倍々ゲームの出店で優勝劣敗加速

賃料上昇、人件費高騰で生産性向上が喫緊の課題

良知 代表取締役 川出圭司

ここに注目！

- 商業施設の優勝劣敗の加速
- 施設間の賃料格差の拡大
- 労働人口の減少と人件費の高騰
- 新政権による経済対策の行方
- 反日デモ再燃可能性

習近平体制が抱える国内問題 打ち出す政策の中身に注目

中国市場の課題を考える上で、あらためて認識しなくてはならないのは、中国社会は「人治主義国家」であることだ。新たな政権がどんな性格を持っているのか、どんな政策を打ち出してくるのかといった点に留意することがまずは大切である。

体制が変わっても中国に渦巻く諸問題に変わりはない。軍の近代化や電子化から陸軍の縮小による軍人失業問題、毎年増加する大学生の就職難から派生し、地下生活者と化し体制批判の温床となっている"蟻族"問題。

住宅用不動産規制に伴うマンション投資の急落、地方政府による地上げの影響で農地を奪われた農民たちの不満。

労働賃金上昇による労働集約型産業の減退と労働争議の多発。それに伴う外国資本の流出傾向。

少数民族問題に絡む人権問題や、さらに広がる所得格差問題や都市籍、農民籍の戸籍区別による社会保障などの格差。そして不良債権の増加による地方財政問題と終わりのない汚職騒動。

これらの問題は新たな政権にとって一筋縄では行かない難しい問題ばかりであり、対応を間違えれば反体制運動の発火点ともなる。このような環境下において新たな政権は、失業率を抑制しながら、ある程度の経済成長を維持し最低賃金を引き上げることで、低所得者の生活を豊かにしていくことが必須になる。

従来の中国経済は、①低賃金をベースとした貿易による外貨獲得、②外国資本投資、③不動産投資、④国内インフラの整備が大きな成長エンジンであった。しかし、度重なる最低賃金の引き上げ、物価高による人件費の高騰や元高、輸入資源の高騰と増加、欧米景気後退によって貿易収支（黒字）は鈍化傾向になっている中で、内需拡大は今後の大きな政策課題となっていく。

それを裏付けるように就任間もない習近平総書記は、2012年12月4日の政治局会議において「マクロ経済政策の継続性および安定性を維持する。政策の照準を絞り効果を高めることを優先する一方で、必要なら政策の微調整を行う」と発言。その上で「内需拡大および新たな消費拡大分野の育成に一段と取り組む」としている。

昨年11月の第18回中国共産党大会で決定した政治局常務委員、いわゆるチャイナセブンの人事は日本の新聞各社の予想を裏切る結果となった。この顔ぶれから見るとしばらくは現在の政策を継承していくことになるだろう。

外資企業にとって、賃金上昇によって製造業ではコストメリットは低減していくだろうが、市場としての魅力は拡大の一途である。反日デモリスクはあるものの、地の利を得ている日本企業にとって今後も大きなチャンスが広がる市場なのだ。

中国でのビジネス展開で留意すべき5つの課題

1 競争激化による商業施設の優勝劣敗

不動産バブル抑制のために、大都市を中心に住居用不動産の取得制限の結果、投資マネーがオフィスビルに向かった影響もあり、各地の商業施設の増加ぶりは常軌を逸しているといっても過言ではない状態である。

消費そのものは順調に拡大を続けているが、商業施設の増加ぶりはそれをはるかにしのぐ勢いだ。上海地区では昨年の景気減速の影響を受けて開業時期をずらした大型商業施設が多く、年

末に開業した高島屋に始まり、続々と新たなモールや百貨店の開業やリニューアルが予定されており、さらなるオーバーストア化の様相である。

内陸の有力都市である成都エリアでも一昨年あたりから倍々ゲームで営業面積が増加しており、百貨店での勝ち組と負け組が明確になっていると同時に、ショッピングセンター（SC）でもリーシングや運営などが未熟なところはどんどん廃れているのが現状だ。

