

中国市場におけるイトーヨーカ堂の現地適応化戦略

流通科学大学 商学部 教授 崔相鎭

■中国市場における韓国・Eマートと 日本・イトーヨーカ堂の明暗

中国・大連の東北財経大学に来て、間もなく1年になる。中国や欧米の有力新聞は概ね大学図書館に備置されており、日本経済新聞は電子版購読契約を渡中前に済ませたので研究室のパソコンから読めるが、やはり韓国の情報もほしくなる。

幸いに韓国最大手の検索サービス企業の「ネイバー」(<http://www.naver.com/>)を通して韓国の新聞を無料で読める。ある日、いつものようにネイバーを覗いてみると、トップページで「Eマート、中国事業失敗」の記事が目飛び込んできた。すでに、上海と無錫に出店しているEマート（中国店舗名は「易買得」）を見学しその活気無さに驚いていた筆者にとって、「やはり」というのが率直な感想だった。現にEマートの中国での成績表は、惨憺たるものだ。Eマートは、韓国最大の流通集団である新世界グループの売上高の7割を占める核心的事業部門である。1997年に中国上海に1号店をオープンしたEマートは、本格的に店舗を拡大した2004年より赤字が膨らみ2010年（27店）には910億ウォンの営業損失になった。

一方、どうしても気になったのが、イトーヨーカ堂の中国事業の行方だ。すぐさまに日経電子版を開き、「イトーヨーカ堂」と「中国」というキーワードを入力した。その結果、概ね「イトーヨーカ堂、中国市場で快進撃」という類の記事が数多く検索された。Eマートとは異なり、1997年に四川省・成都市に1号店をオープンし、2010年末現在13店舗（北京9店、成都4店）を抱えているイトーヨーカ堂は順調に業績を伸ばしているようだ。

Eマートとイトーヨーカ堂は、新世界グループとセブン&アイ・ホールディングスという、それぞれ韓国と日本を代表する小売集団の看板事業である総合量販店。奇しくも、同じく1997年に中国で第1号店をオープンした両社の明暗を分けたのは、一体何だろうか。

■北京・イトーヨーカ堂の麦倉社長への インタビュー

少し時計の針を戻すことになるが、筆者は、去年12月に大連空港を飛び立ち、冷たい風が吹き荒れる北京空港に降りた。北京空港の出口では、イトーヨーカ堂の見慣れた鳩のロゴマークを挙げた佐野正之が私を迎えてくれた。

実は、昨年春から、筆者が教鞭をとっている流通科学大学の石井淳蔵学長を座長としながら、筆者を含めた10数名の小売研究者で構成される「日本の小売企業のビジネス・モデルの海外移転」に関する研究会に属している。同研究会では、小売グローバル化の理論研究に加え、アジアに進出した小売企業の事例研究も進めているが、今回は中国進出の格好の事例として北京のイトーヨーカ堂の見学およびインタビューを実施することになった。在外研究の身だが、中国滞在中であるゆえに、筆者も参加することになったのである。

一般にグローバル小売企業と中国企業との激しい戦いに明け暮れている中国、なかんずく首都北京で奮闘しているイトーヨーカ堂の関係者に店舗見学やインタビューを申し入れても受け入れてくれないのが当たり前だが、伊勝雅俊イトーヨーカ堂名誉会長が流通科学大学の理事である関係上、われわれに最大限の便宜を図るような指示が伝わったようだ。北京イトーヨーカ堂の副社長兼営業本部長を経てつい最近に退職



中国イトーヨーカ堂・十里堡店の会議室にて。
後列の右から3番目が麦倉弘氏、同4番目が佐野正之氏

してから、顧問として中国人従業員の教育を担っている多忙な佐野が、わざわざわれわれを空港まで迎えてくれたのは、そのためである。

北京空港で集合したわれわれは、佐野が用意した貸し切りバスに乗り、北京郊外の四環と五環の間にある北京イトーヨーカ堂の十里堡店に移動した。われわれが最初の目的地として十里堡店を選んだ理由は、同店が、北京イトーヨーカ堂の第1号店であることもあるが、それよりイトーヨーカ堂の中国事業を引っ張ってきた伝説的な人物に話を聞くためであった。十里堡店のバックヤードから事務室に入ったわれわれの前に、真っ黒に日焼けした彼が「ようこそ」と大きい声をあげながら現れた。イトーヨーカ堂常務執行役員・中国総代表であり、華糖洋華堂商業有限公司（中国イトーヨーカ堂の中国名）の董事長兼総経理の麦倉弘であった。

