

2013 年度

博士論文

小売業の業態多様化に関する研究

—中国市場における業態多様化を中心に—

指導教授：田口 冬樹

研 究 科：経営学研究科

専 攻：経営学専攻

コ ー ス：経営学コース

氏 名：楊 陽

提 出 日：2014 年 1 月 10 日

論文要旨

経営学研究科

楊 陽

1. 研究目的

本研究は、高い経済成長を継続させている中国小売業の発展に注目し、小売業態多様化の仕組みを解明することを目的としている。中国では、これまでの伝統的な小売業から近代的な販売方法を採用する小売業に大きく転換している。

小売業が発展し成長するには、さまざまな方法が存在するが、近年注目されているのは、どのような商品を販売するのかという業種中心の小売業よりも、どのように販売するのかという業態中心の小売業に関心が集まっている。この変化のプロセスは、新興国でも従来の特定商品中心の在来市場に対して、新しい販売方法を採用する業態中心の小売業の発展が観察できる。本論文でも、中国における小売業の発展に焦点を当てた時に、成長をけん引している小売業は、従来の特定商品の業種店よりも、さまざまな業態店の小売業である。

流通活動を展開する技術が飛躍的な進歩を見せている時代において、百貨店、総合スーパー、ショッピングセンター、コンビニエンスストア、量販店、専門店、会員制ウエアハウスストア、ネット通販などの多様な小売業態が次々に世の中に出現し、結果として多様な小売業態の発展が消費者に多くの購買行動の機会を提供している。この論文では、小売業態について、理論的な視点と実態的な視点の双方から考察し、とくに中国における小売業態の発展と業態多様化の仕組みを解明しようとしている。理論的には、国レベルで

の小売業態の発展、さらにその特定業態を創造し推進する小売企業の視点、すなわちマクロとミクロの双方の視点で業態を捉える。また、実際の小売市場としては新興国市場の中で成長の著しい中国に焦点を当て、そこでの小売業態の発展と業態多様化のメカニズムを解明し、業態多様化に影響を与える要因を引き出すのが目的である。

この問題を解決するために、以下の問題意識を主な研究課題として検討している。

(1) 小売業に関する先行研究を踏まえ、欧米で主張されてきた業態概念や理論仮説をレビューし、小売業態に関する理論を分析することで、業態概念の捉え方と問題点を明らかにする。

(2) 中国のような中央政府と地方政府が小売業に果たす役割の大きな国の場合、小売業の発展に対して、どのような影響力を生み出してきたのかを歴史的に検証し、特に外資系小売企業の新業態導入との関係、さらには国内小売企業の発展に及ぼした効果について解明する。このことは、先進国市場と中国市場における業態多様化を推進する要因の違いを明確にするねらいもある。

(3) 中国政府の対外開放政策、特にWTO加盟以降、多くの外資系小売企業の参入を促進し、新しい小売業態が導入されるが、そうした小売企業が参入後に単業態からどのようにして業態の多様化を推進するのかを行政介入、消費市場の成長、企業間の競争、小売企業の組織能力と意思決定などの要因と関連付けて明らかにする。

(4) 日欧米の先進国と比較して、中国小売市場における業態多様化の特徴や独自性を分析し、そこでの違いや共通点を踏まえて、さらには中国以外の新興國小売業態の研究や実務面に示唆を与えることをねらいとしている。

2. 論文構成

本論文は序章に続く本論 7 章と終章の計 9 つの章より構成される。序章では、小売国際化の概況や本研究における研究対象と解決課題について提起している。

第 1 章「小売業態に関する理論」では、本研究の問題意識を明らかにし、小売業の業態概念の特徴と先行研究での問題点を検討している。小売業態概念をめぐってこれまでマクロレベルとミクロレベルの捉え方が分離して行われてきたが、小売構造レベルの小売業態と個別の小売企業の小売ミックスから戦略的に創造させるミクロの小売業態の関係を理論的に整理している。田村が提起したフォーマットや向山が提起したフォーミュラおよび Porter が提起した戦略グループ概念を利用して、ミクロの戦略とマクロの構造を結び付ける概念としての活用を提起している。さらに、小売業態が何によって形成され変化するのかをめぐっては、McNair の小売の輪の仮説以降、欧米を中心にさまざまな論者の批判的検討が行われてきたことを本論文でも整理し、その上で、2000 年代に入って新興国の市場成長を意識して提起されたビッグミドル概念を取り上げ、その説明力の有効性と限界を明らかにしている。

第 2 章「中国市場における小売業態の多様化」では、中国の経済成長と小売市場の発展に影響を与えた環境変化について明らかにしている。主として 80 年代から 90 年代には、中国の小売業態は対面販売による伝統的な食料品店、国営の百貨店それに生鮮食料品市場が支配していた状況を描き出し、経済改革・開放政策、WTO 加盟をきっかけに、小売業態がさらにドラスティックに変化していく過程を考察している。その変化のけん引役を担ったのが外資系小売企業であり、WTO 加盟以降、とくに 2004 年の外資小売業の完全開

放からは、海外で展開されている主要な業態が一気に導入されている。この章では、主に百貨店、総合スーパーとスーパーマーケット、ショッピングセンターという主要業態の発展動向を分析し、外資系小売企業の進出により、海外の先進的な小売業に関する経営ノウハウや小売技術が中国市場に導入され、中国流通や小売業の近代化が推進されてきた過程を論証している。

第3章「中国市場における行政介入」では、中国の経済や小売業の発展に大きく影響を与えた経済改革・開放政策の実施について考察し、外資系小売企業の有する新しい小売業態の導入が政府を中心とした行政介入によって導入された過程を明らかにした。この章では、中国が建国して以来、小売業の発展に対する行政介入を時期別に把握し、各時期における行政介入の具体策について検討し、中国小売業の発展プロセスと特徴を明確にしている。また、小売業態の発展にも着目し、政府の行政介入が中国小売業態にいかに関与してきたのかを5つの時期に分け、各時期の特徴や導入される業態などについて詳細に分析している。さらに、小売業の対外開放を実施して以来、中国市場に進出する数多くの小売企業について、進出年度、進出先、導入する小売業態、出店数などを時期的に検証している。こうした分析によって、小売市場に対する行政介入が市場経済への開放的な流通政策として機能する一方、大衆消費社会の到来と消費者ニーズを満たす小売業態の導入許可を与え、中国市場の発展を促進してきた動向を検討している。

第4章「中国市場における消費需要の変化」では、経済改革・開放政策の実施後における消費市場、消費構造、人口移動・変動、中間消費層の形成などの変化によって、消費者ニーズおよび購買行動が小売業態の発展にどのような影響を与えたのかについて時系列に考察している。政府の行政介入により、以前の生産が主軸である市場から、消費が生産を牽引する市場に変化した。また、中国市場における消費者の生活スタイルは大きく変わり、衣、食、

住、行の視点、一人っ子政策の実施による家族構成の変化の視点、経済発展につれ都市間の人口移動の視点、さらに、その中で注目できるのは、90年代にから徐々に中間所得層が増え続け、ビッグミドル市場が形成され、中間消費層が中国の主力消費層になりつつあるという視点で、消費者ニーズが個性化や多様化するようになり、それに対応する様々な小売業態が導入され発展していることを明らかにしている。

第5章「アンケート調査」では、北京市に焦点を当て、北京の消費者を対象に、小売業態をどのように利用し、いかなる評価を行い、利用する小売業態にどのように満足しているかについて、アンケート調査を行った。小売業態に何を求めているのかについて、小売ミックス 21 項目を取り上げ、7段階尺度で測定した。そして、小売ミックス 21 項目の背後にある要因を探り、合成尺度を作成するため、主因子法、バリマックス回転による探索的因子分析を実施した。また、消費者を低、中間、高消費層を分け、全消費層と各消費層の満足度について重回帰分析を行った。その結果として、顧客満足に影響を与える因子について、因子1の商品属性要因（商品の品質、新鮮さ、こだわりなど）、因子2の購買便利性要因（営業時間、ワンストップショッピング、立地など）、因子3の売場・サービス要因（店内の清掃、雰囲気、店員対応など）の3個が抽出された。また、各所得層では、低所得層が最も利用する小売業態はスーパーマーケットであり、重回帰分析を通して、3因子の中で、因子3のような売場サービスの係数がやや大きく、影響度が高い傾向にあることが注目される。中間所得層では、総合スーパーがよく利用され、低所得層と同じ傾向が見られており、小売業態を利用する際に、因子3のような売場サービスに満足を得ていることが分かる。また、高所得層では、総合スーパーが主要な利用業態であるが、低、中所得層と異なり、因子2の購買便利性要因の影響度が高い傾向にあり、因子1のような商品属性要因は満

足度に影響を与えないことが注目される。さらに、業態ごとに見てみると、総合スーパーを利用する際には、因子2の購買便利性要因が顧客満足に対して主たる影響を与える一方、スーパーマーケットを利用する際に因子3の売場・サービス要因が顧客満足に対して主たる影響を与えることが理解できた。

第6章「中国市場に参入する小売企業の展開と現状」では、小売市場の全面開放の2004年を境に、その前後における外資系小売企業の参入方式、拡張方式、業態の実態を明らかにしたうえで、国内小売企業がどのような影響を受け、競争力を高めるためにどのような対応をとってきたのかについて分析を行っている。外資系小売企業が進出当時、政府規定により、中国側の企業と合併または合作をする形での進出しか認められなかったが、WTO加盟の影響を受け、完全開放が実施され、独資投資、M&A（合併・買収）、フランチャイズ方式などが認めるようになった。そして展開する業態の傾向をみると、開放した当時、百貨店や総合スーパー業態が最初に許可され、大型店舗の出店が多かったに対して、WTO加盟以降大型店舗の出店のみならず、コンビニエンスストア、専門店などの小型店舗も積極的に出店している。外資系小売企業は中国市場に最新の経営技術を移転させ、中国の小売業態の発展を推進する役割を果たしている。また、外資系小売企業の進出は、国内小売企業にとって、競争する大きな脅威的存在でありながら、改革、学習のような刺激も与えている。改革開放政策を実施する以前、競争意識の薄い国内の小売企業は管理体制や管理システムなどが古い方式で運営されていたが、外資系小売業の影響を受け、新業態、経営技術、人材育成、専門知識など近代的な経営方法を学習し、既存業態をベースに、企業の再建や業態の多様化に取り組み、外資小売企業に対抗しようと競争力を高めてきた。

第7章「中国市場で事業を展開する小売企業」では、中国市場において事業を展開をしている5つの事例について考察を試みたている。本章は文献研

究をベースに、実際の店舗視察、経営者および業務担当者などへのインタビューを実施し、政府の行政介入、消費需要の変化、市場競争などの影響と、それぞれの小売企業の有する経営資源や組織能力との関係を考察しながら、業態の多様化する仕組みを明らかにしている。事例としては、政府主導より合併・再編によって生み出された中国最大の流通産業グループである百聯集団、欧米の代表的な外資系小売企業として最も早く進出したカルフル、日本最大の小売企業として比較的海外進出に意欲的なイオン、地方中堅総合スーパーにもかかわらず、中国地方政府の要請により進出した平和堂、さらには中国家電小売企業では、最大である蘇寧雲商集団（旧蘇寧電器集団）傘下にある家電量販店のラオックスの5つの事例となる。こうした分析により、インタビューや文献研究をベースに、小売企業は業態多様化を行う際に強い組織能力が要求され、それは、自社を軸とした経営者のリーダーシップを持ち、優れた経営戦略を行う戦略的な能力、また、専門小売知識を持つ人材を育成し、学習能力を向上させる組織的な能力、さらに、自社の経営資源を活用し、小売業態や商品・店舗・物流システムを開発し運営する技術的な能力が問われる。企業の組織能力は大枠でこの3つの能力要因によって構成されると考案している。

終章では、マクロとミクロの両方からアプローチし、中国小売業態の多様化に関するモデルを提示した。すなわち、政府の行政介入、市場メカニズム、企業間の競争、それに企業の組織能力との関連性である。本論文は中国小売業態の多様化の考察を通して、これまで市場メカニズムを中心に検討してきた欧米の仮説に対して、さらに政治要因の行政介入というファクターを導入し、マクロ視点で小売業態の多様化の推進を解明するとともに、また小売企業が自社の競争優位性を発揮するための組織能力というミクロの視点でも、業態多様化が促進されていることを明確にした。つまり、小売業態の多様化

はマクロ環境の影響を受ける一方、小売企業の組織能力（ミクロ要因）の程度にも依存する。本研究の議論を総括した上で、とりわけ中国と類似する行政介入の強い新興市場において、中国市場の研究を通して、小売企業がいかに政府政策に対処すべきか、また小売企業が市場変化にいかに効果的に対応すべきかについてヒントを提供している。

こうした分析によって明らかになったのは、小売業の業態多様化は市場における政府の行政介入、市場メカニズム、企業間の競争などのマクロ環境要因の影響を受ける一方、市場に進出する企業の組織能力のようなミクロ要因にも左右されている関係である。

これまでの日本での商業ならびに流通に関係する学会においても、マクロレベルの業態変動メカニズムとミクロレベルの業態創造・競争のプロセスはそれぞれ別個に研究されることが多く、双方のレベルを関連付けて研究する考察はきわめて少なく、かつ研究の取り組みも十分といえなかった。本研究では、小売業態の多様化はマクロ環境の影響を受ける一方、小売企業の組織能力（ミクロ要因）の重要性にも依存する相互関係を理論的な接近と事例研究から明らかにしてきた。

以上のような展開は、中国での小売業の業態発展ならびに業態多様化がどのようにして生み出されるかを解明することで、これまで曖昧に取り扱われてきた小売業態の発展について一定のガイド機能を果たすこと、さらにはこうした小売業態ならびに業態多様化に関する研究が新興国における小売業の開発や小売企業の業態多様化の方向づけにも大きな示唆を与えることになると考えている。

目 次

序 章	1
1. 小売国際化の概況	1
2. 本研究における研究対象と解決課題	4
3. 章立ての概要	6
第1章 小売業態に関する理論	10
1. 1 小売業態とは何か	10
1. 2 小売業態論に関する議論	15
1. 2. 1 小売業態の多様化	16
1. 2. 2 先行研究における業態の研究	18
1. 3 主要な小売業態に関する理論仮説	20
1. 3. 1 理論仮説のレビュー	20
1. 3. 2 これまでの理論の問題点	31
1. 4 最近の研究動向	34
1. 4. 1 矢作敏行氏の小売イノベーション・モデル論	34
1. 4. 2 ビッグ・ミドル	35
1. 4. 3 田村正紀氏の業態盛衰モデル	37
1. 5 企業の組織能力	39
1. 6 まとめ	41
第2章 中国市場における小売業態の多様化	43
2. 1 中国市場における小売環境の変化	44
2. 1. 1 マクロ環境の変化	44
2. 1. 2 ミクロ環境の変化	49
2. 2 中国小売市場の概況	52
2. 2. 1 市場規模の拡大	52
2. 2. 2 小売業態の概況	53

2. 3	外資系小売企業の中国進出	56
2. 3. 1	進出の概況	56
2. 3. 2	外資系小売企業の参入による小売業態へのインパクト	57
2. 4	中国市場における小売業の主要業態	60
2. 4. 1	百貨店	61
2. 4. 2	総合スーパーとスーパーマーケット	62
2. 4. 3	ショッピングセンター	63
2. 5	まとめ	64
第3章	中国市場における行政介入	67
3. 1	中国小売市場の対外開放の流れ	67
3. 1. 1	「計画経済期以前」の時期 (1949～1952)	68
3. 1. 2	「計画経済期」時期 (1953～1977)	69
3. 1. 3	「経済改革・対外開放」時期 (1978～1992)	70
3. 1. 4	「漸進的開放」時期 (1992～1997)	72
3. 1. 5	「整理整頓」時期 (1997～1999)	73
3. 1. 6	「原則的な全面的開放」時期 (1999～2001)	74
3. 1. 7	「WTO加盟後」時期 (2001～現在)	75
3. 2	政府の行政介入による業態の選択と発展プロセス	77
3. 2. 1	テスト時期 (1992～1995)	78
3. 2. 2	適応・調整時期 (1995～2001)	79
3. 2. 3	発展時期 (2001～2004)	81
3. 2. 4	拡張時期 (2005～2007)	83
3. 2. 5	競争時期 (2007～現在)	84
3. 3	まとめ	86
第4章	中国市場における消費需要の変化	89
4. 1	行政介入と消費社会の変化	89
4. 1. 1	経済改革・開放政策実施以前の消費社会	90

4. 1. 2	経済改革・開放政策実施による消費社会の変化	91
4. 2	消費構造の変化	92
4. 2. 1	「衣」の変化	93
4. 2. 2	「食」の変化	93
4. 2. 3	「住」の変化	95
4. 2. 4	「行」の変化	95
4. 3	人口移動・変動による消費の変化	99
4. 3. 1	格差問題	100
4. 3. 2	家族構成の変化	106
4. 4	中間消費層の形成	110
4. 5	まとめ	114
第5章	アンケート調査	117
5. 1	アンケート調査の概要	117
5. 1. 1	アンケートの構成	117
5. 1. 2	研究対象地域の選定	118
5. 2	回答者の個人属性	119
5. 3	各消費層による業態への評価	121
5. 3. 1	消費者全体の総合的な評価	122
5. 3. 2	低所得層	124
5. 3. 3	中間所得層	127
5. 3. 4	高所得層	129
5. 4	主要業態への評価	131
5. 4. 1	総合スーパーへの評価	132
5. 4. 2	スーパーマーケットへの評価	134
5. 5	まとめ	135
第6章	中国市場に参入する小売企業の展開と現状	138
6. 1	外資系小売企業の中国展開	138
6. 1. 1	参入の現状	138

6. 1. 2	参入方式の変化	143
6. 1. 3	展開業態の傾向	146
6. 1. 4	出店地域の変化	147
6. 2	国内小売企業の発展	150
6. 2. 1	流通業開放以前の国内小売企業	150
6. 2. 2	外資参入から刺激を受ける国内小売企業	152
6. 3	各業態の発展現状	156
6. 3. 1	百貨店	158
6. 3. 2	総合スーパー、スーパーマーケット	158
6. 3. 3	専門店	159
6. 3. 4	コンビニエンスストア	159
6. 3. 5	ショッピングセンター	160
6. 3. 6	ホームセンター	160
6. 3. 7	会員制ホールセールクラブ	161
6. 4	まとめ	161

第7章 中国市場で事業を展開する小売企業 163

7. 1	中国市場における小売企業の発展状況	163
7. 2	百聯集団	166
7. 2. 1	百聯集団の概況	166
7. 2. 2	傘下企業の代表一聯華超市	167
7. 3	カルフル	170
7. 3. 1	カルフルの概況	170
7. 3. 2	中国市場への進出経緯	170
7. 3. 3	中国での事業展開	172
7. 4	イオン	177
7. 4. 1	イオンの概況	177
7. 4. 2	中国進出の経緯	179
7. 4. 3	中国での事業展開	180
7. 5	平和堂	183

7. 5. 1	平和堂の概況	183
7. 5. 2	中国市場への進出経緯	185
7. 5. 3	中国での事業展開	186
7. 6	ラオックス	189
7. 6. 1	ラオックスの概況	189
7. 6. 2	中国市場への進出経緯	191
7. 6. 3	中国での事業展開	192
7. 7	まとめ	195

終章	204
1. まとめ	204
2. 本研究の貢献	215
3. 小売企業の経営に関する示唆	218
4. 今後の課題	219

参考文献	222
------	-----

付録1. 主要都市出店規制	230
---------------	-----

付録2. アンケート用紙	233
--------------	-----

付録3. 2012年中国小売企業ランキング	236
-----------------------	-----

謝辞	240
----	-----

本論文における略語リスト

略語	英語	日本語
CE	Consumer Electronics	家電量販店
CVS	Convenience Store	コンビニエンスストア
DP	Department Store	百貨店
DRG	Drug Store	ドラッグストア
DS	Discount Store	ディスカウントストア
EC	Electronic Commerce	インターネットショッピング
FS	Fast Food Shop	ファーストフード・ショップ
GMS	General Merchandise Store	総合スーパー
HC	Home Center	ホームセンター
HM	Hypermarket	ハイパーマーケット
SC	Shopping Center	ショッピングセンター
SM	Supermarket	スーパーマーケット
SS	Specialty Store	専門店
WHC	Warehouse Club	ウェアハウスクラブ

注：本論文においては、以上のような小売業態を略語で表記する。

序 章

1. 小売国際化の概況

小売国際化に関する研究は、実際の小売企業の国際化活動の増加とともに活発になり、小売業の国際化の実態を解明することから始まったといわれている¹⁾。

小売企業の海外進出の事例は第2次大戦前から現在に至り、数多く存在している。1980年代以降、世界各地で小売市場の変化が見られ、自国における消費市場の飽和や海外未開拓市場の潜在的な需要などの要因に引かれ、小売企業は積極的に海外市場への進出を行うようになってきた。小売企業の国際化は、国内外の小売市場の獲得を巡る企業競争のあり方を大きく変えることを意味し、国内外の市場における競争優位を築き、企業の急成長の源泉になっている。1990年代に入り、世界小売企業の売上高トップ100に位置づける小売企業の多くは小売国際化が基本戦略として明確に意識され、特に90年代後半から、小売国際化の進展が顕著になってきた。

世界の小売企業売上高ランキング250社のデータをみると、上位10社は平均的に16.7ヶ国に進出しており、また上位250社は平均的に9ヶ国においては事業展開をしている(図表1を参照)。近年、情報化や物流など技術発展の要素が加わり、小売業の国際化が一層活発化するようになっている。

このような活発化する小売国際化の動向に対して、1980年代後半から、小売国際化研究への関心が高まり、研究者は事例分析を通して、まず実態把握から、小売国際化の発生原因や経営戦略の視点で分析を行い、また小売企業がいかに国際化し、その規模と範囲について考察を行ってきた。

図表1 世界の小売業売上高ランキング TOP10

(2011年、単位：100万ドル)

順位	企業	本拠地	小売売上高	海外進出国数
1	ウォルマート	アメリカ	446,950	28
2	カルフル	フランス	113,197	33
3	テスコ	イギリス	101,574	13
4	メトロ	ドイツ	92,905	33
5	クローガー	アメリカ	90,374	1
6	コストコ	アメリカ	88,915	9
7	シュワルツ	ドイツ	87,841	26
8	アルディ	ドイツ	73,375	17
9	ウォルグリーン	アメリカ	72,184	2
10	ザ・ホーム・デポ	アメリカ	70,395	5
Top 10			1,237,710	*16.7
Top 250			4,271,171	*9.0

注：*は平均値である。

出所：2013 *Global Powers of Retailing*, Deloitte.