これまで新たな商業施設に一定のお客がつくのに3年程度かかっていたものが、初年度から採算の合うテナントが求められるだろう。商業施設側は差異化が図れるテナント誘致に躍起になっており、昨年上海にできたFOREVER21のように1万㎡クラスの旗艦店を立ち上げられるようなテナントは優遇されると考えられる。

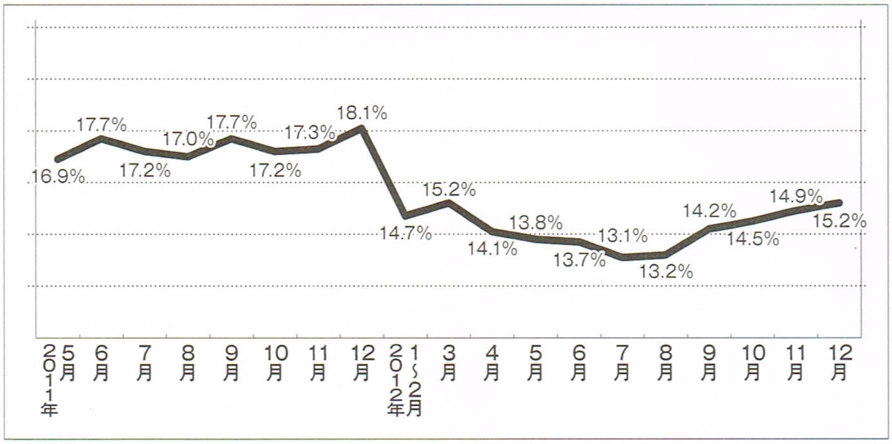
実績ある商業施設は出店希望者も多く、格差はさらに広がり、不振商業施設は大きな変化が求められると推察される。

2 優良商業施設の賃料（家賃）の上昇

昨年後半より中国の住宅価格は上昇に転じている。中国国家統計局によると12年12月の主要70都市の新築住宅価格前月比は11月から1都市増加し54都市が上昇した。これは景気減速を受けて昨年9月に中国国家発展改革委員会が鉄道や港湾、高速道路など55項目、総額1兆元規模の公共事業の開始を承認した影響が大きい。

これを受けて賃料の上昇を懸念する声は多い。良い物件確保の競争が激化し、有力商業施設は売り手市場であり新規で出店する場合の賃料は上昇するだろう。そのような商業施設では販売不振のテナントの入れ替えも加速すると推察される。

図表① 社会消費品小売総額前年同月比伸び率の推移



中国国家統計局

しかし、SCの乱立によってテナント優位の物件も出始めている。2番手以降の商業施設では、差異化を図るために有力なテナントには家賃の無償期間を設定したり、施工費をSCが負担するという条件を出しているところも出ている。有力商業施設でも賃料は昨年までにかなりの高騰を示しており、一部では下がり始めているところもあるようだ。不振商業施設では館ごと転貸するような事態も発生するだろう。このように商業施設の急増によって上昇の一途であった賃料も、一様ではなく見極めが大切になってきている。

3 人件費高騰によるコスト上昇

中国国家統計局の13年1月18日の発表によると、12年末の15～59歳の労働力人口が前年比0.6％減と初めて減少したと強調した。経済成長に人口ボーナス（生産人口が非生産人口の2倍以上の状態）は必須条件といわれるが、中国の人口ボーナスは15年ごろに終焉（しゅうえん）を迎えるといわれている。

第12次5カ年計画（11～15年）で、最低賃金を5年間続けて年率13％上げ、沿岸部と内陸部の格差是正を図ると宣言している。それに呼応するように浙江省政府は13年1月1日から最低賃金を13％上げ1470元とし広東省深圳に次ぎ2番目の高水準となった。

