

Title	香港エリアにおける日系小売業の成長戦略
Author(s)	李, 淑
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 167-170
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19129">http://hdl.handle.net/10119/19129</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 香港エリアにおける日系小売業の成長戦略

○李淑（東京理科大学）

## 1. はじめに

8月香港を訪ねた旅行客は4百万人で、今年累計で20百万人を超えた。人の移動に伴いマーケットも活気を取り戻し、小売総額は6ヶ月連続2桁成長で推移した。ただ、足元景気が回復傾向にあるも、小売規模は想定より戻っておらず、23年年間でコロナ前水準を取り戻せない見込みで、厳しい状況は依然と続く。コロナ前から香港小売市場は成長が停滞し、2013年4,944億香港ドルを高点に縮小傾向に転じていた。一方で、店舗不動産賃貸価格指数は2014年まで急上昇が続き、同年以降は高止まり推移、賃金水準も上昇基調にある。小売市場が伸びない香港でこれら固定費負担の増加は小売各社業績に大きな重しになっている。従来の収益構造のままでは利益が出せなくなり、小売各社は変革を迫られている。

本稿では、主にGMS（ゼネラルマーチャンダイズストア）事業とSM（スーパーマーケット）事業を営んでいる会社を調査対象とし、文献調査、アンケート調査などを通じてデータ収集を実施し、小売業の現状分析と新しい取り組み事例を研究することで、課題解決の糸口を探る。

## 2. 世界の小売企業動向

世界トップ10企業の成長率、純利益率からみると、伝統小売企業は成長が停滞し、EC、ディスカウントストアのような低価格で利便性の高い業態が存在感を増している。WalmartとKrogerの16年～21年の5年平均成長率（CAGR）がそれぞれ3.3%と3.5%、21年成長率が2.4%と4.1%、21年純利益率が2.4%と1.2%と、伝統的なハイパーマーケット、スーパーマーケットの小売企業は成長率、純利益率とも世界上位250社平均より低い。一方でAmazon、JDは5年平均成長率が20%超とEC企業が著しく成長している。トップ10に3社ランクインしているディスカウントストア、ディスカウントデパートのSchwarz Group、Targetの5年平均成長率は8%前後と世界上位250社平均の5.7%を超えた。

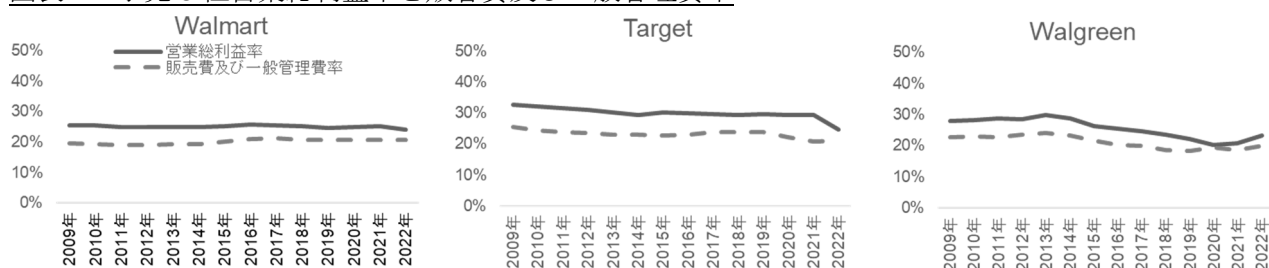
図表1：世界トップ10小売企業

順位	企業名	業態	2021年 売上高	16～21年 CAGR	21年 成長率	21年 純利益
1	Walmart	ハイパーマーケット／スーパーセンター	572,754	3.3%	2.4%	2.4%
2	Amazon.com	EC	239,150	20.4%	12.0%	7.1%
3	Costco Wholesale	キャッシュアンドキャリー／ウェアハウスクラブ	195,929	10.5%	17.5%	2.6%
4	Schwarz Group	ディスカウントストア	153,754	7.8%	5.5%	—
5	The Home Depot	ホームセンター	151,157	9.8%	14.4%	10.9%
6	The Kroger Co.	スーパーマーケット	136,971	3.5%	4.1%	1.2%
7	JD.com, Inc	EC	126,387	28.0%	25.1%	▲0.5%
8	Walgreens Boots Alliance	ドラッグストア／薬局	122,045	4.7%	3.7%	1.9%
9	Aldi	ディスカウントストア	120,947	4.8%	▲0.4%	—
10	Target	ディスカウントデパート	104,611	8.5%	13.2%	6.6%
上位250社				5.7%	8.5%	4.3%

