

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

MMRC-J-199

イトーヨーカ堂の中国事業開発

東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員  
邊見敏江

2008年3月



東京大学21世紀COE [モノづくり]  
ものづくり経営研究センター



# イトーヨーカ堂の中国事業開発

東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員  
邊見 敏江

2008年 3月

要約 中国には世界的小売業の多くが進出・出店している。ウォルマート（米）、カルフル（仏）、テスコ（英）、メトロ（独）、マクロ（蘭）など。進出時期もほぼ同時期の1996年前後である。その中でイトーヨーカ堂の店舗数は決して多くない(2007年12月北京7店、成都3店)が高い評価を得ているようだ。ちなみに、ウォルマートは71店、カルフルは95店である(2006年)。本稿では、イトーヨーカ堂の中国進出の意図、中国からの期待、各種契約締結への態度、開店後の状況、多くの困難の克服、経営の特徴、多くの失敗、及び小売業から見た中国、最後に小売業の課題などについてみる。

## 1. はじめに

本稿の目的は、中国における事業開発とビジネスモデルの移転についてイトーヨーカ堂が取り組んだことの紹介である。ものづくり理論において、顧客満足・機能設計・構造設計・工程設計の流が重視される。別な表現では、ものづくりの組織能力・表の競争力・裏の競争力・収益力への展開である。イトーヨーカ堂における事業開発と展開に向けた初動から、各種の契約、開店時の不振とその克服、顧客の信頼と従業員及び取引先からの信頼を勝ち得た要因、経営の特徴などを綴ることでその一部を語りたい。筆者が知る限り小売業における合弁事業の事業開発と高収益事業実現に向けた歴史的な史実を残したものはない。本稿はその役割の一部を果たすものである。

ウォルマートがドイツや韓国から撤退した。カルフルも日本から撤退した。世界1・2位の会社をもってしてである。「顧客の維持・獲得・さらなる創造」と「従業員満足」を商いの底辺におく同社を、中国における事業から組とって欲しい。

### 1-1 初動と進出の意図

イトーヨーカ堂の中国進出は、伊藤忠商事の提案によって、1974年7月18日にはじまった。「伊藤忠商事が前面に立つことで、前向きに検討する」という方針を、ハワイに出向いた鈴木社長から預かっていた筆者は、27日に届いた電話で、その旨を伊藤忠商事に伝えた。海を越えた中国との合弁事業という、イトーヨーカ堂にとってまったく新しい試みであったため、経営政策室・経営開発部が担当することになった。

そこで、三菱総研の稲垣氏、宇佐美氏、野村総研緒方氏、三井銀行国際部の熊木氏、三井建設国際部の斉藤氏、さらに中国に精通する糸賀了弁護士にヒヤリングを行なっていった。

1974年10月鈴木社長と森田兵三・佐藤信武両副社長、そして筆者を含めた4人は、百聞は一見にしかずとて中国に向かい、一足先に上海で視察を終えた伊藤雅俊相談役と北京で合流した。伊藤忠商事からは、繊維本部長の岩本副社長を団長とする一行、さらに本案件を国内貿易部の張皓若大臣から預かった伊藤忠の藤野文晤常務も同行した。多くの協議と視察を終えると、さっそく、年内に確かな回答を約した。このとき、当面の課題になったのが、1号店に関する市場調査と初期的条件のうち設計変更の協議であったが、12月7日に基本条件と日本の設計会社へ変更について交渉を行なうと、28日には、佐藤副社長と筆者が「前進」の返事を携えて北京入りした。ここには、室伏社長と藤野常務の熱望があった。

設計変更に合意が得られ、「超長期的視点から見て、社員の国際的視野の育成になる」「隣国からの招致であり、チェーンストアの全国展開権および輸出入権が付与される可能性があり、イトーヨーカ堂がもつ経営技術が流通近代化を通して中国に貢献できる」「中国をグローバルな生産拠点として活用すれば、日本国内の営業支援になる」「中央の案件を検討中に四川省成都の案件が届いたが、出資比率も高く、さまざまな実験が可能」という4点が、経営政策委員会の賛同を見たのである。

### 1-2 1996年1月当時の国務院方針

イトーヨーカ堂の交渉窓口を担当した筆者は、中国の合弁相手や伊藤忠商事からさかんに調印を急かされたが、中国側にも、外資や外技の導入を急ぎながらも国内資本保護の必要性もあり、まして流通分野の開放には慎重を期すのはどこの国でも当然、といった事情を抱えていた。後にしつたところでは、中国政府による「外資系小売チェーン展開の方針」づくりが同時並行してもいた。その際に国務院が掲げていたのが、下の7つの方針である。

## イトーヨーカ堂の中国事業開発

- ・ 旧国内貿易部と旧対外貿易経済合作部が、一社ずつ試行相手を選ぶ
- ・ 地域は北京と上海、業態はGMS（総合スーパー）と倉庫型ストア
- ・ 欧米・日本の多国籍、大型かつチェーン店を経営している企業と合弁
- ・ 外貨バランスをとれること、売上に占める輸入品比率は30%以下
- ・ 出資比率は中国側が51%以上、合弁期間は30年以内、都会でのチェーン展開
- ・ 直接投資、直接経営を必要とする
- ・ チェーン展開の許認可に関する権限は国務院が掌握

### 1-3 イトーヨーカ堂への期待

先発する他社と違い、国務院の許可に基づく案件であり、通商権（輸出入権）をもち、三来一補（原料持ち込み加工、サンプル持ち込み加工、図面持ち込み加工が可能で、補償貿易・生産分与方式業務）ができて、さらに、配送センターの建設もできるといった、付帯的好条件がついていた。それというのも、中国側のイトーヨーカ堂に対する期待が大きかったのである。例えば、チェーンストアの本部・研修センターを作って欲しい、近代的経営ノウハウやコンピューターソフトも持ってきて欲しい、食品スーパーとコンビニエンス・ストアも展開して欲しい、古い商業施設も使って欲しい、と、さまざまな要求があった。

一方、成都市の国家計画委員会の朱主任や対外貿易経済合作部の呉培賢部長からは、「近代的経営技術を持ってきて欲しいし、学習の機会も与えて欲しい。しかし、支援するが同時に民族資本も守らなければならないことも理解して欲しい」と、明確な意思表示があった。加えて「成都是争いの地である。頑張るように」と。

## 2. 事業開発

### 2-1 各種契約交渉

中国初のチェーンストア展開権は魅力だが、あたかも魅力の大きさに比例するように、条件交渉も煩瑣を極めた。合意すべき契約書類には、合弁契約書、ライセンス契約書、定款、コンピューターソフト開発委託契約書、さらに建物賃貸借契約もあり、また、合弁契約は、意向書、協議書、仮契約書、項目建議書という段階を踏むが、都度厳しいものであった。こうした困難のなかで、伊藤忠（中国）の業務開発部長曹学文氏の一貫した協力があつた。