麦倉の話は、1996年12月に塙昭彦から呼ばれたことから始まった。塙は、2011年5月にセブン&アイ・ホールディングスを退任し現在は同社顧問であるが、麦倉の前の中国総代表。イトーヨーカ堂労働組合委員長を歴任し、たった3名しかいなかった同社の女子バレーボール部の総監督を任され、7年後には日本リーグ優勝と全日本選手権大会も制した異色のキャリアの持ち主でもあった。1996年当時54才の塙は、常務取締役営業本部長として2万5千名の部下を持っていたが、鈴木敏文社長に突然呼ばれ、株主総会で決まったイトーヨーカ堂中国進出の責任者を任された。

塙は、中国という未知の地での事業立ち上げという無謀だが、無からの挑戦に関わってみたいという「大バカ者がほしい」と、中国に連れて行く人々を社内公募制にした。だが、唯一自ら指名したのが、当時首都圏のイトーヨーカ堂27店舗を担当するゾーン・マネージャーの麦倉であった。中国行きを言い渡す塙に、麦倉が「それは命令ですか、要請ですか」と聞き直すと、「命令だ」という返事が返ってきた。出店許可の遅延などの理由で本来計画した北京ではなく、成都に中国イトーヨーカ堂の最初の店舗が出来たようになったために、成都に最初に着任することになった麦倉は、成都が中国のどこにあるか

さえも知らなかった。塙が成都イトーヨーカ堂の董事長（会長）、麦倉が総経理（社長）になり、10名の社内志願者が在住日本人わずか27名しかいない成都に向かった。北京の大学に語学留学したことがある衣類担当の荒井達也（当時32才）だけが、中国語ができた。

陽気な麦倉が冗談を交えて語ってくれた逸話は、正に「中国の流通を変えたイトーヨーカ堂のサムライたち」の武勇伝であった。売る側が威張る中国の商文化のゆえに怪しまれた対顧客サービス、便器を含む備品や商品を持ち帰る従業員の低いモラル、それを叱る日本人上司を罵倒する従業員の態度。日系企業であるという理由だけで相手にしてくれない取引先、店舗オープンの度に起きる反日デモ。あまりにも日本と異なる顧客、従業員、取引先、そして商慣習。そして当然ながら日本では天下無敵であったイトーヨーカ堂のPOSシステムと取引マニュアルが全く使えない中国の現実。結果的に初年度の実績は予算の半分も売れず、大赤字を出す惨めなものであった。

眠れない夜を悶々と過ごしながら、「朝の来ない夜はない」と叱咤激励する塙の言葉を信じながら、麦倉らは必死にもがき続けた。中国人に近づくために毎日中国食を食べ、営業から夜遅く帰ってきては中国語を勉強し、中国人の食習慣を知るためにゴミ袋を漁った。最前線で指揮をとった塙の苦悩と麦倉らの涙ぐましい努力については、塙昭彦の自伝的エッセイである『人生すべて当たりくじ!』（PHP、2008年）と、湯本昇羊が麦倉などを取材して書き下ろした『巨竜に挑む：中国の流通を変えたイトーヨーカ堂



中国イトーヨーカ堂の店舗情景

のサムライたち』(ダイヤモンド社、2010年)に詳しく書かれているので、これ以上は述べない。

このような試行錯誤を経て、中国進出3年が過ぎてから成都イトーヨーカ堂がやっと利益を計上することができた。北京イトーヨーカ堂の店舗も、急ピッチで成績が上がってきた。塙は、かつて中国イトーヨーカ堂全体の売上高が1000億円くらいになると消費が縮んでいる日本のイトーヨーカ堂を助ける時が来ると言ったそうだが、2010年の売上高はほぼ1000億円に近づいた。現在、北京と成都で新たな出店準備が進んでおり、「中国で最も成功した外資」として中国の媒体でも盛んに取り上げられている。