出所：世界の小売業ランキング2023

トップ10小売企業をリアル店舗中心に業態別収益構造をみると、ハイパーマーケットのWalmartは営業総利益率25%前後、費用率は20%前後で、ディスカウントデパートのTargetは営業総利益率30%前後、費用率は25%前後で、ドラッグストア／薬局のWalgreensは営業総利益率25%前後、費用率は20%前後であった。3つの業態とも低い営業総利益率に低い費用率を実現していた。

図表 2：小売 3 社営業総利益率と販管費及び一般管理費率



出所：各社公開資料より作成

### 3. 香港の小売企業動向

香港小売市場は A.S. Watson Group と DFI Group の 2 社が複占し、GMS と SM セクター店舗数の約 70% を占める。AEON、UNY、SOGO、DONDONDONKI、MATSUKIYO、YATA、Citysuper など日本商品を取り扱うお店が後ろに次ぐ。

A.S. Watson Group は欧州、アセアン、中国とグローバルで小売事業を展開している。香港がマザーマーケットながら小売事業の最大マーケットは欧州であり、アジア各国で事業拡大を進めている。香港エリアは漸減傾向にあり、営業利益率も極めて低く営業黒字をなんとか確保している水準である。香港エリア小売事業の 5 年平均成長率は -3.4%、21 年営業利益率は 2.0% で、同社全体小売事業の営業利益率 7.2% と比べ極端に低い水準だ。

DFI Group は、中国、アセアンで小売・飲食事業を展開している。ここ数年、香港依存脱却の方針のもと、中国大陸、アセアンへ出店を加速している。香港事業はコンビニエンスストアを強化、グロサリーが横ばい、H&BC が縮小傾向にある。グロサリーは新型店舗にチャレンジし、1,500 種の新鮮食材を提供する体験型店舗 Wellcome Fresh を出店した。5 年平均成長率は -6.0% で、21 年純利益率は 1.0% である。

AEON STORES HONGKONG Group は、香港と中国大陸で小売事業を展開している。近年、イオンスタイルなど新しい店舗フォーマットを展開する一方で、プライベートブランド商品の拡大や直輸入を通じて商品差別化に注力している。香港エリアの 5 年平均成長率は 3.6% で、21 年純利益率は -4.1% である。

図表 3：香港の主要小売店舗 (GMS&SM)

分類	親会社	ブランド名	店舗数	大型	小型	低価格	高品質	外国商品
大型スーパー	AS Watson Group	ParknShop	157	●	●	●		
		Taste	16	●				●
		Gourmet	3	●				●
		Fusion	63	●				●
		International	9	●				●
	DFI Retail Group	Wellcome	280	●	●	●		
		Marketplace	41	●				●
		3hreesixty	2	●				●
		U Select	20	●	●	●		●
		Citysuper	4	●			●	●
デパート系スーパー	Pan Pacific International Holdings	DONDONDONKI	9	●				●
	MATSUKIYOCOCOKARA&CO.	MATSUKIYO	6	●				●
	Liftstyle International	SOGO	2	●			●	●
	Sun Hung Kai Properties	YATA	9	●				●
	Henderson Land	APITA	1	●				●
		UNY	3	●				●
	Al-Futtaim	Marks & Spencer	16		●			●
	AEON STORES HONGKONG	AEON	12	●		●		●
		Living PLAZA	66		●	●		●
		MonoMono	3		●			●

出所：各社公開資料より作成

香港でGMS事業やSM事業を営んでいる伝統小売企業の5年平均成長率と利益率は世界小売企業と比べて低い水準にある。それは構造的な問題によるものが大きい。

①. 高齢化社会に進入

香港の人口は過去5年間0.3%と微増している一方、65歳人口は3.7%増加し全人口の19.6%占めるようになった。2020年と2021年は2年連続でマイナス成長し、今後少子高齢化が進み人口の緩やかな減少が予想される。人口減少、高齢化の進行は今後消費市場の縮小に繋がると考えられる。