小売国際化に関する研究が主に研究者の関心を惹きつけたのは小売企業の海外出店である。つまり、小売企業が海外の進出先において、店舗展開の経緯、方法などについて注目してきた。その中で、小売企業が店舗展開をする際に、その店舗は店舗特性としてある類型に属することが考えられ、その類型は業態として把握されたことである²。小売企業はある市場に進出する

際、必ずある特定の業態を持ち店舗展開を行おうとする。小売企業の海外出店行動に関する分析は「ある小売企業による、ある業態に属する店舗の海外での設立行動」であるとも言えるであろう³。

小売国際化の研究においては、従来の分析として小売業態より小売企業が海外市場に進出する際、その出店行動、つまり進出誘因、進出先の選択、進出モード、経営戦略などが最も注目されていた。小売企業は海外進出を果たすため、母国で最も成功経験のある業態、また競争優位性のある業態を海外市場に導入する。1企業1業態が主流であったため、業態に関する意識も薄かったといえる。しかし、近年、小売企業が進出先において、主力業態だけでなく、多業態での展開がしばしば見られるようになってきた。進出先の市場特性によって、小売企業の業態展開が異なっており、1企業1業態から1企業多業態に転換している。例えば、小売大手であるウォルマートは最初中国に進出する際にスーパーセンターという業態を市場に導入し規模拡大してきたが、規制緩和や消費者ニーズの変化などの影響を受け、サムズクラブや小型スーパーマーケットなどの業態も展開するようになってきている。このような変化を背景に、小売国際化に関する研究は小売業態に焦点を当てるようになってきたといえるであろう。

小売業者は企業の成長を実現するために、新しい業態を創造もしくは既存業態を活用し小売市場に参入する。消費市場の規模が小さい段階では小売業態の種類は限定されており、小売企業数の限られた参入状態となりやすいが、消費市場の規模の成長とともに、小売業態の多様な参入が可能となり、小売企業数の受け入れが増加する。とくに、小売業態の多様化はアメリカなどの欧米諸国においていち早く発生し、様々な業態が段階的に創造され、成長・発展してきた。それにつれ、流通業界や研究者の間においては、小売業

の業態多様化に大きな関心が寄せられるようになった。

小売国際化とともに、各業態が各国に導入され発展するようになっていく。日本においては、経済の高度成長を背景に、1960年代以降、「流通革命」が生み出され、スーパーマーケット、ディスカウントストア、コンビニエンスストアなど様々な小売業態がアメリカからほぼ集中的に日本市場に導入され、発展するようになっており、競争の激化や消費需要の変化と多様化により業態の多様化が促進されている。同じくアジア市場にある中国では、2000年代初頭に日本と同様に小売業態の多様化が起こっている。

中国でも、改革開放以来、市場経済体制への移行、規制緩和の実施、外資小売企業の参入、消費市場の拡大、情報通信技術やロジスティクス技術の発展などにより、小売企業がさまざまな販売方法を採用することで成長するようになってきた。しかも、中国市場での小売業の各業態の発展の特徴は、欧米のように段階的に各業態が順次発展するのと異なり、政府主導により各業態が短期間でほぼ同時に市場導入され成長してきた。このことは、中国では、外資系小売企業の進出が続き、巨大小売企業間の競争が世界的な規模で展開されるようになり、国際的な視野からの中国における小売業の発展と小売業態の理論的な研究の必要性が強まっている。

2. 本研究における研究対象と解決課題

本研究は、高い経済成長を持続させている中国小売業の発展に注目し、小売業態多様化の仕組みを解明することを目的としている。中国では、これまでの伝統的な小売業から近代的な販売方法を採用する小売業に大きく転換している。

この論文では、小売業態について、理論的な視点と実態的な視点の双方から考察し、とくに中国における小売業態の発展と業態多様化の仕組みを解明しようとしている。理論的には、国レベルでの小売業態の発展、さらにその特定業態を創造し推進する小売企業の視点、すなわちマクロとミクロの双方の視点で業態を捉える。また、実際の小売市場としては新興国市場の中で成長の著しい中国に焦点を当て、そこでの小売業態の発展と業態多様化のメカニズムを解明し、業態多様化に影響を与える要因を引き出すのが目的である。

この問題を解決するために、以下の問題意識を主な研究課題として検討している。

(1) 小売業に関する先行研究を踏まえ、欧米で主張されてきた業態概念や理論仮説をレビューし、小売業態に関する理論を分析することで、業態概念の捉え方と問題点を明らかにする。

(2) 中国のような中央政府と地方政府の小売業に果たす役割の大きな国の場合、小売業の発展に対して、どのような影響力を生み出してきたのかを歴史的に検証し、特に外資系小売企業の新業態導入との関係、さらには国内小売企業の発展に及ぼした効果について解明する。このことは、先進国市場と中国市場における業態多様化を推進する要因の違いを明確にするねらいもある。

(3) 中国政府の対外開放政策、特にWTO加盟以降、多くの外資系小売企業の参入を促進し、新しい小売業態が導入されるが、そうした小売企業が参入後に単業態からどのようにして業態の多様化を推進するのかを行政介入、消費市場の成長、企業間の競争、小売企業の組織能力と意思決定などの要因と関連付けて明らかにする。

(4) 日欧米の先進国と比較して、中国小売市場における業態多様化の

特徴や独自性を分析し、そこでの違いや共通点を踏まえて、さらには中国以外の新興國小売業態の研究や実務面に示唆を与えることをねらいとしている。

3. 章立ての概要

これまで述べてきたように、本研究においては、小売業の業態多様化に焦点を当て、小売業態と小売企業の視点、すなわちマクロとミクロの視点で業態を捉え、中国のような新興国市場における小売業態の発展メカニズムを解明する。

上述の問題意識を解明するために、本論文は序章に続く本論7章と終章の計9つの章より構成される。

第1章「小売業態に関する理論」を取り上げ、本研究の理論視角を明らかにする。ここでは、まず小売業態の定義について検討する。その上で、マクロレベルとミクロレベルの角度で業態について分析を行い、代表となる仮説を検討する。

第2章「中国市場における小売業態の多様化」では、経済改革・開放政策を実施する前後の小売環境の比較を行い、現在中国小売市場の発展の実態を検討する。また外資系小売企業の中国参入の概況を分析し、小売業態の展開の特徴や中国市場に与えるインパクトを明らかにした上、今日、中国市場における小売業態の主要業態について考察する。

第3章「中国市場における行政介入」では、1992年の経済改革・開放政策の実施から現在に至り、小売業に関してなぜ、またどのように行政介入が行なわれ、いかなる影響を及ぼしているのかについて考察する。その中に、中

国経済に重要な影響を与えたWTO加盟について、その加盟の背景と意義を検討し、またWTO加盟による小売業態の変化などを解明する。

第4章「中国市場における消費需要の変化」では、経済改革・開放政策を実施して以来、中国消費者のニーズ、また購買行動の変化を時系列に考察する。その中、消費者ニーズの変化に影響を与える要因や、また消費者ニーズの変化は業態多様化との関連性を明らかにする。特にWTO加盟以降、消費者ニーズは生産を牽引するようになり、多様な消費者ニーズに適応するために、業態多様化がどのように継続的に行われているのかについて検討する。

第5章「アンケート調査—北京市における消費者の小売業態に対する評価」では、北京市場に焦点を当て、消費者のアンケート分析を行う。消費者は小売業態をどのように利用し、いかなる評価を行い、利用する小売業態にどの程度満足をしているかを明らかにすることである。

第6章「中国市場に参入する小売企業の展開と現状」では、小売市場の全面開放の2004年を境に、その前後における外資系小売企業の参入方式、拡張方式、業態の実態を明らかにしたうえで、国内小売企業がどのような影響を受け、競争力を高めるためにどのような対応をとってきたのかについて分析を行う。また、中国における各業態別の展開状況を考察し、その特徴について分析する。

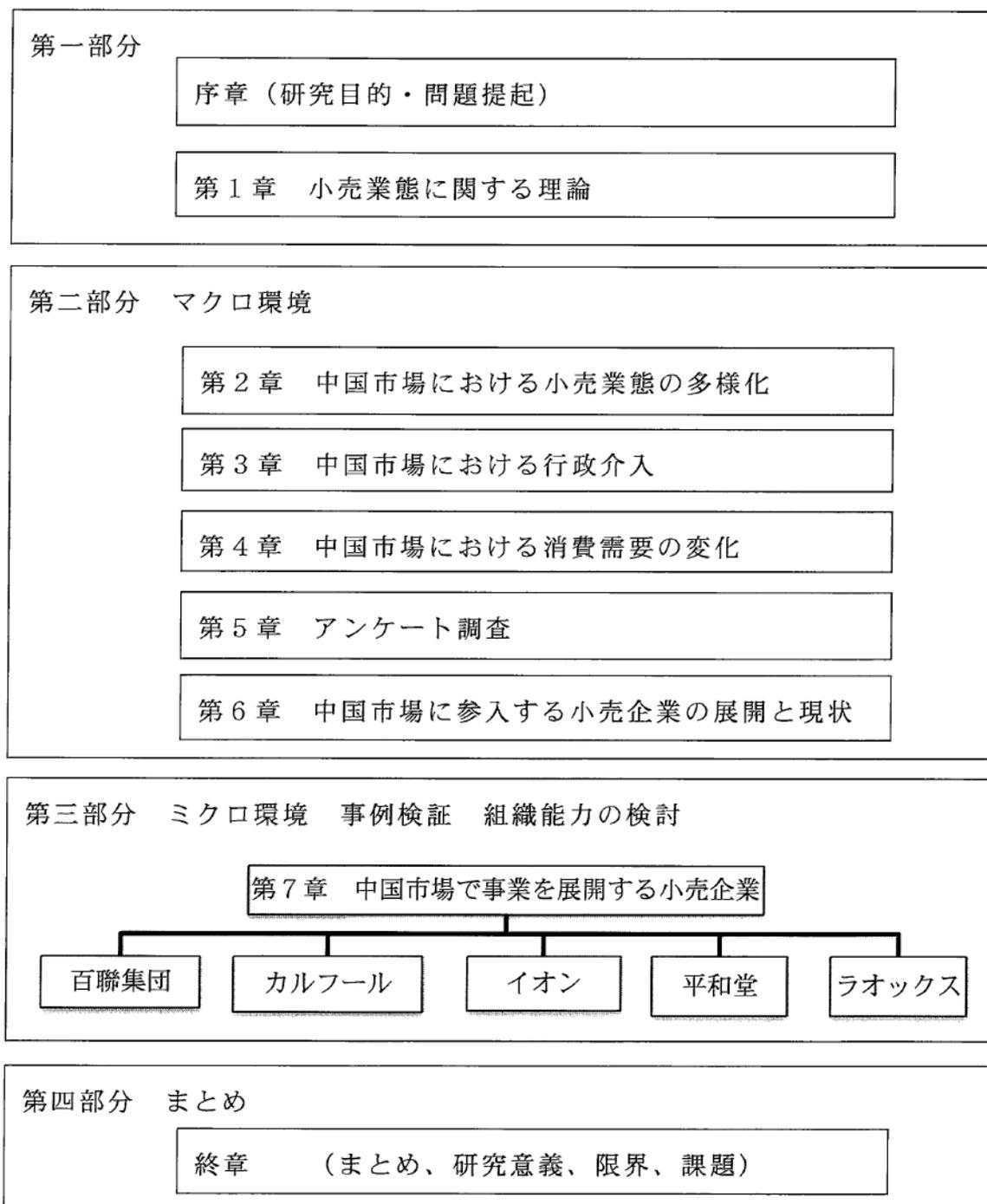
第7章「中国市場で事業を展開する小売企業」では、中国市場において事業を展開をしている百聯集団、カルフルー、イオン、平和堂、ラオックスの事例について考察を試みる。その際、政府の行政介入、消費需要の変化、市場競争などの影響と、それぞれの小売企業の有する経営資源や組織能力との関係を考察しながら、業態の多様化する仕組みを明らかにしてみたい。

終章では、本研究の議論を総括した上で、とりわけ中国市場と類似する新

興市場の業態発展に対して理論的に示唆を与えようとしている。貢献のあり方に論及する。また今後の研究課題を示す。

本論文の構成を図にまとめると以下の通りになる(図表2を参照)。

図表2 本論文の構成図



-
- 1) 向山雅夫(2009)「小売国際化の推進と新たな分析視角—業態ベースの小売国際化研究に向けて—」向山雅夫、崔相鐵(著)『小売企業の国際展開』中央経済社 P. 1。
 - 2) 向山雅夫(2009) 前掲書 PP. 12-13。
 - 3) 向山雅夫(1986)「小売商業形態展開論の分析枠組(Ⅱ)『武蔵大学論集』第33巻第4号 PP. 17-45。

第1章 小売業態に関する理論

まず、中国の小売業における小売業態の発展とその多様化のメカニズムを解明する前提として、この章ではこれまでの小売業の先行研究で小売業態がどのように捉えられてきたかのかを明らかにする。さらに小売業の業態創出をめぐっていかなる理論仮説が導出されてきたのか、その特徴と問題点を検討する。

本章では、小売研究において小売業態をめぐる先行研究の動向を整理し、小売業態の概念を明確化することで、小売業態の創出・変化・多様化といった一連のプロセスを検討し、小売業態の意味する範囲ならびに業態創出についての主要な先行研究の理論仮説と問題点を整理する。

1. 1 小売業態とは何か

21世紀に入り、経済や経営のグローバル化が進行するとともに、小売業においても国際化が進展するようになってきた。また、IT産業の発達をはじめとする情報化の進行や物流技術の発展は小売業における業態の発展や多様化を一層活発化してきた。

小売業態に関する研究の起点としては、McNairの「小売の輪」論に始まり、百貨店やスーパーマーケットなどの同業態の企業群を分析単位とする小売業態論が中心的に取り上げられてきた（高嶋，西村，2010）。近年、業態に関する研究が進んでおり、理論の蓄積も豊富になっているとはいえ、小売業態という用語に関しては、これまで曖昧に使用されており、営業形態の略称、業種を含む概念、あるいはより広い解釈として経営形態や企業形態を含

む概念などの見解も存在しており、統一された定義や見解は存在していないといえる（田口，2001）。ここでは、まず小売業態の定義に関する先行研究を検討し、業態概念のコンテクストを確認する。

日本では、1960年代後半から、業態（format）¹という用語がクローズアップされ、重視されるようになったが、多少混乱して使用されていた。小売「業態」は「営業形態」の略語から生まれた言葉であるといわれている²。百貨店・専門店などの営業形態と呼ばれる「業態」は、八百屋・魚屋・肉屋などの「営業種類」の略語である「業種」と区分するために使用されてきた。しかし、その後、生活協同組合（生協）、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどが次々登場し、業態概念に関する定義の曖昧さが批判されるようになった。

和田氏（1986）の見解によると、業態とは小売業において、標的とする消費者に小売サービスを提供する部分である。消費者へ訴求する面を中心にとらえた。三家氏（1989）によると、業態とは小売企業の営業のパターンである。小売企業の形態つまり営業の仕組みが違う角度で解釈された。

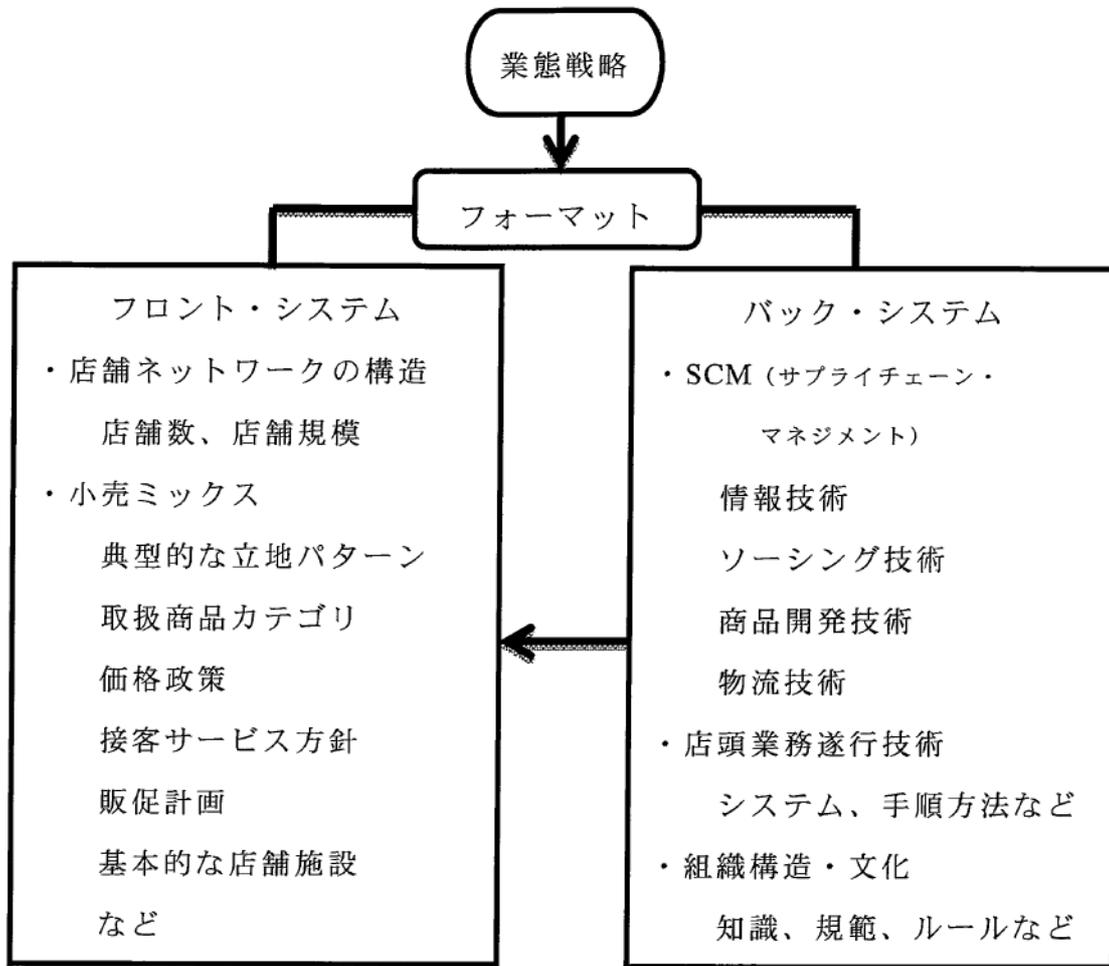
Lewison（1997）は、業態について、小売業において細分化された市場の特定のニーズに対して調整された部分であると定義し、小売サービスの面から検討した。Arrondo（2002）によると、業態とは買い物ニーズの同じ消費者のグループを標的として開発される部分である。上述した各定義の分析は、消費者の購買行動や市場細分化などの側面で業態を定義している。

田口氏（2004）は小売業態の定義に関しては、「特定の販売方法や営業方式によって発展する事業の行き方やとらえ方を業態と言う。営業形態の略語といわれており、流通業やサービス業で多く利用される概念である。小売業ではスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ディスカウントストアな

ど業態としてとらえられ、特定の商品分野に限定されない品揃えで、品揃えの広狭、価格水準、セルフサービスの採用程度など戦略目標にもとづくマーケティング・ミックスの特徴から創造される」と捉えている。この概念では、小売業態は小売企業の販売方法や営業形態の違いによって生成されるという視点から捉えている。

田村氏（2008）は業態研究に関して、同一業態内における企業間の多様性を表すフォーマットの問題に注目し、「フォーマットとは、業態の分化した種々なかたちのことであり、企業の戦略行動を反映している。フォーマットは分化レベルで捉えられた業態である。」と定義しており、「フォーマットは業態の戦略的側面に焦点を合わせて、その業務展開のパターンを概念化しようとしたものである。」と主張している。またフォーマットを構成する要素について規定し（図表1-1を参照）、フォーマットをフロント・システムとバック・システムの2つの角度で捉えている。ここで検討される業態には「個別企業の独自戦略」と「グループ概念としての業態」の両面性を持っており、業態は小売ミックス要素の多様な組合せパターンによってその独自性が現れるが、企業間競争によって模倣され、当該業態は同質化する可能性がある。

図表 1-1 田村によるフォーマットの基本要素



出所：田村正紀（2008）『業態の盛衰--現代流通の激流』千倉書房 P.26

向山氏(2009)は業態が企業の戦略行動を反映した部分であると定義した。一般的かつ抽象的な業態の定義と区別するため、小売フォーミュラ (formula) という具体的な実在そして考察可能な概念を提言した。小売フォーミュラとは、特定企業が本国、また進出先において、開発した具体的な形態であり、小売業態の特質を備えた小売業の形である。簡単に説明すると、業態とは、抽象的に捉えながら、特定企業に当てはまり、実際に観察可能な小売業態の特性を備える小売業のことである。母国だけでなく、進出先を含む水準で、業態という概念を分析することは評価できる。以上のように、小売業態をめ

ぐる幾つかの議論を通して、研究者の間で小売業態が顧客ターゲットを意識した販売方法や営業方式を意味する概念であることはある程度共通しているが、その範囲や内容になると論者によって異なっている。業種に対して業態は供給サイドの条件だけでなく、需要サイドの顧客のニーズを反映させた販売方法を特徴としているが、顧客ターゲットをどのように取り込むかに関する共通の理解は得られていないし、供給サイドの販売を支えるフロント・システムに対して、調達を実現するバック・システムを業態の中を含めるか否かでも十分な議論が進んでいない。

こうした議論の中で、業態概念をより精緻化して把握する試みとして、業態をマクロレベルとして位置づけ、ミクロレベルでフォーマットやフォーミュラと表現して位置づける捉え方が行われてきたことは注目できる。これまで業態はマクロ概念としても、個別企業のミクロ概念として区分なく使用されてきたが、ミクロの業態がマクロの業態とどのような関係で影響し合うのかを整理する手がかりを提供している。たとえば、コンビニエンスストアという業態はマクロ的には特定の売り方を意味する業態であり、かつマクロ的にコンビニエンスストア業界を形成しているが、その同じ業態を構成する個々のコンビニエンス企業の業態戦略は、セブンイレブンの業態戦略に対してローソンの業態戦略ではナチュラルローソンやローソストア100など異なったフォーミュラ・強調点で差異化をはかっている。このことは、コンビニエンスストアという業態は、長時間営業、特定の店舗面積、食料品のシェア、セルフサービス方式といった大枠の小売ミックスの共通性をベースに特徴的な販売方法を形成しているが、その業態内では個々の企業の戦略の強調点によって、女性客、健康、低価格、鮮度などさまざまな顧客の生活のテーマを取り込んだ企業間で強調点の異なった業態が生み出され、それが全体