#### (1) FS（フィジビリティ・スタディ）

中国側が提示したFSでは、いかにも良い合弁事業であると思わせるために、売上はイトーヨーカ堂の見込みを5割程度上回って見積り、小売業が在庫リスクを持たない（在庫はメーカー持ち）が中国の慣例であれば当然でありながら、品減は発生しないとし、日本人の人件費を低く見積もった。一方で、建築費、設備費とも低く見て、必要な日本製の設備を不要

とするなど、投資額は低く見、回収期間が速いことになっている。中国側が現物出資する土地使用权は高く要求されたのではなかろうか。かくも見解の相違が顕著であったため、イトーヨーカ堂の経営リスクに鑑み、本 FS に拘束されないとする覚書を交わした。FS 作成は国家発展計画委員会傘下のコンサルタントが関与する習わしだが、内容的・技術的には、コンピューターを高度に駆使した、大変分厚いものであった。

## (2) ライセンス契約

ライセンス契約は、ロイヤリティの料率、排他的権利の範囲、商標権の使用権と所有権、契約期間、コンピューターソフトに関する契約である。中国側の高官が、先発の日本企業の事例で、ノウハウの実態に合わない要求によって失敗したケースを把握していたため、一泊二日の交渉出張を繰り返し、書き直しは 100 回ほどにおよんだ。顧問弁護士糸賀了氏によれば、中国人にとってライセンス契約は「中国からお金をもちだす契約」だと言う。もちろん、ロイヤリティとは知的財産移転契約であり、交渉の難しさも至当かもしれない。

合意に達した合理的と考えられる料率さえ、一部は、ロイヤリティではなく、経営委託料として処理することになった。

最後まで遣り取りが続いたのは、コンピューターソフトの中身と対価であった。ソフトの評価委員会もあり、中国側の交渉担当は対外経済貿易合作部の高官であった。ライセンス契約は、かねてよりセブン-イレブンのライセンス契約を請け負っていた西村・真田法律事務所の小杉晃弁護士の活躍によって合意に至った。一方、合弁会社とイトーヨーカ堂、NEC、野村総研の 4 社間による、コンピューターソフト開発委託契約は苦労を重ねたが、4 社および糸賀弁護士の協力によって達成された。本契約では、一語の修正もなく中国政府の許認可を得て、糸賀弁護士を驚嘆させた。背景には、NEC と野村総合研究所の協力、イトーヨーカ堂の川口雅平総括マネージャーの努力があった。とりわけ NEC の金崎常務、合弁パートナーの蘇麗氏には感謝せねばならない。

## (3) 建物賃貸借契約（成都 1 号店）

中国の建物賃貸借では、概ね、はじめに物件ありきで、テナント（入店者）は物件に合わせるものと考えがちである。借りる側にしてみれば、設計前に使い勝手のよい構造を要求できるものを、あくまで貸主主導である。回収を急ぎ、短期契約が基本、小さなブースごとの賃貸が中心であり、勢い賃料も高く申し出ることになる。日本のような 20 年、2~3 万㎡といった長期にわたる一括契約など未知の世界だ。したがって、リニューアル費負担など、彼らには経験のない契約もあった。成都イトーヨーカ堂 1 号店の契約では、日本のモデル・ケース、長年のノウハウの蓄積に沿った建物賃貸借契約条項を求めたため、「屈辱的な契約」とまで言われた。しかし、この契約がその後の建物賃貸借契約におけるある種のモデルになり、イトーヨーカ堂のチェーン展開に貢献した。

### (4) 土地使用权

土地価格にかかわるエビデンスの有無、最新の法制度との整合性、使用权の期間と合弁契約期間の調整、取得から現物出資にいたる経過金利負担の扱い、四源費、立ち退き費用の補填費など、きわめて困難をきわめた事案であり、これらの問題が解決できずに、当初とは別の店舗を探すことになり、その賃借のために、現物出資された土地使用权を売却するにいたり、また、チェーン展開に遅れを招いた。しかしそれも、根気と仕事への厳格さが求められたからであり、交渉に終始同行した伊藤忠商事の安齋利明氏、プロジェクトリーダー兼崎勝行氏の協力に負うところが大きい。

### (5) 交渉態度

交渉にあたっては、多くの場面で、先達者の事例を聞く機会をもったが、あくまで、イトーヨーカ堂の経営哲学・理念など、原理・原則にこだわり続けた。安易な妥協は、後に現場の妨げになりかねないからである。オピニオンリーダーの話聞く際にも、鼎の軽重を問う気構えで、「いつ、何の事業、何という会社か、どの地域で」と、後日聞けば、伊藤忠が筆者に付き合いきれないと思ったほど、問い質し、主張をとおした。

鈴木敏文社長からは、以下の3つの指示があった。第一に、合弁契約では、総経理の権限を絶対的なものとする。これがなければ、契約を断ってもよい。そこで、総経理の権限は、できるかぎり最大を期した。董事長、董事会決議事項以外のすべてを織り込んだ。契約段階における、ライン、総経理に対する最大限の支援であった。次は、ライセンス契約について、ロイヤリティは高すぎず低すぎず、適正を期せ、というものであった。3つ目は、コンビニエンス・ストアの展開について、「やるともやらぬとも、明言を避ける」ということであった。実態としてはセブン-イレブンで決定可能だが、法的にはダラスの SLC (サウスランド・コーポレーション) による決定事項であり、イトーヨーカ堂が交渉できることではなく、適切な指示であったと言えよう。結果は、国務院によって、事業目的の範囲からコンビニエンス・ストアは削除された。

伊藤忠との関係では、商社の特性を理解しつつ、競業忌避義務について、出資比率などを含めた関係会社の定義で合意し、総合的な判断をおこなった。その際、安齋利明氏、兼崎勝行氏、浅海昭氏の協力があり、パートナーの王新国氏の合意もあった。

### (6) 四川省成都

国務院案件を協議中に、ある筋から四川省成都の案件が舞い込んだ。伊藤雅俊氏、佐藤信武氏と筆者の3名が依頼を受けた。1996年3月である。間をおかず、4月8~12日に成都に向かった。市場調査と、建物構造設計の価値判断が目的である。イトーヨーカ堂の調査団は、GOのサインを出した。鈴木社長は、経営政策委員会で一言「北京の実験になる」と述べ、交渉を急ぐこととなった。

最大の懸案は、チェーンストア展開と矛盾しないか、国務院関係機関が認めるか、であった。北京の案件が流れては本末転倒である。また、国務院案件（華糖ヨーカ堂プロジェクト）の合弁パートナーの了解も必要だった。