図表4：香港の人口推移

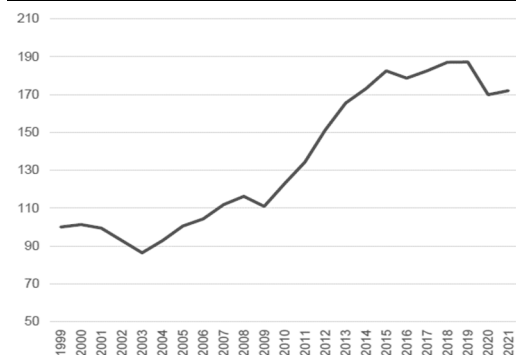
	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
人口	7,378,100	7,414,800	7,487,700	7,520,500	7,426,700	7,401,500
増加率	100.9%	100.5%	101.0%	100.4%	98.8%	99.7%
0~14歳比率	11.3	11.4	11.4	11.3	11.2	10.9
65歳以上比率	15.9	16.5	17.0	17.6	18.5	19.6

出所：香港政府統計署

②. 不動産価格高騰

香港の不動産賃貸価格指数は、2014年まで急上昇が続き同年以降は高止まりで推移している。1999年を基準にコロナ前の2019年の店舗不動産賃貸価格指数は190台若で2倍近くまで上った。また、オフィス賃貸価格の国際主要都市の比較では、香港は賃料が上昇した都市のひとつとなっており、小売市場が伸びない香港では賃料負担が業績に大きな重しになっているものと推察する。

図表5：店舗不動産価格指数（1999=100）



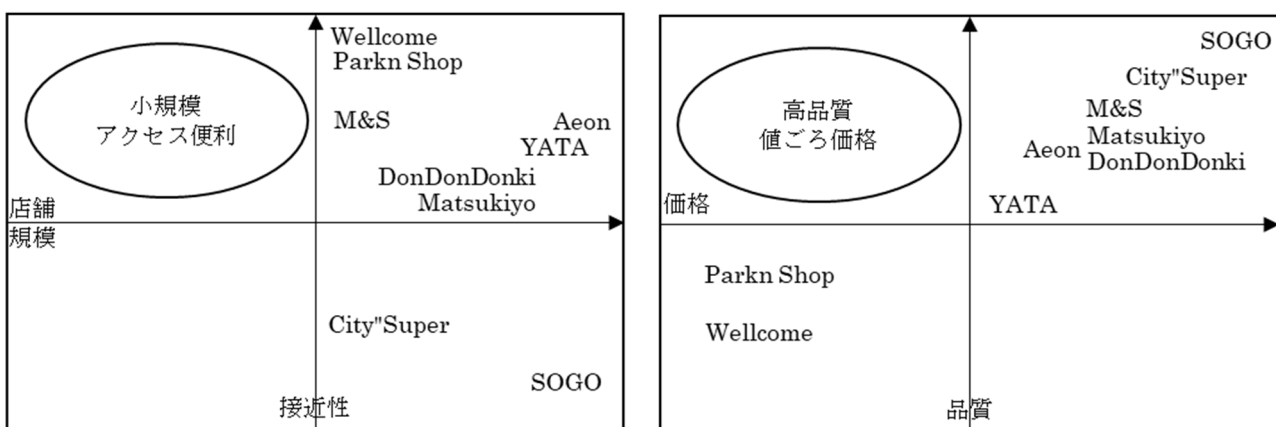
出所：香港政府統計署

図表6：オフィス賃貸価格指数（2015=100）

都市	2015年	2020年
香港	100	108.6
東京	100	107.5
上海	100	100.8
シンガポール	100	94.2
バンコク	100	123
クアラルンプール	100	94
ジャカルタ	100	82.1
ロンドン	100	96.7
ニューヨーク	100	100.1

このような構造的な問題を克服しながら、成熟する小売市場で新たな需要をくみ上げ、高い固定費の中で利益を出すビジネスモデルの構築ができないか？考えられる構造としては、(1)お値ごろ、(2)アクセス便利、(3)高品質、(4)小規模なモデルである。