のコンビニエンスストア業界の発展に影響するようになっている。

従って、ここでは小売業態を、共通の小売ミックスを使用する特定の戦略グループと定義することも可能である。M. E. ポーターによると、戦略グループとは、「各戦略次元上で同じか、あるいは類似の戦略をとっている企業のグループ」と捉えている³。このような捉え方を小売業界に当てはめると、小売業態は、共通の小売ミックスに基づいて類似の販売方法を実現している企業のグループということができる。

上述した業態の定義に関する研究によると、小売業態は主に需要サイトのニーズや変化を反映した形で、企業組織からマーケティングミックスの対応の側面にとらえていると理解することができる。本研究では、小売ミックス、需要サイド、また企業組織の水準で小売業態を捉え、経営形態としては独自のパターンを示しており、小売業の営業形態を小売ミックスの諸要素の組み合わせによって分類した戦略グループを指す。

1. 2 小売業態論に関する議論

小売業態論は、小売業の歴史において、革新をベースに小売業態の生成・発展に関するメカニズムを解明する理論考察といえる。これまで小売業態に関する研究は、小売業態が「なぜ革新する必要があるのか」、「どのような条件により生成・発展し、やがて他の小売業態に支配的な地位を奪われるのか」、また「このようなサイクルがどのようなパターンで変化していくのか」などを中心に検討されてきた。

1. 2. 1 小売業態の多様化

業態に関する様々な議論が存在しており、その中で、多くの理論仮説は歴史的に見て欧米市場で誕生した各業態を中心に分析されており、業態の生成・展開を巡り、業態を抽象的なイメージとして捉えている。むしろ、業態を捉える際に、抽象的なイメージではなく、より現実的な次元でとらえるべきである。

現在、流通業界においては、様々な小売業態が開発されてきた。では、なぜこれほど多くの小売業態が開発されなければならないか。

まず、市場レベルからみると、近代の消費社会においては、消費者のニーズが多様化・個性化・高質化し、小売業態間での競争が激化している。

小売業の業態は販売・経営方法による分類であり、どのように販売するかを指している。例えば、日本の業態別統計で分類されたのは百貨店、総合スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア、その他スーパー、専門店、中心店、その他の小売店の9つである。

このような多様な小売業態は同時に現れてきた訳ではない。1950年代には百貨店と多数の零細小売店が共有する二極化構造を形成しており、業態と呼べるのは百貨店であった。その後の1960年代から、スーパーマーケットが市場に導入され成長し、総合スーパーも登場するようになった。また1970年代後半から消費者の嗜好や欲求が特化し、「ファッション衣料品」、「メガネ」はもちろん、コンビニエンスストア、ホームセンターなどのような専門化されたサービスを提供する業態が出現するようになった。1980年代以降、専門化された業態の成長が著しくなっている。小売競争の構造は多様な小売業態間の競争時代に入ったといえるであろう⁴。

一つの業態はターゲットとなる顧客層が絞られており、またその業態の品揃えや販売方式などがすべての消費者ニーズに対応しきれない。人口変動、消費者のライフスタイルの変化、購買行動の多様化に対応するために、多くの業態が開発されてきた。

このような多様な小売業態が市場に現れるのは、消費者行動によって大きく影響を受けていると考えられる。消費者ニーズの個性化・多様化によって、ライフスタイルや購買方式が変化するようになる一方、それに対応するために、小売企業は販売方式を変化させることで、異なる業態のサービスの提供方法が現れるようになってきたとといえる。

企業レベルから見ると、小売業態は小売企業の営業業態であり、その管理面、仕入れ、販売などが異なることによって、各業態が異なるということである。すなわち、新しい小売ミックスによって、新業態が生成するようになる。組織上では、マネジメントやマーチャンダイジングが異なることにより、意思決定のプロセスなども異なってくる。このような違いによって、企業戦略が各業態を構成する戦略グループを示すことになる。一種類の業態が様々な消費者ニーズをカバーすることは難しく、消費者ニーズの多様化や企業間の競争・差別化行動による多様性の出現などによって小売企業は一つの業態に依存するのではなく、多業態で展開する必要がある。また、企業存続のためのみでなく、新業態の開発は企業の競争優位を高めることができる。未開発の業態のイノベーターになることで、先発優位性で利益が得られ、その業態群においてはトップ企業になるチャンスが高まる可能性がある。新業態の開発は自社の市場におけるポジションを見直し、新規顧客を獲得し、競合他社と差別化できるなどのメリットがある。企業が採用する業態は、企業自体（組織・意思決定・企業戦略）によっても規定される⁵。

また、社会環境から見れば、急速に成長している市場ほど業態の多様化が進んでいることが考えられる。異なる国の市場においては、中国やインドのように、欧米先進国とは小売業に関する規制が異なっており、消費需要が多様化し、企業間の競争が激しくなっているにもかかわらず、政府規制により市場に出現する業態の展開が異なっている例も見られる。

1. 2. 2 先行研究における業態の研究

小売業者は企業の成長を実現するために、最初の事業として、また事業拡大のために新しい業態を創造し展開する。このような業態の多様化はアメリカなどの欧米諸国において起こり、様々な業態が段階的に創造され、成長・発展してきた。それにつれ、流通業界や研究者の間においては、小売業の業態多様化に大きな関心が寄せられるようになった。

代表的なアプローチの方法としてはマクロ分析とミクロ分析が存在する。マクロ分析においては、業態の生成や発展のメカニズムの解明を中心に検討し、一方、ミクロ分析においては、小売企業に焦点を当て、その業態の創造力や経営戦略の分析が中心になっている。すなわち、小売業態がいかに変化していくのかは、「組織能力」の程度によっても影響を受けている。ミクロ分析では、小売業態に関わる小売ミックス、小売企業の商品供給システム、経営者の意思決定、また業態開発能力、学習能力などの要素を抽出することができる。

業態の研究は小売業態研究と小売流通革新研究がある(高嶋, 2007; 坂川, 2011)。

小売業態研究とは、価格水準、品揃えの幅、買い回り品、マージン率など

の汎用的な変数を通じ、主要な業態が変化していくダイナミズム性に関する議論である(石原, 2009)。経済の成長や消費者の生活水準の向上とともに、小売業態の発展過程やその変化のメカニズムの解明に注目が集まり、欧米の小売業態を中心に検討してきたMalcolm P. McNair (1958) の「小売の輪」(wheel of retailing) 論をはじめ、Hollander (1966) の「小売アコーディオン」論、Nielsen、O (1966) の「真空地帯論」論、Davidsonら (1976) 「小売ライフサイクル」論などが挙げられる。この小売業態研究における業態のあり方は、「複数の企業群が含まれる業態を分析単位として、そこでの抜本的な革新を通じた歴史的な展開や業態革新の共通性を議論の対象としている」(高橋, 新倉, 2012)。特徴としては抜本的な業態革新は新規参入者によってもたらされること、業態の集合を形成・維持しながら、価格・サービス水準をシフトさせていくことに焦点を当てる(高嶋, 2007)。

また、小売業態研究に対して、小売流通革新研究は技術革新者である個々の企業を分析対象として、新しい業態の成立にとっては技術革新が不可欠であるという角度に着目し、漸進的革新を含めた技術革新を巡る企業の行動に焦点を当て、業態の成立と技術革新の関係を明らかにする研究であり(高嶋, 2007; 坂川, 2011; 高橋, 新倉, 2012)、革新的小売企業研究とも呼ばれている。小売企業は抜本的なプロセス革新または漸進的なプロセス革新によって、新規の小売業態を拡散する(高嶋, 2007)。

小売業態研究は業態を小売ミックス要素の束として定義しようとするものであり、小売流通革新研究は業態を技術の束として定義しようとするものである(坂川, 2011)。

1. 3 主要な小売業態に関する理論仮説

Brown (1987) は、欧米小売市場を中心に検討してきた業態に関する理論仮説を循環理論、衝突理論、環境理論という3つのカテゴリに大きく分けて説明している。

第一の循環理論(cyclical theory)は小売業態の変化が周期的に同様なパターンで繰り返され、一定の規則がみられると強調している。「小売の輪」論は代表的な理論仮説である。次に、衝突理論(conflict theory)には弁証法的発展論、危機—変化モデルがあり、この理論は既存業態と新規業態の競争により、新たな革新的な業態をもたらし、循環理論の弱点を克服する。また、環境理論(environmental theory)は生態学仮説を中心とするもので、業態の変動を市場の経済的、人口統計学的、社会的、文化的、法律的、および技術的条件によって規定され、これら環境諸条件に適合した業態が発展していくとみなし、小売業態の一般的な可能性を示した(近藤, 1998; 柯, 2007)。上述したように、小売業態に関する理論が多く存在し、ここで代表する理論仮説を概観し、その研究視点と問題点を整理する。

1. 3. 1 理論仮説のレビュー

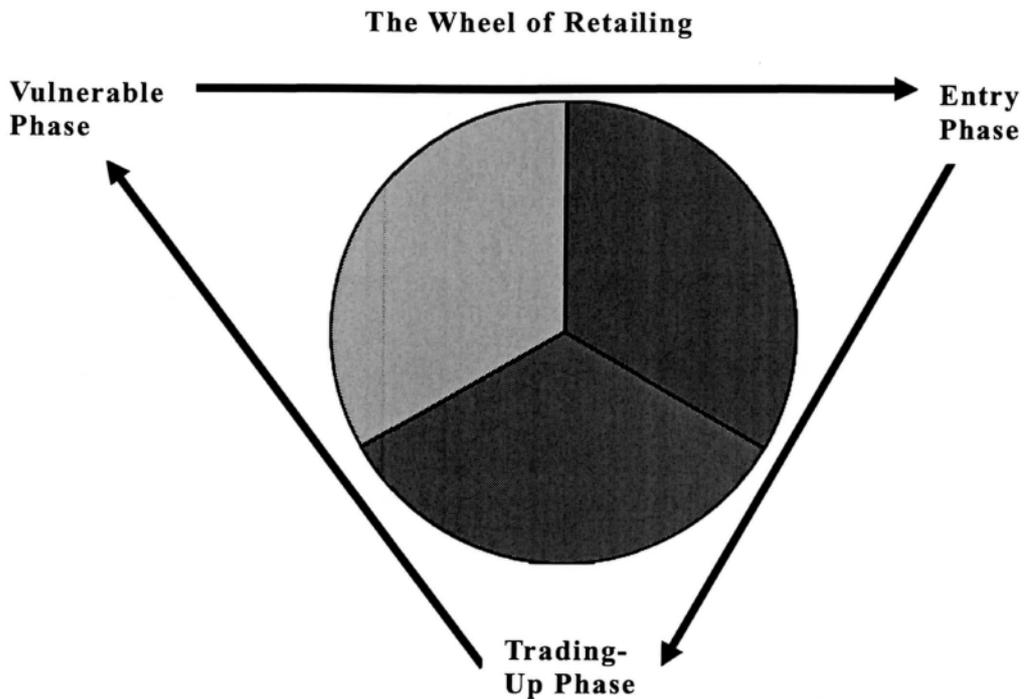
(1) 小売の輪

小売業の業態多様化が著しく推進されてきた市場はアメリカであると言える。アメリカ流通の歴史を遡り、約100年の間、百貨店から、チェーンストア、スーパーマーケット、ディスカウント・ストアなどの業態が相次ぎアメリカの市場に導入され、その発展の経緯と基本原理に注目したのはハーバ

ード・ビジネス・スクールのMalcolm P. McNair⁶である。1958年に、小売業態の登場と発展をめぐり、「小売の輪」(The Wheel of Retailing)という理論仮説を立ち上げた。この論は小売業態の革命の出発点とされている(Hollander, 1960; Goldman, 1978; 矢作, 1996; 高嶋, 2003)。

この論の主張は(図表1-2を参照)、新業態が市場に導入される際に、低価格販売を経営の柱とし、消費者の受容と利用により、新業態が発展・成長する。すなわち、新業態がスタートした時点で、既存の小売業態に対し、新たな安売りの技術を導入し、低コスト、低マージンに基づく低価格販売を果たし、新規に市場に登場する。新小売業態は、提供するサービスなどを抑え、店内の内装や設備も簡素化にし、低価格を訴求し、既存業態から顧客を奪い成長し、市場での地位を確立する。さらに追随者が同じ仕組みで低価格を実現することで参入者が増加する。顧客を獲得し、維持するために、やむなく商品の品揃えを増加させ、より良いサービスを提供し、設備を向上させ、トレーディング・アップ(格上げ)するようになる。その結果、投資規模が拡大し、マージンの上昇をもたらし、価格競争からサービス競争に移行する。低価格訴求を維持することは不可能になり、次の新たな革新的な業態に交代させられる。このように輪が一回りするごとに、新たな業態が市場に導入され成長することで、小売業態を革新していく。

図表 1 - 2 小売の輪

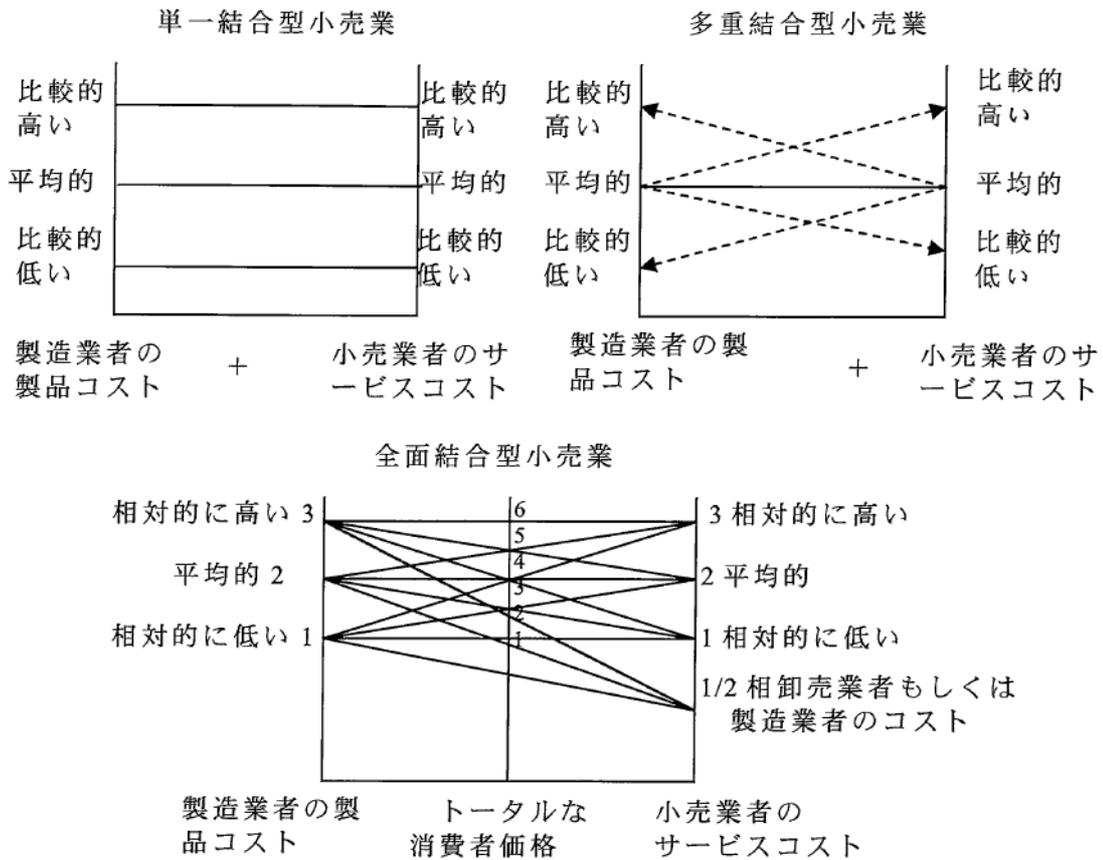


出所： Adapted From: Levy, Michael and Barton A. Weitz, *Retailing Management*, Burr Ridge: McGraw-Hill/Irwin(2004), p.75.

(2) 小売発展段階論

1964年にReganは小売発展段階論 (stage theory) を提唱した。この論は小売業の発展を提供する商品と小売サービスの組み合わせで説明した。またReganは製品が製品コスト、小売サービスがサービス・コストを用い、品質を図る尺度とした (図表 1 - 3)。

図表 1 - 3 小売業の発展の 3 段階



出所：菊池一夫（1999）「小売営業形態革新に関する基礎的研究」『商学研究論集』P.143。

ここで小売商業における付加価値を①品揃えの幅、深さ、品質、②店舗環境の性質（店舗、外観、店内、陳列など）、③時間または場所の便利性、④販売促進技術、⑤商品の移転サービスの5つを規定している。Reganは小売業者の価値やサービスのコストと、商品の価値内容である製造業者の製品コストとの両者のコスト対応関係によって、三つの小売段階を提示している。図表 1 - 2 を示したように、①単一結合型小売業（simplex trading）段階（単純対応）はコストと小売サービスがほぼ同一水準の対応関係を維持する。すなわち、低コストの製品と低コストのサービス、平均コストの製品と平均コ

ストのサービス、高コストの製品と高コストのサービスの組み合わせを選択することになる。②多重結合型小売業（multiplex trading）（複合対応）段階は、格上げまたは格下げに伴い、相互に異なる水準のコスト間に新たな組み合わせを求める。すなわち、人口・可処分所得の増大に対応するために、小売業者は小売サービスの水準を維持したまま、製品の品質の水準を格上げ・格下げその両方を行う。また、製品の品質を維持したままで、小売サービスを格上げ・格下げその両方を行うことで小売業態を開発する。③全面結合型小売業（omniplus trading）（総合対応）段階は、消費者に商品とサービスのあらゆる組合せの中から全面的なかつ交錯的な対応が実現される（Regan, 1964；柯，2007）。小売の輪の格上げに対し、Reganは格下げという重要な角度で小売業態を論じた。

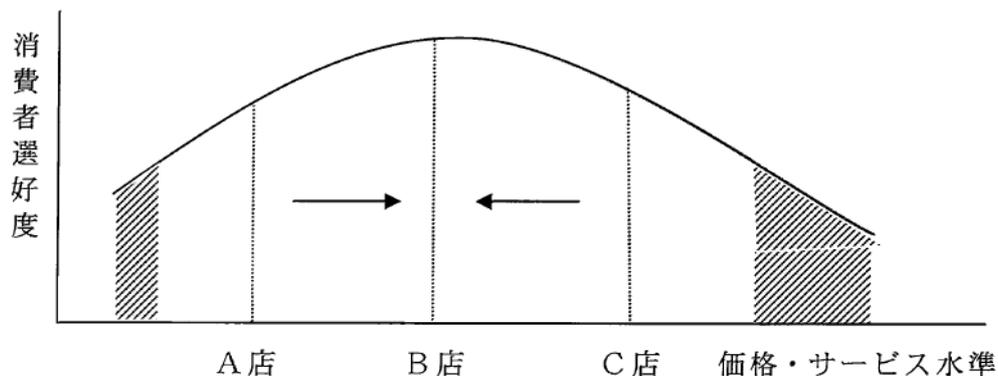
（3）真空地帯論

真空地帯論（Vacuum Zone Theory）はNielsen.O.（1966）により提唱された小売業の構造変化に関する理論である。Nielsenは小売の輪に関する検討を踏まえ、小売業の発展の一部しか妥当しないこと、また一般的妥当性を持つ仮説の構築を目指し、革新的な業態は低サービス・低価格、高サービス・高価格の両極に出現することを出張した。Nielsenは消費者が小売店を利用する際に、関心を持つのが小売業者の立地、価格、品揃え、顧客サービスなどの提供物であると指摘している。

図表1-4のように、価格・サービス水準を横軸にとり、提供物を消費者が総合的に評価した消費者選好度を縦軸にとっている。消費者選好は消費者選好分布として表される。小売業者は価格・サービス水準軸に位置付けられる。ここで、価格・サービス水準に関して、A（低価格・低サービス）、B（標

準価格・標準サービス)、C(高価格・高サービス)という3つの店舗が存在すると仮定する。ここでは消費者選好が最も大きく集中しているのがB店の場所と想定して議論を進めている。こうした状況下で、A店はより多くの消費者を吸引するために、価格・サービス水準の格上げを行い右方向に移動し、B店と競争することで消費者を獲得する。またC店は同様の目的で、価格・サービス水準の格下げを行い左方向に移動し、B店の顧客を吸収する。このような動きにより、全体として小売業者が価格・サービス水準軸の中間に集中することになり、曲線両端の位置にする消費者の欲求を満たす小売業者が存在しなくなり、真空地帯が発生するようになる。このカバーされない市場の空白を埋めるため、やがて新たな小売業者が参入することになり、あらゆる品質の商品をあらゆるサービス方式で用意して提供するという考え方である(Nielsen, 1966; 向山, 1985)。

図表 1-4 真空地帯論



出所：徳永豊（編）（1990）『マーケティングの管理と診断』同友館 P.216

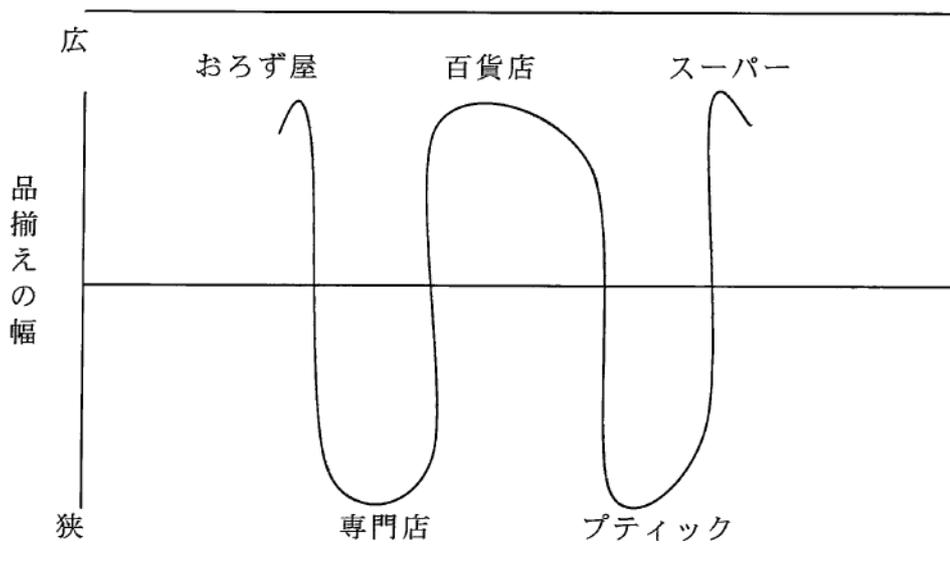
（4）小売アコーディオン論

アコーディオン論は、小売の輪と同様、小売業態の革新を説明する理論仮説であり、1966年にHollander,S.C.⁷により展開された。Hollanderは小売業の営業形態変化を価格ではなく、商品ライン、すなわち品揃えの総合化、専門

化によって変化が生じると指摘している。

小売アコーディオン論は、非経済的な要因、法的制約、資本能力、必要なコスト、消費者の選好パターンという5つの要因により、総合的な幅の広い品揃えの小売業と、専門的な幅の狭い品揃えの小売業とがアコーディオンのように交互に出現することによって小売業革新が進展すると説明している（図表1-5を参照）。すなわち、小売業態においては品揃え幅が広い小売業が中心的存在である状態から、品揃え幅が狭く専門化した小売業が中心的存在である状態へ移行し、さらにまた次には品揃え幅の広い小売業が中心となる状態へ向かおうとする。

図表1-5 小売アコーディオン



出所：J.B. Mason, M. L. Mayer, and J.B. Wilinon, *Modern Retailing*.