1996年5月2日、筆者と中国糖業酒類公司谷深総経理及び伊藤忠（中国）佐々木聡吉所長の3人が国内貿易部国際合作部の王明弘部長を訪れ、了解を得たが、条件がついた。「国務院案件のパートナーが同行する」「国務院案件と比較して、スピードをあげすぎない」という2点であった。また、「チェーンストア展開と矛盾しない」という確言も得た。

さらに、パートナーは副総経理のポストを要求したが、最終的には、能力を見たうえで判断することになった。

国内パートナーも説得しなければならなかった。伊藤忠商事には、国務院案件こそ重要であり、本成都案件には乗り気にならなかった。亀田栄氏、丹羽宇一郎氏、山村氏、藤野文悟氏ら5人のキーマンの見解は、「北京と離れすぎている」「国務院案件にマイナスの影響が出ては困る」「まずは、北京で3店の展開権を取得したのみのはず」というものであった。

内部でも、当時就任間もなかった中国室の関係者が反対した。彼らは就任間もなく、一方に華糖ヨーカ堂の案件があり、成都の実態も見えていない状況であれば、当然の判断でもある。経験と使命感で強力に推進した筆者とすれば、現時点から成都イトーヨーカ堂の業績を見ればほっと胸を撫で下ろすが、この時点では、案件の成否などわかるはずもなかったのだ。

また、あとで詳しく触れるが、本物件の家賃交渉が難航した。不動産屋とイトーヨーカ堂では、物差しが大きく違っていた。引き下げ交渉に2年を要した。

出資比率の調整も問題であったが、開店時期についても交渉が滞った。店舗のオーナーは一日でも早い開店を希望したが、市場調査など、下調べが必要であり、鈴木社長は最低1年の先送りを指示、パートナーは了解した。

## 2-2 中国パートナー・高官の啓蒙

1995年4月3~6日、華糖集團のミッションが来日し、協議書に調印した。その際、4日にイトーヨーカ堂の概要、店づくりのプロセス、商品構成や店舗運営・マネジメントなどを紹介する啓蒙活動を行なった。来日した中国政府の高官は、国内貿易部の何斉海副部長である。さらに、本案件促進のため、中国側パートナーの依頼があつて、1996年2月11日に、国家計画委員会、対外貿易経済合作部、国内貿易部などの若手高官らを対象とするレクチャーを催す。イトーヨーカ堂の経営ノウハウ、チェーンストア経営の成功条件、個店経営との相違等を踏まえ、チェーンストアの経営について、理解を求めた。その際、セミナー出席者の国家計画委員会から、中国の軽工業品輸出への貢献、近代的経営技術の移転、雇用促進への貢献といった期待が寄せられた。



3 回目の啓蒙活動は、アモイで行なわれた「統一市場和流通現代化国際検討会」(「INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON INTEGRATION MARKET AND CIRCULATION MODERNIZATION」April 22-24、1996、XIAMEN、CHINA)である。「イトーヨーカ堂グループの単品管理経営と情報化戦略」について、講演を行なった。中国側パートナーからは、蘇麗氏が参加した。国家計画委員会が主催し、郭建秀副部長、高鉄生司長が前夜祭を含む4日間にわたって参加された。また、日本から学習院大学の田島義博教授が講演を行なった。なお、本シンポジウムでは、中文レジュメづくりから通訳まで、村上氏の協力に負った。

23 日の講演の翌日、筆者と伊藤忠商事の安齋利明氏は、高鉄生司長の了解のもと、華糖ヨーカ堂プロジェクトの進捗状況確認に、国内貿易部の楊樹徳副部長と王明弘部長を訪ねた。ここで、待ちに待った内諾を得る。日本経済新聞には 24 日の朝刊で、幹部を呼んで伝えたと報じられた。

### 2-3 契約調印

調印まで多くの中国高官が来日した。合弁パートナーは高官たちにイトーヨーカ堂をつぶさに見せてイトーヨーカ堂を PR し、高官たちは、イトーヨーカ堂に全国展開権を与えるべきか、確認する目的だった。1996 年 1 月 17 日何齊海副大臣、3 月 28 日楊樹徳副大臣、谷深総経理、谷総経理は 9 月 16 日以降方針説明会にも参加した。多くの契約と交渉に、筆者の中国出張も、95 年と 96 年だけでも 29 回を数えた。

中国の関係機関及び国有企業であるパートナーとの契約、許認可取得に多くの時間を要した。とりわけ、華糖ヨーカ堂における土地使用権問題、成都イトーヨーカ堂の案件（家賃引き下げと出資比率調整）及びコンピューターソフトが煩瑣を極めた。

以下に、華糖ヨーカ堂に関する主な調印を記す。

- ・ 1995 年 4 月 17 日 合弁協議書・覚書調印
- ・ 1995 年 12 月 25 日 項目建議書提出
- ・ 1996 年 9 月 3 日 仮調印
- ・ 1997 年 5 月 25 日 本契約書持ち回りサイン
- ・ 1997 年 8 月 5 日 華糖ヨーカ堂案件断りに、王明弘部長に全国展開権確認
- ・ 1997 年 9 月 3 日 コンサルティング契約、各種覚書、賃貸借準備契約など最終確認
- ・ 1997 年 10 月 7 日 各種調印と会社設立パーティ

なお、この間の 1996 年 6 月に、埴昭彦、麦倉弘、城木信隆、三枝富博、上原正彦各氏らが参加する中国室が設置された。

### 3 事業の展開

#### 3-1 成都に1号店

地方案件の成都店は、成都市をあげた案件であり、のちには問題も発生するが、すべてにおいてスピード感があった。つられるように、イトーヨーカ堂の対応も早かった。4月に成都に赴くと、5月には2回、7月、10月、11月と出張を繰り返す、さらに12月にも2回にわたって成都に出向く。中国糖業酒類集团公司の谷深総経理が同行することもあった。時を同じくする9月10~13日には、台湾のパートナーがイトーヨーカ堂を訪れ、意向書、合作契約書、ライセンス契約書、建物賃貸借契約書、FSの交渉などを行なった。また、10月24日には成都市の何紹華副市長、対外経済貿易合作部の呉培賢部長、同王林主任がイトーヨーカ堂に足を運び、支援を約束する。11月になると王栄賢市長を表敬し、12月2日に調印、25日に営業許可証の交付という早さであった。成都市の関係者は、バイクを駆って手続きに奔走したと言う。礼を兼ねて成都に飛ぶと、27日には成都イトーヨーカ堂の設立・銀行口座の開設手続きを済ませた。

国務院案件のパートナー谷深総経理は、張浩若氏が成都市長の折にその秘書を勤めていた。また、何紹華副市長と王明弘部長は友人関係にあった。こうした幸運がスムーズな進行を呼んだことは確かだが、なによりもイトーヨーカ堂がかねて培ってきた業績こそ、成都をやる気にさせた最大の要因である。