図表7：香港小売店舗ポジショニング



出所：アンケート調査、実地調査

#### 4. 優品 360° のケーススタディ

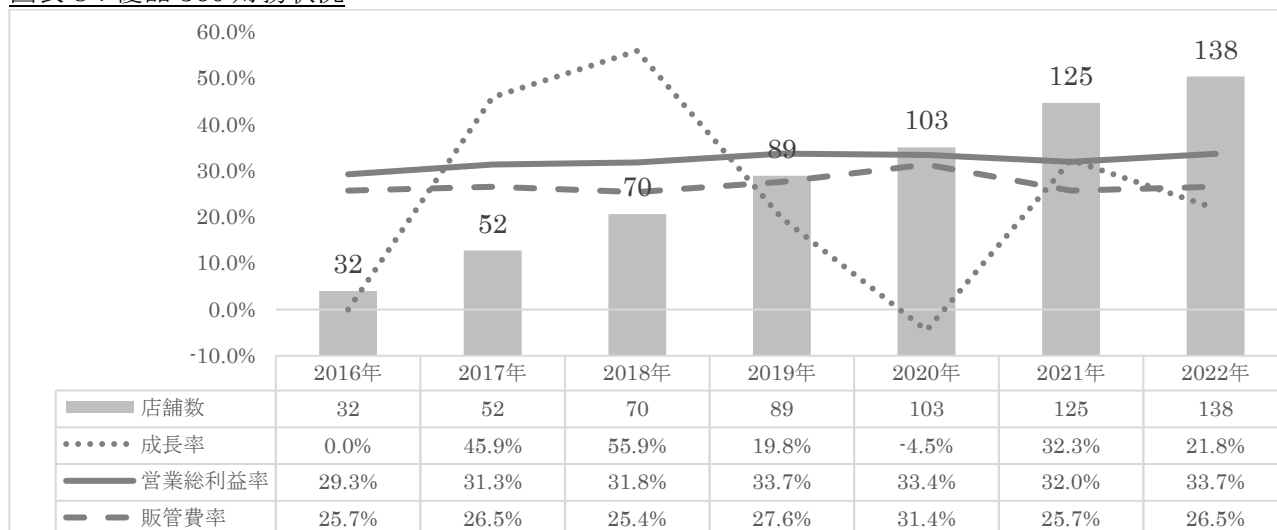
優品 360° は 2013 年創業（2019 年香港証券取引場上市）した香港で急速に成長している小売企業である。「優品」とは「いい品質」のものを「値ごろな値段」で提供するという意味である。グローバル調達のもと、世界各地からの豊富な商品でお客様に快適なお買い物体験を提供することを目指している。

当社の特徴：

- ①. 商品 (Product) : 世界各地 (ヨーロッパ、アメリカ、日本、韓国、ベトナム) から 1230 種、3770SKU を直輸入して販売する。主にグロサリー、日配食品をメインに取り扱う。
- ②. 流通 (Place) : 住宅街に 50 坪 (コンビニエンスストア程度) 程度のお店を展開している。2022 年現在 138 店舗と 10 年間で急成長した。
- ③. 価格 (Price) : グローバル調達機能による直輸入や商品開発等通じて、競争力ある価格を実現する。
- ④. プロモーション (Promotion) : 毎日安価な商品をいつでも購入できる EDLP (Everyday Low Price) 戦略と旬の商品、トレンド商品を数量限定、期間限定で提供する。

優品 360° は(1)お値ごろ、(2)アクセス便利、(3)高品質、(4)小規模のビジネスモデル下、2016 年から 2021 年の 5 年間で営業収入が 3.5 倍に成長し、5 年平均成長率が 68.9% で、21 年純利益率が 6.2% を果たした。

図表 8 : 優品 360 財務状況



出所：公開資料より作成

優品 360° の事業モデルは香港で新しい小売事業のビジネスモデルを考察するうえでとても参考になるものである。今後の課題として日本小売事業への活用など更なる調査と検証を行いたいと考える。

#### 参考文献

- [1] 政府統計處：[\(https://www.censtatd.gov.hk/tc/\)](https://www.censtatd.gov.hk/tc/)
- [2] 世界の小売業ランキング 2023：[| コンシューマービジネス | デロイト トーマツ グループ | Deloitte \(https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-business/articles/dis/gpr.html\)](https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-business/articles/dis/gpr.html)