチェーン店を展開している企業である。私たちは日本（札幌）にある味千ラーメンと上海にある味千ラーメンでどのような違いがあるのかを日本で1店舗、上海で2店舗(上海駅前、人民広場)を訪れて、「日本と上海でのラーメンの味の違い」「日本と上海のメニュー表・料金の違い」「客層・立地条件」「接客態度」の4つの観点から比較した。

それによれば、日本のラーメンは麺も丁度よい固さでスープの味も濃い目でとても食べやすいラーメンであったが上海の店舗は1店舗目に食べた上海駅前のラーメンは麺がとても柔らかくスープの味がとても薄かった。2店舗目の人民広場ではほぼ日本の味と変わり

なかった。これらの結果から店舗によってそれぞれ味にばらつきがあり、統一性がないこ



アサリラーメン



激辛牛肉ラーメン

とが分かった。また、メニューは日本よりはるかに多く、料金も一杯 20 元～30 元程度（日本円に換算すると 300 円～450 円）と日本より安いものの、中国の一般的なファミレスに比べると割と高めの価格設定になっていた。立地条件は、日本よりもはるかによく、人の集まる場所に集中していた。接客態度はきわめて悪く、店員は笑顔が少なく怒っているような店員も多く見受けられた。このことは、味千ラーメン以外の日系企業でも同様であり、日本の飲食店の丁寧で低姿勢の接客とは間逆の接客であった。また中国にあるサイゼリアも日本と比べ、メニューが大変豊富であり、味も大差はない。しかし、値段は平均 20 元～25 元と、日本よりは安い中国ではまだまだ高く、富裕層向けであると感じた。それに比べ中国のローカル飲食店は、とても安くておいしく、お客様が大変多かった。値段は 6 元～10 円で満腹になれるくらいの量であった。日系企業がもっとお客様を増やし、中国に浸透していくとすれば、従業員の接客態度の向上と、手ごろな値段設定が必要であると思われた。

IV. 田子房商店街の個人商店

～ソフトなまちづくりプロジェクト内の個人商店の動向～

1. 田子坊商店街の歴史

田子坊とは、上海食品機械製造廠等の工場群の跡地である。一度この地区は老朽化し廃れていき、当時の行政はこの田子坊の地区の開発権利を外国の会社に売却しようとしたが地域住民や団体などから行政へ反発が起こり、再生活動が始まったというのが現在の田子坊の成り立ちである。

その後、芸術家がアトリエを次々と開き、それらを訪れる人々目当てに店舗・レストラン・バーなどが増えていった。未開発の路地がそのままショッピングエリアとなったために、迷路のように店舗群が入り組み、探検気分の味わえるエリアでもある。また、エリアは今でも拡大しつつある。

このように田子坊は、国の予算を使わず、もとある伝統的な家を取り壊すこともなく、家や町工場の一階部分を借りて店を出す形にしていることで伝統が受け継がれ、さらに住民に地代が還元されるシステムを作ったことで、田子坊を住民、団体、商店が守っていかたちとなっている。これは最初の「ソフトな都市改造」運営モデルとしても認められている。そのため現在でも店舗に隣接して住宅が混在し、泰康路に面して古いスタイルの市場が残るなど、一般市民の生活が垣間見える地域でもある。

ただ、泰康路の南側は地下鉄9号線の開通に伴う再開発により「日月光中心広場」という巨大な台湾系のショッピングセンターが2010年9月に開業し、周囲の雰囲気は変わりつつある。

2. 田子坊の魅力

田子坊の魅力はまず町全体の立地である。前述したように古い街並みと複雑に入り組んだ立地によって迷路のように店舗群が入り組み、工場地帯になる前から存在する、清の時代の集合住宅や欧米風の建物なども乱立しており独特の雰囲気を出している。さらに地下鉄9号線「打浦橋駅」より徒歩2分以内の場所にあり、南は泰康路、北は建国西路、東は思南路、西は瑞金二路といったように周囲を大きな通りに囲まれた地域となっているため客足も衰えることがない。

また、治安や衛生面なども魅力の一つだ。日本と比較した場合中国は治安が悪いように感じられるが、田子坊の入口に警備員がおり、田子坊内も警備員が巡回しているため、とても治安が良い。

そして何よりも、観光地として発展してきたため他の中国の店舗よりも接客対応が良いのが魅力だ。田子坊には海外からの観光客が多いということもあってか、接客は水準は高く、日本語英語対応の店が多くあった。