#### 3-2 華糖ヨーカ堂の設立

一方で、北京の国務院案件は1996年9月3日に仮調印をすませながら、難題にあって滞っていた。ライセンス契約、とりわけコンピューターソフトの定義と対価が問題であった。ようやく劉作章司長と合意に達したが、なお依然として、当初1号店になるはずであった北京動物園に近い西直門店が問題を抱えたまま遅々として進展を見ず、2号店の候補であった京港公司所有の物件が1号店として浮上し、交渉が続けられた。このころ、1997年7月には、国内貿易部の陳邦忠部長、対外貿易経済部の黄海司長を日本に迎えて進展を図った。

こうして、2号店だったはずの店を1号店として、1997年11月14日の仮開店（ソフトオープン）を目指し、最大限の努力が払われたが、結果は、11月21日の成都イトーヨーカ堂に先を越されることになる。

1996年9月3日、調印と礼に、多くの関係者のもとを回る。国家発展計画委員会の陳錦華大臣は、「中国の均衡ある発展にむけ、環境問題への取り組み、経済発展、経営近代化」についてアドバイスを求めた。イトーヨーカ堂やセブン-イレブンの経営を高く評価し、中国の流通近代化、小売業の経営の在り方にも高い関心を示して鈴木社長と意気投合した。

多くの難題を乗り越えて、合弁会社の設立がなったのは、1997年10月7日である。鈴木

## イトーヨーカ堂の中国事業開発

社長と2度目の面会になった李嵐清副首相は、中国の偽物販売の多さを憂うらしく「イトーヨーカ堂は偽物を扱わないで欲しい」と述べ、「まだ豊かではない国民の生活向上に貢献して欲しい」と、期待を込めた。国民に近い政治の実践が窺われ、筆者らイトーヨーカ堂側を鼓舞した。

華糖ヨーカ堂設立に先立つ97年4月20~25日に、成都で「成都国際チェーンストア検討会」が催され、筆者は林信太郎氏とともに招かれて講演を行なった。当地で、チェーンストア展開の機運が高まっていた証左といえよう。

### 3-3 開店後の状況

#### (1) 成都1号店（春熙路店）

鈴木社長や伊藤忠の室伏社長らが列席した成都1号店（春熙路店）の開店は、1997年11月21日である。天候に恵まれながら、売上は、対予算33%という惨憺たる結果であった。

順調に運べば1週間前には、北京で華糖ヨーカ堂の1号店が開店しているはずであった。ところが、中国ではなにが起こるかわからない。建築が遅れ、さらに幾多の検査も待たねばならず、北京はいまだ開店できずにいた。塙総経理の必死の努力と裏腹に、苦渋の決断がなされた。すでに手配済みであった北京の1号店の商品を、成都イトーヨーカ堂開店支援として転用し、販売したのである。ことに、主力商品である衣料品が支持されなかった。北京の女性は比較的に身長が高い。政治中心の都市で、仕事柄黒系統の衣料が主流でもある。こうした商品も成都の店舗に並べたのだ。ところが、成都の女性は概して小柄で、また身体にフィットする原色系の衣料を好む傾向にあった。香港などと同様の南の文化圏にあたり、緯度は台湾と同じである。計画と現実の齟齬が、基本的なところにも狂いをもたらしてしまったのである。

文化圏の違いは味覚にも表われ、食品に影響を与えた。成都是、陳麻婆豆腐や火鍋などが有名な四川料理の本場である。北京とは好みの辛さが違う。ヌードルのスープが微妙に違い、すぐには支持を得られなかった。

不本意ではあったが、契約を締結した筆者の責任でもあり、多大な負担である家賃の引き下げ交渉に取り組んだ。家主が反対しないわけがない。早くも開店の翌日に持ち出した話にも、非難、ときには中傷ともいえる言葉に合う。しかし、交渉責任者、事業の推進者の立場から、売上に見合う家賃への引き下げなくして営業支援にならないと判断し、ペンに訴えるといった脅しさえ受けながら、2年以上の歳月を費やして合意を得る。

とはいえ、家賃の引き下げには時間がかかり、その間にも、業績不振からすぐに運転資金の不足が訪れ、出資者間で4000万円の融資実行が決した。ところが、中国側にその金額は

過大な負担であり、頭もよい。イトーヨーカ堂に融資を求めたのである。イトーヨーカ堂から借り入れた資金で、成都イトーヨーカ堂に融資を実行したわけだが、およそ1年がかりであった。中国では企業間融資が禁じられており、例えば、家賃と相殺したり、金利を価格調整費として処理するなど、様々なアイデアが必要であった。だが、いざ融資が実現しても、中国は金利が高い。資金的には助かったが、合作会社の収益を圧迫した。

地方の案件だったため、当初総投資額は2980万ドルであり、登録資本金は1730万ドルのスタートであった。すぐさま増資の手続きに着手したが、ここでもてこずることになる。増資の実施手順は、1) 出資者が融資、2) 銀行から借り入れ、3) 増資、という3段階を経るという取り決めがある。融資はできた。しかし、2) の銀行からの借り入れは、赤字会社であったため、困難を極めた。そこで、借り入れを行わず、増資に踏み切るしかなかった。1250万ドルを増資し、新資本金を2980万ドルにした。ここでも、成都市の何紹華副市长、王林主任による多くの助言と支援に助けられた。

## (2) 北京1号店（十里堡店）

北京の1号店がようやく開店に漕ぎつけたのは、1998年4月23日のことであった。当日には、陳錦華国家計画委員会主任、何齊海副大臣、王明弘部長、梁偉北京商業委員会副主任、さらに成都から何紹華副市长が駆けつけた。同店では成都の経験が活かされたが、それでも満足のいく成績とはいえなかった。食品はまあまあだが、衣料品が思うように売れない。

そこで、森田副社長の検分を仰いだ。成都イトーヨーカ堂には3月と4月、北京・華糖ヨーカ堂の診断は6月3~6日が最初である。主な3つの決断を紹介しよう。

- ① チェーン展開を目指しているとはいえ、現在は1店舗でありながら、店舗から離れた場所に、多くの人員を配した倉庫がある。なんと塙総経理は倉庫を見ていない。倉庫内の整理ができていない。そこで、倉庫を廃し店舗直納とする。
- ② コーラや電気製品に多くの口座料を支払っている。可能なものは、伊藤忠商事の物流センター（合弁会社）を介さず、直接取引とする。
- ③ 本部と店舗が離れている。客に近づくにはまず店に近づくことである。そこで店舗を改装し、片隅の倉庫に、人事部などの一部を除く本部機能を移した。