Theory and Practice, 6th ed., Richard D. Irwin. 1993. p.33.

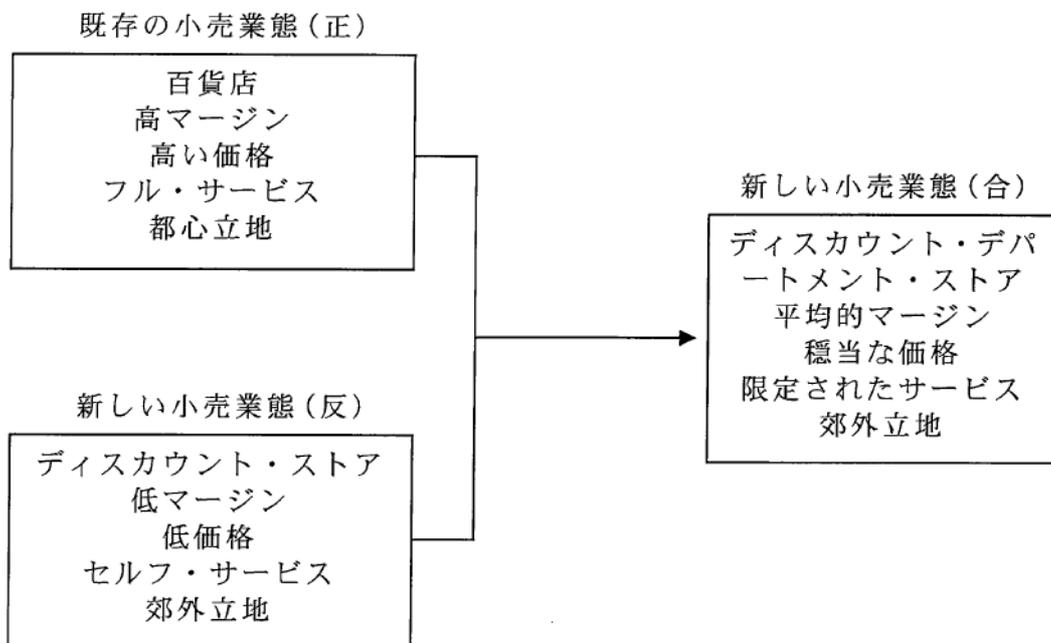
(5) 弁証法論

1968年に弁証法論 (dialectic theory) はGist, R.R.により提示された。Gistは小売の輪の単一方向の動き、つまり低コスト・低価格・低地位という業態

への革新に対して、弁証法論ではそれとは反対方向の動きが生み出されることに注目した。弁証法論は新しい小売業態が次から次へと登場してきたのは、正→反→合のように弁証法的プロセスによると説く理論仮説である。

図表 1-6 のように示されており、既存業態を「正」、革新的業態を「反」、前の 2 つから導き出される小売業態を「合」として仮説を展開している。具体的にみると、中心商業地区に立地・低回転率・高マージン・高価格・高品質のサービスを提供する百貨店が正であるのに対し、中心商業地区の外側で高回転率・低マージン・低価格・セルフサービスを武器に参入したディスカウントストアは反である。また百貨店とディスカウントストアの中間的な性質を持つ郊外立地・平均的マージン・平均的商品回転率・妥当な価格・限定されたサービスに特徴付けられたディスカウント・デパートメント・ストアが合として出現するのである。

図表 1-6 弁証法論



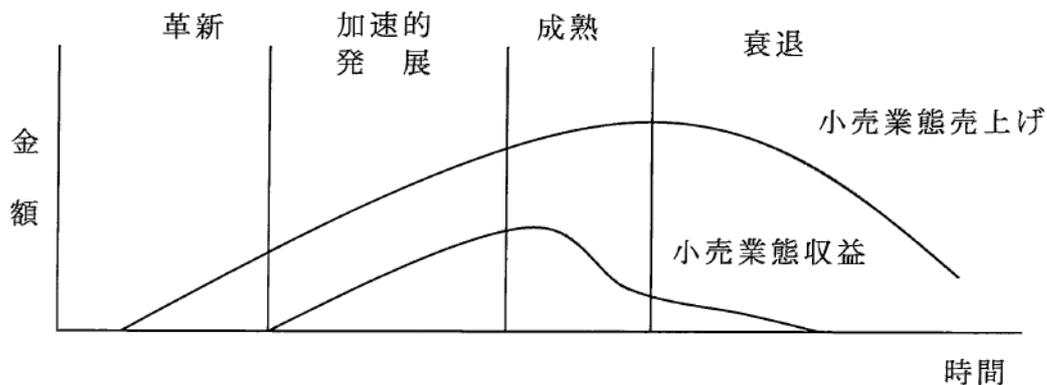
出所:徳永豊(1990)『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』中央経済社 PP.217-219。

(6) 小売ライフサイクル論

上述してきたように、小売の輪論やアコーディオン論は業態の革新が価格、サービスレベル、品揃えの幅などで捉え、新業態導入後の変化などを中心に説明するものである。いずれも複数の業態を対象に、その革新、発展のパターンを議論する仮説である。これに対し、小売ライフサイクル論は1つの業態を対象に、市場に導入されてから、衰退までのプロセスを考察する仮説である。この論は Davidson et al. (1976)⁸より提唱され展開された。

小売ライフサイクル論は小売業態の発展を革新期 (Innovation)、加速的な発展期 (Accelerated development)、成熟期 (Maturity)、衰退期 (Decline) の4つの段階に分け (図表 1-5 を参照)、各段階の市場特性、小売業者や供給業者の行動、またマーケットシェア、収益性などを説明している。

図表 1-7 小売ライフサイクル



出所: Davidson, W. R. Bates, A. D. and Bass, S. J. "The Retail Life Cycle", *Harvard Business Review*, Vol. 54, November-December, 1976, p.91.

図表 1-7 を示したように、最初の革新期では、これまで既存の小売業態と異なり、新たな管理方法、独自の品揃え、小売サービスなどの新アイデアを持つ新業態は初めて市場に導入し、次第に受容されていき、先発企業の優

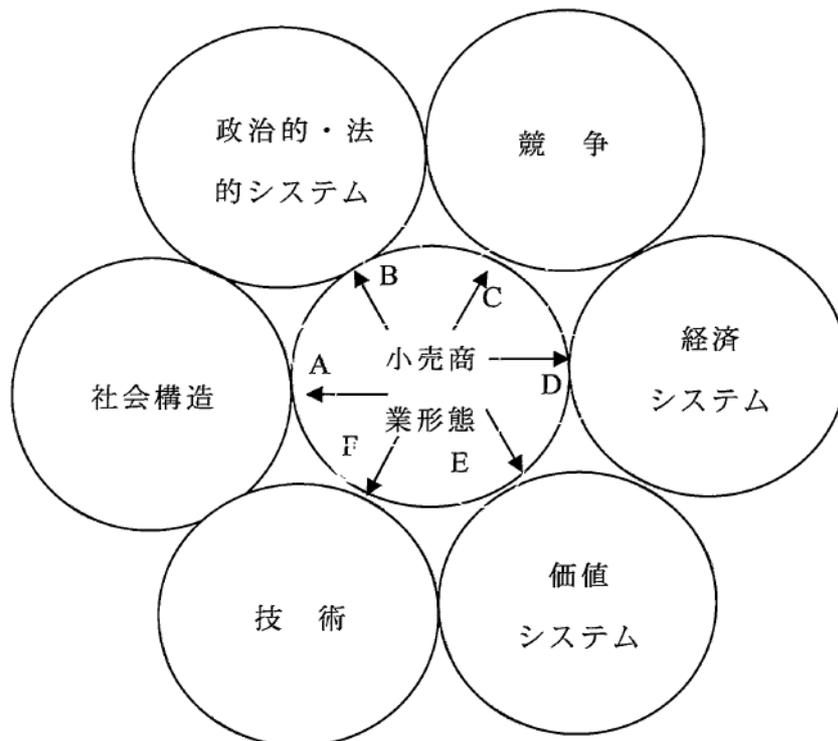
位性を発揮することになる。この時期においては、当該業態は既存の多業態と差別を図り、急速に売上を伸ばす可能性がある。加速的な発展期では、当該業態は業界や消費者に認知されるようになり、市場シェア、売上高また利益が急激に拡大・成長するため、既存の小売業者が当該業態を模倣し、後発企業として市場に参入し始める。先発企業は後発企業より市場の受容と認知度が高く、また規模や小売技術面でも優位性を持ち、後発企業間との大きな格差がみられるが、人件費や管理費などのコスト増大のような問題にも直面している。またこの時期では革新期と比べ、企業間の競争が次第に激しくなっていく。成熟期では、新規顧客の開拓が難しくなり、市場シェアや利益の増加も困難になり、革新期のような活気が失われつつある。成熟期においては、同業態間の競争がさらに激化し、利益率が低下する危険が存在する。また、多くの小売企業は規模の増大につれ、市場需要の飽和と厳しい競争環境の状態に陥り十分な対応ができず、経営の質を落とす危険性がある。最後の衰退期では、消費者ニーズの変化に対応しきれず、優れた競合する業態の新規参入により、当該業態の市場シェアは大幅に落ち込み、利益の獲得は限界に到達することになる。このような状況では、当該業態は収益面で赤字になる傾向があり、やむなく市場から撤退することになる⁹。

(7) 外部環境論

外部環境論 (A Culture Ecological Analysis) は Blizzard、R.T.により 1976 に提示された理論である。Blizzard は百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ファーストフードという 4 つの業態を研究対象にし、これらの業態の成長過程において、それを取り巻く各環境要素との関連性について分析し、小売業態と外部環境が緊密に関連することを主張している。

図表 1 - 8 のように、Blizzard は基本的な小売業態と環境の諸要素との均衡状態を示している。環境の諸要素は①競争、②経済システム、③価値システム、④技術、⑤社会構造、⑥政治的・法的システムという 6 つの次元が存在する。A から F までは、各環境要素に対して小売業態が働きかける活動を表すベクトルである。「Blizzard は小売業態の環境知覚及びそれに基づく適応行動と現実の環境変化との不一致解消を動因とする環境決定論的な小売業態の展開理論を指示した」(向山, 1985) ¹⁰。

図表 1 - 8 外部環境論



出所：Blizzard, R.T. *The Comparative Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia: A Culture Ecological Analysis*, Ph. D.

Dissertation, 1976, P.375, 向山雅夫 (1985) 「小売業形態展開論の分析枠組

(I)」『武蔵大学論集』第33 卷第2・3号 P.140。

1. 3. 2 これまでの理論の問題点

(1) 共通の問題点

ここまで、小売業態研究に関する各理論仮説を要約し、その特徴などについて紹介してきた。これらの理論仮説は小売業態の発展に関するメカニズムの解明に様々な視点から分析を行い、大きな貢献をしてきたが、共通としての特徴が挙げられる(白石, 1977; 関根, 1985; 向山, 1985、1986; 兼村, 1993; 小川, 1993; 笹川, 1994; 坂川, 1997; 近藤, 1998; 青木, 1999; 菊池, 1999; 坂本, 2001; 竹内, 2001; 鳥羽, 2001; 渦原, 2003; 柯, 2007)。

まず、これらの理論仮説のほとんどは小売の輪論の批判からスタートし、その概念フレームの拡張を目指すものである。小売の輪論に傾斜した観念に立脚しすぎるが、ゆえに小売業態を研究する視野が狭くなり、また停滞的な状態に陥ることが生じる。次に、理論課題の一面性である。諸理論仮説が明らかにしようとしている課題は、小売業態展開のパターンの識別である。

様々な視点で業態を捉え、より包括的・現実適応なモデル化が可能になるかに焦点が当てられている。しかし、小売業態展開のパターンはどのような要因によって規定されるのか、またどのようなパターンに沿って変化していくのかについての解明はまだ不十分なままである。また、これらの理論仮説は小売業態の生起・発展を中心に説明し、戦略タイプとしての小売業態と、企業である小売業者、事業所である小売店舗とを混乱させている。業態認識が不明瞭であり、展開の因果関係についての検討が欠如していることも指摘できる。さらに業態研究が業態と環境の問題、およびその生成・発展の問題を主題とするマクロ理論の視点からの分析に焦点が設定されてきたが、今後はさらに個別小売企業の経営戦略・戦術を課題とするミクロ理論の視点からの分

析との統合が必要である。

(2) それぞれの問題点

ここで、諸理論仮説のそれぞれの問題点について述べてみる。

まず、小売の輪はアメリカの小売業態の成長軌跡について簡潔的に、また巧妙に説明し、小売業態に関する研究の原点である高く評価することができる。例えば、百貨店業態の発展プロセスは、小売の輪の主張を示す絶好の事例としてよく挙げられる。しかし、小売の輪に合致した事例が多く存在するにも関わらず、いくつかの問題点も存在する。Hollander (1960) は普遍性と有用性について疑問を提起した。a. あらゆる条件のもとであらゆる小売業にとって有効なのか。b. どれほど正確にアメリカ小売業発展の全体を記述しているのか。c. どんな要因が小売の輪のパターンを引き起こすのか。また、この論は新興国で一致しない場合が多い。例えば、新興国においては、スーパーマーケットや他の近代的な小売業態は主に中間所得層をターゲットとし、高価格で登場した故、小売の輪に当てはまらないことが指摘できる。

小売発展段階論は小売業の発展を消費者の生活水準の向上と競争による複雑化の過程に求め、静態的な視点から McNair、Hollander が格上げを中心に小売業態の展開を論じたのに対し、格下げを加えた点にその意義がある。しかし、この論は3つの発展段階の規定が曖昧にしており、小売業者の価値やサービスのコストと、商品の価値内容である製造業者の製品コストとの相互関係に関する分析も行われていない。

次に真空地帯論は小売の輪より、そのカバーする範囲が広く、格上げの導入や小売業の国際比較において意味を持つことが指摘できる。しかしながら、この論は小売サービス全体を消費者選好の対象としているため、消費者選好

分布曲線や真空地帯の測定方法などは実際には推定が困難である。また、この理論仮説による小売業態展開のモデルは、検証の可能性について解明すべき大きな課題を残している。

アコーディオン論はきわめて単純な概念構成でありながらも、小売業態における発展の一般的な傾向を的確に捉えたものといえる。この論はある業態の普及・飽和が前提となり、新業態が導入されるという特徴を持っている。しかし、この論は歴史的な事実の蓄積とその分析から導き出された経験的な仮説であるために、普遍性を持つことが証明されているわけではない。また、品揃えの拡大・縮小が発生する理由の説明が不足し、消費者の反応・愛顧が考慮されていない点も指摘できる。

弁証法論は正→反→合という弁証法のプロセスに沿って、小売業態の発展が起きるといった概念的な枠組を提示しているが、これを生じさせる要因などに関しては、具体的に説明されていない点が指摘できる。

小売ライフサイクル論は4つの段階に分け、各段階における個々の業者の行動や変化などを比較的に詳しく分析することができる。しかし、あらゆる業態を統一的に変化のプロセスから考察しようとする、この論を用いるのには限界がある。各段階における市場特性や、各企業の行動と変化、また企業間と消費者との間の相互作用を含む考慮が必要となる。また、「小売ライフサイクル」論に関しては、アメリカにおける小売業は新しいタイプの小売業になるほど、ライフサイクルが短くなってきているという議論がある¹¹。

外部環境論は環境への適応能力を業態の存続と成長に結びつけ、環境に対する受動的な側面が強調されて、業態の主体的な側面が軽視されている。環境は業態展開の可能性を作り出すだけで、それを利用するかどうかは小売業自体の問題である。外部環境論は一般企業の環境対応を説明する理論として

認められるが、革新的な小売機関の生成・発展のプロセスを直ちに説明するものではない。つまり、外部環境理論はその発展の法則性や小売企業戦略の説明の点で弱点がある。

1. 4 最近の研究動向

1. 4. 1 矢作敏行氏の小売イノベーション・モデル論

矢作氏(1994)は具体的に業態を展開する事例を取り上げ、ビジネス・システムにおける革新性を明らかにし、また2000年に、小売業態の生成につながる小売革新を捉える顧客関係、組織間関係、組織内関係という3つの側面を提示し、機能と組織の2つの次元から小売経営革新行動を抽出し、その行動体系を概念化したのが小売イノベーション・モデルである。

機能面においては、顧客との対応関係で決まる小売業務システムと商品・調達供給システムという2つの機能で構成される。一方、組織面では、小売イノベーションの組織論は、小売業務遂行主体としての単一組織問題と商品調達・供給機能を担う小売・サプライヤー(メーカー、卸売業者など)関係を扱う組織間関係で構成されている。

すなわち、顧客関係は小売業者と顧客との対応関係で決まる小売業務システムであり、その生み出す便益は品揃え、ロット・サイズ、立地、時間といった小売サービス基準として測定される。小売サービス水準が高く、顧客の負担する費用水準が低いほど顧客価値は高くなり、小売イノベーションは顧客価値を創造する新機軸となる。組織内関係は単一組織内での小売業務と商品調達、供給(物流)であり、小売企業がサプライヤーとの関係構築に基づく

商品調達・供給システムに依存して顧客価値を創造・伝達している。組織間関係はメーカー、卸売業者などとの取引関係であり、商品の調達・供給がメーカー、卸売業者、供給システム、物流業者など他の組織との提携で遂行される。この小売イノベーション・モデルを通じ、矢作氏は小売業革新を小売業務の革新、商品供給システムの革新、組織構造の革新という3つの角度で捉えている¹²。

このような3つの機能的関係は相互に関連づけられ、その小売業務や取引関係などが異なる条件のもとで行われるとすれば、異なる市場においては、競争優位性を持つ多様な小売業態が生成・発展するようになるであろう。

1. 4. 2 ビッグ・ミドル

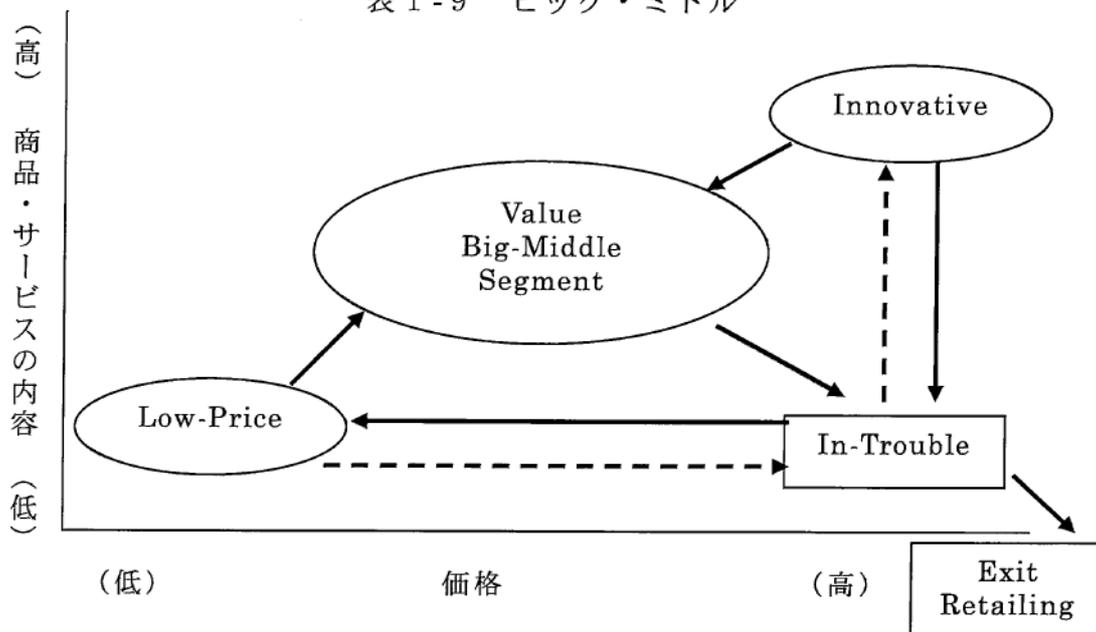
最近では、米国の小売業界において消費市場と小売業の発展関係をめぐり、ビッグ・ミドル (Big-Middle)¹³という新たなコンセプトが2004年にWal-Martのマーケティング副社長(当時)のBob Connollyによって、アーカンソー大学での小売業者のコンファレンスにて紹介された。

このコンセプトは、小売業の新しい売り方としての業態がどのようにして生み出されるのかを説明しようとして提起されたものである。ここで小売業の全体の構造を示すと、小売業の業態のタイプとして、「革新 (Innovative)」、「低価格 (Low-Price)」、「ビッグ・ミドル (Big-Middle)」、「不振 (In-Trouble)」という、4つのセグメントに分けられる(図表1-9を参照)。

ビッグ・ミドルのコンセプトによると、小売の構造は基本的には4つのセグメントの一つに位置するということである。小売業はあるセグメント、すなわちイノベーターか低価格小売業者のいずれかから始まり、また成功した

企業は結果的にビッグ・ミドルに移動し、失敗した企業は「不振」に移行するというシンプルな関係を描いている。ここでは、ビッグ・ミドルが最も多くの潜在的な購買力を示している。イノベーティブなセグメントを支配する小売業者は、プレミアム提供を求める品質意識の高い市場に向けた戦略を行う。低価格小売業者は価格意識の高い市場にアピールする。ビッグ・ミドル小売業者は彼らの価値提供のために成長する。トラブル状態の小売業者は彼らの競争業者と比較して高いレベルの価値を提供できない。

表 1-9 ビッグ・ミドル



出所：Michael Levy, Dhruv Grewal, Robert A. Peterson and Bob

Connolly(2005) “The Concept of the Big Middle,” *Journal of Retailing*,

Vol.81(Number 2), p.85.