▲中国市場の消費額の上昇をはるかに上回るペースで商業施設が増加。オーバーストア化による優勝劣敗が顕著に。

今後各都市も追随する中で、賃金の上昇は避けられない状況にある。そもそも中国人は地元志向。省が違えば違う国という認識の中で、従来は賃金格差や働く場所がなかったため都会に出稼ぎに出ているケースが多かった。

しかし、内陸部の経済成長や活発な公共事業投資によって賃金の上昇とともに働く場所ができたことや、都心部の物価上昇による生活費の高騰によって可処分所得が地方と変わらなくなってきていることも、沿岸部などの人手不足に拍車を掛けている。

優秀な幹部人材に関しては欧米企業との比較から、大幅な賃金増額要求や独立志向の強さと相まって苦慮している現地責任者は多いようだ。半面、内陸部では中堅クラスの賃金は一部では山を越えたという声も聞こえている。

図表②　2012年ホワイトカラー平均年収（省、市別）

省区	月収（元）	年収（元）	伸長率
北京	4,672	56,061	11.2%
上海	4,331	51,968	11.1%
浙江	3,888	46,660	12.4%
江蘇	3,832	45,987	13.5%
広東	3,763	45,152	6.3%
寧夏（ねいか）	3,715	44,574	13.9%
青海	3,541	42,493	14.6%
天津	3,520	42,240	12.5%
安徽（あんき）	3,387	40,640	11.9%
重慶	3,337	40,042	7.6%
山西	3,325	39,903	12.97%
陝西（せんせい）	3,254	39,043	7.7%
福建	3,249	38,989	19.4%
四川	3,160	37,924	14.5%
山東	3,061	36,737	8.9%
海南	3,060	36,716	18.3%
河北	3,014	36,166	6.3%
湖南	2,960	35,520	16.5%
雲南	2,949	35,387	17.0%
吉林	2,850	34,197	16.3%
広西	2,848	34,178	1.54%
江西	2,838	34,055	17.1%
甘粛（かんしゅく）	2,742	32,906	10.6%

各省、市統計局

その他物価上昇に加え、商品調達先のバランスから為替レートの円の独歩安の影響も考えなくてはならないだろう。いずれにしても今後も継続して上昇すると見込まれる人件費を前提に、生産性向上は喫緊課題になっている。

4 中国経済対策の行方

今年3月の全国人民代表大会で、習近平共産党総書記が国家主席に就任し本格的な習政権がスタートを切る。基本的に胡錦濤体制を維持すると考えられるが、さまざまな問題を抱える中で経済成長に向けて徐々に施策を打ってくるだろう。

12年第3四半期を底に、各種指標では景気減速ペースはやや緩やかになってきているが、本格的な回復とは言い難い。中央政府は「権利・機会・規則の公平、国民は自己の努力した分の利益を与える」と宣言しているが、国民は簡単には信用していない。

年初に発生した南方週末事件や汚職、所得格差など国民の不満を抑えるためにも、公共投資などの従来型対策に加えて消費促進策が打ち出されるだろう。

政策金利下げも行われると推測されるが、不動産バブル再燃の懸念もあり慎重に行うと推察する。中国には日本の固定資産税、相続税に当たるものはないが、不満解消のための税制改正に向かうかもしれない。

さらに過去の事例から、政府の実力者が地元の産業振興に貢献することから、常務委員7人を含む25人の政治局委員がどんな立場になり、どこの出身者であるかも要注意である。いずれにしても3月の全国人民代表大会で、どのようなことが発表されるのかを十分観察する必要がある。