物流面における伊藤忠の全面的な支援が、合弁契約通りのチェーン展開を可能にしたといえるし、華糖ヨーカ堂の幹部たちの努力も並々ならぬものであったこともたしかだ。しかし、経営の厳しさのまえでは、やむを得ない措置であった。

森田社長と筆者はその後も週末を使って、成都と北京をあわせて10回程度の出張を行い、いわば中国版の業務改革を実施していった。ときには伊藤忠の兼崎勝行常務が同行したが、6月28日~7月2日をはじめ、伊藤雅俊名誉会長も筆者と伊藤忠の安齋利明氏を伴って激励

に訪れた。やがて、時間の経過とともに業績は右肩上がりを見せ、みるみる改善された。

### (3) 日ノ沢章取締役の投入

年が明けて 1999 年 2 月 1 日、特に衣料品においてスペシャリストであった日ノ沢章取締役を投入する。日ノ沢氏には営業本部長として、営業活動の全権が委ねられた。その際、谷深董事長、埜昭彦総経理に宛てた手紙には、「(埜氏らは) 中国のやり方を勉強に行っているのではない。あくまでイトーヨーカ堂のノウハウ移転が目的である。ノウハウを中国に合わせても、ノウハウの移転にはならない」といった趣旨がしたためられていた。

日ノ沢氏の行動は迅速であり、かつ、ノウハウに適ったオーソドックスな手法である。顧客の把握、商品の把握、人心の把握、競合店の把握、取引先の把握である。具体的に見よう。

#### ・ 女性バイヤーの活用

最も功を奏したのが、女性バイヤーの活用である。取引先の開拓ごとに、女性を伴って、自分が着たいと思う商品を選択させるのである。また、販売の責任者も同行させて、販売担当に仕入れた商品を売り切る責任感を喚起せしめ、バイヤーとのチームワーク向上を実現した。

#### ・ 店中店（テナント）の選別

固定店が多い傾向を改め、売り上げ・粗利・効率などの評価基準を明確化して、入退店を頻繁にした。契約期間を、1 年、半年、1 ヶ月、シーズンなどに細分化して、緊張感を維持させた。テナント間に競争原理を働かせたのである。

#### ・ 華糖ヨーカ堂と成都イトーヨーカ堂の連携

華糖ヨーカ堂と成都イトーヨーカ堂間で、優秀な取引先や商品、店中店、売り方などの情報を、人事面の交流を通じて共有化した。

森田副社長の外科手術と、日ノ沢取締役による商品面の立て直しが、さらなる現場の奮起を呼び、業績に繋がっていった。

事業には播種と刈り取りがある。日ノ沢章氏の努力はいわば播種であり、例えば成都イトーヨーカ堂ならば、麦倉弘総経理、城木副総経理、三枝部長らの努力がなければ、成果はなかったことも忘れてはならない。

### (4) 幹部たちの躬行

現地への派遣には、会社推薦と本人の志願があった。

成都イトーヨーカ堂の麦倉総経理、城木副総経理、三枝部長らは、約 3 年にわたってほとんど休みを取っていない。7 時過ぎには出社し、閉店を終えた 11 時になってから店を出るといふ毎日を過ごした。その姿を見た中国人幹部もまた、自発的に休日出勤を繰り返し、夜は半徹夜で売り場や商品構成・品揃えの変更を実施したのである。

## 邊見敏江

北京の華糖ヨーカ堂も同様である。総経理が先頭に立った実行は言うにおよばず、衣料担当部長の佐野正氏や1号店店長渡辺氏らの活躍である。佐野部長は自費で自動車をチャーターして行動範囲を広げ、渡辺店長は子息を中国の学校に入学させて、中国における生活を我が物とした。こうした行動が、中国人幹部たちを刺激しないわけがなかった。なかでも、王明弘国際合作部長の秘書李綱氏の活躍は目覚しいものであり、特筆に価する。

### 3-4 2002年まで続いた課題

営業面では、多様な問題を浮き彫りにしては、その都度施策を打ってきた。一方で、いまだ多くの課題が残っていた。既述のとおり、成都イトーヨーカ堂なら1999年3月の増資問題、5月には2号店問題、中国パートナーへの貸付問題であり、華糖ヨーカ堂では1号店京港家の家賃引き下げ交渉、さらにコンピューターソフト開発の問題が残されていたのである。コンピューターソフト開発委託契約、同税交渉、華糖・成都両方の2号店交渉、成都イトーヨーカ堂の整理整頓の対応、そして1号店（十里保店）の家賃引き下げと融資問題などが、2000年になっても解決していなかった。華糖ヨーカ堂の2号店（巫運村）開店は、2001年12月を待たねばならなかった。とりわけ難問だったのは、成都イトーヨーカ堂の整理整頓、すなわち、イトーヨーカ堂による出資比率74%の調整である。51%まで引き下げなければならなかった。対外経済貿易部の胡景岩司長や谷深董事長の力添えがなければ、達成できなかったかもしれない。

### 3-5 現在の展開状況

スーパーマーケットでは王府井ヨーカ堂、コンビニエンス・ストアもセブン-イレブン北京が進出した。店舗数を見れば、華糖ヨーカ堂が7店、成都イトーヨーカ堂は3店であり、セブン-イレブン北京は60店におよび、王府井ヨーカ堂は2店である（2007.12末）

表1 業績の推移

（売上高：税抜、単位：百万元）

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
売上高 華糖ヨーカ堂		171	382	482	536	907	1,037	1,287	1,517	1,814
成都イトーヨーカ堂	18	214	371	513	566	531	579	973	1,150	1,346
計	18	385	753	995	1,102	1,438	1,616	2,260	2,667	3,260
税前利益 華糖ヨーカ堂		-59	-62	-24	-31	-108	23	55	-21	18
成都イトーヨーカ堂	-8	-78	-31	5	9	3	1	34	65	93
計	-8	-137	-93	-18	-22	-105	24	89	44	111

（インベスターズ・ガイド等から筆者作成）

## 4 内外の評価

カルフルやウォル-マートもほぼ時を同じくして中国に進出しているが、今や店舗数で

## イトーヨーカ堂の中国事業開発

は彼らに水を開けられている。しかし、イトーヨーカ堂は中国政府高官らから高い評価を得ていると思う。評価点をいくつか紹介しよう。

### ①「売ってあげる」から「買ってください」へ

中国では、長い期間売り手市場が続いていたようだ。ソ連時代の配給制度をモデルにしたような売り手主体の傾向が見られた。

例えば、およそ万引き防止策と考えられるが、フランスの合弁会社では、顧客のバッグなど持ち物のうち一定以上の大きさのものを、店頭入り口で預かっている。また、酒やたばこなどの高額品は、売り場内に入入り口の狭い特定のスペースを設けている。靴は片方だけを陳列し、商品を紐でつないでいる。従業員は、売り子ではなく、顧客の監視が役目のようにさえ映る。すなわち、顧客を信頼せず、「売ってあげる」といったスタンスに見える。