ビッグ・ミドルは小売業の営業方式の革新により業態が変化していくことに着目しているが、成長市場に焦点が当てられ、成熟市場での変化が明確ではないことが指摘できる。また、ビッグ・ミドルは市場および企業レベルのことを指すのか、それとも小売業態のことを指すのかについて言及しておら

ず、また、市場の成長に視点がおかれ、業態多様化のプロセスが明示的でないといえる。

1. 4. 3 田村正紀氏の業態盛衰モデル

すでに述べてきたように、田村氏（2008）は小売業態の盛衰を引き起こす基本的な動因に注目し、「市場の拡大と売上高の向上のための覇権市場への挑戦が生み出す動態として捉えている」。また業態盛衰モデルを構築し、それによって明らかになった業態盛衰の主要の過程を、主要業態の事例研究を通し、検証している。

ここでの覇権市場とは、「潜在的な顧客数が最大である市場領域、つまりセグメントとしての大量市場の中で、巨大企業が支配する部分である」。つまり、「覇権市場は、もっとも多くの消費者から構成される市場規模の大きい市場¹⁴であり、流通市場の主要部分を構成している。この覇権市場に君臨する巨大企業を支配的企業と呼ぶことができる。」（田村，2008）。

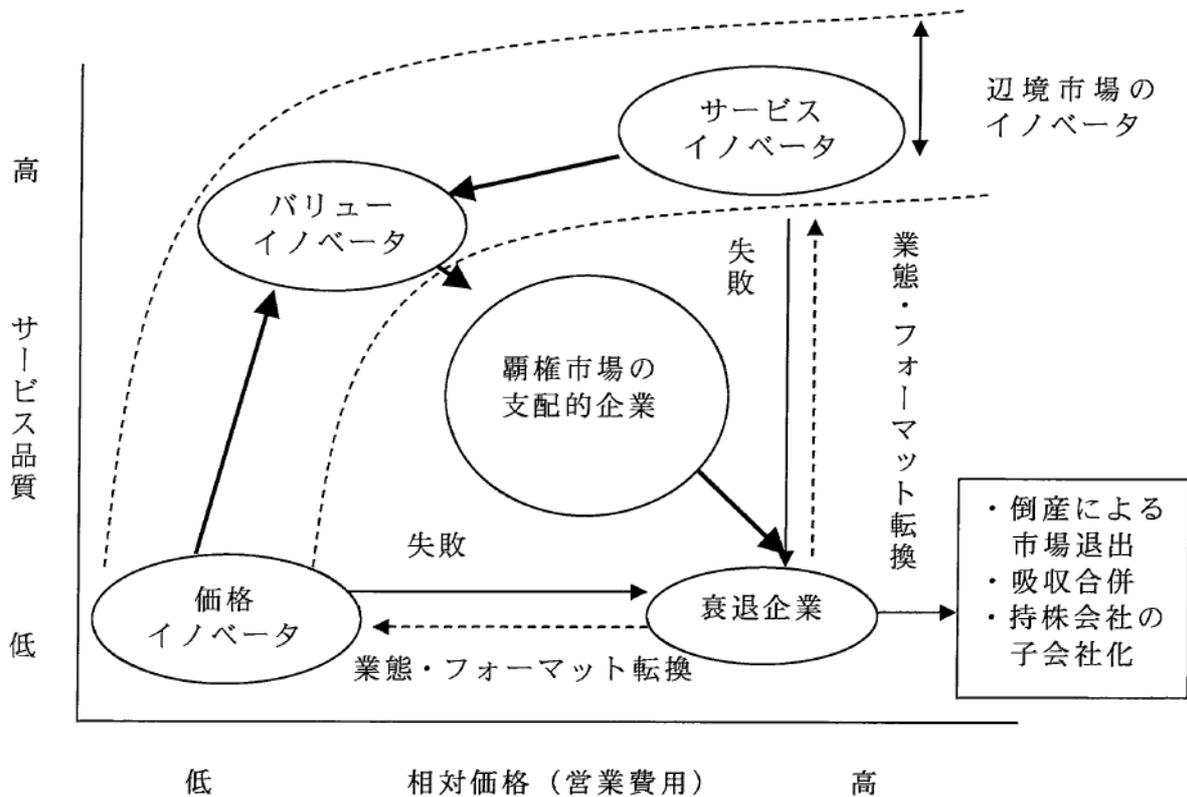
田村氏（2008）は業態盛衰の過程を中心に検討することで、業態盛衰モデルを提示した。彼はこのモデルが「業態盛衰に関する経験的な発見事項を統合化するための概念枠組である」と主張している。また、「小売商の小売ミックスを代表的な二種の次元に縮約して、それによる二次元空間に流通企業をカテゴリ化している」。それは、相対価格次元とサービス品質次元である。

図表1-9を示すように、業態盛衰モデルは新業態として市場に参入した企業が市場における盛衰の過程を描くモデルである。ここで議論される新業態小売企業は「価格に優位性を持つ価格イノベーター」、「品質に優位性を持つ品質イノベーター」、そして「これら両面に優位性を持つバリューイノベ

ーター」という3種類のイノベーターを指す。売上高拡大のため市場規模が大きい覇権市場への参入を目指す過程で、価格イノベーターと品質イノベーターは次第にバリューイノベーターへ収束していく傾向がある。

田村モデルは小売業態の変化のダイナミズムを説明し、業態別に事例を取り上げ、検証を行った。このモデルは前述の「ビッグ・ミドル」のモデルに類似した部分があるといえる。覇権市場に存在する主体は消費者なのか、または企業なのかについては議論が少なく、業態とフォーマットを平行に使用し、両者の関係性に関する説明が欠如している。また、このモデルの最大の弱点といえるのは、価格イノベーターと品質イノベーターはバリューイノベーターへ収束していく際に、覇権市場が形成するという議論である。ここで、影響を与えるファクターとしては、企業間の競合だけでなく、需要メカニズムや企業の意味決定なども重要な役割を果たしている。

図表 1-9 業態盛衰モデル



1. 5 企業の組織能力

世界の小売市場の現状を見てみると、良好な経営環境であれ、厳しい経営環境であれ、同一条件の経営環境に置かれていながら、ある企業が同業態他社より優れた成果を出す場合がよく見られる。なぜこのような現象が起きるのかについては、単に従来の業態分析のみで、十分ではないことが指摘できる。したがって、業態分析から企業の行動、競争優位の源泉となる企業の組織能力を含む研究が必要になると考えられる。

組織能力（organizational capability）は資源ベース・アプローチの研究において提唱されているものである。組織能力とは、個別企業が歴史的に形成してきたユニークな行動パターンであり、企業間異質性の源泉であることから（Chandler,1992）、同一産業における企業間でのマーケティング戦略や業績の異質性を説明しうる分析道具として期待されてきた（久保，2004）。小売業態に関わる組織能力としては、市場の学習能力、市場感知能力、吸収能力などが挙げられる¹⁵。

小売業態に関する研究においては、組織能力を取り入れるべきという提唱が存在している。組織能力というファクターを抽出することによって、新業態を市場に登場させる小売業者の組織条件が明確になり、新業態が市場に導入された後、競争優位性を強化していく過程の考察ができるようになり、企業間の競争や革新的小売業者を模倣するプロセスを解明することができる

¹⁶。

近藤氏（2010）は業態を創造する革新的な小売企業とその模倣者の組織能

力を巡って検討を行い、特定の業態に「その業態が要求する特定の組織能力が存在する」と主張している。また「業態性に基づく組織能力が業態研究を発展させるための新たな視角となりうることを示している」。

また、矢作氏（2011）は日本の小売企業を事例に組織能力という問題にアプローチしている。この研究はこれまでの小売業態の盛衰論の見解を克服することを狙いとしている。組織能力は「価値を作り出す集合的な仕事のやり方」であり、中核的な組織能力は「独自の顧客価値を生み出す上で、中心的な役割を担っている仕事のやり方である」と定義し、具体的には市場戦略、店舗運営、商品調達、商品供給の各業務システムにおける個別の能力・資源が組み合わされた多様な能力を指す。事例研究を通し、革新的な業態を開発し市場に導入する小売企業は独自の市場戦略を行い、競争優位性を獲得し、競合相手のいない、もしくは比較的少ない市場環境を取得する。また、競合相手が数多く存在する市場に位置する際には、小売業は蓄積されてきた店舗運営、商品調達、商品供給といった業務システム上の能力を応用することで、競争優位性を獲得することができる。

そこで、消費市場において、新規企業であれ、既存企業であれ、競合他社より持続的に優れた成果を維持するための組織能力の構築が必要になっており、競争優位性を持つ業態の確立、その顧客を獲得・維持するための管理能力、業態の一連の業務を管理する運営能力と専門知識の蓄積などの業態に属する組織能力が不可欠である。

こうした組織能力の構築によって、同業態間の競争および異業態間の競争の状況において、小売企業は既存業態を維持するか新業態を開発するか、または、管理システムなどで他社と差異化を図り、業態に対応する能力を高めることで、企業の持続的に競争優位が保たれると考える。

1. 6 まとめ

この章では、業態の定義をはじめ、マクロレベルの業態変動メカニズムとミクロレベルの業態創造・競争のプロセス、また、業態変動に関わる小売業態研究と小売流通革新研究を中心に分析を行い、欧米で小売業態をめぐる主要な仮説を考察し、最後に、小売企業の組織能力に注目し、様々の研究視角アプローチについて検討してきた。

従来の考察では、その多くがマクロ分析かまたミクロ分析かのいずれかを中心に議論しており、マクロ・ミクロ流通分析を兼ね備えた統合的な分析方法が少なかつたといえる。ミクロレベルで議論を行われてきた小売流通革新研究は、小売企業に焦点を当て、小売業態を分析する際に、その店舗運営、商品調達、商品供給などの組織能力を加える分析はまだ少ないといえる¹⁷。

そこで本研究は、従来、マクロレベルの業態変動メカニズムとミクロレベルの業態創造・競争のプロセスが別個に考察して進められることが多かった問題点を踏まえ、双方のレベルを対象として取り込んだより包括的な視点で小売業の業態の発展と業態多様化に影響する要因を解明しようとしている。

-
- 1) 小売業の形態には、店舗水準で実現される小売ミックスによって識別される営業形態、店舗展開の方法によって識別される経営形態、営業主体である小売業者の企業形態という3種が存在する(青木,2008)。本研究では、営業形態を小売業態として取り上げる。
 - 2) 市川貢、増田大三、岡本輝代志(編著)(1989)『小売経営の現代的課題』千倉書房 P.33。
 - 3) M. E. ポーターは、通常、業界では少数の戦略グループで形成されていることが多く、それらのグループ間では採用している戦略にはっきりとした違いが見られるという。業界内のすべての企業が本質的に同じ戦略をとっている場合は、その業界内には戦略グループはただ一つのみということになるという。逆に業界内のすべての企業が全部異なった戦略をとっている場合もあるとみる。Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980(M. E. ポーター(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社) pp.183-184.

- 4) 稲田賢次 (2002) 「小売業の業態概念に関する一考察：小売ミックスにおける業態の捉え方と課題」『龍谷大学経営学論集』龍谷大学経営学会 第42巻第2号。
- 5) 市川貢、増田大三、岡本輝代志 (編著) (1989) 前掲書 PP.36-38。
- 6) Malcolm P. McNair. (1958), Significant Trends and Developments in the Postwar Period, in A. B. Smith (Editor), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and Its Implications for the University* (Pittsburg: University of Pittsburg Press), pp.1-25.
- 7) Hollander, Stanly C. (1966), "Notes on The Retail Accordion" *Journal of Retailing*, Vol. 42(Summer), pp.29-40.
- 8) Davidson, William, Albert D. Bates and Stephen J. Bass (1976), "The Retail Life Cycle," *Harvard Business Review*, 54(November-December), pp.89-965.
- 9) 柯麗華 (2007) 『現代中国の小売業』創成社 PP.71-73。
- 10) 向山雅夫 (1985) 「小売業形態展開論の分析枠組 (I)」(『武蔵大学論集』第33巻第2・3号 P.143。
- 11) Mason, J.B. and Mayer, M.L (1990) *Modern Retailing; Theory and Practice*, BPI/Irwin, p.25.
- 12) a. 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
b. 矢作敏行 (編著) (2000) 『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
c. 金顕哲 (2001) 『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣。
d. 渦原実男 (2012) 「小売業態展開とイノベーションの理論的研究」『西南学院大学商学論集』第58巻第4号 PP.99-132。
- 13) Michael Levy, Dhruv Grewal, Robert A. Peterson and Bob Connolly, (2005) "The Concept of the Big Middle," *Journal of Retailing*, Vol.81(Number 2), pp.83-88.
- 14) 大量市場は欧米では「ビッグ・ミドル」と呼ばれている。
- 15) 近藤公彦 (2010) 「業態研究のフロンティア-革新の組織能力の視点から-」『日本商業学会第60回全国研究大会報告論集』PP.36-44。
- 16) 近藤 (2010) 前掲文 PP.36-44。
- 17) 矢作敏行 (編著) (2011) 『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社 PP.332-341。

第2章 中国市場における小売業態の多様化

本章では、小売業態の研究対象を成長の顕著な中国市場に設定し、そこでの小売業態発展の背景と業態多様化について考察する。その手順としてはまず、経済改革・開放政策を実施して以降の中国市場を取り巻く小売環境の変化を考察し、中国市場における各小売業態の発展過程を明らかにしながら、小売業態の多様化に影響を与えた要因を分析する。

中国は、1978年12月中国共産党の第11回会議第3次総会で、経済の改革・開放を国策として確立し、中国経済の大規模な発展がスタートすることになった。1992年初め、鄧小平の「南巡講話」を契機として、市場経済の必要性が強調され、さらに改革・開放政策が加速化されてきた。海外からの投資が1980年代以上に活発になり、中国経済の成長を牽引することになった。2001年12月に、中国はWTOへの加盟を果たし、この加盟は中国市場の対外開放度を高め、市場経済体制の発展及び中国の経済成長を促進した。

中国は「世界の工場」であると同時に、「世界の市場」に変わりつつあり、近代化している流通が生産と消費を結ぶ要石になり、中国流通の近代化が世界の注目を浴びるようになった。

急速な経済成長を背景に、中国の小売市場は大きな変化が見られ、小売業の発展と小売業態の多様化が急速に進んでいる。特に、外資系企業は中国の流通業に本格的に参入することになった。有力な流通企業の中国における事業展開は2001年のWTO加盟により加速している。

2. 1 中国市場における小売環境の変化

本節では、中国小売業を取り巻く環境の考察を通じ、中国小売市場の発展に影響を与える要因を明らかにする。

小売環境は小売業の発展、変化などに影響を与える要因の集合体である。小売環境の構成要素は主にマクロ要素とミクロ要素であり、その中で、マクロ環境要因は政治・法律、マクロ経済、科学技術、消費者需要を含み、それと対比的に存在するミクロ環境要因は小売企業間の競争、小売企業の所在地の経済環境などを指す。

2. 1. 1 マクロ環境の変化

(1) 政治・法律環境について

中国経済改革・開放政策を実施して以来、行政介入¹⁾により、中国の政治・法律環境は大きく変化をしてきた。

第1に、政治体制は市場経済の発展を促進するために漸進的に変化している。1980年代から中国政府は社会主義の市場経済の設立と完備を長期的な目標として、経済体制の改革に力を注いできた。経済構造と産業構造が変化している中、中央政府は社会経済に関する指揮やコントロールなどを徐々に減少させ、競争性の大きい領域から撤退しつつあり、企業の所有者・指揮者から社会の管理者、サポーターという役割に変化している。

第2に、政府は企業のコントロールから、法律管理に重点をおくようになり、企業経営に関する法律は日々完備するようになった。特にWTO加盟以降、商業に関する法律を強化し、小売企業の店舗立地、規模、経営方式などに大

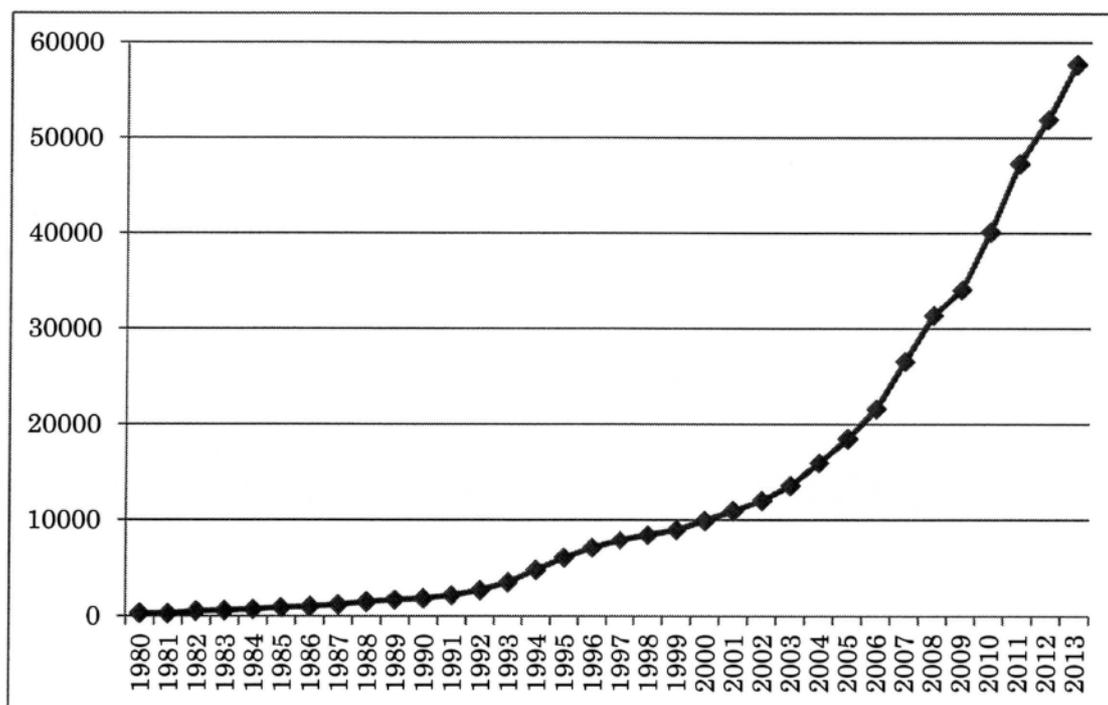
きな影響を与えた。

(2) マクロ経済環境について

① 高度成長する経済環境

2013年において、建国64周年を迎える中国は、経済全体が急成長し、2007年の国内総生産（GDP²）は26.6（名目GDP）兆円で、ドイツを抜き、世界3位の経済大国になり、また、2010年の名目GDPは40.2兆元に達し、日本を抜き米国に次いで世界2位になった（図表2-1を参照）。

図表2-1 中国GDPの推移(1980~2013年) (単位: 10億元)



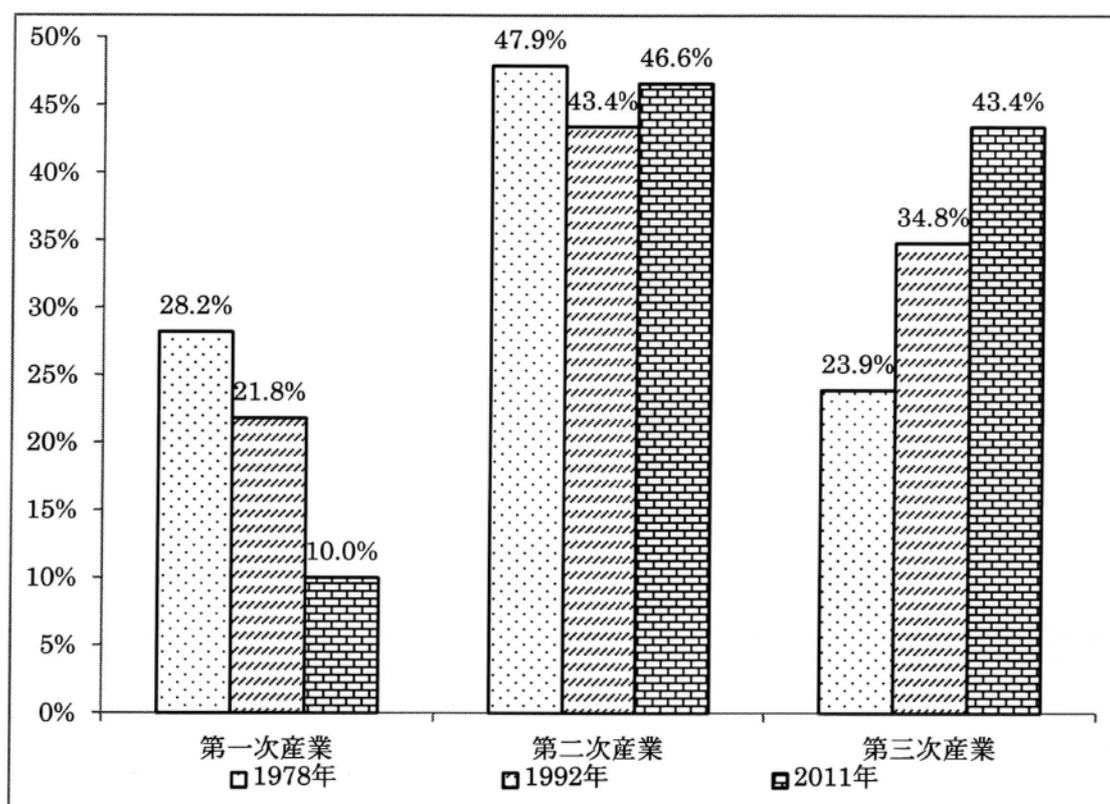
出所: IMF - World Economic Outlook Databases (2013年4月版)

GDPの高い・持続的な成長に伴い、社会的な生産物が増え、消費者の収入も大幅に増加し、供給と需要の両サイトの成長をもたらし、小売市場の繁栄を促進している。

②産業構造の変化

第一、第二、第三次産業を GDP における割合から見ると（図表 2-2 を参考）、第一次産業の割合は減少しつつ、第二、第三次産業が増加している。発展国と比べ、中国の第三次産業の割合はまだ低い状態であるが、徐々に成長している。その中、社会消費財小売総額³の増加は第三次産業の成長に大きく貢献している。