5 反日デモ再燃の可能性

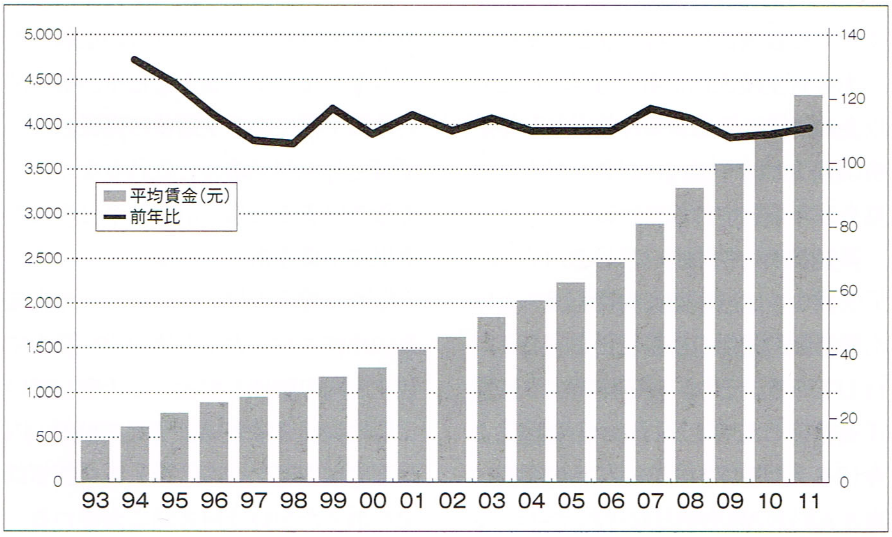
12年8月19日に香港活動家の尖閣諸島上陸事件を受けて始まった反日デモは、日本政府が9月10日に国有化したことから9月15日に一気に大規模化した。その被害は記憶に新しい。

過去には71年の尖閣反日デモ、05年小泉首相の靖国参拝問題から端を発し成都、北京、上海などで発生したデモ。尖閣諸島沖の中国漁船衝突事件があった10年には日中ともに大きなデモが発生した。

中国の政権移行期での権力闘争や国内の不満による反政府運動を抑制するために、政治的に利用されている面を感じずにはいられないが、今回は過去と比較して日中双方の政治体制が固まっていないことが騒ぎを大きくしたとも言える。過去の事例や相互の経済的損失などから時間経過とともに沈静化すると推察するが、今回の反日デモに関しては、過去と比較して影響度合いは大きく長期化を予感させる。

表面的には沈静化したかのように見えるが、何か政治的な問題が浮上すると再発する可能性は十分あると思われる。過去の反日デモの後と比較して、今回は繰り返し尖閣に関するテレビ報

図表③　上海市過去19年の平均賃金と推移



上海市統計局

道がなされていることで、従来は領土問題や日本に対する意識が低かった中西部地域などの反日感情が高まっているともいわれている。日中両国政府の外交政策が3月の全国人民大会ごろを境にはっきりしてくると思われるが、今後の動向に十分留意する必要がある。

少数精鋭体制の構築が課題解決のポイントに

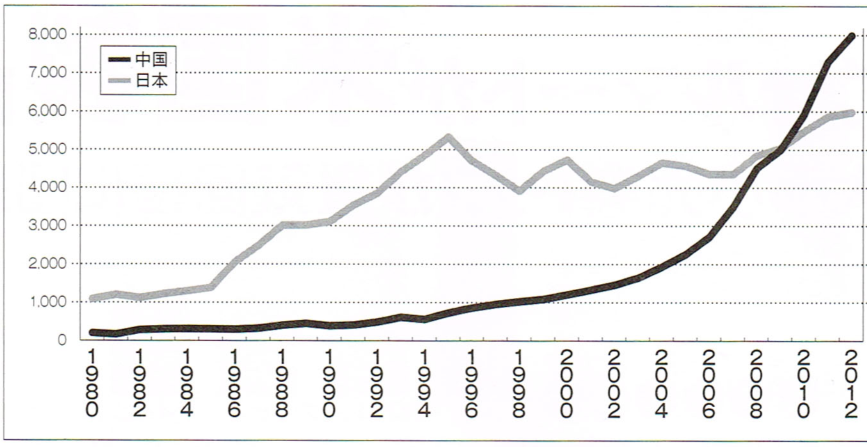
賃料の上昇や人件費のさらなる高騰の中で販売管理費は続伸し続けるだろう。そんな中で生産性の向上はどんなビジネスでも大きな課題として浮上してくる。