対してイトーヨーカ堂は、人を信じれば人の信頼を得られると考え、まず、顧客を信頼する。顧客に最大のサービス、もてなしをするのが販売者の姿勢であらねばならず、フレンドリーサービスを心がける。そもそも、顧客はきてくれないものだと考えるのが、イトーヨーカ堂の創業者伊藤雅俊の哲学である。「売ってやる」ではなく、「買ってください」の姿勢を、形として実践しなければならない。入り口で顧客の荷物を預かったり、靴の陳列を片方だけにすることなど、一切せず、セルフ・サービスで開放的な売り場を作った。外資系企業として、顧客に与えた影響は大きかったはずである。

### ②雇用の促進

1 店舗当り 1000 人近い中国人を雇用する。後述するが、日本人と同等以上の幹部登用である。画期的なこととして高く評価されたようだ。

### ③近代的経営管理技術とコンピューターソフトの導入

イトーヨーカ堂の中国進出にあたり、中国がもっとも求めていたのが、近代的経営管理技術とコンピューターソフトの導入であった。東京にいながら中国の営業活動が把握できるコーポレート・ガバナンスを目指し、中国にも日本と同様のコンピューターソフトを入れて IT を充実させた。とはいえ、当初はうまくいかなかった。税処理対応などの不具合が発生したためである

④仕入れ、販売方法、接客やサービス、⑤取引先との関係、⑥人事政策や労務管理の在り方などについても高い評価を受けた。

## 5 経営の特徴

ここでは、イトーヨーカ堂の中国事業が成功している要因を見てみたい。3 の高評価の補足、裏づけといえよう。

## 5-1 人的側面

- ① 採用は厳選に厳選を重ねる。小売業は労働集約型の最たる業種である。100人のうち1人がサービス業にふさわしくなければ、100人がふさわしくない販売員に見られてしまう。そのため、採用の段階で、職種ごとに適性を見極め、厳選した。
- ② 登用では、能力・実力主義による適材適所の配置をなし、また、女性登用を積極的におこなって、販売部門主管、さらには仕入係の主管にも登用した。中国では、中国側が合弁企業の仕入・財務・人事権を握ることが多い。そうしたなかで、女性バイヤーに仕入権限を与えることは、画期的であった。ときに給料につられて外資の同業に引き抜かれる幹部も少なくなかったが、イトーヨーカ堂の勤務では技術が身につくということで、戻ってくる人も多い。
- ③ みんなで作った業績評価基準による厳密な業績評価に基づく給与体系である。毎月査定を行い積算していく賞与は、給与より金額ウエートが高く、役職が下位の者がその管理者を越える賞与を手にすることもあるという。
- ④ 社員教育については、徹底した実践教育である。
- ⑤ 再三の注意を繰り返して、期待をかけるも治らない際は、やむなく解雇する。

## 5-2 マーチャン・ダイジング

- ① 商品調達
  - ・バイヤー各人が年間のマーチャン・ダイジング計画を立案し、具体的な行動を織り込んで、毎週見直しを行なう。
  - ・流行の動向や、顧客のニーズ・期待・不満など、つねにアンテナを張って、徹底的に情報を収集している。成都では、トイレ・キッチン・寝室・家電にたいする関心が高いという。現在では、自動車加わるし、健康や教養、趣味、通信費への支出が増えている。こうした情報を絶えず売り場に反映させる。
  - ・価格競争に陥らないように、差別化商品の仕入に徹している。
- ② 取引先政策
  - ・取引先との関係では、革新性を損なわずに、共存共栄を図る。
  - ・現金払いによる早い支払いと引き取りを行い、代償として納期・数量・品質を要求して、合理的なマージンを得る。
  - ・粗利額貢献度、坪当り効率、在庫回転率などによる公正な評価を取引先にも公開して切磋琢磨を図りながら、常に新しい取引先の開拓を怠らない。
- ③ 販売
  - ・販売の現場では、徹底した接客・サービスを実践し、買い物のお手伝いに徹する。



## イトーヨーカ堂の中国事業開発

- ・ 品質管理・鮮度管理の徹底。
- ・ 商品のコーディネート陳列、試食・試飲・試着を徹底的に行なう。例えば、ベッドは 19 台を置き、コーディネートの布団や枕を毎日換えている。
- ・ 催事やイベント、祭りごとを重視する。
- ・ 部門ごと、商品ごとの効率を把握し、頻繁にスペースの拡大・縮小を行なう。
- ・ 上記事項の実践のためにも、単品管理の実行がもっとも重要である。
- ・ 店中店は固定することなく、シーズン・3 ヶ月・6 ヶ月・1 年など多様な契約期間を設定し、頻繁に入退店を実施している。

### ④ 商品

- ・ 衣料品では、ファッション性、素材やカラー、サイズ、縫製を吟味する。
- ・ 日用品や住居関連品は、機能性・容量、アフターサービス。
- ・ 食品は、味・鮮度に優れ、安心・安全でなければならない。
- ・ ナショナルブランドでは、価格競争力が求められる。

総じて、品質・価格・サービスのバランスが良い、競争力のある商品であるが、言うまでもなくマーチャン・ダイジングにおいてもっとも重要なのが、商品である。

### 5-3 組織

- ① イトーヨーカ堂の経営哲学・理念を重視し、組織図も日本と同じく、顧客をもっとも上段に置き、董事長、総経理が一番下に位置する逆ピラミッドである。観念にとどまらず、現実に顧客に奉仕することの大切さを希求している。
- ② 組織における階層は、フラットな構造である。
- ③ 経営方針の協議については、毎週月曜日に弁公室会を開催し、前週の反省事項、今週の販売・仕入れ・販促計画の確認などを行なっている。この席には管理部門の部長も参加し、会社としてのベクトルの統合を図り、組織力につなげている。
- ④ 利益管理、部門別管理、単品管理、経費管理等、徹底してコンピューターを駆使したデータを活用し、近代的経営に寄与している。経費は要素別、用途別管理であり、利益の把握は商品別である。また、POS を導入して、単品管理を実現している。
- ⑤ 保安や保信についても、行政や関係機関、地域社会、マスコミなど、いずれとの関係も重要であると心得て、保安や税金の支払いなどでも模範的企業とされている。

### 5-4 出店・財務

- ① 利益が出る見込みが立つまで、出店を見送るという日本と同様の方針を貫いている。
- ② 貸借対照表、損益計算書、資金繰り表を重視している。華糖ヨーカ堂の唐軍総会計士など、総会計士に適任者を得ており、また企画室の蘇颺氏の貢献も多大である。