図表 2-2 産業構造の割合



出所：中国国家統計局『中国統計年鑑 2012』より作成

③就労状況の変化

産業構造の変化により、第一次産業の就労人口が減るのに対し、第三次産業の就労人口が年々上昇しており、就労構造が変化している（図表 2-3 を

参照)。このような就労構造の変化により、収入構成の改善や消費構造の変化が促進され、消費者の購買力が高まっている。

図表 2-3 各産業における就労人口の変化

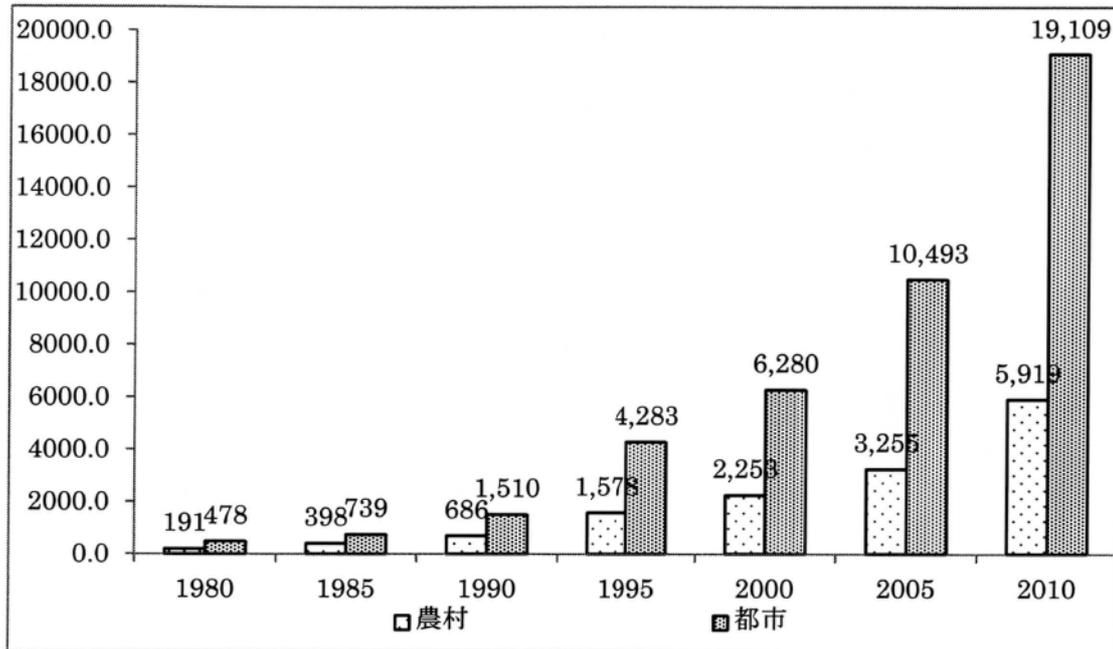
年 度	就 労 人 口				割 合 %		
	総数 (万人)	第一次 産業	第二次 産業	第三次 産業	第一次 産業	第二次 産業	第三次 産業
1978	40152	28318	6945	4890	70.5	17.3	12.2
1992	66152	38699	14355	13098	58.5	21.7	19.8
2001	72797	36399	16234	20165	50.0	22.3	27.7
2011	76420	26594	22544	27282	34.8	29.5	35.7

出所：中国国家统计局『中国統計年鑑 2012』より作成

④国民の消費水準のレベルアップ

GDP の成長に伴い、国民の消費水準は全体的に高まり、平均収入が 1980 年の 334.5 元から 2010 年の 12,514 元に増加し（図表 2-4 を参照）、都市人口の収入が大幅に増加する一方、農村人口との収入格差がますます大きくなっている。都市における小売企業間の競争が激しくなるとともに、農村地区の小売業を振興させるために、政府が小売業に対する投資環境の整備を行い、小売企業を誘致する様々な政策を実施している。

図表 2-4 世帯の平均年間収入（単位：元）

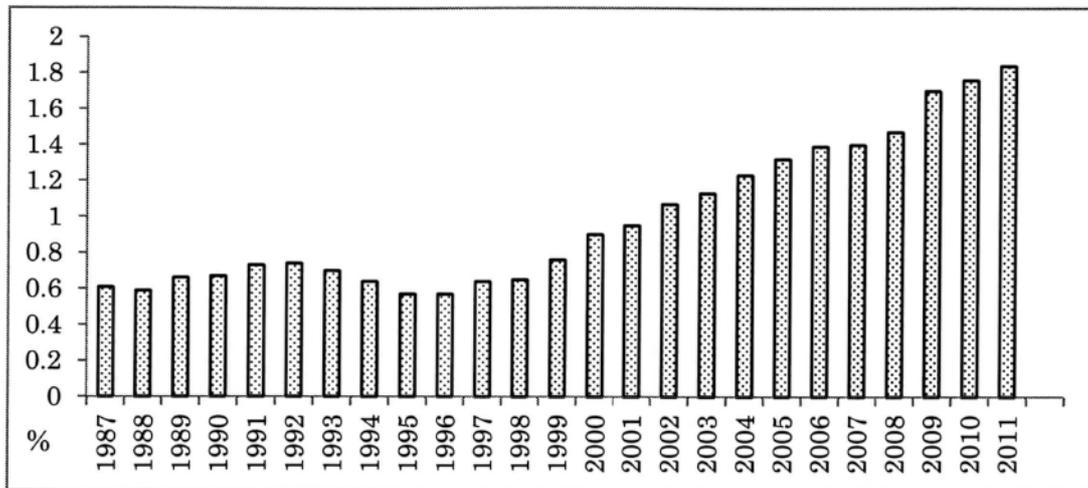


出所：中国国家统计局『中国統計年鑑 2012』より作成

(3) 技術要素

経済改革・開放以降、中国の技術環境が急激に変化している。図表 2-5 が示しているように、中国 R&D への投資が年々増加している状態で、中国政府は技術開発に力を注いでいる。特に小売分野においては、海外から先進的な小売技術を中国市場に導入し、たとえば、バーコード、POS システム、商品管理技術、物流・配送管理技術などである。

図表 2-5 中国 R&D 支出対 GDP 比率



出所：中国国家统计局『中国統計年鑑 2012』より作成

(4) 消費者ニーズ

経済の急成長を背景に、中国各地は都市化が進んでおり、人口が都市に集中するようになった。収入の増加、人口構造の変化、教育のレベルアップ、価値観の変化などによって、中国消費者の消費スタイルは衣、食、住などの面で大きな変化を起こしている。便利性消費、贅沢品消費などの多様な消費者ニーズを満たすために、小売業者が積極的に新業態を展開するようになってきた。

2. 1. 2 ミクロ環境の変化

(1) 企業間の競争状況

① 水平的競争

以前の国有経済体制と比べ、近年、政府指導の下で、国有小売企業などが改革を行い、民営化やグループ化に転換し、また民間小売企業、華人・華僑

小売企業、外資系小売企業が積極的に市場進出をしている。1992年に、中国政府が初めて外資系小売企業の参入を許可し、小売市場主体の変化が加速された。

近年、社会消費財小売総額が増加し、小売企業数、店舗数、売場面積、売上高も増えており、中国市場における小売企業の規模が拡大している。また、同業態間の競争のみならず、異業態間の競争も大きな変化が生じている。経済改革・開放以前、国有百貨店と青空市場が主要業態であり、それ以外の多業態間の競争はほとんど存在しなかった。90年代以降、海外から総合スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどの様々な小売業態が市場に導入されるようになり、既存業態と新業態、および新業態間の競争が始まった。

②垂直的競争

1980年代初期においては、中国経済の発展水準がまだ低く、生活必需品などの物質が不足した状態で、中央政府は配給制を行っていた。生産は消費を牽引する立場であり、サプライヤーは小売企業より主導な地位を占めた。1990年代に入り、経済改革・開放政策の実施により、中国市場は買い手市場に転換しはじめ、商品の品揃えや数などが豊富になり、消費者が商品の質・機能、販売方式などに強い関心を示すようになってきた。小売企業はチェーンベースでの多店舗展開を進めることで大量仕入の実現をめざし、サプライヤーとの垂直的な競争の中で有利な地位を占めるようになっていく。また近年、小売企業とサプライヤーの間では、小売企業がバイイングパワーを獲得するにつれて、サプライヤーにリベートなどを要求する問題も発生しており、垂直的な競争や対立が熾烈化している。

(2) 小売企業所在地の地域差

①地域経済発展のアンバランスと小売企業の進出・出店業態への影響

前述したように、中国の経済が急成長している中、都市部と農村部の格差が拡大している一方、優先的に開放された沿岸部地域と内陸地域でも経済発展の格差が見られている。上海、北京、深圳といった沿岸部の大都市は小売企業、特に外資系小売企業の最初の投資先になっていた。近年、内陸部、なかでも中小都市が著しい成長の姿を見せているが、沿岸部、大都市と比べ、人口密度、所得水準、生活スタイル、価値観、消費習慣などの面では大きな相違が存在しており、小売企業の進出状況、展開業態も大きく異なっている。現在、小売業が主に中国の都市部に集中しており、特に中心都市（大都市、直轄市、県庁の所在都市及び衛星都市）においては、海外で展開されている小売業態の多様な種類がほぼ導入されている。一方、内陸部の中小都市、また農村部では、食を中心に展開されている総合スーパーやスーパーマーケットが主要な小売業態となっている。

②地域インフラの状況と小売業発展への影響

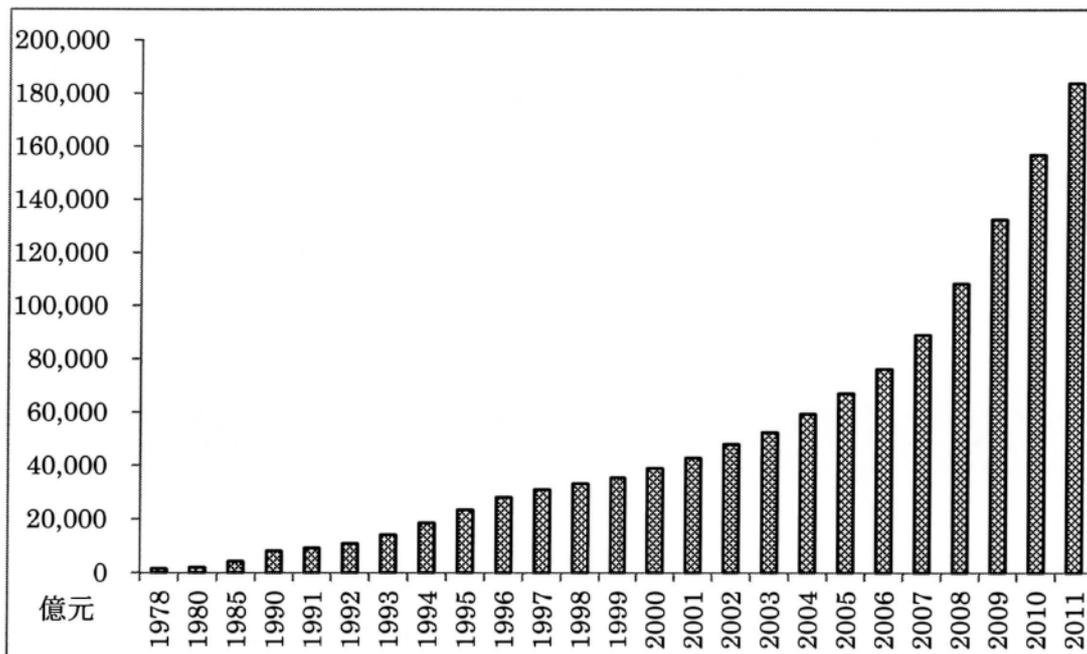
1980年代以降、中央政府はインフラ投資に取り組み、交通、通信、物流の面では大きな変化が見られる。交通インフラの整備により、小売企業の商圏が拡大され、チェーンストア経営の展開が可能となり、規模の経済性を図ることが実現できるようになった。通信および物流事業の振興は、企業間の取引や企業対顧客のコミュニケーションを強化し、小売企業の販売技術やサプライチェーンの効率を高めた。しかし、中国各地においては、インフラ整備の程度が異なり、小売業の発展レベルも異なっている。例えば、交通インフラ整備の欠如は地域物流センター、配送センターなどの建設の必要性を提起している。

2. 2 中国小売市場の概況

2. 2. 1 市場規模の拡大

中国の小売市場は拡大を続けており、特にここ10年間、年平均伸び率17.0%のペースで成長し、2011年の市場規模は18兆元に達した（図表2-6を参照）。近年、リーマンショックの影響を受け、小売市場の成長速度は緩やかになっているが、中国政府の4兆元に及ぶ大型景気刺激対策を実施することで、小売市場は二桁台の成長を維持している。

図表2-6 中国小売市場の推移



出所：中国国家统计局『中国統計年鑑2012』より作成

近年、中国経済の牽引役は固定資本投資であるが、消費中心の経済への構造転換も進んでいる。2012年1月に発表された「商務部による第12次五カ年期間の小売業発展促進に関する指導意見」において、第12次五カ年計画期

間中（2011年～2015年）の社会消費財小売総額の年平均伸び率を15%とする目標が掲げられ、小売業改革の加速、各業態の調和の取れた発展を求める方針を強調している。つまり、中国政府の内需拡大に向けた供給サイドに関する方針等を踏まえ、中長期的にみて、中国小売市場の規模は拡大傾向が続くと考えられる。

需要サイドである消費者の購買力の観点でみて、一人当たりの年間消費支出が年々増加しており、小売企業にとって、十分に成長を見込めるマーケットが存在すると考えられる。また、前述したように、所得層別の消費支出額の差が拡大する一方、消費者ニーズの多様化が進展しており、さまざまな種類の小売業態が同時に発展する状態になっている。しかも小売業態の多様化は、異なった種類の小売業態が複数出現しているだけでなく、同一業態の中でも異なるニーズを持つ顧客層をターゲットとする業態の細分化も出現しており、消費需要の拡大と変化によって、さらには地域的な小売競争の激化がこうした多様化を加速していることが注目できる。

2. 2. 2 小売業態の概況

このような小売業を取り巻く環境の中で、小売業態の発展も急速に進行している。1978年に、政府が経済改革・開放を提唱し、1992年に具体的に政策を実行し、小売業に関する規制が緩和され、政府主導で小売業における外資の参入が認められ、新しい業態の小売業が急速に導入され、小売業の発展が促進されてきた。このように中国の小売市場における業態の発展は、短期間で多様な業態がほぼ同時に導入され成長するという特徴を持っている。その上、こうした多様な業態はチェーンベースで展開されているという面でも、

中国市場への導入で特徴的と見ることができる。

(1) チェーンストアの展開

1990年代初期に、チェーンストアは本格的に中国に登場し始めた。ファースト・フード、日用雑貨、食品、建材などの業種の普及により、チェーンストアは中国で急速に発展するようになった。その中で、国有企業から転業した店舗が多く存在しており、直営店によるレギュラーチェーンが多く占めていることも特徴の一つであった。1990年代後半から、政府の行政介入により、フランチャイズに関する法律が整備され、フランチャイズチェーンストアが急速に増加している⁴。

(2) 小売業界における業態の分類

中国は、WTO加盟時の承諾事項に基づき、2004年末までには商業分野における外国企業に対する規制(投資地域、出資比率、店舗数等)を撤廃する。商業領域における投資速度を促進させるため、商務部は従来の小売業業態基準に修正を加え、2004年に新『小売業業態分類』を公布した。国家基準に基づき、その営業方式、商品構成、サービス機能などによって17区分に分類している(図表2-7を参照)。中国において小売業態の多様化の動向を反映し、小売業の業態分類が作成されるまでになった点も注目してよいであろう。

図表 2-7 小売業の業態分類

	業態		備考
1	食雑店		タバコ、飲料、スナック菓子などの小規模販売店 traditional grocery store
2	コンビニエンスストア		convenience store CVS
3	ディスカウントストア		discount store DS
4	スーパーマーケット		supermarket SM
5	ハイパーマーケット		hypermarket HM (中国では HM と GMS を同一業態として扱う)
6	ウェアハウスクラブ		倉庫販売形式 warehouse club WHC
7	百貨店		department store DP
8	専門店	専門店	特定分野の商品を専門に売る小売店 specialty store SS
9		専売店	特定ブランド商品などを専門に売る小売店 exclusive shop ES
10	ホームセンター		home center HC
11	ショッピングセンター		shopping center SC
12	メーカー直販センター		Factory outlets center
13	テレビショッピング		television shopping
14	通信販売		mail order
15	インターネットショッピング		shop on network
16	自動販売機による販売		vending machine
17	テレフォンショッピング		tele-shopping

出所:中国国家質量監督檢驗檢疫總局「小売業業態分類」2004年6月9日より作成

2. 3 外資系小売企業の中国進出

中国小売業界における対外開放は政府政策の下で慎重に進んできた。開放の進行に伴い、外資系小売企業は次々と中国に進出し、国内小売企業にインパクトを与え、共に成長してきた。

この節は外資系小売企業の中国参入の概況を分析し、業態展開の特徴や中国市場に与えるインパクトを明らかにする。

2. 3. 1 進出の概況

すでに述べたように、中国は、1978年12月中国共産党の第11回会議第3次総会で、経済の改革・開放を国策として確立し、中国経済の大規模な発展がスタートすることになった。とくに、2001年12月に、中国はWTOへの加盟を果たし、この加盟は中国市場の対外開放度を高め、市場経済体制の発展及び中国の経済成長を促進した。2004年12月以降、中国の小売市場は完全開放になり、外資系小売企業の中国進出がいっそう活発化している。

中国には、世界流通業の大手がすでに進出している。カルフルー、ウォルマート、オーシャン、ロータス、メトロ、B&Qなどのグローバルリテーラーは中国における出店を競っている。日本からも、1992年のヤオハンに始まり、百貨店、総合スーパー、ショッピングセンター、コンビニエンスストア等が相次いで進出している⁵。

外資系小売企業の業態展開の傾向を見ると、当初は華僑や日系のヤオハンのように本国では総合スーパーやスーパーマーケットがメインな業態でも、中国市場では大型店での百貨店業態として出店を行っていたケースも見られた。しかしフランスのカルフールなどは、中国市場において、ハイパーマーケットのフォーマットで展開し、低価格戦略で集客した。世界最大の小売企業である米国のウォルマートは、ディスカウントストアにスーパーマーケットを加えた「スーパーセンター」、会員制の「サムズクラブ」、食品中心の「ネイバーフットマーケット」などで多業態を展開している⁶。また、日本の総合スーパー業界の大手イオンは中国の華南地域を出発点に、総合スーパー、ショッピングセンター、コンビニエンスストアなどを中国各地で展開している。

中国に進出している外資系小売企業を考察してみると、共通している特徴が見られる。参入当初は本国で成功の実績をもつ主力業態を一つ限定して出店させる傾向を示していたが、進出後の時間的経過とともに、地域の消費者ニーズの変化や競合企業との業態同質化を反映して、次第に複数の業態を組み合わせた、いわゆる1企業1業態から、1企業多業態戦略が重視される傾向が現れている。

2. 3. 2 外資系小売企業の参入による小売業態へのインパクト

先進国と比べ、中国における小売業態の発展の歴史は短く、各業態がほぼ同時に中国市場に登場している。このような小売業態の発展プロセスは欧米とは異なっている。

外資系小売企業は中国に進出して以来、中国の流通業界に大きなインパクト

トを与えている。外資系小売企業の積極的な参入により、中国小売業の発展が促進され、国内小売企業には現代的な小売方式や新業態導入への大きな刺激を与えた。

80年代から90年代前半にかけて、中国の小売市場の発展は、主に生鮮食品市場を中心に行われてきた。また大都市や地方主要都市などのような商業地域においては、対面販売という国有の伝統的な食品店や百貨店が立地していた。当時、消費需要が少なく、多くの店舗は単独の出店で、セルフサービスやチェーンストアの経営方式はなかった。

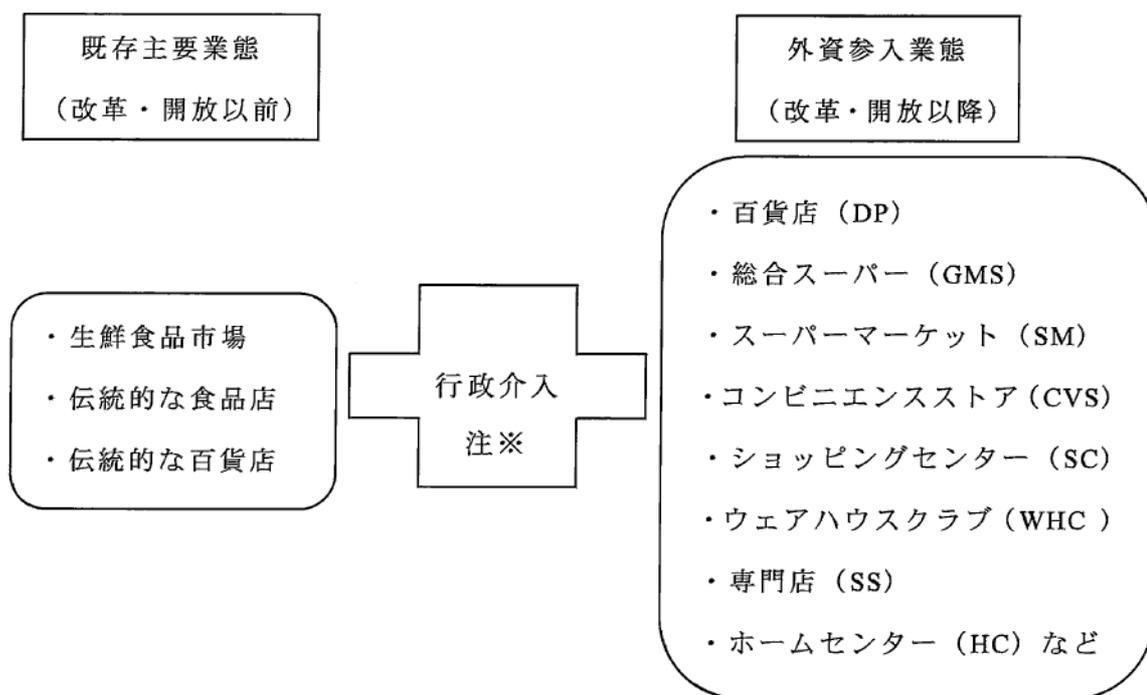
90年代に入り、中国政府がチェーン・オペレーションや物流センターなどの流通技術とノウハウの導入、そして商業インフラ整備のための資金導入などの目的で行政介入を行い、小売業に関する規制を次第に緩和し、95年にはチェーンストアの設立を認めるようになった。その後、WTOに加盟し、2001年から2004年までは、外資に対する小売業の全面的開放までの過渡期ともなったが、同時に国内小売企業に対する最後の保護期間ともなった。2004年12月以降、外資系小売企業に対する参入規制は撤廃された。外資系小売企業は中国小売市場への新業態の導入を積極的に行うようになり、中国市場において新小売業態が成長しかついつそう多様化するようになった。

外国資本の大量導入は、都市の伝統的な街や小売業態の改革を促し、売場環境やサービスなどの要素で消費者に利便性を与えてきた。そして、顧客の様々なニーズに応えることで、小売市場の繁栄に大きな役割を果たしてきた。

図表2-8が示すように、中国市場には海外で展開されている主要な業態のほとんどが一気に導入されている。経済改革・開放などの行政変化や外資系小売企業の参入により、中国小売業態の近代化及び多様化が推進されている。

業態レベルから見ると、外資系小売企業の参入により、中国の小売構造が変化し、既存業態に加えて新たな総合スーパー、コンビニエンスストア、専門店のような業態が導入され、小売業態の多様化を生み、小売業の全体的な規模が拡大してきた。企業レベルから見ると、外資系小売企業が参入後、市場メカニズムの影響を受け、より多くの消費者ニーズに対応するように、企業単位で多様な業態を展開し、中国市場において小売業態の多様化を促進してきた⁷⁾。