従来、日本と比較して賃金の安さから店頭人員は多く配置されている店舗が大多数であるが、今後は日本並みの効率を目指して業務の見直しに入らなければならないだろう。いかに少数精鋭体制に持って行くかが大きなポイントになる。そのために現地の実情を今まで以上に把握し、中堅幹部育成教育を徹底する必要がある。

日系企業は日本の人事制度に準ずる形で運営している企業が多いが、中堅以上の優秀な社員には思い切った報酬を支払うことが結果的に安くつく場合も多い。このあたりの頭の切り替えも大切である。優秀な社員のモチベーションアップのための海外研修やスキルアップ研修など、金銭面以外のインセンティブの設定などを行うことが、教育した社員の離職を防ぐことになる。

安定した人材確保では、優秀な既婚女性を優遇することが大事だ。中国では結婚後も夫婦共に働くことが普通であり、普段から日本人以上に男性が家事を負担している。中国の一般的な夫婦では、夫は技術を習得しながらより条件の良い会社に転職することが多い

図表④　名目GDP（USドル）の推移（1980～2012年）



※2012年は推計値
単位：10億USドル
IMF - World Economic Outlook Databases

半面、妻は生活の安定を第一に考える風潮が強く、よほどのことがなければ転職しない。

進出企業共通の悩みである人材確保のためには、優秀な既婚女性が働きやすい環境を作ることも大切である。その他、ドロップシップなどの現地調達比率の向上や、業種によっては補完し合うような企業との提携も必要だ。

賃料対策では、商業施設との交渉をうまく進めるために、有力な代理商との関係強化を図る必要も出てくる。

新規出店では今まで以上に見極めが大切になる。進出エリアから見た自社SWOT分析とベンチマークを行いながら、どこに出るべきかを今まで以上に精査することが大きな失敗を防ぐ。

商業施設の増加に伴って顧客の囲い込みも重要だ。中国のセールスプロモーションは場貸し業であるため、売上げを上げるためのバーゲンセールの連発である。それぞれの商業施設はVIPカードなどを発行しているが、買上店舗と金額の情報しかなく、上得意客がどんな購買行動をとり、効果的なセールスプロモーションは何かといった顧客視点のデータベースマーケティングはほとんどできていない。

面子を大事にして特別扱いが人一倍大好きな中国の富裕層にとって、購買行動から個別のサービスを行うことが有効であり、顧客情報を収集し上顧客へのサービスを強化することが今後さらに効果的になると考えられる。

反日デモリスクに関しては普段から地方政府などの関係者との交友を深め、従業員の安全確保と損害を最小化する備えをしておく必要もあるだろう。

一番大切なことはこのような施策を迅速に行うために、現地で意志決定できる権限委譲体制がなければ変化の激しい中で対応はできないということ。つまり、経営の現地化を促進していかなければならないということだ。いずれにしても特効薬のような施策はなく、現地に即応した日本流のきめ細やかな商品やサービスの提供を可能にするオペレーション力が問われる。 革

商業施設の優勝劣敗と新政権の内需振興策

上海万博以降の商業施設の増加ぶりは消費の伸びをはるかに上回る勢いである。破綻する商業施設もたくさん出てくると思われる中で、どのような変化をたどるのか。特徴のない商業施設の淘汰は必至である。今年度は新たな中国市場の環境変化のスタートと考えられるとともに、習近平新体制がどのような内需振興策を打ち出してくるかに注目しなければならない。

プロフィル　かわでけいじ　大西㈱入社後、通販事業部長、服飾雑貨事業部長、店研創意専務取締役、グループCIOなど歴任。2009年グループ上席執行役員退任。さまざまな企業コンサルティング、執筆、講演活動とともに、中国視察、中国企業コンサルティングを実施。著書に『商売復興計画』『中国市場の真相』（ともに商業界）。