## 邊見敏江

---

- ③ 具体的な出店政策としては、ドミナント政策と ROI を重視して、立地・規模・商品構成のバランス、設備の質や駐車能力、レイアウトにいたるまで、出店計画の段階で細心の注意を払った。
- ④ また、人材の育成、経営管理力やシステム力とのバランスに注力を怠らなかったことはいうまでもない。

## イトーヨーカ堂の中国事業開発

### 中国における経営の特徴（現場の経営を見て）

日本における経営方針＝業革方針を徹底している。  
2.3 中国特有のものもあるが、当たり前のことを徹底する努力ともいえる。

1. 人的側面	(1)採用	厳選に厳選
	(2)登用	能力・実力主義 女性の戦力化に注力 ラインスタッフとも
	(3)給与	能力・実力主義 業績連動—毎月ボーナス査定
	(4)教育	徹底した OJT
	(5)解雇	注意を繰り返す、治らねば話し合いの上、解雇
2. MD (マチャン・ダイジング)	(1)商品調達	①年間 MD 計画立案—毎週見直し ②バイヤー各人が行為計画を立案 ③時代の変化・ニーズの迅速な取り入れ ④差別化の徹底—早い模倣に対応 ⑤商品の早期投入・早期切り上げ
	(2)取引先政策	①粗利額貢献管理 ②取引先別坪効率把握 ③在庫回転率も評価 ④評価後協議を行い、入れ替え
	(3)販売	①徹底したコーディネート販売 ②催事・イベント重視—新規にメニューを作り育てる ③接客を重視—声かけの徹底 ④試食・試着・試聴・試運転など ⑤坪当たり効率管理—売り場面積を頻繁に拡大・縮小
	(4)店中店 (テナント)	①契約期間の多様化：3ヶ月・6ヶ月・年間契約 ②入・退店の徹底
	(5)商品	①味・鮮度、安全・安心 ②品質・価格・サービスのバランス
3. 組織	(1)階層	①フラット化
	(2)方針の統合	①毎週（月曜日）開催の弁公室にて 先週の反省・今週の計画確認 方針の統合
	(3)データ活用	①部門管理の徹底 ②単品管理の徹底 ③利益管理の徹底—営業本部長が毎週利益見込 ④経費管理の徹底—要素・用途別に管理
	(4)渉外	①行政や各役所との関係重視 ②マスコミ対応も大切に
4. 出店	(1)損益分岐点 投資回収重視	①少ない売上で利益が出せる物件の開発 ②家賃の低い物件 ③投資の少ない物件開発
	(2)既存店の活用	
	(3)シェア確保	①ファン、リピーター客を重視 ②小商圏の来店客を重視

2003.10.1 邊見作成

## 6 多くの失敗

### 6-1 強い円の逆転

事業進出を検討中の 1995 年、瞬間的に 1 ドルが 80 円を割った。円に換算して考え勝ちだ

ったため、強い円のもとでは家賃や投資額を低く見てしまう。損益分岐点が低減し、リスクも小さく見える。ところが、資本金振込時には1ドル112.3円まで下がっていた。シュミレーション時の80円に比べ、4割の下落である。コントロール不能、避け得ぬ事態ではあれ、イトーヨーカ堂にとって大きな誤算であった。海外事業では、円ではなく基軸通貨のドルで捉える必要がある。かつて、松下電器の高橋荒太郎氏から伊藤雅俊名誉会長と伺った事がある。現地の金を使う、現地の金利で考える。名言を思い起こした。

## 6-2 人口の過大評価

なるほど中国は人口が多い。1996年4月、四川省成都市の市場調査に出向き、夜店があるので見学すると、22時を過ぎても日本のラッシュアワー並みの人出である。まるで日本における新規開店初日の賑わいだ。購買力が日本の40分の1程度ということをつい忘れ、人口すなわち購買力と考えてしまう。瞬間的な錯覚であり、注意しなければならない。ところが、成都の購買力は決して低くない。自動車の所有率が全国でも2位であることがその証だ。だが、人口や統計に惑わされず、実態としての購買力を見極めなければならない。

## 6-3 市場価格のない高い家賃

中国では、短期かつ狭いスペースを切り売りで賃貸する習慣であった。日本のように、広いスペースを20年もの長期にわたって安定的に貸すという経験がなかったのである。まさに不動産屋主導であり、高く貸すことが当たり前になっている。しかも、市場価格が未形成の不動産市場、家賃市場である。情報の取りようがなかった。

最初に高値を吹っかけて、相手の反応をうかがい、相手の反応を見ながら、次第に値を下げ、最終的には「パPARAM（ロシア語で「折半」の意）しよう」と言う、ロシアのバザー商法である。こうした遣り取りを繰り返したが、それでもなお高い家賃であった。

## 6-4 地方案件の良し悪し

地方の指導者・高官は、地方経済の発展に日夜努力を重ねている。優れた外資・外技の導入に、積極的に取り組んでいる。流通についても同様である。四川省成都市の誘致もそうであった。スピードがあり、トントン拍子に開店に漕ぎつけた。しかし、中央政府の許認可なき案件は整理整頓の対象であった。ここで問題になったのが、出資比率と店舗数の調整である。成都イトーヨーカ堂では、イトーヨーカ堂の出資が74%、中央（中国糖業酒類集团公司）は12%であり、イトーヨーカ堂の持ち分を51%に調整する必要があった。やがて中国がWTOに加盟、外資への開放を間近に控えて、対応は苦難を強いられた。すなわち、売却価格であり、WTO加盟後の買い戻し条件に関する遣り取りである。さらに、2号店の案件が進行中であり、この許認可も絡んでいた。また、出資比率に伴う董事数の調整もあった。2002年

## イトーヨーカ堂の中国事業開発

12月21日、成都市の外資処処長自ら国家外経貿部に關係書類を持参、提出するまで、4年の月日を要した。この間、北京市の馬秀紅副部長、胡景岩司長、成都市の王林主任ら多くの支援に負うところが大きかった。

法に則り、厳格に対処したほうが思わぬ苦勞をしないで済むと実感することもあったが、新法は旧法に優先せず、という教訓も得た。イトーヨーカ堂に対する中国の期待が、外資の鏡としての対応を強く求めていればこそ、イトーヨーカ堂の対応がより誠実になったともいえるかもしれない。

### 6-5 資金不足

事業開始後、成績は揮わず、瞬く間に運転資金の不足が生じた。成都イトーヨーカ堂では、4000万円の借入に1年がかりであった。台湾企業も含め、中国サイドには資金がない。そこで、イトーヨーカ堂から合作会社に対する融資資金を借り入れた。日本は日本で、商社はデブコ制を採っており、6つもある關係部門の審査と承諾の取得は煩瑣を極めた。