図表 2-8 中国市場における小売業態の多様化



注：※ 経済改革・開放政策の実施により、小売業に関する規制が緩和され、外資系小売企業の参入が認められるようになった。

出所：楊陽（2013）「中国市場における小売業態の多様化の発展プロセス—外資系小売企業の進出を中心として—」『専修マネジメントジャーナル』 専修大学経営研究所 P. 61。

2. 4 中国市場における小売業の主要業態

『中国商業年鑑 2010』の統計数字によると、2009 年末まで正式に行政で登記した企業は国内外企業が合計 1,305 社に及ぶ。図表 2-9 に示したように、2009 年末まで、中国市場における外資系小売企業の数はいずれも 188 社であり、メインに展開している小売業態は総合スーパー業態である。この節では、中国市場における主ないくつかの業態を検討してみる。

図表 2-9 中国市場において登記した小売企業数の統計（業態別 2009 年）

登記種類	合計	CVS	DS	SM	GMS	WHC	DP
合計	1305	96	4	458	124	6	105
国内企業	1117	83	2	447	60	3	89
華人華僑 資本企業	66	7	—	4	14	—	11
海外企業	122	6	2	7	60	3	5
登記種類		SS (ガソリンスタンド)		ES	HC	メーカー直 販センター	その 他
合計		1203 (209)		268	19	6	28
国内企業		1154 (192)		229	6	6	27
華人華僑 資本企業		12 (2)		25	3	—	—
海外企業		37 (15)		14	10	—	1

出所：中国商務部『中国商務年鑑 2010 年』P.52 より作成

2. 4. 1 百貨店

世界初の百貨店は1852年のパリに創業したボン・マルシェだと言われている。これと比べ、中国における百貨店の歴史を遡ると、1900年東北地方のハルビンでロシア資本よりオープンした「秋林公司」が中国初の百貨店である。その後、「先施百貨公司」（香港資本）は1912年6月20日に広州で、1918年には上海でオープンし、「永安百貨公司」（香港資本）は1918年9月5日に上海で開店した。また、1925年上海でオープンした「新新百貨公司」、1935年上海でオープンした「大新百貨公司」の4つの百貨店は「四大公司」と呼ばれ、建国前の中国商業界のシンボルといえるであろう。1900年から1948年までは中国百貨店の生成期であった。

1949年から1995年までは中国百貨店の成長期であった。中華人民共和国が成立してから、すべての百貨店は続々と民営化され、ゆっくりと定着し成長してきた。1990年代、中国の流通開放が始まり、百貨店業界は発展段階に入り、同業態競争だけではなく、異業態との争いも激しくなってきた。この時期においては、外資系小売企業の進出の影響を受け、中国の伝統的な百貨店は徐々に近代百貨店業態に転換するようになり、マーケティング手法を積極的に取り入れ始めた。

1996年の時点で、全国の百貨店が212店舗あり、2000年に273店舗まで拡大した。2000年から、中国の百貨店業界はチェーン・オペレーションを行い、その業態を中核として多業態の発展を図った。上海一百集團（上海百聯集團傘下集團）、大連商場集團公司、太平洋百貨、北京王府井百貨公司、華聯商厦、パクソン（Parkson）などは中国各地で定着してきた。WTO加盟以降、百貨店市場における競争が激しくなり、経営不振で倒産する企業のケ

一スもあった（図表2-10を参照）。2011年末まで、中国市場においては、百貨店の店舗数が4826店舗、総売上高が3226.8億元に達している。

1990年代初期、中央政府の行政介入により、小売業に関する開放政策を実施した結果、中国市場における小売業態は「同時に業態が多様化する」特徴を持っており、百貨店業態も他業態と競争する時代に移行している。

図表2-10 撤退した外資系百貨店

企業名	本社	出店時期	撤退時期	買収企業
オ・プランタン	フランス	1996/4	2005/5/24	上海益民百貨股份有限公司
上海ジャスコ	日本	1996/9/17	2000/7/24	太平洋百貨店
マイカル	日本	1998/9/19	2003/6/25	大商集団

出所：李飛、王高（著）（2006）『中国小売業の発展歴史』社会科学文献出版社 P.366より作成

2. 4. 2 総合スーパーとスーパーマーケット

1930年、世界初のスーパーマーケットはアメリカでマイケル・カレンより生み出された。スーパーマーケットが中国に導入されたのは1980年代であった。

1981年4月12日に、広州で開業された「広州友誼商店」は中国本土のスーパーマーケットの1号店であった。対面販売という伝統的な習慣を続けてきた中国市場に、「セルフサービス」を導入し、一時的に人気が集まった。しかし、この時期にはチェーン・ストアオペレーションはまだ導入されておらず、当時の中国では、物不足や配給制度などの存在のため、スーパーマー

ケットは暫く経ってから市場から姿を消してしまった⁸。

1990年代に入り、改革・開放政策を実施し、経済が着実に発展しており、中国では近代的なスーパーマーケットが導入された。1991年にチェーンストアが導入され、上海で設立された「上海聯華超市」は中国流通分野におけるスーパーマーケットの新たなスタートと言えるであろう。その後、スーパーマーケットは中国各地で出現し発展してきた。2007年の時点で中国におけるスーパーマーケットは10,260店舗にのぼった。また、1995年、カルフルはハイパーマーケット業態を中国市場に初めて導入し、ロータス、オーシャン、それに総合スーパーのイオンも中国で発展し始めた。

流通市場の対外開放に伴い、外資系小売企業はこの波に乗り、中国市場に相次いで参入してきた。一方での中間層の増大を背景に消費水準の向上や消費需要の拡大によって、その結果、流通分野において中国各地で多様な業態が同時に出現し、なかでも総合スーパーとスーパーマーケットは主要業態となった。

近年、中国において、総合スーパーとスーパーマーケットの売上高は年々増加しており、商業分野で最も活躍している業態である。この2業態は豊富な品揃え、低価格販売などの経営戦略で、ワンストップショッピングを実現させ、消費者のニーズに対応できるようになってきた。

2. 4. 3 ショッピングセンター

1980年代後半から、中国各地で不動産開発ブームが生まれ、上海、北京、広州など経済が発展している地域でディベロッパーより商業用の建物が開発された。商業用の建物はショッピングセンターとして、統一管理された。

この時期はショッピングセンターの導入期と言われている。1996年、広州天河城広場が開業された。天河城広場は天河区の中心部にあり、地上7階、地下3階の規模で、ショッピング、娯楽、飲食、各サービスを一体化する大型の複合商業施設である。

中国の主要都市における代表的なショッピングセンターは、北京市の万通、新東安、国貿、上海市の八佰伴（ヤオハン）、友誼南方商場、広州市の天河などである。これらのショッピングセンターは、ほとんど外国企業との関わり（資本、建設、運営などの面で）があり、外資系小売企業の経営ノウハウなどを取り入れているのが特徴である。しかし、これらのショッピングセンターの多くは、都市の中心部に立地し、莫大な投資資金を必要としたため、運営コストが高く、高額なテナント料を徴収しており、高めの商品価格、過少な駐車場などから売上高が伸び悩んでいる。さらに、数多くのショッピングセンターは経営不振に陥った百貨店からの業態転換であったため、百貨店よりも高い運営ノウハウが要求され、健全な経営が困難となっている。現在、中国のショッピングセンターは導入期から成長期に入ったと言われながら、一方で、中国におけるショッピングセンターの歴史が短く、しかも多くの経営内部要因や環境要因（管理人材の不足、出店資金の不足、都市計画の制約、行政の介入など）がこの業態の発展を阻害しており、当該業態の運営はまだまだ多くの課題を抱えている⁹。

2. 5 まとめ

本章では、中国市場についてマクロ環境、ミクロ環境の両面から小売環境の変化を分析したうえで、中国小売市場や小売業の全貌を確認してきた。中

国小売業を取り巻く環境の変化を背景に、中央政府の介入により小売業が開放されるようになった。外資系小売企業の参入は中国小売業態発展の要石となり、「様々な業態がほぼ同時に中国市場に導入され始めた」。参入後、国内小売企業への新業態の導入や小売経営技術の移転を刺激し、企業間の競争や消費需要の変化に応じ、小売業態の多様化が進んでおり、小売企業が多業態に基づく異業態間で競争しながら発展していることを分析してきた。

つまり、マクロ環境からみると、中国小売業態が発展するようになったきっかけは政府の行政介入による外資系小売企業の進出であり、政府の行政介入、消費需要の拡大と多様化、企業間の競争の活発化などを通して小売業態に大きな影響を与えたと考えられる。また、ミクロ環境からみると、外資系小売企業の参入により、国内小売企業は厳しい競争環境におかれ、生き抜くために、企業改革を行い、グループ化、民営化などに経営方法を転換してきた。市場全体においては、企業間の競争だけでなく、同業態間の競争や異業態間の競争などが激化している。また中国小売業態の発展は地域差などの原因によって、異なる影響を受けている。

本章においては、外資系小売企業の進出概況や中国小売業態に与える影響などについて分析し、また中国市場においては、主要業態である百貨店、総合スーパー、スーパーマーケット、ショッピングセンターなどの発展現状を明らかにし、中国小売業の近代化は外資系小売企業の参入に緊密な関係にあることを確認してきた。

- 1) 本研究では行政介入とは、小売流通における規制政策や業界に対する振興策を意味する。WTO加盟以降、中国の小売市場は行政による規制緩和で、自由な参入が行なわれ、次第に市場メカニズムによる調整が働くようになったといわれるが、根本のところでは国と地方の政府レベルでさまざまな行政介入が行われており、管理型の市場システムという性格を有している。このことは、中国小売市場では市場のメカニズムの働きに依存する割合が増えつつあるが、依然として政府による規制強化と規制緩和の組み合わせで小売業態の多様化が生み出されている。
- 2) 国内総生産(GDP : Gross Domestic Product)とは、国内の生産活動による商品・サービスの産出額から原材料などの中間投入額を控除した付加価値の総額である。
- 3) 『中国統計年鑑』の説明によると、社会消費財小売総額(Social Retail goods)は国民経済における各業種が住民や社会集団に直接販売する消費財の総額である。この総額は卸売・小売業、飲食店・宿泊業、その他の業界の総額数字である。
- 4) 柯麗華(2007)『現代中国の小売業』創成社 P.94。
- 5) 楊陽(2011)「グローバルリテーラーの海外進出戦略に関する研究—カルフルールとイオンの中国進出戦略の事例分析を中心として—」『専修社会科学論集』専修大学 PP.73-100。
- 6) 寺嶋正尚(2003)『よくわかる中国流通業界』日本実業出版社 P.108。
- 7) 楊陽(2012)「中国政府の行政介入による小売業態の多様化」『企業経営研究』日本企業経営学会 第15号 PP.73-92。
- 8) 楊陽(2011)前掲文 PP.100-125。
- 9) 柯麗華(2007)前掲書 P.94。

第3章 中国市場における行政介入

前章で分析したように、中国小売業態発展の特徴としては、政府の行政主導により、外資系小売企業が中国市場に進出し始め、海外で展開されているさまざまな小売業態がほぼ同時に集中的に中国市場に導入され、発展するとともに小売業態が多様化するようになってきた。つまり、中国小売業態の多様化の流れは中国小売業の対外開放に起点があり、政府による特定業態の指定導入という業態選択からスタートしてきたといえる。本章においては、中国経済成長の各時期を背景に、小売業の対外開放のプロセスについて検討し、政府行政介入による小売業態の選択と多様化のプロセスを明らかにし、また、行政介入の役割を考察する。

3. 1 中国小売市場の対外開放の流れ

1949年10月1日に中華人民共和国が中国共産党により設立された。今に至る64年間、中国は大きな変化をもたらした。1978年に改革・開放政策を国策として実施し、1997年に香港、1999年にマカオが中国に返還され、2001年にWTOの加盟により、経済の発展が加速され、2008年に北京オリンピックを盛大に開催し、2009年建国60周年式典を行った。64年を経過する中で中国は国際舞台での影響力を高めるとともに、世界トップ2の経済大国となった。

急速に変化している中国では、流通の近代化が進んでいる。歴史的な側面から中国の流通のプロセスを考察するために、建国の1949年以降の商業発展を大枠で7つの時期に分けることができる¹⁾。すなわち、「計画経済期以前」

時期、「計画経済期」時期、「経済改革・対外開放」時期、「漸進的開放」時期、「整理整頓」時期、「原則的な全面的開放」時期、「WTO 加盟後」時期といった7つの時期に整理している。中国経済発展を7時期に詳しく分けることより、中国建国初期から流通業の形成過程や、外資参入の禁止から緩和に至る経緯を明らかにする。この分析によって、中国経済発展の背景や特徴が明確になると考えている。このような7時期を導出するに至った経緯を、以下の考察で明らかにする。

3. 1. 1 「計画経済期以前」の時期（1949～1952）

1949年に中国が成立し、1952年以降は新民主主義経済思想の方針が中国で徹底的に実施されてきた。この時期は「国民経済が回復する時期」とも呼ばれている。この実践の中で、国有経済を中心に多様な経済方式が並存する形で、行政管理、計画指令、計画指導、市場調節など複数の手段で経済運営体制をコントロールしていた。

中国中央政府の支持と保護のもとで、国有経済は国民経済の主導的地位を占めていた²。鐘（2009）によれば、国有経済を形成した背景の中で、「中国国有の流通システムには商業部系統と供銷合作社系統の二大系統があった。そのうち、商業部系統が主システムであり、供銷合作社系統が副システムである。」と論じている。

「商務部」の前身となる組織－「中国政府貿易部」は1949年11月に、中国政府の成立とともに設立された。「対外貿易部」、「対外貿易経済合作部」などへの組織改造を経て、2003年3月に「商務部」として成立した。主な役割は貿易や国際経済に関する協力関係の発展を促す政策の実施、国内市場

の流通体制改革、輸出入に関する管理、外資に関する政策の実施などである³⁾。

1950年7月、中華全国合作社聯合總社が設立され、全国の供給、消費、信用取引、生産、漁業及び手工業などを統一管理する部門であり、農民を対象にする合作経済組織でもある。

鐘（2009）によれば、「二大流通システムの大きな違いは、商業部系統は国有企業を傘下におさめているのに対し、合作社系統は協同組合形式による企業であり、集団所有制がほとんどを占めていた。また、二大流通系統以外にも多数の個人経営者が商品流通を担っていた。」と分析している。商業部系統は国内外の貿易を担い、国際経済合作の役割を果たす部門である。供銷社系統は農村における農民の生産や生活を満たすために設立した販売生産機構であり、生活用品、農産品、副業産品などを提供する商業機構の役割も果たしている。

この時期においては、中国の流通業は完全に国家の管理の下で運営されており、業態の観念より、異なる業種を主軸に小売活動を行い、国有百貨店や食品店が主要業態であった。

3. 1. 2 「計画経済期」時期（1953～1977）

中国が成立して以来11の「五ヶ年計画」を実行してきた。1953年から1980年にかけて、最初の5つの「五ヶ年計画」を実施し、この中で、1953年から1977年までは中国の計画経済期と呼ばれ、「高度集中的な国家体制」時期とも呼ばれている。

この時期における国有化により、農村初級市場に出す農産品の種類や数量

は急激に減少し、物資の流通は停滞状態になり、農村市場の縮小により収入の減少などで国民生活に不便さを生み出した。1956年10月に、国務院は、「農村市場管理の緩和に関する指示」を公表し、国家による自由市場の設置を通し、これらの問題を解消する政策を実行した。1957年の春、農村自由市場経済がいっそう活発になった。これにより個人経営の商業にもチャンスが訪れたといえる⁴。

しかし、1958年の大躍進運動は、バブル期をもたらした。1966年から1977年までは、中国では文化大革命が起こり、個人経営企業の活動は再び大きく制限されるようになった。自由市場は農民の「副業」などから成り、それらは「資本主義のシッポ」として厳しく批判され、その多くは閉鎖される結果になった。1978年に、個人経営の小売企業は1961年の65万社から9万社に激減した。

この時期においては、個人経営の商業が時代の流れによって大きな影響を受け、特に主要小売業態の一つである自由市場の発展は制限され減少する傾向になり、国有百貨店・食品店は引き続き主導的な地位を占めた。

3. 1. 3 「経済改革・対外開放」時期（1978～1992）

文化大革命が終わり、1978年から中国は「経済改革・対外開放」の時期に入った。1992年7月までの間は「原則的閉鎖」時期とも呼ばれている。

1978年12月、共産党は北京で挙行された中国共産党第11期中央委員会第三回全体会議を通じ、文化大革命期の清算及び経済改革・対外開放路線を定めた。これを契機に中国の経済は市場経済制への移行を試みた。また、外資企業の中国参入の規則などは徐々に緩和され始めた。

1979年、国務院が零細業者による商業分野での経営活動を積極的に支援し始めた。対外開放に関し、同年7月に、第5回全国人民代表大会第2次会议により「中華人民共和国中外合資経営企業法」という最初の外資法が定められた。「経済改革・開放」の政策に沿い、深圳、珠海、汕頭（スワトウ）、厦門（アモイ）の4つの都市経済特別区に指定され、開放のモデルケースとなった。

外資企業の導入について、その後、1986年4月12日に「中華人民共和国外資企業法」、1988年4月13日に「中華人民共和国中外合作経営企業法」などが次々に公布され、外資企業の参入条件を緩やかに緩和してきた。

中国市場へ参入する外資企業については、国家政策として参入条件を徐々に緩和することで、大きな参入促進となってきたにもかかわらず、参入業種が限られていた。今までの開放政策では、工業・製造業を重点に政策を定めてきたが、流通分野では三資企業⁵の参入は原則的に禁止されていた。

「中華人民共和国中外合弁経営企業法」第3条には、小売業及び卸売業を開放の対象外にする旨が記されていた。1990年12月、対外貿易経済合作部は国務院の了承に基づき、「合併企業法・法律実施細則」を発表したが、この「細則」には、第4条である100%外国資本の企業が中国国内の卸売・小売業及び国際貿易に従事することを禁止する条項が盛り込まれていた⁶。

「経済計画期」に制限された個人経営の自由市場はこの時期においては蘇生しはじめ、まだ生産主導の時期であったが、自由市場は流通業として徐々に役割を果たし、中国の小売市場における地位を築き、国有百貨店や食品店と同様に主要業態になりつつあった。

この「経済改革・対外開放」の時期では、対外開放の業種に制限があり、卸小売の外資企業の中国市場進出が禁じられていた。こうした参入規制の下

で、中国国内の零細業者などの流通業は中央政府の保護により成長してきた。

3. 1. 4 「漸進的開放」時期（1992～1997）

1992年に入り、中国は社会主義市場経済体制の形成が始まり、小売業の近代化が加速した。1992年7月に、「商業小売分野への外資導入に関する通達」が国務院より提出され、限定的ながら小売業が外資に開放された。

1993年3月、国務院の承認を受け、国家発展計画委員会は「国家第三次産業開発計画に関する基本方針」を発表した。この「基本方針」に従い、特定都市あるいは地域において、小売・供給・販売に従事する中外合弁企業を試験的に創設できるようになった。1995年6月に、「外資導入の方向を指導する暫時的規定」と「外資導入分類指導目録」を国務院が国家発展計画委員会、国家経済貿易委員会、対外貿易経済合作部の連名で公表している。小売業、卸売業、物資供銷業（生産財の卸売業）を投資制限業種の乙種に入れていたが、制限付きで外国投資が導入された。外資の参入を大幅に許可したが、100%外資による参入は認めなかった⁷。

1995年10月、上海または北京で、中外合弁によるチェーンストアを2社試験的に設立することが許可された。中国側の出資比率は51%以上、合弁の年数は30年以内とされる形で設立された。同年11月、流通外資が進出できる地域を拡大する方針が明示された。

1996年4月、外資小売業の進出先は沿海地域から内陸地域へ拡大した。さらに、それまでの単店方式に限らず、多店舗方式の出店、すなわちチェーンストア事業の展開が認可された⁸。

この時期から、外資系小売企業が中国に進出しはじめ、先進的な販売方式

を持つ小売業態を導入し、中国市場における小売業態が多様化しはじめた。

3. 1. 5 「整理整頓」時期（1997～1999）

中国政府は外資小売業の参入を認めたが、小売業の開放に対し相変わらず慎重な態度をとり続けていた。ところが、1992年の国務院規定の認可条件が厳しく規定され、かつ手続きが煩雑で長時間を要した。さらに、地方官僚は対外開放の業績を達成する熱意があったため、地方政府が国務院の了承を取らずに、独自に外資系小売企業を導入し認可する行動が中国各地で見られ、こうしたいわゆる越権認可企業の「地方認可型」外資系店舗は1998年までに199社も設立された。日系、欧米系の大手外資系企業の多くも実際は地方政府の認可で事業展開していた。中国流通業界で典型的な例の一つはフランスのカルフルであった。当時、カルフルは規模の経済性を達成するために、中国全土に迅速なスピードで出店していた。しかしすべての店舗は地方認可で開店していたことで、以後に中央政府による一時出店禁止の結果を招く重大な原因となった。

中央政府は「委任管理経営」（国内小売企業が外国企業に管理を委任する方式）、「リース経営」（外国企業が中資企業店舗から売り場のリースを受ける方式）、「専門店経営」（外国企業が商標権譲渡により、中資企業の売り場に自社ブランドの商品を提供する方式）など様々な設立方式をすべて違法と見なしていた。1997年5月、国務院は「非試点外資系商業企業の調査・調整に関する商業部通達」という緊急通知を公布し、地方政府による外資企業認可が即時停止された。その後、国家計画委員会、外国経済貿易部、国内貿易部、国家工商局は共同で地方政府が認可した小売合弁企業を審査すること

になった。審査の結果に基づき、1998年9月国務院が「非試行外商投資商業企業の整理に関する通知」(国務院98号文件)を発表し、各外資系小売企業の改善命令を下した⁹。

その結果、地方政府認可の外資系小売企業のうち42企業は引き続き経営を許可し、199企業は改革を要求された。さらに、36社の経営免許が取り消された¹⁰。

中央政府は「整理整頓」の時期において、「地方認可型」外資系企業に対し改善を求めるとともに、1998年4月、小売業の対外開放試験的地域を11都市から31都市までに拡大することを発表した。このことで小売市場における新業態の地域的拡大が促進され、次第に業態の多様化が始まった。

3. 1. 6 「原則的な全面的開放」時期 (1999~2001)

中国は対外開放を継続し、商業企業の改革・発展と国内市場の構築を促進するために、1999年6月25日に国家経済貿易委員会及び対外貿易経済合作部は「外商投資商業企業試点方法」を公表した。この「試点方法」に従い、「試点」は各省都、自治区における区都、直轄市、計画単列市¹¹、経済特別区にまで拡大された。また、この「試点方法」は合弁事業について、審査の基準が具体的に規定され、外資参入の最初の専門規則となった。