■マーケティングが国境を越える時： 標準化戦略か現地適応化戦略か

翌日、われわれは、前記の荒井が店長を務める北京アジア村(中国名、亜運村)店を訪ねた。荒井は、われわれに店舗の運営仕組みを説明し、店内を案内してくれた。昨日、夜の飲み会まで続いた麦倉と佐野の店舗自慢話が、決して大きさではないことが分かった。大勢のお客さんに賑わい、山積みの果物と野菜が印象的であった。店舗は、正に麦倉らの血と涙と汗の結晶にほかならなかったが、もちろん日本の店舗とはずいぶん異なる。

日本におけるイトーヨーカ堂の成功のビジネス・モデルは、良く知られている。POSデータによる単品管理、特定地域に集中して店を出すドミナント出店、商品の供給先との共同マーチャンダイジングなどは、その神髄である。しかし、そのビジネス・モデルが、最初は中国で全く通用しなかったことは容易に予想できる。それが分かって来た時に麦倉らは絶望するが、塙は「中国に生まれ!ただし染まりすぎるな!」と適切

な指示を出し、部下達を奮い立たせた。

ある企業が国境を越える際に、従来、国内市場で通用したビジネス・モデルが、海外市場でもそのまま通用するか、あるいは全面的に見直すべきか。この問いは、「標準化戦略」と「現地適応化戦略」の選択の問題として、マーケティングの重要なテーマの一つである。ただし、現代マーケティングは、両者から択一するのではなく、状況に臨機応変的にかつ機敏に対応することを求める。

塙の指示は正にその正鵠を得るものであった。非常識的な顧客に対して「給料はお客さんからいただいている」という伊藤名誉会長の話を思い出しながら真心で接し、まだまだ能力に欠ける中国人従業員を店長などに積極的に登用した。「中国人の、中国人による、中国人のための店」が作られた。着実に現地適応化を推し進めたが、それだけでは中国に染まりすぎることになる。中国に染まると同時に、カルフルやウォルマートなどのグローバル小売企業や地元の小売企業にはない、「イトーヨーカ堂的」な商品やサービス、そしてビジネス・モデルを徐々に店舗に忍び込ませる。いつの間にか顧客も従業員も取引先もイトーヨーカ堂の仕組みの良さが分かってくる。「中国に生まれ!ただし染まりすぎるな!」の精神が浸透した時に、中国イトーヨーカ堂は、正に中国のイトーヨーカ堂になった。

蛇足だが、冒頭のEマートは、やはり韓国で成功したビジネス・モデルに拘りすぎただろう。韓国で撤退したウォルマート全店舗を引き受けたのが中国事業でも過信になり、あまりにも急いで出店攻勢を強めたと思われる。惨憺たる成績表を残した中国事業に対して、Eマート側は、2011年内に北京や上海近隣の10数店舗を売却することを決め、売却先を探している。

<敬称省略>

【崔相鐵 (チェ・サン Chol) 教授プロフィール】

韓国政府系の韓国産業研究院 (KIET: Korea Institute for Industrial Economics and Trade) アメリカ担当研究員および日本担当責任研究員を歴任。神戸大学大学院経営学研究科に日本文部科学省招請の国費生として留学し、同修士課程および博士課程修了(商学博士)。香川大学経済学部助教授を経て、流通科学大学商学部助教授。2003年4月より同大学の教授になり、現在に至る。韓国流通学会副会長、日本商業学会理事などを歴任。2010年9月より1年間、中国東北財経大学で客員教授在職。現在、大韓商工会議所・流通委員会諮問委員、兵庫韓国商工会議所・戦略研究特別委員。専門は、流通システム論、マーケティング論、グローバル流通論