華糖ヨーカ堂では、チェーン化資金の捻出にあたって、貴重な土地使用権を売却せざるを得なかった。高く買って（現物出資）、安く売り、高い家賃で借りる、いわゆるバイ・セル・リースが現実になってしまった。

## 7 小売業から見た中国

### 7-1 中期的な拡大基調が続く消費市場

#### (1) 第三次産業の構成

中国は「第一回經濟センサス」でGDPの見直しを行い、第三次産業の構成比率を31.9%から40.7%に修正した。第三次産業の比率は、欧米諸国で60%以上70%前後であり、発表した数字に間違いがなければ、中国でも第三次産業へ産業のシフトが進んでいることになり、今後第三次産業中心の經濟構造が始まると言えそうである。

#### (2) 經濟政策

固定資産投資と輸出から内需拡大へ、成長軸の移行を図っている。なぜなら、①外需拡大に依存したままでは、米国の対中貿易赤字が拡大し、欧州との通商摩擦も激化の一途であること、②過剰投資は非効率な投資を招き、企業収益を圧迫、環境破壊にもつながる、③13億人の人口のうち約6割を占める農村部の所得を増やして、消費を拡大する必要があり、政府は個人消費の拡大を打ち出している、といった3つの理由による。

#### (3) 人口構造

1979年にはじまった一人っ子政策の世代が、消費の中心を占めるようになる。将来的な消費層をなす多くの潜在的消費者は、大衆文化の勃興、メディアの急速な発展に刺激されて、

ブランド意識が向上しており、やがて小売市場の変革をもたらすだろう。高齢者も、自分の健康や趣味に対する支出を増している。

## 7-2 小売企業の現況

中国は、2001年12月にWTOに加盟した。そこで、合併やM&Aが激化している。業態の多様化、農村部への出店調整、フランチャイズ法の導入などが行なわれて、市場開放に向かっている。しかしその一方で、多すぎる大型店の出店規制を強化しており、大店法制定の動きも見られる。大連では、1万㎡以上の商業施設を厳しく抑制し、上海、北京でも規制が進んでいる。

外資は、WTO加盟前に盛んに出店して開放を先取りしていたが、昨年来ふたたび出店を加速している。主な企業の店舗数は、カルフルー 95 店、ウォル-マート 71 店であり、さらに今年（2007年）には、カルフルーが 20 店、ウォル-マートが 15 店程度を出店の予定である。

## 7-3 小売業の課題

中国における小売業では、以下の3点の課題が挙げられよう。

### (1)成長の管理

企業の発展には、規模の拡大と企業管理が並行している。企業の拡大・発展のスピードと、収益性や健全性を保って、なおかつ人材の量と質など、経営資源とバランスをとらなければならない。出店地域のドミナント化を含め、「成長の質と効率」を重視し、無理な拡大を行わないことが重要である。すなわち、成長そのものを管理しなければならないだろう。

### (2)収益性の改善

対投資の収益性は、かならずしも良好とは言えない。2004年度において全国1億元以上の小売業のうち2割弱が赤字、外資系では赤字経営が6割に達するとの報道もある。中国では、すべての商品が供給過剰にあり、価格競争→利益の低下→更なる価格競争という悪循環に陥っている。小売業にかぎらず、価格競争は企業収益の悪化を招きがちである。差別化による価格競争回避の経営や、営業力の強化が必要である。規模拡大より、収益性重視の政策が求められる。幸い2006年度の収益は好転したという。

### (3)コラボレーション

メーカー、卸、物流、小売業者間における競争と協調を強化する改善によって、Win-Winの関係を確立しなければならない。真の戦略的同盟を確立して、市場に向かう協調関係を構築するのである。

現在の中国における流通・小売業の使命とは、潜在的マーケットの掘り起こしであり、新

しい生活文化やスタイルの提案である。潜在的ニーズを顕在化させ、食・物販・サービス・情報をつうじて、顧客の生活に溶け込んでいく、まさに「顧客の創造」に全力を上げることが求められる。

### 謝辞

筆者は、イトーヨーカ堂における晩年の仕事として、約8年間にわたり中国事業にかかわった。この間、100回近い中国出張を繰り返し、多くの方のお力を賜った。伊藤忠商事の200人を超える方々、中国高官の100人を超える方々である。この場を借りてお礼申し上げたい。なかでも、各種契約作業では、糸賀了氏、赤澤氏、小杉晃氏、伊藤忠商事の高田氏、鈴木氏、今井氏のご支援をいただいた。とりわけ糸賀氏のご指導に助けられた。伊藤忠商事の担当は亀田栄氏、安齋利明氏であり、彼らとは終日行動をとともにした。伊藤忠における本案件の代表は、浅海昭氏、兼崎勝行氏、吉野芳夫氏などであった。最初に交渉が決裂の危機を迎えた1996年には、谷深中国糖業酒類集团公司総経理、兼崎勝行氏、安齋利明氏と筆者の4人で、午後の3時からゴルフ・コースに出てハーフを回り、危機を脱した。谷氏の心をつなぎとめ、本音を聞きだしてくれたのは、通訳の村上女史であった。思い出深い仕事である。

なお、本稿の作成にあたっては、笹川敦司氏（東京大学大学院修士課程、2006年度）、横井隆氏（東京大学ものづくり経営研究センター）に多大なご協力をいただいた。そして、なにより藤本隆宏教授のご指導のもとに本稿がある。ここに記して厚く御礼を申し上げる。

### 参考文献

- 藤本隆宏・ものづくり経営研究センター（2007）『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社新書
- 邊見敏江（2005）「中国の規制緩和の実態」・WTO加盟で何が変わったか JC ECONOMIC JOURNAL
- 邊見敏江（2007）「小売現場（中国）のダイナミズム エース 215
- 邊見敏江（2005）「日中経済交流 2005」日中経済協会  
「2006年度行業分析報告」中国連鎖経営協会
- セブン&アイ・ホールディングス「四季報」（2006・2007）
- セブン&アイ・ホールディングス「インベスターズ・ガイド」（2007）
- 糸賀了（1995）「中国進出実務ガイド」日刊工業新聞
- 商事法務研究会編（1995）「日中合弁事業の実務」
- 糸賀了・橋田坦編著（1988）「対中投資実務法規ガイド」アイピーシー
- 日中経済法律センター編（1989）「日中投資実務ガイド-事例・戦略・課題」

## 邊見敏江

---

商事法務研究会編（1991）「最新日中合弁事業」

中央監査法人編著（1994）「日中対訳・中国最新税制法規集」

中国国務院發展研究センター編（1994）「中国經濟上・下」

国分良成（1996）「アジア時代の検証 - 中国の視点から」朝日新聞社