3. 田子坊の問題点

一方で田子坊が抱える問題も少なくない。2010年9月に泰康路の南側に開業した「日月光中心広場」という巨大ショッピングセンターの出現により、来訪者が若干ではあります減る傾向にある。また、中国の経済が好景気なため田子坊の店の土地代がとて上まっているという問題もある。

しかしこの問題は、店の入れ替わりが早くなり、来るたびにある程度店が変わっていて何度来ても飽きない、という田子坊の魅力にも繋がっている。また、ここから店を出し経験を積んで都市部に店を出すという田子坊が踏み台となる形ができています。

だが、今後このまま田子坊が今の状態で発展していく事は難しいという見方もある。

4. 田子坊の日系商店

田子坊商店街には多くの日系の個人商店が店を構えている。ここでは、「カフェ丹」、「う

どんの空紅羅」、バーの「en grill& Bar」の3店舗を取り上げ、それぞれの、「料理・味」、「サービス」、「雰囲気」「CP(コストパフォーマンス)」を以下のパネルで紹介する。それぞれの評価は、「食べログ」の評価方法をもとに、私たちの班の4名が独自に行ったものである。

カフェ・丹	総合評価 ★★★★★	空紅羅 うどん屋	総合評価 ★★★★★
	料理・味 4.25 サービス 3.00 雰囲気 4.75 CP 2.75		料理・味 4.51 サービス 4.75 雰囲気 3.00 CP 3.00
雰囲気を大切にしている。店の中ではジブリの音楽が流れており日本の雰囲気を味わう事ができる。さらに、北海道産の食材を用いたカフェやドリンクもあり、日本を感じることができる。		オリジナル寿司、手打ちそば、うどん、炭火焼肉など豊富なラインナップ。落ち着いた雰囲気、料理もヘルシーで栄養満点。店内からは田子坊の素晴らしい景色を見下ろすことができます。また、外のオープンスペースを使いそこでも食事できるスペースがある。	

en grill & Bar	総合評価 ★★★
	料理・味 4.25 サービス 3.75 雰囲気 3.85 CP 1.52
「オシャレな居酒屋気分」で誰でも気軽に入りやすいのが魅力！お料理だけでなくドリンクも豊富でした。日本酒や焼酎に沖縄の泡盛などが並ぶほか、赤白ワインにシャンパン、さらにはテキーラやウォッカにカクテルまで、まさに国際的な田子坊ならではの品揃えと感じました！	

ここでわかることは、いずれも料理・味、サービスについては5点満点中3以上の評価にあることである。これらが田子坊の魅力となっていることが推察される。しかしながらコストパフォーマンスについては低い評価となっている。

V. むすび

これまで、上海日系企業の経営戦略を、上海に出店しているコンビニエンスストア、飲食店、田子坊の個人商店の現地調査を取り上げ紹介してきた。それによれば、上海における日系企業が成功するための最も重要な点は、日本のサービス、特に接客サービスの良さである。中国のローカル企業は依然として従業員教育がきわめて悪いため、多小価格が高くても、ある程度豊かな顧客を引き付けることができるからである。しかしながら、より多くの顧客を引き付けるためには、コストパフォーマンスを改善することも必要であろう。加えていうならば、日中関係が難しい時期にあり、それらに対するリスク管理も忘れてはならない課題である。幸いにして、私たちのグループは、日本のマスコミの報道が嘘のように、トラブルに巻き込まれることがなかっただけでなく、多くの現地人に温かく迎えていただいた。調査に先立って2時間近く、現地の状況について講義して下さった日中国

際貿易センターの池田稔さん、そして言葉が全くわからない私たち日本人を親切に迎えてくれた上海の人々に感謝したい。

なお、ここで紹介したのはその1部である。報告書の字数制限があり、そのすべてを紹介できなかったのは残念であるが、それについては各自の卒業論文でまとめていきたいと考えている。

参考文献

<http://xbrand.yahoo.co.jp/category/gourmet/3761/1.html>

http://searchina.ne.jp/company/news_top/news_release/2006/07/06/3163/

重光克昭 (2010)『中国で一番成功している日本の外食チェーンは熊本の小さなラーメン屋だって知っていますか?』ダイヤモンド社

田子坊 VALLEY - サマプロ・上海で建築-万谷建築設計 summerprogram2012

http://d.hatena.ne.jp/kms_2012/20120