この「試点方法」は認可した合弁企業の輸出入の権利を認め、中国の貿易も促進した。1980年代後半から、中国政府は貿易戦略を実行してきた。経済成長を促進するために、1986年からWTOの加盟に力を注ぎ始め、13年の歳月を経て、1999年ようやく中米両国間の中国WTO加盟問題を巡る「中国WTO加盟協議」に調印した。流通業界においては、外資の活動を認め、

大規模な百貨店及びチェーンストアの合併に関する規制が撤廃された¹²。

(図表 3-1 を参照)

図表 3-1 中米「中国 WTO 加盟協議」における小売業の概要

	小 売 業
出資比率	<ul style="list-style-type: none"> ・ 加盟後 2 年以内に外資独資に開放。 ・ 加盟後 3 年以内に出資制限撤廃。
地理的・ 数量的制限	<ul style="list-style-type: none"> ・ WTO 加盟時、経済特区、6 都市（北京・上海・天津・広州・大連・青島）以外に鄭州、武漢に合併設立可能。 ・ 但し参入企業は北京、上海は 4 社以下、それ以外は 2 社以下とする。 ・ 加盟後 2 年以内に全省都、重慶、寧波に合併設立可能。 ・ 加盟後 3 年以内に地理的、店舗数の制限撤廃。
取扱品目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 加盟後 1 年以内に許可（書籍・新聞・雑誌）。 ・ 加盟後 3 年以内に許可（薬品類・殺虫剤・フィルム・精製油）。 ・ 加盟後 5 年以内に許可（化学肥料）

出所：扇常夫「中国小売業・卸売業の開放の現状と今後の見通し」中日投資促進機構 <http://www.jcipo.org/shiryoku/kouril.html> 2005/7/19 掲載内容より作成

3. 1. 7 「WTO 加盟後」時期（2001～現在）

2001 年 12 月 11 日に、中国は WTO 加盟により中国の流通近代化を加速した。2002 年 3 月、国務院、国家計画委員会、国家経済貿易委員会、対外貿易経済合作部より、新しい「外商投資産業指導目録」を発表した。新「目録」

は奨励、許可、制限、禁止の4種類で構成し、積極的に外資参入を奨励した。そして、小売業は以前、制限業種である乙種に位置づけられていたが、全額外資企業の設立は認めない規制から、奨励業種となり、2004年に外資独資を認められた。

WTO加盟により、外資流通業の参入が活発化し、中国流通業界に大きな影響を与えた。外資参入制限の緩和を契機に、流通の近代化を加速するとともに、先進的な小売経営ノウハウ・技術、資金などがもたらされ、中国における流通環境が一段と整備され、国内商業企業の経営形態の改革は継続的に行われていた。さらに、チェーンストア企業やフランチャイズ経営の拡大、POSシステム普及、物流配送システムの導入などにより、様々なタイプの小売業が発展するようになり、競争も活発に行われるようになった。

この中で、国有商業企業は積極的に改革と再編成を行ってきた。2003年3月、国内外の商業と貿易、国際経済協力を担当する部門として、国務院の指示により商務部が新設された。2005年、国務院は流通業の発展を促すため、国有商業企業の再編、経営不振企業の処分、大型商業企業集団の育成、中小商業企業の活性化、チェーンストア経営の促進、近代的な経営方法の導入、物流配送センターの設置、情報化などについて、全国の各部署と取り組み始めた。2002年末までに大中型小売チェーンストアの90%以上がPOS（販売時点情報管理）システムを導入し、50%以上がバーコードを利用しているほか、製販企業間の電子データ交換EDI（Electronic Data Interchange）や全地球測位システムGPS（Global Positioning System）、イントラネットなどを導入している企業も徐々に増加した。小売業態の多様化はいつそう発展するようになった。

外資系小売企業の在中規模が拡大している中、中国国内の国有集団企業は

競争力強化のため、企業再編を積極的に行った。その中では、国内の有力な国有小売企業4社は再編により、上海の百聯集団を誕生させ、中国最大の商業集団として生まれ変わった。

これまで述べたように、中国の小売市場における対外開放は1992年に本格的に始まった。小売業国際化の展開は中国政府の政策という政治要因に大きく影響されてきた。また、外資企業の参入方式、出店行動、経営戦略、政府政策の対応方針などは中国の経済体制などの要因に左右された。

1992年、中国政府は「商業小売分野への外資導入に関する通達」を適用し、上海に日本ヤオハン、香港ヤオハン国際と上海第一百貨店による合併の第一八佰伴公司(上海新世紀商厦)が誕生した。チェーンストアについては、1995年10月には、北京と上海に2件だけ中外合併企業によるチェーンストアの経営が「試点」として認められ、1997年までには華僑企業に加え、中央政府認可による小売合併企業は20社にまで増加し、2000年さらに29社に増えた。ただし、100%外資による独資企業は依然として認められなかった。2001年のWTO加盟により、中国流通分野の外資導入の状況が変化した。2003年までに実際に中国国内市場に参入した企業は360社に達した。2006年まで、世界の50の大手小売企業の大部分が中国に進出し、急速に拡張している¹³。

3. 2 政府の行政介入による業態の選択と発展プロセス

中国が開放・改革政策を実施して以来、政府の小売業発展のための推進政策として、先進的な小売技術や新しいタイプの小売業態が導入されてきた。小売業態の発展は中国の経済発展時期をベースに、中国の行政介入時期、あ

るいは改革開放政策により、テスト時期、適応・調整時期、発展時期、拡張時期と競争時期の5時期に分けられる¹⁴。また、中国市場に参入する外資系小売企業に対し、設立年度、資本金、グローバルな販売ネットワーク、年間売上高、知名度などの条件を厳しく制限していた¹⁵。

3. 2. 1 テスト時期（1992～1995）

1992年に入り、経済改革・改革が本格的に実施され、外資系小売企業の中国進出に関する制限が緩和され始めた。前述したように、1992年7月に、「商業小売分野への外資導入に関する通達」の提出により、限定的ながら小売業が開放された。この通達により、北京・上海・天津・広州・大連・青島及び5つの経済特別区への外資参入が限定され、各地域に1つまたは2つの外資企業がテストケースとして認められた。投資形態は合弁または合作に限られ、100%外資は許可対象外とされた。また、経営範囲は百貨店形態での国内仕入・輸入品の小売及び中国製品の輸出に限り、卸売及び輸出入代理業務は認められていなかった。

図表3-2のリストによると、テスト期間においては16社が中国に進出し、百貨店を中心に展開してきた。この中で、新世界百貨やパークソンなど、10社が18店舗をオープンし、百貨店は16店舗であった。当時百貨店への投資がブームとなっていた。

図表 3-2 テスト時期における外資系小売企業の中国進出リスト

	企業名称	本社 所在地	進出 年度		企業名称	本社 所在地	進出 年度
1	ヤオハン	日本	1992	9	東方商厦	香港	1993
2	7-Eleven	日本	1992	10	伊勢丹	日本	1993
3	恵罗百貨	香港	1992	11	新世界 百貨	香港	1993
4	燕莎友誼	シンガ ポール	1992	12	美美百貨	香港	1994
5	サイテック プラザ	日本	1992	13	平和堂	日本	1994
6	パークソン	マレーシア	1993	14	天津大栄	日本	1995
7	新東安	香港	1993	15	カルフル	フランス	1995
8	太平洋百貨	台湾	1993	16	イオン	日本	1995

出所：李飛（2009）『中国小売業対外開放研究』経済科学出版社 PP. 64～66、

『中国チェーンストア経営協会年鑑』1990年～1995年、『中国統計年鑑』1990年～1995年、及び各社ホームページより作成

3. 2. 2 適応・調整時期（1995～2001）

適応・調整時期の初期（1995～1999）においては、上海または北京で、中外合弁によるチェーンストアを2社試験的に設立することが許可され、また、経営範囲は百貨店業態以外にも、生鮮食品や日常生活用品を扱う総合商品業

態なども認められた。この期間を契機に多様な業態が中国に導入されるようになった。

この期間において、17社が新規に中国に進出し、百貨店のみならず、総合スーパー、ウェアハウスクラブ、ホームセンター、コンビニエンスストアなどの成長性のある新業態も展開され、流通効率性の良い総合スーパー業態は外資企業の優先選択になっていた。初期においては、トラストマートやカルフルなど、19社が79店舗を展開し、香港新世界百貨は百貨店以外にスーパーマーケットを出店し、企業単位の多業態展開が始まった。

適応・調整時期の後期（1999～2001）においては、中央政府は政策を調整し、「外国投資商業企業試行方法」が発布され、外資の参入地域を、省都（県庁所在地）・4直轄市¹⁶に拡大した。この期間には、3社が中国市場に進出し、業態としてコンビニエンスストア、百貨店、ウェアハウスクラブを選択した。ウォルマートやメトロなど、16社は新規に80店舗をオープンし、中でも、ウォルマートがサムズクラブを開業し、香港新世界百貨がスーパーマーケットの第2号店を設立している（図表3-3を参照）。

図表3-3 適応・調整時期における外資系小売企業の中国進出リスト

	企業名称	本社所在地	進出年度		企業名称	本社所在地	進出年度
1	ウォルマート	アメリカ	1996	11	テスコ	イギリス	1997
2	メトロ	ドイツ	1996	12	オーシャン	フランス	1997
3	マクロ	オランダ	1996	13	大潤発	台湾	1998
4	ローソン	日本	1996	14	イケア	スウェーデン	1998

5	イトーヨーカ 堂	日本	1996	15	OBI	ドイツ	1998
6	PCD ストアーズ	香港	1996	16	来雅百貨	台湾	1998
7	プライス スマート	アメリカ	1997	17	B&Q	イギリス	1999
8	トラスト マート	台湾	1997	18	レーンクロ フォード	香港	2000
9	ロータス	タイ	1997	19	イーマート	韓国	2001
10	アホールド	オランダ	1997	20	喜士多	台湾	2001

出所：李（2009）前掲書、『中国チェーンストア経営協会年鑑』1990年～2001年、『中国統計年鑑』1996年～2001年、及び各社ホームページより作成

3. 2. 3 発展時期（2001～2004）

1986年のGATT加盟申請以来15年を要した中国WTO加盟交渉が終結し、2001年12月11日に、中国はようやくWTO加盟国になった。WTO加盟を契機に、流通市場の対外開放と相まって、中国の流通近代化を加速した。

流通分野の対外開放を慎重に進めてきた中国政府は、この加盟により、外資参入の条件について見直しを行った。内容としては、外資による独資所有が可能となり、加盟3年以内に流通に関連する地域・数量・出資比率制限を撤廃することになった。しかし、30店舗以上のチェーンストアについて、外資独資は認められていなかった。フランチャイズ・システムについては加盟後3年以内に規制が撤廃されることになった。

この時期では、小型店舗と建材専門店¹⁷が中国小売業界の中で注目された。7社が中国市場に進出し、小型スーパーとコンビニエンスストアは外資系小売業の補充業態¹⁸として中国に導入された（図表3-4を参照）。例えば、カルフルのDia%（DSハードディスカウント）・Champion（SM）、大潤発の喜士多（CVS）などである。大都市における競争の激化により、大型店舗（GMSなど）の市場は徐々に飽和状態になり、小型の店舗作りの必要性が強まってきた。大都市においては、小型店舗は補充業態として登場し、さらに消費者ニーズの多様化・個性化に対応し、より多くの市場を獲得した。

また、この時期においては、外資系小売企業は出店スピードを加速し、パークソンやイオンなど、25社が新規に225店舗を展開し、業態が主に総合スーパーと百貨店であった。中でも、ウォルマートは広東地域でネイバーフッドマーケットという新業態を展開した。

図表3-4 発展時期における外資系小売企業の中国進出リスト

	企業名称	本社 所在地	進出 年度		企業名称	本社 所在地	進出 年度
1	OK コンビニストア	香港	2002	5	Champion	フランス	2004
2	Dia%	フランス	2003	6	久光百貨	香港	2004
3	ファミリーマート	台湾	2004	7	特力和樂	台湾	2004
4	Leroy Merlin	フランス	2004				

出所：李（2009）前掲書、『中国チェーンストア経営協会年鑑』2002年～2004年、『中国統計年鑑』2002年～2004年、及び各社ホームページより作成

3. 2. 4 拡張時期（2005～2007）

中国政府による WTO 加盟の公約により、2004 年 12 月 11 日以降、外資系小売企業に対する地理的制限や出資比率制限などの規制が全面的に撤廃され、独資投資¹⁹が認められ、小売業の完全開放の時代を迎えた。

WTO の加盟に伴い、中国経済は急速に成長し、中間所得層が増え、消費需要も変化してきた。この時期においては、ザ・ホーム・デポや新光天地など、6 社が中国に進出し、このうち百貨店は 3 社、ショッピングセンター、専門店、ホームセンターはそれぞれ 1 社である。この時期においては、総合スーパーと百貨店業態以外、ホームセンター業態が著しく成長し、店舗数が拡大した。また、ベストバイもこの時期に中国への進出を果たした（図表 3-5 を参照）。

図表 3-5 拡張時期における外資系小売企業の中国進出リスト

	企業名称	本社 所在地	進出 年度		企業名称	本社 所在地	進出 年度
1	インタイム	アメリカ	2005	4	ベストバイ	アメリカ	2006
2	ザ・ホーム ・デポ	アメリカ	2006	5	新光天地	台湾	2006
3	Jordon	オーストラリア	2006	6	楽賓百貨	インドネシア	2007

出所：李（2009）前掲書、『中国チェーンストア経営協会年鑑』2005 年～2007 年、『中国統計年鑑』2005 年～2007 年、及び各社ホームページより作成

3. 2. 5 競争時期（2007～現在）

2007年12月に、「外資投資産業指導目録」が改定され、小売業を「奨励類」から「許可類」に変更した。沿岸都市部においては、外資系小売企業に対する税制、立地、管理などの優遇政策を無くし、外資を積極的に誘致する政策から内外小売企業を平等に競争させる政策に転換した。

経済の急成長を背景に、消費者のニーズがファッション系のみならず高級ブランド品、贅沢品の需要へと高度化し、小売業界に新しい発展のチャンスをもたらしてきた。そして、外資系小売企業は、独資投資の制限緩和を受け、第2回目の投資ブームが訪れ、大手の著名な外資系百貨店企業が中国市場に進出することが可能になったと同時に、すでに参入を果たしていた外資系百貨店も積極的な多店舗展開を進めるようになった。例えば、2008年に上海で開業したイギリスのマークス&スペンサーである。中国市場においては、消費需要の拡大をみこし、多数の外資系小売企業と国内小売企業が参入し、熾烈な競争が引き起こされるようになった。この時期においては、百貨店とSCの店舗が増え、2、3級都市では総合スーパーの成長が著しく、家電量販店の進出と撤退が目立つ。日本から2社が進出したが、すでに世界最大の家電量販店一ベストバイは2011年2月に中国市場から撤退した²⁰（図表3-6を参照）。

2007年12月沿岸都市部は、外資系小売企業に対する優遇政策を撤廃するようになったが、内陸部においては、外資系小売企業の投資を誘致するため、免税、立地などの優遇政策は継続してきた。

図表 3-6 拡張時期における外資系小売企業の中国進出リスト

	企業名称	本社 所在地	進出 年度		企業名称	本社 所在地	進出 年度
1	ロツテマート	韓国	2008	3	ヤマダ電機	日本	2008
2	マークス&スペンサー	イギリス	2008	4	ラオックス	日本	2010

出所：李（2009）前掲書、『中国チェーンストア経営協会年鑑』2008年～2011年、『中国統計年鑑』2005年～2011年、及び各社ホームページより作成

WTO 加盟以降、中国中央政府の行政介入はしだいに減少する傾向になり（図表 3-7 を参照）、市場経済が形成するようになってきた。しかし、主要都市において、地方政府は小売企業の出店に関して厳しくなり、様々な出店規制を行っている（付録 1 を参照）。行政介入のレベルは中央政府から地方政府に権利を移譲している。

図表 3-7 外資系小売企業に対する行政介入の動き

時期	年代	行政介入の動き
テスト時期	1992～ 1995	1992 年社会主義市場経済体制の形成が開始。主要都市において中外合併・合作による小売企業の単独店出店を実験的に認可
適応・調整 時期	1995～ 2001	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1995 年中外合併によるチェーン店企業 2 社の設立（外資の出資率 50%以下）を実験的に認可 ・ 1999 年合併小売企業の経営範囲を拡大し、参入地域を、主要都市・4 直轄市に拡大

発展時期	2001～ 2004	2001年WTO加盟、外資に対する規制を3年以内に撤廃することを約束
拡張時期	2005～ 2007	2004年12月WTO加盟3年経過、外資に対する規制(進出先、出資率など)を全面的に撤廃
競争時期	2007～ 現在	2007年12月沿岸都市部は、外資系小売企業に対する優遇政策を撤廃

出所：楊陽（2012）「中国政府の行政介入による小売業態の多様化」『企業経営研究』日本企業経営学会 第15号 P.86。

各開放時期における業態の選択は異なる特徴を持っている。テスト時期において、進出企業の業態は主に百貨店であった。適応・調整時期に入り、百貨店、総合スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ウェアハウスクラブなどの業態が発展するようになり、小型スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ホームセンターなどは発展時期の主流業態であった。拡張時期においては、ホームセンター業態が発展し、競争時期に入り、専門店と百貨店が再び注目を浴びるようになった。

3.3 まとめ

この章では、上述したように、中国政府による小売業への対外開放の歴史的なプロセスと外資系小売企業の有する新しい小売業態の導入が地方政府を中心とした行政介入によって引き起こされていたことを明らかにしてきた。こうした国や地方政府の行政介入が、市場経済への開放的な流通政策と

して機能する一方で、大衆消費社会の到来を見通し、大衆消費者ニーズを満たす総合スーパーとスーパーマーケット業態を持つ企業を優先的に中国市場に進出する許可を与え、小売市場の発展を促進する狙いで、他の業態より先に市場に導入させてきた動向を検討してきた。

その結果、国内小売企業への小売の新業態や経営技術の移転を刺激することにもなり、流通の近代化が促進されたこと、さらに中国の伝統的な小売業態である国有百貨店、食品店および自由市場の存在に対して、新しい小売業態が出現し、競合関係が生み出されたことである。さらに外資系小売企業の参入後の行動として、政府のチェーン規制緩和を背景に、消費需要の増大やニーズの多様化傾向に合わせて、複数の小売業態を多店舗で開する動向も活発化してきた事実関係も解明してきた。

この章のまとめとして言えることは、日欧米市場においては、小売業態の生成・発展・衰退のプロセスは主に市場需要と競争のメカニズムによって登場・変遷してきたが、中国市場における小売業態の変遷は、すでに小売業態の発展プロセスの考察においても指摘してきたように、主に政府による行政介入によって導入されたことが明らかである。すなわち、WTO加盟以前、新業態が短期間で政府の主導により導入され、中国市場には、一気に多様な小売業態が現れるようになった。また、WTO加盟以後、市場経済が発展しているなかで、すでに進出していた業態が継続的に発展しつつも、消費者ニーズの多様化と高度化に適応するため、新業態を有する新規企業が参入しつつある。競争激化により、企業レベルで業態の多様化が進んでいる。

- 1) 楊陽 (2011) 「グローバルリテーラーの海外進出戦略に関する研究—カルフルとイオンの中国進出戦略の事例分析を中心として—」 『専修社会科学論集』 専修大学 PP. 87-96。
- 2) 『中華人民共和国経済档案資料選編 (1949-1952)・工商体制巻』 (1993) 中国社会科学出版社 P. 976。
- 3) 「アジアの扉 サーチナ」 <http://searchina.ne.jp/> 2010/10/20。
- 4) 鍾淑玲 (2009) 「中国流通の近代化プロセス」 矢作敏行、関根孝、鍾淑玲、畢滔滔 『発展する中国の流通』 白桃書房 P. 17。
- 5) 中国においては、三資企業は中外合弁企業、中外共同経営企業及び外資企業の3種類である。
- 6) 黄淑慎 (2006/8) 「中国におけるカルフルとウォルマートの戦略比較—マーケティングミックス戦略を中心に」 『エコノミスト・ナガサキ』 PP. 533-574。
- 7) 黄淑慎 (2006/8) 前掲文 P. 535。
- 8) 柯麗華 (2007) 『現代中国の小売業』 創成社 P. 40。
- 9) 扇常夫 (2005/7/19) 「中国小売業・卸売業の開放の現状と今後の見通し」 中日投資促進機構 <http://www.jcipo.org/shiryou/kouril.html>。
- 10) 寺嶋正尚、後藤亜希子、川上幸代、洪緑萍 (2003) 『最新よくわかる中国流通業界』 日本実業出版社 P. 31。
- 11) 計画単列市は中国行政区の一種類である。中国における省都ではない都市に、省都レベルの経済管理権限を持たせるのは計画単列市の特徴である。例えば、深圳、大連、青島など。
- 12) この時点までの交渉において、中国政府は2万平米以上の百貨店、30店舗以上のチェーンストアについて、外資独資の進出は不可としていた。
- 13) 黄淑慎 (2006/8) 前掲文 PP. 538-539。
- 14) 楊陽 (2012) 「中国政府の行政介入による小売業態の多様化」 『企業経営研究』 日本企業経営学会 第15号 PP. 79-85。
- 15) 楊陽 (2013) 「中国市場における小売業態の多様化の発展プロセス—外資系小売企業の進出を中心として—」 『専修マネジメントジャーナル』 専修大学経営研究所 PP. 57-68。
- 16) 中国における直轄市は北京、上海、天津と重慶を指す。
- 17) 建材専門店とは、中国市場において、住宅用と商業用の建材を専門に扱う店を指す。ホームセンターのように生活用品などを取り扱っていないが、中国の業態分類としては、建材専門店はホームセンターの一種類である。
- 18) ここでは、大型業態が十分にカバーできない消費者ニーズに応じる小型業態を補充業態という。
- 19) 経営形式としては、外資企業が100%の出資である。自主的に出資し、自主的に経営することを指す。
- 20) 激しい価格競争によって利益率の低下が繰り返されている中国家電市場において、ベストバイは2008年までに7店舗に拡大したが、規模の経済性が発揮できず、小規模で低価格を実現することには無理があった。中国の家電量販店では家電メーカーから販売員が派遣されてくるのは商習慣であるが、ベストバイは販売員の受け入れを拒否し、店舗従業員は全て自社で雇用し、オペレーションコストが高くなっていた。また、家電大手競合他社（蘇寧、国美など）が急速に中国全土でチェーン店舗展開するにつれ、競争がますます厳しくなったことなど、ベストバイが中国市場から撤退する主な原因として挙げられる。